

株式会社リクルート

CASE STUDY

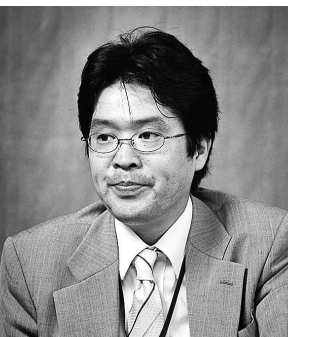
CV職社員(非正規社員)制度の戦略的活用 人材要件の明確化と採用・育成への展開

会社プロフィール

事業内容：人材総合サービス事業(人材採用/人材開発/個人のキャリア形成/ビジネスインキュベーション)
情報誌・インターネット・携帯端末等を活用して、商品とそれを求めるユーザーや企業をマッチングさせるサービス(学び/住宅/旅行/自動車/プラグル/出産・育児/マーケティングソリューション/FAXネットワーク/エアロコミュニティの各領域) 創業 昭和35年3月31日(設立昭和38年8月26日) 従業員数 4193名(2004年4月1日現在)



株式会社リクルート
狭域ビジネスDiv. Co. 企画室
エグゼクティブマネジャー
井上智生氏



株式会社リクルート
人材マネジメント室
プロジェクトリーダー
美河正浩氏

非正規社員の枠を超える CV職制度

リクルートは従来からアルバイトや業務委託といった非正規社員の活用を積極的に行ってきたが、四年前の二〇〇〇年にこれを戦略的に一段と押し進めるCV職社員制度(以下CV職制度)を導入しました。CVとは Career View の略で、この制度は「三年間を上限に一年毎に契約更新を行いながら、スキルを磨き、次のキャリアプランに向けてステップアップしてもらう」ことを狙いとし、その「ステップアップのプロセスで事業への貢献を求め、会社と個人が互いの目的を分かち合う」新しい契約社員制度です。

制度上の主な特徴は、採用から報酬決定、人事評価などの人材マネジメントを部門に一任していること、他、図表1にあるとおりです。いわゆる非正規社員の活用と聞く人件費削減や雇用の調整弁といった、企業側の都合を優先した制度を思い浮かべられるのではないかと思います。リクルートのCV職制度は、ローコスト経営を支えるという側面はもつものの、そうした制度とは一線を画すものと考えています。もつとも異なるのは、彼らを完全に基幹戦力として位置づけると同時に、個人の視点に立つてスキルアップというモチベーション要素を重視している点です。導入背景の一つになります。CV職制度の検討段階から、「就社ではなくスキル獲得によって自らのキャリアを築こうとして

人材マネジメントにおける CV職制度導入の背景

CV職制度導入の背景としては、今述べましたスキルアップ重視の優秀若年層の存在という外部事情他に、いくつかの内部的な人材マネジメントの事情がありました。その一つは、人材ポर्टフォリオをどのように組み、フローさせていくのかという問題でした。

図表1 CV職社員制度の特徴

	従来の非正規社員制度	CV職社員制度
ねらい	・ローコスト経営 ・雇用ニーズの変化に対応する調整弁	・ローコスト経営 ・事業の成長を担う多様な人材の獲得 ・若年者のキャリア支援
位置づけ	正社員がやるべきではない定型業務を担う補佐的な役割	事業の成長を支える中心戦力(正社員に近い期待レベル)
内容	・補佐的な職種が対象 ・成果によって給与にあまり差がつかない ・教育研修などの支援はあまりない	・営業職と編集職が対象(現時点) ・1年ごとの契約(上限3年) ・給与は半期評価に基づく年俸制 ・契約満了時にキャリアアップ支援金を支給 ・教育研修などの支援あり

