

戦略的採用における一貫性を 確保するためのハブ機能の考察 ——IT企業の事例を通して——

碓 邦生 リクルートワークス研究所・研究員
中村 天江 リクルートワークス研究所・主任研究員
田中 勝章 前リクルートワークス研究所・主任研究員

本研究の目的は、戦略的採用における諸活動を統合するハブ機能が2つの一貫性（事業戦略と採用、人材育成・活用と採用）をどのように確保するのかについて、事例研究を通して明らかにすることである。I社におけるIT人材の採用について、6名の主要な関係者に聞き取り調査を実施した。その結果、ハブ機能は特定の部署に帰属するのではなく、採用関係者間で分散・共有されていることが明らかとなった。

キーワード： 採用, 戦略的採用, 戦略的人的資源管理, 人的資本, 事例研究

目次

1. はじめに
2. 先行研究の展望
 - 2.1 戦略的採用の定義
 - 2.2 戦略的採用における一貫性
 - 2.3 先行研究の限界
3. 本研究の目的
4. 研究の方法
5. 分析の結果
 - 5.1 分析結果の全体像
 - 5.2 事業戦略との一貫性
 - 5.3 他の人事制度との一貫性
 - 5.4 一貫性を確保するための役割
6. 考察
7. おわりに

1. はじめに

企業競争力の源泉として、人材の価値が年々高まっている。特に、事業変化のスピード化が進む中で、必要な人材をジャスト・イン・タイムで獲得することの重要性が増している。Michaels et al.

(2001)が、優秀な人材の獲得競争が激化していく様子を「タレント獲得競争 (War for talent)」と称した。労働人口が減少する時代に突入した日本でも、企業にとってタレント獲得競争は深刻な課題となっている。

このような中で、企業は事業戦略を遂行するために必要な人材を確実に迅速に確保する必要がある。

また、人材獲得の難易度が上昇する中で、採用した人材が入社後に活躍できるように、採用計画の設計段階から入社後の活用や育成を意識して、採用と他の人事制度との一貫性を確保する重要性も増してきている。

このように、採用活動は人材獲得の難易度の高まりを背景として、事業戦略との一貫性や採用後の人事制度との一貫性を高めるようにする途上にある。

しかし、多くの企業において、既存の採用活動を変えることは簡単ではない。採用活動には慣性や関係者間の思惑の違いが生じ、一貫性を失し、結果として思うような採用ができないことが多い(中村 2016)。また、採用したとしても、その人

材が入社後に適応できず離職することが起きている。

このような問題意識を背景として、本研究では、企業が事業戦略を遂行するために重要な人材を採用する際、どのように採用活動に一貫性を持たせているのかについて検討する。

2. 先行研究の展望

2.1 戦略的採用の定義

事業戦略に連動した採用活動は「戦略的採用」と呼ばれ、近年増えつつある。戦略的採用に統一的な定義はないものの、事業戦略と統合的な人事施策という特徴から、類似の概念である戦略的人的資源管理の派生として捉えられてきた (Gully et al. 2014)。戦略的人的資源管理とは、人事施策が事業戦略と統合的であり、一連のパターンとして設計・運用されていること (Wright and Snell 1998) であるといえる。この戦略的人的資源管理の概念を援用し、本研究では、戦略的採用を、事業戦略と統合的であり、採用の諸活動が一連のパターンとして設計・運用されていることと定義する。

つまり、採用が事業戦略と統合的であるためには、採用の諸活動が事業戦略に基づいて設計され、なおかつ、採用された人材が事業戦略の遂行にどれほど貢献できているのかによって評価されなくてはならない。しかし、事業戦略の遂行に貢献できたかどうかは、採用だけが関係してくるのではない。採用後の活用や育成などの他の人事制度が、採用と統合的ではないと、せっかく採用した人材が活躍することは難しい。そのため、採用と事業戦略の間だけではなく、採用と他の人事制度や施策の間にも一貫性を確保することが求められる。

2.2 戦略的採用における一貫性

戦略的採用において、一貫性の確保は採用を成功させるための重要な要素として考えられてきた。

礎ほか (2016) は、戦略的採用における主要な研究を整理したうえで、戦略的採用の一貫性には次元があるとしている。

第1の次元は、採用活動と事業戦略との一貫性だ。事業戦略との一貫性は、ほとんどの戦略的採用の中核となる最も基本的な要素である。なぜならば、企業の競争優位性は、人的資本のプールに事業戦略の遂行に必要な人材が確保されることによって作り出されるためだ (Boxall and Purcell 2000)。

戦略的採用の文脈では、人的資本とは、企業内における、企業や個人の業績につながるスキルや知識、経験の蓄積として定義される (Ployhart and Moliterno 2011)。

Boxall (1998, 1999) は、事業戦略の遂行に必要な知識やスキル、能力を有した人材を獲得し、プールすることが企業の競争優位性を高めると述べている。そのため、企業は常に人的資本の状況を把握し、事業戦略を遂行するために必要な人材が質と量ともに充足しているのかを理解しておく必要がある。

第2の次元は、他の人事制度との一貫性である。中村 (2016) が指摘するように、戦略的採用において、採用活動の1サイクルと採用した人材が事業戦略に貢献する成果を出すまでの間には時間的なギャップが存在する。入社した人材が、事業戦略の遂行に大きな影響を与えるまでには、多少の時間が必要となる。戦略的採用の対象として、次世代経営幹部候補としての新卒採用を想定している場合は、成果を出すまでの期間を10年以上のスパンで考えることもある (田中ほか 2016)。そのため、入社後の受け入れ態勢を整え、成果を出すことができるように企業や配属先の部署が成長をサポートできなければ、どれだけ優秀な人材を採用できたとしても、採用時に期待していた成果を出すことが難しくなる。

