

2009 年度ワークス研究所の研究活動について

大久保 幸夫
リクルートワークス研究所 所長

現代はリスク社会である。社会学者ルーマンの言葉を借りれば、「いまの時点で、こういう決定を下せばこうなるだろうと（現在の未来）、そういう決定を下したこと自体が、予測のできない反作用を生み出し、未来において現実化するもの（未来的現在）が別様のものになってしまう」社会なのである。これは企業の人事施策においても、個人のキャリア形成においても該当することであり、よかれと行って行った意思決定が予期せぬ問題を巻き起こすことが多々ある。

ワークス研究所では、このようなリスクについて多面的に検討することを2009年度の年間研究計画に据えた。90年代に企業の人事制度や個人のキャリアデザインは大きな節目を迎え、よかれと考へ多くの意思決定をしたが、その反作用が今顕在化してきている。この問題に正面から向き合ってみようと考えた。

優秀論文賞に選ばれた戸田論文は、有期雇用の雇い止めについて、無効と判断されるリスクについて分析したものである。雇い止め制限法理が確立したといわれる日立メディコ事件以降の有期雇用の雇い止めに関する104件の事件を分析対象にして、どのようなケースで無効と判断されてきたのかを定量的に分析し、明らかにしている。

その結論として、人事部門に広く浸透している「更新回数が多くなると無効と判断されやすい」という神話を否定している。問題は契約更

新回数ではなく、契約更新手続きの厳格さであり、できるだけ正社員と異なる仕事内容にすることや、契約更新の際に更新が継続することを期待させるような発言をしないことだと結論付けている。これは、契約更新を「3回まで」などと決めている企業の有期雇用者管理に大きな見直しを迫るものになるのではないだろうか。

優秀論文に選ばれた中村論文では、現在法改正にあたって議論が活発化している派遣労働の契約終了とその後の再就業の構造を分析したものである。これまで派遣労働者の意識調査などは行われていたが、契約満了や途中解除による終了後に、派遣労働者がどのような再就業を望み、結果としてどのような就業を果たしているか（または果たしていないか）を明らかにした。特にリーマンショック前後では明らかに市場環境が異なることからその比較分析も行っている。

派遣の是非論や法改正議論はきわめて情緒的な議論が行われていると考える。冷静で客観的事実に基づいた審議が必要であると考え、このような研究に取り組んだのであろう。論文では、再就業を果たせた労働者とそうでない労働者とを分けている要因が何かを追求し、その延長線上に、間接雇用である派遣労働のプラスとマイナスを見ようとしている。

もう一点の優秀論文となった徳永論文は、新卒採用の抑制が与える予期せぬ影響について

論述したものである。

もともとの問題意識としては、景気後退期に新卒採用を抑制することが、結果として将来組織を弱くするのではないかということであった。90年代に採用抑制を行った企業とそうでない企業とでは組織・人事課題にどのような差異があるのかを現状と比較し、分析している。

しかし、より注目すべき点は、この調査・研究を通じて明らかになった、企業の「新卒回帰」の現象であり、「安定雇用」への方針転換の現状であった。1980年代の新卒中心主義から、1990年代の新卒・中途採用バランス型へと移行し、2000年代半ばからは再度新卒中心の採用へと回帰しているのだが、これ自体が就職氷河期と報道される実態と極めて乖離していることや、このように新卒採用にシフトしてしまうことが引き起こすリスクに興味が掻き立てられる。

その他の論文にも簡単に触れておきたい。

豊田論文は、就職活動の中で喚起される「自分探し」意識が、就職後の初級キャリアのなかで、自分にあった仕事を求める志向（フィット志向）や、なりたい姿を求める志向（ゴール志向）につながることで、これらの志向がリスク要因になる可能性を示唆している。

笠井論文は、入社後3年間の上司が、新入社員のその後に大きな影響を与えているのではないかという点に着目し、インタビューを行ったものである。その結果、その後の成長にマイナスの影響を与える上司の対応として、「個人をみない対応」「個人を活かさない対応」「育成が組織的に意図されない対応」「成長のための負荷をかけない対応」「マネジャー教育をしない会社の対応」が抽出された。

このような上司の行動が部下の成長に及ぼす影響は、科学的に分析される機会がこれまで少なかったものである。上司の好ましくない行動は、長期的には成長を阻害するリスクがあることが明確になったが、同時に短期的にはネガ

ティブな印象を持った上司の対応が、長期的にはポジティブなものに転化するケースも確認されている。

萩原論文では、この20年間増加を続けている男性常用非正規労働者について、正社員と比較しながら、そのキャリアにおけるリスクを分析した意欲作である。一般に非正規労働はキャリア形成を阻害するものと考えられているが、常用非正規労働についていえば、その働き方は正社員に近く、「多様化する就業意識に対する選択肢になりうる」と同時に「継続しうる働き方である」ことが明らかにされた。

石原論文では、労働力不足や法的規制に対応して生まれた正社員登用制度が、「十分なキャリア形成機会を保証できない」、「モチベーション低下をもたらす」、「企業内に新たな身分ヒエラキーを生み出す」などのリスクがあることを事例研究から明らかにしたものである。

兵藤論文は、人事機能を部門人事などに分権した場合におこるリスクについて分析したものである。特に課長職の任用権限について着目した。その結果、本社人事部門が一定程度介入することで、①優秀人材の囲い込みという部分最適行動②課長間のレベル格差といった部門間不公平③情報の流通の困難さ、という3つのリスクをコントロールできることが示されている。

論文にはなっていないが、その他にワークス研究所全体としては、失敗する経験機会をつくらぬことによる成長停滞のリスクや、自己信頼が低い人とマネジメントスキルが低い上司がチームをつくった場合のコミュニケーション不全のリスクについても議論し、調査を行い、「Works」本誌などで公開している。興味があれば、あわせて参照していただきたい。