

顧問先が「まずここ」に 選ばれるまでの5段階

—— 採用の地図の、読み方

「第一想起」という考え方

「第一想起」とは、候補者が「応募するなら、まずここ」と

最初に名前を思い浮かべる会社のことです。

顧問先がそこに入っているかどうか、採用が決まるかどうかを分けます。

地図を渡しても、 読めなければ持って行けない

エン・ミエールは、顧問先1社について「採用の地図」を1枚出します。印刷して、そのまま社長の前に置ける1枚です。

ただ、置いてだけでは話は始まりません。社長に向かって「いま、ここで止まっています」と指させて、はじめて意味があります。

地図と呼んでいますが、正確には要因ツリーです。「採用がうまくいく」という一つの結果を、それを作っている要因に上から順に割っていった図で、どの要因が小さいのかを目で探せるようにしてあります。

だから、こう使います

きれいに描くための図ではありません。上から順に「ここは大丈夫」「ここが小さい」と潰していった、最後に残ったところが、その顧問先のいま手をつける場所になります。

この冊子は、その1枚を指させるようになるためのものです。地図に出てくる言葉を、上から順に説明します。

この地図が答えること

「採用が決まらない」と言われたとき、原因は3つのどこかにあります。応募が来ないのか、来ても合わないのか、決まりかけて辞退されるのか。

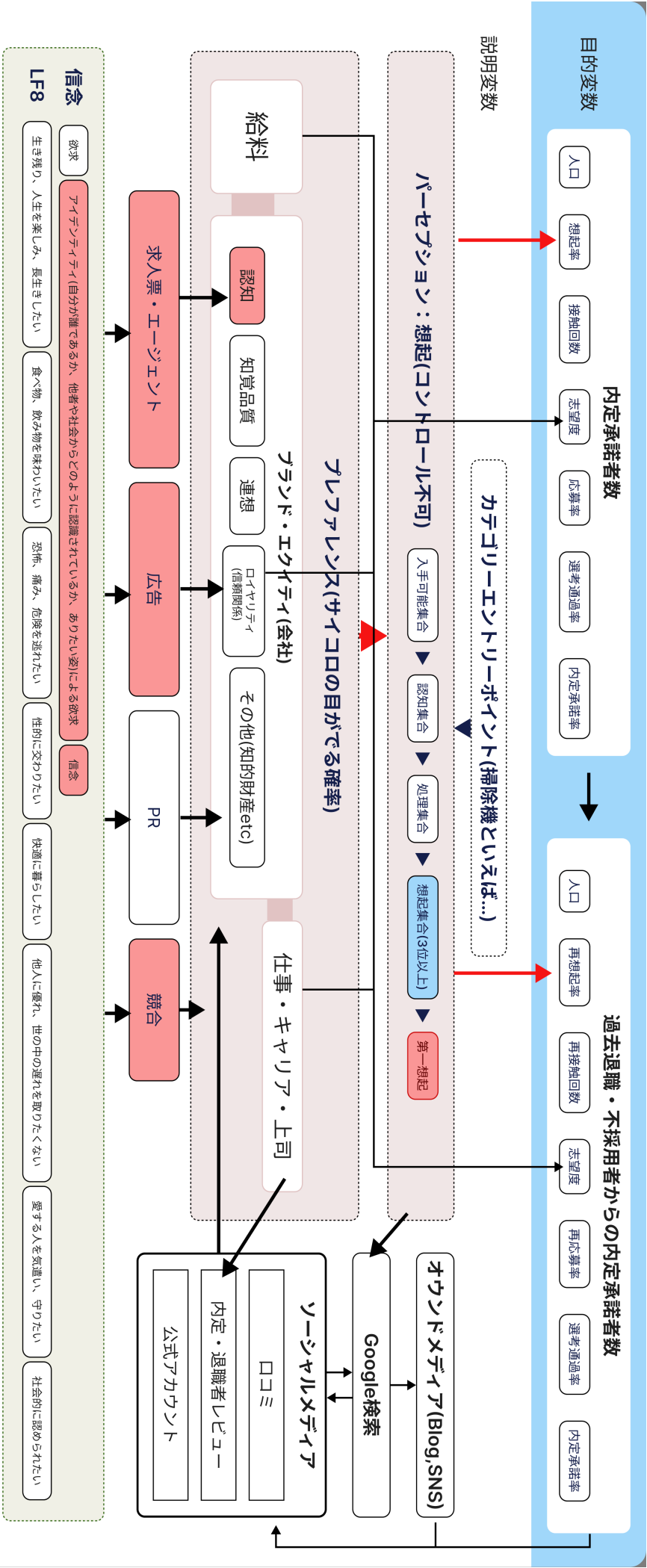
地図は、その3つのどこで止まっているかを分けるためのものです。

読む順番

いちばん上	採用成功を、何で測るか(目的変数)
そのすぐ下	目的変数を作っている7つの変数(人口・想起率・接触回数・志望度・応募率・選考通過率・内定承諾率)
