

<経営行動科学学会発表資料>

# 採用における組織エージェントの役割

～インタビュー調査を通じた探索的検討～

碓 邦生、中村 天江、田中 勝章  
リクルートワークス研究所

Recruit  
Works  
Institute

## 問題意識

Recruit  
Works  
Institute

- 採用活動は、多様なプロセスやタスクを内包する複雑な活動であり、関係するステークホルダーも多い。
- 企業競争力の源泉となる優れた人的資本を形成するために、経営や事業戦略と統合的な採用を行うことの重要性が高まっている。
- 経営者や部署の採用担当者などの、多様なステークホルダーの行動に一貫性を持たせなくてはならない一方で、その多くは採用の専門家でもなければ、採用に対する責任を必ずしも担っていない。

採用活動の全体最適を如何に図るかが課題となる。

## ■Barber (1998) による採用における主体者の4類型

- ① 求職者 (Applicant)  
これから働こうという立場にある個人や、働きながらもキャリア転換のために求人を探している個人
- ② 組織 (Organization)  
雇用者となる企業や行政機関、団体などの組織
- ③ 組織エージェント (Organizational Agent)  
組織の採用活動を推進・実行する担い手
- ④ 外部関係者 (Outsider)  
求人を広報するために必要とされる組織外の関係者  
例) 人材紹介会社、リファールルの仲介者など

### ⇒ 研究の限界

先行研究では、①求職者に焦点を当てた研究がほとんどを占め、②、③、④の役割や関係性について、ほとんど検討されてこなかった。

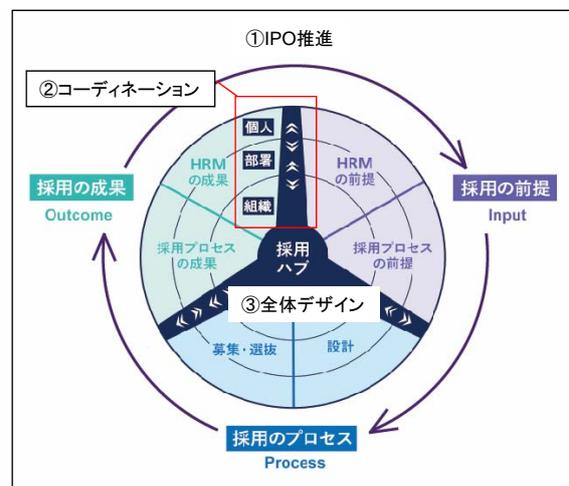
## ■戦略的採用研究で指摘された「採用活動の一貫性」の重要性

- ① 階層間(組織、チーム、個人)の一貫性
- ② 採用プロセスの一貫性 (Gully et al., 2014; Phillips & Gully, 2015; Ployhart and Kim, 2014)

