

学籍番号：CD121008

論 文 題 目

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

目次

第1章 人材採用の現状と研究のパースペクティブ

- 1-1 はじめに
- 1-2 人材採用の現状
- 1-3 採用問題の位相
- 1-4 既存研究のアプローチ
- 1-5 研究のパースペクティブ
- 1-6 研究の構成

第2章 変容する労働市場下での転職

—採用パターンと Person-Environment Fit—

- 2-1 問題意識
 - 2-1-1 日本的雇用慣行と転職
 - 2-1-2 労働市場の変容
- 2-2 研究の枠組み
 - 2-2-1 企業の採用パターン
 - 2-2-2 個人の環境適合
 - 2-2-3 分析モデル
- 2-3 データ
- 2-4 分析
 - 2-4-1 転職による変化
 - 2-4-2 転職結果
- 2-5 総括
 - 2-5-1 考察
 - 2-5-2 政策的含意
 - 2-5-3 今後の課題

第3章 企業の中高年採用に関する実証分析

- 3-1 はじめに
- 3-2 先行研究
- 3-3 仮説の導出
 - 3-3-1 理論的背景
 - 3-3-1 仮説
- 3-4 分析の枠組み
 - 3-4-1 データ
 - 3-4-2 変数
 - 3-4-3 推定モデル
- 3-5 分析結果
 - 3-5-1 賃金上昇期（A世代）の結果
 - 3-5-2 賃金調整期（B世代）の結果
 - 3-5-3 世代間の経路依存性
 - 3-5-4 考察
- 3-6 総括
 - 3-6-1 インプリケーション
 - 3-6-2 貢献と課題

第4章 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?—

- 4-1 はじめに
- 4-2 先行研究
 - 4-2-1 理論的背景
 - 4-2-2 採用プロセスに関する研究
- 4-3 研究の枠組み
 - 4-3-1 研究方法
 - 4-3-2 インタビュー調査の概要
- 4-4 中間分析の結果と考察
 - 4-4-1 採用プロセスの5カテゴリー
 - 4-4-2 摩擦の発生箇所

- 4-5 最終分析の結果と考察
 - 4-5-1 摩擦のメカニズム
 - 4-5-2 理論枠組みとの再接続
- 4-6 おわりに

第5章 人材採用システムの理論的検討

- 5-1 着眼点
 - 5-1-1 包括的フレームワークの必要性
 - 5-1-2 3つの研究からの示唆
 - 5-1-3 2つの制約を越える
- 5-2 先行研究の到達点
 - 5-2-1 「採用」という概念
 - 5-2-2 理論的フレームワーク
 - 5-2-3 Phillips & Gully のモデル
- 5-3 研究のアプローチ
 - 5-3-1 サブシステムとコーディネーション
 - 5-3-2 人材マネジメントのタイプ
- 5-4 人材採用システム
 - 5-4-1 発想の転換
 - 5-4-2 境界の可変性
- 5-5 水平方向の検討
 - 5-5-1 採用と HR 諸制度の関係
 - 5-5-2 採用と補完的な要素
- 5-6 垂直方向の検討
 - 5-6-1 戦略と採用の関係
 - 5-6-2 採用戦略の類型
 - 5-6-3 採用の成果
 - 5-6-4 モデルの概要
- 5-7 採用のコーディネーション
 - 5-7-1 施策と主体のコーディネーション
 - 5-7-2 組織階層と人事部
 - 5-7-3 モジュラー型とインテグラル型

- 5-7-4 採用プロセスのフレームワーク
- 5-8 総括
 - 5-8-1 人材採用のフレームワーク
 - 5-8-2 研究の意義

第6章 今後の研究展望

- 6-1 理論的フレームワークの精緻化
- 6-2 採用のコンフィギュレーション研究
 - 6-1-1 採用パターンに関する研究
 - 6-1-2 リサーチ・デザイン
- 6-3 採用のトランスフォーメーション研究
 - 6-3-1 採用の高度化
 - 6-3-2 採用の変革
- 6-4 おわりに

参考文献

謝辞

第1章

人材採用の現状と 研究のパーспекティブ

1-1 はじめに

人材獲得は企業の競争優位に直結する。グーグルやファーストリテイリングなど、人材採用を、経営上、最重視しているリーディング・カンパニーは少なくない（井上 2011; Schmidt and Rosenberg 2014）。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。

人材獲得の重要性は、今後さらに増していくだろう。世界的に、ビジネスの高度化や高齢化により、人材の確保が難しくなり、とりわけハイスキルな人材でその傾向が顕著だと予測されているからだ（Strack 2014）。人口減少と少子高齢化が進む日本でも、人材不足への懸念は強い（リクルートワークス研究所 2015a）。79.9%もの企業が、2025年頃には「優秀な人材の確保が現在より難しくなっている」との調査結果も存在する（リクルートマネジメントソリューションズ 2013）。企業は今後、人材の質や量を確保するために、採用の高度化を志向していくようになるだろう。

採用の高度化に向けて、経営学をベースにした採用研究が期待される。後述するように、人材採用の研究は、これまで社会学、経済学、心理学など様々な領域で行われ、中でも、セレクション（選抜）に関しては膨大な研究が蓄積されてきた（Hausknecht et al. 2004; 服部ほか 2014）。しかし、経営視点での体系的な採用研究は発展途上にある。

そこで本研究では、人材採用の包括的な構造把握と、採用の進化に向けたメカニズムの解明を、経営学の人的資源管理論をベースにして探索していく。

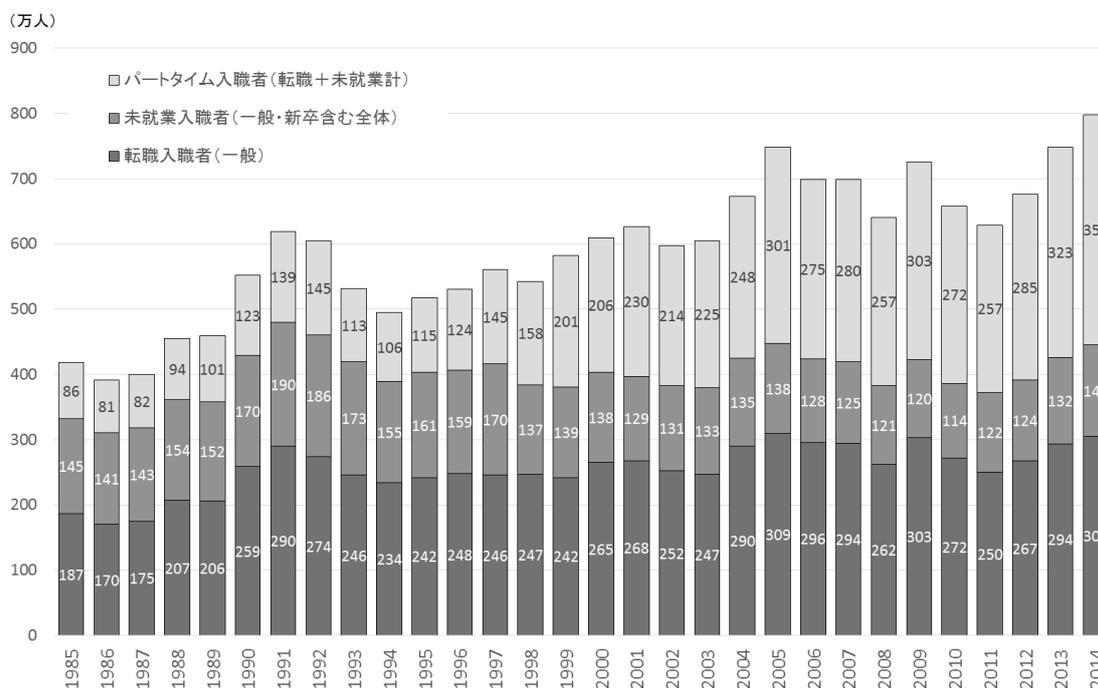
1-2 人材採用の現状

最初に人材採用の現状について概観しておこう。日本的雇用慣行のもとでは、企業は、企業特長的技能を重視して、長期雇用で人材を活用するため、新卒採用の比重が高まるということが知られている（田中 1980）。しかし、近年、中途採用や非正規採用、グローバル採用が拡大し、新卒採用においても高卒・大卒の比率の逆転が起き、採用形態の多様化が進んでいる。

厚生労働省「雇用動向調査」の入職者数の推移を、1985年から30年分まとめたのが図表1-1だ。1985年には年間418万人だった入職者数が、2014年には798万人に増加しており、30年間で人材採用の規模が大きく拡大している。

内訳でみると、1985年から2014年にかけて、パートタイム入職者が86万人から353万人に増加、一般の転職入職者が187万人から305万人に増加、一般の未就業入職者が145万人から140万人に微減している。非正規採用と中途採用が、人材採用の拡大を牽引

図表 1-1 入職者数の推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」

してきたことがわかる。この傾向は、労働市場の流動性の高まりと歩を一にしている。

一方、新卒採用を含む未就業入職者は、数字上は大きな変動がないように見える。確かに、この間、一般の新卒入職者数に大きな増減はない。だが、1990年は新卒入職者の52.0%が高卒、25.8%が大卒だったにもかかわらず、2005年には高卒24.1%、大卒46.5%と、高卒採用と大卒採用の比率が逆転していることを、永野（2007）が「雇用動向調査」から明らかにしている。新卒採用はこの間、規模ではなく、構成が変化したのだ。

さらに、厚生労働省「職業紹介事業報告書」によれば、職業紹介事業者が海外の企業から受理した求人、2008年度は6,172件だったが、2013年度は24,130件に増加している。連動する形で、海外からの求職申込者も2008年度には11,517件から、2013年度には44,152件まで増加し、グローバル採用の拡大も観察される¹。なお、年間749.3万人の入職者のうち、民間職業紹介事業者経由の入職は2.7%のため（厚生労働省「雇用動向調査」2013年）、グローバル採用の大半は、この他の経路を通じて行われている。

1985年以降、企業の人材ポートフォリオの変化にともない、このように人材採用の規模

¹ 「グローバル採用」とは、日本企業の海外拠点での採用や、国内外での外国人の採用など、海外事業もしくは外国人の採用の総称である。

図表 1 - 2 主な採用形態

採用形態	特徴
高卒採用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学進学率の上昇などを背景に高卒採用市場の規模が縮小（労働政策研究・研修機構 2005） ・ 80年代は高校とハローワークが連携した就職斡旋が行われていたが、近年、自由応募の比率が上昇し、採用形態が変化（労働政策研究・研修機構 2012）
大卒採用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒一括採用に対して賛否両論が存在。否定的意見には学業の阻害、キャリアパスの画一化など、肯定的意見には若年失業率の抑制、就職機会のオープン化など（リクルートワークス研究所 2010；全国求人情報協会 2014） ・ 採用時期の見直しが続いている（リクルートワークス研究所 2015b） ・ 大量応募大量不合格スキームによる学生や企業の過剰負荷への対策が必要に（全国求人情報協会 2014）
中途採用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中途採用の中に、今後の可能性を重視するポテンシャル採用と、経験を評価する経験者採用が混在（リクルートワークス研究所 未発表 a） ・ 企業の人材活用はメンバーシップ型だが、労働市場では欧米を模したジョブ型の職業紹介が行われている（濱口 2014；中村 2015a）
非正規採用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用主体は受け入れ部門で、人事部は要員数や総額人件費のみを管理（佐藤ほか 2015） ・ 採用以外の業務を抱えている現場では、就業構造の変化など、構造的な採用課題への対応ができない（リクルートワークス研究所 2014b）
グローバル採用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内外の労働市場の流動性の違いから、日本での採用方法が通用しない ・ 海外進出の歴史が古い企業では、国内採用とは異なるグローバル採用の形態を整備しているが、近年進出をもくろむ企業では既存人事制度とのコンフリクトが発生している（リクルートワークス研究所 2013b）

が拡大し、採用形態の多様化が進んだ。高卒、大卒、中途、非正規、グローバル採用の主な特徴を図表 1-2 にまとめておく。

1-3 採用問題の位相

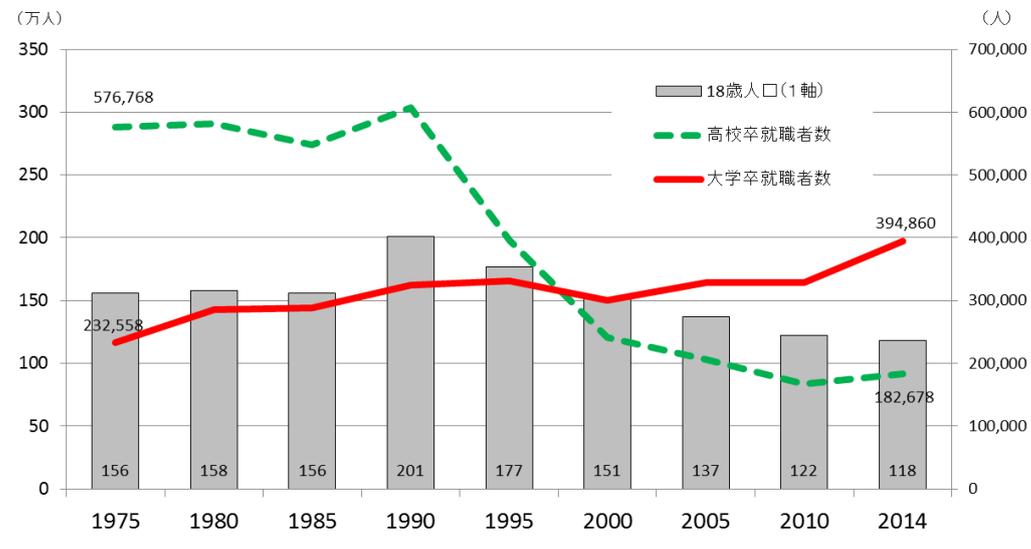
採用の拡大にともない、企業は様々な採用課題に直面するようになってきている。「Works 人材マネジメント調査 2015」では、企業の 22.6%が「新卒採用力の強化」が人事課題だと回答しており、26 の人事課題のうち「次世代リーダーの育成」等に続く 4 番目の多さとなっている（リクルートワークス研究所 未発表 b）。さらに、「人手不足の影響と対策に関する調査」では、計画通り採用できていない企業が、中途採用で 32.1%、非正規採用で 30.6%にのぼり、それらの企業の 52.7%がそれを解消できる見込みがないと回答している（リクルートワークス研究所 2014a）。

背景には、人材要件の高度化や人材獲得競争の激化が潜んでおり（本田 2005b; Cappelli 2008）、企業は採用プロセスの効率化や改善のみならず、賃金の上昇や採用にかかるリソースの追加などにも着手している（リクルートワークス研究所 2014a; 採用学プロジェクト 2015）。さらに図表 1-2 からは、いずれの採用形態でも、採用プロセスの効率化や改善にとどまらない、構造的な課題に直面している様が窺える。

まず大卒採用では、採用の拡大にともない、採用後サポートの重要性が高まっている。図表 1-3 は大卒と高卒の就職者数の推移である。大学進学率の上昇などを背景に、高卒採用と大卒採用が逆転すると、大卒社員の能力や姿勢のばらつきが高まるため、企業は従来とは異なる育成支援方法を開発していかなければならない（新井ほか 2010）。だが、不況期の採用抑制などにより、後輩を一人前に育てたことのない職場も増えており（リクルートワークス研究所 2015a）、採用と育成が必ずしも有機的に連動していない。新卒採用と入社後の能力開発は、一般に、日本型人材マネジメントシステムのもとでは密接に関連しているにもかかわらず、このように採用と能力開発の整合性に揺らぎが生まれている。

グローバル採用では、既存の人事制度とグローバル採用に不整合が起きている。流動性の高い海外では、高い報酬や充実したFRINGE・ベネフィットを提示して、優秀な人材を獲得する。そうしなければ、人材をリテンションできない（Cappelli 2008）。ところが、日本企業には、個別的労働条件を設定したことがなく、小さな給与バンドの中でしか報酬を提示できない企業も少なくない（山内 2013; リクルートワークス研究所 2013b）。日本企業はグローバル化にともない、このように国内でつくりあげた人事制度が、海外の人材獲得でコンフリクトを起こす事態に直面し対応を迫られている。

図表 1 - 3 大卒就職者と高卒就職者の推移



出所：文部科学省調査、全国求人情報協会（2014）

解雇が容易ではないわが国では、中途採用であっても、長期的な能力発揮が期待される。そのためには採用と入社後の能力開発の接合が重要だが、現状は、採用時点の能力・経験のみに依拠する「即戦力」採用が中心で、入社後の定着・活躍に向けた企業の取り組みの程度や内実は十分に解明されていない（鴻巣ほか 2011；中原 2012）。

非正規採用では、採用の背景に既存社員の高離職率問題が潜んでいることがある。社員が定着せず、慢性的に離職率の高い企業では、自転車操業のように採用を続けざるをえないのは、表面的には人材採用の問題にみえても、本来は、社員が辞めてしまう人材マネジメントの問題ととらえるべきだ（中村 2015b）。その一方で、非正社員は人事部が関与せず、現場完結で採用が行われるため（佐藤ほか 2015）、このような構造課題への対応が後手に回りがちだ（リクルートワークス研究所 2014b）。

このように拡大している採用形態では、採用と、その企業がもつ元来の人材マネジメントシステムに不整合が生まれており、採用成功に向けて、構造的な難しさが顕在化しつつある。外資系企業でみられるように、雇用期間が短く、個別雇用契約を結ぶのであれば、HR 諸制度からなる既存の人材マネジメントシステムとの矛盾はおさえられるだろう。だが、雇用期間が長く、集团的雇用契約を結ぶとなると、採用の進化における、このような制度制約は極めて重要な論点となる。

加えて、このように採用が多様化していく中で、同一企業内に併存する複数の採用形態

の最適なマネジメントも問題となる。例えば、中村（2013）は、大量の候補者から効率的な選考を行わなければならない新卒採用の選考スタイルが、少ない候補者から丁寧に人材を見極めなければならない異能人材の選考に適応される危険性を指摘している。新卒採用と中途採用の異同については、太田（2010）や採用学プロジェクト（2015）の分析があるが、これらはいずれも集合データの分析であり、同一企業内で二つの採用形態をどのようにマネジメントしているかについては検討されていない。

採用形態の多様化が進む中で、企業がそれぞれの採用形態への個別最適と、複数の採用形態を横断した全体最適を、どのようにはかるかも重要なテーマだが、そのような角度からの研究もほとんど行われていない。

1-4 既存研究のアプローチ

人材採用に関する先行研究のアプローチを確認しておこう。まず、国内の既存研究は、3つの系譜にわけられる。

第一の系譜は、教育社会学の領域で積み重ねられた、社会システムとしての採用研究である。荻谷ほか（2000）や菅山（2011）は、日本の労働市場において新卒採用が、入職システムとして形成されていく過程を描き出し、本田（2005a）や小杉（2007）が大卒者を対象とした新卒採用の現状やその課題を明らかにしている。

第二の系譜は、労働経済学の領域で積み重ねられた、マクロレベルの採用研究である。わが国で行われている採用研究の多くが新卒採用を対象にしているのに対し、経済学では中途採用に関する研究も少なくない。労働省「雇用管理調査」から中途採用を重視する企業の特徴を明らかにした永瀬（1999）、中途採用のプロセスを分析した太田・神林（2009）、新卒採用と中途採用のすみわけについて分析した太田・安田（2010）などがある。

第三の系譜は、新卒採用のプロセスや個人の適応過程に焦点をあてた産業心理学や経営学の研究群である。尾形（2007; 2013）や林（2009）、竹内・竹内（2009）などが存在する。

このように国内の既存研究は、新卒採用の研究を中心に、それぞれの研究領域の中で独自の発展を遂げており、近年、拡大している非正規採用やグローバル採用も含む横断的な視点での研究はほとんど存在しない。とくに、これらの採用は、新卒採用と違い、理論上、日本的雇用慣行と相容れない。だからこそ、より丁寧に考察すべき対象であり、それらの視界から採用をとらえ直すことで、新卒採用をみているだけではとらえられない採用の特性が浮かびあがる可能性がある。

一方、海外では、詳細は第4章で議論するが、日本語の「採用」に近い概念であるリク

ルートメント&セレクションの研究には大変な蓄積がある。ただし、これらの大半がマイクロレベルの実証分析であり、包括的な理論枠組みを提示した研究は、Barber(1998)、Breaugh and Starke(2000)、Gully et al.(2014)等に限定される。これらの研究も、日本の労働市場の特性を反映していないため、普遍性に欠ける。

以上、国内外いずれでも、人材採用に関する研究は蓄積されているものの、その多くが採用プロセスにおけるマイクロ研究か、社会システムとしての採用といったマクロ研究になっている。企業経営というメゾレベルの研究は十分ではない。とりわけ、多様な採用形態を前提とした全体像の把握や、その進化に焦点をあてた研究は乏しい。日本の労働市場の特性も説明可能な普遍性のあるフレームワークもまだ提示されていない。

1-5 研究のパースペクティブ

多様な採用形態を包括的にとらえ、企業の採用行動の進化に資する研究が期待されている。そのため、本研究では、戦略論の「コンフィギュレーション」と「トランスフォーメーション」という概念に依拠したアプローチをとる。

コンフィギュレーションとトランスフォーメーションという概念は、Mintzberg et al.(1999)が戦略論の包括的な研究パースペクティブとして提示したものだ。「コンフィギュレーション（配置構成の状態）」とは、組織の特定の安定した状態を指し、「トランスフォーメーション（変革）」とは、組織があるコンフィギュレーションから異なるコンフィギュレーションに飛躍・変化する変化のプロセスのことである。この概念を人材採用に適用すれば、企業の人材採用の状態を記述するためのコンフィギュレーション研究と、企業の採用行動の進化・変化に焦点をあてたトランスフォーメーション研究に大別できる。

採用を構造的に把握するコンフィギュレーション研究には、採用を分類する方法と、採用に関わる諸要因の構造化の研究がありえる。図表1-2にまとめた採用形態の整理はその一種だが、本研究ではさらに、採用対象ではない軸での採用分類や、諸要素から構成される人材採用システムのモデル化に取り組む。

トランスフォーメーション研究では、採用が変化していく過程や、そのメカニズムの解明に関する研究などがあるだろう。

1-6 研究の構成

本研究では、まず、人材採用のトランスフォーメーションに関する実証分析を2つ紹介

した後、人材採用のコンフィギュレーションに関する研究の紹介をする。この3つは、それぞれ個別の研究として発表したものである。そのうえで、3つの研究を通じての発見と示唆を検討し、コンフィギュレーション研究として人材採用の構造に関する理論的検討を行い、最後に今後の研究展望を提示する。具体的な構成は以下である。

まず第2章では、第一論文「変容する労働市場下での転職 –採用パターンと Person-Environment Fit–」を紹介する。これは、日本型人材マネジメントシステムのもとでの採用パターンと、米国型人材マネジメントシステムのもとでの採用パターンを2つの極として、その中間形態を含む4つの採用パターンにおいて、良好な採用結果をもたらす要因を分析したものである。その結果、先行研究で提示されているような、役割が明確な職場での専門職の採用よりも、役割が明確な職場でのゼネラリストの採用の方が良好な結果につながりやすく、企業の人材マネジメントシステムのタイプによって、有効な個人と職場の Fit (適合) の組み合わせが異なることが明らかになった。分析を通じ、日本の特性をもつ内部労働市場はより米国的に、一方で米国を模して整備されている外部労働市場はより日本的に変化していく必要性が示された。この第一論文は、リクルートワークス研究所の紀要「Works Review」vol.10 (2015年)に掲載されたものである。

第3章では、第二論文「企業の中高年採用に関する実証分析」を紹介する。これは、企業の HR 諸制度の編成と中高年採用の規模や実績の因果関係に関する分析である。その結果、中高年の採用には、採用対象年齢や採用実績という経路を経て浸透する経路依存性が確認された。一方で、HR 編成と中高年採用の補完関係は、統計的に有意にはほとんど観察されず、採用と補完関係の強い HR 編成は、人材マネジメントシステム全体を表す最上位の HR 編成ではなく、その部分集合である可能性が示唆された。この第二論文は、労働政策研究・研修機構「日本労働研究雑誌」No.653 (2014年)に掲載されたものである。

第4章では、第三論文「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?–」を紹介する。ここでは、インタビュー調査を通じて、グローバル採用の採用プロセスにおける課題の包括的な把握を行っている。その結果、採用プロセスに多数の課題が内在しているだけでなく、採用プロセスの外側にも構造的な課題が存在することを明らかにした。これは、リクルートワークス研究所の紀要「Works Review」vol.8 (2013年)に掲載されたものである。

続く、第5章では、人材採用の包括的なフレームワークの構築を行った。まず、第2～4章の研究を横断して得られる示唆をまとめ、採用の変革に向けては、採用プロセスの内外に二重に制約要因が存在するとの結論を得た。外部制約を表す人材採用システムのモデルを、人材マネジメントシステムの下位システムとして構成した。内部制約に関しては、人事部が採用に果たす役割から、採用施策と主体のコーディネーションという概念を抽出し、採用プロセスのフレームワークとして構築した。採用の構造的な把握を行っている、

この理論的フレームワークの構築は、コンフィギュレーション研究のひとつである。この章では、それまでの、日本とそれ以外という区分に依拠していた議論を、国の違いではなく、企業の人材マネジメントの違いとして、普遍性のある議論に拡張もしている。

第6章では、理論的フレームワークの検討とその構成から導かれる、研究命題を提示する。理論的フレームワークの定量的な検証に加え、採用のコンフィギュレーション研究、トランスフォーメーション研究いずれに対しても、重要な研究テーマが多数、見出された。

多数の研究命題の存在は、採用研究の発展可能性に他ならない。本研究が、採用研究が進化していく一助になれば幸いである。

第2章

変容する労働市場下での転職 —採用パターンと Person-Environment Fit—

2-1 問題意識

2-1-1 日本の雇用慣行と転職

労働市場が流動化している（川口・上野 2011）。この20年、日本的なメンバーシップ型の雇用システムは縮小し、欧米のようなジョブ型の雇用システムが浸透してきたと濱口（2013）は述べる。だが、転職環境の整備はそれに追いついていない。日本は諸外国に比べ転職によって賃金が低下する割合が高く（リクルートワークス研究所 2013a）、また、労働市場の特性が異なっているにもかかわらず、職業紹介の制度は欧米をもとに整備されるにとどまっているという問題もある（濱口 2013）。さらに、入社後の適応支援も解明されていない（中原 2012）。2013年、「行き過ぎた雇用維持型」から「円滑な労働移動支援型」に雇用政策が転換されたように、転職者も採用企業も満足する、労働移動の環境整備は大きな政策課題となっている。

長期雇用が根づいてきたわが国では、転職は難しい。この事実があるからこそ、そのハードルを越えるだけの研究が行われてきたのかといえば、それは違う。第一に、日本的雇用慣行のもとでは内部労働市場の重要性が高いため、相対的に外部労働市場の研究が手薄になりやすい。第二に、労働市場の違いから、流動性が高い欧米の研究結果に無定見に依拠できないはずだが、そこまで考慮した研究は、第一の理由から行われにくい。つまり、転職が難しいからこそ転職の研究が必要にもかかわらず、転職が難しいというまさにその理由によって、転職研究が乏しいというジレンマが存在してきたのである（中村 2014b）。

このような中、既存の転職研究には2つの特徴がある。流動性の高い欧米の結果の支持・追随と、日本の転職における特異性への言及である。転職は流動的な行為そのものなので、多くの研究は何らかの点で前者のコンテキストを主張しており、その結果が目立つが、あえて後者の視点から先行研究を概観すると、先行研究が重要な示唆を残していることがわかる。

渡辺（1991）は転職に有効な人的ネットワークの質が日本では米国（Granovetter 1995）と異なることを示し、蔡・守島（2002）は誰もがそのような人的ネットワークをもたないからこそ、フォーマルな入職経路の整備が重要だと指摘した。上野・神林（2005）は求職者と求人とのマッチングを考える際、賃金以外の要素があることに言及し、リクルートワークス研究所（2013a）の国際比較調査において、日本ではまさにこの多面的な視点が必要な結果が確認された。日本以外の8カ国では「仕事に求めるもの」の第一位が「賃金・福利厚生」なのに対し、日本だけが「人間関係」「仕事内容」「勤務日数」が「賃金・福利厚生」を上回っており、かつこれらの選択比率が拮抗している。つまり、労働市場の流動性が高く、個人と組織のニーズの均衡点を賃金でしか表せない諸外国と違い、日本では長期雇用を前提に仕事に求めるものが多様に分化しているのだ。

加えて、一般的技能よりも企業特殊的技能が重視される日本的雇用慣行のもとでは（八代 2002）、離職の意思決定も、転職活動も、転職後の社会化も欧米より困難となると予想される。だからこそ、入社後、適応するのに学習棄却と、それを促すエージェントとして上司の役割が一層重要となるのだろう（中原 2012）。離職から社会化までの研究を統合する必要性を西村（2007）が述べるのも、スムーズな転職を実現するには、転職プロセスにいくつも課題が潜む日本の労働市場の特性と不可分だからだと思われる。

このように、日本的雇用慣行が根づくわが国では、転職のメカニズムは諸外国よりもいりくみ、複雑になると考えられる²。だからこそ、わが国ならではの転職研究が求められるが、それは前述の理由からいまなお不十分で、体系化されているとはいいがたい。

2-1-2 労働市場の変容

日本の転職研究でとりわけリサーチホールとなっているのは、日本的雇用慣行という転職阻害要因と、労働市場の流動化という転職促進要因が同時発生していることを明示的に取り扱っていないことである。

労働市場の流動化についてはいくつもの言説がある。たとえば、平野（2006、2011）は、日米の典型的な人的資源管理を、企業特殊総合技能を重視し内部労働市場から人材を調達する J 型組織モード、機能的エキスパート技能を重視し外部労働市場から人材を調達する A 型組織モードに概念化し、J 型から A 型に接近していくと主張した。J 型から A 型に漸進的に移行するため、進化 J 型などの中間形態の組織モードが発生すると指摘している。濱口（2013）は、日本ではメンバーシップ型システムが縮小変容しつつもなお主流のコースとして厳然と存在する一方、そこからこぼれ落ちた人々は家計補助的な非正規労働という、欧米諸国のジョブ型労働者に及ばない低劣な処遇においやられていく二極分化が進んだという。そのため、良質なジョブ型正社員への移行が必要だと述べる。平野や濱口の主張に共通するのは、日本の労働市場は流動性の高い欧米のそれに近づいているが、その変化は一足飛びには起きず、その過程で複数の雇用システムが併存するということである。専門的・技術的職業者など、一部の職種で同一職種内での転職が増加しているという

² 筆者が海外駐在員の採用研究を行った際（中村 2013）、日米の転職事情に精通したあるヘッドハンターは、日本の特徴を次のように述べている。「外資系では、転職は機械の部品を替えるみたいなもので、歯車を替えて油を差してねじを締めたら、あとは回しておけば大丈夫です。でも、日本でそれをやると、ポロッと取れてしまうんですよ。接ぎ木みたいなもので、元木と接ぎ木がくっつくまでの期間は、どちらかが派手に動いたら、どんな名木にきれいな名木を接ぎ木しようとしても失敗します。外資はスキルだけですが、日本は人間関係的な接着が大事。それに 3 カ月、6 カ月とかかります」

事実や（戸田 2010）、派遣労働の浸透は（Reich 2008）、部分的労働市場の形成を示唆しており、このような労働市場の変容過程ととらえることができる。

安定的な雇用システムと流動的な雇用システムが2つの極に存在する労働市場において、どのような転職がなされているのだろうか。どのような条件があれば、良い転職が実現するのだろうか。答えは全くもって自明ではない。本研究では、今日的なこの疑問に迫りたい。

