
採用力の指標化への試論

法政大学キャリアデザイン学部 教授 梅崎 修
法政大学キャリアデザイン学部 教授 酒井 理

1 はじめに

人手不足を反映して、企業間の採用行動が過熱化している。最終的に採用予定人数を埋められない企業も多く、希望の人材を集められていない企業も多い。企業は、採用行動に対するベスト・プラクティスを探していると言えよう。

本稿では、企業の採用力の指標について試論的分析を行うことである。採用行動の成果を分析するには、まず、その成果を測る指標が求められる。しかし、そのような指標が共有されているわけではない。成果の指標が曖昧ならば、採用行動に関する議論を行うことは難しいし、企業内でPDCAサイクルを回すことも難しいと言えよう。

はじめに、一般的に採用力の指標として考えられるが、企業の人気である。たしかに人気が高ければ、エントリーシートやセミナーの集団形成には成功すると考えられる。しかし、それだけで優秀な人材を確保できるかどうかは明らかではない。企業から見て優秀な人材が集められなければ、採用に成功したとは言えないし、選考の過程で内定後に辞退が増えてしまえば人材確保が難しい。さらに、かりに入社したとしても、新入社員が会社とのミスマッチを感じて早期離職してしまえば、大きな費用が生まれたと言えよう。企業の採用力は多元的に測られる必要があると言えよう。

そこで本稿では、学生側と企業側に行われた全国データを使って採用力の指標とは何かを試論的に検討する。従来、企業側へのアンケートによって採用の結果について直接質問することが多い。採用活動全般をいくつかの指標によって

明らかにできるかは、これからの研究を進めるうえで欠かすことができない基礎的な作業だと言えよう。

なお、本稿の構成は以下の通りである。続く第2節では、本稿で使用するデータを説明する。第3節では、採用力の指標を提示する。第4節は、産業別に複数の指標を計算する。最後では第5節では、本稿の指標における課題とその対策を検討する。

2 データの説明

本節で検討する全国調査のデータを説明しよう。まず、この調査の対象は、2016年卒の学生たちとその学生たちを採用しようとする企業である。就職・採用活動に関する調査は多いが、同時期に企業と学生を比較できる全国調査は限定される。

本調査は、法政大学キャリアデザイン学部と就職情報サイトを運営するマイナビ社との産学連携プロジェクトの一環としては行われた。学生側調査として「各業界に対するイメージ調査」と「大学生就職内定率調査」があげられる。これらは、2016年3月卒業予定の全国大学4年生及び院2年生を対象にしたWEB調査である。前者は、マイナビに登録者している学生にモニターになってもらうことを呼びかけ、そのモニター4,280人に対して調査票を配布し、回答を受け付けた（2015年4月13～19日）。回答者は、1,581人（回答率、約37%）であった。一方、後者は、前者と同じく2016年3月卒業予定の全国大学4年生及び院2年生を対象にしたWEB調査であるが、マイナビに登録している学生に対して直接回答を呼び掛けている（2015年6月25～30日）。合計9,199名の回答を得ている。

「企業新卒内定状況調査」は、企業向け調査である。新卒採用実績のある国内8,000社に回答用紙を郵送し、回収された（2015年10月13日～11月13日）。郵送対象は8,000社で回答数は2,716社（回収率、約34%）であった。本稿では、これらの三つの調査を使って産業別の採用状況を確認したい。

3 採用力の指標作成

企業の採用力を測る指標として、3つの全国調査とその中の複数の調査項目

から採用力の多面的な尺度を考えてみたい。

3-1 学生側調査

学生側から見た採用力として就職活動における人気の変遷を挙げることができる。まず、就職活動初期、何らかの選抜が行われる前の第一希望があげられる。人気があれば、セミナーやエントリーで学生を集めることができるので、有利に選抜を行えると考えられる。言い換えると、最初に学生が集まらなると、その後の内定までの倍率が低下する。

$$\text{初期「第一希望」割合} = \frac{\text{第一志望数}}{\text{全回答者数}} \cdots (S1)$$

先述した「各業界に対するイメージ調査」では、「就職活動を始めた頃の「第一志望」の業界を選んでください」という質問がある。この質問を使って初期「第一志望」割合を産業別に計算できる。

