

新卒・中途・有期雇用 採用は同じか？ 異なるのか？

中村 天江 リクルートワークス研究所・主任研究員
田中 勝章 前リクルートワークス研究所・主任研究員

この30年、新卒、中途、有期雇用の採用はいずれも拡大してきた。近年、深刻な人材不足により採用の抜本的見直しが急務となっているが、これら3つの採用の異同を把握する研究は存在しない。そこで、包括的な採用モデルにもとづき、新卒・中途・有期雇用採用の特徴を抽出したところ、7つの観点で違いが観察された。一方で、特定の採用対象に最適な採用は、組織内で「局所的に構築される」という共通点があることも明らかになった。

キーワード： 採用, 新卒・中途・有期雇用, 戦略的人的資源管理

目次

1. 問題意識
 - 1.1 人材不足の深刻化
 - 1.2 採用の拡大と分化
 - 1.3 採用の分化により何が起きているのか
2. 先行研究
3. 分析の枠組み
 - 3.1 インタビュー調査の概要
 - 3.2 包括的な理論モデル
4. 新卒採用の分析
 - 4.1 経営幹部候補の採用
 - 4.2 モデルにもとづく分析
5. 中途採用の分析
 - 5.1 エンジニアの採用
 - 5.2 モデルにもとづく分析
6. 有期雇用採用の分析
 - 6.1 基幹業務社員の採用
 - 6.2 モデルにもとづく分析
7. 総括
 - 7.1 横断的考察
 - 7.1.1 3つの採用の違い
 - 7.1.2 3つの採用の共通点
 - 7.2 インプリケーション

7.3 貢献と課題

1. 問題意識

1.1 人材不足の深刻化

有効求人倍率が43年ぶりの高水準に達し、深刻な人材不足が起きている。人材不足は、一時的な需給の逼迫に加え、少子高齢化や産業構造の変化という構造的要因によって生まれている。企業はもはや、人材獲得のあり方を根本的に見直さざるを得ない状況にあるものの、企業の採用行動に関する研究知見は少ない。正確には、経済学や社会学におけるマクロの採用研究と、面接や選抜など特定の場面における求職者の反応に関するミクロの採用研究は、国内外に膨大な蓄積があるのだが、企業視点のメゾレベルの採用研究となると、途端に数が限られる (Gully et al. 2013)。

人材獲得競争の激化を背景に、海外では2000年代に入り、経営分野での採用研究が急速に増えつつある (Gully et al. 2013)。日本でも、服部 (2016) による採用学、中村ほか (2016) による戦略的採用論の提唱など、経営分野で採用研究を推進する動きが生まれている。

1.2 採用の拡大と分化

企業視点の採用に関する研究命題は、Phillips and Gully (2015) がその一端を示したようにあまた存在し、未踏の命題が多い。本研究では、大卒の新卒採用、経験者の中途採用、非正社員の有期雇用採用の3つの採用プロセスに焦点を当てる。

日本では、1985年から2014年にかけて、3つの採用が拡大した。まず、大卒の新卒採用が29万人から39万人に1.3倍になった(文部科学省統計要覧)。進学率の上昇などにより、高卒採用の規模が縮小し、大卒採用が新卒採用の中心になったことによる。中途採用も、転職の一般化にともない、187万人から305万人、1.6倍になった。さらに、非正社員の採用が、パートタイマーのデータでは86万人から353万人、4.3倍になり、雇用契約期間の短さもあり、労働移動のメインストリームに躍り出た(厚生労働省「雇用動向調査」)。しかし、既存研究の大半は、新卒採用か中途採用を対象としており、最大規模の非正社員の採用に焦点を当てた調査研究は、中原・パーソルグループ(2017)を除き、ほとんど存在しない。

採用の拡大により、採用研究の重要性が増している。採用の分化にともなう研究もまた、求められている。だが、複数の採用を同時に分析する研究は限られ、とりわけ有期雇用採用については手がつけられていない。

1.3 採用の分化により何が起きているのか

分化が進む新卒・中途・有期雇用、3つの採用は、はたして、同じなのか、異なるのか。採用の異同に関して、「新卒は人柄、中途は専門性」「新卒はポテンシャル、中途は即戦力」「新卒は求人広告、中途は人材紹介」といった人材要件や入社後の能力開発、募集手段の違いが、しばしば語られる。一方で、メンバーシップ型の日本では、ジョブ型の欧州とは異なり、中途採用でも入社後の適応支援が必要なことが明らかになっている(中原2012; 中村2015)。中途は即戦力で、新卒のよう

な入社後支援なく立ち上がるという予想は覆され、この点では新卒と中途の違いは支持されない。このように既存研究からは、対象が異なれば採用パターンは異なるというメッセージも、採用パターンは同じであるというメッセージも読み取れる。現時点では、複数の採用パターンの異同について明確な知見を見出すことはできない。

現実にも、次のような事態が起きている。候補者が極めて少ない経験者の採用において、「候補者を『わが社の基準に合わない』と、人事が書類選考で落とす。しかし、社長がその候補者に会うと、一転、採用になる」(中村2013)。メンバーシップ型の企業において、「会社に合いそうか」は新卒採用の重要な選考基準だ。しかし、求めるスキルが特殊な経験者採用では、候補者は限られており、新卒採用と同じ基準で選考を行っていても、永遠に要件を満たした人材を採れないことがある。このエピソードは、新卒採用と中途採用で、異なるやり方が必要なことを示唆している。

介護や小売りのアルバイト採用では、次のような話が聞こえてくる。「ともかく採れない。しかも、辞める。なんとかしたいが、どうにもならない」。アルバイト採用は、現場の責任者に任されていることが多い(佐藤ほか2015)。しかし、現場責任者は採用のノウハウをもたないため、袋小路に入ってしまう。本社のスーパーバイザーなどに、対策を講じるよう求めても、耳を貸してもらえず、途方にくれている。一方、新卒採用で課題が判明すれば、本社人事部が主導し、必要であれば経営と相談し、抜本的な対策が講じられる。アルバイト採用には、新卒採用とは全く異なる構造がある。

1つ目の例では、新卒採用のやり方が、無自覚のうちに中途採用にスピルオーバーし、採用の最適化を妨げている。2つ目の例では、新卒採用ではできることが、アルバイト採用ではできていない。新卒採用、中途採用、有期雇用採用の異同を横並びでとらえることができれば、このような事象を理解し、対策を講じることができる。採用の分化により、それぞれの採用がどのような特徴をもつのか、理解する必要が生まれている。