2-2 研究の枠組み

本研究の目的は、複数の雇用システムが併存する労働市場における転職実態を把握し、転職の促進要因を探ることである。研究の枠組みを3ステップで提示しよう。

第一ステップとして、雇用システムのサブシステムとして、企業の人材調達を類型化する。第二ステップで、Person-Environment Fit（個人-環境適合、PE Fit）という概念を用いて、個人の転職先への適合を測定する。第三ステップで、企業の採用パターンと個人のPE Fitを用いた分析モデルを提示する。

2-2-1 企業の採用パターン

これまでみてきたように現在、労働市場には複数の雇用システムが存在する（山内 2013）。人材調達、能力開発、雇用保障、報酬制度など様なサブシステムの総体である雇用システムを定義し、測定することは容易ではない。個人の転職に焦点をあてる本研究では、人材調達に限定して、企業の採用パターンを分類することとする。

日本と米国でみられる典型的な人材調達の特徴についてまとめたものに、青木・奥野（1996）、平野（2006）、濱口（2013）、山内（2013）などがある。これらによれば、米国的な特徴は、職務定義が厳密で、その職務定義に合った機能的エキスパート技能を有した人材を採用する。一方、日本的な特徴は、職務定義が不明瞭で、人の持ち味を発揮できるように仕事を決めるため、個人には企業特殊的综合技能が求められる。

そこで、企業の中途採用を、組織が求める役割が明確か曖昧か、採用した人材が専門的な技能を有しているか否かで4つのパターンに分類したのが図表2-1である。[役割明確×専門職]が最も米国的で、[役割曖昧×非専門職]が日本的とみなすことができる。[役割明確×非専門職][役割曖昧×専門職]は、米国的と日本的の中間的な形態といえる。

図表 2-1 企業の採用パターン

		個人が保有する技能	
		専門的	非専門的
組織が求める役割	明確	明確 × 専門職	明確 × 非専門職
	曖昧	曖昧 × 専門職	曖昧 × 非専門職

2-2-2 個人の環境適合

次に、個人側の転職先との適合を、Person-Environment Fit (個人 - 環境適合、PE Fit) という概念を用いて測定する。PE Fit は環境のレベルによって、下記の5つの下位概念に分類できる (Edwards and Shipp 2007)。先行研究 (竹内ほか 2007; 舛田・山田 2014) にならない、以下では、PJ Fit、PO Fit、PV Fit、PG Fit、PS Fit と表記する。

- Person-Group Fit (個人-集団適合、PG Fit)
- Person-Supervisor Fit (個人-上司適合、PS Fit)
- Person-Organization Fit (個人-組織適合、PO Fit)
- Person-Vocation Fit (個人-職業適合、PV Fit)
- Person-Job Fit (個人-職務適合、PJ Fit)

分析にこのような適合概念を用いる理由は、リクルートワークス研究所 (2013a) が示したように、日本ではキャリアに求めるものが多様なため、その多様性を分析に組み込む必要があるからだ。既存研究は、職種や業種、賃金などの客観的な変化は分析対象にしてきたものの、それ以上の変化をとらえることはできておらず (阿部 1996; 岸 1998)、近年、鴻巣ほか (2011)、中原 (2012) など、入社後の心理変化に着目する研究がようやく出てきた段階にある。

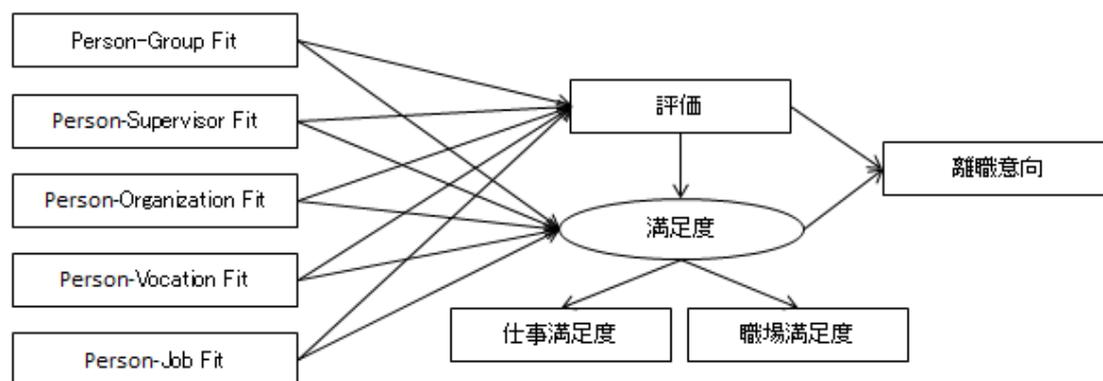
実際、PE Fit を用いる利点は3つある。第一に、個人と組織の結節点で成立する転職をとらえるのに個人と環境の適合を表す PE Fit は適している (Cable and Judge 1996; Sekiguchi 2006)。第二に、メタ分析等を通じて、PE Fit の程度によって、個人の組織行動のアウトカムがかなり違うことが明らかになっている (Kristof-Brown et al. 2005; Vogel and Feldman 2009)。第三に、PE Fit の研究は、欧米のコンテキストからほかの文化的コンテキストに拡大することが課題となっており (Sekiguchi 2006; Chuang et al. 2015)、さらに日本ではほとんど分析が行われていない (舩田・山田 2014)。以上から、PE Fit は、流動化が進む日本の労働市場で転職メカニズムを分析するのに適した概念といえよう。

2-2-3 分析モデル

本研究の分析モデルは図表 2-2 である。転職の成果指標として、個人の「満足度」「離職意向」、企業からの「評価」を取る。「満足度」や再度の「離職意向」は、転職分析の成果指標としてよく用いられる変数である (山本 2008; 樋口ほか 2005)。また、転職の成果をみるにあたっては、個人の視点だけでなく、受け入れ組織の視点での評価も含まれていることが望ましい (黒澤 2002)。そこで、本研究では企業からの「評価」も分析に含めることとする。

転職後の PE Fit の5つの下位概念から、「評価」「満足度」へのパスをひき、さらに「評価」「満足度」から「離職意向」にパスをひいたモデルを、採用パターンによる多母集団同時パス解析で分析する。

図表 2-2 分析モデル



Mobley (1977) や Rhodes and Doering (1983) 等、満足度や職務遂行の水準が離職意向に影響を与えることはよく知られている。そのため、「満足度」と職務遂行の水準の代理変数としての「評価」から、「離職意向」にパスをひく。満足度には職務満足度や仕事満足等の下位次元が存在するため(守島 2001)、「満足度」はこれら2つからなる潜在変数とする。Kristof-Brown et al. (2005) や Vogel and Feldman (2009) などによって、PE Fit の各下位概念は成果や満足度に影響を与えることが確認されているので、PE Fit の各下位概念から「評価」「満足度」にもパスをひく。

なお、多母集団同時パス解析とは、複数の母集団からなるサンプルを同時に分析することにより、母集団の違いによる異同を明らかにする方法である(豊田 2007)。

2-3 データ

分析にはリクルートワークス研究所『ワーキングパーソン調査 2014』を用いる。日本の雇用慣行は大企業の正社員男性で観察されることから、25~54歳の正社員男性3,361人のうち、正社員から正社員に3年以内に転職した、転職時の年齢が25~54歳の366人を分析対象とする。転職者を入社後3年以内に限定するのは、調査前の項目について、回想法でたずねているためである。

この調査で、PE Fit のデータは以下のように取得した。Fit の測定には様々な方法があり(Kristof 1996; Edwards and Shipp 2007)、さらにPG Fit やPS Fitなどは研究の歴史が浅いため、5つの概念を測定する標準化された尺度はまだない。Chuang et al.

(unpublished) がPG Fit やPS Fit を含む尺度開発に取り組み弁別性を検証しているが、筆者の知る限り、日本語で取得された利用可能なPE Fit のデータは存在しない³。そこで筆者は、先行研究から測定の仕方を検討し、経営学や経済学の専門家からなる研究グループで3回テストを行い、質問文を検討した。その結果、最終的に下記を、1「全くそう思わない」から5「強くそう思う」までの5点尺度でたずねることにした⁴⁵。

³ 日本語調査の結果を用いた分析に竹内ほか(2007)、竹内(2009)があるが、具体的な調査方法は明らかになっていない。直接データを取得せず代理変数を用いた研究には舩田・山田(2014)が存在する。

⁴ 訳出にあたって“Vocation”や“Job”を職業、職務と訳すのでは一般的な回答者には内容が理解できないとの指摘があったため、実態に即した表現に調整した。

⁵ 心理尺度は一般に複数の質問から構成するが、それができていない点はこの調査の制約である。だが、日本でPE Fitを用いた転職研究がほとんど存在しない中であっては、まずは探索的に研究を行うことに意義があると考えられる。

- **Person-Job Fit**
私はこの職務（仕事）にふさわしい技能（スキル）や能力をもっている
- **Person-Organization Fit**
私の個人的な価値観と会社の価値観や文化は合っている
- **Person-Vocation Fit**
私の興味は今の職業（職種）と合っている
- **Person-Group Fit**
私は一緒に働く人たちとうまくやっている
- **Person-Supervisor Fit**
私の性格と上司の性格は合っている

評価や仕事満足度、職場満足度の変数も、1「全くそう思わない」から5「強く思う」までの5点尺度で取得した。離職意向は、1「転職するつもりはない」、2「いずれ転職したいと思っている」、3「現在転職したいと考えているが、転職活動はしていない」、4「現在転職したいと考えており、転職活動をしている」という選択肢でたずねた。PE Fitや評価、仕事・職場満足度のデータは転職前についても同様に取得しているが、離職意向のデータは、転職前は取得していない。

企業の採用パターンの変数は次のように操作化した。専門的な技能を表す変数として、転職後職種で「専門職・技術職」であれば1、そうでなければ0とし、組織が求める役割の変数は、仕事や職場の特徴に関する設問で「自分が果たすべき役割が明確である」「ある専門領域に特化した仕事である」のいずれに対しても5点尺度で「全くその通りである」「どちらかといえばその通りである」と回答した場合を1、そうでなければ0とし、それらのかけあわせで2×2の4値を作った。転職者366人の内訳は、[役割明確×専門職]74人、[役割明確×非専門職]93人、[役割曖昧×専門職]73人、[役割曖昧×非専門職]126人である。

図表2-3に本研究で使われている諸変数の平均、標準偏差、相関係数をまとめた⁶。

⁶ 仕事満足度と職場満足度と相関係数が高いが、「満足度」はこれら2つの変数からなる潜在変数のため分析上の大きな問題はない。

図表 2 - 3 平均、標準偏差、相関係数

	N=366	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Person-Group Fit	3.64	.784	—								
2	Person-Supervisor Fit	3.24	.940	.537**	—							
3	Person-Organization Fit	3.27	.884	.411**	.445**	—						
4	Person-Vocation Fit	3.46	.890	.285**	.269**	.434**	—					
5	Person-Job Fit	3.55	.851	.379**	.239**	.438**	.535**	—				
6	評価	3.21	.839	.474**	.406**	.453**	.355**	.512**	—			
7	仕事満足度	3.20	1.006	.389**	.473**	.542**	.559**	.356**	.403**	—		
8	職場満足度	3.19	1.015	.385**	.476**	.533**	.499**	.348**	.446**	.858**	—	
9	離職意向	1.93	1.060	-.120*	-.225**	-.237**	-.204**	-.081	-.159**	-.433**	-.456**	—

** 1%水準 * 5%水準 有意(両側)

2 - 4 分析

2 - 4 - 1 転職による変化

最初に、転職によってどのような変化があるかを確認しよう。

転職による客観的な指標の変化をまとめたのが図表 2 - 4 である。[役割明確×専門職]のパターンでは、年齢や入社時年齢が若く、転職後年収が高く、職種変化は少なく、会社都合でなく自己都合の転職が多い。一方、[役割曖昧×非専門職]のパターンでは、年齢や入社時年齢が高く、転職後年収は高いものの年収減少率が大きく、職種や業種変化の比率が高く、会社都合での退職も少なくなく、退職(転職)回数が多い。以上から日本的な[役割曖昧×非専門職]よりも、米国的な[役割明確×専門職]で優位な転職が行われているように観察される。

加えて、専門職で転職する[役割曖昧×専門職]は[役割曖昧×非専門職]よりも[役割明確×専門職]に近い傾向を示している。年齢や入社時年齢が若く、賃金上昇率が大きく、業種・職種の変化が少なく、退職(転職)回数が少ない。職種の違いが転職結果に影響を与えることが示唆され、職種別労働市場が形成されつつあるという先行研究と整合的である。

以上から、転職による客観的な変化においては、専門職の転職が非専門職の転職よりも有利な様子がうかがえる。これは、現在の外部労働市場が欧米を模した職務を基準に整備されているという濱口(2013)や人材サービス産業協議会(2014)の指摘とも整合的だろう。

図表 2-4 転職による変化（客観指標）

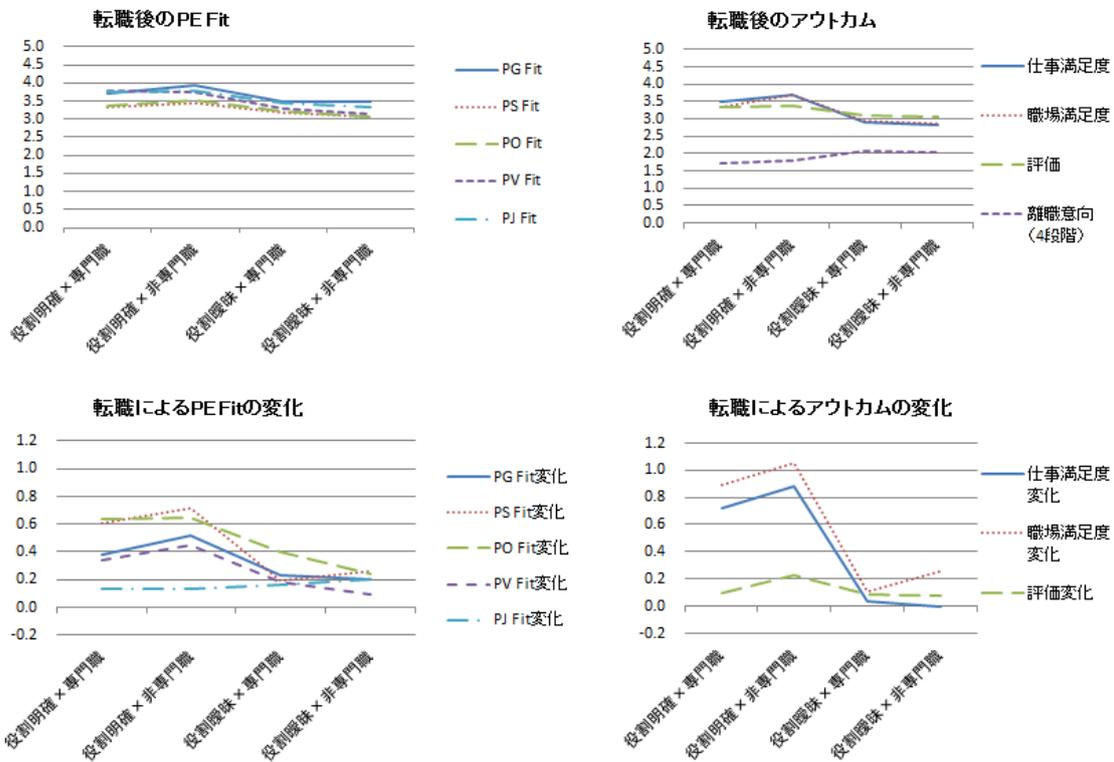
N=336	役割明確×専門職 N=74				役割明確×非専門職 N=93				役割曖昧×専門職 N=73				役割曖昧×非専門職 N=126			
	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max
年齢	36.9	5.8	25	51	38.8	7.8	26	54	36.5	5.9	26	54	39.2	7.9	26	54
入社時年齢	35.6	5.8	25	50	37.5	7.7	25	52	35.1	5.8	25	52	37.8	7.7	25	53
転職後年収 (万円)	512	313	66	1800	463	256	20	1500	467	231	100	1800	481	322	30	2800
年収増減率 (転職後-転職前)/転職前	7.5	30.0	-74.6	80.0	1.6	32.5	-72.2	150.0	8.2	30.8	-50.0	180.0	-4.5	28.2	-80.0	110.4
職種変化 0なし 1あり	.08	.27	0	1	.29	.46	0	1	.07	.25	0	1	.32	.47	0	1
業種変化 0なし 1あり	.32	.47	0	1	.49	.50	0	1	.26	.44	0	1	.48	.50	0	1
会社規模変化 1小さく 2同じ 3大きく	1.80	.81	1	3	2.08	.85	1	3	2.08	.74	1	3	1.99	.85	1	3
役職変化 1下位 2同位 3上位	1.86	.58	1	3	1.75	.54	1	3	1.85	.54	1	3	1.88	.61	1	3
主退職理由 会社都合 0該当しない 1該当する	.16	.37	0	1	.24	.43	0	1	.23	.43	0	1	.22	.42	0	1
主退職理由 自己都合 0該当しない 1該当する	.74	.44	0	1	.69	.47	0	1	.70	.46	0	1	.71	.46	0	1
退職回数	2.57	1.54	1	7	2.70	1.83	1	9	2.42	1.47	1	6	2.91	1.92	1	11

次に、転職による主観指標の変化と転職後の結果を確認する。転職前後の変化は、転職後の値から転職前の値を減じて算出するので-4～+4までの値をとりうる。採用パターン別の平均値を」図表 2-5 にまとめた。

図表 2-5 から読み取れることは 3 点ある。1 点目は、役割が明確な職場の方が、それほど大きな差ではないが、主観的指標が高い傾向があるということである。上段の転職後の PE Fit や仕事満足度、職場満足度、評価は、[役割明確×専門職] や [役割明確×非専門職] は [役割曖昧×専門職] や [役割曖昧×非専門職] よりも高い。反転項目である離職意向も、[役割明確×専門職] や [役割明確×非専門職] は [役割曖昧×専門職] や [役割曖昧×非専門職] よりも低い。

2 点目は、役割が明確な職場への転職では、顕著に主観指標が好転しやすいということである。下段の転職による主観指標の変化をみると、[役割明確×専門職] や [役割明確×非専門職] は、[役割曖昧×専門職] や [役割曖昧×非専門職] に比べ、PE Fit や仕事満足度、職場満足度の上昇が著しい。PJ Fit や評価を除き、この傾向は顕著である。これらから、役割が明確な職場への転職では、職種が専門職であってもなくても主観指標が改善しやすいといえよう。

図表 2-5 転職結果、変化（主観指標）



3点目は、採用パターン4 類型の中で、求められる役割が明確な職場に非専門職として転職する [役割明確×非専門職] が、PE Fit や仕事・職場満足度、評価の絶対値でも、転職による変化でも概ね最も高い。米国的な [役割明確×専門職] よりも [役割明確×非専門職] の転職結果が良好なのは、非常に興味深い。日本も欧米のような労働市場になりつつあるといわれるものの、現実にはいままお日本では社内の人間関係が重要であり、専門に閉じたスペシャリストよりも、人間関係を含めたふるまいにたけたゼネラリストの方が適応しやすいということだろうか。

まとめると、転職には次の特徴がある。客観指標でも主観指標でも日本的な特徴をもつ [役割曖昧×非専門職] が劣位にあり、[役割曖昧×非専門職] の転職は [役割明確×専門職] [役割明確×非専門職] [役割曖昧×専門職] の転職に比べて不利である。客観指標では [役割明確×専門職] [役割曖昧×専門職] が、主観指標では [役割明確×専門職] [役割明確×非専門職] の転職が良い結果につながっていることから、米国的な [役割明確×専門職] の転職が最も成功しやすい。

日本的な「役割曖昧×非専門職」と米国的な「役割明確×専門職」のこのような違いは、本研究の前提認識と整合的である。「役割明確×非専門職」と「役割曖昧×専門職」の評価は、客観指標と主観指標のどちらを重視するかによってわかるが、「役割明確×非専門職」は客観指標では際立った特徴がない一方、主観指標は全般に最も高い値をとっていることから、「役割明確×非専門職」の転職こそが現在の日本でうまくいきやすい可能性があり、この点は非常に興味深い。既存研究では、中途採用では職務の専門性や経験を軸に選抜がなされていると考えられているが、日本では転職先によってはスペシャリストよりもゼネラリストの方がうまくいく可能性が示唆される。

2-4-2 転職結果

続いて、分析モデルを検証した結果を確認する⁷。採用パターンによる多母集団同時分析の結果を図表2-6にまとめた。GFI=0.954、CFI=0.973、RMSEA=0.049でモデルのあてはまりはよい。

発見事実は5点ある。1点目として、全ての採用パターンで満足度から離職意向のパスは0.1%水準で有意に負値をとる。一方、評価から離職意向へのパスや、評価から満足度へのパスは、5%水準で必ずしも有意とは限らない。以上から、転職後の満足度が、転職者の定着意向に大きな影響を与えることがわかる。

2点目は、PJ Fitの複雑な効果である。まずすべての採用パターンでPJ Fitが高いほど評価は高くなる。ところが、PJ Fitから満足度への影響は5%水準では確認できない。さらに米国的な「役割明確×専門職」以外の「役割明確×非専門職」「役割曖昧×専門職」「役割曖昧×非専門職」では、PJ Fitから満足度へのパスは負値となっている。これらが示唆するのは、米国的な「役割明確×専門職」以外の職場への転職では、職務という専門性だけに依拠した転職では、転職者の不満がたまるリスクがあり、それが離職意向につながりかねないということである。

3点目は、米国的ではない「役割明確×非専門職」「役割曖昧×専門職」「役割曖昧×非専門職」では、PV FitとPS Fitが満足度を引き上げていることである。職務よりも広い範囲の仕事内容への適合や、上司との関係性が、転職者の満足度を高めるとするのは、日本の労働市場がジョブ型に変容を遂げる過程にあるとはいえ、日本ではいまなおジョブに閉じた働き方は主流ではないということだろう。

⁷ 紙幅の都合上割愛したが、サンプルを転職者だけでなく25～54歳正社員男性3361人とした分析も行っている。その結果、分析モデルのパスの中で、「Person-Job Fit」から「満足度」へのパスを除いたすべてのパスが1%水準で有意となっている。「Person-Job Fit」から「満足度」へのパスが有意とならないのは、欧米の先行研究とは異なった結果である。

4点目は、入社後の評価を高める Fit の組み合わせは採用パターンによって異なることである。[役割明確×専門職] では PJ Fit と PG Fit、[役割明確×非専門職] では PJ Fit と PS Fit、[役割曖昧×専門職] では PO Fit、PS Fit、PJ Fit、[役割曖昧×非専門職] では PJ Fit、PG Fit、PO Fit の順である。PJ Fit を基軸にしながらも、日本的な [役割曖昧×非専門職] に近づくとつれ組織や上司、チームなど職務以外の適合が評価に正の影響をおよぼすようになる。とくに職務適合に加えて、上司もしくはチームへの適合が成果を出す鍵になっているとの結果は、わが国の転職においては、米国的な [役割明確×専門職] なパターンであってもなお、対人関係が非常に重要なことを表しているのかもしれない。

5点目は、転職後の満足度も評価同様に、採用パターンによって満足度を高める Fit の組み合わせが異なることである。[役割明確×非専門職] では PV Fit、PO Fit、PS Fit、[役割曖昧×専門職] では PV Fit、PS Fit、[役割曖昧×非専門職] では PO Fit、PS Fit、PV Fit の順である。日本的な [役割曖昧×非専門職] に近づくとつれ上司との適合のような対人適合が重要になる。

以上から、転職先の選択や人材の中途採用にあたっては、職務だけでなく上司や組織、職業との適合も考慮することが重要であり、さらにいえば、転職先の働き方、つまり採用パターンに応じたマッチングが重要なことが示唆される。

ここまで転職後の PE Fit のデータを用いて分析してきた。ただし、これではもともと PE Fit が高い個人が転職に成功し、転職後も評価され、満足している可能性があるため、独立変数を転職後の PE Fit の値ではなく、転職による PE Fit の変化の値に変えて再検証したのが図表 2-7 である。GFI=0.961、CFI=0.978、RMSEA=0.040 でモデルのあてはまりはよい。

図表 2-7 から、図表 2-6 に近い結果を読み取ることができる。評価から離職意向のパスは有意にならず、転職による PJ Fit の上昇が [役割明確×専門職] [役割曖昧×非専門職] では評価を引き上げる一方、満足度は [役割明確×専門職] しか影響を確認できない。[役割明確×非専門職] [役割曖昧×専門職] [役割曖昧×非専門職] では PJ Fit から満足度のパスは負値をとっている点も同様である。さらに、評価、満足度ともにそれらを引き上げる PE Fit の変化の組み合わせが異なるのも同様である。

図表 2-6 の結果と異なる点は、統計的にほとんど有意ではないが、PS Fit 変化から評価へのパスや PG Fit 変化から満足度へのパスが負値をとっている点だ。上司が評価を行い、日々の人間関係が満足度に影響を与えることを考えると、この結果は意外にみえる。だが、分析対象が入社後 3 年以内の転職者で、人間関係を構築するには時間がかかることを考えると、関係性をつくる途中にあり、それが仕事の成果や満足度に直接影響を与えていないと考えれば説明がつく。

図表 2 - 6 Person-Environment Fit と転職結果

転職者 N=366		役割明確 × 専門職	役割明確 × 非専門職	役割曖昧 × 専門職	役割曖昧 × 非専門職
		標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
P-Group Fit (個人-集団適合)	→ 評価	.322 *	.058	.141	.257 **
P-Supervisor Fit (個人-上司適合)	→ 評価	.116	.215 *	.276 *	.044
P-Organization Fit (個人-組織適合)	→ 評価	.117	-.085	.339 ***	.218 *
P-Vocatin Fit (個人-職業適合)	→ 評価	-.016	.164	-.079	-.051
P-Job Fit (個人-職務適合)	→ 評価	.357 **	.377 ***	.223 *	.384 ***
<hr/>					
P-Group Fit (個人-集団適合)	→ 満足度	.218	.023	-.193	.031
P-Supervisor Fit (個人-上司適合)	→ 満足度	.160	.194 *	.201 †	.378 ***
P-Organization Fit (個人-組織適合)	→ 満足度	.292 *	.249 **	.062	.404 ***
P-Vocatin Fit (個人-職業適合)	→ 満足度	.126	.418 ***	.532 ***	.216 **
P-Job Fit (個人-職務適合)	→ 満足度	.055	-.151	-.003	-.156 †
<hr/>					
評価	→ 満足度	.071	.316 ***	.389 ***	-.053
評価	→ 離職意向	.048	.123	.204 †	.050
満足度	→ 離職意向	-.515 ***	-.695 ***	-.653 ***	-.332 ***
<hr/>					
N		74	93	73	126
GFI			.954		
CFI			.973		
AIC			353.790		
RMSEA			.049		

***0.1%、**1%、*5%、†10%水準

図表 2 - 7 Person-Environment Fit の変化と転職結果

転職者 N=366		役割明確 × 専門職	役割明確 × 非専門職	役割曖昧 × 専門職	役割曖昧 × 非専門職
		標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
PG Fit変化 (個人-集団適合)	→ 評価	-.032	-.063	.160	.179 †
PS Fit変化 (個人-上司適合)	→ 評価	-.090	-.002	.075	-.179 †
PO Fit変化 (個人-組織適合)	→ 評価	.262 †	-.128	.141	.311 **
PV Fit変化 (個人-職業適合)	→ 評価	.019	.187	.027	-.161
PJ Fit変化 (個人-職務適合)	→ 評価	.270 *	.131	.089	.220 *
PG Fit変化 (個人-集団適合)	→ 満足度	-.135	-.034	-.096	-.232 *
PS Fit変化 (個人-上司適合)	→ 満足度	.188	.055	.201 *	.283 **
PO Fit変化 (個人-組織適合)	→ 満足度	.266 †	.142	-.297 ***	.323 **
PV Fit変化 (個人-職業適合)	→ 満足度	-.184	.312 **	.438 ***	.062
PJ Fit変化 (個人-職務適合)	→ 満足度	.213 †	-.099	-.098	-.158
評価	→ 満足度	.375 **	.458 ***	.548 ***	.254 **
評価	→ 離職意向	.030	.139	.171	.047
満足度	→ 離職意向	-.481 ***	-.713 ***	-.624 ***	-.328 ***
N		74	93	73	126
GFI			.961		
CFI			.978		
AIC			341.432		
RMSEA			.040		

***0.1%、**1%、*5%、†10%水準

以上、2つの分析を通じた発見事実は3点にまとめることができる。第一に、満足度が転職結果に与える影響は大きい。第二に、良好な転職結果を得るには、職務だけでなく職業そのものや上司、組織風土との相性が重要である。第三に、採用パターンによって評価や満足度を引き上げる PE Fit の組み合わせは異なる。

2-5 総括

2-5-1 考察

最後に総合的な考察を行う。分析を通じて、企業の採用パターンごとに効果的な入職のありよう、すなわち PE Fit の組み合わせは異なることが確認された。米国的な〔役割明確×専門職〕に近づくほど仕事面の、日本的な〔役割曖昧×非専門職〕に近づくほど対人面の適合が高いことが、良好な転職結果に結びつく。加えてどの採用パターンの組織に入職するにしても、職務適合以外の対人・対組織への適合が必要とされる。これは米国的な〔役割明確×専門職〕であってもである。少なくともわが国においては、狭い範囲の専門的技術の適合だけではなく、対人、対組織への適合が転職時に重要なのである。

さらに、良好な転職結果に結びつきやすい転職は、米国的な〔役割明確×専門職〕であり、日本的な〔役割曖昧×非専門職〕が最も難しい。さらに興味深いのは、役割分担が明確な職場に非専門職として転職する〔役割明確×非専門職〕の転職結果が、〔役割明確×専門職〕以上に良いということである。これは、仕事における人間関係の比重が高いわが国においては、専門に閉じたスペシャリストよりも、むしろ様々な関係者と仕事を進めるゼネラリストのような人材の方が、新しい職場に適応しやすいことを示しているのだろう。ただし、その一方で〔役割曖昧×非専門職〕の転職結果は優れないため、転職者を受け入れる企業側は役割を明確にしておくことが肝要である。

研究を通じて得られた最も重要な示唆は2点である。第一に、メンバーシップ型からジョブ型に移行している途上にあるとはいえ、日本では、内部労働市場同様、転職時にも専門技能以外の対人的な適合や職場風土との相性を含むマッチングが重要だということである。これは、全人格的な職務遂行能力が求められる日本の内部労働市場の特性が（濱口2013）、転職時には外部労働市場にしみだしてきているといえよう。

第二に、その一方で、良好な転職につながりやすいのは、米国的な特質をもった環境への転職だということである。とりわけ重要なのは、特定技能の専門性を有していること以上に、転職先で果たすべき役割が明確なことである。〔役割明確×専門職〕や〔役割明確×非専門職〕のように、役割分担や業務範囲が明確な組織への参入はそうでない組織への参入よりも容易なことから、労働移動の円滑化を進めるためには、企業の人材マネジメント

において個人の守備範囲を明確にし、かつその役割期待をはっきりと伝えていくことが重要になる。

2-5-2 政策的含意

労働移動を円滑化するために、本研究を通じて得られるインプリケーションは3つある。

第一は外部労働市場に対してである。外部労働市場はこれまで欧米を模して整備されてきたが、労働移動の円滑化を進めるにあたっては、日本的な、つまり、人間関係や職場風土との相性も含む転職支援を強化していく必要がある。中途採用では、一般に専門性やスキルにもとづいたマッチングが有効だと考えられてきたが、研究を通じて、それに加えて上司や同僚、職場風土との相性を重視した転職支援の充実が期待されることが明らかになった。