その下	内定 $\div$ 想起 $\times$ 選ばれる確率 の2本に分かれる
さらに下	それぞれが、どんな要素でできているか
いちばん深いところ	人が動く動機。欲求・ありたい姿・信念
いちばん外側	打ち手。求人票・広告・PR・オウンド・口コミ

打ち手(求人票など)がいちばん外側にあることだけ、先に覚えておいてください。

採用の地図 顧問先1社について、エン・ミールが⑥でこの1枚を出します



上の帯——目的変数

内定承諾者数は7つの変数の掛け算。どれか1つがいざれば、
他を上げても動かない

まん中——説明変数

想起(コントロール不可)とアレフアレンス。第一想起は想起率・
接触回数に現れる

下の段——打ち手

求人票・広告・PR・競争。赤い矢印が、その打ち手がどこに効くか
を指している

この地図は1枚では完成しません。前に候補者の道のり(⑤)があり、後ろに打ち手の一覧(⑨)があります。打ち手→動かす感情(LF8)→志望動機が上がる→想起率・接触回数上がる→第一想起、という順につなが
ていきます。

採用成功を、何で測るか

地図のいちばん上には、目的変数が置かれます。何をもって「採用がうまくいった」とするかです。

これは顧問先ごとに違います。増員なのか、辞めないことなのか、費用なのか。ここを決めないと、下の枝はどこも動かさません。

増員・欠員補充

内定承諾者数

定着・早期離職の防止

定着者数(=内定承諾者数 × 定着率)

採用コストの削減

一人あたり採用コスト

社長に伺うのは「この採用がうまくいったと言えるのは、どうなったときですか」。その答えが、地図のいちばん上に入ります。

そして、内定は2本に分かれます

内定 ≡ パーセプション(想起)
× プレファレンス(選ばれる確率)

