法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-17

新規大卒者採用のタイミングとその効果 ： 採用担当者全国調査を使った分析

梅崎, 修 / TAZAWA, Minoru / SENOH, Wataru / UMEZAKI, Osamu / 田澤, 実 / 妹尾, 渉

(出版者 / Publisher)
法政大学キャリアデザイン学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
生涯学習とキャリアデザイン : 法政大学キャリアデザイン学会紀要 = Lifelong learning and career studies / Lifelong Learning and Career Studies
(巻 / Volume)
16
(号 / Number)
1
(開始ページ / Start Page)
155
(終了ページ / End Page)
164
(発行年 / Year)
2018-11
(URL)
https://doi.org/10.15002/00021441

〈論文〉

新規大卒者採用のタイミングとその効果
―採用担当者全国調査を使った分析―

法政大学キャリアデザイン学部教授　梅崎　修
国立教育政策研究所総括研究官　妹尾　渉
法政大学キャリアデザイン学部教授　田澤　実

1　問題の所在

本稿の目的は、新規大卒労働市場を調査対象にして、企業側の採用活動のタイミングの違いがその成果に与える影響を全国の採用担当者に対する質問票調査を使って分析することである。

採用活動は、企業の競争力を決定する一つの大きな要因で人材マネジメントの一つの柱である。守島（2004）やUlrich & Blockbank（2005）が指摘するように、採用は人材マネジメントにおいても大きな機能を果たしている。特に日本企業では、新卒一括採用という慣行があるので、企業も新卒採用活動に力を入れていると言える。日本企業が経験者の中途採用よりも未経験者の新卒採用に拘る理由として、新卒一括採用には、採用活動のスケジュールが立てやすく、一括で採用から研修・配属までを行えるという規模の効率性があげられる。太田（2010）は、企業特殊的訓練を実施する意図が強い企業で、新卒採用重視になることを確認している。また永野（2005）によれば、ゼロからまとめて教育訓練ができるという「白い布」仮説があげられる。言い換えると、新卒者は未経験者だからこそ、選抜に当たっては潜在能力という測りにくいものを測る必要があると言えよう。

採用活動の成果に与える影響としては、景気の情況や人口構成の変化などのマクロ的な要因もあるが、個々の企業が選択する採用計画や手法の違いが採用実績の企業間格差を生み出すと考えられる。しかし、採用計画や手法の違いに対する調査が少なく、さらにそれらの採用活動結果への影響については検証されることが少なかった。

数少ない実証研究として尾形（2007）は、企業の採用行動そのものに焦点を絞った組織論的な考察をしている。尾形（2007）は、採用活動を①人員計画、②募集（母集団形成行動）、③選考（スクリーニング行動）、④内定者フォロー行動（内定を出して個人を入社までフォローする内定者フォロー）の4つの段階に分類し、詳細なヒアリング調査を行っている。まず、これらのステップをどのようなタイミングで行うかが一つの選択になる。さらに、企業はそれぞれのステップごとに具体的な採用手法を選択できるであろう。

なお、採用行動の違いは、企業の採用ブランド力の影響を受けていると考えられる。例えば尾形（2007）は、採用ブランド力がある企業は、ある程度の数と質を持つ母集団を形成できるので、募集方法を学校推薦制度から自由応募に移行する傾向があると論じている。また、ブランド企業は内定辞退者や早期離職者も少ないが、非ブランド企業ではそれらが多くなるので、内定辞退に対する対応策が必要になる。なお、定着施策に対しては、Wanous（1992）がRJP（Realistic-Job-Preview）

施策が有効であることを指摘している。すなわち、自社のより良い面を集中して伝えるという伝統的な採用活動が内定後・入社後に現実とのギャップから不満・離職を引起すが、RJP 施策は、組織や仕事の良い面だけでなく悪い面も含めて事実に徹した情報提供をすることで入社後の過剰な期待を抑制し、リアリティショックを緩和させる効果を持つ。RJP 施策の離職抑制効果は、Phillips（1998）のメタ分析でも検証されている（尾形(2012)参照）。

日本の実証研究としては、金井（2011）が RJP 施策は入社後自分の役割を早く自覚し、結果的に経営業績にも正の影響はあるが、定着率や初期の不適応に対する正の効果は観察されないことを確認している。また堀田（2007）は、効果的に RJP を実現する方法の一つとしてインターンシップを挙げている。さらに小杉編（2007）は、インターンシップの経験が定着志向を及ぼす影響を検証している。

