

はじめに

CareerXroads 社では、2001 年から 13 年にわたり米国を中心とした多国籍企業がどのような方法で人材を採用しているか、その採用経路について調査している。2014 年に発表した調査では、回答した企業計 50 社が正社員として採用した約 31 万人の採用経路などを丁寧に分析している。

採用経路の中で最も多い割合を占めるのは「リファラル」という従業員による紹介で、19.2% を占める。これは初回の調査から最も多い採用方法である。

採用経路の変化は、時代の変化そのものを投影している、2000 年代前半は、新聞など紙媒体の求人広告や、求職者がアポイントなしで企業に飛び込み企業にアプローチも一定数あった。企業のウェブサイトもまだ情報掲示板のような状態で、求人求職サイトとともに「インターネット経由」という 1 つの項目で採用経路が括られていた。2000 年代後半になると、インターネットは多様なサービスへと変化を遂げる。2010 年以降はソーシャルメディアをいかに活用するか模索する方法へと変化している。

2013 年の「リファラル」の割合は 19.2% と全体のほぼ 5 分の 1 を占めている。米国では大学などの教育機関の専攻と実際に就いた職業との連動性が比較的高いことや、転職回数が多いことから、同窓生や前職場での同僚を紹介するなど従業員の人脉そのものが人材供給源となっていると思われる。次に多いのは「企業のウェブサイトの募集ページ」経由で 19.1%。企業のウェブサイトもいまやただの掲示板ではなく進化しており、リファラルと企業のウェブサイトの 2 つが大手企業の主要な採用経路となっていることが明らかである。

「求人広告を出していい人材が応募してくるのを待つ」という時代は終わり、企業のリクルーターの役割も変わった。企業のブランディングや、テクノロジーを駆使して世界中にいる応募者をいかに自社に惹きつけるか、その専門性と戦術を問われている。

本調査は、CareerXroads 社とリクルートワークス研究所との協定により、2001 年から日本語への翻訳・発行をしています。

調査概要

米国の採用経路調査 2014 は、採用コンサルティング会社CareerXroads が 2001 年以降毎年米国の大手企業の採用責任者を対象に実施している調査の最新結果 “Source of Hire Report 2014: Filling the Gaps” (2014 年 9 月発表) から概要を抜粋している。

<調査方法>

調査対象：米国のフルタイム正社員数が 1,500 人未満～ 20 万人超の有名企業約 250 社

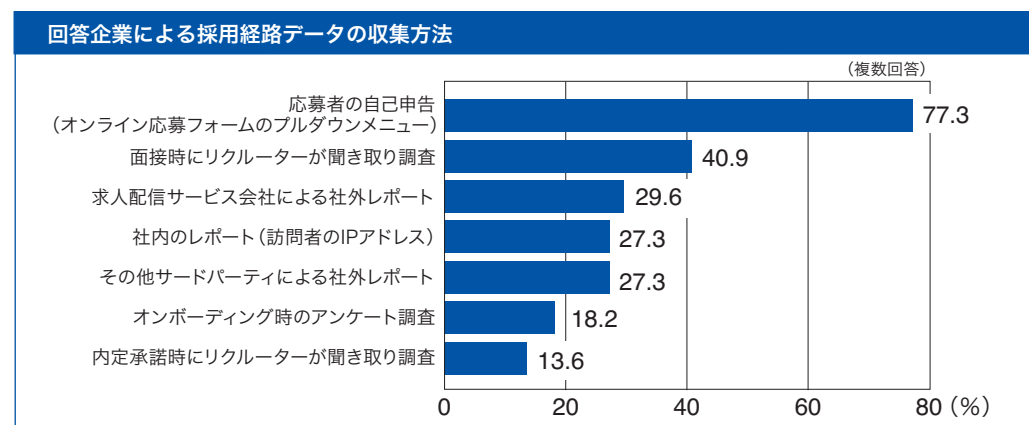
調査項目：2013 年の米国での採用活動

回収社数：50 社

回収方法：インターネット

<回答企業の概要>

- ・2013 年に回答企業が米国で補充したポストの数は、外部からの人材調達と社内補充（人事異動・昇進）を合わせて 50 万 7,425 人。このうち 60% をエグゼンプトレベルが占めた
- ・50 万 7,425 人のうち、31 万 6,000 人（約 6 割）は外部からの人材調達が占めた
- ・回答企業で採用業務を担う社内リクルーターおよびソーサーの人数は合計で約 6,000 人だった。つまり、1 人あたり年間で約 80 のポストの補充を担当した
- ・2013 年の 1 社あたりのインターン雇用者数は加重平均 450 人。本採用の内定を出したインターンのうち、内定を承諾した割合は 32% だった
- ・フルタイム正社員以外の従業員（契約、派遣、パートタイム、フレックスタイムなど）が社内に占める割合は、6 人中 1 人（加重平均 17.7%）となった



