

低コストで優秀人材を
確保・維持する

11の戦略

人材採用 育成 組織強化

ガイドブック

中小企業の経営者人事担当者向け

株式会社 NOMAL

代表取締役

松本 祥太郎

あなたの悩み、
解決します!

「コストがかかりすぎる」
「社員がすぐに辞める」
「社員がウツになる」

株式会社 NOMAL

はじめに 4

戦略1.事業戦略ありきで採用を考える 6

手段を選ぶ前に人材に求める能力を考える
即戦力を求めるのか、長期戦で育てるのかを見極める
事業戦略と人材採用を連携させていくことが重要

戦略2.活躍する人材を獲得するための選考手段を知る 8

面接採用の落とし穴
人材を正しく見抜くために取り入れたい選考手段
面接以外の選考方法
人材の優秀さに見合うチャンスや環境を与えなければ定着しない

戦略3.最高人材が活躍できる会社基盤の整える 11

最高の採用をするために見直したい会社のビジョンとは
人材が能力を発揮するために働く環境の見直しをする

戦略4.真の人材を見抜く方法を知る 14

主体性・協調性・論理性の見抜き方
その他の面接方法

戦略5.採用基準と評価基準の整合性を取る 16

採用基準と評価基準が一貫していなければ、優秀な人材の芽をつぶす
評価基準は現場の声と評価者の教育の両面から調整をする
評価基準の作り方のヒント

戦略6.離職の原因を分析し採用のミスマッチを防ぐ 18

離職率の考え方
離職の傾向と対策
採用プロセスの中で会社のマイナス面も伝えることが離職防止につながる

戦略7.人材採用と教育は監督者を置いて総合的な視野で実施する 21

優秀な人材として定着させるのに社員教育は欠かせない
採用と育成の役割分担が分裂を招くことも
利益責任を持つ事業部長が採用と育成の権限を持つことのすすめ

戦略8.会社の認知度を上げて人材を集める 23

中小企業は、中長期的な視野で会社の認知度を上げる努力が必要
自分の会社の状態を把握する
ブログを活用して会社の良さを伝える努力をする
認知度は低くても、募集で人を集める方法

戦略9.採用方法は最大名メリットを得られるように目的に応じて選ぶ 27

新卒採用と中途採用の選択の仕方
新卒採用のメリットとデメリット
中途採用のメリットとデメリット

戦略10.総合的な視野での配属と異動を行う 32

配属の間違いが新人をつぶすことがある
人材の希望に沿えないときは、総合的な配属や異動を視野に入れる

戦略11.組織をうつ病の関係性を分析し、うつ病を出さない組織を作る 35

組織におけるうつ病発生の原因と離職との関係
ストレス原因のほとんどが上司であるという現実を知る
好待遇こそが社員のうつ病を引き起こす
社員をうつ病にさせないための対策とは
まずは経営者自身が会社の価値観と自分の価値観をマッチさせる
会社のビジョンや事業の方向性に共感できる人を雇う
ストレス耐性を見極めるには、面接で苦労話を多く語ってもらう
社員のフロー状態を保つことが、うつ病を事前に防ぐことを知る
社員がうつ病になったら専門家に任せる
すでに社員がうつ病にかかっていたら、経営者は自分の情熱を再確認する
経営者の情熱が幸せに向かっているならば、社員のうつ病はさけられる

【SERIVE GUIDE】株式会社NOMALが実施するサービス紹介 45

- ◆ 採用コンサルティングサービス イチカラ採用パッケージ
【Service Contents】 応募者増・内定辞退を減らす具体的対策とは
- ◆ オフィスデザインサービス WASABI ART DESIGN
- ◆ 社員の定着支援サービス事業 Reme(リミー)
- ◆ 求人メディアサービス リミーネクスト

代表者プロフィール 58

はじめに

はじめまして。

この度は、小冊子「人材採用・育成・組織強化ガイドブック～優秀な人材を採用し、組織に定着する社員を育成するために知らなければならない基礎知識～」をダウンロードしていただき、ありがとうございます。

株式会社NOMAL代表取締役 (<http://nomal.jp/>) の松本祥太郎と申します。

私は、大学卒業後、(株)マイナビに入社し、約3年間、企業の新卒採用の設計と立案をサポートしてきました。この経験を活かして、大学時代の友人3名と株式会社NOMALを設立し、現在、50社以上の中小企業の人材採用・組織のコンサルタントをしております。同時に、東海大学や昭和女子大学で就職活動やキャリア支援に携わっています。

これまで、採用と組織という領域でキャリアを積み重ねてきたこともあり、「優秀な人材を採用したい!」という中小企業様のご要望に数多くお応えして参りました。また同時に、社会的な問題になっている社員の心の不調による休職や離職の現場の実態も目の当たりにし、解決にも取り組んで参りました。

このような企業で働く人材の様々なケースと関わるうちに、うつ病の問題は、一見労働環境が悪い特定の会社に起こると思われがちですが、どんな会社にも起こりうる問題なのだ、ということに気づきました。

企業にしたら、採用した良い人材には、やはり自社に定着してもらい、能力を発揮してもらいたいと望むことでしょう。しかし、現実には厳しく、思うような人材を採用できなかったり、採用した人材が、うつ病になったり、離職したりして、なかなか思うようにならず、こんなはずではなかったというケースを抱えてしまう企業は現実にたくさんあります。

あなたは、会社を経営する以上、こういったケースを仕方がないことだと思っていま
せんか？

実は、人材採用や組織構築における問題の多くは、全体を俯瞰し、考え、工夫をすれば、解決していくことができます。それには、経営者自らの情熱や思いの再確認を始めとし、人材採用戦略の立て方などのコツを知って、対策していくことが求められます。

この冊子では、経営者や人事担当者に向けた「人材採用戦略の考え方」、「組織に定

着してもらうための人材教育の考え方」、「人材のメンタルケア」の3つをテーマにしています。約200社の採用活動と組織活性に携わってきた筆者の経験をもとにして、優秀な人材を獲得し、組織を強化していくための基本的な考え方をお伝えします。

この冊子が、経営者や人事担当者であるあなたが抱える人材や組織の問題解決の糸口になれば嬉しい限りです。

また、この冊子によって問題点が頭では理解できても、具体的にどのようにしていいかわからないという場合は、弊社にぜひご相談ください。お客様に寄り添い、会社の人材問題を一緒に解決していく所存でございます。

著者 松本 祥太郎

2017年5月吉日

事業戦略ありきで採用を考える

手段を選ぶ前に人材に求める能力を考える

ほとんどの企業は、人材を採用するにあたり、まずは、事業戦略を考えていかなければなりません。

なぜならば、人材の採用は、事業を成長させる、あるいは、最低限維持をすることが目的だからです。ところが、事業戦略をしっかりと考えずに、採用戦略だけを考えて、本末転倒な採用をしてしまう会社が少なくありません。

今一度、なぜ人材を採用するかを考えてみましょう。当然、「事業に求められる要素」があるから採用するのですが、その要素に沿った人材を採用しなければ意味がありません。

新卒採用か、中途採用かと手段を選ぶ前に、「自社の事業に貢献してくれる人材」を探すのならば、「事業に貢献してもらうのに人材に求める能力は何か？」を、最初に明確にしていくことが先決です。

即戦力を求めるのか、長期戦で育てるのかを見極める

そこで、冒頭で述べたとおり、事業戦略としてまず考えていきたいのが、新しい人材に「既存事業に即戦力として活躍して欲しい」のか、「中長期的に見て自社の経営人材に育てて欲しい」のかのどちらを求めるかです。それによって、当然採用すべき人材は変わります。一言で「事業戦略」と言っても「今期の業績のため」に短期的な人材が欲しいこともあれば、「10年後の業績のため」に長期的な戦力となる人材が欲しいというケースも考えられます。ここはしっかりと考えていってください。

考え方の1つとして、プロ野球のドラフトがわかりやすいでしょう。

たとえば、昨年、投手力の不足に泣いた2位チームであれば、「即戦力となる投手」を採りたいと考えます。野手については、充実していてレギュラーの年齢も高くないとなれば、「高卒の利器を感じさせる野手」を優先的に採る、といったことを考えます。こういった事例を自分の会社に置き換えて考えてみるのもおすすめです。

実際には、これらのポートフォリオを考えながら、新卒採用、中途採用、職種などを最適なバランスで採用を考えていきます。

事業戦略と人材採用を連携させていくことが重要

事業戦略と採用戦略を高いレベルで検討している会社は、特に長期の事業戦略をしっかりと考えています。たとえば、「国内マーケットだけでは頭打ちになるのは見えていて、5年後10年後は海外マーケットの規模を拡大したい」といった事業戦略がある場合は、「10年後に十分に海外事業を展開できているように、現地採用を今から少しずつ行っていきたい」といったことを、早め早めに考え手を打っていくわけです。

もちろん、採用は最大の投資ですからリスクはあります。が、経営の将来的な見通しを立てた上での採用戦略もまた、考え方としては重要です。

人材採用の最悪なケースは、事業戦略と採用戦略を連携させずに、別々の戦略として捉えてしまい、人材を採用するときです。たとえば、経営企画部では、「今後、東南アジアマーケットに注力する」と考えているのに、人事部では「マッハレベルの人材の獲得」を考えているというように、経営側と人事側の連携がとれていないような状態では、いくらよい人材を雇っても人材が育つはずはなく、会社経営にも大きな影響が出てしまいます。

事業戦略と採用戦略がしっかりと連携していれば、「今後、東南アジアマーケットに注力する」といった事業戦略の上で、たとえば、新卒の採用要件として、「アジアでの事業展開に情熱がある」「アジアのどこかの国の言語を第二外国語として学んでいる」といったことを提示することができます。すると、これらの要素は、採用時の書類選考や面接での質問に自然に反映されていくはずで

す。

新卒採用は、即戦力としての能力を求めることは少ないと考えられますが、それでも事業ビジョンへの共感度や情熱は採用要件としては重要になっていきます。中途採用においては、もちろんどちらも重要です。

前述したように、これらの事業戦略の要素は、選考プロセス（書類選考時の記述項目や面接時の質問内容）の中にきっちりと組み込まなくてはならず、また、事業戦略に変更が生じれば、選考プロセスにも変更が反映されるというように連携していなければならないのです。

採用の基本は、まず、現場の短期的な人材ニーズと経営の長期的な事業戦略を考慮し、これらに沿った採用する人材要件やポートフォリオを組むことです。そして、それに沿った採用が実行されていくことが人材採用の王道なのです。

活躍する人材を獲得するための選考手段を知る

面接採用の落とし穴

面接で採用した新人が、入社後全く活躍してくれないという事態は、どこの会社でもしばしば起こるものです。たとえば、人材の経歴書では、非常に華々しいキャリアを持っていて、しかも、面接で話をしている、とてもコミュニケーション能力が高く素晴らしい人材だと判断し採用したのにもかかわらず、期待はずれだったという事例はたくさんあります。

本来ならば、選考プロセスで人材の優秀さを見抜き、現場配置後に能力を活かせれば、採用した人材は「活躍する人材」になるはずですが、このような期待はずれになってしまう原因は、大きく2つあります。

1つは、採用の段階で、相手を見抜けず、面接でのしゃべりなどに「騙されて」しまった場合。もう1つは、採用後に「スポイルしてしまっている」ことです。スポイルとは、本人がやる気を無くしてしまっていたり、モチベーションを下げたりして、本来の能力が発揮されていないような状態を言います。

人材を正しく見抜くために取り入れたい選考手段

前述したように、人材の選考プロセスで、どこの会社でも面接を実施しますが、実は、面接が落とし穴の多い選考方法であることを知って下さい。面接だけで人材の優秀さを見抜くのはなかなか難しく、面接ではどうしても「しゃべりの上手い人」が高い評価になりがちです。しかし、しゃべりの上手さは、仕事の優秀さの一側面に過ぎません。しゃべりが上手いがゆえに、本当の実力以上に優秀に見えてしまう、ということも起こりえます。逆に、しゃべりは上手くなくても、本当に実力を持った人材はいます。

そこで、人材を正しく見抜くためにも、必要に応じて、面接以外の他の方法も併用して人材採用を進めていかれることをおすすめします。

▶選考プロセスでスキルを見極める

人材のスキルを実際に見極めたいのであれば、できる限り、選考プロセスでスキルを確認する手段を取り入れましょう。

たとえば、プログラマを採用するのであれば、その場でプログラムを書いてみてもらう、という方法は、実力を見るのには効果的です。

▶ストレス耐性を見極める適性検査を実施する

どれほどスキルが高くても、ストレス耐性が低いと、すぐに成果を出せなくなります。これは、適性検査などを導入することで一定水準を判断しやすくなります。

▶ケース面接を取り入れる

実際、「本当の実力」と「実力を伝えられる表現力」は別のものです。もし、実力を伝える表現が優れているだけで、実際の実力はそれほどでもない人材だとしたら、入社後に期待するような活躍はできないでしょう。「本当の実力」をしっかりと面接で見定めるには、コンサルティング会社などで利用されている「ケース面接」を使うという手があります。

