

WORKING PAPER SERIES

人材の評価と価値のダイナミズム：

三幸製菓における採用施策の変更をつうじた新たな人材価値の創造

服部 泰宏
矢寺 顕行

2015 年6月
No.326

FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION
YOKOHAMA NATIONAL UNIVERSITY
79-4 Tokiwadai Hodogaya-ku
Yokohama 240-8501 JAPAN

人材の評価と価値のダイナミズム： 三幸製菓における採用施策の変更をつうじた新たな人材価値の創造

服部泰宏 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 准教授
矢寺顕行 大阪産業大学経営学部経営学科 准教授

Abstract:

Based on valuation studies, valuation of human resource has double means - process of assessment (human resource undergo judgement of value) and process of value creation (human resource are produced to be of value). In this paper, we conducted a case study in Sanko-seika corporation. This case provides illustration of how both one recruitment practice (the way of doing the valuation) might have re-ordering human resources and how the making of the valuations performs certain orders that needs to change if the way of doing the valuation is to change. Also, the new recruitment practice (“cafeteria-recruitment”) entailed a changing the meaning of “first-class applicant”. In this point of view, human resource value is seen as the outcomes of a process of social work and the result of activities that aim at making things valuable.

I. はじめに

日本経済団体連合会発表の「採用選考に関する指針」の影響もあって、近年、新規学卒者採用において新たな取り組みを行う企業が少なくない。しかしながら、こうした採用方法の変更は、その目新しさやユニークさに注目が集まり、その内実の検討はまだ進んでいない。本論文の目的は、新規学卒者採用において、新たな採用方法の導入を行った企業の事例を検討し、人材の評価に注目しながら、人材価値と採用の関係を明らかにすることである。

人材価値については、人的資源管理論や採用に関する研究の多くが、人材の価値が自明であることを理論的前提として、それをいかに測定するかという問題に注力してきた。こうした人材価値と評価の在り方に対して、本論文では、評価が、その価値を測定するだけではなく、同時に価値を生み出しているという側面に注目する評価研究（valuation studies）の知見を参照し、採用方法を評価の方法と位置づけ、採用方法の変更プロセスが企業の新たな人材価値の創造のプロセスであることを明らかにする。

以上の目的にしたがって、以下のように議論を進めていく。続く第Ⅱ節では、人的資源管理論が人材価値をいかに扱ってきたかを確認し、その問題を指摘する。そしてその問題が、採用研究においても見られることを確認する。ここで指摘された問題を克服するために、評価研究の知見を整理し、事例分析のための分析視角を導出する。第Ⅲ節では、採用方法の変革をおこなった三幸製菓株式会社を事例として取り上げ、その導入プロセスと立ち現れる人材価値を明らかにしていく。第Ⅳ節で、人材の評価と価値に関する考察を加え、最後に本論文が持つ意義を述べる。

Ⅱ. 先行研究の検討

1. 人材価値と人的資源管理論

人材の価値という問題を主に取り組んできたのは、人的資源管理論であろう。現在、人的資源管理論という呼称が一般化されているが、人事・労務管理論から人的資源管理論へという理論的な変遷に関しては、多くの論者によってその異同が議論されている。(黒田, 2006; 守島, 2010; 三戸, 2004; 庭本, 2012; 櫻井, 2014)。人的資源管理論の理論的特徴は、端的に言えば、人事施策と業績との関係を明らかにしようとするところにある。さらに、近年では、戦略的人的資源管理論として、企業の戦略と人事施策の整合性と業績の関係に関心が集まっている。人事施策と業績との間の関係については、多くの研究が存在するが、批判も少なくない。指摘されている批判の1つは、人事施策と業績との間の関係のメカニズムが実証的に明らかにされていないというものである(Huselid, 1995; Jang, Lepak, Hu, & Bear, 2012; 木村, 2007; Purcell & Kinnie, 2007)。この指摘に対しては、理論的枠組みを精緻化することで問題を解決しようとする試みがある¹⁾。

他方で、人的資源管理論の理論的枠組み自体がもつ問題も指摘されている。すなわち、理論的枠組みの前提である「人的資源」という概念の定義の問題である。人事・労務管理論から人的資源管理論への変遷に関する議論は、人的資源管理論が依拠する人間観の問題を指摘する(三戸, 2004; 守島, 2010; 庭本, 2012)。それは、人的資源管理論の対象が、人材そのものを物的資源とならぶ人的資源として捉えることの問題である(三戸, 2004, p. 20)。つまり、人的資源は経済的価値を実現するためのスキル、生産性、モチベーションといった資源的な価値を内在させたものであり(Bratton and Gold, 2003; 猪木, 2001)、人的資源管理論は、人材価値を資源性という基準で一元的に規定することによって、人事施策と業績との間の関係性を探求してきた。

