

タイトな労働市場における 人材の採用・定着

——企業インタビュー調査を踏まえて

永野 仁

(明治大学教授)

近年、労働市場がタイトになり、一部では人手不足となってきた。このような労働市場の変化に対して、日本企業の人的資源管理、とりわけ採用や定着の管理はどのように変化しつつあるのだろうか。この点を明らかにするために、21社に対する企業インタビュー調査を実施した。その結果、多くの企業では新卒採用と中途採用を共に実施していることが確認できた。しかしそれにもかかわらず、小規模企業も含め、企業は依然として新卒採用を優先していた。自社の価値観を理解した自社独自の人材を育成することが重要、あるいは内部昇進のルートをつくるのが従業員の能力開発につながると考え、そのために新卒者を採用することを望んでいた。新卒採用に対する志向性が強いことを示す「白い布仮説」、白い布は何色にでも染められるので企業はそれを求めるという仮説は、依然として信奉されていることがわかった。他方、中堅・中小企業を中心にいくつかの企業では、採用難によって計画人数が確保できなくなっていた。しかし、そのことは規模の小さな企業では人材採用が不可能なことを意味しているのではない。それぞれの企業は独自の方法で、人材採用を成功させる工夫をしていた。そのような工夫を重ねることが、人手不足下ではより重要になるだろう。

目次

- I はじめに
- II データ観察と先行研究
- III インタビュー調査
- IV 人材採用と入社後の対応
- V 分析と評価
- VI 終わりに

I はじめに

このところ労働市場は売り手市場となっていて、有効求人倍率は2年連続して1.0を超えている。有効求人倍率はハローワークという労働市場の主要領域の状況を、長期間にわたって継続的に示すという点で優れたデータである。その有効求人倍率（パートを含む）を、データの得られる

1955年以降について見てみると、年平均で1.0を上回ったのは、高度経済成長期の1967～74年、バブル経済期の1988～92年、リーマンショック直前の2006～07年、そして今回の2014年以降の4期間だけである。現在の労働市場が、通常より活況を呈している売り手市場であり、一部では人手不足の状態となっていることが理解できる。しかも少子高齢化という人口動向を踏まえれば、短期的な変動はあるにせよ、長期的にはこの現象が今後も継続することが予想される。では、このような売り手市場の展開によって、企業の人的資源管理に変化が生まれてきているのだろうか。

ところで、多岐にわたる人的資源管理の領域の中で、労働市場の変化の影響が最も早く現れるのは、そことの接点がある人材の採用や定着という初期キャリアの領域¹⁾である。しかし、採用や

定着に影響を与えるのは労働市場の状態だけではない。かつて「七五三現象²⁾」として指摘された新卒者の離職率の高さは依然として継続している(厚生労働省 2015)。また、新卒者の採用活動は、その開始時期等に対して一定の制約が設けられていて、しかもそれが変更されてきている。これらの現象が、労働市場の変化と同時に発生しているのが現状である。

そこで本稿は、これらの現象が進展する中で、企業の人的資源管理、特にその採用を中心にした初期キャリア管理が、どのように変化しつつあるのかを検証していく。そのために、前半部分では先行研究を整理しながら最近の傾向を指摘し、後半部分では企業に対するインタビュー調査の結果を分析する。

II データ観察と先行研究

1 採用と就職

人材は、企業活動にとって重要でかつ不可欠な経営資源であるが、それを新たに獲得するための活動が「採用」である。その採用には大別すると、職業経験のない新規学卒者を採用する「新卒採用」と、それ以外の人を採用する「中途採用」があるが、日本企業では新卒採用が中心と見なされてきた。

労働市場がタイトになるに従って、このような新卒採用中心という採用パターンは変化するのだろうか。これが、本稿が明らかにしたい中心的な課題である。なお「採用」という用語は企業側から見たもので、同じ現象を個人側から見た用語が「就職」である。そこでまず、データ入手が容易な新規学卒者の就職状況を見ていく。なお、新卒者の採用に関しては、大卒者と高卒者では制度的にかなり異なっている。そこで以下では、両者のうち、より人数の多い大卒者(大学院修了者を含む)³⁾を中心に論じていく。

2 新卒大卒者の就職状況

日本における新卒採用は、19世紀終盤に技術系人材を対象にスタートし、やがて事務系人材に

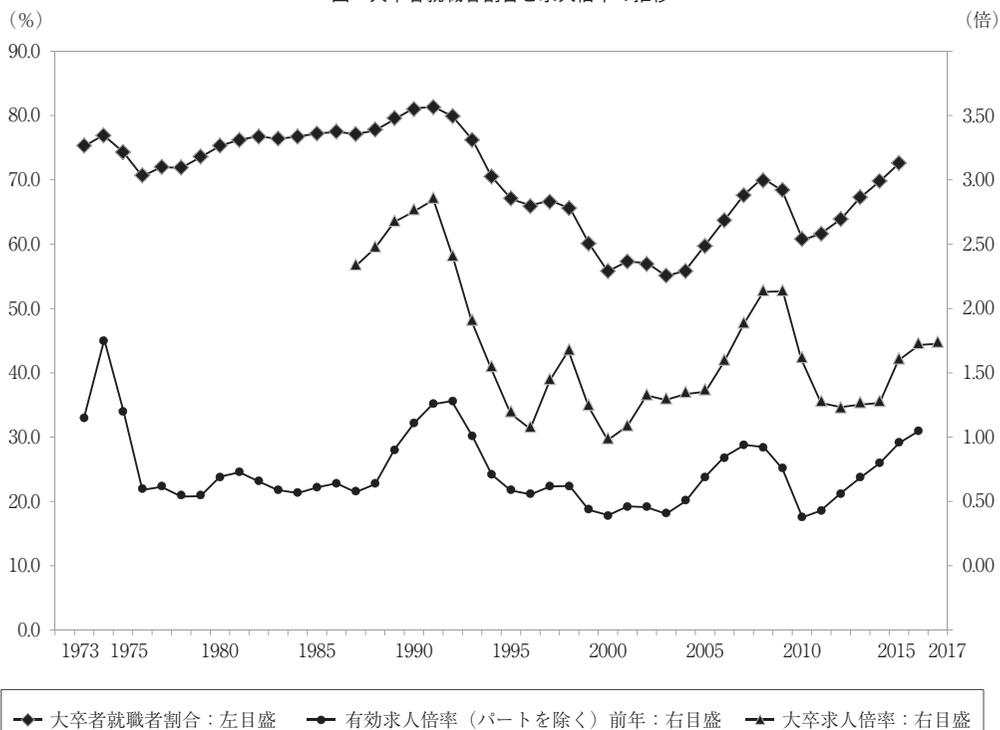
拡がり、戦後の労働改革や経済成長の影響によりブルーカラーにも拡がっていったと言われている(菅沼 2011; 福井 2016)。その新卒採用によって、大学卒業者に占める就職者の割合(大卒者就職者割合)は、高度成長期の1960年代には80%を超え、70年代前半にはやや低下したものの約75%を推移するようになっていた(文部科学省『学校基本調査』)⁴⁾。その様相を変化させたのが、73年の第一次石油危機に続く不況である。不況によって70年代後半の数年間、新卒者の採用停止や内定取り消しなどが発生し、社会問題にもなった(リクルートワークス研究所 2010)。

