

# 採用変革における企業の組織行動

## ——日産自動車株式会社の事例研究——

田中 勝章 リクルートワークス研究所・主任研究員

伝統的な日本組織の人材調達では、内部労働市場からの調達が外部労働市場からの調達よりも重視されてきており、外部労働市場からの調達はほぼ新卒採用に限定されてきた。一方、市場環境の変化により、事業戦略や組織の変革を余儀なくされているにもかかわらず採用活動の変革に成功している組織は少ない。その主な理由として以下の二つに着目した。一つ目の理由は、採用は人材マネジメントシステムの一部であり、日本の雇用慣行により、既存の人事制度にその活動が制約されやすいからということ。二つ目は長期雇用・活躍を目的とした新卒採用は成果が出る前に次年度の採用を設計しなければならないということだ。本研究では、これらの問題を踏まえて採用変革に取り組んでいる事例を取り上げる。その事例を通じて、採用活動の変革を行う際には、そのプロセスのみならず、採用活動の前提となる入社後の人事施策なども見直し、人材採用システム全体を一貫性を持って設計することが重要であることと、最終的な成果が出るまで待たず、適切な中間成果を設定し、仮説に基づきながら採用設計を修正していくことの重要性が示される。

**キーワード：** 戦略的採用、ホイールモデル、人材マネジメントシステム、日産自動車、新卒採用

### 目次

- I. 研究の目的
- II. 研究の方法
  - II-1. 調査手法
  - II-2. 理論的枠組み
- III. 事例紹介
  - III-1. 研究対象企業の沿革
  - III-2. 既存の採用・人事制度
  - III-3. 新しい採用、育成プログラムの導入—JBLP
- IV. 進捗状況と日産自動車の課題
  - IV-1. 採用改革の進捗
  - IV-2. 日産自動車の課題
- V. 考察
  - V-1. ホイールモデルによる整理
  - V-2. 全体の一貫性について
  - V-3. フィードバックループに関して
  - V-4. コーディネーション役としての人事部門の連携
- VI. 総括
  - VI-1. 本研究の貢献
  - VI-2. 今後の課題

### I. 研究の目的

採用は企業の競争力を維持・発展させるための非常に重要な人事施策である。つまり採用活動は組織変革のための取り組みの一つとしてとらえることができる。しかし、事業環境が変わり、状況に応じた経営戦略、事業戦略変革が迫られる中、日本企業はその有力な推進手段となるはずの採用を変革できていない。

その主な理由の一つは、いわゆるメンバーシップ型雇用のもと、人事諸施策が補完的に整合性を保っているがゆえに固定的になり、結果としてそれら内部人事制度と一つのシステムを形成している採用だけを変えられなくなっていることが大きな要因と考える（青木・奥野 1996、濱口 2013）。これは採用活動の成果を、組織変革だとした場合には、大月（2014）が言う、大規模な組織変革の場合には、戦略に応じた人事システムを含む組織行動の構成要素すべてが変革対象になるということでもある。

加えて、大手日本企業の採用の主流である新卒一括採用は、入社後数年から十数年後の活躍が本来の目的であるにもかかわらず、年度ごとに繰り返される活動であるため、成果が判明する前に次の採用の設計を行わなくてはならないということが採用の評価および変革の難易度を上げている（中村 2016b）。これもまた、採用活動を計画的変革ととらえると、Weick（2000）が指摘している、変革が終了するまでに計画した変革モデルが陳腐化するという問題点にあたる。

上記で挙げた理由から採用の抜本的な変革は非常に難しく、多くの企業が、採用の改善も選考・募集のプロセス改善にとどまっていた。

一方でたとえば人材育成という活動は、優秀な人材のプールを確保するという採用ときわめて類似した目的を持っている。そのため、採用はその機能を人材育成と適宜組み合わせ、使い分けることで選抜基準を絞り込み、効果をあげることもできる（服部 2016）。

近年こういった採用変革の特性をとらえて、採用の全体を変革するという難しいテーマに挑戦しているケースが生まれつつある。本研究では、このようなケースの一つである日産自動車の取り組みを取り上げたい。これは、日産自動車が、2016年4月入社の新卒採用から、従来の採用（理系・文系の通常の新卒採用）に加え、新卒採用の一部をビジネスリーダー候補枠（以下、ビジネスリーダー採用）にあて、これまでとは異なる要件を持つ人材の採用・育成に取り組んでいる事例である。

本事例は次世代リーダーの育成・輩出というテーマに対しては、まだ明確な成果が出たとは言えないが、成功の兆しが見えつつある貴重な事例である。この事例を通して、採用変革時に企業が取るべき組織行動を整理し、そこから得られる示唆を提示して、多くの企業の実践を促したい。