この資源性という人材価値の捉え方によって、以下の点が見過ごされることとなった。第一に、資源的価値という基準からのみ人材を捉えることによって、人間という複雑な存在に対する理解を単純化させてしまったことである。人的資源管理論は理論的基盤として行動科学を採用しており(守島, 2010, p. 69)、主体性・能動性といった人間的側面を議論の対象にしてはいるが、その人間的側面もまた、資源的価値という基準から捉えられている(庭本, 2012, p. 28)。例えば、人材価値に関する議論の多くは、人事施策によっていかに本来人材に備わっている価値を引き出すか、あるいは獲得させるかを議論する(猪木, 2001; Pfeffer, 1998)。したがって、人的資源管理論は、人材の資源性を価値とすることによって、人間が価値観や利害を持つ「社会的・道徳的・人格的」存在(三戸, 2004, p. 24)であること、そして、そのことが他の資源と異なる人的資源の特徴であることを見失っているのである²⁾。

第二に、人間の複雑さから生じる、現場でのダイナミズムが議論されないことである。守島(2010)は、「人間そのものへの関心」が薄らぎ、人間の意識や価値観、仕事内容、目標、人間関係、制度、利害対立といった複雑な要因がダイナミックに展開されるプロセスに関する研究が減少しているという。さらに、戦略的人的資源管理論においては、人材の管理が戦略という企業レベルの問題と関連づけられることで、「現場や職場から引き離され、人と人が、意思と感情をもって、相互作用する」というダイナミズムを完全に見失っていると指摘する(守島, 2010, p. 72)。

2. 採用研究における人材価値

上記の問題は、産業・組織心理学をベースとした採用研究にも当てはまる。採用研究は、組織が潜在的な従業員を特定し、ひきつけることを主たる目的として行う一連の施策や活動(Barber, 1998)に注目するリクルートメント研究(recruitment research)と、そうした潜在的従業員の「集団の中から適切な人材を選定」(Rynes & Boudreau, 1986)に注目するセレクション研究(selection research)の2つに分類される。

リクルートメント研究は、採用において求職者が行う様々な意思決定、具体的には、特定の企業にエントリーするかどうか、その企業に対する求職活動を継続するか、採用通知を受け入れるかといった意思決定に対して影響を与える要因を特定しようとする。この領

域では、現実的職務予告 (realistic job preview: RJP) に関する研究が早くから行われ (金井, 1994; Phillips, 1998; Yu and Cable, 2013; Wanous, 1991, 1995), 90年代以降, リクルータ, 選抜プロセス, ウェブベースの募集など, 多様な要因と求職者の意思決定との関係が探求されてきた. 他方, セレクション研究は, 企業がどのような選抜手法を用いて採用の意思決定を行うかを検討してきた. 具体的には, 能力テスト, 構造化面接, 非構造化面接, ワークサンプル, アセスメントセンターといった様々な手法が持つ問題の指摘とその克服, 将来の業績に対する各種法の予測精度を明らかにしてきた (二村, 2005; 高橋・西田, 1994; Wiesner & Ceonshaw, 1988; Wright, Lichtenfels, & Pursell, 1989).

これらの産業・組織心理学に基づく採用研究に対しても, 人的資源管理論と同様の問題を指摘できる. 第一に, 採用研究においても, 資源的価値を基準とした人材価値が前提とされている. そのため, 個別企業において必要な人的資源とはなにか, 言い換えれば, 人材価値をどのように定義していたのかということ問われることはなく, すでにある人材価値を前提に, 人材をどのように集め, 引き止め, 評価していくかということが議論される. 第二に, 採用研究においても, 具体的な方法と成果の関係性が注目され, 組織内部で採用施策の必要性がどのようにして生じ, それをどのように構築したのかは議論されない. すなわち, 評価がもたらす利害関係者間の相互作用等のダイナミズムに対する視点を失っている. 以下では, 採用研究の中心的課題である評価の問題を扱う評価研究の近年の研究を参照し, 上記の問題の克服を試みる.

3. 価値の評価と創造

評価研究は, あらゆる場面における評価という行為に注目する (Beckert and Aspers, 2011; Helgesson and Muniesa, 2013). この研究が必ずしも採用における評価の問題を扱ってきたわけではないが, 評価という行為と価値の問題に関する議論は, 人材価値と採用の関係について, これまでの採用研究とは異なる視点を提供する.

評価研究の特徴の第一は, 評価 (valuation) がもつ2つの側面に注目することである (Dewey, 1938; Lamont, 2012; Vatin, 2013). 一つはものの価値を測定する (assessing) という側面, もう一つは, 評価がものに価値を与える (giving value) という側面である. 評価研究は, 評価という活動を物や人が価値を獲得するプロセスとして捉えられる (Beckert and Aspers, 2011). また, 評価を行うには, カテゴリーや測定尺度など, 測定を可能にするための多様な装置を必要とする (Callon and Muniesa, 2005). こうした見方が既存研究と異なる点は, まさに上記の採用研究の前提である物や人材にある価値が内在するという考え方を批判し, 価値を評価のプロセスを通じて現れるものとして捉えるという点である. すなわち, ある物や人を評価するという行為は, ある基準や測定方法があつて初めて可能となり, 評価という行為は, 価値を測定すると同時に価値を与える活動だと考える.

