

Recruit
Works
Institute

Works Discussion Paper Series

No.14

戦略的採用における
包括モデルの理論的検討

碓 邦生・中村 天江・田中 勝章

戦略的採用における 包括モデルの理論的検討

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 リクルートワークス研究所・主任研究員

優秀な人材の獲得は組織にとって最も重大な課題の1つであり、近年、戦略的採用に関する研究も増えている。本研究の目的は、それらの先行研究の展望を通して、組織の競争優位性の源泉となる人材を採用するための包括的なモデルを描き出すことである。戦略的採用の理論は、戦略的人的資源管理（SHRM: Strategic Human Resource Management）の理論をもとに発展してきた。そのため、本研究では、戦略的人的資源管理と採用について先行研究を展望し、その上で、戦略的採用の構造について、新たな包括モデルを提示する。本モデルでは、①戦略的採用全体のデザイン、②I-P-Oの推進、③階層間のコーディネーションという、3つの主要な役割を担う採用ハブの存在が特徴として強調される。

キーワード: 戦略的採用, 採用, 募集・選抜, 戦略的人的資源管理, 人的資本

目次

- I. はじめに
- II. 先行研究のレビュー
 - II-1. 戦略と採用
 - II-2. 戦略的採用の構造
 - II-3. 先行研究の限界
- III. 本研究の目的
- IV. 戦略的採用のホイールモデル
 - IV-1. メインカテゴリとサブカテゴリ
 - IV-2. 階層構造（組織，チーム，個人）
 - IV-3. 採用ハブ
 - ① デザイン機能
 - ② I-P-O 推進機能
 - ③ 階層間のコーディネーション機能
- V. まとめ
 - V-1. 戦略的採用ホイールモデルの特徴

V-2. 本研究の貢献と課題

I. はじめに

優秀な人材の獲得は、組織にとって最も重要な課題の1つだ。どれほど優れた事業戦略やマーケティング計画を立案し、最新鋭の設備投資を導入しても、遂行することができる人材が社内にはないことには始まらない。それだけではなく、事業創造やビジネス変革、新商品・サービス開発など、事業戦略において重要な課題の解決には、適切な知識、スキル、能力など（KSAOs: Knowledge, Skill, Ability & Others¹）を有した人材を擁することが組織にとっては不

可欠だ。自社の事業戦略の目的を達成するために必要な能力を有した人材が組織内に十分にプールされていることが、組織におけるすべての活動の基盤となる (Millmore 2003; Ployhart & Holtz 2008)。

たとえば、コスト・リーダーシップを競争力の源泉とする組織では、安価で高品質な商品・サービスを提供できる人材の獲得が求められる。製造業では、安価な労働力の確保のために賃金の安い途上国に生産拠点を移し、ホワイトカラーは短い労働時間で高い成果を出すことのできる人材が重視される。イノベーションを競争力の源泉とする組織では、新しいアイデアや変革型リーダーシップを有する人材の獲得が第一義とされる。学生時代に起業経験を持つ人材や独創的なアイデアを次々に出すことのできる人材、自由闊達な風土を作り出してチーム・メンバーの創造性を掻き立てることが得意な人材など、イノベーションの源泉となるタレント・プールを擁することが、企業競争力を原動力となる。そのため、事業戦略と連動した採用では、事業戦略の遂行のために最も適した人材を供給することが期待され、応募者の母集団を形成し、適切な人材を選抜することが求められる (Vardarlier, Vural & Birgün 2014)。

Farley (2005) は、常に変化し続けるビジネス環境において、事業戦略の目標を達成するためには、現在そして将来の事業戦略のニーズを満たす人材の確保が必要になると主張する。そのためには、事業戦略を遂行するために必要な人材の要件定義を明らかにし、適切な募集・選抜活動を通して、要件定義を満たす KSAOs を備えた人材を採用することが、組織が競争優位性を獲得

するために求められる。つまり、戦略的採用とは、事業の目標を達成するために必要な人材要件を明確化し、募集・選抜プロセスを通して、要件を満たした適切な人材を獲得することと定義できる。

本研究では、戦略的採用の包括的なモデルを提示する。すでに中村ら (2016) が戦略的採用のホイールモデルを提示しているが、報告書ではモデルの学術的な位置づけは明らかになっていない。本研究では、既存の理論モデルをレビューし、戦略的採用のホイールモデルを導出するにいたった経緯を記述する。なお、戦略的採用のホイールモデルを構築するにあたっては、採用に関わる実務者 20 名への聞き取り調査も行っている。聞き取り調査においてもホイールモデルの構造は整合的であったが、紙幅の都合上その描写は割愛する²⁾。

II. 先行研究のレビュー

II-1. 戦略と採用

戦略的採用の一連の先行研究は、戦略的人的資源管理 (以後、SHRM: Strategic Human Resource Management) の理論をもととしている。Truss, Mankin & Kelliher (2012) によると、SHRM は、事業戦略と人事戦略との間に一貫性を確保することで、組織の業績をより高めようとすることを基本概念とする。人事戦略とは、組織目標の達成や補助のために人事施策を運用するためのビジョンだ (Becker & Gerhart 1996; Lepak *et al.* 2006)。各種人事施策を事業戦略の目標達成のために統合し、方向付けることが SHRM にとっての主題となっている (Bowen & Ostroff 2004;

Miles & Snow 2007; Wright & Snell 1998)。

具体的な SHRM に関する研究アプローチは、最もよく知られた分類として Delery & Doty (1996) による 3 類型 (普遍的アプローチ³, コンティンジェンシー・アプローチ⁴, コンフィギュレーション・アプローチ⁵)がある。また, Boxall & Purcell (2000) は, これら 3 つの類型とは異なるアプローチとして, 内部資源論 (Resource Based View: RBV) があると述べている。内部資源論では, 競争優位の源泉となる人材を組織内に獲得し活用することで, 模倣困難性が高くなり, 持続的な企業業績の向上を可能にするとされる。

Delery & Doty (1996) や Boxall & Purcell (2000) が示すように, SHRM は多様なアプローチで検討されてきた。しかし, これらの諸理論に共通する特徴として, Kaufman (2010) は 2 つの適合 (水平的適合と垂直的適合) があると述べる⁶。水平的適合は, 人事施策同士が補完的で, 相互作用的なパッケージとして整合性がとれていることだ。一方, 垂直的適合は, 人事施策が, 事業戦略や外部環境, 組織内部の資源と整合性がとれていることを指す。これら 2 つの適合が SHRM の中心概念となるため, 人事施策の 1 つである採用にも, 事業戦略と整合し, かつ, 他の人事施策とも一貫性を持つことが求められる。

企業を取り巻く競争環境が厳しくなるにともない, 近年, 戦略的採用の重要性が大きくなってきている。その理由は, SHRM の既存研究の枠組みからも正当化できる。

第 1 の枠組みとして, 採用は組織の人的資本の形成に直接影響を及ぼす人事施策で

あることが挙げられる。内部資源論をはじめとした SHRM の理論では, 組織の競争優位性は, 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 (Boxall & Purcell 2000)。

