

最適な採用チャネルの 見つけ方と使い方



企業に対する求職者の 認知経路や興味喚起が多様化するなか 特性に合わせて採用チャネルを選択



近年、求職者の仕事探しにおける企業の認知経路や興味喚起の方法、つまり求職者のカスタマージャーニーが多様化しています。もはや、大手求人媒体に広告を出せばたくさんの応募者が集まるという時代ではありません。自社が求める人材を的確に採用するには、その人材に響く採用チャネルを使い、適切な方法でメッセージを伝えていく必要があります。そこで、人材領域のスペシャリストとして多方面で活躍する株式会社人材研究所 代表取締役社長の曾和利光氏に、様々な認知経路や興味喚起の方法の特徴、それが響く世代について解説してもらいます。



曾和 利光 (そわ としみつ) 氏

株式会社人材研究所 代表取締役社長。京都大学教育学部教育心理学科卒業。リクルート人事部ゼネラルマネジャー、ライフネット生命総務部長、オープンハウス組織開発本部長と、人事・採用部門の責任者を務め、主に採用・教育・組織開発の分野で実務やコンサルティングを経験。また、多数の就活セミナー・面接対策セミナー講師や上智大学非常勤講師も務め、学生向けにも就活関連情報を精力的に発信している。2011に株式会社人材研究所設立。著書は『コミュ障のための面接戦略』、『人事と採用のセオリー』、『「ネットワーク採用」とは何か』、『知名度ゼロでも「この会社で働きたい」と思われる社長の採用ルール48』、『「できる人事」と「ダメ人事」の習慣』などがある。

求職者の仕事探しにおける 認知経路や興味喚起の仕方が 多様化している背景



1 採用広告、紹介、スカウトメディアから、SNS、自社採用サイト、リアルの時代に

まずは仕事探しの変遷をざっと振り返ってみましょう。原点は採用広告です。その後、人材紹介会社や求人媒体ができ、自分から情報を登録してダイレクトメールが来るスカウトメディアもできました。昔からあるPRと採用広告の間に位置する記事広告も、最近では復活しています。



近年は、Facebook、Twitter、InstagramなどのSNS、自社の採用サイト、なかでも重要コンテンツとして採用動画が登場。採用チャネルではありませんが、口コミサイトも多く求職者に見られています。OB・OG訪問などを介した人づての紹介も、現在はコロナ禍でやや落ち着いていますが引き続き重要な採用チャネルです。

BtoCのサービスであれば、実際に店舗へ行ってみる求職者も多いでしょう。アルバイト希望者の半数近くの人、店舗の下見をしているデータもあります。採用への

影響を考えてオフィスをきれいにしたり、人と人が直接出会うイベントを開催したりするという動きも、コロナ禍前はありました。

SNS、自社採用サイト、リアルな場など企業が自ら発信を行うオウンドメディアリクルーティングが盛んになったことで、採用広告、紹介、スカウトメディアといった伝統的な採用チャネルのシェアは徐々に減ってきています。

2 変化の背景にあるのは“本当の情報”を求める声

前述した仕事探しの変遷の背景には、以下のような要因があります。

- 1 企業が発信する「きれいごと」に対して信頼感の低下
- 2 マスメディア全体に対する不信感
- 3 ブラック企業などの企業を取り巻く社会問題
- 4 本当の情報に対する要望の高まり

就職活動は人生を大きく左右するものであり、求職者は“本当の情報”を望んでいます。その情報収集に用いられるのがインターネットです。SNSや口コミサイトが登場したことで、企業は隠したい情報があっても隠しきれなくなりました。そのため企業が発信する情報は「きれいごと」のように感じられるようになり、マスメディアに対する信頼感も次第に低下しています。外からはキラキラしているように見えていても、実は“ウラ”があったといったブラック企業問題も取り沙汰されるようになりました。その結果、求職者はより“本当の情報”を求めてインターネットを検索したり、人づてや店舗に行くなど“リアル”を重視したりするようになったのです。



