

「採用・早期戦力化」 マニュアル

< 目次 >

I.	このマニュアルの目的.....	3
II.	人材採用の好循環.....	4
1.	人材採用の悪循環（成長できない組織のパターン）	4
2.	人材採用の好循環（成長する組織のパターン）	5
III.	要員計画.....	6
1.	要員計画の目的	6
2.	要員計画の流れと主担当	6
3.	要員計画の立て方（小規模組織向け）	6
4.	部門別要員計画の立て方（中規模組織向け）	7
IV.	採用.....	8
1.	欲しい人材を採るコツは「安定感ある採用ピラミッド」の構築にあり！	8
2.	採用の業務フロー.....	8
3.	採用準備.....	9
4.	応募者選考（面接・適性検査）	11
5.	採用活動スケジュール.....	14
V.	定着・戦力化.....	15
1.	定着・戦力化のポイント	15
2.	受入側の環境、特に雰囲気を整えること.....	15
3.	定着・戦力化PDCAサイクル.....	15
VI.	参考資料：公正な採用選考について（厚生労働省職業安定局就労支援室）	17
1.	公正な採用選考について	17
2.	公正な採用選考チェックポイント	19
VII.	様式・ファイル一覧.....	20

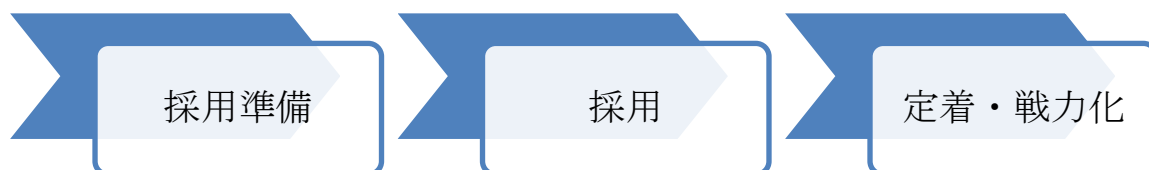
I. このマニュアルの目的

経営は「人（ひと）」、「金（資金／会計）」、「もの（製品）」の3要素できまる、といわれます。最近では、それに「情報」を加えて「経営の4要素」とも呼ばれます。

なかでも「人（ひと）」は、自社独自のアイデアや製品、管理システムなどを生み出すことができる、唯一の重要な要素です。また財務的にも、人に関わる経費（人件費）は、かなりの比重を占めます。

一方、システムや製品のように標準化することができない、一人一人個性が違う、という管理上の難しさがあるのも「人（ひと）」です。

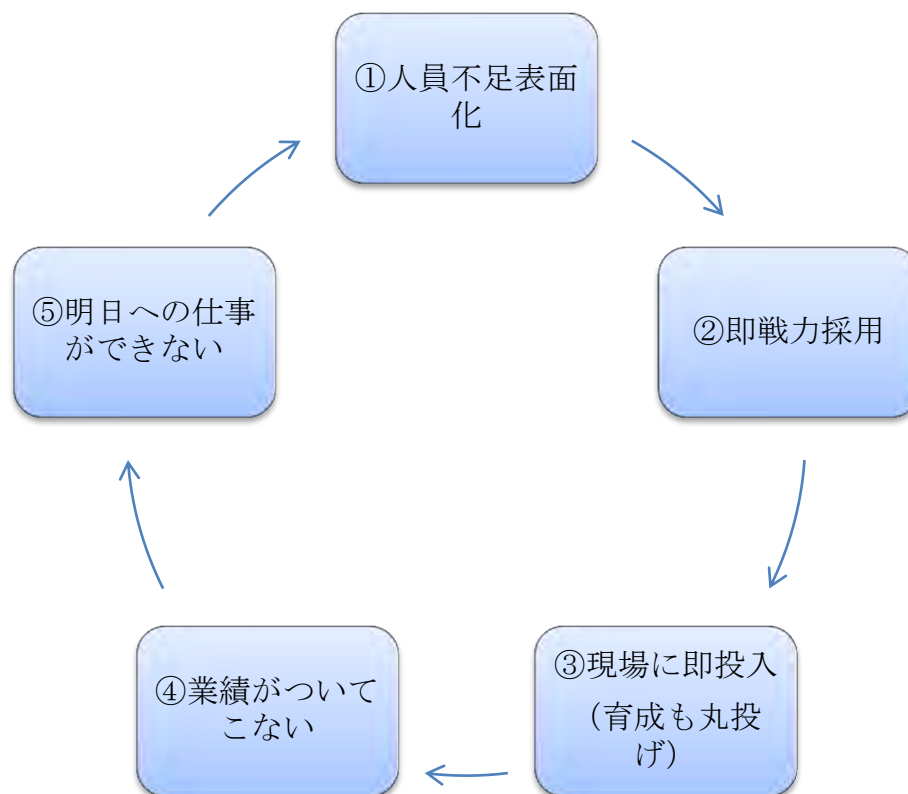
このマニュアルは、人材の採用から定着・戦力化までの手順や考え方を整理したものです。



