

採用管理の課題

—人材確保と育成の観点から—

高木 為一郎

本稿は、昭和63年11月、彦根市で行われた日本経営教育学会第19回大会で報告し、「経営教育年報」(第8号)に掲載された一文に若干の加筆を行ない、まとめたものである。

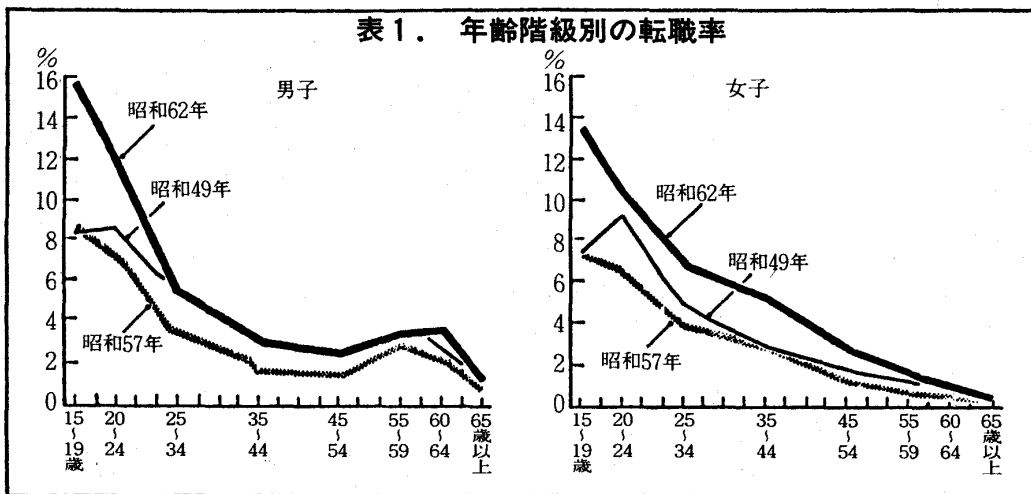
1. 人材採用は企業の重要な人事戦略

わが国の経済社会は、技術革新、経営の自由化・国際化の強い影響を受けて産業構造の転換が進行し、厳しい経営環境から、企業の人材ニーズの重要性はかつてないほどの高まりを見せている。人材の確保と育成の成否は、企業の命運を分けかねない状況にあるという意味で、人材採用は企業の最も重要な人事戦略の一つであるといえよう。

労働市場では、就業者の労働観の多様化・個性化が進み、企業の雇用管理対応の変化(出向、

役職定年、中途採用、パート採用等の実施)や人材派遣業の社会的認知などとあいまって労働力の流動化が活発化し、近年、若年就業者の離転職率が上昇している(表1)。年齢階級別転職者数は表2に見るような状況になっているが、その総数は昭和62年に約265万人となって、オイルショック時の210万人(昭和49年)を55万人も上回るようになった。離転職理由は、オイルショック時が経営合理化による人員整理であったのに対して最近では適職や待遇改善を求めての自発的転職が主流であることが各種調査で判明している。

他方、企業内就業構造では就業者の中・高齢化が進み、昭和50年から同62年までの12年間に全労働者の平均年齢は2.7歳上昇した(年平均加齢ピッチ0.23歳)。加齢ピッチに変化がない



東洋経済統計月報9月号(1988年)
「転職—半身雇用時代の到来」

表2. 男女の年齢階級別転職者数および構成比

(昭和49,62年)

			総数	15~19歳	20~24歳	25~34歳	35~44歳	45~54歳	55~64歳	65歳以上
実数 (千人)	男	昭和49年	1363	48	294	506	242	131	121	22
		昭和62年	1511	70	320	408	299	201	185	27
		増減	148	22	26	-98	57	70	64	5
女	昭和49年	761	44	290	202	129	69	23	3	
	昭和62年	1136	54	286	282	312	148	47	7	
	増減	375	10	-4	80	183	79	24	4	
構成比 (%)	男	昭和49年	100.0	3.5	21.6	37.1	17.8	9.6	8.9	1.6
		昭和62年	100.0	4.6	21.2	27.0	19.8	13.3	12.2	1.8
		増減	—	1.1	-0.4	-10.1	2.0	3.7	3.3	0.2
	女	昭和49年	100.0	5.8	38.1	26.5	17.0	9.1	3.0	0.4
		昭和62年	100.0	4.8	25.2	24.8	27.5	13.0	4.1	0.6
		増減	—	-1.0	-12.9	-1.7	10.5	3.9	1.1	0.2

総務庁「就業構造基本調査」

とすれば、平成9年頃に平均年齢40歳に達すると考えられる。男子の場合はそれより早く、平成4年頃に平均年齢40歳となるだろう(表3)。

を中心にして、その補充を中途採用でという伝統的な方法を踏襲するのではなく、慢性化する労働力不足を前提にして、例えば、終身雇用を前提とした人材養成可能見込者としての新規学卒者の採用をストック人材の採用、職業経歴やある程度の専門職業能力があるため即戦力化が望める者の不定期採用をフロー人材の採用という具合に、目的別採用戦略を考える必要がある。採用後、ストック人材がフロー人材として転職したり、フロー人材がストック人材として定着することも考えられるが、わが国の経営風土からは、企業を中心になって支えるのはストック人材、それを補強する立場にあるのがフロー人材と考えるのが無理がないように思われる。

小論では、企業が最も力を入れている新規大卒者(短大・高専を含む)の採用問題について、人材確保と育成の観点から、人間性尊重のコミュニケーションとその効用に重点を置いて、それに係る若干の関連課題も含めて考えてみたい。

表3. 産業計、性・学歴別平均賃金、平均年齢、平均勤続年数および労働者構成の推移

労働者の性・学歴	平均月間所定内給与額(千円)					平均年齢(歳)					平均勤続年数(年)					労働者構成(%)				
	昭和50年	55	60	61	62	50	55	60	61	62	50	55	60	61	62	50	55	60	61	62
全労働者(男子)	119.4	173.1	213.8	220.6	226.2	35.2	36.8	37.6	37.8	37.9	7.9	9.3	10.3	10.5	10.7	—	—	—	—	—
学歴計	137.4	198.6	244.6	252.4	257.7	36.1	37.8	38.6	38.8	39.0	9.2	10.8	11.9	12.1	12.4	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
小学・新中卒	127.0	183.0	224.7	231.1	236.4	40.2	43.2	45.2	45.6	46.1	10.2	12.3	14.1	14.5	15.0	38.0	32.7	25.7	24.8	23.1
旧中・新高卒	133.3	192.1	234.7	241.4	245.1	33.0	35.1	36.7	37.0	37.3	8.7	10.4	11.7	11.9	12.2	42.1	44.4	47.8	48.0	48.9
高専・短大卒	166.0	214.5	236.3	239.4	242.2	38.0	37.3	35.3	34.8	35.0	10.2	9.9	9.1	8.9	9.2	3.1	3.3	3.9	4.0	4.3
旧大・新大卒	167.8	236.4	289.5	299.9	307.1	33.7	34.8	35.8	36.0	36.3	8.1	9.2	10.2	10.4	10.7	16.0	19.6	22.7	23.2	23.8
全労働者(女子)	80.3	116.9	145.8	150.7	155.9	33.2	34.8	35.4	35.5	35.5	5.1	6.1	6.8	7.0	7.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
学歴計	72.0	104.5	129.7	133.8	138.8	39.6	43.8	46.1	46.6	47.0	6.1	7.7	9.4	9.7	10.1	40.6	33.3	25.6	24.3	22.3
小学・新中卒	72.0	104.5	129.7	133.8	138.8	39.6	43.8	46.1	46.6	47.0	6.1	7.7	9.4	9.7	10.1	40.6	33.3	25.6	24.3	22.3
旧中・新高卒	83.9	120.0	146.4	150.9	155.3	28.9	30.8	32.7	33.0	33.3	4.5	5.5	6.4	6.5	6.7	50.9	53.6	56.2	56.5	57.2
高専・短大卒	94.8	129.6	157.9	163.4	167.7	27.9	27.5	27.9	28.2	28.5	3.9	4.1	4.5	4.7	5.0	6.7	10.2	14.0	15.0	16.0
旧大・新大卒	111.0	158.9	194.0	200.2	205.4	29.3	29.9	30.2	30.3	30.4	4.1	4.5	5.0	5.1	5.2	1.9	2.9	4.3	4.2	4.5

