

機関番号：34506

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2008～2010

課題番号：20730274

研究課題名（和文）日本企業の新卒採用行動が企業業績に与える影響に関する研究

研究課題名（英文）The research on the hiring of new graduates of Japanese companies that influence corporate performance.

研究代表者

尾形 真実哉（OGATA MAMIYA）

甲南大学・経営学部・准教授

研究者番号：50454723

研究成果の概要（和文）：日本企業の採用行動は、流動的に変動を繰り返しており、その行動を理解するためには体系的に捉えることが必要である。よって、本調査では、複数の企業を対象にした調査から、日本企業の採用行動に影響を与えている要因を抽出し、その行動論理を体系的に捉えることを目的とした。本調査の結果、日本企業の新卒採用行動は、組織的要因と外的環境要因である制約要因から影響を受けていることがわかった。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this research is to systematically analyze the hiring of new graduates in Japanese companies and to clarify the logic of the hiring practices. The purpose of this research is to explore the kind of factors that affect Japanese companies' practices in hiring new graduates. In order to investigate the hiring regulation factors in Japanese companies, an interview and questionnaire research is conducted in Japanese companies. The result of the research shows that there are two recruitment regulation factors, namely: the organizational factor and the environmental factor.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	600,000	180,000	780,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	200,000	60,000	260,000
年度			
年度			
総計	1,300,000	390,000	1,690,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：新卒採用行動，組織的要因，外的要因，組織業績

1. 研究開始当初の背景

近年、団塊世代の一斉退職と少子化問題の影響で、多くの熟練者の技能や知識を引き継ぐ若年就業者の数が減り続けており、日本企業の製造現場における技能伝承が円滑さを失いつつある。ここ数年相次いで発生した造

船所、タイヤ工場、製鉄所などにおける火災や大規模事故なども、製造業の現場における保安技能の伝承が十分になされていないことを示唆しているとも言える。日本企業の競争力の源泉は、「ものづくり」にあると言っても過言ではない。それゆえ、ものづくりの現場における技能伝承の断絶は、今まで日本

企業が蓄積してきた競争力の根幹を揺るがす事態であると言えよう。このような状況に立たされている日本企業は、人材の確保、とりわけ、新卒採用行動に重点を置き始めている。しかしながら、闇雲に新卒採用を増加させることは危険である。バブル期における新卒者の大量採用とバブル崩壊後の新卒採用の凍結は、日本企業の組織構造を大いに歪ませると同時に、ニートやフリーターの増加という社会問題も引き起こした。これらは、日本企業の向こう見ずな採用行動の結果と捉えることが可能である。

採用行動に焦点を定めるとき、大きく4つの分析視点が考えられる。それらは、Ⅰ労働力を供給する側からの視点（個人）、Ⅱ労働力を需要する側からの視点（企業）、Ⅲ相互の橋渡しを行う側からの視点（学校）、Ⅳ労働力が取引される労働市場の4視点である。

個人—学校—企業—労働市場のそれぞれの領域から捉えることによって、採用行動を正確に理解することができると考えられる。

個人の立場から見た就職活動に関する既存研究は、教育学や経営学の領域において多くの研究蓄積があり、就職活動を行う学生の行動や意識などに焦点が当てられている。就職活動を行う個人に焦点を定めた研究の蓄積は多く、理論的にも実践的にも示唆に富んでいる。

学校の立場から見た就職活動に関する既存研究は、教育社会学の分野において、就職と学歴の関係についての研究蓄積が多い。ここでは、新卒大卒者の出身大学と就職企業の関連を分析し、偏差値の高い学生が一流企業に就職し易いのかどうかを解明している。また、教育から仕事への移行に焦点を当て、学校教育の意義や移行システムについて論じているものもある。

労働市場の立場から見た就職活動に関する既存研究は、経済学の分野において、雇用環境が新卒採用活動に与える影響について論じているものが多く、この分野の研究蓄積は豊富にある。

