

The background of the entire page is a close-up photograph of several heart-shaped cookies. The cookies are decorated with white icing, pink icing, and silver edible beads. Some have the word 'LOVE' written in pink icing. The cookies are arranged on a dark, textured surface.

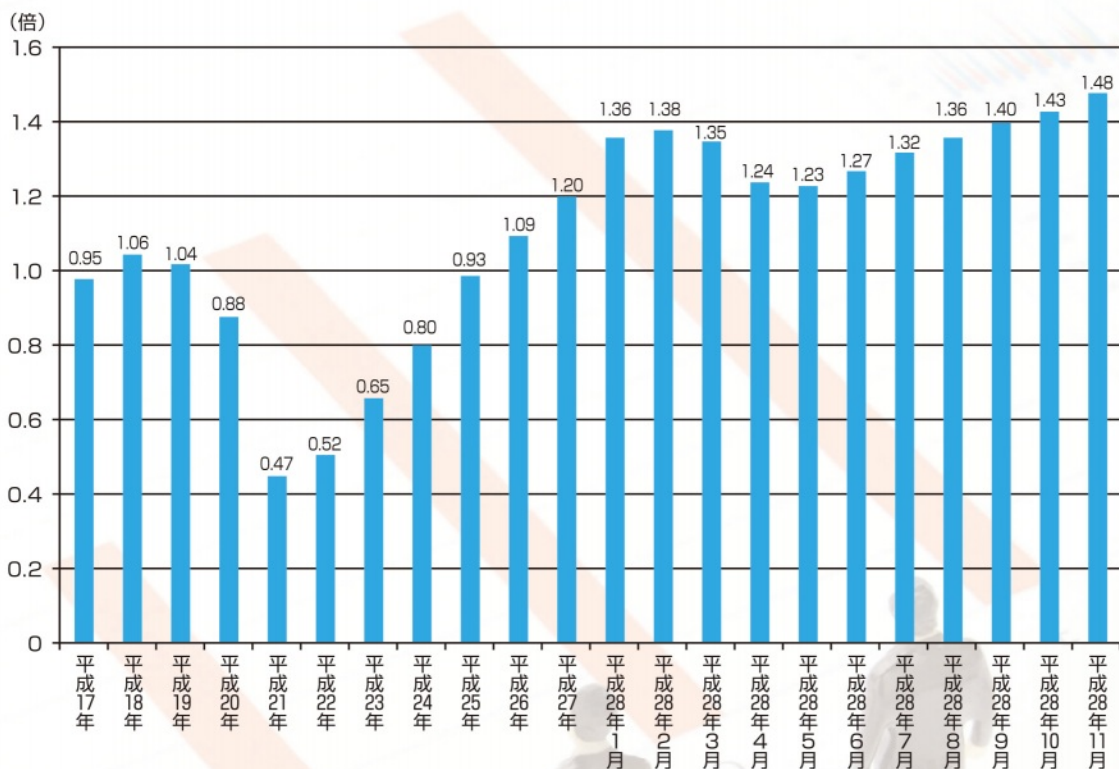
NBC Plus+

vol.62

激戦区、採用市場一。
縁を呼び込み、
成就させるッ!

