

# 書評

BOOK REVIEW

服部 泰宏・矢寺 顕行 著

## 『日本企業の採用革新』

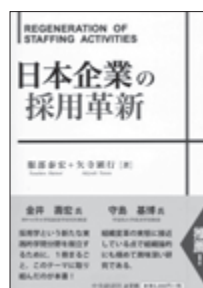
永野 仁

経団連が、大学新卒予定者に対する採用活動の開始時期を定めた現行の「指針」の廃止を決め、大きな話題となったことは記憶に新しい。その現行の指針は、2016年卒の採用活動に合わせて変更されたものである。本書は、その2016年卒およびその前後の時期に発生した採用の変化（採用革新）に着目し、それがどのような企業で、なぜ発生し、それはどのように遂行されたかを明らかにすると共に、その革新が当該企業に何をもたらしたのかを解明しようとしたものである。その解明により何を目指しているのかはあまり明確ではないが、最終章（結章）の記述からは、現在の経営組織論、あるいは人的資源管理論に影響を与えることを意図しているように思える。なお「採用革新」とは、何らかの新鮮さを含んだ採用活動が登場する現象とされている（第1章）。

### 本書の内容

本書の目的と構成を記述した第1章「採用活動の変化の兆し」に続く第2章「採用研究の展開」では、まず「採用活動」の定義が行われる。著者たちの学問的背景もあり産業・組織心理学的な定義だが、「候補者の意思決定に影響を及ぼす組織側の施策・活動であり、募集から選抜を通じて雇用に至るまでの一連の活動」とされ、次いで欧米の研究における採用活動の分析枠組みが検討される。そして、コンテキスト要因・採用手法・成果という一連の流れを直線的に捉えるのではなく、企業と候補者双方の意思決定の連続として捉

えることの重要性や、ある時点での成果が次の時点での行動に影響することを示す「フィードバック」を考慮する必要性が強調される。続く第3章「採用革新の定位と研究課題、調査方法」では、6つのリサーチ・



●はっとり・やすひろ 神戸大学大学院経営学研究科准教授。  
●やてら・あきゆき 大阪産業大学経営学部経営学科准教授。

●中央経済社  
2018年8月刊  
A5判・271頁  
本体3000円＋税

クエスチョン（採用革新の現状、それが行われた理由と具体的プロセス、そしてその帰結に関するもの）と、それを解明するための方法（アンケート調査による大量観察と、インタビュー調査を中心にしたケース・スタディ）が提示される。

第4章「日本の採用活動および革新の実態把握」は、実証分析の最初の章で、ここでは2016年1～2月に実施したwebを用いた人事担当者に対するアンケート調査（有効回答248社）の記述統計が紹介される。その中で、当該年の採用革新の実施状況が分析される。調査では3項目を示して、革新の大きさを問うている。項目別の結果は、「募集の方法」と「選抜の方法」の革新度が、「人材像・人材要件の設定」の革新度より相対的に高く、この2領域である程度の革新が発生していること、また企業規模では100～299人と1000～2999人の規模でその可能性が高いことが指摘される。ただし評者には、この規模別に関する指摘は、示されたデータを見る限り説得力に乏しいように思える。

ともあれ、そのような採用革新が、具体的にどの企業でどのように行われているかを把握しようとしたのが、続く第5章「採用革新のバリエーションの把握」

である。ここでは上記のアンケート調査とは別に、人事担当者等に「自社・他社を問わず、ここ2年間に登場した採用活動の“新しい取り組み”」についての回答をSNS等によって求め、約50名から合計44社の企業名明記の事例を得ている。その事例を分類すると、「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」の5領域での革新となり、第4章で示された規模の企業で革新が比較的多く見られたとされる。また革新の領域をより細かく区分すると、「多様な入り口の設定」が最も多くなっていた。ここで「多様な入り口の設定」とは、人材に求める能力や期待、そして選考の中身も異なるいくつかの入り口から採用することである。

このデータセットを用いて、採用革新企業の特徴を抽出したのが、第6章「日本企業の採用における“多様な入り口”の発生」である。ここでは、前章で最も多く見られた「多様な入り口」がどのような企業で発生しているのかが、QCA（qualitative comparative analysis：質的比較分析）という手法を用いて分析される。この手法は、通常の変量解析ではサンプル数が少ないと良好な結果が得られないが、それを可能にする方法のようである（本書ではこの手法についての解説を章の付録として掲載している）。分析では、企業のある時点の「状態」を示す要因（企業規模、業種、多角化と本業の関連、創業年など）と、短期的な「変化」を示す要因（急成長、業績の低下など）の組み合わせで、「多様な入り口」が発生することが示される。その組み合わせの中には、大企業が業績の低下となった場合、IT以外の創業間もない企業が急成長した場合、IT産業では創業後30年以上の企業が低業績になった場合などがある。手法の新規性と比較するとやや平凡な結果ではある。

