

新卒採用の外部化は何をもたらすのか

——2020年新卒採用に関する質問票調査から

西村 孝史
(首都大学東京准教授)

島貫 智行
(一橋大学教授)

日本の新卒採用については、採用方法に関する研究が蓄積されてきた一方で、採用機能の外部化については殆ど検討がなされていない。本研究は、企業の人事担当者を対象とした2時点の質問票調査を用いて、新卒採用の外部化の実態を集計結果から明らかにし、採用の外部化が採用成果に結びついているかを順序プロビット分析により検討した。分析の結果、全体として採用機能を外部化している企業の割合は少ないものの、相対的には広報活動や筆記試験を外部化している割合が多いことが明らかになった。また、企業の特徴として、非製造業や従業員規模の小さい企業、外資系企業や海外に本社のある企業において採用機能を外部化している傾向があった。さらに、採用機能の外部化が採用成果に与える影響については、広報活動の外部化は内定辞退率を低下させたり採用内定した学生の質を高めたりする効果がある一方で、要員計画・選考の外部化は逆に内定辞退率を高めてしまう可能性があり、また、内定者フォローの外部化は採用内定の学生に対する現場の評価を低下させることが明らかになった。新卒採用の成果を高めるには、要員計画、募集、選考、内定者フォローといった採用機能ごとの内製と外部化の組合せを適切にマネジメントすることが求められる。

目次

- I 問題意識
- II 先行研究
- III データとサンプル
- IV 分析結果
- V 議論

I 問題意識

本研究は、新卒一括採用に変化の兆しが見られる中で日本企業の新卒採用機能の外部化(outsourcing)の実態を把握し、それが採用成果に与える影響を検討する。2018年10月に経団連は、2021年春入社以降の新卒者を対象とする就

職・採用活動のルール、いわゆる倫理協定を廃止することを正式に決めた。このことは企業の採用方法に革新をもたらす(服部・矢寺2018)だけでなく、採用機能の外部化の意思決定にも影響を与える可能性がある。

従来の採用活動は大学4年生になる直前の3月から6月がピークであり、新卒採用市場は短期間で収束していた。しかし通年採用が増加し「新卒を対象とした労働市場」が長期間に成立するようになれば、企業の採用業務負担は増加することになることから、企業は自社の採用活動の効率化を図るために、HR techやAIを活用するだけでなく、採用機能を外部化しようとするだろう。それは新卒労働市場における採用代行サービス企業に

とって大きなビジネスチャンスであり、新卒採用・就職活動の情報サイトや採用説明会といった募集・広報にかかわる業務だけでなく、エントリーシートの受付や筆記試験の代行、携帯アプリやwebを介したマッチングなど他の採用機能に代行事業が拡大していく可能性がある。

しかし、採用機能の外部化は必ずしも採用成果を向上させないかもしれない。新卒採用は長期雇用や企業内人材育成などと並んで、内部労働市場の雇用慣行を支える重要な要素である。新卒採用は企業の長期的な競争力を支える中核人材確保の主要な方法であることからすれば、採用戦略は経営戦略をより反映する必要がある、また求める人材像や募集要件も自社の理念や価値観、組織文化を反映する必要がある。そのためには経営トップが採用活動にコミットして社内の連携を強めることも必要である(尾形 2015)。この場合、採用戦略の策定を外部化すれば経営戦略との連関が弱まったり、募集要件の設定を外部化すれば求める人材像が曖昧になったり、選考過程を外部化すれば求める人材像と応募者とのマッチングが困難になったりする可能性がある。新卒採用の外部化が採用成果に与える影響は、採用機能ごとに異なることが考えられる。では企業は自社の求める人材像に即した学生を採用するために、自社の採用機能をどのように外部化すればよいのだろうか。

こうした問題意識から、本研究は企業の人事担当者を対象とした質問票調査により2020年度入社の新卒採用機能の外部化の実態を明らかにし、採用機能の外部化の採用成果への影響を実証的に検討する。これまで日本の新卒採用に関する研究は蓄積されてきたものの(永野 2007, 2012, 2016; 服部 2016; 服部・矢寺 2018; 尾形 2007, 2013, 2015; 小林・梅崎・佐藤・田澤 2015 など)、採用機能の外部化を扱った研究はなく、本研究の意義は高いといえよう。以下では、採用の外部化に関する先行研究を紹介したうえで、本研究で用いた調査データとサンプルについて説明する。次に新卒採用機能の外部化の実態と採用機能を外部化している企業の特徴、さらに採用機能の外部化が採用成果に与える影響についての分析結果を示し、日本企業の新卒採用の外部化について議論する。

II 先行研究

採用とは、企業が外部労働市場から人材を調達するための活動であり(服部・矢寺 2018)、一般には要員計画、募集、選考・選抜の3段階があるとされる(守島 2004)。日本の新卒においては卒業後の4月入社が一般的であることから、選考・選抜後から入社までの期間の内定者フォローを加えた4段階と捉えることもできる(尾形 2007; 小宮 2007)¹⁾。

以下では、主に人事機能の外部化の研究の中から採用の外部化に焦点を当てて、次の3点について概要を示す。第一は、採用機能の外部化の実態である。Delmotte and Sels (2008)は、ベルギー企業を対象とした質問票調査のデータを用いて10種類の人事機能の外部化を検討した。人事機能を外部化している企業の割合は、賃金支払(71.8%)が最も高く、教育訓練(60.5%)が続く。採用(recruitment and selection)に関しては一般社員の募集・選考が20.0%、管理者の募集・選考が15.1%と低いものであった。Chiang, Chow and Birtch (2010)は、香港企業を対象とした質問票調査により12種類の人事機能の外部化を検討した。人事機能を外部化している企業の割合は、教育訓練(13%)が最も高く、人事情報システム(9%)、従業員サービス(8%)と続き、採用(staffing (recruitment and selection))は7%であった。また将来外部化する機能の優先度についての結果は、福利厚生が最も高く、教育訓練、従業員サービス、賃金支払に続いて、採用は人事情報システムと同位であった。日本においてはジャコビ(2005)が、2001年時点の日本の上場企業1000社を対象とした質問票調査により、人事機能の外部化を検討している。これによれば、福利厚生・付加給付の管理(43%)が最も高く、教育研修(35%)、賃金支払管理(19%)と続き、募集・採用(recruitment/hiring)は13%であった。またリクルートワークス研究所(2001)は、2001年時点の資本金・従業員数・1999年度売上高の各上位8000社を対象とした質問票調査を実施しており、人事機能の外部化は教育訓練(46.8%)が最も高く、賃金・給与体系の設計・管理(15.5%)

が続き、新卒採用・選抜は8.9%、中途採用・選抜が9.3%であった。これらの研究からは、採用機能が他の人事機能よりも外部化していない傾向は確認されるものの、要員計画や募集、選考・選抜、内定者フォローといった採用の段階ごとの外部化に関しては検討されていない。また日本において採用を外部化している企業の割合は、2000年代前半の調査では1割程度にとどまることがわかるものの、近年の状況は確認されていない。

