

コンサルタントアイ

2015. 9. 1

現代版「裸の王様」

～思い通りに行かないマネジメント～ (5)

4 <最終回>

子どもの一言

／細江 一樹

ものづくり実践経営 (19)

～強い黒字企業をつくる処方箋～

6 <最終回>

アイデアと事業経営

／黒澤 淳靖

採用強者になるための三つの鍵 (3)

<最終回>

9 第三の鍵「採用手法」

／大森 光二

トレンド変化に対応する小売ビジネスモデル (3)

<最終回>

12 顧客創造のための仕組みづくり

／森田 裕介

実例に学ぶCS向上の実践具体策 (21)

<最終回>

14 ES向上の取り組みの総括

／竹林 剛

企業の成長発展に必要な帰属意識の醸成 (3)

<最終回>

16 帰属意識からエンゲージメントへ

／森松 貞治

人材マネジメントの基本 (13)

<最終回>

20 人材マネジメント遂行に当たっての指針

／森井 修

指針

3 顧客を知る

／近藤 正晴

19 業績は自ら「つくるもの」
でなければならない

／山本 晃裕

コンサルタントアイ®

第一線のコンサルタントが書く、
マネジャー・エグゼクティブクラス向けスキルアップ情報誌
2015年9月1日号 (平成27年9月1日発行)

発行人 若松孝彦 編集人 福田季三志
発行所 株式会社タナベ経営 戦略総合研究所
〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL. 06-7177-4008
FAX. 06-7177-4028
http://www.tanabekeiei.co.jp/
印刷・製本 株式会社廣済堂

◆本誌に落丁・乱丁がございましたら、お取り替え致します。
◆本文記事を許可なく複写複製、および配布することを禁じます。

採用強者になるための三つの鍵

<最終回>

第3回

第三の鍵 「採用手法」

(株) タナベ経営 東京本部
経営コンサルティング部
大森 光二

■お問い合わせ先■
(株) タナベ経営 東京本部
TEL : 03-5423-4111
FAX : 03-5423-4131
koomori@tanabekeiei.co.jp



選ぶ・選ばれる・集める

連載最終回となる今回は、第三の鍵「採用手法」を解説する(次頁【図1】参照)。これまで、第一の鍵として「企業ブランド」、第二の鍵として「企業風土」について解説してきたが、最後に「採用手法」を解説する流れには理由がある。採用力を強化したいという相談を受ける場合、いきなり採用手法から手を付ける企業があまりに多い。これは間違いではないが、対症療法に陥る可能性があるため、注意が必要である。

第一の鍵・第二の鍵に目を向けず、第三の鍵のみに力を入れている企業で、継続して採用に成功している例は少ない。一時的に成功しても、入社後に退職者が続出するなど、結果的に失敗に陥ってしまうケースをよく目にする。つまり、第一の鍵・第二の鍵と同時並行で第三の鍵にも力を入れることが重要となる。その点を十分に理

解していただいた上で、「採用手法」を見直してほしい。今回は採用手法をテーマに、「選ぶ・選ばれる・集める」仕組みを解説していく。

(1)採用手法強化策その1「選ぶ」

採用基準は、素直・自立・主体性・コミュニケーションなど、企業によって設定しているだろう。しかし、「どのように採用基準を活用して合否判定をしていますか?」と問うと、明確な答えは出にくい。最も多いのは、「その場のフィードバックやこれまでの面接経験に基づく勘」という回答である。

採用において「勘」で判断してもよいのは、会社を誰よりも知っている社長のみであり、それ以外の採用に関わるメンバーは勘に頼るべきではない。それ故、社長以外のメンバーは、合否の判定に対してはっきりとした理由を持つ必要がある。それが、真に自社に合う人材を採用することにつながるのだ。

そのためにも、明確な採用基準を設定する必要がある。「求める人物像」に関しては、前回(8月1日号)紹介した「求める人物像」をベースに、自社における過去の採用成功例・失敗例を棚卸しするところから始める。採用成功例は、現在活躍している社員を採用したことだが、ポイントは失敗例を見直すことである。

過去における採用失敗の定義は、各社各様である。1年以内に退職した、期待通りの成果を發揮しなかった、人間関係でトラブルを起こしたなどが挙げられることが多い。そして、採用時になぜ見極めることができなかったのか、また共通する特徴は何かを洗い出していくと、合否基準が出来上がってくる。それをさらに細かく落とし込んで判断基準とする。例えば、「素直な人材」が基準である場合、どのようなレベルの人材を採用すべきかを定義する。次に例を挙げる。

