

2 事実の収集

どのような観点で採用成功につながるエビデンスを集めるか？

「経験・勘・度胸」に頼る 意思決定から事実重視へ

採用準備は、事実をとらえることから始まる。収集した事実が多いほど、採用コミュニケーションに活用できるからだ。

「新卒採用は、多くのケースで採用担当者の『KKD(経験、勘、度胸)』に基づいていました。しかし、人事担当者の目に入る範囲の情報に基づいた判断は、極端な事例の影響を過度に受けて、特定の部署や現場など組織の一部にのみ機能する結果を招いてしまいがち。組織全体に寄与する判断のためには、『事実』を重視したマネジメントが必要です」

事実を収集してマネジメントに活かす取

り組みは、すでにさまざまな企業で行われている。青山商事では、経営層から若手社員に至るまでヒアリングを行い、自社の組織文化や風土、自社が生み出す価値や今後の人材要件に対する考えを収集した(『就職白書2020』)。ライフネット生命では、複数回の社内ワークショップを通じて、企業としてあるべき姿や価値観、カルチャーに対する意見を収集。マニフェストをまとめるための議論に活かしている(P39)。

EBMgt理論に基づく 4つの観点での収集を

事実を収集しようとするとき、その手がかりとして、「エビデンス」(根拠や証拠)に

基づく意思決定の理論「EBMgt」(*)が有用だ。

「組織デザインにこそEBMgtを活用すべきです。例えば、現状把握には定量分析を含むことが望ましいでしょう。採用プロセスの設計では、経営戦略とのつながりなどの観点から、他社との比較を行った上で、必要なプロセスについて検討することが可能になります」

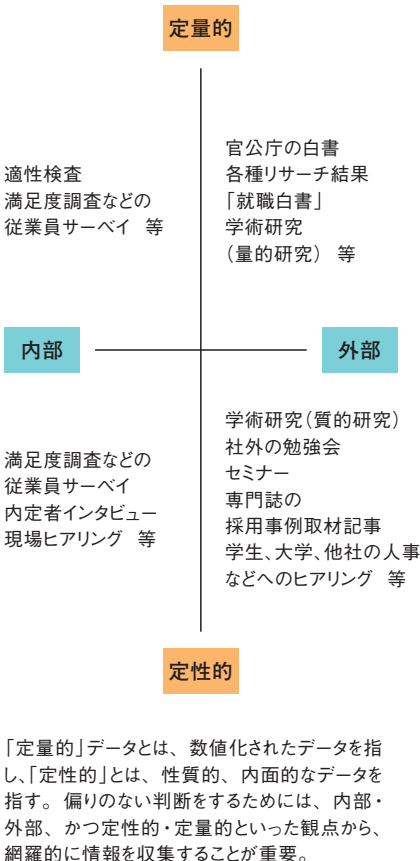
EBMgtに基づいた事実の収集では、下のように、4つの観点が参考になる。

- ①実務家(人事担当)の経験や知識
- ②組織内部や現場からの情報
- ③学術研究やリサーチ結果
- ④利害関係者の観点や価値観

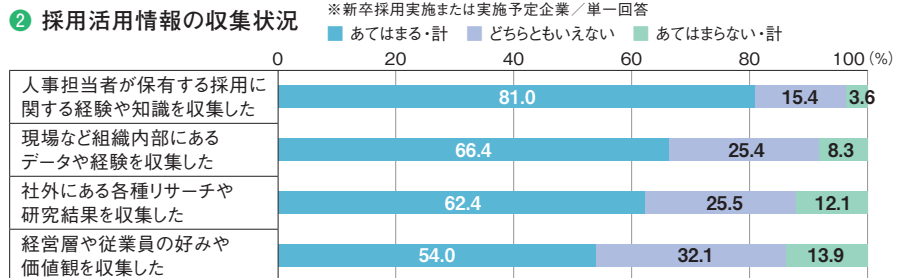
佐藤氏は、図①のように「定量的・定

※「Evidence-based management (EBMgt)」の学術的定義は、以下の通り。「Evidence-based managementとは、実践者の専門知識と判断、現場状況からのエビデンス、利用可能な最善の研究エビデンスの批判的評価、および意思決定に影響を受ける可能性のある人々の視点という4つの情報源を良心的に、明示的に、そして賢明に利用して意思決定を行うことである」(Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). 「Evidence-based management: concept cleanup time?」Academy of Management Perspectives,23(4), 19-32.)

① 2軸による事実の分類イメージ図

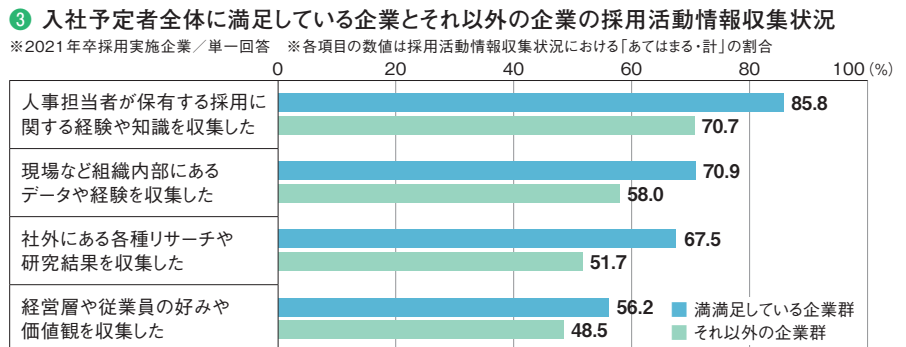


企業 6割強の企業が、社内のデータや社外のリサーチ結果などを収集している



人事にある経験や知識を収集した企業は8割と高い一方で、現場や組織内部のデータや経験、社外のリサーチ、経営層や従業員からのエビデンス収集はまだ余地がありそうだ。

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有意に情報収集をしている



入社予定者に満足している企業群とそれ以外の企業群の間には、各項目において有意差が見られたが、とりわけ「人事担当者の知見」「組織内のデータ」「社外のリサーチおよび研究結果」において特に有意な差が見られた。