求職者へ 自社の魅力を届ける 代表的な8つのチャネル



前章で紹介したように仕事探しのツール、採用チャネルは時代とともに変化してきましたが、かつて主流だった採用広告や人材紹介会社が利用されなくなったわけではありません。採用チャネルが多様化した時代だからこそ、企業側は各チャネルのメリットやデメリットを理解し、使い分けことが重要です。まずは各採用チャネルの特徴を紹介していきます。

1 広く拡散するなら、今でも「採用広告」

採用広告については「相対的に信頼感が低くなった」といっても、マーケットの大きさでいえば今でも一番です。採用広告は、自社にまだ興味・関心を持っていない人に対しても伝えたい情報を広く拡散できます。偶然の出会いによって自社を志望していなかった求職者や、そもそもまだ転職しようと思っていなかった人に対してもイメージを訴求できるのです。知ってもらえさえすれば人気が出る仕事や、応募してもらえる人気企業にとっては、採用広告が適合すると言えます。

2 悪いイメージを払拭できるのは「人材紹介会社」

人材紹介会社は、キャリアアドバイザーを介して濃い情報を伝えられるメリットがあります。求職者がどのようなスキルや経験を持ち、どのような軸で企業を選んでいるか知ったうえで、必要な情報をカスタマイズして伝えることができ

る、究極の1対1の採用チャネルと言えるでしょう。ですから、もし自社が誤解されていたり悪いイメージが付いていたりする場合は、それを払拭できる可能性もあります。例えば「ブラック企業」など特定のイメージが付いてしまっている場合、あるいは企業イメージと求めている人材のギャップがある場合は、どんなに自社に都合のいい情報を発信しても、求職者に伝わりにくくなります。ところが、人材紹介会社なら第三者による丁寧な説明によって誤解を解くことができます。また、関心の薄い人にも訴求できるので、認知度が低い企業や、ブランド力がない企業にもニーズは高いでしょう。

3 広範囲にダイレクトな効果があるのは「スカウトメディア」

スカウトメディアは、人材紹介会社よりも広範囲にわたってダイレクトに、関心が薄い人に対してリーチできることが最大のポイントです。求職者と直接コミュニケーションできるので効率性も高まります。人材紹介会社ではキャリアアドバイザーが1日10人、20人と面談して選考するのに対して、スカウトメディアであれば1日100通、200通と裾野を広げてスカウトメールを送れます。

4 検索や採用広告との掛け算で多くの情報量を伝えられる「オウンドメディア」

オウンドメディアは、伝えたいことを広く濃く伝えられます。採用広告の場合は、どの場所に広告を出し、どれくらいの情報量を伝えるかによって費用が違います。オウンドメディアは、伝えたいことをいくらでも伝えられる情報量の多さが特徴です。様々な情報を提供することで、イメージギャップや誤解を解消することもあるでしょう。ただし、オウンドメディアを作っただけではなかなか求職者の目にふれず、最初の認知経路にはなりづらいという面があります。そこで、例えば、検索、広告、スカウトメディア、紹介など、他の手法との掛け算で見てもらう必要があります。メディアとして独立できるほど質が高く、情報量が多いものであれば自然検索で引っかかる可能性もありますが、そこまでオウンドメディアを大きくするのは簡単ではありません。



5 若い世代に対する拡散力が強いのは「SNS」



SNSは拡散のさせ方に技術が必要ですが、拡散したときの爆発力が高いです。内容については実態を知っている人からすると疑問を感じるころもあると思いますが、若い世代にとっては情報信頼度も高いものとなっています。例えば、若い世代はおいしい店を探すときに、グルメサイトではなくTwitterやInstagramなどのSNSで検索するようです。企業サイトや広告よりも自分がフォローしている人がどのように言っているか大事なのです。ただし、SNSはコントロールしにくく、いい噂はあまり広がらず、悪い噂

の方が広まりやすいリスクもあります。また、「コストがかからない」と思われがちですが、単にアカウントを登録するだけなら無料でも、多くの人の目にふれやすい文章や写真を投稿するにはマンパワーが必要で、運用コストはかかります。

