

採用形態が新卒 3 年以内離職率に

与える影響¹

慶應義塾大学 樋口美雄研究会 労働雇用

田原啓一 榎本皓治 岡野裕樹 北濱裕奈
志水優太 戸井田良子 中島明紀 孟那

2007年12月

¹本稿は、2007年12月1日、2日に開催される、ISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2007」のために作成したものである。本稿の作成にあたって、論文構想段階から本論文執筆における各過程において指導教授である樋口美雄教授（慶應義塾大学）から常に温かいご指導を頂いた。また、本論文作成にあたり、大学院生の佐藤さん・三宅さん・遠藤さん・白木さんにはサブゼミ以外の時間にも相談にのっていただき、貴重な教えを頂戴した。さらに、樋口美雄研究会4年生、同期からも有益なコメントをいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要約

私たちはこの論文で、職種別採用が新卒 3 年以内離職率を下げることを実証分析した。そして、職種別採用のような事前に業務内容がわかるような制度として、Realistic Job Preview 理論導入を主張する。

このテーマの論文を書こうとしたきっかけとしては、「若者は 3 年でやめてしまう」といわれて久しいことから始まる。このことに対して企業・学校がインターンシップ制度など独自に取り組んでいる現状ではあるが、新卒 3 年以内離職率の低下が留らず、企業・学校の取り組みの効果が十分にあげられていない。このことに対して本当にどうにかできないのであろうかと考えた。

そしてまず、新卒 3 年以内で辞めてしまうことが本当に悪いことであるかどうかを改めて検討した。すると、これらの離職に伴って企業にかかる負担は甚大であることがわかった。このような離職が企業に与える具体的影響としては、採用・人材育成コストの増加、生産性の低下、組織風土への悪影響などがある。離職率が高い職場であるほど、人材育成のための教育訓練を行うコストの回収が必要となり、さらに、熟練労働者が減少するため生産性の低下も発生するという。実際、新入社員の早期離職について悩みを持っている企業は全体の 34.0% を占めていた。もちろん労働者にも深刻な悪影響がある。具体的には、離職による心理的な負担や再就職の困難さ、キャリアのリセットなどが挙げられる。再就職自体が難しいだけでなく、一度離職したことが企業側からすると悪いイメージが付きやすく再就職を困難にしているという事実もあり簡単に看過できる問題ではない。以上から、新卒 3 年以内離職は問題となることであり、そこで、この「高い新卒 3 年以内離職率」を解決するための手段を考えていこうとなったわけであるが、私たちは「職種別採用」という言葉をキーワードにして考えることとなった。

まず現状分析として、新卒 3 年以内離職率の推移・原因をみてみた。新卒大卒 3 年以内離職率は、平成 6 年大学卒業から平成 13 年大学卒業にかけて、27.9% から 35.4% と右肩上がりであることが明らかになった。特に、就職 1 年目の離職率が約半数を占めるという特徴もみてとれた。そして、なぜ 3 年以内に離職してしまうかという原因を見てみると、第一位に「仕事が自分に合わない・つまらない」とあった。ここから、私たちは、学生には企業に入ってからの仕事内容が明確に理解されていないように考えた。ここでまた、企業が学生に仕事内容の明示する時期は「内定時点や就業開始時点」が大半を占めるということも明らかになった。私たちは就職活動を終えて、企業から内定を得る・または企業に入社しないと自分が従事する業務内容を知ることができないのである。現状のままでは、業務内容を知ることができないわけであるから、「仕事が自分に合わない・つまらない」と感じた結果、離職に至るというプロセスは存在し続けてしまう。そこで、根本にある、「業務内容を知る」ということに注目した結果、職種別採用というキーワードが生じたのである。そこで、次に「職種別採用」の現状を明らかにしていくことにする。

職種別採用というのは、言葉通りであるが、担当する職種が前もって提示されており、応募者はその職種につくことをわかって応募するというシステムである。いま、日本企業の採用形態は、職種別採用と一括採用の大きく二つの類型に分けて考えることができる。職業経験で培った知識や技能によって選考される中途採用市場の場合、主に特定分野で即戦力と

して期待される職務経験者が採用対象となる場合が多い。そのため、この職種別採用が取られることが多い。一方、新卒者採用市場の場合、職業経験のない者を対象としていることから、主にコミュニケーション能力や一般常識などの基礎的な知識・能力、潜在的な能力や訓練可能性などに基づいて選考される。いわゆる、一括採用をとる場合が多い。もちろん、職種別採用・一括採用の両方にメリット・デメリットはある。このようななかで日本では、長期雇用に基づき、雇用期間中の配置転換(ジョブ・ローテーション)を多用するマネジメントを行ってきたため、新卒採用者、特に将来幹部候補となる基幹社員については、あらかじめ特定の職務を対象として採用するのではなく、入社後にその人の適性や能力開発度合いに応じて適切などころに配置することを前提に、職種を絞らない総合的なポジション(総合職)として採用する形が一般的であった。このような一括採用の場合、学生は企業に入社するまでこの部署に配属されるかがわからない状況が多く、通常、入社時の集合研修やその後の会社とのやり取りなどによって、本人の希望や適性が考慮され、特定の部署に配属または仮配属されるという形が多い。しかし最近では、職種別・部署別の採用を行う企業が増えてきている。現在、職種別採用を少しでも導入しているという会社は30%を超えてきており、職種別採用の有用性が最近になり理解されて始めているようである。

そこで、我々は新卒3年以内離職率の一番重要な理由は「仕事が合わない」ということに注目し、離職率が高い根本的な原因は一括採用にあるのではないかと判断した。一括採用は、学生の学習意欲が低くなることや専攻分野へのこだわりを希薄化させ、学生が就職の際自分のやる仕事内容がわからないため、就職した後、仕事内容が自分に合わないと感じミスマッチを引き起こしてしまう。これによって、就職してから、すぐ会社をやめてしまう。そして一括採用に対し、職種別採用は学生に、自分の仕事を自分で選ばせる機能を持っているので、企業にとって、仕事に対する意識のより高い学生を採用できるし、学生と企業間のミスマッチを防ぐこともできるので、離職率を下げる可能性が十分あると考える。採用形態が新卒3年以内離職率にどのような影響を与えているのかを調べるために、最小二乗法を用いて分析を行うことにした。

まず分析結果を言うと、職種別採用という採用形態は新卒3年以内離職率に有意にマイナスの影響を与えていることがわかった。このほかに、平均年収も新卒3年以内離職率に有意にマイナスの影響を与えている。また、職種別採用を行っている企業が特定の業種に偏っていないかを示すダミー変数を見てみると、どのダミーも有意ではなく、職種別採用を行っている企業が特定の業種に偏っていないことが確認できた。つまり、業種に関係なく一括採用より職種別採用を行っている企業ほど、3年後離職率は低いということであることが明らかになったのである。

そこで、私たちの政策提言に入る。今までの流れで、

現状分析から新卒者は、就業開始時まで、自分の就業環境が知らないことが多い。

実証分析結果から、採用形態は、離職率に有意に影響を与える。

ということがわかった。そこで、職種別採用の導入に向けて、職に対する知識・理解を深めることに寄与する政策を提言する前に、まず、日本の採用に対する現状の法制度はどのようなになっているのか見ていくことにする。

まず、労働基準法第15条1項から、使用者は労働契約を結ぶと同時に労働者に対して賃金、労働時間、その他の労働条件を書面にて明示しなければいけないとある。絶対に明示しなければならないものとして、労働契約の期間 就業場所 従事する業務について 休憩時間、休日、休暇 賃金の決定、計算、支払の方法、賃金の締切り、支払日 昇給に関する事項 退職に関すること、と7点あるものの、従事する業務に関することは結局、内定の時、つまり10月1日以降、書面で知ることとなる。

つまり、新卒生が労働環境を知るのは、就職活動を終えた事後的なものとなっている。もし、もらった内定が平均的な2社なら、2社の労働環境から、2択で選ばなければいけなくなる。内定前の求人情報は、会社側から求職者への情報提供はどうしても表面上の綺麗事に

なりがちで、求職者が実際に知りたい情報と会社側から伝えられる情報とのギャップがある。結局はそれが潜在的なミスマッチの原因となってしまう。

そこで、私たちの政策提言として、採用前つまり募集段階での労働環境の開示の推進を提案したいと考え、Realistic Job Preview 理論導入を主張する。この理論は、内容的には、入社前に企業のよい面、悪い面含めて、具体的な仕事内容や環境、社風などを求職者にできるだけ明らかにしたうえで、それらすべてを納得した人の中から選考するというもので、アメリカの産業心理学者ジョン・ワナワスが提唱したといわれている。彼は実証研究から、この理論の3つの心理的效果を説明している。自分がその仕事に本当に向いているかどうかを改めて考えさせるセルフ・スクリーニング効果 事前に仕事の辛い面を伝えてあるので、求職者の過剰な期待を冷ませ、入社後の幻滅を抑制するワクチン効果 困難を承知で、でもその仕事をやり遂げたいという強い仕事欲求を醸成するコミットメント効果の3つであるという。結果としてリテンション（雇用保持）に大きな効果を見込めるというものである。この理論のさらなる導入により、企業・労働者共に望ましい環境になることを願ってやまない。

