

特集

成功する 中途採用

ワクチンの普及によって、長かったコロナ禍
ようやく終焉が訪れる期待が高まって
きた。が、その反動として、深刻な人手不足
の再来も予想される。企業は人。アフター
コロナにスタートダッシュをきかせるには、
一歩先を呼んだ採用戦略が必要である。



人手不足の再来に備え採用活動を継続せよ

——現在の中小企業の採用事情をどう見ておられますか。

常見 チャンスとリスクの両方が見て取れます。チャンスというところで言うと、「リモート時代」の到来で、決してマジョリティーというわけではありませんが、「自らの人生を見直す人」が現れていることです。これが「働き方」へと波及しつつあり、転職は言うに及ばずUターン、ふるさと副業など、多彩な選択肢が生まれてきている。大学のキャリアセンターでは「コロナ禍もあるので家族のいる地元に戻って就職したいのが……」などという学生の相談が明らかに増えています。これは地

方の中小企業にとってはプラス材料なので、うまく乗っかるべきでしょう。

門戸を開け続ける

——リスクとは？

常見 一方で、「こういう時代だから転職はやめておこう」などと保身に走る層もあります。リクルートの調査では大手の求人が増えていますが、志望者も増えていて人々は安全安心志向に傾いているということでしょう。

先日、ある観光産業の専門家にお会いして、お話をうかがったのですが、グローバルに見た観光業界の需要は、2024年に2019年の水準に戻ることが予想されているそうです。そうなれば当然人手不足の再来だし、中堅・中小企業は大手の草刈り場になってしまい、離職率が跳ね上がる可能性があります。

——どうすればよいのでしょうか。

常見 中小企業の多くは、「1人辞めたら1人採る」といった穴埋め型の採用を行っています。しか



Profile

つねみ・ようへい

札幌市出身。一橋大学商学部卒、同大学大学院社会学研究科修士課程修了。リクルート、バンダイ、コンサルティング会社、フリーランス活動を経て、2015年4月より千葉商科大学国際教養学部専任講師。現准教授、いしかわUターン応援団長、働き方評論家、社会格闘家。『就活』と『日本社会』（NHKブックス）など著書多数。

から」という声が聞こえてきますが、いやいや関係大ありません。

SNSで採用意欲を表現

——とくに、最近はSNSなどの新しいプラットフォームが採用戦略でも重要視されるようになってきています。

常見 いまの若い人たちは、ツイッター、フェイスブック、インスタグラム、ラインなどのアカウントはもちろん、各プラットフォームのライブ配信、ユーチューブチャンネルなどを巡って情報を探します。どこかにでもアカウントをつくり、コンテンツをあげておくべきです。どこにも情報がなければ、その会社は、いわば「ウェブサイトを持たない」も同然なのです。



——情報の中身はどのようなにすれば？

常見 従来の求人情報のように「委細面談」ではダメです。アピールすべき会社の強みを前面に押し出して、採用意欲を大いに表現してください。

大手のように採用専用のアカウンを立てるのも手ですが、まずは自社を支える技術や人、ビジョンなど、コアな部分をしっかりと伝えることです。また、従業員の人柄や臨場感が伝わるもの、余韻が残るようなビジュアルを描写すると効果があります。それと、マーケティング目的であれ求人目的であれ、不特定多数ではなく、本当に振り向いて欲しい人に伝わるように語り掛けることが大事だと思います。

あとは「加減」も重要です。かたすぎると誰も読まないしSNSの意味がなくなります。とはいえ、くだけすぎると「何やってんだこの会社」となる。たとえば、スタッフが大勢ではしゃいでいる写真は楽しそうには見えますが、「密でマスクをしていない」と炎上するかもしれません。繊細な「加減」を怠らないでください。

——求職者の心をつかむ具体例を

教えていただけませんか。

常見 私の古巣である玩具メーカーのバンドイでは、採用面接の際の服装は「自由」となっています。それが就活サイトなどで喧々^{けんけん}譁々^{たつたつ}の議論となり、「ワナではないのか」などと就活生の疑心暗鬼を招いた時期がありました。他社の面接をこなした後、わざわざ私服に着替えてくる学生もいて、それはわれわれの本意でなかった。そこで「どう伝えれば良いか悩んでいます」と正直に表明すると、誠実さが伝わったのでしょうか、好

感度が上がりました。

また、懇意にしているすし屋のブログには感心させられています。写真を見ると十分においしそうなネタを「申し訳ないですがおいしくない時期に入ってしまったし」だとか「シーズンですがまだまだ脂の乗りが……マグロの方がおいしいですよ」などと店舗にとってのマイナスイ情報を顧客ファーストで掲載しているのです。このブログには「プロフェッショナル」や「誠実さ」「優しさ」を感じます。

