❸ 収集情報（エビデンス）の分析

どのような情報をどのように分析すべきか?

評価指標の設定により振り返り分析が磨かれる

社内データを活用した分析は、約5割の企業が実施（グラフ❶）。例えば三井物産では、学生と面接員のパーソナリティ検査によって面接員の評価傾向を分析した結果、面接員ごとの固有の評価傾向が明らかになり、面接員トレーニングを拡充して面接手法を改善した。適性検査は、カルチャーフィットや配属先フィットでの利用も進み、物流サービスを手掛けるロジクエストでは、適性検査から得られた学生と企業のカルチャーフィットの分析結果を採用基準に活用したことで、新卒の離職率が低減した。

「問題なのは、採用活動の振り返り分析がなされていないこと（グラフ❸）。採用活動を評価する指標を定めていない企業もあります。新卒採用はPDCAサイクルを回す機会が年に一回のみなので、振り返りによる改善は必須。まずは目的に適った指標を設定することが重要です」

自社分析の結果を採用プロセスに落とし込む

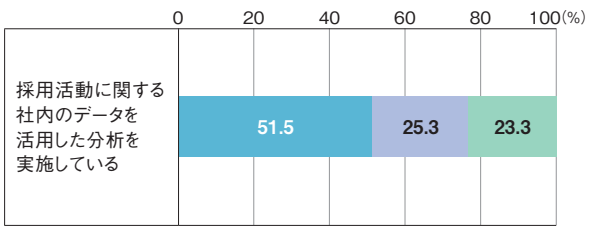
では、どのような情報を分析すべきか。「グラフ❹（P35）で、入社予定者に満足した企業とそれ以外の企業群とで有意に差が大きかったものは、求める人物像や企業文化、働き方や研修に関する制度、提供しているサービスなど。これらについて、自社の本質的な価値や特性、強み弱みを分析して採用コミュニケーションのプロセスに落としていきましょう。私の経験では、社内のハイパフォーマーに共通する因子を分析し、抽出した10項目を人材要件として定義。『この10項目に共感したら応募を』とセルフスクリーニング（※）を促したり、書類選考の小論文のテーマとしました。分析は、エクセルによるシンプルな集計でも十分です」。また、グラフ❸で有意差が認められたことから、「採用に満足している企業の方が、採用活動の振り返りを行っていることが分かりました。毎年採用活動を見直し、改善を繰り返すことが成果に結びつくと言えるでしょう」。

※求職者自ら企業との適合性を判断すること

企業 社内データを活用した分析は約5割の企業が実施

❶ 社内データを活用した分析の実施状況

※新卒採用実施または実施予定企業／単一回答

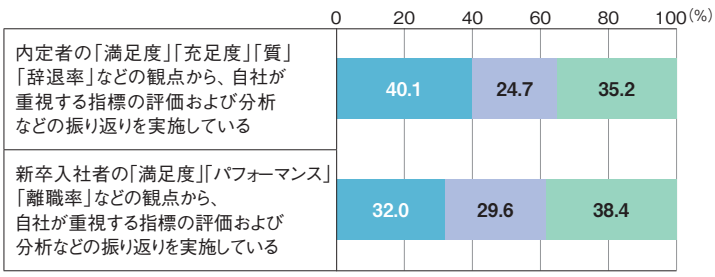


社内データを活用した分析を実施している企業は、全体では約半数だが、従業員規模300人未満の企業では36.8%、従業員規模5000人以上の企業では73.3%と、30ポイント以上の差があった。

企業 内定者や新卒入社者について採用指標の振り返りを実施している企業は3〜4割

❷ 内定者・新卒入社者における、採用活動評価・振り返りの実施状況

※新卒採用実施または実施予定企業／単一回答

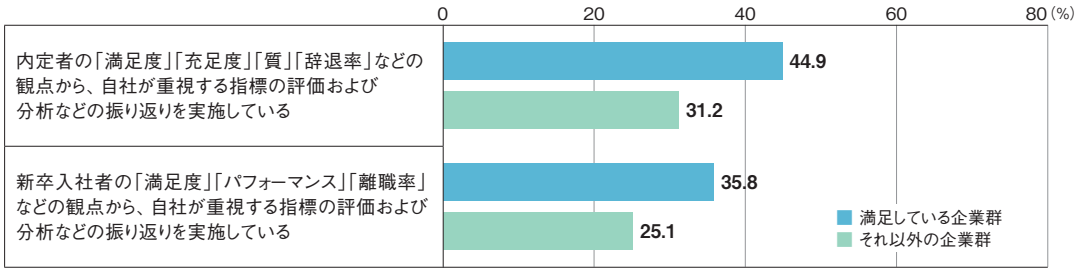


内定者、新卒入社者ともに、重視する指標の評価や分析などの振り返りを実施している企業は、3〜4割。指標自体を設定していない企業も3〜4割に上っていた。

企業 採用に満足している企業の4割前後が採用活動の振り返りを実施している

❸ 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の採用活動評価・振り返り実施状況

※2021年卒採用実施企業／単一回答



内定者、新卒入社者のいずれに対する振り返りにおいても、満足している企業群とそれ以外の企業群との間に有意差が確認され、入社予定者に満足している企業の方が、採用活動の振り返りを行っていることが分かった。

身近な定量・定性データを使った徹底的な分析や思考と議論を採用活動に活用

株式会社シーユーシー
人材支援室室長／採用責任者
大楠友也氏

COMPANY PROFILE

病院・クリニックに対する経営コンサルティングを主軸に、医療課題を解決するシステム開発や人材支援、新興国の医療支援など、多領域を横断した事業開発を行う。2014年に創業した急拡大中のベンチャー企業。

