

採用変革に関する考察

——包括的理論モデルの構築を通じて——

中村 天江 リクルートワークス研究所・主任研究員

構造的な人材不足の中、企業は採用活動の変革に迫られている。しかし、採用活動を包括的にとらえ、その変革について探索した研究はほとんど存在しない。そこで本研究では、採用活動の包括的な理論モデルを構築し、そのモデルをもとに採用変革のメカニズムについて検討した。考察を通じ、採用変革のフィードバックループの構造を明らかにし、採用変革を牽引するエージェントの重要性を主張する。

キーワード： 採用, ダブルループ学習, 変革エージェント, 人事, 戦略的リクルートメント

目次

I. 採用変革の必要性

I-1. 人材獲得をめぐる状況

I-2. 採用変革研究の要諦

——「構成」と「変革」——

II. 研究概念の定義

II-1. 「採用」が含む範囲

II-2. 「変革」のとらえ方

III. 先行研究の概観

III-1. 包括的な理論研究

III-2. 既存研究の限界

IV. 「構成」モデルの構築

V. 「変革」に関する考察

V-1. ホイールモデルによる説明

V-2. フィードバックループの構造

V-3. 変革エージェントの重要性

VI. 総括

VII. 本研究の貢献と課題

I. 採用変革の必要性

I-1. 人材獲得をめぐる状況

世界的に人材獲得をめぐる競争 “War for

Talent” が激しくなっている。The Boston Consulting Group (2014) は、世界各国でビジネスの高度化や高齢化により、人材の確保が難しくなり、とりわけハイスキルな人材でその傾向が顕著だと予測する。人口減少と少子高齢化が進むわが国でも、人材不足への懸念は強く（リクルートワークス研究所 2015）、79.9%もの企業が2025年頃には「優秀な人材の確保が現在より難しくなっている」と回答する調査も存在する（リクルートマネジメントソリューションズ 2013）。

このように人材獲得をめぐる競争が激しくなる中、企業は採用変革の必要性に直面しつつある。もともと人材採用は企業の競争優位に直結する人事施策であり、採用を最重視しているリーディング・カンパニーはグーグルなど枚挙にいとまがない（Schmidt and Rosenberg 2014）。効果的な採用は、組織の成長と存続のために最も重要な人事機能だと Taylor and Collins (2000) はいう。

ところが、意外なことに、採用変革に焦点をあてた研究は、海外をみてもほとんど行われていない。いくつかの取り組みはみられるものの（田中ほか 2016；服部 2016）、体系的に研究されるとはいいがたい状況にある。この状況は、採用の各工程や、組織の変革に関して膨大な研究蓄積が存在するのと対照的でさえある。

I-2. 採用変革研究の要諦

——「構成」と「変革」——

なぜ採用の変革研究は限られているのだろうか。

人事諸活動には、「構成 (configuration)」と「変革 (transformation)」の二つの局面があると Mintzberg et al. (1998) はいう。ここでいう「構成」とは、人事活動を行うために必要な諸要素を抽出し、関係性を記述したものだ。変革前の状況が記述できていてはじめて、何から何に変えたのかを描写できる。つまり、採用の「変革」を研究するには、採用の「構成」が記述できていることが大前提となる (中村 2016a)。

だが、Gully et al. (2014) が指摘するように、採用の個別の工程や事象、たとえば選抜に関しては膨大な蓄積があるのに対し (Hausknecht et al. 2004), 経営レベルでの採用研究は 2000 年代に入り急増している発展途上で、他の人事諸活動ほど研究が成熟していない。その結果、採用の全体像を把握する研究は Barber (1998) などに限られている。

採用変革の研究を進めるためには、まず企業の採用活動の「構成」を描写するところから取り組む必要がある。

そこで本研究では、採用活動全体の「構成」を表す包括的な理論モデルを構築し、そのうえで採用の「変革」に関する考察を行う。

II. 研究概念の定義

II-1. 「採用」が含む範囲

日本における「採用」とは、外部労働市場からの人材調達を意味する。一方、英語圏の文献では、内部労働市場も含まれることが少なくなく、日本語の「採用」と完全に一致する概念は存在しない (中村 2014)。服部ほか (2014) は、「リクルートメント (recruitment : 募集)」と「セクション (selection : 選抜)」を合わせたリクルートメント&セクションが、日本

語の採用に近いという。リクルートメントとは、組織が潜在的な従業員を特定し、ひきつけることを主たる目的として行う一連の施策や活動であり、セクションとは、そのような潜在的従業員の集団の中から適切な人材を絞り込む活動のことである (Barber 1998; Orlitzky 2010)。一方、Phillips and Gully (2015) は、経営者のリーダーシップや組織の競争優位の確立など、通常のリクルートメント研究では包含されない、かなり広範な諸要素まで戦略的リクルートメントのモデルに含めている。ハイアリング (hiring) という用語も使われることもある (Marsden 1998)。

このように各概念が示す範囲は、研究によってかなり幅がある。本研究では、企業の人材調達に関連する諸活動・諸要素を総称して「採用」と呼ぶこととする。

II-2. 「変革」のとらえ方

変革に関しても様々なとらえ方がある (小沢 2015)。本研究では、採用に関して、先行研究でおそらく最も包括的な Phillips and Gully (2015) のモデルを拡張して考察を行うため、そのモデルと整合的な変革概念として、Argyris (1976) が提唱した「ダブルループ学習 (Double - Loop Learning)」という概念を援用する。

