

# 採用活動における フィードバックループのメカニズム

2016.11.6.

中村天江  
リクルートワークス研究所  
労働政策センター長／主任研究員

Recruit  
Works  
Institute

## 研究の背景

Recruit  
Works  
Institute

欧米には膨大な採用研究が存在するが、その大半がマイクロレベルの実証分析と、社会学・経済学のマクロ研究となっている。

採用研究は世界的に増加傾向にある。とくに、メゾレベルの企業の組織行動としての採用や、戦略的採用に関する研究が増えている。(Gully et al.,2015)

日本でも、採用研究の拡大がみられる

… 中村他『戦略的採用論』2016、服部『採用学』2016

採用活動は何度も繰り返される(新卒の定期採用、通年で採用を続けている非正規採用など)にもかかわらず、採用活動の「繰り返し」に焦点をあてた研究はこれまで行われていない。

今後、世界各国で中長期的に人材不足が予見される中、採用活動の精度を向上させていくための研究は重要性が高い。しかも、実務家はしばしば「PDCAを回す難しさ」について指摘している。

## 先行研究の概観

Barber(1998)、Gully et al.(2014) 「採用の成果」には、募集人数や採用期間の達成といった、募集・選抜の直接的な成果だけでなく、入社後の定着率や業績、イノベーションの誘発といった入社後明らかになる間接成果も含まれる

Roberts(1997) 採用活動のプロセスを「求める役割の分析」→「人材要件に昇華」→「労働市場での対象の特定」→「候補者の誘引」→「候補者の選考」→「候補者の評価」→「採用の意思決定」→「オファー」というフローに分解

Phillips and Gully(2015)、中村他(2016) 採用をInput(採用活動の前提)→Process(募集・選抜のプロセス)→Outcome(採用活動の成果)のI-P-Oに構造化

Breugh(2014)、Phillips and Gully(2015) モデル内で採用活動は繰り返されるという「反復性(フィードバックループ)」を明示



⇒ 「採用の成果」に入社後明らかになる間接成果も含めると、  
採用活動のフィードバックループの回転は所与のものとはならない  
(この点に焦点をあてた先行研究はない)

## 研究の枠組み

「採用活動の繰り返し」  
採用活動のフィードバックループのメカニズムを明らかにする

### Step1 先行研究の概観



### Step2 インタビュー調査の分析

労働市場や雇用システムが異なる2つの地域でインタビュー調査

<日本>半構造化インタビュー 2015年4月～11月実施

日本 7企業/人事20人

製造業2社、IT1社、サービス3社、商社1社

インタビュー対象 部長を中心に、課長や役員

<米国>半構造化インタビュー 2016年8月実施

米国カリフォルニア州 8企業/人事10人

サービス業4社、情報通信3社、製造業1社

インタビュー対象 リクルーターやタレント・アキュイジションの責任者、人事部長



### Step4 考察

## 日本のインタビュー調査① 「採用の成果→採用の前提」の途絶

「頑張って採用に力を入れてもこれだけしか採れない、みたいところで折り合いをつけて目標を立てていたのですが、今はそれじゃちょっとまずいと。視点も短期的だし、自分たちができる範囲でしか採っていないので。(中略)3年間であと何人採らなければいけないのか、人材ポートフォリオを会社の経営戦略から逆算して、この12月までに書かせようとしています。」(サービス業・事業部人事マネージャーB氏)

「一番の課題は、本当に優秀な人が採れているかどうか分からないというところですね。何の検証もしようもないですよ。比べようがない。例えば、他社が採った人と、うちで採った人がどれだけ優秀かなんて、誰にも分からないです。だから、本当の意味で、成功しているのか成功していないのか、分からないわけです。それが一番の課題だと思いますね。」(製造業・事業部人事部長C氏)

「(本社としては、事業会社それぞれで)適正な採用人数がどれくらいなのかというのは、企業グループ単位で議論がなされていないわけです。大きな潜在的な問題として、多分日本中で起こっていると思うのです。そこはすごく我々も気になりながら、踏み込めてないところですね。だから、要件定義もなされないわけです。そうすると、そのままだから、ずっと従来の要件を何となく踏襲しているわけです。」(商社・人事部長D氏)

⇒ 「採用の成果」を何におくか設定するのが難しい

「採用の成果」を把握できない

「採用の成果」から「採用の前提」に戻るフィードバックループが途絶する

## 日本のインタビュー調査② 採用活動には「時間軸のズレ」がある

「(次世代リーダーの新卒採用に関して)採用というのは成果が出るまでの期間が非常に長いので、私の任期中だけでは、仮説を立て検証するということができません。」(製造業・本社人事部長E氏)

