



Works  
Report

2022

グローバル企業採用責任者 11人が語る

---

# パンデミックは採用を どう変えたのか

# CONTENTS

## Introduction

- 4 コロナ禍でもグローバル企業の採用活動は継続

## Global Company Interview

- 6 Celanese
- 10 Uber
- 14 EY
- 18 Thoughtworks
- 22 Lowe's Companies
- 25 Marriott International
- 28 Roche
- 32 Marsh McLennan
- 36 Centene Corporation
- 40 Aptitude Research
- 44 exaquer

## インタビュー結果と考察

- 48 パンデミック×リモート採用  
リクルートワークス研究所 村田弘美（グローバルセンター長）
- 52 採用難を乗り越える、グローバル企業の対策  
リクルートワークス研究所 杉田真樹（リサーチャー）
- 56 パンデミック禍で採用プロセスの見直しが加速  
CareerXroads クリス・ホイット氏（共同代表）

## 参考データ

- 59 米国の雇用・労働関連データ

## グローバル企業採用責任者 11 人が語る パンデミックは採用をどう変えたのか

パンデミックは、企業の採用活動にどのような影響をもたらしたのか。新卒や中途採用の手法やプロセス、HRテクノロジーの活用、採用部門の組織構造などはどのように変わったのか。その変化に企業はどのように対応したのか。グローバル企業の採用責任者やアナリスト11人へのインタビューで、経済の再開に備えて採用活動はさらに活発化していること、リモート採用が標準化したこと、人材不足の対応策としての再配置や採用テクノロジーの再構築など、採用の現場ではさまざまな変革が行われていることが明らかになった。

### インタビュー概要

#### 目的

パンデミックが米国企業の採用活動に与えた影響とその対応策を明らかにする

#### インタビュー方法

オンラインによる対面デプスインタビュー

#### 実施時期

2021年2～3月

#### 対象企業

グローバル企業11社の採用責任者・アナリスト  
Celanese、Uber、EY、Thoughtworks、Lowe's Companies、  
Marriott International、Roche、Marsh McLennan、Centene  
Corporation、Aptitude Research、exaqueo

(インタビュー記事掲載順)

掲載の所属・役職はすべて取材当時のものとなります。

本レポートは2021年8月よりリクルートワークス研究所のウェブサイト(<https://www.works-i.com/column/pandemic.html>)に掲載したインタビューをまとめたものです(一部加筆)。

# コロナ禍でも グローバル企業の採用活動は継続

リクルートワークス研究所 村田弘美（グローバルセンター長）

## 「人材獲得競争」「採用テクノロジーの再構築」 「リモート採用」の3つの課題に挑む

2020年3月に世界保健機関(WHO)が新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大について「パンデミック」を宣言してからこれまで、グローバル企業の人事は、それぞれの採用課題に対してどのような対応策をとってきたのだろうか。また、パンデミック後の「ニューノーマル」や雇用の未来はどのようなのだろうか。

本プロジェクトは、2020年のパンデミック以降の企業の採用動向やその変化、採用の質や量への影響、採用手法やプロセスの変化、新たに導入したHRテクノロジー、そして採用業務のオンライン化の状況について明らかにすることを目的としている。グローバル企業11社の採用責任者とアナリストとともに、パンデミック後の約1年間の採用活動について、レビューを行った。インタビューにあたっては、CareerXroads共同代表であるジェリー・クリスピン氏、クリス・ホイト氏にも協力していただいた。

## パンデミックによって、採用計画は二極化が鮮明に

パンデミックは人材の採用にも大きく影響を及ぼし、業界別に明暗が分かれた。観光業や旅客業といった、移動の制限やロックダウンによる営業停止などのあおりを受けた業種は特に打撃が大きく、従業員のリストラや一時帰休、他部署への人事異動、他社への雇用シェアを余儀なくされた。突然の大規模なリストラ

に人事としてどう向き合うべきか。また一時解雇した従業員をどう繋ぎ止め復職させるかなど、非常に難度の高い問題に直面している。

一方、巣ごもり需要の追い風を受けて業績を伸ばした宅配飲食やスーパー、量販店などでは、さらに人手不足が喫緊の課題となり、これまでの採用プロセスを見直して大量採用にシフトするなど、二極化はより鮮明となった。

## 経済再開に備えて進む人材獲得競争

経済の再開が進む北米では、あらゆるレベルで人手不足問題が浮上し、人材獲得競争が激化している。インタビュー協力企業のほとんどはパンデミック下でも採用を継続していた。米労働統計局の雇用統計によると雇用者数は増えつつあるが、たとえば低賃金労働者は、連邦政府の失業保険追加支援策の恩恵を受け、低賃金の職場への復帰を忌避する動きもあるという。企業側は応募してきた人材を逃さないために、採用にかかる日数を短縮し、採用後、短期間で即戦力化する。また、応募者には時間をかけて丁寧に対応する、といった試行錯誤を重ねている。人手不足が解消できない企業は、フリーランスなどの雇用類似就業者の活用、または人工知能(AI)やロボット、ロボティックプロセスオートメーション(RPA)を導入し、業務の一部を自動化して生産性向上に取り組むなど、テクノロジーやDX(デジタルトランスフォーメーション)への投資も加速している。

## 採用テクノロジーの導入が加速

パンデミック以前から、企業は採用テクノロジーの導入にシフトをしていたが、パンデミック以降、多くの企業は迅速な対応変化を迫られた。新型コロナウイルス感染症の流行は、企業のDXへの取り組みを一気に加速させた。インタビューでもHR部門ではテクノロジーの再構築に取り組む企業が多く見られた。人材の採用から給与計算までの基幹となる人事管理システムに加えて、従業員のエンゲージメントを高めるものや、パンデミックが収束した後に起こる課題を見据えての対応、採用の自動化などを本格導入する企業もある。

## ニューノーマルはリモート採用

インタビュー協力企業では、サービスや製造業を除くほぼすべてがリモートワークに切り替えている。採用活動もオンラインへと移行している。面接はリアルな対面ではなく、オンライン面接が普及して、今やスタンダードとなったことは、パンデミック後のいちばんの変化だろう。採用のためのインターンシップ、キャリアフェア、説明会もオンラインに切り替えられている。オンライン説明会の効果を実感した企業が多く、複数の大学キャンパスを訪問して就職説明会や面接を行うという従来のオンキャンパスでの採用活動離れはさらに進むという。

インタビューによると、リモート採用のメリットは、「対象地域の拡大」「候補者の裾野が広がる」「面接日時も調整しやすい」などダイバーシティへの対応につながることだという。デメリットは、内定者が「職場の雰囲気や社風を実際に体験する機会が減少した」ことで、解決策として入社前フォローなどの「オンボーディング」を行ったという企業も複数ある。

## パンデミック収束後の未来への道筋

パンデミック収束後に起こる事象の予測については「人材獲得競争が激化」「労働移動」などの労働市場の活発化が挙げられた。ほかには「従業員の定着」「報酬や待遇の変化」といったリテンションに関することや「対話型AIの汎用化」「リモート採用プロセスの向上」などの技術の向上を伴うもの、「国境を越えた人材移動」などが予測されるという。

また「採用担当者のリスクリング」も挙げられた。テクノロジーを知り、使いこなせるHR人材の育成は、採用の未来の鍵でもある。非常に重要な要素になるだろう。

企業インタビューは、いまだコロナ禍にある現在の状況を投影する内容で、それぞれの取り組みは非常に参考になる有意義なものであった。各企業の取り組みについては、連載で詳述する。

2022年3月

## Global Company Interview



# Celanese

セラニーズ

ジム・ダミコ氏

グローバル人材獲得リーダー

Celaneseは、パンデミック以前から人材獲得競争の渦中にあったが、以降は候補者へのアプローチ戦略を見直し、候補者一人ひとりとのエンゲージメントを深めるために長期的な働きかけを行った。また、新卒採用の対象校の拡大、従業員の意識改革、匿名によるスクリーニングツールの活用、プレイブックの作成などを行い、ダイバーシティ人材の採用を強化している。同社のグローバル人材獲得(TA)リーダーで、TAプロフェッショナル協会(Association of Talent Acquisition Professionals)前会長(現理事)のダミコ氏に、同社の取り組みについて話を伺った。なお、インタビューを実施した2021年3月以降、採用環境に変化が見られたため、文末に最近の状況を付け加えた。



インタビュー=クリス・ホイット TEXT=杉田真樹

### Celanese

1918年に設立された化学品メーカー。自動車、電子機器、医療機器、および装飾用に使われる特殊熱可塑性プラスチック等の製造。従業員数は7700人。2019年の純売上高は63億ドル。フォーチュン500企業。

—— 2021年の採用人数を教えてください。2020年と比べて変化はありましたか。

需要と買収の増加により、採用数は2020年よりも大幅に増加しました。Celaneseでは製薬業界向け化学品の製造事業が成長しており、またアセテートなど持続可能な原料を使ったプラスチック事業にも注力しています。電気自動車や5Gの領域でも独自のポジションを確立しているなど各部門の業績は好調で、パンデミックによる影響はあまり受けていません。Celaneseでは採用人数の目標は設けず、常時優秀な人材を採用します。多様性の観点から、人種、性別、

特定の部門、地域やグループに配慮しています。

—— パンデミックは、採用にどのような影響や変化をもたらしましたか。

以前は、トップ人材の獲得競争が過熱しており、Celaneseは人材確保のために様々な努力を行っていました。しかしパンデミックで、自社の候補者が先の状況を予測できなかったことから採用決定は一旦保留にして、候補者との関係構築に時間をかけ、互いに採用に対する確度を高めることに注力しました。具体的には、候補者に対するアプローチを「引き寄せる(attraction)」から「誘惑する

## 採用対象校の拡大や従業員の意識改革で ダイバーシティ採用を強化

(seduction)」方法に切り替えました。候補者と何回もやり取りをして、Celaneseが転職先として相応しいことをわかってもらうために、たとえば経済は減速していてもCelaneseには潤沢なフリーキャッシュがあることなどを伝え、候補者が安心して転職できるように丁寧に働きかけました。成長企業であるという点だけでなく、環境を共有しながら安全に働くことができる会社であることも強調しました。プロセスをより重視するようになったことで、採用の質が大きく向上しました。今では時間をかけて採用した従業員が、Celaneseへの入社を決めたその判断が正しいものであったと広めてくれる支援者となりました。パンデミックの収束後も、このアプローチを継続すると思います。ワークフローについては、以前から合理化を進めているので大きな変化はありません。

### 他社のインターンシップが 取り消された学生も受け入れ

—— 採用部門もオフィスに本社しているのですか。

Celaneseには製造工場があり、工

場だけでなく、本社の従業員もオフィスに本社に出社しています。会社の成長スピードを維持するために、コラボレーションを極めて重視しています。私のオフィスと、製造部門を統括するエンジニアリング担当バイスプレジデントのオフィスは約5メートルの距離で、休憩時間などに対話ができるため、スピーディに対応できます。採用チームでも、ブエノスアイレスを拠点とする2人のリクルーター以外は全員がCelaneseの施設内で勤務しています。従業員が会社に溶け込み、事業についての理解を深めてほしいと考えています。

### —— 新卒採用への影響はありましたか。

Celaneseは、高校や大学のSTEM(科学、テクノロジー、エンジニアリング、数学)プログラムなどを通じて、人材と早期からエンゲージメントを深めることに注力しています。Celaneseのインターンの半数以上が多様なバックグラウンドを持っていますが、今年はより多くの伝統的黒人大学(HBCU)や伝統的ラテンアメリカ系大学でエンジニアリングプログラム(学部)を持つ大学に採用のアプ

ローチをしたいと考えています。これらの学生は非常に優秀です。

昨年3月以降、大学キャンパスへの訪問はできなくなりましたが、バーチャルイベントなどに切り替えて、指定校以外の大学の新規開拓につながりました。今年の秋の採用活動については、ハイブリッド型で行う予定です。

また、大学4年生を対象とするインターンシップへの影響もありました。従業員はオフィスに出社していましたが、感染対策上の理由から社外の人が入社に入室できなくなり、インターン全員を受け入れることが難しくなりました。そこで、新たにオンラインでのメンターシッププログラムをつくり、採用マネージャーがメンターとなって、週1日のラーニングセッションを実施しました。最終的には、バーチャルジョブフェアを開催するまでになりました。大学から頼まれ、他社でのインターンシップが取り消された学生の参加も受け入れました。

今年は、インターンの人材供給パイプラインとして、メンターシッププログラムを継続することが決まりました。次世代リーダーのポテンシャルが高い3年生と2年生をインターン準



備生として受け入れることで、翌年のインターンシップの対象者の詳細情報を集めることができます。これまでは主に製造部がインターンを受け入れてきましたが、この取り組みによって本社の商業部なども受け入れを検討するようになりました。学生にも好評で、今年は、欧州とアジアでも導入する予定です。

### 多様性についての意識改革を促進

—— 環境変化に対応して、採用部門の組織体制を変更しましたか。

組織を拡大し、多様性推進の中核

的役割を担うポジションを増設しました。採用業務ではなく、TAチーム内で採用に多様性の観点が含まれるかを管理します。これにより、チーム全体がダイバーシティ採用のスキルアップをすることができました。また、ダイバーシティ採用のプレイブックを作成し、ジョブディスクリプションに基づいて何をすべきかについて、厳格な標準化をしました。

リクルーターはこれまで会社の戦略を担う役職や、定型業務が多い職種など、採用対象のポジションや職種別に担当が分かれていましたが、会社の事業戦略に沿った人材アドバイザーとして機能させるように役割

を見直し、組織を改革しています。

—— ソーシングや採用経路において変化はありますか。

この1年で大きく変化しました。採用経路は、LinkedInへの依存度が低くなり、ダイレクトソーシングが増えたため、採用計画を見直したのですが、好調です。また、多様性の推進団体との交流も始めました。この団体には、新卒採用と管理職向けのネットワーク構築をサポートしてもらっています。

—— 採用テクノロジーについては何か変更しましたか。



効果が高かったテクノロジーは、採用動画プラットフォームのAltru（現iCIMS Video Studio）です。ATS（応募者追跡システム）には以前からiCIMSを利用していますが、Altruの導入後に、iCIMSがAltruを買収したことで両者のシステム連携がスムーズに行えるようになりました。また、ショートメッセージ(SMS)も積極的に活用しています。SMSや動画の活用に力を入れる理由は、パンデミックへの対応だけでなく、Z世代の労働市場への参入に備えるためです。

現在主に取り組んでいることは、iCIMSとMicrosoft Teamsとのシス

テム連携です。ほかには、動画の文字起こし機能を持つ動画面接プラットフォームBrightHireなども検討しています。そしてCelaneseの人材供給パイプラインの効率性や公平性を高めるために、Career.Placeの試験運用も始めました。これは多様性に特化した匿名での候補者スクリーニングプラットフォームです。これらのツールは非常に役に立つと思います。

### 経済活動の再開とともに、 人材獲得競争が激化する

—— 2021年の後半はどのようにな

ると予測していますか。

景気は上向くでしょう。様々な予測がありますが、そのほとんどは、前回のリセッション時よりも、今回はかなり速いスピードでの回復を見込んでいます。他社のTAリーダーたちと話した結果も同様でした。多くの企業が採用を再開し、人材獲得競争はかなり激化するでしょう。しかし、人材の需給ギャップが生じています。私たちは、従業員の地域移動や報酬の改定など、市場の変化に俊敏に対応しなければなりません。今年の夏はかなり忙しくなるでしょう。夏季休暇を取る暇はありません。

## ポイント

- 候補者へのアプローチにおけるスタンスを変え、時間をかけて候補者に動機づけをした。
- STEM分野の高校生や大学生を対象に、早期から人材とのエンゲージメントに取り組んでいる。
- ダイバーシティに配慮した採用対象校の拡大を行い、採用の質を向上させた。採用にあたり、リクルーターの意識改革のためのポジションを増設した。
- リアル参加できなくなったインターンを対象としたオンラインメンターシッププログラムを導入した。他社のインターンシップが取り消された学生も受け入れた。

## 最新情報

- カスタマーからの急激な需要増に対応するため、人員をさらに増強している。競争の激しい地域で認知度を上げるため、ラジオやビルボードによる広告を開始した。給与額、キャリア形成の機会、コミュニティといった他社との違いについて、慎重にアピールしている。
- SMSを使った採用マーケティングも、さらに積極的に行っている。
- 採用プロセスにおけるさまざまな障壁を取り除き、採用にかかる時間を短縮した。時給制の労働者の採用に大きな効果をもたらしている。

(2021年8月時点)

## Global Company Interview

# 2

# Uber

ウーバー

## ダニエル・モナハン氏

グローバル人材獲得およびモビリティ担当副社長

パンデミックの影響は、ライドシェア事業が低迷する一方で、料理宅配事業の需要が増え、ヘッジとなった。2020年の採用人数は、前年の1万人から数千人へと減少したが、2021年には運転手の需要増から急激に増加し数万人規模となった。当面はソフトウェア開発者の採用難が課題となっているという。

AmazonからUber Technologies(以下Uber)に転職し、人材獲得リーダーを担っているダニエル・モナハン氏に、パンデミックが同社の採用に与えた影響と、2年間で取り組んだ組織改革、採用テクノロジーの変化、リモート採用、また今後の見通しについて伺った。



インタビュー=ジェリー・クリスピン 翻訳=鴨志田ひかり TEXT=村田弘美

### Uber

2009年に設立された事業地域69カ国、900以上の都市圏で、ライドシェア(配車)を提供する米国企業。配車サービスの提供地域は世界約70カ国。登録ドライバーは世界で500万人以上おり、月間アクティブユーザー数は2019年9月に1億人を突破した。2015年からは料理宅配サービス「Uber Eats」も展開している。2020年の米国における市場占有率はライドシェアが71%、料理宅配が30%。従業員数は2万3700人(2021年6月時点)。

—— パンデミックが採用全体にどのような影響を与えたのか教えてください。

Uberは設立から2019年まで、飛躍的に成長してきました。パンデミックによって、ライドシェア部門はスローダウンしましたが、Uber Eatsと運送部門の需要はロケットのごとく急上昇したこともあって、これまでどおりに入材の採用は継続しています。

今回のパンデミックで感じたのは、人材獲得競争はこれまでにないほど激化したということです。テクノロジー業界では、とくにHR、採用、人材管理担当者の採用が難しくなっています。人材を獲得するには、働く場所の柔軟性やリモートワークに加えて、

自社株の取得権利やさまざまな保障についても、制度を整える必要が生じています。

—— パンデミックによって好景気の企業ではどのような変化が起こっていますか。

パンデミック下において業績が向上した企業は、深刻な人材不足に陥っています。採用難の対応策として、従業員の待遇の引き上げを行っています。たとえばフロントラインワーカー(工場の従業員、小売業従事者、医療従事者など)を多く雇用する米国企業では、パンデミック以前は、7〜10ドルであった時給額を15ドルに引き上げている企業もあります。

