

JILPT 調査シリーズ

No.137

2015年3月

企業の地方拠点における採用活動 に関する調査

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



企業の地方拠点における採用活動 に関する調査

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

我が国において、良好な雇用機会を提供している代表的な企業類型の1つとして、全国展開をしている大企業が挙げられる。これらの大企業は、四年制大学の新規卒業者（大卒新人）を採用する際「本社一括採用」を行ってきたと言われる。また、採用後、基本的には職種や勤務地の範囲に明確な定めを設けず柔軟に人材を活用する一方で、採用後は定年まで雇用を保障することに努めてきたと言われる。

このような慣行がある中で、労働政策研究・研修機構（JILPT）は、厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部企画課若年者雇用対策室より、緊急調査「企業の地方拠点における人員確保」の要請を受けた。要請の内容は、「本社一括採用」が主流となっている現状での地元（地方）の大学生等の就職状況を調査すること、地元（地方）の大学生等が地元にとどまりながら、全国展開をしている大企業へ採用され職業生活を全うできる可能性を探ることなどである。

かかる要請内容と大企業における採用慣行を踏まえて、JILPTでは、次の4つの事柄に着目することとした。まず、①本人の希望に基づいて配属先（勤務地・勤務エリア）を決める仕組みについて。地方出身・地方大学の学生の地元就職機会の問題に関連して、本人の希望に基づいて配属先（勤務地・勤務エリア）を決める仕組みが整っていれば、問題は解消されると考えられる。そこで、そのような仕組みの普及状況を明らかにすることとした。

しかし現実には、そのような企業は限られている可能性がある。そこで、②大卒新人を対象とした勤務地・勤務エリアを限定した採用（勤務地限定社員の採用）の普及状況、担当業務、および採用や採用後の活用における課題を明らかにすることとした。その上で、大企業における③地方拠点での独自採用を実施している割合、その背景、対象職種、および、課題について明らかにすることとした。

最後に、特に第2、第3の論点を踏まえて、④地方拠点での大卒新人の採用活動において企業がハローワークとどのように連携しているのかを明らかにすることとした。

本調査報告書で示された諸事実が、政・労・使の当事者の方々にとって、日本企業における採用活動として指摘されてきた特徴を改めて認識する基礎資料となるとともに、今後の採用方法のあり方を考える上での手がかりの1つとなれば、幸いである。最後に、本調査にご協力いただいた企業の人事担当者の方々に厚くお礼申し上げる次第である。

2015年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆箇所
たかはし こうじ 高橋 康二	労働政策研究・研修機構 研究員	本編 第1章～第4章 資料編（A社、C社、E社）
にしむら いたる 西村 純	労働政策研究・研修機構 研究員	本編 第4章 資料編（B社）
おぎの のぼる 荻野 登	労働政策研究・研修機構 調査・解析部長	資料編（D社）

※資料編「アンケート調査 集計結果」は、労働政策研究・研修機構の臨時研究協力員、山口墨が作成した。

「企業の地方拠点における人員確保に関する調査」研究会メンバー

（2015年3月末時点）

たかはし こうじ 高橋 康二	労働政策研究・研修機構 研究員
にしむら いたる 西村 純	労働政策研究・研修機構 研究員
おぎの のぼる 荻野 登	労働政策研究・研修機構 調査・解析部長
ぐんじ まさと 郡司 正人	労働政策研究・研修機構 調査・解析部次長
やまぐち るい 山口 墨	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員
ふくい やすたか 福井 康貴	東京大学高齢社会総合研究機構 特任助教（社会学）
にいたのりこ 仁井田典子	埼玉大学 他 非常勤講師（社会学）

企業の地方拠点における採用活動に関する調査

目次

まえがき

執筆担当者

目次

本編	1
第1章 はじめに	3
第1節 問題設定	3
第2節 調査概要	5
第3節 本報告書の構成	8
第2章 アンケート調査結果	10
第1節 基本的な確認事項	10
第2節 大卒新人の採用・配属形態	11
第3節 本人の希望に基づいて配属先を決めている企業	12
第4節 勤務地・勤務エリアを限定した採用	15
第5節 地方拠点での独自採用	22
第6節 小括	26
第3章 ヒアリング調査結果	28
第1節 事例の要約	28
第2節 事例から読み取れる事柄	31
第4章 おわりに	36
第1節 調査結果の要点	36
第2節 含意	37
資料編	39
1. ヒアリング調査 ケースレコード	41
機械製販 A 社	43
食品製造 B 社	49
卸売 C 社	55
サービス D 社	58
機械製造 E 社	63
2. アンケート調査 調査票	73
3. アンケート調査 集計結果	83

本編

- 第1章 はじめに
- 第2章 アンケート調査結果
- 第3章 ヒアリング調査結果
- 第4章 おわりに

第1章 はじめに

第1節 問題設定

1. 背景事情

わが国において、良好な雇用機会を提供している代表的な企業類型の1つとして、全国展開をしている大企業が挙げられるだろう。そして、これらの大企業は、四年制大学の新規卒業者（以下、大卒新人）を採用する際、「本社一括採用」を行ってきたと言われる。ここで、本社一括採用とは、2つのことを意味している。第1は、人事管理上、大卒新人を一括して扱うということである。このことは、「包括的契約関係」のもとで¹、従業員に広範な転勤・出向に応じるよう期待する雇用システムのあり方とも結びついている²。第2は、文字通り、採用活動を本社で一括して行うということである³。

本社一括採用は、地元で良い仕事に就きたいと希望する地方出身・地方大学の学生にとって、必ずしも都合が良い仕組みではない。第1に、地元で大企業の事業所があり、そこで働くことを希望したとしても、勤務地が選択できないことから、そこで働ける確率が低いという問題がある⁴。第2に、そもそも大企業への就職を希望するにあたり、採用活動が行われる本社が東京など大都市に所在する場合が多いため、旅費負担や日程調整の必要など、就職活動において小さくないハンディキャップを負うことになる。

このような状況で注目されているのが、いわゆる「勤務地限定社員」の導入である。勤務地限定社員とは、勤務地が限定された非正社員と、頻繁な転勤を前提とした正社員の中間に位置づけられる正社員のことである。そのアイデアは、2010年7月に提出された「雇用政策研究会報告書」において大きな期待をかけられた⁵。その後、「望ましい働き方ビジョン」（2012年）⁶、『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書（2012年）を経て⁷、2014年7月に『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会報告書が提出されるに至っている⁸。労働政策研究・研修機構（JILPT）においても、勤務地限定社員の人事管理についての

¹ 「包括的契約関係」については、菅野（2004：52-53）を参照。

² ちなみに、高橋（2012）では、JILPTが2010年に実施した「多様な就業形態に関する実態調査」の従業員票を用い、「複数の事業所を持つ企業」に雇用されている59歳以下の正社員を「勤務地に限定のない正社員」と「勤務地限定正社員」に分け、基本属性を比較している。それによれば、前者に占める「大卒以上」の割合は42.1%、後者に占めるその割合は36.2%であり、高学歴の方が転勤を前提とした雇用システムで働いている傾向が窺える。

³ これに対し、高卒新人の採用活動は、事業所（工場など）ごとに行われるのが通例である。「高卒就職の日本のメカニズム」を解明した荻谷（1991：1）においても、冒頭で、自校の生徒のために大企業の工場に足を運ぶ就職指導担当の高校教師の姿が描かれている。

⁴ 必ずしも地元で働けるとは限らないのは、本社周辺地域の出身者も同様であるが、かれらの場合、本社が地元にあるため、地方出身者に比べれば、地元で働ける確率が高いと考えられる。

⁵ 厚生労働省（2010）を参照。

⁶ 厚生労働省（2012a）を参照。

⁷ 厚生労働省（2012b）を参照。

⁸ 厚生労働省（2014）を参照。

研究を進めてきた⁹。勤務地限定社員の導入が進めば、地方出身・地方大学の学生が、東京など大都市に本社が所在する大企業の、地元の事業所で働きやすくなると予想される。

それでは、大卒新人のうち、どのような人がどのような経路で勤務地限定社員になっているのだろうか。特に、地方出身・地方大学の学生が、勤務地限定社員として地元の事業所で働ける道筋が確保されているのだろうか。この点が明らかにならなければ、勤務地限定社員の導入によって、地方出身・地方大学の学生の地元就職機会が広がるのかどうかは分からない。加えて、地方出身・地方大学の学生の就職活動のハンディキャップが小さくなるような動き、たとえば地方拠点での独自採用の実態についても、明らかにされるべきである。これらの観点から、大企業の採用活動に関する調査研究が不可欠となる。

2. 緊急調査の要請

このような背景事情のもと、JILPT は、2013 年 12 月、厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部企画課若年者雇用対策室より、緊急調査「企業の地方拠点における人員確保」の要請を受けた。要請の内容は、本社一括採用が主流となっている現状での地元（地方）の大学生等の就職状況を調査すること、地元（地方）の大学生等の採用拡大の可能性を探ることなどである。

なお、緊急調査の要請と時期は前後するが、これらの点を明らかにすることは、2014 年 9 月 3 日に内閣に設置された「まち・ひと・しごと創生本部」が掲げる目的にも貢献しうるのである¹⁰。

3. 目的の再確認、論点の絞り込み

緊急調査の要請を受け、JILPT では、以下の 7 名による研究会を組織した¹¹。

高橋康二（JILPT 研究員） ※「本編」第 1 章～第 4 章執筆

西村 純（JILPT 研究員） ※「本編」第 4 章執筆

荻野 登（JILPT 調査・解析部長）

郡司正人（JILPT 調査・解析部次長）

山口 壘（JILPT 臨時研究協力員）

仁井田典子（埼玉大学他非常勤講師）

福井康貴（東京大学高齢社会総合研究機構特任助教）

⁹ 労働政策研究・研修機構編（2012, 2013）を参照。

¹⁰ 2014 年 9 月 12 日に同本部にて検討された「基本方針（案）」では、「国民が安心して働き、希望通り結婚し子育てができ、将来に夢や希望を持つことができるような、魅力あふれる地方を創生し、地方への人の流れをつくる」こと、「地方から東京圏への人口流出（特に若い世代）に歯止めをかけ、地方に住み、働き、豊かな生活を実現したい人々の希望を実現する」ことが、基本目標、基本的視点として掲げられている（首相官邸 2014）。その後 11 月 21 日、「まち・ひと・しごと創生法」（平成 26 年法律第 136 号）が成立した。

¹¹ 仁井田氏の専門はキャリア教育、福井氏の専門は若年者の初期キャリア、大卒就職問題である。

そして研究会では、要請元と協議しつつ、2つの作業を行った。ひとつは、調査研究の目的の再確認である。具体的には、当初の要請の内容が広範であったため、今回の調査研究の目的を、「地元（地方）での就職を希望する大学生が、東京など大都市に本社を持つ大企業の地元（地方）の事業所で働けるようにするために、労働行政（特に職業安定行政）としてどのような支援が必要かを示すこと」とした。もうひとつは、論点の絞り込みである。議論の結果、アンケート調査とヒアリング調査を併用して、大企業における大卒新人の採用活動の実態、具体的には以下の①②③の採用・配属形態の普及状況、現状と課題を明らかにするとともに、4番目の論点として、地方拠点での大卒新人の採用活動における企業とハローワークの連携状況を明らかにすることとした。

- ①勤務地・勤務エリアが限定されているわけではないが、本人の希望に基づいて配属先（勤務地・勤務エリア）を決める仕組み
- ②勤務地・勤務エリアを限定した採用（勤務地限定社員の採用）
- ③地方拠点での独自採用

これらの論点の関係は、次の通りである。第1に、地方出身・地方大学の学生の地元就職機会の問題に関連して、本人の希望に基づいて配属先（勤務地・勤務エリア）を決める仕組みが整っていれば、問題は解消されると考えられる。そこで、そのような仕組みの普及状況を明らかにすることとした。第2に、しかし現実には、そのような企業は限られている可能性がある。そこで、大卒新人を対象とした勤務地・勤務エリアを限定した採用（勤務地限定社員の採用）の普及状況、現状と課題を明らかにすることとした。第3に、地方出身・地方大学の学生の就職活動のハンディキャップの問題に関連して、地方拠点での独自採用の普及状況、現状と課題を明らかにすることとした。第4に、特に第2、第3の論点を踏まえて、地方拠点での大卒新人の採用活動において企業がハローワークとどのように連携しているのかを明らかにすることとした。調査研究の目的として、職業安定行政としての必要な支援のあり方を示すことを掲げているためである。

そして、これらの作業を踏まえ、地元での就職を希望する大学生たちを支援する上で、労働行政としてどのような取り組みが必要かについて含意を導き出すこととした。

第2節 調査概要

1. アンケート調査の概要

(1) 調査概要

前節で述べた目的のもと、大企業における大卒新人の採用活動の実態を明らかにするため、アンケート調査「大卒新人採用の多様化に関する実態調査」を実施した。調査概要は、以下の通りである（調査票および集計結果については、資料編を参照されたい）。

調査名称： 大卒新人採用の多様化に関する実態調査
調査対象： 東京証券取引所第一部上場企業 1,773 社
調査時期： 2014年2月24日（月）発送、3月25日（火）回収締切
調査方法： 郵送配布、郵送回収
有効回答： 371社（有効回答率20.9%）
調査委託： 株式会社RJCリサーチ

(2) 回答企業の属性

有効回答371社の基本属性は、以下の通りである（詳細は、資料編を参照されたい）。

第1に、産業を見ると、最も多いのが製造業の43.9%、次いで小売業の9.7%、卸売業の7.8%、金融・保険業の6.7%となっている。

第2に、企業規模を見ると、正社員数3,000人以上が24.0%、1,000~2,999人が34.2%、300~999人が32.9%となっている。全体の6割弱が1,000人以上の大企業である。

第3に、拠点の分布状況を見ると、本社周辺から通勤できない事業所が「ある」が90.8%となっている。その内訳（複数回答）は、営業所が66.2%、工場が43.9%、事務所が35.3%、店舗が20.5%、研究所が18.1%である。ほとんどの企業が、いわゆる地方拠点を持っていると考えて差し支えないだろう。

第4に、事業の動向を見ると¹²、「拡大している」が66.0%、「ほぼ横ばい」が22.9%となっている。全体として、事業を拡大させている企業が多い。

第5に、大卒新人（四年制大学卒または大学院卒の新卒の正社員）の採用状況を見ると、過去1年間に採用「した」が96.2%、その人数は平均で64.6人、中央値で28人となっている。ほとんどの企業が大卒新人の採用活動を行っている。

第6に、採用した大卒新人のうちの女性割合を訊ねると、「20%未満」が40.9%、「20~40%未満」が30.5%となっている。採用している大卒新人の大半が男性である企業が、多数派を占めていることが分かる。

第7に、大卒新人を採用した企業のうち、理科系の修士卒を採用した企業は71.7%である。多くの企業が、高度な教育を受けた人材を採用していると言える。

このように、回答企業のなかには大手メーカーなど労働条件が相対的に良好だと予想される企業が多く含まれている。また、ほとんどの企業が地方に拠点を持っており、事業を拡大させている企業も多い。採用している大卒新人の属性を見ると、男性が多い、理科系の修士卒など高度な教育を受けた人材を活発に採用している、といった特徴も見受けられる。これらから、アンケート調査の回答企業は、本調査研究の対象としての条件を十分に満たしていると考えられる。

¹² 「10年前と比べて、貴社（貴社グループ）の事業は拡大していますか、縮小していますか」に対する回答である。

2. ヒアリング調査の概要

(1) 調査内容

地元での就職を希望する大学生が、東京など大都市に本社を持つ大企業の地元の事業所で働きやすくするという本調査研究の目的に照らして、大卒新人の採用活動の実態などに関するヒアリング調査を行うこととした。具体的な調査内容は、以下の通りである。

第1に、後にアンケート調査結果にて示すように、大卒新人を対象とした勤務地・勤務エリアを限定した採用においては、採用権限が「本社人事担当部門」にある場合が多い。そこで、勤務地・勤務エリアを限定した採用を実施している、あるいは、実施することを検討している企業に対し、採用権限や募集・採用経路に関して訊ねることとした。

第2に、勤務地・勤務エリアを限定した採用に比べて先行研究が少なく、アンケート調査結果からも実態が把握しにくい、地方拠点で大卒新人の独自採用を実施している企業に対して、その現状と課題についても訊ねることとした。

第3に、勤務地・勤務エリアを限定した採用、または、地方拠点での独自採用を実施している企業に対して、地方拠点での大卒新人の採用活動におけるハローワークとの連携状況について訊ねることとした。

(2) 調査対象企業の選定

今回の調査研究は、「東京など大都市に本社を持つ大企業」を対象とするものであるが、「東京など大都市に本社を持つ大企業」という表現には曖昧さが残るため、アンケート調査に合わせて、ヒアリング調査においても調査対象企業を「東京証券取引所上場企業」に限定した。その上で、大卒新人に関する勤務地・勤務エリアを限定した採用、地方拠点での独自採用のいずれかを行っている企業を調査対象候補とした。そして、JILPT が独自にネットワークを有する条件該当企業6社、アンケート調査「大卒新人採用の多様化に関する実態調査」回答企業で、ヒアリング調査に「協力できる」との意向を示した企業のうち条件該当企業6社、計12社にヒアリング調査への協力を依頼した。その結果、前者のうち2社、後者のうち3社、計5社のご協力を得てヒアリング調査を実施した¹³。

¹³ このように、調査対象企業数に制約があるのは、主として条件に該当する企業が少ないことによる。第1に、厚生労働省(2012b)によれば、勤務地限定社員区分を導入している企業は、3,000人以上規模の企業の47.8%であるが、今回、東京証券取引所第一部上場企業を対象に実施したアンケート調査によれば、大卒新人の「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を実施している企業は19.4%と少ない。その理由としては、勤務地限定社員の区分があっても、必ずしもそこに大卒新人が採用されているとは限らないことが挙げられる。たとえば、調査対象企業の候補となった、東証一部上場である専門・技術サービス業X社では、現在、事務補助職を勤務地限定社員区分である「地域一般職」として募集・採用しているが、主たる採用対象は短期大学卒業者となっているという。また、X社では現在、地元での再就職や公務員への転職を理由として離職する社員が少なくないこともあり、総合職(四年制大学卒)を対象とした勤務地限定社員区分の導入を検討しているが、総合職の勤務地限定社員に新卒者を採用するか否か、その際にどのような経路・手法で採用するかなどは、未定であるという。第2に、同じく今回実施のアンケート調査によれば、大卒新人の「地方拠点での独自採用」を実施している企業となると、9.4%とさらに少なくなる。

(3) 調査実施概要

上述の手順で選定した東京証券取引所上場企業5社に対して、事前に質問項目リストを送付した上で、1時間～2時間程度のヒアリングを実施した。その際には、調査対象企業の許可を得てICレコーダーで録音をとり、ケースレコード作成の参考にしている。なお、本報告書にケースレコードを掲載するにあたっては、事前に草稿を調査対象企業に送付し、内容に誤りなどがいないか確認を受けている。日時などの詳細は、**図表 1-2-1**の通りである。

図表 1-2-1 ヒアリング調査の実施概要

	日時	調査対象者	調査者
機械製販 A 社 (勤務地限定)	2014年8月11日 16:00～17:30	人事グループ 担当	高橋康二 福井康貴
食品製造 B 社 (勤務地限定)	2014年9月16日 10:00～11:30	人事部 人事グループ	西村 純
卸売 C 社 (勤務地限定)	2014年8月27日 10:00～11:30	人事部 担当	高橋康二 福井康貴
サービス D 社 (勤務地限定・独自採用)	2014年4月30日 15:00～16:30	人事部長	荻野 登
機械製造 E 社 (独自採用)	2014年3月11日 11:00～12:00	人事部人事グループ課長 人事部人事グループ課長代理	高橋康二 仁井田典子
	2014年3月17日 16:00～17:00	EX 地区総務部課長代理 EX 地区総務部主査	高橋康二

第3節 本報告書の構成

本報告書の構成は、次の通りである。第2章では、アンケート調査結果から、①本人の希望に基づいて配属先（勤務地・勤務エリア）を決める仕組みの普及状況、②勤務地・勤務エリアを限定した採用の普及状況および現状と課題、③地方拠点での独自採用の普及状況および現状を分析する。第3章では、ヒアリング調査の結果を分析する。第1節では、調査対象となった5社の事例を要約する。その上で、第2節にて、事例から読み取れる事柄を整理する。第4章では、調査結果の要点を示すとともに、地元での就職を希望する大学生たちを支援する上で、労働行政としてどのような取り組みが必要かについて含意を述べる。

第1節第3項で設定した調査研究の論点と、アンケート調査およびヒアリング調査の内容、本報告書の構成を改めて対応させると、**図表 1-3-1**のようになる。

図表 1-3-1 調査研究の論点、調査内容、報告書の構成の対応

	第2章 (アンケート調査)	第3章 (ヒアリング調査)	第4章
大卒新人の採用活動の実態	○	○	○ (要点)
①希望に基づく配属先決定の仕組み	①普及状況	—	
②勤務地限定社員の採用	②普及状況、現状、課題	②現状と課題 (詳細)	
③地方拠点での独自採用	③普及状況、現状	③現状と課題 (詳細)	
企業とハローワークの連携状況	—	○	
大学生の支援に向けた含意	—	—	○

引用文献

荻谷剛彦 (1991) 『学校・職業・選抜の社会学—高卒就職の日本的メカニズム—』 東京大学出版会.

厚生労働省 (2010) 「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム (雇用政策研究会報告書)」 (<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000cguk.html>).

厚生労働省 (2012a) 「望ましい働き方ビジョン」 (<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000025zr0.html>).

厚生労働省 (2012b) 「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」 (<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000260c2.html>).

厚生労働省 (2014) 「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」 (<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000052513.html>).

首相官邸 (2014) 「第1回まち・ひと・しごと創生本部会合 議事次第」 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/dai1/siryou2.pdf>).

菅野和夫 (2004) 『新・雇用社会の法 [補訂版]』 有斐閣.

高橋康二 (2012) 「限定正社員区分と非正規雇用問題」 JILPT Discussion Paper 12-03.

労働政策研究・研修機構編 (2012) 『「多様な正社員」の人事管理—企業ヒアリング調査から—』 労働政策研究・研修機構.

労働政策研究・研修機構編 (2013) 『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』 労働政策研究・研修機構.

第2章 アンケート調査結果

第1節 基本的な確認事項

第1章にて、有効回答は371社と限られているが、アンケート調査回答企業が、本調査研究の対象としての条件を十分に満たしていることを確認した。それでは、回答の精度についてはどうか。この点を確認するため、回答企業の基本属性と、採用している大卒新人の女性割合、専攻・学歴、職種、採用方針などとの関係を見る（詳細は、資料編を参照）。

第1に、大卒新人のうち女性割合が「20%未満」である企業は、製造業で56.1%、非製造業で29.2%である。非製造業のなかでも小売業、金融・保険業においては、女性割合が「20%未満」である企業がそれぞれ11.4%、4.3%となっており、比較的女性割合が高いと考えられる。また、正社員の平均年齢が高い企業ほど、女性割合が低い場合が多い。具体的には、「35歳未満」では、女性割合が20%未満である企業は30.6%であるのに対し、「35～40歳未満」では37.4%、「40歳以上」では62.5%となっている。

第2に、高度な教育を受けている人材の一例である、理科系の修士卒の採用状況を見る。大卒新人のなかに理科系の修士卒が含まれる割合は、非製造業で56.4%、製造業で91.6%であり、製造業の方が高い。企業規模別に見ると、10,000人以上で100.0%、3,000～9,999人で84.5%、1,000～2,999人で74.2%、300～999人で65.8%、100～299人で38.5%であり、企業規模が大きいほど高い。正社員の平均年齢別に見ると、「35歳未満」で42.9%、「35～40歳未満」で64.9%、「40歳以上」で86.4%であり、平均年齢が高くなるほど高い。また、大卒新人の採用方針が「定年まで勤めることを期待して採用している」に「近い」企業では78.8%、「どちらかといえば近い」企業では66.4%、それ以外の企業では29.4%であり、長期勤続を期待している企業ほど高くなっている。

第3に、回答企業の産業と、採用している大卒新人の職種との関係を見る。すると、卸売業では大卒新人のなかに「営業職」が含まれている割合が高く（92.9%）、小売業では「販売職」が含まれている割合が高い（63.9%）という特徴が読み取れる。

第4に、大卒新人の採用方針が、「定年まで勤めることを期待して採用している」に「近い」と回答した企業、すなわち長期勤続を期待している企業の割合を見ると、企業規模10,000人以上で70.6%、3,000～9,999人で59.7%、1,000～2,999人で57.5%、300～999人で52.5%、100～299人で48.3%であり、企業規模が大きいほど高い。正社員の平均年齢別に見ると、「35歳未満」で34.7%、「35～40歳未満」で57.1%、「40歳以上」で61.5%であり、平均年齢が高くなるほど高い。

第5に、大卒新人の採用方針が、「(a)毎年、一定の人数を採用している」、「(b)潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している」、「(c)定年まで勤めることを期待して採用している」それぞれに近いかどうかをたずねたところ、これら3つの方針に正の相関関係があることが分かった（それぞれを1点～4点にスコア化して相関係数を求めると、(a)(b)は0.288、(a)(c)

は 0.200、(b)(c)は 0.163 で、いずれも 1%水準で有意)。

第 6 に、本調査研究の目的とは直接関係しないが、アンケート調査のタイトルにもなっている「大卒新人採用の多様化」という問題と関連して、「勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」の実施・検討状況と、「将来の管理職候補の別枠での採用」の実施・検討状況の関係を見た(図表 2-1-1)。すると、前者を実施・検討している企業ほど、後者も実施・検討している傾向があることが分かる。このことは、大卒新人採用の多様化(多層化)という底流のなかで、「勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」や「将来の管理職候補の別枠での採用」といった仕組みが導入されていることを示唆している。

図表 2-1-1 勤務地・勤務エリアを限定した採用と将来の管理職候補の別枠での採用の関係(行%)

勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用	将来の管理職候補の別枠での採用			N
	実施している	実施を検討している	実施/検討していない	
実施している	8.3%	6.9%	84.7%	72
実施を検討している	0.0%	15.8%	84.2%	19
実施/検討していない	2.9%	0.4%	96.8%	277
計	3.8%	2.4%	93.0%	371

以上で見てきた第 1 から第 6 の事実は、いずれも先行研究あるいは一般的な知見に合致するものである。よって、このアンケート調査の回答は精度が高い、信頼できるものとみなして差し支えないであろう。

第 2 節 大卒新人の採用・配属形態

本節では、大卒新人の採用・配属形態を見る。図表 2-2-1 は、「①本人の希望に基づいて配属先を決める」、「②勤務地・勤務エリアを限定した採用」、「③地方拠点での独自採用」それぞれについて、実施しているか、実施を検討しているか、実施も検討もしていないかを訊ねた結果を示したものである。

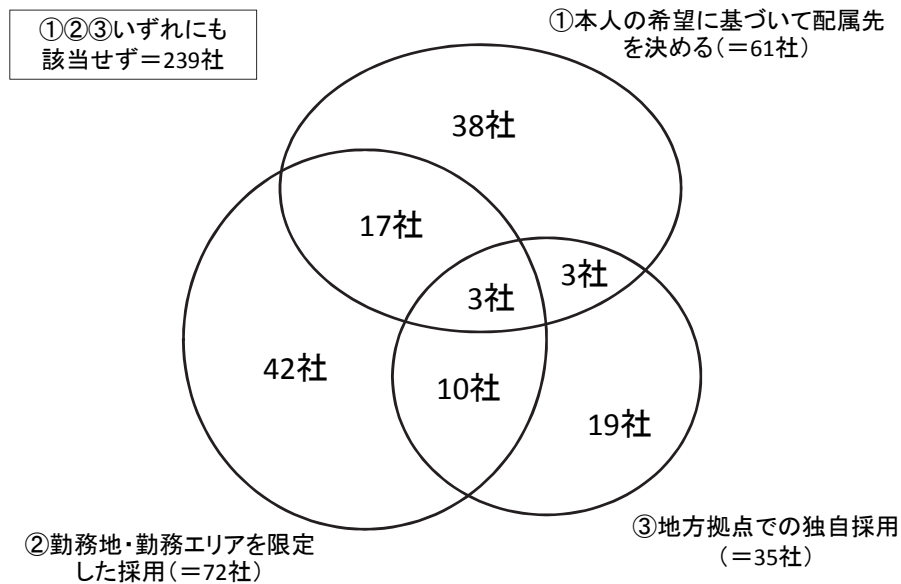
ここから、「①本人の希望に基づいて配属先を決める」は 16.4%の企業が実施しており、28.3%の企業が実施を検討していること、「②勤務地・勤務エリアを限定した採用」は 19.4%の企業が実施しており、5.1%の企業が実施を検討していること、「③地方拠点での独自採用」は 9.4%の企業が実施しており、3.0%の企業が実施を検討していることが分かる。

図表 2-2-1 大卒新人の採用・配属形態の単純集計(上段:実数, 下段:行%)

	サンプル数	実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答
①本人の希望に基づいて配属先を決める(Q6-1「採用後は、本人が希望する勤務地・勤務エリアに配属する」)	371 100.0	61 16.4	105 28.3	196 52.8	9 2.4
②勤務地・勤務エリアを限定した採用(Q7-4「勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」)	371 100.0	72 19.4	19 5.1	277 74.7	3 0.8
③地方拠点での独自採用(Q7-3「各事業所(工場、支店等)の権限での採用」)	371 100.0	35 9.4	11 3.0	322 86.8	3 0.8

それでは、それらの相互関係はどうなっているのだろうか。図表 2-2-2 は、その点を図示したものである。ここから、①②③の仕組みを導入している企業には、それほど重複がないことが読み取れる。すなわち、①②③の仕組みはそれぞれ導入の目的や背景が異なることが予想される。そこで第 3 節で①、第 4 節で②、第 5 節で③の導入状況、現状や課題を明らかにすることとする。

図表 2-2-2 大卒新人の採用・配属形態の相互関係



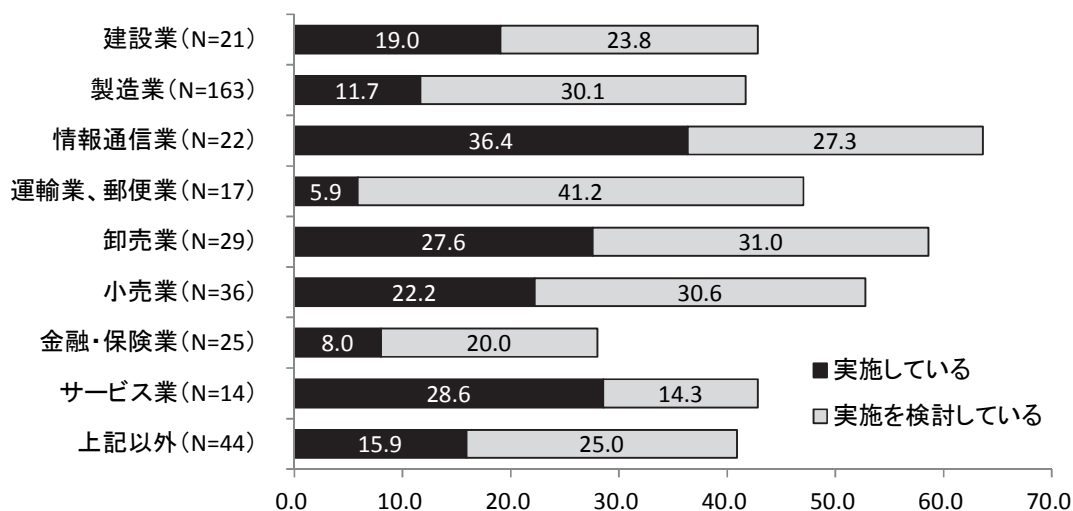
第 3 節 本人の希望に基づいて配属先を決めている企業

本節では、企業の基本属性の観点から、どのような企業が「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みを実施する傾向にあるのかを分析する。なお、属性計については、図表 2-2-1 に示したとおりである。

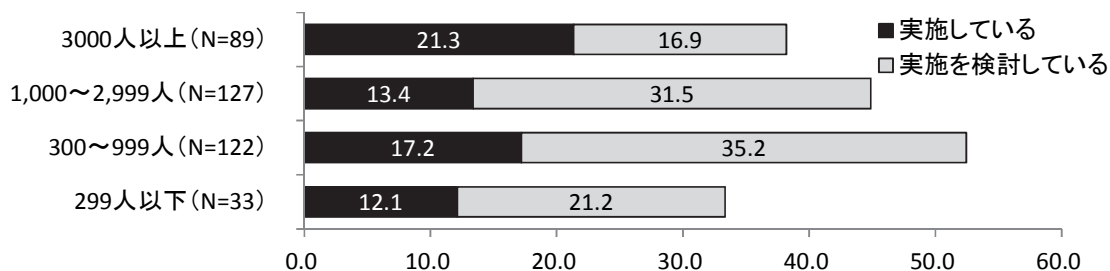
図表 2-3-1 は、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況を産業別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、情報通信業 (36.4%)、卸売業 (27.6%)、サービス業 (28.6%) で高く、製造業 (11.7%)、運輸業・郵便業 (5.9%)、金融・保険業 (8.0%) で低い。どちらかと言うと、製造業や金融・保険業のような伝統的産業以外の産業で、実施・検討が進んでいることが読み取れる。

図表 2-3-2 は、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況を企業規模別に示したものである。まず、「実施している」の割合を見ると、3,000 人以上の企業で 21.3% と高くなっているが、「実施している」と「実施を検討している」を足した割合を見ると、300～999 人の企業が最も高くなる (17.2% + 35.2% = 52.4%)。総じて、企業規模との関連はそれほど明確でないとと言える。

図表 2-3-1 産業別にみた「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況 (%)

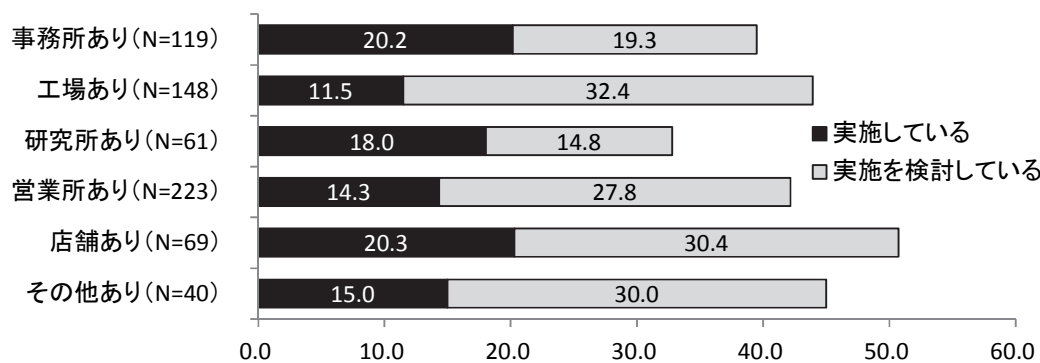


図表 2-3-2 企業規模別にみた「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況 (%)