## II. 研究の方法

### II-1. 調査手法

本研究では日産自動車の採用にかかわる人事関係者 10 名に聞き取り調査を実施した。調査対象者の主な内訳は図表 1 のとおりである。

図表 1 調査対象者の部門と役職

部門	役職	人数
本社タレントマネジメント	VP	1
	担当部長	1
	担当課長	1
事業部人事	部長・主管・GM	7

ヒアリング調査は2015年の10～12月に各人1～1.5時間をかけて実施した（一部の対象者は複数回実施）。日産自動車では、新卒採用は部門別採用枠が多く、本社のタレントマネジメント部門が全体を設計し、各事業部人事が選考以降の工程を主に担っている。ただし、部門や採用枠によって役割分担の範囲などは異なる。主な質問項目は、(1)通常採用の実態と評価、(2)ビジネスリーダー採用の実態と評価、(3)採用の関係者間の役割分担と連携、(4)採用と他の人事施策との関係と影響といったものである。

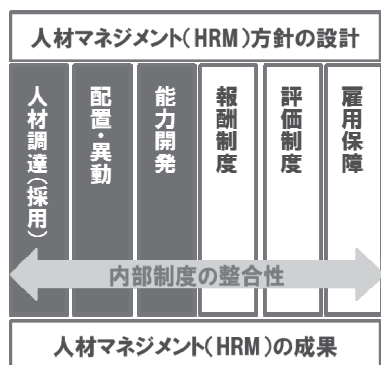
### II-2. 理論的枠組み

本研究では、中村（2016a）、中村ほか（2016）が示した人材マネジメントシステムとホイールモデルを抛り所とすべき理論的枠組みとした。

採用および採用の成否に相互に影響する人事施策を図表 2 のようなひとつのシステム（人材マネジメントシステム）ととらえ、採用を変えようとする際に、それがシステムにどのような影響をおよぼすのか、どのように整合性を取れば成功につながるのか、といったことを、実際の事例で探究する。

また、中村ほか（2016）が示す戦略的採用のホイールモデル（図表 3）とは事業目標の達成や競争優位性の創出に結びつくように設計された採用活動の一連の動きを表した理論モデルである。

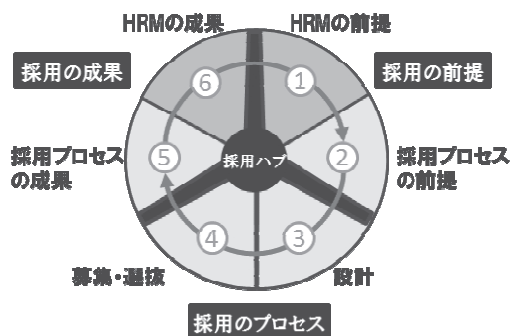
図表2 人材マネジメントシステム



■ 本研究で着目する範囲

出典：中村ほか（2016）

図表3 戦略的採用のホイールモデル



出典：中村ほか（2016）

このホイールモデルは以下の三つの特徴をもつ。  
 ①前提（Input）→プロセス（Process）→成果（Outcome）のIPO構造、②組織、チーム、個人という3階層の構造、③活動の全体をデザインし推進するハブ機能である。中村ほか（2016）は採用の前提に、採用プロセスの前提のみならずHRMの前提を置くことが重要であると主張しており、人材マネジメントシステムの中で採用がどう位置づけられているかが、採用の設計やプロセスに大きな影響を与えるとしている。それが実際の企業において実施時期や対象、人数などによってどのような様相を示すのかを整理し、考察する。

### III. 事例紹介

#### III-1. 研究対象企業の沿革

#### ①経営危機～ルノーとの統合～現在

日産自動車は創業以来、先進技術の開発に積極的で、「技術の日産」として親しまれた。1980年代は、「90年代までに技術世界一を目指す」ことを旗印とし、全車種の品質向上などの技術開発に力を注いだ901運動を行い、長く名車と呼ばれるような車を次々と生み出した。

しかし、1990年代前半のバブル崩壊後、販売台数は下降を続け、生き残りのためにコスト削減へと舵を切らざるをえなくなった。ところが、その経営方針の変更は、技術力や商品力の低下を招き、販売台数はさらに減少するという悪循環をもたらし、深刻な経営危機を招くこととなった。

約2兆円の有利子債務を抱え、危機的な経営状況に陥った1999年に、仏ルノーとの資本提携を結び、同社の傘下で経営の立て直しを行うことになった。ルノーから派遣されたカルロス・ゴーンが日産自動車に着任し、ルノーから巨額の資金投入がなされ、ルノーと日産自動車の両社の間で部品の共通化、購買の共同化などに取り組み、コストダウンを図った。

その後、「日産リバイバルプラン」「日産180」「日産バリューアップ」「日産GT2012」「日産パワー88」に取り組んできた。2014年にはグローバルでの販売台数が530万台を超えており、単体でも世界シェア6位、ルノー・日産グループとしては847万台で世界4位のグループとなっている。その販売台数比率では88%を海外販売が占め、販売ネットワークは160か国以上、車両工場は20か国にまたがるうえ、新興国でも積極的に生産・開発体制を強化し、経営も、事業も、ブランドもグローバル展開している。