CareerXroads

米国企業の採用部門の責任者向けに、業界で関心の高いテーマに即したワークショップ、調査、ウェビナーを米国や欧州で開催し、優良事例や調査結果などの共有、ディスカッション、人脈構築の場を提供している。毎年大手有名企業約 80 社がワークショップに参加している。代表はSHRM（米国人材マネジメント協会）の元理事。

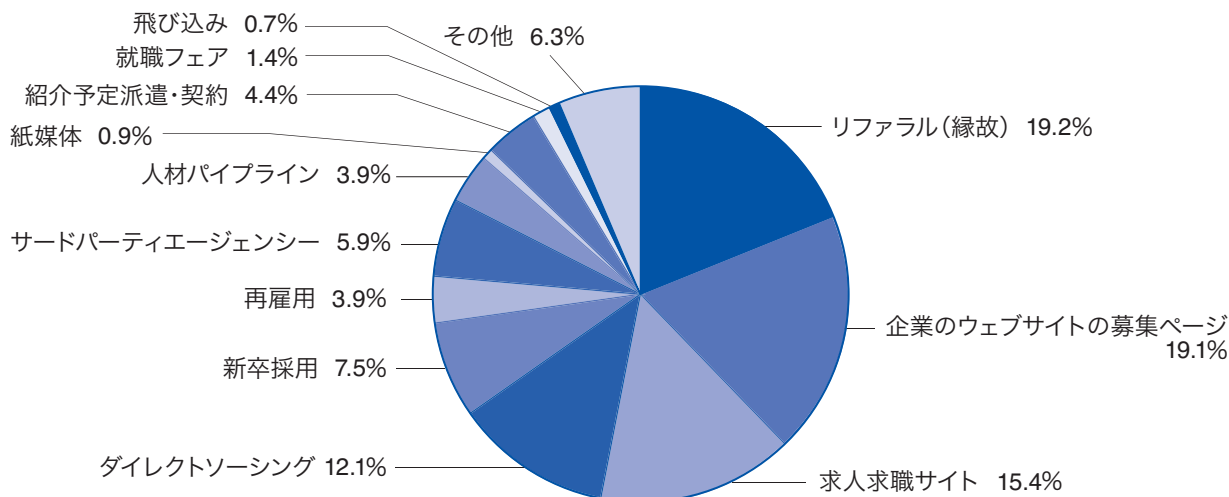
www.careerxroads.com/

■ 社外からの人材の採用経路

2013年の社外人材の採用経路の中で最も多くの割合を占めたのは、「リファラル（縁故）」で全体の19.2%であった（2012年は24.5%）。

2番目は「企業のウェブサイトの募集ページ」で、19.1%。3番目は「求人求職サイト」で15.4%である。

図表 1 2013年の採用経路



■ 採用経路の推移

2013年はダイレクトソーシングによる採用が12.1%と前年の6.8%から大幅に増加し、過去最高となった。サードパーティージェンシー（人材紹介会社）や紹介予定派遣・契約もそれぞれ5.9%、4.4%と、前年から増加した。一方、リファラル、企業のウェブサイトの募集ページ、求人求職サイトは減少している。

また、2013年より新たに、「人材パイプライン」という採用経路が追加され、「ソーシャルメディア」は採用経路から外された。人材パイプラインとは、主に過去の応募者や求人を含む会社情報の配信サービス（タレントコミュニティ）に登録している潜在的求職者のリストの中から候補者を見つけ、アプローチする方法を指す。

図表 2 採用経路の推移 2001年～2013年

(単位: %)	01年	02年	03年	04年	05年	06年	07年	08年	09年	10年	11年	12年	13年
リファラル(縁故)	23.3	26.6	28.5	31.7	27.1	25.6	28.2	27.3	26.7	27.5	28.0	24.5	19.2
企業のウェブサイトの募集ページ						20.7	14.0	20.1	22.3	18.8	9.8	23.4	19.1
求人求職サイト						12.3	11.7	12.3	13.2	24.9	20.1	18.1	15.4
ダイレクトソーシング			2.6	6.0	7.4	6.4	9.4	7.8	6.9	5.0	9.1	6.8	12.1
新卒採用			2.4	5.6	8.0	3.8	3.8	3.6	6.3	7.2	6.6	5.5	7.5
再雇用						5.2	4.8	2.4	3.4	2.8	4.3	3.3	3.9
サードパーティージェンシー			1.2	3.2	5.2	4.8	3.3	2.7	2.3	2.3	2.8	3.1	5.9
ソーシャルメディア											3.5	2.9	
人材パイプライン													3.9
紙媒体		4.8	3.8	5.5	4.6	6.9	4.6	3.4	2.5	2.0	2.2	2.3	0.9
紹介予定派遣・契約					3.2	2.3	3.0	3.1	1.6	2.4	2.1	1.5	4.4
就職フェア		3.2	2.8	3.2	5.2	2.7	2.3	3.2	2.3	1.8	1.9	1.2	1.4
飛び込み					4.2	0.5	0.8	0.8	2.5	0.7	0.8	0.3	0.7
その他 (1)	56.2	38.4	26.9	15.2	10.5	7.0	12.5	10.1	10.1	4.7	8.8	7.2	6.3
検索エンジンマーケティング(2)						2.0	1.2	3.3					
オープンハウス							0.7						
インターネット(3)	20.5	27.0	31.8	29.6	24.7								

