

大卒新卒採用の展望 ——内定辞退の実態から考察——

徳永 英子 リクルート ワークス研究所・研究員

内定辞退者の有無により、内定辞退者がいない企業では、採用予定とおりに内定を出し、採用できている一方で、内定辞退者がいた企業では、採用予定数よりも多く内定を出しているが、予定とおりに採用できていない状況である。内定辞退者がいた企業のなかでも、従業員規模にかかわらず、採用予定とおりに採用できている企業とできていない企業がある。

キーワード： 新卒採用、内定辞退、採用活動、就職活動、時期

目次

- I. 問題の所在
- II. 先行研究・調査および研究目的・研究方法
 - II-1. 先行研究・調査
 - II-2. 研究目的
 - II-3. 研究方法
- III. 分析結果
 - III-1. 内定辞退者の有無からみた採用状況について
 - III-2. 内定辞退者がいた企業についての分析
 - ①採用状況について
 - ②採用できている企業とできていない企業について
- IV. 考察
- V. 2020年の近未来に向けて

I. 問題の所在

ここ10年を振り返ると、大学生の就職状況や企業の採用についてなど、新卒採用が議論されていない年がないほどである。さらに10年遡った1990年代を振り返っても、バブル経済期では、学生の囲い込みや内定者の拘束等、その後の経済低迷期では、企業の採用凍結や抑制、学生では新卒無業などの問題が指摘された。

そもそも、日本における新卒採用は、1879年に学卒の新入社員を定期的にし始めたこととされて

おり、つまり、130年以上の歴史がある。その間、景気の山谷に準じて、新卒採用は明暗な状況が見られている。

しかし、近年では、「新卒一括採用」の疑問視からはじまり、そのシステムについて、「採用選考開始時期の後ろ倒し」など様々な議論がなされている。だが、“時期”についての議論は、近年はじめてのことではない。

“時期”については、60年も前から人手不足による人材確保のために、採用試験の時期が早まる傾向にあり、学生の向学心が阻害されるのではないかとの危惧から議論されていた。そのため、この時期、「就職協定」が本格的に開始されたのである。そのため、産業界、官公庁、学校の代表で構成された就職問題懇談会が時期を定めている。

しかし、“時期”については、設定→守られない→軌道修正→守られない、が繰り返し状況となり、1997年に就職協定の廃止になった経緯がある。

“時期”については、学生視点から議論がされているが、採用する側である企業視点からの議論は、あまりなされていないと思われる。

もちろん、学生視点は重要なことである。

しかし、時代とともに、少子・高齢化の問題、就業者の意識の変化、グローバル下での競争など、様々な環境が多様化し、従来通りの採用では難し

くなっているのは事実である。

“時期”云々ではなく、まずは、新卒採用がどのような状況になっているのかについて、整理する必要があるのではないだろうか。

また、昨今、就職活動の早期化や長期化が問題視されているが、企業側でも同じような現象が起こっているのではないかと思われる。

「歴史は繰り返される」の言葉とおり、就職・採用活動についての問題点は、過去、現象は異なっても構造的には同じことが起こっている。

前述のとおり日本を取り巻く環境は、変ってきているが、就職・採用活動の“時期”を変えれば良いかといえば、疑問が残る。

また、企業側の声として、内定辞退について問題視していることも聞かれる。この内定辞退により、採用効率を下げている可能性も否定できない。

まずは、企業側の現状を明らかにしてから、議論すべきではないかと考える。

II. 先行研究・調査および研究目的・研究方法

II-1. 先行研究・調査

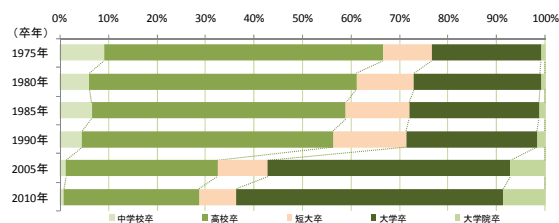
リクルートワークス研究所が発表している「大卒求人倍率調査」をみると、景気の影響により、企業の採用予定数に増減がみられる。徳永(2010)によると、大企業に絞ってはいるが、新卒採用の採用数のばらつきや大幅な抑制により、「人材の質的面」に影響がより出てくるのがわかった。その教訓により、大企業の新卒採用回帰がみられ、たとえ景況感が不透明な状況でも、長期的な視点にて、新卒採用を行う意向が見られている。

