

# 「採用」で組織を変える!

～採用を中心としたエコロジカルな人材マネジメント～

株式会社人材研究所 代表取締役社長 曾和利光

### □「徹底的にいい人を探れ」

私の出身のリクルートは、よく人材マネジメントの上手な会社として様々なメディアに取り上げられましたが、その都度、違和感を持っていました。多くの記事は最も分かりやすい、制度やイベントなどが秘密であるとしていたのですが、極論すれば、それらは「触媒」であると思っていたからです。先日、創業者江副さんのお別れ会に参加して見た、展示や映像、発言などからも、江副さんの人材マネジメント論の肝は、明らかに「徹底的にいい人を採用すること」でした。

私は、リクルートをはじめ、数社での人事実務や、人事コンサルティングの経験から、採用を徹底的にやることで「後工程」は楽になり、面倒なモチベートも、複雑な評価も、つらいリストラやチェンジマネジメントも、あまり必要ないエコロジカルな組織が生まれると思うに至りました。

本稿では、これまで実践してきたことから、その具体的なやり方や考え方を述べたいと思います。ご参考になりましたら幸いです。



そわ・としみつ: 京都大学教育学部教育心理学卒業。リクルートに入社し、人事部配属。人事部ゼネラルマネジャー、組織人事コンサルタント等に従事。その後、ライフネット生命保険、オープンハウスにて、人事部門責任者を経て、2011年に人事コンサルティング会社、人材研究所設立。現在同社代表取締役社長。人と組織の可能性を最大化するためのアプローチを研究・開発している。  
<http://jinzai-kenkusho.co.jp>

### 構成

#### 1 人材マネジメントの最重要領域は「採用」

- 人材マネジメントの6領域
- 最重要領域は「採用」
- 採用に十分なパワー配分をしている企業は少ない
- 採用を軽視するから後が大変。採用重視で「医者いらず」の身体に

#### 2 人材マネジメント「後工程」重視企業の症例

- 他所の事例をマネする人材マネジメント
- 制度があっても使う人や文化・風土がなければ無意味
- 「制度」より「風土」。「風土」は人の志向の集合体

#### 3 「採用」にパワーシフトするために

- 「採用」は「緊急の課題」とは思われていない
- 「採用」は実際以上に簡単な仕事だと思われている
- 例えば、「潜在能力評価」の専門性は高い
- 「潜在能力」を見抜くために必要なスキル
- 「労働市場に関する知見」も難しい
- 採用の「重要性」に加えて、「難易度」を理解してもらう

#### 4 人材マネジメントの「一貫性」を担保する

- 人材マネジメントで最も重要なのは「一貫性」
- 「一貫性」の軸足は「事業」に合わせるのが理想
- しかし、理想通りにできないこともある
- 自社で「容易に変わらないもの」を軸とすべき

#### 5 「採用」を軸とした人材マネジメントを実現する

- 「採用」は「一貫性」の軸とした人材マネジメントを行う要
- 「人材ポートフォリオ」の作り方
- 「人材フロー」の作り方
- 2つの「ゴール」に従って、人材マネジメント全体をアライメントする

#### 6 「採用」重視の人材マネジメントはエコロジカル

- 「後工程」でなんとかするのはたくさんの「ひずみ」を生む
- 人材マネジメントの「軸」に合った採用をすればとても「自然」
- 継続的に「採用」を重視した人材マネジメントを可能とする採用体制

## 1 人材マネジメントの最重要領域は「採用」

### □人材マネジメントの6領域

企業活動の最重要リソースである人材をマネジメント（その可能性を最大化して、よく発揮してもらうこと、と定義したい）する方法には、「採用」「育成」「配置」「評価」「報酬」「代謝」と、大別すると6つの領域がある。

#### 【人材マネジメントの6領域】

- (1) 「採用」：企業の外部の労働マーケットに必要な人材を求めて、企業内に採り入れる活動を指す。
- (2) 「育成」：企業の内部の人材を事業や業務が求める特性を持つ人材に変化させる活動を指す。「採用」とまとめて「調達」と呼ぶこともある。
- (3) 「配置」：調達した人材を、社内の業務やポジションとマッチングして、いわゆる「適材適所」を実現することを指す。人材のほうを動かすだけでなく、マッチングする相手側の「組織構造」（階層の数、事業部制組織か機能別組織か等々）や「業務分担」（本来、一連のものであるビジネスプロセス（仕事の流れ）をどう切り分けるか。顧客別や商品別に1人がすべての流れを担当したり、前工程・後工程とプロセス毎に担当したりする等々）自体を変えることも含む。
- (4) 「評価」：配置した人材が、一定の期間の間で、企業側と交わしたミッションや目標の達成基準を満たす行動や成果が実現できたかどうかを基に、その人材の企業に対する価値を評定することを指す。
- (5) 「報酬」：評価に基づいて、企業全体が期間中に生産した価値（≒利益）に関わったメンバーで配分する。基本的には利益と対応する金銭的価値の配分を指すが、表彰や肩書きなどの「認知的」価値の配分も含む（最終的には金銭的価値に連なっていくものだが、それに至るにはタイムラグがある）。
- (6) 「代謝」：「採用」の逆で、内部にいる人材を外部に退出してもらうという、組織の新陳代謝を指す。日本では多くの場合は（特に大企業では）、定年退職やリストラという「代謝」方法が多いが、普通に転職して退出する場合も当然含まれる。