第二は、採用機能を外部化している企業の特徴である。Klaas, McClendon and Gainey (2001) は、人材マネジメント協会 (Society for Human Resource Management: SHRM) 会員企業の人事担当役員を対象とした質問票調査により、当該企業の組織特性と人事機能の外部化との関係を検討した。彼らは、人事方針・施策20項目を用いた因子分析により人事機能の外部化を4種類に分類しているが、このうち採用 (recruitment and selection) の外部化については、人事部門の戦略的関与が高いほど、また人事スタッフの賃金水準が高いほど外部化されている傾向があるのに対して、従業員の動機付けや協働、業績において成果 (positive HR outcomes) を得ているほど、また人事マネジャーの内部昇進機会が高いほど外部化されていない傾向があることを示した。Ordanini and Silvestri (2008) は、採用 (recruitment and selection) の外部化の要因をイタリアの中大規模企業の人事トップマネジャーを対象とした質問票調査により検討した。彼らの分析結果によれば、従業員規模が大きいほど、また過去2年間にダウンサイジングを実施した企業の方が採用機能を外部化している一方、研究開発重視の製造業 (化学、情報通信、医薬) や付加価値サービス業 (銀行・金融、コンサルティング) の方が、また採用活動に充てる人事部門の資源が豊富なほど、大卒の従業員が多いほど外部化していない傾向があった。日本では、前述のリクルートワークス研究所 (2001) の調査において、外資系企業が日系企業よりも中途採用・選抜や新卒採用・選抜を外部化している割合が多いことや、従業員規模5000人以上の企業で採用を外部化している割合が多いことを示している。島貫 (2018) は、ジャコービイ (2005) と同じ調査項目

を用いて2016年時点の上場企業を対象とした質問票調査を実施し、募集・採用の企画・運営を関係会社に外部化している企業の割合は、人事担当取締役のいる企業 (6.5%) がいない企業 (1.0%) よりも有意に多いことを確認している。これらの限られた研究からは、採用の外部化が産業や企業規模、外資・内資の区別等の組織特性によって異なることが示唆されるが、日本において採用機能の外部化と組織特性との関係を包括的に捉えた研究はほぼないといえる。

第三は、採用機能を外部化することが応募者や採用成果に与える影響である。Wehner, Giardini and Kabst (2012) は、採用プロセスの外部化 (recruitment process outsourcing: RPO)²⁾ が応募者の態度に与える影響について、ドイツの大学院生を対象とした実験により検討した。採用プロセスの外部化の程度が異なる4種類のシナリオ³⁾を用意し、採用プロセスの外部化と、応募者の採用プロセスに対する満足度、求人企業に対する魅力、および入社受諾意思との関係を分析した結果、採用プロセスの外部化は応募者の採用プロセスに対する満足度および求人企業に対する魅力に負の影響を与え、その結果、入社受諾意思を低下させることが明らかとなった。Wehner, Giardini and Kabst (2015) は、Wehner, Giardini and Kabst (2012) を発展させ、採用プロセスの外部化に伴う負の影響を低減する要因を検討した。その結果、採用代行サービス企業のイメージの良さは、応募者の採用プロセスへの満足度に正の影響を与えることや、採用代行サービス企業のイメージが良い場合には、採用プロセスの外部化が応募者の入社受諾意思に与える負の影響を弱めることを明らかにしている。これらの研究からは、採用代行サービス企業が募集・選考に関与していることを応募者が知覚してしまうと、応募者の満足度や求人企業に対する魅力を低下させる可能性があるものの、当該サービス企業のイメージが良好な場合にはそうした負の影響を低減し得ることが窺われる。しかし、日本の新卒採用における採用機能の外部化と諸成果 (内定者の定着や採用予定人数の充足、採用した学生の質など) の関係を包括的に検討した研究はない。

Ⅲ データとサンプル

本研究では、インターネット調査企業のモニターを活用し人事担当者を対象とした2時点の質問票調査のデータを用いる。本研究は、企業の採用機能の外部化に関する詳細な調査であることから、回答者は勤務先企業の採用活動の実際を理解している必要がある。そこで、予め登録モニターのうち人事・労務関係の部署に在籍する者を選択したうえで、事前調査を行い勤務先企業の採用活動の理解度を尋ねた結果「ある程度理解している」「よく理解している」と回答した者に本調査を実施することにした。本調査は2回に分けて実施し、まず勤務先企業の新卒採用機能の外部化の実態に関する調査（T1調査）を2019年9月26日～30日に実施した。続いてT1調査の回答者を対象に採用成果に関する調査（T2調査）を、一般的な企業の内定式が行われる10月1日をはさんでT1調査から約2週間後の10月9日～11日に実施した⁴⁾。

今回はモニター調査を活用したため、T1調査とT2調査の双方に回答した570名⁵⁾には同一企業に勤める者が存在する可能性があることから、石塚（2010）の方法に従いつつもより厳格な方法で同一企業の回答重複の可能性を排除することを試みた。石塚（2010）は、回答者の勤務先企業が本社所在地・企業規模・業種・外資系か否かの4項目とも一致している場合に同一企業であると判断し、これらを除いたサンプルを異なる企業からの回答とみなしている。本研究では、回答者の勤務先企業が①業種、②従業員規模、③外資系か否か、④本社所在地が海外か否か、⑤本社所在地が東京・大阪以外か否か、⑥純粋持ち株会社か否か、⑦企業グループのうち関連会社・子会社か否か、⑧上場の有無、⑨経団連加盟企業か否か、⑩労働組合の有無、⑪人事担当取締役の有無の11項目全て一致している場合に同一企業とみなして職位の最も高い回答者を残した結果、最終的には403名となった。こうして精査したサンプルについて、勤務先の採用業務を担当している正社員の人数および採用業務担当者の中で最も長く採用業務に携わっている正社員の経験年数⁶⁾を確認し

たところ、両者が一致するサンプルはなかったことから、403名には同一企業に勤務する回答者はいないと判断した⁷⁾。以下ではこの403名の回答を企業ごとの回答と見做して分析を行うことにする。

サンプルの概要を見ると、業種は製造業が22%と最も多く、次いでサービス業が15%、卸・小売業が13%である。従業員規模は1000人未満の企業が65%を占めている⁸⁾。外資系企業や海外に本社のある企業の割合はいずれも3%と少ない一方、本社が東京・大阪以外にある企業の割合は41%である。上場企業や経団連加盟企業の割合は25%程度で、労働組合のある企業が43%、人事担当取締役のいる企業が43%である。また、回答企業の46.7%が人事部の正社員数を1～9人と回答しており、うち採用業務を担当している人数（実数）は5人が15.4%と最も多い。また採用業務担当者の中で最も長く採用業務に携わっている正社員の経験年数は10年以上が45.1%を占める。

Ⅳ 分析結果

1 採用の外部化の実態

本研究は、新卒採用機能を要員計画、募集、選考、内定者フォローの4段階で捉えることとし、この4段階の外部化の程度を測定するために、日本の新卒採用に関する先行研究（服部・矢寺2018；小宮2007）や採用代行サービス企業のwebサイト等を参考に24項目の採用業務を設定し、それぞれの業務を実施しているか否か、実施している場合には自社と他社のいずれで実施しているかを5区分（主に自社で実施、自社で実施することが多い、自社と他社で半々、他社で実施することが多い（外部委託）、主として他社で実施（外部委託））で尋ねた。

回答の集計結果を表1に示した。採用業務ごとの外部化度は、当該業務を実施している企業を対象に実施区分を5点尺度（主に自社で実施=1、自社で実施することが多い=2、自社と他社で半々=3、他社で実施することが多い=4、主として他社で実施