### ■組織エージェントと対応する概念として「採用のハブ機能」を提唱(中村ら 2016)

\* 採用活動に一貫性を持たせるための人事部の機能に注目

- ① Input-Process-Outcomeの推進
- ② 多様な関係者のコーディネーション
- ③ 採用活動全体のデザイン



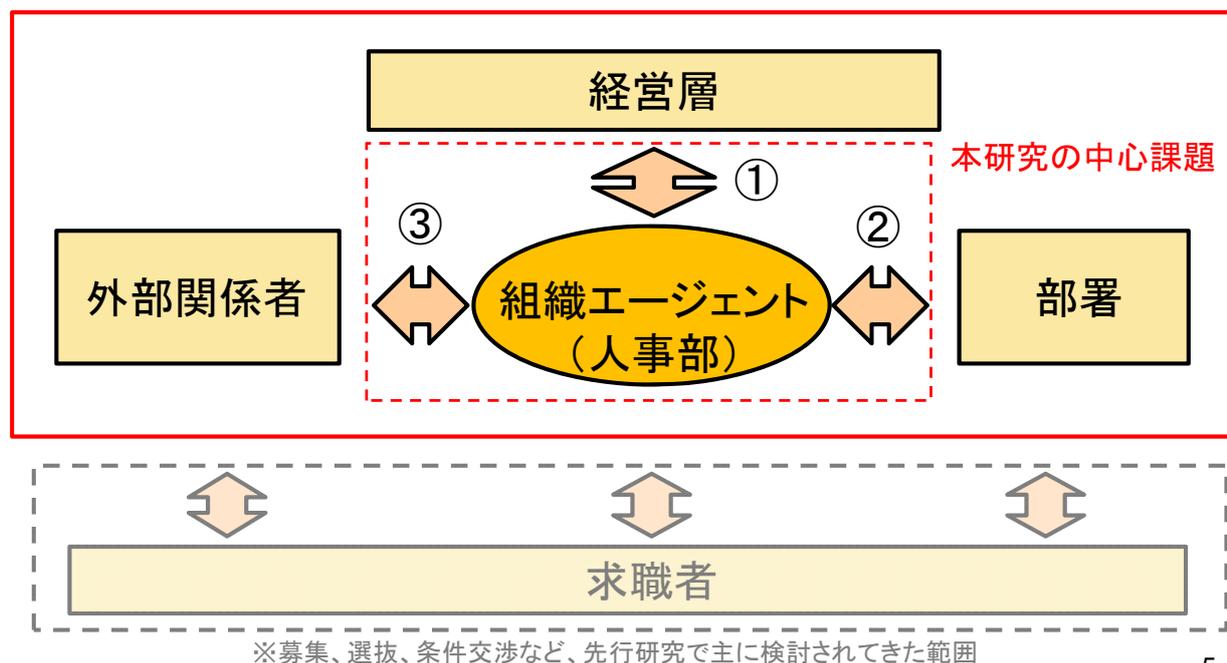
出典 中村ら(2016)「戦略的採用論」、リクルートワークス研究所

### ⇒研究の限界

多様なステークホルダーの間で一貫性を確保することの重要性が理論的には示されているものの、定量や定性等の調査によって確認・検証されていない<sup>4</sup>

## 本研究の目的とモデル

本研究では、組織エージェントに着目し、組織や外部関係者との関係における役割についてインタビューから明らかにする。



## 研究の方法

採用に関わる実務家20名に対して、半構造化インタビュー調査

### 【質問例】

- ・ 事業戦略を踏まえた採用を行うために、誰がステークホルダーとなるか？
- ・ 事業戦略と採用を繋げるために、人事の果たす役割はどのようなものか？
- ・ 事業戦略と採用を繋げる上で、どのような課題に直面したか？

企業	業種	売上	従業員数	対象
A社	製造業	121,000億円	22,000名	10名(人事部)
B社	金融業	23,000億円	5,000名	1名(人事部)
C社	商社	69,000億円	68,000名	1名(人事部)
D社	IT関連	未公開	600名	2名(人事部 1名、部署 1名)
E社	人材関連	2,200億円	3,600名	3名(人事部 2名、部署 1名)
F社	人材関連	1,200億円	1,500名	2名(人事部 1名、部署 1名)
G社	人材関連	1,100億円	3,300名	1名(人事部 1名)

- 事業戦略と採用目標の一致: 事業戦略を理解し、採用のターゲットとなる人材を明らかにすることが組織エージェントに求められる。

将来の業界がどうなっていて、うちの競争力とか、ビジネス戦略が何かというのがまず基本にあって、それに必要なリソースとか、その領域ごととか質ごとの準備状況ってのは、今の会社の状況に対して、どのような状態になってればいいのかというところをちゃんと整理をするっていうことの中で、今、何が一番ポイントになるかっていうことだと思うんです。(中略)ここが先制で結構やれないと、結局、領域ごとに人が足らないと。やっぱそれで、ね、採れる限度ってのやっぱありますから。(A社、人事部副部長、製造業、男性、50代)