### □最重要領域は「採用」

本稿で訴えたい主張の根本は、この人材マネジメントの6領域のうち、最も重視すべきものが「採用」であり、「採用」を重視した人材マネジメントは、様々なステイクホルダー（経営・従業員・顧客…等々）の誰にとってもWinとなるような、企業の環境と調和した、いわば「エコロジカル」な人材マネジメントにつながるということである。

私の理想とする6領域の重要度を百分率で表現するのであれば、人材マネジメント全体を100%とした場合、「採用」にかけるべき比重は50%（もしくはそれ以上）と考える。ちなみに、その次は組織内での採用活動（人と業務・ポジションのマッチングという意味で）ともいえる「配置」が25%。そして、残りの25%に「育成」「評価」「報酬」「代謝」などがその時々企業の状態に応じた重要度で割り当てられる。

なぜ、「採用」を重視するのかといえば、直截的に言うと、「大人になればなるほど、人間はなかなか変わらない」からだ。多くの能力には「臨界期」と呼ばれる「その年齢を超えてしまうと容易に獲得できなくなる」それぞれの限界時期がある。採用時点で、企業として理想の人材を確保しておかなければ、それをいかに育成したり、配置を考えたり、評価や報酬でモチベ

ートしたりしても、徒労に終わることが多い。逆に、いい人を探っておけば、適切な能力発揮の場を与えておくだけでも、勝手に成果を出してくれたりする。

### □採用に十分なパワー配分をしている企業は少ない

ところが、私の見る限りにおいては、世の企業において、人材マネジメントの6領域の力の入れ具合の比重はそうっておらず、採用に人事パワーの半分もかけている会社はないように感じる。象徴的な事象は採用担当者の人数である。私の出身であるリクルートでは、以前100人ほどいた人事部で、半分の50名程度が採用専任担当である時期があったが、そこまで採用専任の担当者をつけている企業を見たことはほとんどない。

大抵の企業はそこまで採用に人を貼り付けることはしておらず、年間何百人と採用をする企業であっても、採用担当者が数名、もしくは2～3名ということもざらではない。一方で、評価や報酬の制度設計担当や運用担当、育成プログラムの開発担当、人事異動担当、リストラなどの担当……など、複雑な企画実務や運用実務が必要となる業務に採用よりも多くの人が割かれている例が多いように思われる。

その結果、「前工程」である採用が不十分であるために、「後工程」であるその他の人材マネジメント領域で様々な苦勞が生じている。いい人を探っていれば育成の手間はいらず、いい人を探っていれば評価・報酬を複雑化する必要もなく、いい人を探っていれば代謝（その人自体が企業の方向性に合わせて態度変容してくれたりするなど含む）も容易であるはずなのに、そうっていない。

### □採用を軽視するから後が大変。採用重視で「医者いらず」の身体に

多くの人は、顕在化した「喫緊の課題」に対して最も反応するが（それはそれで致し方ない部分もある。今、解決せねば大変なことになるのであれば……）、潜在的な根本課題に対してはつい放置してしまいがちであるが、人材マネジメントの重点の置き方にもその傾向が表れている。それが「採用」の軽視である。もちろん、どの企業に聞いても「採用は重視している」とおっしゃるのだろうが、先に述べた私の思う理想レベルと相対的に比較すると、まだまだ十分ではない。

本来あるべきは、人材マネジメントの最重要要素である「採用」にもっとパワーを割いて、もっとうまく実行し、そもそも人や組織の課題が生じないように「予防」することで、人材マネジメント全体のパワー負荷を下げたり、効率的・効果的な人材マネジメントを行ったりできるようになることである。「採用」により、組織の細胞、組織の基礎である構成人材を自社にとって最高の人材で固めることで、「医者いらず」の身体を作り上げることが最高の人材マネジメントであると主張したい。

本稿では、以下、ではどうすればそれが可能となるのかについて、<sup>いち</sup>一人事実務家である私のこれまでのささやかな実務経験からできるだけ具体的に述べてみることにする。

## ② 人材マネジメント「後工程」重視企業の症例

### □ 他所の事例をマネする人材マネジメント

採用に十分なパワーをかけないことによって、様々な面倒な問題が生じるが、その分かりやすい例は「制度不全」（導入した制度が目的通りに機能しない）問題である。

本来、普遍的な原理・原則があって、「流行」などとはあまり縁のないはずの「人事業界」（？）においても（人材マネジメントは「他所がやっているからうちもやる」というものでは決してない）、悲しいかな「流行」は存在する。特に、表面的で分かりやすい「制度」については、ビジネス誌などに書かれている他所のものをマネすることが容易なため、流行の対象となることが多い（これを“Management by Book”と呼ぶ。そもそものベースである「自社の事業戦略や業務特性と、人材や組織の特性との関係や状況」を無視して、なんとなく良さそうなマネジメント手法を導入することで、よくよく見る景色である）。

例えば、「新規事業提案制度」や「社内転職制度」、「セカンドキャリア支援制度」などはその典型例である。以前は上記の制度は珍しいものであったかもしれないが、最近ではどんな会社でも（それが不必要、もしくは逆効果ではないかと考える企業でも）存在しているというような状況になっている。

### □ 制度があっても使う人や文化・風土がなければ無意味

しかし、制度を導入している企業に実態を聞いてまわると、機能しているところはまれであるということが分かる。会社案内や説明会などの飾りとして、上記制度を列挙することで「先進的人事」風なイメージを醸成する……というぐらゐの効果で、実際にそこから新規事業が生まれたり、社内の人材流動性が高まったり、企業と個人の双方にとってハッピーなリタイアが実現したり、するような事例は少ない。