図には、その73年以降の大卒者就職者割合(各年3月)と、その各前年の有効求人倍率(パートを除く)、および87年から公表が始まった大卒求人倍率(各年3月)の推移を示してある。70年代後半の有効求人倍率の急激な低下と、大卒者就職者割合の低下が示されている。その後、80年代後半からはバブル経済によって大卒労働市場は超売り手市場となり、大卒者就職者割合が上昇している。またこの時期には初任給が上昇し、在籍者との賃金バランスが崩れる事態も発生した(これからの賃金制度のあり方に関する研究会 1992)。しかし、その後のバブル崩壊によって2004年あたりまで同割合は低下し、その後反転上昇したものの、2008年にはリーマンショック(金融危機)が発生し、再び同割合は低下した。それが近年の景気上昇により、上昇してきている。このように大卒者就職者割合は、景気動向によってかなり影響を受けていることがわかる。

ともあれ、この図からこれら3つの指標は同一方向に変化していることに気づく。そこで、これらの指標間の相関係数を算出したところ、3つの指標の間にはそれぞれ正で有意(1%水準)な相関関係があることが確認できた⁵⁾。

ここで大卒求人倍率は企業の新卒採用ニーズを示していて、有効求人倍率(パートを除く)⁶⁾は中途採用ニーズを示していると考えられる。両者の間に正の相関関係があることから、景気が悪化した場合は新卒採用も中途採用も共に手控えられ、景気が好転すると新卒採用も中途採用も活況を呈すると考えられる⁷⁾。そのことから、現在の景気

図 大卒者就職者割合と求人倍率の推移



出所：「大卒者就職者割合」は文部科学省編「文部科学統計要覧（平成 28 年版）」、「有効求人倍率（パートを除く）」は厚生労働省「職業安定業務統計」、「大卒求人倍率」はリクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」をもとに、筆者作成。

動向によって、企業の新卒採用・中途採用両方のニーズが高まることが予想される。

3 好況時と不況時の調査

企業の人材採用に関する研究は進展してきているが、新卒採用について分析したものが多く（岩脇 2007；尾形 2007；小林ほか 2015），新卒採用と中途採用の関係を分析したものは意外に少ない。そのような中で永野（2007）は、2007 年実施の 12 社に対するインタビュー調査の結果を分析した。この時期は図からわかるように、バブル崩壊の影響も薄れ、新卒採用ニーズも中途採用ニーズも高まった時期である。12 社の事例では、中途採用が少なからず見られたことや、新卒採用における採用難に対応するために通年採用が行われてきたことが紹介されている。景気が良くなった時期の特徴が示されていると考えられる。しかしこの論文では、中途採用が行われていたとはいえ、それは、新卒採用を中心とした上でそれを補完するために用いられているとしている。日本企業の

新卒者採用は、Thurow（1975）の「仕事競争モデル（Job Competition Model）」や、経営者がしばしば唱える「白い布仮説」が、依然としてよく適合すると考えたからである。なお、ここで仕事競争モデルとは、職業能力を身につけた求職者が職を得るために賃金を巡って競争するのではなく、職業能力は就職後の企業内の教育訓練で獲得するので、求職者は訓練可能性の高さを巡って競争する⁸⁾というモデルである。そして白い布仮説とは、「白い布は何色にでも染められる」として、訓練効率の高い新卒者を白い布と見みなして優先的に採用するというモデルである。

上記調査から 1 年後の 2008 年にはリーマンショックが発生したが、その後の不況期の分析を行ったのが、永野（2012）である。ここでは、17 社に対するインタビュー調査の結果を紹介している。そこでは、インターンシップやジョブマッチング⁹⁾などの新しい試みが生まれてきているものの、経営状況の悪化が見られる中での中途採用の縮小と、そのような情勢でも新卒採用を継続さ

表1 新卒採用に対する考えの調査結果

(%)

[2001年調査]	「人材は社内育成」という考え方が、 自社では根強い				景気が悪化しても新規大卒者の採用は継続する				件数
	否定	どちらとも	肯定	計	否定	どちらとも	肯定	計	
499人以下	13.5	27.7	58.7	100.0	8.4	29.0	62.6	100.0	155
500～999人	11.0	24.1	64.8	100.0	3.4	24.1	72.4	100.0	146
1,000～4,999人	10.7	23.9	65.4	100.0	4.1	17.6	78.3	100.0	296
5,000人以上	3.6	16.1	80.4	100.0	3.6	19.6	76.8	100.0	58
合計	10.9	24.2	65.0	100.0	5.0	22.0	73.1	100.0	655
[2009年調査]	今後も新卒採用中心で行く				不況でもできるだけ新卒採用は継続する				件数
	否定	どちらとも	肯定	計	否定	どちらとも	肯定	計	
149人以下	19.8	31.3	48.9	100.0	25.6	17.8	56.6	100.0	131
150～299人	14.3	20.5	65.2	100.0	17.1	14.4	68.5	100.0	113
300～999人	9.9	20.4	69.7	100.0	8.6	13.9	77.5	100.0	153
1,000人以上	8.2	19.2	72.6	100.0	2.8	12.5	84.7	100.0	73
合計	13.5	23.3	63.2	100.0	14.5	14.9	70.6	100.0	470

出所：2001年調査は永野ほか（2002）、2009年調査は永野・木谷・牛尾（2009）の各原データを再集計。

せるという動向が見られた。景気状況を考慮すれば、中途採用の縮小は理解しやすいが、新卒採用の継続は意外な結果である。本論文ではそこから、新卒採用における「白い布仮説」の有効性を指摘している。