オンライン面接の留意点

——最近ではオンライン面接が当たり前になってきましたが、留意点は？

常見 今や、最終面接以外はオンラインでという会社も増えました。これは中小企業にとってはチャンスです。たとえば、増え始めているUターン希望の人にも接触しやすいし、基本的に求職者との接点（機会）が増えるので、当然、採用しやすくなります。その場合ですが、ぜひ注意してもらいたいポイントがあります。オンライン面接には「慣れ」が必要です。少なくとも、練習くらいはしておかないとうまくいかないことを肝に

銘じてください。

——「慣れ」とは？

常見 コミュニケーションの作法に習熟することと、起こりうる事態を想定しておくことです。オンラインでは、話そうと思ったら相手が話しはじめて会話が混乱したり、回線接続の状況によっては遅延が起きたりします。その際にも落ち着いて会話をまわさなければなりません。面接担当者が動揺すると求職者もあせります。また、求職者はいきなり話しにくいので、場をほぐすための工夫も必要になるでしょう。やりとりがプレゼンっぽくならないようにしながら、リモートハラスメントにも注意しなければなりません。求職者に突然来訪者がやってくるかもしれない。巷^{まち}のノウハウ集を参考にすることもありますが、練習を繰り返して問題点をつぶしていく方が実践的だと思います。

リファラル採用の効用

——リファラル採用も中小企業にとって有力な採用戦略のひとつだと主張されています。

常見 リファラル採用は、ここへ来てますます有効になっています。やらないのは損だと思います。と



はいえ、ただ単に社員に「知り合いに声をかけてください」では大きな効果は期待できません。社内マーケティングの視点が必要だと思います。

——社内マーケティングとは？

常見 まず、社員の出身校やゼミ、サークル、アルバイト先などをリサーチし、想定される交友関係のなかから狙い撃ちをするのです。たとえば、地方によくある飲食店などの「名物アルバイト先」のバイト仲間にアプローチさせたら、優秀な人材をたくさん採用できたという例があります。あるいは、理系大学出身のエンジニアに「友達に会社をやめそうなエンジニアはいないか」などと声をかけてみるのも手でしょう。ゴキブリ理論ではありませんが、個人の周りには、その人に似た能力を持った人



が何人かいるはずですが、そうした人たちが掘り起こすのです。

——社内のコミュニケーションも活性化しそうですね。

常見 その通りです。各人の情報が透明化され、風通しが良くなります。ただ、ひとつ気を付けたいのは、あまりに親密な知り合いをひっぱってくる、話がこじれた

際に面倒くさいことになるので、「ゼミやサークルで一緒だった」「ビジネス上ちよつと知ってる」くらいの距離感の人がちよつどのいかもしれません。

——主婦や高齢者、障がい者、外国人などの活用も有力視されます。

常見 近年、ダイバーシティが喧伝され、人権的な意味合いで議論されるケースが多いようです。もちろんそのこと自体は否定しませんが、経営者目線ではもう少しズルく考えるくらいでちよつどよいと思います。できる範囲で働いてもらえる状況をつくる。採用してから仕事を割り当てるより、さまざまな働き方を用意して、そこに人を当てはめていく方が今後の採用戦略として正しいのではないのでしょうか。もっと言えば、「営業は男子」「エンジニアは理系」

「大卒ハイスベックの人材が優秀」などという常識も疑ってかかった方がいい。そうすることで、いろんな分野から優秀な働き手を獲得できる可能性が大きくなります。

——工夫次第では中小企業でも人材戦略を成功に導けそうですね。

常見 ただし、ひとつ注意していただきたい点があります。コロナ禍による先行き不透明感、は払しょくできていません。生き残りのためにはビジネスの再構築も必須です。だからこそ、経営者は、自社が「今後何で食っていくのか」などのビジョンをきちんと打ち出さないといけない。ビジョンがなければ、いくら細かな戦術を重ねても求職者をひきつけることはできないし、採用もうまくいかないでしょう。

インタビュー・構成／本誌・高根文隆

お探しの本は ここにあります。

インターネットで簡単注文！
オフィス・ご自宅にお届けします。
領収書としてもご利用できる
コンビニ決済をはじめ、各種クレジット
カードのご決済が可能です。

インターネットで 本を買うメリットは？

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店 honto は、TKC
戦略経営者メニュー 21 / e21
まいスターに搭載の「玉手箱」
からご利用ください (TKC 会員
事務所は ProFIT から)。

上記の TKC サービスから honto
をご利用の場合、全てのご注文が
《送料無料》となります。

※当サービスに関するご質問等
は、TKC 会員事務所におたず
ねください。

honto

本と電子書籍の
ハイブリッド書店

01 スリーアールグループ 時短正社員制度でダイバーシティー経営推進

デジタル機器や光学機器、防疫製品など幅広い製品をB to B、B to Cで販売するスリーアールグループ。多彩な製品群を支える商品開発スピードと、それを売り上げにつなげる販路開拓力が強みだ。成長とともに従業員数も100人を突破した同社は、「時短正社員制度」の運用を中小企業でも早くから導入している会社である。制度の詳細について今村陽一社長は次のように語る。