表 1 採用機能の外部委託状況

| No | 採用業務 | 当該採用業務を実施している | | | | | | 当該採用業務の大半を外部委託している | | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------------------------------|---------------|----------|-------------------|----------------------|------------------|----------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|----------|----------|-------------|-------------|-------------|--------------|-----------|-----------|------|------|
| | | N | 実施区分 (%) | | | | | N | 委託先 (%) | | | 委託期間 (%) | | | | | | | | | |
| | | | 外部 化度 | 主として 自社 で実施 | 自社で 実施する ことが多い | 自社と 他社で 半々 | 他社で 実施する ことが多い | | 主として 他社で 実施して いる | 自社の グルー プ会社 (本社、 シェア ド会社 等) | 自社グ ループ 以外の 会社 | その他 | 1年未 満 | 1年～3 年未満 | 3年～5 年未満 | 5年～7 年未満 | 7年～10 年未満 | 10年以 上 | 分から ない | | |
| 1 | 採用活動に関する経営層 や部門へのヒアリング | 327 | 1.46 | 66.7 | 23.2 | 8.0 | 1.2 | 0.9 | 7 | 71.4 | 28.6 | | | 14.3 | 14.3 | | | | | 14.3 | 57.1 |
| 2 | 採用戦略・採用計画の立案 | 348 | 1.45 | 67.5 | 23.3 | 6.6 | 1.4 | 1.1 | 9 | 88.9 | 11.1 | | | 11.1 | 11.1 | 11.1 | 11.1 | | | 22.2 | 33.3 |
| 3 | 募集要件 / 条件の決定 | 357 | 1.44 | 68.3 | 21.3 | 8.4 | 1.7 | 0.3 | 7 | 57.1 | 42.9 | | | 14.3 | 28.6 | 14.3 | | | | | 42.9 |
| 4 | 広報活動の企画 (メデイ ア・セミナー・大学訪問 など) | 310 | 1.82 | 50.3 | 26.5 | 16.5 | 4.8 | 1.9 | 21 | 47.6 | 47.6 | 4.8 | | 19.0 | 28.6 | 4.8 | | | | 14.3 | 33.3 |
| 5 | 広報活動の実施 (メデイ ア・セミナー・大学訪問 など) | 308 | 1.78 | 50.6 | 27.6 | 16.2 | 4.2 | 1.3 | 17 | 47.1 | 47.1 | 5.9 | 5.9 | 17.6 | 11.8 | 17.6 | 11.8 | 11.8 | 11.8 | | 23.5 |
| 6 | ツールの見直し (ホーム ページ、会社案内、学生 への送付資料など) | 319 | 1.79 | 50.5 | 28.5 | 14.4 | 5.0 | 1.6 | 21 | 33.3 | 61.9 | 4.8 | 4.8 | 28.6 | 14.3 | 14.3 | | | | 19.0 | 19.0 |
| 7 | 自社の採用ホームページ など web 情報の更新 | 339 | 1.86 | 51.6 | 23.6 | 14.2 | 8.0 | 2.7 | 36 | 30.6 | 69.4 | | | 8.3 | 19.4 | 11.1 | 19.4 | | | 16.7 | 25.0 |
| 8 | インターンシップの企画 | 270 | 1.72 | 54.1 | 26.7 | 13.7 | 4.4 | 1.1 | 15 | 53.3 | 46.7 | | | 13.3 | 26.7 | 13.3 | 13.3 | 6.7 | | | 26.7 |
| 9 | インターンシップの運営 | 264 | 1.68 | 56.1 | 25.4 | 14.4 | 3.0 | 1.1 | 11 | 36.4 | 63.6 | | | 9.1 | 18.2 | 27.3 | 18.2 | 9.1 | 9.1 | 9.1 | 9.1 |
| 10 | エントリーシートの管理 | 306 | 1.73 | 57.2 | 24.5 | 10.1 | 4.2 | 3.9 | 25 | 24.0 | 72.0 | 4.0 | 8.0 | 24.0 | 20.0 | 16.0 | 4.0 | 8.0 | 8.0 | 20.0 | 20.0 |
| 11 | エントリーシートの評価 | 304 | 1.72 | 57.6 | 24.0 | 11.2 | 3.6 | 3.6 | 22 | 45.5 | 50.0 | 4.5 | 4.5 | 9.1 | 27.3 | 22.7 | 4.5 | 9.1 | 9.1 | 22.7 | 22.7 |
| 12 | 筆記試験 (web テスト含 む) の準備 | 310 | 1.96 | 49.7 | 22.9 | 15.5 | 5.5 | 6.5 | 37 | 27.0 | 70.3 | 2.7 | 10.8 | 10.8 | 13.5 | 8.1 | 10.8 | 8.1 | 10.8 | 8.1 | 37.8 |
| 13 | 筆記試験 (web テスト含 む) の実施・評価 | 309 | 1.96 | 52.1 | 19.7 | 14.6 | 6.8 | 6.8 | 42 | 28.6 | 69.0 | 2.4 | 11.9 | 9.5 | 19.0 | 7.1 | 7.1 | 11.9 | 11.9 | 33.3 | 33.3 |
| 14 | 面接内容の検討 / 決定 | 359 | 1.50 | 66.6 | 19.8 | 10.9 | 2.2 | 0.6 | 10 | 60.0 | 40.0 | | | | 30.0 | 20.0 | 20.0 | | | | 30.0 |
| 15 | 面接担当者トレーニング・ リクルーター教育 | 295 | 1.64 | 58.3 | 26.8 | 9.2 | 4.1 | 1.7 | 17 | 47.1 | 47.1 | 5.9 | 5.9 | 17.6 | 23.5 | 23.5 | | | | | 29.4 |
| 16 | 面接 (グループワーク含 む) のスケジュール管理 | 332 | 1.50 | 64.2 | 25.3 | 7.5 | 2.4 | 0.6 | 10 | 50.0 | 50.0 | | | 10.0 | 40.0 | 20.0 | | | | | 30.0 |
| 17 | 面接 (グループワーク含 む) の実施・評価 | 355 | 1.41 | 70.4 | 21.4 | 5.4 | 2.5 | 0.3 | 10 | 90.0 | 10.0 | | | 10.0 | 30.0 | 20.0 | 10.0 | | | | 30.0 |
| 18 | 選考結果通知文書の送付・ 送信 | 366 | 1.44 | 70.2 | 19.4 | 7.4 | 2.2 | 0.8 | 11 | 54.5 | 45.5 | | | 9.1 | 9.1 | 9.1 | 27.3 | | | 9.1 | 36.4 |
| 19 | 採用計画の進捗分析・内 定歩留率の計算 | 324 | 1.51 | 65.7 | 21.6 | 9.9 | 1.5 | 1.2 | 9 | 55.6 | 44.4 | | | | 11.1 | 55.6 | | | | 11.1 | 22.2 |
| 20 | 内定者フォローの企画 (懇 親会や教育教材など) | 324 | 1.48 | 66.4 | 22.2 | 9.6 | 0.6 | 1.2 | 6 | 33.3 | 66.7 | | | | 33.3 | 33.3 | | | | | 33.3 |
| 21 | 内定者フォローの実施 (懇 親会や教育教材など) | 321 | 1.51 | 64.5 | 23.4 | 9.0 | 2.5 | 0.6 | 10 | 60.0 | 40.0 | | | 20.0 | 30.0 | 20.0 | 10.0 | | | | 20.0 |
| 22 | 内定式の実施 | 302 | 1.43 | 67.9 | 23.8 | 6.0 | 2.0 | 0.3 | 7 | 71.4 | 28.6 | | | 14.3 | 57.1 | | | | | | 28.6 |
| 23 | 内定辞退者・音信不通者 への対応 | 333 | 1.43 | 69.7 | 21.6 | 5.7 | 2.4 | 0.6 | 10 | 70.0 | 30.0 | | | 30.0 | 30.0 | 10.0 | 10.0 | | | | 20.0 |
| 24 | 初任配属に向けた各部門 との調整 | 343 | 1.41 | 69.4 | 22.2 | 6.7 | 1.2 | 0.6 | 6 | 83.3 | 16.7 | | | | 33.3 | 33.3 | | | | | 33.3 |
| | 平均 | 322 | 1.61 | 61.1 | 23.5 | 10.5 | 3.2 | 1.7 | 15.7 | 52.8 | 45.8 | 4.4 | 8.7 | 17.7 | 23.2 | 19.1 | 9.4 | 12.7 | | | 29.0 |

