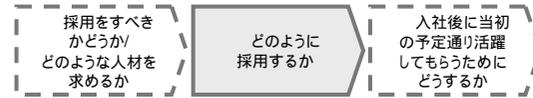


# どのように採用するか



## 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(1/10)
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

## 解決のヒント

- ベンチャー企業では、人材の確保が難しいため、過去の職場、顧客、取引先、委託先、学校などのネットワークをフル活用する
  - ネットワークを通じて知り合った人材には、自社の理念、ビジョンなどを伝えやすく、共感して貰える可能性が高い。また、社長の人柄も理解してもらいやすく、「この人となら一緒に働きたい」と考えてもらえる可能性も高い。そのため、多少報酬が下がっても入社してくれる可能性が高くなる。十分な報酬提示が難しくなりがちな創業期・事業拡大期には特にフル活用する
  - なお、短期間で入社が決まるようであればそれに越したことはないが、勧誘に半年～1年程度の時間をかけるつもりで臨むとよい。何度も丁寧にコミュニケーションを図り、自社への理解を深めてもらってから入社に至るほうが後々のトラブルは少ない
- ネットワークの具体的な例は、下記が挙げられる
  - 所属したことのある前職・元職の企業の上司・同僚・後輩
    - 採用時において「人柄・スキル・見込める働きぶり」を高い精度で判断することは難しいため、一緒に働いたことがある人で、よい人材がいれば、第一候補になりうる
    - 一緒に働いたことがなくても、ネットワークの中で候補者に対する情報を得やすく、採用時に判断を誤る可能性が低くなる
    - 一方で、「昔から良く知っているから」の理由で、創業メンバーであっても、紹介者の一存で採用を決めてしまうのは危険。特に役員クラス/マネジャークラスを採用する場合などは、決して特別扱いをしないで、他の創業メンバーによる採用ステップを踏む
  - 現在/過去の顧客や取引先、委託先
    - 基本的には、「所属したことのある前職・元職の企業の上司・同僚・後輩」と同様
    - なお、営業部長クラス(後の営業統括責任者 候補)の採用を考えている場合は、自社に出入りしている営業パーソンも狙い目。入社後、営業としてではなく、事業担当の役員となったり、本体・子会社の社長となったケースもある
    - ただし、「外部」として有能だった年上の顧客が部下になるような場合には注意が必要。プライドの高さゆえに後々のトラブルの種にならないように面談時に確認し、あまりにプライドが高いようなら採用を見合わせたほうがよい
  - 所属していた学校(大学/大学院(特に研究室)、高校、中学、小学校)の先輩・同級生・後輩
    - アクセスはしやすいものの、過去の印象で決めるのは危険。現在の「人柄・スキル・見込める働きぶり」について、改めて把握することが必要
  - 各種異業種交流会・研修会・勉強会で出会った人
    - 特に少人数の研修会や勉強会で出会った人々は、興味対象や平日頃の業務が自分と似通っていることもあり、直接候補にならなくても紹介者として十分期待できる
  - その他、つきあいのあるベンチャーキャピタルや取引先銀行、税理士など社外の関係者
    - 幅広い人脈を持つベンチャーキャピタルや取引先銀行、税理士事務所などの担当者に相談し、紹介してもらうことも有効な手段である。特にベンチャーキャピタルは手を尽くして紹介してくれることも多い

# どのように採用するか

採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

どのように  
採用するか

入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

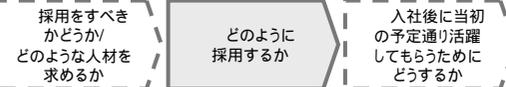
## 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(2/10)
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

