

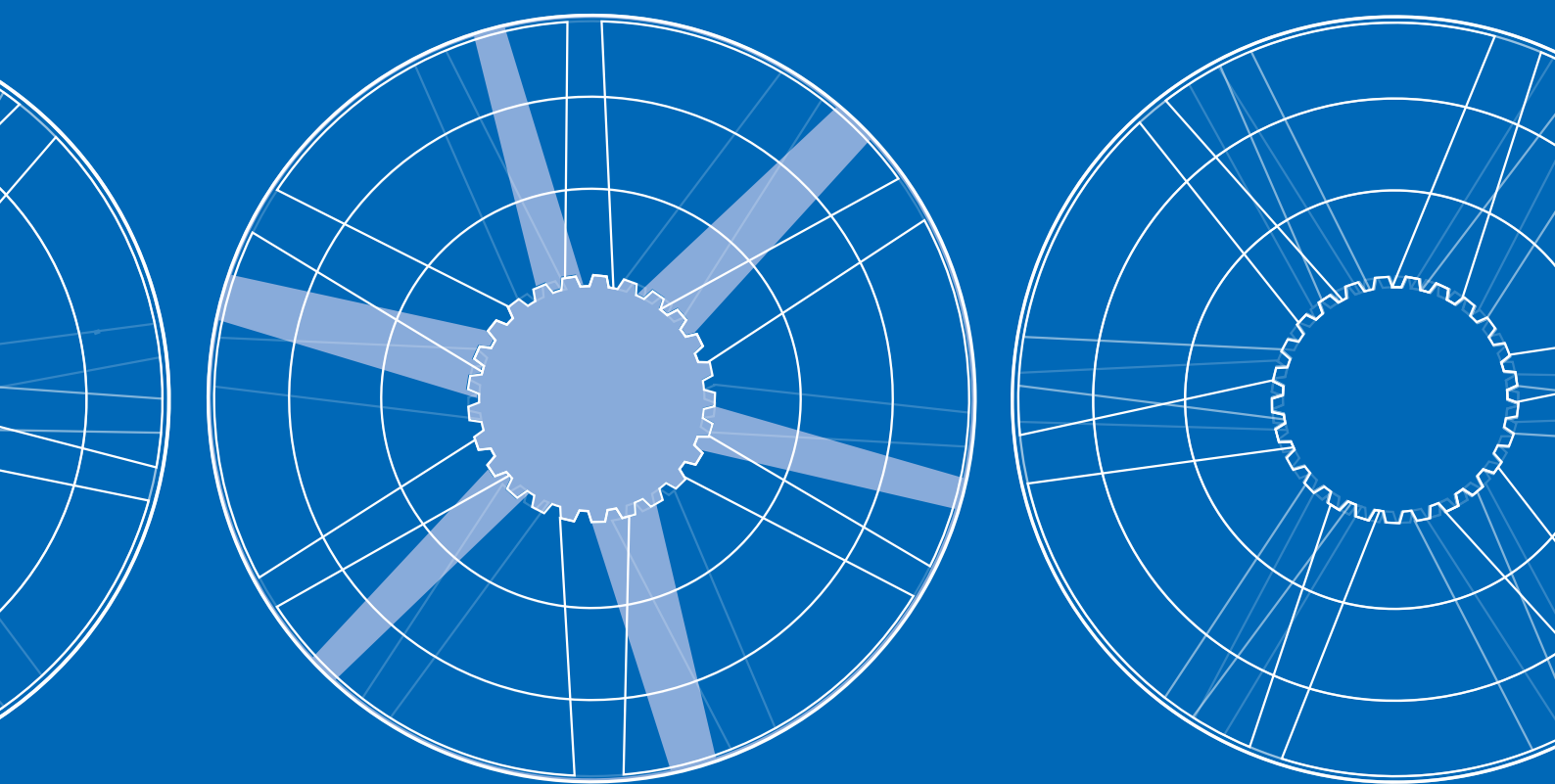
Strategic Recruitment

Works
Report

2017

戦略的採用論

—パターン別実践編—



Strategic Recruitment

戦略的採用論

—パターン別実践編—

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

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年リクルート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。2012年、日本労務学会研究奨励賞受賞。

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。

久米功一（主任研究員／主任アナリスト）

1996年一橋大学経済学部卒業。メーカー等を経て、2013年4月リクルート入社。2004年メリーランド大学修士、2008年大阪大学博士（経済学）。労働市場における行動経済学的な分析等の研究を行う。

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。

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年リクルートワークス研究所発足時より企画、雇用動向、若年就業等の調査研究に従事。著書に『就活エリート迷走』（ちくま新書）、『新卒無業。』（共著 東洋経済新報社）など。

谷本智子（アシスタント）

デザイン／株式会社トライ・エックス
印刷／株式会社大熊整美堂

2017年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

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

マルチパターン化する採用を いかに変革するか

人材採用に大きな2つの変化が起きている。

ひとつは、経営上、採用の重要性が高まっていることだ。人口減少や高齢化によって、すでに深刻な人材不足が起きている。新たなビジネスへの挑戦やテクノロジーの活用には、これまでとは違うタイプの「タレント」が必要になる。このような環境で人材を採用するには、小手先の対応ではなく、ときに抜本的な採用改革が必要となる。だが、募集や選抜の工程は煩雑で、他の人事施策とは異なるオペレーションや技能が求められるため、採用だけに権限が限定されている、専任の採用担当者を置くことが少なくない。この経営と採用実務の役割分担は、効率的に採用を行ううえでは有効である一方、抜本的な採用改革では権限不足や視野狭窄を招くことがある。

もうひとつは、この30年、採用の多様化が進んだことだ。大卒採用だけでなく、非正規採用や中途採用、グローバル採用が増え、対象とする人材や採用の仕方が多様化している。採用のマルチパターン化にともない、自身にとってスタンダードな採用の方法を、期せずして、他の採用に当てはめる事態が発生するようになった。たとえば、大規模な母集団に対しスクリーニングを効率的に行う新卒採用のやり方を、候補者がほとんどおらず丁寧に見極めなければならない中途採用に適用し、採用できないといったことだ。これは、複数の採用パターンの要諦が、横並びで明らかになっていないことに起因している。

そこで、4つの採用パターンにおける変革のポイントを、2016年に発表した『戦略的採用論』※の考え方をういてまとめることにした。経営学の定義によれば、「戦略的採用とは、事業戦略と整合的にデザインされた人材採用の設計や遂行のパターン」である。戦略的採用の主なパターンについて、ケースの紹介とともに解説してみたい。経営上の採用の位置づけによって、戦略的採用の実現の仕方はいくつもありえる。採用変革のひとつのヒントとして、本冊子が役に立てれば、これ以上嬉しいことはない。

※リクルートワークス研究所(2016)『戦略的採用論』 http://www.works-i.com/pdf/160407_sr.pdf

採用の進化が 企業の生死を分ける

熾烈を極める人材獲得競争

少子高齢化により人口減少が進む日本では、深刻な人材不足が発生している。有効求人倍率はバブル以降最高水準となり、失業率は完全雇用のレベルに達している。“War for Talent”（タレント獲得競争）も激しくなっており、日本を含む世界15カ国で人材不足が起きると、ボストン コンサルティング グループは警鐘を鳴らしている※1。

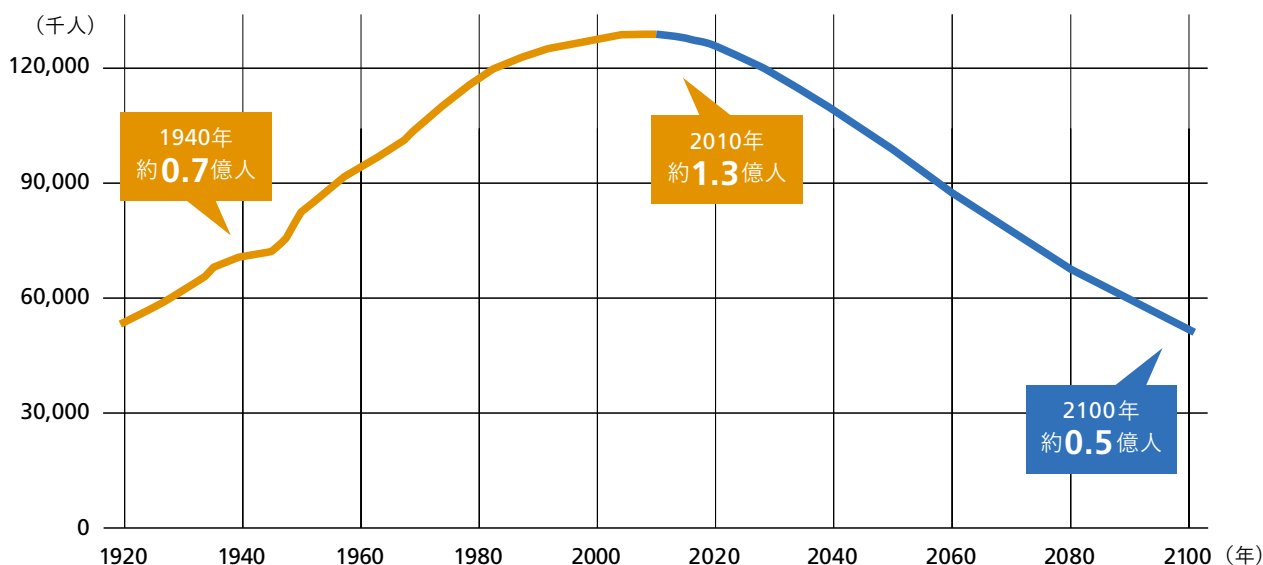
超人口減少社会が迫る転換

日本の人口は長く増加を続けてきたが、2010年代に入り減少に転じた(図1)。これが意味するのは、右肩上がりで人口が増え「まだ見ぬ誰か」が無尽蔵にいることを前提とした採用のパラダイムは、もはや通用しないということだ。これからは「今いる誰か」を採用後、活かすことが必須であり、「まだ見ぬ誰か」を採るためには、今まで以上の努力が不可欠となる。

競争力の源泉は人材

海外市場への挑戦や、テクノロジーによるビジネスモデルの転換が進んでいる。新たな事業戦略を実現するには、今までとは異なる人材が必要になる。人材の採り方も、育て方も、変わっていくだろう。そのような企業にとって、採用は、戦略実現の要であり、優先すべき人事課題だ。だが、採用は経営課題ではなく実務課題と位置づけられていることが少なくない。採用を実務課題から、経営課題へ。いま改めてとらえ直す局面に私たちは来ている。

図1 日本の人口推移※2



※1 The Boston Consulting Group (2014) The Global Workforce Crisis: \$10 Trillion at Risk, bcg.perspectives

※2 1920～2015年は平成27年国勢調査、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所(2013)『日本の将来推計人口-平成24年1月推計の解説および参考推計(条件付推計)-』68頁を参照して作成。

採用を経営の視点でとらえる 戦略的採用のパースペクティブ

経営と採用実務の分断が招くリスク

人材確保は企業の競争力の源泉であるにもかかわらず、採用は経営から切り離され、実務担当者に委ねられていることが少なくない。それは、採用の中心となる募集や選抜の工程が煩雑で、他の人事業務とは異なるオペレーションや技能を必要とするからだ。募集や選抜のプロセスを精緻にしていく分には、この役割分担は有効だが、採用を抜本的に見直すにあたっては、権限や知識が限られ、阻害要因となってしまう。

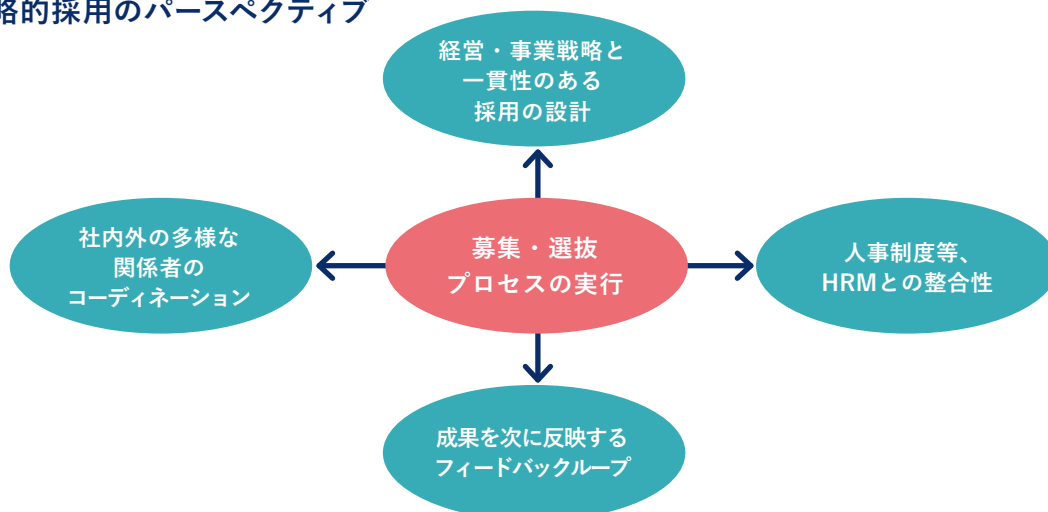
戦略的採用を支える5つの視点

採用を単なる募集・選抜プロセスではなく、人材マネジメントの一環として位置づけるのが、戦略的採用のパースペクティブである(図2)。紙幅の都合上、概略の紹介のみなので、詳細は2016年に発表した『戦略的採用論』をご覧ください。戦略的採用では、採用を5つの視点からとらえる。まず戦略的採用では、事業戦略と一貫性のある、募集・選抜プロセスを設計・実行し、採用の成果を把握して次の採用活動に反映していく。戦略的採用というからには、この縦方向が重要なことは、当然のように感じられるだろう。しかし、意外なことに、後述する理由によって、この縦方向の推進は構造的に難しい。

加えて、戦略的採用では、横方向も考慮する必要がある。ひとつは、給与制度や組織環境といった人材マネジメント(Human Resource Management=HRM)との整合性である。新たなタイプの人材を採るには、ときに給与制度や入社後の受け入れ態勢なども見直す必要がある。

