

企業の人材採用の変化

——景気回復後の採用行動

永野 仁

(明治大学教授)

長かった景気低迷も、数年前にようやく終焉し、企業は再び活発な人材採用活動を始めた。その人材採用には変化が生まれてきているのだろうか。この点を明らかにするために、本稿ではまず既存統計データを分析し、次いで最近実施した独自の企業へのインタビュー調査の結果を検証した。その結果、大卒者または総合職相当の人材の採用に関しては、キャリア（中途）採用が一定の範囲で定着していくものの、同時に新卒採用が中心的地位を占め続けるように思われた。他方、一般職や高卒者の採用に関しては就業形態の多様化が大きな影響を及ぼして、新卒者の採用が減少していた。しかし、非正社員への過剰な依存が問題視され、新卒採用が復活しつつあった。今後も、企業の採用行動は徐々に変化し多様な採用方法が生まれてくるだろう。しかしそれにもかかわらず、新卒採用が根強く残っていくと言えよう。

目次

- I はじめに
- II これまでの採用モデル
- III 既存統計の結果とインタビュー調査について
- IV 大卒者（大学院修了者も含む）または総合職の採用
- V 一般職および高卒者の採用
- VI 結びに代えて

I はじめに

1990年代初頭から始まったバブル崩壊以降の景気低迷は、「失われた10年」とも「……15年」とも呼ばれたが、数年前にようやく終焉した。この間、企業では「選択と集中」というスローガンのもとに、自社の経営資源の投入方向が再定義され、未活用な、あるいは余剰な経営資源の整理や再編成が行われた。人的資源（人材）の削減も含むリストラの展開である。しかもこのような展開は一時的なものではなく、変化の激しいグローバルな競争条件に適合するために、絶えざる変革を必要とする動的なものとなっていった。そして、

このような経営動向の一環として、人材に関しては、その報酬決定において「成果主義」の考えが様々な批判を浴びつつも広がり、また「正社員以外の人材（非正社員）」の活用が、これも問題点を指摘されつつも拡大してきた。

そのような中で、企業の「正社員¹⁾」の採用には変化が見られるのだろうか。見られるとするならば、それはどのような変化だろうか。正社員の採用について、最近の実情を明らかにし、その意味を考察し、展望を行うのが本稿の目的である。なお、正社員に着目するのは、企業活動を最も中心的に推進していくのが彼らであり、企業の採用活動もその採用を中心に展開されているからである。まず、これまでの正社員採用について簡単に述べよう。

II これまでの採用モデル

1 新卒一括採用モデル

かつて、日本企業の雇用パターンを示す用語

として、「終身雇用」がよく用いられた。そこでの人材採用は「新卒一括採用方式」と呼ばれ、職業経験のない新卒者を学校卒業直後という一時期に、まとめて採用する方式であった。これは典型例を示すモデルであるので、そう言われつつも、職業経験のある既卒者も「中途採用」と呼ばれ採用されてきた。しかしそれは、新卒採用が充分でなかった場合や、新卒者を採用して育成したのでは時間的に間に合わない場合などに限定して実施されてきたというのが、採用力のある企業における状況である。中途採用より新卒採用に、企業は強い選好を示してきたと言える。

「白い布は何色にでも染められるが、一度違う色に染まった布を染め替えるのは容易ではない」として、「白い布」である新卒者採用の正当性を主張する経営者の言明をしばしば耳にする。企業の新卒者選好を巧みに表現したものと言えるだろう。

このような日本企業の採用行動を説明するモデルとして、かつてサロー（Thurow, 1975）によって提唱された「仕事競争モデル（Job Competition Model）」がある。サローは、伝統的な経済学が主張するモデルを「賃金競争モデル（Wage Competition Model）」と呼んだ。後者のモデルでは、仕事を求めて登場する個人は既に職業能力を身に付けているので、効率性を求める企業はできるだけ安い賃金で雇うことを目指して行動する。それに対し仕事競争モデルでは、内部労働市場論が主張するように、職業能力は就職してからの企業内の「仕事をしながらの教育訓練（OJT）」によって育成される。そのために、企業は訓練費用が少なくてすみそうな人から就職希望者を順位付けし、その順位に従って必要人数を採用することになる。

つまり仕事競争モデルでは、企業にとって重要なのは、就職希望者が「何ができるか」ではなく、「何ができるようになるか」と見てよい。その結果、仕事を求める個人は、企業による順位付けの順位が少しでも上位になるように、例えば、より高度な学歴やより難易度の高い銘柄学校を目指すことになる。これらの行動は、その個人の訓練可能性が高いことを明示するためであるので、学歴

などが職業能力に直結する必要はない。

このようにサローのモデルは、日本企業の採用行動をもとに、社会における教育や学歴の役割も論じた興味深いものである。

2 変化の可能性をめぐる議論

前述の日本企業の採用モデルは、冒頭に記したような企業社会の変化により、どのような影響を受けるだろうか。簡単に論点を整理しよう。

既述した成果主義の普及は、単純化して言うなら、人材の能力に着目した「ヒト基準」から、仕事の内容や役割に着目した「仕事基準」への、人材の評価基準の変更である²⁾。この変更は、人材の採用に関しては、「何ができるか」に着目した中途採用の拡大を予想させる。そのほうが、育成を前提とした新卒者の将来にかけるよりも、企業にとってはより確実に効率的だからである。しかもそのような動向には、競争圧力の増大が、いっそうの拍車をかけることになる。競争に勝ち抜くために、育成の時間とコストを節約する必要が、いっそう高まるからである。しかし成果主義は普及してきたが、中村（2006）が指摘したように、実際には管理職層を中心にその導入が行われているので、新卒者が関連する若年層の採用への影響は、それほど大きくないかもしれない。