目次

はじめに

第 1 章 問題意識

- 第 1 節 問題の所在
- 第 2 節 離職による企業と労働者への影響

第 2 章 現状分析

- 第 1 節 新卒 3 年以内離職率の推移とその原因

第 3 章 職種別採用について

- 第 1 節 わが国の採用形態
- 第 2 節 採用形態の現状
- 第 3 節 一括採用から職種別へ
- 第 4 節 日本の職種別採用の取り組み
- 第 5 節 結論

第 4 章 先行研究

- 第 1 節 先行研究の紹介
- 第 2 節 本論文の方向性

第 5 章 分析

- 第 1 節 新卒 3 年以内離職率の要因分析
- 第 2 節 分析結果

第 6 章 政策提言

- 第 1 節 労働基準法からみえる雇用契約
- 第 2 節 内定の状況
- 第 3 節 現状の法制度から見える提案
- 第 4 節 具体的な展開

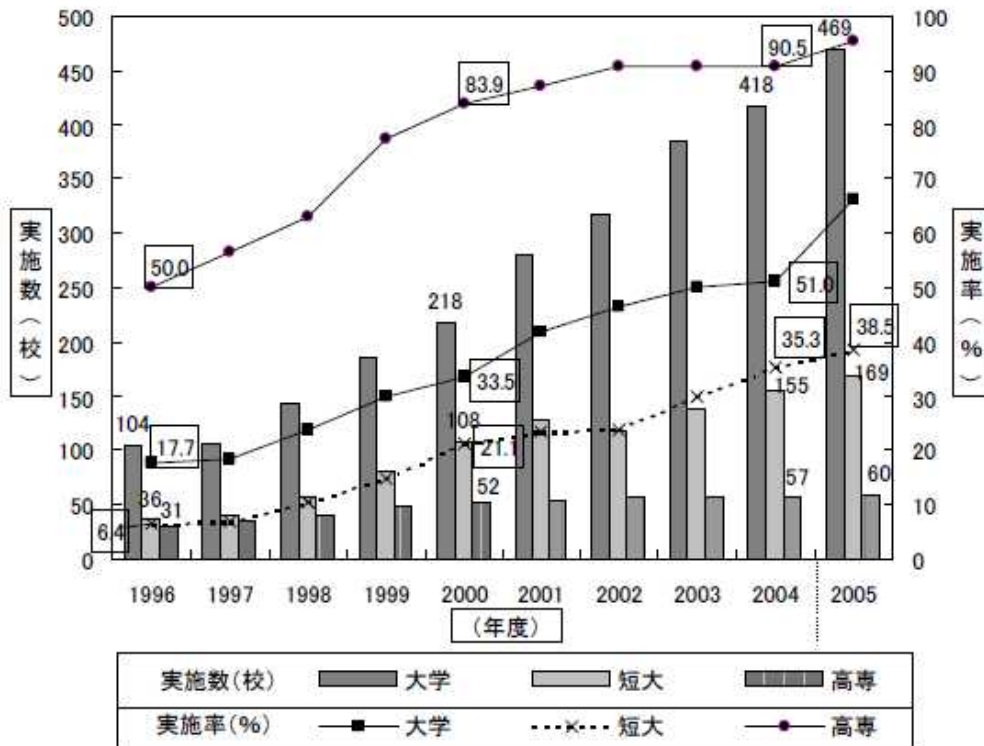
参考文献・データ出典

はじめに

若者は大卒でも3年で3割やめていくということが言われて久しい。

このことを解決すべく、企業・学校が独自のインターンシップ制度を取り入れているなどしている。しかし、新卒大卒3年以内離職率は、平成6年大学卒業から平成13年大学卒業にかけて、27.9%から35.4%と右肩上がりである。1このように、離職率の低下が留らず、企業・学校の取り組みの効果が十分にあげられていない現状ではあるが、何かいい解決策はないか考えることにした。

図表1 インターンシップの実施状況 (実施校数・実施率)



資料) 文部科学省「大学等における平成16年度インターンシップ実施状況調査結果」より作成。すべての国公私立の大学・短期大学・高等専門学校対象、回答率100%。

1 十年間における大卒新入社員の離職率推移より (出所: 厚生労働省 新規学校卒業生就業者の就職離職状況調査)

第1章 問題意識

第1節 問題の所在

近年、入社1～3年で辞めてしまう早期離職問題が深刻となっている。

3年以内に離職する新規学卒就職者の割合は、中学卒で7割、高校卒で5割、大学卒で3割にものぼることから、「七五三現象」とも呼ばれている。最も多い離職理由は「仕事内容が自分に合わない」とされている。ここから、新卒者の就職先選択が適切に行われていないことがわかる。

この問題点を解決するための手段として、私たちは「職種別採用」に着目する。「職種別採用」の現状を明らかにし、新卒3年離職率に与える効果を分析したうえで、私たちが考える政策を提言する。

第2節 離職による企業と労働者への影響

第1項 メリット

労働者側のメリットとしてはキャリアアップや最近増加している第二新卒市場という受け皿の充実、転職することによる職場改善の可能性があげられる。企業側のメリットとしては第二新卒市場から即戦力になりうる人材の供給が挙げられる。

第2項 デメリット

企業にあたえるデメリットは主に採用人材コストの増加、熟練労働者の減少による生産性の低下、組織風土への悪影響などがあげられる。人材育成のための教育訓練を行うコストの回収の額は一般的な企業の就職後1年で離職した離職者一人あたりに対して280万円かかるといわれ、その損失を埋めるためには新たに1400万円もの売り上げを行わなければならないとさえ言われている（ダイヤモンド社2007年10月15日）。また新入社員の早期職に悩みをもっている企業は全体の34.0%を占めており、企業の平均年齢別にみると、平均年齢が若い企業ほど悩みを持つ割合が多くなっている。

また労働者に与えるデメリットとしては、離職による心理的な負担と製造業や建設業における再就職の困難さ、キャリアのリセットがあげられる。

（労働省平成11年版労働経済の分析）

第3項 まとめ

以上のことにより、キャリアアップや職場改善のための離職というごく一部の離職以外は企業、労働者ともに甚大なデメリットがあることがわかる。特に企業側に対しては平均年齢の若い企業は構成している労働者の多くが若いため離職する可能性が高く、そのリスクは大きいといえる。