#### ②事業のグローバル化とグローバルリーダーの必要性

このような事業のグローバル化を踏まえて、タレントマネジメントもグローバルで取り組んでいる。グローバルでの「会社としての魅力の向上」

「採用」「発掘」「育成」「リテンション」を注力分野と定め、2002年以降、“キーポストの後継者計画”“High Potential Person 育成のロードマップ”“グローバル研修”“High Potential Person 人材選抜”“Nomination Advisory Council（経営陣による人材開発会議）”の開発・強化に取り組んできた。トップマネジメント層における国籍は多様化し、経営会議メンバーは2015年1月現在半数が日本人以外となっている。

一方、グローバル化すればするほど、日本人が占める管理・意思決定ポストは減ってきており、かつ優秀な後継者も不足するようになってきている。そのことに対し、社内では危機感を持つようになってきていた。また、事業環境の変化のスピードが上がり、戦略や技術の陳腐化のサイクルが短くなる中で、若いうちから事業規模の視野と責任を持ち、重要な意思決定を下す経験を積んだビジネスリーダーの育成の必要が高まってきた。

CEOであるカルロス・ゴーンは「日産は日本発のグローバル企業であり、日本のDNAを持つグローバル企業であることが我々のマインドセットである」と考えており、2013年、日産自動車は新たな取り組みとして、主体性、チームワーク、実行力と、グローバルでのコミュニケーション力、マネジメントスキルを持った「和魂多才」人材の育成強化に着手することを決め、若いうちからビジネスリーダーとしての判断、意思決定の経験を積み、40歳代でビジネスリーダーポストを担える人材を育成することを目的としたJapanese Business Leader Development Program（以下JBLP）を開始した。

### III・2. 既存の採用・人事制度

#### ①これまでの採用

ここでいったん、これまでの採用・人事制度を概観しておこう。日産自動車は2000年度新卒採用から職種別採用を実施してきた（日産自動車2003）。初期には、それでも緩やかに学校の専攻に応じた理文の別があったが、2004年度からは学

校の専攻を問わず、希望する職種に自由に応募できるオープンエントリー方式を採用している。

2000年前後は、ITバブルの影響で売り手市場となり、多くの企業が学生の「やりたいことの実現」に沿った形で職種別採用を導入した。しかし、働くことをイメージしきれない学生たちの希望職種は消費者の視点や実情と結びつかないイメージの部分が多く、結局「自分がやりたかったことはこんなことではなかった」というミスマッチは減らせなかった。定着と活躍を期待した企業の思惑の多くは実を結ばず、職種別採用を取りやめる企業が増えていった。

そのような中、日産自動車は、仕事や職種に対する情報開示を深めることで認識ギャップを埋めようと努力を続けつつ、グローバルでの採用、配置、育成との整合性も重視しながら職種別採用を継続してきた。

顕著なのは技術系採用だ。以前は多くのメーカーがそうであったように、日産自動車も学校推薦からの採用が大半を占めていた。今でも、多くのリクルーターと呼ばれる社員が学校を訪問する。しかし、本人の選択の意思決定を重視する日産自動車は、技術系のゼミを回りながら、情報提供に努め、大学で学んだり研究していることと実際の企業の仕事がどのような関係にあるのかということとを学生たちに理解してもらい、そのうえでどの職種ならば学んだことを活かし、興味ある業務に取り組めるのかといった観点で学生本人が納得のいく職種に応募してもらう、という方法を取っている。いわゆる教授推薦、もしくは研究室内での指定枠推薦とは一線を画している。

一部では職種別採用に加えて、幅広い職種に興味のある学生が様々な可能性を検討したうえで適性を判断できるように、応募時点では職種を限定しない応募枠も設けている。できる限り企業と学生が互いの理解を深め、納得のいく働き方を実現できるようにとの配慮からである。しかし、基本的な考え方は、「その職種で活躍できる自分をイメージできるか」というマッチングを重視しており、入社時点では、希望する部署のイメージを学生

が持てるようにしている。

## ②既存社員の活躍支援と人事制度の基本的な考え方

日産自動車は、事業のグローバル化とそれに伴うグローバル人材の活躍支援に対応すべく、任用や評価を年齢とは関係なく、ミッションの重要性や難易度と、その成果によって行うように変革してきた（日本経済新聞 2004）。

