

平成 30 年 6 月 13 日現在

機関番号：12701

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2017

課題番号：15K13031

研究課題名(和文) 日本企業の採用行動とその成果に関する経営学的研究

研究課題名(英文) Study of Japanese companies' recruitment behavior and its results

研究代表者

服部 泰宏 (Hattori, Yasuhiro)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・准教授

研究者番号：70560150

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究を通じて、日本企業の採用活動に関わるいくつかの重要な知見を得ることができた。

とりわけ重要なのは、第1に、2015年以降に発生した日本企業の採用革新が具体的にどのようなコンテンツであったのかということデータを伴う形で提示できたことである。また第2に、そうした革新がいくつかの企業で実際に起こったとして、それはどのような先行要因を持った企業であったかということ明らかにした点である。同じ環境変化に直面したとしても、採用革新を実施する企業とそうでない企業とが存在しており、その点はこれまで明らかにされてこなかった。こうした点について、データを用いて明らかにしたことが本研究の貢献である。

研究成果の概要(英文)：Throughout the research period, we were able to gain important insights on recruitment activities. First, it became clear that the types of recruitment regeneration of Japanese companies that occurred after 2015. Secondly, it became clear that what was the leading factors in recruitment regeneration. While facing the same environmental change, not all companies conducted regeneration of recruitment activities. So why does that difference happen? The contribution of this research was to clarify these points based on data analysis.

研究分野：経営学

キーワード：採用革新 採用革新のコンテンツ 採用革新の先行要因 採用革新の帰結

1. 研究開始当初の背景

人材採用とは「企業内の労働需要を満たすため、外部労働市場から労働力を調達する」(八代, 2009)活動であり、それは大きく分けて、「計画・募集」「選抜」「人材の定着」というフェーズに分類できる(Wanous, 1995)。欧米の研究では、こうした各フェーズの中で、企業と求職者が行う様々な意思決定(e.g. 特定の企業にエントリーするかどうか[求職者]、どのような手法で選抜を行うか[企業側])について、研究が蓄積されてきた(Yu and Cable, 2013)。ただ、こうした研究が主として産業組織心理学者によって進められてきたという事情もあり、個々の採用担当者や求職者の意思決定をこえて、採用行動全体をどのように計画・実行するのか、様々な採用行動のうちどれが、どのような採用成果につながるのかといった、企業レベルの採用行動の問題については、問われてこなかった(「研究の斬新性・チャレンジ性」の項参照)。他方、日本では、そもそも採用の問題を扱った研究とりわけ経営学や産業組織心理学の視点に立った研究自体が少なく、概して日本企業の採用行動に関する理解が進んでいるとはいえない。グローバルな競争の激化、そして27年度卒採用から適用される採用活動期間の変更などを受けて、日本企業にとって人材採用が大きな課題となりつつあるにもかかわらず、経営学はそれに十分に答えることができていないのである。

2. 研究の目的

第1の目標は日本企業の採用行動の実態の把握である。具体的な採用行動に関する事実を把握したうえで、日本企業の中に実際に発生している採用活動の具体的なコンテンツに関して、それがどのようなパターンを示しているのか、特定のコンテンツが複数同時発生しているとしたらそれはなぜか、といったことを明らかにすることを目指す。第2に、多くの企業が同質的な行動をとるなかで、他社とは異なる優れた採用行動をとっている企業はなぜ存在しているのかという点を明らかにする。そうした企業は、強い同質圧力やインセンティブをいかに回避し、採用革新につなげているのか、その先行変数とメカニズムを解明する。

3. 研究の方法

上記のような目標を、日本企業の採用担当者への質問票調査・インタビュー調査、株式会社マイナビとの共同で実施する求職者への質問票調査・インタビュー調査、採用革新を成し遂げた企業のケーススタディによって探求する。

4. 研究成果

一連の調査の結果、上記の目的すべてについて知見を得ることができた。

まず第1の目標(実態把握)については、採用革新企業のリストと、革新の中身の具体的なコンテンツを提示することができた。採用担当者を対象としたアンケートから見てきたのは、採用革新企業を従業員規模分布を見ると、100~299名規模及び1000~2999名規模の企業がそれぞれ全体の27.27%を占め、この規模の企業において多くの革新が起こっていることが確認された。革新の中身を類似性によって分類すると、日本企業で発生した革新は小カテゴリーでいえば14のタイプ、大カテゴリーでいえば5つに分類できることがわかった。5つのカテゴリーは具体的に、募集における革新、選抜における革新、募集と選抜における革新、革新の対外発信、そして他企業との協力である。募集と選抜の両方にまたがるより大掛かりな革新が起こっていること、またそうした革新を企業が求職者に対して提示することにとどまらず、メディアなどを通じて大々的に社会に発信していること、また組織の境界を超えて自社の採用活動を他企業と共同で行ったりしているなど、一部の企業に限定されたものであるとは言え、大きな変化が確実に起こっていることが確認された。

