

選抜をめぐる労働問題

『日本労働研究雑誌』編集委員会

労働問題にかかわる多くの局面にはさまざまな選抜がある。たとえば、企業内では管理職への選抜（昇進）、入職に際し複数の候補者からその企業（仕事）にあうものを選抜（採用）、労働市場の手前にある学校における選抜（入学試験、学校から職場への推薦）である。選抜するには、特定の手法や基準が必要となるが、それは選抜後に必要とされるスキルや職務と関連する。また、選抜方法や基準は、外的環境の変化に応じて変わる可能性がある。

選抜は公平さを要請するが、それは効率的であることと複雑な関係を持つ。選抜の時期、方法や実施環境を揃えることは、同一の条件で、より適した応募者を選びだすのに寄与する。一方で、特定のグループのみ異なる時期で異なる方法で選抜することで、かえってより適した応募者を選びだすことができるが、それは公平ではない可能性がある。

選抜における公平さや手法の適切さはいか、選抜方法の変化とその帰結は何か、経済環境や制度の変化が選抜方法に与える影響やその帰結は何か、本特集では、このような問いを、企業内での問題を中心にすえつつ、大学入試における選抜も射程に捉えて検討する。選抜をめぐる労働問題を検討するため、法学、人的資源管理、経済学それぞれの観点からの論稿を揃えた。

三井論文は、労働問題での選抜における公正の法的論点を整理している。雇用あるいは人事面での選抜で問題となるのは、選抜を企業（使用者）が自由になし得るのかそれとも一定の法的制限があり法的なチェックがかかるのか、法的な制限がある場合はどの程度なのか、そしてそのような制限は固定的なのか変容するのかわかる。使用者は企業運営にあたり労働者の選抜に大きな裁量があるが、労働者保護の観点から、採用に関する最低年齢規制や性などによる差別禁止の制限がなされる。経済環境などの変化に伴い企業はその活動や人事労務管理において「公正」さが要請されるよ

うになった点が指摘される。選抜において「公正」の視点をどのように法的に根拠付けるかが焦点であり、使用者には労働者の能力やキャリアを「公正」に評価しつつ尊重配慮することが求められるとともに、そのような能力やキャリアの尊重配慮は厳しい経済状況下における企業の合理的運営にも必要不可欠となるという点が指摘される。

鈴木論文は、新卒採用における代表的な選抜手法である、面接、適性検査、そしてエントリーシートの選抜妥当性に関する理論および実証研究を概観している。選抜研究において、選抜方法の適切性は、就職試験の結果と就業後のジョブ・パフォーマンスの関係を比較することで検討される。理論および実証研究とりわけメタ分析によると、信頼性、構造化、選抜基準となる構成概念の考慮された面接の選抜妥当性は高い点を指摘する。適性検査には知的能力とパーソナリティ特性があるが、知的能力の中には職場での教育訓練可能性が低く継時的安定性が高いものと、教育訓練可能性が高いものがあり、ジョブや求める成果の種類を適切に考慮すればパーソナリティ特性を測定する性格検査に高い選抜妥当性が期待できる点を指摘する。ただし、エントリーシートに関してはその理論的背景は薄弱であり、実証研究の蓄積が乏しいことを指摘し、理論実証の両面からの研究蓄積の重要性を指摘している。

田中論文は、選抜をめぐる労働問題を考察する視点として統計的差別を紹介し、国内外の実証研究を紹介している。統計的差別とは、個々の応募者の特性を正確に知ることが困難なとき、応募者が属するグループ情報から個々の応募者の特性を類推しようとすることで生じる差別のことである。田中論文では、統計的差別の枠組みを簡潔に示し、関連する研究を紹介している。欧米ではアメリカを中心に人種差別に関する研究が蓄積され、職探し段階での差別の存在や使用者学習による後の賃金改善があることを見出している。日本

