

**広域関東圏における地域企業の
雇用・人材確保に係る実態把握調査
報 告 書**

平成 23 年 2 月

経済産業省関東経済産業局

目 次

第1章 調査目的	3
1-1 調査目的・背景	3
1-2 調査の進め方	4
1-2-1 調査結果概要	5
1-2-2 調査対象	6
1-3 仮説設定	9
第2章 調査結果	15
2-1 アンケート調査票の設計	15
2-2 アンケート回答企業の属性	18
2-3 アンケート調査結果 人材確保パート	24
2-3-1 新卒採用活動について	24
2-3-2 中途採用活動について	45
2-3-3 正社員以外の人材確保について	53
2-4 アンケート調査結果 雇用パート	57
2-4-1 経済・市場環境のグローバル化に伴う人事戦略について	57
2-4-2 人員構成について	61
2-4-3 人事総務部門における課題・状況	66
第3章 分析	73
3-1 課題の分析	73
3-1-1 アンケート調査のクロス集計結果	73
3-1-2 ヒアリング調査結果	123
3-1-3 先行研究・文献調査結果	137
3-2 仮説の考察	141

第 1 章 調査目的

第1章 調査目的

1-1 調査目的・背景

今般、政府において、円高や海外経済等による景気の下振れリスクに対応するための経済対策についての検討が行われ、「新成長戦略実現に向けた3段階の経済対策」が発表されたところである。雇用に係る経済対策としては、新卒者雇用に関する緊急対策や雇用創造・人材育成の支援が具体的な対策として実施されることとなっている。

他方、現在直面している地域企業の雇用・人材確保に係る政策上の課題に対しては、例えば学生と中小企業との雇用ミスマッチ解消といった緊急的な施策の実施だけではなく、我が国における労働市場の硬直化（構造・制度的な課題）や学校教育段階も含めた人材育成システム（職業意識の醸成や教育の質に係る課題）など、中長期的に対応すべき課題を整理することも重要である。

特に、地域経済産業政策を展開するにあたっては、景気変動等の外的要因に対して、しなやかに対応できる耐性に優れた地域経済構造を構築していくことが必要であり、そのためには、地域において経済成長を促すことだけではなく、地域において雇用を支える企業の競争阻害要因となっている制度的課題や社会システム上生じている課題の解決を図っていくことが重要であると考えている。

これらの問題意識を踏まえ、本調査は、「広域関東圏の企業が雇用・人材確保について、どのような構造・制度的課題を抱えており、競争環境や地域経済にはどのような影響があるのか」を中心に広域関東圏¹における地域企業の実態把握を実施し、得られた生声やデータをもとに、今後取り組むべき課題を明らかにし、論点整理を行うことを目的として実施した。

¹本調査において「広域関東圏」とは、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、長野県、山梨県及び静岡県をいう。

1-2 調査の進め方

本調査では、広域関東圏の企業が雇用・人材確保に関して、どのような課題（構造・制度的）を抱えており、競争環境や地域経済にはどのような影響があるのかを把握し、論点整理を行うために、アンケート調査、ヒアリング調査、文献調査（先行調査研究）を実施。調査手順は、「①検討の視点に基づく仮説設定」を行ったうえで、「②実態把握」、「③課題分析及び論点整理」の3段階の手順で構成。以下、手順ごとの実施内容を簡単に説明する。

①検討の視点に基づく仮説設定（第1章にて後述）

調査を実施するにあたっては、以下の3つの視点ごとに着眼点・仮説を設定した。なお、仮説設定にあたっては、文献調査（先行調査研究）を実施している。

○視点 A:

地域の雇用を支える企業は、人材確保に関してどのような課題を抱え、その課題は企業にどのような影響を及ぼしているのか。

○視点 B:

地域の雇用を支える企業の競争力に関わる制度上の課題や阻害要因はどのようなものがあり、その課題は企業にどのような影響を及ぼしているのか。

○視点 C:

地域の雇用を支える企業を取り巻く構造・制度上の課題は地域経済にどのような影響を与えているのか。

②実態把握（第2章）

広域関東圏の企業における雇用・人材確保に関する実態を把握するために、人材確保の実態把握（新卒・中途採用、正社員以外の人材採用、グローバル化への対応等）と雇用に係る課題把握（総務・人事部門のコスト、人事戦略上の課題等）の2つの観点から、アンケート・ヒアリング調査を実施した。

③課題の分析及び論点整理（第3章）

アンケート調査・ヒアリング調査で把握した実態データ及び先行研究調査における情報をベースに、課題の分析を行うとともに、仮説設定に対しての考察を行い、今後取り組むべき論点整理を実施した。

1－3 調査概要

本調査では、アンケート調査、ヒアリング調査、先行研究調査を実施したが、以下にそれぞれの実施内容について簡単に概要を示す。

1－2－1 調査結果概要

(1) アンケート調査

期間：2011 年 1 月 6 日～1 月 26 日

調査方法：郵送配布・郵送回収法

調査対象：3000 件

有効回収数：808 通

有効回収率：26.9%

① ヒアリング調査

期間：2011 年 2 月 2 日～2 月 18 日

調査対象：アンケート回答企業 8 社、広域関東圏に立地する高等専門学校および大学（3 校）、自治体 1 か所

② 既存文献調査

期間：2010 年 10 月～2011 年 2 月

調査対象：雇用・人材確保・地域経済構造等に関する文献および論文について、出版物・電子媒体としてインターネット上で閲覧可能なもののそれぞれについて調査対象として収集した。

1-2-2 調査対象

①アンケート調査

アンケート調査の対象（3000 件）は以下の条件により抽出した。

1. 関東経済産業局管内に本社を置く、中小企業基本法 2 条における中小企業（ただし、投資法人及び外国企業を除く）の 2000 社（会社四季報に掲載のある該当企業全社を抽出）
2. 経済産業省「雇用創出企業」に掲載のある営利法人で、関東経済産業局管内に本社を置く 425 社
3. 関東経済産業局管内に本社を置く大企業 575 社（会社四季報に掲載のある企業）を抽出した。

※東京都・神奈川県以外の 9 県に本社を置く大企業については全社を対象とし、東京都・神奈川県についてはその余を半数ずつ割り当て、無作為で対象企業を抽出した。

<内訳>

調査対象企業の本社所在地、抽出手法別の抽出数は以下のとおりである。

(社)

	合計	会社四季報		雇用創出企業
		中小企業	大企業	
東京都	1681	1452	82	147
神奈川県	324	185	82	57
千葉県	149	51	69	29
埼玉県	186	69	78	39
栃木県	53	15	24	14
群馬県	65	17	32	16
茨城県	67	26	18	23
山梨県	34	15	9	10
新潟県	130	49	46	35
長野県	107	33	57	17
静岡県	204	88	78	38

②ヒアリング調査

ヒアリング調査の対象（12 件）は以下の条件により抽出した。

1. 民間企業 8 社については、アンケート回答結果から「雇用・人材確保」に関する課題感やこれに対応する取組を行っている企業を選定した。
2. 広域関東圏に立地する高等専門学校および大学（3 校）のうち、高等専門学校については、特に卒業後就職者が県内に就職する割合が高く、地域企業との連携を密に行っていると考えられる高等専門学校を選定した。また、大学については、地域企業への就職や中小企業への就職を推進する取組を行っている大学を選定した。
3. 自治体については、県下にジョブカフェを設置する自治体から 1 か所を選定した。

③既存文献・先行研究調査

地域における雇用や人材確保、また、これらと地域経済との関係性を把握する観点から、先行して実施されている研究を参考としてアンケート調査やヒアリング調査の内容を作成するため、また、アンケート調査やヒアリング調査の分析結果を補強するために、既存文献・先行研究調査を行った。

テーマ１：失業率が低い地域にはどのような特徴があるか（産業構造等）

本調査においては「強い地域」を調査対象とすることとしたが、「強さ」の要素としては、財政力、企業数など様々な要素が考えられる。ここでは、地域の強さを「失業率の低さ」のよって把握することとした。

<調査対象文献>

- 小金沢 孝昭ら 経済地理学会年報 48(4) 2002 年「地域就業構造のダイナミズム：郡内地域経済を事例にして」
- 坂田一郎 梶川裕矢 一橋ビジネスレビュー 2009 年 8 月「ネットワークを通してみる地域の経済構造」

テーマ２：雇用面で景気変動等の外的要因によるショックを和らげるためには、どのような政策的手法が有効か

仮説２に関連し、政策的な手法によって「強い」地域を創る場合、どのような手段によって実現することが可能であるかを調査した。

<調査対象文献>

- 伊藤実 2010 年「地域雇用政策と雇用創出の実態（日本労働研究雑誌 595 号）」
- 辻田素子 2010 年「自治体を中心とした産業・雇用政策の実践（地域政策研究 51 号）」
- 橘川武郎 2006 年「地域再生と雇用創出（日本労働研究雑誌 557 号）」

1-3 仮説設定

雇用・人材確保の観点から現在発生している課題として、以下の仮説をおき、この実態を把握することとした。

○視点 A：

地域の雇用を支える企業は、人材確保に関してどのような課題を抱え、その課題は企業にどのような影響を及ぼしているのか。

【着眼点・仮説 1】

新卒採用にあたり、採用が上手くいった企業・上手くいかなかった企業では、行った採用活動の方法に違いがあるのではないか。

【着眼点・仮説 2】

新卒採用を行わない企業（上手く行えない企業）は、若手が入社せず、企業の平均年齢があがっていくなど、従業員構成のバランスが崩れているのではないか。

【着眼点・仮説 3】

企業の採用方針について、広域で募集を行う企業と、地元を中心に募集を行う企業では、効果的な採用方法が異なるのではないか。

【着眼点・仮説 4】

中途採用にあたり、目標としていた人数の採用ができた企業・できなかった企業によって、行った採用活動の仕方に違いがあるのではないか（採用活動の仕方に問題があったのではないか）。また、専門性のある職種など、採用が困難な人材の獲得にあたって中途採用の目標を達成できなかった場合、企業はどのように人材を確保しているのか。

【着眼点・仮説 5】

採用活動を成功させるために、企業側の努力によって対応できることがあるか。また、あるとすればどのような手法によって対応できるか。

○視点 B :

地域の雇用を支える企業の競争力に関わる制度上の課題や阻害要因はどのようなものがあり、その課題は企業にどのような影響を及ぼしているのか。

【着眼点・仮説 6】

従業員に過剰感が生じている企業では、効率的な事業が行えないなど競争力に影響する課題が生じているのではないかと。また、従業員の過剰感は、何らかの制度との関連を有するのではないかと。

【着眼点・仮説 7】

派遣サービス等が活用できない場合、企業の競争力にマイナスの影響があるのではないかと。

○視点 C :

地域の雇用を支える企業を取り巻く構造・制度上の課題は地域経済にどのような影響を与えているのか。

【着眼点・仮説 8】

失業率の低い地域には構造的な特徴があり、雇用面で景気変動等の外的要因によるショックを和らげるための仕組みがあるのではないか。

第2章 調査結果

第2章 調査結果

2-1 アンケート調査票の設計

地域企業における人材確保・雇用の実態把握を行うために、人材確保パート（新卒採用、中途採用、正社員以外の採用）と雇用パート（人事戦略、人員構成、人事・総務部門の課題）のそれぞれにおいて、「どのような内容・方法」で取り組みが行われ、「どのような課題が生じているのか」を明らかにするような設問で構成した。

人材確保パートでは、採用有無、採用傾向、効果的な採用方法等を中心に、雇用パートでは、企業の競争力の観点から、従業員の構成と過剰感、人事戦略上の課題、人事労務に関するコストといった視点で考察を行うための設計に配慮した。以下、アンケート調査の設問内容について簡単に説明する。

1. 新卒採用活動について

<設問のねらい>

新卒の採用活動において、どのような人材が求められているのか、どのような方法で採用が行われているのかを中心に把握するものとした。また、過去の採用状況を把握し、現在の企業の状況（人員構成、人事戦略上の課題）等との関係を見ることとした。

<設問内容>

新卒募集の有無、新卒を募集しない（募集を見合わせている）理由、5年前と比較した新卒募集数の増減状況と増減理由、求める人材像、募集にあたり活用するチャネルと効果、募集の地域性（広域/地元志向）、就職氷河期の採用状況、リーマンショック時の採用状況、採用数、採用方法の変化、提示するキャリアパス、採用目標の達成状況、採用目標の未達成理由

2. 中途採用活動について

<設問のねらい>

中途の採用活動において、どのような方法で採用が行われているのかを中心に把握するものとした。

<設問内容>

中途募集の有無、中途募集の実施理由、求める人材要件、非正規雇用者等の登用実績と今後の登用可能性、募集にあたり活用するチャネルと効果、採用目標の達成状況、採用目標の

未達成理由

3. 正社員以外の人材確保について

＜設問のねらい＞

正社員以外の人材の活用実態を把握するとともに、派遣サービスを活用しない場合の人事諸状況の変化を把握するものとした。

＜設問内容＞

正社員以外の人材（派遣サービス、パート・アルバイト）の活用有無と活用することのメリット、派遣サービスを使わない場合のコスト・雇用者数などへの影響

4. 経済・市場環境のグローバル化に伴う人事戦略について

＜設問のねらい＞

グローバル化に対応するため、どのような人事的対応を行っているのか、また外国籍社員の採用・雇用をしている場合にはその課題などを把握するものとした。

＜設問内容＞

グローバル化に対応するための人事方針、外国籍社員の採用・雇用の課題、外国籍社員の採用・雇用の際の工夫

5. 人員構成について

＜設問のねらい＞

人員の過剰な状況が企業の競争力に与える影響を把握するとともに、過剰感のある年代と、企業の高年齢者の雇用状況等との関連を把握するものとした。

＜設問内容＞

正社員の過剰感、過剰感が生じていることによる影響、60歳以上の高年齢者の雇用状況

6. 人事・総務部門の課題について

＜設問のねらい＞

人事・総務部門として、企業が抱える課題、問題をどのように捉えているのかについて把握するとともに、「どのような企業が、どのような課題、問題を抱えているのか」を把握するものとした。

<設問内容>

人事に関するテーマについての課題、5 年前と比べた採用・育成コストの増減状況、組織の問題点

2-2 アンケート回答企業の属性

(1) 総括表

今回のアンケート調査では、808 企業からの有効回答があった。その内訳（本社所在地、従業員規模別）は以下のとおりであった。なお、属性についての質問に無回答の企業があるため、集計および分析に際して、参照しない企業がある。

図表 1 総括表 (n=808)

	全体	～100名	～300名	300名以上	無回答
全体	808	283	285	215	25
東京	374	151	144	72	7
神奈川	78	30	26	22	0
千葉	48	16	16	16	0
埼玉	59	18	22	17	2
茨城	28	8	11	9	0
群馬	20	4	6	10	0
栃木	15	3	6	6	0
山梨	12	6	4	2	0
新潟	43	15	16	12	0
長野	33	5	13	14	1
静岡	75	23	19	33	0
無回答	23	4	2	2	15

※本報告書では、「～100名」は「従業員100名未満」を、「～300名」は「従業員100名以上300名未満」を示す。

(2)採用数

アンケート回答企業のうち新卒採用を行っている企業 566 社の、新卒採用者数の平均人数は以下のとおりである。

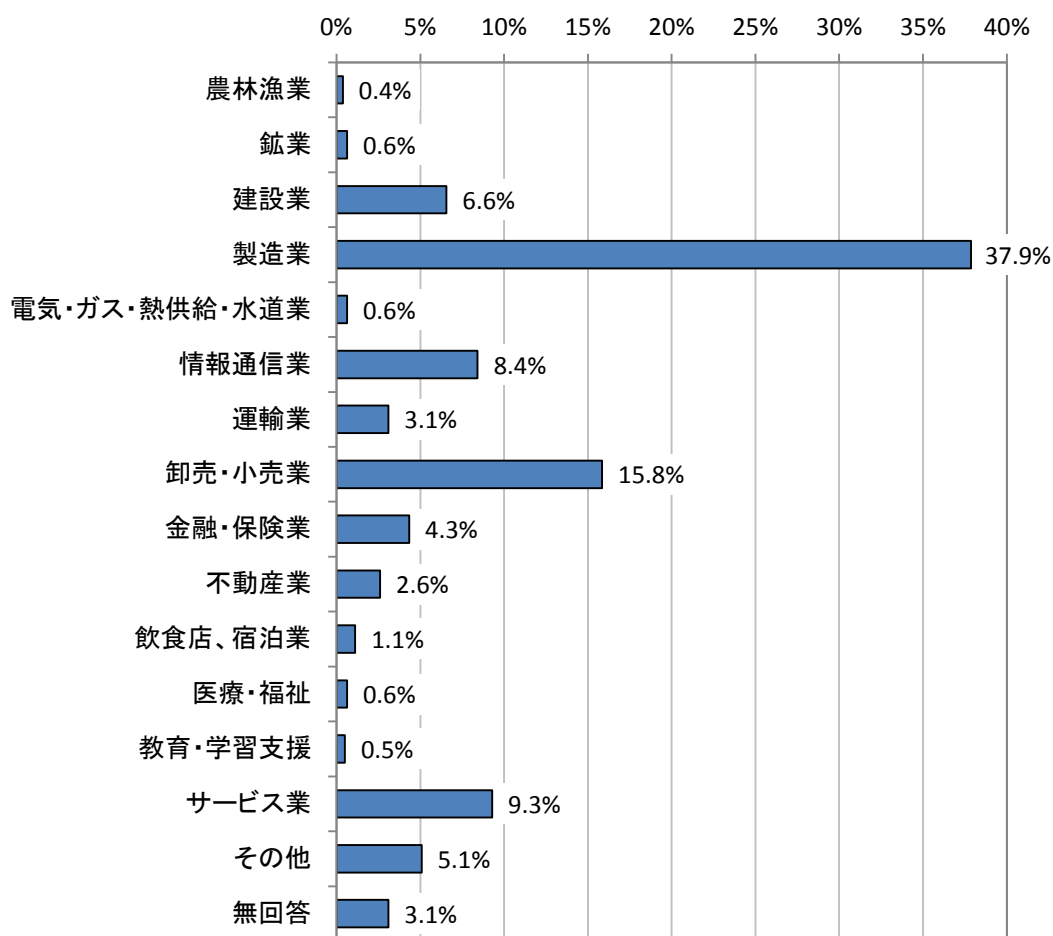
図表 2 新卒採用者数（平均）（n=566）

全社平均	11.61 名
～100 名の企業	2.49 名
～300 名の企業	5.15 名
300 名以上の企業	25.61 名

(3)業種

アンケート回答企業のうち製造業が 37.9%と一番多かった。次いで「卸売・小売業」（15.8%）、「サービス業」（9.3%）、「情報通信業」（8.4%）の順となっている。

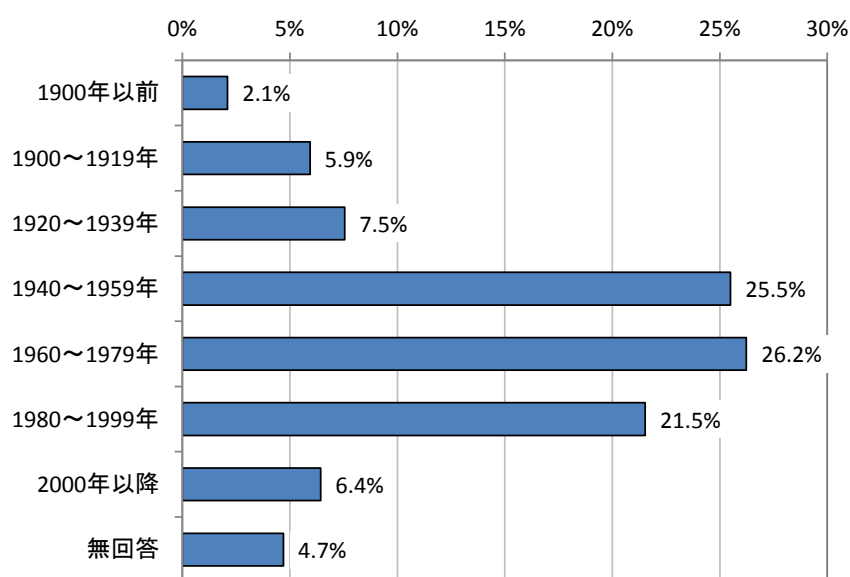
図表 3 業種（n=808）



(4)創業年

回答企業の創業年は、1960年～1979年の企業が26.5%と一番多く、次いで1940～1959年の企業が25.5%、1980～1999年の企業が21.5%となっている。

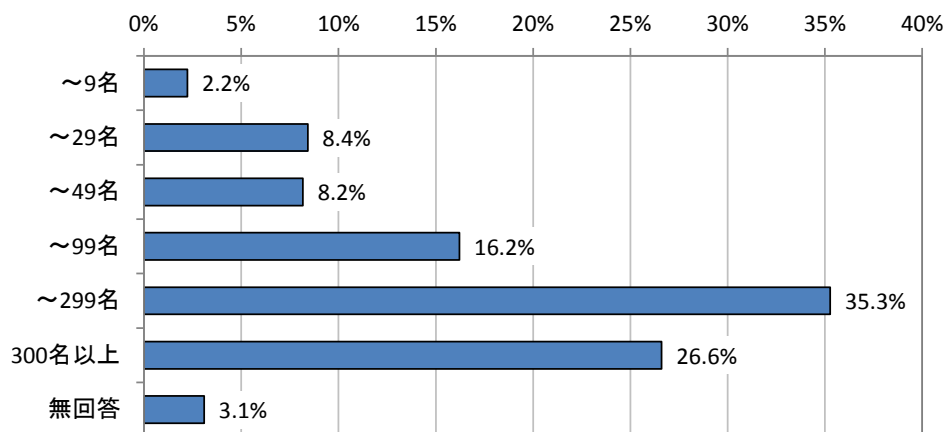
図表 4 創業年 (n=808)



(5)従業員数

回答企業の従業員数は、100～299名の企業が35.3%、300名以上の企業が26.6%となっている。

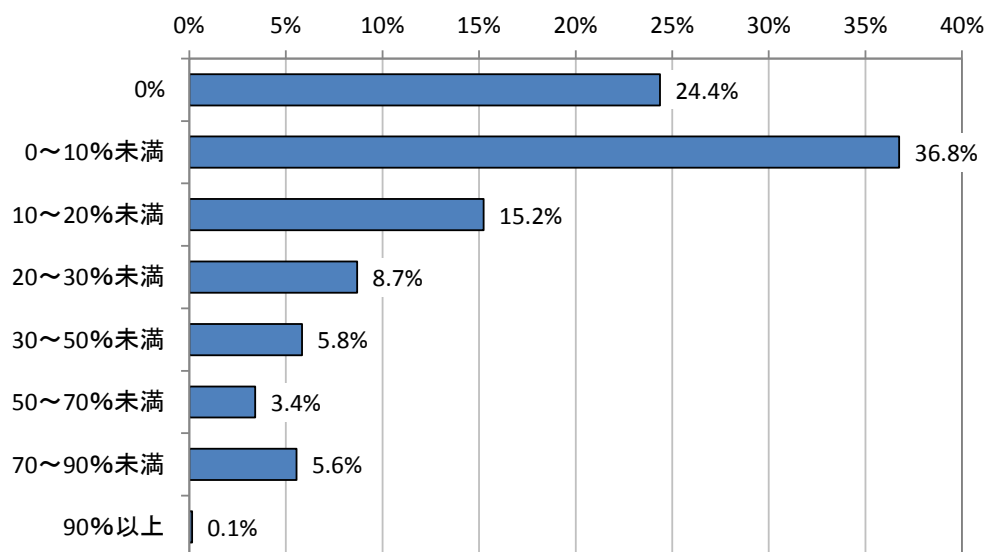
図表 5 従業員数 (n=808)



(6) アルバイト・パートの割合

従業員数に占めるアルバイト・パートの割合については、採用していない企業が 24.4% であり、「0～10%未満」が 36.8%、「10～20%未満」が 15.2%となっている。

図表 6 アルバイト・パートの割合 (n=702)

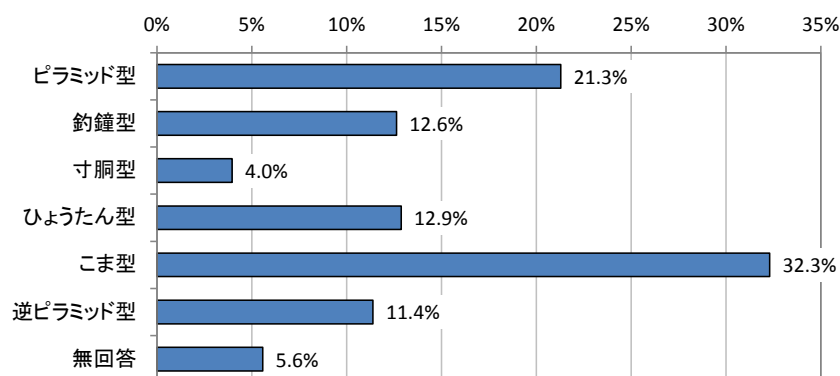


(従業員数、パート・アルバイト者数を両方回答した企業のみ集計)

(7) 人員構成

人員構成にみると、「こま型」が最も多く 32.3%、次いで「ピラミッド型」が 21.3%となっている。

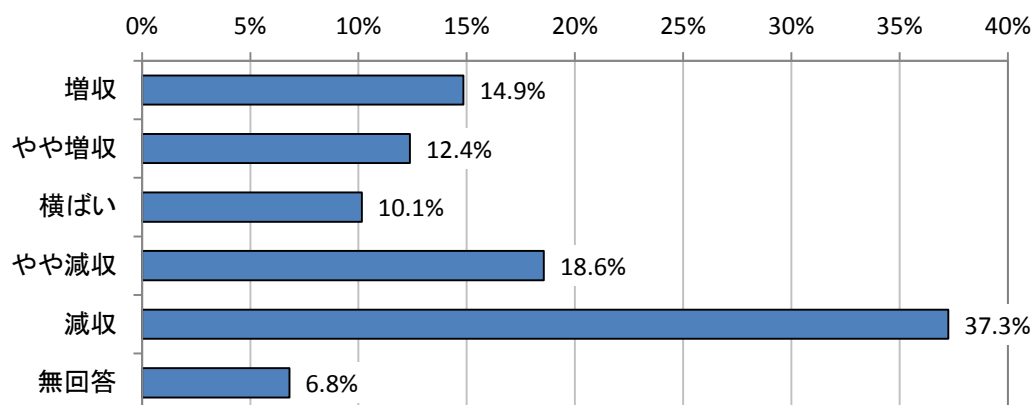
図表 7 人員構成 (n=808)



(8)売上額の比較（平成 21 年度と平成 20 年度の比較）

平成 21 年度と平成 20 年度の売上額を比較すると、37.3%の企業が「減収」、18.6%の企業が「やや減収」と回答している。

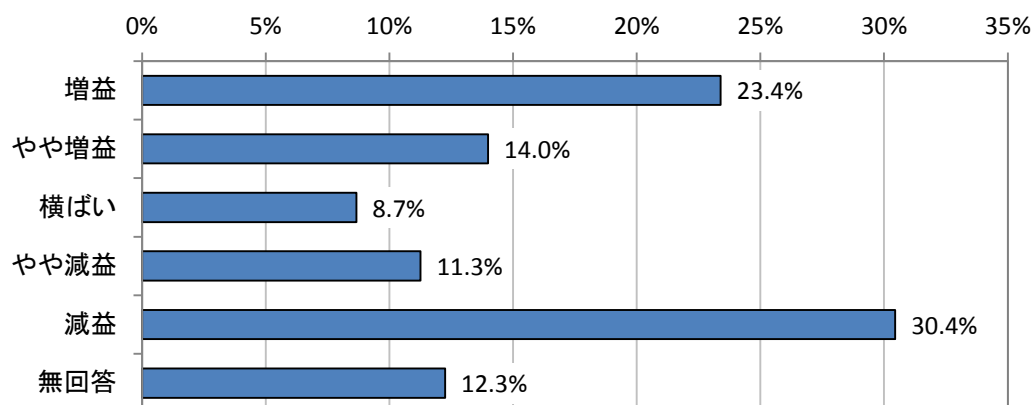
図表 8 売上額の比較（n=808）



(9)経常利益の比較（平成 21 年度と平成 20 年度の比較）

平成 21 年度と平成 20 年度の経常利益を比較すると、37.3%の企業が「減益」としている。次いで多いのは「増益」の 23.4%となっている。

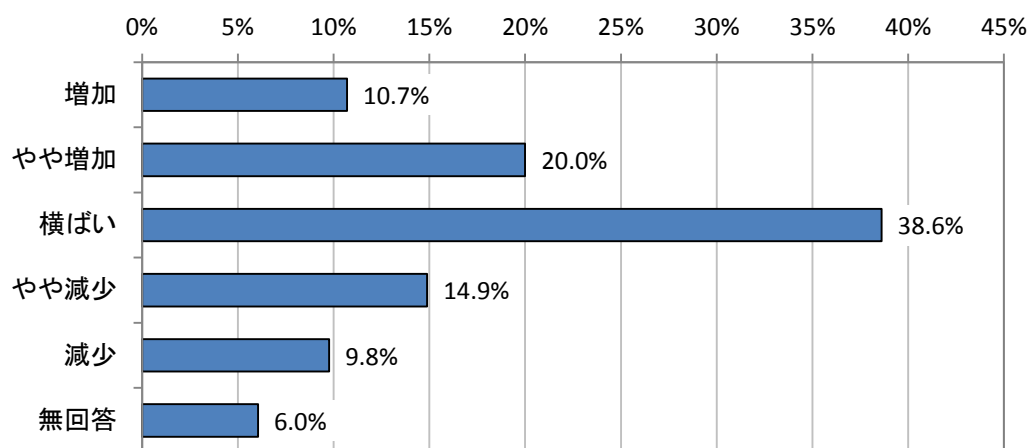
図表 9 経常利益の比較（n=808）



(10)海外売上比率の比較（平成 21 年度と平成 20 年度の比較）

海外で売上のある企業（調査回答企業 808 社中 215 社）の、平成 21 年度と平成 20 年度の売上比率を比較すると、「横ばい」が最も多く 38.6%、次いで「やや増加」が 20.0%となっている。

図表 10 海外売上比率の比較（n=215）



2-3 アンケート調査結果 人材確保パート

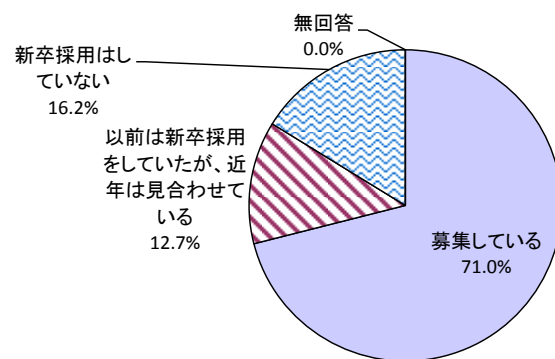
2-3-1 新卒採用活動について

(1) 募集状況

【新卒の募集状況 図表 11、図表 12】

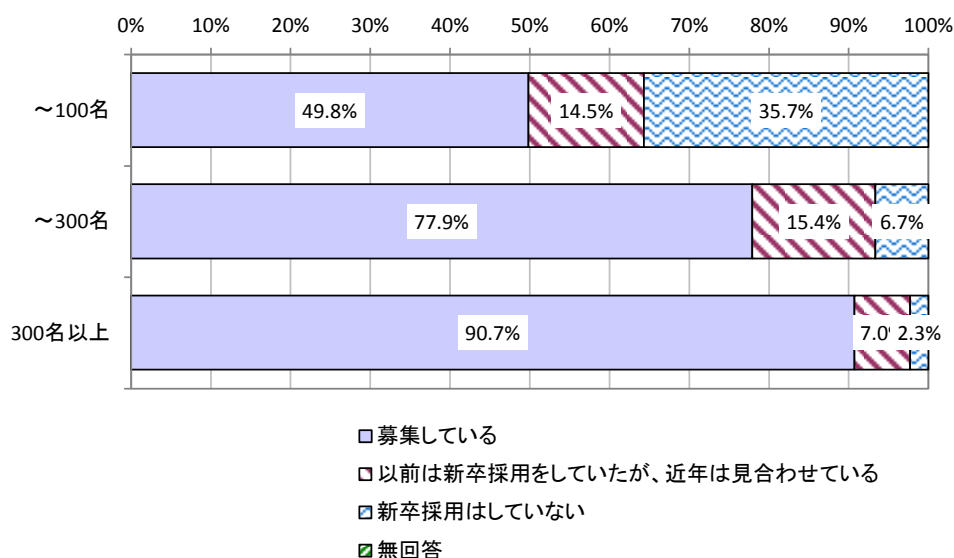
新卒²採用状況をみると、調査対象企業のうち 71.0%の企業が、新卒を募集している。他方、「近年は見合わせ」は 12.7%、「新卒採用はしていない」は 16.2%である。特に、従業員規模の小さい企業ほど、新卒募集を行っていない割合が高くなっており、従業員 100 名未満の企業では半数以上が、新卒採用を行っていない。また、従業員 300 名以上の企業では約 9 割の企業で新卒採用を行っている。

図表 11 新卒募集状況 (n=808)



² 本報告書では、特別な記載がない限り、「中学卒」「高校卒」「専門・短大卒」「大学卒」「大学院卒」の、いずれの場合についても、「新卒」として表記している。

図表 12 新卒募集状況（従業員規模別、n=783）

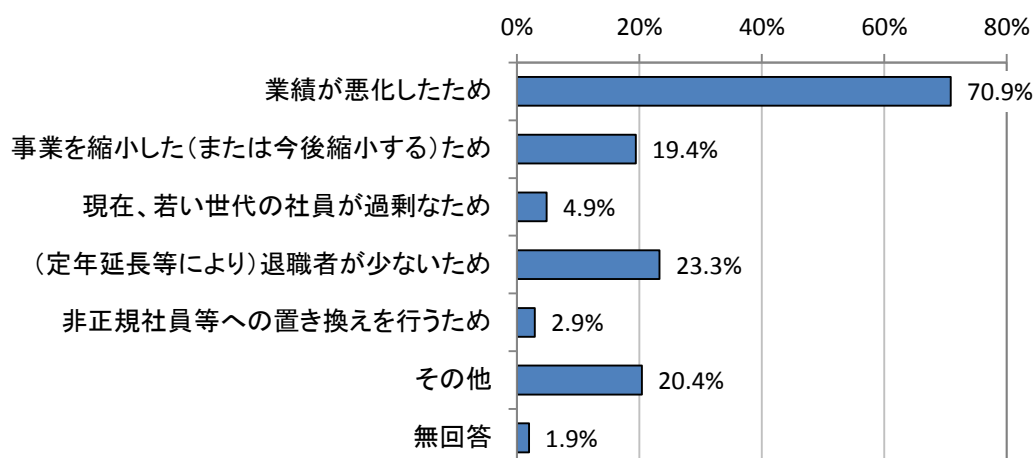


【新卒募集を見合わせている理由・未実施理由 図表 13、図表 14】

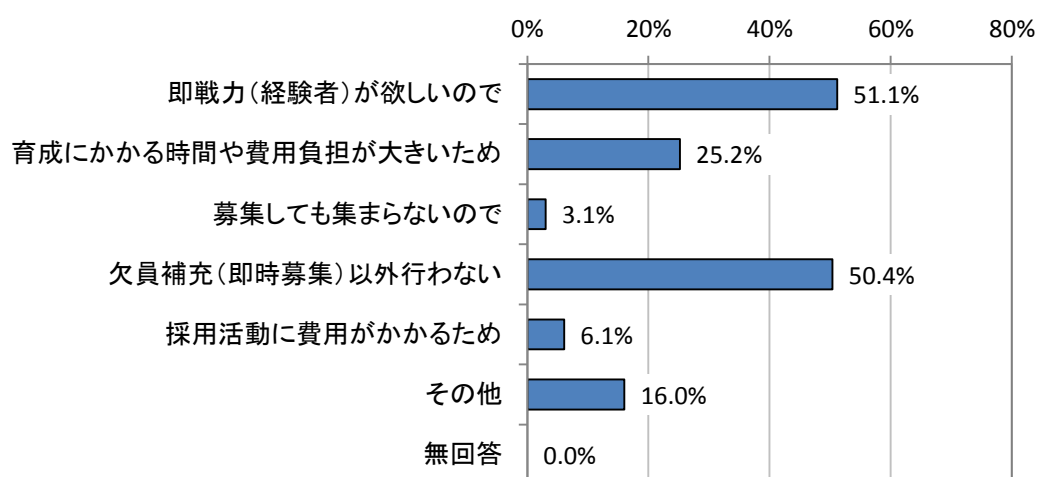
採用を行っていない理由をみると、採用見合わせの理由については、「業績の悪化」を挙げることが最も多く、70.9%となっており、次いで「（定年延長等により）退職者が少ないため」が 23.3%である。なお、その他としては「中途採用者の方が、離職率が低い」「新人を教育する体制が不十分である」などの回答がみられた。

他方で、「そもそも採用をしていない」理由としては、「即戦力（経験者）が欲しい」「欠員補充（即時募集）以外行わない」という理由が、いずれも 50%を超えている。

図表 13 新卒募集を見合わせている理由（n=103）



図表 14 新卒募集を行っていない理由 (n=131)



(2) 新卒に求める人材像

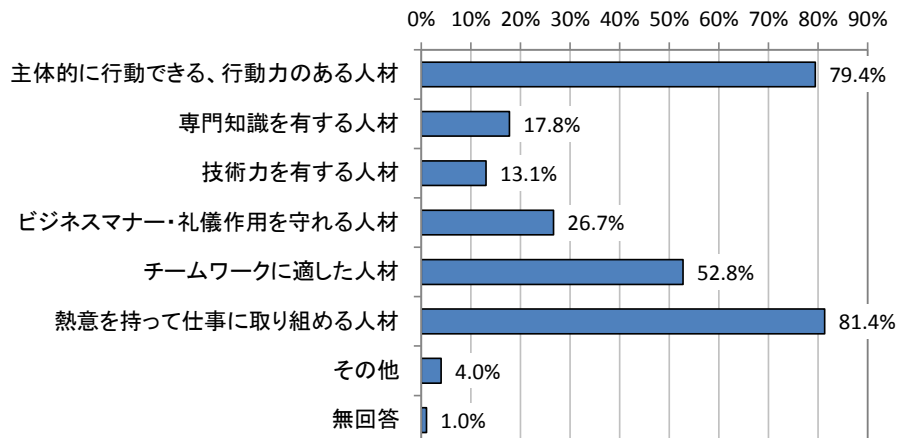
【新卒採用において具体的に求める人材 図表15、図表16、図表17】

新卒を募集している企業に対して、具体的にどのような人材を求めているかを尋ねると、「熱意をもって仕事に取り組める」(81.4%)、「主体的に行動できる、行動力がある」(79.4%) 人材を求めている割合が高くなっている。

従業員規模別にみても、いずれの規模においても「主体的に行動できる、行動力のある人材」「熱意を持って仕事に取り組める人材」を求めている割合が高い。

企業の従業員構成型別にみると、若者の割合が比較的少ない「逆ピラミッド型」企業は、若者の割合が比較的多い「ピラミッド型」企業に比べて「専門知識」「技術力」を重視している傾向がみられた。

図表 15 新卒採用において、具体的に求める人材 (3 つまで選択、n=574)



図表 16 新卒採用において、具体的に求める人材 (3 つまで選択 従業員規模別、n=558)

	主体的に行動できる、行動力のある人材	専門知識を有する人材	技術力を有する人材	ビジネスマナー・礼儀作用を守れる人材	チームワークに適した人材	熱意を持って仕事に取り組める人材	その他	無回答
～100名	73.8%	16.3%	15.6%	34.8%	49.6%	77.3%	5.0%	0.7%
～300名	77.5%	22.5%	12.6%	23.0%	52.7%	80.2%	5.0%	1.8%
300名以上	85.6%	12.8%	11.8%	26.2%	56.4%	84.6%	2.6%	0.5%

図表 17 新卒採用において、具体的に求める人材（3 つまで選択 従業員構成型別、n=544）

	主体的に行 動できる、行 動力のある 人材	専門知識を 有する人材	技術力を有 する人材	ビジネスマ ナー・礼儀作 用を守る人 材	チームワー クに適した人 材	熱意を持って 仕事に取り 組める人材	その他	無回答
ピラミッド型	82.4%	13.4%	5.6%	26.1%	52.1%	80.3%	7.0%	1.4%
釣鐘型	82.4%	17.6%	10.8%	35.1%	56.8%	81.1%	2.7%	0.0%
寸胴型	73.9%	13.0%	13.0%	43.5%	47.8%	73.9%	0.0%	0.0%
ひょうたん型	79.3%	16.1%	12.6%	24.1%	60.9%	87.4%	1.1%	0.0%
こま型	78.7%	18.9%	17.7%	25.0%	47.6%	79.9%	4.9%	1.8%
逆ピラミッド型	75.9%	29.6%	20.4%	14.8%	57.4%	77.8%	1.9%	1.9%

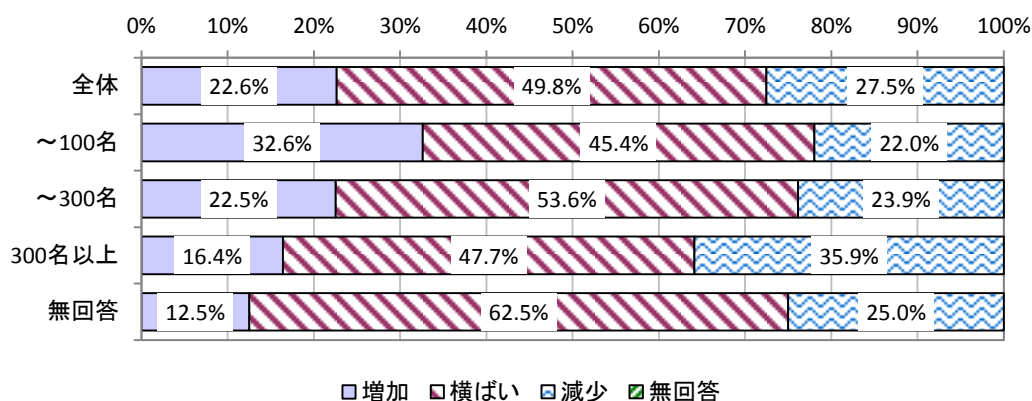
(3) 新卒募集の傾向

【5年前と比べた新卒募集数の変化 図表18】

「5年前と比べた、募集人数の変化」をみると、全体では約半数の企業が「横ばい」であり、「増加」は22.6%、「減少」は27.5%であった。

従業員規模別にみると、従業員数300名以上の企業では、35.9%が減少と回答した。一方で、従業員数100名以下の企業では32.6%が増加と回答した。

図表 18 5年前と比べた新卒の募集数の変化（従業員規模別、n=574）



【5年前と比べて新卒募集数が減少した理由 図表19】

募集数の変化した理由について尋ねると、増加した理由としては「年齢などの人員構成の適正化を図っていくため」が69.2%と、特に多い。

他方で、減少理由については「業績の悪化」が63.9%で最も多く、次いで「退職者が少ないため」が26.6%であった。

図表 19 新卒募集数が変化した理由（複数回答）

増加理由		減少理由	
需要拡大により業績が回復・成長したため	26.2%	業績が悪化したため	63.9%
店舗・拠点展開など既存事業を拡大する(した)ため	26.9%	事業を縮小した(または今後縮小する)ため	14.6%
新事業、新分野に進出する(した)ため	13.8%	現在、若い世代の社員が過剰なため	7.0%
海外進出などにより新たな人材が必要になったため	9.2%	(定年延長等により)退職者が少ないため	26.6%
雇用調整が一段落したため	4.6%	非正規社員等への置き換えを行うため	3.8%
年齢などの人員構成の適正化を図っていくため	69.2%	その他	19.6%
その他	11.5%		
無回答	0.8%	無回答	0.0%