これは、面接官と実際にディスカッションをしたり、面接官と議論を展開したりする面接方法で、論理性や思考力の実力を見抜くには効果的な手法です。職務経歴に沿って実績を確認する限りでは、とてもいい仕事をしているように見えたとしても、ケース面接を実施することによって、論理性や思考力の乏しさなどが途端に浮き彫りになるのです。たとえば、非常に優秀な上司の下で、指示通りに仕事をして上手くこなしてきたような人材などがこれにあてはまりやすいです。普段から本人が考えて仕事をしてきたわけではないので、自分で考えざるを得ないケース面接の方式になると、対応がわからずボロを出してしまうのです。

このように、面接方法に工夫を施せば、当人の本当の実力を見抜くことができるようになります。

人材の優秀さに見合う チャンスや環境を与えなければ定着しない

人材採用の選考プロセスを工夫し、優秀な人材をいくら採用できたとしても、最終的には彼らの優秀さに見合った「チャンス・環境」を提供しなければ、スポイルしてしまいます。

これがよく表されている過去の事例があります。

昔、MBAが流行した頃、日本の大企業の多くが、社費で海外MBA取得のためにエース人材を送り込むというブームが起こりました。MBAは、経営者や経営をサポートするビジネスのプロを短期間に育成することを目的としたプログラムです。だから、企業はここにエース人材を送り込み、知識を得てもらい、帰国後、会社の発展のために活躍してもらおうと期待していたわけですが、「帰国したエース人材は、より活躍できる場を求めて転職してしまった」というケースが多発してしまったのです。

この原因は、MBAを取得して帰ってきた優秀な人材が力を発揮できる環境を、企業が十分に与えられなかったからだと言えます。

しかし、企業が取った対策は、環境を整えることではなく、人材転職を阻止するために、“留学後数年の退職は認めない”というルールを追加したり、社費で留学させることをやめたりしたのです。結局、それは、人材を定着させて活かす対策にはなりませんでした。

このように、職場に対して優秀な人材が力をつけても、それを発揮することができない職場で退屈や不満を感じ続けたら、彼らは転職していってしまうものなのです。

こうして人材がやめてしまうと、会社側は、「なんかあいつは期待していたけど、大した活躍もせずにやめちゃったな」と感じがちです。が、本人がやめた原因が、本当に人材の問題だったのか、それとも、会社側にあったのかはよく考える必要があります。

優秀な人材を確保するための細かいテクニックはいくつもあげていくことができますが、冒頭にも述べたように、「採用の選考プロセス」で相手を見抜き、「能力に見合う現場へ配属し、チャンスを与える」ことができなければ、人材の早い段階での転職を防ぐこともでき、次項で述べる「最高の採用」につながるはずです。

最高人材が活躍できる会社基盤を整える

最高の採用をするために見直したい
会社のビジョンとは

優秀な人材を最高の採用に結び付けるには、「放っておいても能力を発揮して活躍する」環境を整えることです。このとき、評価制度などが整っている、上司となる人材がしっかりとしている、といった条件も最低限必要ですが、最も重要なのは、採用する人材が、「会社のビジョンへの共感」ができるかどうかです。

会社のビジョンへ共感できれば、人材は情熱を持って能力を発揮していくはずです。

これについては、ロンドンビジネススクール教授のゲイリー・ハメル（「経営の未来」「経営は何をすべきか」）の研究結果が参考になります。

「経営は何をすべきか」（ゲイリー・ハメル著）より引用

ビジネスの成果に貢献する能力（貢献度の高い順）

情熱
創造性
主体性
専門性
勤勉性
従順さ

顧客が毎朝起きて「何か新しいもの、ほかとは違うもの、素晴らしいものはないか？」と考えるような世の中では、企業が繁栄するかどうかは、あらゆる階層の社員の主体性、想像力、情熱を引き出せるかどうかにかかっている。そしてそのためには、全員が自分の仕事、勤務先やその使命と精神面で強くつながっていることが欠かせない。

レベル1から3は、世界のどこでも雇うことができるので、社員から従順さ、勤勉さ、知識だけしか引き出せないなら、あなたの会社はいずれ経営が傾くということである。

主体性を持った人材は、課題や機会を見て取るとすぐさま行動を起こす。

創造性は、常識に挑戦する意欲を持ち、いつでも素晴らしいアイデアはないかとよその業界の様子を探るような、そんな資質だ。

情熱は、仕事を使命、社会をよい方向に変える手段として捉える姿勢である。このような情熱漲る人材にとっては、仕事と趣味の境界はあったとしてもごく曖昧なものだ。彼らは仕事に自分のすべてを傾ける。

創造性が大きな意味を持つ今日の経済で最大の価値を生む資質とは、ピラミッドの頂点に位置する「情熱」である。大胆さ、想像力、熱意こそが、差別化の究極の源泉である。

ゲイリー・ハメルが言っているように、ビジネス成果への貢献度が高いという能力は、“情熱”であり、これは「社会をよい方向に変える手段として仕事を捉えている」ことによって生じるものです。

つまり、情熱漲る人材を採用するには、“社会をよい方向に変えよう”とするビジョンが会社に必要になるということです。逆に言えば、ビジョンがない会社は、よい人材を引き寄せることができません。人材採用では、就職希望者に魅力的なビジョンを提示できてこそ、理想的な採用活動をスタートできるのです。

たとえば、あなたの会社のビジョンが「環境問題の解決・緩和に貢献する」というものだとしましょう。そして、就職希望者の夢が「環境問題の解決・緩和に貢献する」というものに一致していて、さらに、本人が会社のビジョンに共感できれば、入社後、人材は放っておいても能力を発揮して、あなたの会社で頑張ってくれる可能性が高くなります。

人材が能力を発揮するために働く環境の見直しをする

ただし、「放っておいても能力を発揮して活躍する」状態に対して、足を引っ張る要素はあり得ます。たとえば、次のようなものです。

- 本当にビジョンに沿った仕事だと実感できない
- やりがいはあるが、あまりにも給与が低い
- やりがいはあるが、あまりにも社内の人間関係が悪い
- 最高の環境だが、本人のスキルがとにかく低い

これらの足を引っ張りかねない要素を丁寧に排除して、働く環境を整えていくこともとても重要になります。

▶ 本当にビジョンに沿った仕事だと実感できない

たとえば、環境問題に貢献するという会社が持つビジョンと、社員が持つビジョンが一致していても、実際にやっている日々の仕事が顧客のクレーム対応などで、環境問題への貢献を実感しにくいと感じていることがあります。このような例に対しては、システムシンキングなどを活用しながら“仕事の繋がり図”を可視化して、自分が担当している領域の重要性を認識しやすいようにすることや、仕事の川上や川下の担当（部署）とのコミュニケーションをとる場を用意し、ビジョンとの繋がりを認識できるようにすることなどが大切になります。

▶ やりがいはあるが、あまりにも給与が低い

人材の給料が低いことは、阻害要因になります。一般的には、ビジョンへの共感度が高ければ、給与水準がある程度低くても頑張るものですが、限度はあります。無理に給与水

準を上げる必要はありませんが、将来的に上昇していく可能性などを示して、ビジョンを共有できるようにしていくことは重要です。

▶ やりがいはあるが、あまりにも社内の人間関係が悪い

人間関係に対しては、無視せずチームビルディングなどの施策を打っていくべきです。特にビジョン共感度が高い採用ができ組織ができてくると、逆にそのこだわりの強さゆえに衝突が生じることもあります。目的やゴールといった「同じ方向を向いている」ことを再確認する場や、逆に個性の違いなど多様性について認識を深める場などを持つことも効果的です。

▶ 最高の環境だが、本人のスキルがとにかく低い

多くの経営者は、社員が働きやすいようにという思いやりを持って、最高だと思われる環境を用意してしまうことがあります。しかし、そのようにしても、社員の能力と仕事の難易度のバランスがくずれてしまっている場合は、与えられた環境を活かしきることはできません。環境を整えることが、足を引っ張る要素になってしまいます。その前に、まずは、本人のスキルにあった業務を通して、スキルアップを図り、人材を調整していくことが大切です。

このように、足を引っ張る要素を丁寧に排除していけば、優秀な人材採用ができたとき、放っておいても能力を発揮して活躍する環境が整います。

ただ、難しいところは、このような悩みを、本人が「業務難易度を下げて欲しい」と会社に直接言ってくるとは考えにくいことです。声に出せずに、我慢して仕事を抱え込み、能力が発揮できなくなっているケースのほうが多いでしょう。

そこでおすすめしたいのが、当社の「Reme (リミー)」というサービスです。これは、社員の心の悩みを匿名で専門家に相談できるサービスですが、企業で導入すると、社員が実際に何に悩んでいて、また、それぞれの部署ではどのような課題が発生しているのかを可視化することができます。これによって、普段の業務を見る限りではわからない部分を把握することができます。

社内環境を具体的に分析することで、見直すことができることもあることでしょう。

興味がある方は、お気軽にお問い合わせください。

社員の定着支援サービス **Reme**



真の人材を見抜く方法を知る

「本当によい人材かどうか？」を見抜くには、事前に「自社にとってよい人材とは、どのような人材か？」を定義している必要があります。この項では、人材定義はすでにされているものとして話を進めます。

会社によって「よい人材」の定義は異なりますが、ここでは、どの会社でも重視する、人材の基本三要素である「主体性・協調性・論理性」をどのように見抜いていけばいいかについて紹介します。

主体性・協調性・論理性の見抜き方

どの企業でも、「主体性・協調性・論理性」が低い人材よりは、高い人材を採用したいと考えるものです。主体性は、リーダーシップや自主性、能動性、積極性を表し、協調性は、チームワークやコミュニケーション力、察する力など、論理性は、思考力やコミュニケーション力、地頭、賢さ、などを表します。

では、それぞれの要素を、選考プロセス（主に面接）において、どのように見抜いていけばよいのでしょうか？

▶主体性（リーダーシップ、自主性、能動性、積極性）の見抜き方

本人の主体性を見抜くならば、体験談よりも「苦労話」を聞くことが王道です。

面接の中で、本人の成功体験や、出してきた実績などを聞くことはよくあることですが、実は、「上手くいった話」を聞いても、その成果を出すために本人がどのくらいコミットし、努力したのかはなかなかわかりづらいのです。

しかし、苦労話を聞けば、「そんな逆境があっても頑張ったのか」「そんな細かいところまで配慮しながら進めていたのか」といった単なる体験談ではわからない状況が、本当によく見えてきます。逆に、主体性のない人材であれば、体験談が素晴らしくても、苦労話となると、びっくりするほど言葉が出てこなかったりします。

▶協調性（チームワーク、コミュニケーション力、察する力）の見抜き方

本人に協調性があるかどうかは、「周りの人間についての話を聞く」ことが王道です。自分勝手、身勝手な人は、自分の周りにどんな人がいて、その一人一人がどんな個性を持ち、どんな状況にいるかを配慮することができません。だから、自分勝手に身勝手になってしまうのです。逆に言えば、これまで一緒に働いてきた人たち（新卒であればバイト先やゼミの仲間などでも）の、性格や状況までよく記憶して答えられるようであれば、協調性の高い人材になる可能性は非常に高くなります。たとえば、新卒の学生に、「アルバイト先の店長はどんな人でしたか？」といったことを聞けば、協調性が高ければ、その情報の質や量に他者との違いが格段に現れます。協調性の高い低い、冒頭の質問によってかなり判断できるものなのです。

▶論理性（思考力、コミュニケーション力、地頭、賢さ）の見抜き方

相手の論理性を見抜くのならば、面接でも、書類選考でも、架空のケースを解いてもらうことが一つ効果的な方法です。[「戦略2.採用後に活躍する人材を獲得するための選考手段の選び方」](#)でも触れていますが、面接で一見論理性が高そうに見える人材でも、その実、あまり論理性が高くないという場合があります。これは、過去の実績などをすらすらと論理的に一貫性を持って話していたとしても、それは本人が考えて実行したことではなく、優秀な上司の的確な指示のものと、言われたとおりにやっただけといったことがあり得るからです。

「考える力」そのものはケースを解いてもらうことでよく見えます。また、誰の力も借りずに“初めてぶつかる問題”に対して、自分なりの解を導き出せるかどうか、さらに、導き出した解のクオリティが高いかどうかで本人の論理性（思考力）の高さを判断することができます。

その他の面接方法

人材の基本三要素のほかに、スキル面（たとえばプログラミングスキルなど）やストレス体制などのチェックは、[「戦略2.採用後に活躍する人材を獲得するための選考手段の選び方」](#)でも紹介しているように、課題や適性テストを活用していくのが有効です。

人材採用では、素晴らしい人材を見つけて口説き落とすことができれば最高ですが、就職を希望している学生などがよい人材かどうかを見抜くことは、ここで紹介した方法を取り入れて採用プロセスを工夫すれば、それほど難しくはありません。しっかりと押さえるべき点を押さえれば、優秀な人材を見抜くことができるはずですよ。