「(採用成果が出るまでに時間がかかるので)どのような手法を採用したかと言うと、日本人のビジネスリーダーたちに直接インタビューを行い、その結果から共通する資質を抽出するという方法を取りました」(製造業・本社人事部長E氏)

「(理系と文系の選考を)今年は混ぜました。去年はばらばらにやったんですよ。今年混ぜた理由は(中略)文系はノリだけで結論を出したり、理系はシーンとして整理したりといった特徴があると思うんですけど、その人たち同士で話していると、その人たちのテンポで話が進んじゃうんですね。でも、会社の中の会議やビジネスの世界って、サプライヤーも海外拠点も、違う人間の中でどれだけできるかっていうのが見たいというのがあったので、今回、そういう意図でお互いに混ぜよう。」(製造業・本社人事課長F氏)

⇒ 「採用の成果」を把握する前に次の採用活動が始まる。  
採用結果ではなく、採用の「予見的成果」にもとづき  
次の採用を変えている(フィードバックループを回す)。

「採用が成功しているかどうかの判断は、2つのデータを使っています。1つは、採用にかかった時間や充足率といった一般的な採用プロセスの基準です。もう1つは、適材が採用できたかどうかで、企業成長にどれだけインパクトを与えたのかが基準になります。」(米国・ソフトウェア・TAマネジャーJ氏)

「採用が上手く行ったかどうかを判断するとき、質については入社後の評価データを追跡しています。だいたい入社後の13~16か月位でしょうか。部署の採用責任者が評価や面談をして、そのデータをHRトラッキング・システムに蓄積しています。」(米国・デジタルコンテンツ・シニアリクルーターI氏)

「採用を改善していくためには、HRデータのトラッキング・システムが重要です。そこでは、人に関わる情報全てをデータ化しています。データからライト・パーソンを明らかにして、次の採用を改善していきます。」(米国・情報通信・TAマネジャーH氏)

「競争的な人材を獲得するためには、CEOのコミットメントが必要になります。タレント・アキュイジション・マネージャーは、重要な人材がなぜ離職したのか、どうして戦略人材が獲得できていないのか、データを使いながらCEOと交渉をしていかなければなりません。」(米国・デジタルコンテンツ・人事部長G氏)

⇒ 「採用の成果」には、採用の直接的成果と、間接的成果がある。  
データをもとに採用活動のフィードバックループを回している。

## インタビュー調査のまとめ

- 「採用の成果」には、採用プロセスの直接的成果(応募人数や内定率等)と、間接的成果(入社後の適応、活躍等)がある
- 「採用の成果」の設定は容易ではなく、とりわけ間接的成果の把握が難しい
- 「採用の成果」から「採用の前提」へのフィードバックループは、いくつかの理由で途絶しやすい
  - ・「採用の成果」の中で、間接的成果の把握が難しい
  - ・「採用の成果」が出るまでの時間軸と、次の採用活動が始まるまでに「時間のズレ」が発生する
- フィードバックループのこのような構造的な難しさを突破する方法として
  - ・入社後の間接的成果をデータで取得し、それを次の採用活動に反映する
  - ・実際の成果ではなく、「予見的な成果」にもとづきフィードバックループを回す



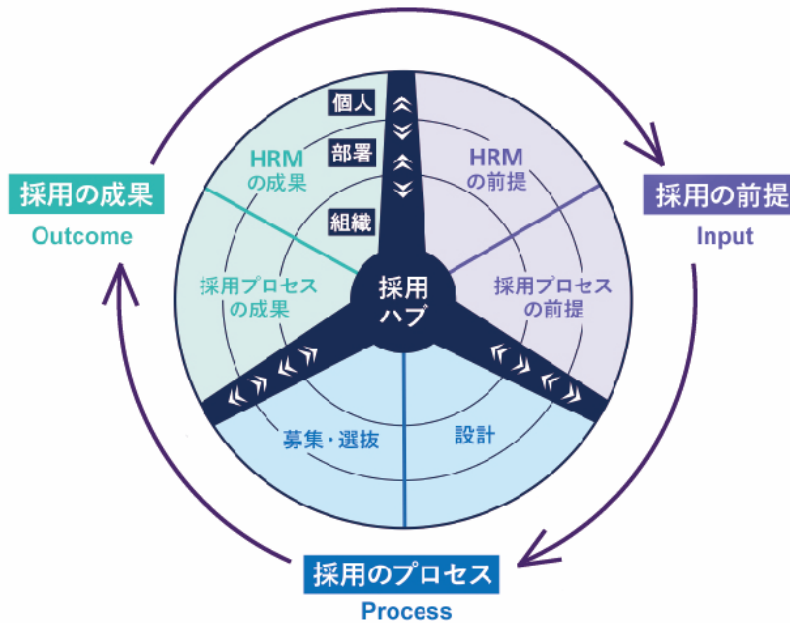
### 本研究の貢献

- 採用活動の「繰り返し」に着目して、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分析した
  - ⇒ 学術的には、リサーチホールとなっていた研究を行った
- 「採用の成果」から「採用の前提」へのフィードバックループは、学術的には所与とされながらも、実務的には「難しい」といわれていた理由を解明した
  - ⇒ 実務に対しては、今後、人材調達が構造的に難しくなる中で、採用のPDCAを回すための示唆を提示した  
(フィードバックループの回転は所与ではない⇒だからこそ工夫がいる)

