

## 「社員紹介による採用が企業にもたらす価値」

Stephen V. Burks, Bo Cowgill, Mitchell Hoffman and Michael Housman, "The Value of Hiring through Employee Referrals" *The Quarterly Journal of Economics* (2015), vol.130 (2), 805-839.

東京大学大学院 深井 太洋

仕事を探す際に、知人に紹介してもらおうということはよくある。たとえば日本における転職者の入職経路割合をみると、ハローワーク、広告と並び縁故がその20%程度を占め続けている<sup>1)</sup>。では、紹介を通じての採用のメリットは何であろうか。少し前に採用を縁故に限ると発表し話題になった老舗出版社からは、その一つの理由として採用コストを削減するためという旨の説明がされた。学術的には先駆的な研究であるRees (1966)<sup>2)</sup>が、企業がより欲しい人材を手に入れることができる点や、どのような会社であるのか紹介者を通して労働者が事前に情報を入手することができる点など、企業側と労働者側の双方の利点を挙げている。実際、これまでの研究蓄積から仕事を見つけやすいなど労働者にとっての利点が明らかにされてきた。

しかしながら、企業が紹介による採用を行うことによる利点に関する研究は数少ない。その一つの理由は、だれが紹介によって入社したのか、あるいは紹介の価値を評価する際に必要な、労働者の生産性を観測できるデータが入手し難いものであるからだ。今回紹介するBurks, Cowgill, Hoffman and Housman (2015) (以下、本論文)では、それらの情報を十分に含んだ、企業の人事データを使用することで、社員紹介による採用が企業にもたらす利益を定量的に分析している。

では、紹介された社員は、どのような点で企業にとって有益だろうか。たとえば、採用コストが抑えられる点や前述のように、より会社に合った人材を確保することができる点などが考えられる。そこで本論文では、社員紹介とそうでない人の違いについて、1 採用、2 生産性、3 離職率や賃金という3点から分析を行っている。さらに、それらの結果から、社員紹介によって企業が得る利益を推定し、どの要因が大きく寄与しているのかを明らかにしている。

本論文で用いているデータは、アメリカのコールセンター7社、トラック輸送会社1社とハイテク企業1社の人事データである。いずれも、応募者と労働者に

ついて紹介されたかどうかの情報がわかるデータである。以下、それぞれの産業の特徴と生産性を測る指標を簡単に紹介していく。コールセンターは、クレジットカードや携帯電話などの末端使用者向けのサービスを提供している会社である。また、個人の売り上げや顧客の評価スコアなどが生産性を示す指標として用いられている。トラック運輸会社は、アメリカの中でも大きな企業であり、輸送能力を示す1週間当たりの運転距離や事故にあう確率によって生産性が評価されている。最後にハイテク企業は、トラック運輸会社同様、規模の大きな企業であり、従業員はプログラミングなどのより高度な技能を身につけている。また、主観的あるいは客観的なパフォーマンス評価や特許を取得するかという項目によって生産性を評価している。

これらのデータを用いて分析を行い、以下の結果が得られた。

### 1 「採用」

採用されるかどうかの二値変数を従属変数とした線形確率モデルによる推定の結果、すべての産業において、紹介された人の方が採用される確率が有意に高くなることがわかった。これらの結果は、人種や学歴などの観測可能な属性をコントロールした後も変わらないことから、企業が紹介によって観察されない要因に関する情報を得ている可能性を示唆している。また、採用を受ける確率も全ての産業で紹介された人の方が有意に高いことが分析の結果からわかった。

### 2 「生産性」

前述の生産性を示す指標を従属変数として分析した回帰分析の結果、紹介されたトラック運転手の方が事故を起こしにくいこと、ハイテク企業の紹介による入社した労働者は、より特許を取得する確率が高くなることがわかった。これらの情報は、採用の際には予測