ところで、この「白い布仮説」とは、入社後の企業内での人材育成を前提としたものである。そのような企業の人材育成力が急速に低下していることが指摘されてきている一方¹⁰⁾、技術の進展により、育成を必要とするスキルの企業特殊性が低下しているという可能性もある。そのような中で、「白い布仮説」は依然有効なのだろうか。

4 新卒採用の重視度

2つのインタビュー調査の結果では、景気状況が変動する中でも企業は新卒採用重視の傾向を示していたが、そのような企業の新卒採用重視の姿勢はどの程度、一般化できるだろうか。次に、筆者が関わったいくつかのアンケート調査のデータを分析してみよう。なお、新卒採用に関しては企業規模の影響が大きいことが、上記の永野（2012）でも示されているので、規模別の結果を見ていくことにする。

表1が、2001年と2009年の調査結果を示したものである。この2つの調査はいずれも、上場企業を中心に外資系企業や中堅企業を加えて調査対象とした調査である¹¹⁾。これらの調査では、採

表2 採用方針に対する回答結果

(%)

[2013年調査]	正社員の採用方針（過去3年間）			件数
	中途中心	新卒中心	計	
9人以下	75.8	24.2	100.0	887
10～29人	76.3	23.7	100.0	1,187
30～99人	69.1	30.9	100.0	1,018
100～299人	55.6	44.4	100.0	417
300人以上	45.0	55.0	100.0	202
合計	70.2	29.8	100.0	3,711

出所：労働政策研究・研修機構（2014b）第5-3-2表をもとに、筆者作成。

用に関する考え方を示し、それに対し肯定か否定かを5段階で回答を求めているが、それを3段階に括り直している。ここからは、新卒採用を重視していて、たとえ景気が悪化してもそれを継続したいという意欲を窺うことができる。とは言え、企業規模が小さくなるにつれ、いずれの設問に対しても「肯定」が減り、「否定」が多くなっている。ただし、全ての規模区分で、「肯定」が「否定」より多い。

他方、表2を見るとその様相は一変する。この調査は、ハローワークに若年層求人または新規大卒求人を提出した企業を対象に、2013年に実施したものである¹²⁾。中小企業の回答がかなり多い調査で、過去3年間の正社員の募集・採用方針が、「新卒中心」と「中途中心」のどちらであったかを4段階で問うている。表はそれを2段階にまとめたものである。規模「合計」では、実に

70%が「中途中心」と回答していて、表1との違いは大きい。この表には、企業規模別の結果も示してあるが、最大規模の「300人以上」のみが「新卒中心」の方が多という結果である。新卒採用は、大企業を中心にしたものであることが示唆される。

5 インターンシップ

ところで、採用活動に関連する活動として、インターンシップが普及してきている。インターンシップの定義は一様ではないが、ここでは文部科学省・厚生労働省・経済産業省（2015）を参考にして、「学生が職業意識を高めるために企業で行う就業経験」とする。

インターンシップは本来、採用活動とは別物であるが、学生と企業が直接、接することになるので、結果として採用活動との関連が生まれやすくなると考えられる。堀田（2007）は、インターンシップ受入企業では参加者の16%が採用に応募してきていて、入社者は4%と報告している。これは2004年の調査データなので数値は低いが、両者の関連を示唆するものである。他方、竹内・竹内（2010）は人々の「キャリア探索行動」が、間接的に就職活動の成否に影響を与えていることを見出している。ここで「キャリア探索行動」が具体的に何を指すかは明瞭ではないが、インターンシップはその目的から見て有力な手段と思われる。

このようにインターンシップと採用活動の関連の分析も進みつつあるが、現状はどうなっているだろうか。

Ⅲ インタビュー調査

1 概要

労働市場がタイトになる中で、企業の新卒採用と中途採用は共に増加するように思われるが、実際はどうなっているだろうか。また新卒重視という姿勢に、変化は見られるだろうか。それらに、企業規模による違いはあるのだろうか。他方、企業の採用活動に対しては、かつては就職協定や倫

理憲章によって、最近では経団連（日本経済団体連合会）の「採用選考に関する指針」によって、活動の開始時期等に一定の制限が設けられている¹³⁾。「指針」では採用選考活動を広報活動と選考活動に分けているが、2016年3月卒業予定者に対する広報活動開始時期は、それ以前の卒業年度前年の12月から、3カ月後の3月となり¹⁴⁾、選考活動開始時期は、それ以前の卒業年度の4月から8月に変更された¹⁵⁾。このような制限の変更は、採用活動にどのような変化をもたらしているだろうか。インターンシップと採用の関係はどうなっているだろうか。また、既述したように採用後の離職が問題視されて久しいが、採用後の企業の対応に変化が見られるだろうか。

これらのことは現在進行中のものが多いため、まず実態を把握する必要がある。そこで、これらのことを中心とした人材採用について、企業に対するインタビュー調査を実施することにした。インタビューでは大まかなインタビュー項目を設定したが、自由に議論を拡げてもらう半構造的な形を用いた¹⁶⁾。新卒者に関しては2016年4月採用者を中心に尋ね、中途採用者（以下では「中途者」とする）に関しては2015年度入社者を中心に尋ねた。調査対象は21社で、企業規模は大企業から中小企業まで広がるようにし、外資系企業も含めるようにした。また、業種は結果的には製造業が多くなったが、人手不足が喧伝されている建設業と情報サービス業は含めるようにした¹⁷⁾。なお、インタビュー調査の実施時期は、2015年12月～2016年5月である。

2 調査対象企業

上記のような形で実施したインタビュー調査の対象企業が、表3である。匿名とした企業名は3桁のコードとなっている。3桁の1文字目は企業規模コードでL（大手）、M（準大手）、C（中堅）、S（中小）の4種類、2文字目は外資系（F）以外は、製造業（m）と非製造業（o）で3種類、そして3文字目は最初の2文字のコードごとの整理番号である。表には、コード以外に業種を記載しているが、ここで「他の製造」とは食品・薬品・住宅設備の各製造業、あるいは金属加工業のいずれ