II. 人材採用の好循環

「良い流れ」は「良い組織」、「成長力」をもたらします。そうでない組織との違いは、以下の様なものです。

1. 人材採用の悪循環（成長できない組織のパターン）



① 人員不足表面化

普段から「人材面の計画」や「採用準備」ができていません。誰かの定年退職直前になって、あるいは誰かが突然辞めると言い出して、慌てて採用を行おうとします。

② 即戦力採用

仕事がストップすると困るので、即戦力重視、技能や経験重視で、自社でその人がチームメンバーとして機能できそうか、十分に吟味することなく採用します。

③ 現場に即投入

即戦力として期待が大きすぎ、経営方針や組織、社内のルールなどの説明が不十分なまま現場に投入します。

④ 業績がついてこない

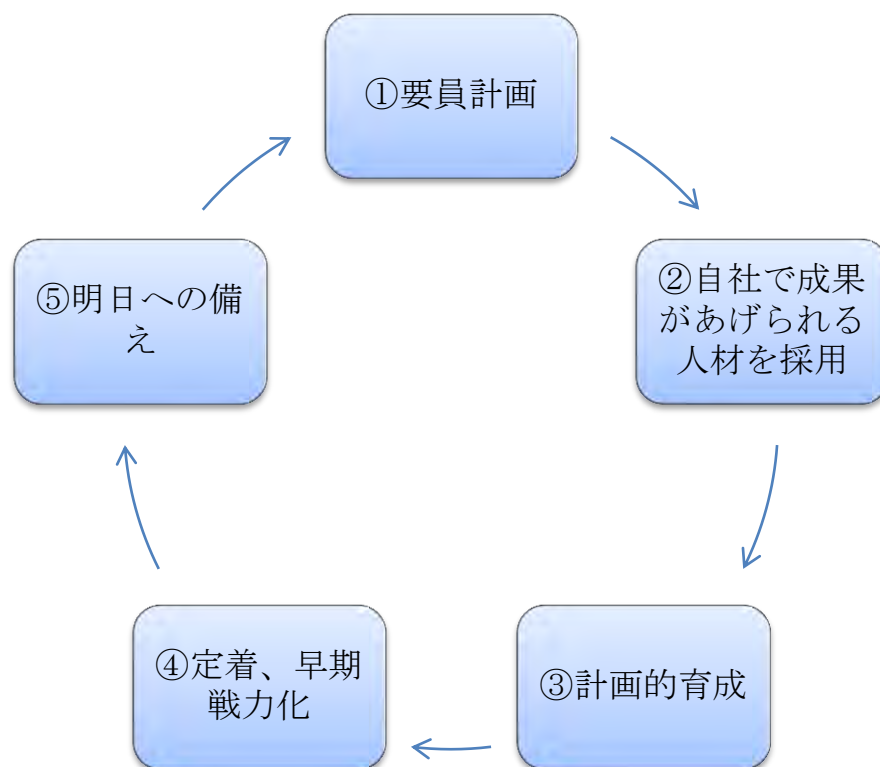
いくら技能があっても、その組織内での仕事の進め方、ルールが分かっていない新人は同僚にとっては迷惑です。チームワーク不全、定着化失敗（退職）などで業績が上がりません。

⑤ 明日への業務ができない

ギリギリの人員で、今日の仕事を回すのに精一杯になり、「育成」や「ノウハウ共有」、「業務標準化」、「要員計画」など「明日への業務」に時間がとれません。

2. 人材採用の好循環（成長する組織のパターン）

他方、次のような好ましいサイクルが回ると、良い組織、成長力のある組織へと徐々に変貌していきます。



以下で、成長をもたらすサイクルに乗るためのコツについて詳しく解説します。

III. 要員計画

採用活動に入る前に、そもそも、その仕事／部門は何人で回すのが良いのか、将来のことを含めて試算します。この試算は一般的に「要員計画」と呼ばれます。

是非来てほしい人との偶然の出会い、突然の退職、病気休養など、人事管理は計画的には進まないものですが、そのような不安定要素が含まれるものだけに、定期的に要員計画をつくり、頭の中を整理しておきましょう。

また要員計画策定後は、その趣旨にそって活動していくのは当然ですが、計画に縛られすぎて、採用のチャンスを逃す、ということでも良くありません。

広い視野と深い洞察力で要員計画をつくったあとは、現実の流れにそって、柔軟に対応していきます。

1. 要員計画の目的

- (1) 経営計画と整合をとり、効果的・効率的な人員計画を社内で共有する。
- (2) 定年退職や定期的な新卒採用など、計画的に要員を配置、登用することで、業務の遅れや機会損失を低減する。

2. 要員計画の流れと主担当

組織の規模に応じて、どこまで細かくつくるのかが分かれてきます。以下では「小規模組織向け」と「中規模組織（従業員数十人～数百人）向け」の2種類を説明しています。

(1) 要員計画の流れと主担当（小規模組織向け）

小規模組織あるいは、事業所のリーダーが、全体の要員計画を作成し、必要に応じて、採用する職種の既存メンバーや関係者などから意見を聞く、という流れが良いかと思います。

