

平成 22 年 6 月 1 日現在

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2007 ~ 2009

課題番号：19530339

研究課題名（和文） 企業主導による入社前研修の有効性と問題点

研究課題名（英文） The effectiveness of company sponsored pre-entry training programs and issues

研究代表者

薄上二郎 (USUGAMI JIRO)

大分大学・経済学部・教授

研究者番号：00289985

研究成果の概要（和文）：

日本の大企業・中企業は、就職希望の学生に対して大学卒業の約1年前に内定（内々定）を出す。新卒者採用予定の多くの企業は、学生が卒業するまでの期間にeラーニングや集中講義、イベントの参加、OJTなどの教育訓練プログラムを提供する。これは入社前研修と呼ばれる。

この調査研究は、入社前研修の効果と問題点について、日本と韓国企業へのインタビュー調査や日本の企業へのアンケート調査によって考察したものである。

分析の結果、入社までの学生のモチベーション維持や人間関係能力の構築・ネットワークづくりなどの効果を認識していることが明らかになった。一方で、専門ビジネススキルの向上には、ほとんど効果がないという見方を示している。入社前研修の問題点としては、学生との時間調整が難しいことや企業負担増などが指摘された。

研究成果の概要（英文）：

Japanese Large- and medium-sized companies make their offers to candidates nearly one year prior to their graduation from university or college. Many of these companies provide various training and development programs, including e-learning courses, events, camp training, and on-the-job training for candidates until their graduation. We call these “pre-entry training” programs. This study examines the effectiveness of pre-entry training programs and issues, based on interview surveys conducted on Japanese and Korean companies, and questionnaire surveys on Japanese companies and individuals.

We found that companies that have offered pre-entry training consider it to be effective in maintaining the motivation of recruits until they formally join the company, building good human relationships and networks between recruits themselves or with the organization. On the other hand, we also found that pre-entry training programs were regarded as less effective at improving professional business skills. They answered that serious issues of pre-entry training programs were scheduling without interrupting the studies of recruits, high operation cost.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	900,000	270,000	1,170,000
2008年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,600,000	780,000	3,380,000

研究分野：人的資源管理

科研費の分科・細目：経営学

キーワード： 教育訓練、人的資本、モチベーション、メンター制度

1. 研究開始当初の背景

企業主導による入社前研修とは、大学新卒の内定者を対象とした雇用側（企業等）主催の教育訓練を指す。企業の人材採用の早期化・内定期間の長期化に伴って、入社前研修（内定者フォロー）を行う企業が増えている。企業主導による入社前研修は、企業・学生・大学のそれぞれにとってプラスとマイナスの効果がある。

企業や学生にとってプラスの効果とは何か、その効果をどのように認識しているか、問題点は曖昧である。今後トラブルに発展するリスクがあること、また人的資源管理の分野では未開拓な研究分野であるため研究を深めることにした。

2. 研究の目的

第1に、入社前研修の効果と問題点を明確にすることである。日本と韓国の企業は、入社前研修を実施するにあたって、どのような効果を実感し、どのような問題に直面するか、その実態を明らかにする。

第2に、インタビュー調査やアンケート調査から、日本と韓国における入社前研修の現状や動向を考察することである。

3. 研究の方法

文献調査、企業に対するインタビュー調査（日本企業及び韓国企業）、インターネット調査（日本）、アンケート調査（日本）を用いた。

4. 研究成果

入社前研修についての促進要因、特質、リスクや理論を整理し、またインタビュー調査、アンケート調査と効果や問題点を整理した。国際学会で発表し、日本型人事管理の特質を主要国の研究者に理解してもらうことができた。以下研究の内容を記す。

(1)はじめに

入社前研修とは、大学新卒の内定者を対象とした雇用側（企業等）主催の教育訓練を指す。本稿では、内定者教育、内定期間研修、内定者フォローアップ研修や、内定後のインターンシップなど、新卒採用の内定者を対象とする研修を総称して入社前研修と呼ぶ。名称は同じでも、単に就業体験を目的とする在学中のインターンシップで、採用を前提としないものは入社前研修には含まれない。