(1) ほとんどは「分からない」やデータのエラー。08年の調査ではラジオ、TV、州の職業安定所、M&A、専門職団体、ダイレクトメールであった

(2) 09年以降は「ダイレクトソーシング」に分類される

(3) 05年以前の調査では、求人求職サイトと企業のウェブサイトの募集ページは「インターネット」に分類されていた

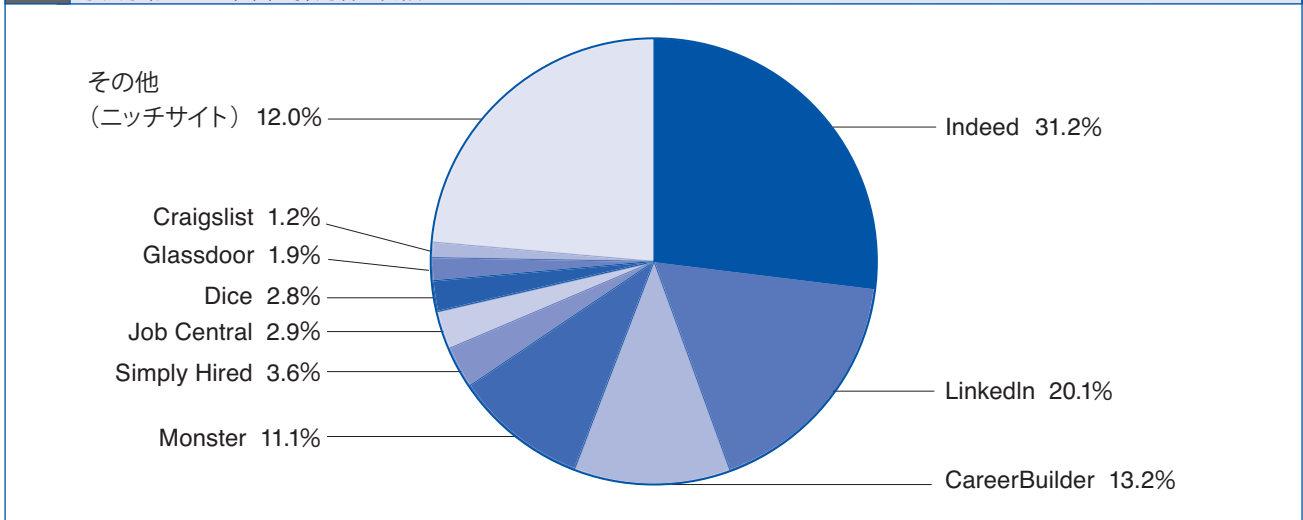
■求人求職サイト経由の採用者内訳

2013年の求人求職サイト経由の採用者のうち、最も多かったのは「Indeed」経由で31.2%と前年の29.1%から微増した。次いで「LinkedIn」が20.1%、「CareerBuilder」が13.2%（前年は11.2%）、「Monster」が11.1%（前年は12.1%）、「Simply Hired」が3.6%（前年は6.4%）、「JobCentral」が2.9%（前年は2.3%）、「Dice」が2.8%（前年は3.6%）、「Glassdoor」が1.9%（前年は明記なし）、「Craigslist」が1.2%（前年は1.6%）という結果であった。

今回の調査より、採用ツールとしての利用を増しているLinkedInが求人求職サイトとして追加された。

LinkedInやIndeedのようなアグリゲーターと称される求人検索エンジン（求人求職サイト、企業サイトの募集ページ、新聞社や協会のウェブサイトなどから収集された求人情報を一括検索できるサイト）が果たす役割は増す一方で、MonsterやCareerBuilderといった数年前まで採用方法の主流だった従来の総合型求人求職サイトは年々トラフィックを失っている。

図表3 求人求職サイト経由の採用者の内訳



■求人求職サイト：求人広告の掲載vs履歴書の検索

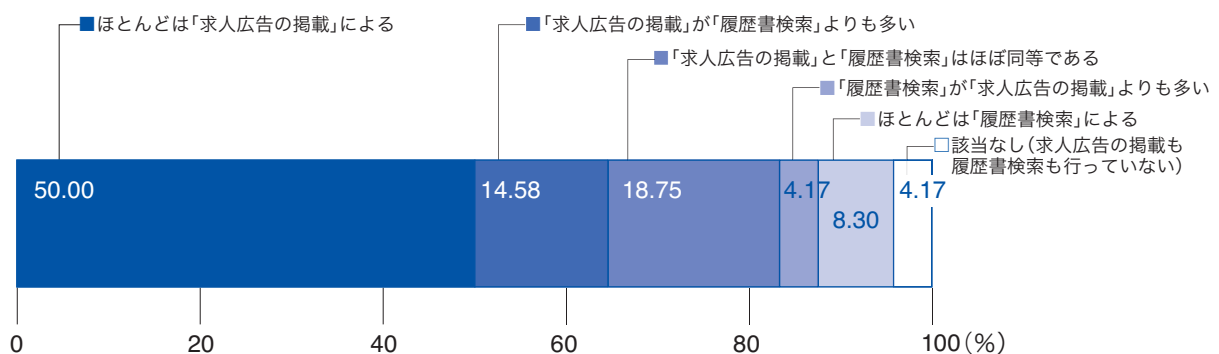
求人求職サイト経由の採用者のうち、求人広告の掲載と求人求職サイトのデータベースに保存されている履歴書の検索・閲覧のどちらが多かったか質問したところ、企業の50.00%が「ほとんどは『求人広告の掲載』」と答えた。次いで「『求人広告の掲載』と『履歴書検索』