社員に対しては中長期的な価値創造業務にあたらせたいという考えがあります。たとえば情報誌の編集現場には編集記事のライティングなどの実務面で重要な価値創造業務があります。そういった業務を通じて社員を編集のプロフェッショナルに育てていこうという考えはなく、むしろビジネスの視点で商品設計・開発等のプロデューサー的ミッションを担えるような人材になってほしいと考えています。つまり、編集者経験は社員のステップとして必要ですが、恒常的にスキル・経験を深く蓄積していくことは求められていないのです。では一体、この業務ボリュームを誰が担うのかという問題が起こってきます。また、組織や業務の

設計が面白い状況で、優秀なアルバイトにどんどん仕事を任せられた結果、その人の退職時には他のアルバイトではなく社員をあてないと対応できなくなるといった事態もあちこちで起きていました。さらに、社員の人材マネジメントはどうしても全社の中で行わざるを得ませんが、それが特定の事業の構造にはマッチしない場面が生じることもあります。事業単位でより自由に組織設計や人材マネジメントができれば、事業運営の柔軟性も増すことが考えられました。CV職制度はこうした人材マネジメント上の課題や問題意識からも発想されたものでした。現状では、各事業ごとに、CV職にふさわしい職務を厳密に定め、そこにおける人材のフローや、評価・育成・処遇などのマネジメントを事業特性にあわせて運用しています。

急成長事業、狭域ビジネス

CV職は現在全社で二〇〇〇名近い人数となっていますが、この制度

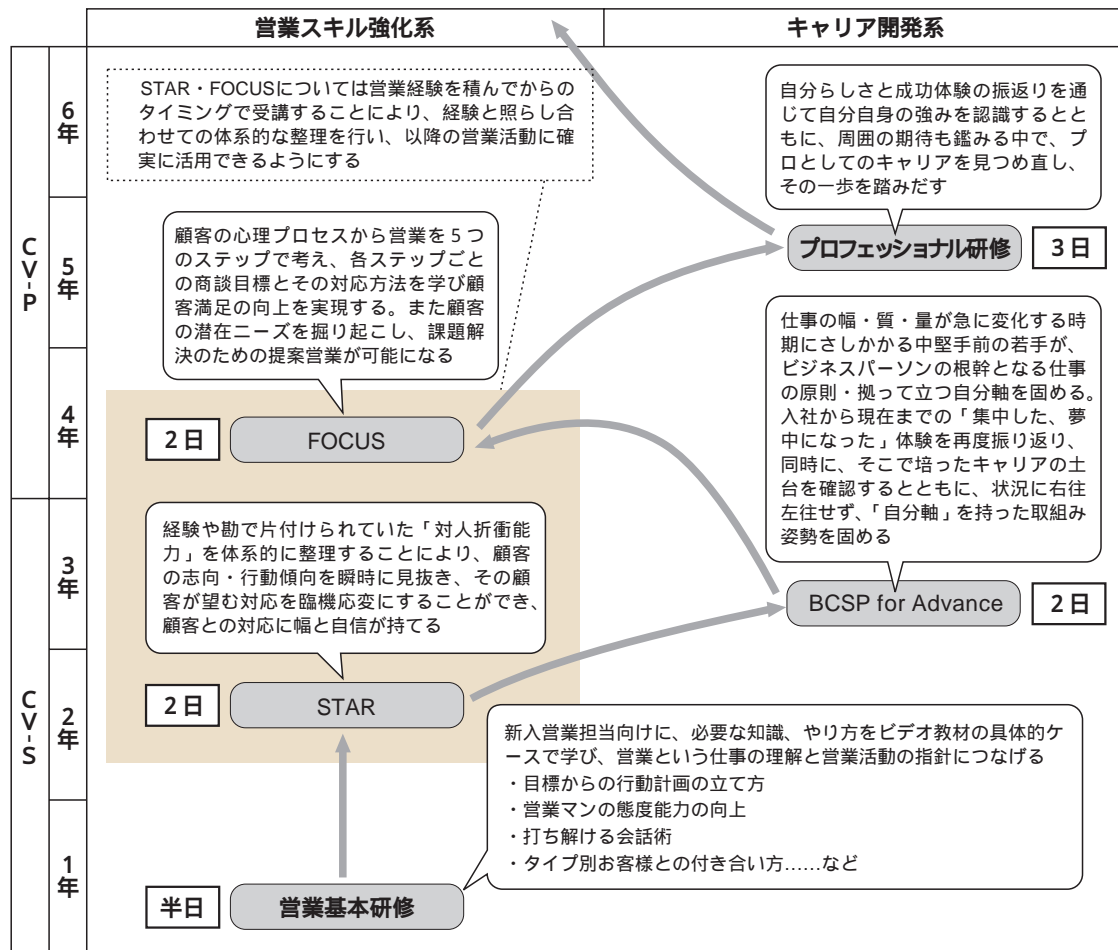
いるが、そうした機会がすくなく若い年層の中に優秀な人が数多くいるのではないかと考えており、そうした人材の活用とスキルアップ支援を同時実現するという思想を制度の中に込めています。スキルを軸に、会社と個人の双方がウィン・ウィンの関係を築くことができる制度だと自負しています。