次に、希望の変化を考慮する必要がある。業界・企業分析、書類審査、筆記試験、面接という就職活動プロセスの中で希望企業は変化していく。例えば、人気の高さを認識し、選抜の厳しさを知れば、別の企業や別の産業に希望を変更することもあり得る。言い換えると、希望が変わらないということは、強い希望があると解釈することが可能である⁽¹⁾。

$$\text{希望固定率} = \frac{\text{変更なし数}}{\text{初期「第一志望」数}} \cdots (S2)$$

「各業界に対するイメージ調査」では、「今現在の「第一志望」の業界を選んでください」という質問項目があるので、就職活動をはじめた頃と現在（4月中頃）を比較し、希望産業の変化過程を確認できる。他方、希望が変化した人の割合は、希望流出率 = 100 - 希望固定率で計算できる。

他方、希望を変更した結果、希望者が集まってきた企業もある。もともと第二希望であったか、もしくは徐々にその魅力に気付いてきた場合である⁽²⁾。先述したように「今現在の「第一志望」の業界を選んでください」という質問を使えば、流入者を計算することができる。

$$\text{希望流入率} = \frac{\text{希望流入者数}}{\text{初期「第一希望」数}} \dots\dots (S3)$$

最後に、かりに内々定を得たとしても、その企業に入社意思を持っていない可能性があり得る。他に第一志望の企業がある。もしくは、そもそも就職活動に慣れるために受けている学生もいる。そのような場合、学生は就職活動を続けるし、企業側には内々定辞退をされてしまう危険性がある。入社意思の強さを測る指標として、以下の指標が考えられる。

$$\text{入社意思割合} = \frac{\text{入社意思あり数}}{\text{内々定者数}} \dots\dots (S4)$$

「大学生就職内定率調査」では、内々定の獲得者に絞って、入社意思ありなしを産業別に質問している。しかし、残念ながら産業別の内々定数のデータはないので、この指標を計算することは現時点ではできない。産業別の内々定者数を質問することは、今後の改良点と言えよう。

3-2 企業側調査

採用の強さを知るために、企業、あるいは業界ごとの選抜難易度を測ることが考えられる。最初に形成された採用集団からどの程度の採用者に絞り込まれるかという採用倍率が多くの場合には難易度を示す一つの指標とされる。

東洋経済新報社から毎年発刊される『就職四季報』においては、正式応募者数（本エントリー数）と内定者数を基に内定倍率を算出している（内定者数/

応募者数)。また、エントリーシートの受付数と通過数を基に通過率も算出している（エントリーシート通過数/エントリーシート受付数）。

多くの学生が応募してきたからといって、そこに優秀な学生が多く含まれているとは限らないが、形成する母集団規模が大きければ大きいだけ、優秀な学生が含まれる可能性が高まるであろうと考えて、学生の応募者数を増やそうとする企業は多い。採用募集に応募する学生にとっては、就職の難関度は内定倍率という指標で語られることが多い。なぜなら、内定倍率が高ければ高いほど多くの学生が競い合うことになる。つまり、学生からすれば、内定倍率が高いということは応募者間の競争が激しくなることを意味する。

そこで、企業あるいは業界の選抜難関度の代表的な指標となる内定倍率について検討する。内定倍率は、式（C1）のように選考母集団つまり選考対象者数を内定者数で除して計算する。

$$\text{内定倍率} = \frac{\text{選考対象者数}}{\text{内定者数}} \quad \dots \dots (C1)$$

ただ、この内定倍率の計算をするのは容易であるが、どの選考対象者数を採用して指標を作るのが難しい。近年の企業の新卒採用の選抜・選考プロセスは一様では無い。一般的には①応募、②エントリーシート提出、③説明会参加、④筆記試験選考、⑤面接選考へと移行していくが、すべての企業が必ずしも、そのプロセスで選考を進めるわけではない。登録サイトからプレエントリーをおこない、エントリーシートの提出から説明会への出席通知を出す場合もあれば、説明会の開催からエントリーシート受付に移行する企業もある。筆記試験を課した後に説明会、面接と進む場合もあれば、何回か面接で選考した後に筆記選考をおこなう企業もある。どの時点の学生を選考対象者とするかによって内定倍率の数値は大きく変わってくる。

