

企業の人材採用の動向

——リーマンショック後を中心に

永野 仁

(明治大学教授)

目次

- I はじめに
- II 『雇用動向調査』で見ると
- III 企業に対する質問紙調査で見ると
- IV 企業インタビュー調査で見ると
- V 結びに代えて

I はじめに

企業にとって優れた人材を採用することは不可欠な活動ではあるが、求める人材の質や量は一定ではない。社会や技術の状況、企業自体の情勢などにより、それらが変化するからである。

数年前、筆者はバブル崩壊後の景気低迷から脱却した時期の人材採用について、12社の企業インタビュー調査の結果をもとに論じた(永野2007)。結果は、今後キャリア採用(中途採用)が一定の範囲で定着していくものの、それは新卒採用に取って代わるものではなく、採用活動は今後も新卒採用を中心に展開されていくというものであった。かつてThurow(1975)は、企業の人材採用を「仕事競争モデル」と呼び、そのモデルでは採用後の訓練効率の良い人を採用するとした。また、しばしば経営者は他社経験のない新卒者を何色にも染めやすい「白い布」に例え、それを選好するという「白い布仮説」がある。ここでの結果は、「仕事競争モデル」や「白い布仮説」の妥当性を示すものであった。

しかしその後、2008年9月にはリーマンショックが発生し経済情勢が大きく変化し、またその影

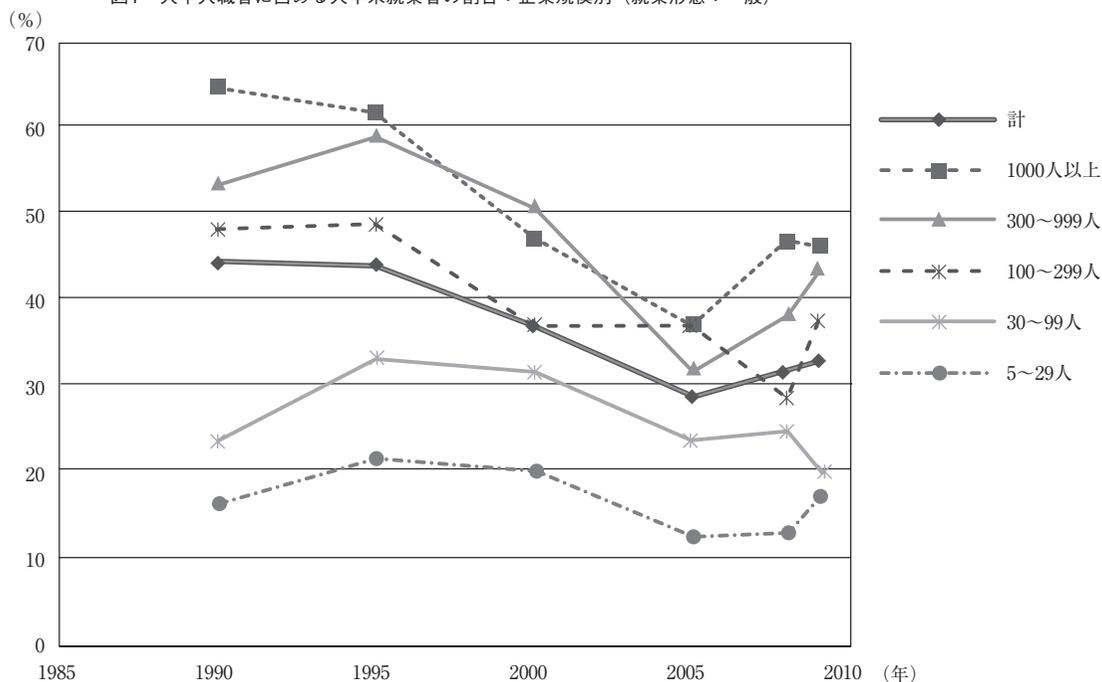
響も薄れたかと感じさせる2011年3月には東日本大震災が発生した。大震災の人材採用への影響が、現時点でどこまで捕捉できるかはわからないが、数年前とは大きく異なる経済情勢であることを認識させるべきごとである。そのような中で、企業の人材採用がどのような展開をしてきたのかを整理し、今後を展望してみよう。なお本稿では、単一の学歴では最多数を占めている大卒者を中心に議論を展開していく。