6 拡散力と信頼性を兼ねた「PR」

PRは広範囲の拡散力と情報の信頼性を兼ね備えたものです。私がかつて在籍していたライフネット生命保険株式会社では当時、広告ではなくPRで認知度を高めようと考えていました。どうしたら新聞、テレビ、ウェブメディアに取り上げられるかをマーケティング部が検討していました。アンケート調査や川柳などを募集して発表する企業は、PRが目的なのです。メディアに取り上げてもらえれば広告料に換算するとかなりの効果がありますし、広告とは違った信頼感を生む効果もあります。

7 アトラクトの影響力が最大の「リファラル」

OB・OG訪問、リファラルなど人を介した紹介は、対人影響力の高い人が行えばアトラクトの影響力は絶大です。人材紹介会社と似ていますが、実際に働いている社員が“メディア”となって候補者にアプローチするので影響力はさらに高まります。ただし、「クリティカルコンタクト理論」によれば、仕事に関する情報が少ない場合、従業員の特徴が大きな影響を与えるので注意が必要です。例えば仕事に関する情報が多い有名企業であれば、感じの悪い社員に会ったとしてもブランド力はいして影響を受けません。しかし、仕事に関する情報が少ない認知度が低い企業の場合、社員の対応・態度が悪ければ、企業イメージを下げてしまいます。逆に言えば、社員の印象が良ければ、企業イメージも良くなります。その特徴を活かし、インターネット時代にも関わらずリファラル採用は根強い人気となっています。人を介することで候補者に正しく情報が伝わり、ミスマッチが少なく定着率が高いためです。求職者としても、知り合いから一次情報を聞くことができ安心です。



8 求職者の納得度では「店舗や職場を見る」



リアルなオフィス、職場、店舗など働く場に出かけると、情報信憑性は高まります。アルバイト採用でも約半数近くが事前に店舗などに見に行っているデータもあります。しかし、リアルは良くも悪くも見たままがすべてです。例えば、その時たまたま誰かが店長に怒られていたとすれば、普段はほのぼのとした職場であっても、「ブラックな企業だ」と思われる可能性が高くなります。それほどに、自分の目で見聞きしたことの影響力は強いのです。

求職者はどこで、どう、 企業を認知するのか (年代別特徴)



認知経路について、若手(20代)、中堅(30代)、ベテラン(40代～)別の特徴を紹介します。本パートと次のパートは、便宜上「若手」「中堅」「ベテラン」の名称で分けていますが、あくまで相対的なものとして考えてください。若手でも中堅寄りの若手もいますし、中堅寄りのベテランもいます。また、メディアによってベテランよりも若手のリテラシーが高かったり、逆であったりします。さらに、個人のリテラシーにも影響を受けるからです。また、多くの人が認知している採用チャネルで考えると、広告やPRがどの年代でも一番です。そこで訴求力の強いチャネルはどれかという観点で解説します。

1 若手は SNS



若手は、人的ネットワークや能動的な情報収集力、情報評価力は比較的低いとされます。キャリアが浅いため仕事のこともよく知らないので、採用広告やPRに書いていることが本当なのかどうか、なかなか判断が付きません。そのため自分が信頼している人とつながっているSNSが、訴求力として大きいものになると思います。また、自分で見たものや聞いたものに対する信頼性が一番高いので、OB・OG訪問やリアルに職場へ行くことも強い訴求力を持ちます。

2 中堅はオウンドメディア

中堅はそれなりにキャリアを積んだことで、能動的な情報収集力や情報評価力が付いてきて、自ら検索してオウンドメディアにたどりつくことができるようになります。また、自分の“目利き力”が付いてきているため、採用広告やPRをうのみにせず、この情報は本当かどうか判断できるようにもなります。逆説的ですが、採用広告やPRをうのみにしなくなった分、正しい採用広告やPRを認知経路として活かすことができるようになるのが中堅層です。

