

# アメリカ企業における新卒採用

## —その実態と含意

関口 定一

(中央大学教授)

### 目次

- I はじめに
- II 主要資料 *Endicott Report* の性格
- III カレッジ・リクルーティング (CR) の実態
- IV 考察とインプリケーション

### I はじめに

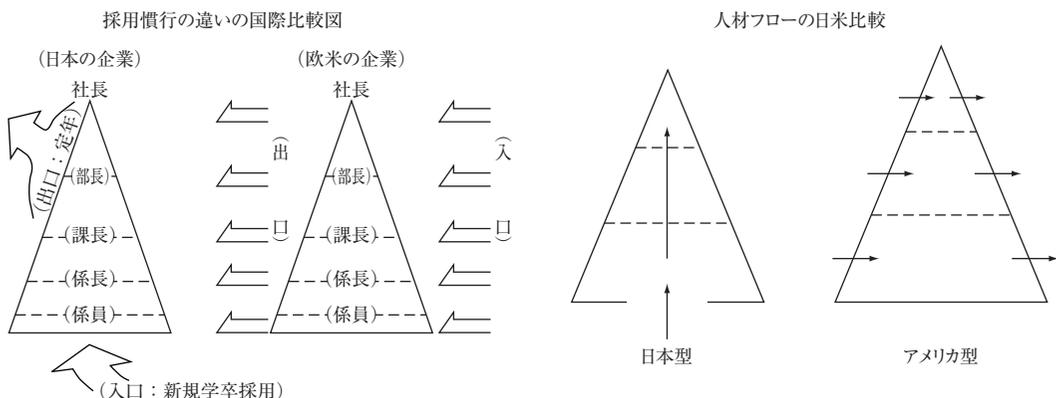
職業経験のない新規学卒者を卒業直後に定期的に一括大量に採用するやり方は、日本企業に固有のものと看做されてきた。この対極には、欧米諸国では、職業経験や職務に直接かかわる知識や資格をベースにした採用が行われ、新規学卒者は職業経験のある既卒者と同じマーケットで職を求めて競い合うという姿が置かれていた。こうした認識は、影響力の大きな研究者たちによって雇用慣行や人材フローの日本型とアメリカ (欧米) 型

として図1のようにモデル化され、広く人々に認知されるようになっていった (田中 1980; 岩田 1981; 田中 1987)。

このモデルは、今でも人々の意識の中に広く、かつ強く残存している。しかし、雇用と人事制度にかんする比較研究の深化やアメリカの実情の観察の蓄積の中で、こうした認識は徐々に修正され、アメリカ企業においても、一定の新卒採用が行われていることが知られるようになってきた。(日本労働研究機構 1996; 冷泉 2009; 海老原 2012)。ただし、これまでのところアメリカ企業における新卒採用の実態が必ずしも十分に明らかにされたとは言えず、したがって、それがどのような規模、内容、性格を有するのか、大学と職業の接続や企業の人事労務管理にとっていかなる意味を持っているのかもほとんど解明されていない。

本稿ではアメリカ企業における新規学卒採用の一部をなす「カレッジ・リクルーティング (col-

図1 採用と移動の比較モデル



出所：田中 (1980：第38図)

出所：石田 (2002：図表5-1)

lege recruiting)」あるいは「キャンパス・リクルーティング (campus recruiting)」と呼ばれる採用方式 (以下「CR」と略称)<sup>1)</sup>の実態を1947年から1994年までという長期にわたって観測し続けたノースウェスタン大学プレースメント・センターの報告書 (以下、この報告書とその創始者の名により、*Endicott Report*<sup>2)</sup>と呼ぶ (以下*ER*と略称))のデータを中心に、アメリカ企業における新卒採用の実態を再現し、その結果を、我が国の新規学卒採用と比較検討する。

この*ER*ならびにアメリカの先行研究<sup>3)</sup>の提供する情報は、CRが日本の新卒採用と多くの共通点を有すること、しかしながら同時に、両国の労働市場・雇用制度の違いや雇用に関する公平感などの相違に由来すると思われる重要な差異が存在することを示唆している。

本稿では、日米の新卒採用の比較を通じて、これまで日本企業における実態観察の上に組み立てられてきたさまざまな仮説が、形式的に類似したCRの実態を説明する上でどれだけの有効性を持つのか、また、我が国では、定期一括採用と定期人事異動と停年退職が連結して機能しているが、もしアメリカ企業においてCRのような (欠員補充ではない)一定数の新卒採用が継続的かつ広く行われているとすれば、それは従業員の配置転換や退職の仕組みとどのような関係を有しているのか、といった論点を議論する素材を提供することを意図している。

## II 主要資料 *Endicott Report* の性格

*ER*では、調査対象企業は「職業経験のない多数の卒業生を毎年会社に迎え入れるために高等教育機関と協力関係を培ってきた大規模・中規模の企業である」(1950 *ER*)とされているが、この点は終始一貫している。また、この報告書は半世紀近く継続して刊行され、その間に調査対象企業の入れ替わりがあったことが推察されるが、それに関する記述はない。ただし、調査手法からして同一の調査対象がかなり継続して選定されていた可能性は極めて大きい。