第二は、内部労働市場に対してである。外部労働市場以上に、日本的雇用慣行の中核をなす内部労働市場で、中途採用をスムーズにするには、社員それぞれの役割を明確にすることが重要である。転職者の定着・活躍を促すには、仕事の守備範囲や役割分担を明確にし、入職後の対人適合や組織価値観への共感促進が有効である。このように、企業がベースとして、転職者を受け入れやすい環境を整備していく必要がある。

第三は、外部労働市場から内部労働市場に参入するという、両者の境界に関してである。上司との相性が、入社後の評価や満足度の上昇に寄与するという結果から、とかく即戦力であることが期待される中途採用であっても、入社後の上司との関係やサポートの重要性が示唆される。このことは、わが国の転職支援においては、入職一時点だけでなく入社後の適応も含む、時間的な支援の延長が期待されるということに他ならない。

以上をまとめると、わが国で労働移動の円滑化を進めるためには、これまで欧米的に整備されてきた外部労働市場はより日本的に、これまで日本的な特徴を強くもっていた内部労働市場は欧米的に変容していく必要がある。さらに、これまで主流とされてきた専門性だけに依拠した即戦力という名の一時点のマッチングから、対人面を含む多面的なマッチングへの面の拡大と、入社後適応支援という支援の時間的延長という線の拡大が求められる。

労働市場の流動性が高まる今、中途採用のパラダイムを転換する時期に来ているといえよう。

2-5-3 今後の課題

本研究では、日本型雇用慣行と労働市場の流動化という、相反する現象に向き合い、転職メカニズムの一端を明らかにした。わが国の労働市場の特殊性を明示的に研究に組み込んだという点で、既存研究に新たな知見を提供するものである。

その一方で、分析精度の点で限界もある。雇用システムというマクロの要素と、PE Fitという心理学的なミクロの要素をひとつの研究で扱うために、調査データから変数を操作化しているが、本来であればそれぞれをより精緻に表すデータで分析することが望ましい。また、大規模サンプルでの検証も必要である。

日本の労働市場の発展を考えるうえで、円滑な労働移動の実現は避けて通れない重要なテーマである。分析のさらなる精緻化は、今後の課題としたい。

初出：リクルートワークス研究所「Works Review」vol.10（2015年）

第3章

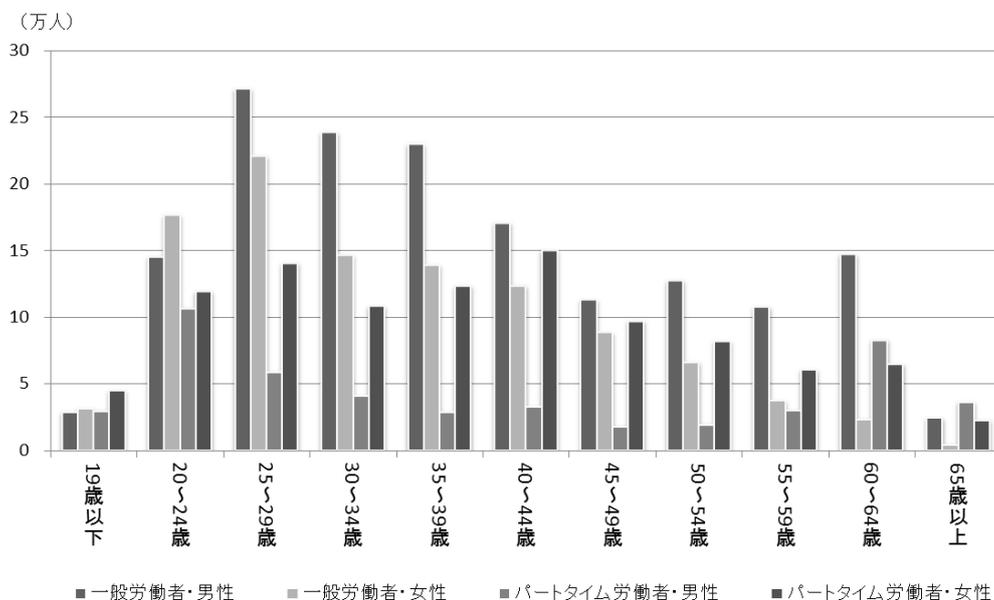
企業の中高年採用に関する実証分析

3-1 はじめに

少子高齢化が進むわが国では、中高年が円滑に労働移動できる環境の整備が急務となっている。政府は 2013 年、行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型に政策を転換し、失業なき労働移動を進めることを閣議決定した。だが、外部労働市場が未成熟なわが国では、年齢を重ねてからの転職は難しい（青木・奥野 1996；井出 1999；中馬 2002）。25～29 歳をピークに年齢とともに転職入職者が減少していく傾向を、厚生労働省「雇用動向調査」からも確認できる（図表 3-1）。

労働移動を促進するには、転職する個人と、人材を受け入れる企業双方の立場から、その阻害要因と促進要因を明らかにする必要がある。しかし、労働市場の流動性が低かったわが国では、個人に焦点をあてた研究も十分に尽くされているわけではなく、企業の採用行動に焦点をあてた研究となると、一層乏しいのが実態である（太田・神林 2009；中村 2014b）。中高年の採用に関しても既存研究の大半は、調査報告やそれにもとづく実態把握に留まっており、企業の採用行動の裏側にあるメカニズムの解明にはいたっていない⁸。本研究では、企業の中高年に対する採用行動の構造をとらえるべく、実証分析を試みる。

図表 3-1 年齢階級別の転職入職者



出所：厚生労働省「雇用動向調査」2012年

⁸ 海外でも、年齢を重ねた人材に対する企業の採用行動は、明確な研究対象となつてこなかったとの指摘もある(Rau & Adams 2013)。

3-2 先行研究

企業の中高年の採用に関する先行研究を整理しておこう。現状、潜在的な求職者や求人数に比べ中高年の労働移動は浸透していない。阻害要因としては、中高年の保有能力と賃金水準のギャップ、外部労働市場における能力評価の難しさ、企業の中途採用の実績のなさが先行研究で繰り返し指摘されている。なお、「中高年」という言葉が指し示す年齢層は、調査研究によって異なっている。

高年齢者雇用開発協会の調査をもとに井出(1999)は、45歳以上のホワイトカラーの中途採用は、企業規模が大きくなるほど増えるものの、従業員数との対比でいえば、中高年の採用数は従業員数が増えるほどには増えず、これが中高年の採用の規模が拡大しない理由になっているという。中高年の労働移動について、複数の再就職支援機関への聞き取り調査を通じて分析した中馬・キャプラン研究会(2003)は、中高年に関しては潜在的に多くの有望な求人・求職案件があってもそれらがなかなか充足されない理由として、中高年の場合、求人企業内で求職者が担う予定の職務が多様、複雑であり、若年よりも能力の個人差が大きいため、ジョブ・マッチングに必要な情報が不足するためだと指摘する。中高年の労働移動に関しては、このように求人・求職情報に関する深刻なアドバイス・セレクション問題が発生しており、広く浸透しているとはいえない状況にある。

高年齢者雇用開発協会(1999)によれば45歳以上のホワイトカラー人材の採用理由は、多い順に「即戦力となる人材確保」68.7%、「社内にはない知識・経験をもった人材を確保する」58.0%、「退職者を補充するため」36.0%である。そのような人材を受入れるメリットも、「専門的な知識・経験を活用できること」「管理能力・折衝能力を活用できること」「人手不足に対応できること」などが上位に来ており、採用理由に呼応している。一方、中高年を受入れない理由としては、「中途採用する理由がない」41.1%、「人件費が高い」31.1%などが多い。中高年を受入れるデメリットには、「生え抜き社員とのバランスが難しい」「人件費に見合った貢献をしていない」「人間関係上の問題が発生しやすい」との回答が多い。また、企業の40~55歳ホワイトカラーの中途採用に関して調査した人材サービス産業協議会(2013)では、中高年を採用したい理由は、「その人が優秀であれば年齢は関係ない」54.4%、「豊富な経験を必要とする仕事だから」50.2%が半数をこえ傑出している。一方、採用したくない理由は、「給与が高いから」37.6%、「新しい仕事を覚えるのに時間がかかるから」27.0%、「自分のやり方を押し通そうとするから」23.2%と続く。このように既存従業員の知識・経験や数の不足が、企業を中途採用に駆り立てるが、中高年採用の場合、保有能力と賃金水準の乖離や能力評価の難しさが懸念としてつきまとう。

広く浸透しているとはいえない中高年採用を、企業はどう考えているのだろうか。まず、高年齢者雇用開発協会(1999)によれば、中高年を採用した企業は、その採用に対して「成

功だった」22.5%、「まあまあだった」52.4%と実に7割以上が肯定的に評価している。人材サービス産業協議会(2013)でも、中高年社員を採用したことがある企業は、「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」が合わせて66.1%にのぼり、「できれば採用したくない」「採用したくない」を合わせた7.8%を大きく上回る。一方、中高年を採用したことがない企業では、「わからない」が44.8%と最も多く、「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」は合わせて35.9%にとどまる。これらが示唆するのは、ひとたび中高年を採用した企業は、そのメリットを理解し、新たな採用にも積極的に乗り出すが、これまでにそのような人材を採用したことがない企業では、よし悪しの判断がつかず、中高年採用に踏み出せないということだろう。このように中高年採用には、企業の人材調達において慣性が強く働いていることが推察される。

以上をまとめると、若年に比べ能力評価や賃金水準の難しさから、企業は中高年の採用に二の足を踏む。その懸念は強く、中高年を採用したことがない企業にとって、中高年の受入れを前向きに検討することは決して容易ではない。その一方で、大企業も中高年を採用しているものの、従業員数に比べて採用人数が少ないため、潜在的な求職者や求人数に比べ中高年の労働移動は拡大していない。

3-3 仮説の導出

3-3-1 理論的背景

中高年の中途採用に関しては、既存研究の多くが調査報告やそこからの実態把握に留まっており、研究理論と接続するような分析はほとんど行われていない。そのため、中高年の採用に影響を与える要因のいくつかは特定されていても、裏側にあるメカニズムは解明されていない。そこで本研究は、企業の採用活動を雇用システムの一部ととらえ、構造的な分析枠組みを構築し検証を試みる。

前述したように、中高年の中途採用の大きな阻害要因は、中高年の保有能力と賃金水準のギャップ、外部労働市場における能力評価の難しさ、企業の中途採用の実績の少なさである。これらは年功賃金、企業特殊的技能、長期雇用関係にともなう内部労働市場の偏重から出てくる帰結とみなすことができ、まさに日本型雇用慣行の特徴となっている。青木・奥野(1996)が指摘するように、この3つは相互依存関係にあり、全体としてシステムを形成している。さらに、このような日本型雇用システムのもとでは中途採用は難しい(伊藤1995)。だとするならば、企業の中高年の採用行動を分析するにあたっては、促進、阻害要因が独立して存在するという立場ではなく、要因間に相互依存関係があるシステムとみなしてアプローチすることが肝要となる。

Kast & Rosenzweig (1972)は企業組織をオープン・システムとしてとらえることは有効だと述べる。オープン・システムとは、「ある共通の目的に奉仕する複数の多種多様な構成要素から編成されており、それらの構成要素間にはさまざまな相互依存、相互規定関係があり、しかもこれらの構成要素が外的・内的環境の激変に対応して変動し、組織の動的均衡を保っていく一つの複合体」である(森・松島 1977; 岩出 2002)。企業の中高年に対する採用行動の促進、阻害要因を探るという本研究の目的に、システム理論を適用すると、とりわけ重要なのは2つの観点である。第一は採用と相互依存、規定関係にあるHR (human resource/人事) 施策などのHR諸制度を分析に組み込むこと、第二はそれらの複合体である雇用システムの動的な変化をとらえることである。

第一の観点は、これまでも経済学の比較制度分析や経営学の人的資源管理論で広く研究されてきた。システム性を比較制度分析という理論枠組みに昇華し提唱した青木は、米国でみられる新古典派的雇用システムとは異なる均衡解として日本型雇用システムを提示している(青木・奥野; 1996)。また、人的資源管理論においても、HR施策やHR活動を人材マネジメントシステムの要素としてとらえ、その整合性を論じる内部適合 (internal fit) や束 (bundle) という概念が存在する(Arthur 1994; MacDuffie 1995; Delery 1998)。さらに人的資源管理論では、人材マネジメントシステムは一種類ではなくバリエーションがあることを示してきた(Arthur 1994)。日本企業の中にも、HR制度の異なる束からなる人材マネジメントシステムが存在することも知られている(山内 2013)。

なお、既存研究において、雇用システムと人材マネジメントシステムの指す対象の異同は、明確に区別されていない。雇用システムはいわゆる日本型雇用慣行とそれを支える周辺的なシステムも包含することがあるのに対し(仁田・久本 2008)、人材マネジメントシステムは、企業内の特定の従業員層や特定の条件での人下での人材マネジメントのシステムを指すことがあるため(Ostroff & Bowen 2000 等)、雇用システムの方が人材マネジメントよりも広い概念であることが多い。以下では、日本型雇用慣行を表す最上位の人材マネジメントシステムを日本型雇用システムと呼び、雇用システムよりも下位のサブシステムを表すときは人材マネジメントシステムと呼ぶこととする。

第二の、雇用システムの動的な変化をとらえるに際し、青木・奥野(1996)はシステム内部の制度が相互に補完的であることにより、システム全体に強度が生まれ、システムが慣性を持ち、外部環境の内部環境の変化によって徐々にシステムが進化、変貌することを、経路依存性のある進化と概念化している。守島(2006)は日本企業において、伝統的な日本型雇用システムから成果主義を取りこんだ雇用システムへの変化がみられるものの、そのシステムは均衡していないことを実証している。このように均衡を保つようなシステムへの変化とその経路は、極めて実証的な問題となっている。本研究にひきつけるならば、例えば、終身雇用を前提に新卒採用を重視する日本型雇用システムと、理論上は相容れない

中途採用を可能とする雇用システムへの進化の経路を探ることが考えられる。

3-3-2 仮説

日本型雇用システムのもとでは、新卒採用の比重が高く、中途採用、とりわけ中高年の中途採用は浸透しない慣性が働いていると考えられる。以下ではこのような前提にたち、採用と制度補完的なHR諸制度と中高年の採用における経路依存性に着目して、仮説を導出する。

日本型雇用システムの制度的補完性を、労働市場の流動性が高い米国型雇用システムとの対比でまとめたものに、Delery & Doty (1996)、青木・奥野(1996)、平野(2006)などが存在する。いずれの雇用システムも日本、米国で決して全ての企業でみられるわけではないが(石田・樋口 2009)、先行研究にならい「J型」「A型」とおき、人材調達、能力開発、評価、報酬の各領域の特徴を図表3-2にまとめた。

図表3-2 HR制度の特徴

領域	J型	A型
人材調達	内部労働市場で育成・登用する 強い雇用保障がある	外部労働市場から採用する 雇用保障はほとんどない
能力開発	企業特種技能を重視する 複数の職能を横断するキャリア形成	一般的技能を重視する 単独の職能を深めるキャリア形成
評価	行動や態度を重視した能力評価	成果やアウトプットによる評価
報酬	職能給 年功賃金	職務給 プロフィット・シェアリング

まず、人材調達についてである。日本型雇用システムでは新卒採用を重視し、その後は外部労働市場からの人材採用よりも企業内で人材と育成・登用する傾向が強い(濱口 2013)。このように、内部労働市場重視の人材調達ポリシーをもっている企業では、中高年の採用は進まないと考えられる。この仮説は、中高年の採用実績の有無が、その後の採用意欲に強く影響を与えるという人材サービス産業協議会(2013)とも整合的である。

H1：外部労働市場から人材を調達するHRポリシーをもつ企業は、中高年を採用している

また、日本型雇用システムの大きな特徴に、強い雇用保障がある。既存社員の雇用維持が外部からの新たな人材の受入れとトレードオフになる現象は、インサイダー・アウトサイダー理論として知られる(Lindbeck & Snower 1988)。日本のデータを用いて、太田(2010)は中高年社員の雇用維持が若年者就業の抑制につながることを実証した。同じ技能・経験を有す人材であれば、「若い人が望ましい」と考える企業は珍しくなく、このことは採用における年齢差別が法的に禁止されていることとも整合的である。既存従業員の雇用維持が、若年の採用阻害要因になるのであれば、そのような企業では中高年の採用は一層難しいと予想される。

H 2 : 雇用保障が強い企業では、中高年は採用していない

次に能力開発についてである。長期雇用が前提の日本型雇用システムのもとでは、ジョブ・ローテーションなどによって複数の職能を横断するキャリア形成がはかられる。だが、この反作用としてスペシャリスト、専門家が育たないとの批判がある(仁田・久本 2008)。専門性が高く一般的技能が重視される職種で外部労働市場が形成されていることから(八代 2002)、企業特殊的技能が軸のゼネラリストよりも、一般的技能が軸のスペシャリストの方が転職は容易であり、またそのようなスペシャリストを積極的に活用する企業ほど、外部からの人材の受入れにも積極的だと考えられる。

H 3 : 企業特殊的技能よりも一般的技能を重視する企業は、中高年を採用している

人事評価は、近年成果主義の色彩が強まっているものの(守島 2006)、かつては成果や業績よりも職務遂行における態度や行動によってなされてきた(石田・樋口 2009)。このような職場の序列・相対評価を基準とする能力評価は、日常的な仕事ぶりからにじみ出る秩序におうため実は説得力が高かったと石田らはいふ。だが、このような仕組みのもとでは、形式的には職位が明確だったとしても、実質的には職場内の序列が確定されない転職者は評価されない。転職者の立場からは、客観的な指標で評価される職場のほうがずっと魅力的である。裏返せば、行動や態度によって能力を評価するような職場は、外部からの人材の受入れやそのような人材の活躍に門戸を広げているとは考えにくく、次の仮説をおくことができる。

H 4 : 成果で社員を評価する企業は、中高年を採用している

H 5 : 能力で社員を評価している企業は、中高年を採用していない

さらに、企業の中高年に対する採用行動を分析する上で外すことができないのが報酬との関係である。日本型雇用システムの核である年功賃金は、若年時の働きを、年齢を重ねてから回収する後払い構造を有しており、そのため中高年になると賃金水準と生産性に乖離が生まれる(大橋 1990)。若年時の積み上げがない求職者に対し、企業は期待できる生産性以上の給与を払うことを忌避するため、年功賃金は中高年の円滑な労働移動を阻害する大きな要因となる(Roberts 1997; 濱口 2014)。年齢に関係なく給与を決める企業では、採用時の条件交渉において人材の生産性に応じた水準に給与を調整できる。よって、次の仮説をおくことができる。

H 6 : 年功賃金の企業は、中高年を採用していない

ここまで採用と制度補完的なHR諸制度に関して仮説をまとめてきた⁹。次に経路依存性の観点から仮説を導出しよう。比較制度分析では、システム内部の制度的補完性をもたらすシステム全体の強さによって、慣性が働くようになり、システムは外部環境と内部環境の変化とともに徐々に進化、変貌すると考える。システムの進化が、どのような外部、内部環境の変化によって起こるのかをとらえるのが経路依存である(青木・奥野; 1996)。

企業の中高年の採用行動に影響を与える経路としては、過去の採用実績や採用満足度が考えられる。既にみてきたように、人材サービス産業協議会(2013)では中高年の採用実績のある企業ほど採用意欲が高い。中高年を採用した際の満足度が高ければ、より前向きに次の採用を考えるだろう。以上から次の仮説をおくことができる。

H 7 : 中高年を採用したことがある企業は、中高年の採用意欲が高い

H 8 : 中高年を採用した時の満足度が高い企業は、中高年の採用意欲が高い

さらに、日本型雇用慣行のもとでは、中途採用よりも新卒採用が重視され、年齢は若いほど転職がスムーズな実態がある(八代 2002)。ここから、若年の中途採用をしている企業ほど、中年の中途採用をしている。中年の中途採用をしている企業ほど、高年(高齢者)の中途採用をしている。という、年齢階層を経路とする仮説をおくことができる。

⁹ 本研究の目的は、中高年の採用を促進、阻害する要因を特定することである。そのため、採用とHR諸制度の制度的補完性に関する仮説検証が主目的であり、採用以外のHR諸制度間の制度的補完性は検証対象ではない。HR諸制度間の相互関係は交互作用項をとることなどによって検証可能だが、本研究では行わない。

H9：低い年齢層の中途採用を行っている企業は、高い年齢層の中途採用を行っている

3-4 分析の枠組み

3-4-1 データ

上記の仮説を検証するには、企業の中高年に対する採用行動とHR諸制度に関するデータが必要となる。だが、筆者の知る範囲では、このような枠組みに即した利用可能な大規模な調査データはみつからなかった。そこで、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所が2013年に従業員数300人以上の企業を対象に実施した「人材マネジメント実態調査」と「今後の人材マネジメントに関する実態調査」のデータを結合して分析に利用する。前者は、企業の経営課題や人材マネジメントのポリシーなどに関する調査で約1000社に配布し171社の回答を、後者は、40～65歳の中高年人材の採用や今後の人材マネジメントの見通しなどに関する調査で約800社に配布し124社の回答を得ている。これら2つの調査に回答している117社のデータを、企業をキーに結合した。

117社の内訳は、従業員数300～1000名未満が18.8%、1000～3000名未満35.9%、3000～10000名未満28.2%、10000名以上17.1%となっており、大企業の含有率が高い。株式上場については、上場企業56.4%、非上場が43.6%である。業種は、メーカーが53.0%、メーカー以外44.7%、行政・公共関係とその他を合わせて2.3%となっている。

サンプル・サイズの制約や企業規模の偏りから、企業全体を代表しているわけではない。また、大規模サンプルで分析するのと比べ、有意な関係を検出することが難しく、結果の解釈にも留保がつく。しかしながら、これまで十分に研究されてこなかった企業の中高年に対する採用行動は、分析に利用できるデータそのものが乏しい。中高年の労働移動が重要な政策課題となっている中で、このデータは本研究の仮説検証に利用可能な稀少なデータであり、制約はあったとしても、まずは分析を行うことの意義が勝ると考える。

3-4-2 変数

検証に利用する変数についてまとめておこう。従属変数は、企業の中高年の[採用実績][採用人数][採用意向]とする。[採用実績]については、「過去1年間に中高年社員(40～65歳)を採用した実績」に関するカテゴリカルデータから、0名の場合は「実績なし」、そうでない場合は「実績あり」とするダミー変数を作成した。[採用満足度]は、「大変不満」から「大変満足」までの5段階、[採用意欲]は「採用したくない」から「積極的に採用したい」までの4段階の回答を用いる(図表3-3)。また、データのバイアスを統制す

るために、企業規模をコントロール変数として追加する。

仮説H1～H5を検証するための独立変数には、企業の人材マネジメントの基本的な考え方に関する設問の回答を用いる。H1の人材を外部労働市場から調達するHRポリシーを表す変数としては、[A：必要な人を採用する⇔B：必要な人を育てる]で、「Aに近い」「どちらかといえばAに近い」「どちらかといえばBに近い」「Bに近い」の内、前の2つを選択した場合を1、そうでない場合を0としたダミー変数を使う。H2～H5についても同様に図表3-4の設問から変数を作成した¹⁰。

仮説H6の年功賃金については、企業の賃金カーブの形状に関する設問を用いる。この調査では、賃金カーブを図3-5の6つでたずねている。年齢とともに賃金が上昇していく[年齢の上昇とともに一定して上昇][一定の年齢を過ぎると上昇が鈍化]を年功賃金とみなし、そのような企業を1、それ以外を選択した企業を0とするダミー変数を用いる。

図表3-3 採用に関する変数の度数分布

賃金上昇期（A世代）			賃金調整期（B世代）		
採用人数	度数	比率	採用人数	度数	比率
0名	38	32.5	0名	67	57.3
1-5名	39	33.3	1-5名	32	27.4
6-10名	12	10.3	6-10名	6	5.1
11-30名	8	6.8	11-30名	2	1.7
31-50名	4	3.4	31-50名	2	1.7
51名以上	9	7.7	51名以上	1	0.9
無回答	7	6.0	無回答	7	6.0
合計	117	100.0	合計	117	100.0
採用意向	度数	比率	採用意向	度数	比率
採用したくない	7	6.0	採用したくない	19	16.2
できれば採用したくない	8	6.8	できれば採用したくない	27	23.1
いい人がいれば採用したい	90	76.9	いい人がいれば採用したい	56	47.9
積極的に採用したい	4	3.4	積極的に採用したい	0	0.0
無回答	8	6.8	無回答	15	12.8
合計	117	100.0	合計	117	100.0
採用満足度	度数	比率	採用満足度	度数	比率
大変不満	2	1.7	大変不満	1	0.9
不満	6	5.1	不満	7	6.0
普通	58	49.6	普通	45	38.5
満足	26	22.2	満足	19	16.2
大変満足	3	2.6	大変満足	1	0.9
無回答	22	18.8	無回答	44	37.6
合計	117	100.0	合計	117	100.0

¹⁰ 処遇に関する設問だが、仮説に最も近い代理変数としてこれを採用する。

図表 3-4 基本統計量

変数	尺度	N	平均値	標準偏差
賃金上昇期 (A世代)				
採用実績	実績あり = 1、実績なし、無回答 = 0	117	0.62	0.489
採用人数	0名 = 1、1~5名 = 2、6~10名 = 3、11~30名 = 4、31~50名 = 5、51名以上 = 6	110	2.35	1.511
採用意向	採用したくない = 1、できれば採用したくない = 2、いい人がいれば採用したい = 3、積極的に採用したい = 4	109	2.83	0.586
採用満足度	大変不満 = 1、不満 = 2、普通 = 3、満足 = 4、大変満足 = 5	95	3.23	0.706
賃金調整期 (B世代)				
採用実績	実績あり = 1、実績なし、無回答 = 0	117	0.37	0.484
採用人数	0名 = 1、1~5名 = 2、6~10名 = 3、11~30名 = 4、31~50名 = 5、51名以上 = 6	110	1.57	0.933
採用意向	採用したくない = 1、できれば採用したくない = 2、いい人がいれば採用したい = 3、積極的に採用したい = 4	102	2.36	0.781
採用満足度	大変不満 = 1、不満 = 2、普通 = 3、満足 = 4、大変満足 = 5	73	3.16	0.667
外部調達優先	「必要な人を育てる」より「必要な人を採用する」に近い = 1、そうでなければ 0	117	0.33	0.473
雇用保障弱い	「人員削減は最後の手段」より「人員削減は必要に応じて行うもの」に近い = 1、そうでなければ 0	117	0.15	0.362
ゼネラリスト育成	「専門家を育てる」より「ゼネラリストを育てる」に近い = 1、そうでなければ 0	117	0.52	0.502
成果を評価	「仕事は「プロセス」で評価する」より「仕事は「成果」で評価する」に近い = 1、そうでなければ 0	117	0.78	0.418
能力で処遇	「仕事への貢献度に応じて処遇する」より「能力に応じて処遇する」に近い = 1、そうでなければ 0	117	0.36	0.482
年功賃金	40~65歳の賃金変化に関する設問で、「年齢とともに一定して上昇」「一定の年齢を過ぎると上昇が鈍化」を1、「一定の年齢を過ぎると横ばい」「一定の年齢を過ぎると低下」「年齢には関係ない」「その他」「無回答」であれば0	117	0.20	0.399
企業規模	300~499名 = 1、500~999名 = 2、1000~2999名 = 3、3000~4999 = 4、5000~9999名 = 5、10000名以上 = 6	117	3.65	1.499

図表 3-5 賃金カーブ

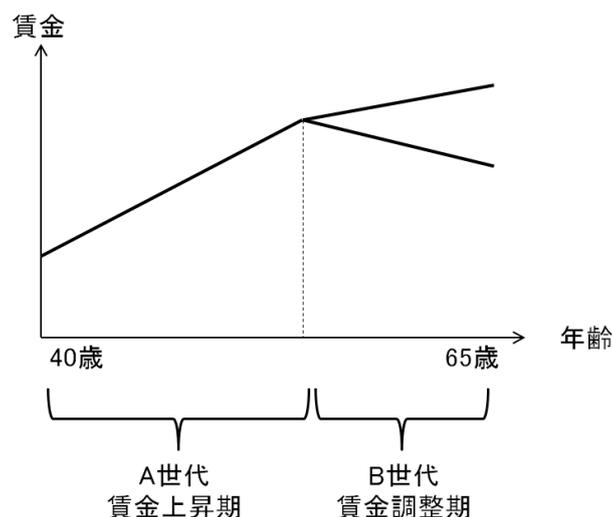
賃金カーブ	度数	比率
年齢の上昇とともに一定して上昇	4	3.4
一定の年齢を過ぎると上昇が鈍化	19	16.2
一定の年齢を過ぎると横ばい	28	23.9
一定の年齢を過ぎると低下	46	39.3
年齢には関係ない	15	12.8
その他	4	3.4
無回答	1	0.9
合計	117	100.0

また、この調査データの大きな特徴に、企業に40~65歳の中高年の採用や活用の実態についてたずねる際、世代を2つに分解していることがある。具体的には、40~65歳の年齢レンジの中で、前述の賃金カーブの形状が変わるかどうかをたずね、途中で賃金カーブ

の形状が変わる企業では、変わる以前の年齢層を「A世代」、変わる以降の年齢層を「B世代」と区別している（図表3-6）。賃金カーブが年齢によって変化しない企業では、40～54歳をA世代、55～65歳をB世代とする。なお、年齢によって賃金カーブに変化のある企業は117社のうち93社で、この93社で賃金カーブが変化する年齢の平均は54.6歳、標準偏差5.10であった（年齢無回答の5社を除く88社の集計値）。

このような世代区分が重要なのは、先行研究でみてきたように中高年の労働移動では保有能力と賃金水準の乖離が大きな阻害要因となっており、入社後ひきつづき賃金が上昇する中高年の採用には、企業が一層慎重になる可能性が考えられるからである。以下では、A世代を「賃金上昇期」、B世代を「賃金調整期」と呼ぶこととする。

図表3-6 世代の分割



3-4-3 推定モデル

推定は次の順序で行う。モデルA1では、賃金上昇期（A世代）の〔採用実績〕を従属変数、仮説H1～H6を検証するための独立変数、企業規模をコントロール変数とした2項ロジスティック推定を行う。モデルA2は、モデルA1の従属変数を〔採用人数〕とした順序ロジット推定、モデルA3は、従属変数を〔採用意向〕とした順序ロジット推定である。モデルA4ではさらに仮説H7を検証するために、賃金上昇期（A世代）の〔採用

実績]、A5では仮説H8を検証するための[採用満足度]の変数を追加し、モデルA6ではこの2つの独立変数を同時に投入する。

賃金調整期(B世代)に関しても同様に、モデルB1からB6まで推定する。さらに、仮説H9を検証するために、モデルB1からB6の独立変数に賃金上昇期(A世代)の[採用実績][採用人数][採用満足度][採用意向]を順次追加したモデルBA1からBA6を推定する。

推定モデルはいずれも採用に関わる従属変数に、理論上、採用と相互補完関係にあるHR諸制度の変数を独立変数に組み込んでいる。システム内の各変数には双方向に因果関係がありえるため、推定はいずれも厳密な因果関係を検証するのではなく、独立変数と従属変数の相関関係を検証しているにとどまる。利用する変数に欠損値がある場合は、そのサンプルを除いて推定した結果を図表3-7にまとめた。