## 解決のヒント

- ネットワークを通じて紹介を依頼する場合には、具体的な人材要件を明確化して伝える必要がある。例えば、下記のように考えていく
  - なぜ、今、人材の採用を考えているのか
  - どの程度のポジションを与える予定か
  - その中で、どのような役割を果たして欲しいのか
  - 報酬はどのくらいを予定しているか
  - どんなバックグラウンドや経験を持っていることが好ましいか
  - 例えばどこの会社のどのようなポジションについている人が
  - 業界での経験を問うのか問わないのか
  - どのような人柄の人が望ましいか
  - 何歳くらいのイメージか
  - 男女の別は問うのか問わないのか
- 社員に、知り合いを紹介するようにお願いすることも有効な手となりうる
  - 社員は、社内文化に精通しており、知り合いのスキル・経験・人柄も把握しているので、会社が望む人材に合致した候補者を挙げやすい。特に、優秀なマネジャーは、前職などで周囲(特に部下)からの人望が厚い場合が多いため、勧誘の成功率は高くなりやすい
  - ただし、社員は「本当によいと思っている人」は紹介しない場合も多い。日頃から、会社のビジョンに共感を呼び、使命感から人材を紹介してくれるような土壌をつくっておく必要がある
  - 社長のポリシーに合致するのであれば、奨励金を出して、人材の紹介を促す手も有効ではある。ただし、インセンティブ欲しさに的の外れた人材を紹介する場合もあるので注意が必要
  - 奨励金を出さず場合には、労働契約、就業規則等に、社員が採用活動にも従事すること、紹介した人材が採用に至れば報酬を支払うことを明記する必要がある。こういった規則等がないと、自社が雇用する労働者に人材募集をさせる場合に、賃金等を除き報酬を与えてはならないとする職業安定法第40条に抵触する
  - なお、社員自身が採用プロセスに関わることになるため、紹介してくれた社員の自社へのロイヤリティを高めるといった副次的な効果もある

# どのように採用するか



## 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(3/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

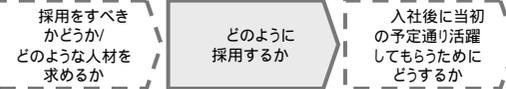
## 解決のヒント

- 社長が講演会で自社のアピールをするのも採用候補者の母集団拡大に有効である
  - 講演会とは、業界新聞・ビジネス誌、採用広告/ヘッドハンティング/人材紹介会社、業界団体、学会などが主催するもの
  - 採用セミナーとしてではなく、自社の理念、ビジョン、事業内容を説明し、何を成し遂げたいか夢を語る場とすると、共感する人材から講演後に名刺交換を求められることも多い。その中から、採用候補者を探る
  - ただし、優秀な人材がいる確率は約2割が目安。過剰な期待は禁物である
  - 講演会の参加者に技術者が多い場合は、自社に興味を持ってもらうために、自社技術に重点をおいて説明する
- 製品やサービスのパンフレットがある場合には、人材募集中であることを記載しておくのも有効である
  - 例えば、展示会やイベントなどの会場でブースに立ち寄る人は、製品やサービスに興味を持っているため、会社自体にも興味を持ってくれる可能性も高い
- ベンチャー企業の社長は多忙のため、ネットワークが狭くなりがち。人材確保へのニーズは、創業後恒常的に発生してくるので、会合・パーティなどに積極的に顔を出し、ネットワーク維持のために使う時間をあらかじめ決めておくほうがよい
  - 例えば、週に1度は昔の仲間と飲む、最低でも5%の時間を費やすなど自分の中で目安を決めておくと時間を割きやすくなる
  - 前職・元職の同期会や同窓会などには積極的に顔を出しておく。また、留学からの帰国情報、転職情報、退職情報などは常にキャッチできる状態にしておく
  - その時点で職についていない留学帰りや、転職に失敗して後悔しているとのうわさ、退職したが次が決まっていないなどの情報をキャッチしたら即座にアプローチするような積極性が必要である

### 【コラム：起業に先立っての創業メンバー集め】

- 優秀な創業メンバーを集めることは、ベンチャー企業が成功するための大きな鍵であるが、容易に集まるものではない。そのため、創業を志したらすぐに探し始める
  - 創業までに2年程度の期間を設定し、その間に前述した活動を行い、ともに創業するメンバーを探す
  - 創業メンバーは、自分以外に2名以上いることが望ましい
  - 社長が“非”技術者で、技術志向型の事業ではない場合であっても、創業メンバーに技術の分かる人材を入れたほうがよい。急成長のためには、技術の分かる中心メンバーが創業から早い段階で必要となる
- また、創業メンバー探しを通じて、起業後一定の条件を満たした将来に、勧誘する候補となる人材も見つけておくと、後々の人材採用の際に有効となる
  - 製品/サービス開発成功後に求める営業パーソン候補
  - 事業拡大後に求めるマネジャー候補
  - 上場準備時に求めるCFO候補 など