「社内を女性を中心とした数名のプロジェクトチームを立ち上げ、議論の結果まとまったのがこの制度です。正社員としての勤務時間を、1日8時間、1週40時間の所定労働時間より短縮できるもので、育児・介護休業法で定める短時間勤務制度（6時間）よりも少ない勤務時間でもよいと定めています。子供の有無にかかわらず誰でも利用できるのに加え、1週間当たりの最低勤務時間などの制限もありません。現在は13人が同制度を利用しており、個人事業主として副業をしていたり、プログラマーを



今村陽一社長

目指す若者が8時から15時まで1日6時間の契約で勤務しているケースなどがあります」

実際の労働時間に連動して支給される手当などをのぞけば、福利厚生の適用などは普通の正社員と同じ。同制度の利用を希望する社員は希望する労働時間や時短を申請する理由などを部門長に申告、その後会社と協議のうえ、時短勤務が全体業務のなかで可能である



スピーディーな開発力と販路開拓力が強み

と判断された場合に同制度の適用が認められる。

この制度を同社が導入した背景には、優秀な人材を確保することに対する危機感があった。

「中小企業ではいまだに女性が結婚や出産で退職することが珍しくありません。そんな流れが一般化していくのはどうしてもいやでした。単純に考えて優秀な人材が女性か男性かの確率は五分五分です。在野にはやむを得ず退職した女性も少なくありません。そうした女性を雇用するために早い段階で手を打つべきだと判断しました」（今村社長）

人事担当の藤田恵美さんという。「高齢者の割合が拡大し労働市場が大きく変動するなかで、どの企業も若い労働者をいかに確保するかが経営の最重要課題になってきています。いわば『取り合い』ともいえる現状で、とくに男性の中心人材の採用が難しくなってきたいました。そこで女性を探すことにしたのですが、そのためには女性が働きやすい環境を整備しなけ

ればなりません。同時期に、社内の女性社員が結婚や出産というライフステージを迎えつつあり、離職を防止するためにも、この制度が必要でした」

同社は採用活動について「人事部主導の一括採用ではなく、部長が最終面接して決定する」「社風をよく知っている社員の推薦による面接（リファラル採用）」「ミスマッチを防ぐため、採用の入り口の段階から社長のコミットメントを伝えるなど会社の『見える化』に努める」などの取り組みを推進。時短正社員制度の効果も含め「欲しい人材は継続的に採用できている」という。

明確なキャリアプランを提示

実は同制度導入当初の2016年は「子供がいる社員のみ」という条件が存在した。2018年5月にその条件が撤廃されたのだが、きっかけとなったのが、東京支店で勤務する広報担当の前本希さんである。

「私はもともと夫婦で過ごす時間

を大切にしたいと考えていました。しかし共働きでは勤務終了後に食事作りをして一緒に食卓を囲んで……という時間はなかなかとれません。子どもがいないので時短正社員制度も使えなかったため、一度退職の意向を伝えました」

ここで新たな選択肢を示したのが今村社長だ。「家庭を大切にしたいのは分かるが、家庭も仕事も両方追求できる道を考えてみよう」と翻意を促したのである。

考えてみれば、時短正社員制度を子育て中の社員に限定するのにそれほど合理的な理由はない。社員が時短勤務を希望する理由は人それぞれだからである。特定の個人のために制度をつくるのではなく、多様な人材が可能な限り働きやすい職場の環境を整備するのが経営者の役割ではないか——そう



ダイバーシティー経営を推進



マスクの売り上げも好評

考えたときに、同制度の条件をよりに緩やかにすることを阻む要素はあまりなかった。結果、前さんは勤務継続を選択、1日6時間勤務で公私ともに充実した生活を送っている。

時短正社員制度をはじめとした社員一人ひとりの多様な働き方をサポートする環境整備に注力している同社。「年齢・性別・国籍にかかわらず、能力ある人がその力を最大限発揮できる環境づくり」を実現するダイバーシティー経営をさらに推進していく考えた。

『違いを強みに変える』ということで、採用に関しては外国人や女性管理職の採用を増やしていきたいと考えています。また同時にこのほど、個々の社員のキャリア形成のプランを中長期的な視点で支援していくキャリア・デベロップ

メント・プログラムの(CDP)を独自に策定し、社員一人ひとりに明確に提示することをはじめました(藤田さん)

こうした取り組みを通じて同社が目指すのは、「いい会社」(今村社長)である。

「私は普段から業績目標を口にしていないようにしていますが、それはKPIなどの数値目標だけで企業活動が評価されるのは、現代における資本主義経済の大きな問題点であると考えているからです。

お客さまに『商品を買ってよかった』『このサービスをうけてよかった』『会社の対応がいいね』と感じてほしい、ひいては『スリーアールグループで働いてみたい』な』と想ってもらえるような『いい会社』を目指したいと思っています」

(本誌・植松啓介)

COMPANY DATA

スリーアールグループ

設立 2001年5月
所在地 福岡県福岡市博多区東光2丁目8-30 高光第一ビル2階
売上高 29億円(グループ全体)
従業員数 104名(グループ全体)