今回使用しているマイナビ調査のうち「企業内定状況調査」において選考対象者数を知るために使えそうな情報は、①応募学生数、②エントリーシートを提出した学生数、③説明会の参加学生数、④1次面接を受験した学生数、の4

つである。①の応募学生数は、プレエントリーで関心を示している学生数と思われる。しかしながら、企業ごとのデータを詳細に確認すると、応募者数よりもエントリーシートを提出した学生数が上回るケースが数パーセントではあるがみられる。これは、プレエントリーからエントリーシート提出というプロセスを進む中で、エントリーシート通過数を応募数とみているなどの可能性がある。企業によって「応募者数」の捉え方は異なる。

ある市場における企業の競争状況を表す指標の代表であるハーシュマン・ハーフィンダール・インデックス（HHI）は、各企業の市場占有率の二乗和で計算される。HHIが意味する競争状態は、競争する企業数が多ければ多いほど競争が激化するのだという前提である。また企業の規模が同じであればあるほど競争は厳しくなるという状況も反映される。

HHIの考えに基づけば、応募者数が多くなればなるほど、つまり内定倍率が高くなればなるほど競争は激化するといえる。また、競争するのが同じような実力の学生であればあるほど競争が厳しくなるといえる。選抜難易度を競争の激しさの程度であると考えるなら、応募者数で数による競争の激しさは把握できる一方、内定獲得を争う学生の実力についての情報を得ることは難しい。

応募者数が多い企業であっても、他の学生よりも秀でた実力のある学生にとっては、内定を獲得する難易度は決して高くはない。それ以外の学生たちにとって内定倍率は選抜難易度を示す指標となる。

内定倍率が高くとも内定を辞退する学生数が多い企業がある。逆に内定倍率が低くとも内定辞退する学生がほとんどいない企業もある。内定辞退率が低いということは、学生との良好なマッチングがおこなわれたということでもあるし、内定してからの企業と学生の関係構築が優れていたという見方もできる。なかには様々な手段を講じて内定辞退を思いとどまらせようとする企業もあるが、辞退したい学生が辞退を踏みとどまる割合が高いとも思えない。それによって内定辞退率が大きく変わるということもないだろう。多くの場合、内定辞退が起こるのは、学生が複数の企業から内定をもらっている状態で、すでに学生によって企業の選択順位付けがおこなわれているからである。その結果、優先順位の高い企業が選択される。

内定辞退率が低い業界や企業は、複数の内定を持っている学生から、第一志

望としてのポジションを得ていると考えられ、複数社間で競り合った時に勝ち残った業界・企業である。つまり、採用の強さを示す指標と考えることができる。

$$\text{内定辞退率} = \frac{\text{内定辞退者数}}{\text{内定者数}} \dots\dots (C2)$$

ただ、内定辞退率では、選考途中で辞退しようと考えた学生の動きを捉えることはできない。内定辞退率だけではなく、選考に通過しているにも関わらず途中で辞退する率も考慮することも重要となる。

多くの場合、学生が企業の募集に応えたのち、エントリーシート、筆記試験、面接がおこなわれる。どの選考であるかにはかかわらず、最初になんらかの選考が必ずある。最初の選考を通過した学生数を母数とするのが妥当であろう。最初の選考がおこなわれて内定がでるまでを選考プロセスと考える。選考途中の辞退者数は、選考プロセス全体で発生した辞退者数を合計したものである。

