

採用歩留まり率を上げる 求職者体験改善法



採用プロセスにおいて 歩留まり率が低下し、 人材獲得の難易度が上昇



優秀な人材の獲得が難しくなり、採用単価が高騰しています。なぜ求職者に選んでももらえないのか、どうして応募は来ても途中で求職者の辞退が相次いでしまうのかなど、多くの会社が悩んでいます。一方で、求職者には求職者の「選ばない」理由があるはずです。企業は自社のどこに原因があって歩留まりがよくないのか課題を整理し、対策を打つ必要があります。これまで 300 社以上の Web マーケティング支援に携わってきたナイル株式会社 人事本部 採用企画マネージャーの渡邊慎平氏が、辞退者が出やすい理由と、解決法について解説します。



渡邊 慎平 (わたなべ しんぺい)

ナイル株式会社 人事本部 採用グループマネージャー。慶應義塾大学卒業後、ナイル株式会社（当時ヴォラレー株式会社）に新卒入社。300 社以上の Web マーケティング支援に携わり、30 名弱の組織のマネジメントを経験。2018 年 5 月に人事へ異動し、採用と広報を担当。

歩留まり率が低下し 内定辞退が増え、 採用単価が高騰している背景

1 リモート面接が増え、求職者は多くの企業へ応募できるように

コロナ禍でリモートでの採用活動が当たり前になり、その分だけ以前よりも選考期間を短縮して実施する企業が増えています。その結果、求職者は従来のように対面面接を受けるために会社を訪問する必要がなくなり、仕事の合間などにオンラインで選考をたくさん受けられるようになりました。そのため、例えば A 社に内定をもらい、ひとまず承諾して転職活動を続け、もっといい条件の B 社から内定をもらえたら A 社は辞退するなど、内定承諾後に辞退するケースも増えています。企業側としては、面接や内定を出す回数は増えているのに、入社にいたる人が増えない事態に陥っているのです。



2 会社を訪問する機会がなく、エンゲージメント醸成がしづらい

採用のオンライン化により求職者の企業に対するエンゲージメントが上がりにくいことも、内定辞退増加の背景にあります。選考をすべてオンラインで実施した場合、会社や社員の雰囲気をつかみきれず、承諾後に不安が高まり、辞退につながってしまうことがあります。ナイル株式会社では、基本的にはすべての選考プロセスをオンラインで実施していますが、会社や人の雰囲気がわからないといった求職者の不安感を解消するために、求職者からのリクエストがあれば最終面接やオファー面談では来社して会社の雰囲気を見てもらうことがあります。会社と求職者のお互いのために必須ではないにしても、必要に応じてリアルで接点を持つことを考えたほうが良いでしょう。

3 採用の競合は採用市場だけとは限らない



人手不足で採用の難易度が上がっている所以で給与を上げなければ採用できず、採用コストが上がっていることも採用単価高騰の背景にあります。特に、リモートワークが普及したことで「家から通える範囲で」「この地域の給与の相場で」といった従来の“商圈”の概念がなくなってきており、クラウドソーシングなど従来にない競合と人材を取り合う事態になっています。

求職者のジャーニー設計が歩留まり向上のための鍵に

1 キャンディデイト・ジャーニーマップは企業視点であることに注意

採用について考える際、マーケティングのフレームワークであるカスタマージャーニーマップを応用した「キャンディデイト・ジャーニーマップ」を活用している会社が多いと思います。キャンディデイト・ジャーニーマップは、求職者の「認知」「興味」「応募」「選考」「内定～入社」と、各段階における求職者の「行動」「態度変容」「コンテンツや施策」を整理したわかりやすいフレームワークです。しかし、このジャーニーマップの最終ゴールは「自社に入社すること」、つまり、企業側の一方的な視点での整理になってしまいがちです。



