

Works
Report

2023

海外の スキルベース採用

—潜在デジタル人材を発掘し、即戦力人材に—



CONTENTS

▶ INTRODUCTION

需要の高いデジタル人材をどのように充足するのか	3
-------------------------	---

▶ スキルベース採用とは

「スキルベース採用」という選考方法	4
-------------------	---

▶ 企業事例

■ スキル評価の方法：スキルアセスメント

Thoughtworks キャリアチェンジャーの高い業績を受けて、スキルベース採用を拡大予定	8
---	---

Manulife Financial Corporation 2種類のスキル評価で即戦力人材を採用	10
--	----

Canada Life Assurance Company アセスメントとハッカソンで実務スキルを評価	12
--	----

Quadient 全社でスキルベースの価値観を共有し、柔軟なキャリアパスを提供	14
--	----

Trinity Health Michigan アセスメントで職務との適性、行動面接で行動修正する力を明らかに	16
--	----

■ スキル評価の方法：スキルアセスメント | 自社開発の試験

Big Viking Games アセスメントと技術試験で「ミスフィット」な人材を発掘する	18
--	----

■ スキル評価の方法：自社開発の試験

Tata Consultancy Services 求めるのは、「専門性」と隣接する「幅広いスキル」を持つ人材	20
--	----

■ スキル評価の方法：系統的な面接

Indeed 未経験者は3カ月間の実務研修で早期戦力化	22
------------------------------------	----

Glassdoor ポータブルスキルを評価し、経歴にとらわれない採用へと転換	24
---	----

column Lyft 事前ガイダンスを行い、「シリコンバレー流」に不慣れな人材を適切に評価	25
---	----

▶ 専門家の見解

リチャード・N・ランダース(ミネソタ大学産業組織心理学教授)	26
---------------------------------------	----

— 採用選考におけるアセスメントの有効性と活用方法

デビッド・クリアルマン(Creelman Research CEO)	28
---	----

— 優秀なデジタル人材を見逃さない「スキルベース採用」

▶ 調査結果

グローバル企業がデジタル人材の採用で重視する要素	30
--------------------------	----

▶ まとめ

スキルベース採用の有用性を探る	32
-----------------	----

用語解説	34
------	----

太字の単語は巻末に用語解説があります。

需要の高いデジタル人材を どのように充足するのか

日本政府は、デジタル田園都市国家構想などの施策で、すべての人がデジタルリテラシーを獲得できるようにするとともに、地域課題の解決を牽引するデジタル推進人材を2026年度までに230万人育成すると宣言している。また、テクノロジー企業や学習プラットフォームがあらゆるスキルレベルの人を対象にしたオンライン講座を提供するなど、官民双方がデジタル人材の育成に本腰を入れている。その背景には、DX（デジタルトランスフォーメーション）の加速化がある。企業がDXに取り組むなかで、さまざまな領域でプログラミングやIoTなどの知識とスキルを持つ人材が必要とされている。総務省委託調査^{*1}によると、企業はデジタル人材の確保や育成のために「社内・社外の研修の充実（47.3%）」「デジタル人材の中途採用（36.1%）」「資格取得の推奨・補助（29.9%）」などに取り組んでいる。

デジタル人材の中途採用については、即戦力となる人材の母集団が少なく、企業間での人材獲得競争が激しい。ヤフーやDeNAなどの日本企業では、基本的な**デジタルスキル**がある人を対象とした「**ポテンシャル採用**」を導入している。職務経歴にかかわらず、個人の将来性を重視する手法で、企業はビジネスマナーのような基本的な教育を行う必要がなく、コストを抑えられる利点がある。

海外では、ポテンシャル採用に似た手法の「**スキルベース採用**（Skills-Based Hiring）」が注目されている。2022年の世界経済フォーラム年次総会で指摘していたように、「学位」が保証するスキルはあいまいで、職務に合ったスキルを習得する方法は多様にある。そこで、一部の海外企業は募集要件を見直し、学位や同職種での実務経験の必要性が低い職務に対しては、候補者が持つ「スキル」を重視して採用するようになった。企業は、選考プロセスにおいて候補者のスキルを自社に合った方法で評価して、欠けているスキルを採用後の研修で補う。従来の募集要件を緩和することで、企業は母集団を拡大し、**業務遂行能力**があるデジタル人材を確保できる。

スキルベース採用を実施している企業は、学歴や実務経験を判断基準とせずに、優秀な人材をどのように見極めているのか。本レポートでは、グローバル企業と北米企業へのインタビューから、デジタル人材のスキルベース採用の選考プロセスおよびスキル評価の方法を紹介する。

インタビュー調査概要

目的	グローバル企業および北米企業におけるソフトウェア開発職のスキルベース採用の実際とプロセスを明らかにする
調査方法	オンラインによるデプスインタビュー
実施時期	2022年2～8月
対象企業	ソフトウェア開発職を採用している企業・団体10社の採用責任者および技術責任者

^{*1}：情報通信総合研究所（2021）「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究の請負報告書」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r03_02_houkoku.pdf

「スキルベース採用」という選考方法

スキルベース採用は、候補者の学歴や前職の職種といったバックグラウンドにかかわらず、その人材が持つ「スキル」を重視する。業務に必要なスキルはさまざまあるが、資格や試験で客観的に評価しやすい専門的なスキルは「**ハードスキル**」、定性的で客観的に評価しにくい、対人能力や問題解決力は「**ソフトスキル**」といわれ、大きく2つに分けられる。ここでは、デジタル職に特化したハードスキルを「**デジタルスキル**」とする。そして、デジタル職に必要なデジタルスキルとソフトスキルを合わせて、「**業務遂行能力**」と呼ぶ。

なお、下記の3点は、スキルベース採用を理解するうえでの前提である。

- 1 コーディングやデータ分析といったデジタルスキルだけではなく、ソフトスキルも含めた資質や性格など、候補者を総合的に評価する。
- 2 学位や実務経験がない人材のための採用枠ではない。業務遂行に必要な条件を排除することで候補者の母集団を増やし、可能性のあるすべての人材を検討して、スキル評価によって業務遂行能力のある人材を見極める。
- 3 主にエントリーレベル職を対象とするが、候補者が新卒者や若手とは限らない。ほかの職種からデジタル職へとキャリアチェンジする、あらゆる年代層を対象としている。

一般的な選考プロセスとどう違うのか

図表1は、企業がエントリーレベルのソフトウェア開発職を採用する際の一般的な選考プロセスと、スキルベース採用の選考プロセスを比較したものである。海外企業の一般的な選考プロセスでは、書類選考において、募集職種に関連した学位を持つ候補者を優先する。また、エントリーレベルの職務にもインターンシップを含む実務経験を求め、経験年数、使えるプログラミング言語や開発ツールなどを確認する。ATS（採用管理システム）が求人票と候補者の職務経歴書を照合し、採用担当はこれらの条件を満たさない候補者を「**スクリーンアウト**（ふるい落とすこと）」する。面接で経歴や価値観を確認した後、現場マネージャーが技術面接や**スキルアセスメント**でスキルを評価し、採用を決定する。

一方、スキルベース採用は、関連分野の学位や実務経験の有無で候補者をスクリーンアウトせず、業務を遂行できる可能性がある人材を選考する。これを「**スクリーンイン**」という。書類選考では、国内での就労資格の有無などの基本条件のみを確認する。次に候補者を大幅に絞り込む前に、スキルアセスメントや自社開発の試験などで候補者のデジタルスキルとソフトスキルを評価し、資質や性格を把握する。その結果、最低限のデジタルスキルと職務適性がある候補者に面接を行って業務遂行能力の高い候補者を採用する。

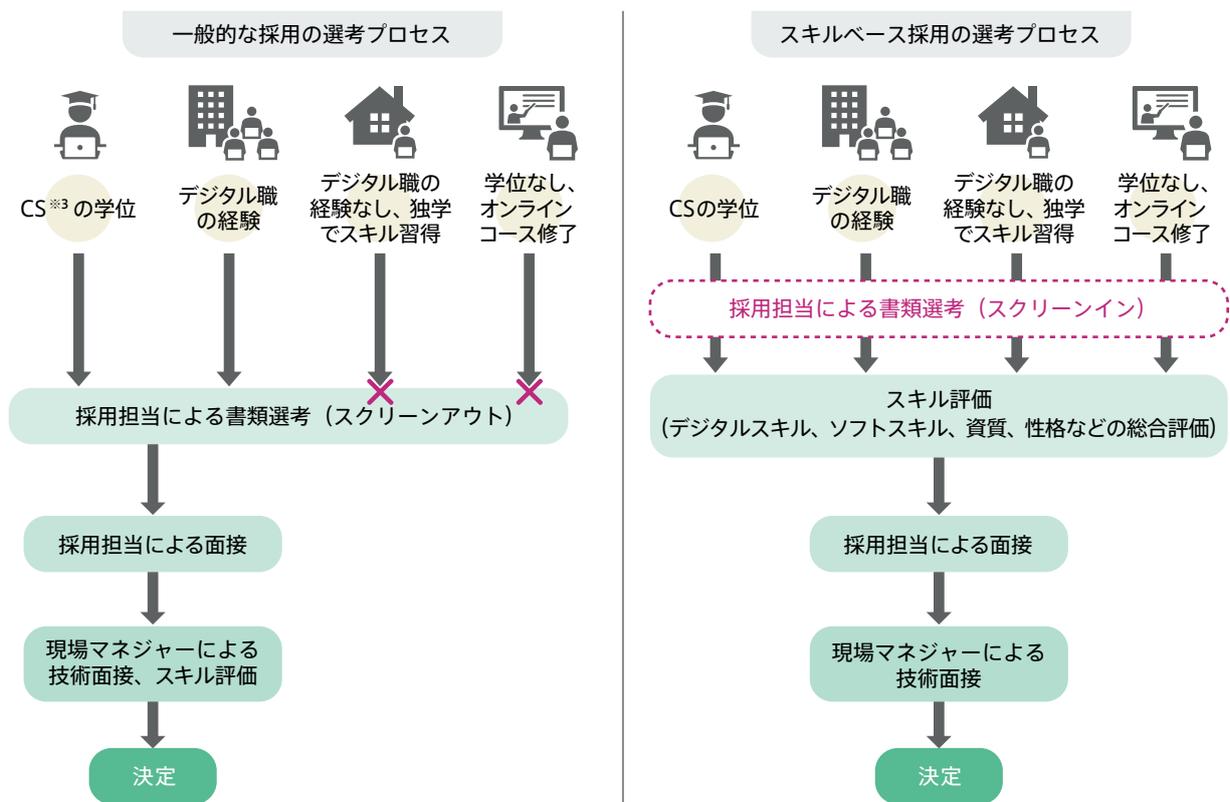
スキルの重要度が高まっている

デジタル人材の不足は喫緊の課題であり、海外では学位を募集要件から排除する企業が増えている。Fuller他(2022)^{※2}が求人広告5,100件を分析したところ、2017～2021年の間に募集要件に学位を求める割合が減少していた。同期間に職務の難易度は変化していないことから、業務の遂行に必ずしも学位は必要ないことが示された。デジタルスキルを独自の方法で習得する人は珍しくない。また、ソフトスキルはさまざまな領域の仕事で培える。Fullerらは、「学位を募集要件とするのは、企業が選考を迅速に進めるためにすぎない」と指摘している。

IBMやTeslaなどは、以前から学位を重視しない選考方法をとっている。米国連邦政府機関は、2020年発令の大統領令でデジタル職の募集要件を見直し、スキルベース採用を導入した。