特に、人材獲得の難易度が上がる中、入社した人材が多少、期待と違っていたとしても、新たに人材を獲得する余裕のある企業は少ない。このことは、比較的解雇が容易な米国であっても同様で

ある(碓 2016)。米国の人材マネジメント協会 (The Society for Human Resource Management, SHRM) によると、採用に関するコストの増大などを背景として、リテンション(離職対策)やオンボーディング(入社後立ち上がり支援)がリーマンショック以降、注目され始めている(SHRM 2016)。このような背景から、採用活動と入社後の活用・育成の間に一貫性を持たせることの重要性が高まっている。

第3の次元は、採用活動における組織間の一貫性である。組織間の一貫性は、活動の主体に着目することで、第1と第2の次元を異なる視点から捉えなおしたものといえる。Phillips and Gully (2015)は、採用活動における主体が、組織レベル、事業部レベル、個人レベルという3つの階層をまたぐため、異なる階層の活動に一貫性を持たせることが重要であると指摘する。

戦略的採用では、組織レベルの活動である事業戦略との一貫性が重視されるため、採用活動の結果、獲得した人材の事業戦略に対する貢献度合いが、採用の成否を判断する基準として重視される。

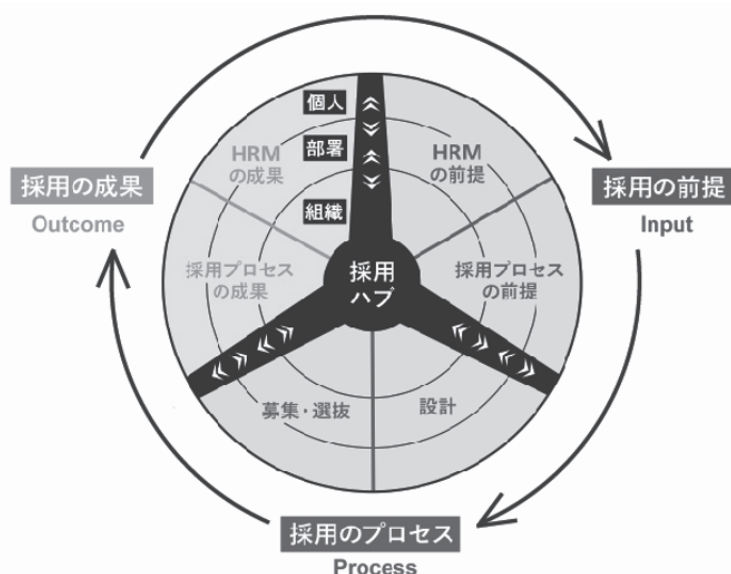
だが、採用活動自体は募集している職務に対して、適切な人材を募集、選抜するという面接官や求職者などの個人レベルの活動が中心となってい

る。また、人材要件や採用基準を決める際や採用後の働き方には事業部レベルの配属先部署による影響が大きい。このように、戦略的採用は、組織、事業部、個人の3つの階層を横断した活動であるといえる。

特に、Ployhart and Kim (2014)は、各階層の活動は互いに影響を与え合う関係にあると述べている。例えば、組織レベルである企業の認知度やブランドは、個人レベルの活動である募集や内定受諾などの応募者の意思決定に影響を及ぼす。また、個人レベルの活動の結果として入社した人材の資質や能力は、配属先部署のパフォーマンスを左右する。

以上のように、第3の次元では、第1の次元である事業戦略との一貫性、第2の次元である他の人事施策との一貫性を達成するために、異なる階層にまたがる関係者の間で活動に一貫性を確保することが重要であるといえる。

先行研究では、戦略的採用における一貫性には3つの次元があると指摘されてきた。中村ほか(2016, 2017)は、これら3つの次元を担保することの重要性を強調しつつ、包括的なモデル¹を提示している(図1)。



出典：中村ほか(2016)を元に、筆者ら作成。

図1 戦略的採用のホイールモデル

戦略的採用ホイールモデルの主要要素

人材マネジメント(HRM)の前提	人材マネジメントポリシー 人事制度(給与、福利厚生) 職場風土、労働環境
採用プロセスの前提	採用目標、採用予算、採用体制 蓄積された採用ノウハウ 人材要件・採用基準の決定
募集・選抜の設計	募集・選抜工程のKPI設定、募集メディア、選考ツールの選定、募集・選抜体制の構築
募集・選抜の実行	書類選考、面接、合否判断 候補者の惹きつけ、動機づけ 条件交渉、事務手続き
採用プロセスの成果	採用した人数、質、採用期間 選考通過率、内定率、辞退率
人材マネジメント(HRM)の成果	入社者の定着、成長、活躍 組織成果への貢献 採用ノウハウの蓄積
採用ハブ	HRMの一環として採用活動全体をデザインする、関係者の協業を促す、[成果]から[前提]へのフィードバックループを回す

戦略的採用のホイールモデルでは一貫性を確保するために、戦略的採用の全体をデザインし、統合する「ハブ機能」の存在が重要であると強調している。このようなハブ機能は、人事部のような特定の部署が担保することもあれば、部門横断的に役割が共有され、機能として存在することもある。例えば、田中ほか(2016)は自動車メーカーにおける大学新卒を対象とした幹部候補生の採用の事例を取り上げ、人事部がハブ機能として採用の全体をデザインし、一貫性を担保していると述べている。

また、ハブ機能と似たような概念として、Barber(1998)は、採用活動において特定の個人や部署ではないが、人材獲得における組織の意思の代行者として組織エージェントが存在すると述べている。

以上のように、先行研究において、戦略的採用の一貫性を確保することの重要性が強調されているだけでなく、一貫性を担保するためにハブとなる機能が存在することが示唆されている。