表3 調査対象企業の属性と人材の採用状況

区分	企業名	業種	大卒以上新卒採用：2016年4月		中途採用：2015年度	
			人数	コメント	人数	コメント
大手	Lm1	組立型製造	450	長期的な動向・計画に基づいて着実に採用していきたい。	70	新領域の即戦力として採用。年齢構成の是正も配慮。
	Lm2	組立型製造	100	8割を占める技術系は、推薦が多い。	86	社内で育成できていない領域の即戦力。
	Lm3	他の製造	110	4つの職種（技術系3と営業1）別の採用。	20	国際税務、法務など専門的な職務が多い。
	Lo1	金融	780	計画より多く採用。	10	専門的な仕事の退職者補填などで、例外的に実施。
	Lo2	情報サービス	165	良い学生が採れそうなので、途中で目標数を増やした。	40	新分野の人材など。中途採用には個別の承認が必要。
準大手	Mm1	他の製造	70	内定辞退は多かったが想定範囲内。別に、秋に一般職採用あり。	10	以前は、新卒と同程度採用していた。
	Mm2	他の製造	30	例年ほぼ同人数の採用。人数が満たなくとも、追加募集はしない。	3	中途採用しないのが原則だが、事情に応じて実施。
	Mm3	他の製造	27	別に工場での高卒採用あり。	2	急な欠員、新事業の拡大などで即戦力として。
	Mm4	組立型製造	40	別に高卒・高専卒採用あり。	100	受注増だが、新卒者が配属されるのは3年後で、間に合わない。
	Mm5	組立型製造	60	採用数は、3～4年でバランスすればよい。	60	職場の中途採用要望はもっと多いが、採用の仕事量から見て限界。
	Mo1	建設	70	計画に満たない人数なので、結果的に通年採用になっている。	2	もっと採りたいが、中途でも採れない。
	Mo2	金融	42	目標を少し下回った採用数だが、市場状況から、無理には増やさない。	0	2008年以降、中途採用をしていない。
	Mo3	情報サービス	66	1月まで採用活動を展開したが、計画人数を採用できなかった。	5	17人募集した結果の人数。中途も採用難である。
中堅	Cm1	組立型製造	15	新卒のみでは人員確保が無理なので、途中で第二新卒を採用。	20	中途は即戦力ではないので、新卒と同様にトレーニングする。
	Cm2	組立型製造	1	3人をコンスタントに確保したいが、2人に辞退された。	6	職種は多様。
	Co1	建設業	10	昨年から、役員が手分けして採用のための学校回りを始めた成果。	5	募集しているが、良い人が来ない。
	Co2	サービス業	4	採用は大手企業が一段落してから。配属部署を告知して採用。	4	正社員登用ありとして契約社員で採用。半年～1年後に登用。
中小	Sm1	他の製造	0	1人採用したいが、今は景気が良いので、良い人が来てくれない。	0	前年は2人いた。採用ルートはハローワーク。給与は良い。
	Sm2	組立型製造	2	新卒採用は昨年から。ハローワークの支援を受けた。	3	前年に、正社員登用有でアルバイトとして採用した3人の正社員登用。
外資系	CF1	組立型製造	10	新卒者は開発職のみ。人員管理の厳格さで、多めの内定は出せない。	60	現場が2次面接までやる、最後に人事が面接する。
	CF2	情報サービス	5	2006年から採用開始。当初は留学生が中心だった。	100	前年は技術系を中心に200人、今年は営業を中心に100人。

注：1) 3桁の企業名コードは、1文字目は企業規模で、L(大手):5,000人以上、M(準大手):1,000～4,999人、C(中堅):100～999人、S(中小):99人以下の4種類。2文字目は外資系(F)と、それ以外は製造業(m)と非製造業(o)の3種類。3文字目は最初の2文字のコードごとの整理番号。

2) 数値は概数のものもある。

かである。本稿では、以下この企業コードを用いていく。なお表は、企業規模グループ別に対象企業を区分しているが、外資系は別グループとしている¹⁸⁾。

IV 人材採用と入社後の対応

1 全般的動向

採用と入社後の対応について、まず多くの企業で共通して見られたことを紹介しよう¹⁹⁾。

(1) 新卒採用

新卒採用のプロセスは、それ以前に後述のインターンシップがあるものの、採用サイトがオープンする3月1日がスタートで、この日から学生が会社説明会の情報等を得るために連絡先等を登録するプレントリーを始める。その後、会社説明会を経て、実際に必要書類等を提出し選考を申し込むエントリーが行われる。選考はここからスタートするが、主たる選考方法は書類審査、筆記試験（適性検査）、3～4回の面接という企業が多く、各段階で人数を絞っていく選抜方式である。

採用人数そのものが企業規模によって大きく異なるが、このプロセスでも人数は大きく異なる。例えば、大手企業（L）の中では採用人数が100人と最も少ないLm2でも、プレントリーは2万2000人で、エントリーは3500人であった。他方、15人採用の中堅企業（C）のCm1では、プレントリー100人、エントリーは50人だが実際に選考に来るのは30人という水準であった。なお、面接のための人員や場所の確保という点から対象者数には限界がある。そのことも考慮して、大手企業（L）では面接の前に書類審査と適性検査で、40～50%を不合格とする企業が多い。

選考を経て内定²⁰⁾となるが、各社が欲しい人材としては、概ね「主体性、チャレンジ精神、打たれ強さ、コミュニケーション能力など」を備えた人、つまり社会人基礎力がある人で、潜在能力を重視している。採用後の育成を前提とした新卒採用では当然かもしれない。また、「尖った人を探りたい」という発言はよく出てきていた。「尖った人」の明確な定義があるわけではないが、

多少型破りでもバイタリティがある人、押しの強い人というイメージのようである。選考のステップが進むにつれ、似たようなタイプの人が多くなる傾向を避けたいという意向であろう。

なお、経団連の「指針」では8月1日から選考開始となっていたが、大手企業（L）でも数社は6月頃から内定を出していた。また8月になってから内定を出した企業も含め、多くの企業では内定辞退率が例年以上に高く、30～50%に及んでいた。

(2) 中途採用

他方、中途採用は即戦力人材の採用が基本だが、第二新卒（職業経験のない既卒者や、職業経験が2～3年以内の者）を採用するケースもある。中途採用の採用ルートは人材紹介会社（成功報酬型）²¹⁾経由が最も多く、半数以上はこのルートで、残りは「自社ホームページからの直接応募」と「従業員の紹介」がほぼ半々である。人材紹介（成功報酬型）より安価な、自社の求人情報を就職情報サイトに掲載し、自社で募集受付段階から採用活動を行うケースもある。