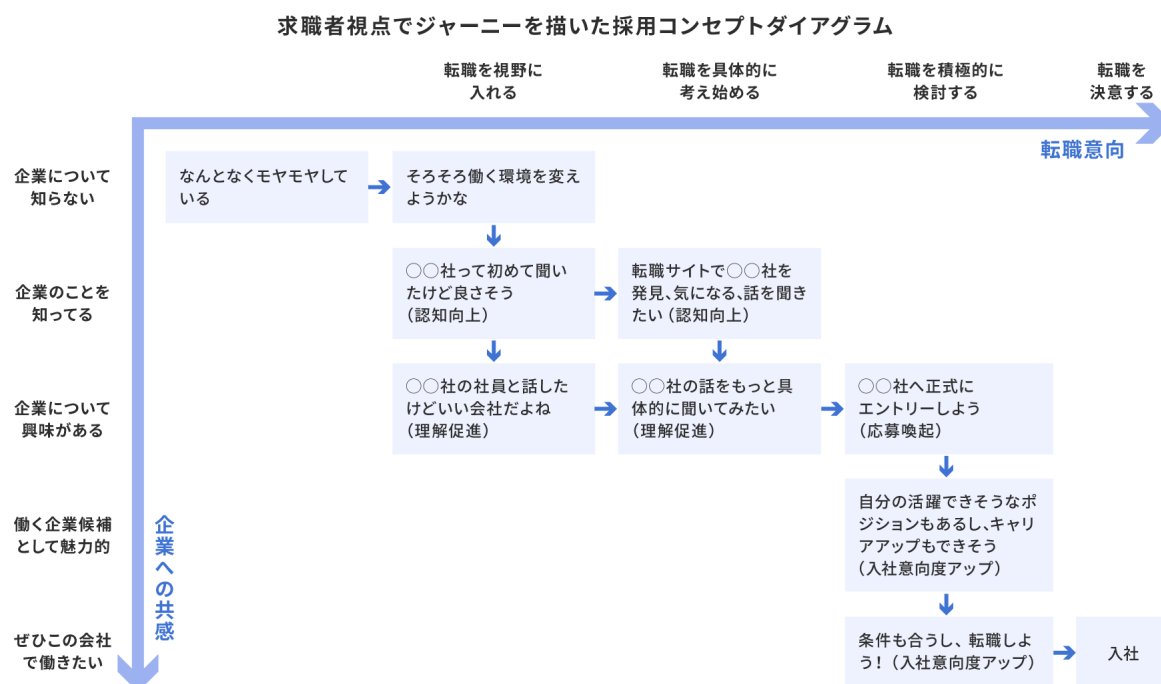
企業視点でジャーニーを描いたキャンディデイト・ジャーニーマップ

フェーズ	認知	興味	応募	選考	内定～入社
行動	- テレビCMを見る - SNSで社員の投稿を見る	- 社長インタビュー動画を見る - 社員のインタビュー記事を読む	- 転職媒体で求人に応募する - 転職エージェントに紹介されて応募する	- 面接を受ける - 転職口コミサイトを見る - オウンドメディアの記事を読み込む	- オファー面談に臨む - 会食で社長と話す
態度変容	- 企業に興味を持つ - サービスに興味を持つ	会社や事業について知りたいと思う	- この会社を受けてみたいと思う - 社員と話してみたいと思う	- 社員と話してより興味を持つ - 企業ミッションにワクワクする	- この会社で働きたいと思う - この人たちと働きたいと思う
コンテンツや施策	- 広報露出 - SNS	- オウンドメディア - 求人広告	- ジョブディスクリプションの作り込み - 採用オウンドメディアの更新	- 社員の面接対策 - 転職口コミサイトの定期巡回	- オファー面談 - 会食

採用難の時代においては、いかに求職者に選んでもらえるか、つまり求職者の視点に立って考えていくことが重要です。そこで求職者の視点に立ったマーケティングフレームワークである「採用コンセプトダイアグラム」をおすすめしています。

2 求職者視点に立った採用コンセプトダイアグラムを活用

コンセプトダイアグラムは、企業が望む顧客の変化と、それに対して企業がどうコミュニケーションすべきかを整理した戦略マップです。



求職者の立場に立てば、自社に入社することがゴールではなく、転職活動の成功やキャリアの実現がゴールです。そのベクトルとは別に、自社に入社したいと思ってもらうベクトルがあります。すなわち「企業への共感」と「キャリアイメージの具体化」の2軸があることを前提として、転職活動の各フェーズにおける求職者の行動ではなく、「心理状態」と「態度変容」に注目します。そこで求職者がどんなことに課題を感じているかを洗い出して、その答えとしてどんな情報を提供し、どんなコミュニケーションを取るべきかを可視化します。

例えば、仕事を探し始めた初期段階で抱えるモヤモヤ感と、最終フェーズでいくつかの会社からオファーが出た際にどれを承諾しようかというときのモヤモヤ感は別のものです。それぞれどんな態度変容を促したいのかに応じて、施策も変わってくるはずですが、「認知獲得フェーズ」「選考中フェーズ」「内定フェーズ」などの各フェーズで、自社の採用課題やボトルネックを整理・可視化し、どのフェーズに施策が集中するかによって重要度や優先度が見えてくると思います。

