

人材採用戦略の立案・推進に関するご支援内容のご紹介

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

採用活動は、「適切な応募者を見極める活動」から「適切な応募者に選ばれる活動」へ

- 採用活動は「適切な応募者を見極める活動」から「適切な応募者に選ばれる活動」にシフトする必要があり、この活動を実施するための「マーケティング戦略」と「オペレーション戦略」が重要となります。
- この前提を踏まえ、今後の採用活動は、①情報提供②情報収集③魅力訴求④見極めという4つの機能をバランス良く実施する必要があります。
- また、具体的な施策を検討する際には、求職者や他社の動向を踏まえたマーケティング戦略が重要となりますが、一方で、「確実に実行する」ためのオペレーション戦略も重要となります。

採用活動の4大機能

		概要	(一般的な) 従来の採用活動	採用増に向けた 今後の採用活動	採用戦略
①情報提供		応募する候補となり得る層に対して適切な情報を届ける 貴社の魅力（他社との違い）を、適切な層に対し、適切な時期に、適切な媒体を用いて伝える	△	○	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">マーケティング戦略</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">オペレーション戦略</div> </div>
②情報収集		「選考過程で応募者を口説くための情報」を引き出す 応募者に対して効果的に自社の魅力を訴求するために、就職活動の状況（希望業種や選考状況等）や応募者の深層にある価値観、企業を選ぶ軸を引き出す	△	◎	
③魅力訴求		応募者に合った自社の魅力を伝える 収集した情報に基づき、応募者の深層にある価値観や企業選定軸に合わせて自社の魅力因子を伝える	△	◎	
④見極め		自社の採用ターゲットにフィットする人材を選抜する 適切な選考基準を設定し、選考（適性検査・筆記試験・面接等）を実施する	◎	○	

出所：日本総研

人材採用戦略の立案・推進の流れ（一般的な例）

- 獲得する人材の質・量の向上は、イベントの回数や内容の見直し、選考基準の見直しなど、単発的な改善策で実現できるものではありません。
- 人材採用戦略の立案・推進においては、一般的に、マーケット目線に立った自社の採用力の把握（フェーズ1）と、採用ターゲットとする人材像の具現化（フェーズ2）を行ったうえで、採用活動全体で一貫性のある採用活動方針を定め、それぞれの改善策を順次実施します（フェーズ3）。

採用戦略の立案・推進の流れとタスク



フェーズ1

自社の“採用力”を分析する

- 直近の採用活動・採用実績の分析
- 現在の採用ターゲットを対象にした、採用ブランド調査（競合他社比較）
- 社員・応募者・辞退者へのインタビューによる自社の魅力訴求因子の特定



フェーズ2

「採用ターゲット」を具現化し、一貫性のある方向性を整理する

- 採用ターゲットの見直し・具現化
- 採用ターゲットを踏まえた、採用活動全体の改善すべきポイントの整理



フェーズ3

具体的な活動内容について見直し、実行する

- フェーズ2で整理した方向性に基づいて、具体的な改善策を検討・実行

進め方のイメージ | 【フェーズ1】 現状分析

- 採用の現状分析は以下の進め方・内容を想定しております。現状分析により、採用プロセス、採用経路・チャネル、採用ターゲットの課題が抽出でき、以降の具体的な採用施策の策定に反映できます。

現状分析の進め方

1

採用プロセスの分析

- 採用プロセスの全体像・スケジュールより、現状の採用活動を整理
- 採用プロセス別の人数推移を経年で分析し、傾向や改善点を抽出
- コロナ前後で変化した採用トレンドや応募者の傾向と比較し、採用プロセスの改善点を抽出

2

採用経路・チャネルの分析

- 採用経路・チャネルの分析をし、効果的な経路・チャネルは何か、効果的でない経路・チャネルは何か、を検証
- 採用経路・チャネルのトレンドと比較し、採用経路・チャネルの改善点を抽出