*ER*において、初期からほぼ一貫して掲載され

ているのは、「産業別調査対象企業数」「専攻分野別採用企業数と採用実績」「翌年の専攻分野別採用予定企業数と採用予定人数」「専攻分野別初任給分布と平均値」である。この他「女性の専攻分野別採用企業数と採用実績」「翌年の女性の専攻分野別採用予定企業数と採用予定人数」もかなりの期間にわたって継続して掲載されていた。他の調査項目は、時代ごと調査年ごとに変わり、内容は極めて多岐にわたり、興味深い多くの論点についての調査が行われているが、データの一貫性という面ではきわめて弱い。編者たちの時々の問題関心に左右されているためである。またデータの性格についての説明が十分でないなどの限界もある。それでもなお、*ER*がアメリカにおける新卒採用、とりわけCR採用の生成と展開に関する、類を見ない極めて貴重な資料であることは確かである。

## III カレッジ・リクルーティング (CR) の実態

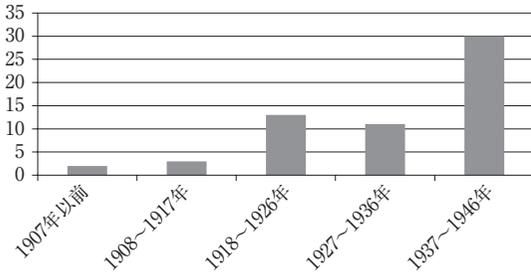
### 1 CRはいつ始まり、どのように広がってきたのか

アメリカ企業における組織的な新卒者の採用は、19世紀末から開始された。例えば、GE社 (General Electric Co.) は、大卒の組織的採用に関する先駆的企業の一つであり、他の電機企業や製造業の企業もこのやり方を取り入れた。同社の新卒採用は、工学系の新卒者の訓練制度を拡充する過程で、主要大学のキャンパスを採用担当者が訪問し、各大学から推薦された学生を卒業後に訓練生として採用する形で始まった。GE社の場合、20世紀初頭には既に年間数百人の工学系新卒者を採用し、1~2年にわたる集中的な実務ベースの訓練を行い、その後、技術・製造・営業などの部門に配属するという仕組みを確立していた<sup>4)</sup>。

1947年の*ER*は「計画的な大学最終年次在籍者の採用制度」の開始年次について調べている。回答した59社の制度開始年次は、図2の通りである。1880年代には早くもこの採用方式を開始した企業があったことが記されている。新卒者の計画的採用に取り組む企業は、その後、第一次大

戦から1920年代前半の時期にかなり増加し、大不況期を含む1930年代に停滞したが、第二次大戦中から戦後にかけて大幅に増加する。大戦後の大量の復員軍人に対応するためのGI法(GI Bill of Rights)などの影響で学生数が急増し、同時に経済成長の中で技術者の労働市場がひっ迫した1950年代に大企業に広く普及し、定着していったのである(斎藤1995)。新卒者の採用と訓練の制度化は、工学系から始まり、その後文系(会計学、経営学、商業学)などへと対象を広げ、製造業から金融、流通やサービス産業にも普及したと考えられる。CRは、その後多くの企業で現在まで継続して実施されている。1986年のERでは、58%の企業がCRの比重が増加していると回答している。ただし、Rynes, Orlitzky and Bretz Jr. (1997)が指摘するように、1980年代半ば以後の状況の変化の中で、その後経験者採用に対する比率が低下していると思われる。

図2 新規学卒者採用開始企業数



出所：1947 Endicott Report より作成

## 2 CRの規模

それでは、このタイプの採用は、どの程度の規模で行われているのであろうか。

この点についての資料は少ない。アメリカ労働省が1973年に全国規模で実施した「求職方法に関する調査」(対象は1972年に就職した16歳以上の1600万人の労働者)によると、この年に就職した4年制大卒者のうち約1割(10.2%)が、大学のプレースメント・オフィスを利用している。他は、「雇い主への直接申し込み(33.1%)」「その他の手段(16.9%)」「新聞広告を見て応募(13.2%)」「民間職業紹介機関を通じて(7.8%)」「就業先で

働いている知人を通じて(7.5%)」「知人を通じて(5.2%)」などであった(Rosenfeld 1975)。Bowman (1987)も、メリーランド州高等教育委員会(Maryland State Board of Higher Education)が、同州の1984年の2500人の卒業生を対象に行った調査に基づいて、プレースメント・オフィスを通じた就職が全体の約11%程度であったとしている(表1)。これらの数字が示すのは、組織的な新卒採用は卒業生全体の1割程度という、かなり限定された企業への入り口という姿である。

表1 新卒者就業者の求職方法

求職方法	%
企業への直接申し込み(Direct Application)	34
教授・友人・親族(の紹介)(Faculty, Friends, Relatives)	29
求人広告(Want Ads)	21
プレースメント・オフィス(Placement Office)	11
職業紹介業者(Employment Agency)	5

出所：Bowman (1987:35)

ただし、「カレッジ・リクルーティングはアメリカの使用主に、大卒レベルの新規採用の三人に一人を供給している」(Wilhelm 1980)、あるいはBugmann and Taylor (1984)のように、「カレッジ・リクルーティング制度は、大学で育成されて採用される人材の50%を超えている」とそのカバーする範囲が極めて広いことを示唆する言説もある。このように組織的な新卒採用がカバーする範囲の推定については大きな幅がある。おそらく、CRの概念をどう設定するかにもかかっていると思われるが、今後さらなる検討が必要であろう。なお、Rynes, Orlitzky and Bretz (1997)は「カレッジ・リクルーティングは確かに専門的、管理的、技術的職務……のための主要な採用源である。……ただし、管理的および専門的職務の過半はカレッジ・リクルーティング以外の給源からの採用によって満たされている」と述べている<sup>5)</sup>。