- 経営層の巻き込み: 経営層とコミュニケーションをとって、事業戦略を遂行するために、どのような人材が必要なのか、経営層の理解を進め、メッセージを引き出すことが求められる。

経営戦略と人事がやっていることがきちっとアライメントがとれてるのかっていうのはとても重要な視点だと思います。(中略)経営者をして、何を言わせるかっていうことに我々がちゃんと背景とかもよく説明を、きれいに説明してやって「だから、こうですよ。だから、あとこういうメッセージ出してください」っていうのを、こっちは仕掛けなきゃいけない。

(C社、人事部長、商社、50代、男性)

- コミットメントの引出し: 採用に対するコミットメントの高さにはバラツキがあるため、組織エージェントが主体となって、コミュニケーションを図り、採用担当者からのコミットメントを引き出さなくてはならない。

一番まずいのは、やっぱり業務に忙殺されてしまい、採用にコミットできないことですね。皆さんそうなんですけど、業務に忙殺されているので、例えば採用の責任がブロック長にあたりはするんですけど、そのレベルでも普段忙しかったりするので、採用するのに、事務の人に「じゃあ、これやっという」と投げってしまうのですが、そこに付加価値はつかないわけですね。

(E社、人事部採用担当、人材関連、30代、男性)

- 要件定義の言語化: 部署の採用担当者は、人手が必要だというニーズがあっても、どのような要件を持った人材が必要なのか、言語化する。

ウォント、マストが、ウォントだけ積み上げてくと、そんな人いねえよ、みたいな話に当然なるので、あとは多分年齢によってマスト、ほんとミニマムマストのところを洗い出していきます。求める要件変わるので、(中略)じゃ、その人って、こんな要件レベルで、このレベルであれば、この年齢だったら、一旦会いたいと思うかもね、みたいなことをどんどん言語化してくっというイメージです。

(D社、人事部採用担当、IT関連、30代、女性)

- アウトソーサーのマネジメント: 大手か中小かなどのアウトソーサーの特性や地域特性に応じて、アウトソーサーを選択し、自社の事情に明るいアウトソーサーとなるように教育し、働きかけていくこと

仕入側の観点から言ってしまうと、やっぱり広報の仕方がエリアによって全く違うので、募集広告ですね、求人媒体が浸透してるエリアもあれば、あんまり求人媒体が浸透していないエリアもあるし、広報の仕方ですかね、どうやって告知を出していかってというのは結構課題でもありますね、難しさでもある。

(E社、人事部採用担当、人材関連、30代、男性)

