

戦略的採用論

新卒偏重の採用論議を排す

戦略的採用のフレームワーク

ケースから採用変革の突破口を考える

誰がホイールを駆動させるのか



CONTENTS

新卒偏重の採用論議を排す 2

リクルートワークス研究所 主幹研究員 豊田義博

Column 中途採用と新卒採用を分ける意味はあるのか 7

リクルートワークス研究所 研究員 碓 邦生

戦略的採用のフレームワーク 8

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 中村天江

特別寄稿 水平・垂直概念による採用のコペルニクスの転回 20

ペンシルベニア大学教授 ジーン・フィリップス

ペンシルベニア大学教授 スタン・ガリー

ケースから採用変革の突破口を考える 22

リクルートワークス研究所 主任研究員 田中勝章

誰がホイールを駆動させるのか 26

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 中村天江

リクルートワークス研究所 研究員 碓 邦生

Column 戦略的採用を担うのは人事だ 27

ミシガン大学教授 デイブ・ウルリッチ

戦略的採用論 *Strategic Recruitment*

深刻な人材不足が起き始めている。優秀な人材の確保はさらにそうだ。しかもこれは、人口減少に転じた日本だけの話ではない。世界規模で起こると予測されている。この構造変化に、企業はどう向き合っていくのか。その答えのひとつとして、「戦略的採用」というフレームワークを提示したい。

「戦略的」という言葉は、私たちの周囲にあふれている。ビジネスでは、「重要で、難しく、優先順位の高い取り組み」でさえあれば、戦略的という冠言葉を使うのは日常茶飯事だ。しかし、労働市場の構造変化に対峙する方策がその程度の曖昧なものであれば、ただの精神論と大差ない。

だが、今回われわれはあえて「戦略的」という言葉を用いた。そこには2つの思いを込めている。ひとつは経営戦略論の用法で、持続的な競争優位を獲得するための、複雑な外部環境への対峙法という意味だ。もうひとつは、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management : SHRM) の用法で、経営戦略と整合的にデザインされているという意味だ。

企業が、競争優位を獲得するための採用をいかに行うのか、改めて考える時期に来ている。採用を一段高い視点から総括したわれわれのフレームワークを実務にあてはめることで、直面している採用課題に別の角度から光をあてることができるはずだ。本冊子が、構造的な人材不足への打開策を考える一助になれば幸いである。

リクルートワークス研究所

「採用を変える、採用で変える」プロジェクト
プロジェクトリーダー 中村天江

新卒偏重の採用論議を排す

Eliminating new graduates bias for recruitment

日本において、採用といえば、社会問題あるいは企業内の「新卒」問題として語られることが多い。だが本来は中途や非正規人材も含めたすぐれて経営的な問題でもあるべきだ。その視界をまずは共有したい。

リクルートワークス研究所

主幹研究員 豊田義博



「製造業、採用12%増、大卒、2年連続で2桁伸び」（日本経済新聞 2015年4月27日付朝刊）
「積極採用、動く企業、主要100社、16年春の採用計画」（朝日新聞 2015年5月31日付朝刊）

毎年、年度初めになると、新聞紙上をにぎわすのが、このような記事だ。上場企業の新卒採用計画は、前年に比べて増えるのか、減るのか。あの企業、あの業界の動向はどうなっているのか。新卒者の採用人数が、景況感や産業の趨勢を示す指標のひとつとして取り扱われているということだ。

新卒採用にまつわるニュース、トピック、議論は他にもたくさんある。就職活動開始時期の変更をめぐっては、ここ数年、さまざまな議論がなされ、一国の首相が、産業界に通達するほどの展開をみせた。企業が、内定を出した学生に就職活動の終了を強要する「オワハラ」就活終われハラスメント」も、メディアをにぎわせた。そもそも、新卒一括採用という仕組みがおかしい、という意見も、近年ではよく聞かれるようになってきている。

同様に、いやそれ以上にここ数年にわたって世の中を駆け巡っているのが、「人手不足」問題だ。建設業や小売業、飲食、運輸、介護などのサービス業は、

採用しようとしても応募者が来ない、採用した人が辞めてしまう、という悪循環に見舞われ、結果として事業そのものへの強烈な影響が出ている。

ことほど左様に、採用は、社会問題である。政府も、経済団体も、教育機関も、業界団体も、高い関心を持って、ことに対処しようとしている。個々の企業、個々の人材に閉じたものではなく、労働市場全体の問題だから、必然的に社会問題となるのだろう。

人事の中でも高まる採用に関する課題意識

採用は、個々の企業にとっても、もちろん大きな問題である。上場企業の89%は、新卒採用力強化を人事課題に挙げる（「人材マネジメント調査2015」リクルートワークス研究所）。これは、「次世代リーダーの育成」（94%）、「ダイバーシティの推進」（92%）に次ぐ高さである。また、過去のデータと比べても3割程度高くなっている。採用ニーズが年々高まり、良質な新卒者の確保の難易度が上昇しているのだ。

その対策として、採用プロセスの再構築に注目が集まっている。どの企業もが欲しがらる人材ではなく、自分たち

の企業にフィットした人材をどのように抽出・設定するのか。その人材をどのようにアセスメントするのか。入社後に活躍する人材を人事ビッグデータからどう特定して、求める人物像を構築するか、といった採用プロセスのイノベーションにも注目が集まる。

待遇改善も、重要な取り組みだ。給与の見直し、長時間労働の是正をはじめとした職場環境の改善への傾注など。さらには業務プロセス全体を見直して仕事そのものを再設計し、フルタイムで働けない人たちにも働いてもらえる機会をつくり出すような抜本的改革も起き始めている。

そう。採用は、人事問題でもある。課題が山積みであるということはもちろんだが、育成、評価、異動などの他の人事諸業務と違って、業務が社内に閉じず、外部要因に振り回され、より複雑性が高いことに加えて、一連の活動において人事が強いイニシアティブをとることも求められる。

目標採用数を掲げ、さまざまなリソースを活用しながらその達成を目指す営業活動のような側面もある。スタッフ部門の仕事というよりは、ラインの仕事に近い。新卒採用は特にそうだとはいえる。

社会、人事問題だが 経営問題になっていない

社会問題でもあり、人事問題でもある採用。しかし、それが経営問題になっているのか、というと、大きな疑問符が付く。

このプロジェクトを立ち上げるに当たり、さまざまな企業の人事・採用責任者に話を伺ったのだが、経営との接点の話になると、それまでの勢いが失われ、歯切れの悪い回答となり、話が続かないことが多かった。

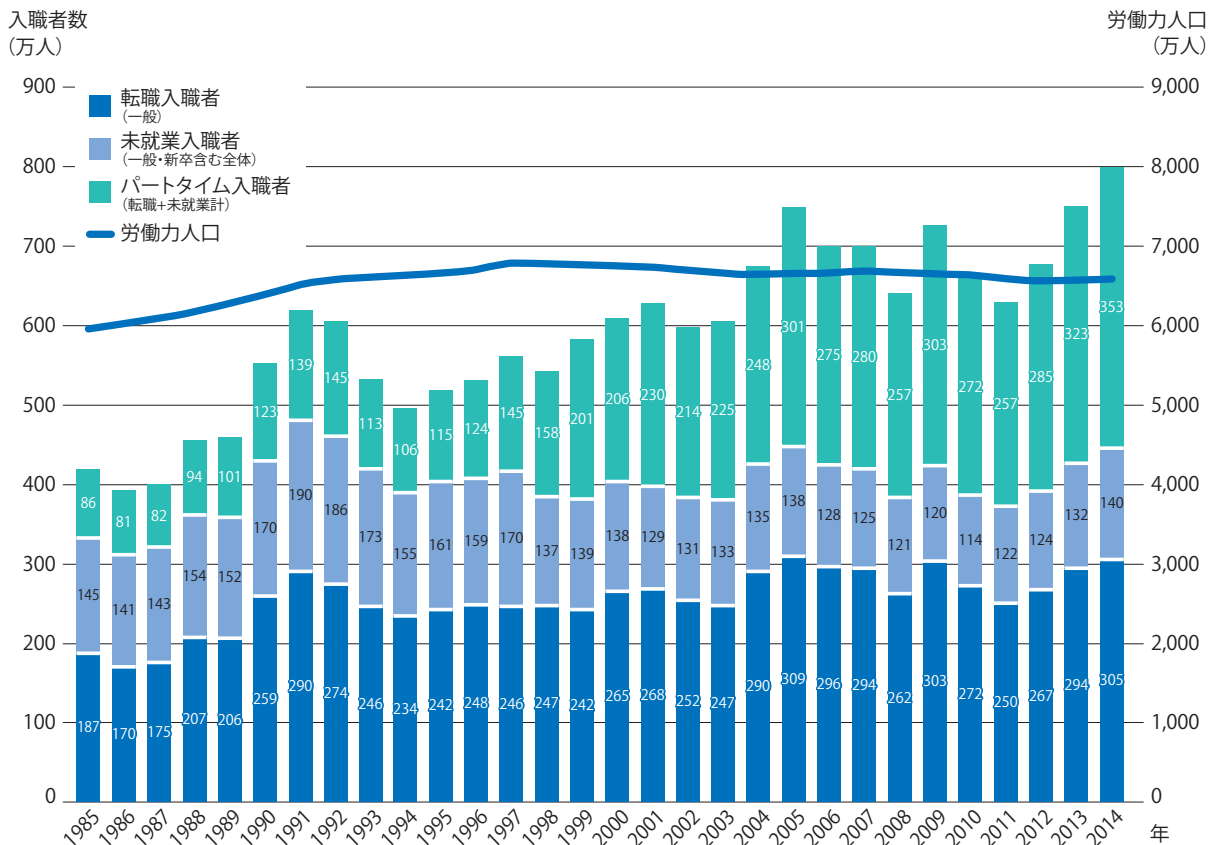
その発言を総括するならば、経営陣は、採用に関しての本質的な関心が低い、となるだろう。

採用総数や主要大学からの採用数への関心がないわけではない。自ら面接した学生の質に関する意見や要望、採用方法に関する見解なども語られるようだ。

しかし、そうした意見の多くは、経営者に求められる経営視点によるものとは異なる。自社の人気度が気になっていたり、かつての自身の就職活動や若手社会人の経験をもとにした個人的見解であったりする。

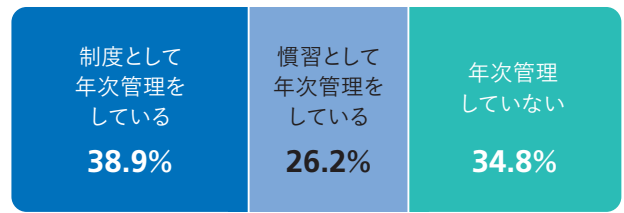
販売・サービス系の企業においては、採用は経営の根幹であり、人材が採用

図表1 入職者数の推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」

図表2 年次管理（昇進・昇格）の実施度合い



出所：リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査2013」

い。これは過去30年間の企業への入職者、つまりは採用者の推移を表したものだ。景気動向に影響を受けつつも、一貫して増え続け、ほぼ倍増している。一方で、労働力人口は、1990年代後半にピークを迎え、それ以降は徐々に減り始めている。労働市場の流動性は、かくも高まっている。採用のありようは激変したといえる。

さらにその内訳をみると、未就業入職者（非新卒）、転職入職者（非中途）、パートタイム入職者（非パート・アルバイト）それぞれの実数、比率が激変している。

新卒は、1985年時点では145万人、全体の35%を占めていたが、2014年時点では140万人と実数は微減、比率は18%へと急落している。中途の実数は、1985年の187万人、45%から、2014年時点では、305万人と大幅増加、比率はやや低下して38%へと推移している。

最も大きく変容しているのは、パート・アルバイトだ。1985年時点では、86万人、21%に過ぎなかったものが、2014年時点では353万人、全体の44%を占める最大勢力となっているのだ。

こうした変容があるにもかかわらず、社会、企業の関心は、今も大きく新卒

に偏っている。つまり、18%に過度な関心が集まっていることになる。

さらに、影響力がこれだけ大きくなっているパート・アルバイト採用、中途採用は、実態として、新卒採用に比べて、はるかに「うまくいっていない」。にもかかわらず、対策が十分に練られているようにはみえない。優先順位が低いとしか思えない。労働市場の構造などの社会環境要因を理由に、企業がいくら頑張っても如何ともしがたい、というあきらめも垣間見える。

現状の新卒採用は戦略に寄与しているか

企業は、自社の競争優位性をもとに戦略を定め、あるいは、その戦略実現に向けて、自社の競争優位性を高めようとする。その競争優位性を構成するのは、ビジネスモデル、特許やシステム、ノウハウなどの組織構造資本、顧客やサプライヤーといった社外の関係資本と並んで、従業員の能力、ロイヤリティの高さなどを含めた人的資本を調達、拡充するための核となる手段である。

そして、日本企業の多くは、今もその中心に新卒採用を置いている。終身

雇用、年功序列、企業内組合という日本的雇用の中核システムとして、高度成長期に確立した「新卒一括採用↓年次管理」という人材マネジメントシステムは、今も企業に息づいている。

1990年代に始まった総人件費の流動費化、下方硬直的な職能資格制度の見直し、成果主義やコンピテンシー、職務等級制度や役割等級制度等への着目などにより、年功性や処遇の一律性は減じられてはいるが、年次管理は今も実態として色濃く残っている（図表2）。

