## 人事担当者の意識改革“待ちの採用”から“攻めの採用”へ

# 株式会社モノリス

| | |
|---|---|
| 所 在 地 | 東京都調布市深大寺東町 8-31-6 |
| 事業内容 | 動物臨床検査の受託<br>医薬品開発過程での分析、試験の受託 |
| 資 本 金 | 1,200 万円 |
| 代 表 者 | 代表取締役　矢島 行雄 |
| 創 業 年 | 平成 7 年 1 月 |
| 従業員数 | 200 名 |
| U R L | http：//www.monolis.com/ |

### ▷▷ 課題を感じながらも対応策がわからなかった

同社は、犬や猫を中心とした動物の臨床検査などを請け負う専門機関だ。全国の 11 か所の営業所では、営業職と臨床検査の職員を常時募集しており、その採用活動を 5 年にわたって、管理部長の嘉代知子さんが総務の業務も兼務しつつ一人で担当していた。

同社は、業界内では知名度もあり、これまでは求人サイトの媒体等で募集すれば、年間 50 人程度の募集をしても人員の確保はできていた。しかし、人手不足の波は同社でも例外ではなく、ここ 2 ～ 3 年程は人材の確保に苦慮するようになっていた。これまでは月 15 件ほどあった応募も、最近は毎月 10 人前後の応募しかなく、今年は、50 人程度の採用枠に対して、10 月時点で半分しか採用できていない。

この大きな課題への対策に向けて、嘉代さんは、採用担当としての新人の石毛さんを抜擢した。

しかし、採用に至るまでのプランニングや、その業務フローなど、現在の労働市場の状況を踏まえ、新たに取り組まなければならない課題に対して、有効な解決策が見いだせないままでいた。そんな時、この事業を知り応募することとした。

同社は動物専門の臨床検査が専門だ

### ▷▷ 新人の人事担当者を育成するために

石毛さんは、2015 年 3 月に入社し、人事担当として配属された。石毛さんは、自分が自社の魅力を伝えることで、その魅力に惹かれて入社した社員がやがて成長して、会社を支えていくことが人事のやりがいと感じ、部長の嘉代さんと共に新卒・中途採用を含めた人事全般を専任で担当している。

しかし、石毛さんは、人事担当としてのキャリア以前に、入社してからまだ 1 年にも満たない。

同社が今回の「緊急人材確保支援事業」に申込んだもう一つの理由は、石毛さんを一人前の人事担当者として育成するということだった。実は、直属の上司である嘉代さんは、専門的なことが何もわからないまま、自分のやり方で人事採用の仕事をしてきた。しかし、現在の採用難の時代には、どのような採用手法を用いれば、効果的に必要な人材を確保できるのか、そのノウハウを身に付けておらず、どこから何をやったら良いのかがわからない。

嘉代さんは、石毛さんにきちんとした専門知識を身につけてもらったうえで、どういった方をターゲットとし、どうＰＲをすれば効果的か、さらに、内定後の離脱防止の工夫まで、独自の採用戦略をつくれるようになって欲しいという思いがあった。

そこで、優秀な人材を低コストで迅速に採用できる人事担当者の育成をもう一つの目的として、本事業へ参加することとした

新人の石毛さん、採用責任者の嘉代さん

### ▷▷ 応募者の母数を増やし接触機会を生み出す

コンサルティングでは、同社の課題に対して大きく 2 つの提案を行った。「採用プランの構築」と「面接までのプロセス」だ。

採用条件に合った応募者を増やすためのターゲットの明確化（母集団形成）から、採りたい人材を確実に入社につなげるまでの一連の採用プランを独自に作れるよう、石毛さんに採用に関する基本的な考え方と具体的な改善策を習得してもらうことにした。