3-5 分析結果

3-5-1 賃金上昇期(A世代)の結果

賃金上昇期(A世代)の[採用実績]を従属変数としたモデルA1、[採用人数]を従属変数としたモデルA2の結果はほぼ同様である。まず[企業規模]が大きいほど、1%水準で有意に[採用実績]や[採用人数]が増加する。一般に中高年は規模の小さい企業に移ると考えられがちだが、規模の大きい企業ほど中高年の採用人数が多いことが確認された。おそらく中高年1人あたりの既存従業員数への影響が相対的に小さくなる大企業ほど、採用実績ありの出現率が高くなるためである。これは井出(1999)と整合的である。

また、[外部調達優先]のHRポリシーを有すと、5%水準で有意に[採用実績]や[採用人数]に正の影響があり、仮説H1は支持される。中高年の採用は、若年よりも能力評価や条件調整が難しいので妥当な結果だろう。

この他のHR諸制度に関する仮説H2からH5の[雇用保障弱い][ゼネラリスト育成][成果を評価][能力で処遇]の変数で[採用実績]や[採用人数]に有意な影響を与えるものはほとんどなかったが、オッズ比の値や係数の符号については概ね仮説通りであった。これらの[外部調達優先]以外の変数が有意にならなかった理由は3つ考えられる。1つには、採用と他のHR諸制度には相互補完関係があったとしても、採用の限られた一部でしかない中高年採用は規模が小さいため、HR諸制度との関係が直接観察されない可能性である。中高年の採用とHR諸制度との相互補完性を検証するのであれば、例えば中高年の能力開発など中高年特有のHR諸制度からなるサブシステムに閉じた分析が必要なのかもしれない。2つめは、そもそも中高年の採用と他のHR諸制度には補完関係がない、つ

図表 3-7 推定結果

	従属変数：賃金上昇期（A世代）					
	モデルA 1	モデルA 2	モデルA 3	モデルA 4	モデルA 5	モデルA 6
	採用実績 ロジスティック オッズ比	採用人数 順序ロジット 係数	採用意向 順序ロジット 係数	採用意向 順序ロジット 係数	採用意向 順序ロジット 係数	採用意向 順序ロジット 係数
	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)
企業規模	1.642 *** (0.252)	0.543 *** (0.134)	0.388 ** (0.195)	0.294 (0.206)	0.424 * (0.253)	0.396 (0.257)
H 1 外部調達優先	2.658 ** (1.309)	0.832 ** (0.399)	-0.104 (0.574)	-0.272 (0.593)	0.222 (0.681)	0.130 (0.700)
H 2 雇用保障弱い	0.747 (0.435)	-0.493 (0.537)	-0.363 (0.677)	-0.321 (0.680)	0.150 (0.802)	0.204 (0.808)
H 3 ゼネラリスト育成 (R)	0.894 (0.378)	-0.306 (0.365)	-0.427 (0.530)	-0.426 (0.534)	0.183 (0.618)	0.182 (0.617)
H 4 成果を評価	0.965 (0.488)	0.234 (0.422)	-0.493 (0.659)	-0.495 (0.659)	-0.537 (0.756)	-0.576 (0.761)
H 5 能力で処遇 (R)	0.432 * (0.189)	-0.618 (0.381)	-0.009 (0.534)	0.135 (0.545)	0.452 (0.640)	0.490 (0.638)
H 6 年功賃金 (R)	1.770 (0.985)	0.293 (0.421)	0.233 (0.719)	0.126 (0.725)	0.367 (0.823)	0.274 (0.845)
H 7 A世代採用実績				0.901 (0.588)		0.512 (0.713)
H 8 A世代採用満足度					1.136 *** (0.427)	1.121 *** (0.426)
サンプル・サイズ	117	110	109	109	95	95
対数尤度	-68.568	-152.450	-67.255	-66.053	-48.763	-48.507
疑似決定係数	0.120	0.071	0.047	0.064	0.150	0.154

	従属変数：賃金調整期（B世代）					
	モデルB 1	モデルB 2	モデルB 3	モデルB 4	モデルB 5	モデルB 6
	採用実績 ロジスティック オッズ比	採用人数 順序ロジット 係数	採用意向 順序ロジット 係数	採用意向 順序ロジット 係数	採用意向 順序ロジット 係数	採用意向 順序ロジット 係数
	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)
企業規模	1.066 (0.149)	0.019 (0.135)	0.084 (0.140)	0.069 (0.144)	-0.046 (0.221)	-0.020 (0.222)
H 1 外部調達優先	3.204 *** (1.420)	0.908 ** (0.420)	0.454 (0.460)	0.202 (0.471)	0.457 (0.746)	0.302 (0.774)
H 2 雇用保障弱い	1.031 (0.600)	-0.063 (0.571)	-0.551 (0.521)	-0.470 (0.536)	0.112 (0.692)	0.180 (0.704)
H 3 ゼネラリスト育成 (R)	0.757 (0.312)	-0.346 (0.399)	-0.797 * (0.418)	-0.728 * (0.429)	-0.101 (0.574)	-0.089 (0.578)
H 4 成果を評価	0.971 (0.477)	0.166 (0.467)	-0.154 (0.493)	-0.200 (0.503)	-1.257 (0.789)	-1.365 * (0.805)
H 5 能力で処遇 (R)	0.543 (0.237)	-0.278 (0.423)	-0.476 (0.409)	-0.305 (0.422)	-0.651 (0.609)	-0.558 (0.622)
H 6 年功賃金 (R)	1.608 (0.811)	0.306 (0.478)	0.708 (0.583)	0.565 (0.595)	1.136 (0.939)	1.004 (0.974)
H 7 B世代採用実績				1.256 *** (0.449)		0.549 (0.623)
H 8 B世代採用満足度					2.112 *** (0.605)	2.017 *** (0.612)
サンプル・サイズ	117	110	102	102	73	73
対数尤度	-71.581	-107.138	-95.916	-91.754	-45.658	-45.271
疑似決定係数	0.070	0.034	0.054	0.095	0.242	0.249

***1%水準、**5%水準、*10%水準
定数項に関しては省略している
(R)は反転項目

図表 3-7 (続き) 推定結果

	従属変数：賃金調整期 (B世代)					
	モデルB A 1	モデルB A 2	モデルB A 3	モデルB A 4	モデルB A 5	モデルB A 6
	採用実績 ロジスティック オッズ比 (標準誤差)	採用人数 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)	採用意向 順序ロジット 係数 (標準誤差)
企業規模	0.903 (0.140)	-0.262 (0.164)	-0.048 (0.154)	0.070 (0.165)	-0.161 (0.255)	-0.155 (0.267)
H 1 外部調達優先	2.601 ** (1.217)	0.725 (0.454)	0.578 (0.504)	0.397 (0.528)	0.228 (0.816)	0.257 (0.849)
H 2 雇用保障弱い	1.109 (0.699)	0.219 (0.596)	-0.456 (0.567)	-0.609 (0.588)	0.451 (0.828)	0.442 (0.829)
H 3 ゼネラリスト育成 (R)	0.780 (0.340)	-0.072 (0.432)	-0.754 * (0.449)	-0.810 * (0.471)	-0.146 (0.658)	-0.145 (0.659)
H 4 成果を評価	0.965 (0.493)	0.155 (0.504)	-0.121 (0.535)	-0.306 (0.552)	-2.189 ** (1.035)	-2.185 ** (1.048)
H 5 能力で処遇 (R)	0.706 (0.327)	-0.139 (0.457)	-0.543 (0.441)	-0.632 (0.472)	-1.225 * (0.708)	-1.261 * (0.750)
H 6 年功賃金 (R)	1.363 (0.722)	0.372 (0.502)	0.823 (0.649)	0.860 (0.659)	1.185 (1.017)	1.237 (1.080)
H 7 B世代採用実績				1.245 ** (0.529)		-0.020 (0.800)
H 8 B世代採用満足度					0.709 (0.959)	0.706 (0.962)
H 9 A世代採用実績	5.413 *** (2.813)			-1.166 ** (0.557)		-0.100 (0.833)
A世代採用人数		0.735 *** (0.170)				
A世代採用満足度					1.386 (1.078)	1.403 (1.095)
A世代採用意向			2.212 *** (0.478)	2.123 *** (0.471)	4.117 *** (1.261)	4.122 *** (1.277)
サンプル・サイズ	117	109	102	102	70	70
対数尤度	-65.506	-91.760	-80.265	-76.439	-34.250	-34.239
疑似決定係数	0.149	0.139	0.208	0.246	0.419	0.419

***1%水準、**5%水準、*10%水準
定数項に関しては省略している
(R)は反転項目

まり仮説が棄却される可能性である。3つめとしては、データのサンプル・サイズが小さいため、大規模サンプルであれば検出できた結果を確認できていない可能性もある。

さらに日本型雇用慣行の象徴でもある仮説H6の「年功賃金」が「採用実績」や「採用人数」に与える影響も統計的に確認できなかった。しかも、オッズ比の値や係数の符号が仮説と逆になっており、年功賃金の企業ほど中高年を採用していないわけではない可能性も残る。この場合は、従業員に生産性以上の賃金を払う年功賃金の企業は、中高年の活用にとけており、その結果、中高年採用も行っている、もしくは企業体質が古く、新規事業

や構造改革などの担い手を必要とし、その経験者を外部から調達しているなどの理由が考えられるだろう。

〔採用意向〕を従属変数としたモデルA3～A6も、モデルA1、A2とほぼ同様の結果である。まず〔企業規模〕が大きいほど有意に〔採用意向〕が高まることがモデルA3、A5で確認される。一方、HR諸制度に関する変数で従属変数に有意な影響を与えるものは確認されない。ただし、1つだけ異なる傾向がある。モデルA1、A2で、5%水準で統計的に有意であった〔外部調達優先〕が、モデルA3～A6では有意ではなくなっていることである。社内登用よりも外部からの人材調達を優先するというHRポリシーは、採用意向の証左のような変数にもかかわらず、この結果となったことは興味深い。これは、〔外部調達優先〕というHRポリシーが〔採用意向〕や〔採用実績〕を高めるという因果関係ではなく、〔採用実績〕が〔外部調達優先〕というHRポリシーを喚起し、さらに〔採用意向〕を高めるという因果関係の存在を示唆する。

また、経路依存性の仮説H7、8を検証するために追加した〔A世代採用実績〕は有意とならなかったが、〔A世代採用満足度〕は1%水準で有意に〔採用意向〕を高めることが確認された。中高年採用では失敗が発生しやすいため（中馬・キャプラン研究会 2003）、過去の採用成否が次の採用行動の喚起につながると考えられる。

以上、賃金上昇期（A世代）の分析から4つの発見や示唆を得ることができた。第一に、中高年の採用や採用意向とHR諸制度との補完関係は、外部から人材調達を行うというHRポリシーを除いてほとんど確認されない。これは、企業全体の人的資源管理を特徴づけるHR諸制度と人数の少ない中高年採用に、規模のギャップがあることによって説明できる。第二に、中高年採用には、単なる採用実績ではなく、採用満足度が次の採用意向を喚起するという経路が存在する。第三に、人材を外部調達するというHRポリシーをもつ企業で採用が増えるのではなく、中高年の採用を行っている企業ほど外部調達ポリシーをもつようになるという仮説とは逆のメカニズムが存在する可能性がある。第四に、中高年の採用は大企業でも行われている。これは、従業員数が多い大企業のほうが相対的に中高年採用の出現率が高まることによって説明できる。

3-5-2 賃金調整期（B世代）の結果

賃金調整期（B世代）の結果は、概ね賃金上昇期（A世代）と同様だが、いくつか異なる点がある。まず〔企業規模〕が〔採用実績〕や〔採用意向〕に与える影響は統計的に有

意には確認されない。法改正により 65 歳までの継続雇用が義務化されたのにもない、この年齢層の社員の活用に思案している企業は少なくなく、もともと賃金調整期（B 世代）を多数擁す大企業がこの世代の採用に慎重になることが理由として考えられる。

また [採用意向] を従属変数とするモデル B 3、B 4 では、[ゼネラリスト育成] が 1 % 水準で有意で、仮説 H 3 を支持する結果であった。賃金上昇期（A 世代）と結果が異なるのは、次のように説明できる。一般に年齢を重ねるほど求人・求職者のマッチングが難しくなるにもかかわらず、それでもなお賃金調整期（B 世代）を採用している企業は、特定分野の専門を年齢によらず活用できる土壌があるため、能力と賃金の乖離を解消できる賃金調整期（B 世代）の採用を行っている。

さらに賃金調整期（B 世代）では、経路依存性に関する仮説 H 7 や H 8 も概ね支持された。[採用満足度] の変数を追加すると疑似決定係数が大きく上昇することから、賃金調整期（B 世代）も賃金上昇期（A 世代）同様、[採用満足度] が [採用実績] 以上に次の採用行動に大きな影響を与えることが推察される。

このように、賃金調整期（B 世代）の採用は概ね賃金上昇期（A 世代）と同様だが、2 つの点で異なっている。1 つには、賃金上昇期（A 世代）のように大企業ほど採用が多いという傾向はみられない。もうひとつは、スペシャリストの育成を重視している企業ほど、賃金調整期（B 世代）を採用する意欲が高い。

3-5-3 世代間の経路依存性

続いて、賃金調整期（B 世代）の賃金上昇期（A 世代）との経路依存に関する仮説 H 9 を検証したモデル B A 1 ~ B A 6 を確認する。

一部のモデルではあるが、仮説 H 1 [外部調達優先]、H 3 [ゼネラリスト育成]、H 5 [能力で処遇] は統計的に有意に仮説を支持する結果が得られた。ただし、仮説 H 4 に関しては、仮説とは逆に [成果を評価] が [採用意向] を有意に引き下げている。これは成果主義の企業ほど賃金調整期（B 世代）の採用意向は下がることを意味しており、成果主義を導入するような競争環境の厳しい企業では変化対応や柔軟性に乏しいことを危惧して賃金調整期（B 世代）の採用を敬遠していると考えられる。

また、世代間の経路依存性に関する仮説 H 9 に関する部分は注目に値する。従属変数である賃金調整期（B 世代）の [B 世代採用実績] [B 世代採用人数] [B 世代採用意向] に、独立変数 [A 世代採用実績] [A 世代採用人数] [A 世代採用意向] は、統計的に有意に正

の影響を与えており、賃金調整期（B世代）の採用は賃金上昇期（A世代）の採用の影響を強く受けることを確認できる。[B世代採用意向]に[A世代採用意向]は影響を与えるが、[B世代採用満足度]や[A世代採用満足度]は影響を確認できないという結果は、これまでの[採用満足度]が[採用意向]を高めるという結果とは単純に一致しない。これは、採用意向に関しては採用意向の、採用実績に関しては採用実績の経路依存が強いと解釈できる。つまり、賃金上昇期（A世代）の採用に前向きな企業は賃金調整期（B世代）の採用にも前向きであり、賃金上昇期（A世代）を採用している企業は賃金調整期（B世代）も採用する傾向が強いということであり、採用満足度は各世代内での採用意向を高める媒介変数になっているということである。以上から、中高年の採用に関しては、世代間の経路依存性が存在していると推察される。

3-5-4 考察

最後に賃金上昇期（A世代）と賃金調整期（B世代）を横断的に考察すると、3つの共通点が存在する。

第一に、人材の外部調達ポリシーをもつ企業ほど、中高年の採用実績がある。ただし、このHRポリシーが採用を喚起しているという単純な構図ではなく、中高年を採用するという実績をもって外部調達重視という人材調達ポリシーが確たるものになっている可能性がある。

第二に、それぞれの世代の採用実績や採用満足度、異なる世代の採用意向が、当該世代の採用意向を有意に高めており、企業の中高年の採用行動に関しては経路依存性の仮説が支持される。採用行動を直接規定するHR制度である人材の外部調達ポリシーは、広義には経路の一種とみなすことができることも含めれば、企業の採用行動における慣性は極めて強く、経路依存性を有しているといえよう。

第三に、HR諸制度と中高年採用の相互補完性の仮説については、能力開発や評価に関しては一部確認されるが、年功賃金や雇用保障との関係は確認できない。年功賃金や長期雇用という日本型雇用慣行が中高年の労働移動を阻害しているという一般的な言説は少なくともここでは支持されなかった。これは、年功賃金や長期雇用は中高年の転職阻害要因ではあるものの、企業の採用阻害要因には必ずしもなっていないということだろう。また、企業の採用行動の全体ではなく部分である中高年の採用に焦点をあてるのであれば、雇用システム全体ではなく、例えば中高年や採用に関するHR制度だけからなる人材マネジメ

ントのサブシステムにおいて、HR諸制度の相互補完性を検証する必要性も明らかになった。

分析を通じて、企業の中高年の採用行動には経路依存性がみられる一方、HR諸制度と採用の相互補完性は、日本型雇用慣行を前提にした枠組みでは十分検証できないことが明らかになった。

3-6 総括

3-6-1 インプリケーション

本研究から得られるインプリケーションは3つある。

第一は、中高年の採用は経路依存性が強いという発見事実からもたらされる実務的インプリケーションである。本研究を通じて、中高年の採用は、採用実績やその成功、他の世代の採用を通じて、漸次的に拡大していくことが推察される。逆にそのようなことがなければ、中高年採用の敷居は高いままだ。中高年の労働移動を促進するためには、企業の人材調達における慣性を切り崩し、成功事例を蓄積することが鍵となる。とくに、本研究の60代前後の採用を増やすには50代前後の採用が有効であるとの結果からから類推するに、より若い年代の中途採用を拡大することが、中高年の採用の拡大につながっていくと考えられる。

第二は、日本型雇用慣行が中高年の労働移動を阻害しているという言説は、状況を単純化しすぎており、より丁寧にとらえなければならないという研究視界に関するインプリケーションである。年功賃金や長期雇用は中高年の転職阻害要因になっているものの、企業の採用阻害要因に必ずしもなっていないことが本研究から示唆される。採用阻害要因は、保有能力ではなくメンバーシップ型の職場での能力発揮、つまり既存従業員との相性や職場風土への適応可能性など、に対する懸念や、全体最適で規格化された給与制度において採用候補者に応じた個別の給与設定ができない制約かもしれない。中高年の労働移動をとらえるには、このように求職者と採用企業双方の立場から促進、阻害要因を特定しメカニズム解明することが重要である。

第三は、採用の分析に関するインプリケーションである。本研究を通じて、中高年の採用を分析するに際し、日本型雇用システム内のHR諸制度の制度的補完性を考えるだけでは不十分なことが示唆された。採用の一部である中高年の採用に焦点をあてるのであれば、

中高年採用と関係の強い局所的なHR諸制度からなる人材マネジメントのサブシステムで分析する。逆に、最上位の雇用システムにおいてHR諸制度と採用の関係をとらえるのであれば、中高年に限らず新卒等の採用も分析に組み込むべきだろう。既に人的資源管理論では日本企業の中にも様々な人材マネジメントシステムが存在することが明らかになっている。精緻な検証を進めるには、中高年採用という要素と補完的な要素を適切に選択する研究デザインが要となる。

3-6-2 貢献と課題

本研究は、これまで調査報告や実態把握に留まっていた企業の中高年の採用行動に関して、システムとして分析を試みたという点で意義がある。だが、限界もある。これまで精緻な分析が行われてこなかったことの裏表だが、構造的な分析に足る利用可能な大規模データがないことが大きな制約となっている。本研究では2つの調査をマージすることで、HR諸制度と中高年の採用行動についての分析を行ったが、それは小規模サンプルのクロスセクション・データである。経路依存性をとらえるには時系列データが望ましく、また、制度的補完性を検証するには細かいHR諸制度の情報が必要である。今後、大規模調査を実施し、精緻な検証を行うことが期待される。

このような制約はあるものの、本研究には一定の意義もある。これまで十分に手がつけられてこなかった企業の採用行動を構造的に分析する枠組みを提示し、中高年の採用に関して検証を行ったという点である。研究を通じて中高年の採用阻害要因は、日本型雇用システムからダイレクトに導かれるものではなく、より下位の人材マネジメントシステムに着目して制度的補完性を検証する必要性が明らかになった。この解明を進めることが、同じく本研究を通じて明らかになった、慣性が極めて強く、簡単に規模が拡大しない中高年の採用拡大につながっていく。

中高年の労働移動の円滑化は非常に難易度の高い政策課題である。様々なパースペクティブからその促進策を見出すことが、今後の研究に強く期待されている。

初出：労働政策研究・研修機構「日本労働研究雑誌」No.653（2014年）

第4章

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?—

4-1 はじめに

グローバル化が進む現在、海外事業を担う人材の育成や調達は日系企業にとって極めて重要な課題である。既に海外事業を担う人材の育成や海外赴任後の適応など、内部労働市場に関する研究は膨大な蓄積がある(Black et al. 1999; グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会 2005; 小池 2007)。ところが、海外事業にたずさわる日本人の外部労働市場でのふるまい、すなわち転職や採用に関する研究は少ない。留学生や海外現地法人における外国人の採用研究はあるものの(労働政策研究研修機構 2008; 古沢 2008)、海外拠点の日本人・経営層の労働移動に関する研究はほとんど手がつけられていない。

そこで本研究では、日系企業の海外拠点の経営を担う人材、具体的には海外現地法人の社長や海外統括拠点の上級管理職等、の採用プロセスについて探索を行う。人材紹介会社へのインタビュー調査から採用阻害要因を特定した後、海外経営人材採用の難しさの原因について考察する。

この研究の意義は2つある。ひとつめの意義は、海外事業を任せる日本人を外部から調達しようとする日系企業に、直接の示唆があるということである。もうひとつの意義は、研究蓄積の乏しいホワイトカラー基幹人材の国際労働移動研究の端緒になるということである。流動性の低い日本の労働市場と流動性の高い海外の労働市場を行き来する国際労働移動は、日系企業の人的資源管理や日本人のキャリア形成に影響を与える可能性が十分考えられる。企業が強力にグローバル化を進めている現在、このテーマの重要性は高い。

4-2 先行研究

4-2-1 理論的背景

本研究では、日系企業の海外拠点の経営を担う人材の採用における阻害要因を、人材紹介会社のインタビューを通じて特定し、採用プロセスについて考察を行う。先行研究のレビューでは、採用上の阻害要因をとらえる理論的背景の提示と、採用に関して既存研究から得られている知見をまとめることとする。

まず、採用プロセスにおける阻害要因を考えるために、本研究ではジョブ・マッチング理論の「摩擦」概念を援用する。ジョブ・マッチング理論が想定する労働市場は不完全で、企業はどのような求職者がどこにいるのか、個人はどのような求人者がどこにあるのか完全

な情報を持たない。この不完全性は、労働市場の様々な「摩擦」、すなわち情報伝搬の不完全性や転職による地域の移動、スキルのミスマッチなどの非流動性から引き起こされる (Cahuc and Zylberverg 2004)。不完全な労働市場では企業も求職者も相手をみつけるために取引コストが必要となる (Pissarides 2009; Stiglitz and Walsh 2013)。

ジョブ・マッチング理論では企業と個人を結びつけるコーディネーションの一例として、賃金交渉が描写される。Rothschild (1973) によって提唱された留保賃金は、求職者が企業の採用オファーを受入れ、求職活動をやめる下限額である。Cox and Oaxaca (1996) が、求職期間が長引くにつれ留保賃金が下がることを示している。コーディネーション機能のひとつとして、「仲介者 (middleman)」に着目する研究群も存在し、Yavas (1994) が、労働市場で取引コストが高いときには紹介会社が有効に機能する状況を考察している。

海外拠点の経営人材を採用するプロセスにおいて、企業は様々な摩擦を乗り越えなければならない。例えば、海外に居住している候補者を見出す、候補者の能力を見極める、賃金の交渉を通じて入社同意を得る等、その緩和にコストがかかる工程こそが摩擦の発生箇所であり、採用プロセスにおける要所である。しかしながら、ジョブ・マッチング理論は理論研究が中心のため、本研究が行うような特定状況下での摩擦の抽出というようなミクロな研究は行われていない。

4-2-2 採用プロセスに関する研究

企業の採用活動は一般に、採用ニーズの発生、人材要件の定義、募集方法の選択、書類・面接選考、内定へと進む (神山 1982; 労働政策研究研修機構 2006)。このような採用プロセスにおける要所がどこかは、採用する対象や採用方法によって異なる。例えば、新卒一括採用のように大量の応募者を集め一斉に選考する場合は、募集方法の選択や書類選考など、スクリーニングに高い比重がかかる。一方、ある専門分野で傑出した能力をもつ人材をスカウトする場合は、魅力的な条件や仕事を提示し「口説く」工程が重要になる。しかしながら、このような採用プロセスについて、海外拠点の経営を担う人材の採用を直接テーマにした研究は存在しない。そのため、近接領域である経営者やホワイトカラーの基幹社員の採用に関する研究結果を整理しておく。

採用プロセスにおける重要な工程として、既存研究で着目、もしくは指摘されているのは、募集方法の選択 (Marsden 1994)、候補者の発見 (Khurana 2002; Hamori 2010)、企業と候補者との出会い方 (Khurana 2002)、能力評価 (Coverdill and Finlay 1998)、賃金

交渉 (Khurana 2002; Rajgopal Taylor and Venkatachalam 2012)、職位の変化 (Hamori 2010)、地理的な移動 (Faulconbridge et al. 2009)、企業の意思決定 (Ramsey and Scholarios 1999) 等である。以上からわかるのは、採用プロセスの特定の場面に着目した既存研究が多く、本研究が行うような採用プロセス全体を通じた分析はあまり行われていないということである。

4-3 研究の枠組み

4-3-1 研究方法

本研究の目的は、日系企業が海外拠点任せの経営人材を採用する上で摩擦が発生するポイントを特定し、採用メカニズムを明らかにすることである。本研究の特徴は4つある。

1つめの特徴は、研究の対象に関することである。本研究の対象は、日本本社で採用され、駐在や出張によって海外事業を運営する人材であり、海外現地法人で直接採用される人材ではない。よってその多くは外国人ではなく日本人である。また、経営人材ということからもわかるように、現地法人の社長や工場長、海外統括拠点の部長などの上級管理職に、対象を限定している。

2つめの特徴は、日系企業が行う海外事業の中でも中国事業にかかわる人材の採用に焦点をあてるということである。これは、前提条件をそろえて分析するためである。中国事業を選択したのは、近年日系企業の進出が著しいアジアの中で、日系企業の進出数が最も多いからである。

3つめの特徴は、インタビュー調査を人材紹介会社で実施したことである。通常、本研究のようなテーマであれば、企業の人事もしくは受入部門の上長ならびに採用された個人にインタビューを行う。しかし、海外事業人材の場合、そもそもの対象事案が限られ、仮にそれが特定できても転職者も上長も多忙を極め、調査の実施が非常に難しい。経営の一翼を担うポジションのため、採用プロセスで人事部門が中心的な役割を果たしていないことも事前リサーチで明らかであった。そこで、企業・個人双方の立場から採用プロセスに関与する人材紹介会社の採用コンサルタントに聞き取りを行うことにした。豊富な仲介経験を有す採用コンサルタントへのインタビュー調査を選択することで、個人・企業に聞くよりも客観的な内容を聞くことができる可能性がある。何よりも彼らは採用成功の根幹である企業と個人双方の結節点を見出すことに関与しているため、採用上の要所を抽出した

いという研究目的に合致している。紹介会社への聞き取りにはこのように積極的な価値があるとの判断から、この調査方法を選択することにした。なお人材紹介会社へのインタビューを通じて採用構造を明らかにする取り組みはこれまでも行われてきた (Khurana 2002; Hamori 2010)。

4 つめの特徴は、分析手順に関することである。修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いてインタビュー調査を分析する際、本稿では中間分析と最終分析の 2 ステップの結果を報告する。中間分析でまず採用阻害要因を抽出し、さらに最終分析で採用阻害要因の構造化を行う。

4-3-2 インタビュー調査の概要

インタビュー調査は、人材紹介会社 F 社の採用コンサルタント 9 人に対して行った。F 社は海外事業にかかわる経営人材の紹介取扱い件数が国内有数の紹介会社である。F 社に、日系企業の中国拠点（現地法人や統括拠点）の経営ポジションの採用を支援したことがある採用コンサルタントを紹介してもらうよう依頼し、紹介されたのがこの 9 人（A～I）である。彼らは 30 代後半～50 代前半の男性であった。2012 年 12 月～2013 年 1 月、F 社の東京オフィスで、ひとり 1～2 時間かけて筆者と共同研究者の 2 名で聞き取りを行った。採用案件の関連資料を事前に拝見したうえで、「担当する求人の採用が決まるまでに最も手間のかかった工程」について、非構造化インタビューを行った。

その結果、日系企業の中国事業を担う経営人材の採用事例 12 件について聞き取りを行うことができた。インタビュー中でこの 12 件とは別に一般論や他の採用事例として出てきた事象を「その他」として、計 13 事例を分析の対象とした。13 事例の概要と担当する採用コンサルタントを図表 4-1 にまとめた。F 社では企業と候補者を異なる採用コンサルタントが担当することがあるため、事例によっては担当者が 2 人いる。採用企業は、業種は製造業を中心に、食品、衣料品、サービス、化学、商社と多岐にわたり、年間売上は 1000 億円を超える企業が過半である。採用された職位は、中国現地法人の社長（総経理）や工場長、海外事業の統括部長など様々だが、すべて上級管理職である。採用された人材の年齢は 44～61 歳、採用時の年収は約 800 万～2000 万円となっている。

図表 4-1 聞き取りを行った採用事例

事例	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
業種	衣料品	製造	製造	製造	製造	製造	サービス	食品	化学	商社	製造	食品	その他
従業員数	1000～5000人	1000人未満	10000人以上	10000人以上	10000人以上	1000～5000人	1000～5000人	1000～5000人	1000～5000人	1000人未満	非公開	1000～5000人	
売上	100～1000億円	100億円未満	1000億円以上	1000億円以上	1000億円以上	100～1000億円	1000億円以上	1000億円以上	100～1000億円	1000億円以上	非公開	1000億円以上	
求人	中国副総経理	中国総経理	海外事業次長	海外事業部長	海外事業工場長	海外統括部長	中国役員	海外事業部長	本社役員候補	中国総経理補佐	中国役員	中国立上げ	
採用時	44歳 1100万円	61歳 800万円	47歳 1000万円	54歳 1100万円	55歳 1100万円	53歳 800万円	53歳 1500万円	47歳 2000万円	46歳 1100万円	45歳 1200万円	54歳 1100万円	47歳 1200万円	
担当 コンサルタント	A・F	A	B・I	B	B	C	H	E	C・G	G	I	E	A～I

※採用時の給与は10万円の位を四捨五入

4-4 中間分析の結果と考察

4-4-1 採用プロセスの5カテゴリー

インタビュー調査では経営人材の採用において採用コンサルタントが最も注力した工程についてたずねた。企業の採用活動に日頃から関与している彼らが注力する工程は、その企業やその候補者を結びつけるための留意点である。その工程にしかるべき関与がなければ採用は実現しなかったかもしれず、そこに採用を阻害する摩擦が潜んでいると考えられる。そこでなぜその工程に採用コンサルタントが注力したのかに着目して、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによる概念化を行い、採用阻害要因となる14の概念を抽出した。概念の抽出条件は、摩擦の発生箇所を網羅的に抽出するため、13事例中3件以上の事例が存在するものとした。

中間分析では、この14概念を採用プロセスのどの段階で発生する概念かに着目して5つのカテゴリーにまとめた。その結果が図表4-2である。採用プロセスを表す5つのカテゴリーは、[1. 人材要件の設定] [2. 候補者の発見] [3. 選考評価] [4. 候補者の入社意向の喚起] [5. 合意形成] である。前述した採用プロセスに関する先行研究と整合的な分類となっている。以下では、採用プロセスを表すカテゴリーごとに、抽出された概念について説明と考察を行っていきこう。

