



新卒一括採用制度は公平な機会といえるか

吉田 航

(国立社会保障・人口問題研究所研究員)

1 本稿の射程

本稿の表題は、編集委員会から提示されたものである。しかし、筆者が拠って立つ社会学の知見に基づき、この問いに正面から答えることは難しい。そこで、表題に2点の修正を加えることで、本稿の射程を定めておく。

まず、本稿では、採用の「(不)公平」を直接には扱わない。筆者の理解するところ、採用の公平性とは、差別やその帰結としての不平等が(あり)るときに、適切な対処がなされることで、結果として採用プロセスが公正で正当なものとなっているかを意味する。しかし、社会学の観点からこれを判断するには、公正性・正当性の判断において、特定の規範的立場への立脚が要求され、各企業の採用実態に関する知識や理解も必要である(法学からの検討として、三井2023)。どちらも「初学者に語る労働問題」の議論の進め方として適当とはいえない。

そこで本稿では、採用における「(不)平等」について議論する。とくに、個人が基本的に選択できない属性に基づく機会の不平等を扱う。これには、男女を含むジェンダー、人種・エスニシティ、性的指向、社会階層などが含まれる。採用を扱う先行研究の多くも、基本的には(不)平等について検証・議論している。

さらに、Yes/NoクエスチョンをHowの問いに読み替える。「新卒一括採用制度は平等な機会といえるか」——この問いには、すべての当事者がNoと答えるだろう。そもそも選抜という営み自体に、不平等は埋め込まれている。採用過程で生じる不平等をまったく認めないことは、企業の経済活動の自由(憲法22条、29条参照)にも反する可能性が高い(水町2022:112)。

そうすると、問われるべきは、不平等がどのように生じているか、というHowの問いとなる。国内外の

先行研究も、採用プロセスの特定の場面や領域に着目し、そこで生じている不平等の様態を明らかにしてきた。

したがって、以降では「新卒一括採用制度において、どのように不平等が生じているのか」という問いを扱う。回答の方向性には2通りある。1つには、採用一般において、不平等がどのように生じるかを示すこと、いま1つには、(日本の)新卒一括採用制度に固有な(不)平等化のメカニズムを示すことである。本稿では、前者を2、後者を3で扱う。

紙幅ならびに筆者の専門能力上の制約から、本稿で扱う範囲を以下の通り限定する。本稿は、不平等というレンズで新卒一括採用制度を捉えるものであり、この制度がもつ他の側面は扱わない。歴史的経緯については大島(2025)を、企業にとっての近年の位置づけは安田(2023)を参照されたい。また、3では主として大卒採用について論じる。他の学卒者も含めた若年労働における近年の動向については福井(2024)が概観している。

2 採用一般における機会の不平等

日本企業の新卒採用フローは、いくつかのステップに分解でき、典型的には、募集→書類選考→面接選考→内定とその受諾→入社、という段階を経る(中村2020)。各ステップの結果は、求職者と企業、双方の選択によって決まる。たとえば、面接選考の結果は、学生がどのような回答やふるまいを提示し、それを採用担当者がどのように評価するかによって決まる。

2つのアクターのうち、ここでは企業(雇用主)のふるまいに着目する。そもそも求職者の選択、たとえば応募企業の選定に対して、その結果を「不平等」と名指すことは一般的ではない。さらに、選考プロセスのゴールである内定は雇用主の最終的な決定に基づく以上、雇用主による選択や判断は、採用における不平

等により重要なインパクトをもつ (Bills, Di Stasio and Gërkhani 2017)。

(1) 雇用主の行動を説明する理論

雇用主の行動が不平等を生み出すとき、まず疑われるメカニズムは雇用主による差別である。ここでは、代表的な説明として、嗜好に基づく差別と統計的差別の2つ、および後者に関連して地位特性理論を取りあげる。雇用主の行動を説明する理論に関してより広範・詳細な整理は以下のレビューを参照されたい (Bills, Di Stasio and Gërkhani 2017 ; Rivera 2020 ; 五十嵐 2025)。

嗜好に基づく差別では、雇用主はあたかも特定の集団を差別する嗜好をもつかのようにふるまう (Becker 1971)。こうした嗜好には、雇用主自身がその集団に対して抱く否定的な感情だけでなく (Tilcsik 2021)、顧客や従業員がその集団に対して否定的なイメージを抱いているだろうという想定なども含まれる (五十嵐 2025 : 47)。