2.3 先行研究の限界

先行研究において、戦略的採用の一貫性が重要であると繰り返し述べられてきた。しかし、実際の採用活動において、どのように一貫性が確保され、採用に携わる関係者が一貫性確保のためにどのような役割を担ったのかについては、具体的に検討されてこなかった。このことは、戦略的採用は採用チームだけではなく、経営者や配属先部署、面接官など、関係者が多いために、複数の関係者に対して同じ採用に対して調査しなくてはならないという方法論上の難易度が高かったことが要因の1つとしてあげられる。また、採用対象によって、一貫性を確保する方法やハブ機能の主体が異なるために、これらを定量調査によって明らかにすることも困難であった。

先行研究で重要視されてきた組織間の一貫性は、理論上は戦略的採用における異なる機能であるも

の、実務上は、第1と第2の一貫性を確保することで同時に達成されることが多い。

例えば、採用活動の前工程である事業戦略との一貫性を確保するためには、経営層の考えや方針が、採用チームや面接などの選抜プロセスに携わる配属先の事業部、面接官やリクルーターといった個人にまで浸透することが重要となる。

同様に、採用活動の後工程となる人材育成や活用との一貫性では、入社者がどのような役割を果たすことを期待して採用されたのかを配属先の事業部の上司やメンバーが理解し、その人材の活用の仕方を採用時に期待していた要件と照らし合わせて考えなくてはならない。

本研究では、以上の限界をふまえ、特定の採用活動に限定して、複数の採用関係者からヒアリングを実施することで、戦略的採用において一貫性がどのように確保されているのかを知るとともに、一貫性を確保するためのハブ機能がどのように構築されているかを明らかにする。

3. 本研究の目的

本研究の目的は、戦略的採用において、採用活動の前工程となる事業戦略との一貫性と、後工程となる人材育成や活用といった他の人事施策・制度との一貫性の2つをどのように保っているのかを明らかにすることである。

第1に、事業戦略と採用活動の一貫性について、採用フローの中で整合性をどのように確保したのか知ることで明らかにしていく。

採用の基本方針は事業戦略に基づいて設定されているのか、採用の基本方針と採用プロセスの設計に齟齬はないか、設計されたとおりに募集・選抜が実行されているのか、採用の成果を評価するための指標は事業戦略を反映しているのか、といったことを中心に採用プロセスにおける各工程の間の整合性を確認していく。

また、整合性を担保するために、各工程のサポートがどのように行われているのかについても検

討する。特に、事業戦略と採用活動の一貫性を確保するには経営層からの関与が一際大きくなり、採用チームや面接官といった募集・選抜に携わる関係者との間に摺り合わせが重要になると推察される。

以上をふまえ、第1の研究・クエスチョンを以下の通りとする。

研究・クエスチョン1:

事業戦略と採用活動の一貫性を確保するために、経営層や採用チームが、採用プロセスにおける各工程との整合性をどのように担保しているのか。

第2に、採用の後工程となる育成施策や配置・配属施策、評価・昇進施策などの他の人事施策との整合性について検討する。同時に、他の人事施策が事業戦略に基づいて設計された人事戦略・方針と整合的かどうかについても調査することで、事業戦略が整合性を確保するための共通の軸となっているかどうかを確認する。

以上をふまえ、第2の研究・クエスチョンを以下の通りとする。

研究・クエスチョン2:

他の人事施策との一貫性を確保するために、採用チームや配属先部署が、どのように採用の後工程となる育成施策や配置・配属施策、評価・昇進施策などとの整合性をとっているのか。

また、先行研究で指摘されていた「ハブ機能」のように、戦略的採用に一貫性を持たせるために中心的な役割を誰が担ったのかについて明らかに

する。例えば、Bass and Avolio (1993) は、変革を伴うような複雑性の高い困難なタスクを遂行するためには、強力なリーダーシップを有した個人の存在が大きいと述べている。

一方で、Cannon-Bowers et al., (1993) は、複雑性が高い困難なタスクを遂行するためには、チーム内で共通のメンタルモデルを有することが重要であると主張している。この場合は、特定の個人よりも採用活動に関わる主要な関係者が共通認識を持つことが重要となる。事例を通して、特定の個人がリーダーシップを発揮したのか、もしくはチームとして主要な関係者が共通認識を持つことで、戦略的採用の一貫性を確保することができたのか、検討する。

以上をふまえ、第3の研究・クエスチョンを以下の通りとする。

研究・クエスチョン3:

戦略的採用に一貫性を持たせるためにハブ機能となる中心的な役割を誰が担ったのか。

このように、本研究では、採用活動の前工程となる事業戦略との一貫性と、後工程となる人材育成や活用といった他の人事施策・制度との一貫性をどのように確保しているのか、ハブ機能を担う中心的な役割は誰が担っているのかについて、実際の企業の事例を素材に、探索的に検討していく。本研究で議論する戦略的採用における一貫性と採用関係者の関係性は図2に整理している。

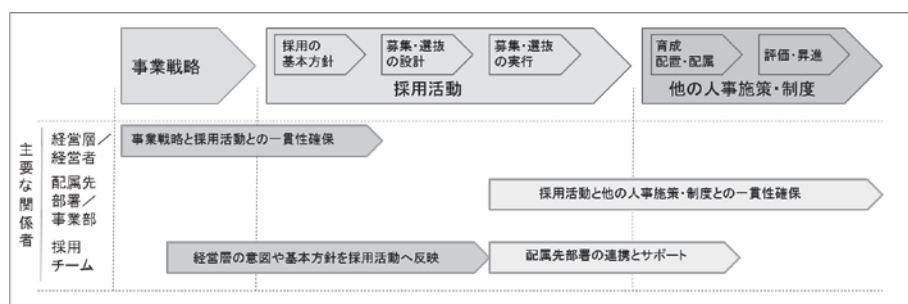


図2 戦略的採用における一貫性と主要な関係者

事業戦略と採用活動の一貫性を確保するためには、経営層が主体となって基本方針の打ち出しや採用体制の整備を行い、それを受けて、採用チームが実行していくと推察される。また、採用活動と他の人事施策・制度との一貫性を確保するためには、配属先部署が主体となって、募集・選抜の実行と人材育成や活用を連動させ、採用チームは補佐としての役割を担うと考えられる。

