



## 【人事機能：外周(タレントマネジメント)】採用・配置

JSHRM理事 堤 敏弘 / JSHRM会員 酒井之子

### ☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会(Japan Society for Human Resource Management = JSHRM)は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



今回からしばらくの間、HRMナレッジ・マップの「外周」、タレントマネジメントについて取り上げます。具体的には「採用」「配置」「人材開発」「人事評価」「処遇」「退出」といった、いわゆる人事の主要機能のそれぞれについて個別に取り上げて解説するとともに、それらが相互にどう関わってくるかにも言及します。まず今回は採用と配置について説明します。

## 採用

企業や団体が事業・役割を遂行するために、経営資源として不可欠な「人」「物」「金」。このうち、金は経営者や出資者による資本や金融機関を通じた借入で賄い、またその金を使って事業に必要な物をそろえていく一方、人は、まさに今回のテーマである「採用」によって獲得し、雇用契約に基づき、賃金を代償として労務を提供してもらいます。

採用を実施するにあたっては、事業が求める人材のポートフォリオを考える必要があります。まず量的側面(事業運営に必要な人員数は？現状は足りているのか?)での人員計画が不可欠です。経営という視点で見ると、人員数は賃金水準と共に労働分配率を大きく左右する一要素でもあり、単に部門の要求で人を増やすことはできませんし、逆に事業が不調だからと闇雲に人を減らせば負のスパイラルに陥ることもあります。またこれと同時に、質的側面(どういうスキルをもっている人が必要なのか?)も当然明らかにしておかねばなりません。例えば本社系部門などは事業の内

容にかかわらず定義ができそうですが、事業の根幹を担う部門、例えば製造業であれば、自社の製品に特化した研究開発・製造・販売のそれぞれの部門にどういうスキルをもった人が必要なのか、ということがわからないままでは、量的に人材が充足されても事業の伸長は望めません。こうして量的・質的なニーズが明らかになれば、企業なり団体なりが求める人材のポートフォリオが描け、これを充足するために、どういうルートでどういうソースから採用をしていくのかという採用戦略が自ずと見えてくるはずです。

採用ルートを考える場合、採用という言葉にはそぐわないかもしれませんが、ある部署に必要な人を探すのに一番早い方法は、「同じ社内においてその仕事に最適な人材はいないか見渡してみる」という方法です。「社内公募制度」は、現在実施している会社も少なくないと思いますが、これは社員のキャリア実現のための施策としても機能する一方、会社としては広い意味では採用戦略の一部も担っていると考えてよいでしょう。実際、外資系企業の一部では、特定部門が採用を行う際、『まず社内で公募せよ。応募がない、あるいは適切な人材が見つからなかったという場合は、そこで初めて社外に求人を出してよい。』といったルールを設けているところもあります。

社外から新たな人を迎え入れる、いわゆる採用の場合、新卒採用か経験者採用か、またどんなスペックの人を求めているかによって、自ずと採用のルートや選考プロセスも変わってきます。あくまで一般的な整理ですが、**図表1**をご参照ください。

図表 1 採用の種類と求人ルート・選考プロセス

| 種類    | 学歴・スペック                   | 求人と選考の流れ(典型的なもの)   |
|-------|---------------------------|--|
| 新卒採用  | 高卒・高専卒・一部の大学<br>(特に理系の場合) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・対学校の求人・会社説明会</li> <li>・学校の就職課等を通じてのコンタクトと選考</li> <li>・主にポテンシャル重視の選考基準</li> <li>・配属と学業の分野は一致することもしないことも</li> </ul>                                    |
|       | 上記以外<br>(特に大卒文系)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社独自または採用支援会社を通じた「マス」の募集</li> <li>・集团的選考(一斉の書類選考、集団面接等)</li> <li>・主にポテンシャル重視の選考基準</li> <li>・配属と学業の分野は一致しないことも多々あり</li> </ul>                         |
| 経験者採用 | 量的確保(補充)重視<br>(第二新卒もこの一部) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社独自の募集(ハローワーク、広告媒体などを利用)が主</li> <li>・新卒に準じた選考プロセスと選考基準</li> <li>・配属はある程度決めている場合も多い(=スペックを見る)</li> </ul>   |
|       | 即戦力・専門職                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・広告媒体、または人材紹介会社を利用</li> <li>・求める専門性が明確⇒学校での専攻や職務経験を重視</li> <li>・ポジションによってはマネジメント経験も求める</li> <li>・採用部門のマネジメントによる面接(退職者の再雇用やリファラル採用なども時には有効)</li> </ul> |
|       | 経営層                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材紹介会社(サーチ型も多用される)</li> <li>・専門性とともによりリーダーシップや過去の顕在化した成果を重視</li> <li>・選考には“社外の目”を活用することも(指名委員会による選考など)</li> </ul>                                    |