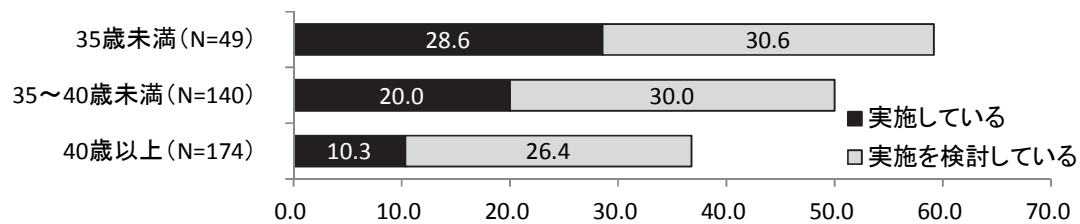
図表 2-3-3 は、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況を、どのような地方拠点があるか（複数回答）の別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、事務所を有する企業で20.2%、店舗を有する企業で20.3%と高く、工場を有する企業で11.5%と低くなっているが、その差はさほど大きくはない。総じて、どのような地方拠点があるかで、実施状況に大きな違いはないと言える。

図表 2-3-3 地方拠点の種類別にみた「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況 (%)



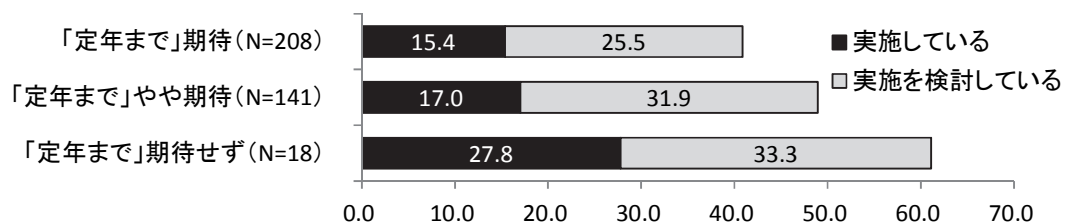
図表 2-3-4 は、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況を、正社員の平均年齢別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、「35歳未満」で28.6%、「35～40歳未満」で20.0%、「40歳以上」で10.3%であり、平均年齢が若い企業ほど実施している。「実施を検討している」の割合を見ても、それぞれ30.6%、30.0%、26.4%であり、やはり平均年齢が若いほど検討が進んでいる。このように、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みは、平均年齢が若い企業において実施・検討が進んでいると言える。

図表 2-3-4 平均年齢別にみた「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況 (%)



図表 2-3-5 は、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況を、大卒新人の採用方針別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、定年までの勤続を期待している企業で15.4%、やや（どちらかといえば）期待している企業で17.0%、期待していない企業で27.8%であり、長期勤続を期待していない企業ほど実施している。「実施を検討している」の割合を見ても、それぞれ25.5%、31.9%、33.3%であり、やはり長期勤続を期待していない企業ほど検討が進んでいる。このように、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みは、大卒新人の採用方針として長期勤続を期待していない企業において実施・検討が進んでいると言える。

図表 2-3-5 採用方針別にみた「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況 (%)



以上をまとめると、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みは、製造業や金融・保険業のような伝統的産業以外の産業で、また、平均年齢が若い企業や大卒新人の採用方針として長期勤続を期待していない企業において、実施・検討が進んでいると言える¹⁴。

¹⁴ このことは、逆に言えば、長期勤続を重視する伝統的な日本企業においては、必ずしもそのような仕組みが整っていないことを意味する。

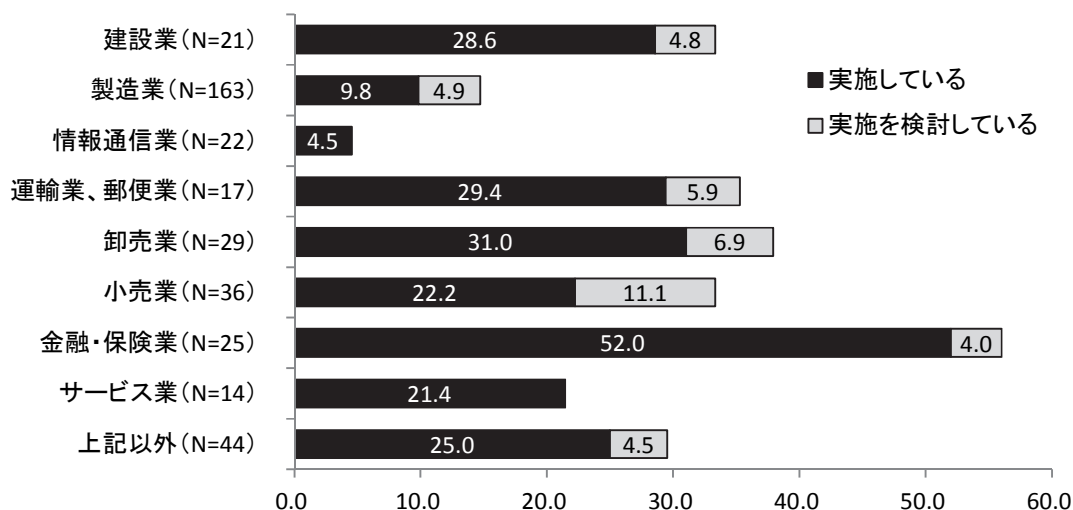
第4節 勤務地・勤務エリアを限定した採用

1. 勤務地・勤務エリアを限定した採用の概観

まず、本節第1項では、企業の基本属性の観点から、どのような企業が「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を実施する傾向にあるのかを分析する。なお、属性計については、**図表 2-2-1** に示した通りである。

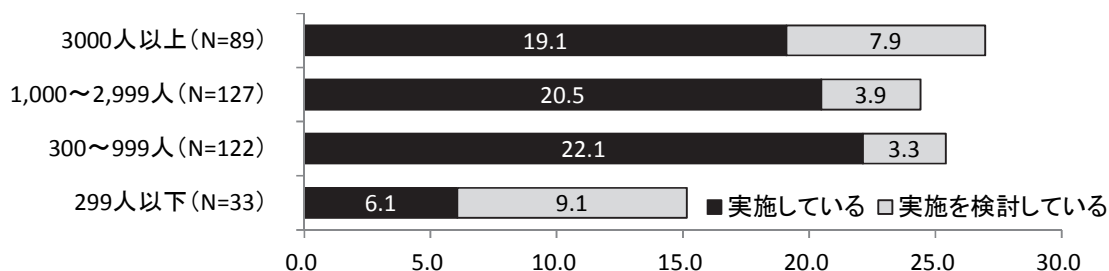
図表 2-4-1 は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況を産業別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、金融・保険業(52.0%)で圧倒的に高く、製造業(9.8%)や情報通信業(4.5%)で低くなっている。金融・保険業で導入が進んでいるという点は、労働政策研究・研修機構編(2013)の知見とも一致する。

図表 2-4-1 産業別にみた「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況 (%)



図表 2-4-2 は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況を企業規模別に示したものである。「実施している」と「実施を検討している」の割合を合わせると、3,000人以上の企業が27.0%(19.1%+7.9%)と最も高いが、「実施している」の割合を見ると、300~999人の企業が22.1%と最も高く、299人以下の企業が6.1%と最も低くなっている。総じて、企業規模との関連はさほど明確でないと言える。

図表 2-4-2 企業規模別にみた「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況 (%)

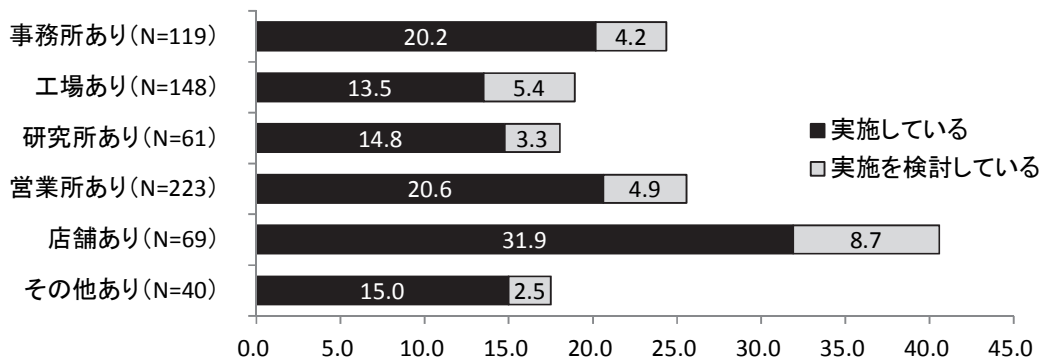


図表 2-4-3 は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況を、どのような地方拠点があるか（複数回答）の別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、店舗を有する企業で 31.9%と高く、工場を有する企業で 13.5%、研究所を有する企業で 14.8%と低くなっている。総じて、店舗を有する企業で多く導入されていると言える。

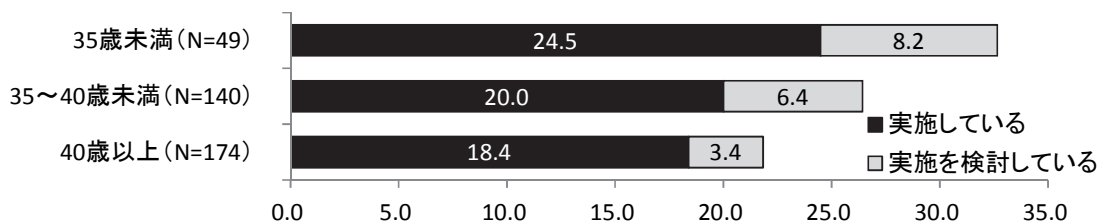
図表 2-4-4 は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況を、正社員の平均年齢別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、「35歳未満」で 24.5%、「35～40歳未満」で 20.0%、「40歳以上」で 18.4%であり、平均年齢が若い企業ほど実施している。「実施を検討している」の割合を見ても、それぞれ 8.2%、6.4%、3.4%であり、やはり平均年齢が若いほど検討が進んでいる。このように、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」は、平均年齢が若い企業において実施・検討が進んでいる傾向がある。ただし、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みと比べると、平均年齢との関係は強いとは言えない。

図表 2-4-5 は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況を、大卒新人の採用方針別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、定年までの勤続を期待している企業で 21.2%、やや（どちらかといえば）期待している企業で 15.6%、期待していない企業で 33.3%であり、長期勤続を期待していない企業において実施している傾向がある。ただし、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みと比べると、大卒新人の採用方針との関係は強いとは言えない。

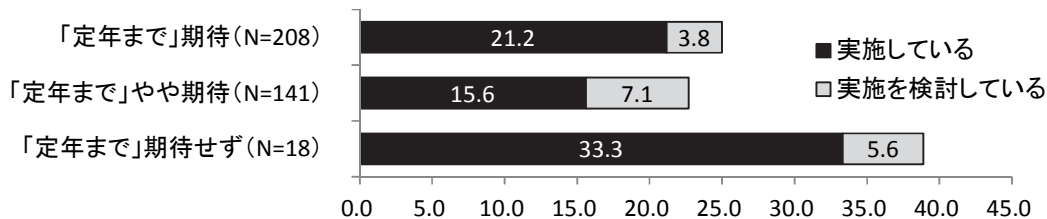
図表 2-4-3 地方拠点の種類別にみた「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況（%）



図表 2-4-4 平均年齢別にみた「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況（%）



図表 2-4-5 採用方針別にみた「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況 (%)



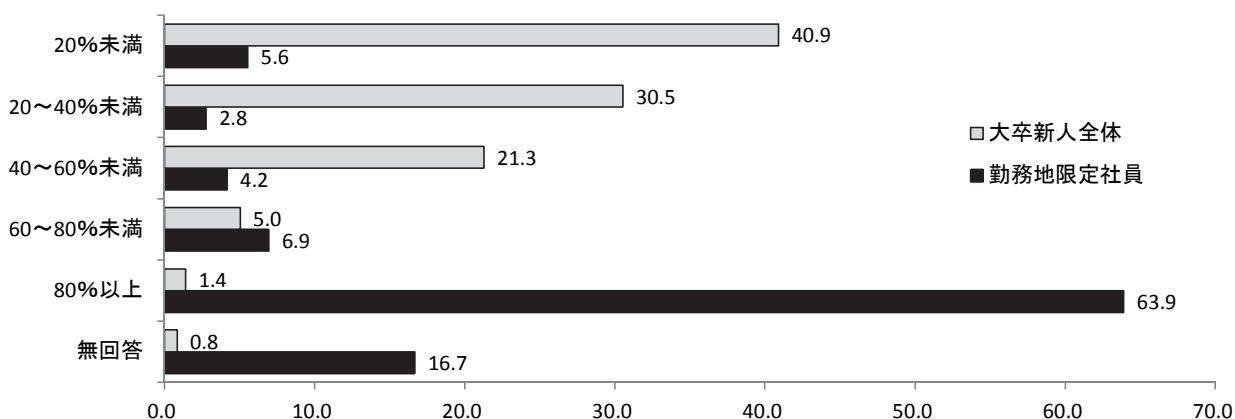
以上をまとめると、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」は、金融・保険業、店舗を有する企業において、また、平均年齢がやや若い企業や大卒新人の採用方針として長期勤続をそれほど期待していない企業において、実施・検討が進んでいると言える。

2. 勤務地・勤務エリアを限定した採用の現状と課題

第2項では、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の現状や課題を分析したい。

図表 2-4-6 は、大卒新人を採用しているすべての企業における大卒新人全体（以下、「大卒新人全体」）の女性割合の分布と、勤務地・勤務エリアに限定のある大卒新人（以下、「勤務地限定社員」）の女性割合の分布を対照させたものである。ここから、大卒新人全体では「20%未満」が 40.9%、「20~40%未満」が 30.5%であるのに対し、勤務地限定社員では「80%以上」が 63.9%となっていることが分かる。すなわち、大卒新人全体と比較して、勤務地限定社員には女性がかかり多く含まれることが予想される。

図表 2-4-6 大卒新人の女性割合 (N=357, %) と勤務地限定社員の女性割合 (N=72, %)

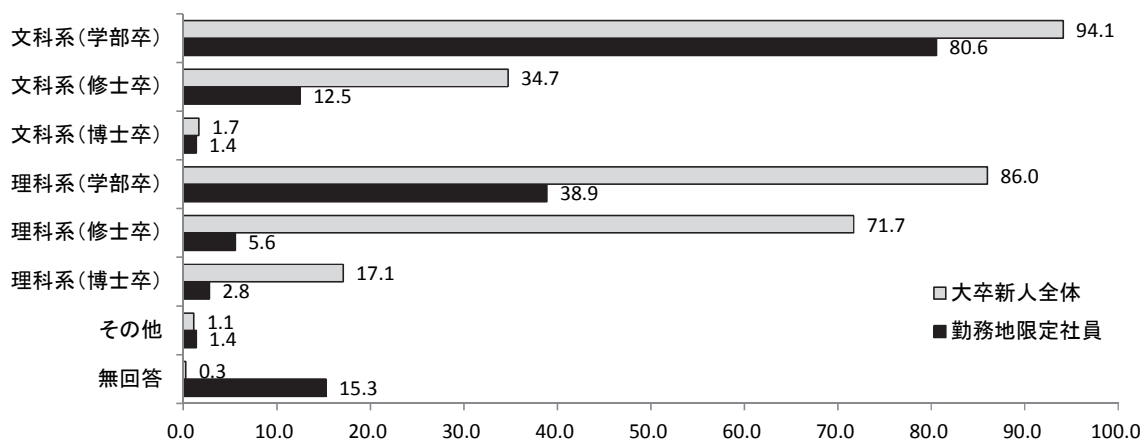


図表 2-4-7 は、大卒新人全体についての過去1年間に採用した専攻・学歴と、勤務地限定社員についての過去1年間に採用した専攻・学歴を対照させたものである。ここから、大卒新人全体では文科系（学部卒）が 94.1%、理科系（学部卒）が 86.0%、理科系（修士卒）が 71.7%と多いが、勤務地限定社員では文科系（学部卒）だけが 80.6%と多く、理科系（学部卒）は 38.9%、理科系（修士卒）は 5.6%と必ずしも多くないことが分かる。すなわち、大

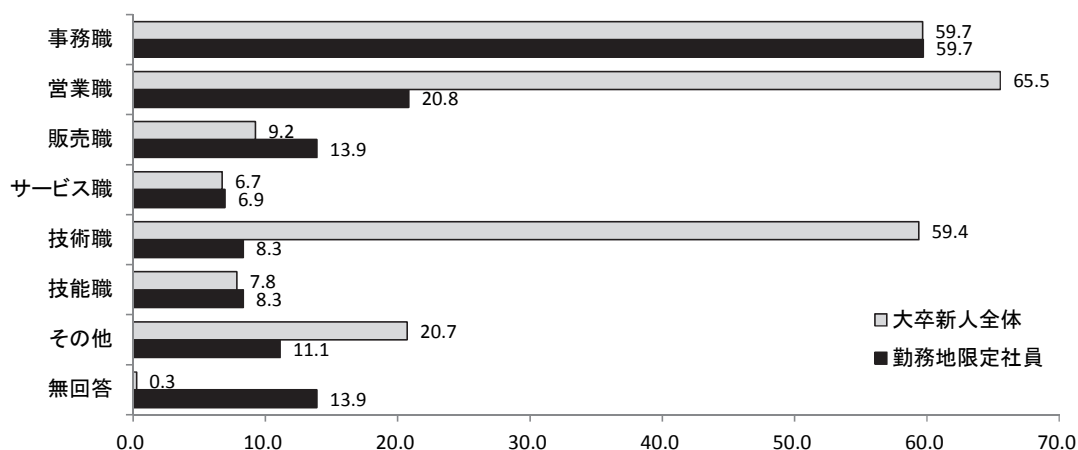
卒新人全体と比較して、勤務地限定社員には、文科系（学部卒）が多く含まれ、理科系出身者はさほど多く含まれていないことが予想される。

図表 2-4-8 は、大卒新人全体についての過去 1 年間に採用した職種と、勤務地限定社員についての過去 1 年間に採用した職種を対照させたものである。ここから、大卒新人全体では営業職が 65.5%、事務職が 59.7%、技術職が 59.4%と多いが、勤務地限定社員では事務職だけが 59.7%と多く、営業職は 20.8%、技術職は 8.3%と必ずしも多くないことが分かる。他方、販売職についてみると、大卒新人全体では 9.2%の企業でしか採用されていないのに対し、勤務地限定社員では 13.9%の企業で採用されている。すなわち、大卒新人全体と比較して、勤務地限定社員には事務職や販売職が多く含まれ、営業職や技術職はさほど多く含まれていないことが予想される。

図表 2-4-7 大卒新人全体の専攻・学歴 (N=357, MA, %) と勤務地限定社員の専攻・学歴 (N=72, MA, %)

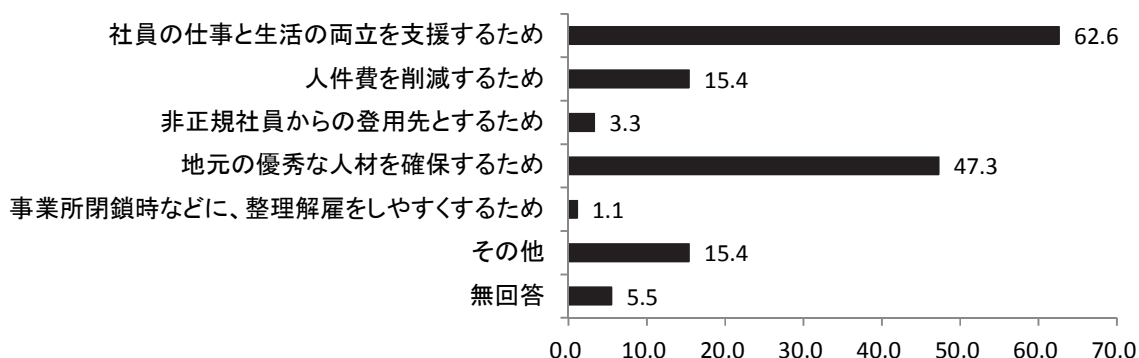


図表 2-4-8 大卒新人全体の職種 (N=357, MA, %) と勤務地限定社員の職種 (N=72, MA, %)



図表 2-4-9 は、勤務地限定社員を採用する理由・目的を示したものである。ここから、「社員の仕事と生活の両立を支援するため」が 62.6%と最も多く、「地元の優秀な人材を確保するため」が 47.3%とそれに次いでいることが分かる。

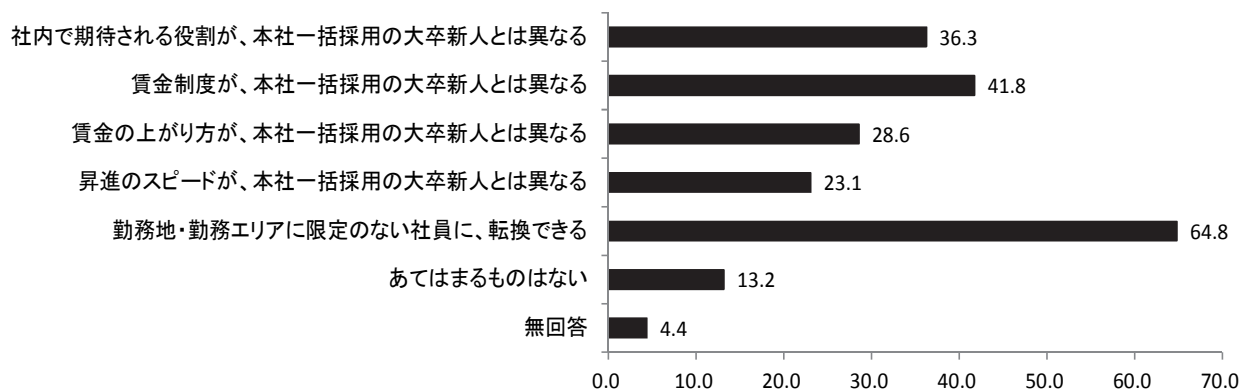
図表 2-4-9 勤務地限定社員を採用する理由・目的 (N=91, MA, %)



注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を実施している 72 社に加え、実施を検討している 19 社も、実施を仮定して回答。

図表 2-4-10 は、勤務地限定社員の人事・賃金管理の仕組みとしてあてはまるものを示したものである。ここから、36.3%の企業において「社内で期待される役割が、本社一括採用の大卒新人とは異なる」こと、41.8%の企業において「賃金制度が、本社一括採用の大卒新人とは異なる」ことが分かる。ただし、64.8%の企業において「勤務地・勤務エリアに限定のない社員に、転換できる」仕組みがあることから、期待役割や賃金制度の違いは、必ずしも固定的なものではないと予想される。

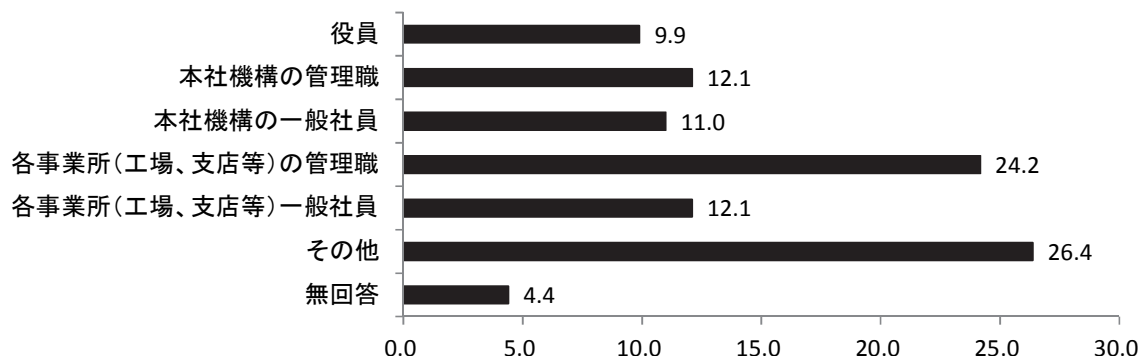
図表 2-4-10 勤務地限定社員の人事・賃金管理の仕組み (N=91, MA, %)



注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を実施している 72 社に加え、実施を検討している 19 社も、実施を仮定して回答。

図表 2-4-11 は、勤務地限定社員が昇進できる上限を示したものである。ここから、本社機構の管理職以上になれる企業が 2 割程度 (9.9%+12.1%) あること、他方で、キャリアが各事業所のなかにとどまっている企業も 3 分の 1 程度 (24.2%+12.1%) あることが分かる。

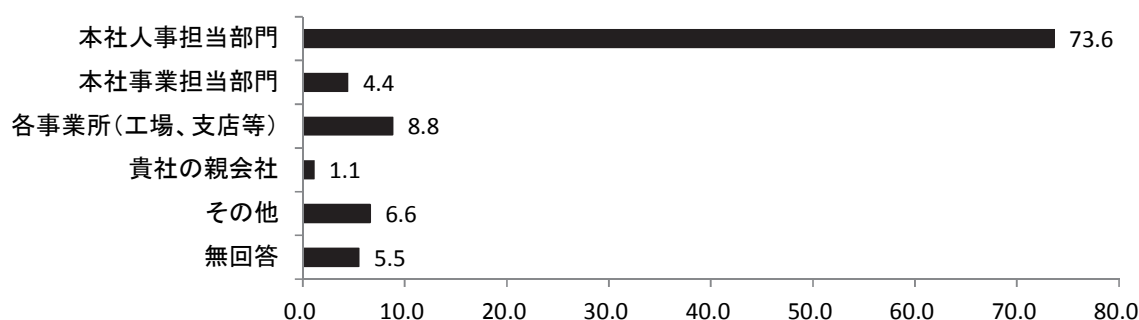
図表 2-4-11 勤務地限定社員の昇進の上限 (N=91, %)



注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を実施している 72 社に加え、実施を検討している 19 社も、実施を仮定して回答。

図表 2-4-12 は、勤務地限定社員の採用権限の所在を示したものである。ここから、「本社人事担当部門」が 73.6%と圧倒的に多く、「各事業所（工場、支店等）」が採用権限を持っている企業は 8.8%にとどまることが分かる。学生の側から見るならば、勤務地限定社員になるためには、多くの場合、本社の採用窓口を通らなければならないと言える。

図表 2-4-12 勤務地限定社員の採用権限の所在 (N=91, %)



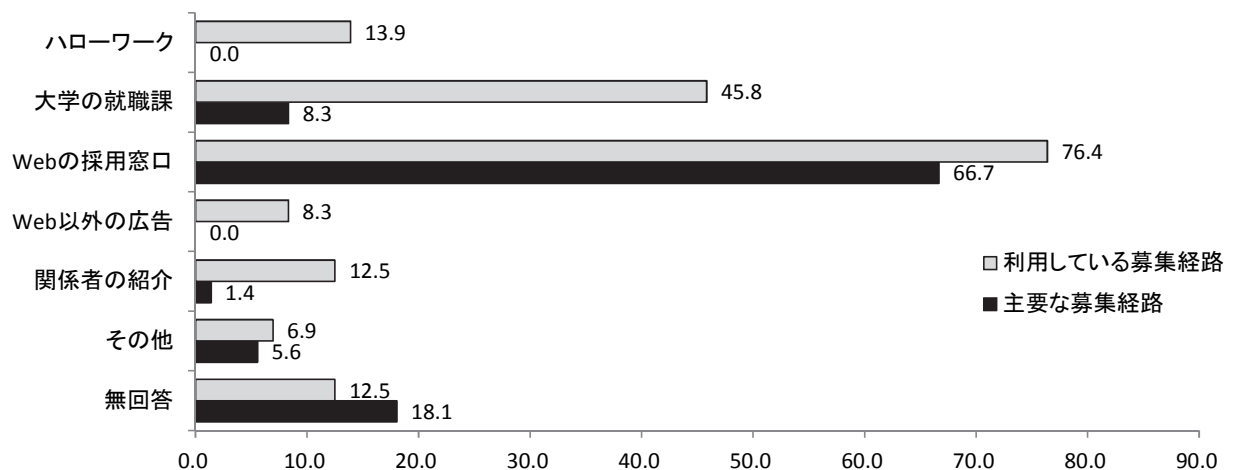
注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を実施している 72 社に加え、実施を検討している 19 社も、実施を仮定して回答。

図表 2-4-13 は、勤務地限定社員の募集・採用経路を示したものである。ここから、「Web の採用窓口」が最も多いことが分かる。具体的には、76.4%の企業が利用しており、66.7%の企業が主要な経路だと回答している。次いで多いのは「大学の就職課」であり、45.8%の企業が利用しており、8.3%の企業が主要な経路だと回答している。これに対し、「ハローワーク」を利用している企業は 13.9%と少ない。また、「ハローワーク」が主要な経路だと回答した企業は 1 社もない。

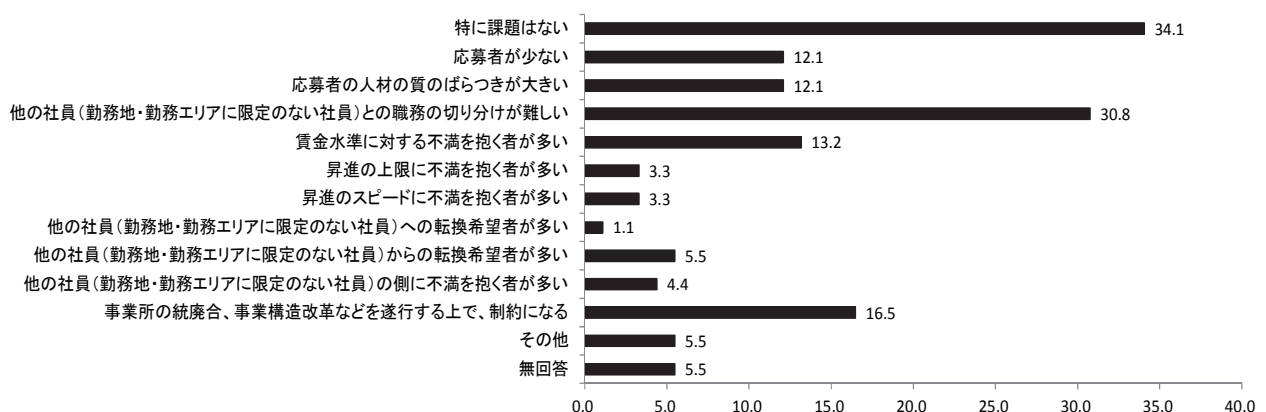
図表 2-4-14 は、勤務地限定社員を採用・活用する上での課題を示したものである。ここから、「特に課題はない」が 34.1%と最も多いが、「他の社員（勤務地・勤務エリアに限定のない社員）との職務の切り分けが難しい」と回答する企業が 30.8%ある点が注目される。ま

た、「事業所の統廃合、事業構造改革などを遂行する上で、制約になる」と回答した企業も16.5%ある。

図表 2-4-13 勤務地限定社員の募集・採用において利用している経路（MA）と主要な経路（1つ）（N=72, %）



図表 2-4-14 勤務地限定社員を採用・活用する上での課題（N=91, MA, %）



注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を実施している72社に加え、実施を検討している19社も、実施を仮定して回答。

以上、「勤務地・勤務エリアに限定のある採用」の現状と課題を見てきた。その結果、勤務地限定社員の期待役割、昇進の上限、賃金制度は勤務地に限定のない社員と異なる場合が多いが、多くの企業において勤務地に限定のない社員への転換制度が導入されていることが明らかになった。採用の仕組みについては、採用権限は本社人事部門にあり、ハローワークではなくもっぱらWebの採用窓口が利用されていることが明らかになった。また、採用者の属性や職種を見ると、女性が多く、理科系の学生が少なく、職種も事務職や販売職に偏っていることが示された。

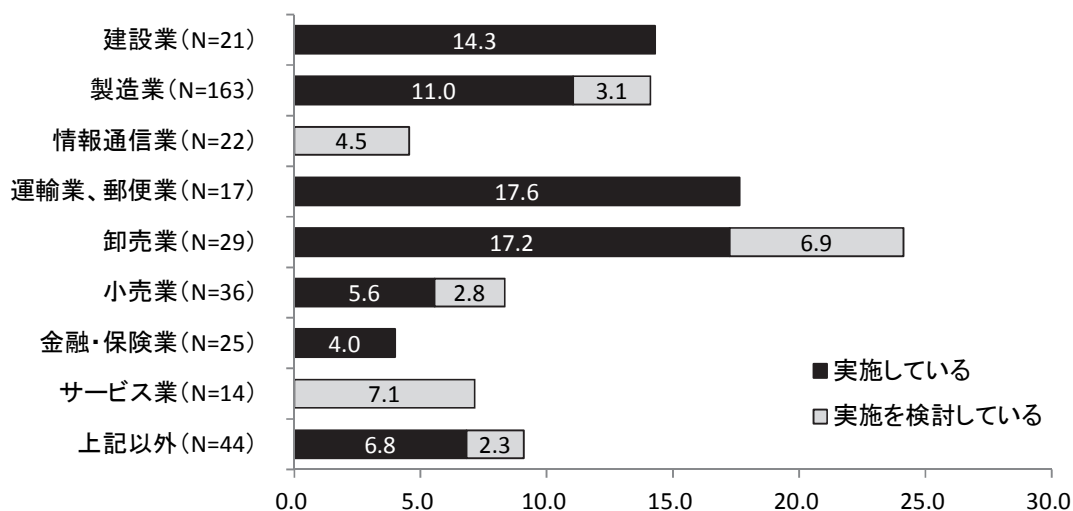
第5節 地方拠点での独自採用

1. 地方拠点での独自採用の概観

まず、本節第1項では、企業の基本属性の観点から、どのような企業が「地方拠点での独自採用」を実施する傾向にあるのかを分析する。なお、属性計については、図表 2-2-1 に示した通りである。

図表 2-5-1 は、「地方拠点での独自採用」の実施状況を産業別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、運輸業・郵便業（17.6%）、卸売業（17.2%）、建設業（14.3%）において高い。また、製造業と非製造業を比べると、製造業の方が「実施している」の割合は高い（11.0%＞8.2%。資料編を参照）。他方、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」が多かった金融・保険業では、4.0%と低くなっている。

