

<経営行動科学学会発表資料>

事業戦略変更に関連した 新卒採用変革はなぜ難しいのか？

～インタビュー調査による探索～

2016年11月5日

リクルートワークス研究所
主任研究員
田中 勝章

Recruit
Works
Institute

研究の背景①

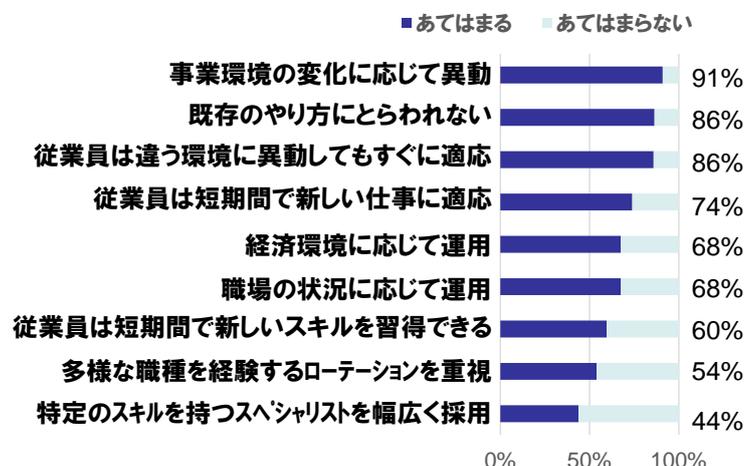
Recruit
Works
Institute

経営者は経済見通しの不確実性を脅威として捉え、
人事は環境の変化に応じて人事制度を柔軟に運用させている

【成長に対する経済・政策面での脅威】

	世界	日本
経済成長の不確実性・不安定性	81	90
財政赤字、債務負担の政府の対応	71	77
過剰な規制	69	73
資本市場の安定性の欠如	61	67
為替レートの不安定性	54	74
各国政府の保護貿易的な傾向	51	61
インフレ	43	31
贈収賄、汚職	41	17

【人事制度の運用方針】



Q. 貴社の人事制度は、どの程度解釈の多義性を許容する制度として運用されていますか。次の9つの観点でお答えください(其々ひとつに○)

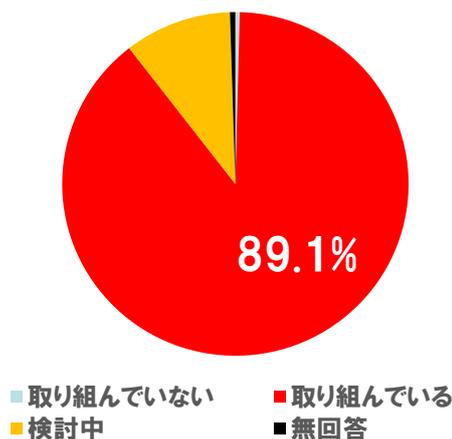
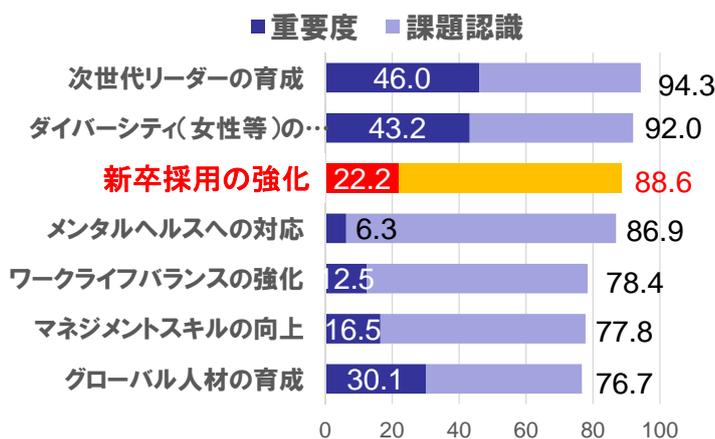
出所:PWC (2013)「世界CEO意識調査」