革新のコンビネーションに注目すると、こうした革新を複数同時に成し遂げた企業は推薦があった全44社中24社であり、そのうち本研究が注目する募集と選抜の両面にまたがる革新を行なった企業が9社であった。より詳細な内容に目を向けると、最も多く発生しているのは、「多様な入り口の設定」であり、最も多い組み合わせは、「複数の入り口の設定」、「採用のエントリーメント化」、「採用のブランド化」の3つを組み合わせである。第2の目標(革新の理由)については、採用革新を起こした企業に共通する先行要因と、革新が起こるまでの具体的なメカニズムの解明を行うことができた。加えて、そのように革新を起こした企業において、具体的にどのようなことが起こったのかという、いわば採用革新の帰結についても明らかにすることができた。具体的には、以下の諸点である。

まず統計解析によれば、採用の革新に対して統計的に有意な正の影響を与えているのは、「人材像や人材要件の設定変更」における採用担当者の裁量、採用担当者の「社内研修勉強会参加回数」、そして「人材多様性重視」という採用上の重点目標である。反対に、採用担当者の「上司との相談回数」が増えることは、採用機能の革新に対して、負の有意な影響を与えていた。これは人事の上層部ではなく実際に採用活動を行う担当者へと権限移譲することが、採用機能の革新を促進する可能性を示している。ただしそうした自由裁量権が、どの部分において許容されているかという点が重要である。統計解析によれば、採用

担当者が有する裁量権のうち、「人材像人材要件の設定変更」のみが革新に対して影響を与えており、「採用フローの大幅な設計変更」や「最終的な合否判定」については、革新の先行要因とはなっていない。これは日本企業において実際に権限移譲が起こっている程度によって理解できる。3つの項目を平均値の降順で並べると、「採用フローの大幅な設計変更」「人材像人材要件の設定変更」「求職者の最終的な合否判定」の順で最良幅のスコアが高く、面接の回数を変更したり、インターンシップの実施を検討したりといった「採用フローの変更」は多くの採用担当者にとって通常業務の範囲内である一方で、実際に採用の中で評価し測定する「人材像人材要件」の変更に日本企業については、多くの企業において、採用担当者の裁量の範囲内に入っていないようである。にもかかわらず一部の企業では、そもそも我が社にはどのような人材が必要なのかといったレベルの議論まで採用担当者自身が深くかかわることを許されており、そうした企業こそが採用機能の革新を成し遂げていたのである。「社内研修勉強会参加回数」が、正の有意な影響を与えているという事実は、社外の研修や勉強会でも社内外の相談相手の存在でもなく、社内の学びの場こそが採用の革新のための重要なインプットになっていることを示している。人事担当以外の人的資源を活用できるかどうか、人事担当者が採用革新を推し進めるに当たって重要になるということである。

ではこうした企業では、どのようにして、企業は採用革新が遂行されたのか。三幸製菓とIMJの2社事例分析によれば、両事例ともに、革新を成し遂げた採用担当者が、かなりの自由裁量権を有してしており、これが統計解析の発見事実を強力にサポートしている。三幸製菓、IMJのどちらにおいても、採用フロー全体の設計に到るまで、担当者がかなりの自由裁量権を有しており、上司や経営者はそれに対して最小限の介入しか行っていない。またいずれの事例においても、上司や経営者が、革新に挑む担当者の良き支援者であり、アドバイザーとしての役割を保ち続けていた。どちらの事例においても、自社の採用活動のコンセプトを端的に表現するフレーズが、革新プロセスの早い段階で登場している点も重要である。「落ちたら採用」「カフェテリア採用」といったフレーズはどちらも、採用革新の具体的な内容が確定する前の段階で、いわば採用活動を作り上げるための“プロトタイプ”として登場した。こうした一種のプロトタイプが登場することで、採用活動を行う担当者たちに、自社の採用活動の完成イメージが提供され、アイデアの方向性と、アイデアの範囲がもたらされた。メンバーの間でイメージの共有が完全に行わ

れたわけではないにしても、フレーズの存在によってメンバーが目指すべき採用の方向性が「共有されている」という感覚を持ち、メンバー間の信頼が醸成され、議論が活発化されたのである。

