

「囲い込み」から「信頼形成」へ！
内定者トラブルを未然に防ぎ、選ばれる企業になるためのポイント

無断転載・複写等を禁じます



「囲い込み」から「信頼形成」へ！ 内定者トラブルを未然に防ぎ、 選ばれる企業になるためのポイント

資料作成：特定社会保険労務士 高橋 逸子

目次

- 1. はじめに：「内定者対応」の難しさ..... 2
- 2. 内定の基本整理：どこからが労働契約なのか..... 3
- 3. 内定取消を検討するときの注意..... 4
- 4. 内定者フォローと「オワハラ」の関係..... 6
- 5. 効果的なフォローの在り方とは..... 7
- 6. 内定辞退と損害賠償の現実..... 9
- 7. おわりに：柔軟性と一貫性のバランス..... 10

「囲い込み」から「信頼形成」へ！ 内定者トラブルを未然に防ぎ、 選ばれる企業になるためのポイント

■ 1. はじめに：「内定者対応」の難しさ

新年度を迎え、通勤電車には新社会人の姿が増え、街の空気にもどこか新しい季節の始まりが感じられます。

その一方で、企業の採用現場では、かつてない変化が起きています。

人手不足の深刻化により採用競争は激化し、採用コストは年々上昇しています。しかし、時間と費用をかけて内定を出しても、入社直前の辞退に至るケースは珍しくありません。さらに、企業の対応が「オワハラ」としてSNS上で拡散されるなど、重大なリスクに発展する事例も増えています。

このような環境の中で企業が直面するのが、「内定者」という曖昧な立場の扱いです。正式な入社前でありながら、一定の法的保護が及ぶこの期間に、企業はどこまで関与できるのか。マニュアル化しづらい判断が日常的に求められています。

そこでまずは、実務上、押さえておきたい「内定」の基本的な考え方を整理します。

内定とは、応募者が企業から内定通知を受け、両者間で入社申し込みと承諾が合致した段階で成立する「始期付解約権留保付労働契約」のことです。

「始期付」というのは、内定の時期から実際の入社（契約の始期）までは一定の期間があり、また「解約権留保付」とは、入社までにやむを得ない事由が発生した場合には内定を取り消すことがある条件付きの労働契約であることを示しています。

しかし、「解約権留保付」といっても、簡単に内定取消を行えるわけではありません。内定者は入社前の期間においても解雇と同様の法理により強く保護されるのに対して、入社日前に内定者が辞退を申し出たときに、内定者を法的に拘束する根拠は極めて乏しいといわざるを得ません。

このように内定者は、一部、労働者としての権利と義務を有しながら、企業の統制が及ばない立場に位置していることから、企業には、法的な権利義務の範囲に気を付けながら、適切に対応することが求められます。

「囲い込み」から「信頼形成」へ！
内定者トラブルを未然に防ぎ、選ばれる企業になるためのポイント

それでは、契約がいつ成立するのか、実務上迷うポイントを以下、よくある質問をもとに整理していきます。

■ 2. 内定の基本整理：どこからが労働契約なのか

Q1. 内定取消を検討しています。内定通知をしたけど、承諾書が未返送の応募者は内定者として扱うべきですか？

A. 労働契約成立のタイミングは、実態に応じて判断されます。

前述のとおり、内定者は入社前の期間においても解雇について労働者と同様の保護を受ける立場にあります。では、どの時点からどのような契約関係が生じていると考えられるのでしょうか。

基本的な考え方としては、労働契約の「申込み」と「承諾」が揃うと、労働契約が成立となります。「内定」の場合において、いつ労働契約が成立するかについては、代表的な考え方として、次の2つに整理されます。

①内定通知時に成立

応募＝「申込」、内定通知を「承諾」と評価

②承諾書提出時点で契約が成立

内定通知＝「申込」／内定承諾書提出＝「承諾」と評価

どちらのパターンに当たるかを判断するのが、内定通知・承諾書の文言と、その後の手続き実務です。入社プロセスの中に、内定通知と内定承諾書があり、内定通知書に「承諾書の返送をもって労働契約が成立する」旨を明記されている場合は、「②承諾書提出時点で契約が成立」のパターンであると考えられます。しかしそのような場合でも、内定承諾書が形式的なものであれば、内定通知を行った時点で労働契約は成立していると考えられる可能性があり、仮に入社前手続きの段階で「承諾書を提出してください」と求めていたとしても、実務上、承諾書がなくても入社させているような場合は、実態として、「①内定通知時に成立」のパターンに該当するとみなされます。内定取消の法的評価は、単に承諾書の有無ではなく、実態で判断されますので、意図する労働契約の成立時期と、自社の運用が一致しているかを確認することが大切です。

