

企業の新卒採用施策、採用比率、初任給額 が採用充足に与える影響

—企業パネルデータの分析から—

古屋 星斗

企業の新卒採用施策、採用比率、初任給額が採用充足に与える影響
—企業パネルデータの分析から—

古屋星斗（リクルートワークス研究所）

2019年11月25日

要旨

長期化する新卒労働市場の需要過剰のなかで、日本企業の採用行動は多様化している。本稿では、インターンシップ実施やリファerral採用、学歴を問わない採用枠設定や採用における多様性といった企業の採用行動の変化が、新卒採用にどのような影響を与えているのか検証した。具体的には、リクルートワークス研究所が実施する企業パネル調査である「大卒求人倍率調査」のデータを用いて、企業規模を区分し、個体間効果モデル及び固定効果モデルによる分析を行った。

当初の採用目標数に対する実際の採用者数の割合である新卒採用充足率を被説明変数とする分析の結果、個体間効果モデルでは、企業規模を問わず初任給額が、また、中堅・中小企業においては女性採用比率や大学成績の重視などにおいて有意な正の結果が得られた。他方で、固定効果モデルでは、大手企業におけるインターンシップ実施を除いて有意な結果を得られなかった。この結果から、新卒採用施策の効果は施策自体の効果は限定的であり、企業の人事組織上や経営状況の変化など、採用の外的要因の影響の結果であることが示唆される。

キーワード 新卒採用、採用行動、企業パネル、初任給額、インターンシップ

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. 問題の所在と本稿の目的

近年の急激な産業構造の変化、長期化する新卒労働市場の需要過剰のなかで、企業は新卒採用においてこれまでにない施策を試みるようになった。需要過剰については、リクルートワークス研究所の「大卒求人倍率調査」によれば、新規大学・大学院卒業者の求人倍率については、直近の2020年卒において1.83倍であり、2019年卒の1.88倍から引き続き、1人の学生に対して2件近い求人が存在する需要超過の状況となっている。

新卒採用における需要超過と新卒確保難の状況は、“第二新卒”と呼ばれる若年中途採用市場を活性化させているほか、旧来的な手法を刷新し新たな施策を導入する企業が現れるなど、企業の採用行動面でも大きな変化を巻き起こしている。日本における“新卒一括採用”は、学歴別初任給、職歴不要で面接を重視した選考、卒業前選考、経済団体などが設定した統一的スケジュールといった、いくつかの特徴を有していた（リクルートワークス研究所, 2003）。そのなかで、昨今では企業の規模の大小を問わず様々な採用手法が試みられるようになってきている。具体的には、インターンシップからの採用や、これまで中途採用で用いられることの多かったリファerral（従業員からの紹介）採用といった採用手法の多様化、学歴に捉われず採用対象者を広げる施策、そして初任給額の引き上げによる訴求力の向上といった、様々な施策が実施されている。そのなかで、先述のような新卒採用における新たな取組・施策が各社において進みつつある状況にある。果たして、現代において進みつつある、こうした新卒採用における取組・施策は企業の新卒採用充足の状況に対して効果があるのか。この点の検証が本稿の目的である。

なお、本稿における「新卒採用」は、新規に大学・大学院を卒業した学生の正規社員としての採用を指すものとする。

2. 先行研究の検討と本稿の視座

2.1 先行研究の検討

新卒採用における企業の採用行動の研究について、主な先行研究を整理することでその到達点を確認する。

尾形（2015）によれば、企業の採用行動は毎年実施される必要不可欠な活動であり、社会的にも重要な意味を持つにもかかわらず、その研究蓄積は乏しい。

企業の新卒採用行動は、計画立案、母集団形成（募集）、選考、内定、就職といったプロセスをたどって行われる。この採用行動のプロセスの特定の要素を研究するアプローチとしては、母集団形成に対する Wanous（1992）の実証的な研究が存在する。募集段階において現実的な情報提供（RJP）を行うことで、早期離職を抑制できるとしている。

また、山本（2017）は、企業の規模間による採用行動の違いに注目し企業人事に対する定性的な調査を実施している。中小企業における採用行動に対する分析を行うことで、母集団形成の難しさ、採用に対する人的資源不足、RJP 施策について中小企業が取りうる施策について検証を行っている。

日本の企業を対象とする定量的な分析としては、永野（2005）によるものが存在する。企業の新卒採用後の採用活動全般に対する自己評価点を被説明変数として、重回帰分析による定量的検証を行っている。企業の採用姿勢（面接で重視している項目、情報を提供した程度など）を定量的に取得し、説明変数として用いたほか、従業員数や売上高変化などの個社の要素も導入した分析を行っている。その結果として、企業の採用活動のなかでも、経営環境情報の提供や、面接における特定の重視ポイントが「採用活動自己評価点」に影響を与えていることを明らかにしている。