◎Chatwork(チャットワーク)

躍進するベンチャー企業の堅実で確実な「中途採用試験」

「オンライン体験入社」が始まった。パソコンの画面に、プロダクト本部のメンバー(エンジニア、デザイナー、プロダクトマネージャーなどが在籍)と応募者の1人が映る。

面接はすべてオンライン

プロダクト本部の役職者(通常はマネージャー)は、事前に応募者に課題を伝えている。「オンライン体験入社」では応募者が「内定」となった場合、配属予定のチームのメンバーとその課題について約2時間に及ぶディスカッションをする。メンバーは少ない時で数人、多い場合は10人ほど。

課題は、日ごろメンバーがチームを組んで仕事をする際の実務経験に近い業務を、体験入社用アレンジしたものを用いられる。マネージャーやメンバーは、応募者の課題への取り組みの評価についてフィードバックをする。その際、オンラインランチを一緒にする場合もある。

オンライン体験入社後、マネー



吉成大祐マネージャー

COMPANY DATA	Chatwork 株式会社
	設立 2004年11月
	所在地 東京都港区芝公園 3-4-30
	売上高 24億円
	社員数 203名



ジャーを始め、メンバーたちは丁寧に応募者の技術力と人柄、課題を評価する。ここで特に重視するのは、主に次の2点である。

「応募者が自分たちのチームに入り、高いレベルやパフォーマンスの技術力を期待値レベルにまで発揮できるか否か」「チームワーク力があるか」。

評価が大きくわかれ、意見が一致しない場合は不採用とすることが多い。

これが、ITベンチャー企業・Chatwork(チャットワーク)プロ

ダクト本部の中途採用試験のワンシーンだ。

同社は、2000年の創業以来安定した成長を続け、11年からは

ビジネスチャットツール『Chatwork』のサービスを提供開始。メッセージのやりとりの他、タスクやファイルの管理、音声通話やビデオ通話ができるツールとして好評を博す。中小企業を中心に32万1000社以上(21年6月末時点)が利用。19年に東京証券取引所マザーズ市場へ新規上場。成長を支える人材を獲得するために、丁寧な

中途採用を積極的に続ける。昨年は、67人を採用。それ以前は年間で平均20人。新卒採用も20年4月入社から始めた。中途、新卒ともほぼすべての面接をオンラインで行う。

正社員203人の職種の内訳は、プロダクト本部(エンジニア、デザイナー、プロダクトマネージャーなど)81人、ビジネス本部(営業やマーケティングなど)86人、ピープル&ブランド本部/コーポレート本部(人事や総務、経理、広報、経営企画室など)36人となっている。

応募者の可能性を見つけ出す

プロダクト本部の中途採用は各職種や時期により多少異なるが、エンジニアの場合は求人サイト、転職エージェント、リファラル(社員の紹介)のルートが多い。ピープル&ブランド本部人事マネージャーの吉成大祐氏は15社ほどの転職エージェントのコンサルタントと週に数回は会う。

現在は全社員のオフィス出社を

原則禁止しているため、大半はオンラインだ。ミスマッチを防ぐためにも、求める人材や職歴、経歴技術力、人柄を繰り返し伝え、イメージを共有したうえで人材の紹介を受ける。その後は、求人サイトやリファラルの応募者と同じ方法で選抜する。

内定までのステップは、次の通り。①書類選考②1次面接(面接官は管理職で、約1時間)③2次面接(面接官は数人の役員、もしくは管理職で、約1時間)④オンライン体験入社(1日、約2時間)⑤最終面接(社長、もしくは担当役員で、約1時間)

特徴的なのが、③2次面接と前述の④オンライン体験入社だ。2次面接では本部長、マネージャーが状況に応じて面接官をする。毎回、面接官を変えて行われるが、これはさまざまな視点から応募者の人材としての可能性を見つけ出すためだ。

「多くの面接官を起用することで、技術力やポテンシャル、入社後の近未来、人柄を正確に判断するようになっています」(吉成マネージャー)

④オンライン体験入社は、「極めて重要な試験」と位置付ける。



オンライン全社集会の撮影現場でスタッフをねぎらう人事担当者



オンライン全社集会

応募者とのマッチング(相性)を確認するために体験入社を必ず実施。オンラインにしたのは2020年から。約1000人が応募した場合、平均で2〜3人が内定へとたどり着く。高いレベルでの即戦力を求めるので、IT業界にとめる30歳前後が多い。

吉成氏は「当社の成長を支えるには、厳選した人材が必要。他の有力な企業からも内定を得るような人に入社していただきたい」と話す。

ビジネス本部やピープル&ブランド本部、コーポレート本部、経営企画室も中途採用試験の流れは、ほぼ同じである。20年以前は体験入社をしていたが、この1年半は実施していないという。1000人程の応募者の場合、内定者は2〜3人。