性的」「内部・外部」という2軸による分類で考えることも勧めている。

事実の中でもっとも説得力を伴うのは定量データなど客観的な指標だろう。事実、人事データを用いるなどして、これまでKKDに拠っていた「人・仕事・組織」が、データを通じて可視化されるようになった。特に、今までは面接の参考情報としての役割が主だった適性検査も、分析技術の進化によりその用途がかなり広がっている。

一方、前述の企業の例のように、数値データだけでなく、ヒアリング結果などの定性データを集め、適切な問いを立て、議論や対話を通じて思考を深めることも有用だ。

身近な組織内のデータや社外のリサーチなどを活用

企業は、4つの観点においてどの程度事実を収集しているのだろうか。グラフ②(P32)からは、6割強の企業が社内のデータや社外のリサーチ結果などを収集していることが分かる。さらに、入社予定者に満足している企業群とそれ以外の企業群について情報収集状況に関して聞いた結果がグラフ③(P32)だ。

「実際、今回調査した項目では、満足している企業群とそれ以外の企業群の間におおむね有意差があり、採用活動において今回提示した4つの観点からの情報収集が重要との結論が導かれました。特

に、『人事担当者の知見』『組織内のデータ』『社外のリサーチおよび研究結果』を積極的に収集することが求められます」

収集に当たり、コストをかけて社外のツールを導入する方法だけではない。

「事実の収集は、コストをかけずに身近な範囲から始められます。人事担当をしていた時は、内定者アンケートを分析した結果、より内定者に有効な媒体や接点機会があることを発見し、その後の採用活動に活かすことができました。『経済白書』などの政府刊行物も役立ちました」

インターネットで調べれば、社内サーベいを低コストや無料で実施できるさまざまなツールやシステムが紹介されており、活用を検討するのもいいだろう。



分析・対話・改善を重ね、一人ひとりが輝ける方向性を見出した

株式会社 中沢ヴィレッジ

当社の4年前の離職率は30%弱でした。経営理念である社と従業員の行動目標を直接繋ぐものがなかった当社は、まず経営システムの抜本的改革に着手しました。自社の「強み」「弱み」や、ホテルの「提供価値」を半年かけて議論し、会社のビジョンやミッションの明確化を実現。ようやく一貫した経営指針が定まり具体的な戦略を立て、スタッフ一人ひとりの目標設定が可能になりました。

また、従業員満足度調査の結果を基に、福利厚生的大幅な改善に着手。目標管理制度導入による人事評価制度改革や、教育制度の充実、低評価であった従業員食堂の改良、若年層の健康診断強化、特定保健指導など、多岐に亘ります。さらに、従業員の連続休暇取得を実現する中で年間売上高分析から導き出した最閑散期に休館日を増やしました。結果、2年後には有給取得率が約52%まで上昇、離職率は約12%まで下がりました。

新卒採用は、毎年若手社員からリアルな意見を収集し、採用サイトを毎年アップデートしています。当社で働くイメージがより掴みやすくなり、「ここで働きたい!」と強い意志を持って就職試験に臨んでくれる方が増えています。

企業データ
業種：観光ホテル業 所在地：群馬県
従業員規模：300人未満
21年採用実績 採用目標数：15名 内定出し：18名
入社予定数：12名



学生やキャリアセンターへの聞き取りなど定性的なファクトを人事戦略に活用

株式会社 サンデンホールディングス

自動車の電動化に伴い、電気電子系専攻の学生の採用が喫緊の課題である当社では、インターンシップを通じてこの分野を専攻する学生を確保しようと計画。経営と現場からインターンシップの実施目的や各部署のニーズを集め、学生からも、参加目的や勉強内容、やりたいことなどを詳細にヒアリングし、前年の反省点も踏まえた議論を通じて、プログラムを設計しています。会社の雰囲気や従業員の仕事への向き合い方が分かるようなプログラムに変更してからは、実施期間中も、その日のうちに学生の声を集め、別部門のプログラムに反映するPDCAを回しています。部門間で学生の情報(タイプなど)を共有して、学生とのコミュニケーションも工夫しています。加えて、大学のキャリアセンターにまめに足を運んで最近の学生の傾向を聞き取るといった定性的なファクト収集も、インターンシップ設計に活かしています。

インターンシップをはじめてからは、4年以上、計画人数を超える採用を達成。数字だけではなく、現場や大学といったステークホルダーとのコミュニケーションから多くのファクトを得られると考え、実践しています。

企業データ
業種：自動車部品メーカー 所在地：群馬県
従業員規模：5000人以上
21年採用実績 採用目標数：17名 内定出し：22名
入社予定数：22名