人材不足の原因は、従業員がリモートワークを検討していることです。従業員は、リモートワークでも生産性を維持できることを実証でき、仕事とプライベートの調和ができるような高い労働環境を求めることができると感じています。スキルの高い従業員は、よい労働条件を求めて他社に転職しています。また、Googleでは、労働組合を結成して団体交渉を行うようになりました。組合を通じた交渉が成功するようになれば、従業員の要望に耳を傾ける方法や、企業の対応策が大きく変わるとでしょう。

従業員はより良い労働条件と発言権、働く日数や時間や場所に柔軟性を持たせるといった、個々の状況に対応する共感を求めています。HRはそれに耳を傾け、今起きていることから学ぶことによって、パンデミックの次のフェーズやそれ以降に備えることができるでしょう。

### ボーダーレス採用で 仕事の境界線をなくす

#### —— 環境変化に対応して、採用の組織体制に変化はありましたか。

Uberに転職して2年になりますが、はじめに組織の構造改革に着手しました。目的に応じたチームを組織するなど、いろいろな取り組みを行っています。基本的には、ボーダーレス採用を行うことを軸にしています。その1つが地域のボーダーレス化です。仕事を軸にして地域をオーバーラップさ



せています。たとえば、アジアにいる人が北米の仕事をサポートする。中南米の仕事をしながら、EMEA（欧州、中東、アフリカ）の仕事をするとというように、仕事の境界線をなくしました。

それと、とても面白いハブの設置に投資し、成功しています。メキシコと米国ダラスに多様性に対応できる戦略的ソーシングチームをつくりました。元アスリートや元軍人など多様性のある人材の採用経験がないリクルーターに、ノウハウを教える人事獲得アカデミーを創設しました。人材の養成期間は3カ月間で、修了後にさまざまな採用チームに配属します。このプログラムは1回あたり12名を養成しますが、実施頻度は3カ月に1回、1年間に3、4回実施しています。UberのCEO（最高経営責任者）とCFO（最

高財務責任者）もこのプログラムには非常に熱心で、ビデオ出演もしています。前職場のAmazonでも同様のプログラムを行っていたのですが、学びの多い取り組みでした。

#### —— 採用にあたって、人材の供給源に変化はありましたか。

Uberでは、以前から社内からの登用を重視しています。2年前は約4割が社内からの登用でしたが、この割合は増えています。社内の人事異動プログラムはとても優れていて、昇進機会にもつながっています。すべての従業員において転勤の可能性もあります。長期、短期のものも、国を超えた異動もあります。従業員の最適な配置をするための人事異動は、これからも続くと思います。

また、社内の短期の仕事に対応する公募制のギグも実施しています。従業員は誰でも就労時間の5～15%をギグに充てることができます。社内ギグを通じて、新しいスキルや経験を身につけることや、ほかの部署とのネットワークを築くことなどを目的としています。

### 新卒からCTOまですべて 完全なリモート採用

—— リモート採用では、候補者に1度も実際に会わずに採用のオ

ファーをしていましたか。

採用の候補者に1度も会わずにオファーをした比率は20～25%です。面接からオンボーディングまで一連のプロセスはリモートで行っています。採用プロセスのなかでは対面式で行ったものではなく、たとえばCTO（最高技術責任者）の採用は、1度も会わずに採用に至っています。Zoomでの面接は時間短縮になり、当日キャンセルの場合でも再設定するのも容易です。リアルな面接では日程調整や移動の手配に時間を要しますが、Zoomを利用した面接は効

## 採用計画が急拡大、リモート採用を軸に新たな取り組みにチャレンジ



率的で今後もかなりの割合で利用することになると思います。

また、特定の職務においては、採用前にアセスメントツールを利用しています。顧客やドライバー・配達員のヘルプラインの担当者、営業職のためのアセスメントもあります。

私たちは現在、リモートで仕事をしています。オフィスに出勤しての業務は行っていません。9月まではリモートワークを継続しますが、今後はどのような形態で就業することになるのか、状況次第ですが、まだ結論は出ておらず最大の課題となっています。

—— オンボーディングも完全にリモートで行っているのですか。

オンボーディングに関しては、これまで以上に注力しています。準備に時間をかけて、内定者には丁寧にきめ細かなフォローをしています。オファーをしてから就業日までに、就業日の数日前に内定者に連絡を入れ、頻繁に連絡を取るようになっています。就業にあたって必要なものを届ける、ちょっとしたプレゼントを贈ることもあります。企業文化の理解についても時間をかけています。Uberの仕事の仕方、物事の考え方、判断基準などを最初に教えています。

—— 採用テクノロジーなどのツールについては、どのような変更がありましたか。

Uberのテクノロジーチームは非常に優秀で、現在は大規模なツール

の変更に取り組んでいるところです。iCIMSの最新のATSを導入して、CRM（採用候補者管理システム）についてもBeameryの契約を終え、これから導入します。それと、採用コーディネーター向けのスケジューリングツールについてはRFP（提案依頼書）を作成中です。ツールを購入して、社内でのギグプラットフォームを立ち上げました。ツールの改革には積極的に取り組んでいて、社内向けの採用プログラムと能力開発プログラムに興味を持っています。導入にあたっては、People Techとパートナーシップを結んでいます。

#### —— 新卒採用への影響はありましたか。

新卒採用に関しては、ポジティブな影響がありました。学生はビデオ会議などをオンラインで行うことに抵抗がなく、むしろ好んでいるようです。

インターンシップもほぼ全世界でリモートで実施しました。オンラインはリアルで大学訪問もしていたときよりも、時間を有効に使えるため、対象とする学生の範囲が広がる、性別や人種など多様性への対応もできるなど有利な面があり、新卒採用は今後も現在のかたちで継続したいと思います。

#### パンデミック後、 人材獲得競争がさらに激化する

#### —— 2021年の採用戦線はどのような予測できますか。

例年よりも採用の規模を大幅に拡大しています。従業員2万3700人の企業でありながら、かつてない数万人規模の採用を目標としています。それには、テクノロジーを刷新して計画どおりに進める予定です。採用の組織改革をして、世界中のどこにでも

移動できるようなグローバルソーシング・ハブをつくり、すべてオンラインで採用ができる体制を組みました。Uberでは今年から世界的に行われているマンスフィールド・ルールを適用し、多様性があり包括的な組織であること、公平で適正な採用をすることを目指しています。Uberはこのような大きな挑戦をしています。

今後の予測では、企業は優秀な人に限らず、すべての人材の定着戦略を意識しなければならないということ。また、パンデミックが終わるとともに、トップクラスの人材を企業同士が奪い合うようになる、ということが想像できます。その際に、企業の熱意を伝えることや、市場に見合った報酬や待遇をどのように設定するかが、非常に重要な意思決定の要素になるでしょう。

#### ポイント

- パンデミックにより、Uberでは数万人規模の採用計画となった。大規模採用にあたっては組織の改編や、採用地域のボーダーレス化、テクノロジーの最大活用など、これまでにない取り組みでチャレンジをしている最中である。
  - 採用する側も新型コロナウイルス感染予防の観点からリモート勤務をしており、新卒から上級管理職まで、採用活動はすべてリモートで行なっている。
- 実際に2～3割はリモートのみで採用された人たちである。
- オンボーディングもリモートで行われている。これにより採用プロセスが短縮されたことや、多様性を持つ候補者など幅広く対象者を拡大できることから、新卒採用は今後も継続する予定である。

## Global Company Interview

3

EY

アーンスト・アンド・ヤング

ダン・ブラック氏

人材アトラクション&獲得グローバルリーダー

Ernst & Young (以下EY)は、インターンシップのオンライン化や動画面接などのテクノロジーの活用により、候補者の裾野を広げ、多様なスキルを持つ人材を確保している。エントリーレベルからエグゼクティブまでの採用を統括する人材アトラクション&獲得グローバルリーダーのダン・ブラック氏に同社の取り組みについて伺った。なお、インタビューを実施した2021年3月以降、採用環境に変化が見られたため、文末に最近の状況を付け加えた。



インタビュー=クリス・ホイット TEXT=杉田真樹

### EY

1989年設立、監査・税務・コンサルティングの3つの主要分野でグローバルサービスを提供する。世界150超の国と地域に拠点を持ち、従業員数は29万8965人(2020年度時点)。2020年度の売上高は372億ドル。フォーチュン500で25位。

—— 2020年と2021年の採用人数を教えてください。

2020年度は、インターンとフルタイムの従業員を合わせて、世界全体で約9万人を採用しました。2021年度の採用人数は、8万6000人とわずかに減少しました。パンデミックの影響は多少ありましたが、事業拡大の機会も見られました。

—— パンデミック以前と比べると、人材供給パイプラインを通じて集めた候補者に何か変化は見られますか。

パンデミックの影響は、産業によって異なりますが、人材も同様で、求職者層や職種によって異なります。エントリーレベルやエグゼクティブレベルについては、多様性が高く、安定した

供給を維持しています。しかし、キャリアが4～13年目の中堅層については、人材獲得の熾烈な戦いが繰り広げられています。現在の勤務先の報酬、労働環境、働き方などに満足している場合、「今は転職のタイミングではない」と動きたがらないケースが多いからです。分野別では、特にサプライチェーンやデータ解析関連の人材の需要が高く、EYにとって希少性が高いです。

—— リファラル採用において、何か変化は見られますか。

EYでは、堅固なリファラルプロセスがあり、米国における採用経路の20%をリファラルが占めています。現在、外部労働市場からの採用は非常



に厳しいため、多くの企業があらゆるコネクションを活用して人的ネットワークを構築する必要性を認識しています。そのため、従業員の人脈を活用したリファラル採用は確実に増えています。応募者数の増加も見られます。

### 採用の再開を見越して 雇用を維持

—— パンデミック以降、EYの組織構造や採用チームに何か変化はありましたか。

採用の再開を見越して、会社や企業文化について深く理解している、優秀な採用チームのメンバーの雇用維持に努めました。顧客から「明日から

2万人の採用を始めたい」と言われることも想定できたので、数十人から数百人のリクルーターをほかの地域やアドバイザーなどの部署に異動させていました。採用チーム全体の業務量を1週間～3カ月程度、8割に減らしたところも2、3カ国ありますが、抜本的な見直しには至っていません。パンデミック後のニューノーマルについて考え始めています。コスト削減よりも、よりよい採用をするための組織改革には積極的です。

パンデミックが収束し、景気が回復するとともに離職率が増加すると見込まれています。また、多くの会社が一斉に採用を再開するため、人材獲得競争はかなり熾烈なものになるでしょう。その時に備えて、多様なスキ

ルを持つ人材を惹きつける魅力的な会社であり続けることが最も大切です。

—— 新しく使い始めたツールはありますか。

社外との接点が限られる中でエンゲージメントを維持するために、Microsoft Teamsを導入しました。ビデオや音声通話によるミーティング、プレゼンテーション、ウェビナーなどあらゆる業務で活用しています。ほかにも、オンラインキャリアフェアを開催するツールもあります。パンデミック以前から活用していた動画面接プラットフォームのHireVueも大変役立ちました。AIやソーシング、スクリーニングなどの導入については、将来的に

多額を投じる予定です。現在、試験運用を行っています。

動画面接は今後も確実に続けます。テクノロジーを活用することで、ソーシングの範囲が拡大でき、現在は地域や大学を問わず、より広く門戸が開かれています。さらに、AIによるアシスト機能を活用することで、多くの人材の中からの候補者の絞り込みができますし、採用におけるバイアスの排除にも役立っています。この機能は非常に重要であり、今後も利用は増えると思います。

### これからの新卒採用は ハイブリッド型

—— 新卒採用への影響はありましたか。

新卒採用については、今後は大学のキャンパスリクルーティングとリモート採用とのハイブリッド型を取り入れると思います。実際に対面で面接をすることにも意義があります。私は、企業が大学を訪問して約15～20人程度の学生と交流し、会社についてのリアルな情報を提供するというような、小規模のフォーラムを大学側には開催してほしいと考えています。対面式にもこだわり続けたいと思っています。

—— TargetやDellは新卒の採用活動がオンライン化されたことで、インターンの多様性が高まったと発表していますが、EYでも同様の変化は

## 動画面接やオンラインキャリアフェアの活用で9万人採用



見られますか。

新卒だけでなく、中途採用に関しても、より広い範囲から人材を選定できるようになりました。現在、この戦略を強化しています。またEYでは、以前から女性の採用を強化していますが、パンデミックをきっかけにリモートワークが進み、より柔軟な働き方が可能となったことで、EYを就職先候補として検討する求職者が増えています。

昨年のインターンシップは、ほぼすべての国で完全なリモートで実施しました。たとえば米国では、顧客サービスや責任あるプロジェクトに参加する約7週間のプログラムを開催しました。これまで長い期間をかけて開発した多くのツールのおかげで、インターン生に顧客のために働いているという実感を得られる有意義な体験を提供することができました。



今後は、パンデミックの状況を見定めたうえで、対面式インターンシップの再開について議論する予定です。今後もリモートによるインターンシップは世界各国で継続して実施されると思います。リモートでの実施にあたっては、インターンを統率するマネージャー向けの導入教育を行いました。

インターンシップは大学3年生を主な対象としていますが、オンライン化が進んだことで、大学1～2年生を対象に加えるなど、今後は早期から学生との関係性を構築し、優秀な学生

を取り込む機会や手段が続々と出現すると思います。

### 多様性やリモートワーク推進の機運を維持

—— 2021年はTA業界にとってどのような1年になると予測しますか。

これまでオンラインツールを駆使して様々なことが実現可能であると実証してきました。また、世の中の関心が高いDEI（多様性・平等性・包含性）の推進については、取り組みを持

続することが企業の責務となるでしょう。経済の回復とともにリモートからオフィス入社への揺り戻しが起きても、ブレーキをかけてはいけません。未開拓の人材プールを発掘し、従業員の多様性が高まることで、企業は様々な恩恵を得ることができます。そのためには、アクセルを踏み続けなければならないと思います。優れた企業は、門戸を広げ、より多くの人に機会を提供する今の勢いを失うことはないでしょう。

## ポイント

- パンデミック後に、スムーズな採用を再開するために、会社や企業文化について深く理解する採用チームのメンバーの雇用維持に努めた。
- 新卒採用については、今後は大学キャンパスでのリクルーティング活動とリモート採用とのハイブリッド型を取り入れる予定である。
- エンゲージメント維持のために、ワークサイトを導入。また、動画面接ツールを最大限に活用したことにより、ソーシングの範囲の拡大や候補者の絞り込み、バイアスの排除につながったことから、今後もワークサイトや同ツールの利用を継続する。

## 最新情報

- デルタ変異株の出現後も、企業は採用や労働力計画において、アジリティを継続的に示す必要がある。面接、候補者とのつながりの構築、オンボーディングなどに関して複数の選択肢や手段を持つことは、パンデミックの状況にかかわらず、求める人材の確保に必要不可欠である。

(2021年9月時点)

## Global Company Interview

# 4

# Thoughtworks

ソフトウェア

マーカス・ソープ氏  
グローバル採用責任者

Thoughtworksは、グローバルに展開しているオーダーメイドのソフトウェア・コンサルタント企業である。従業員は世界中に点在しており、以前から対面ではなくオンラインで効率的な顧客対応を行っていたが、パンデミック以降はより顧客からの理解が得られるようになったという。同社ではグローバルにおけるリモート採用、ポテンシャル採用を目的とした候補者体験の試みや、採用プロセスの解析に取り組んでいる。英国在住でグローバル採用を統括しているマーカス・ソープ氏に、パンデミックが採用活動にどのような変化をもたらしたのか、また今後の見通しなどさまざまな観点からお話を伺った。なお、インタビューを実施した2021年3月以降、採用環境に変化が見られたため、文末に最近の状況を付け加えた。



インタビュー=ジェリー・クリスピン 翻訳=杉田真樹 TEXT=村田弘美

### Thoughtworks

1993年に設立されたアジャイルソフトウェア開発の草分け的存在であるグローバルIT企業。テクノロジー主導の変革を支援するコンサルティングサービスやオープンソースソフトウェア製品などを提供。世界17カ国、48カ所に拠点をもち、従業員数は約9000人。

—— パンデミックが採用全体にどのような影響を与えたのか教えてください。

Thoughtworksではパンデミック以前から、世界中にいる顧客にどこからでも対応が可能であると説いてきましたが、それを実証することができました。仕事の多くがニアショアやオフショアに移管されました。Thoughtworksでは、これまで北米、英国、ドイツに重点を置いてきました。たとえば顧客の拠点多いアトランタやマンチェスターに近い場所にオフィスを設置して、就業するスタイルが中心でしたが、近年になってリモートとなり、従業員がオフィスに出社しなくても十分な業績を上げることが

できたことから、その考え方が変わりました。今では、中国、ブラジル、インドでの採用ニーズが高まっています。

—— パンデミック前後で採用人数に変化はありましたか。

Thoughtworksの採用は、社外からの採用が95%を占めています。残りの5%は社内からの人事異動です。従業員の職種は専門性で細分化されているため、内部調達は非常に限定的です。

2020年は採用抑制をしましたが、2021年の回復期に備えることができています。減速はしましたが、減速し始めた3～4月頃に恐れていたほどではありませんでした。2020年の採

## ツールを最大限に活用したグローバルなりモート採用と 候補者体験の解析で採用の質を向上

用目標は前年よりも微増でしたが目標は達成できませんでした。コロナの影響で最初に打撃を受けたのは中国でしたが、早いスピードで回復しました。そのほかの国では4月から9月まで採用はほとんど行いませんでした。

Thoughtworksでは、パンデミックによって退職した従業員は1人もいませんでしたので、採用も解雇も行っていませんでしたが、最近になって変化が起こっています。10月以降に採用を再開した企業が増えて、多くはありませんが、人材の引き抜きも始まりました。Thoughtworksでも同様に引き抜きを行っています。また、同業他社で解雇された優秀なリクルーターを採用するなど、数は少ないのですが、レイオフ人材に対する採用も行っています。

### —— 環境変化に対応して、採用の組織体制に変化はありましたか。

組織の構造改革にはいくつか取り組んでいます。1つはプログラムチームの拡大です。パンデミック以前の体制では、9割はリクルーティングを担当し、1割がプログラムを専門に担当していたのですが、パンデミック以降は、状況に合わせて全員がフ

レキシブルに対応するようになりました。これにより採用ポジションごとに毎月同じような採用数を維持できるようになりました。新卒採用については、リクルーター1人あたり1カ月で3～4人を採用しています。プリンシパルクラスなど難度の高い中途採用を含めると、平均で2人くらいの採用です。これは予測不可能という点でも、事業にとってよいことと思っています。

### 候補者体験の詳細データを解析

#### —— 採用テクノロジーなどのツールについては、どのような変更がありましたか。


採用ツールについては、変更していません。Thoughtworksでは、現在は候補者体験のツールを重要視しています。候補者にポジティブな印象を与えられるチャンスは1回のみです。採用プロセス、面接の印象について正確に測定して、必要なデータを解析してくれるツールの活用が成功につながると考えています。

