

デジタル人事の グランドデザイン

第8回

「採用」デジタル化のインパクト

デロイト トーマツ コンサルティング
シニアマネジャー 鷺澤 慎一郎／コンサルタント 赤石 拓也



鷺澤 慎一郎

事業会社での財務・人事・新規事業開発経験を経て、現在は組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事業務改革やITを活用した生産性向上プロジェクトに従事。実務とコンサルティング両面で豊富な経験を有し、空理空論ではない実行性の高いアプローチを得意とする。『As One〜目標に向かって1つになる』（共訳：プレジデント社）、「組織を変える！人材育成事例25」（共著：労務行政研究所）。suzawa@tohmatu.co.jp



赤石 拓也

総合人材サービス会社での営業・コンサルタントを経て、現職。現在は組織・人事コンサルティング部門にて、人事制度・教育体系・サクセッションプランニング等のプロジェクトに幅広く従事。デジタル人事のサービスオファリングメンバー。takashi@tohmatu.co.jp

スマートデバイス（スマートフォンやタブレット）やソーシャルメディア（TwitterやFacebook）をはじめとする新たなIT技術やツールを活用した“組織・人事のさらなる効率化や高度化”の動きが始まっている。そのトレンド、先行導入事例、運用課題等をご紹介している本連載の第8回は「採用」である。

採用のデジタル化 2つの推進の意義

「採用」でのデジタル化の取り組みは、これまで連載でご紹介してきた「教育研修」「タレントマネジメント」「リテンション」「ワークスタイル変革」での活用以上に従来の仕事の進め方を変える可能性を持っている。採用では元来、人事部と応募者間で互いの情報発信・情報収集の機会が数多くあり、日常生活ですでに浸透しつつあるスマートデバイスやソーシャルメディアをツールとして取り込むことは、利便性の観点で自然な流れであり、人材獲得競争においてもはや無視できないトレンドに

なりつつある。また、採用には履歴書や職務経歴書をはじめとする大量の個人情報管理、応募者と面接官との面談スケジュール調整、入社に向けてのデータ入力作業といった労働集約的業務が数多くあり、コスト削減・人員削減の観点でデジタル化による効率の余地が大きいことがあげられる。

そこで今回は、(1)採用のための母集団形成や選考プロセスの視点、(2)人事部門の業務効率化の視点、の2方向から考察を行いたい。

日本でのソーシャル採用は 今後こそ活用余地が大きい

「ソーシャルリクルーティング」とは人事部やリクルーターがTwitterやFacebook等のソーシャルメディアを採用の広報宣伝活動・母集団形成・選考プロセスに活かすことであり、日本でもこの2～3年で導入事例が増えてきた。サイバーエージェントやテレビ東京といったこのようなツールに親和性の高いメディア系企業やベンチャー企業はもちろん、日本生命、

SMBC日興証券、ニトリといった他業界の大手企業にも取り入れられている（図表1）。もはや“ユニークな事例”ではなく“当然の取り組み”という認識に変化しつつあるというのが採用担当者の実感値ではなかろうか。

しかしながら、客観的なデータによればまだ発展途上の段階である。マイナビによる「2012年度就職戦線総括」調査によれば日本企業の新卒採用におけるソーシャルメディアの活用率は10%程度であり、その多くはFacebook上に採用ページを作成して情報発信をする程度にとどまっている。HR総合調査研究所による「企業の採用動向」のなかでの2015年新卒採用で力を入れたい施策の調査では、「説明会」「自社HP」「就職ナビ活用」から大きく離されて、「ソーシャルメディア」はわずか10%程度の期待であり、2014年新卒採用時に比べるとわずかであるがポイントも下がってしまっている。ソーシャル採用はこのまま話題先行、一過性のブームで終わってしまうのだろうか？

参考までに海外事例にも触れた

図表1 ソーシャルリクルーティングの具体的な事例紹介

| # | 企業 | 活用場面 | 概要 |
|---|--------------|--------------|--|
| 1 | テレビ東京 | 企業説明 業界研究 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新卒採用Facebookを2011年11月よりスタートした先駆的存在 ● 更新頻度も高く、充実したウォール投稿が特徴で「テレビマン検定」というテレビ業界の一般常識が楽しく学べるFacebookアプリも用意 |
| 2 | サイバーエージェント | 専門枠採用 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「Facebook枠採用」を打ち出した点が特徴的。具体的には、10名の採用枠を設け、Facebookユーザー限定の会社説明会を開催。エントリーで124名の学生が参加表明したという |
| 3 | 日本生命 | 企業説明 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2011年6月1日に採用Facebookページを開設、運用開始 ● 倫理憲章により、12年度新卒採用では採用広報活動開始が12月1日以降となったため、就活生の声に柔軟に対応して、内定者による就活相談会や交流会、社内見学会の告知をFacebookページで実施した |
| 4 | SMBC 日興証券 | 企業説明 業界研究 | <ul style="list-style-type: none"> ● 証券のことを勉強できるFacebookアプリ「証券マン検定」は業界初の試みで、同社の先輩社員が登場し、問題を出してくるという仕組みで、少し難しい印象のある証券業界を楽しく勉強できるものになっている |
| 5 | ニトリ | 企業説明 | <ul style="list-style-type: none"> ● 採用Facebookページで、10,000「いいね!」を超えている ● イベントやナビサイトとの連動はもちろん、「Potential Karte」という自己分析アプリが組み込まれていたり、USTREAMで企業紹介を説明するなど、多様なメディアをうまく活用している |