3

採用ターゲットの分析

- 直近数年間の採用実績・面接評価・適性検査を分析し、採用傾向やターゲットとなる人材の特徴や属性を抽出
- ターゲットとする人材が獲得できているか、できていないか（できていない場合はその理由も）を検証

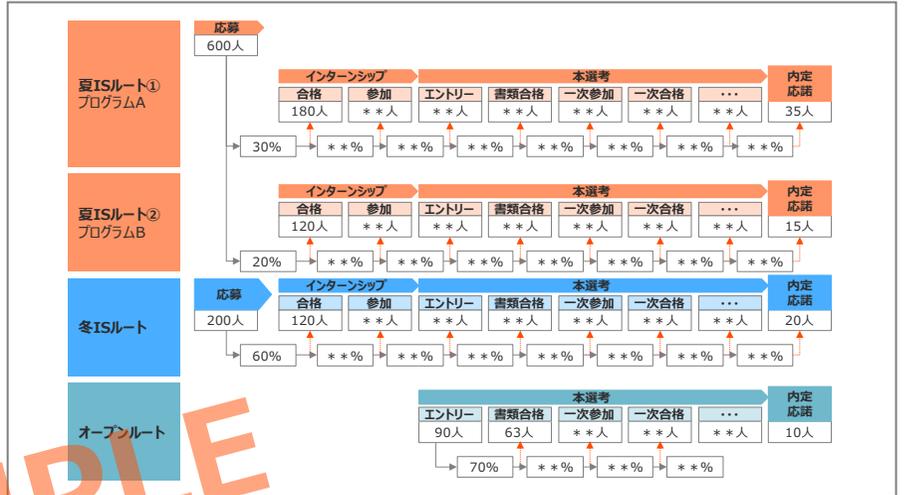
現状分析をしない場合のデメリット

- 採用トレンドや応募者の傾向に現在の採用プロセスが適しておらず、**応募が集まらない**
- 効果的な採用経路・チャネルで採用施策を打てておらず、**非効率な採用を実施している**
- 採用ターゲットが曖昧で、**誰に対していつどのような採用施策を打てば良いかわからない**

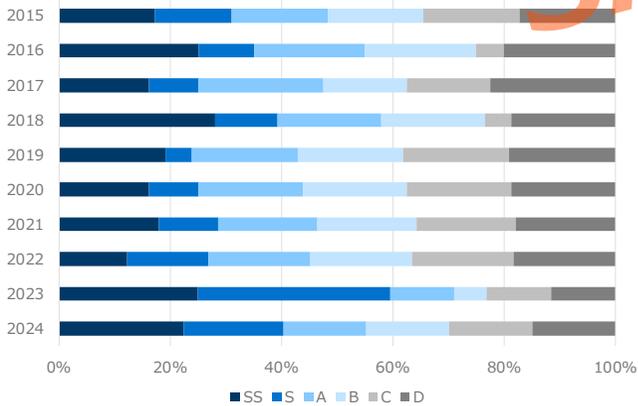
進め方のイメージ | 【フェーズ1】 現状分析 成果物イメージ

- 下図は、【フェーズ1】現状分析で作成する成果物のイメージです。（一例）

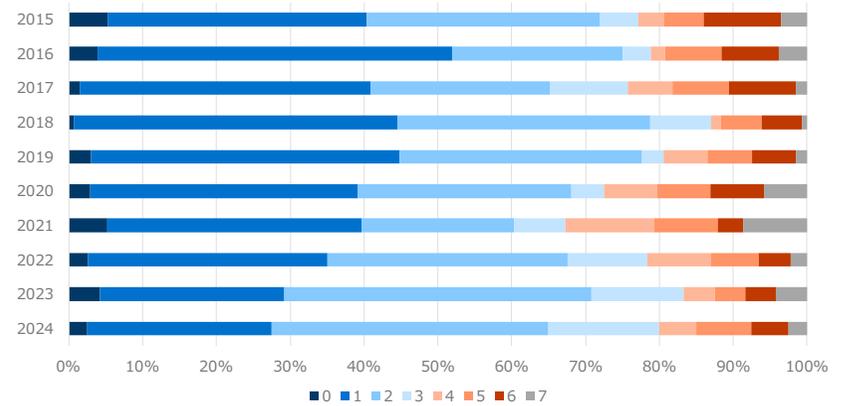
現状分析の成果物イメージ（一例）



エントリー者のランク別 割合推移



合格者の書類選考結果 (スコア別の割合)



