



人事実務の全体と個別を理解する

HRMナレッジ大系®

Season2 | JSHRM研究会presents: 実務家のための深掘りシリーズ

第3回

「事業に資する」から採用をとらえなおす

採用研究会 統括 森山貴晶

☑ 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。



HRMナレッジ大系®Season 2では、JSHRM内の研究会によるリレー連載を行っていますが、第3回は「採用研究会」より、新卒採用を取り巻く環境変化、採用担当に必要な視点や新卒採用における課題について、実務担当の目線も交えながら述べると共に、研究会の活動についても紹介していきたいと思えます。

人事機能における採用の位置づけ

HRMナレッジ大系のHRMナレッジ・マップ(図表1)では、採用は配置や人事評価、人材開発と共に人事機能の1つにあげられており、経営に必要な物、金と同様に貴重なリソースである「人」を確保する重要な手段といえます。事業に必要な人材ポートフォリオに基づいて、どのようなスキルや能力、経験等をもった人材が必要なのか、あるいは今後必要となるのか(質的側面)と、現状分析も含めて必要な人員数はどれくらいなのか(量的側面)をバランスも含めて満たすことが必要となります。

新卒採用を取り巻く環境

一般的に採用と聞くと、エントリーシートなどの書類審査、適性試験あるいは面接といった選考手法やイ

ンターンシップ等に代表される選考施策などをイメージすることが多いと思えます。今回は特に日本の労働市場において主流となっており、実務担当者が日々直面する課題の多い新卒採用に絞って話を進めていきます。

さまざまな議論の中心となる新卒一括採用は、採用コストの節約や、同期集団を形成することによって企業文化や価値観を共有化できること、同質化する圧力によって硬直化する組織に対して新入社員が閉塞感と硬直化を打ち破る役割を果たすこと(服部 2016¹)、などが特徴と言えます。求職者である学生にとっても、卒業後に無職となるリスクが低いことや入社後の成長機会、生活の安定が確保されているといったメリットは大きいと言えるでしょう。

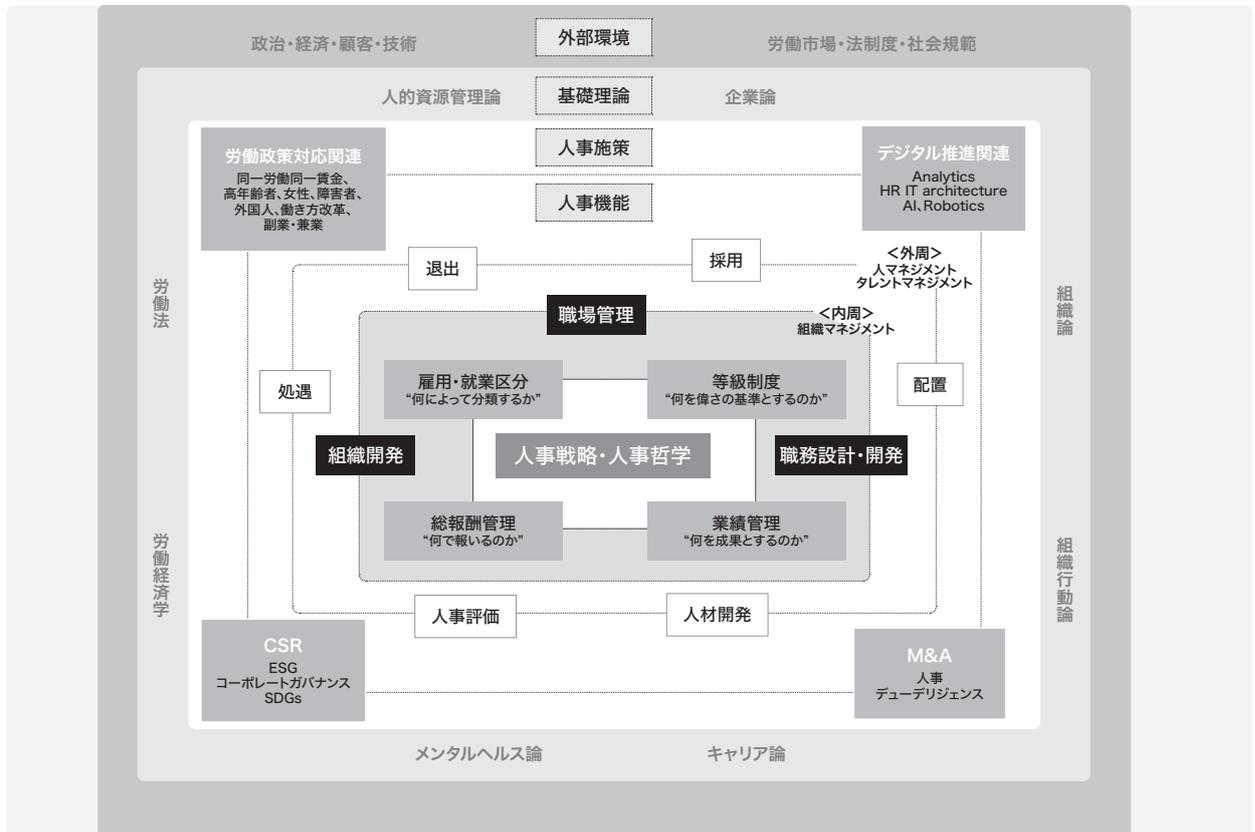
一方で、大手企業に人気が集申し中小企業での採用難が発生することや、就職氷河期といわれるような景気によって採用人数が左右される現象、そして採用のミスマッチによる入社後の早期離職がデメリットと言えます(平野・江夏 2018²)。

