

# 中途採用市場における職場情報の開示

## ——5社の事例調査から

梅崎 修

(法政大学教授)

本稿は、5社の中途採用活動に関する聞き取り調査を通じて、労働市場における職場情報の開示プロセスを検討したものである。資本市場における職場情報の可視化（数値化・記述化）と比較すると、労働市場で実際にやり取りされる職場情報には、数値化・文章化による形式化が困難な側面が多分に含まれていた。こうした「可視化し難い情報」を伝達するために、複数チャネルの併用、エージェント・従業員・退職者といった人的ネットワークの活用、対話的コミュニケーション、さらには職場見学といった多様な伝達手法が組み合わされていた。また、これらの手法の活用は、開示内容の性質や採用プロセス上のタイミングに応じて操作されていた。要するに、労働市場における職場情報開示は、「可視化できる情報」に「可視化できない情報」をいかに付加できるかが重要な特徴であり、その実現には多くの工夫があった。要するに、職場情報開示においては、「可視化のための努力」と「可視化できない情報を伝える努力」はいずれも不可欠であり、人事実務において、これらの努力を混同してはならないことが示唆される。

### 目次

- I 問題の所在
- II 職場情報の開示に関する近年の動向
- III 調査計画
- IV 調査から発見された事実
- V 結語——発見された事実の考察

### I 問題の所在

本研究の目的は、5社の採用担当者の聞き取り調査から中途採用市場<sup>1)</sup>における職場情報開示について考察することである。

職場情報の開示に関しては、現在、さまざまな法令改正が進んでおり、企業側の人事施策にも大きな変化がある。しかし、それら具体的な人事施策については十分な実態把握をできていない。そこで本研究では、転職市場における企業側の人材

確保施策に対象を絞って情報開示を調査・分析する。

調査の前に、職場情報の開示について先行研究の枠組みを整理してどこに分析の焦点を絞るべきかを検討した。職場情報の開示と言っても、さまざまな種類の職場情報が含まれることを確認しなければならない。まず、情報の受け取り手が誰なのかという区別がある。企業は、事業運営資金を獲得する資本市場、人材確保を行う労働市場、さらに企業が生み出す商品を売る財サービス市場という3つの市場に接している。それゆえ調査者は、どの市場における情報なのか、また誰に向けた開示なのかを確認しておくべきであろう。

資本市場においては、株主や銀行などの投資家が職場情報の受け取り手となる。一方、労働市場においては、求職者が職場情報を求めている。財・サービスの場合、消費者が職場情報に関心を

持つことは少ないが、一部の企業ではブランディングの一手法として職場情報が開示される。

なお、受け取り手によって求められる職場情報は、同じものもあるが、その深さや種類において異なる。つまり、誰が受け取り手になるかを意識した分析が求められると言えよう。本稿の場合、中途採用の求職者を想定して職場情報の開示について分析する。

次に、情報開示については、情報の経済学 (Information economics) の概念を適用して分析する必要がある<sup>2)</sup>。第一に、情報の非対称性 (Information asymmetry) を前提とした求人者・求職者の戦略的行動を考えなければならない。まず企業は、採用のために企業側に都合が良い情報を開示したがる (求職者側にも当てはまる) という「情報の操作性」がある。

ただし、宣伝のための情報を求職者に出して入社が決まっても、その後、現実の職場とのギャップが大きすぎると早期離職のリスクが生まれる。Realistic Job Preview (RJP) の仮説は、正確な情報の提供が早期離職を抑制することを主張している (Wanous 1992)。Phillips (1998) は、メタ分析によって RJP が若者層の早期離職を抑制できることを確認している。すなわち、情報開示には宣伝と正確な情報という2つの方向性のバランスが必要になる。そして、労働市場では、情報をめぐる「駆け引き」が生まれると言えよう。例えば、山本 (2017) は、中小企業の採用活動においては、採用ブランド力の低さから RJP 施策を採用し難いが、RJP 施策をしないと入社後に認識ギャップが生まれ、早期離職率が高まるというトレード・オフの関係があることを明らかにしている。

第二に、売り手と買い手のどちらか一方が全情報を持っている (持ち得る) というような非対称性だけでなく、双方がそれぞれの「不完全な情報」しか持っていないという状況も想定し得る。例えば、組織や職場の文化は、社外の人に把握し難いのはもちろんであるが、社内の従業員も十分に認識できているかはわからない<sup>3)</sup>。また、仮に認識できていたとしても、それを上手に伝えられるかもわからない。つまり、情報と言われるものは「認識しやすいのか」や「伝達しやすいのか」

という基準でも考えなければならない。

もちろん、文章化や数値化が容易な情報もあるが、数値化も難しく、言語で伝える場合も文章よりも直接対話をした方がよい場合もある。また、「百聞は一見に如かず」ということわざがあるように、実際に職場を見ることによって伝わることも多い。特に労働市場では数値化し難い情報の獲得がマッチング効率を高めると考えられる。

例えば Reid (1972) は、解雇された非自発的労働移動を経験した製造業労働者を調査対象として、人的つながりを利用した就職の方がその後の勤続が長くなることを確認している。また Granovetter (1974) は、専門職や管理職の転職過程を分析し、頻繁に会わない人的つながりが良い仕事への転職につながるという傾向を確認している (弱い紐帯の強さ)。これらの古典的な実証研究で指摘されているのは、情報の中でも数値化し難い質的情報については人的つながりによって伝わるという事実である。その後も多くの人的つながりに関する実証研究は積み上げられているが、2020年以降の中途採用市場に関しては、日本では調査報告が少ない。

本稿では、職場情報開示の5社の事例調査から、情報の種類、情報をめぐる駆け引き、伝達の方法の把握を行いたい。ただし、本稿の事例調査は、1社あたり1回の聞き取り調査に留まるので、事例の分類などの分析結果まではたどり着いていない<sup>4)</sup>。したがって本稿は、職場情報の開示に関する類型化のための探索的な分析結果を提示することを目標とする。

なお、本稿の構成は以下の通りである。つづくⅡでは、職場情報の開示に関する近年の動向を整理する。Ⅲでは、事例調査の概要を説明する。Ⅳでは、調査結果とその考察を行う。Ⅴでは、本研究の結論と今後の研究展望を検討する。

## Ⅱ 職場情報の開示に関する近年の動向

### 1 職場情報開示の拡大の経緯

職場情報の開示については、資本市場における開示と労働市場における開示の2つをあげられる

のだが、開示される情報にある程度の共通部分があるので、厳密に区別されずに議論されている。本稿では、市場の違いを考慮しながら2020年以降の変化を追う（表1の年表参照）。

2023年3月期決算から上場企業などを対象に人的資本の情報開示が義務化された。金融商品取引法第24条における「有価証券報告書」を発行する約4000社の大手企業が対象になった。「サステナビリティに関する考え方及び取組」として人材育成方針、社内環境整備方針、及び関連の指標・目標を、「従業員の状況」として女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差の3つを記載することが義務化されている。

なお、この義務化に先立ち2022年8月に内閣官房は『人的資本可視化指針』を公表していた。人的資本可視化指針とは、人的資本を可視化するために情報開示がどうあるべきかを示した提言である。さらに金融庁は、人的資本開示ルールを改訂し、2026年3月期の有価証券報告書からの適用を求めていくと発表している。

上記の情報開示の経緯は、第一に広く企業経営情報の開示の中に人的資本という人材に関わる職場情報が追加されたことを意味する。第二に、これら情報開示は、資本市場における投資家に向けた開示を第一の目標にしている。ただし、このように市場と情報の受け取り手を限定してしまうと、上記の変化を捉え損なう。実際、人的資本の開示は、受け取り手の範囲が拡大していったのである。

まず、このような人的資本可視化の議論の1つの起点となっているのは、2020年9月に刊行された『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書——人材版伊藤レポート』（経済産業省）であったことを確認しておく。その後、

2022年5月には『人的資本経営の実現に向けた検討会報告書——人材版伊藤レポート2.0』が刊行され、豊富な実践例が紹介されるようになった。これらの報告書ではさまざまな方針が提言されている。なお、一連の動きの中で注目すべきは、経営戦略と人材戦略を連動させること、企業の競争力の源泉として人的資本を位置づけたことである。

この報告書は、投資家を受け取り手とした人的資本の開示（可視化）を目的にしているが、その後の展開を追うと、従業員や求職者に向けた開示（つまり労働市場）の方に大きく展開していることがわかる。2022年8月には経済産業省の主導で日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として「人的資本経営コンソーシアム」が設立された。この運動も人材版伊藤レポート2.0の方針に沿っている。紹介されている数々の実践例を見れば、従業員（人的資本）の動機づけや人材育成に対する取り組みが脚光を浴びていることがわかる。

ところで、このような展開を踏まえると、投資家から評価される人事施策と従業員から評価される人事施策が異なる可能性には留意すべきではないか。例えば、柔軟な雇用調整は投資家から評価されるが、従業員から見れば労働意欲を著しく損なう施策なのである。

このような動きを受けて厚生労働省・職業安定局は、2024年3月に『求職者等への職場情報提供に当たっての手引』を策定している。なお、筆者は、この策定に先立ち、設置された検討委員会の検討委員であった（2023年度）。他委員と共にその内容に意見の一部が反映されている。

この手引では、「人口減少による労働供給制約の下、個人の働き方へのニーズが多様化する中

表1 職場情報の開示に関する経緯

年月	出来事
2020年9月	『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書——人材版伊藤レポート』（経済産業省）刊行
2022年5月	『人的資本経営の実現に向けた検討会報告書——人材版伊藤レポート2.0』（経済産業省）刊行
2022年8月	内閣官房が『人的資本可視化指針』を公表 経済産業省の主導で「人的資本経営コンソーシアム」設立
2023年3月	上場企業などを対象に人的資本の情報開示が義務化（金融庁）
2024年3月	『求職者等への職場情報提供に当たっての手引』（厚生労働省）策定

出所：筆者作成。

で、求職者等と企業等のミスマッチを解消し、希望する者の円滑な労働移動を促進するため、職場情報が適切に提供される必要が確認され、職業安定法などの労働関係法令により定められている開示・提供項目が整理されている。具体的には、法令などによって「労働者の募集に当たって開示・提供する必要があるもの」と「労働者の募集の有無にかかわらず定期的な公表が求められるもの又は公表することが望ましいとされているもの」を分けて一覧が示されている。さらに、これらに加えて「資本市場において企業等が提供する非財務情報（人的資本関係）」、つまり、「人的資本可視化指針」が提示されている。

最後に、2000年以降の職場情報の開示に関する動向をまとめよう。主に資本市場・コーポレートガバナンスの議論であった職場情報の開示が、人的資本の価値向上という目標まで拡張し、従業員の動機づけや育成、さらには求職者への情報提供というルール変更になったのである。

## 2 「職場情報の開示を通じた労働市場の見える化に関する研究調査」で確認された事実

以上の職場情報開示の経緯についてその効果を検討するには、Iでも説明した市場、情報の受け取り手、および情報の質について考察すべきである。まず、資本市場と労働市場の違い、受け取り手の違いは明らかであるが、開示される情報には重なる部分が多い。ただし、投資家が企業全体の経営状況を知るために職場情報を知りたい場合と比べると、求職者が知りたい職場情報には、企業

全体の状況が可視化されたものだけではなく、各職場の情報、又は可視化が困難な情報も含まれる。

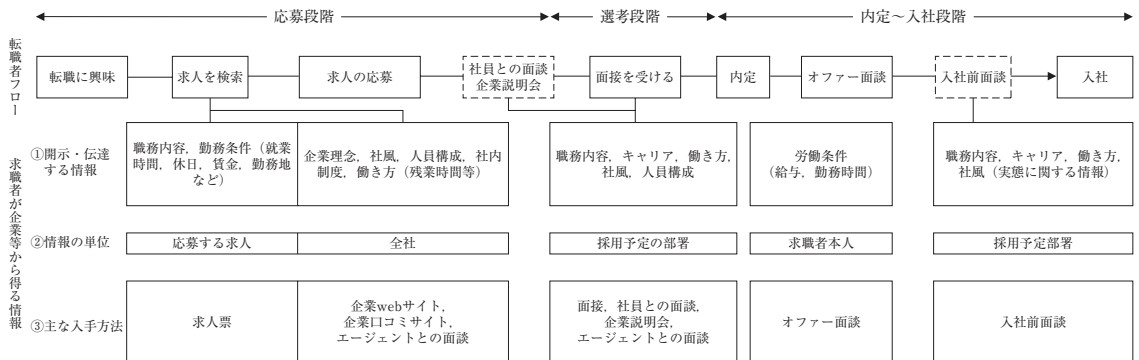
『求職者等への職場情報提供に当たっての手引』の検討委員会が発表した『「職場情報の開示を通じた労働市場の見える化に関する研究調査」報告書』（株式会社三菱総合研究所・人材・キャリア事業本部 2024年）では、以下の3つの調査を実施している<sup>5)</sup>。調査自体は三菱総合研究所が行っているが、筆者もこの委員会の一委員としてその解釈やまとめ方に意見をしている。

- ①企業調査：企業における採用活動（特に中途採用）における職場情報の開示状況と効果
- ②求職者調査：求職活動時における職場情報の閲覧状況実態と開示に対する希望
- ③民間人材サービス事業者調査：職場情報の開示支援

