

日本企業における新卒採用管理の実態と方向性

谷田部 光 一

一 はじめに

本稿では、日本企業における採用管理とくに新卒採用管理について考察する。

採用管理は人材フローマネジメントにおいて、入り口部分の役割を担っている。経営資源としては最も基本になりかつ企業の運命を左右する人材の獲得機能であり、それに続くプロセスとしての配置・異動管理^①や、出口としての退職管理と相互に強く関連する人材マネジメントの重要な領域である。

日本企業における採用管理の特徴は「新卒・定期・一括採用」である。もともと、これは主として中堅・大企業の採用慣行、採用実態であり、中小・零細企業にはあまりあてはまらない。ところで、なぜこうした中堅・大企業に典型的にみられる採用管理、採用慣行が形成され、定着してきたのだろうか。その歴史的経緯や背景は何か、企業の目

的・ねらいは何か、理論的な説明は可能か、諸外国との差異は何か、これからも継続するのか、維持すべき慣行なのか、——こうした様々な疑問について考察するのが本稿執筆の目的である。

なお、本稿の検討対象は、前述したとおり採用管理の中でも新規学卒者の採用管理である。しかも、今日では新規学卒で就職者数が最も多い大卒者の採用管理を考察の主たる対象とする^③。

本稿の大まかな構成は次のようになっている。まず前段で、日本企業の採用管理の特徴である「新卒・定期・一括採用」の概念を整理し、新規学卒者の定期採用が生成、定着した歴史的経緯を先行研究から概観する。また、それは日本独特の採用管理かどうかを諸外国と比較する。以上を踏まえて、後段ではなぜ日本企業は新卒採用を重視しかつこだわるのか、その理由を企業の意向と理論面から考察し、併せて新卒採用のメリットとデメリットを検討する。次いで、人材マネジメントにおける新卒採用の意義、あるいは新卒採用と他の人材マネジメントシステムとの相互関連について論ずる。最後はむすびにかえて、新卒採用管理の変化の動向と新たな採用方式を把握し、これからの方向性とあり方について考える。

二 日本企業における採用管理の特徴

1 新卒・定期・一括採用

前述したとおり、日本企業における採用管理の特徴としてあげられるのは「新卒・定期・一括採用」である。採用の対象が新規学卒者中心であり、定期的とくに春季（四月）に、職種を限定せず社員として一括採用する採用慣行の

ことである。⁽⁴⁾

なお、「一括採用」に関しては、原則として年一回、同時期に新規学卒者を「まとめて採用する」という意味で実務界、マスコミ、そして研究者の間でも使用されることが多い。しかし、人材マネジメントの観点からいうと、別の意味がある。「職種を決めず社員として一括採用する」ことに、一括採用の重要な意義が存在するのである。日本の一般的な就職の実態として、特定の職業・職種に「就職」するのではなく会社に社員（従業員）として「就社」するのだ、と指摘されることが多いが、一括採用とはこの就社のイメージである。筆者は、春季に新卒者をまとめて採用する、という意味の一括採用説も全く否定はしないが、職種を特定しないで一律に社員として採用するという側面が、人材マネジメントからはむしろ中心となる機能だと考えている。本稿でも主としてその側面から一括採用という言葉を抑える。

新卒・定期・一括採用慣行のうち、最も基本になるのは新規学卒採用である。三月に卒業する予定の在学生を対象に採用活動を行い、新規学卒者を四月入社で採用するから春季定期採用になるし、職業経験がなく職業能力・適性が未知数の新規学卒者を採用するから、職種を特定しない一括採用の形態になるのである。今日では、三月に学校を卒業すると直ちに四月から職業生活に移行するのがごく普通のことだと、一般的には認識されている。新規学卒採用のルートから外れると、学業生活から職業生活への移行の失敗と判断されることが少なくない。それで学生は在学中から就職活動に熱心に取り組むし、企業も優秀な人材を早期に獲得するため、在学生対象に精力的に採用活動を行う。ただし、新卒・定期・一括採用は「一 はじめに」でも述べたように中堅・大企業の採用慣行である。中小・零細企業でも新規学卒採用を試みるが、一般的には大企業志向が強い学生の応募は少なく、内定を出しても辞退される。

したがって必然的に中途採用に頼る確率が高くなり、定期的ではなく退職者が出たときなど必要に応じて随時採用を行う。欠員補充が主体であるから職種は特定、限定して採用する。これが中小・零細企業における採用の実態である。

2 新卒採用の歴史

新規学卒採用がいつどのように始まって、広まったかに関しては依然として不明な点が多いという^⑤。ただ、先行研究^⑥である程度のは明らかにされているので、それに基づいて筆者が把握した日本企業における新規学卒者採用の歴史について、大卒を中心に概観する。

新卒採用の起源は、一八九五年（明治二八年）に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始まりだとされる。それ以前には大学等の高学歴者の就職先はほぼ官庁に限られていたが、官庁をモデルとした採用や人事の手法が民間企業にも導入されるようになったのである。企業内で管理的職務を担うホワイトカラー層として、新規学卒者の定期採用が財閥系企業を中心に一般化するのには明治三〇年代後半（一九〇〇年代初頭）からである。その後、第一次世界大戦（一九一四～一八年）後の一九二〇年頃までには、高等教育学制改革による大学・専門学校数の拡大も背景にあつて、財閥系以外の中規模企業でも新規学卒採用方式を採り始めた。しかもその時期に、卒業前に就職が決まる慣行が始まっている。第一次世界大戦の終結（一九一八年）と第二次世界大戦勃発（一九三九年）までの戦間期である一九二〇年代から一九三〇年代にかけて、新卒・定期採用の原型はできあがっている。

第二次世界大戦中、理科系学生の就職は学校卒業後使用制限令により国家統制下にあつたが、文科系学生は制限令の対象外で卒業前に採用試験が行われ、卒業後に就職していた。ただ、実際には就職後にすぐ徴兵されるケースが多

かったという。

第二次世界大戦後も新卒・定期採用方式は継続されており、一九五〇年代半ばまでには、戦前とは異なる新学制に基づく戦後型の新卒・定期採用方式が形づくられていった。引き続き一九六〇年前後から一九七〇年代初頭にかけての高度経済成長期に、今日みるような新卒採用・就職慣行の形態が完成する。ただ採用慣行の根本は変わらないものの、その後も現在まで、諸環境・条件の変化に対応して細部の採用方式・手法にはたびたび変更が加えられている。

以上は大学卒のホワイトカラーを中心とした新卒採用の形成過程である。一方、新制の中学卒と高校卒に関しては、第二次世界大戦後に学校と公共職業安定所（職安行政）が介在する形で新卒採用が一般化していく。とくに高卒については、高校進学率の向上に伴う中卒者の減少による代替雇用で、ブルーカラーとしての採用が増加する。その結果、高度経済成長期にブルーカラー労働者に関しても新卒・定期採用が標準化した。こうして今日の日本では、学歴にかかわらず、またホワイトカラーとブルーカラーとにかかわらず、学校を卒業すると同時に就職することが標準的になり、われわれの「常識」となり「通念」を形成している。

3 諸外国との差異

新卒・定期採用方式は日本独特で、諸外国には例のない採用慣行だという強い思い込みが広く存在する⁽⁷⁾。しかし、たとえば韓国の大企業における採用管理は、日本と同じように、定年までの長期継続雇用を前提にして、卒業予定者を対象とする新規学卒・定期採用を行ってきた。なお、韓国の男子には兵役の義務があつて卒業時期は年二回なので、定期採用も卒業時期に合わせて年二回実施される⁽⁸⁾。もつとも、一九九七年の経済危機以降、定期採用から随時募