2. 先行研究

新卒・中途採用を横断した研究には、Rynes et al. (1997), 奥西 (2008), 太田・安田 (2010), 永野 (2012) などがある。これらは新卒採用と中途採用のトレードオフ関係を分析したもので組織行動についての検討は限定的である。新卒と中途採用の企業の組織行動を比較したものに鴻巣ほか

(2011) は組織社会化に焦点を当てている。全般的に、企業の採用行動に関する研究は手薄で、さらに有期雇用採用は研究対象とされてこなかった。

有期雇用社員の採用も含め、複数の採用を横断的に分析したものに、中村 (2017) がある。中村 (2017) は、企業人事を対象とした調査から、新卒・中途・有期雇用の採用について3点明らかにしている。第一に、採用の成果をあげている企業は、新卒採用 62.8%, 中途採用 63.5%, 有期雇用採用 48.1%で、有期雇用の採用は新卒・中途採用に比べうまくいっていない。第二に、採用時に講じている施策の割合も、新卒採用や中途採用に比べ、有期雇用採用が少ない。第三に、新卒・中途・有期雇用採用で、共通の取り組みもあれば、その採用ならではの取り組みもみられる。これらをまとめると、有期雇用は、採用の高度化が遅れており、有期雇用採用の研究が強く期待される。

採用プロセスについては、新卒採用は尾形

(2007), 林 (2009) など、中途採用は Finlay and Coverdill (2007), Hamori (2010), 中村 (2013) など、アルバイト採用は中原・パーソルグループ (2017) など存在する。しかし、それぞれ全く異なる枠組みのもとで分析しているため、横並びで採用パターンの異同を理解することができない。同一のフレームワークにもとづく、新卒・中途・有期雇用の採用研究が求められる。

以上から、本研究では、新卒・中途・有期雇用の採用について、同一の採用モデルを用いて、それぞれの採用パターンを探索する。

3. 分析の枠組み

3.1 インタビュー調査の概要

本研究では、インタビュー調査の結果を、包括的な理論モデルを使って分析し、新卒・中途・有期雇用の採用プロセスにいかなる特徴があるのか明らかにする。そのうえで、新卒・中途・有期雇用採用の異同について、考察を行う。

インタビュー調査は、採用の現状、課題とその打ち手について、2016~2017年、1~2時間、行った。新卒採用では経営幹部候補者向けのキャリアプログラムをもつ3社、中途採用では一定以上の専門性を有すエンジニアを採用している3社、有期雇用採用では契約社員やパートタイマーを基

表1 インタビュー調査の概要

採用の種類	企業	業種	企業規模	インタビュー対象
新卒採用 (経営幹部候補)	N 1	食料品	10,000人以上	人事部次長
	N 2	製造業	10,000人以上	人事部部長/タレントマネジメント部課長
	N 3	サービス	999人以下	本社採用部役員
中途採用 (エンジニア)	E 1	情報通信	999人以下	事業役員/採用担当
	E 2	情報通信	999人以下	採用課長
	E 3	情報通信	1,000~9,999人	採用部部長
有期雇用採用 (基幹業務)	T 1	小売り	1,000~9,999人	人材開発部部長
	T 2	サービス	1,000~9,999人	人事部役員
	T 3	サービス	1,000~9,999人	人事課課長

幹社員と位置づけている3社とした。このような企業を対象とした理由は、新卒・中途・有期雇用採用それぞれの特徴を強く有している採用に焦点を当てることで、新卒・中途・有期雇用採用の異同が際立つためだ。

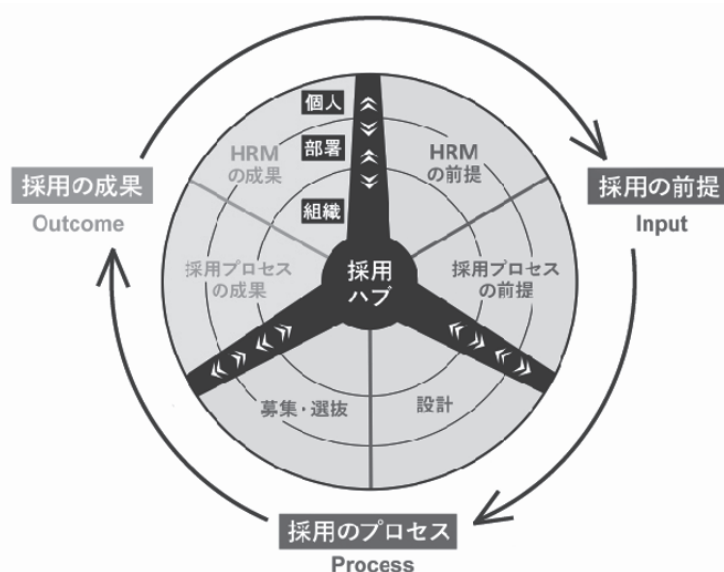
まず、新卒採用では、将来の経営幹部候補の確保が大きな目的とされている。今日では、人材の量的確保を目的とする新卒採用も増えているが、これは非正社員の大量採用と近接するため、新卒採用元来の目的である経営幹部候補の採用を対象とした。中途採用は、ポテンシャル重視の新卒採用と対極にある、専門性が求められるエンジニア採用に焦点を当てた。新卒の理系採用と中途のエンジニア採用は近接しているため、新卒を経営幹部候補、中途をエンジニア採用とすることで、すみわけを図った。有期雇用採用では、非正規化の進展の中で増えてきた、基幹的業務を担う有期雇用社員に焦点を当てた。

3.2 包括的な理論モデル

本研究では、同一の理論モデルを用い、新卒・中途・有期雇用採用の採用パターンの特徴を抽出

する。採用研究の大半は実証分析であり、理論モデルは、Roberts (1997) や Breaugh et al. (2008) など数少ない。従来は、Roberts (1997) のように、募集・選抜プロセスだけを示したモデルだったが、研究の進展にともない、次第に、入社後の定着や成果の発揮、入社前の組織の状況や事業戦略との接合など、包括的なモデルに拡張されてきている (Phillips and Gully 2015; 中村ほか 2016)。本研究では、理論モデルとしては最新の中村ほか (2016) の戦略的採用のホイールモデルを用いる (図1)。