図1は、これらの調査によって把握された、一般的な求職活動の流れと職場情報の関係を説明している。この図からわかることは、情報は異なる伝達手法によって段階的に開示されていることである。つまり、一度にすべてを共有してしまうのではなく、タイミングを考えてそれぞれの情報を開示していた。

そのうえで、調査報告書では、「調査を進めていく中で、企業も民間人材サービス事業者も採用を目的とした職場情報をより広い範囲で捉え運用している様子が明らかとなった（146頁）」と説明されている。つまり、調査開始時点では、法定開示項目や人的資本開示、もしくは企業Webサイト（採用サイトやIRページ等）や求人等の公開情

図1 一般的な求職活動の流れと職場情報の関係



出所：三菱総合研究所（2024）を基に作成。

報が職場情報であると想定していたが、実際はそれ以外の多くの情報も求職者に伝達されていたのである。具体的な事実として、採用の選考が進む中でも情報開示は段階的に行われていた。例えば、面接に先立つ選考を伴わない面談（以下「カジュアル面談」）、内定後の企業理解および引き止め面談（以下「フォロー面談」）等において、個々の求職者に合わせた職場情報が伝達されている。報告書では、前者が「一般公開情報」、後者が「限定公開情報」と定義されている。

なお、後者の「限定公開情報」は、単に限定されているという意味だけで理解すべきではない。実際、可視化し難い情報を面談や職場見学などのコミュニケーション・チャンネル（＝伝達方法）によってのみ伝えられるということも意味する。つまり、資本市場で求められる職場情報は、有価証券報告書に記入できる数値や文章に限定されているが、労働市場ではその情報に加えて可視化し難い情報を別のチャンネルで伝達していた。

もちろん、「一般公開情報」も求職・求人者双方にとって有用である。例えば、梅崎・島貫・佐藤（2020）では、公的な表彰・認定の取得を第三者機関による雇用主ブランディングと位置づけて、表彰・認定の取得数が採用者の質的確保と従業員の離職率低下に貢献する事実を確認している。つまり、「一般公開情報」の開示（求職者側から見れば、入手）を前提にして「限定公開情報」を追加的に開示（入手）することが労働市場のマッチングにおいてどのような効果を持つのかという問いを設定すべきなのである。

Iで行った情報に関する議論を踏まえれば、市場における情報の受け取り手に加えて、情報の質を踏まえた伝達方法とそのタイミングを考慮する必要がある。続くⅢでは、これらの観点を考慮し

た事例調査の計画を説明する。

### Ⅲ 調査計画

本研究では、前節までの職場情報開示の経緯とその考察を前提に事例調査を計画した。調査対象は、中途採用行動に絞り、必要に応じて新卒採用との対比を行った。

本調査では、図1の一般的な求職活動の流れと職場情報の関係を前提にして、事前に次のような採用実績を確認した。全従業員数、平均年齢、平均勤続年数、新卒採用数と3年目離職率、中途採用数と3年目離職率である。これらの採用実績を確認した上で、聞き取りでは、はじめに採用スケジュールを確認した上で、①情報開示のタイミングや開示の範囲、②職場情報の種類とそれぞれの伝達方法について質問した。

調査対象企業と調査日程は表2に示した通りである。1000人以上の大企業が多く、製造業と情報通信業が相対的に多い。中途採用に関して戦略的な人事施策を聞くためには、どうしても大企業に偏る。なお、聞き取りの対象者は、すべて採用を担当している。

産業特性や事業展開の状況など各社の個別事情によって中途採用行動にも違いが生まれていた。分析の前にこれらの個別企業の事情を確認しておく。まず、長い歴史がある大企業のA社とB社は、新卒採用を絞っていた時間があるので、従業員の年齢構成上、30代の社員が少ないという理由から30代層の中途採用を増やしていた。次にB社は、新規事業への転換を図っている最中であつた。新規事業で必要な人材は新卒で採用して内部育成するのでは時間がかかるので、現在は中途採用を増やしている。C社は、合流した会社を

表2 調査対象企業の属性

事例	産業	従業員数(単体)	平均年齢	平均勤続年数	新卒採用	中途採用	調査日
A社	製造業	約4400人	42.2歳	14.1年	約170人	約170人	2025年8月18日
B社	製造業	約11100人	43.2歳	14.4年	約360人	約150人	2025年8月20日
C社	情報通信産業	約1300人	37.9歳	6.07年	約20人	約200人	2025年8月21日
D社	情報通信産業	約430人	43.0歳	20年以上	約19人	約12人*	2025年8月26日
E社	アパレル産業	約950人	48歳	17年	約14人	約42人	2025年9月2日

注：\* 2024年は変動が大きいため、ここ数年の平均値に近い2024年の数値を記した。

出所：筆者作成。

考慮すれば実施はできるものの、今求めている人材とあまり一致しないという背景があった。E社は、5社の中で唯一のアパレル業界である。女性従業員が多く、子育てやパートナーの転勤、最近では介護などでの退職が多いという傾向がある。そして、そのような事情を反映して退職者の再雇用に力を入れている。以上の個別企業の事情を踏まえて分析を行う。

#### IV 調査から発見された事実

本節では、5社の事例から明らかになった共通する事実を把握していく。明らかになった事実は、以下の3つにまとめられる。順番にそれらの事実を説明する。

##### 1 複数の伝達チャンネルの組み合わせ

第一に、5社の事例に共通していたのは、複数の採用支援の会社と契約していたことである(表3)。複数社を利用していた理由は、まず各社のサービス内容が違うからであり、さらに同じサービスであっても各社の強みが異なるからである。以下ではその具体例を紹介する。

はじめに、サービスとしては転職エージェントが介在する場合(エージェント型)と履歴を登録して企業からのスカウトを待つ場合(スカウト型)がある。両者を利用している企業は多い。

エージェント型は、人事担当者の採用にかかる工数が少なくなるし、エージェントがマッチングの相性などを求職・求人双方に伝えてくれることもある。ただし、エージェント型の場合、高額な成功報酬を支払わなければならない。

一方、スカウト型の利点は、まずエージェント型よりも多くの人にアクセスできることである。

例えば、採用担当者は、「母集団が違いますね。スカウトの方が母集団は完全に大きいですね。エージェント利用している人も取りあえずスカウトには登録していたりします(A社)」と発言している。さらに、次のような発言もあった。「自分から積極的には行動しない層」に接近できるという利点もある。「転職しなきゃいけない状況に陥ってなくて、結局普通に働いているんだと(D社)」。つまり、積極的な転職行動はしないが、良い転職先があれば知りたいという層の中に企業が求める人材がいるのかもしれない。ただし、登録者が現在勤める企業に大きな不満を持っていないことが多いので、スカウト型の欠点としては採用に至る確率は低い。

エージェント型も大手の採用支援会社だけを利用していない。この業界やこの技術に強いという特徴があると考えているので、自社の事業内容や人材要請に合った複数社の利用になる。採用担当者の代表的な発言を次にあげよう。「何か年齢層が高いけど、プロフェッショナル経験、プロフェッショナルな人が多いエージェントもいれば、やっぱり若年層が多いなとか(C社)」、「やっぱり専門職を扱うファッション業界のエージェントがあるんですよ(E社)」。

この他にも他社のサービスを使わない、直接応募があり、社員紹介のリファラルや一度退社した社員という人的つながりを利用したアルムナイの手法がある。

##### 2 人的つながりや対話型コミュニケーションで伝達される情報

第二に、すべての事例で社員の人的つながりを利用し、対話の機会を設けて中途採用を行っていた。そこで、人的つながりや対話型コミュニケー

表3 採用手法の組み合わせ

事例	エージェント型	スカウト型	リファラル	アルムナイ
A社	○	○	○	×
B社	○	○	○	○
C社	○	○	○	×
D社	○	○	○	×
E社	○	×	○	○

出所：筆者作成。

ションというチャンネルの有効性について確認しておく。なお、ここでの対話型とは、一方向の発信ではなく、求職者と求人者との反復的なコミュニケーションが可能であるという意味であり、オンラインの対話も含まれる。

まず、リファラルやアルムナイという人的つながりを通じて情報が相互に伝達されていた。両方を利用しているのはB、E社、リファラルのみを利用しているのはA、C、D社であった。製造業の中でも機械を扱っているA社では、研究室の紹介も重視していた。ただし実際のところ、研究室紹介という仕組みは企業側からの需要はあるのだが、学生たちは選択の自由を求めるようになり、従来の研究室と企業との長期的関係は縮小していた。

これらの人的つながりの有効性は、以下のように説明できる。アルムナイの場合は、元従業員なのだから職場情報を十分に理解しているし、社員自体がエージェントになるリファラルも、人材紹介企業のエージェントよりも職場について詳しい情報を持っている。エージェントに関しては、「人材紹介って担当がころころ変わるんです。あまりうちの会社のこともそんなに理解しない状態(中略)やっぱり経験が豊富な人であれば、そこはすごい助かるケースはあります(D社)」という、担当エージェントによる能力差に対する発言もあった。