また、よくあるケースとして、最終選考に進む通知を「内々定」として行っている場合は、通知と承諾があっても、労働契約は未成立です。ただし、採用に合理的期待が生じている場合、採用しなかったことで不法行為にあたりと判断されることがあります。内々定が労働契約の申込みであるかのような誤解を招かないように、正確な位置づけを説明することが求められます。

このように、労働契約の成立の時期は、企業としての認識を、正確に応

「囲い込み」から「信頼形成」へ！
 内定者トラブルを未然に防ぎ、選ばれる企業になるためのポイント

募者（内定者）に伝えるプロセスが重要となります。

区分	労働契約の成立時期	承諾書の意義	内定取消の法的枠組み
①内定通知時に成立 内定通知＝承諾（承諾書なし、または形式的）	内定通知時	形式的な承諾書の有無による労働契約の法的整理が変わる余地は小さい	取消し＝解雇と同視される。 労契法 16 条、内定取消判例法理が適用され厳格に判断。
②承諾書提出時点で契約が成立 通知＝申込／承諾書返送＝承諾（承諾書返送時の労働契約成立を明示）	承諾書返送時	承諾の意思表示	返送前：選考中止扱い （解雇法理の直接適用はないが、不法行為責任は要注意）。 返送後：解雇と同視される。 労契法 16 条、内定取消判例法理が適用され厳格に判断。
・内々定（各選考段階の通過を意味すると評価されるケース）	未成立	本選考に進む意思表示	多くの場合、労働契約上の内定取消ではなく、「内々定の撤回」として、主に不法行為リスクの問題。

最終的には当事者間の認識のズレがトラブルに発展します。内定承諾書は期限を決めて必ず提出してもらうようにしましょう。同時に提出期限に対しては、応募者への配慮も必要です。

例えば、内定承諾書の提出期限は、他社の選考中である応募者に対しては延長するなど、一定の配慮をすることによって、企業の柔軟な姿勢が好印象に繋がることがあります。また、期限を延長することを願いでた応募者へ、企業側からも迷いを察知し、必要なフォローを行うことができます。内定者を確保するために、契約や期限で縛るよりも、人事担当者との対話や働きかけの入口と考える方が、内定確保に大きな効果をもたらす場合があると感じています。

理詰めで内定者を囲い込むより、応募者の迷いをいち早く察知して、疑問や不安を解消し、前向きな気持ちで貴社を選んでもらうことの方が、より価値があることではないでしょうか。

■ 3. 内定取消を検討するときの注意

Q2. 内定者に重大な問題があることが発覚しました。内定取消は許されます

か？

A. 採用内定当時、知ることができず客観的に合理的な理由で、社会通念上相当な程度の問題であれば、内定取消が認められる場合があります。

冒頭で内定、つまり「解約権留保付」は、入社までにやむを得ない事由が発生した場合に内定を取り消すことがある「条件付きの労働契約」だと説明しましたが、内定者にとって、内定取消は解雇と同様の意味を持ちますので、入社前だからといって、企業の都合で好き勝手に解雇できるわけではありません。大日本印刷事件（最高裁二小 昭 54. 7. 20 判決）では、解約権留保の趣旨を「採用内定の取り消し事由は、採用内定当時知ることができず、また知ることが期待できないような事実であって、これを理由として取り消すことが客観的に合理的で社会通念上相当として是認できるものに限られる」としています。

つまり、採用内定時に知っていたら採用することがなかったといえるほど、重大な事由でなければ、採用内定の取り消しは認められないのです。

では、内定取消の可否はどのように判断するのでしょうか。

SNS での不適切投稿、経歴詐称(学歴・資格・職歴)、卒業取消、健康上の問題等、内定取消が検討される理由は様々です。

まず、ポイントとしては、次の 3 点を満たす必要があります。

- あらかじめ示された内定取消事由に該当しているか
- その事由が「採用内定時に知り得なかった」「知ることが期待できなかった」事実か
- それを理由とする取消しが、客観的合理性・社会通念上の相当性を満たすか