シングルループ学習とは、組織がすでに有している考え方や行動の枠組みにしたがって問題解決をはかっていくことである。一方、ダブルループ学習とは、既存の枠組みを捨てて、外部の新しい考え方や行動の枠組みを取り込むことだ (Argyris 1976)。

本研究でダブルループ学習という概念を用いるのは、採用の構造改革では、慣性を断ち切る必要があるからだ。煩雑なタスクと多様な関係者の集合体である採用活動は、ともすればプロセスのオペレーションに終始し、それがルーティンとなりやすい。ルーティンの中での採用活動の見直しは行われても、ルーティンの外にある状況や要素は考慮されない事態が往々にして発生する (中村ほか 2016)。だが、外部環境の変化にともなう採用変革では、このよう

な慣性を断ち切り、通常の採用プロセスの外にある情報や構造を取り込むことこそ必要となる。これは、ダブルループ学習に他ならない。

逆にいえば、本研究では、通常の採用プロセスの中での変化は、採用活動の変革とはとらえず、採用プロセス以外の諸要素を考慮した採用活動の変化のみを検討の対象とするということでもある。

Ⅲ. 先行研究の概観

Ⅲ-1. 包括的な理論研究

採用活動全体の「構成」を表すような包括的な研究はきわめて限られている。主だった研究をあげておきたい。

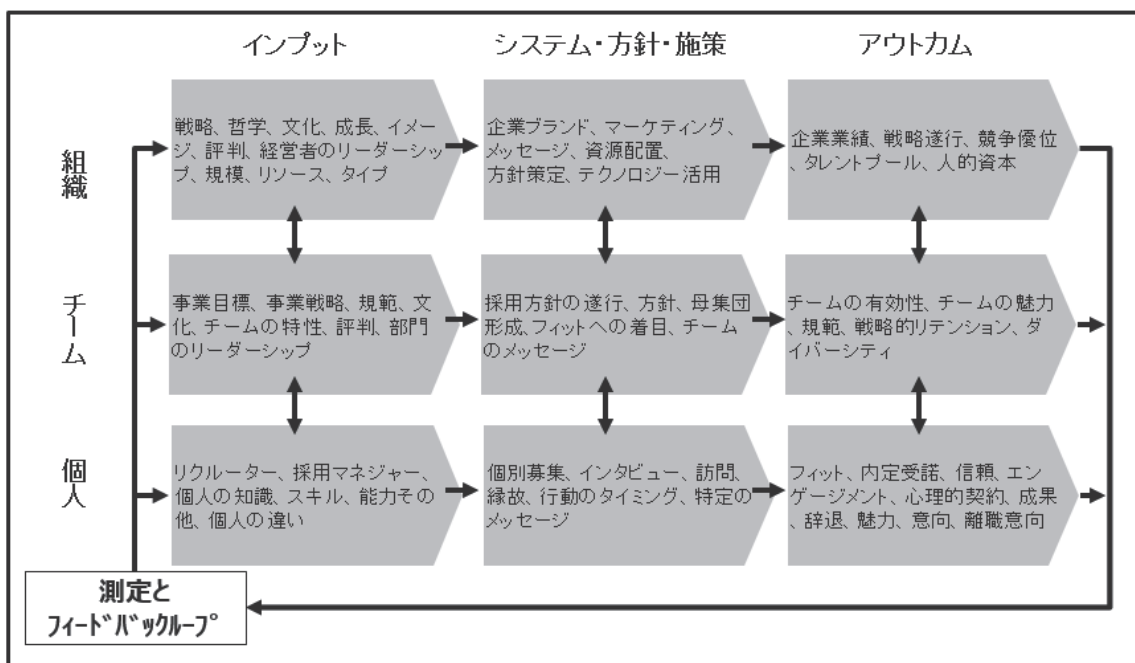
包括的な理論研究の嚆矢は、Wanous (1991) である。Wanous は組織参入を [リクルートメント] [セレクション] [オリエンテーション]

[ソーシャライゼーション (社会化)] の4ステージに分類した。人材の組織参入を、募集・選抜だけにとどまらず、入社後の社会化までを含めたことに特徴がある。

次いで、Barber (1998) がリクルートメントのメカニズムを、[主体 (actor)] [施策 (activity)] [成果 (outcome)] [文脈 (context)] [工程 (phase)] という5次元に分解した。成果には、募集の誘引結果だけでなく、採用後の要素や組織業績なども含まれている。主体に関しては、求職者に焦点をあてた研究は多数あるものの、採用組織側の主体についてはほとんど研究がないと指摘している。

Breaugh and Starke (2000) は、[目標] [リクルートメント戦略の展開] [施策] [介入] [成果] からなるプロセスモデルを提示した。モデルはその後改良が続けられ、Breaugh (2014) では、リクルートメント活動は、目標設定から始まり募集の成果を受け、再度、募集の目標や

図表1 Phillips and Gully (2015) の戦略的リクルートメント・モデル



※Phillips and Gully (2015) から一部抜粋

施策が見直されるフィードバックループ構造を有したモデルとなっている。これは採用プロセスに閉じたシングルループ学習のモデルといえよう。

Phillips and Gully (2015) は、採用活動を、複数の組織階層が関わる、前提 (Input) → プロセス (Process) → 成果 (Outcome) の I-P-O 構造をもつモデルとして提示した。図表 1 が示すように、前提 (Input) や成果 (Outcome) には、既存の募集・選抜研究では注目されてこなかった多様な要素が包含されている。また、組織階層という Barber 理論の主体次元も考慮している。採用モデルにおける主体の組み込みは、既存研究にはなかったもので、組織階層間の垂直方向の調整の考察は示唆に富んでいる。Breugh モデルと同様のオープンエンドのループ構造をもち、「測定とフィードバックループ」によってそれが循環するとしている。ただし、フィードバックループのメカニズムについてはほとんど言及していない。