3 再度、キャンディデイト・ジャーニーマップで採用課題に取り組む



採用コンセプトダイアグラムを作り、施策をリストアップして優先度を付けたら、再びキャンディデイト・ジャーニーマップに戻ります。求職者のジャーニーに合わせ、採用コンセプトダイアグラムにおいて出てきた施策を当てはめて、「認知向上」「理解促進」「応募喚起」「入社意向度アップ」など具体的な数字目標を立て、採用課題に取り組んでいけば、求職者視点に立ったキャンディデイト・ジャーニーマップを実践できます。

採用過程に採用コンセプトダイアグラムの施策をプロットした
キャンディデイト・ジャーニーマップ

	選考前	選考中	オファー	内定承諾～入社
行 動	・ 事前の企業理解	・ ポジションのマッチング ・ カルチャーのマッチング ・ キャリアイメージの理解	・ 企業とのマッチング ・ 事業展望の理解 ・ キャリア展望の理解	・ オンボーディング
アトラクト 施 策	・ 企業理念に関する記事 ・ 事業に関する記事 ・ 面接官の情報	・ 部署施策に関する記事 ・ イベントの記事 ・ 部署展望に関する記事	・ オファーレター ・ 社内制度に関する記事 ・ オファーのための会食	・ 入社前資料 ・ 事前学習のための図書 ・ 入社前懇親会 etc
見極め 施 策		・ ワークサンプル ・ 構造化面接	・ オファー前の会食	

コンセプトダイアグラムやキャンディデイト・ジャーニーマップは、課題認識をすり合わせ、共通見解を作るプロセスのためのツールです。作成は人事主導でも現場主導でもかまいませんが、人事が抱えている「応募者が集まらない」といった課題と、現場の「早く採用してほしい」といった要望がすり合っていないケースも多いので、選考プロセスのどこにボトルネックがあるのか、どう改善すればいいのか共通見解を持つ必要があります。

4 定量と定性の両方を盛り込むことがポイント

採用コンセプトダイアグラムの設計のポイントは、定量と定性の両方の要素を盛り込むことです。定量化は、どこに課題があるのか数値を可視化すること。各ステップの歩留まり計算を定量データとして落とし込むと、単に「採用できていない」ではなく、「応募はたくさん来ているけれど、求める人物とは違う層が多いので書類選考で多数落としている」「応募は少ないが、実は採用はできている。応募数を増やせば採用数を増やせる」など、課題が明確になります。

もう一つ、定性要素については、求職者の面接での質問内容などをもとに、自社がどう見られているかを把握します。面接官が高圧的な態度を取っていて求職者から魅力的に見えてなかった、求人票や採用サイトのイメージから厳しい会社なのではないかと思われていたなど、面接でしかすくえない情報をキャッチアップする必要があります。人事が面接に同席して求職者の生の声を拾うことで選考プロセス改善に反映させていくのがいいでしょう。



「認知」→「応募」における 歩留まりの課題と解決法



チャネル選定ミスはまめに情報収集する

そもそもどこで応募者を集めるか、チャネル選定が間違っているケースが多くあります。この点に失敗すると、どんなにがんばっても求めている人材がいないので採用できません。

人事は過去の成功事例によって施策を考えがちです。例えば、1度掲載した採用媒体の成果がかんばしくなかった場合に、次回の選択肢から外れてしまいがちです。けれども、実際には採用する職種が異なる場合、媒体との相性もいい可能性もあります。人事の経験則にもとづかず、客観的にチャネルや媒体の選定が正しいかを判断すべきでしょう。

他社や知り合いに聞くなど地上戦で情報収集するという手もありますし、類似のポジションを採用している他社がどの媒体に出しているのかよく見たり、各媒体の担当者に「こういう条件で検索したときに何人くらい対象となる人がいますか」といったことを聞いたりするのもいいでしょう。ナイル株式会社だと、パート・アルバイト採用については、Indeed はかなり相性のいいチャネルだと考えています。

「応募」→「連絡・書類選考」における歩留まりの課題と解決法

1 ジョブディスクリプションをわかりやすく魅力的に

たくさん応募が来たものの必須要件を満たしていない人が多いため、書類選考で多数見送りにしているケースも多くあります。これは、ジョブディスクリプションの書き方が間違っている、来てほしい人にとって魅力的に見えていない、イメージがわからないものとなっているといった、原因が考えられます。