また、採用では、経営層や面接官、リクルーター、アウトソーサーなど、多様な関係者が同じゴールを目指すことも重要だ。採用は、社内の育成施策などと違って、最終的には社外のたったひとりの候補者を、関係者一丸となって口説き落とす「多：1」の行為だ。関係者のコーディネーションは、その重要性を認識している企業とそうでない企業の差が大きい点となっている。

図2 戦略的採用のパースペクティブ



採用活動の神髄は フローではなくループに潜む

採用活動のフローモデルの限界

採用活動は一般に、図3のような「採用目標の設定」から「入社」までのフローモデルでとらえられ、各工程で打ち手を検討することが多い。だが、ここに採用進化を妨げる、2つの大きな原因が潜んでいる。

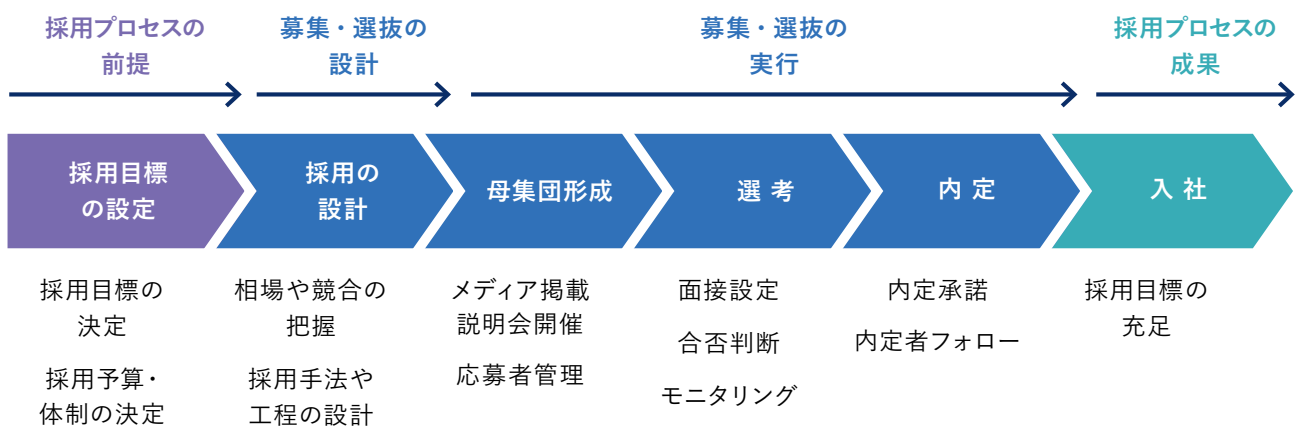
ひとつは、このフローモデルでは、採用実務の範囲だけが想定されており、経営の視点が抜け落ちていることだ。入社後の活躍といった、人材マネジメント(HRM)の成果も考慮する必要がある。

もうひとつは、同じような工程を何度も繰り返すという、採用ならではの特徴が考慮されていないことだ。採用の精度は、採用活動を一度きりのフローととらえるのではなく、「繰り返し」の中で、どこまで磨いていけるかによって決まる。

経営や人材マネジメントとの接続

採用変革では、経営や人材マネジメントといった、より上位の視点から採用を検討することが必要になる。日常的な採用活動では、募集や選抜のプロセスの巧拙が採用の成否を決めるため、そのような視点は必ずしも必要ない。しかし、事業戦略の転換にともなう新しいタイプの人材採用の設計では、採用の成果は、目標数の充足だけでなく、事業目標への寄与で判断すべきであるし、少子高齢化のような労働市場の構造変化にともなう採用の抜本的変革は、採用プロセスではなく、人材マネジメントを見直す方が有効なことがある。

図3 採用のフローモデル



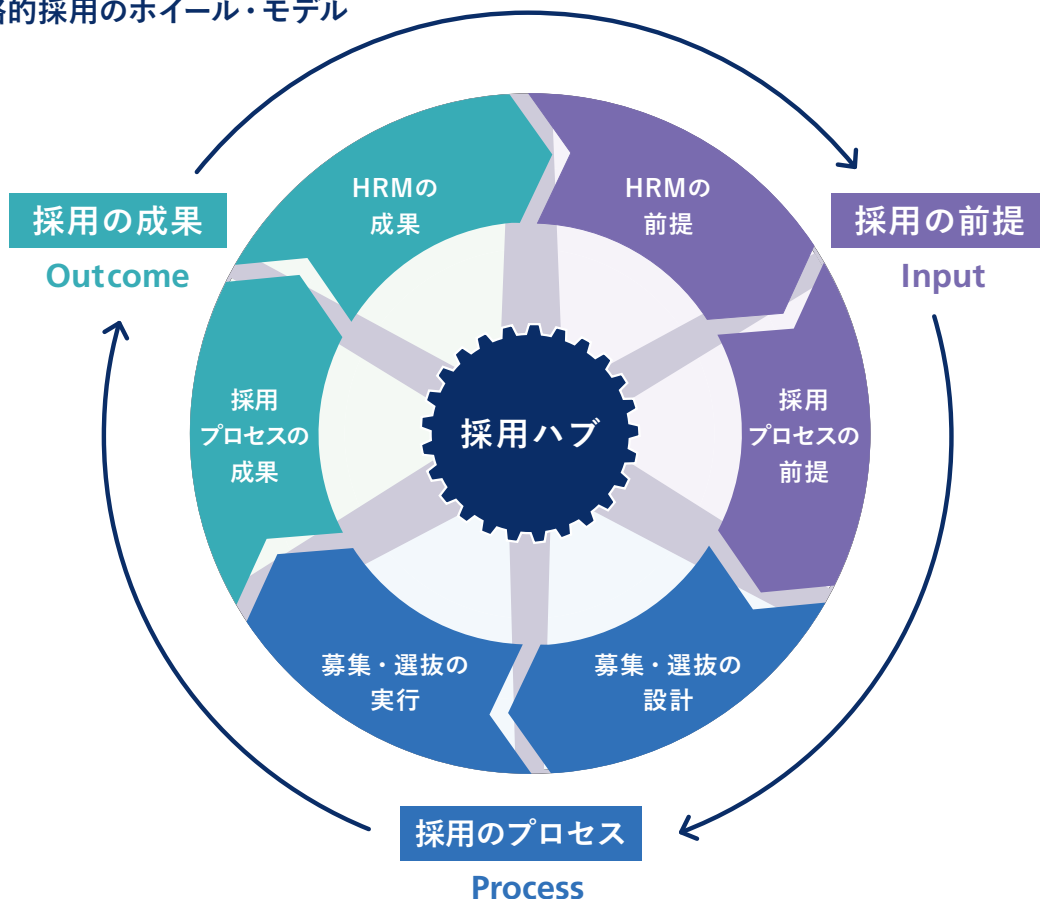
慣性をいかに断ち切るか

採用活動を「繰り返し」のループ構造でとらえると、採用変革における、隠れた、だが本質的な障壁が出現する。それは、繰り返しの中で作られてきた、「慣性」からの脱却である。採用活動では、募集から入社にいたるまで求職者とのやりとりや、社内外の多数の関係者との調整など、膨大なタスクややりとりが何度も何度も繰り返される。そのため、自社にとって一度、うまい採用パターンが確立されると、そのやり方がルーチン化し、強力な慣性をもつようになる。採用変革は、この強力な慣性を断ち切るところからスタートしなければならない。

戦略的採用ホイールを駆動する

このような採用変革の羅針盤が、「戦略的採用のホイール・モデル」である（参考：『戦略的採用論』）。戦略的採用のホイール・モデルは、採用をフローでとらえるのではなく、繰り返しのループ構造とみなす（図4）。その繰り返しは、「採用プロセスの前提」から始まり、「採用プロセスの成果」で終わるのではなく、人事制度や職場環境など「人材マネジメント(HRM)の前提」から始まり、入社後活躍など「人材マネジメント(HRM)の成果」まで続く。Input-Process-OutcomeのI-P-O構造からなる戦略的採用ホイールは、企業レベル、部署レベル、面接官などの個人レベルの3つの組織階層を内包し、ホイールの芯に、全体を統合して、推進する機能として「採用ハブ」が存在する。採用ハブは、人事部が担うことが多いが、海外事業拡大などでは経営企画が担うこともあるし、アルバイト採用などでは現場任せで、その機能が存在しないこともある。新たな戦略的採用を行うには、このような視界で、ホイールを駆動していく必要がある。

図4 戦略的採用のホイール・モデル



戦略的採用のホイール・モデルの構造

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

- 「採用の前提」はHRMの前提と採用プロセスの前提、「採用のプロセス」は募集・選抜の設計と募集・選抜の実行、「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もつはずの組織階層に着目する

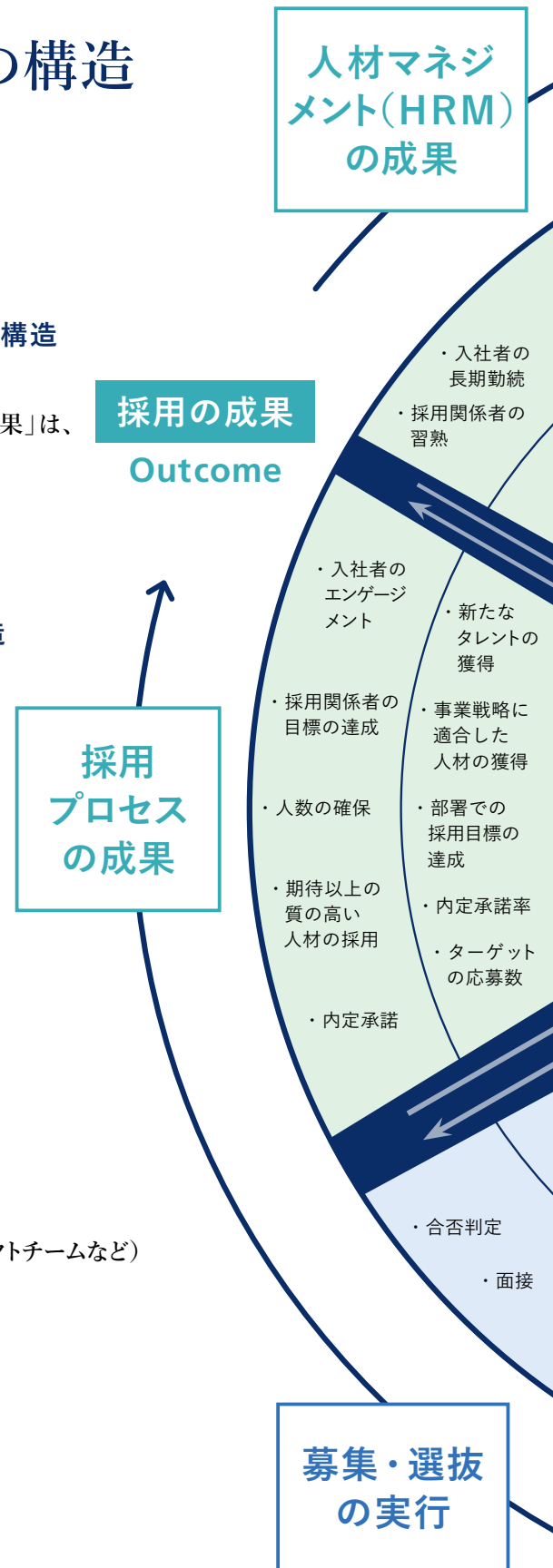
IPOと3つの組織レベルを統合する「採用ハブ」が要となる

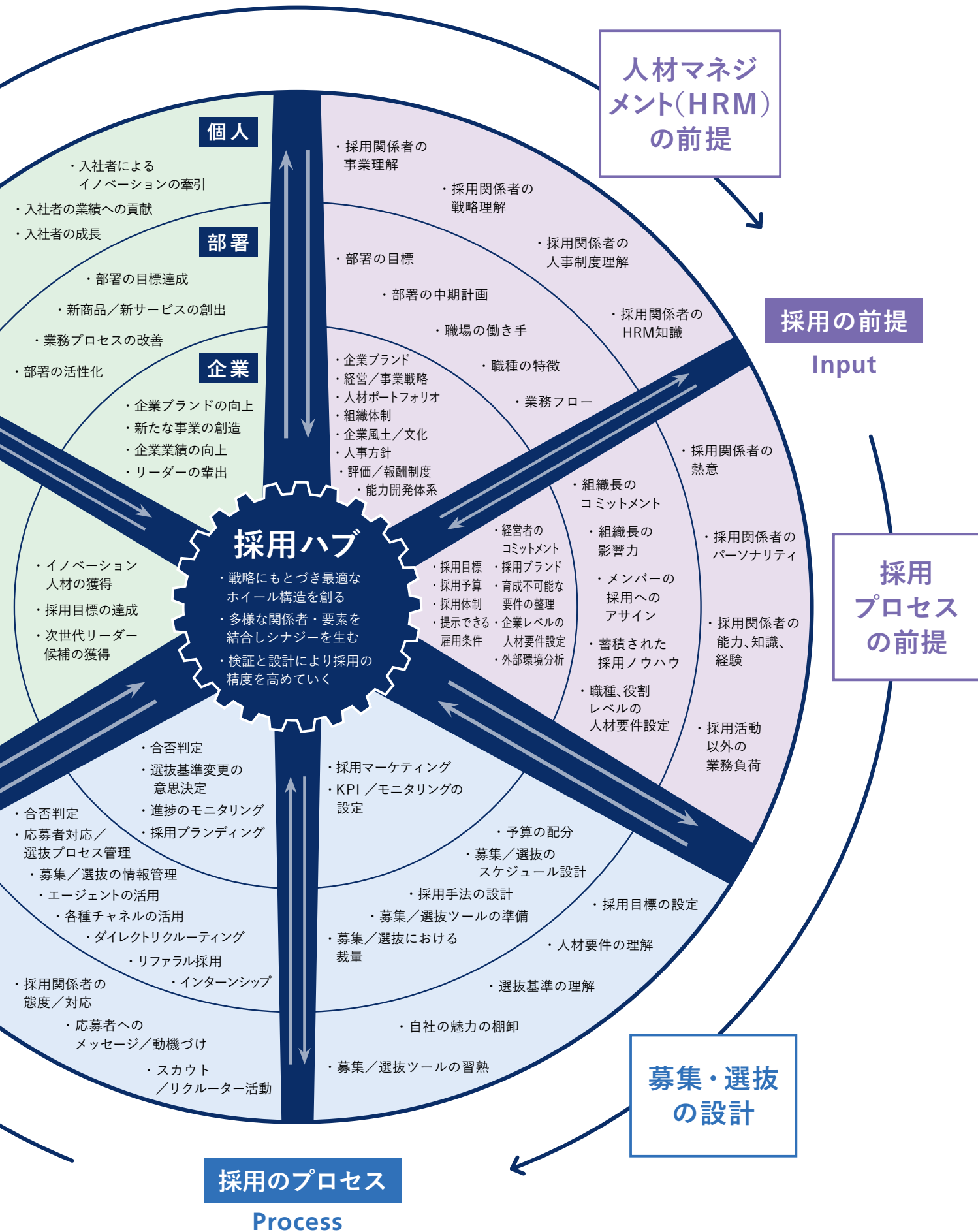
- 採用ハブは、戦略にもとづき採用の全体像をデザインする
- 採用ハブは、多様な関係者・要素を結合し、最適化する
- 採用ハブによって、フィードバックループを機能させ、採用を進化させ続ける