また、人材派遣や請負、あるいはパートや契約社員など非正社員の増大は、正社員の中でも定型的業務に従事する人材（一般職）に対するニーズを減少させることを予測させる。しかしこれも、単純に一般職正社員の採用削減とならない可能性がある。機密保持のような企業へのコミットメントを必要とする仕事があるからである³⁾。

なお、冒頭には記さなかったが、団塊の世代の定年年齢への到達に代表されるような従業員の高齢化や、勤続年数の伸びに示されるような就業意識の高い女性の参入なども、人材採用への影響が想定される。

では、実際にはどのような変化が人材採用に発生しているだろうか。

Ⅲ 既存統計の結果とインタビュー調査について

1 2005年までの状況（雇用動向調査）

まず、既存統計を整理してみよう。

企業の人材採用について、量的な情報を最も豊富に提供するの、厚生労働省『雇用動向調査』である。この調査は、現在2005年の調査結果までが利用可能であるので、1990年から5年おきに、2005年までの結果を見ていく⁴⁾。ところでこの調査は、やや特殊な用語を用いている。「正社員」と「非正社員」という区分に最も近いのは、この調査では、「就業形態」の「一般労働者」と「パートタイム労働者」である⁵⁾。そこで、以下では「一般労働者」を正社員と見なしていく。なお入職者は、入職前1年間の「職歴」をもとに3つに区分されていて、それは「学卒未就業者（新卒

者）」と「一般未就業者」、および「既就業者（転職者）」である。

本稿の関心は正社員の採用にあるので、まず正社員入職者に占める新卒者の割合と、既就業者（転職者）の割合の、学歴別（高卒者と大卒者のみを表には掲載）企業規模別の推移を見る。表1がそれであるが、かつてと比べると新卒者の割合が低下し、転職者の割合が高くなっている。例えば、1990年においては1000人以上の企業における大卒正社員入職者のうち65%は新卒者で転職者は28.7%にすぎなかったが、2005年には前者が37.3%に低下し後者は52.2%へと増加している。

このように減少してきた新卒正社員入職者であるが、その学歴構成はどうなっているだろうか。表2が、新卒正社員入職者に占める高卒者と大卒者の割合を示したものである。この期間では、急激に大卒者の割合が高まってきていて、高卒者が減少してきている。特に大企業で、その傾向が強

表1 正社員入職者に占める新卒者と転職者の割合（就業形態：一般労働者）
（数値：規模・学歴別の正社員入職者合計を100.0とした比率）

		学卒未就業者：新卒者			既就業者：転職者		
		学歴計	高校	大学	学歴計	高校	大学
1990年	規模計	24.3	20.6	44.3	60.3	62.3	49.3
	1,000人以上	37.2	26.5	65.0	45.4	51.7	28.7
	300~999人	38.2	34.9	54.1	49.2	51.2	39.8
	100~299人	27.7	25.0	48.3	56.9	57.3	46.2
	30~99人	16.4	15.6	23.9	70.0	70.1	68.7
	5~29人	10.4	10.3	16.4	73.8	74.1	77.7
1995年	規模計	23.8	16.8	44.3	60.1	63.4	45.8
	1,000人以上	34.6	20.8	61.9	43.3	50.2	28.1
	300~999人	41.7	26.0	59.7	47.1	56.9	35.8
	100~299人	33.8	26.5	49.1	51.2	57.2	35.3
	30~99人	18.6	15.8	33.5	62.7	62.8	56.2
	5~29人	13.0	10.1	21.8	72.8	72.7	68.5
2000年	規模計	20.0	11.7	37.1	65.8	71.6	54.6
	1,000人以上	25.7	12.7	47.4	56.2	61.4	44.7
	300~999人	29.7	11.4	51.3	57.5	69.1	44.4
	100~299人	20.5	13.3	37.1	65.0	70.4	57.0
	30~99人	16.1	11.3	31.9	69.3	73.3	54.7
	5~29人	15.5	10.9	20.4	72.4	76.4	70.8
2005年	規模計	18.0	10.2	28.9	69.0	75.5	62.4
	1,000人以上	23.5	10.8	37.3	63.1	74.9	52.2
	300~999人	20.6	12.4	32.4	68.8	75.4	61.7
	100~299人	22.8	13.2	37.3	67.4	76.5	54.8
	30~99人	16.2	11.9	23.9	69.9	74.2	67.4
	5~29人	10.7	5.6	12.6	73.3	76.4	76.5

出所：厚生労働省『雇用動向調査』原表7をもとに作成。

表2 新卒正社員入職者に占める高卒者・大卒者の割合
(就業形態：一般労働者、職歴：学卒未就業者)

(数値：学歴計を 100.0 とした比率)

