

# 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——

徳永 英子 リクルートワークス研究所・研究員

新卒大卒者の新卒採用を抑制することにより、企業の組織上のマイナスの影響（リスク）が見られるかどうかを検証した。その結果、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」にマイナスの影響が生じることがわかり、また、大幅な抑制をしなくても、ばらつきが見られると、同様にマイナスの影響が生じることもわかった。過去の学習をし、景況感が不透明な現状、「長期的な視点」にて新卒採用を行う意向が見られる。

**キーワード：新卒採用、抑制、組織、労働市場**

### 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. 大卒新卒者の採用動向について
    - ①企業の大卒者の採用人数を決定する際の項目
    - ②企業を中心とする採用方法
    - ③企業の採用実施に向けての考え方と方針
  - III-2. 現状の組織上における問題・課題について
    - ①現状の問題・課題
    - ②過去の採用動向から見る、問題・課題
- IV. 考察
  - IV-1. 新卒採用を抑制することの影響
  - IV-2. おわりに

### I. 問題の所在

1980年代半ば以降から1990年はじめまで、好景気が継続したバブル経済時代により、企業の大卒新卒者に対する高い採用意欲が見られたが、そ

のバブル経済崩壊後、大卒新卒者の採用数は、大幅な減少や、採用を行わない「採用凍結」の企業も見られた。

その後、景気の回復傾向にともない、2000年卒者を境に採用予定数の増加が見られ、2006年卒以降、景気回復の牽引とともに、「2007年問題」とされた団塊世代の大量退職を補う人材として、大卒新卒者の採用数は上昇傾向であった。

しかし、2008年に入り米国のサブプライムローン問題やリーマンショックによる、グローバル下での景気悪化が、日本でも影響を及ぼしている。

その影響により、雇用・採用環境において、バブル経済崩壊後の状況と近い状況が見られているが、大卒者の新卒採用においては、過去と異なる現象が見られる。当時と同じ環境下では、当然ながら新卒採用においても採用凍結などを行う企業が多数見られたであろうが、今回の現象は、企業の意味として、大卒者の新卒採用は行うというものだ。

この背景として、「失われた10年」と言われているバブル経済崩壊後時代に、大卒採用を抑制したことによる影響が、現在の企業組織上で、問題・課題として表面化していることが考えられる。問

題・課題としては、「次世代を担う人材がない」「従業員の人口ピラミッドが崩れている」などが、企業の声として聞かれる。それは、新卒採用を抑制したことだけではないと考えられるが、否定はできないのではないだろうか。

仮に、抑制したことにより現在問題・課題が生じているのだとすれば、過去において、抑制することの決定時点では、将来である現在において問題・課題が生じることを想定できなかったのではないだろうか。このことは、ルーマンによるところの「残余リスク」、つまり、ある決定を下す時点において計算しきれない重大なリスク（Luhmann 1995=2003 : 45）として、問題・課題が生じているのではないかと推察される。

今の現時点で新卒採用を抑制した場合、短期的な視点では最適化であったとしても、長期的な視点ではマイナス、つまりリスクとなる可能性がある。

現在、企業において問題・課題が生じていることと、景気動向により大卒者の新卒採用を抑制した影響について、どのような関係があるか探求したい。

## 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

新規大卒者の採用についての研究は、労働市場からの視点や学生側からの視点のものは見られる。しかし、企業側からの視点については、高卒者のものは見られるものの、大卒者についてはあまりみられない。

高卒者の視点では、原（2006）が、新規高卒者が継続採用される条件について研究している。

その中で、継続される企業の条件として、長期的な視点にもとづいて人材を積極的に育成する方針を持つ企業、育成に積極的な企業（人材を長期的に育成）とし、これらの企業では、今後景気の状態が変化しても、安定的に高卒者の新卒採用を継続する企業として期待できると指摘している。