まず、母集団形成のための求人票は、「企業名と給与しか見られていない」という考え方は間違いであり、求職者が知りたい情報を求職者の目線で伝えることの重要性を説明した。例えば、臨床検査分析の仕事に対し、「難しそう」というイメージだけで求職者に敬遠されないためには、仕事内容をわかりやすく記載することだ。具体的には、臨床検査分析で取り扱う検査機器の名称を記載したり、営業職であれば実際に担当する営業先のエリアや使用する社用車の情報等まで詳細に示すことで、求職者は業務内容を具体的にイメージできるようになり、応募してみようという気になる。また、賃金についても、求職者目線を意識し、経験年数やスキルを例示した「モデル年収」を追記することで、応募者が入社後の自身の処遇をイメージできるよう、明確に記載することが大事だとアドバイスをした。

次に、選考のプロセスも大胆に変えることも実行した。これまでは、「履歴書の送付→書類選考→面接」と一般的な段階を踏んでいたが、思い切って書類選考をカットした。これは、近年の就職市場を考えると、応募者を他社にとられないためには、応募から採用までスピード感が重要であること、書類では経歴やスキルで選びがちで、人柄や熱意はわかりにくいことからである。求職者からの応募書類を待つ姿勢から、採用側から積極的に攻める姿勢になってもらうため、求職者と直接接触する機会を増やして、書類ではわからない魅力を面接の中で引き出し、採用に繋げる狙いだった。

嘉代さんも、石毛さんも、思いも寄らない提案に最初は戸惑ったが、提案どおりに採用フローを変更した。しかし、これが、同社には合っていたようで、面接で本人と履歴書を見ながら、直接コミュニケーションをとれることで、書類選考では良い印象でも、面接では違ったというギャップがなく、逆に、書類選考では経歴で不採用としたであろう人材でも、直接話すことですばらしい側面を発見できたそうだ。

### ▷▷ 支援事業を通じて担当者の意識が変化

コンサルティングを通して、採用プロセスにおける自社の課題や改善のポイントが明確となり、その対応策を考え実施するにつれて担当する 2 人にも大きな意識の変化があった。

今までは求人を出して、応募を待つだけというやり方だったが、自分たちで変えられることがこんなにあると知って、“攻めの採用”ができるようになった。

今では、採用プロセスの改善以外にも、同社から積極的にハローワークに働きかけ、単独の企業説明会の開催、その説明会の参加者など接点ができた求職者に対し、同社側から個別にアプローチをして同社への関心度を確認したり、自社業務をより深く理解してもらうために、面接の待ち時間に見てもらう説明スライドづくりを石毛さんが自ら発案したりと、自分たちだからできる工夫を一つひとつ見つけ即実行に移すことで、コンサルティングを開始してから、わずか 4 か月で応募者は月平均 26 名、採用も月 7 名と成果が表れてきている。

石毛さんは、「今回の事業で色々なことを教えていただくうちに人事担当としての責任を強く自覚し、今は求職者の目線に立ち、自分なりにできることを考えています」と話してくれ、日々、成長していることを自分自信で実感していることが見えた。

嘉代さんからも、「具体的な成果が出るのはまだこれからですが、採用した若手社員が経験を積み、会社を支える存在になってもらうため、この意識の変化を大事にし、これからも継続して“攻めの採用”を続けていきたい」と語ってくれて、戦略的に採用活動ができる基礎が築かれていることを感じているようであった。

石毛さん（中央）の成長ぶりに、嘉代さん（右）、コンサルタント（左）も感動

**担当コンサルタントからメッセージ**

**課題をクリアするためには実行力が大きな武器となる**

採用難に苦戦している中小企業においては、優秀な人材を低コストで迅速に採用するためには、自社のことを一番知っている社員が、求職者に対し自社の魅力を伝えるための工夫を考え、それを実行に移すことが実は近道なのです。

今回、コンサルタントの提案を素直に受け入れ、小さなことでもすぐに行動に移し、更に独自に工夫をされるお二人の実行力により、着々と独自の採用戦略を構築されています。その積極的な行動力はこの先大きな武器となり、必ずしっかりとした成果に結びついていくはずです。