図表 2-5-1 産業別にみた「地方拠点での独自採用」の実施状況（%）

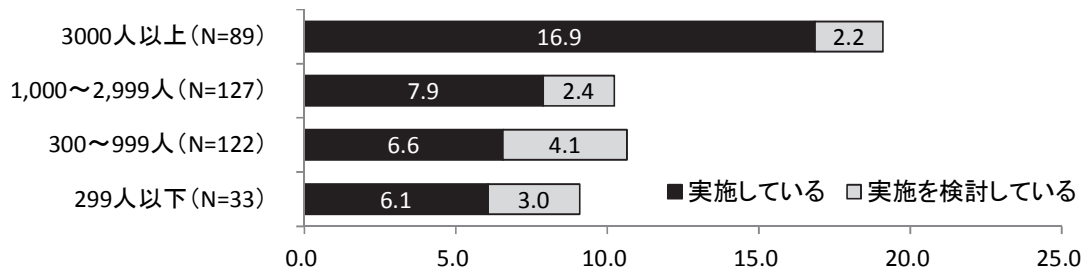


図表 2-5-2 は、「地方拠点での独自採用」の実施状況を企業規模別に示したものである。ここから、企業規模が大きいほど「実施している」の割合が高いことが分かる。具体的には、3,000人以上で16.9%、1,000～2,999人で7.9%、300～999人で6.6%、299人以下で6.1%となっている。

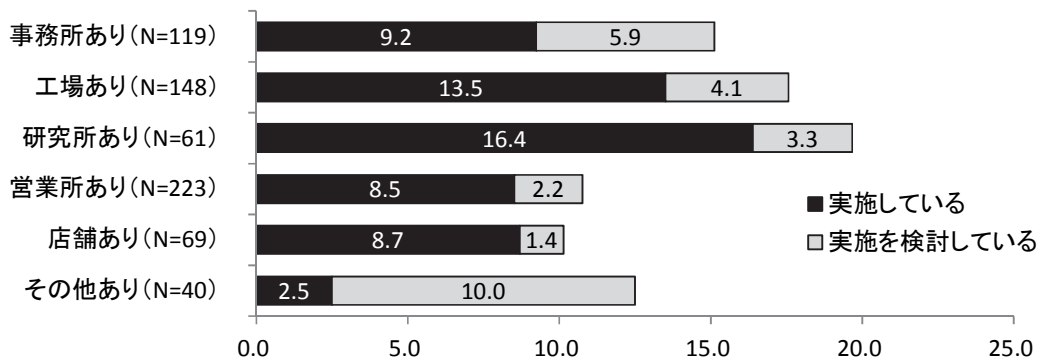
図表 2-5-3 は、「地方拠点での独自採用」の実施状況を、どのような地方拠点があるか（複数回答）の別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、研究所を有する企業で16.4%、工場を有する企業で13.5%と高くなっている。

図表 2-5-4 は、「地方拠点での独自採用」の実施状況を、正社員の平均年齢別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、「35歳未満」で10.2%、「35～40歳未満」で10.7%、「40歳以上」で8.6%であり、明確な関係は読み取れない。

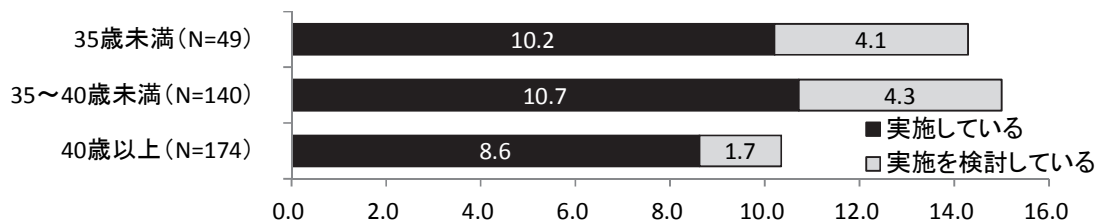
図表 2-5-2 企業規模別にみた「地方拠点での独自採用」の実施状況 (%)



図表 2-5-3 地方拠点の種類別にみた「地方拠点での独自採用」の実施状況 (%)

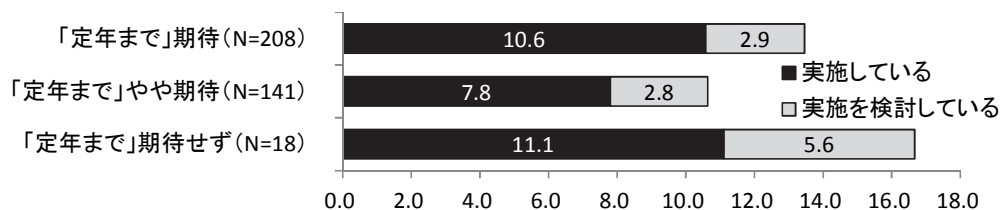


図表 2-5-4 平均年齢別にみた「地方拠点での独自採用」の実施状況 (%)



図表 2-5-5 は、「地方拠点での独自採用」の実施状況を、大卒新人の採用方針別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、定年までの勤続を期待している企業で 10.6%、やや期待している企業で 7.8%、期待していない企業で 11.1%であり、明確な関係は読み取れない。

図表 2-5-5 採用方針別にみた「地方拠点での独自採用」の実施状況 (%)



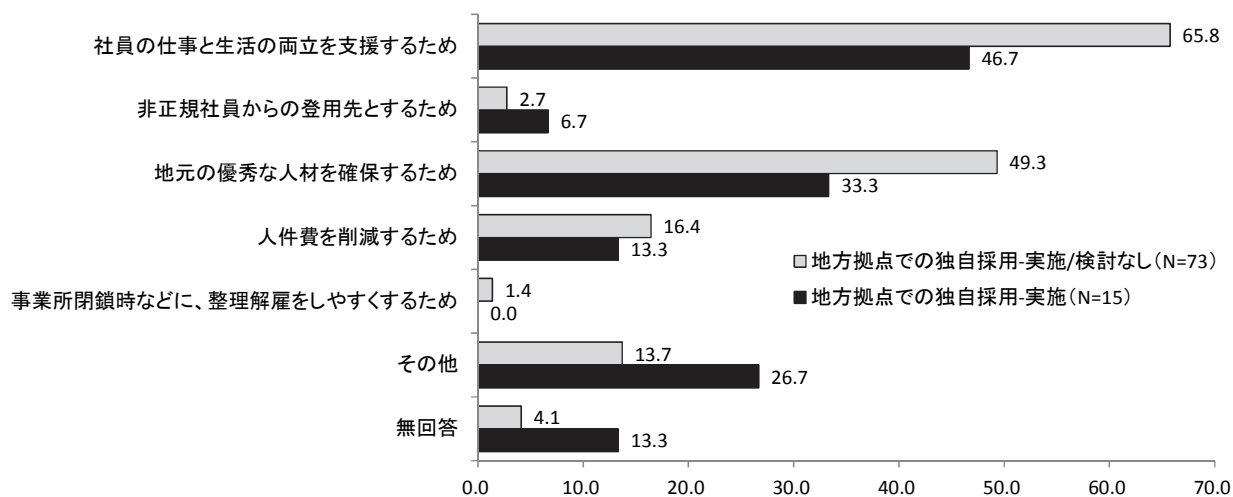
以上をまとめると、「地方拠点での独自採用」の仕組みは、産業では製造業、企業規模別にみると大企業、事業所形態では研究所や工場を有する企業において実施・検討が進んでおり、平均年齢や採用方針との関係は弱いと言える。

2. 地方拠点での独自採用者の活用の現状

地方拠点で独自採用された大卒新人は、当該拠点でどのように活用されているのだろうか。以下、地方拠点での独自採用を「実施している」企業と「実施/検討していない」企業とで、大卒新人の活用の現状がどう異なるのかを比較することとする（「実施を検討している」は除外する）。なお、調査票設計上、活用の現状に関する設問は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を「実施している」または「実施を検討している」と回答した企業についてのみたずねる形となっている。よって、以下での比較は、いずれも勤務地限定社員のなかでの、地方拠点での独自採用者とそうでない者（本社採用者）との比較となっている。また、そのように分析対象を絞った上での比較であるため、ケース数が少なくなっている点にも留意が必要である。

図表 2-5-6 は、地方拠点での独自採用の有無によって、勤務地限定社員を採用する理由・目的がどう異なるのかを示したものである。ここから、地方拠点での独自採用を実施している場合には、「社員の仕事と生活の両立を支援するため」（46.7%）、「地元の優秀な人材を確保するため」（33.3%）に次いで、「その他」（26.7%）が多いことが分かる。

図表 2-5-6 勤務地限定社員を採用する理由・目的（MA, %）

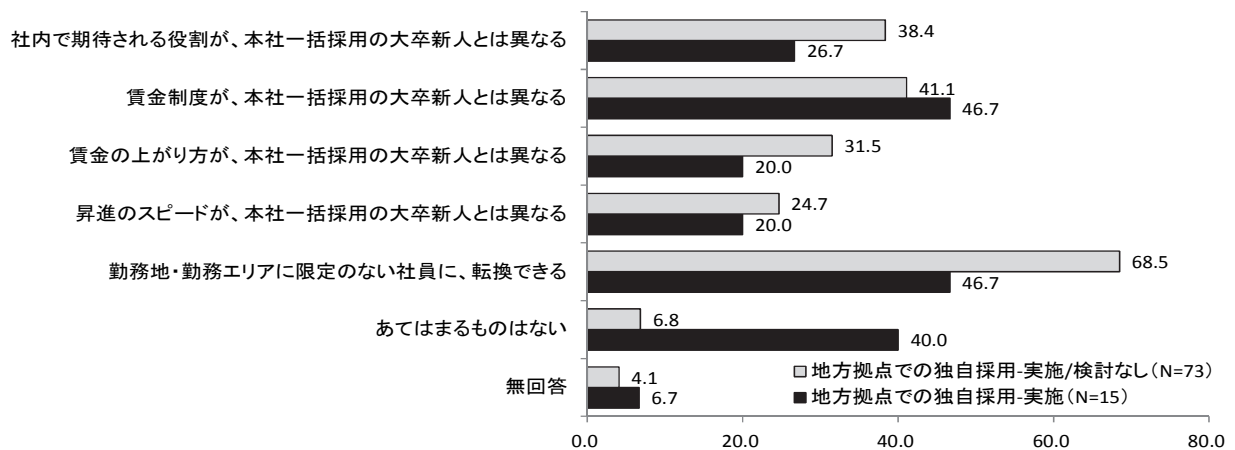


注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施を検討している企業も、実施を仮定して回答している。

図表 2-5-7 は、地方拠点での独自採用の有無によって、勤務地限定社員の人事・賃金管理の仕組みがどう異なるのかを示したものである。ここから、地方拠点での独自採用を実施している場合には、「賃金制度が、本社一括採用の大卒新人とは異なる」ことがやや多いことが

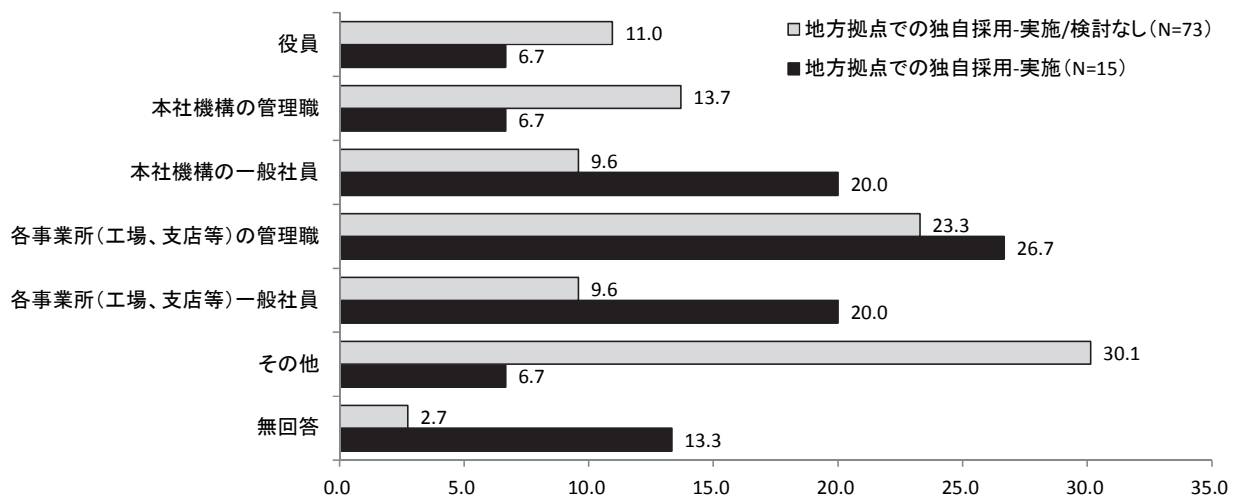
分かる（46.7%）。他方、「勤務地・勤務エリアに限定のない社員に転換できる」仕組みは、地方拠点での独自採用を実施している場合には、そうでない場合と比べて導入率が低い（46.7%＜68.5%）。なお、地方拠点での独自採用を実施している場合には、「あてはまるものはない」とする回答も多くなっている（40.0%）。

図表 2-5-7 勤務地限定社員の人事・賃金管理の仕組み（MA, %）



注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施を検討している企業も、実施を仮定して回答している。

図表 2-5-8 勤務地限定社員の昇進の上限（%）



注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施を検討している企業も、実施を仮定して回答している。

図表 2-5-8 は、地方拠点での独自採用の有無によって、勤務地限定社員の昇進の上限がどう異なるのかを示したものである。これを見ると、地方拠点での独自採用を実施していない場合には、本社機構の管理職以上に昇進できる割合が 24.7%（11.0%+13.7%）であるのに対し、実施している場合には 13.4%（6.7%+6.7%）と低い。これに対し、「本社機構の一般社員」と「各事業所（工場、支店等）一般社員」を足した割合は、地方拠点での独自採用を実施していない場合で 19.2%（9.6%+9.6%）であるのに対し、実施している場合には 40.0%

(20.0%+20.0%) と高い。

以上、地方拠点での独自採用の有無によって、勤務地限定社員の活用の現状がどう異なるのかを見てきた。その結果、独自採用をしている場合、それらの社員を採用する理由・目的について「その他」を選択する企業が多いことが明らかになった。また、独自採用をしている場合、賃金制度が他の大卒新人と異なっているケース、昇進の上限が低いケースが多いことも明らかになった。

第6節 小括

1. アンケート調査結果の要約

もとより、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みが整っていれば、地元（地方）での就職を希望する大学生は、東京など大都市に本社を持つ大企業の地元の事業所で働きやすくなると考えられる。しかし、そのような仕組みを整えている企業は、製造業や金融・保険業のような伝統的産業以外の産業に多かった。また、平均年齢が若い企業や大卒新人の採用方針として長期勤続を期待していない企業において、そのような仕組みの実施・検討が進んでいる傾向が見られた。このことは、逆に言えば、長期勤続を重視する伝統的な日本企業においては、必ずしも本人の希望に基づいて配属先を決める仕組みが整っていないことを意味する。

これに対し、近年高い関心を集めているのが、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」、いわゆる勤務地限定社員の導入である。この勤務地限定社員は、金融・保険業、店舗を有する企業において実施・検討が進んでいた。勤務地限定社員は、期待役割、昇進の上限、賃金制度は勤務地に限定のない社員と異なる場合が多いが、多くの企業では勤務地に限定のない社員への転換制度が導入されていた。ちなみに、勤務地限定社員の採用権限は本社人事部門にあり、募集・採用の経路としては、ハローワークではなくもっぱら Web の採用窓口が利用されていた。また、採用者の属性や職種を見ると、女性が多く、理科系の学生が少なく、職種も事務職や販売職に偏っていることが示唆された。

いまひとつ、地元での就職を希望する大学生にとって有益だと考えられるのが、「地方拠点での独自採用」の導入である。地方拠点での独自採用は、産業では製造業、企業規模別に見ると大企業、事業所形態では研究所や工場を有する企業において実施・検討が進んでおり、平均年齢や採用方針との関係も弱いことが分かった。他方、地方拠点で独自採用された勤務地限定社員は、本社で採用された勤務地限定社員と比べて、賃金制度が他の社員（勤務地に限定のない社員）と異なっている場合が一層多く、昇進の上限が他の社員（勤務地に限定のない社員）より低い場合が一層多いと考えられる。また、そもそもなぜ地方拠点で独自採用を行っているのかなど、アンケート調査からは明らかにならない事柄もある。

2. ヒアリング調査で明らかにすべきこと

地元での就職を希望する大学生が、東京など大都市に本社を持つ大企業の地元の事業所で働けるようにする上で、まず有益なのは、勤務地・勤務エリアを限定した採用を普及させることである。しかし上述のように、勤務地限定社員の採用権限は本社人事部門にあり、募集・採用の経路としては、ハローワークではなくもっぱら Web の採用窓口が利用されている。つまり、人事制度としては地元で働きやすい仕組みがあっても、採用活動が必ずしもそれに対応したものとなっていない。そこで、なぜそのような形で採用活動が行われているのか、勤務地限定社員を地方拠点で独自採用するにあたって制約事項となっているのは何かを、ヒアリング調査によって明らかにする必要がある。

次に有益なのは、勤務地・勤務エリアを限定した採用であるか否かは別として、採用活動が地方拠点で行われることである。しかし、どのような目的、背景のもと地方拠点での独自採用が行われているのかは、アンケート調査からは明らかにならない。その点も含め、地方拠点での独自採用の現状と課題について、ヒアリング調査によって明らかにする必要がある。

第3章 ヒアリング調査結果

第1節 事例の要約

以下、大卒新人の採用活動の実態に関する、大企業5社でのヒアリング調査結果を要約する。図表3-1-1は、その要点をまとめたものである。

機械製販A社（勤務地限定）

A社では、営業事務職において勤務地限定社員を活用している。正確には、もともと「一般職」という位置づけだったものを、「勤務地限定社員」として再編している最中である。その狙いは、A社社員の多様な働き方を促進するとともに、そのような姿勢を社外にも示すことである。

勤務地限定社員の採用は、毎年数名程度であり、結果として入社者の全員が女性である。本社地区でのみ活用しているため、採用活動は本社人事部が行っている（これに対し、高卒や高専卒、あるいは中途採用枠の技能職の勤務地限定社員については、工場で独自採用をしている）。勤務地限定社員の求人は、大学生向けの就職ナビサイトと、近隣の大学の就職課に出しているが、ハローワークは利用していない。その理由は、ハローワークよりも、従来の採用経路の方が、会社のビジョンや理念、必要な技術などを詳しく伝えられるからである。また、近隣の大学と中期的に連携することで、追加募集などの際に確実に応募者を確保できるという。

今後のハローワークの活用意向について訊ねたところ、無料で利用できる点や、採用経路の多様化に資する点は魅力的であるが、（担当者が）利用方法をよく知らないことや、応募してくる学生のレベルが予想できないことなどから、利用を躊躇しているとのことである。

食品製造B社（勤務地限定）

B社では、技術系、事務系それぞれで、勤務地限定社員を採用している。もともと約30年前から総合職と専任職の二つの区分で人材を活用してきたが、現在の制度はその流れを引き継ぎつつ、改訂が加えられたものである。勤務地限定社員と勤務地に限定のない社員とでは、会社が求める役割、担当する業務が異なっている。ちなみに現在、社内では、コース間の担当業務の線引きを無くす方向で、検討が行われている。

技術系の場合、主として大学院卒が勤務地に限定のない社員、学部卒が勤務地限定社員となっている。採用活動は、基幹拠点であるX事業所で、事業部門が主体となり、6つの専門分野毎に実施している。人事部の関与は薄く、最終面接に参加する程度である。事業部門が関与するのは、それぞれの技術分野に通暁した者でないと選考が難しいからである。

事務系の場合、結果として、勤務地限定社員には女性が多い。採用にあたっては、数回ある面接のうち前半は各拠点で行われ、後半は本社で行われる。本社で面接を行うのは、会社

全体で採用選考基準を共有し、社員のレベルを揃えたいという考えからである。

技術系、事務系いずれの勤務地限定社員についても、ハローワークに求人を出すことはない。中途採用においては、外部の職業紹介機関を活用することもあるが、それも民間の人材サービス機関に限られている。その理由としては、B社が希望するスペックが非常に専門的であること、要望を出してから採用までの期間が短い案件が多いことなどが挙げられる。

ちなみにB社では、勤務地限定社員に対し就業規則や労働協約で勤務地限定であることをうたっていないが、募集の段階で、転居をともなう転勤は実施しない旨を周知している。

卸売C社（勤務地限定）

C社の正社員には、総合職、エリア総合職、一般職の3種がある。うち、エリア総合職と一般職が勤務地限定社員であるが、エリア総合職は新卒採用をしておらず、一般職からの転換者が多いため、以下、一般職の人事・賃金制度、採用活動について要約する。

総合職が自ら考え、行動する人材として位置づけられ、採用の際には主体性や行動力が重視されているのに対し、一般職は定型的な業務を担当する人材として位置づけられ、採用の際にはチームワークや協調性が重視されている。一般職の具体的な配属職種は、営業事務職と一般事務職である。また、総合職と一般職とでは、初任給や入社後のキャリアが異なる。ただし、最近是一般職に求められるレベル、任される仕事の量・質も変化してきている。

一般職の採用活動は、（場所は）支社で行われるが、実際には本社の採用担当が運営している。その理由としては、あくまで本社一括採用であること、支社で採用活動を行う体制が整っていないことが挙げられる。一般職の求人は、ナビサイトと大学就職課を通じて行われているが、場合によってはナビサイトで一般に求人を公開せず、C社にOBが在籍している繋がりのある大学のみで求人を出すことがある。大学との繋がりを強くすることで、より自社に合った人材が確保できると考えているからである。

現在C社では、大卒新人の採用においてハローワークを活用していない。その理由は、企業・学生ともにハローワークがなくても採用・就職活動ができること、ハローワークを通じた求人だと一度に多数の情報公開をまとめて選考するというC社の採用スタイルに馴染まないことが挙げられる。他方で、地元の労働市場の情報が得られる、経費をかけずに採用活動ができるといった点では、ハローワークを活用することの潜在的なメリットがあるとのことである。また、地方のハローワークが、企業の採用選考活動のために場所（スペース）を提供することで、企業の採用活動の幅が広がるのではないかと、との提案もあった。

サービスD社（勤務地限定・独自採用）

D社では2013年、1年契約のエリア社員と、正社員専門コース（宿泊、料飲、調理の現業の3業務）の人事制度を統合し、転居を伴う転勤はなく、原則として採用地での勤務となる「東京社員」、「大阪社員」という名称の正社員（勤務地限定社員）制度を新たに設けた。そ

の理由は、団塊世代の大量退職などを背景に、エリア社員を戦力化する必要があったからである。勤務地限定社員は、係長の1つ手前の役職（主任）が昇格上限となっており、退職金制度も適用されないといった点で総合コース（総合職）正社員と違いがあるが、総合コース正社員と同じ人材育成制度が適用されることになっている。

これら勤務地限定社員は、D ホテル東京とD ホテル大阪で採用している。採用権限は、東京は人事部、大阪は総支配人室（大阪の人事担当も統括している部署）とそれぞれ独立している。その理由は、もともと1年契約のエリア社員を、それぞれのホテルで採用していたからだと推測される。これに対し、将来はマネジメントを担うことが期待される総合コース正社員は、東京の人事部のみで採用している。

勤務地限定社員の採用対象は、四年制大学と専門学校の新卒者である。これらの採用にあたり、実績のある大学、専門学校に求人票を出すことはあるが、ハローワークは活用していない。その理由は、従来の採用方法で要員が確保できているからである。他方、ピンポイントで専門分野の人材を採用する場合に、ハローワークを活用することもあるが、頻度は高くないという。

なお、D 社では、人材競争力を強化する観点から、パートタイマーから勤務地限定社員への登用も促進している。

機械製造 E 社（独自採用）

これまでE社では、大卒者は本社一括で、高卒者は事業所で採用してきた。これに対し2012年より、事務系であれば営業や生産計画、技術系であれば設計や生産技術など、かつて高卒のベテラン人材が担っていた業務を担当させるため、大卒者の事業所採用を始めた（高卒者の事業所採用は、これまでと同様の規模で継続している）。事業所採用大卒者の取り扱いには就業規則で定められている。具体的には、社内での期待役割、育成方針が本社一括採用の大卒者と異なっており、初任給も低く、昇給ペースも遅い。

調査時点で、E社には41名の事業所採用大卒者が在籍している。募集にあたっては、E社OBが教員として働く大学や、地元のハローワークに求人を出している。大学に求人を出す際に、本社一括採用の実績がある大学と重ならないよう配慮することもある。なお、必ずしも地元出身者の採用を意識して導入した制度ではないが、結果として地元出身者が多く採用されている。

大卒者の事業所採用において、現時点では、十分な質の人材が確保できている。特に地方部での「採用力」は高いという。しかし、今後どこまで採用を拡大できるかは分からない。たとえば、大卒者を事業所採用しているEX地区では、その募集にあたり、2014年に初めてハローワークを利用した。しかし、地区の人事部門のスタッフが少ないことから、多数の求職者が殺到すると適切に選考しきれなくなることを懸念し、ハローワークに「あまりPRしないでくださいとお願い」したという。現場では事業所採用大卒者の配属ニーズが強いが、

人事部門のスタッフ不足が課題となっているのである。

ちなみに、事業所採用大卒者は、必ずしも勤務地限定社員ではなく、経営環境が悪化した際などには、雇用確保のため転勤させる可能性もあるという。

図表 3-1-1 事例の要点

	対象職種	採用活動の概要	本社関与の有無 ：その理由	ハローワーク利用有無 ：その理由
機械製販 A 社 (勤務地限定)	事務職 (営業事務)	本社で採用活動。ナビサイトと近隣大学の就職課を通じて募集。	有：勤務地限定社員の活用地域が本社地区であるため。	無：従来の採用経路の方が会社のビジョンや理念を伝えやすい。近隣大学との連携にメリットがある。
食品製造 B 社 (勤務地限定)	技術職	拠点で、事業部門主導で採用活動。最終面接のみ人事部が関与。	有 (弱い)：事務職に比べ事業部門の専門性が求められるため。	無：新卒では考えにくい。中途でも、専門的な募集スペックに対応する必要、短期間で候補者を集める必要から民間職業紹介機関を選好。
	事務職	数回ある面接のうち、前半は拠点で、後半は本社で実施。	有 (強い)：入社者のレベルを揃えるため。	
卸売 C 社 (勤務地限定)	事務職 (営業事務、一般事務)	本社採用担当が拠点に出向き採用活動。ナビサイトと大学就職課を通じて募集。	有：本社一括採用という考え方と、拠点での採用体制が整っていないことによる。	無：大学就職課経由の方が自社に合った学生を確保できる、多数の学生を同時に集めて選考できるため。
サービス D 社 (勤務地限定・独自採用)	サービス職 (宿泊・料飲・調理)	拠点で採用活動。採用権限も拠点にあり。	無：もともと非正規雇用の採用区分だったため (※)。	無：現状で要員を確保できているため。
機械製造 E 社 (独自採用)	事務職 (営業、生産計画)、技術職 (設計、生産技術)	拠点で採用活動。採用権限も拠点にあり。E 社と繋がりのある大学、ハローワークを通じて募集。	無：もともと高卒者を採用・配置していた職種だったため。	有：ただし、拠点人事の人手不足から十分に活用できていない。

注：「※」の箇所は、執筆者の推測で補っている。

第 2 節 事例から読み取れる事柄

今回のヒアリング調査では、大卒新人を対象とした、勤務地限定社員の採用活動の現状と課題、地方拠点での独自採用の現状と課題、そして地方拠点での採用活動における企業とハローワークの連携の可能性について訊ねた。

勤務地限定社員を本社の権限で採用している会社 (A 社、B 社、C 社)

アンケート調査によれば、勤務地限定社員の採用の多くにおいて、本社人事部門に採用権限があり、募集・採用の経路としては、ハローワークではなくもっぱら Web の採用窓口が利用されている現状が浮かび上がった。そこで、今回のヒアリング調査では、なぜそのような形で勤務地限定社員の採用活動が行われているのか、勤務地限定社員を地方拠点で独自採用するにあたって制約事項となっているのは何かを、明らかにすることを目的とした。これらの点に関して、勤務地限定社員を採用しているが地方拠点での独自採用は行っていない、A

社、B社、C社の事例から読み取れる事柄をまとめると、以下のようになる。

第1は、本社に採用権限があることに関してである。「地方拠点での独自採用は行っていない」という定義によることであるが、これらの企業では、勤務地限定社員の最終的な採用権限は本社にある。それでは、なぜ本社なのか。本社地区のみで勤務地限定社員を活用しているというA社を除外すると、勤務地限定社員といえども、全社共通の基準で選考されるべきという考え方が背後にあることが分かる。B社では、東京で採用されている勤務地限定社員と地方で採用されている勤務地限定社員のレベルを揃えるという方針が窺えた。C社でも、同様の質問に対し「本社一括採用であるため」との答えが返ってきた。

また、C社のように、(採用活動をするのに必要な)「支社の体制が整っていない」という事情を抱える企業も多いと考えられる。地方拠点の採用担当者のマンパワー不足という問題は、地方拠点で独自採用を行っているE社の事例からも窺える。

ところで、最終的な採用権限が本社にあることに変わりはないが、B社の事例からは、事務系と技術系とでその強弱に違いがあることが窺えた。具体的には、事務系の勤務地限定社員の採用にあたっては、数回ある面接のうち前半は各拠点で行われ、後半は本社で行われていた。これに対し、技術系の場合、採用活動は事業部門が主体となって、6つの専門分野ごとに実施されており、本社人事部が関与するのは最終面接の際のみであった。その理由は、それぞれの技術分野に通暁した者でないと選考が難しいからである。ここで問題としている「勤務地限定社員であるにもかかわらず、採用権限は本社にある」という命題は、主として事務系においてより強く当てはまる可能性がある。

第2は、採用経路に関してである。勤務地限定社員の採用経路についての情報が得られたA社、C社ともに、主体としているのはインターネット上のナビサイトであるが、大学就職課への求人も積極的に行っていた。これに対し、ハローワークは利用していなかった。

A社では、ハローワーク以外の採用経路を利用するメリットとして、会社のビジョンや理念、必要な技術などを詳しく伝えられることを挙げる。このことは、ハローワークの通常の求人票の場合、記載できる情報量に限界があることが関係していると考えられる。この点に関し、現在、ハローワークにおいては、若者を積極的に採用・育成する企業を「若者応援企業」として求人票のみならず事業所PRシートを企業から提出してもらい、企業の魅力発信や若者とのマッチングに取り組んでいる。この取り組みは、ハローワークのメインユーザーである中小および零細企業を中心としつつ、大企業も利用できる制度となっているが、そのことが十分に周知されていないことも関係していると考えられる。また、A社は採用活動において近隣の大学と中期的に連携しており、追加募集の際に応募者を出してもらうよう、協力してもらうなどしている。

C社では、大学の就職課の活用度が一層高い。具体的には、ナビサイトで一般に求人を公開せず、C社に卒業生が在籍している「繋がりのある大学」のみに求人を出すことがある。その理由としては、大学との連携を強めることで、より自社に合った人材が確保できると考

えられているからである。

このように、採用経路の観点からすると、勤務地限定社員の求人情報は、インターネット上のナビサイトで全国に公開されているか、近隣の大学などに通う一部の学生のみを提供されているかである場合が多いと考えられる。逆に言えば、地元の大学生全体、地元での就職を希望する大学生全体を対象とした、いわば中範囲の情報公開は、必ずしも行われていない可能性が高い。

地方拠点で本社の関与なく独自採用を行っている会社（D社、E社）

アンケート調査から、一部の企業において地方拠点での独自採用が行われていることが明らかになった。しかし、それがどのような目的、背景のもと行われているのかは明らかにならなかった。今回のヒアリング調査では、その点も含め、地方拠点での独自採用の現状と課題について、明らかにすることを目的とした。これらの点に関して、地方拠点での独自採用を行っているD社、E社の事例から読み取れる事柄をまとめると、以下のようになる。なお、事例のなかには厳密な意味において「地方」の拠点でないものも含まれているが、本社機構ではなく個々の事業所で大卒新人を採用しているという点では、「地方」の拠点での独自採用の場合と共通する部分が少なくないと考えられる。

第1は、D社、E社いずれについても、事業所での独自採用の対象職種が、もともと大卒新人を採用・配属していた職種ではないということである。

D社において、勤務地限定社員（事業所採用者）の制度上の母体となっているのは、正社員の専門職コースと、1年契約のエリア社員である。2013年に両者が統合されて勤務地限定社員となったわけであるが、その狙いは、団塊世代の大量退職などを背景に、エリア社員を戦力化することであった。また、今後とも、パートタイマーから勤務地限定社員への登用が積極的に行われる予定である。つまり、もともと事業所に採用権限がある非正規雇用労働者の社員区分が「格上げ」されて勤務地限定社員区分となったという経緯から、それら勤務地限定社員について引き続き事業所で独自採用をしているものと考えられる。

E社では、これまで大卒者は本社一括で、高卒者は事業所で採用してきたが、2012年よりかつて高卒のベテラン人材が担っていた業務を担当させるため、大卒者の事業所採用を始めた。ここで言う高卒のベテラン社員とは、「部門の実務の基盤を支えてきた」人々である。これらの人々の技能・スキルを継承していくことになる大卒者を採用するにあたり、（本社ではなく）事業所に権限を与えるのは、極めて自然なことであると考えられる。

第2は、対象職種のもともとの性格とも関連して、事業所で独自採用された大卒新人のキャリアや賃金が、本社一括採用の大卒新人のそれと大きく異なる場合が多いということである。このことは、アンケート調査から得られた知見とも整合する。

具体的には、E社では、事業所採用の大卒者の取り扱いが就業規則で定められており、社内での期待役割、育成方針が本社一括採用の大卒者と異なるとともに、初任給も低く、昇給

ペースも遅い。D社の勤務地限定社員（事業所採用者）も、人材育成制度については、本社一括採用者と同様に適用されるが、昇格上限は係長の1つ手前（主任）であり、退職金制度も適用されないことになっている。

第3は、本社一括採用者とキャリアや賃金が異なるにもかかわらず、これら大企業の事業所の独自採用枠が、地域の労働市場、地元の大学生の労働市場において、高い人気を誇っているということである。