上記の2つの数値から選考途中辞退率を次のように計算する。一番はじめにおこなう何らかの選考を第一次選考とする。それがセレクションの始まりであり、企業としては採用を意識して学生を選ぶ最初のステップとなる。

$$\text{選考辞退率} = \frac{\text{選考途中辞退総者総数}}{\text{第一次選考通過者数}} \dots\dots (C3)$$

内定辞退率と選考辞退率は、いずれも企業の採用の強さを表している。ただ、意味するところは少し異なる。内定を出してから辞退されるというのは、学生が持っている内定企業の中での競争に負けていることを示す。選考途中での辞退は、はじめから選考の練習のために入社意思はないが受けているケース、途中で魅力がなくなっていくケースなど様々な理由が考えられる。学生を選考プロセスに引き止めるだけの企業の魅力が乏しいと選考途中辞退率は高く

なるだろうし、優秀な学生について選考プロセスを進めていたとしても、はじめからその学生に入社意思がなければ途中辞退率は高まることになる。

$$\text{選考・内定総辞退率} = \frac{\text{選考途中辞退者総数} + \text{内定辞退者数}}{\text{第一次選考通過者数}} \dots\dots (C4)$$

入社前の辞退者総数として、選考途中辞退者総数と内定辞退者数を合計し、第一次選考通過者数で割れば、選考・内定総辞退率が計算できる。これは企業のマッチングの効率性を測る指標としてみることができる。

他に採用力の強さを表す指標として考えられるのは、採用結果の満足度である。

これは企業の主観的な評価として採取されたデータであって、客観性の点から考えると他の指標との違いがある。しかし、これも採用力がもたらす結果である。満足度指標を細分化すると、十分な人数を確保できたとする「量的な満足」と自社にとって適切な人材が採用できたとする「質的な満足」の2つの点から考えることができる。

まず「量的な満足」というのは、予定応募者数に対して内定者数がある程度満たされた状態で、不足による問題がないという評価が与えられた状態である。一方で、採用結果は、量的に満足するだけでなく質的に満足することも重要である。量的には当初の予定に満たないものの能力水準が高い学生を一定程度採用できた時には、質的満足が発生するはずである。逆に、量的には満足できる数の内定者を確保できたものの、内定者の能力水準が低く満足できていない場合もある⁽³⁾。

さて、各企業における満足度は、満足しているか否を質問することによって把握できる。満足度は、総合的な評価の他に文系と理系の別、高校、大学、大学院の別で満足度が異なることは大いにありうる。一つひとつの満足度を合計していくという方法も考えられるが、簡便性を重視すれば総合的な評価をひとつだけ取り上げるのが最もいいだろう。

量的・質的な満足度を、それぞれ満足した、満足していないによって4つの

タイプに分類するような質問をしている。量も質も満足いく結果になった企業は、採用力が高い企業の可能性が高い。一方で、量も質も不満の残る結果になった企業は、採用力に問題があると考えられる。

表 1 質的満足と量的満足と採用力

	量的に満足	量的に不満
質的に満足	採用力が高い	量の確保方法に問題あり
質的に不満	質の確保方法に問題あり	採用力が低い

また、この指標を産業別にみる場合は、以下の式 (C5)、式 (C6) のように、満足と回答した企業数を産業内の企業数で割って指標化できる。満足度指標が高い業界、低い業界をあぶりだすことが可能となる。

$$\text{産業別の質的満足度指標} = \frac{\text{産業別の質的な満足企業数}}{\text{産業別の総企業数}} \quad \dots (C5)$$

$$\text{産業別の量的満足度指標} = \frac{\text{産業別の量的な満足企業数}}{\text{産業別の総企業数}} \quad \dots (C6)$$

4 指標を使った産業別比較

4-1 学生側調査

表2に示したのは、産業別に計算した3つの指標と新たな1つの指標である。先述した通り、産業別の内々定者数の数値が分からないので、入社意思割合の指標は計算できなかった。そこで入社意識ありと答えた学生の中での産業別の割合を計算している。この指標は今後改良されるべきであろう。なお、「大学生就職内定率調査」には、「各業界に対するイメージ調査」に含まれていない「その他のメーカー」と「その他のサービス」が含まれているので、産業分類が異なることに留意すべきである。

加えて、産業分類数が多いので、一つのカテゴリーに含まれる標本数が少なくなるという問題があるので、表の分析には注意を要する。産業の小分類を中

分類や大分類にするという対処も考えられるが、学生の側から見た「産業イメージ」を考えると、二つ以上の産業を結合するのは、かえって分析結果を曖昧にする可能性がある。日本標準産業分類に沿って学生が企業を選んでいるとは考え難いので、就職・採用研究のための産業分類の作成は今後の課題である。