図表 4-2 採用プロセスで発生する摩擦

採用プロセス	摩擦		該当事例	
カテゴリー	概念	定義		
1 人材要件の設定	1-1	具体的な人材要件を設定できない	採用の目的にかなう人材要件を具体的に設定することができない。もしくは人材要件の設定が採用の目的から大きくずれている。	②⑧⑨ ⑩⑪⑬
	1-2	人材要件の希望が高すぎる	候補者が労働市場にほとんど存在しないほどに、求める能力や経験、人柄について高い、もしくは数多くの希望条件を設定する。	①⑦⑧ ⑪⑫⑬
	1-3	求める人材に対して採用条件が低すぎる	求める人材にとって、仕事内容や責任とその対価である処遇やキャリアの将来性のバランスが悪すぎる。	①③④ ⑤⑧⑫ ⑬
	1-4	事業環境の変化によって人材要件が変化する	変動要因の多い海外事業は、M&Aや規模縮小などダイナミックな事業環境の変化が発生し、それに連動して人材要件が変化する。	⑩⑪⑬
2 候補者の発見	2-1	希望に完全一致する候補者がいない	企業の初期の希望条件とすべて一致する候補者が労働市場にほとんど存在しない。	①②④ ⑤⑥⑨ ⑩⑪⑬
	2-2	候補者を担当者だけではみつけることができない	候補者の絶対数の少なさや、居住地が海外であることにより、候補者を見つけるのにコストがかかる。企業はその緩和のために人材紹介会社を利用しているが、採用コンサルタントひとりのネットワークでは候補者を発見できず、他のコンサルタントのネットワークも利用しなければならない。	①③④ ⑤⑥⑨ ⑩⑫⑬
3 選考評価	3-1	業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする	海外事業の運営能力の高い人材を、年齢や学歴、転職回数等、必ずしも業務遂行能力とは一致しない観点で不採用にする。	⑦⑧⑩ ⑬
	3-2	候補者の能力を評価できない	海外事業人材の少ない企業などでは、候補者の能力を適正に評価することができない。面接者によって評価がわかれることもある。	②⑧⑨ ⑩⑫⑬
4 候補者の入社意向の喚起	4-1	候補者を惹きつけられない	優秀な候補者を惹きつけ、口説くことができず、採用できない。	①⑦⑧ ⑨⑬
	4-2	候補者の懸念を払拭できない	候補者が抱く仕事、処遇、今後のキャリアプランなどの懸念を払拭できず、採用にいたらない。	①⑤⑥ ⑦⑪⑬
	4-3	採用背景にある経営戦略が明確になっていない	経営戦略が曖昧だったり、採用方針と経営戦略の接続が弱いまま、選考に入るため、候補者を惹きつけたり、懸念を払拭できない。	①②⑥ ⑩⑬
	4-4	タイミングを逃す	候補者・面談者双方の地理的・時間的な制約により、選考が長期化したりタイミングがずれたりして、採用が頓挫する。	①⑧⑩ ⑪⑬
5 合意形成	5-1	前職よりも低い給与での条件交渉	前職よりも低い給与でオファーを出し、候補者から了解を得なければならない。	①②③ ④⑤⑪ ⑬
	5-2	人事制度との兼ね合いによる制約	採用企業における人事制度の全体最適の観点から、候補者の能力や希望とは無関係に賃金や職位の上限が設定される。	①②③④ ⑤⑦⑧ ⑩⑪⑬

4-4-2 摩擦の発生箇所

第1 カテゴリー [人材要件の設定]

人材を外部から採用するという方針が決まった後、最初に行われるのは [人材要件の設定] である。この段階で発生する摩擦は、「具体的な人材要件を設定できない」「人材要件の希望が高すぎる」「求める人材に対して採用条件が低すぎる」「事業環境の変化によって人材要件が変化する」の4つである。が図表2から事例⑥を除く12事例でいずれかの摩擦を有していたこと確認でき、海外事業の経営人材を採用したい企業にとって、人材要件を適切に設定することが大きな関門であることがうかがえる。

第1の摩擦「具体的な人材要件を設定できない」は、文字通り人材要件の具体化ができない、もしくは仮にできたとしてもそれが採用目的と乖離している状態を指す。この摩擦が発生する理由は次のように説明できる。社内に海外事業人材が多数いれば社内から登用するため、海外事業の経営人材を外部から調達しようとする企業は、社内に海外事業を任せられる人材の層が薄いことが多い。海外進出の歴史が浅く、社内の人材層が薄いがゆえに採用を検討している企業にとって、どのような人材を求めればよいのか決めることは難しい。そのため事例②⑩⑪では、人材要件の設定を採用コンサルタントに全面的に委ねていた。

第2の摩擦「人材要件の希望が高すぎる」は、労働市場に該当候補者が存在しないほどに理想の条件を求めすぎたり、多数の条件をつけすぎたりする状態である。海外事業では、その先行きの不透明さを採用する人材によって担保したいとの思惑も働くため、人材要件が高ぶれしやすい。次の事例はその状況をよく表している。

「ところが、その開拓をした人はまだ誰もいないんです、世の中に。日本人で、中国で〇〇のお店を作る開拓をした人は誰もいません」（事例⑦／採用コンサルタント H 氏）

事例⑦では結局、近接する業界や商品の経験がある人材を探すことになった。この他にも、求める条件が多すぎて候補者がいなくなることがあるとのコメントが複数あった。事業運営能力に直結する赴任国、マネジメントや同一業界での経験に加えて、年齢や学歴、出身企業などの条件が過剰に付加されることが少なくないのである。このような場合は希望条件に優先順位をつけ、優先度の高い条件から候補者を探すということが行われる。

第3の摩擦「求める人材に対して採用条件が低すぎる」が発生することもある。人材要件は具体的でかつ労働市場に候補者はいる。しかし、提示する給与や職位が候補者にとって魅力的な水準に達しておらず、採用の見込みが立たないのである。次の事例はその一例だろう。

「この会社は最初、『シンガポール人がいい。現地のことを一番わかっている人がいい。年収は3000万円でも払います』とっていました。でも外国人を招き入れるには、年収3000万円の他にハウジングに1200万円、子供をアメリカンスクールに入れる費用……すべて足していくと5000万円ぐらい必要です。その現実を伝えると、その瞬間に外国人を迎えるという選択肢はなくなりました」（事例⑧／採用コンサルタントE氏）

事例⑧の企業は、海外事業の業務遂行能力を求めたからこそ、外国人の採用を考えるにいたった。しかし日系企業と報酬体系が全く異なる外資系企業から優秀な人材を採用するには、相応の条件を提示しなければならない。この企業はそのギャップが予想以上に大きいことを知り、日本人の候補者を探すことにしたという。ある採用コンサルタントは、日本人の採用でも同じ事象は発生すると述べる。

『本当に社長はそんなレベルを求めていますか』『そのレベルの人は、給与をもっと高くするか、役員で迎えるといったことをしない限り採れません』とお伝えすることもあります。それでも『うちは最初の入り口は課長なんだよ』とおっしゃる企業もありますが、そのような企業は何カ月たっても採用できないのが現実です」（事例⑬／採用コンサルタントH氏）

人材要件と採用条件をこのように採用の見込みがたつレベルに調整することは容易ではない。なぜなら、企業は優秀な人材を自社で提示できる枠内で採用することを望み、個人はやりがいのある仕事に好条件で移ることを望む。企業・個人双方が自身の能力や処遇に見合うよりも高い処遇や能力を望む中で、妥結点を見出さなければならないからだ。とりわけ海外事業の経営人材の採用では、日系企業と外資系企業の処遇の違いや経営層の外部からの採用に採用企業が不慣れなことから、個人と企業の希望に乖離が生まれやすい。

さらに第4の摩擦「事業環境の変化によって人材要件が変化する」が発生することがある。投資規模が大きく将来の見通しが立てにくい海外事業では、M&Aや事業の縮小・撤退

などのダイナミックな経営判断が行われることがあり、それが採用にも大きな影響を与える。とりわけ M&A など交渉相手のある話は、採用企業の一存で進むわけではなく交渉の進展によって事業計画が変わり、そこで必要になる人材も変化せざるをえない。例えば事例⑩の企業は、当初中国事業の責任者を採用する予定だったが、最初の候補者を社長が面談する頃には中国の事業計画が頓挫し、採用計画が止まってしまった。ところが半年後、中国事業拡大の目処が立ち、再び採用活動を始め、総経理補佐を採用したという経緯がある。この事例では、わずか1年の間に中国事業の環境が刻々と変化し、それによって採用も影響を受けていることを確認できる。

第2 カテゴリー [候補者の発見]

人材要件の具体化の次の採用プロセスは [候補者の発見] である。この段階で発生する摩擦「希望に完全一致する候補者がいない」「候補者を担当者だけではみつけることができない」は、いずれも 13 事例中 9 事例で観察されており、海外事業の経営人材を採用するうえで、候補者の発見は大きな課題ということが出来る。これは Khurana (2002 や Faulconbridge et al. (2009) 等と整合的な結果である。

ひとつめの摩擦である「希望に完全一致する候補者がいない」は、採用プロセスの [人材要件の設定] 段階で人材要件の調達可能性が勘案されないまま、つまり希望条件の妥当性やその優先順位付けが十分に検討されないまま、採用選考に入ることによって引き起こされる。企業はできるだけよい人材を採用したいという強い意向を持っているため、仕方のない側面があるが、このような企業は多いのである。こうなると企業は、希望に完全一致する候補者が現れるまで待つか、完全に希望通りではない候補者を選考するかを選ばなければならない。今回、聞き取りを行った事例はすべて紹介会社の採用コンサルタントが関与しているため、このような状況が発生すると、希望条件に完全一致しない候補者の選考を企業に打診していた。

インタビュー調査において、企業の希望と異なっても採用選考に進むことができる条件としてあげられたのは、年齢が最も多く、次に転職回数や独立経験、学歴や前職企業などであった。逆に能力や経験などの事業運営に直結する条件については、その程度に濃淡はあるものの、一致している候補者のみ選考に進むことができる傾向がみられた。

もうひとつの摩擦「候補者を担当者だけではみつけることができない」は、海外拠点の経営を担える人材は絶対数が少ないうえ、海外に居住していることも多く、日本から探す

ことは容易ではないことが原因で発生する。採用企業はこのような探索コストをおさえるために紹介会社を利用するので、この摩擦は当然のものだろう。しかし、今回のインタビュー調査では、紹介会社 F 社においても、担当コンサルタント個人の候補者ネットワークでは候補者（正確には最終的に入社にいたった候補者）がみつからず、他のコンサルタントのネットワークを利用して候補者を探し出している事例が 9 つもあった。

第 3 カテゴリー [選考評価]

候補者がみつかりと採用プロセスは選考の段階に進み、書類選考や面接・面談で候補者の能力を見極め、スクリーニングすることになる。この [選考評価] の段階で発生する摩擦は、「業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする」「候補者の能力を評価できない」の 2 つである。

ひとつめの摩擦「業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする」は、海外事業の経験や実績など業務遂行能力ではなく、年齢、学歴、転職回数など事業運営に必ずしも直結しない理由で不採用にすることである。この状況が発生する原因は 2 つある。ひとつは採用基準の問題である。既に [人材要件の設定] や [候補者の発見] でも述べたように、調達可能性を考慮して希望条件に優先順位がつけられていないまま選考に進むと、このような状況が発生する。とくに国内事業の新卒採用や中途採用では有効な採用基準が、海外事業の運営能力という稀有な能力をもつ人材を選考する場面で、どれだけ有効かの検討がなされていないとこのようなことが起こる。もうひとつは、一律の基準でスクリーニングするような採用体制、例をあげるならば人事主導の新卒採用のような採用体制をとっている場合である。新卒採用では、多数の応募者を効率的に選考するために、書類選考など選考初期のスクリーニングが重要である。しかし、候補者の数が限られ、実務能力が極めて重要な海外事業の経営人材の選考では、安易なスクリーニングは避け、能力本位の選考をしなければならない。採用基準が曖昧、もしくは不適切なまま、スクリーニング機能を重視した採用体制を取っていると、本来は有能な人材を不採用にしてしまうことが起こる。インタビュー調査では、年齢などの海外事業の運営能力とは直結しない理由での不採用が多いとの意見が多数聞かれた。次の事例では、年齢による不採用を回避するために、書類選考の段階で採用コンサルタントが社長に直接候補者の能力を説明している。

「この人が例えば 48、49、50 歳だったら、パッと経歴書をお見せして、『こういう方なので見てください』となるかもしれませんが、企業はたいてい 50 歳ぐらいまでとおっしゃるんです。そういう時には、『こういう観点で探したこういう方です』『こういうことをやってこられて、入られたらこうです』と説明してから、企業に経歴書をお見せします」（事例⑦／採用コンサルタント H 氏）

〔選考評価〕の段階で発生するもうひとつの摩擦は「候補者の能力を評価できない」である。そもそも面接・面談という限られた時間で、候補者の能力を見極めることは容易ではない。海外事業の経営人材の採用ではそこに、採用する企業側の海外事業の知見や経営人材の採用経験の乏しさが加わる。また、面談者によって評価が異なることもある。例えば次の事例である。

「選考で内定が出る方でも、3 回の面接で 3 回とも評価が二重丸というわけではないんです。お会いした方 3 人、4 人のうち 1 人がバツをつけると内定は難しいですが、それでもひっくり返ることはあります」（事例⑨／採用コンサルタント C）

このようなケースでは、企業は紹介会社に複数の候補者をあげることや意見を求める。インタビュー調査で相対的な能力評価を目的とした複数候補者の推薦について言及があったのは 3 事例だけだが、13 事例のうち 8 事例で 2 人以上の候補者が存在している。また、最初の面談評価が低いにもかかわらず、採用コンサルタントの助言によって選考を進めることになり、社長が候補者を高く評価して採用になった事例も存在する。

第 4 カテゴリー [候補者の入社意向の喚起]

候補者が絞り込まれてくると、次は候補者を口説く段階に入る。この〔候補者の入社意向の喚起〕段階で発生する摩擦は、「候補者を惹きつけられない」「候補者の懸念を払拭できない」「採用背景にある経営戦略が明確になっていない」「タイミングを逃す」の 4 つである。

第 1 の摩擦「候補者を惹きつけられない」は、他の企業からも声がかかる優秀な候補者を採用するためには避けて通れない問題である。海外事業の経営を担うことができる候補者たちは、海外事業の現状や企業側の面談者を評価する能力を持ち合わせている。そのた

め、単に魅力的な条件を提示するだけでなく、海外事業に対する真剣さや候補者に対する高い期待を伝えることができなければ、口説くことができない。次の事例はこの摩擦を、社長自ら最初の面談で候補者に会い熱意を伝え、見事にひっくり返している。

「トップが採用に本気な企業は、採用できると思っています。この会社は社長がリップサービスもあったのですが、『今2%、3%しかないアジアの売り上げをまず10%にしたい。その人が20%や40%にできるのであれば、次とはいわなくてもその次の社長にしてもいい』と言ってくださったので。ここまでトップが腹をくくっていたら、ちゃんとしたキャンディデート（候補者）を連れてくれば口説けます」（事例⑧／採用コンサルタント E 氏）

かたや、第2の摩擦「候補者の懸念を払拭できない」が発生することもある。候補者の中には転職による懸念を払拭できなければ、入社を思いとどまる者も存在する。懸念は事業の今後から仕事内容、人事制度など様々である。とくに海外事業では、これまでに予期せぬ事業縮小など厳しい局面を経験している候補者もおり、経営としてどれだけ本腰を入れて海外事業に取り組むつもりかは重要な確認事項となっている。インタビュー調査でも、経営者やオーナー会長に会って直接その懸念を確認している事例が散見された。その一方で、細かな人事制度や赴任者手当を気にする候補者もいて、このような候補者には人事等が情報を迅速に開示することが求められる。

第3の摩擦「採用背景にある経営戦略が明確になっていない」は、第1、第2の摩擦と密接に絡むものである。採用するポジションが海外事業の経営層ということもあり、候補者はその事業の位置づけや将来に極めて高い関心をもつ。これまでの長い海外事業経験から、経営の本気度や事業計画の妥当性を見極める目も有している。海外事業にかかわる経営戦略が十分に検討されていなければ、候補者は採用企業を見限ることが十分ありうるのである。経営戦略は海外事業を成功させるためにも、採用を成功させるためにも必要といえることができるだろう。

また、第4の摩擦「タイミングを逃す」が発生することがある。これは、採用企業・候補者双方の物理的・時間的制約によって採用活動が長期化し、好機を逃す状態である。海外事業にかかわる採用では、候補者と面談者の居住地が離れていたり、双方が海外を飛び回っていたりして、このような事態が発生しやすい。次のコメントがそれを物語る。

「スカイプ や電話インタビューのある企業は別にして、企業は海外にいらっしゃる候補者に直接会いたいというので、候補者に『日本に来てください』、もしくは『社長が中国へ行っているときに』となるのですが、これを合わせるが大変なのです。そうすると、一番お互いに好きである状態や時期を逃してしまう可能性があります」（事例⑬／採用コンサルタント F 氏）

第5 カテゴリー [合意形成]

採用プロセスの最終段階は、賃金等の条件交渉を経た [合意形成] である。ここで発生する摩擦は、「前職よりも低い給与での条件交渉」「人事制度との兼ね合いによる制約」の2つである。「人事制度との兼ね合いによる制約」は14の摩擦の中で最多の10事例が該当し、「前職よりも低い給与での条件交渉」も該当事例が7つもある。合意形成は採用プロセスの要といっても過言ではないだろう。この段階の難しさを、ある採用コンサルタントは「内で6合目。そこから入社を決定するまでの道のりが非常に長い」と表現する。Khurana (2002) でも、この段階のデリケートさが描写されている。そのため、合意形成段階については、補足的な分析を加え詳細にみていこう。なお、上記の2つの摩擦は、主に候補者に理解を得るタイプのものである。ここで企業側への調整を主に必要とする摩擦が抽出されなかった一因は、インタビュー調査を紹介会社で行ったことによる影響だと考えられる。企業から手数料を受け取り、企業の採用活動の代理としての役割が求められる採用コンサルタントは、採用活動の初期段階で企業が提示できる条件の範囲について確認し、必要であれば調整を行っているため、採用プロセスの後半でその確認や調整の工程が観察されにくくなっているのである。

この段階で発生する第1の摩擦は「前職よりも低い給与での条件交渉」である。採用時に人件費を圧縮する目的で給与の抑制が行われるのは想像に難くない。インタビュー調査でも次のコメントが聞かれた。

「例えばご本人が900万円欲しいというと、企業は1200万円のつもりだったかもしれませんが、たぶん900万円になります。もうそれでいいですと。企業は当然抑えて採りたいので」（事例⑬／採用コンサルタント G 氏）

図表4-3は採用前後の賃金変化とその際に候補者がおかれていた状況をまとめたものである。転職前後での賃金変化については2つの傾向がみられる。1つめの傾向として、離職中もしくは希望求人が少ない候補者は、前職から給与が下がっている。前職から給与が下がっている全ての事例で、離職中もしくは希望求人が少ない状況がみられ、このような候補者は好条件を獲得するのが難しいといえよう。2つめの傾向として、在職中の候補者の留保賃金は前職以上となるものの、前職よりも高くなっているのは5事例中3事例で、3事例は前職と同水準になっている。企業が候補者の希望にかなう最低水準で給与のオファーを出している様子が推察される。なお、事例③は前職給与が2000万円以上あったため、求職活動を通じて留保賃金を次第に下げ、最終的には失業を継続するのか希望より低い給与で就職するのか選択した経緯がある。これは先行研究とも合致している。総じて企業は候補者が受諾しうる下限に近い水準の給与を提示する傾向があるといえよう。

図表4-3 賃金変化と転職時の状況

事例	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
年齢	44歳	61歳	47歳	54歳	55歳	53歳	53歳	47歳	46歳	45歳	54歳	47歳
決定賃金	1100万円	800万円	1000万円	1100万円	1100万円	800万円	1500万円	2000万円	1100万円	1200万円	1100万円	1200万円
前職からの変化	ダウン	ダウン	ダウン	ダウン	ダウン	ほぼ同じ	ほぼ同じ	ほぼ同じ	アップ	アップ	ダウン	アップ
転職者												
離職中だったか	離職中		離職中	離職中								
希望の求人	少ない	少ない	少ない	少ない	少ない						少ない	
賃金へのこだわり	弱い	弱い	強い					弱い	強い		弱い	
採用企業												
製造業か		●	●	●	●	●					●	
企業規模が小さくなったか	●	●		●	●		●		●	●	●	●
海外進出の歴史の浅い企業か	●	●					●	●			●	

※採用時の給与は10万円の位を四捨五入。転職により賃金が減少した事例に網掛け

海外事業の経営人材の採用で給与が下がるのは、企業が人件費を抑制したいと考えているだけでなく、さらに構造的な理由がある。それが第2の摩擦「人事制度との兼ね合いによる制約」である。これは候補者の前職での処遇や希望とは無関係に、採用企業の既存の人事制度の枠におさまる範囲で給与や職位が決定される状態を指す。この制約は、業界や企業規模など特定企業群の標準的な水準から出てくるものと、その企業独自の制度や運用実態から出てくるものがある。それぞれみてみよう。

まず、異なる業界や企業規模の出身者を採用する場合に直面するのが、給与水準の違いである。例えば、事例①では総合商社と衣料品業界の給与水準の違いが採用上のハードルになっていることが、事例②では海運から部品メーカーへの転身では給与の下落を候補者に受諾してもらう必要性が語られている。

「海外人材を求める衣料品各社は総合商社の出身者を非常に欲しがっています。逆に、総合商社の人たちからすると転職するインセンティブは何かという話になります。生涯安定で給与も高い、退職したあとも手厚い。『何で辞めるの』と家族が反対するのが一番多いパターンです」（事例①／採用コンサルタント F 氏）

「〇〇社系列であれば 1000 万～1200 万円になるだろうということは想定していました」（事例②／採用コンサルタント I 氏）

このような制約が発生する背景には、海外事業の経営を担える人材の労働移動の構造がある。というのも、経営人材の国際労働移動は海外進出の歴史の古い企業から浅い企業への移動として実現しやすいからである。海外進出の歴史の古い企業は社内に海外事業経験者の層が厚く、新たに人材を外部から調達する必要性が低い。一方、歴史の浅い企業は、社内に海外事業を担える人材が少なく、外部調達を志向する。そしてこの海外進出の程度は、企業規模や業界とある程度相関があると考えられる。まず大企業のほうが中小企業より、海外事業への投資力があり人材を輩出する可能性が高い。そして大企業は中小企業より給与水準が高い。また総合商社や海運、金融など古くから海外事業人材を育成してきた業界も、近年海外進出を加速させている小売やサービス業に比べて給与水準が高い傾向にある（厚生労働省「平成 24 年賃金構造基本統計調査」）。このような労働移動の構造からも、「前職よりも低い給与での条件交渉」が起きていると推察される。

図表 4-3 の「採用企業」は、採用企業が製造業か、転職によって企業規模が小さくなったか、採用された企業の海外進出は近年急速に進められたものかという 3 つの観点でまとめたものである。これらの 3 つの観点の内 2 つ以上あてはまる場合は、6 例中 5 例で賃金が下がっている。製造業については、古くから海外で生産拠点を運営してきたため、海外事業を担える人材が多く、また大企業を中心に早期希望退職制度などによる人材の輩出も進んでいるため、他の業種や、販路開拓・市場拡大などの利益創出を目的とした求人に比べると、相対的に求職者（採用候補者）ひとりあたりの求人が少ない傾向がある。そこに

企業規模の変化が加わることによって、賃金が前職よりも下がる確率が高まるのである。前述の考察と整合的な結果となっている。

賃金水準に対する制約は、このような労働市場の構造的な要因だけでなく、企業独自の人事制度やその運用実態によって引き起こされることもある。それは給与だけに限らず、職位の決定において制約が発生することもある。例えば次の事例では年齢と職位が結びついた人事制度が運用されており、不満は高かったもののその理解を候補者に求めている。

「この会社では平均的に部長は 48 歳からなんです。47 歳、46 歳、45 歳になるとほとんどは課長と次長の中で、部長でお迎えするとお手並み拝見となって、本人にとってあまりよくないんだと言われます。前職では役員をされていましたが、47 歳でしたので、次長で入ることになりました」(事例③／採用コンサルタント B 氏)

次の事例も、既存従業員の理解を得ることが一義的な目的として給与に制約がかけられている。

『3000 万円欲しいなら出してもいいと企業からいわれていますが、どうしますか』と候補者にたずねました。人事部長たちがいうには『我が社が出せる現状の上限ぎりぎりに入れてもらったほうが、周りの理解が得られるし、長くやってもらえる気がする』と。結局、2000 万円の横ばいで入社されました」(事例⑧／採用コンサルタント E 氏)

このように既存人事制度との整合性を求める必然性はどこにあるのだろうか。外資系企業では能力などに応じて個別の処遇が当然のように設定される(石田・樋口 2009; 鈴木 2013)。日系企業は逆に、個別性よりも全体最適を重んじるということなのだろう。個別性の高い処遇を設定した際にどのような不具合が起きるのかは考えてみる必要がある。個別性の高い処遇ができないのか、できるのに行っていないのかについては、現時点では判断が難しい。

4-5 最終分析の結果と考察

4-5-1 摩擦のメカニズム

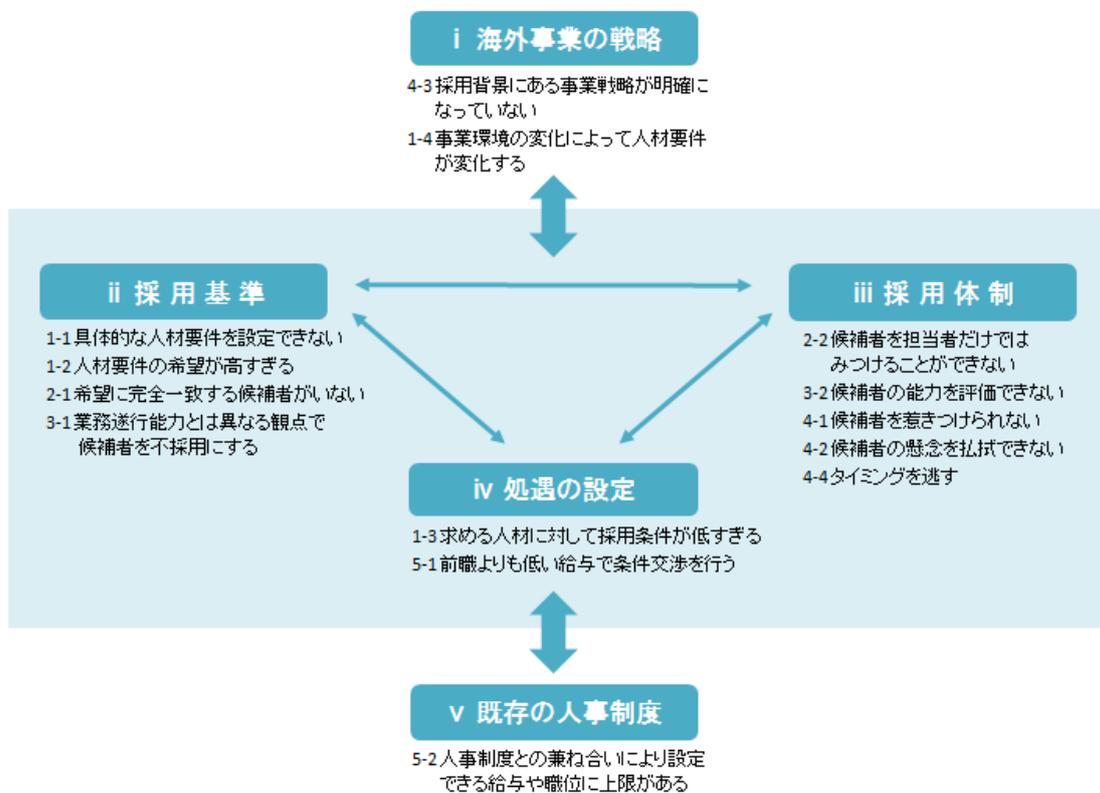
ここまで海外拠点の経営を担う人材の採用における 14 の摩擦をカテゴリーごとに見てきた。最終分析では、中間分析の結果をふまえ、採用プロセスにおいて発生する摩擦を関連の強いもの同士でまとめなおし、採用活動における含意を引き出す。

最初に中間分析の結果をまとめておこう。まず〔人材要件の設定〕で、調達可能性を考慮した人材要件と採用条件のバランスの重要性が観察された。〔候補者の発見〕では、海外事業の運営能力に直結する条件を重視し、逆に能力に影響を与えない年齢などの条件については緩和する必要性が確認された。〔選考評価〕では、能力本位で選考を行えるような採用基準の設定と採用体制の必要性が示された。〔候補者の入社意向の喚起〕では、海外事業の経営的な位置づけと候補者への高い期待を、説得力をもって語り口説ける面談の重要性が示唆された。最後の〔合意形成〕では、海外事業を担う人材の労働移動の構造から、前職よりも低い給与での条件交渉が観察された。またその背景には、既存の人事制度の枠内で処遇を決定しようとする、個別性よりも全体最適を重視する日系企業の人材マネジメントの姿勢がうかがわれた。

以上の分析をふりかえると、複数のカテゴリーで類似の事象や相互に密接に関係のある事象が観察されていることに気づく。そこで関連の強いもの同士で摩擦をまとめなおし、構造的に表したのが図表 4-4 である。例えば、「1-1 具体的な人材要件を設定できない」「1-2 人材要件の希望が高すぎる」「2-1 希望に完全一致する候補者がいない」「3-1 業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする」はいずれも〔採用基準〕にかかわることである。また「2-2 候補者を担当者だけではみつけることができない」ので他者のネットワークまで活用して候補者を探すことや、経営者やそれに類する役職者が直接口説かないことによる「4-1 候補者を惹きつけられない」などは〔採用体制〕とまとめることができる。こうして 5 つの新カテゴリー〔i 海外事業の戦略〕〔ii 採用基準〕〔iii 採用体制〕〔iv 処遇の設定〕〔v 既存の人事制度〕を得ることができる。

インタビューからの発見事実に基づいて、摩擦とそれが発生する採用プロセスの段階を整理すると、さらに新たな 5 カテゴリーは、これらは次のような構造になっている。〔採用基準〕〔採用体制〕〔処遇の設定〕は、採用に関する先行研究でも言及されており、狭義の採用活動ととらえることができる。実際、この 3 カテゴリーにひもづく摩擦が多いことから、これらが採用の要諦であることは確かだろう。さらに分析の結果、〔海外事業の戦略〕や〔既存の人事制度〕というカテゴリーが得られた。〔海外事業の戦略〕が明確になることで、それに即した〔採用基準〕や〔採用体制〕が決まり、さらに〔処遇の設定〕も行われる。また、〔既存の人事制度〕は、〔処遇の設定〕にダイレクトに影響を与えるだけでなく、

図表 4 - 4 摩擦の構造



〔採用基準〕や〔採用体制〕にも影響を与えるだろう。狭義の採用活動にあたる〔採用基準〕〔採用体制〕〔処遇の設定〕の重要性はいうまでもない。海外経営人材の採用における本質的な難しさは、むしろ、採用において〔海外事業の戦略〕や〔既存の人事制度〕の影響を無視できないところにある。なぜなら、これらに着目する先行研究が少ないことからわかるように、採用活動を狭義にとらえれば、〔海外事業の戦略〕や〔既存の人事制度〕は盲点にさえなるからである。

「海外事業の戦略」が海外事業経営人材の採用における本質的な難しさとなる理由は、海外事業経営人材を採用したいと考える企業には海外事業経験の少ない企業が多い一方で、候補者の側は豊富な海外事業の経験を有しており、海外事業に対する経験の非対称性が存在するからである。候補者は自身のキャリアの将来性と直結する海外事業の位置付けを注視しているにもかかわらず、海外事業経験の乏しい企業が海外事業の今後の方向性を明確に描くことができず、事業戦略から派生する人材の必要性を、説得力を持って候補者に伝

