

# 米国の社員リファラル採用のしくみ

杉田 万起 リクルートワークス研究所

最近日本でも話題となっているリファラル採用の欧米企業におけるしくみをまとめる。

キーワード： リファラル, 採用

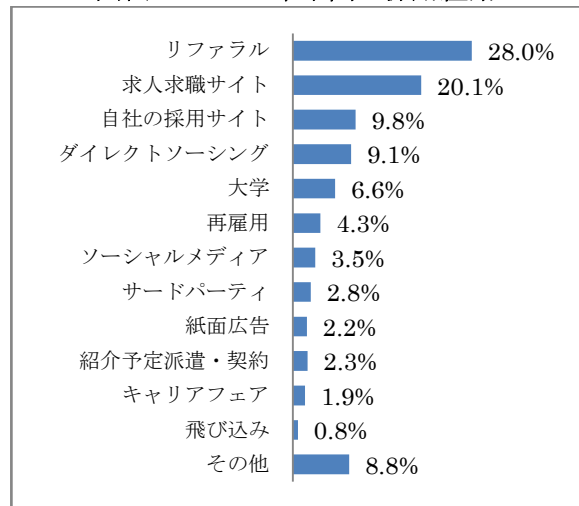
## I. はじめに

日本では「縁故」採用という、企業の幹部や取引先に親族の就職の世話を頼まれ、仕方なく基準を満たさない人材を採用するというネガティブなイメージが付きまとう。米国でも主流の採用手法として定着しているが、日本のそれとは違い、社員の人脈に採用情報を広め、質の高い採用を実現するケースが主である。これを一般的に「社員リファラル制度 (Employee Referral Program)」(以下、ERP)と呼ぶ。社員以外のOBOG、取引先、カスタマーなどが人材を紹介するケースも一部にはあるが、米国の採用コンサルティング会社 CareerXroads (以下、CXR) が実施した大手企業 36 社の回答にもとづく 2011 年の“Sources of Hire”調査では、企業の 45% がリファラル採用の 100% を社員による紹介が占めると答えた。

米国では、最も採用者数が多い採用経路はリファラルである。CXR は 2001 年より毎年米国企業の採用担当者を対象とした採用経路調査を実施している。大手企業 (従業員数 1500~1 万人規模) 36 社が参加した 2012 年の調査では、リファラルは社外採用全体の 28.0% を占めた。過去 10 年間この割合はほとんど変わっていない (図表 1 参照)。

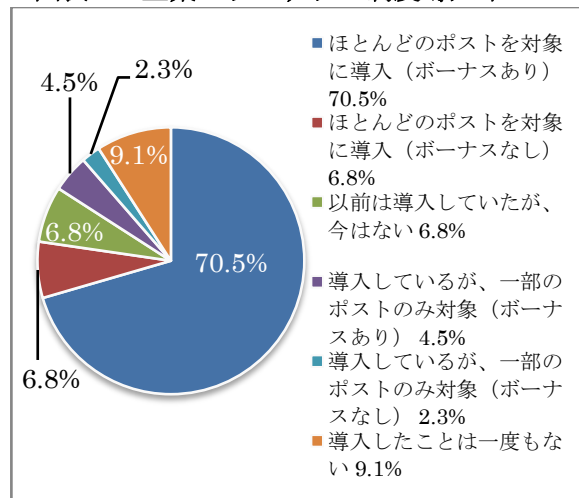
CXR によるフォーチュン 100 企業を含む大手企業約 50 社対象の調査では、米国企業の約 85% が、紹介ボーナスの有無の違いはあるものの、何らかのリファラル制度を導入している (図表 2 参照)。同調査によると、平均 10.4 人の紹介で 1 人の採用が成立している。

図表 1 2012 年米国の採用経路



出典：CareerXroads, “2012 Sources of Hire: Channels that Influence”