		学歴計	高校	大学
1990年	規模計	100.0	52.0	25.8
	1,000人以上	100.0	41.2	34.5
	300~999人	100.0	55.1	26.2
	100~299人	100.0	54.9	23.5
	30~99人	100.0	62.2	14.1
	5~29人	100.0	62.4	15.9
1995年	規模計	100.0	37.5	33.0
	1,000人以上	100.0	31.9	47.8
	300~999人	100.0	25.5	43.1
	100~299人	100.0	40.8	29.3
	30~99人	100.0	50.2	22.6
	5~29人	100.0	42.8	19.8
2000年	規模計	100.0	27.3	39.3
	1,000人以上	100.0	22.0	54.2
	300~999人	100.0	15.9	57.0
	100~299人	100.0	29.0	40.9
	30~99人	100.0	36.6	38.8
	5~29人	100.0	35.2	16.9
2005年	規模計	100.0	24.1	46.5
	1,000人以上	100.0	17.4	65.2
	300~999人	100.0	20.9	55.2
	100~299人	100.0	25.8	44.6
	30~99人	100.0	33.7	34.9
	5~29人	100.0	27.7	21.2

出所：表1に同じ。

表3 新卒正社員入職者に占める女性割合
(就業形態：一般労働者、職歴：学卒未就業者)

(数値：各セルの男女計の人数を 100.0 とした女性比率)

		学歴計	大学
1990年	規模計	52.9	22.1
	1,000人以上	49.4	20.1
	300~999人	49.2	17.9
	100~299人	56.8	28.0
	30~99人	56.3	32.1
	5~29人	58.3	17.7
1995年	規模計	45.7	24.5
	1,000人以上	43.8	28.4
	300~999人	41.2	19.0
	100~299人	45.0	17.4
	30~99人	48.3	21.9
	5~29人	49.0	37.4
2000年	規模計	45.9	36.3
	1,000人以上	40.3	32.1
	300~999人	45.6	36.6
	100~299人	49.7	36.9
	30~99人	44.0	40.1
	5~29人	43.5	37.5
2005年	規模計	48.7	42.2
	1,000人以上	39.9	37.0
	300~999人	45.6	38.6
	100~299人	49.9	46.6
	30~99人	53.4	38.7
	5~29人	56.8	66.2

出所：表1に同じ。

いことが確認できる。

ところで、女性の採用に関してはどうか。表3は、新卒正社員入職者に占める女性割合を、学歴計と大卒者について示したものである。学歴計では女性割合は減少、あるいは停滞してきているが、大卒者では逆に女性割合が高まってきている。大卒者に限定するとむしろ女性割合が増えているようだ。

これらのことから、新卒採用の減少（中途採用の拡大）・新卒入職者における高学歴化の進行（低学歴者の採用減少）、そして高学歴者の中での女性増大という現象が、バブル崩壊以降、少なくとも2005年入職者までは進展してきたと言える⁶⁾。

2 最近までの採用動向

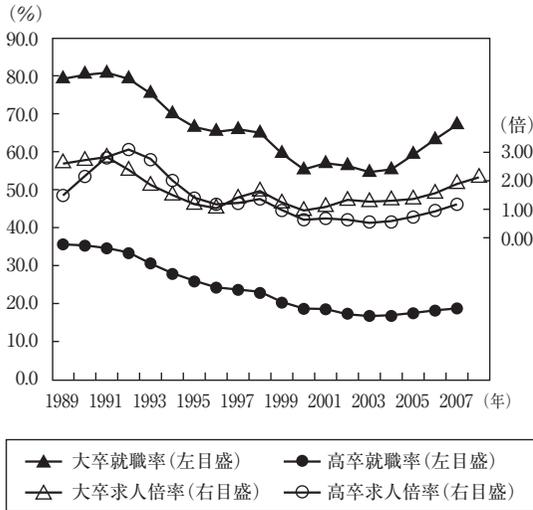
しかし近年、新卒者採用市場は変貌しつつあ

る。そのような、より最近までの企業の採用活動の状況を見るために、図1に、高卒者と大卒者について、それぞれの新卒者求人倍率と就職率の推移を示した。学校卒業者の就職率（卒業者数に占める就職者の割合）は、進学等の多様な進路選択の結果でもあるが、これら4つの指標はよく似た動きを示している⁷⁾。指標によって若干の違いはあるものの、1990年代初頭以降、採用の低下が続き、何度かゆり戻しがあったものの、はっきりとした上昇基調を示すのは2005年以降と見ることができる。既述した2005年までの結果に、変化が現れている可能性がある。

3 企業インタビュー調査の概要

そこで、最近の企業の採用動向を把握するために、表4に示すような12社に対して2007年

図1 最近までの採用動向



注：1) 各年3月卒業者に関するデータである。
 2) 求人倍率はいずれも、就職活動に入る前の時点の調査結果である。
 出所：「大卒求人倍率」はリクルートワークス研究所『ワークス大卒求人倍率調査』、「高卒求人倍率」は厚生労働省『高校・中学新卒者の求人・求職状況』、「就職率」は文部科学省『学校基本調査』をもとに作成。

6～7月に、訪問面接による企業インタビュー調査を実施した。表中で、Aは従業員数が1万人以上の「大手企業」で、Bは1000人前後から数千人の「準大手企業」、Cは100人から数百人の「中小規模の企業」を示している。またDは「外資系企業」で、その中ではD₂社の規模が最も大きい。このような規模区分を設けたのは、採用市場における地位がそれによりかなり異なるので、採用方式も異なることが予想されたからである。また外資系企業を加えたのは、日本企業との対比のためである。

