



経営情報ポ ート

会社を伸ばす人材を確保する！ 人材募集・選考・ 採用のポイント

- ① 人材募集から採用面接までの準備
- ② 採用面接の留意点と人材評価の仕方
- ③ 採用面接時の質問・評価シートの事例集

1 | 人材募集から採用面接までの準備

人手不足による企業経営の危機が各情報誌で取り上げられています。人手不足を理由とした企業倒産は、バブル崩壊後の景気停滞期にはほとんど見られませんでした。昨年くらいから目立ち始め、今年の上半期ですでに昨年の件数に迫る勢いだと報じられています。

また、賃上げによる人材獲得競争は、中小企業の経営を圧迫させる要因にもなっています。そこで、本レポートでは、人手不足と採用難の悪循環から脱却するための「良い人材採用のポイント」について解説いたします。

1 | 募集広告作成時の留意点

求人は、一昔前はハローワーク（公共職業安定所）で募集するという方法が主流でしたが、今は様々な方法があります。どんな人材を求めるかによって、媒体も選ぶ必要があります。ここを間違えると、経費ばかりかかって効果が期待できません。その一つひとつについて、特徴をまとめると下記のとおりです。

募集媒体	特徴
ハローワーク	無料であり公的機関なので、安心というメリットがある反面、良い人材が来ない、良質な人材が集まりにくいという評価があるのも事実。
新聞折り込み広告	近場から、パートや勤務地限定社員などを募集する場合に利便性を発揮する。 費用は一般的なもので4~5万円から20万円~30万円ほどかかる上、安易な応募者も出てくるので定着率に問題があるといった問題がある。
就職情報誌	折り込み広告よりは広範囲からの募集が可能。 気軽に利用できる反面、費用は一般的なもので10万円前後から、場合によっては20~30万円ほどかかる。
新聞広告	広範囲に募集をかけることができ、良質の人材が得られやすいという評価がある。 掲載先は、所在地域で高いシェアを誇る新聞社を選ぶと良い。 ただし、折り込み広告と比較してコストが高いというデメリットがある。
人材紹介業者	人材派遣業者が兼業しているケースが多い。 手数料は高額なため、良質な業者選定に注意を払う必要がある。
インターネット	自社のホームページを通じた求人募集や、ネット上で仲介する専門業者を活用する方法。 費用面でのメリットが大きいので近年主流になってきている。

(1)応募者がイメージできるような広告を心掛ける

就職希望者が募集広告から知りたい情報は、「どんな会社か」「仕事は自分に合っているだろうか」「給与は」「勤務時間は」などです。

つまり、これらがイメージできるような広告でなければ、募集広告の効果が薄いということになります。給与は、ある程度具体的な数字がないと説得力に欠けます。

また、経営者からのメッセージや経営理念などがあれば、イメージも良くなります。社内の教育研修制度などの記載も大切です。向上心がある人材ほど自分が成長できる企業を求めます。

そして、勤務時間や休日・休暇制度などは明確に記載することも重要です。特に残業時間数の虚偽の記載は、会社への信頼感をなくします。それを理由に早期退職するケースは意外に多いという事実があります。

(2)募集したい人材像を具体的に記述する

会社として、実際に求める人物像を記すことにはなりますが、この記載は同時に、応募者にとって「この会社は自分たちにどの程度、期待しているか」を知る手がかりになります。これは、やる気に大きな影響を与える「承認欲求」を刺激される部分です。「やる気のある人材」などと安直な表現は望ましくはありません。

たとえば、住宅設計会社における募集の場合、少なくとも「住宅設計を通じて社会に貢献したいという夢を持ち、当社の仕事を通じてそれを実現したいと思う人」といった具体的に興奮を覚える内容にするべきです。

(3)募集広告で成功する秘訣

求人情報誌などの募集要項を見ると、「元気のある人を」「明るい職場です」「楽しい仲間が待っています」といった決まり文句の広告が多いことに気が付きます。これは、担当営業マンのアドバイスに任せた結果でもあります。

募集広告で成功するには、自分でいろいろな広告を見て、自身が心動かされる広告とはどんなものかを学習することです。募集広告も相手の身になって考えたものでなければ、相手の心は動きません。自社の身になって自社が伝えたいことだけを伝えていたのでは、敬遠されるだけです。

