



Works
Report

2017

HR Technology

世界の人事が注目する **28** の「HRテクノロジー」

HR Technology

世界の人事が注目する **28** の「HRテクノロジー」



「HRテクノロジー」とは何か。

インターネットの急速な進展によって、リクルーティング分野では 1990 年代後半からサービス市場が成長を遂げ拡大した。紙媒体が減少し、2000 年には既に約 4 万の求人・求職サイトが存在していたが、以降も採用テクノロジーの活用を中心に進化し続け、専門サービスが急増している。この HR (Human Resources) 領域における採用テクノロジーの活用は、「HR テクノロジー」と呼ばれ、いまや一大産業として認められるようになった。

ここでは、約 14 万件といわれる「HR テクノロジー」について、リクルートワークス研究所 グローバルセンターの調査を基に、労働市場のバリューチェーンごとに代表的なサービス分野を 28 種類に大別し、注目されるサービスを紹介する。

近年の傾向ではソーシャル・ネットワーキング・サービス (以下 SNS) との連動も多く、日本では馴染みのない進化モデルも存在する。また、人事責任者を対象とした「HR テクノロジー」の認知度調査や、専門家や有識者へのインタビューを紹介する。

グローバルセンター長

村田弘美

客員研究員

鴨志田ひかり

石川ルチア

小原久美

杉田万起

クリールマン・リサーチ CEO

David Creelman

CareerXroads 共同代表・SHRM 理事

Gerry Crispin

CONTENTS

04

INTRODUCTION

世界の人事が注目する28の「HRテクノロジー」

06

「求職者(個人)寄り」×「ソーシング」テクノロジー

- 01 Career Advice and Coaching キャリアのアドバイスやコーチング
- 02 Social CV and Resume Builder 効果的なレジューメ作りをサポート
- 03 Job Search Organizer 求人情報や応募手続きを一括管理
- 04 Social Networks SNSを利用した求人・求職活動をサポート
- 05 Employer Reviews 企業に関する口コミ情報や評価
- 06 Referral Tools リファラルプロセスを自動化

12

「求職者寄り」×「エンゲージメント」テクノロジー

- 07 Video Interviewing 録画やライブで面接を効率化
- 08 Interview Management Tools 面接日時・工程を管理する面接管理ツール
- 09 Crowd Sourced Recruitment 多数のフリーランサーに業務を分割して委託
- 10 Matching Systems 募集要件と求職者をマッチング

16

「企業寄り」×「採用」テクノロジー

- 11 Vendor Management Systems 非正規労働力を管理
- 12 Freelance Management Systems フリーランサーを管理
- 13 Recommendation and Reference 候補者の身元照会や信用調査を代行
- 14 ATS-Staffing Companies スタッフィング会社用の応募者追跡システム

20

「企業寄り」×「ソーシング」テクノロジー

- 15 Job Boards 求人・求職サイト
- 16 College Recruiting 新卒採用に特化したサービス
- 17 Job Marketing and Distribution 複数のジョブボードに求人情報を一括掲載
- 18 Job Board Aggregators オンライン上の求人情報を集約する検索エンジン
- 19 Social Search オンライン上の情報から人材を評価して候補者を発掘
- 20 Candidate Relationship Management (CRM) 採用候補者を管理
- 21 Temporary Labor Marketplace 高度専門職、フリーランサーへの業務委託
- 22 Brand Creation and Management 企業の採用ブランド構築および運用サービス

28

「企業寄り」×「エンゲージメント」テクノロジー

- 23 e-Staffing 専門職などの採用候補者を厳選してショートリストを作成
- 24 Recruitment Marketplace 企業とリクルーターや人材紹介会社の関係をサポート
- 25 Psychometric Assessment 採用候補者の心理や性格特性を測定
- 26 Skill Assessment プログラミングなど職種特定のスキルを測定
- 27 Resume Parsing Software 求職者のレジュメを解析

33

「企業寄り」×「採用」テクノロジー

- 28 ATS-Corporations 企業人事向けの応募者追跡システム

34

Business Model ビジネスモデル

- 「求職者(個人)寄り」×「ソーシング」テクノロジー 35～38
- 「求職者寄り」×「エンゲージメント」テクノロジー 39～40
- 「企業寄り」×「採用」テクノロジー 41～42
- 「企業寄り」×「ソーシング」テクノロジー 43～46
- 「企業寄り」×「エンゲージメント」テクノロジー 47～49
- 「企業寄り」×「採用」テクノロジー 49

50

interview インタビュー

- インタビューの概要
- プロが語る「HRテクノロジー」4人のプロが考案したエコシステム
- プロが注目する「HRテクノロジー」最新のテクノロジーとは
- プロが考える「HRテクノロジー」HRテクノロジーの近未来

62

survey 調査

- 「HRテクノロジー」の認知度・利用度

66

- 28の「HRテクノロジー」一覧

世界の人事が注目する28の「HRテクノロジー」

リクルーティングから タレント・アクイジションへ

「HRテクノロジー」の中でも最も大きな領域の1つが、タレント・アクイジション（Talent Acquisition；TA、有能な人材の獲得）である。

欧米企業の人事を取り巻く環境はここ数年で急速に変化している。採用部門の役割も大きく変化した。空いたポジションに募集をかけて最適な人材を採用して配置するという受け身の採用手法から、自社のブランド力を高め、必要とする「タレント」を定義し、クラウド上にある膨大な情報に対して、さまざまな「HRテクノロジー」を駆使して、積極的にタレントにアプローチする。常に感度を高く持ち、状況に応じて採用プロセスを変えて、新しい手法に挑戦するなど、戦略的なポジションへと進化している。

膨大な人事情報を人事管理システムで一元管理している企業が多いが、近年はマスターデータと「HRテクノロジー」の専門サービスとの融合も進んでいる。採用、育成、給与管理、労務管理、行動管理、勤怠管理、アセスメントなど、人事に関わる一連の業務データの詳細分析や、人材のトータルマネジメントシステム（TTM）の進化も加速している。

一方で問題もある。CareerXroads社がグローバル人事責任者を対象に行った調査によると、人事の懸念は、「『HRテクノロジー』やサービスの多さに圧倒されている」「次々に発表されるツールを把握し、使いこなすのが非常に難しい」というものだ。同社共同代表のジェリー・クリスピン氏は、「『HRテクノロジー』を分類し、質やコスト、人事にとっての使いやすさなどを見極める必要がある」と述べる。

「HRテクノロジー」のサービスは"28種類"

約14万あるといわれる膨大な「HRテクノロジー」のサービスにはどのようなものが存在するのか。グローバルセンターでは、デヴィッド・クリールマン氏（クリールマン・リサーチCEO）、ジェリー・クリスピン氏、ジョナサン・ケステンバーム氏（Talent Tech Labs：TTL、エグゼクティブ・ディレクター）をはじめ多くの専門家の協力を得て、その把握を試みた。

新しい分野のため、先行文献や研究論文などはないが、たとえばTTLでは米国の約1,500件のサービスを分類した「Talent Acquisition Technology Ecosystem」（以下エコシステム）を公開。当初の目的は混沌とした領域の整理であったが、サービス領域が多岐にわたること、新サービスの発生や撤退、業態の変更、頻繁なM&Aなどからも精緻な把握は困難で、このエコシステムは不完全なままである。

グローバルセンターでは、前出のエコシステムを参考に、約1,000件のサンプル企業から各サービス内容を人事の視点で見直した結果、「HRテクノロジー」を、「28種類」に分類した（右ページの図参照）。俯瞰すると、私たちが普段活用している「HRテクノロジー」は、ほんの一握りにすぎないことが分かった。

HRテクノロジーマップ

HRテクノロジーマップは、2つの軸から成る。

横軸は、

1. ソーシング（候補者の発掘）
2. エンゲージメント（最適な人材を選ぶ）
3. 採用（採用の事務的なプロセス）

というタレント・アキュイジション（人材獲得）の3つのステージを表している。

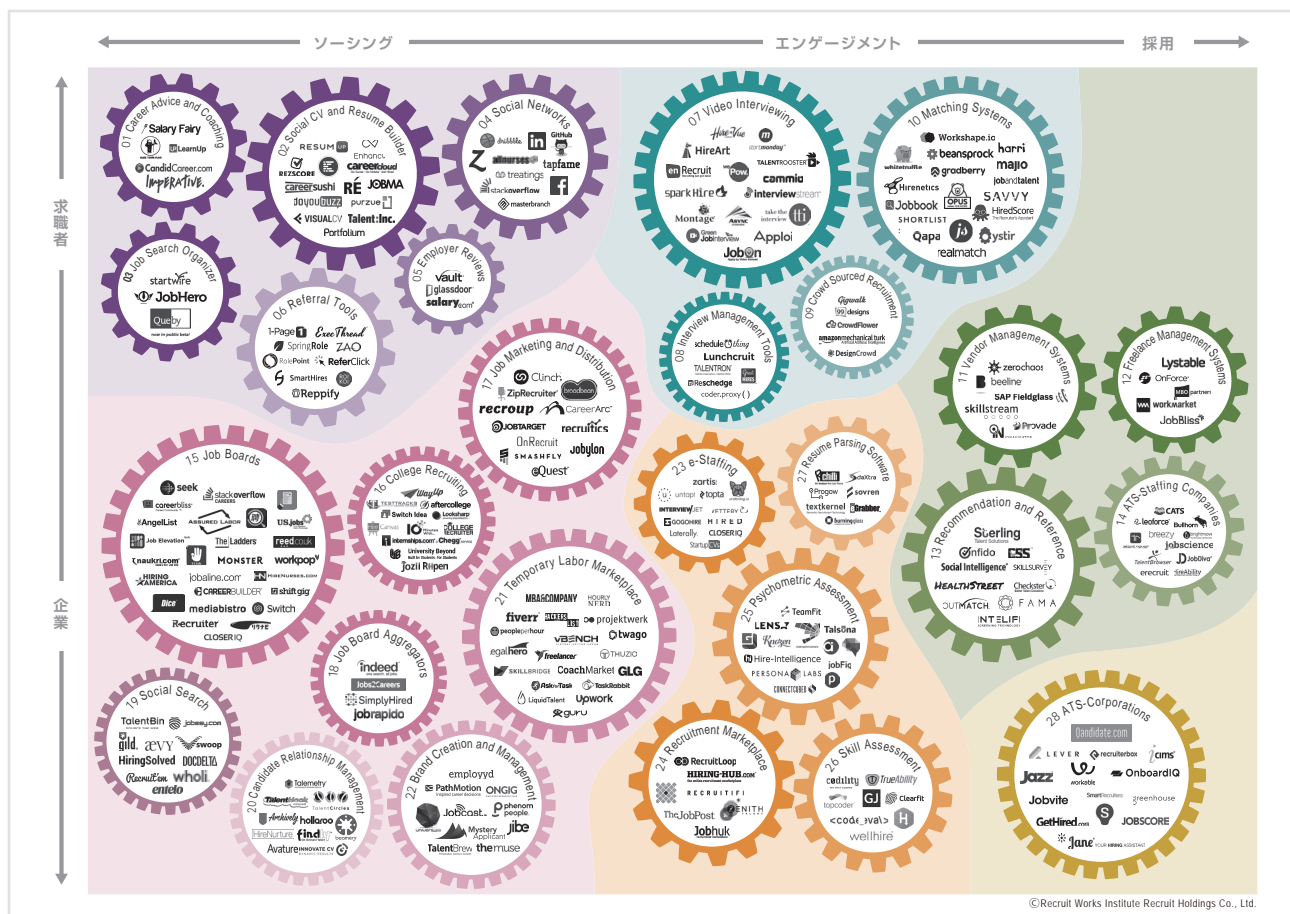
縦軸は、

4. 求職者（個人）寄り
5. 企業寄り

を表している。

求職者と企業の両者にサービスを提供しているものもあるため、厳密な線引きは難しいが、サンプル企業のサービス提供の状況をみて分類した。ここでは、縦軸と横軸とで6つの大きなグループに分け、さらにそこから28種類のサービスに分類した。

本レポートでは、28種類の「HRテクノロジー」について、どのようなサービスが存在するのか、サービス内容、主要なサービス事業者などのポイントを解説した後ビジネスモデルを紹介する。次に、人事が注目している「HRテクノロジー」について有識者の意見や、人事責任者を対象としたテクノロジーの認知度と利用度調査の結果を紹介。「HRテクノロジー」の現状について考察する。



©Recruit Works Institute Recruit Holdings Co., Ltd.

出所：TTL "Talent Acquisition Technology Ecosystem"を基に再分類し村田作成 (2016.10)

01 Career Advice and Coaching

個人のキャリアをサポートする HR テクノロジーは多種多様なものがある。学生向けには職業に就く準備のサポートとして、基本的な情報の提供や就職の相談、将来の展望、給与相場などのアドバイス、社会人にはキャリアの構築や、就職や転職に役立つアドバイスの提供がされていた。その後、インターネットの進展にともないキャリアサイトやジョブポート内のサービスを行っている。

現在のサービスモデルは、SNS や動画を活用したリアルな職業情報、アドバイスの提供や、企業向けに従業員の職業教育なども行っている。

たとえば、薬剤師、ファッションモデル、金融アドバイザー、データベース設計者などの職業を動画で紹介するサイトや、職業別の給与水準が分かるキャリアサイトなどがあり、求職者は事前に十分な情報を得た上で進路を決めることができる。

サービス例

CandidCareer.com 動画サービス

金融やマスコミなどの業界で働く社会人が、約3分間の動画で自分のキャリアや業務内容を紹介し、就職のためのアドバイスをする。求職者は自分に合ったキャリア選びの参考にできる。主要ターゲットは大学生で、大学のキャリアセンターが多く利用している。また、政府の職業情報サイトとも連動している。

Imperative 目的意識を持つためのコーチング

目的意識を持った働き方をテーマとしたコーチングサービスを提供する。学生には働く目的探求、社会人には自身の能力の棚卸しと活用、企業向けには従業員の目的意識の醸成など、目的志向をベースとしたサービスを展開している。数日間の短期合宿から年単位のプログラムまで多くのコーチングがある。

SalaryFairy 給与額の予測

求職者向けにリアルな給与情報を提供する。求職者がLinkedInのアカウントでログインし、職歴、経験、スキルなどを入力して表示すると、クラウド上にある類似のキャリア実績から給与額を予測して表示する。

LearnUp 接客業初心者向けトレーニング

小売店やスーパーなど、接客・販売業のエントリーレベル職向けのスキルトレーニングを提供する。接客シーンを想定したロール・プレイングで練習することができる。

今後の展望

ITテクノロジーをベースとするキャリアアドバイス、コーチング市場は未熟で、サービス事業者はあらゆる方法の実験段階にある。学生や求職者は常に優良なアドバイスを求めており、未だ可能性を秘めた分野といえる。

求職者はインターネットの無料のコンテンツに慣れており、有料のアドバイスやコーチングは非常に難しい状況下にある。今後は求職者の動向や情報を基にしたワンストップ型のサービスモデルなど、さまざまな転用策などが考えられていこう。



人事との関連性



基本的に求職者向けのサービスであり人事向けサービスではないが、「キャリア・プランニングに関する助言が欲しい」というニーズを持っている従業員のモチベーション向上や、社内におけるキャリア構築に利用されている。また、未経験者向けのトレーニングに、仕事のロールプレイング動画を活用することができる。近年では、リモートワークをはじめとした新しい働き方についての情報提供なども行われている。

効果的なレジュメ作りをサポート

02 Social CV and Resume Builder

就職活動や転職に欠かせないレジュメ（履歴書）。人事はレジュメを見ないとと言われる中で、求職者は自分のレジュメがどうすれば人事の目に留まるか考えている。さまざまな工夫を凝らしたものの、型破りなものも散見される。レジュメを作成したことがほとんどない、または自分のスキルや経験をどのように文章でアピールすればよいか分からない求職者にとっても、非常に便利なサービスが増えている。たとえば、必要事項を入力するだけでレジュメが作成できるアプリや、Twitter、Facebook、Google+ などの SNS と連動して、名前を検索するとレジュメが表示されるアプリなどがある。

最近では、動画のニーズも増えており、操作に不慣れな人でも簡単にレジュメや動画が作成できる。

今後の展望

ソーシャル CV & レジュメ・ビルダーの市場は成熟しており、求職者が求めるサービスを提供している。しかし、人事がレジュメから採用後にどのような能力を発揮するかを予測するのは難しく、将来は、マッチングシステム（Matching Systems）やサイコメトリックアセスメント（Psychometric Assessment）などのテクノロジーがレジュメよりも優位になる可能性がある。今後しばらくは、レジュメ作成サービスや自己アピール用の動画作成を提供するサービスは、「安定したニッチ」として継続するだろう。

サービス例

VisualCV テンプレートの提供

既存のレジュメのテンプレートは 15 種類。求職者にどのような情報をレジュメに書くべきかをガイドし、魅力的なフォーマットのテンプレートを提供する。また、実際に作成された 8,000 種類以上のレジュメのサンプルも参考にできる。

JOBMA 自己アピール用動画の作成

動画面接用に 30 秒程度の求職者のアピール動画を作成する。求職者は自分のプロフィールや経歴データに動画を添付できる。応募の際に紙のレジュメでは伝え切れないセールス・ポイントを短時間でアピールでき、企業は簡易な面接手段として代用できる。

RezScore レジュメの改善方法をコーチング

レジュメをアップロードすると、アルゴリズムがレジュメの完成度をスコアで表し、改善方法を提案する。文法やスペルミスなどを直す有料のオプションサービスもある。



ビジネスモデル P.35

人事との関連性



人事は膨大なレジュメの中から、自社の求める人物像に合ったものを効率的に探し出すサービスを活用している。最近では SNS との連動で、求職者のより深い情報も入手できる。近年、リクルーターは直接会って面接する件数を削減しており、動画を利用した簡易面接に興味を示している。また、解雇の対象者や契約満了前の契約社員などにもこれらのサービスを提供できる。

求人情報や応募手続きを一括管理

03 Job Search Organizer

求職者が就職活動や転職活動を始める際に、多くの情報源から企業情報や求人情報を集め、応募の手続きをすといったプロセスなど求職活動の管理が必要となる。ジョブサーチオーガナイザーは、このような求職活動を効率的に進めるためのサービスである。

ジョブサーチオーガナイザーは、応募したい求人情報のリストアップや、応募後の進捗状況のトラッキングをし、求職者に必要なフォローを促す。また、クリッピングした求人情報を地域や分野別に整理したり、企業ごとにカバーレターやレジュメをパターン化して一括管理したりする。さらに、まだ応募していない求人の応募を促すなど、求職活動に関わる一連の行動を管理する。

求職者にとって求職活動の管理は面倒なため、このサービスへのニーズは極めて高く事業者にはプラスだが、同時に2つのリスクもある。1つ目は、求職者は採用が決まったら要らなくなる、短期ニーズであるということ。ビジネスを維持するには、常に新規ユーザーを誘引し、同時に利用者のリピート率を高める必要がある。2つ目は、仕事探しのメカニズムの変化である。ジョブサーチオーガナイザーのサービスも、変化に応じてアップデートしなければならない。いずれにせよ、ニッチの枠を超えることはないが、大規模な市場に成長する可能性もある。

サービス例

JobHero

求人情報の取得から応募までのプロセスを一括管理

PCとモバイルの両方から取得した多数の求人情報を一括で見やすく整理する。さらに、求職者がサイトに登録すると、レジュメの作成、応募、面接のスケジュールリングなど、応募プロセスに沿った行動の一括管理ができる。

queby LinkedInなどにひもづけて情報収集

サイトに登録すると、LinkedInや他のサイトに特定マーク「Que+」が表示される。マークをクリックすれば、サイト内にある必要な情報をマイページに保存できる。仕事の詳細や企業情報も一括管理できる。

今後の展望

ジョブサーチオーガナイザーは、求職活動を管理する基本サービスを提供しており、サービスの成熟度は高い。しかし、いまだに大手のベンダーが存在しておらず、新規参入者への扉が常に開かれている。



ビジネスモデル P.36

人事との関連性



ジョブサーチオーガナイザーの利用者は求職者だが、サービスを提供する事業者は、利用者すなわち積極的求職者(※)のデータベースを保有している。そのため、サービス業者の中には企業・リクルーターに対して、求職登録情報の検索サービスを提供するところもある。人事は候補者探しのソースとしてサービスを活用できるだろう。

※ 積極的求職者(active job candidate) = 就業中・失業中を問わず、現在求職活動を積極的に行っている求職者。対義語は消極的求職者(passive job candidate)。(出所: LinkedIn公式HP)

SNSを利用した求人・求職活動をサポート

04 Social Networks

Facebook や LinkedIn といった SNS は、もはや社会インフラとしての側面を持っている。SNS は大手に加えて、プログラマー、ゲームデザイナー、アプリ開発者、UI デザイナー、看護師など、特定の業種や職種に特化したサービスもある。また、SNS の多くは企業のページや求人広告の掲載などの付加的なサービスも提供している。

SNS を活用する求職者はレジュメの登録に加えて、自分のスキルをアピールするために過去に制作した作品やプログラミングなどの実績を投稿して、企業からのオファーを待つという利用方法がある。一方、企業の採用担当者は LinkedIn などソーシング（候補者の発掘）のツールとしてジョブボードと同じように、採用プロセスの1つに組み入れて利用している。

サービス例

LinkedIn 世界最大級のビジネス特化型 SNS

全世界の登録数は5億人以上（2017年4月時点）。またアクティブな求人情報は700万件あり、求人・求職活動の主流のサービスになりつつある。潜在化していた縁故を顕在化したサービスで、このサービスを利用したリファラル（知人紹介）も多い。他の「採用テクノロジー」のサービスも LinkedIn と接続しているものも多く、インフラ化している。

Facebook

Facebook の採用ページは企業のブランディングやコミュニケーションツールの主流

企業は Facebook に採用ページを作成し、採用ブランドを構築して、告知や個人とのコミュニケーションツールとして活用できる。リクルーターは候補者へ求人才の送信や、有力な候補者の個性やレジュメに記載されない情報を得るために候補者のサイトを閲覧して採用選考の参考にできる。

Stack Overflow

世界中のプログラマーが利用する Q&A サイト

質問を投稿すると別のユーザーが回答する Q&A サイト。優れた回答には質問者が高い点数を付与する。リクルーターは回答の質などをチェックし、プログラマーの人材探しに利用している。

Treatings

フリーランサーの仕事仲探しをサポート

エンジニアやデザイナーなどのフリーランサーが、プロジェクトへの協力者を地元で見つけるためのアプリ。

今後の展望

SNS は急成長を遂げ、ビジネスに必要な不可欠な存在となった。企業は SNS 上にある豊富な情報をより有効に活用する方法を模索している。さまざまな問題に直面しながらも、SNS は今後も成長を続けるだろう。



ビジネスモデル P.36

人事との関連性



米国で人気の高い採用方法の1つは、LinkedInを利用して採用したいポジションと同じ分野で活躍している人材を発掘することである。潜在的な求職者にダイレクトなアプローチが可能である。さらにレジュメだけでは判断しにくいスキルや実績、経験、人脈などを知るためにも活用できる。

企業に関する口コミ情報や評価

05 Employer Reviews

エンプロイヤー・レビューは、会社の評判・年収・福利厚生・社風・採用面接の内容など、従業員や面接の経験者が投稿した企業に関する口コミ情報をまとめて公開するサービス。求職者は企業のリアルな情報を知ることができる。

サービス例

Glassdoor 従業員や元従業員が企業の情報を評価

現従業員、元従業員が企業文化や風通しの良さ、給与、福利厚生、採用面接の内容などの情報を投稿し、評価したものをウェブサイトで公表する。

Vault

企業、インターンシップなどを口コミで評価、ランキングを発表する

学生や従業員、元従業員が投稿した口コミ情報から企業をランキング付けする。インターンシップなどの情報を提供する。

今後の展望

この分野はすでに Glassdoor、Vault など確立されたリーダーがあり、成熟した市場である。比較的新しいビジネスであるため、今後もイノベーションが続くと期待される。

