

② 採用チーム構築の考え方

採用チームは、どのようなメンバーから構成され、どのような目標を追うべきか？

情報収集力・データ分析力を備えたチーム編成に

対話を起点に組織を動かすうえで、採用チームは、多様な役割を果たす。議論を通じた組織と学生の理解、エビデンスに基づく課題の発見や戦略・施策の検討、経営や現場などを巻き込んだ実践などだ(『就職白書2021』Part4「組織デザイン」)。それには、いかなる能力が必要か。

採用チームのメンバーに求められるスキル・能力を、現在と今後の双方について採用担当者自身に尋ねたところ、「今後の業務で必要となると思われるスキル・能力」として、「人を動かす力(リーダーシップ・営業力)」30.1%、「課題を特定する能力」29.3%が上位に(グラフ①)。特に「人を動かす力(リーダーシップ・営業力)」は、「現在の業務で求められるスキル・能力」では21.5%と差があり、今後ますますリーダーシップを発揮しなければならないという認識を示している。また、「現在の業務で求められるスキル・能力」と

して上位の「HR(人材関連)分野の専門知識」30.8%、「情報収集能力」30.7%、「情報(データ)分析力」28.8%は、いずれも課題特定に必要な能力であり、採用担当者は、アンラーニングと共に、変化する環境に適応すべく情報収集・分析力や専門知識を習得する必要があるだろう。このように採用担当者自らが、採用チームの人材要件について自己省察を深め、求められる役割を認識することが、他部署とのかわりに好ましい効果をもたらすこともある。

だが、目の前の業務に追われ、戦略的に組織を動かすまでのマンパワーの余裕がない採用チームも少なくない。グラフ②は、社内から評価されていると回答した採用チーム群と、そうでない群にそれぞれ、最も負担が大きいと考えている業務を尋ねた結果だ。社内で評価されていると回答した採用チームの方が、「採用に関する情報収集」「採用に関する戦略企画業務」といった採用準備段階の負担が大きいとしており、採用準備に比重を置いていることがわかる。