# どのように採用するか



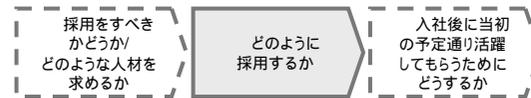
## 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(4/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

## 解決のヒント

- 外部リソース(ヘッドハンティング会社(エグゼクティブ・サーチともいう)・人材紹介会社・採用広告など)を活用すると、手持ちのネットワーク活用に比べて費用は掛かるが、候補者の母集団が広がり、優秀な人材を採用できる可能性が高まる。手持ちのネットワークを活用した場合に生じがちな、紹介者に気を遣って採用してしまう、処遇の厳しい見直しがしづらいいといったことがない利点もある
- 外部のリソースは、採用したい人材のポジションと人数などに応じ、基本的には下記のように使い分ける
  - 経営層やそれに近い人材は、ヘッドハンティング会社を活用する
  - マネジャー層・スタッフ層は人材紹介会社を活用する
  - マネジャー層(特に若手)・スタッフ層を合計5人以上を一度に採用する際には、採用広告を活用する
    - 特にスタッフ層については、採用広告を活用すると安い費用で短期間に採用できることが多い
  - スタッフ層は、場合によっては、紹介予定派遣・ハローワーク・フリーペーパー求人誌の活用も考える
  - ただし、上記はあくまで基本である。それぞれの特性を理解して、例えば下記のように組みあわせて活用する
    - 経営層やそれに近い人材は、ヘッドハンティング会社だけでなく、まずは登録人数の多い大手人材紹介会社で自社の望む人材がいるかどうか確認してから、ヘッドハンティング会社を活用するとよい。ヘッドハンティング会社は、採用まで時間がかかることが多い。そのため、経営層やそれに近い人材が登録していることは少ないかもしれないが、一定数は存在すると考えられる人材紹介会社の登録者にまず当たる
    - 人材紹介会社は成功報酬であるため、採用するまで費用は発生しない。そのため、今後の成長を織り込んで前もって紹介を依頼しておき、いい人材がいたら早めに採用するという使い方もある。また、採用広告を活用する際にも、並行して人材紹介会社にも依頼しておき、双方からの候補者を比較するとよい
- ヘッドハンティング会社・人材紹介会社は、採用したい人材のポジションや採用候補者の固有名詞が特定されているかどうかに応じて使い分ける。経営層やそれに近い人材を求める場合には、基本的にヘッドハンティング会社を活用する
  - 人材紹介会社は、転職希望者が自ら情報を登録しているデータベースから人材を紹介する仕組みであるため、現職に満足しており転職を希望しない、もしくは、希望しているが現職が忙しくて転職活動していない転職潜在層の人材にはアプローチが難しい面がある
  - 一方、優秀な経営層やそれに近いマネジャークラスの人材は潜在層に存在することが多い。そういった人材を求める場合は、潜在層にアプローチできるヘッドハンティング会社を活用したほうがよい
  - ヘッドハンティング会社・人材紹介会社は、どういった人材が確保しやすい状況にあるか、また、最近の人材輩出企業はどこかなど人材市場の動向の情報ソースとしても活用できる。十分に活用して採用計画立案のインプットにするとよい