選考は、書類審査、適性検査、2～3回の面接というプロセスが多いが、人材紹介会社からの紹介者でも内定に至るのは2～3%と決して高くない。配置予定の仕事内容と本人の経験が適合しないケースが多いからと言う（Lm1）。

(3) 内定後、入社後

既述したように内定の辞退率が高くなっているため、内定者との関係の維持が不可欠になってきている。そのため多くの企業では、内定直後に本人に選考での評価を伝えた後、内定者を集めて就職活動を振り返る研修を行っていた。内定者の入社意欲の維持とネットワーク形成が狙いである。

入社後は、入社式、その後の新入社員研修というのが、入社後の一般的なパターンであるが、それに加えて、メンター制度やブラザー・シスター制度など名称は異なるが、先輩社員を新入社員の相談・指導役として指名する制度が、外資系（F）を含め多くの企業で導入されていた。職場の入社3～5年くらいの先輩社員がその役割に任命されることが多いが、新入社員の育成のみならず、この役割を通じて先輩社員自身が成長していくこと

も期待されている。また、そのような制度はないが、Mm4では新入社員は全員3年間、郊外にある社員寮で暮らすことになっている。同社では、寮内での先輩や同期との交流を通じて、生活と仕事への適合が図られていると見ている。

このような入社後の対応は、中途者は対象とならないことが多いが、中途者の入社式を、毎月あるいは四半期ごとに実施している企業も見られた。また、Co1では中途者の再教育プログラムをスタートさせていた。以前の中途者の離職が出てきたので調べたところ、能力不足で仕事についていけなくなって辞めてしまうケースが意外と多いことが判明したからである。

新入社員の離職率が問題視されたこともあり、入社後のプロセス導入にも工夫が見られると言える。

2 企業規模区分ごとの特徴

次に、企業規模区分ごとにその特徴を見よう。

(1) 大手企業 (L)

既述したように、新卒者の内定辞退率が例年以上に高かったため追加募集をした企業もあったが、最終的にはこの規模の企業では計画数は確保できていて、中には当初の計画を変更してより多くを採用した企業もある。そのような企業のうちLo2は、残業が少なく有給休暇取得率も高く、ワークライフバランスに優れた会社である。

なお、この規模の企業には、採用人数は景気動向によってあまり変動させたくないという考えが見られた。というのは、かつて不況期に採用抑制をしたところ、その後、従業員の年齢構成の歪みという問題が発生したからである。

他方、中途採用も行われているが、この規模の中途採用は新卒採用に代替するものではなく、新卒採用を補完するものとして位置づけられていると考えられた。というのは、中途採用人数が多いLm1とLm2は共に、企業のドメイン（中心的な事業領域）が急速に変化しつつあるが、そのための新領域の即戦力確保という限定的で明確な目的で実施していて、他は、社内での育成が困難な専門的あるいは特殊な業務に関して、例外的に中途採用を実施していたからである。

(2) 準大手企業 (M)

この規模の企業では、建設業や情報サービス業という人手不足が指摘されている業種で、新卒採用数が計画に満たないケースが出てきていた。その対応で、募集期間を継続させ結果的に通年採用となった企業や、しばらく中断していた専門学校卒の採用を次年度から復活させる企業もあった。

新卒採用が充分でない場合は、中途採用という選択肢が思い浮かぶが、人手不足の業種ではそれも難しいようであった。表に示すように、Mo1とMo3は共に中途採用も採用難と答えている。なおこの2社とも、技術者派遣等で人手不足に対応するという。ともあれ、この規模の企業の中途採用の状況は多様である。上述のように、採用難で中途採用できない企業(Mo1, Mo3)がある一方、中途者の入社後の評価が悪いので中途採用をやめた企業(Mm1)や意図的に新卒者と中途者を同数としている企業(Mm5)もあるからである。このMm5の意図は、新卒者は同社らしい人材を育てるために必要で、中途者はそこに新しい風・考え方を入れる役割があるので、両方採用するというものである。なお、Mm4で中途採用が多いのは、既述したように同社では入社後3年間は寮生活で地方に配属できないが、そこに近年の受注増が重なったので、中途採用を増やしたからという。

(3) 中堅企業 (C)

この規模の企業では新卒採用が希望どおりいかないケースが多いが、できれば新卒者を採用したいという願望があり、そのために様々な工夫をしていた。

Cm1は新卒者だけでは採用予定数を満たせないで、第二新卒者を中途採用し、1年間継続している新卒者研修に合流させて研修を受けさせている。Cm2は岡山の企業で、できれば少人数でもコンスタントに新卒採用を続けたいと考え、地域の大学との関係を強めようとしていた。Co1は急速に業績を伸ばしてきた建設業の会社である。自社の考え方を理解した人材でないと判断がぶれるので、できるだけ新卒を育てたいとしていた。そのために、全役員が手分けして採用のために大学等への学校回りを始めていた。そしてCo2は、

採用活動を開始するのは大手企業が内定を出してからにしていた。というのは、その前に開始しても採用できないと考えているからである。2015年の例では、9月に同社発祥の地（北海道）での合同説明会と同地の大学での説明会が、スタートであった。

(4) 中小企業 (S)

ここでの2社は、どちらも高い技術に特徴のある中小企業だが、採用に関してはアプローチの違いが見られた。待ちの姿勢のSm1と、積極的に呼び込もうとするSm2である。

Sm1は「現代の名工」(厚生労働省)を数人抱える企業で、技能水準の高さが強みである。同社では従業員の高齢化が進んでいて、技能の伝承のために若年層を採用したいと考えている。採用は、ハローワークに求人を出すという方法だが、採用難の時期なので、2015年度は新卒も中途も採用数は0人であった。しかし大卒者についても、これまでに4～5人、新卒者や第二新卒者を採用している。同社は、採用を意識して給与を高くしている。そして、良い人が来るのを待つというのが同社のスタンスである。なお、同社では品質管理や素材特性など技術分野の高度な専門的技術者や、事務処理システム等の専門家も必要としているが、これらの人材は社内育成できない。これらの専門的人材は、社長の個人的な人脈を通じた人や、大企業のリストラ対象者を採用している。なお、同様の方法はCo1でも見られた。