ここまでの教育社会学や経済学の領域における研究蓄積は、マクロデータを中心とした統計的分析がなされている。そのようなマクロ統計による数値の解釈は、労働市場の動向、企業や個人の集合的行動や集合的志向を把握する意味では有意義である。しかしながら、新規大卒労働市場についての研究が、採用の内部過程を見ることなく、統計的アウトプットにだけに依存し過ぎていると言うことができる。それゆえ、企業の採用行動そのものに焦点を当てる研究が必要になってくる。しかしながら、企業からの分析アプローチの研究蓄積は乏しい。それゆえ、本研究は、教育社会学や経済学の領域で論じられているようなマクロ的な考察ではなく、企業の行

動そのものに焦点を定めた組織論的な立場から新卒採用行動を捉えることにしたい。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本企業の新卒採用行動がどのような環境要因から影響を受けるのか、さらに、新卒採用行動が組織成果にどのような影響を与えているのかを理解することである。

それゆえ、本研究が取り組んだ研究課題は、以下の3点である。

1. 日本企業の新卒採用行動に影響を与えている要因を抽出することである。

2. それらが日本企業の新卒採用行動のパフォーマンスにどのような影響を与えているのかを理解することである。

3. 新卒採用行動が組織的成果にどのような影響を与えているのかを理解することである。

この結果は、企業はもちろん、日本社会全体にとって有意義なものになると考えられる。

3. 研究の方法

日本企業4社の人事部採用担当者5名に対する聞き取り調査と日本の上場企業3864社に対する大規模な質問票調査を実施した。

4. 研究成果

本研究の目的は、日本企業の新卒採用行動に影響を与えている要因と新卒採用行動が組織業績に与える影響を理解することにあつた。そこで、その調査の第一ステップとして、関東・関西含む4社の日本企業で新卒採用に携わる人事部採用担当者5名にインタビュー調査を実施した。この調査によって、日本企業の新卒採用行動の論理や新卒採用行動に影響を与えている環境要因と組織的要因について理解することができ、今後の調査の礎となった。

第二ステップとして、日本企業の採用担当者に質問票調査を実施した。対象企業は日本の一部上場企業3684社である。ここでは、日本企業の新卒採用行動傾向や新卒採用行動に影響を与えている組織的要因、外的要因、制度的要因などについての質問がなされた。

その発見事実について、まとめてみたい。

1. 新卒採用行動の規定要因

本調査では、企業ごとの新卒採用行動の比較を通じ、日本企業の新卒採用行動を規定している要因を抽出した。その結果、日本企業の新卒採用行動を規定する要因は、組織的要因と外的環境要因の2つに分類された。

1-1. 組織的要因

日本企業の新卒採用行動を規定している要因として、各企業独自の組織的要因があげられる。本稿の調査では、組織的要因として、採用ブランド力、人事部門要因、経営戦略要因、関係性要因の4つが見出された。

(1) 採用ブランド力

採用ブランド力とは、企業が応募した人材に提供する労働条件より質の高い人材を、企業自身の魅力によって採用する力であり、要するに、組織の魅力を言ったものである。採用ブランド力のある企業とない企業とでは、母集団形成に相違を生じさせる。特に、採用ブランド力のない企業は、質の良い人材が多く集まる母集団をどのように形成していくかが重要な課題となる。

また、採用ブランド力には、組織の魅力という点で、学生達の抱く企業へのイメージも影響を与えていると考えられる。本稿の調査協力者である化学メーカーの採用担当者は、「化学メーカー」という企業イメージが、学生達に誤解を生じさせていることを指摘した。当該企業は、化学専攻の学生以外にも工場の機械設備や運用、設計、開発に関する知識を有する学生も必要としているにも関わらず、企業イメージの影響で化学専攻以外の学生が母集団には乏しいという。それゆえ、当該企業は、誤ったイメージを修正するための採用行動や機械系や電気系の学生に向けて積極的に情報を提供し、母集団を拡大させるための採用行動をとっているという。さらに、組織の魅力という点においては、会社の立地条件や社屋が影響を与えている側面も考えられ、本稿の調査対象企業の医薬品メーカーは、自社の立地条件が学生達のイメージにネガティブな影響を与えていることを指摘していた。このような会社の立地条件や社屋も採用ブランド力を構成する要素としてあげることができる。