4. 研究の方法

戦略的採用における2つの一貫性を検討するために、本研究では特定の採用活動に絞り込み、採用活動に携わった複数の関係者を対象に聞き取り調査を行うことで、一貫性がどのように確保されたのかについて確認を行った。

調査対象とした企業は、従業員数が約3万8000人、連結売上高が約1兆5000億円の企業グループ（サービス業）における、IT事業を担う事業会社I社（従業員数600名）である。I社を対象とした理由は、社内外からの事業ニーズ増加に伴い、3年前から採用体制や基本方針を一新し、事業戦略と採用の連動を強め、採用ブランドを高め、採用人数を急拡大して成功を収めた事例であるためだ。

聞き取り調査では、I社の役員と採用体制を一新した当時の経営者との合議のうへ、採用に携わった主な関係者を6名、選出している（表1）。

表1 インタビュー対象

名称	役職	年齢	性別
A氏	社長 ²	50代	男性
B氏	役員	50代	男性
C氏	プロジェクト・マネジャー	50代	女性
D氏	採用マネジャー	30代	女性
E氏	配属先マネジャー	30代	男性
F氏	配属先マネジャー	30代	男性

聞き取り調査は半構造化インタビューで行い、

すべてのインタビューが録音されている。インタビュー時間は、1人あたり約1時間である。

聞き取り調査では、異なる立場の関係者が同じような認識や理解を共有できていたのかを知るために、同じ質問を投げかけた。具体的には、「採用の対象となる人材の要件とはどのようなものだったか」「採用において、主要な関係者間の目線の摺り合わせをどのように行ったか」「採用のPDCAを回すうえで、経営の意図を各工程に反映させるためにどのような点に最も注力したか」「育成や評価・処遇などの採用以外の人事施策と採用との整合性をどのように担保したか」という質問を行った。

5. 分析結果

5.1 分析結果の全体像

2つの一貫性について聞き取り調査の結果をまとめる前に、I社における戦略的採用の全体像を見ていきたい。

I社は、大手サービス業グループにおけるIT事業会社として、同グループの他の事業会社を中心に、グループ内外の顧客に対してITシステムを提供する企業である。昨今のITビジネスに対する需要の増加に伴い、I社のビジネスも拡大しているところであり、案件の規模も大きくなる傾向にあった。

そのような中、社内のITインフラを整備する部門に人材が必要となっていたが、ほとんど採用できていなかった。

最初はインフラだったんです。インフラ部隊の採用って、当時も、今も、(多くの人数を)採るんです。当時、3年ぐらい前は全然採れないんです。(I社は)インフラエンジニアが転職しようかなって思ったときのリストの100の中に入らなかったんです。(B氏、役員)

3年前は、インフラエンジニアの採用がうまくいってなかったんです。市場的に数が多いわ

けではない中で、同業他社さんと比べて劣位で、採用の仕方がいけてないなってところもあったんです。(C氏, プロジェクト・マネジャー)

特に、IT インフラを整備するエンジニアは市場に絶対数が少ないことと、I社が同業他社と比べてIT人材にとって魅力的な企業だと認知されていないという2つの大きな問題があった。

そのような中、採用体制を変革するきっかけとなったのは、役員の問題意識と経営戦略会議でのA氏とB氏からの働きかけであった。

「このままだとインターネット・サービスの基盤のインフラが維持できなくなるぞ？本当にいいのか？」って言って。そのためには80人採用しなきゃいけませんって経営戦略会議に出したんです。それがスタートです。(B氏, 役員)

B氏の問題意識は、I社が事業を続けていくために人材獲得の問題が非常に大きいこと、そのために採用と育成を変えていかなくてはならないというものであった。そのような状況を、人材を獲得するパイプラインという言葉を使って、当時の経営戦略会議で問題提起していた。

最初はBさんから、インフラ(部隊)をリビルドするプロジェクトを立ち上げたいって話がありました。(中略)今のアウトソーサーがやってる仕事、リーダーがやってる仕事、マネジャーがやってる仕事っていうパイプラインを作らないといけない。あわせて、技術者として伸びるというパイプラインを作ればいい。というのが、もともとの提案でした。(A氏, 社長)

I社の事例では、ITインフラにおける事業は多くの人員を必要とするものの、採用することができず、このままではビジネスが回らなくなるという危機的な状況が、採用を変革させる契機となっている。この必要な人員を確保することができていない状況を打開するために、新たに採用体制を

構築することで戦略的採用の2つの一貫性が確保されている。

戦略的採用の2つの一貫性に対して主要な関係者がどのように関わったのかについて、聞き取り調査でわかったことを表2にまとめている。

表2 ヒアリング結果の概要

主要な関係者	事業戦略との一貫性	他施策との一貫性
経営層	予算の確保 採用変革の立案・承認 採用体制の構築	モニタリング
配属先部署	採用マネジャーの兼務	募集時に育成・配置スキームの設計
採用チーム	経営層へのレポート 事業部(兼採用担当)へのツール提供	育成・配置を前提とした採用計画の確認