注：1) 「当該採用業務の大半を外部委託している」は「他社で実施することが多い」と「主として他社で実施している」の回答である。
2) 空白のセルは0%を示す。

= 5) として、その平均値を算出したものである。

集計結果を見ると、以下の4点が読み取れる。第1に、採用業務全体平均の外部化度については、1.61と2点を下回ることから採用機能を外部化している程度は低い。回答割合を見ても「主として自社で実施」(61.1%)と「自社で実施することが多い」(23.5%)の合計が8割を上回り、「他社で実施することが多い」(3.2%)と「主として他社で実施している」(1.7%)の合計は4.9%にとどまる。

第2に、外部化度の比較的高い業務を見ると、「筆記試験(webテスト含む)の準備」(1.96)と「筆記試験(webテスト含む)の実施・評価」(1.96)が最も高く、「自社の採用ホームページなどweb情報の更新」(1.86)、「広報活動の企画(メディア・セミナー・大学訪問など)」(1.82)、「ツールの見直し(ホームページ、会社案内、学生への送付資料など)」(1.79)、「広報活動の実施(メディア・セミナー・大学訪問など)」(1.78)、「エントリーシートの管理」(1.73)、「インターンシップの企画」(1.72)、「エントリーシートの評価」(1.72)と続く。反対に、外部化度の低い業務を見ると、「面接(グループワーク含む)の実施・評価」(1.41)、「初任配属に向けた各部門との調整」(1.41)、「内定式の実施」(1.43)、「内定辞退者・音信不通者への対応」(1.43)、「選考結果通知文書の送付・送信」(1.44)、「募集要件/条件の決定」(1.44)、「採用戦略・採用計画の立案」(1.45)、「採用活動に関する経営層や部門へのヒアリング」(1.46)などである。新卒採用機能の4段階のうち広報活動など募集全般や筆記試験など選考の初期段階については外部化している程度が高く、要員計画や内定者フォロー、選考の面接にかかわる業務については外部化している程度が低い。

第3に、採用業務ごとにその大半を外部委託している企業(「他社で実施することが多い」と「主として他社で実施している」と回答した企業)に限定して委託先を尋ねたところ、全体平均で自社のグループ会社(本社、シェアドサービス会社等)への委託が52.8%、自社グループ以外の会社への委託が45.8%となっている。個別業務ごとに見ると委託先に差が見られる。自社グループ以外の会社

の割合が最も多い業務は「エントリーシートの管理」(72.0%)であり、「筆記試験(webテスト含む)の準備」(70.3%)、「自社の採用ホームページなどweb情報の更新」(69.4%)、「筆記試験(webテスト含む)の実施・評価」(69.0%)と続く。前述の外部化度の高い業務について、委託先が自社グループ以外の会社になる傾向が見られる。反対に、「面接(グループワーク含む)の実施・評価」(90.0%)、「採用戦略・採用計画の立案」(88.9%)、「初任配属に向けた各部門との調整」(83.3%)といった業務については、委託先が自社のグループ会社になる傾向がある。

第4に、同じく採用業務ごとにその大半を外部委託している企業に限定して委託期間を尋ねたところ、全体平均で「分からない」が29.0%と多いものの、最も多いのは「3年～5年未満」(23.2%)であり、次いで「5年～7年未満」(19.1%)、「1年～3年未満」(17.7%)であり、10年以上前から採用を外部化している企業は12.7%に過ぎない。

2 採用を外部化している企業の特徴

採用機能を外部化している企業にはどのような特徴があるだろうか。403社のうち、2019年度の採用活動において2020年4月入社を採用予定人数が0人の企業および採用業務24項目のいずれかを実施していないと回答した企業を除外した結果、分析に用いたサンプルサイズは192(社)である。

採用機能の外部化に関する因子分析(最尤法、プロマックス回転⁹⁾)の結果は表2のとおりである。採用業務24項目のうち因子負荷量が0.4に満たない変数や他の因子との差異が0.1以下の変数の4項目を除外して因子分析を実施した結果、4つの因子が抽出された。因子1は、採用戦略・採用計画の立案、募集要件・条件の決定、面接の実施・評価、エントリーシートの管理・評価を含むことから「要員計画・選考」と名付けた。因子2は、選考後の内定者対応に関する項目から構成されていることから「内定者フォロー」と名付けた。同様に因子3は広報活動、因子4は筆記試験にかかわる項目から構成されていることから、それぞれ

表2 採用機能の外部化に関する因子分析（最尤法，プロマックス回転）

| No. 項目 | 因子1 要員計画 ・選考 | 因子2 内定者 フォロー | 因子3 広報 | 因子4 筆記試験 | 共通性 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------|-------------|------|
| 1 エントリーシートの管理 | .935 | -.223 | -.065 | .257 | .809 |
| 2 選考結果通知文書の送付・送信 | .804 | .279 | -.210 | -.002 | .772 |
| 3 エントリーシートの評価 | .748 | -.064 | .093 | .165 | .749 |
| 4 面接（グループワーク含む）の実施・評価 | .703 | .354 | -.198 | .000 | .725 |
| 5 採用活動に関する経営層や部門へのヒアリング | .650 | .010 | .282 | -.129 | .675 |
| 6 募集要件／条件の決定 | .644 | .063 | .232 | -.120 | .667 |
| 7 採用戦略・採用計画の立案 | .639 | .031 | .266 | -.128 | .661 |
| 8 インターンシップの運営 | .598 | .079 | .146 | .018 | .602 |
| 9 インターンシップの企画 | .508 | .080 | .363 | -.082 | .683 |
| 10 内定辞退者・音信不通者への対応 | -.049 | .973 | .025 | -.006 | .905 |
| 11 初任配属に向けた各部門との調整 | .006 | .942 | .005 | -.007 | .896 |
| 12 内定式の実施 | .054 | .919 | -.035 | -.005 | .872 |
| 13 内定者フォローの実施（懇親会や教育教材など） | -.051 | .779 | .122 | .100 | .750 |
| 14 内定者フォローの企画（懇親会や教育教材など） | .198 | .605 | .098 | .008 | .686 |
| 15 広報活動の実施（メディア・セミナー・大学訪問など） | -.018 | -.025 | .965 | .009 | .887 |
| 16 広報活動の企画（メディア・セミナー・大学訪問など） | .070 | .011 | .884 | -.035 | .859 |
| 17 ツールの見直し（ホームページ、会社案内、学生への送付資料など） | .014 | .070 | .574 | .212 | .561 |
| 18 自社の採用ホームページなどweb情報の更新 | .042 | .103 | .457 | .146 | .409 |
| 19 筆記試験（webテスト含む）の実施・評価 | -.022 | .041 | .035 | .929 | .904 |
| 20 筆記試験（webテスト含む）の準備 | .065 | .021 | .042 | .882 | .894 |
| 因子寄与 | 10.100 | 8.915 | 8.357 | 4.814 | |
| α 係数 | .945 | .955 | .881 | .946 | |

れ「広報」および「筆記試験」と名付けた。以降の分析では4因子とも総和の平均値を用いる。

次に、企業属性別に4因子それぞれの外部化変数の平均値を表3に示した。まず各因子の平均は、「要員計画・選考」1.66、「内定者フォロー」1.58、「広報」1.88および「筆記試験」2.03である。数値が高いほど当該採用機能を外部化していることを示す。業種については、要員計画・選考、内定者フォロー、広報の3因子で非製造業が製造業よりも外部化変数が高く、外部化の程度が高い傾向がある。筆記試験に差異はない。また従業員規模については、要員計画・選考、内定者フォロー、広報、筆記試験のすべてにおいて、正社員数が1000人未満の企業が1000人以上の企業よりも外部化の程度が高い傾向がある。さらに、その他の企業属性を見ると、外資系企業や海外に本社のある企業がそうでない企業よりも外部化変数が高く、採用機能を外部化している傾向がある。