はほぼ同等である」が18.75%、「『求人広告の掲載』が『履歴書検索』よりも多い」が14.58%と続く。

履歴書データベースの利用は昨年よりも減少しており、ソーシャルメディアやモバイル端末の浸透が影響しているとCareerXroadsは分析している。

図表4 求人求職サイト：求人広告の掲載 vs 履歴書の検索

Q 2013年の求人求職サイト経由の採用者について、次のうちどれが最もあてはまりますか？



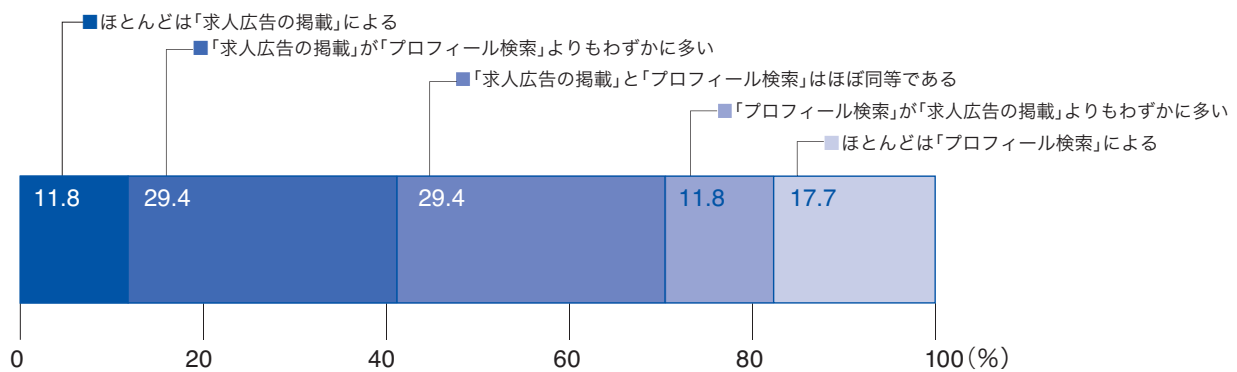
■LinkedIn：求人広告の掲載 vs 候補者のプロフィール検索

LinkedIn 経由の採用者のうち、求人広告の掲載と候補者のプロフィール検索のどちらが多かったか質問したところ、企業の 29.4% が『求人広告の掲載』が『プロフィール検索』よりもわずかに多い」と答えた。「ほとんどは『求人広告の掲載』による」(11.8%)という回答と合わせると計 41.2% と、プロフィール検索の合計値 29.5%

(『プロフィールの検索』が『求人広告の掲載』よりもわずかに多い 11.8%+ほとんどは『プロフィール検索』による 17.7%)を約 12 ポイント上回った。求人広告の掲載（顕在層）のほうが候補者のプロフィール検索よりも成果が大きいという結果となった。

図表 5 LinkedIn：求人広告の掲載 vs 候補者のプロフィール検索

Q 2013年のLinkedIn経由の採用者について、次のどれが最もあてはまりますか？



■LinkedIn がほかの採用経路に与える影響

企業の 10 社中 6 社 (58.9%)がLinkedIn は社内のリクルーターやソーサーにとって「大いに影響した」重大なコンポーネントであると答えた。また、半数以上 (53.0%)が自社の人材パイプラインや求人求職サイト

経由の採用に「かなり影響した」または「大いに影響した」と答えた。さらに自社のウェブサイトの募集ページ経由についても半数 (50.0%)がLinkedIn は「かなり影響した」と答えた。

図表 6 LinkedIn がほかの採用経路に与えた影響の大きさ

	影響しなかった	わずかに影響した	かなり影響した	大いに影響した
再雇用	35.3%	58.8%	5.9%	0.0%
就職フェア/オープンハウス	47.0%	52.9%	0.0%	0.0%
新卒採用(キャンパス訪問など)	41.2%	47.1%	11.8%	0.0%
企業のウェブサイトの募集ページ	18.8%	31.3%	50.0%	0.0%
社内のリクルーター/ソーサー	5.9%	0.0%	35.3%	58.9%
会社のタレントコミュニティ/パイプライン	17.7%	29.4%	35.3%	17.7%
求人求職サイト	0.0%	47.1%	35.3%	17.7%
紙媒体	88.2%	11.8%	0.0%	0.0%
リファラル(縁故)	23.5%	52.9%	23.5%	0.0%
紹介予定派遣・契約	76.5%	23.8%	0.0%	0.0%
サードパーティージェンシー/RPO	88.2%	11.8%	0.0%	0.0%
飛び込み	76.5%	23.5%	0.0%	0.0%