しかし、性急な成果主義を導入した企業とは異なり、上記の変革は徐々に浸透していくことになる。それは、たとえば以下のような理由による。「技術の日産」の代表的な職種である技術開発・生産技術部門においてリーダーとなる者には、それぞれの専門分野で技能を磨き、ある程度習熟したらその周辺業務についてまたその技能を磨く、といったことを繰り返す、ある職域内に関して全体の業務の知識と技能、そしてその統合的な視野を身につけることが期待される。そのため、リーダーを担うレベルに成長するには、一定の期間を要することが多い。結果的に、多くの職域において、習熟度の高い社員が重いミッションを担ったり、高い成果を出すようになっていた。そのため、人事制度や人事施策の変化の影響は、成果主義を導入した企業の中でも比較的軽微だったと言えるだろう。また、成果を重視した評価制度を導入しながらも、業績回復とともに育成にも力を入れてきたため、特に若手は育成するもの、という考え方が社内に浸透している。そのような背景もあり、職域によって多少の差はあるものの、新入社員は一定の時期までは、職種別で採用された後に配属された部署内で経験を重ねて技能を磨き、習熟していく。その後、ある職種のエキスパートを目指すか、部署・機能のリーダーであるファンクショナルリーダーを目指すのが、主なキャリアパスになっている。

### Ⅲ・3. 新しい採用、育成プログラムの導入

#### 一JBLP

## ①次世代リーダー育成プログラムの設計

前節で述べてきたように、これまでのリーダー育成は、ある職域、領域内に習熟した者がその分野のリーダーとなっていくというキャリアパスが主だった。一方、前章で触れたように、事業のグローバル化と環境変化の対応のため、若いうちからビジネスリーダーポストを担える者を育成する必要が高まっていた。そのような中で生まれたJBLPは40歳代でビジネスリーダーポストに着任できる人材を育成することを目的としたプログラムである。

本プログラム設計にあたり、若いうちからビジネスリーダーを担うことができる人材が備えるべき要件を多角的に検討した。たとえば、入社後の立ち上がりの短い期間の中でどれだけの機会を設定し、経験を積ませるかということが、グローバルリーダー創出のための重要な要素の一つだということが分かった。これは、海外経験のある人や現地で好業績の人がどんな経験をしているかを調べた結果、30歳くらいまでにピープルマネジメントを経験していることと、現場でPL責任を負う仕事をしているということから導かれている。このような議論を積み重ね、新卒採用から、入社後の十数年後の育成までを全体として設計していった。最初は一定の入社年次以降の育成プログラムの設計から着手していたが、実は当初から、採用の変革の必要性は感じていたという。

「活躍する人材に共通する要件を見つけないか」と思っていたのですが、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できません。そこで、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」（本社タレントマネジメント担当部長）

ハイパフォーマー分析は多くの企業が導入し、

採用要件に反映させていることだろう。しかし、いわゆる資質の部分だけに着目してもそれが唯一無二の要因とは言い切れない。仮に現在のハイパフォーマーが入社時に持っていた要件を正確に抽出し、それを持つ人材を採用できたとしても、事業環境も入社後に経験することも人によって異なるのであれば、十数年後に成長した人材は当然異なるはずである。それはセットで設計されなければならないと日産自動車は考えた。

JBLP は入社時から、入社 3~5 年目、入社 5~7 年目、30 代まで、それぞれのステージに応じた選抜・育成プログラムから成る。入社 3~5 年目時点で選抜された者は、海外の現場で主体的な業務を担当し、5~7 年目には本人の適性、開発テーマに沿った配属、ミッションアサインをしながら、上司・部下は全員外国人というような環境の中で、少しずつチームをリードする役割を果たしていく。もちろん、リーダーシップトレーニング、コーチング、メンタリングなどの支援をしながら、機会を作って育成するといった設計だ。

その後の約 10 年間で本人の強み・弱みの明確化、本人へのフィードバックと開発テーマに沿ったアサイン、その効果検証というサイクルを回しながら、40 歳代でビジネスリーダーポストに着任することをゴールとしている。選抜基準は、能力や実績のほか、本人の強い意志が必要であり、適時選抜コースとそれ以外との入れ替えが行われる。もちろん JBLP はふるい落としのみの仕組みではなく、必要な能力を身につけ、高い意欲を持った人に対しては常に門戸は開かれている。

ただし、前節で触れたように、ある職種群では、徐々に習熟する領域を広げながら、時間をかけてある職域のエキスパートになることが期待されるため、若いうちに事業の全体像をつかむような経験を積む JBLP 対象との行き来は年齢を経るごとにしづらくなることが想定されている。そのため、ビジネスリーダーはそれまでの専門分野や配属部門を問わないが、キャリアを選択していくうえでどこかのタイミングではビジネスリーダーを目指すのか、ある職域でのエキスパートを目指すのか、

という決断は実質的に必要になる。

## ②ビジネスリーダー候補採用の人数、選抜基準、方法

新卒採用時点からこれまでとは異なる要件を持つ人材を採用し、育成することを想定していたため、まずは入社後の長期にわたる配置、育成指針を立て、そこから採用時点の人数、要件を絞り込んでいった。そして、当然ながら、採用時点の人材要件を変更したため、採用プロセスも変更していった。

社内で議論を重ねて検討した結果、2016 年卒採用においては、従来の採用数の 1 割程度をビジネスリーダー候補として採用することに決めた。本社採用部門と配属先人事との協働・連携を強化し、まずは入社後 3 年間を一区切りとして採用から育成までの人材マネジメントのありようをゼロベースで見直した。