以上のような注意点を踏まえて表2を見ると、「ソフトウェア・情報処理・ネット関連」「薬品・化粧品」は、指標①：初期「第一志望」と指標②：固定率が高いことが確認された。「食品・農林・水産」も指標①は高い値であった。

表2 学生側調査の採用力指標

産業	初期「第一志望」割合		希望固定率		希望流入率		入社意思(内定後)割合	
	標本数	割合(%)	標本数	割合(%)	標本数	割合(%)	標本数	割合(%)
建設・設備工事・建築設計	31	2	21	67.7	8	25.8	151	3.8
住宅・建材・インテリア・ディスプレイ	17	1	11	64.7	7	41.2	141	3.6
食品・農林・水産	151	12	104	68.9	12	7.9	256	6.5
アパレル・服飾関連	3	0	1	33.3	3	100.0	115	2.9
繊維・化学・石油・紙パルプ・ゴム・ガラス・セラミック	63	5	49	77.8	22	34.9	85	2.2
薬品・化粧品	93	7	75	80.6	15	16.1	171	4.4
鉄鋼・金属・金属製品・鉱業	15	1	8	53.3	8	53.3	28	0.7
機械・プラント・環境・リサイクル	39	3	27	69.2	18	46.2	112	2.9
電子機器・電気機器・OA機器	45	4	33	73.3	16	35.6	96	2.4
自動車・輸送用機器・自動車部品	54	4	37	68.5	13	24.1	149	3.8
精密・医療機器	21	2	16	76.2	6	28.6	66	1.7
印刷・事務機器・日用品	16	1	10	62.5	9	56.3	35	0.9
スポーツ・玩具・ゲーム製品・アミューズメント製品	9	1	3	33.3	4	44.4	26	0.7
その他メーカー							49	1.2
総合商社	20	2	10	50.0	7	35.0	26	0.7
専門商社・通販・自動車販売	10	1	7	70.0	11	110.0	136	3.5
百貨店・スーパー・コンビニ・生協・ホームセンター・チェーンストア	11	1	4	36.4	1	9.1	171	4.4
専門店・ドラッグストア	5	0	1	20.0	3	60.0	93	2.4
銀行・証券・信金・労働・信組	74	6	39	52.7	21	28.4	132	3.4
クレジット・信販・リース・レンタル・その他金融	2	0	2	100.0	4	200.0	59	1.5
生保・損保	25	2	17	68.0	19	76.0	45	1.1
放送・新聞・出版	49	4	30	61.2	7	14.3	40	1.0
広告・芸能	26	2	15	57.7	7	26.9	43	1.1
ソフトウェア・情報処理・ネット関連	105	8	86	81.9	21	20.0	371	9.5
ゲームソフト	3	0	2	66.7	3	100.0	14	0.4
通信	14	1	10	71.4	6	42.9	60	1.5
鉄道・航空	67	5	55	82.1	14	20.9	32	0.8
陸運・海運・物流・倉庫	14	1	5	35.7	7	50.0	71	1.8
電力・ガス・エネルギー	21	2	16	76.2	8	38.1	38	1.0
不動産	17	1	7	41.2	9	52.9	92	2.3
レストラン・給食・フードサービス	6	0	3	50.0	2	33.3	106	2.7
ホテル・旅行	17	1	7	41.2	4	23.5	92	2.3
医療機関・調剤薬局	63	5	58	92.1	4	6.3	146	3.7
介護・福祉サービス	5	0	5	100.0	1	20.0	98	2.5
アミューズメント・レジャー	9	1	4	44.4	3	33.3	48	1.2
コンサルティング・調査	22	2	12	54.5	9	40.9	69	1.8
人材サービス(派遣・紹介)	7	1	3	42.9	4	57.1	82	2.1
教育・学校法人	22	2	14	63.6	4	18.2	143	3.6
エステ・美容・フィットネス	0	0	0		1		33	0.8
冠婚葬祭	3	0	0	0.0	3	100.0	24	0.6
その他サービス							151	3.8
官公庁・公社・団体・農協	80	6	61	76.3	13	16.3	28	0.7
Total	1254	100					3923	100