人的資本の概念は, アダム・スミスを起源として, 経済学分野では Becker (1962) による理論⁷がよく知られる。

戦略的採用の研究分野では, Ployhart & Moliterno (2011) によって, 人的資本は, 個人レベルの KSAOs が表出化した組織や事業部レベルの資源として定義される。組織内における, 組織や個人の業績につながるスキルや知識, 経験の蓄積が, 人的資本として競争力の源泉となる。

人的資本のプールに適切な人材が確保できていない場合, たとえ他の人事施策が事業戦略の目標達成のために最適化されていたとしても, 運用や実行の段階で破綻をきたす恐れがある。たとえば, 新しいビジネスの創出に成功している他社の施策を模倣して, 社内起業制度などを導入したにもかかわらず, 従業員の資質の違いが原因となって, 期待していた成果を出すことができないといったことが起こりうる。

このように, 人的資本の特殊性は, 競合他社による模倣が困難であり, 組織の持続的な競争力の獲得に貢献する (Mueller 1996)。Boxall (1998, 1999) は, 人的資本による競争優位性は, 事業戦略やコア・コンピテンシーなどの組織の独自性を踏まえた, 希少な知識やスキルを有した人材をどれだけ採用できたかによって左右されると主張する。つまり, SHRM において, 事業戦略の目標を達成するための人材を採用することは, 人的資本のプールを形成する

ために必要不可欠なことであると言える。人的資本のプールが形成されないことには、育成や配属、評価、処遇制度といった人事制度や施策が期待通りの役割を果たすことは難しくなる。

第2の枠組みとして、採用は他の人事施策の基盤となる活動であるということもある (Phillips & Gully 2015)。SHRM における主要な人事施策（採用、評価、育成、報酬など）において、採用の成果は他の人事施策の先行要因となる。なぜならば、評価や育成、報酬といった人事施策は、採用の結果、形成された人的資本を事業戦略の目標達成のために、どのように動機付けし、活用していくのかについて主眼を置いて設計されるためだ。各種人事施策は、既存の人的資本におけるコンピテンシーや KSAOs を前提として、期待する成果を導くために打ち手が決定される。そのため、他の人事施策は、採用によって獲得された人的資本を踏まえる必要がある。

もし、採用が事業戦略を踏まえずに実施されたのであれば、組織における人的資本は事業戦略の目標を達成するために不適切なものとなってしまっている可能性がある。たとえば、グローバル化の推進を目標に設定している企業において、採用した人材に国際経験も志向性もなければ、育成や評価施策で修正しようとしても、期待した成果を求めることは難しい。仮に、うまく行ったとしても、時間や費用といったコストがかかり過ぎてしまい、採用時点で適切な人材を獲得した方が、効率が良い結果となる (Lepak *et al.* 2006)。

つまり、採用の成否は他の人事施策（採用、評価、育成、報酬など）の有効性に影

響を与えるため、人事施策全体の効果を高めるためには、すべての人事施策に一貫性を持たせる必要がある (Delery 1998)。

採用と事業戦略に一貫性を持たせ、事業戦略の目標達成に必要な人材を獲得することは、SHRM の遂行に大きな影響を及ぼす。

以上の理由から、戦略的採用は、人的資本を競争優位の源泉として、組織の業績を向上させるために重要な役割を担うこととなる。戦略的採用では、事業戦略を踏まえ、競争優位性を生み出す人材の要件定義を明らかにし、人的資本のプールを形成することが求められる。

II-2. 戦略的採用の構造

それでは、戦略的採用によって、どのように競争優位性の源泉となる人材が獲得されるのだろうか？ そのメカニズムと戦略的採用の構造について、数は多くないものの先行研究によって3つの特徴が明らかとなっている。

第1の特徴は、戦略的採用は組織レベルから個人レベルへとまたがった階層を持つ、インプット（前提）からアウトカム（成果）までの連続的な活動であることだ。

たとえば、Ployhart & Kim (2014) は、人事施策が人的資本の形成と企業業績にどのようにインパクトを与えるのかについて検討した Ployhart (2004, 2006) の研究を踏まえ、戦略的採用における階層構造のモデルを提示している。Gully, Phillips & Kim (2014) のモデルでは、企業レベルの活動である採用方針や企業ブランドが、個人レベルにおける応募者の特性や組織への誘引、就職先の決定に影響を及ぼし、その

結果、形成された人的資本が企業業績と競争優位性の獲得に影響を与えるメカニズムが提示されている。

Ployhart & Kim (2014) のモデルにおける要点は、企業レベルの活動である採用方針や企業ブランドといった変数が、同じ企業レベルである人的資本の形成や企業業績に直接的に影響を及ぼすのではなく、個人レベルの変数である個人特性や組織への誘引を介するということにある。つまり、戦略的作用は企業レベルの活動としてのみ捉えるのではなく、個人レベルでの採用活動との関係性を踏まえた上で、検討する必要性が強調されている。

また、Phillips & Gully (2015) は、戦略的採用について、組織とチーム、個人の 3 階層をまたがる階層レベルのモデルを提示している。Phillips & Gully (2015) のモデルでは、戦略的採用の包括的な構造を描くことを目的として、インプット - プロセス - アウトカムの伝統的なモデル (Wright & McMahan 1992) をもととして、各階層における戦略的採用のメカニズムについて 9 ボックスのモデルが提示されている。

まず、インプットは、採用活動における前提要素で構成される。たとえば、事業戦略や組織文化、部署の風土、部門長のリーダーシップ、採用担当者の熟練など、採用活動に影響を与える、組織、チーム、個人レベルの先行要因が含まれる。

次に、プロセスは戦略的採用における実行段階と言える。例を挙げると、採用のブランディング、採用計画の立案、募集および選抜活動など、組織、チーム、個人レベルでの具体的な活動が含まれる。

最後に、アウトカムは、組織、チーム、

個人レベルにおける戦略的採用の効果指標で構成される。具体的には、企業業績や部署業績への貢献、個人業績、人的資本の形成、適応状況などが、アウトカムに含まれる。

これら 3 階層は事業戦略の遂行に必要な人材を獲得するという目的の下に整合性が確保され、同時に、インプット - プロセス - アウトカムという戦略的採用の一連のプロセスが遂行される。

第 2 の特徴は、戦略的採用は 2 つの適合があるということだ。Gully, Phillips & Kim (2014) によると、戦略的採用は、事業戦略と採用活動の間に一貫性を持たせる垂直的適合と、育成や配属、評価などの他の人事施策との整合性を持たせる水平的適合という 2 つの特徴を持つと述べている。たとえば、イノベーションを競争優位の源泉とする企業では、コアとなる部署を特定し、イノベーションを活性化させるために事業戦略や募集・選抜行動が最適化されると共に、採用した人材が活躍できるように育成や評価、報酬制度などの他の人事施策も修正される。

