なぜ日本の大企業では新卒一括採用がおこなわれているのか

大島　真夫
（東京理科大学准教授）

1　はじめに

新卒一括採用とは，「新規学卒者を一時期に一括して採用する制度」（佐口 2018）で，学年の終わりである 3 月に学校を卒業して翌 4 月には企業へ入職するというように，学校から職業への間断のない移行を特徴としている。

研究テーマとしては極めて学際的で，論じる立場によって描かれる像が大きく異なりうる。企業が誰を採用しどのように処遇するかという点では人的資源管理の問題だが，移行のプロセスで作動するメカニズムに関心を寄せれば社会学的な問題とも言える。また，新卒一括採用が成立するには，学卒者を輩出する学校と採用する企業の存在が大前提となる。こうした観点から歴史を振り返れば，近代公教育制度の確立過程の面では教育史の関心領域となりうるし，産業構造の変化と企業の発展の面では経済史や経営史が関心を寄せるところとなる。さらに，法制度に支えられている側面もあるので，労働法の研究者にとっても魅力的なテーマになりうるだろう。

以下では，筆者の専門領域との関係で，学卒者を輩出する学校に主たる視点を置きながら先行研究の成果を整理していきたい。史料の制約から制度のはじまりの様子については断片的にしかわかっていない部分も多いが，1890 年代の終わりから 1920 年代までのころを制度確立の時期とみなし，その後第二次世界大戦，高度経済成長，バブル期とその崩壊を経て，制度がどのように変遷してきたのかを概観する。

2　新卒一括採用のはじまり

新卒一括採用という制度は，どのような経緯で形成されどういった問題意識や時代背景に基づいていたのだろうか。時期としてはやや長い期間となってしまうが，1890 年代の終わりから 1920 年代までのころに注目する。近代公教育制度の整備が進み，学校に通って卒業にまで至った「学卒者」が日本社会に徐々に増加していった時代だ[1)]。その一方で工業化が進展し，財閥のような大規模な企業組織が続々と形成されて，人々が労働力として企業において働くことが当たり前になっていく時代でもあった。

こうした時代にあって，新卒一括採用はまずは高等教育の卒業者で見られるようになったと言われている。初等・中等教育の卒業者と時期や事情がやや異なるので，ここからは学歴別に分けて議論しよう。

（1）高等教育卒業者

経済雑誌『実業之日本』の記事を基に分析した竹内（1995）は，新卒一括採用の起源は 1895 年まで遡れるとし，「当時のビッグビジネスの日本郵船と三井が大学卒を定期的に採用するようになったのがはじまり」と論じている[2)]。1890 年代というのは，帝国大学（現在の東京大学）や文部省所轄の高等商業学校（現在の一橋大学），さらには慶應義塾のような私学が徐々に卒業生の輩出を増やしていった時期である。同時に，「確立された大組織といえば官庁しかなかった近代部門の世界に，財閥系を中心に企業が次第に成長をとげ，官庁をモデルにした採用や昇進のシステムを整備しはじめ」た時期でもあった（天野 1992）。官僚制化した組織を支えるホワイトカラーとして，企業が学卒者を求めるようになってきた。

とはいえ，新卒一括採用が一気に普及したわけではなかったようだ。菅山（2011）が説明するように，19 世紀までは「旺盛な需要に比べて学卒者の供給数はなお限られており」「卒業と同時に企業に就職したものはごく少数」だった。また，尾崎（1967）は，社史を基に行った分析で，安田銀行（現在のみずほ銀行）が 1907 年頃においてもなお高等教育卒業者の採用に苦労していた様子を描いている。四大財閥の 1 つである

安田財閥系の銀行であったにもかかわらず，採用の面で「三井・三菱・住友等の財閥関係会社」にいわば競り負けてしまって，やむなく「練習生」という自社養成の制度を作り上げていた。