ホイールモデルには2つの特徴がある。まず、ホイールモデルは、[人材マネジメント (HRM) の前提] [採用プロセスの前提] [募集・選抜プロセスの設計] [募集・選抜プロセスの実行] [採用プロセスの成果] [人材マネジメント (HRM) の成果] の6つのカテゴリからなる。前述したように、採用研究の多くは募集・選抜プロセスに集中している。入社後の社会化や育成に加え、戦略的採用の重要性が高まるにつれ、HRM レベルとの接続が論じられるようになっており、包括的な研究の必要性が提唱されている (Ployhart and Moliterno 2011; Phillips and Gully 2015)。



戦略的採用ホイールモデルの主な要素

人材マネジメント (HRM) の前提	人材マネジメントポリシー 人事制度 (給与、福利厚生) 職場風土、労働環境
採用プロセスの前提	採用目標、採用予算、採用体制 蓄積された採用ノウハウ 人材要件・採用基準の決定
募集・選抜の設計	募集・選抜工程のKPI設定、募集 メディア、選考ツールの選定、 募集・選抜体制の構築
募集・選抜の実行	書類選考、面接、合否判断 候補者の惹きつけ、動機づけ 条件交渉、事務手続き
採用プロセスの成果	採用した人数、質、 採用期間 選考通過率、内定率、辞退率
人材マネジメント (HRM) の成果	入社者の定着、成長、活躍 組織成果への貢献 採用ノウハウの蓄積
採用ハブ	HRMの一環として採用活動全体を デザインする、関係者の協業を促す、 [成果]から[前提]へのフィードバックループを回す

図1 戦略的採用のホイールモデル

また、従来、採用プロセスのモデルは、ボックス&アローのフローモデルで描かれていたが、ホイールモデルは、採用活動の「繰り返し」を明示的に組み込んだオープンエンドのループ構造である。フィードバックループを回す機能としてホイールの中心に、「採用ハブ」が配されている。採用ハブの機能は、本社人事部や採用チームが果たすことが分かっている(田中 2016; 碓ほか 2017)。

分析では、インタビュー調査を切片化し、[人材マネジメントの前提][採用プロセスの前提][募集・選抜の設計][募集・選抜の実行][採用プロセスの成果][人材マネジメントの成果]の6つのカテゴリーと、6カテゴリーを統合し、フィードバックループを回す[採用ハブ]の7つの項目に格納し、切片データをグルーピングした。そのうえで、研究グループの5人で、その採用ならではのクリティカルな事象を抽出した。

以下では、将来の経営幹部候補の新卒採用、エンジニアの中途採用、基幹業務を担う有期雇用採用の順で、分析結果を紹介する。そのうえで全体の考察を行う。

4. 新卒採用の分析

4.1 経営幹部候補の採用

経営幹部候補を大卒新卒採用で採る学歴別昇進システムが完成したのは、昭和初期である(坂本 1968)。今日では、進学率の上昇にともない、経営幹部候補ではない新卒採用も拡大しているが、依然、新卒採用の中核は経営幹部候補となる人材の確保である。

「次世代リーダーの育成」は人事の94.3%に重要な課題と認識する、企業にとって最も重要な人事課題である(リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査 2015」)、若い経営者を生み出すべく、採用時点から選抜し、入社後、特別なキャリアトラックに乗せるコースを設置する企業が、再び出てきている。そのようなプログラムをもつ企業のインタビューから、次世代経営幹部候補採用の特徴を抽出する。

4.2 モデルにもとづく分析

経営幹部を生み出すには、人材発掘だけでなく、入社後の長期的、計画的な人材育成も重要である。一般に、採用と入社後の育成は担当組織を分けている企業も少なくないが、それでは経営幹部候補の早期育成ができない。

「昔は若いうちに指導的立場で海外に行き、マネジメント経験を積んでいたのですが、そういった機会が少なくなってきました。そういう経験がないと、40代になったときに、現地の優秀な人との間で差が出始めます。そこで、タレントマネジメント部を発足させて、意図的に人材開発を行っていくことを昨年提案したのです」(N2)

経営幹部候補のための特別なキャリアプログラムが必要との判断から、タレントマネジメントの部署を設置した経緯を、N2社は語る。これはホイールモデルの[人材マネジメントの前提]そのものを、変えている事例だ。

[採用プロセスの前提]で採用基準を定めるにあたっては、

「漢字でいうと心・技・体です。マインドセットと、スキルベースと、あと体験ですね。体じゃなくて体験という意味で、イクスペリエンスを重視しよう。それを司る成長のポテンシャルとして4つの要素、好奇心・洞察力・胆力・影響力。こういったものもリーダーシップをはかるうえで必要としています」(N2)

と、人材要件を、既に発露している顕在能力と、今後開花するであろう潜在能力に切り分けて決めていた。新卒採用では、一般的に、就職サイトによる募集を通じ、沢山の応募者を集め、自社にフィットする人材を、漏斗のようにしぼりこんでいく。しかし、次世代リーダー人材を集める方法は、それとは異なっていた。

「〇〇のチームは総合職100人のうち10人ぐらい目標をもって、いわゆる経営人材、この試験に受かるような子たちをハンティングしに行く部隊です」(N1)

〔募集・選抜の設計〕の段階で、学生の応募を受け身で待つのではなく、自ら狩りにいく狩猟型の採用を選択している。さらに、〔募集・選抜の実行〕においても、潜在能力や「自社らしいリーダー」の素養を見極めるために、丁寧な選考や評価が行われている。具体的には、

「3日間のインターンシップを活用しています。1日はアセッサーががっちり入って、4つの成長のポイントと心・技・体を見る。本社の部長級のアセッサーが、1人の学生に対して6人でみます。それを全員でレベリングしている」(N2)

このコメントに代表されるように、経営幹部候補の採用では、募集や選考の様々な工程で、通常の新卒採用とは別のつくりこみがみられる。このような募集や選考方法を経て、採用は進められ、目標人数の確保や、時期が来たら、採用活動は終了する。

採用活動では一般に、採用人数を目標に掲げることが多いが、新卒採用では、翌年4月の入社までという時期の制約に加え、経営幹部候補の採用では、人材の質も重要な採用目標である。〔採用プロセスの成果〕では、求める人材にリーチできているのかの把握と振り返りが重要になる。

「面白いのは、2次面接では要素還元的に、評価項目の力を1つずつ点数化して評価する。3次面接は直感で、総合で見るとですけど、(2次と3次の面接官で評価が) あんまりぶれない」(N1)