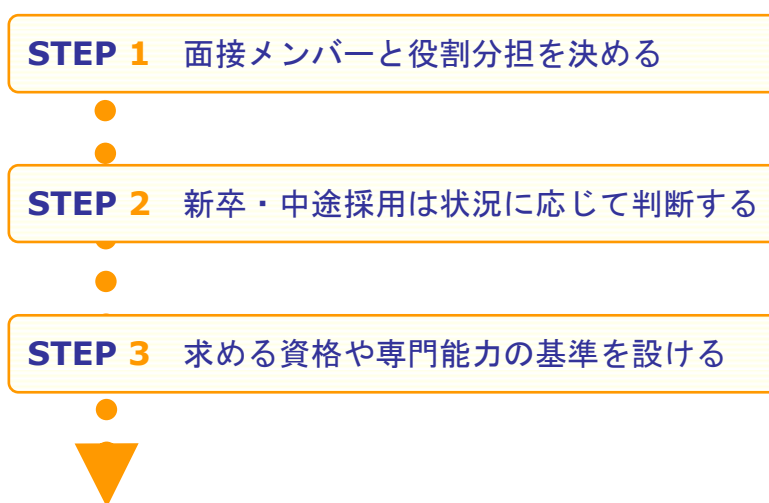
■募集媒体と広告作成のポイント

- ①応募者が具体的にイメージできるものを心掛ける
- ②経営者からのメッセージや経営理念などがあれば、会社のイメージも良くなる
- ③勤務時間や休日・休暇制度などの記載は明確にすること。特に残業時間数を軽視しないこと
- ④「どんな人材を求めているか」といった具体的な募集人材の記述を行うこと
- ⑤募集広告で成功するには、経営者自らが多くの広告を見て、自身が心動かされる広告とはどんなものかを学習する

2 | 採用面接の事前準備

次は採用面接の事前準備を進めます。事前準備の流れと留意点は以下のとおりです。

■採用面接の事前準備3つのステップ



(1)面接メンバーと役割分担

中小企業では、何よりも経営者と社員一人ひとりとの人間関係が最重要課題になります。よって、中小企業の人材採用面接は経営者が関わる必要があります。

したがって、面接メンバーも役割分担も、経営者を中心にして考えることです。中堅企業であれば、総務や人事担当者もサブとして同席し、経営者の補佐を務めます。サブメンバーの主たる役目は、経営者と応募者とのやり取りから、応募者の人物像について経営者とは異なる目で判断することです。

(2)新卒・中途採用は状況に応じて判断する

新卒採用、中途採用どちらにするかのポイントは、募集する時の社内事情とそれぞれのメリットに応じてということになります。

一般的には、新卒採用のメリットは変に色が付いていないため教育指導がしやすいことです。その反面、デメリットはその教育指導に多大な時間と費用がかかることです。

よって、時間も費用もかけられない中小企業では、新卒採用を敬遠しがちです。

一方、中途採用のメリットは教育・経験済みのため即戦力となりますが、デメリットは他社での経験・固定概念で自社に合わない考え方、価値観を持ち込まれることです。

以上のメリット・デメリットを踏まえて、中途採用を中心にとらえながら、可能な範囲で新卒採用にも範囲を広げていくことが最良の考え方といえます。

特に、他企業で相当な費用を使って教育してもらった人材を、その出費なしで雇えるメリットは大きなものです。

しかし、ある程度企業規模が大きくなり、新卒を雇える状況であれば、新卒の採用も開始することをお勧めします。白紙の段階から自社オリジナルの人材に育て、育成する土壌をつくることは、既存社員にとっても大きなメリットがあります。

(3)求める資格や専門能力の基準を設ける

必要資格保有の有無は、しばしば議論の的になります。

人物を優先させるべきで、資格は採用後に当人にチャレンジさせれば良いという考えもあります。いずれにせよこのような扱いをどうするかは、事前の意思統一課題です。

資格までに至らない専門能力についても同様です。これは、資格の有無以上に複雑で、その種類も各人のレベルも様々、その必要性も議論が別れるところです。事前に議論して、経営者の意志を反映した一定の基準を決めておく必要があります。

■採用面接の事前準備のポイント

- ①採用面接は、会社業務の中で最重要業務である。多忙であっても、粗略にしてはいけない。
- ②採用時におけるサブメンバーの役目は、応募者の人物像について経営者とは異なる視点で判断すること。
- ③中途採用を中心にとらえつつ、可能な範囲で新卒採用も行う。
- ④資格・専門能力の有無や重要性は、事前に経営者の意志を反映した一定の基準を決めておく。