他方、尾形（2015）の分析は、応募者集団の形成に影響を及ぼす要因を分析し、人事部門がトップや現場部門と協調関係を作りながら採用活動を行うと、応募者集団を形成しやすいことが明らかになった。さらに山本（2017）は、中小企業独自の採用行動に焦点を絞ってヒアリング調査を行っている。この研究では、採用ブランド力が低い中小企業は、人材不足や規模の効率性を活かせないことが確認されている。その上で、それらの不利な条件を乗り越えるために、一部の成功企業は、母集団形成に対しては採用活動時期の調整、独自広報、および経営者の介入、人材の不足に対しては採用専門家や既存社員の活用、定着支援に対しては多様なコミュニケーション経路とインターンシップを活用していた。なお、ブランド力の低い中小企業で母集団形成のために宣伝に力を入れ過ぎると、RJP 施策からは乖離し、早期離職が多くなるというジレンマが生まれていた。

上記の先行研究は、企業側の採用活動について、その手法を経営学の観点から検討している。ただし、他企業との競争を想定した場合、欠かすことができない競争のタイミングについて詳細な分析を行っていない。本稿では、既存研究の分析結果を踏まえつつも、全国企業の採用活動に関する質問票を使って、労働市場の観点から企業行動の分析を行いたい。

なお、本稿の構成は以下の通りである。続く第2節では、先行研究を踏まえつつ、採用活動を分析するための枠組みを提示したい。第3節では、調査概要を説明する。第4節は、記述統計から企業規模別の採用活動を比較する。第5節は、採用活動の手法の違いがその成果に与える影響を分析する。最後に第6節は、分析結果のまとめである。

2　分析の枠組み

本節では、企業側が選択できる採用活動のタイミングが就職活動結果に与える影響について検討し、分析の枠組みを提示したい。

（1）採用活動のタイミング

日本経団連は、毎年、「採用選考に関する企業の倫理憲章」を定めて採用選考活動の早期化の自粛を呼びかけている。本稿の調査時点（2015年卒者）では、12月に広報活動開始、4月から選考活動開始と決められていた。ただし、これはガイドラインであって法的拘束力はないので、スケジュールを早める企業も多く存在する。

特に、非ブランド企業にとっては、採用活動開始時期の調整は採用の成否に影響を与える重要な選択である。ブランド大学ならば、第一志望の学生中心に母集団を形成することができるが、非ブランド企業は第二希望以下の学生が多くなってしまう。また、ブランド企業は、他企業に内定を得た学生に内定を辞退させて採用することもできるので、採用活動開始時期にあまり拘らない可能性がある。

採用活動開始時期を調整するメリットとデメリットは、表1のように整理できる。まず、一般的にスケジュールを早めるメリットは、学生と早期に出会うことができる点である。ブランド力の低い企業であっても、採用活動を早く始めれば母集団形成が容易になる。ただし、多くの企業が採

用活動を早めれば､全体の開始時期も早まるので､早く始める効果は薄まる。結果的に、各企業には他社より早く始める誘引が生まれ、全体がさらに早まっていく。これが、倫理憲章があっても拘束力がない理由であろう。

しかし一方で、内々定を出した後、他の企業に内々定者を奪われる（内定辞退）確率も上がるというデメリットもある。内定辞退者が出れば、人員未充足になるかもしれないし、再度、費用をかけて採用活動しなければならない。つまり、企業説明会を再度開催し、面接を行うことは大きな費用と言えよう。それゆえ中小企業の中には、内定辞退を恐れて採用ブランド力が高い企業の採用活動が終わってから採用活動を開始する企業も多い。ただし、遅らせれば、母集団形成は不利になるという採用活動のタイミング調整のジレンマがある。