N1社では、2次面接では客観的に、3次面接では異なる面接官が主観的に、候補者を評価しているが、その基準がぶれないと述べており、企業内で、経営幹部候補に求める要件が共有化されている。ジョブ型ではなく、全人格的な職務遂行能力が求められるメンバーシップ型の日本企業では、人材要件の言語化が難しいため、面接官の暗黙の共通認識こそが、人材を見極める要となっている。

〔人材マネジメントの成果〕では、こうして獲得した貴重なタレントが、組織になじみ、スムーズに立ち上がり、いずれは成果をあげることが期待される。そこで、

「通常、採用チームは採用しかやらないと思いま

すが、当社は新しい取り組みとして、採用チームのカバー範囲を入社後3年まで広げようとしています」(N2)

と、採用と育成のリンケージを強めている。採用と育成のリンケージには、受け入れ部門の協力が欠かせない。N2社では、人事のカバー範囲を拡大するとともに、受け入れ部門の上司の意識改革にも取り組んでいる。

このように、将来の経営幹部候補では、通常の新卒採用とは、別の採用プロセスがみられる。そのような特別な採用プログラムを機能させるために、タレントマネジメント部が中心となって、

「きちっと計画を立てて、モニタリングをいきましょと。上司だけじゃなく、本社が入って、立てている目標、進捗、育成度合い、この辺は横串を刺してバリュエーションしていきましょとというのが基本あります」(N2)

採用と入社後の育成をつなぎ、組織間の連携を強め、経営幹部の輩出を促す。そんな〔採用ハブ〕の役割を、タレントマネジメント部が担っていることが語られている。

以上、将来の経営幹部候補についてみてきた。全体を通していえるのは、通常の新卒採用に比べ、経営幹部候補の採用では、採用基準も選考の仕方も、入社後の立ち上がり支援も、丁寧で手厚いということである。会社によってはタレントマネジメントの専任組織も設置し、強力で推進している。その推進にあたっては、社長や上級管理職が強くコミットしている。

採用は、沢山の求職者と社内の面接官の動員、連絡や手続きなどで煩雑で、ひとたび合理性をもつとルーティン化しやすい(中村 2016)。しかし、将来の経営幹部候補の採用では、通常の新卒採用とは別の設計が随所に施されている。とりわけ、入社後も一人ひとりの活躍状況を把握し、成長を促す環境づくりや動機づけを重視しているのは、経営幹部候補の採用ならではのといえるだろう。

5. 中途採用の分析

5.1 エンジニアの採用

テクノロジーの進展にともない、ITエンジニアの不足が著しい。ハローワークの求人・求職者数にもとづく有効求人倍率は、全体平均 1.16 のところ、情報処理・通信技術者は 2.46 と倍以上の開きがある（厚生労働省「一般職業紹介状況〈職業安定業務統計〉」2017年4月）。民間事業者のデータでは、需給はさらに逼迫している。インテリジェンスが、自社の扱う求人・求職者数から算出した技術系（IT・通信）の求人倍率は 7.62、リクルートキャリアが扱う求人・求職者数から算出した求人倍率は、インターネット専門職（Webエンジニア含む）は 5.87 と、あらゆる職種の中で傑出した値となっている（いずれも 2017年5月の値）。

ハローワークの求人募集は無料で、民間事業者は有料なので、どちらを使うかにはすみわけがあり（黒澤 2005）、企業は、無料で募集しても人材を確保できない職種であるほど、有料募集に切り替えていく。情報系エンジニアは、ハローワークで人材を集めるのは困難で、民間の有料募集に切り替えても尚、熾烈な人材争奪戦になっていることを、上記の数値は示している。

5.2 モデルにもとづく分析

一般に、採用は、人材要件を定めてスタートする（Roberts 1997）。しかし、そのような〔採用プロセスの前提〕からスタートしても、欲しい IT エンジニアは採用できない。そこで、IT エンジニアを惹きつけるために、待遇を引き上げる企業が出てくる。

「（IT エンジニアを）採用するときは、自社の給与テーブルに載せません。新卒は給与テーブルに載せていて、中途は全く載せていません」（E2）

E2 社は、〔人材マネジメントの前提〕で賃金を引き上げている。エンジニア採用では、他にも福利厚生の充実やオフィス環境の改善など、あの手の事例が存在する。厳しい争奪戦の中、希少な人材を惹きつけるには、魅力的な職場環境や特別な雇用条件などを提示する必要があるのだ。

一方で、〔採用プロセスの前提〕で、人材要件を

設定するにあたっては、人材要件をできるだけそぎ落とし、広くする動きもある。

「従来は、育成よりも即戦力を求めています。すぐに活躍できる、任せられる人が来てほしいと思うので、即戦力を求める。他ではなく、今って思うと、条件がきゅっと小さくなるんですね。アフター（採用方法を変えた後）は、稼働中のプロジェクトは関係ありません。中途メンバーは、まずここ（育成・立ち上がり支援の組織）に配属します。普遍的な人材要件を設定できて、採用に集中できます」（E1）

E1 社は IT エンジニアの採用を強化するために、採用・育成・組織体制を全面的に変えている。いかに豊富な経験があるエンジニアでも、いきなり現場に配属せず、同時期に入社する他のエンジニアとともに、中途入社者だけの育成・立ち上がりの組織にまずは配属する。入社直後から即戦力として働くのではなく、半年～1年かけて、組織になじむ期間を設けている。これにより、中長期的に活躍できる人材かどうかを重視して選考できるようになった。理想的な人材要件を並べるほど、全てを完全に満たす人材は少なく、採用が難しくなる。人材獲得が困難な求人であればあるほど、〔採用プロセスの前提〕で採用要件を緩和することが重要なことを、この事例は示している。

人材集めのフェーズでは、一般的な公募による募集だけでなく、社員の紹介を積極的に位置づけている。

「活躍している人の紹介は強いですよ。ある一定の経験値を分かっている、一緒に仕事をして分かっているというハードルもクリアしているので、うちに合うか合わないかも含めて、総合的にみて紹介してくれているはずなので、確率的には高いです」（E1）