## 3 CRの制度的特徴

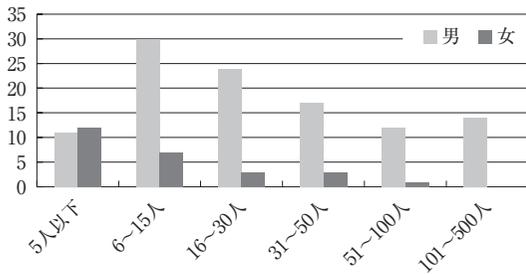
### (1) 周期的(cyclical)・計画的採用

CRは、春と冬の年2度の大学卒業期、特に5～6月の卒業期後の就業を目的に周期的(cyclical)に実施されている場合が多い。また、日本企業の一括採用者の様にCR採用者の訓練を、同

一の日時で開始する企業も一定数存在した（1953 ERによれば、調査対象171社中33社がCR採用者の訓練を一斉に開始していると回答している）。

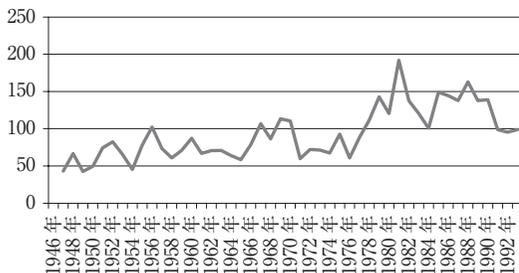
CRの多くにおいて、実際の採用予定数は「人材計画（manpower planning）」に基づき、経済の変動見込みを勘案して決定される。1947年の採用人数分布は図3の通りであるが、一社当たり採用数には、企業規模などを反映して、大きな幅がある。毎年多数の新卒者を採用している企業が相当数存在することは、ERの調査対象企業の平均採用人数を示す図4からもうかがわれる。

図3 1社あたり採用人数の分布（1947年）



出所：1948 *Endicott Report* より作成

図4 1社あたり採用者数の推移

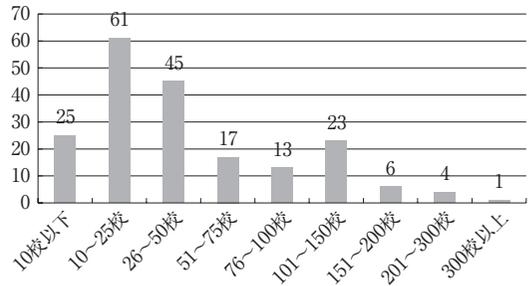


出所：*Endicott Report* 各年版より作成

## (2) 採用対象校の限定

採用は、採用予定数を前提に、採用対象の大学を限定して行われることが多い。1950年代のデータでは、採用対象50校以下が多数となっているが、150校以上という企業も一定数存在する（図5）。Famularo（1972）は「ほとんどの主要企業が、年に100校以上を訪問し、毎年300人から500人の卒業生を採用している」としている。

図5 次年度訪問予定企業数（1956年調査）



出所：1957 *Endicott Report* より作成

ただし、意図的に採用対象企業を絞り込んで採用を行う例も存在する。例えば、3M社（3M Co.）のように、「25～30の選ばれた大学に集中する」（Anfuso 1995: 33）、あるいは、モンサント社（Monsanto Co.）のように、「工学系（engineering）の採用活動に関して、……将来さらに、最小で10校から12校に減らすかもしれない」と厳選採用を志向する企業も存在している（Ivancevich 2007: 199）。採用対象校の多寡はともかく、ほぼ企業が対象校を特定する「指定校」形式になっていることが特徴である。

## (3) 人事部による集権的な取り組みとしてのCR

CRは計画に基づく採用であるため、人事部や人的資源部による集権的な取り組みとして実施されることが多い。その傾向は、調査開始時点から次第に強まり、1990年代まで継続する。ただし、非集権的なCR、すなわちラインの部署ごとにライン管理者が担当する採用も常に一定の割合で存在し続けている。実際に面接にあたるのは、人事専門職が単独で実施する場合と、人事スタッフとラインの中間管理職が一緒に行う場合がある（1947, 1961, 1993 ER）。

## (4) 「エグゼンプト」の採用手段

CRは高度専門職、管理職候補のエグゼンプト従業員の主要採用手段の一つである。ただし、全てのエグゼンプトがCRによって採用されるわけではない。1983年末の調査では、新規採用の全エグゼンプト従業員のうち、その35%を占めるCR採用を含む、全体の43%が未経験者採用、残りの57%は経験者採用である。技術系では調査対象の約半数の企業が採用数の20%以上を、ピ

ジネス＝非技術系でも約4割が20%程度をCRによっている(1984 ER)。

(5) CRのプロセス

CRは、5月・6月卒業予定者の場合、①需要分析(前年晩春)、②採用方針決定・準備(採用要件・採用校選択・スケジュール決定:同春)、③採用活動(ジョブフェア・事前訪問・学校調査・オン・キャンパス採用活動(面接)・会社への招聘(面接)・給与など採用条件の提示:夏～冬)④採用活動の総括(冬～春)、という形で毎年周期的に行われる(Chicci and Knapp 1980)。

このうちCRの中核的な部分は、③の時期に行われる〈オン・キャンパス面接〉〈企業サイトでの面接〉〈採用申し入れ〉〈申し入れの受諾(拒否)〉〈採用(不採用)〉というプロセスである。このプロセスを通じて採用者が確定する。