集・採用、新規学卒者採用から中途採用へ変化する動きがある。ただ、これまでの採用慣行を大きく変えるものではなく、今後とも韓国企業では新規学卒者を中心としながら、新しい採用戦略の試みが展開されるだろうという。⁹⁾

先行研究によれば、米国企業でも一定の新卒採用が行われている。¹⁰⁾ その例が、組織的な卒業時新卒採用であるカレッジ・リクルーティング (College Recruiting)、あるいはキャンパス・リクルーティング (Campus Recruiting) である (CR)。大学のプレースメント・オフィスあるいはキャリア・センターを通じた採用である。企業は、春と冬の年二度の卒業時期における就業を目的に、対象大学を限定して、オン・キャンパス面接をはじめとする採用活動を周期的に実施する。CRによる採用比率は、卒業生全体の1割程度であるという調査のほか、それ以上の割合だとする説もあり、必ずしも明確ではない。米国企業でCRによる採用が多数でないのは、もともとCRは、高度専門職と管理職候補の人材を供給する「エグゼンプト (exempt)」区分の主要な採用手段の一つであり、エリート性の高い採用方式だからである。大多数の新卒者はCR以外の多様なルートで就職している。その際、職業経験者とポストを競うわけで、コーオペ教育 (Cooperative Education) やインターンシップ (internship)¹¹⁾ などによる就業体験が米国の学生にとっては重要になる。

英国企業でも程度の差はあるが、新規大卒者の採用を組織的に行っている。従業員の採用にあたって中途採用者に限らず、併せて新卒者も対象にする。英国企業の従業員階層はマネジアルとノン・マネジアルに区分されるが、新卒で採用された大卒社員はマネジアル・グレイドの一番下であるトレーニーに格づけられ、企業の中の様々な仕事を経験する。¹²⁾

以上、韓国、米国、英国の例を引いて、日本以外にも学生生活から職業生活に間断なく移行する採用・就職慣行の

存在を確認した。しかし、日本や韓国に比べ、在学中に採用試験を受けて就職を決め、卒業と同時に入社する形態は、欧米の場合に多数派とはいえない。欧米の若者は通常、学校や大学の卒業後に就職活動を開始し、期限付き雇用やパートタイム雇用などを経験した後に、正規雇用の職に就く（あるいは就くことができる）ケースが多い¹³。二〇年前のやや古い調査結果だが、就職活動開始時期を日欧で比較すると、日本では就職活動をした約九割以上の学生が卒業前から活動を開始するが、欧州平均では四割弱である。したがって、卒業後四カ月目までの正社員比率にも格差があり、当然ながら日本のほうが割合は多く六割に達しているが、欧州平均は一割である。日欧ともこのほかにパートタイムや有期雇用、高等教育進学などの進路が存在するのだが、欧州ではとりわけ無業や不明の割合が多い¹⁴。このように、新卒・定期採用は必ずしも日本だけの採用・就職慣行ではないが、社会的広がりとその量的規模が大きいことは、やはり日本の特徴と言っていいただろう。

4 募集・採用慣行の変化

これまでの中堅・大企業における募集・採用は「新卒・定期・一括採用」であり、かつ今日でも主流の募集・採用方法であるが、少し前から変化の兆しがみえる。大企業でも新卒に限定せず、キャリア採用と称する即戦力の中途採用や、第二新卒者（就職して二～三年以内）の採用が珍しくなくなった。採用時期については、春季定期採用に加えて秋季定期採用が行われ、中小企業だけでなく通年採用、随時採用を実施する企業が増えてきた。理科系の学生に対する職種別採用だけでなく、文科系学生向けにも職種別採用を行う企業が出てきた¹⁵。なお、こうした募集・採用管理の変化に関しては、「新卒・定期・一括採用」以外への変化、新しい採用方式の動向などを含めて、「5 これから

表1 企業が正社員を採用する場合の方針 —単位：%—

採用方針	従業員規模 (集計社数)	規模計 (3262社)	100～ 299人 (2426社)	300～ 999人 (628社)	1000人 以上 (208社)
・新卒採用が中心 (A)		30.5	24.8	44.7	56.7
・比較的新卒採用が中心 (B)		26.5	25.4	29.9	28.4
・比較的中途採用が中心 (C)		20.8	23.5	13.7	10.1
・中途採用が中心 (D)		20.4	24.4	10.0	4.8
・無回答		1.8	2.0	1.6	0.0

出所：労働政策研究・研修機構「企業における若年層の募集・採用に関する実態調査（2007年）」（JILPT調査シリーズNo.43、2008年3月）

(注)1. 調査時点である2007年8～9月における過去3年間の採用方針を質問している。

2. A～Dの符号は筆者が付したものである。

の新卒採用―むすびにかえて―で整理する。

三 なぜ日本企業は新規学卒者の採用を重視するの

1 新規学卒採用重視の実態

前章では「新卒・定期・一括採用」を日本的採用管理の特徴とし、とくに新規学卒者採用がその基本になっていることを指摘した。太田聰一による先行研究¹⁶⁾では、厚生労働省の「雇用動向調査」に基づき、日本企業は広い年齢層を対象に採用を行っているものの、若年層の採用比率が高い。とくに正社員対象の採用や大企業による採用において、若年者や新規学卒者の採用比率が高い、——と日本企業が若年層そして新規学卒者の採用を重視していることに関して量的な面から論証している。

本項ではそれとは別に、いくつかの調査資料を基にして、企業の採用方針の側面から日本企業における新卒重視の実態を把握する。まず、表1は労働政策研究・研修機構の二〇〇七年調査にお

表2 正社員の採用方針

採用方針	回答割合 (社数)
	% 社
全体	100.0 (154)
・新卒一括採用を主としている	70.1 (108)
・新卒一括採用にこだわらず第二新卒採用、外国人採用などを行っている	13.0 (20)
・即戦力となる中途採用を主としている	13.0 (20)
・その他	3.9 (6)

出所：日本生産性本部「第13回日本的雇用・人事の変容に関する調査」(2012年)

ける正社員を採用する場合の方針である。従業員規模計では、新卒採用中心（ここでは仮にAとする）、比較的新卒採用中心（B）、比較的中途採用中心（C）、中途採用中心（D）の順になっている。これを「A+B」とした新卒採用が中心の比率でみると57・0%、同様に「C+D」とした中途採用が中心の比率は41・2%で、「比較的」を含めると新卒採用が中心という企業が過半数を超える。

従業員規模「二〇〇〇～二九九九人」の集計では、A～Dにほとんど差がなく、「A+B」でみると50・2%、「C+D」は47・9%で、ほぼ拮抗している。「三〇〇〇～九九九人」規模では、明らかに新卒採用中心の企業割合が多く、「A+B」は74・6%、「C+D」は23・7%と五〇ポイントの差がある。これが一〇〇〇人以上規模になると、A単独でも56・7%を占め、「A+B」は85・1%、「C+D」は14・9%と、七〇ポイントの差がついて新卒採用中心の傾向がより強まる。同調査は従業員一〇〇〇人未満以下の企業を対象にしている。中小企業の実態が直接的には出ていないが、表1の結果からも企業規模が大きくなるほど新卒採用を重視する傾向は読み取れる。

次に見るのは表2の日本生産性本部による二〇一二年調査の結果である。同調査の対象は証券取引所の全上場企業なので、従業員規模はともかく主要

表3 企業の採用方針の重点

—単位：％—

採用方針	従業員規模 (集計社数)	規模計 (4366社)	100人 未満 (1566社)	100～ 299人 (861社)	300～ 999人 (598社)	1000人 以上 (538社)	規模 無回答 (803社)
・新規学卒採用に重点を置いている		33.2	22.0	32.6	43.0	58.0	31.9
・中途採用に重点を置いている		27.4	38.4	27.1	16.4	7.4	28.1
・ほぼ同じ程度に重点を置いている		32.0	29.8	34.4	35.5	31.0	31.8
・しばらく従業員の採用はしていない		2.4	3.3	2.1	2.0	0.7	2.4
・なんともいえない		4.4	6.1	3.0	2.5	2.4	5.1
・無回答		0.7	0.4	0.8	0.7	0.4	0.7