事業戦略との一貫性を確保するために、大きな影響力を発揮したのは経営層である。役員が採用を経営上の問題として捉え、社長とともに採用体制だけではなく人材を獲得するために事業体制の変革も行っている。

次に、配属先のマネジャーが事業だけではなく、採用と育成の責任をも負い、面接官も務めることで、他施策との一貫性を確保していた。配属先マネジャーに対して、人材スペックなどの採用ニーズを提出する際に、採用した人材の入社後の育成スキームと、どのような職務を担当するのかについての計画を提出することを義務付け、プロジェクト・マネジャーや採用マネジャーは、その計画に対する審査を行っていた。

また、プロジェクト・マネジャーや採用マネジャーが、配属先マネジャーが採用活動を行う際のツールを開発して提供するとともに、配属先マネジャーの業務負荷を見て、経営層へフィードバックすることでサポートを行っている。

以上のように概要を展望したところで、次にコメントを引用しつつ、2つの一貫性がどのように確保されてきたのか詳細について見ていく。

5.2 事業戦略との一貫性

インフラ人材の採用体制を整えるうえで、まずは経営上の問題がいくつかあった。第1の問題は、採用予算をどのように確保するかということであった。

大量採用したいと起案しても I 社にはホールディングスから予算が与えられていませんでした。予算はすぐにもらうことができません。だから、管理会計の仕組みを変えることで、採用の問題と、われわれの業績の問題を全部セットにできるようにしました。(A 氏, 社長)

また、大量採用を行うために、事業そのものの認知度を上げる必要性もあった。

「I 社が IT 人材の（働きたい会社の）ターゲットに入っていない」という問題が一番大きくて、かつ I 社は社内システム会社なんで、「しょせんインハウスでしょ」という二重苦がありました。(中略) だから、3 カ月か半年に 1 回、500 人ぐらい web 調査をして、どれぐらい (I 社の) 認知度があつて、(I 社に) 入りたいと思うのかという、その 2 つの数値を上げることをやり続けました。(A 氏, 社長)

I 社を世の中に知ってもらおうぜ。で、学会に金をつっ込む、発表に行く。もう、社外発表を死ぬほどやりだしたんですよ。インフラ部隊の名前を有名漫画からとったんですが、今では本家を抜いて Google 検索の一番上に出てきます。R&D の部隊のミッションの半分ぐらいは社外広報になっています。(B 氏, 役員)

このように、IT 人材を獲得するために管理会計の仕組みや広報活動など、事業にも大きく変更が加えられていった。

また、採用体制も大きく変更が加えられている。具体的には、採用を人事部主導で行っていくのではなく、配属先となる事業部も巻き込んだ形となるように変更がなされた。

採用を「採用グループによろしくね」というやり方がとにかくいけない。採用グループは現場の専門的なことはわかんないんですよ。(中略) 反面、現場も採用がわかってないから、これもできて、これもできて、これもできる、これもできる人、市場にそんな人いないという要望をあげちゃうんです。(中略) 最終的にはインフラ部隊のマネジャーを 1 人、採用グループに入れたんです。(B 氏, 役員)

採用体制を変える前までは採用できて 4~5 名ぐらいでした。それが、インフラエンジニアを 30 名採るぞと。そこで、一番大きな取り組みは、現場と人事が一体で採用することです。具体的に何をしたかという、インフラエンジニアのマネジャーが採用グループのマネジャーになるということでした。(D 氏, 採用マネジャー)

事業と採用を密接に関係させるように体制を変更した結果、I 社のインフラエンジニアの採用は大きな成功を収めることになる。それまでは、1 年間で数名、半期 1~2 名だったところを、通期で 76 名の採用をすることができた。

その後、I 社はインフラ人材の採用で成功したノウハウを活かし、新たな取り組みを始めている。数億円規模の大きなプロジェクトを推進する人材が不足しているために、そうした人材を獲得するための、新たな採用体制の構築に乗り出している。

1 年ちょっと前までの課題感は、大規模プロジェクトをやりたいんだけど、プロジェクトマネジメンツの人材が全然いない、採用ができてないっていう課題感です。そこで、インフラエンジニア採用で成功できた組織設計と採用

メソッドをベースに、この1年間取り組みました。(C氏, プロジェクト・マネジャー)

勝ちパターンとして受け入れ先の現場のマネジャーも採用グループを兼務するという形をとっています。(中略) 採用ってどうしても関係者が多くなってしまう。幹旋会社がいって人事がいって現場がいってと関係者が分かるとそれぞれにロスが発生します。そのロス自体が問題で、要はどこかが1人格になればすごいスムーズになるよねって話だと思ってます。(D氏, 採用マネジャー)

以上のように、I社における事例では、経営層の問題意識が発端となって、採用活動と事業戦略の一貫性が確保されていった。IT人材を獲得するために、経営者主導で事業の変革や採用体制の構築がなされている。

5.3 他の人事制度との一貫性

他の人事制度との一貫性に関する取り組みは、大規模プロジェクトを推進できる人材を採用するうえでも、顕著に表れていた。背景には、そもそも大規模プロジェクトの経験を持つ人材が労働市場にほとんどおらず、育成を前提とした採用を行っていかなくてはならないという事情がある。そのため、I社では、プロジェクトマネジメントの経験を積むための新人が配属される部署を新設し、そこで経験を積んだ人材が、後に他の部署に配属される仕組みを導入している。

中途のメンバーは、まず決まった部署に配属するようにしました。普遍的な人材要件を設定できて、採用活動が集中できますし、応募者や幹旋会社との対話を通して採用活動の精度を磨いていけます。また、立ち上げと育成の支援を集中して行え、仲間が多くいるので、中途でも同期感がどんどん生まれてくるんですね。(C氏, プロジェクト・マネジャー)