内定者が卒業取消となるケースで見えていきますと、新卒採用では「卒業」を内定の条件としていることが一般的ですので、内定通知書に「卒業できない場合は内定取消」と明記していれば、客観的合理性のある事由に該当しているといえます。また、社会通念上、昼間学生は就学が本分であり、フルタイム就労が予定されていないと考えられますので、採用時に卒業取消を知ることができる状態でなければ、内定取消はやむを得ないと判断されます。

一方で、「健康状態の重大な変化」は内定取消事由として定められることが多いですが、採用時点で想定し得なかった重大な変化があったのかを、検討する必要があります。仮に、身体の一部に障害が残る場合であっても、想定される業務に影響しない場合は、内定取消の事由にあたらなければ、障害・疾病を理由とする一律排除として、企業側の差別的取り扱いと判断される場合もあります。産業医・主治医の意見書など、医学的な裏付けの有無や、配慮を講じても就労が難しいといえるのかを十分に検

「囲い込み」から「信頼形成」へ！
内定者トラブルを未然に防ぎ、選ばれる企業になるためのポイント

討する必要があります。「将来的にリスクになりそうだから不安」という程度では、取消しは認められません。

■ 4. 内定者フォローと「オワハラ」の関係

Q3. 内定者から辞退の申し出が…。引留め交渉は許されますか？

A. 辞退の申し出後の引留め交渉はオワハラに該当する可能性があります。

オワハラとは、「就活終われハラスメント」の略で企業などが新規学校卒業者等の採用において、内定者に他の企業などへの就職活動の終了を強要する行為です。

就職活動の早期化により、学生が学業に専念できない状況を解決するために、経団連に加盟している大手企業の採用選考開始を後ろ倒しにすることとした一方で、経団連に加盟していない多くの企業の採用活動の時期は変わりませんでした。そのため企業ごとに内定を出す時期に開きが生じ、学生は先に内定承諾していた企業と、後から内定となった企業との間で揺れ動き、結果として入社辞退となるケースが、大きな問題となっています。企業は相当な時間と費用をかけて採用した内定者ですから、予定どおりに入社してほしいという気持ちは、理解に難くないのですが、引留める行為や、会社の魅力を伝えようとする行動も、度が過ぎる場合は、オワハラと判断されてしまう可能性があります。

内定辞退や就職活動をやめさせようとする過度な行為は、憲法で保障された職業選択の自由を侵害する行為であり、場合によっては、刑法上の脅迫罪・強要罪や民法上の不法行為にも当たる可能性があります。

また、学生にオワハラと受け止められれば、企業等の社会的信用の失墜やイメージの低下につながるリスクまであります。

オワハラに該当する主な行為は次のようなものがあります。

- 自社の内（々）定と引換えに、他社への就職活動を取りやめるよう強要すること
- 内定承諾書等の早期提出を強要すること
- 他社の就活が物理的にできないよう、研修等への参加を求めること
- 内（々）定辞退を申し出たにもかかわらず、引留めるために何度も話し合いを求めること

自由応募型の採用選考において、内定と引換えに大学や、大学教員等からの推薦状の提出を求めることもオワハラに該当する可能性があります。推薦状を提出することで、大学側のルールや慣行により他社の選考を辞退せざるを得なくなる場合があるからです。つまり、推薦状の提出は事実上、学生に就活終了を迫る構造になり、推薦状を求めることは学生の自由

「囲い込み」から「信頼形成」へ！
内定者トラブルを未然に防ぎ、選ばれる企業になるためのポイント

な職業選択・就職活動を不当に制限すると評価されます。

厚労省では「事業主等指針」を次のように示しています。

第二 事業主等が青少年の募集及び採用に当たって講ずべき措置

一 労働関係法令等の遵守

(二) 採用内定・労働契約締結に当たって遵守すべき事項等

採用内定又は採用内々定を行うことと引換えに、他の事業主に対する就職活動を取りやめるよう強要すること等青少年の職業選択の自由を妨げる行為又は青少年の意思に反して就職活動の終了を強要する行為については、青少年に対する公平かつ公正な就職機会の提供の観点から行わないこと。

出典：青少年の雇用の促進等に関する法律（昭和45年法律第98号）第7条の規定に基づく「青少年の雇用機会の確保及び職場への定着に関して事業主、特定地方公共団体、職業紹介事業者等その他の関係者が適切に対処するための指針」（平成27年厚生労働省告示第406号）