スキルベース採用を促進するLinkedInのプログラム「Skills Path」では、プログラミング言語やアプリケーション、プラットフォームなどの学習コースを提供している。その後スキルアセスメントを実施して、合格者にはGap Inc.やCitrixなどのプログラム参加企業の採用面接を受けられることを約束している。

【図表 1】一般的な採用とスキルベース採用（エントリーレベル）の選考プロセスの比較



※ 2 : Fuller, J. B., Langer, C., Nitschke, J., O’Kane, L., Sigelman, M., & Taska, B. (2022). “The Emerging Degree Reset”. The Burning Glass Institute

※ 3 : コンピューターサイエンス (情報工学)

スキルベース採用の6タイプ

本レポートでは、デジタル人材のなかでも特に需要が高いソフトウェア開発職に焦点を当て、グローバル企業および北米の企業・団体10社にインタビューでスキルベース採用のプロセスと、業務遂行能力の評価方法や入社後のスキル習得の方法を聞いた。

インタビューを行った企業の多くは、候補者のスキル評価にオンラインのスキルアセスメントを利用していた。スキルアセスメントには多様なデジタルスキルを測るテクニカルアセスメントと、ソフトスキルや性格、行動特性など職務への適性を評価する適性アセスメントがある。スキルアセスメントを利用しない企業は、自社のニーズに即して開発したデジタルスキル試験や、客観的に候補者の能力を評価できるように設計した系統的な面接を実施していた。スキルアセスメントと自社開発の試験を併用する企業もあった。

入社後のスキル習得の方法は、新入社員に対して体系的な研修プログラムを提供する企業と、各自の必要性やタイミングに応じて個別にサポートする企業とがあった。図表2は、インタビュー企業をスキル評価の方法（スキルアセスメント／自社開発の試験／系統的な面接）と、入社後のスキル習得の方法（体系的／個別的）の2軸で整理し、6タイプに分類している。

【図表2】スキル評価の方法と入社後のスキル習得の方法によるインタビュー企業の6分類

		スキル評価の方法		
		スキルアセスメント	自社開発の試験	系統的な面接
入社後のスキル習得の方法	体系的	<ul style="list-style-type: none"> • Thoughtworks • Manulife 	—	<ul style="list-style-type: none"> • Indeed
	個別的	<ul style="list-style-type: none"> • Canada Life • Quadient • Trinity Health Michigan 	<ul style="list-style-type: none"> • Big Viking Games（併用） • Tata Consultancy Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Glassdoor

※Lyftは分類から除いた。募集職務によってスキルアセスメントを利用する場合と、人が評価をする場合とがある。入社後のスキル習得については不明。

スキル評価の方法

■ スキルアセスメント

スキルアセスメントを利用しているのは、10社のうち7社であった。スキルアセスメントは短時間で完了するために受検者の離脱が少なく、利用する企業は多い。

テクニカルアセスメント(例: HackerRank、CodeSignal)と適性アセスメント(例: Plum、JOFI Assessment)があり、両方もしくは片方を利用している。Big Viking Gamesは、自社開発の試験と併用していた。

■ 自社開発の試験

自社開発の試験を実施しているのはBig Viking GamesとTata Consultancy Services(以下、TCS)の2社であった。Big Viking Gamesは実務をもとにしたデジタルスキル試験で所要時間は3時間、TCSは認知能力やITキャリアへの適性、技術的な知識を3段階に分けて評価する入社試験である。

■ 系統的な面接

候補者のスキルを客観的に判断するために設計した面接を行っているのは、IndeedとGlassdoorであった。Indeedの面接はデジタルスキルや問題解決力、チームでの役割遂行といった業務遂行能力を測り、Glassdoorは**行動面接**で**ポータブルスキル**を見極める。

入社後のスキル習得の方法

■ 体系的

入社後のオンボーディングでは、3社が1週間～3カ月間の組織的な入社研修プログラムを導入していた。会社の理念の説明などのオリエンテーションや、使用するテックスタックについての座学とラボ(Manulife)、**ペアプログラミング**演習(Thoughtworks)、新製品開発(Indeed)など、各社の事業に合わせたプログラムを実施している。

■ 個別的

インタビュー企業のうち6社は、新入社員の各自の必要性やタイミングに合わせてスキル習得をサポートしていた。今後の事業を見据えた開発プラットフォームの資格取得支援(Big Viking Games)や、個人のキャリアの目標達成に向けた、メンターによるスキル習得支援(Quadiant)を行っている。また、個人が毎回プロジェクトの空きポストに応募して新たなスキルを習得しながら、主体的にキャリアを形成している企業(TCS)もある。

スキル評価や習得の方法は、企業規模や業種(テクノロジー企業であるかどうか)とは関連性がなく、採用責任者あるいは経営者の意向によって方針が分かれていた。次章では、各企業の事例をスキル評価の方法「スキルアセスメント」「スキルアセスメント・自社開発の試験」「自社開発の試験」「系統的な面接」に分けて紹介する。

キャリアチェンジャーの高い業績を受けて、スキルベース採用を拡大予定

Thoughtworks ソートワークス

マーカス・ソープ (人材獲得グローバル統括責任者)

IT企業のThoughtworksでは、デジタル職へキャリアチェンジする人材のスキルベース採用を意欲的に行っている。転職者は顧客対応などのソフトスキルに優れており、入社後の業績が高いという。さらに、新卒入社者の在籍期間や昇進スピードに好影響を与えることも、データで確認できている。同社のスキルベース採用について、マーカス・ソープ氏に聞いた。



——テクノロジー領域以外からの転職者も採用されている背景を教えてください。

テクノロジー領域外からの転職者(以下、キャリアチェンジャー)を数カ国で実験的に採用したところ、コンピューター関連分野を専攻した新卒入社者と業績データに差がありませんでした。2つのグループが持つスキルは当然異なり、キャリアチェンジャーは、アルゴリズムやデータ構造などデジタルスキルが若干低かったものの、顧客対応などのソフトスキルに関しては、社会経験を積んでいる分、優れていました。そして、6週間の集中研修後、彼・彼女らの業績について、非常に良いフィードバックを受けたことから、現在では、キャリアチェンジャーを採用する割合が高まっています。

基本的なデジタルスキルの評価にはアセスメントを利用

——どのような方法で採用選考をしていますか。

学生やキャリアチェンジャーには候補者の基礎的なコー

ディングスキルを測るHackerRankのアセスメントを実施します。大まかな合格ラインは決まっていますが、その人を次のステージに進めるかどうかの判断は採用担当次第で、候補者と会話したときの印象などから、柔軟に決められるようになっています。第二段階のデジタルスキル試験では、可能な限り実際の仕事を再現した問題を作成し、候補者のスキルを評価する必要があるため、ペアプログラミングを行っています。その後、技術面接と当社の企業文化との適合性を確認する面接を経て、採用オファーを出します。バイアスを防ぐため、面接担当者には、それ以前の面接内容を共有しません。人事部の担当者がフィードバックを集約して、面接をした全員でその候補者を採用するかどうかを決定します。

一方で、テクノロジー領域の経験者採用においては、HackerRankを使用しません。ダイレクトリクルーティングをすることも多いため、当社からアプローチしておきながらスキルアセスメントを受検してもらうのは、やや不誠実だと考えるからです。学生の場合は、応募数が多いためフィル

タリングする方法が必要ですが、アセスメント結果は採用の決め手ではないので、必要なところでの利用にとどめています。

学習能力を重要視。

配属前の集中研修でスキルを磨く

——キャリアチェンジャーの選考で、重視するスキルや能力はありますか。

学習意欲と学習能力です。当社のキャリアチェンジャーの多くは、Codecademy（15種類のプログラミング言語を学べるオンラインプラットフォーム）を受講した人です。別の分野の学位を取得した後で、自分のお金と時間を費やしてコーディングを学んだことから、その人に学習意欲と能力があることは明らかです。技術的な最低条件は、**OOP言語**を1つ以上使えることです。

——入社後に実施している6週間の集中研修は、どのような内容ですか。

テクノロジー業界での経験が12カ月未満の入社者を対象に、Thoughtworks University（以下、TWU）というプログラムを実施しています。修了後には、顧客が当社に求める水準に能力が達するよう設計されていて、熟練した社員がトレーナーを務めます。世界中から入社者が集まり、人里離れた場所で生活しながら学びます。

TWUでは、デジタルスキルとソフトスキルの両方を研修します。キャリアチェンジャーは、新卒入社者よりも高いソフトスキルを持っているので、コーディングなどデジタルスキルの研修に力を入れます。業務では社内外の開発者とペアプログラミングをする機会が多いため、特にその訓練を重視します。ソフトスキルでは、配属後すぐに顧客にプレゼンができるように、コンサルティングのスキルを研修します。この入社後の集中研修の効果が高いゆえに、キャリアチェンジャーを積極的に採用することができます。

——TWUのほかに、行っているオンボーディングはありますか。

私たちは入社1年目の経験を重要視していて、採用チー

ムのなかにGEL(Graduate Experience Liaison)という、入社者をサポートする担当者を置いています。たとえば、メンターやバディを見つける手助けをしたり、当社で使っているツールやシステムの利用を支援したりします。そして、入社者の強みや興味があることをもとに、顧客のプロジェクトに配属します。

キャリアチェンジャーは 同期入社の新卒者にも好影響

——スキルベース採用はどのような効果をもたらしていますか。

キャリアチェンジャーの業績についてポジティブなフィードバックを得たことに加えて、新卒入社者のキャリアにも変化が見られました。入社時期でコホートを分類して分析すると、キャリアチェンジャーをTWUに加えたことで、新卒入社者がより長く在籍するようになり、昇進のサイクルも早くなって、多様性も向上するといった効果があったのです。このような大きな成功を受けて、今後もキャリアチェンジャーの採用を拡大したいと考えています。



Thoughtworks

1993年設立、本社所在地は米国シカゴ。ソフトウェア開発およびITコンサルティングを手掛ける。世界17カ国に拠点を持ち、従業員数は約1万人。

2種類のスキル評価で即戦力人材を採用

Manulife Financial Corporation マニユライフ・ファイナンシャル・コーポレーション

トラヴィス・ウィンドリング (人材獲得戦略、人材インテリジェンス、ソーシング部門長〈写真：左〉)
ナヴィード・ザヒッド (エンジニアリング変革担当副社長補佐〈写真：右〉)

Manulife Financial Coporation (以下、Manulife) はデジタル人材の初期選考において、職務経歴ではなくテクニカルアセスメントの結果で面接に進める候補者を選定している。また、導入研修の試験結果や入社後の働き方を可視化したデータから、適切なスキルを持つ人材は早期に戦力化することを検証している。
トラヴィス・ウィンドリング氏とナヴィード・ザヒッド氏に話を聞いた。



——スキルベース採用の選考プロセスを教えてください。

Manulifeでは、デジタル人材を年間約1,500～2,000人採用します。採用規模としては、オペレーション職に次いで2番目に多い数です。選考では、テクニカルアセスメントを使ってデジタルスキルを測定しており、今後はソフトスキルを測るツールの導入も検討しています。

テクニカルアセスメントにはHackerRankを利用しているのですが、その理由はアセスメントの結果をレジюмеと切り離して確認できるためです。デジタル領域の資格を多く持っている人が、必ずしも実践的なスキルがあるかどうかはわかりません。テクニカルアセスメントを使うことで、レジюмеでは把握できない候補者のスキルに焦点を当てた客観的な評価ができます。当社では、業務を遂行できる人であれば経歴を気にしません。また、ダイバーシティ&インクルージョンの観点からも、候補者の前職の社名や経歴のバイアスを受けることなく、純粋にスキルで判断できます。