3 ベテランは紹介会社

ベテランは、人を介した紹介や、人材紹介会社が強烈な訴求チャネルとなります。SNSの意見がすべてではないとわかっていますし、リアルで見ればすべてわかるわけでもないことも知っているので、自分の人的ネットワークを通じて、できるだけ一次情報に近いところで情報を得ようとしています。人材紹介会社に対しても対等です。中堅までは人材紹介会社の方が情報量が多いため、キャリアアドバイザーの言われるがままになることがあります。ベテランになると自分の情報量も多いので自己判断ができるようになります。

こうして様々な能力が深くなる一方で、適用できる幅が狭くなり、簡単にキャリアチェンジはできないという一面もあります。採用広告やオウンドメディアなどで広く浅く調べても意味がなく、人を介することで自分に合っているものに絞り込んで紹介してもらう必要があります。そういう意味でも人を介した紹介や、人材紹介会社がメインの訴求チャネルとなります。



求職者はどこで、どう、 企業への興味を喚起されるのか (年代別特徴)

1 若手は「人」



若手は、仕事に関する情報評価力が低く、自分の志向もそれほど固まっていないため、興味喚起として人の影響が大きくなります。新卒、第二新卒、20代の求職者を私自身が採用した際の経験でも、多くの求職者が会社を選んだ理由について「人」と答えます。会社説明会、そこで紹介された社員、採用動画に出てきている人、あらゆる人の魅力によって興味を喚起されます。

2 中堅は「仕事の詳細な情報」

中堅は、仕事の詳細な情報やリアルの影響が大きくなります。特に、中堅時代の伸びが後のキャリアに影響するので、成長の機会を得られるか、どんなキャリアが積めるかといったことに興味を喚起されます。加えて、企業カルチャーに自分が適合できるかも重視するため、実際にオフィスや店舗に行ったり、人に会ったりすることで得られるリアルな情報が、自分が働くイメージを作るうえでも大きな影響力を持ちます。

3 ベテランは「選考プロセスの重要感」

ベテランは能力や価値観が固まっているので、自分を活かせるかどうか、評価してくれるかどうかによって動機づけられます。したがって、選考プロセス、ポジション、年収などの条件や、その条件提示の方法によって「候補者を大事に扱っている」という重要感の醸成が重要です。新卒採用では大量に応募が来るので、ある種、面接が流れ作業のようになり重要感はなく、それが原因で辞退する若手はあまりいません。一方、ベテランは新卒と同じように何度も面接をされたら嫌がるでしょうし、適性検査や筆記テストも嫌がるでしょう。年収にしても、中堅であればキャリアチェンジによって多少減額となっても、そのキャリアを得ることがプラスだと感じれば動機づけとなりますが、ベテランにとっては提示ポジションや年収は自身の評価と直結します。安い収入しか提示できない場合も、「あなたの市場価値よりも低い額だけれども、うちはこれが精いっぱい」など、提示の仕方に工夫が必要です。



採用チャネルに合った マーケティングの実践に 必要な考え方と施策



1 ターゲットの基礎能力や性格などを考慮する

ターゲティングの精度・解像度を高めていくことに尽きます。精度は正確さ、解像度は細やかさです。さきほどは世代別に解説しましたが、実際には多様化が進み、年代論が成り立ちにくくなっています。個人差が大きいため、ターゲティングをきちんとし、それに合わせてカスタマージャーニーを組み立てていくべきでしょう。そのうえでポイントは、基礎能力や性格なども考慮することです。「ターゲティング」というと、求める経験、スキル、属性にばかり注目しがちですが、スキルや経験では表せない性格や基礎能力も考えます。例えば、「コミュニケーション能力」といっても「傾聴力がある人」と「プレゼン力がある人」ではまったく違います。一般的な募集要項には出てこないところまで考えてターゲティングし、採用チャネル選びやカスタマージャーニーの設計に活かすことが重要です。