出所：労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査（2017年）」

（JILPT調査シリーズNo.179、2018年3月）

企業の結果と比べてよい。正社員の採用方針としては「新卒一括採用を主としている」企業が70・1％と主流であり、「即戦力となる中途採用を主としている」のは13・0％にとどまる。

表3は労働政策研究・研修機構による二〇一七年調査の結果である。同表によると、新規学卒採用に重点を置いている企業の割合は、企業規模が大きいほど傾向的に多くなっており、逆に中途採用に重点を置いている企業の割合は、企業規模が小さいほど傾向的に多くなる。規模三〇〇～九九九人の企業では新卒採用重点の企業割合が43・0％、一〇〇〇人以上の企業ではその割合が58・0％と最も多く、一〇〇〇人未満の企業では中途採用重点の企業割合が38・4％で最も多い。中小企業は新規学卒者の採用では実態として不利な立場にあり、企業自体の意図にかかわらず、結果的に中途採用に重点を置かざるを得ないのが実情である。ただ、一〇〇〇人未満の企業でも22・0％が新卒採用に重点を置いていることは注目される。

以上の調査結果から、日本企業は社員とくに正社員の採用方針については、新規学卒者の採用に重点を置いていることが確認できる。とくにそれが顕著なのは規模の大きい企業である。しかし、中小企業でも新卒採用に重点を置く企業の割合が少ないとはいえず、企業規模を問わず、日本企業における新規学卒者採用志向の強さがうかがわれる。筆者のコンサルタント時代に得た知見によると、日本企業の経営者あるいは経営幹部は、中小企業においてもなるべくなら新卒者を採用したいと望んでおり、企業規模が成長するに従って実際の採用活動でも新卒採用を試みていた。

なお表3によれば、新卒採用も中途採用もほぼ同じように重点を置いている企業が三割程度あり、とくに「一〇〇〇～二九九九人」「二〇〇〇～九九九人」といった中堅企業では35%前後を占めていることが目につく。表1や表2の調査では質問項目がないので断定はできないが、日本企業においても中堅・大企業を含めて中途採用の枠、中途採用という選択肢が拡大していると推測できる。新卒にこだわらず中途採用人材にも目を向けているということである。もともと、事業拡大による戦略的人材確保のためなのか、単に人材不足による欠員補充のためなのか、その理由や背景は明らかでない。

2 企業が新卒採用を重視する理由

前項では、日本企業が社員の採用とくに正社員の採用にあたって、新規学卒者を重視している実態をいくつかの調査資料から把握した。ところで、それではなぜ日本企業は正社員の採用にあたって、新規学卒者を重視するのだろうか。その理由に関して、ここでもまず直接的な調査資料に基づいて把握する。

表4は前掲表1と同じ労働政策研究・研修機構の調査である。二〇〇七年の調査時点において、新卒採用枠で正社

表4 新卒採用枠で正社員を募集する理由 (複数回答)

募集理由	従業員規模 (集計社数)	規模計 (2408社)	100～ 299人 (1648社)	300～ 999人 (557社)	1000人 以上 (203社)
・長期的視点で人材を確保、育成するため		83.9	80.8	88.3	96.6
・人員構成の歪みを是正するため		29.4	28.7	31.4	29.1
・欠員補充のため		27.4	27.9	27.1	24.1
・業務拡大や新規分野に進出するため		24.8	21.0	30.3	40.4
・定年退職者の大量退出に備えるため		16.3	14.5	19.6	21.7
・即戦力確保のため		7.4	7.3	8.1	5.4
・前年等に予定数の確保がで きなかったため		6.4	6.4	7.2	4.4
・その他		0.4	0.4	0.5	0

出所：表1と同じ。

員を募集する理由を従業員規模計でみると（複数回答）、「長期的視点で人材を確保、育成するため」が83・9%と圧倒的に多い。以下同様に、設定された選択肢の文章そのまま引用すると、「人員構成の歪みを是正するため」29・4%、「欠員補充のため」27・4%、「業務拡大や新規分野に進出するため」24・8%と続く。なお、「定年退職者の大量退出に備えるため」も16・3%存在するが、これは調査時点が二〇〇七年で、団塊の世代が大量に定年退職を迎えるいわゆる「二〇〇七年問題」に直面した時期に対応した選択肢である。ただし、高年齢者雇用安定法の改定などの効果で、実際には二〇〇七年問題は発生しなかった¹⁷⁾。

調査結果一般についていえることだが、回答は設問の選択肢に応じた内容になる。そこで、表4の結果について筆者なりに解釈してみたい。まず、「長期的視点で人材を確保、育成する」というの

は、長期継続雇用慣行（俗にいう終身雇用）を前提に、企業組織内（内部労働市場）で自社の能力要件に適合した人材を長期的視点で育成し、活用する日本の人材マネジメントにおいては、若年者とくに新卒者の採用（確保）がふさわしいということである。なお、人材マネジメントにおける新卒採用の意義や位置づけに関してはあらためて後述する。

「人員構成の歪みを是正するため」とは、継続的に新卒者を採用することによって、年齢別にみた人員構成を適正に保つ意図である。不況期に新卒採用を手控えたことにより人員構成に歪みが生じたことの反省も含まれる。「欠員補充のため」は、職務や職種、部署などにおける適正な人員構成の維持が目的で、しかも職業経験のある中途採用者でなく職業経験のない新卒者で補うということは、前述した長期的人材育成の視点が基本にあり、採用者に自社なりの能力開発を施したうえで補充することを意味している。「業務拡大や新規分野に進出するため」に中途採用者でなく新卒者を採用するのも、当面の業務対応可能性だけでなく、将来的な業務拡大や新規分野に対応できる人材を育成するために、適応性に優ると考えられる新卒者を採用しているのである。なお、一〇〇〇人以上の大企業でこの理由をあげる企業割合が40・4%と他の規模に比べて多いことが目につく。大企業のほうが将来を見据えて新卒採用を行っている（行うことが可能な）証左であろう。

次に表5は、前掲表2と同じ二〇一二年の日本生産性本部による調査結果である。新卒・定期・一括採用のメリットという表題であるが、企業が新卒者を採用する理由と理解してよい。最も多かったのは（二つまで回答）、「新卒者が定期的に入ってくることで職場が活性化する」55・8%で、以下「一定期間に採用活動を集行的に行えるため採用コストなどの面で効率がよい」35・1%、「社会人や他社での経験がない分、会社独自の色（カラー）に染めやすい」34・4%、「同期がいることで、帰属意識や競争意識を高めることができる」33・8%と続くが、あまり差はない。

表5 企業が考える新卒・定期・一括採用のメリット

(二つまで回答)

メリット	回答割合 (社数)
全体	% 社 100.0 (154)
・新卒者が定期的に入ってくることで職場が活性化する	55.8 (86)
・一定期間に採用活動を集中的に行えるため、採用コストなどの面で効率が良い	35.1 (54)
・社会人や他社での経験がない分、会社独自の色(カラー)に染めやすい	34.4 (53)
・同期がいることで、帰属意識や競争意識を高めることができる	33.8 (52)
・他社も一括採用するため、内定獲得に向けて競争心や意識の高い学生を確保できる	16.9 (26)
・とくにメリットは感じない	3.2 (5)
・その他	6.5 (10)