ちなみに、少し古いデータですが、2018年の入職者数(職に就いた人)は約767万人、うち、過去1年間に就業経験がなかった人は271万人(35%)で、その中の新規学卒者は約122万人(16%)となっています(\*)。新規学卒者数自体が長期的に減少傾向であることに加え、企業や団体(雇用主側)も、採用のソースの大半を就業経験者に求めていることがわかります。これは、規模の問題で毎年一定数の新卒採用計画を立てづらい、あるいは募集をしてもなかなか新卒を採れない中小企業の苦肉の策、という側面もあるでしょうが、より多くの企業が即戦力を求めるようになってきている証とも解釈されます。

\*厚生労働省職業安定局「中途採用に係る現状等について」令和元年9月27日より

さらに、昨今はダイバーシティ&インクルージョンという観点から、女性・高齢者・外国人などの活用も重視されています。これは筆者の経験では、単に「社会正義」的な意味合いで求められているのではなく、組織の閉鎖性を打破し、多様性を確保することで、特に変革が必要な組織を強靱にしていくために必要な、事業に資するための方向性であると実感しています。また一方では、企業や団体にとっての「お客さま」が、特にB to Cの事業などでは顕著なように、老若男女問わず、また海外の方も対象、となってくるにつれて、多様なニーズやサービス提供の必要性を増していくことに対応するためには社員構成も多様化していなければうまくいかない、ということもあるようです。



堤 敏弘  
(つつみ・としひろ)

ウルトラファブリクス・ホールディングス株式会社 人事総務部長。一橋大学社会学部卒業後、新卒で日本アイ・ピー・エム㈱に入社。IBMアジア・パシフィックへの約2年間の出向を含む26年間、一貫して人事部門に所属し、人員計画・給与・福利厚生・研修・労政などさまざまな領域を経験。その後クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン㈱、東京国際大学を経て2017年より現職。JSHRM理事。



酒井 之子  
(さかい・ゆきこ)

桃山学院大学ビジネスデザイン学部ビジネスデザイン学科 特任准教授。人・夢・技術グループ株式会社 社外取締役。筑波大学卒業後、日本アイ・ピー・エム株式会社で、システム開発、コンサルティング、人事・リーダーシップ開発に従事。その後、コニカミノルタジャパンにて、人材開発、ダイバーシティ推進を担当。人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメントを中心に研究活動・教育活動・実践活動を行う。法政大学大学院経営学研究科キャリアデザイン学専攻修了(MBA)。中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程修了。博士(経営管理)。JSHRM会員。

図表2 労働契約成立時に明示すべき労働条件

|                | 項 目  |
|----------------|--|
| 1 書面で明示すべき労働条件 | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働契約の期間（期間の定めの有無、定めがある場合はその期間）</li> <li>就業の場所・従事する業務の内容</li> <li>労働時間に関する事項（始業・終業時刻、時間外労働の有無、休憩、休日、休暇など）</li> <li>賃金の決定・計算・支払の方法、賃金の締切・支払の時期に関する事項</li> <li>退職に関する事項（解雇の事由を含む）</li> </ul> |
| 2 その他明示すべき労働条件 | <ul style="list-style-type: none"> <li>昇給に関する事項</li> <li>退職手当、臨時に支払われる賃金、賞与、労働者に負担させる食費・作業用品、安全衛生、職業訓練、災害補償、表彰・制裁、休職などに関する事項…これらについて定めた場合</li> </ul>   |

※ 6カ月契約、1年契約などの期間の定めのある契約(有期労働契約)を結ぶ場合、契約更新の都度、労働条件の明示(書面の交付)が必要とされている。  
 ※ 上記以外の場合においても、労働契約の内容について、できる限り書面で確認すべきとされている。(労働契約法4条2項)