その後1910年代になると，新卒一括採用の広まりが明確になってくる。豊富な史料に基づき三井物産の事例を分析した若林（2007）は，1910年代半ばころに三井物産において「新卒者を在学中に「総合職」として一斉にリクルートし，試用期間後，あらためて適合する部署に配属を行うような」採用方法が確立したことを明らかにしている。また，戦前の代表的な受験雑誌である『受験と学生』を基に天野（2013）が明らかにしたところによれば，三菱系企業の新卒採用数は1914年に140人だったが，4年後の1918年には364人にも達した。これらの背景には，専門学校令（1903年）などを通じて高等教育の拡大が進んで卒業者が増えたことや，第一次世界大戦による好景気で企業が高等教育卒業者の採用を増やしたことなどの事情がある[3)]。ちなみに，前述の安田銀行による「練習生」の制度は1920年で終了するのだが，尾崎（1967）はその理由を「この頃になってはじめて，大学卒新人の定期採用が定着してくるから」と論じている。学卒者が十分に供給されるようになって，ようやく他社に競り負けることなく採用できるようになったということなのだろう。

こうした新卒一括採用の広まりと同時並行で進展したのは，採用方法の変化である。天野（2013）によれば，それまでの就職は「有名教授による斡旋・紹介や，親族・知人などの縁故・コネを頼っての個人的な努力」によって行われていた。しかし，そうした方法は徐々に機能しなくなってくる。『実業之日本』の記事を基に分析した大森（2000）によれば，情実や縁故などによる方法では採用する人物に偏りが生じるなどの不都合があったため，「高等教育機関を通して，人材の紹介・斡旋を受けるパターンの導入」を試みる企業が現れることとなった。ただ，1910年代においては高等教育側にそうした要望に組織的に応える体制はまだ整っておらず，「近代企業が定期採用を開始するにあたって，人材の紹介・斡旋機関として，大学の役割に期待をよせた時期」（大森 2000）にすぎなかったようである[4)]。

1920年代に入ると，1918年の大学令公布によって私立大学が認められるようになった影響で高等教育の量的拡大はますます進展し，高等教育の卒業者がいっそう増加していく。そうした時代背景のもとで，1910年代においては期待に過ぎなかった大学による卒業者の組織的な紹介・斡旋が，現実のものとして行われるようになった。1921年には早稲田大学，1924年に明治大学，1925年に日本大学が，それぞれ学生の就職斡旋を目的とする事務部署を開設した（天野 2013；福井 2016；大島 2012）。こうした動きは他大学にも波及し，天野（2013）が文部省（1934年実施）の調査に基づき明らかにしたところによれば，1934年には事実上すべての大学・専門学校において就職斡旋の窓口が設けられていた。また，1928年には企業と大学の間で就職・採用活動のスケジュールに関する申合せ，すなわち就職協定が結ばれるに至った（天野 2013）。就職協定の存在は，新卒一括採用が量的に広まりを見せたことの証左に他ならない。在学中に選考を実施して新規学卒者を卒業と同時に採用するという新卒一括採用の制度は，こうして高等教育卒業者の間で確立することとなった。

（2）初等・中等教育卒業者

野村（2021）は，戦前日本の大企業は身分制＝学歴・性別に仕切られた経営秩序の下にあって，「男性の高等教育（大学・高専）卒は「社員」，中等教育（中学校・実業学校）卒は「準社員」，初等教育（小学校）卒は「工員」（職工，労務者）として採用され」，このうち新卒一括採用が行われたのは社員と準社員であって，工員は「必要に応じて随時採用された」と論じる。

まず初等教育卒業者について検討すると，そもそも日本社会で小学校就学率が90％を超えるのは1902年のことであって[5)]，19世紀までは卒業以前に就学自体が自明とは言えない状況があった。また，義務教育期間は当初4年程度で，1907年になってようやく6年に延長され，卒業することも一般的になっていく。しかしながら，卒業時点では極めて年少であり，労働者として働くにしても，濱口（2011）が言うように「卒業とともに外部労働市場に投げ出され」「年少ゆえに目前の賃金の高い日雇や雑役といった不安定な職業に就職し，やがて転職し，失業者となる」ことが少なくなかった。