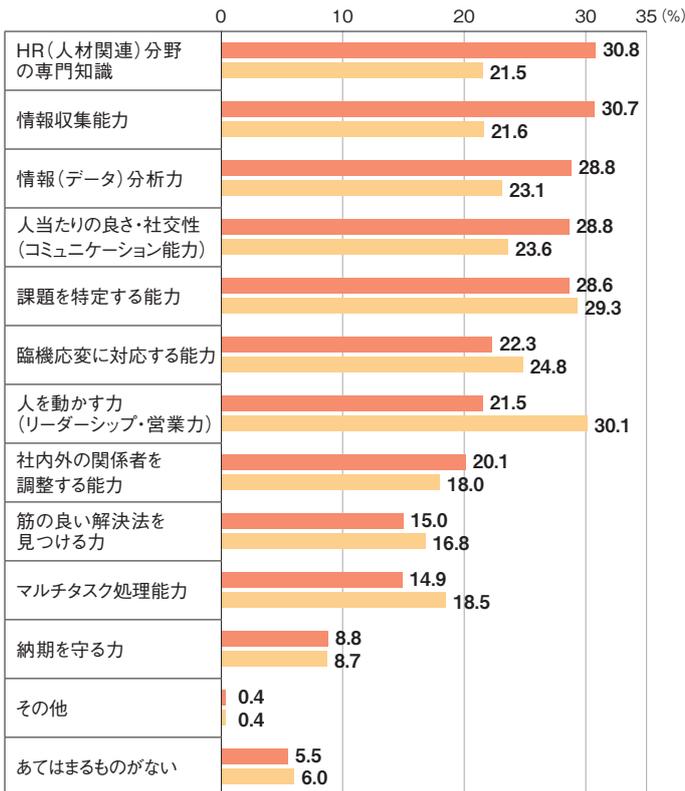
人事

今後必要と思う能力では、リーダーシップや課題を特定する能力の割合が高い

① 新卒採用担当者に現在求められる能力、今後必要と思われる能力

※新卒採用担当者(回答者全体)／複数回答

■ 現在の業務で求められるスキル・能力
■ 今後必要になるとと思われるスキル・能力



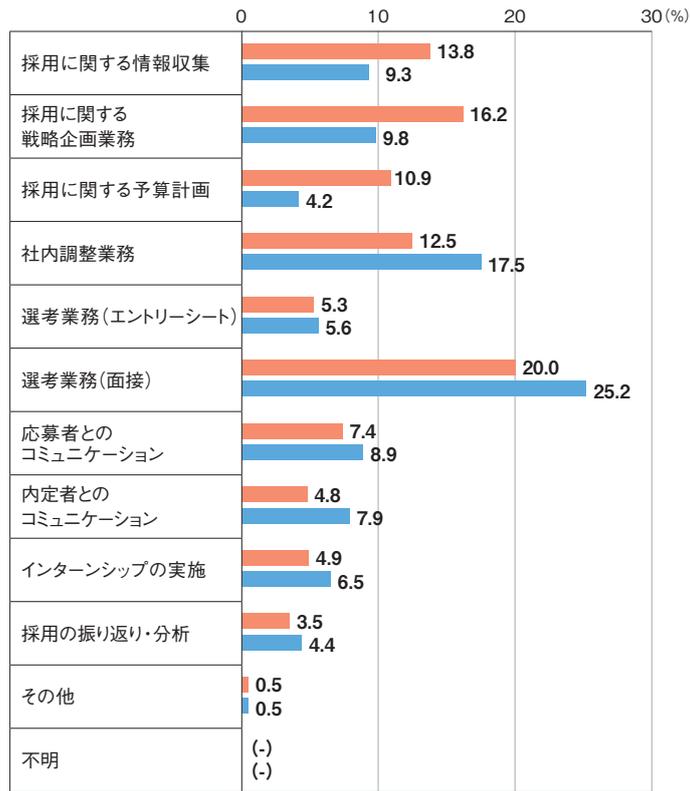
人事

社内で評価されている群の方がそれ以外の群より採用準備段階の負担が大きい傾向がある

② 採用チームの社内評価別の最も大きい負担のタスク

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

■ 採用チームの社内評価において「評価されている」群(「あてはまる・計」)
■ 採用チームの社内評価において「評価されていない」群(「あてはまらない・計」)



※(-)は無回答



一方、評価されていない群が負担とする割合が高いのは、「社内調整業務」などの管理業務だ。これらの管理業務については、自動化・省力化を図るツールが実用化されているため、ツール導入によって効率化を図り、採用準備へと業務の比重を移すのも一案。導入コストについての社内合意については、客観的なデータに基づく課題提示や経営サイドとの目的のすり合わせも、対話を進める上で重要となる。

次に、現在求められる能力として上位に位置しており、採用準備段階の起点となる情報収集・分析について、採用成功との関連を見てみよう。グラフ③は、社内データを活用した分析を実施している企業群と、そうでない企業群とで、3つの観点における採用成功の状況を示しており、総じて、分析を実施した群の方が、採用成功を収めていることがわかる。グラフ④でも、社員の離職理由の分析を実施している企業群の方が、採用成功を収めていることを示しており、③④ともに、とりわけ、採用チームへの社内評価

を得ている割合が高い点が特徴的だ。

このことにより、情報収集や、収集したデータの分析が、採用成功のカギを握っていることが考えられる。P31で曾和氏が指摘しているように、採用チームのメンバーは、データ分析のために実用的な統計の知識を身につけることが望ましい。また、採用チームにデータ分析やマーケティングを専門とする社員を登用することで、分析力を増強する企業も増えてきている。

