

# 採用

## 1. 採用計画を立てる

いつまでに、どのような人が、何人必要か計画を立てます。計画を立てるといっても、実際に人が足りなくなってから計画を立てるのでは間に合いません。

### (1) 本当に採用が必要か

1週間～1ヵ月程度のスパンで、業務内容と残業時間の確認を行うとよいでしょう。残業時間が多い場合は、必要な残業であったかどうかチェックをします。残業の際は、残業申請をしてもらい、残業時間に実際に行った業務を報告するようしておくといよいでしょう。残業がなくても、ミスが多かったり、雑な仕事が多くみられる場合には時間が足りていない可能性があるため、それを見極めることが必要です。

忙しい、人が足りないという「感覚」だけで人を採用すると、逆に余剰人員が出てしまうこともあります。本当に採用が必要なのかどうか、現在と今後の業務内容やボリュームを精査しましょう。

### (2) 繁忙期前の人員チェック

繁忙期のみ、短期雇用で賄うという手段もあります。

繁忙期の前2ヶ月程前に、繁忙期に耐えうる人員が確保できているかどうか確認しましょう。前年同時期の業務状況、残業状況等比較して算出するとわかりやすいです。

### (3) どんな人が欲しいか

求人を出す前に、どんな人が欲しいのか明確にすることは必須です。

例えば、電話オペレーターの募集と、社内SEを募集とでは、求人媒体の選定も、書類選考や面接でチェックするポイントが全く異なります。

大企業で、部が分かれている場合ならともかく、中小企業では、「なんでも屋」が欲しいところですし、事実、なんでもやれるようになってもらわないと困るという実情もあります。

ただ、その中でもメインとなるものをある程度決めておかないと、結局は「なんでも 50%しかできない」という事態になりかねません。

採用基準の運用については、①公開の上、②統一性を保ち、③公平であることが望ましいでしょう。

#### ①公開する

募集活動を行うにあたって、会社の期待に合致する人が多く応募してくれることが望ましく、そのためには、採用基準を公開しておくのがよいでしょう。求人媒体にもよりますが、どのような人を募集しているのか示しておくことで、求職者が、その会社が自分にふさわしいのかどうか判断することもできます。

(例) ○○に意欲のある方、営業経験3年以上の方、  
新規事業の企画立案、運営までやってみたい方

## ②統一

採否の基準は、採用担当者全員が共有しておくべきものです。担当者によって、「望ましい人物像」が異なることがあってはならず、担当者間でコンセンサスを形成しておくことが必要です。例えば以下のような項目です。

①誠実さ	②熱意・意欲	③行動力・実行力
④理解力・判断力	⑤表現力	⑥創造力
⑦協調性	⑧一般常識・教養	⑨専門的知識・技術
⑩職業意識	⑪健康・体力	⑫職務経験・実績
⑬転職回数	⑭退職理由	

上記の項目はあくまで概略です。たとえば、「誠実さ」といっても人によってその言葉の解釈は様々です。どのような人を「誠実さ」があるとして評価するのか、話し合っておく必要があります。