一方で、大学進学率は1972年に20%を超えて以降、1994年には30%を超え、2009年には2人に1人が大学生となる50%を超えている。

そのため、大学院生(修士)を含めた大学・大学院生の就職希望者数は、バブル経済期と比べて、1.5倍にまで増加しているのである(リクルート,2010)。

その状況を裏付けるように、新卒採用において、1975年卒では、中学校卒業者や高校卒業者の割合が6割を超え、大学卒業者および大学院卒業者は、2割程度であったのに対し、2010年卒では、逆転した状況となっている(図表1)。

図表1 新規卒業者の卒業後の就職状況_学歴別に見た割合



出所：文部科学省「学校基本調査」より加工

また、近年において、外国籍学生の新卒採用意向がみられているが、特に、従業員規模1000人以上企業にみられる(リクルート,2011)。

企業側が問題視しているひとつである、内定辞退について、リクルートワークス研究所が発表した「大卒採用構造に関する調査レポート」をみると(図表2)、内定辞退者がいたと回答しているのは33.2%で、辞退者がいないと回答しているのは66.8%である。

従業員規模別にみると、1000人以上企業では、約8割の企業で辞退者がいたと回答し、特に5000人以上企業では、85.9%と高い状況である。一方、1000人未満企業では、約3割の企業が、辞退者がいたと回答している。

図表2 内定辞退者の有無

	いた	いない	
全体	33.2%	66.8%	100.0%
1000人未満	31.8%	68.2%	100.0%
1000人以上	79.7%	20.3%	100.0%
5~49人	18.2%	81.8%	100.0%
50~299人	42.7%	57.3%	100.0%
300~999人	66.3%	33.7%	100.0%
1000~4999人	78.7%	21.3%	100.0%
5000人以上	85.9%	14.1%	100.0%

次に、内定辞退者がいた企業のうち、採用活

動が終了した後に辞退者がいたのは46.7%で、いないのは53.3%である(図表3)。辞退者がいた企業のうち、採用終了後に辞退者がいた企業は、半数近くにおよんでいる。従業員規模別にみると、規模が大きい企業ほど、終了後に辞退者がいたと回答した企業の割合が高くなっている。

図表3 内定辞退者のいた企業のうち、採用活動終了後の内定辞退者の有無

	いた	いない	
全体	46.7%	53.3%	100.0%
1000人未満	45.6%	54.4%	100.0%
1000人以上	61.7%	38.3%	100.0%
5~49人	50.0%	50.0%	100.0%
50~299人	42.1%	57.9%	100.0%
300~999人	48.9%	51.1%	100.0%
1000~4999人	59.8%	40.2%	100.0%
5000人以上	72.4%	27.6%	100.0%

また、採用予定数を「100」とした場合(図表4)、内定総数は104.8、採用数は82.6であり、採用予定通りに採り切れていない状況も明らかとなっている。

図表4 採用予定数を「100」とした場合の内定総数および採用数

	内定総数	採用数
全体	104.8	82.6
1000人未満	100.3	79.8
1000人以上	120.4	92.5
5~49人	78.2	63.2
50~299人	104.4	84.2
300~999人	117.1	89.5
1000~4999人	122.2	92.1
5000人以上	116.7	93.3

従業員規模別にみると、採用数は、1000人未満企業では79.8と、予定数の8割程度であるが、1000人以上企業では92.5と、予定数近くまで採用している状況がわかる。しかし、予定数を下回っている状況である。

採用予定数を「100」とした場合の内定総数をみると、規模が大きいほど予定数よりも多く内定を出している状況である。

学生側の状況について、リクルート発表の「就

職白書2012²⁾をみると、2012年卒の大学・大学院生では、12月時点において、内定を取得している者のうち、2社以上の内定を保有している割合は4割近くとなっている。その主な理由は、「同時期に複数内定が出たから」「より志望度の高い就職先の選考が終わっていなかったから」「内定取得した企業に入社すべきか、自分自身が決断できなかったから」などである。

II-2. 研究目的

問題の所在でも触れた通り、学生視点からの就職・採用活動について、様々な議論がなされており、多くの研究もなされている。一方、企業視点からの就職・採用活動についての研究は、あまりなされていない。

学生視点での、就職活動の長期化や、時期論について問題点として挙げられているため、企業視点での現状を整理する必要がある。

そこで、先行調査にあるように、企業側の採用活動において、採用予定数に対して、予定より多く内定を出しているにもかかわらず、採り切れていない状況が明らかとなっている。また、内定辞退についても、辞退者がいた企業も多いため、内定辞退者の有無により、採用に違いがあるかなどについて検証する。