表１　採用活動のタイミングのメリット・デメリット

	早い	標準	遅い
メリット	母集団形成→採用の質的向上		コスト削減
デメリット	内々定辞退→採用の量的不足	大企業との競合	採用の質低下

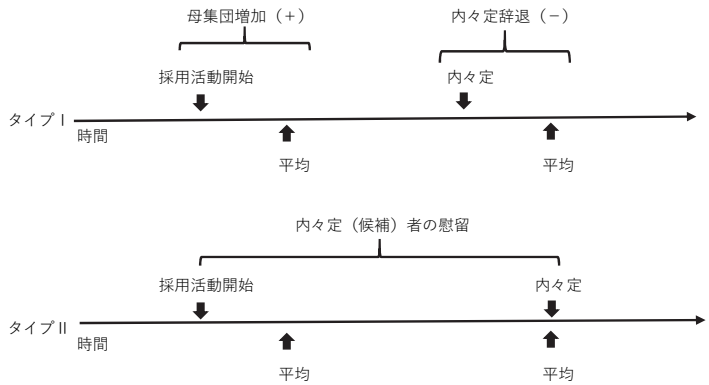
資料出所）筆者作成。

（2）内々定のタイミング

続いて、前項で指摘した採用活動のタイミング調整のジレンマを解消するために、企業側が採用している第二のタイミング調整を考察したい。先述したように採用活動を早めることのデメリットは、内々定後の辞退が増えるということであった。ここで選考過程を長期化、つまり内々定をなかなか出さないことによって辞退者を減らす手法が考えられる。一般的に内々定者を拘束すること（積極的な引止め）、もしくは他社の就職活動を終わらせようとすること（オワハラ）が話題となるが[1)]、そこまで悪質ではなくても、内々定がほぼ決まっていたとしても面接回数を増やすことなどが実質上可能であろう。それによって他社への就職活動に制限がかかる（消極的な引止め）。もちろん、遅らせるとしてもその期間には、ある程度限度があると言えよう。

このような内々定までの時間調整を整理したのが図１である。タイプⅠは、採用活動を早めた結果、母集団は増加したが、内々定辞退が増加する事例を示しているが、タイプⅡでは、内々定を遅らせて内々定（候補）者の慰留を行っていると解釈できる。むろん、限度はあるが、採用ブランド力が低い企業は、採用活動開始を早め、内々定を遅らせるというタイミング戦略が重要であると考えられる。

図１　辞退者への対応



資料出所）筆者作成。

3　調査概要

本稿が利用するデータは、ある就職情報会社が2014年8月に実施した企業採用担当者向けの質問票である（8月1日告知､8月29日受付締切り）。はじめに回答用紙が郵送され、その後、WEBまたはFAXで回答を受付した。送付の対象となったのは、8,000社である。回答数は、2,195社（回収率約27.4%）である。企業の採用担当者を対象とした全国調査は少ないので、企業の採用活動を分析するのには適したデータといえよう。

調査対象企業の属性は、以下に示したとおりである。回答した企業のうち上場しているのは21%で､5社に1社が上場企業となっている。また、所在地を首都圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）とする企業が4割を占める。企業規模は、従業員100～299人の企業が約30%で最も多い。正社員の平均年齢が30代後半から40代前半に該当する企業が約7割を占める。業界分類では、建設業以外の製造業が24.6%と最も多く、サービス（17.3%）、ソフトウェア・通信（11.6%）がこれに続く（表2）。

表2　記述統計量

変数		観測数	平均	標準偏差	最小値	最大値
上場企業		2,195	0.210	0.407	0	1
所在地	北海道・東北	2,195	0.075	0.264	0	1
	首都圏	2,195	0.395	0.489	0	1
	茨城・栃木・群馬	2,195	0.036	0.187	0	1
	北陸・東海	2,195	0.215	0.411	0	1
	関西	2,195	0.130	0.336	0	1
	中・四国	2,195	0.081	0.272	0	1
	九州沖縄	2,195	0.067	0.250	0	1
従業員数	100人未満	2,195	0.188	0.391	0	1
	100～299人	2,195	0.292	0.455	0	1
	300～499人	2,195	0.143	0.350	0	1
	500～999人	2,195	0.154	0.361	0	1
	1,000～2,999人	2,195	0.141	0.348	0	1
	3,000～4,999人	2,195	0.032	0.176	0	1
	5,000人以上	2,195	0.051	0.221	0	1
正社員の平均年齢	29歳以下	2,096	0.034	0.181	0	1
	30-34歳	2,096	0.208	0.406	0	1
	35-39歳	2,096	0.392	0.488	0	1
	40-44歳	2,096	0.325	0.468	0	1
	45-49歳	2,096	0.040	0.196	0	1
	50歳以上	2,096	0.001	0.031	0	1
業種（大分類）	建設業	2,195	0.099	0.299	0	1
	製造業	2,195	0.246	0.431	0	1
	金融	2,195	0.055	0.227	0	1
	商社	2,195	0.105	0.306	0	1
	小売	2,195	0.103	0.304	0	1
	マスコミ	2,195	0.039	0.193	0	1
	ソフトウェア・通信	2,195	0.116	0.320	0	1
	インフラ	2,195	0.041	0.199	0	1
	サービス	2,195	0.173	0.378	0	1
	官公庁・公社・団体	2,195	0.024	0.152	0	1