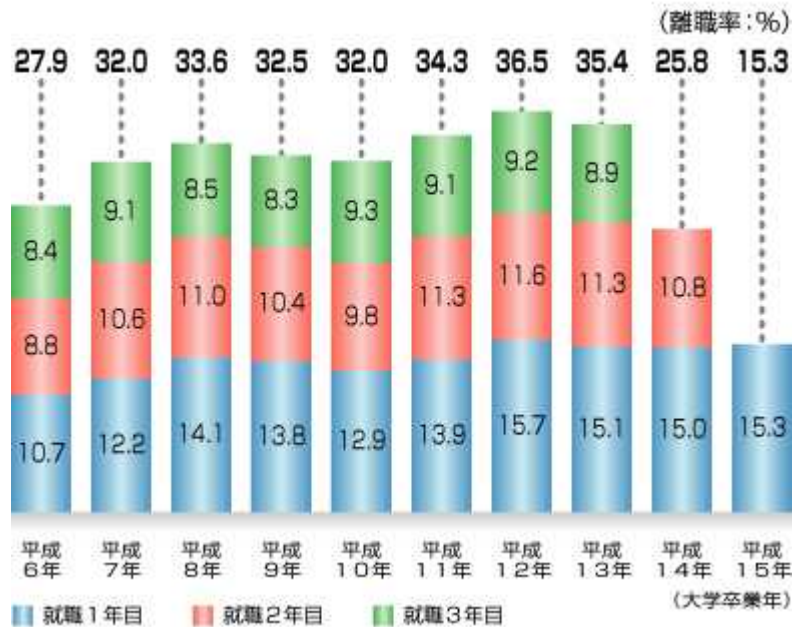
第2章 現状分析

第1節 新卒 3 年以内離職率の推移とその原因

第1項 新卒 3 年以内離職率推移

新卒 3 年以内の離職率は増加傾向にある。就職 1 年目の離職率が約半数を占めることも以下の図からわかる。

図表 2 十年間における大卒新入社員の離職率推移

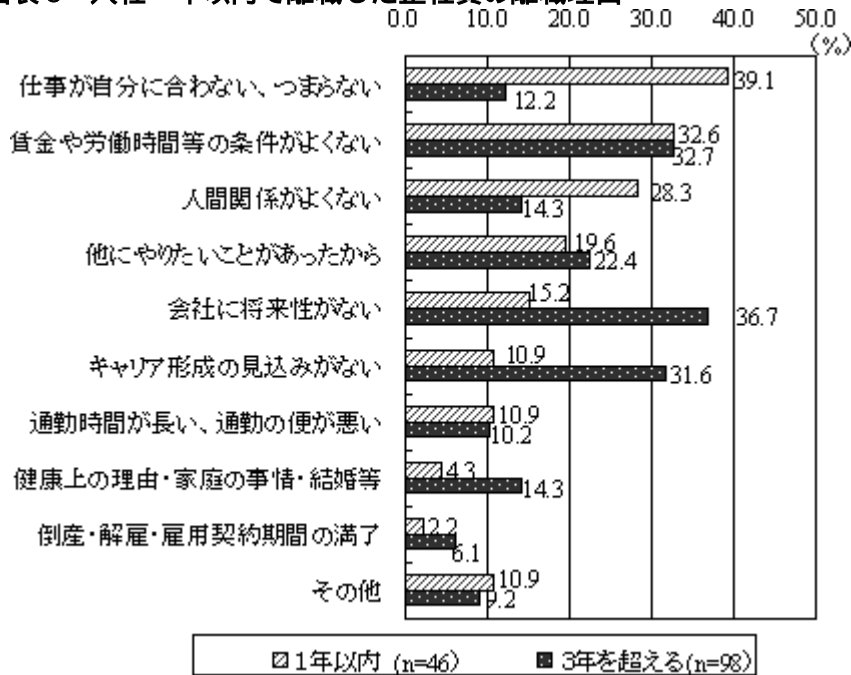


(出所：厚生労働省 新規学校卒業者就業者の就職離職状況調査)

第2項 離職理由

入社一年以内で離職した正社員の離職理由をみてみると、仕事が自分に合わない、つまり合わないが 39.1% でもっとも高く、次の賃金や労働条件等の条件が良くない 32.6% とあわせると 70% 以上の方が仕事内容や労働条件が原因で離職していることがわかる。このことから企業に入ってから仕事内容や労働条件が新卒の人々に明確に理解されていないことが離職につながっているのではないかと考えられる。

図表3 入社一年以内で離職した正社員の離職理由

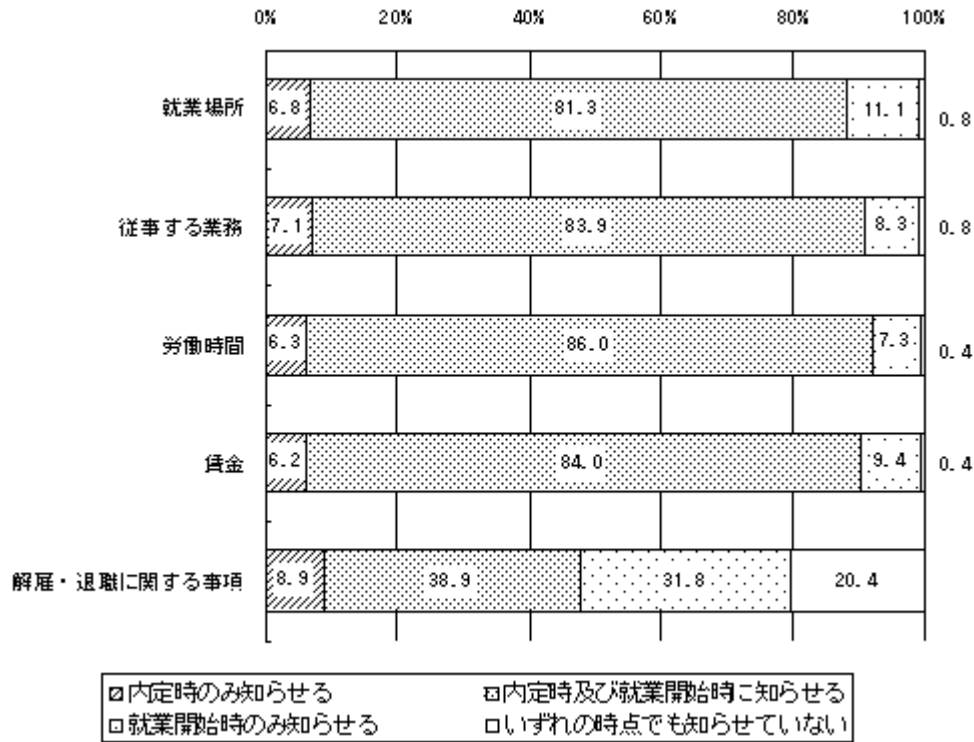


出所：厚生労働省委託 「若年者の職業生活に関する実態調査(正社員調査)」

第3項 なぜこれらの離職理由が発生するのか

ではなぜそこで入ってからの仕事内容や労働条件が新卒の人々に明確に理解されていないということが起こりうるのであろう。具体的に新卒社員に就業場所や従事する業務、労働時間、賃金という労働条件を通知する時期を調べると、以下の図より新規学卒者の採用に際して、就業場所、従事する業務、労働時間及び賃金については、内定時及び就業開始時のいずれにおいても新規学卒者に知らせる企業が8割を超えていることがわかる。また解雇・退職に関する事項については、内定時及び就業開始時のいずれにおいても新規学卒者に知らせる企業は38.9%となっている。よって情報開示時期が遅いため新規学卒者が労働条件を通知されるころには他社に移ることが難しく、企業と労働者にミスマッチが生じたまま労働を行わなければならないということが離職率を高めているのではないかと考えられる。

図表 4 新規学卒者の採用に際して労働条件を通知する時期



出所：労働政策研究・研修機構「従業員関係の枠組みと採用・退職に関する実態調査」(平成 16 年)

第 4 項 まとめ

以上のことにより大卒新入社員の離職率がここ十年で高まっていること、離職理由の七割以上が仕事内容や労働条件が合わないことが原因であること、八割以上の企業が労働条件に対する情報開示が内定時および就業開始時に行われており、それが離職につながっている可能性があることがわかる。そこで一括採用という日本の伝統的な採用形態に問題があるのではないかと考え、第 2 章では採用形態特に仕事内容の通知が比較的不明確といわれる一括採用に注目する。

第3章 職種別採用について

第2章第1節(1.2)で見てきたように、企業に入ってからの仕事内容が明確に理解されておらず、そのため早期離職に至ってしまうと考え、この章では、採用形態、特に仕事内容が明確となっている職種別採用について明らかにしていくことにする。

第1節 わが国の採用形態

第1項 採用形態の分類

日本企業の採用形態が、大きく二つの類型に分けて考えることができる。新卒者採用市場の場合、職業経験のない者を対象としていることから、主にコミュニケーション能力や一般常識などの基礎的な知識・能力、潜在的な能力や訓練可能性などに基づいて選考される。いわゆる、一括採用である。

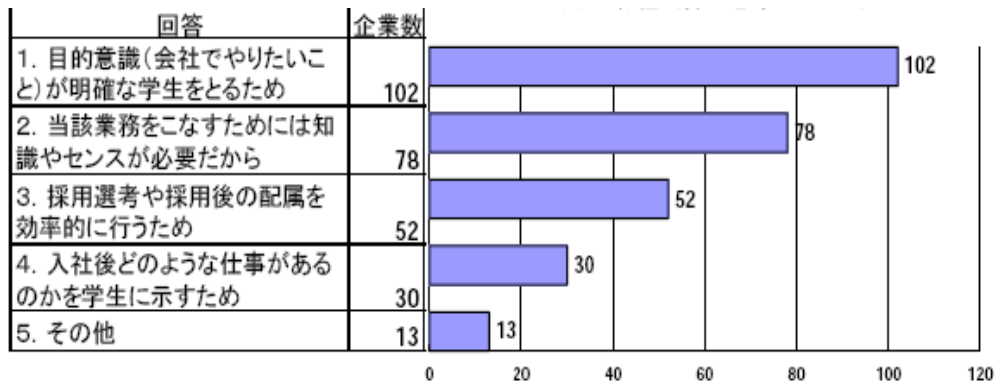
一方、職業経験で培った知識や技能によって選考される中途採用市場の場合、主に特定の分野で即戦力として期待される職務経験者が採用対象となる。これはいわゆる職種別採用である。

第2項 一括採用と職種別採用の違い

一括採用と職種別採用は、どう違うかというと、まず、定義からみると一括採用とは特定の職務を対象として採用するのではなく入社後にいくつかの職務を順次経験するジョブローテーションを展開し、その間に適正発見と能力開発を行い、適職へと絞り込んでいく方法である。それに対して、職種別採用とは財務、経理、総務、人事、国際業務、商品企画、システム開発等の職務内容別に採用することをいう。