デロイト トーマツコンサルティングまとめ

い。日本とは対照的にアメリカではソーシャル採用が完全に根付いた様子が伺える。Jobvite社の「ソーシャルリクルーティング調査」によれば、採用担当者の9割以上が「採用にソーシャルメディア・ツールは不可欠である」と回答している（ただし、調査範囲が日本は新卒採用のみに対して、アメリカは採用全体を指す）。

Linkedin, Branchout, glassdoor.comといったソーシャル採用に強みを持つ専門サイトが存在感を増し、企業側も採用候補者の交友関係、ボランティア活動、雇用リスクにつながる不正薬物使用の有無確認といった素行調査・信用調査に至るまでうまく活用しているようである。

アメリカでは日本のように一括定期採用という概念があまりなく、情報発信や応募者とのコミュ

ニケーションが永続的に必要なこと（しかもリーズナブルに）、国土地理的な範囲の広さから日本のようにフェイス to フェイスで説明会や面談が簡単にできないといった違いから、ソーシャルメディアの“お役立ち度”が相対的に高い。

これらの相違点は留意しつつも、日本での活用の余地はまだ大きく残されている。日本の新卒採用では今、経団連が『採用選考に関する企業の倫理憲章』を示して採用活動の後ろ倒しを促したことによって、就職ナビ・学生説明会・リクルーター等の伝統的かつ組織的な採用活動に自主規制が働いている。しかし、ソーシャルネットワークはあくまでも日常的な広報ツールであると位置づけて、組織的な採用活動が一斉に始まる前の先行準備活動として、学生との重要なコミュニケーションやネ

ットワーキング強化の手段になりうる。自主規制の縛りが強まるほど、組織的な活動を効果的に補完・強化できる点が再評価されるだろう。

新卒採用以上に有望なのが中途採用での活用である。即戦力を重視する中途採用では、専門分野が同じ者同士のコミュニティや前職で一緒だった仲間といった縁故・紹介による母集団形成・選考が可能になり、採用コスト効率や能力の見極めという観点で合理的だ。現在はこのような個人的な人脈がソーシャルネットワークという空間ですでに存在しており、かつ友達から友達へとつながりが広がりやすい。ツールはデジタルであるが中身はかなりアナログで、個人的な人間関係をつてに採用を進めるわけである。外資系企業やコンサルティングファームといった専

門性の高い人材を求める業界もこのような個人的な人間関係で人が動く、チームごと動くということも日本で日常的になっている。日系の事業会社、中途採用において、積極的に取り組む価値のある採用チャンネルである。

ビッグデータを活かし 採用の精度を高める

もう1つのキーワードは「ビッグデータ」である。連載第6回で示唆したように、大量のデータ分析を通じて、従来発見できていなかった重要な資質を発見し、採用に活かすといったコンセプトである。日本ではマーケティングや営業力強化の文脈でビッグデータアプローチが取り上げられる機会が増してきたが、人事領域についてはまだほとんど事例を聞かない。しかし、アメリカではソーシャルリクルーティング以上に近年注目されている分野だ。

2012年9月26日付のThe Wall Street JournalでXerox, Oracle, SAPといった大手IT系企業がビッグデータを採用に積極的に取り入れていることが紹介され、2013年4月20日付のNew York TimesではITの巨人IBMがHR分野の調査・研修会社であるKenexaを買収し、膨大な個人のデータを分析して、業務内容と性格の関連性を明らかにしたり、ゲームなどの媒体で性格テストや能力を測定し、データ

収集と分析を行っていることが紹介されている。さらに2013年4月27日付のNew York Timesの記事によれば、シリコンバレーでは特にベンチャー企業を中心にビッグデータを採用基準に活用した動きが盛んで、Gild, RemarkableHire, TalentBinなどといった企業は、SNSやWeb上での応募者の評判や反応を分析して、有望な応募者をスクリーニングする手法をすでに取り入れているという。例えば、設立18ヵ月余りというスタートアップ企業Gildは、従来の採用選考で焦点が当たっていたプログラマーの学歴やスキル面だけではなく、採用応募者が開発したコードに対する他プログラマーからの評価や再利用度、ソーシャルメディアサイトとの関わりといった300以上の変数を総合的に判断しているという。その結果、従来の採用ターゲットからは外れていた“大卒ではなく職歴もないが極めて優秀なプログラマー”を採用できたとしている。このように既成概念による採用要件ではなく、本質的に入社後のパフォーマンスへの影響の大きい採用要件を発見し、“従来の採用ターゲットの外にいる優秀な人材”を見つけ出すことができるという点で、Gildの事例はビッグデータの活用メリットを示唆していると考えられる。