(2) 要員計画の流れと主担当（中規模組織向け）

- ① 部門別要員計画書の作成：部門長（担当役員または準じる者）
- ② 全社要員計画のとりまとめ：総務部
- ③ 計画承認または修正指示：役員会

3. 要員計画の立て方（小規模組織向け）

(1) 要員計画（過去2期、計画3期を数値で。様式1）

- ① 売上高
- ② 付加価値額（売上高－原材料費－外注費）
- ③ 生産性指標（「一人あたり付加価値額」をメインに）

- ④ 契約形態別人員推移
 - a) 正社員
 - b) 契約社員・嘱託社員(勤務時間を8時間換算して人数を出す)
 - c) パートアルバイト(勤務時間を8時間換算して人数を出す)
 - d) 派遣社員(勤務時間を8時間換算して人数を出す)
 - e) 請負

4. 部門別要員計画の立て方（中規模組織向け）

(1) 要員計画（過去2期、計画3期を数値で。様式1）

- ① 売上高
- ② 付加価値額（売上高－原材料費－外注費）
- ③ 生産性指標（「一人あたり付加価値額」をメインに）
 - a) 営業事例:一人あたり売上高、一人あたり付加価値
 - b) 製造事例:一人あたり売上高、一人あたり付加価値、一人あたり生産量
 - c) 開発事例:一人あたり担当顧客数、一人あたり担当開発案件数
- ④ 契約形態別人員推移
 - a) 正社員
 - b) 契約社員・嘱託社員(勤務時間を8時間換算して人数を出す)
 - c) パートアルバイト(勤務時間を8時間換算して人数を出す)
 - d) 派遣社員(勤務時間を8時間換算して人数を出す)
 - e) 請負
- ⑤ 部署または機能別人員推移
 - a) 営業事例:関東地区営業○人、関西地区○人
 - b) 製造事例:加工○人、組立○人、検査○人
 - c) 開発事例:顧客カスタマイズ○人、新商品開発○人