■今後のLinkedIn の利用計画

企業の 52.9% が、LinkedIn を利用する社内のリクルーターの人数（契約者数）を「増やす」と答えた。求人広告の掲載については、「変わらない」が 47.1%、「増やす」が 41.2%、「減らす」が 11.8% だった。リクルーターに

よる各種グループへの参加については、「変わらない」が 47.1%、「増やす」も同じく 47.1% だった。採用ツールとしてのLinkedIn の活用は今後さらに進むと予想される。

図表 7 今後の LinkedIn の利用計画

	変わらない	増やす	減らす
利用者数(リクルーター)	35.3%	52.9%	11.8%
求人広告の掲載	47.1%	41.2%	11.8%
リクルーターが各種グループに参加	47.1%	47.1%	5.9%

■ソーシャルメディアの影響

企業の約半数がソーシャルメディアは中堅社員の採用において「かなり影響した」(35%)または「大いに影響した」(19%)と答えた。管理職の採用についても、5 社中 2 社 (39%)が「かなり影響した」または「大いに影響した」と答えた。しかし、時給職の採用については 74%

が「ほとんど影響しなかった」と答えた。その一因として、時給労働者は店舗など施設（オンサイト）で直接求人に応募する傾向が高く、PC やモバイル端末の利用は比較的少ないためではないかとCareerXroads は分析している。

図表 8 ソーシャルメディアが 2013 年の採用に与えた影響の大きさ

	ほとんど影響しなかった	やや影響した	かなり影響した	大いに影響した
時給職	74%	11%	10%	5%
若手社員	47%	25%	18%	10%
中堅社員	24%	22%	35%	19%
管理職	40%	21%	29%	10%

■モバイルテクノロジーの影響

企業の 10 社中約 3 社 (28%)が、モバイル機能は中堅社員の採用に「やや影響した」と答えた。しかし、時給職、若手社員、管理職の採用における影響については約 7 割が「ほとんど影響しなかった」と答えた。

携帯端末の浸透が進んでおり、企業の採用に与えるその影響は今後さらに増すとCareerXroads は予測している。

図表 9 自社のモバイル機能が 2013 年の採用に与えた影響の大きさ

	ほとんど影響しなかった	やや影響した	かなり影響した	大いに影響した
時給職	75%	10%	12%	3%
若手社員	69%	12%	14%	5%
中堅社員	56%	28%	11%	5%
管理職	71%	18%	8%	3%

■2014年の採用計画-①

回答企業に2014年の採用計画では2013年と比べて何を強化する予定か聞いたところ、下記のような回答が挙がった。

Q 2014年の採用計画ではどのような手法を使いますか？具体的な内容を教えてください。

組織・戦略

- 本社一元管理
- 社外のサービスを使って採用部門の包括的なアセスメントを行う予定
- 採用担当者の質の向上を含め、採用戦略をいくつか変更する
- 採用にかかる資源を一元管理し、ツールやプロセスを統一する
- 米国外での採用により多くの予算と戦略を投入する
- 新しいCRM(候補者関係管理)システムを導入し、潜在層や従業員から紹介された候補者の管理を強化する。
また、採用ニーズの増加に対応するため、リクルーターを増員する
- グローバルモビリティ対策に重点を置き、社内流動を促進させる
- ノンエグゼンプトレベルの採用も来年から担当することになるかもしれない。そのため、リクルーターの人員も採用予算/資源も大幅に増えるだろう

ソーシング

- ソーシングにかかる社内資源を増やす
- 社内ソーシングチームの活用を増やし、成功報酬型人材紹介会社の利用を減らす計画だ
- 人材の確保が難しい役職のための人材パイプラインを構築するため、ソーシングチームを新設する。また人材紹介会社への支出を大幅に削減する
- 既存のソーシングチームの強化に今後も注力する
- 社内のソーシング機能とキャリアサイトにより大きな重点を置く

ブランディング/ソーシャルメディア/デジタル/モバイル/タレントコミュニティ

- 引き続きソーシャルメディア/モバイル対策を強化する
- 予算のほとんどをデジタル戦略に投入する
- モバイルやソーシャルによりシフトしようとしている
- クリック課金型広告、LinkedIn、ソーシャル、モバイルを増やす
- 採用ブランディングに重点を置く
- キャリアサイト/タレントコミュニティを使ったブランドマネジメントに重点を置く
- SEO対策を行い、Google上での自社のビジビリティを高める
- 2014年はソーシャルエンゲージメントに大幅にシフトする計画
- 特定のグループを対象としたタレントコミュニティを構築する。SEO & SEM戦略を強化する
- Great Place to Workとしての自社のブランディングを強化