これは当然の話であって、いくら素晴らしい制度があっても、有効活用できる適性のある人材がいなければ、価値が生じることはない。

例えば、「新規事業提案制度」があっても、通常の業務にかける負荷をシフトしてでも、いや、通常の負荷にアドオンでパワーがかかったとしても、情熱を傾けて新規事業の企画を立案しようとするチャレンジ精神とバイタリティがある人でなければ、そもそも提案は集まらないだろう。もし、組織内のある種の「圧力」によって提案件数だけは集まったとしても、そのような強制されて捻出したアイデアがクリエイティブなわけもなく、どこかで見たような浅く実現性の低い適当な提案に留まり、結局、本来の目的である「新規事業の実現」には到底及ばない。

「社内転職制度」にしても同様なことがいえる。この制度が機能するには、まず「社員のキャリア自律（自分で自分のキャリアを作っていくと考える志向）」が実現できておらねばならない。また、受け入れ側の上司や周囲の同僚の間にも、自らの意思で部署を出ていく異動を「裏切り」ではなく、もっとポジティブなものと受け容れる雰囲気がなければならない。また、「い



いい人」がいれば「いい仕事」ができるのは当然で、評価されるマネジメント力とは「現有勢力を最も有効活用して、どんな集団でも成果を出す」という価値観が会社になければならない。これらの基礎がなければ、「社内転職制度」は、ローパフォーマーたちの「逃げ場」になるだけである。

定年に至る前から一定条件を満たす社員に退職金割り増し等を行うような「セカンドキャリア支援制度」も、効果が出るためには「社内転職制度」と同様な必要条件がある。

結局、最終的に企業側が社員に発揮してほしい行動を、制度などのインセンティブシステムによって実現しようとしても失敗に終わるケースが多い。「誰が」「何をする」の「誰が」を重視しない企業、つまり前工程である「採用」で十分に必要な人材を集めることなく、「後工程」でなんとかしようとしても難しいのである。

### □「制度」より「風土」。「風土」は人の志向の集合体

このように、いくら素晴らしい制度が存在していても、使う人材や支える風土がなければ、ほとんど機能することはない。「制度によって人が変わる」ことはなく、「もともと人が持っていた潜在的な志向や力を、制度によって発現させる」ことしかできないのだ。

むしろ、そもそも人々の中に内発的な動機が十分でない状態で、制度による外発的な動機付けや圧力によって行動を強制された場合、「外発的動機付けは内発的動機付けを阻害する」の有名なテーゼ通り、かえって少しでも残っていたモチベーションも殺してしまう可能性すらあるのである。

だから、本来一番先に醸成すべきは、そのような制度を「渴望する」風土である。そのような風土を作るには、「育成」という手段もあるにはあるが（当然やったほうがよいが）、先に述べたように大人は容易に変わらないため、最も有効な手段はやはり「採用」である。「採用」によって、企業の求める業務行動を生み出す風土を志向する人材を集め（そうすれば自然にそういう風土になる）、その上で、その風土を加速させる「触媒」として「制度」があるというのが正しい順番と考える。

リクルートはよくビジネス誌にその「画期的な人事制度」によって組織を活性化している事例として取り上げられた。しかし、社内では、「実態は、それが秘密ではない」とよく言われていたのを思い出す。事実、当時のリクルート社員で、評価や報酬制度をととても気にしていて、それによってパフォーマンスが左右されるような人はまれであった。新規事業提案制度も、あるから活用はするが、そんなものがなかったとしても日々アイデアを出し続けている人が結局制度もうまく活用しているだけのことだった。

多くの人にとって制度は「空気」のような邪魔しなればそれでよいというもので、彼らのモチベーションリソースは彼らの中にあり、誰かから何かを言われたから従っているわけではなかった。「そういう人」を集めたから、「そういう風土」になったのである。

### ③「採用」にパワーシフトするために

#### □「採用」は「緊急の課題」とは思われていない

「採用」とその他の人材マネジメント領域との最も大きな違いは、「採用」だけが「未だ見ぬ人材」に対する未来志向の活動であるということである。「未だ見ぬ」空想上の人材を獲得する活動であるために、その大部分の課題や成果が見えにくい。その他の領域は、既に「目の前にいる」人々に対する活動であり、解決すべき問題点も顕在化されている。

先にも述べたが、人は顕在化された緊急の課題には即応するが、「重要だが緊急ではない課題」については、緊急の課題に忙殺されてつい後回しにしてしまう。

しかし、「顕在化された喫緊の」組織課題がなぜ生じているかをよくよく考えてみれば、それは「重要だが緊急ではない」採用をおろそかにしているからなのである。この構造に気がつけば、少しずつでも人材マネジメント全体のパワーを、採用にシフトしていくことの重要性が分かるはずなのであるが。

#### □「採用」は実際以上に簡単な仕事だと思われている

採用にパワーが十分に割られないもう一つの理由は、多くの人（経営者等）が採用の難しさを十分に理解しておらず、「これだけ割けば十分にパワーを割いている」と誤解されていることである。

他のどの人材マネジメント分野でもその傾向はあるが、「人」という誰でも日々接している対象を相手にする業務である「人事」は、ある程度どんな人でもできると思われやすい。もちろんそこには幾ばくかの専門性はあるとは皆思っているであろうが、それでも、経理や法務、マーケティングや戦略立案などと比べると、人事業務はある程度までは「これまで生きてきた経験」によってこなせると思われている。