これらの先行研究から、採用活動の「構成」は三つの観点で特徴づけられるといえよう。第一に、採用の成果には、業績など入社後の要素も含まれるということである。第二に、採用活動において、組織階層という主体に焦点をあてる必要が出てきている。第三に、採用プロセスはオープンエンドのループ構造を有している。ただし、そのループがどのようなメカニズムで回るかについては検討されていない。

III-2. 既存研究の限界

Phillips and Gully モデルは、採用活動を組織階層も含め包括的に描写したという点で、画期的で、包括的理論モデルの現時点の到達点といえよう。だが、看過できない二つの欠落点も内包している。

第一の欠落点は、その存在は指摘しているものの、具体的な考察が行われていないフィードバックループのメカニズムである。採用を前提 (Input) → プロセス (Process) → 成果 (Outcome) の I-P-O 構造として示したものの、成果に組織業績や競争優位性の確立まで含

んでいるため、採用活動のフィードバックループにおいて、成果を判断する時間軸と、次の募集活動を開始する時間軸がずれるという事態が発生する。たとえば、新規事業の開発のための人材採用では、採用した人材によってその成果があがるのに数年かかるのに対し、次の採用は翌年には始まるということが起こりうる。こうなると、成果を判断して、次の採用活動を見直すというフィードバックループは、自然に回るとはけっしていうことができない (中村 2016b)。採用の成果として、人数の充足や内定受諾率だけでなく、業績や仕事のパフォーマンスも含みえるということは、Barber (1998) や Breugh (2014) でも主張されており、採用活動のフィードバックループのメカニズムに関する、丁寧な検討が求められる。

第二の欠落点は、主体 (actor) に関するものである。組織の人的資本の形成に関する Ployhart (2004; 2006) のマルチレベルの議論を受け、Phillips and Gully (2015) は、採用活動に組織階層という概念を組み入れた。採用活動において、組織 (Organization)、部署 (Business Unit, Team)、個人 (Individual) というそれぞれの組織階層での認知や行動が整合的であるほど、採用の精度が高まると主張する。主体とプロセスを統合し、既存研究から著しい進歩を遂げているものの、採用活動において重要な主体である人事部の機能をこのモデルではとらえることができていない (中村 2014)。中央集権的な情報システムを有す組織では、人事部が採用活動に大きな影響力をもつことが知られており、人事部の機能に関しても検討が必要である (Jacoby 2005; 平野 2006)

1

以上から、採用活動の全体を記述するには、先行研究の枠組みに加え、フィードバックループが回るメカニズムの解明と、採用に関わる主体についての丁寧な検討が必要といえよう。これらの課題を克服すべく、IV章で採用の「構成」に関するモデルを構築し、そのモデルをもとにV章で「変革」について考察する。

IV. 「構成」モデルの構築

本章では、採用活動の「構成」を表す包括的理論モデル「ホイールモデル」を構築する。

先行研究の再検討と、新たに行ったインタビュー調査をもとに、Phillips and Gully モデルを三つの観点で拡張した。第一に、前提 (Input) → プロセス (Process) → 成果 (Outcome) の3カテゴリーを6カテゴリーに分解した。第二に、ボックス&アローのプロセスモデルから、円環状のモデルに変更した。第三に、その円環の中心に「採用ハブ」という機能をおいた。

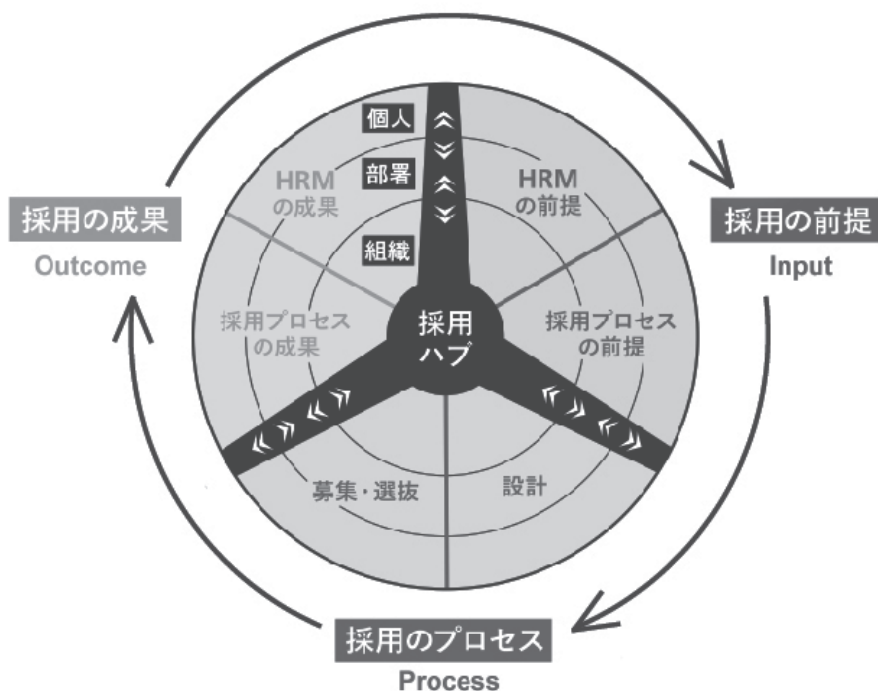
モデルの原型は、筆者が責任者をつとめる研究プロジェクトの中で、共同研究者らとともに提示したものである (中村ほか 2016; 碓ほか 2016)。モデルの骨格を図表2に示した。モデルに含まれる細かい要素は補足に譲り、ここではその構築過程を説明する。