加えて、尾形（2015）は企業への定性的調査を行うとともに、定量的手法を組み合わせ、新卒採用における母集団形成を良質化するための組織的要因について検証している。

このように概観すると、新卒採用研究においては、近年、定性・定量双方について一定の蓄積がなされているが、特に企業の採用実績を対象とする定量的な分析が乏しく、またその分析対象は「企業の採用姿勢」や「組織構造」といった要素であり、具体的な採用行動について分析したものは存在しない。

2.2 本稿の視座

上記のような先行研究による蓄積を踏まえ、本稿は以下の視座を有する分析とする。

第一に、企業の新卒採用に関する採用実績を採用行動によって検証する。採用状況については採用計画数と実際に採用できた学生の数から導出する新卒採用充足率を被説明変数とすることで、より個々の企業の採用実績・採用結果に近い数値に対する影響を見ることができる。また、インターンシップからの採用、リファーマル採用、採用対象の構成比率など、具体的な採用行動を実施したか否か、採用層の多様化といった具体的な採用行動が、個々の企業においてどの程度、採用実績・採用結果に影響しているのか、検証することができる。

第二に、企業の中長期的な採用行動と採用充足率変化の研究である。今回は、リクルートワークス研究所が実施している企業パネル調査である「大卒求人倍率調査」に対する分析を行うことにより、同一の企業の新卒採用状況についてパネル調査データを分析する。パネル調査とは、同一の対象者に対して時間を置いて繰り返し調査を行うものであり、パネル調査のデータを用いることで、たとえそれが十分に観察されないものであっても、時点間で変わらない個人の属性の影響が完全にコントロールできると考えられる（有田, 2016）。これにより、それぞれの企業の特有の状況の影響を制御したうえで、新卒採用行動自体の影響を検証することが可能である。永野（2005）においては、全体の企業を対象として新卒採用行動の影響を検証しているが、本稿は「企業個別の“採用力”の影響を排した、新卒採用行動の影響」の検証を行うことを目的とする。つまり、「とある企業が、新しい新卒採用行動を取った際の、とある企業の採用に対する効果」を検討することが可能である。

第三に、企業規模ごとの新卒採用行動の差に留意した研究である。大手企業の採用と中堅・中小企業の採用については、データ・実態の両面で多くの差があり、例えば、1000人以上規模の企業と999人以下の規模の企業について、大卒求人倍率の差はそれぞれ0.76倍と

3. 34 倍と極めて大きな差となっているⁱ。また、中小企業と大企業の採用手法・プロセス・目的には大きな違いが存在していると指摘されており（山本, 2017 など）、特に中堅・中小企業においては中途採用と新卒採用について担当者が兼務していることが多いこと、採用にあたって用いるビジネスサービスの違いなど実態面でも差異がある。このことから、本稿は大手企業と中堅・中小企業を異なるメカニズムを持つ2つのグループとして見る視点を有する。

以上を踏まえ、「企業の新卒採用行動は、新卒採用充足率に対して積極的な影響を与えているか」を検証する。この際に、新卒採用充足率に対して、正の影響を有する新卒採用行動が存在しているという仮説を有して分析を進めることとする。

3. 分析の対象・方法

3.1 調査の概要

本稿の分析については、リクルートワークス研究所が毎年実施している「大卒求人倍率調査」を用いる。当該調査は、従業員5人以上の全国の企業に対して新卒採用の計画・実績・手法や取組の状況について調査したものである。回答企業数は年4000社以上あり、そのうちの一定の企業が数年以上にわたり継続的に回答していること、また、調査開始は1988年と経年のデータ蓄積もあり、採用に関するパネルデータとして分析を行うことができる。毎年2月から3月にかけて調査を実施し、当該年4月新規卒業者の採用状況や内訳に加えて、次年度の新卒採用方針について聴取している。

3.2 分析の対象

本稿の分析の対象については、リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」において、従業員規模が2017年の調査時点において100人以上の企業であり、2017年卒から2019年卒の新卒採用を継続的に実施した企業を対象とする。

従業員規模の限定については、従業員100人未満の規模の企業においては新卒採用が断続的に行われるケースが多く、また、社内に採用を担当する専任の者がいないことが多い。このため新卒採用についての方向性や戦略を企業として明確に有しつつ実施されることが難しいと考えられることから、今回の分析の対象から除外する。