特に、採用の面接業務などは「人と会って話をして、その人がどんな人かを評定し、アウトプットは結局、上げるか落とすかだけ」というように軽んじられ、「誰でもできるだろう」と思われている。その証拠に、適切なトレーニングも受けることなく、業績を認められてマネジャーに昇進しさえすれば、業務として採用面接が何事もなかったかのように加えられるというケースは少なくない。

#### □例えば、「潜在能力評価」の専門性は高い

しかし、実際はそうではないと主張したい。

無論、ビジネスパーソンとして多くの経験を積んできている人は、実践の場面でたくさんの人々と接しており、実例をもとに「できる人」「できない人」を十分に見てきている。そういう人は実績を通じて「人を見立てる」ことには問題なく力を発揮できるかもしれない。

しかし、企業にとっての競争力を生む採用面接とは、いかにその人の潜在能力、ポテンシャル

ルを見抜くかにある。明確な能力が実績に表れた人は、人材アセスメントの能力が低い採用担当者であっても、当然ながら容易に見抜くことができる。ただ、それは「どんな企業でもその人の良さが分かる」ということであり、すなわち、獲得競争は激しいものとなる。すると、結局、最終的にその顕在化された実績を持つ優秀な人材を獲得できるか否かは、その企業の採用ブランド力に左右されることとなる。これでは、これからどんどん成長しようとしている「未だブランド力は弱い」企業にとっては、今よりも、自分たちよりも優秀な人材を採用することは叶わない。だから、採用担当者は「潜在能力」をいかに見抜くことができるかが勝負なのだ。極論すれば、「自分だけがその人のことを分かる」のであれば無競争でその優秀な人材を採用できる。

### □「潜在能力」を見抜くために必要なスキル

顕在的な実績で評価するのと異なり、潜在能力を評価するには、結果だけで判断するのではなく、その結果を生み出した潜在的な「プロセス」に関する情報収集、インタビューのテクニックが必要である。漫然と聞いていたのでは、潜在的プロセスに関する情報は取得することができない（本稿では趣旨と外れるため、具体的手法については詳述しない）。

また、情報を集めた後も、「地頭」や「論理的思考能力」、「コミュニケーション能力」「主体性」「自律性」「意欲」「自信」などの、抽象的なパーソナリティや能力を表現するアセスメントワードでその人を理解しなければならない。しかし、これらのワードは、様々な場面で個人が日々使っているために、「手垢」がついていたり、「方言化」していたりすることが多く、きちんと内容をすり合わせなければ、同じ言葉を使っている、全く正反対の内容を示すことがある。例えば、「主体性」を、「自律的に行動すること」であると考えている人もいれば、「目の前の課題に前向きに素直に取り組むこと」と「適応力」に近い概念で使っていた例がたくさんあった。

このように、潜在能力を見抜くためには、特殊なインタビューテクニックと、人材アセスメントを行うための人を表現するワードについて、明確な定義、理解が必要になってくるのである。

### □「労働市場に関する知見」も難しい

もう一つ、採用担当者の重要な専門性を挙げるとすれば、それは労働市場に関する知見である。つまり、世の中にはどのような人材がどのような分布・割合で存在していて、彼らを欲しがっている受け入れ側のニーズはどんなものがあり（業界・企業・職種・待遇等々）、結果、どのような需給関係が生じているのか、今後生じていきそうなのか、ということである。多くは内向きの情報ばかりに接している採用以外の人事担当者と比べると、採用担当のみが日常的に世の中の状況をウォッチしている、しなければならない役割ともいえる。

労働市場に関して十分な知見を持つのは容易なことではない。言ってしまうと、「今後、社会はどうなっていくのか」という未来予測なども含まれる壮大なテーマである。社会がどうなっ

ていくから、どんな産業の興亡があり、その結果、どんな仕事の隆盛や消滅があるか分かなければならない。一方、供給側の学生や労働者の志向や保持能力はどのように変化しているから、需給関係においてどんな問題が発生しそうか（売り手市場か買い手市場か、どんな人が余り、どんな人が足りないのか……等々）を考える。これはかなり難しい専門能力が求められる領域である。

しかし、唯一外部との接点の多い採用担当者がこの労働市場の動向について不見識であったり見誤ったりすれば、会社は最重要リソースである人材の供給情報を見誤ることになり、必要ときに必要な人材を確保できにくくなってしまう。

#### □採用の「重要性」に加えて、「難易度」を理解してもらう

このように、「採用」は実は思われている以上に難しく（あくまで「ちゃんと」やろうとすればだが）、専門性の高い領域であると私は考えている（実際に、その専門性を身につけた人事が現状大勢いるかどうかは別問題だが）。

現状、十分にパワーをかけられていない「採用」に関して、人材マネジメント上のパワーシフトを行う決定を経営層にしてもらうためには、採用の重要性（採用がうまくいっていないと後工程が苦勞する。採用がうまくいけば後工程が楽で、その結果、最も効果的な人材マネジメントが可能となる、ということ）を、口を酸っぱくして述べているだけではだめで、どれぐらい難しいことなのかについての理解を求めることも必要である。「重要性」は理解していても「難易度」を理解していないので、「この程度のパワーをかけていれば、十分重視しているといえるだろう」ということになるのである。