もちろん、新卒採用は、極めて重要な人的資本調達ルートである。効率的であり、投資対効果も大きい。国外に目を転じて、いずれの国においても、大学生の半数から7割程度は在学中に就職活動を行い、就職先企業を決め、卒業後まもなく働き始めている。日本に限らず、グローバルにみても重要なルートである。

しかし、日本企業、日本社会の重視度合いは、やや逸脱しているように思われる。そして、新卒者を毎年一定数採用する、という行為が、所与のものとして置かれている。バブル崩壊後やかつてのオイルショック時は、その採用数を大きく減らす、何年間か新卒採用を停止するという企業も散見された

できなければ、業績が上がらない、という死活問題である。にもかかわらず、その状況に即した事業戦略の転換や、業務のBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を行っているという話は、わずかしか聞かれない。こうした状況は、なぜ生まれるのだろうか。

実態と乖離した新卒採用への高い関心

3 ページの図表1を見ていただきました

が、企業の年齢構成の歪みが組織にダメージを与えたことで、新卒採用人数は、景気動向の如何にかかわらず、大きく変化させない、という合意がなされ、今日に至っている。

新卒採用とは、企業の短期的成果の実現のためではなく、企業の中長期にわたる持続的成長・発展を目指したものだということを改めて認識したからだろう。

激変する環境への適応、変化への対応を重視しつつも、そうした短期的な戦略実現よりも、組織の長期的な戦略の実現を重視する、という意思表示でもあるだろう。

しかし、それは本当に、長期的な戦略の実現に寄与しているのだろうか。

新卒採用は欠員補充策 慣性が戦略実現を阻害

私には、多くの企業の新卒採用は、大規模な欠員補充になっている、という気がしてならない。

欠員補充は、極めて重要な施策である。企業の維持・存続のためには欠くべからざる行為だ。中途採用の70%は欠員補充だという実態もある（「中途採用実態調査2015」リクルートワークス研究所）。現状を維持し、企業の安

寧のために、定期的に人員を補強する。現状の人材マネジメントシステムを良好に機能させ続けるために。

この、現状を維持しようとする慣性が、新卒採用の重視につながる。そして、その慣性が、グローバル採用、プロフェッショナル採用といった戦略達成に向けた取り組みを阻害する。そうした構図があるのではないだろうか。「人事は何もわかっていない」

「人事が邪魔をしている」

研究開発部門やITエンジニアを統括する部門、あるいは海外現地法人の方から、よく聞く言葉だ。いい人を探りたいと思っても、人事がNGを出したり、十分な条件を提示できない、ということに端を発した言葉である。

その言葉の裏には、事業の実態や競争環境、事業現場で今必要な人材がどのような人材でどのような条件を提示すべきかがわかっていない、という意味に加えて、既存の人材マネジメントシステムを維持するために、特例措置をとってもらえない、という意図が含まれる。

そこには、大きくかみ合っていない何かがある。現場との齟齬の大きさは、放置されてはならない課題である。システムの課題とともに、コミュニケーションの問題も浮かび上がる。

図表3 採用研究の現状

		採用形態			
		新卒採用 高卒採用 大卒採用	中途採用	グローバル採用	非正規採用 直接雇用 間接雇用
研究対象	マクロ (社会システム)	教育社会学	労働経済学		
	メゾ (企業・組織)		<ul style="list-style-type: none"> ● 企業・組織視点での研究が少ない ● 横断的な採用のフレームワークがない 		経営学 社会学
	ミクロ (個人)	産業組織 心理学			

マクロかミクロの視点しかない アカデミズムの採用研究

こうした状況に対して、アカデミズムはどのような取り組みをしているのだろうか。

そもそもその問題として、日本には採用研究が少ない。労働市場の流動性が高い海外には、膨大な採用研究が存在するが、労働市場の流動性の低い日本では、研究の蓄積そのものが乏しく、さらに、「雇用慣行の違いから海外の知見を日本向けに一般化することは難しい。長期雇用が根付いてきた日本では、外部労働市場からの人材採用よりも、内部労働市場における人材育成や昇進等に、研究者の関心が寄せられてきた」とがこの背景にはある。

加えて、研究領域の偏りがある。5ページの図表3に示したように、国内で行われてきた採用研究の大半は、社会システムや労働市場といったマクロ視点の研究群か、特定の採用工程における個人の心理に焦点をあてたミクロ視点の研究群であり、加えて新卒採用への偏りもやはりみられる。そして、企業の経営視点からの採用研究は、とりわけ少ない。

社会や実務家の関心を映すように、

ここにも視点の欠損がみられるのだ。

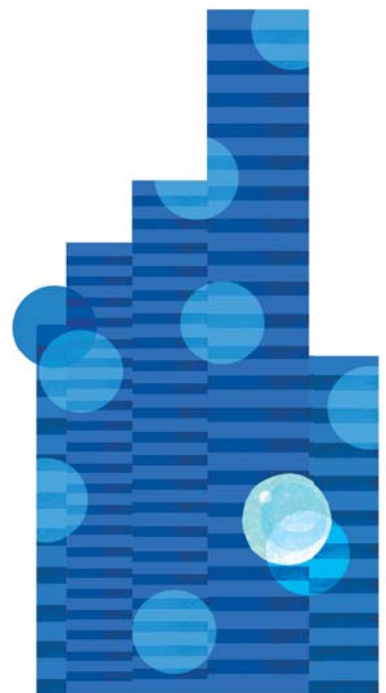
戦略的採用論 そのエッセンス

採用をめぐる視点の偏り、欠損、そして、それがもたらしている現状の不快感を打破するために、私たちは戦略的採用という論点を提示する。競争優位性を高め、中長期戦略と短期戦略を同時に達成するための人的資本調達を、既存の人材マネジメントシステムとどのようにリネージュしながら実現していくのか、その理論フレームワークを提示する。

フレームワークの詳細は、後の誌面で概説するが、ここではそのエッセンスを提示しておきたい。

採用活動の中核は「募集・選抜のプロセスマネジメント」である。このプロセスのクオリティが採用の成否を分ける。しかし、このプロセスは、表舞台ではあるが、採用活動のいわば戦術的側面である。戦略的側面として重要なポイントは、「戦略と採用の一貫性」である。

戦略実現のためには、新たなチャレンジが求められることが少なくない。採用もまた同様である。その推進においては「採用と内部制度の整合性」と



いう観点が必要でない。

また、新たなチャレンジには成果がともなわないことももちろんある。これを放置せず、「成果を次に反映するフィードバックループ」を回すことも肝要になる。

新卒、中途云々ではなく 目的によって採用を分類

さらに、採用活動においては、人事部門内はもちろんのこと、組織内のさまざまな部門、部署、多様な人々が関与する。それぞれの視野、問題意識、思いや思惑は決して同じではない。「多様な関係者のコーディネートション」が、極めて重要な意味を持つ。人事部門のリーダーシップが大きく問われる。

採用の目的についても、再編を試みた。具体的には、新卒、中途、パート・アルバイトといった区分とは異なる種類の構築を試みた。本稿で繰り返し指摘してきたように、わが国においては、企業内にも社会全体にも「新卒採用への偏重」という課題がある。この課題をクリアするために、そうした区分を問わずに、構図を提示することに腐心した。

数の少ない中途採用や、周辺の労働力ととらえられがちな非正規社員の採用の中にも、戦略実現において極めて重要な使命を帯びたものが多々ある。その位置づけ、優先順位を正しくとらえ、活動全体をデザインする、という当たり前のことを、あえて力説したいのだ。

中途採用と新卒採用を分ける意味はあるのか

リクルートワークス研究所 研究員 碓 邦生

新卒採用と中途採用は別個に独立して語られることが多い。「中途採用は現場主導でやっている、新卒採用は全社的な案件だからまったく異なる」という声は、採用担当者からよく聞かれる。

しかし、われわれが実施した、東証1部上場企業の人事部を対象とした「人材マネジメント調査2015」によると、必ずしも「新卒採用」と「中途採用」は分断されているとはいえない。戦略性を持った採用活動をしている企業は、「新卒採用」と「中途採用」の双方で成果を出している。しかもその成功の鍵は「中途採用」という結果が出た。

まず、採用がうまくいっている企業を

明らかにするために、調査では、採用の成果を①採用者の離職状況、②新卒採用者の活躍度合い、③中途採用者の活躍度合いという3つの変数で測定した。得られたデータを分析した結果、中途採用者が活躍している企業は採用者が離職しにくい企業であり(図表4)、新卒採用者もうまく活躍できているという結果が導き出された。

一方、新卒採用者が活躍する企業では、採用者の離職とは明確な関係性を見出せなかった(図表5)。つまり、採用者が活躍し、離職しない企業は中途採用が巧みな企業でもあるのだ。

それでは中途採用がうまくいっている企業は、どのように入職者を選抜しているのだろうか。

分析結果は、採用チーム内で人材要件のすり合わせを十分に行うと採用選抜の効果が高まると示している。特に、中途採用者が活躍できるかどうかは、採用チーム内で基準となる人材要件を納得いくまで議論、すり合わせしたうえで、求職者が自社の文化・風土と合うかどうかを重視して選考することにかかっていることがわかった。

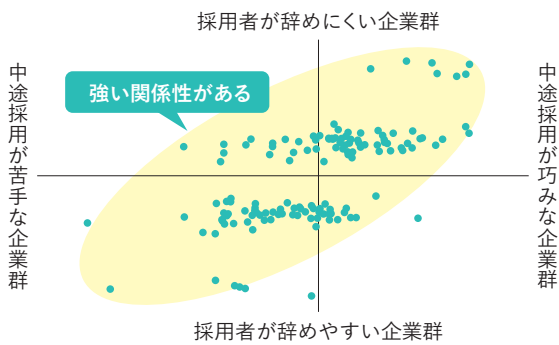
中途採用を成功させるには

次に、中途採用がうまくいっている企業とうまくいっていない企業を比較した際、人材要件を設計する際にどのような

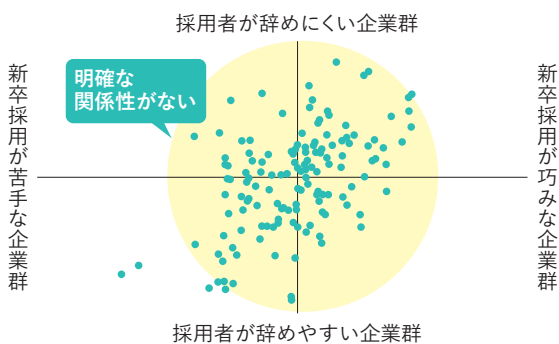
違いがあるのかをみていきたい。

データ分析の結果、中途採用がうまくいっている企業のほうが、より多くの情報源を活用して人材要件を設計していることが明らかとなった。具体的には、中途採用がうまくいっている企業では、①事業部長からのヒアリング、②経営者の考える自社のビジョン、③長期的な育成方針、④育成方針の伝統を踏まえて、中途採用の人材要件を設計していた。つまり、中途採用がうまくいっている企業では、事業部長からのヒアリングと経営者の考える自社のビジョンを踏まえることが戦略との調整を行い、採用後の育成方

図表4 中途採用が巧みな企業と採用者が離職しにくい企業の関係性



図表5 新卒採用が巧みな企業と採用者が離職しにくい企業の関係性



針を考慮することで社内的人事諸制度との調整を行っていることになる。

以上のように、本分析から、採用活動を「新卒採用」と「中途採用」という断絶した活動として認識するのではなく、同じ「採用」として人事部が主体となっており、同じ重要性を導くことができて取り組んでいく重要性を導くことができた。

特に、経営と現場が思い描くそれぞれのビジョンと採用後の育成方針を踏まえて人材要件を設計し、明確化された人材要件を採用チーム内でしっかりと共有・理解することが、戦略的採用の成功の鍵となる可能性が示唆されている。

戦略的採用の フレームワーク

The Framework of Strategic Recruitment

戦略的採用を行うために開発したフレームワークを紹介する。
採用を局所的オペレーションではなく、
5つのパースペクティブからなる経営活動とみなす。
採用を対象者の属性ではなく目的によって分類する。
採用活動の中心に採用ハブという概念を置くのが特徴だ。

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

中村天江



人口減少が進む日本では、深刻な人材不足が起き始めている。失業率や有効求人倍率は改善を続け、既に20年来の水準に達した。リクルートワークス研究所の2015年の「中途採用実態調査」でも、「応募者を集めにくかった」38・8%、「人数を確保できなかった」46・7%となっている。

しかも、この傾向は、今後も続くと思われ。リクルートマネジメントソリューションズによる2013年の調査では、79・9%もの企業が、2025年には「優秀な人材の確保が現在より難しくなっている」と回答している。

世界に目を向けても、2030年には、世界25カ国のうち、日本を含む15カ国で人材不足が起き、とりわけハイスキルな人材でその傾向が顕著になると、ボストンコンサルティンググループは2014年発行の報告書「ザ・グローバル・ワークフォース・クライシス」で予測する。

人材獲得は組織の競争優位に直結する。企業はこの構造変化を打破すべく、人材採用を戦略的に高度化していく必要がある。日常会話で耳にする「ともかく優先課題として尽力する」という精神論に近い「戦略的」ではなく、具体的な技法をともなった、正しい意味