第二に, 上記のような評価の特性に基づけば, 評価プロセスがその基準や個人々の利害をめぐるダイナミックな活動として捉えられるという点である. なぜなら, 評価は多様な人々の合意や不合意, 適切な基準や正統な判断についての交渉を含めるプロセスだからである (Lamont, 2012). 同様に Stark (2009) は, Dewey (1939) に依拠し, 「実際の評価」を捉えるための基準として, 評価を「伝統, しきたり, 制度化された慣行」として見るのではなく, ある状況における評価プロセスを研究することを重視し, 3つの異なるフィールドでエスノグラフィーを行っている.

第三に, 企業には評価における絶対的な基準は存在せず, 多様な評価基準が混在している状況にある, と考える点である (Lamont, 2012; Stark, 2009). 例えば, Stark (2009) では, IT企業でのエスノグラフィーから, 多様で対立する複数の評価基準が組織に混在していることが, 自社の提供するサービスの新たな価値を見出すきっかけになったことが明らかにされている. 評価プロセスにおいて多様な利害関係者が関わる以上, そこには多様な評価基準が持ち込まれ, その基準間の対立や調整が必要となる. 評価研究ではこうした調整プロセスの中で新たな評価基準が生じるダイナミズムを捉える.

上記の特徴は、従来の評価の議論がある価値を前提としてそれをいかに測定するかに注目してきたことを批判的に見直し、評価という活動を捉える視点を、人々が多様な評価基準をもって相互作用するプロセスへと移行させる。そして価値は、このプロセスによって構成されるものと捉えられる。

4. 採用方法の変更を捉える分析視角

既存の採用研究では、採用を、人材価値を企業にとって自明であるとの前提に立ち、採用の問題をそうした価値を測定するための手段の検討の問題として単純化して捉え、人材価値と組織内部のダイナミズムを見過ぐすという問題を抱えていた。こうして見過ぐされてきた問題を分析視角に収めるために、本論文では、評価研究による知見に基づいた採用方法の変更を捉えるための分析視角を導入する。

先の評価研究の検討から導かれる採用の分析は、第一に、評価という行為が評価基準という装置があってはじめて可能となり、同時に、評価を行うことが人材価値を生み出すという点に注目する。したがって、採用方法の変更を分析することは、人材の評価基準の変更に応じて、いかなる人材価値が立ち現れるのかを問うこととなる。この視点に立てば、採用方法を変更することは、ある人材価値を前提として、その価値の評価精度を高めることを目的とした人事制度改革の1つとして捉えるのではなく、評価を可能にする基準と新たな人材価値の再構成として捉えられる。

次に、組織内部の人材の評価基準をめぐる相互作用を捉えることである。新たな採用方法は、あらかじめ明らかにされた人材価値を評価基準として作成されるというよりは、組織内部の多様な利害や評価基準の対立と調整を経てつくられる。つまり、評価基準を新たに設けることは、組織内部における人材価値の見方を巡る利害関係者間の相互作用のプロセスを捉えることにつながる。

最後に、採用における利害関係者は、その他の人事施策とは異なり、当該企業の組織内部だけではなく求職者という組織外部の関係者を含んでおり、したがって、採用方法は評価を可能にすると同時に、求人企業と求職者を仲介する装置として捉えることができる。採用方法をこのように捉えるならば、採用方法の変更は、評価基準という装置を媒介とした、労働市場における新しい人材価値の創造として捉えることができる。

以上の検討に基づき、次節では、既存の採用方法を変更した企業を事例として取り上げ、採用方法の変更にとまなう新たな人材価値の創造と組織内外の利害関係者の相互作用を検討していく。

Ⅲ. 三幸製菓株式会社のケース：カフェテリア採用というイノベーション

本節では、三幸製菓における新たな採用方法の導入の事例を取り上げる。同社は、多くの企業で行われているナビサイトを通じた採用を取りやめ、「カフェテリア採用」という新しい方法を導入した。この事例について、人材価値としての同社の求める人材像に注目しながら、なぜ既存の方法を変更するに至ったのか、カフェテリア採用が社内ではいかに形成されたか、カフェテリア採用が同社に何をもたらしたのかを明らかにしていく³⁾。

1. カフェテリア採用以前

(1) 導入以前

三幸製菓は現在では、毎年10名から15名程度の新規採用者の多くを、大都市圏をはじめ、日本中の大学から採用する企業であるが、2011年までは本社のある新潟を中心とした採用活動を行っていた。採用に使用していたのは地元新潟の求人誌や求人サイトであった。かつては全国規模の就職ナビサイトを使用することもできず、採用担当が東京での就職イベントに参加するための交通費すら十分に出せない状況であった。少ない採用予算の中で、当時から採用を担当していた杉浦氏は、周囲に内緒で東京に出向き、採用活動を

行ったこともあったという。

(採用予算は) 合わせても 200 万とかそんなでした。ナビサイトは使えないんですよ高くて (笑)。地元の何十万のナビを使ったり。東京にもめったに来れないですし、説明会場も一回借りると何十万とかかかるのでそんなに開けないですし、本当にお金がない中で、そもそも採用の重要性に理解がなかったんですよ。