① 3つのメインカテゴリーを6つのサブカテゴリーへ分解

第一に、ホイールモデルでは、先行研究の前提 (Input) → プロセス (Process) → 成果 (Outcome) の3カテゴリーを、それぞれ二つのサブカテゴリーに分け、6カテゴリーとした。

具体的には、採用の成果 (Outcome) というメインカテゴリーを「採用プロセスの成果」と、「HRMの成果」という二つのサブカテゴリーに分解した。募集人数や内定辞退率の目標達成というような募集・選抜の直接の成果と、組織風土の醸成や競争優位の確立といった採用の波及的成果は、入社後の様々な要因に影響を受けるかどうかという点でまったく質が異なる。後者は、募集だけでただちに実現することはできず、またその達成の判断にも時間がかかる。これらを一口に募集の成果とまとめてしまうのは無理があるため、カテゴリーを分割した²

図表2 戦略的採用のホイールモデル



出所：中村他 (2016)

同様に、前提 (Input) も、「採用プロセスの前提」と「HRMの前提」の二つのサブカテゴリーに分解した。募集コストやリソースの配分は採用プロセスそのものの前提だが、報酬制度や企業イメージは採用プロセスとは無縁に規定される要因である。採用を変革するうえでは、時にこのような HRM の前提そのものを見直す必要があるが (中村 2013; 2016a), 採用プロセスそのものの前提に比べ、後者の HRM の前提は見直しが難しく、これらを分けた方が、メカニズムがはっきりする。

さらに、プロセス (Process) も、「設計」と「募集・選抜」の二つのサブカテゴリーに分解した。Phillips and Gully (2015) では、プロセスの工程は「システム・方針・施策」と記述されているが、構造としては I-P-O のプロセスに他ならない。求職者へのメッセージややりとりのタイミングは、募集・選抜の工程で、労働市場のマーケティングや募集の方針立案は、その設計段階で発生する。Phillips and Gully (2015) や中村ほか (2016) はいずれも、事業戦略と整合的な「戦略的」採用のモデルであり、設計が、採用の前提と、具体的な採用のプロセスをつなぐ要となっている。

② I-P-O をボックス&アローから円環状に

第二に、I-P-O 構造を円環状にした。前述したように、採用活動の変革を考えるには、採用活動のフィードバックループに焦点をあてる必要がある。だが、先行研究はいずれもフィードバック構造を有していることは指摘していても、そのフィードバックがどのように回っているかの検討にはいたっていない。ループ構造を明示的に扱うためにモデルを円環状にした。

③ 円環の中心に「採用ハブ」を設置

第三に、円環の I-P-O 構造の中心に「採用ハブ」という機能をおいた。この目的は、先行研究の欠陥点となっている、人事部という主体の組み込みであり、「採用ハブ」は採用における人事機能を概念化した機能である。

採用においては、人事部の関与は大きく、と

りわけタレントマネジメントの文脈では、採用と入社後の配置や能力開発などが一体的設計されたり、行われたりすることが知られている (Jacoby 2004; 平野 2006 ほか)。Ulrich (1997) は人事には、①戦略パートナー (strategic partner), ②管理のエキスパート (administrative expert), ③変革のエージェント (change agent), ④従業員のチャンピオン (employee champion) の四つの役割があると述べる。戦略パートナーとして組織レベルの方針を踏まえ、管理のエキスパートとして多様な関係者と複数のタスクからなる採用活動を設計、推進し、従業員のチャンピオンとして個人、部門レベルの意向を反映していくのが「採用ハブ」である。

ホイールモデルにおける「採用ハブ」の機能は主に三つある。第一に、組織 (経営)・部署・個人といった組織階層間のコーディネーションである。採用では、同一企業内でも異なる立場の主体が、求職者と相対するため、組織階層間の一貫性を保つ必要がある。第二に、採用の前提→採用のプロセス→採用の成果という I-P-O 方向の活動の推進である。採用では、募集や選抜の工程で煩雑なタスクが発生するため、ともすれば前提や設計、成果の把握がないがしろになりやすく、そのため I-P-O の推進していく機能が必要となる。第三に、半径方向の組織階層間の統合と、円周方向の I-P-O の推進を含む、採用活動全体の PDCA を回していく機能である。後述するように、採用活動においては PDCA を回すことそのものが難しいため、だからこそこの機能が重要となる。

「採用ハブ」の三つの機能は、Ulrich (1997) の人事機能の分解とも整合的である。なお、実務上は、人事部は、経営者や従業員の意見表明や行動を「代行」することがある。これはあくまで代行であり、ホイールモデル上は組織、部署、個人の各階層の行動とみなす。また、「採用ハブ」は理念化した概念であり、現実には必ずしも人事部が担うとは限らない。たとえば、海外拠点の外国人採用では経営企画部門が、「採用ハブ」の機能を担うことがある。

加えて、採用活動によっては、「採用ハブ」の機能がまったく発揮されないことがありえ

る。たとえばアルバイトの採用では、前提からプロセス、成果把握まで、部署・個人レベルで完結し、中央集権的な「採用ハブ」は不要である。「採用ハブ」だけでなく、組織レベルの諸要素も不要だ。これは、包括的なモデルとしてホイールモデルを構築したところから来る当然の帰結である。包括的なモデルは、あらゆる採用活動を説明しうる要素の抽出を目指すものであり、すべての採用活動ですべての要素が使われると主張しているものではないからだ。