3 採用の外部化が採用成果に与える影響

次に、採用機能の外部化と採用成果との関係を

見ることにしよう。前述の因子分析の結果得られた採用機能の外部化に関する4因子を独立変数とし、採用成果を従属変数とした順序プロビット分析を実施した。前述のとおり2019年度の採用活動において採用実績があり且つ採用業務24項目全てを実施している企業は192（社）であるが、分析に用いた変数のうち欠損値のあるサンプルや「わからない・該当しない」と回答したサンプルを除外し、最終的なサンプルサイズは156（社）である。分析に用いた変数は以下のとおりである。

(1) 従属変数：採用成果として、T2調査で尋ねた①内定辞退率、②採用人数、③採用した学生の質、④採用した学生に対する現場の評価¹⁰⁾、に関する主観的評価を設定した。いずれの変数も5点尺度（期待を大きく上回った=5、期待通り=4、どちらともいえない=3、期待を下回った=2、期待を大きく下回った=1）であり、得点が高いほど評価が高いことを示す。このうち内定辞退率については、調査票において「辞退が少ないほど期待通

表3 企業属性別にみた採用機能の外部化

| 企業属性 | N | 要員計画・選考 | | 内定者フォロー | | 広報 | | 筆記試験 | |
|-----------------|-----|---------|------|---------|------|------|------|------|------|
| | | Mean | S.D. | Mean | S.D. | Mean | S.D. | Mean | S.D. |
| 製造業 | 45 | 1.56 | 0.64 | 1.43 | 0.62 | 1.69 | 0.69 | 2.04 | 1.14 |
| 非製造業 | 147 | 1.69 | 0.75 | 1.62 | 0.79 | 1.94 | 0.85 | 2.03 | 1.13 |
| 1000人未満 | 90 | 1.71 | 0.70 | 1.69 | 0.83 | 1.99 | 0.90 | 2.09 | 1.18 |
| 1000人以上 | 102 | 1.60 | 0.75 | 1.45 | 0.65 | 1.75 | 0.71 | 1.96 | 1.07 |
| 外資系企業 [該当] | 7 | 1.87 | 1.27 | 2.20 | 1.37 | 2.21 | 1.46 | 2.14 | 1.41 |
| 外資系企業 [非該当] | 185 | 1.65 | 0.70 | 1.55 | 0.72 | 1.87 | 0.79 | 2.03 | 1.12 |
| 本社海外 [該当] | 8 | 2.24 | 1.20 | 2.55 | 1.24 | 2.59 | 1.38 | 2.63 | 1.36 |
| 本社海外 [非該当] | 184 | 1.63 | 0.69 | 1.53 | 0.70 | 1.85 | 0.78 | 2.01 | 1.11 |
| 本社東京・大阪以外 [該当] | 77 | 1.59 | 0.69 | 1.59 | 0.83 | 1.91 | 0.85 | 1.96 | 1.17 |
| 本社東京・大阪以外 [非該当] | 115 | 1.70 | 0.75 | 1.57 | 0.70 | 1.86 | 0.81 | 2.08 | 1.10 |
| 純粋持ち株会社 [該当] | 81 | 1.61 | 0.63 | 1.56 | 0.70 | 1.81 | 0.70 | 2.06 | 1.03 |
| 純粋持ち株会社 [非該当] | 111 | 1.69 | 0.79 | 1.59 | 0.79 | 1.93 | 0.90 | 2.01 | 1.20 |
| 関連・子会社 [該当] | 56 | 1.72 | 0.83 | 1.59 | 0.83 | 1.86 | 0.87 | 2.21 | 1.17 |
| 関連・子会社 [非該当] | 136 | 1.63 | 0.68 | 1.57 | 0.73 | 1.89 | 0.81 | 1.96 | 1.10 |
| 上場企業 | 80 | 1.75 | 0.75 | 1.56 | 0.68 | 1.94 | 0.84 | 2.14 | 1.14 |
| 非上場企業 | 112 | 1.59 | 0.70 | 1.59 | 0.80 | 1.84 | 0.81 | 1.95 | 1.12 |
| 経団連加盟 | 78 | 1.65 | 0.63 | 1.56 | 0.67 | 1.84 | 0.66 | 2.08 | 1.06 |
| 経団連非加盟 | 114 | 1.66 | 0.79 | 1.59 | 0.81 | 1.91 | 0.92 | 2.00 | 1.17 |
| 労働組合あり | 120 | 1.71 | 0.73 | 1.62 | 0.77 | 1.89 | 0.83 | 2.04 | 1.06 |
| 労働組合なし | 72 | 1.57 | 0.73 | 1.49 | 0.73 | 1.87 | 0.82 | 2.01 | 1.24 |
| 人事担当取締役あり | 109 | 1.65 | 0.71 | 1.56 | 0.74 | 1.92 | 0.81 | 2.11 | 1.10 |
| 人事担当取締役なし | 83 | 1.66 | 0.75 | 1.60 | 0.78 | 1.83 | 0.84 | 1.92 | 1.16 |
| 平均 | 192 | 1.66 | 0.73 | 1.58 | 0.76 | 1.88 | 0.82 | 2.03 | 1.13 |

り」と回答するように求めており、内定を出した学生の辞退が少ないほど数値が高くなるように設定した。

(2) 独立変数：採用機能の外部化に関する4因子「要員計画・選考」「内定者フォロー」「広報」「筆記試験」の外部化の程度である。前述のとおり、いずれの機能も各因子に該当する項目の平均値であり、数値が高いほど当該機能を外部化していることを示す。

(3) コントロール変数：企業特性として、業種（製造業ダミー）、従業員規模（100人未満ダミー）¹¹⁾、外資系企業ダミー、本社東京・大阪以外ダミー、純粋持ち株会社ダミー、企業グループ関連会社・子会社ダミー、上場企業ダミー、経団連加盟企業ダミー、労働組合ダミー、人事担当取締役ダミー、人事部の正社員数（1～9人ダミー）¹²⁾、採用業務を担当している正社員数（実数）、採用業務担当者の中で最も長く採用業務に携わっている正社員

の経験年数（10年以上ダミー）、新卒入社3年以内離職率（9%以上ダミー）¹³⁾を投入した¹⁴⁾。人事部の正社員数や採用業務担当の正社員数は採用活動への量的な対応力の、採用業務担当者の経験年数は採用に関する知識やスキルの蓄積として採用活動への質的な対応力の代理指標である。また、若手社員の離職率が高い企業は、学生に敬遠されやすく内定者の定着や採用予定人数の充足、良い人材の採用が難しいと考えられることから、新卒入社3年以内離職率ダミーを含めた。

順序プロビット分析の結果を表4に示した。内定辞退率の評価に関するModellにおいて要員計画・選考が5%水準で有意に負の影響を与えていることから、要員計画・選考の外部化は内定辞退率の評価を低下させる、すなわち内定辞退率が高くなると言える。反対に広報が1%水準で有意に正の影響を与えていることから、広報の外部化は内定辞退率の評価を高める、すなわち内定辞退率が低くなることを示している。