2 | 採用面接の留意点と人材評価の仕方

1 | 履歴・職務経歴書のチェックポイント

履歴書や職務経歴書は、原則として面接時の参考資料として位置づけます。
履歴書・職務経歴書のチェックポイントをまとめると以下のとおりです。

■履歴書・職務経歴書のチェックポイント

1. 履歴書での評価ポイント

- ①文字から判断できること—どんな性格か
- ②写真から判断できること—どんな雰囲気か
- ③学歴から判断できること—当社相応の人材か否か
- ④職歴から判断できること—おおよその経歴および転職回数と在籍年数
- ⑤志望動機から判断できること—真剣さはどうか
- ⑥本人希望欄から判断できること—自分本位かどうか

2. 職務経歴書での評価ポイント

- ①文章能力はどうか—文章能力が必要な部署での採用が目的であれば採点しておく
- ②内容でプラス・マイナスの点—面接時に確認。現時点では参考情報にとどめておく
- ③気になる点—メモしておいて、面接時に確認する

2 | 社会人としてのベースを判断する

面接時における遅刻や服装、態度、立ち居振る舞いも重要な判断尺度となります。
評価のポイントは以下のとおりです。

対象	判断尺度
遅刻	遅刻の理由によっては、やむを得ない場合もあるが、原則として大きな減点対象となる。時間という約束を守らなかった、あるいは軽視したことが問題。これは、責任感の欠如、もしくは劣る人間であることを意味する。
礼儀作法	挨拶やお辞儀の仕方、部屋への入り方が該当する。また、表情や動作、声や視線など、礼儀作法の裏に垣間見れる挙動も評価対象となる。ただし、よくできたからといって、あまり大きな得点にはしない方が良い。
服装	原則はスーツ姿の正装が望ましい。その理由は、正装でないこと自体が問題ではなく、「わが社に対する姿勢」が問題となる。その他の清潔感、雰囲気、装飾品の趣味もチェックポイントとなる。

態度	<p>落ち着いた有無や、尊大さ、謙虚さ、姿勢といった態度の評価。これらは新卒者の場合は、事前にある程度学習したり教育訓練をしてくるから、その分を割り引いた評価が必要になる。</p> <p>姿勢などもチェックしたい。見た目は、意外なほど中身を表現している。</p>
-----------	---

3 | 面接開始にあたり応募者の緊張をほぐす工夫

第一に肝心なことは、原則として面接担当者は応募者を迎え入れてあげることです。これは、応募者の緊張をほぐしてやり、ありのままの自分を出してもらうためには、笑顔の応対が良いとされています。また、面接担当者が経営者である場合には、経営者自身もありのままの応対が望ましいです。理由は、経営者との良い人間関係が築けるか否かを判断するためには、双方ともありのままを表面に出すことが望ましいからです。

いくつかの例外を前提とした上で、原則は優しい笑顔で語りかけ、相手がリラックスして話し、質問にも答えられる雰囲気を醸し出してあげることが大切です。

アイスブレイクの言葉をいくつか用意しておくといいでしょう。

4 | 志望の真剣さを評価する

(1) 関心度を知る

志望動機の質問は、自社への関心の度合いを知る上で最も大切です。どんなに良い人材でも、この志望動機がよい加減では、採用しても仕事に身が入らず長続きしません。

また反対に、あまりにもこの動機が強い場合も要注意です。その理由は、どうしても入社したいという思い込みが強い場合、わずかなイメージの違いを知っただけで幻滅を感じ、早期退職してしまいがちになるからです。

■ 関心度を評価するポイント

動機が明確で意欲が感じられることが最低条件。さらに入社後に挑戦したい仕事や、自分のキャリアビジョンが見えていることが望ましい。

(2) 認識・興味を知る

わが社の仕事内容やその大変さ、面白さ、業界の知識、扱う商品の知識について質問します。ただし、深い具体的知識は必要ありません。具体的に色々知っていたとしても、それは面接用に仕入れた知識であって意味がないものがほとんどです。