進め方のイメージ | 【フェーズ2】 採用ターゲットの具現化

- 採用ターゲットの具現化は以下の進め方・内容を想定しております。具現化により、採用ターゲットとする人材が明確になり、どのような人材を採用したいか社内で共通認識を形成でき、施策もターゲット別に検討できます。

採用ターゲットの具現化（採用要件定義）

1

経営方針・理念等の確認

- 経営計画や事業計画を達成するために、どのような人材が不足しているか
- 企業の理念やビジョンを実現するために、社員に必要な姿勢や考え方は何か

2

人事・関係部署にヒアリング

- 既存社員（ハイパフォーマー）の行動特性の分析（適性検査データがあればそれも活用）
- 採用する人材に任せたい役割や、具体的な業務などを洗い出し

3

求める人物像の要素を整理

- 求める人物のスキル、マインド、経験等の要素を具体化し、優先順位づけ
- 求める人物のMust要素、Want要素、Negative要素の仕分け

4

求める人物像定義

- 採用したい人材は「このような人材」と具体的に言語化

採用要件定義を
しない場合のデメリット

- 求人や求人広告がターゲットに合ったものにならなく、**応募が集まらない**
- 明確な基準がないので、**どの人材を採用すべきかわからない、面接官ごとに評価が異なる**
- 企業と求職者の間で認識のズレが生じてミスマッチとなり、**早期離職に繋がる**

進め方のイメージ | 【フェーズ2】 採用ターゲットの具現化 成果物イメージ

・ 下図は、【フェーズ2】採用ターゲットの具現化で作成する成果物のイメージです。（一例）

採用ターゲットの具現化の成果物イメージ（一例）



進め方のイメージ | 【フェーズ3】 採用活動計画・施策の設計

- 採用活動計画・施策の設計は以下の進め方・内容を想定しております。設計により、ターゲットとなる人材を集め採用に繋げるうえで、適切な時期・場所・手段・情報発信を行うことができます。

採用活動計画・施策の設計

1

募集手段・時期

- ターゲットとなる人材を募集するために、どの採用媒体を使用するか検討
- ターゲットとなる人材を募集するには、どの時期が適切か検討

2

母集団形成

- 人材を集めるための採用広報を検討（求人、HP、説明会などのイベント、ダイレクトリクルーティング等）
- 採用広報活動で発信する情報・メッセージは何か良いか検討

3

選考フロー

- 適切に評価できる選考フロー・評価項目の検討（面接回数・形式・面接評価項目・適性検査等）
- 選考辞退を軽減できる選考フローの検討（面接内容・動機付けの機会）

4

選考・内定

- 面接官向けのマニュアル作成（どのように面接を進めたらよいかのガイドライン）
- 内定フォローフロー・内容の検討

採用活動の計画をしない場合のデメリット

- ターゲットとなる人材が存在しない媒体や時期に募集してしまい、**応募が集まらない**
- 魅力的な採用広報活動ができず、**十分な母集団を形成できないまま選考が始まる**
- 選考フローが必要十分な内容でなく、**あいまいな評価や選考辞退に繋がる**
- 面接や内定フォローが場当たりのになり、**選考辞退・内定辞退に繋がる**

進め方のイメージ | 【フェーズ3】 採用活動計画・施策の設計 成果物イメージ

・ 下図は、【フェーズ3】採用活動計画・施策の設計で作成する「施策の全体像」のイメージです。（一例）

「採用活動計画・施策の設計」の成果物（例）
（ターゲットと現状の採用活動の適合度）

イベント	母集団形成	魅力訴求	選考
新卒向け 広報	合同説明会	集客が少ない	プレゼンが不十分
	研究室経由	大学に偏りあり	チラシ置くのみ
	Youtube

新卒IS	プログラムA
	プログラムB
...