HackerRankの結果によって技術面接に呼ぶ候補者を決めますが、能力があってもテストが苦手な人もいるため、

3問のうち1つ正解していることを最低条件としています。これまで、スキルアセスメントは候補者をスクリーンアウトするためのものでしたが、現在は正反対で、多くの候補者を次の選考プロセスへスクリーンインするためのツールとして使用しています。

ペアプログラミングで 候補者の思考プロセスを言語化

——技術面接では、どのように候補者のスキルを把握していますか。

技術面接で確認するのは、職務経歴と、問題解決力や論理的思考力などのスキルです。職務経歴については直接質問して確認できますが、後者2つの能力については、ペアプログラミングで評価します。これは、面接担当者と候補者が二人一組で、特定の問題に対する解決方法を会話しながら、コードを書いていく方法です。人は通常、思考プロセスを声に出しません、候補者が論理的に問題



を解いているかどうかを知るために、面接担当者は会話をリードする訓練を受けています。この段階で、日常的にペアプログラミングをしたい相手かどうかを考慮して、採用の判断をします。

緻密な導入研修プログラムで 修了後の活躍を支援

——入社後、エンジニア全員に実施している導入研修の プログラム内容を教えてください。

Manulife University（以下、MU）という、当社で使用しているテックスタックを学ぶ、エンジニア向けの導入研修およびスキルアッププログラムです。内容は職務により異なりますが、フロントエンドとバックエンドの開発で使う技術、プラットフォーム・エンジニアリング、セキュリティ・エンジニアリングなど、開発に関わるトピック全般を網羅しています。ソフトウェア開発者のプログラムは大体1週間で、修了後には各自が業務を遂行できるようなプログラム設計になっています。

まずは、全員がインストラクターによる講座を受けます。次はラボで、個人の学習スタイルに合わせて、3つの学習方法から選択することができます——①インストラクターの真似をすることで学ぶ、②ほかの受講生とペアで作業する、③自習する。最後に、1週間で学んだことを応用する試験があります。

最終試験のスコアは、私たちの選考プロセスの妥当性を検証する材料にもなります。他部署のマネジャーがアセスメントと技術面接の結果を見て、「自分ならその候補者を

採用する」と答えた対象の人材は、最終試験のスコアが高い傾向にあります。つまり、その人材は必要なスキルを持っているという、私たちの採用選考での判断が正しかったといえるのです。

キーボードの使用状況から 入社後のパフォーマンスを把握する

——新入社員の経験やスキルはさまざまですが、個別に 導入研修を実施していますか。

個別の導入研修はありませんが、新入社員の育成をするマネジャーをサポートしています。当社では、「Pluralsight Flow」というツールを使ってキーボードの使用状況を分析し、エンジニアが既存のコードをリファクタリングしているのか、新規のコードを書いているのか、あるいはコードをあまり書かずに同僚にコーチングしているのかなど、入社後の働き方を確認しています。また、ほかのエンジニアとのペアプログラミングなど共同作業の状況も把握しています。このツールを活用して、新入社員がコードを100行書くのにかかった時間を基準値として、新入社員がチームに馴染んで活躍するまでの期間を判断したり、マネジャーへ指導や育成に役立つフィードバックをしたりしています。マネジャー自身も自分のチームのメトリックスを確認できるよう、私たちがツールの使い方や測定の仕方を説明します。

このように、私たちのチームでは採用から導入、配属後のパフォーマンスまでのサイクルをデータで測定し、新入社員が高い業績を上げられるようにトータルでサポートしています。また、必要なスキルを持つ人材を採用すれば、短い導入研修で戦力化することを、データとアナリティクスで検証できています。

Manulife Financial Corporation

1887年設立、本社所在地はカナダ・トロント。世界で約3,000万人の顧客に保険および金融サービスを提供する。従業員数は3万7,000人超。

アセスメントとハッカソンで 実務スキルを評価

Canada Life Assurance Company カナダライフ生命保険

ダックス・サーディンハ (人材獲得部長)

Canada Life Assurance Company (以下、Canada Life) は、選考プロセスの初期にスキルアセスメントや保険業界では珍しいハッカソンを取り入れて、候補者のスキルを見極めている。170年超の歴史がある同社が、先進的な手法でどのようにデジタル人材を採用しているのか、ダックス・サーディンハ氏に聞いた。



——デジタル人材の採用に、どのような取り組みをされていますか。

採用の難易度は、地域によって異なります。トロントでは、近くに情報工学の分野で世界的に評価が高いウォータールー大学があり、求人募集をすると多くの応募があります。一方、バンクーバーには先端IT企業が集結し人材獲得競争が激しいため、採用が困難です。そのような地域では、「Build & Buy」戦略をとります。

「Build」とは、近隣の大学からフレッシュな人材を勧誘して、採用後にデジタル人材として育成することです。採用担当がキャンパスを訪問し、当社のような歴史のある会社でも、最先端の仕事ができることを学生たちに伝えて興味を持ってもらうのです。

「Buy」とは、テクノロジー領域での経歴がなくても、業務に必要なスキルを持つ人材を発掘する、スキルベース採用のことです。多くの企業はまだ、候補者の出身大学や前職の社名にとらわれていますが、人材不足の状況を踏まえると、経歴ではなく、能力を重視せざるをえません。

アセスメントを活用し、
豊富なデータからスキルを評価

——スキルベース採用の選考プロセスについて教えてください。

1つはスキルアセスメントを使った選考で、カナダではアセスメントを利用する企業が増えてきました。ソフトスキルや性格を測る適性アセスメントと、デジタルスキルを測るテクニカルアセスメントがあります。もう1つの方法はハッカソンで、実際の開発業務を通じてデジタルスキルだけでなく、問題解決力や他者との協働性などを確認します。

レジュメでは、候補者が経験した業務内容と期間はわかりますが、実務能力の程度はわかりません。また、候補者はレジュメに自分のスキルをすべて記載しないこともあるため、スキルアセスメントやハッカソンを実施することで、その人が実際に保有しているスキルを把握できるのです。

——スキルアセスメントを選考でどのように活用していますか。

書類選考では、カナダでの就労資格の有無など最低限の条件の確認にとどめ、学歴と経歴では選考しません。対象とする人材の範囲を広げると、より多くの応募が集まるため、選考プロセスの早い段階で適性アセスメントとテクニカルアセスメントを実施します。その際に、応募を受けてから候補者とすぐにコンタクトをとり、モバイルで手軽に受検できるスキルアセスメントを実施することで、候補者の受検率を高めています。アセスメントの結果で候補者を選考し、人事の採用担当と現場マネジャーによる面接を経て、オファーを出す人を決めます。

適性アセスメントでは、配属部署の文化に合った候補者を探します。たとえば、当社にはソフトウェア開発者が働く部署が2つあり、それぞれに開発手法と文化が異なります。1つはイノベーションを起こす「デジタルハブ」で、変化や大きなプレッシャーに対応でき、協働性がある人を求めています。もう1つはIT部署で、納期を重視しながら計画通りに業務を遂行し、自律的に働ける人が適しています。

テクニカルアセスメントは、面接とは異なる方法でデジタルスキルを測ることができます。私は人材採用の経験が20年以上ありますが、面接でデジタルスキルのレベルを評価することは難しいと感じています。たとえば、候補者に表計算ソフトで実演してもらい、面接担当者が知らない方法をとった場合は、それが正しいのかどうかや、ほかの方法よりも効率的なのかなど適正な評価ができません。しかし、良いテクニカルアセスメントであれば、それが複数ある方法の1つだと認識し、候補者を正確に評価できます。また、タスクを行うスピードや精度を測ることができるので、面接よりも多くの情報とデータをもとに、業務遂行能力を測定できます。

ハッカソンでリアルな業務遂行能力を把握

——ハッカソンは選考でどのように活用していますか。

同じ職種を多数採用するときには、ハッカソンが有効です。ハッカソンのイベントでは、職場で実際に発生する問題を、個人あるいはグループで解いてもらいます。たとえば、

UIエンジニアの採用であれば、ユーザーのニーズを伝えて、実際の業務と同じ時間でウェブページを作成してもらいます。業務の進め方や、成果物のクオリティなどを技術職の従業員が評価します。

技術面接では、候補者が過去にどのようにして技術的な問題を解決したかを質問するのが一般的ですが、キャリアチェンジをした人や趣味でコーディングをしていた人は実務経験がないため、回答できません。その点ハッカソンは、学歴とキャリアに関係なく、候補者の業務遂行能力を確認できるため、非常に効果的です。ハッカソン終了時にその場で内定を出すこともあります。

確かなスキル評価で入社後は即戦力として活躍

——スキルベースで採用した人材に、入社後に行っている研修やサポートはありますか。

大規模な企業で働いた経験がない人や、異なる業界にいた人は、組織での仕事の進め方に戸惑うことがありますから、職場環境に馴染めるようにコーチングするなど、サポートが必要な場合があるでしょう。業務遂行能力については、選考プロセスでスキルを測定して要件を満たす人材を採用しているので、入社後に研修する必要なく、即戦力として活躍しています。



Canada Life Assurance Company

1847年設立、本社所在地はカナダ・マニトバ州。カナダで最初に生命保険の提供を始めた保険会社。従業員数は約1万500人。

全社でスキルベースの価値観を共有し、柔軟なキャリアパスを提供

Quadient クォーディエント

シェリア・グレイ (グローバル人材獲得担当副社長)

グローバルIT企業のQuadientは、学位を持たない人材や異職種からキャリアチェンジする人材を積極的に採用している。海外拠点や子会社を含む会社全体でスキルを重視する文化を共有しており、入社後の職種転換にも柔軟に対応している。同社におけるスキルベース採用の概要をシェリア・グレイ氏に聞いた。



——学位のないデジタル人材を積極的に採用されているのは、人材不足への対応策でしょうか。

テクノロジー業界では人材不足が課題になっていて、解決には企業文化の変革が必要だといわれています。その1つがスキルベース採用で、一定のスキルと経験があれば、学位は「必須条件」ではなく、「あると良い条件」だと考える企業が増えてきました。

Quadientは以前からこの選考方法を取り入れていきます。候補者に対しては、経験や訓練によって向上できることや、組織の価値観と一致していることを重視しています。当社の技術グループは独立運営しており、募集要件は部署のマネジャーの裁量で決めています。もし、スキルベースの姿勢が会社全体に浸透していなければ、1つの部署で学位を持たない人材を採用しても、後に社内でも異動させることが難しくなります。当社は拠点が多くあり、国によってガイドラインが異なるため、会社の方針としてスキルベース採用を実施しているわけではありませんが、買収したスタートアップ企業3社も含めて「学位は必要ない」という価値

観が主流です。よって、どの部署で採用しても、従業員が違う職務を希望すれば、組織内のキャリアパスを歩むことができます。

デジタル領域の学位や経歴がない人も職種転換が可能

——デジタル職の経験がない人でも、デジタル職のキャリアへ進むことはできますか。

当社はデジタル職に関して柔軟性があるので、職種転換は可能です。あるいは、私の姉のように技術領域のなかでキャリアの焦点を変えることもできます。姉は電気技師からテストエンジニアに転身し、キャリアを重ねながらソフトウェア開発の道に進みました。スキルをアップグレードする機会があれば、技術職でなくてもソフトウェアのキャリアへ移行することは十分可能です。以前は大変珍しいことでしたが、現在は、Girls Who Codeのように、異なる職種の人材にコーディングを教えて、ソフトウェア開発者としての転