※表の数値は全て，該当する場合に1，それ以外の場合には0の値をとるダミー変数

4　採用活動の企業規模別の比較

2015年卒者の採用選考活動のスケジュールは、経団連の倫理憲章では、広報活動が12月から、面接等の実質的な選考活動は4月から開始とされていた。表3は、広報活動のうち、企業エントリー受付と会社説明会の開始月を、また選考活動のうち、選考開始、内々定出しの開始月を、それぞれ示したものである。ここでは、従業員数300人以下の企業を中小企業、それ以外を大企業としている。

表3　企業の広報活動・選考活動の開始時期

エントリー受付				会社説明会開催				選考開始				内々定出し			
	全体	大企業	中小企業		全体	大企業	中小企業		全体	大企業	中小企業		全体	大企業	中小企業
10月	0.6 (0.6)	0.5 (0.5)	0.6 (0.6)	10月	0.3 (0.3)	0.3 (0.3)	0.4 (0.4)	10月				10月			
11月	0.2 (0.8)	0.3 (0.8)	0.1 (0.73)	11月	0.2 (0.5)	0.2 (0.5)	0.2 (0.6)	11月				11月			
12月	79.8 (80.6)	84.9 (85.7)	73.8 (74.5)	12月	21.6 (22.1)	26.1 (26.6)	16.3 (16.9)	12月	2.5 (2.5)	2.8 (2.8)	2.2 (2.2)	12月	0.2 (0.2)	0.2 (0.2)	0.2 (0.2)
1月	4.4 (85.0)	3.8 (89.5)	5.3 (79.8)	1月	21.5 (43.6)	22.6 (49.2)	20.2 (37.1)	1月	9.2 (11.7)	10.7 (13.5)	7.4 (9.6)	1月	1.3 (1.5)	1.1 (1.3)	1.4 (1.6)
2月	4.2 (89.2)	3.5 (93.0)	5.1 (84.9)	2月	29.2 (72.8)	29.0 (78.2)	29.5 (66.6)	2月	16.5 (28.2)	16.9 (30.4)	16.1 (25.7)	2月	4.2 (5.7)	4.5 (5.9)	3.8 (5.5)
3月	4.1 (93.3)	3.0 (95.9)	5.4 (90.3)	3月	15.1 (87.9)	14.7 (92.9)	15.6 (82.2)	3月	22.8 (51.0)	21.9 (52.2)	23.9 (49.6)	3月	11.6 (17.3)	11.7 (17.6)	11.5 (16.9)
4月	2.9 (96.2)	1.4 (97.3)	4.8 (95.1)	4月	5.4 (93.3)	4.2 (97.1)	6.8 (89.0)	4月	34.0 (85.0)	39.3 (91.5)	27.9 (77.4)	4月	39.9 (57.2)	46.6 (64.2)	31.9 (48.8)
5月	1.5 (97.7)	1.3 (98.7)	1.7 (96.8)	5月	4.1 (97.4)	2.1 (99.2)	6.4 (95.4)	5月	7.6 (92.6)	4.0 (95.6)	11.9 (89.3)	5月	23.8 (81.0)	22.7 (86.7)	25.1 (73.9)
6月	1.3 (99.0)	0.8 (99.5)	2.0 (98.8)	6月	1.7 (99.1)	0.6 (99.8)	3.0 (98.4)	6月	4.2 (96.8)	2.8 (98.4)	5.9 (95.2)	6月	10.5 (91.5)	7.1 (94.0)	14.6 (88.5)
7月	0.6 (99.6)	0.4 (99.9)	0.9 (99.6)	7月	0.5 (99.6)	0.2 (100)	1.0 (99.3)	7月	2.2 (99.0)	1.3 (99.7)	3.3 (98.5)	7月	5.6 (97.1)	3.8 (97.8)	7.8 (96.3)
8月	0.2 (99.8)	0.1 (100)	0.2 (99.9)	8月	0.2 (99.8)		0.5 (99.8)	8月	0.4 (99.4)	0.1 (99.8)	0.8 (99.3)	8月	2 (99.1)	1.6 (99.4)	2.5 (98.8)
9月	0.1 (100)		0.2 (100)	9月	0.2 (100)		0.4 (100)	9月	0.3 (99.7)	0.2 (100)	0.4 (99.6)	9月	0.3 (99.4)	0.1 (99.5)	0.6 (99.4)
10月				10月				10月	0.2 (100)		0.4 (100)	10月	0.4 (99.8)	0.4 (99.9)	0.4 (99.8)
11月				11月				11月				11月	0.2 (100)	0.1 (100)	0.2 (100)
12月				12月				12月				12月			