和魂多才というコンセプトは、ビジネスリーダー候補、通常人材の共通項目として求めることになるが、ビジネスリーダー候補者には「心技体」と呼んでいる人材要件三つそれぞれを高いレベルで求める。三つのうちの二つを主に採用時に見極め、残りの一つは主に入社後に見極めていくという方針を立てた。

「(ビジネスリーダーに必要な要件を)分類したらいきたい三つに分けることができました。一つはマインド。もう一つは技、スキルですね。最後に体験。これらを心技体というキーワードでまとめています。日本人のよいマインドセットと欧米流のスキルを持った人材を見極めていくために、採用の現場では『心と技』に関して、行動判別のチェックリストで見るようにしています。『体験』については、入社後のアサインメントで見極めていくことになります」(本社タレントマネジメント 担当部長)

しかし、限られた採用期間で十分に見極めをすることは難しい。これまでの筆記試験と面接だけでは十分な選考ができないと判断した。

「私たちは、面接だけでは見えにくいリーダーシップを、ワークショップを通じて評価しました。面接のみの場合より、リーダーシップの発露状況が分かりやすく、アセスメントの精度は高くなっていると思います」(本社タレントマネジメント 担当課長)

ワークショップは、延べ計5日間の実践的な問題解決コンテンツで設計した。内容は実際にあったケースをもとに作成された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6名ずつ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。学生たちは、実際に日産自動車の社内で使われている思考ツールなどを学びながら、それを使い、用意されたプログラムを消化していく。用意されたものとはいえ、実際のビジネスで起きた事例がベースになっているため、明快な正解はなく、実践的な課題に向き合うことになる。当然意見が割れることもあるし、論理だけで説得力を十分に持たせることができないものもある。それらも含めて、どのように課題に向き合い、取り組むか、そのプロセスそのものを見られるのだ。

そこから一定数が選抜される。もちろん、その枠に入れなくても通常採用枠ならば十分に合格する基準に達している学生もいる。

### ③入社後の配属および異動方針、フォロー体制

通常の新卒採用技術系・事務系の入社者は、職種別採用後、配属部署ごとに育成されるが、ビジネスリーダー候補者は、3年間は、本社の採用担当部署がフォローすることになる。最初の配属は、ビジネスの現場が分かる営業・マーケティング系の部署に配属し、顧客やパートナーの声に直に触

れる部門に配属する。当然その部署にも部門人事がいるが、3年間は本社採用担当がフォローし、面談も行い、評価などにも目を配る。

本人の志向やタイプなどを踏まえて上司との相性も考慮して配属。一方、1年目の新人向け研修など、全社横断のプログラムは、通常採用のメンバーとともに受講してもらう。

2年目は、通常業務に加えて、1年間の現場経験を通じて得た知見と、新鮮な視点を活かして実践的なビジネスケースについての研修の開発を検討している。

3年目には、全社の3年目研修を中心に受講するが、その中でビジネス状況下での行動について評価し、それを個別にフィードバックする。その内容を踏まえ、今後の異動・配属先も検討する。

4年目以降は、現在も社内でも走っている別の選抜トラックに乗っていく者もいる。中には、海外へ異動し、グローバル・ダイバーシティな環境下で多様な人材と協働する機会を経験してもらう者も出てくるだろう。

「通常採用チームは採用しかやらないと思いますが、当社は新しい取り組みとして、採用チームのカバー範囲を入社後3年まで広げようとしています。採用したかった人が実際に採用できているのかどうか、採用の部分しかやっていないと分からないと思いますが、採用のコミットとはそういうことだと思うのです」(本社タレントマネジメント 担当部長)

## IV. 進捗状況と日産自動車の課題

### IV-1. 採用改革の進捗

ビジネスリーダー候補採用枠は2015年度採用(2016年4月入社)からの取り組みである。つまり、調査時点では対象者はすでに選考を終え内定しているが、まだ未入社の状態であった。上記方針を掲げているが、配属先の検討、受け入れ部

署への協力依頼、モニタリングとフォロー体制は継続検討中であった。

また、選抜コースを経た者には、ミッションのアサインという形で成長機会を優先的に付与していくが、既得権益ではない。都度、通常コースの者と共通の基準でアセスメントをし、入れ替えることを想定している。その具体的な制度設計はまだこれからだ。

「候補者に対しては、配属部署と事業部人事が3年間の育成計画を立て、それを本社採用チームが検証します。それを上司、メンターがフォローし、本社採用チームもモニタリングします。また、出てきた計画、進捗については本社採用チームで全員分をレベリングします」(本社タレントマネジメント 担当課長)

本事例の最終的な成果は、実際のビジネスリーダーの輩出という早くても10年後にならないと判明しないものではあるが、少なくとも採用担当は採用者の質に一定の手ごたえを感じており、仮説と計画に対し、現段階で一定の成果が出ていると言えるだろう。

