

「企業は人材配置の際、内部労働市場と外部労働市場をどのように組み合わせているのか？」

Matthew Bidwell and Jr Keller (2014) “Within or Without? How Firms Combine Internal and External Labor Markets to Fill Jobs.” *Academy of Management Journal*, 57, 4, pp.1035–1055.

大阪国際大学 小泉 大輔

コンサルタントや調査研究者、あるいはB to B企業で働く人にとって、取引先企業のメンバーの一部が入れ替わることはよく目にする光景である。前任者は異動や転居転勤、昇進などによって他の部署に移り、新たな人材が前任者の職務を引き継ぐ。筆者のこれまでの経験では、新たに職務を引き継いだ人材は他部署から異動してきたケースが多かったが、他社から転職してきた方も少なからずいた記憶がある。

人的資源管理における内部労働市場論では、外部雇用の入り口は組織階層の下位レベルで実施され、上位職への人材配置は組織内の人材から調達される。しかしながら米国企業に比べ内部労働市場が発達している日本企業でも、あらゆる階層レベルで組織内にいる人材と外部労働市場から雇用する人材を併用して人材配置を行っている。組織内からの人材調達には組織能力の構築や従業員の企業特殊技能の発達といったメリットがある一方、外部からの人材調達にも市場での専門的な知識や前社での知識を保有した従業員の活用といった便益が享受できる。

企業が組織内のある職務に人材を配置する際、異動 (internal transfer) や昇進 (promotion) といった内部労働市場内の人事施策で対処するケース (internal mobility: 以下、企業内移動) と、外部労働市場から新しく人材を採用 (hiring) することによって対処するケース (external mobility: 以下、外部雇用) の違いはなぜゆえに生じるのだろうか？ 企業は人材配置の際に内部労働市場と外部労働市場をどのように組み合わせているのだろうか？

Bidwell and Keller が 2014 年、*Academy of Management Journal* に発表した論文はこうした問題意識をもとに、米国企業のデータを通じて理論的・実証的に検証した研究である。定期的な人事異動の慣行が定着している日本企業を比較対象に想定しながら読み進めても興味深い。

企業内移動と外部雇用の意思決定の区分を説明す

る際の理論的な仮説構築にあたっては、取引費用の理論 (Transaction Cost Economics: 以下、TCE) と昇進インセンティブが持つ問題の2つの視座を指摘する。取引費用の理論で中心となる議論は取引ガバナンスを扱う企業の境界問題であり、取引属性の中でも関係特殊投資 (relationship-specific investment) や不確実性 (uncertainty) が高い場合は、人間の限定合理性によって事後的 (*ex post*) に機会主義的行動が喚起されるため、市場取引 (Buy) では非効率となる。このような場合、企業は取引ガバナンスを市場ではなく組織 (Make) を選択する。この企業間取引における TCE の命題を雇用の関係から議論し、外部労働市場の限界を指摘した Williamson, Wachter and Harris (1975) の研究をもとに、人材配置の意思決定には事前 (*ex ante*) の評価が重要であると Bidwell らは主張する。すなわち、人材配置の際の企業内移動と外部雇用の選択問題では、従業員が当該職務に必要な企業特殊技能をどの程度保持しているかという事前の評価と、配置される職務のできばえ基準が事前にもどの程度予測可能かによって影響を受ける。こうした議論から人材配置に与える変数として、企業特殊技能と業績の変動性 (performance variability) を提示する。

2つ目の昇進インセンティブが持つ問題とは、インセンティブとしての昇進が他の従業員のモチベーションに与える影響である。昇進構造とインセンティブの関係については Lazear and Rosen (1981) が示したトーナメント理論が有名であるが、本論文では、昇進できなかった従業員のモチベーション低下の問題に焦点を当て、Stewman and Konda (1983) が組織内労働市場の組織階層プロファイルの一つとして指摘した等級間における人数の割合、等級比率 (grade ratio) を概念として提示する。企業は上位等級と下位等級の人員数の比率から、昇進できなかった従業員のモチベーション低下が組織的に大きな影響を及ぼすような人材配置は選択しないという予測である。具体的には、

等級比率が高い時、企業は昇進によって人員を配置する際に内部組織から強いプレッシャーに直面するために企業特殊技能や業績の変動性という仕事特性には配慮せずに人材配置を行う。他方、等級比率が低い場合には、組織内からのプレッシャーを受けないために外部雇用と内部移動の双方が人材配置の際の選択肢となりうることから、仕事特性に応じて人材配置を行うとの仮説である。