採用基準と評価基準の整合性を取る

**採用基準と評価基準が一貫していなければ、
優秀な人材の芽をつぶす**

さて、せっかく人材の選考プロセスを工夫して優秀な人材を採用できたとしても、これまでも述べてきたように人材がスポイルしてしまっただけでは意味がありません。具体的に言うと、東大卒を何人採用できたとしても、事業の成果への貢献がなければ意味がないのです。

人材をスポイルさせてしまう原因の一つに、採用基準と評価基準の整合性が取れていないということがあげられます。実際、驚くことに、この二つの整合性が取れていない企業は多数存在しています。

整合性が取れていないために起こる問題とは、たとえば、会社の採用基準に「自分からどんどん考えて動いていける」ことを掲げ、それに見合う人材を採用しておきながら、入社後に配属された現場の採用評価が「上司の指示に従順に従えるかどうか」が基準となっているといった矛盾です。これでは、入社した人材からすれば、「おいおい、聞いてないよ」「こんなはずじゃなかった」となってしまいます。

この場合は、もちろん会社側に非があるのですが、多くの企業がこの矛盾点に気づいていないのです。

なぜこのようなことが起こるかという点、多くは、役員が管理職に人事制度の作成意図を丁寧に説明していないからです。本来は、役員が作った人事制度に沿って管理職が部下を評価するのですが、管理職本人は、評価制度について理解や共感もできていないため、自分独自の価値観や好みによって部下を評価してしまいがちなのです。このような状態では、人事制度は形骸化し、評価との整合性が取れていないために社員は混乱します。

つまり、現場を預かる管理職（評価者）と、人事制度との間にズレがあってはなりません。

実際には、まずは評価基準を整え、評価基準がそのまま採用基準となるように、役員と現場の管理職が双方で、両基準に一貫性を持たせるように調整していくことが大切です。

評価基準は現場の声と 評価者の教育の両面から調整をする

評価基準を整えていく上で最も重要となるのは、「実際の評価者（上司）の価値観や口癖と評価基準にズレがない」という点です。

評価基準がズレないように整えていくには、「現場の声を吸い上げながら評価基準を修正していく」というボトムアップの面と、「評価基準の考え方を、研修などを実施して評価者に対してしっかりと伝えブレがないようにしていく」というトップダウンの面の両方を丁寧に推進していくことが求められます。

このボトムアップとトップダウンの両面を繰り返し行っていくことによって、経営の意図と現場の日常とが、一貫性を持っている状態になることがとても大切です。

採用と評価基準（人事制度）がつながっていることはわかっているとしても、意識をしなければ気づきにくいことです。「マネジメント全体の一貫性」を持つことは、組織のパフォーマンスを高める上で非常に重要なことです。ですから、人材を採用しただけで成功というのはないのです。

真に“採用が成功”したと言える状態を作り上げるのならば、採用以外の領域に目を向け、入社後、人材が力を発揮できる環境を整えていくことが重要です。

評価基準の作り方のヒント

具体的な評価基準は、次のことを目安にして作っていかれることをおすすめします。そして、それを、役員と現場の管理職との間で調整し、整合性を取っていきましょう。

人材の評価基準は次の3つの項目に分かれます。

- 「定性的態度」 例) 積極性が高いかどうか
- 「スキル」 例) 英会話ができる、TOEICが600点以上であるなど
- 「定量的成果」 例) 成約件数10件など

これらの基準を高いレベルで満たすことで社内での高い評価につなげる、というように評価基準を作り、面接の場でも人材に伝え、これに見合う人材を採用するようにしましょう。また、面接等の観点としても利用し、人材の「積極性が高いかどうか?」「英語力は高いか?」といったことを確認していくようにするとよいでしょう。

戦略6

離職の原因を分析し、
採用のミスマッチを防ぐ

少しでも優秀な人材を確保しようと、採用プロセスを強化させることのほかに、「人材の離職」に目を向けることも大切です。離職率が高い状態のまま、「人が足りないから採用活動を強化しよう」と採用プロセスを強化させても、ザルで水をすくうような結果になってしまいますから注意が必要です。採用した優秀な人材が会社に貢献する体制を作るためにも、離職を分析し、離職防止について考えていくことも必要です。

離職率の考え方

どの会社でも人は離職していくものですが、5年目社員、10年目社員、15年目社員、どの層をとっても平均して10%~20%程度の離職率である場合は、特に問題視せず、「自然と人がやめていくこともあるものだ」と捉えていけばよいでしょう。どのような人材でも、家庭の状況が変わったり、価値観や夢や目標が変化したり、はっきりしたりすることはあるからです。そこで「転職」という選択肢が出てくることは自然なことなのです。

また、ここで離職率0%にしていこうとする必要もありません。逆に、離職率が0%だとすると、極端に好待遇過ぎて社員を甘やかしているか、極端に会社をやめにくい環境があるかなどを疑う必要も出てきます。

離職率については、「どこの層の離職率が高いのか」「離職率が上がっている原因は何か」をよく分析してから、手を打つことが重要です。

一方で、離職率が60%にもなるといった状態であれば、それはやはり問題があると言えます。どの幅が健全かというのは難しく、業種の違いなどによっても異なりますが、離職率が高い場合は、「どのような層が離職しているのか」を細かく分析し、対策を施していくことが重要です。

▶ 1年以内の人材の離職率が高い

新卒でも中途でも、採用して1年以内の人材の離職率が高ければ（たとえば、全社平均の離職率は10%でも、1年以内人材の離職率は50%である場合など）、これは“採用のミスマッチ”が原因であると考えられます。

この場合は、採用プロセスを修正していくことが重要です。採用のミスマッチが起こる一番単純な理由には、「自社のことをきちんと伝えていない」ということがあげられます。

新しい人材には、どのような仕事内容か、実際の業務時間の平均はどのようなものか、有給の消化率はどれくらいか、どのような評価制度なのか、といったことを入社前にしっかりと伝えなければなりません。これを怠ると、入社後に「思っていたのと違う」となってしまいます。

▶ 10年目の離職率が高い

10年目になった社員が離職する傾向が強いといった場合は、「10年やってきたけど、この先の会社に残ってもキャリアアップが見えない」といったことが原因となっていることも考えられます。この場合は、事業の成長戦略を描いて社員と共有する必要性や、人事制度を改革する必要性がある場合などがあります。

▶ 特定の部署だけの離職率が高い

A部署、B部署、C部署で、C部署だけ極端に離職率が高い、というように一部の部署だけの離職率が異常に高いというのは、部署内に問題が潜んでいる可能性があります。もちろん例外もあります。実際、部署ごとの離職率については、業種ごとの離職率と同じくらい違うものでもあるので、「C部署は離職率が高くてしょうがない」というケースにあてはまることもあります。

が、今一度、全体業務を見直し、C部署だけにしわ寄せがきて負担が過度になっていないかなどを調査する必要があります。また、たとえば、東京支店、名古屋支店、大阪支店と複数の支店で同じサービスを販売している場合、名古屋支店だけ離職率が異常に高い、といった場合は、管理職のマネジメントスキルに問題があるかもしれません。その部分についてよく確認することが必要になります。

採用プロセスの中で会社のマイナス面も伝えることが離職防止につながる

入社を希望する人材に、自社のマイナス面を採用プロセスで伝えることは勇気がいることです。特に、人材獲得競争が激しい業種・職種・地域の場合、そもそも応募者を集めること自体に苦労していますから、応募してくれた人材に対して、「ぜひ入社してください」といったスタンスになってしまうものです。

歓迎して入社したにも関わらず、結局入社しても人材がすぐにやめてしまうようでは、「ぜひ入社してください」と言った意味がなくなってしまいます。採用コストも膨らみます。

このようなことを防ぐためにも、自社の魅力的な面だけでなくネガティブな面も人材にしっかりと伝え、理解してもらった上で入社を迎えられるようにしていかなければなりません。

このように、採用プロセスを洗練させていくことは、健全な経営には欠かせません。

普段、当社が大切に考えていることは、企業が、より自分の会社にマッチした人材を採用し、さらに、人材が定着しやすい労働環境を整えることの大切さです。

自社にマッチした人材が集まらないのか、それとも、採用した人材が定着しないのか、あなたの会社の悩みはどちらの比重が重いですか？

当社では、採用段階での問題は、「イチカラ採用パッケージ」を、人材の離職やミスマッチの問題では、「Remeサービス」を用意しております。興味がある方は、お気軽にお問い合わせください。

[採用コンサルティングサービス イチカラ採用パッケージ](#)



[社員の定着支援サービス Reme](#)



人材採用と教育は 監督者を置いて総合的な視野で実施する

優秀な人材として定着させるのに 社員教育は欠かせない

もし、採用の時点で100点満点の人材を採用でき、入社後は全く育成の手間がかからず優秀な人材として定着してくれたら、これほど楽なことはありません。しかし、これは究極の理想形で、現実には、人材の入社後は教育をして、優秀な人材になるように人材を育てていくことはとても重要です。

人事採用の仕事をしていると、「人は変わらないから、結局、いい人材を採用するしかないんだ」といった意見を耳にします。これは、ある意味正しい面があるのですが、このような考えに至っている組織は、往々にして、育成に対する意識やスキルが低いことや育成の必要性に気が付いておらず、採用だけの問題にしてしまっていることが多いです。

もちろん、人材採用では、採用側はレベルの高い人材を採れるように努力することは必要ですが、だからといって育成側が人材を教育する努力を放棄してよいということにはなりません。

人材育成スキルが低く、離職率などが高まってしまうと、やめた人材などから会社の悪評が立ってしまうことがあります。それがさらに採用を難しくしてしまうこともありますから、会社は、人材育成には慎重にならなければなりません。

また、優秀な社員を定着させるためにも、人材を採用したら育成をする体制を整えることも大切なのです。

採用と育成の役割分担が分裂を招くことも

人材の採用と育成を役員や管理職で役割分担をすること自体は悪いことではありません。が、役割分担をすることによって生じがちな弊害をよく認識し、相互攻撃ではなく、相互扶助となるように役割を分担するように注意しなければなりません。

人事部が採用し、現場で育成しているというような役割分担の場合には、現場の育成力の低さの反省の前に「人事部が口くちなやつを採用してこない」といった批判になって

しまっているケースがあります。

採用は「人材獲得競争」ですから、よい人材が低待遇でほしい来てくれるわけではありません。ですから、現場で「スキルレベル100の人材が欲しい」と希望しても、人事側では、給与水準が合わずに、スキルレベル70の人を採用するのが精一杯というケースも起こります。

このことを現場が承知していないと、「なんだよ、レベル70のやつなんてよこしやがって」ということになり、人事と現場が対立しかねません。ここで、現場がそれを承知して、「よし人事部が頑張っけてレベル70を採用してくれた。こいつを育ててレベル100に持っていくのは現場の仕事だ」と捉えて、人材を教育していくことができれば人材も能力を発揮して育っていくはずで。

また、「採用は社長が行う」「事業推進と育成は現場が責任を負う」などと役割分担をした場合でも危険があります。社長は、「現場でちゃんと育成しないから離職してしまうんだ」と現場批判をし、現場は「社長が好みで採用するから全然マッチしていない。採用の問題だ」と採用批判をする、といった構造に陥りやすいのです。

利益責任を持つ事業部長が 採用と育成の権限を持つことのすすめ

よい人材を採用し、優秀な人材として定着させるように教育するには、要となる一人の責任者を置いて進めていくというのが望ましいでしょう。責任者を複数置いてしまうと、「採用が悪い」「育成が悪い」「事業戦略が悪い」などと、責任のなすりつけあいになりかねないからです。

利益責任を持つ事業部長が、採用と育成の両方に権限と責任を持って進めていかれることをおすすめします。

責任者は、会社が抱える、「事業を成長させるには、より多くの人材が必要」「人材市場において、100点満点の人材はほとんど採用できず現実的に70点くらいの人材を採用するしかない」「70点の人材を90点の人材に育てられないと、事業を成長させられない」といった現実面を、統一的に見ていきながら、責任を持って人材採用と育成の監督を進めてください。

会社の認知度を上げて人材を集める

中小企業は中長期的な視野で 会社の認知度を上げる努力が必要

人材採用を考えると、優秀な人材を選んでいくには、会社の「認知度」を高めていくことが重要になります。

就職人気ランキング上位に入る大企業などは、商品広告や企業広告、TVCMなどのメディアを使って知名度を上げて認知されていますから人材も集まりますが、中小企業などにおいては、会社の認知度を高める努力をしないと、人材集めはなかなか難しいのが現状です。当然、会社を知ってもらわなければ人材も集まりませんから、企業としては認知度を高める努力は欠かせないのです。

中小企業が、採用市場における認知度を高めるには、一時的に予算を使って、リクルートやマイナビなどのメディアに求人を打つ方法もありますが、この方法は、本質的な解決策にはなりません。

中小企業は、「今年の新卒採用で成果を出す」といった短期スパンで考えるのではなく、3~5年という時間をかけて中長期的に考えていかなければ、人材は集まってこないでしょう。

それには、これまでに話してきたように、離職率について分析をしたり、社員教育などを充実させたりといったことに取り組み、会社の実力を高めていくことがまず必要です。同時に、ホームページやブログによる会社の活動などの情報発信に力を入れていくことが、今の時代には欠かせません。