人事担当者も、採用担当者が話すよりも一従業員の方が企業側と求職者側のお互いの利益を考えて正直に話していると述べる。「プラスの情報もマイナスの情報も両方、たぶん等しく話しているはずですよ(B社)」という発言や「リファラルはやっぱりもうわかって来てくれている。カルチャーマッチが高い(C社)」という発言はそれらの事実を裏付けている。

アルムナイについては、元社員なので会社のことがよくわかっていることが前提である。そのうえで転職経験を積んで他社と比べて結果、あらためてこの会社がよかったという認識を持つことも多いという発言もあった。働いている自社とこれから働く希望の他社では、そもそも正確な比較はできない。実際、両企業で働いた結果、つまり正

確な経験の比較ができるようになって、ふたたび再就職を選んでくれた人とのマッチングは良好であり、なおかつ採用後の動機づけにも成功しやすい。退職者全員に年1回、案内を送っている企業(B社)もある。退職者の人数は限られているが、再就職後の定着率も他の中途採用と比べても高かった。

続けて、対話型コミュニケーションのチャンネルや職場見学という手法についても説明する。まず、まず、すべての事例でカジュアル面談を行っていた。三菱総合研究所(2024)でも紹介されているカジュアル面談は、選抜を行わず企業・職場について理解することを目的とした面談のことである。選抜を行わないという前提なので、フランクに情報交換ができる。特に転職に対する意思が明確ではなく、エージェントから企業情報を得ることができないスカウト型では、カジュアル面談に力を入れていた。その目的も1つだけでなく、エントリーしてもらうためのカジュアル面談もあれば、内定を出す直前、もしくは出した後にカジュアル面談を行って入社を促すこともあった。カジュアル面談とは別に職場見学を行っている企業もあった。A、B社のような製造業では、専門技術領域を確認できる職場見学はとくに重視されていた。

これらのカジュアル面談や職場見学は、現場の従業員が中心になって受け入れており、企業全体よりも就職後の配属予定先の詳細な職場情報の開示になっている。その受け入れ側の人選も、A社では、同世代、管理職、少し年齢が年上の先輩というキャリアの段階が違う従業員たちとできるだけ話せるようにしていた。つまり、現在の職場の情報だけではなく、年齢層や役職が違う人と会うことによって就職後のキャリア展望が具体的にイメージできるようにしていた。また、特にアパレル産業のE社では、「店舗を必ず見学してから面接にお越しください」と推奨していた。また、地方の採用の場合では一地区一店舗のこともあるので、店長が面接に参加することもあった。採用担当者は、「我々は一般論でしか言えないですけど、逐一、店舗だとまさにもう分かりやすくて、「うちのお店はね」というのが言える(E社)」と発

言している。面接は、選抜があるので、フランクな場とは言い難いが、対話型のコミュニケーションで相互理解を深める機会でもあった。

実際、このような相互理解の機会は、入社後にも設けられていた。これは、転職者が職場にスムーズに定着できることを目的としている。言い換えると、十分に職場情報を伝達したと思っていたとしても、転職者との情報ギャップがまだ大きいと解釈できる。例えば、だいたい同時期に入社した転職者を集めて研修を行う事例が多かった。またD社では、バディ制度という何でも相談できる人を選任して、入社半年間コンビを組ませていた。この制度を設けた担当者は、「前職と現職でやっぱりシステムが違う、やり方が違う、慣習が違うみたいなのが結構多いんです。そういうのを聞けないケースでつらくなっちゃう（D社）」ということを問題視していた。

以上要するに、各社はさまざまな対話型コミュニケーション、職場見学、入社後研修などの手法を通して伝達し難い職場情報をなんとか伝達しようとしていたことが確認できた。

### 3 伝達し難い情報と情報の操作性

これまで、企業がさまざまな人材会社や多数のコミュニケーション・チャネルを使って、人材確保のために職場情報の開示を行っていることを確認してきた。このような情報の伝達には、資本市場における情報開示よりも詳細であり、可視化し難い情報が含まれる。このような違いは、三菱総合研究所（2024）では、「一般公開情報」「限定公開情報」という2分類に対応するが、後者は「情報は伝えられるが、限定している」という意味だけではないと考えられる。本調査の結果を踏まえば、そもそも伝え難い「可視化困難な情報」と言い換えた方が実態に合っていると見えよう。

一方、対話型コミュニケーション・チャネルや職場見学などを使っても伝え難い情報があることが聞き取りから明らかになった。困難だからこそ入社後の研修などによって認識ギャップを埋めようとしていたのである。