先行調査として、永野（2009）が行った「企業の人材採用の動向に関する調査」では、今後3年程度を見据えた場合「不況でもできるだけ新卒採用は継続する」に対して、そう思う：34.7%、まあそう思う：35.2%、どちらとも言えない：14.5%、あまりそう思わない：7.6%、そう思わない：6.5%、無回答：1.5% であり、新卒採用継続の考えを持った企業は、7割近くにおよんでいる。また、今後の採用では、「今後はキャリア採用中心でいく」に対して、そう思う：2.7%、まあそう思う：5.1%、どちらとも言えない：29.7%、あまりそう思わない：26.7%、そう思わない：33.3%、無回答：2.5%、「今後も新卒採用中心でいく」に対して、そう思う：33.7%、まあそう思う：29.5%、どちらとも言えない：23.25%、あまりそう思わない：8.0%、そう思わない：5.3%、無回答：0.4% となり、新卒採用を中心とした採用を思考している企業は、6割を超えている。

### II-2. 研究目的

問題の所在で触れた通り、現在企業組織上で問題・課題が表面化しており、大卒者の新卒採用と何らかの関係性が見られるが、先行研究ではあまり見られないため、本研究では、新卒採用と現在の生じている問題・課題との関係性を探求したい。

問題・課題の内容であるが、定性的には提示されているが、定量的に提示されていないため、定量的に明らかにし、また、大卒者の新卒採用動向により、問題・課題に違いがあるかなどを明らかにする。問題・課題の定義は、「次世代を担う人材がない」「従業員の人口ピラミッドが崩れている」など、現状に起きている事項（人材の質的面や採用面、技術などの継承面、人員の構造面、若年離職面）とする。

現在の新卒採用活動が、将来において重要であることが推察できるため、また、先行調査にあるように、採用の中心を「新卒」と考えている企業が6割を超えていることから、将来において、企業の組織上の問題・課題を回避できる糸口として、

示唆を行いたい。

就職難であった1990年代を見ると、従業員規模1000人以上企業の落ち込みが、1000人未満企業よりも大きい<sup>2</sup>ことから、本研究では、従業員規模1000人以上の大手企業に絞り研究を行う。

### II-3. 研究方法

次に、本研究での研究方法について述べる。

本研究を行うにあたり、3つの調査を活用した。

まず1つ目は、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」を、過去1989年から2009年実施までを活用した。

<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

■調査方法：郵送・電話・FAXにて回収

■調査内容：採用予定数、採用実績数など

2つ目は、ワークス研究所の基幹調査である「人材マネジメント調査2009」（以下、人材マネジメント調査）を活用した。

<調査概要>

■調査目的：人事課題の確認と構造の整理

■調査対象：ワークス研究所で定めた研究パートナー企業302社の人事責任者

■サンプル数：98社

※分析は、軸となる質問にすべて回答している企業としたため、96社で行っていることを留意されたい

■調査期間：2009年9月30日～2010年1月7日

■調査方法：質問紙調査

3つ目は、ワークス研究所が実施した「採用に関する調査」を活用した。

<調査概要>

■調査目的：各業種を代表する大手企業の求人動向を明らかにする

■調査対象：大手企業を中心とした300社

■サンプル数：2009年版75社 2010年版96社

■調査期間：

2009年版 2009年1月15日～2月2日

2010年版 2010年1月14日～2月3日

■調査方法：Fax調査

■調査内容：求人状況、新卒採用活動の動向など

### III. 分析結果

#### III-1. 大卒新卒者の採用動向について

ここでは、「人材マネジメント調査」を活用し、分析を行う。

##### ①企業の大卒者の採用人数を決定する際の項目

大学院を含む大卒新卒者における、採用人数を決定する際に考慮する項目は、「採用に関する調査」にてプリ調査を実施し、また、企業へのヒアリングなどを考慮し、次の11項目とした。

- ①国内の景気
- ②海外の景気
- ③同業種の業績（売上）状況
- ④自社の売上または売上予測
- ⑤自社の利益または利益予測
- ⑥従業員の年齢構成
- ⑦自社の人材の過不足状況
- ⑧現場の意向
- ⑨高齢者の雇用（再雇用含む）
- ⑩株主の意向
- ⑪自社の新卒採用における中長期的ポリシー

この結果は図表1の通り、考慮する項目が高いものは、「⑦自社の人材の過不足状況」94.8%、「⑪自社の新卒採用における中長期的ポリシー」85.4%、「⑥従業員の年齢構成」82.3%、「④自社の売上または売上予測」「⑤自社の利益または利益予測」がともに79.2%、「⑧現場の意向」77.1%、「①国内景気」66.7%であった。