現在、入社前研修を実施しているのは、調査した範囲では、日本企業、日本にある外資系企業の一部、韓国企業の一部である。入社前研修は、内定者のフォローを目的とすると同時に、新入社員研修の前倒しとして位置づけられる。日本企業には伝統的に、新卒採用者に対して、内定期間中に通信教育を受講させる形態の入社前研修が存在していた。しかし、1997年に就職協定が廃止されて以降、大手企業による採用活動の開始時期が早まり、内定の早期化・内定期間の長期化が顕著になるとともに研修形態も多様化してきた。また、インターネットなど情報インフラの整備が進んだことで、2000年を境に企業は入社前研修を拡充する傾向を示し、新聞等でも頻繁に取り上げられるようになった。具体的な研修内容としては、eラーニング、課題レポートの提出、工場・施設の見学会、OJT、公的資格取得の支援、合宿研修、交流会などがある。

従来の定期採用（4月採用）の場合、多くの企業が入社の前年10月から約半年にわたって入社前研修を実施する。しかし一方で、大学とのコンフリクトや内定者への負担を考慮して、入社前研修の実施に消極的な企業も少なくない。以下、(2)入社前研修の促進要因、(3)特質、(4)リスク、(5)理論的な側面からみた入社前研修の効果、(6)インタビュー調査による分析、(7)アンケート調査による分析、(8)まとめと今後の研究課題の順番で概要を述べる。

(2)入社前研修の促進要因

企業は、なぜ入社前研修を導入・強化しようとするのか。その促進要因を整理した。

第1に、「内定期間の長期化」があげられる。1997年「学生の早期採用を防止する企業・大学の就職協定」が廃止されたのをきっかけに、新卒採用の活動開始時期は大幅に早まった。特に大手企業の場合、内定期間（内々定を含む）が約1年あり、その間に入社を辞退する内定者は少なくない。入社辞退率が高くなると、企業の人事計画は大きく狂う。企業としては、内定者のモチベーションを維持して入社辞退を防止するために、入社前研修の導入を余儀なくされる状況にある。

第2の促進要因は、企業の「人材開発の意図」である。企業としては、内定者の人材価値を入社前に向上させておきたいという意図を持っている。現在の職場は、時間をかけて新卒採用者を育成する環境にない。内定者

が入社前に一定のビジネススキルを習得することは、入社後のモチベーションの維持、ミスマッチの低減、配属先の負担軽減などに繋がる。

第3には「研修効率の向上」をあげることができる。ここでいう研修効率とは、内定者の教育に投入した時間と費用（インプット）に対し、どれだけの効果（アウトプット）が得られたか、その比率を意味する。入社前研修は、内定者が入社という明確な目標を持っているため、研修効率が上がりやすい。また、入社前研修を通して人材の能力格差を平準化することによって、入社後の新入社員研修にかかるコストも下がる。入社前研修を実施することで、新卒採用者に対する教育投資におけるパフォーマンスの向上を期待できる。

第4に「学生のニーズへの対応」がある。内定の決まった学生は、入社までに何か準備しておきたいというニーズを持つ。また、入社して実際にやっていけるか不安を感じる学生も多いだろう。内定者のニーズに応えるため、あるいは不安を和らげるために、企業としては入社前研修を実施して内定者をサポートする必要がある。

第5の促進要因として「情報インフラの整備」があげられる。これはハードとソフトの両面について言える。ハード面では、パソコンや携帯端末が広く普及したことにより、企業と個々の内定者がアクセスする環境が整った。ソフト面では、アウトソーシングが可能な研修機関が発展し、eラーニングによる研修プログラムが拡充して低コストで提供されるようになってきた。

(3)入社前研修の特質

入社前研修にはどのような特質があるか。伝統的な入社後の新入社員研修（以下、従来型新入社員研修とする）と入社前研修は、新卒採用者の教育訓練という点では共通するが、異なる点は何か。また、これまでの調査でみる限り、入社前研修が実施されているのは日本の企業と韓国の一部の企業のみである。ここでは、従来型新入社員研修との比較という視点から、入社前研修の特質を考察してみよう。