職を推進する団体が多数あります。当社では、**ブートキャンプ**を修了した人を多く採用しており、今後さらに増やす予定です。

また、社内の技術者たちが営業部門のデジタル・イノベーション・プログラム（最新のデジタルツールを用いた業務効率改善や従業員体験の向上）を行っており、営業職の従業員にもデジタルスキルを身につけてもらっています。今後、若手の営業職でデジタル職への転身を希望する人がいれば、受け入れる予定です。

活躍が期待される人材は、行動特性で見極める

——ソフトウェア開発職に就くために、必要な条件は何か教えてください。

条件が最も低い職務では、ハードスキルとしては、OOP言語の知識と1年の実務経験、そして優れた分析能力が必要です。当社の事業は製品開発であり、リモート会議で常に5、6カ国語が飛び交うような多彩なメンバーと仕事を進めることから、ソフトスキルでは、起業家精神やテクノロジーに関する先見性、協調性などを求めています。また、当社は100年近い歴史がありながらも、スタートアップのような企業文化なので、このユニークな職場環境に関心があることも重視しています。

——職務に必要なスキルや特性を持つ人を、どのように見極めていますか。

ハードスキルについては、コーディング試験やハッカソンを実施しています。ソフトスキルについては、私のチームではPlumという産業組織心理学系の適性アセスメントを

使って候補者の行動特性と職務で求められる行動特性との一致を確認し、入社後の活躍を予測します。

Plumでは選考プロセスの最初に適性アセスメントを実施して、職務に適性がある人材に絞ってから次のプロセスへ進めることを企業に推奨しています。しかし、それでは残る候補者が多すぎることや、スキルアセスメントを受けたくない候補者もいることから、当社では先に書類選考と電話選考で候補者に意思確認を行います。その後Plumの適性アセスメントを実施して、ソフトウェア開発の責任者が技術面接を行います。技術面接はコーディングスキルに焦点を当てたもので、候補者がどのようなコードを書くのかを確認します。持ち帰る課題を出して、後から提出してもらう場合もあります。

入社後はメンターによる指導でキャリアアップを後押し

——入社後に、特別な研修を行っていますか。

初めに、ほかの領域の新入社員と同じく、会社のオリエンテーションを行います。その後、上級のソフトウェア開発者が新入社員とペアを組み、指導とメンタリングを行います。「自分が目指すキャリアを築くには、どうしたらいいのか」と質問する従業員が必ずいるので、キャリアパスとスコアカードを作成している組織もあります。キャリアパスでは最終目標までのルートを示し、スコアカードで次の職務の業務内容と必要条件、従業員がどの程度その条件を満たしているかを可視化します。そして、次の職務に向けたスキル習得をサポートしながら、従業員のキャリアをバックアップしています。



Quadient

1924年設立、本社所在地はフランス・バニュー。郵便に関するITサービス・コンサルティングおよび、売掛・買掛金管理ソフトウェアを開発する。90カ国で事業を展開し、従業員数は5,800人超。

アセスメントで職務との適性、 行動面接で行動修正する力を明らかに

Trinity Health Michigan トリニティー・ヘルス・ミシガン

ジュリー・マクファーランド (前Trinity Health Michigan 労働力開発エリアマネジャー 〈写真: 左〉)
レイチェル・クリーブランド=ホルトン (Metrics Reporting コンサルティングサービス部門長 〈写真: 右〉)

Trinity Health Michigan (以下、Trinity Health) は、2010～2011年にスキルベース採用のプロセスを開発し、導入した団体で、ホワイトハウスで取り組みを共有した実績を持つ。同団体のスキルベース採用導入の経緯とスキルアセスメントによるスキル評価について、ジュリー・マクファーランド氏とレイチェル・クリーブランド=ホルトン氏に聞いた。



——「エビデンスにもとづく医療」を人材獲得に応用して採用されている経緯を教えてください。

マクファーランド氏：エビデンスにもとづく医療とは、治療などの医療行為を決定する際に、研究や臨床で実証された結果とデータを重視することです。Trinity Healthでは、2010年に当時のCHRO（最高人事責任者）らがこの概念を人材獲得に応用することを決め、適性アセスメントでスキル、性格、興味などを測定し、客観的なデータにもとづいて適性のある人材を採用する「スキルベース採用」を開始しました。

クリーブランド=ホルトン氏：米国には、労働省が運営する職業情報データベースの「O*NET」があり、約1,100件の職種の業務内容や重要な行動特性、知識、職業上の能力などを詳細に記載しています。企業は、求人職種で必要とする能力をO*NETで確認し、スキルアセスメントと面接を実施することで、適性の高い候補者を特定できます。

O*NETと連動したアセスメントで候補者の行動特性を評価する

——どのようなアセスメント方法で、候補者の能力を把握、評価をしていますか。

マクファーランド氏：資格が必要な職種、たとえば看護師は最初に専門的なスキルを確認しますが、通常、Trinity Healthでは行動特性を先に測定します。専門的なスキルは入社後に研修で補えるため、人材不足の状況では候補者の資質や行動特性を優先するほうが合理的です。Trinity Healthでは、Metrics Reportingが開発した「JOFI Assessment」を利用しています。

クリーブランド=ホルトン氏：JOFI Assessmentは、「思考能力アセスメント」（読解力、情報リテラシー、基礎数学力を測定）、「性格検査」（個人の性格特性を5つの因子の構成でとらえるBig Five理論にもとづく）と、「職業興味検査」（職業興味を6つに分けた職業選択理論、RIASECにもとづく）の3つの構成になっています。O*NETで募集職

務に必要とされている基礎的なコンピテンシーと、候補者のアセスメント結果を照合してマッチング度合いを表示します。

図表3はJOFI Assessmentの結果の一部で、ソフトウェア開発職に必要な思考能力・性格と、候補者が適合しているかを表示したものです。星印が付いている項目は、ソフトウェア開発職で特に重要とされる要素です。白い四角は職務で求められる基準、色付きの四角は候補者の結果が基準よりも高い(緑)、低い(赤)、基準と同じ(黄)を示しています。

行動面接では、候補者が自分の特性を自覚して行動修正ができるかを確認

——適性アセスメント後の面接では、どこに重点を置くのでしょうか。

マクファーランド氏：ここで強調したいのは、アセスメント結果だけで職務との適性を見るのではなく、行動面接と合わせて判断することです。行動面接では、O*NETで職務に重要とされていて、結果が基準よりも低い項目について、行動修正ができるかどうかを確認します。候補者が過去に困難な状況をどう対処したかを掘り下げて聞くのです。

たとえば、私は「協調性 全体」のスコアが高くありません。アセスメント結果だけを見れば、職務によっては私は採用されないでしょう。スキルベース採用の導入を指示されたときも、「うまくいくはずがない」と当初は非協力的でした。しかし、私は自分の特性を自覚しつつ、CHROに対する「思いやり」「誠実性 全体」といったスコアが高いほかの特性を活かし、導入を成功させました。候補者のアセスメント結果が完全に適合しなくても、このような行動修正を行うことができれば、業務で高い成果を上げられる可能性は大いにあります。

アセスメントとの併用で、徐々にスキルベース採用に切り替える

——スキルベース採用の導入を考えている企業にアドバイスををお願いします。

【図表3】ソフトウェア開発職に応募した候補者のJOFI Assessmentの結果(一部)

ソフトウェア開発職で求められる能力に対する候補者の能力

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
思考能力	★ 思考能力 全体	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	★ 読解力	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	★ 情報リテラシー	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	★ 基礎数学力	1	2	3	4	5	6	7	8	9
性格	協調性 全体	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	★ 思いやり	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	協力的	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	人を助ける	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	誠実性 全体	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	★ 計画性がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	★ 道徳観念	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	★ 責任感	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	★ 野心的	1	2	3	4	5	6	7	8	9

クリーブランド=ホルトン氏：マネジャーにとって、これまで判断材料としていた学歴や実務経験の条件を撤廃するのは、勇気がいることです。スキルベース採用の導入を検討している顧客企業には、当面は今の募集要件を維持しながら、JOFI Assessmentを試用することをすすめています。「これまで高校卒業資格を条件としていたが、20分のスキルアセスメントで批判的思考力を測定できるなら、学歴の条件は撤廃してもよい」とスキルベース採用の意義を理解していただけるようになります。

マクファーランド氏：採用プロセスを変革することは簡単ではありませんが、スキルベース採用を導入することで、企業はさまざまな効果を実感できると思います。Trinity Healthでは選考期間が短縮しただけでなく、ダイバーシティ採用の人数が増加しました。また、私たちは候補者を一人の人間として見ることの大切さや、行動分析学をベースに候補者の適性を検証し、データにもとづいて意思決定をすることを学びました。

Trinity Health Michigan

1827年設立、本部所在地は米国ミシガン州。カトリック系医療機関。

アセスメントと技術試験で「ミスフィット」な人材を発掘する

Big Viking Games ビッグ・バイキング・ゲームズ

ロベール・センジョック (人事法務部長)

ソーシャルゲームを開発するBig Viking Gamesは、先端IT企業とは違う採用戦略を模索していた。採用ターゲットと選考方法を変え、学位を重視しないスキルベース採用を導入したことで、優秀な人材の獲得に加えて、採用にかかる期間が短縮し多様性が向上したという。同社の選考プロセスについて、ロベール・センジョック氏に聞いた。



——スキルベース採用を取り入れた背景を教えてください。

ゲーム業界で人材を確保するのは容易ではありません。当社は小さな会社で、製品名で人材を惹きつけられるほどの知名度もありませんので、他社とは違う採用戦略が必要です。そこで、私はCEOに「ミスフィットな人材を採用ターゲットにしましょう」と提案しました。ここでいう「ミスフィット」とは、デジタル人材の典型的なプロフィールに当てはまらない、という意味です。つまり、有名な大学の情報工学部を首席で出て、GoogleやMetaのような一流IT企業でソフトウェア開発職のキャリアを積んできた人材ではないということです。ほかの企業とは違う層を採用ターゲットにして、選考方法も変えました。

アセスメントは候補者を次の選考に進めるためのプロセス

——具体的に、どのような選考方法に変えたのですか。

最初に、当社のソフトウェア開発者に必要なデジタルスキルと、仕事の進め方に合う特性や資質を明確にしました。たとえば技術面では、ゲームの基盤をモバイルとVR（仮想現実）やAR（拡張現実）へと移すなかで、Unityというゲーム開発のプラットフォームを使うようになりました。そのため、Unityのアソシエイトかプロフェッショナルの認定資格を必要としています。この資格を保有していない人であっても、採用後に社内で育成をして、資格取得をサポートしています。

資質の面では、不確実性に対応できることや、度重なる変更に応じないレジリエンスを重視しています。私たちの開発スタイルは、既存のものを壊しながら速く進んでいくアジャイル型なので、スケジュールや仕様が頻繁に変わります。大企業の多くが求める、緻密に計画を立てて実行するウォーターフォール型を得意とする人材とは対照的な人材が適しているのです。

次に、これらの要件を満たしているかを確認するために、スキルアセスメントを実施します。これは、候補者をスクリー

ンアウトするのではなく、選考に残すスクリーンインのための手段です。これまで、レジュメに素晴らしい実績が記載されていない場合でも、実際は有能な開発者だったということがあるため、入社後に活躍する可能性がある人を見逃さないようにする工夫です。

