データを活用した「オンライン採用」でできること

株式会社ビジネスリサーチラボ

代表取締役　伊達洋駆

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

はじめに

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

プロフィール：伊達洋駆

株式会社ビジネスリサーチラボ　代表取締役

神戸大学大学院経営学研究科　修士（経営学）

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

ビジネスリサーチラボ

アカデミックリサーチ

組織サーベイ　：従業員を対象にした意識調査

人事データ分析：社内の各種データの分析

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

採用に関連して

内定者調査：

承諾者・辞退者・離脱者へアンケートやインタビュー

人材要件の策定：

高業績者の特徴を調査で抽出し、人材要件を策定

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

お話のテーマ

- **採用データの活用方法**
- **オンライン採用の知見**

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

背景となる本

『オンライン採用：

新時代と自社にフィットした人材の求め方』

（日本能率協会マネジメントセンター）

Amazonページ

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

お話の構成

１．採用データの入手が容易に

２．採用データ活用の3ステップ

３．オンライン下で収集すべき情報

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

１．採用データの入手が容易に

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

周知の通り

2020年から

新型コロナウイルス感染症の拡大

↓

採用のオンライン化が進む

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

対応に苦しむ

コロナ禍以前は

”対面”を前提にした採用活動

オンライン化への対応に

苦しむ企業も多い

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

それでは

採用のオンライン化は

課題ばかりかと言えば

そういうわけでもない

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

データの獲得

オンライン化によって

採用の**”データ”**が

入手しやすくなった

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

例えば

- オンライン面接はやりとりの記録を残せる
- 候補者向けのサイトでの行動ログも生成される

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

他にも

採用管理システムを導入すれば

種々のデータが蓄積

適性検査を利用すれば

CSVでデータが吐き出せる　など

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

ただし

データの入手が容易に

≠

データを活用できる

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

よくある相談

採用データの活用をめぐっては

よく相談を受けることがある

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

相談の内容

”どのデータが

分析に使えるのか分からない”

”どのように

分析すれば良いか分からない”