これらの適合は、戦略的採用を遂行する上で、非常に重要な役割を果たす。垂直的適合は、事業戦略を実際の採用活動に反映させるために欠かすことができないプロセスだ。たとえば、組織が差別化戦略を採るのか、コスト・リーダーシップ戦略を採るのかなど、どのような事業戦略で競争優位を獲得するのかによって、求められる人材は変化する。そのため、競争優位の源泉となる人材を獲得するためには、採用活動と事業戦略に一貫性を持たせる必要がある。

また、水平的適合は、採用と他の人事施

策（育成や配置・配属，評価・処遇など）の間に整合性を確保することで，採用の有効性を高めることを目的とする。前節で述べたように，戦略的採用は，SHRM の中に内包されている複数の人事施策の 1 つとして位置づけられる。そのため，採用という活動だけでは目的を達成するためには不十分であり，他の人事施策との整合性がとれていなければ，入社した人材が期待通りの成果を出すことは難しい。戦略的採用は，他の人事施策と整合性を確保する水平的適合によって，はじめて採用した人材が競争優位の源泉として成果を出すことができる。

第 3 の特徴は，戦略的採用は，採用実務における成果と採用直後では評価することができない長期的な成果という 2 つの成果変数を持つということだ。一般的に，採用研究における成果変数は，採用活動直後の採用者の質と量で測られることが多く，採用時に期待していた成果を入社後に出すことができているかどうか，長期的に測定している研究はほとんどない（Ployhart 2006）。

しかし，Millmore（2003）は，戦略的採用の成果を長期的な指標で検証することの重要性を訴えている。Miller（1984）によると，人材の採用や活用と事業戦略に整合性を持たせることの目的は，組織を最もうまく経営し，長期にわたって成功を収めることのできる人材を見つけ出し，登用することだと述べる。つまり，戦略的採用における目的は，将来的に組織の競争優位性を牽引することのできる人材を見つけ出し，獲得することにあると言える。

また，Ployhart（2004）は，人材の採用と事業戦略に整合性を持たせる上で，問

題なくオペレーションを遂行することができたかという人事内の成果と，企業業績への貢献や新規市場の開拓という事業に対する成果の 2 つの成果が存在すると述べている。これら 2 つの成果指標は，連続した関係性を持ち，人事内の成果が積み重なることで，長期的な成果に結び付く。

たとえば，経営幹部候補生を採用する際，応募者の母集団形成もうまく行かず，採用者も採用活動を企画した時点で期待していた能力を下回っているようでは，将来，本当に経営幹部として期待できるかどうか可能性は薄くなる。逆に，採用方針で狙った通りの人材を獲得することができれば，その後の長期的な成果も期待することができるようになる。

つまり，戦略的採用における HRM の成果は，採用プロセスにおける成功の延長線上にあり，どちらか一方だけでは，戦略的採用の成果を検証するためには不十分であると言える。

II-3. 先行研究の限界

戦略的採用における先行研究では，組織の競争優位性の源泉となる人材を獲得するための構造や，採用した人材が企業業績に影響を与えるメカニズムについて検討がなされてきた。その結果，戦略的採用の構造には，3 つの特徴（①組織，チーム，個人をまたぐ階層構造であること，②水平と垂直方向の適合，③採用プロセスの成果と HRM の成果の 2 つの成果を持つこと）が確認できた。しかし，先行研究には，戦略的採用における構造や採用活動の成果が事業業績に及ぼす過程について限界が見受け

られる。これら限界をまとめると、以下の4点に集約できる。

第1の限界は、組織、チーム、個人レベル間での採用活動がどのように互いに影響しあうのか明示されていないことだ。Gully, Phillips and Kim (2014) や Phillips and Gully (2015) では、組織、チーム、個人レベルにおける諸活動に一貫性を持たせ、事業戦略に基づくようにさせる垂直的適合の重要性が強調されたが、具体的に各階層間でどのような影響力が行使されるのかについては言及されなかった。また、Ployhart and Kim (2014) のモデルでは、組織レベルと個人レベルの間にある影響について、組織から個人へトップダウンの背景効果と、個人から組織レベルへボトムアップで、個人のKSAOsが人的資本へ昇華する過程が描かれたが、抽象的な概念の説明で終始されている。そのため、どのような採用施策がこれらの過程を生むのかについて、具体的な施策については明らかにされなかった。

第2の限界は、戦略的採用が事業業績に及ぼす影響について、採用以外の人事制度・施策の視点が欠けていることだ。MillMore (2003) が指摘するように、戦略的採用の効果は、採用枠の充足や採用時に期待通りの人材が採れたかどうかといった短期的な変数で捉えるだけでは不十分であり、企業業績の向上やイノベーションの創出にどれだけ貢献できたのかといった長期的な視点を持つ必要がある。しかし、採用した人材が実際に企業業績に貢献できるようになるまでは、育成や配置、評価・報酬制度などの他の人事制度や施策の影響を強く受ける。特に、Gully, Phillips and Kim (2014) で語られているように、戦略的採用

では、採用活動と他の人事施策との間に一貫性をもたせる必要がある。そのため、戦略的採用では、採用活動のプロセスの結果を評価する成果変数と、採用活動と他の人事制度・施策との整合性が保たれて、はじめて測定が可能となるHRM全体の成果変数という、異なる2つの時間軸を検討しなくてはならない。

第3の限界は、戦略的採用を遂行するために、主体者が担うべき役割が明確化されていないことだ。戦略的採用は、組織における多様な関係者の活動が内包される。

たとえば、戦略的採用の前提となる事業戦略の立案は経営層から発せられることが多い。一方、事業戦略を踏まえて人事全体の方針や人事方針を決定するのは、CHROなど、人事部の中でも経営層に近いポジションである。また、採用実務の担い手となるのは、採用担当者や面接官といった現場レベルの個人だ。これら、立場も階級も違う関係者の考えや価値観をまとめあげ、採用活動全体に一貫性を持たせるには、専門の役割を担う主体者が必要となる。

第4の限界は、先行研究におけるインプット-プロセス-アウトカムという採用の一連の流れの中に、事業戦略や人事方針のようにHRM全体に関係してくる活動と採用に閉じた活動が混在しているため、戦略的採用と通常の採用の違いが不明瞭となってしまうことだ。また、インプットを反映してプロセスを実行するためには、募集と選抜実務全体の方向性を事業戦略と整合させる採用プロセスの設計が重要となる。そのため、戦略的採用のインプット-プロセス-アウトカムの一連の流れを細分化し、戦略的採用と通常の採用との違いを

明確にする必要がある。

これら 4 つの限界を踏まえて、本研究では戦略的採用の新たなモデルを提示する。

III. 本研究の目的

本研究の目的は、戦略的採用の包括的なモデルを提示することにある。特に、先行研究の展望で焦点をあてた 3 つの特徴を踏まえて、①戦略的採用の構造と②戦略的採用の主要な機能を明らかにすることを主要課題として検討していく。