■認識・興味を評価するポイント

少なくとも業界や扱う製品、商品などの一般的知識を言える、もしくは関心を持っている。

(3)志望の真剣さを見るチェックポイント

1. 質問に対する回答から分かる「できる応募者」

- ①志望動機が明確で意欲的
- ②わが社の製品、サービス内容を、ある程度は理解している
- ③自己の目標が具体的かつ明確である
- ④自分のこれまでとこれからのキャリアビジョンがある

2. 質問に対する回答から分かる「できない応募者」

- ①幼稚な志望動機
- ②わが社の製品、サービスをまったく知らない
- ③指示待ちの態度が見て取れる
- ④これまでの仕事や、応募先の統一性があまりにもない
- ⑤わが社の強みや弱みなど、考えたこともなさそう

5 | 知識・経験を評価する

(1)知識・仕事への興味を知る

今回の募集要項と応募者の知識や経験、興味の方向が一致しているかどうか、一致していないとしても関連性くらいはあるかなど、採用者を絞り込んでいくための情報を仕入れます。

ポイントは、自分の得意なことを認識できていることが最低条件となります。応募職種と関連性があれば尚良いといえます。

■質問例

自己啓発としてやっていることは何ですか？

どのようなものであれ、日々、自己向上のための努力をしている姿勢が見えると良いです。それらが業務に関連する事柄であればさらに有望です。

反対に自己啓発力もなく、取りたい資格もなく、向上心が感じられない者は中途採用者としては適当ではありません。

(2) 信憑性をチェックする

履歴書や中途採用者の職務経歴書は、応募者の知識と経験が記載されている情報源です。学歴、特に大学で何を学んだかは興味の方角、知識の方角を示しています。職歴は経験と実績を示しています。

特に職務経歴書は、そのための情報書だといって良いでしょう。もちろん、全てを鵜呑みにすることはできません。全体の経歴を把握したら、そのいくつかについて突っ込んで質問してみます。疑問点や特に関心を引いた点なども掘り下げて聞いてみると良いでしょう。尋問にならないように注意しながらも深く掘り下げて確認します。

■ 知識・経験を評価するポイント

1. 質問に対する回答から分かる「できる応募者」

- ① 自分の得意分野を認識できている
- ② 業務に役立つ自己向上の努力を具体的に行っている
- ③ スランプ解消法を自分なりに心得ている
- ④ 実績に偽りがなさそうで、証拠提示を適切に行える
- ⑤ 実績に裏打ちされた自身を感じ取ることができる

2. 質問に対する回答から分かる「できない応募者」

- ① 募集する職種と、本人の経験があまりに違う。また、経験不足をカバーするやる気も見えない
- ② 自己向上努力を怠っている
- ③ 実績に偽りがありそうで自信がない
- ④ スランプなどに陥ったことがない

6 | 面接の後にイメージを評価する

応答内容からの評価では非の打ち所のない人物でも、本人の全体像からのイメージが悪ければ、取引先や顧客への影響を考えたとき、採用には躊躇せざるを得ないでしょう。反対に、内容評価はあまり芳しくないがイメージが良く、採用してみたら取引先の評判も上々ということも、実際にあります。

イメージとは、内容以上に重要な本人への評価事項です。特に小人数の組織のため、一人ひとりが会社の顔として活動せざるを得ない中小企業にあっては、より大切なことです。

採否判定にあたって、この評価にどの程度の重要度を付与するかは、各業種業態によって、あるいは経営者の価値観によって定めて良いでしょう。

■イメージ評価シート例

評価基準		5	4	3	2	1
心のイメージ	にこやかな笑顔、好感の持てる笑顔					
	何気ない動作やしぐさの印象が良い					
	高慢ではなく、魅力ある人間に見える					
	素直で誠実さが感じられる					
	感情も安定し、自己を信頼している					
	強気過ぎず弱き過ぎず、安定している					
	子どもではなく、大人のイメージである					
話し方のイメージ	さわやかで好感の持てる話し方					
	的を得た受け答えができる					
	ウソではない誠実さのにじみ出る話し方					
	話の理解力、表現力も素晴らしい					
	知的レベルも水準以上と見られる					
	粗野さも過大な丁寧さもなく感じがよい					
生き方のイメージ	考え方もしっかりし、信念が感じられる					
	社会人として常識に富み、遵法精神がある					
	知識欲旺盛で人生に前向き					
	意欲や努力心、負けん気の強さがある					
	責任感があり人間として自立している					
	他者への配慮や思いやりに厚そう					
	将来への夢や目標を大きく持っている					
	指導力があり、リーダー性が豊かだと思われる					
服装態度のイメージ	服装センスや着こなしも良い					
	髪型や化粧もセンスよく、清潔感がある					
	姿勢も良く動作もきびきびと好ましい					
	社会人としてのマナーも特に問題なし					
	冷静で落ち着いたイメージ					
総合評価	合計点数					