当社のスキルアセスメントは、TestGorillaの製品を利用しています。同社が提供する200以上の製品のなかから、一般知的能力(GMA)、デジタルスキル、性格を測る4つの製品を候補者にオンラインで受検してもらいます。測定するデジタルスキルは職務によりますが、ブロックチェーンやUnity、JavaScriptなどのテクニカルアセスメントを利用します。全体の所要時間は約30分です。

アセスメントの結果から、業務に必要なスキルと資質があると判断した候補者には、自社で開発したデジタルスキル試験を実施します。この試験は、提示したパラメータにもとづいて、候補者がゲームを作成し最適化するのですが、試験時間が3時間に及び、9割近い人が不合格という非常に難しいものです。以前はこの段階で離脱する候補者が多く、完了率は約半数の56%でした。ところが、TestGorillaのスキルアセスメントを先に実施すると、デジタルスキル試験の完了率が83%まで上がったのです。選考のステップが増えたにもかかわらず完了率が上昇したのは、TestGorillaの結果を候補者に渡していることが、理由の1つだと考えています。通常、候補者は自分のアセスメント結果を確認できませんから、メリットがあるのでしょう。



エンジニアリング担当副社長との最終面接では、候補者を推薦する材料として、アセスメント結果が役立ちます。「レジュメの内容は募集要件に合致しないが、頭が良くて必要なスキルを持っており、特性も当社にフィットする」と説得できるのです。

選考にかかる期間が94日から26日へと短縮

——選考方法の変更は、どのような効果をもたらしましたか。

スキルベース採用を導入したことで、学位がなくても高いスキルを持つ人材を多く採用することができました。代表的なのはアルバーさんという従業員の例です。彼は高卒で、ブートキャンプにも参加したことがなく、YouTubeを見て独学で勉強して当社に応募しました。4つのスキルアセスメントも、デジタルスキル試験の結果も良く、非常に優秀でした。彼は、「これまで応募した企業からは面接に呼ばれたこともなければ、スキルアセスメントすら受けさせてもらったこともなかった」と言い、喜んでいました。まさに彼のような人材こそ、私たちが求める「ミスフィット人材」です。

また、選考にかかる期間が短縮しました。私が2021年5月に入社したときは、選考に94日かかっていたのですが、現在は26日になりました。さらに、多様性も向上しています。女性従業員の割合は、ゲーム業界の平均よりも高い38%、BIPOC（黒人、先住民と有色人種）の割合は50%を超えています。学位や職歴にかかわらず間口を広げたことで、スキルが高い人材の獲得にとどまらず、ほかの課題の改善にもつながったのです。

Big Viking Games

2011年設立、本社所在地はカナダ・オンタリオ州。モバイルゲームおよびソーシャルゲーム会社。従業員数は約90人で、従業員は国外在住の人を含めて完全リモートで働く。

求めるのは、「専門性」と隣接する「幅広いスキル」を持つ人材

Tata Consultancy Services タタ・コンサルタンシー・サービス

アショク・クリシュ（デジタルワークプレイス・グローバル統括責任者）

グローバルにITサービスを展開するTata Consultancy Services（以下、TCS）では、スキルを重視する価値観を基盤とし、各国の市場環境に合わせた採用を行っている。アショク・クリシュ氏に、国内外で高く評価されているインドでのスキル重視の採用手法、特に入社試験について聞いた。



——学歴や経験よりもスキルを重視して採用している背景を教えてください。

当社が大学名や学部こだわらない理由は、たとえ一流の大学であっても、人材が得られる知識やスキルは、大学で教えられた内容に限定されるからです。民間企業の変化は速く、最新のテクノロジーが大学の教材となる頃には、既に内容が陳腐化しています。デジタルスキルはあらゆる領域で活用できるポータブルスキルであり、オンライン上や日々の業務で学ぶことが可能です。テクノロジー領域は実力主義ですから、当社では学歴や経験、人脈よりも、常に変わる新しい技術を学ぶ力と、使われなくなった技術をアンラーニングする力を重視します。従業員の国籍は153カ国で、女性の従業員数が全体の35%を超える21万人超と増え、年々多様性が向上しています。

TCSでは、個人が狭く深い領域で長く働くことは、先入観を生み、ときにイノベーションの邪魔になると考えています。仕事が自動化されるリスクも高いでしょう。一方、異なる領域の知識やスキルがあると、新鮮なものの見方がで

きます。つまり、専門性に加えて隣接する幅広いスキルを併せ持つことで、変化の激しい事業環境に柔軟に対応できるのです。当社では、これをアルファベットの「T」の形になぞらえて、「Tファクター」と呼んでいます。たとえばマーケティング職の経歴が長い人は縦線が長く、関連のあるソーシャルメディアやデータビジュアライゼーションのスキルを得ることで横線が長くなります（図表4）。専門性だけでなく、専門領域に関連する幅広い知識やスキルを持つ人を評価し、積極的に採用しています。

【図表4】「Tファクター」のイメージ



バックグラウンドを問わず、 入社試験で採用の可否を決定

——TCSの採用選考の方法を教えてください。

グローバルでスキルを重視した採用を行っていますが、選考方法は各国の市場環境によってさまざまで、対象職種も異なります。日本では、特定のニッチな職務を対象にしています。たとえば、SAPエンジニアが外部労働市場に少ないため、財務や製造業での職務経験を持つ人や、あるいは業界経験はなくてもハードスキルを持つ人を採用し、3～4カ月間の研修でSAPエンジニアへと育成します。

インドでは5年前に採用方法を根本的に見直し、全職種を対象に出身大学や専攻分野にかかわらずに、入社試験の成績によって面接へと進めるようにしました。

入社試験は3つの段階があります。最初は一般試験で、認知能力と心理特性、そしてITキャリアへの適性を判断します。認知能力は、国語力やパターン認識力、問題解決力、事実分析力、計算力などを測ります。この試験に合格すれば、採用は確定です。2段階目は、配属先を決定する試験で、基本的なコンピュータースキルやプログラミング、機械学習やモバイルアプリ開発、ブロックチェーンなど、候補者が希望する領域の能力を測ります。この結果をもとに、開発系、コンタクトセンター、事業プロセス関連など、大まかな配属先を決定します。最終段階は面接で、即戦力として顧客のプロジェクトに従事できる人材を厳選します。

未経験者はプロジェクトで実績を積み、 スキルプロフィールを充実させる

——テクノロジー領域での職務経験が浅い人は、入社後どのようにスキルを身につけていますか。

未経験者は、プロジェクトに参加しながら新しいスキルを身につけていきます。TCSでは、世界各国にいる約60万人のスキルプロフィールを「Talent Cloud」というシステムに記録しており、プロジェクトチームの組成に活用しています。従業員は入社時にプロフィールを作成し、保有するスキルとその熟練度、習得を目指しているスキルを登録します。たとえば、機械学習のオンラインコースを受講し、修



了証をアップロードすると、AIがそれに紐づく知識、スキル、テクノロジーとキーワードを追加します。また、社内の研修やプロジェクトの経験も完了時に記録し、自身のスキルプロフィールをアップデートしていきます。

プロジェクトマネジャーは、Talent Cloud内で求めるスキルや居住地、空きスケジュールなどを検索して、条件に合致する人材を探します。技術は常に進化しており、条件をすべて満たす従業員はほとんどいないため、誰もが新しいプロジェクトを通じて毎回ラーニングとアンラーニングを行います。未経験者は、オファーを待つだけでなく、自ら興味のあるプロジェクトに手を挙げて参加し、経験を積んでスキルプロフィールをより充実させることが重要です。

TCSは設立以来、ビジネスモデルの変革を5回行い、外部労働市場からスキル要件を満たす人材を採用する難しさを経験しています。当社で採用する人材には、日々スキルアップしようとする成長意欲を求めています。異なる領域の知識や経験を持ち、デジタルスキルを身につけた人は「Tファクター」が高く、アンラーニングできる人といえます。今後も、進化するテクノロジーをうまく活用しながら、アンラーニングし続ける従業員とともに事業課題を解決していきます。

Tata Consultancy Services

1968年設立、本社所在地はインド・ムンバイ。ITサービス、コンサルティングおよびビジネスソリューションを提供する。北米を中心に世界46カ国で事業を展開し、従業員数は60万人超。

未経験者は3カ月間の実務研修で 早期戦力化

Indeed インディード

スコット・ボノー（グローバル人材獲得 & HR アナリティクス担当副社長）

Indeedでは、数年前から大半の職種で学位の要件を撤廃し、スキルと適性を重視した採用をしている。若手の入社者にはインキュベーション型プログラムを実施し、新しい製品を構築する体験を通して、成長しながら成果を出していく環境を整えている。スコット・ボノー氏に、デジタル人材を採用する過程と採用後の育成について聞いた。



——スキルベース採用を行っている背景を教えてください。

2年ほど前から、学位が法的に必要とされている職種以外では、募集要件から外すことを意図的に進めてきました。最近では、ブートキャンプや職業訓練機関など、ソフトウェア開発職に就く経路が複数あります。経済的な事情から大学や工科大学へ進学できない人が多いため、学位を必須とすることは、不必要なバイアスをかけることになります。その点、スキルベース採用は選考プロセスが極めて実践的なので、ソフトウェア開発や製品設計のような職種に非常に有益だと思います。

テクニカルスクリーニングでは、問題解決力とコーディングスキルで合否を判定

——選考プロセスにおいて、候補者のスキルをどのように評価していますか。

選考プロセスは、テクノロジー領域での経験の有無にか

かわらず、テクニカルスクリーニングと面接で構成しています。当社のソフトウェア開発職で重要なのは、プログラミング言語の1つを極めていることです。インターネット業界で使用される言語は数年ごとに変わりますが、1つの言語でコーディングの問題を解くことができれば、ほかの言語の習得は早いはずで。さらに、問題の本質を理解する能力や、自分の伝えたいことをプログラミング言語で流暢に表現する能力も重視します。

通常は問題解決力を実証するテクニカルスクリーニングから選考を始めます。候補者の潜在能力やテストコードに対する考え方、コードの品質などを把握できる問題を出して、オンラインエディターでプログラミングを行ってもらいます。能力がある人材を可能な限り次の選考へ進めるために、過去のデータから合格した人数とオファーを出した人数の比率を検証し、適切な合格ラインを決めています。

面接では、プログラミングの演習問題と職務経歴を説明してもらいます。たとえば、プログラミング演習では得意な言語と使い慣れたツールを使って、短時間で小さな問題を

解いてもらいます。また、職務経歴書を見ながら、候補者が過去に携わったプロジェクトや製品について掘り下げて質問します。説明から、プロジェクトや製品に対する理解度や、全体における候補者の役割などを把握します。

——プログラミング言語で「流暢に表現する」とはどのようなことでしょうか。

話す、書くといった表現と同じように、ソフトウェア開発の世界でも、自分の伝えたいことがコードを通して、他者に正確に伝わるのが重要です。エンジニアの仕事の大部分は、ほかのエンジニアが書いたコードに書き足したり、変更を加えたりしながら、ソフトウェアを改善する作業です。たとえば、5行のコードで簡潔に記述しても、どのような動作をさせるコードなのかをほかのエンジニアが理解できなければ意味がありません。また、わかりやすくても100行と長ければ、バグが発生する可能性が高まり、メンテナンスが大変です。効率的で、可読性や保守性に優れ、テストバリエーションも兼ね備えた最適なコードは、美しくエレガントです。