採用市場

有効求人倍率の推移



出所：厚生労働省「職業安定業務統計 一般職業紹介状況」

有効求人倍率とは？

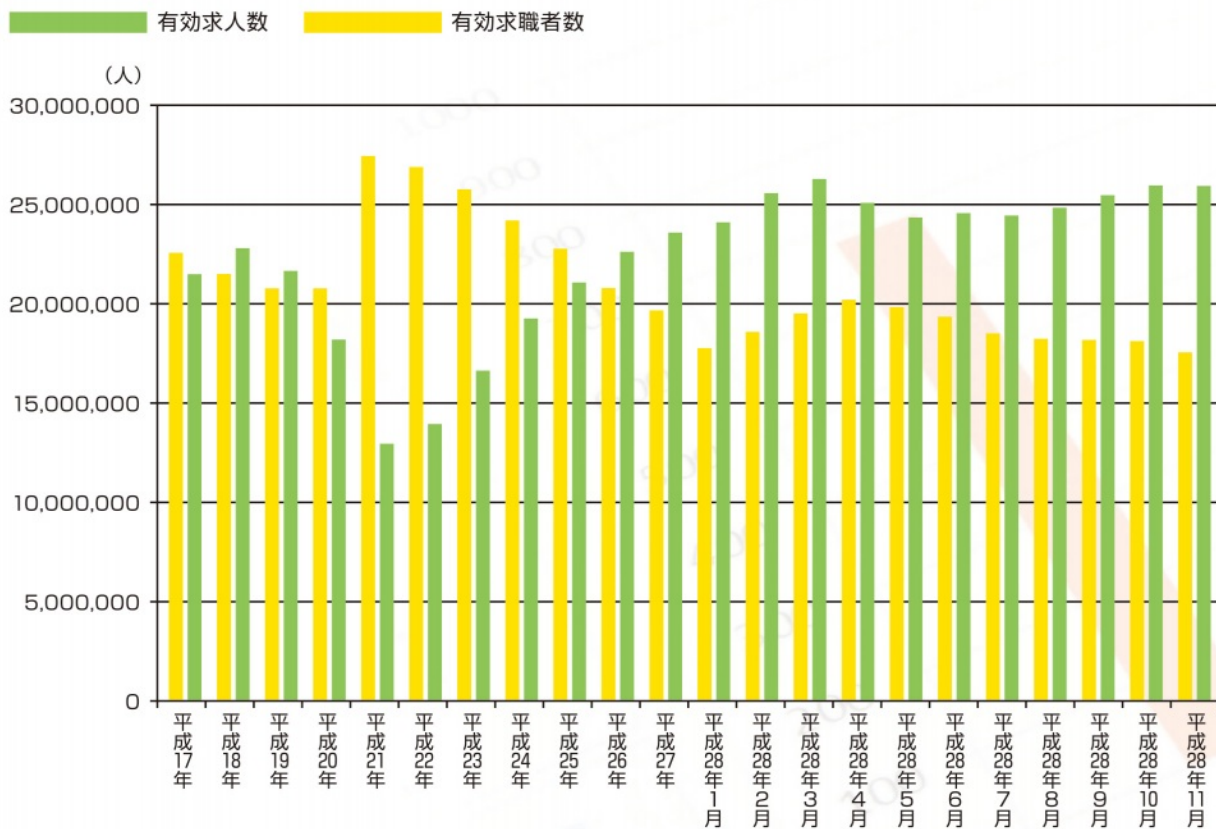
有効求人倍率とは、公共職業安定所（ハローワーク）で扱った月間有効求人数を月間有効求職者数で割ったもの。つまり、求職者1人に対してどのくらいの求人があるのかを示しており、有効求人倍率が1倍を超える場合は求職者よりも求人数の方が多く、1倍を切る場合は求職者よりも求人数の方が少ない状況にある。

完全失業率と並んで雇用動向を把握するのに適した指標とされており、一般に有効求人倍率が1倍を超える場合は好況、1倍を切る場合は不況とされている。

激戦区一、

今後も拡大が予測される“売り手市場”。
労働人口の減少で加熱する人材確保競争!
今、企業が考えるべき採用戦略とは？

有効求人数・有効求職者数の推移



出所：厚生労働省「職業安定業務統計 一般職業紹介状況」



激戦区―採用市場において、自社の人材採用に頭を抱える経営者は少なくありません。

「優秀な人材を採用したい！」

「どうすればいいか？」

「即戦力がほしい！」

多くの経営者がこうおっしゃいます。

では「優秀な人材」とはどのような人材でしょうか？「即戦力」は採用できるでしょうか？

今号は、最近特にご相談が増えてきている「採用」について検討してみましたと思います。

業種・業態・地域……、読者の環境はさまざまに異なり、また求められている人材像も読者の数だけ存在すると言つて間違いないと思います。それゆえ、皆様すべてに適用するようなテクニックをお伝えすることはできませんが、改めて自社の採用活動の方向性を整理することへの一助となればと考えております。

採用活動における「QCD」

QCDとは、製造業において、製品の設計・生産時に重視される3つの視点です。

採用活動におけるQCD

Quality

品質

即戦力レベルのハイスキル・ハイポテンシャルの人材が欲しいのか、入社時点でのスキルはさほど求めず成長に期待するのか。

Cost

費用

一人当たりの採用予算をどの程度かけるか。

Delivery

納期

いわゆる「採用納期」。いつまでに入社してもらう必要があるのか。

このQCDがすべて整うことが理想的な一方で、3つの視点は「こちらを立てれば、あちらが立たず」という関係にあることも事実です。すなわち、経費(C)を下げれば「安かろう、悪かろう」で品質(Q)が下がる可能性が出てくるのが常で、納期(D)