広報はまた、採用した学生の質に関する

表4 採用成果に関する順序プロビット分析の結果

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | |
|------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|-------------------|-------|
| | 内定辞退率 | | 採用人数 | | 採用した学生の質 | | 採用学生に対する 現場の評価 | |
| | 係数 | 標準誤差 | 係数 | 標準誤差 | 係数 | 標準誤差 | 係数 | 標準誤差 |
| 業種（製造業=1） | 0.146 | 0.221 | 0.221 | 0.235 | 0.024 | 0.200 | 0.309 | 0.221 |
| 従業員規模（100人未満=1） | 0.668 | 0.350 | 0.012 | 0.387 | -0.023 | 0.380 | 0.424 | 0.450 |
| 外資系企業ダミー（該当=1） | -0.621 | 0.455 | -0.520 | 0.371 | -0.496 | 0.266 | -0.505 | 0.344 |
| 本社東京・大阪以外ダミー（該当=1） | -0.206 | 0.188 | 0.008 | 0.196 | -0.034 | 0.200 | 0.068 | 0.195 |
| 純粋持ち株会社ダミー（該当=1） | 0.542** | 0.204 | -0.052 | 0.194 | 0.119 | 0.186 | 0.061 | 0.207 |
| 企業グループの関連・子会社ダミー（該当=1） | -0.350 | 0.214 | -0.386 | 0.214 | -0.015 | 0.233 | -0.285 | 0.222 |
| 上場企業ダミー（該当=1） | 0.014 | 0.212 | -0.176 | 0.256 | 0.031 | 0.242 | -0.015 | 0.244 |
| 経団連加盟企業ダミー（該当=1） | -0.246 | 0.253 | 0.265 | 0.268 | -0.042 | 0.260 | 0.358 | 0.278 |
| 労働組合ダミー（有=1） | 0.189 | 0.252 | 0.102 | 0.223 | -0.050 | 0.236 | -0.110 | 0.242 |
| 人事担当取締役（有=1） | -0.176 | 0.197 | -0.019 | 0.199 | -0.033 | 0.220 | -0.170 | 0.216 |
| 人事部員数（1-9人=1） | -0.138 | 0.244 | -0.373 | 0.253 | -0.216 | 0.232 | -0.294 | 0.246 |
| 採用担当者数（実数） | 0.008 | 0.009 | 0.007 | 0.009 | 0.005 | 0.010 | 0.008 | 0.009 |
| 最長採用経験年数（10年以上=1） | -0.305 | 0.188 | -0.292 | 0.189 | -0.134 | 0.181 | 0.050 | 0.190 |
| 新卒の3年以内離職率（9%以上=1） | -0.398 | 0.219 | -0.636** | 0.225 | -0.758** | 0.240 | -0.732** | 0.240 |
| 要員計画・選考 | -0.502* | 0.244 | -0.189 | 0.206 | -0.253 | 0.195 | -0.249 | 0.185 |
| 内定者フォロー | -0.231 | 0.164 | -0.237 | 0.168 | -0.205 | 0.172 | -0.403** | 0.152 |
| 広報 | 0.519** | 0.198 | 0.244 | 0.169 | 0.331* | 0.151 | 0.399* | 0.155 |
| 筆記試験 | -0.029 | 0.093 | -0.052 | 0.123 | -0.090 | 0.116 | -0.050 | 0.117 |
| χ^2 値 | 53.516** | | 40.782** | | 41.342** | | 51.805** | |
| -2対数尤度 | 356.771 | | 368.554 | | 341.630 | | 306.437 | |
| Cox-Snell | .208 | | .189 | | .154 | | .222 | |
| サンプルサイズ | 156 | | 156 | | 156 | | 156 | |

注：1）** $p < .01$, * $p < .05$

2）独立変数とコントロール変数は T1、従属変数は T2 で測定

Model3 および採用した学生に対する現場の評価に関する Model4 において5%水準で正の影響を与えていることから、広報の外部化は採用した学生の質や採用した学生に対する現場評価を高めることを示している。Model4 では、内定者フォローが1%水準で負の影響を与えており、内定者フォローの外部化は採用した学生に対する現場の評価を低下させることを示している。採用人数に関する Model2 においては、採用機能の外部化に関する4変数はいずれも有意な影響を与えなかった。

なお、コントロール変数については、純粋持ち株会社ダミーが内定辞退率に有意な正の影響、新卒入社3年以内離職率（9%以上ダミー）が内定辞退率を除く3つの採用成果に有意な負の影響を示した。新卒入社3年以内離職率が高い企業は、採用成果に対する評価が低い傾向にあると言える。

V 議 論

本研究は、新卒一括採用に変化の兆しが見られる中で日本企業の採用機能の外部化の実態を把握するとともに、外部化が採用成果に与える影響について、企業の人事担当者を対象とした質問票調査を通じて検討した。以下に主要な発見事実を整理し考察する。

第1に、HR tech や AI などの業務効率化、あるいは人事部門の戦略的役割の重要性の高まりにもかかわらず、実態として採用機能が外部化されている割合は低く、未だに多くの企業が自社で採用業務を行っている。相対的には新卒採用機能の4段階のうち募集にあたる広報活動や選考の初期段階の筆記試験については外部化している程度が高く、要員計画や内定者フォロー、選考の面接にかかわる業務については外部化している程度が低い。

第2に、採用業務のいずれかの大半を外部化している企業について、その委託先は全体的に見て自社のグループ会社（本社、シェアドサービス会社等）と自社グループ以外の会社がほぼ半々となる。個別の業務ごとに見ると、エントリーシートの管理や筆記試験の準備・実施・評価、自社の採用ホームページなどweb情報の更新といった外部化度が高い業務は、委託先が自社グループ以外の会社となる傾向があり、逆に採用戦略・採用計画の立案や面接の実施・評価、初任配属に向けた各部門との調整といった外部化度が低い業務は、委託先が自社のグループ会社になる傾向がある。エントリーシートの管理や筆記試験、広報ツールの見直し、web情報の更新などは、自社よりも採用代行サービス企業や人材派遣会社、webデザイン会社など、それぞれの得意分野を有する企業に委託した方が効率的であり、採用計画の立案や面接などは企業グループとしてのブランド（尾形2007）や採用したい人材像の一貫性を保つうえで外部化を自社グループ内にとどめていられる。なお、外部委託期間は10年以内であるとする企業の割合が大半であった。

第3に、採用機能を外部化している企業の特徴を見ると、業種については要員計画・選考、内定者フォロー、広報の3機能で非製造業が製造業よりも外部化の程度が高い傾向がある。筆記試験に差異はなかった。また従業員規模については、要員計画・選考、内定者フォロー、広報、筆記試験の全ての機能において、正社員数が1000人未満の企業が1000人以上の企業よりも外部化の程度が高い傾向がある。その他の企業属性では、外資系企業や海外に本社のある企業の外部化変数が高く、採用機能を外部化している傾向が見られた。

第4に、本研究の中心課題である採用機能の外部化が主観的評価に基づく採用成果に与える影響を見ると、まず広報の外部化は、採用人数の面での成果こそ有意ではないが、内定辞退率と採用した学生の質、採用した学生に対する現場の評価に有意に正の影響を与えていた。新卒学生の主たる情報源が企業のwebサイトや就活サイト、大学説明会などであることを踏まえると、広報活動を専門の採用代行サービス企業に外部委託すること

によって学生に魅力的で有益なコンテンツを提供することになり、内定者の定着や優秀な人材の確保につながるのであろう。その一方で、要員計画・選考の外部化は、内定辞退率に負の影響を与えていた。採用戦略・募集要件の策定や面接等を外部化することは、自社の理念や価値観、組織文化との適合といった求める人材像の言語化が難しい部分での応募者とのマッチングを困難にしている可能性がある。さらに内定者フォローの外部化は、採用した学生に対する現場の評価に負の影響を与えていた。内定者教育や懇親会、初期配属に向けた現場との調整を外部化することは、内定者の円滑な社会化や現場の受入れ準備を難しくしていると解釈できる。なお、最も外部化の程度が高い筆記試験は採用成果に関する主観的評価のいずれにも影響を与えなかった。これは筆記試験の外部化が採用した学生の量的・質的な側面に影響を与えていないことを示している。しかし筆記試験を外部化することにより、人事担当者が採用戦略や選考などに注力できるなど、間接的に採用活動の効率性に貢献している可能性があることに留意しておくべきであろう。

