

3 : 5%~10%未満

<新卒3年以内の離職率>

大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率

1 : 10%未満

2 : 10%~20%未満

26社の分析結果は、図表10となった。

ここでは、カテゴリーごとに、問題・課題の点数が高い企業と低い企業を見る。

まず、問題・課題の「合計」を見ると、比較的点数が高い企業は、

C社 (点数6 : 8年間 Ave -49.4% : 変動係数 0.474 以下同様) ,

F社 (7 : -65.3% : 0.844) ,

G社 (8 : -47.3% : 0.537) ,

M社 (6 : -72.3% : 0.848) ,

T社 (5 : -49.0% : 0.490) である。

比較的低い企業は、

H社 (0 : -23.5% : 0.237) ,

O社 (-1 : -12.8% : 0.331) ,

Q社 (-4 : -53.5% : 0.563) ,

R社 (-6 : -37.8% : 0.378) ,

U社 (-1 : -40.6% : 0.415) ,

W社 (-5 : +78.1% : 0.363) ,

X社 (0 : -22.3% : 0.236) である。

高い企業と低い企業を比較すると、高い企業の方が低い企業よりも、変動係数が高い傾向であることが確認できた。

次に、「人材の質的面」の問題・課題を見ると、比較的点数が高い企業は、

B社 (点数4 : 8年間 Ave -6.6% : 変動係数 0.540 以下同様) ,

F社 (5 : -65.3% : 0.844) ,

G社 (7 : -47.3% : 0.537) ,

I社 (4 : -47.3% : 0.527) ,

M社 (6 : -72.3% : 0.848) ,

T社 (4 : -49.0% : 0.490) ,

X社 (4 : -22.3% : 0.236) である。

一方、比較的点数が低い企業は、

N社 (-1 : -56.1% : 0.525) ,

Q社 (-2 : -53.5% : 0.563) ,

R社 (-1 : -37.8% : 0.378) である。

図表10 26社の分析結果

	採用数のAve	採用数の標準偏差	8年間Ave	変動係数	人材の質的面					採用面			継承面	人員の構造面	若年離職面	合計	1990年代の主採用	現在の主採用	方針	正社員率	新卒3年以内の離職率
					計	②	③	④	⑤	計	⑧	⑨									
A社 建設業	56.0	18.90	-14.0%	0.337	0	-1	1	0	0	2	1	1	1	1	-1	3	新	新	安定的	1	1
B社 製造業(自動車関連)	293.8	158.74	-6.6%	0.540	4	1	1	1	1	-2	-1	-1	1	1	-2	2	新	新	安定的	1	1
C社 製造業(電子・電気・精密機器関連)	202.2	95.91	-49.4%	0.474	3	0	1	1	1	2	1	1	1	1	-1	6	新	新	安定的	1	1
D社 製造業(電子・電気・精密機器関連)	93.8	24.41	5.2%	0.260	1	1	0	1	-1	0	0	0	1	1	0	3	新	新	安定的	2	1
E社 製造業(電子・電気・精密機器関連)	136.2	64.96	-43.5%	0.477	0	0	0	0	0	-1	1	-2	0	1	1	1	D	新	安定的	2	1
F社 製造業(電子・電気・精密機器関連)	112.0	94.54	-65.3%	0.844	5	1	2	1	1	0	-1	1	1	2	-1	7	新	新	安定的	1	1
G社 製造業(電子・電気・精密機器関連)	82.5	44.29	-47.3%	0.537	7	1	2	2	2	0	1	-1	1	1	-1	8	新	新	安定的	1	1
H社 製造業(電子・電気・精密機器関連)	35.1	8.34	-23.5%	0.237	0	-1	1	1	-1	-1	0	-1	1	1	-1	0	新	新	安定的	2	1
I社 製造業(化学系)	47.5	25.04	-47.3%	0.527	4	1	1	1	1	-2	-1	-1	1	1	-1	3	新	新	D	1	1