D社では、事業所での独自採用にあたり、採用実績のある大学、専門学校に求人票を出しているが、ハローワークは活用していない。その理由としては、それらの方法で要員が確保できていることを挙げる。E社でも、特に地方部においては、事業所の独自採用枠の「採用力」が高いと評価している。具体的な要因としては、E社の事業所が所在する地域で他社の事業所が閉鎖された結果、E社の事業所がその地域で最大の事業所となったこと、E社の事業所の周囲には他社の生産子会社が多く、処遇面でE社の事業所の独自採用枠の方が上回っていること、などが挙げられる。

第4は、採用経路に関してである。まず、D社、E社ともに、主要な採用経路は大学である。上述のように、D社では採用実績のある大学、専門学校に求人を出している。E社においても、E社OBが教員として働く大学にまず求人を出している。

もっとも、E社のEX事業所では、ハローワークにも求人を出したことがあるという。しかし、それはあくまで2次募集においてである。また、事業所の人事部門のスタッフが少ないことから、結果としてハローワークを十分に活用できなかった次第であり、今後の利用の仕方については、試行錯誤が続いているという。

第5は、大卒新人の事業所での独自採用の今後についてである。第1の点として述べたように、事業所での独自採用の対象職種は、もともと大卒新人を採用・配属していた職種ではない場合が多いと考えられる。よって、事業所での独自採用が今後拡大する可能性があると考えれば、それは、これまで非正規雇用労働者や高卒者が担ってきた職種においてであると考えられる。

これに対し、（事業所で独自採用をしていない）B社やC社の勤務地限定社員の活用実態を見ると、むしろ業務が高度化し、会社としても彼らを戦力化したいというニーズが強いことが窺える。ここから、もともと存在する大卒新人の勤務地限定社員区分については、現在のままでは採用活動において事業所の権限が強まることは予想しにくく、それよりも、本社一括の傾向が強まる可能性の方が高いと考えられる。

企業とハローワークの連携状況

大卒新人の勤務地限定採用や、事業所での独自採用において、企業はハローワークとどの程度連携しているのだろうか。以下、繰り返しになるものもあるが、事例から読み取れる事柄をまとめてみたい。

第1に、事業所で独自採用をしているE社を除いて、ハローワークを活用している例はなかった。ヒアリング事例は、800～数千人規模のいわゆる大企業であることもあり、総じて、大卒新人の勤務地限定採用、事業所での独自採用におけるハローワークの利用は低調であると考えられる。具体的な理由としては、端的に、これまで利用した実績がなく利用の仕方が分からないこと（A社）、応募してくる学生のレベルが予想できないこと（A社）、既存の経路で十分に応募者を確保できていること（C社、D社）、などが挙げられる。

第2に、そこで言う「既存の経路」とは、インターネットのナビサイトと大学である（A社、C社、D社）。特に、大学を通じて事業所周辺で大卒新人を採用することには、一定のメリットがある。たとえば、（ナビサイトとも共通することであるが）会社のビジョンや理念、必要な技術などを詳しく伝えられる（A社）、大学との繋がりを強くすることで、より自社に合った人材を確保できる（C社）、などが挙げられる。A社では、近隣の大学と中期的に連携することで、追加募集などの際に確実に応募者を確保できるというメリットも聞かれた。

第3に、事業所での採用実務の実情を踏まえると、ハローワークの利用を躊躇する面が窺えた。C社では、大卒新人の採用においては、一度に多数の情報公開をしてまとめて選考した方がよいと考えているが、ハローワークでは基本的には、該当者が見つかり次第、その都度紹介する仕組みになっている。ハローワークを利用したことがあるE社においても、事業所の人事部門のスタッフが少ないことから、多数の求職者が殺到すると適切に選考しきれなくなることを懸念する向きがある。

第4に、とはいえ、大卒新人の勤務地限定採用、事業所での独自採用を試みる企業にとって、ハローワークに潜在的な魅力があることも確かである。具体的には、ナビサイトを利用すると巨額の掲載料を請求されるのに対し、ハローワークは無料であること（A社、C社）、ハローワークは全国に展開しており、管轄地域の労働市場の情報も収集しているため、地方での採用活動の拠点となりうること（C社）、採用経路の多様化に資すること（A社）、などである。ハローワークが地域人材の採用に役立つ公的インフラとしての魅力を備えていることは、十分に認識されているといえよう。

第4章 おわりに

第1節 調査結果の要点

アンケート調査結果およびヒアリング調査結果の要点は、以下の通りである。

第1に、長期勤続を重視する伝統的な日本企業においては、採用した大卒新人について、必ずしも本人の希望に基づいて配属先を決める仕組みを整えていないことが明らかになった。アンケート調査によれば、「本人の希望に基づいて配属先（勤務地・勤務エリア）を決める」仕組みを整えている企業は、製造業や金融・保険業のような伝統的産業では少ないことが分かった。また、平均年齢が高い企業や大卒新人の採用方針として長期勤続を期待している企業ほど、そのような仕組みの実施・検討が進んでいないことが分かった。

第2に、それゆえに、地元での就職を希望する大学生のためには、勤務地・勤務エリアを限定した採用、すなわち勤務地限定社員制度の普及が求められる。しかし、アンケート調査によれば、勤務地限定社員の採用であっても、7割以上の企業において本社人事担当部門に採用権限があることが分かった（図表 2-4-12）。また、採用者の属性や職種を見ると、女性が多く、理科系の学生が少なく、職種も事務職や販売職に偏っていることが示唆された。ヒアリング調査によれば、勤務地限定社員といえども全社共通の基準で選考されるべきという考え方から、採用権限が本社に集中していることが分かった。地元での就職を希望する大学生が、大企業の勤務地限定社員として地元の事業所で働くためには、まず本社の採用窓口を通らなければならない現状が、改めて確認された。

第3に、他方で、アンケート調査によれば、一部の企業において地方拠点での大卒新人の独自採用も行われていることが明らかになった。その現状と課題をヒアリング調査で探ったところ、事業所での独自採用の対象職種の多くが、もともと大卒新人を採用・配属していた職種ではないことが示唆された。また、アンケート調査から得られた知見とも整合して、事業所で独自採用された大卒新人のキャリアや賃金は、本社一括採用の大卒新人のそれとは大きく異なっていた。しかし、大企業の事業所の独自採用枠は、地域の労働市場、地元の大学生の労働市場において高い人気を誇っていた。

第4に、大卒新人の勤務地限定採用、事業所での独自採用いずれにおいても、調査対象が東証一部上場企業や比較的規模の大きい企業ということも影響していると考えられるが、ハローワークの利用は低調であることが示された。その理由としては、利用実績がなく利用の仕方が分からないこと、応募してくる学生のレベルが予想できないこと、既存の採用経路で十分に応募者を確保できていること、などが挙げられる。また、事業所での採用実務の流れや事業所の人事部門のスタッフ不足という実情と、ハローワークの紹介システムとが、必ずしも噛み合っていないという問題もあった。これに対し、地元の大学生の募集・採用経路として利用されているのは大学の研究室や就職課であり、それらが自社に合った人材を採用する上で一定の機能を果たしていることが窺えた。いずれにせよ、地元の大学生全体、地元で

の就職を希望する大学生全体を対象とした、いわば中範囲の情報公開が、必ずしも行われていない現状が示唆された。とはいえ、ハローワークは無料である、ハローワークは全国に展開しており地方での採用活動の拠点となりうる、採用経路の多様化に資するなど、地域人材の採用に役立つ公的インフラとしての魅力は認識されていた。

第2節 含意

今回の調査研究の目的は、「地元（地方）での就職を希望する大学生が、東京など大都市に本社を持つ大企業の地元（地方）の事業所で働けるようにするために、労働行政（特に職業安定行政）としてどのような支援が必要かを示すこと」であった（第1章第1節参照）。以下、アンケート調査結果およびヒアリング調査結果に基づき、その目的にかかわる含意を述べる。

第1に、大卒新人を対象とした勤務地限定社員制度の普及が望まれる。長期勤続を重視する伝統的な日本企業においては、採用した大卒新人について、必ずしも本人の希望に基づいて配属先（勤務地・勤務エリア）を決める仕組みを整えていないからである。この点に関連して、厚生労働省は2014年7月に『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会報告書を公表し¹⁵、「限定の内容の明示」、「事業所閉鎖や職務の廃止などへの対応」、「転換制度」、「均衡処遇」、「いわゆる正社員の働き方の見直し」に関するガイドラインを示している。このようなガイドラインを周知し、勤務地限定社員に対する適切な人事管理を広めていくことに加え、今回の調査研究からは、企業が、勤務地限定社員と勤務地に限定のない社員の役割の違いを明確化するとともに、役割の違いやそれに付随するキャリア、賃金の違いについて募集・採用段階で正確に学生に伝えていくことの重要性が示唆される。

第2に、勤務地限定社員の採用権限について調査したところ、もともと大卒者が担当していた職種については、本社に採用権限がある場合が多いが、もともと高卒者や非正規雇用労働者が担当していた職種については、事業所で独自に採用される可能性が高いことが示唆された。地元での就職を希望する学生から見てより望ましいのは、もともと大卒者が担当していた職種の勤務地限定社員についても、事業所が主体的に採用活動に取り組めるようになることであろう。しかし、大学進学率が上昇するとともに、若年の非正規雇用労働者比率が依然として高水準であるなかで、仮にかつて高卒者や非正規雇用労働者が担当していた職種であっても、地元で就職活動をして地元で就職することを希望している大卒者にとっては、魅力的に映ることが十分に考えられる¹⁶。よって、労働行政としても、それが具体的にどのような職種であるのかを、企業内でのキャリアや労働条件の特徴と合わせて情報収集し、大学生に向けて発信していくことを検討してよいだろう。

¹⁵ 厚生労働省（2014）を参照。

¹⁶ 実際、D社の事業所の独自採用枠（もともと非正規雇用労働者が担当していた職種）、E社の事業所の独自採用枠（もともと高卒者が担当していた職種）は、地域の労働市場、地元の大学生の労働市場において高い人気を誇っていた。

第3に、大企業の採用活動、特に募集・採用の経路について調査したところ、もっぱらインターネットのナビサイトと大学の就職課・研究室が活用されており、ハローワークの活用は一部にとどまることが明らかになった。このことは勤務地限定社員の採用活動においてもあてはまる。地元の人材紹介機関であるハローワークが、地元の優秀人材を求めているはずの勤務地限定社員の採用において、活用されないままになっているのである。

そこで、まずハローワークとしては、採用窓口が本社であるか地元事業所であるかは別として、大企業の地元事業所の勤務地限定社員の採用情報を収集し、地元の大学生に伝えていく必要がある。同様に、勤務地限定社員として地元で定着して働くことを希望する大学生がどのくらいいるかを、大企業の地元事業所に伝えていくことができれば、勤務地限定社員の採用数を増やしていく、あるいは、適切に設定していくことにもつながるだろう。なお、そのような情報を流通させていく際には、ハローワークが、大企業のなかでの勤務地限定社員の役割や、勤務地に限定のない社員との間で生じうるキャリア、賃金の違いについて、正確に把握し、学生に伝えていくことが肝要になろう。なお、これらの前提条件として、勤務地限定社員制度等が今まで以上に広がっていくことが必要であることは言うまでもない。

第4に、さらに踏み込んで、大企業の地元事業所の勤務地限定社員の採用にあたり、ハローワークが企業と学生とを直接仲介できれば、地域の労働市場はより活性化するだろう。その際に重要になると考えられるのは、地元事業所の人事部門の体制が必ずしも十分ではないことを踏まえ、ハローワークの側が地元事業所の細かなニーズに応えながら学生を紹介することである。ハローワークにおいては就職面接会やハローワークの会議室等を利用したミニ面接会等を随時開催するとともに、採用予定人数に対して著しく多数の求職者からの応募が予想される場合については、求人者の意向に基づき、紹介期限を設定する、あるいは公開を行わないなどの対応も行っているところであり、求人者の意向、ニーズにも十分に配慮した取り組みをハローワークとして行っていることについての求人者への周知も、引き続き行っていくことが必要であろう。ハローワークが企業側ニーズに丁寧に対応していくことで、企業側としても、勤務地限定社員の採用活動において、大学の就職課・研究室とハローワークを併用することで、より幅広く多様な母集団から適格な人材を探し出し、獲得することに繋がるだろう。

引用文献

厚生労働省（2014）『「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書』（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000052513.html>）。

資料編

1. ヒアリング調査 ケースレコード
2. アンケート調査 調査票
3. アンケート調査 集計結果

ヒアリング調査 ケースレコード

機械製販 A 社（勤務地限定）

食品製造 B 社（勤務地限定）

卸売 C 社（勤務地限定）

サービス D 社（勤務地限定・独自採用）

機械製造 E 社（独自採用）

機械製販 A 社

1. 会社・事業概要

A 社は、東京証券取引所第一部上場の機械製造・販売企業である。本社は東京近県に所在し、関東近県に 3 つの工場、全国に 13 の営業拠点を持つ。営業は、大別して専門商社向けと、A 社製品を扱う大手企業向けとに分かれており、本社では両者が分業されているが、地方の営業拠点では 1 人が両者を掛け持ちしていることもある。

2. 社員区分

A 社には、正社員が 1,200 名程度、嘱託社員が 100 名程度、短期社員が 100～200 名程度働いている。嘱託社員は専門的な知識・スキルを持った人々である。短期社員には、事務の補助的業務に従事する人々、製造現場での補助的・臨時的業務に従事する人々、海外子会社で幹部になる予定の外国人、派遣社員から A 社社員になる際の移行形態の人々などが含まれており、呼称も「パート」、「アルバイト」、「契約社員」などさまざまである。

3. 新たな勤務地限定社員制度

これまで A 社の正社員には総合職と一般職の区分があったが、現在、それを再編して勤務地に限定のない社員と勤務地限定社員の区分とすることを検討している。その目的は、A 社として社員の多様な働き方を受け入れる姿勢を示すことである。それは、外部からの採用の際においても、勤務地に限定のない社員から勤務地限定社員への転換を可能にするという意味においてもあてはまる。

このように、A 社は、本格的な勤務地限定社員制度を導入する前の段階であるが、導入後の運用方針は概ね決まっているため、以下、本項ではそれについて述べる。まず、四年制大学卒の新卒者（大卒新人）に関して言うと、勤務地限定社員の配属が予定されているのは本社事業所の営業事務職のみであり、営業職に配属される予定はない。また、これら大卒新人の勤務地限定社員は、本社で採用する予定である。

ちなみに、大卒新人以外（高卒・高専卒の新人、さまざまな学歴の中途採用者）について言うと、本社だけでなく、工場にも勤務地限定社員がいる形になる。そして、工場の勤務地限定社員は、当該工場で採用されることになる。そこには、中途採用の場合であれば、大卒者も含まれる。ちなみに、工場で中途採用される大卒者は、営業職や技術職ではなく技能職であり、営業職や技術職の大卒者とは賃金水準が異なる。

では、大卒者であっても、なぜ工場で採用するのか。その理由は、技能職の場合、工場の担当者の方が採用の勘所を掴んでいるからである。これまでも、工場での技能職の採用に際しては、稟議書と履歴書のみが本社に回付されるだけであったが、現状として特段の問題は生じていないという。

また、A社では、勤務地限定社員から勤務地に限定のない社員、勤務地に限定のない社員から勤務地限定社員への転換を可能にする予定である。具体的には、本人の希望と所属長の承認によって転換できるが、同じ社員が頻繁に転換を繰り返すと人事管理上の問題が生じるため、一定の時間的な間隔を要件とする予定である。

4. 採用活動

本項の記述は、これまでの総合職、一般職の採用活動に基づくものであるが、それらは基本的に新制度における勤務地に限定のない社員、勤務地限定社員の採用活動にも引き継がれる予定である。

(1) 採用人数

A社では、技術、生産、営業、管理の各本部で必要な採用人数を取りまとめ、本社で決定している。2016年度採用予定の大卒新人は、勤務地に限定のない社員（2012年度までの区分で言うと総合職）が10名、勤務地限定社員（2012年度までに区分で言うと一般職）が5名となっている。

A社では、勤務地に限定のない大卒新人には男性が多い。その理由は、理系の採用者が多いことである。具体的には、例年の入社者の男女比は8対2程度となっている。ただし、勤務地に限定のある大卒新人は、これまでのところ全員が女性である。

(2) 採用対象・経路

大卒新人の採用対象・経路はどうか。まず、勤務地に限定のない大卒新人の採用対象は、全国の四年制大学および大学院卒業者である。採用経路は、ナビサイト、合同説明会、大学での学内説明会、大学の研究室への求人を併用している。A社では技術職の採用に力を入れていることから、合同説明会は7割方理系が対象、学内説明会は9割方理系が対象、大学の研究室への求人はすべて理系が対象となっている。いずれにせよ、ハローワークは活用していない。

他方、勤務地に限定のある大卒新人の採用対象は、本社近隣の大学である。採用経路は、ナビサイトと、本社近隣のX大学での学内説明会である。ナビサイトにおいては、外から見ただけでは分からないが、アカウントを取得してログインすると、「地域限定職」である旨が分かる仕組みになっている。いずれにせよ、ハローワークは活用していない。

大卒新人の採用においてハローワークを使っていないのは、既存の採用経路の方が、会社のビジョンや理念、必要な技術などを詳しく伝えられるからである。この点について、担当者は次のように語る。

考え方として、新卒採用というのは会社の実力以上の人が採れる採用だと考えています。中途採

用となると、よく社会のことを分かっている、理念とかそういったところよりも、給与だとか、仕事の中身が具体的にどうか、ということになってきてしまうので、(採用者のレベルが) 会社の実力通りになるところがあるんですが、新卒となると会社のビジョン、向かう先とか理念とか、そういったところに共感して入ってくるころがある。あと、研究を活かせるとかもあるので、給与がどうだという話にはならない。そういった面で、アピールの仕方次第ですけれども、中途よりは高い水準の社員が採れる方式だというふうな考え方が、会社としてはあります。

もっとも、勤務地に限定のある社員の採用活動であれば、地域に根差して職業紹介をしているハローワークと馴染まないわけではない。しかし、それでもハローワークを活用していないのは、ハローワークからの採用実績がないことと、ハローワークに登録している学生のレベルが分からないことによる。この点について、担当者は次のように語る。

ハローワークの方からも新卒の求人を出して欲しいと依頼を受けるのですが、結局、後回しになっているんですけど、これは特に理由もなく。どんなものなのかな、なんて思いつつ。逆に、新卒でもハローワークに求人を出している会社って多いのだからと・・・(中略)・・・ハローワークを使う大学生っているのかなと疑問に思っ。これだけナビサイトとかある中で。

(中略)

(担当者自身も大学生時代にナビサイトを利用したが) 大学生がハローワークに行くとしたら、どんな学生が行くのかなと思うと、二の足をやっぱり踏んでしまう。

他方、本社や工場勤務地限定社員を中途採用する時は、ハローワークをうまく活用しているという。これら本社や工場での中途採用においてハローワークを活用しているのは、緊急性を重視しているからである。ただし、ハローワークを通じて募集すると、「精度が下がる」というデメリットもある。この点について、担当者は次のように語る。

非常に早いというか、たくさんの方をご提案いただいたりする。30人ぐらい、事務職でエリア限定になるとたくさん応募していただくのですが、なかなか心苦しくはありますけれども、いろんなご経験の方をご紹介いただけるというところと、かつ迅速にですね。求人票を納めて、1時間、2時間でポツポツとご紹介いただくものですから、緊急性というところを言うと、(ハローワークに) かなり重きを置いていますね。・・・(中略)・・・ただ、(応募者の) ご経験の精度は下がってくるというところはありますし、あと、ターゲットを絞れないので。

(3) X大学との連携

A社では、勤務地に限定のある大卒新人の採用活動を、近隣のX大学と連携して行っている。X大学以外に、連携して採用活動を行っている大学はない。X大学についてのみ、学内

説明会、学内の就職イベントに呼んでもらっている。そのような関係は5~6年前から続いているという。

また、採用活動が一通り終わってから、大卒新人が追加で1名必要になったというような場合に、X大学の就職課の担当者に個別に依頼して、候補者を数名出してもらっている。その際、教員や就職課からの推薦状は求めている。なかには推薦状を貰ってくる学生もいるが、あくまでA社の選考基準で判断している。

もちろん、ナビサイト経由で応募してくる学生もいるので、勤務地に限定のある大卒新人の採用実績があるのは、X大学だけではない。しかし、結果として入社者は、本社所在県や都内の大学出身者に限られている。

(4) 選考方法

大卒新人の選考方法は、勤務地に限定のない社員、勤務地限定社員とで違いはない。具体的には、応募、説明会、適性検査、3回の面接を経て内定に至る。ただし、適性検査の内容が異なっており、勤務地に限定のない社員は総合力、勤務地限定社員は事務処理能力を重視している。

また、勤務地に限定のある大卒新人の採用においても、採用の全プロセスに、本社人事部門が関与している。面接官の役職も同じである。具体的には、1次面接は担当者、2次面接は総務人事部の部長、課長、各本部の部長（計3名）、3次面接は役員1名、総務人事部から3名、各本部から1名（計5名）となっている。

(5) ハローワークの活用意向

A社では今後、大卒新人の採用にあたってハローワークを活用する予定があるのか。この点について担当者は、活用の仕方が分からないこと、リターンが得られるか分からないことを、躊躇する要因として挙げる。

端的に、活用できるのかということも含めて、活用の仕方がよく分からないのです。求人票を手元にいただいているんですけども、手間や労務をかけて（求人を出して）、リターンがあるのかどうかは分からないので。誰かに背中を押されたらやるかもしれない、というのが正直なところですね。

ただし、無料であるという魅力もあるため、他の採用経路と比べて学生のレベルに違いがないとしたら、ハローワークを活用する可能性もなくはないという。特に、採用活動におけるナビサイトからの自立、採用経路の多様化の一環として、ハローワークという選択肢があり得るという。

ナビサイトから離れるのに役立つのであれば、やりたいかなというところではありますね、ハローワークさん。

(中略)

ナビサイトに頼るということは、ノウハウが蓄積しない。ナビサイトの規格などに乗ってしまいますと、例えばそのナビサイトに頼り切って、ナビサイトが衰退したら、ウチ（の採用）も衰退するだとか、いざという時、自分たちで何をどうすればいいか分からないとか、そういうのは会社として良くないということで、なるべく自社の哲学を持って採用をやっていきたい。外部環境が変わったとしても自社で採用を組み立てられるようにしておきたいということで、なるべく、ナビサイトよりは自分たちのチャンネルを持ってやっていくべきだというのはありますね。

また、担当者は、勤務地限定社員の採用について、その地域のハローワークを利用するメリットも認識している。そしてその際には、大学とハローワークの連携が鍵になるという。

基本的に全部ナビサイトでやっていましたけど、エリア限定というところであれば、その土地のハローワークに（求人を出すのも、あまり非効率ではないのかなと思いました。

(中略)

確かに、よく、エリア職と異動のある職種の説明会に混同して来ちゃう人がいるので、そう考えると、ハローワークにエリアの方を出せば、完全にナビサイトの方に総合職を一本化できると、やりやすいですね。今と変わらぬ質がハローワークで集まれば、ということですけど。

(中略)

大学（とハローワーク）との連携が、地域性というのを活かして、深くつながってくれたりすると、とてもいい機会というか、ある程度リターンも見えてくるかもしれません。

5. その他

A 社の大卒社員（勤務地に限定なし）の実際のキャリアは、文系と理系で若干異なっている。具体的には、文系は若手のうちから全国、世界への転勤があり得る。当然、地方に配属されることもある。これに対し理系は、若手のうちは1つの工場で働くことが多い。また、本人もそのことを認識して入社してくるので、実質的に勤務地限定社員に近い側面もある。ただし、理系の場合も35歳ぐらいになると海外への転勤が多くなる。

もっとも、現実問題として、勤務地に限定のない社員であっても、勤務地について希望を述べる人はいる。そのようなケースについて、A 社では、実績のある優秀な人であれば適当な職場を探して対応しているという。しかし、新人が初任配属に関して勤務地の希望を述べてきても、対応できないという。

また、現在 A 社で問題となっているのは、いわゆるベンチャー・マインドを持った若手社員が不足していることである。A 社では、かつて会社の安定性をアピールして採用活動を行

っていた時期があるため、若手社員には安定志向が強い人が多いという。実際、ここ数年の離職率は1%台と低い。

採用活動におけるその他の課題としては、売り手市場にどう対応するか、採用経路を多様化させて自社にノウハウを取り戻していくためにはどうすればよいか、などが挙げられる。

[調査概要]

- ・日時： 2014年8月11日（月） 16時～17時30分
- ・対象者： A社 人事グループ 担当
- ・調査者： 高橋康二（ケースレコード作成）、福井康貴

以 上

食品製造 B 社

1. はじめに

本レポートの目的は、限定正社員の採用と活用に関する実態を記すことである。限定正社員の入社後のキャリア展開や処遇については、労働政策研究・研修機構がその一端を明らかにしている¹。本レポートでは、上記の報告書が触れることができていない限定正社員の採用実態について、B 社²を例にとり、紹介する。特に、限定正社員がいかなる方法で採用されており、そうした方法で採用された限定正社員は社内でいかなる業務を担当しているのかについて、紹介する。

さて、B 社の特徴は、限定正社員区分（A コース）と限定のない正社員区分（G コース）³の担当業務が、かつては明確であったものが、現在曖昧になってきつつあり、会社としてもそれを徐々に進めていこうとしている点にある。人材活用上、このような特徴がある企業において、限定正社員の採用や活用にはいかなる特徴があり、また、限定のない正社員との比較において、何が異なるのか。以下、述べて行きたい。

2. 正社員区分の概要

まず、B 社における正社員区分の概要を確認する。図表 1 に示している通り、正社員区分は、大きく四つある。第 1 の軸は、職群軸で分けられた事務系と技術系である。第 2 の軸は、期待役割の内容で分けられた G コースと A コースである。このように、正社員区分は、職群軸と期待役割のマトリックスとなっている。もっとも、この期待役割であるが、事実上勤務地の範囲とリンクしており、そのため、原則として、G コースは転居転勤有の正社員区分となり、A コースは転居転勤無の正社員区分となる。

ただし、A コースであっても本人に合意の下で転勤が実施されることはある。その際は、労働組合にも周知し、了解を得るようにしている。また、就業規則等で、転勤を実施しない等のごことが明記されているわけではなく、募集段階で、転居を伴う転勤は原則として実施されない旨のごことが、募集要項や口頭を通じて、応募者に周知されている。

さて、それぞれの区分に所属している社員の特徴であるが、まず、事務系における G コースと A コースの相違点として、A コースに採用されるのは、大卒の女性となっていることがあげられる。特に、性別を限定しているわけではないが、説明会の段階で、A コースを希望する学生の 9 割程度が女性となっている。残り 1 割程度の男性で、説明会后、実際の選考過

¹ 労働政策研究・研修機構（2012）『JIPT 資料シリーズ No.107 「多様な正社員」の人事管理』労働政策研究・研修機構、労働政策研究・研修機構（2013）『労働政策研究報告書 No.157 「多様な正社員」の人事管理に関する研究』労働政策研究・研修機構、を参照。

² B 社は、社員数 4,000 人程度の食品製造企業である。100 カ国以上の国々で事業を展開しており、その範囲は、アメリカ、フランスなどの欧米先進諸国からアジア・アフリカなどの途上国にわたる。

³ コース名は便宜的に表記しているものであり、B 社の正式な名称ではない。

程に実際に進もうとする者はほとんどいないのが現状だという。なお、学歴については、かつては短大卒もいたが、現在は、大卒がメインになっている。

図表 1 B社の正社員区分（人）

	Gコース	Aコース
事務系	500	470
技術系	600	270
生産系		700

注) 表中の正社員数は一般社員層のもので、管理職は含まれていない。
出所) 聞き取りより執筆者作成

次に、技術系における相違点として、採用される学歴に違いがある。Gコースは大学院卒が採用されるが、Aコースに採用されるのは、四大卒となっている。

なお、生産系Aコースの社員も一定数以上いる。彼らは主に男性である。もともと、近年、採用が抑制傾向にあること、および、大卒ではなく高専卒が主たる属性であることから、大卒を対象としている本レポートでは事務系と技術系に焦点をあて、議論を進める。

3. 正社員区分の背景と限定正社員の担当業務

(1) 原則

以上のような正社員区分となっているわけであるが、現在の制度は、約30年前に導入された総合職／専任職制度を起源としている。この制度は、いわゆるコース別雇用管理における総合職と一般職の区分けに非常に似た制度であったという。

その後、いくつかの改革を経て、現在は、会社が求める役割に応じてコースが分けられている。そのため、コース間において、主に担当する業務には違いがある。Gコースに対しては、B社が今後更なる成長を実現するために必要な新たな市場を開拓していくような役割が求められている一方で、Aコースに対しては、Gコースが生み出した市場を、安定的に収益を挙げることができる状態にする役割が求められている。

例えば、事務系のGコースは、プロジェクトマネージャーを任せられ、外勤営業など顧客開拓に努めることが求められる。Aコースは、そうしたGコースを内勤事務等でサポートすることが求められている。また、技術系であれば、同じ製品開発に携わる場合でも、Gコースは、研究テーマそれ自体の企画や、プロジェクトが計画通りに進むよう、作業工程管理などにも責任を持つ等、全体のマネジメントを実施していくことが求められている。その一方で、Aコースは、その工程の中で、実際の検査業務等をミスなく正確に実施していく等、分析のスペシャリストとしての役割が求められている。

この点については、実際のキャリア展開にも違いを生み出している部分があり、Gコースの方が、ジョブローテーションなどを通して複数の担当業務を経験していくことが、Aコースに比べると多くなっている。B社のキャリア開発は、個人毎に実施されるので、一概には

言えないが、Gコースの場合、おおむね5年程度を1つのサイクルとしてジョブローテーションが実施されているという。Aコースの場合、10年程度、同じ業務を担当する者もいるという。また、育成を主眼に置いたジョブローテーションも、Gコースの方が、Aコースよりも多くなっている。

(2) 現在の変化

とはいえ、現在、この担当業務の境界については、曖昧になってきつつある。具体的には、Aコースの社員であっても、事務系であれば外勤営業に同行する者や、技術系であれば、Gコースが担うような業務を担う者が、増えつつある。もちろん、現在でも、その多くは、上記で述べたような担当業務の振り分けとなっているものの、今後は、コース毎の担当業務の区分けを従来よりも曖昧なものにし、全社員を積極的に活用していくことが目指されているという。どこまで、Aコースの職域拡大を進めていくかについては、人事管理にかかわる社内のホットな議論の1つとなっている。

4. Aコースの採用方法

さて、以上で、コース間の担当業務の違いや、現在生じている変化やその方向性について簡単に確認した。こうした人材活用上の特徴があるB社において、Aコースの社員はいかなる方法で採用されるのか。以下で確認しよう。

(1) 事務系

まず、採用は、全国に5つある各支社からの補充要望があれば実施される。そのため、各年度で採用が実施される支社数は異なり、全ての支社で採用が実施される年もあれば、特定の支社のみにおいて実施される年もある。冒頭で指摘したように、応募する学生は大卒がメインとなっている。

さて、採用選考であるが、合計7つの面接が実施される。1回目から3回目は各支社で実施される。その後の4回目から7回目は本社で実施される。1回ずつ本社で実施するのではなく、4回目と5回目を1つのセット、6回目と7回目を1つのセット、という具合で、1日で2回の面接を実施している。面接担当であるが、4回目と5回目は人事部の採用担当が行い、6回目や7回目は課長クラスや部長クラスといったマネージャークラスが行う。また、面接はすべて1対1の個人面談との形がとられている。

さて、以上から分かる通り、限定正社員であっても採用選考の後半は、本社で実施されている。なぜ、本社で実施するのか。この点については、以下のインフォーマントの発言が示唆に富むので引用したい。

回答者「やはり、何度もいろんな、全体の総合的な見方と言いますか、当然ながら、面接の回数も人事部の採用担当の方が沢山やっていますし、そういった意味では、東京の A コースとのレベル感という意味でも横並びで見えますので、そうしています。」

質問者「社員のレベルをならずというところで、やっぱり最後はきちんと 1 つの単位で、本社で見るといふ、そういう・・・」

回答者「そうですね。細かい話をすると、一般のルートで 7 人に会います。かなり多い方だと思うのですが、そういった意味で言うと最後の 4 つのところは皆共通ですね。・・・ですから、全員事務は、技術系は別なのですが、事務系の G、A で言うと、最後の 4 つのところは人事関連が全部見えています。」

以上のことから、採用選考の後半を本社において実施する 1 つの理由として、共通の基準で見ること、採用する社員のレベルをそろえようとしていることが、あげられよう。

最後に、採用選考における G コースとの違いについて触れておこう。違いは、本社で採用選考が実施される回数である。面接回数は、コース間で違いはない。この点からも分かるように、B 社は、コースにかかわらず、社員の採用選考に力を入れていると言えよう。

(2) 技術系

さて、上記のインフォーマントの発言の中で、技術系の選考は、事務系のそれとは異なることが指摘されていた。そこで、技術系について、簡単に確認しておきたい。まず、採用選考は、B 社の主要拠点である X 事業所を中心に実施されている。B 社には、3 つの製造工場があり、そこに隣接する形で研究開発所が置かれている。これらの国内拠点のうち、X 事業所は、全ての機能を持っており、B 社にとっての旗艦拠点となっている。

さて、事務系との違いであるが大きく 3 つある。1 つは、面接回数である。事務系とは異なり、技術系の場合、3 回の実施となっている。

2 つは、面接における人事部の関与の程度である。技術系の場合、人事部は事務系の場合ほど深くは関与していない。面接には、1 回目から応募者の希望する専門に近い技術を担当しているマネージャークラスが参加している。B 社では、技術の性質に応じて 6 つに分野を分けているのであるが、面接は、各分野毎に実施されている⁴。人事は、3 回目の面接に同席する程度の関与となっている。やはり、技術系については、その専門を分かっている人物が選考することが最も良いという判断から、このような選考方法がとられている。

そのため、採用選考の場所も主に事業所で実施されている。3 回目の面接が、本社で実施されることもあれば、X 事業所で実施されることもある。このように、事務系と異なり、必ず本社で実施されるというわけではない。ただし、上でも指摘したように、X 事業所は、技

⁴ 各分野は、発酵、成生、工学などといった具合で分けられている。

術系の機能が集約された主要拠点であり、事務系の本社にあたる位置づけに近いものとなっている。技術系の場合、事務系と比べると、採用選考のポイントとして、専門性の位置づけが高いためこのような形となっていると言えよう。この点が、3つめの違いである。