資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 1) サービス業を含む民営の企業に関する集計結果である。

2) 労働者構成は、各年について性別の学歴計の労働者数を100とした値である。

平成5年から始まる18歳人口の減少期を控えて、近い将来、企業は労働力確保と企業活力維持の両面で、極めて難しい課題に直面することになると考えられる。

したがって、採用戦略は、新規学卒者の採用

(1)人材採用と離転職の状況

a、人材採用

採用形態は新規学卒者採用と中途採用に区分され、新規学卒者のうち中・高卒者は労働力、

採用活動の現状

区分	項目	内容
採用計画	採用人数の決定	経営計画、労働市場の展望
	利用媒体の決定	情報誌、DM、会社案内等
	採用費予算の決定	
	採用戦略の立案	欲しい人材のイメージの策定、選考基準の作成等
	年間スケジュールの立案	採用PRの開始時期、大学訪問の時期(含訪問大学数)、会社説明会、会社訪問受付、内定の時期、OB活動期 etc.
採用活動	採用活動担当者と役割の決定	採用担当OBのリストアップ 採用担当者のリストアップと役割分担
	採用内定者管理の方法	採用内定者へのフォローの内容と時期を考える
採用アプローチ活動	利用媒体の原稿作成と発注	情報誌、DM、会社案内等
	利用媒体の発送	利用会社の決定、配布の方法、配布の範囲
	学生情報の管理	来信文書、電話受付、来訪者、各種名簿等によりリストの作成及び管理
	大学・高校訪問の実施	訪問大学・高校、訪問時期の決定
	職安への手続き 各種セミナー等への出席 OB活動の開始	採用活動OBの決定、OBの役割、活動時期
採用活動	採用担当者研修会	担当と採用戦略の徹底、役割の決定、面接技法の修得
	会社説明会の実施	場所設営、説明会の内容と構成
	会社訪問の受付	訪問受付、学生の呼び込み
	採用面接の実施	場所の設営、面接方法、面接時間、質問内容
	採用試験の実施 (ペーパーテスト)	採用試験の種別と内容の決定、担当者の決定、時期の決定
	採用内定手続の開始	
	採用内定者のフォロー実施	
	入社式	採用者の確定、辞令交付

昭和63年10月筆者作成

大卒者は人材の対象とする見方が一般的のようである。中途採用者は職業キャリアがあり、ある程度の専門職業能力の保有者として即戦力化が可能という認識が一般的であろう。そして、企業が採用に最も力を入れている新規大卒者の採用活動は、大筋において表「採用活動の現状」にみる通りであろう。

採用選考方法は面接重視が主流で(必要に応じて筆記試験を併課する場合もある)、採用面接は表「採用選考の現状」に見るような傾向で実施されている。個人面接のウェイトが高く(72%)、個人面接、集団面接ともに面接時間の短いのが特徴である。特に集団面接では1回当たりの時間の制約があるため、被面接者数が増加すれば1人当たり時間は減少する。採用面接形

態がどのようなものであっても、表「採用選考の現状」に見るやり方であれば、採用面接は安易で形式的なものにならざるを得ないだろう。それにもかかわらず、毎年のようにこのやり方が繰返されている背景には、「人材観」(後述)の項で触れるような事情があるように考えられる。

b. 離転職

表4. 転職希望の上昇続く

	有業者 (1000人)	希望率(%)				
		有業者	転職希望者	うち求職者	追加就業希望者	うち求職者
男女計						
昭43	49,006	100.0	4.5	1.6	3.1	0.9
46	50,630	100.0	4.5	1.8	3.5	1.4
49	51,341	100.0	4.9	1.8	4.4	1.7
52	53,649	100.0	7.6	2.9	6.0	2.3
54	54,737	100.0	8.7	3.3	5.4	1.8
57	57,888	100.0	8.6	3.8	5.4	2.2
62	60,502	100.0	9.9	4.2	4.6	1.7
男子						
昭43	30,253	100.0	4.4	1.8	3.4	1.1
46	31,598	100.0	4.4	2.0	4.0	1.8
49	32,512	100.0	4.7	1.9	5.1	2.1
52	33,547	100.0	7.3	3.1	6.8	2.8
54	34,017	100.0	8.1	3.3	5.9	2.1
57	35,083	100.0	7.8	3.6	5.8	2.4
62	36,372	100.0	9.2	4.0	5.0	1.9
女子						
昭43	18,754	100.0	4.6	1.4	2.5	0.6
46	19,032	100.0	4.6	1.6	2.7	0.9
49	18,828	100.0	5.4	1.7	3.4	1.1
52	20,103	100.0	8.1	2.5	4.6	1.4
54	20,720	100.0	9.7	3.2	4.5	1.3
57	22,805	100.0	9.7	4.0	4.9	1.8
62	24,130	100.0	11.0	4.4	4.1	1.4

東洋経済統計月報9月号(1988年)
「転職—半身雇用時代の到来」

離転職希望者は昭和49年頃から増え始め(表4)、特に近年は若年労働層に離転職者が大幅に増加しているのが注目される(表1)。離転職理由は多岐にわたるが、その上位を占めているのは「待遇」と「仕事」に関する項目である(表5—この調査は南関東地区を対象としたものであるが、他の調査でも傾向は同様である)。採用の場で十分なコミュニケーションが図られていれば、離職にまで到らなかったのではない

採用選考の現状

(昭和61年8月調査)

