

## はじめに

応募者が集まっても自社で必要な良い人材を採用できなければ、採用は成功したとは言えません。労働人口が減少している時代では、今後益々良い人材を採用することは難しくなります。人が集まらなると嘆いているだけでは、いずれ企業は人材が原因で衰退していきます。

良い人材を確実に確保するためには、これまでの採用手法や採用業務の捉え方を見直し、攻めの求人活動をおこなう必要があります。

定着率が悪く社員のモチベーションが低い企業がありますが、良い人材を採用できないことで社員の負担が増加し、負のスパイラルに陥っているのです。

良い人材を確保するためには、社員の労働環境やモチベーションを高めるための仕組み作りも大切です。「去る者追わず来るもの拒まず」といった経営者がいますが、経営者自ら採用について真摯に取り組み社員のモチベーションを高めていく姿勢がなければ、来るものも来ない状況になります。

人は、ロボットと違い感情があります。採用段階で応募者の気持を自社に向けさせて企業の一員として頑張りたいという気持にさせなければ、良い人材は採用できません。厳しい上から目線の採用だけでは、応募者の気持は動かないのです。応募者は、求人情報だけでなく採用担当者の説明、態度、表情から、自分にふさわしい企業かどうかを見極めているので

す。

売り手市場だから求職書の要望に妥協するという考えではなく、売り手、買い手市場といった状況に関わらず、長期的な視野で社員を大切にせる企業でなければ、良い人材は採用できないのです。

私は、約20年間の人事経験から多くの応募者を面接し採用してきましたが、妥協して採用したときは、採用はできても入社後活躍できる人材にはならず、辞めていくケースが多くありました。

採用業務は、応募者の将来を担っているだけでなく、社員一人の生涯賃金を考えれば、億の買い物をすることになる重要な業務なのです。

時代と共に企業が変わるだけでなく、求職者の志向や価値観も変化しています。企業の一方的な価値観や要求を押し付けても良い人材は採用できません。自社が必要とする人材に向けて的確にメッセージを送り、採用業務を通じて応募者の気持を自社に向けさせることが大切です。

本書では、採用体制の在り方、求人募集方法、応募者の見極め方、内定者フォロー、さらに新入社員の育て方まで、良い人材を採用し定着させるための手法について、すぐに実践できる内容を多く盛り込み書かせていただきました。

本書を活用し良い人材を採用してください。

谷所 健一郎

## 第1章

# 採用体制を強化する

### 1. 人材が経営に及ぼす影響を認識する

求人募集で思うような人材が採れないからといって、すぐに経営まで影響することはありませんが、良い人材を採れなかったことが間違いなく数年後に影響を及ぼします。

求人サイトで編集者の募集をおこなった知り合いの出版社は、たまたま同時期に大手出版社が求人を掲載しており、求める人材が採用できず2年後に倒産してしまいました。採用できなくても一時的には乗り切ることができるかもしれませんが、間違いなく経営にダメージを与えるのです。

採用業務は、欠員募集だけでなく中長期的な人身体制を含めて、採用戦略を講じる必要があります。

採用戦略に何とかなるだろうといった楽観論は禁物です。自社の経営戦略、退職予定人数、そして求職者市場や他社の状況を把握したうえで、採用人数を決定し採用するための確かな手法を実践する必要があります。

採用体制を強化するということは、採用担当者の人員につ

いても検討する必要があります。以前知り合いの社長から新卒採用の説明会参加者が前年度と比較して著しく少ないと連絡をもらいました。調べてみると、原因は採用担当者が辞めてしまい総務が兼任しておこなっていたため、採用業務に手が回らず求人サイトに掲載する内容にインパクトがなくなっていました。すぐに説明会の案内文を定型文から経営者のメッセージを含めたものに変更し、より仕事内容がわかるものにしたところ説明会参加者が集まりました。些細なことと思うかもしれませんが、求職者は些細な点で気持ちが動くのです。採用担当者の人員が少ないとどうしても事務的な仕事をおこないがちになり、求職者目線の業務ができなくなる可能性があるのです。

採用担当者の採用に対する思いも大切です。**採用業務が経営に及ぼす影響を理解していれば、危機感を持ち良い人材を何としてでも採ろうという意気込みで業務をおこないます。**

自社の労働条件や環境が採れない原因とわかっていても改善に着手しなければ、いつまでたっても良い人材は採用できません。

私がサービス業の人事をしていたとき、残業時間の多さが採用の障害になっていました。サービス業だから仕方がないという風潮が社内にはありましたが、アイドルタイムの休憩時間を増やし、1日8時間労働に捉われず1ヶ月で労働時間を管理する変形労働時間に変更することで、残業時間の短縮をおこない応募者を増やしました。

採用業務が経営に与える影響を考慮すれば、一時的に経費

が増えても今やらなければいけないことがあります。採用できないことが数年後にボディーブローのように経営に影響してくるのです。

採用業務が経営に及ぼす影響を理解し、危機感を持って取り組んでください。

## ポイント

- ・採用業務は、経営に直結する業務だと認識する。
- ・採用に影響を及ぼす労働環境の整備を放置しない。