

近未来のリクルーティング ——欧米のHRプロフェッショナルによるリクルーティ ングプロセスの“進化と予兆”から——

村田 弘美 リクルート ワークス研究所・主任研究員

10年後のリクルーティングはどう変わるのか。欧米では働きかたの未来に関する研究がなされている。また、大手グローバル企業では、急速に進むアジアの人材流動に対応したグローバルリクルーティングや、次々に開発されるテクノロジーなど日々の変化を受け柔軟に新しいリクルーティング手法にチャレンジしている。欧米のHRプロフェッショナルに協力を仰ぎ、“すでに起こった未来”をもとに、リクルーティングの変化と予見を紹介する。

キーワード： リクルーティング, 採用プロセス, 採用, 近未来, グローバル

目次

- I. イントロダクション
- II. “Future of Work”に関する先行研究
 - II-1. 米英の“Future of Work”
 - II-2. “Future of Work”プロジェクト
- III. リクルーティングの変化と予兆
 - III-1. HRプロの予見するリクルーティングの近未来
 - III-2. HRプロの予見するリクルーティングプロセスの近未来
- IV. 欧米の事例からみる日本のリクルーティングの未来

功してきた企業は、すべて自らの未来を、自ら創ってきた。もう1つは、すでに起こったことの帰結を見ること。そして行動に結びつけることであるという。ドラッカーは“すでに起こった未来”と名付けている。

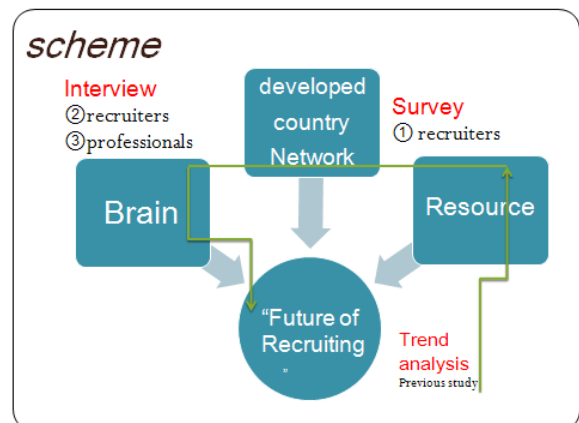
2000年から2010年におけるリクルーティングはどのような変化を遂げ、また、2020年の未来に向けてどのような変化を起こそうとしているのか。

ここでは、下記の事例調査のスキームで3つの方向からのアプローチを行った(図表1)。

I. イントロダクション

リクルーティングの未来を予測する。それにはどのような方法で適切な方向性を導きだせるのか。2020年といった近未来社会は、人口、資源や自然環境、科学技術の進歩など、大きく外れることのない将来予測のフレームから“ある程度”の予見をすることはできる。しかし、実際に10年前、現在あるWeb3.0、ソーシャルメディアによるソーシングという求職者へのアプローチ手法が拡大することを予測した者は稀少である。ドラッカーによると、未来を知る方法は2つあるという。1つは、自分で創ることである。成功してきた人、成

図表1 事例調査のスキーム



グローバル市場におけるリクルーティング方法と日本のそれとは異なるものであるが、グローバ

ルレベルでは近未来にどのようなことが起こるのか。最も先進的であるグローバル企業の①過去から現在にいたるリクルーティングと、②これからのリクルーティングの事例をみることで、グローバル市場ではかなり遅れをとっている日本企業はどこに向かうべきか、今後のリクルーティング戦略を策定するにあたり1つの示唆となるだろう。

<STEP 1>

はじめに、先行研究として欧米各所ですでに行われた、もしくは現在も行われている雇用に関する未来予測（Future of Work）の検証。未来予測の方法や、その取り組みについて代表的な実行者にインタビューを行った¹。広範な研究結果であるため、この中からリクルーティングに関する内容についてのトピックを紹介する。

<STEP 2>

次に、2つの方法を用いて、過去10年間のリクルーティングの変化と、これからの10年の変化予測の調査を行った。対象者は、前述の①“すでに起こった未来”を熟知している者、②グローバルをベースとしたリクルーティングを熟知、もしくは実行している者、③グローバル企業を中心にリクルーティングの業界を牽引してきた者、④HR系のテクノロジーに明るい者、という4つの条件をもとに選定したHRプロフェッショナルである。

彼らに対して、1つめのアプローチとして、14名を選出し、対面インタビュー²を実施した。インタビューでは、固定の質問表に基づいた一問一答ではなく、質問や質問者との対話を通じて、新たにリクルーティングの未来に対するイメージを持つことや、イメージネーションを喚起することを目的とした。通常、未来予測はデルファイ法などを用いるが、同方法では、質問の範囲内に回答が限定される懸念から、このような方法とした。

結果、先進的な回答を多く得られたが、第一線の彼らを感じているリクルーティングに関する変化と予兆に関して、リクルーティングプロセスを中心とした事例を紹介する。

<STEP 3>

2つめのアプローチでは、欧米のグローバル企

業55社64名のHRプロフェッショナルに、リクルーティングに関する過去10年間の変化と2020年への予兆に関するオンラインサーベイを行った。10年後を想定する未来予測に関しては平均値や中央値が必ずしも参考にはなり得ない可能性もあるため、サーベイにおいても回答の自由度を高め自由記述を設けた。この中からリクルーティングプロセスの事例を中心に紹介する。

また本稿では、欧米における近未来のリクルーティングに関する既存の調査と、独自の調査を踏まえ、日本の近未来のリクルーティングへの備えについて考察する。

II. “Future of Work”に関する先行研究

II-1. 米英の“Future of Work”

欧米における“Future of Work”に関する研究は、政府、人材ビジネスに関わる業界団体、企業、研究機関、個人まであらゆるレベルで取り組みが行われており、現在も継続されている。ここでは代表的な10の調査から、およそ10年後、2020年を想定した未来予測の先行研究を挙げる（図表2）。それぞれの組織の研究目的が異なるため、結果の共通性については一概に言えないが、未来のリクルーティングに関して予見している領域で、複数以上が掲げている事象をまとめると、下記の8点が指摘されていた。

●未来予測の先行研究における指摘

- ・グローバル化（及び国際的な人材の流動）
- ・社会や企業が求める人材の質の高度化
- ・衰退産業が抱える人材の専門化
- ・ダイバーシティへの対応
- ・世代間問題（企業内における世代共存）
- ・デジタル世代（Y世代、Z世代）への異なるアプローチ法の必要性
- ・フレキシブルワークの拡大と進展
- ・テクノロジーの進化スピードへの対応
- ・リクルーターや人事の役割の変化

