

中途採用力の高め方

株式会社プロッソ 代表取締役社長 牛久保 潔

② ターゲティングを考えよう

前回、「欲しい人材を欲しい時に、思い通りのコストで採用する力」こそ、中途採用力であり、それを獲得するためには、「ターゲティング」「採用情報」「採用プロセス」「採用カルチャー」という4つの側面から採用業務を考えることが大切であると書きました。今回はその中から、「ターゲティング」について話をしてみたいと思います。

ターゲティングとは、簡単に言えば、「必要なのはどのような人材で、その人材はどこにいて、どの採用ソースから、どういう雇用形態で採用するのか」という問題です。少し細かく分けて見ていきましょう。

必要なのはどのような人材か 人材像の確定と共有

必要な人材像についてヒアリングをしていると、経営者、人事、現場の間で意見が一致していないことがよくあります。経営者が今後の戦略も踏まえ中長期に貢献してくれそうな人材を欲しがると対し、現場は、今期の売上ノルマを達成するのに役立つような人材や、目の前に積み上がった業務を片付けてくれそうな人材を採用したがる傾向があるようです。あるいは、年度末近くになり、翌期になったら採用枠が消滅してしまうかもしれないと思い、現場がハードルを下げて何とか採用しようとする姿も見られます。

こうした経営者と現場の間のギャ

ップは、各現場から次年度に必要な人数をヒアリングし、積み上がった数字を経営会議で承認するというようなプロセスを踏む会社でも起きてしまいます。採用枠を決める段階で、採りたい人材像について認識を共有できていない場合は言うまでもありませんが、他にも、各現場が一度手に入れた採用枠は内容を変更して自由に使うと考えていたり、ビジネスの進捗に合わせて採用枠とその内容を見直すことをしていないことが原因でしょう。

ビジネスは日々動いており、最初に採用した人材のスキルによっては次に採用すべき人材に求める経験や知識が変わることもあります。即戦力を基本とする中途採用では、採用枠と内容を頻繁に見直すことが必要です。あるいは、せめて選考して可否を決定する際には、改めて本当に求める人材かどうか、再確認のプロセスを踏みたいものです。

必要な人材はどこにいるのか 人材マーケット

新卒採用では、対象となる学生の大多数が就職希望を持っているのに対し、中途採用では、転職希望を持たない層のほうが大きいのが現実です。ハローワークやweb媒体での求人広告、新聞・雑誌の求人広告、登録型人材紹介会社などから採用するということは、基本的に転職希望者層から採用することを意味しています。

- ① 中途採用力を高めよう
- ➡ ② ターゲティングを考えよう
- ③ 採用情報力を高めよう
- ④ 採用プロセスを作ってみよう
- ⑤ 中途採用面接をやってみよう
- ⋮

もちろん、転職希望者層からも優秀な人材が採用できることはありますが、仮に、即戦力として他社で活躍しているような優秀な人材を採用していこうとすれば、この転職希望者層の中ではなく、非転職希望者の中から採用する努力が必要です。

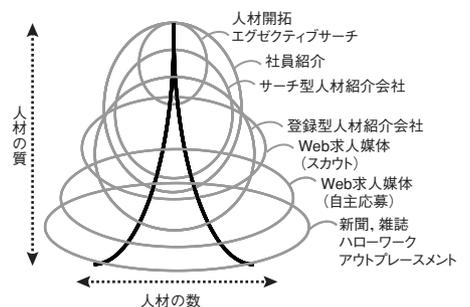
さらに、多くの企業において中途入社した社員に入社インタビューをしていると、転職活動を始めたきっかけについて、「特に転職希望はなかったのですが、インターネットで情報収集だけはしていました」という人が非常に多いことが分かります。つまり、これは転職希望者と非転職希望者の間に、情報収集者とも呼ぶべき層があることを意味しています(図1)。

これらの転職希望者層、情報収集者層、非転職希望者層にいる人材は、それぞれに特徴があり、アプローチの方法も変える必要があります。

図1 人材マーケット



図2 人材の数・質と採用ソース





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・パッカード）、日本オラクルを経て2003年独立。株式会社ブロン代表取締役社長。
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『中途採用の新ルール』（すばる舎）『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。