上記の発見事実は以下の示唆を提供している。第1に、日本における採用機能の外部化や採用代行サービス企業という新しい産業の展開についての見通しである。本研究の結果からは、全体としては採用機能の外部化の程度は低いことが示されており、これ自体はジャコービィ（2005）やリクルートワークス研究所（2001）の見知とそれほど大きく異なるものではない。しかし、採用機能を要員計画や募集、選考、内定者フォローという段階別に見れば、その外部化の程度に差があることも示された。企業が採用活動の効率化や専門化をより志向するようになれば、採用代行サービス企業が筆記試験や広報活動以外にもその事業範囲を拡張していく可能性も考えられる。

しかし第2に、その見通しは採用機能の外部化とその成果との関係に大きく依存する。本研究の分析結果によれば、現時点では広報活動の外部化は内定辞退率の低下や採用した学生の質の向上に貢献する一方で、要員計画と選考の外部化は内定辞退率を高め、内定者フォローは採用学生に対す

る現場の評価を低下させる可能性が示された。広報などの募集段階は専門性の高い他社に外部化することが効果的であるものの、採用戦略や募集要件にかかわる要員計画の段階や、選考段階で採用者の質に直結する機能は外部化しない方がよいことを示唆している。日本企業の採用機能の外部化が進み、採用代行サービス企業という産業が発展するか否かは、当該産業が顧客企業の採用成果を向上できる程の専門性を蓄積できるかによるといえよう。このことは他方で、企業の採用機能のマネジメントにも示唆を提供する。Wehner, Giardini and Kabst (2012) では採用機能（募集・選考）の外部化は、応募者の入社意思に負の影響を与えていることを示したが、本研究の結果は要員計画、募集、選考、内定者フォローといった段階ごとに外部化の程度を変えることによって、新卒採用の成果を向上できる可能性があることを示している。採用機能の内製と外部化の組合せを適切にマネジメントすることが重要なのである。

なお、紙幅の都合で人事部門の役割にまで触れることはできなかったが、採用機能の外部化が進めば人事部門の役割の再編も起こりうる。Reichel and Lazarova (2013) は、人事機能を中核機能（募集、選考、能力開発）と周辺機能（給与計算、年金、付加給付）に分けて、周辺機能は定型業務や管理業務であることが多いことから、周辺機能の外部化は人事部門の保有資源を戦略的業務に振り向ける機会になると論じている。同様に考えれば、採用機能の中で定型業務や管理業務を外部化すれば、人事部門の役割はより戦略的になると考えられる。

最後に本研究の課題を2点挙げておこう。第1に、本研究は新卒採用の外部化に焦点を当てており、中途採用における外部化は扱っていない。いわゆるリファラル採用や転職エージェントを活用した中途採用の実態やその採用成果については、今後の検討課題である。第2に、本研究は採用機能の外部化に注目したがゆえに、職種別採用や学歴不問採用、インターンシップ等の具体的な採用手法や採用方針の内容については検討できていない。近年はユニークな採用方法を導入し採用活動の革新に取り組んでいる企業もあり（服部・矢寺

2018）、そうした採用方法と採用機能の外部化との関係を検討することも必要であろう。

*本論文の執筆にあたり、公益財団法人労働問題リサーチセンターから研究助成金を得て調査を実施しております。また、科学研究費補助金（基盤研究C（研究課題番号：17K03923、17K03937、18K01814）、基盤研究B（研究課題番号：18H00892）、基盤研究A（研究課題番号：15H01964、18H03633））から助成を受けました。各研究機関からの支援にこの場を借りて御礼申し上げます。

- 1) 小宮（2007）は、採用活動について「規模の大小に関係なく採用計画から始まり、エントリーを受け、説明会、選考、内定者フォローの流れで進んでいく」としている。
- 2) RPOとは、採用機能の全体あるいは一部を外部の専門業者に委託する採用代行サービスを指す。米国のRPOの概要はリクルートワークス研究所（2018）を参照のこと。
- 3) 採用プロセスを最も外部化していないシナリオでは、求人広告から事前選考結果の通知、電話インタビュー、面接の4段階を全て求人企業が実施しており、逆に最も外部化しているシナリオでは採用代行サービス企業が実施している設定となっている。
- 4) 採用成果を尋ねるT2調査を10月に実施したのは、内定において各企業の内定者はほぼ定着したと想定されるからである。
- 5) T2調査に回答した591名のうち、T1調査とT2調査の間に転職した者21名は除外している。
- 6) 採用業務担当者の中で最も長く採用業務に携わっている正社員の経験年数は、1年未満=1、1年～3年未満=2、3年～5年未満=3、5年～10年未満=4、10年以上=5である。
- 7) この方法は、実際には異なる企業であるにもかかわらず同一企業であると判断してサンプルから除外した可能性があることは否めない。しかし11種類の企業特性と2種類の採用業務担当者の特性に基づいて、本研究で用いるサンプルが異なる企業の回答になることを優先することにした。また、職位の高い回答者を優先しているのは、企業の採用に関する情報を俯瞰できる立場にあると考えられるからである。
- 8) 従業員規模（本社・支店・営業所・工場などを含めた企業全社の正社員の人数）は、100人未満=1、100人～300人未満=2、300人～1000人未満=3、1000人～5000人未満=4、5000人以上=5である。
- 9) 回転法をバリマックス回転ではなくプロマックス回転にしているのは、採用の機能が独立ではなく、前後の工程の結果を受ける可能性があるからである。
- 10) 2時点目の調査は2019年10月であり、まだ雇用していないことをふまえると、②採用内定者の人数、③採用内定した学生の質、④採用内定した学生に対する現場の評価ということになる。
- 11) 100人未満ダミーを投入しているのは、規模の小さい企業ほど採用にかかる資金面に余裕がないために全ての機能を内製する見方と、採用にかける人力的な面に余裕がないために外部化するという双方の見方があるからである。
- 12) 人事部の正社員数は、1～9人=1、10～19人=2、20～29人=3、30～39人=4、40～49人=5、50人以上=6である。
- 13) 新卒入社者の3年以内離職率は、1%未満=1、1～3%未満=2、3～5%未満=3、5～7%未満=4、7～9%未満=5、9～11%未満=6、11～13%未満=7、13～15%未満=8、15%以上=9であり、選択肢で6～9を選択したものを1

