

厳しい人材獲得競争を勝ち抜く “採用力”を高める3ステップとは

グローバル化やビジネスサイクルの短期化などによって、事業に必要な優秀な人材を確保することが企業成長を一層左右するようになってきている。企業の人材採用の実態に詳しい人材紹介会社コンコードエグゼクティブグループ社長の渡辺秀和氏に、人材採用の最近の動向、企業が採用力を高めるためのポイントなどを聞いた。



渡辺 秀和

Hidekazu Watanabe

株式会社コンコードエグゼクティブグループ
代表取締役社長 CEO

一橋大学卒。三和総合研究所 戦略コンサルティング部門、リンクアンドモチベーションを経て、キャリアコンサルタントへ転身。ムービン・ストラテジック・キャリアで5年連続No.1コンサルタントとして活躍、パートナーに就任。2008年コンコードエグゼクティブグループを設立し、代表取締役社長CEOに就任。2010年日本ヘッドハンター大賞コンサルティング部門MVP受賞。戦略系ファームをはじめとするコンサルティング業界、ファンド、事業会社幹部、起業家などへ1000人を超える相談者の転身を支援。著書に「ビジネスエリートへのキャリア戦略」(ダイヤモンド社)。

企業の採用に関して、最近の特徴的な動きについて教えてください。

企業の採用責任者から「チーム一括で採用できないか」という依頼が多くなりました。コンサルティング会社ですと、パートナー、マネジャー、メンバー数人をまとめて採用したいということです。営業力の高いパートナーが即戦力の部下を連れてくれば、移籍した翌日にも事業が立ち上がります。人材紹介を活用したM&Aのようなものです。M&Aに比べて費用はるかに安く、デューデリジェンスの手間もかからない点も大きな魅力です。一方で、候補者からもチームで転職したいという相談もますます増えています。

事業に大きなインパクトを与える人材が豊富にいる現代の人材市場は成長意欲が高い企業にとって「宝の山」です。まさに採用力が企業の成長に直結する時代と言えるでしょう。また、以前は同じ業界内での人材獲得競争でしたが、今は多くの企業が業界をまたいで人材を探すようになり競争が激化しています。事業会社がコンサルティング会社出身者を採用したり、ネット業界から人材採用してネットビジネスを立ち上げ

たり、商社経験者を採用して海外事業を任せるなどしています。

事業に必要な優秀な人材を確保していくためには何が重要ですか。

社員のキャリア形成に役立つ環境を用意することです。今は魅力的な転職先がたくさんあるので、昔のように新卒で採用した人材が定年まで残ってくれる保証はありません。入社前のイメージと実態が異なればあっさりと去って行きます。優秀な人材は良い仕事ができ力がついて将来的な年収も高いという会社を選んでいきます。フェアに良い環境を作らないと採用できませんし、入社しても逃げられてしまいます。リテンション(定着)は人事が一番力を入れたいと思っているテーマでしょう。

企業の採用力向上を支援した具体的な事例を教えてください。

伝統ある日系企業の例です。最初に提案したのは会社のブランドを固めることです。「社会、顧客、競合を踏まえたうえで、自社の存在意義は何か」を考えて、ブランドを再定義しました。

次に、採用のターゲット層を見直しました。階層ごとに「若手にはこ

“採用力”を高める3ステップ

1 会社のブランドを固める

- 社会、顧客、競合を踏まえたうえで、自社の存在意義は何かを考える

2 採用ターゲットを見直す

- 現実に採用できるかを考えて、階層別にターゲットを設定する
- ターゲット枠を広げるように工夫する

3 整合性ある施策を組み上げる

- 面接官の選定 ●面接官の育成(応募者へのメッセージと見極めるための質問)
- 年収水準を整える ●肩書きを整える ●オファーレターの見せ方
- 選考プロセスの長さの見直し ●適性テストの活用
- ブランドに合致する採用HPの作成 など

の点を訴求しよう」「中堅は募集が難しいのでターゲットを広げよう」などと現実に採用できるかという点を踏まえてアピールポイントを整理し、ターゲット層を定めます。この際、採用ターゲットの枠を上手に広げることがとても重要です。採用が上手い企業の経営者は「採用基準は地頭やスペックではなく、スタンス(仕事に対する姿勢)だ」と言います。そのような会社は人材の育成力が高く入社後に育てる自信があるので、採用ターゲットの枠を広げることができるのです。その上、「どこかに私たちが気づいていないタレント層がいるのではないかと常に枠を広げようとしています。

最後に、ターゲット層を惹きつけるための施策を整合性があるように組み上げます。採用HPで良いことを書いていても、面接官の言うことが違っている意味がありませんので面接官の育成を実施しました。あわせて、候補者を見極めるための適

切な設問を用意してもらい、トレーニング内容や研修資料のチェックまでを一緒に行いました。面接官や採用責任者は、人材市場における自社の看板ですので、エース級の人材を配置することが大切です。また、年収水準やタイトル(肩書き)なども人材市場において競争優位性があるように整えました。競合に負けているようでは採用できないだけでなく、在職中の社員にも辞められてしまいます。実際にこの会社は給与水準を上げることを決断しました。さらに選考プロセスの長さ、適性テストの活用やオファーレターの見せ方なども見直しました。

こうした一連の取り組みを行う際に重要なのは、「一流の人材が集まる会社にするため、人材市場の声に真摯に耳を傾ける」という経営陣のコミットメントです。この会社の改革は経営陣が先頭に立ち、リードしました。その甲斐があって現在この企業に対して応募者の人気は急上昇

しています。

経営陣や人事責任者がまず取り組むべきことは何ですか。

採用の“見える化”です。多くの会社で採用の実態がブラックボックス化しています。経営陣が気づかないうちに、評判が著しく下がっていることも珍しくありません。採用担当者の仕事量が多すぎてパンクしていたり、現場から協力を得られていなかったりする場合がありますので経営陣が直接関わっていく必要があります。まずは実態を把握することです。また、採用アウトソーシングにも注意が必要です。アウトソーサーが、採用企業から指示されたスペックに従って機械的に応募者を振り分けていると、ボーダーラインの人材に対して市場動向を踏まえた調整を行うことが難しくなります。採用ターゲットは、採用活動を行う中でトライアンドエラーで微調整をしていく必要があるものです。人材紹介会社からの応募者が少ない場合は、自社のコミュニケーションに問題がないか確認すべきです。自社の採用力に比べて高いレベルの応募者を望んでいる可能性もあります。紹介会社は人材市場の動向を教えてくださいるので、密な連携をとることが大切です。

編集協力

CONCORD

Concord Executive Group

株式会社コンコード エグゼクティブグループ

東京都千代田区丸の内1-8-1
丸の内トラストタワー N館13F
TEL:03-6269-9736

URL: <http://www.concord-group.co.jp/>