加えて、近年では少子高齢化による人材獲得競争の激化や採用活動の早期化・長期化、AIを用いた採用ツールやオンライン面接の普及といった選考手段の変化、大学におけるキャリア講義の拡充などもあり、新卒採用を取り巻く環境が大きく変わってきていること

1. 服部泰宏「採用学」(新潮社、2016年)

2. 平野光俊、江夏幾太郎「人事管理 人と企業、ともに生きるために」(有斐閣、2018年)

図表1 HRM ナレッジ・マップ



は、皆さんもご承知のとおりです。特に学生のキャリアに対する価値観の変化は、採用担当には耳の痛い話です。なかでも配属先や勤務地の興味関心は非常に高く、選考時には「配属先を伝えてほしい」「配属先の希望が叶わなければ入社後、転職を検討する可能性もある」といった声も聞かれます（図表2）。

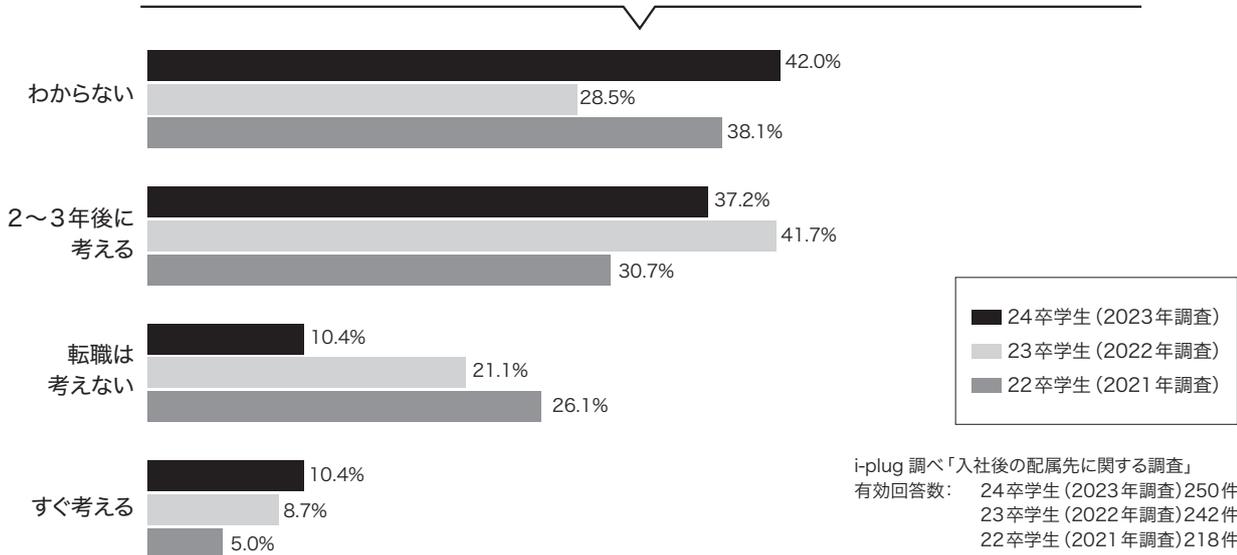
求める人物像はどこから？

さてここで、採用担当の方々に質問です。現在の選考手法や求める人物像、ペルソナ等は、どのような検討を経て決められたものでしょうか。あるいは企業の事業方針と求める人物像、エントリーシートの設定との関連性について聞かれた場合、自信をもって回答できる可能性はどれくらいありますかでしょうか。

「そんなことを考えている時間も精神的余裕もないし、競合他社の選考スケジュールが前倒しになれば上司からはすぐに検討を求められる。第一、今年の選考が終わっていないのに次年度の企画も考えなくてはならない。そのような状況でそこまで考えるというのはあまりにも酷ではないか、土台無理だ」というのが本音だと思います。実際、私も採用に携わっていたときはそのような余裕はまったくありませんでしたから、先程の質問にはまったく答えられませんでした。

ですが、事業方針と採用の結びつき、採用の手法まで経営方針や事業方針と一体となっているのかという視点は、今の新卒採用には特に必要ではないでしょうか。なぜなら、採用は人事の重要な機能であると同時に、冒頭お伝えしたように貴重なリソースである「人」を確保する重要な手段だからです。

図表2 入社後、配属先が希望以外の部署・職種となった場合、転職を考えますか？(単一回答)