また、分析にあたって導入する新卒採用充足率は、新卒採用実績を当初の新卒採用計画数で除すことで算出しており、200%より大きな値を持つ回答を外れ値として除外している（分析対象全体の約1.0%にあたる）。なお、この新卒採用充足率を算定するための新卒採用計画数の調査については、回答企業が前年回答した計画数値を調査票に記入した状態で調査を行っており、無論、変更した場合には修正も可能ではあるものの、回答における一定の恣意性の排除に寄与していると考えられる。

以上の回答者を対象とし、今回の分析におけるサンプルサイズは627である。

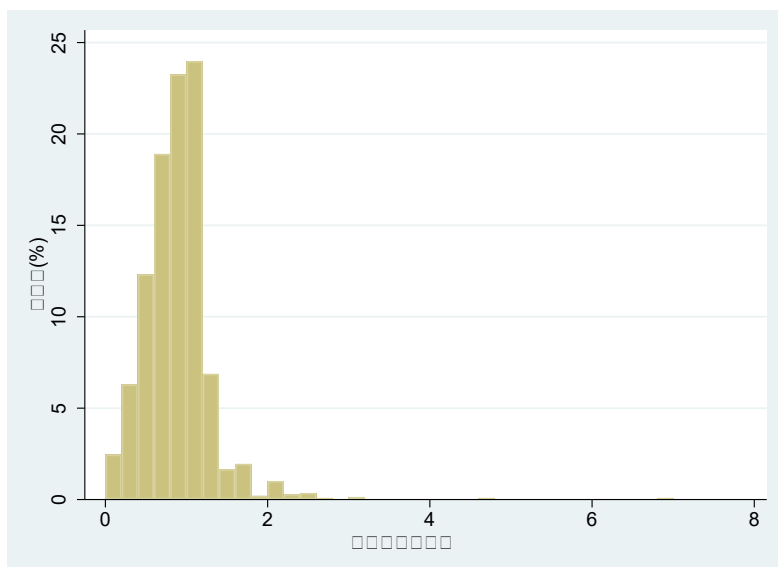
4. 新卒採用施策の状況の整理

分析を進める前に、企業の新卒採用行動について得られた回答の傾向を整理する。

4.1 新卒採用充足率

まず新卒採用充足率については、分析対象全体において平均値は0.86であり、その出現率については以下の図の通りの分布である。1.0~1.2を最頻値とする分布であることがわかる。企業はこの新卒採用充足率が1.0を超える水準で行うことによって、採用戦略通りの人材確保を行うことができていることとなる。なお、量的な確保と別に質的な確保も論点となりうるが、企業のうち新卒採用で採用数が計画に満たなかった場合の対応として、採用基準を見直す企業は少数であり、多くの企業は「採用数に満たなくても求める人材のレベルは下げない」ことが知られているⁱⁱ。このため、本稿で導入する新卒採用充足率は新卒採用における企業の成果指標として有用性が高いと考えられる。

図表1：新卒採用充足率



4.2 新卒採用手段

では、企業が取る採用行動のうち、採用の手段についてはどうだろうか。今回は経年で集計することが可能な回答のうち、特に採用経路を拡大することに繋がる4つの施策に注目する。つまり、「インターンシップからの採用」「従業員からの紹介」「大学成績の重視」、「学歴を区分しない採用枠設定」である。「インターンシップからの採用」を実施している企業では、説明会などによる母集団形成を経由せずに職場体験や体験型のイベントを通じて学生が採用されるプロセスが導入されていることを示している。採用母集団を増加させる効果は期待できないが、インターンシップを経由して採用選考に進んだ学生は具体的な職場環境や仕事内容に魅力を感じていることが想定され、志望度合いが高まっていることが期待できることから、内々定後に入社する割合が高まる効果があると推定できる。このため、

新卒採用充足率を上昇させる影響が想定される。「従業員からの紹介」については、公募型の選考とは異なる、従業員の推薦という形式で採用を行うことを示す。一般的に縁故採用や「リファーマル採用」と呼称される採用手段であり、中小企業の特徴的な採用手段であるといわれてきたが、近年では新卒採用市場の需要超過の状況から、従業員規模の大小を問わず導入が進んでいる。こちら母集団を増やす効果は期待できないが、採用手段の多元化に寄与し、最終的な入社者を確保する効果があると想定する。「大学成績の重視」については、履歴書や適性検査、面接による選考とは別に、大学での学業成績を選考資料として活用していることを指している。日本の新卒一括採用においては、面接重視という特徴ⁱⁱⁱとともに学業成績の軽視が指摘されている。大学成績を重視した採用を行う企業が一定割合存在することは、社員に求められるスキルや経験が多様化し高度化しているなかで、大学時代の活動を正当に評価しようという動きが顕在化していることを示している。「学歴を区分しない採用枠設定」について、ここでの「学歴」は高校卒、短大卒、専門卒、大学卒といった、「学校歴」を含まない狭義の学歴を意味している。営業職や現業系の職種を多く採用する企業など自社での育成を前提として、学歴を問わず自社の基準に達する若手人材の採用目標設定を行っている企業は多く存在している。

