

# 目 次

はじめに .....	1
------------	---

---

## 第1章 採用体制を検証する 9

---

1. 自社のメッセージを発信する .....	9
2. 採用プロセスを検証する .....	12
3. 求職者の特徴を考える .....	14
4. 学歴・企業名だけで判断しない .....	16
5. コンピテンシーを把握する .....	18
6. 他社に打ち勝つ自社の強みを把握する .....	20
7. 攻めの採用をおこなう .....	22
8. カジュアル面談をおこなう .....	24
9. 採用していい人・いけない人を整理する .....	26
10. 採用担当者の意志統一を図る .....	29
コラム① イベントで求職者に興味を持たれる .....	31

---

## 第2章 応募書類の見極め方 33

---

1. 履歴書の見極めポイント .....	33
(1) 住所欄に都道府県名が記載されていない .....	35
(2) 入学・卒業年度が間違っている .....	36

(3) 給与・待遇などの条件に固執している .....	37
(4) 自社に向けての志望動機ではない .....	38
(5) 写真に眼力がない .....	39
(6) パソコンで作成した履歴書を使いまわしている .....	40
(7) オリジナル履歴書を作成している .....	41
2. エントリーシートの見極めポイント (新卒) .....	42
(1) 自社に向けての志望動機ではない .....	44
(2) 自己PRが漠然としている .....	45
(3) アルバイト経験のみアピールしている .....	46
(4) 企業研究がされていない .....	47
(5) 思いが強く実情を理解していない .....	48
(6) なりたい自分が書かれていない .....	49
3. 職務経歴書の見極めポイント .....	50
(1) 必要最小限しか書かれていない .....	52
(2) 職務経歴に一貫性がない .....	53
(3) 長文で書かれている .....	54
(4) 自社で生かせる職務経歴がアピールされていない .....	55
(5) 前職の経験が10年以上ある .....	56
(6) 複数の派遣企業をひとくくりになっている .....	57
4. WEB履歴書(応募フォーム)の見極めポイント .....	58
(1) 文字数が少ない .....	60
(2) 入社可能時期が3カ月超える .....	61
(3) レイアウトが工夫されていない .....	62
コラム② 求職者の誤りを指摘する .....	63

---

### 第3章 面接の基本技術 65

---

1. 面接官の心得 .....	65
2. 3つの見極めポイント .....	68
3. 面接官に必要な3つのスキル .....	70
4. 面接で確認すべき5つの質問 .....	72
5. 応募者の視点を理解する .....	76
6. 上から目線の面接をおこなわない .....	78
7. 面接官に求められる資質 .....	80
8. 面接官が陥りやすい傾向 .....	82
9. 好感度を上げる面接官トレーニング .....	84
10. 面接の進め方 .....	86
11. 応募者との信頼関係の構築方法 .....	88
12. 言葉のキャッチボールで見抜く .....	90
13. 成果や実績ではなくプロセスで見抜く .....	92
14. マズローの法則を応用する .....	93
15. EQを見抜く .....	97
16. パート・アルバイトの面接 .....	99
17. 回答のウソを見抜く .....	101
18. 適性検査を実施する .....	103
コラム③ 緊張をほぐす一言 .....	105

---

### 第4章 オンライン面接を活用する 107

---

1. オンライン面接 事前準備 .....	107
2. オンライン 面接の流れ .....	109

3. オンライン面接 メリット・デメリット .....	111
4. オンライン面接 応募者の本質を引き出す質問 .....	112
5. AI（人工知能）面接について .....	114

---

## 第5章 行動・態度から本質を見抜く 117

---

1. 応募から来社までで見抜く .....	117
2. 控え室の態度から見抜く .....	120
3. 筆記試験の消しゴムの使い方で見抜く .....	122
4. グループワークから見抜く（新卒） .....	124
5. 挨拶、語調、視線から見抜く .....	126
6. 退室時の動作で見抜く .....	128
コラム④ 第一印象 .....	130

---

## 第6章 定番質問の見極めポイント 131

---

1. 志望動機の見極めポイント .....	131
2. 自己PRの見極めポイント .....	134
3. 長所・短所の見極めポイント .....	136
4. 学生時代の見極めポイント（新卒） .....	138
5. 職務経歴の見極めポイント（中途） .....	140
6. 退職理由の見極めポイント（中途） .....	142
7. 定番質問を変形して本質を見抜く質問 .....	144
コラム⑤ 定番質問の弊害 .....	148