図表 1 大卒新卒者の採用人数を決める際の項目の度合い

	N=96	考慮する				無回答	合計	考慮しない		
		考慮しない	あまり考慮しない	どちらともいえない	多少考慮する			計	考慮する	
①国内景気		7.3%	12.5%	12.5%	40.6%	26.0%	1.0%	100%	19.8%	66.7%
②海外景気		11.5%	21.9%	17.7%	33.3%	14.6%	1.0%	100%	33.3%	47.9%
③同業種の業績(売上)状況		21.9%	26.0%	22.9%	16.7%	12.5%		100%	47.9%	29.2%
④自社の売上または売上予測		2.1%	11.5%	7.3%	40.6%	38.5%		100%	13.5%	79.2%
⑤自社の利益または利益予測		2.1%	10.4%	7.3%	37.5%	41.7%	1.0%	100%	12.5%	79.2%
⑥従業員の年齢構成		2.1%	6.3%	8.3%	44.8%	37.5%	1.0%	100%	8.3%	82.3%
⑦自社の人材の過不足状況		1.0%	1.0%	3.1%	28.1%	66.7%		100%	2.1%	94.8%
⑧現場の意向		1.0%	9.4%	12.5%	41.7%	35.4%		100%	10.4%	77.1%
⑨高齢者の雇用		15.6%	24.0%	26.0%	22.9%	11.5%		100%	39.6%	34.4%
⑩株主の意向		24.0%	24.0%	34.4%	8.3%	8.3%	1.0%	100%	47.9%	16.7%
⑪自社の新卒採用における中長期的ポリシー		1.0%	5.2%	7.3%	35.4%	50.0%	1.0%	100%	6.3%	85.4%

## ②企業の中心となる採用方法

企業における、2010年卒を対象とした、現在中心となる採用方法を見る。

ここでは、

A：採用は、新卒採用を中心に行っている

B：採用は、中途採用を中心に行っている

について、選択肢「Aに近い」「ややAに近い」「どちらともいえない」「ややBに近い」「Bに近い」とした。

採用方法は図表2の通り、採用は「A：新卒採用を中心に行っている」計79.2%、「B：中途採用を中心に行っている」計12.5%、「どちらでもない」8.3%であった。

図表 2 現在および1990年代の採用方法

N=96	現在(2010年卒対象) 1990年代の実態	
Aに近い	49.0%	40.6%
ややAに近い	30.2%	27.1%
どちらともいえない	8.3%	16.7%
ややBに近い	4.2%	7.3%
Bに近い	8.3%	8.3%
A計	79.2%	67.7%
B計	12.5%	15.6%
合計	100%	100%

A:新卒中心 B:中途中心

バブル経済崩壊後時点(1990年代、以下1990年代)の採用を見ると、「新卒採用を中心に行っている」計67.7%、「中途採用を中心に行っている」計15.6%、「どちらでもない」16.7%であった。

このことから、現在(2010年卒対象、以下現在)では新卒採用へシフトしていることが明らかとなった。そこで、1990年代から現在において、どのような変遷があったかを図表3の通り確認した。

図表3を見ると、1990年代「どちらでもない」採用方法であった企業の68.8%が、新卒採用へシフトしているケースが多いことが確認できた。

図表 3 現在および1990年代の採用方法

1990年代	→	現在	N=96	100%	
新卒	→	新卒	62	64.6%	95.4%
		どちらともいえない	2	2.1%	3.1%
		中途	1	1.0%	1.5%
			65		100.0%
どちらともいえないでもない	→	新卒	11	11.5%	68.8%
		どちらともいえない	3	3.1%	18.8%
		中途	2	2.1%	12.5%
			16		100.0%
中途	→	新卒	3	3.1%	20.0%
		どちらともいえない	3	3.1%	20.0%
		中途	9	9.4%	60.0%
			15		100.0%