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など)
- 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





競争優位を強化するための 「攻めの採用」の4パターンを探る

採用の対象も手法も多様に

この30年で、採用対象の多様化が進んだ。非正規採用や中途採用が拡大し、新卒採用では、高卒採用と大卒採用の規模が逆転した(参考:『戦略的採用論』)。時を同じくして、インターネットの普及や、職業安定法の改正などにより、採用メディアや職業紹介等、採用手法も多様化した。採用のバリエーションが著しく増加した結果、自身にとってのスタンダードな採用のやり方を、他の採用場面にも当てはめるといった事態が生まれている。たとえば、多数の応募者を短期間にスクリーニングしなければならない新卒採用と、労働市場に候補者がほとんどいない中途採用では、スクリーニングの基準や面接の進め方は必ずしも同じではないにもかかわらず、新卒採用のやり方を中途採用にも適用するということが起きている。

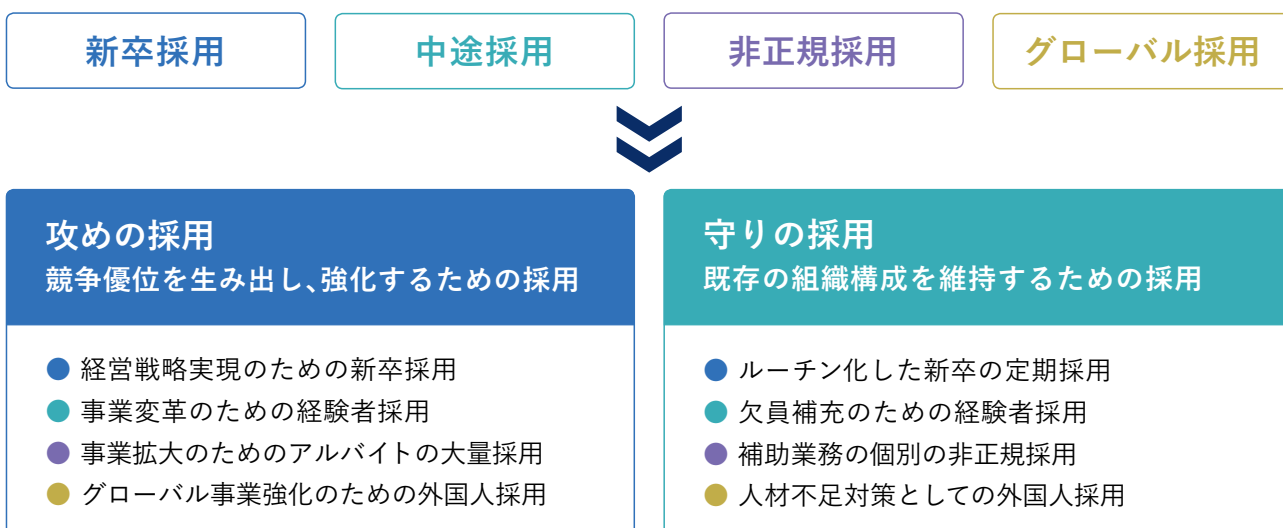
新卒、中途、非正規という分類の落とし穴

採用を進化していくにあたり、最初に捨てるべき固定観念は、新卒採用、中途採用、非正規採用、グローバル採用といった、採用対象で採用を分類する考え方だ。この分類は、採用の経営上の重要性を見誤る原因となっている。なぜならば、多くの人がイメージとして抱く雇用形態のヒエラルキーを、無自覚のうちに採用の重要性に投影するからだ。

採用には「攻め」と「守り」がある

「攻めの採用」とは、新たな競争優位を生み出し、強化するための採用であり、「守りの採用」とは、既存の組織構成を維持するための採用である(図5)。たとえば、将来の経営者候補を探し出す新卒採用は「攻めの採用」だが、組織の人員構成を維持するための定期的な新卒採用は「守りの採用」だ。大規模な出店計画にともなうアルバイト採用は、戦略実現の命運を握る「攻めの採用」であり、補助業務を頼むアルバイト1人を採用するのは「守りの採用」である。

図5 これからの採用パラダイム



戦略的採用の4つのパターン

『戦略的採用論』では、戦略目標との紐づき方によって、採用を2×2の軸で4つに分類する。第一の軸は、新たな競争優位の源泉を、採用した人材が個人で生み出すのか、集団の一員として生み出すのかの、「Talent」と「Organization」の軸だ。第二の軸は、競争優位を築くまでに見込まれる期間が短期なのか、長期なのかの「Short-term」と「Long-term」の軸だ。それぞれの頭文字をとって、TL採用、TS採用、OL採用、OS採用と呼ぶ(図6)。たとえば、長期で活躍を期待する新卒採用は、期待する役割によってTLやOL、即戦力の中途採用はTS、基幹事業の人員増強のための中途採用はOL、大規模なアルバイト採用はOS、海外事業の責任者採用はTS、国内で留学生のアルバイト採用はOSに位置づけられることがある。

採用の正解はいくつもありえる

以下では、採用パターンごとに、ケースを用いて、戦略的採用の阻害要因と促進要因を明らかにする。最初に、新卒採用でもよくみられるOL採用について説明し、次いでTS採用、TL採用、OS採用について、OL採用と比較しながら説明する。

ホイール・モデルを用いて4つの採用パターンを見比べることで、採用の秘訣は、採用の位置づけによって異なるという、極めて当たり前の、だがときに見逃されがちな結論にいたるだろう。

図6 競争優位を築くための4つの採用パターン

		競争優位を築くまでの期間	
		Long-term	Short-term
成果の源泉	Talent	TL pattern P22 個人単位で長期成果 (例1)次世代経営者候補の新卒選抜採用 (例2)後継者候補の厳選中途採用	TS pattern P16 個人単位で短期成果 (例1)海外事業責任者の経験者採用 (例2)重点領域の即戦力エンジニア採用
	Organization	OL pattern P10 組織単位で長期成果 (例1)開発エンジニアの大量採用 (例2)ポテンシャル重視の第二新卒採用	OS pattern P28 組織単位で短期成果 (例1)新規事業の非正規大量採用 (例2)サービス業の顧客接点職大量採用

OL Pattern

Organization × Long-term

慣性を断ち切り、変化に合わせて採用を進化させていく

OL(=Organization×Long-term)採用とは、成果の源泉を組織に求め、競争優位を築くまでの時間を長期と想定している採用だ。日本の大手企業ならば新卒採用がこのパターンに当てはまるという企業は多いだろう。

日本企業の正社員という雇用モデルは、ジョブ型ではなくメンバーシップ型である。加えてスキルの習熟の基本はOJTが中心となる。それゆえに、業務の進め方、コミュニケーションのあり方、人の成長の仕方などは、個々の企業がもつ組織文化や企業理念の特性の影響を大きく受ける。個人が能力を発揮しようとするうえでは、個人の志向・価値観と組織文化や企業理念とのフィットが重要な鍵を握る。だから選考では「この人となら一緒に働ける」という基準で複数の面接官が合意することが重視されたり、求人広告や会社説明会では、「自社らしさ」が強調され、そこに共感した人が応募するということがよくみられる。

しかし、事業環境がごく短期間に大きく変化するようになり、仕事は変容し、人や組織が求められることも大きく変化してきている。その現実に合わせて、組織文化や企業理念を見直し、時代に適合させていくことが求められる。しかし、それらは、本質的に変えにくい、変わりにくいという慣性をもっている。

このようなメカニズムゆえに、慣性が生まれ、環境変化に合わせた変化が難しくなっているOL採用をどのようにすれば変えていけるのか。ここでは、いくつかの企業における実際の取り組みをもとに作成した企業B社のケースを、ホイール・モデルの観点で分析し、進化のポイントを探っていこう。

初心に帰って ルーチン化した採用を見直す



食品メーカー B社

日本人なら誰もが知っているカレールウのブランドをもつ知名度の高い企業である。福岡出身の創業者の口癖であった「やっちみればよか」を企業理念に、「果敢なチャレンジ精神」を全従業員に求める共通の価値観としていた。

- 売上高／約6,000億円
- 利益／約380億円
- 従業員数／約1万5,000人

事業環境の変化が引き起こす 採用人材と活躍人材のギャップ

B社は、長年、企業理念でもある「やっちみればよか」を人材要件の軸に据えて、新卒採用を行ってきた。主力商品でもあるカレールウの知名度の高さや頻繁に放映されるテレビCMによる企業イメージの良さもあり、有名私立大学や国立大学の優秀な学生を採用することに成功しており、大きな問題もなく順調に新卒採用を行ってきた。

しかし、近年、新入社員の配属先の上司から、「最近の新入社員は物足りない」という声を頻繁に聞くようになってきた。縮小する国内市場での競争激化や商品のライフサイクルの短期化など、ビジネススピードが加速する中で、採用人材と活躍人材の間に隔たりが生じているのではないかというのだ。そこで、採用チームはこれまでの募集や選抜プロセスをゼロベースで見直すことにした。

その結果、**事業環境の変化によって、社内における「やっちみればよか」の解釈にバラツキが生じ、一貫性がないことに気が付いた。**顧客ニーズの多様化によって幅広い商品展開や付加価値の高い製品が求められ、これまでなかった商品価値を提案していく能力や新たな市場を作っていく起業家精神がより強く求められるようになっていた。だが、その変化を認識しているのは社内の一部の人間に限られ、多くは、昔からのスタイルを今も試行していることが明らかとなった。

事業が求める人材と面接で用いてきた伝統的な基準のズレを認識し、採用チームは新たに自社らしい人材の要件を整理することにした。



HRMの前提

事業環境の変化スピードが速まる中、人事も柔軟に対応していくことが求められる。特に、暗黙的に社内でも共有され、明文化することが難しい人材方針や組織風土は見直しも難しく、意識的に事業環境とのズレを補正していく必要がある。



採用プロセスの前提

人材要件や選考基準が古くなってしまい、現在の状況と齟齬をきたしていないかを確認することは重要な課題である。特に、新卒採用のように毎年、繰り返される活動では固定観念ができやすく、過去の成功体験に引きずられていないか、批判的に見直す必要がある。

採用基準を見える化し、 面接官に徹底

人事部は新入社員に期待するキャリア・パスに合わせて選考における基準を再設計することで、配属先が求める人材とのズレを埋めるように努めた。変革の課題は、以下の2点であった。1つ目は、面接官の価値観を新しく設定した人材像にもとづくものへ、いかに切り替えていくかだ。座学やマニュアルで面接における選考基準が刷新されたことを理解しても、いざ面接となると過去に自分が体験してきた面接や成功体験、従来の価値観に縛られた判断を下す傾向にあった。そのため、**選考における主観や固定観念によるバイアスを極力抑え、正しい見極めを行うために、丁寧に面接官トレーニングを行い、一定の基準を満たした面接官でないと担当できないよう育成を徹底した。**

2つ目の課題は、WEBテストやエントリーシートによる書類選考の精度を高めることだ。書類選考では、知能テストのスコアや人事部総出で書類に目を通すことでスクリーニングを行っていたが、あまりにも大量の応募書類を限られた人員で処理するために、基準のすり合わせが難しく、人事部内の負担も大きかった。そこで、**テキスト分析のツールを導入し、求める人材かどうかの見立てや評価ポイントを客観的な指標を用いて明らかにすることで、精度の向上と効率化を図った。**

これらの改良の結果、選考における精度が上がり、選考基準のバラツキを抑えることができるようになった。



募集・選抜の実行

選考時に多くの関係者が関わる場合、言葉の伝達などでは選考基準の浸透にも限界がある。トレーニングの場を用意し、徹底して目線を合わせることが必要なときもある。



募集・選抜の設計

多くの母集団を集め、スクリーニングする手順は採用人数が多い際には有効である。しかし、精度と効率を上げるためにはデータを活用し、科学的に設定された基準を用いることが効果的である。



立ち上がり状況をモニタリングし、 新たな人材要件を現場に浸透させる

新たな基準で採用した新入社員が、期待通りの人材であったかどうかを見極めるために、立ち上がり状況のモニタリングを丁寧に行うことが必須だった。もともと、配属先上司による評価が低いという問題に端を発していたため、採用の成果として配属先上司の評価が改善されたかどうかを見なければ判断を下すことができないからだ。

そこで、新入社員がうまく適応し、定着できているかをモニタリングし、その後の評価データを結びつけて管理できるようなシステムを導入した。その結果、**新入社員の定着に問題がある部署や入社年ごとの立ち上がり状況を把握することが可能となり、問題の発見に役立てることができた。**

たとえば、新入社員の定着が思わしくない部署に対しては、マネジャー向け研修プログラムを新設した。それらの取り組みの結果、新入社員の離職や不適合は減り、配属先上司からも高い評価を得ることができるようになった。

