

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 中途採用力高めよう

採用力の重要性

「知名度も給与も低いから、優秀な人材は来てくれない…」

「採用予算が少ないから、応募者を集められない…」

経営者や人事担当者からこうした話をよく聞きます。果たしてこのような考え方は正しいのでしょうか。

確かに知名度が高いほうが応募者は集まりやすいですし、予算が多いほうがいろいろな手を打てます。また提示する給与も、高いほうが辞退が少なくなりますから、正しいとはいえそうです。

しかし、そうした条件が揃わなければ採用できないかというところ、そうではありません。周りをよく見てみると、不利な条件に置かれていても、大企業に勝るとも劣らず、思い通りの採用を行っている企業も存在します。特に、後に大きく成長した企業の軌跡を振り返ってみると、中小規模の頃から採用にこだわってきた企業が多いことが分かります。

採用では、同じ業界の同じような規模の企業が、同じ職種の人材を採用するのに、一人当たりの採用コストが、100～200%も違っていたり、応募者の数や採れるまでのスピードが全く違っていることがよくあります。これは採用力の違いと言わざるをえないでしょう。

企業が大きくなり知名度が上がればよい人材が集まると単純に考

えているうちは、よい採用結果は得られません。採れない理由を、簡単には変えられないような周囲の環境に求めるのではなく、採用力を高めて何が何でも採用を成功させるんだということを真剣に考えてこそ、採用結果もついてくるのです。

超の付くような人気企業から、数人規模の中小企業の採用まで、私どもがお手伝いさせていただきななかで強く感じるのは、採用力の高低は、企業規模や知名度とは関係ないということです。不人気業種や中小企業でも、工夫と努力によって、高い採用力を獲得している企業はあるのです。

ビジネスのグローバル化やインターネットの進展、新興国の台頭など、企業を取り巻く環境変化は激しさを増しており、それらが企業の事業領域、顧客、調達先、生産方法、販売方法、マーケット、提携関係などを大きく変化させています。

こうした動きに対し、本来であれば、採用や人材マネジメントが遅れずについて行くか、できれば先行して進んで行きたいところですが、実際には、ビジネスのスピードから大きく遅れをとり、足を引っ張ってしまっていることが多いようです。

皆さんの会社の採用業務が、もしも採用関連サービスを販売している企業が持ってくるサービスメ

- 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 ……

ニューの中から選ぶことしかできていないとしたら、それは言い換えれば他の企業と同じ土俵で戦っているということであり、特に中堅、中小企業はいつまで経っても資本力のある大企業に勝てる可能性は低いでしょう。

ヒト・モノ・カネのうち、ヒトが一番大切だと言い古されているにもかかわらず、採用という領域は、まだまだ整備されておらず、未開拓の状態に近いと感じます。先日、世界的に勝ち組といわれる企業のある役員でさえ、経営目標達成に向けた最大の懸念事項は、明らかに採用と人材育成であるとおっしゃっていました。

今月から始まるこの連載では、採用が思うように進んでいなかったり、もっと上手く進めたいと考えている企業に対し、7回にわたり中途採用を中心に人材マネジメントにも少し触れながらお話をしていきます。ご参考にしていただければ幸いです。

新卒採用と中途採用の違い

採用というと、新卒採用を中心に据え、中途採用を新卒採用の延長線上で捉えている企業が多いようです。しかし、採用でよい結果を得ようとすれば、両者の違いをしっかりと理解する必要があります。そこで、新卒採用と中途採用の違いについて、触れておきたいと思います。



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。

両者の違いとして頻繁にいわれるのが、ポテンシャル採用か即戦力採用かということです。将来の潜在可能性（ポテンシャル）に賭けて採用する新卒採用と、業務経験や専門知識をもとにすぐに実績を上げてもらうことを前提に採用する中途採用といったところでしょう。もちろんそうした違いもあるのですが、人材の側と企業の側に分けて、もう少し詳しく見ていきましょう。

まずは、応募する人材側です。

新卒採用では、例外はあるにしても、大部分の学生が就職希望を持っており、似たような時期に就職活動を開始し、同時期に入社するという画一的で分かりやすい動き方をします。しかも、即戦力性をほとんど期待できないところまで、大部分の学生が似てしまっています。

一方、中途採用では、一人ひとりが持っている能力やスキル、経験も違い、入社できるタイミングも現在の給与もばらばらで、転職希望の強さもまちまちです。もっと言えば、企業が本当に取りたいと思うような人材は、現職の会社でも活躍中であり、転職意欲のない場合が多いでしょう。

次に採用する企業側です。

新卒採用では、母集団の大きさや、学生との関係作り、優秀学生の囲い込み、内定を出すタイミングをどうするかなど、考えるべきこ

とは幾つもあるものの、基本的には、ある程度の大きさの母集団を集めた後、自社の基準に照らして応募者を評価し、上位層の学生から順番に内定を出していきます。

しかし中途採用では、採用枠管理を部門別に細かく行うことが多く、さらに五月雨式さみだれに応募と選考を繰り返すため、いったんある採用枠が埋まってしまうと、その後にもっと優秀な応募者があっても不合格にせざるをえません。

つまり中途採用は、人材の優劣だけでなく、タイミングが合否に大きな影響を与える採用であるといえます。

さらに、提示する給与も相手によってばらばらですし、人によってはサインアップボーナスやストックオプションの賦与を行うこともあります。また採用しようとした人材が、現職の会社から同業他社には転職をしないという約束をさせられていることもあります。

そして、即戦力として早く実績を上げることを期待される分、新卒採用に比べると、選考時に配属部門の影響を受けやすくなります。

こうして見てくると、採用戦略を作る上で、新卒採用と中途採用は全く別物と考えるべきでしょう。

激しく変化する経営環境のなかで、半年先、1年先の自社の経営状況の不確実性が高いために、新卒採用から中途採用にシフトしたいという相談を受けることがあり

ます。しかし、こうした両者の違いを理解しないまま、新卒採用の延長線上で、中途採用を考えると手痛い結果になる可能性が高いでしょう。

採用プライオリティー

企業が採用に求める結果は、「人材の数」であり、「人材の質」であり、「採用コスト」です。さらに中途採用に限定すれば、即戦力採用が中心となるために、「現場で人材需要が発生してから採用するまでのスピードやタイミングのコントロール」といったことも大切です。

私どもは、これらの「人材の質」「人材の数」「採用コスト」「スピード・タイミング」を採用プライオリティーと呼んでいます。この採用プライオリティーを思い通りに操る力こそ中途採用力であり、一言で言えば、「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」ともいえるでしょう。

そして、これらの採用プライオリティーを操って結果を出していくために、私どもは次のような、4つの側面から採用を行うことをお勧めしています。

- ・ターゲティング
- ・採用情報
- ・採用プロセス
- ・採用カルチャー

次回以降、これらについてさらに詳しく見ていきたいと思ひます。