

ほしい人材を引き寄せる！中小企業経営者の為の求人募集・採用選考キット購入特典

採用で成功する企業と失敗する企業の5つの違い

教材を購入頂き、ありがとうございました。
社会保険労務士事務所 プロセスコア 代表の山下です。

教材を購入頂いた方に、特典資料としてレポートをお送り致します。

レポートに書かれた内容は、私が、社会保険労務士として独立開業して10年間、中小企業の採用活動支援に携わらせて頂いた中で感じた、採用で成功している企業と失敗する企業の考え方の違いについてまとめたものです。

ある意味、教材の内容のエッセンス的な部分をまとめ、教材を補完する目的のものもあります。教材に書かれた戦術・テクニックの実行性を高めるためのベースにもなるものですので是非ご一読ください。

レポートは、以下の5つです。

- ① 補充は×。常に先手で人材を確保する 常に求める
- ② 納得するまで採用をしない
- ③ まずは人が辞めない組織づくりを
- ④ 自社は“どんな職場か”を明確にする
- ⑤ 本気かどうか問われている

教材とこのレポートを活用することで採用活動が改善され、従来よりもより良い組織を構築し、企業が発展することを祈念しております。

レポート1 補充は×。常に先手で人材を確保する 常に求める

採用で成功している企業と失敗している企業の考え方の違いで、もっとも強く感じる部分は、失敗している企業は、採用を「補充」と考え、成功する企業は「投資」と考えていることです。

どういうことかといいますと、失敗する企業は、例えば、売上が上がって忙しくなったからとか、欠員が出たから採用しようという「補充」の意味合いで行われています。

「補充」を終えるまでの間は、既に仕事量は、在籍する社員一人一人に対して、通常より負荷がかかった状態といえます。早く人を補充しなければ、既存社員にも負荷がかかった状態ですので新たな退職者を生む可能性が生まれ、さらに退職者が出ると既存社員にさらに負荷がかかり・・・と、どんどん負のスパイラルに陥る可能性があります。

企業経営者もその結果を恐れているので、無意識に本来の採用選考基準を緩めて、(妥協して) 急いで人を採用してしまう傾向にあります。妥協して採用してしまうと、採用後に能力や勤務態度に問題が出始めて早期退職や解雇。また採用活動のやり直しという、これも負のスパイラルに陥ることになります。

採用に成功している企業は、「補充」のリスクを大変よく認識しています。また、優秀な人材が、自分が求人広告を出したタイミングに都合よく見つかることがそれ程多くないことも認識されています。そして、採用した人材が即戦力として活躍するには時間がかかり、戦力化するまでに2~3年後くらい先になることも予測されています。

ですので、採用に成功している企業ほど、中長期的な企業のビジョン実現の土台作りの「先行投資」として捉え、必要とあれば、適正人件費率を崩してでも採用活動を行います。また、常に求人募集広告を出し続け、良い人材と巡り合ったら、多少余剰員が出たとしても採用に踏み切ります。それぐらい人材採用を重要なものだと、企業の未来の大事な担い手だと認識されているのです。

それと、「先行投資」として採用活動を行うと、慌てて採用するといったことがなくなり、じっくり人を見極めることができるメリットもあります。それにより、社員の定着率も上がり、さらに余裕をもって人材の採用活動を行えるというプラスのサイクルにも転換できます。

御社は採用活動を「補充」として行っていますか？それとも「投資」として行っていますか？時として、「補充」も必要なケースはありますが、基本は「投資」として採用を行い、妥協することなく、採用活動を進めたいものですね。

この採用活動を「投資」として捉えて進めていく事例は、教材の収録資料の一つ、**特別対談「成長企業の採用戦略」…株式上場を果たした企業経営者が考える採用戦略とは？**に実例を交え、詳しく書かれてありますので是非ご一読ください。

レポート2 納得するまで採用をしない

二つ目の採用で成功する企業と失敗する企業の違いについてですが、成功する企業は納得するまで採用しないと強く決めています。

よく採用してみないと分からないからとりあえず雇ってみるというスタンスもありますが、採用で成功する企業は、採用選考をとにかく、じっくり行います。面接やテストを最低2.3回は行い、慎重に検討して、問題ないと確信が持てる人材で、この人を採用して騙されたら仕方がないと思えるぐらい自信のあるときでなければ、採用に踏み切りません。

そんなハードルをあげたら、誰も採用できなくなると考えられる方もいると思います。確かに少子化の時代、求人広告を出しても反応がまったくないことが普通に起こり得る今日の求人市場において、確信をもってこの人は大丈夫と思える人しか採用しないというスタンスを維持し続けるのは難しい状況下にあります。

