

採用の変化

『日本労働研究雑誌』編集委員会

労働市場は様々な主体の様々な意思決定から構成されている。そして、多くの労働者・企業にとって最初に経験する重要な意思決定は就職・採用であろう。就職・採用行動は、労働供給・需要を具体化し、個々の労働者のキャリアや企業の生産活動のみならず、労働市場全体を形成するうえで鍵となる。それゆえ、労働市場の「構造」や「システム」が変化するとすれば、その影響が最も先鋭にあらわれてくる箇所でもある。

確かに、いわゆる日本の雇用慣行の動揺が縷々指摘されるなかで、就職行動や採用戦略の変化も断続的に議論されてきている。現実には、インターネットの普及や営利職業紹介の解禁などインフラの整備は顕著で、大卒新規学卒者の就職活動の時期や労力は大きく変化したことであろう。本雑誌でも、たとえば2005年9月号で「新規学卒労働市場の変容」と題して特集を組み、主に就職行動の観点からこれらの変化を注視してきた。その一方で、労働需要側を表象する採用行動についてまとめた議論を展開したものは意外に少ない。

今回の特集の意図は、企業側の採用活動に焦点を絞り、労働需要側から見た労働現場への入り口の変化を明らかにすることにある。そのために、最近の採用活動についての6本の論考を取録した。具体的には、永野仁氏による「企業の人材採用の変化——景気回復後の採用行動」、佐々木勝氏による「ハローワークの窓口紹介業務とマッチングの効率性」の2本の概説的論文、豊田義博氏「採用メディアの変化——多様化する中途採用メディア・経路」、小宮健実氏「採用とアウトソーシング」、岩脇千裕氏「大学新卒者採用における面接評価の構造」の3本の紹介、そして堀田聰子氏による論文「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方——RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして」である。また、最後に企業の採用担当者を招いた座談会「『採用』を考える」を含めている。

冒頭の永野論文は、既存統計と著者のインタビュー結果を用い、近年の採用行動の変化を実証的に検討する。永野氏は、成果主義の導入あるいは高齢者・女性など労働者の多様化によって、従来の内部労働市場が動揺しているかもしれないという立場から論を起す。しかし同時に、理屈から考えても、これらの変化は必ずしも従来の内部労働市場を根底から覆すとは限らないと指摘し、議論はデータやインタビューを通じた観察に進む。永野氏はまず、『雇用動向調査』を中心に

採用動向を調べ、新卒採用の量的減少・高学歴化・高学歴者における女性比率の増大が1990年代以降確認できるとする。それに対応する個々の企業の採用戦略の変化を、12社のインタビューを通じて浮き彫りにし、大卒者・総合職の採用と一般職の採用について大別してまとめている。その結果、確かに採用動向は変化しているものの、どの採用においても新卒採用が根強いことを指摘し、「企業の人材採用は、例年繰り返されてきたことであるが、その内容はゆっくりと変化しつつあるようだ。しかしそれにもかかわらず、新卒採用は根強く残っていくように思える」と結んでいる。

永野論文で明らかにされたミクロの採用動向から離れ、労働市場全体を議論するのが佐々木論文である。佐々木論文の目的は「マッチング関数」という就職・採用過程をあらわす概念装置を用いて、労働市場全体のマッチングの効率性を分析することにある。残念ながら、現代日本のマッチング関数を推定するには、ハローワークを経由したデータを用いるほかない。この点は確かに、本論文の分析対象が限定されるというデメリットを生む。しかし、その一方、マッチング過程を、応募者・求人者へ紹介がなされるまでの第1段階と、紹介を受けた後就職に結びつくまでの第2段階に分解でき、どの部分に変化が起きているかを明らかにできるというメリットを持つ。実際、佐々木論文では、1998年第1四半期から2007年第1四半期までの都道府県別パネル・データを用いた分析の結果、第1段階での効率性が増進したことが確かめられ、ハローワークの窓口業務の改善や求職者の意欲の増大があったことを示唆している。しかしその一方、第2段階の効率性は減退しており、第1段階での効率性の改善が全体につながっているわけではないことがわかる。就職市場におけるミスマッチが依然として重要な問題であり続けていることを表している。

以上のように、企業の採用動向やマッチング市場では、全体を大きく変化させるような劇的な変化が起きているわけではなさそうである。しかし、まったく変化がないわけではない。個別の点を注意深く観察すると、いくつかの重要な変化が胎動している。本特集では、続いて、比較の実務に近い3名の方々最近の事情を紹介していただいた。