そして、一括採用と職種別採用のメリットとデメリットについて、どう違うかというと、まず、職種別採用のメリットとしては、浅野・石川・粥川(2002)「職種別採用の可能性」三田商学研究学生論文集によると、企業にとって、仕事に対する意識のより高い学生を採用できる、これまで以上に早い段階から新卒者を戦力として活用することが期待できる、職種別採用は学生に、自分の仕事を自分で選べる、が挙げられる。一方デメリットにはそれぞれの職種で求める資質や実際の仕事内容に関して、現場での就業経験のない学生に情報を正確に伝え、判断させるのは現状では非常に難しい、職種ごとの採用になるこの制度では、採用の段階で職種ごとの専門性を強調し過ぎると、職種に直結していない学問専攻の学生に不利なものとなり、不公平を招く恐れがある、今までの一括採用に比べて、人材の配属における柔軟性が損なわれる、職種別採用においては選考が複雑化し、採用にかかる時間的及び経済的なコストが上昇する、が挙げられる。

図表5 職種別採用を導入した理由



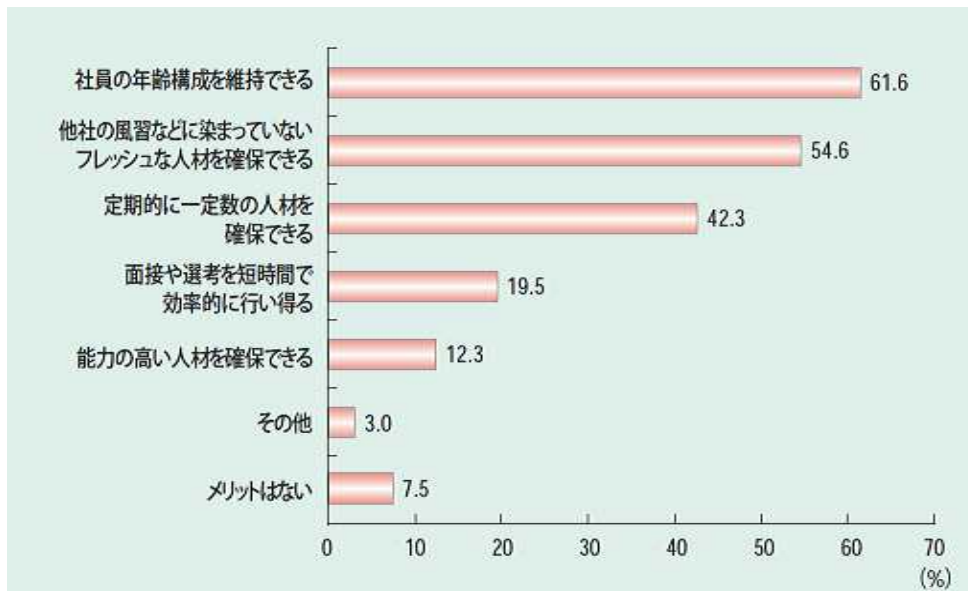
職種別採用を実施していると回答した
157社(23%)に対しその導入目的を質問

出所：「21世紀を生き抜く次世代育成のための提言」日本経団連(2004)

- ・調査対象：日本経団連会員企業1314
- ・回答数：684社(回答率52%)

一方、一括採用は組織内の人間関係体得、幅広い視野の獲得、各種現場の問題解決能力の向上、組織内部の人脈形成による調整力の獲得など集団主義下におけるリーダー育成、すなわち、ゼネラリスト育成システムとして機能する。また採用する際に白紙状態の方が企業の中で教育しやすいこと、企業内の身分秩序を維持しやすいこともあげられる。

図表6 新卒一括採用を行う理由



(備考) 1. 内閣府「企業の採用のあり方に関する調査」(2006年)により作成。
2. 「新卒一括採用システムのメリットについてどのようにお考えですか。(〇は3つまで)」と聞いた問に対する回答。
3. 回答企業は、全国の従業員規模30人以上の企業921社(無回答・無効回答を除く)。

この採用方式は終身雇用、年功序列賃金の下で発達した。定年まで雇用し年功的に昇進させていくために、即戦力よりも将来性を重視して採用し、採用後に適正を発見、素質の発掘に力を注ぐのである。就職というよりは、会社に入るといいうわゆる就社といえる方法である。

このような従来の一括採用では、採用の段階で学生の配属先は決定されていなかったのに対し、職種別採用では、学生は応募もしくは専攻の段階で職種を決定し、採用されることとなる。一括採用の問題点としては、企業は採用の際在学中の学習効果にほとんど無関心であることから、学生の学習意欲が低くなることや専攻分野へのこだわりを希薄化させること、就職の際自分のやる仕事内容がわからないため、学生の就職希望は大企業へと傾くこと、就職した後、仕事内容が自分に合わないと感じミスマッチを引き起こすことなどがあげられる。

第2節 採用形態の現状

わが国の企業の場合、長期雇用に基づき、雇用期間中の配置転換（ジョブ・ローテーション）を多用するマネジメントを行ってきたため、新卒採用者、特に将来幹部候補となる基幹社員については、あらかじめ特定の職務を対象として採用するのではなく、入社後にその人の適性や能力開発度合いに応じて適切なところに配置することを前提に、職種を絞らない総合的なポジション（総合職）として採用する形が一般的であった。このような定期一括採用の場合、学生は企業に入社するまでこの部署に配属されるかがわからない状況が多く、通常、入社時の集合研修やその後の会社とのやり取りなどによって、本人の希望や適性が考慮され、特定の部署に配属または仮配属されるという形が多かった。

このような一括型採用に対して、近年では新卒採用であっても、即戦力を期待しようとする動きや、より専門化を推し進めていきたいとする企業の増加などもあって、職種別に絞った新卒採用を行うケースも増えてきている。経団連の調査によると、新卒採用で職種別採用を実施しているあるいは当年に始めたと答えた企業の割合は、文系の学生に対しては21.9%、理系の学生に対しては32.6%であった。理系の場合は、通常技術職や専門職という形で採用されることが多く、文系と比べても、専門分野を特定して採用を行うのが比較的实施しやすいのに対し、文系学生の場合には、就職に有利な学部として、いわゆる「つぶしがきく」学部で学生の人気が集まり、企業側も、専門性よりも基礎学力や教養、性格などに焦点を当てて採用してきたという経緯もあってか、理系よりも実施率は低い。

一方、厚生労働省の調査では、職種別採用を実施していると回答した企業は、48.1%と高めにしている。しかし、職種別採用を実施していると答えた企業が、すべての新卒採用活動を職種別で行っているとは考えにくく、特に文系ホワイトカラーの新卒採用については、いわゆる総合職としてのおおまかなくくりで採用しているケースが多いと考えられる。したがって、職種別採用は、まだわが国では一般的な採用形態であるとは言えないようである。職種別採用に否定的な理由については、最も多いのが「人材配置の柔軟性が失われる」ということであり、「職種別の能力・適性が見極めが難しい」という理由も多い（雇用情報センター 2001）。

また、採用時期を4月など一時期に限定して、短い時間で採用を行うのではなく、個人の能力を時間をかけて適切に評価し、必要な時期に必要な人員の採用を行うといった形態をとる通年採用は、「今年より導入した」を含めて、文系の学生に対しては15.1%、理系の学生に対しては17.1%の企業が導入しているが、まだ低い割合にとどまっている。日本労働研究機構が1998年に行った調査によると、大卒の事務系総合職の採用については、88.7%の企業が、いわゆる4月一括採用でまかなっていることが明らかになっている。雇用情報セン

ター(2001)が行なった「通年採用に関する調査研究」でも、大卒者で、通年採用で入社した者は全体の3.8%にとどまっている。

このような結果をまとめるならば、わが国における新卒採用については、近年いくつかの新しい動きが見られるようになってきてはいるものの、依然として企業にとっては新卒採用が採用活動の核であり、従来からの伝統的な方法である定期一括方式による採用方法が主流を占めていると考えられる。

第3節 一括採用から職種別へ

以上からみると、日本における一括採用方式は、いろいろな仕事を幅広く平均的にこなせる人が優先的に採用される仕組みになっている。入社してから期待される役割が限定されなければ、この人がその仕事で高い生産性を上げる適任者であるかは分からない。

文科系の学生は一般常識や学習力を必要とする範囲の仕事を担当することはある程度決まっていた。だから、企業の採用においては潜在的学習能力が重視され、入試偏差値の高い大学に合格した卒業生が人気企業に採用されて行った。企業はスクリーニング機能(選別効果)を期待するという状況が作り出された。