Gallup 社の調査によると、同一企業でも部署ごとにかなりの違いがあるため、企業全体に対する口コミは1つの側面だけでなく多方面から評価することが望まれている。

また、欧米で1つの企業に勤める一般的な従業員の平均勤続年数が2～3年と短かければ、求職者はその企業に関する詳細情報をそれほど必要としない懸念がある。



ビジネスモデル P.37～38

人事との関連性



企業側は、自社に対する外部評価を知ること、ブランディング構築の参考にすることができる。自社のインターンシップに関する評価や、給与の相場を知るのにも役立つ。

リファラルプロセスを自動化

06 Referral Tools

米国の大手企業が最も効果的な採用方法の1つとして挙げるのがリファラル (referral) である。リファラルとは「紹介」を意味する。基本的には従業員などの信頼できる人物から人材を紹介してもらうという日本の「縁故」よりもオープンな仕組みで、人事では一般的に活用されている。

リファラルツールを利用することで、人材の紹介の受付、進捗管理、紹介者への紹介料 (リファラルボーナス) の支払いといったプロセスの自動化が可能になる。リファラルは従業員が紹介するのが一般的だが、社外の人間でも適切な人材を紹介すれば紹介料を受け取れるというサービスもある。

サービス例

Reppify・1-Page 従業員が知人を紹介

企業は自社の従業員が知人を紹介するのをただ待つのではなく、従業員の SNS 上の人脈からも候補者を探せる。リファラルツールを提供するサービス事業者は候補者のショートリストを作成し、企業に提案する。従業員は、候補者が条件を満たした人材であると判断できた場合のみ自社に紹介する。紹介の決定権は従業員にある。企業は将来有望な候補者をプールシステムに登録することもできる。

ReferClick・RolePoint・Zao

社外の第三者が知人を紹介

企業は社内の従業員だけでなく、社外からの紹介も受け付ける。サービス事業者の提供するサイトに求人情報を掲載し、その情報を見た第三者からの人材紹介を待つ。企業は、社内外にかかわらず紹介者に紹介料を支払う。

SpringRole 事前登録したエンジニアを紹介

SNS コミュニティからの推薦があるエンジニアや、

スキルアセスメントサイトでコーディングの得点を獲得しているエンジニアが SpringRole のサイトに登録し、クライアント企業からのオファーを待つ。

SmartHires グループ企業間でエンジニアを紹介

自社の都合で採用できなかった優秀なエンジニアに関する情報をグループ企業間で共有する。採用した企業が SmartHires に手数料を支払う。

今後の展望

既に優れた商品が存在しており、市場の成熟度は高く、さらなるイノベーションによるサービス向上が期待される。また、比較的新しい分野であり、企業の認知度がまだ低いため、市場の拡大が見込める領域でもある。



ビジネスモデル P.38

人事との関連性



リファラルは、従業員を紹介することでクオリティを維持しつつ、ダイバーシティに配慮した採用を可能としている。一連の採用プロセスを自動化することで、ヒューマンエラーを回避できるようになった。他の採用方法に比べてシンプルかつ低コストで利用価値がある。また、従業員による知人の紹介は一次スクリーニングの機能になるため、効率的な仕組みともいえる。

録画やライブで面接を効率化

07 Video Interviewing

ビデオ・インタビューは動画を使って遠隔面接を行うサービスで、「録画」と「ライブ」の2種類がある。録画面接では、企業が専用サイトにあらかじめ登録した質問に、応募者が回答する様子をウェブカメラや携帯電話で録画する。人事や採用部署の担当者がそれを見て面接の評価を共有する。自社のオフィスで直接面接する応募者を事前に絞り込めるため、面接交通費などの経費や時間を削減できる。リアルタイムで行うライブ面接も可能である。

一部の企業は、Skypeのような無料の通話サービスを使い遠隔面接をするが、ビデオ・インタビューに特化したプラットフォームには、無料サービスにはない下記の利点がある。

1. 応募者は質問に対する回答を事前に熟考できる。
2. 企業は提出された動画を、採用プロセスを管理するツールに簡単に組み込める。
3. 有料サービスを使用することで、企業は応募者にプロフェッショナルなイメージを与えられる。

大 16 名参加できる。面接評価を入力する人数は無制限。大手企業の多くが利用している。

今後の展望

新しい分野だが、比較的シンプルなサービスのため市場の成熟度は高い。ビデオ・インタビューを利用することで、面接担当者の時間と経費の削減などコストメリットにつながることから、今後の展望は明るい。現在、ビデオ面接を利用している企業は少数だが、テクノロジーを使うことに違和感がないミレニアル世代（1980～2000年代前半に生まれた世代）とともに社会に浸透するだろう。

サービス例

Montage

大企業、医療業界などが利用するビデオ面接

大企業、医療系の組織、RPO（採用代行業者）向けのビデオ面接プラットフォーム。ビデオの他に、電話による面接も可能。Outlook や Gmail など主要サービスと連動できる。

GreenJobInterview

アプリでも使えるビデオ面接

ビデオ面接とオンデマンド面接、応募者のレジュメ、カバーレター、推薦者、プロフィールなどへのリンク、スケジュール管理と面接後のプロセス管理が可能で、質問サンプルも豊富である。スマートフォンを利用できる面接アプリも提供している。1回の面接に最



ビジネスモデル P.39

人事との関連性



採用プロセスにおいては、何度も面接する機会を設けるケースも多い。ビデオ面接は、そのプロセスの一部を補うことができる。企業や求職者双方にとって効率的かつ効果的な手法である。事前に質問を提示でき、時間調整、場所の確保、移動コストの削減などが可能である。また、複数の面接担当者が評価コメントを共有することで、客観的評価ができる。

08 Interview Management Tools

インタビュー・マネジメント・ツールは、「面接の設定」と「面接内容の管理」の2種類があり、面接の経験が少なくても効果的な面接を行える質問ガイドなど、面接の段階に応じたサポートをする。

求職者が仕事内容や面接担当者に関する情報を入手するサービス、面接担当者がレジュメなどの求職者情報を収集するサービス、さらに面接担当者が求職者について記した評価やメモを次の面接担当者に引き継ぎ、質問内容が重複しないようにするサービスがある。

今後の展望

インタビュー・マネジメント・ツールの市場の成熟度は高い。採用管理に便利な ATS は、面接スケジュールの管理機能を備えていないものがほとんどであるため、需要は高い。しかし一般的なスケジュール管理については、既に AI（人工知能）アシスタントが行うほど技術革新が目覚ましい。いずれ AI アシスタントが複雑な面接スケジュールを管理するようになるだろう。

サービス例

Reschedge 面接の全体スケジュール管理

面接担当者全員の予定表をすり合わせ、面接の日時と場所を一括調整するツール。連続する面接の管理やサポートをする。自社の ATS（応募者追跡システム）にも統合できる。

scheduleThing

小規模企業向け総合スケジュール管理

面接を含む事業運営上のさまざまなスケジュールを総合管理するツール。顧客とのミーティング、面接、会議室の予約などを一元管理する。主に小規模企業向け。

TALENTRON

面接経験の少ない担当者向けの質問ガイド

面接担当者が求職者の過去の行動を掘り下げる質問を効果的にするためのツール。あらかじめテンプレートの中から募集職種に適した質問を選択し、携帯端末でそれを参照しながら面接できる。評価コメントや順位の並べ替えなども可能。



ビジネスモデル P.39

人事との関連性



面接管理ツールを利用する目的は、手作業が多い採用プロセスをより効率的で質の高いものへと引き上げることである。クローズドな情報をシステムで可視化し、複数の面接担当者が情報を共有することで、たとえば人物の評価に関する面接、技術に特化した面接というように、多面的な評価も可能となる。また、面接担当者が行うべき評価の内容も人事が掌握し標準化できる。

多数のフリーランサーに業務を分割して委託

09 Crowd Sourced Recruitment

クラウドソーシング・リクルートメントは、大きなプロジェクトを小さな業務（タスク）に分割してウェブサイトに掲載して発注、それらの業務を請け負った多くのフリーランサーなどに報酬を支払うシステムである。

簡単な仕事ではあるが大量のデータ作業が必要な業務に使われることが多い。企業はより速く、高レベルで低コストな労働力を確保できる。ボリュームの大きい単純作業を扱うマイクロタスク型と、プロジェクトごとに作品を募って委託先を決めるコンペ型がある。

マイクロタスク型の amazon mechanical turk や CrowdFlower では、一時的に大量の労働力が必要になった際にシステムを利用して、世界中にいるオンデマンドのフリーランサーなどに依頼する。

データ入力やネット上の不適切なコメントの削除といった単純なタスクに細分化し、数千人単位の不特定多数のユーザーに1タスク当たり数セントという報酬でタスクを振り分ける。一人ひとりの役割は小さいが、それらが集まれば大きな仕事になるというのが基本概念である。

コンペ型の DesignCrowd では、デザイナーはパンフレットやロゴなどのデザインコンペに参加する。企業はそのコンペに優勝したデザイナーに業務を委託する仕組みである。

サービス例

amazon mechanical turk

マイクロタスク型クラウドソーシング

写真や動画の識別や重複データの除外など、一時的に大量の労働力を必要とするタスクを世界中にいる多くのフリーランサーに高度なマッチングで振り分けて膨大なタスクを数分で完了させる。2016年1月時点で16万超のタスクを掲載していた。

CrowdFlower

データサイエンティスト向けのプラットフォーム

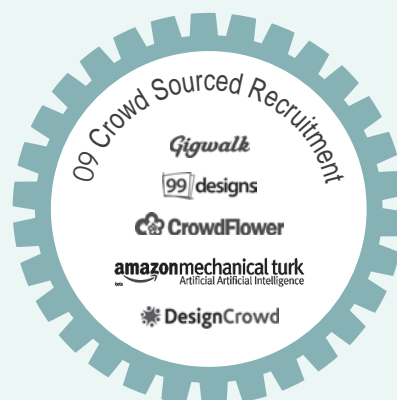
総会員数 500 万人超、世界有数のデータサイエンティスト向けのプラットフォーム。世界各国でマイクロタスクに強いクラウドソーシング企業と提携をしており、多様な言語のさまざまな案件を処理する。得意領域は画像のカテゴリ分け、データの確認、消費者の SNS への書き込みを基にしたブランディングの分析など。書き込みの削除といった単純作業から詳細分析まで、多岐に及ぶ案件を適切に配分し実行する。

DesignCrowd コンペ型クラウドソーシング

ロゴ、ウェブサイト、名刺、パンフレットなど 42 種類に対応。デザインコンペで勝ったデザイナーに業務を委託する。登録デザイナーは 50 万人超。世界 160 カ国超で利用されており、返金保証制度も設けている（条件あり）。

今後の展望

クラウドソーシングは、世界中の労働力を最適化するもので、大手企業を中心に利用が増えており、急進している市場である。短期的な展望は明るい。



ビジネスモデル P.40

人事との関連性



従業員と世界中にいるフリーランサーなどの外部人材を最大限に活用できるため、米国ではクラウドソーシングサイトを利用する大手企業が増えている。人事は対象業務を従業員に依頼するか、外部に委託するかを、専門性やスピード、コストを見極めて判断する。

募集要件と求職者をマッチング

10 Matching Systems

マッチングシステムは、求人の募集要件と求職者のマッチングを行うサービス。求職者がプロフィールを登録すると、企業の募集要件とのマッチングを行い、有力な候補者のショートリストを自動作成し、人事に提供する。

求職者は、自分に合う求人情報のショートリストを作成する際に活用できる。

サービス例

Hirenetics 求職者の性格もマッチング

求職者は匿名プロフィールを作成。企業風土とのミスマッチを防ぐ。性格マッチングテクノロジーも開発。企業からのビデオ面接や対面面接依頼を承諾すると、個人情報が企業に公開される。

jobandtalent 特定の職種に特化したマッチング

求人広告とレジュメから言語解析アルゴリズムで構造とフレーズのパターンを特定し、マッチングする。ブルーカラーや、美容師、看護師、調理師などの職種に特化。スペインに本拠地を置く。

WhiteTruffle 技術職に特化したマッチング

テクノロジー関連の求人に特化したサービス。求職者が興味のある求人案件を承認し、企業も求職者を承認すると、互いにメールで連絡しあえる。

今後の展望

市場の成熟度は高い。リクルーターにとってショートリストの作成は、時間のかかる煩雑な作業であるため、マッチングシステムが活用されている。今後の課題は、求人内容との関連性の低い応募者をどれだけ効率的にふるい落とし、有力候補のみをリストに残せるかである。また、必要とされるスキルや経験の特定が容易な職種にはマッチング・アルゴリズムが機能しやすく、有力なサービスとなっていることから、将来マッチング・アルゴリズムの性能がさらに高まれば、職種によっては主要な求人手段になり得る。



ビジネスモデル P.40

人事との関連性



企業・リクルーターはマッチングシステムの活用によって、大量の履歴書を読む手間や、手作業でショートリストを作成する手間が省ける。効率化により有力候補を見落とすリスクを回避できる。

非正規労働力を管理

11 Vendor Management Systems

ベンダーマネジメントシステム（以下VMS）は、派遣労働者、フリーランサー、インディペンデントコントラクター（Independent Contractor；個人事業主、以下IC）など、非正規労働者や、その供給企業を効率よく管理するための企業向け非正規労働力マネジメントプラットフォームシステムである。業務の発注、人材プール、適材の選定、供給サイトのトラッキング、時間管理、請求管理、業務効率の分析、審査プロセス、オン／オフボーディング（※）、業務完了後のレポートニングなどを行う。

VMS で管理していない企業は、非正規労働者との採用・契約プロセスなどが部門の管理者に委ねられるため、本社で非正規労働力をコントロールできないが、VMS で全社一括管理をすれば、非正規労働者の一元管理と人材の最適化、業務効率化、経費削減が可能となる。

※ オン／オフボーディング

オンボーディング（on-boarding）は新たに採用された労働者が、早く業務や組織に慣れ、パフォーマンスが発揮できるよう促す教育・訓練プロセス。オフボーディング（off-boarding）はその逆で、スムーズな離職や退職のためのプロセス。

を管理する。全体の経費削減や労働者の質の向上など効率の良い労働力プログラム構築をサポートする。SAP 以外の人事管理および基幹業務（ERP）システムにも対応する。モバイル対応のアプリも提供する。

今後の展望

市場の成熟度は高い。企業は非正規労働者との契約に多額の予算を割いているが、VMS は予算を一元管理できるため、費用対効果が出やすい。

サービス例

Zerochaos 非正規労働力を一元管理

非正規労働者を供給するスタッフィング会社などを一元管理する。非正規労働者供給サイトのトラッキング、適材の選出、採用・契約プロセス、時間や経費の記録、業務効率の分析などを行い、一目で分かるよう視覚的に表示する。非正規労働者の供給企業の選定やプロファイリング、IC のコンプライアンス、プロジェクトに基づく短期間の有期労働者（Statement of Work、以下 SOW）も管理する。

SAP Fieldglass OB・OG 人材も管理

非正規労働者、IC、SOW、OB・OG の人材プール



ビジネスモデル P.41

人事との関連性



大企業の多くは、各部門ごとに契約している非正規労働者を本社で把握していないため、非正規労働者に予算を使い過ぎていた。多くの非正規労働者と契約している企業が VMS を導入すれば、請求書の一歩化やボリュームディスカウントの交渉など、業務効率化により経費削減できる。

フリーランサーを管理

12 Freelance Management Systems

ベンダーマネジメントシステム（VMS）が非正規労働者や、その供給企業を介して非正規労働者をシステムで管理するのに対し、フリーランスマネジメントシステム（以下FMS）はフリーランサーを直接管理する企業向けプラットフォームである。FMSは、企業のフリーランサーの採用やトラッキング、業務委託、評価、報酬の支払いといった一連のプロセスを管理する。フリーランサーの人材プールや、新規フリーランサーの開拓もできる。VMSと統合したサービスもある。

さらにフリーランサーを対象としたサービスもある。請求書の作成や発行、報酬の回収、源泉徴収、支出管理といったバックオフィス業務を代行し、フリーランサーの事業運営を支える。労災保険や医療保険、事業保険など法人向けの福利厚生サービスも利用できる。

サービス例

WorkMarket フリーランサーを一括管理

バックオフィスやデータセンターなどのオフラインで働くフリーランサーの採用、管理、報酬の支払い、レポーティングといった一連のプロセスを管理する。領域はITの他多岐にわたる。採用プロセスではスクリーニングツールで薬物や身元・経歴調査を行い、スキルの評価や信用度を審査する。2015年にIQ Navigator社のVMSと提携。WorkMarketのフリーランサーの人材プールにアクセスできるようになった。

MBO Partners フリーランサーの事務業務を代行

フリーランサー向けの管理サービス。契約交渉、請求書の作成から支出管理まで事務業務を代行し、フリーランサーが本来の業務に専念できるようにサポートする。事業保険、労災保険、医療保険など法人向け福利厚生サービスも提供する。

OnForce

VMSとの統合型とフィールドサービス型

VMSとの統合型は、企業は社内のVMSから直接フリーランサーの検索、交渉、業務委託ができる。また、フィールドサービス型では、企業はIT機器や家電の修理などのフィールドサービスを提供する人材の検索、業務委託、管理、報酬の支払いまで行う。

(注) OnForceではサイトマネジメントシステムと呼んでいるが、フリーランサーに重点を置いているため、Talent Tech Labsではフリーランサーマネジメントシステムに分類している。

今後の展望

未成熟な市場である。フリーランスへの業務委託が多い企業向けのサービスだが、企業が依頼のプロセスや、業務委託の費用を管理できていないと認識すれば、成長も期待できる。ただし、既存の非正規労働管理システムのサービス事業者が市場拡大のためにこの分野に進出してくる可能性が高い。



ビジネスモデル P.41～42

人事との関連性



フリーランサーを多く起用したい企業は早めにFMSを導入するのが賢明である。現時点では少人数でも確実にコントロールできる時期からFMSで管理するほうが、人数が増加してからシステムを導入するよりも負担は軽い。

候補者の身元照会や信用調査を代行

13 Recommendation and Reference

レコメンデーション&リファレンスは、候補者の身元照会、信用調査、犯罪歴や薬物使用歴の調査などを代行し、調査結果を企業に提供する。Facebook、Twitter、ブログといった SNS 上の情報を基に身元照会や素行調査を行う新たなテクノロジーも誕生している。企業は、問題のある候補者を採用前に把握することで損害リスクを軽減できる。候補者が自ら選んだ推薦者に自分を評価してもらうサービスや、従業員の評価を同僚が行う 360 度評価サービスもある。

サービス例

Sterling Talent Solutions

逮捕歴やバックグラウンドを精査

候補者の社会保険番号に基づく本人確認や、クレジット歴に紐づいた偽名や偽住所の候補を含めた逮捕歴、有罪判決の記録の有無を精査する。身元照会、薬物使用歴、学歴や職歴などのバックグラウンドも精査する。米国他 192 カ国での身元照会が可能で、企業の人事管理システムにも対応する。

Checkster

身元照会など人事関連プロセスを自動化

候補者の身元照会や面接といった採用プロセスの他、同僚による従業員の 360 度評価といった人事考課や転職に向けたプロセスなど、さまざまな人事関連プロセスを自動化する。

今後の展望

ビジネスの歴史は古く、確立された市場で、今後も安定したビジネスとして存続するだろう。企業は常に人材の質の担保やリスクヘッジをする必要があるため今後の展望は明るいといえる。



ビジネスモデル P.42

人事との関連性



身元照会や信用調査は、日本以外では一般的に利用されている。人事情報として犯罪歴や薬物使用歴、経済的な問題などを把握しておきたい場合は有益である。

スタッフィング会社用の応募者追跡システム

14 ATS-Staffing Companies

アPLICANT・トラッキング・システム (Applicant Tracking System、以下 ATS) は「応募者追跡システム」「採用管理システム」と呼称されることもある。ATS スタッフィングカンパニーズは、従来の採用プロセスに伴う事務作業やワークフローを管理するシステムのスタッフィング会社向けのものである。企業人事向けの ATS と同じく応募者を追跡するが、スタッフィング会社が複数のクライアントと取引する特性から独自に発展した。

求人情報の作成や掲載、レジュメの管理、面接の日程調整といった採用プロセス全体の管理サービスに加え、採用効率に関する分析、LinkedIn や Glassdoor といった SNS や大手ジョブボードへの求人掲載、また、CRM (採用候補者管理) やソーシングなど求職者の発掘、さらにオンボーディングや VMS の機能が追加できるサービスもある。

サービス例

Talent Rover

ATS、CRM、人事情報システムなどを管理

ATS、CRM、人事情報システム (HRIS)、オンラインタイムシート、経費明細を統合管理できる。20 カ国語、100 通貨と世界各国の労働規制に対応している。salesforce.com の CRM プラットフォーム上で提供している。携帯端末にも対応する。スタッフィング会社の顧客管理と採用候補者の追跡、スタッフ管理などの機能を持つ。

erecruit

専門職、軽工業系、医療系に特化して一元管理

専門職、軽工業系、医療系の契約・臨時および直接雇用を扱う。採用プロセス、労務管理、給与計算、請求書や売掛金他、スタッフィングに関わるあらゆるタスクを一元管理する。VMS を追加で拡張できる。単体

利用可能なオンボーディング向けプラットフォームは erecruit の他 ATS、VMS、HRIS とも統合できる。

今後の展望

スタッフィング業界や ATS の市場は、歴史もあり成熟している。この市場における人材は流動化しており、企業は常に採用プロセスを管理する必要があるため、広義では、今後の展望は明るいといえる。スタッフィング会社の営業顧客管理、バックオフィス業務、採用候補者のトラッキングまで必要とされる業務のパッケージ化は非常に便利だが、スタッフィング会社向けであり、市場が大幅に発展する可能性は低い。



ビジネスモデル P.42



求人・求職サイト

15 Job Boards

ジョブボードは求人・求職サイトである。総合型と業種・職種、地域などに特化したニッチ型の2種類がある。

企業には求人広告掲載サービスと、サイト登録者のレジュメのデータベースを検索するサービスを提供する。

求職者には求職活動のサポートをする。キャリアに関するサポート、特定の職種に特化した情報提供など、付加サービスがあるサイトが多い。

Monsterのような総合型は、求人情報の業種や職種は多岐にわたる。ニッチサイトは、看護師やエンジニアなど特定の職種の他、学生などの求職者層に特化している。ジョブボードは、人材発掘に使われるSNSやリファラルツールなど他の手段と競合している。

サービス例

Monster 総合型のメガジョブボード

グローバル展開する総合型のメガジョブボード。企業は有料で求人広告の掲載やレジュメのデータベースの検索ができる。広告掲載料は掲載期間や求人条件などにより、検索利用料はレジュメの属性などにより異なる。求職者は無料でレジュメ登録できるが、オプションでカバーレターやレジュメの作成・添削の有料サービスがある。

CareerBuilder

総合型、ニッチ型双方を運営するジョブボード

米国最大の総合型のジョブボード。管理職向け、新卒者向け、エンジニア向け、退役軍人向け、運輸・物流業界向け、小売業界向け、金融業界向け、医療業界向けなどのニッチサイトも運営する。

Dice エンジニアに特化したニッチ型ジョブボード

テクノロジー関連職に特化したジョブボード。iOS 開発、Java、Oracle、SQLといったエンジニア系スキルの保有者をレジュメ登録の対象とする。米国、英国、

ドイツ、ベルギー、オランダで展開する。

今後の展望

1990年代後半から約20年間で急成長、急拡大し、現在も変化し続けている領域である。大手総合型のジョブボードと多数の優秀なニッチサイトを擁する成熟した市場であり、今後数年間は求人・求職業界における主力であり続けるとみられる。

一方で、業界内にはジョブボードを超えたメカニズムを求める動きもある。ジョブボード・アグリゲーターやLinkedInといった新しい人材獲得法が浸透しはじめており、ジョブボードはその脅威に晒されている。ジョブボードが現在の地位に留まるには進化を続ける必要がある。