ることができない。海外事業に対する採用企業と候補者の将来展望に対するギャップが発生してしまうのである。もちろん国内事業の採用においても経営戦略は重要だが、国内事業であれば企業はこれまでの経験にもとづきある程度の精度で将来を予測し、そこに必要な人材像を思い描き、その期待を候補者に伝えることができるため、候補者が求めるものとの乖離は海外事業経営人材の採用ほどには起こらない。

また、「既存の人事制度」との整合性が採用において問題となるのは次のような背景による。これまで日本国内に閉じて事業を行ってきた企業は、終身雇用や年功序列といったいわゆる日本的な人事制度を有している傾向が強いため、異なる給与体系や人事制度で働いてきた人材を採用しようとしても、給与などが折り合わず採用できないことが起こる。極端な例ではあるが、外資系企業と日系企業の違いを思い描くとイメージしやすい。このようなことは国内事業の人材採用でも当然起こりうるが、候補者も採用企業も多い層の採用であれば、似たような企業で同じような仕事をしていた人材を採用することができるため、給与や職位決定における前職とのギャップを小さくおさえることができる。ところが、限られた候補者しか存在しない海外事業経営人材の採用ではそのギャップが大きくなりやすい。加えて給与水準や職位の違いは、役職が上に行くほど、つまり一般メンバーよりも上級管理職の採用であるほど、顕著な違いとして表出する。このように海外事業の経営を任せる人材の採用では、前職と採用企業の違いと経営人材の採用という二重の特殊性があるため、採用における「既存の人事制度」との整合性の問題が構造的な難しさとなって現れるのである。

4-5-2 理論枠組みとの再接続

ここまで経済理論の摩擦の概念にもとづき、分析を行ってきた。その結果、海外事業経営人材の採用における摩擦は、狭義の採用と「海外事業の戦略」「既存の人事制度」の不整合によって引き起こされている構造が明らかになった。

この摩擦の構造は、人的資源管理論のコンフィギュレーション・アプローチにおける、垂直的・水平的アラインメントの概念枠組みと類似している。垂直的アラインメントとは戦略と人材マネジメントを構成する諸制度の整合性を意味し、水平的アラインメントは人材マネジメント制度間の整合性を意味する。人的資源管理論では、垂直・水平方向の整合性が高い人材マネジメントほど、成果につながると考えられている。

本研究で得られた、戦略と採用諸施策の整合性、採用諸施策とHR諸制度の整合性が高いほど、良好な採用結果につながるという結果から、人的資源管理論の人材マネジメントのモデルを、人材採用のモデルに転用するという方法が導かれる。

人材採用の構造について、経済理論から展開した本研究を、人的資源管理論の枠組みで再検討することによって、新たな知見が得られることが示唆される。

4-6 おわりに

最後にこの研究から得られる含意と今後の課題についてのべておきたい。

この研究から得られる企業への示唆は3つある。1つめは、採用実現への方策を具体的に提示したことである。本研究を通じて明らかになった14の摩擦は、採用を阻害する可能性がある工程である。その工程を重点的に配慮することで、採用の成功確率は高まるだろう。さらに、海外拠点の経営人材を採用するには、採用体制や採用基準、処遇の設定だけでなく、経営戦略や既存の人事制度との整合性についても考慮する必要がある。とりわけ、これらを包括的にみることができる経営者やそれに類する役職者の採用活動への関与が極めて重要といえることができる。

2つめは、ある種のジレンマである。社内に海外事業を牽引する人材が少ないからこそ外部からの人材調達を検討している企業にとって、海外事業の経営戦略を立てることは容易ではない。だが、採用を成功させるためには海外事業の位置づけを明確にし、中長期的な絵を描く必要がある。海外事業の運営に経営戦略が必要なだけでなく、海外事業の成功のための人材採用にも経営戦略が必要なのである。つまり、不確実性が高く予見が困難な事業であっても、経営としてどのように取り組むか決めることからしか、人材の採用もその先にある海外事業の成功ももたらされないということになる。

3つめは、日系企業の人事制度の運用における個別性より全体最適を重視する姿勢についてである。今回対象とした聞き取り事例はいずれも本社採用の日本人駐在員のため、日系企業の人事制度や意思決定に親和性が高く、だからこそ全体最適を理由とした給与や職位の制約に理解を得ることができたかもしれない。しかし今後、グローバル化を進め外国人採用を増やす段になると、報酬体系が大きく異なり、さらに個別的な処遇が適用されている外資系企業の出身者を採用することになる。その時、柔軟な処遇を設定することは

きるのだろうか。本稿からこのテーマについて答えを導くことはできないが、グローバル化を進める企業にとって避けては通れない問題のように思われる。

今後の研究課題は、主に2つである。第一に、結果の一般化に向けた研究が必要である。本研究は、海外事業のなかでも中国事業の採用事例に限定し、また、人材紹介会社の視点から採用プロセスを分析した研究であり、その結果をただちに一般化することはできないからだ。

第二の課題は、人的資源管理論のパースペクティブでの研究の発展である。経済理論にもとづき検討を行った結果、得られた結論は、人的資源管理論の理論枠組みと極めて類似していた。であれば、人的資源管理論のパースペクティブから海外事業経営人材の採用をとらえ直すことで、新たな研究知見が得られる可能性が極めて高い。そして、そのような研究は、海外も含めほとんど行われていない。人的資源管理論にもとづく探索が強く期待される。

本研究では、これまで手がつけられていなかった日系企業の海外拠点の経営を担う人材の採用プロセスを丹念に追うことに取り組んだ。その結果、グローバル化が進展している実務からの要請だけでなく、研究上も新たなパースペクティブを切り拓くことができた。ここで止まることなく、さらに深耕していきたい。

初出：リクルートワークス研究所「Works Review」vol.8（2013年）一部改

第5章

採用システムの理論的検討

5-1 着眼点

5-1-1 包括的フレームワークの必要性

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、戦略論の Mintzberg et al. (1999) は述べる。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。

しかし、後述するように、多様な採用形態の構造を体系的にとらえている理論的研究は、決して多くない。その一方で、採用の変革は、外部の脅威にさらされたとしてもなお、採用手続きなどルーティンの慣性が強く（服部 2014）、経路依存性が存在するため（中村 2014a）、容易ではないことも知られている。そのため、採用の多様性や変容を、包括的にとらえるフレームワークの重要性が増しているといえよう。

そこで、人材採用の包括的なフレームワークの構築を試みる。理論的なフレームワークの構築に向けては、SHRM のコンフィギュレーション・アプローチが有効である。コンフィギュレーション・アプローチは、戦略に適合した HR 諸制度の組み合わせパターンが、複数ありえるという立場をとる (Wright and McMahan 1992; Delery and Doty 1996)。HR 諸制度のパターンは、相互に依存・補完関係にある、方針策定、採用、配置、能力開発、報酬制度、評価制度、雇用保障などで構成される（岩出 2002; Gully et al. 2014）。「交互に作用する要素の複合体」をシステムとみなすという Bertalanffy (1968) の定義にもとづけば、SHRM のコンフィギュレーション・アプローチは、人材マネジメントをシステムとみなすアプローチということができる (Wright and McMahan 1992)。

人材採用を、人材マネジメント同様、システムとして概念化できれば、ある特定の採用形態から次の採用形態への変化を、トランスフォーメーションとして描写できるようになる（青木・奥野 1996）。雇用システムや人材マネジメントシステムに関しては膨大な研究蓄積があり（青木・ドーア 1995; Delery and Doty 1996; Lepak and Snell 1999）、生産システム（藤本 2006）などの研究もあるにもかかわらず、人材採用をこのような観点からシステムとして明確に描写した研究はほとんど行われていない。人材採用を、垂直・水平方向の諸要素からなるシステムとして、検討を進めてみたい。

具体的には、以下の手順で検討する。まず、第2～4章で紹介した研究から、採用メカニズムの配置構成をとらえるために、どのような研究示唆が得られたのかを整理する。次に、そのような観点から既存研究の到達点を概観する。さらに、人材採用の上位システム

でとなる人材マネジメントの類型を提示したうえで、人材マネジメントに付随する人材採用システムのモデルを検討していく。

5-1-2 3つの研究からの示唆

紹介した3つの研究、「変容する労働市場下での転職 —採用パターンと Person-Environment Fit—」「企業の中高年の採用に関する実証分析」「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?—」は個別の研究として発表したものである。それぞれ完結しており、必ずしも前提とする理論枠組みや用語が統一されていない。そこで、あらためて、3つの研究を横断して何がいえるのかまとめておく。

まず第2章「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、中途採用を成功させるには、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3章「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前提に立ち、仮説検証を行った。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4章「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?—」は、第2、第3章と異なり、経済理論にもとづき採用プロセスについて分析している。分析結果を人的資源管理論の枠組みで解釈すると、まず、採用プロセスには、多数の阻害要因が存在することが明らかになった。それは採用基準や雇用条件の決定というタスクに関するものと、体制のコーディネーションに関するものに大別できる。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雇用契約を結ぶのであれば制約は弱い

ものになるが、全体に向けて最適化された集团的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を指摘した。

以上から推察されるのは、採用の進化の過程において、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存在するとういことである。前者に関しては、採用活動で発生する各種タスクのマネジメントと、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必要だろう。

なお、3つの研究は、日本と米国、もしくは海外の違いに依拠して議論を展開している。よりユニバーサルな議論に拡張することも合わせて期待される。

5-1-3 2つの制約を越える

採用の変革には、採用プロセスに内在する制約と、戦略や HR 諸制度といった採用の外側にある構造制約という2つの制約を越えていかなければならない。それぞれの制約に関して、先行研究はどのような知見を提示しているのだろうか。

まず、採用プロセスに内在する個別的要因に関しては、リクルートメント研究やセクション研究の中に膨大な蓄積がある (Hausknecht et al. 2004)。採用の一連のプロセスも明らかにされてきた (Breugh et al. 2000; 2008)。だが、これらに関わる複数主体のコーディネーションについては、研究の必要性を Rynes and Barber (1999)が提唱していたものの、その後、発展していない (Phillips and Gully 2015)。日本企業の採用ではキープレイヤーである人事部は、欧米のリクルートメント研究では主要な主体として考慮さえされていない (Barber 1998; 中村 2014b)。

また、後者の採用プロセスに外在する制約要因に関しては、戦略と採用の連動については多くの研究があるが (Orlitzky 2010)、HR 諸制度との補完関係を、採用を基点に議論したものはほとんどないように見える。それは前提としている雇用期間と雇用契約から来ていると推察される。雇用保障が弱く雇用期間が短ければ、HR 諸制度の影響は小さくなる。また、個別的な雇用契約を結ぶのであれば、HR 諸制度の影響は限定的だ。逆に、雇用期間が長く、集团的な雇用契約のもとでは、採用と HR 諸制度の補完・依存関係は強くなり、採用を変革するには、他の HR 諸制度との相互依存関係に向き合わざるをえない。

採用の変革に向けては、多くの研究課題の中でも、とりわけ、採用における組織間のコーディネーションと、採用システムを構成する諸要素の特定に焦点をあてることが期待される。

5-2 先行研究の到達点

5-2-1 「採用」という概念

検討を進めるに前に、用語を整理しておこう。英語文献には、日本語の「採用」と完全に一致する概念は存在しない（中村 2014b）。「recruitment（リクルートメント／募集）」と「selection（セクション／選抜）」を合わせたリクルートメント&セクションが、日本語の採用に近い（服部ほか 2014）。

リクルートメントとは、組織が潜在的な従業員を特定し、ひきつけることを主たる目的として行う一連の施策や活動であり、セクションとは、そのような潜在的従業員の集団の中から適切な人材を絞り込む活動のことである（Barber 1998; Orlitzky 2010）。一方、日本語の採用とは、企業内の労働需要を満たすための、外部労働市場から労働力の調達を意味する（八代 2002）。日本語の採用が、外部労働市場からの人材獲得行動全般を指すのに対し、英語のリクルートメントやセクションは、組織の人材獲得行動の一部であり、そこには組織内部・外部両方からの獲得を含む。これは、ポジションが空いた際、社内でも同時に人材を募集する欧米と、社内異動は原則、組織の意向によって決められる日本の違いによる。

統一的な用語がないため、以下では、日本の事象を表すときは「採用」、海外研究を引用する際は原典の表記を優先する。

5-2-2 理論的フレームワーク

リクルートメント&セクションの既存研究は実証分析が主流のため、理論的フレームワークは限られている。主だったものをみていこう。

包括的なフレームワークを提示した嚆矢は、Wanous（1991）である。Wanous（1991）は組織参入を「リクルートメント」「セクション」「オリエンテーション」「ソーシャルゼーション（社会化）」の4ステージに分類した。人材の獲得だけにとどまらず、獲得後の社会化までを含む枠組みとなっている。

次いで、Barber（1998）が、複雑なリクルートメントのメカニズムを、「主体」「施策」「アウトカム」「文脈」「フェーズ」という5つの次元に分解した。「施策」や「アウトカム」はコンフィギュレーション・アプローチの水平・垂直方向と同様の要素であり、「文脈」は外部環境に対応している。SHRMのコンフィギュレーション・アプローチと整合的だ

が、この枠組みに関しての理論的研究はその後ほとんど発展してこなかった。

Breaugh and Starke (2000) は、リクルートメントのプロセスを、[リクルートメントの目標] [リクルートメント戦略の展開] [リクルートメント施策] [介入やプロセスの変数] [リクルートメントの結果] に分類した。Breaugh and Starke のモデルは、実務の流れに即したプロセスの分解で、因果検証の仮説導出に優れているものの、コンフィギュレーショナル・アプローチのような垂直・水平方向の諸要素から構成されるシステムという見方はしていない。

このような状況の中、リクルートメントを複数主体の行為からなるシステムとしてとらえたのが Gully et al. (2014) と Phillips and Gully (2015) である。

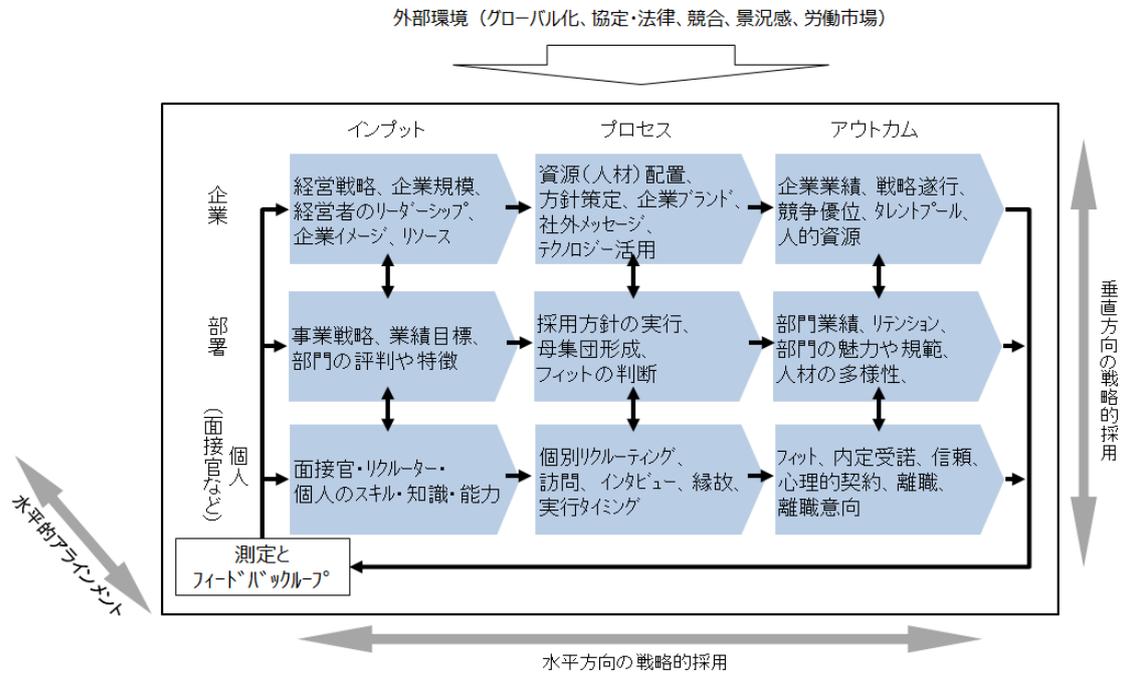
5-2-3 Phillips & Gully のモデル

Gully et al. (2014) のモデルの特筆すべき点は2つある。第一に、戦略と採用や、採用と他の HR 諸制度との整合性を明示的にモデルに組み込んでいる。第二に、戦略と採用、成果を結びつける際に、[企業] [部署] [個人] という組織階層の概念を持ち込み、戦略に応じてリクルートメントで重要な役割を果たす組織階層が違おうと主張した点である。このモデルは、コンフィギュレーショナル・アプローチによる戦略的採用のモデルであり、組織階層の概念を持ちこんだという点で画期的だ (Rynes and Barber 1999)。その一方で、水平的整合性は従来の SHRM と同様の定義にもかかわらず、垂直的整合性は異なる概念になっており、モデルの位置づけに不明瞭な点がある。

その点を改良したモデルが Phillips and Gully (2015) である (図表 5-1)。最大の変更は、SR (戦略的リクルートメント) の垂直・水平方向の整合性を、SHRM の垂直・水平方向の整合性とは別概念として定義した点だ。戦略的リクルートメントの水平性とは [企業] [部署] [個人] 間の整合性がとれていること、垂直性とは採用の [インプット] [プロセス] [アウトカム] に整合性がとれていることと Phillips らは定義した。そのうえで、SR の垂直・水平方向の軸とは、独立に SHRM の水平方向の次元があることを暗示するモデルとなっており、SHRM と SR に何らかの包含関係があることを示唆するモデルになっている。

リクルートメント研究に新たな視点を持ち込んだ研究ではあるものの、Phillips and Gully (2015) のモデルには2つの欠点がある。第一に、SHRM の人材マネジメントシステムと SR の関係性が明確になっていない。それは、SR の構成要素の [インプット] に経

図表 5-1 Phillips and Gully (2015) の戦略的リクルートメント・モデル



※Phillips and Gully (2015) をもとに一部改

営・事業戦略、[アウトカム]に企業業績など、採用に閉じない要素が含まれており、また、戦略というインプットに対してアウトカムを垂直方向にとる SHRM に対して、SR では[インプット][プロセス][アウトカム]を水平方向にとっており、両者の関係性を厳密に議論していないことに起因している。採用プロセスの内部と、採用プロセスの外部かつ人材マネジメントシステムの内部に、制約要因が二重に存在している構造を表すには、この曖昧さは看過できないものがある。第二に、[企業][部署][個人]という組織階層を組み込みこんだ点は画期的だが、人事部が採用において強い権限をもつ日本企業を想定した場合は(仁田・久本 2008)、最重要主体である人事部を明示的に扱っていないという点で汎用性に欠ける。

Gully et al. (2014) と Phillips and Gully (2015) は、示唆に富む研究である。しかし、その一方でこのモデルには普遍性に欠ける点があり、さらに精度の高いフレームワークの構築が期待される。

5-3 研究のアプローチ

5-3-1 サブシステムとコーディネーション

採用メカニズムを規定する諸要素が、採用プロセスの内外に存在し、採用の実行や変革においては人事部が関与している。この構造をとらえるために、以下では、人材マネジメントのサブシステムとして人材採用システムのモデルを構築し、また、採用プロセスのコーディネーションのモデルを検討する。

人材採用を人材マネジメントのサブシステムとみなすには、前提とする人材マネジメントのタイプを固定しておく必要がある。なぜなら、人材マネジメントには多様なパターンが存在するからだ (Miles and Snow 1984; Delery and Doty 1996)。

加えて、前章までは、日本と米国、もしくは海外の違いに依拠して研究を行ってきた。人事部の権限の違いも、日米の人材マネジメントシステムの特徴として知られている

(Jacoby 2005; 石田・樋口 2009)。だが、前述したように、ユニバーサルな議論に拡張していくことが望ましい。そこで、まず、議論の前提とする人材マネジメントのタイプを、普遍的な形で提示するところから着手する。

5-3-2 人材マネジメントのタイプ

外部労働市場が発達し、人材の流動性が高い米国型の中途採用をひとつの極に置き、長期雇用のもと新卒採用の比重が高い、内部労働市場が発達した日本型の新卒採用をもうひとつの極ととらえると、議論を進めやすい。それらが両極となりえることはよく知られた事実であり、人事部の役割もこれらの特徴と相互補完的である (青木・奥野 1996; Jacoby 2005; 濱口 2013)。

しかし、これは、本当に日米の違いなのだろうか。確かに、日米の人材マネジメントシステムの違いを抽出した研究は潤沢で、示唆に富んでいる (Jacoby 2005; 石田・樋口 2009; 濱口 2013)。日米の違いを A 型・J 型という理念型に昇華した研究も存在する (青木・奥野 1996; 平野 2006)。一方で、外部労働市場からの調達重視なのか、内部労働市場での育成重視なのかは、国の制度だけで決まるのではなく、企業の意思決定に他ならない (Cappelli 2008; 山内 2013)。実際、国ではなく、企業の人材マネジメントのタイプの違いとして、外部労働市場重視の「市場型」、内部労働市場重視の「内部型」という人材マネジメントシステムの分類を提示する研究も存在する (Delery and Doty 1996; Lepak and Snell 1999)。

また、いまや日本企業でも機動的な人材調達を重視する中途採用や非正規採用は浸透し（永野 2007；厚生労働省 2015）、米国企業でも、日本の新卒採用と同様、入社後に配属先を決定する採用形態が増えつつある（Gellman 2015）。以上から、両者は、日米の人材マネジメントシステムの違いではなく、純粋な人材マネジメントシステムのタイプの違いとみなした方が、研究の発展に有効だろう。

そこで本研究では、外部労働市場重視の「市場型」人材マネジメントシステムと、内部労働市場重視の「内部型」人材マネジメントシステムを2つの極において、検討を進める。前者は、必要ときに必要な人材を、部門の裁量で調達し、解雇が比較的容易といった、いわゆる米国型の特徴をもつ。後者は、長期雇用、育成前提の新卒採用重視、人事部への権限集中など、いわゆる日本型の特徴をもつ。そのため、以降の議論では、必要に応じて「市場型」の特徴としてA型、「内部型」の特徴としてJ型に関する知見も活用する。

それぞれの主な特徴と、それに対応する採用形態を図表5-2にまとめた。それぞれの典型的な採用形態には、米国の経験者採用と日本の新卒採用がくるが、日本の非正規採用は市場型に、米国のブルーカラー採用やコア人材の採用は内部型に近い特徴を有していることから（Lepak and Snell 1999; Jacoby 2005）、日米の違いではなく、人材マネジメントや人材採用の違いで分類するのが妥当だろう。

5-4 人材採用システム

5-4-1 発想の転換

企業の人材採用は、採用プロセスに内在する要因と、人材マネジメントに内在するが採用プロセスの外にある要因によって、二重に規定される。後者の構造のモデル化かから取り組んでいこう。

採用と、人材マネジメントを構成するHR諸制度の補完関係をとらえるにあたり、悩ましい点がある。それは、先行研究においては、採用自身が、HR諸制度を構成する一要素と位置づけられているという点だ（Gully et al. 2014）。人材マネジメントの水平要素のひとつである採用に焦点をあてるには、水平方向の要素を垂直方向にとらえなおすという発想の転換が必要になる。

外部労働市場と内部労働市場を横断する、採用という行為の特徴から、次のロジックにより、この転換は可能だ。能力開発や評価制度といった他のHR制度は、企業内の要因に

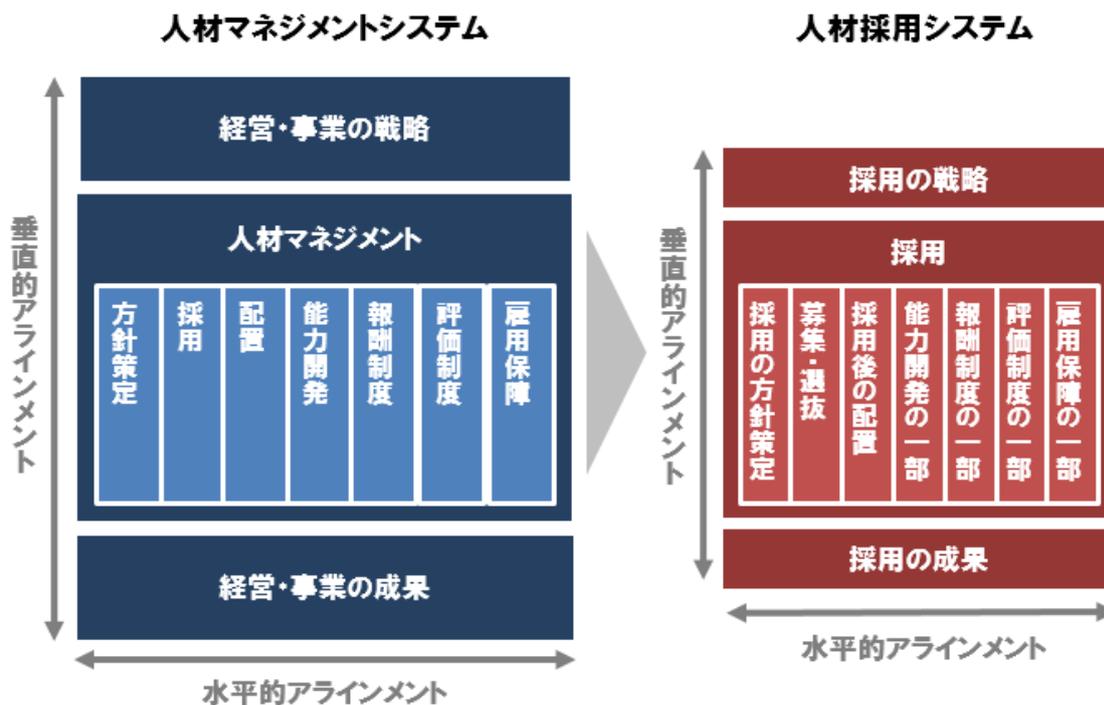
図表5-2 人材マネジメントシステムの特徴

		市場型	内部型
垂直方向	外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・流動性の高い労働市場 ・解雇の自由度高い ・学業(専門)と職業が接続 	<ul style="list-style-type: none"> ・流動性の低い労働市場 ・解雇に規制がかかっている ・学業と職業の接続が弱い
	人材調達方針	・外部からの人材調達	・内部からの人材登用
セレクション	人材要件	<ul style="list-style-type: none"> ・職務定義が明確 ・一般的技能を重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務定義が曖昧 ・企業特殊的技能を重視
	選抜	<ul style="list-style-type: none"> ・職種・職務別採用 ・不定期 ・様々な手法を組み合わせた選考 	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒採用 ・一時期に集中、大規模 ・面接中心の選考
水平方向	HR 制度・施策	<ul style="list-style-type: none"> ・解雇が比較的容易 ・即戦力 ・職務資格制度 ・職務内異動 ・成果主義 ・市場価格を反映した賃金 ・個別的労働条件(個別的契約) 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期雇用、解雇が難しい ・人材育成(潜在能力) ・職能資格制度 ・企業内異動 ・職能ベースの固定的な賃金 ・給与バンドが小さい ・集团的労働条件(就業規則)
コーディネーション	情報	<ul style="list-style-type: none"> ・モジュラー型 ・経営者が管理、分割された個別環境の情報処理のみ下位に委譲する ・人事情報は部門に集中 	<ul style="list-style-type: none"> ・インテグラル型(すりあわせ型) ・部門間で情報を共有、決定も共同化 ・人事情報は全社に分散
	人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ・部門による分権的人事管理 ・採用主体は部門 	<ul style="list-style-type: none"> ・本社人事部による集権的人事管理 ・採用主体は企業(本社人事部)
採用形態	典型例	・米国の経験者採用	・日本の新卒採用
	類例	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の非正規採用(集团的労働条件) 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の中途採用 ・米国の長期雇用コア社員の採用(人事部の権限弱い/ポスティングによる内部異動) ・米国のブルーカラー採用(職務定義が厳密、選考不定期)

よって規定され、企業内でのみで機能する。ところが、採用は、内部労働市場の要因によって規定されるだけでなく、外部労働市場の影響を強く受ける。見方を変えれば、採用は、企業の外部労働市場への対峙姿勢の決定でもある。外部環境への対峙姿勢の決定という人材採用の特徴は、経営戦略のそれとよく似ている。実際、「経営戦略—人材マネジメント—経営目標の達成」という SHRM の構図を、「採用戦略—採用—採用目標の達成」という構図に置き換えることに違和感はなく、むしろ自然でさえあるだろう。ここから、企業の採用行動を、企業の戦略決定・遂行に焦点をあてる研究のアナロジーとして展開する可能性が拓ける。

このように人材マネジメントの水平方向の一要素である採用を、外部環境への適応として垂直方向に位置づけなおせば、採用を人材マネジメントに包含されるサブシステムみなすことができる。その構造を表したのが、図表 5-3 である。この転換により、狭義の採用の外部に採用を規定する要因が潜むという構造もはっきりする。このアプローチに、取り組んでみる価値はあるだろう。

図表 5-3 サブシステムとしての人材採用システム



5-4-2 境界の可変性

人材採用を、「採用戦略－採用と補完関係の強い HR 諸制度－採用成果」ととらえる見方は、SHRM のコンフィギュレーション・アプローチに他ならない。水平・垂直方向の採用を構成する要素を検討するに際し、留意すべき点がある。

それは、採用システムの構成、すなわち採用パターンは、採用によって変動するということだ。人材マネジメントがそうであるように、同一の外部環境に対して、複数のパターンがあるというのがコンフィギュレーション・アプローチである。採用もその対象や目的によって、採用システムを構成するパターンは異なる。

この点は、先行研究の示唆とも整合的だ。前述のように、人材採用は、雇用期間の長さや雇用契約の柔軟さによって、人材マネジメントの諸要素との補完関係が変わる（中村 2013）。その一方で、採用と密接な補完関係があるのは、人材マネジメントを構成する HR 諸制度の全体ではなく、一部である（中村 2014a）。例えば、内部型の新卒採用では能力開発や雇用保障と強い補完関係があるのに対し、市場型の中途採用では報酬制度との補完関係が強い。同一の構成要素であっても、前提とする人材マネジメントによって、採用パターンに含まれる要素の範囲が変わる¹¹。

このように採用システムの境界は可変的である。次節から行う、採用システムを構成する水平・垂直方向の要素の検討は、市場型・内部型人材マネジメントに付随する特徴的な採用パターンを抽出しているにすぎない。逆にいえば、前提とする人材マネジメントシステムや採用の位置づけを変えれば、また違う採用パターンが浮かびあがる¹²。このダイナミックな展開性こそが SHRM のコンフィギュレーション・アプローチの強力を示しているといっても過言ではない。

¹¹ 採用パターンの境界が採用によって異なるという特徴は、実証分析の設計においては極めて重要である。採用との補完関係に一定の強さがある諸要素を抽出できれば、その関係を統計的に検証できるが、採用との補完関係が弱い要素を前提に分析モデルをくむと、その関係性が統計上検出されない可能性が高い。採用システムに関する実証分析のひとつの鍵は、適切な採用パターンの範囲を特定することといえよう（中村 2014a）。本章の目的は理論的検討のため、実証分析の研究・デザインについてはこれ以上深耕しない。

¹² 本研究では、人材採用システムを構成する水平要素には Gully et al.,(2014)などで示された HR 諸制度を用いた。水平要素を、HR の他精度や機能、施策にすることによって、他の採用パターンが浮かび上がる。