【5年前と比べて新卒募集数が増減した理由（従業員規模別） 図表20 図表21】

従業員規模別にみると、新卒募集数の増加については、いずれの規模の企業においても「年齢などの人員構成の適正化を図っていくため」という理由が一番高い。ただし、従業員300名以上の企業の場合、「店舗・拠点展開など既存事業を拡大する（した）ため」という理由も53.1%と、他の規模の割合に比べて高いものとなっている。

新卒募集数を減少させた理由としては、いずれの規模の企業においても「業績が悪化したため」という理由が一番多い。なお、「（定年延長等により）退職者が少ないため」という理由については、従業員300名以上の企業の場合は35.7%となっているのに対して、従業員100名以下の企業の場合は、9.7%となっており、規模によって大きな差が出ている。

図表 20 新卒募集数を増加させた理由（従業員規模別、複数回答、n=128）

	需要拡大により業績が回復・成長したため	店舗・拠点展開など既存事業を拡大する（した）ため	新事業、新分野に進出する（した）ため	海外進出などにより新たな人材が必要になったため	雇用調整が一段落したため	年齢などの人員構成の適正化を図っていくため	その他	無回答
～100名	21.7%	21.7%	13.0%	8.7%	2.2%	69.6%	17.4%	0.0%
～300名	26.0%	16.0%	16.0%	12.0%	4.0%	76.0%	8.0%	2.0%
300名以上	31.3%	53.1%	12.5%	6.3%	9.4%	56.3%	9.4%	0.0%

図表 21 新卒募集数を減少させた理由（従業員規模別、複数回答、n=154）

	業績が悪化したため	事業を縮小した（または今後縮小する）ため	現在、若い世代の社員が過剰なため	（定年延長等により）退職者が少ないため	非正規社員等への置き換えを行うため	その他	無回答
～100名	64.5%	16.1%	6.5%	9.7%	0.0%	25.8%	0.0%
～300名	73.6%	15.1%	7.5%	24.5%	3.8%	15.1%	0.0%
300名以上	55.7%	12.9%	5.7%	35.7%	5.7%	20.0%	0.0%

【5年前と比べて新卒募集数が増減した理由（従業員構成型別） 図表22 図表23】

従業員構成型別にみると、構成型が寸胴型、ひょうたん型、こま型、逆ピラミッド型の場合は「年齢などの人員構成の適正化を図っていくため」という回答がいずれも8割以上となっている。

他方で、減少の理由をみると、「業績が悪化したため」という回答は寸胴型、ひょうたん型で、「退職者が少ない」という回答は寸胴型、こま型で、「事業を縮小」という回答は逆ピラミッド型で、それぞれ多くなっている。

図表 22 新卒募集数を増加させた理由（従業員構成型別、複数回答、n=125）

	需要拡大により業績が回復・成長したため	店舗・拠点展開など既存事業を拡大する(した)ため	新事業、新分野に進出する(した)ため	海外進出などにより新たな人材が必要になったため	雇用調整が一段落したため	年齢などの人員構成の適正化を図っていくため	その他	無回答
ピラミッド型	34.3%	40.0%	22.9%	5.7%	0.0%	37.1%	14.3%	0.0%
釣鐘型	37.5%	62.5%	37.5%	0.0%	0.0%	37.5%	12.5%	0.0%
寸胴型	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
ひょうたん型	27.3%	27.3%	0.0%	13.6%	9.1%	86.4%	13.6%	0.0%
こま型	25.0%	17.5%	15.0%	15.0%	7.5%	80.0%	10.0%	2.5%
逆ピラミッド型	13.3%	20.0%	0.0%	6.7%	0.0%	86.7%	13.3%	0.0%

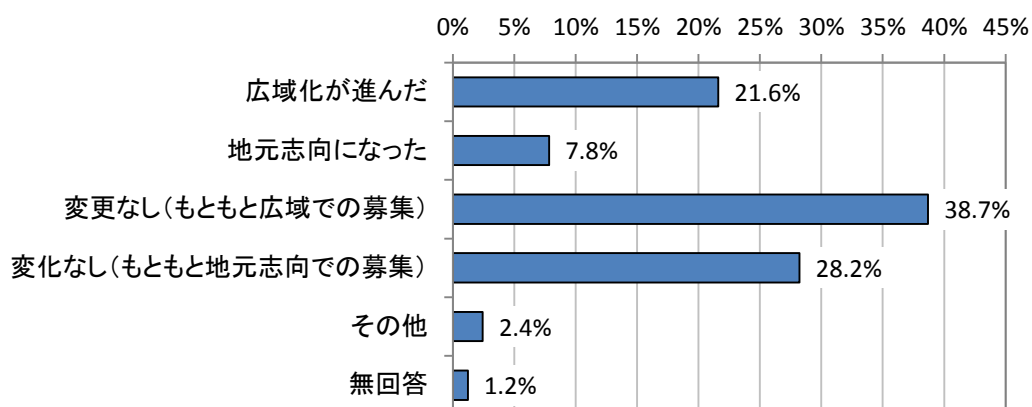
図表 23 新卒募集数を減少させた理由（従業員構成型別、複数回答、n=150）

	業績が悪化したため	事業を縮小した(または今後縮小する)ため	現在、若い世代の社員が過剰なため	(定年延長等により)退職者が少ないため	非正規社員等への置き換えを行うため	その他	無回答
ピラミッド型	63.4%	14.6%	12.2%	19.5%	0.0%	17.1%	0.0%
釣鐘型	42.3%	19.2%	15.4%	26.9%	3.8%	26.9%	0.0%
寸胴型	80.0%	20.0%	0.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%
ひょうたん型	80.0%	15.0%	0.0%	15.0%	0.0%	10.0%	0.0%
こま型	65.9%	6.8%	2.3%	38.6%	4.5%	22.7%	0.0%
逆ピラミッド型	64.3%	28.6%	0.0%	14.3%	14.3%	21.4%	0.0%

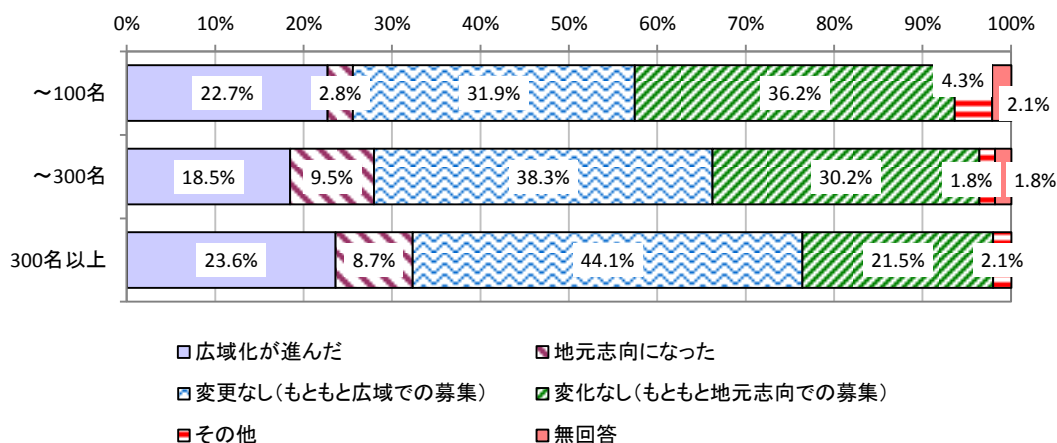
【新卒募集の地域志向（広域／地元志向）の変化 図表 2 4 図表 2 5】

次に、新卒募集の傾向についてこの 5 年で「広域化」「地元志向」の志向が変化したかを尋ねた。この 5 年で変化のあった企業は約 3 割程度であり、21.6%が「広域化が進んだ」、7.8%が「地元志向になった」と回答している。

図表 24 新卒募集の地域志向（広域／地元志向）の変化（n=574）



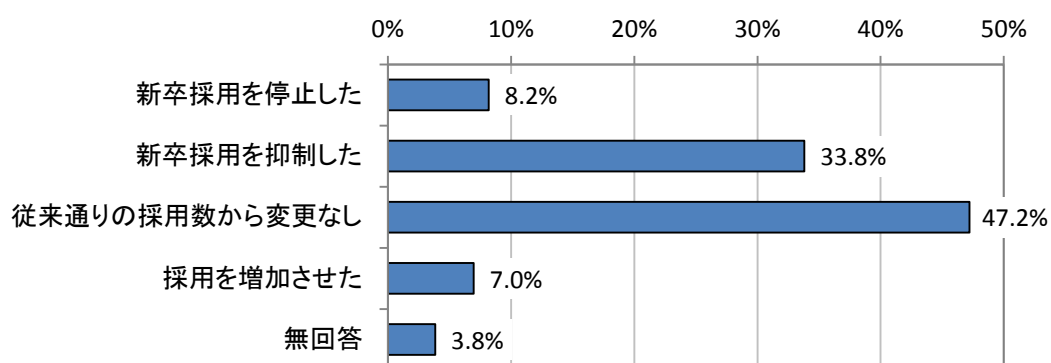
図表 25 新卒募集の地域志向（広域／地元志向）の変化（従業員規模別、n=558）



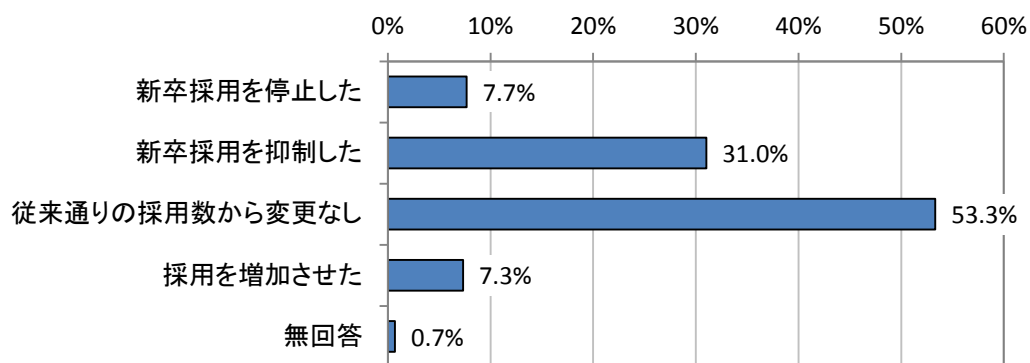
【不況時の採用状況 図表 26～ 図表 29】

採用状況として、2000 年ごろのいわゆる就職氷河期、リーマンショック時の採用状況について尋ねたところ、いずれの場合においても、約半数の企業は、採用数を変更せずに採用活動に臨んでいる。

図表 26 2000 年ごろの新卒採用状況 (n=574)

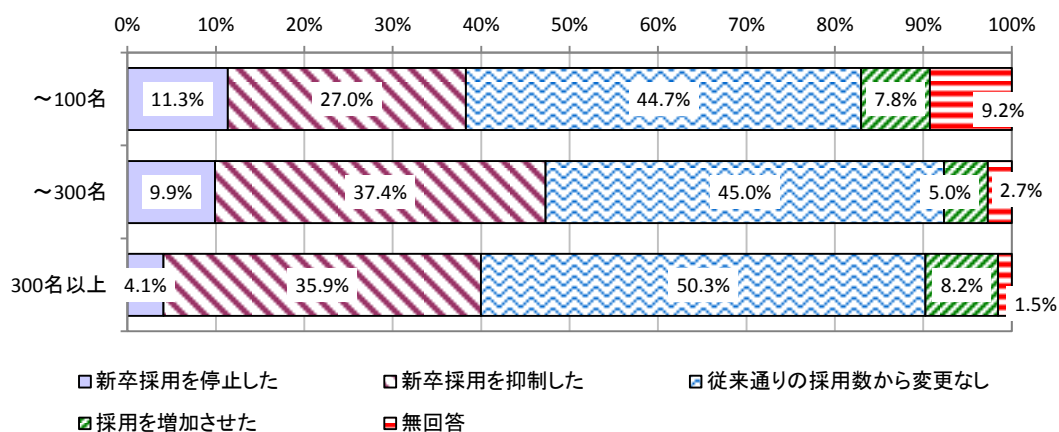


図表 27 リーマンショック時の新卒採用状況 (n=574)

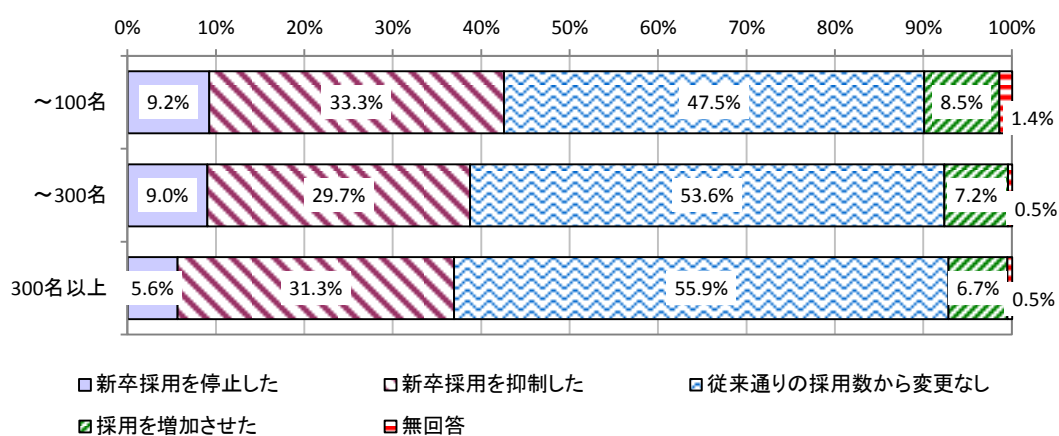


従業員規模別にみると、新卒採用を完全に停止させた企業は従業員 100 名未満の企業の場合で比較的多くなっている。

図表 28 2000 年ごろの新卒採用状況（従業員規模別、n=558）



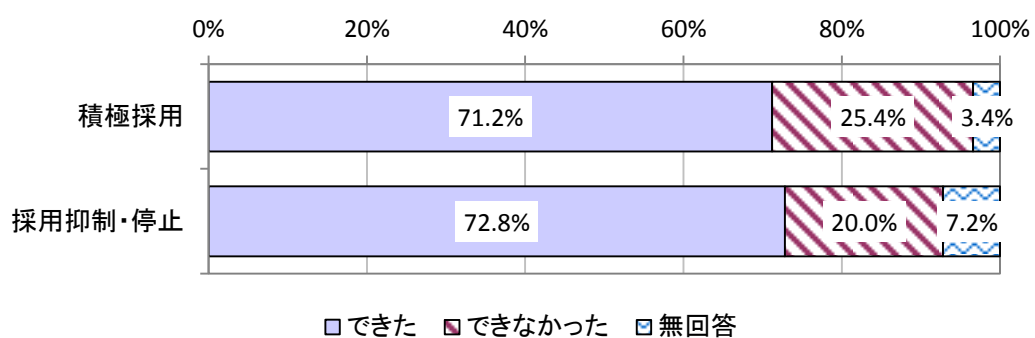
図表 29 リーマンショック時の新卒採用状況（従業員規模別、n=558）



【不況時の採用積極性と、現在の採用の目標達成状況 図表 30】

2000 年ごろ、2008 年ごろのいずれの時期においても積極的な採用企業を行った企業（積極採用企業）と、いずれの時期においても採用を停止・抑制した企業（採用停止・抑制企業）について、比較を行ったところ、現在の採用目標の達成状況には大きな差がみられなかった。

図表 30 不況時の採用積極性と、現在の採用の目標達成状況（n=133）

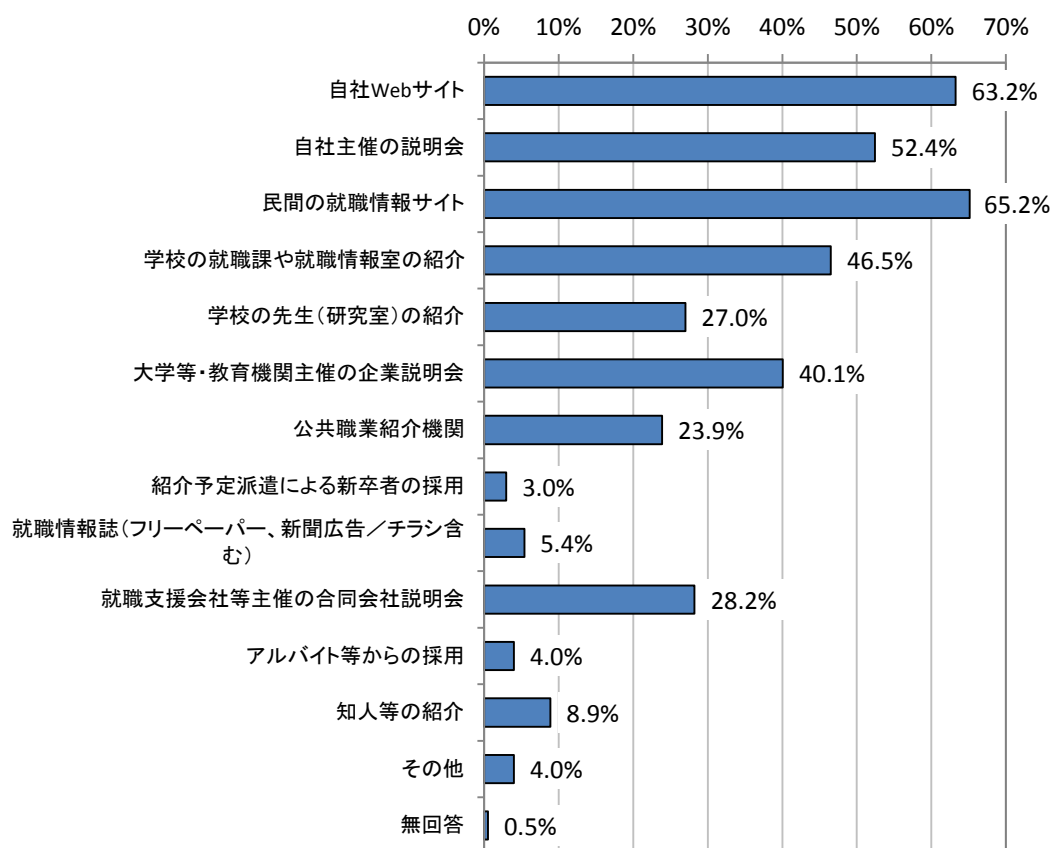


(4) 募集のチャネル

【募集チャネルの利用状況と費用対効果 図表 3 1 図表 3 2】

募集のチャネルについて、利用状況と費用対効果をみると、「自社 Web サイト」「民間の就職情報サイト」、がいずれも 6 割を超えており、多くの会社で Web を活用した採用活動が行われている。また、説明会については、「自社主催の説明会」が 52.4%、「大学等・教育機関主催の企業説明会」が 40.1%、「就職支援会社等主催の合同会社説明会」が 28.2%となっている。

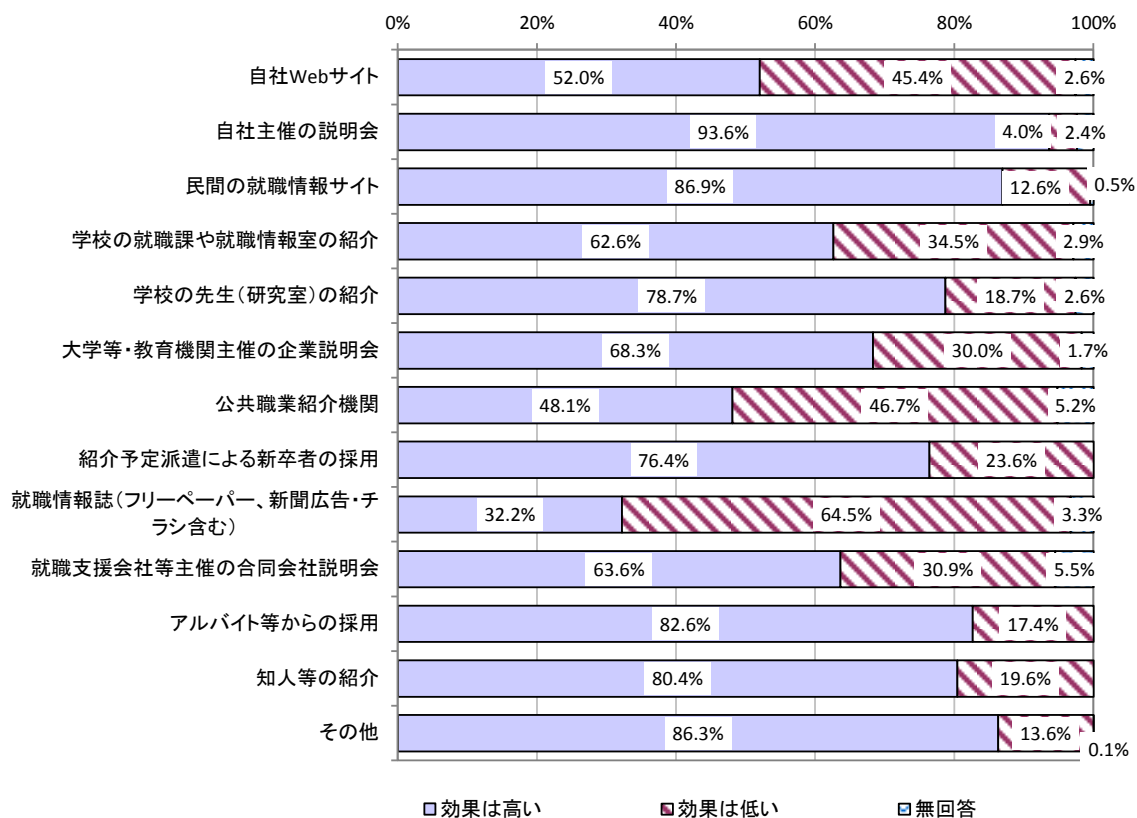
図表 31 募集チャネルの利用状況 (n=574)



利用チャネルへの費用対効果についての評価をみると、「自社 Web サイト」については、「効果は高い」「効果はやや高い」を合わせた値（以下、「効果が高い」と記載）が 52%に留まっているのに対し、「民間の就職情報サイト」では 86.9%に達している。

効果についてみると「効果が高い」の割合はそれぞれ 93.6%、68.3%、63.6%となっており、自社主催の説明会の、効果が高い傾向にある。

図表 32 利用した募集チャネルへの評価



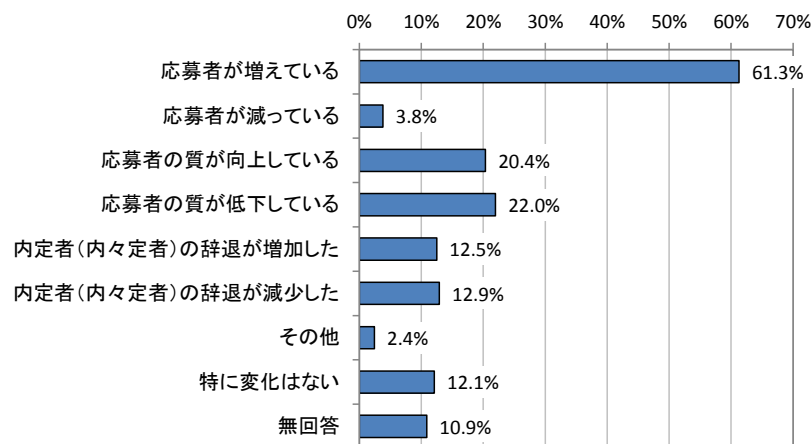
（５） 応募者についての変化・対応

【大学生の応募者についての変化 図表 3 3 図表 3 4 図表 3 5】

大学生の応募について、この 5 年の間にあった変化について尋ねたところ、「応募者が増えている」は 61.3%となっており、多数の企業において、応募者が増加している。他方で応募者の質については「向上している」「低下している」がともに 20%前後、辞退者数についても「増加した」「減少した」がともに 12%前後と、ほぼ同数となっている。

従業員規模別にみると、従業員 300 名以上の企業のうち 71.0%で「応募者が増えている」状況である。応募者の質については、従業員 100 名未満の企業では「向上」「低下」が同じ割合、従業員 100 名以上 300 名未満の企業では「向上」がやや多いのに対し、従業員 300 名以上の企業では「低下」が多くなっている。

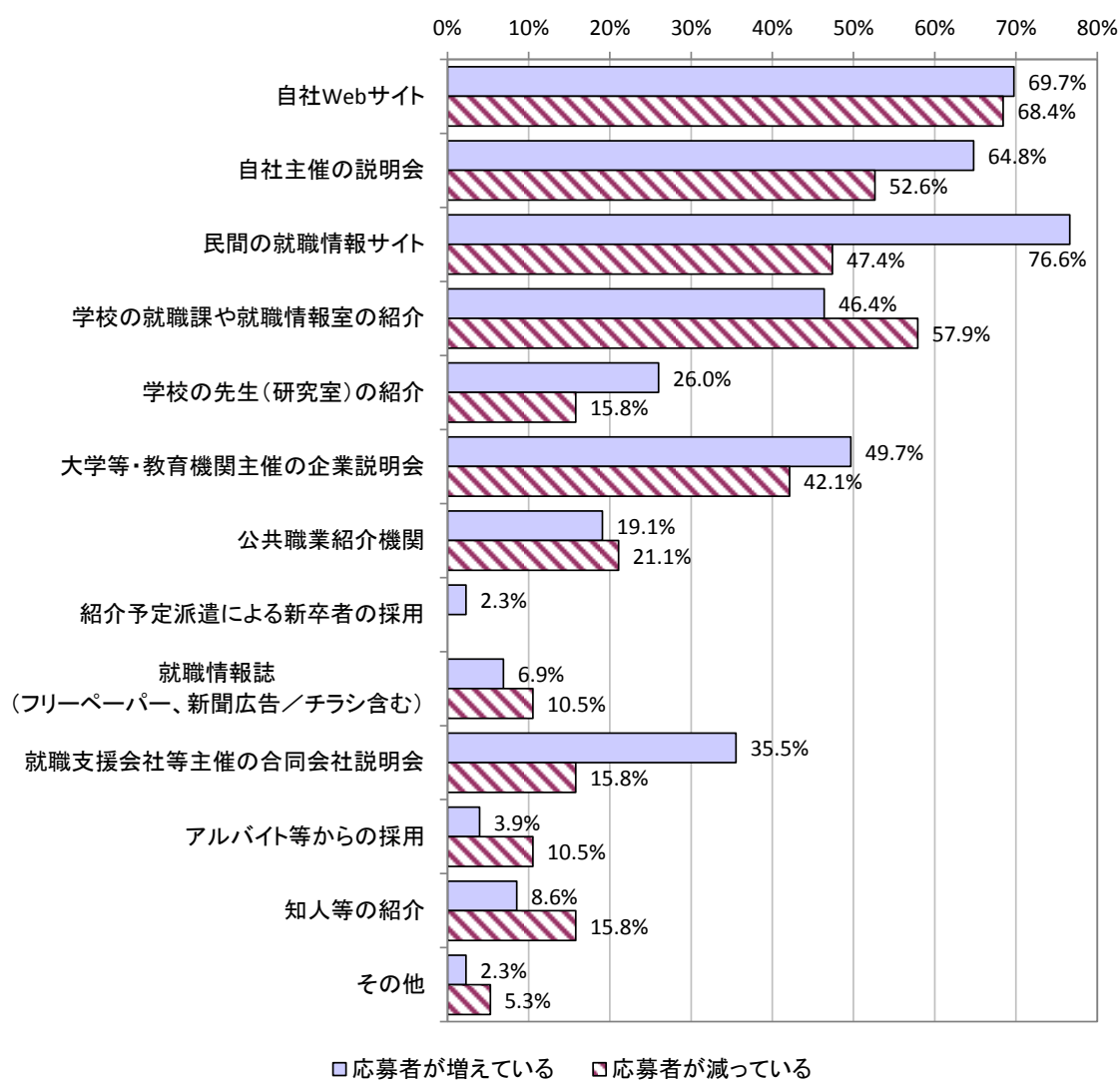
図表 33 大学生の応募者の変化（n=496）



図表 34 応募者の変化（従業員規模別、n=496）

	応募者が増えている	応募者が減っている	応募者の質が向上している	応募者の質が低下している	内定者(内々定者)の辞退が増加した	内定者(内々定者)の辞退が減少した	その他	特に変化はない	無回答
～100名	52.8%	2.8%	17.9%	17.9%	7.5%	4.7%	2.8%	15.1%	18.9%
～300名	56.9%	3.1%	22.6%	19.5%	10.3%	11.8%	2.6%	12.8%	13.3%
300名以上	71.0%	5.5%	19.1%	25.7%	17.5%	18.6%	2.2%	9.8%	3.8%

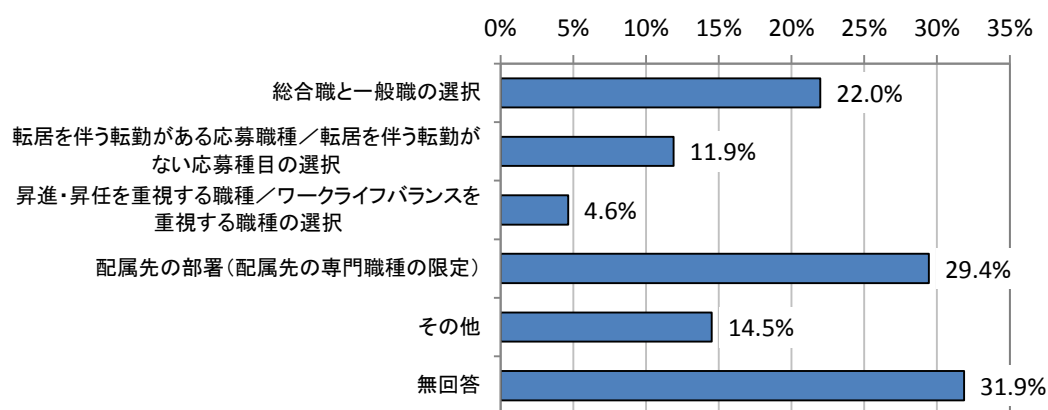
図表 35 新卒採用の利用チャネル（大学生の応募者増減状況別）（n=323）



【大学生の正社員採用に際し提示するキャリアパス 図表 36 図表 37】

応募者に対し提示するキャリアパスについて尋ねたところ、実施されているものとしては「配属先の部署・専門職種の限定」が最も多く 29.4%、次いで「総合職と一般職の選択」(22.0%)であった。従業員規模の大きい企業ほど「総合職と一般職の選択」「転居を伴う転勤がある応募職種／転居を伴う転勤がない応募種目の選択」の割合が高くなっている。

図表 36 大卒者の正社員採用に際し、提示するキャリアパス (n=496)



図表 37 大卒者の正社員採用に際し、提示するキャリアパス (従業員規模別、n=484)

	総合職と一般職の選択	転居を伴う転勤がある応募職種／転居を伴う転勤がない応募種目の選択	昇進・昇任を重視する職種／ワークライフバランスを重視する職種の選択	配属先の部署(配属先の専門職種の限定)	その他	無回答
～100名	17.0%	3.8%	4.7%	35.8%	18.9%	29.2%
～300名	20.5%	12.3%	3.1%	31.8%	9.7%	34.9%
300名以上	27.3%	16.4%	6.6%	23.5%	16.4%	29.0%

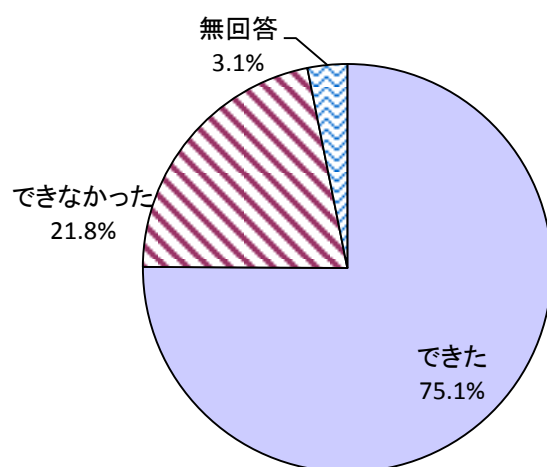
※その他の大部分は、「特段のキャリアパス提示をしていない」である。

（６）採用目標の達成状況

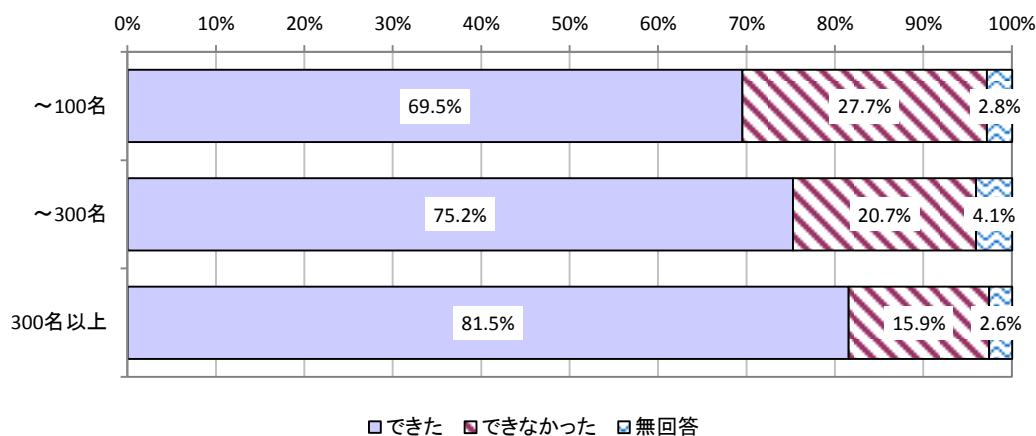
【採用目標の達成状況 図表３８ 図表３９ 図表４０】

採用目標の達成状況をみると、達成できた企業は全体の 75.1%であり、従業員規模の多い企業ほど採用目標を達成している割合が高い。他方で業種別にみると、製造業、製造業以外の業種の間で、大きな差はみられない。

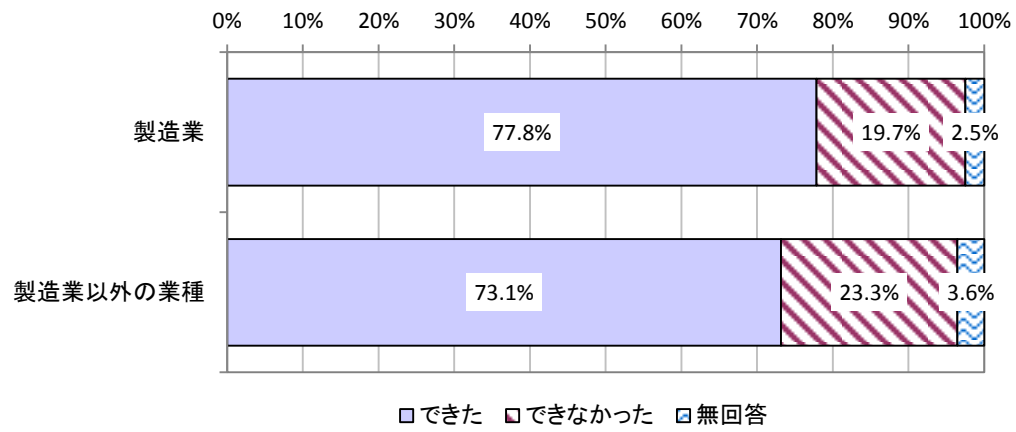
図表 38 採用目標の達成状況（n=574）



図表 39 採用目標の達成状況（従業員規模別、n=558）



図表 40 採用目標の達成状況（業種別、n=431）

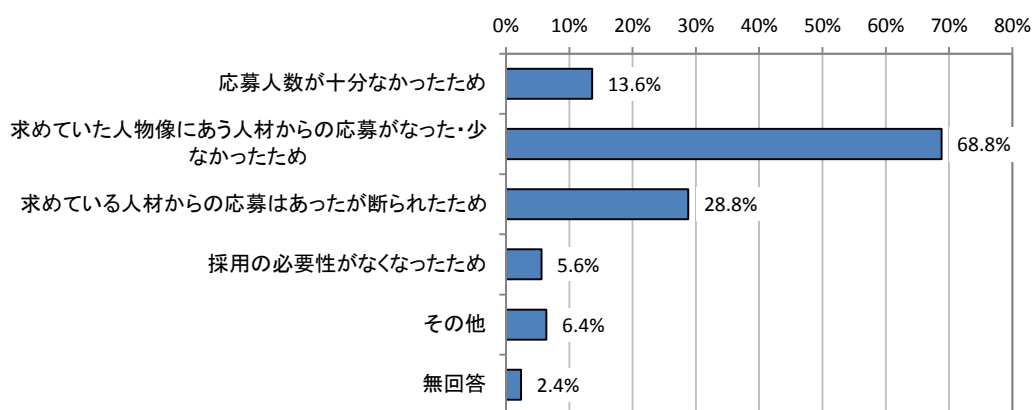


【採用目標の未達成理由 図表 4 1 図表 4 2 図表 4 3】

採用目標を達成できなかった理由についてみると、最も多いのは「求めている人物像にある人材からの応募がなかった、少なかった」であり、68.8%となっている。

従業員規模別にみると、従業員 300 名以上の企業では、「求めている人材からの応募はあったが断られた」が 41.9%となっており、従業員規模の小さい企業と比べて、割合が高い。

図表 41 採用目標の未達成理由（n=125）

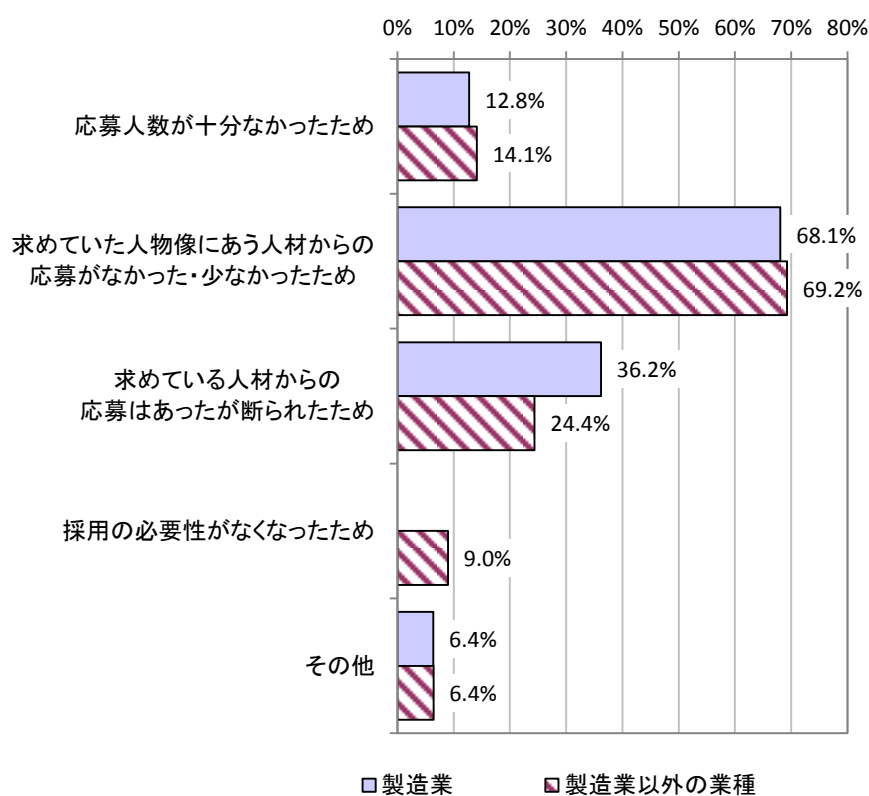


図表 42 採用目標の未達成理由（従業員規模別、n=125）

	応募人数が十分なかったため	求めている人物像にある人材からの応募がなかった・少なかったため	求めている人材からの応募はあったが断られたため	採用の必要性がなくなったため	その他	無回答
～100名	12.8%	69.2%	25.6%	7.7%	5.1%	2.6%
～300名	17.4%	63.0%	23.9%	8.7%	8.7%	0.0%
300名以上	9.7%	77.4%	41.9%	0.0%	6.5%	0.0%

業種別にみると、製造業、製造業以外の業種ともに「求めている人物像にある人材からの応募が少なかったため」が最も多い。また、製造業では「求めている人材からの応募はあったが断られたため」が36.2%と、製造業以外の業種に比べて多い。

図表 43 採用目標の未達成理由（業種別、n=125）



2-3-2 中途採用活動について

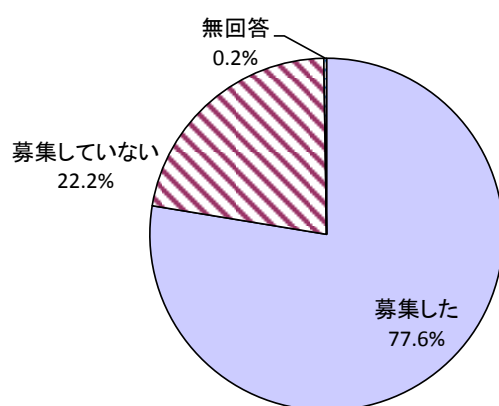
(1) 募集状況

【中途採用の募集有無 図表 4 4 図表 4 5】

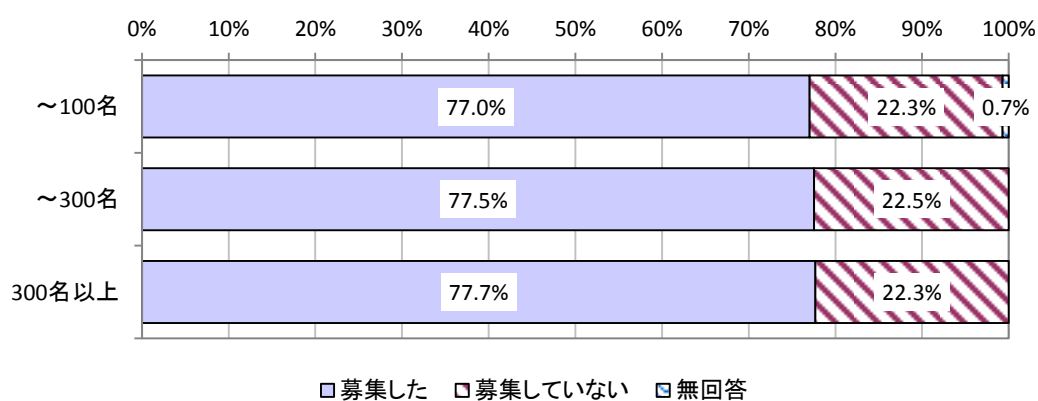
中途採用の募集状況をみると、調査対象企業のうち 77.6%の企業が、募集を行っており、募集を行っていない企業は 22.2%である。

