

# 経営 Q&A

相談に答える人

岡田人事労務管理事務所

所長 岡田 良則

## 人材募集の基礎知識

### Question

このたび勤務先を退職して、インターネット関連のビジネスを始めることになりました。すでに受注の約束も数件いただいているため、創業にあわせて社員を2～3名採用したいと考えています。これまで管理職として業務上の指示や命令を部下に対して出すことはありましたが、人事関係についてはあまり知識がなく、どのようにして社員を募集すればよいかも分かりません。社員の募集や選考の方法、留意点など基本的な事項について教えてください。

### Answer

社員の募集にあたっては、少しでも多くの応募があり、その中からよい人材が見つかることが望ましいわけです。ただし、労働者は生活や将来の夢を託す会社を探しているのですから、後々トラブルにならないためにも、「労働条件の明示」など募集に関する法律上のルールに従わなければなりません。

さらに、安定した経営をしていく上では、事業の運営に必要な人数を把握・計画し、無駄や不足のない採用を実施することも大切です。ここでは、人材の募集、選考の実務について簡単に解説していきます。

※本稿は、平成21年5月1日現在で明らかになっている情報をもとに作成しています。



日本政策金融公庫  
国民生活事業

## I 募集の基本

### ■ どのような人材が、何人必要か考える

社員（人材）は会社の宝です。事業目的は経営者1人ではなく、社員1人ひとりの努力によって達成できるものです。もちろん、社員の中には、能力の高い人もいれば、そうでない人もいます。しかし、それぞれ「行動力」「責任感」「専門知識」「協調性」といった何らかの長所を必ず持っているはずで、メンバーを集め、そうした長所をうまく引き出すことができれば、大きな成長も期待できるでしょう。

とはいえ、中小企業では優れた人材が思うように集まらないものです。不足する労働力は、経営者が何人分も働くことで、カバーしている会社も少なくありません。また、社員を募集する際、メンバーが十分に集まらず事業が成り立たないようでは困りますが、かといって採用し過ぎるわけにもいきません。やみくもに人を採用すれば、経費支出が先行し健全な経営ができず、結局、解雇するという結果にもなりかねません。こうした事態に陥らないためにも、会社は社員の適正な人数（要員）を確保する必要があるのです。このような計画を「要員計画」といい、次のように進めていきます。

#### ① 事業計画を立案する

人を募集しようとするときは、必ず事業のイメージがあるはずで、そのイメージが、いかに具体的であるかによって、採用後の経営の堅実さに差が出てきます。例えば、「営業社員1人あたり月間〇件契約が取れて売上は〇百万円とする」「営業開始から〇カ月で〇千万円の売上を達成する」「製造ラインでは、受注量をこなすために機械、作業者、その他の設備等が・・・程度必要である」などです。

#### ② 具体的な人材、人数を検討する

会社の事業計画ができたところで、具体的な要員を検討します。製造、営業、経理など、会社組織の現場ごとに、必要な要員を検討します。組織の構想もあわせて検討します。必要であれば、製造など現場の要員だけではなく、管理職など要所ごとのキーマンを置く必要もあります。

#### ③ 人件費の支払い能力から検討する

次に、事業計画から算出される収益力から、支払い可能な人件費の総額を検討します。支払い可能な人件費の総額が出れば、何人まで採用できるかが検討できます。



#### ④ 採用人数を決定する

製造や営業など現場の業務から導き出された前②の要員と、人件費から導き出された前③の要員は一致しないのが一般的です。人件費の方に余裕があればよいですが、往々にして現場の要求する要員が多く、調整を図る必要があります。その際には、将来的な景気の予想なども加味する必要があります。

調整段階で、再度具体的な人材を検討していきます。もちろん、正社員に限る必要はなく、人件費を節約するため、単純作業の部分をパートタイマーに任せるといった選択肢もあるかもしれません。正社員以外に考えられる主な雇用形態を整理しましたので、参考にしてください（表－１）。

<表－１> 正社員以外の雇用形態

##### ■ 契約社員

一定の期間を定めて雇用する者。季節的に業務量変動する事業や臨時的な事業に対応するためなどに雇用するのが一般的です。

##### ■ パートタイマー（短時間労働者）

補助的業務などに短時間勤務させる者。一定時間未満の勤務であれば社会保険の負担がないなど、正社員よりも人件費がかからないのが一般的です。また家計を助けるため主婦が家事や育児の合間に働くことが多いのが特徴です。

