

# 1 採用準備の重要性

※P30～P42の本文中の「」内は佐藤氏のコメント

## 情報分析からプロセス設計に至る採用準備は、どのような観点で行うか？

Part3までにおいては、現在とこの先の変化に加えて、今後、新卒採用に求められる方向性と、そのための採用コミュニケーションの課題にあらためて着目した。ではどうすれば採用成功につながる採用コミュニケーションを行うことができるのか。Part4では、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特任助教の佐藤優介氏とともに、今回の調査結果分析に加えて、企業事例や先行研究も交えて考察する。

「採用コミュニケーション」とは、企業と学生が採用・就職活動中に接点を持ち、コミュニケーションするプロセスとする。企業は自社の将来を担う人材を見極め、学

生は自身が中長期的に働き、価値発揮をしていく組織を判断する。そのプロセスを有意義なものとし、お互いにwin-winなマッチングを果たすためには採用コミュニケーションを図る前の「採用準備」が重要であると佐藤氏は語る。

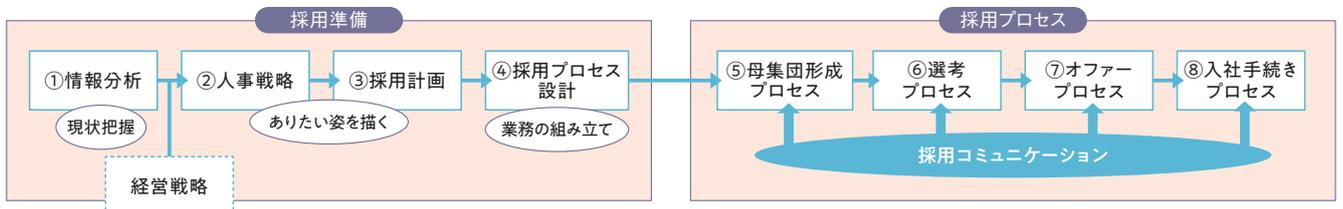
「図①は、私が現在進めている研究を通じて得た知見をベースにまとめた採用活動プロセスの全体像です。ここで示しているように、採用活動の全体像において必要な作業は、前半の『採用準備』と後半の『採用プロセス』に大きく分けられます。採用コミュニケーションは、後半の採用プロセスにおいて行われますが、その質を上げるためには、周到な採用準備を行うことが起点となるのです」

### 「組織デザイン」の手法で採用戦略を組み立てる

採用準備では、まず「情報分析」として、自社理解を深める必要がある。どのような人材が必要なのか、その人材を獲得するには何をすればよいのかという問いを立て、最適解になり得る事実を集めるのだ。そしてそれらの事実を基に人事戦略を立て、計画に落とし、設計をしていく。「このとき、組織デザインの手法が役立ちます。組織デザインとは、『誰がいつ何をするのかを決めることである』(※1)と定義されており、新卒採用の場面では、採用担当者が、採用戦略や採用コミュニケーションについて『いつ』『何を』『どのような

※1 組織デザインの学術的定義は、以下の通り。「組織デザインとは、誰がいつ何をするのかを決めることである。構造と連携が組織デザインにおける最も基本的な選択となる。」(Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. \*Journal of Organization Design\*, 7(1), 1-13. Burton, R. M., Obel, B., & Håkansson, D. D. (2020). \*Organizational design\*. Cambridge University Press.)

### 1 採用活動全体像



調査や分析、戦略策定と計画、採用の各プロセス設計を軸とした「採用準備」を経て、実行するのが「採用プロセス」。実行段階において良好な採用コミュニケーションを図るためには、採用準備を入念に行う必要がある(図は佐藤氏作成)。

**企業** 経営戦略に基づいた採用戦略の策定を実施している企業は約6割

### 2 企業の採用準備状況

※新卒採用実施または実施予定企業/単一回答 ■ あてはまる・計 ■ どちらともいえない ■ あてはまらない・計

		0	20	40	60	80	100 (%)
① 情報分析	社外の機関が提供する採用関連の調査結果を確認している		68.0		18.8		13.2
② 人事戦略	企業の経営戦略に基づいた採用戦略を策定している		57.5		28.4		14.1
	採用活動において自社の社風・風土・文化を社内で共通言語化し整理している		48.2		31.9		19.9
③ 採用計画	採用活動において社内で共通の選抜基準を社内で共通言語化して設定している		36.8		34.9		28.2
	採用活動において自社が求める人材要件を社内で共通言語化し設定している		45.9		30.5		23.6
④ 採用プロセス設計	母集団形成、選考、内定など採用プロセスごとに指標や行動計画を設計している		48.8		30.0		21.2

「社外の機関が提供する採用関連の調査結果を確認している」は約7割に上る一方で、「採用活動において社内で共通の選抜基準を社内で共通言語化して設定している」は4割に満たない。ほかの項目ではおおむね半数の企業が当該の採用準備を行っている。



解説



慶應義塾大学大学院  
システムデザイン・  
マネジメント研究科  
特任助教  
佐藤優介氏

大学時代にベンチャー企業で新規事業の立ち上げや起業を経験した後、アクセンチュアに新卒入社。主に金融機関向けの戦略プロジェクトに参画し、戦略立案からリスク判定の統計モデルを構築。2012年の娘の誕生にともなって1年間の育児休暇を取得。子育てをしている中で「人材育成に関わりたい」という思いが強くなり、職場復帰の際に人事部へ異動。人事部では中途採用担当を経て、新卒採用責任者および人事戦略を兼務。2020年4月から慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科にて特任助教。人事・組織論、組織デザイン、HRアナリティクスなどを中心に研究を進めている。