ここで、採用ブランド力のある企業とない企業の採用行動を比較してみよう。比較することによって、各企業の採用ブランド力に関する論理が浮き彫りになるからである。採用ブランド力のある企業とない企業とでは、母集団形成行動に相違を生み出す。採用ブランド力がある企業であれば、自ら積極的に母集団形成に働きかけなくても、ある程度の規模の母集団形成は可能になる。それに対して、採用ブランド力のない企業であれば、積極的に自社をアピールし、自社に対する学生達の認知度を高めるような採用行動をとることが求められる。このように、採用ブランド力は、母集団形成行動を積極型か待機型かを区分する。

しかしながら、採用ブランド力のある企業

は、母集団形成に問題がないというわけではない。本稿の調査協力企業の採用担当者は、母集団は大きくても、その中には必ずしも自社が求める人材が多いとは限らず、むしろ「人気があるから」という理由だけで入社を望む学生が増え、求める人材とは異なる質の母集団が形成される傾向があることを指摘した。このことは、採用ブランド力があるからといって、容易に優れた人材が集まる母集団が形成されるわけではないことを示しており、採用ブランド力がある企業もない企業も相互に適した採用行動を採らなければならないことを示唆している。

また、採用ブランド力の有無は、募集方法にも相違を生じさせる。採用ブランド力のある企業であれば、学校推薦制度による募集ではなく、自由応募制による募集に移行する傾向がある。というのも、採用ブランド力があり、学生からの人気の高い企業であれば、自由応募にしても就職希望者は集まり、ある程度の数と質を持つ母集団を形成することが可能になるからである。学校推薦制度による募集方法に利点もあるが、大学の研究室との関係性や推薦枠を考慮せざるを得なくなり、厳選主義を妨げる足かせとなっている点や、同じ研究室からの継続的な人材確保が、偏った人材を企業に集中させ、企業内の人材や知識の多様性を欠如させてしまうというデメリットもある。本稿の調査対象企業の1つは、学校推薦制度が人材選抜にネガティブな影響があることから、同制度を廃止し、完全自由応募制へと採用方法を転換している。

それに対して、採用ブランド力のない企業であれば、自由応募による募集方法を選択するのではなく、学校推薦制度による募集方法を選択する傾向がある。というのも、採用ブランド力がなければ、自由応募だけの募集方法では、人材の量・質ともに満足のいく母集団を形成することは難しくなるからである。そのような企業においては、大学の研究室からの推薦が有益な募集方法になっている。学校推薦制度で内定が決まった学生は辞退することなく確実に入社する。また、大学の研究室の特徴を理解していることで、その学生がどのような能力を要しているのかも把握し易く、求めるスキルや知識を有する人材を確実に確保することが可能となる。それゆえ、学校推薦制度による募集方法は、自由応募制による募集方法よりも企業の人材補充・配置にとって見通しが立て易く、母集団形成に困難を伴う採用ブランド力のない企業には必要不可欠な制度となっている。

さらに、採用ブランド力の相違は、スクリーニング方法や内定者フォローにも相違を生み出す。採用ブランド力がある企業であれば、採用活動を効率的に行うために、大きな母集団をある程度の数まで減らす篩い落と

し型のスクリーニング方法を選択する可能性が高い。そのためには、ある程度の基準以下の人物は一気に篩い落とすことができる筆記試験重視型のスクリーニング方法がより適切な選抜方法となる。また、そこで提供される情報は、ブランドや人気があるからという理由で入社を希望する者を篩い落とすため、比較的厳しい内容の情報を提供したほうが、母集団形成には、むしろ有意義になると考えられる。さらに、内定者フォローもそこまで細心の注意を払って行わなくても採用ブランド力の吸引力で、内定者が離れる可能性は低いと考えられる。