3 | 採用面接時の質問・評価シートの事例集

1 | 仕事や生き方に対する姿勢を判断する質問例

■評価のポイント

1. 仕事能力、責任感、向上欲を探る
2. 社会のおきてに対する考え方を知る
3. 責任感や忍耐力を問う

■質問例

- ①前の会社を辞めた理由は何ですか？
- ②あなたが仕事をする目的は何ですか？ 自己向上のため、家族のため、社会のため、賃金のため等、お話しください。
- ③あなたの仕事から得られる会社利益と人件費との関係について、思うところを述べてください
- ④働くことを通じて、何を得られると考えていますか？
- ⑤以前の職場での人間関係はどうでしたか？ 不満なことなどありませんでしたか？

2 | 人物を見るための質問例

■評価のポイント

1. 将来性を含めた人物の全体像を知る
2. 周囲の人との関係性を見る
3. 素直さ、誠実さを見る
4. 本性を見抜く

■質問例

- ①常日頃、両親はあなたにどんなことを言っていますか？
- ②あなたの夢、将来への大きな目標について話してください
- ③最近のニュースで感じていることは何ですか？
- ④友人や知人で大きな夢を持っている人はいますか？ その人をどう思いますか？
- ⑤今までで一番嫌だったこと、嬉しかったことは何でしょうか？ その理由も教えてください。

3 | 正社員版 評価シート例

評価基準	5	4	3	2	1
志望の真剣さを見る					
メモ				
知識・経験を見る					
メモ				
人柄・自己認識度を見る					
メモ				
話力・説得力を見る					
メモ				
理解力・対応力を見る					
メモ				
仕事や生き方に対する姿勢を見る					
メモ				
行動力・積極性を見る					
メモ				
モラトリアム傾向を見る					
メモ				
人物を見る					
メモ				
本音を見る					
メモ				
その他特記事項					
総合評価	5 4 3 2 1 ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----				
判定	採用・保留・不採用				

4 | パート・アルバイト版 評価シート例

パート・アルバイト採用の際の判断基準は、基本的に正社員と同一が望ましいです。「正社員の補助」という意識だけではなく、将来的に正社員に登用ができる人材を選ぶ意識が必要です。ポイントは、基準行動を順守できるかどうかを見極めることです。

パート・アルバイト採用の評価シート例は、下記のとおりです。

年 月 日 応募者() 面接者()						
評価基準		5	4	3	2	1
働く動機						
知識・経験						
人物・人柄						
仕事や生き方に対する姿勢						
対応力						
通勤時間の問題						
勤務時間・残業時間						
子どもと自分の健康状態						
欠勤問題						
家族の協力度						
社会保険関係(適用・不適用に問題があるか否か)						
メモ					
その他特記事項						
総合評価		5 4 3 2 1 ----- ----- ----- ----- -----				
判定		採用・保留・不採用				

5 | まとめ

採用面接は、経営資源である「人・物・金・情報」の中の、最も重要な「人」を選ぶことです。これからの企業経営が繁栄するかどうかの鍵を握るということです。

よって、人材採用活動は、安易に合間で済ませるものではありません。本レポートで紹介した手法を活用して、良い人材確保に活用いただければ幸いです。

■参考文献

本レポートは、『「小さな会社」でもすぐ使える！「会社を伸ばす人材」を見つける採用面接マニュアル』（株式会社すばる舎リンクージ発行）に基づいて作成しています。

「1週間で会社が変わる！ 採用の教科書1」 稲田 行徳 著（ビジネス・ベストセラー出版）

「原因×集中×結果の人材マネジメント方程式」 菊谷 寛之 著（労働調査会）

企業経営情報レポート 9月号

会社を伸ばす人材を確保する！ 人材募集・選考・採用のポイント

【著 者】税理士法人ゼニックス・コンサルティング

【発行者】村形 聡

【発行】税理士法人ゼニックス・コンサルティング

東京都港区芝公園 1-3-12 クローバー芝公園 2F

TEL : 03-5733-8771 FAX : 03-5733-8772

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。