既存研究の課題となっていた人事機能の組み込みや、フィードバックループ構造の明確化した、包括的な「構成」モデルとしてホイールモデルを構築した。

採用活動を表すモデルは、これまでの研究ではボックス&アロー型のフローモデルとして提示されてきた。一度きりの採用活動を表すうえではフローモデルは直感的でわかりやすい。しかし、採用活動には何度も繰り返すという大きな特徴がある。その反復において PDCA が回るかは、採用活動の精度を向上していくためにきわめて重要だ。多様なステークホルダーを統合しながら、I-P-O 方向に推進し、セカンドループ、サードループへのフィードバックを回していく。その全体像、「構成」を提示したのがホイールモデルである。

次章では、体系的な研究がなされていない採用の「変革」について、ホイールモデルを使って検討していこう。

V. 「変革」に関する考察

V-1. ホイールモデルによる説明

採用活動の「構成」を表すホイールモデルを導入したメリットのひとつに、採用の「変革」、つまりダブルループ学習を明示的に扱うことができる点がある。

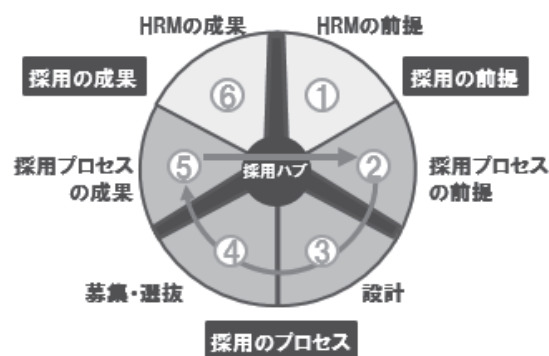
図表3は、採用活動の2種類のフィードバックループの構造を表したものである。上側の採用活動では、「採用プロセスの前提」「設計」「募集・選抜」「採用プロセス」の四つのサブカテゴリーでのみフィードバックループが回って

いる。下側の採用活動では、「HRM の前提」や「HRM の成果」を加えた六つの全サブカテゴリーで採用活動のフィードバックループが回っている（中村ほか 2016）。

前者は通常の採用活動の中で PDCA が回っているのに対し、後者は、たとえば入社10年後に経営幹部になるか、報酬制度の抜本的な見直しといった、通常の募集活動では考慮しないような HRM レベルの要因も含めて、採用活動を見直している。

図表3 フィードバックループの構造

<シングルループ学習の採用見直し>



<ダブルループ学習の採用変革>



前者は、Argyris (1976) がいうところのシングルループ学習であり、後者はダブルループ学習である。前述したように、本研究における採用「変革」とはダブルループ学習をともなう後者の活動のことである。後者のダブルループ学習におけるフィードバックループのメカニズムについては探索していこう。

V-2. フィードバックループの構造

本節では、筆者が過去に関わってきた調査・研究の三つの事例をもとに、採用活動のダブルループ学習がどのように起きているのか考察する。

事例①

海外展開を積極的に進める自動車メーカー A 社では、本社のある日本の文化に精通し、グローバルでも伍していける人材を採用するために、既存の新卒採用はそのままに、次世代リーダー候補の選抜採用を新たに立ち上げた。A 社では、経営層が従来の新卒採用では、海外で伍していける上級管理職が輩出されないことに危機感を抱き (HRM の成果が不十分だと組織レベルで判断)、本社人事部が中心となり (「採用ハブ」)、採用・育成プログラムを抜本的に見直し (採用プロセスの前提の見直し)、事業責任者のプログラムへの巻き込み (部署レベルの関与の強化)、アクティブリクルーティングの実施 (募集・選抜の変更) などを行った。新卒入社者が上級管理職になるには 10 年単位の期間が、配属後の活躍を判断するだけでも一定の時間が必要だが、新卒採用は毎年定期的に行っているため、事業部や採用に関わった社員の意見を踏まえ (部署レベル、個人レベルの意見の反映)、採用や配置プログラムの見直しに再び着手した (田中ほか 2016)。

この事例の一番のポイントは、HRM の成果を測定し、その結果によってフィードバックループを回したのではなく、「このままいけばそうなるだろう」という「予見的」な HRM の成果によって、翌年の採用プロセスの見直しがは

かられていることだ。

採用の成果、とりわけ、配属部門での人間関係やその後の育成機会に大きな影響を受ける HRM の成果を、厳密に測定・評価できないことにより、採用活動の PDCA が回せないことはよく知られているが (中村 2016b; 服部 2016)、ここで起きているのは測定・評価できないことではなく、測定・評価のタイミングが採用の見直しの時間軸とずれるという事態である。

HRM の成果も求めるような採用活動では、このようにまだ起きていない、だが今後予測される採用成果に対して、採用の前提やプロセスを見直す必要がある。

事例②

中国事業を推進するための経験者採用において、本社社員に適用されている全体最適がはかられたバンドの中でしか待遇を提示できない日本企業は、個別雇用契約によりその人材の市場価値に応じた報酬を提示できる欧米企業に人材採用で劣後している。人材の流動性が高い海外で優秀な人材を確保するには、時に、報酬制度や雇用契約の結び方といった HRM の前提の見直しが必要となる。(リクルートワークス研究所 2013; 中村 2016a)