表には新規大卒者とキャリア採用（中途採用）の採用状況も、概数で示してある⁸⁾。このうちCとDの企業では、C₃社とD₂社を除いて、新卒大卒者が毎年採用されているわけではない。中小規模（C）や外資系（D）の企業では、新卒者を定期的に採用してはいない。なお、これら以外に2社（C₁社：製造業、D₁社：金融業）に対して電話によるインタビュー調査を実施した。その結果も以下では活用する。

ところで、新卒者の採用は在学中に展開されているが、その時期や方法に関する規制が大卒者と高卒者では異なっているので、両者は別個に実施

表4 インタビュー調査の対象企業
 (人数はいずれも概数)

企業名	業種	新卒大卒者採用	キャリア採用
A ₁	製造業	600人	200人
A ₂	製造業	400人	300人
A ₃	金融業	800人以上	200人
B ₁	製造業	80人	20人
B ₂	製造業	15人	数人
B ₃	情報産業	60人	40人
C ₁	製造業	—	4～5人
C ₂	金融業	1人	15人
C ₃	卸売業	6人	2～3人
D ₁	製造業	数人	数十人
D ₂	金融業	採用あり	採用あり
D ₃	金融業	—	40人

注 企業名のA～Dは次のような企業属性を示している。
 A：大手企業（従業員数1万人以上）
 B：準大手企業（1,000人前後から数千人規模）
 C：中小規模の企業（100人から数百人）
 D：外資系企業

されている。また、同じ大卒者であっても、総合職と一般職では仕事内容が違うことから、やはり別個に採用活動が展開されている。そこで以下では、まず大卒者（総合職）の採用についてその実情を紹介しながら議論を進め、次いで一般職、そしてその後で現業部門を中心とした高卒者について述べる。

IV 大卒者（大学院修了者も含む）または総合職の採用

1 新卒採用

まず、新卒採用の最近の展開について見ていく。

①採用内定の時期

新規大卒者の採用活動の時期に対しては、1997年から「就職協定」が廃止されたものの、近年では日本経団連の「倫理憲章」が、一定の歯止めの機能を果たしている。採用活動の最大の歯止めとなっているのは、憲章の「卒業学年に達しない学生に対して、面接など実質的な選考活動を行うことは厳に慎む⁹⁾」という箇所である。既に見たように、2008年3月卒業予定者に対する求人（2007

年の採用活動)はかなり強く、採用内定(正式には内々定)を大手企業が出し始めたのは4月上旬～中旬であった。この時期は、憲章を遵守した場合の最も早い内定である。憲章がなければ、もっと早い時期の内定となったであろう。実際、憲章に賛同を表明していない企業はこれに従う必要はないので、2006年12月に内定を出す企業もあった。ただし、準大手も含め多くの企業は、大手企業の内定を待ってから自社の内定を出しているの、倫理憲章が、その賛同を表明していない企業も含め、一定の機能を果たしていると見てよい。

②募集時の変化

就職選考に入る前に、企業は自社への就職に関心のある人を募ることになるが、これを「母集団形成」と呼んでいる。「一般的には10人採用で3000人の母集団が必要(B₁社)」という。母集団を就職試験への応募につなげるために会社説明会などが開催されるが、ここでの最近の特徴は、自社の本当の様子や実際の仕事内容を知ってもらうという考えが強まってきていることである。そのために、「説明会に多くの社員を出席させ、参加学生が自由に質問できるような機会を設けたり(A₁社、A₂社)」、そのような人員が割けない企業では、「VTRで社員に直接語りかけてもらい、社内の雰囲気を感じてもらっている(B₂社)」という。

RJP(Realistic Job Preview:現実的仕事情報の事前提供)という考え方が近年注目されている(Wanous, 1991:金井, 1994)。これは、自社の良い側面を強調して求職者を取りこむことに腐心するよりも、悪い側面も含めた真の姿を伝えた方が採用後の成果が高くなるので、そうすべきと主張する議論である。会社説明会での変化は、この議論とも通じるように思える。

なお、採用市場がタイトになってきているので、「説明会を大都市のみならず地方でも開催(B₁社)」したり、「地方の大学を回って希望者を集める(C₁社)」というような変化も現れてきている。

③募集のオープン化

このような募集時には、従業員が出身大学の担当となり、その大学からの就職希望者の発掘や情報提供、場合によっては事前審査などを行う「リ

クルーター制」が注目された。それを活用している企業もある一方で、中止した企業もある。中止した企業では、「先輩のいない大学の学生が不利になることを避けたいから(A₃社)」という。他方、技術系に対してはリクルーター制を新たに設けた企業もある。「リクルーターを通じ、より豊富な情報が提供できるから(A₁社)」という。今後どうなるか一概にはいえない。しかし、リクルーターの情報提供機能は高まるかもしれないが、それがかつてのように、事実上の第一次選考機能を担うようなことはなくなるだろう。