ナイル株式会社では、アルバイトの求人を Indeed へ出したときにまったく反応がなく「Indeed はダメだ」と思ったことがありました。その時、募集していた職種名は「マーケティングアシスタント」。ここを見直して「データ集計、事務作業」に変えたら、多くの応募が来るようになりました。スタートアップ企業に多く見られるのですが、募集職種名に社内独自の用語やカッコいいけどわかりにくいポジション名を入れてしまうことがあります。あくまで求職者視点に立ち、一般の求職者が検索しやすいポジション名や仕事内容で求人票を作りましょう。



特にパート・アルバイトの募集は、専門的な人材の募集ではないことが多いので、より一般的なワードを使って募集することが必要です。

2 本当に必要な「必須要件」となっているか見直す

必須要件や求める人物像の見直しと改善も必要です。例えば、必須要件に「ミッション・ビジョンへの強い共感」を入れている場合があります。一般的に、自社が認知度の低い会社だった場合、ミッション・ビジョンに共感することは難しいでしょう。よって、ミッション・ビジョンを必須要件に入れるべきなのかどうか検討すべきです。



特にパート・アルバイトの場合は、求職者はシフト条件と時給条件が大前提としてあって、そのうえでやってみたい仕事やできる仕事を選びます。どんなにミッション・ビジョンへ共感しカルチャーフィットしていても、そもそもシフト条件が合っていなければ選びません。あるいは、逆に必須要件がきちんと定義されていなくて誰でも応募できるという場合もあるので、注意が必要です。

「連絡・書類選考」→「面接」における歩留まりの課題と解決法



1 アトラクト不足を、事前の情報提供により改善する

事前のアトラクト（企業理解促進や興味喚起）ができておらず、優先度が上がっていない場合、複数受ける会社のうちのひとつとなり、後回しされてしまう可能性があります。「応募」というアクションがあると、企業側は自社を「志望してくれた」と受け取りますが、「とりあえず応募してみた」という人はとても多いです。もちろん志望度の高い応募者もありますが、みんながそうではありません。企業側が選ぶ立場にあることを前提としたコミュニケーションや選考プロセスでは採用できません。オウンドメディアやピッチスライドによって情報発信や情報提供することで、事前に興味を持ってもらったうえで面接に臨んでもらえるようにしましょう。

2 対応のスピードを上げる

応募後の対応はとにかく速くすることが大切です。

特にアルバイト・パートは、初手が遅くなると離脱につながります。できれば当日、翌日までには返信しましょう。あるいは何営業日以内に返信すると決めておくといいでしょう。

「面接」→「内定」における 歩留まりの課題と解決法



1 面接官の面接力を強化する

前項同様、アトラクトが適切にできていないことは歩留まりが低い原因の一つです。例えば面接官が高圧的だったというケースなら、面接官の面接力を強化する必要があります。エージェントが入っていると「面接官が高圧的でした」というフィードバックが来ることもありますが、そうでなければわかりません。定期的に人事が面接に同席してチェックし、会社としての採用活動のルールやクオリティが担保できているかマネジメントしていくといいでしょう。



2 一部に対面面接を取り入れてエンゲージメントを上げる

会社や事業の魅力が伝わっていないため、エンゲージメントが上がっていないことも辞退が増える原因として考えられます。オンライン面接を基本に選考を行っている会社では、魅力を伝えることがなかなか難しくなっています。本人の希望があれば会社や社員の雰囲気を知ってもらうために一部対面を取り入れるとエンゲージメントが上がりやすいでしょう。



特に新卒については、最終フェーズはなるべく対面がいいというのが、様々な会社にヒアリングした結果の総意です。すべてオンラインだと、内定承諾後の辞退が多い傾向があるようです。逆に、リモートが浸透しているIT業界などの中途では、毎回対面面接だと優先度を下げられる可能性があるので要注意です。