私の某社でのコンサルティング経験でのことだが、採用を担当する事業責任者の皆様に、ポテンシャル採用を実現するためのインタビューとアセスメントについてレクチャーを行ったことによって、ようやく「面接の難しさ」をご理解いただき、その後、必要十分なりソースを採用活動に割いてもらうことができたということもあった。このように採用にかけるリソースを判断する立場の方の理解を進めるのは採用担当者の重要な仕事である。

### 4 人材マネジメントの「一貫性」を担保する

#### □人材マネジメントで最も重要なのは「一貫性」

さて、ここからは、実際に「採用」を軸とした人材マネジメントを行うための方法について具体的に述べていきたい。

まず、人材マネジメントにおいて最も大切なことは、「採用」を軸とした人材マネジメントの各領域の戦略に「一貫性」があるかどうかということである。しかし、実際には、人材マネジメント諸領域がバラバラに部分最適化してしまうことで、「一貫性のない例」が散見されるのが実情である。



### 【「一貫性」のない例】

- 採用ではポテンシャルを重視した戦略を採って、中途採用よりも新卒採用の比率を上げているにもかかわらず、育成にはパワーやコストをかけず、自力で這い上がってきた者だけを選抜してすくい上げる（本当は、採用した原石たちを磨くために一定のコストをかけて育成するという体制を作り上げていかなければ、ポテンシャル採用の効果を生かせない。そうできないのであれば、即戦力採用へシフトしたほうが一貫性のある戦略といえる）
- 採用ではパーソナリティを重視した選考基準を採っていながら、配置ではスキルのみでマッチングをしているとか（スキル最適で構成したチームよりも、パーソナリティ最適で構成したチームのほうが成果を上げるとい研究もある）
- 採用では大器晩成型の人材を求めているのに、評価報酬制度では短期の成果によって報酬が上下し、長期間にわたる継続的貢献度などは評価に考慮されない

このように、人材マネジメントにおける各機能の戦略に一貫性がないと、それぞれの効果を打ち消し合うことになり、最終的に有効な人材マネジメントになることはない。採用の戦略を軸とするとしても、すべての人材マネジメント領域の戦略を視野に入れていくことが大事になってくるのである。

### □「一貫性」の軸足は「事業」に合わせるのが理想

では、そもそも何に合わせて「一貫性の軸足」（戦略全体を貫く共通した考え方、コンセプト）を置けばよいのか。何に最適化させて、人材マネジメント戦略を考えるべきか。理想的にはもちろんそれは「事業」となる。「組織は戦略に従う」という有名な言葉通り、事業戦略を最うまく遂行するような組織が求められる。

例えば、マーケットが成長している際には、単品商品毎の営業組織を作って個々人の業務をシンプル化することで、営業組織全体の行動ボリュームを最大化し、市場内シェア確保に努める。一方で、マーケットの成長が鈍化してきた際には、複数商品を総合的に扱える営業組織を作って、希少な顧客のどんなニーズでもワンストップで対応できるようにして、ニーズの取りこぼしを最小化する、などである。この組織戦略に対応して、採用戦略も、新卒採用で素直でフットワークの軽い人材を大量に採用したり、中途採用で即戦力のプロを採用したりと、変化させていくということである。

### □しかし、理想通りにできないこともある

しかし、残念ながら、ここにはそうそう理想通りにいかない落とし穴がある。それは、近年の各業界の事業環境の変化の激しさである。

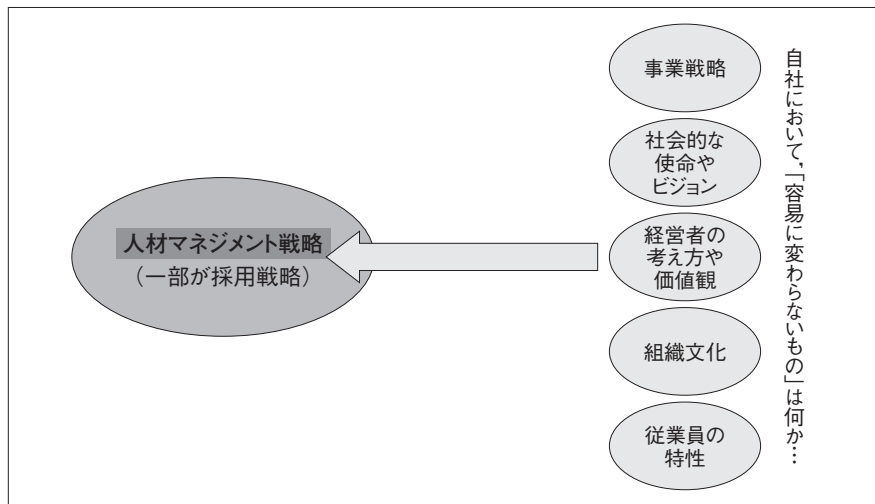
もし、事業を取り囲む環境（経済などのマクロ要因や、競合企業や消費者の動きなどのミクロ要因等）が変化しなければ、事業戦略はあまり変化しないが、環境が変われば適した事業戦略も変化してしまう。変化していく事業戦略に正確に合わせて組織を都度変化させていくことができればよいが、組織には「慣性」があるため容易ではない。例えば、事業観点から最適な

人材像が変わっても、現状の組織の成員を総入れ替えすることはできない。ある時期の事業戦略に合わせた組織作りを行っている半ばで、当の事業戦略が変わってしまう状況では、いくら理想といっても事業戦略最適だけで組織人事戦略を考えていては、一貫性を保つことは難しくなってしまう。

