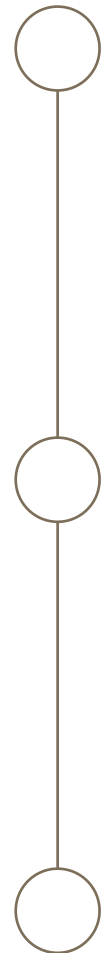


事業ポートフォリオ変革と
社内外への人的資本への魅力訴求に関する実態調査

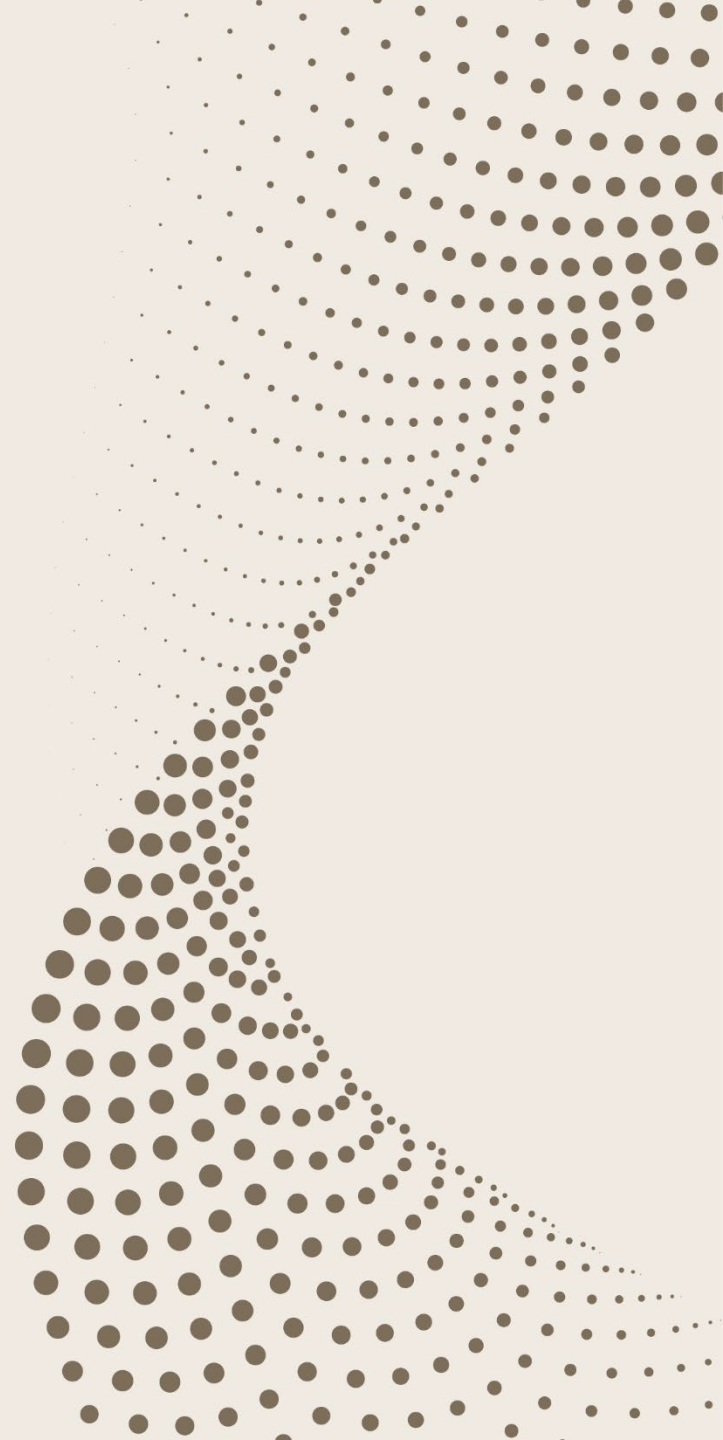
－エンプロイヤーブランディングという潮流



Build Beyond As One.

- 
- アビームコンサルティング人的資本経営チームについて
 - 事業ポートフォリオ変革と
社内外への人的資本への魅力訴求に関する実態調査
 - エンployヤーブランディングという潮流について

アビームコンサルティング
人的資本経営チームについて





戦略ビジネスユニット

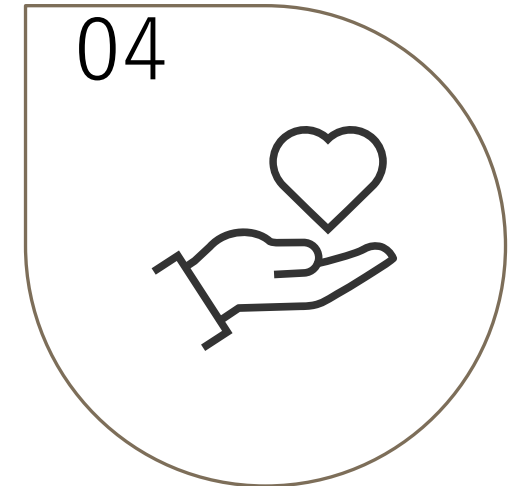
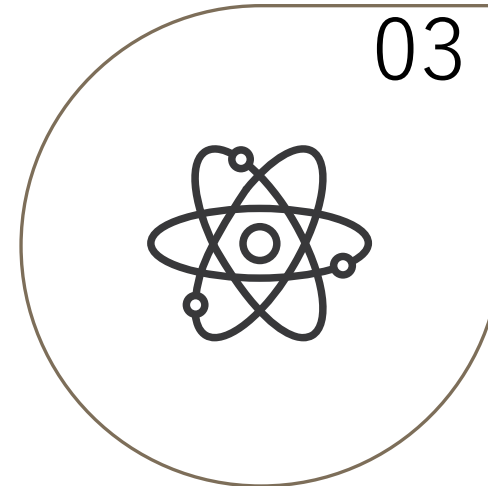
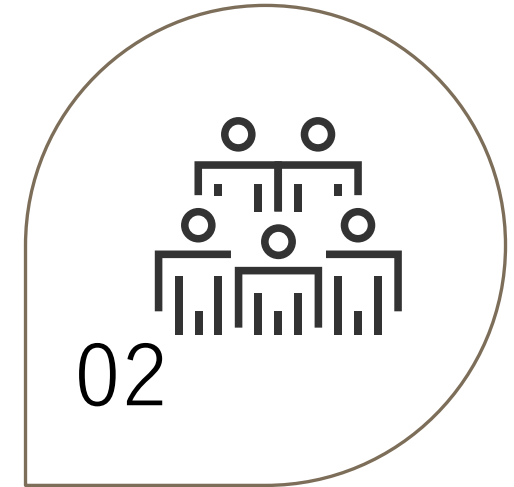
人的資本経営 コンサルティングチーム

事業と人材を連動させ、仕組みから気持ちまでを変革する唯一のパートナー

事業



人材



テクノロジー

ブランディング

本調査レポート執筆者のご紹介



佐藤 一樹
(Kazuki Sato)

戦略ビジネスユニット
人的資本経営
コンサルティングチーム

ダイレクター

略歴：

人事領域における最新トレンドの事業化を推進。
前職では**タレントマネジメント、AIを活用したHR Tech、従業員エンゲージメント・**
エクスペリエンスマネジメント、エンプロイヤーブランディングといった領域を日本でいち早く**事業化**した経験を持つ。

特に昨今ではISO30414を筆頭にした人的資本開示や、人材版伊藤レポートでとりあげられたことで注目を集めている人的資本経営といった潮流を専門に事業化を推進している。