内定辞退の申し出は、すでに内定者が結論をだした状態ですので、覆る可能性は低いと考えられます。常識的な範囲で理由を尋ねる程度であれば、直ちにオワハラと判断されるものではありませんが、深追いはリスクと考えた方がよいでしょう。むしろ、内定者が判断する過程で、十分な情報提供を行い、企業の魅力や、入社後のビジョンを伝えていくことが重要です。

■ 5. 効果的なフォローの在り方とは

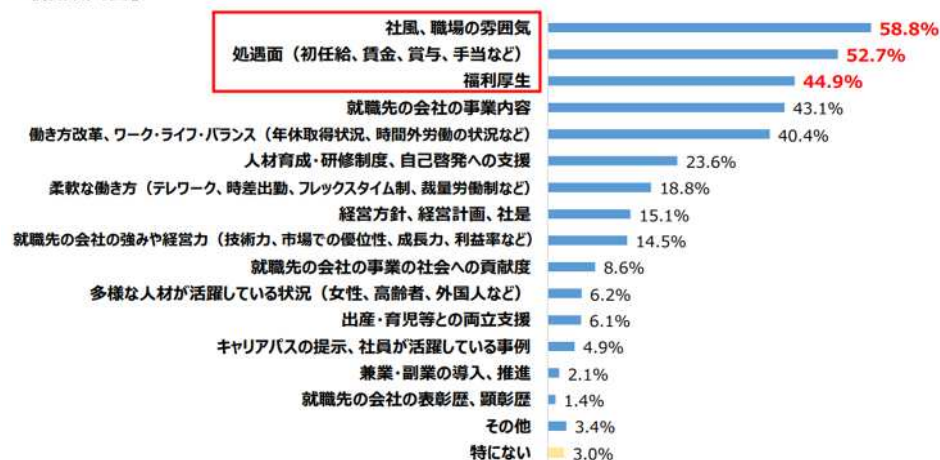
Q4. 内定者フォローは、どのような事に気を付けて行えばよいのでしょうか？

A. 内定者フォローの目的を見失わない活動を心がけましょう。

東京商工会議所が発表した「2025年度新入社員意識調査（<https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1205796>）」によると、就職先の会社を決める際に重視したこととして上位から「社風、職場の雰囲気（58.8%）」「処遇面（52.7%）」の順になっています。これは、前年度と順位が逆転した結果となっており、就活生が、より「人間関係」を重視する傾向にあることを示しています。

「囲い込み」から「信頼形成」へ！
 内定者トラブルを未然に防ぎ、選ばれる企業になるためのポイント

■【複数回答】 n=857



出典：東京商工会議所(2025年度新入社員意識調査)

そのような傾向を受けて、内定フォローも、社員との交流を目的としたイベントに力を入れている企業が増えています。以前は内定者同士の交流や、内定意思の確認の場と位置づけていた内定者懇親会を、一般社員にも参加してもらうことにより、内定者に企業内の実際の人間関係を感じてもらう場に転換した例があります。選考に関わらない社員とのリラックスした環境での交流を通じて、よりリアルに入社後の働き方や、同僚、上司との関係をイメージしてもらうことができ、子育て中の社員や、社内キャリア構築を目指す社員等、現役社員の中に自身のライフモデルを見つけてもらうことで、働く環境として納得感を持ってもらえるようになったといえます。

興味深い内定者フォローの例としては、自衛隊が内定式に、入隊予定者の家族を招いたことです。多くの就活生は、業界比較、他社選考結果、家族相談等を総合的に検討して入社する企業を決定します。そのような判断プロセスの中で、本人のみならず、家族への理解を目的とした取り組みは、少なからず最終的な意思決定に影響しているのではないかと感じています。

近年の内定者フォローは、企業の魅力を伝えるアピール型から、就活生の納得感ある選択を後押しするコミュニケーション型へ向かっているといえます。より解像度の高い情報提供を行い、疑問や不安を解消するためのコミュニケーションは、信頼関係作りに大きな効果をもたらすだけでなく、就活生の企業理解を促進し、入社後のミスマッチや早期離職防止にもつながることが期待されています。