では、もっとも伝え難い情報とはどのようなものなのかについて聞き取りの中から確認しておき

たい。例えば、A社では、組織文化の解釈伝達困難があった。社名のイメージから組織内意思決定がトップダウンであるというイメージがあるが、実際にはボトムアップであり、入社後は「想像以上に自由にやりたいことができる」という声がある。しかし、その一方で、「ボトムアップの文化が強すぎてトップダウンがなく仕事が進めづらい」との声もある。

「どれだけ「想像以上にやりたいことができる会社」と伝えていても、社名から連想される「手堅い、堅実な」イメージを払拭できない。入社後に、「ここまで自由にさせられると何をやっていいかわからない」「思ったよりずっとボトムアップで戸惑っている」という声も聞かれる。一方で、「入社前に聞いたとおり、自由にやらせてもらえる会社でやりがいを感じる」との声も聞くので、実情を伝えるのは本当に難しい。（A社）」

このような開示した情報が誤解されて解釈される可能性については、B社の採用担当者からも同様の発言があった。さらにE社の採用担当者も、以下のように、他業界で営業成績がよかった求職者による誤解の例をあげている。つまり、同じ営業職であっても扱う商品によって営業の能力が異なることが伝わってないと認識している。

「（他業界で営業成績がよかった人に）「なぜ、あなたはそれだけの売り上げを上げられるんだ」と言ったら、「断られたら次に行く」と言って。どンドン声をかけて、売っているというスタイルですけど、たぶんうちには合わないなと。（カッコ内、下線は引用者、E社）」

「違う文化で育ってきた人たちが急にお店に入ってやっても、E社の文化にはなかなか馴染まなかったりすることが多かったんですよ。（E社）」

組織文化については、C社の採用担当者も「文化は、合う、合わないは、正直、面接では最後は分からないとっていてですね、それはたぶん直接会っても分からないものは分からないとっていて」と言う。職場見学に積極的なA社の採用担当者も「毎日どういう顔をして出社して、お昼とかどうやって食べているかとか」という職場の日常に触れることで、入社後の働き方や組織文化を想像できると発言しており、伝え難さを認識して

いた。

なお、デメリットの情報に対する扱いは強く意識されていた。そのうえで、非開示という行動は入社後の動機づけの問題になることも理解されていた。むしろ、伝え方には工夫はしていた。本格的エントリー前の初期段階ではデメリット情報は、質問されれば話すが、積極的に公開してしまうとエントリーしてくれないこともあるので、面接の過程で徐々に丁寧に開示している企業もあった。このような情報開示の操作性は、企業の業界での有名度やシェア割合に影響を受けていると考えられる。

さらにA社では、転職に関して「結局人って、この会社のデメリットは何だろうみたいなのが分からないと、最後、決めないんですよ（A社）」という採用担当者の発言があった。実際、A社では、デメリットを正確に認識していないという問題意識から中途採用者を集めて入社後の違和感を語ってもらうという場を設けていた。

さらに、採用担当者5名は、入社を決め手となる点が求職者によって違うことを意識して、最終的には個別対応で職場情報を伝達していた。B社の採用担当者の発言を以下にあげる。

「キャリアをずっと研究職でやらせてほしい。年収は多少下がってもいい、昔より下がってもいいという人もいれば、やっぱり給与が絶対なんですという人もいる。もしくはワーク・ライフ・バランスで残業はもう極力なくしたいんです、と。やっぱり求めているものが人それぞれ違う中で、人それぞれの求めているものに対して、やっぱりきめ細かく情報を出すというのが、一番、私としては「いいんじゃないかな」と経験上思っています。（中略）有価証券報告書とか、サステナレポートとかにも、いろいろ情報を出すんですけども、これが本当にみんなが欲しがっている情報なのかと、我々も探りながらやっているんです。（下線は引用者、B社）

## V 結語——発見された事実の考察

本節では、中途採用活動についての聞き取り調査から発見された事実を確認しよう。

資本市場における職場情報の可視化（数値化・文章化）と比較すると、労働市場における伝達される職場情報は、多くの数値化・文章化できない内容を含んでいた。その伝え難い情報を伝えるために、複数の伝達チャネルの組み合わせ、エージェント、従業員や退職者などの人的つながりの利用、対話型コミュニケーションおよび職場見学などの手段が幅広く利用されていた。また、このような伝達手法の利用と開示する内容の組み合わせも採用活動のスケジュールの中で操作されていた。デメリット情報の開示などは提供しないというような採用後の認識ギャップを生み出すようなやり方ではなく、良いタイミングで丁寧に説明するというやり方が採られていた。

要するに、労働市場における職場情報の開示とは、「可視化できる情報」に「可視化し難い情報」が追加されることが特徴であり、その開示にも対するさまざまな工夫があった。ただし、そのようなさまざまな開示の工夫をしても伝わらない情報が存在することも明らかにされた。結果的に入社後の認識ギャップを埋めるために入社後研修などが行われていた。

このような採用活動における試行錯誤は、非財務的情報という職場情報の開示が、当初は資本市場における開示が議論された後、徐々に個別企業の人的資本経営の取り組みへと展開されるに至った流れに対応している。そして、実際のところ、2000年以降の急激な変化に対しては、多くの企業は、まだ十分な対応ができないと考えられる。

人事の流行現象になればなるほど、人事施策を支える人事方針（思想）が先行してしまい、具体的な人事施策には遅れが生まれてしまう。結果的に人事施策の目的と手段の関係が混乱する可能性がある。「職場情報を可視化する努力」と「可視化できない情報を伝える努力」はともに重要である。人事実務の現場でこれらを混同してはならないと言えよう。

本調査では、職場情報の開示について、市場の違い、受け取り手の違い、さまざまな質的情報の伝達手法を1つひとつ確かめながら聞き取りを行った。5社という限られた事例数なので、類型化などの仮説構築までは達していないが、未来の

仮説構築に向けて、発見された事実の様式化ができたと考える。ここからより多数の事例調査や質問紙調査による量的分析につなげることを今後の課題としたい。

- 1) 経団連は、2022年から中途採用という言葉の使用をやめて、「経験者採用」に統一するように会員企業に呼びかけている。「中途」という言葉が与える消極的な印象を払拭したいという狙いがある。この他に「キャリア採用」などの言葉が使われることも多い。調査対象企業でもこれらの言葉が使われているが、本稿では「中途採用」に統一している。
- 2) 労働市場において情報が希少資源であることを指摘した先駆的研究としてStigler (1962) があげられる。
- 3) 組織文化 (organizational culture) は、組織の構成員が共有する意味システム (信念、価値観、規範の総体) であり、組織文化によってその組織が他の組織から区別される (Robbins 2005)。組織文化は、構成員のアイデンティティの感覚にも影響を与えるので、文化を理解していると言えるが、それを説明できないこともある。また、同一の組織内に複数のサブの組織文化 (サブカルチャー) が生まれるので、1つの文化に限定することもできない。
- 4) かつて筆者は、企業の中途採用行動を類型化するために20社の調査を行い、6類型を提示した (西村・梅崎・藤本 2024)。職場情報の開示についても同数程度の事例数が必要になるだろう。
- 5) 本報告書では、職場情報は、「求人情報や職務内容等の求人そのものに関する情報も広く含み、企業の働く環境や風土、人材育成に関する方針等の情報」と定義されている。

#### 参考文献

- 梅崎修・島貫智行・佐藤博樹 (2020) 「公的な表彰・認定が中小企業の人材確保に与える効果——雇用主ブランディングの観点から」『組織科学』第54巻1号, pp. 2-15.
- 西村純・梅崎修・藤本真 (2024) 「ホワイトカラー従業員に対する企業の中途採用行動——雇用論議における類型化の再定義」『社会政策』第16巻第1号, pp. 289-301.
- 三菱総合研究所 (2024) 『職場情報の開示を通じた労働市場の見える化に関する研究調査』報告書。
- 山本和史 (2017) 「中小企業における新卒採用行動に関する実証分析」『日本労務学会誌』第18巻1号, pp. 4-20.
- Granovetter, M. (1974) *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Phillips, J. M. (1998) "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organization Outcomes: A Meta-analysis," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 673-690.
- Reid, G. L. (1972) "Job Search and the Effectiveness of Job-Finding Methods," *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 479-495.
- Robbins, S. P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*, 8th ed., Pearson Education. (=2009, 高木晴夫訳『【新版】組織行動のマネジメント——入門から実践へ』ダイヤモンド社)
- Stigler, G. J. (1962) "Information in the Labor Market," *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 5, Part 2, pp. 94-105.
- Wanous, J. P. (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, 2nd ed., Addison-Wesley.

うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部・法政大学大学院地域創造インスティテュート教授。主著に『日本のキャリア形成と労使関係——調査の労働経済学』(慶應義塾大学出版会, 2021年)。労働経済学・人的資源管理専攻。