SAP Japan Best Project Award 2015 / Qualtrics APJ Partner Award 2020, 2021受賞。

最近のプロジェクト実績：

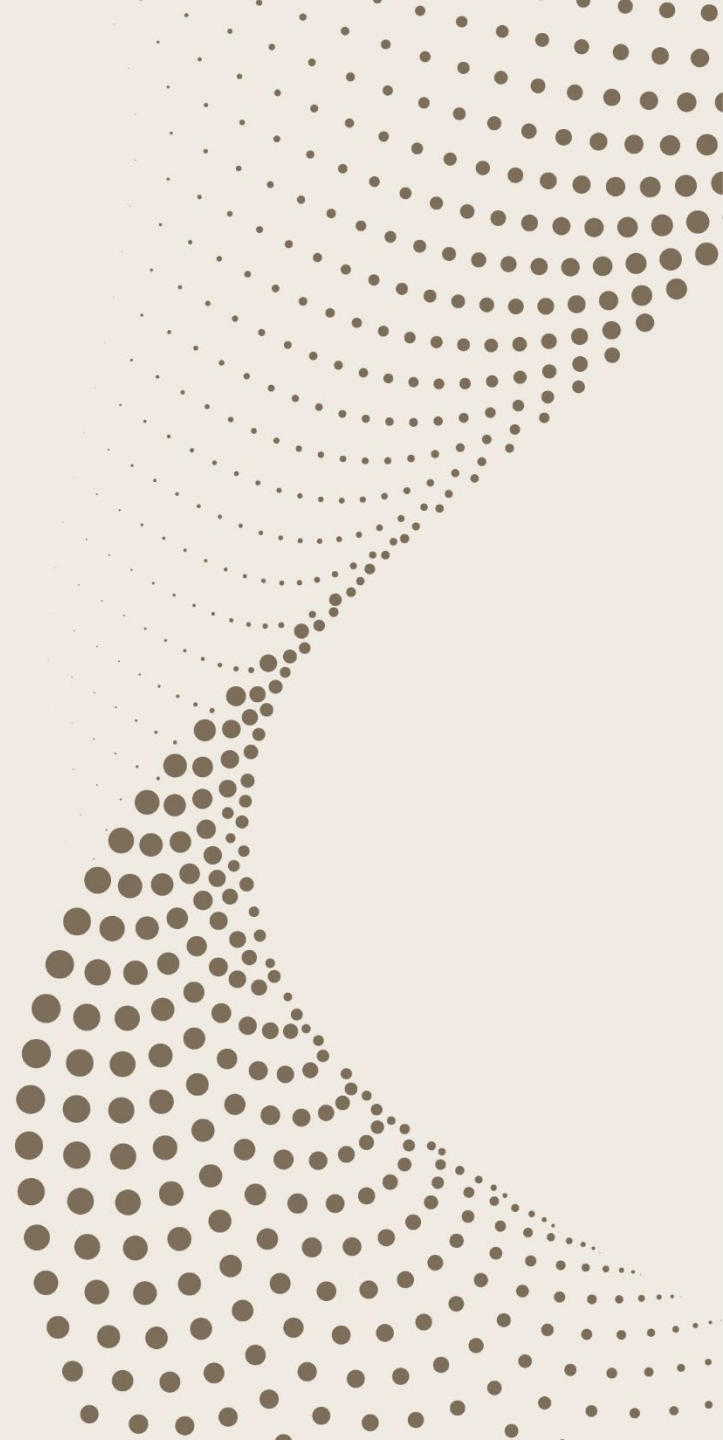
- 大手製造会社におけるタレントマネジメント
構想策定・基盤導入PM (40か国、11万人)
- 大手通信会社におけるタレントマネジメント
構想策定PM (5万人規模)
- 大手製造会社における学習管理・キャリア開発
構想策定・基盤導入PM
- 大手化学会社における従業員スキル推論・
ポテンシャル評価AIの構想策定・導入PM
- 建機レンタル会社における離職予測AIの構想策定・導入PM
- 大手製造会社における人事システム問い合わせ
自動応答AIの構想策定・導入PM
- 大手製造会社におけるエンゲージメント・パルス
サーベイシステム導入・分析・施策検討PM
- 金融会社における人的資本開示KPIサーベイ
システム導入・分析・施策検討PM
- 大手製造会社におけるエンプロイヤーブランディング
構想・施策策定PM

他多数の実績あり

資格・語学、著書、講師、講演、等

- “従業員エンゲージメント”や”人事領域へのテクノロジー・AI活用”といったテーマでHRカンファレンス等にて講演多数。
- 法政大学、愛知淑徳大学、キャリアデザイン学会などで男性の育児休業取得に関する研究を推進・発表。
- Master of Career Studies (キャリア学修士)。

事業ポートフォリオ変革と
社内外への人的資本への魅力訴求に関する実態調査



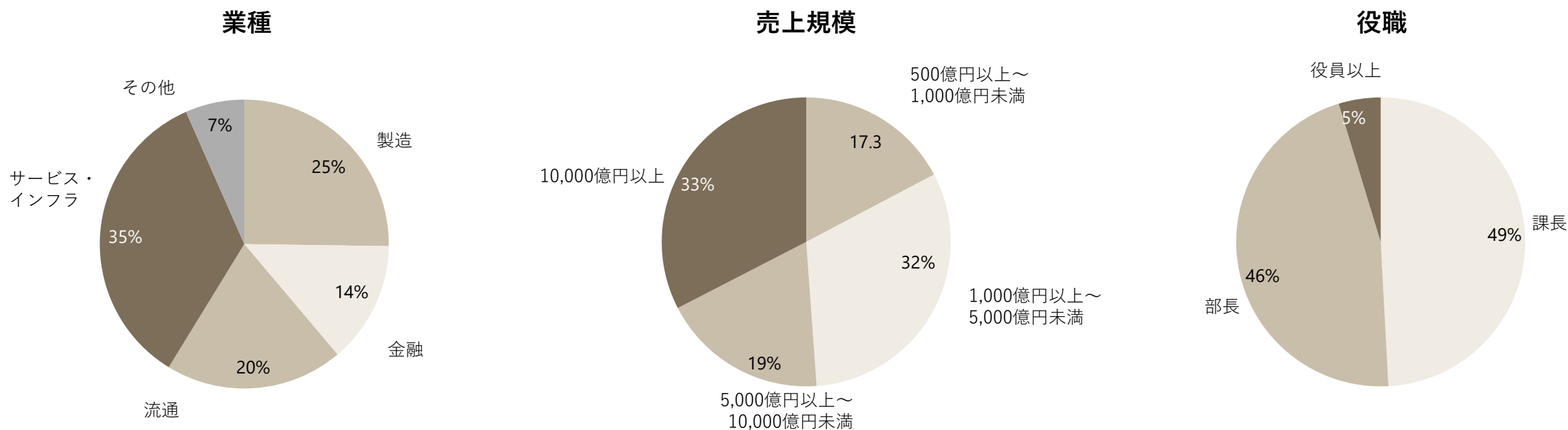
日本企業の事業ポートフォリオ変革と人材調達に関する実態把握のためのサーベイを実施

サーベイの目的

- ✓ 日本企業における事業ポートフォリオ変革と人材調達に関する現状の把握
- ✓ 事業ポートフォリオ変革に必要な人材調達を推進する上での課題・成功要因の特定

※人事企画・採用企画業務に関与したことがある人事・経営企画組織所属の課長職以上に限定しサーベイを実施
調査期間：2023年11月17日～11月20日

回答者の属性 (N=301)



サーベイの主な項目と分析方法

サーベイの主要項目

1. 事業ポートフォリオ変革に関する取り組み状況
2. 社内外の人材調達の取組状況と課題
3. 社内外に対する自社の魅力訴求の現状と取組状況

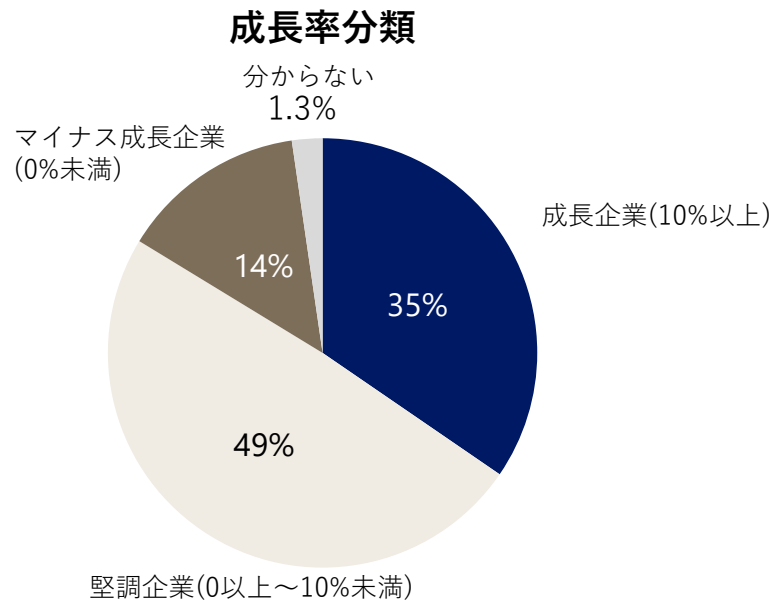
サーベイの分析方法

- A. 【全体集計】
全体の回答結果を記述的に集計
- B. 【クロス集計】
2つの回答選択肢を掛け合わせて集計
- C. 【比較分析】
以下のように企業の成長率別に集計し結果を比較