J社 製造業(化学系)	109.0	85.34	-51.0%	0.783	0	-1	0	0	1	-2	0	-2	1	2	0	1	新	新	安定的	1	1
K社 製造業(化学系)	52.3	33.69	-49.5%	0.644	0	-1	0	1	0	0	-1	1	1	1	-1	1	新	新	D	1	1
L社 製造業(素材系)	109.4	47.44	-28.0%	0.434	0	-1	-1	1	1	0	1	-1	1	1	-1	1	新	新	安定的	1	1
M社 製造業(素材系)	154.6	131.01	-72.3%	0.848	6	1	1	2	2	-1	-1	0	1	1	-1	6	新	新	安定的	2	1
N社 製造業(素材系)	103.2	54.20	-56.1%	0.525	-1	-1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	D	新	安定的	2	1
O社 製造業(金属系)	50.1	16.60	-12.8%	0.331	0	-1	-1	1	1	0	-1	1	1	-1	-1	-1	新	新	安定的	1	1
P社 製造業(食品)	103.4	53.29	-44.9%	0.516	3	1	1	1	0	0	-1	1	0	1	-1	3	中	新	安定的	1	1
Q社 製造業(食品)	117.6	66.26	-53.5%	0.563	-2	-1	-1	0	0	-2	-1	-1	0	1	-1	-4	D	D	D	2	1
R社 製造業(食品)	175.5	66.28	-37.8%	0.378	-1	-1	1	0	-1	-4	-2	-2	0	1	-2	-6	新	新	安定的	1	1
S社 製造業(食品)	45.9	11.24	8.6%	0.245	3	0	1	1	1	-1	0	-1	1	0	-1	2	新	新	安定的	1	1
T社 製造業(食品)	105.2	51.52	-49.0%	0.490	4	1	1	1	1	-2	-1	-1	1	2	0	5	新	新	安定的	2	1
U社 商社	216.3	89.80	-40.6%	0.415	1	0	1	1	-1	-2	-1	-1	0	1	-1	-1	新	新	安定的	2	1
V社 卸売業	296.6	280.23	-73.0%	0.945	3	0	1	1	1	-2	-1	-1	0	2	-1	2	D	新	安定的	2	1
W社 小売業	170.3	61.85	78.1%	0.363	2	1	1	1	-1	-4	-2	-2	-1	-1	-1	-5	D	新	安定的	2	2
X社 金融業	101.0	23.88	-22.3%	0.236	4	1	2	2	-1	-3	-2	-1	-1	1	-1	0	新	新	安定的	3	2
Y社 情報処理・ソフトウェア	371.5	73.63	-14.6%	0.198	3	0	1	1	1	-1	0	-1	1	1	-1	3	D	新	安定的	2	1
Z社 その他サービス業	130.1	44.59	-29.4%	0.343	3	-1	2	1	1	-4	-2	-2	1	2	-1	1	D	新	安定的	2	1

高い企業と低い企業を比較すると、高い企業の方が低い企業よりも、変動係数が高い傾向であることが確認できた。つまり、変動係数の高低は、採用人数のばらつきの大小であることから、ばらつきが大きいところほど問題・課題が生じており、一方、ばらつきが小さいところでは、問題・課題があまり生じていないといえよう。

変動係数は低いが「人材の質的面」の問題・課題が高い X 社は、正社員の離職率や新卒 3 年以内の離職率が、ほかの企業よりも高めであることから、採用人数自体とは別のところに要因があると推察される。また、Q 社では、変動係数は高めであるが、問題・課題が低いのは、1990 年代および現在の主採用が「どちらともいえない」であり、方針も「どちらともいえない」であることから、新卒採用と中途採用の両立性も推察される。

この分析では、採用数にばらつきが見られ、また、8 年間 Ave でマイナス幅が大きい、つまり抑制していたところほど、問題・課題が多くなっていることが明らかとなった。

IV. 考察

IV-1. 新卒採用を抑制することによる影響

大卒者の新卒採用を抑制することによる、企業の組織上のマイナスの影響（リスク）であるが、各年において、採用数のばらつきや大幅な抑制により、「人材の質的面」にマイナスの影響（リスク）がより出てくるのがわかった。