「採用の重要性に理解がなかった」という言葉は、次の 2 つの見方を示している。1 つは、採用にコストをかける意味はあまりないという見方である。オーナー経営者の強力なリーダーシップのもとで成長してきた会社にとって必要なのは、リーダーの指示のもとに粛々と業務をこなす人材で構成される同質性の高い集団であり、コストをかけずとも、地元で十分に採用することができる、という見方である。もう 1 つは、自社が採用を行っても、「優秀な」人材を採用することはできないという諦念である。ここでの「優秀な」人材とは「受験偏差値の高い大学を出て、頭脳明晰、明朗闊達な」人材という意味である。「どうせ新潟本社の企業が全国の労働市場で採れるわけがない。そういう負け組の考えがしみついていて」と杉浦氏は語る。この言葉は、「もし採れるのであれば、大企業のような優秀な人材を採りたい」と考えていたのである。

(2) ナビサイトの導入と懐疑

杉浦氏は、採用における自社の最大の問題が、同社に知名度がないことにあると感じていた。そこで、他メーカーとの知名度の差を数値で示すことで、「同じ予算で採用活動を成功させることはできない。他社は採用予算に加え、普段から商品の宣伝広報に投資し、社名を認知してもらう努力をしている」と経営者を説得した。その結果、現在の採用予算は、当初の 10 倍程度に増えている。

予算を得た杉浦氏がまず着手したのは、既存の採用チャネルの拡張であった。全国の「優秀な」人材を獲得するため、拡張した予算の大部分を全国規模のナビサイトの登録に使い、掲載内容を拡充させていった。大都市圏で開催される合同説明会には、通常の倍にあたる 2 コマ分のブースを出展し、出展ブースの内装や入社案内を企業ロゴにちなんだ情熱的なイメージのある赤色に統一するなど、様々な変更を行った。

2011 年からは、採用のチャネルをさらに広げるため、twitter や Facebook といったソーシャル・ネットワーク・サービス (SNS) も使い始めたが、このころから、杉浦氏の中に既存の採用のあり方に関する大きな疑問が生じてきた。

業績自体が落ち着いてくるなあというのが見えてくると、その先に何があるかというところ、うちであれば米菓単品で進めるところから多角化が必要になってきますし。...強いリーダーシップのオーナーによる統治というのが、企業の成長フェーズが変わっていくと、今度はいろんなタイプの人って今後必要になるかなあ。多様性ってやっぱり大事だなあということ。...もうナビとかなんだかとかで人をあつめるという方法自体がもう終わりを迎えてくると。

成長フェーズにあった会社が求めてきたのは、ナビサイトを通じた採用であり、トップの強いリーダーシップのもとで、粛々と業務をこなすことのできる人材、受験偏差値の高い大学を出た頭脳明晰、明朗闊達な人材と同質性という基準で捉えられる人材価値であった。ところが成長フェーズが変わり、同質性よりも多様性が必要となってくると、多額の予算を使って大量のエントリーを募る方法では、満足のいく採用ができなくなった。

2. カフェテリア採用の導入プロセス

ナビサイトを用いた大量エントリーと「優秀な」人材を選抜するという一般的な採用方

法に対する懐疑は、「優秀で同質的な人材」という既存の評価基準によって現れる同社の人材価値に対する懐疑でもあった。SNS の導入は、当初は大量エントリーの延長上に位置づけられる、既存の方法を効率化するためのツールであったが、それは同時に、既存の方法ではなく、何か新しいことを始めなければならないという意識の現れでもあった。

杉浦氏は、既存の方法への懐疑から、採用活動を行う意味とは何かという問題について、人事関係者の集まるセミナーや講習会に出向くなどして、考えを巡らすこととなった。そのような中で、経営者に採用の一切を任されていたこともあり、2012年にナビサイトの活用を廃止し、Facebookに全面的に移行することを決定する。当然、既存の方法を変更することや、Facebookへの移行の効果が不明確であるという、極めて不確実性の高い試みに対しては、人事部内においても抵抗がないわけではなかった。

その時はまあ、(部下)から大反対をくらいまして、もうそんなんだったら私もう採用しませんみたいに。ナビをやめるなんてあり得ないということだったので、わかったと。私が責任をもって自分1人でやるという形で、Facebookに完全移行したんですね。

杉浦氏と部下のこうした意見の相違は解消されないまま、2012年の採用は進められた。結果として、このFacebookを利用した採用は、大きな失敗をすることなく進めることができ、その結果を受けて、徐々に周囲も協力するようになっていった。

2013年には、Facebookを使った採用に加えて、2つの新しい採用方法が導入される。Facebookはあくまでコミュニケーションツールでしかなく、先述の杉浦氏が持つ既存の採用への懐疑を完全に払拭するものではなかった。そこで導入されたのが、「遠距離就活」と「出前全員出張面接会」というものであり、後のカフェテリア採用のさきがけとなる採用方法である。もちろんここでも周囲の反発がなかったわけではないが、Facebookのときと同様に、部下の協力をえて進められた。

2014年度からは、Facebookによる採用は廃止され、先行して行われた2つの方法に「ニイガタ採用」「おせんべい採用」「ガリ勉採用」の3つが新たに加わり、「カフェテリア採用」と名付けられた新しい採用方法が始動することとなった。決められた単一の方法ではなく、多様な方法の中から自分の望みに合わせて選択するカフェテリアの発想から名づけられたこの採用は、5つの採用方法を求職者自身に選択させるというものである。