		現 状	備 考											
		<ul style="list-style-type: none"> ●個人面接のみ (71.9%) ●個人面接と集団面接 (22.5%) ●個人面接と集団討議 (1.7%) ●個人面接と集団面接と集団討議 (2.2%) ●その他 (1.7%) 	<ul style="list-style-type: none"> ●被面接者の個性、取り組み姿勢、意欲等はさまざまだから個人面接が最適であるが30分以内76.6%と面接時間の少ない企業が多い。 (1人当たりの延べ時間数不明) 											
面接時間	個人面接	<ul style="list-style-type: none"> ●10分以内 (3.3%) ●10～20分以内 (37.3%) ●20～30分以内 (36.0%) ●30～40分以内 (12.6%) ●40～60分以内 (7.4%) ●60分以上 (3.4%) 	<ul style="list-style-type: none"> ●個人面接と集団面接の組み合わせでは個人+集団の場合(効果期待可能) 集団+個人の場合(失敗の危険大) 											
	集団面接	<ul style="list-style-type: none"> ●10分以内 (2.8%) ●10～20分以内 (17.1%) ●20～30分以内 (32.6%) ●30～40分以内 (20.4%) ●40～60分以内 (21.0%) ●60分以上 (6.1%) 	<ul style="list-style-type: none"> ●集団面接の利点は <ul style="list-style-type: none"> ・グループ内での比較可能(外見上) ・被面接者の顕在的な特徴の一部(リーダーシップ、自己主張 etc.)が把握できる。 ●集団面接の欠点は <ul style="list-style-type: none"> ・被面接者の内面的なものが把握できない。 ・一部の人にかきまわされる。 ・グループ面接の時間を60分と仮定した場合、メンバー1人当たりの持ち時間は左記のようになり「自分の何が分かってもらえたか」という不満を生む。 											
集団面接	受験者数	<ul style="list-style-type: none"> ●3人以下 (35.7%) ●5人以下 (47.3%) ●7人以下 (8.2%) ●10人以下 (6.6%) ●11人以下 (2.2%) 												
	面接時間60分として	<table border="0"> <tr> <td>●3人</td> <td>1人当たり</td> <td>20分</td> </tr> <tr> <td>●5人</td> <td>〃</td> <td>12分</td> </tr> <tr> <td>●7人</td> <td>〃</td> <td>8分30秒</td> </tr> <tr> <td>●10人</td> <td>〃</td> <td>6分</td> </tr> </table>	●3人	1人当たり	20分	●5人	〃	12分	●7人	〃	8分30秒	●10人	〃	6分
●3人	1人当たり	20分												
●5人	〃	12分												
●7人	〃	8分30秒												
●10人	〃	6分												

「'87大卒採用ハンドブック」(ダイヤモンド社)より作成。備考欄は筆者の見解。

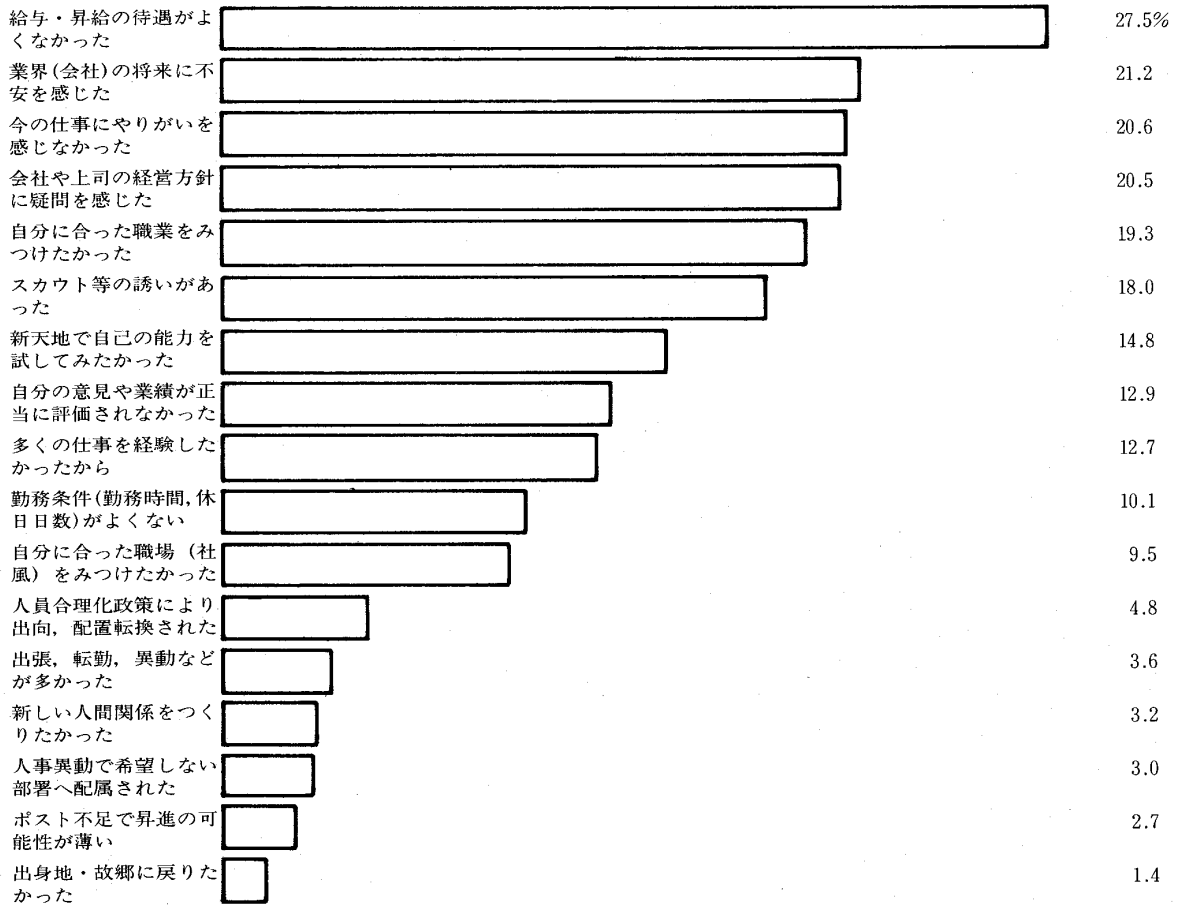
かと思えるような離職理由が上位を占めている。昭和60年には、上場企業のなかにも大卒者の離職率が10%を超える業種が出現した(表6)。女子の場合は結婚等の理由もあって高離

職率となっているが、男子については「採用ミス」「配属ミス」等、採用時のコミュニケーション不足に起因するような理由が指摘されている(表掲同書)。この調査には離職者が比較的少

表5. <転職経験者のみ>転職理由(複数回答)

全体 (N=1056)