4-2 企業側調査

企業側の調査はマイナビ「企業内定状況調査」のデータから作成できる。表3が指標の一覧である。産業別にまとめて指標を示す。内定倍率は、選考対象者を3段階で捉えたものを示した。応募者数基準、エントリーシート提出者数基準、一次面接受験者数基準の3つである。

ただ、標本数がかなり少ない産業があるため数字を見る場合には注意が必要である。内定倍率（応募/内定）の指標の算出において、「スポーツ・玩具・ゲーム製品・アミューズメント製品」の標本数は1、「通信」は2、「ゲームソフト」「通信」は3、「冠婚葬祭」「生保・損保」は4など、極端に標本数が少ない産業については、ここで示された指標が産業の状況を表現していると考えられない。

内定倍率が高い場合は、内定者数に対して多くの応募者やエントリーシート提出者、一次面接受験者がいることになり、選考プロセスの通過難易度が高いと考えることができる。内定倍率（応募者数/内定者数）では高くとも、内定倍率（一次面接受験者数/内定者数）でみると多くの産業が10倍程度までさがってくる。産業によって違いはあるものの、応募段階から一次面接までの絞り込みで多くの学生がふるいにかけてられることがわかる。

マイナビの企業内定状況調査では、内定辞退割合、選考途中辞退割合に関して11カテゴリーでの単一回答を求める質問項目を用意しており、ここで辞退割合を0割から1割きざみで10割までのどの割合に近いかを尋ねている。厳密な数値とは言い難いが、当該調査の中で辞退する程度を知るための唯一の手がかりである。各企業の辞退割合カテゴリーを数値化し、産業別に合計して平均値を出した⁽⁴⁾。

採用満足度は、質と量の2種類を示した。質的に満足あるいは不満足と回答した標本数が分母となり、質的に満足したと回答した標本数を分子として計算している。量的な満足度も同様に処理をしている。したがって、当該指標は0から1までの範囲で値をとる。1に近いほど満足している企業の割合が高いことを示す。産業別にみて満足している企業の割合が高いほど満足度が高いとみる指標とした。

