

特集：いまこそ聞きたい！ 中小企業の募集・採用のすべて

第2章 書類選考と面接で押さえるべき 必須ポイント



江波戸 良光

千葉県中小企業診断士協会／東京都中小企業診断士協会中央支部

求人票で多くの応募者を確保した後は、応募書類の選考と面接が必要となる。本章では、書類選考と面接で必須となるポイントを紹介する。今回は、大手人材派遣企業にて10年以上、人材採用の現場でキャリアを積まれてきた浦美和子氏に、そのポイントを伺った。



採用担当として1,000人以上の面接経験を持つ浦氏

1. 書類選考のポイント

まずは、書類選考で長期勤務できそうな人を見抜くコツを確認する。書類選考では、大きな問題がある応募者以外は通過させる。具体的には以下の項目を複合的に判断する。

(1) 職歴の数

転職回数は必ず確認する。短期間に転職回数が多い人は、いわゆる堪え性がない可能性があり、長期勤務が難しい場合があるからだ。1つの基準は3年以内に辞めているかどうか。たとえば、1年以内の転職が複数回ある場合

は長期勤務が難しい可能性が高い。

ただし、転職理由に妥当性がある場合はリスクが少なくなる。たとえば、業界内でのスキルアップや、現在のスキルを生かして別業界にチャレンジしているケースだ。転職の理由を書類選考の時点で把握しておきたい。

(2) 職歴の空白期間

職歴の空白期間では、その回数や長さなどを確認する。空白期間が長いと、労働意欲の低下や、業務上で実力を発揮する感覚が鈍っている可能性があるからだ。また、就職活動で自身の希望と企業の希望を合わせられない柔軟性に欠ける人材の場合もある。結婚や育児、留学や資格の学習など前向きな理由の場合もあるため、必ず確認する。

(3) 志望動機

志望動機では、入社志望度の高さを判断する。ポイントは、使いまわしの志望動機の有無だ。どの企業でも使える無難な志望動機は、使いまわしの場合が多い。自社への具体的な情報がなく、入社にかける熱意も感じられない場合は要注意だ。応募数だけを優先して申し込んだ応募者を見抜けるようにしたい。

(4) 写真の第一印象

書類上の写真で見分けられることも多い。たとえば、写真の貼り方だ。中には、角度などを気にせず雑に貼っている応募者もいる。

また、意欲が高い応募者は写真自体のクオリティも高いことが多い。写真だけで選考を見送る必要はないが、書類の書き方と写真を組み合わせる参考にするのも有効だ。

(5) 応募受付後の対応も入念に

書類選考では以上の点を見ていくが、書類が届いた時点ですぐに返事を出すことを心がけたい。返事は「書類を受け付けました」だけでもよい。可否に関係なく素早くアクションを起こすべきだ。応募に対して企業として感謝の意を表明する。書類を郵送しているケースでも、webで受付をしているケースでも、素早い返信で企業の誠意を伝えることは重要だ。

2. 面接のポイント

面接では長期勤務にあたって重要となる職歴、自社の志望度、向上心などを優先的に評価する。面接の工程別に必要なポイントを確認していく。

(1) 面接前に準備すること

①複数人での面接体制を取る

応募者を偏って評価しないために、面接官は複数いたほうがよい。たとえば、1回の面接時に2人体制で対応するとしたら、現場の状況がわかる担当者と、その上司を組み合わせた体制を取るとよいだろう。

②社内への面接の周知

企業側も、応募者から選ばれているという意識を持つことが重要だ。たとえば、受付に来たときに社員が不親切な対応をしてしまうと、応募者に大きなマイナスの印象を与えるケースがある。これを防ぐためにも、社員に対して面接の日時と、面接者への親切な対応を心がける旨を周知しておくことが必要だ。

③応募者への段取りの連絡

面接の段取りは可能な限り応募者に提供する。面接の所要時間、面接官の人数、筆記試験の有無などだ。入社までは社外の人間なの

で、お客様のようにつまづくことが重要である。

(2) 面接で確認すること

①職歴

職歴は本人から説明してもらおう。職務経歴書に記載されているケースが多いが、キャリアの最初から聞くべきだ。直接話してもらうことで、業務の理解度を見ることができるからだ。これによって、業務を深く経験していない応募者を見抜ける。