人材の流動化に関する実態および意識調査 1987



	N	給与・昇給の待遇がよくなかった	業界(会社)の将来に不安を感じた	今の仕事にやりがいを感じなかった	会社や上司の経営方針に疑問を感じた	自分に合った職業をみつけたかった	スカウト等の誘いがあった	新天地で自己の能力を試してみたかった	自分の意見や業績が正當に評価されなかった	多くの仕事を経験したかったから	勤務条件(勤務時間、休日数)がよくない	自分に合った職場(社風)をみつけたかった	人員合理化政策により出向、配置転換された	出張、転勤、異動などが多かった	新しい人間関係をつくりたかった	人事異動で希望しない部署へ配属された	ポスト不足で昇進の可能性が薄い	出身地・故郷に戻りたかった
年齢層別	20~24歳 (N=42)	35.7	16.7	31.0	33.3	31.0	14.3	9.5	19.0	26.2	14.3	19.0	2.4	—	2.4	—	7.1	—
	25~29歳 (N=90)	37.8	26.7	26.7	21.1	21.1	11.1	12.2	17.8	12.2	21.1	10.0	1.1	2.2	5.6	2.2	2.2	2.2
	30~34歳 (N=130)	35.4	20.0	23.8	26.9	19.2	19.2	14.6	11.5	16.9	16.9	10.8	1.5	3.1	1.5	3.8	2.3	2.3
	35~39歳 (N=212)	27.4	23.1	24.1	21.7	24.5	14.2	14.6	13.2	13.2	10.4	9.0	3.3	4.7	2.4	4.7	3.3	1.9
	40~44歳 (N=192)	23.4	14.1	20.8	20.3	18.8	20.3	14.1	10.4	14.6	7.8	12.5	5.7	3.6	4.7	3.1	1.6	2.6
	45~49歳 (N=198)	28.8	23.2	18.2	18.2	14.1	22.2	15.7	15.2	11.1	7.1	5.1	4.5	3.0	2.5	3.0	3.5	0.5
	50~54歳 (N=190)	18.4	23.7	12.1	14.2	15.8	18.9	17.4	10.0	5.8	4.7	8.4	10.0	4.7	3.7	1.6	2.1	—
最終学歴別	中学校 (N=156)	34.6	24.4	16.0	12.2	19.2	23.7	10.9	9.6	10.9	7.7	12.2	6.4	2.6	3.2	1.3	1.3	1.3
	高等学校 (N=461)	29.1	20.4	23.0	18.7	19.5	12.6	11.9	13.4	11.5	12.1	9.1	6.1	3.9	2.8	3.3	3.5	0.9
	高専・短大・専修各種学校 (N=117)	26.5	17.9	17.9	19.7	23.1	17.9	18.8	17.1	21.4	6.8	6.8	5.1	1.7	1.7	5.1	3.4	1.7
	大学・大学院 (N=309)	22.7	22.3	21.0	28.2	18.1	22.3	19.1	12.0	12.3	9.7	9.7	1.9	4.2	4.5	2.9	1.9	2.3
現在の従業員規模別	9人以下 (N=107)	25.2	18.7	14.0	27.1	17.8	18.7	16.8	19.6	14.0	7.5	9.3	3.7	0.9	1.9	2.8	—	0.9
	10~19人 (N=100)	36.0	17.0	15.0	20.0	16.0	22.0	17.0	16.0	15.0	7.0	10.0	3.0	3.0	3.0	2.0	—	3.0
	20~49人 (N=145)	25.5	13.8	17.9	23.4	15.9	20.0	16.6	11.0	7.6	11.0	8.3	5.5	4.8	4.1	4.1	4.1	—
	50~99人 (N=134)	26.1	12.7	17.2	20.9	20.9	19.4	16.4	16.4	10.4	9.7	9.0	5.2	1.5	4.5	0.7	1.5	—
	100~499人 (N=224)	28.6	21.0	21.9	19.6	18.3	14.7	13.4	12.1	12.1	9.4	8.5	7.1	3.6	1.3	3.1	2.7	—
	500~999人 (N=81)	23.5	25.9	22.2	17.3	19.8	14.8	6.2	16.0	9.9	9.9	14.8	4.9	8.6	4.9	3.7	6.2	2.5
	1000~4999人 (N=120)	25.8	32.5	29.2	18.3	26.7	12.5	12.5	6.7	17.5	10.0	9.2	5.0	4.2	3.3	4.2	5.0	1.7
5000人以上 (N=99)	28.3	30.3	26.3	12.1	22.2	20.2	19.2	7.1	16.2	13.1	11.1	1.0	5.1	3.0	4.0	1.0	7.1	

リクルートリサーチ「人材の流動化に関する実態および意識調査1987」
(N=2416 民間・官公庁勤務者、東京・千葉・埼玉・神奈川)
昭和62.3.14~3.30

表6. 業種別の採用実績と其中途退職人数(60~62年)

(単位：人，%)

	社数	男子(4年制大卒以上)						女子(2年制大卒以上)					
		3年間計			60年のみ			3年間計			60年のみ		
		退職人数	採用人数	離職率	退職人数	採用人数	離職率	退職人数	採用人数	離職率	退職人数	採用人数	離職率
全産業	378	1,242	26,861	4.62	553	8,478	6.52	2,036	14,638	13.91	1,154	4,626	24.95
鉱業	2	5	43	11.63	2	17	11.76	5	23	21.74	3	7	42.86
建設	26	122	1,652	7.38	47	455	10.33	87	576	15.10	50	172	29.07
食料品	17	31	689	4.50	9	186	4.83	51	361	14.13	31	108	28.70
繊維	22	28	503	5.57	9	165	5.45	113	446	25.34	61	142	42.96
紙・パルプ	6	2	215	0.93	1	51	1.96	40	232	17.24	30	79	37.97
化学工業	37	87	3,114	2.79	40	1,087	3.68	170	1,364	12.46	104	445	23.37
ゴム	4	2	97	2.06	1	23	4.35	5	37	13.51	5	17	29.41
窯業・土石	17	55	725	7.59	28	229	12.22	31	310	10.00	22	104	21.15
鉄鋼・非鉄	18	40	610	6.56	17	194	8.76	24	104	23.08	13	43	30.23
金属製品	14	42	706	5.95	18	225	8.00	26	214	12.15	7	73	9.59
機械	40	115	2,538	4.53	67	930	7.20	156	1,140	13.68	91	457	16.91
電気機械	25	53	1,932	2.74	28	593	4.72	71	568	12.50	45	195	23.08
輸送用機器	15	106	2,756	3.85	48	733	6.55	45	487	9.24	24	144	16.67
精密機器	9	52	2,237	2.32	33	849	3.89	61	555	10.99	37	199	18.59
その他製造業	11	19	523	3.63	8	129	6.20	58	405	14.32	42	111	37.84
商業	41	256	3,118	8.21	108	943	11.45	525	3,196	16.43	265	935	28.34
金融・証券・損保	21	144	2,809	5.13	62	921	6.73	398	2,895	13.75	228	850	26.82
銀行	14	71	1,661	4.27	28	572	4.90	158	1,621	9.75	92	501	18.36
証券	5	73	969	7.53	33	281	11.74	227	1,047	21.68	127	283	44.88
不動産	5	4	65	6.15	1	10	10.00	18	93	19.35	7	23	30.43
運輸業	19	27	677	3.99	8	200	4.00	60	383	15.67	36	131	27.48
鉄道	7	3	237	1.27	1	73	1.37	4	66	6.06	1	20	5.00
倉庫業	10	14	121	11.57	3	29	10.34	25	132	18.94	12	41	29.27
通信業	2	1	199	0.50	0	60	0	1	44	2.27	0	11	0
電力・ガス	6	9	1,303	0.69	3	378	0.79	45	932	4.83	30	300	10.00
サービス業	11	28	229	12.23	12	71	16.90	21	141	14.89	11	39	28.21