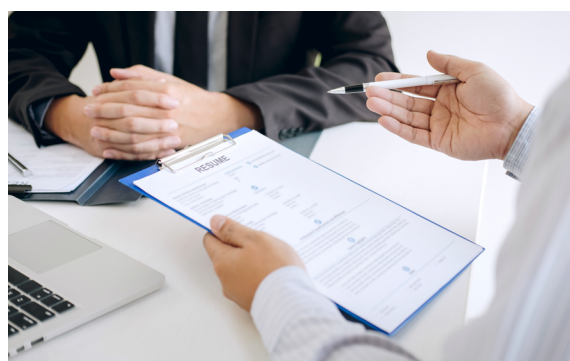
3 求職者に対してポジティブなフィードバックを行う

人事から求職者に対してフィードバックを行うことも有効です。面接を受けたときの印象や次回の選考ですり合わせたい点とともに、どんなところをいいと思って選考しているかをポジティブに伝えます。そうしないと、求職者は「なぜ通ったのかよくわからないけど、とりあえず合格になったから」次の選考に進むことになり、エンゲージメントが高まりにくくなります。

4 必須要件や歓迎要件、求める人物像のガイドラインを作る

どんな人を求めているのかが曖昧で、“なんとなく”の印象で内定を出すと辞退につながります。経営者は「カルチャーフィットしているかどうか」、人事部は「人物的にどうか」、現場は「どういうスキルがあるか」など各ポジションの基準で評価をしてしまいがちで、ジョブディスクリプションで「必須要件」と書いたものが意味をなしていないことが採用の“あるある”として言われています。その結果、必須要件を一つも満たしていないのに内定を出してしまったり、逆に全部満たしている人を見送りにしたりしてしまうことが起きるのです。

ジョブディスクリプションを単に人を集めるための入り口にして、その後は使っていないという会社もあります。オフライン・オンラインに関わらず、ジョブディスクリプションで定義した必須要件や歓迎要件、求める人物像を面接で見極め、クオリティを担保するためには、ガイドラインを作ったほうがいいでしょう。理想はジョブディスクリプションに書いている必須要件をすべて満たしているなら採用、1つでも△や×がつくなら見送るなど、基準を設定すると一貫通貫した採用活動ができます。



「内定」→「入社」における歩留まりの課題と解決法

1 入社前からウェルカム感を出してフォローアップ

内定後の辞退は、「ひとまず内定もらえてラッキー」と思っている「もっといい会社があるのではないか」と転職活動を続けているパターン、現職の上司に引き止められて恩義などを感じて残留するパターン、そのほかイレギュラーな要因があるパターンなどがあります。なるべく入社前からウェルカム感を出したり、組織の一員として迎え入れたりして巻き込んでいくといいでしょう。具体的には、入社前の社内交流会や懇親会に招待する、追加の面談を行ってオファー資料を渡したりするなどフォローアップしておくといいでしょう。離れていかないようにつなぎとめ、「内定先の会社がいいな」と思ってもらえるように、入社前段階からエンゲージメントを高めていく工夫が必要です。



2 求職者にとって必要な条件がそろい、懸念が払拭できているか確認

項目	金額	備考
基本給	223,000	
時間外手当	107,935	

求職者にとって年収条件や福利厚生は大事ということは押さえておきたい点です。ナイル株式会社でベンチャーを志望する20～40代にアンケート調査をしたところ、次のキャリアに求めるものは、「成長」「挑戦」「キャリアアップ」と多くの人が回答しました。しかし、何をもって会社を最終的に選びますかと質問したら、「福利厚生」「年収」「労働条件」といった回答が上位に上がってきました。志も大切ですが、それは最低限の労働条件が整ったうえでのことです。企業側は志の部分でアトラクトをしようとしがちですが、その前に

求職者にとって絶対に必要な安心材料が整い、懸念が払拭できているかは大切なことです。年収を必要な条件と考える求職者もいますし、定時で帰ることが必要な条件の求職者もいます。各求職者のボーダーラインをしっかりキャッチアップし、取りこぼさないようにしましょう。

歩留まりを上げるには 求職者一人ひとりの声を拾った 採用過程の絶え間ない更新が必要

定量と定性の両方からキャンディデイト・ジャーニーを改善

自社の選考プロセスのどこで辞退者が多いかを特定する方法のイメージができたでしょうか。各フェーズにおいて定量と定性の両方の側面からキャンディデイト・ジャーニーをいかに良くしていけるかがポイントです。定性については、選考がうまくいっているように見えて、実際には面接というブラックボックス化しており、望ましくない選考体験を求職者に与えてしまうこともあります。面接をブラックボックス化させず、n=1である求職者の声をきちんと拾い上げて選考プロセスに反映していくことが重要なのです。どこにボトルネックがあるのかを発見し、課題を改善し続けていくことが、歩留まりを上げていくための王道です。



お気軽にご質問、ご相談ください



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](#)