(3) 外部機関を使用する可能性

ところで、これらの採用にかかわる人材の募集、および選考は、B社自ら実施している。採用に関する事柄の最後として、採用と外部機関の関係について、若干触れておきたい。

採用に当たり、民間、公共を含む外部機関を利用する可能性はあるのであろうか。結論としては、新卒採用については、今後も外部機関を利用する可能性は著しく低い。ただし、中途採用については、民間の人材サービス業を利用している。中途採用の数は増加傾向にあり、新規事業の立ち上げの際に、事業部門ごと中途採用で人材を補充することもあるという。

民間人材サービス業を利用する場合、B社が人材のスペックや担当業務を指定し、それに見合うと思われる人材を業者がリストアップし、そのリストに載っている候補者をB社が面接するという形がとられる。その際であるが、B社の「国際財務の経験があるという特定のスペックを、3週間以内に」といった細かな要望にも、業者は即座に対応してくれるという。紹介してくる数も、国際財務やIR経験者など細かな要望であっても、2週間程度で60名程度リストアップされるという。営業といった大まかな要望だと3週間で300名くらいリストアップされるという。

このように、特定のスペックに対して、その候補者を短期間で一定数以上紹介するというのが、外部機関に求められていることのように見える。

5. キャリア展開と家庭生活への配慮

上記のようなプロセスで採用された社員であるが、担当する業務は、「3. 正社員区分の背景と限定正社員の担当業務」で指摘した通りである。ここでは、コース間の転換にかかわる家庭生活への配慮について、B社の特徴を指摘しておきたい。

人事制度の1つとしてコースの転換制度があり、数は多くないもののAコースからGコースに転換する社員もいる。B社において特徴的なことは、入社時にAコースだった者は、転換後も基本的には転居を伴うような移動は控えられているところにある。この点は、人事としても配慮しつつ、運用しているという。

6. 現在の課題

さて、2つのコースに基づいて正社員を活用することに課題がないわけではない。ここでは、制度それ自体の存続に関することを1つあげたい。現在、入社時点でコースを分けることについての是非が議論の俎上に上がりつつある。B社のグループ会社には、入社時点では1つのコースで応募し、社内のキャリア展開の中で、勤務地限定正社員を選択できるような

制度に変更したところもあるという。今後、Aコース社員に対しても、Gコースの社員が担っている業務を担当してもらおうとしている中で、入社時点でコースを分ける必要があるのかについては、社内でも議論になっているところである。

7. おわりに

最後に、本レポートから得られる知見をまとめておきたい。

(1) 勤務地に限定のある正社員を本社で採用する理由

採用は、限定正社員も限定のない正社員もおおむね同じ方法がとられている。原則として転居転勤がないAコースにおいても、採用は、最終的には本社で実施されている。当該勤務地やエリアを統括する支社で完結するわけではない。

採用選考が支社で完結しない理由の1つとして、Aコースの社員のレベルを揃える必要があることがあげられる。より具体的には、東京で採用しているAコースのレベルに、他の地域で勤務しているAコースの社員のレベルを揃えるために、本社で採用が実施されている。

このレベルを揃える必要性については、様々な要因があると考えられるが、1つの理由として、Aコースの担当業務が、Gコースのそれに近づきつつあることがあげられる。既に指摘したように、現在の人事管理の方向性として、Aコースの業務を徐々に高度化していくことが目指されている。このことから、より企画的な要素が濃い業務を担当させていく上で、社員の質を一定以上に保つことは、より重要になってくると考えられる。そのため、採用段階での本社の関与は、少なくとも現状が維持されると予想される。したがって、今後、採用において支社の権限が高まっていくという方向での変化が今後生じる可能性は、低いと思われる。

(2) 採用にあたり外部機関を利用する可能性

また、採用にあたり他の職業紹介機関を利用する可能性は、少なくとも新卒採用においては、今後も小さいと予想される。一方、本稿の主たる対象ではなかったが、中途採用では、そうした機関を利用する機会は増加している。その際の重要なポイントとしては、企業の求めるスペックの人材について、必要な候補者の母集団の数をよりスピーディーに用意することが求められていると言えよう。

〔調査概要〕

- ・日 時： 2014年9月16日（火） 10時～11時30分
- ・対象者： B社 人事部 人事グループ
- ・調査者： 西村 純（ケースレコード作成）

以 上

卸売 C 社

1. 会社概要

C 社は、東京証券取引所第一部上場の卸売企業である。社員数は 700 名程度。本社は東京にあり、東京近郊と地方都市の計 4 箇所に支社・支店がある。社員のうち 500 名程度が本社、70 名程度が X 支社、40 名程度が Y 支社、10 名程度が Z 支店、5 名程度が W 支店に勤務している。なお、海外拠点があり、常駐社員もいる。

2. 社員区分

上述の通り、C 社の正社員は 700 名程度。総合職・エリア総合職・一般職という区分があり、男女比は、男性：500 名強・女性：200 名強。エリア総合職は 20 名程度、一般職は 160 名程度、残りは総合職。総合職はほぼ男性で、エリア総合職・一般職はほぼ女性である。総合職は、自ら考え行動し、企画創造していく人材と位置づけられており、転勤もある。配属先は、本社・支社・支店・海外拠点等である。一般職は、定型的な業務を担当する人材と位置づけられており、転勤はない。

なお、エリア総合職とは勤務地限定の総合職であり、新卒採用の実績はなく、中途採用または一般職から転換したケースがほとんどである。

3. 勤務地限定社員の活用実態

(1) 活用職種

総合職・エリア総合職は、営業職・技術職・事務職から構成される。一般職は、営業事務職と一般事務職（経理、総務、人事などの間接部門）から構成され、現住所から通える本社・支社・支店のいずれかの勤務となる。

ちなみに C 社の一般職は、かつては、補助的な業務という側面が強かったが、現在では、求められるレベルは上がり、任される量・質共に変化してきている。

(2) 人事・賃金制度

総合職と一般職は、初任給が異なる。具体的には、2015 年 4 月入社者の場合、総合職の大卒初任給は 21 万 5,500 円、一般職（本社地区）の大卒初任給は 19 万 8,000 円である。（エリア総合職は、実績なし）

総合職と一般職とでは、入社後のキャリアも異なる。総合職として入社すると、初級、中級、上級、主任、係長、課長…と昇進していく。なお、係長のあと、専門職になる人もいる。一般職は、初級、中級、上級までとなる。

4. 勤務地限定社員の採用

C社では、エリア総合職の新卒採用の実績はなく、一般職として採用されエリア総合職へ職掌転換するケースが多い。そこで以下、C社の一般職の採用について、総合職の採用と対比させつつ説明する。

(1) 採用人数・対象

総合職の採用人数は、毎年20名程度である。一般職については、かつては毎年30名程度採用していたが、ここ6年ほど0~2名程度に絞り込んでおり、2015年度入社者から10名程度に再拡大することになった。

総合職・一般職ともに四年制大学卒・大学院卒が多数だが、一部、高専卒・専門学校卒も採用している。

(2) 採用プロセス

総合職・一般職共に、採用にあたっては、ナビサイトと大学就職課を通じて募集している。総合職の選考プロセスは、説明会→作文審査→一次面接（集団面接）→適性試験→二次面接（個人面接）→役員面接（個人面接）→意思確認面談→内定となる。

一般職の選考プロセスは、説明会→作文審査→適性試験→一次面接（集団面接）→役員面接（個人面接）→意思確認面談→内定となる。

総合職では主体性や行動力等が重視されるのに対して、一般職ではチームワークや協調性などを重視している。

(3) 近隣の大学での一般職の募集

先ほど、一般職はナビサイトと大学就職課を通じて募集していると述べた。場合によってはナビサイトで一般に求人を公開せず、以前よりOBがいて繋がりのある大学就職課のみに声をかけ、大学の求人サイトへの公開を依頼したり、就職課と学生との面談を通じてC社に合いそうな学生に案内してもらうなど、限定的な活動で採用活動を終了することもある。大学との繋がりを強くすることで、より自社に合った人材の確保に繋がると考えているためである。

(4) 採用活動の実施体制

採用活動の実施体制はどうか。総合職・一般職共に、2015年度の採用活動では、支社での選考も含め、本社採用担当が近隣大学とのやり取りや選考を実施した。

支社での採用活動を本社採用担当が行う理由は、本社一括採用であり、本社主体で活動を進めている為と、支社の体制が整っていない為である。

(5) ハローワークの活用意向

C社では、総合職、一般職いずれの新卒採用活動においても、ハローワークは活用していない。企業・学生共に、就職活動においてナビサイトが主体となっており、また大学のサポート体制も充実しているため、企業・学生共にハローワークがなくても活動ができるからである。

また、新卒採用は一括採用であり、選考も決められた期間で実施するため、応募者が出次第随時選考というスタイルのハローワークより、一度に多数の情報公開ができ、まとめて選考しやすいナビサイトや大学の就職課の方が利用しやすいのである。

それでは、ハローワークを活用することの潜在的なメリットとは何か。第1は、地元の労働市場の情報が得られることである。

第2は、経費をかけずに求人を出すことができることである。C社では、これまで新卒採用活動においてナビサイトを中心に活用してきたが、ナビサイトは掲載企業が多数で埋もれやすく、費用対効果に疑問を感じている。ハローワークでそのようなシステムができ学生に定着すれば、ハローワークを活用すること。経費を掛けずに雇用出来ることは、雇用の促進にもつながるのではないかとのことである。

第3に、拠点多く、全国に展開しているということである。自社の拠点がない地域では、気軽にセミナーや選考が実施出来ない。地方のハローワークが、企業の採用選考活動のために場所（スペース）を提供してくれることなどがあれば、企業もより幅広く採用活動を行うことが出来るのではないかとのこと。学生としてもお金を掛けずに選考を受けることができ、企業が頻繁にハローワークに出向くことで、企業の特徴や地域学生の特徴などが認識出来、お互いの理解を深めることにも繋がるのではないかとのことである。

[調査概要]

- ・日時： 2014年8月27日（水） 10時～11時30分
- ・対象者： C社 人事部 担当
- ・調査者： 高橋康二（ケースレコード作成）、福井康貴

以 上

サービス D 社

1. 会社概要

サービス D 社は、東京、大阪に高級ホテル「D ホテル」を、郊外都市や観光地に別ブランドのホテルを展開している、東京証券取引所（第二部）上場企業である。従業員数は、総合職正社員 1,400 名、勤務地限定正社員（東京社員、大阪社員）670 名、パート・アルバイト 350 名、嘱託社員（定年再雇用者）200 名である。総合職正社員が将来的に会社のマネジメントを担うことを期待されているのに対し、勤務地限定正社員は、宿泊、料飲、調理の現業 3 業務のプロフェッショナルとなることを期待されている。

勤務地限定正社員は、1996 年以降導入された有期契約の「エリア社員」と、宿泊、料飲、調理の現業 3 業務を担当していた「正社員専門コース」を一本化する形で、2013 年に導入された。以下、その経緯に触れた後、総合職正社員と勤務地限定正社員の採用方法、パートタイマーの人事管理について述べる。

2. 有期契約のエリア社員制度

1996 年まで D 社は正社員を中心に、特定の業務のみパートタイマーに任せる二層構造の雇用区分をとってきた。しかし、1996 年の「D ホテル大阪」の新規開業により、人件費の適正化が経営戦略上も必須の課題となるなか、労使は「エリア社員制度」の導入で合意した。

新たな制度は、宿泊、料飲（レストラン、宴会等）、調理の現業の 3 業務で、正社員よりはやや処遇を抑えた新たな雇用区分として、①地域限定の 1 年の有期契約社員、②推薦と試験で正社員への登用制度あり、③待遇は正社員の 90%保障（30 歳まで昇給制度あり）——の内容で、職責としては正社員の副主任レベルまでを任せられる範囲とした。また、採用対象は、大学・専門学校、短大の新卒者とした。

その後、D ホテル大阪はエリア社員の活用を進めた結果、業務の効率化にもつながり、安定的な営業成績に結びついた。こうした実績を踏まえ、99 年からは東京を含め、全社的にエリア社員を導入した。当初、エリア社員化は正社員の退職による自然減を補う形で、慎重に拡大が図られた。その一方で、エリア社員化を進めることで顧客サービスが低下し、これまで築き上げてきた D ホテルブランドを傷つけることにならないかとの懸念もあった。そのため、D 社の労使は、副主任レベルまでの業務で、具体的にどの範囲をエリア社員に任せることが可能なのか、職場ごとに丹念に業務の見直しと要員交渉を重ねていった。

3. 正社員専門コースへの登用を制度化

また、エリア社員が担当する業務を拡大させつつ、労組からの要求を踏まえ、この区分から総合職以外の宿泊、料飲、調理の正社員専門コースへの登用制度を設けることでも労使は合意した。こうして、2006 年にエリア社員から正社員専門コースへの登用制度がスタートし

た。

エリア社員の中には、正社員専門コースの新卒採用が長く抑制されたことにより、やむを得ずエリア社員で入社している従業員がいることなどもその背景にあった。また、エリア社員から正社員専門コースへの登用は、過去 10 年にわたる新卒採用の抑制でいびつになった労務構成を改善する効果も期待された。D 社側も団塊世代の退職で、正社員専門コースへの採用ニーズが発生した場合は、新卒より既存のエリア社員からの登用を優先させる判断に傾いた。

こうして、エリア社員から正社員専門コースへの登用という新たな入職経路が開かれた。しかし、受験（上長の推薦及び筆記試験と面接）に当たっては制限が設けられた。まず、正社員登用制度への応募資格は入社 1 年以上 3 年以下で 2 回を受験の上限回数とした。正社員に登用された場合、例えば入社後 3 年目で登用された場合は、入社後 3 年目の正社員がつく資格である一般 3（スタッフ職）等から、正社員の制度に乗り入れることになった。入社後 3 年という区切りは、将来ある若者を正社員登用の機会を付与するだけで、長く引きとどめてはいけないとの配慮からだった。

4. エリア社員 500 人を無期転換、さらに地域限定正社員（東京・大阪社員）へ

エリア社員の活用実態を踏まえ、組合が 2009 年にエリア社員と正社員専門コースの制度一本化を提案した。その結果、2011 年 4 月から 500 人のエリア社員の契約を有期から無期に転換した。これを契機に、入社 1 年以上 3 年以下で上限 2 回といった正社員登用制度の受験回数制限を撤廃した。

さらに、2013 年からは人事制度を改定して、正社員専門コースとエリア社員の制度を一本化した。名称も、東京社員、大阪社員と改め、転勤のない地域限定正社員とした。現業分野で各人の能力を活かし、D ホテルのオペレーションをつかさどるプロフェッショナルとなることが期待されている。

東京・大阪社員の昇格上限は、エリア社員の昇格上限の副主任（MM1）から、主任（MM2）まで引き上げられた（管理職は M1 から M6、係長に当たる主事は MM3 となる）。人事制度の一本化のためのエリア社員の処遇改善に当たっては、正社員中高年の賃金カーブや退職金制度の見直しを行うことで原資を捻出した。なお、現行制度では東京・大阪社員に退職金制度は適用されない。

こうして 2013 年から、エリア社員から名称変更し、勤務地限定の正社員と位置づけられた「東京社員」、「大阪社員」は、総合職正社員と同様に、キャリア形成ができるよう、同じ研修体系の下で人材育成を図ることになった。もともと、D ホテルの人材育成策は手厚かったが、社員のさらなるキャリア支援に向けた研修などを強化するほか、通信教育制度での自己啓発支援、国際的視野を持ったスタッフを育成する海外留学制度など、公平なキャリアアップのための支援を行っている。

賃金もこれまでの職能資格制度から役割等級制度に変更した。総合職正社員と同じ等級に格付けし、面接など同じ評価制度のなかで運用する。

こうした無期化や人事制度の一本化を図った理由について、D社人事部長は「団塊の世代が職場から去り、団塊ジュニアも高齢化するなか、その代替労働力を確保しつつ、DホテルのDNAやノウハウを伝承するためには、将来を担う若年世代であるエリア社員の戦力化が欠かせなくなったということ」と説明している。

5. 勤務地限定の正社員は東京・大阪に独自の採用権限

一時抑制してきた総合職以外の宿泊、料飲、調理の正社員専門コース（現在の東京・大阪社員）の新卒採用も、団塊の世代が抜けた後、ここ数年は100人超を受け入れてきた。今後同程度の採用は続ける予定だが、東京社員と大阪社員の採用は、転勤のない地域限定社員であるため、それぞれDホテル東京とDホテル大阪で行っている。採用権限は、東京は人事部、大阪は総支配人室（大阪の人事担当も統括している部署）にある。

一方、将来はマネジメントを担うことが期待される四大卒枠の総合コース（総合職）については、社内の管理職ポスト数を押さえつつ、東京・大阪社員が担う要員数が決まっているので、退職率などを勘案して、毎年10数人程度の採用を実施してきている（2013年13人、12年11人、11年14人）。総合コースは本社機能である東京の人事部で採用している。

いずれの採用のケースについても、新卒を中心としている。主な採用対象は、総合職正社員が四大卒、勤務地限定正社員（東京・大阪社員）が四大卒と専門学校卒である。地域限定正社員の採用にあたり、実績のある大学、専門学校に求人票を出すことはあるが、ハローワークは利用していない。その理由としてDホテルの人事部長は、「新卒採用中心で採用を行っているが、幸いなことに要員の確保はできている」と説明し、ハローワークを利用するケースについても、「主にピンポイントで専門分野の人材を採用する場合だが、頻度は多くはない」としている。

なお、1996年からエリア社員制度を運用する中で、専門コースの正社員に登用した人から管理職に昇進・昇格するケースも出てきているという。

6. パートタイマーの人事制度を改定——「サポート社員」に名称変更

D社では、昨年までに正社員の人事制度見直しが一巡したこともあり、今年の4月からパートタイマーの人事制度を変えた。パートタイマーの仕事範囲を変えたわけではないが、新規採用や人材の確保が難しくなっているため、採用競争力のある時給に改定する必要があるため、既存の一時金や手当を見直し、その原資にあてた。雇用区分の名称も「サポート社員」に変更した。

パートタイマーについては、これまでベテラン・新人の区別がなく、昇給もなかったが、簡易な評価制度を入れて、それに応じて時給が上昇するようにした。あわせて、これまでエ

リア社員を中途採用する際には、その都度パートタイマーにも声をかけてチャレンジするよう促してきたが、改めて東京社員・大阪社員への登用ルートを制度化して実施するよう変えた。「パートタイマーの方でも能力が高くやる気のある人には、ぜひとも東京社員・大阪社員にチャレンジしてほしい。登用ルートを制度化することで定着率を高め人材競争力を強化していきたい」（人事部長）とのメッセージでもある。

なお、現状のパートタイマー350人体制は大きく変わらないとのことである。

制度見直しの経緯

1996年	Dホテル大阪の開業に伴い「エリア社員制度」がスタート
2000年	東京にも「エリア社員制度」を導入
2004年	エリア社員比率について会社側が引き上げを提案（大阪で5割）
2006年	エリア社員からの正社員専門コースへの登用制度がスタート
2010年	エリア社員を期間の定めのない雇用とすることで労使合意
2011年	エリア社員約500人全員を無期契約に転換
2013年	エリア社員を「東京社員」、「大阪社員」と名称変更し、地域限定正社員に（正社員専門コースと統合）。また、総合職と人事制度を一本化
2014年	パートタイマーを「サポート社員」に名称変更。時給の引き上げと、昇給制度を導入。パートから「東京社員」、「大阪社員」への登用ルートを制度化

2015年度採用の内容

総合コース（社員）

- (1) 企画・マーケティング系企画、営業企画等
- (2) オペレーション系＝フロント、宴会、レストラン等
- (3) 営業系＝国内外法人セールス、婚礼セールス等
- (4) 管理系＝総務、人事、経理、購買・資材、不動産等

※社員の勤務地は、東京、大阪ほか国内外限定せず。

ジョブ・ローテーションにより、職種横断的な異動が3～4年ごとにある。

専門コース（東京社員・大阪社員）

専門分野の職場運営を通じてプロフェッショナルを育成、勤務地の限定

東京社員・大阪社員（転居を伴う転勤はなく、原則として採用地での勤務）

募集対象は2015年3月までに専門学校、短期大学、四年制大学・大学院を卒業予定の方。学部・学科不問。

- (1) 宿泊職種：フロント、オペレーター、ベルスタッフ、客室予約等
- (2) レストラン職種：ウェイター、ウェイトレス、バーテンダー等
- (3) 調理職種：フレンチ、ベーカリー、ペストリー等

（調査時点2014年4月および10月）

[調査概要]

- ・日 時： 2014年4月30日（水） 15時～16時30分
- ・対象者： D社 人事部長
- ・調査者： 荻野 登（ケースレコード作成）

以 上

機械製造 E 社

1. 会社概要

E 社は、東京証券取引所第一部上場の機械製造企業である。会社設立は古く戦前にさかのぼり、主要な事業所（工場、支社、オフィスなど）だけでも全国に 30 近くある。

正社員数は数千名規模であり、その他に再雇用者が正社員の 1 割弱、パート・期間従業員が正社員の 1 割弱いる。ちなみに、期間従業員の雇用契約は 6 ヶ月であるが、なかには試験を経て正社員に登用される者もいる。機械製造という事業の性格を反映してか、従業員全体の 8 割程度が男性である。

E 社では、2012 年 4 月より大卒者の事業所採用制度を導入した。以下、E 社におけるこれまでの採用管理の状況（2）、大卒者の事業所採用の状況（3）、事業所採用大卒者の人事・賃金制度（4）、今後の見通しと課題（5）、大卒者の事業所採用を実施している EX 地区での具体的状況（6）、大卒者のキャリアや採用にかかわるその他の事項についてまとめる（7）。

2. 本社一括採用と事業所採用

まず、大卒者の事業所採用が開始された 2012 年 4 月より前の段階における、E 社の採用管理の状況を整理したい。

E 社の正社員には、事務・技術系列と技能系列という職種系列があり、それぞれ異なる等級制度が設定されている。職種系列は学歴とほぼ対応しており、大卒者（正確には、高専卒者もいる）が事務・技術系列、高卒者の大半が技能系列の正社員として働いている。また、就業規則では、学歴によって初任給が違うことも定められている。

E 社では、学歴によって採用方法も異なっている。具体的には、大卒者は本社一括採用、高卒者は事業所（地区）採用の形をとっている。

本社一括での大卒採用は、例年、新卒が 200 名程度、中途が 20 名程度である。これらの大卒採用については、採用枠も、どのような人物を何名採用するかも、本社が決定する。そして、新卒について言うと、文系（事務系）は自由応募と OB・OG によるリクルーター制度、理系（技術系）は学校推薦と自由応募が採用の入口となっている。ちなみに、最近の変化としては、理系における自由応募が増えていることがあげられる。なお、大卒者の 8 割～9 割は男性である。女性は、文系（事務系）では 3 割程度いるが、機械製造という専門分野の性格を反映してか、理系（技術系）では 1 割弱にとどまっている。

事業所での高卒採用は、例年、新卒が 100 名程度、中途が 20～60 名くらいである。これらの高卒採用については、採用枠は本社が決定するが、どのような人物を何名採用するかは地区人事（後述）で決定する。そして、新卒について言うと、高校に求人を出し、高校からの推薦者を面接に呼ぶのが通例である。

ちなみに、事業所採用の高卒者だからといって、転勤がないというわけではない。過去に

も、経営環境が悪化した際、雇用を確保するために事業所採用の高卒者を遠隔地に転勤させたケースがあった。しかし実態としては、高卒者には管理職への登用要件とされている定期的な異部門間ローテーションが行われないため、転勤の頻度は少ない。

E社では、このような学歴別採用管理をベースとして、2012年4月から大卒者の事業所採用制度を導入することにした。ただし、高卒者の事業所採用も、これによってなくなったり縮小されたりしたわけではなく、これまでと同じ規模で継続している。

3. 大卒者の事業所採用

(1) 制度導入の背景

E社が大卒者の事業所採用制度を導入した背景は、大別して3つある。第1は、E社全体としてみた時に、外国人採用や中途採用の増加、関係会社・他社の統合などから、社内人材が多様化してきたことである。第2は、海外大学卒業者の増加、無試験入学に代表される大学入試形態の多様化などから、大卒人材についても多様化してきたことである。第3は、各地区の事業所、特に工場において、高卒ベテラン社員の代替人材として大卒者を活用したいというニーズが強まってきたことである。

このうち、最も重要なのは第3の点である。E社の担当者は次のように語る。

かつては、高卒の地区採用のボリュームがいま以上にありました。その際、当初の配置は現場のケースが多いんですけども、その後、現場での仕事ぶりなどが認められて、事務所部門などでも活躍が期待されるメンバーについて、途中で職種転換という形で事務・技術系列の職場に転換を行った者がかなりいました。そういうメンバーの方が、一方で大卒はローテーションが念頭に置かれているなかで、その部門の実務の基盤を支えてきたという経緯があります。それが徐々に大卒が増え、大学全入時代という流れのなかで、ボリュームがちょっと減ってきたというところがあります。

(中略)

大卒の若手社員が学ぶというか、仰ぐことができるような（高卒の）方がかなりいらっしゃったのですが、昨今の高卒の新入社員の層ではなかなか（そのような方の採用が）難しくなってきているというところがあります。

E社では、このような社内外の環境変化に対応するため、2012年4月に、大卒の事業所採用者の処遇モデルを新設し、そのことを労働協約、就業規則で規定した。

(2) 期待役割と育成方針

新制度が導入されたことで、実学歴が四年制大学卒以上であっても、本社一括採用者と事業所採用者という2つの区分が存在することになった。ここで、本社一括採用者は「全社的な育成施策を通じて幅広い視野や高度な専門性、および経営的識見を身に付け、E社グルー

プの経営幹部候補と位置付けられる人材」と定義され、他方、事業所採用者は「特定業務領域における豊富な実務経験・知識と熟練したスキルを身に付け、将来、地区事業所の実務の要としての役割を担うことが期待される人材」と定義される。

事業所採用者の主な役割としては、課長補佐や課長代理の下で、課の実務の要となることがイメージされている。また、そのような役割を果たす社員は、事務系の職場でも技術系の職場でも必要とされているという。いずれにせよ、本社一括採用者と事業所採用者は、期待役割と育成方針が異なるわけである。

なお、新制度において本社一括採用の大卒者は「経営幹部候補」と位置づけられたわけであるが、正確に言うと、大卒者が「経営幹部候補」であるという位置づけは、現在よりも数十年前の方がより明確であったという。なぜならば、かつての方が社会全体の大学進学率が低く、E社においても大卒者の比率が低かったからである。

(3) 採用活動の状況

ところで、E社の人事部門には、「本社人事」、「部門人事」、「地区人事」の3種類（いずれも仮称）がある。賃金を例にあげると、本社人事は全社的な賃金制度の設計を、部門人事は昇給や賞与の際の評価を、地区人事は残業時間の管理や給与の支払いを担当している。いわば、部門人事と地区人事はマトリクス型組織の原理で、全国の事業所を管轄している。

全国に30近くある事業所は、数個ある「地区」のいずれかに属している。本調査の主題である大卒者の事業所採用は、地区人事（多くは、事業所の総務部門のなかにある）が、事業所採用枠のなかで計画し、実施することになっている。もっとも、採用枠は本社が決定することになっているが、選考は事業所で完結し、本社で面接をすることはない。

事業所採用の大卒者数は、2012年採用者が6名、2013年採用者が5名、2014年採用者が30名、計41名である。そのうち9割以上は男性である。また、なかには中途採用者もあり、年齢層は30代後半までと幅広い。

募集にあたっては、E社のOBが勤務しているなどE社とネットワークがある大学や、ハローワークに求人を出している。ただし、すべての地区で大卒の採用活動をしているわけではない。採用数が多いのは首都圏のEX地区（14名）、東北地方のEY地区（15名）、関西地方のEZ地区（8名）であり、EX地区ではネットワークがある大学とハローワークの両方に、EY地区とEZ地区ではネットワークがある大学のみで求人を出している。ちなみに、EZ地区では、大学に求人を出す際に、本社一括採用の実績がある大学と重ならないよう考慮しているという。

事業所採用の募集・選考方法は、本社一括採用のそれとは別である。一部例外は生じているものの、原則としてE社では、本社一括採用の窓口に応募してきた人に事業所採用の窓口を紹介したり、あるいはその逆をしたりすることはない。それぞれの採用の「流れに乗せる」ことを旨としている。

なお、EZ 地区（関西地方）のように、各地区の個別の判断で、本社一括採用の実績がある大学には事業所採用の求人を出さないようにしている場合もあるが、E 社として本社一括採用者と事業所採用者の出身大学を明確に切り分けているわけではない。それゆえ、本社一括採用者がいる大学から、事業所採用者が出ることもある。もちろん、どのような大学出身者であれ、事業所採用の際には学歴認定・取り扱いを本人に説明し、個別に同意を取っていることは言うまでもない。

事業所採用者の選考の際に若干重視しているのは、その事業所で行われている事業に関連するスキルを持っていることである。たとえば、本社一括採用において、E 社のある事業に深くかかわりのある資格を保有しており、その資格を活かして仕事をしたいと希望してきた応募者がいた際、事業所採用の仕組みを説明し、事業所採用者として入社してもらったケースがあるという。

これに対し、事業所採用において、地元出身者を意識的に採用しているというわけではない。その理由の1つとして、募集対象を地元出身者だけに絞ってしまうと、母集団が小さくなり適切な選考、マッチングがしにくくなることがあげられる。

ただし、結果としてみると、事業所採用者には地元出身者が多い。具体的には、41名のうち20名を占めている。もっとも、20名のうち14名はEY地区（東北地方）でのパート・期間従業員からの転換者であるため若干意味合いが異なるが、5名はEZ地区（関西地方）の事業所周辺の大学出身者であるという。すなわち、地元出身者の採用を意識して導入した制度ではないが、結果として、地元出身者が多く採用されている形である。

4. 事業所採用大卒者の人事・賃金制度

事業所採用者は、就業規則上、初任給と初任格付けが本社一括採用者よりも低く設定されている。また、昇進昇格のペースが遅いことから、その後の昇給のペースも遅い。

これに対し、異動の取り扱いは本社一括採用者と同じである。つまり、事業所採用者だからといって転勤がないと決まっているわけではない。ただし、本社一括採用者には、管理職の登用要件でもある定期的な異部門間ローテーションが適用されるが、事業所採用者には適用されないという違いがある。このローテーションはかなり厳格に実施されているため、本社一括採用者と事業所採用者とは、異動の頻度が大きく異なる。

事業所採用者の教育・研修は、原則として地区人事において企画・実施している。本社人事で実施する本社一括採用者向けの教育については、事業所採用者の定義（期待役割、育成方針）と各教育の目的を踏まえ、人事部が必要と判断したものについてのみ参加対象としている。

繰り返しになるが、E 社の事業所採用の大卒者の取り扱いにおいて重要なのは、いわゆる勤務地限定社員とは異なるということである。事業所採用の高卒者の場合と同様、経営環境の悪化などにより、雇用を確保するために遠隔地へ転勤させるケースがないとは言い切れな

いからである。

5. 今後の見通しと課題

E社では、2年前から大卒者の事業所採用を開始したわけであるが、その目的に照らして、求める質と量の人材はおおむね確保できているという。特に地方部において、事業所採用の「採用力」は高いという。E社の担当者は、次のように語る。

都市部だと、(E社は)よくある会社の1つになってしまうケースもあって、逆に、地方の方がかえって(優秀な人材を)確保しやすい。求めるレベルに照らし合わせれば、それに見合った要員を確保しやすいというところがあるのかもしれない。需要と供給の関係でいえば、採る側の方が有利な状況なのかな、と思います。

(中略)

やっぱり、ハローワークとかに出したりする時も、毎回見に来られる方たちはすぐ応募されるというのが結構ありました。また、(ある地区では)他社が撤退した関係で、(E社が)市内で一番大きな企業になったということがありまして、皆さんに注目をいただいているという部分がありました。

(中略)

他のメーカーさんでは、地方のそういう生産機能を子会社化されているところがあって、(子会社での)独自採用のケースが多いと思うんですけども、弊社は本体と同じ制度で処遇しますので(優秀な人材を確保しやすい)。

他方で、大卒者の事業所採用を進める上での課題もある。第1は、本社一括採用者と事業所採用者が両方いる大学があり、それらの大学においては、採用活動が重複してしまうということである。この点については、採用現場から、採用活動がやりづらいという声が上がっているという。

第2は、あくまで1~2件の例外であるが、本社一括採用の窓口に応募してきたが、本人の希望を聞いていると事業所採用の方がよいのではないかと判断されるケースがなくはないことである。それら個々のケースにおいて、最終的にどのような形で決着したかは分からないが、人事部としては、そのような問題が生じた際には適切に対応する必要があると考えている。

第3は、制度が複雑化しかねないことである。E社では、採用の入口の段階で本社一括採用、事業所採用という区分を設けているが、その後の能力の伸び方は人それぞれであり、多分に重複するケースも出てくると思われる。よって、そういった時のために、両区分の転換試験を準備しているが、その運用まで含めて考えると、制度が複雑化してしまう懸念があるという。

しかし、これらの課題はあるものの、大卒者の事業所採用は、これから増えていく可能性が高いという。ただし、ずっと増え続けるというわけではなく、現在の高卒ベテラン社員の「置き換え」が終われば、一定規模で平準化するとの見通しである。

6. EX 地区における大卒者の事業所採用

(1) 概要

首都圏の EX 地区には 2 つの事業所があり、合わせて約 2,500 名の正社員が働いている。内訳は、事務・技術職が約 900 名、技能職が約 1,600 名である。学歴区分をみると、事務・技術職の 7 割～8 割が大卒、技能職のほぼ全員が高卒である。

EX 地区における最近の新人配属・採用数は、大卒の本社一括採用者の配属が 60 名程度、高卒の事業所採用が 15～20 名くらいである。これに対し、大卒の事業所採用者は、2012 年が 2 名、2013 年が 3 名、2014 年が 9 名、2015 年が 10 名（予定）となっており、事業所採用の制度がスタートした 2012 年から徐々に増えてきている。なお、これまでの採用者は全員男性である。

EX 地区における大卒の事業所採用は、技術系の方が多い。具体的には、2012 年から 2014 年に採用された 14 名全員が技術系、2015 年に採用予定の 10 名のうち 8 名が技術系、残りの 2 名が事務系となっている。なお、これまでのところ大卒の事業所採用者は全員新卒であるが、EX 地区としては、既卒者や中途入社者を拒むつもりはないという。特に事務系においては、今後、既卒者や中途入社者を採用していく可能性が高いとのことである。