嗜好に基づく差別を日本で実証した研究の1つに、中途採用を想定したサーベイ実験を企業の人事担当者に行った Igarashi and Mugiya (2023) がある。ここでは、日本人と比べて外国人が採用評価上の不利を被るだけでなく、特定の国籍をもつ外国人に対して実験参加者が抱く態度によって、その国籍の候補者に対する採用判断が異なることが示されている。この結果は、少なくとも国籍の面で、日本企業でも嗜好に基づく差別が働いている可能性を強く示唆する。

これと対照的に、統計的差別は特定の集団に対する否定的な感情を要件としない。求職者の情報が不完全なときに、その属性を参照し、属性集団の平均的な特性に対する想定をもとに判断を行うときに、統計的差別は生じる (Phelps 1972)。採用の場面において、雇用主が得られる求職者の情報は限定的であり、統計的差別が働く余地は十分にある。

注意すべきは、「統計的」という形容が与える印象ほどには、統計的差別は客観的でも中立的でもないということである (Tilcsik 2021)。雇用者の「統計的」推測は誤っている可能性もあり (Bohren et al. 2019)、さらに推測に反するケースを経験した場合も、それを例外として処理し、以前の判断が維持されることもある (Pager and Karafin (2009), 五十嵐 (2025 : 55-56) も参照)。実際のところ、こうした判断は「信念に基

づく (belief-based) 差別」と位置づけた方が良いことも多い (Tilcsik 2021 : 101-102)。

こうした信念のはたらきを説明する理論の1つに地位特性理論がある (Correll and Benard 2006)。これは、特定の地位特性——「母親」や「韓国人」など——に対する文化的信念やステレオタイプに基づく判断を説明する。属性に基づく判断という点では統計的差別と重なるが、その「信念」の不正確さを強調し、仮に求職者の情報が完全な場合も起きるとする点が異なる (Correll, Benard and Paik 2007 : 注2)。

地位特性理論に基づく重要な採用研究として、Correll, Benard and Paik (2007) の「母親ペナルティ」研究を挙げておく。米国での一致監査実験から、子どもがいることを示唆する求職者の情報は、女性においてのみ選考通過率を下げることを示しており、著者らはこのメカニズムを、母親という地位特性が、仕事へのコミットメントが低いという信念と結びついた結果として解釈している。日本においても、たとえば出身大学 (竹内 1995) や「体育会系」(東原 2021) といった情報は、それと結びつく信念 (体育会系は打たれ強い、など) に基づく判断を促す点で、地位特性としても機能している。

(2) 文脈依存性

前項で挙げた理論は、雇用主の側から不平等のメカニズムを説明する。しかし、複数の理論のうちどれが顕著に作用するか、それが不平等にどの程度つながるかは、個々の採用場面に大きく依存する (Bills, Di Stasio and Gërkhani 2017 : 296-297 ; Rivera 2020 : 225-226)。

採用フローのどの段階に注目するかによって、不平等の様態は異なる (Amis, Mair and Munir 2020)。応募書類の選考に担当者が割く時間的・認知的コストは限定的であり (Pedulla 2020)、大企業の場合にはなおさらである。書類上の情報も限られており、こうした状況は統計的差別を助長する。一方で、人種差別について、書類選考通過後の方が顕著だという知見もある (Quillian, Lee and Oliver 2020)。面接などで求職者と接触することで、嗜好に基づく差別やステレオタイプの影響が顕著になっている可能性がある。

採用担当者あるいは求職者の属性も、不平等の様態を左右する。担当者は自らと同じ属性の求職者を採用しようとするため (Gorman 2005)、採用スタッフに

における属性の偏りは不平等の増幅につながる。この点で、リファラル採用は既存の不平等を強化する可能性がある点に注意が必要である (Fernandez and Fernandez-Mateo 2006)。求職者の属性についても、複数の属性の組み合わせが独自の効果をもたらしたり (Rivera and Tilcsik 2016)、障害の有無など特定の情報が master status として他の属性の効果を覆い隠したりするなど (Berre 2024)、ときに複雑なメカニズムで不平等をもたらす。

労働市場の需給状況も重要なファクターである。一般に、景気悪化局面など、労働供給過多の場面では、不利な集団に対する不平等は悪化する (Zwysen 2016)。逆に、労働需給が逼迫している場面では、そうした不平等は弱まる傾向にある (Baert et al. 2015)。

3 新卒一括採用の固有性

ここまで、雇用主のふるまいが不平等をもたらすメカニズムについて、その理論的説明と文脈依存性を整理してきた。本節では、文脈依存性の一側面として、新卒一括採用制度が固有にもつ、不平等へのインプリケーションを論じる。日本企業の採用については、コース別雇用管理制度など、不平等に影響する他の制度的特徴もあるものの、ここでは「新卒採用」「一括採用」の2点に限定して議論を進める。

