

採用環境マニュアル

採用環境改善に関するマニュアル

= はじめに =

測量設計業界は、人が唯一の資源である。いかにして人材を採用し、そして育成するかで業績が決まる。しかし実際には、なかなか自社に合った人材を採用することができず、苦慮している企業が多いことが現実である。

本マニュアルでは、人材採用を通して企業業績を上げる手法を考えてみよう。

目次

第1章	企業成長のための人材採用のポイント	P1
第2章	採用前に実施すること	P5
第3章	測量設計業のための採用手法	P8
第4章	採用した社員を戦力にするために	P14

企業成長のための人材採用のポイント

人材採用には新卒採用、中途採用がある。それぞれ採用手法、メリット、デメリットがあるので、よく理解した上で進める必要がある。

採用手法

採用手法には、大きく分けて新卒採用と中途採用の2種類がある。さらに雇用形態によって中途採用は8種類に分けられる。それぞれの長所、短所があるので、それを勘案して採用戦略を立案する必要がある。

表1 採用手法

		経営層、管理者	技術専門職	定型、補助業務	内容
新卒採用	正社員	◎	◎	○	将来の幹部候補、定着率高い 夢がある、成長意欲が高い
	中途採用の正社員	○	◎	○	即戦力として期待できる
中途採用	中途採用の契約社員 (有期契約)		◎	○	別途給与テーブルが必要
	役員待遇	○			社長との相性が重要
	シニア人材		◎	○	業務を限定したスペシャリスト
	パート・ アルバイト		○	◎	業務を限定
	派遣社員		○	◎	給与はパート、アルバイトに 比べて高額になる
	外国人研修生制度				◎
	外国人専門職雇用		○		IT技術、建設技術にたけている 人材

- ◎ 適している
- やや適している

マインド型採用とスキル型採用

失敗しない採用をするにあたって、人材のどこをみればいいのか。ポイントはスキルとマインドだ。それぞれを示したものが図1である。

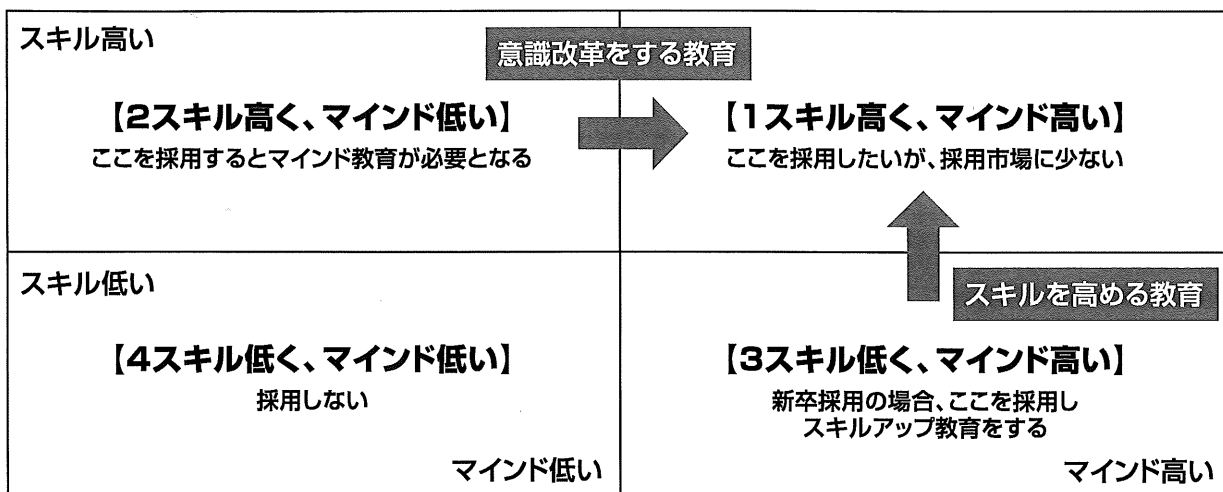


図1 スキルとマインド

人材採用においては、スキル(業務を遂行する能力)の観点と、マインド(会社の理念への共感度、会社に対する愛社精神、成長意欲、コミュニケーション能力、人に好かれる魅力)の観点で考える必要がある。