EX 地区で大卒者を事業所採用する最大の目的は、技術・ノウハウの伝承である。具体的には、技術系であれば生産技術、設計など、事務系であれば営業、生産計画などにおいて、これまで高卒のベテラン社員が担ってきた業務を、事業所採用の大卒者が引き継いでいくことが期待されている。

(2) 採用活動の実態

大卒者を事業所採用するにあたっては、まず、E 社の OB が教員として勤務している大学に求人を出すことにしている。その理由としては、採用人数が少ない場合はそれで足りること、本社とは異なり採用専門の部署がないため、あまりたくさんの応募があっても対応しきれないことがあげられる。ただし、2014 年について言うと、採用人数が増え、それだけでは必要な人材が集まらなかったことから、OB が勤務している大学だけでなく、首都圏の他の大学や、ハローワークにも求人を出したという。

事業所採用の求人に対して応募があれば、書類選考ののち、採用人数の 3～4 倍の応募者を面接に呼んでいる。また、採用者のレベルを一定以上の水準に保てるよう、面接も厳しく行っている。よって、求めるレベルの応募者がいない場合は、採用枠が埋まっていなくても不合格とし、2 次募集、3 次募集まで行うことがある。ちなみに、EX 地区の事業所採用に関

して言うならば、応募者の出身大学は、本社一括採用者の出身大学とはかなり異なっているという。

ところで、EX 地区では、2014 年の事業所採用の 2 次募集の際、事業所の沿線のハローワークや、「新卒応援ハローワーク」などにも求人を出した。しかし、上述のように、あまりたくさんのお応募があっても対応しきれないという事情があったため、広く求人票を公開しないようにハローワークの担当者に頼むことにした。そのこともあり、1 名の応募があったのみで、最終的にはその 1 名も採用に至らなかったため、結局 OB が勤務する大学に 3 次募集を出すことになったという。つまり、EX 地区の事業所採用の大卒者で、ハローワークの斡旋を経て入社した者はまだいない。このことに関して、担当者は次のように振り返る。

（応募者が）殺到するような状況になると困るので、ある程度、推薦みたいな形がとれるような展開をしてくださいとお願いしたんですけど、これがおそらく、なかなか応募がなかった最大の理由なのだと思います。あと、ハローワークのネット上には一応載せてはいたんですけども、あまり PR しないでくださいとお願いをしたということもあって、たまたま見つけた人が応募したという感じですね。例えば、学生さんがハローワークに来られて、ハローワークのなかで、E 社でこういうのを募集しているよと積極的に PR していただければ、もっと全然違う規模のお応募になったと思うんですけど、それをやってしまうとちょっと我々も大変だなと思ったものですから、そこまで踏ん切りがつかなかったですね。

（中略）

（ハローワークには）いろいろと積極的に取り組んでいただいたんですけども、やはり、我々が（採用活動を）専門でやっていないというところもあって、どうしてもこちら側からの制約条件が意外と多くて、かえってご迷惑をかけたんじゃないかというふうに思っているんです。

（中略）

逆にああいう施設を利用させていただいて、ある程度 PR していただいた上で、会社説明会をきちんとやって、そこには誰が来ても構わないけれども、ハードルは高いよ、ということをその場できちんと説明するようなやり方をすれば、もしかしたら良かったのかもしれない。

このように、EX 地区での大卒者の事業所採用におけるハローワークの活用は、まだ試行錯誤段階である。2015 年の採用活動においても、2 次募集においてハローワークを活用する予定であるが、その際には、2014 年の反省を生かしたいと担当者は考えている。

(3) 選考基準

事業所採用の大卒者は、本社一括採用の大卒者と選考基準が若干異なる。たとえば、EX 地区では、技術系の事業所採用者に対し、技術的なスキルだけでなく、「製造現場とコミュニケーションをとる力」などを求めている。また、事務系の事業所採用者には、コミュニケー

ションにかかわる能力がいつそう厳しく求められるという。かれらには、業務において「行政も含めた地域とのつながり」を持つことが必要とされるからである。

地元出身者かどうかという点をみると、2012年の2名、2013年の3名は、いずれもEX地区とは離れた地域の大学出身者である。E社のOBが勤務する大学がEX地区の近くになかったからである。これに対し、2014年に採用した9名には、どちらかというEX地区の近くの大学出身者が多い。2次募集において、EX地区の近隣の大学に求人を出したからである。ただし、優先順位が高いのは、EX地区で製造している機械に関する技術を持つ人材、すなわちE社のOBが勤務する大学出身者であって、地元出身者を意識的に採用しているわけではない。

(4) 今後の見通しと課題

EX地区では、事業所採用の大卒者に対する現場のニーズが強い。そのようななかで、現時点では採用者の質も量も、現場の期待に応えられているとのことである。しかし、総務部門に十分なマンパワーがないことから、今後、現場からの採用要望が増えたとしても、年間10名程度を採用するのが限界とのことである。マンパワーの面での採用力不足が、大卒者を事業所採用する上での1つの課題である。

もう1つの課題は、処遇の違いである。EX地区の事業所では、本社一括採用の大卒者と事業所採用の大卒者が机を並べて働くことがあるという。その際、本人同士は、お互いの処遇が違うことを知っている。もちろん、事業所採用の大卒者はそのことを承知の上で入社しているわけであるが、入社後に能力を伸ばしても、本社一括採用の大卒者と同じように処遇が上がらないという状況に直面した時に、モチベーションが維持できるかどうかは課題であるとのことである。

7. その他

E社の大卒者のキャリアについてみると、技術系（理系）より事務系（文系）の方が転勤の頻度が高い。技術系は、本人の専門技術と、その技術と関連する設備を持つ事業所が1対1で対応している場合が多いためである。ただし、このような状況は、事業所ごとに製造している機械が異なるというE社の特徴によるものであって、少品種大量生産型のメーカーの場合にどうであるかは、分からないという。

E社の大卒者の採用にかかわる最近の傾向として、文系の学生で、「営業をやりたい」、「調達をやりたい」というように、特定の職務で働くことを希望する者が多いことがあげられる。E社では、そのような学生を必ずしも希望通りに配属できるとは限らないため、配属先の調整に手間を要したり、結果として本人が不満を抱いたりするケースがあるという。

E社でのもう1つの最近の傾向として、外国人のグローバル採用を進めていることがあげられる。その際、E社としては、最初の3年ほどはさまざまな仕事を与えて、日本企業の中

身を知ってもらいたいと考えているが、本人は最初からグローバル人材として活躍したいと希望しており、「私の想定していたものと違う」と不満を抱き退職してしまうケースがなくはないという。

[調査概要]

○本社調査

- ・日 時： 2014年3月11日（火） 11時～12時
- ・対象者： E社人事部人事グループ課長
E社人事部人事グループ課長代理
- ・調査者： 高橋康二（ケースレコード作成）、仁井田典子

○EX 地区調査

- ・日 時： 2014年3月17日（月） 16時～17時
- ・対象者： E社EX地区総務部課長代理
E社EX地区総務部主査
- ・調査者： 高橋康二（ケースレコード作成）

以 上

アンケート調査 調査票

大卒新人採用の多様化に関する実態調査

ご回答のお願い

この調査は、厚生労働省所管の研究機関である独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）が、厚生労働省職業安定局からの要請を受け、経営環境や学生の意識が変化の中で、企業の採用活動の円滑化と大卒者の就職先の確保に向けた労働政策を検討する資料とすることを目的に実施するものです。

この調査票でのご質問に対するご回答につきましては、すべて統計的に処理し、ご回答企業様の秘密を守ります。また、調査結果を研究目的以外に用いることは絶対にありませんので、ありのままをご記入ください。

業務ご多端の折、誠に恐縮ですが、皆様方の実情を的確に反映した政策の企画・立案に向けて、是非ともご協力を賜りますようお願い申し上げます。

2014年2月

記入上のご注意

- この調査は、具体的な事業を営む企業を対象としています。貴社が純粋持株会社である場合は、主たる事業会社の新卒(大卒)採用責任者様にこの調査票をご転送ください。
- 設問のなかで「過去1年間」とは、通常は2013年4月～2014年3月を指します。ただし、事業年度がこれと異なる場合などは、ご回答しやすい期間についてお答えください。
- 「○は1つ」とある設問についてはもっともあてはまる番号1つを○で囲み、「○はいくつでも」とある設問についてはあてはまる番号すべてを○で囲んでください。
- 数字をご記入いただく設問については、内に適宜ご記入ください。
- ご記入後は、同封の返信用封筒（切手不要）にて、3月14日までにご投函ください。
- この調査の実施業務（調査票の発送・回収など）は、厳格な守秘義務のもとで、調査研究機関である株式会社RJCリサーチに業務委託しております。

【この調査についての照会先】

- 調査票へのご記入方法、締め切りなど調査の実務的な事項

株式会社RJCリサーチ社 <http://www.rjc.co.jp/>

瀬谷、松本（TEL：03-6206-4616・4617）平日9時30分～17時30分

FAX：03-3526-5553 E-MAIL：

- 調査の趣旨や結果のとりまとめなど

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）<http://www.jil.go.jp>

高橋（TEL：03-5991-9303）、西村（TEL：03-5991-5115）（平日10時～16時）



I 貴社での正社員採用の概要についてお聞きします。

問1 貴社では、過去1年間に、以下の形で正社員を採用しましたか。（○はそれぞれ1つずつ）

	大卒 (四年制大学卒、大学院卒)	大卒以外
新卒(新人)採用	1. 採用した → 問2へ 2. 採用しなかった → 問5へ	1. 採用した 2. 採用しなかった
中途採用・キャリア採用	1. 採用した 2. 採用しなかった	1. 採用した 2. 採用しなかった

問6 貴社では採用した大卒新人（正社員）を対象に、次のような取り組みを実施（取り組みの実施を検討）していますか。（①～③について○はそれぞれに1つずつ）

	実施 している	実施を検討 している	実施/検討し ていない
① 採用後は、本人が希望する勤務地・勤務エリアに配属する	1	2	3
② 採用後の異動は、基本的には初任配属先の職種に限定する	1	2	3
③ 入社10年以内の社員の一定数を管理職候補として選抜し、研修や計画的な異動を行う	1	2	3

問7 貴社での大卒新人（正社員）の採用に関して、次のうち、実施している（実施を検討している）ものはありますか。（①～⑤について○はそれぞれ1つずつ）

	実施 している	実施を検討 している	実施/検討し ていない
① 通年での採用（4月以外の時期の入社）	1	2	3
② 既卒者・第二新卒者の採用	1	2	3
③ 各事業所（工場、支店等）の権限での採用	1	2	3
④ 勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用 （いわゆる「勤務地限定社員」としての採用）	1 （→Ⅲに回答）	2 （→Ⅲに回答）	3
⑤ 将来の管理職候補の別枠での採用	1 （→Ⅳに回答）	2 （→Ⅳに回答）	3

Ⅲ 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）の採用についてお聞きします。

※問7「④勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」について

- 「1. 実施している」と回答 → 問8～問16 すべてにお答えください。
- 「2. 実施を検討している」と回答 → 問12へ進んでください。
- 「3. 実施/検討していない」と回答 → Ⅳ（問17）へ進んでください。

問8 (1) 過去1年間に、勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を何人採用しましたか。（数字を記入） ※採用しなかった場合は、問12へ進む。

(2) そのうち、女性の割合はどのくらいですか。（○は1つ）

(1) 採用人数

人

(2) 女性の割合

1. 20%未満 2. 20～40%未満 3. 40～60%未満
4. 60～80%未満 5. 80%以上

.....
問9 過去1年間に、勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）として、どのような専攻・学歴の人を採用しましたか。（〇はいくつでも）

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 文科系（学部卒） | 2. 文科系（修士卒） | 3. 文科系（博士卒） |
| 4. 理科系（学部卒） | 5. 理科系（修士卒） | 6. 理科系（博士卒） |
| 7. その他（ | ） | |

.....
問10 過去1年間に、どのような職種で勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用しましたか。（〇はいくつでも）

- | | | |
|----------|--------|--------|
| 1. 事務職 | 2. 営業職 | 3. 販売職 |
| 4. サービス職 | 5. 技術職 | 6. 技能職 |
| 7. その他（ | ） | |

.....
問11 (1) 過去1年間に、どのような経路を通じて勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を募集しましたか。（〇はいくつでも）

(2) そのうち、実際の採用に繋がった主要な募集経路をひとつあげてください。（数字を記入）

- | | | | |
|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| (1) 募集した経路 | (2) 主要な募集経路 | | |
| 1. ハローワーク | 2. 大学の就職課 | 3. Webの採用窓口 | <input type="text"/> |
| 4. Web以外の広告 | 5. 関係者の紹介 | 6. その他（ | |

.....
問12 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）が昇進できる上限をお答えください。（〇は1つ）

※なお、問7「④勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」について「2. 実施を検討している」と回答した場合には、今後「勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」を行うと仮定してお答えください。

1. 役員
2. 本社機構の管理職
3. 本社機構の一般社員
4. 各事業所（工場、支店等）の管理職
5. 各事業所（工場、支店等）一般社員
6. その他（

.....
問13 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用する際に、その採用権限はどこにありますか。（〇は1つ）

※なお、問7「④勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」について「2. 実施を検討している」と回答した場合には、今後「勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」を行うと仮定してお答えください。

1. 本社人事担当部門
2. 本社事業担当部門
3. 各事業所（工場、支店等）
4. 貴社の親会社
5. その他（

.....
問 14 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用する理由・目的は何ですか。
（〇はいくつでも）

※なお、問7「④勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」について「2. 実施を検討している」と回答した場合には、今後「勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」を行うと仮定してお答えください。

1. 社員の仕事と生活の両立を支援するため
2. 非正規社員からの登用先とするため
3. 地元の優秀な人材を確保するため
4. 人件費を削減するため
5. 事業所閉鎖時などに、整理解雇をしやすくするため
6. その他（ ）

.....
問 15 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）の人事・賃金管理の仕組みとして、
あてはまるものをお答えください。（〇はいくつでも）

※なお、問7「④勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」について「2. 実施を検討している」と回答した場合には、今後「勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」を行うと仮定してお答えください。

1. 社内で期待される役割が、本社一括採用の大卒新人とは異なる
2. 賃金制度が、本社一括採用の大卒新人とは異なる
3. 賃金の上がり方が、本社一括採用の大卒新人とは異なる
4. 昇進のスピードが、本社一括採用の大卒新人とは異なる
5. 勤務地・勤務エリアに限定のない社員に、転換できる
6. あてはまるものはない

.....
問 16 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用・活用する上で、どのような
課題がありますか。（〇はいくつでも）

※なお、問7「④勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」について「2. 実施を検討している」と回答した場合には、今後「勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用」を行うと仮定してお答えください。

1. 特に課題はない
2. 応募者が少ない
3. 応募者の人材の質のばらつきが大きい
4. 他の社員（勤務地・勤務エリアに限定のない社員）との職務の切り分けが難しい
5. 賃金水準に対する不満を抱く者が多い
6. 昇進の上限に不満を抱く者が多い
7. 昇進のスピードに不満を抱く者が多い
8. 他の社員（勤務地・勤務エリアに限定のない社員）への転換希望者が多い
9. 他の社員（勤務地・勤務エリアに限定のない社員）からの転換希望者が多い
10. 他の社員（勤務地・勤務エリアに限定のない社員）の側に不満を抱く者が多い
11. 事業所の統廃合、事業構造改革などを遂行する上で、制約になる
12. その他（ ）

IV 将来の管理職候補の別枠採用についてお聞きします。

※問7「⑤将来の管理職候補の別枠での採用」について

- 「1. 実施している」と回答 → 問17～問22 すべてにお答えください。
- 「2. 実施を検討している」と回答 → 問20へ進んでください。
- 「3. 実施/検討していない」と回答 → V(問23)へ進んでください。

(以下、該当者を「管理職候補の社員」と呼びます。)

問17 (1)過去1年間に、管理職候補の社員を別枠で何人採用しましたか。(数字を記入)

※採用しなかった場合は、問20へ進んでください。

(2) そのうち、女性の割合はどのくらいですか。(○は1つ)

- | | |
|----------------------|--|
| (1) 採用人数 | (2) 女性の割合 |
| <input type="text"/> | 1. 20%未満 2. 20～40%未満 3. 40～60%未満 |
| 人 | 4. 60～80%未満 5. 80%以上 |

問18 過去1年間に、管理職候補の社員として、どのような専攻・学歴の人を別枠で採用しましたか。(○はいくつでも)

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 文科系(学部卒) | 2. 文科系(修士卒) | 3. 文科系(博士卒) |
| 4. 理科系(学部卒) | 5. 理科系(修士卒) | 6. 理科系(博士卒) |
| 7. その他() | | |

問19 過去1年間に、どのような職種において、管理職候補の社員を別枠で採用しましたか。(○はいくつでも)

- | | | |
|-----------|--------|--------|
| 1. 事務職 | 2. 営業職 | 3. 販売職 |
| 4. サービス職 | 5. 技術職 | 6. 技能職 |
| 7. その他() | | |

問20 管理職候補の社員を別枠で採用する理由・目的は何ですか。(○はいくつでも)

※なお、問7「④将来の管理職候補の別枠での採用」について「2. 実施を検討している」と回答した場合には、今後「将来の管理職候補の別枠での採用」を行うと仮定してお答えください。

- 1. 経営のグローバル化に対応するため
- 2. 全社的な視点を持った経営幹部を育成するため
- 3. 専門的なスキルを持った人材を採用するため
- 4. 教育訓練投資の選択と集中のため
- 5. その他()

.....
問 21 管理職候補の社員の人事・賃金管理の仕組みとして、あてはまるものをお答えください。
(○はいくつでも)

※なお、問7「④将来の管理職候補の別枠での採用」について「2. 実施を検討している」と回答した場合には、今後「将来の管理職候補の別枠での採用」を行うと仮定してお答えください。

1. 教育訓練制度が、他の大卒新人とは異なる
2. 賃金制度が、他の大卒新人とは異なる
3. 与えられる仕事の種類や内容が、他の大卒新人とは異なる
4. 異動の頻度が他の大卒新人とは異なる
5. 昇進のスピードが、他の大卒新人とは異なる
6. 他の大卒新人と同じ社員区分に転換できる
7. あてはまるものはない

.....
問 22 管理職候補の社員を採用・活用する上で、どのような課題がありますか。(○はいくつでも)

※なお、問7「④将来の管理職候補の別枠での採用」について「2. 実施を検討している」と回答した場合には、今後「将来の管理職候補の別枠での採用」を行うと仮定してお答えください。

1. 特に課題はない
2. 応募者が少ない
3. 応募者の人材の質のばらつきが大きい
4. 他の大卒新人との職務の切り分けが難しい
5. 他の大卒新人との賃金水準の調整が難しい
6. 他の大卒新人と同じ社員区分への転換希望者が多い
7. 離職率が高い
8. 他の大卒新人の側に、不満を抱く者が多い
9. その他 ()

V 貴社の概要についてお聞きします。

問 23 貴社が営む最も主要な産業は何ですか。(○は1つ)

- | | | |
|----------------|------------------|---------------|
| 1. 農林・漁業 | 2. 鉱業・採石業・砂利採取業 | 3. 建設業 |
| 4. 製造業 | 5. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 6. 情報通信業 |
| 7. 運輸業、郵便業 | 8. 卸売業 | 9. 小売業 |
| 10. 金融・保険業 | 11. 不動産業、物品賃貸業 | 12. 学術研究 |
| 13. 専門・技術サービス業 | 14. 宿泊業、飲食サービス業 | 15. 生活関連サービス業 |
| 16. 娯楽業 | 17. 教育、学習支援業 | 18. 医療、福祉 |
| 19. 複合サービス業 | 20. サービス業 | 21. その他 () |

.....
問 24 貴社の正社員数は、何人ですか。(○は1つ)

- | | | |
|--------------|-----------------|-----------------|
| 1. 10,000人以上 | 2. 3,000～9,999人 | 3. 1,000～2,999人 |
| 4. 300～999人 | 5. 100～299人 | 6. 99人以下 |

.....
問 25 貴社には、本社周辺から通勤できない事業所がありますか。(○は1つ)

1. ある 2. ない

→問 25 付問 どのような種類の事業所ですか。(○はいくつでも)

1. 事務所 2. 工場 3. 研究所 4. 営業所 5. 店舗 6. その他

.....
問 26 貴社の正社員の平均年齢は、何歳ですか。(○は1つ)

1. 30歳未満 2. 30～35歳未満 3. 35～40歳未満
4. 40～45歳未満 5. 45～50歳未満 6. 50歳以上

.....
問 27 10年前と比べて、貴社(貴社グループ)の事業は拡大していますか、縮小していますか。
(○は1つ)

1. 拡大している
2. ほぼ横ばい
3. 縮小している
4. 10年前には会社がなかった

これで質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。

なお、ご希望があれば、この調査結果の概要をお送りさせていただきたく存じます。
ご希望される場合は、お手数ですが、下記に送付先をご記入ください。

〒

また、JILPTの担当の研究員が直接貴社をご訪問させていただき、大卒新人の採用と活用の実態について、さらに詳しい実情をお聞かせいただきたく考えております。そうした場合、ご協力いただけますでしょうか。

- | | |
|---|-----------|
| <input checked="" type="checkbox"/> 1. 協力する | 2. 協力できない |
|---|-----------|

→ご連絡先

ご芳名
電話/FAX
E-Mail

アンケート調査 集計結果

※表測変数は、上から順に以下の通り。

- ・問2 3 産業
- ・問2 3 製造業か非製造業か（再掲）
- ・問2 4 正社員数
- ・問2 5 本社周辺から通勤できない事業所の有無とその種類（MA）
- ・問2 6 正社員の平均年齢
- ・問2 7 10年前と比べた事業の拡大・縮小傾向
- ・問5 ① 大卒新人の採用方針が「A：毎年、一定の人数を採用している」「B：欠員が出れば補充する」のどちらに近いか
- ・問5 ② 大卒新人の採用方針が「A：潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している」「B：保有スキル、即戦力性を重視して採用している」のどちらに近いか
- ・問5 ③ 大卒新人の採用方針が「A：定年まで勤めることを期待している」「B：定年まで勤めることはまったく期待していない」のどちらに近いか
- ・問5 ④ 大卒新人の採用方針が「A：大学名を重視している」「B大学名は、まったく重視していない」のどちらに近いか

問1 貴社では、過去1年間に、以下の形で正社員を採用しましたか。(〇はそれぞれ1つずつ) :
大卒の新卒採用

		採用した	採用しな かった	無回答	合計	N
計		96.2	3.8	0.0	100.0	371
問23	建設業	100.0	0.0	0.0	100.0	21
	製造業	95.1	4.9	0.0	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	0.0	0.0	100.0	8
	情報通信業	100.0	0.0	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	100.0	0.0	0.0	100.0	17
	卸売業	96.6	3.4	0.0	100.0	29
	小売業	97.2	2.8	0.0	100.0	36
	金融・保険業	92.0	8.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	100.0	0.0	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	100.0	0.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	87.5	12.5	0.0	100.0	8
	サービス業	100.0	0.0	0.0	100.0	14
	その他	94.1	5.9	0.0	100.0	17
問23	製造業(再掲)	95.1	4.9	0.0	100.0	163
	非製造業	97.1	2.9	0.0	100.0	208
問24	10,000人以上	100.0	0.0	0.0	100.0	17
	3,000~9,999人	98.6	1.4	0.0	100.0	72
	1,000~2,999人	97.6	2.4	0.0	100.0	127
	300~999人	95.9	4.1	0.0	100.0	122
	100~299人	89.7	10.3	0.0	100.0	29
	99人以下	50.0	50.0	0.0	100.0	4
問25	ある	96.7	3.3	0.0	100.0	337
	事務所(MA)	96.6	3.4	0.0	100.0	119
	工場(MA)	95.9	4.1	0.0	100.0	148
	研究所(MA)	98.4	1.6	0.0	100.0	61
	営業所(MA)	96.9	3.1	0.0	100.0	223
	店舗(MA)	97.1	2.9	0.0	100.0	69
	その他(MA)	97.5	2.5	0.0	100.0	40
	ない	90.6	9.4	0.0	100.0	32
無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	2	
問26	35歳未満	100.0	0.0	0.0	100.0	49
	35~40歳未満	93.6	6.4	0.0	100.0	140
	40歳以上	97.1	2.9	0.0	100.0	174
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	8
問27	拡大している	99.6	0.4	0.0	100.0	245
	ほぼ横ばい	95.3	4.7	0.0	100.0	85
	縮小している	74.3	25.7	0.0	100.0	35
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	6
問5①	A[一定人数]	99.6	0.4	0.0	100.0	223
	A[一定人数]に近い	96.0	4.0	0.0	100.0	125
	B[欠員補充](に近い)	70.0	30.0	0.0	100.0	20
	無回答	33.3	66.7	0.0	100.0	3
問5②	A[潜在能力]	97.9	2.1	0.0	100.0	141
	A[潜在能力]に近い	97.5	2.5	0.0	100.0	199
	B[即戦力性](に近い)	82.1	17.9	0.0	100.0	28
	無回答	66.7	33.3	0.0	100.0	3
問5③	A[定年期待]	97.6	2.4	0.0	100.0	208
	A[定年期待]に近い	95.0	5.0	0.0	100.0	141
	B[定年期待せず](に近い)	94.4	5.6	0.0	100.0	18
	無回答	75.0	25.0	0.0	100.0	4
問5④	A[大学名重視](に近い)	97.5	2.5	0.0	100.0	158
	B[大学名重視せず](に近い)	95.7	4.3	0.0	100.0	207
	無回答	83.3	16.7	0.0	100.0	6

問1 貴社では、過去1年間に、以下の形で正社員を採用しましたか。(〇はそれぞれ1つずつ) :
大卒以外の新卒採用

		採用した	採用しな かった	無回答	合計	N
計		63.9	25.3	10.8	100.0	371
問23	建設業	81.0	9.5	9.5	100.0	21
	製造業	70.6	19.6	9.8	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	87.5	0.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	50.0	45.5	4.5	100.0	22
	運輸業、郵便業	70.6	17.6	11.8	100.0	17
	卸売業	34.5	48.3	17.2	100.0	29
	小売業	63.9	25.0	11.1	100.0	36
	金融・保険業	56.0	40.0	4.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	14.3	71.4	14.3	100.0	7
	専門・技術サービス業	75.0	0.0	25.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	75.0	12.5	12.5	100.0	8
	サービス業	57.1	35.7	7.1	100.0	14
	その他	58.8	17.6	23.5	100.0	17
問23	製造業(再掲)	70.6	19.6	9.8	100.0	163
	非製造業	58.7	29.8	11.5	100.0	208
問24	10,000人以上	88.2	5.9	5.9	100.0	17
	3,000~9,999人	70.8	18.1	11.1	100.0	72
	1,000~2,999人	69.3	23.6	7.1	100.0	127
	300~999人	58.2	28.7	13.1	100.0	122
	100~299人	34.5	44.8	20.7	100.0	29
	99人以下	50.0	50.0	0.0	100.0	4
問25	ある	66.2	24.3	9.5	100.0	337
	事務所(MA)	68.1	26.1	5.9	100.0	119
	工場(MA)	75.7	16.9	7.4	100.0	148
	研究所(MA)	72.1	19.7	8.2	100.0	61
	営業所(MA)	68.2	22.0	9.9	100.0	223
	店舗(MA)	69.6	23.2	7.2	100.0	69
	その他(MA)	57.5	32.5	10.0	100.0	40
	ない	40.6	37.5	21.9	100.0	32
問26	無回答	50.0	0.0	50.0	100.0	2
	35歳未満	65.3	22.4	12.2	100.0	49
	35~40歳未満	60.7	30.0	9.3	100.0	140
	40歳以上	65.5	23.0	11.5	100.0	174
問27	無回答	75.0	12.5	12.5	100.0	8
	拡大している	66.5	23.3	10.2	100.0	245
	ほぼ横ばい	60.0	24.7	15.3	100.0	85
	縮小している	54.3	42.9	2.9	100.0	35
	無回答	66.7	16.7	16.7	100.0	6
問5①	A[一定人数]	65.0	23.8	11.2	100.0	223
	A[一定人数]に近い	65.6	23.2	11.2	100.0	125
	B[欠員補充](に近い)	45.0	50.0	5.0	100.0	20
	無回答	33.3	66.7	0.0	100.0	3
問5②	A[潜在能力]	61.0	23.4	15.6	100.0	141
	A[潜在能力]に近い	66.8	25.1	8.0	100.0	199
	B[即戦力性](に近い)	57.1	35.7	7.1	100.0	28
	無回答	66.7	33.3	0.0	100.0	3
問5③	A[定年期待]	69.7	20.2	10.1	100.0	208
	A[定年期待]に近い	56.0	31.9	12.1	100.0	141
	B[定年期待せず](に近い)	55.6	33.3	11.1	100.0	18
	無回答	75.0	25.0	0.0	100.0	4
問5④	A[大学名重視](に近い)	67.1	24.7	8.2	100.0	158
	B[大学名重視せず](に近い)	60.9	26.1	13.0	100.0	207
	無回答	83.3	16.7	0.0	100.0	6

問1 貴社では、過去1年間に、以下の形で正社員を採用しましたか。(〇はそれぞれ1つずつ) :
大卒の中途・キャリア採用

		採用した	採用しな かった	無回答	合計	N
計		77.1	15.4	7.5	100.0	371
問23	建設業	90.5	9.5	0.0	100.0	21
	製造業	80.4	11.7	8.0	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	87.5	12.5	0.0	100.0	8
	情報通信業	95.5	4.5	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	58.8	29.4	11.8	100.0	17
	卸売業	69.0	20.7	10.3	100.0	29
	小売業	69.4	22.2	8.3	100.0	36
	金融・保険業	60.0	28.0	12.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	57.1	28.6	14.3	100.0	7
	専門・技術サービス業	75.0	25.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	87.5	0.0	12.5	100.0	8
	サービス業	78.6	14.3	7.1	100.0	14
	その他	76.5	17.6	5.9	100.0	17
問23	製造業(再掲)	80.4	11.7	8.0	100.0	163
	非製造業	74.5	18.3	7.2	100.0	208
問24	10,000人以上	88.2	11.8	0.0	100.0	17
	3,000~9,999人	77.8	13.9	8.3	100.0	72
	1,000~2,999人	81.9	10.2	7.9	100.0	127
	300~999人	73.0	20.5	6.6	100.0	122
	100~299人	65.5	20.7	13.8	100.0	29
	99人以下	75.0	25.0	0.0	100.0	4
問25	ある	77.7	15.4	6.8	100.0	337
	事務所(MA)	80.7	12.6	6.7	100.0	119
	工場(MA)	83.8	7.4	8.8	100.0	148
	研究所(MA)	88.5	9.8	1.6	100.0	61
	営業所(MA)	77.6	16.6	5.8	100.0	223
	店舗(MA)	73.9	18.8	7.2	100.0	69
	その他(MA)	77.5	15.0	7.5	100.0	40
	ない	68.8	15.6	15.6	100.0	32
無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	2	
問26	35歳未満	85.7	8.2	6.1	100.0	49
	35~40歳未満	75.7	17.9	6.4	100.0	140
	40歳以上	75.9	15.5	8.6	100.0	174
	無回答	75.0	12.5	12.5	100.0	8
問27	拡大している	80.0	12.2	7.8	100.0	245
	ほぼ横ばい	70.6	20.0	9.4	100.0	85
	縮小している	71.4	25.7	2.9	100.0	35
	無回答	83.3	16.7	0.0	100.0	6
問5①	A[一定人数]	76.2	17.0	6.7	100.0	223
	A[一定人数]に近い	80.0	11.2	8.8	100.0	125
	B[欠員補充](に近い)	70.0	20.0	10.0	100.0	20
	無回答	66.7	33.3	0.0	100.0	3
問5②	A[潜在能力]	75.2	16.3	8.5	100.0	141
	A[潜在能力]に近い	77.4	15.6	7.0	100.0	199
	B[即戦力性](に近い)	82.1	10.7	7.1	100.0	28
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	3
問5③	A[定年期待]	75.0	17.3	7.7	100.0	208
	A[定年期待]に近い	78.0	14.2	7.8	100.0	141
	B[定年期待せず](に近い)	88.9	5.6	5.6	100.0	18
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	4
問5④	A[大学名重視](に近い)	79.1	15.8	5.1	100.0	158
	B[大学名重視せず](に近い)	74.9	15.5	9.7	100.0	207
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	6

問1 貴社では、過去1年間に、以下の形で正社員を採用しましたか。(〇はそれぞれ1つずつ) :
大卒以外の中途・キャリア採用

		採用した	採用しな かった	無回答	合計	N
計		49.1	36.4	14.6	100.0	371
問23	建設業	57.1	28.6	14.3	100.0	21
	製造業	49.7	36.2	14.1	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	62.5	25.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	59.1	27.3	13.6	100.0	22
	運輸業、郵便業	52.9	29.4	17.6	100.0	17
	卸売業	27.6	48.3	24.1	100.0	29
	小売業	55.6	33.3	11.1	100.0	36
	金融・保険業	44.0	56.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	28.6	57.1	14.3	100.0	7
	専門・技術サービス業	50.0	25.0	25.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	75.0	12.5	12.5	100.0	8
	サービス業	57.1	28.6	14.3	100.0	14
	その他	29.4	41.2	29.4	100.0	17
問23	製造業(再掲)	49.7	36.2	14.1	100.0	163
	非製造業	48.6	36.5	14.9	100.0	208
問24	10,000人以上	70.6	11.8	17.6	100.0	17
	3,000~9,999人	45.8	38.9	15.3	100.0	72
	1,000~2,999人	56.7	33.1	10.2	100.0	127
	300~999人	46.7	36.9	16.4	100.0	122
	100~299人	24.1	51.7	24.1	100.0	29
	99人以下	25.0	75.0	0.0	100.0	4
問25	ある	50.4	35.9	13.6	100.0	337
	事務所(MA)	56.3	30.3	13.4	100.0	119
	工場(MA)	53.4	33.8	12.8	100.0	148
	研究所(MA)	47.5	39.3	13.1	100.0	61
	営業所(MA)	48.9	37.7	13.5	100.0	223
	店舗(MA)	59.4	33.3	7.2	100.0	69
	その他(MA)	50.0	32.5	17.5	100.0	40
	ない	34.4	43.8	21.9	100.0	32
問26	無回答	50.0	0.0	50.0	100.0	2
	35歳未満	57.1	26.5	16.3	100.0	49
	35~40歳未満	50.0	37.9	12.1	100.0	140
	40歳以上	46.0	37.9	16.1	100.0	174
問27	無回答	50.0	37.5	12.5	100.0	8
	拡大している	49.0	35.5	15.5	100.0	245
	ほぼ横ばい	47.1	37.6	15.3	100.0	85
	縮小している	51.4	42.9	5.7	100.0	35
	無回答	66.7	16.7	16.7	100.0	6
問5①	A[一定人数]	47.5	36.8	15.7	100.0	223
	A[一定人数]に近い	52.0	34.4	13.6	100.0	125
	B[欠員補充](に近い)	45.0	45.0	10.0	100.0	20
	無回答	66.7	33.3	0.0	100.0	3
問5②	A[潜在能力]	41.1	38.3	20.6	100.0	141
	A[潜在能力]に近い	52.8	36.2	11.1	100.0	199
	B[即戦力性](に近い)	57.1	32.1	10.7	100.0	28
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	3
問5③	A[定年期待]	48.1	38.0	13.9	100.0	208
	A[定年期待]に近い	48.2	35.5	16.3	100.0	141
	B[定年期待せず](に近い)	55.6	33.3	11.1	100.0	18
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	4
問5④	A[大学名重視](に近い)	46.8	41.1	12.0	100.0	158
	B[大学名重視せず](に近い)	49.3	33.8	16.9	100.0	207
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	6