用の準備段階における分析及び計画策定を実施しているという結果になりました。企業は今後、採用準備の重要性を認識し、より注力することが必要でしょう」

採用準備における情報集と分析について、次ページから具体的に見ていく。

順序で』『施策実行するのか』という観点で決めることに相当します。具体的には、以下の[1]～[3]の3段階のプロセスが応用できるでしょう」

[組織デザイン3段階]

[1]現状(As is)を把握する

[2]現状を踏まえて、組織として「こうありたい」という「To be像」を描く

[3]「To be像」を実現するために、業務、戦略を最適に組み立てる。

「例えば、[1]の現状把握は、採用準備の場面において、自社と外部環境の理解のための調査や分析に相当します(P32参照)。「[2][3]が人事戦略の策定や採用計画の決定に当たるといえるでしょう。こうした採用準備を十分に整えることで、自社

理解が深まり、人材要件も明確に定義できて、採用プロセスにおける有効な採用コミュニケーションが可能になるのです」

分析と計画策定が採用満足に影響する

では、どれだけの企業が実際に採用準備を行っているのだろうか。グラフ②(P30)を見ると、ここに挙げた各項目※2)について、約半数の企業が準備を実施している。次に、入社予定者に満足している企業とそれ以外の企業の採用準備状況について、グラフ③を見てみよう。

「今回調査した6項目全てにおいて有意差※3)があり、満足している企業群の方が、それ以外の企業群よりも有意に、採

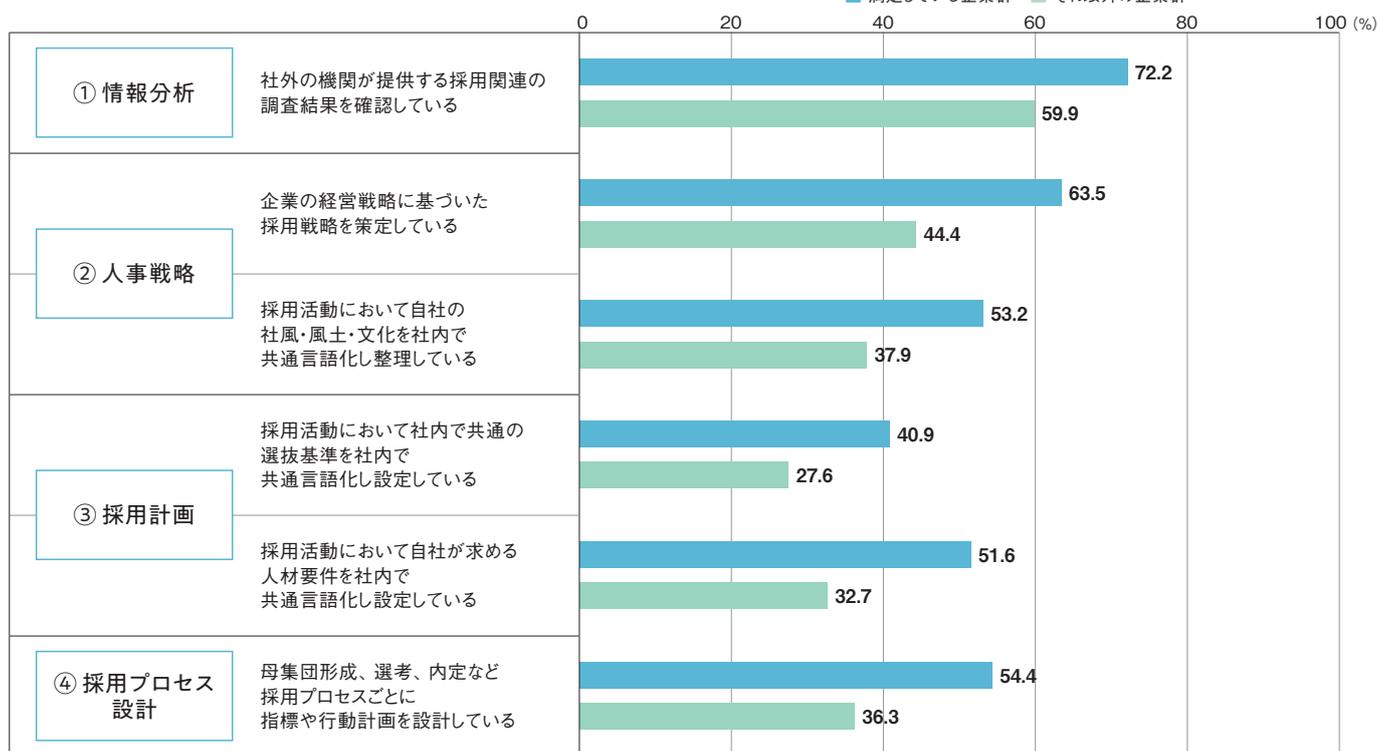
※2 通常、「採用準備」はこれらのものが含まれるが、これらに限定されるものではない  
 ※3 「有意差」「有意な差がある」とは、確率統計の用語。偶然とは考えにくい差があることを指す。本稿のコメントは5%有意水準で計算(以下同様)

企業

満足している企業群の方がそれ以外の企業群よりも採用準備実施の割合が高い

③ 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の採用活動の準備状況

※2021年卒採用実施企業/単一回答  
 ※各項目の数値は採用準備における「あてはまる・計」の割合  
 ■ 満足している企業群 ■ それ以外の企業群



「社外の機関が提供する採用関連の調査結果を確認している」から「母集団形成、選考、内定など採用プロセスごとに指標や行動計画を設計している」までの6項目全てにおいて、採用に満足している企業群とそれ以外の企業群との間に有意差があった。