それと、面接の質を測定するツールに注目しています。トランスクリプトをもとに、面接ではどのような会話が交わされたのか、一言一句を把握す

ることで、ポジティブな体験をより正確につかみ識別することができます。

Thoughtworksでは3年間、ポテンシャル採用を目的とした候補者体験プログラムを行っています。候補者の粗探しをするのではなく、個人の能力を開花させ、成長できる分野を特定することに注力しています。新卒採用では、このポテンシャル採用が非常にうまくいっています。弊社の新卒者を対象とした6カ月の研修プログラム「Thoughtworks University」は、管理職の養成、新卒者間の国際文化交流、専門コンサルタントとしての基礎の構築を目指すものですが、グローバル規模で学習と人材開発をする必要が出てきました。

また、次世代に向けて、現在使用しているツールを最大限に利用するための新たな方法を考えています。SeekOut、Hiretualの導入も考えていましたが、その前にLinkedInやGemといったツールを使って効果的な方法ができないか。たとえばダイバーシティの観点で、さまざまなコミュニティに所属するメンバーからのアプローチなど、既にある人的資源を活用して、いくつか試行してみたいと考えています。



今年の計画では、面接官と候補者の時間のブッキングを自動化するツールの導入をして、採用にかかる日数短縮させたいと考えているところです。

—— 採用にあたって、人材の供給源に変化はありましたか。

現在は拠点のある地域のみで採用活動を行っていますが、グローバルへの対応として、フィンランドとルーマニアの企業の買収をきっかけに、北欧と東欧、オランダでの採用が可能となりました。ソーシングについては、Thoughtworksにはすべての地域を担当する優秀なチームがあり、2021年3月半ばには150人を採用しています。

**リモート採用で  
世界中の面接を可能に**

—— 採用活動はリモート採用を中心とした方法でしょうか。

リモートを軸とした採用プロセスの標準化を厳密に行いました。グ

ローバル全体でうまくいくように万能な方法(one size fits all)となるものを構築しています。以前は地域差がありました。各地域のベストプラクティスを特定して、統合した共通プロセスを作成しました。7割を占めているデベロッパーの採用も共通プロセスとして取り入れています。これは、採用スピードや採用成立までに要する時間短縮など、課題解決につながるものになると思います。理論的には世界中のどこでもいつでも面接が行えるようになると思います。夜の19時からの面接では、現地に対応できなくても時差を利用して、その時間が就業時間内である国、たとえばブラジルやインドの従業員が面接を行えるということが、私たちが次に狙っているステージです。特定のツールを利用していますが、既に対面とリモートの差異はなくなっています。質が落ちているという兆候も見られません。新卒採用にはHackerRankやAWSなどを利用してコーディング力を判断します。社内システムや、Zoomも利用していますが、このツールで十分で、何

の問題もありません。

—— 新卒採用への影響はありましたか。

新卒の人数規模は少ないのですが、会社の成長スピードに合わせて、毎年20～25%程度、採用人数を増やしています。前述のとおりですが、大半は地域単位で人材の管理をしています。現在は、地域間の連携の実験を行っているのですが、北米やオーストラリアに留学している中国人の学生が、卒業後に中国に帰国する際に、顧客企業の中国拠点で英語ができる人材として仕事に就くことができるかどうかを試行しています。

—— インターンシップは行っていますか。

Thoughtworksでは、セキュリティ上の懸念から、インターンシップは一部の地域のみで限定的に行っています。通常の新卒を対象としたプログラムではありません。ダイバーシティの観点から一部の地域のみでの実験的な取り組みです。たとえばインドで

は、職場復帰した女性を対象としたインターンシップを行っています。最新のテクノロジーに触れる機会を与え、修了後にフルタイムの正社員としての登用を目指します。

## 採用プロセスは 他社との差別化を重視

### —— 2021年の採用戦線はどのようになると予測できますか。

基本的には、これまでと変わらないと思います。重要なのはどう他社との差別化を図るかです。たとえば、Thoughtworksは候補者に何をオファーするのか。どのようにマーケティングを行うのか。面接では一貫したメッセージを明確に伝えることができるか。説得力があるか。リクルーターと候補者は面接を通じて良好な関係を築くことができたのか。内定を出す

段階では、双方がすべてクリアになった状態で臨むことができるのか、ということです。

リモート採用のプロセスのスピードが向上していることを願っています。ツールの導入による面接機会の拡大は弊社にとってプラスとなっています。一連の採用プロセスを通じて、他社とは異なることを実証し、差別化をはかること、効率的に自社のマーケティングをすることが、採用の中核を担っています。新規採用者を優秀な面接官として早期に育てることができれば、リモート採用の質も向上し高い成果を示すことができると考えています。

チームの全員が勤務時間の10～20%を採用以外のプロジェクトに参加し、自分の能力開発に充てるなど、業務に柔軟性を取り入れることを目標としています。

### —— パンデミック後は、どのようになると予測していますか。

全体では、面接の質を測るアナリティクスの技術がさらに進化することを期待しています。面接の録画や文字起こしによるデータ分析によって、面接官と候補者それぞれの質問時間、回答時間やその内容などのメタデータを見ることで、面接のスコアリングができます。これまでメモやフィードバックに充てる時間を、候補者との適切な会話やラポールを形成する時間に費やすことができる。面接の質について科学的なアプローチができることは、関係者全員にとって非常に有益だと思います。また、無意識の偏見を最小限にすることが可能になり、合否判定の客観性を高めることができるでしょう。

## ポイント

- パンデミック以降、停滞していた採用活動は、2020年10月以降に活発化し、各所で人材の引き抜きなどが起こるようになった。パンデミック後の人材獲得競争に向けて準備を行っている。
- これまでは、拠点をベースとした採用を行っていたが、北欧、東欧などにも範囲を拡大して、グローバルでリモート採用を実施する。
- ポテンシャル採用を目的とした候補者体験を3年行っている。候補者体験をより科学的に解析することで、さらなる質的向上を目指している。

## 最新情報

- 2021年9月中旬にニューヨーク証券取引所に上場した。
- 2022年は新卒採用を強化する計画である。

(2021年9月時点)



# Lowe's Companies

ロウズ カンパニーズ

ロバート・ドータリー氏  
人材獲得担当副社長

Lowe's Companies(以下Lowe's)は、パンデミックによる店舗の人手不足を解消するため、大規模なトランスフォーメーションを行った。グローバル企業での採用トランスフォーメーションの主導において長年の経験を持つロバート・ドータリー氏に、本社への採用業務の移管、入社手続きや研修のオンライン化、今後の見通しなどについて伺った。



インタビュアー=クリス・ホワイト TEXT=杉田真樹

## コロナ禍の巣ごもり消費で急成長

### 採用選考期間を大幅に短縮し、28万人の大量採用を実現

#### Lowe's Companies

1946年に設立された米国第2位の住宅リフォーム・生活家電チェーン。米国とカナダに2200以上の店舗を持ち、店舗の従業員数は約30万人。フォーチュン500で31位の企業。

—— 2020年の採用人数を教えてください。

コロナ禍の外出自粛によりガーデンニング商品などの需要が伸び、Lowe'sは人々の生活に欠かせない量販店となりました。通常の繁忙期は春ですが、年末まで続きました。離職率は下がっているものの人材の需要増で、季節労働者の採用は17万人と予定の約3倍に、全体の採用数は前年から約7割増の28万人へと大幅に増員しました。売上高も、通年は720億ドル程度ですが、年末の時点で約900億ドルと、1年間で急成長しました。

店舗の採用を本社に移管し、採用スピードを向上

—— パンデミックの影響で採用戦略はどう変わりましたか。

大量採用に適したテクノロジーや、デリバリーモデル、採用プロセスもなかったのが、大規模なトランスフォーメーションを導入しました。パンデミック以前は、私のチームが候補者の1次スクリーニングを行った後に、店舗で面接を行っていましたが、面接の頻度は毎週1回でした。

たとえば、昨年の応募者は350万人と多いものの、店長が自宅待機要

請や新型コロナウイルスの感染で出社できず、面接を行う人がいないという事態に陥りました。さらに、店舗の従業員にも感染者や濃厚接触者が増え、一晩で1店舗あたり最大50人欠員となることもありました。店舗の運営を維持するために、早急に人員の補充が必要でした。都市部では近隣の店舗からの異動で人員を確保できますが、近くにチェーン店がない地方の店舗では、別の対応策が求められました。

—— どうやってそれを乗り越えたのですか。

喫緊の課題は、面接担当者が足りないこと、新規採用者の即戦力化の2つであることが明確になっていたため、私が率いる本社のTAチームが、店舗採用の大半を引き受けました。

その解決策として、RPO (Recruitment Process Outsourcing、採用代行) 会社の利用、採用プロセスの一部を省力化、非正社員の活用、テクノロジーの導入など、できることは何でも取り組みました。

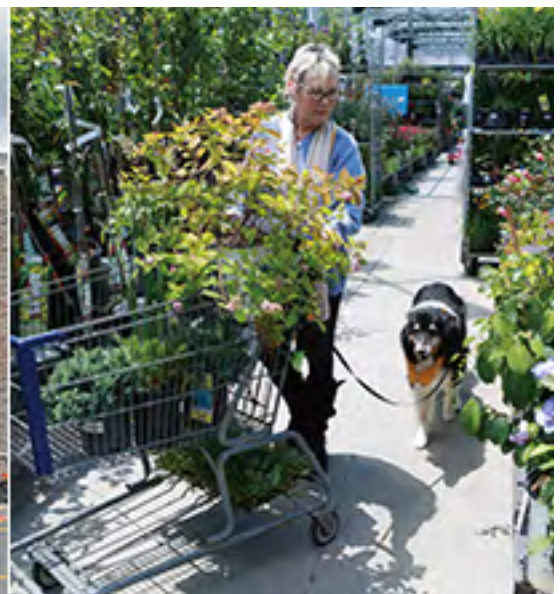
その結果、採用にかかる日数が12～14日から2～3日に大幅に短縮され、採用者の質についても多様性が向上しました。採用業務の大半を本社に移管したことで、店長は店舗の売上増や、カスタマーサービス、店舗スタッフのケアに集中できるようになりました。店舗側も喜んでいますが、大量に人材を必要とする職種については、2022年もこの採用方法を継続する予定です。

**オンライン研修で  
新規採用者を即戦力化**

—— 店舗スタッフの採用はすべてリモートで行ったのですか。

採用はリモートで実施しました。動画を利用することもありましたが、大半は電話で行いました。面接では候補者のアティチュード(物事に対する態度や姿勢)を見ます。Lowe'sが求めているのは、店内でお客さまを見かけたら自ら歩み寄って声をかけるといったカスタマーサービスに情熱をかける人材です。Lowe'sは、卓越したカスタマーサービスを誇りとしているからです。

小売チェーン店に応募する人は、同時期に複数の求人に応募することが多いため、スピーディーな対応が重要です。最初にオファーを出した企業が採用できる可能性が高いため、応募があったら即時対応することを心がけました。トランスフォーメーショ



ンでは、数日かかる選考日数を、いかにして数時間単位に短縮できるかという、スピードアップする方法に注力しています。

### —— オンボーディングや研修もリモートで行ったのですか。

内定者がすぐに店舗で働き始められるように、店舗側の受け入れ態勢を改善しました。また、オンボーディングとオリエンテーションも試験的にオンライン化したところ、店舗での新規採用者の受け入れの効率が上がりました。店長が10人の季節労働者の採用を本社に要請した1週間後には、10人を採用し、全員に導入研修を行い、すぐに店舗で働ける体制を整えることができました。通常は数日かかる雇用手続きや研修を、就業初日までにリモートですべて終えることで、新規採用者は配属初日から即戦力となりました。今後、バーチャルオンボーディングやオリエンテーションの運用を拡大する予定です。

### —— テクノロジーに関して何か変化はありましたか。

現在、テクノロジーの入れ替えを行っているところです。チャットボットの導入を進めているほか、ATS兼CRM製品を導入するためのRFPによるコンペの最終段階にあります。また、新しいキャリアサイトにも移行しました。採用マーケティングではShakerと契約しました。

2019年に人事・給与管理の基幹

システムとしてWorkdayも導入しているのですが、以前から使用しているKenexa BrassRingのシステムが古く、連携されていないため、まだ多数のマニュアル作業が発生しています。



## 人材確保のカギは「差別化」と「スピード」

### —— 2021年はどうなると予測しますか。

2021年は経済が回復し多くの企業が採用を再開、時給労働者の労働移動が活発化すると思います。高い失業給付以上の待遇が必要になるため、採用には他社よりも好条件を提示するなどの差別化が必要となります。

Lowe'sでは、ジョブディスクリプションの閲覧者が応募ボタンをクリックする割合は3%と非常に低いため、長年更新していなかったジョブディスクリプションを刷新しています。ほかにも、Facebookグループへの求人情報の投稿に加えて、ビルボード看板やラジオなど、旧来の手法の活用も検討しています。繰り返しになりますが、Lowe'sが重要としているのはスピードです。最も早く動いた企業が大量の人材を確保できます。

### ポイント

- コロナ禍で面接官が不足、また店舗の従業員が一晩で1店舗あたり最大50人の欠員が出てしまい、店舗の運営を維持するために、店舗の採用を本社に移管した。
- RPO会社や非正社員の活用、動画・電話面接などにより、選考日数を12～14日から2～3日に短縮した。
- 雇用手続きや導入研修のオンライン化などにより、新規採用者の即戦力化に成功した。今後、バーチャルオンボーディングやオリエンテーションの運用を拡大する計画である。



## Global Company Interview

6

## Marriott International

マリオット インターナショナル

クリス・ヴァン・バヴェル氏  
 グローバル人材獲得  
 イノベーションズ・プログラムス・  
 ソリューションズ担当副社長

Marriott International (以下Marriott)は、パンデミックで深刻な影響を受けており、多くの従業員が一時帰休やレイオフを余儀なくされた。2015年にMarriottに入社し、人材獲得戦略やソリューションの構築および導入を統括するグローバル人材獲得イノベーションズ・プログラムス・ソリューションズ担当副社長のクリス・ヴァン・バヴェル氏に、同社が困難な状況をどのように乗り越えようとしているのか、過去1年間の取り組みについて伺った。



インタビュー=ジェリー・クリスピン TEXT=杉田真樹

## 経済再開に備えて一時帰休した従業員の職場復帰に注力

### Marriott International

世界131の国と地域にマリオットやシェラトン、リッツ・カールトンなど30のブランド、7000を超えるホテルやリゾートを擁する世界最大のホテルチェーン。従業員数は12万1000人。1927年創業。

—— パンデミックが採用全体にどのような影響を与えたかを教えてください。

パンデミックが宿泊業に壊滅的な影響を及ぼしたため、Marriottの2020年の採用活動はその影響を受け、極めて困難な1年となりました。1月末から2月初旬にかけて、当社のホテルの約9割が閉鎖されました。私たちは突然、2週間の自宅待機を命じられ、ビジネスをサポートすることができなくなりました。

—— 同業のHiltonは12万5000人の一時帰休を行ったといわれていま

すが、Marriottも同じような状況でしたか。

正確な数値はよくわかりませんが、同じような状況です。Marriottは、安全が確保できたときにレイオフされた従業員が元の職場に復帰できるように、できることはすべて行いました。まずアラムナイ(元従業員)チームがネットワークを構築し、離職した従業員についてのデータを収集しました。次に採用ブランドチームが、離職者とコミュニケーションを取りました。現在、パンデミック収束後に、Marriottで再び安心して働いてもらうにはどうすればよいか、再び彼らの関心を向



けさせるにはどのようにしたらよいのか、採用することができるかという課題を解決することに注力しています。

現時点で米国Marriottの求人45%はフロリダ州が占めています。ほかの地域ではまだ採用は再開していません。しかし、レイオフされた従業員の多くが生活のためにギグワークや非正規の仕事をしながら、会社から再雇用の連絡が来るのを待っていることを知り、非常にありがたく思っています。他社に転職した人もいますが、ほとんどの従業員はMarriottに戻ってきています。

### 求職者への価値提案を再定義

—— 採用手法はどのように変化しましたか。

新規採用よりも、一時帰休またはレイオフされた従業員の再雇用を最優先にしています。採用プロセス自体はほとんど変えていません。現在はMarriottの組織風土を深く理解

している彼ら呼び戻すためのキャンペーンを行っています。再雇用だけでは十分に穴を埋められない職務があるので、そのポジションに関しては採用ブランドチームと連携して、Marriottで働く理由は何か、安心して接客の仕事ができる環境整備についてなど、求職者に届けるメッセージづくりに慎重に取り組んでいます。パンデミック以前は、従業員の福利厚生としてMarriottのホテルに割引料金で宿泊することができ、求職者へのメッセージにも入れてきましたが、今は以前のような価値の提案はもう通用しません。

—— リモート採用は行いましたか。

Marriottでは、ホテルと本社の従業員の採用の両方をサポートするためにハイブリッドモデルを起用しています。本社の採用は100%リモートで行い、ホテルの採用の大半は対面で行っています。今後の働き方については、パンデミックが収束しても、リモートワーク100%にはならないと思います。Marriottでは従業員同士のコラボレーションが会社の成功を促進すると考えています。リモートワークの割合は以前よりも増えて、出社とリモートのハイブリッド型になるでしょう。しかし、ホテルの従業員は顧客対応など現場での仕事のため、残念ながらリモートワークの選択肢はありません。

### インターンシップは全員対面で実施

—— 新卒採用への影響はありましたか。

Marriottでは5年前から、世界中で18歳から24歳までを対象とした管理職育成プログラム「Marriott Voyage Program」を実施しています。主にホスピタリティスクールの卒業者を対象とし、12～18カ月のローテーションでの実地研修後、エントリーレベルのマネジャーとして雇用するというものです。2020年末時点で、米国で550人、全体で1100人が参加しましたが、今年の米国での参加者は48人と、前年よりも大幅に削減する予定です。その理由は、勤続20～30年の社員を一時帰休にしているのに、管理職育成プログラムを継続するというのは難しいと判断したためです。

インターンシップ制度も毎年約3000～4000人が参加していましたが、今年は規模を縮小し、本社では約100人のインターンを受け入れました。インターンシップは、本社配属のインターンもホテル配属のインターンも、オンラインではなく、全員対面式で行いました。

—— 会社に残った従業員の役割に何か変化はありましたか。

私自身を含めて、残った従業員のほとんどが従来の業務に加えて、たとえばHCM（人材管理）プラットフォームの導入など2つの業務を兼任して

います。個々の仕事量は増えています。組織はまだ幅広いレベルで報酬体系を変えられるような経済的状況にありません。Marriottは素晴らしい文化を持ち、人を大切にすることが会社ですので、立ち直ってくれることを期待しています。

—— 採用テクノロジーなどのツールについては何か変更はありましたか。

最近、OracleのHCMプラットフォームに切り替えました。2020年12月には、15カ国語に対応し、採用から給与計算まですべてをカバーする8種類のモジュールを150カ国で稼働させました。来年に向けてこのツールの運用が拡大することを期待しています。