また、新入社員の立ち上がり状況が可視化されたことによって、従業員のキャリア開発や要員計画にも変化があった。新入社員の立ち上がり状況を知ることで、配属先の業務に対する向き不向きや志向性を把握することが可能となり、**キャリア開発における方針決定や人材ポートフォリオの設計に役立てることができた。同時に、活躍している人材の行動特性から、事業環境に合致した人材の要件設計の精度を高め、改善を行っていった。**

これらの結果、事業環境の現状や変化を踏まえた新卒採用が実行されるように、人事部長直轄の案件として取り組まれることとなった。それ以来、経営層や事業部からのニーズをしっかりと把握したうえで、**人材要件がビジネスの現状と乖離していないかゼロベースで見直し、新卒採用の一連の活動を設計し、遂行していくことがB社における採用チームの基本方針**となっている。



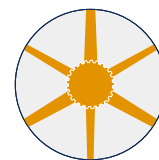
HRMの成果

OL採用では、配属先の部署に育成が一任されることが多い。その際に、配属先の上長に育成に対する意識があるかどうかで立ち上がり状況が変わってくる。そのため、モニタリングによって配属後の状況を見定めることが重要となる。



フィードバックループ

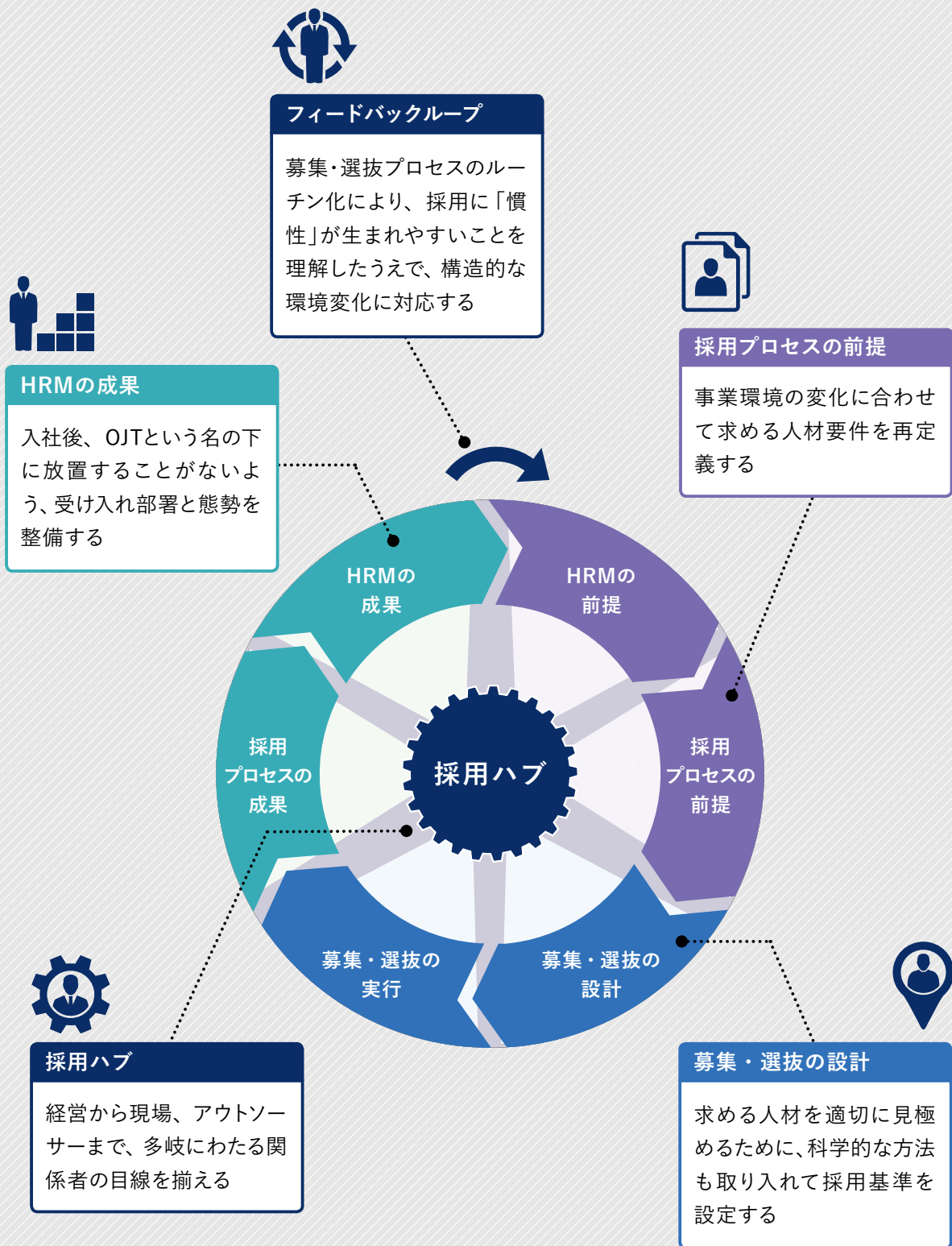
新入社員の立ち上がり状況をモニタリングすることで、育成や要員計画等、他の人事制度の見直しにも有用な情報を提供することができる。また、次年度の採用に対しても、事業環境に適した人材の要件を再定義する際の重要な判断材料となる。



採用ハブ

OL採用では経営層による全社的な方針や各事業部からのニーズなど、考慮しなくてはならない社内ステークホルダーの数が多いため、採用チームが多様な意見を取りまとめ、全体を設計することで、事業環境を踏まえた採用活動が可能となる。

採用の成否を分けるクリティカルポイント



環境変化に応じて選考基準の見直しを図る それは科学的に設定され、関係者に正しく理解 されているか？



事業環境の変化に合わせて求める人材要件を再定義する

OL採用では、組織風土や企業理念との適合を重視する。これらは暗黙的であるがゆえに、変わりにくい。そしてそれに根ざしている仕事の進め方や既存のルールも簡単には変えられない。それは採用も同じだ。環境変化の背景を踏まえて必要となる人材要件を抽出し、採用現場に浸透させていかなければ、選ばれる人材は変わらないのだ。



求める人材を適切に見極めるために、科学的な方法も取り入れて採用基準を設定する

多くの母集団を集め、組織文化とのフィットを重視するOL採用は、過去のルールや組織の成功体験に引きずられやすい。変化に応じて人材要件を定めても、いつの間にか面接官の主観が入り込み、採用している人材は変わらないという事態が起こりうる。変化を踏まえ、意識して選考工程ごとに適切なモノサシを設定、検証する必要がある。



入社後、OJTという名の下に放置することがないように、受け入れ部署と態勢を整備する

OL採用者は入社後、配属部署において、長期的に育てられる。しかし、そのときに、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)という名の下に、放置されてはいないか。配属部署が育成方針を明確に設定し、採用時の期待と入社後の立ち上がりをしっかりとモニタリングすることで、初めて採用活動の成果が判明する。



募集・選抜プロセスのルーチン化により、採用に「慣性」が生まれやすいことを理解したうえで、構造的な環境変化に対応する

採用活動のネット化が進んだことで、応募者数や面接の歩留りなど、精緻なデータを分析しPDCAを回す企業も増えている。一方で、プロセスに傾注しすぎるあまり、採用活動がルーチン化してしまうことがある。そうすると構造変化に対応できなくなる。前提が変わるような大きな環境変化が起こる際には、採用活動自体を見直す必要がある。



経営から現場、アウトソーサーまで、多岐にわたる関係者の目線を揃える

関係者の視界・認識のコーディネーションができてきているかどうかは、採用競争が激しくなればなるほど重要性が増してくる。特に、大規模な採用を短期間で行う場合は、多くの関係者の協力を得なければ成り立たない。たとえば、採用や人事のプロではないリクレーターや面接官の動員だけに気を取られ、選考基準の目線合わせが徹底されないといったことが起こりうる。

TS Pattern

Talent × Short-term

まだ見ぬ誰かを今採るために 現実を見つめて前提を変える

TS (=Talent×Short-term)採用とは、成果の源泉を個人に求め、競争優位を築くまでの時間を短期と想定している採用だ。事業の海外展開にともなって必要になった海外現地法人の事業責任者や新領域におけるトップエンジニアなどがTS採用の典型的なものである。いわゆるピンポイント採用がこれに相当する。

TS採用は採用するポストによって難易度も対象も全く異なる。社内に対象領域の知見がないために選考に苦勞したり、雇用条件の相場が過去の採用実績とかけ離れていることもある。しかし、多くの場合、余人をもって代えがたく、しかも短期で成果の発揮を求めることになるので、充足できる／できないことによる事業への影響は大きい。最も端的に採用の成否が事業の成否を左右するパターンとなる。

本当に希少かつ重要な人材を採用するときには、既存のルールに縛られず、時には特別な雇用条件や処遇を提示することも必要だということを採用担当者の多くは知っている。だが、事業にとって必要な専門スキルの価値を賃金などの雇用条件に反映するといったことは容易ではない。欲しい対象者ほど競合との獲得競争が熾烈になる。その際、他社と差別化した有利な条件をどこまで提示できるか、特別扱いに足る人材か否かをどう見極めるか、これらの判断が難しいというのが本音ではないだろうか。

上記のようなジレンマをいかに克服し、事業にとって重要なピンポイントの人材をどのように探し、動機づけし、採用するのか。時にはかなり大胆な取り組みをし、企業を挙げて採用に取り組むことも必要だ。そんな実験的な例の1つを見てみよう。

経験則を捨て、手法を駆使して ヒトで勝ち続ける企業を作る



情報通信会社 C社

システム開発からITインフラ構築等、ITサービスを幅広く提供する業界シェア7位の準大手企業。ビジネス環境の変化にともない、先端テクノロジーを活かした新たな事業領域の開拓を狙っている。

- 売上高／約3,000億円
- 利益／約350億円
- 従業員数／約1万1,000人

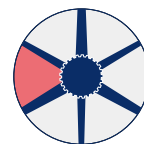
希少人材を惹きつけるために 大胆な組織改革を推進

C社はITサービスに関する多様なビジネスニーズに応える多様な事業展開を強みとして、安定した事業成長を遂げている。しかし、ビッグデータ分析や機械学習、VR／AR (Virtual Reality / Augmented Reality) 等、先端技術を活用したビジネスが台頭し始め、ビジネス環境の変化への対応に課題を感じていた。

ビジネス環境の変化に対応が遅れてしまった原因の1つとして、先端技術をもつエンジニアの獲得が難しかったことが挙げられる。先端技術のエンジニアは、顧客接点や運用保守を担う既存のITエンジニアとは求められる専門性が大きく異なり、加えて、技術の進化スピードが速い。そのために、育成や配置転換で既存の従業員に新たな専門性を身に付けさせることが難しかった。また、外部から調達しようにも人材の獲得競争が激しく、自社の給与水準では十分な条件を提示できなかった。そのために、**ニーズはあるものの、なかなか採用できないまま漫然と時間が経過する状況が続いていた。**

そのような中、新たに発表された中期経営計画で、VRを軸として今後の事業展開を進めることになった。VRの専門家を獲得するために、C社は社長直下に専門の採用チームを立ち上げ、人材の獲得に乗り出した。

専門チームのメンバーは、過去の採用結果を踏まえ、これまでの採用活動の延長線上ではVR技術者を獲得することが困難であると考えていた。そのため、VR技術者を惹きつけ



採用プロセスの成果

事業戦略上、重要ではあるが適材をなかなか見つけることができない場合、マーケットに人材が出てくるまで時間だけが漫然と経過してしまうことがある。その場合、「青い鳥症候群」に陥っていないかを見直す必要がある。



るためには、どのような条件や要素が必要なのかを知るべく、VR技術者を数多く抱えている国内外の企業を訪問することから始めた。

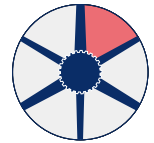
その結果、**VR技術者にこの会社で働きたいと思わせるには、給与水準だけではなく、職場環境や組織風土の変革など、ありとあらゆる手段を講じる必要性があることが分かった**。そこで、VR技術者を惹きつける組織を作るために、新しいオフィスを設置し、そこだけは既存の人事制度や給与体系、評価制度とは異なる制度でいける聖域とすべく組織改革を行った。オフィスは、シリコンバレーのような環境を意識して、インテリア・デザイナーに依頼し、カラフルで遊び心あふれる職場に仕上げた。また、給与や報酬制度も、現状の上級管理職以上の高額報酬も出せるように柔軟に設計するなど、これまでの採用の常識では考えられない特別待遇を用意した。

エンジニアのネットワークで欲しい人材を探し出し、口説く採用に特化

募集や選考に関しても、これまでとは全く異なる手法を用いた。VR技術者は絶対数が少なく、人材マーケットにほとんど出てこないため、求人メディアや人材紹介といった従来の手法では良い人材に巡り合うことが難しい。だが、C社は数多くのエンジニアを抱えており、優秀なエンジニアは豊かな社外ネットワークを有していた。

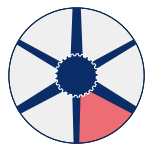
そこで、**社内でも特に豊かなネットワークをもつエンジニアに協力を依頼し、VR技術者として有望な人材のリストを作成、紹介や直接会うことで確実に候補者を増やしていった**。また、外部で大きなプロジェクトが終わりそうだという情報を収集し、そのプロジェクト終了後に自社のプロジェクトに参加してもらえないか打診していった。その結果、**有名な大規模プロジェクトで中心となって活躍していたスター人材をチームリーダーとして採用することに成功した**。

成功の要因は、VRを軸に今後のビジネスを勝ち抜いていこうという経営者の熱意だ。スター人材を採用するために、通常では考えられないほどの給与や待遇を提示することを容認するにとどまらず、社長自らが足を運んで説得した。



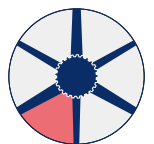
HRMの前提

希少な人材を獲得しようとした際、既存の人事制度や職場環境、給与条件では誘引することが難しいことがある。その際、事業戦略上必要不可欠な人材かどうかを見極めたうえで、必要であれば既存の制度や前提を大きく変える意思決定が求められる。



募集・選抜の設計

高次のスキルや能力を有した人材は、そもそも人材マーケットに出てこないことも多い。現在の職場でも好条件で働いているためだ。だが、そのような転職意思がない人材にもアプローチし、口説いていく手段を講じる必要がある。