図表 2 企業のリファラル制度導入率



出典：CareerXroads, Brown Bag Lunch Webinar REFERRAL Practices, 2012年1月

## II. 社員リファラル制度のしくみ

### ①紹介ボーナス

リファラルを促進するため、多くの企業が金銭的インセンティブを紹介者に支払っている。CXR の調査では約 8 割が紹介ボーナスのしくみを取り入れている（図表 2 参照）。紹介ボーナスの金額は、企業によって異なるが、職級や採用の難易度が高くなるほど金額は上昇するようだ。残業代支給対象の通常のポストの場合、企業の 4 割が 500 ドルの紹介ボーナスを支払っている。管理職といったエグゼンプト（残業代支給対象外）ポストで、なおかつ採用難易度が高い場合、2500 ドルという回答が最も多かった（図表 3 参照）。金融やプロフェッショナルサービスといった年収水準が比較的高い業界では最高 25000 ドルのボーナスが支払われているという。

ボーナスの対象者を、社員だけでなく社風を十分理解する OBOG に適用拡大している企業もある。例えば政府機関に IT ソリューションを提供する CACI は現役社員と同額の紹介ボーナスを OBOG に付与している。同社ではリファラルは全体の 31% を占める最大の採用経路である。

ボーナスを支払うタイミングは、新規採用者の入社 30 日～4 カ月後と企業によってばらつきがあるようだが、入社 90 日後に支払うケースが多いようだ（例：Ernst & Young）。優れた人事制度をもつ米国企業を表彰する ERE Media 主催の ERE Recruiting Excellence Award で 2012 年に「最優秀 ERP 賞」を受賞した金融大手の Accenture では、採用成立時のみならず、面接に達した候補者の紹介者にもボーナスを支払っている。同社では常時約 6000 件の求人が存在するが、新規採用の約 3 割をリファラルが占める。同社の ERP 経由の採用数は 2011 年で約 22000 人に達する。

ただし、ボーナスの金額を引き上げたから

とって、必ずしも積極的に知人を紹介する従業員が増えるわけでない。人事マネジメントコンサルティング会社の Dr. John Sullivan & Associates（以下、DJS）が 2011 年に、紹介ボーナスの平均金額と従業員の ERP 参加率の相関性を調べたところ、1600 ドル以上になると、逆に参加率が下がることが分かった。同社が ERP に参加した従業員約 1600 人を対象に知人を紹介した動機を聞いたところ、51.4% が「友人の力になりたいから」、21.6% が「ともに働く人材の選択に自分も関わりたいから」と答えた。11.3% が「ボーナス収入を得たいから」、7.8% が「会社に貢献したいから」7.9% が「その他」となった。紹介ボーナスは採用難易度の高い求人ポストには最適だが、それ以外では必ずしも最大の促進要因ではないようだ。

ボーナス以外のインセンティブも提供されている。例えば非営利研究機関の MITRE では、紹介した候補者の採用が成立した従業員を対象に毎月抽選会を実施し、カーナビや iPod といった景品や野球の観戦チケットを支給。年末には薄型液晶テレビが当たる大きな抽選会を開き、CEO も参加している。

### ②テクノロジーの活用

リファラルについて特化した CXR の 2012 年の調査によると、企業の 60.7% がリファラル専用の社員向け社内システムを設置している。Accenture は 2010 年に世界約 45 カ国で社員向け標準リファラルプラットフォームを導入した。社員はプラットフォームを通じて世界中の社内の空きポストを検索し、LinkedIn や Twitter で情報を自身の人脈と共有することが可能だ。

Accenture は紹介者の ERP 体験向上を重視しており、同プラットフォームは社員が候補者の審査状況を確認できる機能も備えている。同機能は、システム導入前に同社が実施した社員アンケートで最も要望の多かった機能で

図表 3 職級別紹介ボーナスの金額

	\$0	\$100	\$250	\$500	\$1,000	\$1,500	\$2,500	\$5,000	\$5,000 以上
通常の一般ポスト	24.0%	8.0%	4.0%	44.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
採用難易度が高い一般ポスト	24.0%	0.0%	4.0%	44.0%	28.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
通常のエグゼンプトポスト	20.0%	0.0%	4.0%	4.0%	28.0%	20.0%	24.0%	0.0%	0.0%
採用難易度が高いエグゼンプトポスト	20.0%	0.0%	0.0%	4.0%	20.0%	16.0%	32.0%	4.0%	4.0%
ディレクター／エグゼクティブ	29.2%	0.0%	4.2%	0.0%	16.7%	12.5%	20.8%	16.7%	0.0%
非典型またはパートタイム	91.7%	0.0%	4.2%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出典：CareerXroads, Brown Bag Lunch Webinar REFERRAL Practices, 2012 年 1 月

