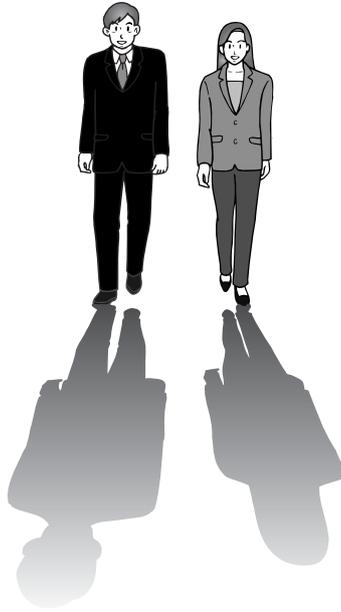


厳選採用時代の人材採用戦略

―企業はいかにして「いい人」を採るか―



1 わが国企業と働く人の関係

「いい人なら採用したい」という言葉は、採用に関連して企業の方にお話を伺うと、大企業、中堅企業、中小企業を問わずよく聞く言葉である。企業は自社に必要な人材の確保、採用にあたって、人材が重要であると考えられる。業ほど、良い人材を採用すべく様々な工夫を行い、採用担当者は苦労をされていることと思う。

他方で、現在は特に景気の要因もあるが、就職できない学生も多く、何を基準にマッチングするか自体が問題であるが、わが国全体でみると人材のマッチングがうまく機能しているとは言えない。数年前の比較的就職しやすい時期においても就職できないこともあり、この背後には構造的な問題が存在していると考えられる。

このような採用時のマッチング機能の問題はどのようなことから発生したのであろうか。日本の企業と働く人の関係性と採用のあり方が、現在の日本の状況と合わなくなってきたこと

に原因があると思われる。

従来、日本の企業は未熟練の卒業生を採用して、自社内で教育訓練を行い一人前の人材に育成してきた。この背景には、特に戦後の技術導入に伴って、先進技術は企業にあつて、大学等の研究機関にはないに等しい状況にあつたことから、大学でさえも基礎的な学問を身につけてくれば、とりわけ専門的な知識を学習してこなくても、人材の質（採用後に社内での教育訓練を受けて成長する人材）さえ良ければ十分だった。しかし、日本が先進国の先頭集団に入る頃から自主技術開発が成果をあげ、加えて成長率が低下し、採用も中核人材を絞り込んで行うようになってきたことから、専門性を身につけた人材に対するニーズが高まってきた。

振り返って、そもそも、わが国の企業と働く人の関係はゲームインシャフトの色彩が強い。「就職」は、実際に企業に就職するという言葉が示すように、仕事で選ぶというより会社自体を選ぶというのが実態であり、会社で何をやるかは二の次となっている。そし

株式会社三菱総合研究所
経営コンサルティング本部
研究部長（労働政策分析担当）

木村文勝



て、就職後はその会社で様々な仕事を担いつつ上位ポストに上がっていく。これに対して、欧米では職務毎に人材を採用するのが一般的であり、わが国とは異なっている。もちろん、わが国においても企業規模によってこの関係は異なり、概ね大企業ほどゼマインシヤフト的、ないしメンバーとしての性格が強く、規模が小さいほど職務（その職務範囲は広いが）が明確である。

このようにわが国において、企業と働く人の関係が欧米と異なることのメリット、デメリットがあり、高度成長期のように欧米先進国を追い上げている時期にはわが国の集団的な強みとして機能してきたが、先頭ランナーの集団に入ったとたんにデメリットが浮き上がりつつきたと考えられる。

2 わが国におけるジョブ・ディスクリプション

わが国においても戦後一時期、職務基準での採用、人事管理の導入が図られたことがあったが、戦後に広く定着した日本型雇用慣行の年功型処遇とそれに適応的な社会システムのために立ち消えになってしまった。この職務基準の人事管理を行う場合にはポスト毎に人

を採用するため、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）が必要となる。ジョブ・ディスクリプションには、職務内容・職務の目的・期待される成果・責任、社内外の関係先、必要とされる知識・技術・資格・経験・学歴などが記載される。これを見れば、その職務で何をしなければならぬか、何を身につけておかなければならないかが明確になり、それがわかればそのポストに就こうとする人は自分でその職務に対する適合度がある程度判断できる。