直近5年間の売上実績の年平均成長率別の分類 (N=301※)

今回の結果を直近5年間の売上実績の年平均成長率別に以下のように分類

成長企業	年平均売上成長率 10%以上
堅調企業	年平均売上成長率 0%以上～10%未満
マイナス成長企業	年平均売上成長率 0%未満

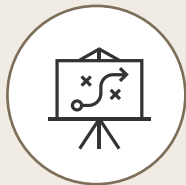


※「分からない」を除くとN=294となる。成長率別分類を用いた分析は、「分からない」を除いて分析している。

調査結果から明らかになった2つの発見

1

事業ポートフォリオ変革を実現するために必要な人的資本の量と質を確保するには
働くヒトの惹きつけが重要



多くの企業が生き残りをかけた
事業ポートフォリオ変革の真ただ中にある



しかし、そのために必要な人的資本の
量(ヘッドカウント)と質(スキル)は
充足できていない



その原因として、**社内外の働くヒトを**
惹きつけられていないことが
課題視されている

2

働くヒトを惹きつける成功要因は以下3点

- A.社内外への一貫した自社の魅力定義
- B.社内の「気持ち」を動かす施策実行
- C.社外の「気持ち」を動かす魅力訴求



インナーブランドと採用ブランドを
連動させた一貫性があり、差別化された
「働く場」としての魅力定義が必要



「働く場」としての魅力を裏付けるための、
社内の**働くヒトの「気持ち」を動かす**
自社独自の施策の実行が必要

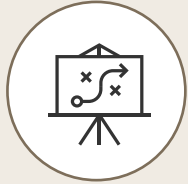


自社独自の施策を根拠に
外部の働くヒトに対して差別化された
「働く場」としての魅力訴求が必要

調査結果から明らかになった2つの発見

1

事業ポートフォリオ変革を実現するために必要な人的資本の量と質を確保するには
働くヒトの惹きつけが重要



多くの企業が生き残りをかけた
事業ポートフォリオ変革の真ただ中にある



しかし、そのために必要な人的資本の
量(ヘッドカウント)と質(スキル)は
充足できていない



その原因として、**社内外の働くヒトを**
惹きつけられていないことが
課題視視されている

2

働くヒトを惹きつける成功要因は以下3点

- A.社内外への一貫した自社の魅力定義
- B.社内の「気持ち」を動かす施策実行
- C.社外の「気持ち」を動かす魅力訴求



インナーブランドと採用ブランドを
連動させた一貫性があり、差別化された
「働く場」としての魅力定義が必要



「働く場」としての魅力を裏付けるための、
社内の**働くヒトの「気持ち」を動かす**
自社独自の施策の実行が必要

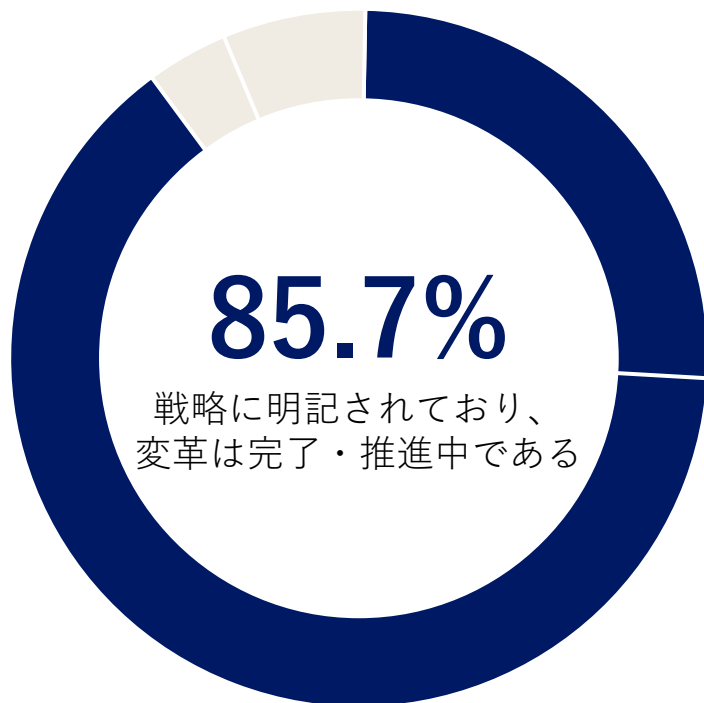


自社独自の施策を根拠に
外部の働くヒトに対して差別化された
「働く場」としての魅力訴求が必要

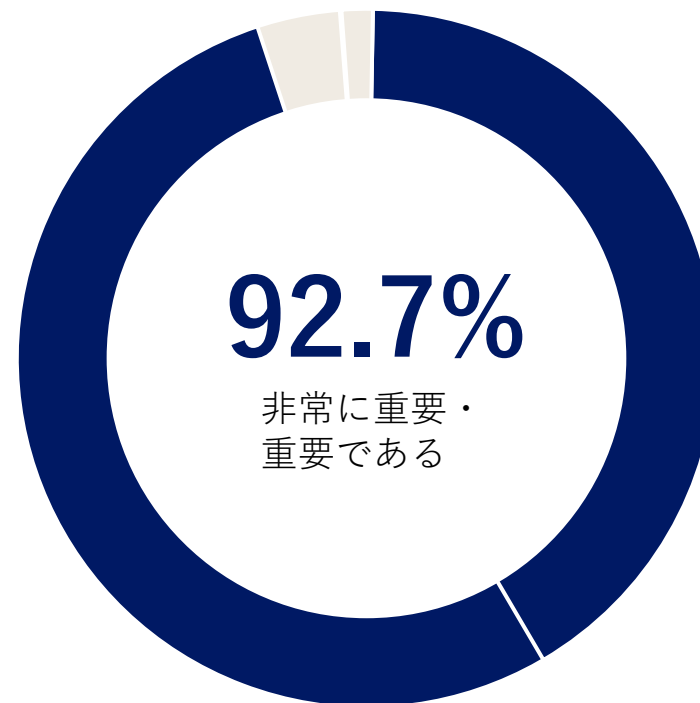
多くの企業が生き残りをかけた事業ポートフォリオ変革の真ただ中にある

ビジネス環境の変化を受け、多くの企業が**事業ポートフォリオ変革の真ただ中**にある
そして、変革の達成には**十分な人的資本の量と質が必要**であることを認識している