今後は、採用ブランドチームが利用するメッセージツールの導入に注力します。求職者へのアプローチ方法や、Marriottで働くことの価値の表現が最も大きく変わるでしょう。キャリアサイトからSNS上のプレゼンスま

で、すべてのプロセスを再考しています。たとえば、旅行が好きで、国際的な体験を好む人たちを引きつけ、当社に調和してもらうための努力をしています。

### 宿泊客が回復したホテルに従業員を配置転換

—— 2021年の具体的な計画はありますか。

最優先事項として、新しく導入したHCMプラットフォームを起動にさせ、ユーザーの普及率を上げることを考えています。また、地域別ではアジアでの人材の需要が拡大しており、これまでにないほどアジアに注目しています。米国については、コロラド州デンバーのスキーリゾート、フロリダ州南部、アリゾナ州スコッツデールなどへの国内旅行が大人気で、週末のホテルは満員状態です。そのため、私たちは可能な限り人員をこのような地域に一時的に配置転換して、雇用

を維持する努力をしています。そして、景気が回復した際には元の場所の、元の職務に復職できるようにしたいと考えています。

Marriottでは、14年前からRPO会社のPeopleScoutと提携し、年間7万人の採用を委託しています。PeopleScoutはMarriottが採用規模を縮小したため、余剰人員をAmazon、FedEx、UPSなどの他社に配置してくれました。経済回復後は、PeopleScoutがホテルの採用マネジャーと連携し、再び採用の拡大に取り組んでくれるでしょう。

—— 採用チームに関して何か変更の予定はありますか。

採用関連の組織では、エグゼクティブチーム、運営チーム、戦略チーム、採用ブランドチーム、新卒採用チームなど各セクションで大規模な縮小が予測されます。離職者には解雇手当を支給しており、多くの従業員が他社に転職しています。有能な人材獲得担当者が、素晴らしい転職先に就職するのを見るのはとてもうれしいことです。

私たちは、観光産業が本格的に再開するために、新型コロナウイルスのワクチン接種に希望を託しています。ワクチン接種が普及し、世界中の人々が安心して過ごせるようにならない限り、旅行の需要が元のように戻るとは思いません。パンデミックが早く収束することを期待しています。

## ポイント

- Marriottには再雇用の文化がある。パンデミック後の経済再開に向けて、自社についてより深く理解する一時帰休やレイオフされた従業員の再雇いを最優先課題にしている。
- 求職者に接客業の仕事に就きたいと思ってもらうために、接客業の安全性など、発信するメッセージの内容を抜本的に見直している。
- 宿泊客が回復するほかのホテルに、余剰人員を一時的に配置転換し、雇用を維持している。

## Global Company Interview



# Roche

ロシュ

テラ・ドイル氏

ピープル&カルチャー部門  
南北アメリカ採用プラクティスリード

F. Hoffmann-La Roche (以下、Roche)では、パンデミック以降、環境の変化に対応するため、最適な人材配置や所属拠点など、ピープル&カルチャー (人事)部門ではクリエイティブな発想が必要が多かったという。南北アメリカの採用を統括するプラクティスリードのテラ・ドイル氏に、パンデミックが採用活動にもたらした影響や、テクノロジーの活用、入社前フォローなど同社の取り組みについて伺った。なお、インタビューを実施した3月以降、採用環境に変化が見られたため、文末に最近の状況を付け加えた。



インタビュアー=ジェリー・クリスピン TEXT=杉田真樹

### Roche

スイスに本拠を置く1896年創業のバイオテックカンパニー。医薬品事業と診断薬・医療機器事業の2つをビジネスの主軸とする。世界150カ国以上に拠点をもち、従業員数は10万1200人(2020年時点)。2020年の連結売上高は583億スイスフラン。フォーチュン・グローバル500で147位。

—— 2020年の採用人数を教えてください。

南北アメリカ地域の2020年の採用人数は約6000～6500人と、前年よりも増加しました。Rocheの診断薬事業部門は、新型コロナウイルスの検査のニーズが世界中で増加したため、人員を増やす必要がありました。

また、従業員においては高い定着率を維持しています。Rocheには、会社の一員でいたい、会社で働き続けたいと思わせるような企業文化があります。パンデミックにおける会社の従業員への対応は、満足度の高いものでした。

トランスフォーメーションの推進で業務プロセスを標準化

—— パンデミック以降、採用プロセスを変更したものはありますか。

現在、世界全体の業務プロセスの一貫性を高めるため、大規模なトランスフォーメーションを進めているところです。採用活動のオンライン化にあたってプロセスの調整が必要だったため、パンデミックは見直しに取り組む絶好のタイミングでした。グローバルカンパニーであるRocheでは、多くの人材が世界規模で移動しています。候補者とグローバル採用マネジャーの双方にどうすれば共通の体験を提供できるかという議論を、世界

中の拠点で促進しています。

また、フリーランサーといった外部人材が多数働いていますが、地域によって使用する用語やMSP（外部人材管理サービス）、労働力の管理方法が異なることがわかりました。現在、地域間のばらつきをなくすため、ワークストリームの整備を行っています。

#### —— リモート採用を行っていますか。

Rocheでは、対面でのコミュニケーションを大切にしているのですが、パンデミック以降はほぼすべての国でリモート採用に切り替えました。その際に、候補者にとって快適な環境を整える必要がありました。地域間移動のリアルな姿を見せて、意思決定を促すことや、ビデオ面接などのテクノロジーを賢く活用し、採用のスピードを上げることに努めました。また、候補者の子どもが自宅にいる場合は、就業時間外に面接を設定するなど配慮しました。

リモート採用の導入当初は不安もありましたが、結果として効率が上がりましたので、成功したと思います。パンデミック後もリモート採用を継続することで、世界中を回る必要がなくなり、コスト削減も期待できます。候補者や採用部署のリーダーの体験向上にもつながります。

#### —— 完全リモートによる採用にデメリットはあると思いますか。

リモートでの採用でも、デメリットはないと思います。採用ミスが起き



## 世界で一貫した採用プロセスを整備する 大規模なトランスフォーメーションを推進

る可能性は常にあります。対面で面接を行い、最高の人材だと思った人物でも、入社後にどうなるかは誰にもわかりません。リクレーターと個人の1対1の対面コミュニケーションは満足のいくレベルになっています。ただ、対面のやり取りはある程度あったほうがよいと思いますし、今後なくなることはないでしょう。

#### —— 新規採用者の定着を促進するために、どのようなサポートを行っていますか。

オンボーディングもZoomミーティングのみのリモートで行っているため、新規採用者につながる機会を増やしました。内定から入社日までの

間に新規採用者と頻繁に連絡を取り、初期段階からメンターをつけています。また、これまでは会社のロゴが入った記念品やノベルティグッズを支給していたのですが、今は配送せずに新規採用者が選んだ慈善団体に会社が寄付を行う制度を設けるといった、従業員とのつながりを築く機会を取り入れており、この取り組みは好評です。

導入研修は、対面式とオンライン式の両方で行っています。リファレンスラボなどで機器を扱う一部の職種については、安全な環境で研修を受けることができるラーニングセンターで、現在も対面式での研修を行っています。

## 発想の転換で

### リモート採用を成功させる

—— 新卒採用への影響はありましたか。

米国では約500人のインターンを受け入れています。2020年はインターンシップをオンラインに切り替え、大きな成功を収めました。インターン同士の交流を深めるため、「Murder Mystery」というゲームをオンラインプログラムに組み込む企画をインターンに任せました。彼らは非常に面白いアイデアを提案しました。

秋の新卒採用もすべてオンラインで行いました。ツールはModern Hireを利用しましたが、これは候補者のスクリーニングに非常に役立ちました。以前は、特定の学部や学科を持つ大学や同州内の大学に重点を置いていましたが、対象を拡大してHBCUやHIS（ヒスパニック系学生受け入れ大学）、NHSI（ネイティブハワイアン大学）といった大学との強いつながりを築くことができました。また、学生が社内のリーダーやリクルーターなどの従業員と1対1で交流し、会社について学ぶオンラインイベントを開催しました。

さらに、オンライン化によって、異なる事業会社が協業し、「Roche」として合同で採用活動を行うなど、これまではありえなかった取り組みを実現できました。これまでのやり方を変え、クリエイティブに考えることを求められましたが、その結果とくにダイ

バーシティ推進の取り組みにおいて、前年を大きく上回る成果を上げることができました。

—— 採用経路に変化は見られますか。

大きな変化はありませんが、ネットワーキンググループの活用が増加しています。たとえば、以前は協会のパートタイム会員だったのに積極的にグループに関与するようになるなど、人々は他者とつながることを強く求めるようになりました。求職者とリクルーターとの関わりに関しても変化が見られます。すぐに転職行動を起こすというわけではありませんが、リクルーターからの電話や働きかけに応じる人が増えているのはよい傾向だと思います。

ほかに、技術とソーシングコンサルタントの組み合わせで人材情報を発掘するソーシングサービスのvsourceを使い始めました。朝出社すると新しい候補者リストが届くので、とても便利なサービスです。

人材の調達比率は、内部調達と外部調達がほぼ半々です。Rocheはグローバル企業ですので、唯一課題としているのは、ビザの発給といった法律上の問題です。課題解決には、候補者に国家間の移動をさせるのではなく、自国にしながら働ける方法はないか、HRがクリエイティブに考える必要があります。また、人材の最適配置についてもクリエイティブな思考や多様性が求められています。社内からの人材調達のために、独自の社内ポータルサイトを開発し、



2022年3月に開設します。

### — どのような採用テクノロジーを利用していますか。

タレントマーケティングやブランディング、個別化された候補者体験の提供をサポートする動画面接テクノロジープラットフォームのModern Hireを新たに導入しました。これは当社にとっては最適な製品で、世界中での利用を検討しています。

また、Rocheが求めるコンピテンシーや能力、マインドを持つ人材を特定するために、アセスメントテクノロジーやアセスメントセンターを以前から利用しています。ZoomやGoogle Chatも使っています。

私の組織で主に取り組んでいるのは、世界各国のHRで一貫性のある

業務プロセスを整備することです。その一環として、世界共通の標準CRMとしてPhenom Peopleの導入を進めており、今年半ばに運用を開始する予定です。Rocheにとってこれは大きなゲームチェンジャーとなるでしょう。

### グローバルな人材移動の活発化へ

#### — 採用の組織体制はどのように変わると予測しますか。

Rocheは、成長分野で事業展開しているため、今後はさらに研究開発において飛躍的な成長を続けるでしょう。そして、それを支える人材の採用全般が強化されるでしょう。Rocheは今後10年の展望として、利用者(患

者)へのサービス提供において非常にアグレッシブな目標を掲げています。所属部署にかかわらず、全従業員が目標達成のために一丸となって取り組んでいます。会社の成長の原動力は人にあり、その人材を採用するのは私たちです。

今年、多くの企業はニューノーマルがどのようなものであろうと、パンデミック前のオペレーションに戻そうとしていますが、私たちは、リモート採用においても成功を収めました。オフィスへの出社が再開されても、現在の体制が継続されると確信しています。また、今後は国境を越えた人材の移動がより活発化することを期待しています。

#### ポイント

- 利用するテクノロジーや労働者の管理方法など、世界全体で一貫した採用プロセスを整備する大規模なトランスフォーメーションに取り組んでいる。
- 動画面接テクノロジープラットフォームといったテクノロジーを活用し、ほぼすべての地域でリモート採用に切り替えた。入社日前にメンターをつけるなど、新規採用者のフォローを重視した。
- リモートでのインターンシップや新卒採用を成功させるため、新たなやり方を導入した。HBCUなどに対象校が拡大され、候補者の多様性が向上した。

#### 最新情報

- バーチャルプラットフォームの活用を継続している。
- 今後の新卒採用については、キャンパスリクルーティングとリモート採用とのハイブリッド型の恒久的な導入を見込んでいる。
- 提携するベンダーとの関係性はこれからも変わることはない。各部署のリーダーやすべての候補者にとって、最善かつ最も効率的なプロセスを確保するため、新たなリソースの活用についても常に検討を行う。

(2021年10月時点)

## Global Company Interview



# Marsh McLennan

マーシュ マクレナン

メアリー・ブロガン氏  
タレントソーシング  
グローバル責任者

Marsh McLennanは、パンデミックの影響が一部の事業分野では見られたものの、現在は想定よりも速いスピードで回復を見せている。新卒採用では、パンデミック以前に大学のオンキャンパスリクルーティングでの採用イベントから、学生と交流するプラットフォームへとシフトしていた。オンラインでの面接経験があるマネジャーは多くはなかったため、事前研修を実施し、リモート採用を促進した。人材獲得の分野で約30年の経験を持つ、タレントソーシンググローバル責任者のブロガン氏に、パンデミックが採用にどのような影響をもたらしたのか、また今後の見通しなどについて伺った。



インタビュアー=クリス・ホイット TEXT=杉田真樹

### Marsh McLennan

1871年に設立された、リスク、戦略、人材分野でプロフェッショナルサービスを提供する企業グループ。保険・リスクマネジメントのMarsh、再保険仲介・コンサルティングのGuy Carpenter、組織・人事マネジメントコンサルティングのMercer、組織や経営などに関するコンサルティングのOliver Wymanから構成されている。従業員数は7万6000人（2021年6月時点）。2020年の売上高は172億ドル。フォーチュン500で175位。

—— 2020年の採用人数を教えてください。パンデミックはどのような影響をもたらしましたか。

過去数年間と比べると、採用人数は約8割減少しました。しかし、想定よりも早く回復基調となり、活動はこの数カ月で平常レベルに戻り始めています。

Marsh McLennanは事業を多角化しており、パンデミックによる打撃を受けた分野もあれば、保険事業など逆に業績を伸ばした分野もあります。最終的には利益を上げることができました。

—— 候補者の質や量への影響はあ

りましたか。

候補者の質への影響はないと思います。量については、Marsh McLennanはコンサルティング、保険、再保険プロセスの最適化を中核事業としているため、非常に専門性の高いニッチな人材を求めています。先行きが不透明なため、転職したがらない候補者が増えました。

### マネジャー向け事前研修で リモート採用を促進

—— リモート採用は行いましたか。

本社があるニューヨークは、長い間パンデミックの「ホットスポット」で





## 完全なリモート採用で 国や地域を超えて優秀な人材を広く獲得

あり、すべてのオフィスが閉鎖されました。英国も大打撃を受けました。従業員の安全やウェルビーイングを守るため、原則在宅勤務となり、採用もリモートに完全にシフトしました。

Marsh McLennanは、対面による顧客対応を中心とし、従業員間の協業や相互作用を重視する会社です。そのためマネジャーの多くは、リモートによるチームの管理経験が少なく、候補者と1回も会うことがないリモート採用も未経験でした。リモート採用に切り替えたことは、非常に意義のあるゲームチェンジャーとなりました。

—— リモート採用の最大のメリット

やデメリットはなんでしょうか。

メリットは、リモート採用により、候補者と採用部署のマネジャーの双方にとって柔軟性が高まり、面接日時を調整しやすくなったことです。デメリットは、Zoomなどのテクノロジーを使って面接を行うマネジャー向けの事前研修が必要だった点です。慣れるのに時間がかかりました。

今後リモートワークが続くのか、それともリモート採用は継続するが、オフィス出社に戻るのかという点については、まだ検討中です。

—— 完全にオンライン化されたことで、候補者の多様性が増したとい

う企業もあります。Marsh McLennanでも同様ですか。

ダイバーシティは非常に重要な焦点であり、CEOも強くコミットしています。Marsh McLennanにとっての現在の課題は、テクノロジーなど特定のスキルを持つ人材を発掘することです。オンライン化による採用の対象地域の拡大に合わせて、アウトリーチ戦略を変更しました。大学のSTEMプログラムのサポートなどをはじめ、STEM分野における人材のダイバーシティやインクルージョンを推進を重視しています。

## 新卒採用のオンライン化が加速

### —— 新卒採用にはどのような影響をもたらしましたか。

パンデミックによって大学キャンパスに訪問できなくなりましたが、以前からHandshakeといったプラットフォームを活用しています。南米、シンガポール、オーストラリア、英国など各国の学生と交流し、学生に選ばれる企業となるため、既にオンラインでのエンゲージメント戦略に移行していました。特定の専攻学部や学科を持つ12の大学以外にも採用の対象校を拡大し、ほかの学部からも優秀な人材を確保しています。

インターンシップも完全にオンラインで行いました。現時点では2021年以降も、オンラインプログラムを増や

す方針です。ただ、対面式のインターンシップは、インターンの成長や能力開発につながり、また社内のリーダーといった従業員がインターン生と直接交流することで、会社に対する情熱やコミットメント、関心の向上を促進できるというメリットが相互にあります。今後については、各国のワクチン接種状況を踏まえてあらゆる選択肢を検討しています。

### —— 採用テクノロジーなど利用するツールに変化はありましたか。

パンデミック以前から、社内のキャリアサイトの刷新や、CRMなど新しいツールの導入を進めていました。現在は、SMSの導入を検討しています。パンデミックで、一時的に仮の住まいに移ったり、ほかの都市に移転し

た人もいますから、メールや電話だけでなく、SMSでも候補者とつながれることは、必要不可欠です。年内の導入を見込んでいます。

## 他社にレイオフされた人材を積極的に採用

### —— レイオフや一時帰休された他社のリクルーターを採用するといった取り組みは行いましたか。

リクルーター募集企業と仕事を失ったリクルーターをつなぐポータルサイト「RecruitersRecruitingRecruiters.com」に参加し、パンデミックの影響を受けた人々の採用に注力しました。Marsh McLennanにとっての課題は、専門スキルを持つ人材の発掘です。特定の業界出身者に限定せず、転用可能なスキルを持つ人材を幅広く求めています。

### —— 人事異動に変化は見られますか。

社内からの人材の調達にも目を向けるようになりました。以前は、人事異動はそれほど活発ではありませんでしたが、パンデミックの影響を受けた事業分野の従業員をほかの好調な事業分野に配置転換する取り組みを初めて行いました。従業員にとってキャリア形成の機会が増え、また社外の候補者に多様なキャリアパスをアピールできるため、会社の採用力アップにつながります。





## 地域を問わず、優秀な人材を幅広く採用

—— 昨年見られた変化のなかで、ニューノーマルとして今後も続くと思うものはありますか。

通勤がなくなり、ワークライフバランスが向上しました。通勤に充てていた時間を使ってロンドンやオーストラリアといった国外にいるチームメンバーとの電話会議を行うなど、自分の仕事や他者と協働する時間を柔軟に調整できるようになりました。時差が大きい場合、これは大きな意味を持ちます。

先日、CIO（最高情報責任者）と話をしましたが、リモート採用により、これまで採用実績がなかった地域や国からも幅広く最適な人材を発掘できるようになったということでした。また、優秀な人材を確保できるので

あれば、人材の住む地域は関係ないと言っていました。150年の歴史を持つMarsh McLennanにとって、いかにツールを活用し、協働をさらに促進できるかという点について、考え方が根底から覆りました。より柔軟に採用活動を行えるようになったこのオンラインモデルを継続すれば、大きな成功を収めることができるでしょう。