そうした中で，1910年代に入ると一部例外的に高等小学校卒業者が大企業の養成工として新卒一括採用

の対象となることがあった。「学校を卒業したばかりのまっさらな若者に，企業負担で教育訓練を施し，彼らを企業内で職長などにまで昇進させていくという仕組み」で（濱口 2011），「「社員」にくらべるとその程度はずっと劣るものの，それなりに立派な従業員と見なされた」という（野村 2007）。

次に中等教育卒業者について検討すると，卒業者が職業の世界へと移行していくのは基本的には実業学校からということになる。戦前の学校制度は分岐型と呼ばれ，進路に応じて学校種が異なっていた。中等教育には，進学準備のための学校である中学校，教員養成のための学校である師範学校，そして実業界の人材を育成するための学校である実業学校が設けられた。実業学校は，具体的には工業学校，農業学校，商業学校などを指す。天野（1992）によれば，1880 年代までの実業学校はさほど教育成果が上がっていなかったようであるが，1890 年代半ば以降から徐々に実業教育の振興に政府が力を入れるようになったという。また，官営八幡製鉄所の史料を基に分析を行った菅山（2011）によれば，1900 年代に入ると中等教育卒の価値は高まって，「中等以上の学校の卒業歴が入職資格として決定的な重みをもつ」に至ったようだ。さらに 1910 年代半ば以降になると作業管理や人事管理を行う職員への労働需要が急速に増大し，「実業学校など中等教育機関の新規学校卒業者を下級職員として定期採用する慣行が急速に普及」した（濱口 2011）。この点は，菅山（2011）が示す官営八幡製鉄所や日立製作所の新規学卒採用数推移の状況からも裏付けられる。

中等教育卒業者における新卒一括採用の量的な広まりは，高等教育卒業者よりも若干早めに展開した可能性はある。第一次世界大戦にともなう好景気を背景とした需要拡大に対して，相対的に多かった中等教育卒業者の方が容易に採用できたことは想像に難くない。ただ，量的な広まりが採用方法にどのような影響をもたらしたのかという点については明確でない部分が多い。先行研究においてはっきりわかっているのは，時代が下った 1920 年代に入ってからの状況で，菅山（2011）が実業学校における斡旋の様子を中央職業紹介事務局の報告書を基に紹介している。この報告書は 1925 年 3 月卒業者に関するもので，「大学・専門学校に比べて記述がはるかに詳細で，具体的なケースも数多く紹介」されており（菅山 2011），学校の教職員が求人開拓や，生徒の選考および企業への斡旋を行っていたことが記載されている。新卒一括採用の制度はこうして中等教育卒業者においても確立することとなった。

3　新卒一括採用の変遷

続いて，1930 年代以降に目を向けて新卒一括採用の制度がどのように変遷していったのかを概観しよう。高等教育卒業者における大きな転換点は，高度経済成長期における大学進学率の急上昇である。エリート段階からマス段階へと量的拡大を遂げる過程で従来の方法が機能しなくなり，新しい方法へと転換した。他方で初等・中等教育卒業者における大きな転換点は，戦後に起きた中卒から高卒への学歴代替に見出すことができる。ここでも事情が異なるので，学歴別に議論する。

（1）高等教育卒業者

1920 年代に形作られた大学による紹介・斡旋の仕組みは，戦時下に制約を受けることがあったものの，基本的には戦後の新制大学にも引き継がれた[6]。ただ，大企業は新制大学のすべてに推薦依頼を行ったわけではなくて，「指定校」と一般には呼ばれた特定の大学にのみ依頼を行った。指定校の意味合いは企業によって異なっていたが，最も狭く解釈する場合には指定校以外からの応募は一切受け付けないということもあった。つまり，指定校である A 大学の学生は応募できるが指定校でない B 大学の学生は応募できない，という事態が生じることを意味する。「指定校制」と呼ばれたこうした仕組みは，1960 年代まで色濃く見られた。

