



■ 著者に訊く ■

『中途採用の新ルール』の 牛久保 潔 氏

はこうあるべき、と信じていらっしやる。でも、それは長い間に培ってきた採用に関する思い込み、企業独自の採用カルチャーから生まれていることが多い。企業は、昔ながらの採用カルチャーに固執し、あたら優秀な人を逃しているように思えてなりません」

例えば、応募者を見るとき、無意識に「見てやろう」「選んでやろう」という目線になっていないだろうか。あるいは今すぐ人材が欲しい欠員募集であっても、新卒採用と同様の選考プロセスや評価基準で選考していないだろうか。そのような小さなことの積み重ねによって人材は逃げていくのだ。

「採用に成功するためには、急がば回れ、まず、自社の採用カルチャーを作っていくことです。社員一人ひとりが、採用は自分たちの仕事でもあると思えるようなカルチャーを作っていくのです。例えば人材紹介制度です。制度を作ってアナウンスするだけでは当然うまくいきません。しかし社員全員が、仕事で出会った優秀な人に、うちの会社と一緒に仕事をしてみないか、と言えるようになれば、人材紹介制度でも候補者は集まってきます。そのために人事は、経営者は何をしなければいけないのか、重要なのはそこなので

す」

中途採用の場合は、新卒採用の延長と考えてはいけないと氏は強調する。

「新卒採用に求められるのは採用のための母集団の数、人材の質、採用コスト低減ですよ。中途採用の場合は即戦力が前提ですから、そこにタイミングとスピードが加わりません。この部分をいかにコントロールするかです。欲しい人材を欲しいタイミングで思い通りに採用するための戦略を立てていかなければいけない。それなのに新卒採用の延長線上でやればいい、大手のサイトに登録すれば済むでしょう、などと何となく行ってしまっている会社が多いのではないかと思います。もったいないですよ、本当に」

氏の感じる「もったいなさ」。それは氏が、さまざまな人材採用戦略の成功例を見てきたからこそだ。

「ある会社は、社員数人の時代から、海外の新卒イベントにも社長が出向き、これはと思う人材を口説き落としていました。彼は採用には非常に熱心だった。それは、中小企業では経営者が最大のリクルーターなのだと自覚していたからです。今、その会社は、一部上場の大企業に成長しています。こうした例

「**企業の採用**のうまさは企業規模や知名度とは全く関係ないんですよ」

牛久保氏は、「採用のうまさ」を「採用力」という。本書はこの「採用力」、特に中途採用にあたっての採用力にフォーカスし、採用に悩む中堅・中小企業にヒントと、そしてエールを送る。

「景気が思わしくない今、求職者も転職希望者も増えています。それでも中堅・中小企業の経営者の多くはどうせウチには知名度もないし、優秀な人など来てくれるはずがない、と半ば諦めているように思います。それは間違いです。採用力は知名度も、規模も関係ない。今だからこそ優秀な人を採るチャンスです」