新卒入社者の定着・活躍を視野に入れて目標を設定

採用チームが最大限の力を発揮するためには、前進させる評価や改善サイクルを回すことが重要だ。今回はチームに対する評価と目標設定の2つに仮説を置いた。

P30グラフ①は、新卒入社者の入社後の状況が採用チームの評価に関係するかどうかによって、採用成功の状況に

人事

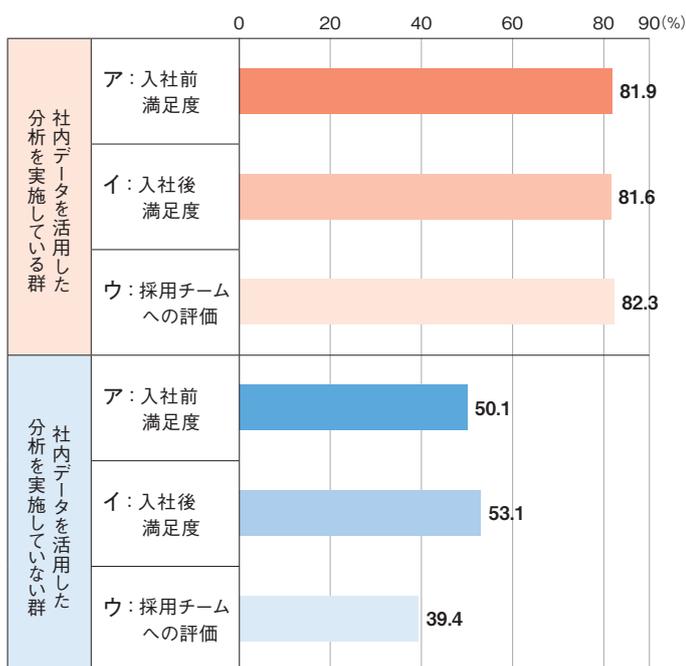
社内データを使って分析を行う群の方がそれ以外の群より社内から評価されている割合が高い

③ 情報収集分析状況と採用成功

※新卒採用担当者(回答者全体)/単一回答

※各項目の数値はア〜ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

- ア: 新卒入社者の入社前の採用結果への満足度(応募者の質、採用充足、内定辞退率)
- イ: 新卒入社者の入社後の採用結果への満足度(定着率、入社後の活躍)
- ウ: 新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



人事

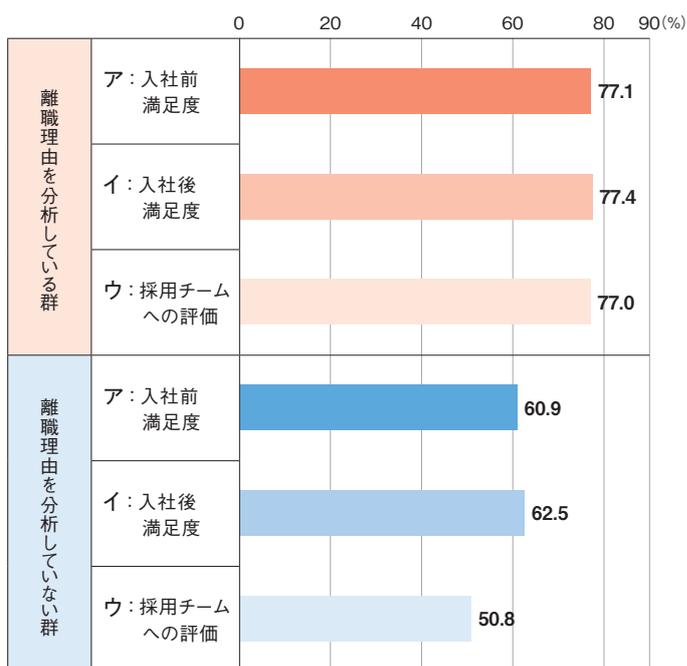
離職理由を分析している群の方がそれ以外の群より社内から評価されている割合が高い

④ 離職理由分析状況と採用成功

※新卒採用担当者(回答者全体)/単一回答

※各項目の数値はア〜ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

- ア: 新卒入社者の入社前の採用結果への満足度(応募者の質、採用充足、内定辞退率)
- イ: 新卒入社者の入社後の採用結果への満足度(定着率、入社後の活躍)
- ウ: 新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