入社後の3カ月間は、実務に近い環境で製品開発に携わる

——入社後、未経験者が戦力となるには、どのくらいの時間が必要ですか。

従業員が入社後すぐに成果を出せるかどうかは、職務のレベルによって異なります。ミドルレベルの人は、3～6カ月程で比較的早く戦力になりますが、キャリアの浅い人は、プロのソフトウェア開発者になるために時間が必要です。

——人材を早期に戦力化するための導入研修やオンボーディングを実施していますか。

Indeedでは、新卒入社者やブートキャンプ修了者などデジタル領域での経験が浅い人材に対して、「Indeed University」というインキュベーション型のプログラムを実施しています。このプログラムでは、若手が当社での働き方を体験し、修了までの3カ月間に製品を一から構築します。

最初に、当社のビジネスモデルや製品群などを紹介し、事業課題を解くときの主な測定基準を説明します。社内で活躍しているエンジニアや製品開発職の従業員が、インストラクターやメンターとして3カ月間職場を離れて指導します。

その後、新入社員はエンジニア、デザイナー、データサイエンティストなど異なる職種でチームを作り、取り組むビジネスチャンスや課題を決定して、構築したい製品を全体に向けて提案します。毎週、CEOに最新のデータと試作品を提示して論評してもらいながら、彼らの多くにとって初めてとなる作品を作り上げます。実際に予算が下りて製品化された案件もあり、効果が高い研修プログラムとして10年以上続いています。

デジタル領域の潜在能力を秘める人材の発掘に期待

——スキルベース採用はデジタル人材の採用にどのような効果をもたらしていますか。

私が見てきたなかで、最も有能だったエンジニアリーダーは、もともとは別の職種に就いていた女性です。インターネット業界では、開発業務で高い成果を上げたエンジニアがリーダーになることが多いのですが、実務能力が高い人が必ずしも管理職に適しているとは限りません。しかし彼女は、有能なエンジニアを奮起させてサポートできるリーダーでした。テクノロジー分野の学位やキャリアがなくても、潜在能力が高く活躍が見込まれる人材はほかにも多くいるはずです。現在、テクノロジー業界がスキルと適性を重視して、多彩な人材を採用し始めていることに大きな期待を寄せています。

Indeed

2004年設立、本社所在地は米国テキサス州オースティン。米国を中心に世界60カ国以上、28言語で求人サイトを展開する。従業員数は約1万2,000人。

ポータブルスキルを評価し、 経歴にとらわれない採用へと転換

Glassdoor グラスドア

ジェイコブ・リトル (ピープルエクスペリエンス兼ダイバーシティ&インクルージョン部門長〈写真：右〉)
エミリー・サン (採用オペレーションマネジャー 〈写真：左〉)

Glassdoorのスキルベース採用は、さまざまな業種や職種で活用できる「ポータブルスキル」を最も重視している。ジェイコブ・リトル氏とエミリー・サン氏に、導入を決定してから1年半で社内の意識改革を行い、選考プロセスの変革に成功した経緯を聞いた。



——スキルベース採用を導入した経緯を教えてください。

リトル氏：最近、米国企業の間で所属部署や前職、人脈にかかわらず、人材のスキルや職務経験、キャリアプランなどのデータをもとに、社内外の適材を流動的に活用する「タレントマーケットプレイス」という人材活用モデルが広がっています。この考え方をもとに、スキルのある外部人材を採用するスキルベース採用を導入する企業が増えています。当社では、2020年にスキルを重視した選考プロセスへ移行しました。

社会情勢を契機に、採用基準を変更

——スキルベース採用への方針転換を受けて、社内の意識や対応に変化はありましたか。

リトル氏：2020年、米国では、「パンデミック」と「人種平等問題」という2つの難題に直面しており、パラダイムシフトが起きていました。この社会的変化を背景に、CEO、CHROと私から、「新たなパラダイムで事業を変革するには、人種や性別、年齢といった属性に関係なく、その人のスキルに焦点を当てなければならない」とのメッセージを従

業員へ送りました。

サン氏：続いて、公平性の観点から、行動面接をベースに、候補者のスキルを重視した選考方法へと変更しました。当初は、採用基準やプロセスの変更に対して社内で抵抗がありましたが、対話を重ねて必要性を理解してもらえました。

また、部署を異動して職種転換した従業員の事例も、説得材料となりました。彼・彼女らは、ポータブルスキルが高く、異動後の職場でも活躍しています。採用担当と現場マネジャーには、書類審査でポータブルスキルを判断基準とするようコーチングしています。

面接担当者を定期的に研修し、 採用の精度を高める

——たとえば、ソフトウェア開発職に必要なポータブルスキルは、どのように見極めていきますか。

サン氏：ソフトウェア開発職では、学習能力とフィードバックを受け入れる能力を重視しています。業務では、明確な指示がないなかで仕事を進めていくことが多くあり、解決策を見出せないこともあります。そのときに、率先して

GitHubで調べたり、周囲に助言を求めたりできる人材は、活躍が期待できます。

当社では、行動面接でポータブルスキルを評価します。たとえば、あいまいな状況でプロジェクトを成功させた経験を話してもらい、候補者がどのように問題を解決するのか、クリエイティブな発想ができるのかを判断します。経験者やキャリアチェンジした人も、一定期間の研修は不可欠ですが、ポータブルスキルが高い人は短期間で戦力化が期待できます。

——面接の客観性と公平性を、どのように担保していますか。

リトル氏：面接担当者と質問事項を統一することで、選考プロセスに一貫性を持たせています。

サン氏：面接担当者は定期的に研修を受け、バイアスを避けた客観的な評価方法を学んでいます。その一環で、面接時にスコアカードを使い、候補者に対する分析と評価、その根拠となった回答、懸念点などを入力します。

スキルベース採用導入で多様性が向上

——スキルベース採用の効果は表れていますか。

リトル氏：多様性と公平性が向上しました。私が入社した当時は、社内のダイバーシティ人材はわずか5%で、採用数は全体の15%程度にすぎず、また、彼・彼女らの離職率は全体よりも高い数字でした。現在は、ダイバーシティ人材の割合は15%超、採用率が25%に向上しました。今後も世界の動きに対応しながら、適切な選考方法で候補者のスキルを客観的かつ公平に評価していきます。

Glassdoor

2007年設立、本社所在地は米国カリフォルニア州サンフランシスコ。現従業員と元従業員が匿名で企業を評価して、求職者へ情報を提供する企業口コミサイトを運営。求人広告も掲載する。米国を中心に16カ国で事業を展開する。従業員数は約800人。

column

Lyft リフト



エヴァン・イントレイター
(前ソフトウェアエンジニア採用リーダー)

事前ガイダンスを行い、“シリコンバレー流”に不慣れな人材を適切に評価

先進的なIT企業の多いシリコンバレーでは、「シリコンバレー流」といわれるユニークな選考方法や面接が行われている。デジタル職の独特な選考プロセスに不慣れな候補者が不利にならないように、Lyftでは採用選考の前に2～3週間の準備期間を与え、ガイダンスを実施している。たとえば、採用担当や現場マネージャーが、技術面接の対策に活用できるツールや練習問題など、選考で役に立つ情報を候補者に事前に伝え、万全な状態で面接に臨んでもらう。「多くの人にチャンスをつかんでもらうには、間口を広げるだけではなく、企業側の努力が重要」とイントレイター氏は話す。候補者が実力を発揮できるように環境を整え、すべての候補者が対等な選考プロセスを踏むことで、企業は「スキル」に焦点を当てた適切な評価ができるという。

また、イントレイター氏は「技術面接では、スキルアセスメントでは測れない候補者の考え方や人柄をくみ取るために、人が介入して業務遂行能力を多面的に評価することが適している」と考える。Lyftでは、候補者一人ひとりに寄り添い、十分な時間とリソースを提供することで、選考プロセスの公平性と客観性を担保している。

Lyft

2012年設立、本社所在地はカリフォルニア州サンフランシスコ。配車サービスアプリをはじめ、ライドシェアサービス、レンタカーなど交通手段に関わる事業を展開する。

採用選考における アセスメントの有効性と活用方法

リチャード・N・ランダース（ミネソタ大学産業組織心理学教授）

リチャード・N・ランダース氏は、企業と協働して先端技術を用いたスキルアセスメントの開発に取り組んでいる。専門家の視点から、コーディングスキルを測るテクニカルアセスメントの特長と有効性、今後の可能性について聞いた。

—— 選考プロセスにおけるスキルアセスメントの有効性について、どのようにお考えですか。

ソフトウェア開発職などはデジタルスキルの重要度が高いので、テクニカルアセスメントを利用するのが効果的です。候補者のなかにはデジタルスキルがあっても面接は苦手な人がおり、また、面接後にデジタルスキル不足がわかることもあるため、私は選考プロセスの初めの段階でテクニカルアセスメントを実施することが有効と考えます。

オンラインのテクニカルアセスメントには、30分で完了するものがあります。候補者の離脱を防ぐために、企業がシンプルかつ短時間で測定できるスキル評価を求めているからです。しかし、その多くが通常の職場環境や業務で起こる問題を反映していないために、データにノイズが多く、有益な情報 (signal) と注目に値しない情報 (noise) の比率である「S / N比」が低いのです。したがって、選考の評価基準は「簡単なコードを書ける」ことになります。このようなテクニカルアセスメントは、「コードを書くスキル」が最も重要な、エントリーレベル職のポテンシャルを測るには適しています。問題がうまく設計されているテクニカルアセスメントであれば、その問題を解けない候補者は、業務でより複雑な問題を解けないと推測できますから、選考の初期段階でスクリーンアウトするツールとして使うのがよ

いでしょう。

—— より高度な開発職のコーディングスキルは、どのような方法で測定できますか。

プログラミング業務には、謎解きやアルゴリズム理解のような認知能力も、コードを書くスキルと同等に重要です。候補者の実践的なコーディングスキルを正確に測り、入社後の成果を予測するためには、実務を再現した問題を20～30問出す必要があります。たとえば、データベースと販売サイトのクエリ、原子力発電所の制御ソフトウェアとでは、必要なコーディングスキルが違います。企業は詳細な職務分析を行ったうえで、必要なスキルと入社後に研修で補えるスキルを明確にし、問題を作成しなければなりません。職務による独自要素が多く開発にコストがかかるため、現時点では、専門性の高い開発職のスキル評価を短時間で安価に行うことは、難しいといえます。





Richard N. Landers

研究領域はスキルアセスメントや従業員選抜、大人の学びなどにおけるテクノロジー活用。また、国内外の企業へ先端技術を活用したスキルアセスメントの監査およびコンサルティングを提供している。

職場の育成環境によって、アセスメントを使い分ける

—— エントリーレベルのデジタル人材の採用について、アドバイスをお願いします。

職場環境に合った選考プロセスを設計することをおすすめします。研修制度が整っているなど人材育成に積極的な職場であれば、適性アセスメントで心理的特性を重視した採用をすることが望ましいと思います。熟練のソフトウェア開発者が後輩の失敗を許容しながら建設的なフィードバックを与える環境では、多くの優秀な開発者が育ちます。

一方、研修制度や先輩が育成する機会が少ない、あるいはフルリモート勤務のような環境であれば、1人でコーディングができなければならないため、採用前のデジタルスキル評価が重要になります。テクニカルアセスメントを使って「コードを書くスキル」がない人材を除外し、ソフトスキルをもとに採用する。そして、入社後に従業員が自立的に新しいスキルを習得できるように、リソースを提供することが最善の方法でしょう。