II 『雇用動向調査』で見ると

企業の人材採用に関する量的な情報を最も豊富に提供する政府統計は、厚生労働省『雇用動向調査』である。この調査は、現時点では2009年の調査結果までが利用可能であるので、1990年から5年おきの2005年までの結果と、その後の2008年と2009年の結果を見ていく。ここでは、「正社員」として採用された人のうち新卒者の割合がどの程度を占めるかを見よう。そのために、この調査の用語を用いると、大卒者について、「就業形態」が「一般労働者」の年間入職者数のうち、「職歴」が「学卒未就業者(新卒者)」の占める割合(これ以外の職歴のカテゴリのうち多くを占めるのは「転職者」である)を見る。企業規模別にその割合の推移を示したものが、図1である。

この図では、1990年から2005年までは、概ね一貫して新卒者割合が低下している。ただし、利用可能な集計結果では、学歴別入職者数の職歴別構成はわかるが、それを年齢別に知ることはでき

図1 大卒入職者に占める大卒未就業者の割合：企業規模別（就業形態：一般）



資料出所：厚生労働省「雇用動向調査」から作成

ない。それゆえ、ここでの新卒者割合の低下（つまり転職割合の増加）は、少子高齢化の進展により新卒者が減少し、逆に中高年者の転職者が増えたことを示しているだけかもしれない。しかしもしそうなら、その傾向は2005年以降も継続しているので同じ傾向が持続するはずだが、図ではそれ以降は反転している。無論、この反転がリーマンショックの影響か否かは断定できない。しかし近年、人材採用の量的な側面においては、新卒採用の重要性が高まってきているとは言えるだろう¹⁾。

Ⅲ 企業に対する質問紙調査で見ると

筆者たちの研究グループ（明治大学キャリア研究グループ）は、新卒採用とキャリア採用（中途採用）を含めた人材採用に関して、企業に対する質問紙調査（アンケート）を、2009年2月～3月に実施した²⁾。その分析結果を紹介しよう。

1 これまでの正社員採用の実施状況

調査時点における「最近1年間」の、正社員採用の実施状況を示したものが表1である。採用時期との関連から2年間について尋ねた「大卒新卒者採用」ではやや減少傾向が窺えるが、両年ともこの採用形態を80%以上の企業が実施している。そして、実施企業での平均採用人数も約25人と、これらの採用形態の中では最も多い。やはり、新卒採用が正社員採用の中心である。しかし同時に、キャリア採用の実施率も75%と高く、実施企業の採用人数も約13人とかなり多い。キャリア採用も、採用のもう1つの柱と言える。なお、「非正社員からの登用」は42%の企業が実施している。

2 新卒採用とキャリア採用の決定要因

では、新卒採用とキャリア採用、それぞれの実施企業には、どのような違いがあるのだろうか。表1の結果をもとに、これらの企業を、「(キャリアと新卒の)両方採用」「キャリア採用のみ」「新

卒採用のみ」「いずれも実施してない」の4つに区分した。そして、個別の企業がどのような条件によってこれらに区分されるかを、多項ロジスティック分析により解析した。説明変数は、正社員数、売上高増加指数、そして製造業ダミーである。ここで、売上高増加指数はそれが大きくなるほど、経営状況が良くなることを示しているのので、キャリア採用に正 (+) に作用すると考えられる。他方、新卒採用には知名度等の採用力がある程度必要なので、正社員数は新卒採用の実施に正の作用があると考えられる。

分析結果が表2である。「キャリア採用のみ」は売上高増加指数が正で有意、「新卒採用のみ」は正社員数が正、「両方採用」は正社員規模と売

上高増加指数が共に正で、いずれも有意となった。想定どおりの結果である。

この結果から、景気の低迷は、キャリア採用を減少させるが、新卒採用にはあまり影響を与えないと言える。

3 採用時の重視事項の違い³⁾

調査では、新卒採用とキャリアそれぞれについて、職種別（営業・スタッフ系とエンジニア系）に、採用選考時の重視事項を尋ねている。表3は最も重視する事項1つを問うた結果の、上位3項目を示したものである。

