

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

- 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 採用カルチャーを醸成しよう
- ⑥ 中途採用面接をやってみよう
- ⑦ 離職率をコントロールしよう

⑤ 採用カルチャーを醸成しよう

今回は、中途採用力を高めるための4つの重要ポイント（「ターゲティング」「採用情報」「採用プロセス」「採用カルチャー」）のうち、「採用カルチャー」についてお話ししたいと思います。

社内に採用カルチャーを醸成するという事は、簡単にいえば、

- 採用業務への理解と協力を全社規模で推し進める
- 自社の見せ方を工夫したり、売りの言葉、口説きの言葉を用意する
- 応募者に対する態度を適切なものにする
- 面接官の面接スキルを向上させる
- 社外の採用協力会社のマインドシェアを向上させる

というようなことです。すべてを網羅することはできませんので、いくつかを選んで見ていきましょう。

理解と協力を全社規模で推進

企業によって方法や程度はさまざまですが、人事部門と各現場は、求人内容のすり合わせ、人材情報や社員紹介に関するやりとり、面談・面接や可否の相談、提示する条件の決定、内定者フォロー、入社研修等、いろいろな場面で接点を持っています。こうしたとき、現場が、「採用は人事の業務。自分たちはお手伝い」と考えるのか、「採用業務は自分たちの業務でも

ある」と捉えるかで、採用結果には雲泥の差が生じます。

第3回の「採用情報」でも少し触れたように、多くの経営者や人事担当者は、良い意味で公私の区別がなく、自分の周りに良い人材がいれば積極的に、場合によってはしつこいくらいに自社への応募を勧めていることと思います。

こうした経営者や人事担当者の考え方や行動を、たとえ何分の一ずつでも、ぜひ全社員に感じ、行動してもらいたいものです。

人事部門のポジショニング

よく日本企業における人事部門の位置付けや権限と、外資系企業におけるそれらは違うといわれます。採用に関して乱暴に言えば、日本的といわれる人事部門が、採用枠の決定、求める人材像、選考における合否判定、提示する条件、配属等について大きな権限や影響力を持っていたり、自部門で予算を持っている一方、外資的といわれる人事部門は、各現場からの指示の範囲で採用業務を行うのみで、決定権は持たず、採用予算もその都度、各現場にもらいに行かなくてはならないというようなところでしょうか。

しかし、私は少し違った感覚を持っています。人事部門のポジショニングをはじめ、社員に対する考え方、人材開発への取り組みなどは、日本企業の人事、外資系企

業的人事という違いもありますが、それ以上に、それぞれの企業の今までの経験や歴史によって生まれる違いのほうが大きいと感じています。

そしてそれらのほとんどは、体系的に作り上げたものではなく、何となく出来上がっていることから、人事部門が専門知識に基づいた方針やデータとともに施策を示せば、当初は抵抗があっても、最後には協力してもらえることが多いと感じます。

実際に私どもがお手伝いしてきた範囲でも、最後まで現場の協力を得られなかったという経験はありません。より良い採用を行っていく意思と目標が共有でき、正しい社内手続きを経れば、基本的には社内の協力は得られることがほとんどでしょう。仮に、自社の人事部門の位置付けが良くないとしても、キーマンを見つけたりタイミングを計ったり試行錯誤しながら、諦めずに働きかけてほしいと思います。

そして、現場とすり合わせをする際には、ぜひ採用プライオリティー、つまり、採りたい人材の質、人材の数、採用コスト、スピードやタイミングのバランスについて相談してほしいと思います。これらのバランスは、求人ポジションやビジネスの状況によっても変わります。例えば、「このポジションはお金をかけても人材の質にこ



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。

だわろう」とか、「このポジションはコストをあまりかけられないが、時間はかけても構わない」などということです。ぜひ現場と頻繁に接触を持ちながら進めてほしいと思います。

「売りの言葉」「口説きの言葉」

ある人材が、ITコンサルティング会社とソフトウェア会社を併願していて、ITコンサル会社から、「我が社は、ITコンサルティング会社として、あくまで顧客の立場に立ち、厳しい目でさまざまな会社の製品を見比べて組み合わせ、最高のソリューションを提供しています。あなたもこのコンサルティングの醍醐味を味わってみませんか」というようなことを言われて、その気になったとします。

このようなとき、皆さんがソフトウェア会社の採用担当者ならどうしますか。もちろん、経営者や現場に会わせるとか、提示する条件を良くする方法もあるでしょう。しかしできればそうなる前に、例えば、「ITコンサルティング会社でソリューションを提供するのもよい経験でしょう。しかし、コンサルティング会社は多くの場合、結局どこかの会社の製品を導入するのであり、彼らは製品について分からないことがあれば、それを作った私たちに聞かざるをえません。私たちは、それを作った当事者として絶対的知識と自信を

持ってそれに対応しています。製品の中身をしっかりと勉強してからコンサルティングを勉強するのは良いキャリアパスだと思いますが、最初にコンサルティングを勉強してから製品の内部を勉強するチャンスは少ないでしょう。あなたならどちらから始めますか」などと言えれば、こちらになびいてくれる可能性もあるでしょう。

こうして相手や状況に応じて話す内容を変えながら、自社に振り向いてもらったり、自社の優先順位を高めてもらうような言葉を、私たちは、「売りの言葉」「口説きの言葉」と呼んでいます。先程の例はソフトウェア会社とITコンサルティング会社の例でしたが、こうした言葉をいくつも用意しておいて、応募者の併願企業や状況に合わせて嘘のない範囲で使い分けていくのです。

ここで気をつけなくてはならないのは、ビジネス上の競合企業と、採用上の競合企業は必ずしも一致しないということです。応募者は、業種だけでなく、地域や職種、規模、社風、給与、転勤の可能性で企業を選ぶこともありますし、経営者のカリスマ性や事業の社会性で選ぶこともあります。応募者が何を重視しているかは、応募者の言葉よりも併願企業を知ることです。それをもとに個々の応募者に合わせて、用意しておいた「売りの言葉」「口説きの言葉」

を活用するのです。

「売りの言葉」「口説きの言葉」は、実際に入社した社員とのディスカッションを通して、実際に何を感じて入社したのか、あるいは入社してどう感じたかなどを聞きながら、作っていくとよいでしょう。そして出来上がったものは、面接官トレーニングやマネジメント研修などを通して、社員のなかに定着させ、自ら話せる状態にすることが必要です。

採用カルチャーという言葉は抽象的ですが、継続して採用力を高める努力をすることは、採用に多額のコストをかけることや会社の知名度が上がることにも、勝るとも劣らず採用結果に大きな影響を与えることを忘れずにいたいものです。

人事が何もしなければ、会社が大きくなるにつれ、現場が「採用は人事の業務」「自分たちの業務ではない」というような意識を強くしていきます。ぜひそうならないように、採用カルチャーを醸成してほしいと思います。社員が、「この会社は、自分たちが仲間を集めて大きくしていく会社だ」と思えるようになれば、知名度や規模、採用予算で多少のハンディはあっても、良い採用を行えるようになるものです。

次回は、面接の進め方についてお話ししたいと思います。