いずれの職種も採用試験を受ける前に、応募者の希望に応じて「面談」の場を設ける。応募者と管理職1〜2人が1時間ほど、オンラインで話し合う。ミスマッチを防ぐ試みと言える。基本的には、応募者からの質問に答える形式で進める。質問内容は事業の詳細や求められる技術力、労働条件についてが多い。面接ではないので、採

否に直結はしない。

共有の仕組みづくり

社内の情報共有を浸透させる取り組みのひとつが、月1回開催する会議「C&S室」。前半は社長や役員、本部長から経営方針や各事業のトピックスを伝える。後半では、社員の紹介など。例えば、中途や新卒の新社員のインタビュー。現在は、1時間の生放送でピープル&ブランド本部、B X部、コミュニケーションチームの担当者が司会をする。原則として全社員がオンラインで参加し、チャットで意見や感想を言い合う。

多くの社員が中途採用者であり、キャリアを積んできた文化や背景が多様多様であるために、組織作りやチームビルディング、風土作りは念入りだ。

「優秀な人を選んでもらえる企業になりたい。中途採用で私たちが人材を競い合うのは有名企業です。その競争に負けないように優位性をいかに確立するか。これが、これからの課題と考えています」(吉成マネージャー)

躍進するベンチャー企業の堅実で確実な挑戦は続く。

(フリーライター・吉田典史)

リファラル採用決定時に総額100万円を支給

創業75年の印刷会社である水上印刷は、祖業である印刷物製造のみならず、「お客さまのマーケティング活動の全体最適化」をミッションに掲げている。

手掛けるビジネス領域は、クライアントの元での常駐業務フロー改善、システム開発による販促業務支援、フルフィルメント（通信販売やECで受注から梱包、在庫管理、配送、受け渡しなど一連のプロセスを請け負う）業務、ロジステイクス、店舗備品やデジタルサイネージなど資材品のキットイング（端末機器の初期設定やツール類の手配、設置、保守などの業務）、位置情報を取得するビーコンによる来店者データ分析など多種多様だ。

そんな同社はここ数年、キャリア（中途）採用を強化してきた。総務部で採用を担当している神原慧太氏という。

「当社では経営において最も重要な要素を『人』ととらえ、採用活動においては新卒採用にこだわりを持っていました。近年、当社の

成長スピードは著しく向上し、直近10期での年平均成長率は10・5%を記録しました。ここ5、6年は社員全体に占める新卒採用の人数は約10%前後となっていました。が、会社の成長を後押しするため、さらにキャリア採用に注力することにしたのです。昨年のキャリア採用は5名でしたが、今年はおそらく10〜15名程度まで拡大する見込みです」

事業内容が旧来の印刷ビジネス



平均年齢29歳の若い力が活躍中



採用担当の神原慧太氏

の枠を大きく超えるようになり、採用スピードをさらに加速させる必要があります。キャリア採用に力を入れるようになったのである。同社の成長を支える人づくりを強化するべく、キャリア採用では従来の媒体を使った求人や人材紹介サービスを利用した応募に加えて、リファラル採用を導入した。

「今後の採用計画を考えるにあたり、過去のキャリア採用の実績を振り返りました。採用後の定着率や能力通り活躍できているかということなどを分析した結果、社員からの紹介をきっかけに入社した社員については、私たちが行っている事業の理解度や職場への愛着度が高い傾向にありました。そこでリファラル採用を戦略的に推進する

ことにしました」（神原氏）

実はもともと、社員の紹介で入社が決定した場合に、紹介した社員に「お祝い金」を支給する制度は存在していた。現在、採用市場には変化が生じており、今後のビジネスの加速を想定するとより多くの人材を獲得する必要がある——水上光啓会長のこのような判断で従来のお祝い金制度を拡充発展させたのが、「縁満感謝金」制度である。

入社後のギャップを避ける

同制度は、正規雇用か非正規雇用かを問わず、水上印刷に勤務するスタッフに自社の魅力を伝える「採用担当者」になってもらい、共に働きたいと思う友人・知人などに対して、全社一丸となって採用活動を強化する制度。正社員として採用が決定した場合、紹介者と応募者それぞれに「縁満感謝金」として50万円を支給する。6月にスタートしてからすでに1人の採用が決定したほか、数名を選考中だという。リファラル採用のメリ

ットについて神原氏は次のように語る。

「応募者が当社に勤務する友人や知人を通じて事業内容や社風をすでに知っている、一方会社側は紹介者を通じて応募者の人となりがある程度把握できるので、安心感がありますね。ゼロからの応募に比べ相互認識の土台が出来上がっているので、採用後のギャップをできるだけ少なくすることができずから。この制度を活用して最近入社した社員のケースでは、紹介してくれた社員を通じて面接前に会社の魅力も伝えられたし、応募者の志望度も知ることができました。選考では能力はもちろんのこと、会社の文化にマッチするか、人柄はどうかなどさまざまな観点から判断を行います。すでに情報が共有されている場合は、それ