こういった人材を採用していくためには、単に採用活動で工夫をするというよりも、働く場における勤務体系の多様化や多言語対応など、そしてなにより多様な文化を受け入れる素地の醸成など、いわゆる労働環境の整備が不可欠となっていきます。

最後に、選考プロセスを経て雇う側が採用を決定して「内定」し、応募者側もそれを受諾するという場面での注意点についても触れておきます。雇う側の内定とそれに対する応募者の受諾の時点で、法的には「始期付解約権留保付労働契約」が成立した、と見なされます。文字どおり「始まる時期が決められている（＝入社予定日）」、また「解約権が留保されている（＝内定者が辞退をする余地がある）」という条件付きの、労働契約が成立しているということです。

まず労働契約が成立するということが、双方がその中身について承知し了解していることが必要です。労働基準法では、労働条件について明示すべきことを定めており（同法15条）、さらに労働契約法では「できる限り書面により確認」（同法4条2項）すべきと定められています。明示すべき条件については、別途、**図表2**にまとめています。

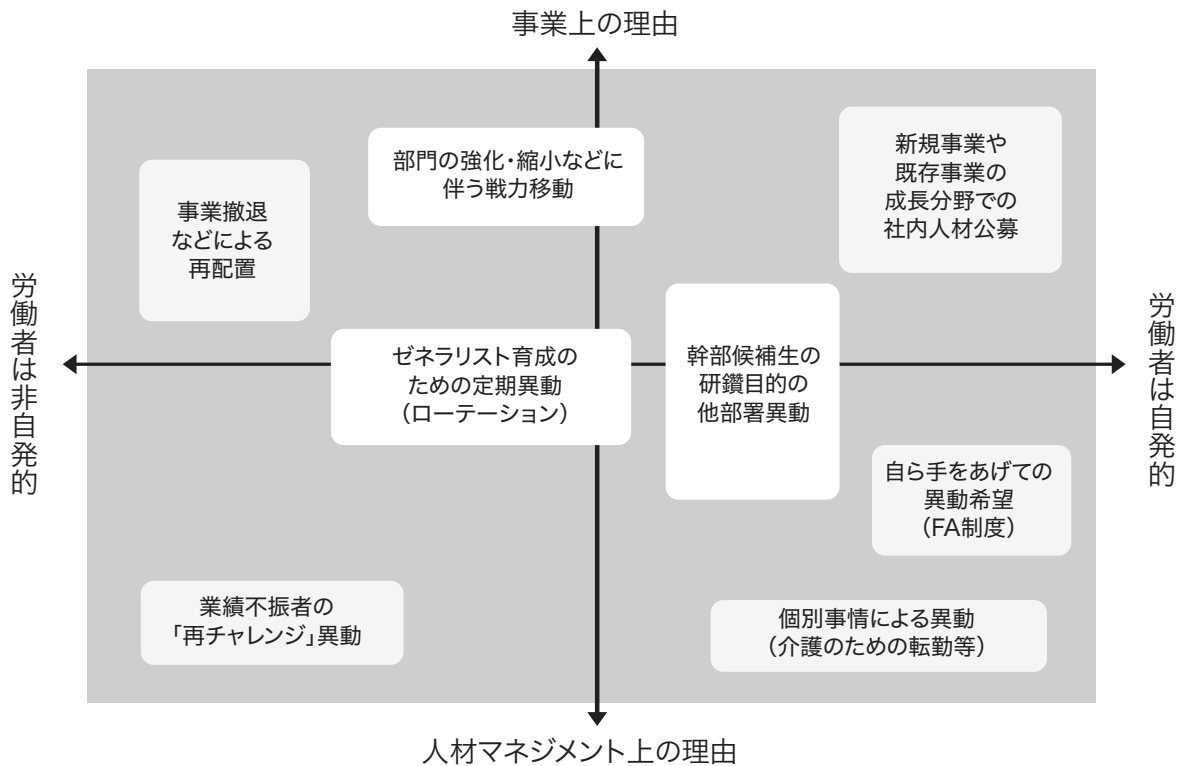
また、始期付きといいつつも労働契約が成立してい

ることから、特に雇用主側からの一方的な解約（内定取り消し）は社員の解雇と事実上同義であり（解雇権濫用法理の規制（労働基準法）の類推適用）、厳しく制限されていることにも注意が必要です。