5-5 水平方向の検討

5-5-1 採用と HR 諸制度の関係

人材採用システムにおいて、採用と相互補完・依存関係の強い、水平方向の諸要素を特定していこう。SHRM では業績に寄与する HR 諸制度の編成について膨大な研究蓄積があるが (Arthur 1992; Huselid 1995)、人材採用に有効な HR 制度の組み合わせは、ほとんど検討されてこなかった。内部型人材マネジメントシステムではとくに、採用と相互補完関係の強い HR 諸制度の組み合わせは重要となる。

理由は2つだ。第一に、よく知られているように、内部型システムのもとでは、ジョブ・ローテーションを通じた育成が重要なため、配属や能力開発と採用を分離しきれない (Chang et al. 2013; 濱口 2013)。第二に、雇用契約の違いによる。長期雇用を前提とした安定的な労働市場では、就業規則による画一の集団的な雇用契約が結ばれるが (田中 1980)、流動的な労働市場のもとでは個別的な雇用契約が締結される傾向がある (Coverdill and Finlay 1998; 石田・樋口 2009)。企業がいかなる HR 制度の組み合わせをもっているも、個別的な雇用契約を結ぶのであれば、HR 諸制度が採用や入職に与える影響は小さい。だが、就業規則による集団的労働条件が適用されるのであれば、HR 諸制度の組み合わせが、採用や入職にダイレクトに影響する。例えば、リクルートワークス研究所 (2013b) は、内部型の日本企業でみられる賃金設定の硬直性が、グローバル人材の採用の制約になっていると指摘する。

このように市場型人材マネジメントシステムに比べ、内部型人材マネジメントシステムのもとでは、採用と HR 諸制度には密接な関係がある。そのため、水平方向の整合性は、包括的なフレームワークを構築するのに欠かせない観点である。

5-5-2 採用と補完的な要素

具体的に、採用と補完関係の強い HR 諸制度の範囲を検討していこう。SHRM 研究で水平的整合性の対象とする HR 諸制度は研究によって異なるが、主な要素に、方針策定、人材の調達 (採用・配置)、能力開発、評価制度、報酬制度、雇用保障がある (岩出 2002; Gully et al. 2014)。この他に、職務定義の厳密さ (Arthur 1992)、人材選考の慎重さ (Youndt et al. 1996)、ローテーション (MacDuffie 1995)、人事権の所在 (平野 2006) などを含む研究も存在する。

人材の調達方針には、リクルートメントやセレクション研究では外部からの採用も内部からの登用も含むのに対し、採用研究では外部からの人材獲得のみが対象になり、内部での異動や登用は含まれない（中村 2014b）。本稿では、採用について検討するため、人材調達は採用と配置を別の要素にわけて考える。

以上から、方針策定、調達（採用）、配置、能力開発、評価制度、報酬制度、雇用保障の7つについて、内部型と市場型の対比から、採用と補完関係の強い範囲を示していこう。

① 方針策定

戦略的人材マネジメントにおいて、方針策定はその要諦である。人材マネジメントが戦略的であるとは、経営・事業戦略に合致した、意図された HR 諸制度の設計や施策を行うことだからだ（Wright and McMahan 1992）。

採用においては、採用の目標に何を置き、どのように採用活動を実行するかの方針策定は極めて重要である。選考プロセスの設計やそこに関わる複数の関係者のコーディネーションの方針の検討もここに含まれる。とりわけ、採用には、外部環境への適応と、内部への加盟行為という二面性があるため、外部労働市場からの人材調達のデザインだけでなく、企業内部の要因をどこまで採用活動の対象とするかの決定が求められる¹³。

② 調達（採用）

人材マネジメントシステムにおいて、人材の調達という手段が重要なのはいうまでもない（Taylor and Collins 2000）。採用に焦点をあてる人材採用システムでは、採用の手段として募集と選抜（セレクション）をここに残す。募集・選抜は採用活動の一部であり、全体ではないということもでもある。

③ 配置

採用後の初期配属に、採用と強い補完関係があることに異論はないだろう（Wanous 1992; 仁田・久本 2008）。配属部門の責任者が採用権限をもっている場合はなおさらだ。だが、入社後時間がたってからの配置については、どこまで採用の対象とする必要があるのだろうか。異動はキャリア形成に直結しているため、職務を越えたジョブ・ローテーションが望ましい考える求職者も、そうではない求職者もいるだろう（リクルートワークス研究所

¹³ 現実には、採用方針の検討対象が、外部からの調達方針に留まっており、内部との関係まで検討していない企業が少なくない。その結果、長期雇用では、採用の妥当性を巡って入社後に評価がわかれる事態が散見される。

2013a)。また、経営者候補の選抜採用などでも、長期的なキャリア形成プランを採用時の誘因にしている事例が散見される。

配置のどこまでを採用との関係があるとみなすのかは、採用対象者との兼ね合いで、まさに企業が決定する範囲といえよう。

④ 能力開発

採用と能力開発も補完関係にある。長期雇用を前提とした内部育成の「Make」か、短期雇用を前提とした外部調達「Buy」のいずれを、もしくはどのように組み合わせるかは、人材調達の基本命題である (Lepak and Snell 1999; Cappelli 2008)。その極である内部型では、入社後の育成を前提に採用基準が曖昧なのに対し、市場型では、必要な経験や能力を既に有しているとして採用がなされ、入社後に企業側から積極的な育成投資は行われな^い(田中 1980; 濱口 2013)。このように最初に内部育成か外部調達かを決定してしまえば、採用後に、採用と能力開発の関係は検討の俎上にあがりにくい。しかし、その構造によって、採用後の育成という機能が弱くなっているとも考えられる (新井ほか 2010; 鴻巣ほか 2011)。近年、市場型でも、入社後に獲得する企業特長的技能の重要性について言及する研究が出てきている (Ployhart and Moliterno 2011; Ployhart 2012)。

能力開発をどこまで採用と補完関係のある形で設計するのか、しないのかは、採用方針における内部要因の考慮の要点である。

⑤ 報酬制度

報酬制度の中で採用と補完関係が強いのは、報酬水準の高さと設定の柔軟さである。内部型人材マネジメントのもとでは、職能を評価する賃金制度が確立されており、中途採用者が既存社員よりも高賃金をもらおうと、社内の軋轢を招く。そのため、好条件の個別雇用契約を結ぶことはほとんど行われていない (石田・樋口 2009)。一方、市場型人材マネジメントのもとでは、労働市場の流動性が高いため、市場価格を下回る報酬を提示すると、人材の獲得もリテンションもできない (リクルートワークス研究所 2013b; 2013c)。採用時に賃金とは別にFRINGE・ベネフィットをつけるのも珍しくない (Olcott 2009)。

このように報酬設定の硬直性と水準の高低は、採用の促進要因にも阻害要因にもなりえる。

⑥ 評価制度

どのような人材を評価するのかという点で、評価制度と採用にも補完関係がある。職能資格制度か職務等級制度は重要な制度区分だが、この制度区分は採用との補完関係が強いわけではない。採用と補完関係が強いのは、求められる能力であり、評価の基準である。即戦力が求められる市場型では、一般的技能の比重が高く、職務定義が厳密なのに対し、いかなる職務をも遂行しうる全人格的な職務遂行能力が求められる内部型では、企業特殊の技能の比重が高く、職務定義は曖昧である（濱口 2013）。このような人材の能力基準が、採用時の選考基準となる。内部型の日本企業でも、入社後に求められる能力要件が、採用時の評価項目になっている事象も観察されている（岩脇 2007）。

採用と補完関係にあるのは、評価制度の中でも、採用基準と通じる評価基準である。

⑦ 雇用保障

解雇が難しい日本では、中高年の雇用維持が若年の雇用機会を奪う「置換効果」が確認されており（玄田 2001; 太田 2010）、採用と雇用保障の補完関係は強い。

解雇が難しい内部型では望ましくない人材を採用した場合の影響が大きいため、選抜が慎重になるのに対し、解雇が可能な市場型では、まずは採用してみるということが可能になる（Lazear 1998; Olcott 2009）。採用と補完的なのは、雇用保障そのものではなく、離職や解雇の可能性を含む、期待される雇用期間である。

まとめると、人材マネジメントシステムの水平的要素を構成する 7つの要素において、人材採用システムの水平要素はそれぞれの部分集合である。採用方針の決定には、その部分集合の範囲を決定することも含まれている。

5-6 垂直方向の検討

5-6-1 戦略と採用の関係

本研究では、人材採用システムを、人材マネジメントシステム「戦略—HR 編成—成果」のサブシステムとして、「採用の戦略—採用と補完関係の強い HR 編成—採用の成果」という構成をしていると考える。垂直方向の要素を特定するには、「採用の戦略」とは何かを特定しなければならない。

そもそも、戦略と採用の関係は、文脈によって異なる意味で使われており、わかりにくい。Gully et al. (2014)は、戦略的リクルートメントの「戦略的」には2つの用法があると指摘する。第一の意味は、企業の競争獲得に結びついている重要な採用という、戦略論的な用法である(三品 2004)。第二の意味は、SHRMの用法である。SHRMの戦略的人材マネジメントとは、企業の目標達成を可能にする計画された人的資源の配置や施策のパターンのことであり(Wright and McMahan 1992)、ここから転じて、戦略的リクルートメントとは、戦略と整合的な意図された採用パターンだと Gully et al. (2014) は定義している。

本稿では、議論を精緻化するために、「戦略的採用とは、採用の目標達成を可能にする計画された人的資源の選抜や施策のパターン」という定義を提唱する。このためには採用の目標を何とおくかの決定が起点となる。採用の数や時期だけが目標のこともあれば、次世代経営者の採用という長期的な目標もあるだろう。重要なのは、リクルートメント研究で指摘されてきたように、外部労働市場から、誰を、どこで、いかなる手段を用いて、いつ、どのようなメッセージでリクルートするか設計だけでなく(Breaugh 1992)、採用後、内部労働市場においてどのようにしていくかの設計もまた、それを採用目標に入れるのかも含めて、決める必要があるということだ。

このように採用の目的に応じた採用の施策や遂行の範囲の決定を「採用の戦略」と定義することで、採用がもつ外部労働市場への適応と内部労働市場との連動という二面性を、扱うことができるようになる。

5-6-2 採用戦略の種類

経営戦略に多様な類型が存在するように(Mintzberg et al. 1999)、採用の戦略にも多様なものがあるだろう。これまでも Windolf (1986) や Gully et al.(2014)がリクルートメント戦略の類型を示してきたが、第1章で提示した新卒、中途、非正規、グローバル採用と必ずしも整合的な分類ではない。そこで、ここでは新たな採用戦略の類型を提示したい。

まず、採用を、[現状維持のための採用]と[現状から進化するための採用]に区別する。戦略とは、企業の持続的な競争優位を獲得するための、大規模で複雑性の高い営みであり(三品 2004)、「何が戦略的で、何が業務的か」の区別が重要だと沼上(2009)が指摘するように、採用の全てに「戦略」という冠をつけるのはふさわしくない。実際、退職者の補充のための中途採用や、定期採用としてルーティン化している一部の新卒採用は、戦略的

というよりも業務的な採用である。新卒採用は、長期雇用を前提とした大規模な採用であることから、戦略的採用とみなしちだが、慣習化している新卒採用は、むしろ毎年、採用を続けることで、人員構成と規模を維持するためのものであり、現状からの変化を意図していない。この区分は、既存社員と同質もしくは異質な採用を分けている Phillips and Gully (2015)とも通底する。

一方、組織構成を変革・進化させるための採用も行われている。このように企業が新たな競争優位を獲得するための採用は、その競争優位獲得への寄与が、人材の〔質〕によってもたらされるのか、〔量〕によってもたらされるのか、競争優位獲得への影響が、〔短期的〕に出るのか、〔長期的〕に出るのか、で分けることができる。例えば、事業拡大のための非正社員の大量採用は〔短期的×量〕、海外拠点の経営を担う外国人採用は〔短期的×質〕、経営者候補の新卒選抜採用は〔長期的×質〕、新規事業シフトのために従来とは異なる層の正社員を大規模に採用するのは〔長期的×量〕に位置づけられる。

このように、採用を〔現状維持のための採用〕と〔現状から進化するための採用〕に二分化し、さらに採用の競争優位への影響を時間と規模で分類することで、4つの採用戦略が出現する。この採用戦略の類型を、図表5-4にまとめた¹⁴。

図表5-4 「4+1」の採用分類

現状維持の ための採用	現状から進化するための採用			
	採用戦略のタイプ		競争優位の獲得	
			長期的	短期的
	戦略実現への 影響規模	質的	長期成果・ 質追及	短期成果・ 質追及
量的		長期成果・ 量追及	短期成果・ 量追及	

¹⁴ 図表6-4の「4+1」の分類は、新卒、非正規...という属性による分類ではなく、企業経営における採用の位置づけによる分類となっている。わが国では、採用の重要性が雇用形態で語られる傾向があり、その結果、「重要なはずの新卒採用で、採用課題を放置し、毎年同じ手続きが繰り返されている」「基幹業務を担う大量の非正規社員の採用は、戦略的に重要性が高いにもかかわらず、非正規採用だから経営課題とはみなされない」など、思考停止ともいえる本末転倒な事態が発生している。対象者の属性ではなく、経営上の位置づけによる採用の分類が必要である。

5-6-3 採用の成果

垂直方向のもうひとつの要素は「採用の成果」である。採用成果には、予期された成果と、予期されていなかった成果がある。

まず、予期された成果というのは、採用戦略によって規定される成果である。ただし、その範囲は固定的ではなく、採用の戦略や方針によって変わりうるところに特徴がある。

採用成果を次の採用活動に反映する、フィードバックループは重要ではあるものの（岡崎 2014; Phillips and Gully 2015）、内部型人材マネジメントのもとでは、人材要件の曖昧さなどから効果検証ができず、フィードバックループが回りにくいことが指摘されている（常見 2015）。背景には、雇用期間が長く、企業特殊の技能を重視する内部型では、入社後の能力開発が所与となっており、どこまでを採用成果とみなすのかの線引きが難しいことがある。その一方で、将来の経営者候補となりうる人材の採用では、採用時点で、長期的なキャリア形成施策が想定・準備されていることもある。

ここからいえるのは、採用の成果として何をみるのかの決定そのものが、採用成果を規定しているということだ。採用目標が短期的な人材の補充であれば、採用成果はその実現有無で、採用目標が長期的なタレントプールの形成であれば、採用成果は複数年経過した後のタレントプールの形成状況でみる。組織構成の現状維持が採用の目標であれば、採用成果もその達成度合いでみるべきだろう。このように予期された採用成果の要素は、採用の戦略や採用方針によって、はじめて規定される。前述したように、採用と補完関係にある水平方向要素の能力開発や配置においても、その範囲は可変である。このように、人材採用システムには、その大きさが採用戦略や方針によって規定されるという可変性がある。

さらに、採用の結果、予期しないところで採用の成果が表れることがある。例えば、組織の活性化や業務の改善など、採用目標に想定していなかったにもかかわらず、採用した人材によってもたらされる成果だ。当初、採用の範囲に入っていなかったこの予期されていなかった採用成果は、フィードバックループを回す際に、次の採用戦略や方針策定に反映される。

このように、採用は、戦略策定時点で、HR諸制度や採用の成果のどこまでを採用とみなすかという境界に関する意思決定がともなう活動である。そして、採用の成果を、予期されていなかったものも含め、次の採用に反映していくことで、採用の効率性が高まっていく。

5-6-4 モデルの概要

以上、人材採用システムのフレームワークについて検討してきた。フレームワークの概要をまとめておこう。

まず、人材マネジメントシステムのサブシステムであり、人材採用システムは、「採用の戦略—採用と補完関係の強い HR 編成—採用の成果」という構造をしている。この構成パターンは採用ごとに異なるため、同一の人材マネジメントシステムの中に、複数の採用パターンが存在する。このような採用パターンの構成要素を規定するのは、採用の位置づけである。つまり、何を目的とした採用なのかという戦略によって、採用システムは境界が変動する。

このモデルの有用性は、採用の規定要因が、狭義の採用の外部にも存在しうることを明示した点である。雇用期間が長く、雇用契約が集団的であるほど、採用と HR 諸制度の補完関係は強くなる。こうして、採用システムそのものが強度を獲得し、それが採用システムの慣性となり、変革を阻害する要因にもなりえると考えられる。

なお、その形状から、以下では図表 5-3 のモデルを、スクエア・モデルと呼ぶことにする。

5-7 採用のコーディネーション

5-7-1 施策と主体のコーディネーション

次に採用を規定する、採用プロセスに内在する要素を特定していこう。狭義の採用は、募集や選抜といった具体的なプロセスが中心である（中村 2013）。Phillips and Gully (2015) のモデルでも、人材採用システムで検討した戦略や成果を除いて残るのは、各種施策からなるプロセスと主体である。採用プロセスの遂行の鍵は、その過程で発生する様々な施策のマネジメントと、主体間のコーディネーションといえよう。

採用プロセスに内在する様々なタスクに関しては、セレクション研究やリクルートメント研究を中心に膨大な知見が蓄積されている（Hausknecht et al. 2004; Breugh et al. 2000; 2008）。そのため本研究では、Breugh (2008) のリクルートメント施策の分類、手法の選定、情報の提供、リクルーターの活用、求職者への対応、ジョブ・オファーの提示

に、選抜（セレクション）の分類、手法の選定、意思決定をタスクの類型とおき、以降の議論を進める。

他方、採用に関わる主体間のコーディネーションについては、これまでほとんど研究が行われていない。リクルートメントに関わる主体を、求職者、組織、組織の代理人、アウトサイダーに分類した Barber (1998) は、求職者以外の研究が乏しいと指摘している。近年、企業のリクルートメントのプロセスを代行する RPO (Recruitment Process Outsourcing) や人材紹介会社の活用が拡大していることから (Coverdill and Finlay 1998)、採用に関わる主体間コーディネーションの重要性は増している。とりわけ日本の採用においては、人事部がキープレイヤーになっているにもかかわらず、欧米の研究では主要な主体として考慮さえされていない (Barber 1998; 中村 2014b)。採用にかかわる主体間のコーディネーションの検討は、包括的なフレームワークの構築においては極めて重要である。

5-7-2 組織階層と人事部

リクルートメントのモデルに、求職者やリクルーターといった、個人レベルの主体だけではなく、部署や企業レベルの主体も組み込んだという点で、Gully et al. (2014) や Phillips and Gully (2015) は画期的だ。だが、人事部がない (中村 2014b)。人事部が採用において果たしている役割をフレームワークに組み込む必要がある。

結論を先に述べると、[企業][部署][個人]の活動の支援や代行、連携をはかる役割を、横断的に果たしている人事部は、[企業][部署][個人]と同列に扱うのではなく、複数主体のコーディネーターとして位置づけるべきである。人事部は、とくに内部型人材マネジメントシステムのもとでは、経営を含む関係各所の要望や意見を集め、調整し、企業レベルの採用プロセスに落とし込む機能を担っている (Jacoby 2005; 仁田・久本 2008)。採用においては人事部がハブとなって、部門間、関係者間、プロセス間のアラインメントをとっているといえよう。このコーディネーションには、経営レベルから部門レベル、面接官やリクルーターなどの個人レベルの採用基準や意向のすりあわせも含まれており、経営戦略、具体的な採用プロセス、内定受諾率などの採用結果のアラインメントも人事部が担っている。

そこで、本研究では、採用における施策と主体のコーディネーションという機能に着目する。

5-7-3 モジュラー型とインテグラル型

HR 施策におけるコーディネーションに関連して、青木（1989）が提唱した組織の情報システム特性という概念がある。市場型（A 型）の情報システムのもとでは、情報は限定された関係者に必要なもののみが開示され、意思決定は上部組織が行い、内部型（J 型）では、情報は関係者に共有され、すりあわせによる合意形成がはかれる。この様は、製品開発のモジュラー型とインテグラル型（すりあわせ型）のコーディネーションに酷似している（青木 2008）。人事においては、市場型（A 型）の情報システムでは情報が現場に集中するのに対し、内部型（J 型）では複数の組織に分散するため、それを収集し、コーディネートする役割を人事部が果たしている（平野 2006）。

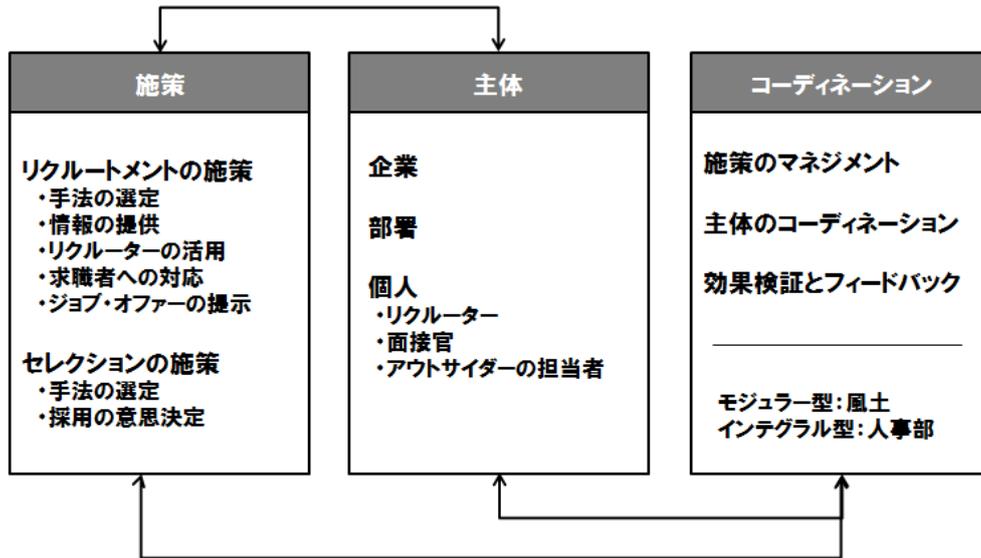
Phillips and Gully (2015) は、組織間もしくはタスク間のフィードバックループが回る構造を、戦略的リクルートメントに対する風土（Climate）で説明している。各組織階層で戦略的リクルートメントに対する風土が強いほど、効果的なリクルートメントが行われるとの仮説をおいており（Bowen and Ostroff 2004）、各階層とタスクの総和としてリクルートメントが構成されていると考えている。これは暗黙の前提として、リクルートメントをモジュラー型ととらえているといえるだろう。一方、人事部が全体をコーディネーションしている採用は、インテグラル型に位置づけられる。採用活動における、すりあわせの黒子として、統合の司令塔として、人事部が機能しているのだ。

採用プロセスには、このようにインテグラル型とモジュラー型が存在し、それぞれに適したコーディネーションのあり方は異なる。インテグラル型では人事部が大きな裁量と影響を有しているのに対し、モジュラー型の採用では各組織階層の採用に対する認知や姿勢によって、採用の効率性が決まると考えられる。

5-7-4 採用プロセスのフレームワーク

以上の議論から、採用プロセスのフレームワークは、[施策] [主体] [コーディネーション] の3つの要素から構成される（図表5-5）。[施策] は、リクルートメント施策の分類、手段の選定、情報の提供、リクルーターの活用、求職者への対応、ジョブ・オファーの提示に、セレクション施策の分類、手段の選定、意思決定からなる。[主体] は、企業、部署、個人で構成される。

図表 5-5 採用プロセスのフレームワーク



[コーディネーション] は、インテグラル型とモジュラー型に分類され、インテグラル型の場合は人事部が、モジュラー型の場合は各階層の風土が重要である。[コーディネーション] の要素は、施策のマネジメント、主体のコーディネーション、そしてプロセスの効果検証が入る。効果検証については、本章でも既に議論し、Phillips and Gully (2015) でも言及されているものの、正面から検討されていない。だが、効果検証なくして、持続的な採用の成功はありえない。採用によっては、効果検証が難しいという構造そのものに、どのように向き合うかが一つの分岐点なのだ。

このフレームワークの価値は、採用プロセスのトータル・マネジメントの重要性を示し、人事部がその一翼を担っていることを明示した点だ。Barber (1998) では施策と主体という分類は提示されているが、その全体をコーディネーションするという概念がない。Breugh (2008) はトータル・コーディネーションの必要性を提示しているが、主体が考慮されていない。Phillips and Gully (2015) では、暗黙裡に市場型人材マネジメントシステムとモジュラー型コーディネーションが想定されており、普遍性に欠ける。これらを改良し、包括的に構造を示したのが図表 5-5 である。

5-8 総括

5-8-1 人材採用のフレームワーク

以上、包括的な人材採用の理論的フレームワークを検討してきた。フレームワークの核となるのは、人材採用システムのスクエア・モデルと、採用プロセスのコーディネーション・モデルである。

採用は、外部労働市場から内部労働市場に人材を加盟させる行為のため、外部環境への対峙と、内部環境への適応という2つの側面をもつ。外部労働市場からの人材調達に焦点をあてた既存研究の大半は、前者に重きをおいてきた。だが、内部環境の採用に与える影響も無視できない。とくに、雇用期間が長く、雇用契約が集団的であるほど、採用と企業の内部環境は密接な関係をもつようになる。その構造を示したのが、図表5-3の人材採用システムのスクエア・モデルである。

スクエア・モデルには可変性と堅牢性という特徴がある。スクエア・モデルを構成する要素は、採用の目的や戦略によって変動し、同一の外部環境に対して複数の採用パターンが存在しうる。そのため、採用においては、採用の境界を決める採用戦略の決定が重要な意味をもつ。また、相互に依存関係にある要素から構成されていることにより、その構造は容易には変化しない。逆にいえば、構成要素が少なければ少ないほど、変化が容易だということでもある。

このようにスクエア・モデルは、採用プロセスに外在する、だが採用を規定する要素を明示した点に意義がある。採用をこのような視点でとらえることで、採用変革の制約要因をはっきりと認識できる。

一方、採用プロセスに内在する、採用の促進メカニズムを明示したのが、図表5-5の採用プロセスのフレームワークだ。このコーディネーション・モデルによって、施策のマネジメントだけでなく、関係主体のコーディネーションと、全体としてフィードバックループを回すことによって、採用の効率性が高まっていく構造を提示した。

これにより、採用プロセス全体の効率性を高める方法は、個別施策の改善だけでなく、人事部の関与や採用に対する組織風土の醸成によっても実現しうるということが明示された。

5-8-2 研究の意義

市場型人材マネジメントシステムだけではなく、内部型人事マネジメントシステムにも適用可能な普遍性が高く、かつ、採用変革に影響を与えうる要素を包括的に把握できる人材採用のフレームワークを構築したいというのが、本研究の問題意識であった。

人材採用のスクエア・モデルとコーディネーション・モデルによって、その狙いは一定程度果たせたといえよう。スクエア・モデルとコーディネーション・モデルはどちらも、既存研究では注目されてこなかった要素を含み、包括性が高い。さらに、内部型人事マネジメントシステムにも適用可能な枠組みとなっており、フレームワークの普遍性も向上している。この点が学術的な貢献である。

さらに、人材採用に関わる諸要素を配することに成功したことにより、採用の効率性を高め、また変革を促すのに、何が促進・阻害要因になりうるかの特定が容易になったことは、実務家にとっても有益だろう。この点は、採用のコンフィギュレーション研究に取り組むことで、採用のトランスフォーメーション研究の活路を拓きたいという大きなパースペクティブにおいても、礎石となりえる研究といえよう。

包括的なフレームワークを提示した本研究からは多数の研究命題を導くことができる。理論研究であるがゆえに検証も必要となる。今後の研究課題については、章をあらためて議論する。

第6章

今後の研究展望

採用のスクエア・モデルやコーディネーション・モデルを通じ、様々な研究命題を導くことができる。ここでは、採用のコンフィギュレーションとトランスフォーメーションを中心に、今後の研究展望についてまとめておく。

6-1 理論的フレームワークの検証

最初に、理論的に構築したフレームワークの検証についての研究課題をあげたい。

構築した理論的フレームワークは、2つの観点で検証する必要がある。第一に、日米を含む国際調査を通じて、人材マネジメント、人材採用、情報のコーディネーションがどのようになっているかの実態の把握である。第二に、人材採用システムのスクエア・モデルや採用プロセスのコーディネーション・モデルが妥当かを量的に検証する。それらを通じ、フレームワークを理論的にさらに発展、精緻化していく必要がある。

6-2 採用のコンフィギュレーション研究

6-2-1 採用パターンに関する研究

採用に内在する諸要素をコーディネーション・モデルに、外在する諸要素をスクエア・モデルに概念化したことより、コンフィギュレーション研究の核となる企業の採用パターンを描写できるようになった。

前述したように、前提とする人材マネジメントのパターンや、採用の位置づけによって、採用パターンは多様なものが想定される。人材マネジメントの研究が、多様なパターンの提示とともに発展してきたことを考えると（岩出 2002）、多様な採用パターンの特定と、それにもとづく実証分析の展開が期待される。一例をあげれば、拡大が続く非正規採用に関しては、人材ポートフォリオの研究はあっても、採用の研究は少なく、離職や戦略との関係性を含めて、コンフィギュレーションを特定する価値は高いと思われる。採用パターンの境界を規定する採用戦略の類型化や、第5章の検討とは異なる水平的要素の特定を進めることで、コンフィギュレーション研究はさらに発展していくだろう。

さらに、同一企業における複数の採用パターンのマネジメントに関する研究も考えられる。同一企業内に複数の採用パターンがある場合、ある採用パターンのマネジメント特性

が他の採用パターンに波及する可能性がある（中村 2013; リクルートワークス研究所 2013b）。とくに図表 6-4「4+1」の採用パターンで提示した「現状維持のための採用」が中心の組織では、採用が定型化され、担当者に閉じていて、相対的に採用の位置づけが低くなる。そこに「現状から進化するための採用」を追加すると、リソースの配分や関係主体の協力、意思決定などが、不十分となり、採用成果をあげるのが難しくなると考えられる。このように、採用パターンの個別最適と全体最適の両立は、その構造の把握も含めて深耕の余地がある。

6-2-2 リサーチ・デザイン

加えて、外部労働市場と内部労働市場の境界で起きる採用という事象の構造をとらえるために、リサーチ・デザインの開発や、それに付随する各種研究の推進が期待される。

第5章で議論をユニバーサルに拡張した際にみられたように、既存研究は、日本と米国、もしくはそれ以外という区分に依拠するものが多い。

企業行動の一種である採用には、本来、経営の意思決定としてあらゆるパターンがありえる。実際、日本企業にもいわゆる米国的な人材マネジメントをしている企業もあれば、逆もまた真だ。だが、その一方で、採用は外部労働市場から内部労働市場に人材を加盟させる行為でもある。外部労働市場は国やそれに準じたレベルの特性を有している。とりわけ日本の労働市場には、教育と職業の接続も含めて、独特な慣行や規制がある。内部労働市場の特性をとらえるには、日本企業・米国企業という区分は単純すぎるが、外部労働市場の特性を反映するには、日本・米国もしくは日本・海外という区分には一定の妥当性があり、先行研究も蓄積されている。ここにリサーチ・デザインのジレンマがある。

逆に言えば、個別性の高い企業行動と、画一的な労働市場を、同じレベルの粒度にして結びつけることこそが、採用のコンフィギュレーションをとらえる要諦のひとつなのである。外部労働市場と内部労働市場の境界と、外部労働市場における国境を越えるリサーチ・デザインが期待される。

6-3 採用のトランスフォーメーション研究

6-3-1 採用の高度化

トランスフォーメーション研究は、採用の変革に関する研究である。だが、変革にいたる前に、採用プロセスの効率化や高度化を望む企業は多い。そこでまず、本研究から導かれる、採用の高度化に向けた研究テーマをあげておく。