ビジネスモデル P.43

人事との関連性



人材を採用する際に、採用経路として最も利用しやすいのがジョブボードである。数万あるジョブボードの中から何を選擇するかによって、結果が大きく異なる。最近は採用コストの最適化の側面から、どのような人材の情報がどのサイトに集積されているか、どのような記述やアプローチが最適なのか、テクノロジーを活用して効果測定している企業も多い。また、応募者目線に立った採用方法などを模索している企業も増えつつある。

新卒採用に特化したサービス

16 College Recruiting

カレッジリクルーティングは、新卒に特化した採用プロセスと就職活動を管理するサービスである。多種多様なサービスがあるが、基本は企業の新卒採用や、学生の就職活動をサポートするものである。

新卒採用は日本特有のものではなく、長期のインターンシップを活用した有望な人材の早期選抜など、世界各国に同じような仕組みがある。

人材獲得に関する最新テクノロジーは、新卒採用にも転用されている。たとえば、CollegeRerouter、Experience、Monster College など、インターンシップや新卒に特化したジョブボードでは、CRM（採用候補者管理）は卒業前から優秀な学生と関係を築くのに役立つ。

最近では、大学生を対象とした短期プロジェクトを提供する Test Tracks や Riipen などを利用して、企業は一時的に短期のプロジェクトを任せることで学生と関係を築き、職場での適性を見極められる。短期のインターンシップをうまく利用して、採用決定の前に学生の実力を精査でき、従来の面接より優れた採用プロセスとしても活用できる。

サービス例

Jozii

学生アルバイト、インターンシップ専門のジョブボード
学生は無料で求人情報を閲覧できる。応募後は ATS で応募プロセスを追跡できる。企業は求人広告の掲載料が 30 日間のみ無料だが、自動スクリーニングや面接日の管理などのサービスは有料（広告 1 件につき 399 ドル）。料金は広告件数による。

AfterCollege

特定の学部や学生団体に向けた採用情報を提供

新卒採用とインターンシップ求人掲載するサイト。一流大学 2,500 校以上の学部や教職員と提携し、特

定学部にターゲットを絞った採用活動を支援する。居住地域、学校名、専攻分野、卒業年度、所属学生グループ、語学力、成績、就労許可の有無といった募集条件を設定すると、条件に合った学生のプロフィールが毎月 20 人分まで送られてくる。プロフィールの確認後は、採用部署のマネージャーへの転送、レジュームのダウンロード、直接求職者へのメッセージ送信ができる。

HireCanvas

有名大学の学生獲得を目的とした新卒採用サービス

新卒採用に関する作業を簡素化し、企業と大学のネットワークを増強するためのサービスを提供する。キャリアフェアなどに集まる学生の申込書の情報を素早くデジタル化して取り込む iPad アプリサービス、採用担当者同士でイベントに参加した学生の情報や印象、査定結果を共有するサービス、イベントのスケジュール管理を共有するサービスなどがある。

今後の展望

市場が大幅に発展する可能性は低いものの、引き続き安定的に持続するだろう。



ビジネスモデル P.43~44

人事との関連性



新卒採用を重視する企業は欧米にも多く、インターンシップを経由したものや、探し出した適材に直接アプローチするダイレクトリクルーティングなど日本にあまりない手法やテクノロジーを利用する企業も増えている。今後は、採用テクノロジーの各サービス機能を知り、自社の新卒採用に何が活用できるかを検証することが重要である。ただし、欧米の新卒者は既に職歴があり、専門教育を受けている者も多いため、日本での導入には注意が必要である。

複数のジョブボードに求人情報を一括掲載

17 Job Marketing and Distribution

企業が求人情報をジョブボード（求人サイト）に掲載したい時、多くの選択肢の中から、その求人の内容に最も相応しいジョブボードを選ぶ。しかし、メガジョブサイト、専門職向けのニッチなサイト、地域に密着したサイトなど、北米だけでも数百のジョブボードがあり、どれを利用したら効果があるのか、見極めは難しい。

ジョブマーケティング&ディストリビューションは、複数のジョブボードやSNSに求人情報を一括して掲載することができる。企業やリクルーターは、数あるジョブボードから適切なサイトを複数選んで掲載する作業を軽減できる。どのサイトから優秀な応募者が多いのか、応募経路を測定し、費用対効果の高いサイトを特定する機能も備えている。中には、上記に加えて、オファーレターの作成から事務手続き、アセスメント、身元照会、採用プロセスの管理など一連のサービスと接続するサービスを提供する事業者もある。

トラッキングで集めたデータを分析・評価し、広告の掲載を逐次自動調整することができる。

今後の展望

成熟した市場であるが、産業の変化に対応しなければならぬため、事業者は絶えず進化し続ける必要がある。システムの利用によって人事の事務作業を軽減させるだけでなく、さらに分析能力を高め、知能を向上させることで、求人条件を満たす求職者にどのようなアプローチが最適なのか、その方法の提案ができるようになれば、サービスの存在価値はさらに高まる。

サービス例

Jobtarget

求人を掲載するメディア選びをサポート

多くのジョブボード、SNS、ブログに求人広告を自動掲載できる。求人広告や候補者をトラッキングすることで、どのメディアに求人広告を掲載すべきか、候補者探しに何が最も効果的かを解析することもできる。

Recruitics

業界唯一の採用マーケティング分析により広告掲載を自動調整

サイトの閲覧者、閲覧した求人広告、広告への経路、応募、応募までのコストなどをトラッキングして収集したデータを分析し、採用プロセスにかかった費用をリアルタイムでレポートする。多くのサイトとパートナー契約を結び、顧客企業の目標に合わせたマーケティング・メトリックや募集要項のルールを設定して



ビジネスモデル P.44

人事との関連性



採用候補者を十分に確保できない場合、複数のジョブボードに求人情報を掲載することが多いが、各ジョブボードはその特性が異なり、また新しいジョブボードも次々立ち上がるため、適切な選択をするのは難しい。ジョブマーケティング&ディストリビューションのサービスを利用することで、現時点で最適なジョブボードを選択でき、時間と手間を省くことができる。また、自社の採用経路の分析をすることもできる。

オンライン上の求人情報を集約する検索エンジン

18 Job Board Aggregators

ジョブボード・アグリゲーターは、ジョブボード、企業サイトの求人募集ページ、新聞社や協会のサイト、SNS、コンテンツサイト、公共職業安定所など、インターネット上に掲載されている何千ものサイトから求人情報を自動収集して1つのサイトに集約する。求職者は、勤務地、業種、職種、キーワードなどで一括検索でき、1つに集約された求人情報を閲覧できるという求人情報に特化した検索エンジンである。集約された情報は、ウェブサイト、モバイルアプリ、SNS、ブログ、その他のウェブサイトのパートナーに提供している。

表面的にはジョブボードと酷似しているが、ジョブボードは、企業が求人情報の掲載料金を支払って掲載するのに対して、ジョブボード・アグリゲーターは、企業が自社サイトに掲載した求人情報を自動収集するため、企業側が掲載手続きや掲載料支払いをする必要がないという違いがある。基本は無料であるが、ジョブボード・アグリゲーターのサイトの検索結果の上位に求人情報を表示させる有料サービスなどもある。

サービス例

Indeed

世界最大級のアグリゲート型求人情報専門検索エンジンサイト

世界中の企業サイトの採用情報ページやジョブボードから情報を収集し、一括検索できる国際的なジョブボード・アグリゲーター。大規模なレジュメデータベースを持っており、企業や個人リクルーターなどが検索することもできる。

Simply Hired

求職者の興味や、応募行動をフォローする検索エンジンサイト

大手のアグリゲート型求人情報専門検索エンジンサイト。24カ国、12言語に対応する。求人掲示板、新

聞、団体、SNS、コンテンツサイト、会社のキャリアサイトなど、何千ものサイトから求人リストを収集している。求職者は、業種、職種、勤務地、キーワードなどの基本的な検索が可能。検索した企業で働いている従業員とのつながりをSNSで確認できる。また、「環境に優しい」「犬好き」「ワーキングマザー」といった取り組みを重視した企業の検索サイト、インターンシップに特化した検索サイト、起業家が有能な人材を探すことに特化した起業家支援の検索サイトなども提供する。

今後の展望

ジョブボード・アグリゲーターは、ジョブボードと共存しているが、いずれはビジネス領域を拡大する可能性がある。また、このサービスが認知され、定着することで、企業は求人広告掲載料が不要という価値観に変わることもあり得る。ジョブボードと同様に、技術の進展により新しい人材獲得方法などに置き換わるリスクはいつでもある。



ビジネスモデル P.45

人事との関連性



ジョブボードやSNSは数多くあるが、企業側も採用予算に限りがあり、すべてに求人広告を掲載することはできないため、いくつかのジョブボードに限定して掲載する企業も多い。ジョブボード・アグリゲーターはインターネット上を巡回するロボット型検索エンジン（クローラー）が自動的に求人情報を収集し、無料で求人掲載できるため、他の募集手法と合わせて活用するとよい。

オンライン上の情報から人材を評価して候補者を発掘

19 Social Search

ソーシャル・サーチは、インターネット上にあるブログや LinkedIn のプロフィールなど、さまざまな人材の情報を収集して評価する。候補者の情報を企業に提供して、人材発掘をサポートする。たとえば、Jobssy.com や Gild はアルゴリズムを使ってインターネット上にある情報から人材の適性を測定する。

今後の展望

エンジニアの採用ニーズは高く、成長の可能性は大きいですが、市場規模は小さく実績に乏しい。膨大なデータから必要な情報を精密に引き出せるアルゴリズムを開発できれば、このサービス領域が拡大する可能性は高くなる。

サービス例

Gild ソーシャル・サーチを開発した先駆者

学習機能のある採用プラットフォーム。インターネット上にある情報を収集して候補者のプロフィールを正確に構築し、求人要件を満たすスキルを基に人材を評価する。たとえば、プログラマーがインターネット上に掲載したプログラミングコードをアルゴリズムで評価し、最も優秀なプログラマーを推薦する。候補者が求職活動を開始する前にリクルーターにアラートで知らせる機能もある。さまざまな業種に対応している。

Jobssy.com

候補者のオンライン上の履歴や情報も確認する

AI（人工知能）にフォーカスしたプラットフォームが、XING、LinkedIn、Twitter、Facebook、Google+、about.me、Domestika などに掲載されている人材に関する情報を基に、候補者を査定し、企業に適材を提案する。候補者のサイト、ブログ、SNS、文書などオンライン上の情報も確認することができる。



ビジネスモデル P.45

人事との関連性



たとえば、エンジニアの採用では、“候補者はどのような優れたコードを書いているのか”といったスキルレベルを事前に知ることができるなど、ソーシャル・サーチは優秀な人材を獲得するためのソーシングの1つの方法となり得る。リクルーターは候補者の検索や評価、ショートリストの作成などが容易となる。

採用候補者を管理

20 Candidate Relationship Management (CRM)

採用候補者管理 (Candidate Relationship Management、以下 CRM) は企業への求職者もしくは潜在的求職者を企業が採用候補者として人材プール (データベース) の中で管理し、求人条件に応じて経験、スキルを基にその中から人材を探し出すことができる仕組みである。最近では採用活動に CRM を使う企業が増えてきており、CRM を使用し人材プールを常に管理することで、迅速かつより効果的な採用が可能になると期待されている。

具体例としては、企業がメッセージや求人情報を発信すると、その情報にアクセスした求職者 (潜在的求職者を含む) は、企業の人材プールの中に取り込まれる。その管理に CRM を使用して、採用選考時にデータベースから条件に合う人材を選ぶというケースが挙げられる。さらに CRM 商品の中には、モバイルに対応した求人情報を作成できる機能や人材プールからターゲットを絞って SNS やメールを通じて求人情報を発信することができる機能を備えたものもある。

ルプログラムなど採用キャンペーンの効果を分析できる。また CRM と連動した ATS も提供している。

今後の展望

多くの企業が優秀な人材獲得に力を注いでいる中、企業が欲しい人材に応募してもらい、いかに人材プールの質を高めることができるかが採用の鍵となっている。またこのサービスを使うことにより、採用にかかる時間とコストの削減が実現できる。そのため、人事関係者の CRM に対する注目度は高く、今後が期待されている。

しかし、企業が質の高い人材プールを管理していくためには、候補者にどのようにアプローチし、どのような関係を築くのか、企業のイニシアティブが必要とされる。

サービス例

TalentCircles

人材プール管理システムや企業ブランド構築サービスを提供

レジュメや応募書類の管理、ビデオ面接の実施、候補者の技能比較が可能。企業で活用している ATS と統合できる。求人条件に合う候補者をマッチングする機能なども備える。

Avature

学生を含めた人材プールの管理に特色を持つサービス
64 カ国、14 カ国語に対応しており、SNS を使った求人広告の配信管理などを含め、人材プールを管理する CRM システムを提供している。学生を人材プールの中で管理し、キャンパスイベントの管理、リファラ



ビジネスモデル P.45

人事との関連性



欧米では優秀な人材を獲得するために人材プールを活用する企業が多い。転職率が高いこともあるが、たとえば、最終選考に残ったが入社できなかった人材や、元従業員、競合会社に在籍する優秀な人材など、現在は採用できないが将来的に採用の可能性がある人材との関係を維持し、必要な時に人材プールの中から採用候補者として選考できるように CRM を活用している。積極的に求職活動を行っていない潜在的な求職者も管理することが可能になる。

21 Temporary Labor Marketplace

テンポラリーレイバーマーケットプレイス（臨時労働者紹介、以下マーケットプレイス）は、採用テクノロジーの中では比較的新しい領域である。企業（個人）が外部に特定の業務を委託する際、インターネット上で人材を企業（個人）に紹介し、企業（個人）と人材をつなぐのがマーケットプレイスで、労働者紹介の他に採用された人材に対する労働時間の管理や報酬支払いなどのサービス業務を行う。インターネット上の人材派遣サービスのような。人材はフリーランサーが多く、マーケットプレイスからインターネットを通して仕事の紹介を受ける。

マーケットプレイスが紹介する職種、サービスは多岐にわたり、法律や経営相談など高度の知識を必要とするものから、犬の世話や引越作業といった肉体労働までさまざまである。またマーケットプレイスの多くがプログラマー専門、コンサルタント専門、家事などの雑用一般など専門領域を絞ったサービスを提供している。

サービス例

Upwork

テクノロジー業界最大手のマーケットプレイスおよびクラウドソーシングサイト

登録者数約 1,200 万人（2017 年 3 月時点）。プログラマー、ウェブデザイナーなどテクノロジー系の専門性が高い人材を多く紹介している。労働者が報酬の 5～20% の仲介料を Upwork に支払う仕組みで、企業からも報酬の 2.75% を手数料として請求している。Upwork のモバイルアプリもある。

Freelancer

世界 247 カ国の大手マーケットプレイスおよびクラウドソーシングサイト

Upwork の競合で、登録労働者は Upwork より多い約 2,300 万人（2017 年 3 月時点）。人材ネット

ワークは世界 247 カ国に及ぶ。サービス提供分野はウェブデザイン、SEO マーケティング、翻訳、アプリの開発、インターネットマーケティングなど。Freelancer のモバイルアプリもある。

TaskRabbit マーケットプレイスの代表的事業者

掃除、家具の移動や簡単な大工仕事など家庭内の雑用を引き受ける。仕事の性質上単発の仕事が多いことが特徴。Tasker（タスカー）と呼ばれる TaskRabbit の登録者に基本的なトレーニングを行っている。依頼主からの賃金の支払いはクレジットカードもしくはデビットカードでの決済のみ。モバイルアプリからも仕事を依頼できる。

今後の展望

マーケットプレイスは発展過程にあるサービスであるが、費用対効果も高いことから、需要は今後も増えるだろう。



ビジネスモデル P.46

人事との関連性



マーケットプレイスは必要な時に専門知識、専門技能を持った人材を臨時に採用できるため、正社員採用と比べ人件費の削減につながり、労働力を柔軟に調整できる点から、企業の利用が増えている。1つのプロジェクトが終わった後に、同じ人材をマーケットプレイスから採用するリピート採用のケースも見られる。

22 Brand Creation and Management

優秀な人材を獲得するためには、企業の採用ブランド（たとえば「採用の問い合わせに対する素早い回答」や「面接者による分かりやすい説明」などといった良い印象）を確立し、企業からの効果的な情報発信を求職者に対して行うことが欠かせない。近年そのような企業の採用ブランド構築のためのサポートを外部に依頼する企業が増えてきている。それらの活動を合わせてブランドクリエーション&マネジメントと呼ぶ。

具体的には、企業のPR動画や求人情報、採用に特化したウェブサイトの作成、ウェブ上での求職者の追跡、求職者データの収集と分析、情報内容や配信手段および配信対象の検討、ウェブ上でのチャットサービスなど企業と求職者をつなぐコミュニケーション・ツールの提供、運営サポートなどが挙げられる。

サービス例

PathMotion

企業のウェブサイト上で、企業と求職者をつなぐ機会の運営

企業の従業員と求職者が、ライブチャット、ライブの会社説明会や質疑応答セッションで直接話す機会を提供し、その結果を企業にフィードバックする。そのフィードバックは企業の採用ブランド構築に役立てられる。そのような直接の機会を通じ、個人レベルでの企業とのつながりを求職者に感じさせることで、求人への応募を促し、効果的な人材採用につなげている。またSNSなどの媒体を限定し、求職者のターゲットを絞り情報を発信する。それにより、企業の望む人材が求人情報を入手し、応募する可能性を高める。

MysteryApplicant

企業の採用活動に対する求職者の声を抽出、分析

企業との間での求職者の実体験に関するフィードバックを基に、採用ブランドの構築または改善に向けたア

ドバイスを提供する。候補者との効果的なコミュニケーションをサポートし、企業の採用を成功に導く。企業は同社が提供するシステムを用いて、採用候補者の行動や企業に対する印象や感想を分析することができ、採用戦略に活かすことができる。

今後の展望

昨今優秀な人材の獲得競争は激しさを増しており、企業はさまざまな採用手法を講じている。採用ブランド構築もその1つで、採用ブランド構築に力を入れ始める企業が出てきている。企業に対する印象が悪ければ、求職者を逃すことになるため、企業は採用プロセスや実態を見直すことで、求職者とできるだけ良好な関係を構築したいと考えている。そのため、企業ブランド構築サービスに対する需要はこれからも伸び、サービスがさらに拡充されると予測される。



ビジネスモデル P.46

人事との関連性



企業のウェブサイトからサービス事業者が抽出した求職者（潜在求職者を含む）データは、企業の人事部が管理する。必要な人材に迅速にコンタクトできるため、採用にかかる時間の短縮につながる。企業が持つATSに統合可能な求職者データを提供するサービスを使うと、企業内の管理が楽になる。求職者データを分析し、アプローチ方法を変えて、採用効率を上げる企業もある。

専門職などの採用候補者を厳選してショートリストを作成

23 e-Staffing

e-スタッフィングはマッチングシステムと同じように、企業に候補者のショートリストを提示するとともに、求職者に関連性の高い仕事のショートリスト(*)を提案することを目的とする。e-スタッフィングの多くは、ITやスタートアップなど、特定の分野に特化している。

※ e-スタッフィングでは、“curated list(厳選されたリスト)”という用語を使用することが多い。これは登録審査を通過し、かつ求人とのマッチング度の高い候補者のみを厳選し、企業に提案していることを強調している。通過率が5%程度のe-スタッフィングもある。

サービス例

Zartis 欧州、カナダのITエンジニア職に特化

IT分野の正社員とフリーランサーを対象とする。基本サービスは、Zartisが選出したショートリストを毎週月曜日に企業に提出する(料金は4,000ユーロ/月)。また、企業は別料金で自社に合うZartisのリクルーターを選び、専任担当にできる。求職者は、適切な求人があれば、プラットフォームを介して募集企業とコンタクトできる。採用に至ると、企業は年収の10%をZartisに支払う。新規採用者の保証期間は30日間。

Underdog.io

スタートアップ企業とリモートワークに特化

スタートアップ企業カリモートワークを対象としている。基本サービスは、毎週月曜日の午前中に候補者のランク付けをしたショートリストを企業に提出する。候補者はグーグル社やヤフー社、フェイスブック社、アップル社などのテクノロジー企業出身者から厳選している。企業も同サービス登録の際に審査があり、実際に承認されるのは5割程度である。

Laterally 経験年数2～6年程度の弁護士に特化

Laterallyの審査を通過し、かつ登録企業のニーズに

合う求職者(弁護士)のみがアクセスおよび応募することができる。採用が決まるとLaterallyが5,000ドルの奨励金(サインボーナス)を候補者に支払う。また、候補者が紹介した友人が採用に至れば2,000ドルの紹介ボーナス(リファラルボーナス)を支払う。企業が希望すれば、担当コンサルタントが求人条件に合う候補者リストを定期配信する。

今後の展望

良質なショートリストを作成するサービスは、リクルーターに高く評価されている。今後は、いかに求人内容と関連性が低い応募者を効果的にふるい落とし、有力候補者のみを厳選できるか、質の高さが問われる。テクノロジーの進化に伴い、e-スタッフィングはよりマッチングシステムに近づき、ショートリストの作成はテクノロジー頼みになるだろう。



ビジネスモデル P.47

人事との関連性



e-スタッフィングは、特にITのような専門特化した分野のショートリストの作成に役に立つ。オンライン上の人材紹介会社のようなもので、採用後に一定の保証期間を設けていることが多い。リクルーターは仕事の時間短縮となり、場合によっては、より良い候補者のリストアップができる。

企業とリクルーターや人材紹介会社との関係をサポート

24 Recruitment Marketplace

リクルートメント・マーケットプレイスは、企業と多くの人材紹介会社やリクルーターをつなげるサービスを提供する。日本ではフリーランスのいわゆる個人リクルーターという職業は職業安定法で規制されているが、欧米では人事部が個人リクルーターを活用するのは一般的である。

企業はリクルートメント・マーケットプレイスを利用することで、多数の契約リクルーターに求人情報を簡単に送信することができる。また、リクルーターが候補者の情報を集約し、その中から適性の高い人材を企業側が管理しやすい人数にまで絞り込んだショートリストを作成し、企業（人事）に送ってくれる。

サービス例

Jobhuk

リクルーターが紹介する候補者のクオリティを保証

リファラルで人材獲得を斡旋する。企業は求人と、紹介者への謝礼を設定する。同サイトが抱える契約リクルーター・ネットワーク 2,000 人に求人を公開し、リクルーターから紹介された候補者を Jobhuk のクオリティ保証チームが選抜、通過した候補者リストを募集企業に提出する。採用が決定すると、企業は紹介したリクルーターに 15%、Jobhuk に 5% の手数料を支払う。

RecruitLoop

企業がリクルーターを指定するプラットフォーム

リクルーターに特化したクラウドソーシングのような仕組み。企業は、同マーケットプレイスに登録している個人リクルーターを選択して時給で雇う。外部委託するよりもコストを 80 ~ 90% 削減できる。オンラインプラットフォームを介して個人リクルーターとやり取りをし、候補者を選定する。RecruitLoop は紹介料の 20% を手数料として受け取る。

今後の展望

リクルーターをサポートするサービスは多く、さまざまな機能が複雑化している。日本のように一括採用をする場合、このようなサービスのニーズは大きくないが、ポジションごとに異なる採用や個別契約の管理をする場合に役に立つ仕組みだ。基本的には、アウトソーシングを管理するものであり、企業の内製化が進むことで、この市場が不安定になることも否めない。



ビジネスモデル P.47

人事との関連性



人事が複数の人材紹介会社を利用したり、多くのリクルーターを抱えている場合に、連絡や管理が容易になる。作業効率を上げ、経費削減に役立つため、利用価値が高いサービスである。

採用候補者の心理や性格特性を測定

25 Psychometric Assessment

サイコメトリックアセスメントは、統計学的な解析法を用いて、求職者や従業員の仕事上のパフォーマンスに関わる性格特性を明らかにするサービスである。

最も多いのはオンラインを利用した質問票のアセスメントであるが、最近では、求職者や従業員の注意力ややる気といった特性をゲームの回答から測定したり、インバケットのように業務上の状況を再現したシミュレーションで求職者の対応能力を測るものもある。