STEP 2では、上記の内容が未来に想定されると前提したうえで、近未来のリクルーティングについてインタビューを行った。

図表2 未来予測の主要な先行研究とその概要

Future of Employment WG	Gateway to Success	Recruitment2020	Future of Work	The 2020 Workplace	Talent mobility 2020	2006-2051未来予測	2020年の労働環境	Intuit 2020 Report	SIReview
REC, 英大手100社の人事部長シニアリーダー	REC	Demos	CIPD	Meister&Willyerd	PwC	BT未来学	ガートナー (ITコンサル)	Intuit	SIA
人材獲得競争。採用やリテンションプログラムにおけるテクノロジーの影響。労働力人口の構成比。スキル要件の変化。フレキシブルワーク。ダイバーシティ。経済的不安定さ。労働力の柔軟性によるリスク回避。	リクルーターの役割。スキルギャップ。グローバル化。人口動態。ダイバーシティ。人材の獲得とマネジメント。法。テクノロジー。世代間の問題。CSRとブランド。フレキシブルワーク。バーチャルベースの職種の増加が見込まれる。新たな20職種、衰退する5職種、普遍的な職種など。	採用活動の変化と影響。高技能職に対する高度に個別化された採用サービスと低技能職の定型化した採用プロセスのギャップが縮まる。より個別化されたサービスが開発される。新しい採用モデルの登場。変化要因: 人材ビジネスの変化、法規制、労働力の変化、社会価値、テクノロジー。	リクルーターの役割の変化。スキルギャップ。グローバル化。人口動態。ダイバーシティ。人材の獲得とマネジメント。法。テクノロジー。世代間の問題。CSRとブランド。フレキシブルワーク。バーチャルベースの職種の増加が見込まれる。新たな20職種、衰退する5職種、普遍的な職種など	職場は個人化され社会的つながりが強くなる。雇用主は5世代が共働する課題に対応。ダイバーシティの拡大。個人型福利厚生。脱9時17時。知的労働の権勢。生涯教育。内部外部のオンライン接続。コラボ、信頼、革新、社会的繋がり、人事部が能力開発エージェントとなる。	労働力のグローバル化予測。海外赴任者は過去10年で25%増。2020年までにさらに50%増加。グローバル企業の海外拠点は2009年の22カ国から2020年には33カ国に増加。新たな主要都市がビジネスハブとなる。経済的、人口動態的必要性から、特定の労働者に対する移民規制の緩和が進む。企業や政府が費用を分担、ナレッジを共有し、モビリティや経営関連の規制の撤廃。	19分野の未来予測。ビジネス分野の例: ビジネス・教育分野の定年は70歳→75歳。病歴と連動。労働者の25%が週2日テレワーク。人間のいない企業の誕生。年金制度崩壊危機。テレワークセンター勤務者が在宅勤務数を超える。製造業雇用者が1割を切る。自動生産工場によりアジアの失業率は上昇。	5トレンド ①仕事の非ルーティン化、 ②労働力の寄せ集め、 ③新たなパターン検出、 ④ハイパーコネクテッドネス、 ⑤仕事をする場のバーチャル化、24時間化	20トレンド デジタル世代の成長ですべてが変わる。アクティブな団塊世代の出現。ウェブの浸透による文化融合。SNSが参加型経済の促進。ローカルズム、在動増。非典型増。自社ネット増強。フルタイムからフリーエージェンツシフトへ。小企業と非典型労働との共同ネットワーク。自営増。クラウドで働く。バーチャルームという新職場登場。 など	2020年、スタッフینگ業界従業員数は約340万人、派遣事業の売上高は1,850億ドル、派遣労働者の浸透率は2.2%と予測。企業の20%以上、20%台半ばの割合がスタッフینگサービスを利用する。 など

出所: 各報告書

II-2. “Future of Work” プロジェクト

次に、現在も継続されている研究を紹介する。「フューチャー・オブ・ワーク・リサーチ・コンソーシアム」では、雇用の未来についてのディスカッションが行われている。2009年10月にロンドン・ビジネス・スクールを核とした、ホットスポット・リサーチ・インスティテュートが発足させたもので、世界各国から200名以上の専門家、エグゼクティブ、若者が参加する共同創造的なプロジェクトである。未来(2020-2030年)の労働を取り巻く環境について、革新的なメソッドを通じて検討し、未来のシナリオの作成を行っている。エグゼクティブらは、それぞれが直面する課題や見解、「将来性を備えた(future proofed)」プラクティスを共有していく。2009年10月から2010年6月にかけて、「フェーズ1」が実施され、「フェーズ2(2010年10月~2011年4月)」、「フェーズ3(2011年10月~2012年4月)」と継続されている。

オンラインを利用し24時間稼働するコミュニ

ティ「FOWVILE(フューチャー・オブ・ワーク村)」での検討も行われている。テーマに応じて英国、インドなど、世界各国からの参加者がそれぞれの立場から積極的に意見を述べ、アイデアを創出している。参加団体は欧米、中東、アジアの大手企業や政府機関、NPOで、先進的な団体が多く参加している。残念ながら日本からは1社しか参加していない。

フェーズ1の研究では、未来予測は困難としながらも、未来の働きかたを根本的に変える5つの要素と32の項目、また、未来予測の複数のシナリオ、明るい未来へと進むための3つのシフトが掲げられた。

●5つの要素

- ① テクノロジーの発達(モバイル利用者が50億人超。クラウドによるサービスの低コスト化、業務のロボット化、世界規模の知識ネットワークにかつてない量の情報が創出される)
- ② グローバル化の進展(BRICS勢力の拡大、付加価値の拡大と製造のローコスト化)
- ③ 人口動態の変化(高齢化による大量の知識流出、

職場に5世代のコホートの出現)

- ④ 社会動向の変化（企業や組織への依存度の低下）
- ⑤ 企業のエコ活動の強化（企業の地方拠点化、在宅勤務者増）

リクルーティングに関連する内容では、「グローバル化とテクノロジーの発達が進んで、新たな人材プールが創出され、グローバルな流れをつくる」と予見し、その対処を掲げている。

未来予測のシナリオでは、暗いデフォルトの未来（断片化、孤立、疎外）と精巧に作り上げた明るい未来（共創、社会的なつながり、マイクロアントレプレナー）が提示され、明るい未来に進むための3つのシフトの重要性を説いている。