また、従業員規模別にみると、規模による差はほとんどみられない。

図表 44 中途採用の募集有無（従業員規模別、n=808）



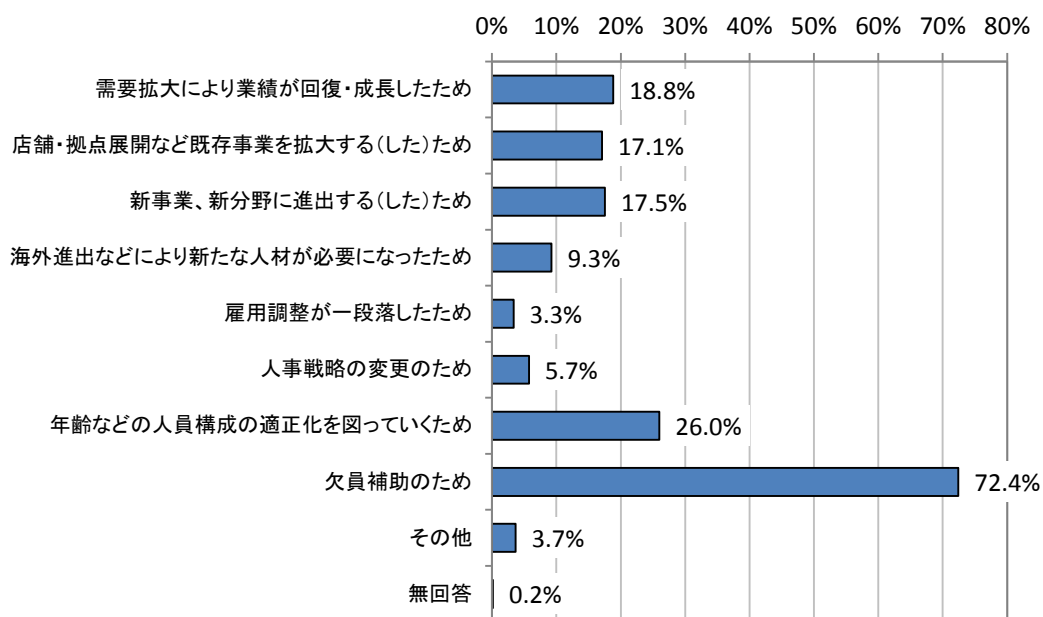
図表 45 中途採用の募集有無（従業員規模別、n=783）



【中途採用の実施理由 図表 4 6 図表 4 7】

中途採用の実施理由をみると、「欠員補充のため」が最も多く 72.4%である。従業員規模別にみても、いずれの規模でも「欠員補充のため」が最も多い。

図表 46 中途採用の実施理由（複数回答、n=627）



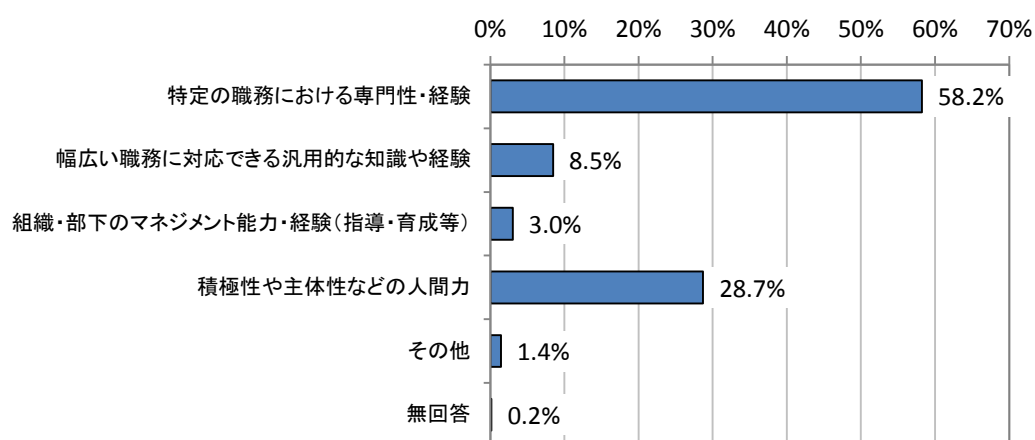
図表 47 中途採用の実施理由（複数回答：従業員規模別、n=606）

	需要拡大により業績が回復・成長したため	店舗・拠点展開など既存事業を拡大する(した)ため	新事業、新分野に進出する(した)ため	海外進出などにより新たな人材が必要になったため	雇用調整が一段落したため	人事戦略の変更のため	年齢などの人員構成の適正化を図っていくため	欠員補助のため	その他	無回答
～100名	20.6%	11.9%	16.5%	8.7%	5.0%	8.3%	26.1%	70.2%	3.2%	0.0%
～300名	21.3%	11.8%	17.6%	7.2%	1.8%	5.9%	29.4%	73.3%	1.8%	0.5%
300名以上	13.8%	30.5%	18.0%	12.6%	3.0%	2.4%	22.2%	73.1%	6.6%	0.0%

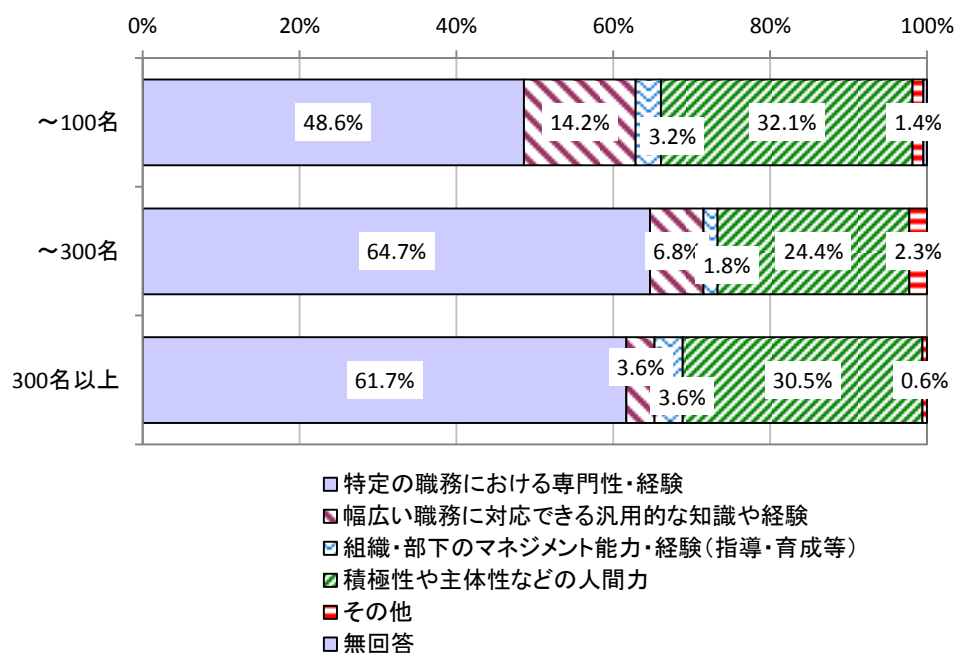
【中途採用の際に重視する人材要件 図表 4 8 図表 4 9】

中途採用の際、最も重視する人材要件をみると、「特定の職務における専門性・経験」が最も多く 58.2%である。次いで多いのは「積極性や主体性などの人間力」(28.7%) となっている。従業員規模別にみると、従業員 100 名未満の企業では「幅広い職務に対応できる汎用的な知識や経験」の割合が比較的高い。

図表 48 中途採用の際に最も重視する人材要件 (n=627)



図表 49 中途採用の際に最も重視する人材要件 (従業員規模別、n=606)



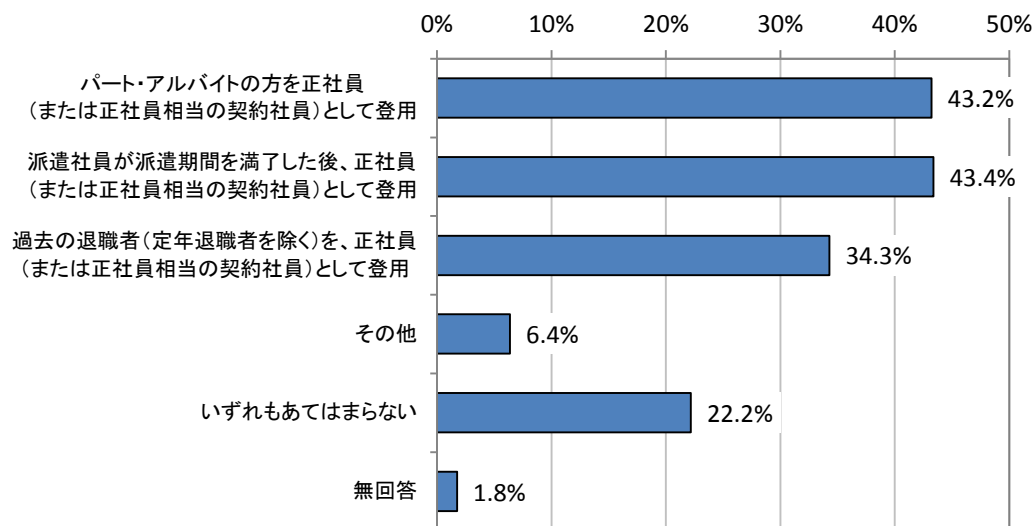
（２） 非正規雇用者等の登用

【非正規雇用者等の登用実績 図表５０ 図表５１ 図表５２】

中途採用のうち、非正規雇用者等の登用例があるかどうかについて尋ねたところ、パート・アルバイトや派遣社員（派遣期間満了後）については、40%以上の企業が正社員・契約社員として登用した実績を有する。

過去の退職者の登用及び非正規雇用者の登用は、従業員規模の大きい企業ほど、実績を有する割合が高い。

図表 50 非正規雇用者の登用実績（複数回答、n=627）

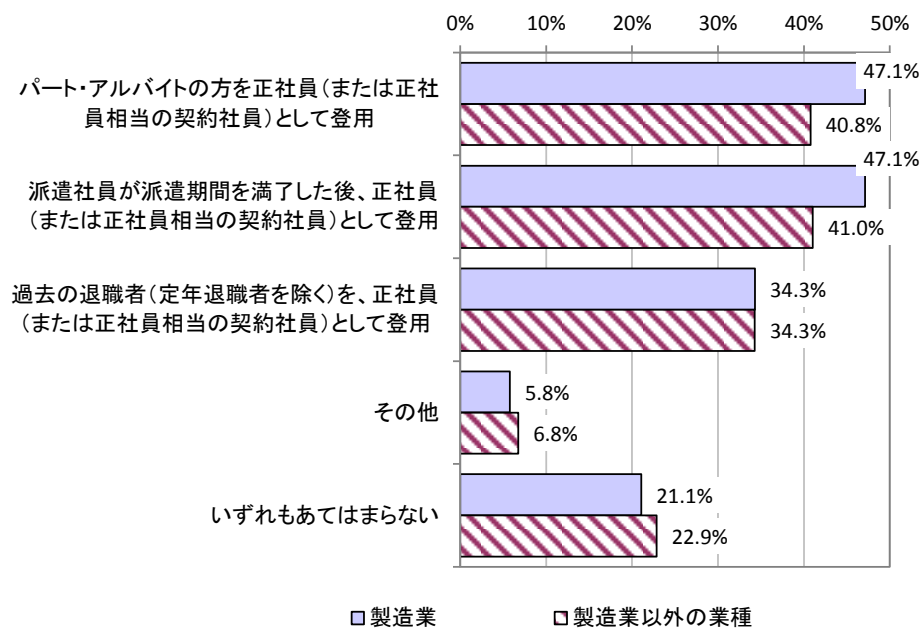


図表 51 非正規雇用者の登用実績（複数回答：従業員規模別、n=606）

	パート・アルバイトの方を正社員（または正社員相当の契約社員）として登用	派遣社員が派遣期間を満了した後、正社員（または正社員相当の契約社員）として登用	過去の退職者（定年退職者を除く）を、正社員（または正社員相当の契約社員）として登用	その他	いずれもあてはまらない	無回答
～100名	30.7%	29.4%	25.7%	5.5%	35.3%	1.8%
～300名	42.1%	50.7%	37.6%	6.8%	19.5%	1.8%
300名以上	63.5%	53.3%	44.3%	5.4%	8.4%	1.8%

業種別にみると、製造業では、それ以外の業種に比べて「パート・アルバイト」「派遣社員」の正社員登用の実績のある企業の割合が若干高い。

図表 52 非正規雇用者の登用実績（複数回答：業種別、n=273）

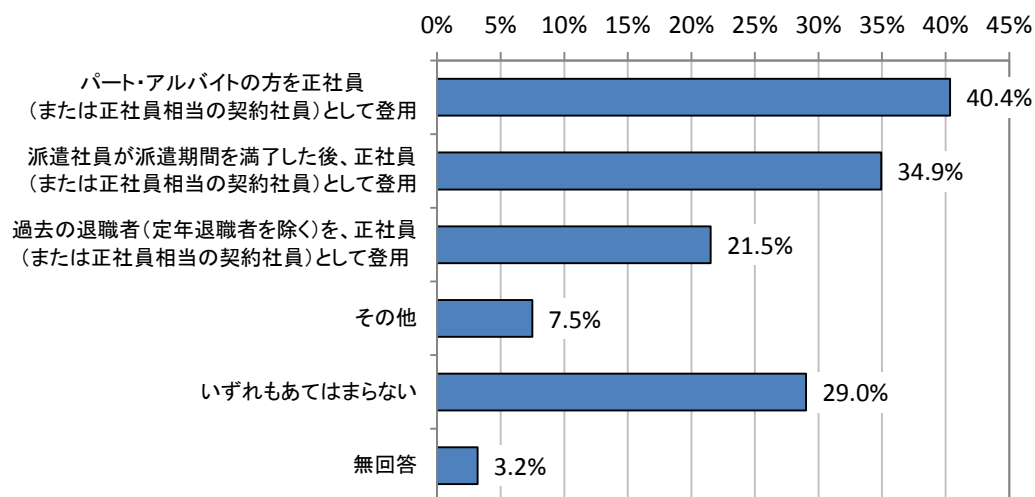


【非正規雇用者等の登用意向 図表 5 3 図表 5 4 図表 5 5】

今後の登用意向について尋ねたところ、パート・アルバイトについては 40.4%、派遣社員（派遣期間満了後）については、34.9%が正社員・契約社員として登用する可能性を考えている。他方で 29.0%はいずれもあてはまらないとしている。

従業員規模別にみると、従業員規模が 300 名以上の企業では、非正規雇用者を登用する可能性が高いと考えている。

図表 53 非正規雇用者の今後の登用意向（n=627）

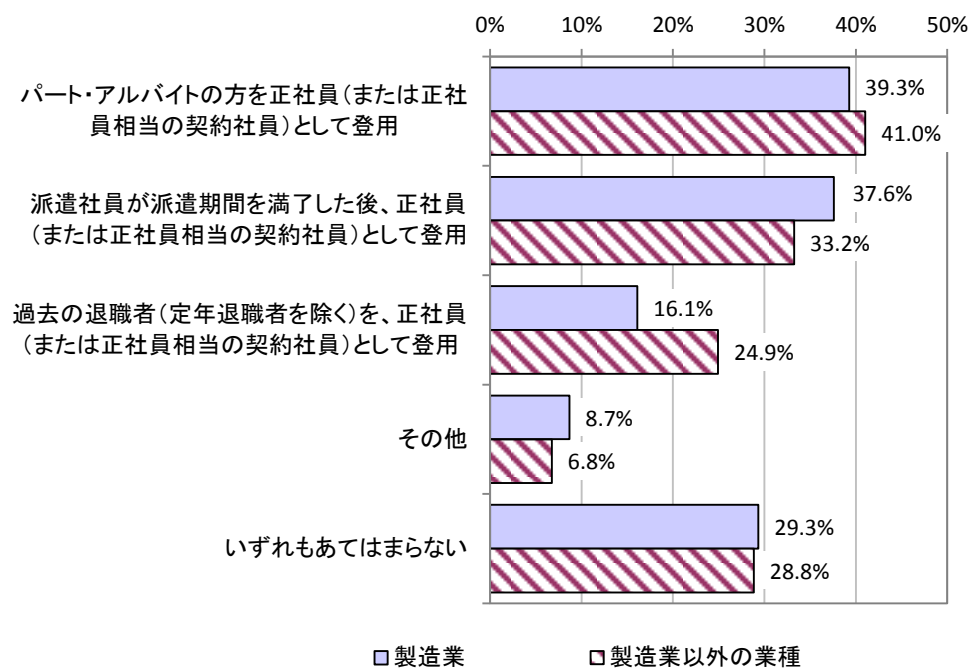


図表 54 非正規雇用者の今後の登用意向（従業員規模別、n=627）

	パート・アルバイトの方を正社員（または正社員相当の契約社員）として登用	派遣社員が派遣期間を満了した後、正社員（または正社員相当の契約社員）として登用	過去の退職者（定年退職者を除く）を、正社員（または正社員相当の契約社員）として登用	その他	いずれもあてはまらない	無回答
～100名	29.4%	29.4%	17.4%	6.0%	43.1%	1.8%
～300名	36.7%	38.5%	22.2%	7.7%	27.1%	2.7%
300名以上	60.5%	40.7%	27.5%	7.2%	13.8%	4.8%

業種別にみると、製造業に比べて、製造業以外の業種の方が「過去の退職者」の登用意向を持つ企業の割合が高い。

図表 55 非正規雇用者の今後の登用意向（業種別、n=273）



【中途採用者の採用チャンネルと効果 図表 56】

中途採用にあたって用いるチャンネルについてみると、利用率は「公共職業紹介機関」が最も高く 68.6%、以下「人材紹介会社」(46.4%)、「自社 Web サイト」(43.5%) と続いている。また、「知人等の紹介」によって募集を行う企業は 24.9%であるが、費用対効果は 80%以上が肯定的な回答をしている。

図表 56 中途採用者の募集チャンネル (n=627)

	利 用 率	募集方法の 費用対効果 (無回答は表記を省 略している)	
		や効 や果 高は い高 い ・	や効 や果 低は い低 い ・
自社 Web サイト	43.5%	38.8%	59.0%
公共職業紹介機関 (ハローワーク、ジョブカフェ等)	68.6%	65.6%	32.6%
人材紹介会社	46.4%	74.2%	25.4%
人材派遣会社	21.2%	74.5%	24.8%
就職情報誌 (フリーペーパー含む)	17.4%	52.3%	45.9%
新聞・チラシ	15.8%	59.6%	36.3%
就職支援会社主催の合同会社説明会	6.5%	43.9%	53.6%
民間の就職サイト	30.5%	71.7%	25.7%
知人等の紹介	24.9%	80.7%	16.0%
ヘッドハンティング	6.1%	68.4%	26.4%
その他	1.9%	83.4%	8.3%

2-3-3 正社員以外の人材確保について

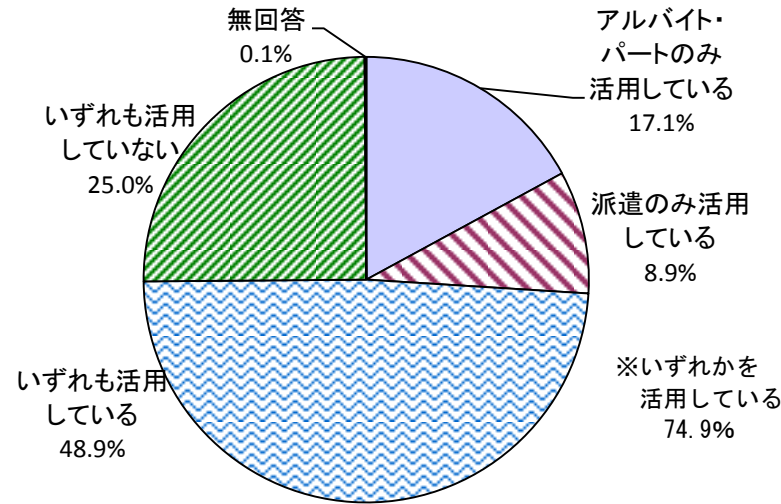
【正社員以外の活用状況 図表57 図表58】

(1) 活用状況

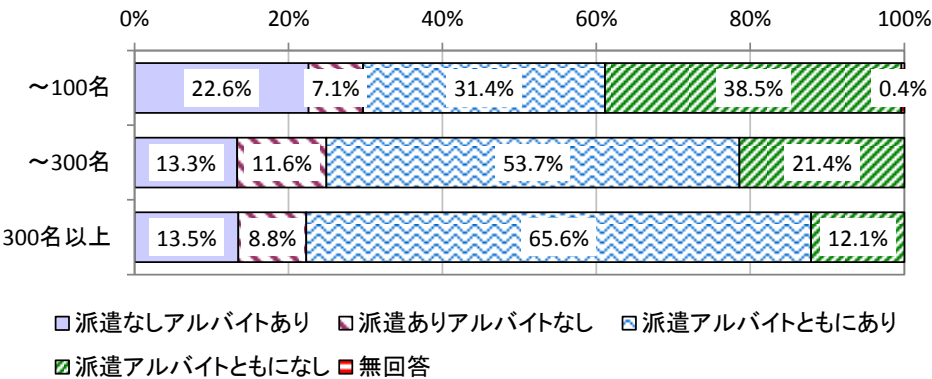
派遣サービスやパート・アルバイトの活用状況についてみると、74.9%の企業がいずれかを活用している。

このうち、「派遣サービス」「アルバイト・パート」のいずれも活用しているのは48.9%である。

図表 57 正社員以外の活用状況 (n=808)



図表 58 非正規雇用者等の活用状況（従業員規模別、n=783）



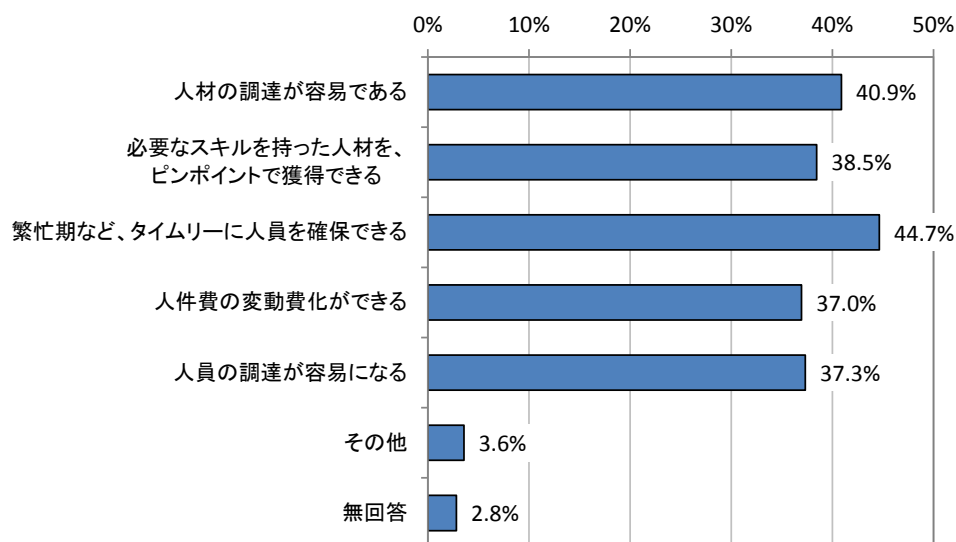
(2) 活用メリット

【パート・アルバイトの活用メリット 図表59 図表60】

パート・アルバイトの活用メリットについて尋ねたところ、「繁忙期など、タイムリーに人員を確保できる」が最も多く、44.7%であった。他の選択肢についてもそれぞれ40%近く選択されている。

従業員規模別にみると、従業員100名未満の企業では、「必要なスキルをもった人材をピンポイントで獲得できる」が最も多く、従業員100名以上300名未満の企業、従業員300名以上の企業では、いずれも「繁忙期など、タイムリーに人員を確保できる」が最も多い。

図表 59 パート・アルバイトの活用メリット（3つまで選択、n=533）



図表 60 パート・アルバイトの活用メリット（従業員規模別：3つまで選択、n=514）

	人材の調達 が容易である	必要なスキル を持った人材 を、ピンポイント で獲得できる	繁忙期など、 タイムリーに 人員を確保で きる	人件費の変 動費化ができ る	人員の調達 が容易になる	その他	無回答
～100名	38.6%	43.8%	34.0%	31.4%	33.3%	5.2%	1.3%
～300名	39.8%	37.7%	47.1%	35.6%	35.1%	5.2%	4.7%
300名以上	44.1%	35.3%	51.2%	44.1%	44.7%	0.6%	1.8%

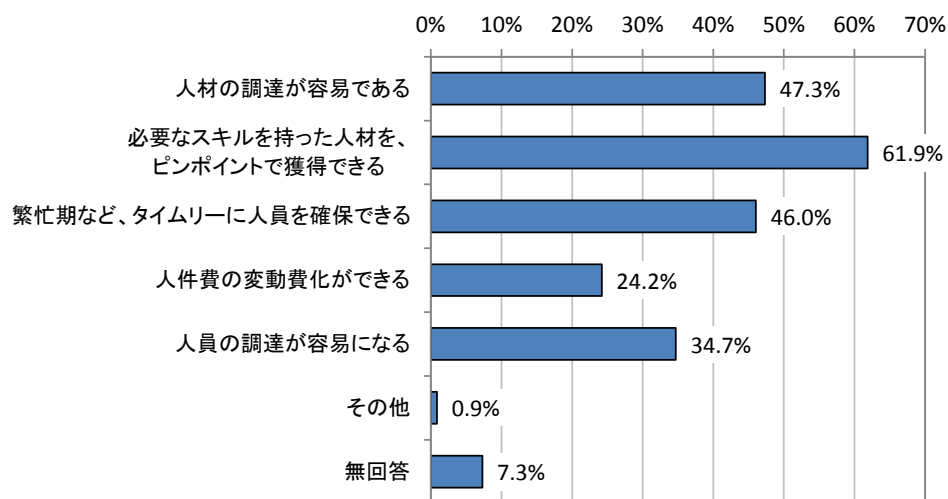
(3)派遣サービスの活用メリット

【派遣サービスの活用メリット 図表 6 1 図表 6 2】

派遣サービスの活用メリットについて尋ねたところ「必要なスキルを持った人材を、ピンポイントで獲得できる」が 61.9%と、他の選択肢に比べて高いものとなっている。

従業員規模別にみると、いずれの規模の企業でも、「必要なスキルを持った人材を、ピンポイントで獲得できる」が最も多い。

図表 61 派遣サービスの活用メリット (3 つまで選択、n=467)



図表 62 派遣サービスの活用メリット (従業員規模別：3 つまで選択、n=455)

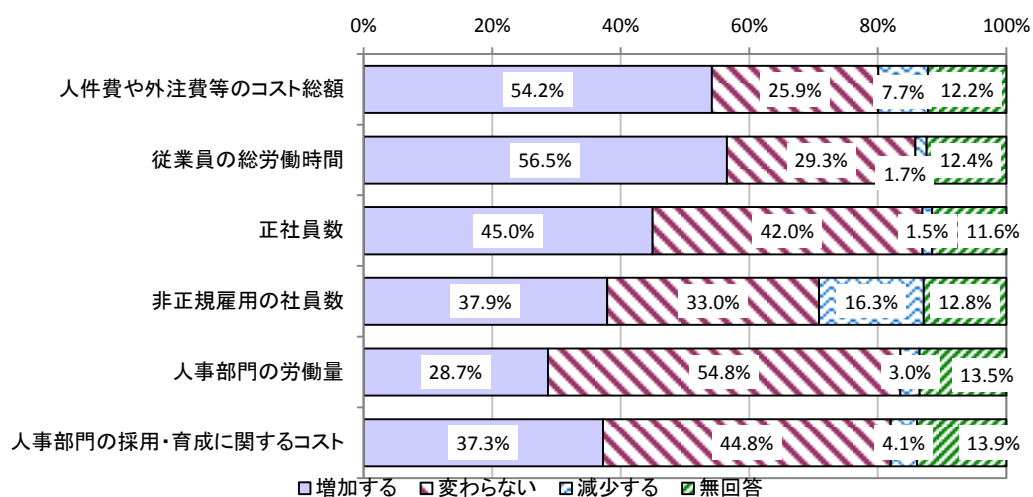
	人材の調達 が可能である	必要なスキル を持った人材 を、ピンポイント で獲得できる	繁忙期など、 タイムリーに 人員を確保で きる	人件費の変 動費化ができ る	人員の調達 が容易になる	その他	無回答
～100名	48.6%	66.1%	36.7%	22.9%	31.2%	1.8%	11.9%
～300名	47.3%	63.4%	47.3%	23.1%	34.4%	0.5%	4.8%
300名以上	45.6%	58.1%	52.5%	27.5%	38.1%	0.6%	6.3%

(4) 派遣サービスを利用しない場合の変化

【派遣サービスの活用メリット 図表 6 3】

派遣サービスを活用している企業に対して、派遣サービスを活用せずに、現在と同水準の事業を展開する場合の、コスト等の変化について尋ねた。「人件費や外注費等のコスト総額」「従業員の総労働時間」については、半数以上の企業が「増加する」と回答している。他方で「人事部門の労働量」については「変わらない」が 54.8%で最も多い。

図表 63 派遣サービスを使用しない場合の変化 (n=467)



2-4 アンケート調査結果 雇用パート

2-4-1 経済・市場環境のグローバル化に伴う人事戦略について

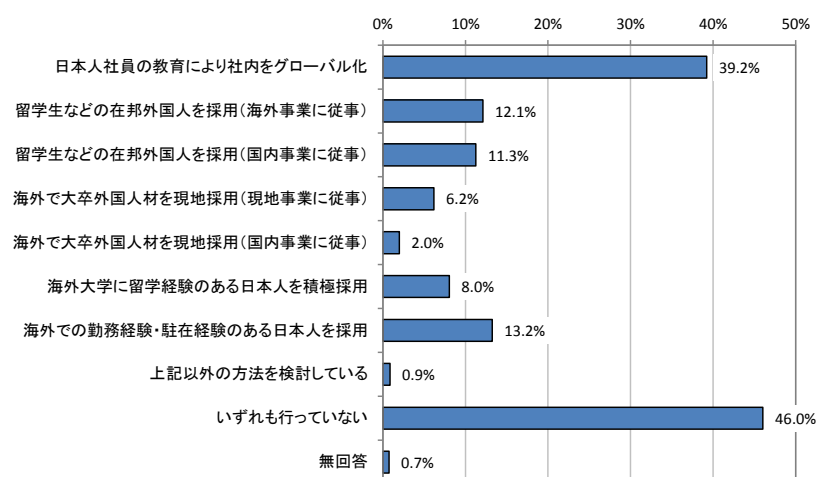
(1) グローバル化と人事戦略

【グローバル化と人事戦略 図表 6 4 図表 6 5 図表 6 6】

グローバル化に対応するために行っている人事戦略は、「日本人社員の教育により社内をグローバル化」するとの回答が 39.2%と他の人事戦略と比して高い。ただし、いずれも行っていない企業も 46.0%存在する。

企業規模別にみると、いずれの規模の企業でも「日本人社員の教育により社内のグローバル化を進める」の回答の割合が高い。

図表 64 グローバル化に対応するための人事戦略（実施中・検討中含む、n=808）



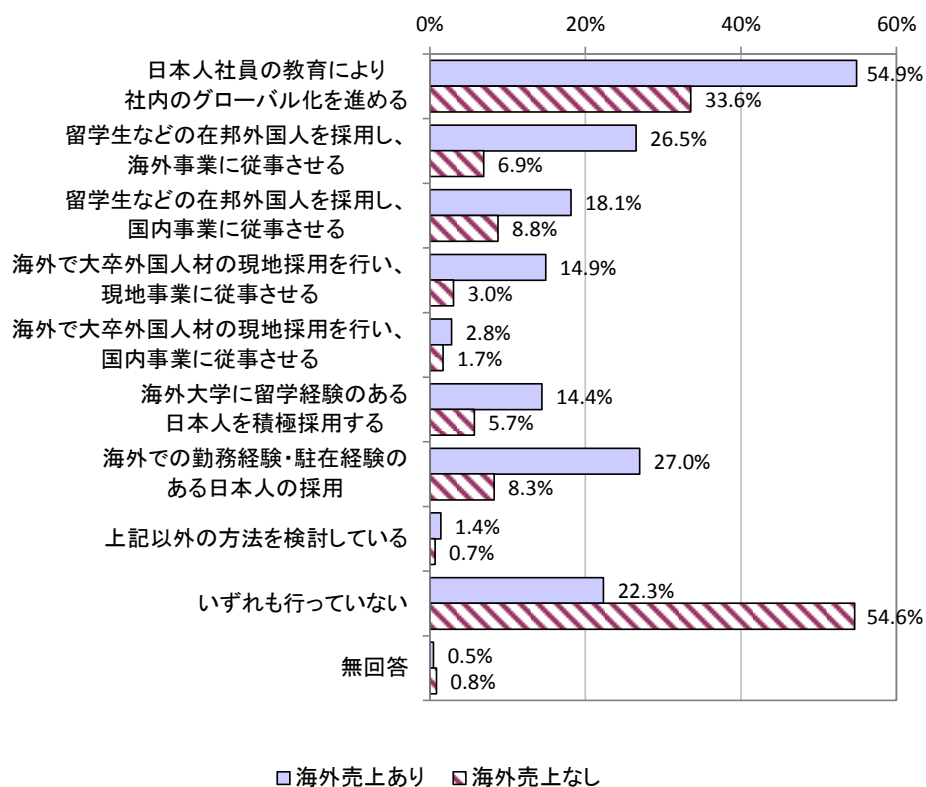
図表 65 グローバル化に対応するための人事戦略

(企業規模別：実施中・検討中含む、n=808)

	日本人社員の教育により社内のグローバル化を進める	留学生などの在邦外国人を採用し、海外事業に従事させる	留学生などの在邦外国人を採用し、国内事業に従事させる	海外で大卒外国人材の現地採用を行い、現地事業に従事させる	海外で大卒外国人材の現地採用を行い、国内事業に従事させる	海外大学に留学経験のある日本人を積極採用する	海外での勤務経験・駐在経験のある日本人の採用	上記以外の方法を検討している	いずれも行っていない	無回答
～100名	32.2%	8.1%	9.2%	2.8%	1.1%	4.2%	13.1%	0.4%	51.9%	1.4%
～300名	41.4%	13.3%	10.5%	7.7%	2.8%	10.5%	13.7%	1.8%	42.8%	0.0%
300名以上	47.0%	16.3%	14.9%	9.3%	2.3%	9.3%	12.6%	0.0%	42.3%	0.5%

海外売上の有無別にみると、海外売上のある企業は、いずれの方法についても、海外売上のない企業に比べて取り組んでいる割合が高い。

図表 66 グローバル化に対応するための人事戦略（実施中・検討中含む、n=808）



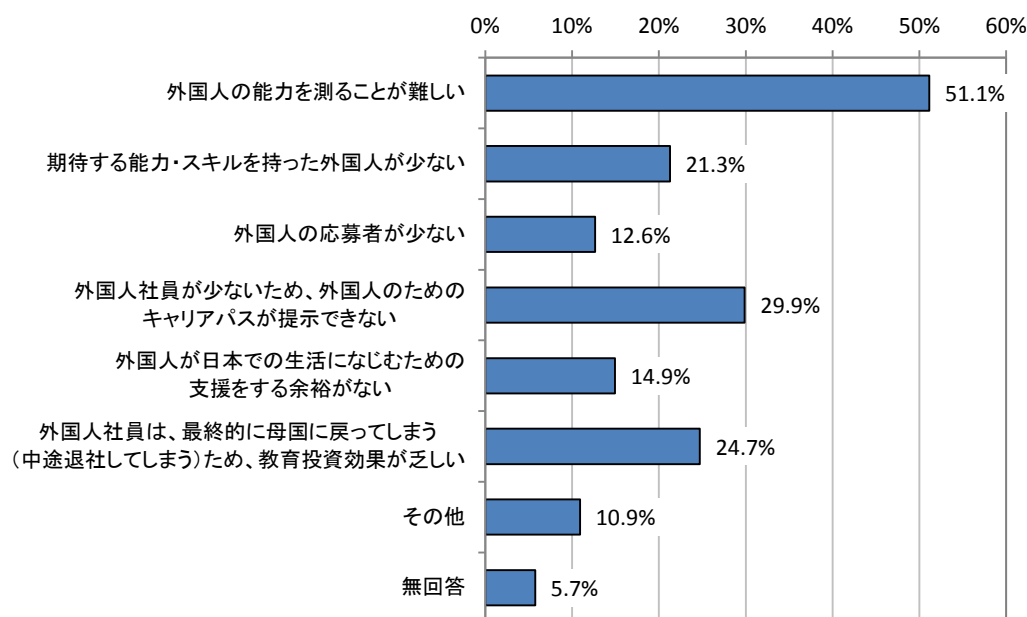
(2) 外国籍社員採用・雇用の課題

【外国籍社員採用・雇用の課題 図表 6 7 図表 6 8】

特に外国籍社員を採用・雇用する際の課題について尋ねたところ、全体では「外国人の能力を測ることが難しい」を挙げる企業が 51.1%と最も高い。次いで「外国人社員が少ないため、外国人のためのキャリアパスが提示できない」を挙げる企業が 29.9%となっている。

企業規模別にみると、「外国人の能力を測ることが難しい」という課題は、従業員規模にかかわらず課題となっているほか、従業員 100 名未満の企業では「外国人が日本で生活になじむための支援をする余裕がない」という課題も多くなっている。

図表 67 外国籍社員採用・雇用の課題（複数回答：企業規模別、n=174）



図表 68 外国籍社員採用・雇用の課題（複数回答：企業規模別、n=174）

	外国人の能力を測ることが難しい	期待する能力・スキルを持った外国人が少ない	外国人の応募者が少ない	外国人社員が少ないため、外国人のためのキャリアパスが提示できない	外国人が日本で生活になじむための支援をする余裕がない	外国人社員は、最終的に母国に戻ってしまう(中途退社してしまう)ため、教育投資効果が乏しい	その他	無回答
～100名	47.8%	32.6%	13.0%	23.9%	28.3%	26.1%	6.5%	4.3%
～300名	53.0%	16.7%	6.1%	28.8%	7.6%	27.3%	13.6%	6.1%
300名以上	55.2%	19.0%	19.0%	36.2%	12.1%	20.7%	10.3%	6.9%

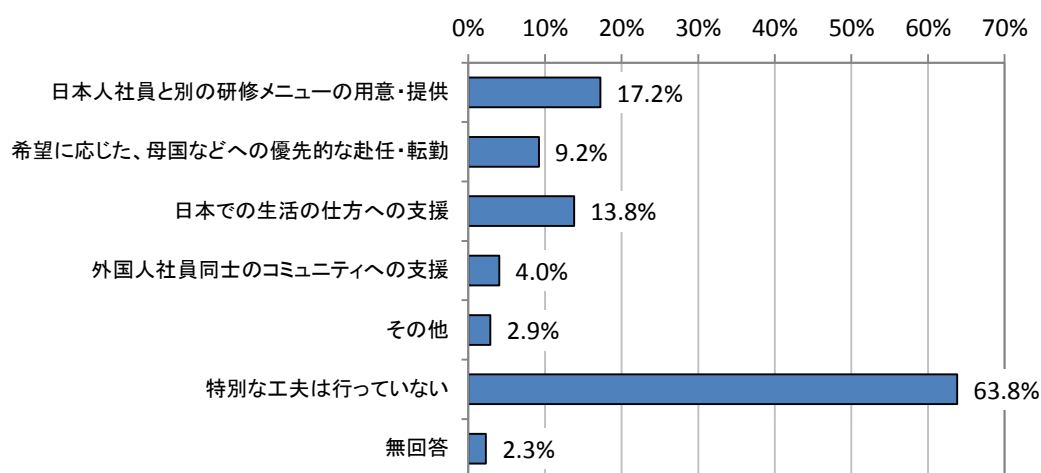
(3) 外国籍社員採用・雇用の工夫

【外国籍社員採用・雇用の工夫 図表 6 9 図表 7 0】

外国籍社員を採用・雇用する際の工夫について尋ねたところ、「特別な工夫は行っていない」が 63.8%となっている。行われている工夫としては「日本人社員と別の研修メニューの用意・提供」「日本での生活の仕方への支援」といった項目が、10%以上となっている。

企業規模別にみると、「希望に応じた、母国などへの優先的な赴任・転勤」の項目において、従業員規模 300 名以上の企業が 13.8%と、比較的多くなっている。

図表 69 外国籍社員採用・雇用の工夫（複数回答、n=174）



図表 70 外国籍社員採用・雇用の工夫（複数回答：従業員規模別、n=174）

	日本人社員と別の研修メニューの用意・提供	希望に応じた、母国などへの優先的な赴任・転勤	日本での生活の仕方への支援	外国人社員同士のコミュニティへの支援	その他	特別な工夫は行っていない	無回答
～100名	8.7%	6.5%	10.9%	2.2%	6.5%	67.4%	2.2%
～300名	18.2%	7.6%	16.7%	1.5%	3.0%	63.6%	3.0%
300名以上	22.4%	13.8%	13.8%	8.6%	0.0%	60.3%	1.7%

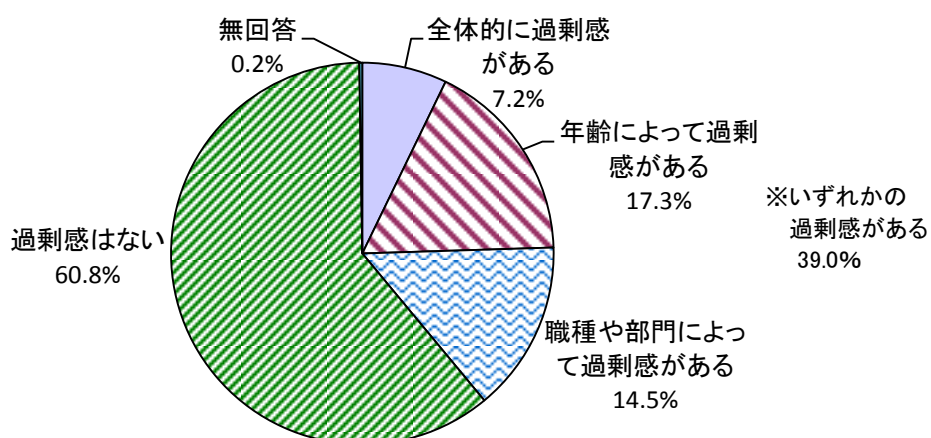
2-4-2 人員構成について

(1) 正社員の過剰感

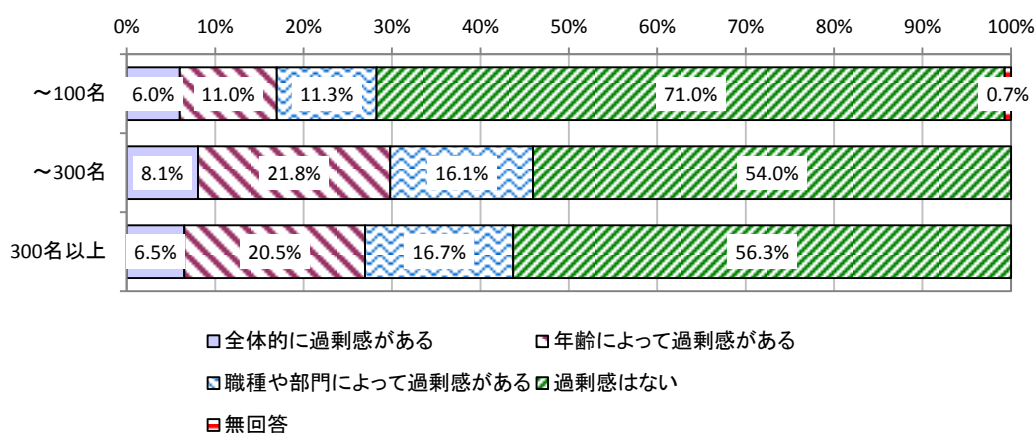
【正社員の過剰感 図表 7 1 図表 7 2】

正社員の人数について過剰感があるかどうかを尋ねたところ、いずれかの形で過剰感がある企業は、39.0%であった。ただし、従業員規模 100 名未満の企業では、70%以上の企業が「過剰感はない」としている。