での「戦略的」に。

採用が経営課題でなくなった理由

しかし現状の採用はそうではない。採用は、戦略的経営課題ではなく、単なる実務課題になってしまっている。

採用がいつのまにか実務課題になってしまったのには理由がある。

高度経済成長期の頃は、企業は終身雇用を前提に、高卒の新卒社員と、将来の幹部候補としての少数の大卒の正社員を中心に採用を行っていた。

今や大卒採用は高卒採用の倍の規模になっているが、1970年代、80年代は、まったく逆で、高卒採用が大卒採用の倍の規模だった。高卒採用は、職業安定法で高校と公的職業安定所が連携して採用を行うことが決められているため、学生の「自由応募」ならぬ、企業の「自由採用」は、それほど大きなものではなかった。

また、「新卒偏重の採用論議を排す」でデータを紹介したように、30年前は非正規採用の規模も、今とは比較にならないほど、小さかった。

バブル崩壊後の1990年代後半、この状況に変化が起きた。非正規採用が急速に拡大し、アルバイトやパート

タイマーが、企業の基幹業務を担うようになった。高卒採用と大卒採用の数字自体も逆転した。

しかも、時を同じくして、企業は成果主義を導入し、さらに、インターネットの浸透にともない、採用現場でも積極的にITツールを使うようになった。採用の各工程はデータで可視化され、数字にもとづくPDCA(Plan↓Do↓Check↓Act)サイクルが求められるようになっていった。

採用のメインストリームに躍り出た、大卒正社員採用と非正規採用。特に大企業の大規模なそれらには、募集・選抜の過程で膨大なタスクとオペレーションが発生し、それが何度も繰り返されるという共通点がある。そして、そ

の巧拙が、採用の成否を分ける。

自ずと、募集・選抜の精度をいかに向上させるかに、企業は注力するようになる。企業が煩雑な募集・選抜のマネジメントを採用担当者や現場に委ねた結果、逆説的に、採用が経営者の本質的な関心から外れていった。

募集・選抜のプロセス改善は、採用の要諦ではあるが、採用のすべてではない。にもかかわらず、こうして、採用と募集・選抜プロセスが、同一視される事態が生まれてしまった。

その結果、採用を企業経営の根幹をなす活動として、依然重要な経営課題とみなす一部の企業と、採用を実務課題とみなす企業が併存するようになったのである。

経営の視点で採用をとらえ直す

経営学における「戦略的」の定義

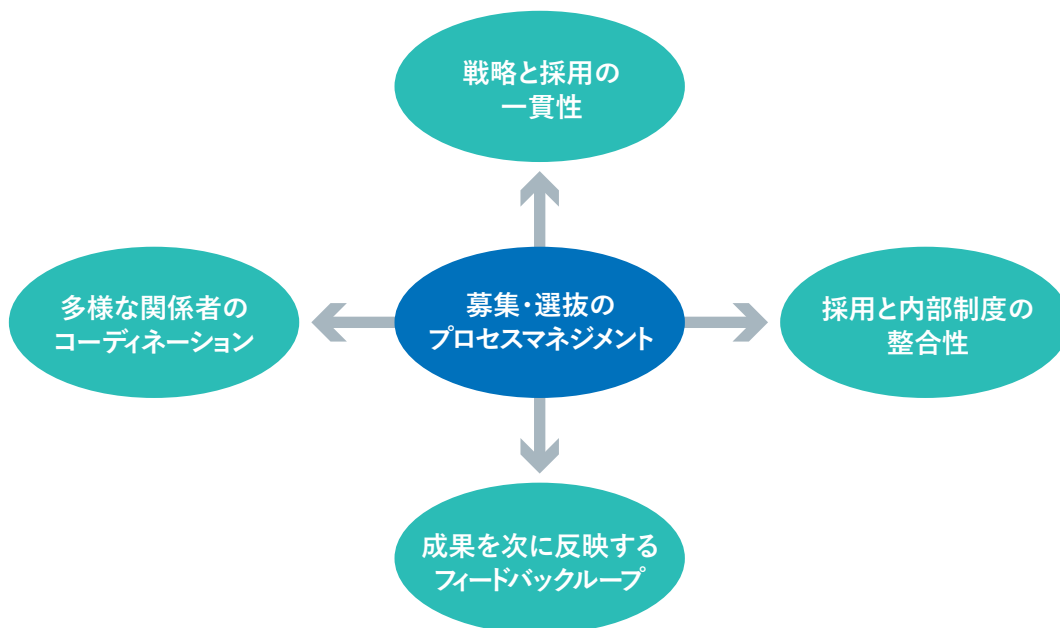
近年、環境変化により、人材の量を確保するのも、質を確保するのも、難しくなっている。ましてや、ここに人材獲得までのスピードも要求される。この事態を乗り越えるには、募集・選

抜プロセスの改善だけでなく、採用全体を見直す必要がある。

そこでわれわれは、採用を経営の視点で包括的にとらえる「戦略的採用」のフレームワークを、経営学の研究知見をベースに構築した。

「戦略的」とは、人によって解釈が多様である。実は、経営学においても「戦略」に関する統一された定義はない。

図表1 戦略的採用のパースペクティブ



マギル大学のヘンリー・ミンツバーグ教授らは、戦略論の領域における、経営戦略のとらえ方を10の学派に分類しているが、それぞれの学派に属する研究者の中でも、戦略の定義は完全に一致しないことが多々ある。

ただ、あえて細部を捨象してとらえるならば、経営戦略とは、企業が持続可能な競争優位を獲得するために、複雑な外部環境への大局的な対峙方針である。この戦略にもとづき、目標を実現する戦術が決定され、遂行される。戦術遂行は、外部環境と内部資源の相互作用によって規定されるダイナミックな活動となるため、経営戦略の実現は往々にして難易度が高いものとなる。

一方、同じく経営学の一大領域である人的資源管理論においては、「戦略的」であることの意味についても少し共通した認識がある。

この領域の大家であるサウスカロライナ大学のパトリック・ライト教授は、「戦略的な人材マネジメントとは、戦略と整合的な人材マネジメントの設計や遂行のパターン」だと述べる。端的に言うてしまえば「戦略的」とは、「戦略の中身いかんにかかわらず」「戦略と整合的である」ということだ。これは、戦略そのものを研究対象とする戦略論に対し、人材マネジメントの観点から戦

略との関係性を研究する人的資源管理論の立場の違いによるものだろう。

そこでわれわれは、経営戦略と整合的な採用を「戦略的採用」と定義するところから始めたい。

戦略的採用の パスベクティブ

人材採用には、欠員補充や、新規事業のための人員強化、次世代経営者の確保など、さまざまな目的がある。

リクルートワークス研究所の「中途採用実態調査2015」によれば、企業が中途採用と実施する理由は、「欠員補充のため」が70・4%、「新事業や新規出店のため人材が必要になった」が25・1%である。かたや、将来の経営幹部候補を確保するための新卒採用が見方を変えれば、組織の人員構成を維持するための、大規模な欠員補充になっている実態もある（「新卒偏重の採用論議を排す」参照）。

このように採用にはさまざまな目的があるが、経営上とりわけ重要なのは、組織の競争優位を強化していくための人材採用である。そこで、われわれは、「戦略的採用」とは、次の3つの条件を満たすものだと定義する。

- ・組織の競争優位の源泉となる人材の採用である
- ・そのような人材を獲得するための方法が意図的にデザインされている
- ・状況に応じてダイナミックに採用を変えていく

つまり、戦略的採用とは、経営・事業戦略を実現するための人材採用であり、その採用を実現するために募集や選抜の方法が作り込まれている。さらに、採用の結果や、外部環境の変化を受けて、動的に採用を進化させる一連の活動のことである。

このような戦略的採用には、9ページの図表1にあるように、次の5つのパスベクティブが必要である。

1. 募集・選抜のプロセスマネジメント
2. 戦略と採用の一貫性
3. 多様な関係者のコーディネーション
4. 採用と内部制度の整合性
5. 成果を次に反映するフィードバックループ

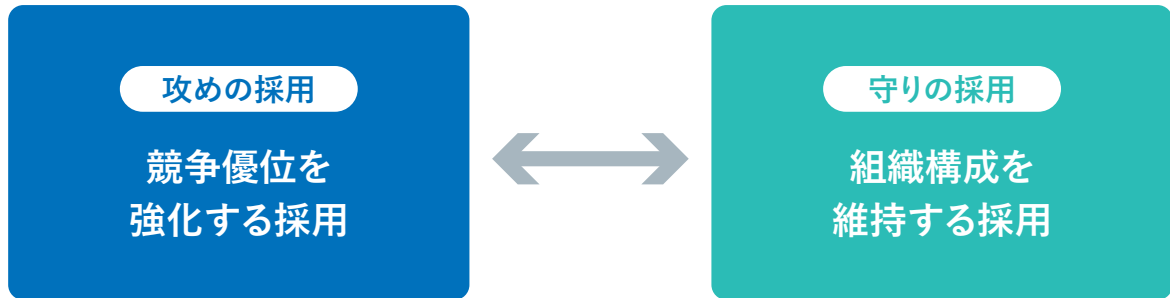
第1のパスベクティブ「募集・選抜のプロセスマネジメント」に関しては、前述したように、実務のうえでも、学術的にも、既に膨大な知見があり、日々増え続けている。企業も、職務の

定義や人材要件の設定、母集団形成、応募者への対応など、「募集・選抜のプロセスマネジメント」に大変なパワーをかけている。しかし、そこへの過度な傾注が、翻って、採用の進化を妨げている。

そこで、以下では、残りの4つのパスベクティブについて概説する。まず、「戦略と採用の一貫性」について考察し、新たな採用分類を紹介する。次に、採用の変革を進めるうえで盲点となりやすい「多様な関係者のコーディネーション」と「採用と内部制度の整合性」について説明する。最後に、ダイナミックに採用を進化させるために重要な「成果を次に反映するフィードバックループ」を示す、戦略的採用のホイール・モデルを提示する。



図表2 「攻めの採用」と「守りの採用」



- 事業変革のための経験者採用
- 経営戦略と連動した新卒採用
- 事業拡大のための大規模非正規採用
- グローバル化のための外国人採用

- 欠員補充の経験者採用
- ルーティン化した新卒採用
- 補助業務の個別の非正規採用
- 人材不足対策としての外国人採用

競争優位を強化するための採用

対象者の属性ではなく
経営の目的でとらえる

企業が人材採用によって競争優位を獲得するには、「戦略と採用の一貫性」が重要なのは、いうまでもない。ところが、採用の多様化や拡大にともない、近年、採用の経営上の目的がわかりにくくなっている。

例えば、拡大基調にある中途採用では、欠員補充のための採用と、新規事業強化のためのイノベーターの採用が混在する。多くの基幹事業を支える非正規採用が、縁起的労働力ととらえられていた時代のなごりで、補助的な人材確保とみなされてしまう風土も残っている。

端的にいつてしまえば、採用の重要性の判断が、雇用形態のヒエラルキーの印象を投影する形で行われているのである。

一般的に日本の採用は、新卒採用、大卒採用、非正規採用、グローバル採用……と、対象者の属性によって分類される。だが、同じ中途採用でも欠員補充の採用と、新たな付加価値を創造

するための採用とでは経営における意味合いがまったく異なる。事業拡大を支える大規模な非正規採用に失敗すれば、経営計画は頓挫する。この場合、非正規採用の成功ほど、経営上、重要な課題はない。採用形態の多様化が進む中、採用を対象者の属性によってではなく、経営の目的という観点から分類し直す必要が生まれている。

経営の目的にもとづけば、人材採用は、組織の「競争優位を強化する攻めの採用」と、現状の「組織構成を維持する守りの採用」に大別できる(図表2)。

**新卒は「攻め」
非正規は「守り」はもう古い**

採用を目的別にとらえ直すことで、同一の採用対象に対しても、戦略性の高い「攻めの採用」と、そうではない「守りの採用」があることが明らかになる。

例えば、大卒正社員の新卒採用は、将来の幹部候補の採用でもあり、最も重要な採用とみなされていることが多い。だが、その一方で、それは毎年定期的に、募集・選抜の膨大なオペレーションが発生する採用であり、なすべ

き業務がルーティン化しやすい。

その結果、同じ新卒採用であっても、企業によって、取り組み姿勢に濃淡が生まれている。次世代の経営を担う人材採用として、長期的な事業戦略の方向性と整合をはかりながら、刻々と変わる外部環境に適合すべく、毎年、取り組みを進化させていく企業がある一方で、単なる定期採用として、毎年同じことを繰り返しているだけの企業が、両極に存在するのだ。

後者の場合、若年人口の減少や産業構造の変化により、緩やかに採用力を落としているにもかかわらず、新卒採用というだけで重要な採用とみなす社内の価値観が、変革を阻害している。新卒採用が、競争優位を強化する「攻めの採用」になっているのか、単に定期採用を繰り返しているだけなのか、という観点からの再点検が必要となるだろう。

新卒採用とは逆の事態が発生しているのが、非正規採用である。サービス経済化の進展にともない、事業運営の根幹を非正社員が支えている企業が増えている。特に出店計画や事業拡大など、事業の成長マップを多数のアルバイトや契約社員の確保を前提として描く企業は多い。

社員が受け取る賃金の水準が、企業

が社員に求める労働付加価値の大きさを判断する重要な指標であると考え、と、非正社員一人ひとりに求めるそれは必ずしも大きくない。しかし、非正社員を大量に雇用している企業においては、その総和は極めて大きくなる。