また、現場が人材要件などの採用ニーズを提出する際には、採用した人材に対してどのような仕事を任せるのか、その人材を育成するためのスキームを構築できているかが、確認可能な仕組みが導入された。

ちゃんと仕事があるかとか育成できるかっていう前提がないと大規模人数は採用できません。なので、われわれとしても年間20名以上は大規模採用と置いて、ちゃんと受け入れができるかっていうのは相談させてくださいというふうにしています。(D氏, 採用マネジャー)

今回、即戦力ではないんだけど、ポテンシャルとか人格面とか資質面を持っているような、30代に満たない層も含めて、要件を緩和して採用するっていうことを決めたっていうのが、事業戦略からの流れです。みそとしては、採用の要件の緩和だけではなく、実際にその緩和された要件に従って、戦力化を意識して、その後のジョブアサインメントとか、OJTとか、各種の施策っていうのを、平行してやっていたんです。(E氏, 配属先マネジャー)

また、配属先が決まっていること、仕事経験を通して、どのように成長していくことができるのかが見えることは、応募者にとっても魅力的であり、採用の後押しや採用後の定着にもつながっている。

ビフォーアフターがあって、ビフォーは採用と配置が分断されてたんです。(面接では) 仕事内容を伝えるけども、入社時に面接をしてないマネジャーの配属になっても特に問題にしない考え方でした。アフターは、応募者さんもわれわれを評価できるように、面接時から仕事内容、配属先、イメージを伝えて期待値を合わせています。(C氏, プロジェクト・マネジャー)

(従来は) 中途採用で、入ってくる側もリスクをとって入社してきたのに、約束されていたオファーと違うものが来ていました。それが特に、入社の際最初の段階で発生してしまうと、会社に対する何か不信感だったり、その不信感が出発点になって、会社に対するあらぬことを言ってしまうとかかなりかねません。(中略) 構造としてそういうことが起こらないようにしています。(E氏、配属先マネジャー)

このように採用を育成・活用と切り離さず、一体とすることで、応募者を惹きつけ、入社後も離職やモチベーションを下げずに活躍できる体制を構築している。

5.4 一貫性を確保するための役割

I社では、一貫性を確保するために、大きく3つの役割が語られた。1つは、一貫性を担保するために、主要な関係者間をオーバーラップする人材がいることだ。例えば、I社では、配属先部署のマネジャーが採用マネジャーを兼務し、採用マネジャーが役員と配属先部署の間に立ち、一貫性を確保するための橋渡し役となっている。特に、全体を俯瞰して、どこに課題があるのかを見つけ出し、問題解決のために関係者へと働きかけていくことができる人材が重要となる。

経営と現場と採用が三位一体でやるためには、誰かがオーバーラップしてる状態っていうのが一番やりやすいかなとは思いますがね。だから、僕は育成のミッションも持ってますけど、(中略) 採用グループが持つようなミッションと一緒に持っているんで、同じ目線でやれています。一方で、ちゃんと(人材育成して)輩出するミッションや、事業を成功させるミッションも持っています。(F氏、配属先マネジャー)

やっぱり関係者がたくさん関わるので、いろんなコンフリクトや認識違いをつぶすっていう

のは結構やりました。例えば、マネジャーに説明会をして必要性を訴えろとか。あとは現場マネジャーがパンクしそうになったときに、私の方で役員に対応を依頼しています。あとは、(新入社員) 受け入れ先がなくなってます、新たに作ってくれないと困りますみたいなのを役員に言って(中略) 調整を行っています。(D氏、採用マネジャー)

また、立場の異なる関係者の間で認識を揃えるためにツールが開発され、用いられていた。例えば、面接における認識を揃え、質を向上させるために、面接シナリオを作成し、面接官との目線合わせを行っている。

面接シナリオを作成して、面接の担当マネジャーと人事に送付して、情報と期待をインプットします。(中略) レジューメを実は現場の面接の方が1時間かけて読むってないですよ。だいたい10分とかでがっと思ます。なので、キーワードをきゅっとチョイスして並べるんですね。そうすると興味・関心、読み方がわかるので。その後、どこの組織に想定してますよ、こういうポイントで見てほしいんですけどことを書くんですね。そうすることで期待値を合わせにしています。(C氏、プロジェクト・マネジャー)

2つ目の役割として、面接官の役割の変化も語られた。従来では、面接官は合否を判断する評価者としての役割しか担っていなかったが、新たに応募者が入社したいと思わせるように惹きつける役割を持つようになった。このような役割の変化に対応するために、採用チームが面接官研修を実施し、新たな役割の理解と意識の摺り合わせを行っていた。

面接官勉強会っていうのをしています。面接には2つ目的があって、要は応募者と会社の相互理解なので、面接だけじゃなくて向こうにもうちを評価してもらうことが大事だっていう

まず大前提の摺り合わせをして、注意することを相当やってきました。(中略) また、どの部署にも応募者に対して説明資料を作ってもらい、ちゃんと説明の時間と質問の時間をとっています。あなたのこの経験はここで活きると思いませんっていうことを面接で一言入れるだけでも、変わってきます。(D氏, 採用マネジャー)

3つ目の役割は、採用と育成を連携させるために、配属先部署の役割を変えたことだ。具体的には、中途採用者の受け入れ先の部署を特定して、入社後の適応や育成を支援する体制を構築した。

中途入社者は、まず決まった部署に配属するようにしました。(中略) そうすると、立ち上げと育成のための支援を集中して行えるようになります。また、中途入社者って、同期がなかなかいないんです。ですが、(配属先の部署を固定することで) 同期感がどんどん生まれてくるので、中途入社者同士でお互いに助け合うようになります。(C氏, プロジェクト・マネジャー)