(6) 対象大学選択基準とオン・キャンパス面接

CRを行う大学は表2のような基準で選択されている。また、キャンパスの面接で重視されるのは次のような要素である。

1957年の調査では、採用にあたり考慮する項目の重要性を、大学の専攻により「工学」「会計」「販売」「経営一般」に分けて、4段階で問うているが、最高の「枢要(essential)」とした企業がいずれの専門についても過半数を超えたのは、6つの評価項目のうち「人物:態度、他の人と仕事をする事ができる能力、身なり」のみであった。他の項目では「キャンパスでの活動」「大学の成績」の2つに、どの専攻においても過半数の企業が、第一順位の「枢要」もしくは第二順位の「重要だが枢要とは言えない(important but not essential)」と高いポイントを与えている。1975年調査を、全専攻の平均順位で見ると第1位「個人的資質:成熟度、イニシアティブ、熱意、身なり、他の人々と働ける能力」のポイントが断然高く、

次いで「全科目あるいは主要な専攻科目の成績」「特定の仕事分野と関連した特別な学修コースの履習」「在学中のパートタイムあるいはサマー・ジョブの経験」「キャンパスでの活動:課外活動でのリーダーシップや参加」の順であった。逆に面接対象の評価にあたってネガティブな要素とされたのは、「人物としての弱さ、マナーの欠如、落ち着きのなさ、下手な自己表現、自信の欠如、弱気でおずおずした態度、傲慢さ、自己本位、自惚れ」といった人物や人間性にかかわる項目であった。1958年、1966年の調査でも、ほぼ同様の結果が示されている。

(7) 採用の効率

採用効率は、長期にわたりそれほど大きく変化していない。キャンパスでの面接の結果、企業の本社などでの「二次面接」に進む者が2割5分～3割程度、企業が採用の「申し入れ」をするのがその5割前後、そして、最終的にそれを「受諾」して採用が確定するのが、その6～7割ほどという数字は、多少の変動はあるが、長期にわたって安定している。特定の大学と専攻に限定されたクローズドな募集となることが多いCRにおいても、100人の応募者あたりで、「採用」と判定されるのが十数%と、求職者にとってはかなり厳しい競争となっている。ただし、「採用」を通知した学生のうち、3割以上に拒否されるというのは、企業側にとっても厳しい数字である。なおかつ、採用申し入れを「受諾」した後に、それを取り消す求職者が少なからず存在するという現実もある(1991 ER)。

(8) 短期間での昇給

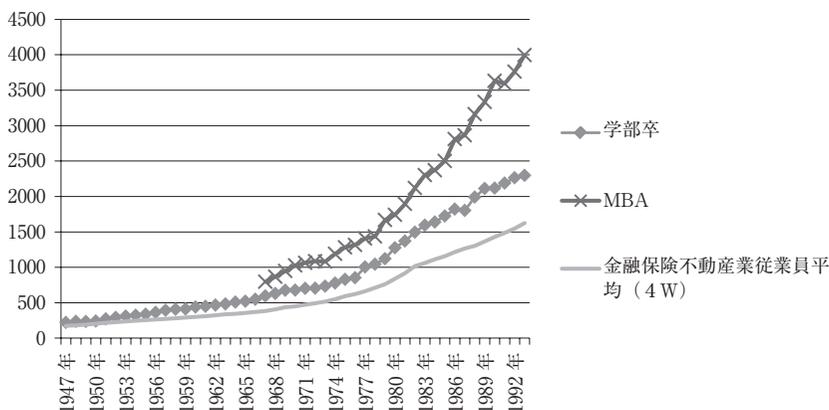
採用初年のサラリーは、相対的に高水準である。図6は、CRで採用された学部卒(経営学専攻)およびMBA修了者(学部は文系出身)の初任給水準を、「金融・保険・不動産」の一般従業員

表2 CR対象校の選択基準

	1985年調査(複数回答)	1992年調査(複数回答)
第一順位	専門分野	専門分野とそのカリキュラム
第二順位	過去の採用実績	過去の採用実績
第三順位	採用の効率性	教授陣と講義内容の評判
第四順位	大学の所在地	過去の採用者の定着度
第五順位	過去の卒業生の企業での実績	過去の卒業生の企業での実績

1986, 1993 Endicott Reportより作成

図6 CR採用者の初任給与水準（月当たり）の推移：学部卒（経営学専攻）・MBA修了者

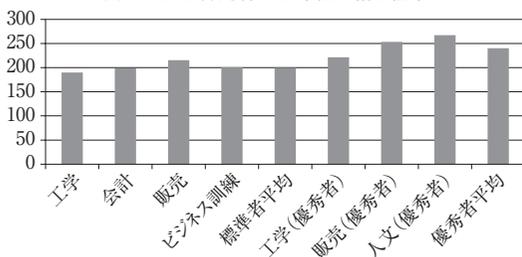


出所：Endicott Report 各年版より作成。「金融・保険・不動産業従業員平均(4W)」は、US Historical Statistics のデータにより作成（週当たり賃金を4倍にした数値）。

の平均給与水準と比較したもののだが、1970年代後半から、格差が広がっていることがわかる。

注目されるのは、採用後の昇給速度である。CR採用者の給与は、短期間に急速に上昇する。1949年採用者のデータでは、給与水準は入社後5年で初任給（starting salary）の約2倍になっていた。業績評価の良いもの（「優秀者」）の昇給率は更に高いことがわかる（図7）。