ある。

Accenture はまた、マッチング精度を高めるため、LinkedIn が 2010 年に発表した人事向け商品「Referral Engine」を導入した。同商品は企業内の採用情報管理システムと連動しており、Accenture の社員が LinkedIn にログインすると、LinkedIn のマッチングテクノロジーによって、自身の第 1 段階の人脈の中から求人ポストに適した候補者が最高 3 人トップページに表示される。この「おすすめ」の候補者情報は、全社員に定期的に配信される社内メールでも確認できる。さらに Referral Engine は、紹介ルートを記録するトラッキング機能も備える。

先進企業の中には社員の人脈に幅広く採用情報を広めるためソーシャルメディア向けアプリといった最新技術も活用しており、CXR の同調査では 14.3%となっている。例えば Accenture は 2011 年、出張先などで優秀な人材に出会った際に、その場で空きポストを地域やスキルなどで検索し、LinkedIn, Facebook, Twitter 経由で情報を候補者にすぐ転送できるスマートフォン向けアプリを開発した。都市別で就職イベントを検索し、入社理由を語る社員の動画を候補者ともに閲覧。そして閲覧した全情報を保存し、帰宅後候補者にメールし、フォローすることも可能である。

米国では求職者自らが積極的にリファラルの機会を探し求める IT ツールも存在する。企業の採用情報ページ、新聞サイト、求人求職サイトなどから横断的に求人情報を検索する求人情報検索エンジン SimplyHired は、Facebook と LinkedIn を提携している。求職者はこれらソーシャルメディアのアカウントを SimplyHired と同期させると、求人企業で働くソーシャルメディア上の自身の人脈が検索結果のページに顔写真とともに表示される。

### ③紹介者への迅速な対応

質の高い ERP を維持するためには、紹介者へのフィードバックが最も重要であると ERP 制度について研究するサンフランシスコ州立大学経営学部教授の John Sullivan 博士は主張している。2010 年 ERE Recruiting Excellence Award の「最優秀 ERP 賞」受賞企業であるソフトウェア会社の Aricent は、ERP 専用ヘルプデスクを設置し、社員からの問い合わせに 8 時間以内に対応している。

Accenture では、紹介者の ERP 体験を向上させるため、候補者を紹介した社員にシニア

リーダーから感謝の気持ちを伝えるメールを送っている。同社はさらに 2011 年、上級幹部からのリファラルにきめ細やかな対応を提供する ERP コンシェルジュサービスを開始した。

### ④広報

コンサルティング会社の Personified が ERP を導入する企業の社員 250 名以上を対象に実施した 2010 年の調査では、社員の 63% が社内の採用ポストの存在を認識していないという。MITRE といった企業では、採用情報を掲載した社内サイトの活用以外に、新入社員向けオリエンテーションでの ERP 資料の配布、採用情報のメール配信、リファラル促進週間ポスターなどで、ERP の認知向上を図っている。