## 【 配 置 】

採用した社員を配置するにあたっては、言うまでもなく「適材適所」、その人でなければうまくできない、あるいはより効率よく高品質な仕事ができる、というようなマッチングが望まれるのは、経営資源の最適活用という意味でも当然のことです。一方で、特に新卒一括採用を重視している企業では、初日から特定の仕事で活躍できる人を採れるというケースはまれであり、また企業としてもそれほど期待していない場合が多いでしょう。まずは一定期間（それも、そこそこ長い期間）の研修を経て、ある程度適性を見極めながら配属するものの、その部門・職種で一生頑張ってもらおう、というわけでは必ずしもなく、定期的に部署異動・職種変更を行って幅広く業務を経験してもらい、ジェネラリストとして育成するケースが今日もおおく残っていると思われます。その意味では、新卒採用

図表3 さまざまな要因による社内異動



重視の会社における配置の施策は、人材育成とセットで考える必要があるのかもしれませんが。

それはそれとして、企業や団体が雇用している社員の所属や役割を変更することは、特に長期勤続を前提としている日本においてはかなり日常的に起こっていることだと言えます。個別の雇用契約で職種や勤務地を定めるのではなく、俗にいう「無限定社員」(期間を定めず雇用を約束している代わりに、職務や勤務地については会社側の幅広い裁量権に委ねられている社員)がまだまだ大多数である日本では、時に社命で所属や勤務地が変わることは、あたり前のこととしてとらえられてきたと言えるでしょう。

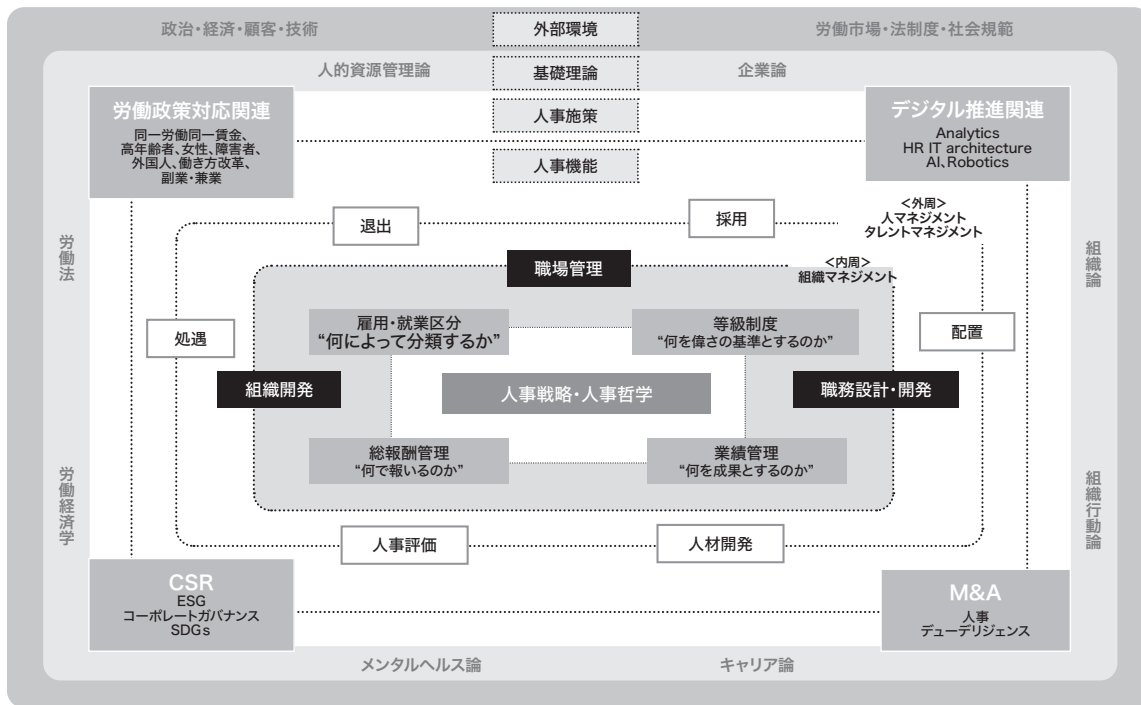
雇用主側が働く人の異動を考えるのは、事業展開上の事情による場合もあれば、人材マネジメントの一環として行うこともあり、一方で労働者側も、自発的に動く(動きたい)場合もあれば本意な異動もあるでしょう。その意味では配置の変更についても個別に見ていけばさまざまな要因で起こっていることは間違いありません。すべてのケースは網羅できませんが、典