## ③公平性

採用基準は、すべての応募者に公平に適用されなければならない、先入観をもって採用選考を行うと、採用ミスが発生させてしまうことがあります。

## 2. 求人媒体を決定する

### (1) 折り込み

費用：3～10万円程度

特徴：パートタイマーの募集に効果的

折り込みチラシの種類によって頒布地域と枚数が異なる。ターゲットとする人が多い地域に連続して折り込みチラシで募集をかける場合は、都度地域を変えた方が効果的です。

### (2) インターネット（リクナビ、マイナビ、エンジャパンなど）

費用：10数万～

特徴：正社員の募集に効果的

特集として掲載してもらえる時期を狙うのもよい

例：女性積極活用企業特集、専門職特集、埼玉県特集など。

### (3) ハローワーク

費用：無料

特徴：正社員、パートタイマーともに応募人数が集まる。

会社が求める人材などはアピールしにくい。

#### (4) 派遣会社

費用：パートタイマーを自社で雇用するより倍以上の人件費がかかる

特徴：短期の繁忙期や正規雇用の従業員がなかなか採用できない場合に活用できる  
人数や人の入れ替え等、柔軟に対応してもらえる

#### (5) 大学

費用：原則無料だが、大学併設の有料職業紹介会社や学生が設立した有料広告等もある

特徴：夏季や冬季の繁忙期のみの短期アルバイトなどに活用

### 3. 書類選考と面接の事前準備

履歴書や職務経歴書だけで、全て判断できるわけではありませんが、一定の事務スキルや応募にかける意気込みなど、書類だけでも判断できるものもあります。

以下にいくつかチェックポイントを挙げます。

#### (1) 封筒

- ①宛名の間違いないか
- ②「御中」、「様」を正しく使っているか

#### (2) 履歴書

- ①顔写真が貼付してあるか
- ②履歴書の日付が記入してあるか
- ③履歴書の使いまわしをしていないか
- ④字が丁寧か

#### (3) 職務経歴書

- ①履歴書との矛盾がないか
- ②要点を簡潔に記載しているか

#### (4) 面接前の準備

##### ①採用基準の確認

「来てほしい人材」の項目を設定し、応募者の評価を記録しておくことで、面接後の選考に役に立ちます。

##### ②聞きたい内容を整理する

履歴書を職務経歴書を再度確認し、何を聞くべきか整理しておきましょう。限られた時間で聞いておくべきことを漏れなく聞くには、あらかじめ「何を聞くべきか」をまとめておくとうりです。

## 4. 面接

長くはない面接時間で、今後一緒に働いていく人を決めるのですから、終始最大限の集中力で応募者の評価に繋がる内容を聞きだすことに努め、また応募者の聞きたい内容を伝えられるように努めなければなりません。いくつか以下に注意事項を挙げます。

### (1) あいさつ

どんなに面接の内容が良くても、最初の挨拶の時点で違和感を感じたら、採用を控えた方がいい場合もあります。挨拶はどんな仕事をする際にも必要最低限のマナーです。この時点で違和感を感じさせる方は、例えば、後々顧客対応の業務に従事する場合、顧客にも同じ印象をもたれてしまう可能性があります。

### (2) 服装

正社員はスーツ着用が基本です。上下セットアップのスーツでなくても、TPOの常識を備えているかどうかは、服装からも判断できるものです。

パートタイマーの方は、スーツを持っていらっしゃらない方もいるため、特別に華美でなく、相応の服装であればよいでしょう。

### (3) 言葉遣い

以下のような言葉遣いをされる方は、検討が必要です。

- ①相槌を「うん」と打つ方
- ②こちらが話しているうちに自分の話をする方
- ③質問が何も無い、コミュニケーションを取ろうとしない方

礼儀作法や人との距離感の取り方、言葉遣いによっては、組織のトラブルを招きかねませんし、取引先等に不快感を与えかねません。

### (4) 人柄と協調性

組織も、ビジネスも、人と人との信頼関係で成立します。うまくいくはずのことが、人柄によってはうまくいかなくなってしまうこともあります。協調性に欠ける人を採用したばかりに、職場全体の空気が険悪になってしまうこともあります。

いくら高いスキルを身につけていても、前職の経験が素晴らしくても、人柄が合わないと感じたり、協調性に欠けると判断された人は採用を控えた方がよいでしょう。

ただ、ここで人柄や協調性を判断するには、「人柄の良さ」や「協調性」について採用担当者が共通の認識を持つことが重要です。何をもち「協調性がある」と判断するか否かは人それぞれです。曖昧にせず、「求める協調性」、「求める人柄」を明確にしておきましょう。

### (4) 転職回数と退職の理由

中途採用であれば、退職の理由は必ず聞きましょう。前向きな退職であれば評価するが、後ろ向きな退職理由の場合、内容をよく聞いておくことが必要です。

職場内でトラブルにより退職された方の場合、トラブルの内容をよく聞いておきましょう。社

会人として受忍すべき程度のトラブルだったのか、退職もやむを得ないと思えるものだったのか聞いておくといいでしょう。同じ理由ですぐに退職されてしまう可能性が高いと判断できる方は、採用を見送る方がよいケースもあります。