※②〜④ 「あてはまる・計」: 非常にあてはまる/あてはまる/ややあてはまる
「あてはまらない・計」: 全くあてはまらない/あてはまらない/あまりあてはまらない

② 採用チーム構築の考え方

採用チームは、どのようなメンバーから構成され、どのような目標を追うべきか？

違いがあるかを示したものの。新卒入社者の職場への定着、活躍状況に対する目標が設定され、その達成状況が自分たちの評価に関係している採用チーム群の方が、そうでないチーム群よりも、総じて採用成功を収めている割合が高い。

また、「採用担当者は、入社後の育成、活躍、定着まで(部分的にでも)業務範囲として関わる方がよい」と考える採用担当者は、全体の36.2%にとどまるが(グラフ②)、そのように考える採用担当者群が所属している採用チームの方が、社内で評価されていると感じる割合が高いという結果も興味深い(グラフ③)。

新卒採用において、目標を達成するためのPDCAを回す必要があることは前述のとおりだが、新卒入社者の入社後の定着・活躍も重要業績評価指標(KPI)に含めることにより、あらためて入社後も見据えた採用活動上の施策を検討することが重要であろう。入社後の定着・パフォーマンスも視野に入れたうえで、採用活動上の学生とのコミュニケーション

においてどのような打ち手を講じるべきかを考えていけば、必然的にマッチングの精度が重視されるはずだ。そして自社の人材定着や活躍にとって重要なKPIを置くことが、振り返りの過程でより自社の深い理解や今後の改善の糸口につながる事が期待できる。まさに、採用チームは「現場や事業環境を把握し、どこに魂を込めてKPIを置けるかが重要」(『就職白書2021』P35)である。

現場の声やデータ分析、KPIマネジメントなど「エビデンスに基づいた」(『就職白書2021』P32)情報によって、新卒採用が経営・人材戦略に影響を及ぼし、その将来を左右する価値を発揮することを、採用チームは可能な限り可視化しておくべきだ。新卒採用が組織全体の課題を解決するキーであることをアピールし、その成果を示すことで、経営や現場からの評価と協力、応援を得る。それが採用の質の向上につながり、採用チームの存在価値を高めるという好循環を生んでいこう。

人事

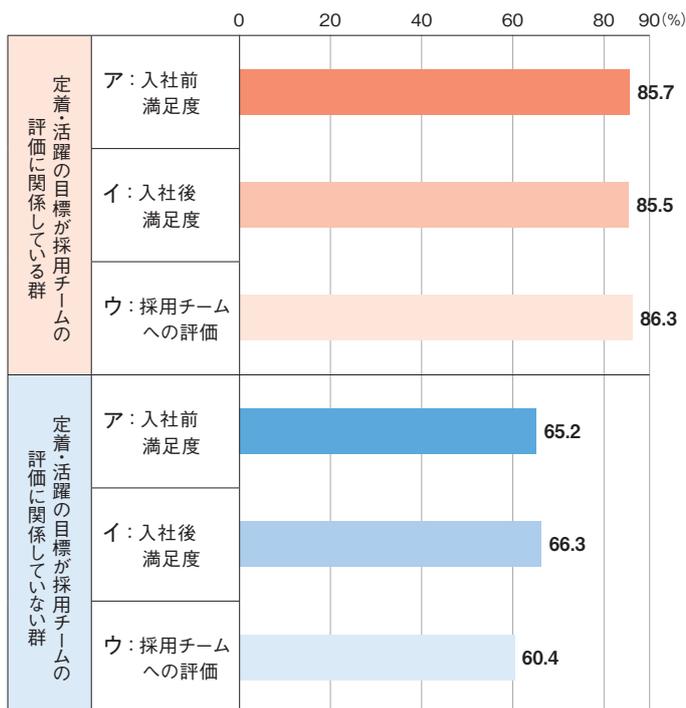
入社後の活躍等が評価に関係する群の方が社内で評価されている割合が高い

① 定着・活躍の目標設定と採用成功

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値はア〜ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

