

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

③ 採用情報力を高めよう

今回は、中途採用を行っていく上で重要となる4つの切り口（ターゲット・採用情報・採用プロセス・採用カルチャー）のうち、採用情報について考えていきたいと思います。

採用を行う際、多くの企業は、採用関連サービスを販売する企業が勧めるサービスメニューの中から、いくつかを選んで利用します。採用イベントへの参画や転職支援サイトの利用、人材紹介サービスの利用、求人広告の掲載などがその代表でしょう。

しかし自社に戦略もないまま、差し出されたメニューの中から選ぶだけでは、いくらそれらを比較検討しても、結局、他の大手企業と同じフィールドで同じルールで戦うことになり、自社より知名度の高い企業や、採用予算が豊富にある企業に勝つことは難しくなってしまう。

まずは、自社がどういう戦略で採用を行うのかを決め、その上で自社にプラスとなるものをメニューの中から取捨選択しなくてはなりません。

では、採用戦略の策定に役立てるために、どのような情報が必要になるのか。決して経営計画や人員計画などがすべてではありません。収集、活用すべき情報にはいろいろなものがありますが、基本的なものをいくつか見ていきましょう。

人材マーケットに関する情報

採りたいと思う人材が、果たして人材マーケットのどこにどの程度いるのかを知ることは大切です。当たり前のように聞こえるかもしれませんが、実はできていない企業は非常に多いのです。仮に、転職支援サイトに求人広告を出すにしても、欲しいと思う層の人材がどの程度登録されているかは、どの転職支援サイトでも教えてもらえないでしょうから、事前に聞いた上で適切と思えるサイトに広告を出す必要があります。

実際に、ある中堅企業において、特定の職種の応募者が集まらないというので、大手のいくつかの転職支援サイトの登録者を確認したところ、全部合わせても該当者は数人しかいませんでした。そしてその数人を狙って100社以上の企業が求人広告を出していたのです。

このような場合、本来であれば、許される時間的余裕やコストを睨みながら、社員紹介や人材開拓を進めたり、人材紹介会社に依頼したり、業務委託の利用を計画したり、求める経験やスキルを下げた採用し社内で教育を施したり、自社内でのローテーションと教育でまかなったり、さらにはそれらの組み合わせを検討してみることも必要でしょう。あるいは人数やその他の状況によっては、M&Aの検討ということも大いにありえると思います。

また新卒採用では、大半の学生

- 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
- ⑥ 採用カルチャーを醸成しよう

が就職希望を持つのに対し、中途採用では転職希望を持つ層が一部であるため、転職希望者から成る“転職”マーケットだけでなく、非転職希望者や情報収集者を含めた“人材”マーケット全体の情報を得ることが大切です。

実際に、本人の転職意欲の有無に関係なく優秀な人材のみを採用するために、転職支援サイトも人材紹介会社も利用せず、すべて自社からの人材開拓と引き抜きだけで年間50人以上を採用する企業も存在します。

自社内にある他社の人材情報

おそらくどの経営者も採用担当者も、良い意味で、公私の区別がないというか、もしプライベートで自分の周りにこれかと思う人材がいれば、積極的に自社への応募を勧めたりしていることでしょう。

もしそうした経営者や採用担当者の5分の1でも、10分の1でも全社員が同じように感じて行動できたとしたら、その会社の採用は非常に強くなりますし、採用カルチャーまで変わってきます。

社員紹介制度を作っても紹介数が増えないという話はよく聞きます。大切なのは、どういう制度を作るかよりも、社員にどう感じてもらい、どう行動してもらいかです。私の感覚では、人事の努力と工夫次第で、社員紹介制度によって自然に集まる人数の数十倍は集めら



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『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。

れるのではないかと感じています。

過去の採用活動に関する情報

いろいろな採用ソースごとの採用人数の実績や、採用コストなどを表にして管理している会社は多いと思います。なかには採用進捗ツールを利用している会社もあるでしょう。こうしたものから得られる情報も有用です。採用進捗ツールはデータ管理の考え方などが会社によって違いますが、多くの場合、カスタマイズして自社の欲しい形にしてもらえます。

しかしこうした情報を見る際に、特に気をつけたいのは、実数が少なければ簡単に比率などが変わってしまうことと、実数もやり方次第で簡単に変えられることです。

また、中途採用は通常、採用枠管理をしていますから、3つの採用枠があるところに3人の入社が決まれば、その後にもっと優秀な人材の応募があっても、採れないことが多くなります。つまり、中途採用は、人材の優劣のみでなく、タイミングが原因で合否が決まることもある採用といえます。

言い換えれば、過去の応募者の中にも、優秀な人材の情報が眠っているということです。過去の応募者のうち、直接自社に応募してきた人材であれば、1回のみ応募と考えず、将来的に何度もコンタクトできるように仕組みを作るとよいでしょう。

仮に100万円を使って求人広告を出し、その時に1人採用できたとしたら、1人当たり100万円ということになりますが、その時に集めた応募者をプールしておいて、将来そこからもう1人採れば、多少乱暴ですが、1人当たり50万円といえます。

人材紹介会社にしても、営業担当者が代わったり、自社からの情報発信の仕方が変わるだけで、紹介数が2倍になるなどというのは日常茶飯事です。少ないデータで簡単に採用ソースの良し悪しを決め付けるのではなく、仮説と検証を繰り返してほしいと思います。

採用上の競合企業情報

即戦力を基本とする中途採用でも、採用上の競合企業と、ビジネス上の競合企業は必ずしも一致しません。採用上の競合企業を知るためには、応募者に併願企業を聞いてみるのが一番の近道です。最近では併願企業をありのまま教えてくれる候補者も多いですし、人材紹介会社も教えてくれるでしょう。

採用上の競合企業情報を収集する目的は主に2つです。1つは、転職先の候補企業を絞っていった経緯や最終的に自社に決めた理由を聞くことで、応募者が自社をどう見ているかを知り、それを踏まえて自社をどう伝えていくかを考えること。もう1つは、採用上の競合企業の選考プロセスやスピード、条件

提示額などを聞くことで、併願企業よりも有利なスピードやタイミング、条件で選考を進めていくことです。

また、採用上の競合企業の業績もHPなどを参考につかんでおきたいところです。もし自社に有利な具体的な経営指標などがあれば、応募者が他社と悩んでいる時に強力な説得材料になるでしょう。

採用に関連する情報には、他にも法制度・行政指導に関する情報や、インターネット上で流れる噂、口コミなどがありますが、ここでは紙幅の関係で割愛させていただきます。

こうしたさまざまな採用関連情報を収集する先としては、人材マーケットや他社の採用、人材に関係するものなら、人材紹介会社、求人媒体の販売会社、求人広告の販売代理店、調査会社、応募者（面接）、自社の社員、他社人事との交流、マスメディア、書籍などがありますし、法律関係なら、弁護士、社会保険労務士、ハローワーク、労働基準監督署、書籍などがあります。また自社の採用に関係するものなら、過去の採用記録が基本になるでしょう。

自社にとって何が必要で、どう集め、どう活用していくのか。採用結果は、決して会社の規模や知名度だけで決まるものではありません。会社規模や知名度、場所などで不利な状況であればあるほど、情報を駆使して採用競争に打ち勝ってほしいと思います。