出所：表2と同じ。

表4とは選択肢が異なるので、回答内容の傾向も異なっている。

表5に関しても筆者なりの解釈をしてみたい。まず「職場が活性化する」というのは、新しい価値観や視点を持った新卒者が定期的に入社することで、組織に刺激を与えて業務活動が活発になることを期待しているのである。新しい血が入ることでマンネリ化を防止し、在籍者の職務行動を活性化させることが目的である。中途採用者でも組織の活性化は可能であるが、新卒者はある程度の人数が固まって入社するので、その効果は大きい。また、新卒者については「採用活動を集中的に行える」ので採用コストなどの面で効率が良いというほかに、就職活動をする学生が多いので、優秀な人材を採用できる可能性も高くなる。別の選択肢「他社も一括採用するため、内定獲得に向けて競争心や意識の高い学生を確保できる」はそれを表現している。この調査では特別多い回答割合ではなかった「会

社独自のカラーに染めやすい」は、新卒採用の理由として先行研究では重視されているが、これに関しては後述する。最後に「同期がいること」は、帰属意識を高めるといふよりむしろ競争意識を高める要因となる。出世や職務能力開発で同期同士が競争することは、企業の業績向上、発展にプラスになるという考え方である。

なお、前述の太田聰一は、表4も含む三種類の調査結果から、日本企業が新卒採用を重視する主な理由として、①自社で人材育成を行いたい、②社内の年齢構成を維持したい、③優秀な人材を確保したい、——を挙げる。これは日本企業が新卒正社員を長期的な人材育成の対象と見なしているからだといふ。¹⁸⁾

また、永野仁は、二〇〇七年から二〇一六年の間に実施した企業に対する数次のインタビューの中で、なぜ新卒採用を重視するのかその理由を質問している。¹⁹⁾ それに対する企業の回答は次のようなものであった。「安定的に人員を確保するためには新卒採用が不可欠」「将来の年齢構成を維持し技能を伝承していくため」「新卒者のほうがレベルがそろっていて育成しやすい」「自社らしい理念や価値観の伝承には新卒者を育成した方がよい」「内部労働市場を形成することにより従業員の成長を促したい」「(新卒を採用して)人を育てていく環境や雰囲気を用意してこそ企業が持続的に成長できる」。永野によると、これらの意見や見解は、新卒者のほうが能力開発や企業理念・価値観の継承がしやすいという、後述する「白い布仮説」の妥当性を示すものだという。同時に、新規学卒者採用の慣行が定着している現代の日本社会では、質のそろった大量の人材を採用するためには慣行に従って新卒採用を行ったほうが効率的であり、また、安定的な人材確保と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ほうが効率的である、——といった実践的な説明も可能だといふ。

以上の検討を踏まえて、筆者なりに日本企業における新卒採用重視の理由を整理すると、以下のようなになる。

- ① 長期的観点から継続的、定期的、安定的に人材を確保できる
 - ② 社内の年齢別にみた適正な人員構成を維持する
 - ③ 長期的観点から人材を育成する
 - ④ 新卒者のほうがレベルのそろった人材を採用しやすく、育成もしやすい
 - ⑤ 新卒者は自社に適合した能力開発がしやすく企業理念や企業文化、企業の価値観を伝承しやすい
 - ⑥ 定期的な新卒者の入社により組織が活性化する
 - ⑦ 一定期間に採用活動を集中的に行えるので効率的である
- 継続的、安定的に（優秀）人材を確保することと、採用した人材を長期的視点に立って自社にふさわしい人材として育成し、併せて企業における組織としての価値観（以下「企業の価値観」とする）を継承することが、新卒採用に対する企業の中核的なねらいである。

3 新卒採用重視の理論的な検討

前項では、新卒採用を重視する理由あるいは企業の考え方をみてきたが、次に、先行研究に拠りながら、かつ筆者の理解した範囲内でその理論的な側面を検討してみよう。

(1) 人的資本論からの説明

主に、ベッカー（Becker）等によって提唱された人的資本の理論（Human Capital Theory）に基づいて説明するのは太田聰一である。⁽²⁰⁾ 太田によると、自社内での人材育成を目指す企業は若年層の採用を重視する傾向があるという。自

社内で能力開発する場合、企業内で育成される職務能力、スキルの多くは他企業では通用しにくい「企業特殊性」が高いものになる。他社で通用しにくい能力、スキルを労働者に身につけさせるためには、企業内で訓練し、企業がその訓練費用、コストの一部を負担しなければならない。この費用、コストを回収するためには長期の雇用が必要であり、企業は若年層の雇用を望むようになる。とくに、将来の期待勤続年数が最も長い新卒者の採用が選好されるわけである。また、若年層のほうが訓練内容を吸収し、新しい知識やスキルを身につけるスピードが速く、とりわけ他社経験のない新卒者は学び手としての素直さ、受容度が高いと考えられている。若年者の中から自社に適したかつ優秀な人材と出会う確率の高いのが、大量の学生が就職活動をする新卒労働市場なのである。また、新卒者は同時期にまとまって入社するので、教育訓練に関する規模の経済が生じて、一人あたりの教育コストを低下させることができる。

以上が筆者の理解による、日本企業が新卒採用を重視する理由についての、主として人的資本論に基づく説明である。もっとも筆者は、「企業特殊なスキル」をその企業だけにしか通用せず他の企業では通用しないスキルとは考えておらず、「その企業にとって必要不可欠な職業能力」と捉えている。当該企業にとって不可欠ではあるが、他の企業でも十分通用することが多い知識・技能、職業能力だという考え方である。²¹それはともかく、長期的展望に基づき人的資源への投資として自社内で従業員の職業能力開発、人材育成に力を入れる日本企業とりわけ中堅・大企業が、長期勤続が期待でき、柔軟で教育訓練の受容度が高い人材として新規学卒者の採用を重視していることは、企業事例からみて事実である。

(2) 白い布仮説と仕事競争モデル

次に紹介するのは、「白い布仮説」やサロー (Thurrow) の「仕事競争モデル (Job Competition Model)」に基づく永野

仁の説明である。⁽²²⁾ 企業が中途採用より新卒に強い選好を示すのは、「白い布は何色にでも染められるが、いちど違う色に染まった布を染め変えるのは容易ではない」という経営者の信念であり、これを永野は「白い布仮説」と名づける。訓練効率の高い新卒者を白い布とみなして、中途採用者より優先的に採用する志向性を表現したものである。もつとも、信念に基づく先の言明は経営者の卓越した直感力から発せられるものであり、この信念が正しいか否かは科学的に検証されているわけではない。しかし、前述した数次にわたる永野による企業インタビューの結果は、「白い布仮説」の妥当性、有効性を示すものであった。新卒採用に対する志向性が強いことにより、企業が依然として「白い布仮説」を「信奉」していることが明らかになったという。

企業の採用行動に関して永野が引用するサローの「仕事競争モデル」は、職業能力をすでに身につけた求職者が、職を得るために賃金の多寡をめぐって競争する「賃金競争モデル」とは異なる。職業能力は就職してから企業内における教育訓練で獲得するので、求職者は訓練可能性の高さ、将来の訓練費用の多寡をめぐって競争する、というのが仕事競争モデルである。そのため、企業は訓練費用が少なくすみそうな訓練効率のよい求職者を採用する。つまり、仕事競争モデルでは、企業にとって重要なのは求職者が「何ができるか」ではなく、「何ができるようになるか」である。人材の内部育成を重視する企業のほうが仕事競争モデルの性格が強まるので、日本企業の採用行動にこそ、このモデルが適合する。とりわけ日本企業における新卒採用は、現に身につけている職業能力ではなく、将来的に訓練可能性が高いことが重視されるので、仕事競争モデルの典型といつてよい。

以上は、筆者の理解に基づいた要約である。「白い布仮説」についていえば、あくまでも経験則に基づく経営者の信念、企業の採用行動であって、科学的な検証は難しい。ただ、実務的にいえば具体的妥当性、有効性があるので、