(1) 新卒採用の固有性

新規学卒者の採用は、就職機会の不平等に、どのように影響するだろうか。新卒採用と中途採用の重要な差異に、採用基準がある。「令和2年転職者実態調査」によると、転職者を採用した理由として、「経験を活かし即戦力になるから」、次いで「専門知識・能力があるから」が選択されている (厚生労働省 2021)。新卒採用とは異なり、中途採用では、求職者の職務経験や知識・スキルが重要な評価基準となる。

このことは、中途採用において、過去の職歴に基づく有利・不利の蓄積が起きやすいことを意味する。Pedulla (2020) は、米国の中途採用を対象にしたフィールド実験から、パートタイムや派遣労働、長期失業などの非典型雇用経験をもつ求職者は、中途採用において総じて不利になることを明らかにしている。日本でも、無業期間の経験は、その後の正規雇用獲得確率を男女ともに下げる (麦山 2017)。正規雇用など「望ましい」職歴を獲得できる機会は、出身階層や人

種・エスニシティなどの属性によって異なり、中途採用はそうした不平等の増幅につながりうる。

翻って、新卒採用においては、職歴に基づく求職者間の有利／不利は基本的に生じない。新卒のタイミングであれば、属性によらずほとんどの求職者が就業機会を獲得できる。これが、OECD 諸国と比較した若年失業率の低さにもつながっている (佐口 2018)。新卒採用は、雇用機会の有無という点では、不平等を緩和する働きをもつといえる。

一方で、正規雇用や大企業など、より条件の良い雇用機会を獲得できるかについては、新卒採用においても一定の不平等が生じる (平沢 2010)。とくに、職歴が選抜基準に含まれないことの裏返しとして、求職者の属性に対する判断が評価に占めるウェイトが大きくなる。これは、前節で挙げた統計的差別理論や地位特性理論が働く余地を大きくする。もっとも広範に見られるものの1つが、求職者の出身大学に基づく判断である (平沢 2010)。また、女性に対する、将来の離職可能性の高さを予期した採用判断もその典型で (山口 2009)、コース別雇用管理制度といった人事慣行によって、こうした判断が不平等に転化される程度も増幅されている (脇坂 1997)。

新卒採用と関連する慣行に「間断なき移行」がある。これは在学期間と雇用期間の間に空白がないことを指し、多くの学卒者は、卒業年の4月に就職する。この帰結を考えるうえで、韓国との比較は有意義である。有田 (2017) の整理によると、韓国でも新卒一括採用制度は成立しているものの、既卒後数年であれば新卒採用の対象となり、標準卒業年齢からの遅れにも比較的寛容である。すなわち、一定程度の間断は許容される採用慣行といえる。

このとき、よりよい就職機会を求めて、入職タイミングを遅らせることも、合理的な選択となる。求職者はその期間に、企業に評価される「スペック」——英語など資格試験の成績や留学・ボランティア経験など——の蓄積に努める。間断が許容されていることは、こうしたスペックに基づく就職競争を激化させるとともに、その獲得機会に基づく (たとえば出身階層間の) 不平等も悪化させる。日本社会の「間断なき移行」は、この種の不平等が生じる余地を小さくしている、という評価も可能だろう。

一方で、「間断なき移行」固有の不平等もありうる。1つは、間断の経験それ自体がもたらす不利である。

卒業後の間断や、標準入職年齢からの遅れは、正規雇用や大企業就職確率の低下につながる（有田 2017）。もう1つは、出生コホート間の不平等である。「間断なき移行」規範のもとで、出生年は（学歴選択を介して）入職年を規定する。このとき、出生コホートという個人が選択できない要因によって、入職時の労働需給状況が異なり、それが就職機会の多寡に影響する。もっとも顕著な例が就職氷河期であり、初職のみならずその後のキャリアや家族形成への影響が指摘されている（近藤 2024）。

（2）一括採用の固有性

同時期に一括して採用を行うことは、不平等にどのような影響を与えるだろうか。たとえば、年間30人を採用する場合に、1人ずつ随時採用する場合と、一括して30人採用する場合では、不平等への帰結は異なるだろうか。