他方、Sm2は金属加工を中心に、難易度の高いものや少量のものなども引き受けられる高い技術を特徴とする企業である。同社では、若い時から技術や仕事に対する考え方を育てていくのが良いと考え、中途採用でも職業経験の無い人を採用していた。2年前、会社説明会の開催をハローワークの人に勧められ、10月に社内で開催したところ12人来てくれ、大卒の新卒1人と既卒1人を採用できた。そこで昨年説明会を実施して、2人採用した。なお、同社の仕事は実際に経験するとその面白みがわかると考え、最近インターンシップにも力を入れている。

(5) 外資系企業 (F)

実際の採用人数は中途採用が極めて多い外資系

の2社である。これからも中途採用が中心になることは想像に難くない。しかしそれにもかかわらず、新卒採用には熱心である。

CF1では、技術開発部門で新卒者を10人採用している。同部門の日本での歴史は長く、定年まで勤務する人も多い。ただし外資系なので、ヘッドカウントという採用枠が厳格に決まっていて、辞退率を考慮して多めに内定を出すということできないという。他方、営業部門は人材の流動性が高く²²⁾、採用は現場ニーズに基づいて即戦力を中途採用している。採用ルートは、既述の例と同じだが、それに加えダイレクト・ソーシング(ダイレクト・リクルーティング)を活用している。これは、ビジネスSNSを使って人材紹介会社を介さずに、直接本人にアプローチする方法である。なお、中途採用ルートは、次のCF2もほぼ同様であった。

そのCF2の日本での操業開始は、15年前である。以前から新卒採用をしたいという考えはあったが、新卒者を育てられる社内環境が整うのを待って、2006年から新卒採用を始めている。同社がそれを実施するのは、新卒採用により内部昇進の仕組みを作り、その仕組みによって従業員の成長を促したいという考えからである。なお、新卒採用に関して同社では、集団でビジネスゲームを行っている学生を参加企業が評価し、参加企業がその学生と面談も行えるイベント(ジョブ・トライアウト)に参加している。同社の知名度では説明会を開催しても学生が来てくれないが、これだと直接、学生に話すことができるからである。

V 分析と評価

1 採用について

(1) なぜ新卒採用か

ここまでの記述で、多くの企業では新卒採用と同時に中途採用も実施していることが確認できた。しかも中途者数がかかなり多い企業も出現していて、採用の手段として大企業も含め、中途採用の重要性は増してきていると言えるだろう。このことは、景気が良くなると新卒採用も中途採用も

共に多くなるという関係が、今回も見られたことを示している。しかしそれにもかかわらず、企業は依然として新卒採用を重視していた。それはなぜだろうか。

事例の中で中途採用に最も積極的な会社の1つであったMm5では、自社らしさの伝承には新卒者を育成した方が良く考えていた。同様の指摘はCo1にも見られた。この説明は、内部労働市場が成立するための条件に技能の企業特殊性があるが(Doeringer and Piore 1971)、仕事を進めるうえででは理念や価値観の企業特殊性が必要で、それを身につけやすいのは「白い布」である新卒者ということの意味していると思われる。また外資系のCF2では、内部労働市場を形成することによって従業員の成長を促したいとしていた。それ以外に、記述は省略したが、新卒者が配属されると周囲も育てようという雰囲気になり、良い社風が形成されるという意見もあった。このような内部労働市場論からの説明が可能だが、それとは別に、既に新卒採用の慣行が定着している現代の日本社会では、質の揃った大量の人材を確保するにはその慣行に従うのが効率的という、実践的な説明も可能である。いずれにしても各社の説明からは、人手不足で採用難の時代であるが、新卒採用の重要性は変わらないという見解を窺うことができる。

(2) 新卒採用力を高める方策

このような新卒採用重視の考え方は規模の小さな企業にも見られたが、調査企業の事例が示すように、中堅企業(C)や中小企業(S)では新卒採用は難しいのが現実である。その背景には、規模によって採用力が決まってしまう側面があるからである。しかし、採用力は規模だけで決定されるわけではない。そうだとすると、規模以外の何によって採用力が決定されるかを考える必要がある。それがわかれば、採用力を高めるための方策がわかるからである。

新卒採用の応募倍率の決定要因を分析した米田(2015)は、企業規模(売上高)、企業の広告宣伝費、従業員の平均年収が、それぞれ大きいほど応募倍率が高くなるという関係を見出している。今回の調査事例の中では、Sm1が「採用を意識して賃

金を高くしている」と述べていた。また、労働時間という賃金と並ぶ主要な労働条件に対する評価の高いLo2が、当初の計画を上回る人数を採用できていた。これらのことから、賃金や労働時間という労働条件の改善が、採用力を増すための方策の1つと言えるだろう。

それ以外の採用力を高める方法として調査事例で見られたのは、特定の採用ルートを確認するという方法である。事例ではCo2やCm2はそれぞれ自社の発祥地や地元の大学との関係を確認しようとしていたし、Co1はその範囲を拡大していた。特定のルートを確認し、そこを通じて情報の提供や交換を行うという方法は、網羅的な情報提供を行うインターネットの時代だからこそ意味のある方法のようである。またCm1は、中途採用で第二新卒者を採用し、新卒者と同じプログラムで研修を行っていた。表3にも示してあるが、Sm2の中途者3人は、いずれも未経験者を非正社員として採用し、その後正社員に登用した人である。このような就業経験のない既卒者を新卒者の代わりに採用し育成するという方法も現実的な方法である。なお、採用活動の時期を遅らせるという方策もある。Co2、Sm1、Sm2はそれを実行していた。またCF2が述べていたジョブ・トライアウトという方法も、検討に値するだろう。

これらの方法によって、新卒採用を願望だけに終わらせないことが可能になるように思える。

なお、調査事例では入社後にメンター制度を実施している企業が多いことが述べられていた。学生から社会人という大きな変化を体験するのが新卒採用者である。これらの制度によるその円滑な移行へのサポートは、定着対策としても意味のあることである。

(3) 中途採用者への対応

中途採用に関しては即戦力の色彩が強いので、それが機能するためには、まず仕事を明確にしておくことが必要である²³⁾。外資系企業で中途採用割合が高いことによる問題が発生していないのは、その点が解決済みだからである。しかし、日本企業では即戦力の中途採用とはいえ、仕事内容が明確でなく、その上同じ仕事を継続するとは限らない。中途採用に積極的なMm5では、事例で