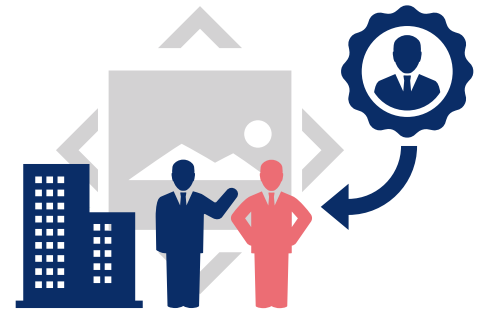


募集・選抜の実行

多くの成功事例でみられるのがキーパーソンの獲得とその活用である。それは、優れた実績をもつスター人材であることもあれば、豊富なネットワークを有するゲートキーパーであることもある。キーパーソンを早期に見つけ出すことがTS採用の成功の鍵の1つと言えるだろう。

その後は、採用したトップエンジニアのネットワークによる紹介や知名度から人材紹介でも応募者が集まるようになり、チームのメンバーを採用する難易度が格段に下がっていった。特に、トップエンジニアからの紹介は非常に効果的な手段であり、優秀な人材が優秀な人材を呼び、チームを構築していくというサイクルを作り出すことができた。

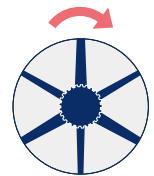
また、新組織を立ち上げるために「口説く採用」に注力した採用チームは、母集団を作って落としていく選考ではなく、欲しい人材を見つけ出し、面接で口説き落とすという姿勢を基本とするようになった。



変革を恐れず、組織としてありとあらゆる手段を講じる

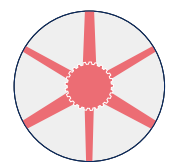
VR技術者の採用は、C社における他の採用活動にも変化を与えていった。採用チームが学んだ、希少な人材を採用するためのノウハウは、他の中途採用においても応用可能なところが数多くあった。そこで、対象を絞り込んで募集を行うマーケティングの発想や個別アプローチの手法等、成功事例として採用担当者間で共有していった。特に、中途採用でIT関連の法務に詳しい人材など、条件が絞り込まれた人材を採用する際に、これらの知見は効果を発揮した。

また、**VR技術者の採用を手掛けたメンバーは、VRチームの採用で得たノウハウを活かし、社内で採用できないまま放置されてしまっていた案件を取りまとめ対策に乗り出した。**従業員からの紹介による個別アプローチや時には職場改革を行うなど、ありとあらゆる手段を講じることで、C社には採用困難な人材を獲得するための成功パターンが確立されていった。事業戦略上の重要度が高く、採用が困難な人材を獲得するために、変革を恐れず、ありとあらゆる手段を講じる姿勢が、C社の成功の秘訣である。



フィードバックループ

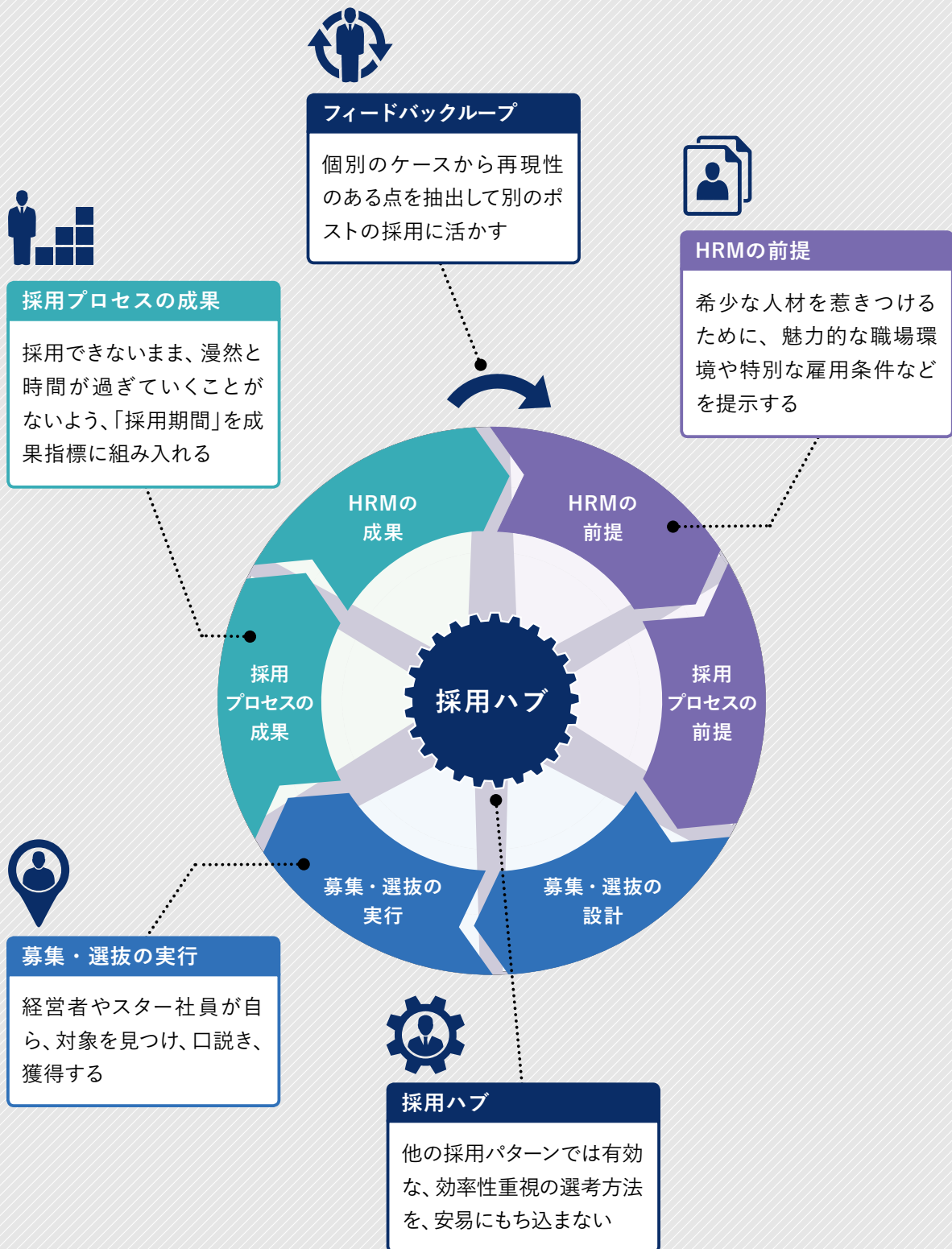
希少な人材を獲得するための、欲しい人材を明確化し、個別アプローチで口説いていく手法は応用可能な場面が多い。このように、個別の採用の中から他の案件に再現できる方法を組織として蓄積していくことがTS採用にとって重要である。



採用ハブ

個別アプローチの採用には、母集団を作って選考するアプローチとは異なるノウハウが求められる。キーパーソンを探し出し、一緒に働こうと口説いていく能力は、ヘッドハンターやリクルーターに近い。欧米では、ネット上から適材を探し出すことに特化した専門家も出てきている。

採用の成否を分けるクリティカルポイント



既存のルールに過度に配慮せず、 希少な対象者を起点とした個別最適な採用を実現



希少な人材を惹きつけるために、魅力的な職場環境や特別な雇用条件などを提示する

本当に市場価値の高い人材を惹きつけるには、本人のキャリアビジョンと仕事の目指すべき方向をすり合わせたり、柔軟な働き方や、市場価値に見合った雇用条件を提示することが重要だ。経営や人事が固定観念から脱し、人材確保のために副業の許可など、新たな施策の導入を決めている企業も多い。



経営者やスター社員が自ら、対象を見つけ、口説き、獲得する

TS採用は、時に競争が熾烈を極める。雇用条件や処遇の改善と同時に、採用活動も最適化することが重要だ。たとえば選考日程を圧縮する、意思決定できる面接官が最初から出てくる、候補者にとって魅力的な人材が口説く、などである。経営陣や第一線で活躍する優秀な社員を出し惜しみしてはすぐに競争に負けてしまうのがこの採用の現実だ。



採用できないまま、漫然と時間が過ぎていくことがないように、「採用期間」を成果指標に組み入れる

要件のハードルが高いゆえに、ポストがずっと充足できないまま放置されることがある。採用担当も現場も、重要なポストだからこそ、簡単には条件を譲れない、という背景があるためだ。しかし、重要なポストが未充足ならば、すぐに要件を見直して、採用手法を修正すべきだ。充足できていない状態こそが、最大の事業リスクなのだから。



個別のケースから再現性のある点を抽出して別のポストの採用に活かす

TS採用は案件ごとに状況が異なるため、成功事例の共有が他の採用に比べると難しい。しかし、案件ごとの相場情報は参考にならなくても、希少な人材を探して口説くという手法は、多くの案件に活かせる再現性のあるものだ。そのようなナレッジの蓄積が全体の採用の質を押し上げる。



他の採用パターンでは有効な、効率性重視の選考方法を、安易にもち込まない

TS採用においてよく聞く声が、「人事が邪魔をする」である。人事は、ようやく発掘した候補者も、自社の組織文化や従業員とのフィットを過大に評価し、不採用としてしまうことが多いのだ。人事は候補者が活躍できなかったときのリスクではなく、今採れないリスクを企業経営の観点から考慮しなければならない。

TL Pattern

Talent × Long-term

「将来の」戦略実現のため、 「現在の」採用を最適化

TL(=Talent×Long-term)採用とは、成果の源泉を個人に求め、競争優位を築くまでの時間を長期と想定している採用だ。たとえば次世代経営者候補の採用は典型例の1つだろう。

企業は少数の個人に対し、長期にわたって投資をするため、必然的にその選考は慎重で精緻になる。ますます競争が激しくなる採用市場において、その投資に見合う優秀な人材を募集し、適切に見極め、かつ確実に入社に至らせることは容易ではない。しかし、TL採用を設計するうえでさらに注力すべきことがある。それは「将来の」戦略実現の効果を最大に高めるために、「現在の」採用活動と人事制度を最適にデザインする必要があるということである。事業環境の変化が速く激しくなっているため、将来の予測がますます難しくなっている。事業上の競合も当然知恵を絞って戦いにくる。このような状況で、どのタイミングでどんな人材が必要になるかを予測し、その人材を創出すべく、採用と育成など他の人事施策を全体設計する。これがTL採用の難しさの本質だ。

上記のような問題意識を踏まえて、採用から入社後の人事施策までを一貫してデザインするために、入社時点から特別枠を設けて採用に取り組む企業が出始めている。種々の人事施策と採用活動を有機的に設計することができれば、大きな相乗効果が見込まれるのだ。そのためには、要件設定から、それを見極める手法や体制、入社後の接続など、どれも一段と高い精度が求められるようになるし、これら全体の活動をデザインするための幅広い視野と知見が設計者に求められるようになる。

そのような問題意識をもちながら、TL採用のケースを見ていこう。

米国工場でのインターンシップを新設 次代のグローバル・リーダー候補を採用



大手素材メーカー M社

業界シェア世界第2位の素材メーカー。90年代末に経営危機に陥り、オランダから経営者を招く。徹底した国際化でV字回復を果たし、現在は業界のトップとしてだけでなく、日本発グローバル企業としても知られる。

- 売上高／約8,000億円
- 利益／約880億円
- 売上比率／海外8割、国内2割
- 従業員数／約2万人
(海外約1万5,000人、国内約5,000人)

自社のタレントニーズに合わせて、 中長期的なキャリア・パスを定める

M社は役員の半数以上が外国籍であるなど、グローバル化を推し進めた結果として、次世代の経営幹部となる候補者の中に日本人が1人もいないという状況にあった。この状況に対して、経営層は日本式のモノづくりを競争優位の源泉とする事業戦略とのギャップに危機感を覚えていた。そこで、改めて自社のタレントプールの状況を把握し、必要な能力を整理し、それを有する人材獲得を検討した。

手始めに、既存社員の育成と配属で解決しようというアプローチが検討された。しかし、研修当初は高い意欲を見せていても、数年が経つと日常業務に追われ、他の社員と同じようになってしまった。続いて、中途採用から候補者を外部調達する方法を模索したが、既存の人材マーケットに要件に合致した人材がほとんどいないという限界に突き当たった。

そこで、経営幹部候補獲得のために、これまでのキャリア・パスとは根本的に異なる **次世代経営幹部候補コースを新設すること**とした。新卒採用の段階から別ルートを設けることで、グローバル企業の経営者となるキャリアに強い志向性をもつ人材を求めているという、明確なメッセージを社内外に出し、人材を惹きつけ、既存の社員に対しても意識改革を求めることを狙いとした。

次世代経営幹部候補コースを新設するにあたり、**入社時に備えているべき能力やスキルと、入社後に育成することができる能力やスキルを分けることから取り掛かった**。経営



HRMの前提

育成を前提としつつ、高いポテンシャルをもった人材の採用では、育成や配属といった採用後の人事制度や施策との一貫性が不可欠である。特別コースを設けることは、欧米をはじめとして国内でも幾つかの企業で行われている。



採用プロセスの前提

経営幹部輩出という明確なゴールから逆算して育成する場合、入社時に備えているべき顕在能力と潜在能力を明確に設定することが採用と育成を接続するうえで重要となる。

幹部候補として求められる能力やスキルの水準は高く、応募者に期待することは難しい。そのため、入社後の育成が見込めそうな要件に関しては採用時には見ず、性格や価値観をはじめとした、入社後の育成が難しそうな要件に絞り込んで、人材要件を明確化した。

既存の新卒採用とは違う 募集・選抜ルートを作る

新たな新卒採用ルートを開発するにあたり、既存の手法にはとらわれない募集・選抜方法を模索する必要があった。そもそも、グローバル・ビジネスを志向する学生は、外資系企業や総合商社を志向することが多い。また、これまでの応募者の傾向としては、よく言えば真面目で誠実、悪く言えば大人しい性格をしていることが多く、リーダーシップや起業家精神という面で物足りないところがあった。