企業においてそれぞれの手段がどの程度取られているのかについては、分析対象において、インターンシップからの採用については26.2%、従業員からの紹介については10.0%、大学成績の重視については10.4%、学歴を区分しない採用枠設定については51.2%が実施をしていた。

なお、これらの採用手段については、大学生・大学院生の新卒選考日程の関係もあり、導入の影響が次年度以降に出ている可能性が高いため、時差をとって分析を行っている（例えば、インターンシップについては一般的に卒業の前年次生（学部3年生、大学院1年生）が参加し、参加学生が企業の採用活動の対象となるのは次年度である。また、同様に従業員からの紹介、大学成績の重視についても、導入からの効果が表れる時間を考慮し時差をとり分析する）。

4.3 採用学生の属性

採用対象と新卒採用実績の関係性について、濱口（2009）は伝統的な日本の雇用システムにおけるかつての女性労働者の周辺性を指摘し、1997年の男女雇用機会均等法改正以降においては、「男性正社員並みに働ける一部の女性正社員については積極的に活用する一方、そうでない女性労働者はむしろ非正規労働者としていく傾向」を指摘している。本稿でも、特に現代でも存在する大企業における新卒採用の性別不均衡性に注目し^{iv}、女子学生の採用を多様な新卒採用の一側面として捉える。また、同様に、新卒採用において周辺の扱いとなっている外国籍学生^vも含め、企業が取りうる新卒採用行動の一形態として積極的に捉えることとする。

分析対象における採用学生の属性別比率については、女性が30.2%、外国籍学生が1.7%

であった。

女性比率については、大学生・大学院生の女性比率（44.3%^{vi}）を下回っているが、本稿では従業員規模 100 人以上の企業を対象として集計しており、小規模な企業ほど女性の採用比率が高い傾向があることによる影響があるとみられる。

なお、採用属性比率についても、比率向上による次年度以降の影響を捉えるため、時差をとって分析を行っている（想定するのは、学生が就活をする際に、先輩となる若手の女性社員がいるか、外国籍社員がいるか、というケースである。時差をとることで多様な新卒採用を行うことによる魅力度の向上を検証することができる）。

5. 企業の新卒採用施策の定量分析

5.1 分析モデルと変数

分析にあたっては、個体間効果（BE）モデルと固定効果（FE）モデルを推定する。

導入する変数については、被説明変数を新卒採用充足率とする。説明変数として企業の新卒採用施策（インターンシップからの採用実施・従業員からの紹介の実施・大学成績の重視策の実施、学歴を区分しない採用枠設定の実施）、新卒採用における採用者属性の多様性（女性・外国籍学生）、初任給額を導入する。企業自体の規模や採用規模を制御するために従業員規模、採用規模や、労働市場におけるマクロ経済指標として大卒求人倍率を制御変数として導入する。

分析について、まず個体間効果（BE）モデルは、各企業に関する時点間での平均値に基づき、企業間の新卒採用充足率の違いを、独立変数の企業間の違いによって説明するものであり、クロスセクションデータを用いた分析と性格が近い。個体間効果（BE）モデルでの分析については、式①を想定する。

$$\bar{Y}_i = \bar{X}_i\beta + \alpha_i + \bar{\varepsilon}_i \quad \cdots\text{①}$$

式①において、 Y は被説明変数（新卒採用充足率）、 i は個人のインデックス、 X は独立変数（新卒採用施策・採用者属性の多様性・初任給額、各制御変数）、 β はパラメータ、 α_i は企業の特性、 ε_i は各個体の攪乱項である。

式①のモデルにおいては、企業固有の特性を示す α_i が残っている。次に、こうした企業間の観測されない異質性を統制した分析を行うべくパネルデータ分析を行う。パネルデータを利用することで個体間の観測されない異質性の統制が可能となる（Allison, 2009）。新卒採用実績を対象とする今回の分析においては、企業において固有性の高い、ビジネスモデルに起因する経営環境や経営資源の状況、採用ブランド力などを統制することが可能と言えよう。

$$Y_{it} - \bar{Y}_i = (X_{it} - \bar{X}_i)\beta + (\varepsilon_{it} - \bar{\varepsilon}_i) \quad \cdots\text{②}$$

式②において、 Y は被説明変数（新卒採用充足率）、 i は個人のインデックス、 t は時点のインデックス、 X は独立変数（新卒採用施策・採用者属性の多様性・初任給額、各制御変数）、 β はパラメータ、 ε は攪乱項である。また、分析においては、マクロ労働市場動向の指標と