このような非正規採用は、重要な経営課題に他ならない。にもかかわらず、非正規採用だからと、現場任せにし、経営があえてその問題に踏み込まない企業が少なくない。

一方で、飲食業や小売業といった人材不足が深刻な業界では、アルバイトに留学生などの外国人を採用する企業が増えている。こうした採用は、一義的には、組織構成を維持するための「守りの採用」が少なくない。だが、観光立国を目指す国において、外国人社員が持つポテンシャルや、彼ら彼女らのマネジメントを通じて得た知見が、事業の成長に大きく寄与する可能性は高い。実際、外国人社員が働いていることにより、外国人客の利用が増えた企業も出てきている。

その意味で、組織構成を維持するための外国人採用が、新たな競争優位獲得を生み出す「攻めの採用」に転じる可能性がある。

中途採用でも、欠員補充と、社内にはない異能人材の採用を、同列の採用

とみなす弊害が出てきている。

欠員補充の採用では、前任者同様の経験・知識を有した経験者を採用し、その人材にこれまで通りの業務を即戦力として担ってほしいというのが、企業の本音だろう。

だが、後者のイノベーションや新規事業拡大を期待する採用では、もつと丁寧に「地ならし」をする必要がある。なぜなら、新しいことを行うのは、社内の人材であっても軋轢をとまなうものだからだ。外部から来た異能人材がその能力を発揮できるよう、受け入れ体制を整備することにも採用の延長として取り組む必要がある。

このように、同じ採用対象に対して、「攻めの採用」と「守りの採用」がある。そして、採用を成功させるために注力すべきポイントは、どちらの採用かによって異なる。

競争優位を築くまでの期間と採用で獲得する能力

このように、競争優位の獲得という観点からとらえると、採用というものが違ってみえてくるはずだ。「攻めの採用」の中身を、さらに考察してみよう。

企業が採用によって成果を上げ、競争優位を獲得する形態を、「成果の源

泉」と「競争優位を築くまでの期間」という2軸のマトリクスで分類したのが図表3である。

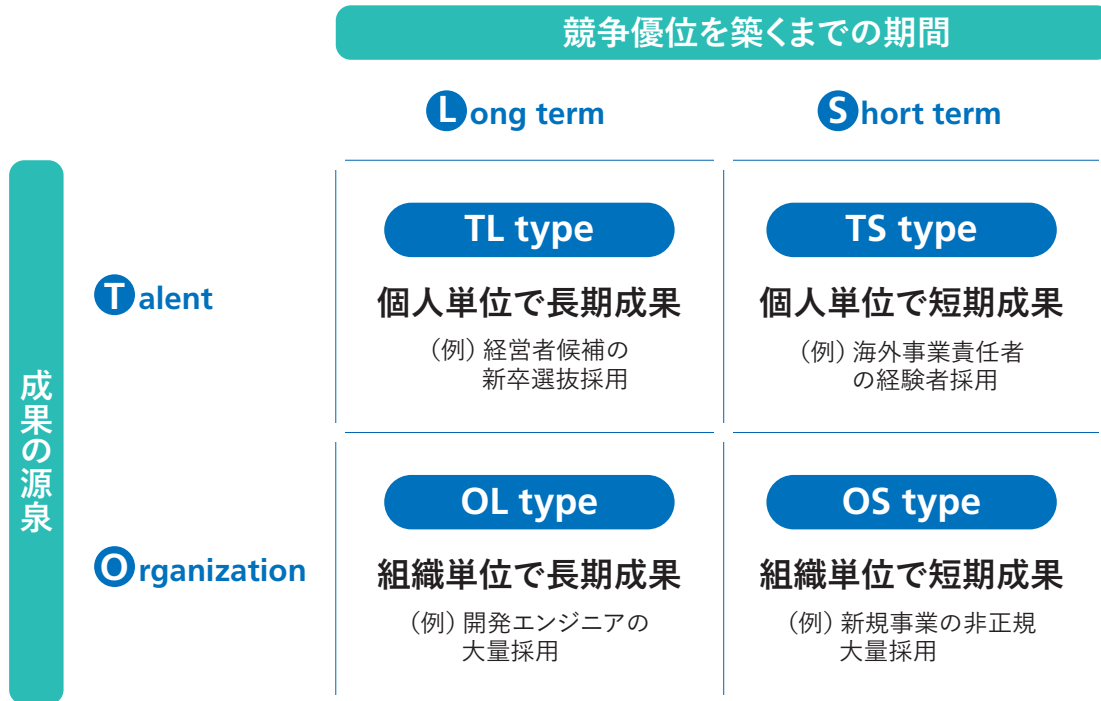
まず、経営として、競争優位をもたらす事業の「成果の源泉」を、個人の採用によって実現しようとするのか、組織として実現しようとするのかという軸を設定した。前者は、ヘッドハンティングや次世代リーダー採用など、個人の能力発揮に期待した、いわゆるタレント採用、後者は、一定以上の数の確保をともなう組織力の向上を目的とした採用である。

そして、もうひとつの軸を、採用によって「競争優位を築くまでの期間」とした。終身雇用が根付いていた日本では、従来、その期間は長かったものだが、競争環境が激しくなるにともない、成果をあげるまでに期待される期間が短くなってきている。

「成果の源泉」を個人(Talent)・組織(Organization)のいずれに求めるのか、「競争優位を築くまでの期間」として長期(Long term)、短期(Short term)のどちらを想定しているのか、の組み合わせから、採用を、TL、TS、OL、OSの4タイプで呼ぶことにする。

なお、前で指摘した新卒採用や非正規採用で起きている矛盾は、時代の変

図表3 「攻めの採用」の4タイプ



成果の源泉

化とともに採用タイプの転換が起きて
いるにもかかわらず、従来のイメージ
がそのまま投影されていることに起因
している。

どういふことか。大卒正社員採用は、
高卒採用のほうが多かった時代は、少
数精鋭のTLタイプの採用だったが、
進学率の上昇などを背景として、現在
はその大半がOLタイプに移行してい
る。一方、即戦力を求める中途採用は
TSタイプに位置づけられてきたが、近
年では次世代経営者候補を採用しよう
とする企業が出てきており、中途採用
の中にTLタイプが混在するようにな
っている。

さらに、非正規採用は、従来は競争
優位を強化するための「攻めの採用」
ではなく、現状のオペレーションを維
持する「守りの採用」という性格が強
かったが、昨今は、OSタイプの筆頭
となっている。このように、環境変化
によって、経営における採用の意味が
変わりつつあるのだ。

重要なのは、企業が競争優位を築い
ていくための人材獲得は、さまざまな
タイプがありえ、その重要性は、経営・
事業戦略との整合性によってのみ評価
されるべきということだ。TL、TS、
OL、OS、それぞれの採用タイプに
応じて、募集・選抜の方法、さらには
受入れの仕方をデザインすることが、採
用の成功につながる。

採用の進化を阻む2つの盲点

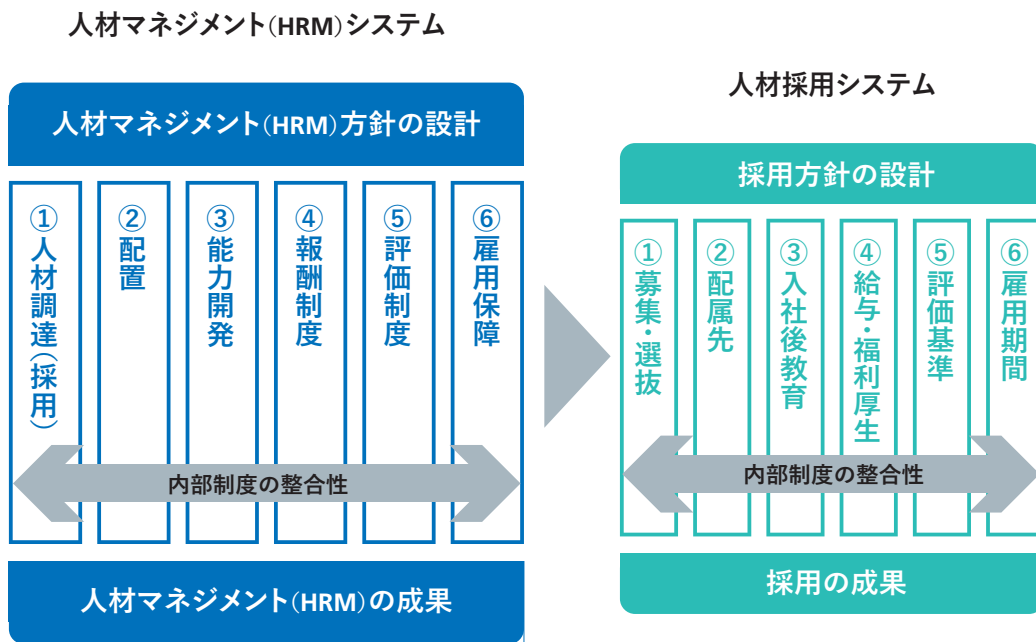
えらからだ。

だが、他の企業活動と違い、求職者
には多様な関係者の対応すべてが企業
全体の対応とみえる採用には、関係者
の連携や認識を揃える必要性が高いと
いう特徴がある。さらに、近年、アウ
トソーサー含め、採用に関するプレイ
ヤーが増加しており、採用における関
係者間の連携の重要性は増している。

実際、採用がうまくいっている企業

第3のペースペクティブである「多
様な関係者のコーディネート」は、
その重要性に比して、盲点となりやす
い。多様な関係者間の合意形成や協業
は、企業活動の基盤であるため、こと
さらに強調する必要性がないようにみ

図表4 人材マネジメント(HRM)と採用における内部制度の整合性



では、経営層から、リクルーターをつとめる社員まで、採用目標の理解やその達成に向けての協力体制が社内にできあがっている。逆に、採用に対する経営者の関心や現場の協力が不十分な企業では、難易度の高い採用は頓挫しやすい。

戦略的採用のフレームワークでは、採用に関わる組織を、企業レベル、部署レベル、個人レベルの3階層に分けて考える。

企業レベルは、経営者や役員など、企業経営の視点での意思決定者の視界である。部署レベルは、受入れ部門や採用ニーズが発生する部や課の視界となる。個人レベルは、面接官やリクルーターなど、募集・選抜などに関わる個人のレベルである。企業の採用活動を表すため、個人レベルに応募者や候補者は含めない。

後に紹介する、戦略的採用における新たな理論枠組みを提示した、いづれもペンシルベニア大学のジーン・フィリップス教授およびスタン・ガリー教授の功績のひとつは、採用における「多様な関係者のコーディネートション」の重要性を指摘したことだ。

採用を進化させていくうえで、もうひとつ盲点となるのが、第4のピース「採用と内部制度の整合性」である。

採用の変革には採用以外の変革が必要

図表4の左の図が示すように、人材採用や外部人材の活用などの人材調達には、報酬制度や能力開発などと並ぶ、人材マネジメント(HRM || Human Resource Management)システムを構成する要素のひとつである。①から⑥のこれらHRMの内部制度は、それぞれが独立して存在しているのでなく、相互に補完・依存関係にある。

一例をあげれば、日本的雇用システムのもとでは、⑥終身雇用を前提に、①新卒採用を行い、②全社的なローテーションにより、③企業特殊的能力開発を行っていく。これらは、④年功賃金や、⑤職能資格制度とも密接な関係がある。

そのため、採用や、能力開発といった、HRMシステムのある内部制度を変革しようとする、芋づる式に、他の内部制度も変えなければならなくなる。このように内部制度の整合を保つて、変革を起こすのは非常に難しい。

このHRMシステムと同様のことが、図表4の右の図の人材採用システムでもいえる。採用は、①募集・選抜だけ

でなく、②配属先や、③入社後教育、⑥雇用期間と不可分である。例えば、新卒採用では、⑥正社員雇用（雇用保障）のもと、①学卒時に集中的に募集・選抜し、②本社人事部が全社視点で配属先を決定し、③入社後に能力開発を行っている。

この構造があるため、これまで行ってきた募集・選抜が、何らかの理由でうまくいかなくなり、抜本的に見直すとうとすると、②から⑥の内部制度との整合性も考慮しながら変革を進めなければならぬことになる。

思考停止にならず 前提から見直す

「採用と内部制度の整合性」という問題が如実に表れるのが、傑出した能力・経験を有すタレントを求めるTL、TOタイプの採用である。

例えば、事業責任者の採用をイメージしてほしい。米国では、日本に比べ、解雇が比較的容易で、成果によるマネジメントが行われているため、「まずは採用してダメなら」という方法を使うことができる。さらに、個別雇用契約が交わされるため、報酬を引き上げる形での優秀な人材の獲得が可能だ。

一方、日本では解雇が容易ではない

ため、正社員採用では、慎重な選考をせざるを得ない。さらに、個別雇用契約は一般的ではなく、就業規則という集団的な労働条件のもと、長期雇用を前提としたモデルトな給与体系の中でしか、採用できない。そのため、採用競争に条件で劣後し、競り負けるということが起こる。

この雇用期間(⑥)と雇用契約(④)の柔軟さが、採用の機動性を大きく左右する。雇用期間が成果によって変えられるなら、ともかく経営・事業戦略の要請に合致した人材を採用しさえすればよい。雇用契約がフレキシブルならば、企業の人事制度がどんなものであっても、個別の雇用契約でその制約を除去できる。だが、雇用期間と雇用契約が硬直的な企業では、それができない。

この場合、採用難は、単なる募集・選抜のプロセスの問題ではなく、既存の人事制度から発生している。求めるタレントを採用するためには、内部制度の制約を見直すか、内部制度の制約があっても採用できるように、人材要件を見直すかのいずれかを選択する必要がある。