●明るい未来に進むための3つのシフト

- ① 個人はゼネラリストから、専門的なスキルや知識を会得した達人へとシフトすることで自己の価値を創造することができる
- ② 専門性を備えて周りから抜きん出ると同時に、周りの専門性を持つ者たちと価値を創出する必要がある
- ③ 従来のように、報酬を得て消費するのではなく、意義や情熱を持ち、建設的で生産的な経験のできるワーキングライフへと移行する

現在、プロジェクトではフェーズ3の活動が継続されている。「将来に備える」ために企業や個人は今から何をどのような方向性にシフトする必要があるのか。企業の備えができていない課題として、社内の領域を越えた仕事の取り組み、パートチームのマネジメント、世代間の結束、低炭素未来を掲げており、その対処についても検討が進められている。このプロジェクトが、未来のHRに対して掲げた課題はさまざまあるが、リクルーティング関連では、高度人材の不足と、企業内における複数世代の共存、すなわち配置が挙げられている。企業や人事はいかにグローバル化した人材プールを創りだし、それをサポートしていくのか。2030年にはアジアの人口は50億人に達する見込みであり、中国やインドといった新興国の企業は、“人材の採用と定着の両方に取り組む”とともに、“非常に底の浅い管理職の人材プールの中

から世界のトップクラスの労働力を輩出しなければならない”という課題を抱えることになる。高度人材のプールとは別に、odesk³のような、高度スキルをグローバルで売買できる機会を与える市場の必要性も問われている。また、日本の喫緊の課題でもある高齢化する労働市場について、従来のキャリア構築とは別に「カリヨン」型⁴と呼ばれるキャリアカーブ、20～30代、40～50代の2つの熟達領域をもとに70～80代まで働き続けることを前提とした働きかたに対応したインフラや、企業においても複数世代の従業員や複雑化した就業形態の従業員等への対応も必要とされるという。

図表3 FOWVILLE



出所：FOWVILLE, <http://fowville.com/>

III. リクルーティングの変化と予兆
III-1. HRプロの予見するリクルーティングの近未来

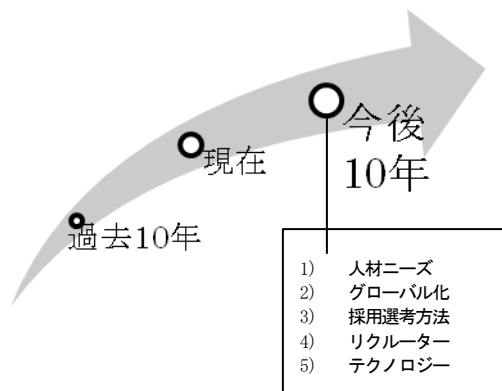
STEP 2は、リクルーティングを牽引する欧米のHRプロフェッショナルおよび有識者に協力を仰ぎ、対面インタビューでは、「誰に訊くか」が重要で結果に大きな影響があると考え、慎重に人選を行った。

インタビューは、リクルーティングの変化と予兆について、①過去10年に起こったこと、②今後10年に起こるであろうと予測されること、その兆しがあるものについて訊いた（図表4）。インタビューのフレームは、リクルーティングプロセスにおける近未来を中心に1) 人材ニーズ（企業や社会が求める人材像やその要件）、2) グローバ

ル化, 3) 採用選考方法および人事, 4) リクルーター, 5) リクルーティングに関連するテクノロジーとした。インタビューに基づく予見は下記のとおりである。

- 【インタビュー概要】**
- ・調査時期 2011年6月～2011年12月
 - ・調査対象 米国および英国のHRの熟練者, および有識者14名
 - ・調査方法 対面調査。一部, インターネットをのオンライン面接システム⁵を利用(図表5)
 - ・所要時間 約60分(一部120分)

図表4 インタビューのフレーム



図表5 本調査のオンラインインタビュー



注) グリーンジョブのオンライン面接システムをカスタマイズしたシステムを利用。左がインタビュアー, 右がインタビューイ

1) 近未来の人材ニーズを予測する

- 人材不足が世界中で深刻化する
- スキル不足, リーダー不足が起こる
- フューチャータレント「未来の人材」は,

“グローバルマインドセット”「国際経験」「国際視点」を持ち, 高い流動性を持つ人材

●ハイブリッド化

2020年は人材不足が世界中で深刻化する。企業の求める「未来の人材」は, 「国際経験」「グローバルな視点」「世界レベルでの高い流動性」といった“グローバルマインド”のある人材で, ただの優秀な人材ではなく, 十分な経験と初日から即戦力となる人材に集約される。また, Y世代に欠如しがちな「対面でのコミュニケーションスキル」といったソフトスキルを持つ。このような高度な人材は, 近未来においても希少で, 世界中への「指名手配」が行われる。企業はあらゆる手段を使い世界中から調達するが, 同時に社内選抜で候補者を選定し, 高度な人材の育成のために海外でのビジネス経験を積ませるか, さらに上の高等教育機関に送り込み必要な知識や技術を習得させ「未来の人材」を創り出す。社外から調達するのか, 社内の人材を育成するのか, “分析”が重要視される。また, 大学教育では行われない分野での技術者が不足することで, スキル不足を補うために, 社内における人材育成や, 競合企業からの熟練者のハンティングも積極的に行われる。

アジアにおいては人材流動が促進される。採用ターゲットは主に北米, 欧州にいる外国人留学生100万人で, 新卒から育成する。

また, 「未来の人材」の人材ポートフォリオへの組み込みに伴い, 組織内ではハイブリッド化が進む。異なる国, 時間帯に住むチームをまとめるスーパーバイザー, リーダーも必要とされる。戦略的なタレントマネジメント(フレキシブルな雇用形態やバーチャルチーム, リモートワーカーの採用, オリエンテーション, オンボーディングと人材開発, マネジメント)の必要性が高まり, 現在の組織との融合が課題となる。

一方, 高齢化にともなう能力と経験値の高い高齢者の非正規化やコントラクター化によって, 社員よりもはるかに契約期間が長く繋がりのあるコントラクターが増加し, 組織が複雑化する。人材ポートフォリオはこうしてハイブリッド化する。

2) 急速なグローバル化への対応

- 国境を越えた採用戦略
- 世界的な人材流動化が促進される
- 移民政策 - 国家間での人材調達で法政策的対応が促進される
- 女性の就業率の低い国でグローバル企業が積極的に女性を採用する
- グローバルとグローバルはパラレルで対応

企業の中長期採用計画では、「未来の人材」の登用が本格化する。さまざまなグローバル課題や地域差への対応が課題となる。例えばインドや中国のオファー承諾率は50~75%であり、1名採用するのに3名のバックアップが必要となるなどパワーとコストが増加する。新興国では企業としての存在の認識、ブランディングから始める必要性もあるためだ。

