

学籍番号：CD121008

論 文 題 目
(要 旨)

人材採用システムの研究

—採用の進化に向けて—

一橋大学大学院商学研究科

博士後期課程 経営・マーケティング専攻

中村 天江

人材獲得は企業の競争優位に直結する。採用を、経営の最優先課題におくリーディングカンパニーは少なくない。組織の成長と存続のために、効果的なリクルートメントは最も重要な人事機能だと、Taylor and Collins (2000) はいう。

社会学、経済学、心理学など様々な領域で、人材採用の研究は行われてきた。とりわけ、セレクション（選抜）に関する実証分析は潤沢だ。しかし、既存研究の大半が、社会システムや労働市場に関するマクロ研究か、組織・求職者の相互作用に関するミクロ研究となっており、企業経営というメゾレベルでの研究が遅れている。さらに国内に限れば、新卒採用に焦点をあてた採用研究が中心で、他の採用形態に関する知見の蓄積は不十分である。

わが国では、1980 年代以降、中途採用や非正規採用、グローバル採用が拡大し、採用形態の多様化が進んできた。新卒採用においても、高卒採用と大卒採用が逆転し、質的な変化が起きている。それにとともに、企業が直面する採用課題として、例えば、採用と育成の有機的な連動や、採用と報酬制度の整合性といった、セレクションに閉じない構造的な課題が観察されるようになってきている。だが、このような多様な採用形態を包括的にとらえ、その進化のメカニズムに焦点をあてた研究は、海外を含めてもほとんど存在しない。

戦略論のMintzberg et al. (1999) は、組織には、組織とその周辺の状態がある特定の安定した状態であるコンフィギュレーション（配置構成の状態）と、あるコンフィギュレーションから次のそれに飛躍・変化するトランスフォーメーション（変革）の 2 つの局面があると指摘する。これを採用にあてはめれば、採用に関わる諸要素のコンフィギュレーションの検討が、採用の変革メカニズムを解明する最初の一步ということになる。

そこで、本研究では、3 つの実証研究を行った後に、採用のコンフィギュレーションをとらえる包括的なフレームワークを構築する。

第 1 の研究「変容する労働市場下での転職 ―採用パターンと Person-Environment Fit―」では、人材マネジメントシステムの 2 つの極に米国型と日本型をおき、企業の採用パターンを 4 つに分類し、良好な採用結果につながりやすい採用パターンを特定した。その結果、中途採用の効果を高めるためには、企業の人材マネジメントにおいて役割分担を明確にし、労働市場において職務などの専門性だけでなく、人間関係などのメンバーシップの適応可能性を考慮し、入社後もその適応支援を行う必要性があるという含意を得た。

第 2 の研究「企業の中高年の採用に関する実証分析」では、米国型の人材マネジメントシステムの企業は活発に中高年の採用を行っており、日本型の人材マネジメントシステムの企業ではそうではないとの仮説にもとづき、実証分析を行った。その結果、企業の人材採用の拡大には慣性が働いており、年齢という経路に依存して採用が拡大する様子が確認された。さらに、採用と補完関係の強い HR 諸制度は企業の人材マネジメントシステム全体ではなく、そのサブシステムであることが示唆された。

第 3 の研究「海外拠点の経営を担う人材の採用プロセス ―どこに採用の難しさが潜んでいるのか？―」では、インタビュー調査を通じ、採用プロセスには、多数の阻害要因が存在することを明ら

かにした。それは採用基準や雇用条件の決定という施策に関するものと、体制のコーディネーションに関するものに大別される。さらにグローバル採用では、戦略と採用活動の垂直方向のアラインメントと、採用活動と HR 諸制度の水平方向のアラインメントの重要性が確認された。このような狭義の採用活動に閉じない構造的な制約に対しては、企業が候補者と個別的な雇用契約を結ぶのであれば制約は弱いものになるが、集団的な雇用契約を結ぶのであれば、企業の HR 諸制度がそのまま採用の構造制約として出現することが明らかになった。