- ・想起 —— そもそも思い浮かべてもらえるか
- ・選ばれる確率 —— 思い浮かべた中で、選ばれるか

どちらが欠けても内定は出ません。応募が来ないのは前者、来ても合わないのは後者に寄っています。

「決まらない」を、7つの変数に割る

目的変数は、その下でさらに掛け算に分解されます。地図はここを1本の式として持っています。

内定承諾者数

人口 × 想起率 × 接触回数 × 志望度 × 応募率 × 選考通過率 × 内定承諾率

掛け算なので、どれか1つが小さければ、他をいくら上げても結果は変わりません。採用が決まらないというのは、この7つのどれかが小さいということです。

この7つは、地図のどこに属するか

人口

母集団そのもの。そもそも何人いるか

想起率・接触回数

ここが想起（パーセプション）。第一想起はこの2つに現れる

志望度

ここがプレファレンス（選ばれる確率）

応募率・選考通過率・内定承諾率

選考の中で決まる

「応募が来ない」と言われたとき、実際に小さいのは人口なのか、想起率なのか、接触回数なのか。ここを分けて求人票を書き直しても、当たるのは運です。

もう1本、別の母集団があります

地図は、新規とは別に、過去に辞めた方・過去に不採用にした方からのルートを持っています。

過去退職・不採用者からの内定承諾者数

人口 × 再想起率 × 再接触回数 × 志望度 × 再応募率 × 選考通過率 × 内定承諾率

※ 式はテンプレートです。再活用ぶんを分けて数えている会社は少なく、実際の数字は顧問先ごとに何うことになります。

一度は接点があった方たちなので、想起率ではなく再想起率になります。ゼロから知ってもらう必要がない層が、名簿の中にいるということです。

「まずここ」と思われるまでの5段階

候補者は、いきなり応募しません。5つの段階を通過して絞られていきます。地図ではこれを想起ファネルと呼びます。

下に行くほど人数は減ります。どこで減っているかが、打つ手を決めます。

入手可能集合

転職を考え始めていて、条件の上で自社が候補になりうる層

認知集合

自社を「知っている」候補者

処理集合

自社の情報を、自分から調べて検討している候補者

想起集合 (3位以上)

「応募してみようか」と名前が浮かぶ段階

第一想起

「まずここに応募する」と決めた状態

地図では、ここに但し書きが付いています

「パーセプション:想起(コントロール不可)」。この5段階は、会社の側から直接は動かせません。動かせるのはいちばん外側の打ち手だけで、想起はその結果として動きます。

どこで落ちているかの見分け方

- ・知られていない —— 認知集合が薄い。露出そのものが足りない
- ・知られてはいるが調べられない —— 処理集合で止まる。調べる先(自社の採用サイト)が無い
- ・調べられたが名前が浮かばない —— 想起集合で止まる。他社と区別がついていない
- ・浮かぶが1位でない —— 第一想起が取れていない。比較で負けている

求人媒体で動かせるのは、主に「認知集合」までです。処理集合から上は、調べた先に何があるかで決まります。

「○○といえば」の、○○を決める

第一想起は、何もないところでは起きません。候補者の頭の中には必ず入口があります。

「地元で腰を据えて働ける施工管理といえば」

「未経験から現場を任せてもらえる会社といえば」

この「○○といえば」の部分を、カテゴリーエントリーポイント (CEP) と呼びます。

CEPが決まっていないと、何が起きるか

候補者の頭の中に、その会社が入る棚がありません。

知られてはいる。調べられもする。それでも「応募してみようか」の場面で名前が浮かばない。

求人票をいくら書き直しても、この棚は作れません。棚は、その会社が何の会社として覚えられるかで決まります。

社長に伺うこと

「同じ地域の同業と比べて、御社が選ばれる理由は何だとお考えですか」

この答えが「給料」だけで終わるなら、CEPはまだ立っていません。給料は次の話で、しかも3本あるうちの1本にすぎません。

給料のほかに、2本あります

想起されたあと、実際に選ばれるかどうかがプレファレンスです。地図ではこれを3本に分けています。給料はそのうちの1本にすぎません。

給料

相場に対してどこにいるか。上げられないなら、残り2本で戦う

ブランド・エクイティ

会社そのものが持っている資産。下に5つに分かれる

仕事・キャリア・上司

何を任されるか、どこまで行けるか、誰の下で働くか

ブランド・エクイティの中身

認知

そもそも名前を知られているか

知覚品質

「ちゃんとした会社だ」と思われているか

連想

社名を聞いて、何が思い浮かぶか

ロイヤリティ(信頼関係)

いまいる社員が、辞めずに勤めるか

その他(知的財産など)