出所:リクルートワークス研究所 (2009)「人材マネジメント調査」

新卒採用の強化は多くの人事部が課題として認識しており、実際に課題解決に向けて取り組んでいるが、未解決のままである

人事部が認識している課題と特に重要な課題(上位3つまで) 全26項目中上位7位までを抜粋

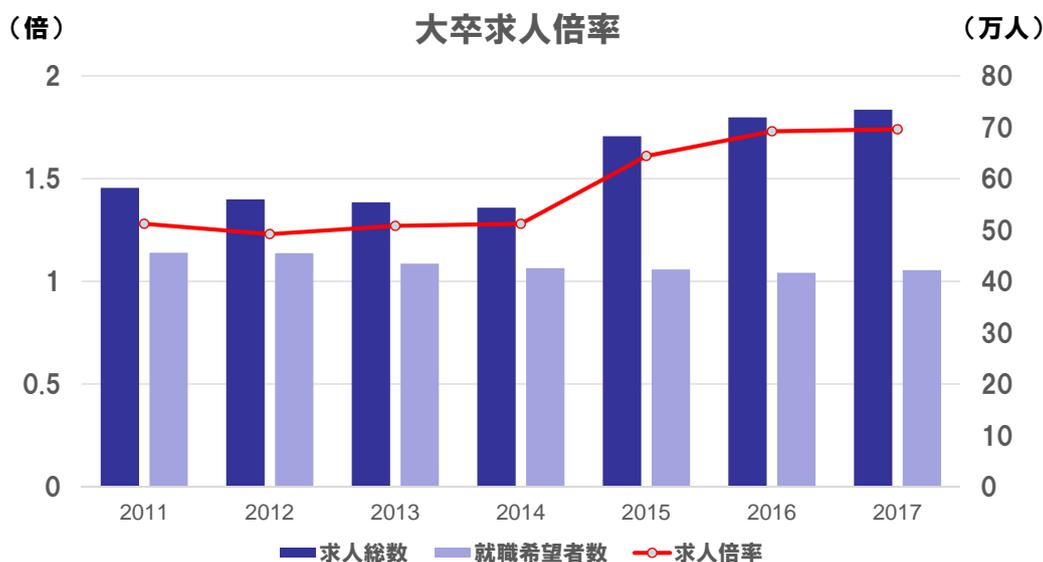
新卒採用強化の課題解決に向けた取り組み状況



(C) Recruit Works Institute All rights reserved

出所:リクルートワークス研究所 (2016)「人材マネジメント調査」

大学・院卒の就職希望者数はほぼ横ばいの中、企業の採用意欲は旺盛で採用の難易度は上昇している

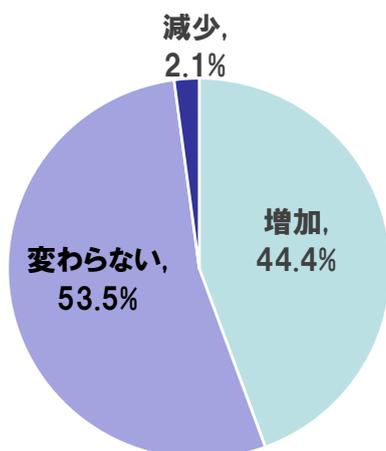


出所:リクルートワークス研究所(2016) 第33回ワークス大卒求人倍率調査

(C) Recruit Works Institute All rights reserved

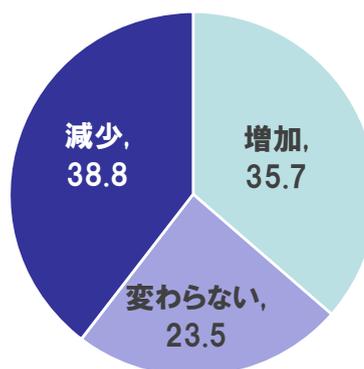
インターネット化が進み、採用プロセス上のデータ収集が容易になり、採用担当者の作業が増加し、負担が増している
 しかし、全社的な生産性向上の観点から、人事部の増員は抑制されている