**□自社で「容易に変わらないもの」を軸とすべき**

では、他に何を一貫性の軸を考える拠り所とすべきか。それは一概には言えず各社で異なると思うが、要は「自社の中で容易に変わらないもの」である。ある会社では、カリスマ経営トップの価値観や考え方かもしれない。他にも、強烈で濃い組織文化や、特徴ある人材の傾向、社会に提供したい価値、などが考えられる。

【人材マネジメントの軸】



こういった「変わらないもの」に合わせて人材マネジメント戦略、ひいては採用戦略のベースを作り、短期的な事業戦略にも、可能な範囲で一貫性を損なわないように合わせていく、というスタンスが、結局は最も効果的である。

繰り返すと、人材マネジメント戦略を策定する際に、まず徹底的に考えるべきことは「時代が移り変わっても、自社にとって容易に変わらないものは何か」である。それを認識することで、ブレない戦略を継続的に実施でき、最終的には強い組織を作ることになるのである。

**5 「採用」を軸とした人材マネジメントを実現する**

**□「採用」は「一貫性」の軸とした人材マネジメントを行う要**

さて、すべての人材マネジメント領域の「軸」ができれば、その中心的領域として、「採用」の重要性が増すことになる。「一貫性の軸」に従った採用を徹底的に行うことで、後工程の負荷

が軽くなる。

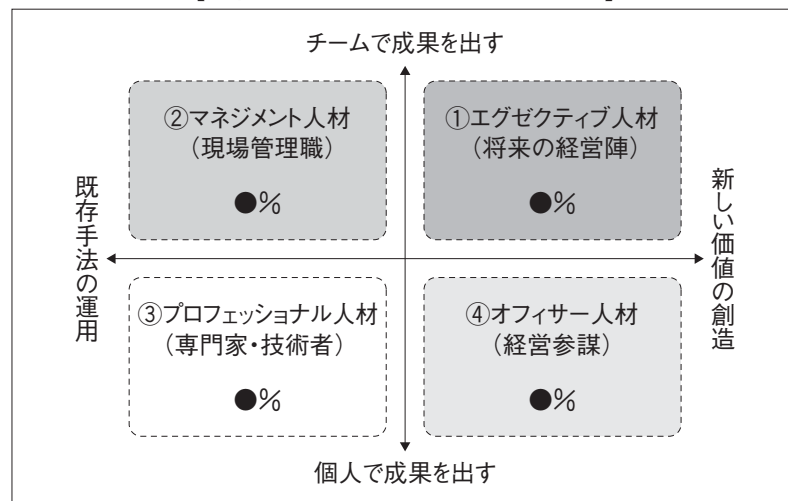
「採用」と、その他の各人材マネジメント領域の方針をつなぐ「大方針」「要」が「人材ポートフォリオ」と「人材フロー」の設計である。

人材マネジメント戦略が「どんな組織を」「どうやって」実現するかの方針だとすれば、前者にあたるのが「人材ポートフォリオ」で、後者が「人材フロー」となる。つまり、この2つは人材マネジメント戦略で実現したい「ゴール」のようなもので、採用や育成などの諸機能における戦略につながっていく。

### □「人材ポートフォリオ」の作り方

「人材ポートフォリオ」とは、どんなタイプやレベルの人材をそれぞれの割合で組織を構成していくのかということに関する方針を指す。自社に必要な人材のパターンを検討し、それぞれの組織内構成比を決めていく。

【人材ポートフォリオのイメージ図】



ここで例示した「チーム⇔個人」「新価値⇔既存手法」の2軸はかなり普遍性の高いセグメント軸であるため、簡易的にはこのフレームでどんな会社でも検討が可能である。しかし、さらに精緻に検討するのであれば、これにレベル感や職位などの階層の軸を加えたり、例えば個人プレイがほぼない会社であれば「チーム⇔個人」の軸を外し、代わりに「短期⇔長期」とか「コミュニケーション⇔論理的思考能力」等々、自社にある職務役割や適性を分類できる軸を加えたりして、オリジナルなセグメンテーションを作成するのが望ましい。

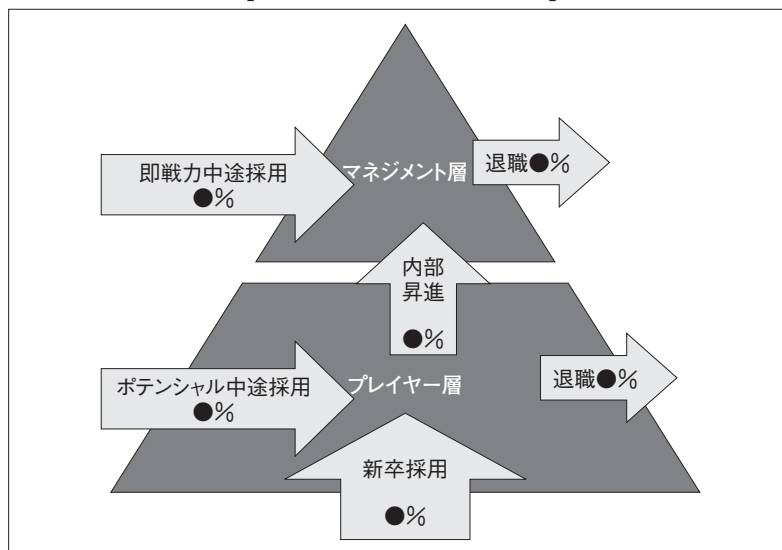
### □「人材フロー」の作り方

理想の人材ポートフォリオを作成することができれば、現在の自社内に各セグメントの人材がどういう割合でいるのかを、実際のデータ等を基に概算する。一方で、本来であれば、どの