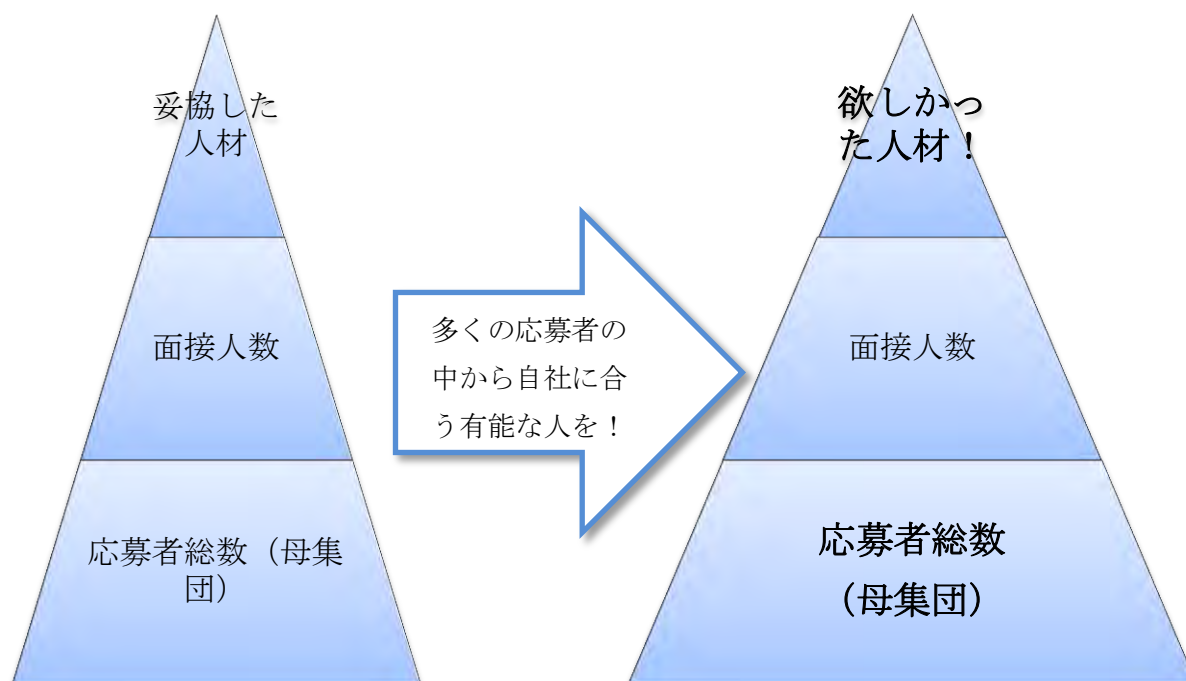
(2) 要員計画に含まれる不確定要素・リスクと対処方法

以下の要素について考察し、コメントを表に残しておきます。

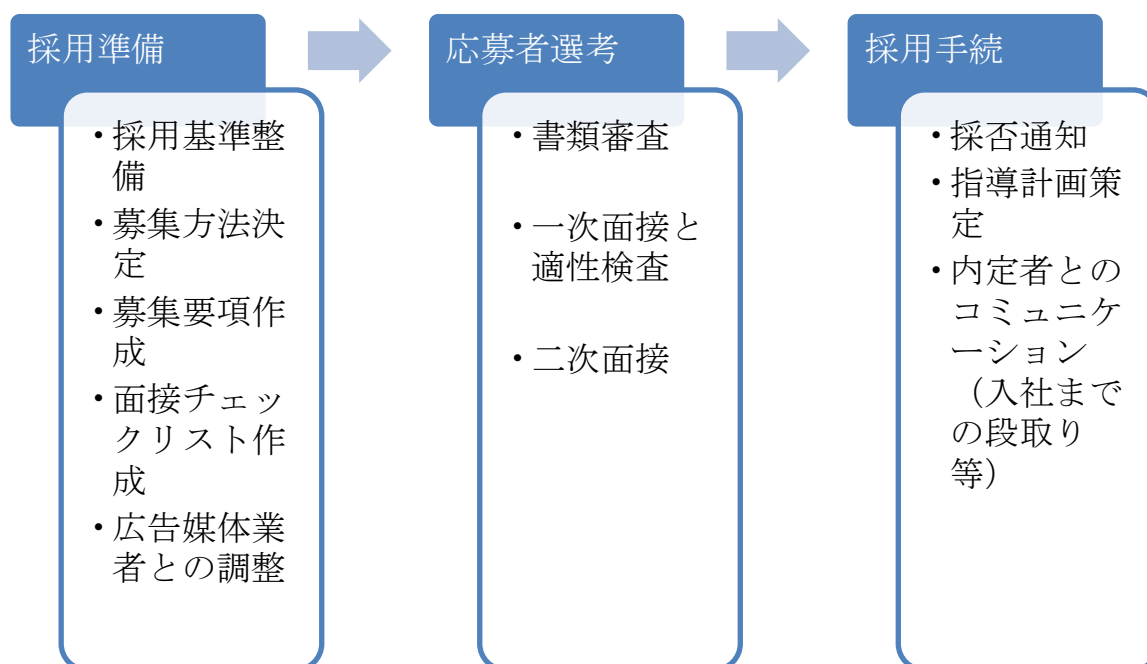
- ① 採用できなかった場合
- ② 異動要員の異動元や本人との調整が進まなかった場合
- ③ 売上が計画どおり進まなかった場合
- ④ 定着化に失敗した場合

IV. 採用

1. 欲しい人材を採るコツは「安定感ある採用ピラミッド」の構築にあり！



2. 採用の業務フロー



3. 採用準備

(1) 採用基準の整備

- ① キャリアパスなど長期の育成計画
- ② 職務内容と必要スキル明確化（職務記述書 様式 2）
 - a) 期待される成果
 - b) 主な業務
 - c) 必要な知識
 - d) 必要なスキル
 - e) 必要な行動特性

(2) 募集方法、求人手手段の決定

幾つかのやり方がありますが、採用する職種・人材、予算などを考えて以下の中から選びます。

媒体／手段	費用	適した人材	長所／短所
ハローワーク	無料	正社員、パート・アルバイト	応募者の母集団は確保できるが、能動的で有能な人材は求人雑誌や求人サイト、転職紹介などの方を利用しがち。
学校求人	無料	正社員	移動時間や学校・先生との信頼構築に時間が必要。
新聞折込	有料	パート・アルバイト	短期間しか効果持続しない。広告を打つタイミングで成否が分かれる。
求人雑誌／サイト	有料	正社員、パート・アルバイト	有能な人材に出会える可能性が高いが、費用も相当かかる。雑誌（メディア）を良く検討する必要あり。ネットの場合は、気軽に沢山の会社とコンタクトする人が多く、実際に採用に至る割合は少ない。
縁故・自社社員（リクルーター）	無料	正社員、パート・アルバイト	適性や労働条件で断る場合や、辞めてもらう必要が出た場合に、社内の紹介者にも禍根を残す可能性あり。
自社 HP／SNS（Facebook など）	無料に近い。	正社員、パート・アルバイト	単に自社ページに「人材募集」と表示するだけでは、応募者の母集団が確保できない。ネット上の求人サイト専門業者やSNSとの連携が必要。