「多様な入り口の設定」も含めた「採用革新」について、その発生要因を第4章で用いたアンケート調査のデータセットによって分析したのが、第7章「採用革新を導く要因」である。ここでの計測モデルの従属変数は「採用活動の変更度」と「採用革新の有無」である。説明変数として投入されたのは、「企業規模」「外部環境の認識」「リソースの豊富さ」「採用担当者の裁量」「採用担当者の情報源」そして「採用上の重

点目標」の領域に区分される、合計20以上の変数群である。2つの計測結果はほぼ同じで、そこから、採用革新が生まれるのは、採用担当者に「人材像・人材要件の設定変更」ができる裁量が与えられ、「人材多様性重視」という採用上の重点がある場合で、また「社内研修勉強会」が多く開催され、「上司との相談回数」は少ない場合というものであった。ここで社内研修勉強会は、それによる社内ネットワークの形成を意味し、上司との相談回数が少ないことは採用担当者へ権限が委譲されていることを意味しているとされる。多様性重視という考え方で人材像・人材要件の設定変更の裁量性が採用担当者に与えられ、社内ネットワークも形成されている場合に、採用革新が進むという結果だと言う。

第8章「採用革新を遂行するプロセス」は、前章とは異なり企業の人事担当者や新入社員へのインタビュー調査をもとにした、2社のケース・スタディの章である。対象企業の1つは、新潟県の準大手菓子メーカーの三幸製菓で、2014年から開始された「カフェテリア採用」がその主題である。これは同社が用意したいくつかの募集・選抜方法から、就職希望者が自分に合った方法を選択し就職活動を展開する方式である。具体的には、最終面接以外はオンライン上で実施する「遠距離就活」、新潟愛、おせんべい愛を基準とする「ニイガタ採用」や「おせんべい採用」など5つの方法が用いられた。他の1社は1996年創業のデジタル・マーケティング企業IMJ社で、2016年から始めた「落ちたら、採用します」という採用方式が分析対象である。ここで「落ちたら採用」というのは、採用側が候補者に魅力を感じ、恋に落ちるように落ちたら採用するという意味である。そのために、デートプランの作成などが選考時の課題となっていた。これら2社の事例紹介の後、2社とも採用革新の創設と展開は、「革新が必要」という認識から始まり、革新の障害を克服できる権限の付与や周囲の支援があったことなどが成功要因であったと分析される。また、採用革新の展開により、採用すべき人材、つまり自社にとっての優秀な人材が再定義され、そのような人材の採用にふさわしい募集・選抜方式に整理されていったと言う。つまり採用革新により、同社にとっての「優秀さ」が、新たに作り出されたとされる。

続く第9章「採用革新の帰結」は、発生した採用革新のその後を検証する章で、分析対象は、第8章の2社にネット生保会社のライフネット生命を加えた、合計3社である。ライフネット生命には、2011年から採用活動で「重い課題」と呼ぶ論文提出を課しているという特徴がある。3社の採用革新はメディアにもとりあげられたこともあり、「○○採用の△社」というイメージと、「採用革新を行った△社」という2つ(二重)のイメージがそれぞれ形成されたが、その2つのイメージに対して3社はどのように対応したかが、この章の主題である。それは、第2章で提示されたフィードバック作用を検証することでもある。3社の対応は次のように異なっていた。三幸製菓の「カフェテリア採用」は、その内容が拡充されると共に、それを採用活動全体の中で統合するという連続的な革新が行われ、同社の2つのイメージは維持された。それに対しライフネット生命は、「採用革新を行ったライフネット」というイメージに固執せずに採用方式を継続し、「重い課題のライフネット」というイメージを維持した。そしてIMJ社は、「落ちたら採用」に固執せずさらに変革を進め、「採用革新のIMJ」というイメージを維持した。なお、この章ではイメージという用語でなく、イメージにより企業内にアイデンティティが形成されることから、アイデンティティという用語が用いられている。