## ③企業の採用実施に向けての考え方と方針

現在、企業が新卒採用を実施する際の考え方として、

A：新卒採用は、中長期の採用計画に基づき予定通りに行った

B：新卒採用は、業績や景気動向等を考慮して、採用数を調整し行った

について、選択肢は「Aに近い」「ややAに近い」

「どちらともいない」「ややBに近い」「Bに近い」とした。

結果は図表4の通り、  
「新卒採用は、中長期の採用計画に基づき予定通りに行った」計：53.1%  
「新卒採用は、業績や景気動向等を考慮して、採用数を調整し行った」計：37.5%  
「どちらともいえない」：9.4%  
であると確認できた。

次に、1990年代について見ると、  
「新卒採用は、中長期の採用計画に基づき予定通りに行った」計：27.1%  
「新卒採用は、業績や景気動向等を考慮して、採用数を調整し行った」計：57.3%  
「どちらともいえない」：15.6%

と、現在と比較して、業績や景気動向等を考慮し、採用数を調整した状況が明らかとなった。

図表4 現在および1990年代の採用計画

N=96	現在(2010年 卒対象) 1990年代の実態	
	Aに近い	25.0%
ややAに近い	28.1%	17.7%
どちらともいえない	9.4%	15.6%
ややBに近い	18.8%	38.5%
Bに近い	18.8%	18.8%
A計	53.1%	27.1%
B計	37.5%	57.3%
合計	100%	100%

A：予定通り B：採用数を調整

1990年代と現在を見ると、「新卒採用は、業績や景気動向等を考慮して、採用数を調整し行った」は、57.3%から37.5%と減少した。一方、「新卒採用は、中長期採用計画に基づき予定通りに行った」が27.1%から53.1%と増加していることから、中長期の視点から新卒採用を行っている背景が明らかとなった。

次に、新卒採用についての方針（ポリシー）について見る。方針（ポリシー）は、

A：新卒採用は、業績や景気動向等に関らず、安定的に採用を継続すべき

B：新卒採用は、業績や景気動向等を考慮して、

採用数を調整して採用すべきとし、選択肢は「Aに近い」「ややAに近い」「どちらともいない」「ややBに近い」「Bに近い」とした。

結果は図表5の通り、  
「新卒採用は、業績や景気動向等に関らず、安定的に採用を継続すべき」計：74.0%  
「新卒採用は、業績や景気動向等を考慮し、採用数を調整して採用すべき」計：13.5%  
「どちらともいえない」：12.5%

と、業績や景気動向等に関らず、安定的に採用を継続すべきとしている企業が7割を超えており、採用の継続意向が明らかとなった。

図表5 採用方針（ポリシー）

N=96	方針(ポリシー)
Aに近い	36.5%
ややAに近い	37.5%
どちらともいえない	12.5%
ややBに近い	6.3%
Bに近い	7.3%
A計	74.0%
B計	13.5%
合計	100%

A：安定的に採用 B：採用数を調整

ここで、方針と採用計画の変化の関係を確認しておきたい。結果は図表6となった。

採用方針が「安定的に採用を継続すべき」としている企業について見ると、1990年代に採用数を調整していたが、現在では予定通りに採用を行っているのは26.8%であった。また、1990年代にどちらともいえないとしていたが、予定通り採用したが9.9%であった。

一方、1990年代に予定通り採用していたが、現在では調整しているのは5.6%であり、また、1990年代に調整していたが、現在も調整している企業は23.9%であった。

つまり、現在の方針が、安定的に採用を継続すべきであったとしても、調整している企業はあるが、方針通りに、予定通り採用を行うようシフトしていることが明らかとなった。

図表 6 採用方針から見る採用計画の変化

1990年代 → 現在		N=96	100%
安定的に採用を継続		71	100%
予定通り	→ 予定通り	19	19.8%
	どちらでもない調整	4	4.2%
どちらでもない	→ 予定通り	7	7.3%
	どちらでもない調整	1	1.0%
調整	→ 予定通り	19	19.8%
	どちらでもない	3	3.1%
	調整	17	17.7%
どちらでもない		12	100%
予定通り	→ 予定通り	2	2.1%
	どちらでもない調整	—	—
どちらでもない	→ 予定通り	—	—
	どちらでもない調整	3	3.1%
調整	→ 予定通り	2	2.1%
	どちらでもない	—	—
	調整	5	5.2%
業績や景気動向等を考慮し調整		13	100%
予定通り	→ 予定通り	—	—
	どちらでもない調整	1	1.0%
どちらでもない	→ 予定通り	1	1.0%
	どちらでもない調整	1	1.0%
	調整	1	1.0%
調整	→ 予定通り	1	1.0%
	どちらでもない	1	1.0%
	調整	7	7.3%