もしも、ある仕事において高度に専門的な知識が不可欠で、しかもこうした知識は短時間に身につけないものであれば、頻繁に配転するのは難しくなり、採用段階で配属先が分からないという採用方法は合理性を失うはずである。例えば、理工系の大学院の卒業生は、ほとんどの場合、職種は限定されている。配属される以前から求められる基礎学力をマスターしてほしいと考える企業が増えている。ここから、それぞれの仕事において専門性が問われるようになって来たことがわかる。このように変化してきてはいるが、かつては大量採用を行い、一定の質の保障された新卒者を一括して採用し、集合教育を行っていくのが企業にとっても合理的であった。

しかし、高度で専門的な知識が問われる時代になれば、職業経験の有無は生産性に大きな影響を及ぼすことが予想される。そして若者の学力が低下し、就職意欲が失われていると企業が判断すれば、新卒一括採用を減らし、中途採用を増やす可能性がある。

また、一括採用によって、企業は潜在的能力を重視し、いわゆる入試偏差値の高い大学から採用するといった無難な選択に陥りやすいという問題、そして学生は就職を準備するため、どんな基本的な勉強したらよいかかわからないといった問題が生じている。

このように近年、職種別、部署別の採用を行う企業が増えてきている背景は、個々人が自分の仕事を自分で選択したという意識が重要であるという認識が働いている。学校卒業後就職して3年以内に企業を辞めた人の割合はずっと高まっている。

第4節 日本の職種別採用の取り組み

第1項 日本の職種別採用の推移

『雇用管理調査』によると、職種別採用の導入率は1000人以上規模の大企業においてはここ10年で増加傾向にあることがわかる。

図表7 職種別採用導入率の推移

	1992年	1995年	1998年	2001年	2004年
5000人以上	15.8	25.2	36.3	30.7	34.6
1000~4999人	24.8	33.7	40.6	32.4	32.8

出所：労働省政策調査部(雇用管理調査)(1992,1995,1998,2001,2004)

「当社の事業は多様で学生には理解しがたいため、社名からイメージされる仕事内容と現実とのギャップが大きい。また、当社は事業部によって仕事内容がまったく異なるので、一度配属されると他事業部への異動は稀だった。80年代までの学生は「就社」意識が高かったので予測外の職種に配属されても納得したが、最近の学生は職種へのこだわりが強く、希望外の職種へ配属されると動機付けが下がり、離職する場合もある。また彼らは希望の職種に就くほうが力を発揮する。そこで、事業部・職種別採用に切り替えたため、事業部・職種ごとに人材像を明確化する必要が生じ、それらが採用時の評価項目に加わった」(小売 HA 社)

「あらゆる職種に対応できる汎用性の高い学生が減ったため、得意分野をもつ者を少数ずつ採用し、全体のバランスをとることにした。そのため採用時には、職務ごとに必要な能力をより意識的に見定めるようになった」(サービス S 社)

第2項 個別企業の取り組み

浅野・石川・粥川(2002)によると、西武グループと富士ゼロックスの事例がある。職種別採用の始まりは1986年、西武セゾングループが行ったOES(オーダー・エントリー・システム)というグループ企業合同の採用に見ることができる。当時、同社は経営の多角化に伴い、西武百貨店、西友、西武クレジットなどのグループ企業の枠を超えた職種ごとの人事制度の統一を図っていた。そこで、採用においてもグループ各企業が共同で行い、その仕事に対する高い意識を持つ人材をグループ全体で育成、管理していくねらいがあった。このような企業側のニーズを満たすとともに、この制度は会社名よりも仕事の中身を重視する学生の意識にも対応していた。金融、国際業務・貿易、レジャー、旅行、システム開発などの13業務で募集を行った初年度は、採用予定数400人に対して6500人の応募があった。さらに次年度は11450人の応募があり、制度は2年で定着していった。

富士ゼロックスでは、幅広い経験をすることで全社的なもの見方ができるキャリア形成が目指されてきたが、事業の多角化により入社時点である程度専門性や職種に対するやる気やこだわりを持ったスペシャリスト的人材が求められるようになったため1995年から細分型職種別採用を導入した。職種別採用の目的は、第一に営業向きの人材だけでなく異種異能の人材の確保、第二に欲しい人材像をあらかじめ提示することにより仕事に対する意欲の高い人材の採用、第三に即戦力となる人材の採用、第四に従業員のプロ化意識の促進である。職種は13に分かれており、それぞれ詳しい業務内容やその職種に求められる専門能力があらかじめ提示される。学生はそれらの情報をもとにみずから希望職種を選ぶこととなる。職種別採用の枠組みはあくまで初任配属に限ったもので入社後の移動は可能である。また採用の段階で職種を絞りきれない学生に配慮し、選考期間を3月と5月の2回行う、説明会やワークショップを開くなどの対策を行っている。同社は今後も引き続き情報量の増加や選考時期の調整などの改善をしこの採用方法を続けていくとのことである。

第5節 結論

われわれは3年離職率の一番重要な理由は「仕事が合わない」ということに注目し、離職率が高い根本的な原因は一括採用にあるのではないかと判断した。

上の第2節で言っていた通り、一括採用は、学生の学習意欲が低くなることや専攻分野へのこだわりを希薄化させ、学生が就職の際自分のやる仕事内容がわからないため、就職した後、仕事内容が自分に合わないと感じミスマッチを引き起こしてしまう。これによって、就職してから、すぐ会社をやめてしまう。

そして一括採用に対し、職種別採用は学生に、自分の仕事を自分で選ばせる機能を持っているので、企業にとって、仕事に対する意識のより高い学生を採用できるし、学生と企業間のミスマッチを防ぐこともできるので、離職率を下げる可能性が十分あると考えている。

第4章 先行研究

私たちの論文では3年以内離職率を下げる方策を考えているが、今までには、3年以内離職率や、早期離職率にという問題に対してどのようなアプローチを使った研究がなされてきたのかを調べていくことにする。

大きくわけて、

3年以内離職・早期離職の原因が分析されている論文

今までとられている解決策について言及されている論文

の2パターンに分けられる。以下詳しく見ていくことにする。

第1節 先行研究の紹介

まず のカテゴリーに分類される先行研究には以下のものがある。

石井久子(2005)「新規大卒者のジョブサーチと早期離職」高崎経済大学論集 第47巻 第4号 pp89-99

『大学就職指導と大卒者の初期キャリア(その2)』日本労働研究機構 No56(1994)

黒澤昌子 玄田有史「学校から職場へ」(2001) 日本労働研究雑誌 490号

青谷法子 三宅章介(2005)「企業と若年者の仕事に関するミスマッチとキャリア形成についての一考察」

佐藤 美津子 (2006)「学卒早期離職者の就職活動の一考察」

石井(2005)は従属変数を就業継続者 = 1、早期退職者を = 0 とし、説明変数に性別・企業規模・雇用形態・勤務希望地の有無とし回帰分析を用いたところ、雇用形態・希望勤務地・企業規模に統計的に有意な結果を得た。それぞれ

非正社員としての就業は、早期離職の発生を引き起こす要因となる。

希望勤務地の有無に関して、「希望あり」のケースでは早期離職の発生を高める要因となる。

企業規模が大きくなるにしたがって、早期離職発生の確率は低くなる。

との結論を得た。

また、実施したアンケートの結果から、現在の仕事内容と大学で学んだ内容の関連性についての質問に対して、「関係なし」と回答する割合が早期離職組に多く見られる一方、大企業の就業継続組もかなりの割合で「関係なし」と答えているため、大学で学んだ内容と仕事内容に関連性がないことが、彼らにとっては離職と必ずしも結びつきが強いのではないのであるとの結論に達していた。

『大学就職指導と大卒者の初期キャリア(その2)』日本労働研究機構 No56(1994)で、大学での専攻分野と離職率の関係が述べられている。まず、人文科学系男子は就職三年目の離職率が31.1%、卒業後1~3年目までの離職経験の増加が著しく早期離職問題が大きい。社会科学系男子でも、5年目の離職経験率が30.1%と3割をこえ、離職者の中で就職数年間の離職が顕著であり、早期離職の傾向がある。これに対して、工学系男子では1年目の1.6%から3年目の8.6%まで、文科系と比べて離職経験率が低く推移し、5年目までの離職経験率も2割を下回っており、社会科学系よりも10%ポイント以上低い。このことから男子にお

いては就職の段階である程度職種が決まっている理系で離職率が低く、職種が限定されていない文系で離職率が高いといえる。

黒澤 玄田(2001)によると離職率の高さは、就職活動期の景気が影響している。失業率が高い時期に就職した場合、就職のマッチング率が低下しその結果、若年の熟練形成が進まない。新卒者の高い離職率の背景は若年自身の就職意識の変化だけでなく学卒就職時点の就業ミスマッチが影響しているといえる。また、学校での就職指導や情報提供のあり方が、学生と会社とのマッチングを左右し、定着化に影響していると考えられる。つまり就業前の学生時代での企業についての情報収集が、就職後のミスマッチによる離職減少につながりうると考えている。