※下段の括弧内は累積の割合。累積の合計は四捨五入のため、必ずしも一致しない。

企業エントリー受付の開始時期は、倫理憲章により広報活動の開始が認められた12月をピークとし、企業の79.8%がこの時期に集中している。12月までの累積をみると、大企業が85.7%である一方で、中小企業は74.5%となっており、この時期までにエントリーの受付を開始している中小企業は、大企業と比較して1割ほど低い。その代わり、中小企業では12月以降に受付を開始する企業の割合が大企業よりも2%前後高く推移する傾向にある。

会社説明会の開始月は2月の29.2%がピークとなっている。ただし、大企業の4～5社に1社はそれよりも早期の12月、1月から開始しており、2月までの累積でみると、大企業では78.2%、中小企業で66.6%と差がみられる。逆に、中小企業では、大企業に比べると早期から開始する割合が減り、ピークとなる2月以降も会社説明会を開始する会社の割合が高めとなる傾向がある。

選考開始については、倫理憲章で認められた4月開始が企業全体では最も高い割合を占めてお

り、3社に1社（34.0%）はこの時期の開始となっている。一方で、4月までの累積割合は大企業では91.5%、中小企業では77.4%と、大企業の方が前倒しで選考を始めていることがわかる。一方で、中小企業は開始月が4月前後にばらついており、大企業に比べて、ピーク以降に選考開始する企業の割合もやや高い傾向にある。

内々定出しについても、開始月のピークは4月で全体の4割がこの月に集中している。3月までの累積では、大企業と中小企業の間にはそれほど大きな差は見られない。大企業のほぼ半数（46.6%）が4月に内々定を出すのに対し、中小企業では3社に1社（31.9%）に留まる。その代わり、中小企業は5月以降に内々定をだす割合が大企業と比べて高くなっている。

5　推定

（1）推定方法

ここからは、企業側の採用活動手法の違いが、その成果に与える影響について分析を行う。分析では特に、広報活動・選考活動の開始時期の違いと実際の採用選考の結果との関係に着目する。企業側の広報活動のうち、エントリー倍率、会社説明会倍率を、また、選考活動のうち、一次面接倍率、内々定辞退割合、内定者数充足率を活動成果とみなし、広報活動・選考活動の開始時期の違いがどの程度のインパクトを持つのか、回帰分析により確認する。

なお、推計に用いた変数の定義と記述統計量は表4の通りである。

表4　記述統計量

変数名	定義	観測数	平均	標準偏差	最小値	最大値
被説明変数						
エントリー倍率	エントリーシートを提出した学生数 / 採用予定数	766	26.32	45.06	0	583.33
会社説明会倍率	説明会の参加学生数 / 採用予定数	1,128	25.16	39.59	0	714.29
一次面接倍率	一次面接を受験した学生数 / 採用予定数	1,132	10.07	13.81	0	160.00
内々定辞退割合	内々定辞退率（割）	1,699	2.50	2.28	0	10.00
内定者数充足率	内定者数 / 採用予定数	2,042	0.79	0.40	0	3.07
説明変数						
15年卒の実績エントリー受付_早	12月より早いとき1、それ以外0、とするダミー変数	1,800	0.008	0.088	0	1
15年卒の実績エントリー受付_遅	12月より遅いとき1、それ以外0、とするダミー変数	1,800	0.159	0.366	0	1
15年卒の実績会社説明会開催_早	2月より早いとき1、それ以外0、とするダミー変数	1,826	0.436	0.496	0	1
15年卒の実績会社説明会開催_遅	2月より遅いとき1、それ以外0、とするダミー変数	1,826	0.272	0.445	0	1
15年卒の実績選考開始_早	4月より早いとき1、それ以外0、とするダミー変数	1,841	0.511	0.500	0	1
15年卒の実績選考開始_遅	4月より遅いとき1、それ以外0、とするダミー変数	1,841	0.148	0.355	0	1
15年卒の実績内々定出し_早	4月より早いとき1、それ以外0、とするダミー変数	1,828	0.173	0.378	0	1
15年卒の実績内々定出し_遅	4月より遅いとき1、それ以外0、とするダミー変数	1,828	0.428	0.495	0	1