### III-2. 企業の組織上における、問題・課題について

企業の組織上における、問題・課題について、「人材マネジメント調査」を活用し、分析を行う。

問題・課題の項目は、「採用に関する調査」やヒアリングなどから共通点を探り、次の9項目とした（「その他」を設置したが、回答が1社のみであったため、ここでは表記しない）。

- ①従業員の年齢構造のゆがみ
- ②既存社員のモチベーションの低下
- ③次世代リーダーが育っていない
- ④中間管理職のマネジメント力の低下
- ⑤技術・技能継承
- ⑥従業員の間でのコミュニケーションの希薄化
- ⑦若年層の離職増加
- ⑧大学（研究室等を含む）とのリレーション

### ⑨学生の就職希望者の減少

#### ①現状の問題・課題

まず、現在における問題・課題を見ると、図表7の通りとなり、問題・課題が高いものは、「従業員の年齢構造のゆがみ」79.2%、「次世代リーダーが育っていない」70.8%、「中間管理職のマネジメント力の低下」69.8%、「従業員の間でのコミュニケーションの希薄化」57.3%、「既存社員のモチベーション低下」45.8%である。

一方、あまり問題・課題とされていないものは、「若年層の離職増加」（71.9%）、「学生の就職希望者数の減少」（66.7%）、「大学とのリレーション」（54.2%）である。

次に、バブル経済崩壊後時点（1990年代）で、新卒採用の実態別に、問題・課題を見る。

この結果は、図表8の通りとなり、採用数を調整した企業において、予定通り採用を行った企業よりも、次の5項目

- ①従業員の年齢構造のゆがみ
- ②既存社員のモチベーションの低下
- ④中間管理職のマネジメント力の低下
- ⑤技術・技能継承
- ⑥従業員の間でのコミュニケーションの希薄化

にて、高い傾向が見られた。

#### ②過去の採用動向から見る、問題・課題

前述にて、1990年代時点での新卒採用の実態別に問題・課題を見たが、過去の採用動向（図表9）から分析を行いたい。この分析を行うにあたり、分析データの条件および分析方法は次の通りである。

<分析データの状況>

○活用データ：「企業の採用状況と採用見通しに関する調査」の採用実績数データおよび新聞等<sup>3)</sup>に掲載された採用実績数

○分析期間：データが整備できた1989年から

2000年まで 人材マネジメント調査の回答企業のうち、これ  
 ○使用データの連続性：2年連続でデータが抜 からの条件を満たした、26社で分析を行った。  
 けていないもの