先端技術を活用したアセスメントの実証実験が多数進行中

—— テクニカルアセスメントは、今後どのように発展するとお考えですか。

現在、企業と研究者によって、AIを活用したさまざまな

試みが行われています。いずれも研究の初期段階ですが、私が企業と協働したプロジェクトのなかに、自然言語処理によってコーディングのアセスメントを採点したものがあります。コードを「言語」として扱い、候補者が書いたコードの品質を解析して自動採点するものです。この手法の精度は急速に向上しています。

ほかには、身体的に複雑な動きを分析する研究が進んでいます。航空業界では、ジェット機のパネル操作でスキル評価を行うものがあります。フライトや緊急事態のシミュレーションにおいて、熟練者が航空機を操作する様子をさまざまな角度から撮影し、どこのスイッチをどの順番でどの方向に動かすのかといった、パネルの操作データをAIに学習させます。AIは、新人が同じ場面でのどのような動作をして対応を行っているのかを、熟練者の動作と比較して判断します。これまでは、熟練者が試験現場で新人を採点する必要がありましたが、自動化することで評価にかかる時間も費用も節約できます。この技術をデジタル職のテクニカルアセスメントに応用すれば、たとえば表計算ツールなどのソフトウェアを使いこなすスキルを評価できます。

研究と実験の蓄積によって、今後テクニカルアセスメントは著しく発展するでしょう。将来的には、エントリーレベル職だけでなく、専門性の高い職務のコーディングスキルも安価で精緻に評価できるようになるかもしれません。AIをスキルアセスメントに活用する方法は多様にあり、この分野は大きな可能性を秘めています。

優秀なデジタル人材を見逃さない 「スキルベース採用」

デビッド・クリールマン (Creelman Research CEO)

デビッド・クリールマン氏に、企業事例のインタビューを通じて見えてきた、北米企業におけるスキル評価の取り組みや、採用選考プロセスの未来について語ってもらった。

北米企業がスキルベース採用に関心を持つようになったのは、デジタル人材の不足による採用難が一層深刻化したからである。打開策を探していた企業は、これまで学歴や経験を重視してきたために、選考過程で優秀なデジタル人材を見落としてきた事に気付いた。たとえば、プログラマーのなかには独学で学んだ人材もいるが、実践的なスキルの有無は職務経歴書からはわからない。

採用の鍵は、デジタルスキルを保有している人材を見つけることである。近年は、多くのベンダーがテクニカルアセスメントを簡単かつ手頃な価格で提供しているため、極端に言えば、企業は求人に関心を持つ人材全員にテクニカルアセスメントを実施することができる。選考プロセスの早い段階でスキル評価をすることで、情報工学を専攻していない、あるいは有名企業での就業経験がない候補者にも、デジタルスキルを証明するチャンスが広がる。

スキルベース採用では、当初デジタルスキルの評価に焦点を当てていたが、企業はソフトスキルの重要さも認識することとなった。ソフトスキルのアセスメントは、職務適性や行動特性を評価できるため、選考プロセスの初期に実施することで、ポテンシャルの高い候補者を次の選考に進ませることができる。ソフトスキルのアセスメントベンダーには、Plum.ioやMetrics Reportingなどがある。一方、

テクニカルアセスメントのベンダーにはCoderbyteやCodicilityがあり、試験や技術面接のためのプラットフォームを提供している。TestGorillaのように、デジタルスキルとソフトスキル両方のアセスメントを提供するベンダーもある。

候補者を選別するための、適切なツールの組み合わせ

しかし、先進的なスキルアセスメントだけでは、企業が採用を決定するのに十分な情報を得られない。職務経歴書に記載されている学歴や実務経験は、候補者が業務を遂行できることを示す重要な情報である。また、コーディングは独学で学ぶことができるが、チームの統率力や、大規模な組織でのマネジメント力は、経験から身につけるものである。このような能力を評価するには、従来の**構造化面接**が有効となる。スキルベース採用では、優れたスキルアセスメントと、良質な構造化面接の連動が重要である。

推薦状や紹介状も有益である。候補者の職務適性を判断するうえで、その人と働いたことがある人の意見ほど貴重な情報はないだろう。有能な採用担当は、特に重要なポジションの採用では、候補者の前勤務先の上司や同僚に連絡をして、実際の働きぶりを聞き出そうと尽力する。



David Creelman

カナダ・トロントを拠点に、国内外で人事関連の調査やコンサルティングを提供する。近年の関心領域はアナリティクスやテクノロジー。

これからのスクリーニングと選考のあり方

スキルアセスメントは、企業がこれまで見過ごしてきたデジタル人材を探し出すための重要な手段である。採用が困難なほかの職種でも、スキルアセスメントによって潜在能力の高い候補者を特定し、母集団を拡大できるため、今後さまざまな分野での利用が期待される。

いずれは、企業が選考プロセスのなかでスキルアセスメントを実施するのではなく、個人が率先して受検して自らのスキルを証明する時代になるかもしれない。世界経済フォーラムや米国政府などが、個人が自分の学歴や経歴をデジタルで管理する「スキルパスポート」や「タレントパスポート」の導入を提唱しており、そこにはアセスメントの結果も記録される。つまり、プログラマーが10件の求人に応募する際に、「タレントパスポート」を応募先企業と共有できれば、スキルアセスメントを10回受ける必要がなくなる。さらに、ほかのスキルアセスメントを受検する時間ができ、企業により豊富なスキル情報を提示できる。受検費用は個人ではなく、結果を閲覧する企業が負担すべきだろう。

候補者の「デジタルフットプリント」も注目に値する。最近では、個人のオンライン行動履歴から多くの洞察を得ることができる。採用担当は、候補者のオンラインでの投稿、ソーシャルネットワークでのつながり、フォローしているYouTuberなどから、候補者のスキル、興味領域、性格といった情報を把握できる。デジタルフットプリントを調べる際には、法律やプライバシー保護に考慮する必要があるが、

制約を適切に守れば、活用を妨げる障壁にはならないだろう。

さらに、機械学習による候補者の口調や表情の分析、さまざまな能力を測定するゲーム、脳機能を直接測定するテストなど、多種多様なスキルアセスメントが研究されている。スキルアセスメントの分野は常に変化しているため、企業は新しいツールに気を配っておくとよい。

企業は選考プロセスの定期的な見直しを

一連のインタビューを通して、これまでの一般的な選考プロセスには盲点があると明らかになった。それは、採用基準に学歴や経験を用いることで、業務遂行能力のある人材を見落としていた可能性だ。英語に、「七面鳥に木登りを教えるよりも、リスを雇うほうが簡単だ」というフレーズがある。職務適性がある人材を採用するほうが、ない人材を採用して育成するよりも合理的であることを暗喩している。つまり、採用チームが職務適性のある人材を見出すことが、会社全体の成果につながる。

選考に活用できる精度の高いツールが次々と開発されている。企業は既存のツールを定期的に見直して、選考プロセスを改善していく必要がある。職務経歴書と面接の価値がなくなることはないが、スキルアセスメントで得られる候補者の情報を選考に活かすケースが、今後さらに増えていくだろう。

グローバル企業がデジタル人材の採用で重視する要素

リクルートワークス研究所では、2022年3～4月にグローバル企業を対象に「デジタル人材の採用調査」を実施した（有効回答数62件）。ここでは、その定量調査の結果を紹介する。

スキルベース採用を行っている企業はまだ少ない

関連する学位や実務経験がない人材を採用するかどうかを聞いたところ、「採用する」と回答した企業は9.7%であった。したがって本調査結果は、一般的な選考プロセスでデジタル人材を採用している企業の意向を主に反映している。

スキル要件を満たす候補者がいないときにどのように対応するかを聞いたところ、「スキル要件を満たす人材が見つかるまで探す（45.6%）」企業が最も多かった。また、「業務を委託する（30.1%）」という手段をとる企業のほうが、「職種未経験あるいは経験が少ない候補者を採用し、研修する（24.3%）」企業よりも多かった（図表5）。複数回答であるため、企業は採用の緊急度やスキルの希少性などによって対応を変えていると考えられるが、未経験者の採用よりもほかの選択肢を優先するようであった。

選考で企業が重視する要素とスキル評価の方法

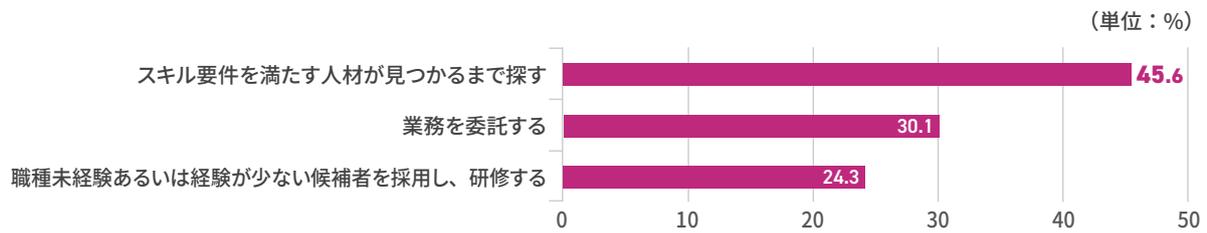
書類選考

デジタル人材の採用において、企業が書類選考で重視する要素を聞いたところ、最も多いのは「オンラインや教育機関で習得したデジタルスキル（24.3%）」であった。「ソフトスキル（18.6%）」「インターンシップやプロジェクトに参加した企業名（17.5%）」などほかの要素には大きな差がなく、企業は複合的な視点から候補者を評価していることがわかる（図表6）。インタビューでは、職務経歴から推察できるポータブルスキルや、趣味欄から人物像を読み取る企業もあった。

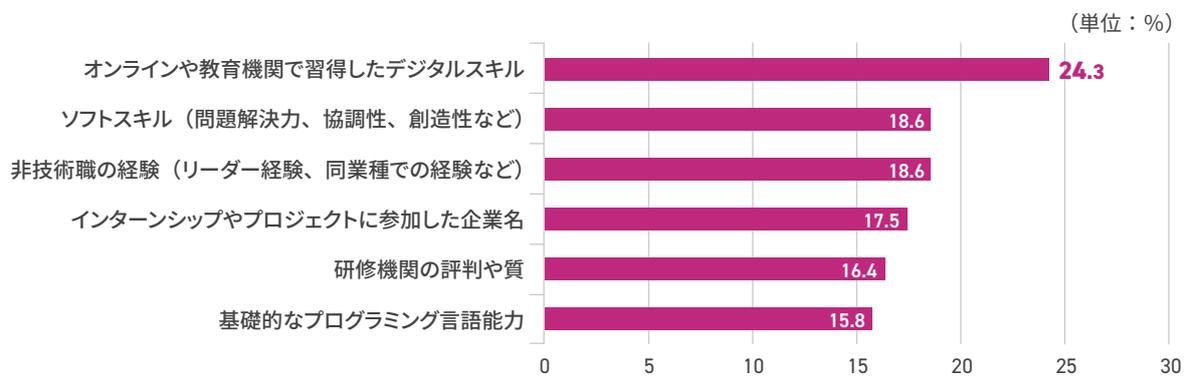
スキル評価の方法

一般的な選考プロセスで企業が候補者のスキルを評価する方法の上位は、「LinkedInのプロフィール（21.0%）」「技術面接（18.5%）」「リファラル（16.9%）」であり、経歴を重視することがわかる（図表7）。適性アセスメントの利用はわずか2.6%であり、ポテンシャルはさほど考慮しない。一方、スキルベース採用を行うインタビュー企業は、テクニカルアセスメントや適性アセスメント、技術面接、行動面接、ハッカソンでスキル評価をしており、経歴にかかわらず実践的なスキルの有無を測定する方法をとっていた。