それに対して、採用ブランド力がない企業であれば、優秀な人材を確保するのに困難を伴うため、自社が求める人材に対しては、自社の良い部分をアピールしたり、自社に入社してもらうために説得を試みる説得・確保型のスクリーニング方法をとる可能性が高い。そのためには、説得のために直接対面が欠かせず、面接重視型のスクリーニング方法が選択され、採用したい学生とコミュニケーションを取り続けることが重要になる。また、ここで提供される情報は、自社の魅力や良さを知ってもらうために、ポジティブな性質になり易く、さらに、獲得した優秀な人材を他社に採られないためにも、内定後も細心の注意を払うフォロースタイルをとると考えられる。

このように、採用ブランド力は、多くの点で、日本企業の採用行動を規定する要因となっている。

(2) 人事部門要因

企業の新卒採用行動を規定する組織的要因の2つ目として、企業内で採用活動の中心的役割を果たす人事部門の要因をあげることができる。本調査では、人事部門要因として、①採用担当者の数、②採用担当者の質、③現場との連携の有無が見出された。

①採用担当者の数

調査協力企業の採用担当者は、採用に携わる人事部門の人員が少ないために、理想的な採用活動が行えていないことを指摘した。例えば、採用担当者の数が多ければ、より多くの人の判断に基づいて、厳選した人材を選抜することが可能になる。それに対して、採用担当者の数が少なければ、多くのフィルターにかけることができず、面接においても、その回数や1回の面接時間を減らすなどして、少ない人員で実行するための対応策を採らなければならない。このように、採用担当者の数は、スクリーニング行動を規定することになる。

②採用担当者の質

人事部門要因の2つ目として、採用担当者の質をあげることができる。本稿の調査対象企業の採用担当者の中には、本当に自社に適した人材を採用できているのか、自分たちに人を見る目があるのかを危惧する声も多く、そのような危惧を解消するために、多くの面接官の目を通す必要があることを指摘する企業は多かった。また、優れた人材を採用するために、採用面接に携わる面接官にトレーニングを施している企業もあった。

「良い人材が集まらない」と嘆く企業は、良い人材が集まっていないのではなく、採用担当者に良い人材を見極める能力が備わっていないのかもしれない。人材を選抜する採用担当者に人を見る目が備わっているのか、自社の組織文化と自社に求められるスキルや知識を正確に把握しているのかなど、日本企業の新卒採用行動は、採用担当者の質によっても左右される。また、採用に携わる人間がどれだけ使命感や情熱を持ち、モチベーションを高くして、採用行動に携わるのかも企業の採用行動を規定する人事部門要因になると言えよう。

③現場との連携の有無

人事部門要因の3つ目として、人事部と現場の連携の有無をあげることができる。実際に採用された人材が配属され、育成するのは現場である。それゆえ、人事部は、現場でどのような人材が求められているのかを把握することが重要であり、そのためには、人事部と現場のコミュニケーションを円滑に行うことが必要となる。

本調査の調査協力企業の中にも、現場との連携がとれている企業とそうではない企業があった。調査協力企業の1つでは、現場との連携がほとんどとれておらず、書類審査から面接まで、全て人事部の人間が採用活動を完結させていた。それとは対照的に、別の調査対象企業においては、面接の段階から現場の責任者に入ってもらい、現場の目から、現場に必要なスキルや能力のある人材を判断し選抜を行っていた。このように、現場の人間に採用過程に入ってもらうことは、自社の現場に適した人材を選抜することを可能にし、ミスマッチを防止することができる。

では、人事部と現場の連携がとれている企業とそうではない企業は、どのような点で異なっているのであろうか。その1つの要因に、企業の職種があげられる。例えば、本調査の調査対象企業であった、金融系企業においては、人事部に配属される者のほとんどが営業現場を経験したことがある者ばかりであるため、人事部の採用担当者にも現場の目が備わっているという。それゆえ、多忙な現場に採用過程に入ってもらう必要性はないことをあげた。それに対して、製造業に携わるメ

一カーであれば、例えば、スタッフ部門と製造部門で必要とされるスキルや知識は異なっており、人事部門の中には、製造部門に配属されたことのない者も少なくはない。また、製造現場は、より専門的なスキルや知識が必要とされるため、新卒採用活動においても現場とコミュニケーションをとりながら、現場の目によって人材選抜を行うことは必要になってくると考えられる。