を短縮しようとする、通常よりも経費(C)が上がってしまいます。

採用においても、このQCDの観点が必要であるというのは、株式会社HARES CEOの西村創一朗氏が指摘しています。

そして、あらゆる採用はQCDで6パターンに分類でき、パターンごとにどんな手を打つべきかが見えてくるので、「今回の採用プロジェクトは一体どのパターンなのか？」を整理することからはじめると、打ち手が非常にシンプルになるといいます。

採用活動における「QCD」6パターン

1 Q>D>C 人材レベル重視 × 投資型

2 Q>C>D 人材レベル重視 × じっくり型

3 C>D>Q コスト重視 × 育成型

4 C>Q>D コスト重視 × じっくり型

5 D>C>Q スピード重視 × 育成型

6 D>Q>C スピード重視 × 投資型

「思うように応募が来ない」「求めている人材が確保できない」という今だからこそ、上記のようなシンプルなフレームに落とし込んで、自社の採用について再考してみることをオススメします。

「採用」が経営者のもっとも重要な仕事の「一つだということ」は理解しながらも……

さて、経営実務書において「採用は経営者自ら行わなくてはならない」といったメッセージを非常によく見かけます。多くは、「採用活動とは最大の営業活動、そして投資活動」「中小企業もベンチャーは当然のことながら、とりわけサービス業をはじめとする労働集約性ビジネスにおいては、会社の明暗や盛衰を分けるほど重要な活動」「固定費として人件費が重くもたげてくることは自明で、採用コストやいい人が採れたといった単眼的なことではなく、長いスパンで考えた時に、これほど重要なことを経営者自身が行わないなどあり得ない」などの主張です。

「いやいや、俺(経営者)は最終面接は必ずしているよ?」「俺が最後全部

決めているから！」と反論されかもしれません。しかし、本田直之氏の『バレッジ・マネジメント』にはこう記されています。「採用担当者に任せきりで、経営陣は最終面接にちよつと顔を出すという状況なら、即刻改めたほうがよい」と。とはいえ、前線で営業をされている経営者、製造現場を指揮されている経営者、戦略の立案や商品開発のディレクションに忙殺されている経営者に、採用にも全面的に関わっていただくことは至難だと思います。

自社の採用に戦略的な考え方は存在しているか？

以前、弊誌でも採用について特集したことがあります。その号で首尾一貫してお伝えしたかったことは「自社の採用の方向性は固まっているか？」ということでした。多くの経営本が示すように、採用活動とはともすれば会社の明暗や盛衰を分ける可能性のある、経営者のもっとも重要な仕事のひとつであることは一定の理解をしたうえで、他方、組織が大きくなればその活動への関与が薄くなっていくことも実態だろうと推察してい

ます。だからこそ、重要になっていくのは、経営者自身が最初から最後まで採用活動に関わらずとも、新規採用者が自社にとって本当に欲しい人材、あるいは本当に育てられる人材であつて、少なくともその後の活躍が、期待できそうな人材であることです。

そのためには、先に参考としてあげた自社の採用活動におけるQCDの優先順位を整理し、経営者以外で採用活動に携わるに役員や社員と共有しておく必要があるでしょう。

こんなヤツ、だれが採用したんだ!?俺だったら絶対採らないね!採用と育成の非連関性

例えば、採用担当者と育成担当者が別であるケース。このケースは非常に悩ましい「採用問題」を内包しています。売り手市場だの激戦区だのという外的環境の動向に一切触れることのない次元に、すでに問題が存在しているのです。

例えば「今期は●●名採用するんだ」という大号令のもと、採用部門があちらこちらに求人広告を出したり、エージェントの力を借りて、●●名の採用に躍起になっている会社は少な

くないと思います。彼らにおけるミッションが『今期中の●●名採用』に帰結してしまうのも無理はありません。採用予定人数に対し、潤沢に応募者が集まる会社であればよいでしょうが、冒頭でもお伝えしたように有効求人倍率がめきめきと上昇傾向にある昨今、「ちつとも応募が来ない」と嘆く採用現場のほうが多いことは自明です。このような現状に、御社の採用担当者ほどのような対策を講じていますか？

【1】露出媒体や頻度を増やために採用予算コストを増額

採用コスト(C)の見直しは、予算がカッチリ固まっている会社では大変厳しいと思います。また露出媒体や頻度をわずかに変えたからといって、突如応募者が列をなすことも考えづらい……これが現実です。

また、「もっと広告出すぞー」というのは、なにも採用部門から上申するケースばかりではありません。比較的採用に積極的な経営者は「なんでこんなに集まってないんだ?」「応募が来ない?もっと求人出せばいいだろ」

