

## はじめに

自社で活躍する良い人材を採用することは、企業経営の根幹を担う業務です。採用がうまくいかなければ、数年後にじわじわと経営に対して悪影響を及ぼします。

私は、約20年間人事に携わり、1万人以上の採用面接をおこないました。応募者が少ないときには、妥協して採用したこともあります。採用段階で難しいと考えた社員は、入社後も定着せず辞めていきました。

経営者や採用担当者向けセミナーでは、多くの方々が人を見極める難しさについて悩んでいます。自社で活躍する人材がわからない、あるいは優秀な人材と考え採用しても定着しないといった声をよく聞きます。求職者は採用されたい一心で、よく見せようと努力をして採用試験に臨みます。志望動機や自己PRなどは、予め回答を用意して面接に臨んでいます。用意した回答が真実であり応募者の本心ならば、採否のジャッジは難しくないのですが、偽りであれば配属部署から、使えない人材としてクレームをもらうこともあります。

良い人材を見抜くためには、採用担当者が見極める力をつけて、採用試験をおこなう必要があります。採用担当者の好き嫌いや模範回答を鵜呑みにしているようでは、自社で活躍する人材は採用できません。

本書は、良い人材を見抜くために、採用担当者が理解して

おこななければいけないことや面接手法について書かせていただきました。良い人材を採用するためには、良い人材が応募しなければ見抜くこともできず、妥協した採用しかおこなえません。良い人材が応募しても、応募企業に興味を示さなければ、内定を辞退されてしまいます。良い人材を採用するためには、応募者を見極めるだけでなく、応募者から選ばれる企業になることが必要です。応募者もこれからの人生を託せる企業なのか考えているのです。

良い人材が採れないと嘆いているだけでは、何も変わりません。人材を宝と捉えている企業は、今後益々成長していきます。使えない人材は辞めていけばいいと考えている企業は、常に募集をおこなっていますが、戦力になる前に辞めていくため、経費と時間のロスが発生します。

人はモノと違い、感情や志向があります。学業成績が優秀だから、企業でも活躍できるとは限りません。筆記試験のテストの点数が高ければ、採用に値するともいえません。人を採用するということは、あらゆる角度から応募者を見極める必要があります。

本書を活用し良い人材を見極める技術を高めていただき、皆さまの会社が益々発展することを願っています。

谷所 健一郎

## 第1章

# 採用体制を検証する

### 1. 自社のメッセージを発信する

採用業務は、求人募集をおこない採用試験を実施して、採否のジャッジをするという一見簡単なプロセスのように思えるかもしれませんが、良い人材が採れなければ、これまでの採用手法について考えてみるべきです。営業であれば、売上が落ちればすぐに原因を追及し対策を講じますが、採用においては、「今年は良い人材が集まらない」と簡単に言い訳をしてしまう傾向があり、私もそうでしたがこのような言い訳が社内で通用してきました。しかし、良い人材が集まらない状況は、応募者に興味を持たれていないのであり、他社に流れている可能性があります。

以前知り合いの経営者から、「今年の新卒採用は、会社説明会の参加者が少ない」と相談を受けたことがありました。状況を調べてみると、求人サイトの会社説明会の案内文が、日時、場所のみ記載した定型文の案内でした。前年までは、退職した採用担当者が会社説明会の文書を作っていたのです

が、その年は総務が掛け持ちで採用業務をおこなっており手が回らず、定型文で案内していたのです。私はすぐに文章を改め、社長の言葉で業界や会社の将来について記載し、会社説明会で社長自ら説明するようアドバイスしたところ、それまでの2倍のエントリーがありました。

求職者は、採用担当者が考えている以上に、自分にふさわしい企業かどうかを見極めているのです。良い人材を採用するためには、求人広告、会社説明会だけでなく、SNSや自社のホームページなどを活用し、求職者に選ばれる企業になることを考える必要があります。業界や企業の将来性だけでなく、社員が生き活きと活躍している姿や具体的な仕事内容などから、求職者は入社後の自分自身の姿を想像しています。求職者にワクワク感を提供できなければ、応募があっても第一志望ではない可能性が高いのです。

以前中小企業の食品会社の経営者から、高卒採用と共に、大卒の新卒採用をおこないたいと相談を受けました。立地もよくないためただ求人広告を出すだけでは応募者が集まらないことが予想できました。そこで学生を集めるためのメッセージが必要だと考え、求人広告費を半分に削り、削った費用で新入社員全員、入社後すぐに食文化を知るための海外研修をおこなうというメッセージを発信したところ、予想を上回る反響があり目標人数を採用することができました。自社に興味を持ってもらうための求人広告でインパクトのあるメッセージを発信し、採用段階を通じてより強固なものにしていくことが大切なのです。

良い人材が集まらないと嘆く前に、伝えたいメッセージを的確に発信しているか考えてみてください。求職者の気持ちを動かさなければ、良い人材は採用できません。

これまでの採用体制が良かったからといって今後も問題がないということはありません。現状に満足せず採用市場をリサーチしたうえで自社の採用体制を検証し、できることは積極的に取り入れていく前向きな採用体制を構築してください。