キャリア向け 広報	特設HP

キャリア向け カジュアル面談	エージェントA

...

「採用活動計画・施策の設計」の成果物イメージ
（例）

イベント	コメント	改善案
新卒向け 広報	合同説明会	...
	研究室経由	...
	Youtube	...

新卒IS	プログラムA	...
	プログラムB	...
...

キャリア向け 広報	特設HP	...

キャリア向け カジュアル面談	エージェントA	...

...

進め方のイメージ | 【フェーズ3】 施策の一例

- 【フェーズ3】採用活動計画・施策の設計では、個別具体的な施策の実行も行います。
- 下表は、実際に他社で実行した施策の一例です。

具体的な施策の一例

4大機能	実際の施策例	マーケティング戦略	オペレーション戦略
① 情報提供	ターゲットとする応募者の検討 (新卒採用の場合には「学科」「専攻」、キャリア採用の場合には「前職」「経験」)	○	
	採用競合と差別化できる魅力訴求ポイントの明確化	○	
	適切な広報施策の検討 (自社採用リソースやターゲットをふまえた適切な手法の検討)	○	○
	ターゲット、マーケット状況に適したインターンシップ等のイベント設計 (実施時期・プログラム内容)	○	○
② 情報収集 ③ 魅力訴求	リクルーター等に対する、情報収集・魅力訴求のためのガイドブック作成、研修実施	○	
	採用応援者の人選基準の設定、想定工数の検討等、各種制度設計		○
③ 魅力訴求 ④ 見極め	応募者ごとに、応諾に結び付ける (応募者に自社を選んでもらう) ための戦略検討	○	
	選考基準の検討 (エントリーシート・適性検査・面接)	○	
	ターゲット、マーケット状況をふまえた面接設計 (スケジュール管理、面接官の要件、応募者の優先度管理など)		○
	「魅力訴求の要素を含めた面接」の運用方法検討、面接官向けトレーニング	○	
	選考合格から応諾 (入社意思の決定) に向けたフォロー施策の検討	○	○

進め方のイメージ | 【オプション】 自社の採用ブランド調査

- 「魅力訴求因子の特定」に向けては、自社の採用ブランドを調査する必要があります。
- ①採用市場全体、②辞退者、③内定者、④社員を対象に、4つの調査手法の組み合わせで実施することが可能です。

「魅力訴求ポイントの材料収集」のイメージ

1 採用市場全体 (採用ターゲットとなる層)



調査内容

貴社の採用ターゲットとなる層が、貴社や貴社の事業に対してどのような魅力を感じているか？

目的

母集団拡大に向けて、さらにアピールすべき要素は何か？

2 辞退者

(貴社の採用を経験した層)

調査内容

競合他社と比較した場合、**魅力の弱さ**はどこにあるか？

目的

内定応諾率向上に向けて、さらにアピールすべき要素や、**今後改善すべき要素**は何か？

3 内定者

(貴社の採用を経験した層)

調査内容

競合他社と比較した場合、**魅力の強さ**はどこにあるか？

4 社員

(貴社の真の魅力を知る層)