【採用担当者の業務時間数】



出所: 日本の人事部(2015)「人事白書2015」

【5年間の人事スタッフの人数】



出所: リクルートワークス研究所 (2009)「人材マネジメント調査」

(C) Recruit Works Institute All rights reserved

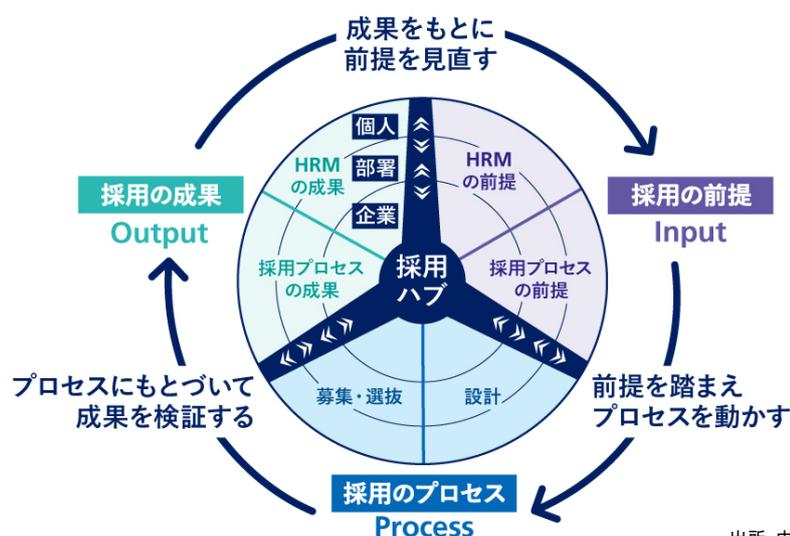
- 市場環境の変化により、事業戦略や人事戦略の見直しが進んでいるが、日本企業の伝統的な調達手段である新卒採用の変革に成功している企業は少ない
- その理由の一つは、採用は企業のHRM(人材マネジメント)の一部であり、事業戦略や他人事施策の影響を受けるのだが、企業はその整合性よりも、募集・選抜のプロセス改善に注力しがちということがある
- 採用研究も募集・選抜のプロセスに着目した研究は数多あるが、具体的な企業の採用活動を**事業戦略や他人事施策との整合性に着目して**実態を整理・分析したものは少ない

(C) Recruit Works Institute All rights reserved

- 企業の採用の重要なボトルネックとして、事業環境、事業戦略、人事戦略が変わっているにも関わらず、それらに合わせた採用計画が立てられていないことを示す
- それらは、採用部門の機能不全が原因であることを示す

先行研究 包括的理論モデル—戦略的採用のホイールモデル—

- 採用活動の全体像を包括的にとらえる理論モデルとして、中村ら(2016)がホイールモデルを開発した



出所: 中村ら(2016)「戦略的採用論」

- 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

Gully et al. (2014)、Phillips and Gully(2015)は採用を「採用の前提」→「採用のプロセス」→「採用の成果」に構造化し、これら全体の整合性が取れていることが重要であることを主張



募集・選抜とそれが成果に与える研究は服部(2016)など数多くある
しかし、それ以外の実証研究は少ない



採用ハブの研究は碓が発表(11/5 14:00-14:30) フィードバックループに焦点を当てた研究は中村が発表(11/6 13:00-13:30)



本研究は事業戦略や他人事施策の「採用の前提」が「採用のプロセス」に与える影響に着目

調査概要

- 企業の採用活動に関わる関係者への半構造的インタビュー
- 対象は、新卒採用を定期的に行っている企業から業界の偏りが無いように抽出
- 主な質問項目は
 - ① 新卒採用の実態と目的
 - ② 新卒採用における問題点
 - ③ 問題が起こる原因
 - ④ 採用部門の体制や役割、他部門との連携
- 期間 2015年11月～2016年2月
- 対象