これらの実態を把握した後、今後、2020年の近未来を見据えた場合のインプリケーションを行いたい。

II-3. 研究方法

本研究での研究方法について述べる。

ワークス研究所が企業側に実施した「企業の採用状況と採用見通しに関する調査(二次調査)」を活用した。

<調査概要>

■調査目的：大学生および大学院生に対する、全国の民間企業の採用予定数を調査

■調査対象：従業員規模5人以上の全国民間企業

10,014 社

- 調査期間：2011年10月17日～11月18日
 - 調査方法：郵送・電話・FAXにて回収
 - 調査内容：2011年4月入社者（大学・大学院）に対する、採用予定数、内定総数、採用実績数、内定辞退者の有無、応募者の状況、採用予定数より採用できなかった事情、内定を出した最初・最後の時期など
 - 回収社数：5,845社（回収率58.4%）
 - 集計方法：「経済センサスー基礎調査」（総務省統計局平成21年度版）の企業常雇規模構成に等しくなるように、有効回答社数（5,782社）をウェイトバックしている。ただし、抽出母集団は5人以上の企業であるため、4人以下の企業を除いた732,091社にウェイトバックしている。
- 階層は、「5～49人」「50～299人」「300～999人」「1000～4999人」「5000人以上」の5階層とした。

また、本研究の集計対象は、有効回答（5,782社）のうち、2011年4月入社者（大学・大学院）の「採用を検討した企業」（3,409社）を対象としている。

そのほか、無回答および異常値を除いたもので分析を行う際には、分析ごとに断りを入れることとする。

本来、採用期間を検証したいのだが、採用開始は、企業により採用プロセス等が異なるため、開始時期を定義するものが困難なため、内定を出し始める時期から終了までを期間と定義して検証する。

III. 分析結果

III-1. 内定辞退者の有無からみた採用状況について

ここでは、採用予定数からみた、内定総数および採用数の状況について分析を行う。

まず、採用予定数を「100」とした場合の、内定総数および採用数を内定辞退者の有無別に分析する（図表5）。

この分析では、内定総数よりも採用数が上回っているデータは除いて分析を行った。

図表5 内定辞退者の有無別 採用予定数を「100」とした場合の内定総数および採用数

	内定総数	採用数
内定辞退者いた		
計	125.3	89.2
1000人未満	123.8	86.0
1000人以上	128.2	95.8
5～49人	114.3	57.1
50～299人	123.3	87.2
300～999人	127.2	92.0
1000～4999人	130.8	95.9
5000人以上	122.7	95.5
内定辞退者いない		
計	92.9	92.3
1000人未満	92.3	91.5
1000人以上	100.6	100.5
5～49人	90.9	89.4
50～299人	92.6	92.4
300～999人	94.7	94.3
1000～4999人	100.3	100.2
5000人以上	101.2	101.2

まず、内定辞退者がいたと回答した企業について、内定総数をみると、どの従業員規模も100以上であり、予定よりも多く内定を出していることがわかる。

採用数をみると、5～49人企業では、57.1と予定数の6割を下回っている一方で、5000人以上企業では、95.5と予定に近い状況となっているおり、規模ごとではばらつきがみられる。

次に、内定辞退者がいないと回答した企業についてみる。内定総数は、1000人未満の企業では100を下回っているが、1000人以上の企業では、ほぼ100となっている。

採用数は、1000人未満の企業では100を下回っており、特に、5～49人では89.4と低くなっているが、1000人以上の企業では、ほぼ100となっている。

つまり、内定辞退者の有無によって、内定辞退

者がいたと回答した企業では、採用予定数よりも多く内定を出しているが、採用数は予定よりも下回っている。一方、内定辞退者はいないと回答している企業では、採用予定数とおりの内定を出して、採用していることがわかる。

III-2. 内定辞退者がいた企業についての分析

①採用状況について

内定辞退者がいたと回答した企業において、採用状況について分析する。

まず、内定辞退者がいた企業のうち、辞退者はいたが、採用予定とおりに採用できている企業とできていない企業の割合をみる。

採用できているかどうかは、採用が採用予定数に対して、同じかそれ以上を「採用できている企業」とし、予定数を下回る企業（予定数未滿）を「採用できていない企業」とする。

図表 6 内定辞退者がいる企業のうち、採用できている企業とできていない企業の割合

	できている	できていない	
計	41.2%	58.8%	100.0%
1000人未滿	40.6%	59.4%	100.0%
1000人以上	48.5%	51.5%	100.0%
5～49人	30.0%	70.0%	100.0%
50～299人	44.4%	55.6%	100.0%
300～999人	47.7%	52.3%	100.0%
1000～4999人	50.0%	50.0%	100.0%
5000人以上	40.6%	59.4%	100.0%