図表 71 正社員の過剰感 (n=808)



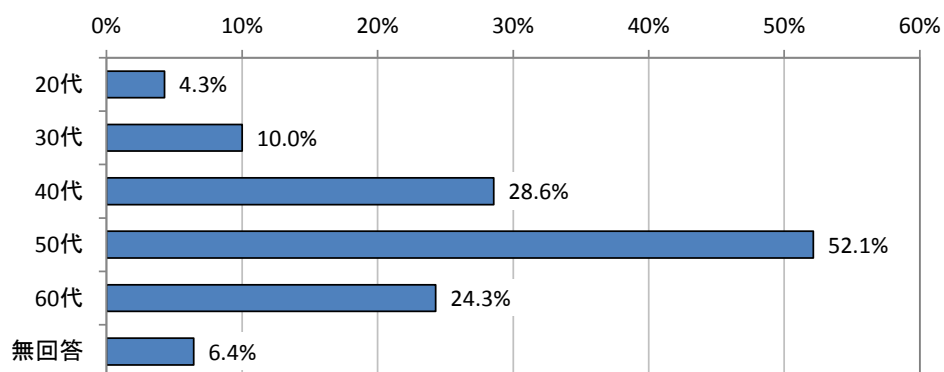
図表 72 正社員の過剰感（従業員規模別、n=808）



【過剰感のある年代 図表 7 3 図表 7 4 図表 7 5 図表 7 6】

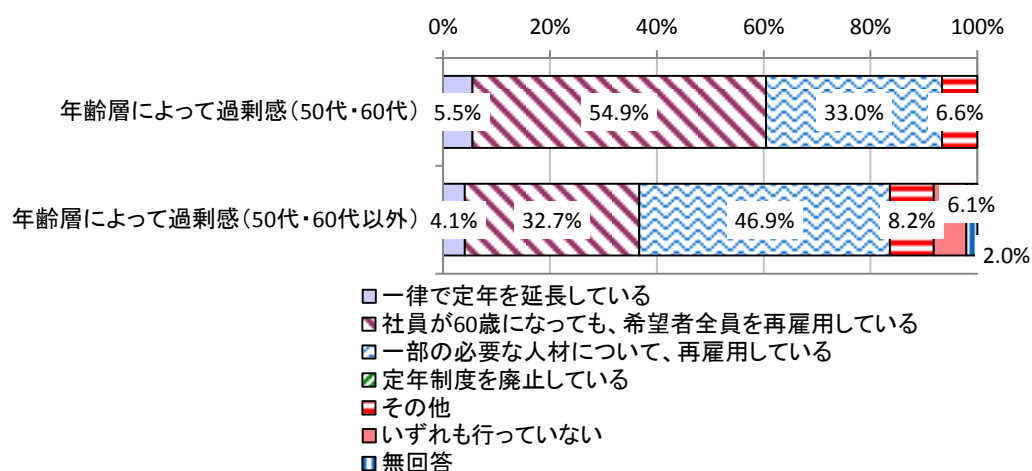
いずれかの年代で過剰感があると回答した企業における過剰感がある年代については、「50 代」との回答が最も多く 52.1%となっている。

図表 73 過剰感のある年代（複数回答、n=140）

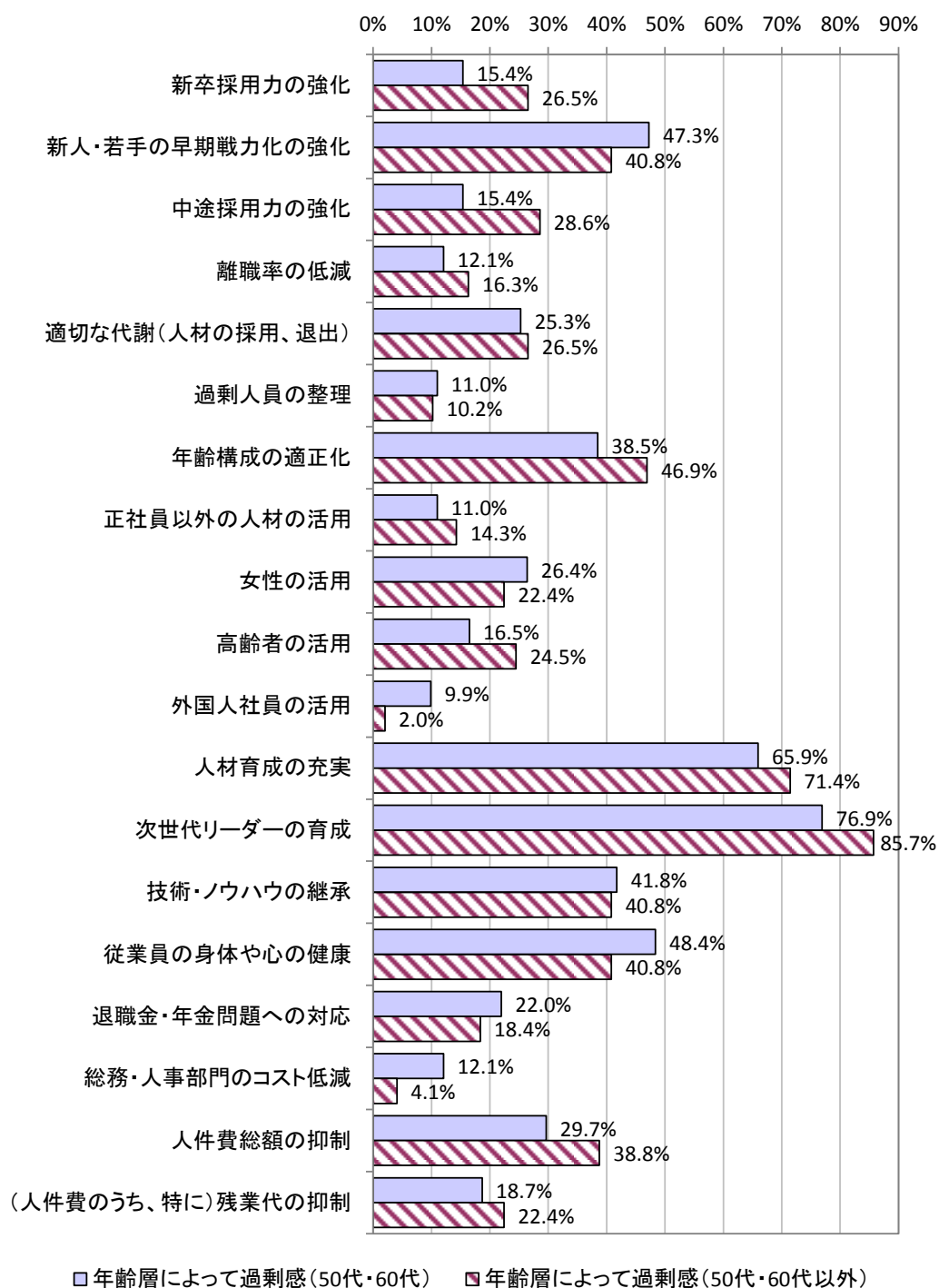


ここで、過剰感のある 50 代または 60 代に過剰感を有する企業と、40 代以下の年代に過剰感を有する企業で、高年齢者への対応の違いをみると、50 代・60 代に過剰感を有する企業は、「社員が 60 歳になっても、希望者全員を再雇用している」が 54.9%と、過半数に上っている。

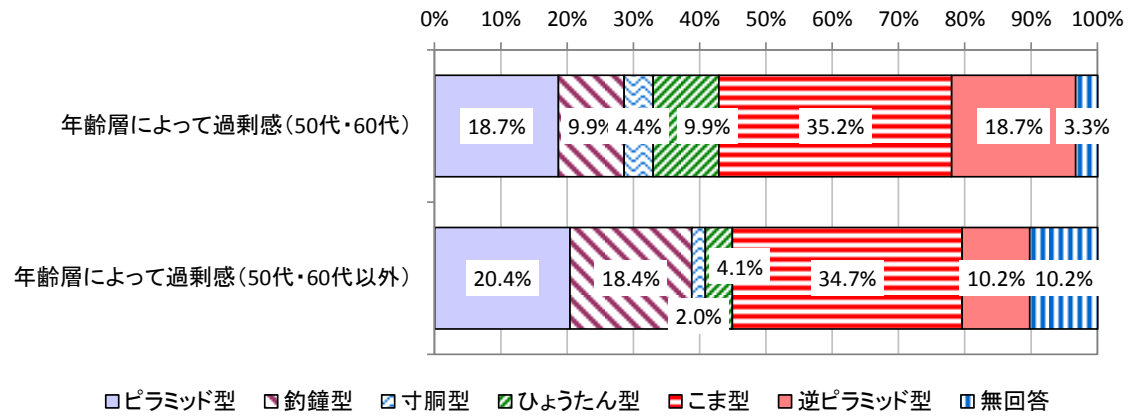
図表 74 正社員の過剰感（過剰感のある年代別、n=140）



図表 75 企業の課題（過剰感のある年代別、n=140）



図表 76 従業員構成型（過剰感のある年代別、n=140）



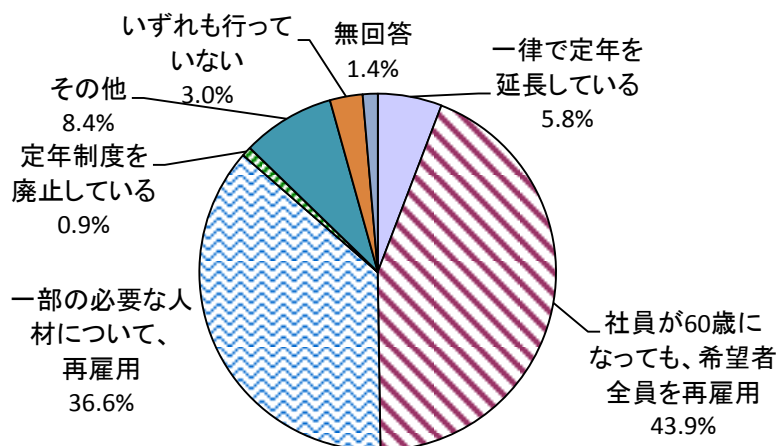
(2)高年齢者への処遇

【高年齢者への処遇 図表 7 7 図表 7 8】

高年齢者の処遇に関し、「60 歳以上の高年齢者」への対応を尋ねたところ、「60 歳になっても全員を再雇用」している企業は 43.9%、「一部の必要な人材について再雇用」している企業が 36.6%であった。

従業員規模別にみると、従業員 300 名以上の企業では、「一部の必要な人材を再雇用」の割合が、一番高くなっている。それ以外の規模の企業では「60 歳になっても希望者全員を再雇用している」との割合が一番高くなっている。

図表 77 60 歳以上の高年齢者への対応 (n=808)



図表 78 60 歳以上の高年齢者への対応 (従業員規模別、n=808)

	一律で定年を延長している	社員が60歳になっても、希望者全員を再雇用している	一部の必要な人材について、再雇用している	定年制度を廃止している	その他	いずれも行っていない	無回答
～100名	9.5%	38.5%	31.4%	1.4%	9.2%	8.1%	1.8%
～300名	5.3%	53.3%	33.7%	0.7%	6.7%	0.0%	0.4%
300名以上	1.9%	38.6%	48.4%	0.5%	7.9%	0.5%	2.3%

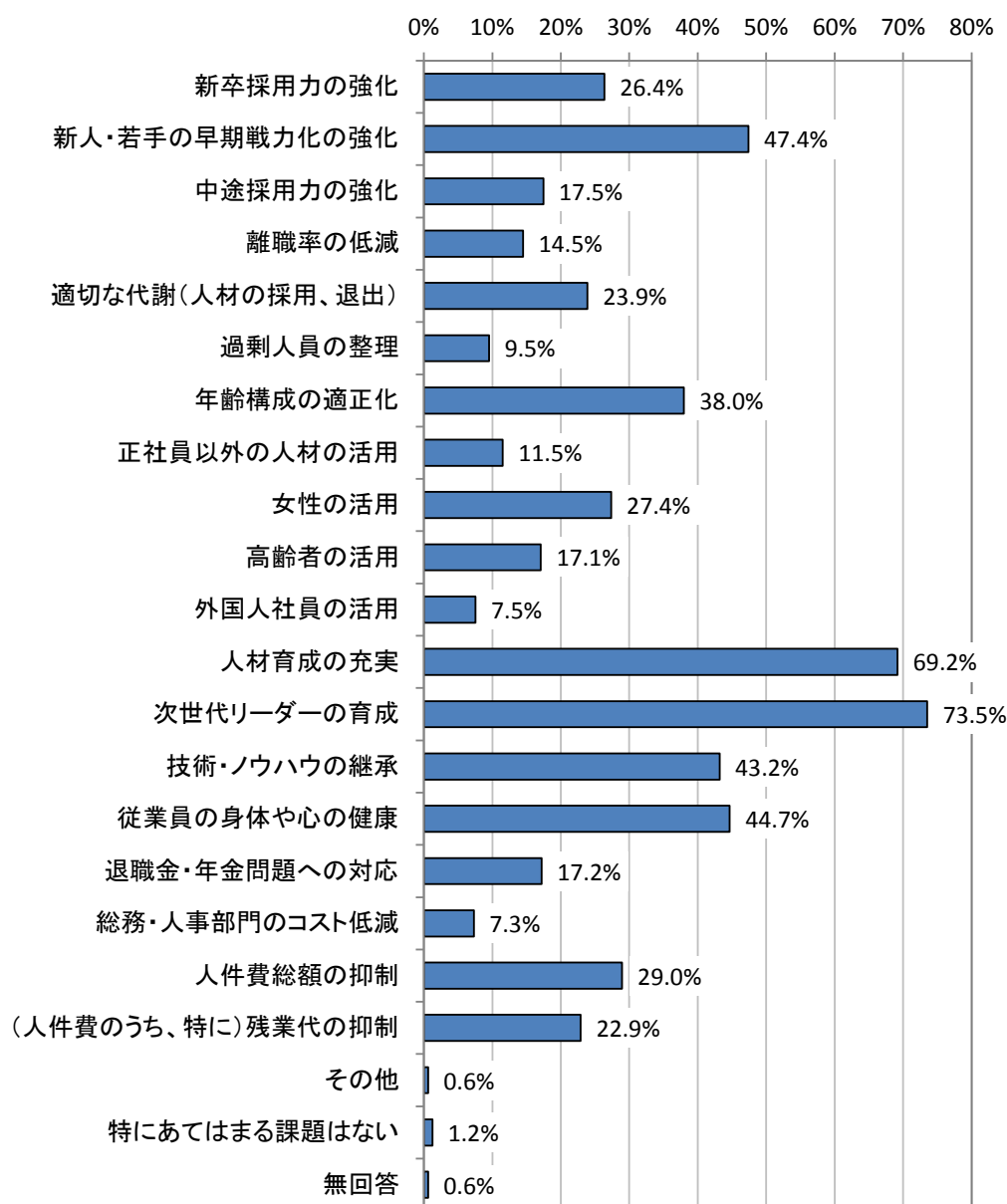
2-4-3 人事総務部門における課題・状況

【人事総務部門における課題 図表 79】

人事総務部門における課題の状況を尋ねたところ、突出して多く挙げられたのは「次世代リーダーの育成」「人材育成の充実」といった育成課題であり、いずれも 70%前後の企業が課題に感じている。

以下、「新人・若手の早期戦力化の強化」、「従業員の身体や心の健康」、「技術・ノウハウの継承」が続いている。

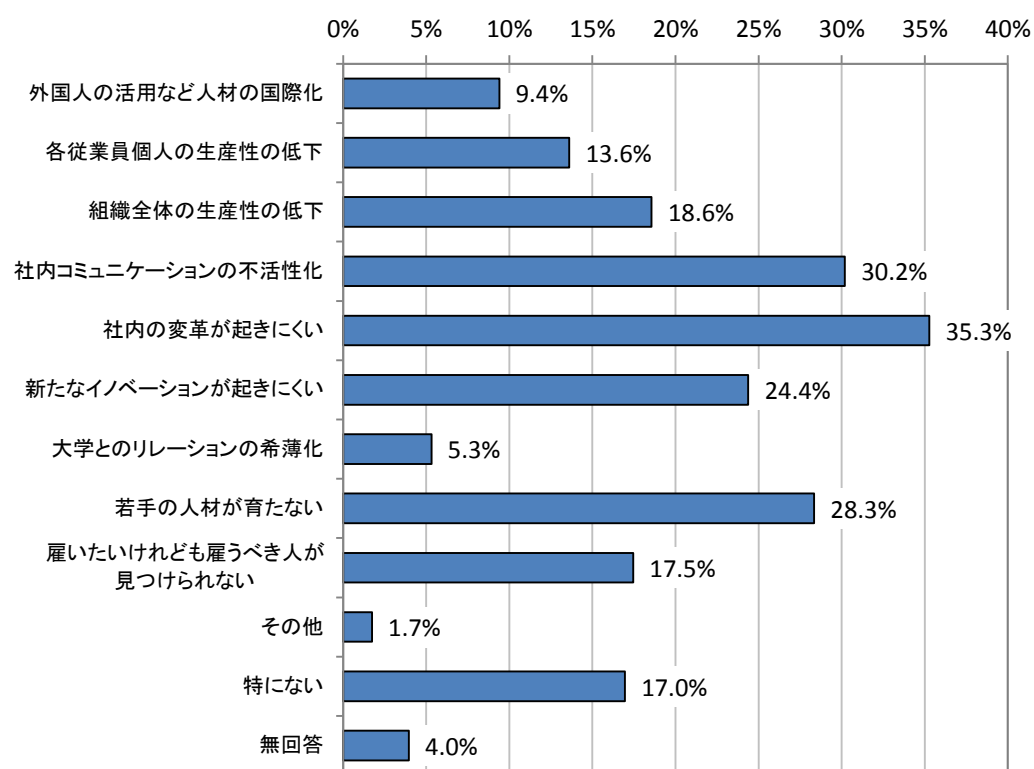
図表 79 人事総務部門における課題のテーマ（複数回答、n=808）



【組織の現状 図表 80】

人事に関する組織の現状を尋ねたところ、最も多く挙げられたのは「社内の変革が起きにくい」(35.3%)、次いで「社内のコミュニケーションの不活性化」(30.2%)、「若手の人材が育たない」(28.3%)となっている。

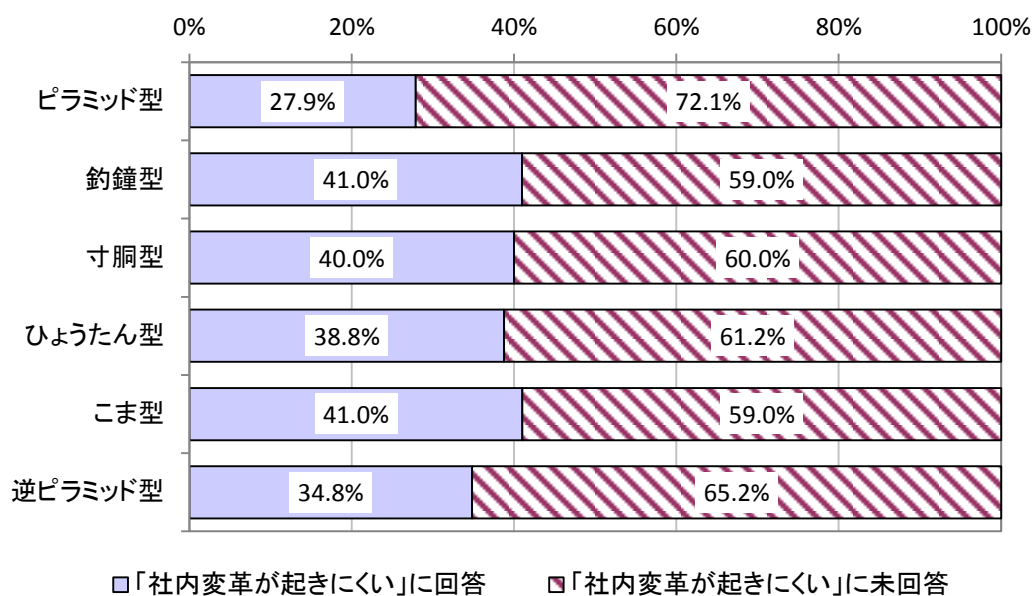
図表 80 組織の現状（複数回答、n=808）



【組織の現状 図表 8 1】

組織の現状のうち「社内変革が起きにくいかどうか」に従業員構成型別にみると、「ピラミッド型」企業では、「社内変革が起きにくい」という回答の割合が、他の構成型に比べて低い。

図表 81 社内変革が起きにくいかどうか（従業員構成型別、n=733）

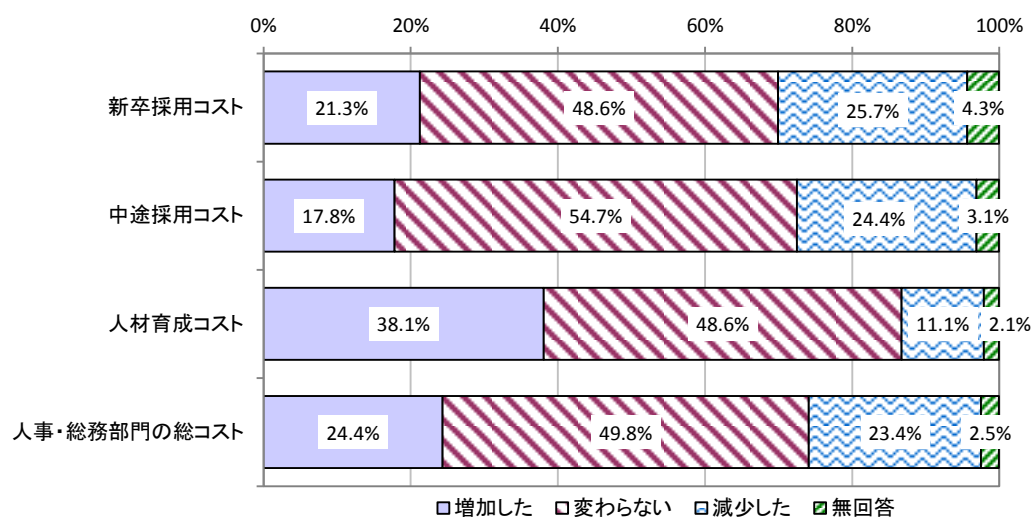


【コストの変化 図表 8 2】

5 年前と現在で、人事に関するコスト（費用）の変化を尋ねたところ、いずれのコストについても「変わらない」が約半数で最も多かったものの、新卒採用や中途採用のコストについては、どちらかという「減少した」という回答が多い。

他方で「人材育成コスト」については、「減少した」は 11.1%であるのに対し、「増加した」は 38.1%となっている。

図表 82 5 年間で、人事に関するコスト（費用）の変化（n=808）



第3章 分析

第3章 分析

3-1 課題の分析

3-1-1 アンケート調査のクロス集計結果

広域関東圏の企業が抱える人材確保に係る課題と影響、企業の競争力に係る制度・構造面での課題と影響を分析するために、アンケート調査の回答をクロス集計させた結果をまとめる。なお、クロス集計では、以下の通り 7 つのテーマで課題と影響を分析した。

テーマ 1：新卒採用目標を達成している企業／達成していない企業の違い

採用目標を達成した企業と、そうでない企業を比較することにより、「どういった事項が採用成功（失敗）要因であるか」をみたところ、採用チャネルの利用傾向については大きな差は見られなかった。ただし、採用チャネルによっては、採用目標を達成した企業とそうでない企業では、効果が高い・低いにかかわらず、評価に大きなギャップが生じている項目が存在した。例えば、「自社WEBサイト」「学校の就職課・就職情報室」「公共職業紹介機関」などの採用チャネルである。これらの項目では、採用目標を達成した企業とそうでない企業の間で、チャネルの活用の仕方によって、効果に差が生じている可能性がある。

テーマ 2：新卒採用の実施企業／未実施（見合わせ）企業の違い

新卒採用を行わない企業では行っている企業よりも、従業員構成のバランスが悪い傾向であることが判明した。従業員構成のバランスが悪い傾向の企業では、若い社員が少ないことにより、人件費の増加や人員の不足が生じる、といった課題が発生している傾向がある。

テーマ 3：企業の採用志向（広域募集／地元志向）による違い

広域で募集を行う企業と、地元を中心に行う企業では採用チャネルの利用割合に、若干違いが出ている。広域募集企業では、地元志向企業に比べて「自社主催の説明会」や「民間の就職情報サイト」「学校の先生（研究室）の紹介」の利用割合が高い。他方で地元志向企業では広域募集企業に比べ「公共職業紹介機関」の割合が高いのが特徴である。

採用チャネルによっては、広域募集企業、地元志向企業の間で、評価に大きなギャップが生じている項目が存在した。例えば、「民間の就職サイト」については広域募集企業の方が、地元志向企業に比べて評価が高く、「学校の先生（研究室）の紹介」「就職支援会社等の主催する合同企業説明会」などはいずれも広域募集企業にくらべて地元志向企業の方が10%前後「高い・やや高い」の割合が高かった。

テーマ 4：中途採用目標を達成している企業／達成していない企業の違い

採用目標を達成した企業と、そうでない企業を比較することにより、「どういった事柄が採用成功要因であるか」をみたところ、チャネルの利用傾向については差が見られた。採用できた企業は採用できなかった企業に比べ「公共職業紹介機関」「民間の就職サイト」の利用割合が高く、採用目標を達成できなかった企業は、採用目標を達成できた企業に比べて、「自社WEBサイト」「民間の就職サイト」「知人等の紹介」の利用割合が高い。

テーマ 5：過剰感の有無

従業員全体に過剰感のある企業では「過剰人員の整理」や「人件費総額の抑制」、年齢によって過剰感がある企業では「年齢構成の適正化」が課題となっている場合が多い。また、従業員構成型が「寸胴型」「逆ピラミッド型」の企業で、従業員に過剰感を有している場合が多くなっている。

テーマ 6：正社員以外の方法による人材の活用

規模の大きい企業ほど、派遣社員等を活用している割合が高い。他方で、仮に派遣サービスを活用できなくなった場合、従業員300名以上の企業で「正社員が増加する」は43.5%、「変わらない」は53.7%であった。

また、企業のここ5年での人事総務部門のコスト増減状況別にみると、コストが増加傾向にある企業の半数以上は、派遣サービスが活用できなくなった場合に、「人事部門の採用・育成に関するコスト」が増加する、と回答している。

テーマ 7：採用／育成／人事総務部門のコスト

新卒採用につき、採用目標を達成できない場合、採用コストの増減状況にかかわらず、「求めていた人材像にあう人材からの応募がなかった・少なかった」という理由が最も多い。つまり、採用コストの増減は必ずしも、採用目標の達成には関係はみられなかった。この傾向は中途採用でも同様であった。

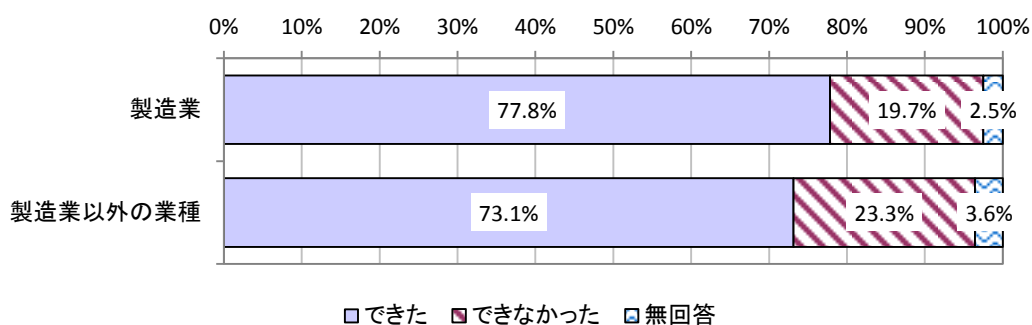
(1)新卒採用目標を達成している企業／達成していない企業の違い

【企業の属性 図表 8 3 ～図表 8 5】

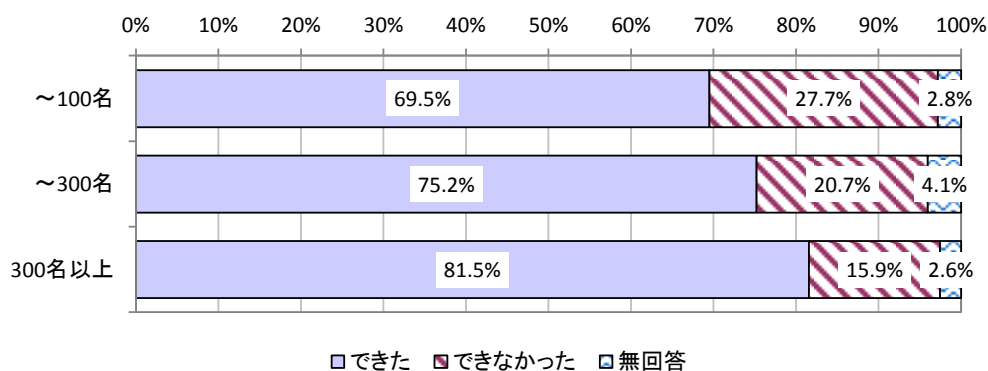
まず、新卒採用目標を達成できた企業、達成できなかった企業の概観をみる。業種別にみると、「製造業」では達成できた企業の割合が 77.8%、製造業以外の業種では 73.1%と、大きな差はない。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど、「達成できた」企業の割合が高くなっている。

図表 83 新卒採用目標の達成状況（業種別、n=574）

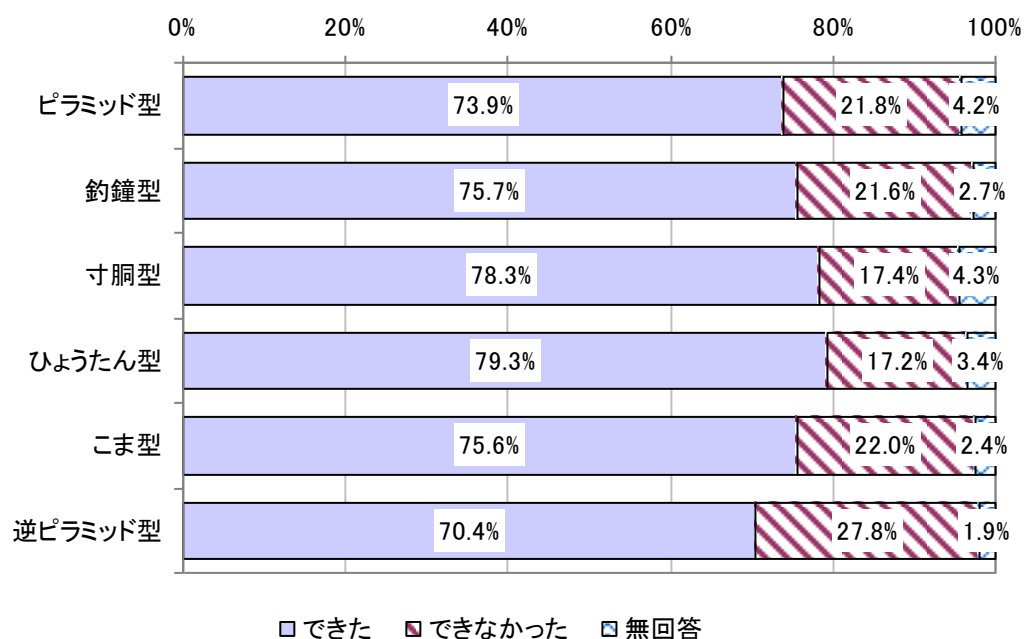


図表 84 新卒採用目標の達成状況（従業員規模別、n=424）



従業員構成型別にみると、逆ピラミッド型企业において、やや「採用できた」企業の割合が低いものの、大きな差とはなっていない。

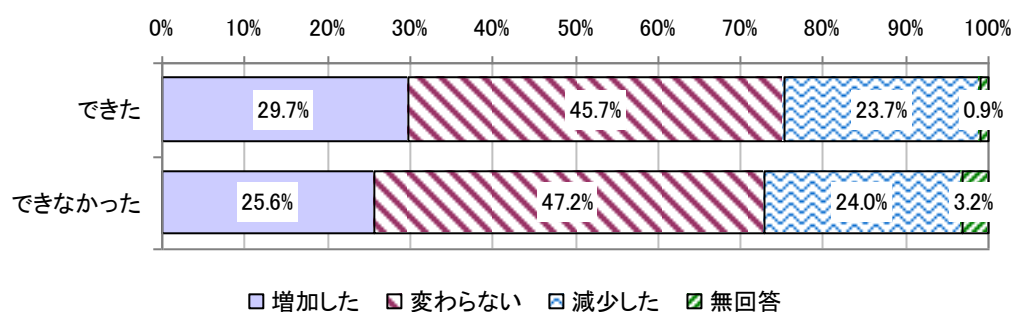
図表 85 新卒採用目標の達成状況（従業員規模別）



【企業の特徴 図表 86～87】

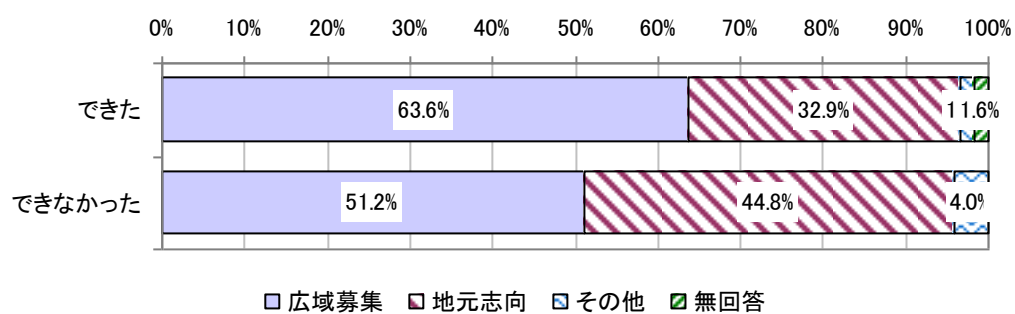
採用目標を達成した企業の特徴についてみる。まず、新卒採用コストについてみると、採用目標を達成できた企業の方が、達成できなかった企業に比べて「コストが増加した」という回答の割合がやや高い。

図表 86 新卒採用コスト（新卒採用目標達成・不達成別）



新卒採用の地域志向（広域／地元）についてみると、採用目標を達成した企業のうち 63.6% は広域募集型の企業である。

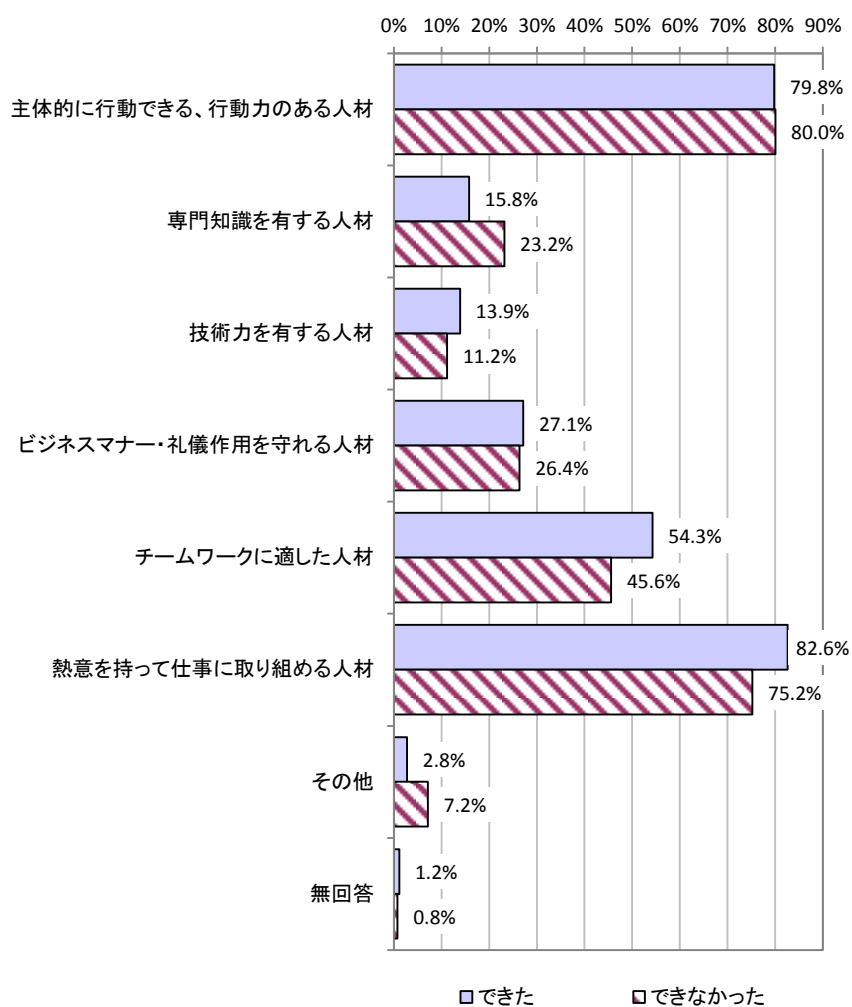
図表 87 新卒採用の地域志向（新卒採用目標達成・不達成別）



【採用状況 図表 88～89】

新卒採用において求める人材像についてみると、採用目標を達成できた企業、できなかった企業とも「主体的に行動できる、行動力のある人材」「熱意を持って仕事に取り組める人材」を求めている。また、採用目標を達成できなかった企業では「専門知識を有する人材」の割合が 23.2%と、やや高い傾向にあった。

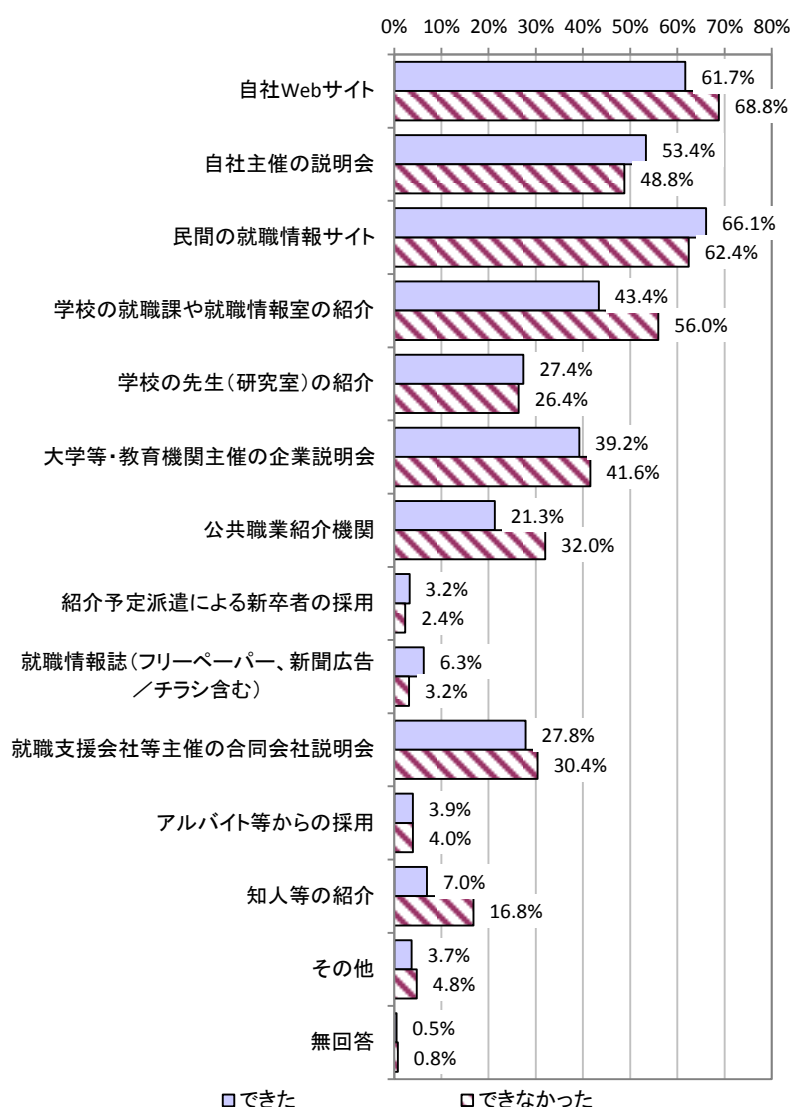
図表 88 新卒に求める人材像（新卒採用目標達成・不達成別）



新卒採用において活用したチャネルについてみると、採用目標を達成できた企業では、「民間の就職情報サイト」が66.1%、「自社WEBサイト」が61.7となっている。

採用目標を達成できなかった企業では「自社WEBサイト」が68.8%、「民間の就職情報サイト」が62.4%となっている。採用目標を達成できなかった企業は、採用目標を達成した企業に比べて「学校の就職課や就職情報室の紹介」(56.0%)や「公共職業紹介機関(32.0%)の割合がやや多い。