また、技術系の学生に関しては、「大学推薦」や「教授推薦」を受験の条件とすることが多かった。しかし、この方式は減少傾向にあり、内定が決まってから大学が必要とするなら事後的に推薦してもらうなどの形骸化傾向もある¹⁰⁾。技術系に関しても、自由応募によって多くの母集団を形成し、その中から選考するという方式が増えている。なおこのような方式にすると、学生の専門性と仕事の適合の問題が、特に技術系の人材では発生しやすくなる。そこで選考前に、就職希望者は志望部門に出向き仕事内容を確認する「マッチング」というプロセスを経てから正式応募としている企業もある(A₂社)。

いずれにしても、応募に関してはオープン化の傾向が強まっているといえる¹¹⁾。

④インターンシップ

ところで、就職前に実際の仕事を体験させるといふインターンシップを導入する企業が増えている¹²⁾。しかしインターンシップ中に参加学生の評価を行い、その評価結果が採用合否を左右するというような採用直結型のそれは、大手企業の中では現時点では見られなくなっているようだ。そうやってきた背景の1つに、採用直結型だと「倫理憲章」に抵触しかねないことがある。このように採用とインターンシップは別物となっているものの、自社でインターンシップを行った人が応募して来た場合には、結果としての合格確率が高くなる企業は少なくないようだ。

なおC₂社では、採用の一次面接と二次面接の間に「半日就業体験」を行っている。これは受験者が半日、営業マンに同行するものである。受験

者に営業の仕事に対する理解を深めてもらい、企業としてはその間にその人に対する評価を行うものである。インターンシップと呼ぶべきかどうかは議論の余地があるが、就業体験の持つ機能をうまく用いた事例である¹³⁾。

⑤職種別採用

新卒一括採用の場合には、事務系・技術系というような大きな括りはあったものの、特に事務系では採用後の職種や部門を決めずに採用が行われていた。それに対し、職種別採用とは、採用時に採用後の職種や部門を決めて採用する方法である。

このような職種別採用を導入する企業は増加傾向にあるが¹⁴⁾、導入企業における大卒総合職採用者に占める職種別採用者は多くない。例えば、A₃社では数字上は半数近くが職種別採用ではあるが、そのほとんどは金融再編で新たに加わった事業領域の担当者として採用された新卒者で、従来からの事業領域での職種別採用は30人に過ぎない。

他方、A₁社とA₂社は、共に事務系に関しては職種別採用を行っていない。「新卒者は潜在能力を重視した採用だから本人の希望だけで配属を決めるわけにはいかない(A₁社)」あるいは「就職試験を受ける時点で学生が抱えている仕事に対するイメージは明瞭でないので、本人の希望と適性が一致しないケースが多い(A₂社)」というのがその理由である。

この方式は、大学の教育が変わらない限り、現状より量的に拡大することはないように思える。

⑥通年採用

就職試験をある一時期に実施するのではなく、複数の時期に実施することを通年採用と呼んでいる。通年採用は、海外の大学への留学生や、公務員試験や資格試験の受験終了者などを対象として秋に実施する「秋採用」から始まったが、現状では、就職未定者を含め幅広く受験の機会を提供している。また時期も、「7月に夏採用、9月に秋採用(A₁社)」や「春以外に5月・6月・9月にそれぞれ実施(A₂社)」というように一律ではない。ただし、内定者の約8割は春の採用で決定しているというのが大手企業の現状である。

他方、表4の準大手や中小規模の企業では、む

しろ計画人数を確保する必要性から、採用が通年化するようだ。例えば、「昨年12月まで採用活動を行って人数を確保した(B₃社、C₂社)」というようなケースである。ただし、「秋採用も行うけれど、無理に人数を確保しようとは思っていない(B₂社、C₃社)」という考えは多くの企業で支持されている。新卒以外の採用も、企業は考慮するからである。

ともあれ、就職の機会を多くするという観点や、採用市場のタイトさへの対応のために、通年採用は今後も増加傾向を維持するだろう¹⁵⁾。

2 新卒以外の採用

新卒採用以外にも、いくつかの採用方法が出現してきている。

①第二新卒採用

就業経験が3年以内程度の人を、職業経験よりも潜在能力を評価して採用する方式のことである。これに関しては、「新卒採用を一時抑制していたので、それによる年齢構成の歪み是正の意味もあって実施している(A₃社)」という企業がある一方、「既卒者は即戦力として採用するので第二新卒は採用していない(A₁社、A₂社)」という企業がある。なおA₃社では、採用決定後翌月初めに入社としているが「第二新卒は、質をそろえるのが難しく、育成も個別対応になる」という。それに対しB₃社では、他業種から転職してきた第二新卒者の入社日は翌年の4月としている。その理由は、新卒者と同じ教育プログラムで育成するためである。

なお、中小規模の企業ではより柔軟である。C₂社では、「新卒採用時に既卒者に受験してもらったが、合格だったので、4月まで待たずに、10月1日付で採用した」という。

②キャリア採用

いわゆる「中途採用」だが、それまでの職業経験を評価して採用することからこう呼ばれている。担当する仕事が明確になっていて、新卒者と違い「即戦力」という考えである。仕事が明確になっているので、面接等の選考ではその仕事の専門家が加わり、採用決定においてもその人たちの発言力が大きくなっている。キャリア採用に関しては、