今後とも新卒採用を重視する企業行動は、修正はあるにしても継続されると思われる。「仕事競争モデル」は、経済学の常なのか、前述した人的資本論と同様、訓練にまつわる「コスト」から論じている。企業実務では、こうした理論的なコスト論かどうかは別として、実質的な訓練可能性の高さと柔軟性から、やはり新卒採用を基本に据えていると考えられる。

(3) 労働市場の特性

このほかに、労働市場の特性を根拠にする考え方もある⁽²³⁾。労働市場の内部化、内部労働市場化が進んだ今日の日本企業では、人材をすべて外部労働市場に依存するのは困難である。雇用流動性が高いとはいえ、外部労働市場が整備されていない日本においては、必要とされる質と量の人材を必要な時期に中途採用労働市場から獲得するのは難しいからである。いきおい、新規学卒者の採用を重視、選好することになる。筆者の認識でも、明治期に管理的職務を担うホワイトカラー要員として、財閥系企業中心に高学歴者の新卒採用が始まったのは、そうした人材がまだ産業界に十分蓄積されていなかったからである。つまり、外部労働市場から人材を確保できるかどうか、新卒採用の動向に影響するのである。

以上、いくつかの先行研究から日本企業がなぜ新卒採用を重視するのか、その理論的な根拠をみてきた。一つの理論だけでは完全に説得的ではなくても、これら複数の考え方を重層的に参照すれば、新卒採用重視の理論的背景はある程度理解できる。ただ、理論の前提になっている日本企業が置かれた企業環境、労働市場環境それに人材マネジメントシステムが変化しているのも、これらの理論的な説明が将来とも妥当するかどうかは分からない。実際にも、日

本企業における採用管理、新卒採用の様相と方向性に変化がみられる。これに関しては「5 これからの新卒採用―むすびにかえて―」で展望する。

4 新卒採用のメリット、デメリット

表6は、新卒採用のメリットとデメリットを企業（経営）側、学生（求職者）側に分けて整理したものである。企業のメリットは、企業が新卒採用を重視する理由とほぼオーバラップしている。つまり、集中的な採用活動になるので効率がよく、多くの学生に接触することができるので自社が求める能力要件に合致する人材が採用できる。継続的、定期的な採用で安定的に人材を充足でき、適正な年齢別人員構成が保てる。無垢でレベルがそろった人材なので、自社が求める職業能力を持った人材に育成することが可能で、かつ企業文化や企業の価値観を伝承しやすい。

これまでは触れなかったが、企業側のデメリットもある。インターネット経由でエントリー可能になった今日ではとくにそうであるが、大量の応募者から選別する人手や時間、コストがかかる。職業経験がないので、職業意識、勤労意識が未成熟な社員を採用する可能性がある。実際の仕事と学生の期待にミスマッチが生じることも多く、早期の離職者が生じる可能性がある。また、有望な人材だと思って採用したが、働かせてみたら期待に反する人材だったということもある。ミスマッチと同じく情報の非対称性の問題である。また、内部人材育成が基本方針であるが、長期的な能力開発には時間とコストがかかる。

学生側のメリットとしては、第一に職業経験や職業能力を有していなくても就職でき、無業期間がなく学生生活から職業生活にスムーズに移行することができる。ただ、在学中の就職活動で学業がおろそかになる可能性は否定でき

表6 新規学卒者採用のメリット・デメリット

<p>企業(経営)側の メリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・一定期間に集中的な採用活動が行えるので効率がよい ・学生の就職活動が同時期なので多くの求職者に接触できる ・多くの求職者に接触することで、自社が求める「優秀」な人材が採用できる ・新卒採用者のほうが人材のレベルをそろえやすい ・継続的に新卒者を採用することで安定的に人材を充足できる ・定期的に新卒者を採用することで従業員の適正な年齢構成が保てる ・自社が求める職業能力に適合する人材を育成できる ・新卒採用者のほうがレベルがそろっていて育成しやすい ・白紙の状態から自社の価値観、企業文化を伝承できる
<p>企業(経営)側の デメリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・大量の応募者から選別する人手と時間とコストがかかる ・職業意識、勤労意識の未成熟な社員を採用する可能性がある ・実際の仕事と学生の期待のミスマッチによる離職が増える可能性がある ・入社後に働かせてみたら期待した人材ではない可能性がある ・職業能力開発に時間とコストがかかる
<p>学生(求職者)側の メリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現在は職業能力を有していなくても就職できる ・学業生活から職業生活に円滑に移行できる (失業の可能性を減少できる)
<p>学生(求職者)側の デメリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・在学中の就職活動により学業がおろそかになる可能性がある ・新卒時に就職しない(できない)と(良好な)就職の機会を逃す ・職業意識が不十分なまま就職するのでミスマッチによる離職が増える

出所：筆者作成。

ないし、新卒時に就職しない（できない）と正社員等の良好な雇用機会を逃す恐れがある。職業意識が不十分なまま就職するので、ミスマッチによる離職の可能性は高くなる、といったデメリットもある。なお、表6には表示していないが、社会全体でみて若年層の失業が少なくなるメリットもある反面、中高年齢者の転職の機会がそれだけ減少するデメリットもある。

四 新卒採用管理と他の人材マネジメントシステムとの相互関係

1 長期継続雇用と継続的人材育成がベース

「2-1(1)」で述べたように、新規学卒者採用は春の定期採用と職種を特定しない一括採用に結びつく。そして、採用管理以外の人材マネジメントシステム、とくにいわゆる日本の雇用慣行を構成するサブシステムと新卒採用は、相互関係、相互規定関係にある。新卒採用（採用管理）と相互に関連する日本の雇用システムとしては、とくに定年制度、継続的人材育成、異動やジョブ・ローテーション、内部昇進制度、定期昇給制度が挙げられる。²⁴なかでも、新卒採用を企業が重視し、新卒採用を可能にしているのは、定年制度と継続的人材育成である。

定年制度はこの場合、必ずしも定年年齢までの雇用を意味するのではなく、実際には定年前の退職もあり得る「長期継続雇用慣行」を表現している。定年年齢まで労働者が在籍すること、企業側が定年年齢まで当該労働者を雇用することは絶対的なものではない。²⁵それでも、新卒で採用した従業員が三〇年、四〇年あるいはそれ以上勤続することが想定されている。その長期継続雇用を前提に、職業経験がない新卒採用者に対して、長期的視点から継続的に能力

開発を図ることを人材育成の基本にしているのが一般的な日本企業である。職業能力や適性が未知数な新規学卒者を能力開発や育成の可能性で採用し、前述した企業特殊的能力（スキル）が身につくように自社内で教育訓練し、併せて企業の価値観や企業文化を伝承していく。このように自社に必要な能力と価値観を、環境変化に柔軟に対応しながら長期的、継続的に育成できることに対して、企業が新規学卒者を採用する価値を見いだしているのである。日本企業において人事理念の主流を形成する能力開発・活用主義²⁶がその根底にある。

2 異動・ローテーション、内部昇進制度、定期昇給制度との関連

長期雇用を前提とした継続的人材育成は、OJT、Off-JT、自己啓発といった能力開発の区分に基づき、自社なりの能力開発体系を構築して実施される。とりわけ仕事を離れた能力開発であるOff-JTに関しては、階層別研修、職能別研修（部門別研修）、目的別研修（課題別研修）など、精緻化された教育訓練・研修体系が中堅・大企業では整備されている。このほかに、仕事を通じた能力開発であるOJTと関連するが、異動やジョブ・ローテーションによる人材育成が日本企業の場合は重視される。職業能力や適性が未知数な新規学卒者の初任配属は、本人の意思を尊重しながらも組織側の人員状況から決定されるが、必ずしも適切にマッチするとは限らない。そこで、数年単位で部署、職種、地域を異動させて能力・適性と仕事のマッチングを図ることになる。異動、配置転換、ジョブ・ローテーションは、組織の新設・変更や要員充足、適材適所による人材の活用、マンネリの防止と労働意欲の向上、組織の活性化などの目的もあるが、多様な部署、職種、職務、地域を経験させることによって従業員の能力を広げ、高める人材育成の重要な手段としての側面がある²⁷。とくにジョブ・ローテーションは、主に人材育成を目的とした異動を