求人求職サイト

- 求人求職サイトの利用を最小限に抑える
- 求人求職サイトへの支出を減らす
- 従来型の求人求職サイトへの広告掲載を減らす
- 求人求職サイトへの支出を一部減らす
- 求人求職サイトの利用を減らし、Indeedへのポスティングを開始し、ZipRecruiterのZipAlertsを試験利用する
- 調理の人材を採用するために、総合型の求人求職サイトの利用を減らし、調理系ニッチサイトへの支出を増やす
- 人材紹介会社や求人求職サイトの利用を減らす



■2014年の採用計画-②

LinkedIn

- LinkedInの活用を増やす
- モバイルアプリ機能を導入する。LinkedInへの求人広告掲載の予算を増やす
- 多様なソーシング手段に予算を配分し、候補者のエンゲージメント強化を図っている。たとえば、この2年間は求人求職サイトの予算をLinkedInに再配分している
- LinkedInの利用を今後も続ける
- LinkedInを利用するリクルーターの増加やコーポレートページの開設など、LinkedInへの支出を増やす

労働力計画/アナリティクス

- 事業ユニット別に労働力計画を立てる
- 自己申告以外の方法で採用経路データを収集する
- アナリティクスやレポート機能を完全統合する
- 正確な採用経路データを収集するために支出を増やす
- 採用経路や採用資源のROIの見直しを毎年行う

リファラル

- ソーシャルメディア/LinkedInを活用し、リファラル採用を増やすことが大きな焦点
- リファラル採用制度についての広報やトラッキングを強化する
- リファラルによる採用の割合を増やすため、今後も取り組みを続ける
- 社員の人脈を活用し、リファラルによる採用者を増やす

新卒採用

- 新卒採用の業務を担当する人員を増やすため、本社で一元管理する
- 新卒採用数を増やす(学内イベントの開催やソーシャルメディアの活用などを通じて)

キャリアサイト

- 自社のキャリアサイトを改良する
- キャリアサイトにより大きな重点を置く

就職フェア

- 2013年には就職フェアの予算を増やした。2014年も支出額は同水準になる見込み

女性

- 女性の採用を増やす

新聞

- 工場の時給職については現在でも新聞広告を利用している

再雇用

- 再雇用を増やす

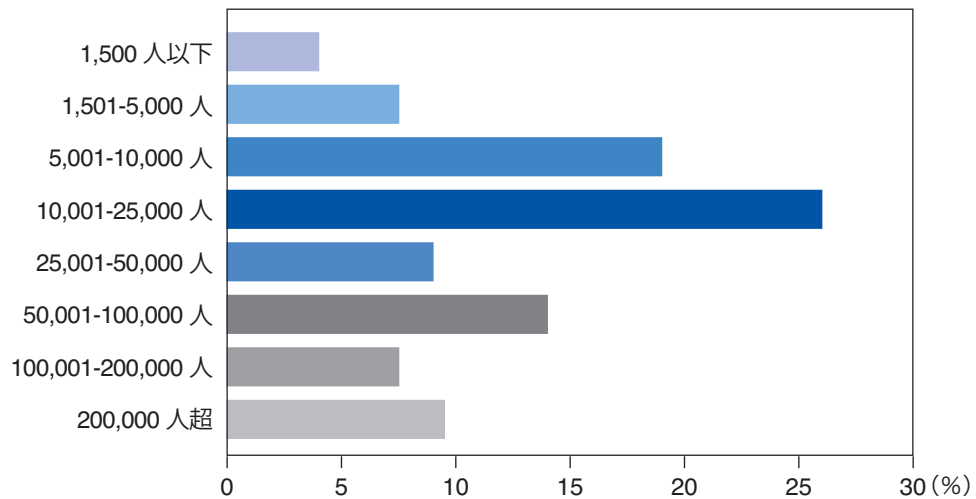


回答企業の補足情報

米国におけるフルタイム正社員の人数

回答企業の 25% 以上が「10,001～25,000 人」のフルタイム正社員を米国で抱えている。回答企業には、20 万人超の従業員規模の企業も約 10% 含まれる。

