リファラル採用 (ERP) の効果は？ ランダム化比較試験 (RCT) による離職率への影響についての実証分析

Guido Friebel, Matthias Heinz, Mitchell Hoffman and Nick Zubanov (2023) "What Do Employee Referral Programs Do? Measuring the Direct and Overall Effects of a Management Practice," *Journal of Political Economy*, Vol. 131, No. 3, pp. 633-686.

明治学院大学大学院経済学研究科博士後期課程 伊波 寛智

1 はじめに

企業の採用手法の1つとして、自社の従業員に自社に見合う人材を紹介してもらう「リファラル採用 (以下、ERP)」が海外や日本中でも広がり、注目を浴びている。

Topa (2019) によれば、ERPに関するほとんどの研究は求職者の視点を分析しているが、企業の視点から分析した研究は少ない。また、企業の視点からのERPに関する先行研究は、ERP経由の採用者と非経由の採用者とで平均的な成果を比較しているが、ERP導入状況が変動しない為、ERP導入の企業への影響を評価することができていない。ERPはERPなしよりも離職率及び採用コストも低く、質が高い傾向があることを示している (Burks et al. 2015 ; Brown, Setren and Topa 2016)。

そこで本稿が紹介する本論文では、欧州の大手食料品チェーンで働く労働者において、ランダム化比較試験 (以下、RCT) の手法を用いて、ERPの導入によって離職率にどのような影響を及ぼすのかを検証することを目的としている。

2 背景とデータの概要

本論文で分析した企業は、東ヨーロッパにある3つの主要食料品チェーンのうちの1つである。経営陣は、ドイツのディスカウント・チェーン、リドル (Lidl) の参入という脅威もあり、品質向上戦略の追求を決定した。RCT実施前の店舗離職率は年間約60%と高く、経営幹部が離職率の低減に強い関心を示しており、これが本論文の動機付けとなっている。

この企業で働く1万人以上の労働者を対象とした13カ月間のRCTを実施した。全238店舗は対象群 (ERPなし) と、紹介者を募る4つのERP介入群の

いずれかに分けた。1つのグループは紹介を促すため、情報提供のみを行い、他の3つのグループはボーナス額がそれぞれ異なる設定とした。4つの介入群 (R0, R50, R90, R120)¹⁾ では店長が従業員に説明会を行い実施した。

また、紹介方法は既存の従業員が人事部担当者へ電話をかけ、簡単な質問 (紹介者の名前、関係性等) に答えるという内容である。

3 推定結果

ERPにおける直接的な効果として、紹介ボーナスが多いほどERP経由の採用者数が増えるが、同時に定着率が低い者も増える。例えば、紹介者が友人に対して利他的であるとマッチングの質が高い場合のみ友人を紹介する可能性がある。一方、紹介ボーナスが増加するにつれて、紹介者は企業とのマッチングの質の閾値を下げ、企業にフィットしない友人を紹介することを厭わなくなる。つまりこれらは量と質のトレードオフを示すものである。

ERPを導入することによる全体的な効果は大きく、店舗全体の離職率を15%減少させ、人件費を最大2.8%削減できる結果となった。これは、被紹介者だけでなく、紹介者の離職率も低下したためである。また、ERPが関与と尊重の感情を生み出す能力は、業績の高い店舗ほど大きい結果であった。最大の介入効果は、R90によるものであり、2番目に効果が大きいのは、ボーナスが支給されないR0であった。ボーナスが増えるほど全体効果が大きくなる明確なパターンは見られなかった。

上記のような、ERPの導入が離職率に与える影響のうち、ERPが多いことによって説明される部分は5%にすぎない。残りの95%を説明する部分として、友人の紹介を行った労働者は、紹介を行わなかった労

働者に比べて、最初の5年間は滞在する可能性が高い。特に紹介後5カ月間は、より長く雇用される可能性が高い。その理由として、以下のメカニズムが考えられると示している。①従業員は誰と一緒に働くかについてある程度の発言権を持つことにより尊重されていると感じる。②ERPの導入は、企業がより働きやすい職場であることを示すポジティブなシグナルとなる。③労働者は将来紹介を予定して在籍している場合、離職率は低下すると考えられる。④ERPは非公式な紹介を増加させた可能性がある。