企業	業種	売上	従業員数	対象
A社	不動産	170億	1000名	採用担当
B社	飲食サービス	1300億	3500名	採用担当
C社	学習塾	80億	450名	採用担当リーダー
D社	人材サービス	1100億	3300名	事業部 部長
E社	工業部品製造	250億	500名	人事総務部長
F社	金融	非公開	2000名	採用担当

インタビュー調査からわかったこと①

「1つは事業戦略が刻々と変化しているのに、変化に合わせて採用のメッセージを変えられていません。2つめは予算が単年度視界であることです。経済のマクロトレンドを踏まえた計画を立てられていないから、採用活動が非常に場当たりのようになります。採用担当部署は経済動向や事業戦略をきちんと理解できていないのです。」

(A社 不動産 採用担当)

「事業戦略が不在で、マーケティング分析と売り上げ計画だけを外部のコンサルタントが担い、すべてをルーチンで回しています。そのコンサルタントの分析を踏まえて、営業本部が出店計画と要員計画を立案しています。我々は、それを受けて、年度ごとの採用人数を算出し計画を立てているだけです。(B社 飲食サービス 採用担当)

「うちも組織規模が大きくなってきて、人事の手が回らなくなってきた。戦略を受けとるばかりで立案の骨子に絡めない。環境変化が早くなって、人の開発スピードが追いつかないからこそ、どうすべきか、ということを考えなければいけないが、それが考えられていない」

(D社 人材サービス 事業部 部長)

**事業戦略や市場が変化しているにも関わらず、それを踏まえた採用計画、採用条件の検討が行われていない
これまでの慣習を前提にした場当たりの採用に終始している
それは事業戦略の理解が不足していることに起因している**

(C) Recruit Works Institute All rights reserved

インタビュー調査からわかったこと②

「要員計画と採用が接続されていないため、短期採用戦略が長期人事戦略と接続されていません。採用担当部署が他の人事の部署と切り離されていて、担当者に人事全体の視界がないのです。そのため、他の人事施策との整合性が取れません。」

(A社 不動産 採用担当)

「弊社の初任給はしばらくの間見直しの検討すら行われていませんでした。自社の採用条件が他社に比べて良いのか悪いのか、そんなことさえも最近まで把握できていなかったのです」
(B社 飲食サービス 採用担当)

「経営陣がたまに思い出したように、『変革型人材、成果型人材が欲しい』と言います。それに引っ張られて人材要件を見直しに行くのですが、評価や配属方針とミスマッチしていて、結局いい人は採れないか、入社後に埋没していつています。」

(F社 金融 採用担当)

「説明会では、『挑戦者求む！』と言っていますが、面接では『アットホームな会社なんだ』と口説いているんです。これも創業社長と現場の意見がすりあっていないためです。」

(C社 学習塾 採用リーダー)

**採用計画と他の人事施策や、要件設定と募集・選抜のプロセスの一貫性がないために、採用力が向上していない。
その理由は、採用担当がHRMの視界を持っていないことや、関係者間での目線が十分にそろっていないことに起因する**

(C) Recruit Works Institute All rights reserved

「人が減ると、残った社員へそのしわ寄せが来ます。特に教室単位で収益管理をしているために、採用予算をすぐに増やすこともできず、一人あたりの仕事だけが増え、担当者が疲弊していきま。すると、その担当者が耐え切れなくなり、会社を辞めてしまう。すると、その穴を埋めるために採用担当者を採用しなければいけなくなる。そうすると人手が足りないというだけでなく、採用ナレッジも蓄積されませんし、そもそも自社に対する理解が少ない人が応募者を口説かなくてはならなくなります。ますます仕事が非効率になっていくという悪循環に陥ってしまうのです。」

(C社 学習塾 採用担当リーダー)