事業ポートフォリオ**変革推進状況**



事業ポートフォリオ変革推進における **人材の量と質の確保の必要性**



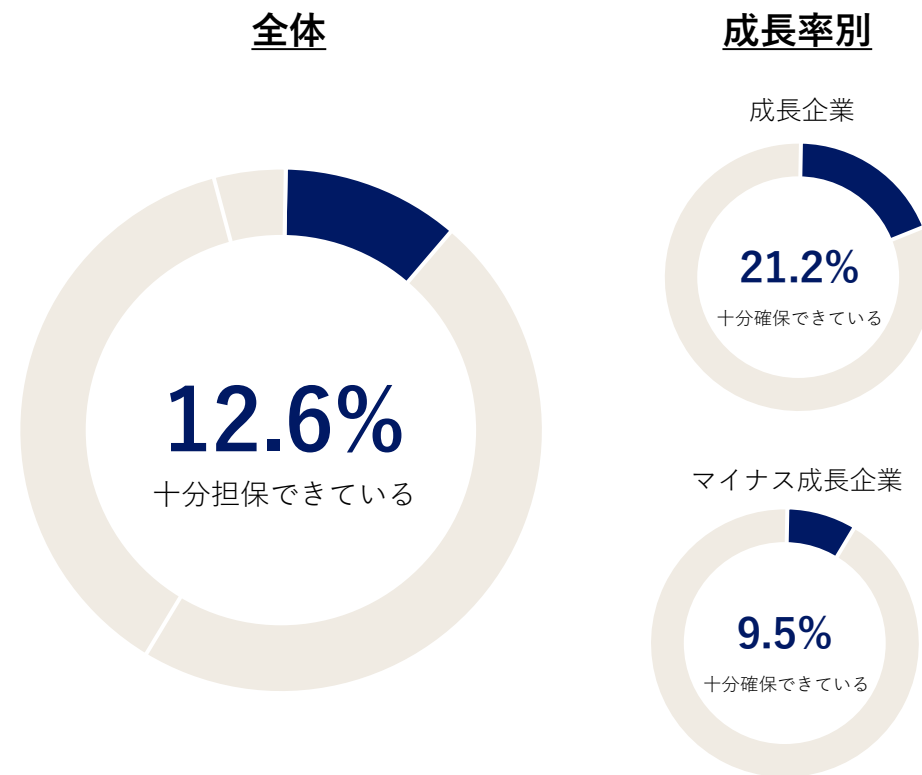
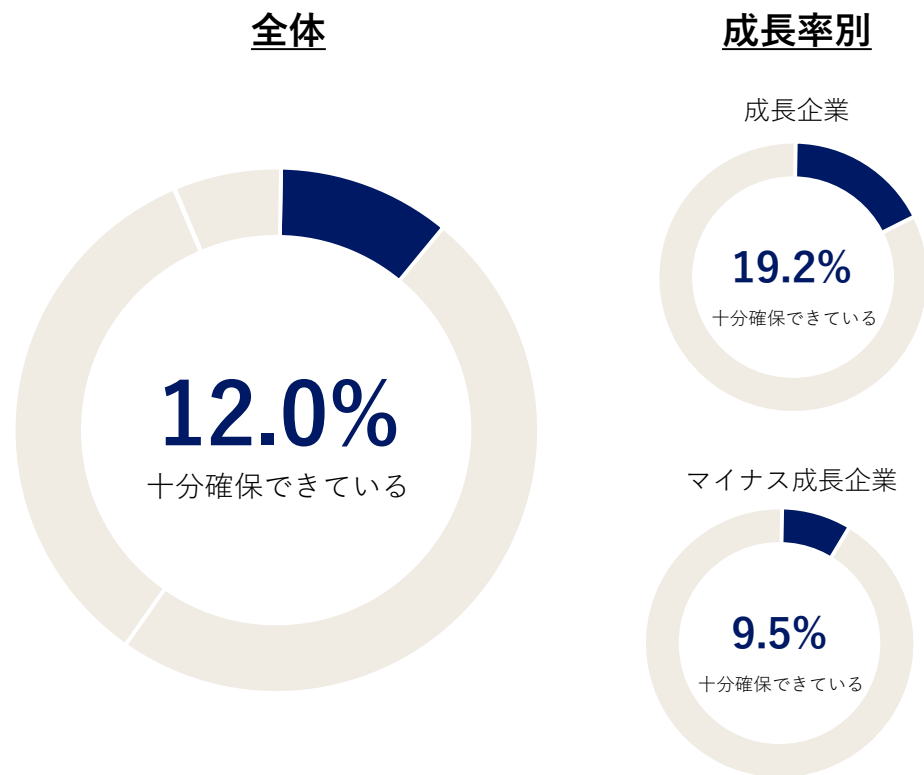
しかし、必要な人的資本の量(ヘッドカウント)と質(スキル)は充足できていない

成長企業でさえも、事業ポートフォリオ変革に必要な**人的資本の量と質の両面の確保が十分にできていない**

全体では1割程度、成長企業でも2割程度に留まっている

事業ポートフォリオ変革に求められる
人材の**量(ヘッドカウント)**の確保状況

事業ポートフォリオ変革に求められる
人材の**質(スキル・経験)**の担保状況



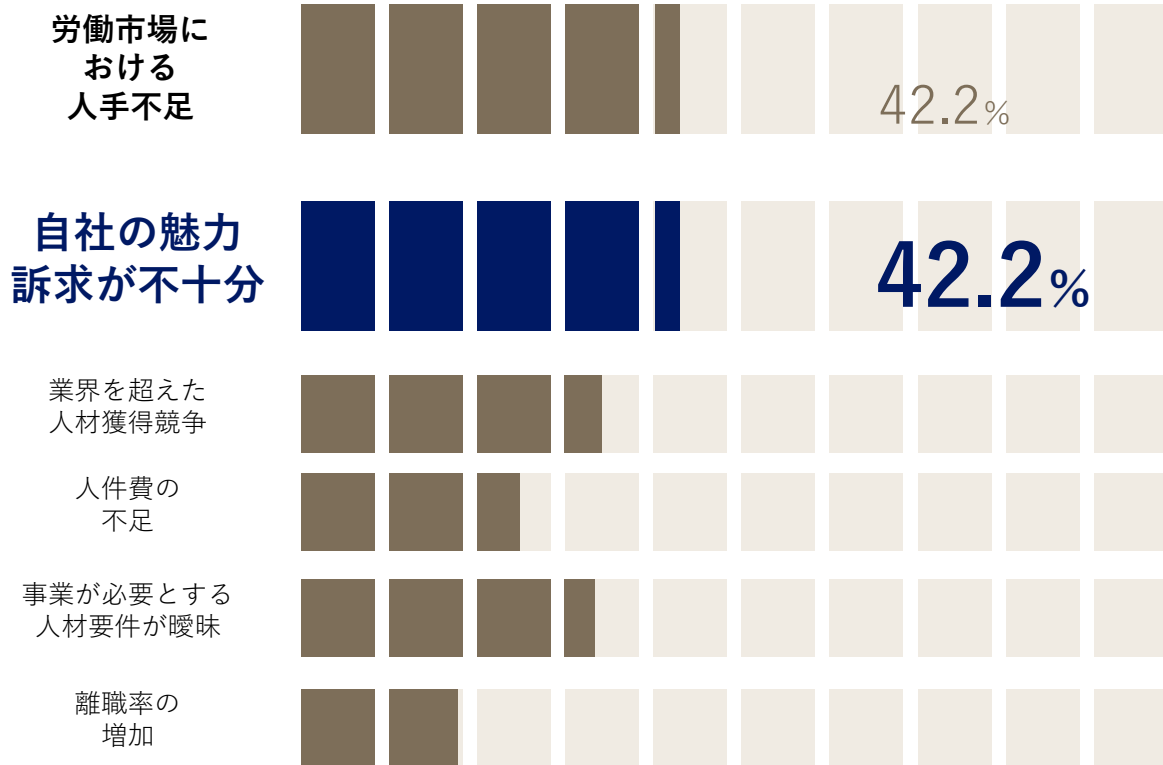
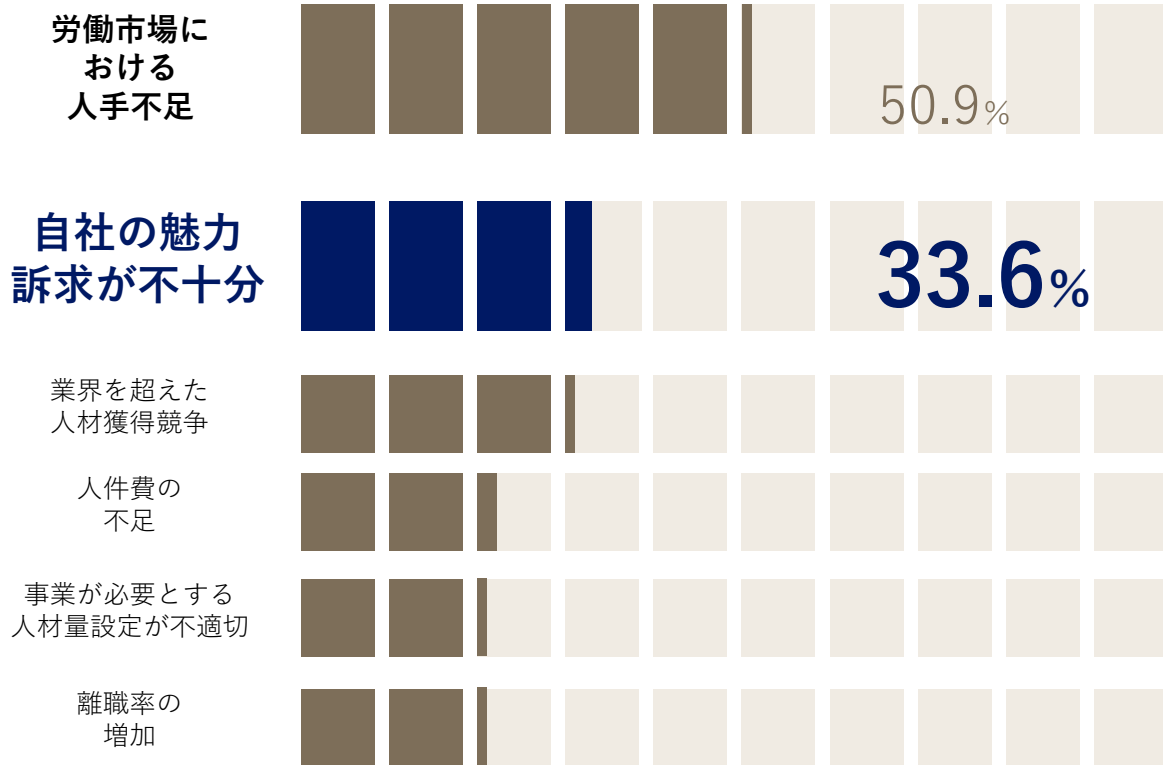
その原因として、社内外の働くヒトを惹きつけられていないことが課題視されている

