

戦略的リクルートメント——マルチレベルの視点

S. M. Gully, J. M. Phillips, and M. S. Kim (2013) "Strategic Recruitment: A Multilevel Perspective," *The Oxford Handbook of Recruitment*, pp.161-183.

リクルートワークス研究所 中村 天江

労働市場が流動化したといわれて久しいが、日本では労働移動の研究は決して豊富ではない。この状況は労働経済学、社会学、経営学、心理学……様々な領域において無数の研究が存在する欧米とは対照的でさえある。個人基点の研究はそれでもまだ存在するが、企業の人材採用行動に関する研究はとりわけ乏しい。長期雇用が根付いてきた日本では、外部労働市場よりも内部労働市場にアカデミアの関心が寄せられてきたためだろう。しかしながら雇用が個人と企業の結節点で実現することを考えれば、個人基点の研究同様、企業基点の研究が求められていることは論を待たない。

企業の採用行動を研究するための理論モデルと検証すべき命題を提示し、既存研究の現状を整理したのが Gully らの論考である。なお、後述するように日本語の「採用」と英語の「リクルートメント」の定義は厳密には同一とはみなせないため、論文の紹介にあたっては原典の表記を優先する。

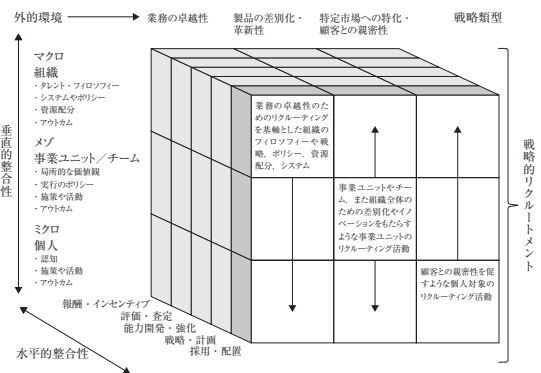
リクルートメントのマルチレベル・モデル

Gully らはまず、SHRM（戦略的人資源管理）のコンフィギュレーション・アプローチを発展させ、戦略的リクルートメントのマルチレベル・モデルを提示した（図1）。コンフィギュレーション・アプローチでは、企業業績を高めるためには経営戦略と HRM の垂直的整合性（vertical alignment）と、人材採用と育成……といった HRM 施策間の相互作用の水平的整合性（horizontal alignment）に焦点をあてる。しかしながらこのような経営戦略と HRM 施策間の整合性だけでは、組織・事業・個人と組織階層が異なればリクルートメントの効果が変わりえる事象をとらえることができない。リクルートメントの効果を検証するためには、HRM が行われている組織レベルを考慮する必要がある。

そこで戦略的リクルートメントのマルチレベル・モデルでは、横軸に外的環境に対する経営戦略「業務の

卓越性」「製品の差別化・革新性」「特定市場への特化や顧客との親密性」を置き、奥行きに軸に「人材採用・配置」「能力開発・強化」等、水平的整合性に関する HRM 施策を並べる。さらに縦軸をマクロ・メゾ・ミクロレベルに分解し、それぞれに組織・事業・個人の3つの階層をわりあてる。側面が濃色となっている最前面の「人材採用・配置」の各ブロックが特定戦略や特定階層における戦略的リクルートメントを表している。

図1 戦略的リクルートメントのマルチレベル・モデル



13の命題と研究の現状

Gully らはさらに、リクルートメント研究において今後検証すべき13の命題を提示した。命題は多岐にわたるため、代表的なもののみ紹介する。まず、戦略論のコア・コンピタンスや RBV (resource-based view) の議論から導かれるのが命題1である。

命題1：戦略的リクルートメントシステムは、事業戦略と整合的で HRM システムの他の要素と統合的なとき、競争優位の永続的な源泉となる。

さらに水平的適合と垂直的適合に関する命題4, 5, マルチレベル・モデルで導入した組織階層に関する命題7が提示される。

命題4：リクルートメントシステムは、他の HR の

機能や活動と統合され束ねられていると、より戦略的に有効である。

命題5：リクルートメントシステムは、戦略や外的環境、組織階層と垂直的に整合的であれば、より戦略的に有効である。

マルチレベル・モデルではマクロの階層に組織をおいていたが、より上位の階層として労働市場や経済状況などの「組織外要因」も研究に組み入れる必要性をGullyらは指摘し、命題9や10を導出する。

命題9：労働市場が逼迫しているか緩慢かによって、リクルートメントのリソースを内部労働市場に求めるか、外部労働市場に求めるかは異なる。

この他に、タレントに関する命題8、グローバル化に関する命題11、ダイバーシティに関する命題12などがある。

そのうえでGullyらは、既存研究の進展度合いをインプットとアウトカムのマトリックスで整理した。インプット変数はマルチレベル・モデルで用いた組織・事業・個人の3階層に加え「組織外要因」「仕事や役割」の5つに、アウトカム変数は3階層に分類し、5×3の15セルそれぞれの現状をまとめている。その結果、組織や個人レベルに比べ、事業レベルの研究はほとんど手がつけられていないことなどが明らかになっている。

日本の採用研究への示唆

最後にGullyらの論考が今後の研究に与える示唆についてふれておこう。まず、マルチレベル・モデルを用いることによって、いかなる経営戦略にもとづき、どの組織階層の採用行動を分析しているのかを明示的に取り扱うことができる。「人材採用・配置」とその他のHRM施策の関係性について考察するうえでも論点を明確にしやすい。このことは、理念型であるコンフィギュレーション・アプローチでは、検証可能な枠組みを組み上げる必要があるといわれていることとも整合的である。さらに13の命題や現状整理のマトリックスから先行研究をたどることによって、貢献余地の大きい研究テーマを効率的に見出すことができ

る。このように今後のリクルートメント研究の針路を提示した論考とみなすことができる。

さらに日本の採用研究にGullyらの論考はどのような示唆を与えるのだろうか。日本の採用研究を検討するうえで最も重要なことは、Gullyらの研究に限らず欧米のリクルートメント研究の結果は、いわゆる日本型雇用システムで特徴づけられる労働市場の違いから、そのまま日本の結果として解釈できるわけではないということである。日本の採用研究では、とりわけ新卒採用の比重の高さと人事部の権限の強さについて考慮する必要がある。このような留意点に対してもマルチレベル・モデルは有効だと筆者は考えている。例えば、人材調達における新卒採用と経験者採用の分化は、マルチレベル・モデルの水平的整合性の軸においてHRM施策をより分類することによって、採用行動における人事部というアクターの存在は、垂直的整合性の軸におけるアクターの置き換えを行うことによってフレームワークをつくることができるからだ。

なお日本で採用を研究するためには、概念の明確化も今後の課題である。一般に英語文献の「採用」研究では「リクルートメント」「セレクション」の2種類の言葉が用いられるが、これらの指す範囲が違わずでなく、包括的なプロセスを指すという点で日本語の「採用」にどちらかといえば近い「リクルートメント」の定義も研究によって異なっている。また、「採用」が暗黙的に外部労働市場からの人材調達のみを想定しているのに対し、「リクルートメント」や「セレクション」は内部労働市場からの人材調達も含んでいることがある。日本で採用研究を発展させていくためには、欧米研究との異同を明確化するところから取り組まなければならない。欧米の研究を整理したGullyらの論考は、その点でも参考になるだろう。

なかむら・あきえ リクルートワークス研究所主任研究員、
一橋大学大学院商学研究科後期博士課程。最近の論文に「海外拠点の経営を担う人材の採用プロセス」『Works Review』vol.8, 2013年。人的資源管理専攻。