して、各卒年の大卒求人倍率^{vii}を制御変数の1つとして導入した。

以上の式①、式②について、大手企業（1000人以上規模企業、以下同じ）と中堅・中小企業（100人以上999人以下規模企業、以下同じ）の2群に分けて分析を行う。

説明変数、制御変数の概要については、新卒採用施策については「インターンシップからの採用」「従業員からの紹介」「大学成績を重視した採用」「学歴を区分しない採用枠設定」に対する回答であり、実施を1、実施しないを0とするダミー変数である。採用者属性の多様性については、各卒年の新卒採用者数全体における女性採用比率、外国籍学生採用比率、既卒者採用比率である。初任給額は千円単位の実数である。制御変数の、従業員規模については対数をとる。大卒求人倍率は実数を導入している。

5.2 分析の仮説

各変数に関する仮説としては以下の通りである。まず、新卒採用に関する各種施策について、採用方法の多元化によって多様な人材との接点が増加し、ひいては自社とフィットする人材にアプローチできる観点から、新卒採用充足率に対して正の効果があるものと想定される（仮説1）。特に中堅・中小企業においては、こうしたアプローチの多元化は新卒採用において競合となる同地域の企業との差別化に繋がり、有効性が高いものと推定する。また、採用属性の多様性については、硬直的な採用対象から脱却し、旧来的な自社の採用対象に限定されない多様な学生を受け入れることは学生への魅力向上に繋がり、充足率向上に寄与すると考えられ、正の影響があるものと想定される（仮説2）。初任給額についても、学生に対して明確な数値的な差別化点となり、入職後の経済状況にも直結することから正の影響があるものと推定される（仮説3）。

5.3 モデルの検証

式①、式②に基づき分析を行った結果は図表2の通りである。

大手企業について、制御変数を全て投入したモデル2に基づく、個人間効果（BE）モデルにおいては、新卒採用施策のなかでは、従業員からの紹介について仮説1に反して有意な負の効果がみられた。従業員からの紹介については、「採用が難しい会社ほど実施する」という逆方向の関係性があることに起因すると考えられ、企業間におけるその影響が顕在化したものと推定される。また、採用属性については仮説通りの結果を得られていない。初任給額については仮説3の通り、正の影響がみられている。

また、固定効果（FE）モデルにおいては、個人間効果（BE）モデルの推定結果とは異なり、新卒採用施策についてはインターンシップからの採用について有意に正の影響がみられた。採用属性については有意な結果は得られていない。初任給額については有意な結果が得られず、仮説3に反した結果となっている。

中堅・中小企業については、個人間効果（BE）モデルにおいて、仮説1については大手企業と同様に従業員からの紹介については有意な負の結果が得られているが、他方で大学成

績の重視について有意な正の効果がみられている。仮説 2 については女性採用比率において有意に正の結果となっており、仮説通りの結果である。初任給額も大手企業と同様に正に有意な結果であり、仮説 3 を立証しているが、係数は大手企業が 0.004 のところ、中堅・中小企業では 0.002 であり半分程度となっている。

他方で、固定効果 (FE) モデルでは、学歴を区分しない採用枠設定が有意に負の結果となっているほかは有意な結果はみられなかった。

5.4 2つの分析結果のまとめ

今回の分析結果について、大手企業の採用施策については、固定効果 (FE) モデルにおいてインターンシップからの採用で有意な結果が得られた一方で、個体間効果 (BE) モデルでは有意な結果は得られなかった。このことは、「インターンシップを行っている大手企業がすなわち充足率が高いわけではないが、個別の大手企業が新たにインターンシップからの採用を実施した場合には充足率が高まる傾向がみられる」ことを示している。また、初任給額については逆に、個体間効果 (BE) モデルでは有意な正の結果だが、固定効果 (FE) モデルでは有意ではない。これは「初任給額が高い大手企業は充足率が高い傾向があるが、初任給額を高めてもその大手企業の充足率が高まるわけではない」ことを示している。

また、中堅・中小企業においては、大手企業と同様に初任給額については、個体間効果 (BE) モデルでは有意な正の推定結果だが、固定効果 (FE) モデルでは有意ではなく、「初任給額を高めてもその中堅・中小企業の充足率が高まるわけではない」と言える。採用施策における大学成績の重視についても同様の結果となっており、中堅・中小企業においては「大学成績を重視して、つまり研究室や教官などからの推薦を得た学生を採用できている中堅・中小企業は充足率が高いが、個別の中堅・中小企業が大学成績を重視したアプローチを新たにを行ったところで充足率は上昇しない」ことを示している。

