

産業機器メーカーの㈱荏原製作所（東京都大田区、浅見正男代表執行役社長、1万7480人）は、多様な人材の確保を目的にリファラル採用を推進している。新卒・中途を問わずに行っており、直近2年間で合計18人の獲得に結び付けた。リクルーターとなる「協力者」は、若手や中途入社者を中心に1250人が担当する。募集するポストや要件などについては、事前に専用ツール上で共有を図る。今年度からは、求職者への情報提供の充実に向けて「カジュアル面談」の場を設けた。人事担当者が選考前に会い、詳しい会社説明などを行う。

多様な人材確保 めざし導入決定

同社は1912年にポンプメーカーとして創業して以来、送風機や環境プラント、半導体製造装置など社会インフラを支える様々な製品を手掛けてきた。100年以上の伝統を持つなかで、2年前からリファラル採用を開始したのは、多様な人材の獲得が目的だ。「リファラル採用」は、社員に友人や知人を紹介してもらうもので、潜在層にアプローチする採用手法である。求人情報を掲載して応募を待つ従来型の採用とは異なり、候補者を自ら積極的に探し動くことになる。

もともと新卒採用では、主に機械系専攻の学生からの応募が多かった。しかし、事業領域の拡大に伴い、幅広い分野の専門人材が必要になる。とくに社会全体で急速にデジタル化が進んでいる近年では、データサイエンティストなど情報系人材の獲得競争も熾烈になっている。

経営戦略としても、ダイバーシティ推進に力を入れていた。潜在的な候補者を掘り起こし、これまでにリサーチできなかった多様な人材を確保するためには、採用チャネルも広げていく必要がある。手段の1つとして、リファラル採用の導入につながった。

人材開発部の貞松祐輔課長は、「リファラル採用は、当社にマッチする手法だと感じていた」と振り返っている。これまで実施していた新卒採用では、新入社員が母校の研究室の後輩の相談に乗ったり、共同研究先の大学の学生から応募があるなど、人づてで会社を知ってもらうことから採用に至るケースが少なくなかった。リアルな人とのつながりを大切にして採用に結び付ける意味では、親和性は比較的高かった。

とはいえ、当初は多くの社員にとって、リファラル採用は身近なものではなかった。なかには、「リファラル採用って何？」という反応もあった。



リファラル採用で入社した近さん（左）と紹介者の宮澤さん（右）。

成功させるには、社員の協力をどれだけ得られるかがポイントになると考えた。導入に当たっては、まず初めに、ターゲット層に近い入社10年目くらいまでの若手を対象にアンケートを実施。リファラル採用についての印

新卒と中途で18人獲得

◇荏原製作所◇

カジュアル面談の開始も

を可視化できる機能が役に立っている。現在は、1250人ほどの若手社員が協力者として登録している。協力者には、専用のツール上で現在の求人情報を提供。中途採用の場合は、求人が発生する都度、求めるポストや要件を提示する。新卒採用では、募集要項が決まった段階で一斉に告知している。

新卒については、今年度から職種別採用を開始した。職種と製品のマトリクスで約50のコースを設定し、仕事内容や必要なスキルをより細かく提示するようになっていく。

協力者は求人情報をみたうえで、ふさわしい人がいれば、知人に声を掛ける。本人も応募の意思を固めたら、紹介者は画面上から会社に連絡し、その後は通常の選考プロセスに入るといったのが基本的な流れだ。

協力者が担うのはあくまでも「紹介」であり、紹介した後は、何らかの理由で候補者が応募しなくてもまったく問題ない。事前には会社のことをしっかりと理解したうえで応募を取りやめたのであれど、入社後のミスマッチを未然に防ぐという意味では、むしろ望ましいと考えている。

事前に会社理解を深める場として、今年度から「カジュアル面談」を設けている。「話を聞いて会社に興味を持ったが、応募するかどうかわからない」「もう少し詳しいことが知りたい」と考える候補者がいる場合、選考前の段階で人事担当者が直接会って会社の説明をしたり、質問を受けたりしている。

紹介と選考は別物として分けているため、リファラルで応募した人が選考に落ちることもあり得る。当初、合否は応募者本人にか伝えていなかったが、紹介した社員も知人のその後は気になるものだ。今では、選考が良い結果でも悪い結果でも、なるべく時間を置かず紹介者にも伝えるようにしている。

会社説明通じて 意欲向上の効果

リファラルを通じては、これまでに合計で約100人の応募があった。採用に結び付いた人数をみると、19年度は中途2人と採用した。昨年度は、中途2人と新卒14人を獲得している（写真）。

応募者の多くは、協力者と同世代の友人や後輩だ。大学時代のゼミや研究室で知り合い、プライベートでも交流を続けてきたケースが多い。それだけに、会社からすると、人柄も含めて応募者への信頼度は高まる。知人からリアルな話を聞いたうえで応募してきただけあって、入社後のミスマッチは少ない。

人材開発部の老田将人部長は、「既存の社員にとっても好影響が生まれている」と話す。会社のビジョンや方針を知人に説明することによって、紹介者である社員自身も解を深めるきっかけになっている。紹介者には1人紹介するごとに報酬として3万円支払っているが、社員自身は報酬目的ではなく、自分の会社や仕事への誇りをモチベーションに活動を行っていることがアンケートからも判明している。

今後はさらに協力者を増やし、リファラル採用を全社的に浸透させていきたい考え。採用に限らず、会社の枠を超えて多様な人と柔軟にネットワークを築き、イノベーションを生み出す風土の醸成をめざす。

専用ツール使い 活動状況可視化

活用するツールは、社外の専用サービスのなから使いやすいものを選んで導入している。とくに重視したのはデータ分析のしやすさだ。誰がどのような人を紹介しているのかなど、社員の活動状況