入社前研修の第1の特質は「二重目的性」といえる。企業が入社前研修を実施する目的は大きく2つある。ひとつは内定者の入社辞退を防止する（つなぎとめ、囲い込み）という目的、もうひとつは人的価値を向上させるという目的である。従来型新入社員研修は入社後に行われるものであるから、入社辞退を防止する必要はない。人材価値の向上だけでなく入社辞退の防止という2つの目的を有する点は入社前研修の特質である。

第2の特質は「浸食性」である。従来型新入社員研修と違って、入社前研修は内定者が

在学中に行われる。そのため、内定者の学生生活および大学の活動を浸食することになる。つまり、入社前研修に参加すると、内定者の学生生活は制約される。また、内定の決まった学生が入社前研修に割く時間が多くなると、大学ではゼミ、合宿、卒論指導などにおける調整コストが増大する。

第3特質は「枠組みの曖昧性」である。何をもって入社前研修というか、共通の概念が確立されておらず曖昧な点が多い。1970年に出された日経連の「入社前教育」の実施内容には、社内報の送付も含まれている。しかし、社内報や商品・サービス情報を送付するだけで研修というかどうかは意見が分かれるだろう。また、入社式を単なるセレモニーと捉える企業もあれば、研修の一環として実施する企業もある。あるいは、会社の繁忙期に研修と称して内定者をかりだす場合、それが純粋な現場研修か低コストのアルバイトか、その境界は曖昧となる。さらには、内定期間に海外研修という名の下に内定者を海外へ連れていく企業も存在するが、実際には研修目的で実施されているか、内定者をつなぎとめためのリクレーションか区別しにくい。

(4)リスク

ここでは入社前研修を実施するにあたり、企業はどのようなリスクを考慮しなくてはならないか整理した。

第1に、企業のマイナスイメージを生むというリスクがある。入社前研修は内定者に負担を強いるものである。入社前研修に積極的であるということが、学生にとってはその企業への応募や入社を躊躇する原因となる可能性がある。

第2のリスクは、入社前研修の実施に伴う金銭的、非金銭的コストの増加である。金銭的なコストとしては、eラーニングの導入・管理費用、集合研修における内定者の参加費用や会場・講師の費用などが発生する。非金銭的なコストとしては、内定者とのスケジュール調整や、研修準備のためのコストなどがある。また、事故・トラブルの発生に備えての保険や対策にかかるコスト、実際に事故・トラブルが発生した時の処理コストも、企業の金銭的・非金銭的負担増となる。

第3に、大学とのコンフリクトがあげられる。企業が入社前研修を強化すればするほど、内定者の学生生活および大学の活動は妨げられる。特に理工系のように、内定が決まった後も実験などで多くの時間を学業に費やす必要がある内定者に対して入社前研修を実施する場合、内定者本人および大学との間でコンフリクトが発生する度合いが高くなり、トラブルにつながる恐れもある。

第4に、入社前研修を実施することによって、企業の意図に反して内定者の能力格差を

拡大するリスクがある。入社前研修は内定者に強制できるものではなく、参加・不参加はあくまでの内定者の意思に基づいている。企業には、不参加の内定者が不利益を受けないための配慮も求められる。入社前研修に参加したかしなかったかで、入社後、新卒採用者間の能力格差はより拡大するかもしれない。

第5のリスクは法的なものである。入社前研修を実施した結果、企業と内定者の間で法的トラブルが発生することもある。過去に、入社前研修と内定の取り消しをめぐる裁判例(宣伝会議事件、東京地裁平成17年1月28日判決)がある。この他にも、個人情報や企業秘密の漏洩など、企業が被害者となるリスクも懸念される。

(5)理論的な側面からみた入社前研修の効果

入社前研修の効果は何か。主要な効果は、内定者の人材価値(スキル×モチベーション)の向上、入社辞退率・早期離職率の低減、新入社員研修全体の効率化と考えられる。

入社前研修の第1の効果は、内定者の人材価値(スキル×モチベーション)の向上である。スキルの面では、内定者の基本ビジネススキル(ビジネスマナー、会計・語学などの資格取得)、ヒューマンスキル(人間関係・チームワーク)などが形成される。モチベーションの面では、内定期間中の中たるみを防止する。第1の入社前研修の効果は、人的資本論の視点からも説明できる。人的資本論の代表的な研究者Becker(1975)は、個人を投資の対象として捉え、学校教育や職業訓練による一般的訓練(general training)や特殊的訓練(specific training)の投資効果や特徴と、生産性や賃金の上昇分との因果関係について理論化した(注1)。その後の多くの研究者が教育訓練とパフォーマンスの関係を検証している。