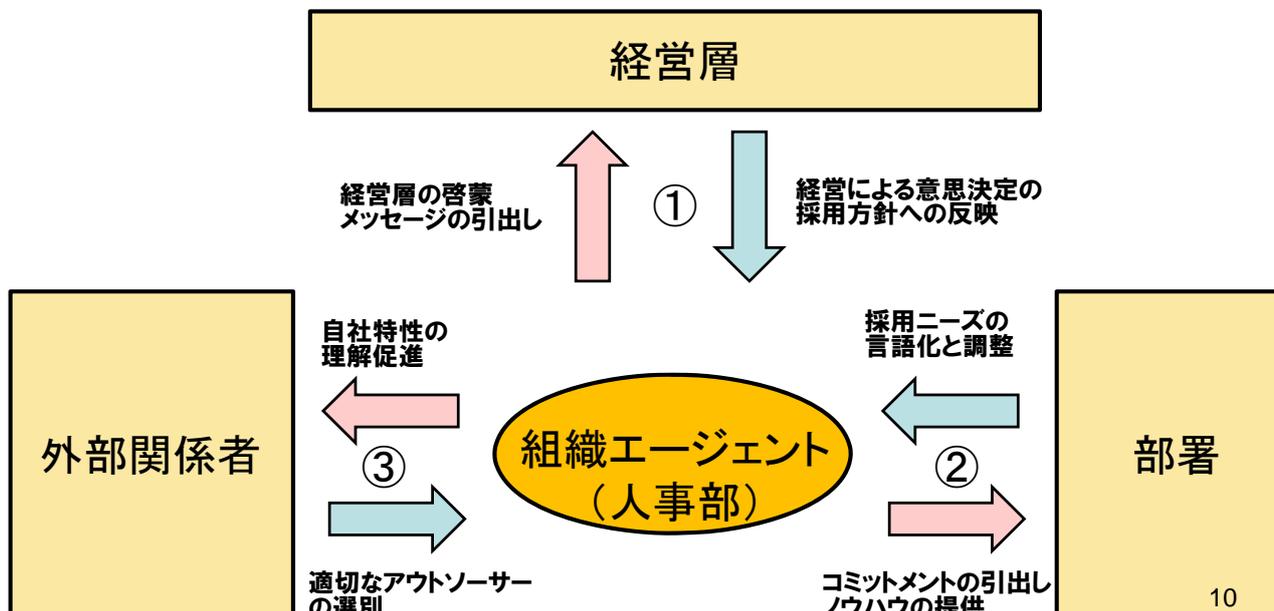
どちらかというと、ちょっと中小の、ちゃんと理解じゃないけど、会社さんで、どうやって(自社の採用事情についてよく理解している業者を)多くつくれるかっていうのと、やっぱり大手(の人材紹介業者)は集客がやっぱできるので、そこにできるだけ、担当の方にまで伝わるぐらい簡単に要件を伝えられるかっていう。多分なかなか、担当の方も(エンジニア経験があるわけではないので)、実際にエンジニアの仕事って理解するのが難しいです。

(D社、人事部採用担当、IT関連、30代、女性)

## インタビュー調査の結果

採用活動の全体最適を図るために、組織エージェントは各ステークホルダーに対し双方向の影響力を発揮し、コーディネーションを行っていた。

- ➡ 情報の集約と調整による人材要件の共通言語化
- ➡ 各ステークホルダーを巻き込み、啓蒙し、採用活動へのコミットメントを高める



### 〔採用活動を取り巻く環境〕

- 採用活動は、組織の経営トップからメンバーに至るまで、多様なステークホルダーが関わってくるものの、その多くが採用や人事の専門家ではない。
- 社外のリクルーターや人材紹介会社など、外部関係者も、採用に関する一般的な知識はあるものの、自社の特徴や特性について明るわけではない。

### 〔組織エージェントによる全体最適〕

採用活動の全体最適を図るために、組織エージェントは各ステークホルダーに対し、双方向の影響力を発揮し、コーディネーションを行っていた。

➡ **情報の集約と調整による人材要件の共通言語化**

➡ **各ステークホルダーを巻き込み、啓蒙し、採用活動へのコミットメントを高める**

### 〔本研究からの示唆〕

先行研究の多くが、組織と求職者の相互作用(如何に募集するか、選抜時にどのようなバイアスがあるかなど)に焦点をあててきた。しかし、採用活動は、(ひとりの)求職者に対し、経営者、受入れ部署、アウトソーサーといった多様なステークホルダーが関与する人事活動である。そのため、組織内で整合性をとる重要性が浮かび上がった。そして、組織エージェント(人事部)がそのような全体最適を図る役割を担っている。

## 本研究の貢献と限界

### □ 本研究の貢献

先行研究では十分に検討されてこなかった採用企業内の役割分担や連携について調査し、多様なステークホルダーと複数の工程からなる採用活動の全体最適を図るうえでは、組織エージェントによるコーディネーションが重要となることを明らかにした。

### □ 限界

本研究は、日本企業の採用関係者に対するインタビュー調査の結果であり、定量調査によって、妥当性の検証をする必要がある。海外の採用においても適応できるのか追加検証が求められる。