このような状況を踏まえつつ、グローバル・ビジネスのリーダーとして成長したいという強い意欲とキャリア志向をもつ人材を惹きつける方策を練った。

募集・選抜方法の設計では、希少な人材を対象とするため、大量に母集団を作り、そこからスクリーニングをしていくというこれまでの発想を切り替える必要があった。**応募の段階から候補者を絞り込み、将来リーダーに成長することを期待できるか、見極めるように設計思想を変えた。**

具体的には、大学の夏季休業時に米国工場での1カ月半のインターンシップを実施し、参加を選考への応募条件とした。選考プロセスでは、経営幹部候補を選抜する際の推薦人となる12人のシニア・マネジャーを評価者としてグループワークを実施した。また、配属予定先の部署から、部長・課長・主任と最低3階層の面接官を選出し、適性を判断した。

その結果、これまでの採用ではみられなかった学生と出会うことができた。学生起業家やNPOのリーダー、欧米の海外有名大学に進学している日本人からの応募もあり、グローバル・リーダーとしてのキャリアを強く志向する人材を選抜することができた。

また、内定者とのヒアリングの結果、**キャリアを特定した採用枠を設け、インターンシップ経験を通して会社としての期待を学生に伝えられたことが、学生に入社を決心**



募集・選抜の設計

新卒採用においては、できるだけ多くの応募者を集めて母集団を形成し、選考で絞り込んでいくプロセスが一般的だ。しかし、この取り組みでは、欲しい人材をピンポイントで惹きつけるという発想への転換が求められる。



募集・選抜の実行

募集・選抜のプロセスでは、企業が学生を選ぶだけでなく、学生も企業を選んでいる。募集・選抜のプロセスを学生とのコミュニケーションととらえ、自社の提示するキャリアに強い共感を引き出すことが、優秀な学生の獲得につながる。

させるのに有効であったことが明らかとなった。

活躍状況を長期的に把握し、採用活動を改善し続ける

次世代経営幹部候補コースの対象となる人材を採用できたとしても、それを採用の成果とすることは難しい。なぜならば、プロジェクト・チームのゴールは日本人経営幹部を輩出することであり、採用の成果も紐づけられるべきであるからだ。そのため、**配属後も、経営層や人事が次世代経営幹部候補一人ひとりの状況を把握し、入社時に期待した通りのキャリアを歩めるように適宜サポートしていく体制を整えた。**

また、今回の採用活動を通じて、求める人材には、強いキャリア自律意識が期待されるのではないか、という仮説が浮かび上がった。そこで**採用要件を見直し、翌年の採用活動に反映することとした。**

同時に、現状から将来の予測を行うことで、現在の採用活動に不足している観点や要素を洗い出すこともできるようになってきた。たとえば、次世代経営幹部候補コースでは、グローバル企業の幹部になりたいというキャリアへの共感が重視されるため、候補生には自分でキャリアを考え、行動していくことのできる自律性が求められることがわかった。そのため、次年度からは、キャリアの自律性を要件に取り入れ、募集と選抜に修正を加えている。

このように、M社では次世代経営幹部候補コースを設けることで、新たな人材を獲得することができただけではなく、新入社員の影響で既存社員のキャリア意識にも変革がもたらされるようになった。その結果、**プロジェクト・チームも短期的なものではなく、経営幹部候補を採用し、育成することをミッションとした恒常的なチームとして、タレントマネジメント部門に再編されることとなった。**現在では、M社は日本発グローバル・リーダーの輩出企業として、その名を知られている。



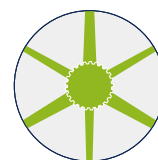
HRMの成果

配属先に育成を任せたままにしていると、これまでの育成ノウハウが通用しない人材のためにうまくいかないことがある。経営層や人事が育成状況を把握し、経営幹部候補生としてのキャリア形成を手助けしていく体制を構築していかななくてはならない。



フィードバックループ

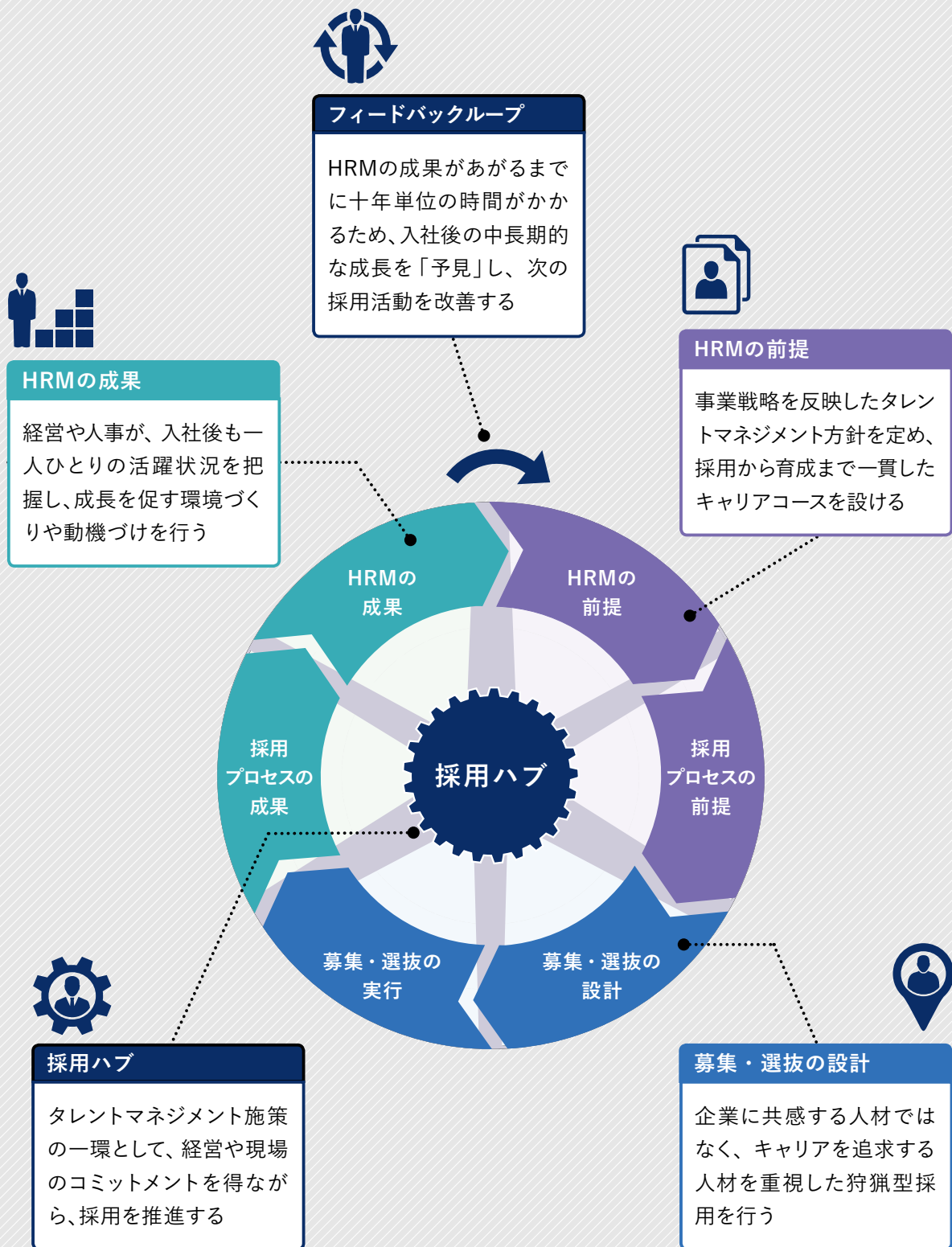
新入社員が経営幹部候補へと成長するまでには十年単位の長い期間が必要であるのに対し、採用活動は毎年実施される。実際の成果が出るまで待つことが難しいため、成功要因を予測し、次の採用活動の改善につなげていくことが重要となる。



採用ハブ

基本的な方針やニーズを経営陣とすり合わせ、選抜や育成において現場からの協力を得るなど、多様な関係者からコミットメントを引き出すためには、専門チームを設置することが効果的だ。専門チームが調整役となりつつ、毎年の採用活動を遂行していく。

採用の成否を分けるクリティカルポイント



事業戦略にもとづき採用と育成を設計 採用から入社後までの施策を有機的に接続する



事業戦略を反映したタレントマネジメント方針を定め、採用から育成まで一貫したキャリアコースを設ける

TL採用では、入社後の人事制度や施策が、採用された候補者に対して最適に設計されていることが重要である。既存の制度や施策を見直すことを視野に入れる必要がある。しかし、全体の人事制度を一気に変えることは難しい。特別コースを設けて、その中では各施策・制度の一貫性を確保することが必要だ。



企業に共感する人材ではなく、キャリアを追求する人材を重視した狩猟型採用を行う

TL採用において重要なのは、次世代経営者候補としての仕事内容やキャリア・パスで魅了する狩猟型のアプローチだ。新卒採用でよくみられるような母集団を効率よく絞り込む方法は通用しない。企業への共感をフックにして集まった者を選考していく受け身の採用からの脱却が必要だ。



経営や人事が、入社後も一人ひとりの活躍状況を把握し、成長を促す環境づくりや動機づけを行う

どんなに優秀で、尖った人材であっても、朱に交われば赤くなる。特にメンバーシップ型の関係を重視してきた日本の職場は意図しなくても同調圧力は強くなりがちだ。そのため、入社して、配属した後も、経営や人事が一人ひとりの状況を日ごろから把握し、成長環境のメンテナンスを怠らないことが必要である。



HRMの成果があがるまでに十年単位の時間がかかるため、入社後の中長期的な成長を「予見」し、次の採用活動を改善する

TL採用はOL採用と同様、最終的な成果が出るまでに長い期間が必要になる。そのため、成果を確認してからPDCAを回すということができない。そこで、最終的な成果につながるマイルストーンを置き、その仮説に対して検証し、改善点を予見的に次の採用に反映していくことが必要になる。



タレントマネジメント施策の一環として、経営や現場のコミットメントを得ながら、採用を推進する

これらの採用活動をデザインするために、人事・採用担当には、事業戦略から入社後の成長支援まで、幅広い知識と視野が求められる。また、既存のルールが支配的な現場との調整も容易ではない。必要に応じて通常の採用を行う採用担当とは別に、経営陣と同様の判断ができる上級幹部職を入れたプロジェクトチームを組んでもよいだろう。

OS Organization × Short-term Pattern

戦略的採用の重要性が急速に高まっている採用パターン

OS(=Organization×Short-term)採用とは、成果の源泉を組織に求め、競争優位を築くまでの時間を短期と想定している採用だ。サービス系顧客接点職の大量採用などが当てはまる。

人手不足が常態化している現在、飲食店や販売の現場では人手を確保できるかどうか文字通り死活問題となっているだろう。しかし、採用のプロではない現場の責任者は、問題を解決できていない。本部の採用支援担当部署もその問題は認識しつつも改善の手が打てていない。この本部と現場の接続不良がOS採用の一番のボトルネックとなる。本部は本部でリソースがなく、店舗で起きている事態の一つひとつに対応できないからだ。

一方、視点をマクロに移してみると、恒常的な人手不足の背景が見えてくる。日本全体が構造的な人口減少期を迎えている現在、働き手の多様化は必須のテーマであり、シニアなどの活用が期待される。だが、現場の責任者は業務設計やマネジメントの観点から、これまでの働き手にこだわってしまい、結果として多様化は進まず、フリーターや学生の奪い合いが起きているのだ。

このような人口問題に端を発する構造的な人手不足と、現場における採用の機能不全が同時に起きているだけに、事態は深刻である。しかし、経営と現場の両者がきちんと問題を認識すれば、個別の採用の場面においては、基本的な取り組みで改善できることはたくさんある。OS採用のケースを通してこの点を確認していこう。経営や本部の採用支援部門が現場で起きている問題やその重要性を把握できたことで、改善が進んだ例を見て、成功のヒントを見つけてほしい。

アルバイトの柔軟な働き方を実現し、慢性的な人手不足を解消



国内大手ハンバーガーショップチェーン T社

ITを積極的に導入することで業務の効率化を進め、誰でも即戦力として働けるように業務設計されている。その結果、低コストで安定した品質のサービスが顧客や業界から評価されている。

- 売上高／約700億円
- 利益／約40億円
- 従業員数／約1,500人
(アルバイト約3万人)
- 店舗数／約1,400店舗

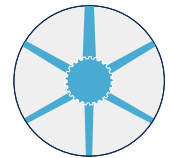
働きやすい人ではなく働きたい人を採用するように切り替える

T社では創業以来、アルバイトの採用や活用は基本的に店長任せとしていた。サポートの必要がある場合は、担当のエリアマネジャーが募集や選抜のサポートを行うが、基本的には店長の自主性を重んじることで、ベンチャー企業のように意識の高い店舗経営を後押しすることが競争優位を生み出すと考えてきた。しかし、飲食業界の人手不足の波はT社にも大きな影響を与え、労働力不足によって閉鎖に追い込まれる店舗も出始めてきた。また、アルバイトの離職も深刻であり、定着を促す対策をとることも緊急度が高い問題であった。そのため、**採用経験がある人事部のメンバーで人手不足対策チームを作り、打開策を模索した。**

対策チームが、店長と面談を繰り返していると、1つの傾向があることに気づいた。それは、店長が採用時に最も重視することは採用後のシフトの組みやすさにあるということだ。店長の多くは、スケジュールを組むことが容易で、時間的な自由度の高いフリーターや学生を好む傾向にあった。

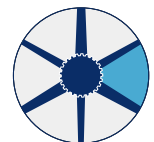
しかし、人手不足が深刻化している現在、ほとんどの店舗でフリーターや学生を中心にアルバイトを確保することは難しかった。特に、地方では人手不足が深刻であり、ひどいところでは店長家族が毎日休みなしで働いているという店もあった。

対策チームは、**時間的な自由度の高いフリーターや学生にこだわらず、アルバイトとして働くことが期待できる人材の要件について、ゼロベースで見直した。**



採用ハブ

非正規やアルバイトの採用は、人事の問題としてよりも、現場側の問題としてとらえられることが多い。多くの場合は店長や営業所長が試行錯誤しながらこなしているのが現状であり、そのために採用の成否にバラツキも多い。そのため、採用のノウハウを有した人材がサポートすることで、人手不足の問題に組織的に取り組んでいく姿勢が求められる。