図表 89 新卒採用チャネルの利用状況（新卒採用目標達成・不達成別）

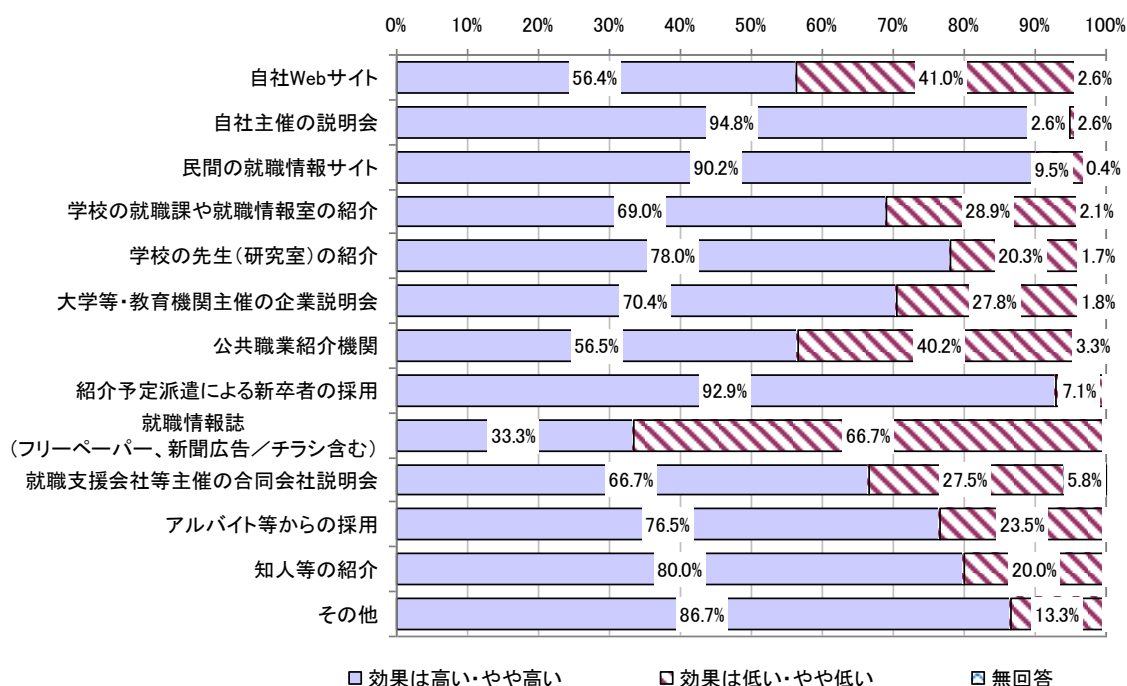


【チャンネルの評価 図表90～図表92】

利用したチャンネルの効果について、採用目標を達成できた企業による評価をみると、「効果は高い・やや高い」という回答割合が高いのは「自社主催の説明会」の94.8%、「紹介予定派遣による新卒者の採用」(92.9%)、「民間の就職情報サイト」(90.2%)となっている。ただし、「紹介予定派遣による新卒者の採用」は、利用状況自体が低く、採用目標を達成できた企業では3.2%の利用率にとどまっている。

逆に、「効果は低い・やや低い」という回答割合が高いのは「就職情報誌(フリーペーパー、新聞広告／チラシを含む)」の66.7%が突出している。ただし、「就職情報誌(フリーペーパー、新聞広告／チラシを含む)」は、利用状況自体が低く、採用目標を達成できた企業では6.3%にとどまる。なお、「自社WEBサイト」(41.0%)、「公共職業紹介機関」(40.2%)も「効果は低い・やや低い」という回答割合が比較的高いものとなっているが、40%代の前半にとどまる。

図表 90 採用チャンネルに対する評価（採用目標を達成できた企業）



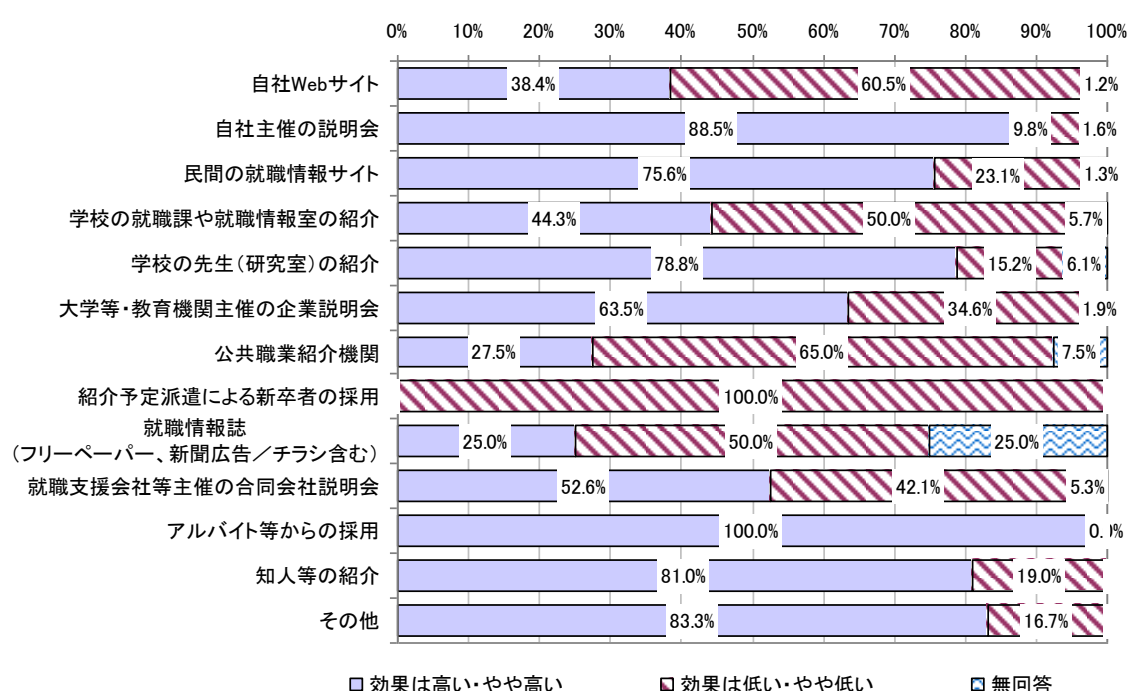
利用したチャネルの効果について、採用目標を達成できなかった企業の評価をみると、「効果は高い・やや高い」と回答した割合が高いのは「アルバイト等からの採用」の100.0%、「自社主催の説明会」(88.5%)、「知人等の紹介」(81.0%)となっている。ただし、「アルバイト等からの採用」は、利用状況自体が低く、採用目標を達成できなかった企業では4.0%にとどまる。

なお、「自社主催の説明会」については、採用目標を達成できた企業の評価と同様に、「利用率」「効果は高い・やや高いと回答した割合」とともに高いものとなっており、採用チャネルとしては効果が高いものと考えられている傾向がある。

また、「知人等の紹介」については、採用目標を達成できた企業の評価と同様に、「効果は高い・やや高いと回答した割合」は高いものとなっているが、利用率は採用目標を達成できなかった企業で7.0%、採用目標を達成できなかった企業で16.8%と総じて低い。

逆に「効果は低い・やや低い」と回答した割合が高いのは「紹介予定派遣による新卒者の採用」の100.0%、「公共職業紹介機関」(65.0%)、「自社WEBサイト」(60.5%)の順となっている。ただし、「紹介予定派遣による新卒者の採用」については、利用状況自体が低く、採用目標を達成できなかった企業では利用率が2.4%にとどまる。

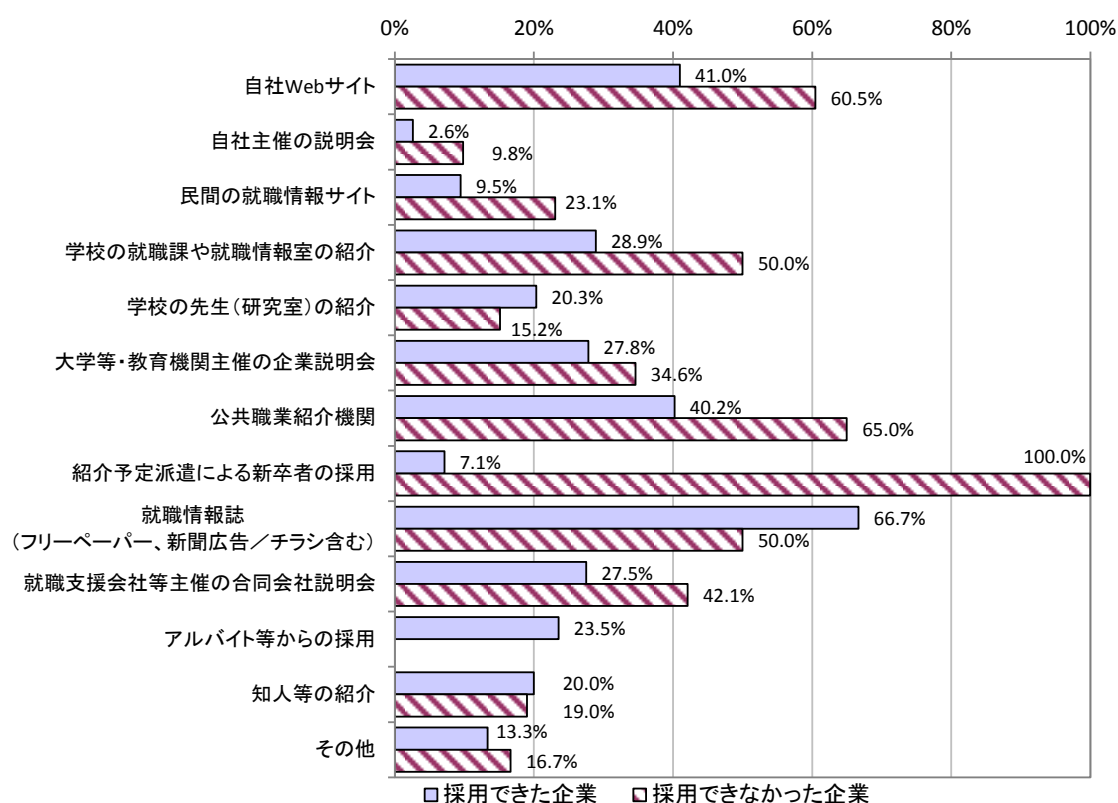
図表 91 採用チャネルに対する評価（採用目標を達成できなかった企業）



採用チャネルに対する評価が「低い」「やや低い」の割合において、採用目標を達成できなかった企業と達成できた企業とで、ギャップが大きい項目をみると、「自社 WEB サイト」「公共職業紹介機関」「学校の就職課や就職情報室の紹介」でギャップが大きくなっている。これは「効果が高い・やや高い」の割合でみても同様の傾向である。

これら、採用目標を達成した企業・そうでない企業の間で評価ギャップの大きいチャネルについては、活用の仕方でも効果に差が生じている可能性がある。

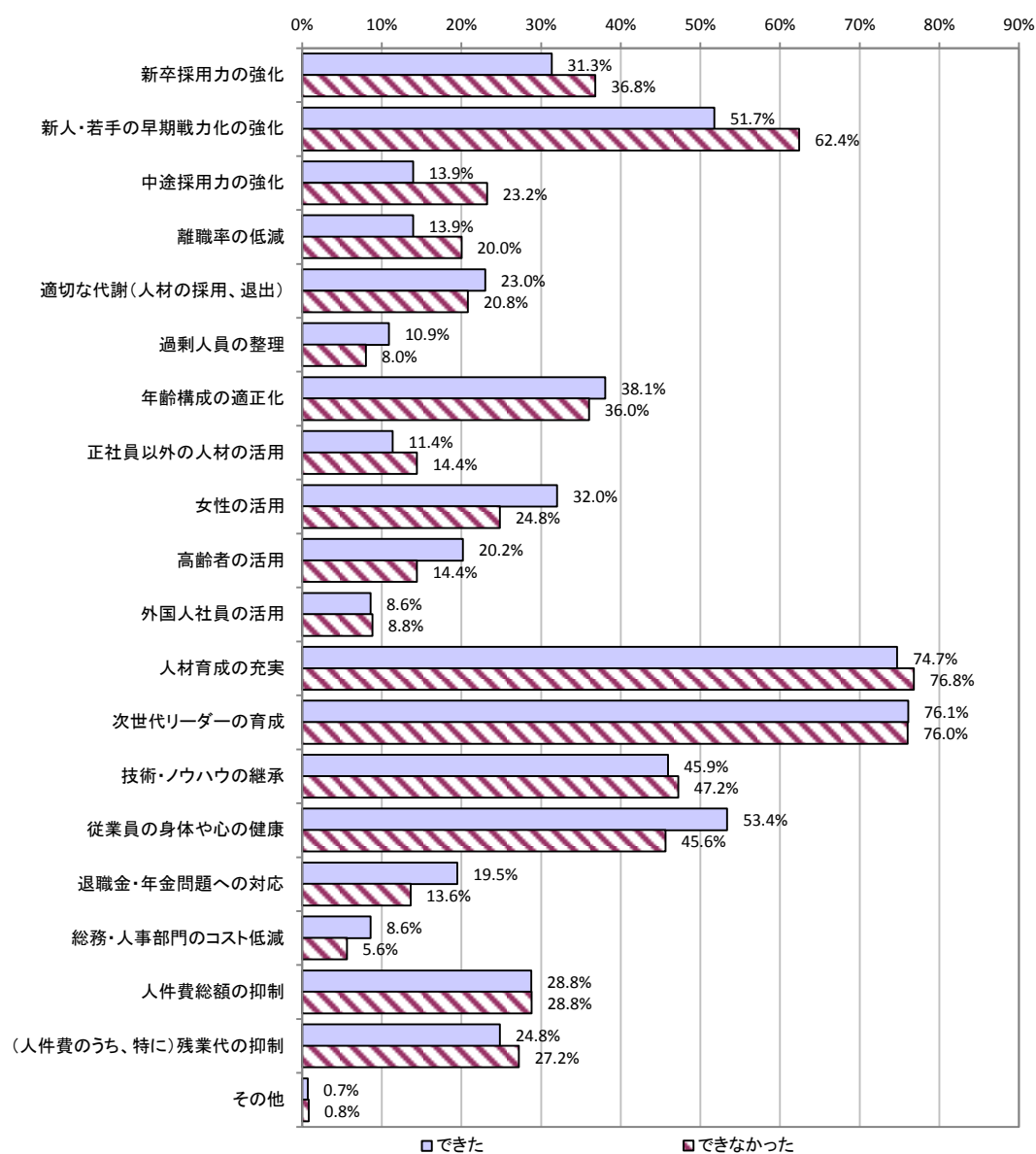
図表 92 採用チャネルに対する評価が「低い・やや低い」
(採用目標達成・未達成別)



【課題意識 図表 9 3】

人事に関する課題意識についてみると、採用目標を達成できた企業、達成できなかった企業とも、「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」を課題ととらえている。また、採用目標を達成できなかった企業は特に「新卒採用力の強化」「新人・若手の早期戦力化の強化」「中途採用力の強化」「離職率の低減」にも課題意識を持っていることがわかる。

図表 93 課題意識（採用目標の達成・未達成別）



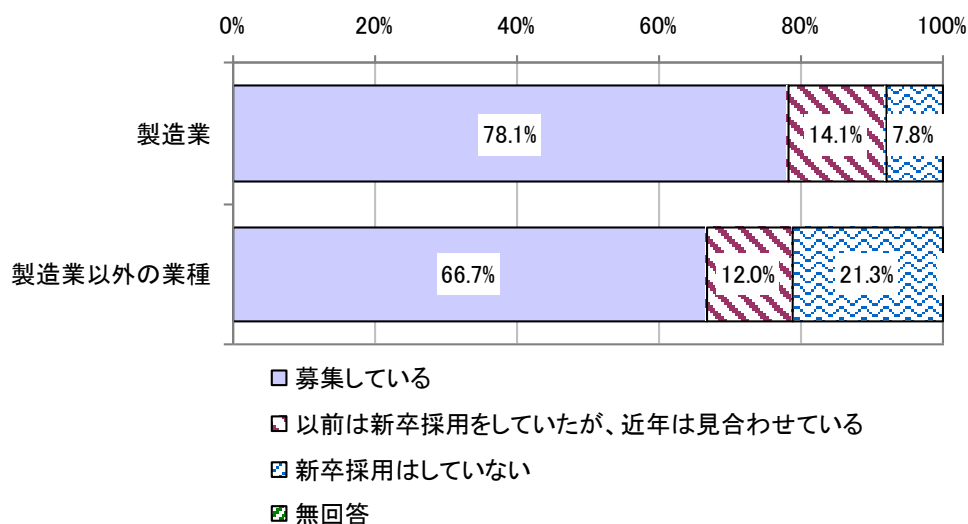
（２）新卒採用の実施企業／未実施（見合わせ）企業の違い

【企業の属性 図表 9 4 ～ 9 6】

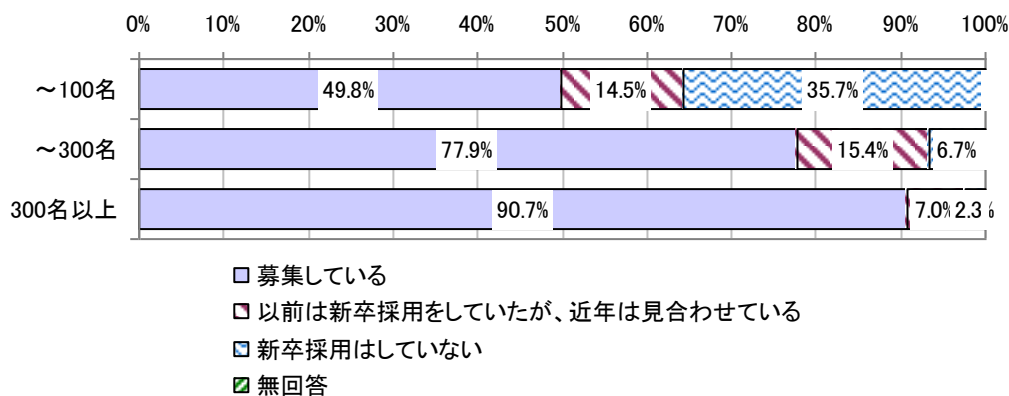
業種別に新卒採用の実施有無をみると、「製造業」では採用実施企業の割合が 78.1%、製造業以外の業種では 66.7%と、製造業の企業の方が「募集している」の割合が高い。また、製造業以外の業種では「新卒採用はしていない」という企業が 21.3%となっている。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど、「募集している」企業の割合が高くなっている。

図表 94 新卒採用実施状況（業種別）



図表 95 新卒採用実施状況（従業員規模別）

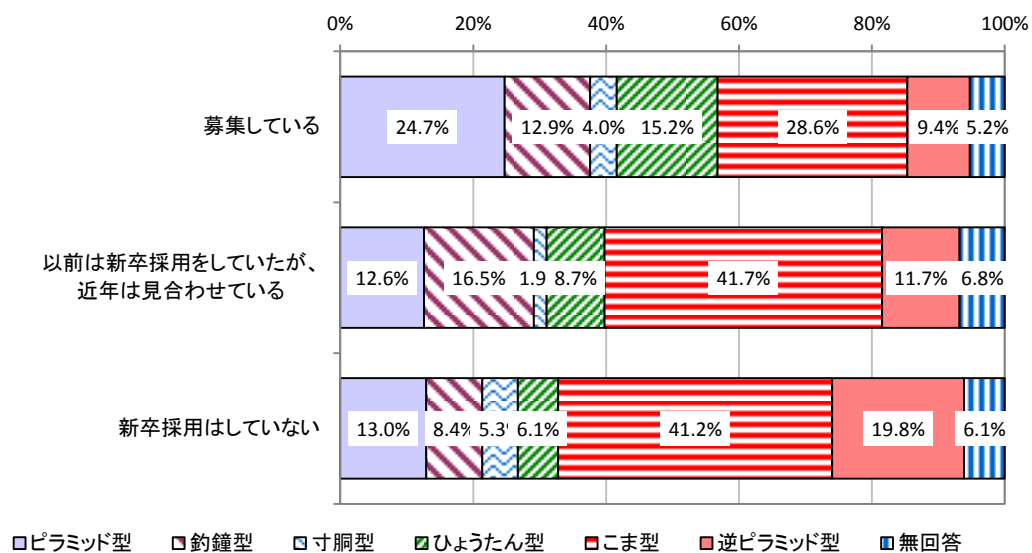


新卒採用の実施状況別に従業員構成型をみると、「募集している」企業では「こま型」が最も多く 28.6%、ピラミッド型が 24.7%となっている。

新卒採用をしていない企業も「こま型」が最も多いが、41.2%と、割合は「募集している」企業に比べても多い。次に多いのは「逆ピラミッド型」の 19.8%である。

募集をしている企業に比べると、募集をしていない企業は、アンバランスな従業員構成となっている割合が高い傾向である。

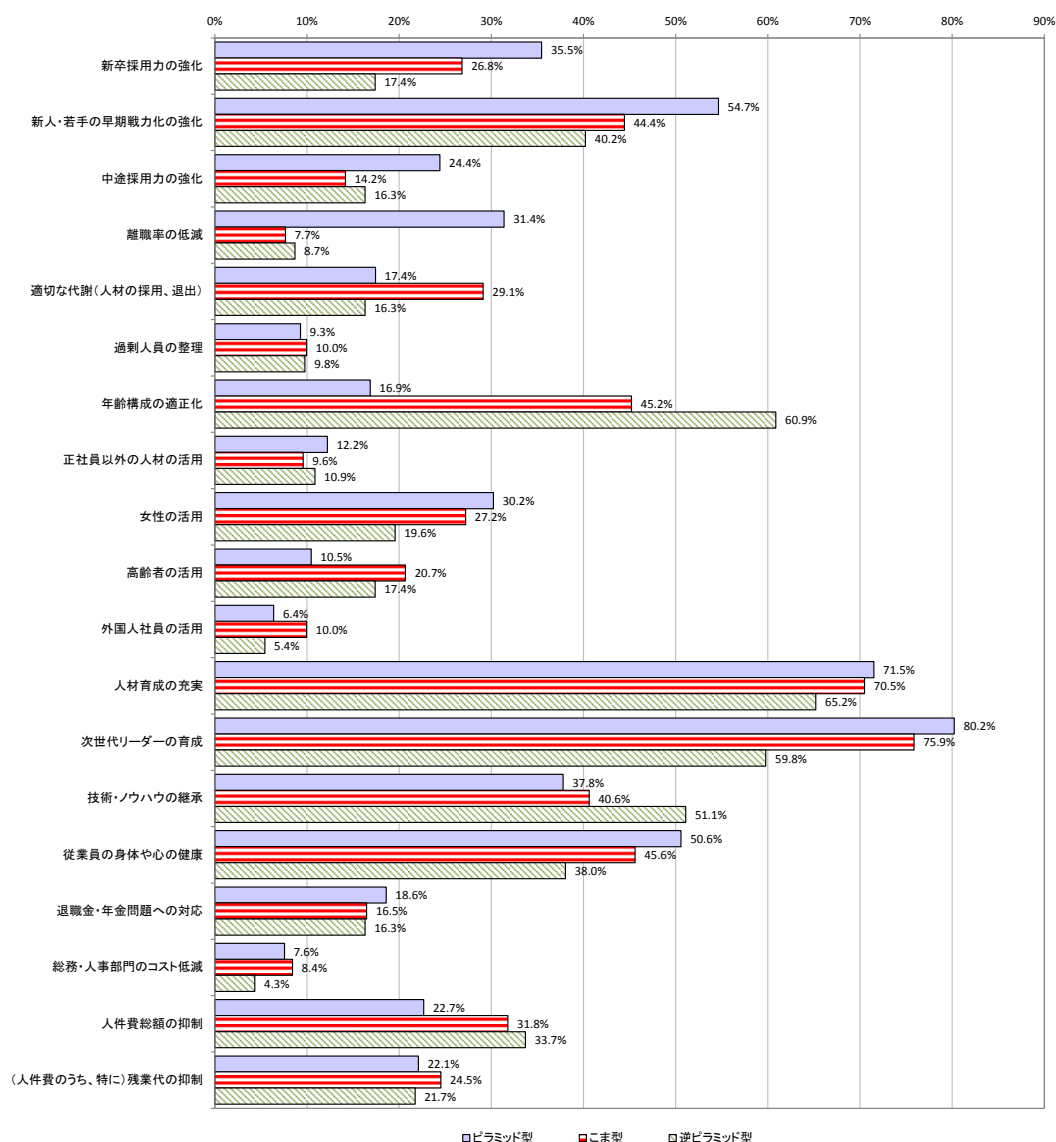
図表 96 新卒採用実施状況と従業員構成型



【課題意識 図表 97】

新卒採用を見合わせている、または実施していない企業の特徴として多くみられる「こま型」「逆ピラミッド型」の企業と、「ピラミッド型」の企業それぞれの、人事に関する課題意識についてみると、いずれの従業員構成型の企業も「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」を課題ととらえている。また、「こま型」「逆ピラミッド型」では、「ピラミッド型」に比べて「年齢構成の適正化」や「人件費総額の抑制」が多くなっている。

図表 97 課題意識（従業員構成型別、n=175）



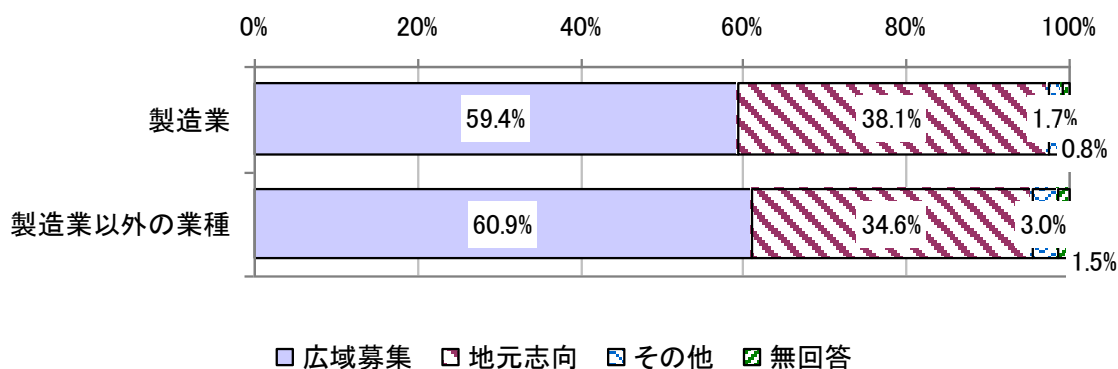
(3)企業の採用志向（広域募集／地元志向）による違い

【企業の属性 図表98～100】

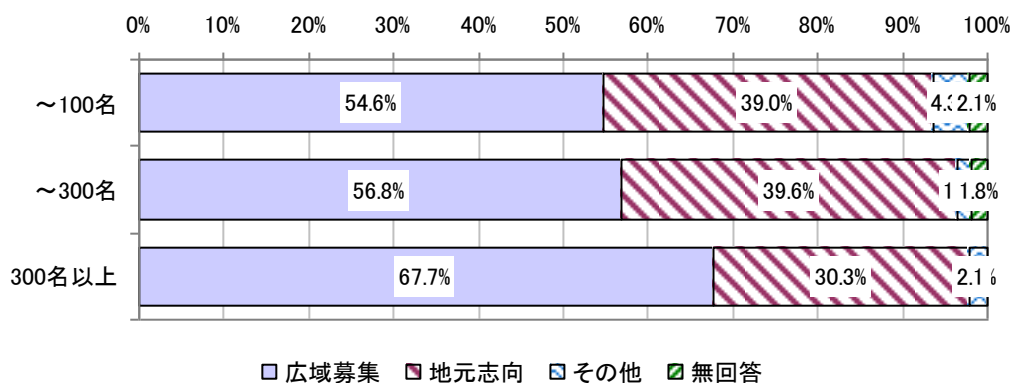
まず、新卒採用の志向（広域募集か地元志向か）について、企業の概観をみる。業種別にみると、「製造業」「製造業以外の業種」とともに、約60%が広域募集となっており、大きな差はない。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど、「広域採用」企業の割合が高くなっている。

図表 98 新卒採用の志向（広域募集／地元志向）（業種別）

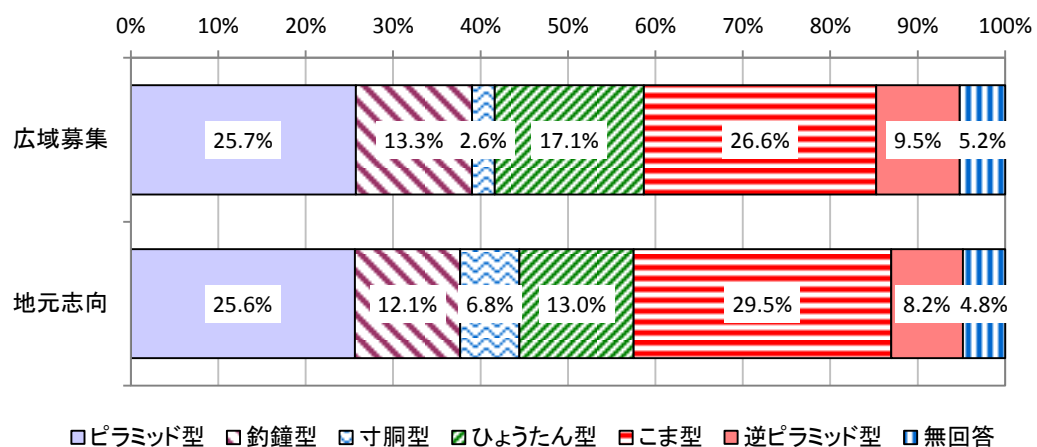


図表 99 新卒採用の志向（広域募集／地元志向）（従業員規模別）



従業員構成型別にみると、広域募集を行っている企業、地元志向の企業ともに「こま型」が最も多く、次いで「ピラミッド型」が多くなっており、大きな差はみられない。

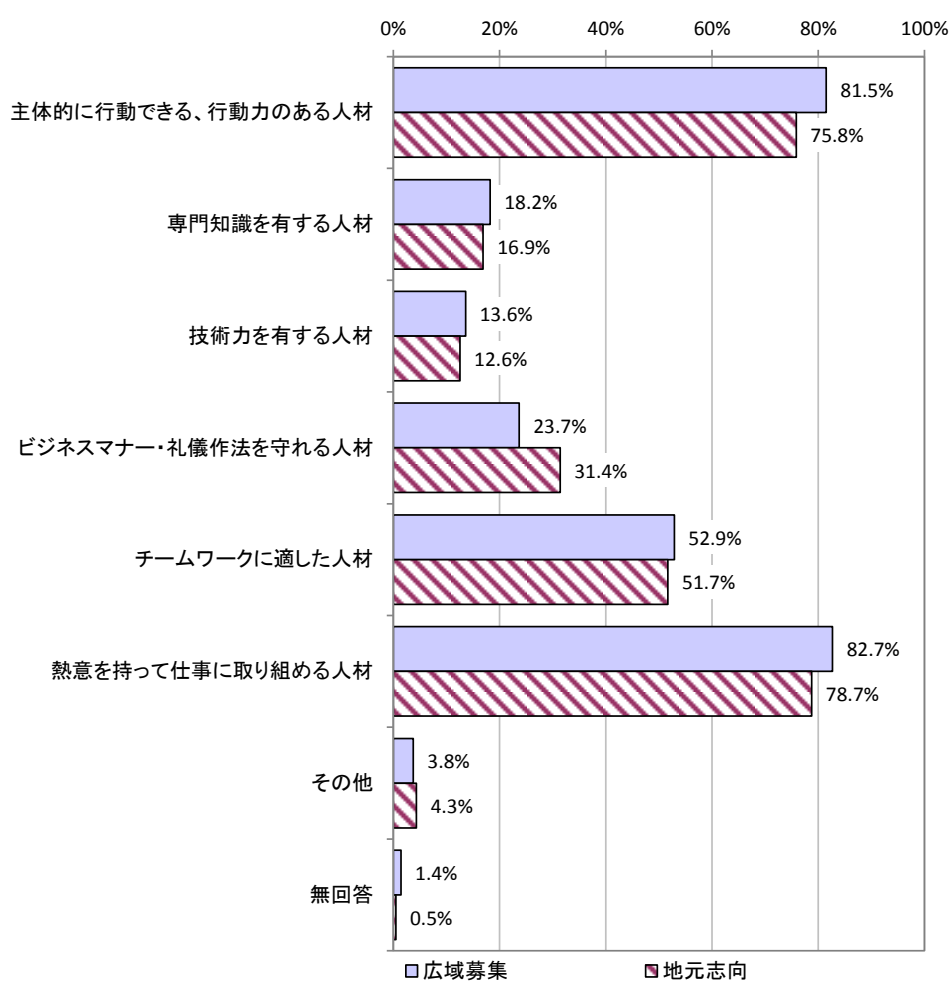
図表 100 新卒採用の志向（広域募集／地元志向）（従業員構成型別）



【採用状況 図表１０１～１０４】

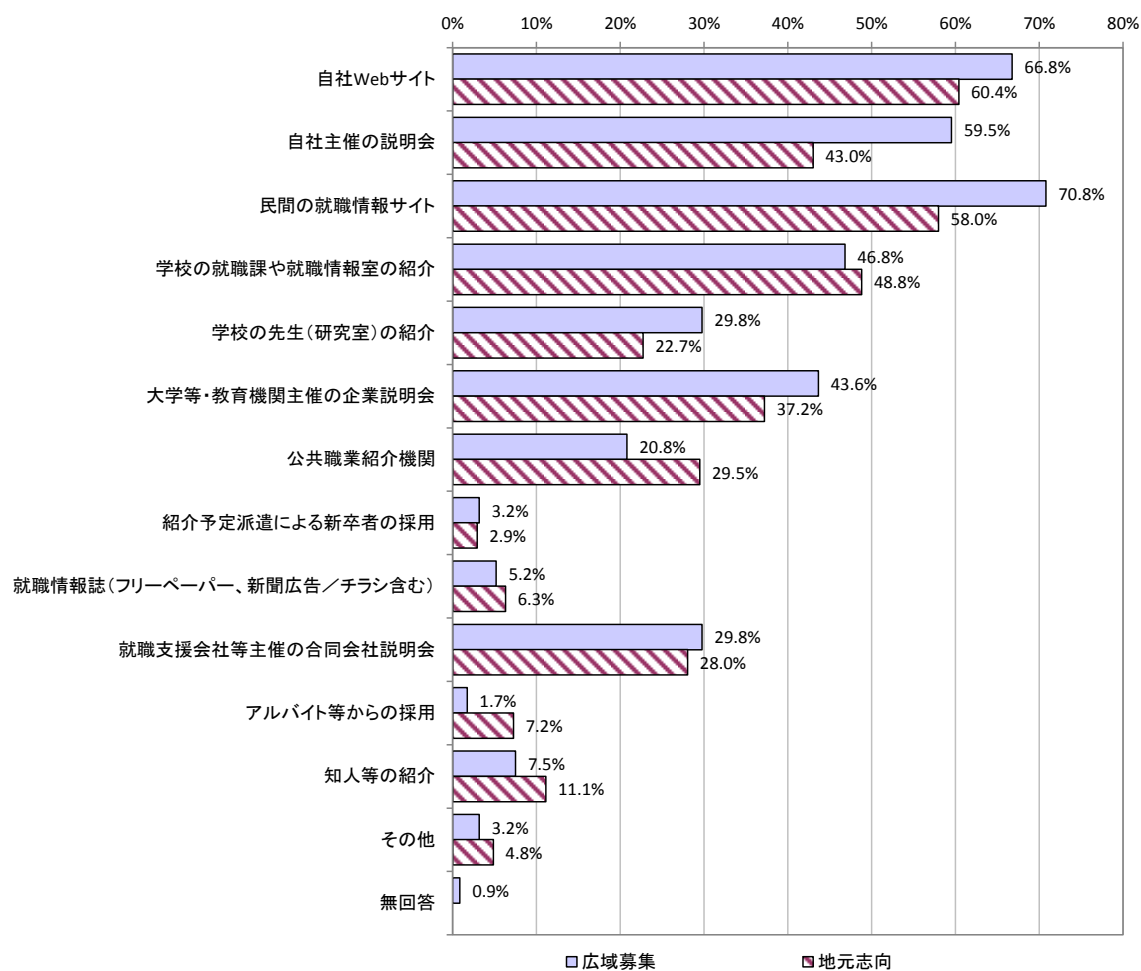
採用にあたってどのような人材を求めているのかをみると、広域募集企業、地元志向企業ともに「熱意を持って仕事に取り組める人材」「主体的に行動できる、行動力のある人材」を求めている。また、地元志向企業においては「ビジネスマナー・礼儀作法を守れる人材」が31.4%と、広域募集企業に比べて多い。

図表 101 新卒に求める人材像（新卒採用の志向別）



新卒採用チャネルの利用状況についてみると、広域募集企業では、地元志向企業に比べて「自社主催の説明会」や「民間の就職情報サイト」「学校の先生（研究室）の紹介」の利用割合が高い。他方で地元志向企業では「公共職業紹介機関」の割合が高いのが特徴である。

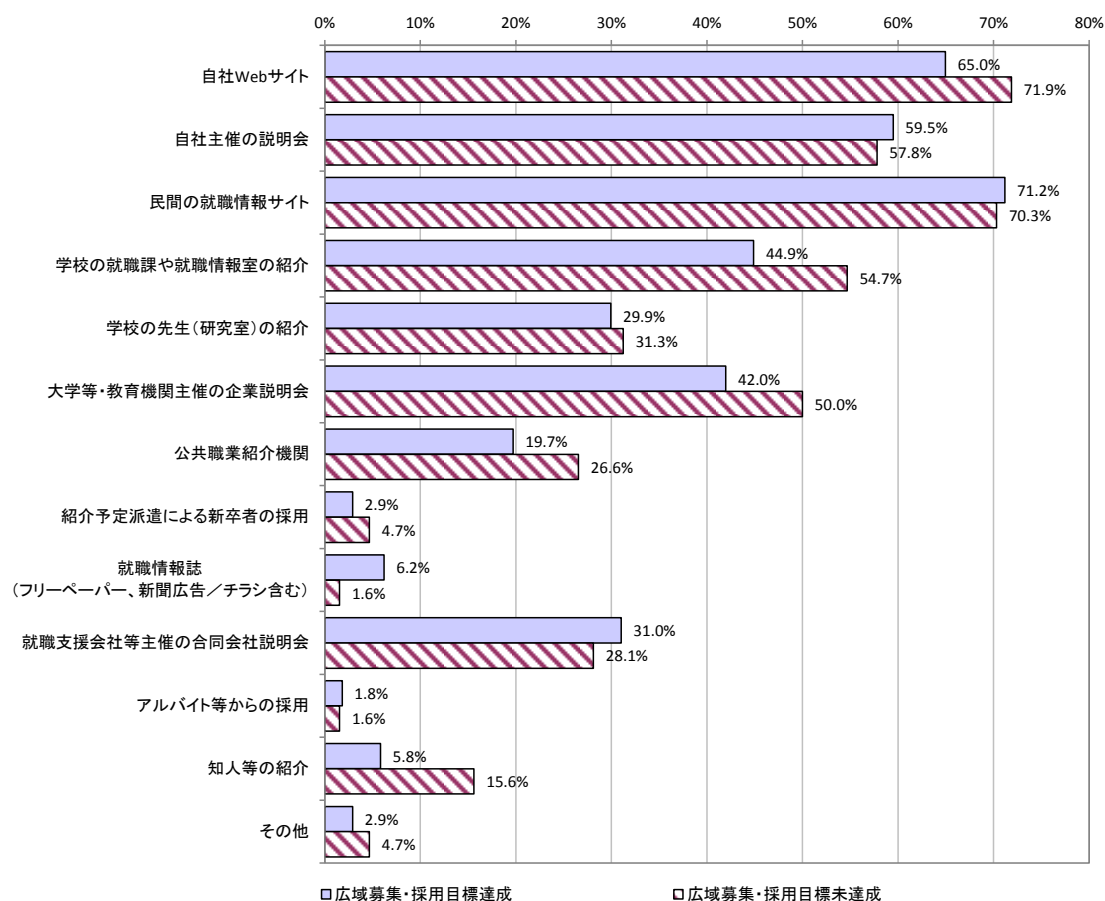
図表 102 新卒採用チャネル（新卒採用の志向別）



さらに、これを「採用目標を達成したかどうか」を踏まえてみていく。

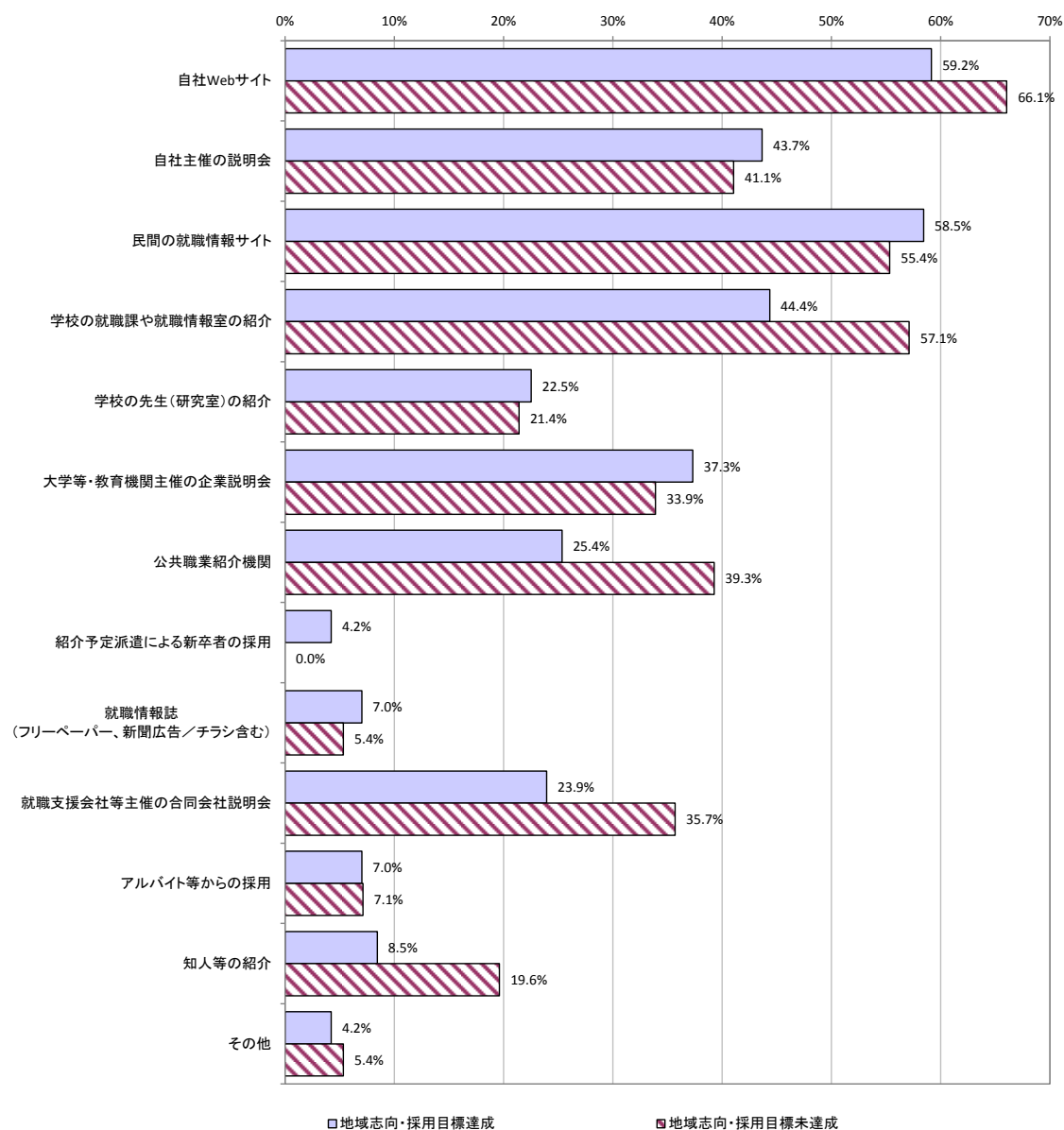
まず、広域募集を行った企業についてみると、採用目標を達成できた企業、できなかった企業ともに「自社WEBサイト」「民間の就職情報サイト」の利用が多い。