(3) 募集要項作成

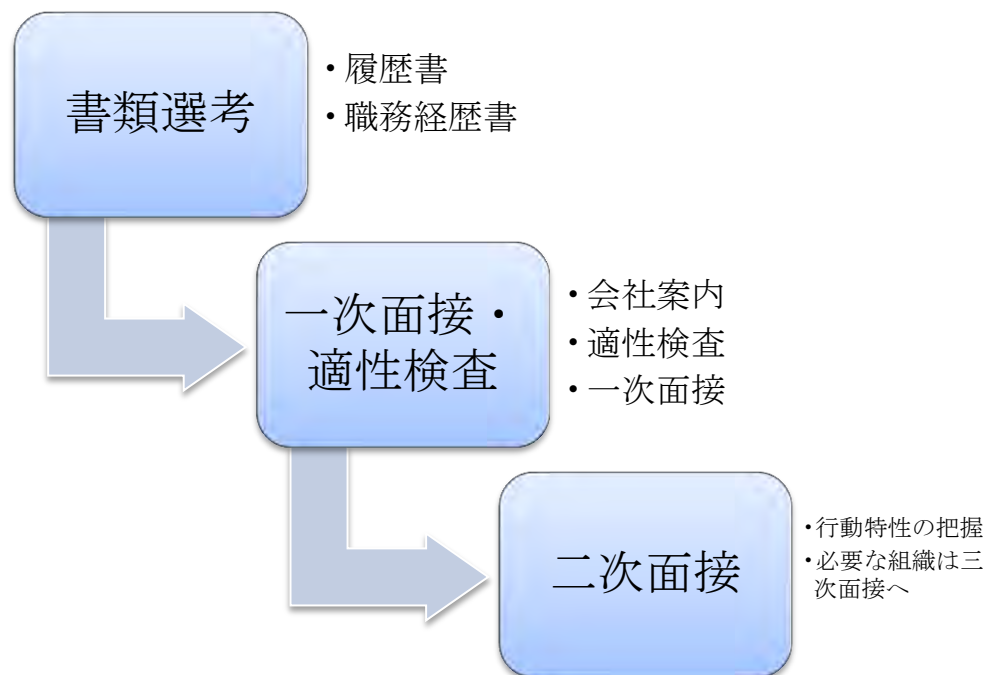
- ① 当該職種の「職務記述書（職務内容）」と、「就業規則（労働条件）」などをもとに当該部門が作成し、総務部がチェック。
- ② 自社と当該職務の長所が伝えられるように作成する。
 - a) 嘘は勿論、過剰な表現は駄目（仮に入社しても辞めてしまう）。
 - b) 当社の当該職務で働くことのメリットが感じられるように（キャリアパスや研修制度が整備されていることなど）

(4) 面接チェックリストの作成

- ① 様式の種類
 - a) 一次面接チェックリスト(様式 3)
 - b) 適性検査チェックリスト
 - c) 二次面接チェックリスト(様式 4)
- ② 二次面接用チェックリストを職種別にカスタマイズする方法
二次面接は、「行動インタビュー」という手法をもとに、応募者の「行動特性」が、当該職務担当者に相応しいものであるかどうかを見極めることが重点となります。
- ③ 当該職種の成果とは何かを検討し、その成果をあげることが可能な人の「行動特性」を最大5つまでピックアップし、二次面接チェックリスト（様式 4）の「行動特性」欄に記述します。
 - 「行動特性」とは、「性格」ほど変わりにくいものではないが、数日の研修などでは変わりにくい「思考や行動の傾向」。
 - 当該職種において成果をあげるためには、どのような「行動特性」が求められるのか、その因果関係を明確にした「行動特性」や能力は、「コンピテンシー」と呼ばれる。
 - 当該職種において必要な行動特性が 5 つ以上ある場合、採用後では育成しにくい行動特性、特に成果に関係する行動特性、という観点から 5 つ絞り込む。
 - 営業では、「社交的」や「話し好き」などの「性格」と「業績」は相関が少なく、「顧客志向」や「達成思考」という行動特性を持つ人が、高い成果をあげるという研究や報告が多い。
 - 「行動インタビュー」は、BEI（Behavioral Event Interview）という手法を簡略に表現したものです。
 - * 推薦参考書：川上真史・齋藤亮三著「コンピテンシー面接マニュアル」
 - * コンピテンシーの基本を学んでみたい方はスペンサー著「コンピテンシーマネジメントの展開」がお勧めです。

4. 応募者選考（面接・適性検査）

（1）応募者選考の全体の流れ



（2）書類選考の手順

- ① 書類選考チェックポイント
 - a) 文字: 読みやすさなど読み手を意識しているか?
 - b) 経歴: 転職が頻繁ではないか?
 - c) 自己 PR 欄: 熱意が感じられるか、説得力はあるか?
 - d) 職務経歴: 充実した職務を遂行した形跡はあるか?
- ② この段階で採用しないことを決めた人には、応募書類の原本と「選考結果通知書（様式 5）」を返送する。個人情報保護の観点からコピーやデータは自社に残さない。

（3）一次面接・適性検査

- ① ねらい
 - a) 自社に対する好印象を与える(自社への悪い評判を立てない)
 - b) 自社の業務内容や、担当予定の職務についての理解を得る
 - c) 職務適性と基礎能力の有無を判定する
- ② 一次面接の進め方（数人単位でまとめて実施しても OK）：全体で約 1 時間
 - a) 「応募への感謝」を述べる: 5 分
 - b) 会社と担当予定の職務の概要を伝える: 20 分

- c) 適性検査の趣旨と要領を説明する:5 分
- d) 適性検査・能力検査:20 分～40 分(検査の種類を増やせば時間も増える)
- e) 質疑応答:15 分
- f) 交通費精算:5 分(算定が難しい場合は、お車代として一人 1,000～3,000 円程度を)

③ 採用適性検査による判断

採用適性検査は、多くの被検者をもとに適性度を判定できるように制作されています。ただし適性検査の種類に関わらず、すべての適性検査は、あらゆる人や組織に必ずあてはまる、という絶対的なものではありません。

面接や職務経歴書などから、応募者に対して好印象や過度な期待を持ちすぎて、採用後に失望する、ということにならないよう、客観的な判断資料の一つとして活用されることをお勧めしています。