図1のように、【1スキル高く、マインド高い】人を採用することができれば申し分ないが、実際にはそういう人は採用市場には少ない。そこで、【2スキル高く、マインド低い】人を採用して意識改革の教育を実施するか、【3スキル低く、マインド高い】人を採用してスキルを高める教育をしなければならない。

新卒採用は、【3スキル低く、マインド高い】か【4スキル低く、マインド低い】しかない。【4スキル低く、マインド低い】は問題外なので、マインドが高い人をいかに見つけるかがポイントになる。中途採用は、履歴書や職務経歴書から判断することが多いが、これはスキルのみで採用を決めているということ。だから失敗が多い。しかも複数の面接、試験を繰り返す新卒採用と異なり1回の面接で決めることが多いので、人物を見極めにくい。このため中途採用の成功は圧倒的に知り合いの紹介の場合が多いのである。

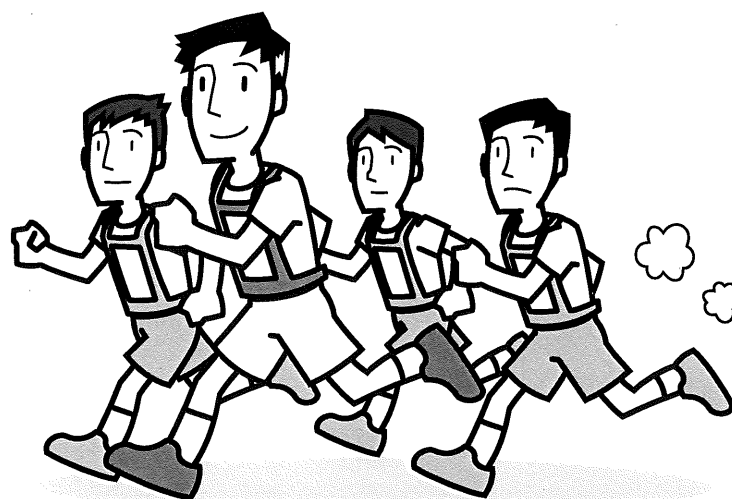
企業活動はマラソンだ

新卒で入社して定年まで勤めるとすると、約40年働くということになる。まさにマラソンだ。途中リタイヤすることなく、全員が無事完走するためにはペースを乱すことなく走り続ける必要がある。

スタートしてすぐに全力で走り、すぐに力尽きてしまう人がいると、全体のペースが乱れる。採用してすぐにトップクラスの営業成績を上げる人は大抵3年程度で辞めてしまうものだ。

また、もともと走力がなく、またはたまたま体調が悪く集団から遅れてしまう人がいる。そんな時に、そのランナーをフォローする人がいないと、ますます集団から離れてしまう。しかし、仲間が並走したり、声をかけて励まし続けると、遅れていたランナーも気力が充実し、次第に走力が身に付き、完走することができるのだ。

自社からの退社イコール人生からの脱落と見るのは乱暴だが、自社にとっては間違いなく脱落だ。あらかじめ中長期で見て、企業の成長と仲間の気力を阻害する人を採用しないことが、結果的に成功する採用活動である。



コラム 『失敗した採用の事例』

人材採用は企業の最重要課題である。しかし、実際には失敗することも多い。では、失敗から学ぶためにも、どのような失敗が多いのかをみてみよう。



■失敗した採用事例（新卒採用）

4月に大卒の新入社員を採用。有名大学卒業なので、金の卵とばかりに大切に育てようと考え、新入社員教育をしっかり行い、現場に配属。ほめているうちはよかったが、ミスをして少し叱るとしょげてすぐに落ち込んでしまう。

しばらく経つと、「始業前の掃除は残業手当がつかないのですか」とか「その仕事は教えてもらっていないのでできません」などと言い出した。

1年経過したころ、辞表を提出してきた。どうするのかと聞くと「第2新卒」として再就職するとのこと。その後、職場には、もう新卒採用は止めようという空気が流れるようになった。

■失敗した採用事例（中途採用）

人材紹介会社から紹介されて、その経歴から幹部候補として採用。その後、この会社の駄目なところばかりを指摘しだす。そのうち問題点を毎日のように言うようになってくる。大きな企業にいた人なので、言うことはもっともなことも多い。