ところが，1970 年代に入ると指定校制は急速に衰退する。要因は 2 つある[7]。1 つは「会社訪問」の広まりで，1960 年代の高度経済成長期にいち早く人材が欲しい企業が学生に会社を訪問させて大学の推薦を待たずに内定を決めてしまう，いわゆる青田買いや早苗買いといった事態が多発したことによる。大学に推薦依頼をするまでもなく採用ができるので，依頼の必要性がなくなってしまったということだ。もう 1 つの要因は指定校制への批判の高まりで，大学進学率の上昇による受験競争の激化が背景にある。大企業の指定校は有名大学中心であり学歴偏重で不公平だという認識が広まって，社会問題化した。こうしたことから，1970 年代以降は大学の推薦を必要としない「自由応

募」が急速に普及し，それが一般化する[8]。現在の大学生の就職活動も，この「自由応募」という仕組みの下で行われている。企業へのエントリー方法が葉書の送付からインターネットに変わったというような細かな変化は確かに起きたが，仕組みの誕生から50年ほど経過してもなお求人求職のマッチングのあり方としてはほとんど変化していないと評価して差し支えない。

（2）初等・中等教育卒業者

初等・中等教育卒業者における大きな転換点として，戦後進行した中卒から高卒への学歴代替が挙げられる。1920年代までに形成された初等教育卒業者と中等教育卒業者との違いは，戦後に達成された義務教育期間延長の影響で中学校卒業者と高校卒業者との違いというかたちになったものの，基本的に戦後まで継続した。ところが，高校進学率が上昇し中卒就職者がほぼいなくなると，従来中学校卒業者に充てられていた枠を高校卒業者が担うようになり，結果として高校卒業者の中に多様な性格の進路が含みこまれるようになった，というのが全体の見取り図である。以下，順を追って説明しよう。

まず，戦前の初等教育卒業者のその後である。菅山・西村（2000）によれば，1938年の改正職業紹介法とそれに関連する訓令・通牒によって「小学校卒業者（中退者を含む）は，卒業（退学）から2年間は国民職業指導所（職業紹介所を改称）の紹介による以外，採用＝就職することができな」い状況が生み出された[9]。戦時下という特殊な状況ではあったが，小学校（1941年以降は国民学校）が卒業生のすべての就職に関与する体制がここで生まれた。戦後，義務教育期間が9年に延長されると，前期中等教育である中学校卒業者についてもこの仕組みが引き継がれ，中学校卒業者は職業安定所を通して就職することとなった。このことが中学校卒業者の求人求職に関する全国レベルでの需給調整につながり，農村部から都市部へと就職のために移動する中学校卒業者を生み出して，特に高度経済成長期は「金の卵」として貴重な労働力になったことは，苅谷・菅山・石田（2000）が論じている通りである。

ただ，濱口（2011）も指摘するように，新制中学校卒業者の就職先の多くは中小零細企業だったが，その一方で一部の大企業は中学校卒業者を新卒一括採用で少人数採用して，「企業内養成施設で通常3年間，学科教育と職場実習の組み合わせによる教育訓練を施し，彼らが基幹工として工場を支えていく仕組み」を取り入れていた。川崎市の事例を調査した菅山（2011）によれば，戦前に見られた養成工は戦時下で中断を余儀なくされる場面もあったが，戦後に復活させたり新規に採用を開始したりするケースも少なくなかったようだ。戦前の採用対象は初等教育卒業者であったものの，戦後は義務教育期間が延長されたので中学校卒業者が対象となり，新卒一括採用で採用することになったのである。

次に，中等教育卒業者である。戦前の実業学校は，戦後の単線型学校教育体系の下では職業高校として再出発することになった。卒業者の就職に対する学校の関与についても戦前の実業学校時代の実績が基本的に引き継がれることとなって，高校卒業者に対する職業安定所の関与はこうした歴史的経緯を踏まえてなされたようである（菅山 2011）。つまり，ひきつづき学校の教職員が求人開拓するなどして生徒に紹介する高校もあれば，そうでない高校もあった。学校が紹介できれば学校に任せて，できない場合は職業安定所が関与するというもので，全面的に関与しようとした中学校への対応とは異なっていた。