青谷 三宅(2005)によると企業と若者の採用時の評価の違いが離職率に影響していると述べている。企業は新規学卒者をもともと職務遂行能力が無いものとして彼ら进行评估し、むしろ学生の働く意欲、性格を評価しているのに対し、学生は自分の能力を早期に向上させることが出来る場として企業を直接、職務関連的に評価して就職する。このため両者の間で評価上のミスマッチが生じ、このミスマッチが表面化することが離職につながると考えている。

佐藤(2006)は若者の早期離職は、就職活動の早期化が原因であるという。社団法人日本能率協会の実施したアンケートによると、日本能率協会新入社員向け公開セミナー参加者916人に対して行った「会社や社会に対する意識調査」で「やりたい仕事」より「まず就職」という意識が強いという結果が出ている。就職活動の早期化により自分の夢や希望よりも就職することが第一目標になり、ミスマッチを引き起こしている。

一方、 のカテゴリーに分類される先行研究には以下のものがある。著者の探したものとしては、以下の4点に大別される。

<職種別採用について>

浅野純子 石川香織 粥川希望「職種別採用の可能性」(2002) 三田商学研究学生論文集 2002年度号

浅野 石川 粥川(2002)は職種別採用の可能性について述べている。一括採用は採用時に学生の職種を限定せず、入社後に企業内教育をし、配属転換を繰り返して配属先を決めていく採用形態で、多くの企業でとられている。しかし現在厳しい企業環境の中で、企業はコスト削減のために新入社員の研修期間を短縮する傾向にあり、従業員の適正を見極めた上で配属する余裕もなくなっている。一括採用においても入社後本人の希望を聞く企業が多いが、実際三割以上の者の希望はかなっていない。これに対し職種別採用では学生は自分の仕事を自分で選べ、仕事に対する責任感が増す。問題点として職種を採用時に限定することは環境に対する適応力が失われる点、職業経験の無い学生に職種を判断させるのは困難である点が挙げられていたが、入社後の配置移動に柔軟性を持たせたりインターンなどを通して学生に情報を十分に与えたりすることにより職種別採用のデメリットは克服できるといえる。

<企業側の対応について>

日本労働研究機構の『調査研究報告書 No.44 大卒社員の初期キャリア管理に関する調査研究報告書 - 大卒社員の採用・配属・異動・定着 -』(1993)

企業側の対応についてであるが、日本労働研究機構の『調査研究報告書 No.44 大卒社員の初期キャリア管理に関する調査研究報告書 - 大卒社員の採用・配属・異動・定着 -』(1993)によると、企業が大卒社員の定着対策としてどのような点を特に重視しているかを調査した結果、「賃金水準を引き上げる」、「時間短縮を推進する」、「福利厚生を充実させる」などの、労働条件面の対応を採る企業は2割前後であり、定着対策としてはそれほど

重要でないことが分かる。これに対して「本人の希望を活かした配置を行う」は 40.4%と最も多くなっており、「能力開発・資格取得の機会を提供する」が 32.8%でこれに続いている。また「上司によるフォローアップ体制を整備する」、「人事部門によるフォローアップ体制を整備する」なども一定の割合を占めている。大卒社員の定着対策としては、賃金や労働時間など「ハード面」の対応よりも、むしろ配置や能力開発といった「ソフト面」の対応が重要であることが窺われる。

<学校側の対応について>

安達智子(2001)大学生のキャリア選択 その心理的背景と支援

安達は、大卒正社員の入社後 3 年以内の離職率が 1995 年以降おしなべて 30%(厚生労働省)という、早期離職を深刻な問題として捉えている。そして、現在少なからぬ大学生が仕事世界への移行やその後の適応に問題を抱えている現実を改善すべく、キャリア教育に注目し、大学生を対象として行ったキャリア教育について報告した。ここでは、職業選択への取り組みを、自分について考える、社会・会社を知る、決め方を学ぶという 3 つの要素に分解し、7 回にわたるプログラムを実施した。結果として、プログラムへの参加が個人的達成経験となり、就業動機、職業未決定、そして自己効力感を望ましい方向に変化させていた。つまり、これまで将来やキャリアを遠いものと考えてきた学生に、自己を理解し仕事社会に目を向け、それらを結びつけて考える契機を与えることが、仕事とのミスマッチを失くし、彼等の意識や態度に肯定的な作用を及ぼすと結論している。

第2節 本論文の方向性

第 1 節で見てきたように、新卒 3 年以内離職のような早期離職問題の原因には、いろいろな要因が考えられている。そんななか、この問題の解決策として企業・学校の取り組みについて言及されてはいるが、現状の離職率の推移を見る限り、これには限界があるのではないかと私たちは考える。そこで、私たちは改めて、第 3 章で見てきたように、職種別採用こそ、この問題に対する新たな手段ではないかと考える。

続く実証分析の章では、採用形態と新卒 3 年以内離職率に関して最小二乗法を用いた分析を行っていくこととする。

第5章 分析

第1節 新卒3年以内離職率の要因分析

採用形態あるいは他の諸要因が3年後離職率にどのような影響を与えているのかを調べるために、最小二乗法を用いて分析を行った。

仮説

「一括採用より職種別採用を行っている企業ほど、3年後離職率が低い」

推定式

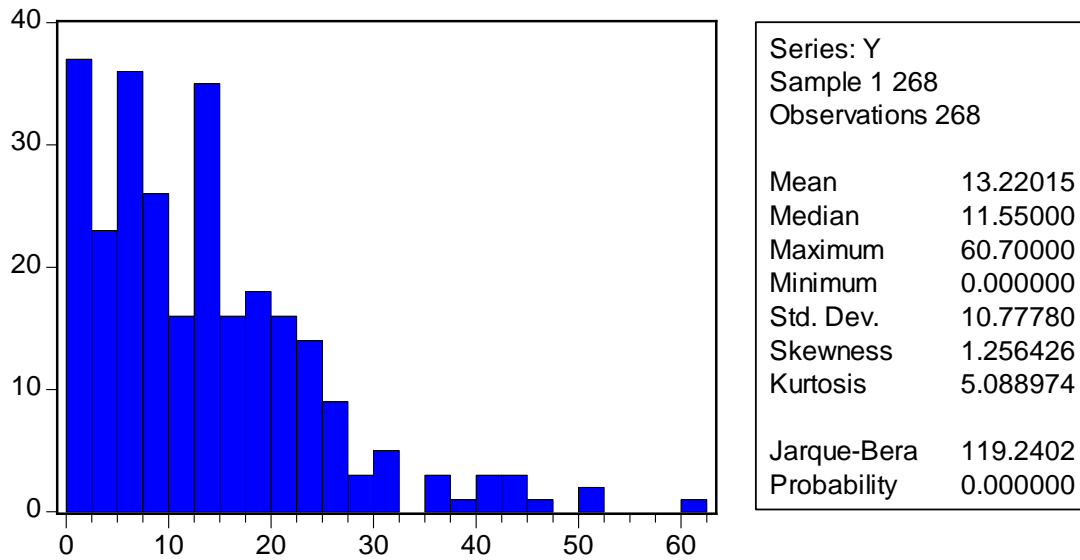
$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 DUMMY_1 + \beta_7 DUMMY_2 + \beta_8 DUMMY_3 + \beta_9 DUMMY_4 + \beta_{10} DUMMY_5 + \beta_{11} DUMMY_6 + u$$

サンプル数：107

4つの就職四季報から、被説明変数・説明変数に入れた項目の情報が全て開示されている企業268社のうち107社に絞っている。268社平均の3年後離職率は13.22%であった。268社平均の13.22%は、日本の平均である30%から乖離しており、日本の平均を表しているとは言い難い。我々はこの原因を二つ考えた。一つ目は、就職四季報には有名企業や上場企業が多く掲載されていることである。その結果、離職率は比較的低い10%～10%に集中してしまった。二つ目は、就職四季報に掲載されている離職率が情報非開示の企業の離職率を勝手に設定することができないことである。離職率が低くても掲載しない企業もあると考えられるが、離職率を掲載しないということは、やはり高いからではないだろうか。その結果、離職率40%以上の企業は少数である。

以上の二つの問題点を踏まえ、できるだけ日本の平均の30%に近づけるために相対的に数の多い10%以上10%未満と相対的に数の少ない40%以上を除き、離職率10%以上40%未満の企業をサンプルとした。

図表 8 268社の3年後離職率のヒストグラム



* 横軸は3年後離職率(%）、縦軸は会社数を表している

【非説明変数】

Y : 3年後離職率 (03年入社の新卒者)

【説明変数】

X_1 : 03年度職種別採用割合 (職種別採用人数 ÷ 全採用人数、03年度)

X_2 : 有休消化年平均

X_3 : 平均年収 (40歳時)

X_4 : 男性構成比

X_5 : 03年度採用人数

(ダミー変数)