型的ないくつかのケースを座標軸で分類して図示してみましたのでご参照ください(図表3)。

一方で、自律型キャリア、エンプロイアビリティ、ジョブ型雇用など、時代と共にいろいろな「はやり言葉」で示唆されてきたことは、社員一人ひとりの専門性の獲得とそれによる労働者としての価値向上であったと言えるでしょう。企業が抱える人材が、閉じた世界の中だけで通用する知識や人脈や政治力だけで企業に資するのであればよいのですが、それには限界が見え隠れしている、というのが実態ではないでしょうか。

もちろん、次世代経営者の育成などを視野に入れると、広く社内の多くの部門を経験することで視野を広げてもらうというようなアプローチも今後も変わらず必要となってくるでしょうが、大多数の社員においては、「何でもできる人=特段の専門性を備えていない人」を生み続けるリスクもあり、すでに少なからぬ企業ではそれぞれの分野の専門家を育成し、あるいは獲得することに軸足を移しつつあるようにも思えます。

前回は、HRMナレッジマップの「内周」組織マネジメントにおいて、組織内の改革の取組みである「組織開発」を取り上げました。今月号からは、組織で働くそれぞれの「人」への人事機能のパートに入っていきます。採用プロセスにおける採用要件や選抜手法、配置および異動後に活躍してもらうための考え方や方法について、解説をしていきます。



採用では、いかに企業と人の良いマッチングをするか、言い換えれば、雇用のミスマッチを防ぐかが大切になっていきます。採用戦略と人員計画に基づき、設定する採用要件は、価値観、潜在能力、顕在能力の3つに大別することができます。1つ目には、価値観や性格のような先天的なものがあります。企業のミッションやバリューに共感し体现できるかどうかは、社員が入社後、組織に適応し定着するためにも、重要な要件です。

2つ目の潜在能力は、自社で育成する可能性がある能力で、明確な部門や職務が定められていない日本の新卒一括採用はポテンシャル重視といえるでしょう。3つ目の顕在能力は、職務・ポジションに必要な専門性、能力発揮がこれまでの実績に結びついたものなど、いわゆる即戦力で、経験者採用で重視されます。これらの能力は後天的で、入社後に育成可能といえます。

自社・組織にとって良い人材とは何か、具体的な採用要件は何かを、人事部門の採用チームと各部門がイメージのすり合わせをするプロセスも大切になってきます。

採用要件を満たした自社に望ましい人を選び出す手

法にはいくつかの種類があります。一般的には、エントリーシートや履歴書の審査、適性検査、筆記試験、面接などがあげられます。選抜手法が、それぞれどの程度将来の仕事業績を予測するかの研究成果では、「認知的能力テスト」<sup>1</sup>や、標準化された質問に対する反応を見る「構造的面接」、実際に仕事をさせて成果を見る「ワークサンプル」が、総じて、将来の仕事業績を正確に予測すること、単独の手法を用いた場合よりも、複数の手法を組み合わせた場合のほうが、業績予測力が向上することがわかっています（服部 2016）<sup>2</sup>。限定された実証研究の結果ではありますが、手法の選択や、組み合わせの検討のヒントになるでしょう。

候補者との直接のやり取りである面接は、質的・量的の両面で多様な情報を収集できますが、一方で、面接官の主観やインタビュースキルによって判断に影響を受けてしまうことが、課題としてあげられます。面接のプロセスや質問を標準化する構造的面接の手法には、過去の経験・行動に関する情報から行動特性を見る「行動面接」や、架空の状況を課題として与え、それに対象者がどうか考え、行動するかを見極める「状

況面接」などがあります。例えば、前者の行動面接手法の1つであるSTARでは、過去に自身が置かれていた状況（Situation）、直面した困難や課題（Task）、その際に実際に取った行動（Action）、行動によってもたらされた影響や結果（Result）を、具体的な事実を質問していくことで、候補者の思考や行動の特性を見ていきます。候補者の経験や内面を掘り下げていく質問をするため、候補者が圧迫感や緊張を感じないように聞き出すスキルも求められます。

面接の手法、回数、担当者、各面接で確認したい採用要件と質問、面接に必要なスキル育成と、選考プロセスのデザインを行うにあたり、現場の面接担当者と協働していくことが大切です。入社後の定着や活躍度も含めた過去の採用データの分析と活用も必要になってくるでしょう。