### 今後の課題

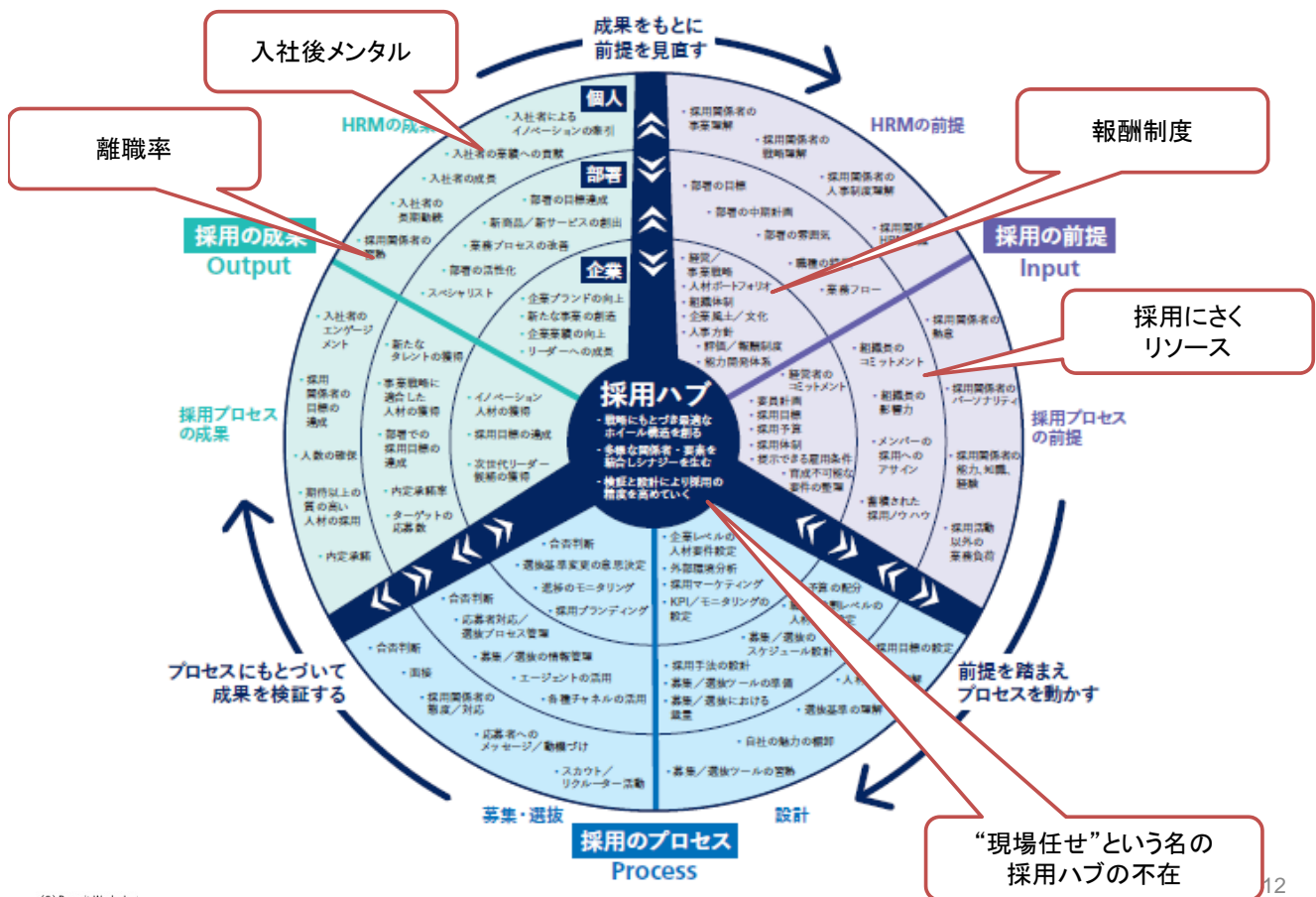
- 労働市場や雇用システムなど、採用を取り巻く環境要因とフィードバックループの循環構造の関係をさらに明確にする
- 実証分析による検証