日本を対象とした研究で直接示されているわけではないが、一括採用は不平等の緩和に寄与する可能性がある。Chang et al. (2020) は複数の実験から、複数人を同時に採用する場合は、1人の採用を繰り返す場合と比べて、女性が採用されやすくなることを示している。一括採用においても、その年に採用するグループの中で「バランスをとる」意図が働き、不平等の軽減につながっているかもしれない。冒頭の例で、仮にすべての従業員が、男性をわずかに好ましく感じるステレオタイプをもっていた場合、各部署の担当者が1人ずつ随時採用すると、男性が30人近く採用される可能性もある。一方で、同時に30人を採用する場合は、そのような意思決定は考えにくいだろう¹⁾。

関連して、一括採用には集権的な人事管理を必要とし、日本の場合は人事部がこれを主導してきた（青木 2025）。Sarabi and Lehmann (2024) は、グローバル企業における採用権限の一部がライン管理職から人事部に委譲されたことで、女性採用割合が上昇したことを示している。著者らはその理由を、専門知識と人事判断に割けるリソースの面で、人事部がライン管理職を上回る点に求めている。日本企業においても、採用判断に人事部が深くコミットすることで不平等が緩和される可能性がある一方、個別企業における人事部の専門性や採用実務による異質性も大きいと見込まれる。

4 おわりに

本稿では、「新卒一括採用制度において、どのように不平等が生じているのか」という問いに対して、採用一般におけるメカニズムと新卒一括採用制度に固有なメカニズムの2点を整理してきた。

今後期待される方向性の1つに、両者を明示的に関連付けた研究がある。これは、日本の新卒一括採用制度に関する研究を、日本固有の議論に閉じず、英語圏の理論や実証的な知見と結びつけながら行うことを意味する。こうした研究は、採用の差別・不平等をめぐる理論への貢献、実証的な知見の蓄積、日本社会の理解に資するポテンシャルをもつ。また、新卒一括採用制度に固有の影響を学術的に検討することは、採用制度・慣行の拙速な変更を避ける上でも重要かもしれない。さらに冒頭でいったん退けた「公平性」を論じる際にも、どのような採用慣行が、いかなる理論的メカニズムで不平等の緩和／悪化をもたらすかを理解することが、議論の前提となる。新卒一括採用制度の維持／廃止をめぐる（ときに安易な）二項対立に対して、こうした研究成果を踏まえて、その功罪が冷静に議論されることを期待したい。

1) 一方で、こうした「バランスをとる」採用判断は、急激な外部環境の変化に対して、むしろ採用結果を硬直的にする作用ももつと考えられる。

参考文献

- 青木宏之 (2025) 「なぜ人事部は多くの権限を有するのか」『日本労働研究雑誌』No. 777, pp. 65-69.
- 有田伸 (2017) 「新卒一括採用制度の日本の特徴とその帰結——大卒者の「入職の遅れ」は何をもたらすか？」石田浩編『格差の連鎖と若者 第1巻——教育とキャリア』東京大学出版会, pp. 113-139.
- 五十嵐彰 (2025) 『可視化される差別——統計分析が解明する移民・エスニックマイノリティに対する差別と排外主義』新泉社.
- 大島真夫 (2025) 「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」『日本労働研究雑誌』No. 777, pp. 76-81.
- 厚生労働省 (2021) 「令和2年転職者実態調査の概況」<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/6-18c-r02-gaikyo.pdf> (最終閲覧日 2026年1月31日).
- 近藤 純子 (2024) 『就職氷河期世代——データで読み解く所得・家族形成・格差』中央公論新社.
- 佐口和郎 (2018) 『雇用システム論』有斐閣.
- 竹内洋 (1995) 『日本のメロトクラシー——構造と心性』東京大学出版会.
- 東原文郎 (2021) 『就職と体育会系神話——大学・スポーツ・企業の社会学』青弓社.
- 中村天江 (2020) 『採用のストラテジー』慶應義塾大学出版会.