採用プロセスの前提

業務事情やオペレーションの効率に引きずられ、労働市場の現実を無視してしまうことがある。そのために、労働市場の状況とオペレーションの双方を俯瞰し、採用改革と業務改革にあわせて取り組む必要がある。

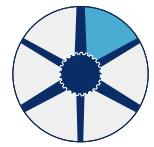
その結果、勤務シフトのシステムを変えることができれば、シニア層や働きに出たいが小さい子供がいて難しいと考えている女性層、日中は別の仕事をしているがダブルワークをしたいと考えている若者など、これまでとは違った層が対象にできることが明らかとなってきた。

多様な働き方を許容する 柔軟性の高い採用

新たな対象にアルバイトとして働いてもらうために、T社では2つのアプローチで対策を講じた。1つ目のアプローチは、**勤務シフトを組むための仕組みの刷新**だった。これまでは、アルバイトの希望を店長が集約し、昼勤務を9～17時、夜勤務を17～23時として、3時間刻みでシフトを組むようにしていた。まず、このアナログ方式のシフト管理をスマートフォン・アプリによる管理とし、アルバイトが自分の働きたい／働ける日時を入力するようになったことで、時間の制約を軽減した。

また、アルバイトは店舗ではなく、エリアごとの登録制にし、人手不足な店舗に対して、スタッフが足りている店舗から一時的にアルバイトを派遣することで緊急時の対応を可能にした。

2つ目のアプローチは、**ハンバーガーショップでの勤務に馴染みのない層の取り込み**である。たとえば、シニア層を取り入れ、活用していくために、アルバイトの1日体験コースを設けて、働くハードルを下げる試みを行った。ほかにも、すでに働いているシニア層のスタッフを中心とした説明会を開くことで、母集団のすそ野を広げていこうという試みもなされた。



HRMの前提

アルバイトの採用では、募集や選抜手法のみを変えても抜本的な解決策になることは少ない。業務改革や働き方改革とセットで取り組むことで、働きたいが働けずにいる潜在的労働者に職の機会を提供することが打開策の1つとなる。



募集・選抜の実行

人手不足を解消するためには、これまでとは違う層の人々にも働いてもらう必要がある。そのような層が実際に働くイメージがもてるような店舗運営や、募集メッセージの打ち出しが重要になる。



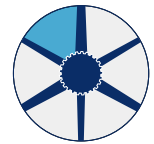
アルバイトの離職を減らし、 自己実現を応援する

柔軟性の高い働き方を応援するアルバイト採用を行った結果、人手不足の問題は大きく改善されることになった。自由度の高い働き方を実現したことで、離職の問題も大きく改善した。また、これまでは**人手不足のために、シフトに穴を空けてはならないと無理な運用をすることもあったが、他店舗からの派遣やアルバイトの絶対数が増えることで負担を大きく減らすことができた。**

また、離職に関しても、多様な立場の人々が働くようになったおかげで改善する兆しが表れた。というのも、これまでは似たようなバックグラウンドをもったアルバイトばかりが集まっていたこともあり、新人が入ってきても仕事内容を教え、歓迎するような雰囲気はなかった。どちらかというと、人手が足りていないことの忙しさに追われてしまい、職場環境がギスギスしたものとなってしまい、新人が入ってきてもすぐに辞めてしまうだろうという雰囲気が漂っていた。

しかし、業務改革を行い、なぜこれまでとは違う人材を雇う必要があるのかを説明し、新人を育成し、受け入れていこうという職場風土を作ることで、全体的な離職率を抑えることにもつながった。

これらの取り組みによって、T社は人手不足問題を解決することのできた数少ない成功事例として、知名度をあげていくこととなった。**アルバイトの多様な働き方を応援する企業としての評判は、T社の採用ブランドを向上させ、これまで募集を出しても応募者を集めることが難しかった店舗でもアルバイトが集まるようになった。**アルバイトから始まった改革の結果、T社は多様な働き方を実現する企業として授賞されるまでになる。



HRMの成果

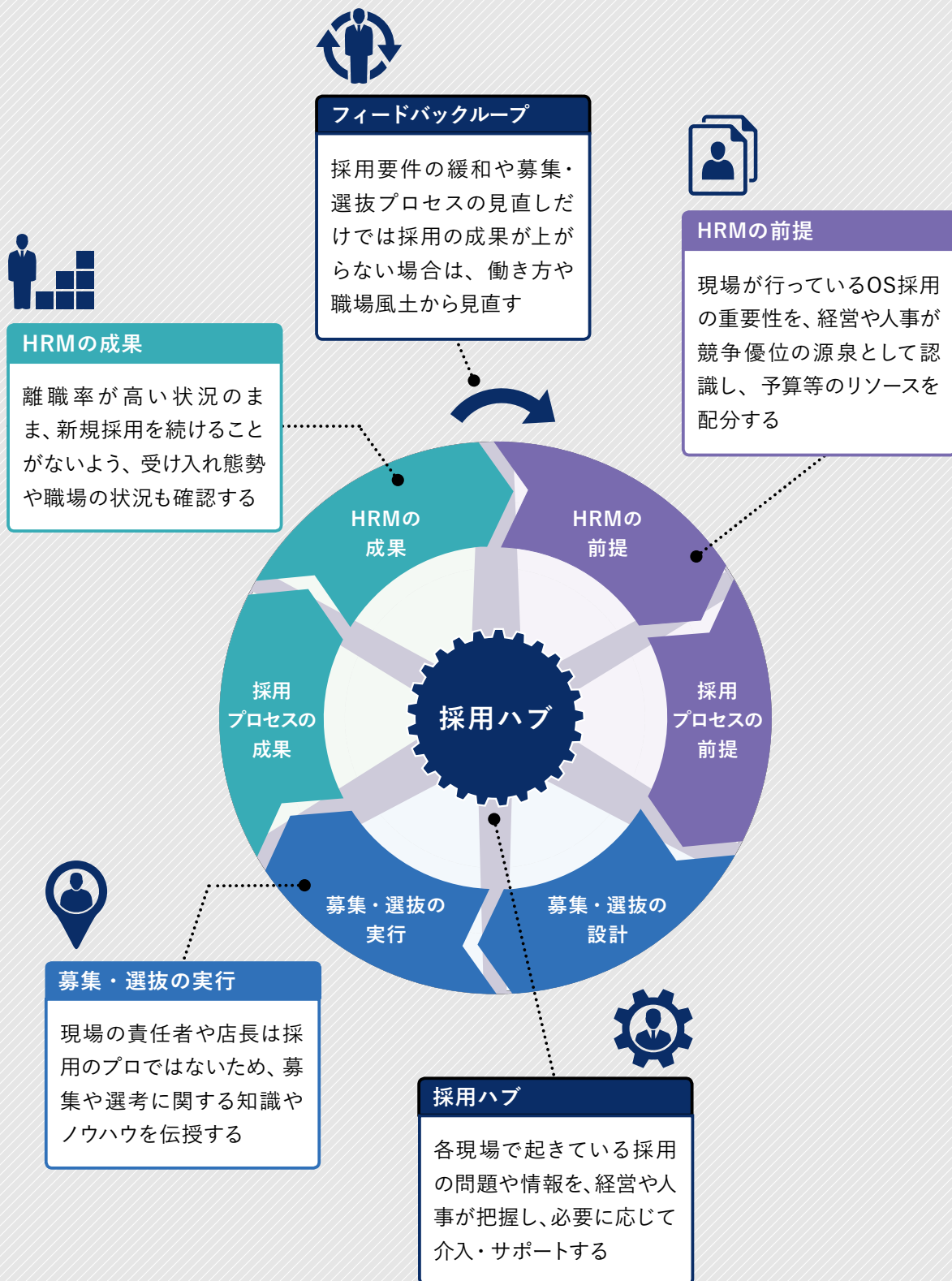
採用難により業務が逼迫し、余裕のなさから職場環境が悪化するために離職が増え、人手が不足し職場環境が余計に悪化するという、負のスパイラルに陥るケースはよくみられる。この状態を脱却するためにも、業務だけ、採用だけと問題を分断するのではなく、業務改革と採用改革をあわせて行っていくことが要諦となる。



フィードバックループ

アルバイト採用では、応募者がカスタマーでもあるため、採用における評判やブランドは、採用のみならず事業に対する影響も大きい。SNSの普及によって、アルバイトに悪い印象をもたれてしまうと立て直しは困難だ。反面、優れた評判や採用ブランドは応募者を集め、事業への追い風となる強力な武器となる。

採用の成否を分けるクリティカルポイント



採用ハブの中の断絶を避け、 一つひとつの現場の採用を丁寧に改善していく



現場が行っているOS採用の重要性を、経営や人事が競争優位の源泉として認識し、予算等のリソースを配分する

本社の人事は、リソースが足りず、現場の問題解決に十分に取組めていない。しかし、現在の構造的な人手不足に対応するためには、経営と問題意識を共有した人事がこれまでの職掌の範囲を超えて事業に介入し、業務フローから見直すなど、人材を獲得するために、働き手と働き方の変革にまで着手する必要性が生まれている。



現場の責任者や店長は採用のプロではないため、募集や選考に関する知識やノウハウを伝授する

OS採用は現場が中心になって実行されるが、現場の責任者はノウハウや情報を十分に有していない。現場の採用責任者は採用のプロではないのだ。本部の採用支援部署は、面接の仕方、応募受付の対応の仕方など、基本的だが重要な事柄に関し、採用責任者の知識や経験の不足を補い、情報を共有することから取り組まねばならない。



離職率が高い状況のまま、新規採用を続けることがないよう、受け入れ態勢や職場の状況も確認する

OS採用においては、採用数の充足と離職率の低減が両立することが重要だ。取り組んだ施策が採用と定着の両方に効果があるかどうかをきちんと検証し、PDCAを回していくことが必要になる。



採用要件の緩和や募集・選抜プロセスの見直しだけでは採用の成果が上がらない場合は、働き方や職場風土から見直す

日々の業務に追われる現場の採用責任者は、採用活動全体を見直すことが難しい。募集・選抜のプロセスの見直しだけでは採用の成果が上がらないときは、採用ブランドの向上、新しい働き方の導入、職場風土の改善といった、採用活動の前提となっている部分に着手し、改善することも必要だ。



各現場で起きている採用の問題や情報を、経営や人事が把握し、必要に応じて介入・サポートする

全体を見渡す人事と、個々の採用を行う現場の責任者の分断がOS採用の問題の元凶だ。それは現場の採用活動の改善を阻害し、経営が問題を把握することを困難にしている。組織としての職掌、エリアごとの特徴、店舗ごとの事情など管理の一元化を阻む要因は多いが、経営や人事は必要なことを行える体制を作り、現場を支援しなければならない。



AI導入とTAマネジャーの登場 デジタル化の急速な進展 事業転換をリードする人材採用のあり方とは

事業環境の変化を人事はいかに先取りできるか

フランスは母国語文化圏と一定規模の国内市場、そして高度人材のカードル(cadre=幹部候補、バカロレア〈中等教育レベル〉+5年の教育を積んだ修士課程修了相当の人材)を中心とした長期雇用のもとで安定的な企業活動を展開してきた。

しかし近年、この国にも、デジタル化(digitalization)の波が押し寄せ、生活の中のあらゆるモノやコト、製品・サービスとそのプロセスまでもが転換を迫られている。

こうした状況の変化に対応すべく、フランスの大企業の人事には、デジタルマインドをもった人材の獲得に向けて、ITビジネスに対する深い理解が求められている。では、具体的に人事はどのように採用に取り組んでいるのか。その鍵を握るプレイヤーは誰か。その実態を見ていこう。

最新テクノロジーを人事にもち込む

パリのある大手建材メーカーは、デジタル化が人材要件にもたらす影響の本質は、スピードへの対応、敏捷性、コラボレーティブな働き方にあると見ている。そこで、伝統的に重視してきた11のコンピテンシーを、起業家精神やオープンマインド等からなる5つの姿勢(attitude)に再編し、デジタルに親和的なマインドや働き方を、社員が備えるべき人材要件に落とし込んでいる。

また、ある大手通信会社では、テクノロジーを採用手法に積極的に取り入れ始めた。たとえば、

応募者の自作ビデオによる選考、応募者とポストとのマッチングへのAIアルゴリズムの導入等である。これらを通して、**デジタル化を担う個性的な人材の発掘、その選考基準の探索、採用プロセスにおける属人性の修正、さらには、スタートアップとの協働を通してビジネスマインドやスピード感を人事部自体が吸収して知見を蓄積している。**

上記2例はいずれも伝統ある大企業。もはやビジネスの最先端を理解しないで、真に有用な人材を獲得することは不可能だ。

Talent Acquisition Managerが採用活動の要をなす

では、こうした最先端の人事を担うのは誰だろうか。その主役の一人がTalent Acquisition Manager (人材獲得マネジャー、以下TAマネジャー)である。**ビジネス視点で自社の採用したい人材を定義し、採用ブランドを構築して、ターゲット人材を惹きつけて採用すること、それがTAマネジャーのミッション**である。

ポイントとなるのは、TAマネジャーの立ち位置だ。TAマネジャーは現場と人事 (HR) の橋渡し役であり、HRに従属しているわけではない。HRよりもビジネスにより近く、人材獲得を主導する。たとえば、デジタルビジネス人材を専門とするTAマネジャーは、「デジタル人材の採用はIT (情報技術)と切り

離して考えるべきだ。デジタルマインドとは、コンテンツ志向であり、テクノロジーのビジネスへの応用だ。単にテクニカルな人材を採ることではない」との意見をもつ。人事全体を見ているHRは、ビジネスと採用の専門家であるTAマネジャーのこうした意見・助言に大きな信頼を寄せている。

新しい仕事と新しい人材が出合う採用は、組織内に新たなエネルギーを醸成する。それを担うのがTAマネジャーだ。TAマネジャーが採用条件などを少しシフトさせるだけでも、それまでになかったエネルギーが醸成される。TAマネジャーにはそのクリエイティビティが期待されているのである。