しかし、採用担当者が募集・選抜だけに注力している状況では、こうして起きている採用難の根本的な原因をな

かなか特定できない。

仮に原因を特定できていたとしても、採用担当者が他の人事制度を変えることができないような権限を有していない限り、抜本的な対策を講じることができず、必要な人材を採用できないまま、漫然と時間が過ぎていくという事態に陥ってしまう。

戦略的採用のホイールを駆動する

最前線の変化の兆しを 採用活動に反映する

第5のパスベクトタイプは「成果を次に反映するフィードバックグループ」だ。人材獲得をめぐる競争が厳しくなっている中で、従来通りの採用を続けていると、どこかで思うような成果があらならない事態に直面する。

それはまず、応募者の数や質、内定辞退率といった各種KPI（重要業績評価指標）が達成できないという形で現れる。

採用の最前線で感じる外部環境の変化の兆しを受け、「募集・選抜のプロセスマネジメント」を改善し、「関係者のコーデイネーション」を強化し、時にはさらに

これでは、採用によって戦略を実現するところではない。求める採用と、既存のHRMシステムに埋め込まれた内部制度がコンフリクトを起こしている中で、いかに採用を最適化していくのか。戦略的採用では、どの前提まで立ち戻って、採用を設計するののかのデザイン力が強く求められる。

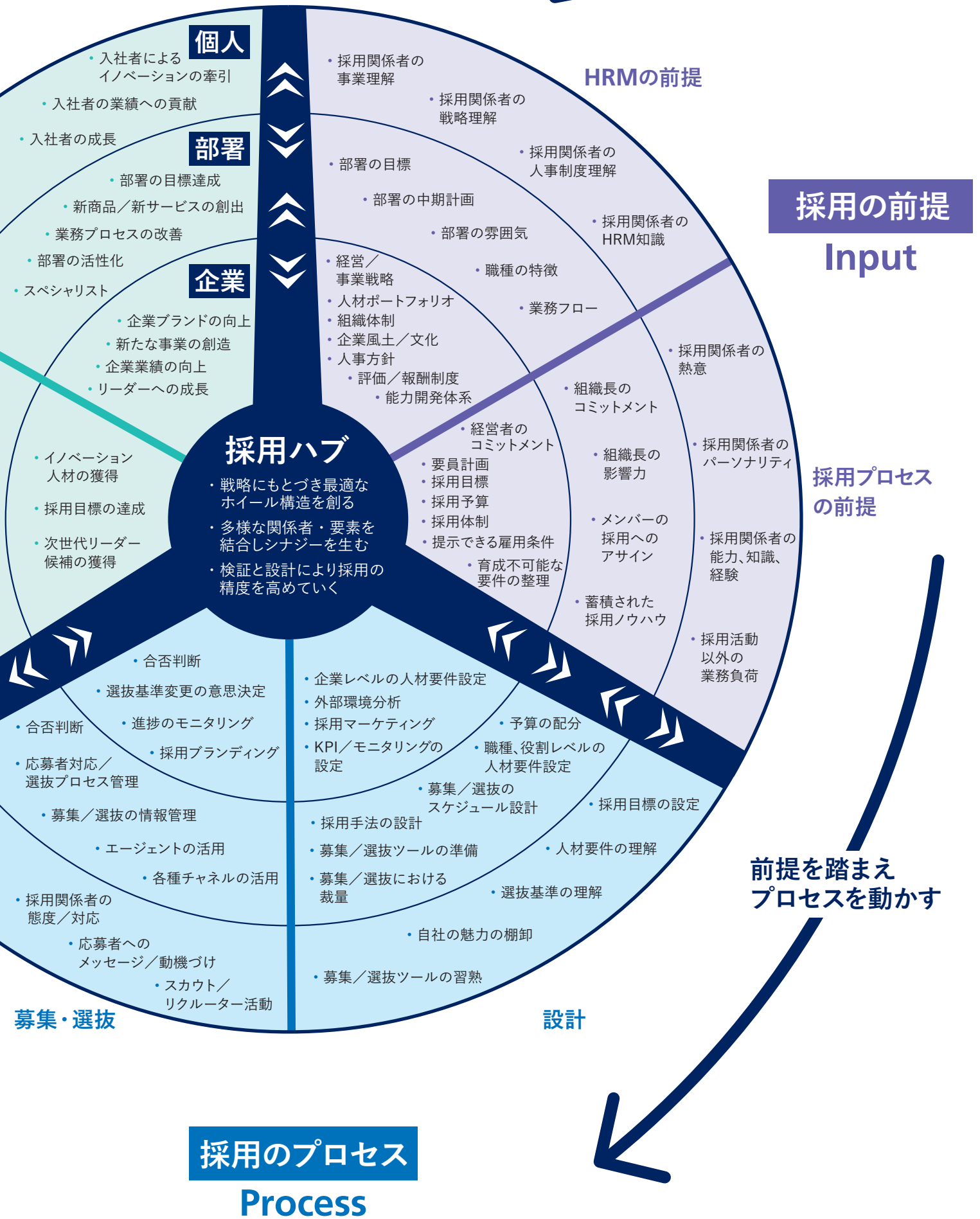
「採用と内部制度の整合性」にまで踏み込んだ改革を行い、「戦略と一貫性のある採用」を実現していかなければならない。

近年、採用が募集・選抜プロセスのPDCAと同一視される傾向が出てきているが、採用のPDCAは本来、募集・選抜プロセスの各工程だけでなく、もっと広い範囲で行う必要がある。

どこまで採用の範囲とみなすのかの意思決定と、そのうえで採用全体をどう設計するかが、戦略的採用の起点となる。そして、フィードバックループを機能させ、戦略実現に結びつくように採用の精度を高めていく。

外部環境との相互作用を前提とした、このようなダイナミックな採用行動をあらわすのが「戦略的採用のホイール・モデル」(図表5)だ。

成果をもとに前提を見直す



図表5 戦略的採用のホイール・モデル

ホイール・モデルのポイント

前提(Input)→プロセス(Process)→成果(Output)のIPO構造

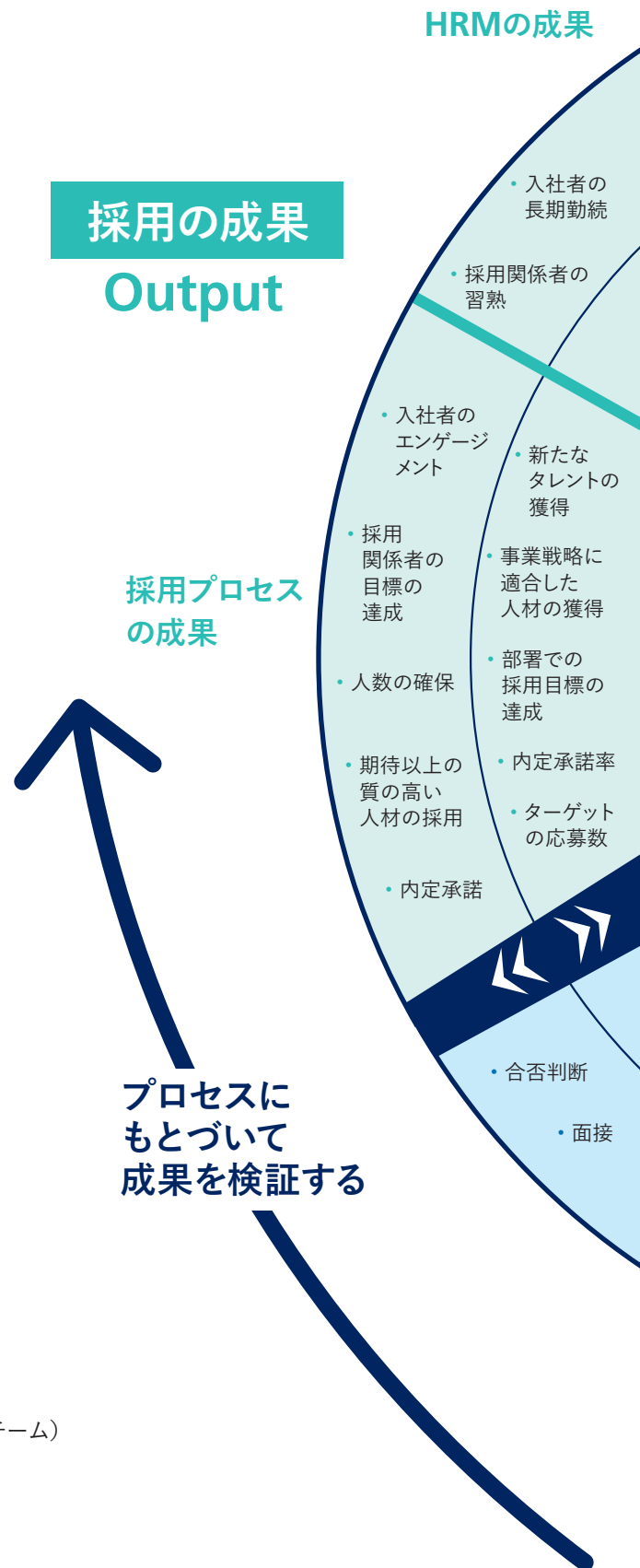
- 「採用の前提」はHRMの前提と採用プロセスの前提、「採用プロセス」は設計と募集・選抜、「採用の成果」は、採用プロセスの成果とHRMの成果からなる
- 前提と成果には、採用そのもののものと、HRMレベルのものがある
- 募集・選抜は、採用の一部であって、全体ではない

企業レベル・部署レベル・個人レベルの組織に関する3層構造

- 企業の採用モデルなので、個人レベルに求職者は含まない
- 人事部やエージェント会社が代行することがあるが、モデル上は本来その機能を持つはずの組織階層に着目する

IPOと3つの組織レベルを統合する「採用ハブ」が要となる

- 採用ハブは、戦略にもとづき採用の全体像をデザインする
- 採用ハブは、多様な関係者・要素を結合し、最適化する
- 採用ハブによって、フィードバックループを機能させ、採用を進化させ続ける



組織階層の説明

- 個人** 企業内で採用に関わる個人(例:採用担当者、面接官など)
- 部署** 企業内で特定の機能を担うチーム・組織(例:部・課・プロジェクトチーム)
- 企業** 採用の意思決定を行う最上位組織(例:企業、カンパニーなど)

↑ ↓ 組織階層間のコーディネーション

IPO構造の戦略的採用の ホイール・モデル

戦略的採用のホイール・モデルの特徴は3つだ。

第一に、戦略的採用のホイール・モデルは、募集・選抜のプロセスだけでなく、採用の前提となるインプット、採用の成果からなるアウトプットの、I (Input) ↓ P (Process) ↓ O (Output) の3ブロックで成り立っている。モデルは、円環の形状をしており、採用の成果を次の採用に反映していくフィードバック構造を有している。

採用のインプットには、HRMレベルでの前提と、採用そのものの前提がある。「HRMの前提」とは、企業レベルの経営戦略や人事制度、部署レベルの事業目標などである。「採用プロセスの前提」とは、採用目標や採用予算、リクルーターや面接官の能力・経験などである。

採用のプロセスは、「設計」と「募集・選抜」からなる。「設計」では、経営・事業戦略や採用環境のマーケティングなどを受け、KPIを設定し、募集・選抜のスケジュールやツールを準備する。経営戦略と一貫性のある採用

を実現するには、採用の設計が極めて重要である。

採用のアウトプットは、「採用プロセスの成果」と「HRMの成果」の2つからなる。「採用プロセスの成果」とは、採用目標の達成や人数の確保である。一方、「HRMの成果」とは、採用した人材がその後成長し、成果をあげ、それにより採用の目的だった経営課題を達成できたかという要素が入る。

採用のフィードバックループを回していくうえで、「採用の成果を何で測るか」という難しい問題がある。それはまさに、「HRMの成果」をどこまで採用の成果とみなすかという問いに等しい。「HRMの成果」は、採用ではなく、能力開発等の範囲だとみなすこともできる。採用の成果をどこにおくかの境界決定もまた、戦略的採用の重要な要素である。

企業・部署・個人の 3階層からなるホイール

ホイール・モデルの第二の特徴は、企業レベル・部門レベル・個人レベルの3つの組織階層からなることだ。この3階層が、「関係者のコーディネーション」によって、有機的に連携しているほど、採用の効率性が高まる。

「多様な関係者のコーディネーション」は2つの方向で強化できる。ひとつは、企業レベルから個人レベルに向かう方向で、経営戦略にもとづき、人材獲得の方針が決定され、募集・選抜が行われる過程で、企業レベルから部署レベル、個人レベルで行われる情報共有や連携を指す。

具体的には、企業の長期的展望を持つ経営者、眼前の業績にコミットしている事業部の責任者、個人の経験や価値観が問われるリクルーターや面接官、同じ採用に関わる個人であっても、その個人が属するレベルによって、採用

採用ハブが戦略的採用の精度を決める

ホイールを駆動する 採用ハブが戦略的採用の要

ホイール・モデルの第三の特徴は、ホイールの芯に「採用ハブ」が存在することだ。採用ハブは、採用のインプット・プロセス・アウトプットの各工程と、企業・部署・個人の3階層を統合し、ホイールを駆動する役割を担う。