ときどき、就職人気ランキングや転職人気ランキングなどで、今まで無名であった中小企業がひょっこりと上位に顔を出すことがあります。このような会社に事情を聴くと、「新しい人事責任者が、2~3年かけて自社の採用ブランドを高めようと仕掛けていた」という背景があります。このように、認知度を高めるために仕掛けていけば、認知度はアップしていくことでしょう。

さらに、最近は、オフィスをクリエイティブなデザインにすることによって、応募者が増えたという実績も多数あります。オフィスをオシャレにするだけで、求人サイトで写真を載せたときの印象も良くなりますし、実際に面接に来てもらったときの印象も良くなります。働く環境が良ければ、それも1つの採用ブランドにつながり、認知度を高めるための仕掛けとなるでしょう。

自分の会社の状態を把握する

会社の認知度を上げるには、まず、会社の状態を把握しましょう。会社の状態は、単純に次のように分けることができます。

- 実力ある／認知度高い
- ハリボテ／認知度高い
- 実力ある／認知度低い
- ハリボテ／認知度低い

ここで言うハリボテというのは、見かけが良く、中身がないような状態のことを言います。たとえば、外側から見たら立派な会社に見えても、実際には、離職率が高く社内はバラバラで、実力が発揮されていないといった様子を表します。

もちろん、会社が目指すべきは、「実力ある／認知度高い」というのが望ましいのですが、あなたの会社は今のどのような状態でしょうか？

たとえば、「社内の実力がなく離職率が高いようなハリボテ状態で、認知度も低い」となれば、採用市場における人気だけを高めても、ザルで水をすくうようなものであり、中長期的にはやはり採用市場の人気も低下していってしまいます。

この問題を解決するとしたら、やはり、企業としての「実力を高める」ということと、採用市場における「認知度を高める」ということの両面から、同時進行で進めていかななくてはなりません。

ブログを活用して 会社の良さを伝える努力をする

会社の実力面の改善については、これまでに述べてきたことをベース考えていけばいいのですが、実際に認知度の低い企業が、認知度を高めていこうとするのならば、ホームページやブログ活用による情報発信は欠かせません。

企業としての実力を高めるために、評価制度を整備する、やりがいを高められるよう社内支援を充実させるなどしつつ、それらの活動内容などを地道に発信し続けるのです。

今の時代は、情報が物を言う時代ですし、情報発信を味方に付ければ、会社の人気や認知度も高まっていきます。もちろん、情報発信は地道にやっていかなければなりません。が、地道な努力に勝るモノなしなのです。

たとえば、これは当社のクライアント事例ですが、ある20名程度の企業において新卒

採用を支援した際には、「新卒採用サイト」を大幅にリニューアルし、全社員のインタビューを掲載するようにしました。これによりサイト滞在時間は10倍以上に伸び、説明会参加者数も3倍以上になりました。

また、ある会社では「有休消化率が100%」という“良さ”を持っていました。この情報をしっかりとブログで発信し続けることで、やはりそこに魅力を感じて人が集まってきていました。

このように、どのような良い面でも構わないので、しっかりと自社の売り、良さを磨いて地道に情報発信していけば、やがて情報が蓄積され、少しずつ成果も出てくるはず です。

また、中途採用において、人材紹介会社などを介して募集をかける場合も、情報発信が充実している会社は、エージェントにも喜ばれます。求人募集でやってきた人たちに、その会社の魅力を紹介しやすいからです。当然、人も集まりやすくなってきます。

「より多くの人に、自社の良さを知っておいてもらう」ということが、採用市場における認知度を高めることにつながりますから、まず自社に“良さ”がなければなりません。その“良さ”を持った上で、それを認知させていくこと、中小企業はこれを地道に続けることが会社の発展につながります。

認知度は低くても、募集で人を集める方法

前述したように、中小企業が人材を集めるには、中長期的な視野を持って会社の認知度を高める努力は欠かせません。だからといって、認知度が低くても、人材が必要であれば、求人をかけなければなりません。

多くの経営者は、「どうせうちの会社は募集をかけても集まらない」と嘆いているかもしれませんが、求人時の少しの工夫で、普段以上に人を集めることは可能です。

▶ 求人票に掲載する内容には求職者が求める情報を書くこと

まず、求職者は、求人メディアや求人票を必ず見ます。このとき確認するのは、自分が求める情報がそこに書いてあるかどうかです。知らない会社の求人票であっても、そこに求職者が求める情報が書いてあれば、求職者は応募候補に入れるかもしれません。

たとえば、筆者のお客様で、本社が東京にある20名規模のソフトウェア会社があります。私が担当する前は、求人メディアに予算をかけても、応募が10名程度いくかいかないかでした。ただ、そのメディアに記載されている内容を確認すると、ソフトウェア会社に転職を希望している人が求めている情報が書かれていなくて、求めている情報ばかりが書いてあったのでした。そこで、求人内容に何を書かかをアドバイスさせていただき改

善しました。すると、同じ予算と企画のまま、応募が10名から50名までに増えました。これまで採用単価が100万円を超えていた会社ですが、これを変えただけで、採用コストは半分まで減ったのです。

また、別の事例では、兵庫県にある10名規模の専門商社が、2018年卒向けに初めての新卒採用を実施しました。本社は兵庫県で、学生からの知名度ももちろんありません。しかし、5回開催した会社説明会は、学生からの応募でどの日程も満席になりました。それは、しっかりと「新卒の学生が専門商社に求めている情報」を把握し、求人メディアで伝えていたからです。この会社は、同様な工夫で、中途採用でも毎回80名以上の応募を集めています。

ただ、求人情報に記載する内容については、業界によっても違いますし、中途採用なのか新規採用なのかも違ってきます。このほかにも、この小冊子では述べきれない当社の経験から積み上げたノウハウがたくさんあります。

その中でも、私が個人的に最も自信がある領域は、求人メディアを使って、自社にあった人材を集める部分です。たとえば、前述したように、マイナビ転職に100万円をかけて求人広告を掲載しても、10名しか集まらなかった会社があるとします。これでは、自社が求める人材を選べないかもしれません。もし、この求人を、私が担当させていただければ、同じ予算で、何倍もの応募を集めるためのコンサルティングが可能です。大切なのは、なぜ人が集まるかを分析し、基本をしっかりと押さえて求人原稿を作成することです。御社の希望に沿う人材を採用する当社の「イチカラ採用パッケージ」をご活用いただければ、御社の人材採用にお力添えができるはずです。

また、求人票に載せる情報についてのヒントを、巻末の当社サービスガイド「[◆SERVICE CONTENTS◆応募者増・内定辞退を減らす具体的対策とは](#)」で述べています。こちらをご参考にしていただくと、より具体的な求人原稿を書くコツがつかめるかも知れません。

ご参考にしていただき、ご興味がある方は、お気軽にお問い合わせください。

[採用コンサルティングサービス イチカラ採用パッケージ](#)



[採用コンサルティングサービス
イチカラ採用パッケージ Webサイト](#)



▶ オフィスにクリエイティブなデザインを取り入れてイメージアップを図る

求人票に載せる情報にも一役買うことができるのが、オフィスにクリエイティブなデザインを取り入れて、イメージを一新することです。

デザイン性の高いオフィスにすれば、求人票に載せる写真で、求職者の興味を引くことができ、会社のイメージを良くすることができます。

このデザインオフィスの事例では、100人しか母集団が掲載できなかった会社が、会議室をクリエイティブな空間にして、それを背景にして求人画面に載せたことで、同じ予算で300名の応募者を得ることができました。

このように、オフィスのデザインを工夫するだけでも評価を上げることにつながることができるのです。実際に、応募者がオフィスにやってきたとき、さらに会社の評価をあげることも十分に考えられますし、また、働く環境が気に入れば、人材定着にもつながっていくはずですよ。

なお、このオフィスにクリエイティブなデザインを取り入れる取り組みは、当社のオフィスデザインサービス「WASABI ART&DESIGN」として提供しています。フルリノベーションしなくても、予算を抑えて施工することができます。

詳細は、巻末の当社サービスガイドをご覧ください。

オフィスデザインサービス WASABI ART&DESIGN



このように、認知度が低くても応募者を集めるには、求人広告で、応募者の心を動かすことができるかどうかポイントになってきます。つまり、人材の求人を出す際の情報を工夫することで、今まで以上に応募者を集めることができるのです。

1回の母集団が多ければ、それだけ選択の余地も増えますから、求人情報を工夫する価値は大きいと言えます。

「募集しても集まらないし…」とあきらめるのではなく、できるところから工夫をこらして採用活動をしていかれることをおすすめします。

採用方法は最大名メリットを得られるように 目的に応じて選ぶ

新卒採用と中途採用の選択の仕方

新卒採用と中途採用は、どちらが優れているということではなく採用戦略に沿ってポートフォリオを組んで行かなければなりません。

どちらの方式を採用するかは、目的によって選んでいきます。それぞれの採用方法の特徴を理解し、メリットを最大限に利用して会社の業績アップにつながるように動いていけるように、慎重に考えていきましょう。

新卒採用のメリットとデメリット

▶メリット1 指導環境が整う

新卒採用のメリットは、受け入れ側が「必ず育成が必要になる」という意識を持ちやすいということです。新卒の育成は手間がかかりますが、これにより、社内の中で指導習慣が育まれたり、仕事の効率を上げるためのマニュアル化が進んだりするメリットがあります。

▶メリット2 仕事の見直しを図ることができる

新卒採用のよいところは、先輩社員に対して、新人からの「素朴な疑問」をぶつけられるということです。「この業務は何のためにやっているのですか？」というような素朴な疑問は、そのまま仕事に対する本質的な問いでもあることが多々あります。

先輩社員は、このような素朴な疑問に対して「仕事だから、いいからやれ」ではなく、先輩や上司という立場から、しっかりと説明ができるようにすることが大切です。これが組織力を高めます。また、もし答えられないような仕事があれば、それは無駄な業務かもしれません。そうであれば、無駄な業務を廃止するなどして、今一度、社内業務の見直しをしていくことができます。

なお、こういった新卒採用のメリットを最大限に利用するにも、受け入れ側が「面倒がらずにきちんと説明する」という意識をもつことも忘れてはなりません。

▶メリット3 コストが安い

現在、新卒採用は、中途採用よりは低コストで採用することができます。新卒一括採用時代が続いているため、一気に学生が市場に出てくるタイミングで、しっかり告知をしていれば応募は結構集まるものです。中途採用の媒体などで「未経験OK!」で応募を募っている企業が多く見受けられますが、未経験でも育てられる環境があるのであれば、新卒採用はおすすめです。また、転職者は条件面を重視する傾向がありますが、新卒学生は「社風」「人の良さ」などで入社を決めるケースがとて多いので、イメージの良さを打ち出せるのであれば有効です。

▶メリット4 会社理念が浸透しやすい

新卒に対して中途採用は、社会経験があるために、どうしても会社理念を浸透させることは難しくなります。その点、新卒採用は生まれて初めて就職をするため素直です。会社説明会では、まっさらな状態で、企業の社長が熱く語る会社理念に目を輝かせながら聞き、それに共感して入社します。そして、まっさらな状態で将来へ向かうので、1から人材を育てていけると、企業風土にもなじみやすく、会社理念を浸透させることができるのも新卒採用の特徴です。「将来の幹部候補を採用するため」に新卒採用を実施している企業が多いことも、このような背景があります。

▶デメリット1 即戦力になりにくい

新卒が即戦力にならないことは仕方がないことです。筆者も、これを読んでいるあなたも、皆、まずは新卒からのキャリアのスタートだったはず。筆者も、最初は、メールの送り方も知らなければ敬語の使い方も知りませんでした。先輩に教わって戦力になっていきました。

本書のテーマでもありますが、新卒を採用するときは、即戦力にはならないことを前提として、育成によって即戦力になりそうな人材を採用する戦略が重要です。

▶デメリット2 採用にマンパワーがかかる

新卒採用をもし本気でやるのであれば、採用フローとして、インターンシップ、会社説明会（複数回）、面接（複数回）、内定者フォローなど、相当なマンパワーがかかります。それでも多くの企業が新卒採用に取り組むのは、上記のメリットがあるからでしょう。

よく例にあげるのですが、日本ハムファイターズが大谷選手を採用できたのは、新卒採用だからです。中途採用で彼のような優秀な選手を引っ張ってくるとしたら、膨大なお金がかかるはず。それほど優秀な人材を採用することは、よほどの企業力がない限り難しいです。新卒採用にはマンパワーがかかることを前提として望みましょう。

中途採用のメリットとデメリット

▶メリット1 即戦力になる可能性が高い

筆者は、採用の基本は「中途採用」にあると考えています。「こういう事業を伸ばしていきたい」「この理念と事業内容に共感する人材を採用したい」「事業内容に即貢献してくれる人材を採用したい」と考えるならば、中途採用がベストです。