また、大手企業、中堅・中小企業ともに従業員からの紹介については個体間効果 (BE) モデルでのみ負に有意な結果となっているが、先述した通り新卒採用市場において新卒採用充足率が低い企業が積極的に活用している採用施策でもあることから、逆の因果が生じていることが想定される。これを裏付けるように、固定効果 (FE) モデルでは有意ではない結果となっている。

図表 2：個体間効果（BE）モデル及び固定効果（FE）モデルによる分析結果

VARIABLES	1000人以上規模企業			100～999人規模企業		
	BEモデル1	BEモデル2	FEモデル2	BEモデル1	BEモデル2	FEモデル3
新卒採用充足率
「インターンシップからの採用」 実施ダミー	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
「従業員からの紹介」 実施ダミー	-0.025	-0.023	0.083 **	0.018	0.012	0.013
「大学成績の重視」 実施ダミー	-0.252 ***	-0.236 ***	0.018	-0.148 ***	-0.139 **	0.013
「大学成績の重視」 実施ダミー	-0.041	-0.046	0.033	0.150 ***	0.154 ***	0.006
学歴を区分しない採用枠設定 実施ダミー	-0.053	-0.055	-0.029	-0.048	-0.037	-0.074 **
新卒採用における 女性採用比率	-0.138	-0.118	0.003	0.140 **	0.124 **	0.078
新卒採用における 外国籍学生採用比率	0.592	0.615	0.275	0.016	0.025	-0.283
初任給額(千円)	0.005 ***	0.005 ***	-0.002	0.002 ***	0.002 **	0.001
従業員数(対数)		-0.044	-0.018		0.049 **	-0.109
大卒求人倍率		-0.242	-0.319		-0.593	-0.338
定数	-0.010	0.719	2.045 ***	0.310	1.112	1.851 **
R-squared:within	0.003	0.006	0.051	0.002	0.005	0.024
:between	0.126	0.140	0.010	0.065	0.079	0.002
:overall	0.040	0.054	0.000	0.026	0.033	0.001
number of observations	457	457	457	1,105	1,105	1,105
number of groups	189	189	189	438	438	438

t-statistics in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05

6. 考察と今後の課題

6.1 考察

今回の分析結果から、企業の新卒採用行動について以下の考察を行うことができる。

第一に、新卒採用における各種施策の効果の限定性である。例えば、初任給額については大手企業、中堅・中小企業ともに固定効果（FE）モデルにおいて有意な影響は推定されなかった。新卒採用においてはいくつかの定量的に比較できる事項が存在している。新卒採用求人情報を見てみると、資本金や規模といった情報と並んで、月あたり残業時間、有給取得率、そして初任給額が記載されている。初任給額は比較が容易な指標であり、同業種内や同地域内で平均化された数値となっていることから、初任給額引き上げは大学生にとって魅力的であると考えられており、昨今でも外資系から国内企業まで広く取られる施策である。しかし、今回の結果からは、「人気のある企業の初任給額が高いただけであって、初任給額を上げた企業の人気が高くなるわけではない」ことが示唆される。初任給額についても、最大7.0万円引き上げた企業や1.41倍とした企業が含まれ、全体の上位10%が1万300円以上の引き上げを行っているのである^{viii}。こうした変動性のなかで、規模や初任給額は「目に見え

て比較が容易な点」であるが、その影響が確認できなかったのは、現代の大学生や大学院生が必ずしも経済的利益や規模の大小だけで進路を選択していないことを表している。

初任給額について補足すれば、業種による影響の差なども存在していることが推定される。2017年卒採用から2019年卒採用にかけて初任給額を上げた企業と、変えなかった・下げた企業に分類してみよう（図表3）。建設業・流通業といった大卒求人倍率が著しく高い不人気業種の企業^{ix)}については、初任給額を上げた企業は2017年卒からほぼ同水準の新卒採用充足率を維持できている。不人気業種以外（製造業・金融業・サービス情報業）については、初任給額を上げたか上げなかったかによる差異は大きくないことと比較すると、不人気業種においては初任給額を上げることは充足率低下に対する一種の“防衛手段”として機能している可能性がある。

図表3：新卒採用充足率の上昇度（2019年卒－2017年卒）

	不人気業種	不人気業種以外
初任給額を上げた	+0.7%ポイント	-7.5%ポイント
初任給額を上げなかった	-4.4%ポイント	-8.7%ポイント

また、中堅・中小企業における大学成績の重視施策についても、固定効果（FE）モデルにおいて有意な結果は得られなかった。大学成績が良い学生を取ることは特に地方の中堅・中小企業にとっては採用力があることを証明することにはなるが、大学成績を重視した採用を始めたからといって充足率が高まるわけでないことは先述の通りである。GPAなどを重視してこなかった日本の新卒採用において、付け焼き刃の学業重視の有効性には限界があるということであろう。