調査内容

実際に働いてみて感じる、**貴社の魅力やその裏付けとなるエピソード**は？

目的

調査①②③で収集した魅力を、どのように言語化するか？

自社の魅力

- 自社に対するブランドイメージ
- 各事業部の仕事・組織に対するブランドイメージ

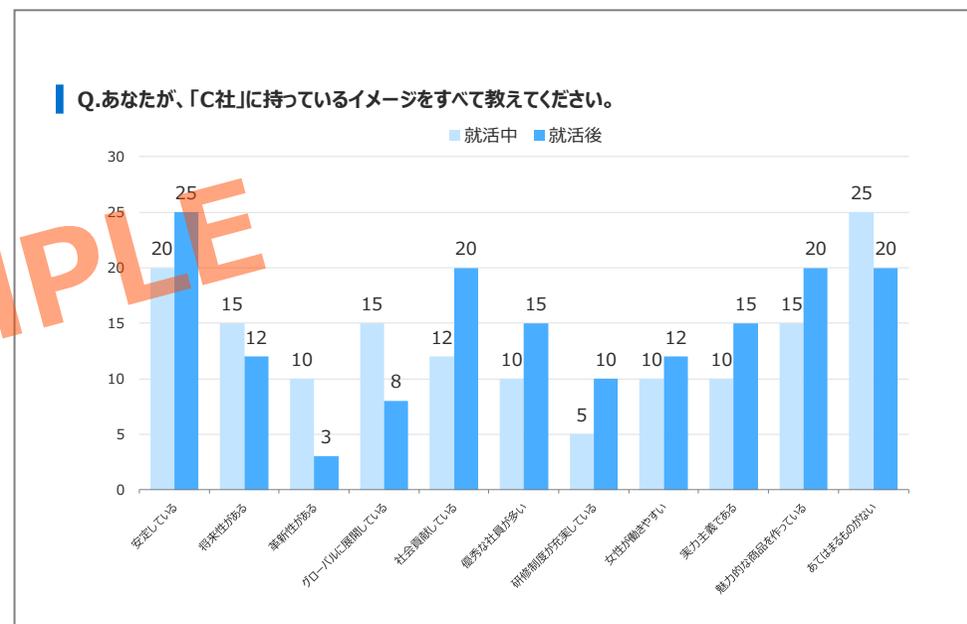
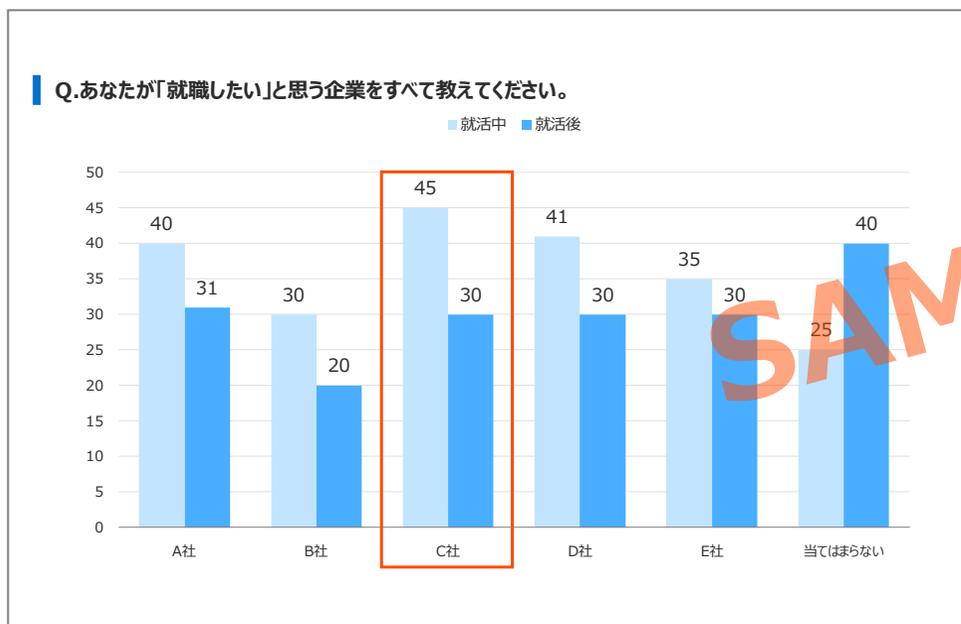
比較検証

競合他社の魅力

進め方のイメージ | 【オプション】 自社の採用ブランド調査 成果物イメージ

- 「採用ブランド調査」の結果は、下図のように、競合他社とのギャップを可視化する形でレポートを作成します。
- なお、この競合他社がセグメントや事業部によって異なる場合は、ブランドイメージ調査はセグメント別、事業別を実施する必要があります。

採用市場調査の成果物イメージ（一例）



株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

【東京】

〒141-0022
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

【大阪】

〒550-0001
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル