

戦略と HR 施策の間における ブラックボックスの解明

——中途採用における人材要件定義の先行要因に 着目して

千葉 純平

（東京都立大学大学院博士後期課程）

本稿では戦略的人材資源管理論で未だ議論の少ない「戦略と HR 施策の間」のブラックボックスの視点を戦略的採用研究に用いて、日本企業の中途採用における人材要件定義の先行要因を検討した。具体的には 321 社の中途採用担当者への質問紙調査によって得たデータを用い、「人材要件定義の精度」を従属変数、「戦略と採用計画の整合」を独立変数、「経営-人事-部門の連携」と「人事の戦略的役割期待」を媒介変数として共分散構造分析と媒介分析を行った。分析の結果、「戦略と採用計画の整合」は「人材要件定義の精度」に有意な正の影響を与えており、「経営-人事-部門の連携」と「人事の戦略的役割期待」の間接効果も有意であった。理論的意義は 3 点である。第 1 に戦略的採用研究の精緻化への貢献である。戦略が採用施策に影響を与えることが示唆されてきたが、その実証的な研究は見当たらない。戦略から「人材要件定義の精度」に繋がるメカニズムのひとつを提示することができた。第 2 に、これまで看過されてきた「戦略と HR 施策の間」のブラックボックスに着目をし、その中身の一端を明らかにしたことである。その知見を蓄積できたことは意義があるだろう。第 3 に HR 施策のシナジー効果の解明に寄与したことである。シナジー概念は理論的な曖昧さが指摘されてきた。人材要件定義の精度が高まるメカニズムを明らかにしたことにより、HR 施策の組み合わせ方の一端を明らかにした。

【キーワード】 人事労務一般、雇用管理、労働移動

目次

- I 問題意識
- II 先行研究と仮説の導出
- III データとサンプル
- IV 測定尺度
- V 分析結果
- VI 考察と結論

I 問題意識

本稿では戦略的人材資源管理論（strategic human resource management, 以下 SHRM）で未だ議論の少ない「戦略と HR 施策の間」のブラックボック

スの視点を戦略的採用研究に用いて、採用施策の先行要因を検討する。そうすることで、戦略的採用研究の精緻化に貢献し、ひいては「戦略と HR 施策の間」におけるブラックボックスの解明の一端とすることが本稿の目的である。

SHRM 研究は、1980 年代に誕生して以来、主として戦略、HR 施策、企業業績という 3 変数間の関係性を検証し、戦略が HR 施策に影響を与え、その HR 施策が企業業績に影響を与えることを実証してきた。2000 年代に入ると、HR 施策が企業業績に影響を与える因果関係の理論的背景が乏しいことが指摘され、HR 施策に対する従業員の心理的側面や HR 施策の対象範囲の検討など、

HR 施策が業績に影響を与えるメカニズムを解き明かす、ブラックボックス研究が注目をされてきた (Bowen and Ostroff 2004 ; Becker and Huselid 2006 ; Nishii, Lepak and Schneider 2008)。しかしながら、これまでのブラックボックスは HR 施策と企業業績の間に存在すると考えられており、「戦略と HR 施策の間」のブラックボックスについては検討されてこなかった。

戦略と HR 施策の関係については主として SRHM 研究におけるコンティンジェンシアプローチやコンフィギュレーションアプローチの観点から研究がされてきた。コンティンジェンシアプローチとは、環境と組織の適合が企業業績を向上させる (Lawrence and Lorsch 1967) という考え方である。環境とは組織風土や戦略などの内部環境や、業界の特性やテクノロジーなどの外部環境を含んでおり多様であるが、SHRM 論においては主として企業の競争戦略と HRM との適合を重視し検討がされてきた。例えば、Miles and Snow (1984) では、企業の競争戦略を防衛型、探求型、分析型と分類し、その戦略に適合する HR 施策群を企業事例から分析している。コンフィギュレーションアプローチとは、基本的に競争戦略に整合し、かつ内的の一貫性のある HR 施策編成、すなわち戦略-HR 施策の垂直適合と HR 施策内の水平適合という 2 つの要件を満たした HR 施策編成を提案していく考え方である (岩出 2002)。1990 年代頃から議論がされ、戦略タイプとその戦略に適合的な HR 施策の「束」が検討されてきた (Youndt et al. 1996)。

これらの研究群は戦略に適合的な HR 施策の類型を検討し、その効果を実証的に検証しているものの、戦略から HR 施策がどのように形成されるのか、そのメカニズムについては議論がされていない。Jiang and Messersmith (2018) が戦略以外の組織内部の要素と HR 施策との関係を理論化し検討する取り組みは途上であり、まだ多くの探求すべき領域が存在すると指摘するように、「戦略と HR 施策の間」もまたブラックボックスであるといえる。

同じように、SHRM の影響を受けた戦略的採用研究においても「戦略と採用施策の間」はブ

ラックボックスとなっている。戦略的採用のフレームワークを提唱した Ployhart and Kim (2013) や Phillips and Gully (2015) において、戦略が採用施策に影響を与えること、また、戦略と採用活動を整合させることの重要性は示されているものの、戦略がどのようなメカニズムによって採用施策に反映され、その精度を高めていくのかは議論がされていない。

この「戦略と採用施策の間」のブラックボックスを解明することで、理論的にはなぜ企業ごとに採用施策、ひいては HR 施策の精度が異なるのかを理解することに貢献でき、実務的には企業が戦略に沿った効果的な採用施策や HR 施策を意図的に構築するための示唆を得ることができる。

そこで、本稿では戦略的採用研究の精緻化のため、ひいては「戦略と HR 施策の間」のブラックボックスを解明する研究の 1 つとして、「中途採用における人材要件定義」という HR 施策をテーマに、その精度を高める要因を検討する。このテーマを選択した理由は 2 つある。第 1 に、戦略という中長期的な施策を具体的な HR 施策に調整する過程を観察しやすいためである。日本企業の中途採用は、入社者に短期的な成果を求める一方で、中長期的な戦略や自社の風土との適合も同時に求める傾向が強い。それゆえ、中途採用における人材要件定義は短期的な成果と中長期的な組織との適合性の双方を考慮しながら具体化される施策であり、この調整過程を分析することで、戦略から HR 施策が形成されるメカニズムを詳細に観察できる。

第 2 に、戦略との連動性を観察しやすいためである。中途採用者の人材要件には、戦略を反映したスキルや経験、価値観が含まれる。企業の戦略によってどのような人材要件を定義するかが異なるため、この施策に注目することで、戦略が HR 施策、とりわけ採用施策にどのように反映されていくのか、その形成過程を捉えやすくなる。

本稿における「人材要件定義」を定義するために先行研究を概観すると、そこからは 2 つのポイントが抽出される。第 1 に「人材要件定義」とは募集・選抜のための基準であり、採用プロセスの前提である (守島 2004 ; Roberts 2005) というこ

とである。採用プロセスの起点として重要な役割を担っている。第2に「人材要件」は募集する職種や企業戦略、企業の特徴によって変化するということである(服部 2016)。唯一最善の基準があるわけではなく、どのようなスキル・価値観・資質を持った人材であれば入社後に活躍できるのかを各社がポジションごとに考えていくことが求められる(守島 2004; Roberts 2005; Ployhart and Kim 2013)。以上より、本稿における「人材要件定義」とは「採用する人材が入社後に活躍するために必要なスキル・価値観・資質などを募集・選抜のための基準として定めること」と定義する。

それに伴って、「精度の高い人材要件定義」についても定義をする。守島(2004)では、人材要件を決める観点として5項目が提案されている。戦略から導かれる役割を遂行する能力、組織との関係性のあり方、組織文化と価値観の共有度、変革する能力、異端児性の5つである。Roberts(2005)では個人の資質、役割遂行のために必要なスキル、特定業務の経験や実績、組織文化・風土との整合性が人材要件定義において重要な観点であると示されている。Ployhart and Kim(2013)では職務要件との整合性ととも戦略との整合性が人材要件定義において重要な観点であることが提示されている。これらの共通点を抜き出すと「人材要件定義」では、採用する人材と①「職務内容との整合性」、②「戦略との整合性」、③「組織文化・風土との整合性」の観点が重要であると言える。以上より、本稿において人材要件定義の精度が高い状態とは、「①入社後に採用者が担当する業務と人材要件で定めるスキル・能力が整合していること、②経営・事業戦略を遂行するための価値観・能力と人材要件が整合していること、③自社の文化や風土と人材要件で定める資質や価値観が整合していること、という3点を満たしている」と定義する。

II 先行研究と仮説の導出

1 ブラックボックス研究に関する先行研究

SHRM 研究では、HR 施策が企業の成果に影響

する具体的メカニズムについての合意がまだ存在しておらず、HR 施策と企業業績の間の「ブラックボックス」で何が起きているのか、つまり両者の媒介になるものは何か、媒介変数を何個含める必要があるのかなどについての合意はない。そこで近年、そのブラックボックスを明らかにすることに関心が集まっており、従業員の HR 施策に対する従業員の知覚、認知度、普及率などに注目がされてきた。例えば、Bowen and Ostroff(2004)では、HRM を通じて発信されるシグナルが従業員に、「明確性」「一貫性」「合意性」が高いと知覚されたときに、強い風土が生まれ、HR 施策と企業業績の間を媒介すると指摘している。その他には、HR 施策がどの程度従業員に知られているのかという認知度(Nishii, Lepak and Schneider 2008)、企業においてどのくらいの人がその HR 施策の対象なのかという普及率(Becker and Huselid 2006)などに注目がされてきた。

また、HR 施策が企業業績に影響を与えるメカニズムについての先行研究としては Chadwick(2010)がある。Chadwick(2010)では HR システムにおけるシナジーの理論的な不明確さについて示し、HR システム内でどのように相互作用が起これ、シナジーが生まれるのか十分に説明されていないことを指摘している。システム内の要素のそれぞれの効果を確認するだけでなく、それらがどのように相乗効果を発揮するのかを説明することもまた、ブラックボックスの解明に寄与することと考えられる。

しかしながら、これらの先行研究は HR 施策と組織業績の間のブラックボックスの解明に焦点を当てており、HR 施策の先行要因、それも戦略と HR 施策の間のブラックボックスを解き明かす研究は見られない。

2 「戦略的採用」における採用施策の先行要因についての先行研究

戦略、目標、状況、特徴と採用活動を結びつけた「戦略的採用」研究では、採用施策の先行要因について検討している。Phillips and Gully(2015)では、SHRM で議論されている垂直適合や水平適合の観点から採用活動を捉え、経営、部門、採

用担当者の各階層におけるインプット、プロセス、アウトカムの整合に着目し、組織が事業戦略の実行を可能にする人材を採用するためのモデルを提示している。しかし、事業戦略を採用活動と整合させることで、結果として戦略に適した人材が採用できることを示しているものの、戦略と採用活動の整合がどのように人材要件定義や募集、選抜などの採用施策に影響をするのかは具体的に検討していない。Ployhart and Kim (2013) では、採用戦略や方針、施策、また企業ブランドや評判などの組織的誘因が採用成果を高めることを示しているが、採用施策の先行要因についての言及はされていない。中村 (2020) では、タレント人材の採用において、事業戦略に即した要員計画や採用計画の立案、採用力を高めるためのワークスタイルの変革などの採用施策の前提となる変数を独立変数とした実証的な分析を実施しているが、従属変数は採用成果や雇用後の成果であり、採用施策の先行要因についての分析ではない。

3 人材要件定義の重要性

採用とは企業が外部労働市場から人材を調達するための活動であり、また、企業が競争優位を創出するための人的資本を獲得する最初の活動である (守島 2004 ; 服部・矢寺 2018 ; Ployhart and Kim 2013)。自社に適した人材を獲得し企業業績へと繋げていくためには、どのような人材を獲得するのか、すなわち採用する人材に求める能力や資質、スキル、志向性などを明確にする「人材要件定義」が重要である (守島 2004 ; 服部 2016)。Ployhart and Kim (2013) では、採用活動は競争優位に結びつく人的資源の特定から始め、その人的資源の内容と職務要件からどのような KSAOs (knowledge, skills, abilities, and other characteristics : 個人の知識、スキル、能力、およびその他の特性) を採用において重視するかを検討すべきだと指摘し、求める人材像の明確化が競争優位に結びつくことを示している。日本企業の中途採用における人材要件定義に関する研究としては碓 (2016) や千葉 (2024) がある。碓 (2016) では中途採用において人材要件共有が採用成果 (能力発揮、組織適応) に正の影響を及ぼすことが確認されてい

る。千葉 (2024) では、採用施策の一貫性、つまり要員計画、募集、選抜の水平適合 (3つの変数の交互作用) と、要員計画が単独で「採用者の質」を高めることが示されている。これらの研究では人材要件定義の重要性は示しているが、人材要件定義がどのような過程で企業に適合するかについての検討はされていない。以上より、人材要件定義の精度を高めることは中途採用において重要であるものの、その先行要因については十分に検討がされていないことが確認できる。

4 中途採用における「人材要件定義」の先行要因を検討する理論的意義

理論的意義は、SHRM の影響を受けた戦略的採用研究の精緻化に寄与する点にある。戦略的採用研究では、SHRM 研究と同様に戦略や風土が採用施策に影響を与えると示唆されているが、具体的な先行要因と採用施策への影響メカニズムは未解明である。碓 (2016) は戦略的採用を「事業目標達成に必要な人材要件を明確化し、募集・選抜プロセスを通じて適切な人材を獲得すること」と定義しており、「人材要件定義」は戦略的採用の要諦である。その先行要因を解明することで、採用が組織成果に与える影響のメカニズムを探求し、戦略的採用研究を発展させることができる。

5 中途採用における「人材要件定義」の先行要因を検討する実務的意義

実務的意義としては、日本企業における中途採用の知見蓄積が挙げられる。少子高齢化による労働力不足やデジタル化・グローバル化の進展により、新卒採用のみでは人材確保が困難になっており、中途採用数は急増している。日本経済新聞 (2024 年 4 月 8 日) によると、主要企業の 24 年度採用計画に占める中途採用の割合は過去最高の 43.0% に達し 5 割に迫る水準になった。しかし、中途採用とその成果に関する研究は、碓 (2016)、中村 (2020)、千葉 (2024) などに限られ、知見の蓄積が求められている。

各企業が意図的に中途採用の成果を高めるには、募集や選抜のみならず、人材要件定義の精度を高める要因の理解が必要である。とりわけ、日

本の中途採用では「経営・人事視点（長期的視点）」と「現場視点（短期的視点）」のズレが課題とされる。このズレは「人材要件定義の精度」に大きな影響を与える。中途採用は新卒採用と異なり、配属先が募集段階で決まっており、業務遂行の可否を現場社員が判断するため、人事部門と現場が選考に関与する。その結果、スキルや経験を重視する現場と社風や人柄を重視する人事・経営側で選考基準がズレる要因となる（碓 2016；中村 2020）。

中途採用者の人材要件は、専門性や個性が高い一方、日本企業では将来的な異動可能性を考慮し、統一的な基準が求められる。したがって、採用要件は入社後の業務や事業戦略、社風や組織文化と整合させる必要があるため、要件定義においては、業務・戦略・文化の観点からの検討が求められる。しかし、3つの観点を人材要件と整合をさせ、人材要件定義の精度を高めるためには何が必要なのかは明らかにされていない。

6 仮説の導出

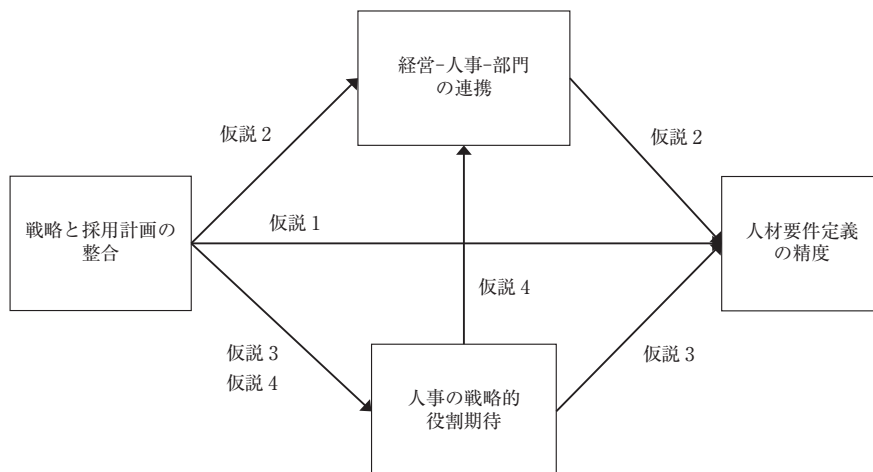
本稿では戦略的採用研究の精緻化への貢献のため、ひいては「戦略と HR 施策の間」のブラックボックスを解明する一端として、中途採用における人材要件定義の精度が高まるメカニズムを検討する。その際、戦略と HR 施策の間を媒介する変数として「経営-人事-部門の連携」と「人事の戦略的役割期待」を提示する。分析枠組みは図 1 の

通りである。以下 4 つのリサーチクエスションとそれらに対する仮説を提示する。

第 1 に「戦略と採用計画の整合」と「人材要件定義の精度」の関係についてである。前提として、採用計画は人材要件定義とは別の概念であり、アプライオリに相関していない。企業が採用を行う際には量質両面における具体的な需要を確定させる必要がある（白井 1992）。つまり、まず量的な面からいつまでに、何人、どんな職種を、どの部署に配属をするのかという採用計画の全体像を定義し、その後、質的な面からどのような人材を採用するのかという人材要件を詳細に定義するということであり、採用計画と人材要件定義は独立している。実務的にも、まず企業戦略に基づいて経営層が各部署にいつまでに何名くらい、どのような職種を中途採用で獲得するのかを決定し、その後、人事部門と各現場において、それぞれのポジションにおける人材要件定義を行う。それゆえ、経営層が明確に計画を立てたととしても、人事部門と各現場での調整が不調であれば人材要件定義の精度が低いケースも十分に存在しうる。

SHRM 研究において「戦略と HR 施策の整合」は組織パフォーマンスを高めることが実証的に検証されてきた。例えば、Youndt et al. (1996) では、コスト戦略には管理型 HRM、品質戦略と柔軟戦略には人的資本増大型 HRM が組織パフォーマンスの向上において適格的であることを示している。競争戦略が要求する従業員の役割行動には

図 1 分析枠組み



違いがあり、その役割行動を引き出す HRM を採用することが組織パフォーマンスの向上に繋がるということが背景にある (岩出 2002)。同様に、HR システムのサブシステムの 1 つである採用においても、戦略が要求する採用計画や人材要件には違いがあり、その違いを採用活動に反映させるためには、最初のステップである採用計画と戦略を整合させることが不可欠である (Phillips and Gully 2015)。戦略と採用計画が整合すれば、その後の採用プロセスである人材要件定義において短期のみならず、中長期の視点での戦略実現ができる人材に、人事が要件を調整していくことが期待され、その精度を高めると考えられる。それゆえ、仮説 1 を提示する。

仮説 1: 「戦略と採用計画の整合」は「人材要件定義の精度」に有意な正の影響を与える

第 2 に「経営-人事-部門の連携」と「戦略と採用計画の整合」「人材要件定義の精度」の関係についてである。戦略と整合した採用計画を人材要件定義に落とし込んでいく実行過程において「経営-人事-部門の連携」は重要である。なぜなら、仮説 1 で示した通り、戦略と採用計画を整合させることは、人材要件定義の精度を高めるが、それだけでは日本の中途採用特有の課題を解決するには至らないと考えるためである。日本の中途採用における課題の 1 つは受け入れ部門と人事・経営側での採用基準のズレである。その解決のためには、経営、部門それぞれのニーズを人事が調整し、要員計画を策定することが必要となる (守島 2004)。千葉 (2024) では、要員計画と採用者の質との関係を実証的に分析し正の有意な影響を確認した上で、「採用者の質」を高めるには、人事が長期での活躍の視点 (経営視点) と短期での活躍の視点 (現場視点) をすり合わせ、人材要件を明確にすることの重要性を示唆している。つまり、人事が経営、そして部門とうまく連携し、協力体制を築くことが、階層間の意思疎通を生み、人材要件定義の精度を高めていくと示唆される。

その連携のトリガーとなるのが、戦略と整合し

た採用計画であると考ええる。組織は共通目的の実現に向けて、調整された活動を行う。それゆえ、戦略と整合した採用計画は、経営、人事、部門間での採用に対する共通認識を生み出し、人事に経営、部門と連携をする必要性を認識させ、経営と部門に中途採用に対して人事と協働する意識を構築させると考えられる。Phillips and Gully (2015) では、採用において重要な価値観や信念が組織の共通認識となっていると階層間の一貫性が強固になることを示している。

計画と実行は循環するものであるため、「戦略と採用計画の整合」と「経営-人事-部門の連携」は逆の因果関係も考えられるものの、本稿における問題意識は戦略から具体的な HR 施策に落とし込まれる形成過程にあるため、「戦略と採用計画の整合」から「経営-人事-部門の連携」への因果関係について検討する。以上より、仮説 2 を提示する。

仮説 2: 「戦略と採用計画の整合」は「経営-人事-部門の連携」を媒介して「人材要件定義の精度」に有意な正の影響を与える

第 3 に「人事の戦略的役割期待」と「戦略と採用計画の整合」「人材要件定義の精度」の関係についてである。戦略と整合した採用計画を人材要件定義に落とし込む実行過程において、人事の戦略的役割期待は重要である。役割期待とは、他者がある役割を期待・予期することであり、個人はそれを取得した上で、その役割を演技し、それが遂行となる (Hughes 1956; 杉浦 2013)。それゆえ、人事は自身に戦略的な役割を期待されていると認識するほど、戦略的役割を実行しようとする。仮説 1 で示した通り、戦略と採用計画を整合させることは、それだけで人材要件定義の精度を高めるが、人事が戦略を理解し、その実現のために行動することによって、その精度をより一層高めることに繋がると考えられる。

また、「人事の戦略的役割期待」を生み出す起点は戦略と採用計画の整合であると考ええる。戦略と整合的な採用計画は、多くの場合、経営層に

よって策定されるため、強いシグナルとして人事に認識される。そのシグナルが人事の戦略的役割期待を作り出すことに繋がると予測される。

仮説2でも述べた通り、計画と実行は循環するものであるため、「戦略と採用計画の整合」と「人事の戦略的役割期待」は逆の因果関係も考えられるものの、本稿における問題意識は戦略から具体的なHR施策に落とし込まれる形成過程にあるため、「戦略と採用計画の整合」から「人事の戦略的役割期待」への因果関係について検討する。以上より、仮説3を提示する。

仮説3:「戦略と採用計画の整合」は「人事の戦略的役割期待」を媒介して「人材要件定義の精度」に有意な正の影響を与える

第4に「人事の戦略的役割期待」と「戦略と採用計画の整合」「経営-人事-部門の連携」の関係についてである。「戦略と採用計画の整合」は人事部員の戦略的役割期待を作り出す。その影響は「人材要件定義の精度」だけではなく、「経営-人事-部門の連携」を強化することにも発揮されると予測される。戦略的な役割を認識した人事は、戦略実現のために、経営と部門を調整し中途採用に協力を得られるような体制を構築しようとするのが考えられるためである。よって、仮説4を提示することができる。

仮説4:「戦略と採用計画の整合」は「人事の戦略的役割期待」を媒介して「経営-人事-部門の連携」に有意な正の影響を与える

Ⅲ データとサンプル

本稿は、企業の中途採用担当者を対象とした質問票調査のデータを用いる。なお、本稿では企業の中途採用のボリュームゾーンである一般層（労働政策研究・研修機構 2018）を分析対象とするため、課長級以上の管理職や高度専門職人材の採用は対象外としている。データの取得はインター

ネット調査会社2社モニターを活用した。1社目の調査は2021年9月22日から9月26日まで行われ、87名のサンプルデータを得た。もう1社の調査は、2021年10月8日から10月12日まで行われ、300名のサンプルデータを得た。今回はモニター調査を活用したため、回答者387名には同一企業に勤めるものが存在する可能性があることから、取得されたサンプルについて石塚(2010)、西村・島貫(2020)の方法を参考に同一企業の回答可能性を排除すべく回答者のスクリーニングを実施した。具体的には、本稿では、回答者の勤務先が①業種、②従業員規模、③上場企業か否か、④外資系か否か、⑤本社所在地、⑥人事担当取締役の有無の6項目すべて一致している場合に同一企業とみなした。さらにそのスクリーニングをしたデータから、回答者の①役職が高い、②中途採用業務が長い、③人事企画も兼務している、④年齢が高い、⑤年間で中途採用した正社員の人数が多い順で絞り込み、1社1モニターになるようにし、最終的には321名となった。以下では、この321名を企業ごとの回答と見做して分析を行う。サンプルの概要を見ると、製造業が31.5%と最も多く、次いでサービス業が23.7%、IT・通信が9.0%である。従業員数は1000名以上が41.1%を占めており、上場企業は39.9%、未上場企業が57.3%であった。外資系企業は3.7%である。本社所在地は東京都が42.0%と最も多く、次いで大阪府が11.5%、その次が愛知県で7.8%となり、大都市圏で全体の6割を占める結果となった。また、回答者が所属する企業において、年間で中途採用した正社員の人数は、10名以上で54.0%を占める。回答者自身の中途採用業務の経験年数は、5年以上で58.5%を占めており、10年以上が33.3%であった。

Ⅳ 測定尺度

先行研究（淀 2016；服部 2016；Phillips and Gully 2015；中村 2020）を参考にしながら、従属変数と独立変数、媒介変数の質問項目を独自に設定し、「1：全くそう思わない」から「7：非常に思う」のリッカート式7点尺度で測定を行った。

1 従属変数

本稿での従属変数は「人材要件定義¹⁾の精度」である。質問項目は仮説1を念頭に置き独自に設定をした。具体的には「中途採用者の人材要件は自社の文化・風土と整合している」「中途採用者の人材要件は採用した人材が担当する業務と整合している」「中途採用者の人材要件は経営・事業戦略と整合している」の3項目にて測定し、総和の平均から合成変数を作成した (Mean=4.48, SD=1.20, $\alpha=.849$)。

2 独立変数

独立変数は「戦略と採用計画の整合²⁾」である。「戦略と採用計画の整合」の質問項目は仮説1を念頭に置き独自に設定をした。具体的には「自社は、事業目標の達成に寄与できるように採用計画を立案している」「自社では、事業戦略に沿った採用計画が立案されている」の2項目で測定し、総和の平均から合成変数を作成した (Mean=4.41, SD=1.42, $\alpha=.860$)。

3 媒介変数

媒介変数は「経営-人事-部門の連携」と「人事の戦略的役割期待」である。質問項目は仮説2, 3, 4を念頭に置き独自に設定をした。「経営-人事-部門の連携」は「会社の上層部は、中途採用のサポートに協力的である」「現場は、中途採用

のサポートに協力的である」の2項目で測定し、総和の平均から合成変数を作成した (Mean=4.53, SD=1.27, $\alpha=.789$)。

「人事の戦略的役割期待」は「人事の役割として、各部門の人材ニーズを把握し、タイムリーに調達することが期待されている」「人事の役割として、事業戦略を遂行するために中長期的な人材戦略を立案することが期待されている」「人事の役割は、中途採用が上手くいくためのハブになることである」の3項目で測定し、総和の平均から合成変数を作成した (Mean=4.77, SD=1.11, $\alpha=.733$)。

4 統制変数

企業レベルの統制変数として、製造業ダミー (製造業=1) を設定した。また、人材要件定義の精度は労働環境の良好さや採用要件特性に影響を受けると考えられるため、労働環境ダミー (衛生要因充実=1)、メイン採用職種ダミー (営業職=1)、メイン採用職種ダミー (バックオフィス系職種=1)、メイン採用職種ダミー (エンジニア系職種=1)、メイン採用ターゲットダミー (未経験者採用=1) を設定した。従属変数、独立変数、媒介変数、統制変数、それぞれの記述統計、相関係数については表1の通りである。尚、どの変数も天井効果と床効果は確認されなかった。

5 測定尺度の妥当性の検証

分析で使用する中心的な変数 (従属変数、独立

表1 記述統計と相関分析

		N 数	平均値	標準 偏差	信頼性 係数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	人材要件定義の精度	321	4.48	1.20	.849										
2	戦略と採用計画の整合	321	4.41	1.42	.860	.666**									
3	経営-人事-部門の連携	321	4.53	1.27	.789	.795**	.615**								
4	人事の戦略的役割期待	321	4.77	1.11	.733	.605**	.461**	.559**							
5	業種 (製造業ダミー)	321	0.31	0.47	—	-.007	.108+	-.001	-.028						
6	労働環境 (衛生要因充実ダミー)	321	0.56	0.50	—	.401**	.419**	.417**	.326**	.068					
7	メイン採用職種 (バックオフィス系ダミー)	321	0.19	0.39	—	-.021	-.045	-.038	-.049	-.015	-.046				
8	メイン採用職種 (エンジニア系ダミー)	321	0.25	0.44	—	.152**	.245**	.157**	.118*	.193**	.222**	-.279**			
9	メイン採用職種 (営業ダミー)	321	0.26	0.44	—	.074	-.009	.058	.035	.044	-.040	-.283**	-.343**		
10	メイン採用ターゲット (未経験者採用ダミー)	321	0.27	0.45	—	.195**	.089	.141*	.165**	-.025	.048	.064	-.052	-.012	

** $p<.01$, * $p<.05$, + $p<.10$

変数、2つの媒介変数）が4因子であることの妥当性を検証するために、従属変数、独立変数、媒介変数で用いた10の質問項目を対象に4因子モデルを想定した確証的因子分析を行った。また、その説明力がその他のモデル（1因子モデル、2因子モデル＝従属変数とその他、3因子モデル＝従属変数と独立変数とその他）よりも高いことを検証するために、モデルごとの適合度を比較した（表2）。その結果、競合モデル（3因子や2因子、1因子モデル）よりも4因子モデルの方が適合度が良好であり、データをよりよく説明していることが示された。以上より4因子モデルが妥当であると考え、以降の分析を実施した。

V 分析結果³⁾

本稿では、戦略と採用計画の整合がどのようなメカニズムで人材要件定義に影響を与えるのかを分析した。統計手法は、第1に複数の変数間の関係を同時に分析するために共分散構造分析を用い、第2に、媒介効果を検討するために重回帰分析を用いた。利用した統計ソフトはHAD18.006（清水 2016）である。

共分散構造分析では、従属変数に「人材要件定義の精度」、独立変数に「戦略と採用計画の整合」、媒介変数に「経営-人事-部門の連携」と「人事の戦略的役割期待」をおき、分析を行った。従属変数の「人材要件定義の精度」に対しては影響を与える可能性のある、業種や労働環境の良さ、メイン採用職種、採用ターゲット（未経験採

用）をコントロールした（図2）。モデル適合度は $\chi^2=34.620$ （有意確率=.001）、GFI=.980、AGFI=.908、CFI=.976、REMSA=0.77、SRMR=0.43であり、十分な水準が得られた。「戦略と採用計画の整合」から「人材要件定義の精度」のパスは1%水準で有意な正の係数を示し、仮説1は支持された。

媒介効果を検討する重回帰分析は、仮説2から仮説4までBaron and Kenny（1986）の方法に従い、4ステップにて実施した（表3）。尚、Model 1からModel 9におけるVIFの最大値は1.75であったため、多重共線性は発生していないと考えられる。

具体的には、それぞれの仮説において、ステップ1として独立変数が従属変数に与える影響が有意であるかを確認した（Model 1, 4, 7）。ステップ2として独立変数が各仮説における媒介変数に与える影響を確認した（Model 2, 5, 8）。ステップ3として各仮説における独立変数と媒介変数を重回帰分析に同時投入して、独立変数が従属変数に与える影響を統制した上で、媒介変数が従属変数に与える影響を検証した（Model 3, 6, 9）。ステップ4では、Model 1と3、Model 4と6、Model 7と9の間で独立変数の効果を比較した。その結果、仮説2、3、4で、独立変数のみで投入したModel 1、4、7よりも独立変数と媒介変数を同時投入したModel 3、6、9の方が独立変数の効果が減じられていることが確認できた。それゆえ、仮説2、3、4はそれぞれ部分媒介であることが示唆された。

表2 測定尺度の弁別性の検証結果

	χ^2	df	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
4因子モデル	48.408**	29	.990	.971	.944	.046
3因子モデル	156.659**	32	.933	.905	.836	.110
2因子モデル	271.968**	34	.871	.853	.762	.148
1因子モデル	275.179**	35	.870	.853	.770	.146

** $p<.01$, * $p<.05$, + $p<.10$

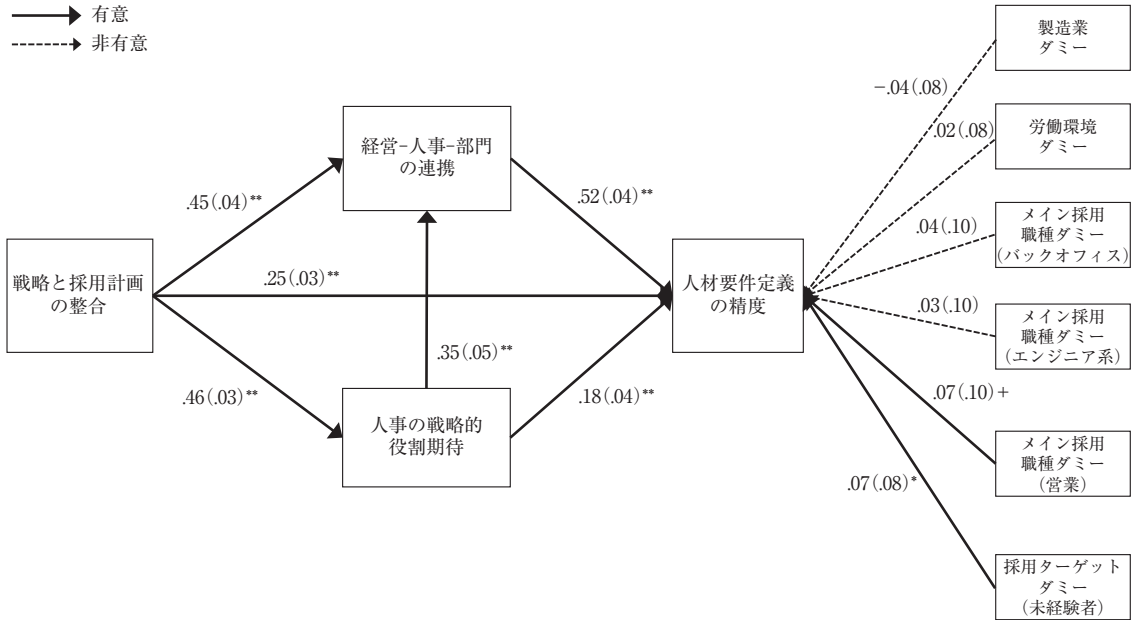
注：1) 4因子モデルは「人材要件定義の精度」「戦略と採用計画の整合」「経営-人事-部門の連携」「人事の戦略的役割期待」という4つの因子モデルである。

2) 3因子モデルは「人材要件定義の精度」「戦略と採用計画の整合」の2つの因子と「経営-人事-部門の連携」「人事の戦略的役割期待」を1つの因子としてまとめたモデルである。

3) 2因子モデルは「人材要件定義の精度」の因子と「戦略と採用計画の整合」「経営-人事-部門の連携」「人事の戦略的役割期待」を1つの因子にまとめたモデルである。

4) 1因子モデルは「人材要件定義の精度」「戦略と採用計画の整合」「経営-人事-部門の連携」「人事の戦略的役割期待」を1つの因子にまとめたモデルである。

図 2 共分散構造分析の結果



モデルの適合指標 $\chi^2=34.620$ (有意確率=.001), GFI=.980, AGFI=.908, CFI=.976, REMSA=0.77, SRMR=0.43
 数字は標準化回帰係数 (標準誤差) ** $p<.01$, * $p<.05$, + $p<.10$

表 3 媒介効果の検討結果

変数名	仮説 2			仮説 3			仮説 4		
	人材要件定義の精度	経営-人事-部門の連携	人材要件定義の精度	人材要件定義の精度	人事の戦略的役割期待	人材要件定義の精度	経営-人事-部門の連携	人事の戦略的役割期待	経営-人事-部門の連携
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
業種 (製造業ダミー)	-.093*	-.082+	-.045	-.093*	-.085+	-.065+	-.082+	-.085+	-.056
労働環境 (衛生要因充実ダミー)	.148**	.193**	.034	.148**	.160**	.093*	.193**	.160**	.143**
メイン採用職種 (営業ダミー)	.126**	.100+	.068+	.126**	.057	.107*	.100+	.057	.083+
メイン採用職種 (バックオフィス系ダミー)	.054	.029	.037	.054	-.010	.057	.029	-.010	.032
メイン採用職種 (エンジニア系ダミー)	.058	.049	.029	.058	.028	.049	.049	.028	.040
メイン採用ターゲット (未経験者採用ダミー)	.134**	.085*	.084**	.134**	.124*	.092*	.085*	.124*	.047
戦略と採用計画の整合	.592**	.526**	.283**	.592**	.385**	.462**	.526**	.385**	.406**
経営-人事-部門の連携			.588**			.339**			.311**
人事の戦略的役割期待									
R^2	.498	.428	.696	.498	.258	.583	.428	.258	.499
Adjust R^2	.486	.415	.688	.486	.241	.572	.415	.241	.486
F 値	44.276**	33.429**	89.112**	44.276**	15.548**	54.428**	33.429**	15.548**	38.895**

** $p<.01$, * $p<.05$, + $p<.10$

注：上記の表には入っていないが、それぞれの仮説において、媒介変数が従属変数に与える影響についても念のため分析しており、すべてが有意であった。

仮説 2, 3, 4 は部分媒介であることが示唆されたため、間接効果をブートストラップ分析 (サンプル数 2000) によって検定したところ (表 4), すべての間接効果が有意であった。すなわち, 「戦略と採用計画の整合」は①「経営-人事-部門の連

携」を媒介して, 「人材要件定義の精度」に有意な正の影響 (.38, $p<.01$, 95%CI [.26, .39]) を与え, また, ②「人事の戦略的役割期待」を媒介して, 「人材要件定義の精度」に有意な正の影響 (.17, $p<.01$, 95%CI [.09, .21]) を与え, さらに, ③「人

表4 ブートストラップ分析による間接効果の分析結果

間接効果	標準化 推定値	標準誤差	p	95%信頼区間		仮説
				下限	上限	
戦略と採用計画の整合⇒経営-人事-部門の連携⇒人材要件定義の精度	.38	.03	**	0.26	0.39	仮説2
戦略と採用計画の整合⇒人事の戦略的役割期待⇒人材要件定義の精度	.17	.03	**	0.09	0.21	仮説3
戦略と採用計画の整合⇒人事の戦略的役割期待⇒経営-人事-部門の連携	.16	.03	**	0.09	0.21	仮説4

注：ブートストラップサンプル数=2000 ** $p<.01$, * $p<.05$, + $p<.10$

事の戦略的役割期待」を媒介して「経営-人事-部門の連携」に有意な正の影響（.16, $p<.01$, 95%CI [.09, .21]）を与えていた。以上の分析結果より、仮説2, 3, 4は支持された。

VI 考察と結論

分析の結果、仮説1から仮説4のすべてが支持された。仮説1では共分散構造分析の結果において「戦略と採用計画の整合」が「人材要件定義の精度」に1%水準で有意な正の影響を与えていた。これは、戦略とHR施策の整合が組織パフォーマンスにポジティブな影響を与えるというコンティンジェンシー・コンフィギュレーションアプローチの考え方が採用という人事機能のサブシステムにおいても成り立つことを示す結果であったといえる。ただし、戦略的採用の先行研究では、戦略と採用活動を整合させる重要性は述べているものの、「戦略と採用計画の整合」が人材要件定義の精度を高めるという影響関係の経路を実証的に検討してはいない。その点は本稿の新たな発見事実と言えるだろう。また、表3の重回帰分析Model 3, 6の結果から「戦略と採用計画の整合」は2つの媒介変数とは独立して効果を発揮することが示唆される。これは仮説1で述べた通り、戦略と採用計画が整合すれば、その後の採用プロセスである人材要件定義においても、短期のみならず、中長期の視点での戦略実現ができる人材に、人事が要件を調整していくことが期待されるためである。

仮説2では「戦略と採用計画の整合」が「経営-人事-部門の連携」を媒介して「人材要件定義の精度」に影響を与えるというモデルの間接効果が1%水準で有意であることが確認された。これは、戦略と採用計画が整合していると人事が認識する

ことによって、人事は経営と受け入れ部門の双方と協力関係を築くことを志向し、その協力体制の構築が人材要件を担当業務・戦略・社風と整合させることに繋がっていくことを示唆している。また、表3のModel 3では「経営-人事-部門の連携」が「戦略と採用計画の整合」よりも強い影響を与えていることが確認できた。これは人事が独立した実践だけでなく、経営・部門と連携した実践を行うことの重要性を示している。

仮説3では「戦略と採用計画の整合」が「人事の戦略的役割期待」を媒介して「人材要件定義の精度」に影響を与えるというモデルの間接効果が1%水準で有意であることが確認された。これは、戦略と採用計画が整合していると人事が認識することによって、人事は戦略的な役割を期待されていることを知覚し、その役割期待の認知が、人材要件定義の精度を高めることに繋がることを示唆している。また、表3のModel 6では「人事の戦略的役割期待」が「戦略と採用計画の整合」よりも弱いものの、一定の影響を与えていることが確認できた。これは、人事が戦略的役割期待を知覚することによって、そうでない状態よりも人材要件定義の精度を高めることができることを示している。

仮説4では「戦略と採用計画の整合」が「人事の戦略的役割期待」を媒介して「経営-人事-部門の連携」に影響を与えるというモデルの間接効果が1%水準で有意であることが確認された。これは、人事が戦略的な役割を期待されているという知覚は、人材要件定義の精度を高めるための前提となる経営や現場との協力体制の構築にも寄与することを示している。

以上の分析結果を統合すると、人材要件定義の精度を高めるための示唆として以下2点が挙げられる。第1に採用計画を戦略と整合させることの

重要性である。採用活動は煩雑なタスクと多様な関係者の集合体である。「募集⇒選抜⇒定着」というプロセスの中に、人材要件定義、募集内容の精査、応募者対応、面接、経営陣や現場との調整、エージェントなど外部関係者との折衝等を内包している。そして、常に繰り返される活動である。その複雑性、高頻度性、定期性から、企業の戦略とかけ離れてプロセスのオペレーションに終始しがちである（中村 2016）。その慣性から抜け出し、採用活動を戦略と整合させることが企業には求められる。第2に人事が主体者として、中途採用活動全体を推進していくことの重要性である。中途採用は部門最適になりがちだが、部門に任せすぎると長期的な目線で活躍をしづらいという課題がある。そこを解決するためには、人事が中途採用の戦略的重要性を認識し、階層間の調整を主体的に行うことが求められるといえよう。

本稿での理論的含意は以下の3点である。第1に戦略的採用研究の精緻化に貢献したことである。戦略的採用研究では戦略が採用施策に影響を与えることが示されてきたものの、「戦略と採用施策の間」はブラックボックスとなっていた。本稿では、中途採用における「人材要件定義の精度」を従属変数として、「戦略と採用計画の整合」という独立変数との間に媒介変数を2つ投入しそのメカニズムを検討した。「経営-人事-部門の連携」と「人事の戦略的役割期待」という、組織内部の階層間関係や人事の心理的側面を、戦略と人材要件定義の間のブラックボックスの一端として発見することができたことは意義があることだろう。採用や人事をめぐる因果連鎖におけるブラックボックスの所在を指摘しただせば際限がないが、このような局所的な発見を積み重ねていくことでしか、企業ごと採用施策の精度の分散を説明することはできない。とりわけ、本稿での2つの媒介変数の発見は採用施策の中でも「人材要件定義」という採用プロセスの起点となる施策の精度を高めるために、企業や人事が何をすべきなのかを理解するために重要である。

第2にこれまで SHRM 研究で看過されてきた「戦略と HR 施策の間」のブラックボックスの一端を解き明かすことに貢献したことである。戦略

と HR 施策の関係については、戦略と適合的な HR 施策の類型を検討しているものの、そのメカニズムは議論されてこなかった。戦略と人事を連動させるために何が必要となるのかについて示唆を与えることができた。

第3にシナジーの曖昧さを解明することにも繋がると思われる。人材マネジメントにおける相乗効果研究を進める上で繰り返し起こる障害の1つは、相乗効果が発生するメカニズムに関する理論的な曖昧さであるといわれている（Chadwick 2010）。本稿では人材要件定義の精度が高まるメカニズムを共分散構造分析によって明らかにした。採用計画と人材要件定義という要員計画のフェーズにおいて、それぞれの変数がどの変数にどのように作用するのかを理解しておくことがシナジーを生み出すためには重要である。

本稿の限界として、第1に仮説2, 3における逆因果の可能性である。交差後れ効果モデルや企業パネルデータなどを用いた追加での検討が必要となる。第2にインターネット調査の個人モニターを「企業調査」と見做している点が挙げられる。データの代表性を担保するために、1社1モニターになるように工夫はしているが、公的な企業調査においても同じ結果が得られるのかを明らかにする必要がある。また、中途採用者の自己評価だけでなくより客観的なデータの取得も必要だろう。第3に企業ごとの中途採用に対する考え方をコントロールできていないことが挙げられる。例えば、中途採用を行う理由が新卒採用を補充するためなのか、新規ビジネスを立ち上げるためなのか、また、新卒と中途を分け隔てなく扱い恒常的に中途採用をしているのか（労働政策研究・研修機構 2022）などによって、人事の意識や行動も変わってくると考えられる。この点をコントロールした上での検証が必要になってくるだろう。第4に各変数の尺度についてである。本稿において十分な適合指標は得られているが、その妥当性は更なる検証が必要とされるだろう。

謝辞 本稿の審査過程において、2名の匿名レフェリーの先生方と編集委員会から大変貴重なご指摘をいただきました。心より感謝を申し上げます。また、日頃ご指導いただいている西村孝史先生（東京都立大学）から多くの重要な助言をいただき、藤本邦男

さん（東京都立大学大学院）から貴重なコメントをいただきました。ここに記して深く感謝を申し上げます。

- 1) 本稿における人材要件定義とは、「採用する人材が入社後に活躍するために必要なスキル・価値観・資質などを募集・選抜のための基準として定めること」である。回答者による理解のブレをなくすために、「採用プロセスの前提」としての人材要件について回答をするように指示文を示している。
- 2) 「戦略と採用計画の整合」は中途採用担当者による自己評価であるが、Gerhart, Wright and McMahan (2000) では、現場での実践は現場の担当者に聞くことが、回答の精度を高めると指摘しており、また、松山 (2011) では戦略と HRM の適合性における回答を人事担当者から得ているため、本稿においてもこの測定方法が妥当と考え分析を進めた。
- 3) 本調査は、従属変数と独立変数に関するデータを一時点から得ており、コモンメソッドバイアスの影響が懸念されるため、ハーマンの単一因子テスト (Podsakoff and Organ 1986) を実施した。すべての観測変数を対象として、主成分分析（最尤法、回転なし）を行った結果、固有値 1.00 以上で 4 つの因子が抽出された。それら 4 つの因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 61.8% であった。かつ、最も大きい固有値を有する第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 37.1% であり、50% を超えていない。以上の検定結果より、今回のサンプルにおいてはコモンメソッドバイアスによる影響の可能性は低いと判断した。

参考文献

- 碓邦生 (2016) 「人材要件の共有が選抜指標と採用成果に及ぼす影響」 *Works Review* 11, pp. 68-81.
- 石塚浩 (2010) 「社会関係資本と企業業績」『日本経営学会誌』第 26 号, pp. 65-76.
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相——アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂.
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフト HAD——機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』第 1 巻, pp. 59-73.
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 (第 2 版)』東洋経済新報社.
- 杉浦正和 (2013) 「役割理論の諸概念と職場におけるロール・コンピテンシー」『早稲田国際経営研究』No. 44, pp. 15-29.
- 千葉純平 (2024) 「中途採用施策の水平適合が採用成果に及ぼす影響——多様な採用成果に着目して」『日本労務学会誌』25 巻 1 号, pp. 26-41.
- 中村天江 (2016) 「採用変革に関する考察——包括的理論モデルの構築を通じて」 *Works Review*, Vol. 11, pp. 44-55.
- (2020) 『採用のストラテジー』慶應義塾大学出版会.
- 西村孝史・島貫智行 (2020) 「新卒採用の外部的化は何をもたらすのか——2020 年新卒採用に関する質問調査から」『日本労働研究雑誌』No. 716, pp. 130-142.
- 服部泰宏 (2016) 『採用学』新潮選書.
- 服部泰宏・矢寺顕行 (2018) 『日本企業の採用革新』中央経済社.
- 松山一紀 (2011) 「従業員成果を導き出す組織要因の特定化」『商経学叢』第 58 巻第 1 号, pp. 129-145.
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社.
- 労働政策研究・研修機構 (2018) 『企業の多様な採用に関する調査』JILPT 調査シリーズ No. 179.
- (2022) 『「長期勤続システム」の可能性——中途採用と新規事業開発に着目して』労働政策研究報告書 No. 220.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986) "The Moderator-mediator

- Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 898-925.
- Bowen, D. E and Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 203-221.
- Chadwick, C. (2010) "Theoretic Insights on the Nature of Performance Synergies in Human Resource Systems: Toward Greater Precision," *Human Resource Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 85-101.
- Gerhart, B., Wright, P. M. and McMahan, G. C. (2000) "Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 4, pp. 855-872.
- Hughes, Everett C. (1956) "Social Role and the Division of Labor," *Midwest Sociologist*, Vol. 18, No. 2, pp. 3-7.
- Jiang, K. and Messersmith, J. (2018) "On the Shoulders of Giants: A Meta-review of Strategic Human Resource Management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-28.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-47.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) "Designing Strategic Human Resources Systems," *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 1, pp. 36-52.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. and Schneider, B. (2008) "Employee Attributions of the "why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 3, pp. 503-545.
- Phillips, J. M. and Gully, S. M. (2015) "Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here?" *Journal of Management*, Vol. 41, No. 5, pp. 1416-1445.
- Ployhart, R. E. and Kim, Y. (2013) "Strategic Recruiting," In K. Y. T. Yu and D. M. Cable (eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*, Oxford University Press, pp. 5-20.
- Roberts, G. (2005) *Recruitment and Selection*, CIPD Publishing.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1986) "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 531-544.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr, J. W. and Lepak, D. P. (1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.

〈投稿受付 2024 年 4 月 10 日, 採択決定 2025 年 1 月 10 日〉

ちば・じゅんべい 東京都立大学大学院経営学研究科博士後期課程。最近の主な論文に「中途採用施策の水平適合が採用成果に及ぼす影響——多様な採用成果に着目して」『日本労務学会誌』Vol. 25, No. 1, pp. 26-41 (2024 年)。戦略的人的資源管理論, 戦略的採用論専攻。