問2 (1) 過去1年間に、大卒新人（正社員）を何人採用しましたか。（数字を記入）

		平均値	中央値	標準偏差	N
計		64.60	28	202.09	356
問23	建設業	57.52	49	51.64	21
	製造業	51.52	21	101.27	155
	電気・ガス・熱供給・水道業	92.63	85	65.48	8
	情報通信業	60.82	38	74.35	22
	運輸業、郵便業	40.24	25	68.95	17
	卸売業	29.57	17	41.09	28
	小売業	169.41	40	576.67	34
	金融・保険業	96.17	58	214.48	23
	不動産業、物品賃貸業	56.00	31	82.61	7
	専門・技術サービス業	80.50	49	85.08	4
	宿泊業、飲食サービス業	46.14	25	68.51	7
	サービス業	39.86	40	29.93	14
その他	40.31	37	29.11	16	
問23	製造業（再掲）	51.52	21	101.27	155
	非製造業	74.68	33	253.70	201
問24	10,000人以上	494.12	219	802.51	17
	3,000～9,999人	85.86	66	66.59	71
	1,000～2,999人	49.20	35	50.47	123
	300～999人	18.85	14	18.75	117
	100～299人	9.08	6	9.66	26
	99人以下	3.50	4	0.71	2
問25	ある	64.42	29	203.45	325
	事務所（MA）	94.20	34	323.78	115
	工場（MA）	55.82	28	94.02	142
	研究所（MA）	85.48	54	139.60	60
	営業所（MA）	65.49	27	241.98	216
	店舗（MA）	119.20	58	415.14	66
	その他（MA）	65.38	30	95.01	39
	ない	67.28	21	196.93	29
問26	無回答	53.50	54	40.31	2
	35歳未満	64.31	35	81.86	49
	35～40歳未満	60.57	30	117.65	130
	40歳以上	69.08	25	271.41	169
問27	無回答	37.00	33	25.35	8
	拡大している	76.84	30	241.63	243
	ほぼ横ばい	35.88	24	35.46	81
	縮小している	42.00	19	75.54	26
問5①	無回答	54.33	54	43.81	6
	A [一定人数]	72.05	29	241.30	221
	A [一定人数]に近い	53.63	25	116.28	120
	B [欠員補充]（に近い）	37.79	9	56.04	14
問5②	無回答	110.00	110		1
	A [潜在能力]	46.39	29	52.99	137
	A [潜在能力]に近い	77.44	28	267.58	194
	B [即戦力性]（に近い）	61.17	13	99.28	23
問5③	無回答	105.00	105	7.07	2
	A [定年期待]	57.67	27	93.81	202
	A [定年期待]に近い	77.88	32	308.29	134
	B [定年期待せず]（に近い）	38.88	17	50.44	17
問5④	無回答	83.33	100	37.86	3
	A [大学名重視]（に近い）	45.81	25	82.75	154
	B [大学名重視せず]（に近い）	78.54	32	260.95	197
	無回答	93.60	100	42.38	5

問2 (2) そのうち、女性の割合はどのくらいですか。(〇は1つ)

		20%未満	20~40%未満	40~60%未満	60~80%未満	80%以上	無回答	合計
計		40.9	30.5	21.3	5.0	1.4	0.8	100.0
問23	建設業	81.0	9.5	9.5	0.0	0.0	0.0	100.0
	製造業	56.1	31.0	9.7	0.6	0.6	1.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	62.5	37.5	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	18.2	40.9	31.8	9.1	0.0	0.0	100.0
	運輸業、郵便業	23.5	41.2	35.3	0.0	0.0	0.0	100.0
	卸売業	28.6	39.3	25.0	7.1	0.0	0.0	100.0
	小売業	11.4	28.6	34.3	17.1	8.6	0.0	100.0
	金融・保険業	4.3	13.0	69.6	13.0	0.0	0.0	100.0
	不動産業、物品賃貸業	57.1	28.6	14.3	0.0	0.0	0.0	100.0
	専門・技術サービス業	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	宿泊業、飲食サービス業	28.6	42.9	14.3	14.3	0.0	0.0	100.0
	サービス業	35.7	21.4	21.4	21.4	0.0	0.0	100.0
その他	18.8	43.8	31.3	0.0	6.3	0.0	100.0	
問23	製造業(再掲)	56.1	31.0	9.7	0.6	0.6	1.9	100.0
	非製造業	29.2	30.2	30.2	8.4	2.0	0.0	100.0
問24	10,000人以上	47.1	35.3	11.8	0.0	0.0	5.9	100.0
	3,000~9,999人	33.8	42.3	21.1	1.4	1.4	0.0	100.0
	1,000~2,999人	48.4	25.0	16.9	7.3	1.6	0.8	100.0
	300~999人	34.2	29.9	29.1	4.3	1.7	0.9	100.0
	100~299人	46.2	26.9	15.4	11.5	0.0	0.0	100.0
	99人以下	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
問25	ある	40.8	29.8	22.4	4.6	1.5	0.9	100.0
	事務所(MA)	45.2	30.4	20.9	3.5	0.0	0.0	100.0
	工場(MA)	53.5	32.4	12.7	0.0	0.0	1.4	100.0
	研究所(MA)	55.0	35.0	10.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	営業所(MA)	46.8	27.8	20.4	3.2	0.5	1.4	100.0
	店舗(MA)	11.9	29.9	43.3	10.4	4.5	0.0	100.0
	その他(MA)	41.0	30.8	20.5	0.0	5.1	2.6	100.0
	ない	41.4	41.4	10.3	6.9	0.0	0.0	100.0
問26	無回答	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	100.0
	35歳未満	30.6	24.5	28.6	10.2	6.1	0.0	100.0
	35~40歳未満	37.4	31.3	24.4	4.6	1.5	0.8	100.0
	40歳以上	45.6	32.5	17.8	3.0	0.0	1.2	100.0
問27	無回答	62.5	12.5	0.0	25.0	0.0	0.0	100.0
	拡大している	37.3	32.8	22.5	4.9	1.2	1.2	100.0
	ほぼ横ばい	49.4	25.9	21.0	2.5	1.2	0.0	100.0
	縮小している	42.3	30.8	11.5	11.5	3.8	0.0	100.0
	無回答	66.7	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0	100.0
問5①	A[一定人数]	40.5	32.0	21.2	5.0	0.5	0.9	100.0
	A[一定人数]に近い	40.8	27.5	23.3	5.0	2.5	0.8	100.0
	B[欠員補充](に近い)	42.9	35.7	7.1	7.1	7.1	0.0	100.0
	無回答	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
問5②	A[潜在能力]	38.4	29.7	25.4	5.1	0.7	0.7	100.0
	A[潜在能力]に近い	43.3	29.9	19.1	5.2	2.1	0.5	100.0
	B[即戦力性](に近い)	34.8	43.5	13.0	4.3	0.0	4.3	100.0
	無回答	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0
問5③	A[定年期待]	45.8	30.5	20.2	1.5	1.5	0.5	100.0
	A[定年期待]に近い	32.8	32.8	22.4	10.4	0.0	1.5	100.0
	B[定年期待せず](に近い)	47.1	17.6	23.5	0.0	11.8	0.0	100.0
	無回答	33.3	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	100.0
問5④	A[大学名重視](に近い)	46.8	30.5	14.9	4.5	1.9	1.3	100.0
	B[大学名重視せず](に近い)	35.9	31.3	26.3	5.1	1.0	0.5	100.0
	無回答	60.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	100.0

問 2 (2) そのうち、女性の割合はどのくらいですか。(〇は1つ)

		N
計		357
問23	建設業	21
	製造業	155
	電気・ガス・熱供給・水道業	8
	情報通信業	22
	運輸業、郵便業	17
	卸売業	28
	小売業	35
	金融・保険業	23
	不動産業、物品賃貸業	7
	専門・技術サービス業	4
	宿泊業、飲食サービス業	7
	サービス業	14
	その他	16
問23	製造業（再掲）	155
	非製造業	202
問24	10,000人以上	17
	3,000～9,999人	71
	1,000～2,999人	124
	300～999人	117
	100～299人	26
	99人以下	2
問25	ある	326
	事務所（MA）	115
	工場（MA）	142
	研究所（MA）	60
	営業所（MA）	216
	店舗（MA）	67
	その他（MA）	39
	ない	29
問26	無回答	2
	35歳未満	49
	35～40歳未満	131
	40歳以上	169
問27	無回答	8
	拡大している	244
	ほぼ横ばい	81
	縮小している	26
	無回答	6
問 5 ①	A [一定人数]	222
	A [一定人数] に近い	120
	B [欠員補充]（に近い）	14
	無回答	1
問 5 ②	A [潜在能力]	138
	A [潜在能力] に近い	194
	B [即戦力性]（に近い）	23
	無回答	2
問 5 ③	A [定年期待]	203
	A [定年期待] に近い	134
	B [定年期待せず]（に近い）	17
	無回答	3
問 5 ④	A [大学名重視]（に近い）	154
	B [大学名重視せず]（に近い）	198
	無回答	5

問3 過去1年間に、どのような専攻・学歴の大卒新人（正社員）を採用しましたか。（〇はいくつでも）

		文科系（学部卒）	文科系（修士卒）	文科系（博士卒）	理科系（学部卒）	理科系（修士卒）	理科系（博士卒）	その他
計		94.1	34.7	1.7	86.0	71.7	17.1	1.1
問23	建設業	85.7	28.6	0.0	100.0	85.7	9.5	0.0
	製造業	93.5	31.0	0.6	86.5	91.6	26.5	0.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	62.5	0.0	100.0	100.0	12.5	0.0
	情報通信業	90.9	59.1	9.1	86.4	68.2	31.8	0.0
	運輸業、郵便業	94.1	29.4	0.0	76.5	64.7	0.0	0.0
	卸売業	96.4	39.3	0.0	75.0	57.1	3.6	0.0
	小売業	94.3	37.1	5.7	82.9	25.7	5.7	5.7
	金融・保険業	100.0	39.1	0.0	87.0	43.5	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	100.0	14.3	0.0	71.4	28.6	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	100.0	25.0	25.0	75.0	100.0	25.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	28.6	0.0	85.7	28.6	0.0	0.0
	サービス業	85.7	35.7	0.0	92.9	50.0	14.3	7.1
その他	100.0	31.3	0.0	93.8	75.0	25.0	0.0	
問23	製造業（再掲）	93.5	31.0	0.6	86.5	91.6	26.5	0.6
	非製造業	94.6	37.6	2.5	85.6	56.4	9.9	1.5
問24	10,000人以上	100.0	88.2	11.8	100.0	100.0	70.6	0.0
	3,000～9,999人	98.6	54.9	2.8	94.4	84.5	31.0	1.4
	1,000～2,999人	96.0	27.4	0.8	89.5	74.2	16.9	0.0
	300～999人	91.5	27.4	0.9	80.3	65.8	4.3	1.7
	100～299人	80.8	15.4	0.0	65.4	38.5	3.8	3.8
	99人以下	100.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
問25	ある	94.5	34.0	1.8	87.1	73.0	18.1	0.9
	事務所（MA）	97.4	38.3	1.7	91.3	78.3	20.9	0.0
	工場（MA）	95.8	35.9	0.7	87.3	91.5	27.5	0.7
	研究所（MA）	96.7	40.0	1.7	83.3	98.3	46.7	0.0
	営業所（MA）	94.4	31.9	2.3	86.6	77.3	21.3	0.9
	店舗（MA）	98.5	38.8	3.0	91.0	46.3	9.0	1.5
	その他（MA）	94.9	43.6	0.0	92.3	76.9	20.5	0.0
	ない	89.7	41.4	0.0	72.4	58.6	6.9	3.4
無回答	100.0	50.0	0.0	100.0	50.0	0.0	0.0	
問26	35歳未満	93.9	32.7	4.1	85.7	42.9	12.2	2.0
	35～40歳未満	95.4	32.8	1.5	80.9	64.9	18.3	0.8
	40歳以上	93.5	36.7	1.2	89.9	86.4	18.3	1.2
	無回答	87.5	37.5	0.0	87.5	50.0	0.0	0.0
問27	拡大している	94.7	38.9	2.5	86.5	68.9	20.9	1.6
	ほぼ横ばい	92.6	23.5	0.0	87.7	80.2	9.9	0.0
	縮小している	92.3	26.9	0.0	73.1	73.1	7.7	0.0
	無回答	100.0	50.0	0.0	100.0	66.7	0.0	0.0
問5①	A [一定人数]	95.9	36.5	2.3	88.3	72.1	18.0	0.9
	A [一定人数]に近い	90.0	32.5	0.8	85.0	72.5	15.8	0.8
	B [欠員補充]（に近い）	100.0	21.4	0.0	57.1	57.1	14.3	7.1
	無回答	100.0	100.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0
問5②	A [潜在能力]	94.9	42.0	0.7	87.0	76.8	16.7	1.4
	A [潜在能力]に近い	92.8	32.0	2.1	86.6	68.0	15.5	0.5
	B [即戦力性]（に近い）	100.0	8.7	0.0	73.9	69.6	30.4	4.3
	無回答	100.0	100.0	50.0	100.0	100.0	50.0	0.0
問5③	A [定年期待]	95.1	36.5	1.5	86.7	78.8	20.2	1.0
	A [定年期待]に近い	92.5	32.8	1.5	86.6	66.4	13.4	1.5
	B [定年期待せず]（に近い）	100.0	23.5	0.0	76.5	29.4	5.9	0.0
	無回答	66.7	66.7	33.3	66.7	66.7	33.3	0.0
問5④	A [大学名重視]（に近い）	90.9	33.8	1.9	78.6	79.2	21.4	1.9
	B [大学名重視せず]（に近い）	97.0	34.3	1.0	91.9	65.7	12.6	0.5
	無回答	80.0	80.0	20.0	80.0	80.0	60.0	0.0

問3 過去1年間に、どのような専攻・学歴の大卒新人（正社員）を採用しましたか。（〇はいくつでも）

		無回答	N
計		0.3	357
問23	建設業	0.0	21
	製造業	0.0	155
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	8
	情報通信業	0.0	22
	運輸業、郵便業	0.0	17
	卸売業	0.0	28
	小売業	2.9	35
	金融・保険業	0.0	23
	不動産業、物品賃貸業	0.0	7
	専門・技術サービス業	0.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	7
	サービス業	0.0	14
	その他	0.0	16
問23	製造業（再掲）	0.0	155
	非製造業	0.5	202
問24	10,000人以上	0.0	17
	3,000～9,999人	0.0	71
	1,000～2,999人	0.0	124
	300～999人	0.9	117
	100～299人	0.0	26
	99人以下	0.0	2
問25	ある	0.0	326
	事務所（MA）	0.0	115
	工場（MA）	0.0	142
	研究所（MA）	0.0	60
	営業所（MA）	0.0	216
	店舗（MA）	0.0	67
	その他（MA）	0.0	39
	ない	3.4	29
問26	無回答	0.0	2
	35歳未満	0.0	49
	35～40歳未満	0.0	131
	40歳以上	0.0	169
問27	無回答	12.5	8
	拡大している	0.4	244
	ほぼ横ばい	0.0	81
	縮小している	0.0	26
問5①	無回答	0.0	6
	A [一定人数]	0.5	222
	A [一定人数]に近い	0.0	120
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	14
問5②	無回答	0.0	1
	A [潜在能力]	0.7	138
	A [潜在能力]に近い	0.0	194
	B [即戦力性]（に近い）	0.0	23
問5③	無回答	0.0	2
	A [定年期待]	0.0	203
	A [定年期待]に近い	0.0	134
	B [定年期待せず]（に近い）	0.0	17
問5④	無回答	33.3	3
	A [大学名重視]（に近い）	0.0	154
	B [大学名重視せず]（に近い）	0.0	198
無回答		20.0	5

問4 過去1年間にどのような職種で大卒新人（正社員）を採用しましたか。（〇はいくつでも）

		事務職	営業職	販売職	サービス職	技術職	技能職	その他
計		59.7	65.5	9.2	6.7	59.4	7.8	20.7
問23	建設業	76.2	47.6	0.0	0.0	95.2	9.5	9.5
	製造業	71.6	81.9	3.9	3.2	90.3	9.7	11.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	87.5	37.5	0.0	12.5	87.5	12.5	12.5
	情報通信業	13.6	50.0	9.1	18.2	59.1	0.0	40.9
	運輸業、郵便業	64.7	29.4	0.0	29.4	35.3	11.8	35.3
	卸売業	64.3	92.9	7.1	0.0	17.9	7.1	14.3
	小売業	25.7	22.9	62.9	2.9	5.7	17.1	34.3
	金融・保険業	60.9	69.6	0.0	4.3	4.3	0.0	17.4
	不動産業、物品賃貸業	71.4	71.4	0.0	14.3	14.3	0.0	28.6
	専門・技術サービス業	75.0	75.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	14.3	42.9	0.0	14.3	0.0	0.0	71.4
	サービス業	42.9	50.0	0.0	28.6	28.6	0.0	42.9
その他	56.3	62.5	6.3	6.3	56.3	0.0	37.5	
問23	製造業（再掲）	71.6	81.9	3.9	3.2	90.3	9.7	11.0
	非製造業	50.5	53.0	13.4	9.4	35.6	6.4	28.2
問24	10,000人以上	76.5	52.9	5.9	11.8	82.4	11.8	17.6
	3,000～9,999人	64.8	67.6	11.3	14.1	70.4	5.6	22.5
	1,000～2,999人	62.1	67.7	8.9	4.0	62.1	9.7	22.6
	300～999人	56.4	66.7	9.4	5.1	53.0	6.8	18.8
	100～299人	42.3	53.8	7.7	0.0	26.9	7.7	19.2
	99人以下	0.0	50.0	0.0	50.0	100.0	0.0	0.0
問25	ある	59.8	66.6	8.9	5.5	61.0	7.7	21.8
	事務所（MA）	67.8	67.8	2.6	8.7	67.8	8.7	17.4
	工場（MA）	71.8	83.1	2.1	4.9	89.4	9.9	14.1
	研究所（MA）	75.0	73.3	0.0	3.3	85.0	8.3	16.7
	営業所（MA）	64.8	75.9	4.6	5.1	70.8	7.9	16.7
	店舗（MA）	35.8	34.3	34.3	13.4	17.9	7.5	43.3
	その他（MA）	61.5	43.6	10.3	2.6	59.0	5.1	33.3
	ない	55.2	55.2	13.8	20.7	41.4	10.3	10.3
無回答	100.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	
問26	35歳未満	40.8	51.0	18.4	14.3	28.6	6.1	30.6
	35～40歳未満	54.2	71.0	9.9	4.6	52.7	6.1	21.4
	40歳以上	68.6	66.3	5.9	6.5	74.0	9.5	17.2
	無回答	75.0	50.0	12.5	0.0	50.0	12.5	25.0
問27	拡大している	54.9	66.0	10.7	9.0	58.6	9.0	23.8
	ほぼ横ばい	74.1	69.1	4.9	2.5	64.2	4.9	11.1
	縮小している	53.8	57.7	11.5	0.0	53.8	7.7	23.1
	無回答	83.3	33.3	0.0	0.0	50.0	0.0	16.7
問5①	A [一定人数]	63.1	68.0	9.0	8.1	61.3	7.7	18.0
	A [一定人数]に近い	54.2	60.8	10.0	4.2	55.0	9.2	26.7
	B [欠員補充]（に近い）	50.0	71.4	7.1	7.1	64.3	0.0	14.3
	無回答	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
問5②	A [潜在能力]	67.4	73.9	5.8	6.5	60.1	10.1	18.1
	A [潜在能力]に近い	56.2	61.3	10.3	6.2	58.2	6.2	22.7
	B [即戦力性]（に近い）	43.5	56.5	21.7	13.0	65.2	8.7	17.4
	無回答	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0
問5③	A [定年期待]	67.0	67.5	6.4	6.4	68.5	8.4	18.7
	A [定年期待]に近い	54.5	64.9	10.4	7.5	49.3	7.5	20.9
	B [定年期待せず]（に近い）	11.8	52.9	29.4	5.9	29.4	0.0	41.2
	無回答	66.7	33.3	33.3	0.0	66.7	33.3	33.3
問5④	A [大学名重視]（に近い）	67.5	67.5	5.8	5.8	69.5	8.4	17.5
	B [大学名重視せず]（に近い）	53.0	64.1	11.6	7.6	51.0	7.1	23.2
	無回答	80.0	60.0	20.0	0.0	80.0	20.0	20.0

問4 過去1年間にどのような職種で大卒新人（正社員）を採用しましたか。（〇はいくつでも）

		無回答	N
計		0.3	357
問23	建設業	0.0	21
	製造業	0.0	155
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	8
	情報通信業	0.0	22
	運輸業、郵便業	0.0	17
	卸売業	0.0	28
	小売業	0.0	35
	金融・保険業	4.3	23
	不動産業、物品賃貸業	0.0	7
	専門・技術サービス業	0.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	7
	サービス業	0.0	14
	その他	0.0	16
問23	製造業（再掲）	0.0	155
	非製造業	0.5	202
問24	10,000人以上	5.9	17
	3,000～9,999人	0.0	71
	1,000～2,999人	0.0	124
	300～999人	0.0	117
	100～299人	0.0	26
	99人以下	0.0	2
問25	ある	0.0	326
	事務所（MA）	0.0	115
	工場（MA）	0.0	142
	研究所（MA）	0.0	60
	営業所（MA）	0.0	216
	店舗（MA）	0.0	67
	その他（MA）	0.0	39
	ない	3.4	29
問26	無回答	0.0	2
	35歳未満	0.0	49
	35～40歳未満	0.8	131
	40歳以上	0.0	169
問27	無回答	0.0	8
	拡大している	0.4	244
	ほぼ横ばい	0.0	81
	縮小している	0.0	26
問5①	無回答	0.0	6
	A [一定人数]	0.0	222
	A [一定人数]に近い	0.8	120
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	14
問5②	無回答	0.0	1
	A [潜在能力]	0.0	138
	A [潜在能力]に近い	0.5	194
	B [即戦力性]（に近い）	0.0	23
問5③	無回答	0.0	2
	A [定年期待]	0.0	203
	A [定年期待]に近い	0.7	134
	B [定年期待せず]（に近い）	0.0	17
問5④	無回答	0.0	3
	A [大学名重視]（に近い）	0.0	154
	B [大学名重視せず]（に近い）	0.5	198
	無回答	0.0	5

問5 貴社が大卒新人（正社員）を採用する際の方針は、AとBのどちらに近いですか。（〇はそれぞれ1つずつ）：

①[Aの方針]毎年、一定の人数を採用している-[Bの方針]欠員が出れば補充する

		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	無回答	合計	N
計		60.1	33.7	3.0	2.4	0.8	100.0	371
問23	建設業	71.4	28.6	0.0	0.0	0.0	100.0	21
	製造業	54.6	37.4	3.7	3.7	0.6	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	50.0	37.5	0.0	0.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	63.6	36.4	0.0	0.0	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	70.6	29.4	0.0	0.0	0.0	100.0	17
	卸売業	62.1	27.6	6.9	3.4	0.0	100.0	29
	小売業	75.0	19.4	2.8	2.8	0.0	100.0	36
	金融・保険業	32.0	64.0	0.0	0.0	4.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	85.7	14.3	0.0	0.0	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	75.0	12.5	0.0	12.5	0.0	100.0	8
	サービス業	71.4	21.4	7.1	0.0	0.0	100.0	14
その他	58.8	35.3	5.9	0.0	0.0	100.0	17	
問23	製造業（再掲）	54.6	37.4	3.7	3.7	0.6	100.0	163
	非製造業	64.4	30.8	2.4	1.4	1.0	100.0	208
問24	10,000人以上	52.9	35.3	5.9	5.9	0.0	100.0	17
	3,000～9,999人	65.3	31.9	1.4	0.0	1.4	100.0	72
	1,000～2,999人	60.6	34.6	3.9	0.0	0.8	100.0	127
	300～999人	62.3	31.1	1.6	4.1	0.8	100.0	122
	100～299人	44.8	41.4	6.9	6.9	0.0	100.0	29
	99人以下	25.0	50.0	0.0	25.0	0.0	100.0	4
問25	ある	59.3	34.4	3.0	2.4	0.9	100.0	337
	事務所（MA）	61.3	32.8	2.5	1.7	1.7	100.0	119
	工場（MA）	62.8	31.1	3.4	2.0	0.7	100.0	148
	研究所（MA）	62.3	36.1	0.0	1.6	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	61.0	33.2	2.7	1.8	1.3	100.0	223
	店舗（MA）	58.0	36.2	2.9	2.9	0.0	100.0	69
	その他（MA）	52.5	40.0	2.5	2.5	2.5	100.0	40
	ない	71.9	21.9	3.1	3.1	0.0	100.0	32
無回答	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	2	
問26	35歳未満	69.4	28.6	2.0	0.0	0.0	100.0	49
	35～40歳未満	56.4	36.4	3.6	2.9	0.7	100.0	140
	40歳以上	60.3	32.8	2.9	2.9	1.1	100.0	174
	無回答	62.5	37.5	0.0	0.0	0.0	100.0	8
問27	拡大している	67.3	29.4	2.4	0.8	0.0	100.0	245
	ほぼ横ばい	55.3	42.4	2.4	0.0	0.0	100.0	85
	縮小している	25.7	40.0	8.6	20.0	5.7	100.0	35
	無回答	33.3	50.0	0.0	0.0	16.7	100.0	6
問5①	A [一定人数]	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	223
	A [一定人数]に近い	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	0.0	55.0	45.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	3
問5②	A [潜在能力]	74.5	22.0	2.1	1.4	0.0	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	53.8	42.7	2.5	0.5	0.5	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	39.3	28.6	10.7	21.4	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7	100.0	3
問5③	A [定年期待]	68.3	28.4	2.4	1.0	0.0	100.0	208
	A [定年期待]に近い	53.2	39.0	2.8	4.3	0.7	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	27.8	55.6	11.1	5.6	0.0	100.0	18
	無回答	25.0	25.0	0.0	0.0	50.0	100.0	4
問5④	A [大学名重視]（に近い）	60.1	34.2	4.4	1.3	0.0	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	60.4	33.8	1.9	3.4	0.5	100.0	207
	無回答	50.0	16.7	0.0	0.0	33.3	100.0	6

問5 貴社が大卒新人（正社員）を採用する際の方針は、AとBのどちらに近いですか。（〇はそれぞれ1つずつ）：

②[Aの方針]潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している-[Bの方針]保有スキル、即戦力を重視して採用している

		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	無回答	合計	N
計		38.0	53.6	7.0	0.5	0.8	100.0	371
問23	建設業	38.1	61.9	0.0	0.0	0.0	100.0	21
	製造業	35.6	54.0	9.2	0.6	0.6	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	37.5	50.0	0.0	0.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	40.9	50.0	4.5	0.0	4.5	100.0	22
	運輸業、郵便業	23.5	70.6	5.9	0.0	0.0	100.0	17
	卸売業	37.9	58.6	3.4	0.0	0.0	100.0	29
	小売業	36.1	50.0	13.9	0.0	0.0	100.0	36
	金融・保険業	32.0	68.0	0.0	0.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	71.4	28.6	0.0	0.0	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	37.5	37.5	25.0	0.0	0.0	100.0	8
	サービス業	64.3	35.7	0.0	0.0	0.0	100.0	14
その他	47.1	41.2	5.9	5.9	0.0	100.0	17	
問23	製造業（再掲）	35.6	54.0	9.2	0.6	0.6	100.0	163
	非製造業	39.9	53.4	5.3	0.5	1.0	100.0	208
問24	10,000人以上	41.2	47.1	11.8	0.0	0.0	100.0	17
	3,000～9,999人	30.6	63.9	2.8	0.0	2.8	100.0	72
	1,000～2,999人	36.2	56.7	5.5	1.6	0.0	100.0	127
	300～999人	46.7	43.4	9.0	0.0	0.8	100.0	122
	100～299人	27.6	65.5	6.9	0.0	0.0	100.0	29
	99人以下	25.0	25.0	50.0	0.0	0.0	100.0	4
問25	ある	37.1	54.6	6.8	0.6	0.9	100.0	337
	事務所（MA）	39.5	55.5	3.4	0.0	1.7	100.0	119
	工場（MA）	39.9	50.0	8.8	0.7	0.7	100.0	148
	研究所（MA）	42.6	49.2	8.2	0.0	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	38.6	52.5	7.2	0.4	1.3	100.0	223
	店舗（MA）	33.3	53.6	11.6	1.4	0.0	100.0	69
	その他（MA）	32.5	60.0	5.0	0.0	2.5	100.0	40
	ない	46.9	43.8	9.4	0.0	0.0	100.0	32
無回答	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0	2	
問26	35歳未満	46.9	42.9	8.2	0.0	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	34.3	58.6	6.4	0.7	0.0	100.0	140
	40歳以上	38.5	52.3	7.5	0.6	1.1	100.0	174
	無回答	37.5	62.5	0.0	0.0	0.0	100.0	8
問27	拡大している	37.6	55.9	5.7	0.4	0.4	100.0	245
	ほぼ横ばい	45.9	48.2	5.9	0.0	0.0	100.0	85
	縮小している	25.7	48.6	20.0	2.9	2.9	100.0	35
	無回答	16.7	66.7	0.0	0.0	16.7	100.0	6
問5①	A〔一定人数〕	47.1	48.0	4.9	0.0	0.0	100.0	223
	A〔一定人数〕に近い	24.8	68.0	5.6	0.8	0.8	100.0	125
	B〔欠員補充〕（に近い）	25.0	30.0	40.0	5.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7	100.0	3
問5②	A〔潜在能力〕	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	141
	A〔潜在能力〕に近い	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	199
	B〔即戦力性〕（に近い）	0.0	0.0	92.9	7.1	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	3
問5③	A〔定年期待〕	43.3	51.4	5.3	0.0	0.0	100.0	208
	A〔定年期待〕に近い	33.3	57.4	8.5	0.7	0.0	100.0	141
	B〔定年期待せず〕（に近い）	16.7	61.1	16.7	5.6	0.0	100.0	18
	無回答	25.0	0.0	0.0	0.0	75.0	100.0	4
問5④	A〔大学名重視〕（に近い）	39.9	51.3	8.2	0.6	0.0	100.0	158
	B〔大学名重視せず〕（に近い）	36.2	57.0	6.3	0.5	0.0	100.0	207
	無回答	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	100.0	6

問5 貴社が大卒新人（正社員）を採用する際の方針は、AとBのどちらに近いですか。（〇はそれぞれ1つずつ）：

③[Aの方針]定年まで勤めることを期待して採用している-[Bの方針]定年まで勤めることは、まったく期待していない

		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	無回答	合計	N
計		56.1	38.0	3.8	1.1	1.1	100.0	371
問23	建設業	61.9	38.1	0.0	0.0	0.0	100.0	21
	製造業	66.3	31.3	1.8	0.0	0.6	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	87.5	0.0	0.0	0.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	36.4	50.0	9.1	0.0	4.5	100.0	22
	運輸業、郵便業	82.4	11.8	5.9	0.0	0.0	100.0	17
	卸売業	41.4	51.7	6.9	0.0	0.0	100.0	29
	小売業	41.7	38.9	11.1	5.6	2.8	100.0	36
	金融・保険業	60.0	36.0	0.0	4.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	28.6	71.4	0.0	0.0	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	25.0	50.0	12.5	12.5	0.0	100.0	8
	サービス業	35.7	64.3	0.0	0.0	0.0	100.0	14
	その他	41.2	52.9	5.9	0.0	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	66.3	31.3	1.8	0.0	0.6	100.0	163
	非製造業	48.1	43.3	5.3	1.9	1.4	100.0	208
問24	10,000人以上	70.6	29.4	0.0	0.0	0.0	100.0	17
	3,000～9,999人	59.7	36.1	1.4	0.0	2.8	100.0	72
	1,000～2,999人	57.5	37.0	4.7	0.8	0.0	100.0	127
	300～999人	52.5	41.8	2.5	1.6	1.6	100.0	122
	100～299人	48.3	37.9	13.8	0.0	0.0	100.0	29
	99人以下	50.0	25.0	0.0	25.0	0.0	100.0	4
問25	ある	56.7	38.0	3.3	1.2	0.9	100.0	337
	事務所（MA）	59.7	36.1	1.7	0.8	1.7	100.0	119
	工場（MA）	67.6	29.1	2.7	0.0	0.7	100.0	148
	研究所（MA）	68.9	27.9	3.3	0.0	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	61.0	35.0	2.2	0.4	1.3	100.0	223
	店舗（MA）	40.6	49.3	7.2	2.9	0.0	100.0	69
	その他（MA）	50.0	37.5	10.0	0.0	2.5	100.0	40
	ない	50.0	37.5	9.4	0.0	3.1	100.0	32
問26	無回答	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0	2
	35歳未満	34.7	46.9	8.2	8.2	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	57.1	37.9	5.0	0.0	0.0	100.0	140
	40歳以上	61.5	35.6	1.7	0.0	1.1	100.0	174
問27	無回答	50.0	37.5	0.0	0.0	12.5	100.0	8
	拡大している	54.3	40.0	3.7	1.2	0.8	100.0	245
	ほぼ横ばい	63.5	32.9	2.4	1.2	0.0	100.0	85
	縮小している	51.4	37.1	8.6	0.0	2.9	100.0	35
	無回答	50.0	33.3	0.0	0.0	16.7	100.0	6
問5①	A〔一定人数〕	63.7	33.6	0.9	1.3	0.4	100.0	223
	A〔一定人数〕に近い	47.2	44.0	7.2	0.8	0.8	100.0	125
	B〔欠員補充〕（に近い）	35.0	50.0	15.0	0.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7	100.0	3
問5②	A〔潜在能力〕	63.8	33.3	0.7	1.4	0.7	100.0	141
	A〔潜在能力〕に近い	53.8	40.7	4.5	1.0	0.0	100.0	199
	B〔即戦力性〕（に近い）	39.3	46.4	14.3	0.0	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	3
問5③	A〔定年期待〕	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	208
	A〔定年期待〕に近い	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	141
	B〔定年期待せず〕（に近い）	0.0	0.0	77.8	22.2	0.0	100.0	18
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	4
問5④	A〔大学名重視〕（に近い）	63.9	32.9	3.2	0.0	0.0	100.0	158
	B〔大学名重視せず〕（に近い）	50.7	43.0	4.3	1.9	0.0	100.0	207
	無回答	33.3	0.0	0.0	0.0	66.7	100.0	6