しかし、言うだけで、改善しようとしないので、社員のモチベーションが落ちてきた。ついには、辞めさせてほしいという社員が出始める。その結果、こちらから辞めてもらった。会社には高額給与による負担だけが残ってしまった。



典型的な失敗事例をあげた。皆さんも思い当たる節があるだろう。このような失敗をしないためにも、しっかり戦略をたてて、人材採用をしたいものだ。

採用前に実施すること

学生や技術者に選んでもらう会社になるためにすべきことと実施することがある。表面的に取り繕っても長い採用活動の中では見破られてしまう。

経営理念、経営ビジョンの明確化

この企業がどのような形で社会に貢献するのか、また、どのような社風の会社にするのかという経営理念、そして企業の向かうべき方向性であるビジョンなどを明確にしなければならない。そうすることで、経営理念、経営ビジョンを実現するためにどのような人材が必要かを明確にすることができるのである。

中期経営計画（人材採用計画）の作成

経営理念、経営ビジョンが明確になると、それを実現するための計画を立案する。

年度目標

目標達成のための行動計画

利益計画

人材採用計画

人材育成（教育）計画

設備投資計画

資金調達計画

このうち、人でなる測量設計業においては、人材採用計画および人材育成（教育）計画を立案することが、特に重要である。

また測量設計業においては、技術士や測量士等の資格取得支援をするシステムを備えることで、優秀な人材を迎える土壌づくりをすることが必要である。具体的には、次のような仕組みを作るとよい。

資格取得者が講師となった社内勉強会

資格取得者に対する報奨金制度

外部の受験講座を受講する際の支援制度

資格取得を応援する社内の風土づくり

コラム 『経営は風あげだ』

松下幸之助翁は、風あげは経営そのものだといった。

『風をうまく上げる人がいれば、落ちてしまう人もいる。
 上げる人が社長で、糸が経営理念、風が経済だ。さらに、風が会社で、骨が幹部、
 紙が社員である。風をあげている社長の足もとが市場、マーケットだ。
 結局は経営とは社長の力量次第である。事業がうまくいかないのは、
 社長の心の中に問題があるのだ。』

つまり、糸である経営理念がなければ決して風は上がらないし、それどころか社長の思いとは別のところに飛んで行ってしまふということだ。

さらに、リストラについて松下幸之助翁は次のように言っている。

『社員を辞めさせるということは、風の紙を破るのと同じこと。また幹部が辞めるとい
 うことは、骨が折れてしまうのと同じことです。紙に穴があいたり、骨が折れたりすると
 社長がいくらうまく風を上げようとしても上がるはずはありません。
 経済という名の風が吹かない時に風は上がりません。風がなかったら、風を起こしたら
 いいのです。どのようにして風を起こすかを考えるのが社長の仕事です。』

不況とは、まさに経済という名の風が全く吹かない状況だ。しかし、松下幸之助翁は風を起こす
 のが社長の仕事だと喝破されている。風が吹かなければ糸を持って走ればいいのだ。
 空高く風を上げるために、社長と社員が一緒になって荒地の上を力強く走りたいものである。



測量設計業のための採用手法

新卒採用と中途採用の採用手法、手順、留意点と実施実例を解説する。

新卒採用手法

新卒学生が企業選択する場合の条件は次の通りである。

社風(社員の定着率)

給与、待遇、休日、福利厚生

将来性、安定性、社会貢献性がある

希望する仕事ができる

採用活動の中で、これらの項目に対する会社としての姿勢を、学生に明確に伝えていく必要がある。

ステップ1 2~3月 採用計画の明確化

- ①人材採用計画を元にして、採用職種、採用人数を明確にする。
- ②採用プロジェクトを発足する
比較的若手メンバーを中心にプロジェクトチームを人選し、そのメンバーを中心に活動を進めるとよい。