採用できている企業は41.2%、できていない企業は58.8%と、できていない企業の割合が高い。

従業員規模別にみると、1000人以上の企業の方が1000人未滿の企業よりも採用ができていない企業の割合が高い傾向がみられる。

5～49人企業では、採用できている企業が3割、できていない企業が7割と、ほかの規模よりもできていない企業の割合が高い。また、5000人以上企業でも、できている企業は4割で、できていない企業は6割と、できていない企業の方が多い状況である。

つまり、内定辞退者がいたとしても、従業員規模にかかわらず、採用予定数とおりに採用できている企業とできていない企業がみられるのである。

②採用できている企業とできていない企業について

では、予定とおりに採用できている企業とできていない企業について、どのような傾向がみられるか分析を行う。

まず、採用基準に合う応募者の数がどうであったかについてみると（図表7）、採用できている企業は、数の面でも十分に集まったと回答している割合が、できていない企業よりも高い傾向がみられる。

図表 7 内定辞退者がいる企業の、応募者の状況

	数の面でも十分に集まった	数は少なかった	基準に合う応募者はいなかった	
採用できている企業				
計	65.3%	34.1%	0.6%	100.0%
1000人未滿	64.4%	34.9%	0.6%	100.0%
1000人以上	74.3%	25.7%	—	100.0%
5～49人	66.7%	33.3%	—	100.0%
50～299人	62.6%	36.7%	0.7%	100.0%
300～999人	67.3%	31.4%	1.3%	100.0%
1000～4999人	73.5%	26.5%	—	100.0%
5000人以上	80.2%	19.8%	—	100.0%
採用できていない企業				
計	40.6%	57.9%	1.5%	100.0%
1000人未滿	39.5%	58.9%	1.5%	100.0%
1000人以上	56.9%	41.7%	1.3%	100.0%
5～49人	28.6%	71.4%	—	100.0%
50～299人	44.3%	53.5%	2.2%	100.0%
300～999人	49.9%	47.1%	3.0%	100.0%
1000～4999人	57.9%	41.1%	1.0%	100.0%
5000人以上	52.7%	44.6%	2.7%	100.0%

※「数の面でも十分に集まった」＝採用基準に合う応募者が、数の面でも十分に集まった

※「数は少なかった」＝採用基準に合う応募者はいしたが、数は少なかった

また、採用できていない企業において、予定とおりに採用できなかった事情をみると（図表8）、採用の門戸は開けていたが、結果的に予定数に満たなかったのは66.2%で、採用をあきらめて、途中

で止めたのは 22.2%，他の手段（中途採用など）で補ったのは 11.7%である。

従業員規模別にみると、規模が大きいほど、採用の門戸は開けていたが、結果的に予定数に満たなかった割合が高く、規模が小さいほど、あきらめて途中で止めたり、他の手段で補ったりしている傾向がみられる。

図表 8 内定辞退者がいて、採用ができていない企業の、予定とおり採用できなかった事情

	予定数に満たなかった	あきらめて途中で止めた	他の手段で補った	
計	66.2%	22.2%	11.7%	100.0%
1000人未満	65.5%	22.7%	11.8%	100.0%
1000人以上	76.9%	13.8%	9.4%	100.0%
5～49人	50.0%	33.3%	16.7%	100.0%
50～299人	74.7%	16.4%	8.9%	100.0%
300～999人	75.6%	15.7%	8.7%	100.0%
1000～4999人	75.3%	15.2%	9.5%	100.0%
5000人以上	84.2%	7.2%	8.6%	100.0%

※「予定数に満たなかった」＝採用の門戸は開けていたが、結果的に予定数に満たなかった

※「あきらめて途中で止めた」＝採用をあきらめて、途中で止めた

※「他の手段で補った」＝他の手段（中途採用など）で補った

「採用の門戸を開けていたが、結果的に予定数に満たなかった」ということは、採用期間が長くなっている可能性もあるため、期間を確認しておきたい。

採用できている企業とできていない企業について、内定出しの開始から終了までの平均期間をみると（図表 9）、できている企業は 2.77 か月、できていない企業は 2.15 か月と、できている企業の方が若干長い。しかし、最大期間でみると、できている企業は 19 か月であるが、できていない企業は 21 か月と、できている企業よりも長くなっている。

従業員規模別にみると、1000 人未満企業では、できている企業より、できていない企業の方が短い、1000 人以上企業では、できていない企業の

方が長い。特に、5000 人以上企業では、できている企業の平均は 4.07 か月、最大で 12 か月であるが、できていない企業は 4.52 か月、最大で 21 か月と、できていない企業の方が長いことがわかる。