そして、十分な人的資本の量と質を確保できていない理由として多いのは、

「労働市場における人手不足」という環境要因に次いで、「**自社の魅力訴求が不十分**」である

人材の**量(ヘッドカウント)**を確保できない理由

人材の**質(スキル・経験)**を担保できない理由



【参考】人材を惹きつけられている企業ほど、人材の質的な面での確保ができている

社内/外人材へ**自社の魅力を訴求し、惹きつけられている企業であればあるほど、質の面での人材調達が成功**しており、求めるスキル・経験を確保できている。

人材の質(スキル・経験)の確保度合いに対する社内/外人材への自社の魅力訴求の達成度

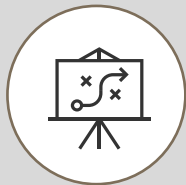
		社外人材に対し、 自社の魅力を訴求し、惹きつけられているか			
		十分 できている	ある程度 できている	あまり できていない	全く できていない
人材の質の 確保	十分確保 できている	71.1%	28.9%	0.0%	0.0%
	ある程度確保 できている	8.2%	70.1%	21.1%	0.7%
	あまり確保 できていない	2.0%	26.7%	67.3%	4.0%
	全く確保 できていない	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%

		社内人材に対し、 自社の魅力を訴求し、惹きつけられているか			
		十分 できている	ある程度 できている	あまり できていない	全く できていない
人材の質の 確保	十分確保 できている	55.3%	39.5%	5.3%	0.0%
	ある程度確保 できている	12.2%	74.8%	12.9%	0.0%
	あまり確保 できていない	2.0%	38.6%	54.5%	5.0%
	全く確保 できていない	0.0%	26.7%	26.7%	46.7%

調査結果から明らかになった2つの発見

1

事業ポートフォリオ変革を実現するために必要な人的資本の量と質を確保するには
働くヒトの惹きつけが重要



多くの企業が生き残りをかけた
事業ポートフォリオ変革の真ただ中にある



しかし、そのために必要な人的資本の
量(ヘッドカウント)と質(スキル)は
充足できていない



その原因として、**社内外の働くヒトを**
惹きつけられていないことが
課題視視されている

2

働くヒトを惹きつける成功要因は以下3点

- A.社内外への一貫した自社の魅力定義
- B.社内の「気持ち」を動かす施策実行
- C.社外の「気持ち」を動かす魅力訴求



インナーブランドと採用ブランドを
連動させた一貫性があり、差別化された
「働く場」としての魅力定義が必要



「働く場」としての魅力を裏付けるための、
社内の**働くヒトの「気持ち」を動かす**
自社独自の施策の実行が必要



自社独自の施策を根拠に
外部の働くヒトに対して差別化された
「働く場」としての魅力訴求が必要

働くヒトを惹きつける成功要因A：社内外への一貫した自社の魅力定義

働くヒトを惹きつける方法として、これまで対社内はインナーブランディング、対社外は採用ブランディングが主流だったが、**二つの活動は連動していないことが多い**

インナーブランディングと採用ブランディングにおける**一貫した戦略の有無**

はい

69.4%

いいえ



対社内-インナーブランディング

パーパス浸透やエンゲージメント向上の
取り組みに代表される
社内の働くヒトを対象とした活動

独自性のない施策が散漫・複雑に乱立し、
外部に訴求できる活動になっていない
(フリーコメントより)



対社外-採用ブランディング

自社採用ウェブサイト構築、就活・転職イベント、
採用広告などの取り組みに代表される
社外の働くヒトを対象とした活動

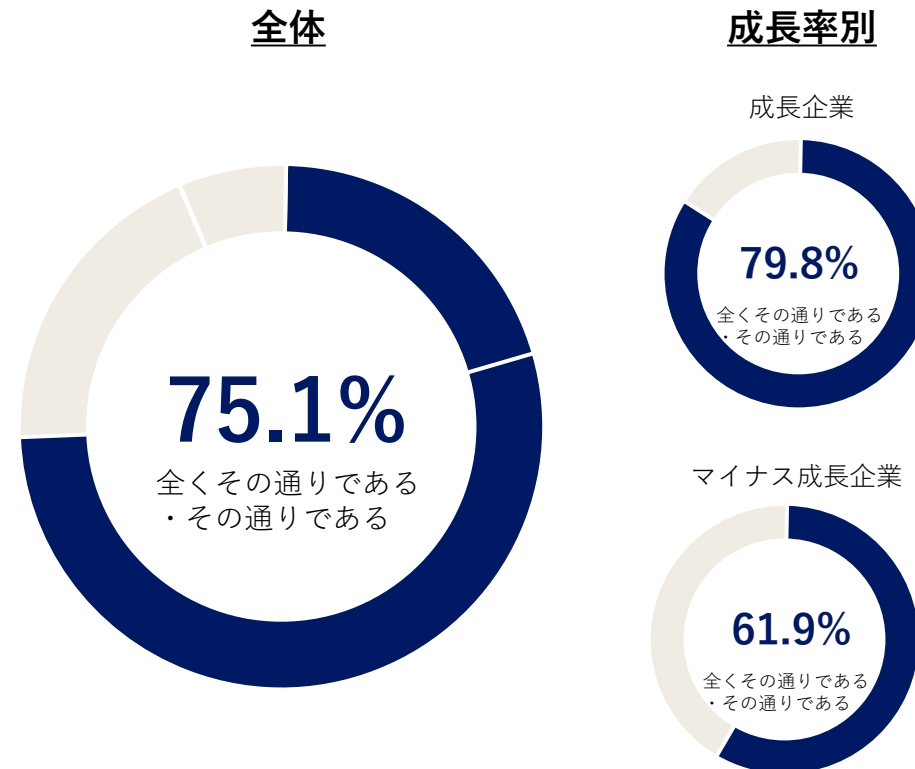
既存の施策を無理やり魅力的に表現する
コスメティック活動に終始してしまっている
(フリーコメントより)