特許・工法・許認可など、その会社にしかない資産

中小企業がここで勝てる理由

給料で大手に勝つのは難しい。ですが残りの2本は、規模と関係ありません。

「何を任されるか」は、小さい会社のほうが早く大きくなります。

「誰の下で働くか」は、社長との距離が近いほど具体的に語れます。

「いまいる社員が勤めるか」は、人数ではなく中身の話です。

求人票にこの話が1行も入っていない会社が、多くあります。

人が動く、8つの欲求

地図のいちばん深いところには、動機が置かれます。欲求・ありたい姿・信念の3つです。

そのうち欲求については、8つに整理されています。人が生まれつき持っていると言われるもので、学習で身につくものではありません。

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1 生き残り・人生を楽しむ・長生きしたい | 5 快適に暮らしたい |
| 2 食べ物・飲み物を味わいたい | 6 他人に優れ、世の中の遅れを取りたくない |
| 3 恐怖・痛み・危険を逃れたい | 7 愛する人を気遣い・守りたい |
| 4 性的に交わりたい | 8 社会的に認められたい |

採用で効くのは、たいてい3つです

8つ全部が効くわけではありません。この会社・この職種で本当に効くものだけを選びます。

中堅の建設・技術系でよく効くのは、3(危険を逃れたい=いまの職場への不安)、6(他人に優れたい=技術を身につけたい)、7(愛する人を守りたい=家族と地元)です。

どれが効くかは会社によって変わります。決めつけずに、社長とペルソナから確かめます。

あわせて「ありたい姿」と「信念」も置きます。「どんな職人になりたいか」「腕は現場でしか身につかない」といった、その人が持っている像と思い込みです。

求人票は、ここにありますが

ここまでが、地図の内側です。目的変数があり、想起と選ばれる確率に分かれ、その下に動機がある。打ち手は、そのすべてのいちばん外側に置かれます。

求人票・エージェント

出稿量と原稿。動かせるのは主に認知集合まで

広告

同じく認知を広げる

PR

第三者に語らせる

競合対比

同じ地域の他社との違いを立てる

オウンドメディア

自社の採用サイト・Blog・SNS → Google検索

ソーシャル

口コミ・内定者や退職者のレビュー・公式アカウント

だから、求人票を直して効くのは1つだけです

求人票が届くのは、想起ファネルの下の方 —— 入手可能集合と認知集合です。

調べた先に何もなければ、処理集合で止まります。

他社と区別がつかなければ、想起集合で止まります。

選ばれる確率（給料以外の2本）が語られていなければ、面接まで来ても合いません。

これは求人票の書き方の問題ではなく、打ち手がいちばん外側にあるという構造の問題です。

顧問先が「もっと出しましょう」と言われ続けているなら、外側の1つだけを増やしている状態です。

想起は、直接は動かさません

地図の中で、想起のブロックには「コントロール不可」と書かれています。会社の側から候補者の頭の中を直接いじることはできない、という意味です。

動かせるのは、いちばん外側の打ち手だけです。だから第一想起は、次の連鎖でしか取れません。

読み方

打ち手 → 動かす感情(8つの欲求) → 志望動機が上がる → 想起率・接触回数が上がる → 第一想起

打ち手を1つだけ見て「効果があるか」を判断できないのは、このためです。感情を動かしていなければ、途中で切れます。

だから、この地図は1枚では完成しません

地図の前には候補者の道のり(どの場面で何を感じるか)があり、後ろには打ち手の一覧があります。地図は、その2つをつなぐために真ん中に置かれています。

候補者の道のり → この地図 → 打ち手の一覧

エン・ミエールでは⑤・⑥・⑨として順に出てきます。⑥だけを見ても、どの打ち手がどの感情を動かすかは分かりません。

顧問先に渡すときは、この順で指します

1 目的変数

「この採用がうまくいったと言えるのは、どうなったときですか」

2 7つの変数

そのうち、いま小さいのはどれか

3 想起か、選ばれる確率か

小さい変数が、地図のどちら側にあるか

4 打ち手

その側に効く打ち手は、外側のどれか

ここまでを紙の上で指せるのが、地図を1枚出す意味です。「もっと出しましょう」以外の答えが、はじめて出せます。

3つの場面は、地図のどこか

採用が決まらない理由は3つしかありません。応募が来ないのか、来ても合わないのか、決まりかけて辞退されるのか。

この3つは、地図の別々の場所に対応しています。

01

応募が来ない

想起ファネル(入手可能集合 → 第一想起)