2 カスタマージャーニーを複線化する

ターゲティングの精度・解像度を高めたら、1つのタイプ（もしくは共通要素）だけではなく、いくつかのタイプに分けてカスタマージャーニーを複線化します。かつては会社全体で「採用したい人物像」を定義していましたが、本来は人事で採用したい人、経理で採用したい人、マーケティングで採用したい人、営業で採用したい人など、いくつもタイプがあるはずです。採用のカスタマージャーニーを数十通りも作ることは現実的ではないと思いますが、3～4つくらいを設計して、細かやかに対応するのが今の時代は必須でしょう。

3 認知→興味喚起の流れも複線化する

ターゲットごとの複線化だけでなく、認知→興味喚起の流れも複線化していきます。例えば、採用広告を見て来る人、スカウトで来る人では、カスタマージャーニーが違います。採用広告で来る人は自ら志望して応募してきたわけですから、いきなり選考から始めて良いでしょう。一方、スカウトで来る人は企業から声をかけたのですから、何も知らずに来ることもあります。そうすると会社情報のインプットから始めるのが適切でしょう。入り口が違えば、その後の工程も変わってくるので複線化が必要なのです。



4 適切な方法とタイミングでリアルな情報を伝える

どんな情報を、どのタイミングで入れていくのか、時系列で設計していくことが重要です。わかりやすい例でいうと、事前にポジティブな情報もネガティブな情報も含めてリアルな職場情報を伝えていく「RJP (Realistic Job Preview)」という考えがあります。RJP がきちんと行われていると、入社後のギャップが少なくなり、定着率が上がり、入社後に活躍する可能性も上がると言われています。

とはいえ、最初の認知プロセスからポジティブな情報とネガティブな情報をすべて伝えるべきでしょうか。採用広告のようにどんな人に届くかわからない採用チャネルにおいて、両方の情報も拡散する必要があるでしょうか。あるいはスカウトメディアで「我々は多額の借金がある企業ですが」とネガティブな情報を伝える必要があるでしょうか。幅広い層や志望度の低い人に対しては「とりあえず興味を持ってもらう」必要があるのでポジティブな情報を中心に伝えれば良いでしょう。選考プロセスにおいても、前工程ではポジティブな情報を、後ろ工程になるほどネガティブな情報を出していく。好きになってもらう前にネガティブな情報を出したら、好きになる前に離れてしまうからです。



そもそもポジティブな情報、ネガティブな情報というのは、各ターゲットによって受け取られ方が違います。例えば「若いうちから活躍できる会社」という情報を、キャリア志向の人はポジティブに捉えるでしょうが、マイペースで働きたい人はネガティブに感じるでしょう。「新しい仕事をどんどんやらせてもらえる」という情報も、曖昧耐性が強い人にはポジティブな情報だけでも、きっちりかっちり仕事をしたい人にネガティブな情報かもしれない。RJP は、伝えるタイミング、方法、ターゲットによって変わります。

採用チャネルに合ったマーケティング施策を実践している企業事例



1 記事広告

パナソニック株式会社は企業としての認知度は高いものの、一般に「家電」のイメージが強く、訴求したい企業イメージをターゲットとする求職者へ伝えられていない課題を抱えていました。そこで採用ブランディングを強化し、自社の想いを伝えたい相手はどのような人が解像度を高め、対象となる人々が読むメディアを厳選して記事広告を活用。Facebookの「いいね」やSNSにおけるシェアなどのエンゲージメント（共感）を重視して定量的に計測し、施策に反映することでブランディングの効果を上げています。



2 リファラル紹介

女性活躍推進に積極的な外資生保や日系生保など生命保険会社は、リファラル採用が人気です。特に女性が多い保険外交員は、すでに保険外交員をしている女性から、特に就職を考えていなかった主婦の友人や知



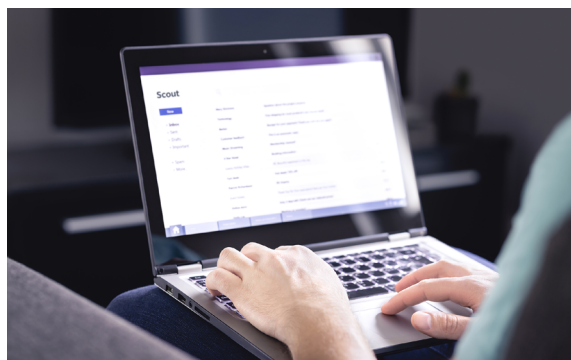
人に働きやすさなどをアピールされたことがきっかけで、入社するパターンが多くあります。