二〇〇〇年の導入後、スキルアップを目的に勤務をするCV S(Skilled)と、その契約満了後さらにリーダー的な役割を担ってもらうCV P(Professional)の二種類にカテゴリーを分けましたが、いずれも三年を区切りとすることは変えていません。

CV職制度が展開されるようになったのは、一つの事業部門である「狭域ビジネス・デビュー・カンパニー(以下狭域DC)」におけるCV職制度の成功が大きく影響しています。狭域DCは、大きくわけて二つの事業を担っています。ひとつは北海道、東北、中国、九州といった地域における、リクルートの既存事業(人材系ビジネスや『住宅情報』や『ゼクシイ』といった非人材系ビジネス)を遂行するエリア事業。もうひとつは、二〇〇〇年七月に事業を立ち上げ、現在、全国で四版を展開するまでに成長しているクーポンマガジン『ホットペッパー』事業です。

狭域DCは、『ホットペッパー』を中心に急成長フェーズにありますが、ローカルビジネスモデルとしての特徴を備えています。そこでは、低い取引単価マーケットを踏まえ、商品開発から営業戦術まで適切でシンプルな戦略を立て、恒常的にBPR(業務革新)を行って収益分岐点を下げて行くことが必要です。そして、決定した戦略を迷わず徹底して実行し、完遂する人材力・組織力が担保されていることが事業運営にとって何よりも不可欠な要素になります。

図表2 CV-S/Pに提供していく教育研修プログラムの概要



(注) STAR(Selling To Achieve Results): 対人スキル向上研修
 FOCUS(For Customer Satisfaction Selling): 商談スキル向上研修
 BCSP-A(Business Career Step-up Program for Advance): 若手がビジネス・キャリアをステップアップするための「自分軸」を固める研修

急成長事業特有の課題として、優秀な人材確保と育成があげられますが、狭域DC内ではこれを事業の根幹に関わる命題と捉えていました。にもかかわらず、本社からの社員の確保の難しさ、求める人材像のミスマッチなどの問題に直面しており、その解決手段としてCV職制度の活用を図ったわけです。

事業の根幹をなす課題だから、組織全体を巻き込む

狭域DCは早くからCV職を導入してきましたが、成功した先行事例をふまえ、事業拡大にむけCV職をコア戦力として位置づけ、その全国での活用を強力に進めることとしました。そのために、地域でのばらつきを排し、質的にも量的にも高いレベルで安定的に採用し育成する仕組みを作ることとしました。そこで、CV職採用をゼロから設計するため、支社長クラス四名、企画一名、計五名にHRRスタッフを加えた人事プロジェクトを立ち上げました。プロジェクトが最初に行ったことは大きく分けて二つあります。一つ