中途採用の魅力は、やはり新人採用と違い、育成の手間がかからないということです。たとえば、営業の即戦力を採用すれば、「今まで西東京を回れずに東東京だけ営業していたが、西東京も営業できるようになった」というように、即事業が成長するというようなことも期待できます。

これが新卒採用の人材では、「西東京を任せられるようになる前に、まずは東東京の営業に1年間同行してもらおう」などといった研修を含めた教育期間が必要になります。

▶メリット2 他社の経験・事例を手に入れることができる

中途採用のメリットはもう一つあります。それは、「他社の経験・事例が手に入る」ということです。たとえば自社の営業スタイルだけに固まってしまっていたものが、他社の営業スタイルも持ち込まれることで、切磋琢磨できたり、融合できたりします。逆に言うと、中途採用する場合には、人材に対して「自社のやり方を覚えてもらう」のと同程度以上に「その人のやり方を教えてもらう」という意識を持つことが重要です。たとえば、「〇〇さんの前職での経験発表会」といった時間を設定し、他の社員とも情報をシェアしていくなどの工夫をおすすめします。

このように、どちらの採用手法にも、メリットだけでなく、リスクやデメリットは存在しています。そこも理解した上で、人材採用の目的と求める効果を狙い、新卒採用か中途採用を選択しましょう。そして、メリットを最大限に活かすように動いていくことが大切です。

たとえば、“自社の空気を変える”といったことが目的であれば、あなたの会社ならば、どのような採用がよいかを考えてみましょう。

細かい検討は必要ですが、たとえばこれまで中途採用ばかりだった50人規模の会社であれば「一気に10人の新卒採用をする」とすれば、“自社の空気を変える”といったことには効果的な打ち手ということになるでしょう。

新卒採用を機会にして、採用プロセス、教育プロセス全てを「自社の空気を変える」手段として活用するのです。それには、「どんな人材が欲しいか」を全社員に考えさせ、その上で「自分たちはどうか？」も振り返させたり、企業説明会に自社社員を使い

「自社の素晴らしいところ」を考えさせて発表させたりして、社員を有効に活用するのです。さらには、「新人の素朴な疑問には、新人が“納得”するまで必ず付き合うこと」といったルールを敷くなどして、採用活動を利用して、社員を丸め込みながら会社を変えていくのです。

▶デメリット1 コストがかかる

中卒採用は、求人メディアを使おうが、紹介会社を利用しようが、現在の売り手市場によると採用コストは新卒に比べて高くなります。そして、中途採用で求めるのは、「即戦力」ですから、応募者が面接のハードルを超えられないケースもあります。また、よい人材を確保できたように思えても、他社へも応募しているケースがあるので、先に内定を出され逃してしまうこともあります。すると、再度求人を出す必要も出てくることもあり、さらにコストがかかることがあります。

▶デメリット2 会社理念が浸透しにくく文化になじめない人もいる

繰り返しになりますが、新卒採用に比べて、離職経験がある転職者は、なかなか会社理念が浸透しにくいです。また前職の仕事のやり方を持ち込んできてその基準と比べてしまうので、マネジメントも難しい面があります。社内の文化に浸透しないと定着も難しく、せっかく採用した即戦力となる人材が3ヶ月で他の会社に転職してしまうというケースもありがちです。

人材を採用するとき、新卒なのか中途採用なのかと、自社はどちらの採用が合っているかわからないお客様は、ぜひお問い合わせください。3年後には現在の社員を今よりも10名増やしたいといった、会社の成長戦略をお聞かせいただければ、当社の経験と実績から適切な提案をさせていただきます。

会社によって、採用手段の選択はまちまちです。新卒と中途の両方を取り入れたほうがいい会社もあります。

採用コンサルティングサービス イチカラ採用パッケージ



総合的な視野での配属と異動を行う

ここまで、採用活動について述べてきましたが、この項では、新卒採用における配属について整理していきます。

配属の間違いが新人をつぶすことがある

配属は、「本人の希望」、「適性」、「事業上のニーズ」の3つの要素を、いかにベストマッチさせるかが課題になります。

実際に起こりうるのは、「営業部の人材が足りない」となっているにもかかわらず、配属を考えている新人の適性が「営業向きではなく、本人の希望も営業ではなくエンジニアである」といったミスマッチです。

また、逆に、「自分は営業をやりたい！」と新人が希望していても、営業現場は人が余っているような状態で、「本人の適性としても営業向きではない」、などといった場合もあります。

このような状態で、どのように配属させていくかは悩ましく難しい問題です。

ほとんどの場合、この3つの要素がキレイに揃うことはありませんから、「配属によって生じるマイナス面をいかに減らすか」を考えていくことが重要になります。

人材の希望に沿えないときは、総合的な配属や異動を視野に入れる

結論から言えば、「こうすれば大丈夫」というものはありません。が、人材の配属を、新卒だけで考えるのではなく、場合によっては、先輩社員の配属を見直すという視点を持つことで、解決できることもあります。

たとえば、人材の配属では次のような例がよく起こります。あなたならばどのように対応を考えますか？

例)

A会社の現場では、営業部が20人、エンジニア部が30人、計50人の新卒を必要としていたので、新卒の人材を50人採用しました。ところが、新卒の配属希望を取ったら、営業部希望が30人、エンジニア部希望が20人でした。希望に合わせることができない新卒が「10人」出てしまいました。この10人は、「営業をやりたいのに、エンジニアにならないといけない」状態の人材です。

この問題をどう解決すればいいのか、人事は悩んでいます。では、この問題を一緒に考えていきましょう。

▶新人に対してしてはならないこととは

例のように、希望を合わせることができなかった10人に対しては慎重に対応していかないと、組織崩壊につながることもありますから注意が必要です。

まず、一番してはならないことは、人事で決めた配属を一方向的に通知するという事です。このやり方で進めると、10人のうち多くは、営業を希望するのに、なぜエンジニアにならなければならないのか、と理不尽な気持ちのまま仕事を始め、会社に対してだけでなく部署に対しても不満を抱き続ける原因になりかねないからです。

このようなときは、10人のうち、エンジニアとしての適性の高い5人に対しては、「君は、営業希望だが、エンジニアの適性が高い。現場のニーズとしても君を求めているから、まずはしっかりとエンジニアとして頑張ってもらいたい」とひと言添えて通知すれば、不満を抱きにくくなるでしょう。このような配慮があるだけでも違ってくるかもしれません。

▶適正もなく希望をしない部署への配属の考え方

では、エンジニア適性も低く、希望もしていない5人をエンジニア部に配属しなければならないときは、どのようにしたらよいのでしょうか？

事業ニーズを優先して、適性も意志もない人材にやらせるのか、それとも、事業ニーズは多少犠牲にしても、適性や意志を尊重して営業に配属していけばいいのでしょうか？

このような状態になるのであれば、ここで考えていきたいのは、新卒だけを対象にするのではなく先輩社員も含めたより大きな視点での配属の見直しです。

もしかしたら先輩社員の中には、「エンジニア部に移りたい」や「営業部には飽きてきた」と感じている社員もいるかもしれません。

先輩社員の意向を聞くことで、エンジニア部への希望が出れば、そこに新卒の営業希望を配属することができます。

エンジニア部に希望する先輩社員の営業スキルが高かったとしても、意欲がなければスキルは発揮できませんから、それならば、営業スキルはまだなくても、意欲がある新人を配属したほうが現場は機能することが考えられます。

つまり、志望も適性もない人材を、事業ニーズだけを優先して配属していくというのは大変リスクがあるということです。

適性も意欲もない人材を配属してしまうと、当然苦勞するのは本人と周囲の人材です。本人が希望もしていない苦手なことに取り組まなければならない状態では、成果も出にくいのは目に見えています。

しかも、周囲は、その仕事で成果を出して欲しいので教育をしなければならないのですが、新卒の人材に前向きな態度が見られなかったとしたら、教える負荷や心理的な負荷を増させ、「足手まとい」になってしまいます。

▶配属の間違いによる心理的負担が新人をつぶすリスクがあることを知る

最悪なのは、「足手まとい」扱いされた新人たちは、とても傷つき、再起不能にすらなるかもしれないということです。せっかく、多大な採用コストをかけて採用した人材であっても、配属先を間違えることで、最悪な結果を招いてしまうことは決して珍しくない話なのです。

このようなリスクがあることがわかった上で、それでも「事業ニーズを優先する」ということを認識できていれば、最低限機能はするかもしれません。が、それにはやはり、人材への気配りを忘れてはなりません。したがって、新卒を配属することによって生じる可能性があるモノやコトをよく観察し、できる限りの丁寧な対応をしていくことが大切です。

戦略11

組織とうつの関係を分析し、
うつ病を出さない組織を作る

戦略10までは、人材採用の進め方について述べてきました。大切なポイントは、人材を採用するだけでなく、新しく入った人材が能力を発揮できるように、あらゆる面からの環境整備が必要だということです。この環境整備を進めると同時に、社員に健全に会社の貢献してもらうためにも、人材の「心のケア」について、経営者の方には押さえてもらいたい点がありますのでここでお伝えします。

筆者は、採用と組織という領域でキャリアを積み重ねてきたこともあり、心の不調で休職、離職をする方も多く見てきました。そして、その解決にも取り組んできました。この経験からわかったことは、うつ病などの心の問題は労働環境が悪い特定の会社だけでなく、どんな会社にも起こりうる問題なのだという事です。

この章では、「うつ病になる原因」と「うつ病を防ぐためにできること」の2点について説明します。人材採用について見直すにあたり、ここで述べる社員に対する心のケアも出来ていくと、より人材は人財となってくれるはずですよ。

現在、「うつ病で離職している社員がいる」「心の悩みを抱えている社員への接し方がわからない」などの問題を抱えている会社経営に携わる人は、ぜひ押さえておいてください。

組織におけるうつ病発生の原因と離職との関係

冒頭でも述べたように、今では「心の不調」を訴える社員が驚くほどたくさんいます。言うまでもなく、うつ病は、主に仕事によるストレスが原因です。なぜあなたの大切な社員は、ストレスを感じてしまうのでしょうか。

それは基本的に、「就職して働く」ということ自体がストレス状態だからです。希望した仕事に就いたとしても少なからずストレスは存在しますし、多くのビジネスパーソンは「働く」ことそのものに日々ストレスを感じています。これは仕方がないことです。

その中でも、高ストレス状態にさらされると、社員が心に不調を感じ、離職や休職という状態に陥るわけですが、心に不調を感じる原因は、個人的な資質と環境的な資質の2点があること知ってください。

個人的な資質の原因はいくつかありますが、やはり一番は人間関係です。

うちストレス要因として一番多いのは、「本人の上司」と言うケースです。ほとんどの原因が上司で、あとは部署内、部署間などの人間関係です。その他は人事制度というところにもあります。筆者の感覚を比率に表すと、次のようになります。

上司との関係：部署内の関係：部署間の関係……6：3：1 もしくは7：2：1

ストレス原因のほとんどが上司であるという現実を知る

「どんな上司であれ、自分自身のメンタルバランスをコントロールできる！」という、個人の成熟度が高いビジネスマンもいます。でも、そのような社員は、全体の10%も存在しません。90%程は上司への依存度が非常に高いでしょう。もちろん、採用の段階でその90%側の人を採用しないという選択肢もありますが、ここでは、入社当初は通常の状態であっても、会社の状態に影響されて悪化していくケースを紹介します。

なぜ、「ストレスの原因はほとんど上司」なのか。その理由はとても単純です。上司が自分の認めてくれない、力を引き出してくれないと、「上司から無視をされている」と感じ、仕事で自分の能力の発揮の仕方がわからず、仕事を楽しむことができていないからです。つまり、人が持つ承認欲求が満たされないことが原因しています。

もし、上司が自分を応援し、個性を見極めてくれ、キャリアプランをしっかり聞いてくれたら、そして、その目標に沿うように、今の仕事はどう繋がっているかを丁寧に説明し、毎日褒めたり、叱ったりしてくれたら、仕事が楽しいと感じるものです。しかし、上司が自分の個性や持ち味や特性を無視して、ノルマだけを要求し、それが本人にとってやる意味もわからず、自分の人生プランとの繋がりもわからない。欠点ばかりをひたすら指摘されているとしたら、本人にとって辛い毎日になりかねません。そして、「何のために働いているのだろう…」と思いながら仕事をしてしまいます。それを入社するたびに感じて、ストレスがたまっていってしまうのです。

実は、労働時間や労働環境は、ストレスになる原因とはあまり関係ないのです。「労働時間は長いけれど、自分の人生の目標とつながっていて、自分の今の能力に関する難易度が調整されている」と本人が感じていたら、上司に対するストレスも仕事に対するストレスも少ないかもしれません。そんな環境であれば、いくらでも仕事をしますし、仕事を主体的に楽しむことでしょう。このことから、ストレスの原因は上司であり、さらに、その上司の上司が原因であるケースがほとんどなのです。

好待遇こそが社員のうつ病を引き起こす

「うちの会社は社員に優しい。働きやすい環境を整備している！それなのにうつ病の社員が減らない…」という経営者の声をよく耳にします。うつ病になる多くのビジネスパーソンは、離職や休職に追い込まれてしまうまで仕事を頑張ってしまうものです。もちろん個人差はありますが、彼らの働く職場の共通項は、驚くかもしれませんが「待遇が良い」ことなのです。