各社とも積極的であった。その背景には、「新規事業や既存事業の拡大（A₁社、A₂社、B₃社）」という事情や、「絶えず新しい血を入れ多様性を確保する（A₂社）」という考えがある。また、中小規模の企業では新卒採用が困難なことが背景になっている。例えば、「新卒はなかなか来てくれないし育成も必要。キャリア採用なら育成は必要ないし、年齢にこだわらなければ良い人材が採れる（C₁社）」や、「大手ではないので新卒中心主義は無理。同業の経験がなくとも営業経験者ならキャリア採用する（C₂社）」という意見である。

③非正社員からの登用

総合職相当人材を非正社員から登用するケースは、「特定派遣」で来ている技術者の採用というような、間接雇用からの切り替えのケースが多い（A₁社、B₂社、B₃社）。技術者派遣の会社は、新卒者を含めて採用し、派遣先の仕事に適合するように教育して派遣をしていく。このような派遣技術者に関しては、「数年間同じ会社に来ているので、仕事の内容も本人は良く理解していて、受入れ側も本人のことが良くわかるので登用しやすい（B₂社）」という。ちなみに、B₂社では技術者のキャリア採用では、このルートが中心になっている。ただし、「新卒者のほうがレベルがそろっているので、まとめて、しかも段階的に教育ができ、結果として能力の伸びが大きくなるので、新卒採用はやめることはできない」という。

3 外資系企業の採用と比較すると

以上が、大卒者（総合職）の採用の現状である。新卒者の採用とともに、キャリア採用も積極的に展開されていた。今後、大手企業においてもキャリア採用が中心になるのだろうか。この点を考察するために、次にそのようなキャリア採用が多いことで知られている外資系企業の採用¹⁶⁾を見よう。

①外資系企業の採用

外資系企業では、採用そのものはその人材を必要とする部署のマネージャーが計画し決定するケースが多く、新卒採用でも、キャリア採用ほどではないが、担当する仕事はかなり明確になっている。まずキャリア採用から述べよう。採用計画作成時に、人材の条件のみならず、面接チームの構成も

検討される。通常、採用部署のマネージャーおよびその上司、その部署および関連部署のキーパーソンなどからなるチームとなる。ただし、配属チーム内での相性も問題になるので、チームメンバーとの面接も行われ、人事部門も人物評価などを行う。そのために、採用が決定するまでの面接回数は、かなり多いという。なお、キャリア採用の場合は、通常は社外に募集をかけるのみでなく、社内公募（Posting）も同時に行い、適材が選定される。

新卒採用の場合も基本的には同じだが、調査した4社（うち1社は電話インタビュー）のうち、恒常的に新卒採用を行っていたのはD₂社のみであった。そのD₂社では、「新卒者は潜在能力を見ることになるが、配属先が決まっているので、その仕事内容のイメージを明確にできないと合格には至らない。面接は、これを明確にするためのプロセスでもある」と述べていた。既述した日本の職種別採用に類似した採用方式だが、D₂社のほうが、より入社後の仕事が特定されているように思える¹⁷⁾。

②新卒採用の行く末

ところで、新卒採用を実施していないD₂社以外の外資系企業では、「新卒採用の方が人材の質を保つ点では良いが、時間とコストがかかるので、実施するなら毎年5~10人は採用していかないと無理」と、ほぼ共通して述べていた。また、「採用後の育成が新卒には必要だが、キャリア採用ではその必要がない（D₁社、D₃社）」とキャリア採用の優位性を指摘する見解もあった。それに対し、日本の大手や準大手の企業では「キャリア採用で常に必要人員が確保できるわけではない。安定的に人員を確保するためには新卒採用が不可欠（A₃社）」という意見や、既述したような「新卒者の方が、レベルがそろっていて育成がしやすい（B₂社）」という見解が見られた。

このような見解から見ると、大手企業や準大手企業における新卒採用は、今後も維持されることが予想される。既に安定的な人材確保や育成手段として新卒採用方式が確立している企業にとっては、その方式を維持した方が効率的だからである。無論、これらの見解の背景には、「自社の中心的

な人材は新卒者から育成した方が良い」という信念もあると見てよい。

ただし、そのことはこれらの企業でキャリア採用がなくなることを意味しているわけではない。既にA₂社が踏み切ったような、多様な人材確保の手段としてキャリア採用は有効だからである。これらの企業でも、今後もある一定割合でキャリア採用が行われていくだろう。その際、外資系企業に見られたような、きめの細かな面接方式を導入する必要があるかもしれない。キャリア採用は採用後の仕事が決まっているだけに、仕事と本人の適合の問題が大きいからである。

なお、中小規模の企業でこれまで新卒採用を展開してこなかった企業では、むしろ第二新卒やキャリア採用に特化した採用にしたほうが良いように思える。外資系企業が述べていたように、新卒採用を確立するコストは、意外に高いからである。

多様な人材の採用に関連して、その1つである女性の採用について述べよう。ここまでの記述では割愛したが、調査対象企業の採用大卒者（総合職）に占める女性割合は10～40%の間で¹⁸⁾、かなりバラツキがあった。ただし、多くの企業ではその割合は増加していた。そのような中には、「男女の枠を取り払って採用したら自然に女性割合が高まった（B社）」という意見もあった。また、事例の中にはなかったが、仕事内容は総合職だが転居を伴う転動がない「準総合職」を設け、女性が就職しやすくしている企業もある。表3で見た大卒新卒者に占める女性割合の増大と符合する事態が、進行しているようである。