以上の3つの研究を通じ採用のトランスフォーメーションにおいては、狭義の採用に内在する制約と、人材マネジメントに起因する制約が、二重に存在するとみなす必要性が示唆された。前者に関しては、採用プロセスにおける各種施策のマネジメントや組織間のコーディネーションについて、後者に関しては、採用と戦略や HR 諸制度の補完・依存関係のメカニズムの解明が、次なる展開として期待される。さらに、日本と米国、もしくは海外の違いに依拠して行ったこれら3つの研究を、ユニバーサルな議論に拡張することも求められるだろう。

そこで続く「人材採用システムの理論的検討」において、普遍性の高い人材採用システムの理論的フレームワークを構築した。人材採用に関しては、膨大な実証分析が蓄積されているにもかかわらず、経営レベルの理論的研究は決して多くない。しかも、既存の理論的研究では、採用と HR 諸制度との関係や、採用に関わる複数主体のコーディネーションについて、ほとんど研究が行われていない。

検討を進めるにあたり、まず、企業の人材マネジメントシステムを、それまでの日本型・米国型もしくは日本・海外という区分ではなく、内部型と市場型というユニバーサルな区分に昇華した。それぞれに付随する典型的な採用形態について検討することで、外部労働市場の違いに依拠した議論ではなく、企業の採用行動の違いに依拠した議論に拡張することを可能にした。

そのうえで、人材マネジメントシステムのサブシステムとして、人材採用システムのスクエア・モデルを構築した。「採用戦略—採用に関わる HR 諸制度—採用の成果」という構造のスクエア・モデルを構築するために、採用戦略を類型化し、採用戦略と採用成果の構成要素や、採用に関わる HR 諸制度の構成要素を検討した。人材採用システムの特徴は、雇用期間が長く、雇用契約が集団的だと、採用と HR 諸制度の補完関係は強くなり、逆に、雇用期間が短く、雇用契約が個別的だと、補完関係は弱いものとなる。さらに、人材採用システムは、採用戦略によってその構成が異なるという、境界の可変性という特徴を有することについても言及した。

続いて、採用プロセスのコーディネーション・モデルを検討した。採用に関わる複数の主体に焦点をあてた企業レベルの研究は、そもそも Gully et al.(2014)など、非常に限られている。人事部が採用に果たす役割を考慮したフレームワークにいたっては、筆者の知る限り存在しない。だが、先行研究を統合すると、理論的に、施策のマネジメントと関係主体のコーディネーションを通じ、採用のフィードバックループを回すことが、採用の効率性を規定すると導くことができる。人事部は採用において、このコーディネーション機能を担っており、人事部が施策や関係主体に対し有効なコーディネートができるかが、採用の効率性を左右するとみなすことができる。このような観点から、採用プロセ

スのコーディネーション・モデルを提示した。

理論的フレームワークの構築により、人材採用システムを規定する諸要素が明らかになった。採用プロセスのコーディネーション・モデルの諸要素は採用プロセスに内在する制約を、採用システムのスクエア・モデルの諸要素は採用プロセスに外在する制約を表している。そのため、それらを構成する要素が多いほど、その採用は変化に対し堅牢性をもつと考えられ、ここから、採用システムの強度という概念を導き出す。

このような人材採用システムの理論的フレームワークの意義は、主に3つある。第一に、既存研究では取り組まれてこなかった人材採用を規定する諸要素を、企業レベルでモデル化したことだ。第二は、このフレームワークから多数の実証分析の仮説を導くことができることだ。第三に、採用のコンフィギュレーションを構造化したことにより、採用の変革メカニズムを解明する一助になることだ。本稿の最後に「今後の研究展望」として、今後の研究の展開についてまとめている。

今後、世界的に人材獲得が難しくなると予測されている中、採用の高度化は避けて通れない課題である。採用の多様化が進む中、採用をとらえるパースペクティブの拡大も合わせて必要だ。経営レベルでの採用に関する知見の蓄積が、学术界からだけではなく、実務界からも強く要請されている。本研究が、そのひとつの礎石となれば幸いである。