図7 1949採用者の5年後の給与倍率



注：「優秀者」とは人事考課成績上位の者を指す。

出所：1955 Endicott Report より作成

ただし、昇給幅には大きな開き（産業間、企業間、個人間）があった。1948年に採用された者の給与が5年後には500ドル以下～800ドルの間に分布し、500～600ドルの間に顕著な最頻値があるのに対して、10年後には、分布は500～600ドルから1000ドル以上の間に広がり、全体にかなり均等に分散するようになる（1959 ER）。なお、CR採用者に対する「契約ボーナス（signing

or hiring bonus）の支給」はそれほど広汎に行われてなかった（1989および1990 ER）。

#### (9) 長い訓練期間

CR採用者は、かなり長期の訓練プログラムの訓練生として採用されることが多く、この場合、具体的な所属部署や職務は訓練終了後に確定することが多い。訓練期間は半年以上～1年程度が最も多く、次いで半年以下となるが、2年以上のプログラムを実施している企業も一定数あることが注目される（1966 ER）。ただし、その後の調査では、こうした訓練期間は、全般的に短縮化の傾向にあることがわかっている（1976 ER）。

#### (10) CR制度への批判

CRは、多くの場合、企業が選んだ大学や学部 of 学生のみを対象として行われるが、これに対して、かつて日本で「指定校制」や「学校推薦制度」などに対して生じた、学校歴による「差別」批判、「学歴主義」や「学閥」への非難（新堀1967；尾崎1967；松浦1978）、といった現象はほとんど生じていない。ただし、オン・キャンパス面接の際に、プレースメント・オフィスが、志願者の事前選抜を行うことがあり、この選抜プロセスにおいて、特定の属性の学生（特に白人男性）が優遇されて、マイノリティに不利益が生じているのではないかという疑念と批判が存在する（Wilhelm 1980）。

#### 4 アメリカ企業の「新卒採用」の性格

##### (1) アメリカ大卒採用の多様性

アメリカにおける新卒者の採用ルートは極めて多様である。CR以外にも、「職業紹介業者」「求人広告」などを通じて数多くの大卒者が採用されている (Bowman 1987)。ただし、CR以外のルートでは、求人対象が新卒者に限定されているわけではなく、新卒者と職業経験者とが労働市場の同じセグメントの中で競い合うことになる。これに対して、CRの対象となる新卒者の市場は、労働市場の他の部分から隔離された形で機能している。R. H. ターナーの言う「庇護移動 (sponsored mobility)」に類似した形でのマッチングが行われていることになる (ターナー 1963)。

一般に、アメリカにおいて職業経験者対象の場合は、インターネットや新聞紙上などに公開されている求人広告などから明らかのように、職務と従業員区分を限定した(「エグゼンプト」か「ノン・エグゼンプト」かの区分、職名・職務定義・職務要件・主要な責務は何かなどの職務の規定、そして職務に対応する勤務地や報酬などの雇用労働条件を明示した上での)採用が基本である。いわゆる「ジョブ型」採用であり雇用である (濱口 2009)。それでは、この広範なジョブ型の市場から隔離されたCR市場は、どのようなタイプの労働市場なのだろうか。

##### (2) CRの位置

ERなどに明らかのように、CRのほとんどが、「エグゼンプト」区分の採用であり、「プロフェッショナル」職種と「マネジメント候補」の採用である。日本企業の社員制度と異なり、アメリカ企業の社員制度は、期限を定めない雇用の従業員であるパーマネント・エンプロイヤー (permanent employees) の内部がいくつかの階層に区分されている。まず「ブルーカラー」や「グレーカラー」などの「賃金」で雇用される従業員層 (wage earners)、次いで「ホワイトカラー」の中でも、「事務職 (clerical jobs)」などに代表される「ノン・エグゼンプト」のサラリー制従業員層 (salaried employees)、そして、「プロフェッショナル」と「マネジメント」などを含む「エグゼン

プト」のサラリー制従業員層がある。CRは、主としてこの最後の層へと新しい人材を供給する入り口である。そして、「エグゼンプト」層は、企業組織のトップ階層である「エグゼクティブ」や「オフィサー」と呼ばれる経営者層の予備軍であることを考えると、CRは、経営トップへの道に直結した、閉鎖的なエリート性の高い採用であり、昇進における「特急組 (fast track)」という仕組みと結びつくことの多い採用であると考えられる。

##### (3) CRの性格

ここで、CRが多くの場合、「人材計画 (manpower planning)」の一環として実施されていたという事実を想起する必要がある。「人材計画」は、アド・ホックな人材調達とは別に、中長期的に幹部人材をどう確保してゆくかという意図で策定されるものであり、経営陣の後継者育成とそれによる大規模組織の持続的・安定的オペレーションのための経営計画の一環をなしている (Shaeffer 1983)。この点でCRは、日本企業における「新規学卒定期一括採用」と似通った性質を備えている。CRにおいて、「ジョブ型」社会アメリカでは珍しい、職種や部署そして時には勤務地も限定しない採用が行われるのも、一般名詞としての「ジェネラル・マネージャー」候補プールへの持続的な人材の計画的な補充という意図を持っているからだと考えられる (succession planning)。ただし、ここで注意すべきは、CRが全てエリート的な採用ではないということである。CRを経由した採用の中にも、「ノン・エグゼンプト」の「事務職」や「営業職」の採用が含まれているという多様性に留意しておく必要がある。また、CRの多くの部分を占める、エンジニアを含む「プロフェッショナル」人材の採用に関しては、特定の職務や職場の限定までゆかないが「職種」や「部署」が、当初からある程度限定されている場合がある、ということも確認しておく必要がある。「ジョブ型」社会の規範が及んでいるからであろう。この場合、採用後のキャリア展開が、「マネジメント候補」として採用されたグループと別建てのままなのか、あるいは後に「交錯」するのかわという点が注目されるが、この点を検討するため