採用チーム



本社社屋

らの項目がお互いにある程度クリアになります」

総額100万円のインパクトは大きく、社内でも大きな話題となった。実際に選考につながったケースのほかにも「縁満感謝金の制度はいつまで続きますか」「こういうケースは対象になりますか」などの問い合わせが寄せられることが増えた。一方、応募者にとってもメリットは大きい。リファラル採用の採用率は、一般の応募の場合よりも高くなる傾向にあるからだ。

コロナの影響を受けつつも2020年度は10期連続の増収を達成した水上印刷。積極的な若手の採用で社員の平均年齢は29・6歳になった。神原氏は今後の人材戦略について抱負を語る。

「最近では応募者とのマッチング

を高めるため、リファラル採用のほかにも、エージェント経由での採用や、企業が直接一人一人にアプローチをする『ダイレクトリクルート』などにも力を入れていま

す。現在、水上印刷は全く新しいビジネスモデルを生み出しつつあります。刻々と変化する現状の中では、新卒かキャリアかを問わず印刷という枠にとらわれないで一緒にビジネスチャンスを作っていく方が必要です。そんな状況の中で、『縁満感謝金』制度によるリファラル採用には大きな期待を寄せています」

平均年齢30歳未満の若い力を集し、印刷業の枠を突き抜けて顧客を獲得し続けている水上印刷。この成長の源泉となっている人材戦略に、今後も要注目である。

（本誌・植松啓介）

COMPANY
DATA

水上印刷株式会社

創業 1946年7月
所在地 東京都新宿区西新宿5-14-3
従業員数 正社員265名/非正社員322名(2021年7月現在)





◎識学 品質管理部長 富樫篤史

◎特集 成功する中途採用

オンライン面接で「危険人物」を見抜く方法

オンライン面接全盛の時代である。最終面接だけリアルで、あとはオンライン。あるいは、すべてオンラインで完結し、入社日に初めて「こんにちは」というケースもあるという。はたして、それで求職者の「本質」が見抜けるのか。オンライン面接で失敗しない方法を、株式会社識学 品質管理部長の富樫篤史氏に聞いた。

——オンライン面接とリアル面接の違いは？

富樫 「雰囲気や人物像がつかめない」という採用者の声をよく聞きます。実際に対峙してみたときのムードなど定性的なものが情報としてとれないと……。

——やはりオンライン面接だけでは、難しいのでしょうか。

富樫 そう考えてしまう採用者が多いのは事実です。しかし、本当にそうでしょうか。私は、オンラインのような限定された情報のなかで人物を見抜き、採用前後のギャップを極小化する方法論は確実にあり、むしろ「オンライン時代」は採用力を上げる良いきっかけになると考えています。

「見解」を並べ立てる人は注意

——どうすればよいのでしょうか。

富樫 採否を決定するにはスキルセットとマインドセットという二

つの評価軸が必要です。スキルセ

ットとは、職務遂行に必要な技能、経験、専門知識、コミュニケーション能力のことですが、これは比較的分かりやすい。問題は、やる気、コミット力、人柄、企業文化へのフィット感を表すマインドセットの方です。ここに採用を成功させるためのポイントがあります。

——具体的には？

富樫 まず絶対に採用してはいけないのは、「自己評価意識が高い」人です。自己評価意識とは自分の評価は自分が決めると考える意識のこと。たとえば、学歴を聞かれた際に「頑張れば早稲田に行けたと思うんですよね」などと返す人の自己評価意識は非常に高いと推測できます。客観的事実ではなく、単なる「見解」を自信満々に述べているからです。

この手の人を見抜くには、「過去に全力で取り組んだ仕事と、そ



Profile

とがし・あつし
1980年東京生まれ。立教大学卒。2015年の株式会社識学の設立初年度から同社に参画。大阪営業部の責任者等を経て、現職。著書に『伸びる新人は「これ」をやらない』。

性があります。

——自身過剰な人ということですか。

富樫 はい。マインドセットの何ががずれているんですね。それと、実は自己評価意識の高い人ほどスキルとパフォーマンス能力が低いというのが私の経験上での実感です。ということはつまり、自己評価意識の有無をはかれば、ある程度、スキルセット、あるいは実務の能力もはかることができるというわけです。

——しかし、自信満々の人は、「や

の達成度」を質問してみてください。この時に「何件の契約を獲得しました」といった定量的な達成度合いなどの客観的評価（事実）ではなく、「ベストをつくしました」「顧客に喜んでもらえました」「とても良い取り組みだったと思います」などの「見解」を並べ立てる人は要注意。自己評価と他者からの評価が等しいと錯覚している可能性が高く、いくらスキルセットが高くとも、入社すると会社からの評価を受け入れず、制度や上司に不満を持つ人材になる可能

る気のありそうな人」との高い評価を受けるケースもあるのでは？

富樫 おっしゃる通りです。この手の人はアピールがうまいので面接者が錯覚しやすいのは確かだと思います。リアル面接だと、求職者の雰囲気に取り込まれてしまう可能性が高いので余計に危ない。その意味では、むしろオンライン面接の方が冷静に本質を見抜くことができるのではないのでしょうか。