サービス例

Persona labs

ゲーム形式のサイコメトリックアセスメント

職場で高い成果を出せる人物かどうかを測定するための質問を、RPG形式で提供する。求職者がゲームをクリアしていくことで、創造性やコミュニケーションスキルといった能力を測定できる。求職者はゲームに集中するため、どの答えが最も好印象を与えるかを考える余裕がなく、正直な答えが得られる。

Pymetrics

ビッグデータと機械学習を適用したゲーム形式のサイコメトリックアセスメント

学生やキャリアセンターを主な対象とするサービス。求職者がゲーム感覚で12種類のテストを受けると、ソフトウェアが神経科学ベースで結果を分析する。自身の特徴的な性格や向いているキャリアが分かる。また、求職者の特性と高くマッチする企業が表示される。興味のある企業をクリックすると、求人が発生した時にその企業から連絡が来る可能性がある。

GOOD & CO

スマートフォンでできるクイズ形式のサイコメトリックアセスメント

求職者はスマートフォンにアプリをダウンロードして、

2択のクイズに答えていく。アプリはアセスメント結果を基にキャリア構築についてアドバイスを提供し、求職者の性格にマッチする企業を提案する。

今後の展望

成熟度の高い市場で、サイコメトリックアセスメントの利用企業は多い。業界の問題として、ほとんどの事業者が科学に基づいていると謳っているが、信頼性に欠けることがある。この領域は、何千もの小規模なサービス事業者と、定着したサービス事業者とが混在する。神経科学の進歩により、常時イノベーションが起きている。

アセスメントによって候補者の将来性を予測する能力は既に証明されており、将来の見通しは明るい。ただし、既存の質問票が進化して、新たなシミュレーションやゲーム、また新たなテクノロジーが現れるかもしれない。



ビジネスモデル P.48

人事との関連性



サイコメトリックアセスメントを利用する企業は多く、社風や企業文化、職場、仕事内容との適合性を見るのに役立つシステムである。レジュメや短時間の面接だけでは予測が難しい入社後のパフォーマンスを測り、チーム編成の参考指標にもなる。優秀な候補者を見つけ出す能力においては、人間よりもアセスメントのほうが客観性があり正確なこともある。採用の最終判断は人間が行うとしても、アセスメントも1つの結果として一層重視されると思われる。

プログラミングなど職種特定のスキルを測定

26 Skill Assessment

サイコメトリックアセスメントが性格特性を測るのに対し、スキルアセスメントは特定のスキルの測定に重点を置く。求職者の技能査定その他、従業員のスキル育成にも活用できる。

スキルアセスメントは多種多様である。IT系では、たとえば日本では情報処理技術者試験が、国際的にはGAIT (Global Assessment of Information Technology) が有名だ。採用におけるスキルアセスメントは、採用ツール制作会社がオープンソースのプログラミング問題を用意して、登録者が問題を解いて得たスコアをレジュメに記述することが一般的になりつつある。企業にとっても候補者のスキルレベルが明確で分かりやすい。また、企業が面接の前に問題を提示し、得点が高い求職者をリスト化して面接をすることがある。

トップコーダー、ハッカーランク、スタックオーバーフローなどの有名プログラミングサイトでは、プログラマー同士のQ&Aや、各プログラマーやUIデザイナーのコンテストが頻繁に行われており、上位入賞者を採用する企業もある。他にも、コーディングの課題（特定のタスクの遂行に必要なコードの作成を実際に行う）の評価や、求職者がアルゴリズムで書いたコードの質の測定、適切な訓練を受けたことを証明する修了書、スキルを実演させるシミュレーションなど、方法はさまざまある。

サービス例

TrueAbility

プログラミングスキル測定およびトレーニング

「能力スクリーニング」「ジョブスクリーニング」「証明書発行」「スキルアップラボ」の4つの機能がある。コーディングスキルの低い求職者は、先にスキルアップラボで学習してからテストに臨める。レジュメに証明書を添付し、テストの点数を記載できる。企業が1次選考としてこのサイトのテストを利用することもある。

Wellhire さまざまな職種におけるスキルの測定

事務、HR、マーケティング、営業、IT、法律、財務など多岐にわたる職種のスキル別に100種以上のテストを提供する。求職者はテスト結果をLinkedInとレジュメに掲載できる。テストは1つ目のみ無料で受けられる。また、企業に特化したテストを作成し、それに合格した求職者だけが応募できる仕組みを作れる。他、応募者の中から求人要件にマッチする人材リストの受け取り、SNSのバックグラウンドチェックもできる。

今後の展望

長期にわたり需要がある事業領域である。資格証明書を発行している事業者が多くみられるが、さまざまな証明書が存在し、その基準は標準化されていない。再整備されることで各事業者の統合が進む可能性がある。

正確なスキルアセスメントは重要であり、将来の見通しは明るい。査定の精度が上がれば市場の需要は増加するだろう。



ビジネスモデル P.48

人事との関連性



採用時にスキルアセスメントを実施する企業は多い。業界や企業が実施する試験のスコアやコンテストの結果を参考にするのが一般的だが、近年はエンジニアの採用を中心に、より実践的なスキルテストを実施する企業が増えた。レジュメや面接では分かりにくい実務能力などが測れるため、即戦力を求める職種での利用価値が高い。

求職者のレジュメを解析

27 Resume Parsing Software

“パーシング”とは“パース”、「文字列を解析する」を意味する。レジュメ・パーシング・ソフトウェアは、レジュメやSNSのプロフィールに記載されたテキストを解析し、学位、資格、経験年数といった職歴に関する情報を抽出、整理する。多くのソフトウェアは、重複するレジュメを削除することもできる。求人広告からは、役職名、応募要件、福利厚生といった情報を抽出して整理する。レジュメと求人情報の両方から質の高い分析を行う。採用経路、入職経路データも解析し、企業に結果を提供する。

サービス例

Burning Glass

学生から公共機関まで広範囲にサービスを提供

レジュメ解析に加えて、求職者には採用マーケットや業種のトレンド解析、企業には求職者とのマッチング技術、公共職業安定所には求職者に紹介する仕事のマッチング技術を提供する。さらに、最終的に採用に至る求職者のタイプや、多くの求職者が閲覧、応募する求人広告のタイプ、雇用主がターゲットとする求職者のタイプといったパターンを同サイトのエンジニアが分析して、企業へ情報を提供している。

HireAbility

セマンティックマッチング技術を用いた解析

クラウドベース (SaaS) のレジュメ解析ソフトウェア。企業の人事をはじめ、ジョブボードや予測解析企業、人材紹介会社、SNS など広範囲で利用されている。欧州を中心とする約 20 カ国の言語に対応し、自然言語や文法を解析できるセマンティックマッチング技術を持つ。

今後の展望

成熟した市場だが、イノベーションにより日々進化している。文章形式の情報を理解できる強力なツールが開発された事実を踏まえると、今後も強力なアプリケーションが開発される可能性は高い。



ビジネスモデル P.49

人事との関連性



レジュメ・パーシング・ソフトウェアは、自社に送られて来る大量のレジュメから求人要件にマッチする有望な候補者を探し出すという煩雑な作業を軽減する。また、新たな求人が出た時には、過去の応募者をデータベースから検索しやすくなる。データ入力の手間が省け、時間節約につながる。

企業人事向けの応募者追跡システム

28 ATS-Corporations

ATSは、「応募者追跡システム」「採用管理システム」などと呼称されることもある。ATS コーポレーションズは、従来の採用プロセスに伴う事務作業やワークフローを管理するシステムの企業人事向けのものである。

たとえば、作成した求人情報を一括で自社の採用サイトや各媒体に掲載できる。また、アルゴリズムを使ったレジュメの自動スクリーニング、有力候補者との面接設定の自動配信メール、採用の進捗状況の社内共有と一括管理、自社採用サイトの閲覧者の追跡や、SNSで特定した個人情報取得および追跡などさまざまなプロセスに対応している。

サービス例

Lever

ATSとCRMに特化、社内全体で採用に取り組みやすいシステム

採用に関する情報を社内の関係者（リクルーター、採用マネジャー、面接者）で共有できる。面接を設定すると、担当者にレジュメが添付された面接スケジュールが自動で送られる。従業員の働き方、おもしろい社内イベントや社内の様子を候補者に公開するといった、企業ブランディングを構築する機能も充実している。大量の人材が早期に必要なスタートアップ企業向けのシステム。

iCIMS 業界大手。多くの米国企業が利用

他社のATSとの差別化では、コンサルティング、トレーニング、労働力計画、カスタマーアドバイザリーサービス、テクニカルサポート、グローバル化導入など、企業のニーズに合わせてカスタマイズできるサービスを提供。新入社員はオリエンテーション（社長からのメッセージ、企業のビジョン、経費精算方法など）を随時オンデマンドで確認できる。

今後の展望

市場における導入率は高い。企業は常に採用プロセスを管理する必要があるため、ATSの市場の見通しは明るいといえる。ATSはクラウドベースが主流で、求人情報の掲載からレジュメの管理、面接の日程調整、採用関係者との進捗状況共有まで採用プロセス全体の管理をサポートする。最近では、採用プロセスの効率性をトラッキングするアナリティクス機能、SNSを利用して求人情報を拡散したり候補者を発掘する機能などが追加されており、ダイレクトソーシングに特化したシステムの開発が進んでいる。ATSは日々高度化し、進化の速度を上げている。しかし、最近ではユーザーがそのスピードについていけないと感じている。



ビジネスモデル P.49

人事との関連性



欧米の中規模企業の50%以上、さらにフォーチュン500社のような大企業の90%以上がATSを使用している。採用にかかる時間とコストは膨大で、その対策として人材紹介会社の利用を減らし、自社のリクルーターを活用して最大限の効果をしようとしている。ATSは、人事情報システム（HRIS）、人的資本管理（HCM）、HRMSといった人事管理システムに統合されるものが多い。



Business Model

ビジネスモデル

28種類の「HRテクノロジー」の基本的なビジネスモデルについて紹介する。
ビジネスモデルは、シンプルなものから、いくつかを組み合わせた複雑なもの、
SaaS (Software as a Service) 形式で、必要な機能を必要な分だけサービスとして
提供するものまでさまざまである。

ここでは、基本となるビジネスの仕組みと、課金形態を中心に作図したが、企
業・個人への課金、広告型、仲介型、物販型、継続したユーザー課金など、実際の方
法は多岐にわたる。また、有料に限らず無料サービスも多く興味深い。

01 Career Advice and Coaching

企業や団体がサービス事業者から商品を購入し、求職者に無料で提供する

大学のキャリアセンターがキャリア選択に関する動画のセットを購入し、学生に提供する (CandidCareer)。



リクルーターが求職者のデータベースにアクセス・閲覧するための料金をサービス事業者に支払う

リクルーターが求職者のリストや給与情報を購入する。また、給与情報の収集はバーターで行う。サービス事業者が求職者に給与の情報を提供する代わりに、求職者はサービス事業者に自分の給与実績の情報を提供する (SalaryFairy)。



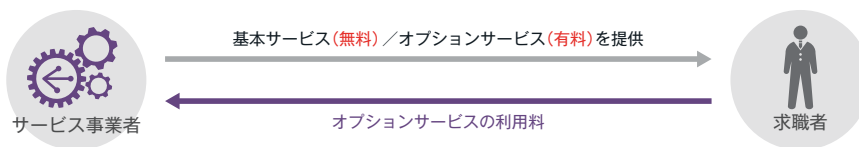
リクルーターが採用決定ごとの料金をサービス事業者を支払う

リクルーターは資格を持つ人材の情報の提供をサービス事業者から受け、採用が決まるとサービス事業者に料金を支払う。また、資格を持つ人材のプールは、求職者への無料トレーニングの提供により確保する (LearnUp)。

02 Social CV and Resume Builder

求職者がサービス料をサービス事業者を支払う (個人課金)

レジュームのテンプレートやアプリの提供、面接用の動画作成などの、無料の基本サービスとレジューム添削、アドバイスなどの有料のオプションサービスがある。



企業や組織がサービスを購入し、求職者に無料提供する

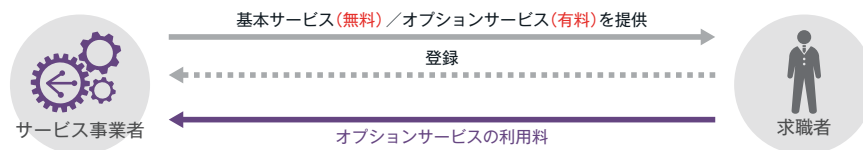
ジョブボード、人材派遣会社、協会などがサービスを購入し、求職者に無料提供する。



03 Job Search Organizer

求職者がサービス料をサービス事業者支払う（個人課金）

求職プロセスを一元管理するシステムには、無料の基本サービスと有料のオプションサービスがある。



企業・リクルーターが求職者のデータベースにアクセス・閲覧する料金をサービス事業者支払う

無料の基本サービスと有料のオプションサービスがある。

人材サービス会社がサービス事業者からシステムを購入し、求職者に無料提供する

企業や団体、ジョブボードや人材派遣会社などの人材サービス会社が、サービス事業者からソフトウェアなどのシステムを購入し、サービスを求職者に無料提供する。

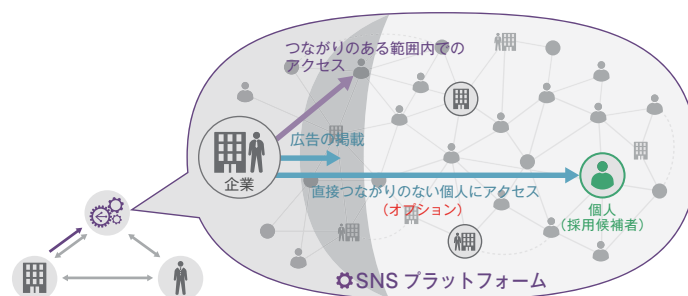


04 Social Networks

SNS 内での登録者（企業、個人）のつながりと有料サービスによってさらに広がる人的ネットワーク

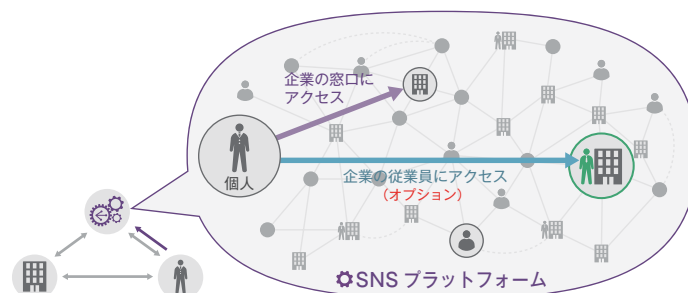
企業から個人へのアプローチ

企業は広告掲載サービスとは別の有料サービスを契約することにより、企業とつながりのない個人（採用候補者）に SNS プラットフォームを使って個別に連絡を取ることができる。



個人から企業へのアプローチ

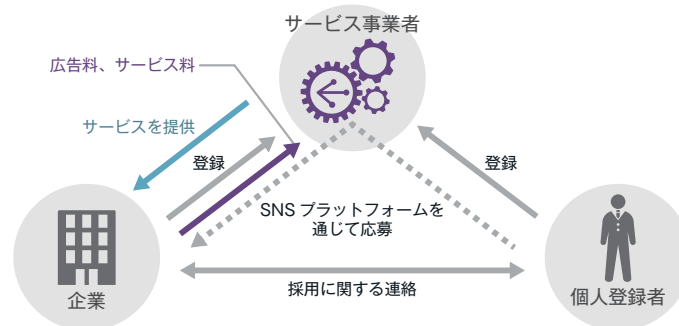
個人は有料サービスにより、興味を持つ企業の採用マネージャーやリクルーター、その企業の従業員に連絡を取ることができる（無料サービスでは個人のネットワークでつながっていないと、直接連絡を取ることができない）。



企業がサービス事業者（SNS）に広告料とオプションサービス料を支払う（企業課金）

サービス事業者はソーシャルネットワーキングサイトに求人広告を掲載し、企業から広告料を得る。またオプションサービスとして企業に下記のような有料サービスを提供する。設定プランによって利用できるサービスの内容と料金は異なる。

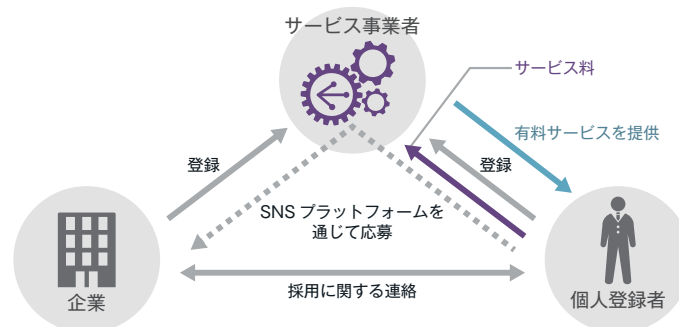
- SNS コミュニティのなかから求人内容にマッチする人材を企業に紹介する
- SNS コミュニティ内の人材の情報を企業に開示。企業はそのなかから選んだ人材と自由に連絡できる
- 求人広告の管理



個人登録者がサービス事業者（SNS）にサービス利用料を支払う（個人課金）

サービス事業者が下記のようなオプションの有料サービスを個人登録者に提供する。

- SNS コミュニティ内の企業の採用マネジャーやリクルーターの連絡先を登録者だけに公開。登録者は採用企業と直接連絡できる
- 登録者を採用企業の目に留まりやすくするため、「注目の応募者」として求人応募者リストの上位に掲載する
- 登録者と同じ SNS 経由で求人に応募している他の求職者の学歴、技能、経験を匿名で登録者に公開。登録者は他の求職者との比較や自己分析ができる



05 Employer Reviews

求職者など、サイトの利用者が利用料をサービス事業者（SNS）に支払う（個人課金）

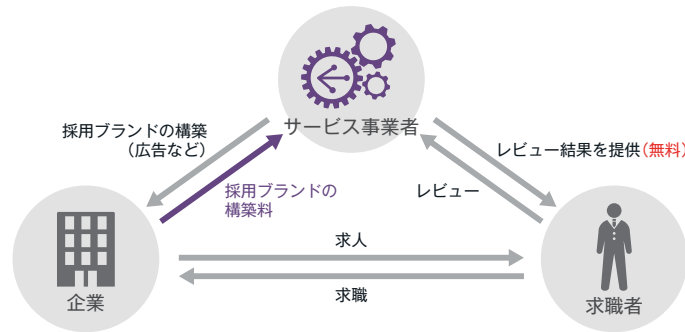
無料の基本サービスと有料のオプションサービスがある。エンプロイヤーレビュー系のサービスの多くはこのモデルである。

企業が求人広告の掲載料をサービス事業者（SNS）に支払う

エンプロイヤーレビューのサイトに求人広告を掲載する。求職者が利用するため、求人広告の掲載に適している。

企業が採用ブランドを向上させるための構築料（広告掲載料）などをサービス事業者を支払う

企業は求人広告の掲載に加えて、採用ブランドを向上させるために自社のイメージ広告を掲載する。



企業が厳選された人材情報など有料のオプション情報にアクセスする料金をサービス事業者を支払う

企業は採用ブランド向上のため、厳選された人材情報など、有料のオプション情報にアクセスするための料金を支払う場合がある。

企業や団体がサービス事業者からシステムを購入し、求職者に無料でサービスを提供する

大学のキャリアセンターなどが情報へのアクセス料を支払い、学生に無料でサービスを提供する。

06 Referral Tools

企業・リクレーターがソフトウェアの利用料をサービス事業者を支払う

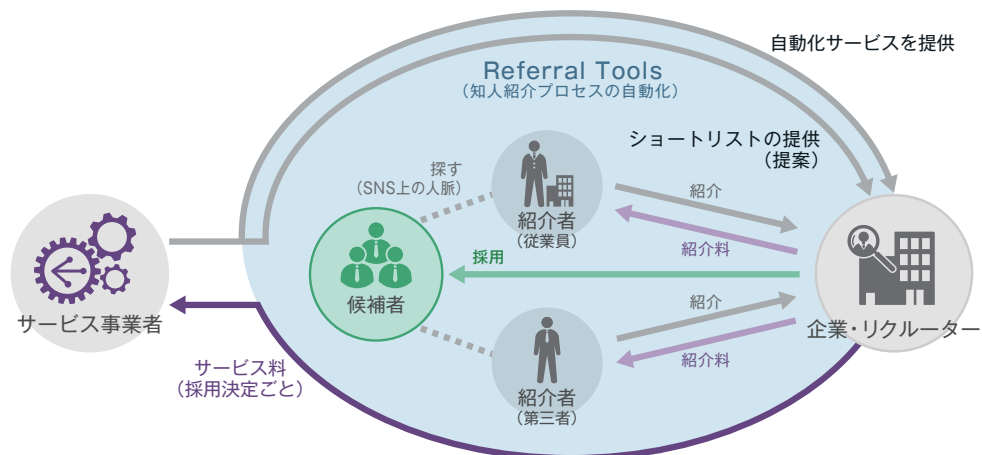
SaaS の形態で提供されることが多い。

企業が求人広告料金をサービス事業者を支払う

企業がネットワークへの求人広告掲載料を支払う。社外の第三者が知人を紹介するサービスでのみ成立する。

企業・リクレーターが採用決定ごとの料金をサービス事業者を支払う

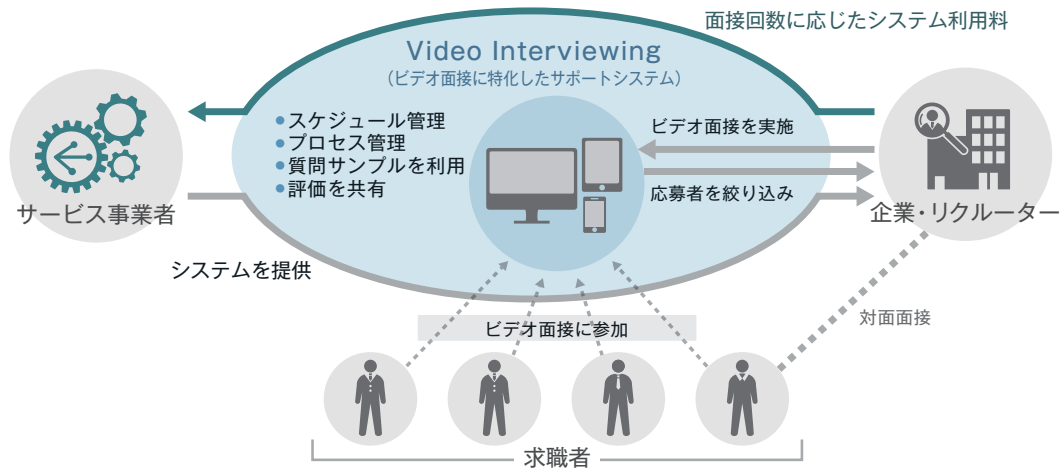
サービスを介して見つけた候補者の採用が決まると、リクレーターは料金を支払う。



07 Video Interviewing

企業・リクレーターがビデオ面接のサポートシステムの利用料を事業者に支払う

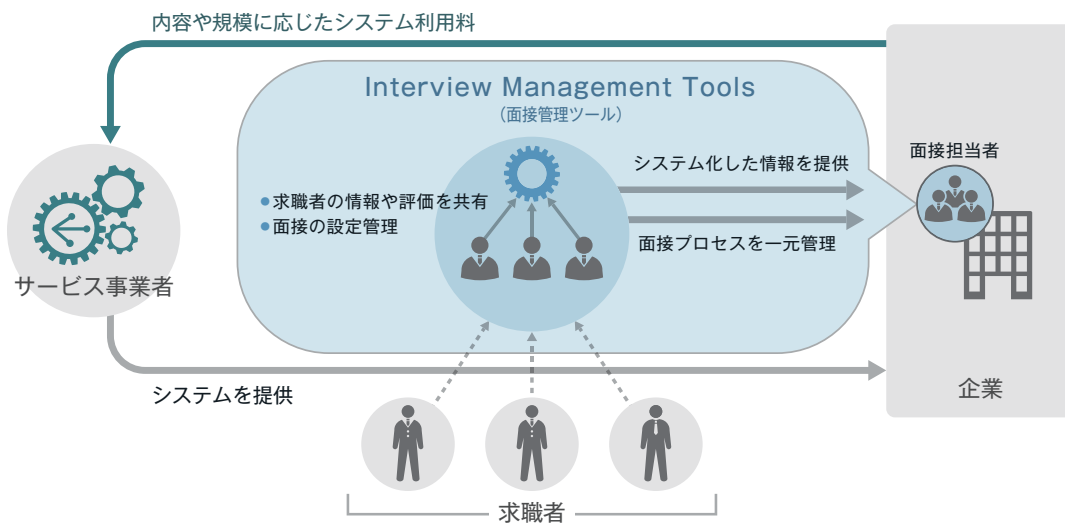
企業の採用担当者やスタッフィング会社のリクレーターが利用する。料金は面接回数に応じて算出された利用料を支払う。