—— SMSの導入以外に、テクノロジー、採用組織の体制、採用手法に関して、今年どのような変化が起きると予測できますか。

テクノロジーについては、2020年に導入したものを継続利用する予定です。体制については、現在行っているHRトランスフォーメーションの一環として、業務の進め方の見直しを続けます。人材獲得部門にはCenter of

Expertise（専門性を提供する中央センター、CoE）があり、Marsh McLennanが人材を採用する世界80カ国中20カ国の採用をサポートしています。採用人数の増加が見られるほかの国々へのCoEの拡大を検討しています。また、グローバル規模のソーシング機能の立ち上げを予定しています。最近、米国と英国で担当者を2人採用しました。

今後は、会社が必要とする人材のスキルや能力の明確化と、先を見越した人材供給パイプラインの構築や人材プールの拡大の方向に向かうと思います。それによって、会社の事業戦略に合わせて柔軟に採用を行うことができます。全社規模で、主要戦略の柱の1つとして位置付けています。

## ポイント

- パンデミック以前から、新卒採用では学生と交流するプラットフォームを活用していた。インターンシップも完全にオンラインで行った。今後もオンラインの活用を増やす方針である
- オンラインでの面接経験がないマネジャー向けに事前研修を行い、リモート採用を促進した。国や地域を問わず、優秀な人材を幅広く確保できるようになり、また面接日時も調整しやすくなった
- 他社にレイオフされた人材も積極的に採用した。転用可能なスキルをもつ人材を幅広く求めている



# Centene Corporation

センティーン コーポレーション

サラ・ウェント氏  
タレントアトラクション  
担当副社長

Centene Corporation (以下Centene)は、候補者に対するアプローチを「アキュイジション(獲得)」から、動機づけに重点を置く「アトラクション(惹きつける)」に切り替えている。サラ・ウェント氏に、パンデミックが採用活動にもたらした影響、トータルタレントソリューション導入、リモート採用における工夫、社内人材の活用、採用の組織体制の変化などについて伺った。



インタビュー=ジェリー・クリスピン TEXT=杉田真樹

## トータルタレントソリューションで会社の成長を後押し

### Centene Corporation

1984年設立、マネージドケア(管理医療)と専門サービスの2つの事業を行う医療保険会社。マネージドケアでは、メディケア(65歳以上の高齢者および障がい者向け公的医療保険)、メディケイド(低所得者向け公的医療保険)などの政府補助金プログラムを通じて、個人に医療保険サービスを行う。専門サービスでは、州政府のプログラム、医療機関、使用者団体などに医療サービスや製品を販売する。従業員数は6万8500人(2021年6月時点)。2020年の売上高は1111億ドル。フォーチュン500で24位。

—— 2020年の採用人数を教えてください。2019年と比べて変わりましたか。

2019年は大きな医療保険プランを複数立ち上げたため、人員を増やす必要がありました。2020年は前年よりもわずかに減少しましたが、2021年も複数の新規事業を開始する予定であり、現在増加傾向にあります。多少の増減はあるものの、採用予定数は高水準を維持しています。

—— パンデミックが採用全体にどのような影響を与えたのか教えてください。

主要事業の1つであるマネージドケアのクライアントは政府機関です

が、各地域でさまざまな影響を受けています。また、傘下の事業ユニットやブランドの数は約50ありますが、パンデミックの影響は州や都市、地域によって異なります。その対応策として、市場の変化に打ち克つ人材戦略としてのタレントソリューションを実行しています。

今リクルーティング業界全体は、候補者を惹きつけるためのバリュープロポジションが変化していると感じています。企業のコロナ対策やEVP(Employee Value Proposition、会社が従業員に提供する独自の価値)に対する人々の関心が非常に高まっています。テレワークなど柔軟な働き方に対するニーズも拡大しており、

HRは従業員の育児や介護、セルフケアをサポートする柔軟な社内制度について候補者に積極的に伝える必要があります。

### トータルタレント戦略に切り替え

—— パンデミック以降、採用戦略に変化はありましたか。

1つ目は、候補者に対するアプローチを「アクイジション」から「アトラクション」に切り替えました。アトラクションのほうが、企業研究や求人検索を行う求職者を磁石のように引き寄せ、動機づけを行うプロセスをより的確に表しています。

2つ目は、「トータルタレントソリューション」を取り入れ、正規社員だけでなく、ギグワーカーも含めた非正規社員、SOWコンサルタント(SOWはStatement of Workの略で、明確な契約に基づいて短期のプロジェクトベースで専門サービスを提供するコンサルタントのこと)を含めた包括的な人材の採用と管理を行っています。非正規社員は年に1万5000～2万5000人を採用しており、米国と欧州を合わせた全体の従業員数は7万人以上です。企業買収も行っており、従業員数は増え続けています。

中長期の人員計画として、採用する人材は正社員か、非正規社員か、それともアサインメントを通じた既存の人材の育成が必要なのかなど、各部署のリーダーとともに議論を重ね

ています。今後は、ギグワーカーの

活用が進むと確信しています。各地域に拠点を分散する会社が多ければギグワーカーを最大限に活用できるのか、さらなる知見を積極的に得る必要があると感じています。

—— 採用の量や質について変化は見られますか。

採用の量については、不確定要素が多くあります。とくに失業給付が職場復帰の妨げとなる傾向が見られました。労働者は仕事への復帰や今後



の見通しについて不安を抱えていました。パンデミック下で家庭における負担が増している中、仕事上での責任を増やしたくないと復職を躊躇する人が多いことから、大量採用における目標値の達成が難しい時もありました。しかし全体的にみれば、満足度のいく結果が得られました。

昨年からの採用の質を向上させるため、いくつかの戦略を進めています。とくに、会社の今後の発展に不可欠

な職種での採用に重点を置いて

います。そして必要な人材を発掘、確保するため、GTM (Go-to-market) 戦略、選考プロセス、オンボーディングなど抜本的な見直しを行っていて、それらは非常にうまくいっています。また、人材を必要としている部署のリーダーの体験や満足度向上のため、アドバイザーとして採用についての助言を行い、成果が見え始めています。人材紹介会社の費用削減でも成果が見られました。

### 約2万人の最終面接をオンラインで実施

—— オンラインでの面接、選考、オンボーディングは行いましたか。

オンラインイベントプラットフォームのBrazenを利用していますが、従来の採用イベントの開催と、各部署のリーダーが求職者と直接交流し、会社の取り組みやストーリーを伝える機会を設けています。これは非常にうまくいっています。これまでの1年間は、面接はすべてオンライン化し、2万数千人の最終面接も行いました。職種によっては動画面接やZoomによる面接も行い、面接の質を維持するために面接ガイダンスも取り入れました。選考プロセスの大半を自動化し、自動的に候補者を次の段階に進めています。プレボーディングやオンボーディングも、完全なリモートで行いました。

—— 完全なリモートによる採用の

課題を教えてください。

リモート採用の課題は、従業員同士が交流する様子や職場の雰囲気を実際に見せることができないことです。そのため、新規採用者に対して企業文化を伝える方法を工夫するなど、手厚いオンボーディングを重要視しています。社内のタレントマネジメントチームは、これまでオフィス出社することで得られていた体験、たとえばカフェテリアでの同僚との交流や情報交換を、オンラインで再現したコンテンツを多数盛り込み、素晴らしい成果を上げました。

—— リモートワークの課題や今後について教えてください。

リモート環境下で働く従業員同士のつながりを深める方法についての、検討が必要です。リアルなオフィスでは、会議の前後に同僚と会話をし、家族や趣味、今取り組んでいる仕事の内容など、お互いについて深く知る機会を得やすいのですが、リモートワークでは、オンライン会議の前後に雑談の時間を設けるなど、つながりを醸成するための工夫が必要だと思います。

私たちが集まることや対面での交流から生まれるイノベーションやコラボレーションの価値を重視しています。しかし、仕事を進める方法はそれだけではありません。1年前に、全従業員が48時間以内でオフィス出社から完全なりモートワークへと、切り替えることができました。これまでに多

くを学び、成果を上げてきましたが、未来について考える余地はまだ沢山あると思います。今後の出社方針については、まだ検討している段階です。

—— 採用テクノロジーなどのツールについては、どのような変更がありましたか。

昨年は、Phenom PeopleのCRMを導入しました。今年は、CRMの活用を通じてどのような人材プールを構築するのか、候補者に発信するコンテンツの管理は誰が行うのかを明確にし、システム運用の強化に取り組んでいます。市場には興味深い製品が多数登場しており、いろいろと検討しています。



AIで社内のポストと従業員をマッチング

—— 新卒採用に変化はありましたか。

新卒採用は、タレントアトラクションの担当外であり、タレントマネジメントチームが管理しています。採用人数は数百人規模です。

1つ目は、インターンシップのオンライン化により地理的な制限がなくなって、学生は住む場所にかかわらず、インターンシップに参加しやすくなりました。また、幅広い地域から人材を確保できるという利点もあります。2つ目は、インターンのデジタルスキルが高く、オンラインでの活用や業務にも難なく適応していました。オンラインインターンシップを成功させるためのアイデアも共有してくれました。

—— 社内人材の活用に変化はありましたか。

Centeneのバリュープロポジションは、10年間高成長を続けている企業として豊富な機会を提供できる点にあります。応募者がCenteneを就職先として選ぶ理由は、パーパス・ドリブンな業務に携わることと、自身のキャリア形成のためなので、人材育成や人事異動への注力を継続することが大切です。人材育成については、タレントマネジメント部門がさまざまなツールを活用して、人材開発プログラム「Centene University」を運営しています。

採用全体に占める社内調達の割合については、毎年非常に高い目標値を設定しています。昨年、Phenom Peopleを活用し、社内向けキャリアサイトを開設しました。AIレコメンデーションやマッチング機能で、従業員がプロフィールに登録した興味関心をもとに、社内公募の情報を通知しています。また、従業員インクルージョングループ(Employee Inclusion Group)を通じて、従業員による社内人材のリファラルを促進しています。7万人超の従業員がお互いを推薦し、社内のキャリア形成の機会を広める取り組みは、大きな反響を得ています。今後大きな成果がでると確信しています。

### 採用部門全体のスキルを底上げ

#### —— 環境変化に対応して、採用の組織体制に変化はありましたか。

この1年半の間に、タレントアドバイザリー部門ではメンバー全員で、スキルアップ研修、バイアス対策研修、認定ダイバーシティリクルーターの資格取得に取り組みました。これによって、個々が保有している知識やスキルを業務に生かせる体制を整えることができました。たとえば、100人以上が参加するロールプレイ研修を隔週で行っています。毎回2人がロールプレイを行い、意見やアドバイスを積極的に受けています。チームメンバーは成長、進化し、互いから多くの刺激を受けています。今後もさまざまな学び

を継続する必要があると思います。

#### —— 2022年にかけてどのような変化が起きると予測しますか。また、今後の計画を教えてください。

候補者の変化については、完全なリモートワークか、それともリモートワークとオフィス出社のハイブリッド型がよいのか、自身にとっての今後の最適な働き方を模索していると思います。企業は候補者のニーズに応えるため、どの程度の柔軟性を提供するかが検討する必要があります。

また、パンデミック下で企業がどのように世の中の人々をサポートしているか、パンデミック収束に向けてどの

ような取り組みを行っているかという点についても高い関心を示しています。こうしたテーマに今後も取り組む必要があると思います。

人材の採用については、現在、自身の採用決定が会社にどの程度の影響を与えているのか、会社やチームに貢献できる人材を採用できているのかを部門のリーダーが把握するための指標作成に取り組んでいます。今後は、採用の成功を促進するためのツールやリソースをリーダーに提供する予定です。また、採用テクノロジーの選別や活用の強化にも継続的に取り組むつもりです。

### ポイント

- 候補者に対するアプローチを「アキュイジション」から「アトラクション」に切り替えた。また、正社員や非正規社員などの就業形態に関わらず、HRが採用を一括管理するトータルタレントモデルにシフトした。今後はギグワーカーの活用が進むだろう。
- イベントプラットフォームの活用、動画面接、選考の自動化、オンラインオンボーディングなど、母集団形成からオンボーディングまで、すべてリモートで行った。2万数千人の最終面接もオンラインで実施した。
- AIによる社内ポストと従業員のマッチング機能を備えた、社内向けキャリアサイトを開設し、社内人材の活用を促進した。
- バイアス対策研修、認定ダイバーシティリクルーターの資格取得、ロールプレイ研修など、タレントアドバイザリー部門全体のスキルの底上げに取り組んだ。



# Aptitude Research

アプティテュード リサーチ

マデリン・ロレイノ氏  
CEO・創設者

Aptitude Research 創設者のマデリン・ロレイノ氏には、採用側である企業の視点からではなく、HCMの専門家、アナリストの立場から、パンデミックがリクルーティングをどのように変えたのか、HRテクノロジーの活用による自動化の現状やベンダー側の動向などを含め、マーケット全体に及ぼした影響や今後の見通しなど、さまざまな観点からお話を伺った。



インタビュー=クリス・ホイット 翻訳=鴨志田ひかり TEXT=村田弘美

## Aptitude Research

2015年に設立されたHCMの調査およびアドバイザリー会社。CEOのロレイノ氏は、Aberdeen、Bersin by Deloitte、ERE Media、Brandon Hall Groupを経て、Aptitude Researchを設立。タレントアクイジションを専門とするタレントマネジメントの専門家であり、企業戦略の検証や再評価、テクノロジーのトレンド調査やコンサルティングなどを専門とする。マサチューセッツ州ボストンに拠点を置く。

### —— パンデミックは採用全体をどのように変えたのか教えてください。

パンデミック以降の労働市場は非常に混沌としています。1年前の状況と比べると、多くの会社で採用方法にさまざまな変化が起こっています。そして、テクノロジーは以前にも増して重要視されるようになりました。私はベンダー側の調査もしていますが、タレントアクイジションのリーダーたちは採用の自動化を重視し、最新のテクノロジーに投資をして、高い業績を上げています。今、企業が変化を遂げるための最優先事項は、テクノロジーの導入となりました。

テクノロジーの導入の核心は、採用の効率性です。長い間、「採用にお

いて効率性を問うのはよくない」といわれてきましたが、それが一変したのです。パンデミックが起きてから、「効率性が大切だ」という考えに変わりました。採用の効率性とは、さまざまなデータから候補者のメトリクスを生成して候補者自身を理解し、採用行動につなげるというものです。プロバイダーたちは、こぞって自動化による効率性の向上を強調するようになりました。テクノロジーを活用することで、事務的な負荷も軽減できます。また、応募者が増えつつあるなかで、量と質の最適化を考えたときに、AIマッチングは非常に大きなトピックとなりました。パンデミック以降はこのようなことが加速しました。人材供給プー



## ニューノーマルは「リモート」「自動化」、 採用の効率化に主要企業の関心が高まる

ルの拡大だけでなく、そこにエシカル（論理的な）AIが介在することは重要です。

### 人間味を失わない「自動化」とは

——採用の「自動化」など、AIによる効率性の向上がTAリーダーに重要視されています。採用プロセスのどの部分が自動化できますか。

パンデミックは確実に自動化の必要性を加速させたと思います。自動化は以前よりも話題性も高く身近な存在になりました。自動化すると人がコントロールできなくなるのではないかという懸念がなくなり、導入に躊躇することがなくなったように感じます。その背景には、1つ目は、リモートで働くことが主体になったこと。2つ目は、社内にあるリソースが少ないということがあります。既にベンダーのコミュニティは自動化を受け入れていて、気楽にマーケティングや、自動化が話題に上がるようになりました。3つ目は、現時点ではまだまだ、人材獲得の未来を考えたときに自動化の方向に進むだろうという予測です。以前よりも数少ないリクルーターが、自宅勤務で、スピーディに働かなけれ

ばならない状況にあるため、自動化を考えざるを得ないのです。自動化を取り入れる際は、既存の採用プロセスのような人間味を失わないようにしなくてはなりません。一方で、候補者とのコミュニケーションやインクルージョン、公平性など、人間が行うと偏見が生じることがありますが、テクノロジーはそれを解決することができます。

採用プロセスでは、まだ完璧ではありませんが、企業のスケジュール調整に自動化が役立っています。応募のプロセス全体、つまり、どうやって人を惹きつけ、応募をさせるか、それに関連する顧客転換率は確かに自動化によって向上しています。また、候補者と対面ができない状況下でのオンボーディングは大きな課題を抱えていて、企業は苦肉の策としてテクノロジーを導入しています。ただ残念なことにオンボーディング領域は、10年くらいは大きな技術の進歩は見られません。ほかには、これまで候補者についてのフィードバックが難しかったのですが、それを収集して自動化するツールが活用されるようになりました。

——企業とベンダーとの関係性に何か変化は見られますか。

パンデミックによって多くの企業は採用をストップ、もしくは採用人数を大幅に減らしましたが、ベンダーと既に複数年の広告やポスティングのライセンス契約を結んでいる企業が多くありました。ベンダーの市場調査をしていて興味深く感じたのは、パンデミックの状況下で苦境に追い込まれる顧客企業に対して、多くのベンダーは、これまでの契約形態から消費型モデルへと変更するATSを消費者サポート付きのものに変更する、契約期間を1年単位ではなく四半期単位とする、手数料を無料にするなど、特別な対応をしたことです。パンデミックに見舞われることは誰にも予測できませんでしたから、配慮したのでしょう。もちろん何もなかったベンダーもいます。これからは、環境の変化を見越して、企業は新しいプロバイダーやテクノロジーを探す際に、パートナーシップの内容を熟考することが重要です。その際に、プロバイダーがほかの企業とどのような取引をしているのかを知る必要があります。



## 面接、オンボーディング、 アセスメント領域のイノベーション

—— パンデミック以降、企業はどのようなテクノロジーに注目していますか。

大手企業が投資しているテクノロジーは、効率性、公平性、ダイバーシティ&インクルージョンに対応したものです。現在はリモート中心のため、ビジネス上のつながりも薄れています。パンデミック以前は、応募へと興味を引く方法や人材とのエンゲージメントに興味集中していましたが、今では、面接プロセスを経た応募者を対象にした自動化へと志向が変わりました。また、パンデミック以降は、面接、オンボーディング、アセスメントなど、これまでテクノロジー分野では重要とされてこなかった領域で、非常に興味深いイノベーションが起こっています。自動化との距離が縮まった

ことが、この大きな変化へとつながったのだと思います。

自動化は、リクルーター側の事務的な負荷を軽減するためだけのものではありません。候補者の負荷も減ります。ただ、候補者側の自動化は、採用プロセスのどの過程まで進んでいるのか、面接での評価に関するフィードバックを受け取っているかといった点では、まだ十分なものではありません。一方、オーストラリアには、候補者のための自動化として、AIのチャットベースの素晴らしい面接動画のソリューションがあります。

—— HireVueのほかに、効果の高い面接ツールはありますか。

面接ツールは、単にスケジューリングや動画面接機能があればよいというものではありません。PredictiveHireは、ダイバーシティ&インクルージョンの捉え方が非常に優秀