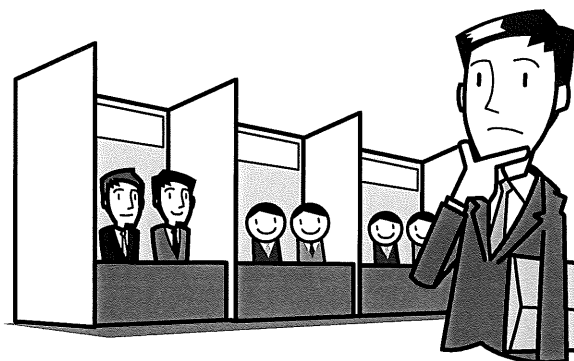
ステップ2 3~5月 採用活動開始

- ①会社案内、ホームページの作成
一般的な会社案内は、お客様向けに作成されているが、ここでは学生向けに作成することがよい。
学生の視線になって見やすさを追求した会社案内を作成したい。
- ②大学、高校訪問、登録
大学や高校を訪問して、企業登録してもらおう。希望する学生像を話した上で求人票を作成する。
学校のOBが社員にいれば、その方を担当にするのがよい。

ステップ3 4月~9月 合同会社説明会

合同会社説明会の目的は、自社の会社説明会に来てもらうことである。合同説明会にてブースに訪問していただいた方のうち、30%の方々に会社説明会へ動員することを目標にしたい。

- ① どんな仕事を希望しているのかを聞く … 自社の業務内容との本人がしたい仕事との共通点を探る
- ② 自社の業種、特徴の説明 … 興味を持ってもらえるように語りかける
- ③ 感想を聞く … 一方的に話すのではなく、本人に話をしてもらおう
- ④ 会社説明会への誘い … 積極的に呼びかける
- ⑤ 日程と会場の説明 … 会社説明会の資料をもとに誘いかける
- ⑥ 会社説明会参加の決意を促す … 後から会社説明会への参加の有無を確認することは難しいので、その場で本人の手帳を開いてもらい、参加の確約をとるのがよい



ステップ4 会社説明会

会社説明会の目的は、1次面接に来てもらうことである。会社説明会に来ていただいた方のうち、70%の方々を1次面接へ動員することを目標にしたい。

- ① 受付 … 来場者に対しては、名前を呼んで受け付けるとよい
- ② 社長による会社紹介 … 経営理念、経営ビジョンの解説を熱く語りかける
- ③ 社内見学 … 社員の案内により社内をみてもらおう。社風を感じてもらおうとよい
- ④ 採用要綱の説明 … 会社が求める人材像、入社後のキャリアプラン、休日や給与などの待遇、内定までのスケジュールを説明する
- ⑤ 志望意思確認 … 簡単な面接をして、次回への進行希望の確認

ステップ5 面接

- 1) 1次面接→目的:本人の資質の確認(マインドの確認)
 - ・ 職場適応性テスト: マインドの確認
 - ・ ストレス耐性テスト: マインドの確認
 - ・ グループ討議: コミュニケーション能力の確認
- 2) 2次面接→目的: 内定を出すかどうかの確認(スキルの確認)
 - ・ 能力診断テスト: スキルの確認
 - ・ 営業職の場合は営業適性テスト: スキルの確認
 - ・ 小論文: 論理力の確認
- 3) 3次面接→目的: 本人の入社意思の確認

ステップ6 内定後学生フォロー

内定を出した学生を確実に入社に導くために、内定後のフォローを実施しなければならない。

1) 内定を受けた学生の心理状態を知る

内定を受けた学生の心理状態は複雑だ。1社からのみ内定を得ている学生でも、喜びだけでなく、悩みを持っている学生が多い。まして、複数の企業から内定をもらっている学生であればさらに選択の決断をしなければならないという悩みがある。

- ・ 自分の選択は間違っていないか。または自分はどのような選択をすればよいのか。
- ・ 自分に対して会社は本当に期待してくれているのか。
または自分に対してもっとも期待してくれている会社はどの会社か。
- ・ 会社は自分を必要としているのか。または自分をもっとも必要としている会社はどこか。
- ・ 自分の力で会社についていけるか。
- ・ この会社に就職することを周囲(親、家族、友人)は評価してくれるか。