08 Interview Management Tools

企業が面接管理ツールのシステム利用料をサービス事業者に支払う

基本サービスの利用料は月額 20 ～ 175 ドル程度と、内容や規模、件数により異なる。

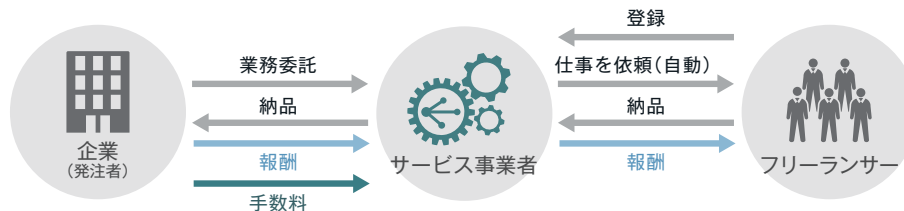


09 Crowd Sourced Recruitment

マイクロタスク型

企業（発注者）が業務委託費に応じた手数料をサービス事業者を支払う

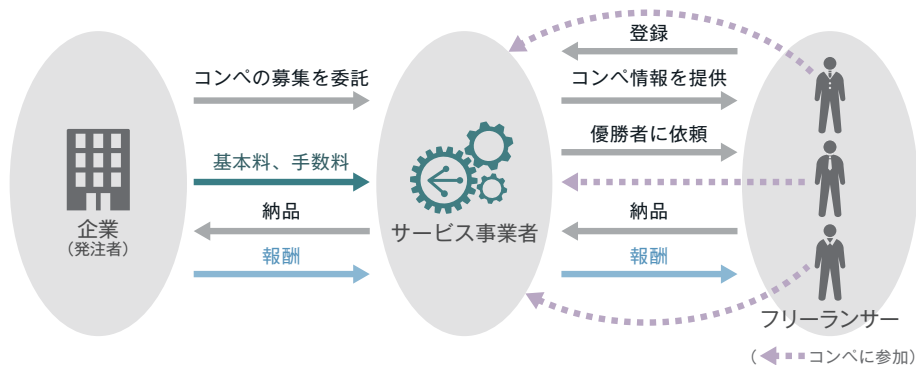
企業（発注者）が業務委託費用総額の5～40%程度の手数料をサービス事業者を支払う。手数料は難易度や業務内容により異なる。



コンペ型

企業（発注者）が基本料金または一律手数料をサービス事業者を支払う

企業（発注者）がサービス業者が設定した基本料金または手数料（15%など）を支払う。手数料はプロジェクトの特性により異なる。

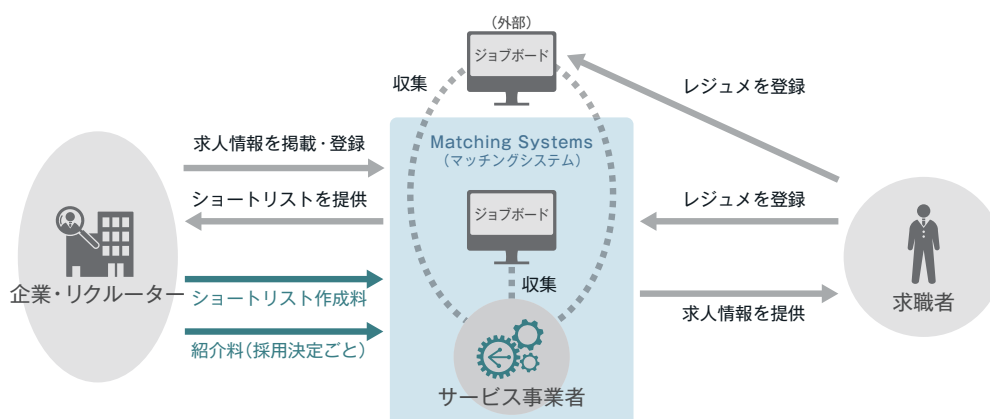


10 Matching Systems

企業・リクルーターが求職者のショートリスト作成料および採用決定ごとの紹介料をサービス事業者を支払う

企業・リクルーターが、マッチングした求職者のショートリストの作成料をサービス事業者を支払う。作成料は求人広告の掲載件数や掲載期間などによる。採用が決定した場合は、決定ごとに紹介料も支払う。ショートリストの中から採用が決まった場合のみ紹介料を支払うケースもある。

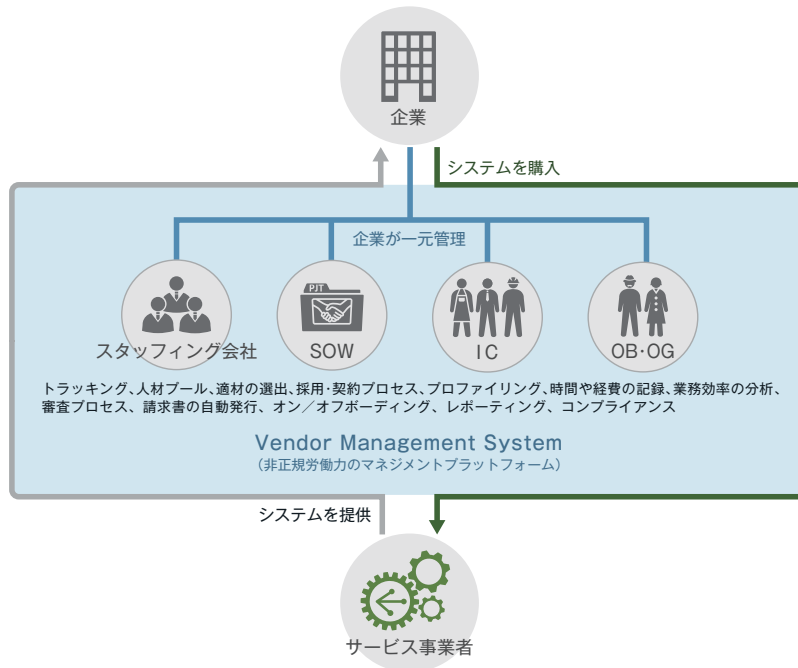
ジョブボードとの違いはショートリストの提供の有無である。ジョブボードでは必ず応募があるという保証がないまま広告料を支払うが、マッチングシステムでは求職者の応募と厳選した求職者のショートリストの提供を保証する。



11 Vendor Management Systems

企業がシステムの購入（もしくは利用）料をサービス事業者に支払う

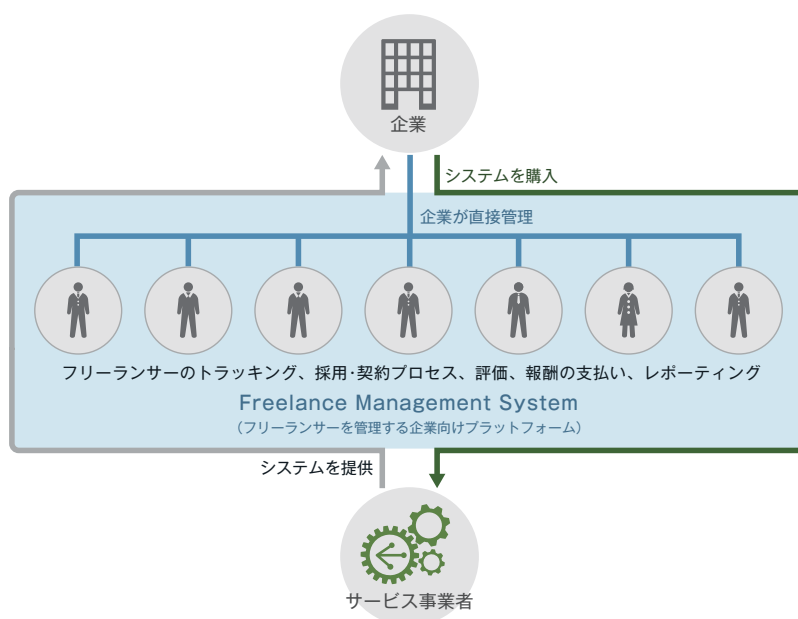
企業は通常 SaaS の形態で VMS のシステムを購入し、非正規労働者供給サイトのトラッキング、採用・契約プロセス、時間や経費の記録、業務効率の分析、コンプライアンス、人材プール、IC、SOW などをマネジメントする。



12 Freelance Management Systems

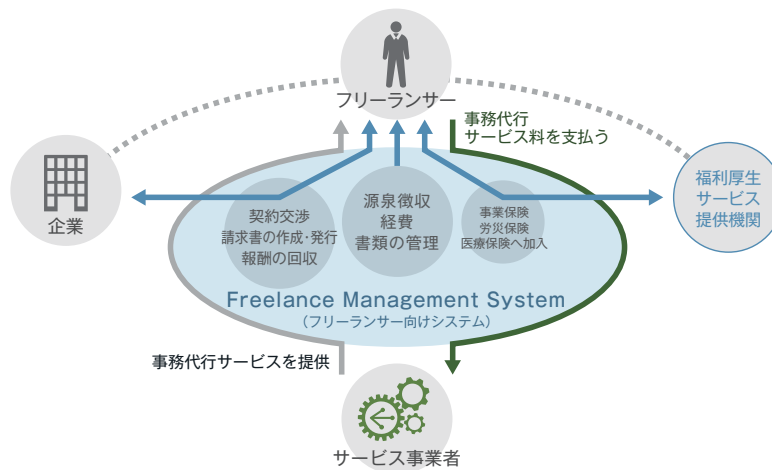
企業がシステムの購入（もしくは利用）料をサービス事業者に支払う

企業は通常 SaaS の形態で FMS のシステムを購入し、フリーランサーの採用から報酬の支払いまでの一連のプロセスを FMS で直接管理する。



フリーランサーが事務代行サービス料をサービス事業者を支払う

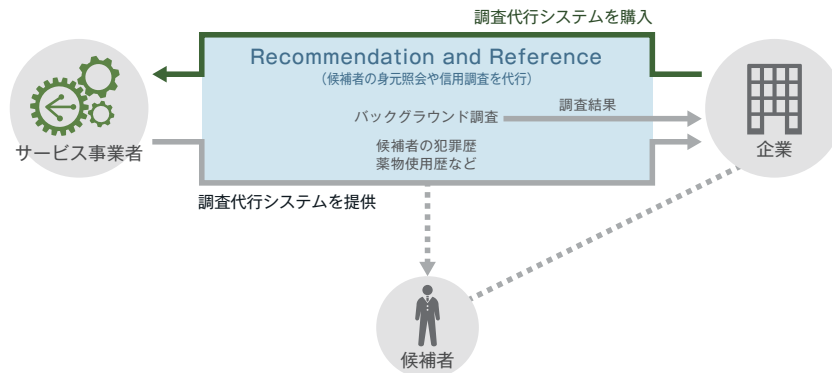
フリーランサーはバックオフィス業務の代行サービス料をサービス事業者を支払う。サービス事業者は契約交渉やバックオフィス業務を代行する。事業保険、労災保険、医療保険など法人向け福利厚生サービスも提供する。



13 Recommendation and Reference

企業がシステムの購入（もしくは利用）料をサービス事業者を支払う

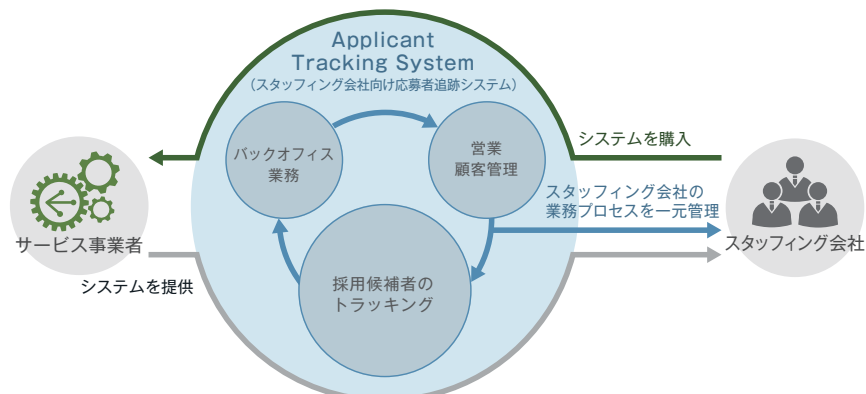
企業は通常 SaaS の形態でレコメンデーション&リファレンスのシステムを購入する。サービス事業者は候補者の犯罪歴・薬物使用歴・学歴や職歴などのバックグラウンド調査を代行する。料金は調査内容や件数などによる。



14 ATS-Staffing Companies

スタッフィング会社がシステムの購入（もしくは利用）料をサービス事業者を支払う

スタッフィング会社は通常 SaaS の形態で ATS のシステムを購入し、スタッフィング会社に必要な営業、採用、バックオフィスの管理をする。1年間のメンテナンス保証付きオンサイトインストール形式で、1回のみ料金を支払うケースもある。

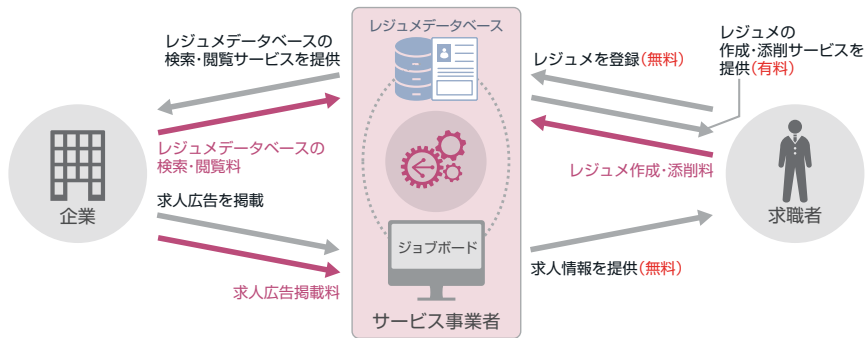


15 Job Boards

どのビジネスモデルでも企業は有料でサービスが利用できるが、求職者は無料でレジューメ登録ができる。有料のオプションサービスとしてレジューメなどの作成・添削サービスがある

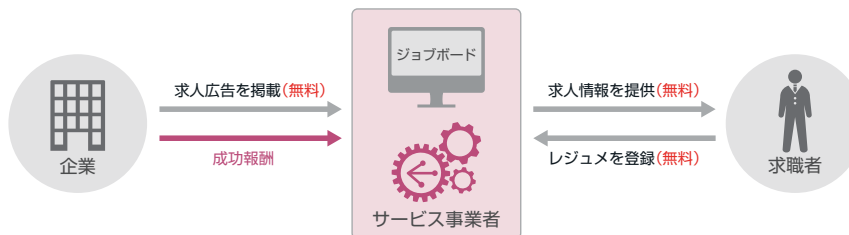
企業が求人広告の掲載料やレジューメデータベースへのアクセス料をサービス事業者を支払う

一般的なビジネスモデルでは、企業は求人広告の掲載料や登録者のレジューメデータベースへのアクセス料を支払う。有料のオプションサービスとして採用ブランドの広告も掲載できるジョブボードもある。



企業が採用決定ごとの成功報酬をサービス事業者を支払う

企業は無料で求人広告を掲載できるが、採用が決まるごとに成功報酬を支払う (CloserIQ)。

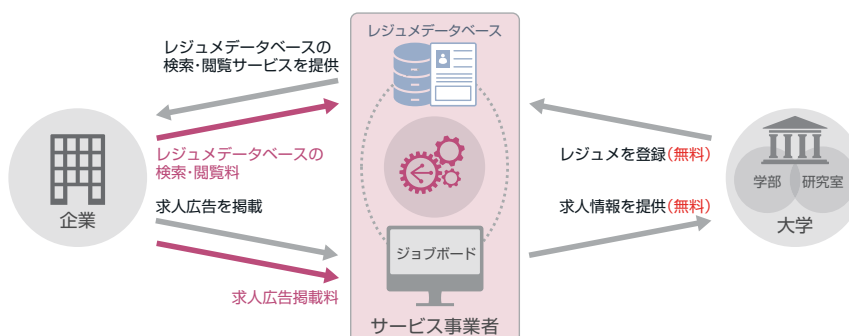


16 College Recruiting

いずれのサービスも学生の利用は無料だが、企業の利用は条件により有料である場合が多い

企業が求人広告の掲載料をサービス事業者を支払う

一般的なジョブボードと同様のビジネスモデルで、企業はインターンシップや学生アルバイトを含む求人広告の掲載料や登録者のレジューメデータベースへのアクセス料を支払う。一流大学の特定学部と提携し、その学部の特化した求人広告を掲載するサービス (AfterCollege) や、企業は 30 日間のみ無料で広告を掲載できるが、レジューメデータベースを閲覧・検索するためのアクセスは有料になるサービス (Jozii) などがある。



企業がイベント関連サービスの利用料をサービス事業者を支払う

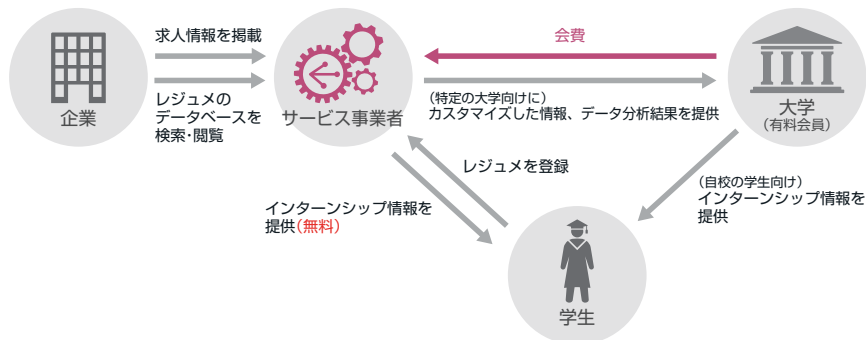
企業はキャリアフェアなどのイベントに集まる学生の情報を管理するサービスに利用料を支払う。イベントに参加した学生の情報を取り込む iPad アプリのサービスや、採用担当者同士がイベントのスケジュール管理、参加した学生の印象と査定結果、イベント後の学生へのフォロー状況などの情報を共有するサービスがある (HireCanvas)。

企業が学生のレジュメデータベースへのアクセス料をサービス事業者を支払う

会員制のレジュメ閲覧サービス。登録している学生のプロフィールの閲覧のみできるスタンダード会員と、学生に直接コンタクトすることができるプレミアム会員向けの 2 種類のサービスがある (10 Minutes With)。

インターンシップ情報 大学が会費をサービス事業者支払い、自校の学生に限定した情報を無料で提供する

ハーバード、イエール、ペンシルバニアなど特定の大学向けにサービスを提供する。企業は無料でインターンシップの求人情報の掲載とレジュメデータベースが検索できる。大学は会員制で、有料と無料の会員種別があるが、有料会員には、カスタマイズしたインターンシップ情報や、学生の登録者数や応募件数、トップ検索キーワードといった統計データを提供する。有料会員 (大学) は、統計データを用いて他の大学と比較分析し、戦略を立てることができる (Internships.com)。



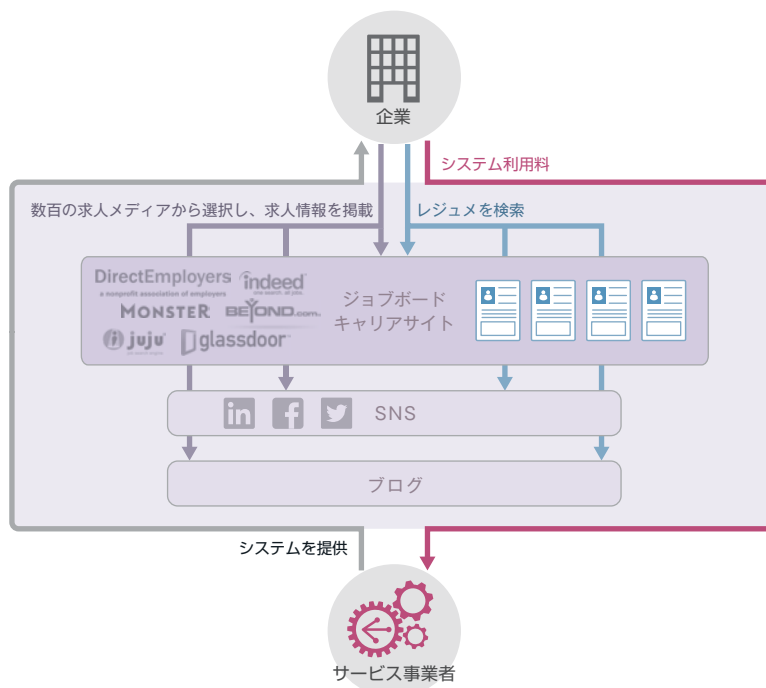
17 Job Marketing and Distribution

企業がレジュメデータベースへのアクセス料を事業者を支払う

複数のジョブボードに登録されているレジュメを同時に検索できる。独自のレジュメデータベースを作って企業からアクセス料を徴収する。

企業が求人メディアに求人情報を一斉掲載する利用料をサービス事業者を支払う

数百ものジョブボードなどから適切な求人メディアを選択し、求人情報を掲載する。ソフトウェアは通常 SaaS の形態で提供され、料金は広告件数で課金される。1~2件なら無料のサイトもある。



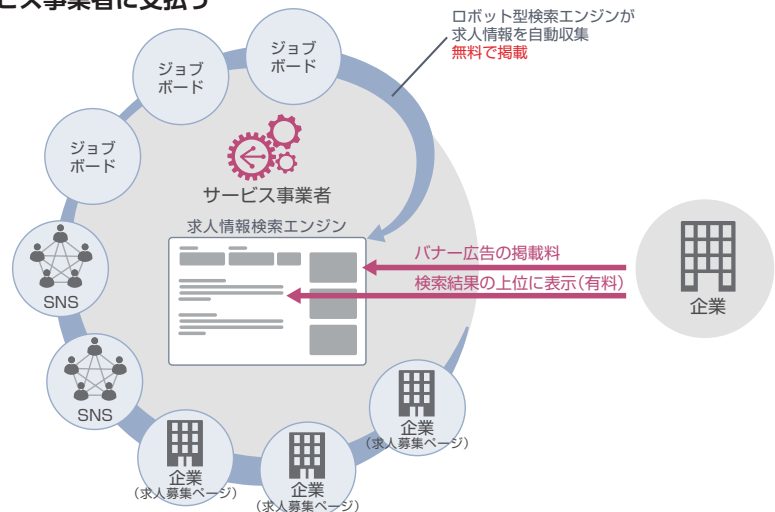
18 Job Board Aggregators

企業が検索結果の上位に表示させるための料金をサービス事業者を支払う

企業は、自社の求人情報を検索結果の上位に表示させるための料金をサービス事業者を支払う。グーグル検索と同じモデルである。クリック回数に応じて料金が計算されるペイパークリック（PPC、Pay Per Click）方式、もしくはペイパーアプリケーション（PPA、Pay Per Application）方式で支払う。