「未来の人材」のニーズの高まりと同時に、世界中の人材の共有化や、適材適所化が進む。過去にメキシコの人材がカナダの鉱業人材不足に力を発揮したように、例えば、スペインなど高失業率の国の人材を他国で活用する。製造業の人員の不足する米国にアジアから調達するなど、国家間での人材調達ニーズが高まる。こうした動きに後押しされて、移民政策や多国間紹介などの法的なインフラが整備される。また、個人でも世界規模で求職活動が行われるようになり、それに対応した、世界で適材を見つけやすいインフラやサービスが促進される。

リクルーティングにおいては、“グローバル”リクルーティングの標準化とともに、“グローバル”リクルーティングへの対応が必要とされる。例えば、インドでは福利厚生（食事、送迎）は候補者の家族まで必要とされるなど、自国にはない他国の「ローカル」なルールも共有化されるようになる。また、インド、ブラジルなどの新興国の企業では速いスピードでHRがより洗練されている。

グローバルでは、時差のない「24時間体制のリクルーティング」が行われる。

3) 採用選考方法の劇的变化

- “Post and pray”（求人広告を出して祈るように待つ）から、ネットワーク、SNS×従業員の紹介が主流になる
- ソーシングからオンボーディング、ROI（return on investment）までがリクルーティングプロセスとなり、専門分化する
- アナリティクス（データ分析）が重視される
- タレントコミュニティの構築
- Y世代に対応し、新卒採用はテクノロジー中心
リクルーティングプロセスは、リクルーターの人脈頼りからSNSによる候補者との関係構築（タレントコミュニティ）へ劇的に変化した。今後はさらに“ソーシング”と“リクルーティング”（選考、採用からオンボーディング、育成、後継者計画）の2つへの分化が促進される。リクルーティングプロセスではオンボーディング領域が期待され、採用者が定着するだけでなく、生産性を発揮するまでがリクルーターの責任となる。人事はデータ分析を重視し、パフォーマンスメトリクス、科学的側面を重要視する。採用経費も同様で、採用予算はジョブボードから報酬型広告にシフトされる。また、ISO10667の取得によって、リクルーティングプロセスは標準化、規格化され、反復・複製、拡張可能なものはアウトソースされる。中小企業などでは、採用遂行能力の低下からアウトソーシングに傾く。

新たなグローバル人材獲得プラットフォーム（ATS、採用ブランド、マーケティング、社内および社外人材とのコミュニケーション、メッセージ発信）も必要とされる。グローバルシフトでHR機能を中央集権化するか、分権化するか、ハイブリッド化するか、対応が分かれる。

4) リクルーターの専門分化

- 「未来の人材」を獲得するために優秀なリクルーターがハンティングされる
- リクルーターは、「ソーサー」と「リクルーター」に専門分化される
リクルーターの仕事の本質は変わらないが、技

術やツールが進化する。求職者とのコネクションもデジタル化し、リクルーターはSNSに長けている人へと変化。大企業のリクルーターは採用ブランディングの専門スタッフ、ソーサー、リクルーター、ライブラリアンと専門職に分化する。

また「未来の人材」の採用に必要なスキルや能力として、経営的的確な予測、ビジネスに精通すること、語学、マーケティング（諜報能力含む）、セールススキル、人間関係の構築力、他国の規則や法律や習慣の理解することも求められる。

5) リクルーティングに関連するテクノロジー

- テクノロジーは進化するが、採用の本質は変わらない
- 新しいソーシャルメディア、採用選考、適性のシミュレーションテクノロジー、オンライン面接などのテクノロジーが進化し利用が増加
- 新しいテクノロジーを取り入れない企業は取り残される

過去 10 年でリクルーティングに関連するテクノロジーは劇的に変化した。基本的な採用プロセスに変化はないものの、Y世代を満足させる新たなソーシャルメディアにより、ポテンシャルを持つ人材、競合に勤務する人材など潜在的な求職者へのアプローチが深まる。履歴書はマーケティングツールとなり、選考には大学がオンライン面接システムを導入することから、その利用が促進される。他にも一部の職種では、シミュレーションテクノロジーなどのセレクションに関する新たなテクノロジーが多く利用される。

また、現在ある多くのSNSは一元化、統合化され、よりシームレスに、世界の人材を採用、管理するツールとなる。

III-2. HRプロの予見するリクルーティングプロセスの近未来

STEP3 では、キャリアクロスロード社の協力のもと、リクルーティングを熟知する欧米のグローバル企業に在籍するHRプロフェッショナル

を対象とした、リクルーティングに関する過去 10 年間の変化と 2020 年への予兆に関するサーベイ “Future of Recruiting” 調査を行った。

【調査概要】

- ・調査時期 2011 年 9 月～2011 年 10 月
- ・調査対象 米 CXR コロキアム会員より選出したHRの熟練者、約 300 名に調査を送付。回答数 55 社・64 名
- ・調査方法 インターネット調査（サーベイモニターを利用）

回答者の属性は、米国を中心としたグローバル大手企業 55 社のHRプロフェッショナル 64 名、役職は代表、バイスプレジデント、HRの管理職、この調査の質問項目に対する回答が行えるリクルーティングの熟練者に限定した。

回答企業のうち 9 社（16.4%）は海外に拠点を持たない米国企業。同じく 9 社（16.4%）は米国外を本拠地とする多国籍企業。残りの企業（67.2%）は米国を本拠地とする多国籍企業である。

調査カテゴリーを大別すると、1) 企業の採用戦略、2) リクルーティングプロセスの変化、3) テクノロジーの進展、4) サードパーティー、の 4 項目に重点を置き、2) については、①過去 10 年間の進化、②今後 10 年間の進展の予見やその兆候、の 2 つの視点からの見解とした。

1) 企業の採用戦略の変化

はじめに、リクルーティングの環境やターゲット、採用方法、グローバル化の影響について、2020 年に起こっていると想定される項目（今後 10 年間の進展）に対して、非常にそう思う、そう思う、わからない、あまりそう思わない、全くそう思わない、の 5 段階の回答を設定した。うち設問に同意した（a.非常にそう思う、b.そう思う）は下記のとおりである。