2) 内定後フォロープラン

このような不安な気持ちを収めるためにも、内定後のフォローを実施する必要がある。以下に上げるプランから最適なものを決定したい。

①基本プラン：行事への参加を促す

- ・ 内定式の開催：はじめをつけることが目的
- ・ 業務説明会、懇談会、会社見学会の開催：会社と学生との接点を増やすことが目的
- ・ 社内行事への参加を促す：社員と学生とのコミュニケーションを促進することが目的

②通信プラン：郵送、電子メールなどにて継続的に接点を保つ

- ・ 社内報、内定社報の送付(毎月)
- ・ 通信教育の受講(定期的に)
- ・ 新聞・課題図書レポート提出(定期的に)

③研修プラン：入社前に研修を実施する

中途採用手法

新卒採用が、数か月に渡って複数回の面接やテストを実施するのに対して、中途採用は短期間の採用活動になることが多い。それだけに、明確な採用計画、採用判定基準を持っていることが欠かせない。

1. 情報開示

入社後に、事前に聞いていたことと異なると感じると、不信感がつり、結果として早期の退社になりがちである。面接は自社のファンになってもらう場であるとわきまえ、一緒に働きたいとおもえるような情報をできるだけたくさん開示することが必要だ。

2. 自社の魅力を訴える

経営者の魅力、社員の魅力、仕事のやりがい、仕事を通じて身につくことを明確に伝える。面接には若手エース社員を登場させるとよい。

3. 合格通知

合格者にはまず電話で伝え、次に合格通知を郵送する。さらに、面接においてどこを評価したのか、どこに期待しているのかを伝える。コミュニケーションを良くして入社への不安をなくし、決意を促すことが目的である。

採用可否の判定手法

新卒採用でも、中途採用でも、面接で候補者のスキルとマインドを確認しなければならない。スキルは、新卒採用であれば学歴、成績表、中途採用であれば履歴書、職務経歴書である程度判断することができるが、マインドは、適性検査と面接によって判断しなければならない。

ここでは、特にマインドの判定手法について解説する。

1) 適性検査

企業人としての資質を測定することで、将来の成功度や未経験の職務への適応度を予測するためのツールとして適性検査がある。SPI2やDPIなどの採用実績が多い。それぞれの解説は各資料を見ていただきたい。実際にテストを使用した結果と、事後の採用した社員の状況を対応させて自社の経営理念、業務実態、社風にあった判定基準を設定するのがよい。

2) 面接

面接にて受験者の人となり判断するためには、適切な質問をしてそれに対する返答を分析しなければならない。次項に質問項目を記載する。

■ 事実を聞くこと

人は未来のことに対しては、平気でうそをつくことができるものだ。

質問「当社の業務は現場作業が多いので、肉体的にきついのですが大丈夫ですか」

回答「はい、体力には自信があるので大丈夫です」

→未来のことに対しては大丈夫でなくても、大丈夫という。

これに対して、過去の事実については、うそが言えなかったり、うそをついてもばれやすい。そこで、これまでに何をしてきたのかを聞くといよい。

質問「過去の実績（成功事例、失敗事例）について説明してください」

■ 経験があるというのは仕事ができるということではない

経験をしているからといって、仕事ができるとは限らない。ほんの短い経験であっても、また補助をしているだけの経験であっても、事実としては経験していると答えることができるからだ。そこで、仕事や活動の経験を聞くのではなく、それに対する対応の仕方を聞くといよい。

質問1「今までの仕事や活動における失敗事例を話してください」

質問2「その時に、どのような感情を抱きましたか」

質問3「それをどのようにして乗り切りましたか」



■ 今の職場、前の職場もしくは学校での人間関係を聞く

企業人としてはコミュニケーション能力が欠かせない。これまでどのような対人関係を築いてきたかを確認する。また問題が発生した時に、他人のせいにする傾向があるのか、自分のこととしてとらえることができるのかを判定する。

質問「あなたのことを、仕事や勉強、もしくは人間的なところで、認めてくれていると思える人を、あげてください。また、具体的にその理由を聞かせてください。」

対人関係に問題がある人には、次のようなことを聞くのがよい。

質問「自分自身を認めてくれる人もいれば、認めてくれない人もいることでしょう。あなたを認めない人は、誰でしたか。その人たちと、どんな付き合い方をしているのですか？」