## IV-2. 日産自動車の課題

### ①選考基準について

選考時に、本社の採用担当部署のみではなく、グローバル人材が活躍している部署の事業部人事の部長が評価者となったことで見えた課題がある。

採用部門から見て、ビジネスリーダー候補採用枠での採用者は、通常人材と比較してもかなり質の高い学生を採れたと考えている。筆記試験の結果しかり、実践的な問題解決プログラムでの評価しかりだ。しかし、評価者を務めた一部の事業部人事部長からは、厳しい評価を受けた。

「本社が企画している選考プログラムを通じて、いいタレントがいたら採りたいと思っ

ているので見に行きました。私の部署で採用枠を5人ぐらいと思っていたのですが、正直な話、全体のうち、2人しか採用レベルに達していませんでした」(事業部 人事部長)

この部署は、中途採用も積極的に行っていた企画部門だった。実際、中途採用での基準は高く、世界中からタレントを集めていた。年齢は若手からベテランまで様々だ。実際には新卒とほとんど年次が変わらない社員もいる。

本社の採用部署は、上記のような部門の声を踏まえ、厳しい評価となった原因を分析した。その結果、能力ではなく、キャリアおよびその形成につながる成長機会への積極的な態度がその要因の一つであるという仮説を立てた。

そこで、今後は候補者に将来ビジネスリーダーになりたいか、それとも部門でのリーダーを目指したいかといったようなキャリアに対する意思を確認することにした。どのようなキャリアを描いていきたいか、という意味を日産自動車内で「キャリアアスピレーション」と名付け、候補者の能力に加えて選考基準とし、加えて育成テーマとしても取り組み始めている。

### ②人事部門の連携強化

本社と事業部の人事部門間の連携も課題の一つとしている。

「現実の採用指標について、本社サイドの意図と、我々(事業部人事)の実感とにギャップがある」(事業部 人事部長)

「ビジネスリーダーを若いうちから早く育てるということを、今求められているわけですから。モノづくりのやり方を変えるならできるかもしれないが、今のモノづくりを前提とした人材の育成を考えると、それはきわめて難しい」(事業部 人事部長)



すでに述べたように、通常の新卒採用の場合、入社後の育成は、配属先部署がすべての権限と責任を負う。実際には、部門人事と配属先部署の上司が中心になってミッション設定や異動・配置を行うことになる。

各事業部人事でも、ビジネスリーダー育成の重要性は認識しているものの、採用や育成、配属などの各論においては、まだ十分に認識がそろっていない。そのことがJBLPの精度を低めるリスクがあると考えている。

### ③既存社員のフォローおよび意識改革

既存社員の受け止め方、特に選抜者と非選抜者との区別をどのようにとらえるか、またその意識が新人の育成や職場の雰囲気にもどのような影響を与えるか、という問題について本社および事業部人事は細心の注意を払っているが、具体的な手は打たれていない。

「はっきり言って、職場の上司とかの意識っていうのはそんなに変わってないですよ」  
(事業部 人事部長)

日産自動車は年次にとらわれない任用・登用を推し進めてきており、ある程度社内でも抜擢人材の存在が分かるようになってきている。しかし、多くの場合それは周囲にとってもある程度分かる形で成果を出していたり、少なくとも実務を通じて評価されているという共通認識がある。

現時点ではまだ仕事を経験したことがない学生に対し、現在の選考基準が本当にリーダー候補としてふさわしいものなのか、その基準に従って正しく選考できているのか、そのような対象に対して、機会を優先的に与え、成果に対して評価していくことは本当に適切なのか。そのような懸念に対し、どのように情報を共有しコミュニケーションして、納得感と協力を引き出すか、というのもこれからの検討課題だ。

一方、モノづくりに携わる技術系人材の育成に

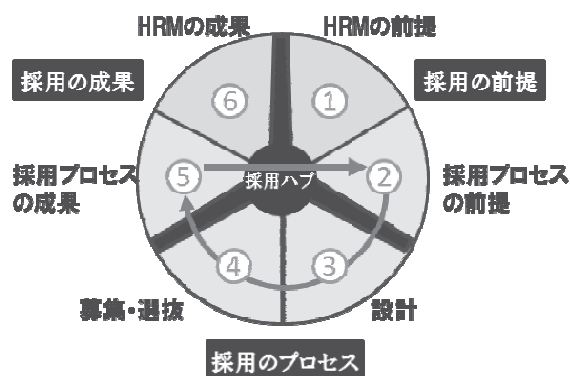
関しては、早期抜擢が必ずしも有効とは限らないというのも社内に共通の認識としてある。一方で若手の組織長ポストへの任用などが進み、他方ではこれまでの基準では同じように高いポテンシャルを持った者が、じっくりと育成されていく。何を分け、何を統合していくのか。それらもまだ議論する余地のあるテーマである。