〔募集・選抜の実行〕でも、他の採用とは異なる点が現れる。

「知り合い経由だと、直に現場のエグゼクティブに会わせたりできるので、ショートカットできる」（E1）

一般的な採用では、企業は求人募集を出し、複

数の応募者を、書類や面接によって選考する。しかし、ITエンジニア採用では、応募者を待つのではなく、リファーマル（人づて）やソーシングを活用し、企業側が候補者を発掘し、さらに選考も、見極めるための面接というよりも、惹きつけ、口説き落とすための面談が重用される傾向がある。そのため、選考の早い段階で、社長や役員が出てくることも少なくない。これは、希少性の高い経験者の採用では、採用期間の短縮と、早い段階での口説きが有効なことを指摘した中村（2013）と整合的な結果である。

こうした採用では、[採用プロセスの成果]には、採用した人材の数や質（スキルセットや意欲など）だけでなく、採用にかかる時間も入ってくる。というのも、人材の質にこだわり、かつ、待遇や労働条件も自社の基準を変えない限り、両方を満たす人材は、半永久的に現れず、漫然と時間が過ぎていくからだ。

「青い鳥症候群だとずっと悩んじゃうので。組織で協働してパフォーマンスを上げられると思える、この人と一緒に働きたいと思えることを重視して、面接や採用をしようって」(E1)

E1 社では、人材要件をミニマムまでそぎ落とし、人材の確保を優先している。熾烈な人材獲得競争を経て採用したエンジニア、是非、定着して、活躍してほしいと企業は考える。

「育成面はかなり力を入れてやっています。（入社したエンジニアが）何かつまずいたときに他の人に聞いてみるといった関係づくりを、育成も兼ねてやっているというのが現状です。それが功を奏しているのか、一概にいいかは分からないんですけど、めちゃくちゃ離職率が低いんですよ。2%ない位」(E1)

採用を単なる入社で終わらせず、入社後の立ち上がり支援まで行っている。一般に、経験者採用は即戦力とみなされ、そのまま放置されてしまうことがある。しかし、メンバーシップ型の日本企業では、人とのつながりなくして、仕事ができるようにはならない（中村 2015）。採用を「人材マネジメントの成果」に昇華するための施策が重要

といえるだろう。

新たなエンジニア採用のスキームを確立するために、[採用ハブ] は次のことを行っている。

「成功のために取り組んだ戦略は3つの柱です。組織のチェンジと採用のチェンジと育成のチェンジです」(E1)

事業運営上極めて重要な IT エンジニアの確保のために、採用にとどまらず、育成のあり方、組織のあり方まで改革している。この変革は全ての職種が対象だったのではなく、IT エンジニアに焦点を当てたものだ。経営と人事がタッグを組んで変革を推進しており、[採用ハブ] の機能の重要性も示唆される。

6. 有期雇用採用の分析

6.1 基幹業務社員の採用

非正規化の進展にともない、有期雇用社員の採用が拡大している。産業によって違いがあるが、飲食店・宿泊業では 69.2%、卸売・小売業では 47.2%が非正社員であり、非正社員が事業運営の基幹的役割を果たしている（総務省「平成 19 年就業構造基本調査」）。

近年、非正社員の人材確保は正社員よりも難しい（玄田 2017）。厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」2017 年 4 月では、有効求人倍率は正社員 0.91 に対し、常用的パートタイムは 1.41 と、常用的パートタイムの方が正社員よりも有効求人倍率が高い。企業は、採用対象の拡大、時給の引き上げ、採用予算の増加など、様々な取り組みを行っている（リクルートワークス研究所「人手不足の影響と対応に関する調査」2014 年）。

6.2 モデルにもとづく分析

有期雇用社員の確保では、「会社全体で毎月 9000 人入社して 9000 人辞める構造。年間 5 億円、スタッフの離職による毀損がある」と T1 社が語るように、離職の問題が看過できない状況にある。そのため、T2 社でも、

「2年前から、退職者と全部、かなり時間を取った面談をしています。職場について聞いたり、退職動機について聞いたり、いろんな話し込みを、人事課が全員と会って。面談の結果を分析して、現場と経営にフィードバックすることをやっています」(T2)

人材確保を、単に「採用プロセスの成果」だけでなく、入社後の定着という「人材マネジメントの成果」までととらえ、その阻害要因を洗い出し、次の採用活動にフィードバックする様が語られている。定着を阻害する要因を洗い出し、採用を変えていくうえで、

「難しいのは、やっぱり人事制度のしごらみがいっぱいあるから、採用オリエンテッドで言われても困る、みたいな話になっちゃうんです。だから、ある程度（他組織と）切り離された、主婦パートばかり300人の組織の働き方を変えるのは、やりやすいと思う」(T2)

「人材マネジメントの前提」を変えるには、特定の社員だけを対象に実施する方が、やりやすいという。採用はつきつめると、入社後の育成や、人材活用のあり方と一体なので、採用を変えようとすると、人材活用のあり方、人事制度など、あらゆるものが対象となりえる。しかし、それを全て変革するのは、あまりに規模が大きい。採用の成果をあげるために、「人材マネジメントの前提」を見直すことは重要だが、それを闇雲に拡大することなく、最小規模で効果的な変革にとどめることが極めて重要といえるだろう。

変革の規模を最小にして、採用成果をあげるために、

「業務の切り分けをして、パートタイム勤務でこなせるような業務を切り出して、(時間に制約のある)人たちを活用するようにしました」(T2)

「職種によっては求めるものが高くなっていて、育成しないと、もう絶対使えない感じなんです。だから、そこそこの地頭と、コミュニケーション力、もう1個は基礎的なパソコンの力。その3つがあれば、もう合格でいいじゃないかと」(T2)

「採用プロセスの前提」では、業務シフトの見直

しや、人材要件の緩和など、様々な取り組みが行われている。「募集・選抜の設計」でも、

「異動まで含めて考えて、採りやすいエリアで採って、逆に異動できる人をそのエリアに配置させる、が多分オーソドックスだけれども一番理想です。(中略) 広報の仕方がエリアによって全く違うので、求人媒体が浸透しているエリアもあれば、あんまり求人媒体が浸透していないエリアもある」(T3)

人材の需給バランスや採用媒体の効果を考慮して、募集方法の具体的な設計が行われていた。さらに、「募集・選抜の実行」に際しては、現場の責任者や店長は採用のプロではないため、募集や選考に関する知識やノウハウを伝授する機会を設けている会社もある。

「目線合わせもだけど、地道な面接官のレベルアップを、日常的にどうやっていくかっていう世界がかなりあるので。面接官セミナーをやろうと今企画してくれています」(T3)