##### ■ アルバイト

主に学生が就学時間以外に臨時的に働くものです。最近は学校を卒業しても臨時的な雇用関係で働く“フリーター”と呼ばれる人も増えています。

さらに言えば、本当に人を雇う以外に方法はないかも検討します。人を雇う、つまり労働契約を結ぶ場合、労働者保護を目的とする労働基準法などの法律によって、多くの制限があります。例えば、労働時間や賃金の支払い方に決まりがありますし、有給休暇や育児休業など与えなければならない休暇も多いのです。一方、外注など他の外部労働力であれば、法律の規制はそれほど多くありません。

例えば、給与計算などの業務は、毎月1回しかありませんから、専用ソフトを購入したり、社員に勉強をさせたりするよりも、外部に委託した方が安価で正確にこなせるかもしれません。他方、会社の中心となる社員は育成することで将来大きな利益をもたらす可能性があります。社員を採用してこなすべきこと、外部に委託してこなすべきこと、それらの活用のバランスを考えることも社員の募集を検討する際には重要なことです。主な外部労働力の特徴などについては表－２を参照してください。



<表-2> 外部労働力の種類と特徴

■ 派遣労働者

派遣事業者から人材の供給を受けて、一定の期間、一定の業務に限り使用します。賃金は派遣事業者が支払うため社会保険などの負担はありません。

■ 外注

専門業者に業務の一部を委託するもの。自社にノウハウがない場合や自社より安価に処理できる専門業者がある場合などに利用するのが一般的です。

■ 内職

一般に主婦が家事の合間などに自宅で軽易な作業を行うもの。時間当たりではなく出来高で支払うため、時間管理の必要がありません。

■ どのように募集するか

具体的に採用したい人材と人数が明確になったら、求人誌などに求人募集を出します。一般的な募集の流れは以下のとおりです。

① 募集方法を考える

求人募集の方法には、表-3のようなものがあります。同じ求人募集であっても、それぞれ特徴がありますので、どういう人材を採用したいかによって募集方法を検討・工夫していく必要があります。さらに、企業規模、業種、景気の動向（求人倍率）なども考慮して、最も適した方法を選ぶようにしてください。

<表-3> 主な募集方法と特徴

■ ハローワーク（公共職業安定所）

無料で求人を出せるため、中小企業には最も手軽な求人方法です。「ハローワークからの紹介で採用」を助成金の要件としているものもあるため、求人誌等と併用してもいいでしょう。インターネットにも掲載されます。

■ 求人情報誌

地元から採用したい場合はフリーペーパーや折り込み広告が効果的です。求人情報誌は求人サイトと連動しているものがほとんどです。

■ 求人サイト

特に若年層は、まず携帯電話やインターネットで検索して仕事を探す傾向があります。無料で掲載できる求人サイトもあります。



■ 新聞・業界紙

業界経験者からの応募を期待するなら、業界紙への掲載も効果的でしょう。

■ 自社のホームページ

コストが安く、詳細な内容が掲載できます。求人広告から自社のホームページに誘導するなど工夫するとよいでしょう。

■ 専門学校など

IT技術者、デザイナー、クリエイター、ライター、調理師などの専門技術を教える学校や講座に求人を出せる場合もあります。

■ 人材銀行

40歳以上の管理職や技術職、専門職に限定して職業紹介をおこなう公的機関です。

## ② 募集条件を考える

求人誌などに掲載する募集条件を考えます。この段階からは、様々な法律上の規制に配慮する必要があります。例えば、求人募集にあたっては、表-4のような労働条件を明示することとされています。ハローワークや求人誌などを使う場合は、専門知識のある人が対応してくれますが、自社のホームページに掲載する場合などは、これら明示事項に留意してください。

ただし、実際の募集に際しては、会社の魅力を積極的にアピールするほど応募者が多くなります。特に賃金水準が他社と比較し少しでも高いことは、応募者の目に留まりやすいポイントとなります。また、賃金以外にも福利厚生、退職金制度など、導入可能なアピールポイントを作っていきましょう。

### <表-4> 募集の際に明示する労働条件

- 労働者が従事すべき業務の内容
- 労働契約の期間
- 就業の場所
- 始業・終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間および休日
- 賃金（臨時に支払われる賃金、賞与等を除く）の額
- 健康保険、厚生年金、労働者災害補償保険および雇用保険の適用



日本政策金融公庫  
国民生活事業

その他、労働者の募集に関しては、表-5のような規制があります。男女いずれかを特定した募集はできませんし、年齢を制限することも原則禁止されています。性別、年齢にとらわれず誰もが平等に職業を選べるようにするためです。ただし、誰を採用するかは会社の自由ですから、面接等の結果、一番好ましいと思った人を採用すればよいわけです。