指すことが多い。

こうして、新卒採用者に対して社内で教育訓練・研修を実施し、異動やローテーション、OJTを通じた従業員の継続的な能力開発を行って、その結果を評価しながら長期継続雇用のプロセスの中で徐々に上位の役職に登用していく。これは内部労働市場における内部昇進制度であり、役職昇進者の決定や昇進の運用で内部育成した人材を中心に登用するシステムである。なお、異動やローテーションを重視した人材育成は、日本企業においてこれまで、将来の幹部社員としてゼネラリスト育成が主流であったことを反映している。

新卒採用時の初任給は、職業経験のない未熟練労働力であるから低く設定される。その後継続的に能力開発が図られ、しだいに難しい職務を担当しながら、重要度の高い職位に就き、長期継続雇用の中で少しずつ賃金が上昇していく。この仕組みが定期昇給制度である。⁽²⁸⁾ 定期昇給（定昇）は単に定期的に昇給する制度ではなく、賃金体系・賃金制度を整備した上で、その体系・制度に基づいて実施する昇給 \parallel 制度的昇給である。毎年一定の時期（一般的には春季）に実施される昇給制度であるが、自動昇給部分は少なく、評価に基づく査定昇給部分の割合が圧倒的に多い（定昇 \parallel 自動昇給 \pm 査定昇給）。定期昇給制度は、企業にとってはコストである人件費を計画的にコントロールする役割を持っている。一方、従業員にとっては、能力や仕事のアップに応じて、年齢増に伴う生計費の増加に沿って毎年賃金が増えるので、生活の安定につながる。制度的昇給で将来の予測可能性があるから、長期継続雇用下で生涯生活設計が立てやすい。ただし、企業としては人件費が定期的に増えるので、企業業績の低迷期や成果主義の拡大期を通じて、定昇額・率を抑制したり、管理・専門職層中心に定昇制度を廃止する企業が増えてきた。しかし今でも、管理職登用前の能力育成・成長段階にある若手社員対象に、定昇を実施する企業は多い。

このように人材マネジメントのサブシステムである新卒採用（新卒・定期・一括採用）は、同じサブシステムでありかつベースとなる長期継続雇用慣行（定年制度）の枠組みの中で、長期的視点に立った継続的な社内人材育成に力を入れる日本企業に選好されてきた。職業能力と適性が不分明で、育成可能性によつて採用する新規学卒者の能力と適性の見極めと能力開発に、異動・ローテーションは重要な役割を担っている。そうして企業内で育成された職業能力と把握された適性を評価して内部昇進制は運用されていく。また、定期昇給制度は、未熟練労働力である新卒採用者の初任給を抑制するとともに、その後に能力と仕事の困難度が上昇することに対応して、安定的に賃金を上昇させることを可能にしてきた。ただ、これらのどのサブシステムが原因になり、どのサブシステムが結果となったのか、という因果関係は判然としない。それぞれのサブシステムが、関連しながらも個別に形成されてきた歴史的経緯があるからだ。ここでは、今日の新卒採用を中心とする採用管理は、定年制度や継続的人材育成の理念、内部昇進制度、定期昇給制度などと相互規定関係、相互補完関係にあることだけを確認しておく。

五 これからの新卒採用―むすびにかえて

1 新卒採用管理変化の背景

経済・経営のグローバル化、経営におけるICT（情報通信技術）の進展、生産技術や経営管理手法など経営諸機能の高度化、内外企業間の競争激化、少子高齢化、働く者の価値観の変化、――企業経営を取り巻く経済・経営環境、社会環境の変化を挙げればきりが無い。企業経営を取り巻く諸環境の変化に応じて、人材マネジメントも徐々に変化

を遂げている。人材マネジメントのサブシステムである採用管理も少しずつ変わる過程にあり、とりわけ新卒採用にそれが現れている。生活者の実感的にはともかく、過去と比べれば相対的に豊でモノとサービスにあふれている現在、若者の働くことに対する意識や価値観は大きく変容している。

働く目的は、若者といえども第一に生活の糧を得るためである。しかしそれ以上に、興味が持てる仕事をしたい、自分の能力・適性に合った仕事をしたい、自分の価値観に合致する仕事をしたい、社会的に価値がある仕事をしたい、仕事で能力を発揮したい（有能感を得たい）、仕事で成長したい、仕事で達成感、充実感を得て自己充実したい、仕事で自己実現を図りたい、——と働くことに対する多彩な願望が存在する。しかも地元で働きたい、転職は避けたい、危険だから海外勤務はしたくない、出世は望まないが安定した職業生活を送りたい、期待と異なり自分と合わない仕事や職場、会社なら離職・転職もいとわない、——といった若者が増加している。こうした職業観、勤労観を持つているのが新規学卒採用の対象者なのである。

人材マネジメント自体の理念が変化し、パラダイムがシフトしている。採用管理に関係するのは、画一性から多様性へ、集団管理から個を重視する個別管理へ、会社主導から従業員意思の尊重・反映へのパラダイムシフトである。前述した労働者の働くことの価値観、職業観、勤労観の変化を受けて、採用管理、本稿のテーマでいえば新卒採用管理も変わらざるを得ないし、変わるべきである。その方向性は多様化への模索であり、個別管理、個の尊重であり、求職者の意思の反映である。次にその変化の兆し、変化の内容、変化の方向性を概観してみたい。

表7 採用管理の動向

採用対象	採用時期	採用区分
新卒採用	春季定期採用	一括採用
第二新卒採用	秋季定期採用（春秋定期採用）	職種別採用
中途採用（キャリア採用）	通年採用	職掌別採用（職群別採用）
	随時採用（補充型採用）	コース別採用
	入社時期選択制	勤務地限定採用

出所：筆者作成。

2 新卒採用管理の動向

表7は、新卒採用を中心とした採用管理の動向である。新卒・定期・一括採用に関連させて、採用対象、採用時期、採用区分ごとに整理した。主として筆者の知見に基づき動向を説明する。

(1) 採用対象

採用対象としては依然として新規学卒者採用がメインだが、大企業でもキャリア採用と称する即戦力の中途採用を実施する企業が珍しくなくなった。しかも金融や保険など、かつては中途採用の少なかった業種で、基幹的人材をキャリア採用するようになってきている。新規事業に進出する場合、社内で人材を育成しているは間に合わないし、既存事業で戦略的人材を獲得する場合も外部労働市場に頼ることになる。また、生え抜き人材だけでは均質化、マンネリ化の恐れがある組織を異質な人材の導入で活性化するねらいもある。ただし、転職市場等の外部労働市場が必ずしも発達していないわが国の場合は、企業外に人材を求めても欲しい人材が獲得できるとは限らない。

第二新卒採用とは、新卒就職後二〜三年以内の若手職業人を新卒採用と中途採用の中間的な扱いで採用する形態である。企業にしてみれば、マナーを始め新卒者に対する職業人としての導入教育の時間とコストが節約できるし、まだ「白い布」に