一般に、「採用プロセスの成果」は採用した人数や質で判断することが多いが、有期雇用社員の採用では、地域や店舗、シフトの時間帯ごとに、人材の充足を図る必要がある。

「シフトに対して人がいないことが不足です。月～日まであって、縦軸で朝7時～翌6時まで、時間帯に応じて、来店・業務量に応じてどのくらいの人を押さえるべきなのか。」(T1)

T1, T2, T3社の採用から浮かび上がるのは、有期雇用の社員は、全社全体でどうかということではなく、エリアやシフトごとに判断するということである。そのため、各事業所や店舗と、本部の、役割分担が重要になる。

「本部は予算っていうものが基本ないので、各エリア、ユニットの予算に合わせてやっています」(T3)

「本部のスーパーバイザーには、より多くのスタッフが採用できるのかというナレッジをおつくりいただきたい」(T2)

採用に関わる全ての機能を本社もしくは現場がもつのではなく、本社と現場との役割分担を前提

とした、バックアップの体制が「採用ハブ」として求められている。

7. 総括

7.1 横断的考察

以上、新卒・中途・有期雇用社員の採用パターンについて、ホイールモデルの7つの項目で特徴を抽出し、結果を表2にまとめた。

7.1.1 3つの採用の違い

表2から、新卒・中途・有期雇用採用で、表層的には同様の目的の取り組みでも、注力点が異なっていることが分かる。

「人材マネジメントの前提」では、経営幹部候補の採用では育成までつながる特別なキャリアプログラム、エンジニアの採用では給与の引き上げや福利厚生充実など労働条件の魅力化、有期雇用社員の採用では職場風土の見直しがなされている。いずれも、今までの働く環境とは異なる、より対象にとって魅力的なものを提示した点は共通だが、長期的な人材育成、厳しい採用競争下での人材獲得、まずは離職の抑止と、力点が異なっている。

「採用プロセスの前提」の人材要件の設定では、経営幹部候補の採用では顕在能力と入社後開花するだろう潜在能力の切り分け、人材獲得が極めて困難なエンジニアの採用では人材要件をミニマムまでそぎ落とし、有期雇用社員の採用では業務の切り出しによりシフトの組み換えがみられる。いずれも人材獲得が困難な中で、採用対象を狭くしすぎないための取り組みという点は共通だが、人材要件を能力開発の時間軸で切り分けたり、採用段階で求めるものを最小限にしぼりこんだり、採用対象が広がるように働き方が変わったりと、取り組みの方向が異なっている。

「募集・選抜の設計」では、経営幹部候補の採用では公募による受け身型の採用ではなく、ハンティングなど攻めの人材獲得がみられ、エンジニアの採用では優秀な自社エンジニアによる人的ネットワークの活用、有期雇用社員の採用では地域や

メディアの特性を考慮した採用が組み込まれている。いずれも採用対象に最も効果的な母集団形成という点は共通だが、注力している点が異なっている。

「募集・選抜の実行」では、経営幹部候補の採用では自社らしいリーダーになる素養があるか丁寧なアセスメントがなされ、人材獲得が熾烈なエンジニアの採用では社長や役員による口説き、有期雇用社員の採用では現場の責任者に採用ノウハウの伝授がなされている。選考にあたって、アセスメント、口説き、基本的ノウハウの習熟と、力点がやはり異なっている。

「採用プロセスの成果」は、一般的には目標人数の充足を置くことが多いが、経営幹部候補の採用では人材の質を相当丁寧に判断し、エンジニアの採用では入社から採用までの期間、有期雇用社員の採用では総人数ではなく、エリアやシフト単位での充足状況を重視している。人材の数や質、採用にかかる期間はいずれも、「採用プロセスの成果」として一般に重要な指標だが、採用対象によって、重視している点が異なっている。

「人材マネジメントの成果」は、一般には採用と入社後の立ち上がりは分断されていることも少なくないが、経営幹部候補の採用では入社後の成長までモニタリングし、中長期的な人材育成を行い、エンジニアの採用では即戦力だからと放置せず、スムーズに立ち上がるための支援があり、有期雇用社員の採用では離職率の低下と定着に重きが置かれている。採用が単なる数の充足ではなく、その後の活躍あつてのものなのは共通しているが、そのための方策は異なっている。

「採用ハブ」の機能としては、経営幹部候補の採用では中長期的なタレントマネジメントの一環として採用を位置づけ、役員などとともに採用やその後の育成を推進、エンジニアの採用では特別待遇の提示や入社後の立ち上がりをサポートする組織体制の構築、有期雇用社員の採用では本部と現場の役割分担と連携、が確認された。「採用ハブ」は、いずれも、事業戦略と整合的で、入社後の定着や活躍に結びつく採用を実現するために、経営

表2 新卒・中途・有期雇用採用の特徴

ホイールモデルの カテゴリ	新卒採用 (次世代経営幹部候補)	中途採用 (エンジニア)	有期雇用採用 (基幹社員)
人材マネジメントの 前提	事業戦略を反映したタレントマネジメント方針を定め、採用から育成まで一貫したキャリアコースを設ける	希少な人材を獲るために、給与など、特別な雇用条件や魅力的な職場環境を提供する	選抜プロセスの見直しだけで十分な採用成果があがらない場合、シフトなどの働き方や職場風土から見直す
採用プロセスの前提	いずれ開花することが期待される「潜在能力」と、既に発露している「顕在能力」の両方から人材要件を定める	人材要件の設定にあたって、全社的な要件や、直近業務との親和性は、ミニマムまでそぎ落とす	採用対象を拡大し、業務やシフトを見直し、人材要件を緩和する
募集・選抜の設計	応募者を待つのではなく、ソーシングなどをフルに活用し、狩猟型で候補者を発掘する	縁故(リファーマル)を活用し、優秀な社員のネットワークを通じて、連鎖的に採用する	地域における人材の需給バランスや採用メディアの効果を考慮して募集方法を設計する
募集・選抜の実行	潜在能力や「自社らしいリーダー」の素養を見極めるために、丁寧な選考や評価を行う	経営者やスター社員が自ら、対象を見つけ、口説き、獲得する	現場の責任者や店長は採用のプロではないため、募集や選考に関する知識やノウハウを伝授する
採用プロセスの成果	人材の質を求める人材にリーチできているのか、応募してきているのか把握する	採用期間採用できないまま、漫然と時間が過ぎていくことないようにする	シフトごとの充足(数)総人数だけではなく、地域や店舗、シフトの時間帯ごとに人材を充足する
人材マネジメントの成果	中長期的な成長経営や人事が、入社後も一人ひとりの活躍状況を把握し、成長を促す環境づくりや動機づけを行う	スムーズな立ち上がり即戦力だからと放置せず、入社後の立ち上がりをサポートし、仕事を進めやすい環境を整える	定着・離職率 離職率が高い状況のまま、新規採用を続けることがないよう、受け入れ態勢や職場の状況を確認する
採用ハブ	タレントマネジメントの一環として、経営のコミットメントと、現場の協力を得ながら、採用を行う	大量の母集団を効率的に選考する方法を、安易に持ち込まず、希少な人材ならではの採用を行う	現場との役割分担を前提としつつ、現場で起きている採用の課題を把握し、必要に応じて介入・サポートする