新入社員が間をあけて入社してこない状況が続くと、本来教えることにより成長する機会がなくなり、また、いつまでも後輩扱いをされることが多くなることから、成長意欲も含めたモチベーションが高まらないのではないだろうか。いざ、新入社員が入ってきたとしても、たとえば 10 年越しの場合、話が合わないことや、仕事などに対する価値観の違いが、世代間ギャップとして生じよう。

技術・技能継承の問題も、単なる継承だけの問題ではなく、成長機会とともに、継承力の低下を

防ぐのではないだろうか。厚生労働省⁵（2006）によると、若年正社員の採用実績が減った企業では増えた企業よりも、現在では技能の伝承に懸念があり、今後では社員の熱気・活気が低下することが問題点として挙げられている。

1990 年代においては、当然ながら団塊世代においてその前の世代から技術・技能を習得していたであろうが、大量退職しつつある近年では、継承問題が着実に大きな問題となっていることが、事実であることも付け加えておく。

これらを踏まえると、

景気が悪くなる ⇒ 業績が低下 ⇒ 採用を抑制する ⇒ 従業員の年齢構造がゆがむ ⇒ 従業員の間でのコミュニケーションが希薄化する、次世代リーダーが育たない、中間管理職のマネジメント力が低下する、社員のモチベーションが上がらない ⇒ 業績が上がらない ⇒ 景気が良くなる ⇒ ……、などの負のサイクルが成立すると考えられる。

大卒者の新卒採用だけではないが、企業の採用意向は景気動向によりたぶんに影響を受ける。しかし、現在の景況感だけで採用意向を決定することは、将来の組織上においての影響が出ることが明らかとなった。

新卒採用をどうするか決めることは、「将来」よりも現状によって判断せざるをえない状況もあるであろう。しかし、過去において新卒採用を抑制したことが、現在問題・課題を生じさせている一因であることを認識していることで、景気が不透明な現状では、新卒採用を抑制することに対して、慎重に検討されている背景もうかがえる。

企業が新卒採用を行う理由⁶について、人材確保における「将来」「中長期的な視点」「安定的」「定期的」「継続」「一定数」といったキーワードが見られる。これらのキーワードをもとに、不透明な景況感である昨今、新卒採用を行う意向が見られる。

採用の抑制を回避するため、上述のキーワードが見られるのであるが、採用数の下限を設定するよう検討している企業もあることを聞いた。

本研究において、採用数のばらつきは、採用数の下限の問題だけではなく、上限の問題も含んでいると認識している。「その年の好状況」により採用数を増加し、「その年の悪状況」により採用数を減少することは、中長期的な視点から見ると、リスクを含んだ採用行動になるのではないかと考える。

このことは、就職を希望している学生からすれば、就職する年により、良し悪しの年が生じてしまうのである。その象徴的な現象が、バブル経済景気前後の状況である。

景気動向と新卒採用は、図表9の通り、景気の谷間では採用数は減少している。

この影響が、大卒者の無業者化⁷や非正規化などの現象を引き起こした一因である。

IV-2. おわりに

1990年代から現在において、主な採用が新卒採用へシフトしている傾向が見られることを既述したが、企業が人材を採用する際に、新卒入社者を好む傾向があることも見聞きされる。

新卒入社者が好まれることは、新卒入社者が白い布にたとえられるように、何色にも染まっていない方が育成しやすいといったことからであろう。

新卒採用については、「新卒一括採用」として賛否含めて議論されているが、企業の採用効率等を考慮すると否定はしがたい。

しかし、学生側からすると、「未卒業者」でしか受け入れてもらえない“壁”のため、残念ながら卒業年に就職が決まらなかった場合、新卒採用枠でのチャンスを得るために、留年を選択せざるを得ない学生が存在することも事実である。このことは、企業—学生の両方にとって、あるいは、労働市場において、損失ではないだろうか。

企業において、既卒者でも、卒業後数年程度であれば新卒採用枠の就職活動ができる機会、もしくは、中途採用にて転職ができる機会を得られる仕組みについて考える時期、また、少子高齢化が確実なものとなっている状況では、新卒採用だけ

ではなく、「採用」そのものを見直す時期がおとずれているのではないかと思われる。その際、「採用」については、新卒採用のシフト傾向が見られているが、新卒採用だけではなく、中途採用を含めて、コンスタンスに行っていくことが重要であることも付け加えておく。