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

そこで

採用データの活用について

その進め方を情報提供

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

２．採用データ活用の3ステップ

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

3つのステップ

採用データの活用は

3つのステップに分けると

成果が出やすい

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

データ活用のステップ

① 採用の成功を定める

② 成功の要因候補を挙げる

③ 成功の要因を導き出す

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

①採用の成功を定める

自社にとって

何がどうなれば

採用に成功したと言えるのか

これを定める

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

定義していますか

採用の成功を

定義していますか？

改めて問われると

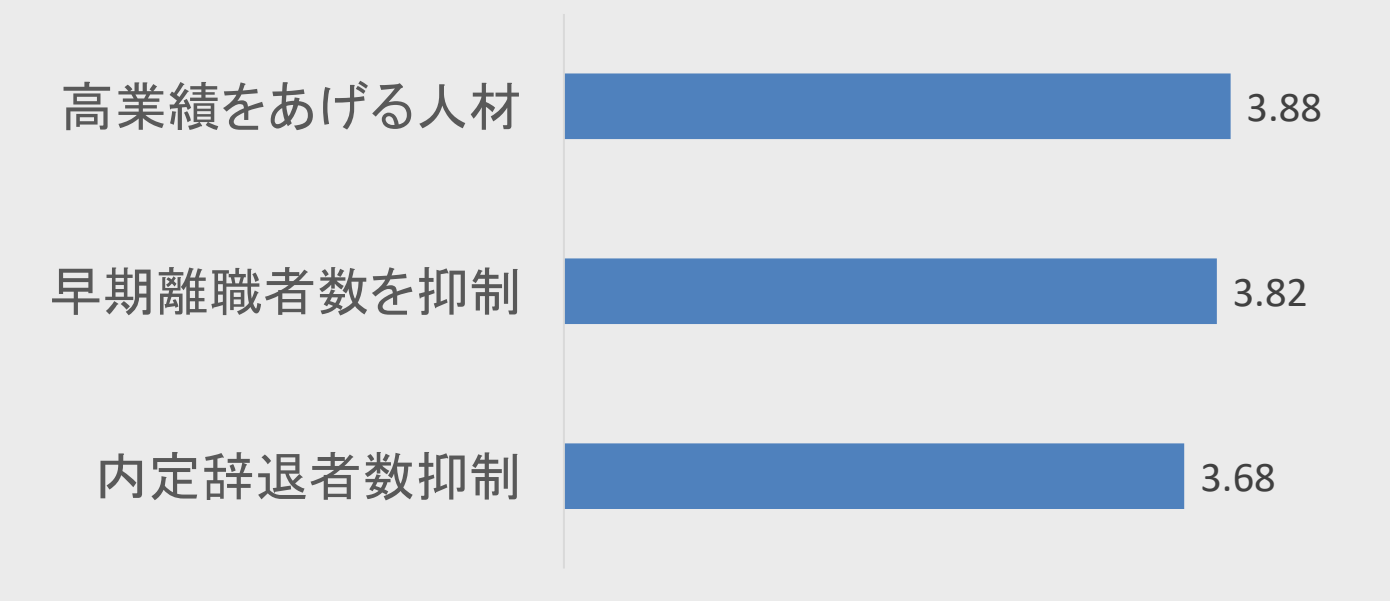
難しいもの

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

例えば

採用において重要と考えられているもの

TOP3



※：採用学研究所で2014年に調査を実施

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

翻訳すれば

- 高業績をあげる人材 ➡ 採用した人材が**高業績になること**
- 早期離職者数を抑制 ➡ 採用した人材が**定着すること**
- 内定辞退者数抑制　➡ 内定を出した人材が**承諾すること**

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

出発点に立つ

採用の成功を定めないと

データ活用の出発点に立てない

社内で明確に

検討・合意している企業は多くない

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

各社で異なる

何を成功とみなすかは

企業によって異なる

採用への思想が出る

ここは”決め”の問題

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

もちろん

”データ活用の際に

「目的」を明確化することは大事”

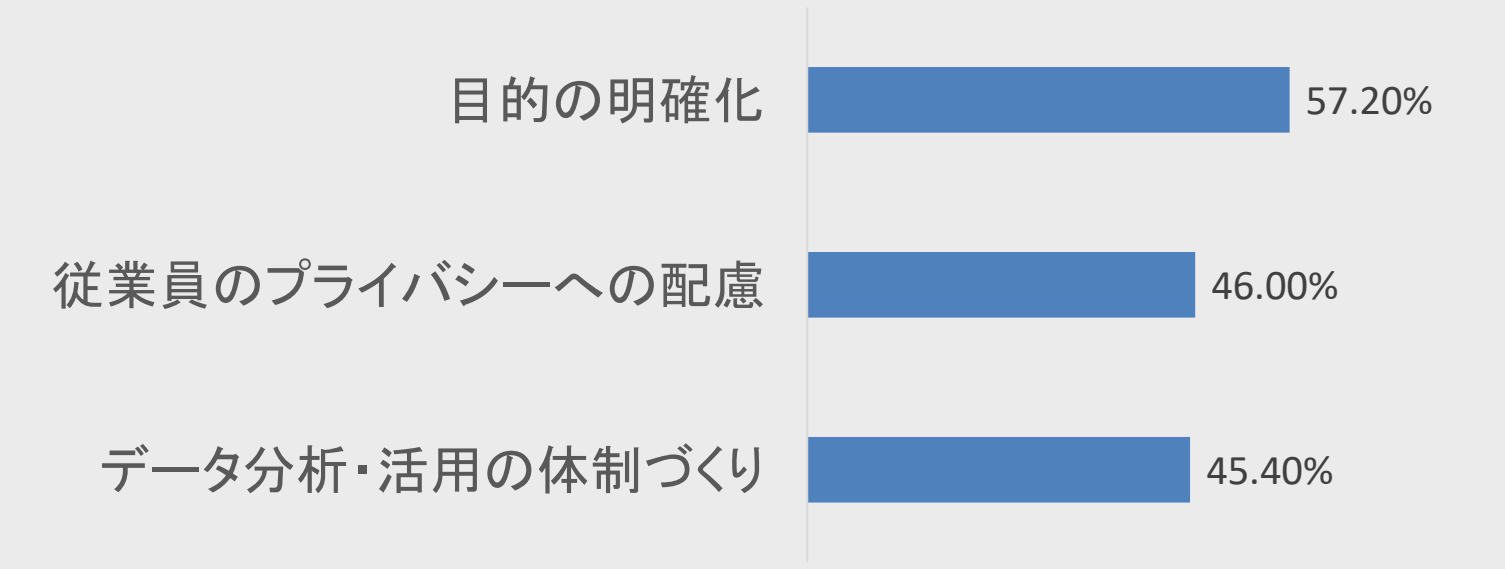
このことは意識されている

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

実際に

人事関連のデータを分析・活用する上で留意している点

TOP3



※：『日本の人事部』が2019年に実施した調査

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

データ活用の目的例

”上手くいっていない点を明らかにする”