どういう採用ソースから採るのか

図2は人材の数と質の側面から、主に利用される採用ソースを図にしたものです。

また、表1は、多少荒い部分もありますが、縦軸に「主な採用ソース」をとり、横軸に「主な対象者」「人材需要の発生から採用までにかかる時間」「1人あたりの採用コスト」「社内作業量」「人材の質」を置いたものです。

表を見ると分かる通り、採用ソースにより、違った特徴があります。自社で採用したい人材の数、質、かけられる採用コスト、かけられる時間を考えながら、求人ポジションに合わせてこうした採用ソースを上手く組み合わせたいと思います。

どういう雇用形態で採用するのか

雇用形態も大切な問題です。これは正社員で採用すべきか、契約社員で採用すべきか、あるいは雇用形態という言葉の意味からは少し外れますが、試用期間をどうするのか、採用ではなく外部の

企業や個人に業務委託などで発注するべきか、派遣社員にするべきか、紹介予定派遣にするべきかなどという問題です。

現在、大手企業は派遣社員や業務委託の多くを、現場の判断で発注しています。そのため、経営者や人事が、「社員は何人ですか」という質問には答えられても、「社員でない方も含め、この会社で何人が働いていますか」と聞かれると答えられなくなってしまいます。

実際に、「数えてみたら、思っていたより300人ほど多かったです」という会社もありました。もちろん、セキュリティのチェックやファシリティーの準備などもありますから、数えようと思えばすぐに把握できるはずなのですが、その人数が分からないということは、言い換えれば、どの事業にどれだけのマンパワーをかけ、どういった業務を外注に出し、何を内製化するのかといった戦略も情報もないということです。

それぞれの現場が勝手に発注していると、一つの現場としては

0.5人分の業務でも1人分を発注してしまい、「仕事量は与えられた時間をすべて使い果たすまで膨張する」というパーキンソンの法則の通り、トータルでは多くの無駄が発生してしまいます。特に業務委託や派遣社員の発注をごく小さな組織単位で行っている場合には、その無駄は膨大なものになります。また、会社としては一生懸命、社員数を削減しようとしているにもかかわらず、現場が紹介予定派遣を発注し、管理方法が杜撰であったために、半年後には正社員、または契約社員にせざるをえなくなるということもよくあります。

強いターゲットिंगを考える場合、本来は、人事の採用業務を正社員、契約社員の採用やマネジメントに限定するのではなく、その時その場所に集って業務をするすべての人材を管理することと考える姿勢が必要です。あるいは採用のオペレーションや可否の判断は各現場に任せるとしても、少なくとも人事が状況を管理でき、雇用形態の使い分けや、社員以外も含めたりソースマネジメントを行っていきける仕組みを作る必要があるでしょう。

採用活動において、ターゲットングはすべての始まりであり、その後の採用活動を規定する重要なプロセスです。ぜひ、注力してほしいと思います。

今回は、採用情報について考えていきます。

表1 主な採用ソースと特徴

	主な対象者	採用活動開始から入社までの期間	一人あたり採用コスト	社内作業量	人材の質
エグゼクティブサーチ	転職希望者～非転職希望者	中～長	高	少	高
人材開拓	非転職希望者	長	低～高	多	高
社員紹介	転職希望者～非転職希望者	短～長	低	多	中～高
サーチ型人材紹介	転職希望者～非転職希望者	中～長	高	少	中～高
登録型人材紹介	転職希望者～情報収集者	短	中～高	中	中～高
Web求人媒体(スカウト)	転職希望者～情報収集者	中	低～中	中～多	中～高
Web求人媒体(自主応募)	転職希望者	短	低～中	中～多	低～中
新聞・雑誌	情報収集者～非転職希望者	中	中～高	多	低～中
ハローワーク	転職希望者	短	低	多	低
アウトプレースメント	転職希望者	短	低	多	低