「新卒」では、「コミュニケーション能力」や「熱意・意欲」という特定の職業能力ではない項目が

表1 採用の形態別の採用状況

採用した企業： n = 475		「採用した」 場合 →	採用者数：人	
a) 大卒新卒者採用 (2008年4月採用者：実績)	86.7%		26.6人 (n=403, σ=66.9)	
b) “ (2009年4月採用：内定)	決定した 82.9		25.3人 (n=389, σ=59.0)	
c) 第二新卒採用：大卒相当 (年間実績：以下同様)	16.2		5.4人 (n=72, σ=13.1)	
d) キャリア採用 (中途採用)	74.9		13.4人 (n=329, σ=29.2)	
e) 転籍者の受入れ	19.6		3.9人 (n=80, σ=7.3)	
f) 非正社員からの登用	42.3		7.1人 (n=184, σ=23.9)	

注：1) 調査における定義は、以下のとおりである。

「第二新卒」とは、若手既卒者を新卒者と同等処遇（給与を除く）で採用すること。

「キャリア採用」とは経験者の採用で、中途採用のこと。

「転籍者」とは貴社に異動した親会社等の従業員のうち、異動元との雇用関係が無くなった人のこと。

表2 新卒採用・キャリア採用の決定要因分析：多項ロジスティック分析

Ref=いずれも採用なし (n=21)

	キャリアのみ (n=42)			新卒のみ (n=83)			両方採用 (n=280)		
	B	標準誤差	Exp (B)	B	標準誤差	Exp (B)	B	標準誤差	Exp (B)
切片	-1.62	1.136		-.624	1.087		-1.063	1.027	
正社員数	.001	.002	1.001	.007**	.002	1.007	.007**	.002	1.007
売上高増加指数	.019*	.009	1.020	.004	.009	1.004	.018*	.008	1.018
製造業ダミー	-.337	.547	.714	-.542	.510	.581	-.324	.473	.723
-2対数尤度比 χ^2				741.053					
Cox & Snell				84.288**					
				.180					

注：**, *, † は、それぞれ1%, 5%, 10%水準で有意なことを示す。

並んでいる。さすがに「エンジニア系」では「専門知識・技能」が3位に登場し、「営業・スタッフ系」との違いもあるが、「キャリア採用」と「新卒」の違いの方が大きい。キャリア採用では「職務経験」や「専門知識・技能」という項目が上位になっているからである。

やはり、新卒者に関しては、社内での育成を前提した訓練可能性の高い人材を採用しようとしているのに対し、キャリア採用は具体的な経験や知識・技能を問題にしているという違いがある。

4 今後の採用に関する意見

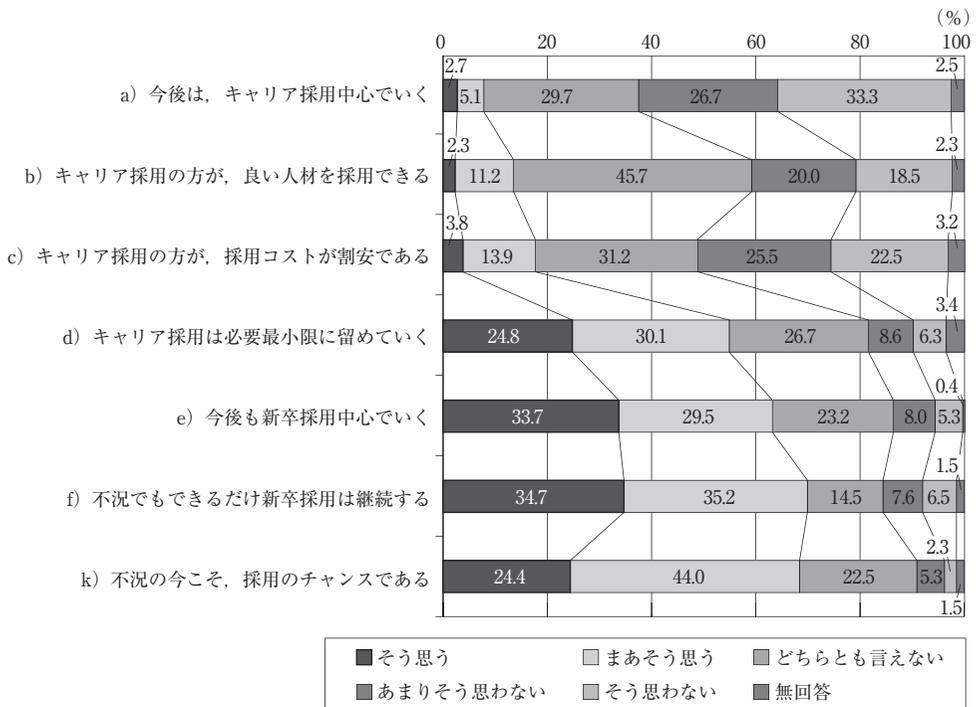
ところで、これらの企業は、採用を今後どのように進めていくつもりだろうか。いくつかの採用