とするダミー変数を作成した。

- 14) 本社海外ダミーは、外資系企業ダミーとの相関が高いためコントロール変数から除外している。

参考文献

- Chiang, F. F. T., Chow, I. H.-S. and Birtch, T. A. (2010) Examining Human Resource Management Outsourcing in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (15), 2762-2777.
- Delmotte, J. and Sels, L. (2008) HR Outsourcing: Threat or Opportunity? *Personnel Review*, 37 (5), 543-563.
- Klaas, B. S., McClendon, J. A. and Gainey, T. W. (2001) Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics. *Human Resource Management*, 40 (2), 125-138.
- Ordanini, A. and Silvestri, G. (2008) Recruitment and Selection Services: Efficiency and Competitive Reasons in the Outsourcing of HR Practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 372-391.
- Reichel, A., and Lazarova, M. (2013) The Effects of Outsourcing and Devolvement on the Strategic Position of HR Departments. *Human Resource Management*, 52 (6), 923-946.
- Wehner W.C., Giardini, A. and Kabst, R. (2012) Graduates' Reactions to Recruitment Process Outsourcing: A Scenario-based Study. *Human Resource Management*, 51 (4), 601-624.
- (2015) Recruitment Process Outsourcing and Applicant Reactions: When Does Image Make a Difference? *Human Resource Management*, 54 (6), 851-875.
- 石塚浩 (2010) 「社会関係資本と企業業績——組織横断型の協力関係と橋渡し促進の関係」『日本経営学会誌』26巻, 65-76.
- 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巻1号, 2-15.
- (2013) 「企業属性が採用資源、採用行動、採用結果に与える影響に関する実証分析——実績と企業規模に焦点を当てて」『甲南経営研究』54巻2号, 143-178.
- (2015) 「新卒採用活動における良質な応募者集団の形成に影響を及ぼす要因に関する実証分析——人事部門を対象とした調査から」『組織科学』48巻3号, 55-68.
- 小林徹・梅崎修・佐藤一磨・田澤実 (2015) 「新卒採用に求められる能力と採用方法——産業と企業規模別の違いに着目して」『日本労務学会誌』16巻1号, 39-59.
- 小宮健実 (2007) 「採用とアウトソーシング」『日本労働研究雑誌』567号, 39-48.
- 島貫智行 (2018) 「日本企業における人事部門の企業内地位」『日本労働研究雑誌』698号, 15-27.
- ジャコビー, S.M. (2005) 『日本の人事部・アメリカの人事部——日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社.
- 永野仁 (2007) 「企業の人材採用の変化——景気回復後の採用行動」『日本労働研究雑誌』567号, 4-14.
- (2012) 「企業の人材採用の動向——リーマンショック後を中心に」『日本労働研究雑誌』619号, 21-28.
- (2016) 「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」『日本労働研究雑誌』673号, 4-16.
- 服部泰宏 (2016) 『採用学』新潮選書.
- 服部泰宏・矢寺顕行 (2018) 『日本企業の採用革新』中央経済社.
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.
- リクルートワークス研究所 (2001) 『Works 人材マネジメント調査2001』.
- (2018) 「HRO と RPO」『米国の人材ビジネス』69-78.

付表 相観マトリクス

| No | 変数 | N | Mean | S.D. | a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----|-------------------------|-----|-------|-------|------|---------|----------|----------|----------|---------|---------|-------|----------|---------|---------|----------|
| 1 | 内定辞退率 | 156 | 3.27 | 0.89 | | 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | 採用人数 | 156 | 3.29 | 0.93 | | .449 ** | 1 | | | | | | | | | |
| 3 | 採用した学生の質 | 156 | 3.24 | 0.81 | | .452 ** | .577 ** | 1 | | | | | | | | |
| 4 | 採用学生に対する現場の評価 | 156 | 3.19 | 0.77 | | .436 ** | .581 ** | .783 ** | 1 | | | | | | | |
| 5 | 業種 (製造業=1) | 156 | 0.23 | 0.42 | | .040 | .105 | .042 | .145 | 1 | | | | | | |
| 6 | 従業員規模 (100人未満=1) | 156 | 0.07 | 0.26 | | .114 | -.034 | -.021 | .031 | -.091 | 1 | | | | | |
| 7 | 外資系企業タミー (該当=1) | 156 | 0.04 | 0.19 | | -.098 | -.064 | -.060 | -.049 | .128 | -.055 | 1 | | | | |
| 8 | 本社東京・大阪以外タミー (該当=1) | 156 | 0.40 | 0.49 | | -.014 | .048 | .011 | .039 | .014 | -.023 | .107 | 1 | | | |
| 9 | 純粋持ち株会社タミー (該当=1) | 156 | 0.46 | 0.50 | | .187 * | .001 | .075 | .047 | .049 | .000 | .018 | .009 | 1 | | |
| 10 | 企業グループの関連・子会社タミー (該当=1) | 156 | 0.28 | 0.45 | | -.142 | -.153 | -.048 | -.152 | -.005 | -.006 | .023 | -.022 | .200 * | 1 | |
| 11 | 上場企業タミー (該当=1) | 156 | 0.42 | 0.50 | | .047 | .105 | .079 | .165 * | .239 ** | -.185 * | .099 | -.229 ** | .103 | -.104 | 1 |
| 12 | 経団連加盟企業タミー (該当=1) | 156 | 0.42 | 0.50 | | -.011 | .119 | .031 | .148 | .147 | -.084 | .031 | -.123 | .260 ** | .098 | .580 ** |
| 13 | 労働組合タミー (有=1) | 156 | 0.65 | 0.48 | | .027 | .104 | .023 | .056 | .181 * | -.164 * | .078 | .115 | .189 * | .135 | .279 ** |
| 14 | 人事担当取締役 (有=1) | 156 | 0.60 | 0.49 | | .010 | .060 | .050 | .026 | .041 | -.186 * | -.042 | -.026 | .216 ** | .131 | .218 ** |
| 15 | 人事部員数 (1-9人=1) | 156 | 0.26 | 0.44 | | -.066 | -.221 ** | -.125 | -.164 * | .019 | .120 | -.044 | -.046 | -.049 | .046 | -.246 ** |
| 16 | 採用担当者数 (実数) | 156 | 12.54 | 12.52 | | .101 | .164 * | .090 | .147 | .042 | -.158 * | -.019 | -.117 | .129 | -.163 * | .345 ** |
| 17 | 最長採用経験年数 (10年以上=1) | 156 | 0.46 | 0.50 | | -.078 | -.086 | -.040 | .061 | .042 | -.004 | .015 | -.028 | .006 | -.095 | .144 |
| 18 | 新卒の3年以内離職率 (9%以上=1) | 156 | 0.24 | 0.43 | | -.189 * | -.277 ** | -.318 ** | -.294 ** | -.134 | -.040 | -.036 | -.071 | -.129 | .009 | -.093 |
| 19 | 要員計画・選考 | 156 | 1.73 | 0.72 | 0.95 | -.121 | -.069 | -.095 | -.129 | -.082 | .041 | -.080 | -.110 | -.088 | .049 | .061 |
| 20 | 内定者フォロー | 156 | 1.64 | 0.75 | 0.96 | -.121 | -.082 | -.106 | -.177 * | -.116 | .093 | .035 | -.009 | -.028 | .007 | -.094 |
| 21 | 広報 | 156 | 1.96 | 0.82 | 0.88 | .030 | .013 | .019 | -.002 | -.124 | -.008 | -.030 | .009 | -.096 | -.062 | .059 |
| 22 | 筆記試験 | 156 | 2.08 | 1.10 | 0.95 | -.108 | -.118 | -.141 | -.152 | -.019 | -.009 | -.060 | -.019 | -.014 | .045 | .014 |

| 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | No |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | | | | | | | | | 2 |
| | | | | | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | | | 6 |
| | | | | | | | | | | | 7 |
| | | | | | | | | | | | 8 |
| | | | | | | | | | | | 9 |
| | | | | | | | | | | | 10 |
| | | | | | | | | | | | 11 |
| | | | | | | | | | | | 12 |
| | | | | | | | | | | | 13 |
| | | | | | | | | | | | 14 |
| | | | | | | | | | | | 15 |
| | | | | | | | | | | | 16 |
| | | | | | | | | | | | 17 |
| | | | | | | | | | | | 18 |
| | | | | | | | | | | | 19 |
| | | | | | | | | | | | 20 |
| | | | | | | | | | | | 21 |
| | | | | | | | | | | | 22 |

注: ** $p < .01$, * $p < .05$

にしむら・たかし 首都大学東京大学院経営学研究科准教授。最近の論文に「戦略的人的資源管理におけるミクロ的基礎の実証研究——2014-2018年度のJ1リーグデータの分析」『組織科学』(2020年3月) Vol. 53, No. 3. 人的資源管理論専攻。

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院経営管理研究科教授。最近の主な論文に「日本企業における人事部門の企業内地位」『日本労働研究雑誌』(2018年9月) No. 698, pp. 15-27. 人的資源管理論専攻。