図表 103 広域募集企業の新卒採用チャネル（採用目標の達成・未達成別）



地域志向で採用活動を行った企業について、採用目標を達成できた企業、できなかった企業ともに「自社WEBサイト」「民間の就職情報サイト」「学校の就職課や就職情報室の紹介」の利用が多い。

図表 104 地域志向企業の新卒採用チャネル（採用目標の達成・未達成別）

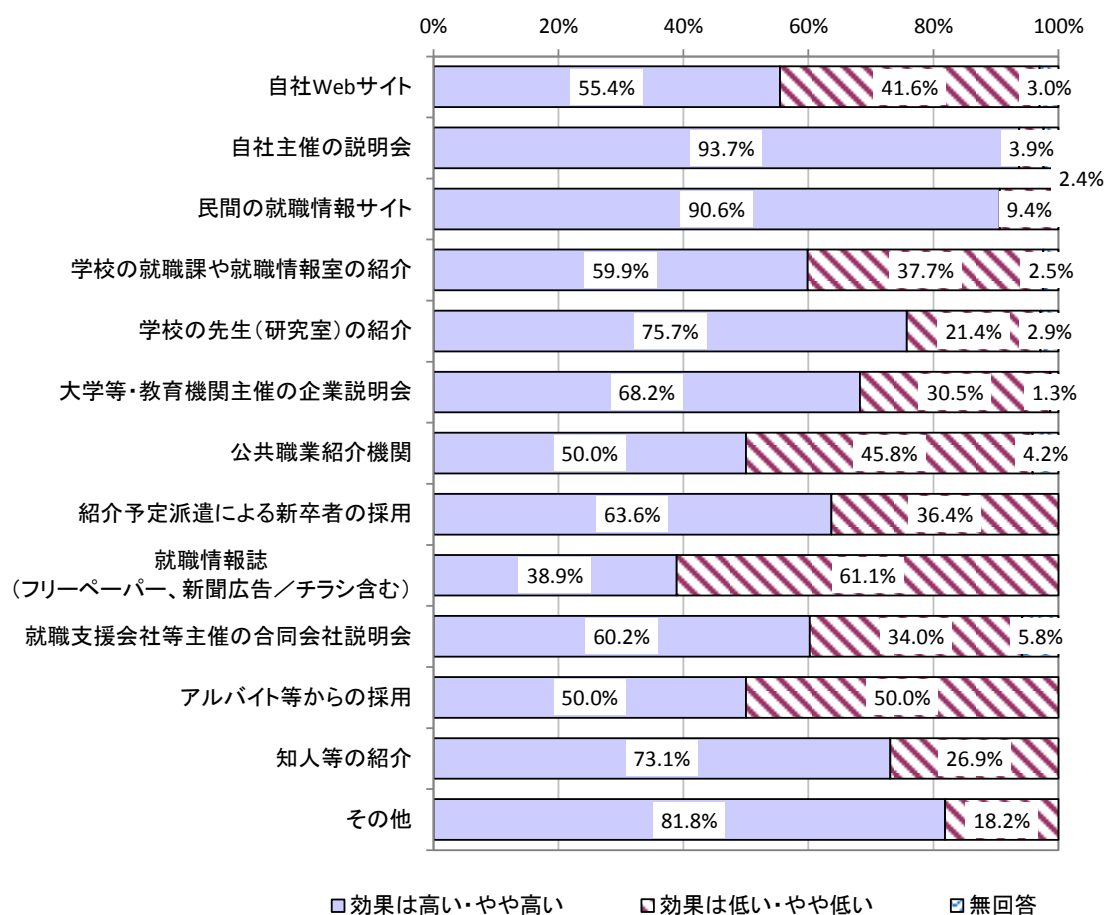


【チャンネルの評価 図表１０５～図表１０６】

利用したチャンネルの効果についてみると、広域募集企業において最も評価が高いのは「自社主催の説明会」の 93.7%であり、次いで「民間の就職情報サイト」(90.6%)、「学校の先生(研究室)の紹介」(75.7%)となっている。

逆に効果が低いのは「就職情報誌(フリーペーパー、新聞広告／チラシを含む)」の 61.1%、次いで「アルバイト等からの採用」(50.0%)、「公共職業紹介機関」(45.8%)の順となっている。

図表 105 採用チャンネルに対する評価（広域募集企業）

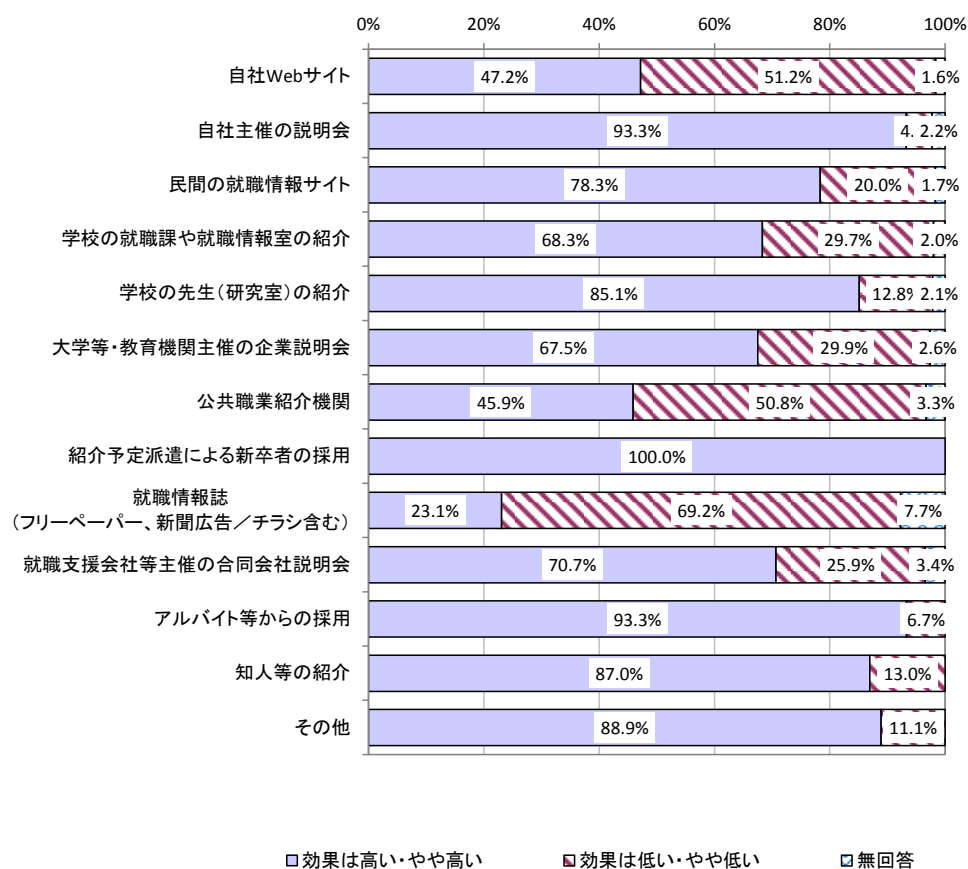


次に、地元志向企業についてみると、最も評価が高いのは「紹介予定派遣」の 100.0%であり、以降「自社主催の説明会」「アルバイト等からの採用」(93.3%)、「知人等の紹介」(87.0%)、「学校の先生(研究室)の紹介」(85.1%)となっている。(なお、「紹介予定派遣」「アルバイト等からの採用」「知人等の紹介」を利用する企業の割合はそれぞれ 2.9%、7.2%、11.1%と少数であることに注意を要する)

逆に効果が低いのは「就職情報誌(フリーペーパー、新聞広告／チラシを含む)」の 69.2%、次いで「自社 WEB サイト」(51.2%)、「公共職業紹介機関」(50.8%)となっている。

利用割合が 20%以上の採用チャネルに対する評価を広域募集企業と地元志向企業で比較すると、広域募集企業は「民間の就職情報サイト」について「高い・やや高い」が 90.6%であるのに対し、地元志向企業では 70.8%であり、特に広域募集企業における評価が高い。他方で、「就職支援会社等の主催する合同企業説明会」(広域募集：60.2%、地元志向：70.7%)「学校の先生(研究室)の紹介」(広域募集：75.7%、地元志向：85.1%)「学校の就職課や就職情報室の紹介」(広域募集：59.9%、地元志向：68.3%)はいずれも広域募集企業に比べて地元志向企業の方がそれぞれ 10%前後「高い・やや高い」の割合が高い。

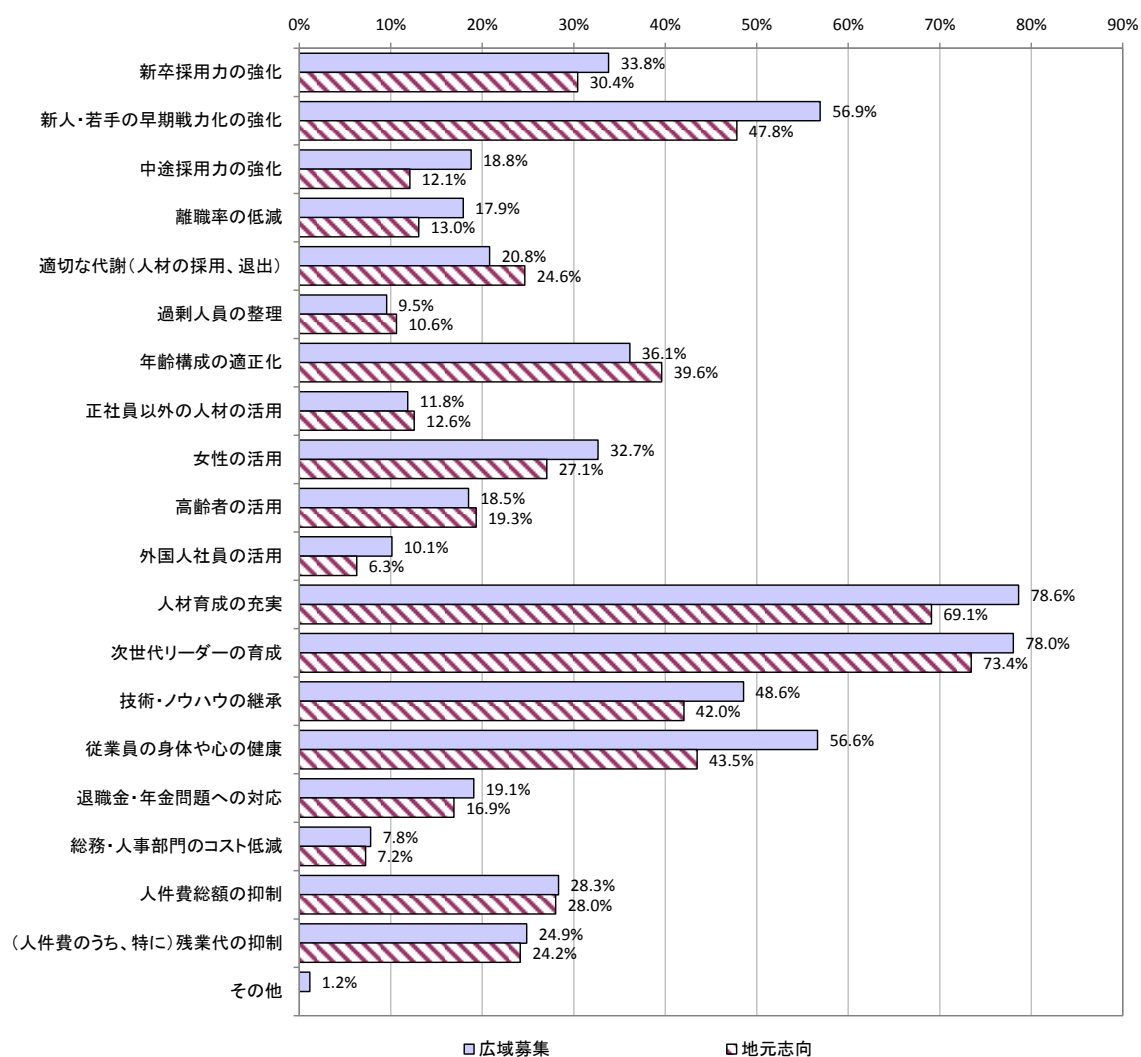
図表 106 採用チャネルに対する評価（地元志向企業）



【課題意識 図表 107】

広域募集企業・地域志向企業とも「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」を課題ととらえている。また、広域募集企業においては「新人・若手の早期戦力化の強化」「従業員の身体と心の健康」の割合も高い。

図表 107 課題意識（新卒採用の志向別）

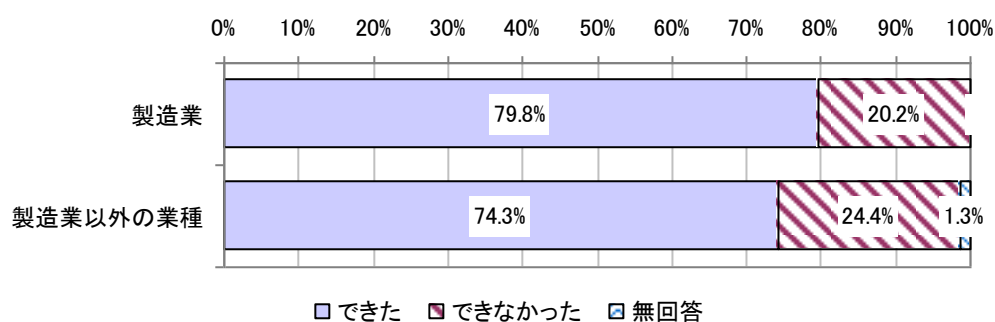


(4) 中途採用目標を達成している企業／達成していない企業の違い

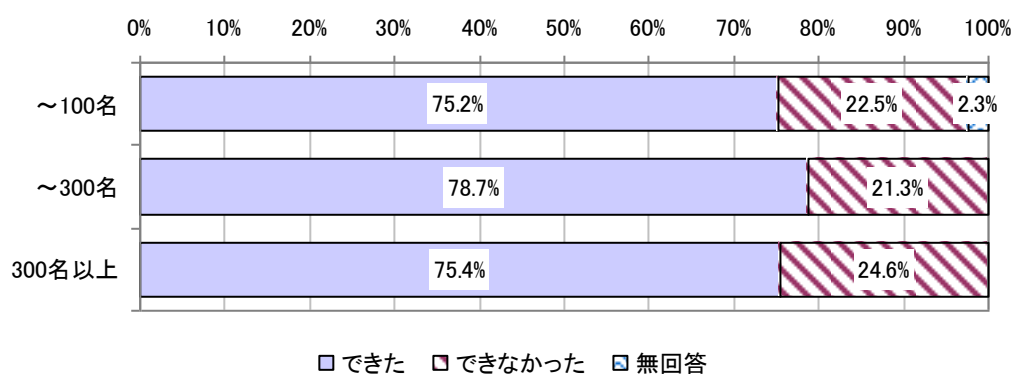
【企業の属性 図表 108～図表 110】

まず、中途採用目標を達成できた企業、達成できなかった企業の概観をみる。業種別にみると、「製造業」では達成できた企業の割合が 79.8%、製造業以外の業種では 74.3%と、大きな差はない。

図表 108 中途採用目標の達成状況（業種別）

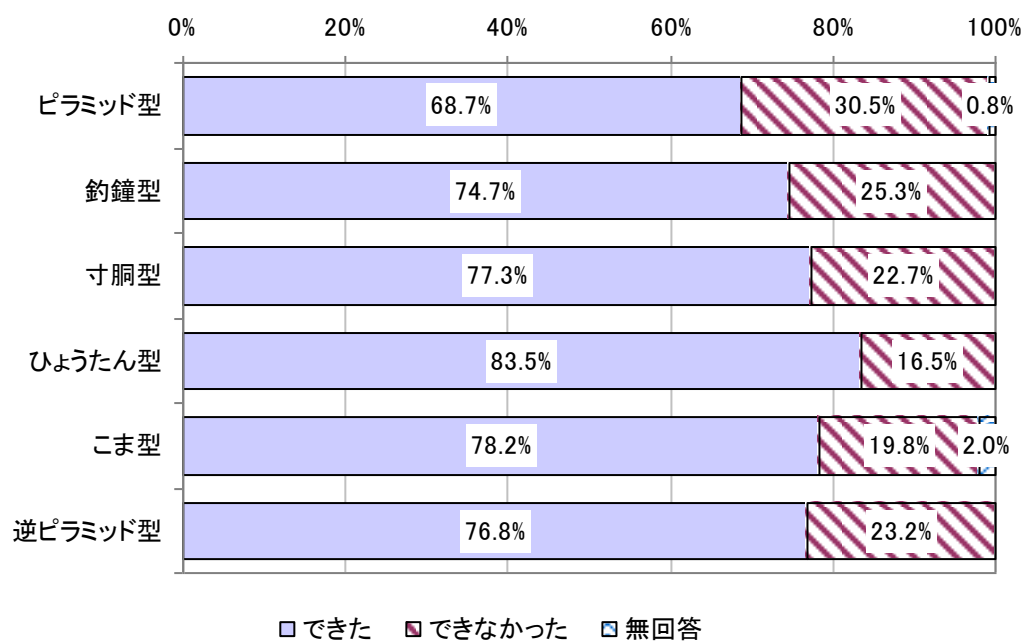


図表 109 中途採用目標の達成状況（従業員規模別）



従業員構成型別にみると、「ピラミッド型」では採用目標の達成割合が 68.7%と、他の構成型比べて低い。最も達成割合が高いのは「ひょうたん型」の 83.5%である。

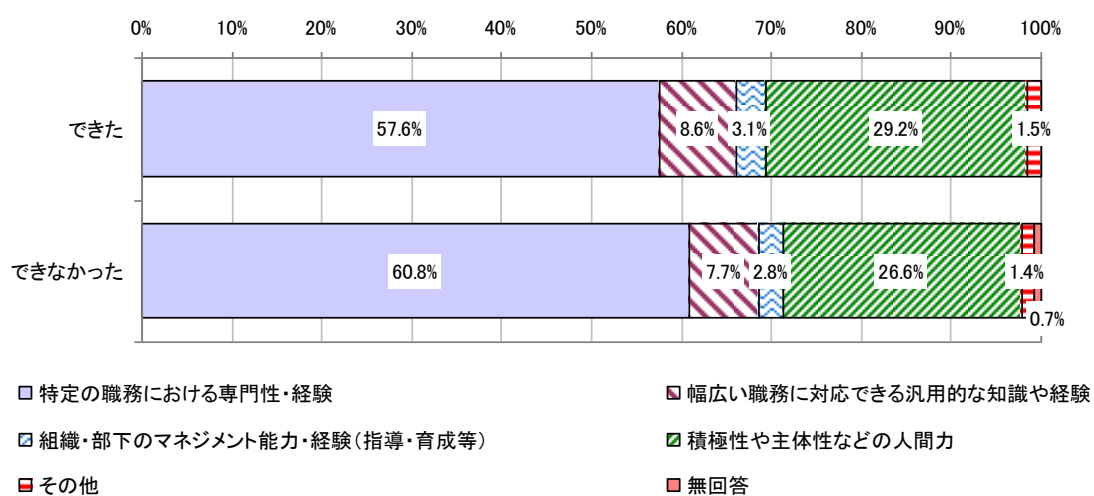
図表 110 中途採用目標の達成状況（従業員規模別）



【採用状況 図表 1 1 1 図表 1 1 2】

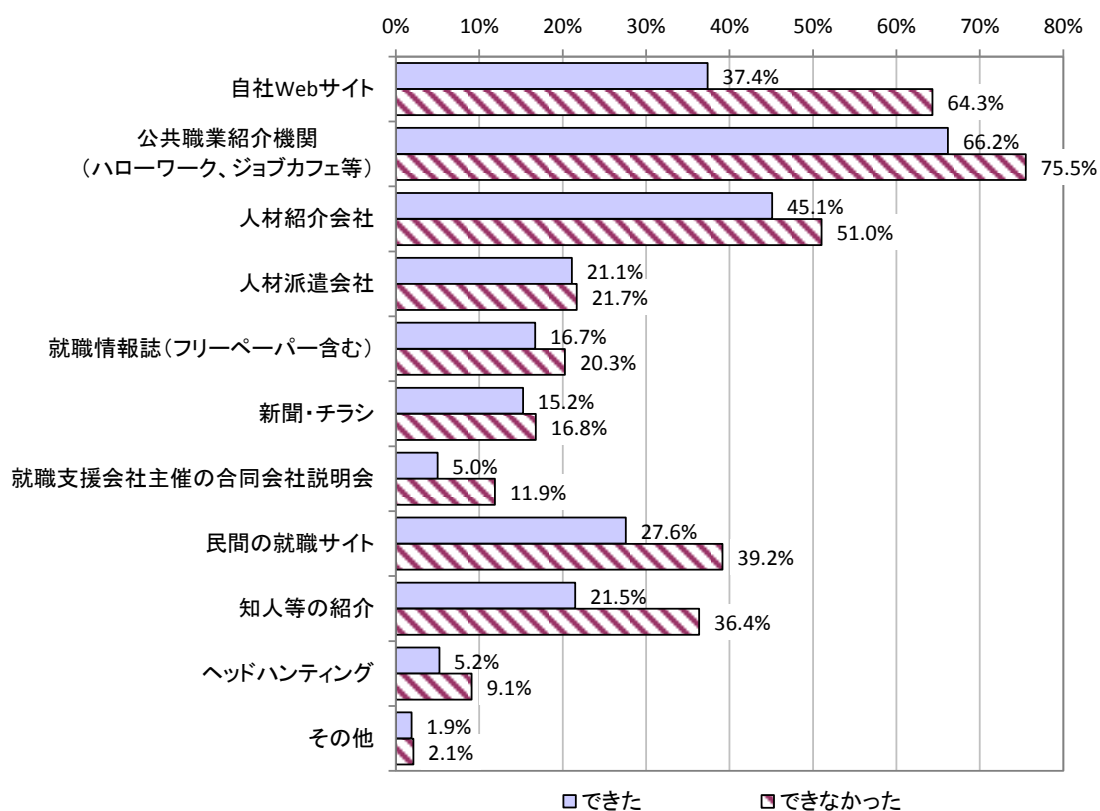
中途採用において求める人材要件についてみると、採用目標を達成できなかった企業ではやや「特定の職務における専門性・経験」の割合が高かったものの、大きな差とはなっていない。

図表 111 中途採用目標の達成状況（従業員規模別）



中途採用において活用したチャネルについてみると、採用目標を達成した企業、達成できなかった企業とも「公共職業紹介機関」を利用している割合が高い。また、達成できなかった企業については「自社WEBサイト」「民間の就職サイト」「知人等の紹介」の割合が、採用目標を達成した企業に比べて高い。

図表 112 中途採用チャネル（中途採用目標達成・不達成別）

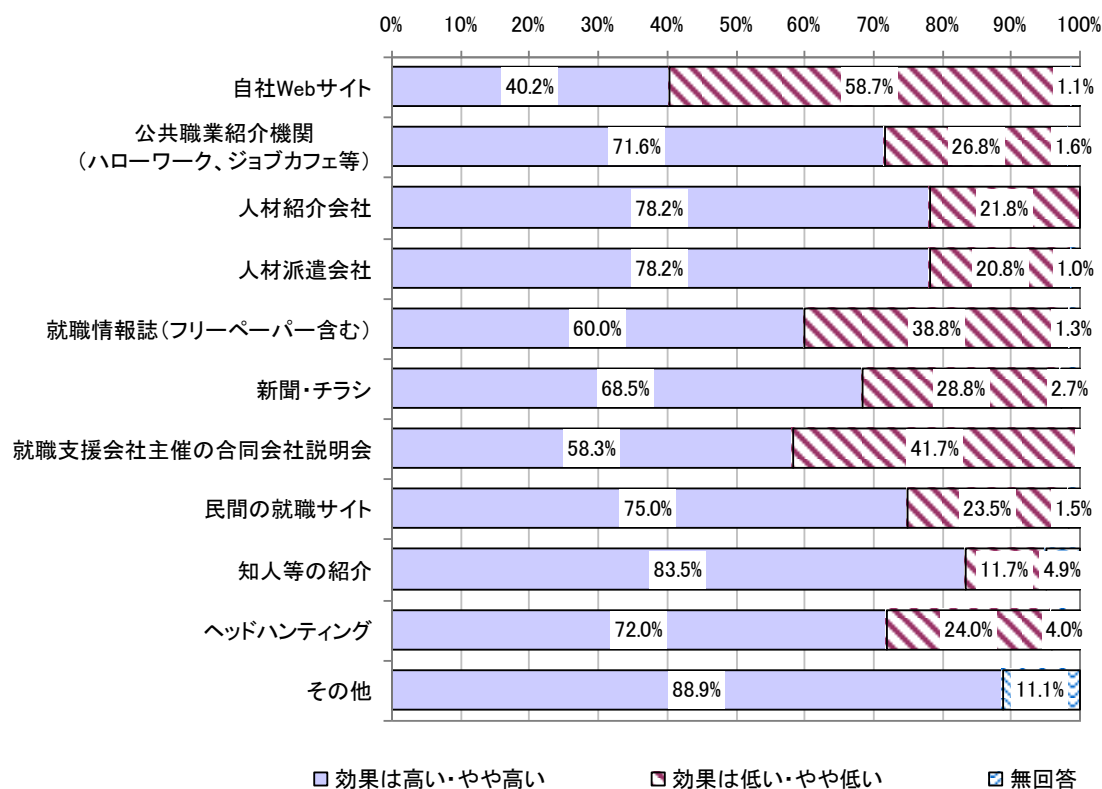


【チャンネルの評価 図表 1 1 3～図表 1 1 6】

利用したチャンネルの効果について、採用目標を達成できた企業の評価をみると、最も評価が高いのは「知人等の紹介」の 83.5%であり、以降「人材紹介会社」「人材派遣会社」（78.2%）が続いている。

逆に効果が低いのは「自社 WEB サイト」（58.7%）、「就職支援会社主催の合同会社説明会」（41.7%）の順となっている。

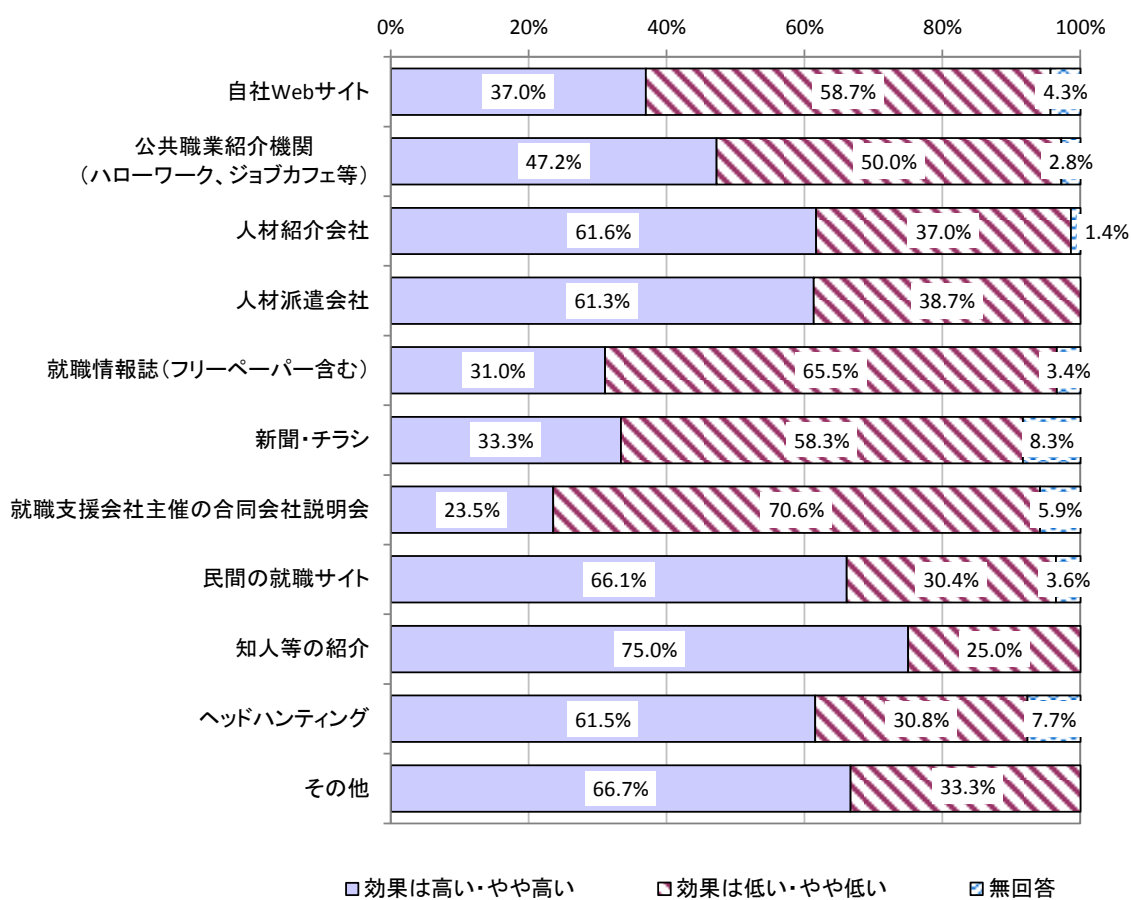
図表 113 採用チャンネルに対する評価（採用目標を達成できた企業）



利用したチャネルの効果について、採用目標を達成できなかった企業の評価をみると、最も評価が高いのは「知人等の紹介」（75.0%）、以下「民間の就職支援サイト」「人材紹介会社」「ヘッドハンティング」「人材派遣会社」が60%強となっている。

逆に効果が低いのは「就職支援会社主催の合同会社説明会」（70.6%）、「就職情報誌（フリーペーパー含む）」（65.5%）の順となっている。

図表 114 採用チャネルに対する評価（採用目標を達成できなかった企業）

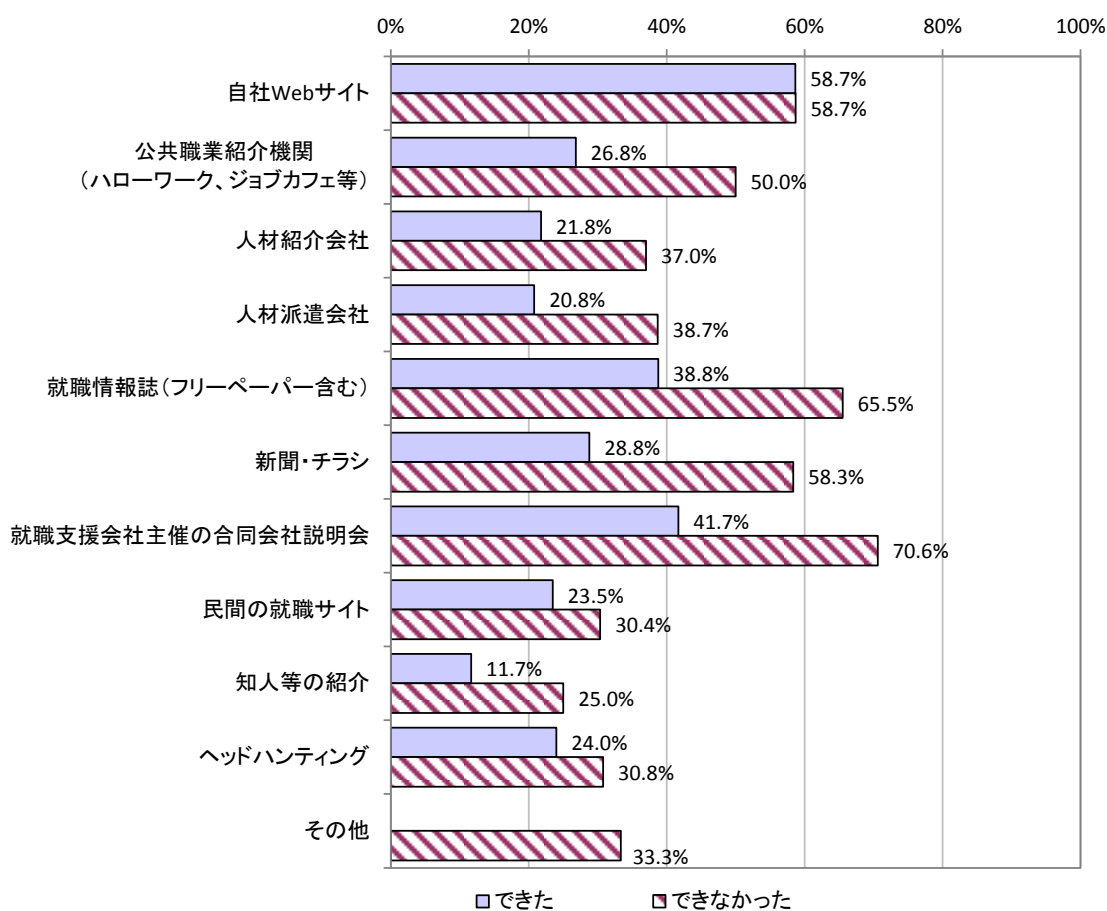


採用チャネルに対する評価が「低い」「やや低い」の割合についてみると、「自社WEBサイト」についての評価は採用目標の達成・未達成にかかわらず同じ割合であり、採用目標達成企業、未達成企業いずれにとっても、費用対効果が高くないチャネルといえる。これ以外については、総じて採用目標未達成の企業の方が、チャネルに対する評価が低くなっており、特に「就職支援会社主催の合同会社説明会」に対する評価が低く、「就職情報誌（フリーペーパー含む）」や「公共職業紹介機関（ハローワーク・ジョブカフェ等）」については、採用目標達成企業と未達成企業の間で評価が分かれている。

これらのチャネルを活用したにもかかわらず採用目標を達成できなかった企業については、チャネルを効果的に活用できなかった可能性がある。

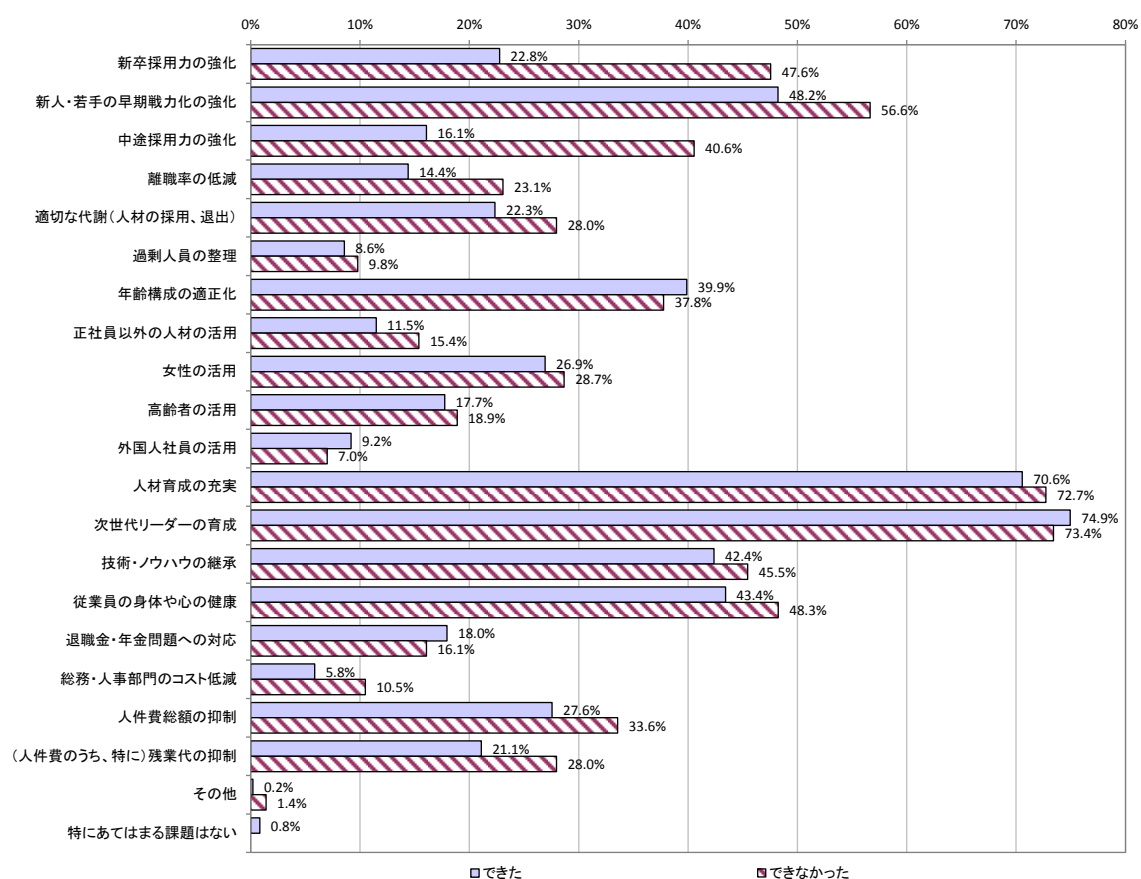
図表 115 採用チャネルに対する評価が「低い・やや低い」

(採用目標達成・未達成別)



採用目標を達成できた企業・できなかった企業とも「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」を課題ととらえている。また、採用目標を達成できなかった企業においては「新卒採用力の強化」「新人・若手の早期戦力化の強化」「中途採用力の強化」の割合も高い。

図表 116 課題意識（採用目標の達成・未達成別）

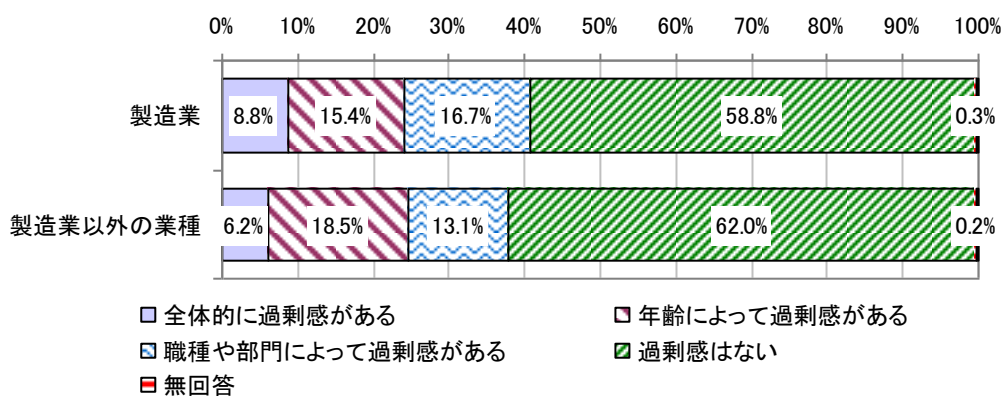


(5) 過剰感の有無

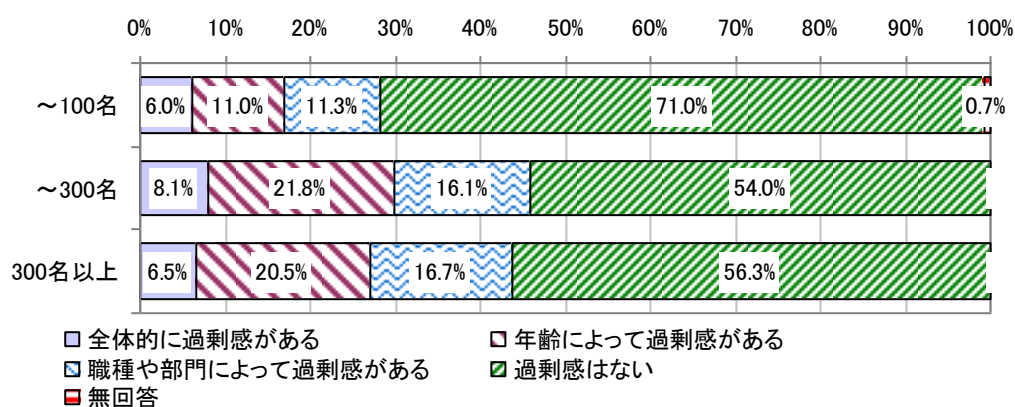
【企業の属性 図表 1 1 7 ～図表 1 2 1】

まず、現在従業員に過剰感を有する企業について、その概要をみる。業種別にみると、「製造業」「製造業以外の業種」とも、大きな差はない。従業員規模別にみると、従業員 100 名未満の企業は、比較的過剰感を持つ企業が少ない。

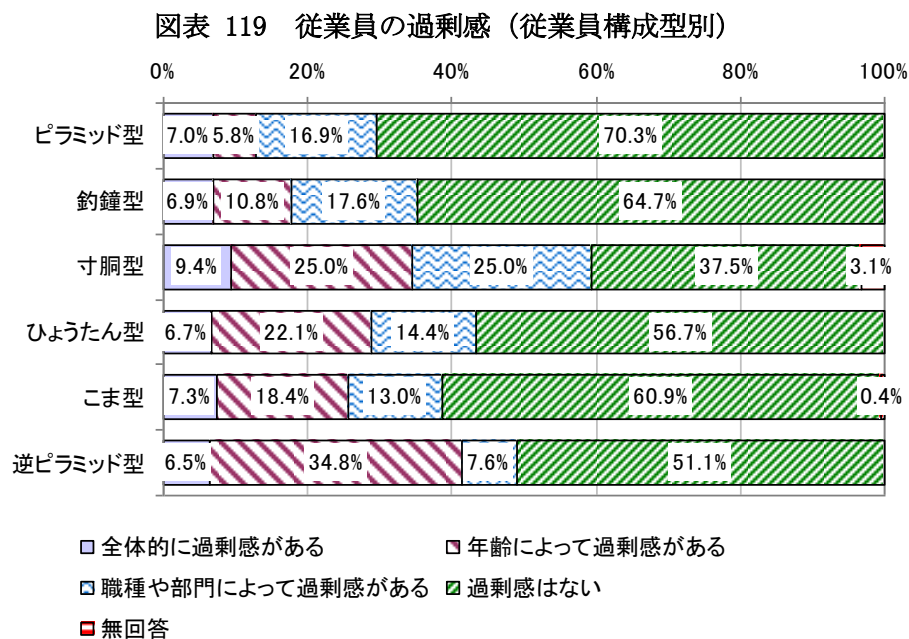
図表 117 従業員の過剰感（業種別）



図表 118 従業員の過剰感（従業員規模別）

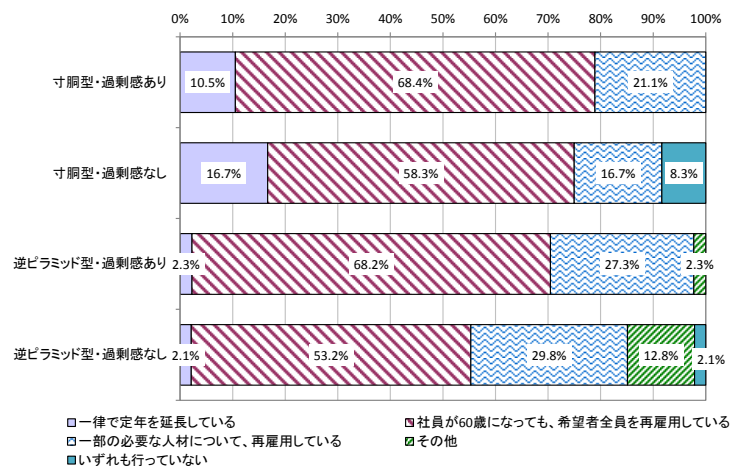


従業員の構成型別にみると、特に「逆ピラミッド型」で、「年齢によって過剰感がある」が多く 34.8%となっている。また、寸胴型では「年齢によって過剰感がある」「職種や部門によって過剰感がある」「全体的に過剰感がある」の合計が約 6 割にのぼる。