上記の仮説を検証するため、調査企業の店長と労働者にアンケート調査を実施した。ERPの導入により、紹介とは別に離職率が低下したことを説明するメカニズムとして、4つのうちどれが適切か意見を求めた。そうすると、メカニズム①が圧倒的に多く管理職の66%、労働者の50%が選択している。また、労働者の方がメカニズム③を信じる割合が高いなど、労働者と管理職の間にはそれなりの違いがあるが、両グループからの全体的なメッセージは同じである。さらに、店舗で働く労働者への調査から、紹介者が採用される可能性が非常に高いことは、労働者にもよく理解されていたことがわかった。そして管理職への電話調査からは、管理職は「労働者は、紹介された候補者が採用される可能性が高いと考えている」と理解していることがわかった。

上記の検証結果を補強するため、ヴィネットを使用した追加分析を行った。2018年後半、本論文の著者らは548人の米国労働者を調査した。ヴィネットの内容は以下の通りである。「ある企業で働いている従業員にERPが導入された。このプログラムでは、従業員は友人を企業に紹介し、友人が採用されればボーナスが支払われる。さらに、紹介された候補者に対しては、採用プロセスにおいて特別な配慮がなされる。ERPを導入することで、従業員はより尊重されると思いますか？」これに対して、68%の労働者が肯定的に回答した。

以上の結果から、ヴィネットを用いた分析によっても、ERPが上記①のメカニズムを通して離職率を低下させていることが示された。

4 おわりに

本稿で紹介した本論文では、ERPによって離職率

にどのような影響を及ぼすのかを検証している。主要な結果は、離職率が低下した影響としてERPが従業員を採用や雇用に関与させたため、従業員が尊重されたと感じたことに起因することが示された。

本論文の主な貢献はERPの全体的な効果を測定し、ERPの直接的効果と間接的效果を別々に測定した最初の論文であることである。ERPが企業に収益をもたらすという本研究の結果は、ERPが広く企業で用いられている理由を提示していると言える。

ERPは被紹介者及び企業にとってメリットは大きいですが、一方で被紹介者は性別や職務経験等のさまざまな面で、紹介者である従業員と似ており、男性中心の組織でERPが進むと女性の採用が進まず、組織の多様性を損ねてしまう可能性がある。その為、採用候補者には一定の女性が含まれるようにルール化する等の工夫を行うことで、多様性の確保と経済的利益を両立させる取り組みになる(山口2022)。

今後の展望として本論文のアイデアを他の環境でも検証し、ビジネスでの活用を検討する研究の発展が期待される。

1) R後の数字がボーナス額を示し、単位はユーロ。R50, R90, R120の労働者は、紹介者(友人)が採用後すぐに15ユーロを受け取る。後日、労働者と紹介者(友人)が5カ月間在職した場合、残りの35ユーロ、75ユーロ、105ユーロが支払われた。これらの手順は、書簡やポスターで明確に説明されている。

参考文献

- Brown, Meta, Elizabeth Setren and Giorgio Topa (2016) "Do Informal Referrals Lead to Better Matches? Evidence from a Firm's Employee Referral System," *Journal of Labor Economics*, Vol. 34, No. 1, pp. 161-209.
- Burks, Stephen V., Bo Cowgill, Mitchell Hoffman and Michael Housman (2015) "The Value of Hiring through Employee Referrals," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 130, No. 2, pp. 805-839.
- Topa, Giorgio (2019) "Social and Spatial Networks in Labour Markets," *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 35, No. 4, pp. 722-745.
- 山口慎太郎 (2022) 「リファラル採用の落とし穴」日本経済新聞, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOLM0798D0X01C22A1000000/> (最終閲覧日: 2024年2月10日)

いは・ひろとも 明治学院大学大学院経済学研究科博士後期課程。最近の主な論文に「沖縄県の最低賃金が1,000円になると労働生産性へどのような影響を与えるか——都道府県パネルデータを用いた実証分析」『地域産業論叢』第19集, pp. 39-54 (2024年)。労働経済学専攻。