会社批判は浅慮のなせるわざ

——そのほかには？

富樫 合否を判断する二つ目のポイントは「組織内位置認識」です。これが低い人は危険だと思います。

——組織内位置認識とは？

富樫 自社に所属していて、自己の「階層」「序列」を理解する意識のことです。これが弱いと、上司の命令に従わず、会社の方向性に相反する動きをして組織の混乱をもたらす可能性があります。

——そうした人を見抜くには？

富樫 転職の理由などを聞いた際、「今の会社、最悪なんスよ」などと反応する人は、それこそ「最悪」です。つまり、会社そのものや上司を批判する言葉を吐く人は、自分のポジションが分かっています。

求職者のマインドセットを評価するための指標

★自己評価意識

客観的評価ではなく「自分の評価は自分が決める」という意識。強いほど要注意。

★組織内位置意識

組織内での自己の「階層」「序列」を理解する意識。弱いほど要注意。



ん。本人にしてみれば「客観的に会社を見ることできる」賢さを

アピールしているのかもしれないが、自社批判は自己批判につながるということが理解できていないのです。浅慮のなせるわざといえるでしょう。

——飲み会などで上司の悪口を

滔々^{たうたう}としゃべる人がいますが……。

富樫 その延長線上にあります。

この手の人は、入社すると同時に、外に向かつて会社批判を始める可能性があります。相当危険です。——自己評価意識が高く組織内位置認識が低い人は、極めて危ないということですね。

富樫 絶対に採用しないでください。とくに「自評価の高い人」に

ついては、われわれの経験則では、年齢を重ねれば重ねるほど修正が効きにくいという特性があります。40代以降の人だと、ほぼ治りませんからうっかり採用しないようにしてください。

「大手」ブランドに騙されるな

——直観的には、大企業などのOB人材に、この手の人が多いようにも思えますが。

富樫 おっしゃる通りです。大手から幹部を迎え入れても、マインドセットのズレはいかんともしが

たく失敗に終わるケースは枚挙にいとまがありません。プライドが高く、過去の成功体験に縛られがちなので社長の指示は聞かないし、会社のルールも無視するなど、組織を混乱に陥れてしまうのです。「大手」というブランドに^{だま}騙されないようにしてください。

——そのほかに気を付けるべき点がありますか。

富樫 オンライン面接は、地方のみならず海外に住む人でも問題なくセレクションを行うことができるので、確実に採用活動における母集団が広がります。その分、優秀な人を採用する確率が高まるわけです。

当社においても、遠隔地に住む候補者を「一度も会わずに採用」したケースがありますが、とくにギャップは感じませんでした。「自己評価の高い人」と「組織内位置認識の低い人」を確実に見抜いてはじめていけば、「危険人物」を採用する事故にはまず遭わないで済みます。二つは荷が重いと感じる方は前者の「自評価の高い人」だけでも避けてください。そうすれば、採用の成否が大きく変わってしまいます。

インタビュー・構成／本誌・高根文隆 ●



サイバークラフト 栗山修伍 クリエイティブディレクター SNSを有効活用してより効果的な採用活動を

今やウェブ戦略に欠かせないSNS。年配の中小企業経営者にとっては「苦手」と感じる分野かもしれないが、うまく活用すれば大きな効果が期待できるツールであることは確か。サイバークラフト株式会社の栗山修伍氏に、採用活動におけるSNS活用法について聞いた。

— SNSを採用活動に生かすための留意点は？

栗山 採用に限らず、企業がSNSでマーケティングを行う際に、

「達成すべき目標」をしっかりと立てずに、カジュアルにスタートするケースが非常に多いと思います。ウェブサイトやECサイトのビジュアルや文章をそのまま引用して、簡単な気持ちで安易に運用に入ってしまう。そうすると、とりあえず「運用する」ことが目的化してしまい、組織として何のた

めにリソースをかけているのかがあまいになってしまいます。

— どのようにすればよいのでしょうか。

栗山 まず、達成すべき目標を立ててください。採用であれば、たとえば「どんな人を何人採るか」といった目標ですね。そして、その目標に沿うかたちでサイトを構築し、興味喚起を行いながらフォロワーを増やしていくコンバージョン（獲得）にまで持つて行く。これが理想です。

「親指を止めさせる」

— 具体的に教えてください。

栗山 採用におけるSNS広告では、突発的なニーズが多いため、企業が採用したいタイミングで適当な画像とコピーライティングで出稿してしまいがちです。

上の【広告例】をご覧ください。「未経験から年収500万円 今すぐエントリー！」と分かりやすく「年収押し」を強調しています



Profile

くりやま・しゅうご
京都芸術大学卒。イタリア留学後、楽天でブランドマネジメント室室長をつとめた後、フェイスブックジャパンでクリエイティブストラテジストとして活躍。世界中の企業を対象にインスタグラムの広告クリエイティブディレクションに携わる。現在は、サイバークラフト株式会社の創業メンバーとしてクリエイティブの責任者をつとめている。