この方法を打ち出した際には、部下よりもむしろ経営者の方に抵抗があった。しかし、カフェテリア採用が目新しいものとして全国規模のメディアに取り上げられることになり⁴⁾、「間違っていることをしているわけではない」という経営者の理解のもとで、カフェテリア採用は進められることとなった。5つの採用の具体的な内容は以下の通りである。

①遠距離就活

求職者にとって就職活動は、多額のコストを要する活動である。三幸製菓のように地方都市に本社を置く企業であれば、就活生にとっての移動のコストはなおさら高くなる。「遠距離就活」は、説明会からエントリーシートの提出、一次面接にいたる最終面接以外のすべての採用プロセスをオンライン上で実施するという方法である。

具体的な流れとしては、まず「社長が語る三幸製菓の未来」と題する20分ほどの映像をみて、同社の概要と、今後についての社長の想いを理解する。そのうえで、同社の採用専用ホームページからエントリーする。次にインターネット電話サービス Skypeによる第一次面接を受ける。求職者の準備は、事前にWebカメラが使用できる環境を整え、Skypeをインストールし、アカウントを取得するのみである。次にSPIの受験を挟んで、再度Skypeによる面接を行い、最後に、新潟本社で最終面接を行う。

②出前全員面接会

この方法は、面接の場所の指定、会場準備を、三幸製菓側ではなく、求職者自身が行う

というものである。求職者は、会場設定と準備を負担する代わりに、もれなく三幸製菓社員と対面式の面接を行うことができる。ただし、これには、2つの条件がある。応募者自身が5名以上の仲間を集めることと、自分自身で場所を用意し、採用担当者に対して誠意を持った対応ができることである。面接が実現するには、会場の選択から予約、担当者との間で何度も調整の連絡を取り合わなければならない。こうした一連の手続きを滞りなく行うことができる求職者のみが面接資格を得る。

具体的な流れは、最初に求職者が「出前全員面接」の申し込みを行うと採用担当者からの返信があり、会場の設定等に関する指示が出される。求職者は5名の仲間集めと会場準備を行い、進捗状況を逐一採用担当者に報告する。「出張面接」の当日、座談会形式で自由闊達な質疑応答が行われる。以降のフローは、「遠距離就活」とおおよそ同様である。

③ニイガタ採用

これは、新潟地域内でのみ勤務する、いわゆる「エリア総合職」や新潟出身で他のエリアの大学に通っていた「出戻り」の求職者を対象としたものでもない。採用時点で新潟とは関係を持たない求職者であっても、新潟で暮らし、新潟で働くことに興味を持ち、「新潟を愛する人」を対象とした採用である。新潟在住者や出身者ではなく、新潟以外に住んでいて新潟に興味を持っている人が対象となる。

ニイガタ採用では、まず新潟への想いや新潟とのかかわりに関するアンケートへの回答・提出が求められる。通常のエントリーシートとは異なり、三幸製菓への関心や志望動機というよりも、新潟という地域そのものへの関心が確認される。そのうえで、skypeによる一次面接、二次面接およびSPIを経て、「新潟への想い」についてのプレゼンテーションが評価される。最後は他の選考と同じく、本社での最終面接となる。

④おせんべい採用

同業界に就職した理由を三幸製菓の社員に尋ねた時、「せんべいが好きだから」という理由をあげる社員がある程度の割合で存在し、そうした社員は決まって、仕事に高いモチベーションを持って取り組んでいるという事実から、おせんべい採用は開発された。

採用プロセスは「ニイガタ採用」と同様であり、重視される点が「新潟」ではなく「せんべい」という違いのみである。具体的には、求職者は、まず「せんべいへの想い」などに関する課題の提出を求められる。ここでも、三幸製菓自体への関心や志望動機よりも、せんべいそのものへの関心が試される。

⑤ガリ勉採用

これは、学生時代に勉強やスポーツに打ち込み、多くの時間を費やしてきたことを大きく評価するものである。通常の面接は行うが、それ以外に、学生時代に執筆した研究論文や学術的な成果、スポーツでの成果に関する表彰状などを提出させ、面接を行い「とことん打ち込んだこと」を特に評価する方法である。

既存の採用はどちらかといえば、面接に大きなウェイトをおいていて、面接がうまい人、面接巧者に有利になっている。…でも、とことん勉強をしていた人をもっと評価してあげたっていい。そういう人は、面接は下手くそかもしれないけど、その人がもっと評価されるような仕組みを作ってしまったっていい。

これら5つの採用方法からなるカフェテリア採用が登場した背景には、杉浦氏をはじめ採用担当者たちを悩ませていたある疑問があった。

(他企業からの内定がもらえず) 三幸しか受からなかった人がいたんですよ。こういう人たちの採用においてどう評価すればいいのかわからないっていう時期があったんです。

「三幸しか受からなかった」ということは、他社はその人材を「優秀」とであると評価しなかったことになる。それにもかかわらず自分達はその人材を「優秀」とであると評価し、採用していた。ただしこれは、他の企業には受からない「優秀」ではない求職者を採用しているということでは決してないという自信もあった。これをどう理解すれば良いかと自問自答した結果、杉浦氏は「三幸しか受からなかった」ということを、自社が他社とは異なる「優秀さ」を捉えているからにちがいないと解釈した。多くの企業と同様の基準で人材を評価するとすれば、「三幸しか受からなかった」という事実は自社の採用の失敗を意味する。しかし、そもそも自社と他社とでは採用しようとしている人材が異なっていたという前提に立てば、これは全く違う意味を持つ。

