

採用担当者が押さえておくべきポイントとは？

株式会社アタックス・ヒューマン・コンサルティング 取締役副社長
中小企業診断士 社会保険労務士
稲垣謙二

1 採用の重要性を再認識する

使い古された言葉であるが、「やはり最終的には企業は人なり」である。一方、残念ながら「最終的には…」と言う人が多い。しかし、結局人が最も重要であることは揺るぎない事実なのだから、最初から人材マネジメントを一番の経営課題として取り組むべきではないだろうか。

人材マネジメントは、人材の採用から始まり、育成・評価、処遇、配置・異動、退職までが一連の流れになるが、その中でも「採用が一番重要な要素である」と言う人が多い。良い会社になるかどうかは9割以上採用で決まると言う人もいる。確かに良い会社は、間違いなく採用にこだわりを持ち、経営の重要課題として、トップが自ら深く関わっている。

なぜ、採用が大事かと言えば、一定レベル以上の社員を採用しないと、いくら立派なモチベーション・マネジメント（育成・評価・処遇・配置・異動）を実施しても限界があるということである。道具は使う人で活きるかどうか左右される。どんなに良いモチベーション・マネジメントを用意しても、「暖簾に腕押し」ということである。

よって、採用担当者は経営の重要課題を任されているという認識で、採用活動に取り組んでいただきたい。また、採用活動は人事部だけで動いては失敗する。トップや各部署の責任者を巻き込んで、

2 人材採用に計画性を持たせる

会社全体の協力を得ることが重要であることも頭に入れておいてほしい。

特に中堅・中小企業では、専任の採用担当者がいないケースが多く、そのため採用活動が片手間業務になり、計画性がないことが多い。採用活動でまず重要なことは、計画的に実施することである。慌てて実施した無計画な採用活動は、結局は問題社員を採用してしまい、その後長い期間振り回されることになる。そうならないように計画的にしつかりと時間を費やすべきである。

採用活動の前に、まず会社として実施してほしいことは、以下の2つである。

①採用基本方針の策定

②各事業部で3年程度の事業計画を作成し、必要な人材の質と量を明らかにする

①の採用基本方針は、職種や業務区分毎に、必要な採用区分（正社員か非正規社員かアウトソーシングか）を明確にすることと新卒採用か中途採用かを定めることである。一律に、「新卒で正社員採用で」という時代ではない。人材の区分けと採用方針は最初に明確にしておくべきである。

②を計画的にすることにより、必然的に応募者に必要なスペックと人数が明確になってくる。「何となく何人採用する」では、人員のだぶつきや歪な人員構成になりかねない。②の実施は採用活動での基本中の基本と言える。

3 採用のルールづくりでのポイント

採用担当者の役割として重要なのは、採用のルールづくりである。これは、採用基本方針と照らし合わせながら、関係者と相談して自社に合ったものを決める必要がある。採用のルールとして重要なのは以下の3つである。

①最適な募集媒体の決定

②選考方法の決定

③選考基準の決定

①は、昔に比べると多様化している。1つだけでなく、複合的に活用すべきである。中途採用の主流となっている人材紹介会社の利用も、特徴の違う会社と数社契約しておき、使い分けするとよい。

②については、「書類選考」「筆記試験」「適性検査」「面接」の4つが基本となるが、是非自社なりの工夫を入れてほしい。例えば、専門職であれば「実務試験」を入れるなどである。私の知っている会社では、入社試験で「暗算」を実施している。これは頭の回転の良さを図るのに大変有効であり、暗算の高得点者を採用して「ほとんど失敗していない」とのことである。「面接」については、必ず「面接チェックシート」を作成し、面接官の質問事項にバラツキや漏れがないようにする必要がある。なお、面接での最大のポイントは配属予定部署の者や現場の者を面接メンバーに入れることである。実際に一緒に仕事をしていく立場からの意見を聞くことは採用のミスを防ぐためには必須である。

③の選考の基準づくりは、一番難しいが、会社として評価基準を決めておくべきである。前述の「面接チェックシート」は、選考基準で重視する項目毎に面接官の評価を入れる形にしておくといよい。

4

選考基準のポイント

選考基準は大きく分けて、「能力」と「人物」の2つに分けられる。

能力基準は、新卒採用の場合は、「基礎能力・潜在能力」が中心になる。中途採用の場合は、「会社が必要とするスペックに対する能力・スキル保有度合い」が選考のポイントになる。特に中途採用の場合に、必要なスペックを明確にしていないうちが多い。欧米と違い、日本は職務給ではなく職能給であることが多く、職務要件書がなく、職務毎の具体的な期待水準が明確化されていない。これは採用に限らず、人材育成面でも大きな課題であると言える。

