

# 書評

BOOK REVIEW

中村 天江 著

## 『採用のストラテジー』

服部 泰宏

### 本書のテーマ

育成や評価といった人事管理施策や、その他内部労働市場に関わる諸施策、そして外部労働市場。これらが人材の採用と密接に関わっていることを否定する人はいないだろう。また、日本企業の採用とアメリカやヨーロッパの採用、あるいは新卒採用と中途採用とが、それぞれ違う性格を持っていることを否定する人も、少ないはずである。

しかし実際に、「では、採用は他の人事管理とどのように関わっているのか」とか、「日本企業の採用は他の国の採用と比べてどのような特徴を持っているのか」と問われると、答は案外簡単でないことに気づく。場当たりの説明をすることはできても、そこに一貫したロジックを見出すことは難しい。研究者にとっても事情は同じである。採用活動を説明したモデルは数多く存在するが、本当に重要な変数を過不足なく取り込んだものは決して多くない。まして、上記の2つの問いに対して一貫したロジックで回答を提示してくれるものは、皆無に等しいといってもよいだろう。

この問題、採用活動をとらえる統一的な理論モデルの構築という難問（アポリア）に挑んだのが、本書である。まず、本書の内容をまとめておきたい。

### 本書の内容

第1章および第2章では、著者のいう「小さな採用」と「大きな採用」の区別（第1章）、そして、国内外における採用活動のトレンドの紹介が行われる

## 採用の ストラテジー

中村天江



●なかむら・あきえ  
研究所主任研究員。

リクルートワークス

●慶應義塾大学出版会  
2020年4月刊  
A5判・324頁  
本体4500円＋税

（第2章）。人材不足や熾烈な人材獲得競争、種々のテクノロジーの発達やUターン/Iターンへの注目。著者によれば、一見雑多に見えるこうしたトレンドの背後には、競争優位を維持するための採用（守りの採用）から、新たな競争優位を築くための採用（攻めの採用）という、眼差しの変化がある。ただし、新卒対中途であるとか、日本企業対アメリカ企業といった既存の枠組みに従っている限り、こうした動きを正確に捉え、統合的に理解し、対応していくことはできないと、著者は指摘する。

第3章では、日本企業の主要な採用ターゲットである新卒/中途/アルバイトについて、現状の確認が行われる。活動のフローや充足状況などをデータによって確認することで、①3種の採用が相互に異なった論理で動いており、②特定の採用で培った知見をそのまま他へと転用することはできないこと、ただし、③いずれにおいても、成果を上げている企業は、単に募集・選考に捉われない「大きな採用」の視点をとっていること、が明らかにされる。

第4章のテーマは、採用活動の分化である。過去30年の間に、企業の採用活動は、新卒採用/中途採用といった伝統的な区分にとどまらず、エンジニア採用/営業職採用、一般社員採用/役員採用といった具合に、かなり分化してきた。企業が現実の労働需要に対応した結果であるが、そのことが、採用の「未分化」と「過剰分化」という2つの問題を同時に進行させることになったと、著者は指摘する。採用の未分化とは、

中途採用に新卒採用の基準が持ち込まれるなど、各種の採用間でスピルオーバーが発生している状態。過剰分化とは、現場に採用の業務や権限や情報が委譲された結果、人事部門が採用活動に関与できない、あるいは逆に、人事部門内で蓄積されている知識や技術を現場が活用できない、といった分断状態を指す。こうした問題把握を前提に、本書や推奨する「戦略的採用」の重要性が主張される。

第5章は、採用活動を評価するにあたって重要となる採用成果に注目する。日本の就労者へのアンケート調査から得られたデータの分析に基づき、いくつかの興味深い発見が提示されている。とりわけ興味深いのは、役割が明確で専門職的な欧米型のマネジメントの下では「仕事面でのフィットネス」が、役割が曖昧で非専門職的な日本型マネジメント下では「上司や組織との対人面でのフィットネス」が、それぞれ良好な採用成果につながっているという事実である。日本型が良いかアメリカ型が良いかではなく、それぞれのコンテキストに適したそれぞれの採用戦略がありうることを示唆する結果である。

以上の議論を踏まえて、第6章・7章では、オリジナルの理論モデルの提示と（第6章）、経験的データによる検証が行われる（第7章）。第6章で提示される「ホイールモデル」の特徴は、第1に、①雇用前提→②募集・選考プロセスの前提→③プロセス設計→④プロセス遂行→⑤採用プロセスの成果→⑥雇用後の成果……というように、採用活動の諸過程とそれに関わる主要な問題を、外部労働市場/内部労働市場双方の要素を過不足なく網羅しつつ、抽出していること。第2に、ある時期の活動が次の時期の活動を規定するという、フィードバックループをビルトインしていること。そして第3に、このフィードバックループゆえに、採用活動には、一度回りだすと同じプロセスが繰り返されるといふ、自転車の車輪（ホイール）のごとき自走メカニズムが存在している点が盛り込まれていること。そして第4に、①～⑥のような採用活動の諸過程を駆動あるいは変更する⑦エージェントの役割が盛り込まれていることである。

ホイールモデルを用いて、現実の採用に対する分析を行っているのが、第8章から第10章である。第8章は、次世代リーダー獲得のために、採用と育成を

一体で変革したA社のケーススタディである。人事関係者へのインタビューにより、同社の採用革新が募集・選考フェーズの変更にとどまらず、雇用前提や雇用後の成果をも射程に入れたものであったことが明らかになる。「小さな採用」観に立っていたならば、これらは採用革新の「外」の現象として理解されていただろう。何を見て何を見ないかが、自身が持つ理論枠組みによって規定されるということである。