---

## 第7章 「能力・適性」を見抜く質問 149

---

1. 事務職 職務能力を見抜く質問 .....	149
-------------------------	-----

2. 営業職 職務能力を見抜く質問 .....	155
3. 販売系 職務能力を見抜く質問 .....	159
4. 技術職 職務能力を見抜く質問 .....	162
5. 製造職 職務能力を見抜く質問 .....	167
6. 管理職の能力を見抜く質問 .....	169
7. 想定外の内容で本質を見抜く質問 .....	171
8. コミュニケーション能力を見抜く質問 .....	173
9. 組織適応力を見抜く質問 .....	175
10. 責任感を見抜く質問 .....	177
11. 論理的思考力を見抜く質問 .....	179
12. ストレス耐性を見抜く質問 .....	181
13. 未経験の職種への意気込みを見抜く質問 .....	183
14. 聞きにくい質問 .....	185
15. 応募者からの質問で見抜く .....	188
コラム⑥社員を巻き込む .....	190

---

## 第8章 内定辞退を防ぐ方法 191

---

1. 内定後の応募者の心理 .....	191
2. 採用段階の偽りをチェックする .....	194
3. 新卒採用の内定者フォロー .....	196
4. 中途採用の内定者フォロー .....	198
コラム⑦ 内定辞退を考える .....	200

---

## 第9章 新入社員を戦力にする方法 201

---

1. プラザー・シスター制度を導入する .....	201
---------------------------	-----

2. 人事あてに報告書を月1回提出させる .....	204
3. キャリアシートを活用する .....	206

---

<b>付 録</b>	<b>208</b>
------------	------------

---

現状確認シート .....	208
面接見極めポイント .....	210
面接チェックシート（新卒採用） .....	212
面接チェックシート（中途採用） .....	214
キャリアシート（接客） .....	216
掲載されている質問一覧 .....	218
あとがき .....	233

## 第1章

# 採用体制を検証する

### 1 自社のメッセージを発信する

採用業務は、求人募集をおこない採用試験を実施して、採否のジャッジをするという一見簡単なプロセスのように思えるかもしれませんが、良い人材が採れなければ、これまでの採用手法について考えてみるべきです。営業であれば、売上が落ちればすぐに原因を追及し対策を講じますが、採用においては、「今年は良い人材が集まらない」と簡単に言い訳をしてしまう傾向があり、私もそうでしたがこのような言い訳が社内で通用してきました。しかし、良い人材が集まらない状況は、応募者に興味を持たれていないのであり、他社に流れている可能性があります。

以前知り合いの経営者から、「今年の新卒採用は、会社説明会の参加者が少ない」と相談を受けたことがありました。状況を調べてみると、求人サイトの会社説明会の案内文が、日時、場所のみ記載した定型文の案内でした。前年までは、退職した採用担当者が会社説明会の文書を作っていたのです

が、その年は総務が掛け持ちで採用業務をおこなっており手が回らず、定型文で案内していたのです。私はすぐに文章を改め、社長の言葉で業界や会社の将来について記載し、会社説明会で社長自ら説明するようアドバイスしたところ、それまでの2倍のエントリーがありました。

求職者は、採用担当者が考えている以上に、自分にふさわしい企業かどうかを見極めているのです。良い人材を採用するためには、求人広告、会社説明会だけでなく、SNSや自社のホームページなどを活用し、求職者に選ばれる企業になることを考える必要があります。業界や企業の将来性だけでなく、社員が生き生きと活躍している姿や具体的な仕事内容などから、求職者は入社後の自分自身の姿を想像しています。求職者にワクワク感を提供できなければ、応募があっても入社しない可能性が高いのです。

以前中小企業の食品会社の経営者から、高卒採用と共に、大卒の新卒採用をおこないたいと相談を受けました。立地もよくないためただ求人広告を出すだけでは応募者が集まらないことが予想できました。そこで学生を集めるためのメッセージが必要だと考え、求人広告費を半分に削り、削った費用で新入社員全員、入社後すぐに食文化を知るための海外研修をおこなうというメッセージを発信したところ、予想を上回る反響があり目標人数を採用することができました。自社に興味を持ってもらうための求人広告でインパクトのあるメッセージを発信し、採用段階を通じてより強固なものにしていくことが大切なのです。

良い人材が集まらないと嘆く前に、伝えたいメッセージを的確に発信しているか考えてみてください。

### 採用業務で発信すべきメッセージ

- ・ 企業理念、社風、重視する価値観を伝える。
- ・ 求める人物像を伝える。
- ・ 採用ターゲットが魅力を感じるアピールをおこなう。
- ・ キャリアパスを伝える。

### 作成ポイント

- ・ 簡潔でインパクトのあるメッセージを発信する。
- ・ 競合他社と差別化したメッセージを発信する。
- ・ 3C分析、4C分析、4P分析などのフレームワークを活用する。

### 3C分析

Customer（市場・顧客）、Competitor（競合）、Company（自社）から自社の状況を分析する。

### 4C分析

Customer Value（価値）、Cost（負担）、Convenience（利便性）、Communication（コミュニケーション）から求職者の視点で採用戦略を構築する。

### 4P分析

Philosophy（企業理念）、Profession（事業内容）、People（人材・文化）、Privilege（働き方・待遇）から自社の魅力を整理する。