一方、人物基準については、まずは「会社の期待する人材像」を明確にする必要がある。人物基準は、それに合致した人材かどうかを判断することになる。先ほど、面接時には必ず配属予定部署の者や現場の者を面接メンバーに入れることと述べたが、人物基準の最大のポイントは、「一緒に働く仲間として相応しいか」である。能力基準の判断ミスは教育でカバーできるが、人物基準での判断ミスは社風を乱し、採用によって企業力がプラスになるどころかマイナスになる危険性がある。いくら能力が高くても、自社

のカルチャーにフィットしない人は採用すべきではない。

5

面接時での禁句と問題社員を採用しないコツ

解雇に関しては、労働契約法第16条で規定されているが、日本の過去の判例から判断すると、社員の解雇は非常に難しいと言わざるを得ない。「排除の前に改善機会を」が原則で、解雇する前に相当な指導や改善期間がなければ不当解雇と言われるリスクが高い。またともに義務を果たさずに権利ばかり主張するモンスター社員と言えども簡単には解雇できない。一度採用した者を解雇するのが難しいのであれば、会社としてしっかりと実施しなければならぬのが採用である。採用の厳正化が問題社員を生まない最大の施策と言える。そのためにも、自社の理念や考えを面接時にきちんと明示し、それに合わない人は採用しないことである。

なお、人物判断は、結局は面接時にしっかりと相手のことを聞くことが一番のポイントになる。その時に漏れがないように面接チェックシートをきちんと活用してほしい。しかし、以下の3項目は、面接で聞いてはいけない事項として、職業安定法の指針として明示されているので注意が必要である。

【面接で聞いてはいけない事項】

- ①人種、民族、社会的身分、門地、本籍、出生地その他社会的差別の原因となるおそれのある事項

- ②思想及び信条(生活信条、支持政党、購買新聞など)

- ③労働組合への加入状況

(職業安定法の指針・平成16年11・4
厚生労働省告示第391号)

また、中途採用者に限られるが、問題社員採用の水際阻止として有効なのが、前職先への問い合わせである。ただし、これは個人情報問題で最近では非常にやりづらい状況にある。法律に基づいたやり方としては、応募者への前職先からの「退職証明書」の受領の指示をお薦めする。これは、労働基準法第22条で以下のように制定されており、労働者から求められただけ使用は交付する義務がある。

【労働基準法第22条 退職時の証明】

労働者が、退職の場合において、使用期間、業務の種類、その事業における地位、賃金又は退職の事由(退職の事由が解雇の場合にあつては、その理由を含む)について証明書を請求した場合においては、使用者は、遅滞なくこれを交付しなければならない。

これを取っておけば、前職先での処遇の概要や退職の事由が分かる。もし応募者がそれを断ったか渋ったなら、前職先と連絡をたたくない理由がある、つまり、問題を起こして辞めた可能性が高いと言えるかもしれない。

6

採用した人材がすぐに辞めない工夫を

採用担当者は優秀な人を採用すること

が一番の任務ではあるが、入社した者が会社に馴染むまで面倒を見ることも採用担当者の重要な役割として認識してほしい。特に、中途採用で即戦力採用した人物での失敗が目立つ。「教えなくてもできるでしょ」という感じで、誰もサポートせずに、もっと悪く言えば、「お手並み拝見」なのである。同業界での経験者でも会社が異なればやり方は違う。それに馴染むまでは、どんな優秀な人でも周囲のサポートを必要とする。紹介会社には大金を払い、苦勞して採用した優秀な社員が数年で早々と会社に馴染まずに辞めてしまつのは、あまりにももったいない。以前、外資系企業の人事の方に、「日本企業は中途入社者の扱いがあまりにも下手」と揶揄されたことがあるが、外資系の企業では「オンボーディング策」という人事上の施策があるらしい。これは中途入社者が会社に馴染む(ボードに乗る)まで、会社として例えばメンターをつけるなどの支援をする施策である。日本企業ではこの言葉を聞くことは滅多にない。つまり、オンボーディングの発想が弱いのである。外資系のやり方が全て良いわけではないが、これは大きく反省すべき点である。

Profile

いながき・けんじ●1985年名古屋大学経済学部卒業後、自動車部品メーカー等を経て、1998年アタックスグループ入社。人事労務の「お助けマン」として、制度の構築に留まらず、運用を通じた「組織活性化・経営幹部育成」に精力的に取り組んでいる。著書に『人事制度を動かすのは管理職のあなたです!』『社長の幸せな辞め方』(いずれもかんき出版、共著)がある。