レベル1：人の話を聞き、理解できる

レベル2：質問に対して真摯な姿勢で回答することができる

レベル3：説明を聞いて分からなかったところは質問をする（表情も豊か）

レベル4：指摘されたことを受け入れ、改善した経験がある

レベル5：過去の失敗経験を自省し、自らポジティブに取り組んだ経験がある

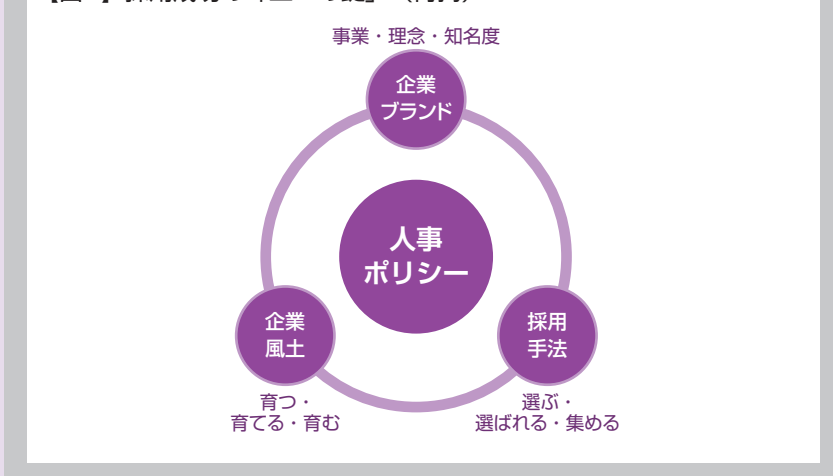
このように、自社に最低限必要なレベルを設定し、それ以上のレベルに達している人材を採用する。「最低限必要なレベルを設定する」とは、毎年1回程度、「自社で必要なる人材」や「自社で育成する場合における最低レベルはどこか」を明確にすることである。人間には再現性が備わっているため、過去の事実に基づいて話を聞いておくことが重要となる。

(2) 採用手法強化策その2「選ばれる」

選ぶことに力を入れていても、選ばれることをおろそかにしている企業が多い。選ばれるためには、企業と応募者が対等な関係にあることを念頭に入れておく必要がある。面接などで応募者が来社した際には、顧客と同様に扱うべきだし、受付や電話での対応など、細かな動作一つ一つにも注意を払うべきだ。

また、「自社に入りたい」と思われるような魅力を応募者に伝えているだろうか。説明会のみではなく、面接においても自社の良さ

【図1】採用成功の「三つの鍵」（再掲）



を理解してもらい、入社を促すことは、応募者との距離が近い中堅・中小企業の魅力であるといえる。

自社の強みを洗い出すためには、伸び盛りの中堅社員を中心として、自社の良さ・強みを討議する機会を設けるとよい。現場の声を反映することにより具体性が増し、応募者に伝わりやすく、自社らしいキーワードが出来上がる。また、ポジティブな意見を交わす討議に参加することで、中堅社員もモチベーションが向上し、自分が発言したような組織・風土に変えていこうというベクトルに向きやすくなる。

当然ながら経営者も採用に関わり、陣頭指揮を執ることで意識が高まる。熱い思いで採用に向き合い、自社を誰よりも理解している経営者からの言葉に応募者は共感し、入社を決意するのである。

(3) 採用手法強化策その3「集める」

近年、筆者が最も相談を受けることが多いのが「集める」というフェーズである。エントリー数を

獲得する、説明会への参加者数を確保するという意味合いだ。そもそも集まらなければ、採用活動をスタートすることができない。

しかし残念ながら、この手法に絶対の法則は存在しておらず、テレビCMなどと同様に結果を約束できるものではないのだが、確率を上げることはできる。ポイントは次の3点である。

- ①自社と相性の良い広告媒体を理解している
- ②広告出稿後に結果を振り返り、次回に生かしている（PDCAを回している）
- ③広告媒体のトレンドにアンテナを張り、最も効果的な媒体を選定する

自社と相性の良い媒体を知っているというのは、裏を返すと各広告媒体の特性を理解しているということである。例えば、部長・課長クラスの管理職を採用したい企業が、タウン誌に求人広告を掲載しても効果を発揮できないことをイメージしてほしい。

過去の付き合いなどから1社し