”要件に合う人材が来ているかを分析する”

”費用対効果の悪い箇所を見つける”

など

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

しかし

データ活用の目的

データを使って何をするか

≠

採用の成功

どうなれば採用が上手くいったと言えるか

→ 両方とも定める必要がある

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

データを特定

採用の成功を定めたら

それを表すデータを特定する

成功を示す指標を見つける

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

例えば

採用の成功

採用した人材が

1年後に定着していること

データ

- 1年後の在籍状況
- 1年後の定着意思の自己評定　など

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

もう一つの例

採用の成功

内定を出した人が承諾すること

データ

- 候補者の内定承諾
- 承諾に際した納得感の自己評定　など

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

データの種類

既にあるもの

・例）1年後の在籍状況

⟶ 人事データを見れば分かる

新たに作るもの

・例）1年後の定着意思の自己評定

⟶ アンケートをとる必要がある

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

難しい局面

自社の定義する成功に

どのデータが合っているのか

ここは実は難しい

専門家の助けを借りると良い局面

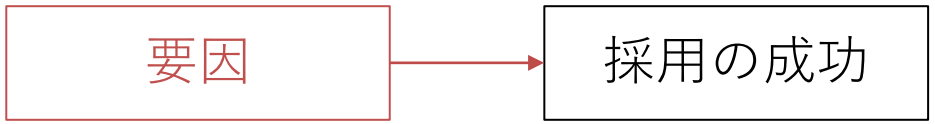
Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

