

## 2012 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

2012 年度に私たちが年間研究テーマとして掲げたのは「グローバル採用」である。昨年度の研究テーマであった「近未来の人と組織」では、企業インタビューの結果、人事課題のメインに「グローバル対応」が浮上していることがわかった。今回の年間研究テーマはそれを受けたもので、グローバル人事のなかでも採用という入り口にまずフォーカスをしたためである。

研究に先立ち、各研究員はアジアに「担当国」を持つことにした。中国、インド、インドネシア、シンガポール、タイ、ベトナム、マレーシア、台湾、韓国の9か国であり、それぞれの労働市場についてベーシック・レポートをまとめ、比較分析できる下地をつくった。この結果はコラムを添えてワークス研究所のサイトで公開しているので、本誌と併せてご参照いただきたい。

統計が整備されていない国も多かったが、不足分は国内の関係機関への情報収集でまかなった。またデータの解釈が難しいところについては、担当研究員が現地に飛び、進出企業や、大学へのヒアリング、および働いている人々に対するグループ・インタビューで理解を深めた。これらの前活動があったことで、その後の研究効率がぐっと高まったものと思う。担当国制度は、研究員たちの希望もあり、2013 年度も継続することにした。対象も米欧に広げ、さらにグローバル労働市場の研究を深めていきたい

と考えている。

もうひとつ2012年度の研究からはじめたことに、研究プロジェクト体制がある。年間テーマに合わせて、各研究員が個人もしくは外部を含む複数名で、プロジェクトの提案を行う。そこで承認されなければ、研究予算を確保できなくなるという厳しい制度だ。

研究員は12月までにプロジェクトの成果をまとめ、その活動材料を有効に活用しながら研究論文も書く。プロジェクト自体は企業人事や政策立案担当者向けの示唆へと展開されていくというものである。初年度で合計10件のプロジェクトが採択されている。

グローバル採用について、経営の観点から、採用対象、採用計画、採用力、採用選考、採用体制、導入・定着に関する研究を、社会システムの観点から、新卒採用／就職の国際比較、中途採用／転職の国際比較を行うように求めた結果である。

そのプロジェクトのなかで年間研究に大きな影響を与えたのは、Global Career Surveyと後に名づけた国際比較調査である。アジア8か国とその他参照国5か国の合計13か国を対象に、20代から30代の大卒・働く男女に調査して、就転職の実態や働く意識を明らかにした。これによってアジアの国々の実態が比較可能になったことはとても大きかったと思う。

プロジェクトは最終的に成果評価を行い、最優秀プロジェクトとして、「インドのエントリー

ーレベル採用における日本企業の採用力の高め方」(村田弘美, 戸田淳仁) が選ばれた。これはインドの新卒採用の実態を克明に分析した秀作で, 成果は報告書にまとめて公開している。優秀プロジェクトには前出「Global Career Survey」(萩原牧子) と, 「海外拠点の経営を担う人材の採用に関する研究プロジェクト」(中村天江) が選ばれている。Global Career Survey の調査結果は報告書をまとめるだけでなく, 外国人記者クラブにリリースした(ワークス研究所として初)。中村のプロジェクトは日本企業が海外拠点の幹部になる日本人を中途採用する際のプロセスや課題を分析したものである。国内の主要なエグゼクティブ・サーチ会社の協力を得て, 陥りやすい問題を明確にした実践的な研究である。

さて, そのようなプロセスの後に研究員はこの「Works Review」の執筆にとりかかったわけである。

最優秀論文に選ばれたのは, 萩原牧子の「彼らは本当に転職を繰り返すのか—アジアの転職実態, 転職要因・効果の実証分析—」であった。Global Career Survey のプロジェクト成果を活かして, 「転職行動」に的を絞り, 「アジアで若手を採用してもすぐに転職してしまう」という企業内に広がる常識(?) に疑問を呈する論文となっている。詳細は掲載原稿をお読みいただきたいが, 私が特に興味を持ったのが, アジアの国々と日本とでは転職というものの意味合いが異なるということだ。アジアの転職は, 安定と必要な賃金水準を求めてのものであるのに対して, 日本の転職は, 現状への不満から損するリスクを承知で行う行動であるということである。

優秀賞に選ばれた 2 作のうち, まず 1 点は, 豊田義博の「日本の大卒就職市場の真の課題は何か?—アジア主要国のキャリア選択行動比較—」である。これも Global Career Survey の結果を活用している。豊田が注目した事実は,

アジアの国々では本格的な就職活動がはじまる前に進路を決定している学生がある程度いるが, 日本では少なく(約 14%), その一方で, 就活で進路も就職先も一気に決めて, 卒業時には日本がトップに躍り出るとのことである。これは日本の就職活動の特異さをよく表現していると思う。そのような着目の結果から日本の就職・採用活動の課題発見へとつなげている。

もうひとつの優秀賞は中村天江の「海外拠点の経営を担う人材の採用プロセス—どこに採用の難しさが潜んでいるのか?—」である。プロセスに分解して 14 の摩擦を導き出しているが, これはプロジェクトの成果を学術的に書き換えたものになっている。

その他論文や事例研究からもいくつかピックアップしておこう。

徳永英子の「外国人留学生の就職・採用に関する研究—留学生の就職活動に対する“戸惑い”から考察—」は, 現在約 13 万人にまで拡大した外国人留学生について, 就職の迷走を分析したものである。留学生と採用する企業の間には大きなコミュニケーション・ギャップが存在している。さらに人事と現場のギャップや企業と大学のギャップもからんで複雑な様相を呈していることをインタビューの結果から構造化している。

石原直子の事例研究「タレントマネジメントの本質—日本企業が学ぶべきポイントに着目して—」は, アメリカのグローバル企業を題材に, タレントマネジメントの本質を問うものである。タレントマネジメントという言葉が拡大解釈されて社員全般の育成の話になりがちな日本企業に対して, 真のリーダー人材のリテンションの問題としてのタレントマネジメントを紹介している。

2013 年度はこのタレントの問題を深く探っていきたい。「才能を開花させる」という年間研究テーマである。