## V. 考察

### V-1. ホイールモデルによる整理

まずはじめに日産自動車の取り組みをホイールモデルを使って整理する。

図表4 従来の採用



出典：中村ほか (2016)

従来の新卒採用は、図表4の②採用プロセスの前提～⑤採用プロセスの成果までを回して採用していたことに相当する。緩やかな人事制度の変更はあったが、すでにある程度定型化された採用プロセスの設計を、あらためて他の人事施策と連動させる必要は必ずしもなかった。

一方、今回のJBLPでは、図表5で示しているように、①HRMの前提・⑥HRMの成果も加えて全体設計したことになる。40歳時点でのグローバルリーダーの求める要件を起点に、育成も含めた異動・配置、ミッションアサインやその評価の仕方までをゼロから設計したことになる。

図表5 JBLP 採用



出典：中村ほか（2016）

## V-2. 全体の一貫性について

今回日産自動車が生ビジネスリーダー候補採用を行ううえで、最初に変えたのは採用要件である。

これまでの長期でのローテーションを前提とし、組織でのパフォーマンス発揮を第一義として想定していた活躍人材像から、ある程度の育成期間はあるものの、主に個人の能力発揮を前提にしたビジネスリーダーへと活躍人材像を切り替えた際に、採用時に見極められる要件と、その後の育成で開発しうる要件とを整理した。それが好奇心、洞察力、胆力、影響力という四つの力と、成長の伸び代だ。これは採用プロセスの前提の再設計に相当する。そして、それらを、可能性の大きさとしてとらえるのではなく、「実際に発揮しうるもの」として見極めるということを重視した。つまり、実践的な問題解決のシーンにおいて、実際に発揮されたかどうか、ということを重視したのだ。これは、従来のエントリーシート、ペーパーテスト、面接だけでは測れない。そのため、疑似就業体験の中での長期間の取り組みの中で、複数アセッサーによる評価、という形式にしたのだ。

これは採用要件を見極めるために、募集・選抜の方法を変更したことにあたる。

これを多数の応募者がいるすべての採用枠において実施することは現実的ではないかもしれない。しかし、必要な要件を満たす人材に対し、そのための活動工程と実際の選考方法を統合的に設計す

ることは重要である。全体を一気に変えることは難しくても、絞り込んだ対象についてならば、一貫性のある手法を選択することができたのだ。

## V-3. フィードバックループに関して

日産自動車では、ビジネスリーダー候補採用の基準に新たに、自律的なキャリア形成につながるキャリアアスピレーションという観点を付け加えることにした。と同時に入社後の開発テーマとしても位置づけた。

日本の採用・社会システムを見渡した場合、新卒一括採用に代表される仕組みが補完的に作用しているために、自律的なキャリアの選択機会は、欧米に比べると少なくなっている（豊田 2013）。そのため、そもそも就職活動時点でキャリアアスピレーションの高い学生は少ないだろうが、視点と機会を提供すれば、ある程度までは伸ばせるはずという考え方だ。

今回の事例において見直しのきっかけになったのは、前章で触れたように、評価者でもあり、入社後の配属先の可能性もある事業部人事部長が感じた違和感だ。当初設定していた要件は満たしているのに、何かが足りない。それは通常ならば入社後ある程度の期間が経ち、具体的なリーダーポストの提示が行われるようなタイミングで明らかになるキャリアに対する考え方だった。

採用活動は実際の成果が出るまでには、時間がかかる。次世代リーダーの候補者採用ではなおさらである。しかし、その結果が出るころに採用活動を修正してもほとんど意味はない。むしろすでに事業環境が変わって求める人材がそもそも変わっている可能性すらあるのだ。そのため採用活動の軌道修正は、最終結果が出る前に動いていく必要がある。特に今回のような、HRMの前提、HRMの結果までを変革の視野に入れた活動の場合は、なおさらである。

企業の採用部門は、それらを考慮に入れたうえで、成果をモニタリングし続け、活動を都度再設計するということが求められていくのだ。

## V-4. コーディネーション役としての人事部門の連携

ビジネスリーダー候補採用は、採用と育成、そしてミッション設定・評価を一貫して設計し、ビジネスリーダー候補者を横並びで見っていくために、本社採用部門が3年間モニタリング・フォローし続ける。そのときに、狙いや目的、そのための施策の理解などが本社採用部門と配属先部門人事との間で齟齬があると、狙い通りに育成できない可能性がある。

まだ取り組みを始めたばかりなので、気づきは互いに共有し、それを踏まえた修正などフィードバックループを積極的に回していく必要はある。だが、そもそもの狙いが十分に共有されていなければ、建設的なフィードバックループを回すことができない。

日本企業の多くと同様、日産自動車もこれまでは採用活動と入社後の支援は分断されていた。いや、正確に言えば、大きな変化が生じなかったために、当初の設計を前提に長い間に定着したやり方を踏襲すれば、特に連携を要さずとも成立していたのである。