東洋経済統計月報7月号(1988年)「大卒離職率10%時代の対策」(調査対象上場企業378社)

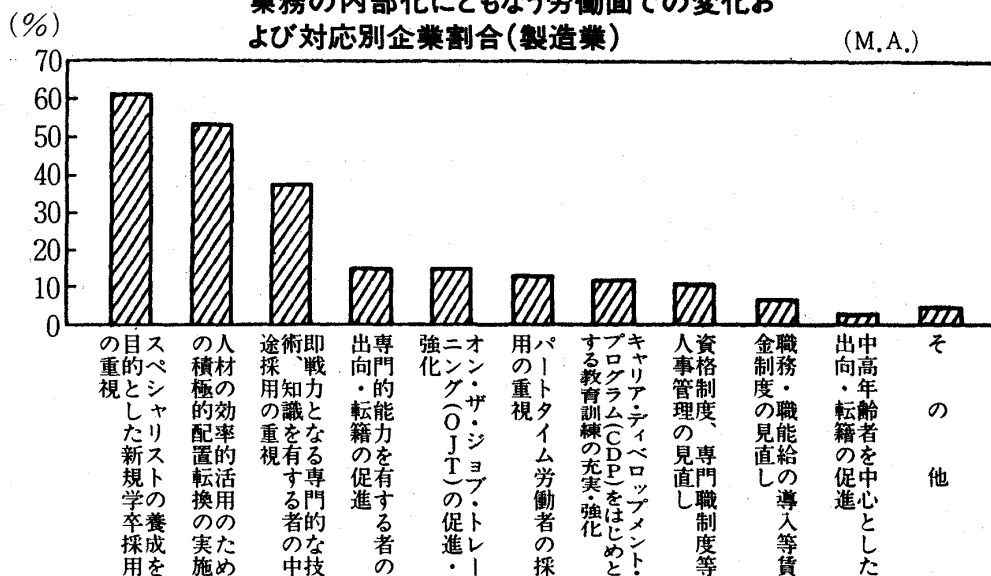
数で公表に自信のある企業からの回答が多く、実際の離職率はもう少し高いものと考えられる。離職率10%は定着率90%ということで、高定着性から考えれば問題視する必要もないかも知れないが、離職希望者の増加傾向、若年労働力の激減期到来などを考えると放置できる問題であろうか。

C、人材観

企業の人材観は、表7、8に見るように、製造業では「スペシャリストの養成を目的とした

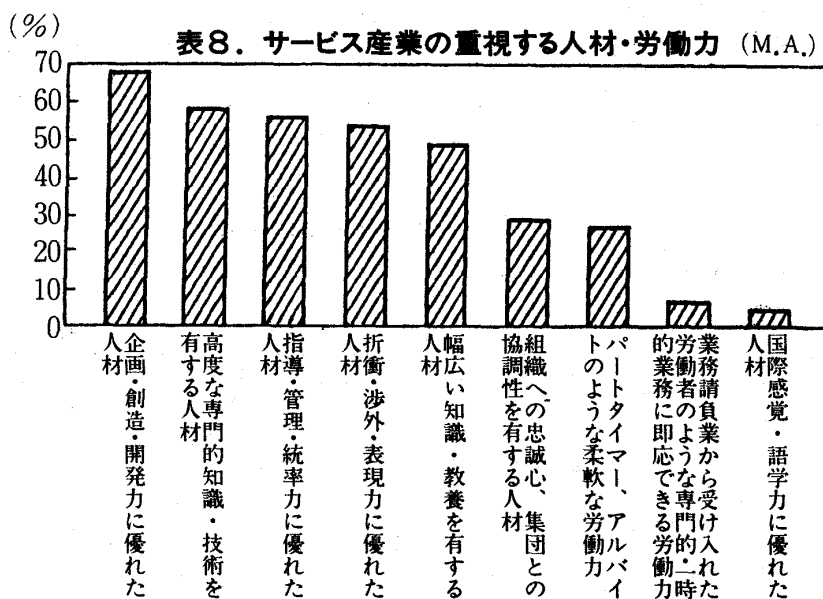
新規学卒者採用の重視」「即戦力となる専門的な技術、知識を有する者の中途採用の重視」、サービス業では「企画・創造・開発力に優れた人材」「高度な専門的知識、技術を有する人材」「指導・管理・統率力に優れた人材」「折衝・渉外・表現力に優れた人材」が上位を占めていて、新規大卒者の採用もこのような人材観のもとで行われる筈であるが、採用活動から窺える企業の人材観は、それとは趣を異にするようである。表9は大学の偏差値と一流企業への就職状況と

表7. 経営の多角化、特定部門の強化、外部委託業務の内部化にともなう労働面での変化および対応別企業割合(製造業)



資料出所 労働省「製造業におけるサービス経済化の進展と労働面への影響に関する調査」(昭和59年産業労働事情調査)

表8. サービス産業の重視する人材・労働力 (M.A.)



資料出所 労働省「サービス産業の経営戦略の動向と労働面の対応に関する調査」(昭和60年産業労働事情調査)

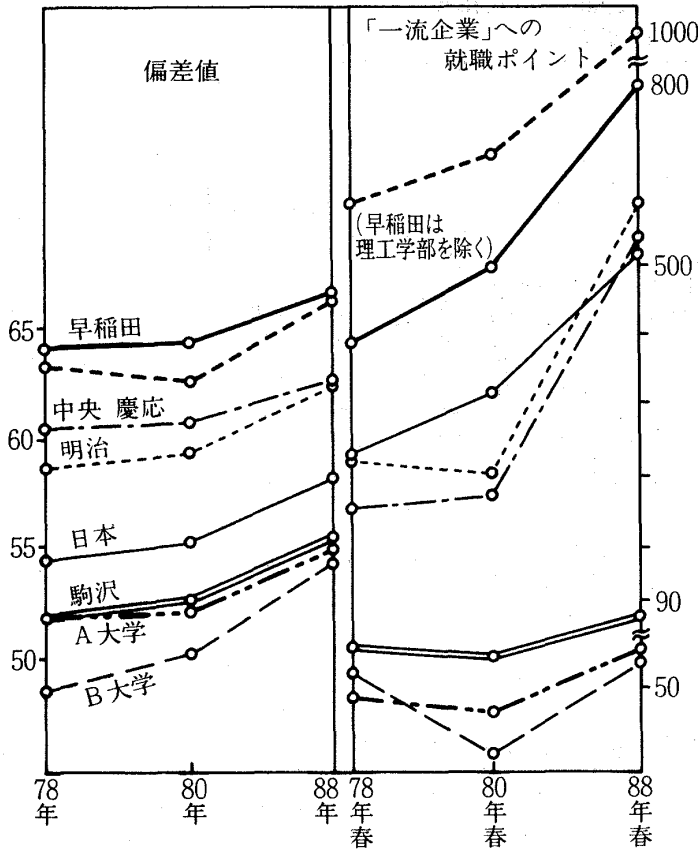
(労働白書 昭和63年版)