表3 CRと日本の新卒採用の比較

	College or Campus Recruiting	新規学卒定期一括採用
対象範囲	新規学卒者の一部を対象	新規学卒者すべてを対象 <sup>1)</sup>
採用の規則性	ほぼ毎年周期的に採用	ほとんどが年一度の定期採用
採用時期	5・6月、12月の年2回の大学卒業時に合わせた採用が多いが、その時期に限定されているわけではない。個別採用が多いが、一括採用（採用時期を同じくする）のケースも少なくない。	ほとんどが年度初め（4月1日）の一括採用（同時入社）
募集形式対象の限定	企業が大学・専攻を特定し、その卒業生を対象とすることが多い <sup>2)</sup> 職業経験があることを前提としない。	自由応募制 <sup>1)</sup> 大学名・学部・専攻を厳格に問わない（特に文系）。職業経験や職業的な知識を問わない。
理系・文系の区分	工学（engineering）系とそれ以外の採用方法に大きな違いはない。採用人数については、工学系とそれ以外、「それ以外」の中でも大学の専攻別の区分が多い。	理系・文系で採用区分があり、採用方法が異なる場合もある。
選考基準	大学での成績の重視（特に専攻科目）。ただし人文系の学生には、本来の専門の成績以外にもビジネス関係科目の履修や職業経験（インターンなど）の有無が問われることが多い。ただ「他の人と一緒に仕事をする能力——人間関係の理解——好ましい人柄」などもかなり重視される。	特に文系では大学での成績は厳しく問われない、コミュニケーション力、主体性・積極性、責任感、ストレス耐性などが重要視される。
ジェンダー	少なくとも1940年代から男女ともに採用 <sup>3)</sup>	男女間に採用の区分に実質的な差がある（コース別採用）。
初任給	個人間、専攻間、企業間、産業間で多様な水準がある。	全体として分散が小さく、個々の企業では一律の水準
昇給	短期間で大幅昇給（平均で4～5年で倍程度）かつその個人差が大きい。	20代には同期入社の者の間の昇給差が小さく、昇給幅も大きくない。
訓練	CR採用者をかなり長期の訓練プログラムに入れる場合が多い。プログラムは、OJTと座学の組み合わせがほとんど。	最初期の就業教育を行った後、現場に仮配属し仕事を経験しつつ、数週間から数か月の新入社員教育を行うことが多い。
配属	訓練期間終了後、当人の希望、各部署の人材需要、訓練期間中の適性判断などに基づき、初任配属が行われることが多い。	新入社員教育期間終了後、各部署の人材需要、訓練期間中の適性判断、当人の希望、などに基づき、初任配属が行われる。

注：1) 実質的には、水面下で卒業生などを通じた個別的・先行的な採用や、学校名などによるエントリー制限などが指摘されているが実情は不明。また理系では、以前より減ったが各専攻の研究室を経由した採用も存続しているが、その全体的な規模は不明。

：2) ただしこの場合でも、CR以外の縁故や自由応募の入り口がオープンになっている場合がある。

：3) かつては男女間に、大学の専攻や採用職種にかなりの違いが存在した。

の十分な素材をまだ入手できていない。

## 5 日本の「新規学卒定期一括採用」との比較

CRと日本の「新規学卒定期一括採用」とを比較すると表3のようになる。

## IV 考察とインプリケーション

以上、ERを主な資料として、アメリカのCRについて明らかになった事実を提示してきた。ここでは、こうした事実確認の上で、今後どのような点が課題となるのか、また、今回の到達点をい

かに理解しそこから研究上、政策上のいかなる含意を得ることができたかを述べておくことにする。

### (1) CR研究の課題

本稿では、利用したERという主要資料の性格から、かなり異なる時期の資料を寄せ集めて、CR像を構成せざるを得なかった。同時に、約半世紀のCRの変化を詳しく描くこともできなかった。大企業と有力大学の間のCRを通じた「学校から仕事」への太いパイプが存在することはかなり確実に推定できるが、それがどこまで広がり、他のマッチングの仕組みとどう交錯しているのかなど、資料探索も含めて、今後解明すべき課題は

多い。

また、なぜCRが長期にわたって維持あるいは拡大されてきたのか、という点も検討課題である。20世紀という専門経営者支配の時代において大組織を成り立たせる人材要件を満たすための仕組み、組織への共属意識を涵養し組織コミットメントを確保するための仕組みであったと推察されるが、だとすれば、1980年代以後の産業構造や企業ガバナンスの性格の急速な変化の中で、CRがどのように変貌しているのかも確認すべき点である。

日本企業の新規学卒定期一括採用についてのこれまでの研究成果、具体的には人材の「内部化の程度」と新卒採用の関係についての議論、長期雇用のもとでの訓練可能性・可塑性のある人材を最も効率的・経済的に獲得する仕組みという理解、同期意識とコミットメントの重要性という位置づけ、など、これらの観点からCRを評価すると、どうなるのか。これは極めて興味深い課題であるが、それを十分に議論するためには、CRを通じて入職した人々のキャリア展開などにかんするデータの収集と分析が必要であるが、この点も今後の課題となる。