日本では従来から大手の採用コンサルティング会社やアセスメントベンダーが、独自に開発した適

性検査結果との関連性を分析するサービスを提供している（応募者の属性・面接時評価・入社後の人事評価結果・売上成績などのパフォーマンス・離職動向など）。このような客観的データを用いた科学的採用アプローチが先行する日本において、ビッグデータを活用した採用サービス・ツールが普及していく土壌は十分にあるように見受けられる。今後は、採用時における入社後パフォーマンスの予測精度をさらに高めるために、人材要件やアセスメント手法のオーダーメイド化が進んでいくことだろう。つまり平準化されたアセスメントに依存するのではなく、自社オリジナルの人材要件や、要件に合った選考方法を導入できる可能性が出てくる。そのためには、Gildがプログラマー対象に行ったように職種を絞って予測精度を高めたり、SNSを含む採用プラットフォーム上や入社後の人事情報に存在する分析対象データを拡充するなどして、採用業務の高度化を図っていくことが必要となるだろう。

進化したシステムで 人事部側の効率化も

最後に人事部門の業務効率化の視点に触れてみたい。上記のソーシャルリクルーティングやビッグデータ活用の動きは人事部の採用チームにとっては、新たな業務負荷を背負い込むこととなる（取り

図表2 採用管理ソリューションはタレントマネジメントと一体化の流れ

| | 要員計画 | 人材獲得 | コンピテンシー/ パフォーマンス 評価 | 後継者管理 キャリア開発 | 学習管理 | 報酬管理 |
|--------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Taleo (Oracle) | パートナー製品 (Aruspex) | 自社製品 および買収 | 自社開発 | 自社開発 | 買収 | 自社開発 および買収 |
| SuccessFactors (SAP) | 買収 | 買収および パートナー製品 (Jobvite) | 自社開発 | 自社開発 | 買収 | 自社開発 および買収 |
| シルクロード テクノロジー | — | 買収 (共通PFに移行) | 買収 (共通PFに移行) | 買収 (共通PFに移行) | 買収 (共通PFに移行) | 買収 (共通PFに移行) |
| Cornerstone On Demand | パートナー製品 (Aruspex) | 買収および パートナー製品 (FirstAdvantage) | 自社製品 | 自社製品 | 自社製品 | 自社製品 |
| Sum Total Systems | 買収 | 買収 | 買収 | 買収 | 自社開発 および買収 | 買収 |
| サバ・ ソフトウェア | — | — | 自社製品 | 自社製品 | 自社製品 | 自社製品 |
| Kenexa (IBM) | — | 買収 | 買収 | 買収 | 買収 | 買収 |

(出所：Gartner, The Talent Management Suite Market Emerges, 2012)

扱う人事情報の加速度的な増加、採用フローの複雑化、データ分析業務など。それがなくても履歴書、職務経歴書をはじめとする大量の個人情報管理、応募者と面接官との面談スケジュール調整、入社に向けたデータ入力作業といった単純労働集約的業務で四苦八苦されている人事部門も多いであろう。

そこで注目されるのがクラウド型の採用管理ソリューションシステムである。図表2をご覧いただきたい。実はシステムベンダーも「人材獲得⇒配置⇒業績管理⇒キャリアプラン管理⇒サクセッションプラン」といった一気通貫でのデータ管理・業務プロセス管理に対

するニーズの高さを了解しており、多くのベンダーが開発や買収を繰り返して「多機能一体化サービス・システム」に移行しつつある。

注目点は、システムを活かした採用プラットフォーム化の流れである。社内ポータルサイト、自社の外部求人サイト、求人WEB媒体、人材紹介会社、ソーシャルネットワーク等応募チャネル毎に異なっていた受付方法や選考プロセスを応募者データベースに一元化・体系化する。そうすることによって、スクリーニング、アセスメント、重複チェック、人材パイプライン分析、ペーパーレスといった情報管理が容易になり、ビッグ

データ採用の土台作りも進む。

クラウド型であり、基幹人事システムや給与計算システムといった機能面の複雑さや高価なシステムとは異なるため、比較的スピーディーかつ安価な導入が可能である。募集要項の作成、求人公開、応募、選考、結果の通知といった一連の流れの採用プロセスをオンライン上でグローバルスタンダードに揃えようと全世界導入展開をする外資系企業やグローバル大手日系企業がすでに現れている。良い人材を獲得する採用戦略を成功させるためには、人事部門内部の業務効率化も同時に検討・実現しなければならないことを強調したい。