第9章では、新卒/中途/有期雇用について、ホイールモデルを構成する7つの要素（上記①～⑦）を用いた比較が行われる。7つの要素を比較の軸としたとき、3つの採用にはどのような異同が見られるのか、ということである。例えば、「募集・選考プロセスの前提」に関わる採用要件に関して、将来時点で花開く潜在能力と既に顕在化している能力の両方から人材要件定義を行うのが新卒採用、人材要件を最小限に削ぎ落とすことが指向されるのが中途採用、業務の切り出しやシフト組換えにより人材要件緩和が行われるのが有期雇用採用といったように、7つの要素が、コンテキストの異なる異種の採用を相対化する枠組みとして有用であることが明らかになる。

第10章では、定量的なアプローチによって、日本/フランス/アメリカの採用の比較が行われる。基本的な目的は、第9章と同様、ホイールモデルを構成する7つの要素によって、コンテキストの異なる様々な採用実践を比較することにある。ここでは例えば、日本企業では他の社員との差別化（募集・選考プロセスの前提）が、フランス企業では事業戦略との連動性（雇用の前提）が、アメリカ企業では人事制度や働き方改革の実施（雇用の前提）が、それぞれ採用の成果に重要な影響を与えているといった結果が紹介される。①雇用前提が②募集・選考プロセス前提を規定し、それが③プロセス設計と④プロセス遂行につながり、⑤採用プロセスの成果や⑥雇用後の成果が帰結するという、ホイールモデルの実在性が（部分的に）確認されたことになる。

第11章では、活動の循環性（フィードバックループ）に焦点が当てられる。ホイールモデルを構成する、①～⑥の各過程ではなく、モデルを構成するもう1つのパーツである、⑦エージェントの役割について検討する章である。日米のインタビュー調査とアンケ

ート調査より、採用革新におけるハブとしての人事部門の重要性が確認されている。

最後に12章では、募集・選抜によって人材の数を充足するという古い考え方から脱し、長期的な時間軸の中であらゆる手段を組上に乗せながら採用活動を捉えていくこと、つまり採用を大きく、戦略的に捉えることの重要性を強調し、本書は閉じられている。

#### 感想、若干のコメント

理論モデルとは、対象となる現象について、それが「なぜ (why)」「いつ (when)」「どのように (how)」起こるかということの説明するものである。良いモデルは私たちに、様々にありうる物事の説明の中から、どの側面に注目すべきか、なぜその側面が重要なかということを教えてくれる。それぞれの研究者がそれぞれの理論モデルに従って研究を重ねてきた採用研究にあって、多様な対象とプロセスをカバーした包括的モデルの構築に挑んだ本研究の貢献は大きい。豊富なデータ分析を通じて種々の経験的事実を紡ぎ出したことももちろん本研究の魅力の1つであるが、まずはこの理論的貢献を評価したい。

評者の見るところ、ホイールモデルの理論的な意義は少なくとも2つある。第1に、6つの重要な要素(上記の①～⑥)がシームレスに連続する活動として採用活動を捉えたことである。「募集・選考」→「募集・選考の成果」という狭いスコープではなく、その前後にある「雇用の前提」や「雇用後の成果」をも取り込むことで、これまで採用活動の「外」に追いやられてきた様々な問題が、採用研究者の射程範囲の中に入ることになったわけである。

第2に、そうして抽出された要素が、現実存在する採用活動のバリエーションを比較する次元(dimension)として有用だということである。評者の理解では、このモデルが提示する7つの要素は、採用活動を記述するための独立した7つの次元、社会学者のジェラルド・ヘイグがいう「一般変数」である。「新卒採用」や「中途採用」、「アメリカ企業の採用」や「日本企業の採用」といった、ヘイグのいう特定非変数で捉えている限り、私たちの議論は、「アメリカ企業の採用は日本の採用よりも進んでいる」といった印象論の域を出ない。これに対して、ホイールモデル

を構成する7つの要素にはそれぞれ、「採用人数」や「労働市場の逼迫度」「選考通過率」といった、一般変数概念が多く含まれている。こうした変数を用いることで、私たちは、「新卒採用」と「中途採用」や、「アメリカ企業の採用」と「日本企業の採用」といったコンテキストの異なる採用を、一貫したロジックで論じ、また比較することができるわけである。これは、既存の理論モデルに決定的に欠けていた点である。

#### 最後に

ホイールモデルは、人々の採用に対する眼差しを、「小さな採用」から「大きな採用」へと転換させることを企図したものである。これは研究者が社会的な世界を分析するために用いる「二次モデル」であると同時に、採用活動を当の実践家たちがどう見るのかという「一次モデル」でもある。前者だけでなく後者としての利用可能性を持っていることに、ホイールモデルの決定的な価値があると評者は考える。

実践家が持つ「一次モデル」は、人々が物事をどう見るかということ強く規定する。「小さな採用」を信奉している人にとって、採用活動とは自社の募集・選考のプロセスに他ならず、この場合、採用活動の成果とは、当初計画していた採用人数の充足になる。一方、「大きな採用」を信奉する企業であれば、単なる募集・選考プロセスを超えたものとして採用を理解し、雇用後の状態も含めて自社の採用成果を把握しようとするはずである。このような一次モデルの差は、競合他社のベンチマークのあり方や採用革新の成否の見積もり、さらには革新の成果にどのような違いをもたらすのだろうか。人々が信奉する一次モデルが、人々のものの見方を規定するだけでなく、ロバート・マートンのいう予言の自己成就プロセスを介して、現実世界そのものを変えてしまうほどの力を持つのだとすれば、一次モデルの差が、長期的には日本企業のあり方を大きく変える可能性もある。このような学術的実践的な問いを本書は与えてくれる。広くそして長く読まれることを願う次第である。

はっとり・やすひろ 神戸大学大学院経営学研究科准教授。組織行動、人的資源管理、経営管理専攻。