企業が採用ブランドの宣伝広告料をサービス事業者を支払う

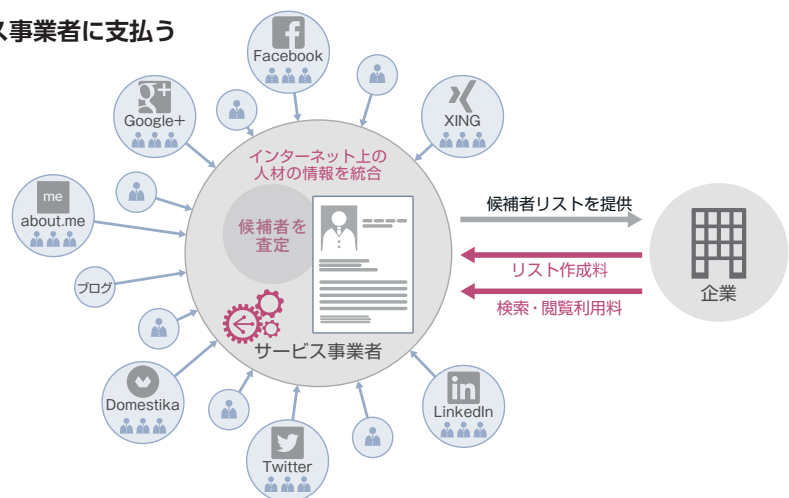
企業は採用ブランドを向上させるために、自社のイメージ広告（バナー広告）を有料で掲載できる。



19 Social Search

企業がソフトウェアの利用料をサービス事業者を支払う

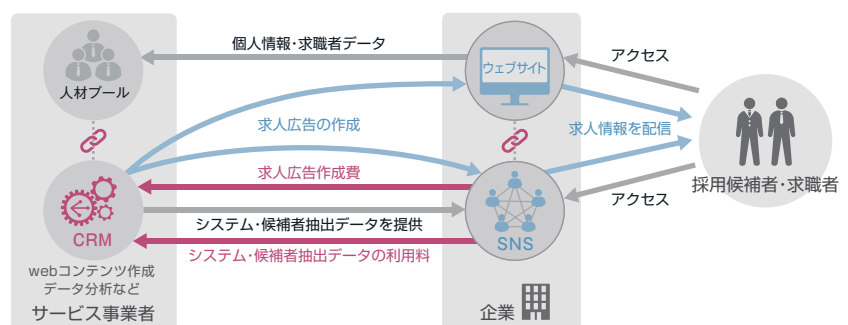
通常 SaaS 形式のソフトウェアとして利用する。企業が利用する場合、リクルーターなど実際に利用する人数ごとの料金や、利用人数無制限の定額料金、あるいは求人数に応じた利用料を支払うなど、いくつかの課金形態がある。



20 Candidate Relationship Management (CRM)

企業が求人広告作成費、システム利用料、データ料などをサービス事業者を支払う

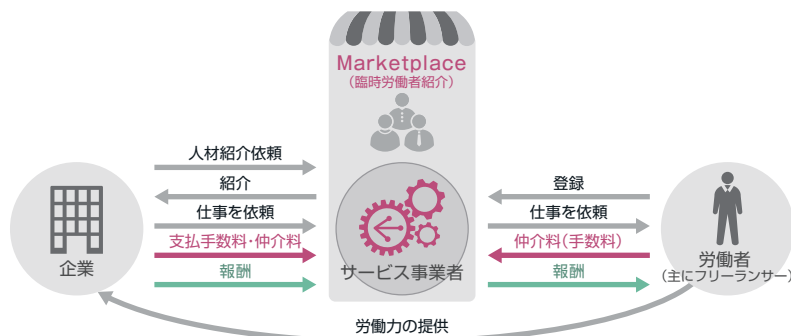
サービス事業者は企業の依頼を受け、求人情報を企業ウェブサイトや SNS を通じて求職者に配信する。サービス事業者は求職者から得た個人情報进行分析し、その情報を企業に提供する。情報提供にはサービス事業者のシステムを使う場合もある。企業はサービス事業者に対し、求人広告作成費、システム利用料、データ料などを支払う。



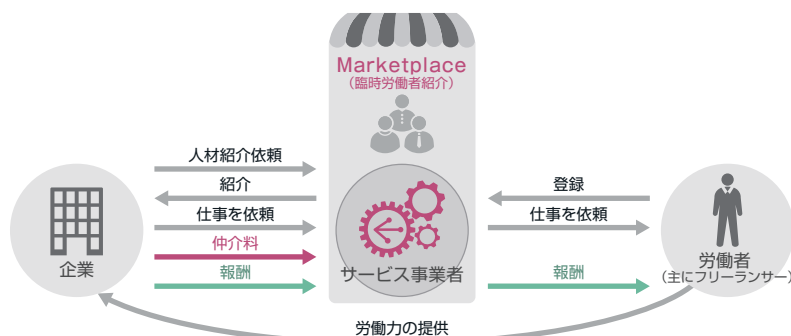
21 Temporary Labor Marketplace

マーケットプレイスは企業（個人）からの依頼を受け、臨時労働者を紹介する。臨時労働者に対する報酬の支払いはマーケットプレイスが行う。マーケットプレイスは仲介料や報酬支払いに関わる手数料を請求するが、請求先は下記のように異なる。

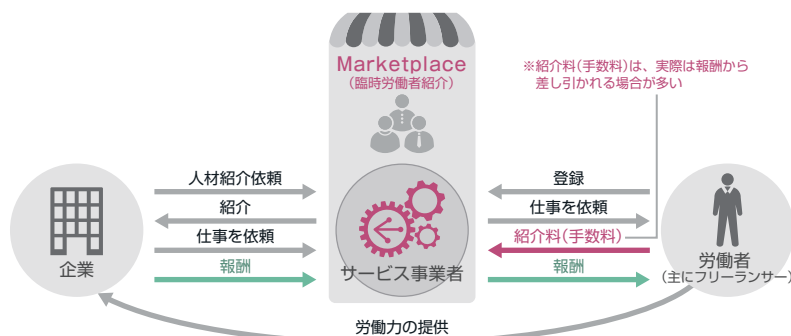
企業と労働者に
仕事の仲介料や手数料を課金する



企業に
仲介料を課金する



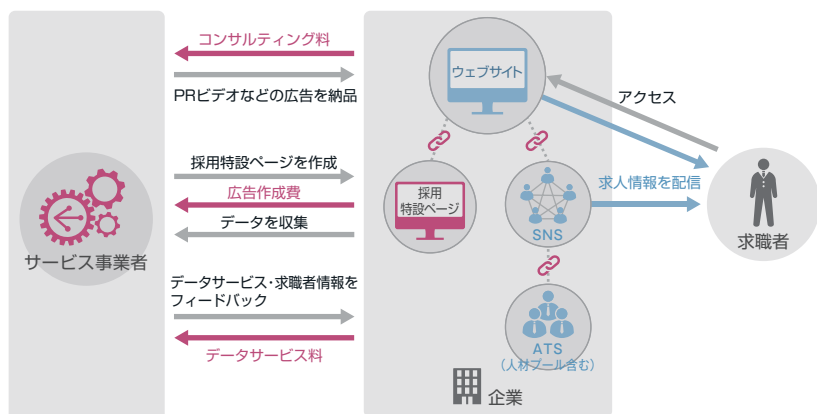
労働者に
仲介料（または手数料）を課金する



22 Brand Creation and Management

企業が採用ブランド構築料（コンサルティング料、システム利用料、広告作成費など）をサービス事業者を支払う

企業の採用ブランドを構築するサービス事業者は企業から依頼を受け、サービスを提供する対価として、コンサルティング料、またはサービス事業者が提供するシステム利用料、データサービス料、動画や求人広告、ウェブサイトの採用特設ページ作成費を企業に課金する。求職者に対する課金はされない。



23 e-Staffing

企業が求職者のショートリスト作成料をサービス事業者を支払う

企業は候補者の募集とショートリスト化に対する料金をサービス事業者を支払う。ジョブボードと異なる点は、e-スタッフィングでは応募者の質と候補者のショートリストの提示までを保証すること。



企業は採用決定ごとに紹介料をサービス事業者を支払う

企業はショートリストから採用が決まった場合のみ、成功報酬をサービス事業者を支払うケースもある（年収の10～15%など）。



24 Recruitment Marketplace

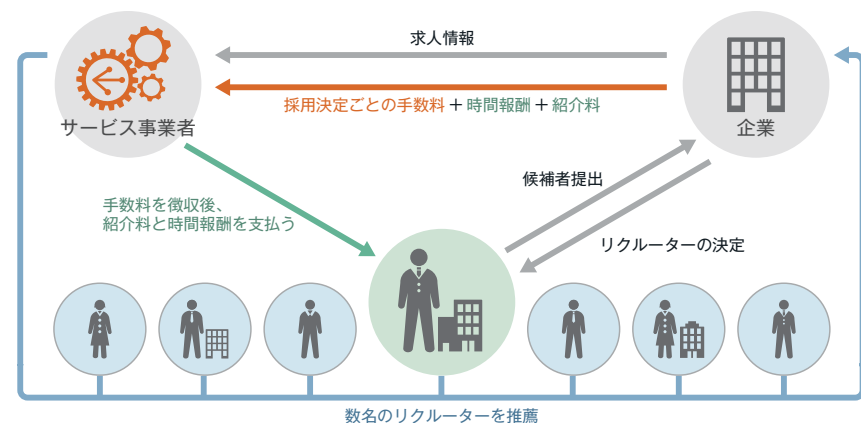
企業がサービス事業者を介して成功報酬をリクルーターを支払う

企業は、採用した候補者を紹介したリクルーターへ、あらかじめ設定しておいた成功報酬をサービス事業者を通して支払う。サービス事業者は手数料収入を得た上で、リクルーターに報酬を支払う。リクルーターに利用料を課す場合もある。



企業がサービス事業者へリクルーターへの時間報酬と紹介料を支払う

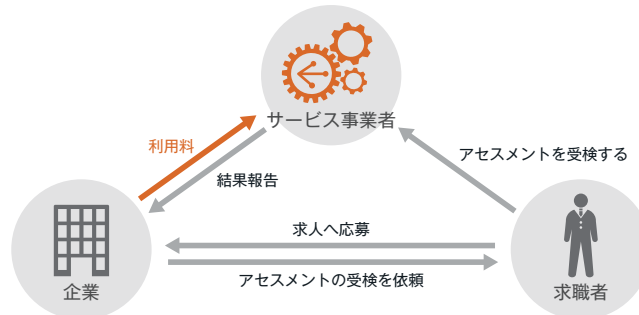
企業は、サービス事業者が推薦するリクルーターの中から1人を選び、候補者紹介を依頼する。採用が決定すると、サービス事業者を介して個人リクルーターの時間報酬と紹介料を支払う（RecruitLoop）。サービス事業者は報酬額の2割程度を手数料として徴収する。



25 Psychometric Assessment

企業がアセスメントの利用料をサービス事業者を支払う

求職者が求人へ応募すると、企業が選考のプロセスとして、アセスメント受検を依頼する。企業は、アセスメントを受検する求職者の人数分の利用料をサービス事業者を支払う。多数が利用した時はディスカウントされることがある。金額設定は、アセスメント利用料のみの場合と、専門家による解説を含む場合がある。別料金でカスタマイズ可能。



求職者がアセスメントの利用料をサービス事業者を支払う

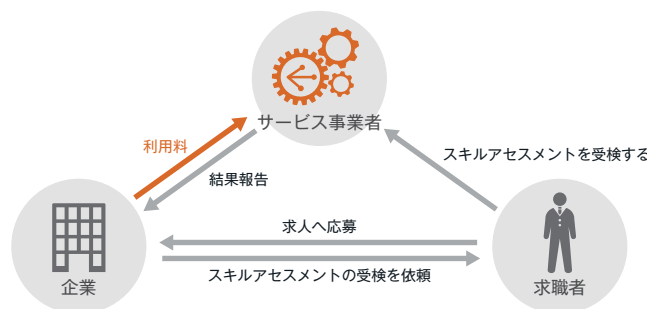
求職活動に活かすために求職者が自ら受検する場合は、求職者自身がアセスメント利用料をサービス事業者を支払う。



26 Skill Assessment

企業がスキルアセスメントの利用料をサービス事業者を支払う

サービス事業者の多くは、応募者がアセスメントを受検するたびに応募先企業へ利用料を課す。大量に受検した時はディスカウントする。



求職者がスキルアセスメントの利用料をサービス事業者を支払う

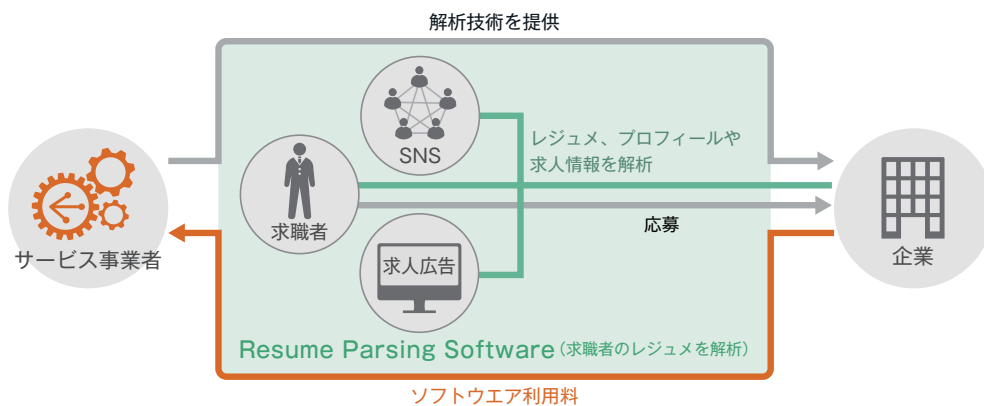
求職活動に活かすために求職者が自ら受検する場合は、求職者自身がアセスメント利用料をサービス事業者を支払う。



27 Resume Parsing Software

企業がソフトウェア利用料をサービス事業者を支払う

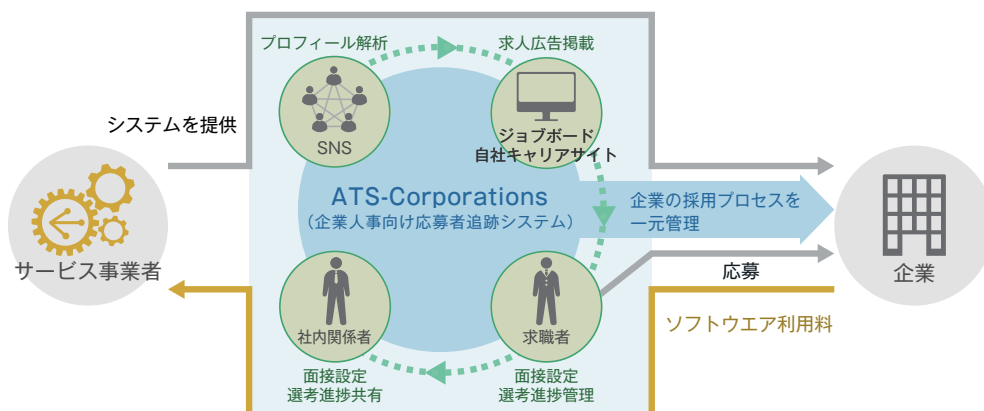
企業は通常 SaaS 形式でレジュメ解析ソフトウェアを利用する。ソフトウェアを購入して年間使用料を支払うオンプレミスタイプのサービスもある。



28 ATS-Corporations

企業がソフトウェア利用料をサービス事業者を支払う

企業は通常 SaaS 形式で ATS を利用するが、ソフトウェアを導入して年間使用料をサービス事業者を支払うオンプレミスタイプもある。



インタビューの概要

「HRテクノロジー」は、実際にどのように理解・活用されているのか

ジェリー・クリスピン氏（CareerXroads 共同代表）を通じて、HRテクノロジー領域に優れた9名のプロフェッショナル（次ページのプロフィール参照）にご協力いただき、プロの目から見たテクノロジーの“最前線”についての対面インタビューを行った。全容については割愛するが、質問項目は下表のとおりである。

インタビューの構成は大きく3つに分けられる。

「4人のプロが考案したエコシステム」

まず、9名のプロフェッショナルのうち、ジョナサン・ケステンバーム氏、エレイン・オーラー氏、ウィリアム・ティンカップ氏、カイル・ラグーナス氏が考案した独自のエコシステムを紹介する。どのエコシステムが正解というものではないが、各人がそれぞれの立ち位置から見て作成したエコシステムの分類軸や、その特徴についてまとめた。この中から自身が最も使いやすいエコシステムのフレームを選ぶと理解が進むだろう。

「最新のテクノロジー」

次に、プロフェッショナルが注目する新しいHRテクノロジーを紹介する。各領域でAI（人工知能）などの可能性に多くの企業が注目して、急速に開発が進んでいる。「リクルーターはもう必要ない」という発言もあるほどである。プロが薦める最もホットなテクノロジーとその内容について概説する。「HRテクノロジーマップ」にない新しい商品サービス名も多く参考になる。

「HRテクノロジーの近未来」

最後に、プロフェッショナルから見た近未来の姿を提示する。期待の高い領域は、CRM、リファラル、ブランド構築などで、近い将来にどのような展開が起きるかを予測している。

インタビュー質問項目

- Q1. Talent Tech Labsのテクノロジー・エコシステムを知っていましたか？
- Q2. 貴社ではどのようにテクノロジー・ツールを分類していますか？
その理由は？
- Q3. どのカテゴリー（分類）を最もよく知っていますか？
また、知らないカテゴリーはありますか？
- Q4. 今後、どのようなテクノロジーが重要になると思いますか？
- Q5. Talent Tech Labsのエコシステム・マップの27分類のうち、どのテクノロジーが今後重要になると思いますか？
- Q6. 新しいテクノロジーが次々と生まれる状況下で、どこから最新の情報を入手していますか？



ジェレミー・ロバーツ氏



エレイン・オーラー氏



ジェリー・クリスピン氏



クレイグ・フィッシャー氏



ブラッド・クック氏



フランク・ウィットノウワー氏



カイル・ラグーナス氏



ウィリアム・ティンカップ氏



ジョナサン・ケステンバーム氏



シャノン・プリチェット氏

インタビュー回答者プロフィール

ジョナサン・ケステンバーム氏 (Jonathan Kestenbaum)

Talent Tech Labs エコシステム・マップ開発者
エグゼクティブ・ディレクター

大学在学中に起業し、タレント・アキュイジション（人材獲得、以下TA）マーケットプレイスをオンライン上に構築。2014年1月、Mitchell Martin Inc.のCEOジーン・ホルツマン（Gene Holtzman）氏が立ち上げたTalent Tech Labs（以下TTL）に参加、エコシステム・マップを開発した。

カイル・ラグーナス氏 (Kyle Lagunas)

アナリスト

IDC社 新興トレンド・リサーチ・マネジャー

Forbes誌、New York Times誌などの米国メディアに掲載されるトップアナリスト。

ウィリアム・ティンカップ氏 (William Tincup)

Tincup & Co. CEO、Interval Research CEO、
RecruitingDaily 社長

HRでのソーシャルメディアやテクノロジーの応用に関するエキスパート。多数のHR関連ウェブサイトの顧問を務める。

ジェレミー・ロバーツ氏 (Jeremy Roberts)

HiringSolved 顧客サクセス担当 副社長

SourceCon (ERE Media) 前編集長。TA業界では15年のキャリアを持つ。

フランク・ウィットノウワー氏 (Frank Wittenauer)

Match Marketing Group 人材&テクノロジー担当
副社長

Deloitte社 前グローバルHR テクノロジー・リーダー。

ブラッド・クック氏 (Brad Cook)

Teradata グローバル・タレント・アキュイジション担当
副社長

大手グローバル企業を経て、2005年よりTA分野に転向。
TAテクノロジー関連の講演多数。

クレイグ・フィッシャー氏 (Craig Fisher)

CA Technologies 雇用主ブランディング責任者

1995年より採用分野に携わる。独自のブランディング法をLinkedIn他多数のサイトが採用。米国ビジネス系主要メディアに取り上げられるなどHR分野において影響を与える。

シャノン・プリチェット氏 (Shannon Pritchett)

SourceCon (ERE Media) 編集長

元マンパワーグループ RPO (Recruitment Process Outsourcing) でアウトソーシング管理責任者。

エレイン・オーラー氏 (Elaine Orler)

Talent Function、TalentBoard代表兼創設者

Talent Function 社 (TA コンサルティング)、Talent Board (非営利団体、リサーチ) 代表兼創設者。1993年よりTA分野の発展に尽力。特に求職者の体験が労働力と雇用主に与える影響について研究している。TA 専門家。

4人のプロが考案したエコシステム

タレント・アクイジションの「4つのエコシステム」を理解する

「タレント・アクイジション（以下TA）テクノロジーの全体を把握し、そのエコシステム・マップを作成する作業は、舗装された道路を進んでいるように見えて、実はその道が蟻地獄だったと途中で気がつくようなものだ。運が良ければスピードが落ちる程度ですむが、ともすれば、目標地点のはるかかなたで永遠に闇にはまることもあり得る」。インタビューを行ったジェリー・クリスピンはエコシステム作成の難度の高さについて、そう語った。

エコシステムの分類方法をみると、ケステンバーム氏は、利用者（企業・個人）×採用プロセスの2つの軸を基にサービス事業者の“商品名をマッピングする”という形態で分類している。一方、ラグーナス氏、ティンカップ氏、オーラー氏のエコシステムは、HRの機能、属性を分類しているようだ。

以下、「4つのエコシステム」を紹介する。

1 ケステンバーム氏のエコシステム・マップ

27種類のサービス分類

ケステンバーム氏の考案した“エコシステム・マップ”は、実在する約1,500件のサービスを基に、2つの軸から成るマッピングをしている。横軸は、1) ソーシング（候補者の発掘）、2) エンゲージメント、3) 選考（最適な人材を選ぶ）、4) 採用（採用の事務的なプロセス）というTAの4つのステージを表している。縦軸は、4) 求職者寄り（個人）のテクノロジーと、5) 企業寄りのテクノロジーを表している（2016年10月に改定）。さらにそこから27種類のサービスへと分類している。エコシステムは随時見直され、3カ月に1度程度、更新されている。

開発のきっかけは利用者の「役に立たない」という声から

「サービス事業者の売り文句を信じて買ったが、役に立たなかった」。これは多くの企業のHRやスタッフィング会社の担当者声だ。星の数ほど存在するサービスの中から、どのテクノロジーが自分の会社の役に立つのかを見極めるのは非常に難しい。この問題を解決するために“エコシステム・マップ”の開発を始めた。“エコシステム・マップ”は、どのテクノロジーが何に役立つかわかるデザインを心がけている。企業が抱えている「TA

にまつわる問題をテクノロジーで解決したい」という思いからマップを構築した。

「革新性」と「影響力」

“エコシステム・マップ”の27のカテゴリーの中には、「革新性」と「影響力」を持つテクノロジー会社の商品を厳選してマッピングした。「革新性」とは、同じ分野でサービスを提供する他の企業と比較して、ソリューションに独自性を持っていること。「影響力」とは、投資金額の大きさや顧客件数の多さと定義している。マップ上の27のカテゴリーのサイズも「革新性」と「影響力」の度合いを投影した大きさとなっている。

TTLのオフィスでは、議論を重ね、“エコシステム・マップ”に変更を加えている。2016年時点で、TTLが持つデータベースには1,500件を超えるサービス事業者の情報があるが、新しいサービス事業者を発見するたびにこのデータベースに情報を蓄積し、さらに27のカテゴリーに分類している。

“エコシステム・マップ”は今後どう変化していくのだろうか。



図1 ケステンバーム氏のエコシステム・マップ 出所：TTL "Talent Acquisition Technology Ecosystem"(2016)

“エコシステム・マップ”の評価

インタビューでは、TTLの“エコシステム・マップ”に関して9名のプロフェッショナルの意見を聞いた。

非常に評価が高かったのは、実在する約1,500のサービス事業者を採用プロセスの3段階（インタビュー時。最新版では4段階に増加）に分けて分類し、マッピングしたことで、最も分かりやすいエコシステムの構図となったことである。市場の変化も把握しやすい“エコシステム・マップ”は、ジョシュ・バーシン氏が数年前に作成した人材テクノロジーの枠組みを洗練させたものだが、視覚的で、飛躍的に内容が分かりやすくなったこと。また、雇用以外の非雇用領域にも着目していること、などが評価点として挙げられた。