に対する考えを示し、それに対する賛否を問うた結果が図2である。図の一番下にあるように、「不況の今こそ、採用のチャンスである」という考えを支持する企業は多い。では、新卒採用とキャリア採用のどちらを優先させようと考えているのだろうか。その点に関しては、「今後は、キャリア採用中心でいく」という考えに対する賛意は少なく、逆に、「キャリア採用は必要最小限に留めていく」「不況でもできるだけ新卒採用は継続する」さらに「今後も新卒採用中心でいく」という新卒採用重視に対する賛意は高い。キャリア採用は、しばらく低調に推移することが予想される。

表3 選考時の重視項目（上位3項目：1つだけ選択）

	大卒新卒採用		キャリア採用	
	営業・スタッフ系 n=352	エンジニア系 n=285	営業・スタッフ系 n=308	エンジニア系 n=223
第1位	コミュニケーション能力	意欲・熱意	職務経験	職務経験
第2位	意欲・熱意	コミュニケーション能力	コミュニケーション能力	専門知識・技能
第3位	チャレンジ精神・向上心	専門知識・技能	専門知識・技能	コミュニケーション能力

図2 今後の正社員採用に対する考え（n=475）



IV 企業インタビュー調査で見ると

では、本当に企業は新卒採用を重視しているのだろうか。もしそうなら、それはなぜだろうか。逆に、キャリア採用を手控えるのはなぜだろうか。また採用に関して、何か新しい動向はないだろうか。これらのことに接近するために、2009年12月～2011年5月に、採用に関する企業に対するインタビュー調査を行った。その対象企業は表4に示す17社である。なお、インタビューは半構造的な形で各約1時間かけて行った。ただし、17社の中には、新卒採用を中心に尋ねた企業、キャリア採用を中心に尋ねた企業などがあり、必ずしもすべての企業から網羅的に情報を収集したわけではない

1 新卒者の採用と育成

対象となった17社のうち2社(S₂社、F₂社)を除く15社が大卒新卒者を採用していた。「景気が悪くても、将来の年齢構成を維持し技能を伝承していくために、新卒者は継続的に採る(L₂社)」という大手企業のみならず、中小規模でも「新卒者を採用し育成していくのが基本(S₁社、S₆社)」という会社は少なくない。新卒者を採用し、自前の人材を内部育成しようという意欲は強い。

そのような新卒者の育成に関しては、「従業員に企業の価値観を伝授することを重視しているが、新卒者の方が、それを素直に吸収してくれる(M₁社)」という意見や、「経験者なら一応の仕事はできるが、仕事の上で判断基準がぶれては困る。その点、新卒者には折に触れ、先輩や上司が会社の考え方を教えていくので、それが自然に身につく(S₁社)」という指摘があった。「白い布仮説」そのものを示す見解である。さらに、「人を育てていく環境や雰囲気を整えてこそ、企業が持続的に成長できる(F₁社)」と、内部育成に伴って発生する利点を強調する企業もあった。

しかし内部育成は、そのための費用を必要とする。新卒者を採用していないF₂社では、「新卒者は潜在能力が高い人材のプールだが、一から教えるのは大変だから、新卒者を採用していない」としていた。永野(2007)では「新卒採用は、ある程度の人数をコンスタントに採用しないと、良い人材が採れない」という見解を紹介したが、採用後の育成費も新卒採用を実施するか否かの決定に影響していることがわかる。なお、もう1つの新卒者を採用していないS₂社では、「大卒新卒者は経済の見通しが悪いので採用できないし、現場も手間のかかる新卒者を望んでいない」としていた。