これは、募集・選抜工程のチューニングや、採用プロセスの前提で採用活動に投下するリソースを増やしてもなお、採用が困難な人材に対しては、HRM の前提まで戻って人材調達の方法を検討するか、採用をあきらめるかの判断が求められている事例である。HRM の前提が構造的制約となっていて採用が困難な状況に陥っているにもかかわらず、その制約の見直しに着手しないまま、採用できない時間が漫然と過ぎていく事態は少なからず発生している。

採用の成果をあげるためには、時には HRM の前提の見直しまで踏み込む必要があることを示唆している事例である。

これらの事例では、「予見的な採用成果」による採用活動の見直しや、そもそもの前提となっている HRM の諸制度の見直しなくして、求

める採用成果を得ることができない事態が起きている。その一方で、これらの見直しを現実に行うのは、募集方法や選考基準を変えるより影響範囲がはるかに大きい。採用変革のフィードバックループは意思をもって協力を推進してはじめて回ることが示唆される。

V-3. 変革エージェントの重要性

予見的な採用成果を採用プロセスに反映したり、HRM 諸制度の構造的制度制約の突破をとまったりする採用変革には強力な推進力がある。この難しいダブルループ学習を誰が牽引するのか。その主体について議論していこう。

ホイールモデルに含まれている主体は、組織レベル、部署レベル、個人レベル、「採用ハブ」である。組織のマルチレベル研究では、各レベルの集団的認知と各レベルの代表者に注目する方法がありえるが（竹内ほか 2007）、本節では採用変革の牽引者に焦点をあてるので、後者の立場を取る。

採用活動は、人材育成のように企業内に閉じた人事活動ではなく企業内の多様なステークホルダーが求職者に一枚岩となって相対する人事活動である。そのため、社内に閉じて行われる人事諸活動以上に、このような組織階層間の整合性が重要となる（中村ほか 2016）。企業内の組織内階層間の調整には、トップダウンとボトムアップ方向のものがあると Phillips and Gully (2015) や碓ほか (2016) はいう。前者としては、たとえば、HRM の前提である報酬制度の変更は、経営者のコミットメントがあつてはじめて実現できる（リクルートワークス研究所 2013）。後者としては、リクルーターや面接官として動員された従業員が感じている兆しや部門の意向を受け、採用プロセスが修正されることもある。

この際重要なのは、採用活動の抜本的な見直しは、単一の組織階層だけで起こるのではなく、複数の組織階層を横断して起こることである。前節で示したように、採用の成果から採用の前提の見直し、とくに HRM の成果や HRM の前提の見直しを含むようなフィード

バックループの回転には強力な推進力がある。採用の「変革」は、組織階層間のアラインメントを取りながら、採用の成果から採用の前提を見直すという、二重に難しい取り組みなのだ。その変革を牽引するのが、「採用ハブ」である。

「採用ハブ」は、人事の4機能を概念化したものだ（Ulrich 1997）。戦略パートナーとして組織レベルの方針を受け、管理のエキスペートとして多様な関係者と複数のタスクからなる採用活動を推進し、従業員のチャンピオンとして個人、部門レベルの意向を反映していく。そして、このような統合的な取り組みのうえで、採用活動を変革するのが、変革エージェントとしての「採用ハブ」である。

実際に「採用ハブ」がダブルループ学習を牽引している事例を紹介しよう。

事例③

慢性的な人材不足に悩む小売業 C 社では、採用は各店舗のオーナーに任せて、本社は店舗ごとに個別に支援していた。しかし、好景気により人材不足が深刻化。本社営業部内にプロジェクトチームをつくり（「採用ハブ」の設置）、データを徹底分析し、店舗ごとの求人ごとのばらつきや求職者対応の巧拙が、人材確保の明暗を分けていることを特定した（採用プロセスの把握）。店舗オーナーらの選考スキルの向上を支援し（募集・選抜工程における個人レベルの支援）、さらに本社にも求人コールセンターを設置し、機会損失を防止した（組織レベルでの採用プロセスの前提の見直し）。これにより、応募者が倍以上に増え、採用コストも削減された（中村ほか 2016）。

この事例では、本社にプロジェクトチームをつくり、HRM の成果にもとづき、現場を巻き込みながら採用変革を牽引している様が描かれている。逆にいえば、「採用ハブ」なくして現場に任せたままでは、このような大規模な採用変革は起こらなかった。

前節でみたように採用活動のダブルループ学習は容易には起こらない。だからこそ、それを牽引する主体に焦点をあてる必要があると

いえよう。

VI. 総括

以上、人材獲得競争の激化を起点に、採用の変革について検討してきた。本研究の考察内容についてまとめておこう。

まず、採用の「変革」を研究するには、採用の現状、Mintzberg, et al. (1998) がいうところの「構成」の研究が必要である。そこで本研究では、採用活動の「構成」を表すホイールモデルを構築した。ホイールモデルは、募集や選抜の直接の前提や成果にとどまらず、HRM レベルの前提や成果を含み、人事機能という主体の拡張も行った、包括的なモデルである。

ホイールモデルが、複数の組織主体と、Input→Process→Outcome の煩雑な工程からなることから明らかなように、採用活動の実行に必要な要素はきわめて多い。採用においてこれらのアラインメントを取るには大変な手間がかかると同時に、ひとたび合理性をもった採用パターンは、その構成要素の複雑さゆえに慣性として出現することも、このモデルは示唆している。

採用の「変革」は、過去の慣性を断ち切り、募集・選抜プロセスにとどまらず、HRM レベルの成果や前提に踏み込んで取り組まなければならない。しかも、このようなダブルループ学習には、時として、時間軸のズレにともなう予見的成果による前提の見直しや、事業運営上の大前提となっている報酬制度や組織風土の見直しがともなう。そのため、採用の変革は容易には起きず、強力な牽引者が必要となる。