戦後の新しい学校教育体系の下でこのように棲み分けられた中学校卒業者と高校卒業者の違いは，高校進学率の上昇と中学校卒業者の激減によって変化を求められることとなる。高校進学率は戦後一貫して上昇を続け，1950年には40%たらずだったのが，1970年代半ばには90%を超えるに至った。反面，中学校卒業者に占める就職者の割合は減少の一途をたどり，1950年には45%程度だったのが，1973年に10%を，1977年には5%をそれぞれ割り込む水準にまで落ち込んだ。このような状況になると，中学校卒業者を新卒一括採用で養成工として採用する方式は成立しなくなるので，高校卒業者をブルーカラーとして新卒一括採用する方式が新たに誕生することとなる。また，中途採用を減らして定期採用に切り替える動きも同時に起きたため，大企業におけるブルーカラーの採用は高校卒業者の新卒一括採用が中核を担うこととなった。このように，中卒から高卒への学歴代替は，大企業における採用管理の重要な転換点（菅山 2011）となったばかりでなく，高校卒業者の就職のあり方においても転換点となった。すなわち高校が，ホワイトカラーからブルーカラーまで多様な職業への入口として機能する

ようになったのである。1990年代以降，高等教育への進学率が上昇した一方で高卒就職率は減少し，バブル崩壊以降の景気低迷も重なって，高校卒業者の就職のあり方にもさまざまな変化が生じたが，高校が多様な職業への入口として機能している状況は現在も変わりはない。

4　新卒一括採用の現在と今後

新卒一括採用という制度の歴史をたどることで見えてくるのは，大企業の採用方法の1つとして始められたものが，学校の協力を上手に取り込みながらさまざまな経緯をたどって広まり，ついには日本社会における1つの重要な制度になったという姿である。現在では大企業にとどまらず中小企業も含めて新卒一括採用が行われており，大学や高校における学生・生徒への指導も新卒一括採用を前提にして組み立てられているなど，企業の人的資源管理の問題をはるかに超え，日本社会のさまざまな面において無視できない慣行となっている。

他方で，新卒一括採用に対してはたびたび批判が寄せられ，制度の改革を目指してさまざまな試みが提案されたり実際に実行に移されたりした。たとえば，定期採用から通年採用への移行，卒業後3年までは新卒とみなす動きなどがある。また，学校側の取り組みとしては，大学の秋入学への移行の試みも新卒一括採用という制度への異議申し立てと見ることもできる。ただ，それらの試みは現在のところいずれも大きな広まりとはなっていないし，成功したと評価するのは難しい。

今後を考えるうえで1つ指摘しておきたいのは，新卒一括採用という制度は，全体を見渡して設計するにはあまりにも複雑な制度だということである。たとえば，昨今では高卒就職における一人一社制が問題になっているが，自由に企業を選択したいと考える高校生にとっては不都合なルールなのかもしれないが，他方で自由が与えられたときにそれをどう生かしていいかわからずキャリア意識を高めながらゆっくりと就職活動をした方が望ましい高校生も存在する。そうした生徒にとっては一人一社制はむしろ好都合で，複数社を同時に受験するような就職活動ではかえって混乱する可能性がある。別の場面でミスマッチが生じて早期離職をもたらし，結果として若年失業率に良くない影響を与えるかもしれない。これは非常に局所的で極端な例だが，同様のことは新卒一括採用をめぐるさまざまな場面で生じうる。

振り返れば，新卒一括採用という制度が変化した局面では，労働需要の拡大や進学率の拡大（就職率の減少）というような量的な変化が大きく関係してきた。制度を設計できるという考え方自体，問い直した方がいいのかもしれない。