待遇が良いとは、本人にとって主観的に待遇が良いことを意味します。転職は新しい環境で新しい人間関係を形成し、給料が上がるのか下がるのかもわからない状況です。スイッチングコストは、心理的にはものすごくかかります。そのため、社員は、「こんな楽な職場は他にないなあ」「給料も良いから、他の会社には行きたくないなあ」という状態になりやすいのです。驚くことに、この感覚がうつ状態を引き起こすのです。皮肉なことですが、好待遇、好環境の職場こそ、うつ病を引き起こしやすい環境と言えるのです。

もし社員が、「毎日仕事はつまらないし辛いのに、条件が良いからやめられない」と感じ始めていたとしたら、これがうつ病を引き起こすきっかけとなります。

「給料が良い」「福利厚生が整っている」「上司に問題あり」の3つの条件が揃う環境で、うつ病問題は浮上します。従業員は、給料が悪かったらやめるので、うつ病にはならなのです。なぜならば、「こんな会社で働いてはられない！いくらでも他にいい会社ある！」と思ったらやめて転職をするからです。

本人がうつ状態まで至ってしまうのは、本人にとって条件が良いから会社をやめることができず、我慢をしてしまうからなのです。ですから、いくら待遇面を良くしても、うつ病はなくなるのです。給料をアップすれば問題が解決されると思っている経営者は少なからずいますが、心の健康ということに関しては、それは適切なことではありません。社員の好待遇・高ストレス状態が最も危険な状態であることを知ってください。

社員をうつ病にさせないための対策とは

それでは、「社員にとってストレスを感じない会社」とはどのような会社でしょうか。全くストレスを感じない環境が良いかと言うと少し違います。むしろ、幸せに働くにはプレッシャーやストレスもある程度は必要です。

たとえば、スポーツ選手を例にあげると、彼らの集中力が最も高いのはプレッシャーやストレスがあるときなのです。ただ、このプレッシャーやストレスの意味合いが自分の中で腑に落ちていて、それらがやりがいに変化しているからよい状態で集中できるのです。スポーツ選手の場合、完全に集中力が弛緩している状態であったとしたら、それは、リラックスを超えてやる気がない状態になっているはずです。そうすると、パフォーマンスでは、実力を出すことができません。

つまり、「ストレスが全くない状態」を目指すべきではありません。これを読んでいる経営者のあなたも、会社の創業期のことを思い出してみてください。思い出したくもないほど忙しかったり、大変だったりしたのではないのでしょうか？ストレスが確実にあったはずです。それでも、そのプレッシャーやストレスがエンジンとなって、ここまで会社を発展させて来たに違いありません。

これらのことからわかるように、社員には、ある程度のプレッシャーやストレスを与えることも大切なことなのです。

まずは経営者自身が 会社の価値観と自分の価値観をマッチさせる

そこで、経営者のあなたにやっていただきたいのは、自分自身の価値観を吟味することです。それが社員の心の健康に直結するとは考えにくいかもしれませんが、本当に業績と社員の幸せを両立させようとするならば、自分の価値観を吟味することが一番大切です。

なぜならば、社長が、社員の気持ちを無視し、闇雲に「GDPをあげるのが大事！売上や利益をあげるのが最優先！」と、業績アップのことだけを言い続けているだけだとしたら、それ以上、組織の価値が深まるとは考えにくいからです。もし、それが絶対的な正義ならば、社員に対するメンタルヘルス対策はそのための手段でしかなくなってしまいます。せっかく入社してきた人材がうつになったら困ると感じるのであれば、人材採用を見直し、シビアな採用に切り替えていく必要があります。

まず、社員がうつになる原因の一つには、社長自身のストレスが社員に転嫁されてし

まっていることがあげられます。なぜならば、会社としての価値観と経営者の価値観に合っていない組織では、社長の価値観が、採用や人事制度で一貫できず、社長がストレスを抱えてしまうからです。

この状態で、人を厳選しないで採用したり、事業が当たったために急遽人を採用したりすると、仕事の目的や方向性が見いだせず、能力を発揮することができずにストレスで人材がうつになっていってしまうのです。

つまり、社長の価値観と組織の価値観がちぐはぐな状態は、すでに、社員がうつ病などのメンタルに支障をきたす温床を作り上げているのです。逆に言うと、本当の意味で社長を始めとした社員全員の価値観が揃ってさえいれば、極端な話、多少給料が安くても、社長や会社、仕事に対して不満を感じずに幸せに働いてくれるものなのです。

うつ病の温床を作らないためにも、今一度、自分の価値観を見つめていきましょう。

会社のビジョンや事業の方向性に 共感できる人を雇う

社員がうつ病にならないように事前対策するならば、まず、[「戦略3. 最高の採用につなげるための会社基盤の整え方」](#)でも述べたように、「会社のビジョンや事業の方向性を明確にし、それに共感できる人」を最初に採用することです。

人材が、「ストレスがあるのはわかるけど、それがやりがいだ」と感じられたり、「事業ドメインに対して、どっぷりやりたい!」と思えたりすれば、うつになる確率がグンと低くなるはずで

このように、経営者のビジョンと働く個人のビジョンが重なっていれば、うつ病の社員は存在しにくくなると言えます。

筆者は、多くの企業の採用活動を見てきましたが、基本的にはビジョンで人を採用することをしないものです。求職者もビジョンで就職するとも思っていません。その証拠に、SONYやHONDAなどの創業期のお話を本で読んでみると、当時の環境は今で言う超ブラック企業であることがわかります。が、当時は、誰もブラック企業だと思っていなかったはず。それは、ひとつの大きなビジョンのために皆が集まってきていたからです。つまり、「共感」です。

これから採用する人材が、会社のビジョンに共感できるかどうかを知るには、一般的な採用のプロセスで、書類審査や筆記試験、面接をするだけでは限界があります。このやり方では、ある一定の割合で「うつ病になりやすそうな人」がどうしても入ってきてしまいます。これらを防ぐためには、採用活動の中で本質的に重要となる「事業や会社の方向性にどれだけ共感しているかのチェック」が欠かせません。中途採用ならば、な

おさらです。

そこで、面接を工夫し、さらに、[「戦略2.採用後に活躍する人材を獲得するための選考手段の選び方」](#)で紹介した面接以外の方法を用いて、人材を見抜く工夫をしてください。

ストレス耐性を見極めるには、 面接で苦労話を多く語ってもらう

今の採用活動における面接は、「能力」があるかどうかや、「実績」があるかどうかで判断する傾向にあります。成功体験ばかり聞き、それを評価しています。しかし、この上手くいった経験では、ストレス耐性がわかりにくいです。

そこで、[「戦略 4.真の人材を見抜く3つのポイント」](#)でも紹介したように、面接で「ストレス耐性」を見極めるのならば、「苦労話」を語ってもらうようにするのがおすすめです。このとき、どのくらいの苦労をしてきて、その体験・経験を、どれだけポジティブに捉えられているかということ聞いてください。本当に大変な思いをして乗り越えてきた経験が一つでもあれば、それは相当なストレス耐性があると考えられます。ストレス耐性があれば、うつにもなりにくいと言えます。

実際、求職者の人材は、基本的にはそのことをネガティブに思っていることが多く、面接の場ではあまり話したがらないものです。そのためにも、面接を受けに来た人に「話してみよう」と思わせるような雰囲気作りをして、話しやすい雰囲気を作ることが大切です。たとえば、「うちの会社は、失敗することはすごい価値があると思っているんですよ!」というような面接のトーンを進めると、苦労話も話しやすくなるはずで

す。

また、面接以外では、SPIやGABなどで「ストレス耐性」をチェックすることもおすすめします。

筆者は、「やりたかったら、能力や実績はあとからいくらでもいつでもついてくる」と基本的に思っています。本当に本人がやりたいと思っていたら、勝手に勉強もしますし、専門学校などにも自主的に通います。そういう人を採用するのが、会社の健全な経営にとっては本質的に一番大切なことなのです。

社員のフロー状態を保つことが、うつ病を事前に防ぐことを知る

うつになりにくい人材を前もって採用することは1つの対策ですが、既存のうつ病を防ぐためにも、フロー理論を知っておきましょう。

フロー理論とは、チクセントミハイ博士により提唱され、人間がフロー（Flow）という経験を通して、より複雑な能力や技能を持った人間へと成長していく過程を理論化した「人間の発達モデル」であり、「モチベーションの理論」のことです。

基本的には「不安状態」か「退屈状態」

か「フロー状態」かにわけられており、「不安状態」にいる人がうつ病になりやすいと言われています(右図)。

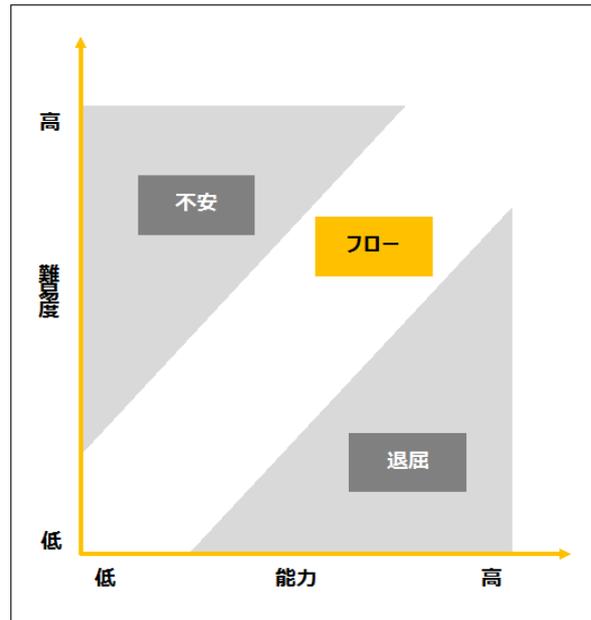
うつ病対策という意味でお伝えすると、社員を不安や退屈な状態にさせずに、できるだけフロー状態になるような働く環境作りが必要だということです。

経営者の役割は、このフロー状態に必要な要素のうち、次の4要素を作ることです。

- (1) 目的がはっきりしていること
- (2) 本人の能力と難易度のバランスが取れていること
- (3) 任せられている仕事の目的が、正しい方向に進んでいるかを確認できること
- (4) 集中できる環境であること

たとえば、「今期はこの目標でいくぞ!」という明確な目標を立て、社員に伝えるだけでも、ある程度のフロー状態を作り出すことができ、パフォーマンスは引き出せるはずです。

あとは本人の能力にあわせて能力と難易度のバランスを取るが基本なのですが、この「本人の能力に合わせる」部分を経営者は忘れてしまいがちになります。「2年目になったらこのくらいできるだろう!」「課長なんだからこのくらいできるだろう!」と、社員を野放しにしてしまうのです。しかし、本人にとって、その目的に対して腑に落ちていないと、不安や退屈を感じてしまい、フロー状態からは遠ざかってしまうのです。



社員がうつ病になったら専門家に任せる

もし、社員がうつ病になってしまったら、心理学的に専門的な能力がないと回復させるどころまで持っていくことは厳しいでしょう。管理職はカウンセリングの専門スキルは持っていないため、心のケアは外部に任せるのが一番です。

ここで気をつけていただきたいことがあります。うつ病になった原因が管理職にあるとしていたら、今度は管理職が潰れることとなります。冒頭にお伝えしたとおり、心の病は個人の資質が原因であることが大きいものです。部下が5人いて1人がうつ病になってしまったら、それは管理職が原因というよりも個人の資質が大きいでしょう。

一方で、管理職が原因であるケースもあります。たとえば営業部が1課から10課まであったとします。そのうち、営業1課だけ、毎年うつ病が出てしまう場合です。それは明らかに管理職が原因しています。その場合、原因となっている管理職自身が管理職の資質がないことが考えられます。そこは、管理職をサポートしたり、トレーニングをしたりしていかないと本人もつらいでしょう。

いずれにせよ、「うつ病になってしまった人を回復させよう！」と管理職に任せてはいけません。うつ病は、心の専門家の手を借りないと、回復が難しいです。素人手法は、かえってうつ病を悪化させる原因にもなりますから、十分に注意してください。

なお、当社では、社員のメンタルケアサービスの一環として、社員がワンコインで利用できる専門家による心の相談「[Reme\(リミー\)](https://reme-nomal.com/business_plan/)」(https://reme-nomal.com/business_plan/)を運営しています。

このサービスを御社内でも取り入れられる法人化向けのサービスを用意しています。

社員の悩みは、基本的に「上司や同僚には相談できない」ものがほとんどです。悩みを一人で抱え込んでしまい、退職に至るケースも少なくありません。また、中小企業であれば、社員一人一人のメンタルをケアするマンパワーも不足しています。そのようなお悩みを解決するためにも Reme を提供しています。ご興味を持っていただいた方は、まずはお気軽にお問い合わせくださいませ。