第二に、大手企業と中堅・中小企業における新卒採用メカニズムの違いである。大手企業においてはインターンシップからの採用の実施が有効であるとの傾向を示している。インターンシップからの採用については、実践的な職業体験を行うものから、社員の営業に同行するジョブシャドウイング型のもの、現場の社員との緊密なコミュニケーションを取る懇談会形式のものまで多様な広がりを見せているが、その特徴は、企業の実務の情報をこれまで以上に学生に伝達することができる機能を有している点にある。このことから、大手企業においては学生の志望度合い向上に繋がり、ひいては充足率の向上を促しているものと考えられる。他方で、中堅・中小企業において同様の傾向がみられないのは、その手間の多さに起因するものだろう。インターンシップについては、特に実施時期が卒業の前年次となってしまうことから中小企業においては採用選考と実施時期が重複してしまうことが多い。このため、実施した際の内容の充実度合いという点では、大手企業と中堅・中小企業では大きな差があることが予想される。専任の採用担当者が手間ひまと知見、一定の費用を投入して作られる大手企業のインターンシップコンテンツは、独自の専用コンテンツを開発するところまで来ており（新規開発したカードゲームを用いて、自社のビジネスモデルや入社後

のキャリアパスを疑似的に体感する企業も存在する)、採用担当者が少数、または専任の者がいない中堅・中小企業が一朝一夕で真似できないものとなっていると言えよう。就業を入社前に体感できるインターンシップは、多くの効果があると言われているが、中堅・中小企業に対してその効果を及ぼすためには、コンテンツ開発支援や同じ地域の中堅・中小企業が共同で行うなどのサポートが必要となってくると指摘できる。

また、制御変数として導入した企業規模については、個体間効果 (BE) モデル 2 において、正負逆の結果となっている。つまり、大手企業においては負に有意となり、中堅・中小企業においては正に有意となっている。これは「組織が大きすぎる企業や小さすぎる会社」に対する学生の志望姿勢が劣位である点が表れたものと見ることができよう。無論、固定効果 (FE) モデルにおいては双方ともに有意ではなく、従業員規模の増減は充足率に対してなんの影響も観測されていない。

なお、今回の固定効果 (FE) モデルにおける分析の結果からは、多くの説明変数で有意な結果を得られなかった。これは企業が採用する新卒採用施策のうち採用充足率に対して効果を持つ手段が著しく限定されているという状況を表している。この背景にあると考えられるのは、新卒採用には採用施策といった一時点の打ち手ではなく、その後の人事制度や育成システム・成長機会、設備投資による業務効率向上といった「新卒採用施策の先にある要素」が影響力を有している可能性を指摘できよう。換言すれば、“新卒採用力” の高い会社というのは単に採用がうまいのではなく、人材育成や制度、高い経営能力を持つ魅力的な企業である可能性がある。

6.2 今後の課題

最後に、今後の課題に触れる。本稿における課題は新卒採用充足率の性質に起因するものが多い。充足率である以上、分母となる計画数が存在し、計画数は当然、各企業が立案するものである。つまり、計画を過少に立案することで充足率を高めることができる。今回分析に使った調査ではこの点について、企業が前年段階で立案していた計画数を事前に調査票に記載することで恣意性、操作可能性を低減する努力をしている。永野 (2005) はこの点について企業の「自己評価点」を導入することで解消をはかっているが、自己評価点は「自社の採用を、採用を実施した者がどう思っているか」というスコアである点で主観的指標であり、同様の恣意性、操作可能性が指摘できよう。企業の採用に関する分析においての被説明変数の設定にはこの問題があり、特に採用の“質”の面に注目するとすれば、定性的な分析も含めたアプローチが必要となるだろう (定性・定量双方から新卒採用にアプローチした代表的なものに (尾形, 2015) がある)。

また課題の第二として、採用施策の具体的効果、特にインターンシップについての検証が不十分であることが挙げられる。説明変数として導入した「インターンシップからの採用」については、プログラムの期間の長短、内容の濃淡などを捨象した設問となっている。インターンシップとは職業体験を通じて自身の職業適性や職場適正を検証するものであり、そ

の正確な効果検討にあたっては期間の長さやコンテンツの充実度合いについて一層の検証を行ったうえで分析する必要があるだろう。

第三として、本稿は新卒採用の独立性を仮定した研究である点である。企業の採用については、新卒採用だけでなく中途採用という形でも人材獲得を実施している。新卒採用に係るメカニズムを分析するためには企業の中途採用の動向も踏まえる必要がある。例えば、中途採用を全く行っていない会社と、人材獲得の8割を中途採用で行っている会社においては、新卒採用の目的やアプローチが異なる可能性は高い。前者にとっては新卒採用が正規社員獲得の唯一の手段であり、後者にとっては多くの手段のうちの1つにすぎないためである。こうした「正規社員獲得」というより企業の実態に即した観点での分析を進める必要がある。