このように、人事部門要因は、新卒採用行動のスクリーニング方法を規定する要因となっている。

(3) 経営戦略要因

日本企業の新卒採用行動を規定する組織的要因の3つ目として、組織の経営戦略要因をあげることができる。どれほどのコストをかけて、どのような人材を、どこに、何名採用し、配置するのは、経営戦略の影響を受ける。

さらに、トップがどれだけ新卒採用にコミットしているかも関連している。例えば、本調査の調査対象企業の中には、トップ自ら新卒採用行動に携わり、社員全体に新卒採用行動の重要性を示している企業もあった。このように、どれだけトップが採用行動にコミットしているかによっても企業の新卒採用行動は規定されることになる。

(4) 関係性要因

日本企業の新卒採用行動を規定する関係性要因として、大学との関係性をあげることができる。大学は企業にとって労働力の供給源であり、ある程度のスクリーニング機能を果たす代替的存在でもある。それゆえ、大学との関係性を重視する企業は多かった。例えば、大学との良好な関係を築くことで、大学で開催される就職説明会に参加する機会を増やすことができ、そのことが母集団形成に良い影響を及ぼすという。本調査の調査対象企業の1つは、以前の平成不況の際に採用を凍結したことをきっかけに、大学との関係も途絶えてしまったという。その結果、再度、採用活動を開始した際には母集団形成に困難を伴い、大学との関係性を修復することが最大の課題であった。現在でも同社の新卒採用行動にとって、大学との関係性は必要不可欠なものになっているという。

また、他の調査対象企業においては、母集団形成が難しく、優秀な人材が集まりにくいために、大学の就職課への訪問や研究室から直接優秀な学生を紹介してもらう学校推薦制度を積極的に活用していく必要があることを語った。

以上のように、日本企業は、効率的に母集団を形成するために大学との関係性を築くことが重要になってくる。

ここまで提示された組織的要因は、日本企業の新卒採用行動を規定する要因であり、それは、日本企業の採用行動に関する組織力（ケイパビリティ）とも言えるものである。それゆえ、本稿で抽出された4つの組織的要因を日本企業の“採用力”の構成要素として提示したい。そして、これらの採用力を構成する要因の質が、日本企業の新卒採用行動（人員計画、母集団形成行動、スクリーニング行動、内定者フォロー行動）の質も左右するのである。

1-2. 外的環境要因

上述の組織的要因は、各企業特有の内的な要因として新卒採用行動を規定していたが、企業の外的な環境要因も新卒採用行動に影響を与えている。日本企業の新卒採用行動を規定する外的環境要因として、制度的環境要因、雇用環境要因、業界要因の3つが抽出された。

(1) 制度的環境要因

日本企業の新卒採用行動を規定する外的環境要因の1つ目として、制度的環境要因があげられる。制度的環境要因とは、日本企業の新卒採用活動に関連する日本固有の制度をいったものであり、日本経済団体連合会（以下、経団連）が施行した新規学卒者の採用・選考に関する企業の倫理憲章（以下、倫理協定）などがあげられる。この倫理協定は、早期化する採用活動による学生の青田刈りを抑制するために制定されたものであるが、日本企業にとって人材選抜の足かせになった側面もある。

本調査の調査対象企業の採用担当者の中には、倫理協定に従うことで、多くの学生との接触機会が減少したことを指摘した。多くの企業が採用活動を4月から一斉に開始することで、他の企業と会社説明会日や面接日が重複してしまう学生が増加し、その結果、学生と企業の相互対面の機会を減少させてしまったことを指摘し、上記の企業では、倫理協定の弊害を打開するために、採用時期を複数回に増やし、学生と企業の接触機会を増やすという採用行動をとったという。

(2) 雇用環境要因

雇用環境要因とは、日本企業を取り巻く経営環境による雇用への影響をいったものであり、好景気や不景気による企業の採用活動の変動は、この雇用環境要因に含まれる。例えば、バブル期の日本企業は、多くの人材が必要であったため、多くの新卒採用者を確保した。しかしながら、バブルが崩壊した途端、日本企業はその行動を大きく転換した。長引く不況によって企業の収益は伸び悩み、コスト削減に迫られた企業は、その対象の1