# どのように採用するか



## 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(5/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

## 解決のヒント

- ヘッドハンティング会社・人材紹介会社を使う際には、自社の望む人材要件を明確にした上で、優先順位をつけることが重要である。また、それを正確に伝えられるかが採用成否の大きな鍵となる。人材要件の考え方は、「7.どのように採用候補者を探していいかわからない(2/10)」を参照のこと
  - 社長が希望する人材要件をリストアップする。ただし、それらをすべて満たす人材が多数いるわけではないため、ヘッドハンティング会社・人材紹介会社に依頼する際には、絶対必要な要件以外は、やや緩めに伝えて一定数の候補者を確保する
  - 「こういう会社のこういう業務をしている人が欲しい」という伝えかたをすると、ヘッドハンティング会社・人材紹介会社の担当者は必要な人材像をイメージしやすい
- 経営層やそれに近い人材を求めており、固有名詞まで特定しないが、特定業界の数社の一定の役職まで絞られている場合には、基本的にヘッドハンティング会社を活用する。サービスがきめ細かく、自社の望む人材をピックアップしてくれる可能性は大きい。その報酬は高い
  - 候補者、自社の間に立ち、双方の代理人(エージェント)としてふるまってくれるため、条件交渉などの手間が省ける
  - 経験のある担当者であれば、常に自分の抱える母集団の中で情報のアップデートを図っており、また、書類上の情報だけでなく、候補者と直に会って候補者の「スキルやマインド、人柄」を深く把握していることも多い
  - ヘッドハンティング会社には、必ず得意分野がある。特にヘッドハンティング会社の社長の出身業界が得意分野で実績があることも多いので、選択の際に確認する。また、担当者レベルでも各自に強い業界や職種がある。自社の属する業界や望む職種の担当者を選べば、こちらの望む要件について把握するスピードも速い
  - ヘッドハンティング会社とは、人事顧問契約を結ぶことになるが、その場合、報酬の支払い方によって「リテナー契約」「成功報酬型契約」の契約の2種類がある
    - リテナー契約: はじめに着手金(「コンサルティング費用」の名目が多い)を払って、人材獲得の成功の後に成功報酬を支払う。トップエグゼクティブに極秘にリーチする際には、この契約が多い。ヘッドハンティング会社から見れば、あらかじめ費用を払ってもらうことで、コンサルタントの時間を集中的に案件にあてることができるため、人材確保の確率が高くなる。なお、この場合は、採用に失敗しても着手金は返ってこない
    - 成功報酬型契約: 人材獲得に成功して初めて成功報酬を支払う。中間から上級のマネジャーを採用する際には、この契約を結ぶことが多い。一般的な費用としては、採用が決定した際に候補者の年収の30-40%程度を成功報酬として支払うことが多い

## 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探しているかわからない(6/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

## 解決のヒント

- また、経営層を求めて、「固有名詞」で特定した人材を引き抜く場合にも、ヘッドハンティング会社を活用する。ただし、通常は取扱う候補者の報酬に関してベンチャー企業の相場感と大きく異なるため、ベンチャー企業向けのサービスを提供している会社を探す
  - 大手のヘッドハンティング会社は、年収3,000万円以上の経営層人材をメインターゲットにしているところが多く、ベンチャー企業が出せる報酬の相場から乖離が大きい。また、成果主義をベースとした外資系企業での経営層になる機会を狙う人材をメインターゲットとしているところが多い。結果として、候補者の志向、ストレス耐性などと自社文化との適合の面からも、ベンチャー企業での経営層との親和性が低い場合も多い
  - そのため、「固有名詞」での引き抜きでヘッドハンティング会社を活用する場合には、数は少ないが、ベンチャー企業向けのサービスを提供している会社に依頼するとよい。その際には、ベンチャー企業に経営層人材を入社させている事例を豊富に保有しているかを必ず確認する
  - 「固有名詞」で特定した人材を引き抜く場合は、「リターナー契約」を結ぶことが多い
- マネジャー層・スタッフ層の人材を求める(通常、固有名詞は特定しない)場合には、人材紹介会社を活用する
  - マネジャー層以下の母集団には強いが、役員クラスの採用は難しい
  - 人材紹介会社が持つデータベースの中から人材要件に適合した(または、そのポテンシャルが見込める)人材の5~10名程度を紹介してくれる
  - 自社による1次的スクリーニングが不要となる。レファレンス(候補候補者の経歴・実績・人柄などを照会・問合せすること)も代わりにやってくれるため、手間も省ける
  - 人材要件に加えて、自社についても、会社案内、ホームページなどで会社についての情報や商品情報について詳細に伝える。こちらから出向くのではなく、会社に来てもらって、実際の雰囲気などを把握してもらったほうがよい
  - 人材紹介会社は「成功報酬型契約」が通例であり、一般的な費用としては、採用が決定した際に候補者の年収の20%~30%を成功報酬として支払う場合が多い。そのため、紹介を依頼する際には、数社の人材紹介会社に声を掛けたほうがよい
- 成功報酬型での紹介を依頼する際には、入社後早期に退職してしまった場合の払い戻し契約を締結することができる
  - 1ヶ月以内に自己都合退職した場合で50%、3ヶ月以内に自己都合退職した場合で25%返金というのが通常の業界慣習である
  - ヘッドハンティング会社・人材紹介会社との契約開始時に、他の項目とあわせて契約交渉する