は省略したが、採用時に「将来のポジションも含め、こんな人になってほしい」と知らせていた。即戦力重視だが、同時に長期的な目標を明示するという方法である。

また事例では、中途者の入社式を開催している企業が少なくないことが示されていた。そのような会社の1つであるMm4では、入社式に続いて2日間の中途採用研修を実施していた。チーム討議や工場見学が含まれているが、「仲間をつくることが一番の目的」としている。同様の指摘はLm2でもあった。人脈がなく孤立しがちな中途者の定着を促し、能力を活かすためには、このような入社後の対応も必要である。

なお、事例では省略したが、Mm2は、採用時点での人材評価は難しいので、試行的に実施した、非正社員として採用しその後の評価を見て正社員化するという方法を、制度化することを考えていた。このような方法は他のいくつかの企業では実施していた。厚生労働省の「トライアル雇用」に類似しているが、中途採用ニーズが高まってきている中で、検討に値する方法である。また、外資系企業で導入されていたダイレクト・ソーシングという採用ルートも検討に値するように思われる。

2 インターンシップの現状と評価

ところで、Wanaus (1991) のRJP (Realistic Job Preview) の理論に従うと、良いイメージだけを知らせて虚像を信じた多くの応募者を集めるより、あまり多くないが、悪い情報を含めた真実の情報を得ている応募者を集めた方が、採用後の定着等を考慮すれば効果的となる。そのような実像を伝える手段となりうるのが、インターンシップである。会社説明会などよりはるかに長時間にわたって、個人と企業が接するからである。今回の調査企業でも、数社を除いて、インターンシップを実施していた。インターンシップの目的は広範であるが、ここでは採用との関連について見ていく。なお今回の調査対象企業の中には、インターンシップによって選考を行う「採用直結型」のインターンシップを実施している企業は見られなかった。

インターンシップ参加者が最も多かったのはLo1で、業界研究を中心とした5日間コースを実施し、合計1200人が参加していた。インターネットで募集するインターンシップの参加希望者は1万人以上で、それをエントリーシートで4000人に絞り、面接でさらに絞っている。採用ではないので、熱意を重視して選別しているという。インターンシップ参加希望者は、同社あるいは同業界への潜在的就職希望者であるが、参加者の80%は同社の採用に応募してきていて、そのうち13%が内定を得ているという。堀田(2007)と比べると、かなり高い割合である。ただし、これだけ参加者数の多いインターンシップは、調査対象企業では同社だけなので、この数値自体が例外的なのかもしれない。調査対象企業の大手(L)や準大手(M)の企業では、100人前後の参加で、50~80%程度が採用に応募して、数人が内定というのが平均的である。

インターンシップには、参加によりその業界やその会社、そしてそこでの仕事についての理解が深まるので、「志望動機が明瞭になる(CF1)」という効果がある。しかし、参加者はあくまでも潜在的希望者なので、参加者の意識をしっかりとつなぎとめることが必要である。そのために、Mo3では参加者には終了後、毎月コンタクトをとっていると云う。

ところで、中堅企業(C)や中小企業(S)では、自社独自にインターンシップを実施しても参加者を集めることは難しい。そのため、この規模での実施企業の多くは、大学教員の依頼などでインターンシップを実施していた²⁴⁾。このような場合、「採用とは関係なく社会貢献として受け入れている(Co1)」という。しかし、結果として採用に結びつくこともある。例えばSm1では、そのような形で10年間に合計20人受け入れたが、そのうち1人が新卒者で入社している。

そのような中で、中小規模のSm2は、既述したように独自のインターンシップに力を入れている。同社のインターンシップは10日間で、5~6人がチームとなって、例えば「水中ロボットを開発・製作する」というような課題を達成するものである。インターネットで募集するが、過去の参

加者の紹介で来る人もいる。参加者にはトップレベルの大学の大学生も少なくない。これまでにインターンシップ経験者が2人入社しているので、採用にも効果があると会社では評価している。

このようにインターンシップは採用という側面から見ても効果がある施策である。短期間に集中的に選考をするという採用プロセスは、効率的なのかもしれない。しかし、その人に関する情報を企業が入手する、あるいは個人が企業の実像を理解する、そのためには、時間と手間をかけたインターンシップのような活動が、人手不足の時代だからこそ必要であろう。

VI 終わりに

本稿では、労働市場がタイトになる中で、企業の人材採用を中心にした初期キャリアの領域ではどのような対応や変化が発生しているかを、企業インタビュー調査の結果に基づいて検討した。その結果、新卒採用に対する志向性が強いことが示され、「白い布仮説」は依然として信奉されていることがわかった。しかし中堅・中小企業や、準大手でもいくつかの業種の企業では、採用難によって計画人数が確保できなくなっていた。このような規模による違いは、採用のみではなくインターンシップに関しても現れていた。企業規模間格差は、特に採用に関わることにしては大きいと言えるだろう。

しかし、そのことは規模の小さな企業では人材採用が不可能なことを意味しているのではない。現に本稿で紹介したように、それぞれの企業は独自の方法で、採用を成功させる工夫をしていたからである。そのような工夫を重ねることこそが必要で、今後人手不足がさらに進展する場合にはより重要になると言えるだろう²⁵⁾。

- 1) この用語については、八代 (2014) を参照。
- 2) 新卒者の入職3年後の離職率が、中卒は7割、高卒は5割、大卒は3割であることから、こう呼ばれた。
- 3) 文部科学省『学校基本調査』。
- 4) この割合は、厚生労働省・文部科学省『大学等卒業者の就職状況調査』の就職率(就職希望者のうちの就職者の割合)とは異なり、「大学院進学者」や「進学も就職もしていない者」等も含めた卒業者に占める就職者の割合であるので、