採用コンサルタントとして多くの企業と接してきた氏は、それぞれの企業の採用に対する意識の違いに驚かされることが多いという。

「多くの人事の方とお話していると、皆さんそれぞれ、採用

◎うしくぼ きよし

1964年埼玉県生まれ。日本DEC（現 日本ヒューレット・パカード）、日本オラクルを経て2003年独立。株式会社プロッソ代表取締役社長。

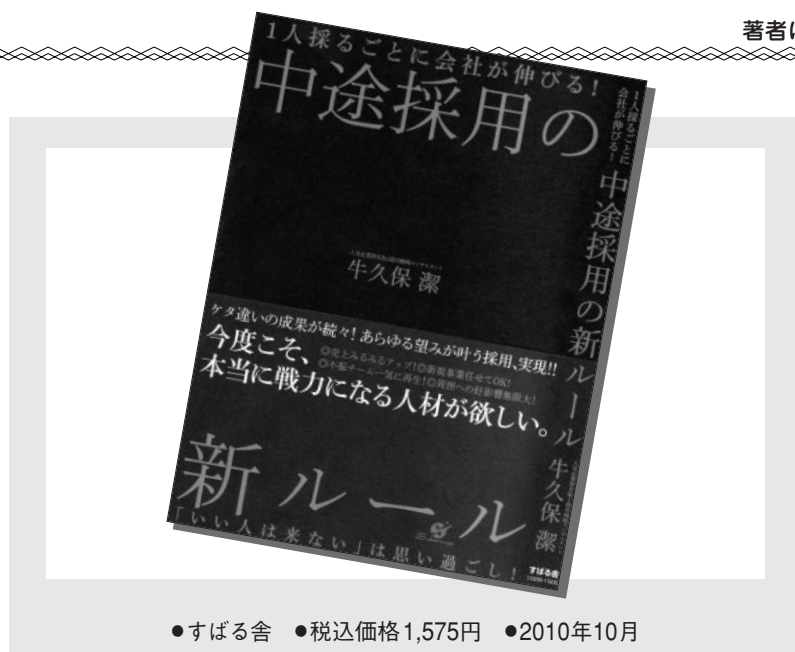
採用と離職のコンサルティング、採用業務のアウトソーシング、障がい者雇用支援などのサービスを提供。また、採用セミナー開催、メールマガジン配信など幅広く活動中。著書に『キャリアアップのために「人事」を上手に利用しよう』（プレジデント社）がある。

は枚挙にいとまがありません」

では具体的には、どのように採用力をアップしていけばいいのだろうか。詳細は本書に譲るが、方法の一つは「いつでも採用できる」母集団を作っておくことだ。

「実際に選考と採用を行うハイリングと、応募者予備軍としての母集団を作るリクルーティング、この2つを分けて考える必要があるでしょう。今は採用していないけれども必要になったら声をかけられる集団を持つておくのです。やり方はいろいろです。例えば、人材の質に徹底的にこだわるある外資系企業は、求人媒体からも、人材紹介会社からも採用しません。それぞれの分野で活躍している人材だけに自社のリクルーターから声をかける、それ以外は一切採らないのです。これは極端な例としても、面接して落としたりした人を、候補者としてプールしておくのも一つの方法です。人材情報はフローではなく、ストックしていくべきなのです。今は個人情報に敏感ですから、皆さん、個人情報をいかに早く廃棄するか腐心してらっしゃる。そうじゃなくて、いかに活用していくかを考えてください」

氏は車の営業マンを例に出し



●すばる舎 ●税込価格 1,575円 ●2010年10月

た。一人の営業マンが50の家庭を担当、訪問している。もちろん今すぐ車が欲しい家庭ばかりではない。10年後に買う家庭もある。けれど、平均すれば毎年いくつかの家庭は車の購入を決めるだろう。人材も、つまりは同じことなのだ。

「同じビジネスを行い、同じ職種で人材を求める同規模のライバル企業でも、選考の基準や評価はまるで違うことがよくある。それがいろいろ考えた上でのことならよいのですが、何となく採用を行ってきたら結果としてそうになっていたという例が多い。採用に関しては、少し手を加えるだけで大きく結果が変わってくることが多いと思いますね」

牛久保氏は、本書を特に中途採用がうまくいっていない企業の方にこそ読んでほしいと言う。

「今、多くの企業は採用に力を入れていきます。一部の外資系企業などは、より科学的な採用を行うようになってきています。おそらく、ここ数年で中途採用

は大きく変わっていく、変わらざるをえないと思います。ただ採用関連サービスのメニューを利用して採用を行っているだけでは、他社にどんどん負けてしまうでしょう。それではいけない。資本や規模では負けても、採用力に関しては中小でも大手に勝てるんです。よい人材は成長につながります。だから、頑張って採用をしていただきたいと思います」

本書には、氏の採用ノウハウが詳しく描写されている。思わず、こんなにノウハウを公開してしまっているんですか？と聞いてしまった。

「この本には、私どものノウハウのほんの一部しか書いていません。まだまだ引き出しはありますし、企業の皆さんの意識が変わっていけば、私どもに求められるものも変わっていくでしょうからね。私たちも日々、学んでいます。これからも企業の人たちと一緒に、試行錯誤しながらよりよい採用について研究していけたらと思います」

(土屋)