なツールです。AIチャットを面接プロセスに取り入れ、結果を予測します。Paradoxも面接の自動化機能で多くの顧客から高い評価を得ています。ほかにHireVueとModern Hireが、さまざまな効率性に対するシステムを構築しています。洞察も多く、真の面接マネジメントツールといえるでしょう。私はこれも変化の1つだと思います。

—— オンボーディングやオンボーディング準備のためのテクノロジー関連ではどのようなものがありますか。

ATSのデモンストレーションではさまざまな製品を見ましたが、すべてにオンボーディング機能が入っています。ただそれは全部10年前と同じで変わっておらず、残念ながらこの分野では目覚ましいイノベーションは見られませんでした。私が面白いと思っ

たのは、対話型AIチャットボットのプロバイダーだけです。テクノロジーをオンボーディングに利用している企業は多くないため、利用すれば形勢は一変します。単なるコンプライアンスやポータルを超えてATSプロバイダーが何を生み出すのかを見たいと思います。たとえば、マクドナルドでは、時給労働者の人材獲得の際に、ATSではなく、Paradoxを利用して、他社とは異なる手法を使っています。

### 対話型AIによって コミュニケーションが進化する

#### —— パンデミックで新卒採用への影響はありましたか。

新卒採用に関してはとても悲惨な状況でした。パンデミックの直前までは、新しいプロバイダーやサービスプロバイダーでさまざまなイノベーションが起こっていました。しかしパンデミック以降は採用を中止した企業や、社内の人事異動へと手段を変更せざるを得なかったプロバイダーもあります。

新卒者はスキルが少ないため、新卒採用におけるAIマッチングは、スキルマッチングという目的での利用はできません。しかし、DEIという点では利用価値が高く、ベンダーは大きな優位性を持っています。DEIという側面での取り組みを向上させたいという企業は、新卒採用から始めるべきです。初職はその後のキャリアに大きな影響を及ぼします。新卒採用の時

点での公平性は非常に重要で、軌道修正ができればとても素晴らしいことです。

#### —— 2021年の採用マーケットを予測してください。どのような変化が起こると思われますか。

これからは「コミュニケーション」がとても重要な要素になるでしょう。対話型AIはとても人気の高いトピックとなりましたが、現時点ではまだ高いレベルに至っておらず、この分野には進化の可能性があります。対話型AI、SMS、チャット、WhatsAppメッセージなど、形態にかかわらず、コミュニケーションは最優先事項となるでしょう。しかし、ATSプロバイダーはいまだにそれを理解していない。たとえば、グローバルなプロバイダーにはWhatsAppとの統合という課題が残

されています。WeChatとの統合も同様です。

私はプログラマティック広告について注目し、詳細に調査をしています。これまでは広告出稿、請求、その他すべてがマニュアルでしたが、パンデミック以降はリモートを軸としたものになりました。自動化は、広告出稿を自動化して予算に応じて最適な配分をすることでコスト削減や時間短縮につながります。候補者探しに関してもマッチング精度の向上によって、単に人数を満たすだけでなく質の高い候補者を見つけることができるようになりました。プログラマティック広告の自動化によってコントロールを喪失することなく、客観的で適切な判断基準をサポートすることが可能となるでしょう。

### ポイント

- パンデミック以降、採用の効率化を目的として、最新のテクノロジーを導入した企業は高い業績を上げている。面接、オンボーディング、アセスメントなど、これまでテクノロジー分野では重要とされてこなかった領域で、イノベーションが起こっている。
- リアルとリモートのハイブリッド化が中心となり、コミュニケーションがますます重要視される。対話型AIは、さらに開発が進み、進化するだろう。
- プログラマティック広告は、これまで人が判断してきたことを自動化することで、客観的な判断ができる。広告出稿の最適化や適正な予算配分が可能となり、採用の質を高めることができる。

## Global Company Interview



# exaqueo

エグザケオ

スーザン・ラモッテ氏

CEO・創設者

exaqueo創設者のスーザン・ラモッテ氏に、採用ブランディングの専門家の立場から、パンデミックが企業の採用にもたらした影響や、リモート採用における企業の工夫、採用手法の変化などについてお話を伺った。なお、インタビューを実施した3月以降、採用環境に変化が見られたため、文末に最近の状況を付け加えた。



インタビュアー=クリス・ホイット TEXT=杉田真樹

### exaqueo

2011年に設立された、採用ブランドのコンサルティングおよび広告制作代理店。企業の採用ブランド戦略の構築と展開をサポートする。CEOのラモッテ氏は、The Home Depot、The Ritz-Carlton Hotel Company、Marriott Internationalを経て、exaqueoを設立。採用ブランディングおよびマーケティングの専門家である。

### —— パンデミックは採用全体をどのように変えたのか教えてください。

自社の顧客企業や業界のアナリストとの対話から、パンデミック後は、採用プロセスやインフラ、予算の縮小など、あらゆる変化が見られましたが、最も大きな影響を受けたのは、候補者とリクルーターといった人々の感情です。リクルーターは求職者との「感情的なつながり」の強化に着手しました。パンデミック宣言直後から、リクルーターは一刻も早く、候補者たちとコミュニケーションを図る必要がありました。exaqueoが、フォーチュン100企業の採用情報サイトを調査したところ、4割が「選考の延期や中止」「従業員の一時帰休」など自社が受けた影響や懸念についての情報を即掲載し、求職者に発信していました。

候補者からの問い合わせに直接対応する企業のリクルーターたちは、

自分の仕事もこの先どうなるかわからないなかで、返答に苦慮しました。突然仕事を失い、すぐに転職先を見つけなければならない候補者たちの心情も理解していました。リクルーターは、候補者から会社の安定性について質問された際に、会社から許可されたことしか伝えることができません。自社のCEOが従業員にどのようなメッセージを伝えているのか、リーダーが伝えていること、伝えていないことは何かを把握しています。経営の安定性について、個人的な見解を持っていても、会社を代表する立場として対応しなければなりません。

レイオフを行う会社を見て、会社は何を提供してくれるのか、従業員をどのように扱うのかといった、人々の会社に対する期待が変化しました。パンデミックや社会正義を求める抗議活動といった、感情を揺さぶる体験を

## パンデミック以降、企業に求められるのは 従業員体験やエンゲージメント向上の強化

経て、人生における職場の意味や役割、自分にとって本当に大事なことは何かを見つめ直しています。企業は、簡潔でわかりやすいメッセージを従業員に対して発信し、従業員体験の向上について真剣に取り組む必要性を感じています。そのため、従業員体験の向上に携わる人材の求人が増えています。

### 入社前から入社後まで 人材とのエンゲージメントを維持

—— ホテル業などのサービス職では、数百人または数千人単位でのレイオフを余儀なくされました。御社がコンサルティングをされている顧客企業の採用チームの組織構造にも変化がありましたか。

パンデミックの初期に、コスト削減策として人事部のレイオフを行う企業が出てきました。しかし今は、多くが採用を再開し、採用ブランディング関連の求人がこれまで以上に増加しています。人事・採用業務のDXへの対応でオペレーション担当の求人も増えています。企業は、人員の補充よりも、プラットフォームを導入するほうが

より効率的に課題を解決できると考える傾向があります。しかし、プラットフォームの運用に携わる人材が社内で不足しているため、社外からの採用が急務となっています。人材戦略を立てる前に、テックスタック(複数のテクノロジーを組み合わせ活用する)の構築を優先するケースが大半を占めていることを、大変危惧しています。

—— ATS (応募者追跡システム)、CRM (採用候補者管理システム)、採用マーケティングツール、人材供給パイプライン管理など、DXを推進するうえで、企業はどのテクノロジーを最初に導入していますか。

多くの企業が自社のATSを補強するため、入社前から入社後まで、人材とのコミュニケーションやエンゲージメントを維持する多機能プラットフォームを求めています。このニーズを反映して、自社の認知度を高めるCRMから、候補者を惹きつけるタレントコミュニティや求人情報のポスティング、アルムナイのコミュニティ構築まで、1つのシステムで管理できる従業員エンゲージメントプラットフォームが急増しています。

複数のベンダーを利用して、多額の費用を投じる企業が多いのですが、契約交渉などの手間やシステムの連携にかかる費用を減らすため、増えすぎた社内システムを一本化して、整理や削減に取り組む企業が増えています。あるグローバル企業は、9種類のATSを利用していましたが、複雑化しすぎて必要なデータを取り出すことも容易ではないようです。

大手ベンダーの場合、パンデミックによって企業側の採用計画や採用プロセスが変更され、たとえばチャットボットや録画の機能が必要となったときに、元のシステムへの追加変更に対応できない、できても追加費用を請求するなど、顧客のニーズに対して機動性が低いという特徴があります。あるフォーチュン500企業の例では、大手にはできない独自のカスタマイズや小回りのよさなど、小規模なベンダーの柔軟性を評価してパートナーシップを組むという傾向も見られます。今後は顧客企業と各ベンダーの関係性がどのように変わっていくのか、注目しています。

## 内定者フォローの強化でリモートワークする人材の定着を促進

—— パンデミックで職を失った失業者の再就職を支援する取り組みなどは見られましたか。

ワークブーツなどを製造販売するRed Wing Shoe Companyが、2020年のレイバー・デイ(9月の第1月曜日)に、失業者の積極的な採用をほかの企業に呼びかける#Labor-DayOnキャンペーンを実施しました。50社以上の企業が協力し、大きな反響を呼びました。各社の求人情報を集約したウェブサイトを開設し、また日刊紙Star Tribuneに一面広告を掲載、無料のメディアも多数活用しました。各社のCMO(最高マーケティング責任者)を巻き込んだ非常に素晴らしく、賢い取り組みです。

—— 社外人材の採用から内部調達へ戦略をシフトする企業は増えましたか。

ホスピタリティ業など、パンデミックの影響で業績が悪化した企業で、組織内から人材を調達する傾向が見られました。しかし、ヘルスケアや小売といった業績が好調な業界では、社外からの採用の減少は見られません。休校中の子どもの自宅学習のサポートや、引っ越しなど、さまざまな理由から多くのフロントラインワーカーが退職したため、社外からの採用を継続する必要があったからです。

—— クライアントのなかには、完全リモートによる採用を行った企業もあると思います。リモート採用には、どのようなメリットがありますか。

リモート採用の最大のメリットは、幅広く人材を調達し、人材プールを拡大できることです。また、すべての人材を物価が高いサンフランシスコのなかだけで確保するよりも、広い地域から人材を確保することで、リロケーション費用など、基本的な人件費を削減できます。住む地域に応じた給与調整を行い、リモートワークの選択肢を提供することで、人材をより多く集めることも可能です。実際に人材を採用する部署のマネジャーと候補者間の面接日時の調整が、はるかに楽になったという声も聞かれます。採用プロセス全体をオンライン化することは課題が多いと思いますが、他者とオンラインでつながるツールはたくさんあります。デメリットがメリットを上回っているとは思いません。

—— リモートで採用した人材の定着を促すために、オンボーディングや入社前フォローなどで何か特別な取り組みは見られましたか。

あるクライアントは、オンラインで入社前説明会(オリエンテーション)を実施する際に、数日間にわたって何を行うのか、当日のようなコミュニケーションが求められるのか、詳細を事前に内定者に伝えています。内定後、手厚いフォローをすることで、入社

初日からリモートワークする内定者の帰属意識を高め、コミュニティの一員と感じさせることに成功しています。



## 従業員を第一に考えた多様性の高い会社づくりへ

—— 企業の採用手法に何か変化は見られますか。

DEIを重視する企業が増えていきます。採用プロセスにバイアスが入ってしまう原因は何か。たとえば職務記述書に使用する言葉づかいに採用担当者のバイアスが表れている場合があります。表現の改善をサポートする優れたテクノロジーツールが数種類存在します。

ある会社は、工程の順序を工夫することで無意識のバイアスに対応しています。最初に、仕事内容、事業領域、業界についての候補者の理解を測るさまざまな質問をします。次に面接を行い、最後に履歴書の内容を確認します。候補者の氏名、視覚的情報、個人情報をすべて排除し、候補者

の知識を見る。考え方や視点、知識がわかるリサーチペーパーなどをともに候補者と会社の相性を見る、「リバース・リクルーティング」のような手法を取り入れています。これは、非常に有効な方法だと思います。この方法が定着するかはわかりませんが、新しい考え方を取り入れなければ、リクルーティング業界は何も変わりません。

過去に不採用とした候補者に再アプローチする手法も、最近話題と

なっています。不採用者のその後の経験を踏まえて、再アプローチをするか検討するのです。コスト削減の観点からも、優れたソーシング手法の1つであることに間違いはないです。

—— 今後企業はどのようなことが求められますか。

2021年における最大のシフトは、従業員中心の考え方になったことです。世代の交代とともに、従業員の要求はますます高まるでしょう。今後従

業員をより大事に扱う必要があります。企業はこれまで、従業員との関係性を「契約」として捉えてきましたが、より多面的に考えなければなりません。多様性を尊重するインクルーシブな会社づくりを、約束ではなく、誓うことが必要です。投資家向けの年次報告書のように、従業員向けの報告書を作成し、取り組みの達成状況を報告する企業が今後現れることを期待しています。

## ポイント

- パンデミックの影響で、企業の選考が延期または中止された。候補者が抱える不安に対応するため、宣言の直後、大手企業の4割が即座に自社の採用情報サイトに選考の延期や中止の情報を掲載するなど、候補者とのつながりを維持するための対策を強化した。
- パンデミックによって従業員や求職者の感情が大きく揺さぶられ、会社に対する期待や要望が変化した。企業は、従業員との関係性を構築するため、さらなる従業員体験の向上に努める必要がある。
- 入社前から入社後まで、従業員エンゲージメントの向上を1つのシステムで管理できる多機能なプラットフォームを企業は求めている。また、契約交渉などの手間やシステムの連携にかかる費用を減らすため、増えすぎた社内システムを一本化して、整理や削減に取り組む企業が増えている。
- 過去に不採用とした候補者を再度採用の対象とする手法についての企業の関心が高まっている。また、職務記述書に使用する言葉づかいに表れる無意識のバイアスを排除したり、採用工程の順序を工夫するなど、採用におけるDEIを重視する企業が増えている。今後は、従業員を第一に考えた、多様性を尊重する会社づくりが求められる。

## 最新情報

- 企業は採用活動を急激に活発化させている。人材の確保と定着に苦戦しており、採用難の課題解決や今後を予測することは、多くの企業のHRや経営幹部にとって、これまで以上に難しいものとなっている。
- 転職するのか、今の会社で働き続けるのかについて、求職者や従業員の考え方が変化している。企業は、人材の確保や定着を図るための新しい戦略を立てるだけでは不十分である。今後、会社は従業員とどのような関係性を築きたいのか、従業員は会社にどのような関係性を求めているのかを熟考する必要がある。

(2021年11月時点)

# パンデミック×リモート採用

リクルートワークス研究所 村田弘美（グローバルセンター長）

コラム連載では、パンデミックの影響を受けて、業績が向上した企業、業績が悪化した企業の人事が、それぞれの採用課題に対してどのような対応をしたのか。この1年半に起こった採用活動についての事象を、グローバル企業11社の採用責任者とアナリストとともに、パンデミック後の約1年間、さらにその半年後のレビューを行った。インタビューを通じて浮き出てきた企業に共通する課題は、「人材獲得競争」「採用テクノロジーの再構築」「リモート採用」。本コラムでは、この3つ目の「リモート採用」に焦点を絞ってみたい。



## パンデミック・シフトを組む企業

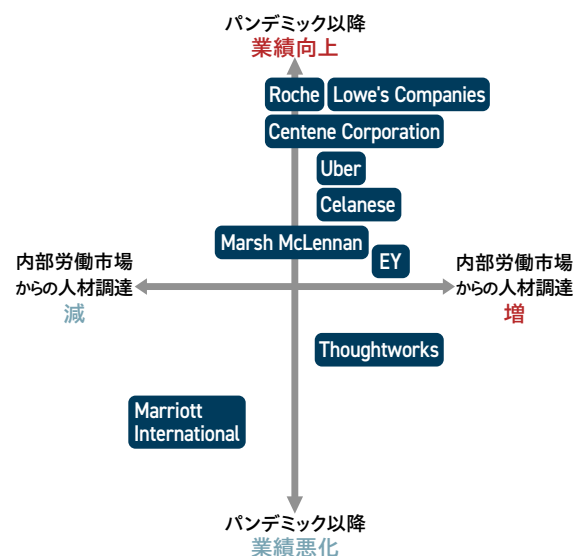
米国の採用現場においては、パンデミック以降は、①従業員のレイオフや一時帰休(furlough)に伴って、社内の人事異動へとシフトする企業、②従業員の新型コロナウイルス感染によって脆弱となった組織の人員体制を立て直す企業、③業績向上に対応してこれまでにない大量の人員を短期で新規採用する企業など、各所でパンデミック・シフトが起こった。

【図表1】は業績と採用の変化を4象限に分類したものであるが、業績が悪化した企業は、レイオフ、一時帰休、人事異動など、内部労働市場での人員調整を行った。リセッションの経験から、解雇で人材を手放してしまうと、業績が回復した際に立ち上がりが遅くなること、新規採用しても育成に時間を要することから、できるだけ一時帰休や、社内で少しでも業績のよい部門や地域への人事異動などで、従業員を繋ぎ止める対応を取る企業が見られた。

米国企業では、日本のような定期的な人事異動を頻繁に行わないことから、内部調達を体制を整備するために、まずHR組織体制の変更やシステムの見直しを急ぐ必要があった。

一方、従業員の感染急増によって運営が困難になった店舗や部署を立て直すために人事異動や新規採用する企業もあった。PCR検査薬の製造や、飲食のデリバリーなど、業績が急拡大した企業は、ニーズに対応するために人材の採用を急ぐなど、各所でさまざまなパンデミック・シフトが敷かれた。しかし、感染拡大防止という壁ができたことで、これまでと同じ方法で採用活動を行うことは非常に困難であった。

【図表1】パンデミック・シフト(業績×採用の変化)





候補者にリアルで一度も会えない採用が広がる

また、国土の広い米国では、これまでもテクノロジーを活用して効率的な採用活動を行う企業も多かったが、新型コロナ感染拡大防止策として、候補者との対面や接触を極力避ける必要性があり、これまでと同じ採用プロセスや採用活動をすることができない企業は、必要に迫られて採用活動そのものを非対面のリモート採用中心に変えていた。サービス職や現業職では、これまでと同じ採用方法を取ることもありすべてではないが、パンデミック以降は、多くの企業の担当者が「候補者と直接会うことなく採用を決定する」ということが常態化するまでに広がっていった。入社後も、一度も出社することなく、そのままリモートで就業する従業員が増えていった。出社を伴わない働き方が拡大することで、遠隔地、他国など、場所を問わずに就業することも可能になったため、採用候補者の対象層も拡大し、幅広く優秀な人材を確保できる。