# どのように採用するか



## 典型的な症状

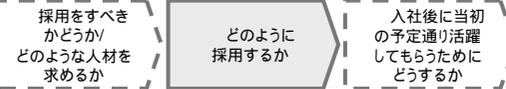
## 解決のヒント

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(7/10)

- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
- 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

- ヘッドハンティング会社・人材紹介会社は、質が高いかどうか評価した上で活用する
  - 自社の属する業界、成長ステージに強いことは必須である。担当者がきちんと業界や自社のことを把握しているかどうか、面談の際に担当者の業界知識などをきちんと確かめる。その上で、会社案内、ホームページなどで会社についての情報や製品/サービス情報について詳細に伝える
  - その上で、経営課題から人材要件に落とし込める高いコンサルティング能力が必要である
    - 経営者目線を持ち、社長や役員とディスカッションする中で、経営課題を捉えて「課題解決を可能にするあるべき組織像、人材像」を構築でき、それに基づき人材要件を定義できることを求める
    - さらに、落とし込んだ人材要件すべてを求めても、実際には確保が難しいため、経営課題や人材市場動向を踏まえて欠かせないもの/あるとよいものに切り分けられることも求める
    - また、現在の経営課題の克服をそのまま人材に求めるだけでは、採用は難しい。例えば、「上場が近いのでCFOが欲しい」では入社してくれない。そのため、中長期的に企業が目指す姿、将来的な経営のあり方についてもディスカッションでき、そこから採用候補者に訴求するポイントを定義できることも求める
  - また、上記の要件を満たした有力な候補者を実際に紹介できるかどうかにも必要である
  - 宣伝文句には惑わされず、同業種のICTベンチャーにヒアリングすることが可能ならば評判を確認する。なお、コンサルティング能力については、社長や役員が実際に担当者とディスカッションしてみることで確認できる
    - 人材紹介会社は採用における企業の広報部長と認識し、企業の魅力やポジションの魅力を十分に理解し、候補者に適切に伝達し説得し、紹介にいたらせる力量を保有しているかを確認する。例えば、「あなたは、候補者に当社の魅力をどのように説明して頂けますか、また、どこにポイントを絞ってアピールして頂けますか」という質問を担当者に投げかけることで確認できる
    - 成功報酬であれば、人材紹介会社が沢山保有している案件のひとつとして埋没してしまうため、「いるときベースで紹介します」ということになる。自社の案件が「どの程度の優先順位で扱われるか」という担当者のコミットメント度合いも確認しておきたい
- 質の低い人材紹介会社やヘッドハンティング会社も残念ながら存在する。事例を把握しておき、だまされないようにする
  - 現実に、候補者が希望する報酬額よりも多い報酬額をふっかけて手数料を稼ごうとする会社も存在する。これを回避するために、候補者とは必ず人材紹介会社やヘッドハンティング会社の担当者がいないところで本音の話をする。まともな人材紹介会社やヘッドハンティング会社ならば、これを嫌がらない
  - まるで不動産物件のように、早く採用を決めないと他社に取られてしまうと脅す会社もある。たとえそのようにいわれても焦らず冷静に判断する
- スタッフ層を採用する際には、紹介予定派遣の活用も考えてもよい。スキル・人柄・自社への適応状況を見てから(派遣期間は最長6ヶ月)採用を判断できる