近いので、自社なりの職業能力を育成し、企業の価値観を注入することができる。対象になる既卒者にとっても、初職のミスマッチが解消、挽回できるし、ある程度職業経験があるので適職探しが新卒時よりは円滑に行えるチャンスになる。賃金等の労働条件は、会社によって新卒者に近い場合と中途採用者に近いケースとがあり、様々である。以前は転職斡旋会社で「第二新卒枠」を特別に設けているケースが多かったが、今日では普通の転職経路になったのか、あまり第二新卒枠という言葉も聞かなくなった。

(2) 採用時期

採用時期としては、春季定期採用がやはり主流であるが、秋季定期採用あるいは春秋定期採用もある。なお、ここでいう採用時期は入社する時期をいい、採用活動を秋季に行っても入社するのが翌年の春であれば春季定期採用になる。春秋定期採用を行っていた典型的な例は、総合小売業いわゆる大手スーパーである。新規店舗が仮に一二月オープンだとすると、その要員を春から採用するよりは、秋に採用して研修を施し、新規開店にあわせて配属するほうが効率的である。この例に限らず、海外に留学した日本人学生の秋採用や、事業展開の事情から計画的に春以外の秋にも定期採用する企業は存在する。

小売業やその他の業種でも急成長している企業で実施されているのが通年採用である。常に新規人材が必要な企業では、当然中途採用の形態で通年採用するが、併せて、入社時期は卒業後であっても、在学生対象に通年で募集・採用活動を行う企業がある。将来的な人材、労働力の確保措置である。中小・零細企業の場合は、退職者が出るたびに欠員補充として随時採用を行うが、上記の通年採用とは性格が異なる。

なお、採用を内定しても、就職時期は翌年春に限定せず、入社時期を選択できる会社もまれだが存在している。そ

の間にボランティア、海外留学、海外放浪など自分のやりたいこと、自分を高める活動を許容するのである。その猶予期間における内定者の成長を期待するわけだが、優秀な人材を自社につなぎ止める意味もある。

(3) 採用区分

一括採用は、「二一1」で述べたとおり、筆者の解釈では職種を限定せず社員として一括採用することである。しかしこの方法では、求職者からすれば自分がどのような部署で働くのか分からず、就きたい職種で働けるのかどうかも分からず、不安になるし、配属後の部署・職種が希望どおりでない場合は、不満になりモラールがダウンする。最悪の場合は早期離職につながる。そこで、あらかじめ配属される部署や職種を明らかにして募集・採用する職種別採用を実施する企業がある。

ただし、職種別採用といってもその態様は多彩である。もともと理科系の学生に対しては、専攻分野に対応してある程度職種を限定した採用が多かった。文科系学生対象には、職種を限定しない採用活動が一般的だったので、職種別採用を実施する意味は大きい。ただ、調査などで職種別採用を実施していると回答する企業の中には、ごく一部の職種でのみ職種別採用を実施し、新卒採用の大多数は職種を限定しない一括採用という企業が含まれている。むしろ、職種別で採用される者の絶対数は少なく、職種を限定しない採用者数が多数と考えた方がよい。

職種別採用といっても、このように特定職種のみ限定して募集・採用するパターン、特定職種のみ新卒を採用し、他の職種は中途採用か社内ローテーションで補充するパターン、一括採用コースに併存させて職種別採用コースを設定するパターン、実際に職種を細かく設定して募集・採用するパターンなど多様である。細分化された職種別に募集・採用する企業の例は少ないが、営業と事務、技術と開発など大まかな区分で採用する企業は少なからず存在する。

大まかな職種区分による職掌別採用、職群別採用などはこの例に含まれる。総合職、準総合職、一般職といった区分によるコース別採用も、各コースの職種、職掌、職群が異なれば職種別採用の一種になる。

なお、職種限定とは異なるが、勤務地限定採用もこれからは増加するだろう。少子化の今日、男女にかかわらず地元志向の強い学生は多いからである。もちろん一企業一事業所の中小・零細企業はもともと勤務地が限定されており、中堅・大企業でこそ勤務地限定採用を行う意義がある。ただ、勤務地限定社員ばかりが多くなった場合、人材マネジメントの観点からは人事運営に支障が生ずる恐れもある。

3 新たな採用方式

前項でみた新卒採用管理の動向は、新卒求人サイト等を通じた募集から、エントリーシートの提出、書類選考、筆記試験や適性検査、面接、そして採用決定までの今日の一般的な採用活動を前提に検討した。しかし、すでに先行する企業事例があるように、これからは採用活動そのものが多様化、個性化していく兆しがある。

たとえば、インターシップ参加者に限定あるいは優先するインターシップ採用である。インターシップは、就業体験を通じて職業観を醸成し、職業適性を見極めるなど、学生のキャリア開発・形成にとって有用な学習機会である。特別に長期の例を除けば、かつては二週間(実就業一〇日)で実施されることが多かったが、企業の負担もあつて一週間(五日)に短縮されるようになり、現在はワンデー・インターシップが全盛である。ワンデー・インターシップは就業体験ではなく、単なる詳しい会社説明会のケースが多い。一日どころか三時間程度の企業もある。経団連の指針で採用の広報活動を行うのは大学三年末の三月一日以降とされたため、それより前にインターシップ

の名称で実質的な採用活動を行うのである。こうした一日だけのしかも実質的には会社説明会をもちやインターンシップなどと呼ぶべきではない。このような似非インターンシップは論外として、文部科学省や厚生労働省等はインターンシップと採用を結びつけるべきでないとしているが、むしろ時間をかけた本格的な就業体験としてのインターンシップとそれを通じた採用については、これからの採用方法として検討する必要がある。

そのほかに、応募を待つのではなく企業から求職者に接触するダイレクト・ソーシング (Direct Sourcing)、従業員などの推薦・紹介によるリファラル・リクルーティング (Referral Recruiting)、SNS (Social Networking Service) を活用したソーシャル・リクルーティングなど、新規の作用手法が出現している。また何らかの分野、領域で卓越した能力、スキル、経験を持つ人材を対象としたナンバーワン採用や、行動事実に基き有能者を選抜するコンピテンシー (competency) 採用といった採用決定手法をとる企業も、少数だが存在する。以上に例示した手法はカタカナが多いが、日本企業でも中小企業中心に従前から実施している地道な採用活動に類似するものが少なくない。

さらに、人材マネジメントの分野でも、AI (Artificial Intelligence = 人工知能) や人事ビッグデータ分析などIT技術を活用し、人事業務の効率化や戦略的人材マネジメントへの展開が期待されるHRテクノロジー (Human Resource Technology) が注目²⁹⁾されている。HRテック (tech) によるAI採用を実施する企業が、今後は増えるかもしれない。以上に述べた新卒採用管理の動向や新たな採用方式に関しては、今後別稿でさらに詳しく論ずる予定である。

4 新規学卒者採用方式の維持と改革

最後に、新規学卒者を重視する企業の採用管理に関して、筆者の見解を簡単に述べておこう。かつて、「新卒一斉

採用」に否定的な論者もいた。新卒の一斉採用ではなく普通の採用へ移行すべきだという。この場合の普通の採用とは、ある仕事に人を採用する必要があるときに、その仕事に最適な能力を持った人材を採用することを指している。⁽³⁰⁾要するに中途採用を中心にすべきだということと同じである。たしかに、職業経験のない職業能力が未知数な新卒者を採用することは、ミスマッチの可能性は大だし、学業にも支障を来す。しかし、職業能力を備えた者だけを採用の対象にすれば、多くの新卒者には学校卒業後に無職あるいは非正規労働の期間が生じ、しかもその間に通常の就職とは別の何らかの形で職業能力を身につけなければ、正規労働その他望むような職業生活に移行できないことになる。若年層の失業者が増え、生活が不安定になり、正規社員として働けるまで学生時代同様、親がかりの生活が続く。その社会的コストは膨大なものになる。