第 1 に、戦略的採用の構造では、Phillips & Gully (2015) のモデルで使用されていたインプット - プロセス - アウトカムの構造を発展させ、より細分化した採用フローを明らかにする。先行研究では、インプット - プロセス - アウトカムの構造にて、採用の前提とプロセス、成果の関係性が明らかになったものの、どのように事業戦略と採用を統合するのかについては言及されなかった。また、成果についても、採用の成果として企業業績との関係性を見ることの重要性が強調されはしたものの、内定受諾率や採用目標人数の達成度といった採用活動そのものに対する成果との関係性については明らかにされていない。そのため、本モデルでは、事業戦略と採用の統合と 2 つの採用成果との関係性について検討する。

第 2 に、戦略的採用の主要な機能について明らかにする。Gully, Phillips & Kim (2014) や Phillips & Gully (2015) において、戦略的採用の主要な機能は、インプット - プロセス - アウトカムの各ステージの間に一貫性を持たせる水平方向の戦略的採用と、組織 - チーム - 個人の各階層間

に事業戦略との整合性を持たせる垂直方向の戦略的採用として描かれた。しかし、これら 2 つの機能は、影響力の方向性や効果作用について検討されておらず、具体性に欠けるという限界があった。

また、戦略的採用は人事だけの活動ではなく、社内外の多様なステークホルダーを含む活動であるため、全体を俯瞰してデザインする機能が求められる。

これら 2 つの研究関心を中心に据え、本研究では、①戦略的採用の構造を再考し、②戦略的採用の機能について明らかにする。

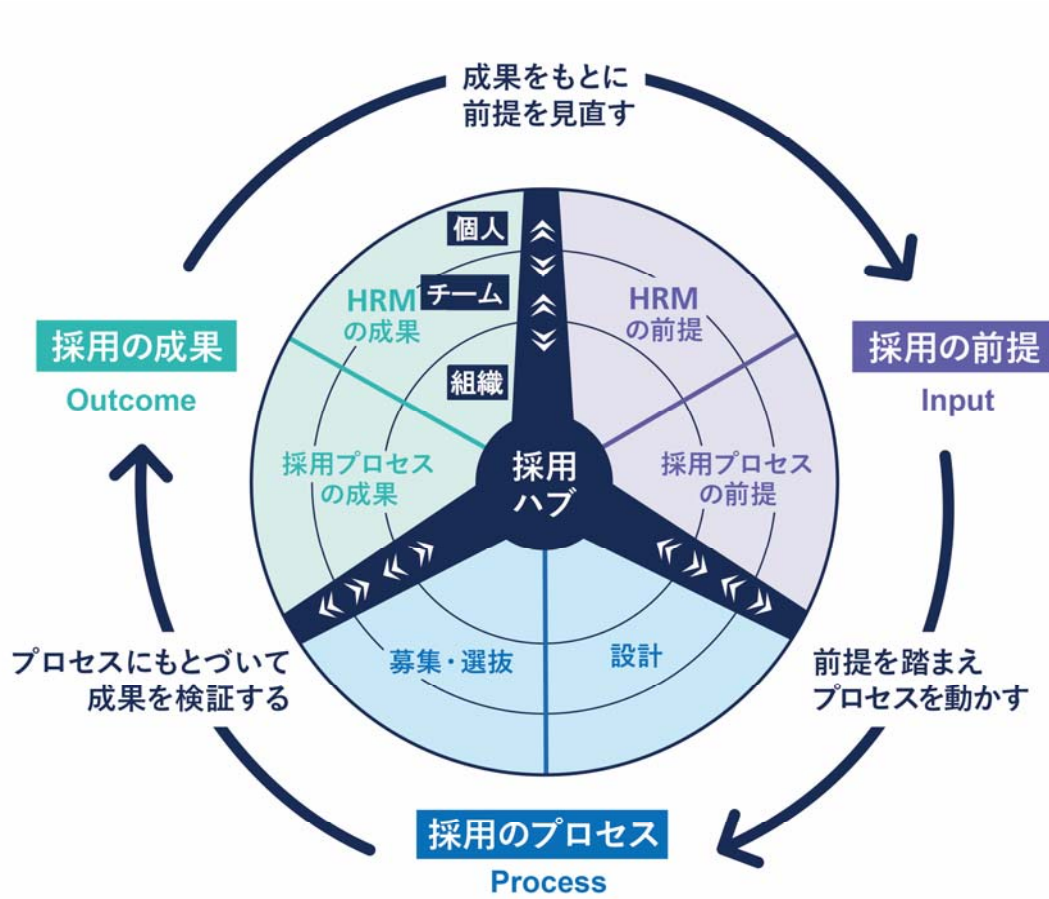
IV. 戦略的採用のホイールモデル

本研究では、戦略的採用の構造をホイール状のモデルとして提示する(図表 1 参照)。戦略的採用ホイールは、事業目標の達成や競争優位性の創出に結び付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。本モデルでは、人材の獲得を成功に導くための 3 つの特徴が強調される。第 1 の特徴は、採用に関する諸活動が、3 つのメインカテゴリー(1:採用の前提, 2:採用のプロセス, 3:採用の成果)とそれぞれを 2 つに分けた 6 つのサブカテゴリー(① HRM の前提, ②採用プロセスの前提, ③設計, ④募集・選抜, ⑤採用プロセスの成果, ⑥HRM の成果)で構成されることである。第 2 の特徴は、組織、チーム、個人レベルという 3 階層を通して、採用の諸活動が遂行されることだ。第 3 の特徴は、活動の全体像をデザインし、整合性を確保し、推進する採用ハブを持つことだ。

以下の節では、戦略的採用のホイールモデルが有する、これら 3 つの特徴について

検討する。

図表 1 戦略的採用のホイールモデル



IV-1. メインカテゴリーとサブカテゴリー

戦略的採用のホイールモデルでは、採用に関連する諸活動が、3つのメインカテゴリー（1:採用の前提, 2:採用のプロセス, 3:採用の成果）と6つのサブカテゴリー（①HRMの前提, ②採用プロセスの前提, ③設計, ④募集・選抜, ⑤採用プロセスの成果, ⑥HRMの成果）で構成される円環状の活動として描かれる。

このようなモデルとして表現される理由は、事業戦略と採用に関わる諸活動に整合性を持たせるという戦略的採用の特徴を強調するためだ。先行研究でたびたび使用されてきたインプット-プロセス-アウトカムの一連のプロセスを細分化することで、戦略的採用を事業戦略と整合させるために必要な要因と、戦略的採用における諸活動を完遂するために必要な実務的な要因を区別することを目的とする。

具体的には、Gully, Phillips & Kim (2014) や Phillips & Gully (2015) の先行研究において用いられたインプット - プロセス - アウトカムモデルをもとに、メインカテゴリーとして、採用の前提、採用のプロセス、採用の成果という3つの概念に再定義している。