# どのように採用するか



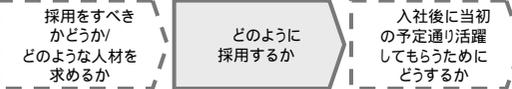
## 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(8/10)
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

## 解決のヒント

- 規模が拡大して多数を採用したい場合に採用広告が有用である。通常、若手マネジャー層・スタッフ層の採用に活用することが多い
  - 採用広告を活用すると、母集団が大きく拡大し、自助努力ではリーチできなかった人材を発掘できる可能性が広がる
  - 一度に5人以上の採用を考えている場合は、採用広告を活用したほうが効率的である。特に、スタッフ層については、人材紹介会社よりも採用広告による採用のほうが短期間に安い費用で採用できることも多い
  - ただし、一回きりの掲載で十分な応募が集まることは少ない。潜在的な応募の需要に働きかけるため、複数回、または継続的に掲載することで効果を生む場合が多い
- 採用広告の媒体には、新聞・雑誌(専門誌含む)・求人情報誌・求人サイトがあり、各媒体・各社によって業界・職種・年齢層などの得意分野が異なる。そのため、自社の属する業界・成長ステージ・求める職種・年齢層に強いことを確認する
  - 合同採用セミナーへの参加や複数媒体への出稿、長めの掲載期間などもあわせて提案してくる場合もある。自社にとって本当に必要かどうか、また、各サービスの単価・セットの場合の割引率なども考慮して見極める
  - 求人情報誌を活用する場合は、今後の特集テーマを確認すること。自社が求める人材と適合しそうなテーマの際に出稿する
  - 原稿作成(文面・写真・イラストなど)に関する相談には乗ってくれるが、その前提となる自社が求める人材像・人材要件については、自社で十分に考えておく必要がある
  - 人材紹介会社が求人情報誌・求人サイトも持っている場合もあるため、人材紹介会社を活用している場合には、採用広告の活用についてもあわせて相談するとよい
  - 求人サイトの中には、無料で求人広告を掲載できるものがあるため、こうしたサイトを利用するのも一案である。ただし、その際には、大量な案件の中に埋もれがちとなるため、業種などの検索性に考慮したり、掲載するポジション名称を魅力的となるよう工夫する
- 規模の小さいベンチャー企業には、媒体の経験の浅い新入社員・契約社員や中小の代理店が営業にやってくるが多いため、採用広告に関するスキル・経験が不足していることも多いのが現実。信頼できるかどうか確認する
  - 自社の業界・成長ステージを理解している担当を求めるか、それを断られたら営業に来た各社から最も理解が高そうな担当のいる会社を選ぶ
  - 複数の媒体と提携している代理店では、最もマージンが高い媒体を薦めてくることも残念ながらある。薦める理由を確認しておくこと

# どのように採用するか



## 典型的な症状

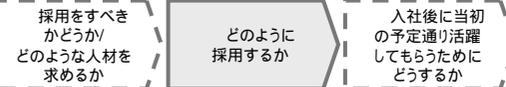
## 解決のヒント

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(9/10)

- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
- 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