わが国においては職務基準での採用、人事管理がなされてこなかったことから、ジョブ・ディスクリプションはあまり活用されてこなかった。しかし近年、人数の上からスペシャリストに対するニーズが高まるのに合わせて、職務基準での採用、人事管理の必要性が高まってきた。今後はジョブ・ディスクリプションの重要性も高まってくると思われる。

3 求める人材の要件の明確化…「いい人なら採りたい」の「いい人」の内容は何か

このように、今後は職務基準での採用、人事管理の必要性が高まってくる

中で、冒頭の「いい人なら採りたい」という「いい人」の内容を明らかにすることが、企業の求める人材を新規学卒市場や中途採用市場で採用することに成功する力ギであろう。

中小企業では、1人の優秀な採用担当者がその企業の求める人材の要件を全体像としてしっかりと把握していて、応募してくる人を面接で判断していることがあるが、その人が常に面接をして判断していればよいが、その人がいなくなってしまう場合には機能しなくなってしまう。大企業の場合にはそれができないため、人材要件を明文化して採用にあたることになる。いずれにしても「いい人」の内容を明確にしておく必要はあるだろう。

しかし、いくら人材要件を明確にしても、最終的にはその組織に入ったときに、組織の仲間として一緒に仕事をやっていけそうな人かどうかは直感的に判断せざるを得ない。だからといって人材の要件を明確にする必要がないといったことはない。

4 あらためて職業能力とは

ここであらためて「職業能力」と

は何かを考えておこう。職業能力は、ある職務を遂行するために必要な知識を思考・行動特性（コンピテンシー）などでいわば立体的に組み立て、職務遂行できるような能力にしたものと考えられる。

中途採用の場合は、今まで携わってきた仕事内容などから、この組み立てたものを見るか推測するかして採用するかどうかを決める。これが即戦力になるかどうかを判断する手がかりとなっている。これに対して新規学卒者の場合はアルバイトなどを除くと、仕事に携わってきたわけではないため、組み立てられた状態にないことから、思考・行動特性などを中心に見て採用の判断をしてきたと考えられる。

5 既存の職業能力評価基準等の活用を

自社の人材として求める人材要件を明確化することが必要であるが、具体的には職務毎に自社で始めから作成することは、大企業でもなかなか大変と思われる。そこで、既存の職業能力評価基準などを活用して、それを元に自社に適合するように変更

を加えることで自社の求める人材の要件を明確化することが良いと思われる。

例えば公的な機関の作成したものであるとして、厚生労働省の委託を受けて中央職業能力開発協会が作成している「職業能力評価基準」は、業種共通のものとして「事務系職種」、業種別のもので、建設業関係、製造業関係、運輸業関係、卸・小売業関係、金融・保険業関係、サービス業関係、その他と、様々な業種における職業、職務についてまとめられている。

ここでは、職種毎に仕事の内容、求められる経験・能力、関連する資格・検定等が、またその職種の中にある職務に関してはレベル毎に職務遂行のための基準として必要な知識を思考・行動特性と組み合わせる何を行うかが記載されている。併せて必要な知識も挙げられている。

この他の能力に関する基準として職業能力評価基準の中に組み込まれている要素ではあるが、思考・行動特性も労働市場型として共通に見ることができると30項目のものが同じく中央職業能力開発協会で作成されて

いる。

また、このような人事管理面での具体的なものではなく、基本的にはキャリア・ガイダンスの際に用いられるものであるが、「VPI職業興味検査」は、働く人の職業興味のある方から適職候補を探すツールで、職業興味の高う仕事に就くと自主的な工夫を行ったり成果を挙げられたり、長続きするなどということがあり、参考になる検査である。

以上のような様々な基準を参考に、自社で求める人材の色づけをしたものを自社の人材要件として把握し、それを基に評価を行って採用を行うことで、バラツキなく良い人材を採用することができるのではないだろうか。

Profile

きむら・ふみかつ●株式会社三菱総合研究所経営コンサルティング本部 研究部長（労働政策分析担当）。北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科客員教授。専門は、労働経済学、計量経済学、産業構造論。主著に『「少子高齢化」の恐怖を読む』（編著）、『サラリーマン破壊—日本的雇用が大崩壊する』（共著）、『日本の人口問題』（共著）等がある。