《回答結果》

組織における雇用形態が多様化し、ハイブリッド化が進む（正社員、パートタイム、契約社員、PEO、コンティンジェントコントラクターなどの人材ミックスがより進行する）	a (31.3%) + b (50.0%) = <u>81.3%</u>
組織のハイブリッド化によって、採用方法が複雑化する	a (31.3%) + b (50.0%) = <u>81.3%</u>
新卒採用の比率が増える	a (33.3%) + b (34.9%) = <u>68.2%</u>
従業員採用から、居住地を問わず、プロジェクトベースで働くフリーランサーへのアウトソーシングにシフトする	a (9.5%) + b (42.9%) = <u>52.4%</u>
クラウドソーシング（自己管理型のクラウドコラボレーション）の需要が高まる	a (11.5%) + b (50.8%) = <u>62.3%</u>

回答者の約8割が、従業員の雇用形態や就業形態が広がり、その結果、採用プロセスがさらに複雑化すると回答している。「5、6年前には想像できない方法で、優秀な人材を見つけ出し、採用している。このトレンドがあと10年続く」という意見もあった。グローバル企業では、すでに階層や職種や専門領域ごと、国や地域ごとにさまざまな採用方法を駆使しているが、今後さらに複雑化するということであろう。

また、回答者の約7割が、採用全体に占める新卒採用の比率は高まるという見解に同意した。一方で、新卒採用に関しての自由記述は最も多く、両極的な見方がされていた。「ベビーブーマー世代が職場を去れば、次の波は必然的に新卒者になる」「インターン生の方が安価な労働力。経費削減のために、社員よりも学生の採用を増やす」「後継者育成計画を考えるうえで、大学新卒者は優遇される」と新卒採用増を見込む意見がある一方で、「多くの業界では、従業員のレベルの向上により、スキルの高い、あるいは、有資格の候補者を採用する必要性に気づいている。また、新卒者の人材プールに過度に依存することはできない」「専門スキルに対するニーズが高くと、新卒採用を控える可能性がある。リテンション（企業への忠誠心）が課題となっている場合には特にそうだ。経験豊富

な専門職者の採用は今後も堅調」「自社では、新卒採用から中途採用へ大きくシフトしている。5、6年前には新卒採用と中途採用の比率は6対4だったのが、今や完全に逆転している」「新卒採用の比率は下がるかもしれない。学生の専攻分野や米国の出生率の低下、特定のスキル領域に対する需要の高まり等に左右される」など、企業が求める人材に対して、新卒者のスキル不足が今後の課題と指摘されている。自社の事業に即した専攻分野の学生の数が減っていることも示唆された。また、回答者の中には、すでに多くの新卒採用を行っているため、今以上の採用増はないと回答した者もいる。

一方、高齢化社会で増加するといわれるフリーランサーへのアウトソーシングや、クラウドソーシングについては、今後増加するという見解に同意する者は前記の3つの設問ほど多くはなかった。

次に、グローバル化の影響についての回答で設問に同意した（a.非常にそう思う、b.そう思う）割合は下記のとおりである。

米国外における人材の採用比率が高まる（国際的なリクルーティングが増加）	a (48.4%) + b (40.6%) = <u>89.0%</u>
中国やインドなど新興国における人材採用により比重が置かれる	a (51.6%) + b (42.2%) = <u>93.8%</u>
採用方法がグローバル化する。各国の文化や習慣に対応した採用方法を行う必要性が高まる	a (70.3%) + b (26.6%) = <u>96.9%</u>
採用方法がグローバル化する。各国の文化や習慣に対応し、個別化されていた採用方法が世界で共通化される	a (36.5%) + b (47.6%) = <u>84.1%</u>

回答者は、地理的な「重心（世界地図上で従業員がどこにいるか）」は中国やインドなどの新興国に移り（93.8%）、文化の違いに採用方法を適応させる必要が生じる（96.9%）と認識している。

また自由記述の意見にも表れているように、グローバルなポートフォリオは就業形態×職務（職種）などでより複雑化していく。

2) リクルーティングプロセスの変化

<過去 10 年の変化と今後 10 年の進化>

次に、ソーシング（あらゆる手法、ツールを使った候補者探し）、候補者との関係構築（SNSを用いた人材コミュニティの開発などを通じた関係構築）、アセスメント（テスト、スクリーニング、面接）、マーケティング・情報伝達（求人、企業、キャリアなどの情報へのアクセス）、新しい従業員のオンボーディングと育成（組織に迅速に馴染ませ、戦力化させるための導き）、成果の測定（費用、人員の充足までの期間、その他のROI）など、HRが手掛ける一連の採用業務に対して、過去10年で、すっかり変化した、大きく変化した、まあまあ変化した、若干変化した、全く変わらない、の5つの尺度で見た。うち大きな変化があったと回答した（a.すっかり変化した、b.大きく変化した）割合と、今後10年で大きく進化する（a.すっかり進化する、b.大きく進化する）と回答した割合は図表6のとおりである。

図表6 リクルーティングプロセスの過去10年の変化と今後10年の進化(1)

リクルーティングプロセス	過去10年の変化			今後10年の進化		
	a	b	a+b (%)	a	b	a+b (%)
ソーシング	31.7	54.0	85.7	15.9	61.9	77.8
関係構築	12.7	49.2	61.9	20.6	58.7	79.3
評価	3.2	15.9	19.1	1.6	38.1	39.7
マーケティング	19.0	60.3	79.3	12.7	52.4	65.1
オンボーディング	6.3	25.4	31.7	14.3	47.6	61.9
成果測定	4.8	25.4	30.2	4.8	52.4	57.2

出典：リクルート ワークス研究所「Future of Recruiting」

過去10年ですっかり変化した、大きく変化した、の合計を一定の“変化”と捉えて一連のリクルーティングプロセスと比較すると、過去10年で大きな変化を感じたという割合が高かったのは、順に“ソーシング（85.7%）”と“マーケティング（79.3%）”、“関係構築（61.9%）”で、大きな変化の認識は、回答者に共通していた。評価、オンボーディング、成果測定はそれらに比べて変化が小さかった。

また、「手段は変わっても、求められる中身が変

わったとは限らない」「2001年以降のダイバーシティソーシングのワークブックに目を通したら、ソーシングや関係構築など、現在も変わらない」「コンセプトは変わっていない」という自由回答もある。

一方、「テクノロジーやプロセスは進化しているが、採用の基本は変わっていない」「ツールは劇的に進化した」など、業務の本質は変わらず、テクノロジーによる一部分の変化だと指摘する自由記述も複数あった。また、「ソーシング機能の進化には衝撃を受けているが、10年後には消える。人材探しが問題にならないほどテクノロジーは進化する」という指摘もある。一方、“変化”の低い評価については、「多くの企業の採用機能は依然として、旧来式の測定基準（人員充足までの期間等）を用いている」という意見と、「絶え間ないテクノロジーの導入によって、業績評価指標の伝達と測定基準に関する大きなチャンスが生じた」という2つの見方があった。