と言いがち。しかし、現実はその甘くありません。

【2】募集要項の改定(主に給与や待遇等の条件面)

募集要項の中でも、特に給与の改定は、その後固定費化する人件費の変更を意味します。無論、条件を引き上げれば前職の年収が高かった層など、それまで見てくれなかった層からの応募が増え、品質(Q)が引きあがる可能性もあります。

しかし同時に考えなくてはならないのは、給与の改定(例えば30万円で募集していたものを35万円に変更)前後で仕事内容は同じで問題ないのか?ということですが。

欲しかった人材は「30万円での仕事をしてくれる方」で、仮に35万円での採用できた時、シブアナな経営者はお約束のようにこう言うでしょう。「あいつに35万円も払ってるんだから、あれもこれもやらせろ」と。その通りなのです。そうなるてしまうのです。

ところが「人が来ない」という理由で変更した条件のため、月5万円の差額に対する仕事は用意・想定されて

が来ないね……



いません。上乘せした年間60万円(+賞与・福利厚生費)分のミッションは用意されていないのです。残るのはその方に対する経営層からの無言のプレッシャーと、給与を引き上げて採用されたという事実を知っている現場社員からの圧力です。

まさにこうした時に「こんなヤツ、だれが採用したんだ!?俺だったら絶対採らないね!」そうした声が現場から上がってくるのです。

【3】 選考基準(書類選考や一次面接、筆記試験)や求める人物像を統一する、下げる

書類選考や面接時、人によって選考基準が厳しかったり、甘かったり。基準は曖昧・バラバラで、面接官好みの人・性格が似た人以外は採用にならない……なんてことは、どこの企業でも起きている。採用がある。しながら、会社・現場が求める人材は「面接官と同じタイプの人材」でしょうか？

また、即戦力への幻想を捨てることも非常に重要です。実際、入社直後からバリバリ活躍できる方は非常に稀

にも関わらず、その期待から求める人物像のハードルが高くなりすぎていませんか？

【4】 派遣やパートなど、必要人員の確保に既存の採用枠以外で行う。 また、フリーランスの登用やパートナー企業への一部外注、アライアンスの締結など、自社採用以外で労働力を確保する。

正社員での応募はなくとも、パートであれば応募があり、複数人の採用が可能かもしれません。また、我々が思っている以上に、アウトソーシングできる業務は多岐にわたり、自社で採用(そして教育)を行うよりも、コスト(C)・品質(Q)・スピード(D)すべてを改善できる可能性を秘めています。専門スキルが必要な場合なども、フリーランスや人材派遣を活用することで、スピーディーに労働力を確保しつつ、教育コストを低減することが可能です。



ちっとも応募



貧すれば鈍する……現場と採用部門、双方の焦り
窮状を訴え」とにかく入れてくれ」という突き上げにどう対峙？

さて、営業におけるマーケティングと同じく、いくらリードの数があっても、そのお客様が案件化し成約、すなわちセールスの土俵に乗らなければ意味をなしません。極端な話、to B 商売をしている会社が、Cをいくら集めても仕方がないということです。マーケティング部門が、自社顧客のペルソナをしっかりと捉え、そこに刺さる企画・販促を講じようとするのと同じように、採用部門は「自社で活躍している層」に照準を置き、彼らのように活躍してくれる人材をいかに（育成も視野に入れ）採用するかを考えなくてはなりません。

マーケティング部門が集客（リード獲得）に奔走するのと同じように、採用部門は応募者の確保に必死です。しかし、マーケティングの先にはセールスがあり、採用の先には育成があり、会社経営の土壌を構築していることを忘れてはならないのです。決して、瞬間的な「獲得！」「確保！」におさまってはならない活動です。

一方、費用（C）や品質（Q）を度外

視に、決められた納期（D）のみを重視せざるを得ない状況に採用部門が追い立てられていることも理解してあげねばなりません。この場合の納期（D）は概して「なるはや」であり「いますぐ」と言われるものだったりします。人員不足を現場が予期できたか否かは別として、「人が足りなくて困っている。とにかく現場が疲弊している。目と鼻と口が付いていればなんでもいいから、とにかく誰か入れてくれ」と、さんざん窮状を訴え、「なるはや」や「いますぐ」の採用を猛烈に求めてくる……そうした現場は少なくないでしょう。

そうなっていると、経営層も「いやいや、やめておきなさい」「人員補強する前に考えることがあるだろう？」とはなりません。採用部門に対して「現場のことも考えてやれ。困ってるんだから、すぐ採用してあげなさい」と突き上げ始めます。応募自体が少ない中で、スピード重視でハードルを下げて採用をした人材は、すべてではないでしょうが、元来の自社の採用

基準には満たない人材で、少なくとも活躍するまで少し時間の配慮が必要な人材だったりするでしょう。

D/V/C/V/Q...スピード重視×育成型の採用ですから、当然、現場での育成はマストです。

ところが、そうした人材を採用した途端、今度は「〇なんでもいい」とは言つてない」「最低限はあるだろ?」や、先述のような「こんなヤツ、誰が採用したんだ!?俺だつたら絶対採らないね!」という発言がポロポロ出てくるのです。

貧すれば鈍する……!?