<表-5> 労働者の募集・採用に関する規制

- 最低年齢を下回らないこと（労基法）  
18歳未満の者を使用する場合、一定の規制があります。
- 障害者を一定割合以上雇用すること（障害者の雇用の促進に関する法律）  
民間企業には従業員数の1.8%以上の障害者を雇用することが義務付けられています。
- 男女差別を行わないこと（男女雇用機会均等法）  
「身長175cm以上」など女性が満たしにくい応募条件を設定することも、「間接差別」として禁止されています。なお、すでに生じている男女格差を解消するために（「ポジティブ・アクション」といいます）、女性採用を拡大するなど認められます。
- 年齢制限を行わないこと（雇用対策法）  
ただし「長期勤続によるキャリア形成を図る場合」など例外的に年齢制限が認められることもあります。
- 年齢制限理由の提示（高年法）  
例外的に認められる年齢制限を行う場合は、その理由を求職者に提示しなければなりません。

募集を出して数日経つと、「求人募集を見ました」という電話が入るはずですが、まだこの段階はどのような会社か様子を見ている段階ですから、応募者に好印象を与えるような電話対応を心掛けましょう。そして、相手の「氏名」「緊急連絡用の電話番号」を聞き、面接などの選考方法を伝えます。

## II 選考の基本

### ■ 選考方法

こういった人物を採用するかは、基本的に会社の自由です。一旦、労働者を採用すれば、思想や信条を理由に解雇するようなことは許されませんが、誰を採用するかという段階では、たとえ特定の思想や信条を持つことを理由に採用しなかったとしても違法ではないとされています。ただし、女性だから採用しないといった理由は許されません（表-5参照）。

選考方法としては、「書類審査」「筆記試験」「適正検査」「面接」などがあります。例えばデザイナーなど、特殊な業務では作品を持参してもらうなど、独自の選考方法も考えてみるべきでしょう。

#### ① 書類審査

応募者が多い場合には、応募書類をもとに第1次の審査をします。履歴書などは、社会人として記載上のマナーが守られているか、職歴は十分か、途中で空白期間がないか、転職回数は多すぎないかなどを見ます。また、封筒の宛名書きや、添えてある挨拶文なども応募者の人柄を見る材料になります。

#### ② 面接

最も重要なのが面接です。「履歴書」「職務経歴書」程度を持参してもらい、直接会って応募動機や、希望する賃金の額などを聞きながら採否を決定します。

面接時に注意すべきは、人権への配慮です。その人が会社で働く上で何ら影響しないようなことを聞くべきではありません。例えば「出身地」「親の職業」などです。最近ではインターネットに会社への批判が書かれることも多いですから、配慮のない質問は慎みましょう。

様々な方法を取ってみても、100点満点という人物はなかなかいません。知識や経験も大切ですが、自ら指導・育成していく気構えで見れば、一番大切なのは、真面目であることや仕事への熱意ともいえるでしょう。

### ■ 個人情報の保護

最近では、個人情報について誰もが気にするようになりました。個人情報保護法の施行により、会社は、顧客の氏名、電話番号、商品購入履歴などを流出させないように求められるようになったのです。



日本政策金融公庫  
国民生活事業

当然、採用面接の際の履歴書なども個人情報です。不採用だった場合に返却するのは会社で破棄するのかなどは、応募者へ明らかにしておきましょう。

### ■ 助成金で開業時の収支をカバーしよう

新しい事業を開始した場合は、収入に対し人件費負担が大きくなるため、助成金を活用できれば非常に助かります。創業した場合や異業種へ進出した場合であって、新たに一定の労働者を雇入れたときは、雇用保険制度から「中小企業基盤人材確保助成金」という助成金が支給されることがあります。ただし、事前に改善計画を作成して都道府県知事の認定を受けなければなりませんから募集を始める前から準備しておきましょう。

この助成金に関する詳細は「雇用・能力開発機構の都道府県センター」へ、その他の助成金についてはハローワークにお問い合わせください。

以上、簡単ではありますが、人材の募集方法や留意点などについて解説してきました。本稿がこれから人材を採用したいと考えている創業予定者や中小企業経営者のお役に立てば幸いです。

岡田 良則（おかだ よしのり）



社会保険労務士 / 岡田人事労務管理事務所 所長 /

株式会社ワーク・アビリティ 代表取締役

日本ビクター株式会社で生産管理に従事。会計事務所勤務を経て、岡田人事労務管理事務所を開業。能力型・成果型人事制度の設計・導入支援、企業の人事・労務に関するコンサルティング、労務情報の提供事業などを行っている。「就業規則をつくるならこの一冊」「人材派遣のことならこの一冊」「退職・転職を考えたならこの1冊」「就業規則と人事・労務の社内規程集」（いずれも自由国民社）など執筆多数。

▶ 岡田人事労務管理事務所 (<http://www.okada-sr.com/>)

▶ 株式会社ワーク・アビリティ (<http://www.work-ab.co.jp/>)



日本政策金融公庫  
国民生活事業