次に、今後10年の進化をみると、“関係構築（79.3%）”、“ソーシング（77.8%）”の順であるが、全く違うものになるという回答は少なく、現在の延長の進化であり、今後10年は過去10年ほどの変化はないと考えているようだ。

また、過去10年で最も変化のあったソーシングとマーケティング以外は、今後10年で、過去の10年を超える進化があるとみられている。

自由記述では、「Web3.0や未来のテクノロジーによって、大きな変化が起きている」という一方、「ソーシング機能は消え失せるか、人材を引きつける調達機能になる」という対極の見方もある。また、「評価や選考ツールは大きくウェブへと移行するかもしれないが、完全な別物にはならない」とするものや、「測定基準は変化する可能性が大きい。私たちの行動の影響をきちんと測定する能力やニーズは、採用やスタッフィングにとって主な原動力となり、いずれは要件となる」という回答もあった。

次に、これまでのリクルーティングにない新たな手法が開発される可能性について、非常にそう

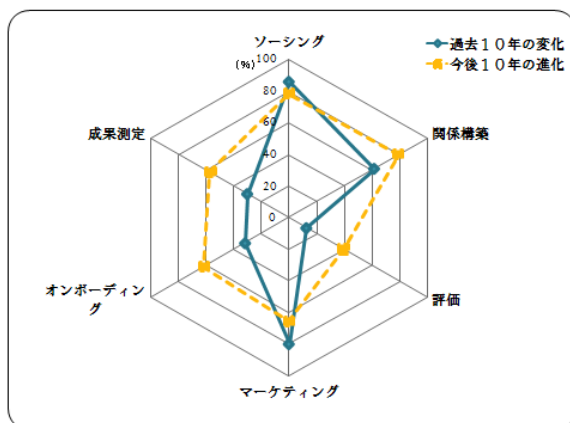
思う、そう思う、わからない、あまりそう思わない、全くそう思わない、の5段階の選択肢を設けた。うち設問に同意した（a.非常にそう思う、b.そう思う）割合は下記のとおりである。

これまでにない斬新な採用手法が現れる
 $a (42.2\%) + b (43.8\%) = 86.0\%$

「現在も、様々な手法が出てきている」とリクルーティング手法の日進月歩を挙げるものや、「2004年に始まったフェースブックの、2011年の会員数は8億人。今後10年で何が起きるか分からない。だが、採用は（人との関わりという点で）変わらない」というように、本質は変わらないが、何が起こるか分からないという回答もあった。

今一度、リクルーティングプロセスの過去10年の変化と、今後10年の進化について、「変化」と「進化」の回答とを比較すると（図表7）、過去10年よりも進化する領域は、関係構築、評価、オンボーディング、成果測定の4つの領域である。ソーシングとマーケティングは過去10年で様変わりした分、今後10年では過去を超えての進化はないと予見されている。

図表7 リクルーティングプロセスの過去10年の変化と今後10年の進化



出典：リクルートワークス研究所「Future of Recruiting」

<リクルーターの役割の発展>

次に、リクルーターの役割や仕事について、すでに現場で起こっている事実や兆候から、10年後の進化について訊いた。2020年に起こっていると想定される項目に対して、非常にそう思う、そう思う、わからない、あまりそう思わない、全くそう思わないと5段階の回答を設定した。うち設問に同意した（a.非常にそう思う、b.そう思う）割合は下記のとおりである。

リクルーターの採用力（人選力）は向上する
 $a (29.7\%) + b (50.0\%) = 79.7\%$

リクルーターの職務内容は変化する
 $a (41.3\%) + b (46.0\%) = 87.3\%$

人事アナリスト、分析スペシャリスト、ソーサー、リファラルスペシャリストなど、専門職が必要とされる
 $a (57.1\%) + b (30.2\%) = 87.3\%$

回答者は明らかに、リクルーターの役割は大きく変化すると見ており、特に、メトリクスやブランディング、選考のスペシャリストが現れると考えている。小規模な企業にとっては、将来必要とされる幅広いスキルや知識、経験を備えたリクルーターを抱えるのは難しい。今後、採用業務のアウトソーシングの目的が、経費削減から複雑化した業務を管理するための手段へと移行するとみられる。

また、「仕事の内容は変わらない——優秀な人材を探して、引きつけて、採用する。その手法は大きく変わる」と基本業務は普遍であるという意見もある。また、専門分化について「専門化、区分化は今後も続く」「リクルーターの役割は変わる。採用、リサーチ、アウトリーチ、管理等、仕事は細分化する。リレーションシップマネジャーであるだけでなく、マーケティング担当者にもなる必要が生じる」「弊社はすでにリサーチ・コンサルタントという新たな職務を取り入れた」と、すでに兆候もあるようだ。一方、「テクノロジーや高齢化

が進む労働力の影響を考えると、リクルーターのスキルが全般的に向上するかどうかはわからない」とリクルーター自身の採用力を問う意見など両論ある。

3) テクノロジーの進展

先行事例では、テクノロジーの進化についての予見もあったが、具体的に過去 10 年にどのような影響を与えたのか。ここでは、リクルーティングプロセスのどの領域に影響を与えたのか、また、今後 10 年でテクノロジーによる影響をどの程度受けるかを訊いた。変化については、すっかり変化した、大きく変化した、まあまあ変化した、若干変化した、全く変わらない、の 5 つの尺度で訊いた。設問に対して大きな変化があったと回答した (a.すっかり変化した, b.大きく変化した) 割合は図表 8 のとおりである。

図表 8 リクルーティングにおけるテクノロジーの変化と進化

リクルーティングプロセス	過去10年の変化			今後10年の進化		
	a	b	a+b (%)	a	b	a+b (%)
ソーシング	44.4	49.2	93.6	23.8	66.7	90.5
情報伝達手段	31.1	50.8	81.9	30.6	56.5	87.1
調達	25.0	51.6	76.6	23.8	54.0	77.8
選考	3.2	33.3	36.5	25.4	30.2	55.6
プレスクリーニング	3.2	33.3	36.5	9.5	44.4	53.9
オンボーディング	8.2	31.1	39.3	9.5	42.9	52.4
面接	18.8	32.8	51.6	25.4	23.8	49.2
充足	6.3	18.8	25.1	3.2	34.9	38.1
正式な試験	4.8	22.2	27.0	4.8	23.8	28.6
経歴チェック	3.2	36.5	39.7	3.2	22.2	25.4