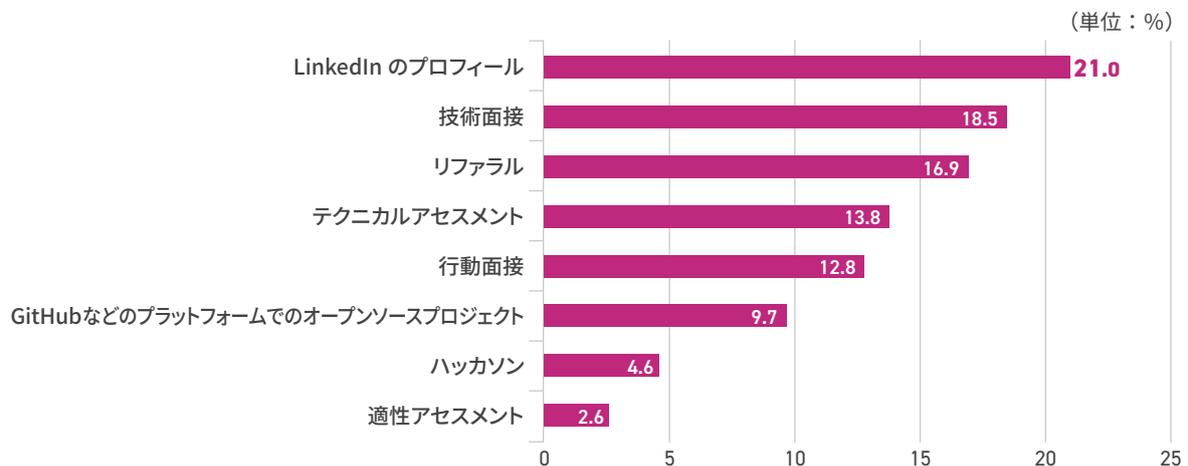
【図表5】スキル要件を満たす候補者がいない時、どのように対応しますか(複数回答、N=62)



【図表6】書類選考では、どのスキルを重点的に確認しますか(複数回答、N=62)



【図表7】デジタル人材のスキル評価には、どのような方法をとっていますか(複数回答、N=62)



出所：「デジタル人材の採用調査」リクルートワークス研究所、2022年

「デジタル人材の採用調査」概要

目的	グローバル企業における、デジタル人材の採用活動のあり方を明らかにする
調査方法	インターネットアンケート調査
実施時期	2022年3～4月
対象企業	CareerXroads 会員企業の採用責任者(有効回答数 62件)

スキルベース採用の有用性を探る

企業インタビューによって、デジタル職のスキルベース採用の選考プロセスと、入社後のスキル習得の方法が明らかになった。共通項は、初期の段階で最低限のデジタルスキルと職務適性を評価する、ということである。企業は業務遂行能力を純粋に評価する方法として、市販のスキルアセスメントやハッカソン、ペアプログラミングを利用している。あるいは、企業独自の試験や面接を取り入れている。入社後、新入社員に不足しているスキルを補完するために、企業は学習機会を与えている。体系的な研修制度がある場合は、講義と実践、制度を持たない場合は、個別にサポートをしている。

ソフトウェア開発職の採用では、下記の4点を必須条件としているが、システムのアーキテクチャやアルゴリズムなどの高度な知識は特に必要としていない。また、1つのプログラミング言語ができていれば、その知識が応用できると考えている。

- 1 **コーディングスキル**：ほかのプログラマーにも理解しやすい、簡潔なコードを書ける
- 2 **思考力**：問題解決力・論理的思考力・批判的思考力が高い
- 3 **コミュニケーション能力**：協調性がある、デジタルの専門知識がない人にわかりやすく説明できる
- 4 **プログラミングへの情熱・関心**：学習意欲の高さと成長が期待できる

スキルベース採用の3つの効果

スキルベース採用を実践している企業は、導入後の効果測定をしていた。共通してみられた効果は、「採用期間の短縮」「離職率の低下」「多様性の向上」であった。

◆ 採用期間の短縮

理想的な経歴を持つ人材を探し続けるよりも、自社が必要とするスキルを持つ人材を特定することで、採用期間が短縮した。Big Viking Gamesでは、94日から26日へと大幅に短縮した。

◆ 離職率の低下

業務遂行能力とポテンシャルを持つ人材を採用することで、離職率の低下がみられた。Glassdoor、Trinity Health Michigan、Thoughtworksでは、離職率が低下したり、在籍期間が延びたりしていた。

◆ 多様性の向上

性別、学位、経験を見るよりも、先にスキルを評価して採用することで、企業におけるダイバーシティ人材の割合が高まった。Glassdoorでは、女性やマイノリティの割合が5%から15%へと増加した。

大手IT、サードパーティがスキルベース採用を支援

リクルートワークス研究所による「デジタル人材の採用調査」では、「関連する学位や実務経験がない人材を採用する」グローバル企業は9.7%であった。一方、Deloitteの「Building tomorrow's skills-based organization^{※4}」によると、企業の62%がスキルベース採用を導入する意向を示していた。関心があっても実行している企業は少ないが、客観的で公平性が高い採用方法として認知されており、導入を促進する動きがある。

米国では、LinkedInなど大手IT企業が、個人にスキル習得から企業との面接までを支援している。また、HireReachやSmartRecruitersといった人材サービスも、企業のスキルベース採用の導入を後押ししている。2022年11月には、NY州の下院議員が「スキルベース採用推進法案(The Advancing Skills-Based Hiring Act)」を提出した。この法案は、雇用機会均等委員会(EEOC)が企業の選考プロセスやスキルアセスメントを審査してその合法性を証明し、企業に技術支援をするものである。連邦政府の雇用法と規制が複雑なために、違反を恐れて選考プロセスの変更をためらっていた企業が、スキルベース採用に意欲的になることを期待している。

「スキル重視」の採用手法、日本企業でどう活用するか

若手のポテンシャルを重視する日本企業の採用選考では、適性アセスメントを実施するのが一般的で、スキルベース採用に近い方法をとっている。一方で、企業内で長期的に人材を育成する日本型雇用は職種を限定しないことも多く、職務に必要なスキルの洗い出しが困難である。SkyHiveやDegreedといった、AIで個人の保有するスキルを検出するテクノロジーツールを利用することで、企業は従業員のスキルや職務に必要なスキルを可視化できる。デジタル職に関しては、特定の言語や開発ツールを使用し、業務内容も明確であることから、必要なスキルを特定しやすい。デジタル職はスキルベース採用が容易な職種であるといえる。

スキルベース採用はエントリーレベルの採用に適した方法であるが、新卒者や若手に限らず、経歴による評価が難しいブランク期間のある人材や外国人材、他の職種からキャリアチェンジをする人材の採用にも有効である。多くの企業がリスキリングに取り組んでおり、個人でもデジタルスキル関連の資格を取得する人は増えている。たとえば、経済産業省が2022年に開設したデジタル推進人材育成プログラム「マナビDXクエスト」は、学生や社会人約1,800人を対象としたオンラインプログラムで、受講した人材は地域企業で2カ月間実習し、各社の課題をデジタル技術で解決する経験を積む。デジタル人材不足の解決策の1つは、このようなプログラムとの接続である。企業は、プログラムの修了者に自社への応募を促し、いち早くスキル評価を行って業務遂行能力を見極めて採用する。採用後は、人材が早期に活躍できるよう実践の場で研修することも欠かせない。デジタル人材の不足に悩む日本企業には、本格導入は難しくとも、「スキルベース採用枠」を設けてトライアルをしていただきたい。

※4 : Deloitte (2022) "Building tomorrow's skills-based organization" <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/skills-based-organizations.html>

用語解説

採用手法

スキルベース採用

業務の遂行に必要なスキルを習得する方法が多様であることを鑑みて、募集要件から学位や職務経験を外し、候補者が持つスキルとポテンシャルをもとに選考する採用手法。

ポテンシャル採用

個人の将来性を重視して未経験者を採用する手法。日本では主に新卒採用に使うが、社会人経験のある若手人材のためのポテンシャル採用枠を設けている企業もある。

スキルの種類

業務遂行能力

業務を遂行するために必要となる知識や技術のこと。ソフトウェア開発職であれば、コーディングなどのデジタルスキルや、論理的思考力のようなソフトスキルが含まれる。

ソフトスキル

コミュニケーション能力やリーダーシップ力、問題解決力など客観的に評価しにくい、定性的なスキル。

デジタルスキル

デジタル技術を設計、開発、あるいは活用するスキル。

ハードスキル

資格や免許、学位などで客観的・数値的に評価しやすいスキル。コーディングやデータ分析のようなデジタルスキルを含む。

ポータブルスキル

業種や職種が変わっても活かせる「持ち運び可能な」汎用スキル。PC操作スキル、リーダーシップ力、論理的思考力など。

選考プロセスに関する用語

構造化面接

候補者全員に対して、あらかじめ設定された質問・評価基準をもとに、順序通り面接を進めること。

行動面接

候補者が過去に困難な状況をどう対処したかを質問し、性格や価値観を掘り下げて聞く面接手法。STAR面接ともいう。

スキルアセスメント

個人のハードスキルやソフトスキルを測定・評価するテスト。候補者の性格や認知能力を測定して職務とのマッチング度合いを判断する適性アセスメント、コーディングなどの専門的な技術

を評価するテクニカルアセスメントなどがある。HackerRank、TestGorilla、Plumなど、オンラインのスキルアセスメントを提供する事業者は多数ある。

スクリーンアウト

書類選考などで、学歴や職務経歴などの募集要件に満たない候補者を「ふるい落とす」こと。

スクリーンイン

書類選考などで、募集要件で足切りをせず、業務を遂行できる可能性のある候補者を「残す」こと。

その他

GitHub

エンジニアが開発やバージョン管理を行えるプラットフォーム。エンジニア同士がノウハウを共有するコミュニティとしても機能している。

OOP言語

オブジェクト指向プログラミング言語。JavaやC++、R、Pythonなど。

アンラーニング

今まで学んできた知識や価値観をいったん捨て去り、再び学びなおすこと。学習棄却ともいう。

タレントマーケットプレイス

従業員や社外の人材のスキルと関心事にもとづいて、社内業務とマッチングさせて、人材を流動的に活用する方法。

ハッカソン

決められたテーマをもとに短期間でアプリケーションやシステムなどを開発し、成果を競うイベント。

ブートキャンプ

個人がデジタル分野の知識やスキルを身につけるための、短期集中型の研修。もともとは米軍の新入隊員の訓練、または訓練所のこと。

ペアプログラミング

二人一組で、特定の問題に対する解決方法を会話しながら、コードを書いていく作業のこと。

リスキリング

新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で求められるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること。

Works Report 2023

海外のスキルベース採用

ー潜在デジタル人材を発掘し、即戦力人材にー

執筆

石川ルチア（リクルートワークス研究所 アソシエイト）

泊真樹子（リクルートワークス研究所）

監修

村田弘美（リクルートワークス研究所 グローバルセンター長）

制作

寺嶋恵美子（リクルートワークス研究所）

星野万喜子（リクルートワークス研究所）

調査協力

CareerXroads

Creelman Research

校正

ディクシオン

印刷

北斗社

2023年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

本レポートは2022年5月より、リクルートワークス研究所のウェブサイト
(www.works-i.com/column/northamerica.html) に掲載した
コラムをまとめたものです。

取材対象者の所属や役職はすべて取材当時のものです。

Works Report 2023

海外のスキルベース採用

—潜在デジタル人材を発掘し、即戦力人材に—

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>