

成功企業と失敗企業 採用手法の何が違う？

今回は、二つのホール企業の採用手法を比較したいと思います。
両社は人気企業で、給与水準、休日数、労働環境などがほぼ同じ。
しかし、採用の目標達成に関しては、はっきりと明暗が分かれてしまいました。
そこには、面接までのハードル、面接母数、業務効率の考え方などの相違点。
採用難の時代に合ったプロセスとは何か、考察していきます。

条件が近い2社なのに 採用結果は雲泥の差に

全国規模で20店舗以上を展開するホール企業、A社とB社。どちらも事業計画に伴い、即戦力の人材補強を実施。具体的には、ホール現場をまとめる主任クラスを募集していました。

給与待遇は同水準。また、休日数や福利厚生、各種制度など、働く環境やキャリア形成支援も同様に充実。さらにいえば、どちらも近年、複数の出店を行っていることから、認知度が高まりつつあり、求職者から非常に人気のある企業です。

採用において、企業のブランド力や採用条件が重要な要素であることはいうまでもありませんが、その点においてこの2社は、近い条件であったといえます。

しかし、採用結果には大きな差がありました。A社は、年間中途採用10人の目標に対し、採用結果は2人と未達。B社は、同じく20人の目標に対し、採用結果は23人で達成です。

規模感や認知度、給与待遇など

の条件が近いA社とB社で、なぜこのような差が生まれたのでしょうか。原因は、選考プロセスにあったのです。

人材の質を求めたA社 量の中に質を求めたB社

A社とB社の決定的な違いは、「面接を行う人材の選び方」。

A社は、面接を実施するかを判断する時点で、「採用を見越した書類選考」を徹底的に行っていました。一般的な履歴書、職務経歴書はもちろん、これまでの経歴詳細や独自の適正診断資料の提出が必須。「本人の経歴と希望条件の適正判断」「業務スキルのチェック」「思考の傾向から自社の風土と合うか合わないか」など、これまでに培ってきた採用ノウハウと照らし合わせ、マッチング率が高いのかを判断。

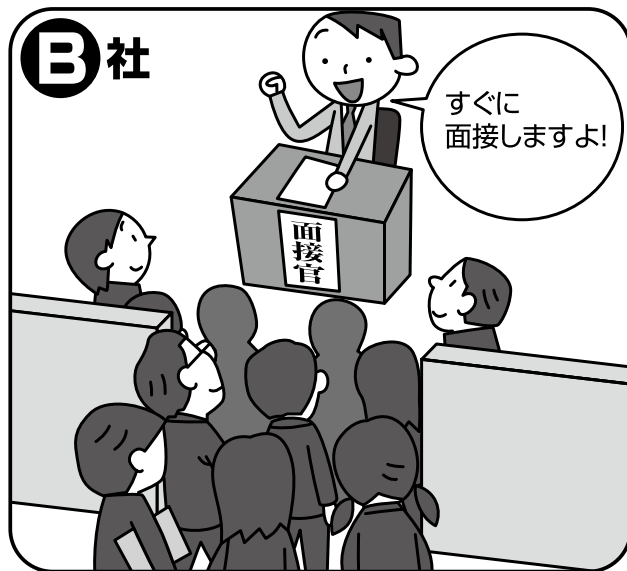
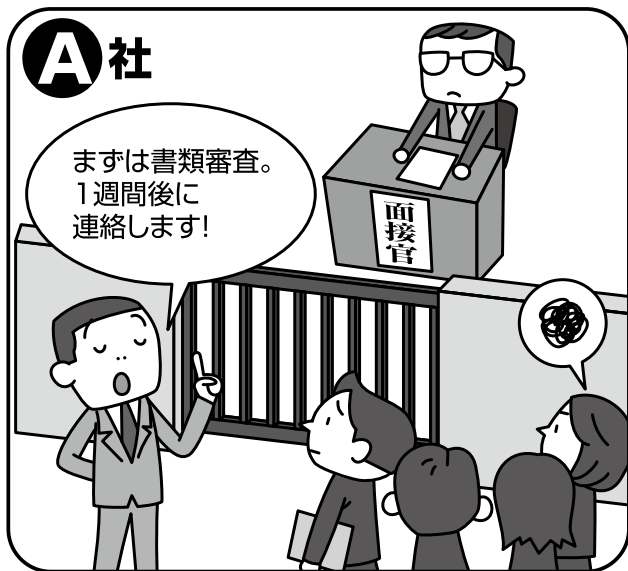
その数々の条件を潜り抜けて、ようやく書類は人事役員のチェックが入り、問題なさそうとの判断があつて初めて面接に進めるわけです。しかし、あまりにも多い提出資料と1週間以上かかる書類選