## (2) 学卒労働市場の多様性とCR

今回の研究はCRを直接対象としたものであったが、最も重要な知見の一つは、CRそれ自体というよりも、アメリカの学卒労働市場全体にかかわる認識に関するものであった。既述のように、CRは新卒者の一部のみを対象としたジョブ・マッチングの仕組みであった。これは、CRを経ない多数の新卒者が、直接応募などの様々なルートを経て就職していることを示している。しかも、これらの中には、CRが主な採用経路となっている「エグゼンプト」への採用も含まれている。また、これを反対側の「エグゼンプト」の新規需要全体の側からみると、既にRynes, Orlitzky, and Bretz Jr. (1997)などが指摘しているように、その過半数が「職業経験者 (experienced)」のプールから充足されているという事実がある。

これらを併せると、アメリカの学卒労働市場を理解するためには、その一部であるCRを単独で考察し、その「エリート」的性格や「庇護移動」

に類似した「閉鎖的」性格を指摘することにとどまらず、多様なエントリー・ポートを備えた複層的内部労働市場と階層化されかつ多様な性格を付与された高等教育機関および既卒職業経験者からの労働供給との間に形成される複層的な学卒労働市場全体をいかに把握し、そこにどのような問題が所在するかを解明することが課題になることを意味する。

CRは、アメリカ企業におけるコア人材である「エグゼンプト」の獲得と育成の根幹にかかわる仕組みである。その仕組みによって実現される人材獲得の効率性と機会の公平性のあり方は、企業活動にとっても、経済・社会総体にとっても重要な意味を有する。CR自体は、極めて閉鎖的な性格のジョブ・マッチング・システムであり、就業機会の公平性という点で強い制約を持つが、「エグゼンプト」へのエントリー・ポートの多様性が、この閉鎖性を緩和している。アメリカの大卒者の採用の現場に詳しい斎藤(1991)が大卒労働市場を「オープンマーケット」と見る由縁であろう。しかし、この閉鎖性と公開性の組み合わせは単純ではなく、今後の検証を必要としている。こうした研究は、例えば、現在わが国で活発に議論されている、「ジョブ型社員」や「限定型正社員」という、これまでの「正社員」への代替案の可能性と問題点、例えば、「限定型正社員」制度の普及に際して就業機会の公平性と就業マッチングの効率性をどう確保し、企業内キャリアの在り方をどう構成するかなどの問題を検討する際に、その参照基準となるであろう。

- 1) ここでCRというのは、プレースメント・センターあるいはキャリア・サービスなどと呼ばれる各大学の機関を通じた求職による採用を指している。「CR」と「経験者採用 (experienced hiring)」を対比させる形で実証研究を行った、Rynes, Orlitzky and Bretz Jr. (1997)は、「企業は典型的にはこの二つのタイプの応募者に対して、異なる市場仲介手段 (market intermediaries) を用いている (経験者はめったに大学のプレースメント・オフィスを通じて採用されず、他方、大学の新卒者はめったに民間求人会社を通じて採用されない)。……経験者と新卒者は実質的に区分された労働市場で競争していることが示唆されている」(313)と述べている。ただし、ここで注意しなければならないのは、大学の新規学卒者が全てCRという形で採用されるわけではないということである (Bowman 1987)。
- 2) *Endicott Report* は、長くノースウェスタン大学 (Northwestern Univ.) のプレースメント・センターの所長であつ

た、Frank S. Endicott とその後継者 Victor R. Lindquist によって、1947～1994年まで毎年継続して刊行されたCRの実態についての、企業を対象としたアンケート調査結果をまとめた報告書である。報告書の名称は時代により変わるが、一番長く使われたのは、*Trends in Employment of College and University Graduates in Business and Industry*である。この報告書は47年間にわたって、毎年、全米の有力企業（調査年により約130～260社）に対して調査を行い、各年における新卒採用の特徴と翌年以後の展望を明らかにするとともに、女性の採用実態、新卒者の分野別初任給水準の分布とその推移、採用後の離職とその理由、採用対象校の範囲や選定方法、採用プロセス、採用側の組織体制や採用戦略、工学系（engineering）と人文系（liberal arts）の対比、MBA採用の意義など、アメリカにおける新卒者採用に関する豊富な情報を提供している。

- 3) 先行研究の評価については、紙幅の関係ですべて割愛せざるを得なかった。CRを含むリクルートメントについての比較的新しく包括的なレビューとしてRynes and Cable (2003)を挙げるにとどめた。
- 4) 「テスト・コース」もしくは「テスト・プログラム」と呼ばれるGEにおける新規学卒者の採用・育成制度については、関口 (2014) で詳述した。この制度は、工学系学生の採用から始まり、1920年代に文系の学生の採用プログラムが追加された。
- 5) CR以外の給源としては、「自発的転職者」「他社からの引き抜きにより獲得したもの」「失業者からの採用」などが上げられている (Rynes, Orliczky and Bretz Jr. 1997: 310)。