業界特有の尺度で活躍者を分析して人材要件を定義

当社では、毎月、従業員満足度サーベイ（以下、ESサーベイ）の結果を分析しています。その結果、「医療介護の現場は想像以上にきつかった」「医療従事者と知識や経験の差があり、無力感をおぼえる」といった声が多く、自己肯定感・自己効力感を失いやすいことが浮き彫りに。同業他社の人事からも同様の傾向を耳にしたため、「学生の未来に誠実であり続ける」を採用ミッションに掲げて、入社後をリアルにイメージしたコミュニケーションを図ることにしました。

人材要件の定義にも、適性検査を用いた活躍者の傾向分析結果を利用しています。その際に行っているのは、「成長意欲」「達成意欲」といった尺度を、「社会的事業への関心性」などに置き換えること。「自分」起点ではなく、目の前の患者さんやご家族といった「顧客」「社会」を主語とした尺度こそが、この業界で働く上では必要だからです。適性検査は、入社後の配属先における最初の上司や同僚との適合を見る上でも役立てています。

定量データは、統計に詳しいスタッフをアサインして分析しています。ESサーベイを用いて、個人の成長スピードに寄与する個人要因と環境要因の組み合わせについて統計的分析を行ったところ、「業務知識の習得テストに積極的に取り組む社員」（個人要因）と「特定等級の社員が居る部署」（環境要因）という条件が重なると成長が速くなることが判明。人材配置などに活かしています。

採用はデータの宝庫。事実から思考を深め議論することが重要

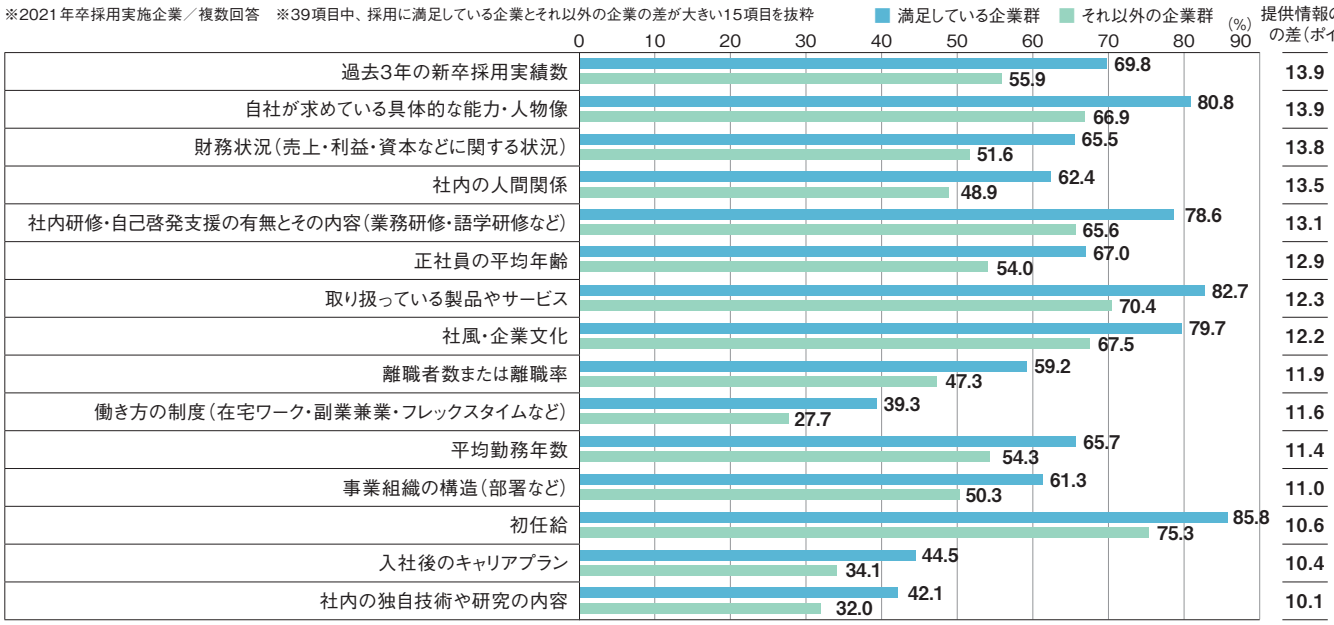
分析は、まずは手元にあるデータを使って、目の前の課題について、逃げずに徹底的に思考を深め、議論を重ねることからスタートできます。多くのデータが、すでに採用を通じて得られているはずです。現場感や事業環境を把握し、どこに魂を込めてKPI（※）を置くかが重要。そうしないとただの曖昧なマッチングのままで終わってしまいます。1つ1つのマッチングを丁寧に行うことが、実は最も効率の良い方法だと思います。

※KPIは「Key Performance Indicator（重要業績評価指標）」の略

企業 採用実績や組織実態、事業、人材要件などについてしっかり分析し、情報提供することが求められる

❹ 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の提供情報の割合

※2021年卒採用実施企業／複数回答　※39項目中、採用に満足している企業とそれ以外の企業の差が大きい15項目を抜粋



「自社が求めている具体的な能力・人物像」「社内研修・自己啓発支援の有無とその内容（業務研修・語学研修など）」「取り扱っている製品やサービス」「社風・企業文化」「働き方の制度（在宅ワーク・副業兼業・フレックスタイムなど」などは有意に差が見られた。