出典：リクルート ワークス研究所「Future of Recruiting」

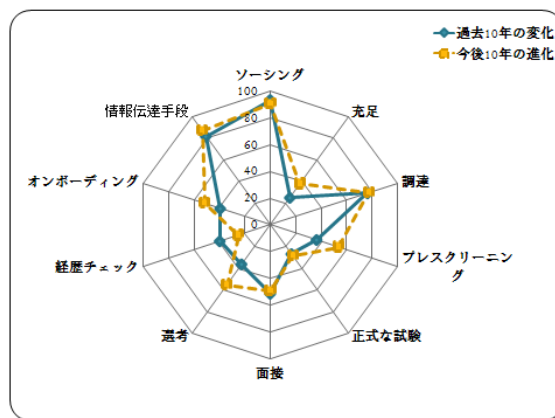
「人材を見つけるのはどんどん容易になっている」という回答にみるように、過去 10 年で大きく変化したのは、順にソーシング (93.6%)、情報伝達手段 (81.9%)、調達 (76.6%) で、ソーシングやマーケティング活動に関する重視や尽力を裏付ける結果となった。回答者は、選考、充足、正式な試験はあまり変わらなかったと回答している。

同様に、今後 10 年のテクノロジーの進化について訊いた (図表 8)。うち大きな進化をすると回答した (a.全く違うものになる, b.大きな進化

をする) 割合は図表 8 のとおりである。順にソーシング (90.5%)、情報伝達手段 (87.1%)、調達 (76.6%) で過去の変化の順と同じだが、全く別のものになるという進化ではなく、現在の延長上の進化が予見している。

今後 10 年のリクルーティングに関するテクノロジーの進化に関しては、大きい順にソーシング (90.5%)、情報伝達手段 (87.1%) と、基本的には過去 10 年と同じような傾向にある (図表 9)。

図表 9 過去 10 年のリクルーティングプロセスの変化と今後 10 年の進化



出典：リクルート ワークス研究所「Future of Recruiting」

ソーシャルメディアや組織内の透明性の高まりによって、適当な人数の候補者の「調達」がしやすくなり、選考とプレスクリーニングの手法が変化するとみられている。「適正な人材のリストを即座に用意することができる」「クラウドは現実的でアクティブなものになる」「あらゆる領域に大きな変化」という先進的な意見がある一方で、「実際には許可や法律、規制によって制限されるべき」というテクノロジーの進化と精査が必要という意見もあった。

テクノロジーがリクルーティングプロセスに大きな影響を与えたのは、主にソーシングに係るもので、やはりソーシャルメディアによる潜在層へのアプローチが可能になったことが最も大きな変化だろう。過去 10 年間には、企業のウェブサイトの求人求職情報やジョブボードの発達など、伝達手段においても大きな変化があった。また、オ

オンライン面接システムにより、遠隔地にいる求職者との面接も即時に可能になるなど、過去10年は革新的なものであった。今後10年でさらにテクノロジーの進化があるとみられる領域は選考、プレスクリーニングなどであるとみられている(図表9)。

4) サードパーティー

次に、10年後におけるHR関連のサードパーティーとの関わりやRPOやHROといったアウトソーシングとの関係について、今後の見解を訊いた。10年後に起こっていると想定される項目に対して、非常にそう思う、そう思う、わからない、あまりそう思わない、全くそう思わないと5段階の回答を設定し、うち設問に同意した(a.非常にそう思う、b.そう思う)割合は下記のとおりである。

今後10年の(エグゼクティブ以外のフルタイムの従業員を個別に探すための)職業紹介会社の利用は、過去10年と比べて増加する
 a (3.1%) + b (18.8%) =21.9%

今後10年の(エグゼクティブのフルタイムの従業員を探すための)エグゼクティブサーチ会社の利用は、過去10年と比べて増加する
 a (4.8%) + b (27.0%) =31.8%

今後10年の(パートタイム、契約、派遣労働者を探すための)スタッフィング会社の利用は過去10年と比べて増加する
 a (17.2%) + b (48.4%) =65.6%

サードパーティーは今後10年、新たな商品やサービスを開発する
 a (21.9%) + b (42.2%) =64.1%

回答者(主に大手企業勤務者)は、従来型のサードパーティー利用について派遣、契約、パートタイムなどの非正規については、おおむね増加が見込めるが、正社員やエグゼクティブでの職業紹介モデルの利用についての増加の見通しは持っていない。また、サードパーティーに対して、新たな製品やサービスの開発や、非正規労働者の採用に影響を及ぼす価格決定、あるいは、RPO等のより戦略的な採用活動を期待しているようだ。

個別の回答をみると、「人材を求める側と新しい仕事を求める者との新たなやり取りの手段が登場したことから、サードパーティーのサーチ会社や職業紹介会社に対するニーズは減少する。同じ理由から、サードパーティーによる新たなやり取りの手段となるツールの開発に対するニーズは増加する」「利用できるツールが多く、サードパーティーの重要性は急速に低下する」と、ソーシャルメディアやATSの一部を代行するという意見があった。さらに、「社内リクルーターの役割の変化に基づいて、サードパーティーの利用は減少」「エグゼクティブサーチ以外のサードパーティーの利用は減少」という意見もある。「企業が正社員の採用を控える一方で、労働力を必要とし、派遣会社はさらに専門化する」「エグゼクティブや特定のスキルに関する、地域的、あるいは、ニッチな専門知識に対するニーズはある」と、専門的なニーズに応える必要性を示唆する見解もあった。また、「ビジネスを継続したいのであれば、サードパーティーは変わらなければならない」という意見があった。同様に、今後10年のアウトソーシングについて訊いた。うち設問に同意した(a.非常にそう思う、b.そう思う)割合は下記のとおりである。

今後10年のアウトソーシング(RPOやHRO)の利用は過去10年と比べて増える
 a (21.9%) + b (42.2%) =64.1%

現在アウトソーシングされている採用プロセスの領域は今後10年で拡大する
 a (18.8%) + b (43.8%) =62.6%

アウトソーシングに関する2つの回答では、既存の商品サービスの拡大よりも、アウトソーシングされる業務の種類が大きく拡大するとしている。前出のHRプロフェッショナルを対象としたインタビューでは、HRの採用力の低下をサードパーティーが補完し、またRPOは増加するという見解であった。また、米ケネクサの調査では、米国のRPOは3年間で(2014年までに)倍増するというものもあるが、この点については見方が分