また、短期間で何度も転職を繰り返している人の場合、採用しても同じように短期間で退職してしまう可能性があります。転職に一貫性がなく、「夢探し」をしているだけの場合もあります。

#### (5) 職業意識

前職の仕事内容は必ず確認しておきましょう。

中には、前職で自分がどんな仕事をやっていたのか話せない方や、職務経歴書と矛盾がある方もいます。前職の仕事内容を聞くことで、その方の現在のスキルや仕事に対する考え方も引き出すことができます。

#### (6) 表現力

上司や同僚、顧客との連絡・相談・報告等において、情報を相手にわかりやすく、かつ簡潔に話すことができるか否かチェックしておくといいでしょう。

例えば、前職の仕事内容や趣味の話掘り下げて聞いてみると、自分（応募者）しか持っていない情報を噛み砕いて説明しようとする姿勢の有無を判断することができます。

#### (7) 応募者の希望を聞く

職場に求めるものやどのように働いていきたいか等、被面接者の希望を聞いておきましょう。

どんなに素晴らしい方でも、被面接者の求めるものと自社の社風や業務内容等が一致しなければ、結局は短期間で退職してしまうことがあります。

長期間の雇用を前提としているのであれば、こうしたことも考慮の上で採否を検討しましょう。

#### (8) 最低限伝えておくべきこと

労働条件や社風、経営理念や、仮に入社するとしたらどのような業務を任せたいのか伝えておきましょう。また、必ず達成してほしい目標があらかじめあるなら、それを伝えておくといいでしょう。やりたくないのであれば、被面接者が辞退することもあり、雇用のミスマッチを防ぐことができます。

評価項目	着眼点
態度・礼儀	態度に落ち着きがあるか 礼儀正しいか、マナーを心得ているか 動作はテキパキしているか 言葉遣いが丁寧で爽やかであるか
人柄・誠実さ	誠実さ、真面目さがあるか 素直さがあるか 率直さがあるか
協調性	人付き合いはよさそうか、職場の仲間とうまくやっていけそうか ものの見方、考え方に独善的なところはないか 自分の意見や主張にこだわりすぎるところはないか
熱意・意欲	ものごとに前向きに取り組む姿勢があるか 自分から進んで何かをしようとする熱意があるか 粘り強さがあるか 気力、気迫、根性があるか

理解力・判断力	質問の意味、内容を正しく理解できるか 質問に対する答えは的確か、的外れの答えをしていないか 応答は早いか、応答時時間がかかりすぎないか
表現力	自分の意見や考えをわかりやすく、かつ簡潔に話せるか 応答の内容は首尾一貫しているか、矛盾しているところはないか 一言一言ははっきり話せるか、言葉の使い方適切か
職業意識	働く目的・就職する目的が明確になっているか 業界の事情について一定の理解があるか 組織の一員として働くということを自覚しているか

## 5. 採否の検討

### (1) メモ（評価シート）

面接での選考人数が多い場合、最後に面接した人しか印象に残っていないこともあります。きちんとメモを取っておくことが必要です。面接メンバーのうち、1人書記をつけておくのもよいでしょう。その上で、事前に準備しておいた評価シート等に、面接直後に記入しておくともよいでしょう。面接の直後は記憶が鮮明でも、次第にあいまいになってしまうため、必ず直後に記入することが肝要です。

評価は、例えば前記項目ごとに、各項目5段階評価をつけ、「すべて3以上かつ合計〇点以上」で採用、「ある項目のみ4以上他は3以上」などと、評価した後の採否決定基準を設定しておくともよいでしょう。

### (2) 「手に負えない人」を雇う勇気

時に、バイタリティー溢れる有能な人材が応募してくると、「手に負えない」ような気がしてしまい、それがマイナスの評価に結びついてしまうことがあります。

本当にマイナス評価をすべきなのかどうか熟慮し、自社にとって必要な人材を逃していないか検討しましょう。

### (3) 直観と育てたいという気持ち

前職の業務内容や、被面接者のスキル、面接中の会話から読み取れる協調性や人との距離感の取り方などは、確かに評価のポイントになります。

ただ、最終的には「直観」が役に立つこともあります。履歴書等の提出書類や面接でのやり取りがどんなに素晴らしくても、「何かおかしい」「大丈夫かな」と感じる方もいます。そうした直観は意外に当たっていることがあります。採用してみたら人が変わったように我儘になってしまった、実は面接で話した内容はすべて作り話だった…など。

