

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

④ 採用プロセスを作ってみよう

今回は、中途採用を行っていく上で重要となる4つの切り口のうち、採用プロセスについて考えたいと思います。

採用プロセスという言葉を知ると、「ああ、人材を募集して、選考して、採用する業務だな」と思う人が多いかもしれません。たしかにそれは間違いではありません。しかし中途採用で成功するためには、もう少し広く捉えます。

リクルーティング

定期的に行う新卒採用と違い、中途採用では人材需要が発生するたびに計画し実施する企業が大半です。これは欠員補充による中途採用であっても、新たな増員による中途採用であっても同じです。

しかし、即戦力を基本とする中途採用では、人材需要が発生したら1日でも早く採用してビジネスに貢献してもらうことが理想的です。そのためには、欠員などの人材需要が発生してから採用活動を開始するのではなく、人材需要が発生する前から採用活動を開始しておいて、実際に人材が必要となったときに最短の時間で採用できる状態にしておくことが大切です。

こうして、人材需要の発生以前から、人材需要が発生した際に応募を勧誘できる人材を確保し維持する活動、言い換えれば、応募者予備層を確保しておく活動を、リクルーティングといい、人材需要

の発生後に実際に選考と採用を行うハイヤリングと分けて考えるとよいでしょう(図1)。

しかしリクルーティングを行ったとしても、実際に人材需要が発生して採用を行うかどうかは分かりませんから、リクルーティングは多くの場合、できるだけコストはかけずにやることになります。

特に、他社で活躍しており転職意欲のない人材は、求人広告を出しても、人材紹介会社に依頼しても、応募してくる可能性は低いのですから、本気で採用したいと思うなら、リクルーティングを積極的に展開して、こちらから応募のお誘いをするのが有効です。

リクルーティングは、長い時間と根気のいる仕事ですが、規模、知名度、給与条件等で劣る会社が、優秀な人材を継続して採用していくには、大変有効な方法です。ぜひ自社の状況に合った形で挑戦していただきたいと思います。マンパワーが不足しているなら、一部の作業をアウトソーサーに依頼することもよいと思います。

紙幅の関係で、リクルーティングの具体的な進め方は省きますが、気をつけたいことを2点のみ挙げておきます。1点目は、当初は結果が出なくても長い目で捉えて根気よく続けること。2点目は他の人事業務と比べて営業マインドのある担当者が行うことが望ましいことです。

- 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
- ⑥ 採用カルチャーを醸成しよう
- ⑦ 離職率をコントロールしよう

ここまで、採用プロセスの始まりの部分、応募者を確保する前の段階について話をしましたが、次は採用プロセスの終わりの部分について少し考えてみましょう。

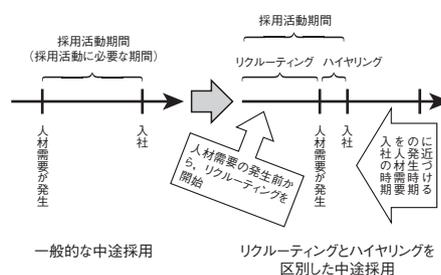
定着と成長機会

中途採用活動の目標を「ビジネスに貢献してもらうこと」と考えれば、採用活動を入社までと限定することはお勧めできません。どこまでを人事が行い、どこから現場が引き継ぐのかを改めて考えてみる必要があります。

配属を採用業務の終了とするのではなく、試用期間の終了まで、あるいは配属後の数ヶ月という期間を、定着と成長機会のための期間と捉え、制度上は現場に配属された社員でも、実際には現場と人事の両方からマネジメントする意識がほしいところです。

そこで気をつけなくてはならないのが、「中途採用は即戦力」という思い込みです。実はこの連載でも何度か、「中途採用は即戦力」という意味のことを言っていますが、注意が必要です。中途採用で即戦力といえるのは、あくまで専門知識やスキルであって、周囲の

図1 リクルーティングとハイヤリング





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。

巻き込み方や、物事の進め方、人材に対する考え方、業務の切り分けや報告、相談の方法などについては、企業によって大きく違います。いうまでもなく、どの人材もこれらについては全くの素人であり、以前の会社のカルチャーを背負っているという意味では、全くの素人というよりも手間がかかる面もあります。

業務の仕方というような抽象的な内容を理解してもらうには、よく見かける入社直後の一般的なオリエンテーションや入社教育では不十分であり、豊富なビジネスの実例に基づいた教育が有効です。さらに、入社後早々に、部門をまたいで同期を作りやすくする工夫や、コミュニケーションを活性化する工夫などの環境整備が有効です。そうした努力をすることで、中途採用の離職率を新卒採用のそれに徐々に近づけていくこともできます。

2つのステップ

中途採用では、たとえ不合格にする人材でも、すべての応募者をファンにする気持ちが大切です。経験者を選考することの多い中途採用では、最終的に不合格や辞退になっても、その後、顧客になることもあれば、協業関係になる可能性もあります。また同業界からの応募が多いことを考えると、不合格者が発する評判や噂も軽視で

きません。

なかでも、もともと転職希望を持たず、リクルーティングによってこちらから応募の誘いをかけた候補者などは、選考段階の冒頭では自社に対する入社意欲は期待できません。そうした人材に対して、「見てやろう、選んでやろう」と接するべきではないでしょう。入社意欲が低いまま、仮に条件提示まで進んでも、入社に結びつかない可能性が大きくなってしまいます。知名度や勤務地、給与額等で不利だとすれば、条件提示の段階に進むまでの間に、「この会社で働いてみたい」と思わせることが重要になります。

会社説明会や面接、適性検査などをいかに組み合わせ、どのような採用プロセスを構築するにしても、このように、自社の採用プロセスの中のどこでファンになってもらい、どうやって厳しく見抜くかを考え、人事と面接官の間で共有しておくことが大切です。

柔軟性の確保

柔軟性の確保という問題も意識したいところです。日常の採用活動の中で、経営者や役員に緊急対応をしてもらうことを躊躇してしまったり、どうしても決まった担当者面接をしてもらうために、日程調整が遅れて辞退を招いてしまったり、あるいは他社から条件提示が出そうな状況であるにもか

かわらず、迅速な調整ができずに他社に採用されてしまったりすることがあります。しかし、これは絶対に避けたいところです。

多くの企業で、かかった採用コストを採用した人数で割って、1人当たりの採用コストを計算します。しかし、ぜひ「1人当たりの採用コスト」だけでなく、「応募者1人当たりの獲得コスト」や、「最終面接受験者1人当たりの獲得コスト」も意識してほしいと思います。こうしたことで、辞退者にかかるコストも意識するようになり、柔軟性のある対応を促すことにつながるでしょう。

また、競合他社が事業の撤退や売却を行う際などは、即戦力の人材を一気に採用するチャンスです。そうした場合には仮に今年度の採用コストを使ってしまった後でも、翌年度の予算を前倒して使うとか、あらかじめ採用枠にバッファを設けておく、新卒採用と採用枠を入れ替える等、柔軟な対応をすることで、中長期に見る採用コストは下がっていきます。

採用プロセスは、同業界、同規模の企業であっても、社内の価値観やカルチャー、組織のあり方などによって、特に運用の部分で大きく違いが出ます。ぜひ、自社の採用プロセスを強くすることを考えながら見直してほしいと思います。

では次回は、採用カルチャーについてお話したいと思います。