V 一般職および高卒者の採用

1 一般職の採用

一般職（コース制を採用していない企業では一般事務担当者）のほとんどは女性だが、その採用は総合職の採用が一段落した頃にスタートしている。しかし一般職を新卒者で採用する企業は、現状では少ない。表4に示した12社の中では、そのような採用を行っているのは4社（A₁社、A₂社、B₁社、C₂社）に過ぎなかった。このうち、B₁社

とC₂社では新卒者を採用しているものの、人数は1～2人と少ない。A₂社は総合職採用の約8割の人数と大量採用をしていたが、これには店舗数の多い金融業という特性が影響している。一般職の採用企業が少ないのは、現在多くの企業では、この仕事のかつて採用した一般職と派遣労働者が担当していて、一般職の勤続年数の伸びもあり、補充する必要性が乏しいからである。

しかし変化の兆しも見られる。例えばA₁社では今年、短大卒採用を復活させ、50人採用する。秘密事項の扱いやノウハウが必要な仕事など派遣労働者には任せにくい仕事が少ないからである。自社従業員にそれを担当させるためである¹⁹⁾。なお、数人規模ではあるがB₁社、C₁社では、派遣労働者を自社の正社員に登用している²⁰⁾。派遣期間を通じて、本人は仕事に精通し、企業は人物の見きわめができたからである。

このように、派遣労働にとって代わられた感の強かった一般職だが、一部で変化が生まれてきているといえるだろう。

2 高卒者（現業職）の採用

高卒者の採用は、大卒者などとは制度的に異なっていて、求人票をハローワークに提出した後、高校に送付し（例年7月1日）、一斉解禁日（例年9月中旬）以降に、高校からの紹介・推薦を受けた希望者が受験するという形になっている²¹⁾。

そのような高卒者の採用であるが、既に図1に見たように、就職活動が開始される前（7月末）の新規高卒者に対する求人倍率は、2004年以降反転し上昇しているものの、依然として低調である²²⁾。このような背景には、高卒者の就職先で人数割合が高いのは製造業の現業職であるが、そのような職場が海外に移転したり、国内では請負や派遣が大規模に活用されるようになったことがある。例えば、A₂社では「生産拠点は海外にシフトしているので、新卒の高卒者は、物づくりの技能を伝承するための要員として若干名採用するだけ」という。また、「海外工場の技術指導ができる人材が必要なので、今の生産現場では高卒者より高専卒が望ましく、大学卒でもよい」としている。

他方、国内の生産拠点を製造派遣の受入れで維持したB₂社では、しばらく中断していた高卒新卒者の採用を2年前から再開し、約15人ずつ採用している。「現業従業員が定年で辞めていくので、その前に技能を身につけてもらい職場のキーマンとして活躍する人材となってもらうため」という。また、長い間の採用中断による年齢構成の是正のために、中途採用も約30人行っている。卒業後フリーターをしていた大卒者が応募してきて、採用になることもあるという。またA₁社では、100人の高卒新卒者を採用する。事業拡大による要員確保がその理由だが、同社では高卒者は、採用後1年間、研修センターで「躰も含め」研修を行うという。しばしば質の低下が指摘される高卒者だが、同社では本格的に養成する態勢を堅持している。なおA₁社では、期間工からの正社員登用も始めている²³⁾。

このように、現業職の高卒者の採用が減少してきたのは事実だが、技能の伝承、あるいは事業の拡大などを背景に、復活の兆しがでてきているようだ。なお、定年後の継続雇用が進んできているので、その影響を問うたところ、ほとんどの企業では実際に継続雇用される人数が少ないこともあり、それが採用に影響を及ぼすとは受けとめていなかった。

VI 結びに代えて

バブルの崩壊以降、激変する経営環境の中で、企業は様々な経営施策をとってきた。人材の採用に関しては、それ以前とどのような違いがあるのだろうか。この点を明らかにするために、本稿では、既存統計の分析と企業に対するインタビュー調査の内容を検討した。

その結果、大卒者または総合職相当の人材の採用に関しては、キャリア（中途）採用が一定の範囲で定着していくものの、同時に新卒採用が中心的地位を占め続けるように思われた。他方、一般職や高卒者の採用に関しては就業形態の多様化が大きな影響を及ぼしてきて、新卒者の採用が減少していた。しかし、非正社員への過剰な依存が問題視され、新卒採用が復活しつつあった。大企業

部門を念頭に要約すれば、こうなるだろう。本文で既述した新卒者を選好する「白い布仮説」に即せば、色のついた布の活用が進みつつあるものの、何色にも染めやすい白い布への選好が依然として根強いということになる。

企業の人材採用は、いくつかの工夫が行われ、その内容はゆっくりと変化しつつあるようだ。しかしそれらはむしろ、新卒採用を中心にした上での、いくつかの新しい試みのように思える。