- ア：新卒入社者の入社前の採用結果への満足度(応募者の質、採用充足、内定辞退率)
- イ：新卒入社者の入社後の採用結果への満足度(定着率、入社後の活躍)
- ウ：新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



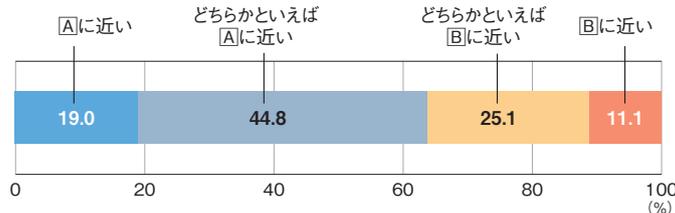
人事

「入社後の育成まで採用担当者が関わる方がよい」と回答した割合は36.2%

② 新卒入社者の育成に関する考え方

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

採用担当者は採用まで(入社まで)が業務範囲であり、入社後の育成、活躍、定着については現場や育成担当部署へ役割を分けた方がよいと考える [A] どちらかといえば [A]に近い どちらかといえば [B]に近い [B]



人事

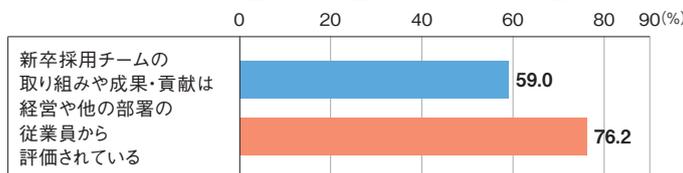
「入社後の育成まで採用担当者が関わる方がよい」とする群の方が社内で評価される割合が高い

③ 新卒入社者の育成に対する考え方と採用チームの評価

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値は新卒採用チームの評価について「あてはまる・計」の割合

- 教育に対する考え方が上記の[A]に近い群(「[A]に近い」「どちらかといえば[A]に近い」)
- 教育に対する考え方が上記の[B]に近い群(「[B]に近い」「どちらかといえば[B]に近い」)





採用チームの編成は データ分析に長けた社員を 含めた混成部隊を目標に

株式会社人材研究所
代表取締役社長
曾和 利光氏

「人を見立てる力」を支えるデータ分析力がキーになる

人事採用担当者に求められるスキルのうち、コアとなるのは、「人を見立てる力」。その人の能力や性格、価値観を、その人の人となりとして評価する「アセスメント」を行い、自社の採用基準に照らしてジャッジする能力に尽きると考えています。人材要件の定義や採用工程の設計から面接や内定に至るまで、すべての採用プロセスは、このスキルに依存していると言っても過言ではありません。

人を見立てる力が重要なのは、今も昔も変わりませんが、その方法には変化が起きています。テクノロジーの進化により、データ分析が、遥かに簡便に行えるようになっており、多変量解析による施策効果の検証、テキストマイニングによる評価基準の言語化なども可能になっているからです。

したがって、今後は、データを取り扱えるスキルが必要になるでしょう。採用担当者自身が統計学や行動心理学を学ぶ、ある

いはマーケティング手法に長けた社員をアサインするなど、さまざまな方法が考えられます。もちろん、採用チーム全員がデータ分析に精通している必要はありません。データ分析、学生への動機づけや口説き、マッチングの見極めと、それぞれの局面で必要なスキルは異なります。したがって、採用チームを編成する際には、個々の強みを把握し、それぞれが最大限にスキルを発揮できる分業が可能な混成部隊とすべきです。