そういった状況ではありますが、安易に採用基準を緩め、妥協して採用すると早期退職者を増やす可能性も想定されます。ですので、クライアントには次のようにお伝えしています。「確信をもってこの人材は大丈夫と思えず、よく分からなかったり、不安要素を感じる部分があるのであれば、まず有期契約で採用されてみては？」と。

この方法をとる一番のメリットは、雇い入れた社員が思ったような働きぶりが見られず、辞めさせようとした場合、契約期間満了で雇用を終了させることができ、「解雇」にはならないということです。

解雇は、企業側が契約の解除の意思表示を社員に伝えることをいいます。

「解雇」について現在の日本の法律では「客観的で合理的な理由がなければ解雇は無効とする」というルールが定められています。企業側がとった解雇処分について労働者が不服に思い、無効であることを訴えた場合、合理的な理由がないと裁判で判決が出ると、数百万円単位で企業側に金銭補償を求められる可能性があります。

有期契約で雇用を結び、契約期間満了で雇い止めを行えば、解雇にはならず、訴えられるリスクはありません。

(※契約更新を繰り返した後に、更新を止めた場合は、解雇とみなされるケースもあるので注意が必要です。)

この方法をお客様にご提案すると(求人広告に期間の定めなしと書いていた場合)「求人広告の際の条件と違ってよいか?」という質問を受けます。

回答としては相違があったとしても採用決定前に条件変更の内容と変更理由を説明をし、採用時の労働契約について同意を取ることができれば問題はありません。

その代わり同意を取るために応募者に十分な説明が必要です。

ではどのように説明するのか?ということがポイントになりますが、一般的に次のようなアドバイスをさせて頂いております。

採用選考面接後に率直に

「申し訳ないのですが、面接の結果だけでは、〇〇様への採用決定を正直なところ決めかねております。もし宜しければ契約期間を〇ヶ月間設けさせて頂き、〇〇様の働きぶりを見させていただけないでしょうか?そういった条件であれば〇〇様の採用したいと考えているのですが・・・」

若しくは

「正直なところ当社では仕事が合わないとか、きついとって残念ながら辞めていく方も中にはいらっしゃいます。こちら(企業)側も〇〇様の仕事ぶりを判断させて頂き、〇〇様もこの会社で実際に働いてみた上で続けられそうか判断する機会として契約期間を〇ヶ月を設けさせて頂けないでしょうか?」そういった条件であれば、採用を検討したいのですが、..

上記のような説明を応募者の方にされてください。自信のある方や、やる気の高い方は同意を得ることができるはずですが、そこで同意が得られなければ諦めて他の人を探すくらいの割り切りも必要です。

採用選考を行ったが、どうしても不安要素が残ったり、よく分からなかった場合は、上記の方法をお試しください。

私の経験では、3ヶ月程観察期間があれば、そのまま継続して働いてもらいたい人物かどうか見極めることが可能だと考えております。まず最初に長くならない程度で3ヶ月程の有期雇用契約を締結されることをお勧め致します。

話を降り出しに戻しますが、基本は採用選考基準をクリアし、不安要素を感じさせないくらい、自信をもって採用できる人以外は、有期契約で慎重に様子を見る、そのくらい慎重なスタンスで採用選考に臨んでください。そうした慎重なスタンスが、定着率の高い、安定した組織を築く足がかりとなります。

具体的な採用選考方法や試験の方法は、教材のカテゴリー2「ほしい人材を見極める採用選考マニュアル」に収録されています。是非DVDと教本を御覧ください。

レポート3 まず人は人が辞めない組織づくりを

ここまでお読み頂いた方はお分かりかと思いますが、人材採用を安定して成功させていく為には、“できるだけ”慌てて人を採用しないで済む環境をつくる必要があります。そうはいつても家庭の事情や身体上の問題でやむなく離職者が出ることも想定されます。突発的な人員不足の状態に陥っても、人が辞めない組織を日頃から時間をかけて作っておく必要があります。

「そもそも求人活動を上手に行って、コンスタントに優秀な人材を採用できるようになったとしても、その人がすぐに辞めてしまうような職場環境ならまったく意味がありません。バケツに穴が空いたような状態からいち早く抜け出す。その為には、定着率に不安を感じる要因をすべて洗い出し、1つずつ解決していく必要があります。主な定着率を下げる要因を下記に洗い出してみました。自社で該当するものがないかチェックしてみてください。