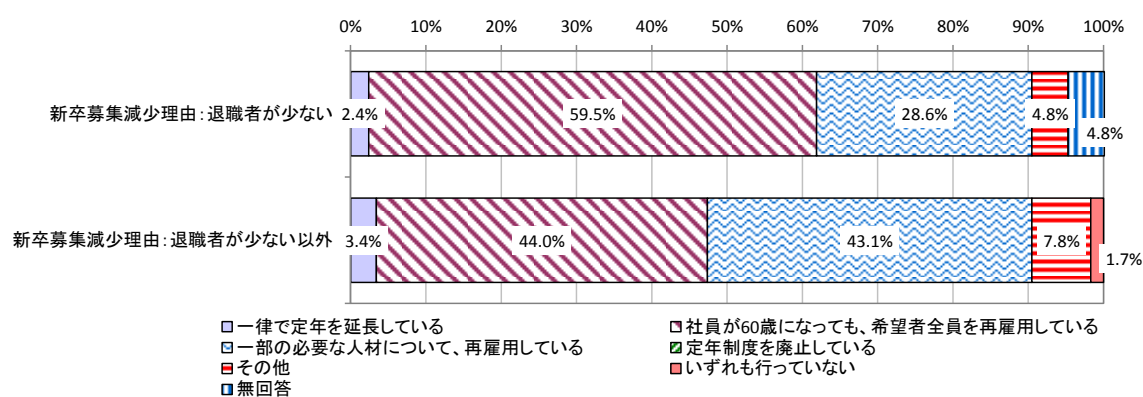
特に過剰感を持っている割合の高い「寸胴型」「逆ピラミッド型」企業についてみると、いずれの従業員構成型企業も「過剰感あり」の企業は「社員が 60 歳になっても、企業者全員を再雇用している」場合が 7 割近くに達しており、過剰感を持たない企業に比べて、10%以上高い割合となっている。

図表 120 定年延長・再雇用状況（従業員構成型別 従業員の過剰感別）



ここで、高年齢者の活用方法について、新卒採用との関係を見る。新卒募集を減少傾向にある企業で、減少理由が「(定年等による)退職者が少ない」ことを理由にあげた企業と、そうでない企業とを比較すると、「退職者が少ないため」理由にあげた企業のうち 59.5%は、「社員が 60 歳になっても、希望者全員を再雇用」している企業であるのに対し、「退職者が少ないため」を理由としなかった企業の場合は 44.0%に留まっている。

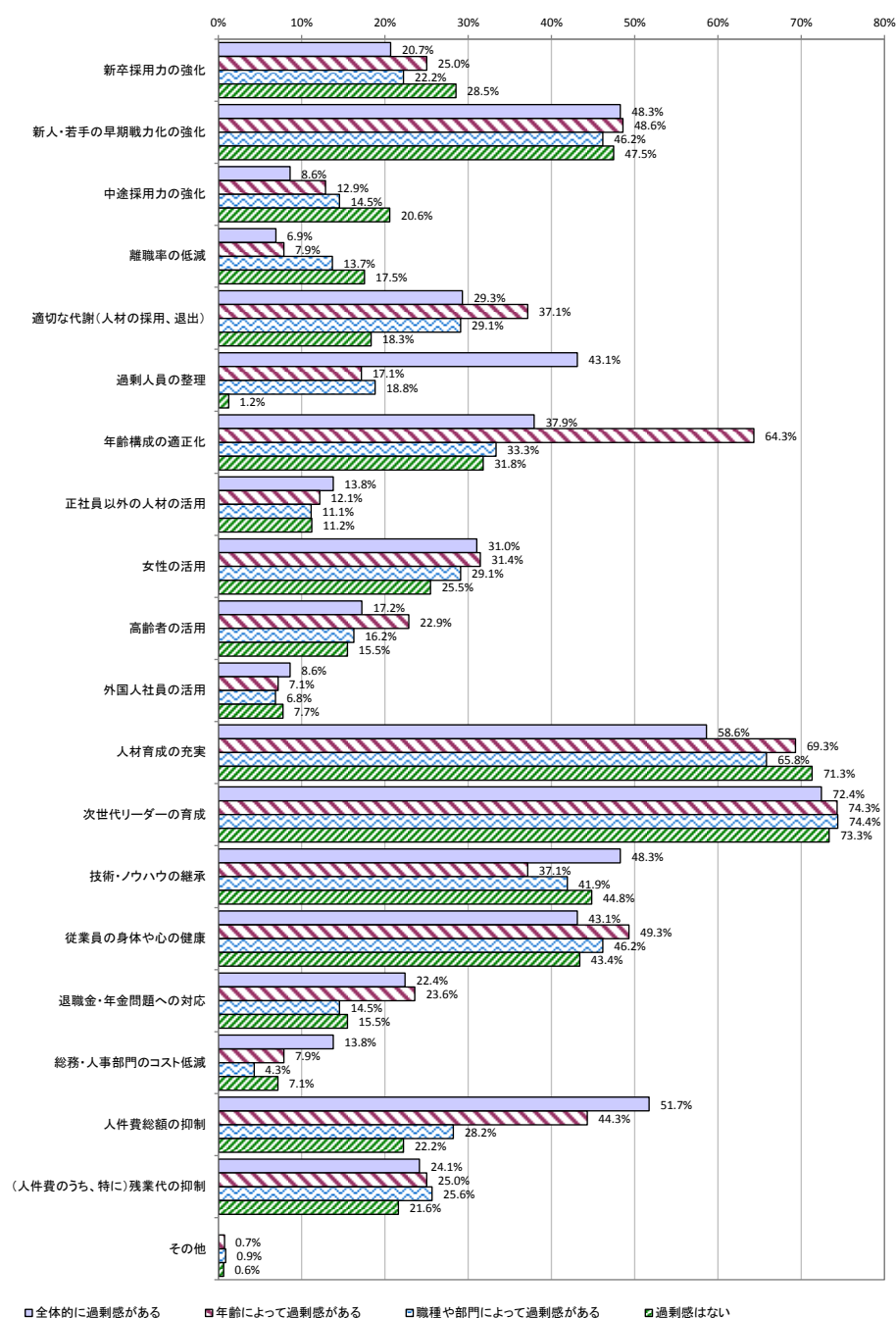
図表 121 定年延長・再雇用状況（新卒募集数を減少させた理由別、n=158）



【組織の課題 図表１２２～図表１２３】

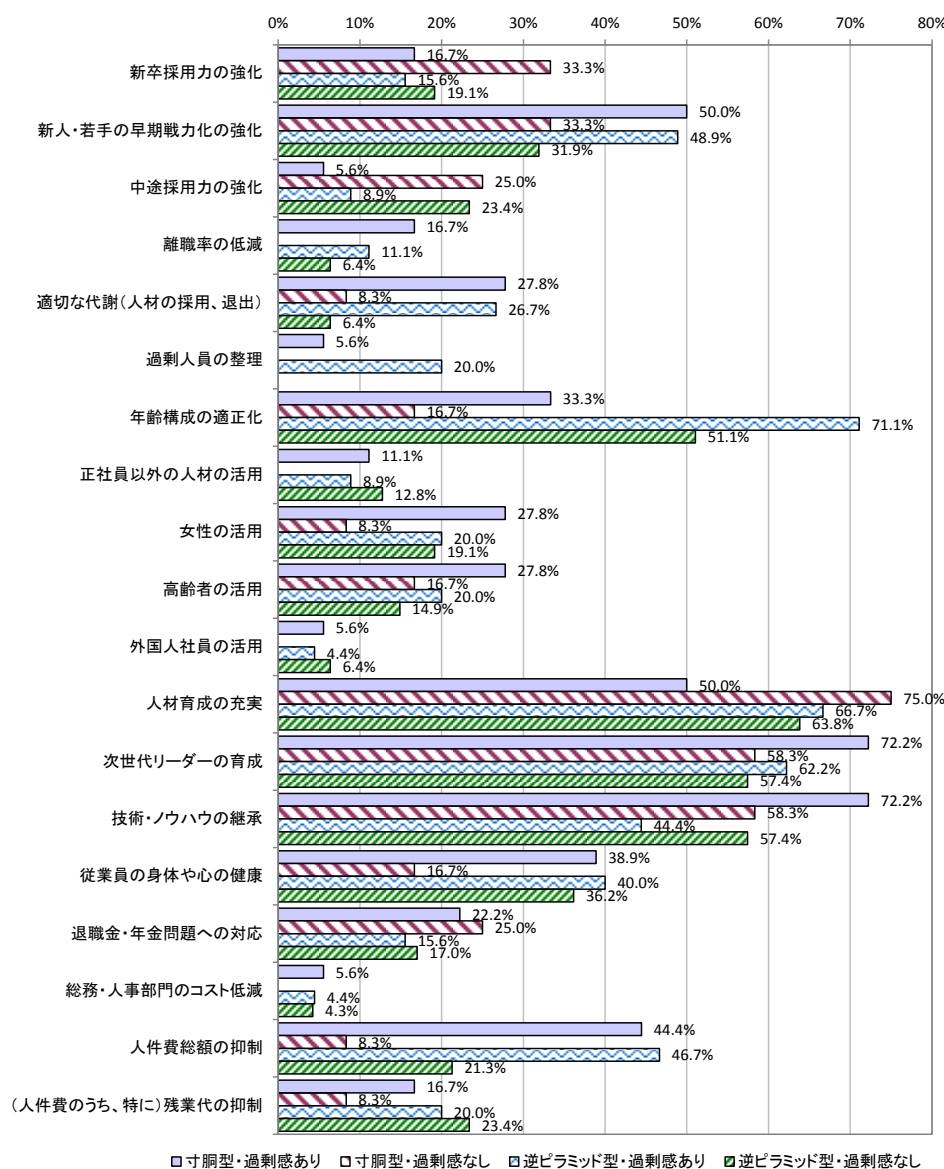
過剰感の有無と企業の状況についてみると、過剰感にかかわらず「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」が課題とされており、特に全体的に過剰感のある企業では「過剰人員の整理」や「人件費総額の抑制」、年齢によって過剰感がある企業では「年齢構成の適正化」が課題となっている場合が多い。

図表 122 組織の課題（従業員の過剰感別）



これを「寸胴型」「逆ピラミッド型」の企業について詳しくみると、同じ従業員構成型であっても、過剰感の有無によって課題意識が異なっている。特に「人件費総額の抑制」について顕著であり、「過剰感を有する寸胴型企业」では44.4%、「過剰感を有する逆ピラミッド型企业」では46.7%が課題と捉えているのに対し、「過剰感を有さない寸胴型企业」では8.3%、「過剰感を有さない逆ピラミッド型企业」では21.3%に留まる。この他の課題についても概ね、過剰感を有する企業の方が、過剰感を有さない企業に比べて、課題感を持っている割合が高い。

図表 123 組織の課題（従業員構成型別 従業員の過剰感別）

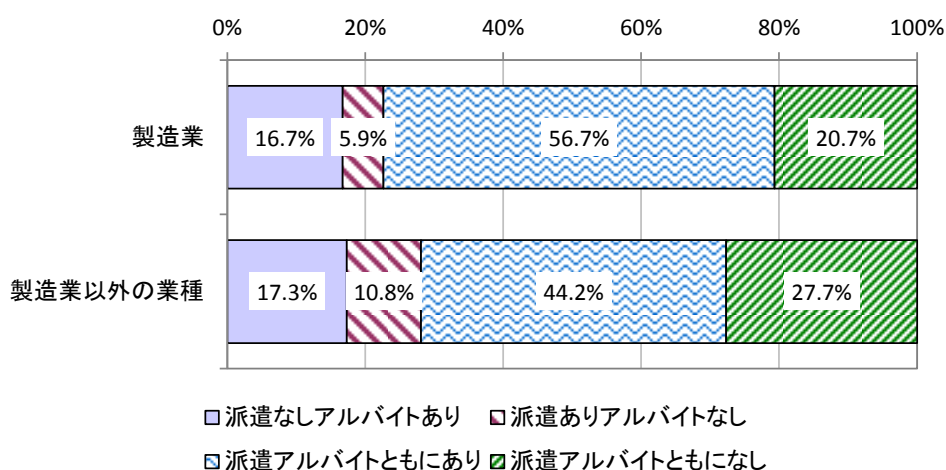


(6) 正社員以外の方法による人材の活用

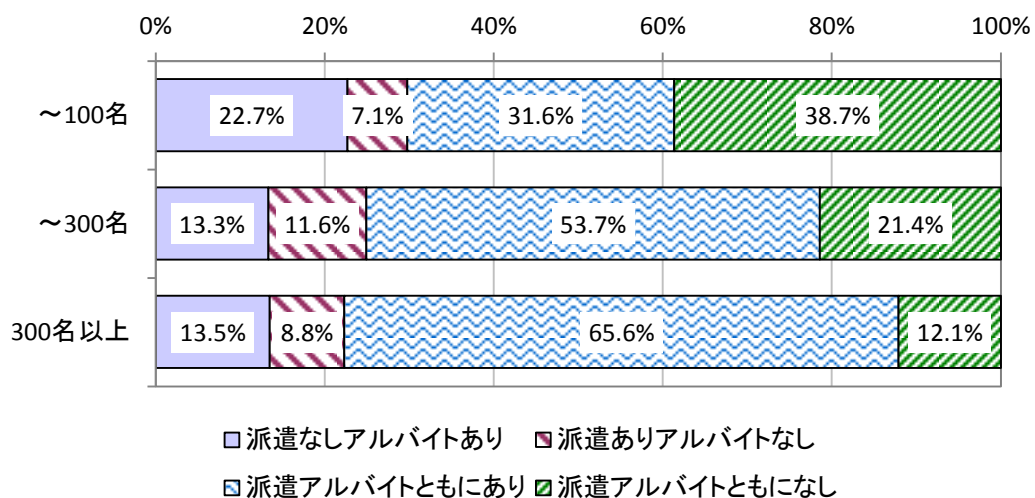
【企業の属性 図表 1 2 4～図表 1 2 6】

まず、正社員以外の方法による人材の活用について、その概要をみる。業種別にみると、製造業では派遣、アルバイトをともに活用している企業の割合が 56.7%と、製造業以外の業種に比べて多い。従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど、派遣サービスやアルバイト等を活用している。

図表 124 正社員以外の人材活用状況（業種別、n=776）

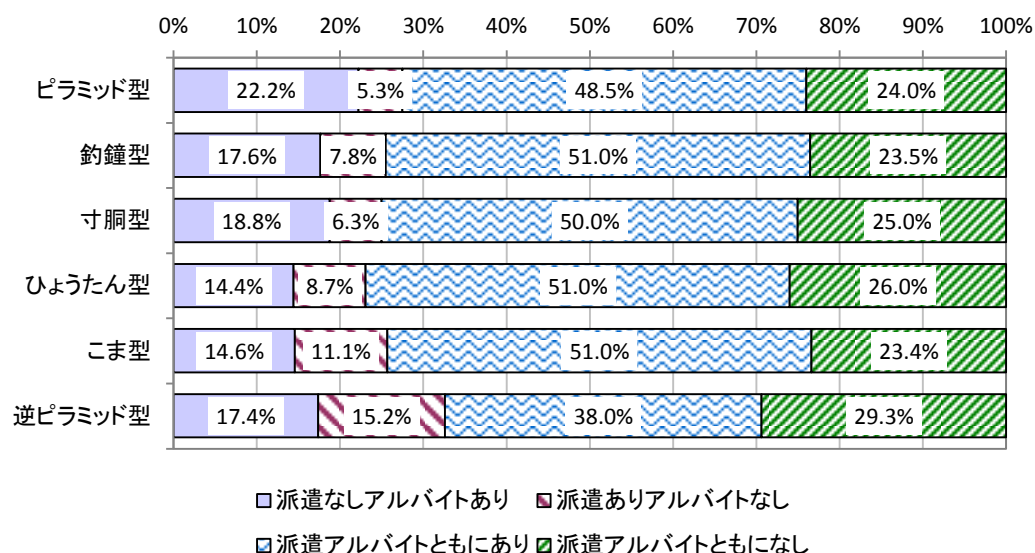


図表 125 正社員以外の人材活用状況（従業員規模別、n=783）



従業員構成型別にみると、いずれの構成をとる企業も、「派遣・アルバイト」を活用していない企業は 20～30%程度となっており、大きな差はない。

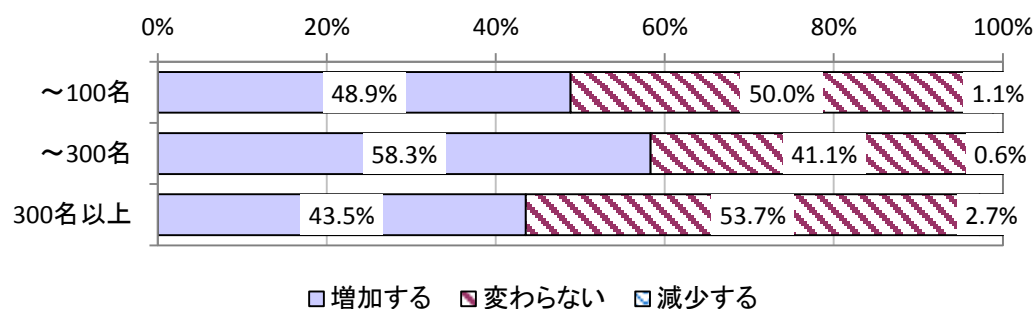
図表 126 正社員以外の人材活用状況（従業員構成型別、n=763）



【派遣サービスが活用できない場合の影響 図表 127～図表 129】

派遣・アルバイトの活用企業については、従業員規模の大きな企業ほど活用を行っているという特徴があることから、派遣サービスが活用できない場合の影響について、従業員規模別にみる。また、正社員数の変化についてみると、「正社員が増加する」の割合は従業員 100 名以上 300 名未満の場合に最も多く、次いで従業員 100 名未満企業の場合の 48.9%である。従業員 300 名以上の企業では、「正社員が増加する」の割合は 43.5%にであった。

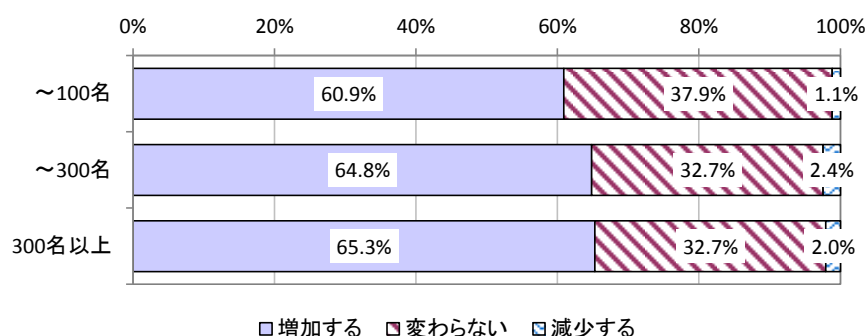
図表 127 派遣サービスが活用できない場合の正社員数の変化
（従業員規模別、n=403）



同様に、従業員の総労働時間の変化についてみると、派遣・アルバイトの活用企業については、従業員規模の大きな企業ほど活用を行っているという特徴があることから、派遣サービスが活用できない場合の影響について、従業員規模別にみる。また、正社員数の変化についてみると、「正社員が増加する」の割合は従業員 100 名以上 300 名未満の場合に最も多く、次いで従業員 100 名未満企業の場合の 64.8%である。

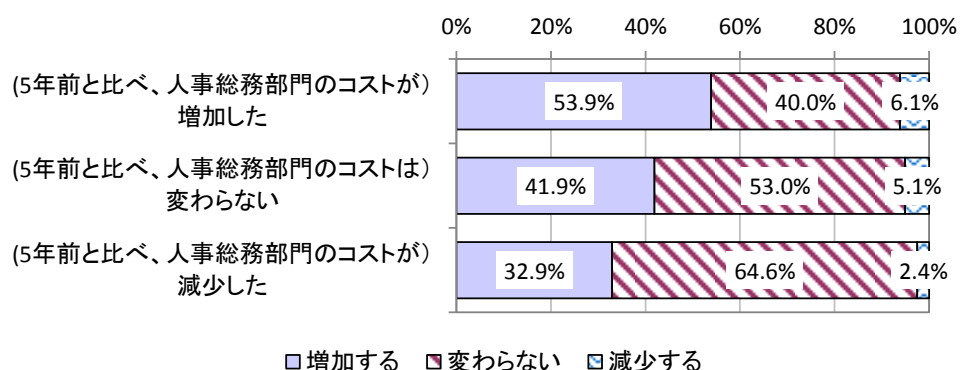
従業員 300 名以上の企業では、「正社員が増加する」の割合は 65.3%となっている。

図表 128 派遣サービスが活用できない場合の従業員の総労働時間
(従業員規模別、n=399)



次に、企業のここ 5 年での人事総務部門のコスト増減状況別にみると、コストが増加傾向にある企業の半数以上は、派遣サービスが活用できなくなった場合に、「人事部門の採用・育成に関するコスト」が増加する、と回答している。

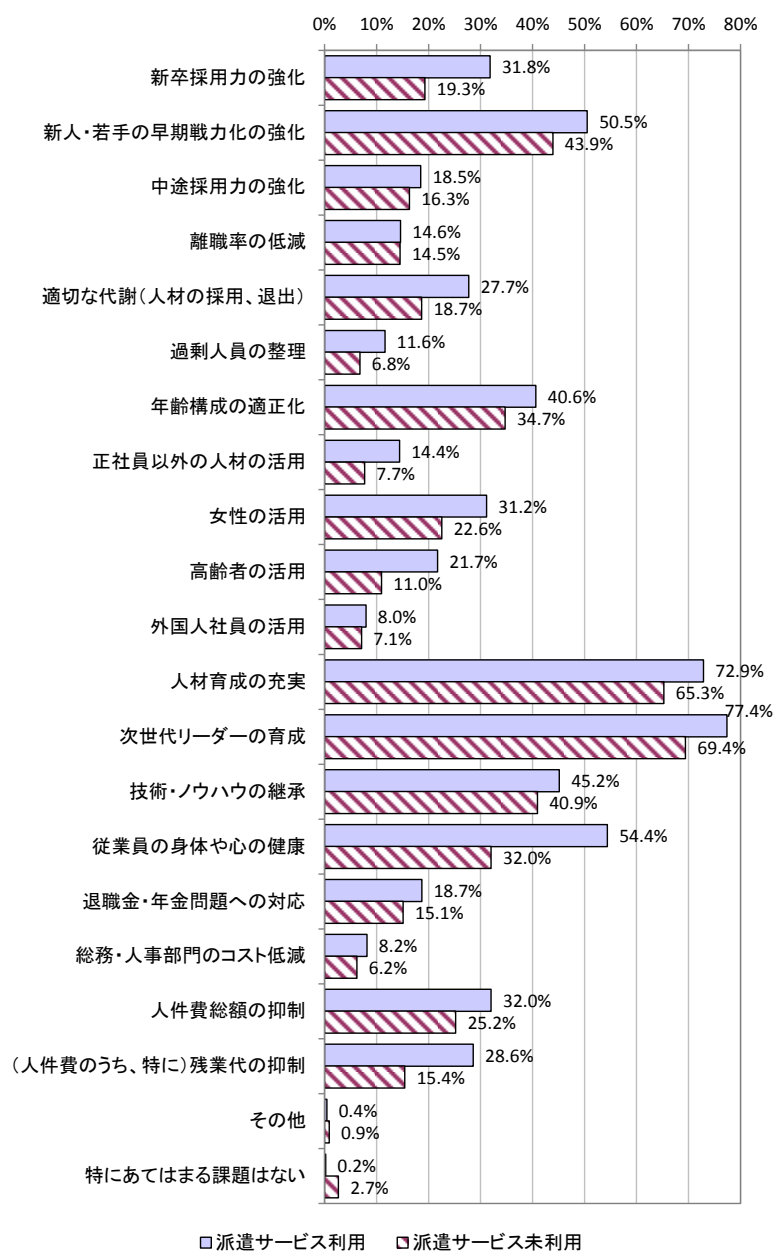
図表 129 派遣サービスが活用できない場合の「人事部門の採用・育成に関するコスト」
の変化（ここ 5 年での人事総務部門のコスト増減状況別、n=395）



【組織の課題・現状 図表 130～図表 131】

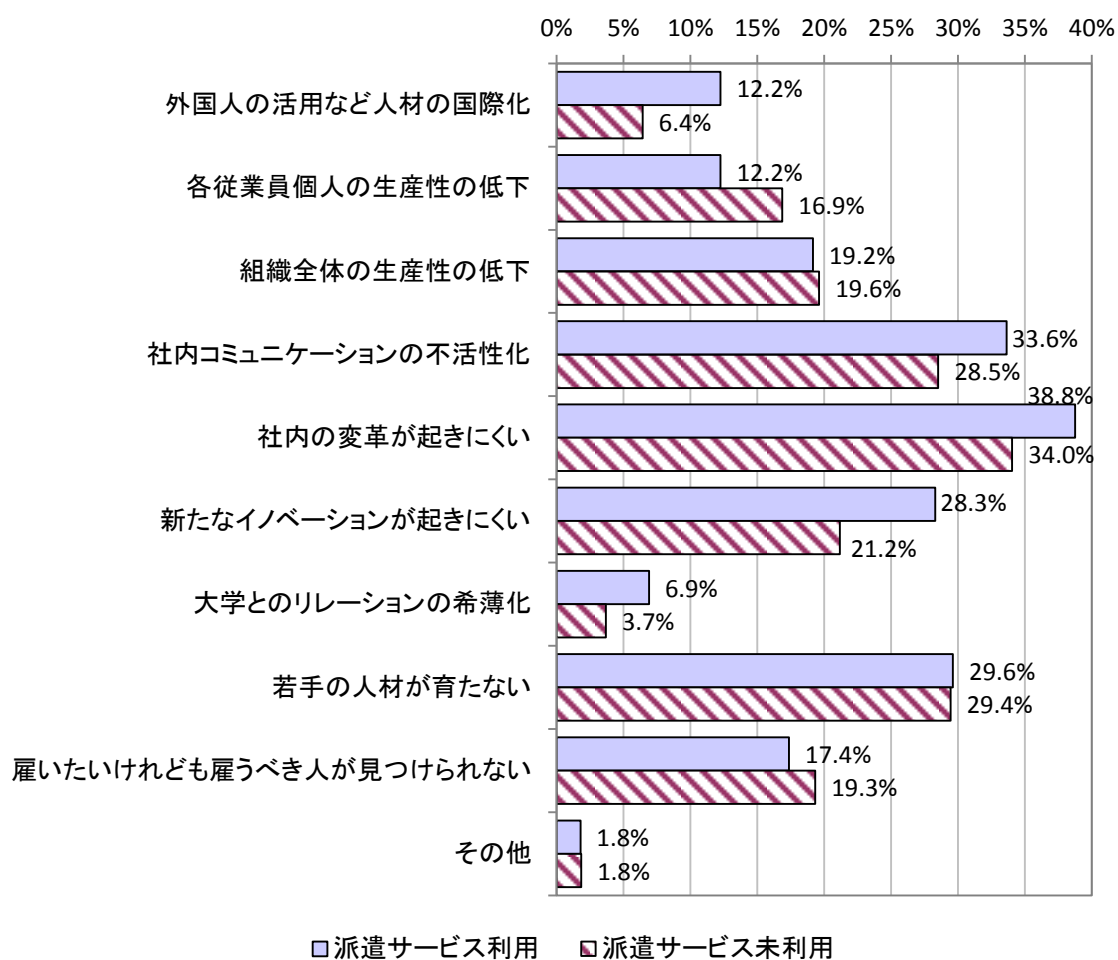
派遣サービスの活用状況別に現在の人事課題をみると、活用の有無にかかわらず「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」が課題とされている。また、派遣サービスを活用している企業は、活用していない企業に比べて「新卒採用力の強化」「従業員の身体や心の健康」「残業代の抑制」といった事柄に対する課題意識が強い。

図表 130 現在の人事課題（非正規雇用等の活用状況別、n=808）



派遣サービスの活用状況別にみると、派遣サービスの利用がある場合、ない場合ともに「社内の変革が起きにくい」「社内コミュニケーションの不活性化」が多い。

図表 131 現在の組織の状態（派遣サービスの活用状況別、n=775）

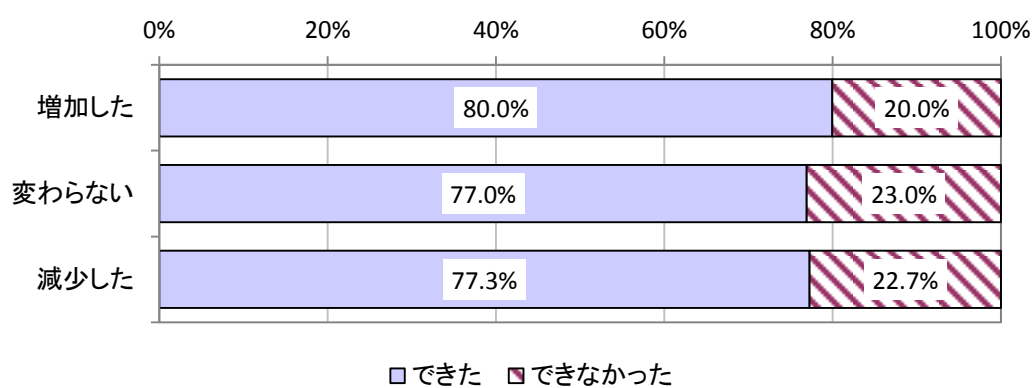


(7)採用／育成／人事総務部門のコスト

【採用コストと採用目標達成 図表 1 3 2～図表 1 3 5】

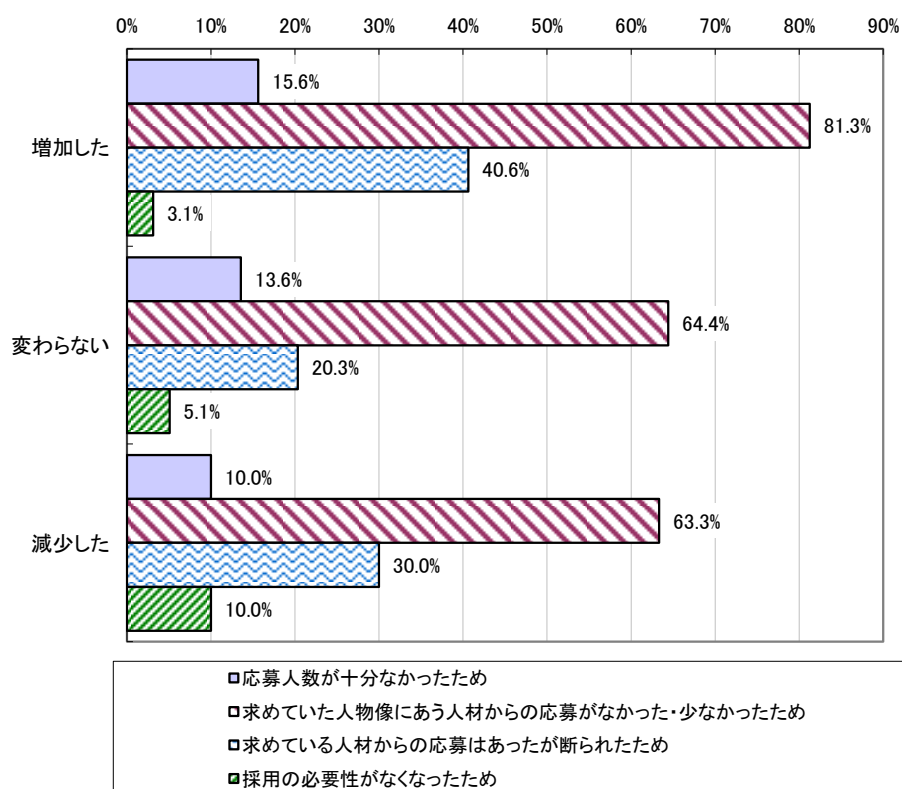
新卒採用コストの増減別に、採用目標の達成状況をみると、コストの増加・減少にかかわらず、採用目標の達成割合はあまり変わらない。

図表 132 新卒採用達成・未達成状況（新卒採用コストの増減別）



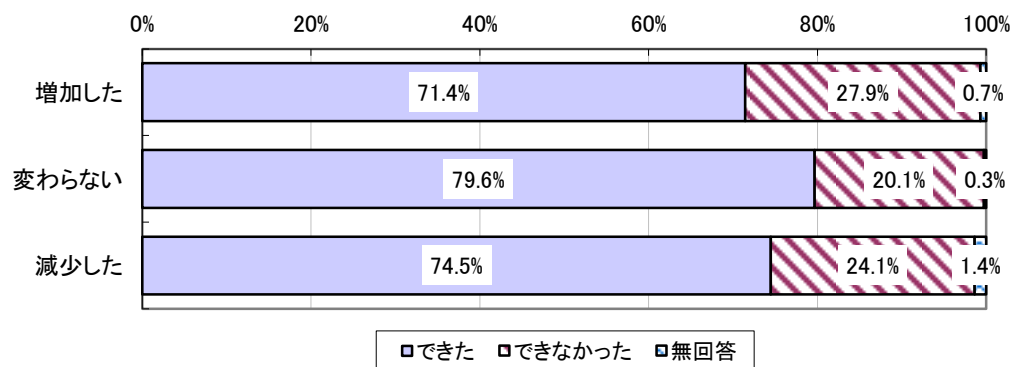
採用目標を達成できなかった企業について、採用コストの増減別に、目標未達成の理由をみる。コストの増減状況にかかわらず、「求めている人材像にあう人材からの応募がなかった・少なかった」が、理由として最も多くあげられている。特に、採用コストが増加している企業では「求めている人材像にあう人材からの応募がなかった・少なかった」が81.3%となっており、特に多い。

図表 133 新卒の採用目標未達成理由（新卒採用コストの増減別）



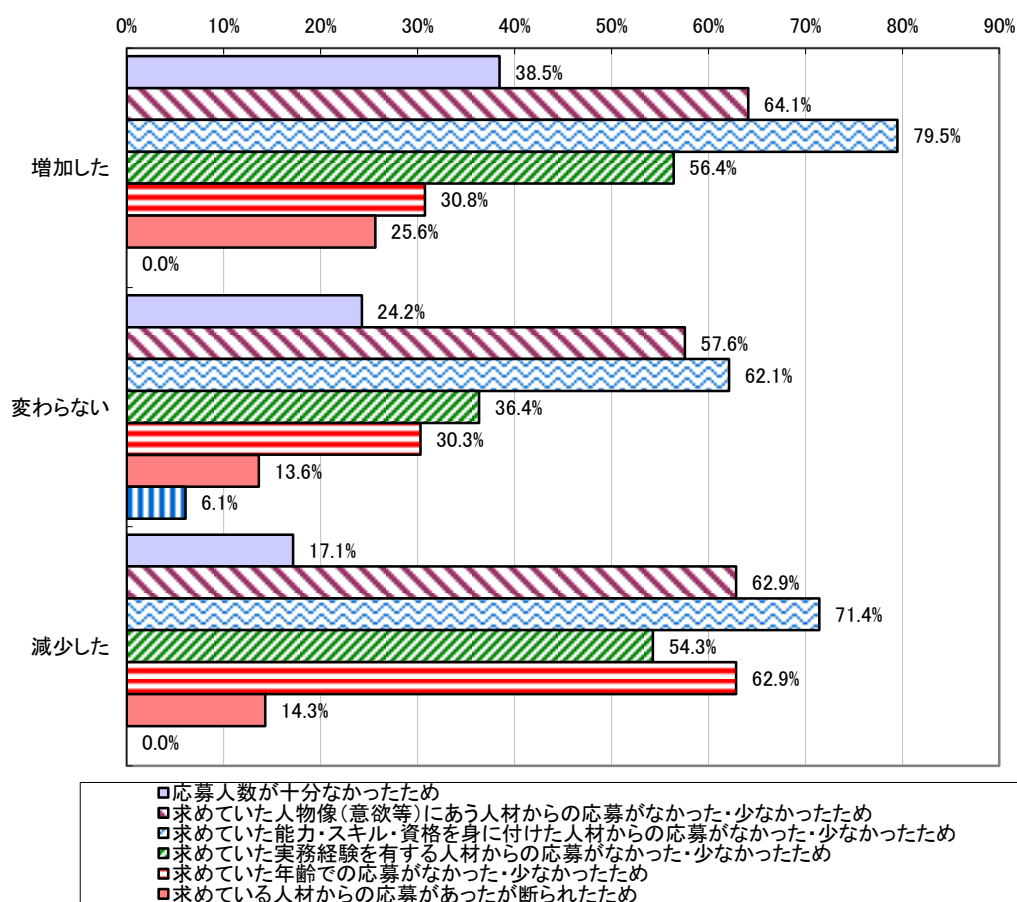
次に中途採用コストの増減別に、採用目標の達成状況をみると、コストの増加・減少にかかわらず、採用目標の達成割合はあまり変わらない。

図表 134 新卒採用達成・未達成状況（新卒採用コストの増減）



採用目標を達成できなかった企業について、採用コストの増減別に、目標未達成の理由をみる。コストの増減にかかわらず、「求めていた能力・スキル・資格を身に付けた人材からの応募がなかった・少なかったため」が最も多く挙げられている。また、コストを減少させた企業では「求めていた年齢での応募がなかった・少なかった」の割合が高くなっている。

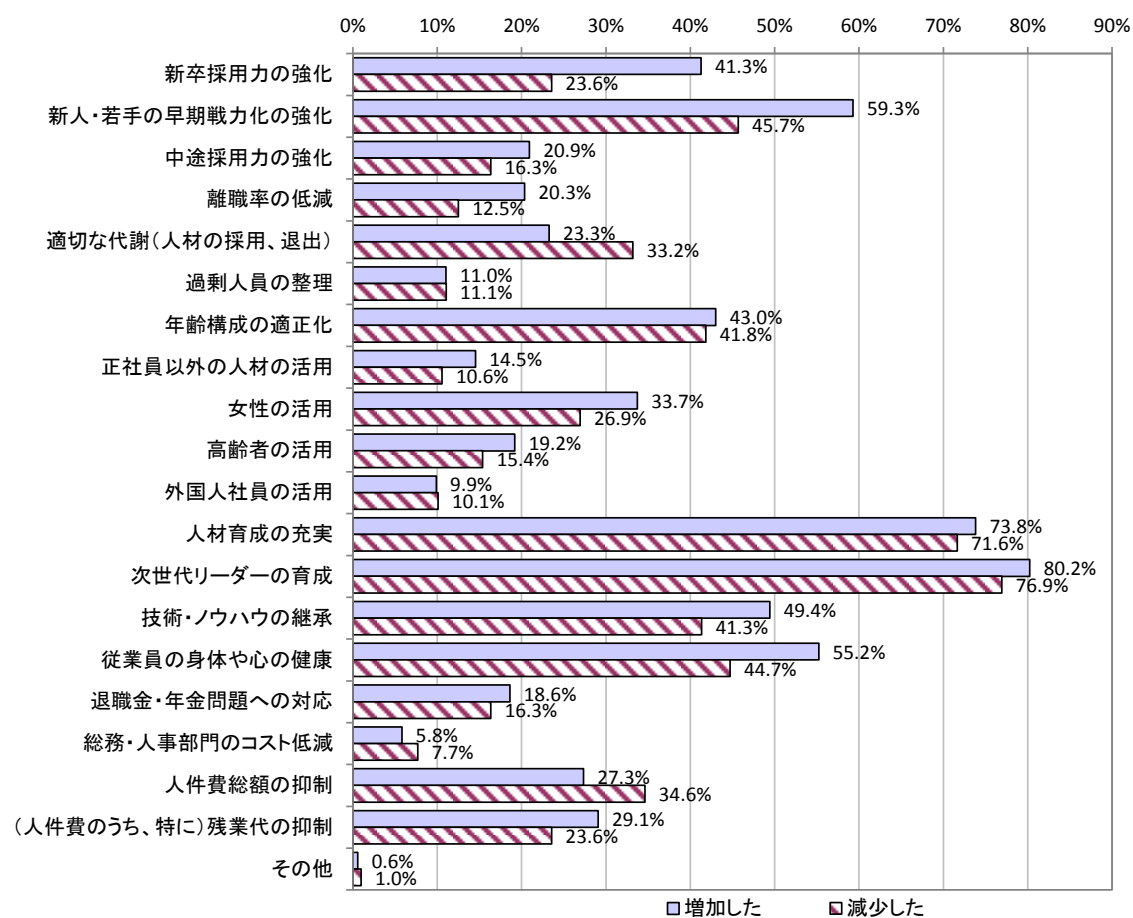
図表 135 中途の採用目標未達成理由（中途採用コストの増減別）



【採用コストと課題意識 図表 136～138】

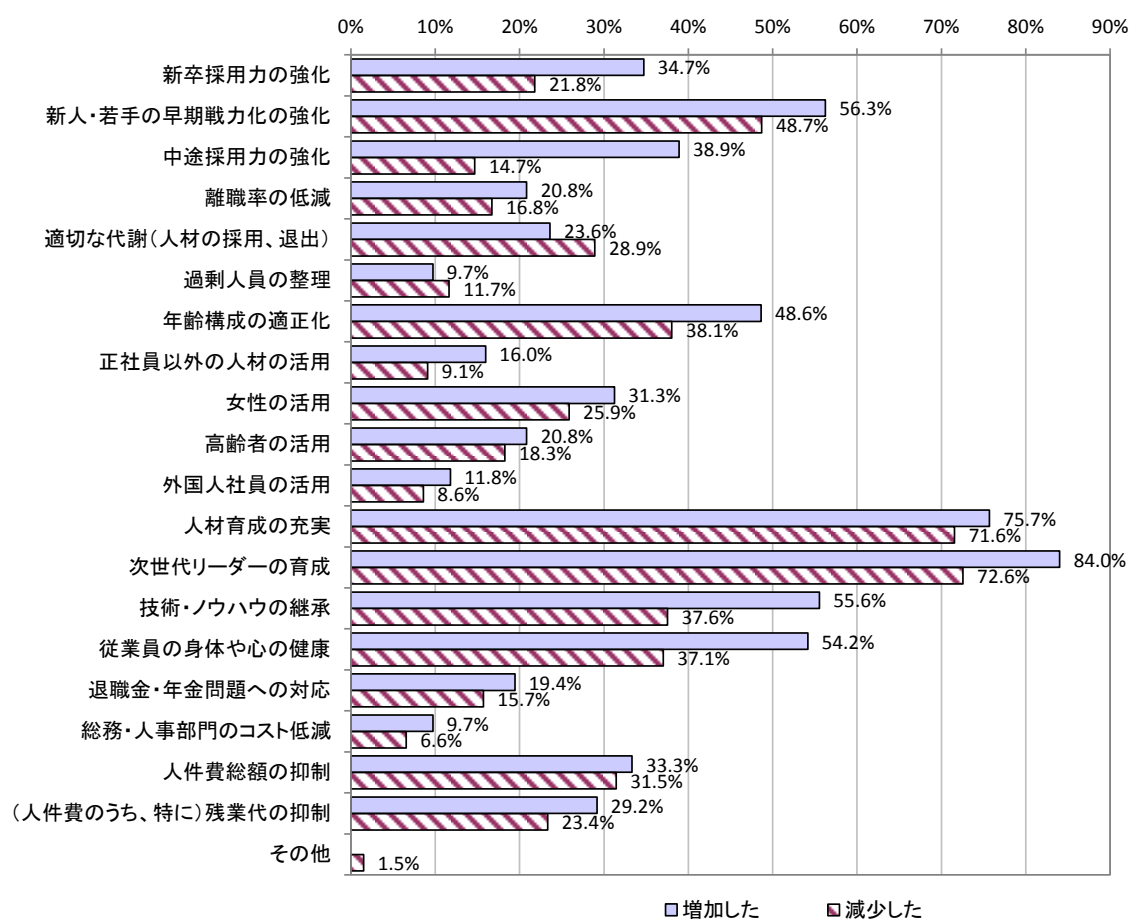
新卒採用コストの増減別に課題意識をみると、コストの増減にかかわらず「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」の割合が高い。また、新卒採用コストが増加している企業は減少している企業に比べ「新卒採用力の強化」「新人・若手の早期戦力化の強化」の割合が高い。