②成功の要因候補を挙げる

採用の成功が定義できたら

それを促す要因の候補を挙げる

何があれば成功が近づくか



Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

例えば

- ニーズとサプライのフィット
- 深い自己分析
- 承諾に際した覚悟
- 入社後の研修内容
- 配属先との相性

など

→ 1年後の定着

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

多く挙げて絞る

成功要因の候補は

初めはできる限り多く挙げる

その後、絞り込んでいく

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

絞り込みの観点

絞り込みの際に

A. その要因は対策を打てるか

B. その要因は成功にとって重要か

C. その要因は人によって差があるか

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

A. その要因は対策を打てるか

対策を打てないと

要因を挙げても

悲しみが広がるだけの結果に

<u>対策の案も一緒に考えておく</u>

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

B. その要因は成功にとって重要か

なぜその要因が必要かを

言葉で説明してみる

納得のある説明ができないと

重要性がそこまで高くない可能性も

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

C. その要因は人によって差があるか

皆が高い／低いと

その要因で成否は分かれない

高い人もいれば

低い人もいる要因かを考える

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

それにしても

なぜ、ここまでしっかり

成功の要因候補を考えるべきか

3つの理由がある

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

第1に

適当に要因を挙げると

”疑似相関”が発生する恐れがある

相関分析のコラムを参照

https://www.business-research-lab.com/single-post/210403

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

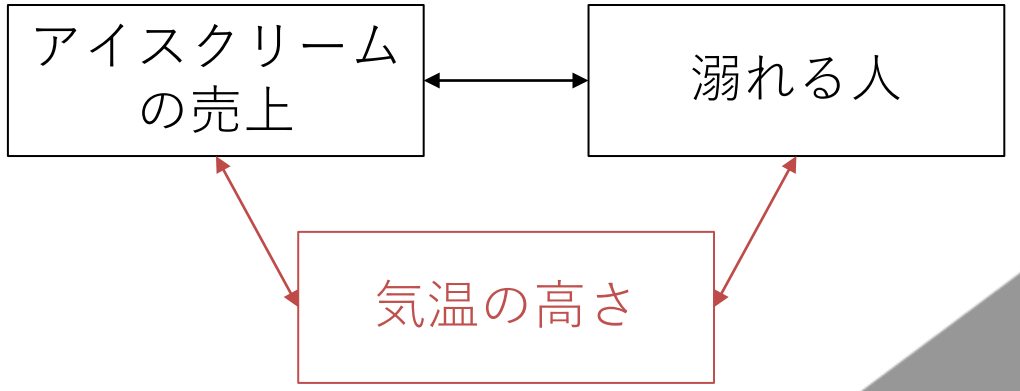
疑似相関の例

アイスクリームの売上と**プールで溺れる人**は

表面上は相関

しかし

気温の高さが真の要因



Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

第2に

適当に要因を挙げると

結果が出ない可能性がある

役に立たない分析に・・・

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

結果が出ない

自社でデータ活用した際の

”失敗あるある”の一つ

駆け込み相談が来る事例も

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

第3に

成功と関連する要因を

導き出せても

説明がつかないと

社内で協力を得られにくい

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

説明は動員の源泉

AIの開発においても

”ブラックボックス”は

可能な限り、避けている

※：伊達洋駆・山本勲（2018）「AIは営業担当者の働き方をどのように変えるか」『一橋ビジネスレビュー』第66巻3号、76-88頁。

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

データ活用で

心がけるべき格言

”ガベージ・イン・ガベージ・アウト”

ゴミを入力すると

ゴミが出力される

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

つまり

データ活用においては

データの質を高める必要がある

成功につながる要因候補が

良質なものである必要がある

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

とはいえ

良質な要因候補を挙げるのは

言うは易く行うは難し

十分な知識がないと

良質な候補は挙げにくいから

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

必要となる知識

経験知：普段の仕事から得た知識

調査知：候補者の調査から得た知識

学術知：採用研究から得た知識

3者の動員が求められる

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

身につけ方

どうやって身につけるのか

経験知：普段の仕事から得た知識

定期的なリフレクション

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

『オンライン採用』

調査知：候補者の調査から得た知識

学術知：採用に関する研究から得た知識

拙著『**オンライン採用**』

（特に2章・3章・4章）

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

データ活用と言うと

統計分析の知識が重要と

認識する人も多い

それはそれで大事だが

ドメイン知識も非常に大事

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

さて

成功の要因候補を挙げたら

該当するデータを特定する

ここはやはり専門的・・・

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

③成功の要因を導き出す

成功と要因の関係を分析し

成功に影響する要因を抽出する

統計分析をしよう

https://www.business-research-lab.com/single-post/210121

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

要するに

採用データの活用とは

- ✓ 自社の定義する成功に対して
- ✓ 何の要因が重要かを明らかにし
- ✓ その要因を高めるための対策を打つ

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

３．オンライン下で収集すべき情報

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

続いて

オンライン化とデータの話を

すなわち

オンライン採用の知識にも触れます

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

具体的には

採用のオンライン化によって

不足しやすくなるため

意識的に収集すると良いデータとは？

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

まずもって

オンラインでは

”非言語的手がかり”が減る

＝言葉以外の情報

表情、声の調子、身振り手振り、

服装、周辺環境 など

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

感情が得られにくい

非言語的手がかりが減ると

得られにくくなるもの

それは**”感情”**

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

なぜなら

非言語的手がかりは

”感情” を伝えるのが得意

例：悲しさと泣き顔

※：深田博巳（1998）『インターパーソナルコミュニケーション：対人コミュニケーションの心理学』北大路書房

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

人柄の判断

オンライン採用では

候補者の”感情”に関する情報を

得ることが難しい

候補者の人柄を判断しにくい

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

例えば

外向性の判断に用いられるもの

陽気な表情、支配的な表情、一般的な顔の表現力、前傾姿勢、ジェスチャー、自信に満ちた姿勢、リラックスした姿勢、表情豊かな声、流暢な話し方、声の心地よさ、声の自信、声の大きさ、発話速度、話す量、魅力、清楚さ、おしゃれさ、眼鏡をかけていないこと、口の大きさ、髪の長さ、暗い色の服を着ていないこと　など

人柄の判断には非言語的手がかりが必要

※：Breil, S. M., Osterholz, S., Nestler, S., and Back, M. D. (2021). Contributions of nonverbal cues to the accurate judgment of personality traits. In The Oxford Handbook of Accurate Personality Judgment. Oxford University Press.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