■ 他人に対する感謝する心を確認する

対人能力の基本は親子関係である。親や家族とどのような対応をしているかを確認することで対人能力を判断することができる。

質問「これまでの人生で親から、どんなことを学びましたか」

質問「家族に対するあなたの思いを話してください」

この質問に対する回答に、親や家族への愛情をどれほど感じられるか、または感謝心をどの程度感じられるかを判断する。親に対する気持が、家族以外の人に対する愛情や感謝心に反映するものだ。

■ 物事に懸命に取り組む姿勢を確認する

物事に懸命に取り組む姿勢を確認するために、自社の採用試験に対する取り組みを確認する。採用試験を受けるにあたってどのような準備をしたのかを質問する。

質問「当社もしくは業界に関連する書籍はどのようなものを読みましたか」

質問「どの点が共感できましたか」

質問「当社のホームページはどのような部分をみましたか」

質問「その感想を聞かせてください」

コラム 『田んぼと人材育成』

ある日のK社での話だ

「田んぼを見てください」

とK社長。

窓から外を見ると100m四方程度の田んぼがありあぜ道で3つに区切られている。

「3つに分かれた田んぼの違いがわかりますか」

とK社長が聞くのでじっくり田んぼをみると3つの田んぼの様子が全く異なるのだ。

一番手前の田んぼは、青々と茂り、稲穂が頭を垂れており実のつきが良いことが一見にしてわかる。ところが二番目の田んぼは、ところどころに雑草が生え、稲の背が低く、実も垂れ下がるほど大きくない。三番目の田んぼに至っては、草ボーボー、実も小さく刈り取り時期はまだまだ先という感じだった。

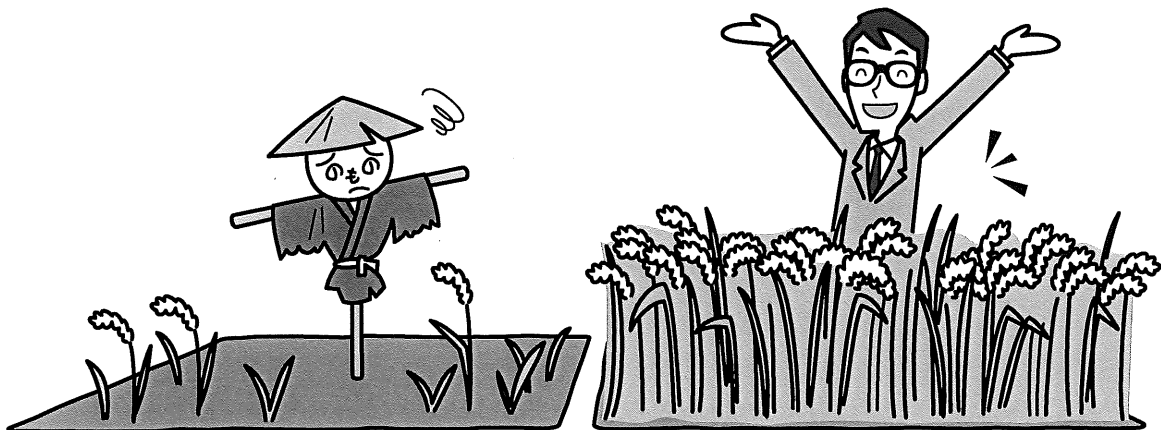
「どうして同じ土壌の田んぼなのに、こんなに成長が異なるのですか」

と私が聞くと、K社長はこう応えた。

「実は3つの田んぼの所有者が異なるのです。一番手前の田んぼは、お年寄りが毎日のように田んぼにでて草取り、消毒、肥料をやっています。ところが二番目、三番目の田んぼの所有者は、思いついた時しか、田んぼに来ていないようです。手をかけるのと、かけないのとではこんなに稲の成長が異なるものなのですね」

人材育成にも同じことが言える。手間暇かけて育てた社員さんは、立派な実を实らせる。しかし、ちょっと放しておいたり、無視、無関心だったりすると雑草が生え、それに栄養を取られて、実がつかなくなる。毎日、毎日水をやったり、肥料をまいたり、雑草を抜いたりすることで少しずつ成長していく。たった1日水やりを忘れただけで、稲はしゅんとしてしまう。人材育成は、毎日毎日の丹精をこめた積み重ねが大切だと、田んぼを見て気づかされた。