採用適性検査の実施方法、活用方法はお問合せ下さい。

④ 一次面接での合否判定と結果通知

- a) 一次面接チェックリスト(様式 3)を作成し、二次面接へ進める人のリストを作成する。
- b) この段階で採用しないことを決めた人には、応募書類の原本と「選考結果通知書(様式 5)」を返送する。個人情報保護の観点からコピーやデータは自社に残さない。

(4) 二次面接（一人ずつ個別に面接）：30 分から 1 時間

① ねらい

- a) 自社に対する好印象を与える(自社への悪い評判を立てない)。
- b) 具体的な過去の職務経歴、学校や学部を選択、卒業論文のテーマ決定などの中から、応募者の行動特性を把握する(何をもとに人生の岐路を決めてきたのか、人からのアドバイスなのか、自分自身で行った情報収集の結果なのか、何となくなのか?)。

② 二次面接の進め方：40 分から 1 時間

- a) 「二次面接参加への感謝」を述べる:1 分
- b) 行動インタビュー1(例:学校を選択した前後の具体的行動):5～10 分
 - ・ 「行動インタビュー」という名称は、一般に知られていないので、「〇〇さんの人柄を理解したいので、過去のご活動の中から幾つかお話を伺いたと思います」というように自然に入りましょう(「では行動インタビュー1です・・・」という感じではなく)。
- c) 行動インタビュー2(例:卒論を決定した前後の具体的行動):5～10 分
- d) 行動インタビュー3(例:アルバイトやサークルを決定した前後の具体的行動):5～10 分
- e) 行動インタビュー4(例:職務経歴のある人には、経歴時の苦労話を聞く):5～10 分
- f) 質疑応答:30 分(勤務条件など)

③ 行動インタビューでの質問例

- a) ○○大学の○○学部を選択されたときのエピソードを聞かせて頂けませんか？
- b) 前職では、○×業務を3年間担当されていますね。その時の色々なご苦勞があったと思いますが、機密情報に触れない範囲でご苦勞話を聞かせて頂けませんか？
- c) ○×で長くアルバイトを経験されているようですね。そこでの成功談などお話を伺えませんか？

④ 行動インタビューの要領

- a) 過去の具体的な行動にのみ焦点を当てて聞く。
- b) 工夫した点や苦勞した点を聞くと、普通は喜んで話してくれる。
- c) 行動(で、どうされたのですか？) → 結果(で、どうなりました) → 次の行動(で、どうされたのですか？) → 結果 という連鎖で、ある目的のためにその人がどういう行動パターンをとるのか、理解していく。

⑤ 行動インタビューの注意点

- a) 本来ならこうしたかったとか、という話は最小限にしろう(脱線したら具体的な行動に引き戻す)。
- b) 本来こうすべきだったのでは、など面接者としての意見は述べない。
- c) 前職での機密事項などを聞き出さない。

⑥ この段階で採用しないことを決めた人には、応募書類の原本と「選考結果通知書(様式5)」を返送する。個人情報保護の観点からコピーやデータは自社に残さない。

⑦ 二次面接での合否判定

- a) 二次面接チェックリスト(様式4)を作成し、採用、不採用を判断する。
- b) 必要に応じて役員面接など三次面接をすることも可。但しあまりにも多いのは、コスト面、応募者の精神的負担、採用判断の責任が曖昧になる、という観点からお勧めしません。

⑧ 内定を出す人には、「採用通知書(様式6)」と「入社承諾書(様式7)」を郵送する。

- 採用プロセスに時間をかけ、場合によっては募集広告の費用がかさむことがあるかも知れないが、希望する人材が見つからなかった場合は、もう一度、同じプロセスにチャレンジする。
- 採用に於ける安易な妥協は、会社や本人の将来のためにならない、と考えましょう。

5. 採用活動スケジュール

採用活動は応募者や社内の関係者、広告業者様など複数の人が関わってきます。もれのないスムーズな採用業務をすすめていけるよう、採用活動スケジュール（様式0）を用意しましたので、ご活用ください。

白のセル（c1）で日付けを入力すると、右側の日付けと曜日は自動的に入ります。

様式0_採用業務スケジュール【最終モード】 - Microsoft Excel

ファイルホーム挿入ページレイアウト表形式データ収録表示

ホーム挿入ページレイアウト表形式データ収録表示

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

V. 定着・戦力化

1. 定着・戦力化のポイント

- (1) 受入側の環境、特に雰囲気を整えること
- (2) 定着・戦力化のPDCAサイクルを回すこと

2. 受入側の環境、特に雰囲気を整えること

新人を受け入れる際、PCや机等の機材を整える必要があるということは、言うまでもありません。しかし忘れがちなのは、受入側の受け入れる雰囲気を整えることです。

その準備が不十分だと、受け入れる職場の同僚・先輩達が何となくよそよそしい雰囲気、あるいは無関心、ということになりかねません。その結果、定着や早期戦力化に失敗する、というケースも珍しくありません。

次のような準備をしておきます。

1. 新人の定着・早期戦力化の必要性を、配属予定先のメンバーに説明しておく
2. 新人が入ってくる予定日などを事前に関係者に周知しておく
3. 当初の業務の役割分担の予定について同僚に理解を得ておく
4. 同僚や先輩を指導計画に織り込む（傍観者にしない）