第2の効果は、入社辞退率と早期離職率の低減である。入社前研修には、内定期間中の入社辞退や、入社後1~3年の離職を防止するという人材のフロー面での効果がある。現在の日本の新卒採用制度では、内定から入社までの期間が約1年と非常に長い。その間、他社への就職のチャンス、留学または大学院進学へのチャンスなど、内定者にとっての誘惑も生じる。そうした誘惑を選択して入社を辞退する内定者が多くなると、企業は人事計画に支障をきたすだけでなく、新たな採用コストを負担しなくてはならない。また入社後に、仕事あるいは配属先のミスマッチなどにより早期に離職する社員が増えることも、企業にとっては人材投資のむだとなる。入社辞退率、早期離職率を低減させるには、入社前研修を通して内定者の囲い込みや、早い段階からミスマッチの解消を図ることが効果的と考えられる。

第3の効果は新入社員研修全体の効率化である。入社前研修は新入社員研修の一環として行われるため、内定期間中に前倒しできる分、入社後の研修期間を短縮できる。さらに、入社前研修の中で内定者の能力を平準化することによって、新入社員研修全体の効率を上げることができる。

(6)インタビュー調査による分析

新卒採用に関する新しい傾向や入社前研修の現状を探るために、2007年末から2008年3月にかけて、日本の就職支援会社および入社前研修を実施している企業2社(うち1社は外資系企業)と、韓国の大手・中堅企業5社に対しインタビュー調査を実施した。

日本と韓国における入社前研修の動向を検証してみよう。分析の結果、企業の雇用環境と入社前研修の目的の関係や、入社前研修の副次的効果など、入社前研修の実態がさらに明らかになった。

上記の3つの効果をさらに整理すると、基本ビジネススキルの向上、専門ビジネススキルの向上、モチベーションの維持、人間関係・チームワーク構築、早期離職率の低減、入社辞退率の低減、ミスマッチの低減、新入社員研修全体の効率化の8つになる。

日本企業へのインタビュー調査の結果

まず、就職支援会社A社は、今後の全般的な動向として、今後は内定者の囲い込みが一層重視されるようになると指摘する。新卒採用は既に4月内々定と早期化が限界にきている。しかし、経済環境が不透明性を増す中、企業の採用広報や新卒採用の説明会はさらに前倒しの傾向にあるという。

大手製造業のB社では、「採用選考に関する企業の倫理憲章」が修士課程修了者にも適用されるようになって、内定期間はむしろ遅くなる傾向にあるという。同社は入社前研修に対し特に積極的なわけではないが、内定者の人材開発、入社後のミスマッチ、早期離職率の低減を図るために、現在3つの活動を実施している。まずひとつは、内定者3人程度に対し1人の世話役(メンター)をつける活動である。世話役には入社2~5年の社員が当てられる。内定者は、10月1日に世話役と顔合わせをした後、入社まで毎月、活動報告を行う。世話役は、内定者の報告に沿って質問等に答えるという方法をとっている。2つ目の活動は、入社前12月~3月の時期に、内定者が就活セミナー等に参加し次年度の学生に対応するというものである。そして3つ目に、内定者間で自主的にホームページを作成し、チームワークを醸成するという活動をしている。なお、内定者側のニーズがもっとケアを希望する方に変化してきており、それにどう対応するかが今後の課題であるとい

う。

3 社目の大手外資系化学メーカーC社(日本法人)では定期採用はしていないが、新卒採用については半年～1年前に内定を出すという。内定後は、工場・研究所訪問の機会を提供して、内定者のモチベーションの維持を図っている。また、内定者をつなぎとめるため、企業側と内定者の間のコミュニケーションを重視している。