従業員規模が大きいほど、採用できていない企業の方が、期間が長くなっているのは、「採用の門戸を開けていたが、結果的に予定数に満たなかった」ことにより長くなっていると推察される。

図表 9 内定出しの開始から終了までの 1 社あたりの期間(内定辞退者がいる企業のみ)

	平均値	標準偏差	平均の標準誤差	最小値	最大値	分散
採用できている企業						
計	2.77	2.70	0.02	0	19	7.31
1000人未満	2.71	2.68	0.03	0	18	7.20
1000人以上	3.45	2.85	0.09	0	19	8.10
5～49人	2.00	1.63	0.03	0	4	2.67
50～299人	2.77	2.78	0.03	0	12	7.72
300～999人	3.32	3.13	0.07	0	18	9.81
1000～4999人	3.36	2.81	0.10	0	19	7.89
5000人以上	4.07	3.03	0.27	0	12	9.17
採用できていない企業						
計	2.15	2.79	0.02	0	21	7.77
1000人未満	2.06	2.76	0.02	0	14	7.60
1000人以上	3.54	2.89	0.09	0	21	8.38
5～49人	1.14	2.42	0.03	0	7	5.84
50～299人	2.40	2.78	0.03	0	12	7.74
300～999人	3.10	2.80	0.06	0	14	7.85
1000～4999人	3.33	2.71	0.09	0	14	7.36
5000人以上	4.52	3.46	0.25	0	21	12.01

IV. 考察

以上の分析結果よりまとめると、内定辞退者の有無により、内定辞退者がいない企業では、採用予定とおりに内定を出し、採用できている。一方で、内定辞退者がいた企業では、採用予定数よりも多く内定を出しているが、予定とおりに採用できていない状況がわかった。

内定辞退者がいた企業のなかでも、従業員規模にかかわらず、採用予定とおりに採用できている企業とできていない企業がある。

採用できている企業は、採用基準に合う応募者が数の面でも十分に集まっている状況で、できていない企業は、採用基準に合う応募者がいたとし

ても、数が少ない状況である。

採用できない企業の事情としては、従業員規模が大きい企業ほど、採用できるまで採用を行っているが、結果的に採用できなかった状況が色濃い。

そのため、採用期間が長くなっている可能性もある。つまり、採用効率の観点からすると、あまり良くないのではないかと推察される。

一方、規模が小さい企業ほど、あきらめて途中で止めたり、中途採用などのほかの手段で補ったりしている様子が見え、そのため期間も短くなっている可能性がある。

問題の所在でも述べたが、近年、採用選考活動時期の後ろ倒しの議論がなされているが、日本貿易会にて、2010年11月に「新卒者の採用活動に関する基本的考え方」が提示された。このなかで、「選考活動の開始時期は、学事日程に影響をおよぼさないよう、卒業・終了学年の夏季休暇（8月頃）以降とする」旨が書かれている。

もし、採用選考活動時期が後ろ倒しになった場合、「大卒採用構造に関する調査レポート」（リクルート、2012）では、内定を出しはじめる時期を後ろに倒すと回答している企業は34.3%で、65.7%の企業が現状と変えないと回答している。

従業員規模別にみると、規模が大きい企業ほど、後ろに倒すと回答している割合は高い傾向がみられる。

そこで、これまで分析してきた結果から、内定辞退の有無、辞退者はいるが、採用できたかできていないかの企業により、どのような対応をとるかを検証しておきたい。

○採用選考活動の時期が後ろに倒れた場合の「内定を出しはじめる時期」の対応について

採用選考活動の時期が、後ろに倒れた場合の対応の検証として、

A：内定辞退者がいない企業

B：内定辞退者はいるが、採用できている企業

C：内定辞退者はいて、採用できていない企業

の3分類にてみてみたい。

まず、内定を出し始める時期について（図表14）、内定辞退者がいない企業（A）は、5000人以上企業を除き、後ろに倒す意向よりも、現状と変えない意向の割合が高い。しかし、内定辞退者がいる企業のうち、採用できている企業（B）およびできていない企業（C）の1000人以上企業では、後ろに倒す意向が変えない意向よりも高い。