採用活動は、採用する側は、新しい人材に求める要件に合う人を選ぶこと、採用される側は、自分のキャリアの目的に見合った企業や仕事を選ぶことですが、「マッチング」を高めることが双方にとって重要で、「能力」と「期待」という2つのマッチングが必要になるといわれています。

1つ目は、求職者が保有する能力と企業が必要とする「能力」のマッチングです。前述の採用要件の能力に該当する部分で、エントリーシート、面接やテストなどで測定を行っています。2つ目は、求職者が企業に求めるものと、企業が提供するものとの「期待」のマッチングです。例えば、個人が企業に対して求めるものは、仕事の内容、給与水準、教育機会、勤務場所や時間、将来のキャリアの可能性、職場の雰囲気など、多岐にわたります。企業側も、勤務条件や職務内容、自社社員の声などで、情報発信を行います。求職者と企業の双方向の情報のやりとりで、期待の確認を行い、お互いにマッチングを図ろうとしています<sup>3</sup>。

期待のマッチングの手法として、自社やそこで働くことについて、良い面も、悪い面も極力包み隠さず伝えるという情報開示を行う RJP（リアリスティック・ジョブ・プレビュー）は、入社後の期待と幻滅のギャッ

プが生じにくい、早期の離職を抑制しやすい（ワクチン効果）と、期待に合わない求職者が減少する（セルフスクリーニング効果）があると言われています。

採用した人が、新しい組織に馴染み、仕事の成果を出し、その後、中長期にわたって組織に貢献してもらうには、どのようにしたらよいのでしょうか。シャイン、マネンは、「個人が組織内の役割を果たすのに必要な社会的知識・技術を学習するプロセス」を「組織社会化」と定義<sup>4</sup>しました。新しい組織に入った社員が通るこのプロセスを支援する人事施策を「オンボーディング」<sup>5</sup>と呼びます。組織文化やバリューの理解支援、仕事に必要な知識・人的ネットワーク構築、メンターなどがあげられます。多くの日本企業が、新卒採用者向けに、内定者研修や新入社員研修を実施していますが、キャリア採用者向けのプログラムは未だ少ない実態があります。

記事本編で解説があったように、適材適所、人材育成など、さまざまな目的に沿った異動のケースがあります。

異動を「社内での採用」ととらえると、異動した社員にも、組織社会化が起これ、オンボーディングの適用の検討が考えられます。また、人と職務のよりよいマッチングを実現するために、人材要件を明確にし、アセスメントを行っていく必要もあるでしょう。

昨今、社内異動に関しては、異動のオーナーシップ、実質的な決定権は誰が持つのかの人事権について、議論が出てきています。例えば、会社主導で行われる配置転換に伴う転勤は、社員の家族や個人の生活事情にも大きな影響があり、働き方の価値観の多様化が進む近年では、転勤のメリットや合理性が揺らいできているといった研究<sup>6</sup>も出てきています。こうした背景から会社主導の転勤や異動の仕組みが見直されている企業も増えてきています。

HRプロフェッショナルとして、担当業務に限定されず、採用から配属・異動、そして次回とりあげる人材開発とつなげて、施策や現場の支援をしていくことが大切になってきます。

1 認知的能力テストは、日本では、適性検査と呼ばれることが多く、ロジック、読解力、言語的数学的推論、知覚能力などが測定対象。昨今では、Webベースで実施されることが多い  
2 服部泰宏(2016)『採用学』新潮社。  
3 服部泰宏(2021『考える経営学』有斐閣 第9章)は、こうしたプロセスを組織と個人間の「心理的契約」を明確していく作業と位置づけている。  
4 Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Staw, B.M. (ed) Research in organizational behavior (Vol.1). JAI press  
5 オンボーディング(On-boarding)とは、船や飛行機に乗っているという意味で、会社という乗り物へ新しい乗組員をスムーズに乗り込ませることに由来する。  
6 武石恵美子(2022「転勤施策の運用実態と課題: 勤務地を決めるのはだれか」日本労働研究雑誌, 746(9), 15-30.)の調査によれば、企業は、転勤に対して人材育成を始めたとする機能を期待しているが、社員は、転勤の育成効果への評価や受容度が低いことが明らかになっている。