②退職理由

中途採用の場合は、退職理由を1社ごとに必ず確認する。応募者の転職に対する考え方を確認し、長く働いてくれる人材かどうかを見極めるためだ。面接では応募者自身の口から理由を話してもらう必要がある。

③仕事の選定ポイント

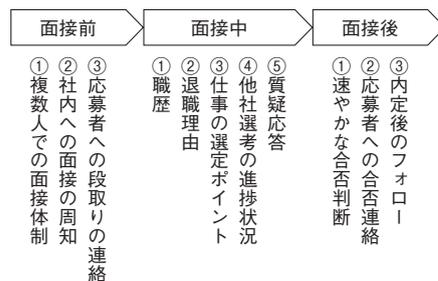
何を重要視して会社を選んでいるのかを確認する。たとえば、残業がないこと、給料水準が希望と合うことなどだ。この質問を通じて、応募者が求めているものと、自社が提供できるもののミスマッチを回避できるようにする。採用側も実態に即した情報を出すことが望ましい。たとえば、応募者が採用先の上司よりも年齢が高いのであれば、年下の上司の指示を受けても大丈夫かなどを確認する。

④他社選考の進捗状況

自社が何番目の志望順位かも質問する。ここで重要なのは、辞退の予測を立てて採用計画に反映できるようにすることだ。

たとえば、自社が第一志望でなくても、早く内定が出たほうを選ぶといってくれる場合

面接工程別のチェックポイント一覧



は、よりいっそう早く内定を出す。

第二志望以降との答えの場合は、辞退の可能性があると認識し、ほかの応募者の選考も並行して行う。ただし、欲しい人材であれば待っておくべきだ。複数人を採用したい際に、採用を見送ったならば、その第二志望群も採れなくなってしまうからだ。

⑤質疑応答

最後に質疑応答を行う。これは応募者のやる気を把握するためにも重要だ。具体的な質問をするには、企業や業界情報を収集する準備が必要だからだ。準備をしている場合は、直近で自分が担当する可能性のある業務内容などを深く質問してくる。逆に準備をしていない場合は、休みや福利厚生など自分の希望が通るかどうかわかりを聞いてくる。

(3) 面接ではいけない質問

面接の中では法的に認められていない質問もある。たとえば、家族構成だ。家族構成は就労形態などに影響を及ぼす可能性もあるが、直接聞いてはいけない。本人ではどうしようもない理由で、選考による差別・人権侵害がなされる可能性があるからだ。面接では本人の能力や資質に直接関係する質問を行うべきで、関係のない不適切な質問は控える必要がある。残業の可否や急な休みの可能性を確認したければ、「残業することについてはいかがですか？」と業務に直結する形で質問したほうがよい。

3. 面接終了後のポイント

面接が終了したら、自社の基準に基づき応募者の採否を評価する。キーになるのは評価・連絡のスピード感だ。

(1) 速やかな合否判断

面接終了後はすぐに面接官同士ですり合わせを行う。応募者が合格ラインかどうかは見ればわかるケースが多いが、この応募者よりも良い人が来るのかどうかを慎重に見極めて

採用活動の継続を決めていく。その際、ほかの応募者状況も確認しながら判断する。

合格ラインぎりぎりの場合でも、喫緊の欠員対応の場合は採用することもよいだろう。採用の緊急度・重要度に沿って企業ごとに採用判断を行う。なお、不採用理由として年齢や性別、住所を挙げるのは公正な採用選考に反する。採否は年齢等にかかわらず、本人の能力で決定するよう留意する。

(2) 応募者への合否連絡

選考結果もできるだけ早く連絡する。たとえば、正社員の場合、自社で良いと感じた応募者は他社でも高評価である場合が多い。スピード感をもって取り組むことが重要だ。

選考を早めるポイントは、できるだけ選考工程をまとめること。筆記試験を行うのならば、一次面接と筆記試験を同じ日にしたほうがよい。あるいは筆記試験を自宅でのweb受験にすることも有効だ。これは応募者側にもメリットになる。