（2）推定結果

続いて、表5に結果を示す。広報活動のうち、エントリーの受付時期については、全体のピークである12月よりも早く受付を行う企業では、エントリー倍率が17.8倍ほど高まる。ただし、受付がピーク月よりも遅くなった場合についての影響は特段に見られない。会社説明会については、全体のピークの2月よりも早い時期に実施した企業では、約7.5倍上昇する一方で、受付時期が2月よりも遅い場合には、エントリー倍率が6.8倍ほど低下する。

選考活動のうち、一次面接倍率についてみると、

全体のピークの4月よりも早い時期に面接を開始した場合には3倍ほど上昇している。逆に、開始時期がピークよりも遅い場合には3倍の低下を示す。また、内々定辞退割合は、内々定出しが全体のピークの4月よりも早い場合には0.7ポイント高まり、逆に内々定を出す時期がピークよりも遅かった場合には0.9ポイントほどの低下がみられる。さらに、最終的な内定者数の充足率を見た場合には、内々定出しが全体のピークの4月より早いと充足率が0.056ポイント低下する。ただし、内々定出しが4月より遅い場合には、最終的な充足率にはそれほど影響がないことがわかる。

6　考察と結論

本節では、分析の枠組みを踏まえて分析結果を考察したい。はじめに、他社と比べて早めに採用活動を始めることは、エントリーや説明会などの就職活動生を集めることに正の効果があり、結果的に一次面接の倍率を上昇させる効果もあると解釈できる。一方、内々定出しを早めると内々定辞退の割合が上昇し、内定充足率も低下すると解釈できる。この分析結果を踏まえれば、採用活動の開始は早めて、内々定出しは遅らせる方（タイプⅡ）が企業にとっては最も効果的な採用活動のやり方と言える。企業に求められる採用活動手法は、就職活動生ができるだけ他の企業に向かわないようにすることであろう。

もちろん、これは、就職活動生にとっては、内々定かどうかの結果ははっきりしているのに、企業がその結果を教えないことになるので、就職活動を阻害することにしかならないと言える。就職活動生の立場を考えれば、採用活動の結果が決まったら早めに結果を出すように促す仕組みを考えるべきであろう。

ところで、政府主導で就職・採用活動のスケジュールをめぐる議論が巻き起こり、2016年卒の新卒採用は、「就職活動の解禁時期を大学3年生の3月1日以降に遅らせ、選考の開始時期を大学4年生8月1日以降」と4カ月も遅くすることを決定している。この指針は、現場の混乱を招き、2017年度卒にはすぐに変更された。このような変更に次ぐ変更が、本稿の分析から明らかになった企業側の行動パターンを踏まえたものではないことは明らかである。個々の企業の行動原理を踏まえた、そして就職活動生の立場を考慮した就職採用のルール作りが求められていると言える。本稿の分析結果が、そのようなルール作りの議論に少しでも役立つことを願っている。

表 5　企業の採用活動の開始時期とその結果

	エントリー倍率	会社説明会倍率	一次面接倍率	内々定辞退割合	内定者数充足率
年卒の実績エントリー受付 _ 早	17.814* [2.15]				
年卒の実績エントリー受付 _ 遅	-0.451 [-0.11]				
年卒の実績会社説明会開催 _ 早		7.479* [2.58]			
年卒の実績会社説明会開催 _ 遅		-6.823** [-3.06]			
年卒の実績選考開始 _ 早			3.052*** [3.38]		
年卒の実績選考開始 _ 遅			-3.121*** [-3.44]		
年卒の実績内々定出し _ 早				0.740*** [4.31]	-0.056* [-2.18]
年卒の実績内々定出し _ 遅				-0.927*** [-7.32]	-0.03 [-1.43]
定数項	15.004* [2.07]	1.132 [0.15]	6.157* [2.41]	3.751*** [9.86]	0.621*** [9.86]
自由度調整済み決定係数	0.066	0.079	0.11	0.136	0.067
標本数	674	1001	998	1451	1667