図表 10 米国におけるフルタイム正社員の人数

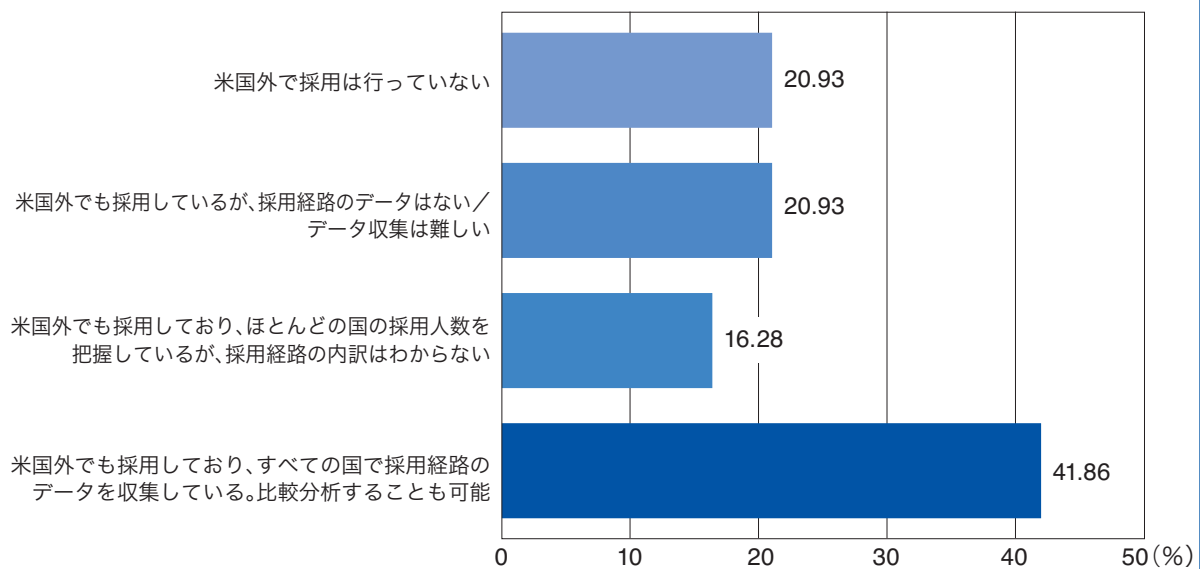


米国外の採用経路のデータ収集率

「採用を行うすべての国で採用経路のデータを収集している」と回答した企業の割合は、41.86% と前年の 35.1% から増加した。

しかし、米国外の採用経路についてデータ収集をしていない企業は 20.93% 存在する。

図表 11 米国外の採用経路のデータ収集率



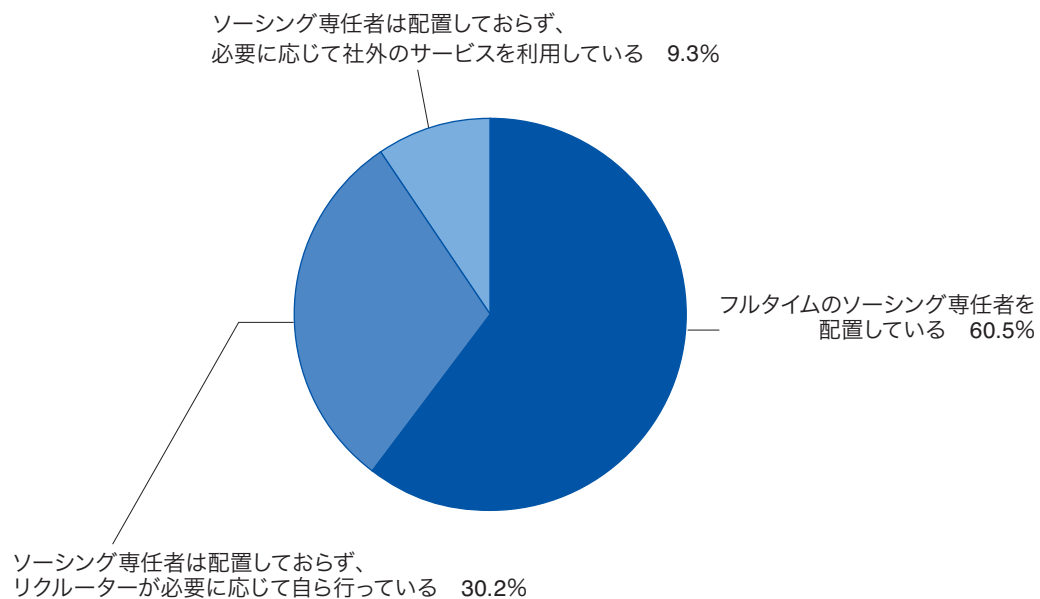
回答企業の補足情報

ソーシング専任者の配置

リクルーターとは別に、「フルタイムのソーシング専任者を配置している」と回答した企業の割合は 60.5%と、前年の 58.3% から増加した。

ある回答者は 2014 年の重点事項の 1 つとして「人材が確保しにくい役職の採用を促進するため、人材パイプラインを築くソーシングチームを社内に新設する」とコメントした。CareerXroads はソーシング専任者を社内に置く企業が今後さらに増加すると見込んでいる。

図表 12 ソーシング専任者の配置



RPO（採用プロセスアウトソーシング）サービスの利用状況

米国内のフルタイム正社員採用については、自社採用の割合が最も多く、企業の 46.94% が「自社採用」と答えた。「一部をRPO 会社に外注」は 8.16%、「ほとんどをRPO 会社に外注」は 6.12% となった。

米国外での採用についても、最も多かったのは「自社採用」で 51.02% であった。内訳は「本社で一元管理」が 32.65%、「各国に権限移譲」が 18.37% であった。