図表7 現在の企業の問題・課題の度合い

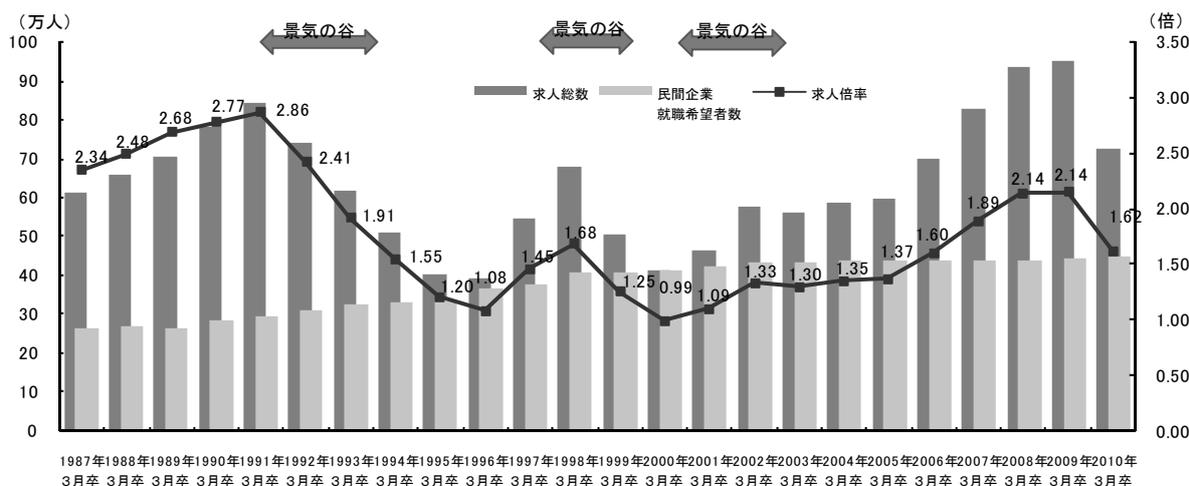
	まったく問題・課題とされていない	あまり問題・課題とされていない	どちらともいえない	やや問題・課題とされている	大きな問題・課題とされている	合計	問題・課題とされていない計	問題・課題とされている計
①従業員の年齢構造のゆがみ	2.1%	13.5%	5.2%	57.3%	21.9%	100%	15.6%	79.2%
②既存社員のモチベーション低下	2.1%	25.0%	27.1%	38.5%	7.3%	100%	27.1%	45.8%
③次世代リーダーが育っていない	-	10.4%	17.7%	55.2%	15.6%	100%	10.4%	70.8%
④中間管理職のマネジメント力の低下	-	8.3%	21.9%	54.2%	15.6%	100%	8.3%	69.8%
⑤技術・技能継承	2.1%	19.8%	29.2%	40.6%	8.3%	100%	21.9%	49.0%
⑥コミュニケーションの希薄化	-	18.8%	24.0%	49.0%	8.3%	100%	18.8%	57.3%
⑦若年層の離職増加	15.6%	56.3%	19.8%	7.3%	1.0%	100%	71.9%	8.3%
⑧大学とのリレーション	20.8%	33.3%	29.2%	15.6%	1.0%	100%	54.2%	16.7%
⑨学生の就職希望者数の減少	21.9%	44.8%	18.8%	13.5%	1.0%	100%	66.7%	14.6%

※「③次世代リーダーが育っていない」の無回答1.0%は図表では表記していない

図表8 1990年代の採用実態別、現在の企業の問題・課題の度合い

	まったく問題・課題とされていない	あまり問題・課題とされていない	どちらともいえない	やや問題・課題とされている	大きな問題・課題とされている	合計	問題・課題とされていない計	問題・課題とされている計
①従業員の年齢構造のゆがみ								
中長期に基づき予定通り	-	19.2%	7.7%	50.0%	23.1%	100%	19.2%	73.1%
業績や景気動向等を考慮し調整	-	9.1%	1.8%	61.8%	27.3%	100%	9.1%	89.1%
どちらでもない	13.3%	20.0%	13.3%	53.3%	-	100%	33.3%	53.3%
②既存社員のモチベーションの低下								
中長期に基づき予定通り	3.8%	30.8%	34.6%	23.1%	7.7%	100%	34.6%	30.8%
業績や景気動向等を考慮し調整	-	25.5%	20.0%	47.3%	7.3%	100%	25.5%	54.5%
どちらでもない	6.7%	13.3%	40.0%	33.3%	6.7%	100%	20.0%	40.0%
③次世代リーダー不在								
中長期に基づき予定通り	-	11.5%	23.1%	53.8%	11.5%	100%	11.5%	65.4%
業績や景気動向等を考慮し調整	-	13.3%	20.0%	53.3%	13.3%	100%	13.3%	66.7%
どちらでもない	-	9.3%	14.8%	57.4%	18.5%	100%	9.3%	75.9%
④中間管理職のマネジメント力の低下								
中長期に基づき予定通り	-	11.5%	23.1%	50.0%	15.4%	100%	11.5%	65.4%
業績や景気動向等を考慮し調整	-	7.3%	21.8%	52.7%	18.2%	100%	7.3%	70.9%
どちらでもない	-	6.7%	20.0%	66.7%	6.7%	100%	6.7%	73.3%
⑤技術・技能継承								
中長期に基づき予定通り	-	34.6%	26.9%	38.5%	-	100%	34.6%	38.5%
業績や景気動向等を考慮し調整	1.8%	12.7%	30.9%	43.6%	10.9%	100%	14.5%	54.5%
どちらでもない	6.7%	20.0%	26.7%	33.3%	13.3%	100%	26.7%	46.7%
⑥従業員の上下間でのコミュニケーションの希薄化								
中長期に基づき予定通り	-	38.5%	19.2%	42.3%	-	100%	38.5%	42.3%
業績や景気動向等を考慮し調整	-	12.7%	25.5%	50.9%	10.9%	100%	12.7%	61.8%
どちらでもない	-	6.7%	26.7%	53.3%	13.3%	100%	6.7%	66.7%
⑦若年層の離職増加								
中長期に基づき予定通り	26.9%	38.5%	26.9%	7.7%	-	100%	65.4%	7.7%
業績や景気動向等を考慮し調整	3.6%	72.7%	16.4%	5.5%	1.8%	100%	76.4%	7.3%
どちらでもない	40.0%	26.7%	20.0%	13.3%	-	100%	66.7%	13.3%
⑧大学(研究室等を含む)とのリレーション								
中長期に基づき予定通り	19.2%	26.9%	34.6%	19.2%	-	100%	46.2%	19.2%
業績や景気動向等を考慮し調整	18.2%	40.0%	27.3%	14.5%	-	100%	58.2%	14.5%
どちらでもない	33.3%	20.0%	26.7%	13.3%	6.7%	100%	53.3%	20.0%
⑨学生の就職希望者数の減少								
中長期に基づき予定通り	34.6%	42.3%	15.4%	7.7%	-	100%	76.9%	7.7%
業績や景気動向等を考慮し調整	16.4%	47.3%	20.0%	14.5%	1.8%	100%	63.6%	16.4%
どちらでもない	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	-	100%	60.0%	20.0%