もともと日本企業における人の採用と配置は、欧米企業のように職務が厳密に定義されていて、仕事に人を付ける方式ではない。欧米が普通だというなら、日本全体の企業が職務分析を行い職務記述書を整備して人を採用し、それに基づき人事・処遇制度を運用する仕組みにする必要がある。だが、少なくとも現状はそうでない。中小企業における中途採用でも、それほど厳密には職種あるいは職務が要求する職業能力を基準に採用していない。したがって日本には職種別労働市場は形成されておらず、外部労働市場における職種別熟練労働者の蓄積も少ない。さらにいえば、高等教育機関を中心とした学校制度も改革しなければならぬ。大学をはじめとする高等教育機関は、極論すれば実務的な職業教育を施す場、たとえば専門職大学に大部分を移行しなければならないことになる。ただ、今日の大学の現状を見る限りそれは現実的でない。

以上のことから判断すると、現在の新卒中心の採用方式に種々問題があることは事実だが、今日の日本においては

それを否定するのではなく、様々な修正を加えながら改善していくのが実際的である。たとえば、ピンポイントの新規学卒時に就職できなければ職業生活への移行に支障が生じることがないように、もう少し採用対象者の範囲を拡大する必要があるし、そうした動きも若干あることは前述した。また、学生時代を通じたやや長期でかつ間歇的な有償インターシップの実施、しかも複数業種・企業におけるインターシップの普及を（制度としてあるいは慣行として）推進する必要がある。それにより、職業能力の獲得までいなくても、少なくとも職業に対する現実的な理解を持つた上で、新卒時の就職あるいは卒業後間を置かない職業生活への移行が実現できる。こうした工夫を施しながら、現在の新卒採用方式を批判的見地から改良すべきだというのが筆者の主張である。

- (1) 配置・異動に関しては、谷田部光一『働きがいの人材マネジメント』（晃洋書房、二〇一六年）第五章参照。
- (2) 退職管理に関しては、谷田部光一「日本企業における定年制度の実態と問題点」（『政経研究』第五三巻第四号、二〇一七年）、同「日本企業における中高年社員に対する退職管理の実態と課題」（『政経研究』第五四巻第三号、二〇一七年）参照。
- (3) 文部科学省「平成29年度学校基本調査」によると、平成29年3月に大学（学部）を卒業した学生約五六万八千人のうち就職者数は約四三万二千人、高等学校を卒業した生徒約一〇七万五千人のうち就職者数は約一九万人である。
- (4) 谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』（晃洋書房、二〇一〇年）第一章参照。
- (5) 菅山真次『就社』社会の誕生（名古屋大学出版会、二〇一一年）九三頁。
- (6) 菅山・同上書、福井康貴『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、二〇一六年）、本田由紀「日本の大卒就職の特殊性を問う直す QOL問題に着目して」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』第一章（東京大学出版会、二〇一〇年）、同『若者と仕事 「学校経由の就職」を超えて』（東京大学出版会、二〇〇五年）、同「学校から職場へ―風化する「就社」社会―」佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学』第七章（有斐閣、二〇〇四年）、野村

- 正實『日本の雇用慣行―全体像構築の試み―』（ミネルヴァ書房、二〇〇七年）、伊藤彰浩「大卒者の就職・採用メカニズム―日本の移行過程の形成と変容―」寺田盛紀編著『キャリア形成就職メカニズムの国際比較―日独米中の学校から職業への移行過程―』第四章（晃洋書房、二〇〇四年）、竹内洋『日本のメリトクラシー―構造と心性』（東京大学出版会、一九九五年）。
- (7) 関口定一「アメリカ企業における新卒採用―その実態と含意」『日本労働研究雑誌』第六四三号、二〇一四年）八一頁参照。
- (8) 安 熙卓『韓国企業の人的資源管理―その特徴と変容―』（文眞堂、二〇一二年）三二頁―四三頁。
- (9) 同上書、四三頁―四九頁。
- (10) 関口・前掲論文、八一頁―九二頁、菅山・前掲書、一六九頁―一七〇頁、斎藤敬子「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』第一五九号、一九九一年）八六頁―九二頁。
- (11) 米国で発展したコーオプ教育は、大学主導の産学連携教育で、大学の教育課程に組み込まれた数カ月から一年間の実践的な職業体験であり、正課科目として単位が認定される。これに対して米国のインターンシップは企業主導型の就業体験といわれているが、日本の場合は企業と大学が連携して実施し、しかも単位を認定する例が少なくない。
- (12) 八代充史「英国における大卒社員の雇用管理」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成―日英比較の比較』第六章（東洋経済新報社、二〇〇二年）一三五頁―一五七頁、労働政策研究・研修機構『高等教育と人材育成の日英比較―企業インタビューから見る採用・育成と大学教育の関係―』（労働政策研究報告書No.38、二〇〇五年）。
- (13) 本田・前掲論文「学校から職場へ―風化する「就社」社会―」一〇四頁。
- (14) 日本労働研究機構『日欧の大学と職業―高等教育と職業に関する12カ国比較調査結果―』（調査研究報告書No.143、二〇〇一年）。調査期間は一九九八年から一九九九年。
- (15) 谷田部・前掲書『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』七頁―八頁、五九頁―六〇頁参照。
- (16) 太田聰一『若年者就業の経済学』（日本経済新聞出版社、二〇一〇年）一一七頁―一四九頁。
- (17) 高年齢者雇用安定法の改正経過に関しては、谷田部・前掲論文「日本企業における定年制度の実態と問題点」参照。

- (18) 太田・前掲書、一二三頁―一四九頁。
- (19) 永野 仁「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』第五六七号、二〇〇七年) 四頁―一四頁、同「企業の人材採用の動向―リーマンショック後を中心に」(『日本研究労働雑誌』第六一九号、二〇一二年) 二二頁―二八頁、同「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』第六七三号、二〇一六年) 四頁―一六頁。
- (20) 太田・前掲書、一二六頁―一三二頁、同「労働需要の年齢構成―理論と実証―」大橋勇雄編著『労働需要の経済学』第二章(ミネルヴァ書房、二〇〇九年) 七四頁―一〇六頁。なお、ゲーリー・S・ベッカー、佐野陽子訳『人的資本』(東洋経済新報社、一九七六年) 参照。
- (21) 谷田部・前掲書『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』八七頁―八九頁。
- (22) 永野 仁編著『大学生の就職と採用』(中央経済社、二〇〇四年) 二四頁―二六頁、永野・前掲論文「企業の人材採用の変化―景気回復後の採用行動」、同「企業の人材採用の動向―リーマンショック後を中心に」、同「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」。なお、レスター・C・サロー、小池和男・脇坂明訳『不平等を生み出すもの』(同文館、一九八四年) 参照。
- (23) 八代充史『人的資源管理論【理論と制度】(第2版)』(中央経済社、二〇一四年) 八一頁。
- (24) 日本の雇用システムの各サブシステムの概要に関しては、谷田部・前掲書『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』一頁―五頁、同『働きがいの人材マネジメント』六二頁―六四頁参照。
- (25) 谷田部・前掲論文「日本企業における定年制度の実態と問題点」、同「日本企業における中高年社員に対する退職管理の実態と課題」参照。
- (26) 谷田部・前掲書『働きがいの人材マネジメント』九頁―一〇頁参照。
- (27) 人事異動の目的・機能に関しては、同上書一〇一頁―一〇二頁参照。
- (28) 定期昇給制度に関しては、同上書一三〇頁―一三二頁参照。

- (29) 労務行政研究所「HRテクノロジーの活用と今後の展望」(『労政時報』第三九四二号、二〇一七年) 一六頁以下。
- (30) 島田晴雄『日本の雇用―21世紀への再設計』(筑摩書房、一九九四年) 一四六頁―一六一頁。