- 平沢和司 (2010) 「大学就職機会に関する諸仮説の検討」 荻谷剛彦・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, pp. 61-85.
- 福井康貴 (2024) 「若年労働の変容と現在」『日本労働研究雑誌』No. 767, pp. 4-18.
- 水町勇一郎 (2022) 『労働法 (第9版)』有斐閣.
- 三井正信 (2023) 「選抜における公正の法的論点」『日本労働研究雑誌』No. 756, pp. 4-19.
- 麦山亮太 (2017) 「キャリアの中断が生み出す格差——正規雇用獲得への持続的影響に着目して」『社会学評論』Vol. 68, No. 2, pp. 248-264.
- 安田宏樹 (2023) 「日本企業の新規卒者の位置づけに変化はあるか」『日本労働研究雑誌』No. 756, pp. 50-61.
- 山口一男 (2009) 『ワークライフバランス——実証と政策提言』日本経済新聞出版社.
- 脇坂明 (1997) 「コース別人事制度と女性労働」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会, pp. 243-278.
- Amis, John M, Johanna Mair and Kamal A. Munir (2020) "The Organizational Reproduction of Inequality," *Academy of Management Annals*, Vol. 14, No. 1, pp. 195-230.
- Baert, Stijn, Bart Cockx, Niels Gheyle and Cora Vandamme (2015) "Is There Less Discrimination in Occupations Where Recruitment Is Difficult?" *ILR Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 467-500.
- Becker, Gary S. (1971) *The Economics of Discrimination, Second Edition*, Chicago: University of Chicago Press.
- Berre, Stine (2024) "Exploring Disability Disadvantage in Hiring: A Factorial Survey among Norwegian Employers," *Work, Employment and Society*, Vol. 38, No. 4, pp. 1087-1106.
- Bills, David B., Valentina Di Stasio and Klarita Gërzhani (2017) "The Demand Side of Hiring: Employers in the Labor Market," *Annual Review of Sociology*, Vol. 43, pp. 291-310.
- Bohren, J. Aislinn, Kareem Haggag, Alex Imas and Devin G. Pope (2019) "Inaccurate Statistical Discrimination: An Identification Problem," NBER Working Paper 25935, National Bureau of Economic Research.
- Chang, Edward H., Erika L. Kirgios, Aneesh Rai and Katherine L. Milkman (2020) "The Isolated Choice Effect and Its Implications for Gender Diversity in Organizations," *Management Science*, Vol. 66, No. 6, pp. 2752-2761.
- Correll, Shelley J. and Stephen Benard (2006) "Biased Estimators? Comparing Status and Statistical Theories of Gender Discrimination," *Advances in Group Processes*, Vol. 23, pp. 89-116.
- Correll, Shelley J., Stephen Benard and In Paik (2007) "Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?" *American Journal of Sociology*, Vol. 112, No. 5, pp. 1297-1338.
- Fernandez, Roberto M. and Isabel Fernandez-Mateo (2006) "Networks, Race, and Hiring," *American Sociological Review*, Vol. 71, No. 1, pp. 42-71.
- Gorman, Elizabeth H. (2005) "Gender Stereotypes, Same-Gender Preferences, and Organizational Variation in the Hiring of Women: Evidence from Law Firms," *American Sociological Review*, Vol. 70, No. 4, pp. 702-728.
- Igarashi, Akira and Ryota Mugiyama (2023) "Whose Tastes Matter? Discrimination against Immigrants in the Japanese Labour Market," *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 49, No. 13, pp. 3365-3388.
- Pager, Devah and Diana Karafin (2009) "Bayesian Bigot? Statistical Discrimination, Stereotypes, and Employer Decision Making," *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 621, No. 1, pp. 70-93.
- Pedulla, David S. (2020) *Making the Cut: Hiring Decisions, Bias, and the Consequences of Nonstandard, Mismatched, and Precarious Employment*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Phelps, Edmund S. (1972) "The Statistical Theory of Racism and Sexism," *American Economic Review*, Vol. 62, No. 4, pp. 659-661.
- Quillian, Lincoln, John J. Lee and Mariana Oliver (2020) "Evidence from Field Experiments in Hiring Shows Substantial Additional Racial Discrimination after the Callback," *Social Forces*, Vol. 99, No. 2, pp. 732-759.
- Rivera, Lauren (2020) "Employer Decision Making," *Annual Review of Sociology*, Vol. 46, pp. 215-232.
- Rivera, Lauren and András Tilcsik (2016) "Class Advantage, Commitment Penalty: The Gendered Effect of Social Class Signals in an Elite Labor Market," *American Sociological Review*, Vol. 81, No. 6, pp. 1097-1131.
- Sarabi, Almasa and Nico Lehmann (2024) "Who Shortlists? Evidence on Gender Disparities in Hiring Outcomes," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 69, No. 4, pp. 1044-1084.
- Tilcsik, András (2021) "Statistical Discrimination and the Rationalization of Stereotypes," *American Sociological Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 93-122.
- Zwysen, Wouter (2016) "Crowding Out of Disadvantaged Young Adults in Germany: Background Matters Depending on Local Labour Market," *European Sociological Review*, Vol. 32, No. 5, pp. 662-674.

よしだ・わたる 国立社会保障・人口問題研究所人口動向研究部研究員。主著に『新卒採用と不平等の社会学——組織の計量分析が映すそのメカニズム』（ミネルヴァ書房、2025年）など。社会階層論・組織論専攻。