ただし

非言語的手がかりが減り

感情が捉えにくくなって

人柄が分からなくなるのは

実は悪いことでもない面も

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

2側面を評価

人が他者を評価する際

”人柄”と”能力”を評価する

└温かさ　└有能さ

と言われている

※：Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., and Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. In M. P. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology: Vol. 40. Advances in experimental social psychology, Vol. 40 (p. 61?149). Elsevier Academic Press.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

人柄＞能力

人柄が良いと

能力の判断は甘くなりがち

と検証されている

※：Ditto, P. H., and Lopez, D. F. (1992). Motivated skepticism: Use of differential decision criteria for preferred and nonpreferred conclusions. Journal of Personality and Social Psychology, 63(4), 568-584.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

採用面接でも

考え：

「**誠実性**」が重要

見極め：

「**外向性**」を高評価

面接官　　候補者

※：Moy, J. W. (2006). Are employers assessing the right traits in hiring? Evidence from Hong Kong companies. The International Journal of Human Resource Management, 17(4), 734-754.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

逆に

（非言語的手がかりの低い）オンライン面接では

内向性の高い候補者は

外向性の高い候補者より

<u>良くみられる</u>

※：McColl, R., and Michelotti, M. (2019). Sorry, could you repeat the question? Exploring video - interview recruitment practice in HRM. Human Resource Management Journal, 29(4), 637-656.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

要するに

オンライン面接で

人柄が判断しにくい点は

バイアスの抑制につながるため

基本的には朗報

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

とはいえ

人柄に関する情報は

入手しておきたいところ

そこで有効なのが

例えば**”適性検査”**

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

適性検査

能力や性格を測定

性格の得点は収集し

- 評価
- 分析

に用いると良い

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

もう一つ

オンライン化によって

非言語的手がかりが減ると

<u>信頼関係の構築が困難に</u>

※：Bos, N., Olson, J., Gergle, D., Olson, G., and Wright, Z. (2002). Effects of four computer-mediated communications channels on trust development, Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems Changing our world, changing ourselves, CHI '02, 135-140.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

信頼とは

学術的には ＝ 相手が誠実で、出し抜いてこない と信じること

採用の文脈に翻訳すると ＝ **良い企業選びを支援してくれる**
自分の味方になってくれる
（と候補者が面接官に思うこと）

※：Cummings, L. L. and Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Sage Publications, Inc.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

信頼できないと

企業に合わせたアピール情報

が中心になり

候補者自身の考えを

話してもらいにくくなる

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

例えば

自分が歩みたいキャリア

なりたいと思っている人材像

希望する風土・仕事の条件　など

開示には<u>一定の信頼が必要</u>

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

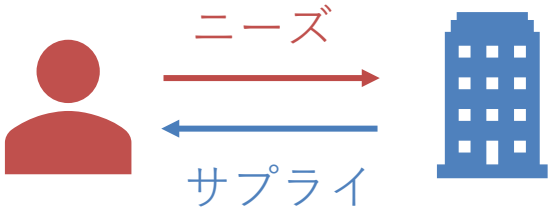
ニーズ情報

働く上でのニーズの情報は

企業とのフィットを高める上で重要

||

ニーズとサプライのフィット



※：Edwards, J. R., and Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff and T. A. Judge (Eds.), The Organizational Frontiers Series. Perspectives on Organizational Fit. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

ニーズ情報の重要性

ニーズとサプライのフィットは

- **仕事や会社に対する満足**
- **組織に対する愛着や一体感**
- **会社に残りたい気持ち**

を高める

※：Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281-342.

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

そのため

オンライン採用では

ニーズ情報を収集する機会を

意識的に設ける必要がある

例：評価に関与しない従業員との面談 など

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

整理すると

- 採用がオンライン化すると

  非言語的手がかりが減る

- 人柄とニーズの情報については

  別途、入手の工夫が求められる

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

おわりに

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

お話のテーマ

- **採用データの活用方法**
- **オンライン採用の知見**

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

背景となる本

『オンライン採用：

新時代と自社にフィットした人材の求め方』

（日本能率協会マネジメントセンター）

Amazonページ

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.

お話の構成

１．採用データの入手が容易に

２．採用データ活用の3ステップ

３．オンライン下で収集すべき情報

Copyright © Business Research Lab, Inc Allrights reserved.