採用にデータを持ち込む勇気を持つ

こうした変革には、決裁者である社長や人事担当役員からの抵抗が予想されます。KKD(勤・経験・度胸)に拠る成功体験を積んできた彼らは、人事が採用にデータを持ち込むとすると、「そんな数字で『人』がわかるか!」という拒否反応を示しがちだからです。採用の成否が可視化されにくく、仮に失敗していても、経営層や他部署からは気づかれにくいという採用自体の構造的な要因も相まって、改革を阻む壁となっています。しかし、これまで通り、曖昧な基準に拠る採用を続けていては、すでに採用に科学を持ち込んでいる企業との差は開く一方。まずは、社員の適性検査結果の推移などを足掛かりに、自社の現状を把握する勇気を出してはいかがでしょうか。

Profile●リクルート、ライフネット生命保険等の人事採用部門を経て、人材研究所を設立。心理学を用いた手法で組織への提案を行う。近著に『コミュ障のための面接戦略』(星海社新書)。



「有効応募者数」を 重要業績評価指標に置いて 長期・短期でPDCAを実施

株式会社キュービック ピープルエクスペリエンスオフィス
タレントアキュイジションチーム マネージャー 鳥谷 雄治氏
タレントマネジメントチーム ジュニアマネージャー
初野 美咲氏

KPIに基づく採用設計でマンパワー面の問題も解決

同社が新卒採用のKPI(重要業績評価指標)として追っているのは、「有効応募者数」。求める人材要件と合致した応募者に限定することで、入社後の活躍確度を重要視しているのだ。

「当社の人材要件は、『利他の精神に基づき本質を求めて泥臭く前進していける人』。この要件に合致する学生が何人応募してくれたかが『有効応募者数』です。単純な応募者数だけでなく『入社後の活躍確度』を測る指標であり、要件を満たすかどうかは人事面接を通じて見極めます。つまり、人事面接を通過した選考継続者数をKPIと置いているのです」(鳥谷氏)。

このような指標を定めたのは、求める人材要件とミスマッチな応募者が増加した過去があったため。KPI設定後は、求める水準、すなわち求める人材要件とマッチした応募者が大幅に増加するという、目覚ましい成果を収めることとなった。

従来の新卒採用が、担当者の属人的なノウハウに依存し、

担当者個人に過剰な負荷がかかっていたことも課題だった。

「そこで採用業務を改善しました。過去の振り返りから、どんな方に(ターゲティング)・どんな情報を(メッセージング)・どんなプロセスで(プロセッシング)、という3つの観点で課題を抽出し、それぞれの目標を定めて実行。その振り返りを通じて課題を発見、改善するというPDCAを回すことで、属人化していたノウハウを可視化して共有したのです。有効応募者数に関しては年次で、個々の学生への対応などの細かいレベルでは週次でPDCAを回すことで、スピーディーな課題発見と解決が叶い、業務過多の状況も改善できました」(鳥谷氏)

新入社員の育成は、入社前のインターンシップも含めて、現場の事業部や新入社員のオンボーディングを担うタレントマネジメントチームと連携して行い、その効果も測定する。

「タレントマネジメントチームでは、4月1日の入社時点で、当社の人事制度上の等級において一定の水準に達していることを目標に設定。初めて社員として評価を受ける入社年12月末時点での成長ぶりや到達水準、同期との関係性も、定量・定性の両面でモニタリングします。その結果を踏まえ、研修や本人との面談、上司側へのアプローチなどの手立てを講じることで、定着や活躍につなげることを意図しています」(初野氏)

事業内容●ヒト起点的なマーケティング×デザインを強みに、デジタルメディア事業、SNSアニメ事業、通販事業者向け集客支援事業、プラットフォーム事業、有料職業紹介事業を展開。