

論文要旨

企業の採用活動における RPO が果たす役割 —リクルーターによる委託元との調整行為の分析—

法政大学大学院
経営学研究科 経営学専攻
人材・組織マネジメントコース
佐藤 一

本研究の目的は、委託元と RPO 事業者の間にある採用要件の水準の隔たり、また RPO を実施する上で双方の間にある優先事項の相違に着目し、それらに直面した際 RPO 事業者はどのような行動をとることでその隔たりを補完し、またその相違を調整しているのかを明らかにすることである。

近年、企業にとって重要な機能の一つである採用を組織外の事業者に委託する RPO (Recruitment Process Outsourcing) の活用が拡大している。RPO は、採用の緊急度や難易度、採用の量などに合わせた活用ができること、RPO 事業者の専門性を委託元の採用に活かすことが可能であること、採用を委託することで委託元の採用担当者をより重要な業務に集中させることができるようになること、などといった利点がある一方、組織外の事業者が採用を担うが故の課題もあると考えられる。

今回着目した課題は以下の 2 点である。ひとつ目は、自組織のニーズを主体にまとめた委託元の採用要件と、委託先である RPO 事業者の考える採用要件との間で、採用要件の水準に隔たりが発生する可能性があることである。具体的には、委託元が望む職務要件や報酬要件、選考要件などの求職者に望む要件が、採用に対し専門性を持つ RPO 事業者の視点から見て、それらの要件を満たす人材から応募を獲得し、入社にまで至ることが難しい要件であると判断されることが考えられる。

二つ目は、採用の早さを優先する委託元と、営利組織として収益を重視する RPO 事業者との間で、優先事項の相違が発生することが想定できる。具体的には、委託元は採用要件を満たす人材を必要な人数、設定された期限までに速やかに採用することを優先したいと考える一方、RPO 事業者がその要望に沿って活動することによって、収益性の低い活動を優先する事態になることも考えられ、そのような場合は双方の間で優先事項の相違が発生する可能性がある。

先行研究では、RPO の導入の背景や導入の利点などについて明らかにされてきたが、委託元と RPO 事業者の間に生じるこうした隔たりや相違に対し、RPO 事業者がどのよう

に調整を行っているのかについては十分に明らかにされていない。そこで本研究では、RPO の実務に携わるリクルーターの行動に着目した研究を試みた。

研究方法として、RPO 事業者に所属し、委託元に RPO を提供する経験を有するリクルーターおよびプロジェクトマネージャー計 5 名を対象に、半構造化インタビューを実施するかたちをとった。インタビューでは RPO の料金体系、RPO の各担当者の役割や目標を確認することで RPO の実態を確認した上で、採用要件の水準の隔たりと補完方法、優先事項の相違と調整方法について確認した。

その結果、採用要件の水準の隔たりに対しては、RPO 事業者は委託元へ定性情報及び定量情報を提示し採用要件の調整を図ること、また委託元の意向を受けそれに沿った行動をとりながらも、その行動の結果を踏まえ再度採用要件の調整を促し、採用が実現できる可能性を高めていることが明らかになった。

また優先事項の相違については、RPO 事業者が委託元に対し優先事項の交渉する場合もあるが、最終的には委託元の意向に従うことが確認できた。ただし、リクルーターは委託元の意向に準じた行動をとることと並行して、採用の成果に影響がない範囲内において採用の成果に連動した報酬の獲得を試みるなど自らの収益につながる行動をとる場合があること、更には採用の成果に連動した報酬の獲得を優先した行動をとる場合があることが確認できた。

総括すれば、委託元と RPO 事業者の間にある採用要件の水準の隔たりを補完する行動により委託元は当初の採用要件を満たさない人材が入社に至る可能性もあるが、そのことが労働市場の状況を加味した現実的な採用を可能にしており、RPO が採用要件を調整する役割として機能していることが確認できた。

また優先事項の相違においては、RPO 事業者は営利組織として収益目標を達成する必要性から委託元の意向と合致しない行動をとることもあり得るが、そのことが委託元の採用を停滞させる度合いのものではなく、委託元の期待に沿う範囲での行動であり、またその行動は結果として委託元の採用にかかる費用を削減することにもつながることを考慮すると、RPO は委託元にとって利用する価値があるものであるということが確認できた。

従来の研究は、RPO の位置づけやプロセスに焦点を当てるものが多く、リクルーターの行動に着目して実態を分析した研究は限られていた。本研究は、RPO においてリクルーターが行っている調整をインタビューにより捉えることで、RPO の導入効果を生むプロセスを解明し、RPO の導入による確かな効果についてそうしたプロセスと関連付けて示す点において先行研究にない貢献を加えていること、また RPO の導入を検討する委託元に対し RPO 活用の効果や RPO を導入する上で考慮すべき点を示すという意味で、実務的な貢献を成し得ると考えられる。

(指導教員：佐野嘉秀教授)