図表 136 課題意識（新卒採用コストの増減別、n=380）



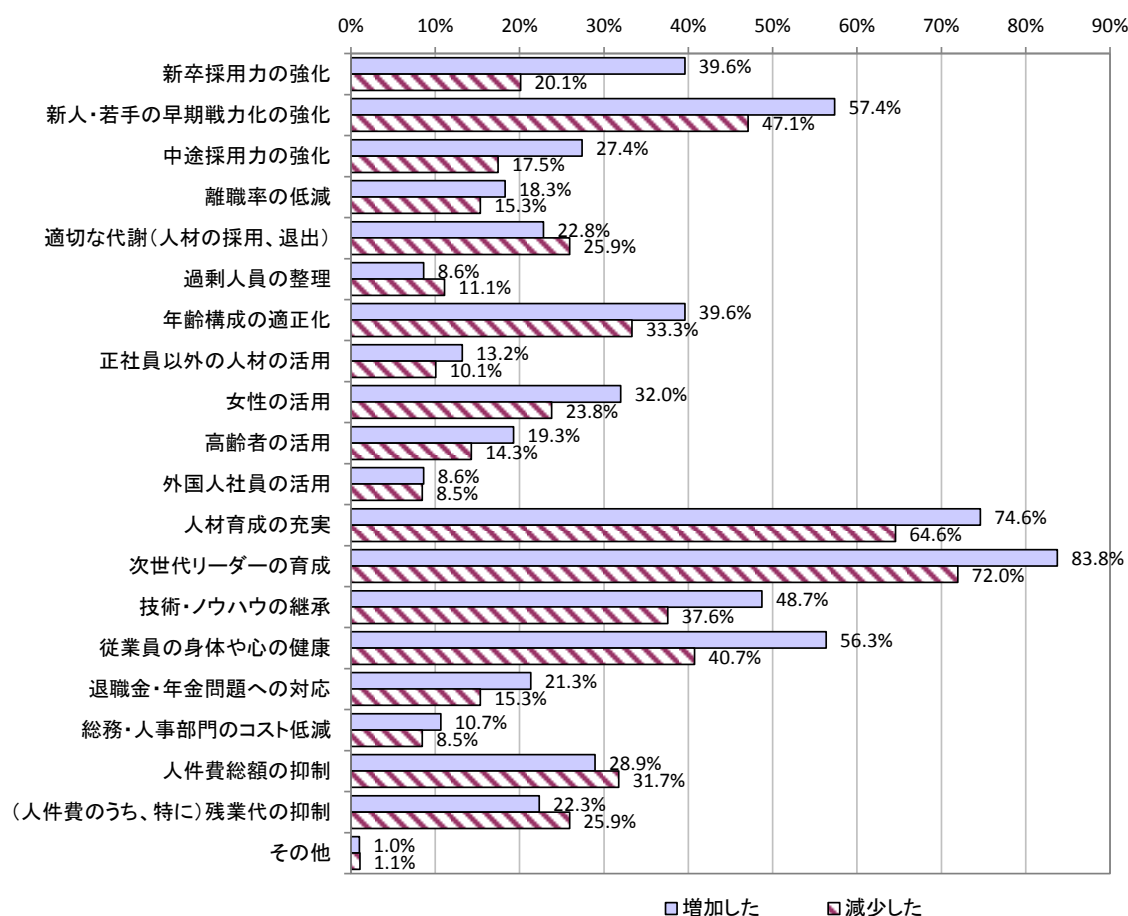
中途採用コストの増減別に課題意識をみると、コストの増減にかかわらず「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」の割合が高い。また、中途採用コストが増加している企業は、コストが減少している企業に比べて「新卒採用力の強化」「中途採用力の強化」「技術・ノウハウの継承」「従業員の身体や心の健康」についての課題意識を有している。

図表 137 課題意識（中途採用コストの増減別、n=341）



人事総務部門の総コストの増減別にみると、コストの増減にかかわらず「人材育成の充実」「次世代リーダーの育成」の割合が高い。また、コストが増加している企業は、減少している企業に比べて「新卒採用力の強化」や「従業員の身体や心の健康」についての課題意識は大きく変わらない。

図表 138 課題意識（人事総務部門の総コストの増減別、n=386）



3-1-2 ヒアリング調査結果

広域関東圏の企業が抱える人材確保に係る課題と影響、企業の競争力に係る制度・構造面での課題と影響を分析するために、ヒアリング調査の聞き取り結果をまとめ、分析を行った。ヒアリングの分析にあたっては、以下の通り 5 つのテーマで課題と影響を分析した。

テーマ 1：新卒採用における現状と課題

- 新卒採用を実施しない場合には、従業員構成のバランスが崩れる。
- 新卒者の確保については、内定者の辞退の増加があり、これは「優秀な学生の取り合い」によって生じている。
- 就職情報サイトなどによって応募者（母集団）を多数集めても、必ずしもプラスのみの効果とはならない。採用コスト面などから、企業の負担も大きくなる。
- 大学内で実施するセミナー等は、学生が大企業ばかりに集中してしまい、中小企業のブースに人が集まらないという問題が生じる場合もある。

テーマ 2：中途採用における現状と課題

- 中途採用においても、適切な人材を見つけることができないケースがあり、そのような場合には、中途採用による充足を諦め、内部人材の活用等によって対応する。

テーマ 3：正社員以外の雇用・活用形態における現状と課題

- 製造業において、パート・アルバイトについては「103 万円の壁」などの事情から、働いてもらえる時間が短いことが課題となっている場合がある。
- 派遣社員については「長続きしない」方が多数いる。

テーマ 4：グローバル化に対応する課題

- グローバル化に対応する人材として、高度な業務知識を要する人材が必要な場合には中途採用による人材の確保が容易でなく、内部人材の育成等によって対応している。

テーマ 5：人事・労務に関する課題

- 女性の活用の観点からは、営業時間が夜遅くに及ぶ場合、育児者等の復帰が難しいこと、また託児施設等の不足が、女性の職場復帰の妨げになっていることが指摘された。

- 高年齢者の活用という観点からは、定年延長・再雇用者に対して、新卒採用に従来使っていた分の人件費があてがわれ、新卒採用の妨げになっているケースがみられた。

(1)新卒採用における現状と課題

【新卒³採用の実施について】

●現状

ヒアリングを実施した企業は、全て新卒採用を行っている企業であったが、製造業（A社）においては、新卒採用は「工場・研究所」に限って採用しており、管理部門（人事・総務・経理等）及び営業部門については、もっぱら中途採用によって対応しているというケースがみられた。

他方で、一時期新卒採用を見合わせ、派遣サービスや中途採用者によって対応したものの、近年になって新卒採用を復活させた企業もある（D社：教育・学習支援業）。

なお、企業が行う採用数（募集数）は原則、人事計画に沿って行われるが、採用する1年以上前から準備を行うため、急な外的要因に対応しきれない場合が生じる。

2008年秋ごろに発生したリーマンショック時には、需要の縮小から「内定者が過剰である」ことが明らかであった製造業者（H社）は、2009年4月入社者の内定取り消し等を行わずに入社させた。

他方で、製造業者（B社）では、2010年4月入社者については、当初の募集予定より多く、高校生の新卒者を採用している。これは、「できるだけ優秀な応募者については採用したい」「従来、非正規雇用者・派遣サービスで対応している部分の代替とすることで、費用を吸収できる」という経営層の判断から、採用計画数を超えて採用したものである。

「優秀な人材の応募が多い」ケースは一般に、「企業が採用しづらい不況時」のため、結局採用することができない、という企業が生じるが、そういった状況を逆手に、優秀な人材を確保することが可能である。

●課題

管理部門および営業部門の増員を中途採用のみによって行っている企業では、それゆえに年齢層に偏りが出る（従業員構成に影響が出る）ことが指摘された。ただし、できるだけ即戦力が必要、という意識から、新卒採用を行うには至っていない。また、可能な限り若くて経験のある方を中途採用で確保することで、そのバランスを保つべく努めている。

【チャンネルについて】

●現状

ヒアリングを実施した企業においては、多くの場合で民間の就職情報サイトを活用して、求人活動を行っていた。

この点、ヒアリングでは、「就職情報サイトの利用料が下がっている」ことが指摘された。サイト自体の競争に加え、求人数の減少、ひいてはサイト利用企業が減少していることもあり、結果的に利用料が下がっているという。

このほか、就職情報サイトは活用せず、「自社 WEB サイト」や「大学での説明会・セミナー」によって人材獲得を図る製造業者（B 社）もあった。この企業は、「就職情報サイトの利便性」を認識したうえで、「他社を志望していて、ついでに類似企業の自社に応募する」ような学生の応募を回避するねらいから、就職情報サイトを活用していない。他方で 50 大学以上での説明会・セミナーに参加するなどの方法によって、多数の母集団を形成している。

また、ヒアリング対象企業の多くは就職情報サイトだけでなく、自社の WEB サイトでも募集活動を行っている。自社 WEB サイトと就職情報サイトを併用している場合、自社の WEB サイトから就職情報サイトにリンクを貼り、最終的には就職情報サイトでエントリーを受け付けているケースが多い。これにより、学生側はもとより、企業側も応募者情報を一元的に管理できる、というメリットがある。

●課題

多くの場合、学生の募集数の確保の観点からは、就職情報サイトの活用は効果が高いとされた。ただし、それが必ずしもプラスになっているわけではない。応募者数が多くなり過ぎてしまうと、採用コストの増加につながるからである。特に、「集団面接でも個人面接でもよいので、必ず学生と会ったうえで採否を決めたい」とするポリシーを持つ企業にとっては、応募者数が過剰に多いことは、プラスにならない。特に、BtoC のビジネスを行う企業にとっては、企業イメージの低下を避けたいため、対応に苦慮する場面がある。

³ ヒアリングにおける「新卒」は、特記ない場合には大学生・大学院生を指す。

●応募者の倍率は 20 倍程度であり、応募者が少なくて困る、という状況ではない。むしろ、多すぎて困っている状況である。応募者は不採用になったとしても、将来の顧客に成り得るので、自社に対するイメージを悪化させないようにせねばならず、経営者レベルでも問題意識を持っているところである。（D 社：教育・学習支援業）

なお、上述のとおり、就職情報サイトの利用料は下がる傾向にあるものの、企業によっては今後の使用を取りやめることも検討している。

これは、必ずしも効果が少ない、ということだけが理由ではなく、自社の人事戦略上「募集人数が減少した」という事情もある。自社の WEB サイトや大学等とのネットワークから獲得する人員によって、十分な採用活動が行うことができるかどうかのポイントとなっている。

●従来は大量の応募者に対応するため、就職支援サイトは非常に便利であった。ただ近年、募集者数を減少させており、現在の募集規模であれば、就職支援サイトを活用するより前の時代のように、自社サイト等のみで採用活動を行っても差支えない状況である。（F 社：製造業）

【新卒応募者の状況】

●現状

多くの企業が「応募者の増加」とともに「内定辞退数の増加」を感じている。

●課題

応募者と内定辞退者それぞれが増加している理由として「良い人材の取り合いになっているため」という事情が多く挙げられた。優秀な、企業の採用したい学生が内定を複数得る一方で、内定が全く出ない学生が出ているためである。これによって企業側は内定辞退者の穴埋めを迫られるケースが生じ得る。

これに対して、あえて他社より遅い時期に採用活動を行っている卸売・小売業者（E 社）がある。この企業は 12 月ごろから就職支援サイトで 4 年生のエントリーを受け付けており、1 月～2 月にかけて採用選考を実施している。

この時期に採用選考に臨む学生は、「内定を得ていない学生」すなわち、他社と競合になりづらい学生であり、内定辞退者が発生しづらいメリットがある。更にいえば、卒業時期を間近にしても就職を諦めておらず、熱意のある学生の応募も期待できる。

なお、応募者の質的な面では、学生の質が低下しているケースだけでなく、採用にあたっての「ハードル」があがっているケースも発生している。

これは、採用市場全体が「採用控え」をしているため、従来は大手企業に就職していた層の学生が、中小企業の採用活動に回っているという事情がある。そのため、相対的に能力の高い学生に合格が出やすくなっている。

【大学等とのネットワーク】

●現状

研究職や技術職の採用を行う製造業者にとっては、大学とのネットワークは、特に重要な採用チャネルとなる。ある程度専門性が必要となる場合、「専門性の担保」という意味から教育機関とのネットワークは有効であり、「産学連携研究を行っている相手方の研究室から採用する」といった方法で、専門性の高い新卒者を採用しているケースがみられる。

特に高等専門学校は、こういった「企業とのつながり」から就職するケースが多く、ヒアリングを行った高等専門学校では、求人倍率が高く、多数の生徒が「学校推薦」の形で就職している。

●現状では、多数の求人をいただいているため、学校側から求人開拓をする状況にはなっていない。高専から就職する際には原則、1名（生徒）1社受験とし、学校が推薦する形になっている。（K高等専門学校）

採用する人材を一本釣りするようなクローズド・ネットワークでなく、大学等の企業説明会・セミナーを活用する企業については、「採用実績の多い大学」「採用を強化したい地域の大学」について、特に積極的に実施している。

●課題

大学等でのセミナー、説明会等については、「せっかく参加しても、学生は他の有名な企業の

ブースにばかり集まってしまう」といった点が指摘されたケースがみられた。

【新卒採用の志向（広域志向/地元志向）】

●現状

新卒採用の地域面の志向（広域志向/地元志向）については、企業ごとに差異が見られた。特徴的な取組として、情報通信業者（G社）では、「長野」「東京」2会場で採用説明会を行っているが、長野会場はもとより、東京会場でも、3割程度が長野県出身者（Uターン就職希望者）である。東京会場には関東一円から学生が集まるため、自然と広域的な募集になっているものである。

また、製造業者（H社）では、就職支援会社のサービスを活用しており、バスツアーを組んで東京の学生を呼び込むといった取組を行っている。

このほか、卸売・小売業者（E社）では「意図的に地元学生を採用しているわけではないが、地元学生の応募が多いため、自然と地元学生の採用が多くなっている」という状況も生じている。

（2）中途採用における現状と課題

【中途採用の実施について】

●現状

企業の方針により、中途採用を行う企業、行わない企業に分かれるが、概ね「即戦力」を求めるケースで中途採用が行われる。ただし、中途採用の実施によって人員を増やしたり、欠員を補充する場合、従業員の年齢バランスに影響が生じ得る。

●課題

企業によっては「30歳前後」の比較的若い層をねらって採用活動を行うなど、従業員構成に配慮しながら採用を行っている。また、中途採用者に指導をする担当者の年齢層の都合などからも、あまり高い年齢の中途採用は現場に好まれない傾向があり、配属先となる部署からは「指導する人間より若い人を採用してほしい」などといった意見が出ている。他方で、年齢制限をかけての募集は原則できないため、採用を予定していない年齢層の方の応募がある。

【中途採用の状況について】

●現状

高い技術等を求める採用でなければ、十分な母集団から採用を行うことができる。しかし、「高い技術等を求める性質にない」場合、内部人材の登用で十分に対応でき、あえて中途採用を行わなくてもよいケースも発生している。卸売・小売業者（E社）では、「従来は新規店舗開店時に店長（候補）として中途採用を行ってきたが、高卒入社者で経験を積んだ者を店長に登用するケースが出てきていて、中途に頼る必要は、必ずしもない」という状況となっている。

他方で、特殊なスキルを求める場合、応募者が多いとしても、求める人材とのマッチングはうまくいかない場合がある。海外事業の営業担当者を募集した製造業者（A社）は、「200名ほどの応募があったが、採用に至る人材を見つけることができなかった」として、中途採用での充足が実現しなかった。

●課題

業態上、技術営業的な側面の強い職種については、中途採用市場においても獲得は容易でない。市場での獲得に失敗した場合、新卒採用したり、別のスタッフを育成するといった方式に切り替えることになり、中途採用市場において、募集を行わなくなってしまう。

（3）正社員以外の雇用・活用形態における現状と課題

●現状

ヒアリング対象企業のうち、特に製造業者に対して正社員以外の雇用・活用形態に関する聞き取り調査を行った。

製造業者（B社）では、派遣法の改正が議論されていることを踏まえて、（ギフト向けの菓子を製造しているため、繁忙期と閑散期の差が激しく、従来から繁忙期に正社員以外の人材を大量に活用している）繁忙期の対応スタッフのうち、派遣サービスからパート・アルバイトの直接雇用の一部切り替えて、対応を試行している。

別の製造業者（H社）では、突発的な需要が発生したため、派遣サービスを活用することで対応している。これは、需要が長期的なもの、との見通しが立てづらいために正社員とし

での雇用が難しく、またパート・アルバイトとして募集をしても応募者が十分に集まらない、という状況があるためである。

情報通信業者は、いわゆる契約社員についてもモチベーションを高めるための策を検討しているという。戦力として必要な人材であれば、正社員でなくても、つなぎとめ等に注力することで競争力の維持を目指している。

●課題

派遣サービスであると、「同じ人が続けて派遣されない可能性がある」のに対し、パート・アルバイトについては個人と契約しているため、同じ人が出勤するので、スキルの上達、蓄積が期待できるというメリットがある。

他方で、パート・アルバイトのうち主婦の方については、配偶者控除の適用を前提とした働き方を希望しており、いわゆる「103 万円の壁（配偶者控除を適用させることのできる上限額）」「130 万円の壁（年金保険・健康保険料について、夫の扶養者となることのできる上限額）」を超過して働くことを求めている。これにより、現場でスタッフを管理する課長職・係長職は調整をすることが増えてしまい、負担感が大きかった。

また、派遣社員がリタイアしてしまうことが多いことも指摘されている。工場勤務の派遣社員について、1 ヶ月程度の研修を経てようやく戦力となるのに、1 ヶ月の間に 40 名中 14 名がリタイアしてしまったという例があった。このケースでは、派遣社員の労働意欲が十分になかったのではないかと企業自身が分析している。

（4）グローバル人材についての課題

●現状

ヒアリング対象企業においては、複数の企業が海外で事業を展開しているが、製造業者については、多くは商社等と連携したり、活用して事業を行っているため、高度な語学能力を求めることは少ない。なお、現地事業所・工場等のスタッフであったり、そこと日本の事業所の橋渡しとなるような人材については、留学生を採用するなどして対応しているケースもみられた。

●課題

比較的高度な人材を海外事業において活用する際の、人の選定の難しさが挙げられた。130

ページに示したとおり、海外営業を担当する者を中途採用で募集した際には、200名の応募があったにもかかわらず、採用に至らなかったという企業があった。この企業では、外部からの戦力の投入でなく、内部人員の配置変えによって対応をしている。

また、製造業者（F社）では、工場を中国に設置しており、現地で管理ができるような人材が必要となっている。近年ようやく、社内研修のメニューに中国語会話を加えたところであり、内部での人材育成に力を入れたところである。

（５）人事・労務に関する課題

【女性の活用について】

●現状

近年、育児休業制度の導入が進んでいることもあり、ヒアリングを行った企業においても順調に活用されている傾向が高かった。このため、多くのヒアリング企業では「出産」「育児」という退職は少なくなっている傾向であった。

●課題

業務の内容から、女性が復帰しづらい職場も存在する。ヒアリング対象企業のうち教育・学習支援業者の「学習塾のスタッフ」については、業務の性質上、勤務が夜9時以降にまで続いてしまうため、育児期間の早期には、職場に復帰しづらい状況がある。

この企業では、顧客層を拡大し、「小学校低学年向け」の講座を開講したため、この業務を担当するスタッフとすることで、勤務終了時間を繰り上げることができたが、事業展開の拡大がたまたま、女性の職場復帰に適していたものであり、職場復帰のしづらい職場の解消に向けてはビジネス上の構造的な課題を抱えているようだ。

この他、育児をしながら働く女性にとって、託児所施設等が少ないこともきかれた。女性に職場復帰の意思があり、会社側も復帰を望んでいるようなケースでも、託児所が空いていないことが職場復帰の妨げになっているケースがある。

●会社としては出産した女性の復帰ができるような体制を整えているが、乳児・幼児を育てている女性社員については、近隣の託児所が満員で入れない状況が出ている。待機児童問題が影響しているため、思うような勤務ができない社員もいる。（製造業：A社）

【高年齢者の活用について】

●現状

高年齢者の活用については、メリット・デメリットのそれぞれが挙げられた。メリットとしては、「必要な人材については、会社に残っていただくことで、技術伝承等に努めてもらう」等といったことであり、戦力として高年齢者を重要視しているケースとなる。

●課題

従業員構成のバランス面、コスト面の観点からの課題が挙げられた。まず従業員構成のバランス面については、従来退職していた年代の方が会社に残ることで、新卒採用を抑制してしまうケースである。定年者を再雇用する際に従来の新卒者の初任給と同等、またはそれ以上の報酬を支払うことを考えた場合に、人件費を新卒採用に回せなくなってしまう。

特に高年齢者の割合が高い「逆ピラミッド」型の企業では、「多くの退職者の再雇用に対応するため、新卒者が採用できない」という事態が継続的に発生している。この状態が続くことで、若手社員の負荷が増し、ますます企業のバランスが崩れ得る、という状況が生まれている。

●逆ピラミッド型の人員構成であるため、定年者はしばらくの間、多数出る状態が続く。市場が回復基調に乗ればよいのだが、そうでないと、希望者すべてを再雇用することは難しい。再雇用にあたっては新卒採用者と同じ程度の給与を支給するため、現状でも新卒採用の抑制が起こっている。（製造業：F社）

※なお、ヒアリング調査対象の概要は以下のとおりである。

【A社（民間企業：製造業）】

本社所在地：東京都

人員構造：ピラミッド型

主な業務：切削工具の製造及び販売

雇用・人材確保における特徴：

「人を雇いたいのだが、雇いたい人材がいない」「65歳における再雇用について課題感を持っている」という特徴から、ヒアリング対象とした。

【B社（民間企業：製造業）】

本社所在地：東京都

人員構造：ピラミッド型

主な業務：菓子の製造及び販売（直販）

雇用・人材確保における特徴：

「製造業であり、派遣サービスを活用している」「高齢者に過剰感があり、若手の成長を阻害している」という特徴から、ヒアリング対象とした。

【C社（民間企業：製造業）】

本社所在地：東京都

人員構造：ひょうたん型

主な業務：精密金属材料の開発・製造・販売

雇用・人材確保における特徴：

「2011年度より次世代育成支援対策推進法が義務化されるため、制度設計の検討が課題である」という特徴から、ヒアリング対象とした。

【D社（民間企業：教育・学習支援業）】

本社所在地：神奈川県

人員構造：釣鐘型

主な業務：学習塾運営業務全般

雇用・人材確保における特徴：

「一時期新卒採用を停止していたが、近年再開している」「特に若手～中堅社員の育成を強化している」という特徴から、ヒアリング対象とした。

【E社（民間企業：卸売・小売業）】

本社所在地：千葉県

人員構造：ひょうたん型

主な業務：衣料品、服地、生活関連品、インテリア用品の小売業

雇用・人材確保における特徴：

新卒採用について「採用時期を柔軟化することによって、人材採用を低コストで実現している」という特徴から、ヒアリング対象とした。

【F社（民間企業：製造業）】

本社所在地：静岡県

人員構造：逆ピラミッド型

主な業務：製造業

雇用・人材確保における特徴：

工場の海外展開、商圏の海外拡大がともに進行しており「海外子会社・事業所の運営人材の育成に課題がある」という特徴から、ヒアリング対象とした。

【G社（民間企業：情報通信業）】

本社所在地：長野県

人員構造：こま型

主な業務：システムインテグレータ、情報通信機器のレンタルなど

雇用・人材確保における特徴：

長野県に本社を置く企業であるが、採用活動を東京、長野の2地点で実施するなど「新卒採用の広域化を行っている」という特徴、また「内定者の辞退が増加している」という特徴から、ヒアリング対象とした。

【H社（民間企業：製造業）】

本社所在地：長野県

人員構造：ピラミッド型

主な業務：ボイラ・ヒータ他熱源機器の製造・販売

雇用・人材確保における特徴：

「地元志向での新卒募集を行っている」「日本人社員の育成によってグローバル化に対応している」といった特徴から、ヒアリング対象とした。

【I大学】

所在地：東京都

学生数：約3600名

学部構成：3学部構成（いずれも社会学系学部）

雇用・人材確保における特徴：

「中小企業と連携した授業の実施」などの取組を行っている特徴から、ヒアリング対象とした。

【J大学】

所在地　：長野県

学生数　：約 1500 名

学部構成：2 学部構成（社会学系学部および保健系学部）

雇用・人材確保における特徴：

就職担当部門が地元企業と強く連携し、学生の地元就職率が高いという特徴から、ヒアリング対象とした。

【K工業高等専門学校】

所在地　：関東経済産業局管内

学生数　：約 1000 名

学科構成：5 学科構成

雇用・人材確保における特徴：

卒業生で就職を希望する者のうち、約半数が地元（県内）企業に就職するという特徴から、ヒアリング対象とした。

【L自治体】

所在地　：関東経済産業局管内

雇用・人材確保における特徴：

ジョブカフェ事業を実施しており、求職者・企業側双方の状況を十分に把握していることから、ヒアリング対象とした。

3-1-3 先行研究・文献調査結果

広域関東圏の企業が抱える人材確保に係る課題と影響、企業の競争力に係る制度・構造面での課題と影響、地域経済との関係进行分析するために、先行研究について情報を収集し、分析を行った。分析にあたっては、以下の通り 2 つのテーマで課題と影響を分析した。

テーマ 1：失業率が低い地域にはどのような特徴があるか（産業構造等）

地域経済構造と雇用の関係を明らかにする観点から、本調査では強い地域経済構造の「強さ」の要素を「失業率の低さ」と捉えて、既存研究ではどのような研究がされているのか、どのような点が論点となっているのかを把握した。

テーマ 2：雇用面で景気変動等の外的要因によるショックを和らげるためには、どのような政策的手法が有効か

テーマ 1 に関連し、政策的な手法によって「強い」地域を創る場合、どのような手段によって実現することが可能であるかについての既存研究を調査した。

（１） 失業率が低い地域の特徴

本調査においては「強い地域」とはどのような地域か、を検討することとしたが、「強さ」の要素としては、地域の財政力、企業数（企業の新設数・廃業数）など様々な要素が考えられる。ここでは雇用・人材確保の観点から、失業率の低い地域（すなわち、雇用・人材確保がスムーズに行われ、企業にとっても労働者にとっても安定した地域）における特徴について、特に、具体的な地域をモデルとして分析を行っている先行研究を中心に整理した。

まず、地域の産業構造と失業の関係についてみた先行研究についてみていく。松島（2005）では、群馬県桐生市、太田市、大泉町のケースを取り上げ、産業構造の多様さが、地域の「頑強さ」を生み出していることを示している。地域の大企業に部品を供給する自動車産業・電気産業関連企業の成長、さらには機械工業、航空機工業における企業の創出（これらの企業は、自動車・電気関連の大企業以外の取引も多く実施）など多様な産業の企業が集積し、複雑な企業間ネットワークを構築することによって、戦後の繊維産業の衰退や円高による急激な輸出の衰退、生産拠点の海外への移転といった地域経済の逆境にも耐えられる頑強さをもたらしていることを示している。

さらに、小金澤・青野・内藤・和田（2002）においては、山梨県郡内地域（大月市及び周辺地域）をモデルとする分析から、機械工業、土木建設業、サービス・小売業（観光資源を背景とした）等の多様な企業集積が、バブル経済崩壊後の地域の雇用を支えたことを示している。特に、機械工業大手企業で職を失った労働力が、機械工業中小企業や、土木建設業（臨時雇用）やサービス・小売業（パート労働者）によって吸収されており、産業だけでなく多様な企業規模（さらには雇用形態）の構成を維持することが地域経済の維持・発展に重要であることを示している。特に、機械工業の中小企業は、不況下においても大規模な雇用調整は行わず、事務所の経費削減・内製化により対応を行っていることをアンケート結果から示しており、不況期における雇用面での中小企業の重要性を占めている。

また、橘川（2006）では、1999～2004年に雇用状況が良好だった6地域の分析から、「製造業の健闘と第3次産業の革新（飲食店・宿泊業の事業拡大や卸売・小売業の健闘など）が、雇用改善要因として重要」であることを示している。製造業の健闘を起点とする「滋賀モデル」では、産業構造の多様性（自動車工業、家電製造業、機械器具工業、化学工業）とそれを活かす中小企業の戦略的対応（取引先の多様化）が、地域経済の「頑健さ」を生み出すメカニズムを生み出していることを示している。さらには、「製造業の健闘」が「関連サービスビジネ

スの拡大・雇用拡大」、更には「商業・飲食業等の雇用拡大」を生み出す、という連関が生じていることを示している。また、第 3 次産業の革新を出発点とする「長浜モデル」からは、「地域内資源の効果的活用による地元飲食店・宿泊業・卸売・小売業の拡大」と「外部市場からの需要の呼び込みの重要性」が示されている。

これらの先行研究結果から、頑強・安定的な構造をもつ低失業率地域では、「多様な産業・規模の立地」「多様な取引ネットワークの構築」を有していることがわかる

なお松島（2005）において、多様な産業構成によって複雑な企業間ネットワークを構築することの重要性についていたが、坂田・梶川（2009）では、地域における取引ネットワークの構築には「核となる企業」が重要であることを示している。全国 18 地域の取引ネットワーク分析から、様々な分野・地域の企業と取引関係をもつ核（ハブ）企業を誘致・育成し、それらの企業同士をつなげていくことが、複雑な企業間ネットワーク構築には必要となることを明らかにしている。

以上をまとめると、「多様な産業と規模の企業が立地している」、さらには「核（ハブ）となる企業を中心に多様・複雑な取引ネットワークを構築している」ことが、低失業率地域における特徴として考えられる。

（2） 地域における景気変動等の外的要因によるショックへの対応

（2）の分析を踏まえ、強い地域を政策的につくっていくことを考えるうえでは、行政としてどのような対応の方向が重要であるのか、先行研究をもとに、まとめた。

先行研究においては、雇用に直結する企業誘致について多くの分析がなされている。特に企業誘致と安定的な（耐性の強い）雇用創出の関係について、辻田（2010）は、「誘致企業と地元企業の連携を促進」の重要性を示している。長野県伊那地域を例に挙げ、進出企業と地元の中小企業が互いに補完しあい、不況期にも地元中小企業が経営体質強化を行ったことが、進出企業の留置につながったことを示している。さらには、誘致企業で働く人材の確保・育成、働く人々の生活の安定・質の向上に取り組むことが、地域に根付く企業誘致となるということを述べている。

また、企業誘致と産業の関係について、伊藤（2010）は、雇用創出の類型を行い、企業誘致型開発が、雇用創出規模・速度共に最も大きい・速いことを示している。さらに、雇

用失業に関する好調地域と不調地域の比較から、雇用創出における製造業の重要性を示している。その上で、耐性の高い雇用創出に向けた企業誘致に向けては、ハイテク産業など特定産業に絞っての誘致ではなく、食料品産業等を含めた幅広い業種を誘致の重要性を示している。グローバルな競争が激しいハイテク産業は、雇用創出効果が大きい反面、リーマンショックの例からもわかるように外的要因から雇用が不安定になるリスクも大きい。一方で、食料品産業は、総雇用者数の多さ、農業分野等への間接的な雇用効果、大規模な土地造成を要さず市町村レベルでの誘致が可能といった面から、安定的な雇用創出には効果が大きい。

以上をまとめると、景気変動等の外的要因に強い地域を作るためには、企業誘致に際して「誘致企業と地元企業の連携を意識した誘致」「誘致企業に人材を供給する仕組みの確立」「多様な産業の誘致」という方向で実施することが有効であるといえる。

3-2 仮説の考察

本調査は、第1章に示した仮説に基づき進めたが、ここでは、アンケート調査分析、ヒアリング調査、先行研究調査の各調査結果を踏まえて、仮説の考察を行う。これらを明らかにすることを通じて、「広域関東圏の企業が雇用・人材確保について、どのような構造・制度課題を抱えており、競争環境や地域経済にはどのような影響があるのか」という本調査の命題に対して、課題・論点の整理を行う。

○視点 A:

地域の雇用を支える企業は、人材確保に関してどのような課題を抱え、その課題は企業にどのような影響を及ぼしているのか。

【着眼点・仮説1】

新卒採用にあたり、採用が上手くいった企業・上手くいかなかった企業では、行った採用活動の方法に違いがあるのではないか。

今回実施したアンケート調査によると、採用が上手くいかない企業は、「従業員数 100 名未満の企業」、「地元志向で採用を行っている企業」において、特にその割合が多いという傾向が把握された。

また、採用が上手くいった企業・上手くいかなかった企業それぞれの採用チャネルについては、利用割合には大きな差はなかった。しかし「学校の就職課・就職情報室」「公共職業紹介機関」など、採用目標を達成した企業とそうでない企業の間で、評価に大きなギャップがみられるチャネルが存在する。これらのチャネルについては、活用の仕方によって、効果に差が生じている可能性がある。

この他、採用目標を達成できない企業について、達成できない理由と採用コストの関係をみたが、採用コストの増減状況にかかわらず、「求めていた人材像にあう人材からの応募がなかった・少なかった」という理由が最も多い理由となっている。

【着眼点・仮説2】

新卒採用を行わない企業（上手く行えない企業）は、若手が入社せず、企業の平均年齢があがっていくなど、従業員構成のバランスが崩れているのではないか。

新卒採用を行わない企業では、従業員構成型が「逆ピラミッド型」「こま型」になっている場合が多く、従業員構成のバランスは崩れている傾向が高いことが明らかになった。このような企業では、「人件費総額の抑制」が課題になっている場合が比較的多い。新卒社員を採用しないことで 34 歳以下の若い従業員が少ない状況になり、相対的に人件費の高い従業員比率が上がること等が要因と考えられる。

ヒアリングでも実際に、採用数が減少傾向にある企業において、従業員構成型が「逆ピラミッド型」になっている企業がみられた。

【着眼点・仮説 3】

企業の採用方針について、広域で募集を行う企業と、地元を中心に募集を行う企業では、効果的な採用方法が異なるのではないか。

広域で募集を行う企業と、地元を中心に募集を行う企業では選択する採用チャネルに若干差が見られる。広域で募集を行う企業では、地元志向企業に比べて「自社主催の説明会」や「民間の就職情報サイト」「学校の先生（研究室）の紹介」を、地元を中心に募集を行う企業では「公共職業紹介機関」を利用する割合が高い。採用チャネルに対する評価をクロス分析により広域募集企業と地元志向企業で比較すると、広域募集企業は「民間の就職情報サイト」について「高い・やや高い」が 90.6%であるのに対し、地元志向企業では 70.8%であり、特に広域募集企業における評価が高い。他方で、「就職支援会社等の主催する合同企業説明会」（広域募集：60.2%、地元志向：70.7%）「学校の先生（研究室）の紹介」（広域募集：75.7%、地元志向：85.1%）「学校の就職課や就職情報室の紹介」（広域募集：59.9%、地元志向：68.3%）はいずれも広域募集企業にくらべて地元志向企業の方がそれぞれ 10%前後「高い・やや高い」の割合が高い。つまり、広域募集で効果的な採用方法と、地元志向で効果的な採用方法があることが明らかになった。

【着眼点・仮説 4】

中途採用にあたり、目標としていた人数の採用ができた企業・できなかった企業によって、行った採用活動の仕方に違いがあるのではないか（採用活動の仕方に問題があったのではないか）。また、専門性のある職種など、採用が困難な人材の獲得にあたって中途採用の目標を達成できなかった場合、企業はどのように人材を確保しているのか。

中途採用において活用する採用方法をみると、チャンネルの利用状況については、採用目標を達成できた企業とできなかった企業の間に大きな違いは見られなかったものの、採用目標を達成できた企業に比べて、採用目標を達成できなかった企業の方が「自社WEBサイト」「民間の就職サイト」「知人等の紹介」の利用割合が高い傾向にあった。

このうち「自社WEBサイト」についての費用対効果の評価は採用目標の達成・未達成にかかわらず「低い・やや低い」が半数以上となっており、中途採用においては、比較的費用対効果の低いチャンネルといえる。

また、採用目標を達成できなかった企業においては「中途採用力の強化」だけでなく、「新卒採用力の強化」「新人・若手の早期戦力化の強化」についても課題としている。なお、ヒアリングでは、中途採用によっても必要な人材を充足できなかったケースに対して、内部人材の育成によって対応をしたケースがみられた。

【着眼点・仮説5】

採用活動を成功させるために、企業側の努力によって対応できることがあるか。また、あるとすればどのような手法によって対応できるか。
--

アンケートでは、従業員数の少ない企業は、従業員数の多い企業に比べて新卒採用目標を達成している割合は低い。そのような中でも、採用手法の調整・工夫によって、人材を確保できる可能性もある。具体的には「差別化」が重要であり、応募者数を確保したり、内定者を減らすためには「採用時期をずらす」という企業がみられた（ヒアリング結果より）。特に近年の不況下では、学生の内定が決まりづらいという市場を逆手に、卒業年次の1～2月に選考を行うといった手法をとっており、他社との競合が少ない時期のため、内定者の辞退が発生しづらいというメリットがある。（ただし、高いスキル等を持つ学生の確保を考えた場合、その時期までに就職活動を終えてしまう可能性があるため、必要な人材が就職市場に残っていることが必要である）

他方、学生の「質」を高める面からは、あえて利便性の高い就職情報サイトを利用しない企業も存在した（ヒアリング結果より）。

〈論点の整理〉

- ・本調査では、採用チャネルの利用傾向、費用対効果の評価を把握したが、実際の採用活動は、複数の採用チャネルを複合して行われる。利用するチャネルの組み合わせが採用の成否にどのように影響するかは、今後さらに深掘りする必要があるのではないか。
- ・地元志向で募集を行う企業にとっては、「学校の先生（研究室）の紹介」「地元の特化した就職支援会社による企業説明会」は有効な新卒採用チャネルとなっていることが明らかとなった。地域において企業の人材確保を円滑なものにする観点からは、地元企業と大学との繋がりを強化する方策や、地元のニーズに応じた就職説明会の開催等を検討することが有効ではないか。

○視点 B：

地域の雇用を支える企業の競争力に関わる制度上の課題や阻害要因はどのようなものがあり、その課題は企業にどのような影響を及ぼしているのか。

【着眼点・仮説 6】

従業員に過剰感が生じている企業では、効率的な事業が行えないなど競争力に影響する課題が生じているのではないかと。また、従業員の過剰感は、何らかの制度との関連を有するのではないかと。

今回実施したアンケート調査によると従業員に過剰感のある企業は、従業員 100 名以上の企業で 4 割以上が該当するという結果であった。また、「寸胴型」や「逆ピラミッド型」の企業において、過剰感を有する企業が多い。特にこの従業員構成型企業では、過剰感を有している場合には、高齢者への対応について「社員が 60 歳になっても、企業者全員を再雇用している」との割合が高い傾向がある。

「寸胴型」や「逆ピラミッド型」につき、過剰感を有している企業では特に「人件費の抑制」を課題にあげる企業が多く、企業としての競争力にマイナスに働いているものと考えられる。

【着眼点・仮説 7】

派遣サービス等が活用できない場合、企業の競争力にマイナスの影響があるのではないか。

アンケート結果から、派遣サービスが仮に利用できない場合には、半数以上の企業で「人件費」「外注費」「従業員の総労働時間」が増加するとされており、仮に派遣サービスが利用できない場合、企業の競争力への影響は大きい。特にヒアリングからは、「特需」など一時的な対応における派遣サービスの重要性が指摘された。

また、アンケートからは明確にならなかったものの、企業に対するヒアリングからは（製造派遣の場合であるが）派遣サービスは毎日違う人が派遣されてくることがあり、スキルが蓄積しないなどの問題点が示された。他方で、直接雇用手段であるパート・アルバイトについては、同じ人が働くので、派遣サービスと比べてスキルの蓄積などの効果が高い。

〈論点の整理〉

・人材の過剰感・年齢構成のゆがみが、組織変革・イノベーション面での課題となっているとの結果も出ており、企業の競争力を低下させることに繋がる可能性が高い。そのため、従業員構成の歪みを解消するための方策を検討することが今後の企業の競争力を向上させるためには必要な論点となるのではないか。

○視点 C：

地域の雇用を支える企業を取り巻く構造・制度上の課題は地域経済にどのような影響を与えているのか。

【着眼点・仮説 8】

失業率の低い地域には構造的な特徴があり、雇用面で景気変動等の外的要因によるショックを和らげるための仕組みがあるのではないか。

先行研究からは、失業率の低い地域について、「企業倒産の際など、地域内で雇用の受け皿（セーフティネット）がある」ことが特徴といえる。これによって、需要などの外的要因による雇用減のショックを和らげることができる。例えば、「大きな企業が倒産しても、地場の小さな企業が雇用の受け皿になる」というふうに、地域に展開する企業の規模、業種の多様

性が必要である。

〈論点の整理〉

- ・強い地域経済構造を雇用・人材確保の観点から考えた場合、「多様な産業・企業規模企業の立地」「地域を牽引する核（ハブ）となる企業の存在」の有無が、失業等に及ぼす影響が大きいと考えられる。例えば、企業を誘致することを考える場合には、これらを考慮し、「誘致企業と地元企業の連携を意識した誘致」「誘致企業に人材を供給する仕組みの確立」といった取組を意識するなど、地域における産業構造の多様性を意識した対応を図ることが必要ではないか。