第1のメインカテゴリーである採用の前提には、採用実務を遂行する上で影響してくる先行要因や、採用活動の規模や範囲を制限する要素が含まれる。たとえば、人事部の採用担当者の編成や予算枠の設定、要員計画といった要素は、採用活動における手法の選択や質に影響を与える先行要因となる。人材や予算、時間といった資源が十分に準備されなければ、思うように採用を行うことは難しくなる。逆に、潤沢な資源が確保されることで、採用活動の質は飛躍的に向上する。

また、Gully, Phillips & Kim (2014) や中村 (2016) で強調されたように、育成や評価などの他の人事制度・施策とも整合性を持たせることが重要となる。そのため、採用の前提では、採用のみならず、他の人事制度・施策と共通して先行要因となる要素を「HRMの前提」としてサブカテゴリーを作成し、採用活動のみに影響を与える先行要因を「採用プロセスの前提」として区別した。

HRMの前提では、事業戦略や企業文化、経営者のリーダーシップ、人材マネジメント方針などの、戦略的採用よりもマクロな概念となるSHRM全体で考慮しなくてはならない先行要因で構成される。そのため、HRMの前提では、採用プロセスの前提よりも、経営戦略やSHRMの概念に近い性

格を持つ要素が含まれる。

採用プロセスの前提には、採用目標の設定や採用ノウハウの部門内蓄積、採用担当者の熟練といった、採用実務に直接影響を及ぼす先行要因で構成される。このサブカテゴリーでは、採用活動と事業戦略との整合よりも、採用実務を完遂する上で重要となる要因に焦点が当てられる。そのため、HRMの前提に含まれている要素よりも、実務的な性格が色濃く反映される。

第2のメインカテゴリーである採用のプロセスには、採用実務となる募集・選抜活動の設計と実施・運営という2つのサブカテゴリーによって構成される。1つ目のサブカテゴリーとなる設計では、HRMの前提と採用プロセスの前提を踏まえて、人材要件の明確化や募集・選抜活動の企画が行われる。この設計段階における重要な特徴は、ただ募集・選抜活動の企画や設計を行うのではなく、事業戦略を踏まえて、競争優位性の源泉となる人材の要件定義を明確化し、最適な募集・選抜活動を選択することだ。2つ目のサブカテゴリーとなる募集・選抜では、前段階での設計にしたがって、採用実務を遂行していく段階となる。採用目的が実行段階でブレることがないようにモニタリングするほか、進捗に応じて採用プロセスを適宜修正していくことで、競争優位性の源泉となる人材を獲得する。

最後に、第3のメインカテゴリーである採用の成果は、採用活動の結果、期待通りの人材を獲得することに成功したかどうかを確認し、効果を検証する段階である。このメインカテゴリーは、時間軸の異なる2つの成果変数（①採用プロセスの成果、②HRMの成果）によって構成される。

まず、1 つ目のサブカテゴリーである採用プロセスの成果では、募集・選抜活動の設計段階で期待された人材の質と量共に達成できたかどうか、募集・選抜活動の実施において滞りなくオペレーションを遂行することができたかどうかの評価される。つまり、採用者に対する評価と募集・選抜実務に対する評価の 2 種類が、採用プロセスの成果には含まれる。また、採用プロセスの成果の特徴として、採用活動の直後に測定することが可能な要素で構成される。このことは、採用プロセスの成果では、採用以外の人事制度や施策（たとえば、配置や育成、評価、処遇など）からの影響を排除するためだ。

次に、2 つ目のサブカテゴリーである HRM の成果では、採用した人材が、果たして本当に期待していた通りの成果を出すことができたかどうかを評価し、検証することを目的とする。採用した時点では、入社者は一般的なスキル (Generic Skills) しか有しておらず、成果を発揮するためには、その組織独自のやり方や風土を学習し、組織特有のスキル (Specific Skills) を身につけていかななくてはならない (Ployhart & Moliterno 2011; Ployhart & Kim 2014)。そのため、採用者が入社してすぐに期待通りの成果を出すことができるとは限らず、長期的に効果測定していく必要がある。

特に、大学新卒者のように、すでに保有している KSAOs よりも、その組織独自のやり方や風土を学習して、組織特有のスキルを身につけることが重視されて採用されている場合は、5 年や 10 年といった長い期間で採用の成果を検証していくことが求められることがある。

しかし、長期的に成果を検証するということは、配置や配属、育成、評価、報酬といった他の人事制度からの影響も強く受けることになる。また、人材が企業競争力の源泉として、期待通りの成果を出すことができたかどうかは、採用のみの問題ではなく、SHRM 全体の成果指標であると言える。そのため、HRM の成果として、他の人事制度と共通の成果指標となる。

以上のように、本モデルでは、3 つのメインカテゴリーとそれらを 2 つに分けた 6 つのサブカテゴリーによって、戦略的採用の一連の流れを表している。企業競争力の源泉となる人材を獲得するために、事業戦略と採用に割り当てることのできる資源を把握し、最適な募集・選抜プロセスの設計と遂行をしていくことが求められる。そして、採用活動の結果、採用した人材が本当に適した人材だったかどうかを検証するために、採用プロセス自体の評価と、HRM 全体を通じた入社者のパフォーマンスの評価という 2 つの評価指標が用いられる。

IV-2. 階層構造 (組織, チーム, 個人)

先行研究でも主張されてきたように、戦略的採用は、組織レベルやチームレベル、個人レベルの活動による階層的な構造を持つ。ここでは、欠員補充という性格よりも、事業戦略を遂行するための人的資本の形成という性格が強くなり、組織レベルの経営層や採用ブランディングを担う本社人事部など、数多くの関係者を巻き込んだ活動となるためだ。

組織レベルでは、事業戦略や人事全体の方針、人材マネジメント方針の決定といっ

た経営の意思決定に関与してくる事象や、採用ブランドの構築やメディアの管理といった全社的な活動によって主に構成されている。特に、採用の諸活動が事業戦略と整合性を保つことができるように、組織レベルにおける活動は事業戦略との接合に一層注意しなくてはならない。なぜなら、チームや個人レベルの活動は、組織レベルで決定された採用計画や要件定義を踏まえて実施されるためだ。組織レベルの活動で事業戦略との齟齬があると、影響力が大きいために修正することが困難となる。

次に、チームレベルでは、実際に採用実務を担うことになる部門・部署における諸活動が含まれる。具体的には、顧客との接点である現場に競争優位性を持つ組織では事業部が主体者となることもあれば、一括定期採用による新卒者の育成に強みを持つ企業では人事部の採用チームが主体者となることもある。また、募集や選抜活動において、高度な専門知識が必要とされるシステム・エンジニアや研究開発職の採用では、新卒者が実際に働くことになる事業部が率先して、採用活動を行っていく。

チームレベルにおける活動の特徴は、組織レベルで設定された採用目標や採用方針を受けて、具体的な実行計画を立案し、遂行者である個人のマネジメントを行うことである。組織レベルで立案された採用目標や採用方針は、組織全体へと広範な影響を及ぼすものの、採用実務のためにはチームレベルで実行計画を立てる必要がある。