焦りに焦つて採用した人材は現場においてその時点で【お呼びでない存在】になっていることしばしば。あれだけ人を欲しがっていた現場もすでに育成意欲は希薄で、採用した人材への関わり方も雑になっていることすらあります。ややもしいうちに、採用された人材は、退職の道に進むことでしょうか。するとまた「人が足りない」との訴えが……。こうして採用の負のスパイラルにハマっていくのです。

こうしたことは決して対岸の火事

ではありません。採用に対するしつかりとした態度(育成や人事評価、さらに会社の中長期的なビジョンに基づいた計画の立案や振り返り)を持たない会社は、この採用の負のスパイラルに陥りがちです。無論、離職率が上がりますし、転職サイトや就活サイトにマイナスイメージも書き込まれることでしょう。

その採用は、会社の成長を目的としているか? 専門部隊の人員補強か? 欠員補充か? そんな目的の段階から、経営者と役員、採用部門そして現場は共有しておかなくてはなりません。

売り手市場だからこそ問われる、採用面での経営者のマーケティング力・セールス力、そして採用部門のデザイン力・クリエイティブ力。

「優秀な人材を採用したい!」
「どうすればいいか?」
「即戦力がほしい!」

多くの経営者への解には到底なりませんが、「ぜひ、自社の採用についてじっくりと考える時間をとっていただきたい。」そう願っています。

編集後記

リファラルリクルーティングは可能か?

「リファラルリクルーティング」とは?

社内外の信頼できる人脈を介した「紹介・推薦」による採用活動のこと。

リファラル(referral)は「委託・紹介・推薦」といった意味で、具体的には自社の経営者や優秀な社員からの紹介、外部の専門家や著名人からの推薦などを指す。

人づてというところで「縁故採用」や「コネ採用」と似ているようにも思われるがその狙いは大きく異なる。

日本で「縁故」や「コネ」というと、企業の幹部や取引先の親族の就職の世話を頼まれ、仕方なく「採用基準を満たさない人材」を採るというネガティブイメージがつきまとう。だが、世界ではスタンダードになりつつある「リファラルリクルーティング」は、あくまでも採用候補者に基準以上の質を求め、そのために社員の人脈を積極的に活用するものである。

リファラルリクルーティングのメリット

メリット1 マッチングの向上

社員は、自社の社風や仕事で何を求められているかをよく理解している。また、マッチしない候補者を紹介し、自分の評判が損なわれるのを懸念するため、候補者をしっかりと人選する。

メリット2 ニッチなスキルを持つ人材の確保

優秀な人材の知り合いには優秀な人材が、ニッチなスキルを持った人材にはニッチなスキルを持った知り合いがそばにいる。

メリット3 採用リスクの軽減(定着率のアップ)

優秀な人材の採用に至っても、早期離職のリスクが残る。しかし、社内に知り合いの存在があると、新しい職場に比較的早く馴染むことができ、企業側も新規採用者との信頼関係を築きやすい。

メリット4 採用コストの削減

広告の費用など、採用にかかるコストが削減される。

役員・そして「採用部門社員」は、自社に友人を採用できるか?

「これまで以上に質の高い採用にこだわりたい」「採用コストを下げつつ、採用の質を上げたい」これが経営者の本音。

リファラルリクルーティングにもデメリットや解消しなくてはならない問題点はあるにせよ、本誌においてご紹介した、採用におけるQCDの「あちらを立てれば、こちらが立たず」というジレンマの解消に適用だけの理屈はそろっている。

なによりも、この手法をとろうとすることで、見えてくるものは大きい。役員や「採用部門社員」は、自社に対する主観的な「好き」を醸成する努力、客観的な「好き」を喚起する努力をしているだろうか。さらに、内輪への紹介に足る会社なんだらうか……。

採用とは概して、会社の内観につながる一。そして、つなげなくてはならないと思う。

(まつ)