しかし、事業環境が変わり、採用要件が変わり、それに伴って採用、育成、評価を変える際には、その思想と施策の整合性ととも、その理解と実践の主体者である人事部門間の連携強化が必要になってきたのだ。採用の全体をデザインし、強力に推進していく採用のハブ機能を担う中心的な存在は日本企業においては人事部門なのだ。

## VI. 総括

### VI-1. 本研究の貢献

最後に、全体を総括し、今後の研究課題を提示したい。まず、本研究で示した事例における採用変革の特徴は以下である。

- 将来のビジネスリーダーの要件を定め、それに伴い、採用変革を行った。
- それに先立ち、対象者に対する必要要件獲得のための条件を整理し、採用後の育成、配属、経験職務などの対象者に対する人事諸施策を一貫性を持って設計した。
- 採用要件へのキャリアアスピレーションの追加など、最終成果が出る前に、仮説を立てながらPDCAを回す取り組みを行った。

本事例における日産自動車の行動を通し、採用変革にはとりわけ以下の二つが重要であると考えていたことが明らかになった。

- ① 採用設計における全体の一貫性を取る必要がある
- ② 最終成果が出るまでに時間がかかる場合には、途中で仮検証を行いながら、PDCAを回す必要がある

①については、日産自動車はあらためて採用の設計において、HRMの前提や採用の設計、プロセスに関して一貫性が採用の効果を大きく左右すると考えて行動した。採用全体の変革が難しい場合は、まず対象を明確に切り出し、その対象については、人材マネジメント施策について一貫性を維持しながら設計する必要がある。つまり、採用設計から募集・選抜のプロセス、採用の成果のKPI設定に関しても、目的と対象に照らし整合性が取れていることが重要なのである。

②については、ホイールモデルにおけるHRMの前提やHRMの成果に相当する部分も含めてフィードバックループを回そうとすると、長い時間を要することがある。採用のサイクル以上の時間がかかる場合には、途中で設定したKPIや仮ゴールに照らして仮検証しながら、PDCAを回す必要がある。

これらの発見は、募集・選抜のプロセスではなく、HRMの視界を持って採用変革をとらえたがゆえに明らかになった採用変革の特徴である。中

村ほか (2016) が指摘しているように、既存の採用研究の多くは、個別の事象に焦点を合わせるミクロ研究が中心となっているものの、企業を取り巻く外部環境が変わる中で、採用を人材マネジメントシステムの一部としてとらえる研究の重要性が増している。本研究は、その意味において、これまでの採用研究に新たな知見をもたらしたと言えるだろう。

## VI-2. 今後の課題

今後、本研究をより意義の深いものにしていくポイントは大きく二つある。

一つは、データや複数の事例にもとづく研究の精緻化である。本研究では、従来の新卒採用を1周目とし、そこで明らかになった HRM の課題を受けて、新たな採用を構築した事象を取り上げている。しかし、2周目の HRM の成果が完全に明らかになる前に、3周目のサイクルに入っている。そのため、成果が明確になったと言えない状況であり、継続的な経過観察による検証が必要である。また、それらに加え、データや他企業の取り組みも含めた、研究の精緻化が必要である。

二つ目は、採用変革を組織変革の一部としてとらえたときに、既存の従業員や採用の対象となる学生や応募者への影響の検証である。本研究では主に採用を設計する側としての組織の行動に着目したが、本来は既存の社員など、幅広いステークホルダーへの影響を調べる必要がある。彼らのとらえ方によっては、採用変革の取り組みが組織変革の新たな阻害要因を生み出す可能性があるのだ。

本研究が、実際の企業の取り組みや思考を提示することで、採用を構造的にとらえる視点を提供し、結果として採用変革に取り組む企業が増え、さらなる実践と新たな知見を生み出す<sup>こっし</sup>嚆矢となることを願う。

## 参考文献

- 青木昌彦・奥野正寛, 1996, 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- 濱口桂一郎, 2013, 『若者と労働 「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社。
- 服部泰宏, 2016, 『採用学』新潮社。
- 中村天江, 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, 博士学位論文。
- , 2016b, 「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—」『Works Review』リクルートワークス研究所。
- ・田中勝章・城倉亮・碓邦生・豊田義博, 2016, 『戦略的採用論』リクルートワークス研究所。
- 日本経済新聞, 2004年1月8日, 「業績連動型賞与」一面。
- 日産自動車, 2003年2月27日, 「日産自動車, 2004年度の採用計画について」
- 参照先: Nissan Press Release:  
[http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2003/\\_STORY/030227-01.html](http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2003/_STORY/030227-01.html)
- 大月博司, 2014年3月, 「組織変革における効率性と創造性をめぐる問題」『北海学園大学経営論集 11(4)』 29-43。
- 豊田義博, 2013, 「日本の大卒就職市場真の課題は何か?」リクルートワークス研究所。
- Weick, K, E. 2000. Emergent change as a universal in organization In M. Beer&N. Nohria(Eds, )Breaking the Code of Change, Harvard Business school Press.