たとえば、グローバル人材を重点的に採用しようという目標が組織レベルで立てられた場合、チームレベルでは、自分たちの部門・部署におけるグローバル人材はどの

ような能力や価値観を持っているのか人物像を明確化し、ターゲットとなる応募者を惹きつけ、選抜するための手法が選択される。また、応募者と実際に接触することとなる採用担当者や面接官の選出や教育もチームレベルで行われる。

最後に、個人レベルの活動では、応募者と直接の接点を持つ採用活動の実行者が主体となる。具体的には、人事部の採用担当者や面接官、グループワークやアセスメントセンターでの評価者などが含まれる。

戦略的採用において、採用活動の実行者である個人レベルの主体者が、採用のターゲットとなる人材の要件定義を正しく理解できているかどうか、採用成功の成否を分ける重要な要因となってくる。たとえば、リクルーターが人材要件の能力や知識、スキル面のみを重視し、価値観や性格といった心理的な側面を理解していなかった場合、能力面では合致した人材かもしれないが、組織とは考え方や価値観が合わない人材を惹きつけてくる可能性がある。そのため、採用担当者の事業戦略や人事全体の方針に対する理解や採用実務の熟練が、採用プロセスに影響を与え、結果として入社者の質に影響を及ぼすこととなる。

IV-3. 採用ハブ

本モデルにおける最後の特徴は、戦略的採用の核となる役割を「採用ハブ」として定義したことにある。採用ハブは、①採用で考慮すべき組織内外における要素の範囲を決め、採用活動全体をデザインすること、②インプット-プロセス-アウトカムの一連の流れを推進すること、③組織、チーム、

個人レベルを横断して採用活動を連携させること、という3つの機能から成る。

戦略的採用の既存モデルにおいて、その構造は記述されているものの、多様な構成要素をいかに束ね機能させるかの議論はほとんどなされていない (Phillips & Gully 2015)。このことは、先行研究において、戦略的採用における各階層 (組織, チーム, 個人) と各ステージ (インプット - プロセス - アウトカム) の活動が、独立した文脈で議論されてきたためだ (Ployhart & Kim 2014; Phillips & Gully 2015)。たとえば、Phillips & Gully (2015) は、各階層間で整合性を確保することを垂直的戦略採用、各ステージ間で整合性を確保することを水平的戦略採用と定義した。ここでは、組織レベルでの諸活動に整合性を持たせることや、インプットにおける各階層の活動の方向性を揃えることなど、整合性を確保するための各役割は独立して議論されており、それぞれが整合的であれば、全体が整合的になるという前提に立っている。つまり、先行研究では、戦略的採用における全体最適の視点が欠けていた。

しかし、実務上、採用活動全体に整合性を持たせるような介入を、人事部が行うことがあることが知られている (Jacoby 2005)。そのような採用活動全体の整合性をはかる役割を抽象化したのが採用ハブである。

① デザイン機能

採用ハブにおける第1の機能は、採用で考慮すべき組織内外における要素の範囲を決め、採用活動の全体をデザインすること

である。戦略的採用は、経営層から事業部に所属する個人まで、多様な関係者を内包した活動である。そのため、戦略的採用で捉えるべき範囲を決め、デザインをしなくては、考慮すべき変数が膨大となり、どのような人材が組織にとって必要なのか目標を絞ることが困難となる。たとえば、ターゲットとなる人材の要件定義が明確化されない状態で採用活動を行うと、いつまでにどのような成果を期待しているのかを設定することが難しくなる。そうすると、採用した人材が適切だったかどうかの検証ができず、今後の採用活動の改善につなげることが難しくなる。

また、HRM と事業戦略に整合性を持たせるということは、すべての人事施策が事業戦略の目標達成のために最適化されるということである (Wright & MacMahan 1992)。そのため、本モデルの中に含まれる諸活動が、事業戦略の目標達成のために方向付けされるようにデザインされる必要がある。

② I-P-O 推進機能

採用ハブにおける第2の機能は、採用のインプット (Input: 前提) とプロセス (Process), アウトカム (Outcome: 成果) の3つのメインカテゴリーにおける諸活動に整合性を持たせ、フィードバック・サイクルを回すことにある。

具体的には、①採用のプロセスにおいて実行者が取り組んでいることが採用の前提と整合性を持っているかどうかということと、②採用の成果における評価指標が、採用のプロセスで明確化された要件定義や選

考基準と不整合なものが使用されていないかが確認される。戦略的採用における一連のプロセスに整合性を持たせることで、事業戦略の目標達成のために、すべての採用活動を方向付けることが、この機能の目的だ。

また、採用活動の効果を向上させるために、採用の成果における2つの成果（採用プロセスの成果とHRMの成果）を採用の前提にフィードバックする役割も果たす。特に、HRMの成果をHRMの前提へと返すフィードバック・サイクルを回すことが、戦略的採用において重要となる。その理由は2点ある。

1つ目の理由は、採用した個人が競争優位の源泉として成果を発揮するまで時間が必要であり、採用活動の直後で評価することができないためだ。入社者が競争優位の源泉として成果を出すことができているかどうかを知るためには、入社後から採用時に期待した成果が発揮されるまでの評価データを継続的に保管する必要がある。保管されるデータは、定着や適応状況、配属先の業績に対する貢献のほか、イノベーションや新規事業の創出、次世代幹部候補への成長など、事業戦略に影響を与える要素が含まれる。これらのデータが蓄積されることで、新たな人事全体の方針や人材ポートフォリオ、タレント・プールを設計するとき、どのような人材を新たに採用しなくてはならないか、採用方針を立案することが可能となる。

2つ目の理由は、HRMの成果からHRMの前提にフィードバック・サイクルを回すことで、競争優位の源泉となる人材を見直し、ホイール全体を改善することが可能と

なるためだ。採用活動の効果を高めるためには、募集や選抜の手法といったプロセスの改善だけではなく、そもそも、自社の競争優位の源泉となる人材はどのような能力やスキル、価値観を持っているのかHRMの前提から見直し、ホイール全体を改善していく必要がある。なぜならば、好ましい結果を得ることができていない原因が、プロセスの不備からではなく、ターゲットや方針といった採用の前提に潜んでいる可能性があるためだ。その際、HRMの成果として蓄積されている評価データを活用し、採用のターゲットとなる人材の明確化と採用活動全体を見直すことで、ホイールの有効性を改善していくことができる。採用の諸活動に整合性を持たせ、フィードバック・サイクルを回すことで、戦略的採用は常に改善し続けるオープンエンドの活動となる。

③ 階層間コーディネーション機能

採用ハブにおける第3の機能は、組織、チーム、個人間の諸活動に整合性を持たせる階層間コーディネーションである。特に、階層間コーディネーションでは、組織から個人へのトップダウンの影響力と個人から組織へのボトムアップの影響力という、双方向のコーディネーションに着目した点で独自性がある。