表4 インタビュー調査の対象企業

企業名	業種	採用			調査時期	企業名	業種	採用			調査時期
		大卒新卒	高卒等新卒	中途採用				大卒新卒	高卒等新卒	中途採用	
L ₁	製造	400	20	10	2011年3月	S ₁	建設	10	10	14	2009年12月
L ₂	製造	250	有	100	2011年4月	S ₂	製造	0	9	1	2010年12月
L ₃	製造	750	有	20	2010年12月	S ₃	製造	3	1	2	2010年3月
L ₄	製造	540			2010年7月	S ₄	製造	8	10	4	2009年12月
L ₅	金融	600	0	殆どない	2011年4月	S ₅	製造	20		有	2010年2月
M ₁	製造	50	10	50	2011年3月	S ₆	商社	12	0	4	2010年1月
M ₂	製造	38	6	100	2011年3月	F ₁	製造	80		100	2011年3月
M ₃	情報サービス	60	0	0	2011年2月	F ₂	製造	0	0	50	2011年5月
M ₄	金融	60	有	0	2011年4月						

注：1) 企業名の記号、Lは大手企業(5000人以上)、Mは準大手企業(500～5000人)、Sは中小規模企業(500人未満)、そしてFは外資系企業を表す。

2) 外資企業Fの企業規模は、準大手企業Mである。

3) 採用人数は、概数である。

2 キャリア採用の動向

他方、キャリア採用は、リーマンショック以降、急激に減少していた。実際、L₁社では「2009年ぐらいまでは、人員不足を背景に、年齢構成の是正や即戦力採用のために、常時ネット上でキャリア採用を募集し、年間200~300人を採用していた。しかし経営環境の激変で、今年は当初“キャリア採用なし”だったが、どうしても必要な人材が出てきて結局10人採用した。来年は、今年より緩めて重点分野に限定してキャリア採用する予定」と述べていた。他の大手企業でも、「キャリア採用は、新分野の人材など社内には絶対いない人材に限定して実施する予定(L₂社、L₃社)」としていた。

しかし、すべての企業の経営状況が悪化しているわけではない。M₁社は、既述したように新卒を基本としていたが、「事業拡大に対応するためにキャリア採用も実施する」と述べた。また、中小規模になると「知名度が低く新卒採用は苦労している。仕事量が多く人手も足りないので、キャリア採用をしている(S₃社)」や、「新卒者が確保できないと、キャリア採用をする(S₅社)」という意見が多くなる。

キャリア採用は経営状況によって大きく作用されるという側面があるのは事実だが、中小規模の企業を中心に、採用力の面からキャリア採用に頼らざるを得ない企業もあることがわかる。

ところで、キャリア採用だからといって、本人のこれまでの経験だけでは通用しないケースは少なくない。そのために、「採用後3カ月間、工場で技術的な研修を受けてもらう(S₃社、F₂社)」という会社もある。無論その場合でも、「それでも新卒者よりは、育成コストは少ない(F₂社)」と言う。

そのようなキャリア採用であるが、今年はキャリア採用をやめたというM₃社では、「採用後の能力の伸びが期待以下であった人が多い」ことがその理由だという。そのようなことは、「新卒者の方が、その後の能力伸長が大きい(永野 2007)」という逆の言い回しで、しばしば耳にする。この点に関しては、「キャリア採用の場合は、やって

もらう仕事が決まっているので、それができる人、あるいは短期間でできるようになる人を採用する。その結果、チームをまとめるなど、次のステップの仕事を任せられない人が多くなってしまふ(F₂社)」という見解があった。キャリア採用の課題を示唆する言明である。

また、キャリア採用市場に登場するのは、転職志向が元々高い人材群である可能性も否定できない。そのために、ほとんどの会社では「前職を離職した理由」を重視していて、とりわけ転職回数が多い人に関しては、慎重に対応するようにしていると言う。