【まとめ】

デジタル化は、ビジネスに大きな転換をもたらす。

その転換をドライブするのは、

ビジネス視点で人材獲得を先導するTAマネジャーである。



戦略的採用 を担う人事

TAマネジャーとHRの役割分担と密接な連携

「HRは採用人数や予算を設計しますが、TAマネジャーは採用ブランド構築や社内コミュニケーション (社員が幸せに働いているか) 等のクリエイティブな面を担っています。管掌範囲が広いHRに対して、TAマネジャーはビジネスと人材獲得の観点からHRを啓発しなければなりません」



TAマネジャー A氏

TAマネジャー B氏



「TAマネジャーとHRが連携して、若い人たちを惹きつけるための方策を講じています。たとえば、入社後早い段階から若手社員がスタートアップやクリエイティブな仕事に就けるような柔軟な組織を作りました。運営そのものを若手に委ねており、HRはそれを後方支援しています。若手社員の期待に応えることが採用ブランドの構築につながります」



人材データベース&社員リファラル採用 卓越したエンジニアをめぐる熾烈な人材獲得競争 そこで勝ち抜く採用とは

高い企業成長を約束する人材をいかにして獲得するのか

Tech系スタートアップがひしめく米国・シリコンバレー。ここでは、優れたエンジニアの人材獲得競争が熾烈を極めていいる。エンジニアは、自らの成長機会を求めて企業を次々に渡り歩き、企業側も設立準備、立ち上げ、拡大、成長と発展段階に適した人材を求めている。米国の労働市場における随意契約 (at-will employment：採用条件を個別任意に決定するスタイル) の重視がこうした状況の背景にある。

この人材流動性の高さを前提として、スタートアップは高い企業成長の持続を目指す。しかし、それを実現する人材の確保に向けては、2つの課題がある。ひとつは、優秀なエンジニア人材がそもそも希少であること。このため候補者を広く募集して母集団から選考するという通常の手順通りでは採用が難しい。もうひとつは、候補者の成長欲求と企業の発展段階とのタイミングにズレが生じる可能性があることだ。事業戦略を遂行するうえでは、よりタイムリーでピンポイントな採用が要請されている。こうした難題を解決に導く採用上の施策はあるのだろうか。

「人材データベース」による採用の進化

シリコンバレーの企業のひとつの解は、データドリブンな採用の推進だ。採用プロセスを、採用されなかった人も含めて、**ATS (応募者管理システム、applicant tracking system) でデータベース化し、独自の人材プールを構築**するのである。本システムは募集ごとの母集団形成を前提としないばかりか、潜在的な候補者までも自社の人材プールに組み込む。これによって、候補者の応募経路、在職企業、関心等を把握、求人に関する競争の程度や希望予算などに応じて、候補者へのア

プローチの仕方をピンポイントで工夫できるようになる。

データの活用の利点はこれだけにとどまらない。採用責任者は、採用市場における自社の競争力や人材獲得の可能性について、経営層をコーチングし、説得しなければならない。また、資金提供を受けたスタートアップは、投資家に対して人材投資の説明責任を果たす必要もある。こうしたステークホルダーとの協調において、データは極めて有力な材料を提供してくれるのである。

マッチングの確度アップを図る「社員リファラル採用」

もうひとつの解として、「社員リファラル採用」が挙げられる。これは、**社員による人材紹介であり、企業に人材を紹介した社員に対しては相応の報酬が支払われる仕組み**である。

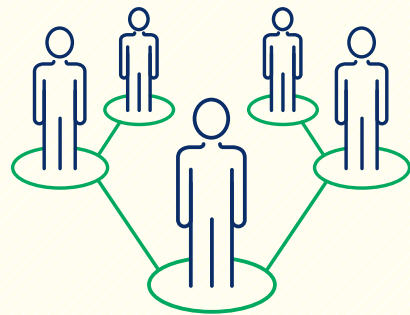
社内で形成・蓄積される自社らしさ、優れた人材像、働きやすい環境のような企業ブランドの大切な要素となる情報は、デジタル化することが難しい。とりわけ、企業としてのブランドが形成される前のスタートアップにおいては、その点が採用活動の大きな壁

となる。

そこで、社員リファラルによる採用、優れた社員のネットワークを利用することでカバーを図るのだ。自社の社員による紹介ならば、「類は友を呼ぶ」のごとく、候補者と組織文化とのマッチングの確度も高まる。事実、内定辞退や離職の抑制にもつながっている。社員リファラル採用を活発にすることによって、優れた人材を獲得し、その連鎖を広げることが可能になる。

【まとめ】

厳しい人材獲得競争。そこで勝ち抜くためには、データベースと人的ネットワークの合わせ技によって、潜在的な候補者とつながることが有効である。



戦略的採用 を担う人事

採用と人材マネジメントの接続、 人材投資から採用へのフィードバック



TAマネジャー C氏

「応募者管理システムとタレントマネジメントシステムを接続して、入社後の従業員の活躍状況を記録管理しています。社員はマネジャーと目標を話し合い、測定可能な目標を少なくとも3つ挙げてもらい、毎年度末に評価を実施し、年度初めに社員にその結果を還元しています」

「長期的な視点で人材に投資すれば、その成果は得られると感じています。当社の経験でいえば、人材への投資と成果の間には正の相関関係があり、たとえば、採用における社員リファラルの比率も向上しました。人材育成にリソースを充当することには価値があると社員が認めている証拠です」

HRディレクター D氏



戦略的採用は時間を超えて

4つの採用パターンごとの改善ポイント

4つの採用パターンを分けるのは、成果の源泉としてのTalent(個人)／Organization(組織)と、競争優位を築くまでの期間 Long-term(長期)／Short-term(短期)である。

P40～41の表を見てほしい。戦略的採用のホイール・モデルの6つのカテゴリとフィードバックループ、採用ハブに着目し、採用成功に大きな影響を及ぼすポイントをまとめている。各ケースの解説で図示されているものは、この6カテゴリのものをInput-Process-Outcomeの3つにまとめ直したものだ。

日本の大手企業は長らく、新卒採用を人材確保の手段の中心に据えてきたために、OL採用は一定の完成の域に達している。OL採用で注意しなければいけないのは、募集・選抜のプロセスを磨きこむあまりに、全体がルーチンに陥らないようにすることだ。

このOL採用を比較対象として見ていくと、他の3つのパターンの違いが分かりやすい。

TS採用は、成果の源泉も、競争優位を築くまでの期間もOL採用とは大きく異なる。それは戦略的採用の2つの違いに端的に表れている。1つ目は、狩猟型の採用を行う必要があることだ。TS型採用において、母集団のすそ野を広げ、効率的なスクリーニングを行うことはむしろ採用成功への阻害要因になりうる。希少な人材を見つけ、口説く必要がある。2つ目は競争力のある条件の提示である。日本企業は企業内の公平性を重んじてきたために、特別扱いをすることに大きな抵抗がある。しかし、戦略上必須の人材を採用するためには、既存のルールや組織風土を変える必要が時にはあるだろう。

次にTL採用を見てみよう。ここでも重要なポイントは2つある。1つ目は、要件の設定だ。TL採用では不確定要素の大きい将来の事業環境を見据え、自社の開発可能な能力を棚卸し、必要な高い能力と意欲をもった希少な人材を需給が変動する労働市場から採用しなくてはならない。事業環境、自社の状況、労働市場の状況に鑑みて、要件を設定することが必要になる。採用時に、どこまで顕在能力として求めるのか、何を潜在能力として求めるのか。この設定がTL採用の難易度と成果の大きさを決める。2つ目は入社後活躍の状況を把握することだ。少人数に対して長期にわたって成長支援をする必要があるため、経営や人事が一人ひとりの状況を把握しつつ、成長に必要な環境を整備しなければならない。いずれは配属部署に育成を引き渡すOL採用とは精度も労力も異なるだろう。

そしてOS採用だ。OS採用とOL採用は枠組みが大きく異なるが、だからといって事業戦略に対する重要度が異なるわけではない。むしろその点を人事が誤解していることがOS採用の一番のボトルネックとなっている可能性がある。現場が採用主体となることが多いOS採用では、全体のデザインと推進をつかさどる採用ハブが十分に機能していないことが多い。ハブ自体が脆弱でときには断絶を起こしている。と同時に、離職に対する手を打ちきれていないために、人手不足といった問題が解消しない。経営と人事は、この問題の重要性に早く気づき、必要なリソースを用意し、全社で解決に向けて取り組む必要がある。

戦略的採用に潜む3つの時間軸

採用活動を事業戦略と整合的にデザインされた人材採用の設計や遂行のパターンとすることで、ホイールモデルは、人事制度や職場環境など「人材マネジメント(HRM)の前提」から始まり、入社後活躍など「人材マネジメント(HRM)の成果」まで続く構造をもった。加えてそれを繰り返しのループとしていることで、ホイールは2つの時間軸を内包している。1つ目は、人材マネジメントの前提から人材マネジメントの成果にいたる時間軸だ。この時間の長さによって採用の構造が大きく変わるため、私たちは採用パターンを分類する軸に競争優位を築くまでの期間を用いた。過去日本においては、L型(OL、TL)の採用が中心だったが、事業環境変化のサイクルが短くなることによって、S型(TS、OS)の採用の重要性が増し、L型の採用で求められる精度が格段に上がったのだ。2つ目は、フィードバックループを回す際の時間のズレだ。1回の採用活動の成果として、人材マネジメントの成果を含めたことによって、採用のパターンによっては採用活動が完結する前に次の採用のデザインを行う必要が出てきた。そしてもうひとつ、ホイール・モデルの外側にも、重要な時間軸が存在する。人口動態というマクロな時間軸だ。本報告書の冒頭でも述べたように、日本の人口が増加から減少へ転じたことによって、まだ見ぬ誰かが現れる可能性は時間が経つにつれて減っていく。必要な人材は、「今」採らないと、ますます採れなくなる、という状況になりつつある。

採用は、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。ただ人材を採用して終わり、というのでは経営の期待に十分応えているとは言えないだろう。採用した人材が、適切なタイミングで事業戦略の実現・推進に寄与して初めて採用としての成果がもたらされたことになる。

これからの人事はまさに、この時間のギャップを乗り越えて、事業価値の向上に貢献する必要がある。戦略的採用の実現とは、上記3つの時間軸をコントロールすることであるとも言え換えられるのである。

戦略的採用を実践していく際の課題やそれを乗り越えていく方法は、企業の数だけ存在する。しかし、その構造を理解し、目的を明確にすれば、重要なポイントはある程度集約されてくる。戦略的採用によって獲得されるのは企業の未来を創造する人材だ。その成否こそがまさに自社の未来を作り変えることになるのだ。



採用の位置づけによって成功のポイントは異なる

図7 4つの採用パターンのクリティカルポイント

		OL pattern O rganization × L ong-term	TS pattern T alent × S hort-term
	人材マネジメント (HRM) の前提	配属部署とともに定着や育成の方針を決める	希少な人材を惹きつけるために、魅力的な職場環境や特別な雇用条件などを提示する
	採用プロセスの前提	事業環境の変化に合わせて求める人材要件を再定義する	当該ポストで重要ではない、OL採用などで求める全社的な人材要件はそぎ落とす
	募集・選抜の設計	求める人材を適切に見極めるために、科学的な方法も取り入れて採用基準を設定する	応募者を待つのではなく、リファラルやダイレクト・ソーシングをフルに活用し、候補者を発掘する
	募集・選抜の実行	効率的なスクリーニングや効果的なセレクションのために、積極的に新たな手法やツールを取り入れる	経営者やスター社員が自ら、対象を見つけ、口説き、獲得する
	採用プロセスの成果	求める人材を変えた場合、従来の人材要件ではなく、新たな基準で採用できているか確認する	採用できないまま、漫然と時間が過ぎていくことがないように、「採用期間」を成果指標に組み入れる
	人材マネジメント (HRM) の成果	入社後、OJTという名の下に放置することがないように、受け入れ部署と態勢を整備する	即戦力だからと放置せず、入社後の立ち上がりをサポートし、仕事を進めやすい環境を整える
	フィードバックループ	募集・選抜プロセスのルーチン化により、採用に「慣性」が生まれやすいことを理解したうえで、構造的な環境変化に対応する	個別のケースから再現性のある点を抽出して別のポストの採用に活かす
	採用ハブ	経営から現場、アウトソーサーまで、多岐にわたる関係者の目線を揃える	他の採用パターンでは有効な、効率性重視の選考方法を、安易にもち込まない

TL pattern

Talent × Long-term

事業戦略を反映したタレントマネジメント方針を定め、採用から育成まで一貫したキャリアコースを設ける

いずれ開花することが期待される「潜在能力」と、すでに発露している「顕在能力」の両方から人材要件を定める

企業に共感する人材ではなく、キャリアを追求する人材を重視した狩猟型採用を行う

潜在能力や「自社らしいリーダー」の素養を見極めるために、丁寧な選考や評価を行う

求める人材が自社に応募してきているのか、リーチできているのか把握する

経営や人事が、入社後も一人ひとりの活躍状況を把握し、成長を促す環境づくりや動機づけを行う

HRMの成果があがるまでに十年単位の時間がかかるため、入社後の中長期的な成長を「予見」し、次の採用活動を改善する

タレントマネジメント施策の一環として、経営や現場のコミットメントを得ながら、採用を推進する

OS pattern

Organization × Short-term

現場が行っているOS採用の重要性を、経営や人事が競争優位の源泉として認識し、予算等のリソースを配分する

人口減少により構造的に人材獲得が難しくなっているため、業務やシフトを見直し、人材要件を緩和する

地域における人材の需給バランスや採用媒体の効果を考慮して募集方法を設計する

現場の責任者や店長は採用のプロではないため、募集や選考に関する知識やノウハウを伝授する

総人数だけではなく、地域や店舗、シフトの時間帯ごとに、人材の充足を図る

離職率が高い状況のまま、新規採用を続けることがないよう、受け入れ態勢や職場の状況も確認する

採用要件の緩和や募集・選抜プロセスの見直しだけでは採用の成果があがらない場合は、働き方や職場風土から見直す

各現場で起きている採用の問題や情報を、経営や人事が把握し、必要に応じて介入・サポートする



Works Report 2017

リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
リクルートGINZA8ビル
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
<https://www.works-i.com/>