では、主に男女間格差について賃金格差の要因分解を用いた研究により、背景の理論的解釈として差別の存在が指摘されてきた。近年では、人事データを利用したいくつかの研究により、統計的差別の証拠が直接確認されてきた点を指摘する。田中論文ではさらに、失業期間の長期化による再就職の困難さや日本特有の問題ではあるが正規・非正規格差も統計的差別の枠組みで考察可能な点を指摘している。この問題は総じて、低生産性のシグナルとなる情報が、企業による適切な評価の機会を妨げており、これらの解決のためにも、より多くの情報について労使双方が追加コストなく利用することの重要性を指摘している。

小野塚論文は大学入試選抜方法の変化と人的資本形成への影響を概観している。企業内訓練と並び大学教育は人的資本形成の主要な手段と考えられるが、その大学教育への入り口として入試による選抜がある。大学入試と労働問題は一見離れているようにみえるが、入試選抜の違いは異なるタイプの個人を誘引し、その結果として異なるタイプのスキルを持った個人を労働市場へと輩出する。この点を、学力などの1つの指標から、人物や経験などの複数指標で評価するような選抜方法の導入により、大学と学生の組み合わせと入学前の人的資本投資行動の変化を通じた人的資本形成に与える影響を概観している。まず、単一の尺度から複数の尺度による選抜方法が導入されると学生の入学前の人的資本投資行動が変わらなくても、大学と学生の組み合わせは影響することが簡潔な理論モデルで示される。そして、大学と学生の組み合わせの変化は大学在学中の人的資本形成に影響を与え得る。高校生時点での人的資本投資行動への影響に関しては、研究蓄積は多くないが、積極的は正措置に注目した研究では、多元的な評価軸の導入と人的資本形成には必ずしも一様な予測ができないことが明らかにされる。入試方法の変更は、選抜費用を変化させるだけでなく、人的資本形成に影響を与えることを考慮に入れる必要がある点を指摘している。

日本企業の新卒採用はどのようであり、コロナ禍を経て変化する兆しはあるのだろうか。このような問いを、安田論文では、「雇用動向調査」と「多様な働き

方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」を用いて検討している。2013年から2021年の「雇用動向調査」の結果によると、29歳以下の入職者に占める新規学卒者は安定的に高く、特に1000人以上の大企業で6割程度に達し、産業別には「金融業、保険業」、「情報通信業」で高い。この傾向は、コロナ禍を経ても変わることはない。どのような特徴を持つ企業が新卒採用を重視しているかを2018年の「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」から分析すると、教育訓練に積極的な支援を実施し、経常利益が伸びている企業ほど、新卒採用を重視している。これらの分析から、コロナ禍を経験したとしても、新卒採用という枠組みが大きく変化していない姿が浮かび上がる。

企業内での選抜をめぐる労働問題として管理職への昇進がある。日本企業の人材マネジメントの特徴の1つに「遅い昇進」があるが、近年の経済環境の変化によりその構造は変化したのだろうか。そしてその変化は管理職の職位で異なるだろうか。このような問いを吉川・坂爪・高村論文は著者らが独自に収集したウェブ調査から明らかにしている。分析結果によると、過去3年間において部長と課長の昇進時の平均年齢は低下しているが、その低下は事業変革により生じていること、特に部長に関しては外部労働市場の圧力が強いほど生じていることを示している。そして、事業変革や外部労働市場の圧力と管理職昇進の年齢低下の関係は年功にとらわれない人事方針により媒介されること、昇進判断における年齢や経験年数の条件の廃止・緩和は昇進時年齢を引き下げること示している。これらの結果は、企業内の管理職選抜において、外的環境による影響を考慮することの重要性をあらためて示したといえる。

いずれの論文もそれぞれの学問領域から選抜をめぐる労働問題に関連する論点を整理している。本特集号がこの問題の理解の一助となれば幸いである。

責任編集 佐野晋平・深町珠由
(解題執筆 佐野晋平)