1）現在の日本社会では中退は例外で卒業が一般的と考えられがちだが，卒業することに価値が見いだされ一般的になるのは，近代公教育制度の確立過程において時代が下ってからのことである。詳しくは，天野（1992）を参照。
2）大森（2000）は，日本郵船が1895年に帝国大学と高等商業学校の学生の定期採用を開始したことが『日本郵船株式会社百年史』によって確認されるとしている。
3）このほか，政府が官僚の採用を抑制したことや高等教育における学年暦が統一されたことなどの事情もあることを若林（2007）は論じている。
4）大森（2000）は，慶應義塾が1912年に就職の紹介・斡旋を担当する嘱託職員を配置したものの，他に追随する大学は当時存在せず，例外的な動きであったと論じている。
5）男女差があり，男子は1900年で女子は1904年である（文部省編 1972）。
6）1938年の学校卒業者使用制限令で新卒者の採用が許可制になるなどの制約を戦時下は受けていた。また，1947年に施行された職業安定法では職業紹介が原則国営とされたものの，1949年に同法が改正されて第33条の2に「学校の行う無料職業紹介事業」が設けられ，大学が紹介・斡旋を行うことが法律上も認められることとなった。
7）詳しくは大島（2012）で論じているので，そちらを参照されたい。
8）自由応募であっても，実質的な指定校制は残存したのではないかという疑いもある。たとえば，社員が母校の後輩学生をリクルートしたり（OBOGリクルーター），学生が自大学の卒業生名簿を基に先輩を訪問して就職活動を進めたり（OBOG訪問）するなどの方法によって，特定大学の学生が有利になるように就職採用活動が行われたのではないかという疑いである。詳しくは中村（2010）を参照されたい。なお，現在行われているOBOG訪問でのOBOGは自大学の卒業生とは限らないので，ここで言うOBOG訪問とは性格がまったく異なる。
9）1941年に公布された労務調整令は1938年の改正職業紹介法に関連する通牒に法的根拠を与えるものと解することができる（菅山・西村 2000）。

参考文献

天野郁夫（1992）『学歴の社会史――教育と日本の近代』新潮社.
――――（2013）『高等教育の時代（下）――大衆化大学の原像』中央公論新社.
大島真夫（2012）『大学就職部にできること』勁草書房.
大森一宏（2000）「戦前期日本における大学と就職」川口浩編『大学の社会経済史――日本におけるビジネス・エリートの養成』創文社.
尾崎盛光（1967）『日本就職史』文藝春秋.
苅谷剛彦・菅山真次・石田浩（2000）『学校・職安と労働市場――戦後新規学卒市場の制度化過程』東京大学出版会.

佐口和郎（2018）『雇用システム論』有斐閣.
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.
菅山真次・西村幸満（2000）「職業安定行政の展開と広域紹介」苅谷剛彦・菅山真次・石田浩『学校・職安と労働市場――戦後新規学卒市場の制度化過程』東京大学出版会.
竹内洋（1995）『日本のメリトクラシー――構造と心性』東京大学出版会.
中村高康（2010）「「OB・OG 訪問」とは何だったのか――90年代初期の大卒就職と現代」苅谷剛彦・本田由紀編『大卒就職の社会学――データからみる変化』東京大学出版会.
野村正實（2007）『日本的雇用慣行――全体像構築の試み』ミネルヴァ書房.
――――（2021）「日本的雇用システム」社会経済史学会編『社会経済史学事典』丸善出版.
濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社.
福井康貴（2016）『歴史のなかの大卒労働市場――就職・採用の経済社会学』勁草書房.
文部省編（1972）『学制百年史』帝国地方行政学会.
若林幸男（2007）『三井物産人事政策史 1876～1931 年――情報交通教育インフラと職員組織』ミネルヴァ書房.

おおしま・まさお　東京理科大学教育支援機構教職教育センター准教授。主著に『大学就職部にできること』（勁草書房，2012 年）。教育社会学専攻。