＊指導担当者を決める。

3. 定着・戦力化PDCAサイクル

(1) 計画づくりのポイント

採用担当者と職場の上司に丸投げにせず、組織全体で受け入れ、育成する、という雰囲気が醸成できるよう、幅広い視野から指導育成計画（様式8）を作成します。

(2) 教育のポイント

① 導入教育

- a) 組織の理念や方針、概略の組織図などを説明します。
- b) 仕事の具体的な手順を教える前に、その仕事の目的、成果について教えます。
- c) できれば顧客に実際どう役立っているのか、理解を深めます。
- d) その仕事の前後工程、関係部署について教えます。
- e) その職場の仕事の概要と、担当してもらう予定の当面の仕事を教えます。
- f) 社外の公開セミナーなどを適宜活用する(特に少人数の場合)。

② 仕事のOJT

- a) 段階を踏んで、指導していきます(頻度の高い業務から指導するのがお勧め)。
- b) 指導の際には、目的を教える→手順を教える→実際に見せる→やってもらう→良かった点、

良くなかった点をフィードバックする、というサイクルで。

③ 社会人・組織人としての育成（新卒のみ）

少人数の場合は、社外の公開セミナーなどを適宜活用しながら、以下の内容について教えていきます。ロールプレイングなど実際に身体を動かすものを取り入れていきましょう。

- a) 組織人に求められる姿勢（主体性、時間管理、自己啓発）
- b) 組織人に求められるコミュニケーション（報告・連絡・相談）
- c) 対外的コミュニケーション（電話対応、メールエチケット、名刺交換）
- d) 基本的な仕事の進め方（PDCAサイクル、受命→復唱→中間報告→完了報告）
- e) 精神的サポートの受け方（先輩や上司への相談の仕方）
- f) アサーティブ・コミュニケーション（自分の感情や事実を客観的に伝える力）

(3) 中間チェックのポイント

- ① 一週間、一ヶ月、三ヶ月、という単位で、職場を離れ会議室などで、フォローアップします。
- ② できるだけ本人が正直にオープンマインドで話せるよう、上司あるいは指導者は、その場の雰囲気を整えます。
- ③ エルダーなど上司とは別に指導担当者を置いている場合は、その人達への動機づけ、問題解決のためのフォローアップを行います。

(4) 最終チェックのポイント

- ① 受け入れた上司や指導役の人事管理ノウハウとできるよう、冷静・客観的・前向きに指導結果について分析します。
- ② 更にその上の上司、本社の総務部門などにも伝わり、会社の人事管理ノウハウとできる部分がないか検討してコメントを記述します（他責だけで終わらないように）。

VI. 参考資料：公正な採用選考について（厚生労働省職業安定局就労支援室）

以下は、厚生労働省の職業安定局就労支援室がインターネットで公開している文書です（令和4年2月10日現在。<https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/topics/saiyo/saiyo.htm>）。アンダーラインは、じっくり読む時間のない方に向けて株式会社ジィ・ディー・エル社が独自の判断で強調する部分に付けています。

1. 公正な採用選考について

(1) 採用選考の基本的な考え方

① 採用選考に当たっては

- ・ 応募者の基本的人権を尊重すること
- ・ 応募者の適性・能力のみを基準として行うこと

の2点を基本的な考え方として実施することが大切です。

② 公正な採用選考を行う基本は

- ・ 応募者に広く門戸を開くこと。言い換えれば、雇用条件・採用基準に合った全ての人が応募できる原則を確立すること。
- ・ 本人のもつ適性・能力以外のことを採用の条件にしないこと。つまり、応募者のもつ適性・能力が求人職種の職務を遂行できるかどうかを基準として採用選考を行うことです。就職の機会均等ということは、誰でも自由に自分の適性・能力に応じて職業を選べることですが、このためには、雇用する側が公正な採用選考を行うことが必要です。

(2) 公正な採用選考を行うためには・・・

- ##### ① 公正な採用選考を行うことは、家族状況や生活環境といった、応募者の適性・能力とは関係ない事柄で採否を決定しないということです。そのため、応募者の適性・能力に関係のない事柄について、応募用紙に記入させたり、面接で質問することなどによって把握しないようにすることが重要です。これらの事項は採用基準としないつもりでも、把握すれば結果としてどうしても採否決定に影響を与えることになってしまい、就職差別につながるおそれがあります。
- ##### ② なお、個人情報保護の観点からも、職業安定法第5条の4及び平成11年告示第141号により、社会的差別の原因となるおそれのある個人情報などの収集は原則として認められません。（注：これらの法令中の「公共職業安定所等」「職業紹介事業者等」には、「労働者の募集を行う者」も含まれます。）『応募用紙』については、新規中卒者は「職業相談票（乙）」、新規高卒者は「全国高等学校統一応募書類」を用いることとされています。また新規大卒者は「新規大学等卒業予定者用標準的事項の参考例」又は「JIS規格の様式例に基づいた履歴書」、一般は「JIS規格の様式例に基づいた履歴書」を用いるようにし、雇用主が独自に応募用紙やエントリーシート