$DUMMY_1$: 金融ダミー

$DUMMY_2$: コンサルダミー

$DUMMY_3$: サービスダミー

$DUMMY_4$: 商社ダミー

$DUMMY_5$: 情報ダミー

$DUMMY_6$: メーカーダミー

3年後離職率・有休消化年平均・平均年収・男性構成比は、『就職四季報2008年版』と『就職四季報女子版2008年版』のデータを使用した。ただし、2008年版に掲載されている3年後離職率は、03年入社の新卒者の離職率である。そのため、03年度の採用実態を知るために、03年度職種別採用割合・03年度採用人数は、『就職四季報2006年版』と『就職四季報女子版2004年版』のデータを使用した。

ここで、なぜ $X_1 \sim X_5$ を説明変数に入れたのかを説明する。

- ・03年度職種別採用割合...採用形態によって離職率に与える影響が異なってくるのではないかと考えた。
- ・有休消化年平均...有休をとりやすい企業が、とりにくい企業かによって、離職率に与える影響が異なってくるのではないかと考えた。

- ・平均年収...将来に受け取る年収によって離職率に与える影響が異なってくるのではないかと考えた。
- ・男性構成比...女性は結婚により退職することも考えられるので、男女の構成比によって離職率に与える影響が異なってくるのではないかと考えた。
- ・03年度採用人数...例えば、新卒者を5人採用する企業と100人採用する企業が存在し、3年以内に1人離職した場合、離職率は5人採用した企業では20%、一方100人採用した企業では1%となる。採用人数によって離職率に与える影響が異なってくるのではないかと考えた。

また、ダミー変数を導入したのは、職種別採用を行っている企業が特定の業種に偏っていないかを見るためである。サンプル107社は、金融・コンサル・サービス・商社・情報・マスコミ・メーカーの7つの業種からなっているが、ダミー変数はマスコミ($DUMMY_1 = 0$), $DUMMY_2 = 0$, $DUMMY_3 = 0$, $DUMMY_4 = 0$, $DUMMY_5 = 0$, $DUMMY_6 = 0$)を基準としているので、6個で済む。

第2節 分析結果

説明変数	決定係数	標準誤差	t値	P値
(定数項)	35.37536	7.522556	4.702572	0.0000
03年度職種別採用割合	-5.087677	2.376052	-2.141231	0.0348
有休消化年平均	-0.185828	0.180567	-1.029136	0.3060
平均年収	-0.020506	0.006856	-2.991219	0.0035
男性構成比	-0.064237	0.058823	-1.092043	0.2776
03年度採用人数	-0.007015	0.010212	-0.686932	0.4938
金融ダミー	4.494468	4.618903	0.973060	0.3330
コンサルダミー	5.982168	5.529664	1.081832	0.2821
サービスダミー	4.658617	4.695049	0.992240	0.3236
商社ダミー	4.725489	4.891561	0.966049	0.3365
情報ダミー	4.244207	4.911089	0.864209	0.3896
メーカーダミー	4.110455	4.546791	0.904034	0.3683
決定係数	0.227600	自由度修正済み決定係数		0.138164
ダービン・ワトソン比	2.112009	F値		2.544846

分析結果から、職種別採用という採用形態は3年後離職率に有意にマイナスの影響を与えていることがわかった。このほかに、平均年収も3年後離職率に有意にマイナスの影響を与えている。また、職種別採用を行っている企業が特定の業種に偏っていないかを示すダミー変数を見てみると、どのダミーも有意ではなく、職種別採用を行っている企業が特定の業種に偏っていないことが確認できた。

以上をまとめると、業種に関係なく一括採用より職種別採用を行っている企業ほど、3年後離職率は低いということである。

第6章 政策提言

今までの分析から

- ・現状分析から新卒者は、就業開始時まで、自分の就業環境が知らないことが多い。
- ・実証分析結果から、採用形態は、離職率に有意に影響を与える。

ということがわかった。そこで、職種別採用の導入に向けて、職に対する知識・理解を深めることに寄与する政策を提言したい。

それでは、日本の採用に対する現状の法制度はどうなっているのだろうか。

第1節 労働基準法からみえる雇用契約

第1項 労働契約の成立

求人募集に始まって、労働者が応募し、面接や審査を経て採用が決まる。採用内定の通知が労働者に届いたときに、労働契約が成立。倫理憲章によれば、正式な内定日は10月1日以降となっている。

第2項 労働条件の明示

労働基準法第15条1項から、使用者は労働契約を結ぶと同時に労働者に対して賃金、労働時間、その他の労働条件を書面にて明示しなければならない。

- ・絶対に明示しなければならないもの
 - 労働契約の期間
 - 就業場所
 - 従事する業務について
 - 休憩時間、休日、休暇
 - 賃金の決定、計算、支払の方法、賃金の締切り、支払日
 - 昇給に関する事項
 - 退職に関すること

第3項 結論

従事する業務に関しては、内定の時、つまり10月1日以降、書面で知ることとなる。

第2節 内定の状況

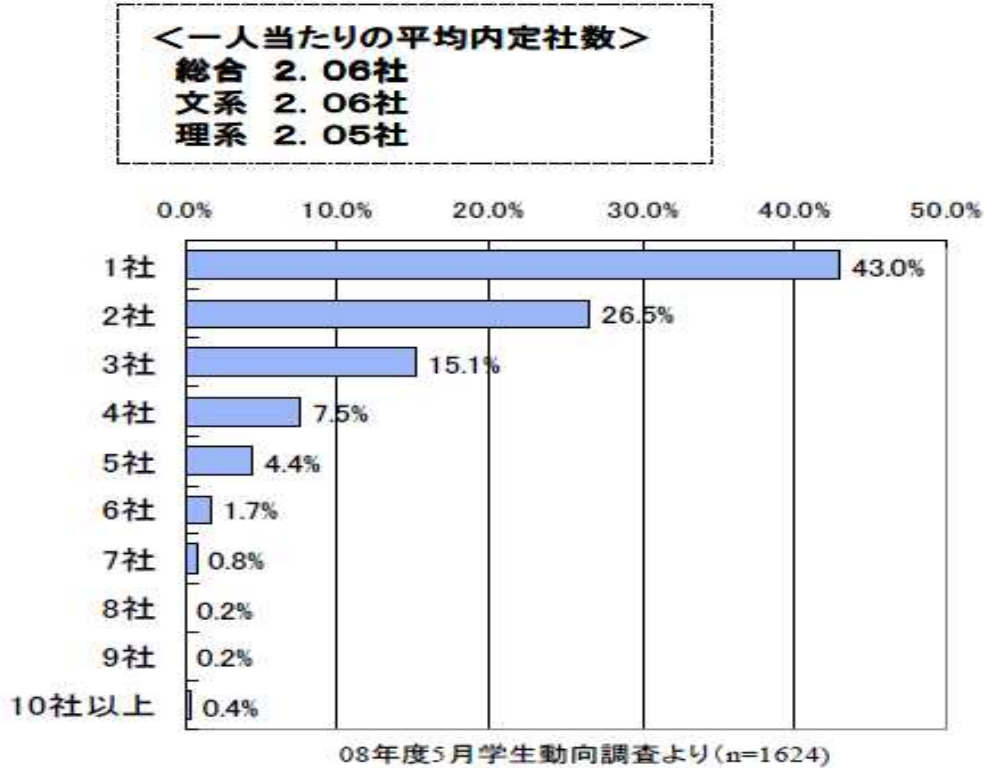
第1項 内定の数

以下のグラフは、2008年度卒業見込みの1624人の学生を対象とした。内定取得者の、内定取得企業数を表したものである。1社しか内定をもらえない人が4割強を占め、平均が

およそ 2 社程度であることを考えると、選択の幅は非常に狭くなる。これは、入社企業決定の際に、募集段階での情報が、非常に大きな要因となることを意味している。

図表 9 内定を取得している学生のうち内定取得企業数

■内定を取得している学生のうち内定取得企業数

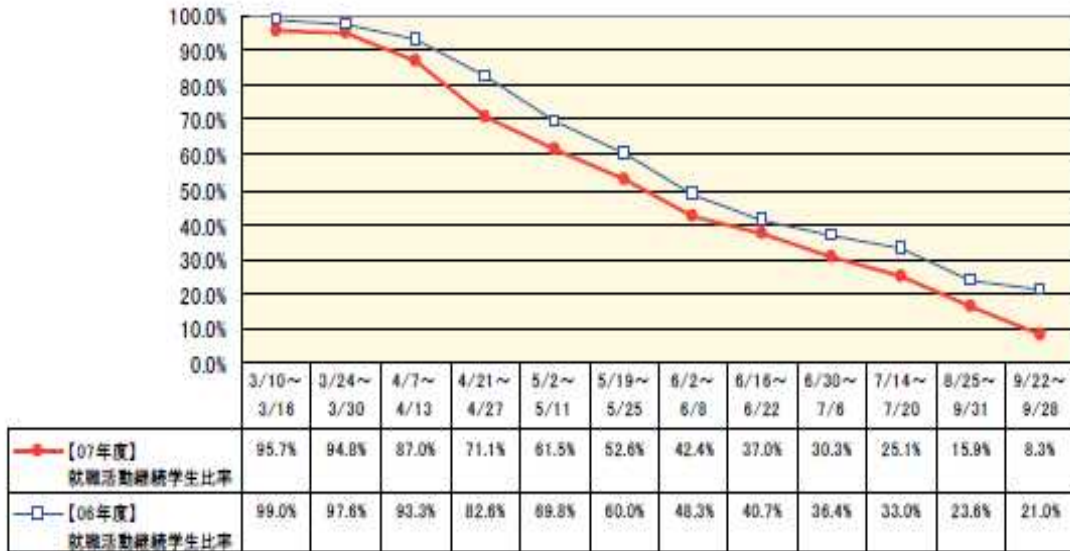


出所 : [en] パートナース café 08 年度 5 月 学生 動向 調査
<http://cafe.enjapan.com/dl/pdf/theme/2008/gakusei16-2.pdf>