は組織設計の見直しです。三年という有期のCV職に最大限に活躍してもらうためには、どのような組織、職務構成にするべきかを検討しました。

たとえば、営業組織内にもどのような種類の業務があるのかを洗い出し、顧客構成、売り上げ高、営業に要する移動量、営業効率など、多岐にわたるデータをもとに、それらの業務に三年単位で人をアサインするにはどうすべきかを考えました。初年度に必要な人材は何名で、どのようなスベックの人材か。その後二年間で彼らをごとまで育成していくのか。また、リーダーとして組織を引っ張っていくCV-P職は何名必要なのか、そのためにはCV-P選抜の母集団であるCV-Sは、その時点で何名必要か。このようにして、組織設計と要員計画を綿密に作りました。

プロジェクトがとりくんだもう一つのテーマは、人材要件を基軸に募集から選考までの採用選考システムを見直し、再構築することでした。さらに、そのシステムを各現場に浸透させながら、自律的に運用できるだけのスキルを組織に移植することでした。リクルートの人事異動の頻繁さもふまえ、スキル・ノウハウが

組織に定着するように考えることが必要でした。

モデル人材インタビューを通して、人材要件を構造化

人材要件を明確にするために、役員・支社長インタビュー、モデルとなるCV職インタビュー、マネジャーアンケート、採用時のSPエディタ分析の、計四種類のアプローチをとりました。

役員・支社長インタビューおよびマネジャーアンケートからは、職種別に重要な人材要件を抽出しました。さらにその精度を高めるために、行ったのがモデル人材インタビューです。

狭域DCに勤務するCV職の中からモデル人材を10名選び、一人あたり二時間をかけて、インタビューを行いました。モデル人材は、高い業績を出しているだけではなく、日々の業務を通して、「今後は、きつとこんな人が必要なのだろう」という観点もふまえて選びました。さらにインタビューでは、単なる要件の抽出にとどまらず、モデル人材であ

る彼らが高い業績を出すにいたった行動の源泉は何か、なぜそのような行動を生み出すことができたのかを徹底して掘り下げ、構造化すること意識して取り組みました。

一つとして得た人材要件は、数カ月をかけてプロジェクトチーム内で議論を繰り返して、重要な要件の絞り込みと因果のつながりの整理を行いました。最終的に、四〇以上あった項目から、もっとも重要な「コアエンジン」五種、あるとプラスに働く、「プラスエンジン」五種に絞り、さらに、成果をあげていくエンジンの力を弱めるマイナス要因である、「マイナスエンジン」二種を特定しました。

次にこれを実際の選考場面に反映し、求める人材を採用するために、選考ツールとの結びつけを検討するとともに、各支社で実際に採用業務に携わる人たちにむけて、人材要件・募集方法・面接方法などを解説する採用マニュアルを作成しました。支社ごとに採用活動を行うため、実務を担う支社のマネジャーに向けてマニュアルに基づいた説明会を行いました。この中で、モデル人材インタビューの結果を例にした人材要件の構造を説明した部分が、最もインパクトが大きく、募集広告制作

や選考におけるポイントを実感を持って理解することができたようです。その後、各支社で採用したCV職を見てみると、要件に合致した人材が採用できていますし、支社間のばらつきも減少し、今回のプロジェクトの成果が根付いていることを感じます。

**評価者研修・育成研修を
あわせに行い、
より強固な組織へ**

このようなプロセスによって我々が得たものは、多いのですがその一つは人を見る観点を、言語化したことだと思えます。漠然と感じていた「できる人材」を言葉に落とし、さらにその定義を厳密に詰めていったこと。なぜその要件が重要なのかまでを議論したことが大きいです。さらに育成については、リクルートHRDディビジョンのプログラムを活用した制度を構築しています(図表2)。

採用から評価・育成までを、人材要件を軸に一気に展開していくことで、さらに強固な組織が形成できると考えています。