- ① 採用選考基準が適切でなく、自社にあった人物像が明確でない為に、採用のミスマッチをおこしている・・・選考基準は適切なものかどうか？また選考基準を満たし

ているかどうか判断するための選考方法を確立できているか検討する必要があります。選考基準が適切なものかどうか明確にする方法として、教本のカテゴリー1に収録されている「ほしい人材を引き寄せるワークシート」を在籍する社員と一緒に
行い、選考基準を作り上げましょう。

- ② 衛生要因・・・給与・労働時間等の労働条件が著しく低く、退職者を誘発する原因になっていないか？また、教育のカリキュラムやスケジュール、実行体制ができておらず、不満要因になっていないか？検証しましょう。
- ③ 人間関係・・・採用したばかりの人は、仮に同様の職種に従事していたとしても、勝手が違ったり、職場の細かなルールや価値観の違いから少なからずギャップを感じているものです。そういった状況下にあることを職場の既存社員の人達がどれだけ理解し、細かなケアができるかが早期退職者の発生を防げるかどうかの鍵となります。
- ④ 経営者が本気で社員を幸せにしようという気持ちや守ろうという気持ちを持っているか？それを社員が実感として感じているか？

読む人によっては主観が強く入っているのではないか？と思われる方もいると思いますが、上記のポイントは私が開業して10年間、約300~400社近くの中小企業の、人事に携わられている経営者や管理職の方、社員の方々との関わりの中で、社員が辞めない、仮に一旦辞めたとしてもまた戻ってきたいと思わせる企業に共通している事項です。

社員が、うちの社長は本当に私達のことを大事に思ってくれている、いざとなれば守ってくれる、自分に真剣に向き合ってくれている、企業の将来についても希望がもてる、この人を信じていれば大丈夫！そんなふう to 社員の方々からどれだけ強く思われているかが組織への求心力の大きさに直結しているように思います。

多くの企業を見させて頂いていると、この求心力の大きさは企業によってかなり大きな開きがあると感じています。是非経営者の方は、自分は出来ていると思わず、社員の定着率が高い企業の経営者の方の考え方や従業員の方に直接インタビューして、日頃からどのような取り組みをされているか分析し、自身の企業や自分自身と比較検討していきましょう。

上記の4つのポイントを自社に当てはめてみて下さい。もし、どこかに問題点が

あるとしたら、まずその点を早急に取り組み、解決していきましょう。

最後に（リクナビNEXT）が行った、会社を辞める理由の本音ランキングの、退職理由のランキングについて紹介します。上位は「人間関係」がらみのキーワードで埋め尽くされています。

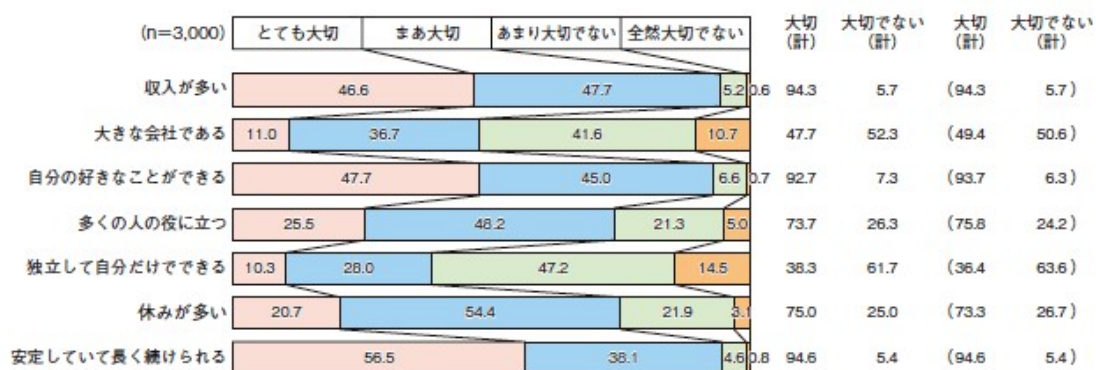
- 1位 上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった
- 3位 同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった
- 6位 社長がワンマンだった

レポート4 自社は“どんな職場か？”を明確にする

採用で成功する企業は、自社のホームページや求人広告上で、自社がどんな職場か？を出来るだけ明らかにしています。なぜ、情報を明らかにする必要があるかといいますと、理由は近年の求職者の仕事を選ぶ基準の変化にあります。

参考資料として、「若者の考え方についての調査」という、平成23年12月から平成24年1月までの間、インターネット調査会社の登録のリサーチモニターである全国の15歳から29歳までの男女3000名（男性1500名、女性1500名）を対象に実施したインターネット調査資料をご紹介します。