働くヒトを惹きつける成功要因A：社内外への一貫した自社の魅力定義

多くの企業、特に成長企業ほどインナーブランディングと採用ブランディングに関する一貫した戦略を策定し、それに沿って統合された活動を行うべきだと考えている。

「働く場」としての魅力訴求における一貫した戦略の必要性



働くヒトを惹きつける成功要因A：社内外への一貫した自社の魅力定義

社内・社外に向けて一貫した自社の「働く場」としての魅力を戦略的に定義している企業は、社内外それぞれの人材に対し、魅力を訴求し、惹きつけに成功している

自社の魅力の定義度合いに対する社内/外人材への自社の魅力訴求の達成度

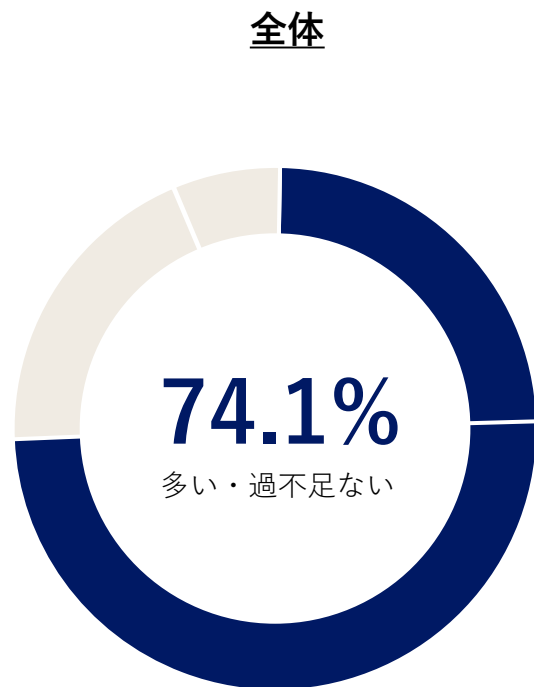
		社外人材に対し、 自社の魅力定義ができていますか			
		明確に定義 できている	ある程度定義 できている	十分に定義 できていない	定義 できていない
自社の魅力 を訴求し、 惹きつけら れているか	十分 できている	68.3%	29.3%	2.4%	0.0%
	ある程度 できている	2.4%	81.5%	15.5%	0.6%
	あまり できていない	1.3%	10.0%	83.8%	5.0%
	全く できていない	0.0%	0.0%	41.7%	58.3%

		社内人材に対し、 自社の魅力定義ができていますか			
		明確に定義 できている	ある程度定義 できている	十分に定義 できていない	定義 できていない
自社の魅力 を訴求し、 惹きつけら れているか	十分 できている	68.3%	31.7%	0.0%	0.0%
	ある程度 できている	14.9%	67.4%	17.7%	0.0%
	あまり できていない	1.0%	41.3%	52.9%	4.8%
	全く できていない	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%

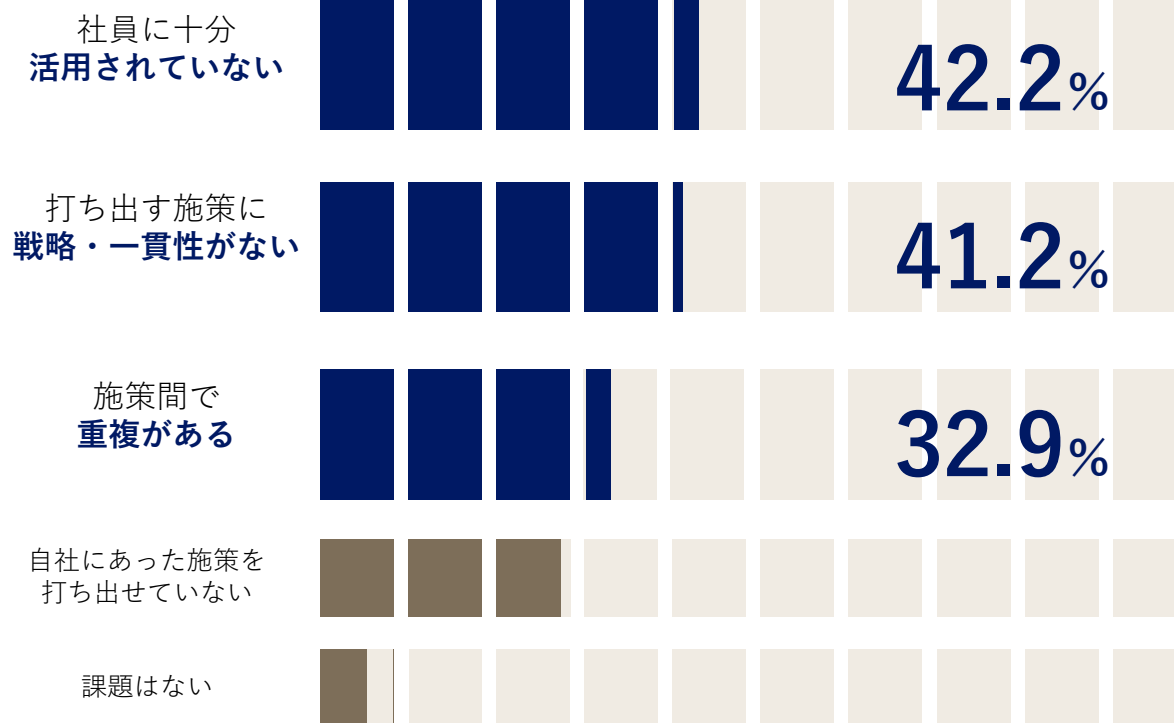
働くヒトを惹きつける成功要因B：社内の「気持ち」を動かす施策実行

多くの企業で社内の働くヒトを惹きつけるための**十分な数の人的な施策が打たれている**一方で、その課題は施策が足りないことではなく、**散漫かつ活用されないこと**にある

人的な施策の**実施数の過不足**



人的な施策における**課題感**



働くヒトを惹きつける成功要因B：社内の「気持ち」を動かす施策実行

施策を企画・実行する人事部自身でさえ、積極的に施策を活用する割合は1割程度に留まっている
多くの企業で社内の働くヒトの「気持ち」を動かすような施策が打てていない様子が見て取れる