3 新卒採用の新たな動向

新卒採用というと、採用人材の質を揃え、その後の育成を効率的にするというイメージが強い。しかし、上記のようにキャリア採用が急速に縮小した反動であろうか、新卒採用で、それまでの自社にはいない人材を意図的に採用する試みが、なされている。例えば、「これまで多かった真面目でコツコツというタイプだけでなく、チャレンジ精神に富んだ人も採る(M₃社)」や、「採用基準を上げていくと優等生タイプばかりになるので、バランスが多少悪くても、個性の光る人、尖った人も採る(L₅社)」という意見である。

また技術系(理系)の採用に関しては、社内を部門などで分け、応募部門を事前に決定する「ジョブマッチング制度」を導入する大手企業が出てきている(L₂社、L₃社)。この制度では、面接等も部門が中心になって行うので、部門の上司は自分の部下が選べ、学生は自分の仕事を選べるので、入社後のミスマッチが少なくなるメリットがあるという。他方、事務系(文系)に関しては学業成績や専門性は重視されないという通説があるが⁴⁾、「あえてエントリーシートに“学業で力を入れたこと”の欄を設け、専門性を問うようにした(L₁社)」という会社もでてきている。もっぱら潜在能力による選抜と見なされてきた新卒採用だが、専門性を考慮する動きが始まりつつある。

ところで、既述した多様な人材を採用したいという動向は、留学生の採用にもつながっている。特にグローバル化の進展とともに、大手企業で

は、採用人数の1割くらいは、日本への留学生を採用している。留学生というと出身国との橋渡し役というイメージが強いが、最近の傾向としては、自社内の多様性の実現を意図して採用する会社が増えていることである。その場合、日本語能力は前提となっていることが多い。例えばL₄社では、「一時、外国語を話す人が社内に入れば多様化・国際化につながると考え日本語能力は低くとも優秀なら採用したが、結局そういう人は顧客対応ができないので成果をあげられなかった。そこで今は、日本人と同じ試験を通じて採用している」と述べていた。なお留学生に関しては、就業意識の明確さや、積極性や挑戦力の高さを評価する声はかなり見られた。

グローバル化のもう1つの影響に、日本人大学生に海外志向を求める企業が増えてきたことである。特にグローバル化が進んできている製造業では、事務系は全員、「海外赴任の意思と覚悟が必要(L₁, L₂, L₃, M₁)」という会社が多い。ただし、TOEIC等の語学試験の成績を選考基準としている企業は、調査対象の中には見当たらなかった。

4 採用方法の新たな試み

若年者雇用の改善を意図して、卒業後3年以内までの人を「新卒扱い」とすることが決まった。この政策の影響は、企業側から見るとかなり限定的なようである。「当然、応募は認めるが、卒業後に評価に値する何かを行ってきたような人でないと、採用には至らない」という意見がほとんどであったからである。自らを向上させるために留学等をして就職時期が遅れても、それが不利にならなくなったという面では評価できるが、就職できなかった大学生の救済を意図した政策だとしたら、この説明に従う限り、効果はあまり期待できない。

ところで、現在は、「就業体験」として就職とは無関係となっていることの多いインターンシップだが、それを採用直結型として活用している企業もある。ある会社では、夏と春にインターンシップを実施しているが、春(2月)のそれは、選考の1つのフローとして位置づけられていて、採用直結型である。1月に募集をし、選考し、受

け入れて、成績が良ければ内定を出すというものである。時期が早いので、内定になっても入社するとは限らないが、入社後のミスマッチをなくするためには良い方法だと同社では考えている。ちなみに同社では、通常の選考でも2次面接の当日の午前中に、社内を自由に歩き回って自由に社員に話せる機会を設け、入社後のミスマッチをなくすことに努めている。この方法に対しては、学生からも「仕事に対するイメージが明確になり良かった」という声が大きいです。なお、採用直結型のインターンシップは、経団連の倫理憲章との関係もあって大手企業では実施しにくいのが現状である。

採用直結型ではないが、インターンシップを自社で行った学生が、就職に応募してきて結果として採用になるケースとしては、外資系のF₂社がある。同社の親会社は、その母国(ドイツ)では知名度が高い。そのためか、その母国から同社にインターンシップに来る学生がいる。同社では6カ月未満のインターンシップは受け入れないことにしているが、そのことは全く支障にはならないという。ともあれ、そのようにインターンシップで来た学生で、その後、同社に入社を希望し採用になった人が、現在2人勤務中である。