革新以前の状態や外部環境への認識について、2社のケース間にはかなりの類似性が見られた。IMJの場合には、企業の急成長により企業内の人材需要が大きく変化したことにより、過去に行ってきたナビサイトを通じた通常の採用の限界が明らかになった。そこに2016年卒採用への危機感が重なったことが、革新への大きな契機となったと理解できる。三幸製菓のカフェテリア採用においても、自社の採用活動への強い危機感が背景にあった。ただしそれは、三幸製菓の事業としての成長が鈍化していくこと、それに伴って社内でも求められる人材が変化していくという見通し、そして既存のやり方ではそのような労働需要を満たすことができないという種々の危機意識が折り重なったものであった。このように両者のケースにおいてはいずれも、企業の急成長や成長鈍化、それによる人材需要の変化など、複数の問題が蓄積し、そのことが既存の採用活動の限界を顕在化させた結果として、革新が起こっていたのである。統計解析において、企業業績や2016年卒採用への危機意識といった種々の要因が、革新の度合いに対して単独では統計的に有為な影響を持たなかった理由はここにあるのだろう。

両事例ともに、担当者が採用に活用できる物理的・人的なリソースを、それほど潤沢に有していたわけではないという点も重要である。全てのケースにおいて採用にかかるおおよその予算を確認しているが、それは統計解析で確認した日本企業全体の平均値、及び各企業規模の平均値と大きな差異はない。また3企業の採用担当者数も、IMJは5名、三幸製菓は3名と、これもまた日本企業の平均値と変わらない。統計解析の結果が示すように、採用資源の潤沢さは、それ自体では革新の先行要因とはなり得ないのである。

最後に当初想定していた目標を超えた、発見事実についても知りしておきたい。企業が「ユニーク」な採用を導入すると、それが社会的に注目され、批判と称賛をともに含んだ議論が巻き起こることがしばしばある。そのため採用活動は、経済的成果や採用活動そのものの直接的な成果（e.g.多くの候補者がエントリーする、優秀な人材が採用できる、離職率が低下する）以外の、さまざまな帰結を企業にもたらすことになる。この点に関する発見が、本研究の3つ目の大きな発見になる。

3社の比較ケース・スタディによれば、「カフェテリア採用」「重い課題」「落ちたら採用」というように採用活動を表現する

フレーズを伴う採用活動の革新は、「採用の企業」というイメージと、「採用活動の革新者」という、階層の違う2つの組織イメージを同時に組織にもたらす。前者が当該組織によって生み出された採用の中身に基づくイメージであるのに対して、後者はそうした採用を生み出した企業であるというイメージであり、前者に比べてより「メタな」アイデンティティといえる。

それらは短期的には相互に密接に関連した分かち難い組織アイデンティティとなるが、やがてそれらは相反する意味を持つ2つのアイデンティティとなっていく。ある時点における「革新」はいつか必ず陳腐化するものであり、当初は革新的であった「採用」もやがてその新しさを失っていく。

外部者はもはや、その企業を「革新者」とはみなさなくなり、3社で起こったような2つのアイデンティティの乖離という問題が起こる。その結果、かつてはほぼ一致していた2つのアイデンティティが、担当者にとって、別々のものとなり、さらには相互に矛盾した意味を持つようになっていく。

「採用の企業」というアイデンティティは、「採用」の継続を採用担当者に要求し、「革新者としての企業」というよりメタなアイデンティティはそれを変更することを要求する、というように、2つのイメージの両方を長期的に追いかけることは非常に難しい。

ただし、こうした矛盾が担当者に知覚される程度は、2つのアイデンティティの間の相対的な強さによって変わってくる。それらが組織のアイデンティティとしてそれぞれどの程度強いものであるか、つまり、2つのアイデンティティの間にあるはずの乖離を、担当者がどの程度の矛盾として知覚するかによって、異なった帰結がもたらされるのである。

三幸製菓においては、「カフェテリア採用の三幸製菓」という組織イメージと「革新者としての三幸製菓」という2つのアイデンティティが共に重要なものとして保持され、それらの間に乖離が生じることで、担当者が強い矛盾を知覚した。「カフェテリア採用」という名称、とりわけ「おせんべい採用」や「出前全員面接会」といったユニークな名称であったため、この採用の取り組み自体がまずメディアで広く報じされた。しかし同時に、2016年卒採用という、採用活動の混乱期でもあり、メディアの報道が「新しい採用」を求める論調であった。そして三幸製菓は、「新しい採用を起こしている企業」のフロントランナーとして位置付けられた。このことが2つのアイデンティティを、共に大きなものであり続けさせたのである。そのことが「カフェテリア採用」を維持しつつも、それを採用活動全体の中に統合するという形での連続的な革新へと繋がった。2つのアイデンティティの間の