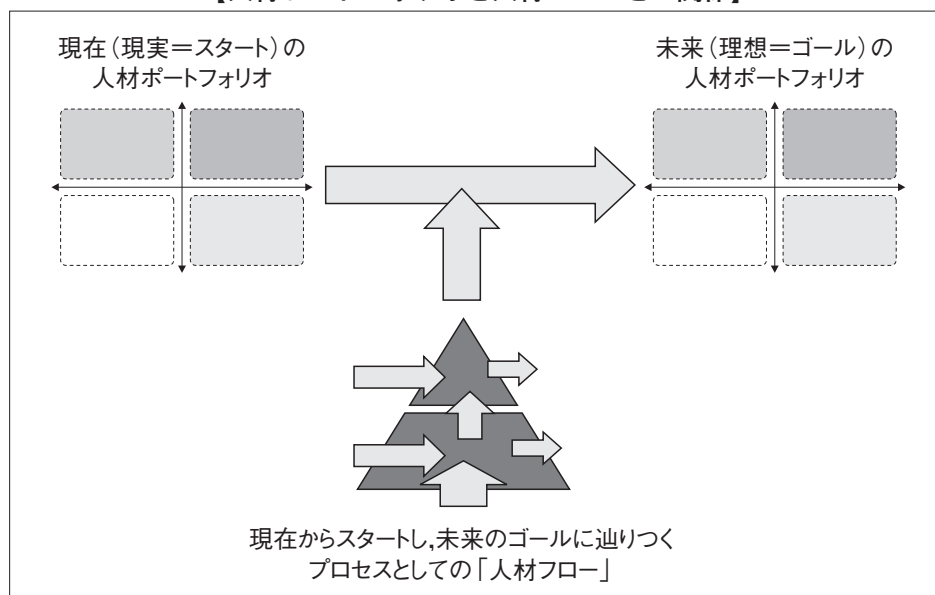
ぐらいの割合が良いのかについても想定する。そして、その「現実」と、「理想」とのギャップを把握できれば、それを埋めるためのプロセスが「人材フロー」である。

「人材フロー」とは、人が組織にどんなチャネルから入って、どのように組織内で動き、どのように出ていくかについての流れについての方針である。この最も重要なものが「採用」であり、次に重要なものが「配置」である。

【人材フローのイメージ図】



【人材ポートフォリオと人材フローとの関係】



「人材フロー」の方針を決める主な要素は次のようなものである。



### 【人材フロー方針の要素】

■採用チャネル（新卒or中途，等）

—新卒や第二新卒等のポテンシャル採用か，中途採用等の即戦力採用か，社員と非正規社員の割合をどうするのか

■外部流動性（求心力or遠心力，等）

—「Up or Out」的な高い外部流動性をよとするのか，「永続勤務表彰文化」的な長く組織に所属し続けるような低い外部流動性をよとするのか

■内部流動性（キャリアチェンジの可否，等）

—縦割りのキャリアコースを作って，同一組織や職種内での異動や昇進など上下の流動性でしか行わないのか，それとも組織間をまたぐ横の流動性も保持するのか，昇格率はどうするのか

これらの論点を，自社の採用力や育成力，求人への逼迫度，階層別に求められるスキルや能力の連続性，求める人物像が保持すべきスキルの獲得が可能となる年数，求める人物像の変化スピード，そもそも持っている自社の求心力（退職率等），組織や職種間のスキルや能力転用可能性などを踏まえて検討し，イメージ図の各割合（「●%」とあるところ）を決めていくことで，人材フロー戦略が出来上がる。そして，それに伴い，採用の目標数や，どんな人を採用するのか，どういう動機付け（会社との心理的契約）をするのか……等々が順次，半ば「自動的に」決まっていくことになる。

### □2つの「ゴール」に従って，人材マネジメント全体をアラインメントする

この「人材ポートフォリオ」と「人材フロー」という，2つの「ゴール」を共有しながら，採用や育成，評価や報酬，配置や代謝などの各領域の方針，戦略を立てていくことで，全体を通して「採用」を軸とした一貫性を担保していく。

採用に関していえば，理想の人材ポートフォリオや人材フローを眺めて，採用する人材のバラエティ（どんな人をどれぐらい採るのか）や，採用広報でのメッセージ設計（キャリアや仕事のイメージをどう期待させるのか）や，候補者へのフォロートーク（どんなつもりで入社してもらおうのか）のトーンを決めていくことになる。

このように，後工程と「一貫性」を持った採用戦略を立て，そこに人材マネジメント全体のパワーをシフトしていくことで，最も効率的・効果的な人材マネジメントの全体像を構築することができるのである。

## 6 「採用」重視の人材マネジメントはエコロジカル

### □「後工程」でなんとかするのはたくさんの「ひずみ」を生む

採用を「できる範囲で」がんばって，後で事が起こってから後工程の「育成」や「評価」「報酬」等々でいろいろと対処するという人材マネジメントは，非効率であると同時に，たくさん