や現場など他の関係者と連携しながら、組織の体制を整備し、人事制度を整える動きをしていた。だが、次世代経営幹部候補は長期的な視点で、エンジニア採用は相対的に短期的な視点で、有期雇用社員一人ひとりの社員の活躍というよりも全体の仕組みとしてうまくいくような取り組みをしており、やはり力点が異なっている。

まとめると、7つの項目それぞれにおいて、表層的には「人材要件の設定」というように同じことをしていても、内実は、新卒・中途・有期雇用採用ならではの異なる取り組みが観察された。採用パターンの違いは、「新卒採用は公募、経験者採用は人材紹介」といった、募集・選抜プロセスの違いに限らず、もっと広い範囲に渡る。これは、Phillips and Gully (2015) や中村ほか (2016) が主張する、採用を、募集・選抜プロセスにとどめず、人材マネジメントシステムの一環としてとらえる必要性とも整合的である。

本結果は、異なる採用対象に対しては、その採用対象ならではの、募集・選抜プロセスや、受け入れの仕方を構築することが、極めて重要なことを示している。この主張は、一見、当たり前だと思われるかもしれない。しかし、冒頭にあるように、採用対象が異なるにもかかわらず、無自覚のうちに、他の採用パターンを適用するという事態が、現実には起きている。つまり、本結果が示唆するのは、採用パターンの分化にともない、むやみに他の採用パターンを適用しない、自覚的な態度の重要性の高まりを示しているのである。

7.1.2 3つの採用の共通点

一方で分析を通じて、次世代経営幹部、エンジニア、基幹有期社員の採用では、共通点もみられた。

経営幹部候補採用の N2 社ではタレントマネジメント部の設置、E1 社では IT エンジニア採用専門の受け入れ組織の新たな設置、基幹的有期社員採用の T1 社では主婦だけの組織に限って変革が行われた。これは、特定の採用対象を獲得するための、人事制度や採用の変革を、企業全体で行う

のではなく、「局所的」に実現したという点で共通している。

採用は、企業の人材マネジメントシステムの一部だが、全体ではなく、サブシステムでとらえる必要があると、中村 (2014) は企業の中高年採用の定量分析から指摘した。本研究の結果は、その指摘をまさに裏付けるものとなっている。

採用の課題を解決するのに、会社全体の人事制度を変革するのは、あまりに規模が大きく、難しい。局所的な変革実現をできるかが、新たな採用を実現する要諦といえる。

7.2 インプリケーション

本研究の発見事実は、大きくは3つだ。第1は、採用の各工程は、表層的には同じでも、実際の取り組みの力点は採用対象によって異なるということである。第2は、採用を、募集や選抜の採用プロセスに閉じず、人材マネジメントの一環と位置づけることによって、人事制度や入社後の活躍支援など、有効な打ち手が浮かびあがるということである。第3は、採用は人事制度や職場風土など全社的な制度が大きな影響を受けるものの、特定の採用対象にとって最適な採用を構築するうえで重要なのは、最小範囲で最大効果が見込まれる対策を講じるということである。つまり、どれだけ局所的に精度の高い採用を構築できるかが、人材不足を乗り越える鍵となる。本研究から導かれる実務へのインプリケーションは3つある。

1つ目のインプリケーションは採用難に陥っている企業は、今行っている採用パターンが採用対象に合っているか点検し、そうでない場合は対策を講じる必要がある。

採用活動は、多数の求職者と多様な関係者との間で、煩雑なやりとりが発生し、ひとたび合理性をもつとルーティン化しやすい(中村 2016)。その状況下で、戦略変更による人材要件の見直しや、採用競合との競争関係に変化が生じると、このルーティンが慣性となり、最適な採用パターンへの移行を妨げることになる。実際、冒頭で紹介した

事例は、新卒採用のやり方を中途採用にそのまま適用したことによって発生している。対象ごとに最適な採用パターンが必要なことは、公募と人材紹介といった募集方法の工程などでは広く知られているが、本研究の結果が示すのは、採用活動の違いは、募集方法だけでなく、あらゆる工程で発生するという点である。特定の採用対象に最適な採用パターンをつくるには、組織に根付く採用ルーティンを自覚し、意図的にそのルーティンから脱却していくことが肝要である。

2つ目のインプリケーションは、もはや、採用は、採用に閉じないということだ。表2からも明らかのように、企業は採用にあたって、タレントマネジメントポリシーの立案や、報酬の見直し、職場の風土改革に着手するなど、取り組みは、採用予算や採用目標といった「採用プロセス」の範囲にとどまらない。これは、人材獲得が難しくなる中で、人材を獲得するには、募集や選抜のプロセスの磨きこみだけではもはや足りず、より抜本的な対策にシフトせざるを得ないということだ。今後は、実務上も、研究上も、採用を募集や選抜の工程だけに狭くとらえず、人材マネジメントの一環として広くとらえていくことが、重要だろう。

3つ目のインプリケーションは、採用変革についてである。経営幹部候補の採用でも、エンジニアの採用でも、有期雇用社員の採用でも、その対象に適した採用・活用のあり方を実現するのに、範囲をしばりこんだ局所的な取り組みが観察された。採用は、企業全体の人材活用や人事制度と密接に関わっている。しかし、採用のためにそれらを見直すのは、あまりに規模が大きい。ともすれば本末転倒になってしまう。かといって、現状のままでは、人材採用はうまくいかない。このとき重要なのは、特別な採用・人事制度を、局所的に投入することである。言い換えれば、採用変革は、全社的な人事制度の中で、局所的な変革をいかに生み出すかという課題である。やみくもに変革の範囲を拡大するのではなく、最小範囲で最大効果の打ち手を模索することが、採用変革の要諦である。