矛盾が最も大きかったからこそ、それらを矛盾なく含む、より包括的なアイデンティティが登場したのである。

ライフネット生命のケースではそれと反対のことが起こった。「重い課題のライフネット生命」と「革新者としてのライフネット生命」のうち、前者が組織の重要なアイデンティティとして残った。その結果、自社の採用活動を革新することよりも、「重い課題」を維持していくことに向かった。「重い課題」という名称のユニークさのため、三幸製菓と同じようにこれ自体がメディアに取り上げられ、話題になった。ただ当時はまだ、採用活動・就職活動のあり方そのものを問うような議論は、社会的に起こっておらず、メディアの取り上げ方も、あくまで「重い課題」のユニークさ自体を紹介することに主眼が置かれていた。同社もとうぜん2016年卒採用を経験しているが、この時にはすでに「重い課題」は「革新的なもの」ではなく、むしろお馴染みになっていた。このようにライフネット生命においては、「採用活動の革新者」というアイデンティティが、三幸製菓ほどには大きなものとなることがなかった。

最後にIMJにおいては2つのアイデンティティのうち、「革新者としてのIMJ」の方が、主要な組織アイデンティティとなっており、両アイデンティティの間の乖離が矛盾として認識されなかった。担当者は「落ちたら採用」を革新する方向へと自然と向かっていった。「落ちたら採用」が他の2社のエース違うのは、同社がこれを、広くメディアなどに発信したりすることをせず、むしろ自社に適した人材が多くいると考えられる人材プールに対して決めうちで発信していたことである。そのため「落ちたら採用」自体が同社の強い組織イメージとして社会に見られることがそもそもなかった。それでもメンバーの中には、「完成度の高いものができて、2016年卒採用はうまく言ったのだから、昨年と同じでいいのではないか」という意見を持っていた。にもかかわらず革新が起こったのは、責任担当者である担当者自身が、「革新者であること」に強いこだわりを持っていたからである。

このように一度起こった採用革新が、一方では企業にさらなる革新を、他方では一度起こった革新の継続をというように、全く異なった帰結を生むという、組織論的に興味深い事実、そしてそうした事実が発生する理由を突き止めた点も本研究の大きな貢献と言える。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 6件)

服部泰宏「アメリカ企業の採用動向と日本企業への示唆」、『経営アカデミーレポート』, 2018年(査読なし)

Hattori, Y. "Design of Psychological Contracts in Japanese Firms and Their Binding Force", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 22, Issue. 1. 2018年(査読あり)

服部泰宏「日本企業の採用における多様な入り口の設定の発生：質的比較分析(QCA)に基づく先行要因の探求」、『日本知的資産経営学会誌』第3巻, 22-38頁, 2017年(査読あり)

服部泰宏「日本企業の採用活動と「遊び」の接近：株式会社IMJのケース」、『横浜経営研究』, 第38巻, 第1号, 2017年8月(査読なし)

服部泰宏・新井康平「内々定獲得確率へ与える影響についての経験的研究：コックス比例ハザードモデルの適用」、『横浜経営研究』, 第37巻, 第3・4号, 29-41頁, 2017年4月(査読なし)

服部泰宏「採用機能の革新と連続性に関する実証研究」、『一橋ビジネスレビュー』, 第64巻, 第1号, 8-22頁, 2016年6月(査読なし)

〔学会発表〕(計 2件)

服部泰宏・矢寺顕行・堀上明「採用研究の俯瞰・展望・エビデンス」組織学会 2015年度研究発表大会(於：一橋大学) 2015年11月

服部泰宏「日本における採用研究の展開：「優秀さ」の測定と創出の観点から」日本知的資産経営学会(於：アリストンホテル神戸) 2016年10月.

〔図書〕(計 2件)

服部泰宏『採用学』, 新潮選書, 2016年5月

服部泰宏・矢寺顕行『日本企業の採用革新新種の発生と帰結』中央経済社

〔産業財産権〕

出願状況(計 0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 0件)

名称：
発明者：
権利者：

種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織
(1) 研究代表者
服部泰宏 (HATTORI, YASUHIRO)
横浜国立大学・大学院
国際社会科学研究院・准教授
研究者番号：70560150