の関係を1978年から1988年までの10年間について調べたもので、両者の間にはかなり高い相関性を読みとることができる。表10は京都大学の竹内助教授による大学難易度と就職企業規模との関係の統計分析結果を示したもので、両者の関係が統計手法で明らかにされたのは、これが始めてであるといわれている。「表の左側は各規模の企業の採用者のうち、各難易度ランクに属する大学の学生が何%ずついるかを示してい

る。中位ランク卒業生の比率が高いのは、同ランクの大学、学生の絶対数が多いことによる。表の右側は各難易度ランクに属する大学の卒業生が各規模の企業に何%ずつ就職していったかを表わしている」(同表掲誌)。

以上から、採用活動に表われた企業の人材観は「偏差値の高い学生が人材」という見方を示しているように考えられる。このような見方に立つ限り採用面接は短時間で十分ということに

表9. 大学の偏差値と「一流企業」への就職状況



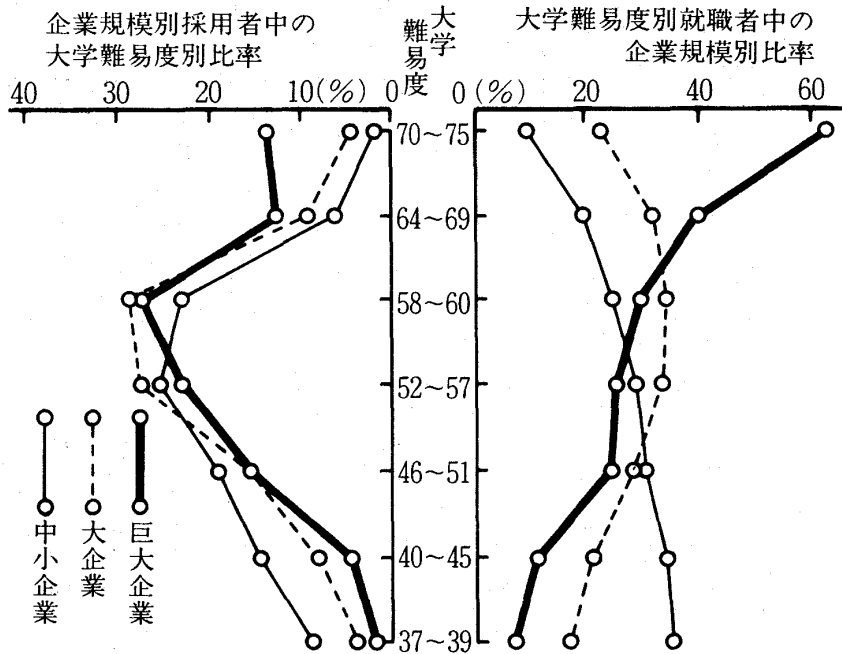
朝日ジャーナル9月30日号(1988年)
「就職戦線'88」

もなり得る。

しかし、企業理念としての人材観と採用活動に見られる人材観との間には、被採用者の仕事への適性、期待可能能力の分野と水準、労働意欲など重要評価要素に対する評価について一貫性がないような印象を受ける。これらの評価は企業理念としての人材観を支えるものであり、それが採用活動の人材観に直結しているように見えないところが問題なのである。それを改善する方法を考え、採用から育成までを一貫した考え方で統合することが必要である。

以下は、そのための問題点把握と対応方法である。

表10. 大学難易度と就職企業規模



(注) * 竹内助教授たちが統計分析に用いた基本資料は、リクルートリサーチの「昭和62年3月卒大学別就職先しらべ」と、旺文社の「全国大学合格難易ランキング」(対象者の入学時である昭和58年のもの。原則的に学部別)の二つ。巨大企業は従業員5000人以上、大企業は同1000人以上5000人未満、中小企業は同1000人未満。
* 企業規模不明分があったため、右側のグラフでは巨大、大、中小の三つの比率を足しても100%にならない場合がある。

* 155大学の卒業生67,000人が調査対象 朝日ジャーナル9月30日号(1988年)「就職戦線'88」

(2)問題点

a、人材採用の考え方

調査に見る限りでは、先に指摘したように企業理念としての人材観と採用活動に表われた人材観には矛盾があり、採用活動に表われた人材観には、人材＝高偏差値学生という図式があるように感じられる。更に、採用テストに業者開発の適性検査を利用する企業が多いことを考えると、偏差値の高い学生を汎用的な尺度にかけて採用するという事になって、企業独自の人材観が採用現場で生かされていないのではないかと疑念が生じる。

自社ニーズがはっきりしていて、それに適合する人を選択するのが採用テストであるという観点から、「自社が必要とする人材」「仕事と能力・適性」「評価基準と尺度」などの点について見直しが必要であろう。人材に対する自社ニーズは、自社の業種、職域、仕事内容などによって規定されると考えられるし、それらの諸要素が要求する素質や能力の保有者を求めるのが採用活動であろう。採用面接の場において、そうした素質や能力について手懸りとなる情報を探り、その現状や可能性を評価基準に基づいて評価した結果が採用の可否に直結するのである。

b、採用面接の方法

採用面接は、表「採用選考の現状」に見るように、個人面接、個人面接と集団面接の併用が主流になっているが、被面接者一人当りの面接

表11. 採用に当たる専任スタッフ数(産業別・規模別)

<単位：％>

	いない	1～4人	5～9人	10人以上	無回答
[産業別]					
第二次産業	35	60	0	1	1
製造業(鉄等)	44	55	0	2	0
製造業(紙・パ等)	22	71	6	0	0
製造業(その他)	36	58	5	0	1
第三次産業	22	65	11	0	0
卸・小売業	21	68	9	2	0
金融・保険、不動産業	32	58	11	0	0
運輸、情報、サービス	17	66	14	2	2
電気・ガス・熱供給業					
[規模別]					
100人未満	52	46	0	0	2
100～499人	35	62	4	0	0
500～999人	24	66	9	0	2
1,000～2,000人	20	68	12	0	0
3,000人以上	9	66	19	6	0