資料出所: i-plugin「2024年卒業予定学生を対象とした配属先希望に関するアンケート」(2023年10月)³

「事業に資する」を目指して

なぜ、事業方針や経営方針と採用活動との結びつきを重要視する必要があるのでしょうか。それは、「採用をはじめ育成や異動、配置等の人事機能が経営方針や事業方針に沿っているか」「事業に資することができるのか」といった視点をもって見直すことで、費用対効果を高めることができるためです。逆にいえば、そのような視点をもたずに採用活動を行えば、時間とコストをかけて採用活動を行ったにもかかわらず、「人数が充足しない」あるいは「採用人数は充足したもののミスマッチによる離職」が起り得るといえます。

もちろん、機能測定の基準をどう設定するか、基準に満たなかった場合にどのような対応をするかなど、人事機能の機能測定およびその後の改善は非常に難し

いものですが、基準を設けて継続して改善を行うことによる効果は、採用活動において大きいものと言えるでしょう。

さらには、企業を取り巻く環境変化は年々より激しさを増しており、その環境変化に適応するための方法を変えていく必要があります。経営方針や事業方針を大きく見直し、求める人物像を大きく変える企業もあるでしょう。では、方針転換が起こった場合に、これまでの人物像は、自社の方針に合致しているのでしょうか。

おそらく合致している可能性は低いでしょうし、これまでの人物像で入社した社員に求める能力やスキル、研修内容も変更する必要があります。しかし、人への投資はリターンを得られるまで時間がかかります。先が読めない面もありますが、環境変化を見据えて採用活動を見直すことができれば、採用活動にかけた労力や時間といった費用対効果をさらに高めること

3. 株式会社i-plugin「2024年卒業予定学生を対象とした配属先希望に関するアンケート」(2023年10月)
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000104.000041771.html>

ができるのではないのでしょうか。

採用人数の確保と 利用可能な資源とのトレードオフ

採用が、経営方針や事業方針と結びついた人材確保のための重要な手段であることは理解しつつも、実務担当の皆さんはさまざまな課題に日々直面しているものと思います。例えば皆さんの会社では、採用担当にとって採用予定人数の確保が重要であるため、質的側面にはある程度目をつぶって選考の合否レベルを引き下げざるを得ず、結果、入社後に早期に離職するといった課題は生じていませんか。

また、新卒者の減少を受け、優秀な学生を確保するための競争が激化しています。「優秀な学生を早期に確保するために、大学1、2年生を対象とした説明会を実施しなくてはならない。さらに新大学3年生あるいは新修士1年生を対象に4月からインターンシップ用の説明会あるいは選考を実施しているが、その結果、採用期間が以前よりも長期化し、採用担当の負荷も増大、もちろん学生も学業に専念できていない……」といった課題が生じていないのでしょうか。

さらには、複数企業から内定を得る学生の増加と共に、内定を辞退する学生の数も増加しています。学生の辞退防止のためのイベント実施や定期的な内定者への連絡など、内定後のフォローにかかる負荷が増加している一方で、最終的に学生が辞退となればそれまで割いてきた時間や手間といったリソースが無駄になってしまう状況に、頭を悩ませている採用担当者もいらっしゃるのではないかと思います。

採用研究会が目指すもの

日本の新卒採用活動にはあまり大きな変化が見られていないことは指摘されているとおりで（服部・矢寺、2018）⁴、18年前に実施された「大卒採用に関する

調査」（労働政策研究・研修機構、2006年）⁵を見ても、各企業の適性試験、選考内容が似通っていることや採用担当が大卒採用で問題と考えることは、現在と大きくは変わっていません。

ちなみに大卒採用で問題と考えることの1位は、「人材確保の競争が年々激しくなっていること」ですから、やはり採用担当が抱える悩みは今も昔も変わりません。そのようななかで、「採用の最前線でもがきながらもなんとかしたいと奮闘している実務担当者のために」との想いから、この採用研究会を立ち上げました。

採用研究会では、配置、人材開発、異動といった他の人事機能との連携を見直し、どのようにすれば事業に資する採用が可能になるかを考えています。また、各社の選考手法や内容はもちろん議論のテーマになりますが、単なる共有ではなく、各社の求める人物像の定義、それが導き出されたプロセスまで考え、自社でプロセスを再現し、事業に資することを目指しています。

年々変化のスピードが激しくなる事業環境、より綿密な連携が求められる社内との関係、価値観の多様化する学生と接する中で、採用活動を見直していくのは決して簡単なことではありません。採用担当がそこまでイメージする必要があるのか、酷ではないのかとの考えもあるかもしれません。しかしながら、採用は人事だけでなく経営の重要な機能の1つです。

曖昧な「優秀さ」といった基準から脱却した採用を行い、根拠をもって堂々と事業に資するきっかけを、提供していきたいと考えています。

Profile

森山貴晶（もりやま・たかあき）

JSHRM執行役員 採用研究会統括

食品メーカーの人事部にて人的資本経営推進を担当。2010年に新卒で入社後、製造、開発、海外トレーニー、海外向けの販売などを経験し、人事部に異動。採用だけでなく、研修や制度設計、労務などに携わる。

4. 服部泰宏、矢寺顕行「日本企業の採用革新」（中央経済社、2018年）

5. 労働政策研究・研修機構「大卒採用に関する調査」（2018年）