## 「リモート採用」はニューノーマルに

ニューノーマル(New Normal)とは「新しさ」と「常態」を掛け合わせた言葉で、最近では、パンデミック以降の新しい生活様式や働き方などを指す言葉として用いられている。ニューノーマル時代の働き方はテレワークやリモートワークへと変わり、仕事における対面の場は、バーチャルの職場や、オンライン会議に置き換わったことで、企業の人事制度、人材育成、採用や、人事部にも変化への対応が求められた。

米国の新規採用については、新卒では、「キャンパスリクルーティング」「インターンシップ」「面接」の3つのプロセスをリモートに変更する必要に迫られ、変

更した企業が多い。

新人導入研修は今までも対面に加えて、ウェビナー、eラーニングが活用されていたが、これまでよりオンラインは一般的になり、VRやARの活用も増えている。また、候補者との問い合わせや対話はチャット、オンボーディングもWEB会議システムやバーチャルで行われるなど、一連の採用プロセスは、リモートや自動化に移行している。

## リモート採用の例

### (1)キャンパスリクルーティング → バーチャルイベントプラットフォーム

今までは、大学が主催するキャリアフェアや企業の採用担当者が訪問する「キャンパスリクルーティング」が一般的であったが、パンデミック後は、リモートのイベントに切り替える必要性があった。

- 利用したツール：Brazen
- 事例：Centene Corporation

### (2)インターンシップ → バーチャルインターンシップ

米国のインターンシップは、採用に直結することが多く、インターンシップの選考そのものが本採用の手段の1つとして位置づけられている。パンデミック後は、リアルなものから、非対面の形式に切り替える企業が増えている。インターンシップには、企業自らが実施するものと、サービスプロバイダーを介して提供されるものがある。オンライン化によって大学の低学年など早期から優秀な学生との関係構築をする企業もある。

- 利用したツール：Microsoft Teams、Zoom
- 事例：Celanese、EY、Roche、Marsh McLennan、Uber

### (3)対面面接 → WEB面接(オンライン面接)・ビデオ面接ツール

WEB面接には、ライブで行う同期型と、録画をする非同期型の2種類がある。同期型は対話を通して相手を理解でき、相手の状況に合わせて質問などができるというメリットがある。録画面接は、大量採用を行う際のエントリーレベルで行われることが多い。候補者は都合のよい場所や時間で録画撮影を行い、採用担当者は録画をまとめて視聴することができるため、選考のスピードを速められる。また採用に関わる関係者と録画を共有することで、客観的に候補者を評価できる。対面ではないため、感染予防策になること、また時差の異なる地域に住む、あるいは他社に雇用されているので就業時間中に面接を受けることができない候補者との面接も可能となる。

- 利用したツール: Microsoft Teams、Zoom、HireVue、Paradox、PredictiveHire、Modern Hire
- 事例: Lowe's Companies、Marriott International、

Celanese、EY、Roche、Marsh McLennan、Uber、Thoughtworks、Centene Corporation

### パンデミック後もリモート採用は継続する

全体概要は【図表2】のとおりであるが、インタビューを通じて、最も浸透していたのはオンライン面接である。一部のサービス業や現業職を除くと、ほぼすべての企業を取り入れている。移動を伴わないため、数回に及ぶ面接スケジュールの調整が容易で、録画や記録も取れる、候補者と採用担当者にとって効率的で柔軟なツールと評価も高い。Zoom、Microsoft Teams、Slack、Skype、Webex、Google Meetのようなビデオ会議ツールや、ワークサイト内のビデオツールを利用する場合と、HireVue、Paradox、PredictiveHire、Modern Hireといった面接に特化した機能を持つツールを利用する企業とに大別される。後者の場合、一番手間がかかるといわれている採用担当者や候補

【図表2】パンデミック下でのリモート採用(概要)

企業名	パンデミック下でのリモート採用	利用ツール	メリット・デメリット
Lowe's Companies	実施 ・大半は電話、動画もあり	・チャットボット ・Shaker ・Workday ・BrassRing	◎ 採用スピードの向上 ◎ 採用者の質について多様性が向上
Marriott International	ハイブリッド実施 ・本社の採用は100%リモート、ホテルの採用の大半は対面 ・インターンシップは全員対面式	・OracleのHCMプラットフォーム	—
Celanese	・新卒採用ではバーチャルイベント、オンラインメンターシッププログラム実施	・Altru (現iCIMS Video Studio) ・SMS ・BrightHire	—
EY	実施 ・動画面接 ・2020年のインターンシップは、ほぼすべての国で完全なリモートで実施	・Microsoft Teams ・HireVue	◎ 広範囲から人材を選定できる ◎ インターンシップは大学1~2年生を対象に加えるなど、早期から学生との関係性を構築し優秀な学生を取り込める
Roche	実施 ・パンデミック以降はほぼすべての国でリモート採用に切り替え ・インターンシップもオンラインに切り替え大成功	・Modern Hire ・Zoom ・Google Chat ・Phenom People (導入予定)	◎ 採用効率が向上し、成功 ◎ 世界中を回る必要がなくなり、コスト削減 ◎ 候補者や採用部署のリーダーの体験向上

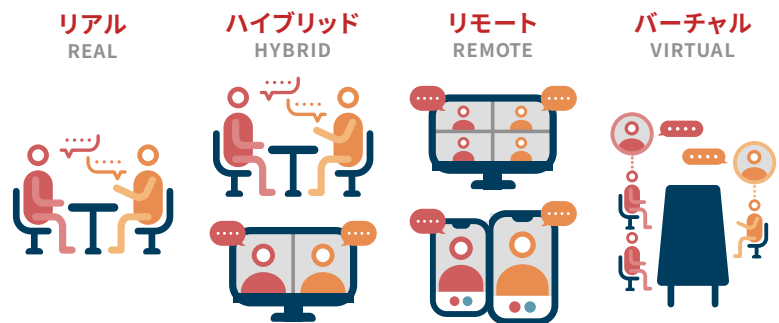
者との面談の日時設定を容易にしていることや、面接の質の向上、アセスメントのサポート機能などが付加されており、大量採用には欠かせないものとなっている。

インタビューでは、今後の採用活動についても聞いているが、ほぼすべての企業が、「パンデミックが収束しても、リモート採用を継続する」と回答している。【図表3】はリモート採用・面接方法の例を記したもののだが、今後の採用面接は、完全なリモート、リモートとリアルなハイブリッド、リアル、バーチャルなどから各企業の状況に合わせて最適な方法を選択すると予測でき、元のリアルのみの採用活動に戻ることはほとんどないと思われる。

パンデミックによって起こった地殻変動によって、いわば強制的にリモート採用へと移行せざるを得なかったが、結果として、採用プロセスの最適化や期間短縮、コスト削減につながるなど、これまで以上のパフォーマンスを上げた企業も多い。

テクノロジーは進化し、より便利なものとなっている。企業からは既存の採用プロセスのような人間味のある自動化ツールや、採用から入社後のエンゲージメントの向上に至るまで、1つのシステムで管理、完結できる多機能なプラットフォームが求められている。近いうちにそれも実現するだろう。

【図表3】リモート採用・面接方法の多様化



企業名	パンデミック下でのリモート採用	利用ツール	メリット・デメリット
Marsh McLennan	完全リモート採用に切り替え、実施 ・リモート採用の経験が少ないマネージャー向けに研修を実施 ・インターンシップも完全オンライン実施	・Zoom ・CRMやSMS	◎ 面接日時を調整しやすくなった ◎ 地域や国を問わず、幅広く優秀な人材を確保できる ◎ STEM(科学・技術・工学・数学)分野における人材のダイバーシティやインクルージョンを推進できる △ マネージャー向けにテクノロジーを利用した採用の研修が必要
Uber	実施 ・新卒から上級管理職まで採用活動はすべてリモート。面接からオンボーディングまで一連のプロセスをリモートで実施 ・候補者に一度も会わずにオファーをした比率は20~25%、インターンシップもリモート実施	・Zoom ・iCIMS (ATS) ・Beamery (CRM)	◎ 時間短縮 ◎ スケジュール調整が容易で効率的 ◎ 対象とする学生の範囲が広がる ◎ 性別や人種など多様性への対応もできる
Thoughtworks	実施 ・リモートを軸とした採用プロセスの標準化 ・拠点をベースとしたこれまでの採用方法から北欧、東欧などにも範囲を拡大して、グローバルでリモート採用を実施	・LinkedIn ・Gem ・HackerRank, AWS (コーディング力を見る) ・Zoom	◎ 採用スピードや採用成立までに要する時間を短縮 ◎ 世界中のどこでもいつでも面接が可能
Centene Corporation	実施 ・面接はこの1年すべてオンラインで実施(2万数千人の最終面接もすべてオンライン) ・プレボーディングやオンボーディングも、完全リモートで実施、インターンシップもオンライン化	・Brazen (オンラインイベントプラットフォーム) ・Zoom ・Phenom People (CRM)	◎ 幅広い地域から人材を確保できる × 従業員同士が交流する様子や職場の雰囲気を実際に見せることができない

## 採用難を乗り越える、グローバル企業の対策

リクルートワークス研究所 杉田真樹（リサーチャー）

パンデミックの影響で、求職者や従業員の意識・価値観の変化、選考の延期や中止、対面からリモートによる採用へのシフトなど、企業の採用環境は大きく変わった。本コラムでは、この変化に適応するため、企業がどのような対策や工夫を行ったのかを振り返るとともに、今後企業にはどのような取り組みが求められるのかを考察する。



### 求職者へのアプローチの切り替え

インタビューをした企業のなかに、パンデミック以前よりもじっくり時間をかけて、求職者への動機づけを行うところが複数あった。たとえば、Centene Corporationは、求職者へのアプローチを「アクイジション」から「アトラクション」へ、Celaneseは「アトラクション」から「セダクション」へと、長期的な採用戦略に変更した。

Celaneseでは、求職者が安心して転職できるように、自社の経営の安定性や職場における徹底した感染予防対策などを丁寧に説明し、求職者との関係性の構築に時間をかけた。スピードよりもプロセスを重視したという。

この背景には、求職者の心理や行動の変化がある。パンデミックの影響で経済などの先行きが不透明となり、コロナ禍での企業の財務状況や職場の安全性に対する不安や、ストレスが増大している。インタビューを行った当時、学校の休校に伴い子どもの面倒や家庭での学習サポートなど、負担も増しているなかで職場を変えたくないという理由から、就職や転職を望む人が減少していた。

また、失業給付の給付額の引き上げや給付期間の延長が職場復帰の妨げとなる傾向も見られた。米国労働省は、2020年3月に施行した「コロナウイルス支援・救済・経済保障法」にもとづく失業給付制度拡充策の一環として、通常の給付額に週600ドルを一律で上乗せしたり、通常の給付の期間が終了した人に対し、給付期間を最長13週（従来の給付期間と合わせて最長39週間）延長する措置を行った。同年12月に、給付の加算額を週300ドルに減額し、2021年3月まで給付期間を延長した。

このような手厚い給付は求職者の働く意欲をそぐと、産業界などから批判の声が上がった。2021年6月にIndeedが実施した「Job Search Survey」では、実際に多くの求職者が新たな仕事を急いで見つける必要性を感じていないことを裏付けた。求職者のうち、「急いで仕事に就く必要があり、積極的に仕事を探している」と回答した人の割合は、約10%と少ない。また約45%が「求職活動に関して消極的」、30%が「求職活動は行っていない」、14%が「積極的に仕事を探しているが、急ぎではない」と、約9割は積極的な求職活動を行っていないことが明らかとなった。

求職者が職探しを先延ばしにした理由は、回答者

の約25%が「新型コロナウイルスへの感染」、20%以上が「配偶者が雇用されている」、約19%が「金銭的な余裕」、約19%が「育児や家族の世話」、約12%が「失業給付」と答えており、半数は生活が安定していることがうかがえる。

企業は、転職や再就職を躊躇する求職者の気持ちや不安を理解し、「この会社で働きたい」と思わせるために、これまで以上に時間をかけて自社の魅力を伝える必要があった。採用担当者にとって時間や労力がかかるアプローチではあるが、手厚いフォローの結果、中途採用者の転職後の満足度は高い。このようにして入社した従業員が、求職者に向けて「自分が入社してよかった」と思う理由を伝えるなど、会社の採用活動をサポートするといった成果も見られる。

### 求職者に発信するメッセージの見直し

求職者に発信する内容を抜本的に見直す動きも見られた。たとえばMarriottはパンデミック以前、福利厚生の一環として従業員が同社のホテルに割引料金で宿泊できることを伝えてきた。しかしこれは、旅行を控えなければならない状況では魅力に欠ける。現在は、安心して接客の仕事ができる環境の整備を求職者にアピールしているという。

この背景として、多くの採用責任者やアナリストが、求職者の企業選びや意識の変化を指摘していた。給与や社風といった従来の基準に加えて、リモートワーク制度の導入、パンデミックへの対応や従業員のサポート体制、また従業員のワクチン接種義務化に関する方針についても注視する求職者が増えている。

再就職や転職先を選ぶ際に、従業員を大事にする

会社の姿勢、働きやすさ、雇用の安定性などを重視する傾向が高まっており、企業は以前のようなバリュープロポジション(自社だけが提供できる価値の提案)では、求職者を惹きつけることが難しくなっている。人材を確保するために、求職者の目線で自社の価値や魅力を見直すことが必要となっている。

### リモート採用による内定者のフォロー強化

内定者に入社前からメンターをつけたり、内定者と頻繁に連絡を取ったり、ちょっとしたプレゼントを贈ったりするなど、きめ細かいフォローを行う企業が多かった。仕事の進め方、判断基準、物事に対する考え方など、企業文化を丁寧に伝えるといった工夫も見られた。

これは、企業の多くが、非対面でのリモート採用に切り替えたことが影響している。リモート採用には、採用担当者や従業員が求職者と実際に会って関係性を築くことができず、求職者に職場の雰囲気や働き方を伝えるという課題がある。入社説明会もZoomといったツールを使用してオンラインで行われたため、採用担当者や同僚と一度も会うことなく、入社日を迎える新入社員が多かった。

そこで、企業は内定者とのつながりを保ち、チームの一員になったことを実感してもらうため、またリモートで働く従業員とのつながりを維持するため、これまで以上に入社前後のオンボーディングを重視していた。

パンデミックによって自由な移動や交流が制限されたことで、人と接する機会が減り、人とのつながりを以前より大切にしている求職者が増えている。企業は、求職者との人間関係の構築により一層力を入れることで、人材の確保や定着につなげている。

## テックスタックの再構築

採用の減速や人員の減少を機に、リモートワークで働く従業員の生産性を向上させるため、多くの企業が採用活動に利用するHRテクノロジーの入れ替えや、新たに導入する製品の検討に取り組んだ。とくに、CRMの見直しや、ショートメッセージやチャットボットの導入を行う企業が多かった。

Uberでは、CRMをBeameryに乗り換え、iCIMSのATSを導入するなど、大規模なツールの入れ替えを行った。採用コーディネーターが使うスケジューリングツールも選定中である。

Lowe'sは、チャットボットの導入やATS兼CRMの製品の選定を行った。Centeneも、Phenom PeopleのCRMを導入した。CRMの活用を通じてどのような人材プールを構築するのか、求職者に発信するコンテンツの管理は誰が行うのかを明確にし、システム運用の強化に取り組んだ。

Marsh McLennanやCelaneseのように、Z世代の労働市場への参入などに備えるため、SMSツールの導入準備を進めたり、同ツールの積極的な活用を始める企業もあった。

CRM、SMS、チャットボットといったコミュニケーションツールを活用し、求職者を囲い込み、信頼関係やつながりを築く。パンデミック下で企業は、求職者など人材とのコミュニケーションや関係性の維持をより一層重視している。

増えすぎた社内システムの整理や削減に取り組む企業もあった。理由は、複数のベンダーとの契約交渉の手間やシステムの連携にかかる費用を減らすためである。パンデミック以前から、企業が導入する採用テ

クノロジー製品の数が増加傾向にあり、ATSを9種類も併用する企業もあった。製品数が多いうえに、システムの連携も不十分で、必要なデータをすぐに取り出せないという状況が起きていた。また、採用予算が削減され、システムを整理、削減せざるを得なかったという事情もある。

パンデミックによって多くの企業が選考を中止したり、採用人数を大幅に削減したりした。大手ベンダーと複数年の契約を結んでいる企業が多く、本来ならば利用料金を支払い続けなければならない。しかし、一部のベンダーは苦境に陥った企業のために、契約形態や契約期間の変更に応じたり、手数料を無料化した。こうした対応を行わなかったベンダーもあった。この経験から、既存のベンダーとの契約を見直し、融通の利くベンダーに乗り換える企業が増えると予想されている。

さらに、一部の企業では世界各国の拠点の採用業務プロセスを見直し、共通の製品を導入する動きも見られた。Rocheは、世界共通のCRMとしてPhenom Peopleを導入した。Marriottも、OracleのHCMプラットフォームに切り替え、150カ国の拠点で導入した。これは採用業務のオンライン化が必要とされ、プロセス全体の見直しに絶好のタイミングだったためである。国によってばらつきがあったプロセスやシステムを統一することで、企業は採用の効率や質の向上を図っている。

## 人材獲得競争の激化

小売りや配達など一部の業種では、人材の需要が供給を大きく上回り、買い手市場から売り手市場へと転換した。Lowe'sは、売り上げの急増や従業員のコロナ感染で、店舗の時給労働者が不足した。そこで、採用活動の本社移行やRPO会社の利用、非正社員の活用、採用プロセスの一部省略化など、あらゆる手段を講じて、採用スピードを向上させ、大量採用を実現した。宅配事業が好調だったUberは、採用業務の経験がない元アスリートや元軍人といった人材をリクルーターとして育成するアカデミーを創設し、採用体制を強化した。

現在も、小売りや物流など、対面が中心でリモートワークができず、感染リスクもあるといわれる業職種では深刻な人手不足が続いている。エッセンシャルワーカーのなかには、パンデミック下でも医療やテクノロジーなど業績が好調で、リモートワークなど柔軟な働き方を選べる業界への転職を希望する人が増えている。

企業の間では、人材の獲得やつなぎとめる手段として、時給の引き上げ、サインオンボーナス(入社一時金)の提示、従業員の学費支給などを行う動きが広がっている。

パンデミックが一旦収束し、経済活動が活発化すると、採用選考を延期、中止していた企業が一斉に採用を再開することから、今後は人材獲得競争がさらに激化すると見込まれている。企業は採用にあたり、市場に見合った給与や待遇など好条件の提示や、従業員持株制度の導入などによる他社との差別化、応募者へのスピーディな対応といった、人材確保のための採用戦略や従業員の待遇など人事施策の見直しが求められる。

## 従業員の離職防止

パンデミック収束後に従業員の離職率が上昇する可能性を示唆する企業もあった。社会環境や生活様式、働き方が大きく変化し、労働者の人生や会社に対する期待や要望も変化している。今後はどこに住みたいのか、どのような企業でどのような働き方をしたいのか、どう生きたいのかなど、自分の価値観や本当に大事なことは何かを考える動きがある。