本研究は、新卒採用における採用数の抑制等からの視点である。抑制等を行った期間において、非正規採用などの実態を考慮していない、また、新卒採用人数以外で発生している事項の詳細分析を行っていないため、このことにおいては、課題として残る。

注

¹ 調査目的：企業の正社員採用の現状を、新卒者採用と中途採用の違いに着目しながら把握すること

調査主体：明治大学キャリア研究グループ

調査時期：2009年2月～3月

調査対象：5000社

調査方法：郵送法

有効回答数（率）：475件（9.5%）

² リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」より、従業員規模別の求人総数の対前年増減率を参照。

1000人以上企業：1995年卒 -20.3% 1996年卒 -38.8%

1000人未満企業：1995年卒 -21.3% 1996年卒 +10.2%

³ 参考メディア：朝日新聞、日本経済新聞、就職四季報シリーズ

⁴ 内閣府が2009年1月29日に発表している景気基準日付（景気の山、谷）を参照

第11循環 谷：1986年11月 山：1991年2月 谷：1993年10月

第12循環 谷：1993年10月 山：1997年5月 谷：1999年1月

第13循環 谷：1999年1月 山：2000年11月 谷：2002年1月

⁵ 若年正社員の採用実績により現在生じている問題点および今後予想される問題点。採用実績が「減った」企業では、「現在」生じている問題点は、「社員の熱意・活気が低下する」（22.0%）、「技能の伝承に懸念がある」（21.5%）が多く、「今後」予想される問題点としても「社員の熱意・画期が低下する」（27.9%）が最も多く、「現在」と同様の傾向が見られる。

⁶ リクルートワークス研究所「採用に関する調査」

⁷ 文部科学省「学校基本調査」より、無業者の割合は、1991年では5.2%だったものが、2000年から2004年の間では、2割を超えていた

参考文献

原ひろみ、2005、「新規学卒労働市場の現状—企業の採用行動から—」『日本労働研究雑誌』542：4-17、労働政策研究・研修機構

原ひろみ・佐野嘉秀・佐藤博樹、2006、「新規高卒者の継続採用と人材育成方針—企業が新規高卒者を採用し続ける条件は何か—」『日本労働研究雑誌』556：63-79、労働政策研究・研修機構

小松丈晃、2003、『リスク論のルーマン』、勁草書房

-
- 厚生労働省，2006，「平成17企業における若年者雇用実態調査結果」
- 宮島理，2009，『雇用大崩壊』，中経出版
- 永野仁，2003，「新規大卒者採用とその成功要因—企業調査データの分析—」『政経論叢』71（5・6）：41-67，明治大学政治経済研究所
- ，2002，『“新規大卒者の採用活動に関する調査”結果概要』，明治大学 就職・採用行動研究会
- ，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』567：4-14 労働政策研究・研修機構
- 永野仁・木谷光宏・牛尾奈緒美，2009，『“企業の人材採用の動向に関する調査”結果報告』，『政経論叢』78（5・6）：165-185，明治大学キャリア研究グループ
- 大橋勇雄，2009，『労働需要の経済学』，ミネルヴァ書房
- 太田聡一・橋本俊詔，2004，『労働経済学入門』，有斐閣
- 太田聡一，2006，「技能継承と若年採用—その連関と促進策をめぐって—」『日本労働研究雑誌』550：17-30，労働政策研究・研修機構
- 佐藤博樹，1994，「平成の就職難—労働市場と就業意識の変化—」『経済と労働 労働特集II』：2-9，東京都経済局
- 田中淳，2000，「労働・雇用の動向と新卒採用について」『東京都立航空工業高等専門学校 平成11年度研究紀要』37：61-77
- 谷内篤博，2008，『日本的雇用システムの特質と変容』，泉文堂

謝辞

本稿の執筆にあたり，調査の質問設計などについて，永野仁教授（明治大学）から助言いただいた。ここに記して感謝を申し上げます。なお，当然のことながら，本稿の誤りはすべて筆者に帰するものである。