図表14 内定を出しはじめる時期の対応

	後ろに倒す	変えない	
A: 内定辞退者がいない			
計	33.4%	66.6%	100.0%
1000人未満	33.2%	66.8%	100.0%
1000人以上	48.8%	51.2%	100.0%
5~49人	27.3%	72.7%	100.0%
50~299人	41.3%	58.7%	100.0%
300~999人	43.2%	56.8%	100.0%
1000~4999人	48.5%	51.5%	100.0%
5000人以上	51.3%	48.7%	100.0%
B: 内定辞退者がいた_採用できている企業			
計	43.0%	57.0%	100.0%
1000人未満	42.1%	57.9%	100.0%
1000人以上	53.4%	46.6%	100.0%
5~49人	33.3%	66.7%	100.0%
50~299人	43.6%	56.4%	100.0%
300~999人	48.7%	51.3%	100.0%
1000~4999人	52.1%	47.9%	100.0%
5000人以上	61.8%	38.2%	100.0%
C: 内定辞退者がいた_採用できていない企業			
計	49.1%	50.9%	100.0%
1000人未満	49.0%	51.0%	100.0%
1000人以上	51.5%	48.5%	100.0%
5~49人	50.0%	50.0%	100.0%
50~299人	48.5%	51.5%	100.0%
300~999人	48.1%	51.9%	100.0%
1000~4999人	49.1%	50.9%	100.0%
5000人以上	62.5%	37.5%	100.0%

○採用選考活動の時期が後ろに倒れた場合の「採用できる人数」の影響について

また、時期が後ろに倒れた場合、採用できる人数が増えるかどうかの影響について（図表15）、内定辞退者がいない企業（A）は、変らないと予想している割合が9割近くであり、従業員規模別にみても、大きな差はみられない。

だが、内定辞退者がいた企業のうち、採用でき

た企業 (B) およびできていない企業 (C) では、減ると予想している企業の割合が2割近くであり、特に、できていない企業 (C) の5000人以上企業の3割が、減ると予想している。

これらを踏まえると、時期が後ろに倒れた場合、現状、予定とおりに採用ができていない企業は、より採用できない状況が生じる可能性がある。

特に、1000人未満企業については、採用ができない場合、あきらめて途中で止めたり、ほかの手段で補ったりしている実情もみられる。

図表 15 採用できる人数の影響

	増えると思う	変わらないと思う	減ると思う	
A: 内定辞退者いない				
計	2.5%	89.4%	8.1%	100.0%
1000人未満	2.5%	89.4%	8.1%	100.0%
1000人以上	0.9%	85.5%	13.7%	100.0%
5~49人	2.9%	91.2%	5.9%	100.0%
50~299人	1.9%	87.2%	10.8%	100.0%
300~999人	1.5%	85.1%	13.5%	100.0%
1000~4999人	0.5%	84.9%	14.6%	100.0%
5000人以上	4.7%	90.7%	4.7%	100.0%
B: 内定辞退者いた 採用できている企業				
計	1.5%	80.3%	18.3%	100.0%
1000人未満	1.4%	80.6%	18.0%	100.0%
1000人以上	2.5%	76.1%	21.4%	100.0%
5~49人	—	100.0%	—	100.0%
50~299人	1.4%	73.6%	25.0%	100.0%
300~999人	2.9%	78.1%	19.0%	100.0%
1000~4999人	2.5%	75.2%	22.3%	100.0%
5000人以上	2.4%	82.1%	15.4%	100.0%
C: 内定辞退者いた 採用できていない企業				
計	7.3%	73.5%	19.1%	100.0%
1000人未満	7.7%	73.6%	18.7%	100.0%
1000人以上	2.3%	72.5%	25.2%	100.0%
5~49人	16.7%	66.7%	16.7%	100.0%
50~299人	3.4%	77.7%	18.9%	100.0%
300~999人	2.4%	74.9%	22.7%	100.0%
1000~4999人	2.2%	73.8%	24.0%	100.0%
5000人以上	2.9%	66.1%	31.0%	100.0%

この1000人未満企業の採用予定数の全体に対する割合は、「大卒者の採用内定に関する調査報告書³⁾」によると(図表16)、77.5%と8割近くを占めているのである。

つまりこのことは、大卒者の新卒採用市場に採用できる枠としてあったものが、失われたことになったとも言いかえられるだろう。

さらに、これを学生からの視点から言いかえる

と、就職を希望する学生にとって、就職できる枠が減少してしまったことになる。

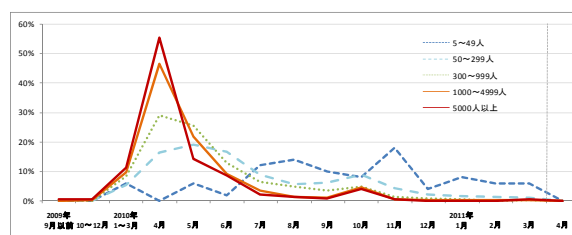
図表 16 採用予定数および採用数

	採用予定数		採用数	
	人数	割合	人数	割合
全体	414,000人	100.0%	342,000人	100.0%
1000人未満	321,000人	77.5%	256,000人	74.9%
1000人以上	93,000人	22.5%	86,000人	25.1%
5~49人	87,000人	21.0%	55,000人	16.1%
50~299人	158,000人	38.2%	133,000人	38.9%
300~999人	76,000人	18.4%	68,000人	19.9%
1000~4999人	63,000人	15.2%	58,000人	17.0%
5000人以上	30,000人	7.2%	28,000人	8.2%