良かったのは、採用は採用で閉じるとか、育成は育成で閉じるのではなくて、機能をまたいで体制設計したところなんです。例えば僕のように、育成を担当しながら採用の面接官もするとか、あとは現場のOJTを担当するんだけど、プラス面接官を担当するとかですね。体制上そういう構造を作ったっていうところが大きかったんじゃないかなと思います。(E氏, 配属先マネジャー)

以上のように、I社では、経営層と配属先部署、採用チームが三位一体となるように体制を構築することで、戦略的採用における2つの一貫性が確保されている。特に、採用と育成を連携するように、組織体制の変更を行っている。また、採用の主要な関係者が、それぞれ高い当事者意識を持つように、ミッションの割り振りやツール提供などのサポート体制を整えることが効果的であったと

語られた。

6. 考察

I社における事例では、ITエンジニアの採用における取り組みを通して、戦略的採用の一貫性がどのように担保されてきたのかについて語られた。これらの採用では、事業ニーズが高まっているものの、うまく採用できていないという課題に対して、経営と事業部、採用チームが一体となって取り組むことで、課題を解決することに成功している。

この結果は、田中ほか(2016)による自動車メーカーの事例と異なっている。田中ほか(2016)の事例では、次世代経営幹部候補を採用するために、人事部が主体となって、事業戦略と入社後の配置と育成の一貫性を担保していた。つまり、一貫性を確保するときの主体となるハブ機能が人事部に集約していた。

しかし、I社の事例では、ハブ機能は特定の部署に担保されるのではなく、採用に携わった関係者の間で分散して共有されていた。聞き取り調査での6名の対象者は、一貫性を確保することの重要性を強く認識し、共通のマインドセットを有していた。つまり、ハブ機能が人事部のような特定の部署ではなく、採用体制というシステムとして担保されていた事例といえる。

この違いの要因には、採用の対象となる人材要件の違いが考えられる。田中ほか(2016)の事例では大学新卒採用を対象としているために、専門的な知識よりも、キャリアへの適性や企業文化や風土との合致が重視されていた。そのため、社内のキャリアや企業文化や風土に詳しい人事が主体となって、採用の質をコントロールすることが可能であった。

しかし、ITエンジニアのような高度な専門知識が必要とされる場合には、採用戦略を立てる主体もその専門知識に精通していなくては、人材要件を設定することも、その要件を持った人材であるかどうかを見極めることも難しい。そのためには、

配属先となる現場の協力が必要になる。現場の人材を採用の当事者として巻き込んだ採用体制の構築が、I社の事例では必要であったと考えられる。

それでは、I社の事例において、一貫性を確保するためにキーとなるポイントはどこにあったのだろうか。表3は、2つの一貫性を確保するためのポイントをまとめている。

表3 一貫性を確保するためのポイント

一貫性	ポイント
事業戦略との一貫性	<ul style="list-style-type: none"> ・採用体制の構築 ・リソースの獲得 ・予算の確保 ・R&Dによるブランディング ・経営層のリーダーシップ
他の人事施策との一貫性	<ul style="list-style-type: none"> ・採用と育成ミッションの共有 ・情報や期待値の共有 ・ツール開発と活用 ・関係部門の調整 ・事業体制の再編

第1に、事業戦略との一貫性では、事業やビジネスのニーズに合った人材を採用するために、採用体制を整理することの重要性が語られていた。特に、採用体制の構築では、採用メンバーの編成を変えるだけでなく、予算の確保や採用体制の刷新による人的リソースの獲得が語られた。

また、知名度向上のために、広報活動をR&Dのミッションに課し、IT人材が働きたいと思えるような企業ブランドを構築していた。これらの活動を実行していくために、経営層がリーダーシップを発揮し、ビジネスを牽引する事業部も人材を採用するために役割を変化することで採用を後押ししていた。

予算を確保するために事業の課金システムを変更するなど、事業戦略との一貫性を高めるために、経営層が持つ問題意識とコミットメント、関与の度合いが非常に大きなものだった。

第2に、他の人事施策との一貫性では、採用と配属や育成を別個の機能として考えるのではなく、

連続性のある一体として捉えることの重要性が語られた。I社の事例では、配属先や任せる仕事を設定し、入社後の育成スキームまで構築しなくては採用ニーズを出すことができないなど、配属先マネジャーの関与が大きかった。

また、採用と配属・育成を一体とするために、新人を配属させる部署を新設するなど、組織構造やシステムとして一貫性を確保しようという取り組みがなされている。

最後に、一貫性を確保するために、経営者、採用チーム、配属先部署といった主要な関係者が果たした役を整理していく。先行研究では、戦略的採用のように複雑性の高いタスクを成功に導くためには、Bass and Avolio (1993) が述べるように特定の個人による強いリーダーシップの発揮や、Cannon-Bowers et al. (1993) が主張するようにチーム内で共通のマインドモデルを持つことが重要ではないかと考えられていた。

本研究における事例では、強いリーダーシップと共通のマインドモデルの双方が確認され、うまく組み合わせることで成果に結びついたと考えられる。

まず、リーダーシップに関しては、経営層による強い問題意識と、優秀な人材を獲得するために採用体制のみならず事業部の体制についても変革を行うという形で強く発揮された。同時に、経営層による問題意識を受け、採用プロジェクトの推進者として活動した採用チームが、配属先部署のマネジャーなど、主要な関係者を巻き込み、当事者意識を持つように影響力を行使していた。

このように経営者とプロジェクト・マネジャーが、リーダーシップを発揮して、主要な関係者の間に当事者意識とマインドモデルを共有することで、一貫性が確保されていったと考えられる。

つまり、I社における事例では、リーダーシップが発揮された結果、共通のマインドモデルが主要な関係者間で共有されることによって、戦略的採用における一貫性が確保されたと考えられる。