産業社会と個人の職業設計、双方をとりまく外部環境が大きく変化するなかで、新卒採用は暗闇で毎年全力疾走を繰り返すような状況とならざるを得ない。しかし、企業が手探りながらも繰り返す手には、一括採用時代を超える望ましい学校から職業への移行を促進するような方向性が必ずあるはずであり、新卒採用研究はこの発見に寄与するものであろう。その視座から今後一層の検証を行っていききたい。

【参考文献】

- 有田伸, 2013, 「変化の向き・経路と非変化時の状態を区別したパネルデータ分析 従業上の地位変化がもたらす所得変化を事例として」, 『理論と方法』, 2013年28巻1号, pp69-86
- 有田伸, 2016, 「雇用形態・企業規模間の賃金格差 パネルデータの分析を通じて」, 『就業格差と報酬格差の社会学』, 東京大学出版会, pp69-98
- 尾形真実哉, 2011, 「日本企業の新卒採用行動傾向に関する記述統計分析—上場企業に対する質問票調査から—」, 『甲南経営研究』, 52(3), pp23-80
- 尾形真実哉, 2015, 「新卒採用活動における良質な応募者集団の形成に影響を及ぼす要因に関する実証分析」 『組織科学』第48号, 2015年, pp55-68
- 尾崎盛光, 1967, 『日本就職史』, 文藝春秋
- 鈴木智之, 2013, 「採用選考面接の予測的妥当性の実証分析—国内A社を事例として—」, 『日本労務学会誌』, 14(2), pp4-26
- 永野仁, 2005, 『大学生の就職と採用』, 「新規大卒者採用とその成功の条件」, 中央経済社, pp23-48
- 濱口桂一郎, 2009, 『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』, 岩波新書, pp19-21
- 林祐司, 2009, 「新卒採用プロセスが内定者意識形成に与える影響 製造業大手A社のデータを以て」, 『経営行動科学』, 2009年22巻2号, pp131-141
- 山本和史, 2017, 「中小企業における新卒採用行動に関する実証分析」, 『日本労務学会誌』, Vol. 18 No. 1, pp4-20
- リクルートワークス研究所, 2003, 『Works61 新卒採用の新たな潮流』
- Paul D. Allison, 2009, “FIXED EFFECTS REGRESSION MODELS”, Quantitative Applications

in the Social Sciences, 160, SAGE Publications, Inc
J. P. Wanous, 1992, "Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers", Eastbourne, UK: Addison-Wesley

-
- i リクルートワークス研究所, 「大卒求人倍率調査 (2020 年卒)」, P.5
 - ii 就職みらい研究所, 「就職白書 2019」, p.29 によれば、「採用数を満たすために基準を見直し、柔軟に対応する」と回答した企業は全体で 16.0%、中小企業に限定しても 17.1%と少数派である。
 - iii 日本の新卒採用における特色の成立背景については、『日本就職史』に詳しい。
 - iv リクルートワークス研究所, 「大卒求人倍率調査」によれば、新卒採用における女性の採用比率は全体では 38.2%であるが、5000 人以上企業に限定すると 29.8%。また、300 人未満企業では 43.9%とであり、規模が小さくなるほど高まる傾向を持つ (2018 年卒採用の実績値)。
 - v キャリタスリサーチ, (2018), 「外国人留学生/高度外国人材の採用に関する企業調査」によれば、外国人留学生の採用活動を実施した企業のうち、「国内の日本人学生と同じ枠で募集・採用」と回答した企業が 76.2%に上り、外国籍学生に対する採用の入口は日本人学生と同じ合同セミナーや説明会であることがわかる。このため、外国人留学生には語学的・文化的な差に基づく日本人学生との情報量の差が生じていると想定される。
 - vi 文部科学省, 「平成 31 年度学校基本調査 (速報値)」
 - vii リクルートワークス研究所, 「大卒求人倍率調査」
 - viii 直近の初任給額の変化の実態については、リクルートワークス研究所, (2018), 「採用見直し調査」に詳しく、全体の 49.9%の企業が初任給引き上げを実施・予定している
 - ix リクルートワークス研究所, 「大卒求人倍率調査 (2020 年卒)」によれば、大卒求人倍率は建設業で 6.21 倍、流通業は 11.04 倍であり、ほかの業種 (製造業 1.97 倍、サービス・情報業 0.43 倍、金融業 0.28 倍) と比較して著しく高い傾向にある。