面接に慣れないうちは、なかなか「直観」も働きませんが、こうした「直観」は大事にしましょう。

最終的には、「この人を育てたい」と思えるかどうかも大切なポイントです。採用したら、同じ会社の従業員になるわけですから、「仲間」として一緒に頑張りたいかどうか、「部下」として育てたい気持ちが沸くかどうかということも考えてみましょう。

## 6. 採用後に…

採用もその後の教育もうまくいき、モデルケースのように成長していく方もいれば、入社したもののすぐに退職してしまったり、能力と仕事のミスマッチがあり、うまくいかないケースもあります。退職しない限りは、軌道修正して従業員を教育していくのが、雇用主としての責任ではありますが、どちらのケースであっても、採用から教育、成長していく過程をできる限り多く記録しておくといよいでしょう。次回の採用の際に、必ず、過去のケースは役に立ちます。これまでの採用を振り返らずに漫然と人を増やすことだけを考えていては、良い人材はなかなか採用できません。成功例と失敗例を積み重ね、真剣に採用に向き合う覚悟があれば、自社の採用のコツは自ずと掴めるものです。

面接が公正に、効率的・生産的に実施されているかどうかをチェックすることも必要です。

以下にチェック項目を挙げましたので、ご参照下さい。

- ①面接日の決定について、応募者の都合に配慮しているか
- ②静かで落ち着いた場所で面接をしているか
- ③面接の部屋を清潔にしているか
- ④面接の部屋の明るさ、室温に気を配っているか
- ⑤面接日に、応募者が面接のため来社する旨社員に伝えてあるか
- ⑥2人以上の社員で面接をしているか
- ⑦面接の評価基準を明確にしているか
- ⑧面接の評価基準を面接者に周知徹底しているか
- ⑨面接での質問項目を決めているか
- ⑩面接者は、履歴書・職務経歴書に目を通してから面接に臨んでいるか
- ⑪応募者の緊張を解きほぐすように努めているか
- ⑫面接で、応募者から会社への希望を聞いているか
- ⑬面接で、応募者に採用後の仕事や労働条件について確認しているか
- ⑭面接の最後に、応募者に補足説明、細く発言の機会を与えているか
- ⑮採用したいと思う人物に、会社側の期待感を伝えているか。

## 7. 選考メンバー

### (1) 人事TOP

人事決裁権者。書類選考や面接等に直接関わる場合と関わらない場合がありますが、将来の幹部候補を選考する場合は、同席した方が望ましいでしょう。

幹部候補を採用するには、できるだけ生の声に近い経営理念を語るができる人が応募者に直接話し、応募者がこれに賛同できるか否かが重要なポイントになるからです。

## (2) 人事担当者

人事部門の担当者レベルの方。

書類選考、面接等全ての選考過程に関わります。各部門の要請を調整し、自社にふさわしい人物像を設定します。

## (2) 部門TOP

採用者が所属することになる部門の長。

部門の規模にもよりますが、面接に同席するのがベターでしょう。より広い視野からその応募者が採用に値するかどうかを判断することができるからです。

## (3) 新人教育担当者

採用者を直接教育する係。

面接に同席するのがベターでしょう。自分が指導することになる人を選考するため、選考に加わった責任が、後々の指導に生きてくることもあります。

 お問い合わせはこちらまで 



**柚木社会保険労務士事務所**

Yunoki Labor and Social Security Attorney

〒171-0021

東京都豊島区西池袋 3-21-13-1011

TEL : 03-5953-2871 FAX : 03-5953-2872

### 業 務 内 容

労働・社会保険の年度更新・算定業務等  
各種助成金の申請

従業員の入退社に伴う人事・労務管理  
給与計算

就業規則作成

安全衛生管理

個別労働関係紛争の解決

その他行政対応

年金相談