(3) 内定後のフォロー

内定後は応募者とコミュニケーションを取り、辞退を防ぐことが最重要だ。応募者への合否連絡と同時に意思確認を行う。次に、入社の際に必要な書類を早めに提示しておく。採用が決定したからといって連絡をせずに放っておくと、応募者は不安になるからだ。

内定から勤務開始日までが長い場合は、特にこまめに連絡を入れること。たとえば、事前に勉強してほしい資料や資格などがあれば情報を提供しておくなど、常にコンタクトを取っておくとよいだろう。

内定辞退をゼロにすることは難しい。しかし、「あなたに入社してもらえるとうれしい」というメッセージを発信し、大事にされている感じが伝わると、応募者も企業に親近感を持ってくれるものだ。

支障がないならば職場を見学してもらったほうがよい。特に女性の場合、オフィスの環境は気になる人が多い。自分の目で見ること

で安心感を得られる人も多いだろう。

4. 採用後の早期退職を防ぐ工夫

応募者が無事に入社した後は、新入社員として、安心して長期勤務をしてもらうことに注力することが必要になる。採用後の早期退職を防ぐ工夫を以下に紹介する。

(1) 育成プログラムを提示する

入社後にどのようにスキルアップできるのか、見通しを掲示しておくことよ。 「入社したら誰かがOJTで教えよう」というスタンスで育成方針を掲示しない会社もあるが、お勧めしない。理想的なのは、「半年まではこれ、1年後はこれ」という形で中長期的な展望を見せることだ。

(2) 相談ができる環境を整える

相談ができない環境下では、辞める可能性が高くなる。先輩社員を教育担当に決めることも重要だが、話しかけやすい雰囲気づくりも意識する。先輩社員が忙しそうだと、「聞いても良いよ」と伝えていても、相談ができず不安になることも多いので注意が必要だ。

(3) 業務マニュアルを整備する

先輩社員の教えるスキルが低い場合や、新入社員との相性が悪い場合にはマニュアルが有効だ。誰が読んでも客観的にわかるように業務手順を整理しておきたい。

(4) 研修制度の定期的な改善

研修で理解度チェックやアンケートを行い、定期的に内容を改善しておくことも必要だ。研修は外部の目に触れにくい活動なので、会社は「良い研修をしている」と一方的に思い込むケースも多い。会社側が自主的に研修を振り返り、見直していくようにしたい。

(5) 退職予定社員からは引き継ぎをさせない 業務の引き継ぎで現担当者その後任と一緒に

仕事させる場合には注意が必要だ。辞める予定になっている現担当者が、会社に関する悪い情報を後任に伝えるケースがある。せっかく採用した社員が「悪い話を聞いてしまって嫌になりました」と辞めてしまうことがあるから、可能であれば退職予定の社員でなく、ほかの社員から引き継ぎをさせたほうがよい。

5. 中小企業の強みを生かした採用を

ここまで書類選考・面接で必須となるポイントを確認してきた。大企業と比べた中小企業の弱みの1つは人的資源が限られている点であり、採用活動の長期化は時間・コストの形で経営を圧迫する。固定費を抑えつつ人材を確保するためには、人材紹介会社と成果報酬契約を結ぶことなども有効な対策だ。

逆に中小企業の強みである細やかな対応力、採用活動でも強力な強みになる。その強みに着目した助言を行うことが診断士に求められる役割だといえる。たとえば、有望な応募者には社長が直接熱意を伝えることで、採用の確率はさらに上がるだろう。採用活動は「企業が選ぶ時代」から「応募者に選ばれる時代」にシフトしてきている。

浦 美和子

(うら みわこ)

人材派遣会社の派遣営業職を経験後、企画部門で営業現場の支援、法対応、研修講師などに従事。2017年中小企業診断士登録。専門分野は人事・労務、マーケティング。キャリアコンサルタント資格保有。



江波戸 良光

(えばと よしみつ)

大手プリンター関連企業において、印刷・デザイン業の顧客に対する販売促進・マーケティング支援に従事。自身もデザイン講座の講師として、10を超える講座運営に携わる。2016年中小企業診断士登録。