これまで、多くの企業が追い求めている「受験偏差値の高い大学を出た頭脳明晰、明朗闊達な」人材を求めてきたが、自分達は図らずもそうした人材とは異なる人材を「優秀」とであると評価していた。このことから、他社とは違う自社なりの「優秀さ」とはいったい何か、それはどのようにすれば評価することができるのかを考えることから、この5つの方法の探究は始まった。まず、三幸製菓社内を見渡し、そこで業績を上げ続けている社員たちを思い浮かべ、その人たちの特徴はいったい何かということを考えることから始めた。その結果、三幸製菓における優秀さは「物事の本質の追求」「思考の柔軟さ」「人を巻き込む力」「調整能力」「段取り力」「新潟で働くことに強い思いを持っていること」「おせんべいが好きであること」「やるべきことに全力で取り組むことができる力」といったものであること、ただし、これらをすべて併せ持った社員などおらず、むしろこのいずれかを持っていることが重要であることがわかった。

1つでも良いところがあれば、それは「能力がある」ということだし、1つでも良いところがあれば儲けもんだよねって。(社内には)全然コミュニケーション能力のないのに優秀な人が結構いましたし、そういう人がわかりやすい形で周りにいたっていうことがありがたかったです。(「優秀さ」というのを)架空の議論にしてしまったのがこれまでの採用なんです。それをリアルな人に当てはめて、この人のような人を採るためには、何にフォーカスすればいいんだろうねっていう。そうすると、この5つかなっていう。

3. カフェテリア採用の帰結

(1) 5つの採用方法と人材価値

5つの採用方法は、上記いずれかの基準に対応したものとなっている。たとえば遠距離就活から入ってくる人は、「物事の本質を追求」し、そこに至るプロセスについては「柔軟に考えることができる」人が多く、かつそうした能力は遠距離就活においてこそ見出すことができる、とされる。同様に、出前全員面接会は「人を巻き込む力」「調整能力」「段取り力」、ニイガタ採用は「新潟で働くことに強い思いを持っていること」、おせんべい採用は「まわりが引いてしまうくらいおせんべいが好きであること」、ガリ勉採用は「やるべきことに全力で取り組むことができる力」と、それぞれ対応している。「受験偏差値の高い大学を出て、頭脳明晰、明朗闊達な人材」のように、具体的な誰かを前提としない、抽象的で曖昧で多くの企業に共通するような「架空の」評価基準ではなく、自社における具体的な基準を明確にしたこと、しかもそれらを具体的な方法にまで落とし込んだことが、三幸製菓のカフェテリア採用を生み出したのである。

(2) カフェテリア採用の2つの帰結

2015年5月現在、カフェテリア採用による2014年度の採用はすでに終了している。SNSもナビサイトへの掲載もやめたことで、それ以前よりもエントリー数は減少したが、まさに三幸製菓が想定した13名を採用することができ、多様性を確保することができた。さらにカフェテリア採用は、求職者との関わりの中で2つの帰結をもたらした。

1つ目は、この採用がなければ三幸製菓との関係を持つことはなかった可能性のある人材、また、この採用がなければ評価されることがなかった可能性がある人材を獲得することにつながった、ということである。海外のトップスクールを卒業した S 氏は、「遠距離就活」によって同社に入社した。就職活動開始当初は、様々な企業で就職活動を行っており、あるグローバル企業から内定まで得ていた。ところが海外用に設計された三幸製菓のカフェテリア採用のウェブページをみて、同社の採用や育成への情熱を感じとり、ここで働きたいと思ったという。カフェテリア採用によって、これまで三幸製菓とつながりを持つことがなかった求職者と関係をもつことが可能になったのである。

同じく「遠距離就活」から入社を果たした M 氏は、この採用がなければその価値を見出されなかったと思われる人材であった。当初から食品業界に絞って就職活動をしていた M 氏であるが、それまでの成果は良いと言えるものではなかった。どの企業もエントリーシートや個人面接、グループ面接など、使っている手法は異なるものの、「コミュニケーション能力のようなもの」を見ようとしていると感じた。周囲の人が留学や企業経験など、大学時代の華やかなエピソードを語る中で、自分の魅力とは何であり、それをどう伝えれば良いかということがわからないままだった。

この会社にエントリーするまで、他の会社の選考を落ちまくっていたんです。どうも、他の会社で求められているものは、私が持っているものと外れていたようで(笑)。そんな時にこの会社のこの採用(カフェテリア採用)を知って、エントリーしてみたんです。そしたら、驚くほどストレートに選考が進んで。ポンポンって(笑)。

skype による採用担当者との濃密なやり取りができる「遠距離就活」は、M 氏のもつ価値の評価を可能にしたのである。M 氏自身もまた、この方法に価値を見出していた。対一の状況であれば、自分の魅力を十分に伝えられる自信があったし、実際に自分でも「驚くほど緊張はしなかった」という。