考期間によって、途中で断念する求職者は多く、面接母数が圧倒的に少なくなっていたのです。

もう一方のB社は、まず、書類選考は自社応募シートにおける求職者のプロフィール上から読み取れる経歴情報のみで、人事役員が判断。年齢と経験ポストから、少しでも可能性が見出せるようであれば、面接で合否を下すというスタンスで、書類選考に時間は使いません。

基本的に当日、遅くとも翌日には面接可否を連絡。スケジュールを調整しながら、できる限り早い期間で求職者と会う段取りを進めていたのです。あまりにも早すぎて求職者が驚いてしまうこともあったようですが、とにかく多くの求職者と会うことができ、面接母数が圧倒的に多かったのでした。

両社の違いを要約すると、針の穴を通すようにピンポイントなキャリアを持つ人材を求める「質の追求」を行ったのがA社、「量を追求」し、その中に生まれてくる質を求めたのがB社といえるでしょう。



人事部、役員業務負担と生産性のない無駄な仕事

中途採用の目標人数には届かなかったA社ですが、そのA社も成長期を迎えたころにはB社のように数多くの求職者と面接し、採用の可否を決めていきました。しかし、会社が成長していく過程の中で人事機能が生まれ、機能を追求するあまり、質を求めた採用の傾向が強くなっていきます。

やがて、役員の時効効率を上げることに重きを置くようになり、これまで積み上げてきた採用ノウハウを活用し、「自社で活躍する人材はこうである」というロールモデルを作り上げていったのです。

自社の採用基準を明確にし、より良い人材を、より効率的に採用する過程を試行錯誤するのは、会社が成長していく上で重要なことです。

しかしながら、採用とはそんな簡単なものではありません。求職者一人一人と膝を突き合わせることに最も多くの時間を割くことが採用業務の根底であり、採用成功の近道であるはず。その根底がないまま、書面上だけで求職者を判断することは、機会損失を生

み出し、それで得られるのは選考を行ったという自己満足のみでしょう。

また、2社は、業務効率の考え方においても違いがありました。

A社は、人事部の業務負担が大きく、役員負担は小さい。逆にB社は、人事部の負担は小さく、役員負担は大きいといえるでしょう。

しかし、面接をするのか、しないのかを判断するのは、両社とも人事を管轄する役員です。そこに至るまでに別の社員を介すことで、無駄な確認作業を発生させている可能性もあります。

B社の役員には、「結果として自分が判断するのであれば、ほかの人を介しても無駄な仕事を生むだけで、そこに生産性はない」との考え方があり、現在の形になっているそうです。

やっと採用できた人材が活躍するとは限らない

これだけ人材不足が叫ばれる採用難の時代。採用におけるプロセスを見直すだけで、面接者数を増やします。時代によってやり方を変えていく必要はありますが、変え

てはならない原則もありません。ちなみに、A社の狭き門を通過した人材は定着し、活躍したのかというと、残念ながらそうならなかったとのこと。書面上で設けた細かい基準は、活躍できるかどうかを判断する材料にはなり得ず、あくまでもその人の傾向を見る指標にすぎません。入社後に活躍できるかどうかは、本人の頑張りのおかげに、組織のサポートなくしては語れないのです。



高田堅一 (しまだ・けんいち)
埼玉県出身。大学卒業後、バック・エックスに入社し、人材紹介事業を10年以上経験。国家資格キャリアコンサルタントを取得。これまでに2000人以上の支援を行う。相談者満足度No.1のアドバイザー。