韓国企業へのインタビュー調査の結果

韓国企業5社にインタビュー調査を実施した。5企業のうち、S社(大手電子部品メーカー)、L社(大手家電メーカー)、O社(大手製薬メーカー)、H社(中堅家具メーカー)の4企業が入社前研修を実施していた。この4社の回答企業から、積極的に実施している3社に焦点をあて、入社前研修の効果と問題点について検証してみよう。

4企業のうち3社は、「内定者の囲い込み」、「人材価値の向上」の両方を入社前研修の目的としているというが、その効果についてはどのように評価しているか。

まず、S社は5年前に入社前研修をスタートした。導入のねらいは、内定者のモチベーションの維持、人材の早期戦力化、そして能力の平準化であった。また、同社の内定者の入社辞退率は1%程度であるが、さらに低減を目指している。しかし、S社は、韓国では企業間の人材獲得競争が非常に激しく、入社前研修を実施しても内定者をつなぎとめが難しいことを指摘する。また、入社前研修を実施して実感できる効果は、基本ビジネススキルの向上、新入社員研修全体の効率化だという。ミスマッチの低減、早期離職率の低減、専門ビジネススキルの向上という効果は期待していない。

次にO社では、入社前研修としてリレーション等を実施して、人間関係・チームワークの構築という効果を実感している。また、内定者をグループ化して、チーム活動の紹介ビデオの作成をさせることによって、内定者の仕事に対する姿勢の変化が見られるという。他方、問題点として、大学側とのコンフリクトと、入社前研修における教育投資のパフォーマンスを把握しにくい点をあげた。

そしてH社は、入社前研修としてイベントの開催、eラーニング、内定者のメンタリングを行っている。イベントの開催とは、仕事に関係する住宅や内装の見学会や、先輩社員との懇談会で、内定者のモチベーションの維持、入社辞退率の低減、人間関係・チームワークの構築、早期離職率の低減に効果があると指摘する。eラーニングは、入社辞退率の低減、基本ビジネススキルの向上、新入社員研修全体の効率化に効果的である。内定の決定と同時に開始されるメンター制度につい

て、H社はミスマッチの低減と専門ビジネススキルの向上を除くすべてに効果があると評価している。しかしながら、H社は内定時からのメンター制度を有効としながらも、メンター自身にレベルアップの必要性があることを指摘した。

これらの回答から、入社前研修による人材のフローとスキル形成の両面における効果への期待度や実際に得られる効果の実感は、共通点と相違点があることがわかる。

(7) アンケート調査による分析

続いて入社前研修の実態や効果、その問題点を明らかにするために、日本において2回の調査を実施した。1回目は、2008年7月で入社3か月目の新入社員を対象としたインターネット調査、2回目は、2009年12月に金融機関人事部に対して実施したアンケート調査である。以下、それぞれの概要を述べる。

新入社員対象のインターネット調査

2008年7月に入社3か月目の新入社員(2008年4月入社社員)に対してインターネット調査を実施した。合計200人からの回答があった。主要な発見は次の2である。

ひとつは、新入社員のモチベーションのレベルと内定期間中の活動との関係である。考察の結果、明らかに入社前研修と入社3か月目の新入社員のモチベーションとはプラスの効果が見られる。中でも、特に内定期間中のメンター制度の実施がプラスに作用している。内定期間中にメンターによる指導を受けた新入社員の方が指導を受けない新入社員よりモチベーションが高いことが明らかになった。

もうひとつは、入社前研修の必要性を研修を受ける側の個人も認めている点である。内定期間中における入社前研修の必要性について聞いたところ、最も回答割合の高かったのは、「会社側の関与はある程度必要である」で、51%、続いて「会社側の関与は大いに必要である」の41%であった。「会社側の関与は必要ない」の回答は10%未満であった。

企業対象アンケート調査

2009年12月、日本にある金融関係を調査対象にしぼり、入社前研修の実施の有無、企業が実感する効果、入社前研修の問題点を中心に質問した。分析は、2010年春、採用予定者に対する内定者とする。