もう1つは、カフェテリア採用を実行していく中で、また13名の新入社員を採用したことによって、2014年度採用における同社の評価基準とそれに基づく人材価値について、再認識することとなった点である。2014年度採用を行っている最中においても、求職者の反応の分析や既存の社員を対象としたアンケート調査を実施し、自社における人材価値を再検討した。これによって、曖昧なまま見過ごされている人材の特徴が改めて具体化されることとなった。具体化された特徴は精緻化され、2015年度採用では、それらに対応する方法を加え5つから17へと拡大するなど、更なる変更が行われている。

IV. 事例の考察

前節では、三幸製菓で行われた採用方法の変革の事例を取り上げた。多くの企業で一般的に行われているナビサイトを活用した採用の取りやめと、「カフェテリア採用」という新しい採用方法の導入というイノベーションの背後で起こっていたのは、三幸製菓における評価基準の捉え直しと、採用を媒介とした新しい人材価値の創造であった。

カフェテリア採用以前、まだナビサイトを活用した採用を志向していた頃、同社が追い求めていたのは「受験偏差値の高い大学を出て、頭脳明晰、明朗闊達な人材」であり、そうした人材から構成される「同質性」の高い人材プールであった。ナビサイトをを用いた方法は、同時に、労働市場における人材価値を規定していたという側面もある。その意味で、新しい評価基準としてのカフェテリア採用は、求職者に対して、これまでとは異なった基準によって価値を付与したといえるだろう。M 氏のエピソードのように、カフェテリア採用によって、これまで多くの企業が実施してきた採用方法の元ではあらわれることのなかった人材価値を捉えること可能にしたことは、新しい人材価値の創造として理解することができる。

新しい方法は、あらかじめ明らかにされた価値基準を元にして作成されるものではなく、組織内部の多様な評価基準の対立と調整を経てつくられる (Stark, 2009)。そのため新しい評価基準の導入は、組織内における多様な関係者との利害の対立を伴う。イノベーション研究によれば、多くのイノベーションはその新規性ゆえに、実現に向けて組織内外の資源を動員するための正当化を必要とする (武石・青島・軽部, 2012)。三幸製菓の事例においては、利害の不一致は解消され調整されるというよりも、対立を持ったまま実行され、成功を収めることにより部下の協力を集めていたこと、また、経営者については、杉浦氏の説得よりもむしろ、実行することによって組織外部のメディアに取り上げられたことが、正当性をもたらすという、これまでの議論とは異なる側面を明らかにしている。また、評価基準の対立については、異なる評価基準を1つの方法に収斂させるのではなく、それぞれの基準に対応した5つの異なる方法を開発することによって対応したのである。

さらに、利害の問題は、組織内部だけではなく、求職者との関係においても見られた。カフェテリア採用は、必ずしも求職者の利害に基づいて設計されたものではなく、あくまで自社の人材価値を実現するための装置であった。しかしながら、結果的には、三幸製菓の想定しなかった求職者を集めることに寄与した。カフェテリア採用は、三幸製菓の採用活動に対する評価基準として求職者には受け止められ、三幸製菓にこれまでつながりを持つことがないとされてきた人材にアクセスすることを可能にした。言い換えるならば、カフェテリア採用によって、三幸製菓にとっての新たな労働市場が形成されたのである。また、求職者の関係から見出されたのは、さらなる人材価値の再構成である。カフェテリア採用は、既存のナビサイトを通じた人材価値に対する懐疑から始まった。ただし、これによって人材価値が定義され、それを評価するための方法がカフェテリア採用であったと単純に捉えることはできない。というのも、カフェテリア採用の実行において求職者と関わるのなかで、既存の人材価値の曖昧な部分が明らかとなり、自社の評価基準を改めて、人材価値を生み出すに至っているからである。すなわち、評価基準の変更は、新しい人材価値の評価を可能にすると同時に、価値を再構成していくのである。

V. 結論

以上、本論文では、人材価値と採用の関係を、評価に注目することで明らかにしてきた。評価研究の知見の導入によって、既存の人的資源管理論、および採用研究の枠組みでは捉えきれない、人材価値の創造と採用という人事施策をめぐる利害関係者間の相互作用を捉えることが可能となった。そして本論文の事例が示唆しているのは、人材価値とは採用施策そのものによって生み出されるということである。企業は求める人材価値の基準を設定することによってはじめて、人材を測定することが可能となり、同時に、採用という営みによって、企業自らが労働市場における人材価値の創出に加担しているのである。