採用に関わる多様な関係者のコーディネーションをはかり、複雑なオペレ

に対する態度や意思決定の基準が異なるなか、人材要件や可否の判定基準、求職者に伝えるメッセージなどをそろえていく調整などである。

もうひとつは、個人レベルから企業レベルに向かう方向で、採用活動の最前線に立つ個人が得た求職者の動向や、採用競争における自社の状況、採用環境の変化の兆しなどの情報を、持ちよって共有し、組織の知に昇華する調整を指す。情報が個人に閉じず、組織の知になることで、採用活動のレベルが一段とアップするのだ。

ーションを統合する。さらに、採用の前提をふまえてプロセスを設計し、採用のプロセスにもとづき成果を検証し、成果をもとに採用の前提を見直すという、IPO方向の回転を推進する。このような採用ハブがなければ、採用はバラバラに分解してしまう。

つまり、採用ハブの3つの機能である「経営・事業戦略にもとづき最適な採用をデザインする」「採用に関わる多様な関係者や要素を結合し、シナジーを生む」「検証と設計を通じて、採用の

精度を高めていく」が、採用の根底を支えている。採用ハブは戦略的採用の要諦なのだ。

2000年以降、世界的に戦略的採用の研究が増えてきているが、戦略的採用の効率性を高める条件はそれほど明らかになっていない。この領域の第一人者であるフィリップス教授やガリ教授も、組織階層とIPOの連携を高める必要があると指摘するに留まっている。しかし、採用の精度を高め、さらに採用を革新していくには、採用ハブの機能が極めて重要になる。

採用ハブの機能は、一般には、人事部が担っている。戦略的採用の実現は、採用における人事機能の強化と同義とっていい。

一方で、非正規採用やグローバル採用において、この役割を担っているのは人事部とは異なる部署かもしれないが、重要なのは、部署名ではなく、戦

略的採用の視点から、俯瞰的に採用をとらえ、関係者を巻き込み、変革を推進していくハブ機能そのものだ。

戦略的採用ホイールをどう使うのか

ホイール・モデルが有効なのは、採用の現状を把握し、戦略的採用を実現していくチェックツールとなるからだ。

現状、採用の前提・プロセス・成果のいずれまで視界にいられて採用を検討しているか。企業・部署・個人の連携はどの程度はかることができているか。自社の取り組みをプロットしてみると、採用活動の実態が如実に現れるはずだ。

「採用の設計」や「募集・選抜」というプロセスは丁寧に設計されているのに、「採用プロセスの成果」は測定されていないという、ピースの欠損はないだろうか。現場主導で採用が行われ、企業レベルでの人材活用にまで昇華できていないというような、組織間連携の欠如や、コミットメントの不足は起きていないだろうか。

採用の前提をふまえたプロセスを設計し、採用のプロセスにもとづき成果を検証し、成果をもとに採用の前提を見直すという、フィードバックループは回っているだろうか。

戦略的採用のホイール・モデルは、採用を経営課題と結びつける際にも有効だ。戦略的採用のホイール・モデルには、「HRMの前提」「HRMの成果」という、一見、採用活動には含まれない、しかし、人材活用の要諦である外すことができない2つのピースが含まれる。

採用の成果をあげるには、時に「HRMの前提」に立ち戻る必要があるということ。さらには、「HRMの成果」をみることもまた、戦略的採用の要諦だ。採用の本来の目的は、募集・選抜工程の数値目標の達成ではなく、採用した人材からスペシャリストや次世代リーダーが生まれ、現場でのカイゼンやイノベーションが誘発され、それが企業業績に寄与することだ。これらは「採用プロセスの成果」ではなく、入社後の育成も含む「HRMの成果」として実現する。どこまでを採用と位置づけ、どこから入社後の人材活用によって実現するのか。この境界を決め、HRMのデザインにつなぐ。俯瞰的な視界で、採用を牽引していくのが、戦略的採用である。

採用の現状を把握し、採用と経営のミッシングリンクをつなぎ直す。戦略的採用のホイール・モデルはこのためにある。

「慣性」を断ち切り採用を変革せよ

回り始めたホイールが簡単に止まらないように、多様な要素からなる複雑さと、高頻度性、定期性をあわせ持つ採用活動は、ひとたび合理性を持つと、それが「慣性」となり、同じ形で続けていくのが最も自然な形となる。だからこそ、採用を変革するのは難しい。

既存の採用パターンがうまくいっているほど、その慣性は強力なものとなり、思考停止を誘発する。ましてや、採用の担当者がプロセスに注力せざるを得ず、採用が経営課題から切り離されていたら、なおさらだ。

思うように採用成果が上がらないという事態に直面した時、ホイール・モデルに照らし合わせて現状を分析してほしい。あらためて何を採用とみなし、何を採用とみなさないか、まずはその線引きから着手してほしい。

惰性的な慣性を断ち切り、新たな採用ホイールを回す。強力な駆動力が、採用ハブには強く求められる。

採用は単なるオペレーションではない。多様な要素のライオンメントをとりながら、効率性を高めていく創造的な経営行為なのだ。



水平・垂直概念による 採用のコペルニクスの転回

Copernican revolution of recruitment:
Horizontal and Vertical aspects

戦略的採用は世界でも多くの研究者が取り組んでいるホットなテーマだ。採用研究の世界的第一人者、ペンシルベニア大学のジーン・フィリップス教授とスタン・ガリー教授にその概念と意義を綴ってもらった。



ペンシルベニア大学教授
ジーン・フィリップス



ペンシルベニア大学教授
スタン・ガリー

多くの企業は、大量の新人を一齐に採用し、なおかつ欠員が生じた際にすばやく補充できることに重きを置いた採用プロセスを重視している。

この方法は、企業の中核となる職務をうまく遂行する献身的な社員を多数生み出すうえでは効率的かつ有用であったものの、今や時代遅れになりつつある。組織が求める人材が急速に変化しているからだ。

企業は、新製品を創造したり、戦略的目標を達成したりして、厳しいけれどもやりがいのあるグローバルな環境で競争に打ち勝つ高い能力を持った人材の必要性を認識するようになった。

企業の戦略や文化に適合し、現在はもちろん将来にわたって成果を出し続けられる最高レベルの人材である。

そのためには、受け身の採用からの脱却が必要だ。受け身の採用とは、求

人広告を出し、求職者たちに、自社に必要な人材枠に応募させるようにすることだ。ところが、この手法は最も才能のある従業員を獲得するには効果的ではない。

その理由として、このやり方はその人材が戦略に適しているかどうかを重視していない点が挙げられる。つまり、より戦略的な採用への切り替えが必要なのだ。

採用を戦略的に行うとは どういうことか

戦略的採用を行うには、組織レベルを超えて、採用活動を企業の目標や戦略のみならず、特定の職務やチーム、事業部門、採用活動を行う組織とうまく接合せなければならぬ。

採用活動を「戦略的に行う」とは、そのためのリソースが確保され、採用システムや方針がつけられ、採用活動の組織的実践が企業やそのサブユニットの戦略的目標と一致していることを意味する。また、採用活動が他の人的資源管理（HRM）施策と一体化されていることも意味する。

採用は人的資源管理施策の広範なシステム内に組み込まれている。採用戦略とそうした施策は一致させるべきで

あり、それによって、人的資源管理自体の戦略や施策（例えば報酬管理、トレーニング、業績管理など）を促進するべきである。同様に、人的資源管理の実践は採用の実践と一体化し互いに強化しあう必要がある。例えば、企業レベルのトレーニング戦略は採用した人材のレベルにふさわしいものでなければならぬ。

採用活動のインプット（前提、プロセス（実践）、そしてアウトカム（成果）は、「水平方向の戦略的採用」をなし、一列に並ぶようにしなければならぬ。例を挙げれば、革新的な製品をつくり出した場合は、最も革新的な人材を惹きつけるような採用メッセージを打ち出す必要があるということである。

このように、採用活動は人的資源管理システムや企業の戦略的管理プロセスとの結びつきに重点を置くことが重要であるのと同様に、全組織レベルにわたって採用のインプット、プロセスおよびアウトカムを同列にして考えることも重要である。

われわれはこれを「垂直方向の戦略的採用」と呼び、人的資源管理機能ならびに従業員の成果を最大化するうえで不可欠なものと考えている。

効率的かつ戦略的採用で 人材プールを深くする

垂直方向の戦略的採用を行うにあたっては、採用のインプット、プロセスおよびアウトカムのそれぞれで調整が必要になる。

採用のインプットを調整させるには、組織のあらゆるレベルにわたって、戦略、目標、人的資源管理施策が一貫しており、互いに強化しあい、組織の戦略が特定の事業部門やチームの戦略と一致している必要がある。

採用のプロセスを調整させるには、組織レベル全体で採用プロセスの一貫性が求められる。

それはまた、組織全体の戦略はもちろん、採用を行う特定の事業部門やチームの戦略によって支えられていないとまらない。

例えば、ある企業がオンライン応募システムに投資したとしよう。ところがその企業のある事業部門がまだ紙ベースの応募に依存している場合、新しいテクノロジーから得られるはずの効率性に関するメリットが認識されないことになる。これでは採用プロセスが企業全体と事業部門の間で一致してはいえない。

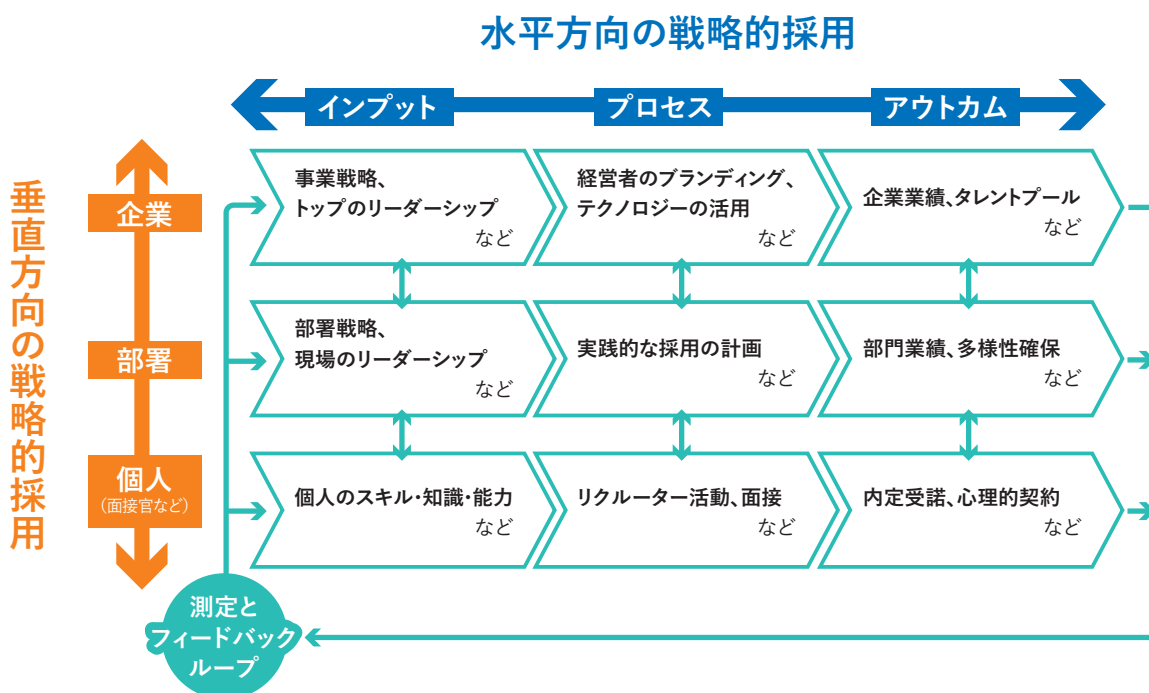
採用のインプットやプロセスに加えて、採用のアウトカムも調整する必要がある。

例えば、個人がいくら頑張っても、採用の結果はチームや組織の効率性を改善しないことがある。能力の高い人材を雇用しても、その人の価値観や仕事のやり方、目標が他のチームメンバーや組織全体と一致していない場合、チームや組織のレベルは向上しない。そのため、採用後のアウトカムを事業部門や企業のアウトカムと一致させることが必要なのだ。

採用は自社の競争優位性を確保するための持続可能な源泉であり、他社の例を模倣し、置き換えることは困難だ。採用は戦略的人的資源管理システムの一部分にすぎないが、企業の人的資本を構成する人材プールを獲得する主要な手段である。それは企業を戦略的成功に導くための能力の創造、発展、維持を可能にする重要な役割を持つ。

効率的な採用なくしては、人材プールは底が浅いものとなり、戦略の実行はつまずき、組織は悪戦苦闘する。効率的かつ戦略的な採用により、人材プールは戦略や目標に合致した深く意義あるものとなる。結果として、戦略的活動が強化され、企業は効率的に活動できる。

図表1 フィリップスとガリーによる戦略的採用モデル



出所: Phillips, Jean M., and Stan M. Gully (2015). "Multilevel and Strategic Recruiting Where Have We Been, Where Can We Go From Here?"