この難易度の高いダブルループ学習を牽引するのが、人事機能を理念化した「採用ハブ」である。既存の研究では考慮されてこなかった (Barber 1998; 中村 2014) 採用活動における人事機能に着目することで、変革エージェントの重要性が明らかになった。

反復性の高い採用活動において、フィードバックループは当然のものと考えられてきた。しかし、HRM レベルに踏み込んだ採用変革は構造的に難しい。だからこそ、変革の牽引者に焦

点をあてた検討が必要となる。これが本研究の主張である。

VII. 本研究の貢献と課題

本研究の貢献は、採用における包括的な理論モデルの構築と、変革のメカニズムについて構造的に検討したことである。

ホイールモデルは、先行研究の限界を修正したより精緻な包括モデルであり、モデル上に諸要素をプロットすることで、採用活動の「構成」を記述できる。採用活動の諸要素の中で何はアクティブで何が欠落しているのか。どこに注力し、何を修正するのか。実務上の採用の強化にも、研究上の採用の実態把握にも、有効だろう。

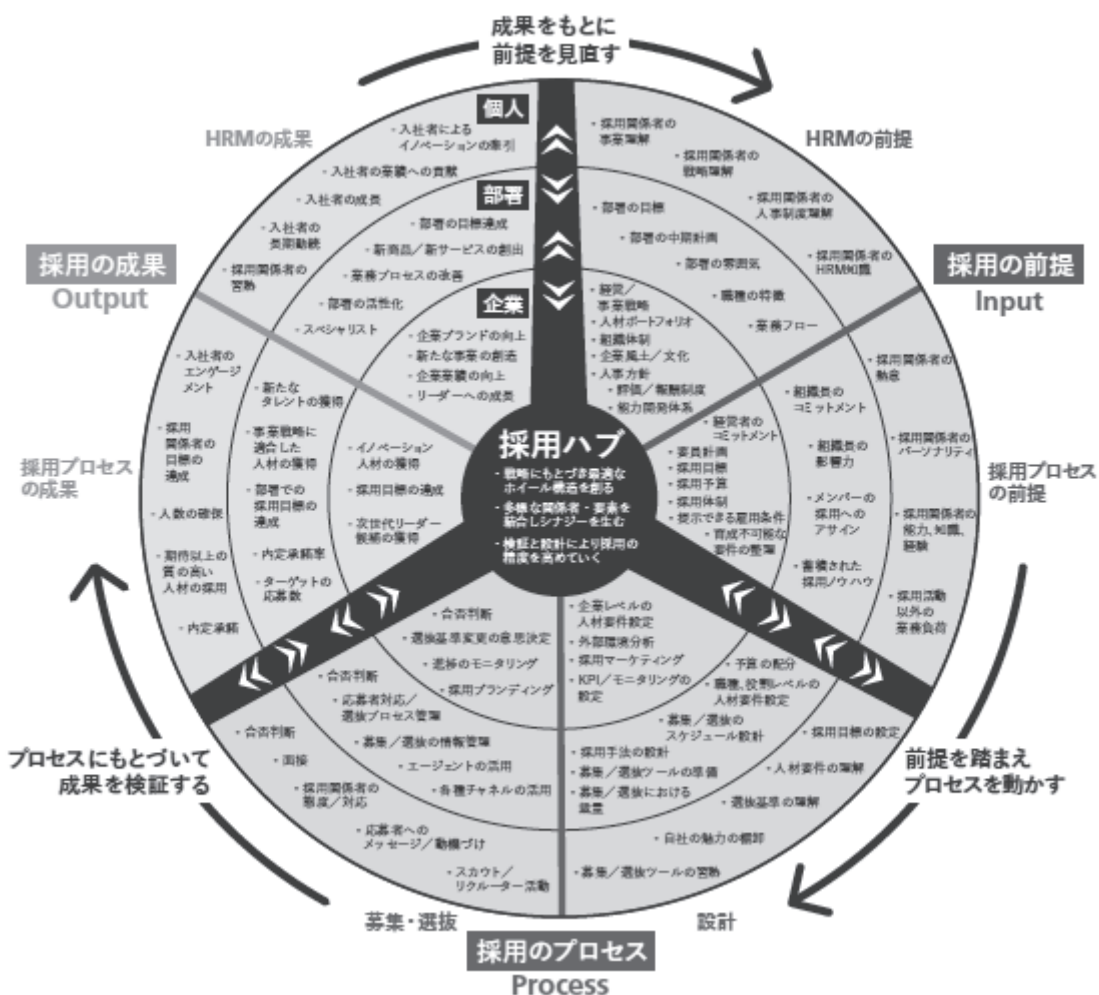
さらに、その存在は誰しも指摘するところでありながら、これまで厳密に検討されてこなかった、採用活動のフィードバックループのメカニズムについて考察したのも本研究の意義である。考察を通じ、変革レベルのフィードバックループの回転はけっして自明ではなく、むしろ強力な推進が必要なことが明らかになった。

今後に向けては三つの課題がある。第一に、より多くの採用変革の事例にもとづく議論の精緻化である。本研究で着目した慣性の切断や、組織階層を横断した連携の必要性、時間軸のズレの吸収のほかにも、採用変革の要諦は存在しうる。その探索が期待される。第二に、調査による実態把握である。演繹的に導かれる理論と、現実の採用活動の異同を確認し、理論を洗練していく必要があるだろう。第三に、実証分析との接続である。実証分析の実施にあたっては、包括的ホイールモデルや組織の採用変革行動のどこに焦点をあてるのかのリサーチデザインから取り組む必要がある。