また、人を使って動機づけや認知活動をするためには、まずは企業と従業員のエンゲージメントを強化すべきだと提唱しているのが株式会社リンクアンドモチベーションです。会社への帰属意識があるからこそ、友人に紹介したくなるわけです。確かに、エンゲージメントの低い人がリファラル採用をしようとすると、「うちの会社はブラックだから」など悪い噂も

ばらまかれてしまうことはよくある話です。人をメディアにしようと思ったら、会社に対する理解を深める教育をしなければなりません。

3 スカウトメディア

障がい者向け就労支援事業を行う企業は、人材紹介会社や求人媒体をメインで活用していましたが、なかなか求めるスキルや経験を持った人材の採用に至らないという課題がありました。そこで、幹部候補採用においてスカウトメディアを活用しました。結果、欲しい人材にピンポイントでアプローチし、約3年間で執行役員やシステム運用部長ら幅広いポジションでの採用に成功しました。



外資ITの有名企業も、「優秀な人材は、求職者がやりたいこと、企業が求めることとマッチしているか理解しないと、なかなか採用できない」と考え、スカウトメディアを活用しています。その結果、競争の激しいエンジニアの採用に成功しています。

4 オウンドメディア

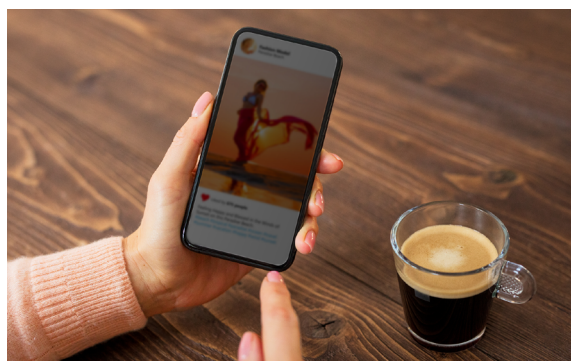


株式会社サイバーエージェントの「FEATUReS（フィーチャーズ）」や、サイボウズ株式会社が運営する働く人のためのメディア「サイボウズ式」が有名です。ナイル株式会社は「ナイルのかだん」を作った際、PV数や記事更新目標などの数値は追わず、候補者に自社を正しく理解してもらうことに目的を絞り、デジタルマーケティング事業部の中途採用の内定承諾率を向上させました。

アルバイト採用向けだと、スーパーマーケットを展開する株式会社バローは、約1300の記事を掲載しています。その際、求職者がエントリーする入りを勤務時間帯によって分けるなど、複線化を徹底しています。

5 SNS

外資コーヒーチェーン企業はSNSを積極的に活用し、TwitterやInstagramで多くのフォロワーがいます。商品情報を中心に掲載していますが、Twitterでは採用情報も掲載していました。大手アパレル企業は、新卒採用においてInstagramを活用しています。両社ともBtoC企業として顧客と働く層が近いので、企業宣伝と採用情報が明確に分けない施策がうまく機能しており、SNSをうまく使っていると言えるでしょう。逆に言えば、顧客と採用したい層が重ならない企業の場合、SNSによる採用情報の発信は向いていないかもしれません。



6 リアル



きれいなオフィスや、都心にある高層ビルのオフィスを持つ企業に注目が集まりがちですが、特に若い世代は、実質的なものを求める人が増えているように思います。その流れで、例えば1品100円のお惣菜をオフィスに置けるサービスを福利厚生として導入する企業が増えています。サービスを提供している企業のホームページには、福利厚生施策として導入した企業のインタビューが掲載されています。

お気軽にご質問、ご相談ください

インディード
indeed

電話窓口 **0120-34-3140**
(電話受付時間 9:00-17:30)



[Indeed へのお問い合わせ](#)



[無料で始める新しい求人掲載](#)