ケースから採用変革の突破口を考える

The case studies on Strategic Recruitment

戦略的採用の概要がわかったところで、誰もが次に知りたいのは実例である。何が「戦略的」なのか、どこに工夫があるのか、匿名ではあるものの、実際の企業事例を踏まえて考察したい。前章で説明した「戦略的採用のパースペクティブ」ほかの図表を掲げ、それぞれの事例の意味がわかりやすくなるようにした。

リクルートワークス研究所

主任研究員 田中勝章



Case1 A社

【企業概要】グローバルで製品を生産、販売しているメーカーA社

【背景】グローバル展開が加速し、経営陣が多国籍化。だが、競争力の源泉である日本のビジネスを理解しつつ、グローバルでリーダーシップを発揮できる日本人リーダーの候補者が不足していた。

【これまでの採用】新卒採用の人数は約400名。事務系と技術系は職種別採用を実施していた。

【課題】グローバル化と経営環境の変化の速さに対応するため、日本でもポテンシャルの高い人材に、若いうちからリーダーシップを育み、発揮する経験を積ませる必要があった。

【取り組み】社内で議論を尽くしリーダー要件を整理、新卒採用の一部をリーダー候補枠とした。延べ5日間の実践的な問題解決プロセスを通して、現時点の能力と成長の伸び代を見極めた。学生は10名程度のグループに分けられ、それ

ぞれ部長クラス以上の2名の評価者が多角的に評価した。

入社後は、通常は配属先の事業部人事が管轄するが、リーダー候補者は本社の採用部門が3年間フォローし、配置・育成を行う。これらもリーダー要件に合わせてゼロから設計し、業務改善や事業開発を役員に対して提案するプログラムも用意された。

その後は、海外の現場でマネジメントと収益責任を担う職務が設定される。若いうちに修羅場に身を置くことで、人間的成長と貴重なマネジメント経験の機会を得ることになる。

一方、リーダーとしての適性と意思は随時、確認され、必要に応じて入れ替えが行われる。たゆまぬ学習姿勢も要件のひとつである。【成果】取り組みを始めたばかりで、リーダーに必要な要件を全社で共有し、リーダー候補者を日々育成している。

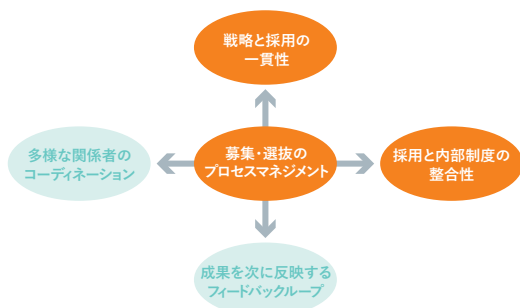
これは、戦略に合わせて新たな採用ターゲットを設定、その対象に合わせて募集・選考のプロセスマネジメント、さらには入社後の人事施策も変えたというケースである。

A社で屋台骨となるのは組織単位で

長期成果を出すことを求められるOLタイプの人材であり、長期の育成を前提として技能を熟練させることが期待されている。そのため、採用時は、企業風土に合致すること、その企業の仕事の進め方と本人の志向が合うこと、

図表1 A社における戦略的採用のパターン

戦略的採用のパーセクティブ



「攻めの採用」の4タイプ



協調性豊かなことが重視され、加えて、大きな伸び代があること——学習意欲が旺盛で地頭がよいこと——が求められる。

一方、今不足しているリーダー候補は、個人単位で長期成果を出すITタイプである。現場で下積みを経ませた後にリーダーにするという育成方針では時代の変化に間に合わなくなっている。意思決定とリーダーシップの発揮を若いうちから求め、その成功者をリーダーに据えるやり方に舵を切らざるを得なくなったのだ。

必然的に、求める能力はもちろん、育成の仕方、配属先と職務、目標と評価

基準もこれまでとは大きく異なってくる。期待される成果と責任が大きくなるので、報酬や待遇もそれに適合させなければならない。

優れたリーダーの輩出は採用だけでは実現できないし、育成だけを変えてもうまくいかない。採用と育成のみならず、人事施策のすべてがうまく連動しなければならぬ。

このケースのポイントは、戦略から導き出された人材要件にもとづき、採用のやり方から入社後の人事施策までを一貫して設計し直したことだ。

タイプの異なる人材が社内混在していると、募集・選抜のプロセスのみ

Case2 B社

【企業概要】土地利用提案が中心の不動産企業B社

【背景】年齢にかかわらず即戦力人材を採用したいという思いから、新卒も中途も初任給が同じという条件にしていたが、定着が悪く、活躍する人材も少なかった。

【これまでの採用】採用は部署ごと。各部署はP/Lから採用費を捻出。低単価の広告で集まった人の中から必要人数を確保していた。

【課題】部署ごとの採用の内実が共有されていなかった。

【取り組み】中途入社者が最も多い営業本部の営業企画が中心となり、離職者の全社調査を行うと、離職率8割という実態が判明した。改めて、定着・活躍人材を調査し、以下2つの成果を得た。

- ・活躍人材、定着人材、離職人材の要件の言語化
- ・活躍人材の要件の多くは、入社後に育成可能であると判明

以上を踏まえて採用の変革に着

ならず、入社後の人事施策もそれぞれに合わせたものを用意しなければならぬ。既存の従業員も多数在籍している中で、すべてを一斉に変えるのが難しいのであれば、一部の人材向けの施策

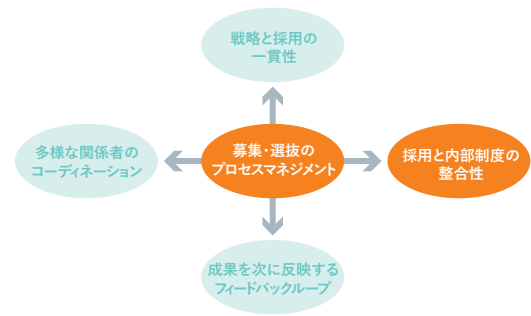
【成果】選考基準と入社後のフォローを全社で共有し実践することで、定着率が大きく伸び、活躍人材の創出にもつながった。

策を用意すればよい。ただし、一本筋が通り、互いに整合性のある施策でなければ意味がない。採用ターゲットの変更はすなわち、人事施策全体の見直しなのである。

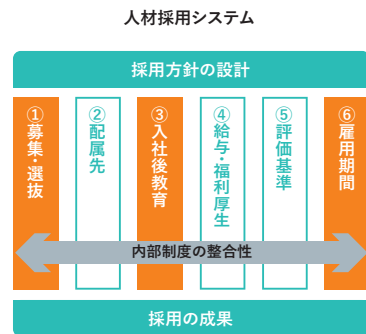
手する。離職者が多いので多人数を採る、という悪循環から抜け出すために、定着の重視を徹底した。どんなに優秀でも定着要件を満たさない人は採用しないこととし、部署ごとに感覚的に行われてきたことを、事実をもとに言語化、基準化し、面接官に周知徹底させた。加えて、人事も巻き込み入社後の育成の標準化にも着手した。分析から中途入社者の活躍と定着につながる重要な契機が2つ判明した。具体的には、初受注と初納品時の仕事の優先順位づけである。これに関して上司が中途入社者と面談を行い、取り組みと成果の因果関係を整理。成果は偶然的な産物ではなく、計画的な行動によって再現できることを腹落ちさせるようにした。

図表2 B社における戦略的採用のパターン

戦略的採用のパースペクティブ



人材採用システムにおける内部制度の整合性



採用と育成をうまく接続させる
入社後も見据えた人材活用を

このケースでみるべきは、定着率の低さ、活躍人材の少なさという問題を、採用後の育成の役割と範囲を明確にし、さらにそれを採用と接続して解決した点である。採用と内部制度の整合性を起点とし、いつの時点で、どんな能力（要件）を備えた人材を採用・育成するのか、を再設計したのだ。

採用時に見極める要件と、育成が担う要件を明確に分けることで、採用でも育成でも大きな効果が上がった。採

用時点で見極めなければならぬことと、入社後にじっくり手間と時間をかけて身に付けさせるべきことを峻別、整理することが、個人と事業、双方の成長に寄与したのである。

採用においては入社後の活躍の可能性を短期間で見極めなければならない。そのため、その人材のよい点も悪い点も、その瞬間に手に入る情報がすべてだと判断してしまいがちだ。

しかし、入社後の定着、活躍を第一義に考えるならば、採用時に本当に見極めるべきことは絞れるだろう。

採用時は大きな期待を持って内定を出す。その期待が裏切られ早々に会社

を去られると、落胆が大きい分、その原因をつい入社者に押しつけてしまいがちだ。しかしそもそも選考ですべてが完結することはない。「この人に入社してもらいたい」そう思った直後からできることはたくさんある。配属・研

修、アドバイス。初めて職場に迎え入れる際の雰囲気づくりすら入社後の活躍の支援になる。社内の制度も施策も、成果の最大化のためにあるという当たり前のことを再確認することから始めようだろうか。

Case3 C社

【企業概要】小規模店舗を全国に展開する小売業C社

【背景】好景気で人員確保が難しくなると、欠員が生じ、計画通りに開店できない店舗も出てきた。

【これまでの採用】店舗スタッフの採用は店舗ごとに行っており、店舗の貼り紙や地域求人誌を主な採用手段としていた。

【課題】慢性的に人手不足の店舗が多いが、店舗ごとに状況が異なり、本部は個別対応に終始していた。営業本部内に採用改革プロジェクトを発足させ、問題の徹底した「見える化」と支援体制の構築を図った。

【取り組み】データを徹底分析することで、店舗間で求人状況が共有されず応募者と店舗のアンマッチが多数発生していることや、店舗業務が忙しく応募者対応が十分にできていないことが判明した。そこでネット上に近隣の求人店舗

を複数表示させたり、地域を超えたコールセンターでの一括対応も始めた。

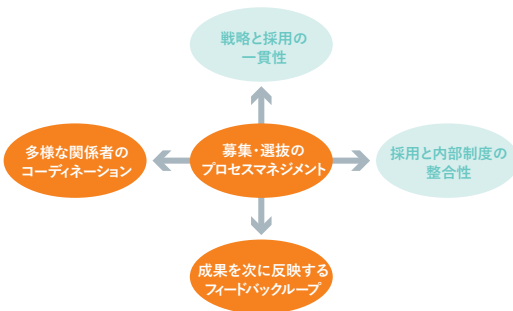
また、店舗オーナーの選考スキルを上げるために、丁寧に話を聞き、質問を繰り返すことで、その人材の意欲と能力が見極められる面接方法を周知徹底させた。

こうしたインフラを整えながら、本部と店舗オーナーとのコミュニケーションや目線合わせにも気を配った。店舗共通施策が自店舗に得になる施策とは限らないと考え、オーナーもいる。しかし、これらの取り組みは、すべての店舗で実行することが、全体のナレッジを向上させ、効果を高めることになる。そのことを徹底して伝える。同時に店舗オーナーの気づきや不安を丁寧に聞き、仕組みの改善につなげていった。

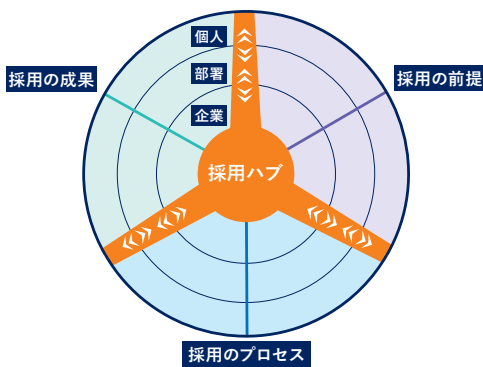
【成果】応募数が倍以上に増えた一方で、採用経費が節減された。

図表3 C社における戦略的採用のパターン

戦略的採用のパースペクティブ



戦略的採用のホイール・モデル



どれほどのコストとパワーで現場との協力体制を築くか

このケースでは、プロジェクトチームが各店舗の現場から適切な情報を吸い上げ、全体最適の状態を実現させた。丁寧なフィードバックループを回した点も見落とせない。どれだけ緻密に全体方針を決めても、状況は現場ごとに異なる。その異なる結果を踏まえ、システム全体の改善をすばやく行ったことが成功の鍵のひとつとなった。現場との協力体制をいかに築くか、採用に関わったことがあれば、その重

要性は骨身にしみているはずだ。

しかし、現場の戦力増強のための採用なのに、強い当事者意識を持つ現場は限られている。一方で、当事者意識が強すぎるあまり、責任者の価値観だけで可否を決めてしまう場合もある。

採用活動の設計に従事した経験がある人事は、関係者間の目線合わせの重要性を理解しているはずだ。

しかし、実際には異なった背景、立場をもつ関係者をうまくコーディネートすることは難しい。そこを踏まえ、どの程度までコストとパワーをかけてコーディネートするか、という点がより重要だろう。

このケースでは、視野が自店舗に閉じたオーナーたちに、データによる全体像を示して納得させ、誰もが活用しうる仕組みをつくり、相手目線に立ったコミュニケーションで、その仕組みと使い方を浸透させた。さらに、その結果を丁寧にヒアリングして次の打ち手につなげていった。

ケースでは触れられていないが、本部内でも変革があった。プロジェクトが得た情報は本部内でも共有され、それが予算の獲得や協力体制の構築に役立った。プロジェクトチーム、経営、現場で目線を丁寧にそろえたことが多数の関係者を動かすプロジェクトを成功に導いたので。

他にも、人事が入社2年目以上の社員全員1200名を面接官として動員し、面接枠数がネックになる新卒採用において多くの学生と会わせ、丁寧にフォローさせることで、適材の発掘と採用を実現したという情報系企業のケースがある。

この企業は、自分たちが採用を変えることで、自社と社会の変革につなげていく、といった熱い思いを人事から発信し、社内の共感を呼び起こしつつ、面接官全員に3時間のトレーニングを施し、巻き込んでいった。

この2社ともに多くの関係者を巻き

込みながら、募集・選抜のプロセスをマネジメントしているケースといえる。その方法は、仕組みとデータで動かし、C社、熱い想いで共感を呼んだ情報系企業で異なる。しかし、採用の主体者が確固たる意志と行動によって強力な採用ハブとして機能した点が共通している。

近視眼的採用から遠近両用採用へ

採用は極めて複雑な活動であり、多くの関係者が関与するために、打ち手の一つひとつがわかりやすく具体的であることが求められ、しかもミスが許されない。

そのため、視野も打ち手も近視眼的になりやすい。しかし、上記の事例にも共通しているように、採用の成功につながる打ち手は、もっと遠視眼的だ。つまり時間軸についても関係領域においても幅広く対応しているのだ。

採用手法の多様化、採用に求められるスピード、獲得競争の激化が進み、採用の難易度は上がっている。採用責任者には、全体を見渡せる遠視眼的な視野の広さと、各論に精通した近視眼的な知識の深さ、そしてそれらを統合的に接続する力が強く求められている。

誰がホイールを 駆動させるのか

Who moves the wheel of recruitment?