V. 2020年の近未来に向けて

企業の内定を出しはじめる時期をみると(図表17)、3月以前からはじまるところもあるが、4月・5月から大手企業の多くが出しはじめ、その後、緩やかに規模が小さい企業が出しはじめる構図となっている。

図表 17 採用内定出しの開始時期のグラフ



仮に採用選考活動時期が後ろに倒れたとしても、前述した結果では、現状のまま変えない企業や後ろ倒しする企業が併存しているが、企業は、状況を踏まえながら軌道修正し、現状の構図に近づく可能性は低くない。

その理由としては、「就職協定」の歴史をみても、人材確保のために時期が早まる傾向がみられ、その後軌道修正され、やがて廃止となった経緯を鑑みると、同じようなことが繰り返しになる可能性も否定できないからだ。

ゆえに、単に時期をずらしただけでは、本質的な就職・採用活動の“早期化”解消の糸口にはなりにくいのだと思われる。

学生の就職活動は、大手企業からはじまることも影響しているかもしれない「にわとりとたまご」論的であるが、有名≡知っている企業、つまり大手企業から活動しはじめ、中小企業へと目を向け、活動の幅を広げる構図が想定できる。

これらの構図は、現状のままでは、今後もあまり変化することはないのではないだろうか。

就職活動を開始する前に、大手企業など狭い視野での活動ではなく、早期から中小企業などに目を向け、そのなかから志望する企業を見つけることが望ましい。しかし、就業経験などが無い状況からでは、幅広い視点での企業探索は、難しいことであろう。

近年、企業の外国籍学生への採用意欲がみられるが、外国籍学生の卒業月は日本の大学とは異なるため、採用活動も外国籍学生にあわせた時期にも実施している企業もみられる。

特に、グローバルを視野に入れた企業においては、

- 国籍等は一切問わない
- 学年・新卒・中途は問わない
- 一律の初任給ではない

など、あらたな採用がみられてきている。

また、2012年1月に東京大学の懇談会が入学時期のあり方についての「中間まとめ⁴⁾」を発表したが、そのなかで、秋入学への移行を検討している。

秋入学の移行は、

- ①大学教育の国際化の必要性やグローバル化
- ②4月入学を前提とする学事歴の問題点
- ③高大接続をめぐる問題点

を課題意識として提示している。

東京大学に限らず、ほかの大学においても入学時期が移行された場合、すべての大学において移行されない場合もあり、春・秋入学の2分類になる可能性もある。

その場合、入社時期等を含めて見直す必要も考慮し、就職・採用活動時期も、大きく2期あるい

は、2期以上の複数化の可能性もある。

また、外国籍学生の採用を視野に入れているのであれば、『Works』(102号)によると外国籍の学生は、まったくの未就業者ではないようだ。

欧米の大学では、日本よりも職業の領域と専攻が密接に結びついており、学生のうちから目指す職務の専門知識を得たり、長期のインターンシップやCo-opプログラムなどの職業経験を積んだりしているのである。

新卒採用のすべてを、諸外国並みにすることは容易ではないが、グローバル競争のなかでは、グローバル規模で活躍できる人材の獲得競争はさけられず、すでにはじまっているのではないかと思われる。

今後、新卒・中途の分類ではなく、欧米のように未就業者なのか就業経験者なのかに分類されていくのではないだろうか。その場合、“新規学卒者”の定義は、当然ながら現状とは異なるため、どのような人材を採用したいのかにより、採用のあり方が変わるのではないかと思われる。