一方、改良すべき点としては、“エコシステム・マップ”は北米中心のものであること、採用プロセスの3段階は視野が狭く、人員計画などの全体視点が欠けていること、主に外部労働市場をベースとした設計であり、社内移動など内部労働市場の視点がないことが挙げられた。

また、分類方法について1社で複数カテゴリーにまたがる商品を扱っており、会社よりも商品での分類が望ましい、カテゴリー内のサービス内容が多岐にわたるものもあり正確な表現ではない、という意見もあった。HRテクノロジーは常に進化中であり、実際の商品名をマッピングするのは難しく、未完成な状態であることは仕方のないことだろう。

2 ラグーナス氏のエコシステム

“リクルートメント・マーケティング分野のみ”に特化
 ラグーナス氏の考案したエコシステムは、“リクルートメント・マーケティング分野のみ”に特化している。ジョブボードはマーケティング・チャンネルのため対象にしているが、ビデオ面接やアセスメントツールなどは、この分野に属さないため対象外としている。

目的は、TAリーダーやリクルーターが自分の考えで

分類できるように手助けをすることである。TAリーダーやリクルーターが、どんな能力を求めているのか自分で理解し、自分でサーチを行い、「能力」を軸として、採用プロセスがスムーズに行えるようにする。

エコシステムの分類軸は「能力」

分類は、各テクノロジー商品の「能力」。つまり、“機能”や“特徴”を軸としている。商品が発信しているセールス・メッセージと、商品紹介の内容を分析し、その後マッピングを行っている。

このエコシステムは、“リクルートメント・マーケティング・プラットフォーム”と呼ばれ、「タレント人材の発見 (Talent Discovery)」「タレント人材の気を引く (Talent Attraction)」「タレント人材のエンゲージメント (Talent Engagement)」の3つのグループに大別される。このグループはさらに3つに分類され、その分類の階層の下に該当するサービス事業者が分類されている。

具体的には図2の分類となるが、1つ目のグループは、「タレント人材の発見」で、サーチおよびソーシングな

ど外向きのマーケティングの領域を指す。さらに人材の発見の手法として、「ソーシング、探索、パイプライン」「率先的リクルーティング」「従業員リファラル管理」の3つに分類され、その下層に、サービス事業者が分類されている。

2つ目のグループは、「タレント人材の気を引く」で、雇用主ブランディング、コンテンツ・マーケティング、ソーシャルメディア・マーケティングなどを使って人材を集めることを指す。さらにブランディングの手法として、「雇用主ブランド創造、増幅、管理」「求人情報マーケティング&配布」「ソーシャルネットワーキング&マーケティング」の3つに分類される。その下層に、ジョブボードなどのサービス事業者が分類されている。

3つ目のグループは、「タレント人材のエンゲージメント」で、CRM、Talent Communities、Talent Networksなどを指す。「候補者との関係の管理」「人材コミュニティ&取り込み」「候補者の体験の管理」の3つに分類され、その下層にジョブボード、CRMの機能を持ったATSなどのサービス事業者が分類されている。

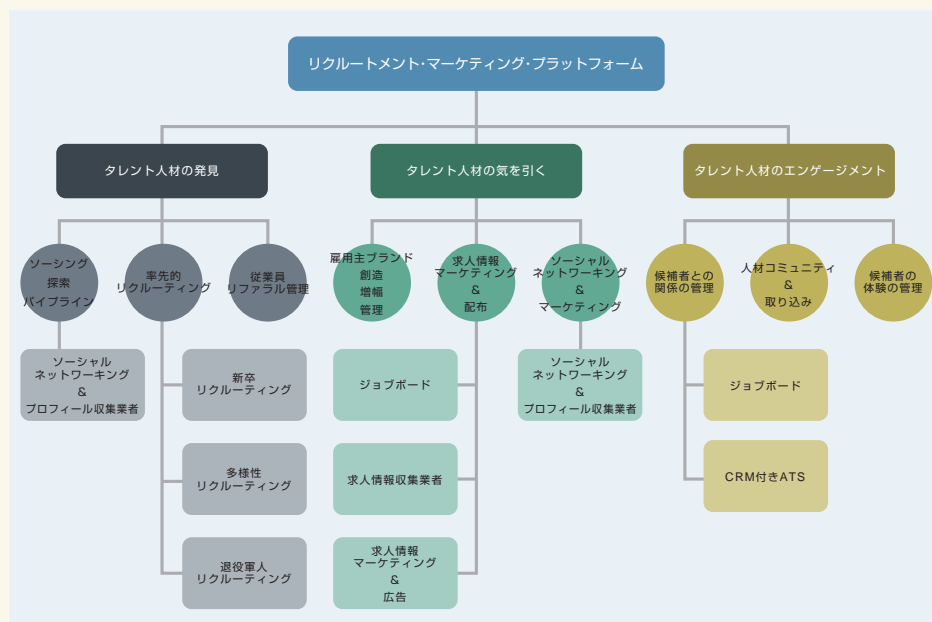


図2 ラグーナズ氏のリクルートメント・マーケティング・プラットフォーム

エコシステムの管理の難しさに挑戦する

リクルートメント・マーケティング・プラットフォームは、3つのグループそれぞれの下層にさらに16項目が設定されているが、図2は、代表的なものを表示している。ラグーナズ氏は、「サービス事業者の数は膨大で、さらに動きが激しい市場のため、項目や分類は常時更新している」「オリジナルのエコシステムを所有している、データベースを所有している、ということ自体に価値がある」と述べ、エコシステムの管理の難しさとそれに挑戦することの重要性を強調する。

統合性は不可欠

ラグーナズ氏は「統合性」に注目している。これは、リクルーティングと、人的資本管理（HCM）テクノロジー全体の将来のためには不可欠と考えている。

「最も良いサービスと見なされるには、エコシステムに入っているさまざまな商品やサービスにプラグインできなければならない。影響力を最大限に発揮するには、エコシステム内のすべてのツールがお互いに接続できるように作られていなければならない」という。

3 ティンカップ氏のエコシステム

「分類すると、毎日新しい商品が誕生していることが分かる」

ティンカップ氏は、「人的資本管理（HCM）ソフトウェアのマーケットは日々変化しており、エコシステムのマップの作成はとても困難だ」という。ティンカップ氏は、試行錯誤の末、4つのソフトウェアの分類項目に落ち着いた。その4つとは、1) 給与計算・人事管理、2) 人材戦略・計画、3) ソーシング・リクルーティング、4) 人材マネジメント・開発である。さらに、この下層に10項目のソフトウェアタイプを設定した。このマップの作成を進めるにあたり、「商品名、企業のサイズに関する複雑さ、グローバル vs. ローカル（国内）などをどう考慮し、反映させるべきか」という問題も浮上した。

たとえばTAは、三番目の「ソーシング・リクルーティング」の下層にある、①候補者アセスメントおよびテスト、②アPLICANTトラッキング、③候補者の人材プールと管理（CRM）、④ジョブボード、⑤ソーシングテクノロジー、⑥ビデオ面接、⑦採用オペレーション、⑧従業員リファラル、⑨候補者スクリーニング、⑩非正



図3 ティンカップ氏のソフトウェアマップ

規労働者管理に位置づけられる。ティンカップ氏は、混沌とした状況を可能な限り（自分自身にとっても）理解しやすいように、この10項目を設定したという。この分類は、企業が自社の状況に合うソリューションを選ぶ際にも役立つよう配慮されている。

ティンカップ氏は、「サイト運営会社は、エコシステムの枠組みに合うように商品開発をしているのではなく、顧客の要望に合わせて会社の運営方針を決め、それぞれが複数の商品を開発している。結果、状況が複雑化してしまった」と、サービス内容が必ずしも分類にそぐわない状況であることに言及している。

人事担当者はどのテクノロジーを購入すればよいのか

2016年、ティンカップ氏は、ロンドンでワークショップを開いた。参加したHR担当者は200名。「会社で初めてのHR責任者になり、自由に予算を任せられたら何を買うか？どう始めるか？」と質問された参加者は困惑したという。通常は、会社に既に人事関連のソフトウェアがあり、前任者から引き継ぐが、その時点では、なぜその商品が選ばれて使われているか、理由は知らない。ましてやデータの欠陥や、どのようにビッグ・データを利用するか、統合されているシステムはあるのか、なども分からないだろう。

ティンカップ氏は、新たにHR責任者として着任した際に何を始めるか、その決定に役立つモデルを構築しようとしている。「たとえば、商品を2つ選ぶ際に、まず会社のイニシアチブは何かと考える。何を成し遂げなければならないのか。何人採用しなければならないのか。その段階では、計画の継続について考える必要はない。フォーカスすべきはソーシングの方法や、採用の方法、トレーニングの方法、従業員を維持する方法などである」という。

キーワードは“統合性”

HRテクノロジーの商品を理解して選ぶには膨大な時間、費用、労力が必要である。現存するテクノロジーの中では、単体の商品のほうが高機能であることが多い。しか

し、企業の多くは自社が保有する人事システムとの“統合性”を重視しており、テクノロジー商品を選ぶ際には、自社の人事システムにプラグインできる商品を選ぶという。

ティンカップ氏は、「企業の判断基準は、1) 各項目において、最も優秀な機能の商品を選ぶか、2) 自社のシステムと接続可能な統合性に優れた商品を選ぶか、である。現時点は、“統合性”を重視すると、優秀な機能の商品を選ぶことができないことが問題で、HR責任者のジレンマになっている」という。

4 オーラー氏のエコシステム

オーラー氏は2002年に初めてTAテクノロジーの分類に着手し、その後も変化し続けるTAテクノロジー業界の相関図を更新し続けている。

リクルーティング・テクノロジー・エコシステムの図の表頭には、採用プロセス、表側には、リクルーティングに関わる人を配置し、テクノロジーをマッピングしている。採用プロセスは、ガイダンス段階、見込み段階、応募者段階、採用段階のソリューションである。段階ごとに誰が何をするかを明確にする。

オーラー氏は「この分類法により、さらに多くの異なるタイプの商品を加えてマップを広げていくことが可能になった」という。オーラー氏は2015年のHRテクノロジー・コンファレンスで、この分類法の主要モデルを発表し、2016年にはさらに3項目を加えたという。

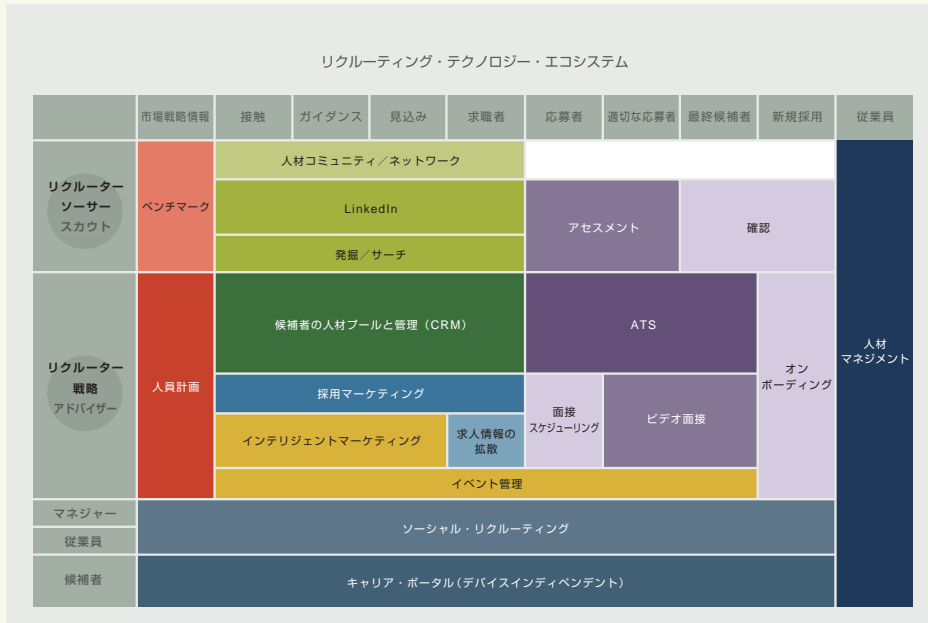


図4 オーラー氏のリクルーティング・テクノロジー・エコシステム

4つのエコシステムの特徴

プロフェッショナルを対象としたインタビューを行ったクリスピン氏は、「マット・チャーニー氏によると、2015年5月時点で、HR関連のテクノロジー商品は14万件。ラグーナズ氏とティンカップ氏も数万件はあるという。ケステンバーム氏は、自身のエコシステムでも約1,500件をベースにして分類している」と、エコシステムにおける対象サービスの多さについて語る。

クリスピン氏は、「エコシステムの要素には属性がある。ラグーナズ氏、ティンカップ氏、オーラー氏のエコシステムは、区分の数が多く、カテゴリーの定義も大きく異なるが、ケステンバーム氏のエコシステムは、採用プロセスを軸にして“Source”、“Engage”、“Select”、“Hire”という4つに区分して、さらに27項目のカテゴリーに分類した。インタビューでは、この分類に違和感を覚えるという答えは少なかった」という。一方、ラグーナズ氏とティンカップ氏はケステンバーム氏の分類について、「他の商品との相性、価格比較、地域性の規模（ローカルか、広い地域か、グローバルか）などを無視した分類法は不十分だ」と指摘している。

また、エコシステムの活用度についてクリスピン氏は、「ケステンバーム氏のエコシステムは、最も透明性が高く入手しやすい。オーラー氏のエコシステムは、多くのリクルーティング関係者の役に立ち、他の研究者の参考になる可能性を持つ、最も包括的なアプローチである。私自身は、エコシステムは、候補者、リクルーター、部署のリーダーやバイヤー、そして投資家などの関係者に向けてどうカテゴリー分類しているか、その存在意義が明記されるべきだと考えている。つまり、エコシステムが誰の視点に立って考案されたものか、誰が使うためにデザインされたものか考えて作成すれば、役に立つ」と分析する。また、「興味深いのは、インタビュー対象者のほとんどが、『近い将来、“ウェブ・ラーニング” “AI” “ウェブ・トレーニング” がすべての分類とカテゴリーに影響を及ぼす』と答えたことである」という。また、リファラルについては顕著に成長すると多くが回答していたが、他のカテゴリーについては意見が分かれた。

プロが注目する「HRテクノロジー」

最新のテクノロジーとは

「HR テクノロジー」は、エコシステムという名のとおり、日々新しい商品やサービスが生まれ、ニーズがないものは消えていくという激しい動きでその生態系を維持している。

「HR テクノロジー」に詳しいプロフェッショナルのインタビューの中でも、「この商品は優れている」「もうリクルーターは必要なくなるかもしれないサービスだ」という声があり、「HR テクノロジーマップ」に記載のない新しいサービスも話題に出た。

彼らは、独自の情報源から新しい動向や実際のサービス内容をチェックしており、人によっては週に4~5本の商品デモ（映像）を見てチェックするという。

ここではプロが注目するテクノロジーとして挙げたものの中から、いくつかをピックアップしてそのサービス概要を紹介する。

プロが注目、推奨していたテクノロジーは多くあるが、その中でも複数のプロが評価したのは、CRMの「Clinch」とソーシャル・サーチの「HiringSolved」である。「Clinch」はCRMを超えた複合的なサービスであり、将来の可能性を感じるという反面で、より進化することで、ソーサーやリクルーターのコアの業務も奪うことになるだろうという意見もあった。



2013年設立、本社はアイルランドのダブリン

Clinchは、ジョブマーケティングをサポートする商品・サービス。

その特徴は、企業ブランディングから、企業の採用ウェブページ作成ツール、採用候補者の分析など、採用戦略の立案に役立つサービスや分析ツールを提供している。

採用を成功させるには、企業と求職者（潜在的な求職者を含む）の関係づくりが必須であるとして、企業からのメッセージ発信を重要視した企業ブランディングを提案し、ウェブコンテンツ作成のサポートを行っている。さらにメッセージの発信だけでなく、ウェブを閲覧した求職者とのネットワークを後の人材プールづくりにつなげることができる。他にも、企業内で SNS やメール送

信に対応した求人情報を作成し、自動送信やターゲットを絞った送信ができる管理ツールを提供している。

ネット上での求職者の動きを分析し、ページの閲覧数、閲覧者のアクセス元、使用されたデバイスなどの情報を分析し、企業の採用戦略立案もサポートする。

さらに、企業の人材プールから求人条件にマッチした人材を抽出するソーシング・システムを提供する。この機能により採用を素早く効果的に行うことができる。Clinchの総合力は「非常に優れたマーケティング・オートメーション・プラットフォーム」と非常に評価が高い。



2012年設立、本社アリゾナ州

HiringSolvedは、リクルーターやソーサーが理想とするレジューメをアップロードすると、それと

類似した職務経歴・スキルを持つ候補者をインターネット上のデータから探し出してリストアップする。その人物のさまざまな情報（SNSアカウントやメールアドレス、電話番号など）を1ページに集約して、企業に提案するというもので、ソーシングに非常に有効なツールである。

候補者の経歴確認や、その人物のネットワークから別の適材を発掘する手段としても利用できる。リクルーター向けのサービスで、担当する候補者の選考進捗、検索結果の保存と共有、候補者閲覧履歴なども把握できる。

米国では、TA 担当が必須としているテクノロジーや、ソーシングを専門職とするソーサーというプロフェッショナル職のために、これから流行の兆しが見える AI や、最新のテクノロジーを、SourceCon といったコンファレンスなどで紹介している。上記以外にも注目されるテクノロジー、ボットなどは多くあり、リクルーターやソーサーの興味関心も日々変わっていく。変化を追うには、専門家の情報サイトやコミュニティ、Twitter が情報収集に有効だという。エコシステムや HR テクノロジーマップは、作成しているそばから新商品の登場や M&A によるサービス領域の変化、または消滅していくため、いつまでも完成することはない。



プロが注目するテクノロジーの例

Emperor Brand

企業の利害関係者のリサーチを基に彼らの感情に訴えるブランド構築の枠組みを作成し、実行する。従業員への価値提案(EVP)を作成し、人材の誘引、採用、定着を助ける

iCIMS Connect

消極的候補者を惹きつけて関係を構築するためのCRM。キャリアフェアなどのイベント告知、モバイルからのレジュメアップロード、企業のコミュニティに積極的に参加している候補者の特定などが可能である

Jobvite Engage

CRMとソーシャル・サーチを兼ね備えたソフトウェア。企業のSNSアカウント (Facebook, LinkedIn, Twitterなど) に一括して投稿する機能もある

Greenhouse

ATS。求人広告の作成からジョブボードやSNSへの求人掲載、採用プロセスの進捗管理、面接担当者向けの面接キット、候補者管理、採用経路の分析レポートなどを網羅する

Symphony Talent QUEsocial

従業員に自身のSNSで企業のコンテンツを共有させ、雇用主ブランディングを向上させるサービス。ゲーミフィケーションと奨励金制度を活用し、共有を促す

InterviewJet

毎週火曜日にInterviewJetの審査を通過した一流の科学技術者約20名の経歴が会員企業へ送られる。会員企業は72時間内にそれを確認し、面接を依頼する

Lever Nurture

CRMソフトウェア。消極的候補者との関係構築を目指し、企業からのメッセージを定期的に個人に合った形で自動配信するサービス

Pocket Recruiter

機械学習を利用してレジュメを読み込み、求人に適した候補者リストを作成する。採用プロセスをトラッキングして候補者や関係者と進捗を共有できる

SmartRecruiters

ATS。ジョブボード、アセスメント、身元調査、ビデオ面接、人事システムなど幅広い分野の大手と統合可能である

SmashFly

ATSと統合して候補者を発掘、エンゲージする。ATSに求人を追加すると、自動的にジョブサイトや自社のキャリアサイト、SNSなどに掲載する

Talennium

採用、営業と運用に特化したデータ分析会社。日常業務の非効率な部分を可視化して月々の採用にかかる期間を短縮し、採用人数を上げる

SilkRoad RedCarpet

オンボーディングソフトウェア。新規採用者のオリエンテーションを自動化および電子化し、時間削減につなげる

Dribbble

デザイナー向けソーシャルサイト。デザイナーは自身の作品の写真を投稿できる。仕事の依頼につながることもある

GitHub

ソフトウェア開発者向けプラットフォーム。同サイトのオープンソースプロジェクトでは、他のディベロッパーと協力してコードを書いたり、評価しあうといったことができる

The Muse

求職者向けのウェブサイト。求人検索、企業文化の情報、企業の従業員と会う機会、専門家からのアドバイス、キャリアコーチの検索・予約などのサービスを提供する

HRテクノロジーの近未来

HRテクノロジーは日々進化し、エコシステムもその姿を変えている。新たな価値を創造する新技術の開発や商品の開発を通して、10年前とは全く異なるHRの世界観を作り出している。一方、それらのテクノロジーを選別し、活用する企業人事のレベルも格段に向上しており、HR全体の進化に貢献しているといえる。

HRテクノロジーは、どのような方向に向かうのか。

インタビューでは、HRテクノロジーを熟知するプロフェッショナル9名に、その近未来の姿について聞いた。それぞれに展望はあるが、CRM、リファラル、ブランド構築の将来性を期待する声が多い。また、フリーランスをはじめとして外部人材の活用が増え、その労働力を管理するVMSなども期待できるという。

その一方で、有識者の共通する意見は、あらゆるHRテクノロジーも、今後数年間で劇的に変貌するが、求められるリクルーティングに対してスピーディな対応ができなければ、失脚するという厳しいものだった。

注目度が高い「CRM」

CRMは、将来の採用候補者となり得るタレント人材で母集団を形成し、コンタクトするなど、関係性を維持する管理システムとして企業に活用されている。採用は需要と供給のタイミングによるものが大きく、流動性の高い職種では採用候補者にすぐに声をかけられる状態にするなど、縁をつないでおくためのツールのニーズは高い。LinkedInなどのインフラとの接続で、リストクリーニングの必要も少なく、候補者の現状も分かる。時間もコストも短縮できることから人事のワークフローとして欠かせないという。

HRテクノロジーは、単体ではなく人材のコミュニティなど他の機能と統合することによりそれぞれの機能をより強固なものとするが、CRMはその典型で、既にNurture、Engage、Connectはサービスの接続がされて、今後はそれが主流となるという。

リファラルの重要度がさらに増す

リファラルは、企業の採用経路において高いポジションを占めるようになった。

欧米では、リファラルは人事制度の1つとして機能しており、従業員が知人を紹介する際にリファラル・ボーナスといった紹介手数料を支払う企業も少なくない。企業の採用経路としてリファラルの割合も年々増加している。また、この機能をさらに拡大し、人事異動や退職の可能性のある従業員を予測分析できるツールも存在する。どの企業もリファラルを活用したいという要望があるが、人材の質のチェック、たとえば紹介元の調査などを精査する仕組みは少なく、品質が向上する仕組みを取り入れるなど、サービス開発の余地もある。

一方、リファラルが主流化することで、従業員が本当に適切な知人を紹介するならよいが、本来無関係な人物からの「あなたの企業に入りたいので採用担当者に紹介してほしい」などという依頼に応えるケースも散見されている。このような本質と異なる利用が増えており、本来のリファラルとの選別が必要になってきているという。

ブランド構築

ブランディングは、それを軽視している企業や、採用に直結しないという考え方もあるが、雇用主としてのブランド力を高めている企業とそうでない企業には大きな差がつくことが想定される。個人は既にFacebookやTwitterのアカウントを持っており、すべての情報が管理・集積され、評価されている状態にある。ブランド構築には、ブランド・クリエーション(Glassdoorなど)、ブランドの増強(The Museなど)、ブランド・マネジメントの3つのフェーズがあるが、ブランディング自体の形がまだ定まっておらず、前者の2つについてはまだ伸びしろが大きい。今後は、ブランディングの測定や管理ツールも増えるだろう。サービス事業者は大手が多いが、近い将来、中小企業やコンティンジェント(成功報酬型)の会社もブランディングに参入するだろう。

