

## 新明解説

# 「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

### □「徹底的にいい人を採れ」

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://jintai-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