本論文における発見事実は、採用の実務家に対する実践的な含意もある。本研究で繰り返し主張してきたように、既存研究において、人材価値は自明なものとされ、それを前提として議論が行われてきた。このような研究者の前提は、日本企業の採用の現実にも当てはまるだろう。すなわち、採用の実務家たちもまた、ある人材価値を前提として、自らが設定している人材の価値の是非よりも、価値をもった人材をどのように集め、測定するかという問題に取り組んでいる。しかしながら、本論文の発見事実を踏まえれば、実務家は、採用という活動が、労働市場における優秀さを検出するという営みであるだけでなく、優秀さを創出する営みをも同時に行っていることを自覚する必要がある。自社がどのような人材を「優秀」と評価しているのかということと同時に、自社の採用施策によって「優秀でない」と同定される人材とはどのような人材であり、それは本当に自社にとって必要のない人材なのかということをも改めて問い直す必要がある。

注

- 1) 例えば、木村（2007）では、戦略に対応した人事施策と業績との間の関係性が実証的に明らかにされていない原因を、分析枠組みの不備に求める。既存研究では、「戦略」「人的資源管理」「業績」のそれぞれの定義が曖昧なままに研究が進められていると指摘し、それらを明確に定義した枠組みに基づいた実証研究の蓄積を課題として挙げている。
- 2) こうした指摘に対しては、全人格的な定義をおこなったうえでの人事管理を構想するという方向性が見出される（庭本, 2012）。本論文では、新たな人材の定義を試みるのではなく、実際の企業において、人材の見方がいかに生じるかという、個別企業の文脈での価値基準の成立自体を考察する。
- 3) 本節の記述は、主に三幸製菓システムマネジメント部人事課課長の杉浦次郎氏、およびカフェテリア採用によって採用された同社の新入社員へのインタビュー調査に依拠している。杉浦氏へのインタビューは、2015年1月30日、3月26日および4月14日の3回にわけて、それぞれ1時間、新入社員へのインタビューは、2015年5月13日に2時間行った。いずれも三幸製菓の本社ビル内の会議室にて実施されている。
- 4) 杉浦氏の取り組みは、月刊広報会議（2013年9月号）や朝日新聞（2013年11月30日付）をはじめとして多数存在する。

参考文献

- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, SAGE Publications, Inc.
- Beckert, J. & Aspers, P. (2011). Value in markets. In J. Beckert. and P. Aspers, (Eds), *The worth and goods: Valuation and pricing in the economy* (pp. 3-38). New York: Oxford University Press.
- Bolander, P. & Sandberg, J. (2013). How employee selection Decisions are made in practice. *Organization Studies*, 34 (3), 285-311.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human resource management: theory and practice, 3rd ed.* Palgrave Macmillan (上林 憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也翻訳・監訳『人的資源管理：理論と実践第3版』文眞堂, 2009年).
- Callon, M. & Muniesa, F. (2005). Economic Markets as Calculative Collective Devices. *Organization Studies*, 28 (8), 1229 -1250.
- Dewey, J. (1939). *Theory of Valuation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Helgesson, C. F. & Muniesa, F. (2013). For what it's worth: An introduction to valuation studies. *Valuation Studies*, 1 (1), 1-10.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- 猪木武徳(2001). 「人材の価値を左右するもの：その不確実性を探る」『一橋ビジネスレビュー』49 (1), 4-15.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? : A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264-1294.
- 金井壽宏 (1994). 「エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性: 先行研究のレビューと予備的実証研究」『神戸大学大学院経営学研究科研究年報』40, 1-66.
- 木村琢磨 (2007). 「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』49 (2・3), 66-78.
- 黒田兼一 (2006). 「人事労務管理の新展開：ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか」『立命館経営学』44 (5), 1-17.
- Lamont, M. (2012). Toward a comparative sociology of valuation and evaluation. *Annual Review of Sociology*, 38, 201-221.
- 三戸公 (2004). 「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』58 (1), 19-34.
- 守島基博 (2010). 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』52 (7), 69-74.
- 二村英幸 (2005). 『人事アセスメント論』ミネルヴァ書房.
- 庭本佳和 (2012). 「組織過程と労務・人事過程：HRM（人的資源管理）の展開」『甲南会計研究』6, 11-38.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation; Building profits by putting people first*. Harvard Business Press (守島基博監修・佐藤洋一訳『人材を活かす企業：「人材」と「利益」の方程式』翔泳社, 2010年).
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41 (6), 673-690.
- Purcell, J. & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 533-551). New York: Oxford University Press.
- Rynes, S. L. & Boudreau, J. W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39, 729-757.
- Ryan, A. M. & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43 (4), 305-318.
- 櫻井雅充 (2014). 「HRM の特質に関する批判的考察」『広島経済大学経済研究論集』37 (3), 139-154.
- Stark, D. (2005). *The Sense of Dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton: Princeton University Press.

- (中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション：価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』日本経済新聞社, 2011).
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2012). 『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣.
- Vatin, F. (2013). Valuation as evaluating and valorizing. *Valuation Studies*, 1 (1), pp. 31-50.
- Wanous, J. P. (1991). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Prentice Hall.
- Wiesner, W. H., & Ceonshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of occupational Psychology*, 61 (4), 275-290.
- Wright, P. M., Lichtenfels, P. A., & Pursell, E. D. (1989). The structured interview: Additional studies and a meta-analysis. *Journal of occupational Psychology*, 62 (3), 191-199.
- Yu, K. Y. T., & Cable, D. M. (2013). *Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford University Press.