第1の紹介は採用メディアの変化に関する豊田氏の論考である。ここ数十年の就職採用活動の物理的環境

は大きく変わった。インターネット、フリーペーパーの登場である。豊田氏は冒頭で「今年の大卒の新入社員の95.9%は、就職活動においてインターネットを利用している」ことに触れ、採用メディアが様変わりしたことを印象付けている。ところが、採用メディア全体をみても、雇用形態によって採用経路・メディアが異なり、インターネットの侵入は部分的にとどまるようだ。曰く、私的紐帯を除けば、正社員の主なものはハローワークやインターネット、パートタイマーは伝統的なチラシ・新聞の求人広告、フリーターはフリーペーパーをよく使う。豊田氏によれば、これらのメディアの違いは求職者や企業の重視する条件の違いに対応しており、雇用形態と関連することは合点がゆく。そしてこの事実は、雇用形態と採用形態が表裏一体であることを示唆している。

次に小宮氏によって採用のアウトソーシングが紹介される。採用とは生産体たる企業にとっては最も重要な生産要素の調達にあたる。したがって、そもそもアウトソーシングすることは考えにくい。ところが、小宮氏によれば、近年の学生のキャリア形成への欲求など、「採用活動を巡るテーマの増加」に対応する必要が生じ、それが余りに多様であるため、既存の人事部では十分にまかないきれず、社外の資源を利用するようになった（もっとも、長期不況のなかで新卒採用がストップし、人事部自体が縮小していたという事情も指摘されている）。とはいえ、採用をアウトソースするには採用したい人材をどれだけ明確にアウトソーサーに伝えることができるか、オペレーションがモジュール化しているとはいえアウトソーサー自体の規模の経済性のメリットがどこまであるか、など問題も山積している。ここで紹介されたいいくつかの成功事例は非常に貴重であり、そもそもなぜ組織を構成するかという古くて新しい問題と関わっていることがわかる。

小宮氏の紹介でもわかるように、そもそも人材を定義すること、評価を明らかにすることは難しい。岩脇氏は今までの研究成果を概観することで、採用現場で能力がどのように評価されているかをまとめ、いくつか興味深い知見を提出している。たとえば、「新卒者採用における「即戦力」とは、訓練期間を短くできる能力、すなわち「より高度な基礎能力」を指す」ことなどである。この基礎能力は、面接時の発言内容から推測されることは論をまたない。岩脇氏はさらに、現在の採用面接の特徴は、この基礎能力を把握するために「志願者に課題を達成した経験について詳しく語らせ、そのエピソードの中に「課題達成志向」「自己コントロール能力」「対他者コミュニケーション能力」といった要素が見出されるか否かによって判断され」ていることを示している。従来、何がどう判断されているか言語化することが難しいといわれていた採用面接過程

が、徐々に明らかにされつつあることに驚かされる。

求職者・求人者の互いの情報採取は、何も採用面接に限って行われるわけではなく、採用プロセス全体を通じて行われる。その背後には、採用者・応募者ともに、自分にとって都合のよい情報のみを発信するインセンティブをもち、常に両者の駆け引きが行われているからである。堀田氏は「RJP (Realistic Job Preview)」の理論（組織や仕事の実態について、良い面だけでなく悪い面も含めてリアリズムに徹した情報を提供すること）をもとに、効率的なマッチングに結びつく採用プロセスは何か、すなわち、採用後の離職をどう防ぐかを議論する。一般に、多様化する採用方法のなかで、効果的にRJPを実現する比較的新しい採用方法はいくつか思いつく。たとえば紹介予定派遣やトライアル雇用、日本版デュアルシステム、インターンシップなどであるが、実際のところ、採用者と求職者の適合に及ぼす影響について分析されているのは、インターンシップのみである。堀田論文では、2004年に実施されたアンケート調査の個票をもとに、インターンシップと採用・就職活動の関連、RJPの側面からみて望ましいインターンシップのあり方を明らかにする。その結果、「①企業の誠実な姿勢と配慮を示すこと、②仕事内容についての十分な情報の提供、③現役社員との率直なかかわりが重要であり、これらを企業からみたコストを高めすぎない形で実現することが求められる」と結論される。

本特集の最後は、編集委員会より大内伸哉、守島基博、神林龍が花王株式会社の井上直樹氏を囲んだ座談会である。本座談会の主眼は現在の採用動向についてのもので、たとえば採用時の新入社員と会社の現実とのギャップが埋めきれない点、採用者・応募者の駆け引きが過熱している点などが語られている。また、いくばくかの議論が採用と解雇との関係に割かれており、興味深いだろう。たとえば、解雇自由という真の意味での試用期間があった場合に採用はどうかという大内氏の問いかけに対し、井上氏は「試用期間があって解雇できるなら採用活動が何か変わるかという、変わらないと思います」とはっきり応じており、法的規制がどうであろうと、企業側にとってはあくまで採用したという事実が重いことを示唆している。

採用は労働需要と労働供給が最初に実現される場所である。それゆえ、人々の職業観や企業の雇用戦略を鋭敏に表象する。1990年代以降の日本の労働市場は揺れ続けているが、採用という細部をじっくり観察すると意外に真理が宿っていることもあろう。ミネバの梟は夕闇に飛び立つのが常であるが、本特集は坑道のカナリアになれたかもしれない。

責任編集 戎野淑子・神林龍・小杉礼子
(解題執筆：神林龍)