表3 企業側調査の採用力指標

業種	内定倍率 (応募/内定)		内定倍率 (エントリー/内定)		内定倍率 (1次面接受検数/ 内定)		内定辞退率		選考途中辞退率		採用満足度	
	標本数	平均値	標本数	平均値	標本数	平均値	標本数	平均値	標本数	平均値	質満足率	量満足率
建設・設備工事・建築設計	118	38.44	96	12.08	122	4.01	199	0.32	194	0.20	0.66	0.34
住宅・建材・インテリア・ディスプレイ	31	91.56	16	16.06	31	12.72	42	0.35	38	0.20	0.62	0.43
食品・農林・水産	39	369.19	34	71.57	40	13.92	69	0.29	62	0.17	0.72	0.67
アパレル・服飾関連	9	113.36	7	19.58	10	15.26	17	0.30	16	0.14	0.59	0.68
繊維・化学・石油・紙・パルプ・ゴム・ガラス・セラミック	35	172.44	28	27.18	38	9.58	65	0.27	62	0.18	0.84	0.69
薬品・化粧品	9	136.05	11	41.82	11	10.26	25	0.29	23	0.23	0.70	0.61
鉄鋼・金属・金属製品・鉱業	25	51.36	15	10.84	28	5.53	50	0.36	49	0.19	0.70	0.32
機械・プラント・環境・リサイクル	44	71.04	35	10.01	47	6.10	81	0.27	81	0.20	0.75	0.37
電子機器・電気機器・OA機器	37	103.71	21	17.24	37	9.81	65	0.29	60	0.20	0.77	0.38
自動車・輸送用機器・自動車部品	24	71.28	21	13.05	24	6.48	41	0.33	42	0.20	0.57	0.54
精密・医療機器	22	104.44	15	22.02	21	9.06	27	0.24	27	0.17	0.83	0.40
印刷・事務機器・日用品	14	168.36	13	39.05	16	14.95	26	0.32	21	0.13	0.83	0.43
スポーツ・玩具・ゲーム製品・アミューズメント製品	1	450.00	1	16.67	1	18.33	6	0.22	6	0.10	0.63	0.50
その他メーカー	10	107.71	9	45.70	11	13.50	16	0.34	11	0.14	0.84	0.37
総合商社	13	205.49	11	22.42	15	11.19	17	0.25	15	0.17	0.70	0.70
専門商社・通販・自動車販売	152	127.31	107	31.51	151	12.66	259	0.33	245	0.17	0.86	0.42
百貨店・スーパー・コンビニ・生協・ホームセンター・チェーンストア	48	65.28	33	13.20	50	9.14	74	0.43	69	0.22	0.48	0.31
専門店・ドラッグストア	32	58.23	28	11.42	31	7.82	56	0.37	55	0.21	0.49	0.31
銀行・証券・信金・労金・信組	41	76.32	35	20.90	41	10.98	74	0.36	64	0.20	0.62	0.57
クレジット・信販・リース・レンタル・その他金融	19	108.20	13	19.40	19	8.05	32	0.28	31	0.17	0.66	0.43
生保・損保	4	134.50	4	42.28	5	10.24	9	0.33	9	0.14	0.82	0.45
放送・新聞・出版	22	582.75	26	95.55	28	23.40	51	0.18	46	0.15	0.78	0.60
広告・芸能	15	229.34	12	56.99	13	28.65	19	0.36	18	0.24	0.64	0.48
ソフトウェア・情報処理・ネット関連	165	72.32	101	20.69	169	9.52	241	0.29	234	0.20	0.71	0.46
ゲームソフト	3	205.73	3	109.74	3	15.06	4	0.25	4	0.13	0.75	0.25
通信	2	183.61	2	28.92	2	15.33	8	0.38	7	0.16	0.60	0.60
鉄道・航空	3	221.16	2	36.60	3	8.41	9	0.16	6	0.20	0.80	0.67
陸運・海運・物流・倉庫	41	117.66	32	21.63	42	9.66	57	0.35	54	0.23	0.63	0.46
電力・ガス・エネルギー	18	88.67	13	23.75	18	10.01	30	0.36	28	0.19	0.75	0.47
不動産	26	131.91	18	29.64	29	12.69	44	0.38	41	0.23	0.65	0.40
レストラン・給食・フードサービス	26	63.73	20	17.07	25	7.59	41	0.37	40	0.25	0.56	0.33
ホテル・旅行	19	164.82	14	28.71	18	11.78	36	0.37	34	0.19	0.64	0.41
医療機関・調剤薬局	23	31.08	17	6.37	26	3.36	36	0.14	36	0.16	0.63	0.37
介護・福祉サービス	44	21.33	33	9.13	46	2.44	72	0.18	66	0.13	0.63	0.27
アミューズメント・レジャー	17	85.72	10	10.18	16	6.57	29	0.42	26	0.23	0.61	0.39
コンサルティング・調査	5	184.57	5	35.25	5	9.22	11	0.28	9	0.17	0.50	0.60
人材サービス(派遣・紹介)	8	69.22	6	11.17	7	5.57	12	0.38	12	0.29	0.60	0.27
教育・学校法人	18	222.97	16	29.99	20	14.02	29	0.26	26	0.17	0.65	0.41
エステ・理美容・フィットネス	6	88.74	4	14.85	6	12.07	7	0.20	7	0.29	0.44	0.33
冠婚葬祭	4	36.38	3	7.55	3	11.42	7	0.33	8	0.25	0.64	0.36
その他サービス	26	82.44	14	15.68	25	12.91	47	0.29	40	0.22	0.73	0.44
官公庁・公社・団体・農協	29	214.70	25	41.89	31	11.86	61	0.21	66	0.15	0.67	0.55
全体	1,247	113.12	929	25.54	1,284	9.83	2,101	0.31	1,988	0.19	0.67	0.44