パンデミックが一旦落ち着き始めている現在、米国労働省が2021年10月に発表した求人労働異動調査(JOLTS)は、離職率上昇の傾向が既に始まっていることを示している。同年8月に自発的に仕事を辞めた労働者数は前月比で約24万2000人増の427万人と、過去最高水準に達した。11月発表の最新調査では、9月に自発的に仕事を辞めた労働者数は440万人とさらに増えている。

人手不足により、求職者は好条件の仕事を見つけやすい状況が続いており、より良い労働条件を求めて離職している。仕事とプライベートの切り替えが難しい、孤独感の増加、長時間労働など、長期の外出制限やリモートワークが続く生活でストレスが蓄積されたことで、バーンアウト(燃え尽き症候群)による退職者も増えている。

パンデミックという誰もが予想もしなかった特殊な状況により、社会は大きく変化した。人手不足や離職の問題は今後もしばらく続く予想される。

企業は、人材の確保や従業員の離職防止のため、公正かつ公平な給与の設定、従業員が住む場所や働く時間を自由に選択できる柔軟な労働環境の提供、従業員のウェルビーイング向上など、さまざまな取り組みの強化が求められている。

# パンデミック禍で採用プロセスの見直しが加速

CareerXroads クリス・ホイト氏(共同代表)

インタビューでは、企業の人材獲得部門リーダー、業界コンサルタント、専門アナリストなど11人に、新型コロナウイルスによるパンデミックが採用活動に与えた影響について語ってもらった。インタビューを通して、共通の事象、懸念、パッションが顕著に見られた。パンデミックは特定の業界に大きな影響を与えたが、今後の人材獲得に関しては業界にかかわらず、共通のアイデアやニーズを持っていることが明らかになった。



## パンデミックが企業の採用に与えた影響

2020年に、大半の企業では採用数の減少が顕著であった。ホスピタリティ業界は、パンデミックの影響を最も受けた。Marriott グローバル人材獲得イノベーションズ・プログラムス・ソリューションズ担当副社長のクリス・ヴァン・バヴェル氏は、2020年3月に同社の施設の約9割を閉鎖、前例にない大規模な一時帰休を余儀なくされた。1年後には、宿泊客が増加し、ワクチン接種の普及効果も期待されるなか、Marriottの採用チームは、一時帰休した従業員を組織に呼び戻すという課題を抱えていた。ほかのインタビュー企業と同様に、採用ブランディング、求職者へのメッセージ、バリュープロポジションの見直しに焦点を移した。パンデミック以降、競争が激化する採用市場では、求職者との接点に思いやりと独創性を持つことが鍵となる。

また、候補者との感情的なつながりの強化が必要であることもわかった。exaqueo創設者兼CEOのスーザン・ラモッテ氏は、「リクルーターは人材プールに多数の候補者を集めるだけでなく、人材と直接つながること

が重要である」という。リクルーターは、パンデミックが候補者に与えた影響を考慮し、候補者と気持ちでつながることにシフトした。

## リモートテクノロジーの台頭

パンデミック以降、人材採用にリモートテクノロジーを利用する企業が急増した。面接やオンボーディングはすべてリモートで行われるようになった。

多くの企業が、人事・採用部門におけるテクノロジーの合理化や自動化を求めている。マーケティング、人材と仕事のマッチング、面接スケジュールの管理、オンボーディング、候補者や従業員からの意見収集など、採用活動全般の自動化を進めているところである。採用目標の予測、達成、分析に役立つデータ解析の機能を持つテクノロジーを活用している。

Uberは、CRMとATSのアップグレード、社内のネットワークや人材の流動化、従業員のスキル開発を促進するために社内のギグプラットフォームを立ち上げるなど、多くの技術シフトを行った。グローバル人材獲得お



よびモビリティ担当副社長のダニエル・モナハン氏は、「人材獲得アカデミーの立ち上げを主導し、採用では多様な視点や背景を持つ人材の育成に取り組んだ」という。

2020年の採用活動の減速は、多くの企業が、これまで着手できなかった人事・採用部門をサポートする新しいプロセスやソフトウェアを導入する機会となった。たとえば、Celaneseは、ビデオテクノロジーとSMSを使った採用活動を導入、精度向上に注力し、候補者との接点を増やした。

リモート採用へのシフトは、グローバルな規模で採用活動を行う機会にもつながった。Uberでは、「ボーダーレス・リクルーティング」を実施、地域間のサポートが可能となった。Thoughtworksでは、この機会に人材を発掘する範囲をグローバル規模に広げた。

インタビューで人材獲得部門リーダーの多くは、採用とオンボーディングのリモート化によってプロセスが迅速となり、面接プロセスでは多くの障壁がなくなったという。リモート採用やオンボーディングの今後の見通しは不透明だが、利用するメリットは明らかである。効率性の向上で、大きな改善余地があることがわかった。2022年現在、テクノロジーの合理化と自動化の課題は、これまで以上に優先度が高くなっている。

## 新卒採用

新卒採用やインターンシップは、これまでと同じ流れにはならないかもしれない。インターンシップの実施企業は、フルリモートのインターンシップ、バーチャルキャリアフェア、リモート説明会を実施した。多数の大学キャンパスを訪問しなくても、新卒採用は成功することを証明

した。また、指定校の訪問はできないが、母集団の形成を見直すことで、女性やマイノリティというこれまでアプローチしていない層の人材が非常に増えた。これは予想外の成果で、インタビューしたすべての企業が綿密な分析を行っている。

EYの人材アトラクション&獲得グローバルリーダーであるダン・ブラック氏によると、「採用の40～50%をインターンシップと新卒採用が占める。リモートによるインターンシップやキャリアフェアに移行することで、インターンシップは大きな成功を収め、人材獲得や採用チームの大きな気づきとなった」という。

Rocheも、2020年秋の新卒採用をオンラインに切り替えたことで、HBCUやHISを採用の対象に加えた。同社のピープル&カルチャー部門南北アメリカ採用プラクティスリードのテラ・ドイル氏は、「多様性を示す数値が、前年よりも大幅に改善された」と話している。

## ベンダーとの関係性

大企業はこれまで、大量採用や非正規人材の採用において、ベンダーとの関係性に依存することが多くあった。しかしパンデミック以降は、顧客企業にとって「テクノロジーベンダー」か、それとも「ビジネスパートナー」なのか、その違いが明らかになった。苦境に陥った顧客企業に共感し、契約形態や利用料金などの変更に応じたベンダーは、顧客企業と真のパートナーシップを築いた。一方、柔軟性を欠いたベンダーは、今後の契約更新時に顧客企業から反発を受けるのではないかと予想される。

たとえばLowe'sの、人材獲得担当副社長のロバート・ドータリー氏によると、「従業員の新型コロナ感染

---

で、店長を含む大量の人材が欠員した際に、RPO会社に即時に連絡した結果、多様性があり質の高い人材を採用することができた。採用にかかる日数が12～14日から2～3日へと短縮し、人材不足の課題を解決した。「今後、Lowe'sは、大量採用には、RPO会社とのパートナーシップを活用する計画である」という。

## 今後の展望

パンデミック下において業績が向上した企業にとっては、2020年後半から2021年にかけての採用市場は非常に厳しく、多くのリーダーが、「これまでのキャリアで経験したなかで最も競争が激しかった」と指摘した。

2022年後半の期待や予想については、ほとんどの企業が、採用数は以前と同等の回復を見込める、人材獲得競争はさらに激化すると予想した。

## 参考データ



## 米国の雇用・労働関連データ

2020年3月のWHOによる新型コロナウイルス感染症のパンデミック宣言から約2年が経った。宣言前後の雇用者数や失業率の変化など、パンデミックが労働市場に与えた影響を示す7つの雇用統計や就業関連のデータを紹介する。

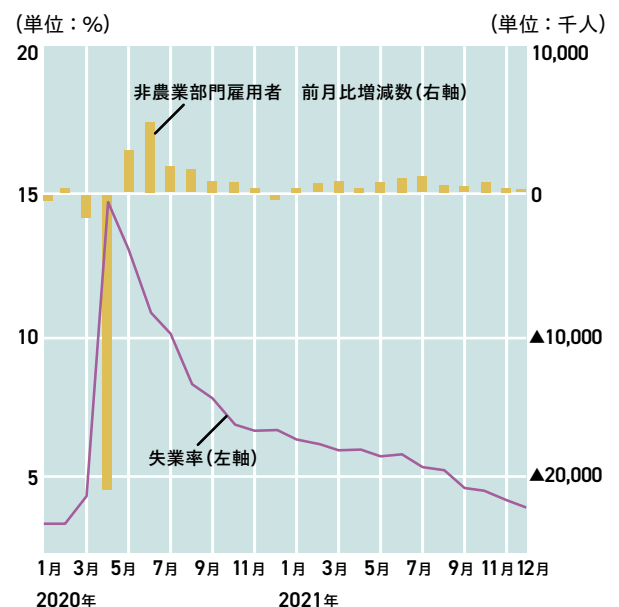
非農業部門の雇用者数の推移を見ると、パンデミックが宣言された翌月の2020年4月に、前月比で過去最大の下げ幅を記録した。その後ワクチン接種が進み、2021年12月の失業率は3.9%と、経済の回復とともに、雇用も回復へと向かっている。しかし、求人数が増加する一方で、2021年後半から自主退職者が増え続けており、月間の退職者数は、11月には449万9000人と過去最多を更新した。翌月にはわずかに減少したが、企業は依然として人材の採用に苦戦している。

米国労働統計局によると、非農業部門の雇用者数(payroll employment)は、パンデミック宣言前の2020年2月の時点では、1億5252万3000人だったが、2021年12月は1億4895万1000人(速報値)となった。2020年2月と比べると、パンデミック前の水準を約357万人下回っている(2.3%減)。

最も大きな減少が見られたのは、パンデミックが宣言された翌月の2020年4月で、1億3016万1000人と、前月比で約2068万人減少した。同年5月には、同約283万人増の1億3299万4000人と増加に転じたが、7月以降は、増加速度は緩やかになっている。

失業率は、パンデミック宣言前の2020年2月時点では3.5% (失業者数は571万7000人)だったが、同年4月に14.7%と前月から10.3%ポイント上昇し、統計開始以降、最大の上げ幅となった。その後減少が続き、2021年12月には3.9%と、パンデミック以前の水準に近づいている。同月の失業者数は631万9000人で、前月から約48万人減少した(図表4)。

【図表4】非農業部門雇用者 前月比増減数と失業率  
(2020年1月～2021年12月、季節調整済)

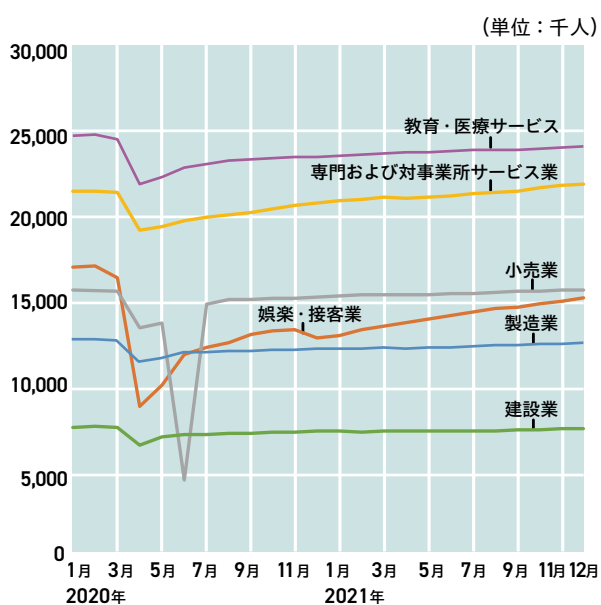


出所：米国労働統計局のデータをもとにリクルートワークス研究所が作成

パンデミックが宣言された翌月の2020年4月は、あらゆる業種の雇用者数が前月から大幅に減少した。同月の雇用者数を主な業種別に見ると、最も大きく減少したのは娯楽・接客業で、前月比約747万人減の878万人となった。次に、教育・医療サービス業(前月比約260万人減)、専門および対事業所サービス業(同約222万人減)、小売業(同約216万人減)、製造業(同約129万人減)、建設業(同約103万人減)と続いた。

2021年12月時点の雇用者数は、教育・医療サービス業が2393万9000人、専門および対事業所サービス業が2182万1000人、小売業が1559万5000人、娯楽・接客業が1508万2000人、製造業が1255万5000人、建設業が754万6000人と、パンデミック以前の状態へと回復しつつある(図表5)。

【図表5】主な業種別の雇用者数  
(2020年1月～2021年12月、季節調整済)



出所：米国労働統計局のデータをもとにリクルートワークス研究所が作成

職種別に見ると、2020年4月に前月から最も大きく減少したのはサービス職で、前月比約727万人減の1803万4000人と最も影響を受けている。専門職は約318万人減の3476万6000人、販売職は約234万人減の1222万3000人、事務職は約193万人減の1428万8000人、運送・運搬職は約183万人減の937万5000人、管理・事業運営・財務職は約160万人減の2645万5000人、生産職は約160万人減の635万8000人、建設・採掘職は約148万人減の654万9000人、設置・保守・修理職は約59万人減の419万9000人、農林漁業職は約2万人減の108万人とすべての職種で減少している。

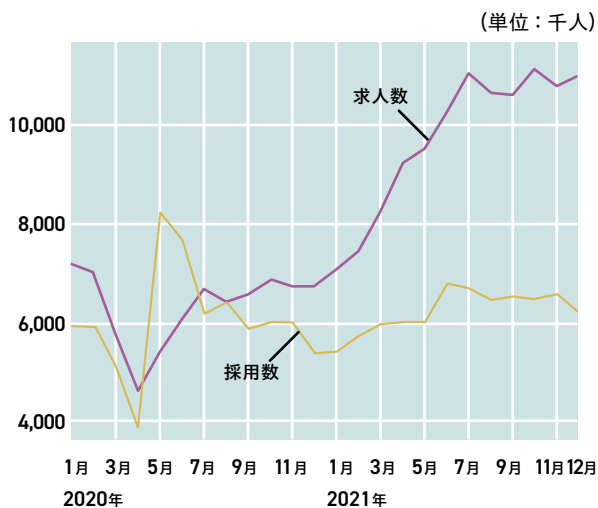
2021年12月時点の雇用者数は、専門職が3810万3000人、管理・事業運営・財務職が2826万4000人、サービス職が2482万1000人、事務職が1642万2000人、販売職が1452万7000人、運送・運搬職が1175万5000人、建設・採掘職が815万8000人、生産職が806万6000人、設置・保守・修理が465万5000人、農林漁業職が96万1000人と、販売職と農林漁業職以外の職種がパンデミック前の水準に戻ってきている。

米国労働統計局のJOLTSによると、非農業部門の求人数(job openings)は、2020年2月の時点で701万2000人だったが、経済活動の制限で人材の需要が急減した同年4月には463万人にまで減少した。その後、経済の再開とともに増加が続き、2021年7月には1109万8000人と、過去最高水準となった。2021年12月は、1092万5000人(速報値)となった。

採用数(Hires)は、2020年2月は597万9000人であったが、同年4月は394万2000人と、前月から119万人減少した。翌5月は、827万2000人と大幅に増加した。その後、しばらく減少傾向が続いた。2021年12月は、

626万3000人(速報値)であった。2020年5月以降、求人は増加基調だが、実際の採用数は同年7月以降500～600万人台で推移して、労働需給のミスマッチは拡大傾向にある(図表6)。

【図表6】非農業部門の求人数と採用数  
(2020年1月～2021年12月)



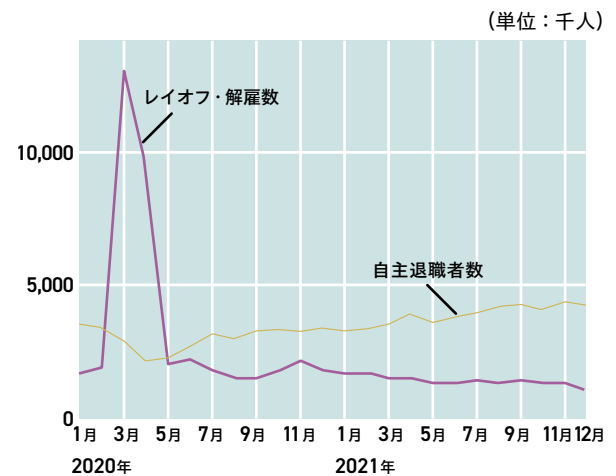
注：2020年1月～2021年11月は季節調整済、2021年12月は速報値  
出所：米国労働統計局のデータをもとにリクルートワークス研究所が作成

JOLTSによると、レイオフ・解雇数(Layoffs and discharges)は、2020年2月の時点では195万3000人だったが、翌月には1304万人6000人と急増した。しかし、その後減少傾向が続き、2021年5月以降は、140万人前後で推移。パンデミック以前の水準を下回っている。同年12月は、116万9000人(速報値)であった。

自主退職者数(Quits)は2020年2月の時点では、343万人だったが、同年4月には、210万7000人に大幅に減少した。その後増加が続き、2021年11月には449万9000人と、過去最高を更新した。同年12月は433万

8000人(速報値)であった(図表7)。退職者の増加など、人材の需要に対して供給が足りないため、企業はレイオフ・解雇を控えている。

【図表7】非農業部門のレイオフ・解雇数および自主退職者数(2020年1月～2021年12月)



注：2020年1月～2021年11月は季節調整済、2021年12月は速報値  
出所：米国労働統計局のデータをもとにリクルートワークス研究所が作成

米調査会社のギャラップ(Gallup)が2020年4月(3月30日～4月2日)に行ったウェブアンケート調査によると、「リモートワークをしている」と回答した雇用者の割合は62%となった。パンデミック宣言の直後から急激に上昇し、3月中旬(3月13日～15日)調査の31%から2倍に増加した。

リモートワーク率はその後緩やかに減少を続け、2021年9月時点ではフルタイムで働く雇用者の45%がリモートワークをしていた。このうち、25%が「フルリモートワーク」、20%が「一部リモートワーク」であった。



## Works Report 2022

グローバル企業採用責任者11人が語る  
パンデミックは採用をどう変えたのか

発行

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17

リクルート銀座8丁目ビル

株式会社リクルート

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

執筆

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)

杉田真樹(リサーチャー)

翻訳

鴨志田ひかり(客員研究員)

杉田真樹

インタビュー

ジェリー・クリスピン(CareerXroads 共同代表)

クリス・ホイット(CareerXroads 共同代表)

校正

ディクソン株式会社

制作

寺嶋恵美子

星野万喜子

2022年3月28日発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.



## Works Report 2022

グローバル企業採用責任者 11人が語る  
パンデミックは採用をどう変えたのか

リクルートワークス研究所  
〒104-8001  
東京都中央区銀座 8-4-17  
リクルート銀座 8 丁目ビル  
株式会社リクルート  
<https://www.works-i.com/>