結章「採用革新の発生・遂行と帰結」では、ここまでの発見事実をまとめた後、採用革新という現象を、経営学や人的資源管理論に位置づけ組み込むことが、ある程度できたと、その意義が述べられている。

#### コメント

本書結章からは、経営学(組織論)や人的資源管理論における本書の位置づけに対する、著者たちの強い関心を推測させる。しかし本書そのものは、むしろそれを論ずる際に不可欠な実証的分析となることを目指した研究のように思われる。そこで、以下では、人材採用に関する実証分析という観点からコメントすることにする。

そのような観点から本書を見た場合の、本書の優れた点を3つ述べよう。その第1は、アンケート調査による量的な分析と、事例分析による質的な分析をバラ

ンスよく行っていることである。事例で得られた現象を量的調査で検証するという手順が一般的であるのに対し、本書は量的調査の結果を事例で深掘りするという構成となっている。2つの分析方法の補完的な側面をうまく活用していると言える。このような構成ゆえか、事例分析の方が説得力のある内容となっていて、特に第8章は興味深い記述である。続く第9章も、3社それぞれ異なる採用革新のその後の変化が手際よく整理されていて、読みごたえのある内容である。ただ、そのような3社の違いが、なぜ発生したのかという点が解明されていない点が気にかかる。

第2の優れた点は、この8章と9章を通じて、ある時点の採用革新に対する評価が、次年度の採用活動を変革させるというフィードバック作用を明示したことである。しかも、このフィードバックを通じて、採用活動のスタートとなる「優秀な人材像」そのものが変化し確立されると指摘している。採用活動の動学モデルの提示とも言える。また第3の優れた点として、質的分析の新しい方法QCAにチャレンジしたことがある。この方法が今後どれだけ定着するかは予測できないが、うまく活用できれば普及する可能性を秘めているように思える。

他方、本書で疑問を感じた点は次の3つである。その第1は、アンケート調査の結果紹介の方法についてである。第4章の記述は基本的には単純集計であるので、アンケート調査の248件というやや少ない件数はことさら問題ではない。しかし唯一紹介されているクロス分析は6カテゴリーに区分された規模別のもので、そこでの区分別の件数の中には8件や11件という少ないものもある。そのような場合に、区分別の平均値の大小を論ずるのは無理と言わざるをえない。実際、この規模区分の違いは、第7章の計量分析では有意ではない。それにも関わらず、事例分析も含めて規模の作用が何度か指摘されている。規模を再区分するなどの工夫が必要であろう。第2は、計量分析に関することである。分析の結果の1つに、採用担当者に「人材像・人材要件の設定変更」ができる裁量が与えられた場合に採用革新が進むということがあったが、ここで問題なのは、採用革新の中に「設定する人材像・人材要件」という項目が入っていることである。従属変数は合成変数であるので問題はないのかもしれない

が、このままでは裁量が与えられれば変更が可能になると言っているに過ぎないと受け取られかねない。投入変数の工夫が必要なように思える。第3は、分析結果を踏まえ企業はどうすべきかという提言が、本書にはあまり見られないことである。あえてそれを抑制しているのかもしれないが、やはりそれに言及する必要があるだろう。

なお疑問点ではないが、是非検討してほしいと思ったことを追加的に2つ述べたい。1つは採用や就職についての、評価のタイムスパンのことである。現状の研究は、採用活動の終了時、あるいはその人が入社するまでである。しかし、採用活動の本当の成果は、その人が入社後にどんな仕事をするかにかかっているように思える。そうだとすると、少なくとも初期キャリア（通常3年程度）までを観察し、その人の、あるいはその年次の採用を評価することが必要ではないだろ

うか。企業の採用現場は年々の採用活動に追われるのが現状であるが、より長い時間軸で採用活動を捉えることが必要と思える。他の1つは、採用研究の対象についてである。本書は新卒者採用に焦点をあてたものである。それが重要なのは言うまでもないが、人手不足や採用難を背景に中途採用も増えてきていて、採用力のある大企業でも中途採用の人数の方が新卒採用より多い企業もある。「採用革新」の対象として中途採用にもチャレンジしてほしいと感じた。

ともあれ、本書は社会的な関心も強い大卒者の新卒採用に焦点をあて、そこでの変化を鮮やかに描いている。関心のある読者に一読をお勧めしたい。

ながの・ひとし 明治大学政治経済学部教授。労働経済学、人的資源管理論専攻。