人事部自身による人的施策の活用度合い



特に活用されていない人的施策（フリーコメント）

独演会・事情聴取的な
経営陣との対話会

パーパス・ミッション・バリュー
に関する必須Eラーニング

やらされ感満載の
キャリア開発計画プロセス



働くヒトを惹きつける成功要因C：社外の「気持ち」を動かす魅力訴求

多くの企業は社外の働くヒトの気持ちを惹きつけられていない場合、特に**中途採用の数の確保と新卒採用の質の担保に悪影響**をもたらすと考えている

社外の働くヒトの気持ちを惹きつけられていない場合に懸念される影響

中途採用数の
確保困難



新卒採用の
質の低下



中途採用数の
質の低下



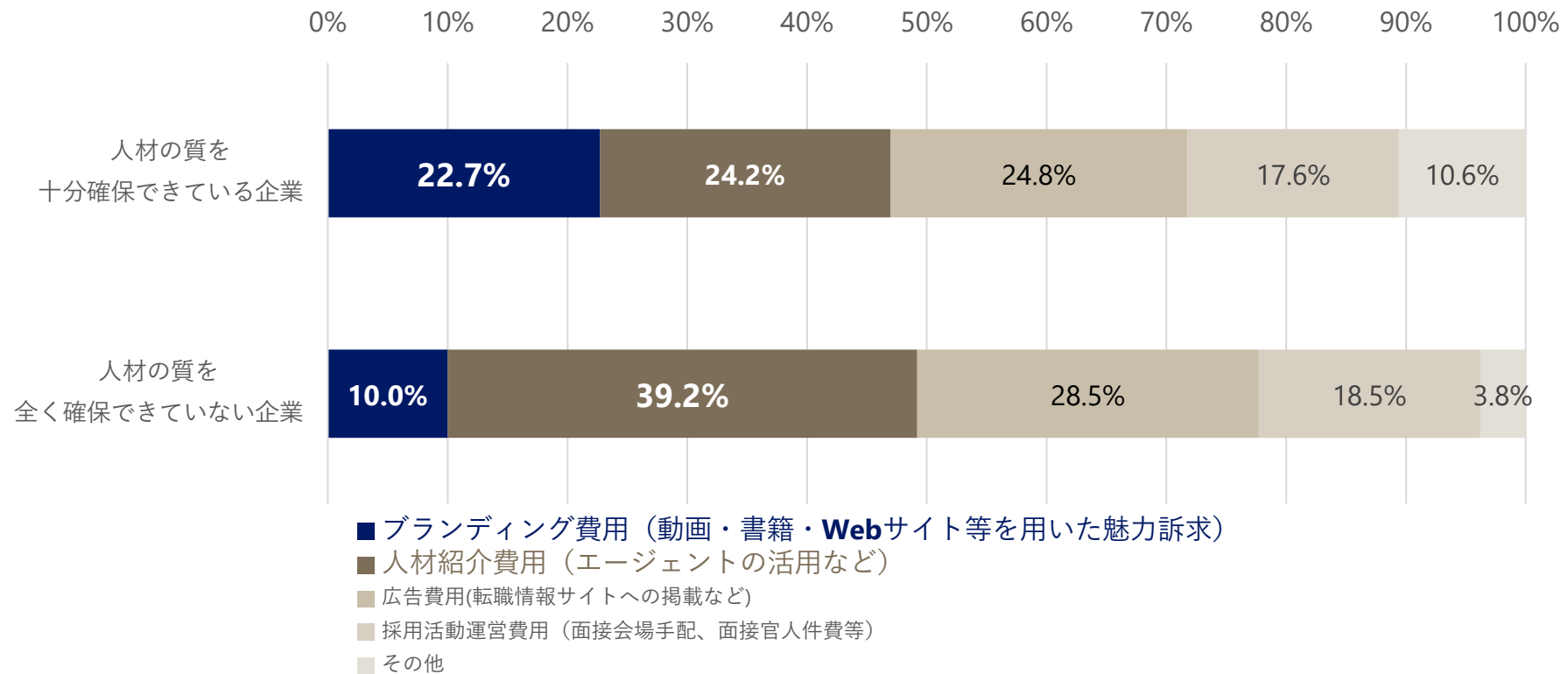
新卒採用数の
確保困難



働くヒトを惹きつける成功要因C：社外の「気持ち」を動かす魅力訴求

特に中途採用において、人材の質が担保できていると回答する企業は、**エージェントなどの人材紹介にかかる費用の割合が少なく、「働く場」としてのブランディングにかかる投資の割合が高い**

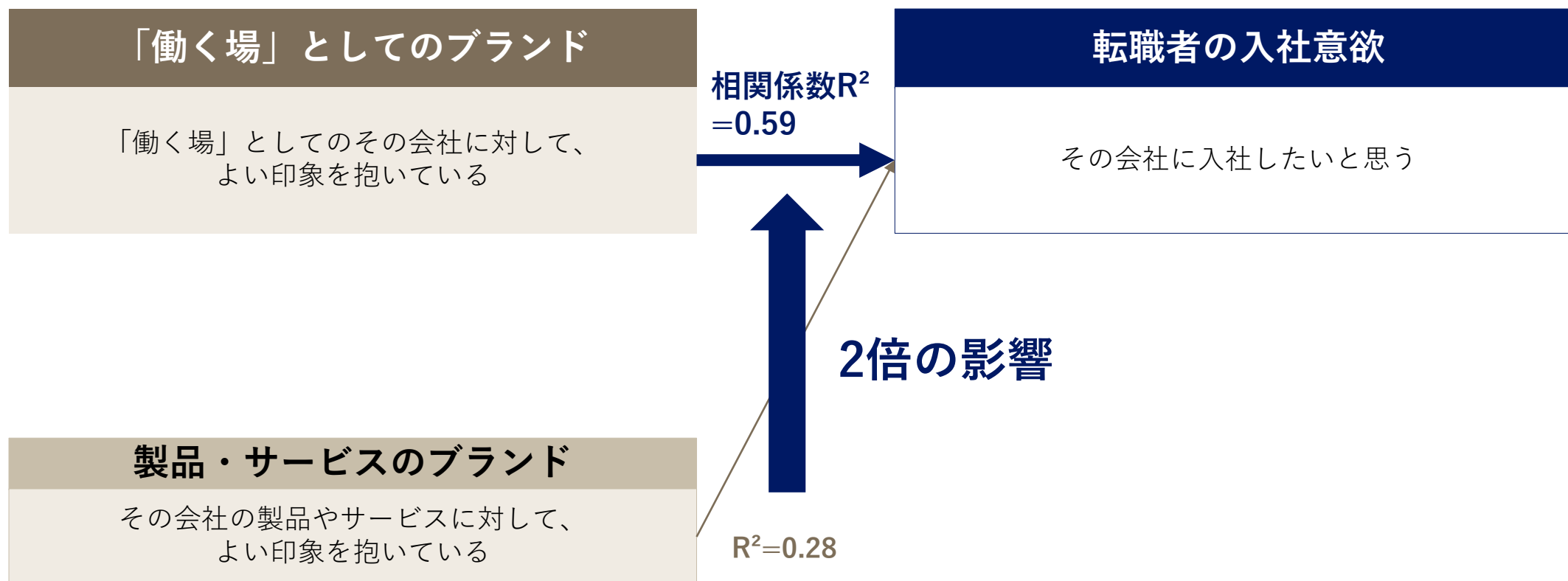
中途採用において、各項目に割く**費用の割合**



【参考】働くヒトを惹きつける成功要因C：社外の「気持ち」を動かす魅力訴求

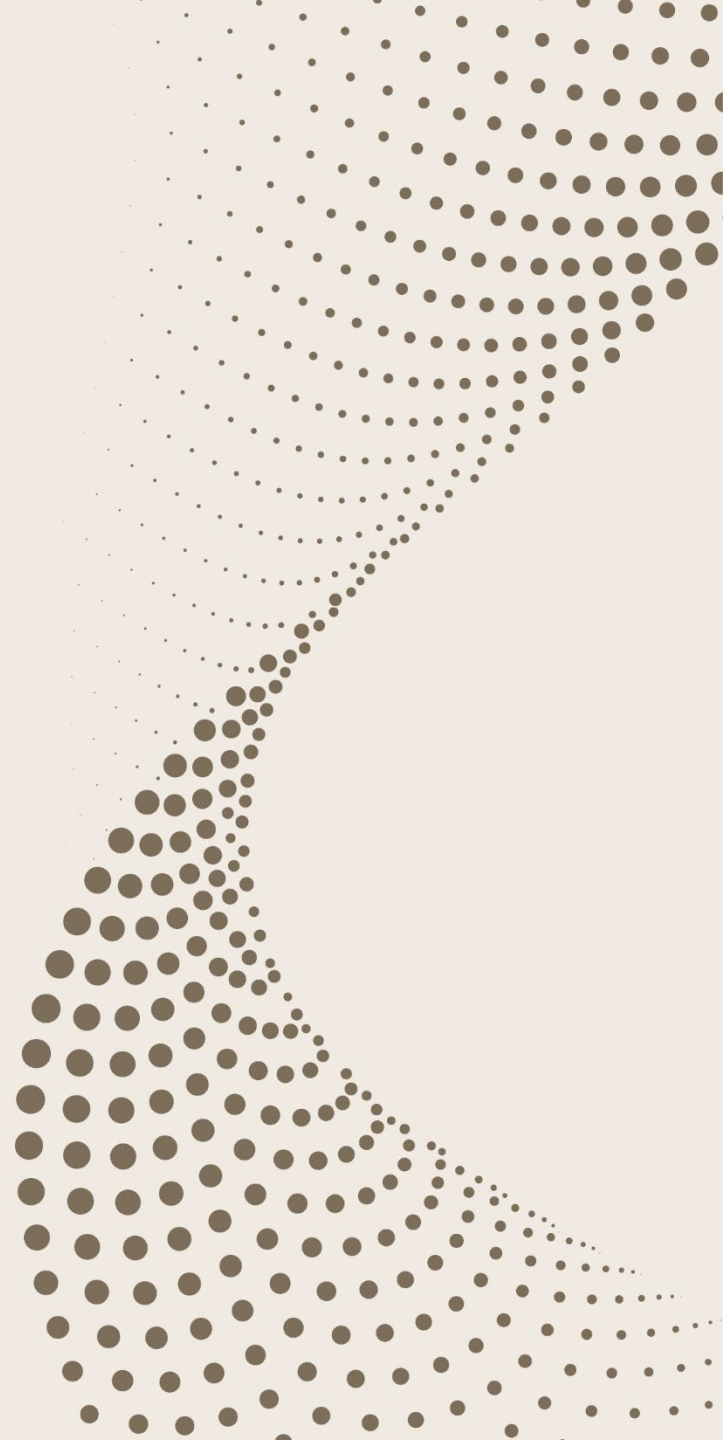
魅力訴求を通して確立された「働く場」としてのブランドは、入社意欲に与える影響が、その企業の製品・サービスのブランドよりも**2倍以上高い**