図表 13 RPO サービスの利用状況

	すべて RPO 会社に外注	ほとんどを RPO 会社に外注	一部を RPO 会社に外注	自社採用	その他
米国内の採用	0%	6.12%	8.16%	46.94%	14.29%
米国外での採用	0%	2.04%	14.29%	51.02%	
				本社で一元管理 32.65%	
				各国に権限移譲 18.37%	

■用語解説

オープンハウス (Open House)	多数の求職者を会社の施設に招待し、会社見学や社員との交流を行う
オンボーディング (Onboarding)	新規採用者に入社後、必要なツールを与え、組織に早く馴染み、生産性を発揮するようにするためのプロセスを意味する。研修、座席配置、機材の支給などを含む
紙媒体 (Print)	新聞や業界誌などへの広告掲載
求人求職サイト (Job Boards)	総合型の求人求職サイト (Monster、CareerBuilder、HotJobs)、求職者の属性や職種や地域に特化したニッチサイト (例: ITエンジニア専門のDice、Craigslistなど専門分野に特化したもの)、IndeedやSimply Hiredといった求人情報検索エンジン (全米の求人求職サイト、企業のサイト、新聞サイト等に掲載されている情報を自動収集) が含まれる
検索エンジンマーケティング (Search Engine Marketing)	検索エンジンから自社サイトへの訪問者数を増やす手法。略称SEM。自社サイトを検索結果の上位に掲載されるようにコンテンツを工夫するSEO対策や検索連動型広告などを含む
サードパーティージェンシー (Third Party Agencies)	人材紹介会社やRPO (採用プロセスアウトソーシング) 会社
再雇用 (Rehires)	元従業員の再雇用。ブーメラン採用 (boomerang hire) とも呼ばれる
シェアードサービス (Shared Service)	人事、経理、総務など複数の組織で共通して実施される間接業務を企業内の1カ所に集約し、サービス向上とコスト削減を図る経営手法
紹介予定派遣・契約 (Temp/Contract-to-Hire)	正社員入社を前提に一定期間派遣スタッフまたは契約社員として就業し、期間終了時に雇用主と労働者が合意した場合、正社員として採用される
新卒採用 (College Recruiting)	学卒後2年までを含む
ソーシャルメディア (Social Media)	LinkedIn、Facebook、Twitter等への求人広告の掲載、カンパニーページの開設、グループへのQ&Aの投稿、ユーザープロフィールの検索などを含む
ソーシング (Sourcing)	SNSや履歴書データベースの検索などあらゆるリサーチ手法を駆使して有望な候補者を探し出し、リストアップすること。通常リクルーターが行っているソーシング業務を分業して、ソーサー (sourcer) と呼ばれる専任者に任せる企業が増えている。ソーサーは候補者には接触せず、候補者情報はリクルーターに引き継ぐ。リクルーターは、ソーサーが発掘した候補者にコンタクトし、求人ポストを売り込み、クロージングする
ダイレクトソーシング (Direct Sourcing)	企業が主体的に社外から優秀な人材を見つけ、コンタクトをとり、転職を促すプロセス。社内外 (市販または無料) の履歴書データベースの検索や発掘した候補者へのコールドコール (これまで連絡したことがない相手への電話勧誘) などを含む
タレントコミュニティ (Talent Community)	企業の採用情報ページを訪れたが、応募には至らない訪問者を将来的に適した採用ポストが発生するまで囲い込む方法。数項目の情報 (メールアドレス、氏名、現在の役職、希望職種など) を入力させ、求人、イベント、業界動向など関連性のある最新情報を定期的に配信する
飛び込み (Walk-ins)	小売店や飲食店などを訪れ、履歴書を提出すること
ランディングページ (Landing Pages)	検索エンジンの検索結果やインターネット広告などのリンク先となるウェブページ
リファラル (Referrals)	縁故。企業で働く従業員、ベンダー、サプライヤー、元従業員等による知人・友人の紹介。紹介者にリファラルボーナスを支払う企業が多い。金額は200~1,000ドルと業種、職種、職級、採用難易度により異なる
ATS (Applicant Tracking System)	応募者追跡システム。採用業務を管理するITシステム。例えば米オラクルが提供するクラウドベースの「Oracle Taleo Recruiting Cloud Service」は、欠員ポストの管理、ソーシャル経由の求人情報の配信、応募者と採用ポストとのマッチング、採用プロセスの進捗管理、面接や採用イベントの日程調整、オファーターの作成、採用経路別のROI比較レポートの作成まですべて一括管理できる
CRM (Candidate Relationship Management)	候補者関係マネジメントシステム。収集した候補者の情報を一括管理するシステム。求人情報や就職フェアや業界ニュースなどの情報を定期的に配信し、応募への動機づけを行う
RPO (Recruitment Process Outsourcing)	採用プロセスアウトソーシング。採用プロセスの一部または全体を人材紹介会社やRPO専門会社に外注することを指す
SEO (Search Engine Optimization)	検索エンジン最適化。検索エンジンの検索結果で自社のサイトを上位に表示させるための工夫

※五十音・アルファベット順