75%や80%という数値はかなり高いと見てよい。なお、このような就職についての統計に関しては、上西(2013)がわかりやすい。

- 5) 相関係数(件数)は、大卒者就職者割合と大卒求人倍率が.845(29)、大卒者就職者割合と有効求人倍率(パートを除く)が.586(43)、そして大卒求人倍率と有効求人倍率(パートを除く)が.706(30)であった。
- 6) 新卒者も除かれている。
- 7) 新卒採用と中途採用のどちらが先に変化するかは興味深い論点ではある。しかし、大卒有効求人倍率は卒業時期の約1年前に推計公表するものであるのに対し、有効求人倍率は実績値を公表するものである。この2つのデータから前後関係を論ずることは困難であるので、その点は論じない。なおこの図では、有効求人倍率は約1年のタイムラグ付データをプロットしている。
- 8) 訓練可能性はあくまでも可能性であるので、その証明や確認は曖昧なものになりがちで、情報の非対称性による機会主義が発生しやすくなる。福井(2016)は、情報の非対称性への対応から、日本の新卒採用成立を説明している。
- 9) 配属部門を事前に決め、そこでの仕事に適合するかという観点から選考を行う方式。
- 10) 高橋(2012)参照。
- 11) 調査に関して詳しくは、2001年調査は永野ほか(2002)、2009年調査は永野・木谷・牛尾(2009)を参照されたい。なお、2001年調査の詳しい分析が永野編著(2004)である。
- 12) この調査について詳しくは、労働政策研究・研修機構(2014a;2014b)を参照されたい。筆者はこの調査研究委員会に委員として参加した。
- 13) 採用活動の制限の展開については、リクルートワークス研究所(2010)が手際よく紹介している。また、岩内・苅谷・平沢(1998)は、1997年の就職協定廃止の影響を分析している。
- 14) 経団連と無関係な企業は「指針」に従う必要はないが、就職情報社のナビサイトのオープン日は「指針」の広報活動開始日と連動しているので、多くの企業ではそれ以前の会社説明会の開催は難しくなっている。
- 15) その後、2017年3月卒業予定者に関しては選考活動開始時期が6月へと変更された。
- 16) 公表にあたっては企業名は匿名とすることとし、インタビューは対象者の了解を得て録音をしながら約1時間、筆者が実施した。
- 17) これ以外に、介護サービス業2社にインタビュー調査を行ったが、大卒者の採用を実施していなかったため、本稿では掲載しないことにした。なお当該業種では、人手不足の程度が高くなっていて、例えば従来は非正社員で募集していた介護人材は正社員としないと集まらないとしていた。
- 18) この表も含め、以下の記述における数値には、概数のものもある。
- 19) なお、製造業の大手企業や準大手企業の多くでは、技術系と事務営業系では採用方法を一部変えていたが、単純化のために、以下では主として事務営業系について論じていく。
- 20) 10月が内定時期とすれば、厳密には内々定であるが、以下では単純化のために内定と記述する。
- 21) 人材ビジネスの事業内容やその特徴については、労働政策研究・研修機構(2015)が詳しい。
- 22) 1~2年で30%が離職しているという。
- 23) 日本企業の仕事定義の曖昧さについては、石田(1985)を参照。
- 24) それ以外に、経営者団体が協力しているインターンシップのサイトを通じた受け入れを実施しているケース(Cm2)もあった。

25) ところで、製造業を中心にグローバル化は避けて通れない現象となってきた。そのことを反映して、調査対象企業でも外国人の採用を積極的に行っている企業がかなり見られ、新卒採用のうち約15%という企業もいくつか見られた。また、海外の大学に行って直接採用活動を行うキャンパスリクルーティングを実施している企業もあった。企業の人材採用にとっては重要な課題ではあるが、人手不足との関連が薄いので本稿では省略した。

参考文献

石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
岩内亮一・荻谷剛彦・平沢和司編 (1998) 『大学から職業へⅡ——就職協定廃止直後の大卒労働市場』高等教育研究叢書 52, 広島大学教育研究センター。
岩脇千裕 (2007) 「大学新卒者採用における面接評価の構造」『日本労働研究雑誌』567。
上西充子 (2013) 「学卒者の就労」『日本労働研究雑誌』633。
尾形真実哉 (2007) 「日本企業の新卒採用行動傾向の検討」『日本労務学会誌』9 (1)。
小林徹・梅崎修・佐藤一磨・田澤実 (2015) 「新卒採用時に求められる能力と採用方法」『日本労務学会誌』16 (1)。
厚生労働省編 (2015) 『労働経済白書 (平成27年版)』。
これからの賃金制度のあり方に関する研究会 (1992) 『初任給と職業生涯賃金』雇用情報センター。
菅沼真次 (2011) 『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会。
高橋俊介 (2012) 「組織の人材育成力」『行政研修ジャーナル』43。
竹内倫和・竹内規彦 (2010) 「新規参入者の就職活動プロセスに関する実証的研究」『日本労働研究雑誌』596。
永野仁 (2007) 「企業の人材採用の変化」『日本労働研究雑誌』567。
—— (2012) 「企業の人材採用の動向」『日本労働研究雑誌』619。
永野仁編著 (2004) 『大学生の就職と採用』中央経済社。
永野仁・木谷光宏・牛尾奈緒美 (2009) 「“企業の人材採用の動

向に関する調査”結果報告」『政経論叢 (明治大学)』78 (1・2)。
永野仁・根本孝・木谷光宏・牛尾奈緒美 (2002) 「“新規大卒者の採用活動に関する調査”結果報告」『政経論叢 (明治大学)』71 (1・2)。
福井康貴 (2016) 『歴史のなかの大卒労働市場』勁草書房。
堀田聡子 (2007) 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方」『日本労働研究雑誌』567。
文部科学省・厚生労働省・経済産業省 (2015) 「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方 (平成27年一部改正)」。
八代充史 (2014) 『人的資源管理論 (第2版)』中央経済社。
米田耕士 (2015) 「大学生の就職活動における大企業志向は何か」『日本労働研究雑誌』658。
リクルートワークス研究所 (2010) 『「新卒採用」の潮流と課題』リクルートワークス研究所。
労働政策研究・研修機構編 (2014a) 『若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査』調査シリーズ No.117。
——編 (2014b) 『若年者雇用支援施策の現状と更なる発展に向けての課題』調査シリーズ No.131。
——編 (2015) 『転職市場における人材ビジネスの展開』労働政策研究報告書 No.175。
Doeringer, P. B. and Piore, M. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath.
Thurow, L. C. (1975) *Generating Inequality*, Basic Books. (小池和男・脇坂明訳「不平等を生み出すもの」同文館, 1984年)。
Wanaus, J. P. (1991) *Organizational Entry*, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing.

ながの・ひとし 明治大学政治経済学部教授。最近の主な論文に「高齢層の雇用と他の年齢層の雇用——「雇用動向調査」事業所票個票データの分析」『日本労働研究雑誌』643 (2014年)。労働経済学・人的資源管理論専攻。