「働く場」としてのブランドと製品・サービスのブランドが**転職者の入社意欲に与える影響**



※Linkedin Whitepaper “Why Your Employee Brand Matters” の調査より弊社が和訳、抜粋

エンプロイヤーブランディングという潮流について

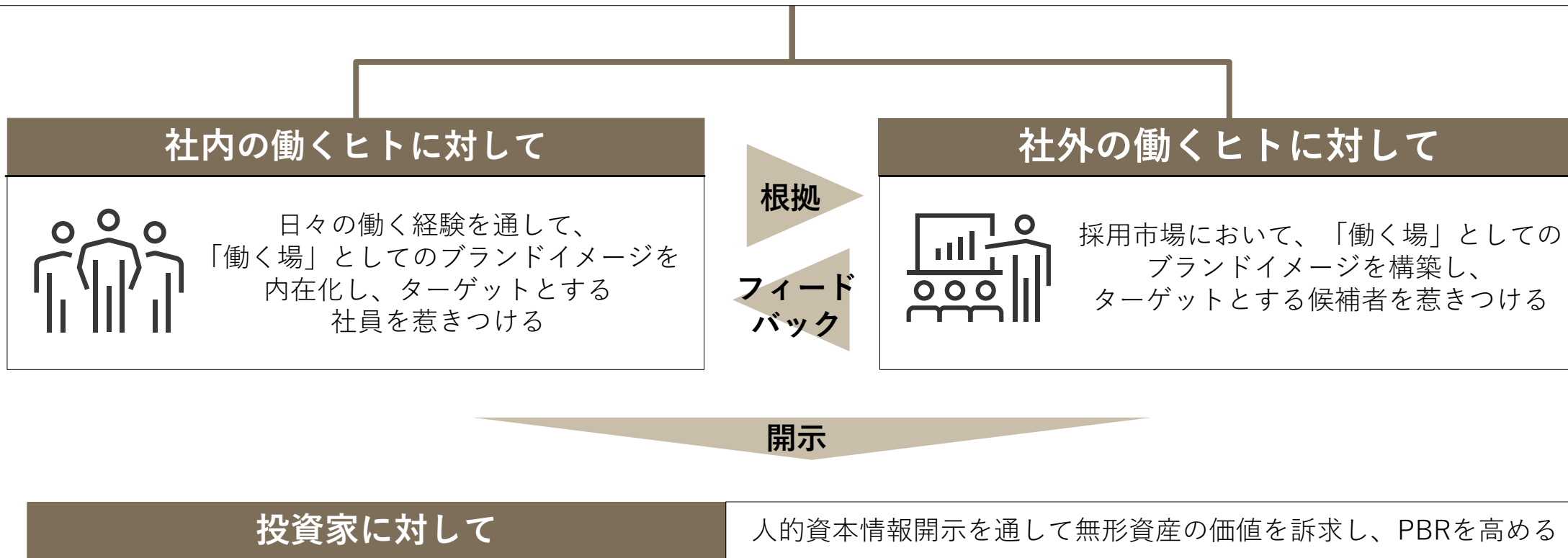


エンプロイヤーブランディングとは

欧米ではここ10年で、社内外への働くヒトへの魅力訴求を一貫した戦略のもとに行う「エンプロイヤーブランディング」という考え方が急速に広まっている

エンプロイヤーブランディング：Employer Branding

「働く場」としての統合されたブランドイメージを構築し、社内外のターゲットとする働くヒトを惹きつける取り組み



エンプロイヤーブランディング確立のための3つのポイント

先述の調査で明らかになった働くヒトを惹きつける3つの成功要因を鑑みると、**エンプロイヤーブランディングの確立には以下の3つのポイントを実行する必要**がある



【参考】EVP：Employer Value Propositionとは何か？

EVP(Employer Value proposition)とは、雇用主、すなわち「働く場」としての自社の提供価値であり、「なぜ私は他社でなくここで働くべきか？」という働くヒトからの問いに対する端的な答えであり、社内の人的な施策を打ち、社外に魅力的な訴求を行う上での**一貫した戦略**となる

大手ファストフードチェーン (BtoC)



1. Best For Customers

お客様のために行動できる権限を



2. Lead Yourself

自分次第でいくらでも成長できる機会を



3. A lot of Recognitions

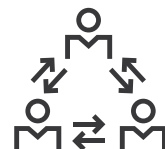
様々な軸で認め合う制度と文化を

大手業務ソフトウェアベンダー (BtoB)



1. Meaningful Work

社会とあなたにとって意味ある仕事を



2. With Good People

互いに刺激しあえる優秀な同僚を

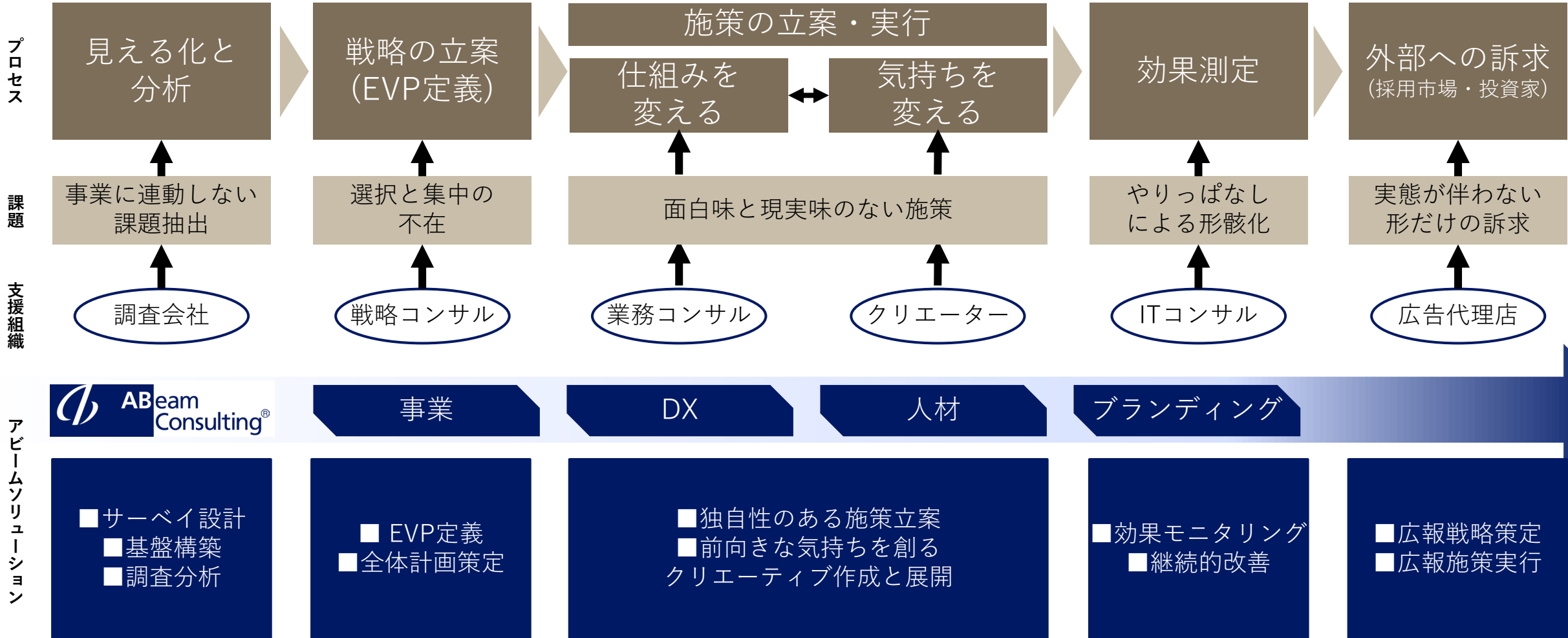


3. Competitive&Fair Reward

業界でも高く、そして公正な報酬を

エンプロイヤーブランディング向上支援

アビームコンサルティングはエンプロイヤーブランドを高めるためのトータルなご支援を提供している





アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。©2024 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.