5 結語

ここまで、学生側の調査、企業側の調査の就活採用に関係する双方のデータから採用力の指標化を検討してきた。

学生側のデータからは、第一志望の変更に伴う業界あるいは企業の希望固定率、希望流入率を知ることができる。希望固定率が高いほど、その業界や企業への就職希望が変わらないことを意味する。また、希望流入率が高ければ、第二希望以下であったが、何らかの理由で希望する業界が変わったことによって途中からの希望者が多く入ってくることを示す。また、残念ながらデータが揃っていないが、内々定者のうちで入社意思のある学生の割合を示す「入社意思割合」も割合が高いほど、採用力の高さを示す指標となりうる。

一方で、企業側のデータからは、内定倍率という指標を検討した。内定者数に対する応募者数、エントリーシート提出者数、そして一次面接受験者数の比率が難易度を示すと考えられる。これも産業あるいは企業の採用力を示す指標の一つになるだろう。さらに内定辞退率と選考辞退率を取り上げた。内定者のうちどの程度の割合が辞退したかを示す。内定を出した学生が他の企業を選ぶことで辞退がおきる。そうでなくても当該企業に就職する意思がなくなれば辞退することになる。いずれにしても、企業に学生を引き留めておくだけの魅力やインセンティブがないという見方ができる。これも採用力をあらわす重要な指標となりうる。さらに選考辞退率であるが、これは選考プロセスが進む中で、選考プロセスにのることを辞退する学生の割合である。まだ内定という結論が出る前に早々に辞退する学生の割合も内定辞退率と合わせて考えることができる。内定辞退率は内定者数のうち、選考辞退率は一次選考を通過した候補者のうちで、どの程度が辞退したかを計算するが、どちらも採用力が高ければ辞退率は低くなるだろうと想定できる。

さらに、採用の満足度を検討した。これは、採用の結果の良し悪しを示すものである。採用力が高ければ、質的にも量的も満足いく採用がおこなわれるだろうと思われる。これも指標としてみてもよいと考えた。

以上のようにいくつかの指標をとりあげてきた。これまで、採用力がある、ないということは感覚的に語られてきたが、指標としてみていくことで、より具体的に採用という活動を検討することができるだろう。産業レベルにおいて

も企業レベルにおいても、採用力を高めていくことは、より良い人材を確保するための重要な課題である。

本稿は、試論としていくつかの検討すべき指標を提案したに過ぎない。今後、これらの指標を丁寧に評価していく必要がある。学生側のデータと企業側のデータをつき合わせて総合的に検討していく試みは新しいものであり、ささやかながらも採用を巡る研究に貢献できるのではないかと考える。

謝辞

本研究は、法政大学キャリアデザイン学会・研究助成「大学生の就職・採用市場に関する実証研究—就職情報会社との産学連携プロジェクト（代表：梅崎修）」の助成を受けた。ここに記して感謝申し上げます。

[注]

- (1) ただし、留意すべきは、選抜の厳しさから希望を変更した場合、消極的な変更と考えられるのに対して、業界・企業分析をした結果、希望通りの企業・産業ではないことに気づいて他企業・他産業に変化したような積極的な希望変更も考えられる。
- (2) 流入率が高いこと意味は、他の産業の選抜が厳しいので、この産業に希望を変更したという消極的な選択もあり得る。
- (3) 評価者はマイナビの調査に回答した担当者であり、評価は、各企業が統一された基準に基づいておこなわれているわけではない。
- (4) 数値化処理は、1割との回答を0.1、2割は0.2、……10割は1へ変換をおこなっている。

ABSTRACT**Indexing recruitment power: An analysis**

Osamu UMEZAKI
Osamu SAKAI

The purpose of this study is to conduct an introductory analysis of indexes of corporate recruitment power. Indexes are necessary to analyze the outcome of recruitment behavior. Although a company's popularity can be an indicator of its recruiting ability, only popularity is insufficient. The skill and ability of students who join a company is also important, and companies must work hard to retain this resource. Using nation-wide survey data of students and companies, we present new indicators of recruitment behavior in this study.