最も重要なのは、採用プロセスのコーディネーションに関する研究である。とりわけ、主体間のマネジメント研究は、ほとんど手がつけられていない(Phillips and Gully 2015)。採用に関わる主体が増えている中、採用主体を含む採用パターンの抽出と、主体間マネジメントの効率性と採用成果に関する検証の必要性が増している。

とくに採用プロセス全体を通じてのフィードバックループがどのように回っているのかのメカニズム解明が必要である。ミクロ研究は既に、個別施策の効果測定について多くの知見を提供している(Hausknecht et al. 2004)。各種施策の実施主体がひとつであれば、それにより採用プロセス全体の効率性を保つことができるが、実施主体が多様化していくと、採用プロセス全体のマネジメントの複雑性が増していく。そして、既にそのような事態が起りつつある。

人事部に焦点をあてて、コーディネーションについて研究することも重要である。人事部に焦点をあてることで新たな研究知見が得られると Jacoby(2005)は指摘する。Phillips and Gully(2015)の議論と組み合わせれば、人事部が複数主体に採用に対する前向きな風土を醸成できるかが、採用の効率性を高めるドライバーになるという仮説が成り立つ。その検証も有益だろう。

採用の効率化に向けては、複数の採用主体を前提としたコーディネーションのありように着目した研究が期待される。

6-3-2 採用の変革

本研究の最大の貢献は、採用には採用プロセスに内在する制約と、外在する制約の2つの制約があることを明らかにしたことである。この制約要素が多ければ多いほど、その採用パターンは、強い堅牢性をもち、容易に変化しない。採用の変革は、この2つの制約をいかに乗り越えるかに帰着するといっても過言ではない。変革に向けては、次のような研究が必要だろう。

第一に、採用パターンの強度に関する研究である。本研究の議論からは、構成要素が多く、採用プロセスに外在する制約が多く、関係主体が多いほど、その採用パターンは強い堅牢性を有していると考えられる。強度を概念化し計測できれば、採用変革における慣性

を実証分析に組み込むことができるようになる。

第二に、困難な変革をいかに実現するかメカニズムに関する研究である。変革を実現するのに、既に経営者のコミットメントや制度の見直しが必要なことが知られている（中村 2013; 採用学プロジェクト 2015）。この他に、本研究の議論からは、以下のような研究命題が導かれる。

- ・採用がプロセスに閉じている組織では、プロセスレベルの変革は実現しやすい
- ・採用がプロセスに閉じている組織では、構造的な採用の変革は実現しにくい
- ・採用システムを構成する要素が多いほど、採用の変革は実現しにくい
- ・採用の戦略上の位置づけが低い組織では、採用の変革は実現しにくい
- ・人事部のコーディネーション能力が大きいほど、採用の変革は実現しやすい
- ・採用パターンは、全体最適ではなく個別最適で管理しているほど変革を実現しやすい
- ・既存の採用パターンが強い組織では、（既存の採用を変えるのではなく）新たな採用パターンを別に設置する傾向がある

このような採用変革の推進メカニズムの解明は、実証分析だけでなく、ケーススタディの蓄積も含めて展開が期待される。実務に直接の示唆をもたらすこの研究群の重要性は高い。

6-4 おわりに

このように採用に関して解明すべき課題は枚挙にいとまがない。これまで研究が蓄積されてきた新卒採用だけでなく、中途採用は非正規採用にも適用できる、ユニバーサルな理論的フレームワークを構築した最大の意義は、そのフレームワークから新たな無数の研究命題を導出できることだ。フレームワークを構築したことにより、フレームワークを構成する要素同士の関係性についての実証分析も可能になる。

採用研究は、発展の可能性を大いに秘めている。人材獲得が構造的に難しくなっていく中、実務家からの要請も大きくなっている。本研究が、今後の採用研究が発展する一助になれば、研究者冥利に尽きる。

参考文献

- Arthur, J.B., 1992, "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills," *Industrial & Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Arthur, J.B., 1994, "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover," *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Barber, A.E., 1998, *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Sage Publications, Inc.
- Bertalanffy, L. Von., 1968, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller (長野敬・太田邦昌訳, 1973, 『一般システム理論—その基礎・発展・応用』みすず書房) .
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E. and Stroh, L. K., 1999, "Globalizing People Through International Assignments," (白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳, 2001, 『海外派遣とグローバルビジネス』白桃書房) .
- Bowen, D. E. and Ostroff, C., 2004, "Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System”, *Academy of Management Review*, (29):203-221.
- Breaugh, J. A., 1992, *Recruitment Science and Practice*, Pws Pub Co.
- Breaugh, J. A. and Starke, M., 2000, "Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions," *Journal of management*, 26(3): 405-434.
- Breaugh, J. A., Maman, T. H. and Grambow, D. M., 2008, "Employee Recruitment: Current Knowledge and Directions for Future Research," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23:45-82.
- Cable, D. M. and Judge, T. A., 1996, "Person–organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3): 294-311.
- Cahuc, P. and Zylberverg, A., 2004, *Labor Economics* , The MIT Press.
- Cappelli, P., 2008, "Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty," *Harvard Business School Press*, 304. (若山由美訳, 2010, 『ジャスト・イン・タイムの人材戦略 不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済新聞出版社)

- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A. and Jia, L., 2013, "Flexibility-oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness," *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.
- Chuang, A., Hsu, S., Wang, A.C. and Judge, T., 2015, "Does West "Fit" with East? In Search of a Chinese Model of Person-Environment Fit," *Academy of Management Journal*, 58(2): 480-510.
- Chuang, A., Shen, C. T. and Judge, T. A.. unpublished. "Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS),"
- Coverdill, J. and Finlay, W., 1998, "Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters," *Qualitative Sociology*, 21(2): 105-127.
- Cox, J. C. and Oaxaca, R. L., 1996, "Testing Job Search Models: the Laboratory Approach" *Research in Labor Economics*.
- Delery, J. E., 1998, "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research," *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E. and Doty, D. H., 1996, "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Edwards, J. R. and Shipp, A. J. 2007, "The Relationship between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework," *Perspectives on organizational fit*: 209.
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S. and Hewitson, A., 2009, "The 'War for Talent': The Gatekeeper Role of Executive Search Firms in Elite Labour Markets," *Geoforum*, 40 (5) , 800-808.
- Gellman, L., 2015, "When a Job Offer Comes Without a Job" (<http://www.wsj.com/articles/when-a-job-offer-comes-without-a-job-1449016698>, Dec 3 2015) .
- Granovetter, M. 1995, *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*, University of Chicago Press.
- Gully, S. M., Phillips, J. M .and Kim,M.S., 2014, "Strategic Recruitment: A Multilevel," *The Oxford Handbook of Recruitment*, 161-183.

- Hamori, M., 2010, "Who Gets Headhunted and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms on Executive Careers," *Academy of Management Perspectives*, 24 (4) , 46-59.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. and Thomas, S. C., 2004, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, 57(3): 639–683.
- Huselid, M. A., 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Hutchens, R. , 1986, "Delayed Payment Contracts and a Firm's Propensity to Hire Older Workers," *Journal of Labor Economics*, 4(4).
- Jacoby, S. M., 2005, *the Embedded Corporation*, Princeton University Press. (鈴木良始・堀龍二・伊藤健市訳, 2005, 『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』 東洋経済新報社)
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E., 1972, "General systems theory: Applications for organization and management," *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Khurana, R., 2002, "Market Triads: A Theoretical and Empirical Analysis of Market Intermediation," *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32 (2) , 239-262.
- Klein, K. J., Dansereau, E. and Hall, R.J.,1994, "Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis," *The Academy of Management Review*, 19(2): 195-229.
- Kristof, A. L. 1996, "Person - Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C., 2005. "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit," *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342.
- Lazear, E. P., 1998, *Personnel economics for managers*, Wiley New York.
- Lepak, David P. and Scott A. Snell., 1999, "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development," *Academy of management review*, 24(1): 31-48.
- Lindbeck, A. and Snower, D. (1988) *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, Cambridge (Mass.).

- MacDuffie, J. P., 1995, "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and labor relations review*: 197-221.
- Marsden, P. V., 1994, "The Hiring Process Recruitment Methods," *American Behavioral Scientist*, 37 (7) , 979-991.
- Miles, R. E. and C. C. Snow., 1984, "Designing strategic human resources systems," *Organizational Dynamics* 13(1): 36-52.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., 1998, *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳, 1999, 『戦略サファリ』 東洋経済新報社)
- Mobley, W. H. 1977, "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237.
- Olcott, G., 2009, *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*, Cambridge University Press. (平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳, 2010, 『外資が変える日本の経営』 日本経済新聞出版社)
- Orlitzky, M., 2010, *Recruitment Strategy*. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Boxall, P. Purcell J. and Wright, P., Oxford University Press.
- Ostroff, C. and Bowen, D. E., 2000, "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness," in K.J. Klein and S.W.J. Kozlowski (eds.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Phillips, J. M. and Gully, S. M., 2015, "Multilevel and Strategic Recruiting Where Have We Been, Where Can We Go From Here?," *Journal of Management*.
- Pissarides, C. A., 2009, *Labour Market Adjustment: Microeconomic Foundations of Short-run Neoclassical and Keynesian Dynamics*: Cambridge University Press.
- Ployhart, R. E., 2012, "Personnel Selection and the Competitive Advantage of Firms," Hodgkinson, G. P. and Ford International, J. K.(eds.) *Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley-Blackwell, 27
- Ployhart, R. E. and Moliterno, T. P., 2011, "Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model," *Academy of Management Review*, 36(1):127-150
- Rajgopal, S., Taylor, D. and Venkatachalam, M., 2012, "Frictions in the CEO Labor Market: The Role of Talent Agents in CEO Compensation," *Contemporary Accounting Research*, 29 (1) , 119-151.

- Ramsey, H. and Scholarios, D., 1999, "Selective Decisions: Challenging Orthodox Analyses of the Hiring Process," *International Journal of Management Reviews*, 1 (1) , 63-89.
- Rau, B. L. and Adams, G. A., 2013, "Recruiting Older Workers Realities and Needs of the Future Workforce," *The Oxford Handbook of Recruitment: Oxford University Press*.
- Reich, M. 2008, "Segmented Labor Markets and Labor Mobility volume II Flexibility, Monopsony and the New Labor Market Segmentation," Edward Elgar Publishing
- Rhodes, S. R. and Doering, M. 1983, "An Integrated Model of Career Change," *Academy of management review*, 8(4): 631-639.
- Rothschild.M., 1973, "Models Of Market Organization With Imperfect Information – Survey," *Journal of Political Economy*, 81 (6) , 1283-1308.
- Rynes,S. L.and Barber,A.E., 1990," Applicant attraction strategies: An organizational perspective," *Academy of Management Review*,,15:280-310.
- Schmidt, E. and Rosenberg, J., 2014, *How Google Works*, Grand Central Publishing. (土方奈美訳, 2014, 『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』日本経済新聞出版社)
- Sekiguchi, T. 2006. "How Organizations Promote Person-Environment Fit: Using the Case of Japanese Firms to Illustrate Institutional and Cultural Influences," *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1): 47-69.
- Stiglitz, J. A., and Walsh, C. E., 2013, "Micro Economics," (藪下史郎・秋山太郎・蟻川靖浩・大阿久博・木立力・宮田亮・清野一治訳, 2013, 『ミクロ経済学』東洋経済新報社) .
- Strack,R., 2014, "The Workforce Crisis of 2030"
(https://www.ted.com/talks/rainer_strack_the_surprising_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now 2015.12.1)
- Taylor, M. S. and Collins, C., 2000, *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*, Cooper C. and Locke E. A. (eds.) *Industrial and Organizational Psychology* Oxford, UK: Blackwell.
- Vogel, R. M. and Feldman, D. C. 2009, " Integrating the Levels of Person-Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit," *Journal of Vocational Behavior*, 75(1): 68-81.
- Wanous, J. P, 1992, *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, Prentice Hall.

- Windolf, P., 1986, "Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany," *Organization Studies* 7(3): 235-254.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan., 1992, "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of management*, 18(2): 295-320.
- Yavas, A., 1994, Middlemen In Bilateral Search Markets. *Journal of Labor Economics*, 12 (3), 406-429.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., J.D. and Lepak, D.P., 1996, "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance," *Academy of Management Journal* 39(4): 836-866.
- 青木昌彦, 1989, 『日本企業の組織と情報』 東洋経済新報社
- 青木昌彦, 2008, 『比較制度分析序説 経済システムの進化と多元性』 講談社
- 青木昌彦・奥野正寛, 1996, 『経済システムの比較制度分析』 東京大学出版会
- 青木昌彦・ロナルド・ドーア, 1995, 『国際・学際研究システムとしての日本企業』 NTT 出版
- 阿部正浩, 1996, 「転職前後の賃金変化と人的資本の損失」『三田商学研究』 39(1): 125-139
- 新井一寿・山田香・舛田博之, 2010, 「若手社員の不適応に関する研究 ～総合適性検査 SPI2 と直属上長による評価を用いて～」 経営行動科学学会第 13 回大会
- 石田光男・樋口純平編, 2009, 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』 ミネルヴァ書房
- 伊藤秀史, 1995, 「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」 青木昌彦・ロナルド・ドーア編 『システムとしての日本企業』 NTT 出版
- 井出久章, 1999, 「企業が求める中高年人材 —45 歳以上ホワイトカラー受入れ企業からみた企業間移動—」『高齢者の再就職に係る職域拡大に関する調査研究報告書』
- 井上久男, 2011, 「会社の急所なのに ああ、人事部の人事知らず」 現代ビジネス (<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/1995>, 2015.12.1)
- 岩出博, 2002, 『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』 泉文堂
- 岩脇千裕, 2007, 「日本企業の大学新卒者採用におけるコンピテンシー概念の文脈」『労働政策研究・研修機構 ディスカッション・ペーパー』 5: 113-147
- 上野有子・神林龍, 2005, 『求人規模と提示賃金の関係～日本におけるサーチフリクションの源泉～』 ESRI Discussion Paper Series, No. 156
- 太田聰一, 2010, 『若年者就業の経済学』 日本経済新聞出版社

- 太田聰一・神林龍, 2009, 「労働需要の実現 —企業によるサーチ活動と求人経路選択—」 橋木俊詔・佐藤博樹編『労働需要の経済学』ミネルヴァ書房
- 太田聰一・安田宏樹, 2010, 「内部労働市場と新規学卒採用— 中途採用との比較から—」2009 年度日本経済学会秋季大会
- 大橋勇雄, 1990, 『労働市場の理論』東洋経済新報社
- 岡崎仁美, 2014, 『新卒採用の実務』日本経済新聞出版社
- 尾形真実哉, 2007, 「日本企業の新卒採用行動傾向の検討」『日本労務学会誌』 9(1): 2-15.
- 尾形真実哉, 2013, 「企業属性が採用資源, 採用行動, 採用結果に与える影響に関する実証分析: 実績と企業規模に焦点を当てて」『甲南経営研究』 54(2): 143-178
- 神山陽子, 1982, 『中途採用の実務』日本経済新聞出版社
- 川口大司・上野有子, 2011, 『弱まる日本の長期雇用制度』ESRI Discussion Paper Series, No.270
- 荻谷剛彦・石田浩・菅山真次, 2000, 『学校・職安と労働市場—戦後新規学卒市場の制度化過程』東京大学出版会
- 岸智子, 1998, 「ホワイトカラーの転職と外部経験—職種別の比較分析—」『経済研究』 49(1): 27-34
- 黒澤昌子, 2002, 「中途採用市場のマッチング: 満足度, 賃金, 訓練, 生産性」『日本労働研究雑誌』 44(1): 71-85,130
- グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会, 2005, 『パフォーマンスを生み出す グローバルリーダーの条件』白桃書房
- 玄田有史, 2001, 「結局, 若者の仕事がなくなった—高齢社会の若年雇用」橋木俊詔・デービッド・ワイズ編『「日米比較」企業行動と労働市場』日本経済新聞社, 173-202
- 小池和男, 2007, 『国際化と人材開発』ナカニシヤ出版
- 鴻巣忠司・小泉大輔・西付知晃, 2011, 「新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較研究」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』 14: 255-260
- 厚生労働省, 2015, 『平成 26 年 就業形態の多様化に関する総合実態調査』
- 高年齢者雇用開発協会, 1999, 『高年齢者の再就職に係る職域拡大に関する調査研究報告書』
- 小杉礼子, 2007, 『大学生の就職とキャリア』勁草書房
- 採用学プロジェクト, 2015, 『採用学 I 成長企業における採用活動の特徴』ビズリーチ
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史, 2015, 『新しい人事労務管理 第 5 版』有斐閣
- 島貫智行・守島基博, 2004, 「派遣労働者の人材マネジメントの課題」『日本労働研究雑誌』 52(4): 4-15

- 人材サービス産業協議会, 2013, 『中高齢ホワイトカラーの中途採用実態調査』
- 人材サービス産業協議会, 2014, 『“ポータブルスキル”活用研修』
- 菅山真次, 2011, 『「就社」 社会の誕生— ホワイトカラーからブルーカラーへ』 名古屋大学出版会
- 鈴木 雅一, 2013, 『アメリカ企業には就業規則がない: グローバル人事「違い」のマネジメント』 国書刊行会
- 全国求人情報協会, 2014, 『就職・採用活動開始時期変更の円滑な実施に向けた民間就職メディア事業者の取り組み』
- 竹内倫和, 2012, 「新規学卒就職者の組織適応プロセス: 職務探索行動研究と組織社会化研究の統合の視点から」『学習院大学経済論集』 49(3): 143-160
- 竹内倫和・竹内規彦, 2009, 「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討: 入社前・入社後の組織適応要因」『日本経営学会誌』 (23): 37-49
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕, 2007, 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性: HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」『経営行動科学』 20(2): 127-141
- 田中博秀, 1980, 『現代雇用論』 日本労働協会
- 蔡錫・守島基博, 2002, 「転職理由と経路, 転職結果」『日本労働研究雑誌』, 506: 38-49
- 常見陽平, 2015, 『「就活」と日本社会—平等幻想を超えて』 NHK 出版
- 中馬宏之, 2002, 「中高齢の転籍出向における成功要因」 玄田有史・中田喜文編 『リストラと転職のメカニズム 労働移動の経済学』 東洋経済新報社.
- 中馬宏之・キャプラン研究会, 2003, 『中高齢再就職事例研究—成功・失敗 100 事例の要因分析から学ぶ』 東洋経済新報社.
- 戸田淳仁, 2010, 「職種経験はどれだけ重要になっているのか —職種特殊的人的資本の観点から」『日本労働研究雑誌』 52(1): 5-19
- 豊田秀樹, 2007, 『共分散構造分析 [Amos 編]』 東京図書
- 永瀬伸子, 1999, 「内部労働市場の深さと中途採用—労働省 『雇用管理調査』 の企業個票を用いた実証分析」『生活社会科学研究』 (6): 1-17
- 中村天江, 2013, 「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?」『Works Review』 8: 22-35
- 中村天江, 2014a, 「企業の中高齢採用に関する実証分析」『日本労働研究雑誌』 56(12):20-34

- 中村天江, 2014b, 「戦略的リクルートメント—マルチレベルの視点」『日本労働研究雑誌』
644:104-105
- 中村天江, 2015a, 「変容する労働市場下での転職—採用パターンと Person-Environment Fit」
『Works Review』 10:16-29
- 中村天江, 2015b, 「2025 年、働き方づくりの要は何か？」
(<http://www.works-i.com/column/works/%e4%b8%ad%e6%9d%91%e5%a4%a9%e6%b1%9f/>, 2015.12.1)
- 永野仁, 2007, 「企業の人材採用の変化 —景気回復後の採用行動」『日本労働研究雑誌』49(10):
4-14
- 永野仁, 2012, 「企業の人材採用の動向 —リーマンショック後を中心に」『日本労働研究雑誌』
54: 21-28
- 中原淳, 2012, 『経営学習論—人材育成を科学する』 東京大学出版会
- 西村孝史, 2007, 「離職研究と社会化研究の統合を目指して —X 事業部の事例から」『組織科学』
41(2): 69-81
- 仁田道夫・久本憲夫, 2008, 『日本的雇用システム』 ナカニシヤ出版
- 沼上幹, 2009, 『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』 日本経済新聞出版
社
- 服部泰宏, 2014, 「採用を本気で変えたいのか? 2016 採用で問われる企業の姿勢」
(<http://diamond.jp/articles/-/62344>, 2015.12.1)
- 服部泰宏・堀上明・矢寺顕行, 2014, 「採用研究の俯瞰と展望: 我々は何を論じ, 何を明らかに
し, 何を見てこなかったのか」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』 17: 263-268
- 濱口桂一郎, 2013, 『若者と労働 —「入社」の仕組みから解きほぐす』 中央公論新社
- 濱口桂一郎, 2014, 『日本の雇用と中高年』 筑摩書房
- 林祐司, 2009, 「新卒採用プロセスが内定者意識形成に与える影響 製造業大手 A 社のデータを用いて」『経営行動科学』 22(2): 131-141.
- 樋口美雄・児玉俊洋・阿部正浩, 2005, 『労働市場設計の経済分析: マッチング機能の強化に向けて』 東洋経済新報社
- 平野光俊, 2006, 『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』, 中央経済社
- 平野光俊, 2011, 「2009 年の日本の人事部」『日本労働研究雑誌』 53(1): 62-78
- 藤本隆宏, 2006, 「日本型生産システム」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹『リ
ーディングス日本の企業システム 第2期 第4巻』 有斐閣

- 古沢昌之, 2008, 『グローバル人的資源管理論:「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』白桃書房
- 本田由紀, 2005a, 『若者と仕事:「学校経由の就職」を超えて』東京大学出版会.
- 本田由紀, 2005b, 『多元化する「能力」と日本社会 —ハイパー・メリトクラシー化のなかで』NTT 出版
- 舂田博之・山田香, 2014, 「PEfit が離職意思に与える影響 —新卒者と転職経験者との比較—」産業・組織心理学会 第 30 回大会
- 三品和広, 2004, 『戦略不全の論理—慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社
- 森五郎・松島静雄, 1977, 『日本労務管理の現代化』東京大学出版会
- 守島基博, 2001, 「転職経験と満足度—転職ははたして満足をもたらすのか」猪木武徳・総合生活開発研究所 編著『「転職」の経済学』東洋経済新報社, 141-165
- 守島基博, 2006, 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編 『リーディングス日本の企業システム 第Ⅱ期第 4 巻 組織能力・知識・人材』有斐閣
- 八代充史, 2002, 第 4 章「中途採用者と出向・転籍者」『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ』有斐閣, 69-104
- 山内麻理, 2013, 『雇用システムの多様化と国際的収斂—グローバル化への変容プロセス』慶応義塾大学出版会
- 山本寛, 2008, 『転職とキャリアの研究 組織間キャリア発達の観点から』創成社
- リクルートマネジメントソリューションズ, 2013, 『人材マネジメント実態調査 2013』
- リクルートワークス研究所, 2010, 『「新卒採用」の潮流と課題 ~今後の大卒新卒採用のあり方を検討する~』
- リクルートワークス研究所, 2013a, 『Global Career Survey アジアの「働く」を解析する』
- リクルートワークス研究所, 2013b, 『Works Report 2013 「海外拠点の経営を担う人材の採用メカニズム」研究報告書』
- リクルートワークス研究所, 2013c, 『Works Report 2013 変わる中国市場 —人材獲得をリデザインする』
- リクルートワークス研究所, 2014a, 『人手不足の実態に関するレポート』
- リクルートワークス研究所, 2014b, 『Works Report 2014 東京オリンピックがもたらす雇用インパクト 人材難が 2020 年までに迫る構造変革』

- リクルートワークス研究所, 2015a, 『Works Report 2015 2025年 ―働くを再発明する時代がやってくる』
- リクルートワークス研究所, 2015b, 『新卒採用の選考開始時期を巡る企業の認識 ～「企業の採用動向と採用見通し調査」中間集計より～』
- リクルートワークス研究所, 未発表 a, 『日本の採用研究』
- リクルートワークス研究所, 未発表 b, 『Works 人材マネジメント調査 2015』
- 労働政策研究・研修機構, 2005, 『新規学卒採用の現状と将来 ―高卒採用は回復するか』
- 労働政策研究・研修機構, 2006, 『大学生の就職・募集採用活動等実態調査結果 I 大卒採用に関する企業調査』
- 労働政策研究・研修機構, 2008, 『外国人留学生の採用に関する調査』
- 労働政策研究・研修機構, 2012, 『学卒未就職者に対する支援の課題』
- 渡辺深, 1991, 「転職 転職結果に及ぼすネットワークの効果」『社会学評論』42 (1): 2-16

謝辞

私はたぶん研究が好きだ。なのに、研究はつれない。実務で直面している課題の解決策を探しに行くと、答えがみつからない。だが、ある時、まったく違う角度から、本質的な解決策を提示している研究に出会う。

そんな課題に次々と出会うテーマのひとつが、人材採用だ。企業や個人、官民の採用支援に関わる人たちから、様々な話を伺う機会がある。採用サービスの企画を10年間してきたという出自も、採用のリーディング・カンパニーに所属しているという矜持もある。

一橋大学で、人的資源管理論の第一人者である守島基博先生と、気鋭の労働経済学者である川口大司先生の指導をあおげることが決まった時、人材採用について研究するのに、これほど恵まれた環境はないと思った。

だからこそ、先行研究が簡単に教えてはくれない、私自身の疑問に直接つながる研究を生み出したいと考えた。しかも、誰かにとって本質的だと思える「種」が、小さくてもいいから埋め込まれているような。この研究が、どこまでその野心を達成できているかはわからない。でも、この挑戦と思索の日々は、素晴らしく楽しかった。

学位論文を執筆するにあたり、とても多くの方に支えていただいた。おひとりおひとりとのやりとりが、新たな思考を呼び起こしてくれた。研究を進めるうえでお世話になった方々のお名前をあげることで、感謝の気持ちをお伝えしたい。

守島先生から学んだことははかりしれない。守島先生の助言は、ときに即座に咀嚼できないことがある。だが、しばらくたった後に、必ず、深い示唆とともにその意味が明らかになる。繰り返された、深く、鋭い、投げかけの全てが、研究者としての今の私をつくっている。「理論なき研究はHRMの研究ではない」という教えを、私は心に留め続けるだろう。

2年次からは、内部労働市場と外部労働市場の境界で起きる事象を研究するのに、特例的に研究科をまたいで、経済学研究科の川口大司先生にも指導いただけることになった。計量経済や経済理論にふれ視野が広がった。翻って、それが研究スタイルを確立する後押しになった。川口先生の、優しく、厳しい研究姿勢に、国立を訪れる度に襟を正すことが多かった。

守島ゼミ、川口ゼミの、学生の皆さんにも多くの刺激をいただいた。膠着状態にあった研究が、ある日、ブレイクスルーする瞬間に立ち会うのはたまらなかった。守島ゼミで社会人院生と

して一緒に入学した伊東幸子さん（現東京工業大学）、川口ゼミ出身で、その後、リクルートワークス研究所の同僚となった孫亜文さんには、何度も励まされた。

この恵まれた環境への扉を開き、守島先生に師事するよう勧めてくださったのは、中央大学の佐藤博樹先生と一橋大学の島貫智行先生だ。「Works Review」の査読者である専修大学蔡錫先生、慶応義塾大学鶴光太郎先生、北海道大学松尾睦先生の助言もありがたかった。一橋大学の神林龍先生と横浜国立大学の服部泰宏先生とは、いつか研究を一緒にしたい。

「人材採用システムの研究」の原石となる着想を得たのは、2012年に行った「海外拠点の経営を担う人材の採用」の研究プロジェクトだ（中村 2013; リクルートワークス研究所 2013b）。領土問題が勃発している只中、守島ゼミの学友だった初見康行さん（現いわき明星大学）と中国に調査に行ったのはよい思い出だ。米澤郁弥さん（現エネオスグローブ）には、事業データの分析を助けてもらった。このプロジェクトでは、転職した個人や人材紹介会社にインタビューを行っており、その全ての方に研究のヒントをいただいた。リクルートエグゼクティブエージェントの山口正也さんとのディスカッションは示唆に富んでいた。

「企業の中高年採用に関する実証分析」は、2012年に参画した人材サービス産業協議会の「キャリア・チェンジ」プロジェクトから生まれたものだ。このプロジェクトでは、中高年の採用に関して、企業や人材紹介会社へのインタビューや調査を実施し、大変多くの方にお世話になった。2013年の経営行動科学学会での発表では、学習院大学の今野浩一郎先生に司会を務めていただいた。2014年には、リクルートマネジメントソリューションズの調査データを分析して、経営行動科学学会で発表し、さらに日本労働研究雑誌に論文が掲載された（中村 2014a）。この論文掲載のきっかけは、プロジェクトで一緒にした法政大学の坂爪洋美先生にいただいた。組織行動研究所の今城志保さんと藤村直子さんとの協業は、研究仲間、正確には研究姉様ができたようで嬉しかった。

「人材採用システムの理論的検討」や、それにいたる構想は、2015年にリクルートワークス研究所で立ち上げた「戦略的採用論」の研究プロジェクトによって、その輪郭が明確になっていった。このプロジェクトは、包括的な研究の必要性を起案し続け、3年目にしようやく叶ったものだ。目下、企業人事へのインタビューや、企業との共同研究などが進行している。ワークス研究所の豊田義博さんには、よき理解者としてサポートいただいている。田中勝章さんとのマクロ視点でのディスカッションは、私の思考の結晶化を促してくれる。碓邦生さんとともに **Academy of Management** に参加し、最新の研究動向を学んだ。人事部出身の城倉亮さんの客観的な見方は、プロジェクトを建設的なものにしてくれる。森亜紀さんのアシスタントとは思えな

い HRM の知識には、ときどきびっくりする。ぼんやりと抱えてきた問題意識を形式知に昇華するのには、このプロジェクトはなくてはならないものだった。

所属するリクルートワークス研究所のバックアップも大きかった。6年前にワークス研究所に異動した際、「博士号を取ったら」と所長の大久保幸夫さんが言わなければ、おそらく今これを書いていない。顧問の野田稔さんからは、「やるからには大志を抱け」といつも発破をかけていただいている。アナリストの久米功一さん、萩原牧子さん、戸田淳仁さんには、それぞれの所管する調査で、採用関連項目の追加やデータの整備にご協力いただいた。阪口祐子さんのサポートなく、学業と仕事の両立はできなかった。両立に葛藤していた時にアドバイスしてくれたのはリクルートホールディングスの池目雅紀さんだった。

この4年間、学生であり、フルタイム・ワーカーであり、2児の母でもあった。3年目には、過労からドクターストップも受けてしまった。この無謀ともいえる挑戦を続けられたのは、家族と友人たちの支えがあったからだ。家族へのしわ寄せは大きく、ママ友たちにどれだけ助けてもらったか。義理の両親は、いたらなさ責めるところか、応援してくれた。本人よりも学位取得を楽しみにしてくれた実の両親の存在は励みになった。

こうしてお名前をあげることで、感謝しても感謝しきれないほどの力添えを皆さんからいただいたことを思い出す。私なりに精一杯やってきたが、ご迷惑をおかけしたこともあったと思う。ここにお名前をあげていない方からも、様々な示唆と支援をいただいた。

この研究に関わってくださった方に深く御礼を申し上げたい。いずれ、何かの場面で、ご恩返しできたらとても嬉しい。

あらためて。守島先生、川口先生、お二人のおかげで、知的刺激に満ちた研究を続けることができました。学びを糧にさらなる研究に取り組んでいきます。心からの感謝が届きますように。

そして最後に。りょうくん、しょうくん、あつしさん、本当にありがとう。皆がプレゼントしてくれた人生初の一人きりのお正月のおかげで、研究をまとめあげることができました。

2016年元旦