このように今後取り組んでいくべき課題は多い。それは、採用の変革研究が未踏のテーマを豊潤に有していることに他ならない。本研究を礎に、さらなる研究に取り組んでいきたい。

補足

図表4 ホイールモデルの構成要素



出所：中村ほか (2016)

注

1 日本企業の新卒採用では人事部が果たす役割が大きいことが知られているが、これは日本企業に限らない。欧米企業のタレントマネジメント部でも、日本の本社人事部によく似た採用や能力開発に対する関与がみられることがある。
 2 厳密には「採用プロセスの前提/成果」は「HRMの前提/成果」に含まれる。ここでは、募集・選抜に関する直接の前提/成果を除いたものを「HRMの前提/成果」と定義している。

参考文献

Argyris, C., 1976, "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making," Administrative Science Quarterly, 21 (3) : 363-375.
 Barber, A.E., 1998, Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives, Sage Publications, Inc.
 Breaugh, 2014, "Establishing Recruitment Objectives and Developing a Recruitment Strategy for Attaining," The Oxford Handbook of Recruitment, 361-381.
 Breaugh, J. A. and Starke, M., 2000, "Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions," Journal of management, 26 (3) : 405-434.

- Gully, S. M., Phillips, J. M. and Kim, M.S., 2014, "Strategic Recruitment: A Multilevel," *The Oxford Handbook of Recruitment*, 161-183.
- 服部泰宏, 2016, 「日本企業の採用活動の革新と連続性: 実証データに基づく検討」慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会
- 服部泰宏・堀上明・矢寺顕行, 2014, 「採用研究の俯瞰と展望: 我々は何を論じ, 何を明らかにし, 何をみてこなかったのか」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』17: 263-268.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. and Thomas, S. C., 2004, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, 57 (3): 639-683.
- 平野光俊, 2006, 『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』, 中央経済社。
- 碓邦生・中村天江・田中勝章, 2016, 「戦略的採用における包括モデルの理論的検討」『Works Discussion Paper』No.14.
- Jacoby, S. M., 2005, *the Embedded Corporation*, Princeton University Press. (=2005, 鈴木良始・堀龍二・伊藤健市訳, 『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社)
- Marsden, P. V., 1994, "The Hiring Process Recruitment Methods," *American Behavioral Scientist*, 37 (7), 979-991.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., 1998, *Strategy Safari*, Free Press. (=1999, 齋藤嘉則監訳, 『戦略サファリ』東洋経済新報社)
- 中村天江, 2013, 「海外拠点の経営を担う人材の採用プロセス—どこに採用の難しさが潜んでいるのか?」『Works Review』8: 22-35.
- , 2014, 「戦略的リクルートメント—マルチレベルの視点」『日本労働研究雑誌』644:104-105.
- , 2016a, 「人材採用システムの研究—採用の進化に向けて」一橋大学学位取得論文。
- , 2016b, 「採用におけるフィードバックループのメカニズム」経営行動科学学会論稿集。
- 中村天江・豊田義博・田中勝章・碓邦生・城倉亮, 2016, 『戦略的採用論』リクルートワークス研究所。
- Orlitzky, M., 2010, *Recruitment Strategy*. The Oxford Handbook of Human Resource Management, Boxall, P. Purcell J. and Wright, P., Oxford University Press.
- 小沢和彦, 2015, 「ラディカルな組織変革研究における一考察: インクリメンタルな組織変革との関連において」『日本経営学会誌』36: 74-85.
- Phillips, J. M. and Gully, S. M., 2015, "Multilevel and Strategic Recruiting Where Have We Been, Where Can We Go From Here?," *Journal of Management*.
- Ployhart, R. E., 2004, "Organizational staffing: A multilevel review, synthesis, and model". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 121-176.
- , 2006, "Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities". *Journal of Management*, 32 (6), 868-897.
- リクルートマネジメントソリューションズ, 2013, 『人材マネジメント実態調査 2013』。
- リクルートワークス研究所, 2015, 『Works Report 2013「海外現地法人の経営を担う人材の採用メカニズム」研究報告書』。
- , 2015b, 『Works Report 2015 2025年—働くを再発明する時代がやってくる』。
- 採用学プロジェクト, 2015, 『採用学 I 成長企業における採用活動の特徴』ビズリーチ。
- Schmidt, E. and Rosenberg, J., 2014, *How Google Works*, Grand Central Publishing. (=2014, 土方奈美訳, 『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』日本経済新聞出版社)
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕, 2007, 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性: HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」『経営行動科学』20 (2): 127-141.
- 田中勝章・中村天江・碓邦生, 2016, 「内部制度との整合性を踏まえた採用変革—日産自動車株式会社の事例研究—」『Works Discussion Paper』No.13.
- Taylor, M. S. and Collins, C., 2000, *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*, Cooper C. and Locke E. A. (eds.) *Industrial and Organizational Psychology Oxford*, UK: Blackwell.
- The Boston Consulting Group, 2014, "The Global Workforce Crisis: \$10 Trillion at Risk".
- Ulrich, D., 1997, *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press, (梅津祐良訳 『MBA の人材 戦略』日本能率協会マネジメントセンター)
- Wanous, J. P., 1992, *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, Prentice Hall.
- 八代充史, 2002, 第4章「中途採用者と出向・転籍者」『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ』有斐閣, 69-104.