図表9 大卒者の求人総数、民間企業就職希望者数、求人倍率の推移



※景気の谷=内閣府「景気基準日付」の景気循環<sup>1</sup>より、山から谷を表示

<分析の方法>

下記は、企業単位で算出した。

- 採用数の平均 (Ave) : 1989年から2000年の期間で算出
- 採用数の標準偏差 : 1989年から2000年の期間で算出
- 8年間の平均 (Ave) : まず1989年から1993年までの平均採用数を算出し、各企業で比較するための基準となる基準採用数を求める→その基準採用数に対して、各年の採用数から伸び率を算出し、その伸び率を単純平均した数値

<「問題・課題」の加点方法>

- まった問題・課題とされていない : -2
- あまり問題・課題とされていない : -1
- どちらともいえない : 0
- やや問題・課題とされている : +1
- 大きな問題・課題とされている : +2

<「問題・課題」のカテゴリー>

- 「人材の質的面」: ②既存社員のモチベーションの低下, ③次世代リーダーが育っていない,
- ④中間管理職のマネジメント力の低下, ⑥従業員の上下間でのコミュニケーションの

希薄化 の4項目の計

- 「採用面」: ⑧大学(研究室等を含む)とのリレーション, ⑨学生の就職希望者の減少 の2項目の計
- 「継承面」: ⑤技術・技能継承 の1項目
- 「人員の構造面」: ①従業員の年齢構造のゆがみの1項目
- 「若年離職面」: ⑦若年層の離職増加 の1項目

<1990年代および現在の主採用>

- 新 : 新卒採用中心
- 中 : 中途採用中心
- D : どちらでもない

<方針>

- 安定的 : 新卒採用は、業績や景気動向等に関らず、安定的に採用を継続すべき
- D : どちらでもない
- ※「新卒採用は、業績や景気動向等を考慮し、採用数を調整して採用すべき」はなかった。

<正社員の離職率>

- 直近年度での定年退職を含まない離職率
- 1 : 2%未満
- 2 : 2%~5%未満

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「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<sup>5</sup>（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のが明らかとなった。

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<sup>6</sup>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<sup>7</sup>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

<sup>1</sup> 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%）

<sup>2</sup> 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%

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> 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

<sup>5</sup> 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。

<sup>6</sup> リクルートワークス研究所「採用に関する調査」

<sup>7</sup> 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。