戦略的採用論のフレームを実務に適用し、
採用を進化させるにはどうしたらいいのか。
その方策はとてもシンプルだ。
採用ホイールを回せばいいのだ。
主役を担うのはもちろん人事だ。

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 中村天江

研究員 碓 邦生



人材獲得をめぐる競争が激化している。必要な人材の質は上がり、人材獲得までの時間的猶予は短くなる一方だ。経営上、人材獲得の重要性が増しているわけだが、現実には、人材採用は戦略課題というよりも、採用広告の打ち出し方やインタラクションの活用の方といった、打ち手やテクニックばかりに焦点が当てられ、実務レベルでの議論がほとんどを占める。

しかし、フィリップス教授やガリー教授、ウルリッチ教授のような戦略人事の研究者は、採用こそ企業におけるすべての戦略的活動の基盤であると主張する。

なぜならば、どれだけ優れた事業戦略やマーケティング戦略、人事戦略を立案しようとも、自社のタレントプールに高い能力を有した人材が確保されていないことには絵に描いた餅になってしまうためだ。

戦略遂行の担い手となる人材を獲得するには、人事は経営パートナーとして、経営者に人材に関するさまざまな情報を与え、コミュニケーションを取り、人事プロフェッショナルとして事業戦略の立案にまで大きく関わっていくことが求められる。

採用を進化させるために 3つのモデルで考える

人事が真の経営パートナーとして機能する時、戦略的採用は初めて完全な形で実行される。28ページの図表では、採用活動の一連の段階を、①手続的採用、②戦術的採用、③戦略的採用の3つのモデルで表している。

まず、第一の手続的採用は、「採用の設計」と「募集・選抜」の採用プロセスに注力している。離職者の補充など規模の小さい活動では、担当者や部署レベルでのみ採用活動が完結することもある。

この手続的採用では、人材の内定・入社をもって採用活動は終了となり、採用を振り返り、その結果を次の採用に活かすことは少ない。

第二の戦術的採用では、「採用の設計」「募集・選抜」の採用プロセスに加え、「採用プロセスの前提」と「採用プロセスの成果」が加わる。

採用目標に照らし合わせ、採用予算や採用体制を組み、募集や選抜の方法を設計し、採用目標の達成を測定する。採用プロセスの成果を測定し、その検証を行うことで、採用実務におけるPDCA(Plan→Do→Check

↓A c t)のサイクルがうまく回るようになる。

P D C Aを回すためには、人材要件の共通言語化や、データによる効果検証が不可欠である。効果検証を行うことで採用プロセスの改善を計画的に行うことができ、P D C Aのサイクルが初めて回る。また、P D C Aを回すことができていれば、景況感など、採用を取り巻く環境の変化をいち早くとらえ、採用プロセスの見直しにも着手できる。

第三の戦略的採用では、戦術的採用に、さらに「HRMの前提」や「HRMの成果」が加わり、採用ホイールが完全な円形となる。

戦略的採用と戦術的採用の最大の違いは、採用した人材の定着や適応、成長といった、経営上重要な採用本来の目的までを成果に含むという点と、採用活動を設計する際の前提として、HRMそのものの制度や状況まで視野に入れるという点である。

募集・選抜といった採用プロセスの前提や成果だけでなく、HRMの前提や成果も踏まえた経営の視界で、採用活動のフィードバックループを回していくのが、戦略的採用である。抜本的な見直しを伴う採用の変革、既存の人事制度とコンフリクトを起こす新しい

採用の実現には、このような戦略的採用ホイールの視界が不可欠だ。

3つの段階にに応じて、採用で必要とされる視界が広がっていく。手続きの採用では採用のオペレーションをつつがなく進めることが、戦術的採用では採用実務のP D C Aを回すことが、戦略的採用ではHRM全体の視野をもち、採用全体をデザインし、フィードバックループを回すことが求められる。

人事が採用ハブとなり 採用の推進と調整を担う

戦略的採用では、採用活動は、担当者と部署、企業レベルで連動する。採用活動の範囲はインプットとプロセス、アウトプットのすべての構成要素をカバーしてP D C Aサイクルが回り、はじめて採用ホイール全体が駆動する。

すべての採用活動は、企業の競争優位を強化するための人材獲得という目標の下に最適化され、個人―部署―企業間で連動しながら、戦略的採用のインプット・プロセス・アウトプットが回転するようになる。

戦略的採用ホイールの最も重要な特徴は、採用ハブの存在にある。戦略的採用における採用ハブとして、採用活動の「推進役」と「調整役」という2

Column

戦略的採用を担うのは人事だ

人事研究の世界的権威

ミシガン大学教授
デイブ・ウルリッチ



ます。

そのためには、優れた戦略を考案し達成させる人材が必要です。それは、現在と将来の戦略ニーズを満たす知識やスキル、能力を備えた人材のことで、低コストを売り物とする企業

では、人材の育成計画を作成し、生産性を測り、より功利的な経営を実現できる人材を必要とします。イノベーションを得意とする企業は、リスクを冒しながら、新しいアイデアを試すことのできる人材を欲します。

人事部は、優れた人材を確保するために、事業戦略の中身とそれを遂行できる人材要件、そして優れた人材を惹きつけ、成長させるための人事プロセスを理解しておく必要があります。

持続的成長を遂げる企業は、ミッション、ビジョン、または目的と呼ばれる戦略的方向性のみならず、自らの大志を日常の行動へ変えていくことのできる人材を擁しています。

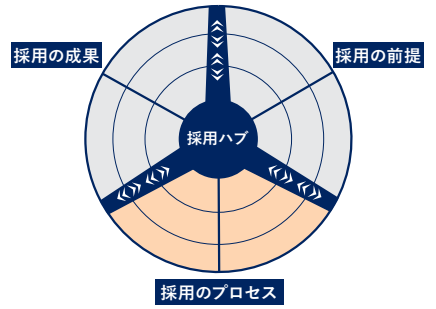
そうした人材を採用できるか否かは人事自身の戦略にかかっています。

人事の役割は何でしょう。人材に関する企業活動を推進することでも、採用、研修、報酬といった施策を実行することでもありません。複雑化する市場環境の中で、企業が成功するための人的支援を行うこと。それが人事の役割なのです。

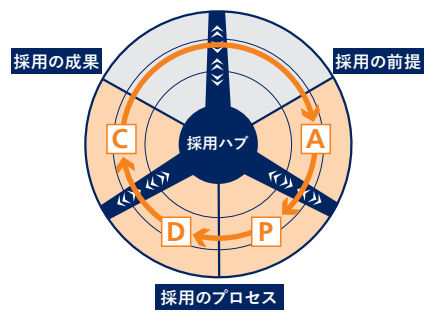
あらゆる市場は常に変動しています。不確実であり、複雑でもあり曖昧でもある。そうしたカオスのような状況において、企業は他社とは違う戦略を生み出すことで勝ち抜くことができます。

図表1 採用ホイールの3種型

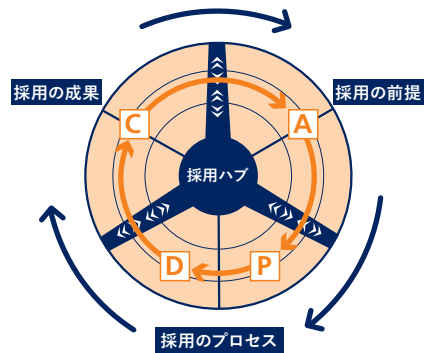
手続き的採用ホイール



戦術的採用ホイール



戦略的採用ホイール



つの役割を果たすが、人事部なのである。

推進役としての人事部は、採用のインプット（前提）の検討・プロセスの実行・アウトプット（成果）の検証といった、各活動の主体者としてリーダーシップを発揮し、採用活動に関わるすべてのステークホルダー（経営者やエージェンツ、現場の採用担当者など）を束ねる存在である。

一方の調整役としての人事部は、個人部署―企業における現状を把握して、採用の方針立案に反映させる。さまざまなステークホルダーの意向や認識をふまえ、設計された採用方針を、具体的に実行するために、個人部署―企業におけるすべての活動を束ね、方向付ける役割を担う。

このように、人事部が採用活動全体のハブとなつて、経営や現場に対してリーダーシップを発揮し、多様なステークホルダーの目線をすり合わせた上で、HRMも視野に採用の全体をデザインすることが、戦略的採用を実現する要となる。

経営の視界で採用をとらえ直す

人事部は、戦略的採用ホイールを駆動させる採用ハブの役割を担っている。中には、人事が、採用活動の推進や調整にとどまらず、企業レベルや部署レベルの一部の機能を代行していることさえあるだろう。

非正規採用や中途採用に関しては人

事が実務に関わらない企業もあるが、戦略的採用ホイールを駆動させるうえで重要なのは、担当部署がどこかではなく、採用の主体者が、採用ハブの機能を有していることである。

つまり、採用を戦略課題ととらえることと、採用の主体者に求められる役割の大きさは連動しているのだ。戦略的採用を行うというのは、経営の視界で採用をとらえ直すことであり、採用における人事機能を強化することに他ならない。

採用が難しいのは、募集や選抜のオペレーションが煩雑で、HRMレベルの効果検証や制度改革が難しいがゆえに、戦略的採用が戦術的採用に、戦術的採用が手続き的採用に、範囲が狭く

とだ。そして、狭い範囲の採用活動に担当者が集中すればするほど、経営的な広い視界で採用をとらえることが難しくなるというジレンマが生じる。

採用とは、企業の競争力の源泉となる人材を獲得するという重要な経営活動だ。企業の現状と将来の方向性を理解し、適切な人材を見つけ出して獲得し、生かしてこそ、真の経営パートナーである。

そのためには、人事は、自社のタレントプールの現状と事業戦略・方針の双方を理解し、人材要件を明確にする必要がある。採用と他の人事制度との整合性をとる必要がある。優秀な人材を採用しても、その後の配置や教育、評価、処遇が一貫してふさわしいものでなければ、成果を期待することは難しいからだ。

さらに、入社後長期にわたって採用者がどのようなパフォーマンスを発揮したのかデータを分析し、次の採用活動にその成果を反映していく。このように、狭義の採用とHRMの境界を行き来するのが、戦略的採用における人事の役割だ。

戦略的採用において獲得されるのは、企業の未来を創造する人材だ。その役割を担う人事は、自社の将来を左右する重大な使命を負っている。

戦略的採用論 Strategic Recruitment

リクルートワークス研究所 「採用を変える、採用で変える」プロジェクト

プロジェクトリーダー

中村天江（労働政策センター長／主任研究員）

1999年リクルート入社。リクナビNEXT、リクルートエージェントなどの企画を経て、2009年ワークス研究所に異動。「人材採用システムの研究」で一橋大学にて博士号を取得。専門は人的資源管理論。2011年、日本労務学会研究奨励賞受賞。

豊田義博（主幹研究員）

1983年リクルート入社。長く採用支援事業に従事し、『就職ジャーナル』編集長、『Works』編集長を歴任。1999年ワークス研究所発足時より参画、雇用動向、若年就業等の調査研究に従事。著書に『就活エリートの迷走』（ちくま新書）、『新卒無業。』（共著 東洋経済新報社）など。

田中勝章（主任研究員）

東京大学大学院修了後、戦略系コンサルティングファームを経て、2002年リクルート入社。企業の採用支援事業の事業開発・営業マネジャー、人事マネジャーを経て、2015年4月より現職。現在の専門は、人材マネジメント、組織開発。

碓 邦生（研究員）

2006年大手自動車メーカーに入社、外資系アカウンティングファームの人事を経て、神戸大学博士課程に入学。産業組織心理学を専門とし、2015年リクルート入社。タレント獲得のための選抜・育成を主な関心領域として、能力の測定・開発に関する研究を行う。

城倉 亮（研究員）

国内大手航空会社、ITベンチャーにて採用業務に従事。リクルート入社後は制度企画・労務支援など人事業務に幅広く携わり、2015年10月より現職。2004年東京大学文学部卒業、2014年早稲田大学ビジネススクール修了（MBA）。

森 亜紀（リサーチアシスタント）

荻野進介（『Works』編集）

アートディレクション・デザイン

加藤杏子（株式会社ダイヤモンド・グラフィック社）

イラストレーション

森 学

校正

ディクション株式会社

印刷

株式会社ダイヤモンド・グラフィック社

2016年3月

リクルートワークス研究所 発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

Works Report 2016

リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
<http://www.works-i.com/>