社員の定着支援サービス Reme



すでに社員がうつ病にかかっていたら、経営者は自分の情熱を再確認する

読者の方の中には、「まさに今、社員にうつ病が多く悩んでいる」経営者の方もいることでしょう。

結論から言うと、今すぐ施せる社員に対する具体的なうつ病対策は、残念ながらありません。すでにうつ病にかかっている社員は、専門家に任せて心の回復を待つしかないかもしれません。

が、時間はかかるかもしれませんが、社長の意識が変わることによって、社員が救われることは十分に考えられます。

それには、この小冊子でも述べてきたように、経営者は、自分の会社なり事業なりの「理念とは」や「ビジョンとは」を改めて考え、情熱を込めて社員に伝えられるよう訓練するようにして行ってください。それが、社長の口から伝わらない限り、部下をマネジメントすることは難しくなります。マネジメントに携わる管理職陣もサラリーマンです。「仕事なんて基本的にはしたくない、待遇がいいから今の会社でいる」という人も少なからずいるはずです。もし、「もっといい待遇の会社があれば転職したい…」と上司が思っていたら、その部下は仕事を頑張れるわけがありません。

社長は、情熱がなければ、部長や課長の管理職に語れるものではありません。さらに管理職は、社長の情熱が伝ってこなければ、社員に語れるものがないのです。

この結果、管理職は、「仕事だから頑張れよ！」と言うしかなくなってしまうのです。

「仕事だから頑張れよ！」

この言葉こそが、社員のうつ病を招いていることを知ってください。

経営者の情熱が幸せに向かっていれば、 社員のうつ病は避けられる

少なくとも会社のトップである経営者は、「自分自身が、会社を経営している意味や価値を持っている」状態を常に最高レベルで保っていけるよう努力していかなければなりません。

ここに、事業形態や規模の大小は関係ありません。大企業だろうが、中小企業だろうが、個人商店だろうが構造は一緒です。

たとえば、小さな豆腐屋の社長が職人で、朝早くから豆腐を作っています。そのような社長が「丹精込めて作った豆腐がうまいと言われるのが、何よりもの幸せなんだよー！」と言ったときに、働いている部下が「確かに社長の言うとおりだな。お客様にそう言われると本当に幸せだな…」と共感して働けていたら、部下も、パートのスタッフでさえも幸せに働くことができるものです。「私たちはほんとと同じ仕事できて幸せだよね」と思えたら、それで社員も幸せになるはずですよ。

社長自身が、この部分を大切に考え会社の価値を見直していけば、社員のうつ病を招いてしまうことは避けていけることでしょう。

株式会社NOMALサービス紹介

最後に、当小冊子を発行しています弊社が運営しているサービスについてご紹介させていただきます。弊社は「良い人材を採用するためのお手伝い」と「良い人材がやめないための組織づくり」を支援している会社です。

採用コンサルティングサービス
イチカラ採用パッケージ <http://ichikara-saiyo.com/>



この小冊子でお話してきたことに対して、イチカラ採用パッケージで御社の採用問題を解決に導きます。

「これまで社員の紹介ばかりに頼ってきて一般的な採用手法がわからない」、
「これまでなんとなく求人広告を掲載して集めようとしたが上手く集まったことがない」、
「そもそも自社に合った採用手法がわからない」、といった問題としっかりと向き合い、御社にとって優秀な人材を採用するために採用代行も行います。

応募者増・内定辞退を減らす 具体的対策とは

企業の採用に関する悩みは、いつの時代も尽きません。特に、人材不足や売り手市場と言われる現代において、良い人材を採用することは難しいのではないかと考えている経営者や採用担当者も少なくありません。

普段、私たちがイチカラ採用サービスを通して感じているお客様の採用の悩みの多くには、求人広告に対して「応募者が少ない」、「期待する人材が集まらない」といったものや、面接をしても内定辞退されてしまうというものがあります。そこで、ここでは、このような採用の問題を解決するためのヒントをサービスコンテンツとして提供いたします。皆様の採用問題の解決に微力ながらもお手伝いできれば嬉しく思います。

1. 経営者がかかえる採用の悩みと対策とは

企業の経営者や人事担当者の方にとって、採用の悩みはつきものです。私たちが耳にする採用に対するよくある悩みには、次のようなことが挙げられます。

- 採用がうまくいかない
- 応募者が十分に集まらない
- 期待する人材が集まらない
- せっかく期待する人物が面接に来て入社に至らない

など。

企業としては、せっかく求人広告を出しても、当然、思うような人材に巡り会わなければ、会社の戦力につながらないばかりか、採用にかかる経費が膨らむばかりです。

では、ここに挙げられる悩みの原因はどこにあるのでしょうか？

実は、これらの悩みのほとんどは、「求職者が必要としている情報がうまく伝え切れていない」ことが原因になっています。

情報の伝え方を間違わなければ、人材不足や売り手市場とささやかれる現代でも、採用媒体を適切に利用して、必要としている応募者や期待する人材にアプローチすることは十分に可能なのです。

また、採用問題を大きく2つに分けると、求職者が企業に応募をする「接触前」と面接後の「接触後」の2つの視点があります。

「応募者が十分に集まらない」、「期待する人材の応募がない」といった問題は、求職者が企業に接する前ですから「接触前」の問題です。逆に、「面接に来てもらって採用を決めても辞退される」とう問題は、企業に接触した後ですから「接触後」の問題になります。

まずは、あなたが抱える採用の問題が、「接触前」にあるのか「接触後」にあるのかを見極めていくことが大切です。求人では本来求めている人材の応募が少ないのであれば、求人広告の内容に問題があるかもしれません。逆に、良い人材の応募があり、面接をして採用を決定しても辞退をされたとしたら、求人広告ではなく、面接後のフォローの仕方に問題があるのかもしれません。

問題となっている悩みを明確にした上で、求職者や内定者が必要とする情報を上手に与えることを考えていくだけでも、採用問題は解決に向かっていくはずですよ。

実際に私たちがお手伝いして解決した採用問題では、次のような事例があります。

— K社 (IT業界)

これまでは1ヶ月掲載して4人前後の応募者止まりだったものが、30人以上の応募者を集めることができました。

— M社 (通販)

半年間掲載して20人集めるのがやっとだったが、3ヶ月で70人の応募者を集めることができました。

以上の事例のように、結果を出すために当社がしたことは、採用媒体の広告文に、求職者が求める情報として企業のアピールポイントを正しく掲載したことです。それだけで求人広告の結果は変わったのです。

あなたも採用問題でお悩みならば、次項で解説する求人広告対策を参考にして、求人の問題を探ってみてください。

2.STEP1:求人広告対策

▶ 2-1 求人広告には応募者が求める情報を明確に表現すること

人材募集のために掲載する求人広告では、応募者に対して企業の魅力を伝えて行かなければ訴求力は生まれません。次は、よくある求人広告の事例です。もし、あなたがプログラマーで、IT系企業への就職を希望しているとしたら。どちらに魅力を感じますか？

例1)

株式会社Xは地元や家族を大切にするアットホームなIT会社です。福利厚生充実！土日休日は社員でBBQ、キャンプなど。女性も働きやすい職場です。JAVA、C++できる方優遇！基本給XX円より。今すぐ応募ください。

例2)

東証マザーズ上場、創業32年の株式会社Y。スマホアプリ開発に自信あり。自社開発アプリはAPPSTORE人気ランキング最高17位。実力主義の会社です。サーバー、開発案件も多数。将来性あり。

就職において会社に何を求めるかによって感じ方に違いはありますが、自分が持つ能力を活かすことを考えたら、例2の求人の方に魅力を感じるのではないのでしょうか？

前項でも触れた通り、求人広告は、求職者と「接触前」の状態です。例2の求人広告に対して求職者が魅力を感じるのは、企業の魅力がしっかりとアピールされているからです。

一方、例1の事例は、企業の魅力アピールというより、「求職者が入社に至るために必要な不安要素の払拭」にフォーカスされています。つまり、「接触後」となる面接時に伝えても遅くない情報です。

求職者との「接触前」は、文字数が限られる求人広告において、企業の魅力のアピールすることを第一に考え、「応募者が応募したくなるような情報を盛り込む」ことが大切です。

▶2-2 (業界別) 広告文で伝えなければならない情報のヒント

では、具体的に求人広告で何を伝えて行けば、求職者は反応しやすいのでしょうか？

実は、大手就職情報会社の調査によって、下記の表にあるように、求職者が「接触前」に求める情報データが分析されています。これらのデータをうまく活用して、求人広告で企業の魅力をアピールしていくことがポイントになります。

●求職者が会社と接触前に求める情報（業界別）

IT業界	機械メーカー	不動産
<ul style="list-style-type: none"> ●技術力がある ●将来性がある ●実力主義である 	<ul style="list-style-type: none"> ●技術料がある ●安定している ●グローバルな仕事 	<ul style="list-style-type: none"> ●安定している ●実力主義である ●仕事のやり甲斐がある
金融	フードサービス	医療福祉
<ul style="list-style-type: none"> ●安定している ●実力主義である ●給料が良い、高い 	<ul style="list-style-type: none"> ●商品企画がある (商品を企画できる) ●仕事のやり甲斐がある ●社会貢献性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ●社会貢献性が高い ●安定性がある ●仕事のやり甲斐がある

3.STEP2:求人広告対策

▶3-1 求職者の内定辞退は不安の払拭ができていないから

「接触後」の採用の悩みとして挙げられるのは、「内定辞退」です。せっかく良い人材を見つけ期待しても、肝心の人材が入社に至らなければ意味がありません。内定者が入社を辞退する理由として挙げられるのは「不安」です。この「不安」を人材が面接時や面接後に口にするとは限りませんから、企業側は、人材の不安を見つけて払拭していかななくてはなりません。

人材が企業に入社する際に何に対して不安を抱いているかは、やはり分析されたデータがあります。これは次項で紹介しますが、面接時には、不安解消のための時間を割いていきましょう。

よくありがちなのは、面接時間のすべてを求職者の人物把握に費やしてしまうケースです。企業側にとっては、面接時は相手を把握するのに大切な時間ですが、求職者にとっても、実際に入社するかどうかを判断する時間でもあります。そこを考慮しなければ、人材は不安を払拭し切れず、面接後に内定辞退してしまうことがあるのです。

◆SERVICE CONTENTS◆応募者増・内定辞退を減らす具体的対策とは

実際に内定辞退が少ない企業の面接では、求職者が業界や企業に対して感じている不安を予測して払拭することに対して、面接時間の3分の1を費やしています。

採用の悩みが、内定辞退が多いことであるならば、面接時間の中で不安を払拭するようにしていきましょう。

▶3-2（業界別）面接時の不安払拭しなければならない情報のヒント

次に挙げるのは、各業界の求職者が企業に入社するにあたって不安に思っていることの分析データです。これを参考にして、まずは一般的な不安を払拭できるように面接で対応していきましょう。

●面接時に会社が不安払拭しなければならない情報(業界別)

IT業界	機械メーカー	不動産
<ul style="list-style-type: none"> ● 休日や休暇はとれるのか？ ● 安定しているか？ ● 福利厚生はどのようになっているのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 休日や休暇は取れるのか？ ● 仕事が忙しいのではないのか？ ● 地味な仕事じゃないか？ ● 将来性はどれぐらいあるのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 休みが少なめではないか？ ● 個人の裁量によるところが多いのではないか？ ● 福利厚生は充実しているのか？
金融	フードサービス	医療福祉
<ul style="list-style-type: none"> ● 休日や休暇は取れるのか？ ● 激務ではないか？ ● 仕事のやりがいはあるのか？ ● 社風は良いのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 休日や休暇は取れるのか？ ● 給料が安くないか？ ● 福利厚生は充実しているのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 休日や休暇は取れるのか？ ● 安定しているのか？ ● 福利厚生は充実しているのか？

このように、業界によって人材が感じている不安は違ってきます。

たとえば、IT業界ならば、「休みや休暇はとれるのか？」、「安定しているか？」、「福利厚生はどのようになっているのか？」といった不安があります。このような不安を解消するための面接時の回答事例を、次ページで紹介します。

●不安を解消するための面接時の回答事例

▼「休みはとれるのか？」という不安を払拭する回答例

「一般的にIT業界というと残業が多くて休みが少ないという印象がありますが、当社は、土日祝日にきちんと休みをとることを推奨しています」

▼「安定しているのか？」とう不安を払拭する回答例

「スマホやアプリ関連の会社は収益源が自社アプリだけだったり、アプリ開発だけだったりで経営が不安定な会社も多いですが、当社はアプリの保守やサーバー業務もやっているので、経営的にも安定しています。」

▼福利厚生はどのようになっているのか？」という不安を払拭する回答例

「国保しか入っていない会社や、雇用契約がパートナー契約の会社も多いのですが、当社は正社員扱いなので、福利厚生や雇用保険もきちんと加入しています。」

4.求人広告チェックサービスのご案内

これまでに述べたように、求人広告に掲載する広告文や人材の面接時の不安を払拭することに取り組むことで、採用時に企業が抱える悩みの多くは解決できます。

経営者や採用担当者の方で悩みをお持ちの方は、これを機会に是非、採用問題を洗い出して、改善を図ってみてください。

また、求人広告を出す上で広告原稿に不安がある場合は、私どもの「求人原稿無料チェックサービス」をご利用ください。私たちが原稿を拝見し、無料でアドバイスを差し上げます。