インターンシップは時間と費用がかかる活動なので、大手企業のような大量の採用を実施する場合に、そのすべてをそれで賄うのは不可能であろう。しかし、お互いにミスマッチをなくすという観点から見ると、採用ルートの一つとして検討する必要があるように思える。

V 結びに代えて

本稿では、リーマンショック後の企業の人材採用の動向について、調査結果をもとに検討した。まず指摘する必要があるのは、大手企業を中心に新卒採用の重視という現象が確認されたことである。本稿の数量分析でも、キャリア採用(中途採用)は企業の経営状況が良くないと実施されることが検証されているので、このことはリーマンショック後の経営状況を考慮すれば当然の事態ではある。

むしろ議論すべきは、なぜ企業は新卒採用を重視するかである。「白い布仮説」が指摘するように、企業の考え方を新卒者の方が良く吸収できることが1つの原因であるようだ。同時に、要求水準が明確になっているキャリア採用では、それを考慮するあまり、その先のキャリアまで考慮した上での適材が採用できなくなり、結果として新卒者を育成した方が良い人材の獲得につながると判断されやすいこともわかった。

しかし、このような状況の中でもキャリア採用を続ける企業はあったし、それに頼らざるを得ない企業も見られた。また、当然のことではあるが景気が回復すれば、採用人員を絞った大手企業でのキャリア採用意欲が高まるはずである。その際、キャリア採用にあたっては、当座の仕事のみでなく、その先の仕事での可能性も考慮して採用することが必要だと言えるだろう。なお、卒業時に不本意就職を余儀なくされた新卒者が、不況時には多くなる。しかしこのような状況を考えれば、(そうした方が良いかどうかは別にして)やがて希望がかなう可能性があるため、その時期までに自らの能力を高めることが必要である。

また、現行の短期間に大量の採用を決定する新卒採用は、低費用を目指したもので効率的なのかもしれない。しかし採用の重要性を考えれば、企業と個人の双方が納得できるような、時間をかけた選考が必要ではないだろうか。そのためには、採用でのインターンシップの活用を検討してみることが必要のように思える。

付記：本研究は、科研費（課題番号 20530218）の助成を受けたものである。

- 1) 大卒入職者に占める大卒新卒者の割合は、言うまでもなく、様々な要因によって変化する。ここで議論している高齢化の影響以外にも、大学新卒者数そのものの変化の影響もあるかもしれない。ただしここでは、ここ数年の間に新卒者の割合が高まったという事実と、そこから類推されることだけを指摘したいので、その要因の検討は行っていない。
- 2) この調査は『企業の人材採用の動向に関する調査』で、東洋経済新報社発行の『会社四季報』『会社四季報 未上場会社』等から抽出した5000社を対象に実施した、郵送による質問紙調査である。調査時期がリーマンショックの直後であったこともあり、有効回収数(率)は475件(9.5%)と低かったが、分析上は問題ない件数が得られた。なお、回答企業の属性は以下のものである。製造業38.5%、非製造業60.8%(無回答が0.6%)。企業規模は、1000人以上が15.4%、300~999人が32.2%、150~299人が23.8%、150人未満が27.6%(無回答が1.1%)という構成であった。この調査結果の概要が、永野ほか(2009)である。
- 3) この節は、事前印刷の「報告論文」には含まれていないが、当日の発表時には、スライド資料を提示し、口頭で説明した。
- 4) 前節で紹介した私たちの調査でも、文系新卒者の採用時の重視事項では「専門知識」は極めて少なかった。なお永野(2004)では、学業成績の良い大学生の方がそうでない学生より就職成功確率が高かったとしている。

参考文献

- Thurow, L. C. (1975) *Generating Inequality*, Basic Books, New York. (小池和男・脇坂明訳『不平等を生み出すもの』同文館, 1984年).
- 永野仁編著(2004)『大学生の就職と採用』中央経済社.
- 永野仁(2007)「企業の人材採用の変化」『日本労働研究雑誌』No.567.
- 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巻1・2号.

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「移動した正社員と非正社員の前職と現職」『政経論叢(明治大学)』78巻5・6号(2010年)。労働経済学・人的資源管理論専攻。