回答数は35社で、そのうち14社が入社前研修を実施中(予定を含む)であった。分析の結果、次の点が明らかになった。

第1に、企業は雇用環境に対応しながら入社前研修を実施しており、企業によっては「内定者の囲い込み」と「人材価値の向上」の両方の効果を認識していることが確認さ

れた。

第2に、入社前研修を実施している金融機関は、内定期間中の公的資格の取得支援には積極的である。仕事との関連が深い公的資格（証券外務員二種やフィナンシャルプランナーの取得支援）を積極的に行っている。

第3に、入社前研修の効果はどうか。入社前研修の8つの効果（基本ビジネススキルの向上、専門ビジネススキルの向上、モチベーションの維持、人間関係・チームワーク構築、早期離職率の低減、入社辞退率の低減、ミスマッチの低減、効果新入社員研修全体の効率化）について企業がどのように認識しているかを質問した。次の「非常に効果的」、「どちらかといえば効果的」、「効果的ではない」、「入社前研修との関係を認識できない」の4つのレベルから1つを選択してもらった。

結果から、企業側からみた入社前研修の効果として、内定者のモチベーションの維持と人間関係・チームワークの構築をはじめ、ミスマッチの低減や内定者の入社辞退率低減に入社前研修の効果を見出していることがわかった。

反面、入社前研修が専門ビジネススキルの向上や早期離職率の低減に効果的であるとは実感されないという結果が得られた。

入社前研修の問題点としては、内定者とのスケジュール調整の困難さと企業側の負担増を指摘する割合が高かった。

(8) まとめと今後の研究課題

本研究は、入社前研修について理論的な視点から整理し、さらに、企業に対するインタビュー調査・アンケート調査、個人に対するインターネット調査からその効果と問題点を検証した。

企業は、入社前研修の効果として内定者のモチベーションの維持と人間関係・チームワークの構築をはじめ、ミスマッチの低減や内定者の入社辞退率低減にその効果を見出していることが明らかになった。

入社前研修の主な問題点としては、内定者との時間調整の難しさ、研修期間中の内定者への賃金・手当の支払いの不明確さ、研修効果の不明確さ、研修中の事故・トラブルにおける責任所在の不明確さなどが指摘された。

一方、入社前研修に対する個人の評価はどうか。入社3か月目の新入社員に対し、入社前研修の必要性について、インターネット調査を行った。回答者の約9割以上が内定期間中に何らかの入社前研修を受けており、それらの必要性を認識していることが明らかになった。

今後の研究の取り組み課題は2つに整理できる。ひとつは、日本型の大卒者採用との関係において論じることである。入社前研修は、日本型の採用の早期化・内定期間の長期化と

いう状況のもとで存在している。日本型の採用制度は、現在大きな問題を抱えており、採用制度の枠組みの中で入社前研修を論じる必要がある。これにより日本の雇用政策に提言が可能になる。

もうひとつは、グローバル化の中での入社前研修の有効性である。中国やインド日系企業でも導入が進むのか、その有効性や問題点は何かについてさらに考察したい。

【注】

Becker, G.S. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 2nd ed., Columbia University Press. (ベッカー, G.S. 著 / 佐野陽子訳 『人的資本—教育を中心として理論的・経験的分析』 東洋経済新報社, 1978年)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

薄上二郎(2009)「入社前研修の効果と問題点—日本企業と韓国企業の比較研究を中心として—」『大分大学経済論集』第61巻-2号、pp.1-27、査読有。

薄上二郎(2007)「入社前研修の是非」『経営システム』17-1、pp.45-50、査読無。

〔学会発表〕(計3件)

Jiro Usugami, "The Selection Strategy and Pre-Entry Training Programs for New Graduate Recruits in Japanese and Korean Companies," The Eighth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organizations, August 7th, 2008, Cambridge University, United Kingdom.

Jiro Usugami, "e-Learning for New Graduate Employees: Another Function of E-learning for New Graduate Employees of Japanese and Korean Companies," ICE-B Proceeding of the International Conference on e-business, pp.357-361. July 27th, Porto, Portugal, 2008.

薄上二郎「入社前研修の効果と問題点—日本と韓国における現状とグローバルレベルの考察—」『国際ビジネス学会第14回全国大会報告要旨』、p.159-162、2007年10月27日、高崎経済大学。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

薄上 二郎 (USUGAMI JIRO)

大分大学・経済学部・教授

研究者番号：00289985