このことは、Phillips and Gully (2015) でも同様の指摘がなされている。採用に携わる主要な関

係者の間で背景を共有し、認識の摺り合わせを行うことで、戦略的採用の一貫性が確保される。

以上のように、I社の事例では、経営層と事業部、採用チームが三位一体となって、戦略的採用の取り組みが行われてきたことがわかった。特に、一貫性の確保を人事部などの特定の部署や個人が担保するのではなく、組織体制やシステムで担保することによって、採用に携わる異なる立場の関係者が高い当事者意識を持つ取り組みが行われていた。

そのため、事業戦略との一貫性では経営層の関与が一際大きく、他の人事施策との一貫性では配属先マネジャーの関与が大きくなるなど、立場によって関与の度合いに濃淡が生じ、採用体制全体としてハブ機能が担保されていた。

こうして、採用の事前と事後の一貫性が、ハブ機能によって担保されることで、I社では採用活動における課題を解決し、採用困難であった現状を打開することに成功している。

7. おわりに

本研究は、先行研究で重要性が強調されてきた戦略的採用における一貫性について、I社の事例を通して、実務においてどのように一貫性が確保されているのか、一貫性を確保するためのハブ機能がどのように表出しているのかについて検討してきた。

その結果、2つの一貫性は、経営層と事業部、採用チームが一体となって人材獲得のための組織体制を構築することで確保されることがわかった。結果として、I社では、採用における課題を解決し、必要とする人材の獲得に成功している。

しかし、本研究は1社の事例のみを取り上げているため、得られた発見的事実の一般化に限界がある。

例えば、事業戦略と採用活動を一貫させる際に、I社では、人材を獲得するために事業体制の変革に着手している。このことは、人材の獲得競争が激しく、優秀な人材を惹きつけ、リテンションす

ることが困難なITエンジニアの採用だからこそ、採用を起点として事業変革を実現することが他の職種よりもやりやすかったといえるかもしれない。

しかし、だからといってこのことは、IT企業に特異な取り組みかということ、一概にそうともいえないだろう。

例えば、自動車メーカーが優れた産業デザイナーを獲得するために、デザインセンターを米国や欧州などの海外に新設や移転することもある。また、欧米企業の経営層を獲得するために、報酬制度や勤務形態をはじめとした役員制度を大きく変更させる企業もある。

このように、どのような企業や業種であっても、事業戦略の変更によって、これまでとは異なる人事制度の適応が必要な場合や高度な専門性を有する人材を採用するために、事業体制の変革が行われることは考えられる。

また、I社の事例の特殊性として、役員や経営者に採用に対する理解があり、関心がそもそも高かったことがあげられる。一般的に採用を経営課題として認識している経営層は多くない。そのため、経営層が採用に関心が高くない企業の事例など、サンプル数を増やすことで発見的事実の検証を将来の展望としたい。

注

1 中村ほか(2016, 2017)は、戦略的採用の全体像を描く包括的な理論モデルを提示している。このモデルでは、採用プロセスを6つのボックス(HRMの前提、採用プロセスの前提、募集・選抜の設計、募集・選抜の実行、採用プロセスの成果、HRMの成果)に区分している。このモデルでは、採用とHRMの前提をつなげることで事業戦略との一貫性を強調し、採用プロセスの成果の後に連続的にHRMの成果を置くことで他の人事施策との一貫性を確保することの重要性を示している。また、各ボックスにおける採用の諸活動を組織・部署・個人の3階層に区切り、組織間の一貫性を強調している。

2 3年前の採用体制の刷新当時。

参考文献

- Barber, A.E., 1998. "Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives," UK, Sage Publications, Inc.
 Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1993. "Transformational leadership and organizational culture," Public Administration Quarterly, 112-121.
 Boxall, P. 1998. "Achieving competitive advantage through

- human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics,” *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- , 1999, “Human resource strategy and industry-based competition: a conceptual framework and agenda for theoretical development,” *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 259-281.
- Boxall, P., and Purcell, J., 2000, “Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?” *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., and Converse, S. A., 1993, “Shared mental models in expert team decision making,” In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Current Issues in Individual and Group Decision Making*, pp. 221-246.
- Gully, S. M., Phillips, J. M., and Kim, M. S., 2014, “Strategic recruitment: A multilevel perspective,” In D. Cable and K. Y. T. Yu eds., *The Oxford Handbook of Recruitment*, The Oxford Handbook of Recruitment, 161-183., New York, NY: Oxford University Press.
- 碓邦生, 2016, 「アメリカにおける採用の変化：シリコンバレーの現状」, リクルートワークス研究所 HP (<http://www.works-i.com/column/works02/%E7%A2%87%E9%82%A6%E7%94%9F05/>).
- 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.
- 中村天江, 2016, 『人材採用システムの研究：採用の進化に向けて』一橋大学大学院商学研究科博士論文。
- 中村天江・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。
- 中村天江・田中勝章・久米功一・碓邦生・豊田義博, 2017, 『戦略的採用論 II パターン別実践編』リクルートワークス研究所。
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B., 2001, “The War for Talent,” Boston, Harvard Business Press.
- 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*, 41(5), 1416-1445.
- Ployhart, R. E., and Kim, Y. 2014, “Strategic recruiting,” In D. Cable and K. Y. T. Yu eds., *The Oxford Handbook of Recruitment*, The Oxford Handbook of Recruitment, 5-20., New York, NY: Oxford University Press.
- Ployhart, R. E. and Moliterno, T. P., 2011, “Emergence of the human capital resource: A multilevel model,” *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Society for Human Resource Management, 2016, *Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce*, Research Report (<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>) .
- 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.
- Wright, P. M. and Snell, S. A., 1998., “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management,” *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.