以上を踏まえると、企業側において、新卒採用を見直す時期であることには違いない。

既存の“新卒採用”を本来の人材確保の視点から再整理することが急務であり、近未来において、グローバル競争を生き抜くために必要であると確信する。

特に、現段階から準備しないと、近未来の2020年を見据えた際、グローバル競争に遅れを取る可能性がある。まずは、下記について検討する必要があると考える。

1. 採用基準(要件)の明確化

学生にとって、自分がその要件にあてはまるかどうかの確認ができ、その要件をもとに、要件を満たすことができるための学習等が、事前にできるのではないだろうか。

また、グローバル規模での、求める人材像を明確化しなければ、基準の統一化が図りにくくなるのではないかと考える。

基準の明確化・統一化は、グローバル規模に限ったことではなく、選考を担当する者みな、その基準にそって選考することができると思う。

2. 採用選考プロセス・手法の見直し

現状の面接重視の方法では、判断基準が不明瞭になるため、「1. 採用基準の明確化」とともに、プロセス・手法を見直す必要があると思われる。

諸外国で実施されているようなインターンシップを大手企業だけではなく、中小企業も積極的に導入してはどうだろうか。

企業側にとっては、学生へ認知され、学生側にとっては、幅広く企業を知るきっかけとなるのではないかと思われる。

また、インターンシップがより導入されれば、キャリア教育上においても有益になるのではないだろうか。

大学のキャリアセンターの声⁵として、「学生が早い段階からインターンシップなどを通じて企業と接点をもつことはよいこと」や、「インターンシップは、学生の教育を目的としたものと、企業の人材確保を目的としたもので、この2種類のインターンシップが混同されている。海外では企業の人材確保を目的としたものがきちんと行われており、これは企業が主導で行っている。このように企業主導で、明確に人材確保を目的として行われるのであれば、人材確保を目的としたものがより意味のあるものになると思う」などが聞かれる。

インターンシップについても、あり方含めて再考するべきかと思われる。

上記2項目を見直し、導入するまでに時間を要するのは当然であろう。

しかし、時間を要するのであれば、早めに準備する必要がある。上記の見直し等を行うことにより、採用自体の見直しをはかるものにならない。

最後に、本研究は、従業員規模ごとに分析を行ったが、業種別では分析をおこなっていない。ま

た、選考プロセスの詳細調査や選考プロセスによる採用の違いなどは行っていないため、今後の課題として残る。

注

1 調査概要は、本稿の研究方法を参照

2 リクルート発表の「就職白書 2012」うち、学生調査を活用。2012年卒（大学4年生・大学院2年生）の就職活動に関するアンケート

調査目的：就職に関する学生の活動実態について把握し、関係各位の参考に供する。

調査方法：WEB アンケート

調査対象：クロスマーケティング社のモニターにスクリーニング調査を行い、民間企業を対象に就職活動を行った全国の大学4年生・大学院2年生の男女2,464名を対象

調査期間：2012年1月4日～2012年1月31日

集計対象：874人（回収率35.5%）

3 採用予定数は、採用数から算出されているが、この採用数は、「学校基本調査」（文部科学省）の平成23年度（確定値）結果を使用されている。2011（平成23）年3月卒業者の就職者のうち、公務員および教員を除いた34.2万人を民間企業への就職者として算出し、民間企業の採用実績数としている。

文部科学省「学校基本調査」によると、2011年3月卒業者は62.7万人で、このうち就職者は39.4万人（卒業者に対する就職率は62.9%）である。就職者のうち、民間企業への就職者を推計すると、34.2万人となる。この34.2万人を、2011年4月に民間企業へ入社した「企業側の入社者＝採用実績数」とおき、採用計画（予定）数を推計し、41.4万人としている。採用計画（予定）数の推計は、「大卒新卒者採用の採用活動に関する調査」の回答結果をもとに行われている。

4 東京大学の『学内広報』「入学時期の在り方に関する懇談会 中間まとめ特集版」、「将来の入学時期の在り方について」（中間まとめ）の概要―「よりグローバルに、よりタフに」学生を育てるために―を参照。

5 『大卒採用構造に関する調査レポート―採用計画・実績、内定出しの状況を探る』より

参考文献

- 刈谷剛彦／本田由紀, 2010, 『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, 『日本の雇用慣行』, ミネルヴァ書房
- リクルート ワークス研究所, 2004 『Works』 61号, リクルート
- , 2010, 『Works』 102号, リクルート
- , 2010, 『「新卒採用」の潮流と課題―今後の大卒新卒採用のあり方を検討する』リクルート
- , 2012, 『大卒採用構造に関する調査レポート―採用計画・実績、内定出しの状況を探る』リクルート
- 武田圭太, 2010, 『採用と定着―日本企業の選抜・採用の実態と新入社員との職場適応』, 白桃書房
- 徳永英子, 2010, 「大卒新卒者採用を抑制すると「リスク」となるのか―大手企業における組織への影響を考察」『Works Review』 Vol. 5