#### 参考文献

石田英夫 (2002) 『MBA人材マネジメント』中央経済社。  
 岩田竜子 (1981) 『学歴主義の発展構造』日本評論社。  
 海老原嗣生 (2012) 『決着版 雇用の常識』(ちくま文庫) 筑摩書房。  
 尾崎盛光 (1967) 『日本就職史』文藝春秋。  
 荻谷剛彦 (2010) 「大卒就職の何が問題なのか——歴史的・理論的検討」, 荻谷・本田編著『大卒就職の社会学』(序章)。  
 斎藤敬子 (1991) 「米国大学における新卒採用の現状とグローバル化」『季刊労働法』159号。  
 —— (1995) 「アメリカの大学新卒採用環境——オープンマーケットの厳しさ」と自由『教育と情報』444。  
 新堀通也編著 (1967) 『学歴——実力主義を阻むもの』ダイヤモンド社。  
 菅山真次 (2011) 『「就社」社会の誕生——ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋大学出版会。  
 関口定一 (2014) 「「現場経験」を通じた大卒エンジニア育成——GEの「テスト・コース」の場合」谷口明丈編著『現場主義の国際比較——エンジニア形成の社会経済史』ミネルヴァ書房。  
 ターナー, R. H. (1963) 「教育による階層移動の形態」A. H. ハルゼーほか編 (清水義弘監訳) 『経済発展と教育——現代教育改革の方向』東京大学出版会。  
 田中博秀 (1978) 『雇用慣行の日米比較——実証的制度論』日本生産性本部。  
 —— (1980) 『日本雇用論』日本労働協会。  
 —— (1987) 「『日本の労務管理論』について」『日本労働協会雑誌』No.340。  
 寺田盛紀編著 (2004) 『キャリア形成・就職メカニズムの国際比較——日米独中の学校から職業への移行過程』見洋書房。  
 日本労働研究機構 (1996) 『国際比較——大卒ホワイトカラー

の人材開発・雇用システム——日、米、独の大企業 (2) アンケート調査編』(調査研究報告書 No.101) 日本労働研究機構。  
 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』岩波書店。  
 松浦敬紀 (1978) 『就職——採用試験の舞台裏』(日経新書) 日本経済新聞社。  
 冷泉彰彦 (2009) 『アメリカモデルの終焉——金融危機が暴露した虚構の労働改革』東洋経済新報社。  
 Anfuso, Dawn (1995) “3M’s Staffing Strategy Promotes Productivity and Pride: In Response to Staffing Challenges a Decade Ago, 3M Created Programs that Remain Strategic Today.” *Personnel Journal*, 74-2.  
 Barber, Alison, E. (1998) *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Sage Publications.  
 Boudreau, John and Sara Rynes (1987) “Giving It the Old College Try: An Extensive Campus Recruiting Survey Examines Practices and Effectiveness-and Finds Room for Improvement,” *Personnel Administrator* 32.  
 Bowman, William R. (1987) “How College Graduates Find Good Jobs: in the Face for that First Career Position, Technique and Timing are All Important,” *Journal of College Planning & Employment*, 47.  
 Breugh, James A. and Mary Starke (2000) “Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions,” *Journal of Management*, Vol.26, No.3.  
 Breugh, Ames A. (1992) *Recruitment: Science and Practice*, PWS-KENT.  
 Bugmann, Thomas and M. Susan Taylor (1984) “College Recruitment: What Attracts Students to Organizations?” *Personnel* May-June, 1984.  
 Chicci, David, Carl L. Knapp (1980) “College Recruitment from Start to Finish: Effective, Competitive Recruiting Systematically Addresses Many Concerns and a Options,” *Personnel Journal*, 59-8.  
 Famularo, Joseph J. ed. (1972) *Handbook of Modern Personnel Administration*, McGraw-Hill Book Co.  
 Ivancevich, John M. (2007) *Human Resource Management: Tenth Edition*, McGraw Hill/Irwin.  
 Kolenko, Thomas A. (1990) “College Recruiting: Models, Myths, and Management,” in Ferris, Gerald R., Kendrith M. Rowland, and M. Ronald Buckley (1990) *Human Resource Management: Perspectives and Issues, Second Edition*, Allyn and Bacon.  
 Lopresto, Robert L. (1972) “Recruitment Sources and Techniques,” in Joseph J. Famularo, ed., *Handbook of Modern Personnel Administration*, McGraw-Hill Book Co.  
 Rosenfeld, Carl (1975) “Job Seeking Methods Used by American Workers,” *Monthly Lab. Rev.*98.  
 Rynes, Sara L., and John W. Boudreau (1986) “College Recruiting in Large Organization: Practice, Evaluation, and Research Implications,” *Personnel Psychology*, 39.  
 Rynes, Sara L. and Daniel M. Cable (2003) “Recruitment Research in the Twenty-First Century,” in Walter C. Borman et al. eds., *Handbook of Psychology: Vol. 12, Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Inc.  
 Rynes, Sara L., Marc O. Orliczky, and Robert D. Bretz Jr. (1997) “Experienced Hiring versus College Recruiting: Practices and Emerging Trends,” *Personnel Psychology*, 50-2.  
 Shaeffer, Ruth G. (1983) *Staffing Systems: Managerial and Pro-*

*Professional Jobs*, Conference Board Report No. 558, The Conference Board, Inc.  
Wilhelm, Stephen J. (1980) "Is On-Campus Recruiting on Its Way Out?" *Personnel Journal*, 59-4.

せきぐち・ていいち 中央大学商学部教授。最近の主な著作に「「現場経験」を通じた大卒エンジニア教育——GEの「テスト・コース」の場合」谷口明丈『現場主義の国際比較——エンジニア形成の社会経済史』（ミネルヴァ書房、2014年）。人事労務管理論・労使関係論専攻。