こうした議論から導出した仮説が以下である。「職務に必要とされる企業特殊技能が高まるほど外部雇用の可能性は低下する」(仮説1)、「職務における業績の変動性が高まるほど企業内移動に対して外部雇用の可能性は低下する」(仮説2)、「等級比率が増加するほど昇進に対して外部雇用の可能性は低下する」(仮説3a)、「等級比率が増加するほど昇進に対して異動の可能性は低下する」(仮説3b)、「等級比率が低い場合、企業特殊技能と企業内移動の正の関係は高くなる」(仮説4a)、「等級比率が低い場合、業績の変動性と企業内移動の正の関係は高くなる」(仮説4b)。

分析では、従属変数に企業内移動として昇進と異動、外部労働市場の利用として外部雇用を、独立変数に企業特殊技能、業績の変動性、等級比率を設定し、外部雇用をベースカテゴリーとした多項ロジットによって検証している。なお、業績の変動性の変数の操作化にあたっては、主観的評価と年次ボーナスの2つを設定し、実証分析にあたっては、米国投資銀行の7年間の人事データの分析を通じてその仮説の検証を行っている。分析対象となる従業員は200以上の職種にわたる全従業員である。

分析の結果は以下の通りであった。まず、企業特殊技能は企業内移動に有意な影響を与えておらず、仮説1は棄却された。この結果についてBidwellらは同じ職務に昇進によって配置された者と外部雇用によって配置された者との人事評価の差によって企業特殊技能を測定し、その測定手法や上司の評価バイスを棄却の説明に挙げているが、調査企業を産業や国を代えて追試してもいいかもしれない。次に、年次ボーナスの業績変動性は昇進と異動の双方に有意な値を示したが、主観的評価の業績変動性は昇進には有意となった一方、異動に対しては影響を与えなかった。この結果は業績変動性という仕事特性が戦略的に重要な仕事を形作っているということを示唆した点で、具体的な戦略的人的資源管理のあり方に新たな視点を

加えたと言えるだろう。

仮説3に対する分析では、等級比率は昇進に有意な値を示し、また追加分析で異動に対する昇進の影響は有意な値となり、仮説は支持された結果となった。すなわち、等級間の人員数の比率が企業の人材配置の内部労働市場か外部労働市場かの選択に影響を与えており、さらに内部労働市場内でも昇進か異動かの選択に影響を与えていることが明らかとなった。

仮説4の推計結果では、等級比率と企業特殊技能の交互作用は有意な値を示さなかった。また、等級比率と主観的評価の業績変動性との交互作用は有意な影響を与えていなかったが、年次ボーナスの業績変動では有意な値を示したことから、仮説4aは不支持、仮説4bは一部支持という結果となった。等級比率の程度によって業績変動性が昇進か外部雇用かの人材配置の選択バランスへ与える影響が異なることを示している。

本論文は米国投資銀行という一企業の人事データ分析であるため理論の一般化にはより慎重となる必要がある。また、内(外)部労働市場の発達程度の違いに加え、幅広いジョブローテーションや職能等級制度など米国と異なる人事制度を持つ日本企業に、この理論モデルがどの程度適用可能かは新たな検証が求められる。しかしながら、両立支援や女性活躍に加え、グローバル化に向けての外国人従業員の活用など、多様な人材のマネジメントが課題として指摘され、日本型人事管理の根本的な変革が議論される中、日本企業の人材配置に関する説明に新たな視座を提示した研究のひとつであろう。

参考文献

- Lazear, E.P., and Rosen, S. (1981) "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts." *Journal of Political Economy*, 89, pp.841-864.
- Stewman, S., and Konda, S. L. (1983) "Careers and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behavior." *American Journal of Sociology*, 88, pp.637-685.
- Williamson, O. E., Wachter, M. L., and Harris, J. E. (1975) "Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange." *Bell Journal of Economics*, 6, pp.250-278.

こいずみ・だいすけ 大阪国際大学ビジネス学部講師。最近の主な著作に「女性活躍推進施策が若年女性のキャリア自己効力感に与える影響」(共著)『経営行動科学』第26巻1号、2013年、pp.17-29。人的資源管理論専攻。