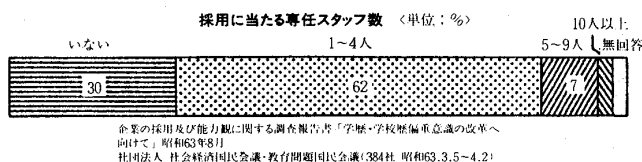


表12. 採用内定までに要する期間

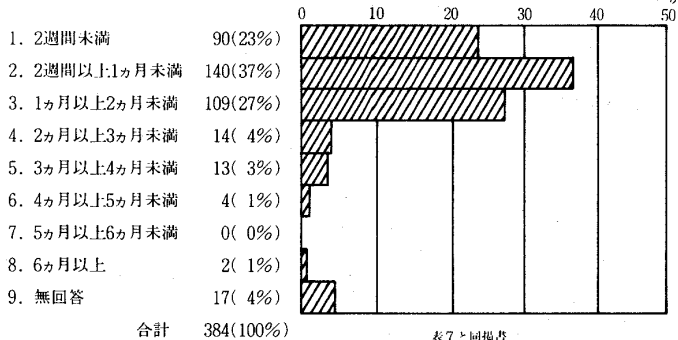
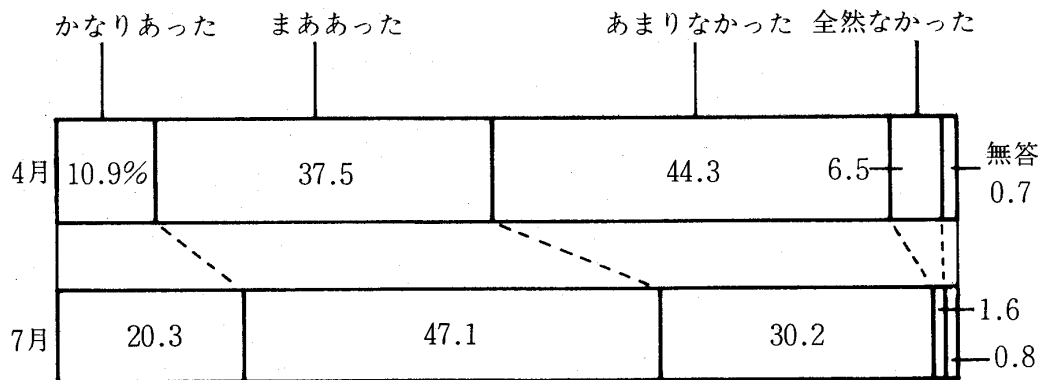


表13. 入社前の期待・イメージと現実とのギャップ



入社3か月後の新入社員の意識調査(リクルートリサーチ)
入社直後 昭和62.4.1～5.1
3か月後 昭和62.7.10～7.31
N=1351(大卒)

時間は30分以内が多いという傾向が表われている。一方、採用専任スタッフ数は1～4人の企業が多く(62%)、採用内定までに要する時間は、1か月未満という企業が60%を占めている(表11、12)。

これらの調査から、企業の採用面接は、少人数の面接担当者で短時間、短期間に行われているという輪郭が浮かび上がってくる。この状態で被面接者についての情報がどれほど入手できるのか、相互の理解度がどれほど深まるのか疑問である。その結果、採用者の入社後のイメージギャップは拡大して(表13)、転職要因になりやすい危険性を内包することになる。

因みに、米国の大卒者採用では、技術系学生については3か月、その他の学生については4か月の間に、1人1回30分の面接が採用決定までに3回前後実施され、リクルーターは応募者が入社後どういう方向へ進むのか、成績はどうか、専門科目をどれだけ履修したか、リーダーシップ性などの性格面等を重視しながら、「ものごとを確実にやりとげる能力」「組織の中で十分に力を発揮できる能力(コミュニケーション能力とチームワーク力)」があるかなど、人材条件について学生を観るということである(就職ジャーナル 11月号1988)。応募者多数の場合には多数のリクルーターが投入され、面接担当者が数十人になることもあるという。

採用面接の日米比較では、日本は形式的選考、米国は内容重視選考というニュアンスが感じられて印象的である。

しかし、既に指摘したように少人数の面接担当者による短時間・短期間の採用面接活動では、収集し得る情報量に限界があるように思われてならない(面接担当者の能力や技法上の問題もあるが)。入社後の離職防止や人材育成と活用という面から考えると、相互理解のコミュニケーションや個人属性について広範な情報を所有することは不可欠であろう。その意味で、採用面接の前段階に、相互理解のコミュニケーションと個人情報収集を目的とした面談タイムの場を設定したいものである(この場合、採用面接の場の目的は、最終決定権者による被面接者の入社意思の確認と採用可否の決定だけにな

る)。

C、個人情報の収集と活用

面談タイムの場で、「相互理解を深める」ことの重要性は言うまでもないことであるが、「被面接者の資質や現在能力の範囲とレベルを評価する」「能力開発の可能性や方向性を探る」ことは、職域、仕事、職場生活への適応性などを判断し、配属後のローテーションや人事管理にも、人材育成の観点から役立つことが多いと考えられる。

現状は、採用面接の場で入手した個人情報は人事部門にストックされるだけで、その情報が配属先の責任者や管理者によって育成目的のために活用されることは少ないのではないかと推測される。

入手した個人情報は、応募者の採否決定の判断材料として使用するだけでなく、採用後の人材育成のためにも活用することが、被採用者や企業にとって好ましいと考えられるので、そのためのシステムを考えると同時に、首尾一貫した育成の方向性を見出す工夫をすべきであろう。

2. 採用管理の重要性

(1)採用管理

a、採用管理の概念

採用活動では人材確保に専念しながら、入社後の人材育成は配属先の責任者や管理者任せというのでは、人材育成はおぼつかない。目先の業務処理に追われて、社員教育は担当部門(人事部門や研修部門)の仕事であると思っている管理者が多いからである。入社直後の一時期は、新入社員にとって、職場生活や仕事への習熟、担当業務と適性、複雑な人間関係への対応など、何かと精神的動揺の大きい時期であり、対応の仕方を誤れば離職の可能性が高くなるなど問題が起き易い。その意味でこの一時期(入社後1～2年間)は重要な期間であり、相互理解と情報活用のコミュニケーションを中心とした採用管理の概念を確立し、経営組織のシステムとして導入する必要があると考えられる。

(採用管理の概念)

採用計画の立案から入社後一定期間までの、

採用関係手続きと人間性重視に立脚した相互理解と個人情報活用とのコミュニケーションのプロセス。

b、採用管理の内容と重視課題

採用管理の内容は、表「採用活動の現状」に面談タイム（採用面接の直前に設定）と入社後の一定期間（1～3年）内の個人情報活用による人材育成諸施策を加えたものとする。この場合重視すべきことは、面談タイムで獲得した個人情報は人事部門で独占し人材育成諸施策は現場に任せるといった伝統的な手法を転換して、人間性重視と人材育成の観点に立脚した相互理解と個人情報活用とのコミュニケーションの思想で採用管理の手法を貫徹することである。

(2)採用管理の重要性

採用管理概念に立脚すれば、人材採用、モチベーション、能力開発、職場のモラルサーベイなどに有用であるばかりでなく、離職防止やコミュニケーション活動の活発化、職場の活性化などにも効果が期待できると思われる。さらに、管理・監督者の管理意識の変革とコミュニケーション能力の向上にも期待が持てそうである。

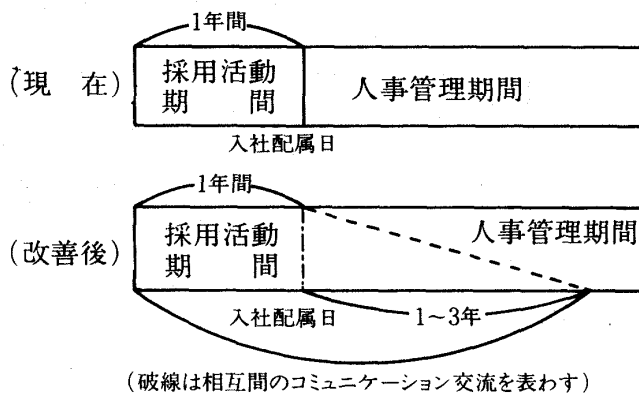
採用管理の概念は、人間性重視による人材育成を個人情報活用とのコミュニケーションによって行なうもので、そのためには人事部門と被採用者の配属先の管理・監督者との間に個人情報（面談タイムで獲得した情報）の共有関係と活用意思のあることが前提条件となる。