のひずみを生む人材マネジメントである。

もし、ある企業で、45歳ぐらいを頂点とした組織ピラミッドを構成できるような人材フローが理想であるにもかかわらず（つまり、入社後20年ちょっとでピラミッドが完成するということなので、 $20年 \times 退職率 5\% = 100\%$ であるから、年間5%程度の退職率が理想）、定年まで居続けたいという保全性の高い集団を採用してしまっていた場合、予後は大変悲劇的である。もし、保全性の高い彼らが退職率5%に満たない水準で毎年推移した場合、どこかのタイミングで「外科手術」を行うことで、帳尻合わせをしないといけなくなる。直截的にいえば、リストラを断行する必要があるということだ。組織に残りたいと思っているものを、無理やり切れば、当然ながら組織は疲弊する。残った者にも、罪悪感が生じたりもする。人材マネジメントの一貫性から外れた採用を行ってしまえば、このように後々に禍根を残してしまうのである。

### □人材マネジメントの「軸」に合った採用をすればとても「自然」

一方、もし、採用にパワーシフトをして、人材マネジメントの「軸」にぴったりの理想の人材だけを採用することにこだわっていればどうなるか。例えば、「キャリア自律」をした人々をきちんと採用していくことで、彼らは適宜自分のキャリアの節目で「自然に」その会社を退出していくことであろう。もちろん、それでも「5%」という目標退職率は自然には実現できないかもしれないが、きちんと退職率をモニタリングして、目標から外れていけば、その都度状況に応じて、組織に求心力を持たせる施策や、遠心力を持たせる施策を、バランスを見て実施することで、キャリアにセンシティブな人材たちの行動をある程度「自然に」マネジメントすることができる。

#### 【「求心力」施策と「遠心力」施策】

- 求心力を持たせる施策：会社に定着を促す施策で、組織の一体感や愛社精神を向上させるイベントや評価・認知活動、社内業務に役立つ能力開発への投資、仕事や職場への適応を目的とした研修の実施、残留インセンティブの高い退職金、報酬アップ等々を指す
- 遠心力を持たせる施策：会社から退出を自然に促す施策で、社外を含めた選択肢を検討できるキャリア研修や、ポータブルな能力開発への投資、セカンドキャリア支援の退職金、昇給や昇格の停止、役職定年制度等々を指す

「自然な」マネジメントを行うことのメリットは、様々ある。

一つは、自然であるがゆえに、経営者や人事担当者の負荷が低いということである。人材マネジメントの「一貫性」の軸に合った人材をきちんと採用できていれば、その他の諸領域の方針（そもそも一貫性があるのでハレーションは起こらないわけである）にも「自然に」適応してくれ、無理に何かをさせるといった必要がない。

また、「自然な」マネジメントは、マネジメントをされる側にも強制感がなく、負荷が低い。自分から進んでそのマネジメント方針に従っているわけなので、当然でもある。リストラなどの全く自分の意思に反する行為を受ければ人も組織も疲弊する。日々激化するビジネスの競争

環境に対応するエネルギーが失われてしまう。「組織は戦略に従う」と言う通り、そもそもビジネスをうまく行うための人材マネジメントなのに、これでは本末転倒と言うしかない。

### □継続的に「採用」を重視した人材マネジメントを可能とする採用体制

このような自然なエコロジカルな人材マネジメント、すなわち、「採用を中心とした一貫性のある人材マネジメント」を継続的に行うには、最適な採用チームを構築することが必須となる。

最適な採用チームの第一の要素とは、「理想の人材ポートフォリオ」の雛形であることである。企業が理想とする組織の多様性と同程度の多様性を採用チームが実現しているべきである。採用担当者や人事担当者は優しい受容性の高いタイプが多いことがある。しかし、人間は自分と同じタイプを高く評価するために、受容性の高いタイプばかりで採用チームを作っていると、結果、受容性の高いタイプばかりを採用してしまう恐れがある。実際に、このような採用担当者のタイプの偏りによって、多くの組織は同質化していつてしまう。

そのため、採用チームは、「採用」という業務自体に最適化して、それに必要な能力や性格を持った人材ばかりを配置するのではなく、企業全体の人材ポートフォリオに合わせたメンバー構成にすることが望ましい。

また、近年では、競争環境の激化により、より短期的な成果を求めざるをえなくなっている現状があり、そのために、どんどん現場に権限委譲をすることでスピードUPを図る企業が多くなっている。そのこと自体はもちろん問題があるわけではないが、権限委譲の一つとして採用権限も委譲されることが多くなってきている。人事ではなく、現場が実際の採用実務をするようになってきているのである。今後、この傾向が続くことを考えると、人事部だけが採用スキルを磨いても不十分であることになる。ただ、先にも述べたように採用スキルは意外に専門性の高い領域であるために、現場の社員全員にトレーニングを施すというわけにもいかない場合がある（やれるに越したことはない）。なので、その場合、人事と現場のローテーションを頻繁に行うなどして、社内に「採用経験者」を増やすような施策を打っていくことがとても重要になる。実際、リクルートの採用担当者は現場のトップセールスパーソンなども平気で異動で来るし、人事担当者がどんどん各事業部に散っていくというローテーションがあった。

社内に、採用経験者がどんどん増えていき、採用の重要性和難しさを理解した人が増えていくことで、企業のすみずみにおいて、一貫して「採用を中心とした人材マネジメント」が行われる素地ができる。

\* \* \*

本稿を読んでいただいた皆様の企業において、現在よりもより自然でエコロジカルな「採用」を中心とした人材マネジメントが実践されることで、企業に関わる様々な人の人材マネジメントにおける負荷が軽減され、人と組織の可能性が最大化される基礎となることを願ってやまない。本稿が少しでもその参考になれば幸いである。