いくつかの先行研究（Ployhart & Kim 2014; Phillips & Gully 2015）においても、階層間コーディネーションと類似の概念が提示されてきたものの、組織から個人へのトップダウンの影響力と個人から組織へのボトムアップの影響力の双方向について、

具体的に検討されているものはみられなかった。

たとえば、Ployhart & Kim (2014) のモデルでは、トップダウンの影響力を背景効果と名付け、事業戦略や人事方針が採用プロセスに影響を及ぼすとしたものの、企業の知名度や組織文化と同じように組織特性の1つとして捉えられており、事業戦略と採用活動に整合性を持たせようという能動的な影響力としては描かれなかった。同様に、ボトムアップの影響力においても、採用された個人のKSAOsがプールされることで組織レベルの人的資本として表出されると描写されているが、個人レベルから組織レベルへと移行するメカニズムについては検討されていない。

また、Phillips & Gully (2015) では、組織レベルで決定された採用方針に対して、チームレベルや個人レベルでの活動に整合性が保たれているかのトップダウンの影響力については検討されていたものの、個人からチーム、組織レベルへと階層を上がっていくボトムアップの影響力については言及されなかった。

階層間コーディネーションでは、組織、チーム、個人間の相互作用に着目している。その上で、各階層間の相互採用には2つの影響力が存在する。

1つ目の影響力は、組織からチーム、個人レベルへとホイールの中心から外側へと向かう、トップダウン型の影響だ。ホイールの内側から外側へと向かうこの影響では、企業競争力の源泉となる人材を獲得するという戦略的採用の目標を達成するため、各階層における活動に一貫性を持たせるコーディネーションを行う。

たとえば、組織から個人へと向かうトップダウンのコーディネーションは、事業戦略や企業文化、人事方針といった企業レベルの要素に対する理解を、チームや個人レベルといったミクロの層にまで浸透させ、一貫性を持たせる働きをする。このトップダウンのコーディネーションによって、事業戦略を遂行する上で必要な人材のイメージが組織の末端にまで広がり、採用活動における一貫性が保たれる。

一方、2つ目の影響力は、個人からチーム、組織レベルへとホイールの外側から中心へと向かう、ボトムアップ型の影響である。ホイールの内側へと向かうこの影響力は、採用の実務を担う現場である個人やチームレベルにおける現状や情報を組織レベルへと共有し、組織レベルにおける取り組みが現場から乖離したものとならないようにコーディネーションが果たされる。

たとえば、従業員個人の行動特性や部署の現状といった個人やチームレベルの要素を踏まえることは、採用計画や採用方針のような組織レベルでの要素を決定する上で、実現可能性を高めることに寄与する。仮に、従業員個々人の事業に対する理解や各事業部における現状を理解せずに事業戦略や人事方針を打ち立ててしまうと、既存社員の行動特性や強みを損ない、事業部における方針と矛盾してしまう危険性もある。そのため、組織レベルでの意思決定の実現可能性を高めるために、個人やチームレベルでの現状把握が必要となる。

以上のように、本モデルには、組織から個人へと向かうトップダウンと、個人から組織へと向かうボトムアップの2つの影響力が存在する。内側から外側へと向かうト

ップダウンの影響力は、各階層における諸活動を戦略的採用の目標達成に方向付ける。一方、外側から内側へと向かうボトムアップの影響力は、現場の現状や情報を踏まえることで諸活動の実行性を高めることに寄与する。

V. まとめ

V-1. 戦略的採用ホイールモデルの特徴

本研究では、既存の戦略的採用に関する理論モデルを展望して明らかとなった3つの特徴を踏まえた上で、戦略的採用のホイールモデルという新たな理論モデルを提示している。

まず、先行研究の展望を通して明らかとなった戦略的採用における3つの特徴とは、①組織、チーム、個人レベルの階層構造を持つこと、②採用における諸活動に一貫性を持たせ、競争優位の源泉となる人材獲得のために方向付けること、③時間軸の異なる2つの成果（採用プロセスの成果、HRMの成果）を持つことであった。これら3つの特徴を踏まえ、戦略的採用のホイールモデルでは、組織、チーム、個人レベルの階層構造を持つ新たな理論モデルを提示している。

ホイールモデルにおける、先行研究と比べた主要な特徴は以下の4点にまとめることができる。

第1の特徴は、戦略的採用の中心的役割を3つの機能から成る採用ハブと定義したことだ。3つの機能は、①採用で考慮すべき組織内外における要素の範囲を決め、採用活動全体をデザインすること、②前提-プロセス-成果の一連の流れを推進するこ

と、③組織、チーム、個人レベルを横断して採用活動を連携させること、という3つの機能から成る。これら3つの機能を明確化することで、戦略的採用と非戦略的採用の区別をより明示的にしている。

第2の特徴は、先行研究におけるインプット-プロセス-アウトカムのサイクルを細分化し、6つのサブカテゴリーから構成されるホイールモデルとしたことである。細分化したことで、戦略的採用において網羅される採用活動の範囲を明確化すると共に、事業戦略と採用の関係性を強調している。

第3の特徴は、先行研究におけるインプット-プロセス-アウトカムの一連の流れを、ホイールとしたことだ。フィードバック・サイクルが回ることで、常に改善し続けるオープンエンドの取り組みとして再編している。特に、フィードバック・サイクルでは、募集・選抜活動など短期的な時間軸で捉える成果だけではなく、長期的な時間軸で捉えるHRMの成果を予測して、次の人事方針や採用目標を設定していくことが求められる。

第4の特徴は、階層間のコーディネーションにおいて、組織からチーム、個人へと向かうトップダウンの影響力と、個人からチーム、組織へと向かうボトムアップの影響力を区別したことだ。先行研究においても、各階層間の影響力について示唆されてはいるものの、どのように組織-チーム-個人間の連携を行うのか明示されていなかった。

本研究では、これら2つの影響力を、事業戦略を遂行する上で必要な人材のイメージが組織の末端にまで広がり、採用活動に

における一貫性を保つトップダウンのコーディネーションと、採用実務を担う現場の情報を組織レベルへと引き上げ、組織レベルでの活動が現場から乖離したものとならないようにするボトムアップのコーディネーションと定義している。

V-2. 本研究の貢献と課題

戦略的採用のホイールモデルは、先行研究が提示してきたモデルよりも、包括性を高め、普遍的なものとなっている。様々な採用活動に適用可能なモデルを構築したところから、本研究の貢献である。実際、田中ら（2016）は、日系グローバル企業の採用変革に、戦略的採用ホイールモデルをあてはめ、採用変革における「一点突破」の必要性という示唆を得ている。このように多様な構成要素を含む包括的モデルを適用したことにより、新たな採用研究の可能性を切り拓くものとなっている。

一方、戦略的採用ホイールは包括的理論

モデルであるがゆえに、実証研究との接続にはさらなる検討が必要である。モデルに含まれるどの関係者や構成要素に焦点を当てた分析が必要なのか、ホイールモデルにおける実証的命題が提示されることが期待される。