しがたいものであるが、筆者らは紹介という点において、たとえば事故をおこすリスクや革新をもたらす潜在能力などの追加的情報を得ている可能性があることを主張している。そのほかの要因については社員によって紹介された人の生産性が高いという結果はみられなかった。

### 3 「費用（離職率・賃金）」

離職についてはCox比例ハザードモデルを用いた推定の結果、いずれの産業においても紹介された労働者の方が離職する確率が有意に低いことがわかった。また解雇についてもトラック運輸会社同様に紹介採用の労働者の方が解雇される確率が低いという結果を得ている。

対数賃金を従属変数とした回帰分析の結果、コールセンターとトラック運輸会社では、賃金に有意な差はみられない。また、ハイテク企業では、社員紹介の労働者の方がそうでない人と比較して賃金が約1.7%高いことがわかった。

#### 労働者あたりの利潤

ここまでの結果を利用して、社員紹介による労働者とそうではない労働者の1人当たりの一定期間における利潤を推定している。ここでは、生産工程が比較的簡易なコールセンターとトラック運輸会社に限って分析が行われている。

労働者1人当たりの利潤は、採用コスト、紹介者した社員へのボーナスと生産による利益によって構成される。採用コストは求人コストとその職を空けておくことによるコストに分けられ、採用コストは採用される確率が上がるほど低くなるとしている。また、生産性の違い、離職率と賃金の差は生産による利益に反映されている。

労働者1人当たりの推定された利潤は以下のようにとまとめられる。コールセンターでは、社員紹介の労働者が1453ドル、通常採用の労働者が1201ドルと、紹介された労働者の方が高い利潤をもたらすことがわかった。また、その利潤差のうち46.6%が低い離職率、53.4%が採用コストの低さによるものである。トラック運輸会社においても社員紹介の運転手が3547ドル、通常採用の運転手が2549ドルと、紹介された労働者

が高い利益をもたらす。コールセンター同様、利潤の差を分解すると、64.8%が離職率、1.7%が生産性の高さ、残りの33.4%が採用コストの低さによるものである。どちらの産業においても、社員紹介によって入社した労働者において、採用率が高いこと、離職率が低いことが利潤差を生み出す主要因であることがわかった。

本研究では、アメリカの異なる産業の企業における人事データを使用して社員紹介による採用が企業にどのような価値をもたらすのかを分析した。これまでの研究とは異なり、異なる産業のデータを用いて各産業に共通の結果を得ることで、より一般性の高い分析をすることができている。分析の結果を要約すると、社員紹介による採用は通常採用と比較して確かに労働者1人当たりから得られる利益が高くなることがわかった。その要因として、社員紹介における労働者の採用率の高さと離職率の低さが挙げられる。これらの結果から、従業員からの紹介を使用することで、企業がより労働者の属性を把握できること、またマッチングの質がよくなることが示唆される。

論文内でも指摘されているように、3つの産業では十分に一般性を主張することはできないかもしれない。また、なぜ紹介された人の方が採用される確率が高いのか、また離職される確率が低いのかという点に関してはまだ議論の余地がある。しかしながら、これまで明らかにされるのが少なかった社員紹介による企業側の利点を豊富なデータを用いて明らかにし、またその要因を細かく分析していった点は意義がある。日本においては、紹介報酬の支払いが職業安定法で禁止されているなど、社員紹介制度の導入には難しい点もあるが、採用コストが下がることで利潤が増えるという結果は、老舗出版社の説明と一致するなど、興味深い論文であると考えられる。

- 1) 厚生労働省「平成24年版 労働経済の分析——分厚い中間層の復活に向けた課題」第3章第4節。
- 2) Rees, Albert (1966) "Information Networks in Labor Markets" *American Economic Review*, 56, pp.559-566.

ふかい・たいよう 東京大学大学院経済学研究科博士課程。  
最近の主な論文に“The Effect of Childcare Policy on Fertility in Japan: Evidence from Regional Variation in Childcare Availability (2015)。労働経済学専攻。