(インターネット上の応募入力画面)の項目・様式を設定する場合は、適性と能力に関係のない事項を含めないよう留意しましょう。

※用紙例や注意事項は、下記サイトにてダウンロードをしてご確認ください。

<https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/topics/saiyo/saiyo.htm>

- ③ 『面接』を行う場合についても、職務遂行のために必要となる適性・能力を評価する観点から、あらかじめ質問項目や評価基準を決めておき、適性と能力に関係のない事項を尋ねないよう留意しましょう。
- ④ また、応募者の基本的人権を尊重する姿勢、応募者の潜在的な可能性を見いだす姿勢で臨み、できるだけ客観的かつ公平な評価を行うようにしましょう。
- ⑤ 障害者、難病のある方、LGBT等性的マイノリティの方(性的指向及び性自認に基づく差別)など特定の人を排除しないことが必要です。特定の人を排除してしまうというのは、そこに予断と偏見が大きく作用しているからです。当事者が不当な取り扱いを受けることのないようご理解をいただく必要があります。

(3) 採用選考時に配慮すべき事項

次のaやbのような適性と能力に関係がない事項を応募用紙等に記載させたり面接で尋ねて把握することや、cを実施することは、就職差別につながるおそれがありますのでご注意ください。

<a. 本人に責任のない事項の把握>

- ・ 本籍・出生地に関すること（注：「戸籍謄(抄)本」や本籍が記載された「住民票(写し)」を提出させることはこれに該当します）
- ・ 家族に関すること（職業、続柄、健康、地位、学歴、収入、資産など）（注：家族の仕事の有無・職種・勤務先などや家族構成はこれに該当します。株式会社ジィ・ディー・エル注記：勤務への支障が懸念される場合は、その内容などは聞いておくべきだと考えます。例えば、介護が必要な家族がいる場合の対応など）
- ・ 住宅状況に関すること（間取り、部屋数、住宅の種類、近郊の施設など）
- ・ 生活環境・家庭環境などに関すること

<b. 本来自由であるべき事項(思想信条にかかわること)の把握>

- ・ 宗教に関すること
- ・ 支持政党に関すること
- ・ 人生観、生活信条に関すること
- ・ 尊敬する人物に関すること
- ・ 思想に関すること
- ・ 労働組合・学生運動など社会運動に関すること
- ・ 購読新聞・雑誌・愛読書などに関すること

<c. 採用選考の方法>

- ・ 身元調査などの実施（注：「現住所の略図」は生活環境などを把握したり身元調査につながる可能性があります）
- ・ 合理的・客観的に必要性が認められない採用選考時の健康診断の実施

2. 公正な採用選考チェックポイント

貴社の採用選考の状況について、下記の各チェックポイントから点検してみましょう。

- ① 高卒予定者用の応募用紙は、全国高等学校統一応募用紙のみとしている。
- ② 応募用紙(エントリーシートを含む)に、本籍の記入欄がある。
- ③ 応募用紙(エントリーシートを含む)に、家族構成・家族の職業の記入欄がある。
- ④ 応募者から戸籍謄(抄)本・住民票の写しを提出させている。
- ⑤ 応募者に現住所の略図を書かせている。
- ⑥ 応募者から、一律に健康診断書を提出させている。
- ⑦ 学科試験を行う場合、職務遂行に必要な適性・能力をもっているかどうかを判断するための内容としている。
- ⑧ 作文を行う場合、「私の生い立ち」や「私の家庭」等の本人の家庭環境や本人の思想・信条を確認するテーマとしている。
- ⑨ 適性検査を行う場合、専門的知識のある人が実施（株式会社ジィ・ディー・エル注記：「最終判断」と読み替えるべき）するようにし、結果を絶対視したりうのみにしていない。
- ⑩ 面接の実施に先だって、職務遂行のために必要となる適性・能力を評価する観点から、あらかじめ質問項目や評価基準を決めている。
- ⑪ 面接において、本人が生まれたところや家族構成・家族の職業などを尋ねることがある。
- ⑫ 面接において、人生観・生活信条・尊敬する人・愛読書などを尋ねることがある。
- ⑬ 面接は、応募者の基本的人権を尊重する姿勢、応募者の潜在的な可能性を見いだす姿勢で臨んでいる。
- ⑭ 面接は、応募者に対するできるだけ客観的かつ公平な評価を行うようにしている。
- ⑮ 家庭状況等の身元調査を実施している。
- ⑯ 内定者から、戸籍謄(抄)本等を一律に提出させている。

「参考資料以外」および「参考資料のアンダーライン部分及び注記部分」に関する問い合わせ先：株式会社ジィ・ディー・エル

TEL 047-368-7769

以上

VII. 様式・ファイル一覧

各種様式は以下の様なファイル名がついています。

- ・様式0_採用活動スケジュール
- ・様式1_要員計画
- ・様式2_職務記述書(用紙)
- ・様式3_一次面接チェックリスト
- ・様式4_二次面接チェックリスト
- ・様式5_選考結果通知書
- ・様式6_採用通知書
- ・様式7_入社承諾書
- ・様式8_指導育成計画表