採用業務は、企業の人事部門の重要な仕事であるにもかかわらず、こうした採用管理の概念に乏しく、入社後の人事管理とは意識上で明確に区別されていて、両者の間にほとんど何の脈絡もないと考えてよい。この両者の間に個人情報活用のパイプを通し、さらに被採用者の管理・監督者にまでパイプを延長して、ラインの管掌分野である人事管理へうまく連結することが、首尾一貫した人材育成を図る上で大切なのである。そのプロセスにおいて、コミュニケーション手段の果たす役割は極めて大きいと考えられるので、管理・監督者などラインの長の立場にある人たちのコミュニケーション能力が問われることになるだろう。

(3)採用管理と人事管理の関係

表14は採用管理と人事管理の関係について、その現状と採用管理の概念を導入した改善後を示したものである。前者については、既述したように採用管理と人事管理は意識的・実態的に明確に区別されている（個人情報人事部門にストックされて活用されることが極めて少ない。人事管理は主にラインの仕事であると認識されているなどの意味で）のに対して、後者の場合には、個人情報活用とのコミュニケーションによる人材育成という概念を軸として採用管理と人事管理が接合することになるため、管理実務的には人事部門から配属先の責任者や管理・監督者への助言、相談の機会や頻度が増加することになるだろう。双方に情報の共有関係が生じ、その利用、活用を活発に行なうことが可能になるからである。そして、この情報活用分野に関しては、経営組織上の伝統的なライン機能とスタッフ機能の解釈と運営に多少の幅を持たせることが必要になるかも知れない。被配属者の直属の上司の権限であるライン機能に対してスタッフである人事部門が関係する場合が出てくるからである

表14. 採用管理と人事管理の関係



(4)採用管理の限界

採用管理にはいろいろな意味で限界がある。その代表的なものは、管理・監督者と女性労働者の就業意識の問題である。

a、管理・監督者問題

人は仕事のなかで育つといわれているが、その意味で、管理・監督者の仕事に対する意欲や

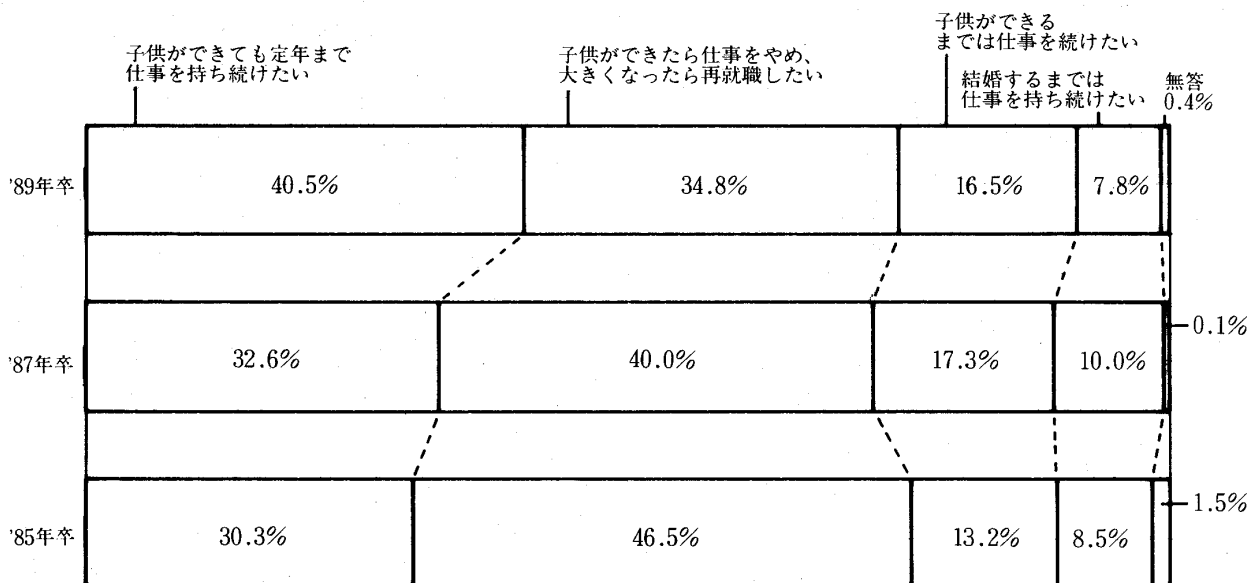
取り組み姿勢、部下への対応の仕方などは極めて重要である。部下が最も感化を受け易いのは直属の上司であるといわれているからである。その上司が、日常の業務処理に忙殺されて人材育成問題を考える余裕がない、関心はあるが方法が分からない、新しい考え方や方法の導入に心理的抵抗感がある、教育訓練や人事管理は所管部門の仕事とまっているというようなことでは、管理義務は果たせない。マネジメントのハウトゥばかりが先行した管理者研修の欠陥が露呈した結果といえなくもない。マネジメントのできる管理者はごく一部であろう。

小論で取り扱った人材の確保と育成のために個人情報を活用するという問題は、人事部門と現場管理者が情報の共有という基盤にたつて助言、相談、共に考えるという形をとりながら、現場の管理・監督者に人材育成問題を考える機会を提供し、管理・監督者自身の意識変革や管理能力向上を図るという実践的効果をも期待するものであるが、慣習に流され易い職場の実情から考えて難しいことかも知れない。

b、女性の労働意識

男女雇用機会均等法の施行や女性の職場進出の活発化などの影響により、女性就業者の平均勤続年数も伸び始め、就業形態も多様化しているが、結婚、出産などを機に離職を考える人が多く、キャリア志向の女性は女性就業者全体から見れば、まだ少ない。経営サイドからみれば、能力開発や能力向上の機会拡大や教育投資にいま一步注力できない理由がここにある。企業と就業者の双方で、結婚後の就業と家事の両立を図ることができるように、阻害要因を取り除く工夫と努力を重ねることが必要であろう。高学歴の女性の労働意欲は近年高まりをみせており（表15）、育児、看護、老親介護などの就業阻害要因が解決できれば、フルタイム勤務者が増加して女性就業者の労働市場におけるステータスが一段と向上するのではないかと考えられる。しかし、そうなるまでには解決課題も多く、かなりの時間が必要であろう。

表15. 勤続意向



('84, '86, '88 4年制大女子学生の就職意識調査)

参考文献・資料

- (1) 経営戦略と基盤人事 津田真激 日経連弘報部 昭62.12.4
- (2) 日本的雇用慣行の変化と展望 労働大臣官房政策調査部編 昭62.4.15
- (3) 労働力需給の長期予測 労働大臣官房政策調査部編 昭62.7.30
- (4) 労働白書(昭和63年版) 労働省編昭63.7.15
- (5) 東洋経済統計月報、その他