しかしながら、前述しましたとおり、内定者フォローも過度な行為となると、憲法で保障された職業選択の自由を侵害する行為に該当する可能性

「囲い込み」から「信頼形成」へ！
 内定者トラブルを未然に防ぎ、選ばれる企業になるためのポイント

があります。意図せず就活生を拘束する等、オワハラに該当することがないように次のような点に気を付けなければなりません。

- 就活継続を妨げていないか
- 学生の自由意思を圧迫していないか

具体的なシーンで見ていきましょう。

項目	適法なフォロー	オワハラ	境界線
懇親会、 内定者イベント	任意	参加強制	自由意思であるか
面談	情報提供、 コミュニケーション	就活終了要求、誓約書・承諾書の即日提出の要求	意思表示や結論を求めているか
入社前研修	任意の研修 eラーニング等	頻繁な呼びだし 毎週の内定者研修を義務化 過度な課題	形式上「研修」でも実質的に就活継続を困難にする拘束だとオワハラと評価されます。
入社前アルバイト	任意アルバイト	強制アルバイト	不参加でも不利益がないか

■ 6. 内定辞退と損害賠償の現実

Q5. 内定者が入社直前に辞退。損害賠償請求できますか？

A. 内定辞退による損害賠償請求は原則としてできません。

ところが、内定者に対する損害賠償請求が認められたケースはゼロではありません。

では、なぜ損害賠償請求は「できない」といわれるのでしょうか。実際の裁判例を見ていきましょう。

「入社直前の辞退は場合によっては賠償義務を負う」とする裁判例で「内定辞退損害賠償」事件（東京地裁平成24年12月28日判決）があります。新卒採用で内定承諾後、他社の選考を継続し、そちらに就職することを決めたにもかかわらず、会社にその事実を告げず、入社直前に辞退を申し出た例で「信義則違反」として、会社側の請求額のうち、一部についてのみ損害賠償を認めました。

ここでポイントとなるのは、内定を辞退したこと自体に対する損害賠償ではなく、辞退の時期・経緯から内定者の行為を「信義則に反する内定辞退」と評価し、限定的に会社の損害賠償請求を認めたことです。

裁判所は、「採用活動は将来の不確定要素を含む投資である」としたうえで、「内定辞退」を「元々内包していたリスクのひとつで、一定の予測可能な事象に過ぎない」と評価しました。

「囲い込み」から「信頼形成」へ！
内定者トラブルを未然に防ぎ、選ばれる企業になるためのポイント

つまり、余程の悪質性がない限り、内定を辞退したことによる損害賠償は認められないのです。

そればかりか、損害賠償請求を行ったために、応募者との関係が悪化し、SNSなどを通じて企業イメージが低下することも、昨今では現実的なリスクとなっています。

■ 7. おわりに：柔軟性と一貫性のバランス

内定者対応は、企業の未来を左右する重要なプロセスです。法的リスクを適切に管理しながら、内定者との信頼関係を築いていくことが、長期的な採用成功の鍵となります。法的な整理を確認して適切に行うことが求められる一方で、内定をめぐる実務において最も重要なのは、「形式」ではなく「実態」で判断されるという視点です。

さらに、内定者フォローにおいては、「辞退を防ぐこと」を目的化するのではなく、「納得して選んでもらうこと」に軸足を置くことが重要です。過度な引留めや拘束は、オワハラとして法的リスクやレピュテーションリスク（企業の評判低下のリスク）を招きます。

かつて採用活動は法令ギリギリの囲い込みのような手法が主流だった時代がありました。しかし、現在は情報提供と対話を通じて信頼関係を築くことを大切にする傾向にあります。そのような変化の過程では、企業側には今までにない柔軟な対応を求められる場面もあるでしょう。例にない取り組みや、対応を行うときには柔軟さと一貫性のバランスの判断に迷うでしょう。そのようなときこそ、立ち戻るべきなのが法令や指針になります。拘束するための枠組から、柔軟な対応のための土台に、考え方を転換する時期なのかもしれません。

【著者プロフィール】高橋 逸子（たかはし いつこ）



特定社会保険労務士。

大手コンサルティンググループを退職後、Asatte 労務事務所を開業。

企業の未来を見据えた労務設計を得意とし、スタートアップ企業の立上げからIPOまで、企業の成長や、個性に合わせた制度設計と労務管理を提案。

全国に顧問先企業を持ち、さまざまな業種の課題に挑戦するとともに、産業カウンセラーと連携し、社員の心身の健康を守り、働く人々が安心して生き生きと働ける環境作りのサポートにも力を入れている。