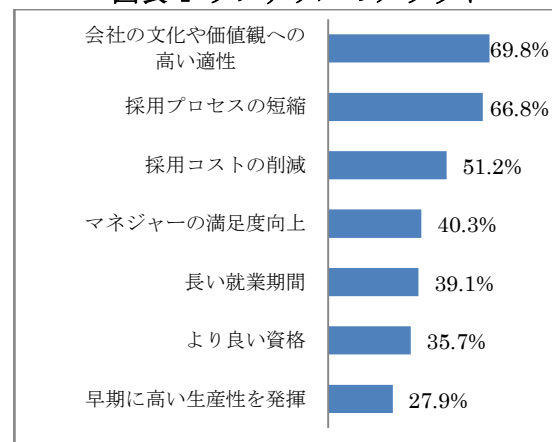
## III. 社員リファラル制度の利点と欠点

### <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高いパフォーマンスを発揮するために何が求められるのかを深く理解している。また万が一適さない候補者を紹介し、自分の評判が損なわれるのを懸念し、慎重に候補者を人選する者が多いため、適性の高い人材を紹介する確率が高い。Jobvite が米国企業の採用・人事担当者約 800 人を対象に実施したソーシャルリクルーティングの実態調査では、企業の 69.8% がリファラル経由の採用者はほかの手段よりも企業の文化や価値観への適性が高いと答えた（図表 4 参照）。

図表 4 リファラルのメリット



出典：Jobvite, “Social Recruiting Survey 2011”

さらに、優秀な社員は優秀な人材を知り合いにもつ可能性が高い。DJS によると社内のトップパフォーマーの 90%はボーナスの有無に関係なく、紹介率が高いという。彼らの ERP への参加を促進するには、彼らが紹介した候補者に電話ではなく対面面接を約束することが効果が高いという。あるゼネコン会社は、年間賞与の支払い時に、社内の上位 10%のトップパフォーマーにボーナスに加えて、紹介した候補者を必ず対面面接を保証するクーポンを 3 枚発行している。

## ②ニッチなスキルを持つ人材の確保

社員は過去の就業先、出身大学、ネットワークキンググループなどを通じて、自分と同様のニッチな分野を専門とする人材を知っている傾向が高い。また積極的に転職活動をしていない他社に勤務する知り合いが多く、求人広告といったほかの採用手段では発掘しにくい潜在層に効率的にリーチできる。

## ③定着率のアップ

新規採用者は、社内に知り合いが存在すると、新しい職場に比較的早く馴染むことができる。一方、企業側も新規採用者と信頼関係を築きやすい。DJS が ERP と求人求職サイト経由の採用者の入社 1 年未満の離職率を比較した 2008 年のデータによると、求人求職サイトは 22.1%なのに対し、ERP はわずか 6.8%だった。1 年以上の場合でも、ERP 経由の採用者の離職率は 5.2%と求人求職サイトの 14.9%を下回っている。1 年以内の解雇率も、ERP は 0.9%と求人求職サイト (4.3%) を下回っている。

## ④人材の多様性の維持

人々は自分と似たようなバックグラウンドを持つ候補者を紹介する傾向が高いため、リファラルを促進すると、人種、性別、宗教など社内の人口構成が偏るのではとの懸念を持つリクルーターが一部に存在する。

しかし、DJS が 2011 年に実施した調査によると、企業の大半がプラスまたはマイナスの影響の有無を測定していないのが実態だという。しかし測定している数少ない企業の中では、リファラル制度により社内の労働力の多様性がむしろ促進されたという回答が全体的に多かった。「多様性が低下した」と答えた企業の割合は 4%以下で、11%は影響なし

と答えた。この 4%と答えた企業の地理条件を分析したところ、そのほとんどが人口構成に偏りがある田舎に拠点を置き、また、採用の大半をブルーカラー職が占め、ほかの地域からの採用がほとんど行われていないことが分かった。

## ⑤採用コストの削減

Jobvite の同調査では、リファラルのメリットとして、51.2%が「採用コストの削減」を挙げた (図表 4 参照)。Accenture は ERP 導入により 2009 年で約 70 万ドルを削減できたという。

### <デメリット>

#### ①紹介者が退職した場合の生産性の低下

新規採用者は紹介者の評判を損なわないよう、パフォーマンスを発揮しようと努力するが、紹介者が退職してしまうと、モチベーションや生産性が低下し、退職してしまう可能性がある。MIT Sloan School of Management の Emilio J. Castilla 准教授は指摘する。

#### ②紹介ボーナスに対する罪悪感

紹介ボーナスを受け取ることに躊躇する社員も存在する。その対策として一部の企業は、紹介ボーナスを支払う代わりに、社員が希望する財団や NPO などに寄付を行っているところもある。