かれている。サーベイ調査では、RPOなどのアウトソーシングは従来と大きな変化はないとの見方が多かった。

「市場動向は下降の可能性（小規模な企業は利用する）」「RPO・HROは模索されるが、広く採用されるようにはならない」「横ばい。包括的なアウトソーシングのピークは過ぎた」という見方もある。一方、「企業は良いRPOを長期利用し、採用部門を切り捨てている。必要なときに利用すれば、経費を削減できる」「効果的な社内リクルーティングチームを持つ組織は、効果的で効率的なモデルを知っている。その域まで達しない組織は、アウトソーシングをしたり、サプライヤーを頻繁に変えたりする」「RPOやHROを良いとは思わないが、企業は知識や人材、能力が不足していることから、こういったソリューションを利用する」という見方もあり2つに分かれた。

IV. 欧米の事例からみる日本のリクルーティングの未来

10年後の日本のリクルーティングはどのように変化するのだろうか。インターネットの普及やテクノロジーの進化によりツールは大きく変化した。日本におけるリクルーティングプロセスの基本的な骨組みは従来から変わっていない。しかし、これから「未来の人材」獲得競争に参入するには、日本の採用部門はかなりのシフトチェンジが必要とされる。グローバル企業、特に英語圏では10年かけてグローバルリクルーティングの骨組みを構築して、次の段階に向かうところだが、日本企業はかなり立ち遅れているのは事実である。

ここまでSTEP1, 2, 3を経て、近未来のリクルーティングへのアプローチを行ってきた。HRやリクルーティングのプロフェッショナルにインタビューして、想像以上に日本のリクルーティングと欧米のそれとに差異を感じるのはなぜか。彼らが未来形、または異次元なのか、日本の現状との距離感や違いに戸惑うことすらある。

この先、グローバルという共通の土俵で、数少

ないタレントの奪い合いをしたときに、日本式だけではあまりに力不足とを感じる。第一歩として、グローバルレベルでどのようなリクルーティングが行われているかを知り、次に対象とする国のローカルなリクルーティングのしくみを知る必要がある。そのうえで、自前で取り組む、アウトソースする、もしくはグローバルリクルーティングやソーシングに長けたリクルーターを採用するなど、いくつかの選択肢がある。また、テクノロジーは日々進化している。自社の競合となる諸企業がどのようなテクノロジーを駆使しているかを調査し、臆せず取り入れることも必要となる。

とはいえ、欧米で作られた“グローバル標準”が必ずしも最強のものではない。グローバルにおいては、その国の文化や法制度、ルールに則った“グローバル”式とのパラレルのリクルーティング方法が選択されている。暫くは、日本特有の採用・育成や定着を継続させながら、複数の手法をコントロールし共存させていくことが課題となる。

変化の時代では、その時点における“フューチャータレント”，未来のタレントを見きわめることが大切である。そして、リクルーティングツールやコネクションを駆使したアプローチで、グローバルなマーケットから確実に獲得する。また、獲得した貴重なタレントの真価を發揮させるために常に最適な手段を実行することが必要となる。オンボーディングから人材育成までの一連までがリクルーティングの範囲であり、各領域における専門家を配置することも必須となる。

10年後、人材の採用は最優先課題である。「未来の人材」の獲得は、企業の課題でありチャンスでもある。本稿で紹介したグローバルの第一線にいるHRプロフェッショナルは早期に取り組み、リクルーティングの再構築に5-10年を要し最適な仕組みを創り出している。周回遅れの日本企業は何をすべきか。さまざまなハンディはあるが、すでに行われている未来を冷静に見極めること。また自らも10年後について予見しあらゆる事象に備えることである。

現在のリクルーティングをどのように見直し、

再構築するか考え、早期に着手することが、“未来のタレントマネジメント”の実現に近づくだろう。

欧米ではすでに人材モビリティにおいて、シームレス化が始まっている。日本においても企業レベルに留まらず、国としてどのような人材政策をとるべきかが喫緊の課題となる。移民を含み国際的な労働移動の最適化が実現できる政策や、そのためのインフラ構築なども早急に見直す必要がある。また、長期的には日本がフューチャータレントの輩出国となるための施策に着手する必要があるだろう。

今後の10年間を失われた10年とするのか、実りのある10年とするのか。未来は自らが創り出すものである。

PwC, 2007, 『Future of Work to 2020』 『Talent mobility 2020』
Deloitte, 2010, 『Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal』

SIA, 2011, 『SIReview』

村田弘美, CareerXroads, 2011, 『Future of Recruiting』 リクルートワークス研究所。

注

¹ 2011年12月6日 BT Global Service, 8日 Recruitment & Employment Confederation (REC), CIPDに12月9日, ロンドン・ビジネス・スクールのリンダ・グラットン教授にヒアリングを行った。

² ピーター・キャペリ氏 (ペンシルバニア大学 ワートン・スクール・オブ・ビジネス教授) チャイナ・ゴーマン氏 (SHRM元CEO・元DBM北米社長) デボラ・コーエン氏 (SHRMチーフ・ナレッジ・オフィサー。元大学教授 (HR学部) ケント・カーチ氏 (デロイト社 人材獲得部門グローバルディレクター) トム・ベッカー氏 (エクスペリス社 マンパワーグループリクルーティング部門長) エディ・スチュワート氏 (Johnson & Johnson 製薬部門リクルーティングディレクター/北米・グローバル担当) ポール・マーチャンド氏 (ペプシコ社 グローバル人材獲得部門バイスプレジデント) ジェフ・ラッキー氏 (ロールスロイス社 グローバル・リソーシング・サービス部門長) マイク・グレニエ氏 (ウォルマート社 コーポレートリクルーティング部門シニアディレクター) マーク・メラー氏 (キャリアクロスロード 共同代表), ジェリー・クリスピン氏 (CXR代表・SHRM理事), ヤン・デニス氏 (ランスタッド社ベルギー 広報部長) ナイジェル・パークス氏 (BT グローバルサービシズ 最高責任者) ビビアン・レインスター氏 (同グローバルカスタマーサービス部門バイスプレジデント) にご協力いただいた。

³ https://www.odesk.com/?_redirected

⁴ タミー・エリクソンによる「カリヨン」型のキャリアカーブ

⁵ 英国のインタビューは直接、米国での調査はグリーンジョブ社の協力のもと、オンライン面接システムを利用した。

参考文献

Lynda Gratton, 2011, 『“THE SHIF T” —TheFuture of work is already here』 Collins

CIPD, 2010, 『Future of Work』 Guardian.net

Demos, 2007, 『Recruitment2020』

REC, 2009, 『Gateway to Success』

REC, Future of Employment WG

Meister& Willyerd, 2010, 『The 2020 Workplace』