「これまでは、社長が個々の従業員の状況を見たうえで、フォローもしていたし、採用も行っていた。…(中略)…昨年からはやりかたを変えて、社長は最終面接だけを見るようになった。すると、『欲しい人材が全然(最終面接まで)上がってこない』と言われてしまうようになってしまいました。そのことはある程度想定し、いろいろと準備してきたつもりです。でも、社長の頭の中にある暗黙知がすべて整理されたとはとても言えないのです。また、採用に関わる人間が多くなり、一貫性を保つことが難しくなりました。」

(E社 製造業 人事総務部長)

人数が減少されても増員がされにくいという事例の他、単純な人手不足の問題ではなく、人数が維持されても入れ替わりによりナレッジが蓄積されない問題や、増員によってむしろ目線が合わなくなるといった問題が存在している

(C) Recruit Works Institute All rights reserved

「採用の前提」が変わっているのに、「採用の前提」に合わせた採用計画(「採用のプロセス」)が立てられていない

その理由は、採用担当部署が「採用の前提」と採用計画を接続するための、知識も人手も、体制も整備されていないことが挙げられる

- 事業戦略に合わせた採用計画が立案されていない
- 他人事制度を踏まえて、採用計画を統合的に立案できていない
- 人手、ナレッジが足りず、採用力を向上できていない

事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none">● 事業環境変化のスピードが上がり、事業の不確実性が増している● それに応じて企業は事業戦略や人事戦略を変えている● 本来ならば、それに応じて採用戦略を立案しなければならない
募集・選抜プロセスの変化	<ul style="list-style-type: none">● NET化が進み、プロセス上のデータ収集が容易になり、採用担当者の作業が増加し、負担が増している● 採用競争はますます激しくなり、優秀な人材の確保は難易度を増している
採用体制	<ul style="list-style-type: none">● 全社的な生産性向上の観点から、人事スタッフの増員は抑制されている● 組織体制や、ナレッジの蓄積といったケーパビリティの強化の打ちは追いついていない

採用担当に期待されている役割は事業環境の変化、採用市場の変化により、**増加し、難易度も増している**
そのことに比べて、採用体制は**十分に整備されていない**
採用の全体像をとらえうる経営陣や人事責任者が、**HRMも含めた事業や人事の全体視界を持って抜本的な改善に取り組む必要がある**

(C) Recruit Works Institute All rights reserved

15

本研究の貢献と今後の課題

<貢献>

- 「採用のプロセス」の要である採用計画が、「採用の前提」と接続されていないために問題が起こっていることを示した
- それらは、「採用の前提」が大きく変わる中、全体デザインをするべき採用担当部署が十分に強化されていないことが原因である可能性を示した