採用する人材は種で、会社は田んぼだ。種が悪いと芽が出ないが、種が良くても田んぼが悪いと育たない。育つ可能性のある種を見つけ、丹精込めて耕した田んぼにて大きく育てたいものである。



採用した社員を戦力にするために

採用した人材を戦力にするためには、採用後のフォロー、教育（OJT、Off-JT）、学校へのフォロー、家族へのフォロー、適切な人事制度が必要である。これまでの確固した自分を打ち破り、自分を変化させ、会社に早期に適応することにより戦力にすることができる。

そのためには、入社当初の対応が重要である。入社初日から社員の対応をみて、数日のうちに退社してしまうことも多い。

■ イントロダクション

1) 既存社員のマナーに注意

あらかじめ入社する社員の顔や名前を知らせ、気持ちよく挨拶することなどの対応を事前に準備しておく。

2) 情報開示

仕事をするに際して、必要な情報をきちんと伝えることが必要である。入社前に伝えていることであっても、再度伝えることが望ましい。

「開示する情報内容の事例」

就業規則、賃金体系、支払日、残業手当、経費精算方法、休暇の取得方法、研修スケジュール、出退勤の仕方、服務規程、電話・FAX・コピーの使い方やゴミの捨て方、会社の慣例（社内専門用語等）、自社の社風。

3) 企業概要説明

企業概要について魅力的な内容を伝える。以下の内容について伝えるのがよい。

「自社の歴史、創業時のエピソード」

先輩社員の活躍の様子（お客様と絶大な信頼関係を築いた事例、素晴らしい感謝のお言葉をいただいた事例、社員旅行、社内イベント、行事、社内表彰など）。

4) 経営理念

創業の理念、社長の思い、社長の生き立ち。

5) 事業内容説明

仕事の目的と重要性を説明し、業務が戦略上重要な役割を担っていることを実感させる。

6) キャリアビジョンの説明

この仕事を通じて、将来どのような姿になり、成長することができるのかを説明する。

■ 受け入れ研修

社会人として、この会社で自分のキャリアをどのようにして積みあげるかについて考えた上で、生涯設計を行う。そして、それを達成するために、自分の強みと弱みを把握し、どのようにして強みを生かし、弱みを克服するのかを計画する。この会社でどのように成長するのかを決意する「決意表明」を作成するとよい。

■ 職場への配属

受け入れ研修にて作成した本人の「決意表明」と上司からの祝福と歓迎のことばを述べる。ここで全員が採用者の名前を覚えていることが必要だ。「きみ」とか「あなた」というのは歓迎されていないと感じるものだ。上司からの激励コメントと全社員から歓迎の意思を表す。

その後行う歓迎会では、先輩社員との人間関係を作ることに配慮したプログラムとする。

■ 1ヶ月後

本人が問題を抱えていないか、人間関係の問題がないかを確認する。また、本人から部署に対する客観的な意見を聞き、部署の改善につなげるとよい。

■ 3ヶ月後

直属上司による評価面談を行う。これは、受け入れ研修にて作成した本人の強み、弱みがどのように変化しているかを客観的に伝えることが目的である。

■ 6ヶ月後

社長による面談を行う。その際に、直属上司が入社以降の職務内容と勤務態度、褒めて上げたいことなどを事前に社長に伝えておくとういだろう。

おわりに

測量設計業界は厳しい外部環境に影響を受けている。これを打開するカギは人材しかない。いかにして優秀な人材を採用し、そうでない人材を採用しないかが経営のポイントである。

これまで以上に採用に力点をおいて経営をすべき時代である。

以上

中小企業人材確保推進事業

<http://www.aisokkyo.or.jp>

採用環境マニュアル

2009年2月20日発行

発行：社団法人 愛知県測量設計業協会
〒460-0002
愛知県名古屋市中区丸の内三丁目19番30号
愛知県住宅供給公社ビル3階
TEL/052-953-5021
FAX/052-953-5020
企画・印刷：株式会社 建通新聞社 中部支社
編集：ハタ コンサルタント 株式会社