若者の考え方についての調査



注) カッコ内の数値は、年齢区分15~24歳 (n=1,886) の再掲

仕事を選ぶ理由として何がどれくらい大切かという質問に対する回答について、「とても大切」「まあ大切」を合わせた「大切」の割合を見ると「安定していて長く続けられ

る」(94.6%)、「収入が多い」(94.3%)、「自分の好きなことができる」(92.7%)が9割を超えており、次いで「休みが多い」(75.0%)、「多くの人の役に立つ」(73.7%)となっています。

この統計資料をみると、以前と比較すると、「大企業への就職希望」とか、「独立志向」は減少傾向にあるが、比較的年齢の若い求職者は、企業規模を問わず、一番に「安定性・将来性」と「収入が高いこと」を望む傾向にあり、その次に何を優先するかというと「自分の好きなことができるか」という基準を重視しています。つまり、応募者側の立場に立てば、給与関係の条件面の次に重視する点は、「自分の好きな仕事をできるのかどうか?」という点で、それを判断できるだけの情報を欲しているといえます。

そこで、企業側の取り組みとして求人広告や求人サイトには、企業の中長期的なビジョンや今後の展望に加え、仕事の内容・・・どんな仕事内容を就業時間中に行うのか?どんな大変なことがあったり、どんなやりがいがあるのか?どんな人に向いているのか?明確に情報を発信する必要があります。また、情報を明確に出すことで、その仕事をやりたいという人が集まり、その仕事をやりたくないという人は集まらないという、フィルターがかり mismatchを防ぐことにもなります。

発信する情報について信頼性を高めるためには、実際に働いている人の、工作中的の写真や職場の写真、上記内容のインタビューなどを載せると信頼性の高い情報として判断されることとなりますので積極的に掲載するようにしましょう。

具体的な求人広告や求人サイトの事例については、教材のカテゴリー3 「応募者の量と質を高める求人活動のテクニックと事例紹介」のDVDと教本に掲載されています。是非ご確認ください。

レポート5 本気かどうかが問われている

最後に、これは採用に成功している企業と失敗する企業の「最大の違い」といえる部分です。それは見出しのとおり、本当に良い人材を採用したいと思っているか、育てたいと思っているかどうかという点です。

今までのレポートでお伝えしてきた内容や、教材に書かれてあるテクニックを実際の現場でクライアントにお伝えしたとしても、行動に移される方はほんの一握りです。逆に意識の高い方は、自分で情報を積極的に取りにいき、アドバイスをする必要がないくらい自身で今後の対策を練られています。

採用に成功している企業とそうでない企業の差は、テクニックや知識を持っているかも大事ですが、本気で良い人材に集まって欲しいと思い、行動に移しているかどうかだと私は思っています。

中途採用で求人募集広告を出して反応がまったく無い企業であっても、教育の仕組みを構築して高校生や専門学校生の新卒採用に切り替えていけば状況が改善される可能性は十分にあります。それにも関わらず、新卒を育てる労力はない、大変だといって頭から人を育てることを惜しむ企業経営者の方は多いです。そのくせロクな人材はいないと愚痴をこぼされ、応募者が来ないことを外的環境のせいになされています。

採用活動を上手に進められている企業は、できることは何でもするというスタンスをしっかりと持たれています。中途採用が難しいから、ヤングハローワークを活用して、大学・高校・短大・専門学校の新卒者を狙っては？とお伝えしても、行動に移されなかったり、またホームページの制作についても同様です。上記のレポートの内容のアドバイスをしても、掲載内容は一般的な労働条件を掲載するまでにとどまり、もう一步、求職者の立場に立った、職場や仕事をイメージできるような、分かりやすい情報提供とはいえないサイトもよく拝見します。ハローワークの求人票についても少し表現や内容を見直すだけで反応が上がる人が多いのに、工夫を凝らさず、最初に求人を出したまま更新をされていない企業が多いのが実情です。

一定の業種であれば、外国人の技能実習生を受け入れたり、留学生を採用することも可能です。派遣会社や職業紹介事業者、ヘッドハンティング会社を利用することもできます。事務的な業務で条件は限られるかもしれませんが、在宅ワーカーの導入も検討できます。

やる前から諦めず、何か手はないか？と常に考え、実行することが大切です。どれだけ本気で良い人材を採用したいと思っているのか？その思いの強さが、5年後10年後の企業の姿に大きく反映されます。少子化により労働力人口が極端に減少する現在の状況下では、その取り組みの差はより顕著にでることでしょう。

このレポートをお読み頂いている、人材採用に携わられている企業経営者、人事担当者の方、どうかできるだけ早く人材採用活動に本気で取り組んでください。早ければ早いほどアドバンテージを取ることができると思います。