つとして新卒採用の削減や凍結を選択せざるを得なかったのである。さらに、近年、2007年問題の顕在化と景気の回復によって、企業は再び新卒採用活動に力を入れ始めた。それゆえ、最近の労働市場は、以前までの買い手市場から売り手市場へと変化したのである。このように、景気の変動による雇用環境要因に日本企業の新卒採用行動は規定されている。

近年の労働市場の変化は、学生にとってはポジティブなものであるが、企業にとって、とりわけ、採用ブランド力のない企業に問題を生じさせている。本稿の調査協力企業である情報通信関連企業は、2007年問題の影響で今まで採用できていた水準の人材が採用できなくなり、人材の質が低下していることを指摘している。

このように、雇用環境要因は、新卒採用行動における募集人数を左右する制約要因として理解することができる。

(3) 業界要因

日本企業の新卒採用行動を規定する外的環境要因の3つ目として、業界要因をあげることができる。例えば、本稿の調査対象企業の1つの企業では、技術の進歩に伴い、今まで人材採用の領域で競合することがなかった業界の企業と競合することになってきたという。このことは、エレクトロニクス業界の母集団形成に影響を与えているという。

もちろん、業界内の競合他社の動向も採用行動に影響を与えている。例えば、自社と同じレベルの競合他社は、新卒採用行動の領域においても競合になる。同じレベルの競合他社より、少しでも良い人材を採用するために、各企業は採用戦略を練っている。また、業界の将来性も新卒採用行動に影響を与えている。例えば、就職活動を控えた学生は、企業のことさることながら、現在どのような産業に活気があり、将来性があるのかということ調べ、とりわけ、技術系の学生は将来性のある先端技術に魅力を感じる傾向がある。それゆえ、将来性のある業界で活動する企業ほど、母集団形成は容易になり、反対に、将来性が乏しい業界で活動する企業ほど、母集団形成が難しくなる。

このような業界要因は、新卒採用行動における母集団形成を規定する要因になっていることが理解できる。

ここまで提示してきた外的環境要因は、日本企業の新卒採用行動を制約する要因として理解することができる。

以上が、本研究の調査結果の概要である。本調査から、日本という共通のコンテキストの中で活動する企業の間で、なぜ新卒採用行動に多様性が生じるのかについて考察し、そのメカニズムを解明することができる。

日本企業の新卒採用行動は、組織的要因である採用力と外的環境要因である制約要因の影響を受けていることが示された。この日本企業の新卒採用行動に影響を与えている要因は、どの企業においても共通である。しかしながら、日本企業の新卒採用行動は多様性に富んでいる。この多様性の創出は、採用力と制約要因の折り合い付け行動によって説明することが可能である。本調査結果から、採用力の相違によって、企業がとる採用行動が異なることが見出された。さらに、採用力の相違が制約要因への対処にも相違を生じさせていた。例えば、採用ブランド力のある企業とない企業とでは、母集団形成行動に相違を生じさせていたし、雇用環境要因から受ける影響やそれへの対処法も異なっていた。つまり、採用力と制約要因との折り合い付け行動によって多様性が生じているために、その結果としての新卒採用行動にも多様性が生じているということがわかった。

本研究では、日本企業の新卒採用行動に影響を与えている要因を体系的に捉えることで、何を意識しながら新卒採用行動をとるべきかといった戦略的指針となり、それが組織の成果にどのような影響を与えるのかに関する理解を促進させることが可能になる。また、経営学の領域において、企業の採用行動に焦点を当てている研究はほとんど目にするできないという点において、日本企業の新卒採用行動に本格的に焦点を当てた、日本初の試みと言っても過言ではない。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計0件)

〔学会発表〕(計0件)

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

○出願状況(計0件)

○取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

尾形 真実哉 (OGATA MAMIYA)

甲南大学・経営学部・准教授

研究者番号：50454723