人事に“人”が 必要なくなる時代がくる

ティンカップ氏は、「Pocket Recruiterのようなロボットがさらに進化することで、ソーシングの自動化が進み、いずれ“もう人が必要なくなる”という。人間が自然に行っている学習能力を機械が実現するマシン・ラーニングや、自動応答など、既にAIが人の代わりにあらゆる仕事ができるようになったが、今まで人事が主導していた労働力のプランニングや、採用プロセスの細部にわたるまでの動きについても、テクノロジーが人間以上に実行できる状態にある。どのテクノロジーを使いこなせば時間を短縮でき、コストを削減し、世界中から自社に最適な人材たちを採用でき、最適な配置ができ、定着させることができるのか。必要なのは、世の中にどのようなテクノロジーが存在し、どのように配置し、使いこなせば最適化できるのか、リテラシーの高さも問われるようになる。

このように、英語圏ではさまざまな現象が予測され、それにどのように対応するべきか、人事側が装備を固めている状態にあるが、日本ではその恩恵も危機感も少ないようだ。



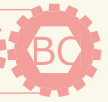
Talent Tech Labs エグゼクティブディレクター | ジョナサン・ケステンバーム氏
成長株は CRM

IDC 社新興トレンド・リサーチ・マネジャー | カイル・ラグーナズ氏
CRM は伸びる！ 主要となる



SourceCon 編集長 | シannon・フリチェット氏
CRM は一度失敗したが、逆に将来性がある

CA Technologies 雇用主ブランディング責任者 | クレイグ・フィッシャー氏
Teradata グローバル・タレント・アキュイジション担当 副社長 | ブラッド・クック氏
ATS は縮小化して CRM に統合される



Match Marketing Group 副社長 | フランク・ウィットノウワー氏
マッチングは CRM へと変わっていく



ラグーナズ氏
リファラルはすべての組織において間違いなくナンバーワンの人材ソース

ウィットノウワー氏
過去 20 年の採用源はリファラル。機能向上でそれがより顕著になる



フィッシャー氏
リファラルはさらに効率性が上がる

フリチェット氏
旧来からある手法だが、リファラルとジョブボードは“結果”を出している
利用度の高さは変わらないだろう



Tincup & Co. CEO、Interval Research CEO、RecruitingDaily 社長 | ウィリアム・ティンカップ氏
口コミの時代。“透明性”は新たな常識

ラグーナズ氏
将来、ブランド・クリエーション・マネジメントが重要とされるのは確実



フリチェット氏
最も巷を賑わせているのはブランド・クリエーション。参入企業も増える

HiringSolved 顧客サクセス担当 副社長 | ジェレミー・ロバーツ氏
雇用主レビューが魅力的



クック氏
ブランディングが気になる

プロの情報源



インタビューにご協力いただいたプロフェッショナルは、かなりの事情通、情報通で、溢れんばかりの企業名、商品名、技術の知識を持っている。その情報源は何だろうか。
「毎日4~5本の商品デモを見ている」「CEOの話を聞く」「AngelList（投資家・起業家のネットワーク）を見る」「カンファレンスに参加する」という人もいるが、専門家でもない限り、何を聞いたらよいか分からないことも多い。基本的には、HRテクノロジーの協会や、Tech Crunchなどの情報源のチェック、さらには、キーマンとなるアナリストを見つけ、そのアナリストのブログやTwitterをチェックすることだという。

「HRテクノロジー」の認知度・利用度

米国の人事209名に聞いた「HRテクノロジーに関する調査」の結果

複合パッケージか、新しいリクルーティング単一商品か

新しい技術やアイデアによって日々商品やサービスが増え続けているが、人事責任者は実際にはどのような「HRテクノロジー」を利用しているのだろうか。

TrustRadius社が実施した、採用ソフトウェアの評価に関する調査では、大手企業は「SmartSearch ATS」「iCIMS」「Oracle Taleo」、中小企業は「Hyrell」「iApplicants」「CATS」の評価が高かった（2015）。

タレントマネジメント関連のサービスにおいてはリクルーティングが中心的だ。これらの基本的な機能は、採用プロセスの業務の割り当てやアラート、求人広告の作成、自社のウェブサイト、ソーシャルメディア、ジョブボードへの掲載、レジユメの管理、候補者の検索、応募者の追跡、身元調査、候補者の評価などの共有、レポートニングなどである。このような基本機能から、パ

フォーマンス管理、オンボーディング、後継者（候補）の人事管理などへと機能はますます拡張している。上記のような大手のソフトウェア会社は、タレントマネジメントやERP（Enterprise Resource Planning）の複合商品が多い。

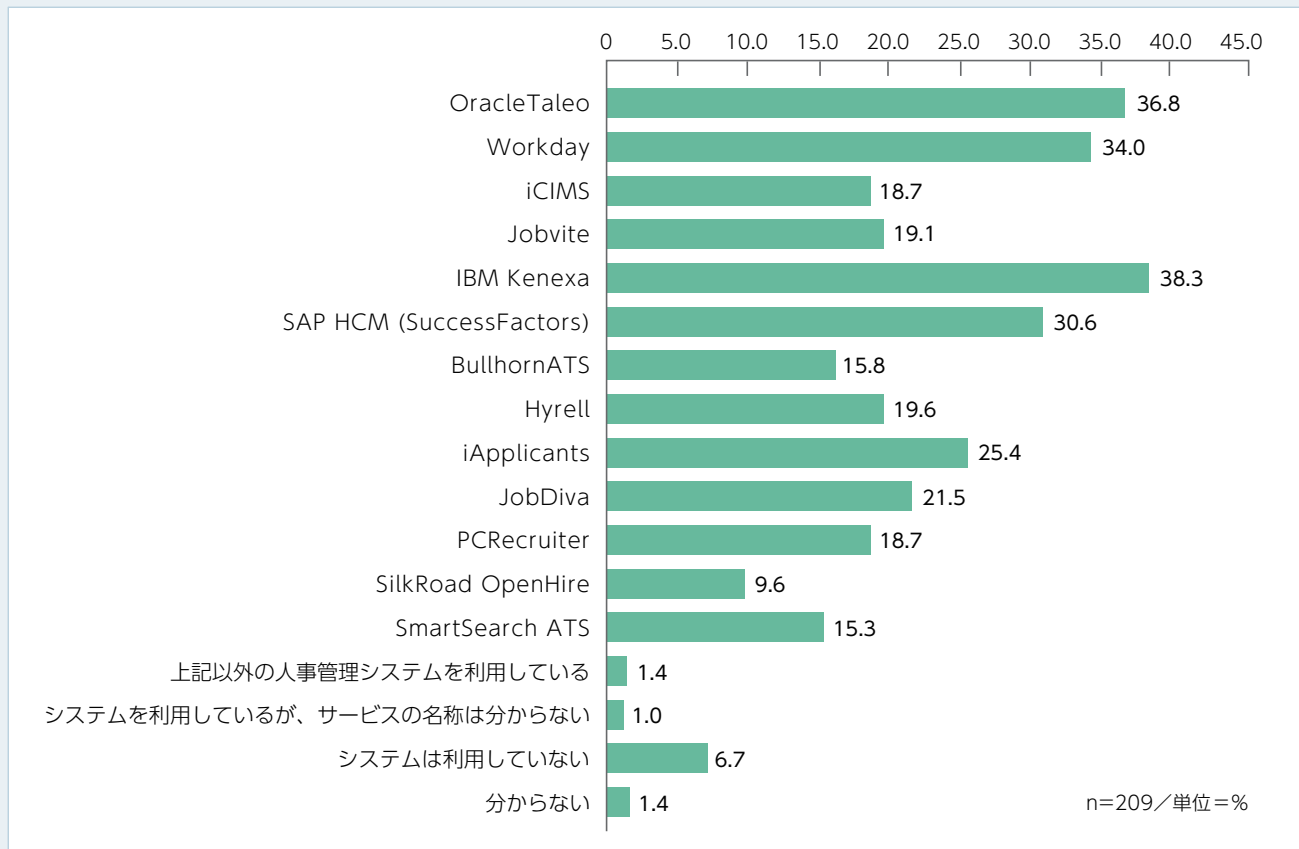
一方、リクルーティングに特化したサービス事業者は新しいリクルーティング機能を構築している。近年のリクルーティング手法では、大量のレジユメからキーワード解析する高次のテクノロジーの利用や、消極的な候補者を見つけ関係構築するもの、ソーシャルデータからのソーシングを超えたデータ駆動型のアプローチ、また、ビッグデータ利用の方向性へと向いており、それに合った優れたテクノロジーへの投資が必要となっている。



HRテクノロジーの利用は、良質なタレントを的確に効率よく

リクルートワークス研究所が米国の人事責任者 209 名を対象に実施した「HR テクノロジーに関する調査 2016」は、HR テクノロジーの認知とその利用状況について訊いている。人事責任者が HR テクノロジーを利用する理由をみると、「コスト削減」よりも「良質なタレント」を「的確に効率よく」求めたいという意識が強いようである。

はじめに、人事システムは何を利用しているのかを聞いたところ、最も多かった回答は「IBM Kenexa (38.3%)」。次いで「Oracle Taleo (36.8%)」「Workday (34.0%)」「SAP HCM / Success Factors (30.6%)」という結果であった(図表1)。3割を超えるのは定番とされるサービス事業者が占めているものの、やや分散した傾向もみられる。



図表1 HR関連のATSソフトウェア利用状況(2016)

「HRテクノロジー」の認知度

次に、このコラムで紹介してきた「HRテクノロジー」についても同様に訊いた。1つ目は、その領域の商品サービスの存在を知っているか否か。2つ目は実際に利用した経験があるかどうかである。

米国の人事責任者はその領域のプロフェッショナルが多いこともあり、企業向けの24のサービス分野については総じて認知度が高い。認知度の上位5位は9割を超えており、「Social Networks (93.8%)」「Job

Boards (92.8%)」「Employer Reviews (90.9%)」「Referral Tools (90.4%)」「Skill Assessment (90.0%)」は、ほとんどの人事責任者が知っているといつてよい(図表2)。

最も認知度の高いSocial NetworksはFacebookやLinkedInのように社会インフラにもなっているが、近年は人と人とのつながりをリクルーティングサービスにも転用する商品へと変化しており、ソーシングでの利

用はもはや常識となっている。さまざまある「HRテクノロジー」もSNSとの接続を利点としたものが多い。次いで認知度の高い「Job Boards」は、MonsterやCareerBuilderのようなメガジョブサイトと専門職に特化したニッチサイトが共存している。求人掲載や、履歴書データベースの検索は一般的な採用手法である。

「Referral Tools」は日本では馴染みがないが、グローバル企業の採用経路として従業員の友人知人の紹介は、ダイバーシティの観点や、従業員と同じような人材の質の確保という利点からも利用する企業は多い。

「HRテクノロジー」の利用状況

「HRテクノロジー」の利用状況で6割を超えたのは5カテゴリであった。利用した理由を合わせてみると、「Job Boards (67.0%)」では、“良質なタレントが発掘できる”“タレントの発掘がスピーディにできる”ことが挙げられた。

「Social Networks (66.0%)」では、“タレントの専門性や評価が分かる”“良質なタレントが発掘できる”“広い領域から適切な人材を選別しショートリストを作成できる”という理由が挙げられた。「Recommendation and Reference (65.1%)」では、“応募者の履歴書の真偽を確認することができる”“信用調査の結果は採用の判

順位	カテゴリー	認知率 (%)
1	Social Networks	93.8
2	Job Boards	92.8
3	Employer Reviews	90.9
4	Referral Tools	90.4
5	Skill Assessment	90.0
6	Social Search	89.9
7	Job Marketing and Distribution	89.5
8	Recommendation and Reference	88.5
9	Interview Management Tools	88.0
10	Recruitment Marketplace	87.6
11	College Recruiting	87.6
12	Video Interviewing	87.5
13	Temporary Labor Marketplace	85.6
14	Vendor Management Systems	85.6
15	Job Board Aggregators	85.2
16	Brand Creation and Management	85.2
17	Crowd Sourced Recruitment	84.7
18	Matching Systems	84.7
19	e-Staffing	84.7
20	Candidate Relationship Management	84.6
21	Resume Parsing Software	84.2
22	Psychometric Assessment	83.3
23	ATS-Corporations/ATS-Staffing Companies	83.3
24	Freelance Management Systems	81.8

図表2 HRテクノロジーの認知度(カテゴリー)

断基準としている”という理由であった。日本では応募者の情報をそのまま信用し、候補者の身元照会や信用調査、学歴や職歴の確認、犯罪調査、薬物検査をすることは多くないが、米国では一般的に実施されている。近年はテクノロジー上でソーシャルメディアの書き込みなどから判断するような調査も多くなっているという。

「Referral Tools (63.6%)」は“良質なタレントが発掘できる”“ダイバーシティに配慮したソーシングができる”“採用業務が効率化できる”という理由が多い。

「Employer Reviews (61.2%)」は、従業員や元従業員などが匿名で給与、福利厚生、マネジメントの質、会社の強み弱み、企業風土、従業員などを評価するものだが、日本よりも詳細かつ広範に行われており、企業側も上手に活用することで、ブランディングへの効果や、採用、従業員のエンゲージにつながりやすいという。

また、米国では新卒採用は少ないように思われるが、新卒採用に特化した商品サービスのインターンシップやジョブボード、CRMの「College Recruiting (59.8%)」の専門サービスの利用も多いことを特記しておく。近年では、特に有名大学や特定の学部や学科に所属しているタレント候補発掘のために利用する企業も多いようである。一方、「Freelance Management Systems (45.0%)」のような外部人材の管理や、専門に特化した人材のショートリスト作成など比較的新しいサービスもある[e-Staffing (45.9%)]は、知っている人は有効に活用しているが認知度も利用率もさほど高くなく、これは回答者の業務の違いによるものか、デジタルデバイドの差とみるべきかの判断はできかねる(図表3)。

「HRテクノロジー」の認知を高めるには

新しいテクノロジーは次々に生まれている。ERE Media や SHRM が開催する人事関連の有識者や専門家

順位	カテゴリー	利用率 (%)
1	Job Boards	67.0
2	Social Networks	66.0
3	Recommendation and Reference	65.1
4	Referral Tools	63.6
5	Employer Reviews	61.2
6	College Recruiting	59.8
7	Social Search	59.3
8	Skill Assessment	58.4
9	Matching Systems	56.0
10	Job Marketing and Distribution	55.5
11	Interview Management Tools	54.5
12	Brand Creation and Management	53.1
13	Video Interviewing	52.6
14	ATS-Corporations/ATS-Staffing Companies	52.2
15	Psychometric Assessment	51.7
16	Job Board Aggregators	51.7
17	Vendor Management Systems	51.2
18	Temporary Labor Marketplace	50.7
19	Crowd Sourced Recruitment	49.8
20	Recruitment Marketplace	49.3
21	Candidate Relationship Management	47.8
22	Resume Parsing Software	45.9
23	e-Staffing	45.9
24	Freelance Management Systems	45.0

図表3 HRテクノロジーの利用状況(カテゴリー)

向けのコンファレンスでは、サービス事業者が常に新商品を紹介し、ビジネス誌や専門誌にも商品広告が載っているが、どのような商品があるか全体像をつかむのは非常に難しい。人事専門家に行ったインタビューでも、ウォッチは難しいという。そんな中でTTLをはじめとする「採用テクノロジーマップ」のような情報整理のマップは、自社に合ったものを見つけ出す参考になるだろう。

28の「HRテクノロジー」一覧

01. Career Advice and Coaching

学生、社会人向けの就職相談や、キャリア構築のためのリアルな情報、アドバイスを提供するサービス。従業員を対象にした研修サービスや給与情報開示サービスも含む。

02. Social CV and Resume Builder

履歴書作成サービスで、効果的な履歴書作成のためのアドバイスや履歴書のテンプレートを提供。SNSに掲載している個人の情報を基に簡単に履歴書を作成できるサービスもある。

03. Job Search Organizer

求職者のための求職活動における情報収集や求人応募状況を管理できるツール。求職者が興味を持つ企業の求人情報を分かりやすく整理し、求職者がどの求人案件に応募すべきか判断できる。求職者に求職活動の行動計画を提案し、自分の求職活動状況を把握できる仕組みになっている。

04. Social Networks

SNSが提供する求人・求職情報サービス。求職者はSNSを通じて求人への応募が可能。さらに企業はSNSサイトに掲載されている個人の情報を基に採用候補者を探し出し、コンタクトすることで人材獲得につなげている。

05. Employer Reviews

企業の評判、給与、福利厚生、企業文化、採用面接の内容など企業の従業員からの口コミ情報を基に企業評価を公開しているサービス。情報はサービス業者のウェブサイトにて公開。その評価は求職者が企業を選ぶ上で1つの判断材料として使われている。

06. Referral Tools

企業と関係のある個人（従業員など）が知人を採用候補者として企業に紹介する仕組み。企業にとって信頼できる人物や会社からの紹介のため、公募や他の企業と関係を持たない人材紹介会社からの紹介と比べ、優秀な人材を獲得できる可能性が高い。

07. Video Interviewing

企業の面接担当者や求職者が動画を使って面接を行う仕組み。録画とライブの2種類がある。遠隔地からの面接が可能のため、企業はさまざまな地域から採用候補者を集めることができる。

08. Interview Management Tools

企業が求職者との面接予定や面接内容を管理できるシステム。複数の面接者が質問項目や評価情報を共有できる。企業の応募者追跡システム（ATS）と連動して採用活動の進捗を確認できるものもある。

09. Crowd Sourced Recruitment

フリーランサーなど社外の労働者を企業に紹介する外部人材調達システム。複数の労働者が仕事を分担して行う。大量のデータ入力などを扱うマイクロタスク型と、プロジェクトごとに募集するコンペ型がある。

10. Matching Systems

企業の募集案件と求職者のプロフィールをマッチングし、最適な候補者のショートリストを自動作成し、企業に提供するサービス。企業は大量にある履歴書を1つずつチェックする必要がなくなり、採用にかかる時間の短縮につながる。

11. Vendor Management Systems

企業がフリーランサーなど外部委託の人材および人材派遣会社、OB・OGなどを一元管理するシステム。業務の発注、時間管理、ベンダーからの請求書の処理、費用の分析などをシステム化することにより、社外労働力の管理を効率的にする。

12. Freelance Management Systems

企業が外部委託のフリーランサーを直接管理するシステム。採用、時間管理、報酬の支払い、採用したフリーランサーに対する評価ができる仕組みになっている。

13. Recommendation and Reference

採用企業に代わって採用候補者の身元照会を行うサービス。学歴や職歴、犯罪歴などを調査するだけでなく、薬物検査を代行するサービスもある。

14. ATS-Staffing Companies

スタッフィング会社の業務プロセスを一元管理するシステム。人材の紹介状況や派遣社員の労働時間、給与、営業・顧客状況、バックオフィス業務、採用候補者のトラッキングなどを管理する。VMSなど他のシステムと統合できるものもある。

15. Job Boards

求人・求職サイト。求人広告の掲載と登録者のレジュメデータベースが検索できるサービスを企業に提供する。大手の総合型と、業種・職種・地域を特化したニッチ型がある。

16. College Recruiting

大学生や新卒に特化したサービスを提供する。新卒向けのジョブボードおよびインターンシップ検索サイト、新卒採用のプロセス管理や、学生の就職活動をサポートするものがある。

17. Job Marketing and Distribution

複数のジョブボードや SNS に求人情報を一括して掲載するシステム。リクルーターの代わりに、多くの選択肢の中からその求人内容に最もふさわしく、効果の高いサイトを特定する。中には、オファーレターの作成から事務手続き、アセスメント、身元照会、採用プロセスの管理などと接続するサービスを提供する事業者もある。

18. Job Board Aggregators

インターネットに掲載されている求人・求職サイト、企業サイトの求人募集ページ、新聞社や協会のサイト、SNS、コンテンツサイト、公共職業安定所など、インターネット上に掲載されている何千ものサイトから求人情報を自動収集して1つのサイトに集約する。

19. Social Search

ブログの投稿内容、LinkedIn など SNS のプロフィールおよび投稿内容といった、インターネット上にある人材の情報を収集して評価するサービス。求人内容にマッチする採用候補者をアルゴリズムで特定し、企業に提供するなど人材発掘をサポートする。たとえば、エンジニアの採用では、“候補者はどのような優れたコードを書いているのか”といったスキルレベルを事前にも知ることもできる。

20. Candidate Relationship Management

企業への応募者や潜在的求職者（元従業員、競合会社に在籍する優秀な人材などを含む）を企業が採用候補者の母集団としてデータベースで管理し、求人条件に応じて経験、スキルを基にその中から人材を探し出すことができる仕組み。母集団を常に管理し関係を構築しておくことで、迅速かつ効果的な採用が可能になる。求人内容に応じて、データベースからターゲットを絞って SNS やメールで発信する機能を備えたものもある。

21. Temporary Labor Marketplace

インターネット上で企業や個人に臨時労働者を紹介するサービス。労働時間の管理や報酬の支払代行サービスなども含まれる。人材はフリーランサーが多い。紹介する職種、サービスは多岐にわたり、法律や経営相談など高度の知識を必要とするものから、犬の世話や引越作業といった肉体労働まである。クラウドソーシングと似ているが、プロジェクトの中で業務を分け、複数の人材を採用するクラウドソーシングとは異なり、むしろインターネット上の人材派遣サービスに近い。

22. Brand Creation and Management

企業の採用ブランドを構築および管理するサポートを提供するサービス。優秀な人材を獲得するためには、企業の採用ブランド（「採用の問い合わせに対する素早い回答」や「面接者による分かりやすい説明」といった良い印象）を確立し、評判を高めておかなければならない。サービスには、企業の PR 動画・求人広告・採用ページの作成、求職者のデータ収集および分析、ウェブ上で企業と求職者をつなぐチャットツールの提供、などがある。

23. e-Staffing

e-スタッフィングの登録審査を通過し、かつ求人とのマッチング度の高い候補者のみを厳選して企業に候補者のショートリストを提示するサービス。求職者には、関連性の高い仕事のショートリストを提案する。多くは、IT やスタートアップなど、特定の分野に特化している。オンライン上の人材紹介会社のようなもので、採用後に一定の保証期間を設けていることが多い。

24. Recruitment Marketplace

企業と多くの人材紹介会社やリクルーターをつなげるサービスを提供する。企業は多数のリクルーターに求人情報を簡単に送信することができる。また、リクルーターが候補者の情報を集約し、適性の高い人材を絞り込んだショートリストを人事に送ってくれる。

25. Psychometric Assessment

統計学的な解析法を用いて、求職者や従業員の仕事上のパフォーマンスに関わる性格特性を明らかにするサービス。

26. Skill Assessment

特定のスキルに重点を置いて測定するサービス。求職者の技能査定その他、従業員のスキル育成にも活用できる。

27. Resume Parsing Software

レジュメや SNS のプロフィールに記載されたテキストを解析し、職歴に関する情報を抽出、整理するサービス。大量のレジュメから求人にもマッチする候補者を探し出すという煩雑な作業を軽減する。

28. ATS-Corporations

企業人事向けの応募者追跡システムで、大量採用を実施する企業の人事に必要な不可欠なサービス。アルゴリズムを使ったレジュメの自動スクリーニング、有力候補者との面接設定の自動配信メール、採用の進捗状況の社内共有と一括管理、自社採用サイトの閲覧者の追跡や、SNS で特定した個人情報取得および追跡などさまざまなプロセスに対応している。

HR Technology

世界の人事が注目する28の「HRテクノロジー」

発行者

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GINZA8ビル
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
www.works-i.com/

村田弘美 (グローバルセンター長)

鴨志田ひかり (グローバルセンター客員研究員)

石川ルチア

小原久美

杉田万起

David Creelman (デヴィッド・クリールマン クリールマン・リサーチCEO)

Gerry Crispin (ジェリー・クリスピン CareerXroads共同代表/SHRM理事)

デザイン/制作

mikako teraoka

木村 結

発行日

2017年8月10日

Works Report 2017

世界の人事が注目する28の「HRテクノロジー」

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 GINZA8ビル

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

www.works-i.com/