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001
※推定に用いたその他の説明変数は、上場企業ダミー、企業の所在地ダミー、従業員数ダミー、正社員の平均年齢ダミー、業種ダミー、および定数項である。

注

1）内々定者の囲い込みは、一般的に売り手市場の時代に盛んになる。80 年代後半～ 90 年代前半の売り手市場では、内々定者を旅行に連れて行くなどの囲い込みが行われていた。また、採用数が増加した上に就職・採用期間が短期化した 2015 年度では、内々定を出した段階で他社への就職活動を終わらせようとするハラスメント（オワハラ）が話題となった（「就職 オワハラ巡り駆け引き合戦：大学生 52 人が体験した 2016 年卒就活の実態」Aera = アエラ 28(38), 57-59）。なお、悪質なオワハラは、そもそも数量的な把握が難しく、事例数は少ないと考えられるが、何らかの時間調整は日常的に行われている可能性がある。

参考文献

太田聰一（2010）「企業による若年の採用－なぜ新卒者が好まれるか（第 4 章）」『若年者就業の経済学』日本経済新聞出版社 pp.117-149.

尾形真実哉（2007）「日本企業の新卒採用行動傾向の検討」『日本労務学会誌』第 9 巻第 1 号 pp.1-14.

――――（2012）「リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理」『甲南経営研究』53(1) pp. 85-126.

――――（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－人事部門を対象とした調査から」『組織科学』Vol. 48 No. 3 pp.55-68.

小杉礼子編（2007）『大学生の就職とキャリア－「普通」の就活・個別の支援』勁草書房

金井壽宏（2002）『働くひとのためのキャリア・デ

ザイン』PHP 研究所
原ひろみ（2005）「新規学卒労働市場の現状－企業の採用行動から」『日本労働研究雑誌』第 542 号 pp4-17.
根本孝（2005）「企業からの情報提供とその内容 - 採用の多様化と RJP（現実的仕事情報）（第 3 章）」『大学生の就職と採用』中央経済社 pp.67-90.
永野仁（2004）「新規大卒者採用とその成功の条件（第 1 章）」『大学生の就職と採用』中央経済社 pp.23-48.
――――（2007）「企業の人材採用の変化」『日本労働研究雑誌』第 567 号、pp.4-14.
堀田聰子（2007）「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方 -RJP（Realistic Job Preview）を手がかりにして」『日本労働研究雑誌』第 567 号、pp.60-75.
守島基博（2004）『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社
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』18(1), pp.4-20
Phillips, J.M. (1998)Effect of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. Academy of Management Jounal, 41(6), pp.673-690
Wanous, J.P. (1992)Organizational entry: Recruitment, slection, and socialization of newcomers(2nd ed.). Eastbourne, UK:Addison-Weley.
Ulrich,D., & Blockbank,W. (2005)The HR value proposition.Boston, Harvard Business School Press（伊藤武志訳『人事が生み出す会社の価値』日経 BP 社 , 2008）

Timing new graduates recruitment and its effect on securing human resources — Analysis based on questionnaire survey of recruiters

UMEZAKI Osamu
SENOH Wataru
TAZAWA Minoru

This paper aims to analyse the timing of new graduates recruitment and its effect on human resources using a questionnaire survey of recruiters. The analysis results are summarized as follows. First, starting recruitment activities earlier than other companies has a positive effect on job-hunting activities such as entries and briefing sessions. Therefore, one can also infer a magnification effect on the primary interview. Second, the faster the informal promise of employment, the higher the rate of decline, and the lower the rate of securing human resources. Accordingly, an effective strategy for companies would be to accelerate recruitment activities and delay communicating the informal promise of employment. At the same time, companies hinder job hunting by students in other companies as much as possible. Of course, these actions serve only to impede university students' job hunting because even though the results are clear, companies do not communicate informal promises of employment early. Therefore, we should consider job-hunting practices and recruiting activities from the viewpoint of job-hunting students too.