- 応募が多数となりすぎないように募集条件で絞り込むことも重要である
  - ほとんどの応募者が的外れとなる傾向があり、応募が多数に及んだ場合に、書類選考及び面談にかかる時間が大きくなる
  - 上記が予想される場合には、下記のような項目の条件を厳しくして応募を絞り込む。その際、条件は可能な限り具体的に記載する。なお、優秀な人材は、厳しい募集条件が自身に適合すると応募しやすい傾向がある
    - 年齢
    - 学歴
    - 特定の業界の経験(内容・年数)
    - 特定の資格の有無
  - それでも募集が多すぎる場合は論文作成などによる簡略化された選考方法による1次的スクリーニングを行う
  - 自社が個人向けの事業を行っている場合、候補者を採用で落とすと、それ以降、製品/サービスを買ってくれないこともある。自社製品/サービスのターゲット層の人材を多く落とすことがないような条件で応募を絞る
- 媒体・掲載期間・サイズ・その他オプションなどによって費用は異なるが、採用1人あたり30万円程度を目処にするのが一般的である
  - ここでの費用とは、採用広告会社への支払、説明会の会場費、必ずしも活用する必要はないがSPI(能力・性格の適性検査)などの費用も含み、担当者の人件費を除く
  - 価格は提供されるサービスに対して弾力的であるため、予算を決めて可能な限りのサービスを引き出せるよう交渉する
  - 求人サイトに掲載する情報は費用を押さえるため必要最小限とし、詳細な情報は自社ホームページに掲載してリンクを貼る
  - トップページ・地域別トップページ・職種別トップページなどにテキストで自社情報の露出を上げるなどのオプションサービスもある。費用に留意して活用する
- 新聞や雑誌(専門誌を含む)への求人広告は、自社の認知度が高い場合に活用を検討する
  - 費用が他の媒体に比べ高額であり、大企業の求人と同列に扱われるため、認知度の低いベンチャーの場合、費用対効果の面であまり薦められない
  - 企業名がある程度認知されているICTベンチャーが比較的高いポジションの人材を求める場合には、一部の新聞(経済紙など)の求人欄も有用である
  - 新聞へ求人広告は、年齢層として30代以上をターゲットにする場合に活用を考える。(20代は新聞を購読せず、Webサイトで済ませることが多い)

# どのように採用するか



## 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(10/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方がわからない

## 解決のヒント

- 採用広告を出す前に応募時の対応方法や体制を事前に考え、整えておかないと多数の応募に対応できなくなることに注意する。応募者からの書類・電話に丁寧・迅速に対応することが採用成功の大きな鍵となる
  - メールや電話による応募に誰が対応するのか担当者を決めておく。自社への第一印象をよくするため、自社の業務・採用プロセスをよく理解しており、ホスピタリティの高い人材が適任である
  - 問合せに対する答え方を決めておく。例えば、電話なら答え方の想定問答、メールなら返信用のフォーマットを用意しておく
  - 応募から内定までのスピードが重要。最初の面接から内定まで1ヶ月以内とするのが目安となる
    - 転職する人は、通常短期間で複数社に対して転職活動を並行して行う。迅速に対応すると、候補者の自社への印象がよくなり、採用予定人数に達しない場合や、後々改めて採用を行う際に改めて候補者の一人としたい場合などに望ましい反応を引き出しやすい
    - 随時、応募受付する場合は、書類受領から1両日中に最初の面談を調整する連絡をする。一斉に受付する場合は、締切りから数日中に連絡する(その間に1次スクリーニングを終わらせる)
    - 応募から面談に至るまでの面談の回数・担当者を決めておく。面談は2回実施するところが多い。最初の面談で合格ならば、1~2週間以内に2回目の面談を行い、1週間以内に結果を通知する。なお、SPI(能力・性格の適性検査)を実施する際には、応募者の都合が良ければ、1回目の面接の後に実施して内定までの期間を短縮する
    - 自社が求める人材要件に適合しているか見極める質問項目や評価基準についても決めておく
- スタッフ層を採用するならば、ハローワークの活用を考えてみてもよい。地方では特に有効な場合が多い
  - 地方では、ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告会社が十分に存在せず、求職者はハローワークに集まる傾向が高い
  - 費用が掛からない上、採用に至れば厚生労働省からの助成金も得られる(支給要件、支給額、手続きなどは、ハローワークのホームページなどで確認のこと)
  - ハローワークの担当者は採用のプロではないため、口頭による求職者への説明は期待せず人材要件をすべて求人票に落としこむ
- マンパワーが必要な際の非中核的なスタッフ(正社員・アルバイト)の採用には、フリーペーパー求人誌の活用も有用である
  - フリーペーパーは地域密着であるため、自社があるエリアで募集すると、応募者はそのエリア内に住んでいることが多い
  - 結果として、通勤費を安くすることができる