なお、戦略的採用ホイールモデルには限界もある。SHRMの理論に基づくホイールモデルでは、組織内部における要素に焦点を当てる代わりに、外部環境の変化や競合他社の動向といった組織外部の要素がどのような影響を及ぼすのかについて検討されていない。たとえば、労働に関する法規制や倫理憲章、評判といった採用活動に制限を設けるような変数は、戦略的採用の有効性に影響を及ぼしかねない変数である。このような外部環境を踏まえた採用行動の記述はさらなる課題である。

今後の展望として、これらの限界を踏まえて、さらなる発展研究の課題としたい。

注

¹ KSAOs の分類には、Ability (能力) の代わりに、Attitude (態度) や Aptitude (適正) が用いられることがある。本研究では、United States Federal Government Job Openings でも用いられていることから、Ability を引用する。

² 中村ら（2016）の戦略的採用のホイールモデルの諸要素は、聞き取り調査から導かれたものである。
³ 普遍的アプローチは、どのような組織であっても、最も適切な人事施策を明らかにし、実行することによって企業業績を向上させることができるという理論体系だ。このアプローチの代表的な研究者である Pfeffer (1998) は、企業業績を向上させる人事施策として7つ（①雇用保障、②選抜的雇用、③自己管理チームやチームワーク、④企業業績と連動した高い給与、⑤広範な研修、⑥階層の減少、⑦情報共有）にまとめている。

⁴ コンティンジェンシー・アプローチは、組織や外

部環境といった外部要因を統合することによって、最も効果的な人事全体の方針が策定されるという理論体系である。外部要因の例としては、企業の発展段階 (Baird & Meshoulam 1988) や事業戦略 (Schuler & Jackson 1987) が挙げられる。

⁵ コンフィギュレーション・アプローチは、人事施策同士の組み合わせと事業戦略が整合的であると、企業業績が向上するとする理論体系である。たとえば、人事施策の組み合わせが、外部労働市場型か内部労働市場型のどちらと整合性がとれているのか、その上で事業戦略と整合性がとれているのか、2つの整合性が確保されることで企業業績に影響を与えるとされる。

⁶ Kaufman (2010) は、垂直適合と水平適合が、普遍的アプローチ、ベストフィット・アプローチ (コンティンジェンシー・アプローチとコンフィギュレーション・アプローチを合わせたもの)、内部資源論において共通する根幹的な概念だと述べる。たとえば、普遍的アプローチでは、人事施策の目的が、組織業績や事業戦略の目標の達成に置かれることで、垂直適合の概念と親和性があり、人事施策の

ベストプラクティスとなるセットを見つけ出す点で水平適合と関係性が認められる。また、ベストフィット・アプローチでは、すべての人事施策が組織業績や事業戦略の目標達成に方向付けられる点で垂直適合の概念を含み、人事施策同士の整合性を確保することでパターンを作り出すという点で水平適合の概念を含む。最後に、内部資源論においても、ただ優秀な人材をプールするのではなく、事業戦略や企業競争力の源泉となる人材をプールすることに目的を置く点で垂直適合の性格を持ち、プールされた人材が企業業績に寄与するように人事施策が最適化されるところで水平適合の性格を持つ。

⁷ Becker (1962)は、人的資本に対して、機械や工場などの「資本」と同様の性質を見て、労働者の技能や知識を、訓練や教育、医学治療といった形の投資が可能なものとして捉えた。

参考文献

- Baird, L. & Meshoulam, I., 1988. "Managing two fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Becker, G. S., 1962. "Investment in human capital: A theoretical analysis". *The Journal of Political Economy*, 9-49.
- Becker, B. & Gerhart, B., 1996. "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C., 2004. "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system". *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. & 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.
- 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.
- Delery, J. E., 1998. "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J.E. & Doty, D.H., 1996. "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Farley, C., 2005. "HR's role in talent management and driving business results". *Employment Relations Today*, 32(1), 55-61.
- Gully, S. M., Phillips, J. M. & Kim, M. S., 2014. "Strategic recruitment: A multilevel perspective". In D. Cable & K. Y. T. Yu eds., *The Oxford Handbook of Recruitment*, The Oxford Handbook of Recruitment, 161-183, New York, NY: Oxford University Press.
- Jacoby, M. S., 鈴木 良始・堀 龍二・伊藤 健市 (訳), 2005. 『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』. 東洋経済新報社.
- Kaufman, B. E., 2010. "SHRM Theory in the Post - Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified". *Industrial*

- Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(2), 286-313.
- Kamoche, K., 1996. "Strategic human resource management within a resource - Capability view of the firm". *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E., 2006. "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217-271.
- Miles, R. E. & Snow, C. C., 2007. "Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective". *Journal of Operations Management*, 25(2), 459-463.
- Miller, D., 1984. *Organizations: A quantum view*. Prentice Hall.
- Millmore, M., 2003. "Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection?". *Irish Journal of Management*, 24(1), 87.
- Mueller, F., 1996. "Human resources as strategic assets: an evolutionary resource - based theory". *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.
- 中村天江, 豊田義博, 田中勝章, 碓邦生, 城倉亮, 2016. 『戦略的採用論』. Works Report 2016, リクルートワークス研究所.
- 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,未刊行.
- Nisbett, R.E. & Wilson, T.D., 1977. "Telling more than we can know: verbal reports on mental processes". *Psychological Review*, 84(3), 231-259.
- Pfeffer, J., 1998. "The human equation: Building profits by putting people first". Harvard Business Press.
- Phillips, J. M. & 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. & Holtz, B. C., 2008. "The diversity-validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection". *Personnel Psychology*, 61(1), 153-172.
- Ployhart, R. E. & Moliterno, T. P., 2011. "Emergence of the human capital resource: A multilevel model". *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Ployhart, R. E., 2004. "Organizational staffing: A multilevel review, synthesis, and model". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 121-176.
- , 2006. "Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities". *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
- Ployhart, R. E. & Kim, Y., 2014. "Strategic recruitment". In D. Cable & K. Y. T. Yu eds., *The Oxford Handbook of Recruitment*, 5-20, New York, NY: Oxford University Press.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E., 1987. "Linking competitive strategies with human resource management practices". *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1(3), 207-219.
- 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, リクルートワークス研究所.

-
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C., 2012.
Strategic Human Resource Management.
Oxford University Press.
- Vardarlier, P., Vural, Y. & Birgün, S., 2014.
“Modelling of the Strategic Recruitment
Process by Axiomatic Design Principles”.
Procedia-Social and Behavioral Sciences,
150, 374-383.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C., 1992.
“Theoretical perspectives for strategic
human resource management”. *Journal of
Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. & McWilliams, A.,
1994. “Human Resource and Sustained
Competitive Advantage: A Resource-Based
Perspective”. *International Journal of
Human Resource Management*, 5, 301-26.
- Wright, P. M. & 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.