

社長の想いを実現する「予防人事」のすすめ

合同会社 社外人事部長 代表 長谷川 満

第6回 戦力人材の採用法

社長の想いを實現する「予防人事」のすすめ

今回で、最終回となります。「予防人事」の重要性を述べてきましたが、いかがだったでしょうか(図表)。記事を読んだ方の反応は、大きく分けて2つあります。

- ①「予防人事」の重要性は分かるけど、実際にやっていくのが難しいのでは?
- ②「予防人事」の重要性が分かったので、まずは実践してみます。お分かりの通り、①の方は、いつまでもその場しのぎの「治療人事」の体制から脱却できません。一方、②の方は、トライ&エラーを繰り返しながらも「予防人事」の体制を構築していきます。

人材採用のあり方

では、今回のテーマである人材採用について説明します。人材採用は、そもそも何のために行うのでしょうか?

欠員補充のためもありますが、多くの場合、自社のビジョン・目標を実現するために組織の拡大が必要だからではないでしょうか? もっといえば、経営理念やミッションを実現していくための人材採用となるでしょう。そこから考え

図表 「治療人事」と「予防人事」

- ・「**治療人事**」: 労働トラブルなどが発生して対処する人事業務。常に、重要で緊急性の高い案件のため、時間とコストに追われている状態。
例) 労働トラブル、欠員補充の人材採用など
- ・「**予防人事**」: 理念・ビジョンの具現化のために、緊急ではないが先手を打って仕込みを行う人事施策。重要な案件ではあるが緊急性がないため、経営者が投資発想を持ってないとうまく回らない。
例) 人材採用(欠員補充除く)、人材育成、風土づくりなど

る場合、どのような媒体に求人を出すか、どのように面接を進めるか、といった部分は、後から考えればよいと気づくはずです。つまり、人材採用は、経営理念やミッション、経営ビジョン・目標を実現するための組織を考え、その組織づくりを進めるために行う手段だと理解できます。

ここで重要なのは、経営理念やミッション、経営ビジョン・目標と組織図と人材採用に一貫性があることです。その前提で人材採用を究極的にいうと「合格か不合格かを感情的に論理的に決めること」となります。

経営理念と組織図と人材採用に一貫性がある状態は、次のステップで作ります。

- ①経営理念やミッション、経営ビジョン・目標を把握する・明文化する(経営理念などがない場合

は、構築することからスタート)

- ②組織図を確認する(作成する)
- ③(①②がある前提で)人材採用の全体像を考える

人材採用の全体像と戦略的に進めるステップ

上記の①、②がある前提で、人材採用の全体構築をどのように進めるかを考えてみましょう。人材採用の全体構築は、シンプルにいうと以下のような「営業の流れ」と同じです。

- ①接点を持つ
- ②興味・関心を持ってもらう(共感してもらう)
- ③安心感を持ってもらう
- ④関心を持ってもらう
- ⑤納得してもらう
- ⑥決断してもらう(クロージング)
これを人材採用に置き換えると、次のような流れになります。

長谷川 満：島根県出身。人材育成会社の社長秘書を経て、2000年に住宅メンテナンスのベンチャー企業に転身。人事部をゼロから立ち上げる。人事部長として社員1人ひとりと向き合い、人材採用・育成・風土づくりを推進。8年間で社員数・売上規模を10倍に成長させ、その原動力となる。若者が自動的に戦力化する仕組み、人材採用や育成のオリジナルプログラムなどを次々に構築。「ワールドビジネスサテライト」ほか30以上の媒体に取り上げられる。2009年に独立。人事部を持たない中小企業の社外人事部長の役割を担う独自のコンサルティング業務を展開。社長の良き理解者となり、企業規模を数倍にさせるお手伝いに喜びを感じている。

●Web：http://www.shagai-jinji.jp



社外人事部長がアドバイス | 社長の想いを実現する「予防人事」のすすめ

- ①応募者との接点を持つ（ネット、電話、リアルなどでの母集団形成）
- ②会社説明会などで会社（人）、仕事などに興味・関心を持ってもらう（志望度が上がる）
- ③会社説明会・選考で安心感を持ってもらう（知名度はなかったけど、面白そうな会社だと思ってもらう）
- ④応募者を中心にした選考を行う（意外性のある選考。関心を持ってもらう）
- ⑤最終選考で応募者が入社したいという気持ちに（納得してもらう）
- ⑥内定（入社を決断してもらう）

人材採用の全体構築の進め方

では、人材採用の全体構築をどのように行えばいいのかをご説明します。前提となる要点は、上記の「人材採用の全体像」が「経営理念など経営の根幹」と一貫性を持つことです。

そのうえで、①応募者との接点を持つ（ネット、電話、リアルなどでの母集団形成）から考えます。この段階では、「求める人物像」を考え、その人物像が応募してくるにはどうしたらよいかを費用対効果の観点も考慮して検討します。例えば、企業が創業期や成長期の早い段階にある場合と安定期にある場合とでは、単純に求める人物像が変わってきます。前者はクリエイティブな発想を持った人

材が求められる可能性が高いでしょうが、後者では管理（マネジメント）のできる人材や、仕組み通りに物事をきっちり実行できる人材が求められる可能性が高くなります。また、新卒採用で、求める人物像が全学部学科が対象になる場合と学部がある程度絞られる場合とでも、採用の方法は変わってきます。

費用対効果を考える際は、いかに応募者と接点を持てるか、また、長期スパンで採用し続ける体制づくりができるかを考えます。

これらを視野に入れながら、ナビを使う、学校訪問をする、人材紹介を使うといった「やり方」を決めればよいのです。

人材採用を究極的にいうと「合格か不合格かを感情的に論理的に決めること」と先に書きました。別の表現をすると「人材採用は営業だ」ということになります。市場が飽和状態の現在、営業でいう「商品力」や「サービス力」で売れる時代は終わり、「人材力」や「見せ方・売り方のデザイン」などの要素が問われる時代になっています。同じように人材採用でも、求人広告を出せば求める人材からの多数の応募があったり、自分の感覚だけで面接をして求める人材が採用できたりする状況でないのです。従って、上記の「①応募者との接点を持つ（ネット、電話、リアルなどでの母集団形成）」か

ら「⑥内定（入社を決断してもらう）」までのストーリーを構築していく必要があります。

最後に、「求める人物を採用する人材採用ストーリー」の一部をご紹介します。「採用してみたら思ったような人材ではなかった」という声がよく聞かれます。人材採用にストーリーがないと、このようなことが起きてしまいます。そこでご紹介したいのが、次の3つのステップです。

ステップ1：応募者との接点の初期段階は、できる限り「志望度を上げる」ことに注力する

ステップ2：応募者の志望度が上がった状態で、面接・選考に入る
ステップ3：面接・選考では、応募者が準備できない意外性のある手法を取り入れる

ステップ1では、日頃から雰囲気の良い会社に努めたり、面接官の選定をしっかりと行うなど準備に関することが挙げられます。また、会社説明会には経営者（トップ）自ら出席し、過去、現在、未来を語るなど応募者の感情に訴える方法があります。

ステップ2と3では、応募者が準備できないような質問とその質問の根拠をよく考えておく有効な準備となるでしょう。

このような配慮を欠かさずに、人材採用の体制構築をしていただければと思います。