打ち手: 求人票・広告・オウンド・口コミ。ここだけが「露出」の話です

02

来ても合わない

プレファレンス + 動機

誰に向けて何を言うかが決まっていない。給料以外の2本と、8つの欲求のどれに効かせるかの話です

03

決まりかけて辞退される

選考 → 内定 → 承諾

候補者が知りたいことを、選考の途中で渡せていない。求人票では動きません

求人票を直して効くのは、01だけです

02と03は、地図の別の場所にあります。求人票はそこまで届きません。

社長に「いま、ここで止まっています」と言えるのは、この対応が頭に入っているからです。

4つの数字で、どこかが分かります

社長がその場で答えられる数字だけで、7つの変数のどれが小さいかを絞り込めます。過去1年について伺います。

- ① 「求人を出して、応募は何件ありましたか」
- ② 「そのうち、面接まで進んだのは何人ですか」
- ③ 「そのうち、内定を出したのは何人ですか」
- ④ 「そのうち、入社したのは何人ですか」

読み方

①が少ない

01 応募が来ない。小さいのは人口・想起率・接触回数のどれか

①→②で大きく減る

02 来ても合わない。小さいのは志望度

③→④で減る

03 決まりかけて辞退される。小さいのは内定承諾率

この4つを書き込む紙を、巻末に付録としてつけています。印刷して、顧問先に会う日にお持ちください。

ここまでが、この冊子でできることです

どこで止まっているかは、分かります。

ですが、どう直すかは出てきません。

直す順番と中身は、その顧問先の事業・ペルソナ・競合によって変わります。エン・ミエールは、そこを12の工程で組み立てて、1枚の地図と採用サイトにして出します。

この冊子でやったこと

採用成功を目的変数に置き、7つの変数に割り、想起と選ばれる確率に分け、いちばん深いところの動機まで降りて、いちばん外側の打ち手に戻ってきました。

顧問先の前でこの順に指せれば、「もっと出しましょう」以外の答えが出せます。

顧問先に聞く、4つの数字

社長がその場で答えられる数字だけで、7つの変数のどれが小さいかを絞り込めます。過去1年について伺い、この紙に書き込んでください。空欄のままでも構いません。

顧問先(会社名)

伺った日

① 「求人を出して、応募は何件ありましたか」		件
② 「そのうち、面接まで進んだのは何人ですか」		人
③ 「そのうち、内定を出したのは何人ですか」		人
④ 「そのうち、入社したのは何人ですか」		人

読み方

①が少ない → 01 応募が来ない

小さいのは 人口・想起率・接触回数 のどれか。露出か、調べる先か、区別か

①→②で大きく減る → 02 来ても合わない

小さいのは 志望度。誰に向けて何を言うかが決まっていない(給料以外の2本と、8つの欲求)

③→④で減る → 03 決まりかけて辞退される

小さいのは 内定承諾率。知りたいことを選考の途中で渡せていない。求人票では動かない

どこで止まっているかは、この4つで分かります。どう直すかは、顧問先の事業・ペルソナ・競合によって変わります。

社長がおっしゃったこと(そのままの言葉で)

採用を、1枚の地図にする

エン・ミエールは、顧問先1社について、①要件定義から⑫コンテンツまでの12の工程を順に通し、1枚の採用の地図と、公開できる採用サイトにして出します。

先生が答えていない項目を、勝手に埋めることはありません。

enmiere.enmore.tokyo/partner

enmore / 福村 崇哲