第 2 項 就職活動を終える時期

以下のグラフは、2006 年度卒業見込みの学生と 2007 年度卒業見込みの学生を対象とした、就職活動を継続している人の割合を示したものである。同年 3 月では、就職活動を終える人がほとんどいないが、6 月には半数まで減り、9 月末では、就職活動を終える人が 8 割～9 割と大多数となっている現状がうかがえる。これは、つまり、自分の就業環境が分からないでミスマッチを生む潜在的可能性がある人が、8 割～9 割いると考えることができる。

図表 1 0 就職活動を継続している人の割合



出所：2007 年度 就職活動・採用活動進捗度調査 第 16 回 2006 年 9 月 22 日～9 月 28 日
調査<最終号> (実施：エン・ジャパン株式会社 新卒採用カンパニー)¹

第3節 現状の法制度から見える提案

第 1 節・第 2 節から、新卒生が労働環境を知るのは、就職活動を終えた事後的なものとなっている。もし、もらった内定が平均的な 2 社なら、2 社の労働環境から、2 択で選ばなければいけなくなる。内定前の求人情報は、会社側から求職者への情報提供はどうしても表面上の綺麗事になりがちで、求職者が実際に知りたい情報と会社側から伝えられる情報とのギャップがある。結局はそれが潜在的なミスマッチの原因となってしまう。

そこで、政策提案には、採用前つまり募集段階での労働環境の開示の推進を提案したい。

第4節 具体的な展開

第 1 項 Realistic Job Preview 理論

この理論は俗に R J P 理論と略され、内容的には、入社前に企業のよい面、悪い面含めて、具体的な仕事内容や環境、社風などを求職者にできるだけ明らかにしたうえで、それらすべてを納得した人の中から選考するというものである。

アメリカの産業心理学者ジョン・ワナワスが提唱したといわれている。ジョン・ワナワスは、プレデンシャル保険、陸軍士官学校、テキサス・インスツルメンツなどでの実証研究から、R J P 理論の 3 つの心理的効果を説明している。

¹ http://cafe.enjapan.com/dl/pdf/syushoku_saiyo/2007.pdf

セルフ・スクリーニング効果

(自分がその仕事に本当に向いているかどうかを改めて考えさせる)

ワクチン効果

(事前に仕事の辛い面を伝えてあるので、求職者の過剰な期待を冷ませ、入社後の幻滅を抑制する)

コミットメント効果

(困難を承知で、でもその仕事をやり遂げたいという強い仕事欲求を醸成する)

結果としてリテンション(雇用保持)に大きな効果を見込めるといえるものである。

第2項 Realistic Job Preview 理論からのケーススタディ

松下電器産業株式会社は、採用直結型のインターンを実施している。

具体的には、2週間におけるインターンの状況を、企業側が、学生の職務適正をA~C段階で評価しており、それが参加者本人にも連絡される。インターンを終えた学生は1度就職戦線に戻り、再び松下電器を希望し再就職してきた場合、Aの評価の人は内定、Bの人は最終面接直行という就職制度である。

結果としてインターンシップ参加者の150人中75人が入社し、A判定90人の中では15人が辞退した。入社した75人は、事前に松下電器産業株式会社というものを直に体験し納得しての入社であり、だからこそ入社後の即戦力が期待される。ワナワスの言うところの、コミットメント効果である。逆に辞退者は、ワクチン効果により、セルフ・スクリーニングしたと考えられる。

全てが入社前というところに、この取り組みの真価がある。

参考文献・データ出典

《先行論文》

- ・佐藤美津子(2006)「学卒早期離職者の就職活動の一考察」
- ・石井久子(2005)「新規大卒者のジョブサーチと早期離職」『高崎経済大学論集』第47巻 第4号 pp89-99
- ・青谷法子・三宅章介(2005)「企業と若年者の仕事に関するミスマッチとキャリア形成についての一考察」
- ・浅野純子・石川香織・粥川希望(2002)「職種別採用の可能性」『三田商学研究学生論文集 2002年度号』
- ・安達智子(2001)「大学生のキャリア選択 その心理的背景と支援」
- ・黒澤昌子・玄田有史(2001)「学校から職場へ」『日本労働研究雑誌』490号
- ・(1994)「大学就職指導と大卒者の初期キャリア(その2)」『日本労働研究機構』No56
- ・(1993)「大卒社員の初期キャリア管理に関する調査研究報告書 - 大卒社員の採用・配属・異動・定着 - 」『日本労働研究機構』No44

《参考文献》

- ・高良和武(2007)『インターンシップとキャリア』学文社
- ・城繁幸(2006)『若者はなぜ3年で辞めるのか』光文社
- ・近畿経済産業局(2004)『産業技術人材育成事業普及啓発委託事業 報告書』財団法人大学コンソーシアム京都
- ・社会経済生産性本部(2002)『新卒採用に関するアンケート調査』財団法人社会経済生産性本部
- ・厚生労働省(2001)『雇用管理調査』
- ・雇用情報センター(2001)『通年採用に関する調査研究』
- ・日経連他(2001)『平成13年度新卒者採用に関するアンケート調査』日本経済団体連合会、東京経営者協会
- ・(2000)「変革期の大学採用と人的資源管理 調査研究報告書」『日本労働研究機構』vol.128
- ・経団連(1997)『企業の採用方法の変化と人材育成に対する意識調査』(社)経済団体連合会創造的人材育成協議会

《データ出典》

- ・『就職四季報女子版 2008年版』 東洋経済新報社 (2006)
- ・『就職四季報 2008年版』 東洋経済新報社 (2006)
- ・『就職四季報 2006年版』 東洋経済新報社 (2004)
- ・『就職四季報女子版 2004年版』 東洋経済新報社 (2002)

付録

分析 107 社の内訳

【金融】...12 社

東京リース 福井銀行 第一生命保険 四国銀行 北國銀行 常陽銀行 松井証券
琉球銀行 後銀行 クレディセゾン 三重銀行 セントラルファイナンス

【コンサル】...3 社

建設技術研究所 フューチャーシステムコンサルティング 帝国データバンク

【サービス】...17 社

メイテック ミニストップ 大丸 アップ 松坂屋 電通テック 伊勢湾海運 サミット
ヤマナカ
サークルK 総合メディカル 積和不動産 伊勢丹 西松屋チェーン 日本マクドナルド
ジョナサン ワタベウエディング

【商社】...9 社

ヤギ 加賀電子 トーハン 日本酒類販売 丸文 マクニカ 日本出版販売 伊藤忠食品
旭食品

【情報】...17 社

富士通ビー・エス・シー 松下電工インフォメーションシステムズ 日立電工サービス
富士通エフ・アイ・ビー ぴあ 両毛システムズ ハイマックス 日本電子計算 エクサ
CRC ソリューションズ インフォメーション・ディベロプメント アイ・エス・ビー ユー
フィット
NJK 昭和システムエンジニアリング 東京コンピューターサービス

【マスコミ】...2 社

WOWOW ベネッセ

【メーカー】...47 社

カルピス 日鉱金属 アマノ 富士機械製造 ミツ星ベルト スタンレー電気 クボタ
積水化学工業 日立国際電気 大日本印刷 大同特殊鋼 日本ゼオン 日産化学工業
イシダ 日立電線 ミツミ電機 田辺製薬 ディスコ 日本光電 極洋 ノーリツ
三和シャッター工業 日本電子 戸田建設 サッポロビール トーアエイヨー NOK
日本ガイシ エスピー食品 もちだ製薬 東芝セラミックス 大和ハウス工業 ダイフク
古河電気工業 三菱化学 伊藤ハム 図書印刷 東京エレクトロン 日本水産 神戸屋
アイカ工業 山一電機 大京 パラマウンド 穴吹工務店 日本ケミファ 丸大食品