7.3 貢献と課題

本研究の貢献は3つある。まず、深刻な人材不足により、採用研究の必要性が高まる中、新卒・中途・有期雇用採用を横断して採用パターンを抽出した。とくに、新卒、中途採用だけでなく、有期雇用採用も含めた横断研究を行ったのは、過去例をみない。労働市場における非正規化の進展を考えれば、このことは非常に意味があるだろう。

また、「採用対象が異なれば、最適な採用パターンは異なる」という結果を得たことだ。この結果は、一見、当たり前に見えるかもしれない。だが、現実には、中途採用と基幹業務を担う有期雇用採用が緩やかに拡大してきたがゆえに、企業は新卒採用とそれらの異同について、自覚的にとらえきれていない。採用パターンの異同を仔細にとらえることの必要性を示したことは、本研究の貢献である。

さらに、新たな採用パターンの構築は、人材マネジメントの視界で、局所的に取り組む必要性を示したのも本研究の貢献である。既存の採用研究は募集・選抜プロセスに集中し、人材マネジメントの視界では議論されてこなかった。既存の人材マネジメント（HRM）研究は、人材採用について十分に掘り下げてこなかった。本研究は、両者の構造的な空隙をつなぐものとなっている。そして、その結果として、人材マネジメントシステムの部分である採用システムを変革するには、人材マネジメントシステム全体を変革するのではなく、採用対象に最適な採用システムを局所的に構築することが必要との示唆を得た。これは、今後の研究にあたって、実務における採用変革にあたって、新たな視座を提示するものだろう。

一方で、本研究は、複数の採用パターンに関する横断研究の第一歩を踏み出したものであり、課題もある。まず、定性的な研究なので、定量調査による検証が必要である。また、本研究から、新卒・中途・有期雇用の採用パターンの違いが明らかになった。だとするならば、それぞれの採用パ

ターンについて、さらなる深耕が期待される。加えて、経営幹部候補、エンジニア、有期雇用の基幹社員とは異なる対象の採用について、知見を得ることも必要である。

人材獲得が企業の競争優位を左右する今、人材採用の研究は強く期待されるものである。本研究は、その一步を踏み出したものであり、取り組むべき研究テーマは無数に存在する。本研究を礎にさらなる研究に取り組んでいきたい。

参考文献

- Breaugh, J. A., Maman, T. H. and Grambow, D. M., 2008, "Employee Recruitment: Current Knowledge and Directions for Future Research," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23:45-82.
- Finlay, W. and Coverdill, J. E., 2007, *Headhunters: Matchmaking in the labor market*.
- Gully, S. M., Phillips, J. M. and Kim, M. S., 2013, "Strategic recruitment: A multilevel perspective," *The Oxford Handbook of Recruitment*, New York, NY: Oxford University Press, 161-183.
- 玄田有史, 2017, 「人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか？」慶応義塾大学出版会。
- Hamori, M., 2010, "Who Gets Headhunted and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms on Executive Careers," *Academy of Management Perspectives*, 24 (4) : 46-59.
- 服部泰宏, 2016, 「採用学」新潮社。
- 碓邦生・中村天江・田中勝章, 2017, 「戦略的採用の一貫性の確保における採用ハブの役割——IT 企業の事例を通じて——」『Works Review』vol.12。
- 黒澤昌子, 2005, 「ハローワークの評価」『「官製市場」改革』八代尚宏編著, 日本経済新聞社, 163-186。
- 林祐司, 2009, 「新卒採用プロセスが内定者意識形成に与える影響 製造業大手 A 社のデータを用いて」『経営行動科学』22 (2) : 131-141。
- 鴻巣忠司・小泉大輔・西付知晃, 2011, 「新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較研究」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』14 : 255-260。
- 中村天江, 2013, 「海外拠点の経営を担う人材の採用プロセス」『Works Review』vol.8 : 22-35。
- , 2014, 「企業の中高年採用に関する実証分析」『日本労働研究雑誌』653:p20-34。
- , 2015, 「変容する労働市場下での転職——採用パターンと Person-Environment Fit——」『Works Review』vol.10 : 16-29。
- , 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 : 44-55。
- , 2017, 「新卒・中途・有期雇用 採用成功企業の3つの共通点」『日本の人事白書 2017』276-277。
- 中村天江・豊田義博・田中勝章・碓邦生・城倉亮, 2016, 「戦略的採用論」リクルートワークス研究所。
- 中村天江・豊田義博・田中勝章・久米功一・碓邦生, 2017, 「戦略的採用論——パターン別実践編——」リクルートワークス研究所。
- 中原淳, 2012, 『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会。
- 中原淳・パーソルグループ, 2017, 『アルバイト・パート [採用・育成] 入門』ダイヤモンド社。
- 永野仁, 2012, 「企業の人材採用の動向 ——リーマンショック後を中心に」『日本労働研究雑誌』54 : 21-28。
- 宮本弘暁, 2015, 「摩擦的失業と構造的失業」『日本労働研究雑誌』No.657 : p70-71。
- 太田聡一・安田宏樹, 2010, 「内部労働市場と新規卒採用——中途採用との比較から——」2009 年度日本経済学会秋季大会。
- 尾形真実哉, 2007, 「日本企業の新卒採用行動傾向の検討」『日本労務学会誌』9 (1) : 2-15。
- 奥西好夫, 2008, 「中途採用における年齢制限と新卒採用における柔軟化傾向について」『経営志林』45 (2) : 23-39。
- Ployhart, R. E. and Moliterno, T. P., 2011, "Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model," *Academy of Management Review*, 36(1):127-150.
- 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*, 41 (5): 1416-1445.
- Roberts, G., 1997, "Recruitment and Selection," *A Competency Approach*, London: CIPD Publishing.
- Rynes, S. L., Orlitzky, M. O. and Bretz, R. D., 1997, "Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends," *Personnel Psychology*, 50(2), 309-339.
- 坂本藤良, 1968, 『経営資料大成 11 巻』日本経営政策学会。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史, 2015, 『新しい人事労務管理 第5版』有斐閣。
- 田中勝章, 2016, 「採用変革における企業の組織行動——日産自動車株式会社の事例研究——」『Works Review』vol.11 : 56-67。