- 1) ここで言う「正社員」とは、「雇用期間の定めのない者」である。
- 2) 永野(1996)、参照。
- 3) この点に関しては、永野(2002)を参照されたい。
- 4) ここで紹介する結果は、各調査年の原表7を用いている。原表7は、厚生労働省大臣官房統計情報部から入手可能である。
- 5) 「一般労働者」とは、常用労働者のうち「パートタイム労働者」以外の人である。また「パートタイム労働者」とは、常用労働者のうち、「一般労働者」より1日または1週の所定労働時間が短い者である。
- 6) このような動向は、新卒者、特に高卒新卒者のうち正社員として就職した人数の割合の低下を予想させる。それを算出してみると、1990年の時点では、正社員として就職したのは新卒者のうち、「合計」で94.7%、「大卒」で99.4%、「高卒」で92.2%であったが、2005年にはそれが、順に71.7%、93.7%、そして51.8%へと低下していた。
- 7) これら4つの指標の相関係数は0.747~0.955の範囲にあり、いずれも0.1%水準で有意である。
- 8) これらの数値は、インタビュー時に口頭で回答してもらった数値の概数である。
- 9) 日本経済団体連合会(2006)。
- 10) この点に関しては、永野(2006)を参照のこと。
- 11) 入社希望者として登録する際にウェブ上で試験を行ったり、あるいは会社説明会の後で適性試験を行ったりする企業が増えている。これは、応募のオープン化により母集団が大きくなったことに対する対応と考えられる。
- 12) インターンシップについては、それを主として「就業意識の啓発」という観点から最近の状態を分析したものに、佐藤・堀・堀田(2006)がある。
- 13) なお、夏休みに3年生を対象に1日間のインターンシップを実施する企業(A₂社)もある。これはその期間からみて、むしろ説明会に近いものと見て良いだろう。
- 14) 筆者たちの研究グループが2001年に実施した調査では、この制度の導入企業の割合は36.6%であったが(永野ほか、2002)、2005年実施の労働政策研究・研修機構(2006)では47%であった。
- 15) なおこれら以外の新しい動向に、海外の大学に出向いての採用活動の展開もある(A₂社、D₂社)。
- 16) 例えば、労働政策研究・研修機構(2005a)によると、外資系企業では採用者の81.8%が中途採用者である。
- 17) なお、その後インタビューした、新卒採用を行っている外資系のD₂社(製造業)では、「新卒者は職種別採用で、配属先までは決まっていない」としていた。企業や業種による違

いがあるようである。

- 18) 厚生労働省「平成17年度コース別雇用管理制度の実施・勧告等状況」2006年によれば、採用された総合職に占める女性割合は、2006年4月採用が20.6%で、前々年や前年より微増となっている。
- 19) このような一般職の採用復活は、新聞記事からも知ることができる（「総合商社、採用拡大」『日本経済新聞』2007年3月25日、朝刊）。
- 20) このような場合に、紹介予定派遣を使うケースもある。最近では労働市場がタイトになってきているので、紹介予定派遣でないと良い派遣労働者が来てくれないという意見もあった。
- 21) 高卒者の採用については、このような制度も含め、長須（2006）がわかりやすい。また、労働政策研究・研修機構（2005b）は、高卒者の採用を実態面から調査している。
- 22) 採用活動が進展するにつれ、求人数が増える一方、求職活動をやめる人が出てくるので、年度末に向かって倍率は高まっていく。例えば、2007年3月卒業生に対する求人倍率は、図1の2006年7月末では1.14だったが、翌年3月末には1.79になった。また、地域による求人倍率のバラツキは大きい。例えば2006年7月末では、最高が東京都の4.41で、最低が青森県の0.17であった。
- 23) このような直接雇用の非正社員の正社員への登用は、『ビジネス・レーパー・トレンド』労働政策研究・研修機構、2007年6月号が参考になる。

参考文献

- Thurow, L. C. (1975). *Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U. S. Economy*, 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.
- Wanous, J. P. (1991) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*,

2nd Edition, Addison-Wesley Publishing.

- 金井壽宏 (1994)「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性」『研究年報（神戸大学）』No. 40.
- 佐藤博樹・堀有喜衣・堀田聡子 (2006)『人材育成としてのインターンシップ——キャリア教育と社員教育のために』労働新聞社.
- 中村圭介 (2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 長須正明 (2006)「高校新卒者の就職状況——現状と課題」『日本労働研究雑誌』557号.
- 永野仁 (1996)『日本企業の賃金と雇用』中央経済社.
- 永野仁 (2002)「多様な就業パターンとその活用」石田英夫他『MBA人材マネジメント』中央経済社, 第4章.
- 永野仁編著 (2004)『大学生の就職と採用』中央経済社.
- 永野仁 (2006)「研究開発の人材マネジメント」根本孝・歌代豊編著『技術経営』学文社, 第8章.
- 永野仁・根本孝・木谷光宏・牛尾奈緒美 (2002)「“新規大卒者の採用活動に関する調査”結果報告」『政経論叢（明治大学）』第71巻, 第1・2号, pp.191-214.
- 日本経済団体連合会 (2006)「2007年度・新規学卒者の採用選考に関する企業の倫理憲章」<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/070.html>
- 労働政策研究・研修機構 (2005a)『外資系の労使関係等実態調査報告書』JILPT調査シリーズ, No. 2.
- 労働政策研究・研修機構 (2005b)『新規学卒採用の現状と将来——高卒採用は回復するか』労働政策研究報告書, No. 28.
- 労働政策研究・研修機構 (2006)『大卒採用に関する企業調査』JILPT調査シリーズ, No. 16.

ながの・ひとし 明治大学政治経済学部教授。最近の主な編著に『大学生の就職と採用』（中央経済社、2004年）。労働経済学・人的資源管理論専攻。