そのほかにも、初めて採用活動を実施する経営者の方、求人広告を出して結果を確実に出したい方、また採用に関する具体的なお悩みがある方は、私どもが提供する「イチカラ採用パッケージ」をご利用ください。

【求人広告チェックサービスのご案内】

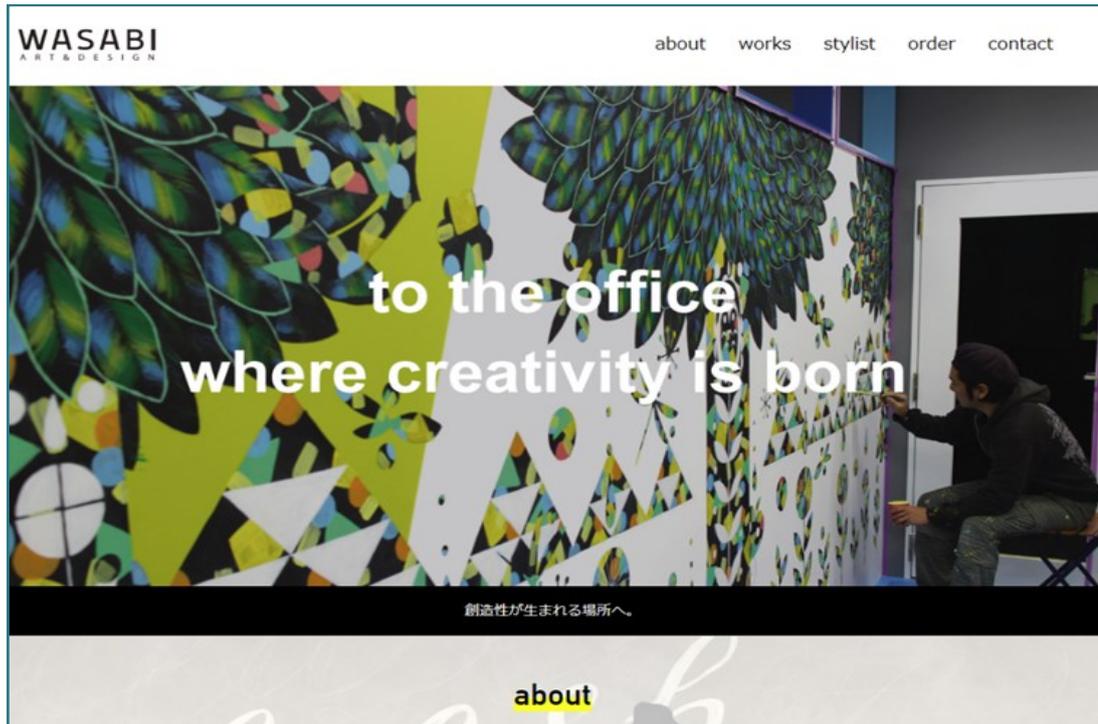
「イチカラ採用パッケージ」Webサイトのお問合せフォームのタイトルに、「求人広告チェック依頼」と書き、本文にチェック原稿を貼り付けてお送りください。追って返信いたします。

採用コンサルティングサービス
イチカラ採用パッケージ Webサイト



オフィスデザインサービス

WASABI ART&DESIGN <http://wasabi-artdesign.com/>



WASABIは、オフィス環境にアートを取り入れ、空間を演出するサービスです。アートは、会社の理念を表すような具体的なものでも、一見ではわからないような抽象的なものでも、働く空間に唯一無二の力を持たせ、言葉より雄弁に企業の個性を語ります。

アートをご検討されるクライアント様との打ち合わせでは、アートのターゲットや目的、企業の理念やルーツなどを多角的にヒアリングし、アートのコンセプトを決めていきます。実際の制作では、新進気鋭のアーティストとマッチングし、ラフ案を提示させていただき、クライアント様が望むアートを制作していきます。

もちろん、オフィス以外の対応や地方の案件でも可能です。壁画・グラフィックのことならお気軽にお問い合わせください。

※オフィスにアートを取り入れるメリット※

- 1) デザインシートや壁紙と違い、描画の工程を通して会社の理念や想いを感じ取ることができます。
- 2) 毎日の気分によって新しい発見があるのがアートの特性。眺めていると想像力が自然と刺激されます。
- 3) 差別化しにくいオフィスのインテリアにインパクトを与えることで、オフィス空間のオリジナリティをHP等でアピールできます。
- 4) フルリノベーションより費用を抑えて施工することができます。

実績例(1) 未来の船が飛ぶ会議室

コンセプト/未来のものづくりを示す、今はない船のような飛行船のようなアート。会社の創業年やゆかりのあるモチーフがよく見るとつめこまれている。



社員数/100名以上・場所/会議室・大きさ/横6m×縦2m以内
製作日数/6日・費用/90万円(税別)

実績例(2) 西海岸の雰囲気漂うリラックススペース

コンセプト/リラックスを促す大きなたがひ文字のフォントと、ラウンジ入口にあるラウンジを示すロゴのようなアート。インテリアと合わせて西海岸風に。



社員数/100名以上・場所/フリースペース・大きさ/横10m×縦2m以内
製作日数/3日・費用/50万円(税別)

実績例(3) 森をテーマにした壁面&天井&柱アート

コンセプト/学生の成長に関わる企業だったので、テーマは「成長」。コーポレートカラーのグリーンをベースにして、智の象徴である「フクロウ」や、前進の象徴である「とんぼ」を盛り込む。



社員数/30名以上・場所/ワークスペース、エントランス
 大きさ/横20m×縦2m以内・製作日数/10日・費用/130万円(税別)

実績例(4) 窓のような水槽のようなアート

コンセプト/社長こだわりの黒地の壁に、大きく描かれた水槽のような窓のようなアート。中央には会社のロゴを取り入れ、アートの中になじませている。

社員数/20名以上・場所/ワークスペース・大きさ/横5m×縦2m以内
 製作日数/10日・費用/90万円(税別)



オフィスアート納品までのステップ

WASABIでは、オフィスアートを次の手順に従って施工していきます。

▶STEP1:打ち合わせ

なぜその空間にアートが欲しいのか、アートを見た社員にどのような気持ちになってほしいか、企業の理念やルーツは何か…多角的にヒアリングし、どのようなコンセプトでアートを描くか、アートライフスタイリストが綿密に打ち合わせをし、予算や工期を確認します。

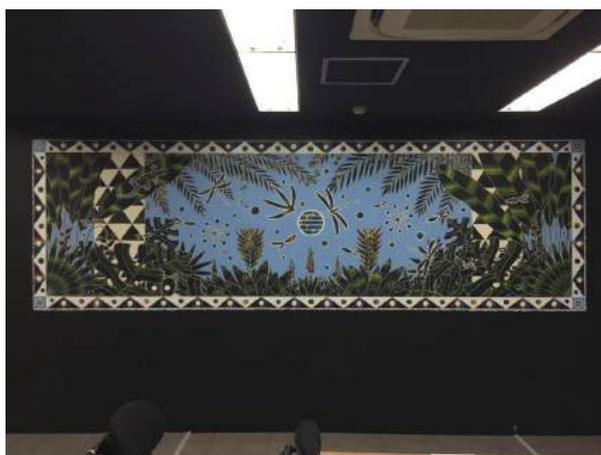
▶STEP2:ラフ案の提示

アーティストのセンスが光るラフ案を提示しご確認ください。この時点での調整は可能です。



▶STEP3:施工

納期に沿ってアーティストとアートライフスタイリストが施工いたします。



オフィスデザインサービス
[WASABI ART&DESIGN WEBサイト](#)



社員の定着支援サービス

Reme https://reme-nomal.com/business_plan/

社員の離職が定期的発生してしまう、社員が何を考えていて、社内にどんな課題が発生しているのか把握できていない、という企業様に向けたサービスです。

当冊子の中でご紹介させていただきましたが、1社員500円で、いつでも匿名で、心の専門家に悩み相談ができるオンラインサービスReme（リミー）を、御社の社内サービスとして導入できます。

社員の皆さまの様々な悩みを、臨床心理士や産業カウンセラーなどの悩み相談のプロフェッショナルが解決担当し、解決に導きます。

もし、社員が、「退職します!」と言ったとしたら、たいていは意思が堅く退職してしまうものです。ただ本人は、「退職します!」と言うまでに、たくさんの心の葛藤があり、上司に相談できずに悶々としていた日々を過ごしていたはず。もし、社員が専門家に相談できるサービスがあれば、社員の退職も事前に防げるかもしれません。

ぜひ、組織として、「心の健康を考えたい」という経営者様がいらっしゃいましたら、お気軽にお問い合わせくださいませ。

リミーネクスト あなたが気持ちよく働ける会社へ
by Reme

リミーネクストは働きやすい会社が、
もっと選ばれる求人サイトを目指します。

働きやすい会社ほど、掲載料金が安くなります。
点数は「職場の今」がわかる内容です。
ユーザーにとって安心感のあるサイトです。

サービスの特徴

特徴1.働きやすい会社ほど、掲載料金が安くなります。
当社が定める10項目のスコアが高い会社ほど掲載料金が安くなります。採用側は本当に働きやすい会社を探せるサービスを目指していただき、そのスコアを維持するために、働きやすい会社として継続できるような組織を目指していただきたいからです。

「リミーネクスト」は、2018年3月1日にオープンした、働きやすい環境を提供する会社に特化した求人サイトです。

このサービスは、当社メンタルヘルスウェブサービス「Reme（リミー）」をご利用いただくユーザーの声から生まれました。Remeでは、月間約40万ユーザーにご利用いただく中で、利用者の3人に1人以上が職場環境や仕事内容への不満から、転職を含めたキャリアチェンジを希望していることがアンケートから明らかになりました。そこで、Remeでのオンライン健康相談サービス以外に、働きやすい職場作りを重視する会社との出会いの場を提供する求人サイトとして、リミーネクストの立ち上げに至りました。

本サービスの特徴として、従業員のリアルな声をリミースコア^(※)として算出し、働きやすい会社は求人広告費用が無料になるという料金システムを導入しています。

■「リミーネクスト」3つの特徴

- (1) 従業員のリアルな声をリミースコア^(※)として算出
- (2) 働きやすい会社ほど、掲載料金が安くなる料金体系
- (3) リミースコアによる組織課題の見える化

※リミースコアとは？

風通しの良さ、休日や残業の多さ、制度面の充実など全10項目で、リミーネクストが働きやすさを独自で定義し、全10項目に対する従業員アンケートの結果をスコアリングしたものです。

これまで働きやすい組織を創り続けていても、採用に予算をかけられないという理由でよい人材の確保が難しい企業様にとって、本当に働きやすい会社を求める求職者とマッチングできることを目指したサイトです。

代表者プロフィール

松本 祥太郎 (株式会社NOMAL 代表取締役)

1987年7月10日生。青森県八戸市出身。法政大学経済学部を卒業後、株式会社マイナビに入社。新卒採用事業部にて営業を担当し、新人賞を始め、全国新規契約者数第1位、プレーヤー賞金賞など多数受賞。大手から中小まで、のべ150社以上の法人向け採用コンサルティングで実績を残す。その後、学生向けキャリア支援ベンチャー立ち上げに従事。年間10,000件以上のエントリーシート添削、500名を超える面接対策を行い、上場企業や人気企業などへの内定率100%を樹立。



2015年7月、法人向け採用コンサルなどを手がける株式会社NOMALを設立。代表取締役に就任。採用コンサルタントとしても、たった100名の企業が人気企業ランキングにランクインさせるためのプロジェクトや、当時30名の会社を3年で100名にするための採用戦略立案プロジェクトなどを成功させる。また、自社サービスとして、ワンコインで心の専門家に相談できるWebサービス「Reme」をローンチ。法人向けのメンタルケアサービスを展開中。

優秀な人材を採用し、採用した人材が定着するまでを一括でサポートしている。「自分に期待できる人を増やす」というビジョンを掲げ、誰もが生きたいように生き、働きたいように働ける世の中づくりを目指している。

株式会社NOMAL ホームページ：<http://nomal.jp>

松本 祥太郎 facebookページ：<http://www.facebook.com/shotaro.matsumoto0710>

お気軽にお問い合わせくださいませ。

低コストで優秀人材を確保・維持する11の戦略

～人材採用・育成・組織強化ガイドブック～

2017年5月1日初版発行

2018年4月5日改訂

2019年3月5日改訂

著 者 松本 祥太郎

発行者 松本 祥太郎

編集・制作協力 ペガサス出版

発行所 株式会社 NOMAL <http://nomal.jp>

〒 164-0002

東京都中野区上高田1-2-39 Nハウス2F

TEL : 03-6455-3107 FAX : 03-6701-7106

本書の一部あるいは全部を無断で複写複製することは、法律で認められた場合を除き、著作権の侵害となります。

(C)2019 Shotaro Matsumoto