が、誰に向けられたコピーなのか、どこが魅力的なのかがあまいので、どこからエントリーしたらよいのかさえ判断とれません。画像もありません。SNSの場合、ユーザーは自分の興味のある情報を探しに来ているので、一方的な配信では何の効果も期待できません。

— 確かにあまいですね。

栗山 われわれの間では「親指を止めさせる」と表現するのですが、ファーストステップとして画面のスクロールを止めさせるための工夫が必要です。どのような環境で、どのような仲間と働いて、どのような顧客に対応するのが一目で分かるようなビジュアルを用意す

べきです。営業職でもクリエイティブでも美容師でも同じ。まずは「自分に関係ありそうだな」と思わせることが大事です。

— なるほど。

栗山 たとえば、「リモートワーク可能」を強調したい場合、「自宅のデスクにPCが置いてあり、傍にコーヒークップ」といった図柄を採用しがちです。しかし、それでは、ありきたり過ぎてユーザーへフックにはなり得ません。ところが、自然のなかのコーデジやおしゃれなカフェといったビジュアルを背景に使用すれば、「どこにいても自由に働けるんだ」と、一気にユーザーの想像力に訴えか



けることができます。

——つまり、どう興味を持ってもらうかという入り口の部分が大切なわけですね。

栗山 そういうことです。まずはユーザーの興味を呼び起こす。そして、それをフックにして、会社や職種の魅力を理解してもらおう。その場合、ただ単に年収がどう、福利厚生がどうというよりも、会社全体の魅力を発信する姿勢が重要です。社内の風景を配信してもいいし、工場ラインを紹介する動画でもいいでしょう。働いている人たちのインタビューを掲載しても面白いと思います。ユーザー自身が働いているところを明確にイメージできるような内容ですね。ただ、気を付けたいのは情報をシンプルにまとめること。そして、ユーザーにとっての「ベネフィット」を明確にすること。要するに、ユーザーに「刺さる」内容を意識してください。会社側のひとりよがりの「思い」は、実はユーザーにとってはどうでもいいことなのです。そして、最終的に採用ページに飛べるような誘導路を明確にしてあげれば、ヒット率は飛躍的に上がると思います。

——SNSにもさまざまあります

が、お勧めは？

栗山 私はフェイスブックジャパンに在籍していたので、どうしてもインスタグラムに言及する機会が多いのですが、基本的には連携して利用されることをお勧めします。たとえば、ビジュアルに強みのあるインスタグラムに対して、リツイート機能のあるツイッターは「拡散」に優れているので、キャンペーンを告知したいときはツイッターで行い、それをインスタに連携して視覚的に伝えるという

方法もあると思います。つまり、

採用活動のスタートをツイッターで、自社の魅力をインスタグラムで……というイメージでしょうか。

動画は「15秒以内」で

——動画を制作する際のコツはありますか。

栗山 端末の種類にもよりますが、スマホの場合、「興味がない」と感じればほんの数秒で再生をやめてしまう人がほとんどです。そのため、まず結論から入ってください。結論を後ろに置きたい場合には、とにかく目を引く印象的な内容を最初に置く構成を心がけることです。ユーザーを「何か気になる」という状態にしておいてから、

徐々に引き込むのです。

——尺は？

栗山 プラットフォームにもよりますが、私は15秒を推奨しています。インスタグラムにはスライドショーのように画像や動画が投稿できる「ストーリーズ」という人の機能があり、これも15秒が基本です。TikTokなんかもうですよね。いま、人々の情報取得のために費やす時間は非常に短くなっています。普通、スマホで1分の動画はまず見ません。一方

で、ユーチューブは、比較的長尺

のものを落ち着いてみる際に利用します。なので、インスタグラムでユーザーを引きつけて、ユーチューブでゆっくり解説するという方法も有力だと思っています。

——今や採用活動にSNSは必須なんでしょうか。

栗山 求職者の最終的な決断に直結しているとはいえないかもしれませんが、会社を認知してもらい検討をうながすツールとしては非常に使い勝手のよいものだと思います。双方向性が高いのも魅力ですね。たとえば、前述の「ストーリーズ」には質問機能があり、フォローワーが質問を投げかけることができます。たとえば求職者から「商売企画に興味があるがコンセプトづくりからデザインまで担当できるのでしょうか」という質問が来た際に、担当者が即座に答える体制を整えてもよいし、もっといえば、「インスタライブ」で生のやりとりだって可能です。現代は企業に「透明性」が求められる時代。気軽にインタラクティブなやり取りができるSNSは、採用のみならず経営にとってますます重要性を増していくでしょう。

インタビュー・構成／本誌・高根文隆

SNS活用のポイント

- ★ 達成すべき目標を立てる
- ★ 「自分に関係ありそうだ」と思わせる
- ★ 会社全体の魅力を発信する
- ★ ユーザーのベネフィットを明確にする
- ★ 動画は15秒以内
- ★ 双方向性の高さを活用する