

2007年度ワークス研究所の研究活動について ——4つの研究プロジェクト——

大久保 幸夫
リクルートワークス研究所 所長

今年度、われわれは4つの研究プロジェクトを立ち上げた。角方正幸主幹研究員を中心とした労働市場に関する研究プロジェクト、村田弘美主任研究員を中心とした労働政策研究プロジェクト、辰巳哲子主任研究員を中心としたキャリア教育研究プロジェクト、そして私が主導したミドル研究プロジェクトである。

毎年度ワークス研究所は年間重点研究テーマを決めているが、そのテーマとしたのが「ミドル」である。2007年問題として議論されたように、団塊の世代の定年退職が進むことで、新たに組織のボリュームゾーンとして注目を集めたのがこのミドル層(われわれは35歳から45歳をミドルと定義)であった。またバブル期に大量採用された世代がちょうど管理職昇進年齢を迎えていて、いかにしてこの世代を活性化させるかが急務となっていることを感じた。それが2007年度ミドルに着目した理由である。事実、人材マネジメント調査(2007年)において、人事課題を尋ねたところ、「中間管理職のマネジメント力強化」が81.7%の企業で課題として浮上していることがわかった。これは「従業員の身体や心の健康(メンタルヘルス)」の81.7%と並んで、人事課題のトップである。

さらに問題意識を述べるならば、ミドル(マネジャー)の問題を研究することは、日本的経

営そのもののあり方を研究することであり、同時に90年代に人事部門が取り入れてきたさまざまな制度の良し悪しを検証することでもあるという思いがあった。

ミドルの強さが日本企業を支えてきた。けっして一部のエリートではない、平均的なミドルが企業競争力の源泉になっていたのである。ミドルを問うことは日本的経営を問うことに他ならない。「日本的経営は今も生きていますか？」と問うことなのである。

そして、90年代にバブル崩壊とともに自信を失ったときに欧米から輸入した人事思想が、はたして日本に根付き、効果を上げているかを問うこともできると考えた。組織のフラット化と成果主義が代表格だが、そのほかにもコンプライアンスやワークライフバランス、ダイバーシティなどの社会的潮流もある。それらが現場のリーダーであるミドルによってどのように業務に吸収されているのか、いないのか。

これらの先に、次世代へ向けてのミドルのブレイクスルーのためのシナリオが見えてこないかを期待しての研究であった。

実際の研究では、多くの企業人事に調査への協力という形で、あるいはインタビューへの協力という形で、または研究会への参加という形で参加をいただいた。誌面上ではあるが改めて心より感謝を申し上げたい。

さてそのような4つの研究プロジェクトの成果としてまとめたのが本誌であるが、正直なところミドルの研究については全体的に時間不足の感が否めなかった。さらに継続して追いかけていくこととしたい。

今年度の Works Review から新たに設けた企画が事例紹介のページである。これは国内外の情報収集の結果得られた貴重な事例を広く社会に紹介しようという趣旨で設けたものである。特に有益性の高い紹介には優秀賞を与えることとした。第1回は村田によるもので、ワークライフバランスの中核をなす概念であるフレキシブルワークに関する欧州各国の取り組みを紹介している。

さて、各論文について簡単に触れていくことにしよう。最優秀論文賞は該当なしという寂しい結果だったが、優秀賞が4点上がった。

まず角方論文だが、売り手市場で採用環境が悪化する中で、第二新卒という新卒採用と中途採用の中間的存在が、企業内でどのように位置づけられているかを明らかにしている論文である。ワークス研究所が定期的実施している採用見通し調査の2006年、2007年のデータを再分析したものである。新卒採用と中途採用をどのようにウエイト付けしているのか、そして第二新卒を調整弁としてどのように活用しているのかに迫った。第二新卒は1990年代のはじめに新卒採用で思うように成果を上げられない中堅企業のアイデアから生まれた採用概念だが、いまや6割を超える企業が採用する手法へと広がってきている。第二新卒は一種のポテンシャル採用であり、新卒採用の顔つきと中途採用の顔つきを併せ持っている。第二新卒の位置づけに関するこのような定量的かつ大規模な分析は、はじめてであろうと思う。

徳永論文は、2007年秋に募集及び採用における年齢制限の禁止が義務化されたことに

タイミングをあわせ、長期時系列のなかで募集における年齢制限の実態がどのように変化してきたのか。そして、募集段階、選考段階で、年齢というものがどのような意味を持っているのかを明らかにしたものである。年齢は採用において多くの意味を持つが、年齢差別を廃したときに、どのように企業が採用活動を行なっているのかを問題意識の根底にすえている。また年齢制限は男性よりも女性に強く効くことから、女性が年齢の壁とどう向き合えばいいのかという問題に示唆を与えようとしている。

安田論文は、早期離職がどのようなときに起こるのかをネットワーク研究の視点から明らかにしようとしたものである。BurtのBrokerageとClosureという枠組みを使い、本人、上司、組織がそれぞれどのようなタイプの組み合わせのときに辞めやすく、また辞めにくいのか明らかにした。若者がどのような理由で早期離職するのかという調査は多々あるが、このように本人と上司のタイプの組み合わせで見てみようという発想はユニークである。

豊田論文は、組織と個人との健全な関係とはどのようなものかという問題意識に端を発し、組織アイデンティティという切り口から、主にモチベーションの高低でその状態を見てみようというものである。日本を代表する4社の従業員調査とWEBモニターの調査からモチベーションの要因を導き出し、それに影響を与えているものを明らかにした。論文に記載できたのは膨大な調査リソースの一部であり、今後さまざまな分析が継続的に実施されることになるであろう。

「Works Review」も今回で第3号であり、ほぼ形式が整ってきたところである。ぜひ読者諸氏の忌憚のないご意見をいただき、今後さらに「役に立つ」研究活動を展開してゆきたいと思う。