<課題・今後の展望>

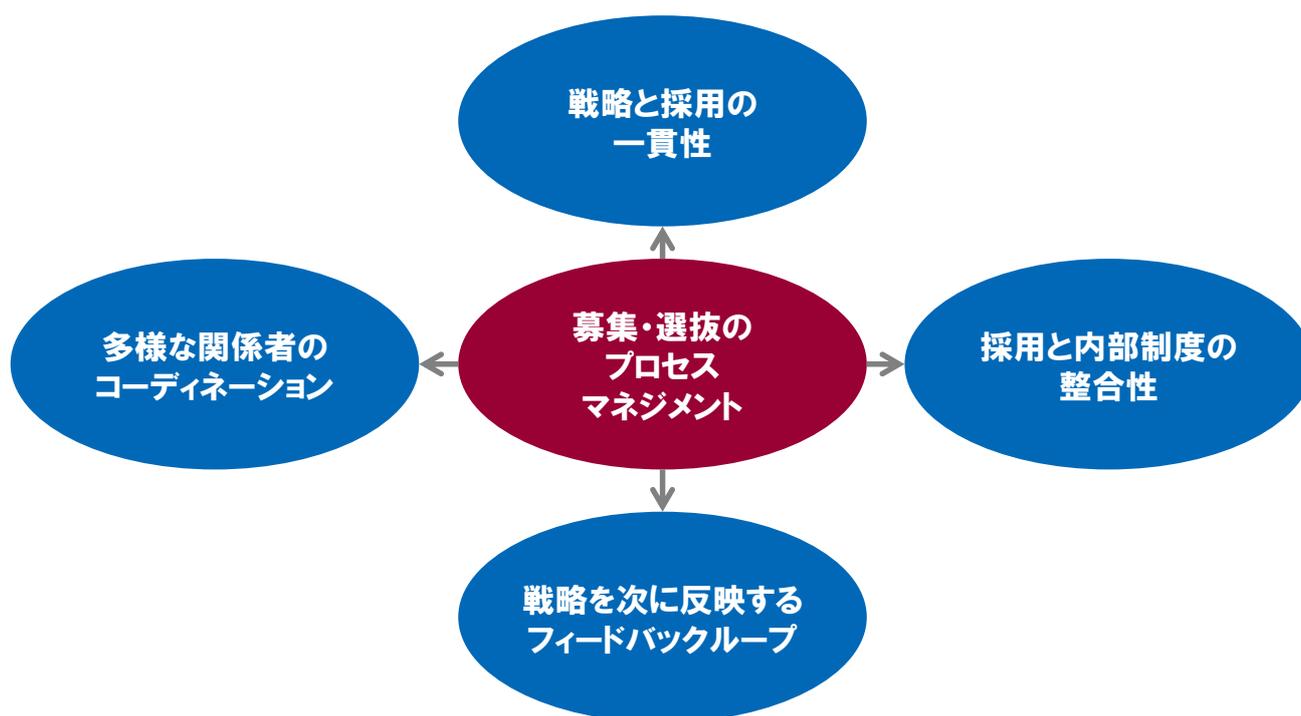
- インタビュー選定基準と人数は網羅的ではなく、代表性を持つとは言えない。
→ 今後汎用性の検証をする必要がある
- 採用の主体者の期待・役割が高まっているという仮説に対する検証が必要

(C) Recruit Works Institute All rights reserved

16

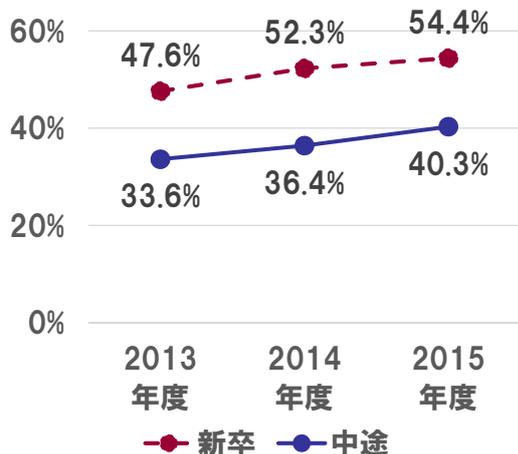
戦略的採用のパースペクティブ

あらためて採用の本質を捉えなおす

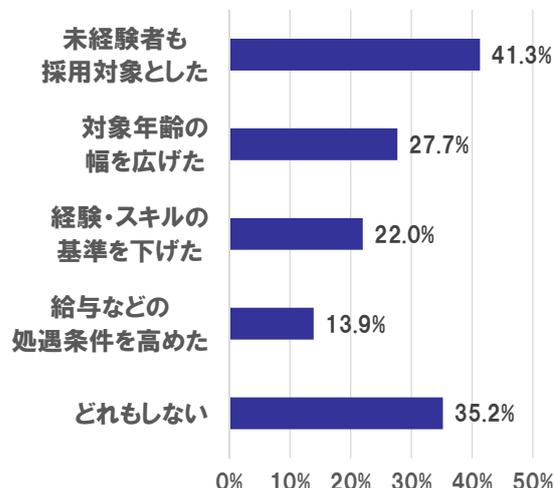


採用は未充足の状況が継続
未充足時には要件の見直しと共に、条件緩和も検討

■ 採用の未充足状況



■ 未充足時の人員確保の方法



出所:リクルートワークス研究所 (2016)「中途採用実態調査」

Z社様 新卒抜擢採用の取り組み