## 参考資料



- 戦略的採用は、「採用の前提」「採用のプロセス」「採用の成果」のI-P-O構造をもつ
- 「採用の前提」「採用の成果」には、採用そのもののものと、HRMレベルのものがある
- 戦略的採用には、「企業」「部署」「個人(※面接官等、求職者ではない)」の3つの組織階層がある
- 戦略的採用は、「ホイールのデザイン」「I-P-O推進」「階層間調整」の3つの機能からなる「採用ハブ(≒人事部)」によって、全体の最適化がはかられ、駆動する

## 戦略的採用のホイール・モデルの要素例



“現場任せ”という名の採用ハブの不在

# 採用変革の3つの事例

## 事例①

次世代グローバルリーダーの新卒採用

HRMの成果が出る前に、翌年の新卒採用が始まる ⇒ 時間のズレ(予見的成果によってループを回す)



## 事例②

中国市場での経験者採用

市場価格で給与提示する外資系企業に、本社の給与バンドで報酬提示するため採用できず時間が過ぎる ⇒ 採用のためにはHRMの前提を見直す必要がある



## 事例③

小売りC社の店舗採用

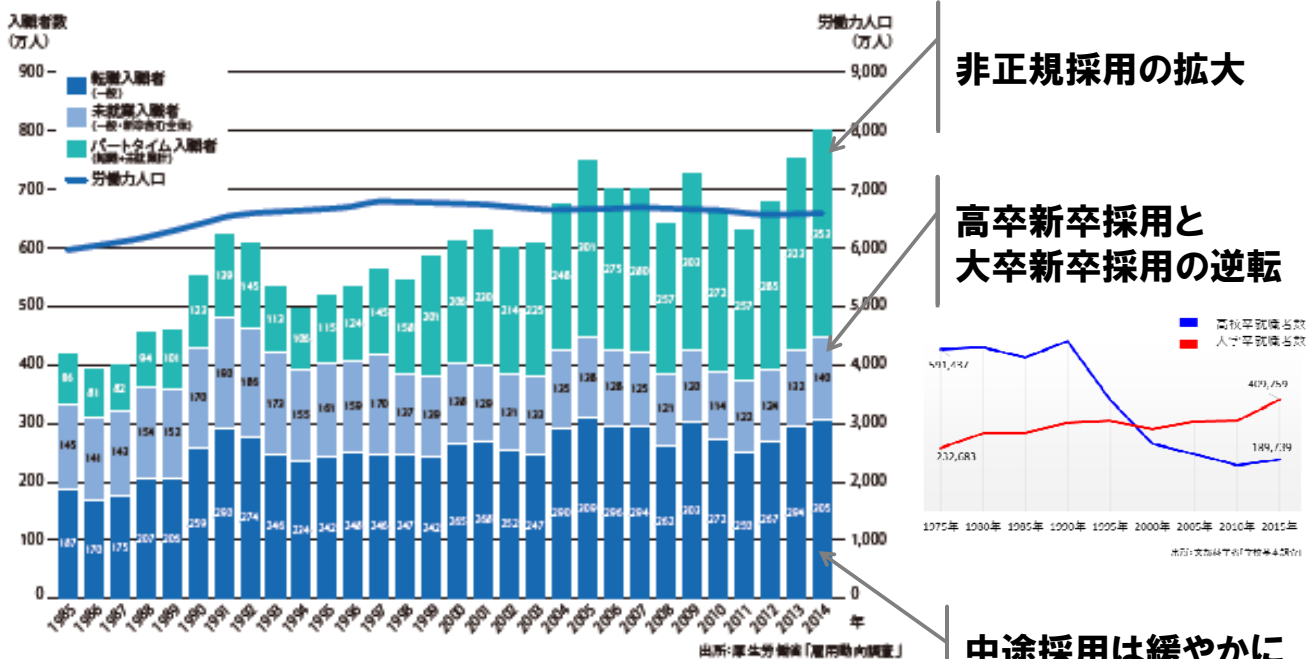
各店舗に採用を任せていたところ人材不足が深刻化 ⇒ 本社営業企画部が採用ハブとなり、各店舗の採用を捩入れ



(C) Recruit Works Institute All rights reserved

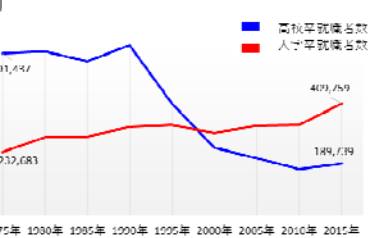
# 採用構造の変化

図表1 入職者数の推移



非正規採用の拡大

高卒新卒採用と大卒新卒採用の逆転



中途採用は緩やかに拡大

(C) Recruit Works Institute All rights reserved