問5 貴社が大卒新人（正社員）を採用する際の方針は、AとBのどちらに近いですか。（〇はそれぞれ1つずつ）：

④[Aの方針]大学名を重視している-[Bの方針]大学名は、まったく重視していない

		Aに近い	どちらかといえ ばAに近い	どちらかといえ ばBに近い	Bに近い	無回答	合計	N
計		1.6	41.0	37.2	18.6	1.6	100.0	371
問23	建設業	0.0	52.4	42.9	4.8	0.0	100.0	21
	製造業	2.5	53.4	34.4	8.0	1.8	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	37.5	50.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	0.0	31.8	40.9	22.7	4.5	100.0	22
	運輸業、郵便業	0.0	47.1	47.1	5.9	0.0	100.0	17
	卸売業	3.4	37.9	34.5	24.1	0.0	100.0	29
	小売業	0.0	22.2	44.4	30.6	2.8	100.0	36
	金融・保険業	0.0	28.0	32.0	40.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	0.0	14.3	28.6	57.1	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	0.0	50.0	25.0	25.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	25.0	75.0	0.0	100.0	8
	サービス業	0.0	35.7	42.9	21.4	0.0	100.0	14
その他	5.9	29.4	47.1	17.6	0.0	100.0	17	
問23	製造業（再掲）	2.5	53.4	34.4	8.0	1.8	100.0	163
	非製造業	1.0	31.3	39.4	26.9	1.4	100.0	208
問24	10,000人以上	0.0	23.5	29.4	41.2	5.9	100.0	17
	3,000～9,999人	0.0	37.5	37.5	20.8	4.2	100.0	72
	1,000～2,999人	3.1	43.3	37.0	16.5	0.0	100.0	127
	300～999人	1.6	41.8	38.5	16.4	1.6	100.0	122
	100～299人	0.0	44.8	37.9	17.2	0.0	100.0	29
	99人以下	0.0	50.0	25.0	25.0	0.0	100.0	4
問25	ある	1.8	40.9	38.6	17.2	1.5	100.0	337
	事務所（MA）	0.8	33.6	39.5	22.7	3.4	100.0	119
	工場（MA）	3.4	44.6	40.5	9.5	2.0	100.0	148
	研究所（MA）	3.3	39.3	42.6	13.1	1.6	100.0	61
	営業所（MA）	1.3	44.8	35.4	16.1	2.2	100.0	223
	店舗（MA）	0.0	23.2	46.4	29.0	1.4	100.0	69
	その他（MA）	2.5	37.5	40.0	17.5	2.5	100.0	40
	ない	0.0	43.8	25.0	28.1	3.1	100.0	32
無回答	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	2	
問26	35歳未満	2.0	26.5	36.7	32.7	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	0.7	47.1	37.9	14.3	0.0	100.0	140
	40歳以上	2.3	40.8	37.4	17.2	2.3	100.0	174
	無回答	0.0	25.0	25.0	37.5	12.5	100.0	8
問27	拡大している	1.6	38.8	39.2	18.8	1.6	100.0	245
	ほぼ横ばい	1.2	50.6	31.8	16.5	0.0	100.0	85
	縮小している	2.9	40.0	40.0	14.3	2.9	100.0	35
	無回答	0.0	0.0	16.7	66.7	16.7	100.0	6
問5①	A〔一定人数〕	1.8	40.8	37.7	18.4	1.3	100.0	223
	A〔一定人数〕に近い	0.8	42.4	36.8	19.2	0.8	100.0	125
	B〔欠員補充〕（に近い）	5.0	40.0	35.0	20.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	0.0	33.3	0.0	66.7	100.0	3
問5②	A〔潜在能力〕	2.1	42.6	31.9	21.3	2.1	100.0	141
	A〔潜在能力〕に近い	1.0	39.7	42.7	16.6	0.0	100.0	199
	B〔即戦力性〕（に近い）	3.6	46.4	28.6	21.4	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	3
問5③	A〔定年期待〕	1.9	46.6	37.0	13.5	1.0	100.0	208
	A〔定年期待〕に近い	1.4	35.5	40.4	22.7	0.0	100.0	141
	B〔定年期待せず〕（に近い）	0.0	27.8	22.2	50.0	0.0	100.0	18
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	4
問5④	A〔大学名重視〕（に近い）	3.8	96.2	0.0	0.0	0.0	100.0	158
	B〔大学名重視せず〕（に近い）	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0	100.0	207
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	6

問6 貴社では採用した大卒新人（正社員）を対象に、次のような取り組みを実施（取り組みの実施を検討）していますか。
 （○はそれぞれ1つずつ）：①採用後は、本人が希望する勤務地・勤務エリアに配属する

		実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答	合計	N
計		16.4	28.3	52.8	2.4	100.0	371
問23	建設業	19.0	23.8	57.1	0.0	100.0	21
	製造業	11.7	30.1	57.1	1.2	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	12.5	0.0	75.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	36.4	27.3	36.4	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	5.9	41.2	47.1	5.9	100.0	17
	卸売業	27.6	31.0	37.9	3.4	100.0	29
	小売業	22.2	30.6	41.7	5.6	100.0	36
	金融・保険業	8.0	20.0	68.0	4.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	28.6	14.3	57.1	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	25.0	50.0	25.0	0.0	100.0	8
	サービス業	28.6	14.3	50.0	7.1	100.0	14
	その他	11.8	35.3	52.9	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	11.7	30.1	57.1	1.2	100.0	163
	非製造業	20.2	26.9	49.5	3.4	100.0	208
問24	10,000人以上	35.3	5.9	52.9	5.9	100.0	17
	3,000～9,999人	18.1	19.4	55.6	6.9	100.0	72
	1,000～2,999人	13.4	31.5	55.1	0.0	100.0	127
	300～999人	17.2	35.2	45.9	1.6	100.0	122
	100～299人	10.3	24.1	62.1	3.4	100.0	29
	99人以下	25.0	0.0	75.0	0.0	100.0	4
問25	ある	16.3	29.4	52.5	1.8	100.0	337
	事務所（MA）	20.2	19.3	56.3	4.2	100.0	119
	工場（MA）	11.5	32.4	54.7	1.4	100.0	148
	研究所（MA）	18.0	14.8	67.2	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	14.3	27.8	55.6	2.2	100.0	223
	店舗（MA）	20.3	30.4	46.4	2.9	100.0	69
	その他（MA）	15.0	30.0	50.0	5.0	100.0	40
	ない	18.8	15.6	56.3	9.4	100.0	32
無回答	0.0	50.0	50.0	0.0	100.0	2	
問26	35歳未満	28.6	30.6	38.8	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	20.0	30.0	48.6	1.4	100.0	140
	40歳以上	10.3	26.4	60.3	2.9	100.0	174
	無回答	12.5	25.0	50.0	12.5	100.0	8
問27	拡大している	17.6	29.0	51.0	2.4	100.0	245
	ほぼ横ばい	14.1	30.6	55.3	0.0	100.0	85
	縮小している	17.1	20.0	57.1	5.7	100.0	35
	無回答	0.0	16.7	66.7	16.7	100.0	6
問5①	A [一定人数]	17.9	25.1	54.3	2.7	100.0	223
	A [一定人数]に近い	13.6	34.4	50.4	1.6	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	20.0	30.0	50.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
問5②	A [潜在能力]	17.7	25.5	56.0	0.7	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	15.6	30.2	50.8	3.5	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	17.9	28.6	53.6	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	33.3	33.3	33.3	100.0	3
問5③	A [定年期待]	15.4	25.5	57.2	1.9	100.0	208
	A [定年期待]に近い	17.0	31.9	48.9	2.1	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	27.8	33.3	38.9	0.0	100.0	18
	無回答	0.0	25.0	25.0	50.0	100.0	4
問5④	A [大学名重視]（に近い）	17.7	30.4	49.4	2.5	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	15.9	27.1	55.6	1.4	100.0	207
	無回答	0.0	16.7	50.0	33.3	100.0	6

問6 貴社では採用した大卒新人（正社員）を対象に、次のような取り組みを実施（取り組みの実施を検討）していますか。
 （○はそれぞれ1つずつ）：②採用後の異動は、基本的には初任配属先の職種に限定する

		実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答	合計	N
計		15.4	9.4	73.6	1.6	100.0	371
問23	建設業	23.8	14.3	61.9	0.0	100.0	21
	製造業	11.0	6.7	81.0	1.2	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	12.5	12.5	62.5	12.5	100.0	8
	情報通信業	13.6	9.1	77.3	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	17.6	5.9	70.6	5.9	100.0	17
	卸売業	17.2	6.9	75.9	0.0	100.0	29
	小売業	22.2	11.1	63.9	2.8	100.0	36
	金融・保険業	8.0	0.0	88.0	4.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	28.6	28.6	42.9	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	25.0	0.0	75.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	25.0	50.0	25.0	0.0	100.0	8
	サービス業	28.6	21.4	50.0	0.0	100.0	14
	その他	17.6	11.8	70.6	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	11.0	6.7	81.0	1.2	100.0	163
	非製造業	18.8	11.5	67.8	1.9	100.0	208
問24	10,000人以上	11.8	0.0	82.4	5.9	100.0	17
	3,000～9,999人	13.9	2.8	80.6	2.8	100.0	72
	1,000～2,999人	17.3	12.6	69.3	0.8	100.0	127
	300～999人	14.8	9.8	73.8	1.6	100.0	122
	100～299人	17.2	17.2	65.5	0.0	100.0	29
	99人以下	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	4
問25	ある	14.8	8.9	75.4	0.9	100.0	337
	事務所（MA）	16.8	8.4	72.3	2.5	100.0	119
	工場（MA）	10.1	8.8	79.7	1.4	100.0	148
	研究所（MA）	9.8	4.9	85.2	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	15.7	7.2	75.8	1.3	100.0	223
	店舗（MA）	14.5	13.0	71.0	1.4	100.0	69
	その他（MA）	20.0	7.5	70.0	2.5	100.0	40
	ない	18.8	15.6	56.3	9.4	100.0	32
問26	無回答	50.0	0.0	50.0	0.0	100.0	2
	35歳未満	26.5	14.3	59.2	0.0	100.0	49
	35～40歳未満	11.4	11.4	75.7	1.4	100.0	140
	40歳以上	14.4	6.9	77.0	1.7	100.0	174
問27	無回答	37.5	0.0	50.0	12.5	100.0	8
	拡大している	15.9	10.6	72.2	1.2	100.0	245
	ほぼ横ばい	10.6	7.1	81.2	1.2	100.0	85
	縮小している	22.9	8.6	65.7	2.9	100.0	35
	無回答	16.7	0.0	66.7	16.7	100.0	6
問5①	A [一定人数]	15.7	10.8	71.7	1.8	100.0	223
	A [一定人数]に近い	16.0	6.4	76.8	0.8	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	10.0	15.0	75.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
問5②	A [潜在能力]	17.0	9.9	72.3	0.7	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	14.6	7.5	75.9	2.0	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	14.3	21.4	64.3	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
問5③	A [定年期待]	14.4	7.2	77.4	1.0	100.0	208
	A [定年期待]に近い	16.3	11.3	70.9	1.4	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	22.2	22.2	55.6	0.0	100.0	18
	無回答	0.0	0.0	50.0	50.0	100.0	4
問5④	A [大学名重視]（に近い）	13.3	8.2	77.2	1.3	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	16.9	10.6	71.5	1.0	100.0	207
	無回答	16.7	0.0	50.0	33.3	100.0	6

問6 貴社では採用した大卒新人（正社員）を対象に、次のような取り組みを実施（取り組みの実施を検討）していますか。
 （○はそれぞれ1つずつ）：③入社10年以内の社員の一定数を管理職候補として選抜し、研修や計画的な異動を行う

		実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答	合計	N
計		22.6	23.2	52.3	1.9	100.0	371
問23	建設業	9.5	19.0	66.7	4.8	100.0	21
	製造業	19.0	22.1	58.3	0.6	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	12.5	0.0	75.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	18.2	22.7	54.5	4.5	100.0	22
	運輸業、郵便業	35.3	17.6	47.1	0.0	100.0	17
	卸売業	10.3	27.6	62.1	0.0	100.0	29
	小売業	36.1	25.0	33.3	5.6	100.0	36
	金融・保険業	20.0	8.0	68.0	4.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	0.0	28.6	71.4	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	25.0	50.0	25.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0	8
	サービス業	42.9	42.9	14.3	0.0	100.0	14
	その他	47.1	29.4	23.5	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	19.0	22.1	58.3	0.6	100.0	163
	非製造業	25.5	24.0	47.6	2.9	100.0	208
問24	10,000人以上	41.2	5.9	47.1	5.9	100.0	17
	3,000～9,999人	29.2	20.8	47.2	2.8	100.0	72
	1,000～2,999人	22.0	19.7	56.7	1.6	100.0	127
	300～999人	21.3	27.9	49.2	1.6	100.0	122
	100～299人	6.9	37.9	55.2	0.0	100.0	29
	99人以下	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	4
問25	ある	22.6	23.1	52.8	1.5	100.0	337
	事務所（MA）	21.8	18.5	56.3	3.4	100.0	119
	工場（MA）	21.6	23.0	54.1	1.4	100.0	148
	研究所（MA）	24.6	13.1	62.3	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	21.1	21.1	56.1	1.8	100.0	223
	店舗（MA）	33.3	24.6	39.1	2.9	100.0	69
	その他（MA）	30.0	20.0	47.5	2.5	100.0	40
	ない	21.9	25.0	46.9	6.3	100.0	32
問26	無回答	50.0	0.0	50.0	0.0	100.0	2
	35歳未満	32.7	28.6	36.7	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	22.1	26.4	49.3	2.1	100.0	140
	40歳以上	20.1	20.1	58.6	1.1	100.0	174
問27	無回答	25.0	0.0	62.5	12.5	100.0	8
	拡大している	26.5	25.7	46.5	1.2	100.0	245
	ほぼ横ばい	17.6	20.0	61.2	1.2	100.0	85
	縮小している	8.6	14.3	71.4	5.7	100.0	35
	無回答	16.7	16.7	50.0	16.7	100.0	6
問5①	A [一定人数]	25.1	23.3	50.7	0.9	100.0	223
	A [一定人数]に近い	20.8	20.0	56.8	2.4	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	10.0	45.0	40.0	5.0	100.0	20
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
問5②	A [潜在能力]	23.4	22.0	53.2	1.4	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	22.1	23.6	53.3	1.0	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	25.0	28.6	42.9	3.6	100.0	28
	無回答	0.0	0.0	33.3	66.7	100.0	3
問5③	A [定年期待]	25.0	17.8	56.7	0.5	100.0	208
	A [定年期待]に近い	18.4	32.6	46.8	2.1	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	33.3	16.7	50.0	0.0	100.0	18
	無回答	0.0	0.0	25.0	75.0	100.0	4
問5④	A [大学名重視]（に近い）	20.9	27.2	51.3	0.6	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	24.6	20.8	53.1	1.4	100.0	207
	無回答	0.0	0.0	50.0	50.0	100.0	6

問7 貴社での大卒新人（正社員）の採用に関して、次のうち、実施している（実施を検討している）ものはありますか。
（○はそれぞれ1つずつ）：①通年での採用（4月以外の時期の入社）

		実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答	合計	N
計		16.7	9.4	73.0	0.8	100.0	371
問23	建設業	4.8	14.3	81.0	0.0	100.0	21
	製造業	16.6	8.0	74.2	1.2	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	8
	情報通信業	22.7	22.7	54.5	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	29.4	11.8	58.8	0.0	100.0	17
	卸売業	17.2	6.9	75.9	0.0	100.0	29
	小売業	16.7	8.3	72.2	2.8	100.0	36
	金融・保険業	8.0	12.0	80.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	25.0	25.0	50.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	37.5	12.5	50.0	0.0	100.0	8
	サービス業	35.7	0.0	64.3	0.0	100.0	14
	その他	11.8	11.8	76.5	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	16.6	8.0	74.2	1.2	100.0	163
	非製造業	16.8	10.6	72.1	0.5	100.0	208
問24	10,000人以上	58.8	0.0	41.2	0.0	100.0	17
	3,000～9,999人	20.8	12.5	66.7	0.0	100.0	72
	1,000～2,999人	12.6	11.0	75.6	0.8	100.0	127
	300～999人	13.9	5.7	78.7	1.6	100.0	122
	100～299人	13.8	10.3	75.9	0.0	100.0	29
	99人以下	0.0	50.0	50.0	0.0	100.0	4
問25	ある	17.5	9.5	72.4	0.6	100.0	337
	事務所（MA）	18.5	9.2	70.6	1.7	100.0	119
	工場（MA）	18.2	9.5	70.9	1.4	100.0	148
	研究所（MA）	24.6	8.2	67.2	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	16.1	7.2	76.2	0.4	100.0	223
	店舗（MA）	14.5	10.1	75.4	0.0	100.0	69
	その他（MA）	17.5	12.5	70.0	0.0	100.0	40
	ない	9.4	9.4	78.1	3.1	100.0	32
問26	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	2
	35歳未満	24.5	8.2	67.3	0.0	100.0	49
	35～40歳未満	17.9	10.7	70.7	0.7	100.0	140
	40歳以上	13.8	8.6	77.0	0.6	100.0	174
問27	無回答	12.5	12.5	62.5	12.5	100.0	8
	拡大している	20.8	11.8	66.5	0.8	100.0	245
	ほぼ横ばい	10.6	4.7	84.7	0.0	100.0	85
	縮小している	5.7	5.7	85.7	2.9	100.0	35
	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	6
問5①	A [一定人数]	19.7	8.1	71.3	0.9	100.0	223
	A [一定人数]に近い	12.8	12.0	75.2	0.0	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	10.0	10.0	80.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
問5②	A [潜在能力]	14.9	6.4	77.3	1.4	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	18.6	11.1	70.4	0.0	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	14.3	10.7	75.0	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	33.3	33.3	33.3	100.0	3
問5③	A [定年期待]	17.3	9.1	73.1	0.5	100.0	208
	A [定年期待]に近い	15.6	9.2	75.2	0.0	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	22.2	11.1	66.7	0.0	100.0	18
	無回答	0.0	25.0	25.0	50.0	100.0	4
問5④	A [大学名重視]（に近い）	17.7	9.5	72.8	0.0	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	15.9	9.2	74.4	0.5	100.0	207
	無回答	16.7	16.7	33.3	33.3	100.0	6

問7 貴社での大卒新人（正社員）の採用に関して、次のうち、実施している（実施を検討している）ものはありますか。
（○はそれぞれ1つずつ）：②既卒者・第二新卒者の採用

		実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答	合計	N
計		50.1	14.6	34.5	0.8	100.0	371
問23	建設業	57.1	0.0	42.9	0.0	100.0	21
	製造業	44.8	14.7	39.9	0.6	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	87.5	0.0	12.5	0.0	100.0	8
	情報通信業	59.1	18.2	22.7	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	58.8	23.5	17.6	0.0	100.0	17
	卸売業	44.8	13.8	41.4	0.0	100.0	29
	小売業	50.0	22.2	22.2	5.6	100.0	36
	金融・保険業	60.0	12.0	28.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	42.9	14.3	42.9	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	50.0	25.0	25.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	87.5	0.0	12.5	0.0	100.0	8
	サービス業	50.0	7.1	42.9	0.0	100.0	14
	その他	35.3	23.5	41.2	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	44.8	14.7	39.9	0.6	100.0	163
	非製造業	54.3	14.4	30.3	1.0	100.0	208
問24	10,000人以上	82.4	5.9	11.8	0.0	100.0	17
	3,000～9,999人	63.9	9.7	26.4	0.0	100.0	72
	1,000～2,999人	51.2	20.5	28.3	0.0	100.0	127
	300～999人	41.8	10.7	45.1	2.5	100.0	122
	100～299人	24.1	24.1	51.7	0.0	100.0	29
	99人以下	75.0	0.0	25.0	0.0	100.0	4
問25	ある	50.1	14.2	35.0	0.6	100.0	337
	事務所（MA）	61.3	11.8	26.1	0.8	100.0	119
	工場（MA）	44.6	13.5	41.2	0.7	100.0	148
	研究所（MA）	47.5	13.1	39.3	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	49.3	11.7	38.6	0.4	100.0	223
	店舗（MA）	58.0	20.3	20.3	1.4	100.0	69
	その他（MA）	50.0	17.5	30.0	2.5	100.0	40
	ない	46.9	18.8	31.3	3.1	100.0	32
無回答	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	2	
問26	35歳未満	51.0	16.3	30.6	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	42.1	20.7	37.1	0.0	100.0	140
	40歳以上	56.3	9.2	33.9	0.6	100.0	174
	無回答	50.0	12.5	25.0	12.5	100.0	8
問27	拡大している	51.0	15.1	33.1	0.8	100.0	245
	ほぼ横ばい	42.4	10.6	47.1	0.0	100.0	85
	縮小している	57.1	22.9	17.1	2.9	100.0	35
	無回答	83.3	0.0	16.7	0.0	100.0	6
問5①	A [一定人数]	51.1	11.7	36.3	0.9	100.0	223
	A [一定人数] に近い	49.6	16.8	33.6	0.0	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	45.0	30.0	25.0	0.0	100.0	20
	無回答	33.3	33.3	0.0	33.3	100.0	3
問5②	A [潜在能力]	54.6	8.5	36.2	0.7	100.0	141
	A [潜在能力] に近い	46.7	18.1	34.7	0.5	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	50.0	21.4	28.6	0.0	100.0	28
	無回答	66.7	0.0	0.0	33.3	100.0	3
問5③	A [定年期待]	53.8	11.1	35.1	0.0	100.0	208
	A [定年期待] に近い	45.4	17.7	36.2	0.7	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	44.4	33.3	22.2	0.0	100.0	18
	無回答	50.0	0.0	0.0	50.0	100.0	4
問5④	A [大学名重視]（に近い）	46.2	15.8	38.0	0.0	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	52.7	14.0	32.9	0.5	100.0	207
	無回答	66.7	0.0	0.0	33.3	100.0	6

問7 貴社での大卒新人（正社員）の採用に関して、次のうち、実施している（実施を検討している）ものはありますか。
（○はそれぞれ1つずつ）：③各事業所（工場、支店等）の権限での採用

		実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答	合計	N
計		9.4	3.0	86.8	0.8	100.0	371
問23	建設業	14.3	0.0	85.7	0.0	100.0	21
	製造業	11.0	3.1	85.3	0.6	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	8
	情報通信業	0.0	4.5	95.5	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	17.6	0.0	82.4	0.0	100.0	17
	卸売業	17.2	6.9	75.9	0.0	100.0	29
	小売業	5.6	2.8	86.1	5.6	100.0	36
	金融・保険業	4.0	0.0	96.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	12.5	0.0	87.5	0.0	100.0	8
	サービス業	0.0	7.1	92.9	0.0	100.0	14
	その他	11.8	5.9	82.4	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	11.0	3.1	85.3	0.6	100.0	163
	非製造業	8.2	2.9	88.0	1.0	100.0	208
問24	10,000人以上	5.9	5.9	88.2	0.0	100.0	17
	3,000～9,999人	19.4	1.4	79.2	0.0	100.0	72
	1,000～2,999人	7.9	2.4	89.8	0.0	100.0	127
	300～999人	6.6	4.1	86.9	2.5	100.0	122
	100～299人	3.4	3.4	93.1	0.0	100.0	29
	99人以下	25.0	0.0	75.0	0.0	100.0	4
問25	ある	9.5	3.0	86.9	0.6	100.0	337
	事務所（MA）	9.2	5.9	84.0	0.8	100.0	119
	工場（MA）	13.5	4.1	81.8	0.7	100.0	148
	研究所（MA）	16.4	3.3	80.3	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	8.5	2.2	88.8	0.4	100.0	223
	店舗（MA）	8.7	1.4	88.4	1.4	100.0	69
	その他（MA）	2.5	10.0	85.0	2.5	100.0	40
	ない	9.4	3.1	84.4	3.1	100.0	32
問26	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	2
	35歳未満	10.2	4.1	83.7	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	10.7	4.3	85.0	0.0	100.0	140
	40歳以上	8.6	1.7	89.1	0.6	100.0	174
問27	無回答	0.0	0.0	87.5	12.5	100.0	8
	拡大している	10.2	3.7	85.3	0.8	100.0	245
	ほぼ横ばい	8.2	1.2	90.6	0.0	100.0	85
	縮小している	8.6	2.9	85.7	2.9	100.0	35
	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	6
問5①	A [一定人数]	9.4	2.2	87.4	0.9	100.0	223
	A [一定人数]に近い	9.6	4.8	85.6	0.0	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	10.0	0.0	90.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
問5②	A [潜在能力]	10.6	3.5	85.1	0.7	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	8.5	3.0	87.9	0.5	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	10.7	0.0	89.3	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
問5③	A [定年期待]	10.6	2.9	86.5	0.0	100.0	208
	A [定年期待]に近い	7.8	2.8	88.7	0.7	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	11.1	5.6	83.3	0.0	100.0	18
	無回答	0.0	0.0	50.0	50.0	100.0	4
問5④	A [大学名重視]（に近い）	8.2	3.2	88.6	0.0	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	10.6	2.9	86.0	0.5	100.0	207
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	6

問7 貴社での大卒新人（正社員）の採用に関して、次のうち、実施している（実施を検討している）ものはありますか。
 （○はそれぞれ1つずつ）：④勤務地・勤務エリアを限定した社員の採用（いわゆる「勤務地限定社員」としての採用）

		実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答	合計	N
計		19.4	5.1	74.7	0.8	100.0	371
問23	建設業	28.6	4.8	66.7	0.0	100.0	21
	製造業	9.8	4.9	84.7	0.6	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	8
	情報通信業	4.5	0.0	95.5	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	29.4	5.9	64.7	0.0	100.0	17
	卸売業	31.0	6.9	62.1	0.0	100.0	29
	小売業	22.2	11.1	61.1	5.6	100.0	36
	金融・保険業	52.0	4.0	44.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	28.6	0.0	71.4	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	37.5	12.5	50.0	0.0	100.0	8
	サービス業	21.4	0.0	78.6	0.0	100.0	14
	その他	35.3	5.9	58.8	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	9.8	4.9	84.7	0.6	100.0	163
	非製造業	26.9	5.3	66.8	1.0	100.0	208
問24	10,000人以上	17.6	0.0	82.4	0.0	100.0	17
	3,000～9,999人	19.4	9.7	70.8	0.0	100.0	72
	1,000～2,999人	20.5	3.9	75.6	0.0	100.0	127
	300～999人	22.1	3.3	72.1	2.5	100.0	122
	100～299人	6.9	10.3	82.8	0.0	100.0	29
	99人以下	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	4
問25	ある	19.6	5.3	74.5	0.6	100.0	337
	事務所（MA）	20.2	4.2	74.8	0.8	100.0	119
	工場（MA）	13.5	5.4	80.4	0.7	100.0	148
	研究所（MA）	14.8	3.3	82.0	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	20.6	4.9	74.0	0.4	100.0	223
	店舗（MA）	31.9	8.7	58.0	1.4	100.0	69
	その他（MA）	15.0	2.5	80.0	2.5	100.0	40
	ない	18.8	3.1	75.0	3.1	100.0	32
問26	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	2
	35歳未満	24.5	8.2	65.3	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	20.0	6.4	73.6	0.0	100.0	140
	40歳以上	18.4	3.4	77.6	0.6	100.0	174
問27	無回答	0.0	0.0	87.5	12.5	100.0	8
	拡大している	20.4	4.9	73.9	0.8	100.0	245
	ほぼ横ばい	16.5	5.9	77.6	0.0	100.0	85
	縮小している	20.0	5.7	71.4	2.9	100.0	35
問5①	無回答	16.7	0.0	83.3	0.0	100.0	6
	A [一定人数]	19.7	4.5	74.9	0.9	100.0	223
	A [一定人数] に近い	20.8	6.4	72.8	0.0	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	10.0	5.0	85.0	0.0	100.0	20
問5②	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
	A [潜在能力]	21.3	3.5	74.5	0.7	100.0	141
	A [潜在能力] に近い	18.6	6.5	74.4	0.5	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	17.9	3.6	78.6	0.0	100.0	28
問5③	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
	A [定年期待]	21.2	3.8	75.0	0.0	100.0	208
	A [定年期待] に近い	15.6	7.1	76.6	0.7	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	33.3	5.6	61.1	0.0	100.0	18
問5④	無回答	0.0	0.0	50.0	50.0	100.0	4
	A [大学名重視]（に近い）	17.1	5.7	77.2	0.0	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	21.7	4.8	72.9	0.5	100.0	207
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	6

問7 貴社での大卒新人（正社員）の採用に関して、次のうち、実施している（実施を検討している）ものはありますか。
（○はそれぞれ1つずつ）：⑤将来の管理職候補の別枠での採用

		実施している	実施を検討している	実施/検討していない	無回答	合計	N
計		3.8	2.4	93.0	0.8	100.0	371
問23	建設業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	21
	製造業	0.6	1.2	97.5	0.6	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	8
	情報通信業	4.5	0.0	95.5	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	29.4	0.0	70.6	0.0	100.0	17
	卸売業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	29
	小売業	0.0	11.1	83.3	5.6	100.0	36
	金融・保険業	4.0	0.0	96.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	25.0	0.0	75.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	25.0	0.0	75.0	0.0	100.0	8
	サービス業	14.3	7.1	78.6	0.0	100.0	14
	その他	5.9	11.8	82.4	0.0	100.0	17
問23	製造業（再掲）	0.6	1.2	97.5	0.6	100.0	163
	非製造業	6.3	3.4	89.4	1.0	100.0	208
問24	10,000人以上	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	17
	3,000～9,999人	5.6	1.4	93.1	0.0	100.0	72
	1,000～2,999人	5.5	1.6	92.9	0.0	100.0	127
	300～999人	1.6	4.9	91.0	2.5	100.0	122
	100～299人	3.4	0.0	96.6	0.0	100.0	29
	99人以下	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	4
問25	ある	3.6	2.7	93.2	0.6	100.0	337
	事務所（MA）	4.2	0.8	94.1	0.8	100.0	119
	工場（MA）	1.4	2.0	95.9	0.7	100.0	148
	研究所（MA）	3.3	1.6	95.1	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	4.0	1.3	94.2	0.4	100.0	223
	店舗（MA）	7.2	8.7	82.6	1.4	100.0	69
	その他（MA）	2.5	7.5	87.5	2.5	100.0	40
	ない	6.3	0.0	90.6	3.1	100.0	32
問26	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	2
	35歳未満	2.0	8.2	87.8	2.0	100.0	49
	35～40歳未満	4.3	2.9	92.9	0.0	100.0	140
	40歳以上	3.4	0.6	95.4	0.6	100.0	174
問27	無回答	12.5	0.0	75.0	12.5	100.0	8
	拡大している	3.7	3.3	92.2	0.8	100.0	245
	ほぼ横ばい	3.5	0.0	96.5	0.0	100.0	85
	縮小している	5.7	2.9	88.6	2.9	100.0	35
問5①	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	6
	A [一定人数]	3.6	1.8	93.7	0.9	100.0	223
	A [一定人数]に近い	4.8	3.2	92.0	0.0	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	5.0	95.0	0.0	100.0	20
問5②	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
	A [潜在能力]	3.5	2.8	92.9	0.7	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	4.0	2.0	93.5	0.5	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	3.6	3.6	92.9	0.0	100.0	28
問5③	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	3
	A [定年期待]	4.3	1.0	94.7	0.0	100.0	208
	A [定年期待]に近い	1.4	4.3	93.6	0.7	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	16.7	5.6	77.8	0.0	100.0	18
問5④	無回答	0.0	0.0	50.0	50.0	100.0	4
	A [大学名重視]（に近い）	1.9	3.2	94.9	0.0	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	5.3	1.9	92.3	0.5	100.0	207
	無回答	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	6

問 8 (1) 過去1年間に、勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を何人採用しましたか。（数字を記入）

		平均値	中央値	標準偏差	N
計		41.84	8	115.42	64
問23	建設業	10.67	4	15.77	6
	製造業	4.54	3	5.16	13
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	0
	情報通信業	16.00	16	-	1
	運輸業、郵便業	8.00	8	6.60	5
	卸売業	15.78	7	16.29	9
	小売業	187.33	106	266.87	6
	金融・保険業	64.08	25	147.42	13
	不動産業、物品賃貸業	147.00	147	131.52	2
	専門・技術サービス業	-	-	-	0
	宿泊業、飲食サービス業	7.00	7	4.24	2
	サービス業	11.50	12	12.02	2
	その他	13.80	6	15.32	5
問23	製造業（再掲）	4.54	3	5.16	13
	非製造業	51.35	11	127.77	51
問24	10,000人以上	423.33	550	357.26	3
	3,000～9,999人	41.54	11	69.29	13
	1,000～2,999人	27.83	10	49.75	23
	300～999人	9.12	5	13.04	25
	100～299人	-	-	-	0
	99人以下	-	-	-	0
問25	ある	30.97	8	95.75	59
	事務所（MA）	54.09	11	146.26	23
	工場（MA）	6.24	4	6.74	17
	研究所（MA）	7.13	3	9.26	8
	営業所（MA）	27.60	6	105.71	43
	店舗（MA）	74.79	21	161.97	19
	その他（MA）	17.40	16	16.35	5
	ない	170.20	54	233.57	5
問26	無回答	-	-	-	0
	35歳未満	36.13	10	64.62	8
	35～40歳未満	44.04	14	115.28	25
	40歳以上	41.55	5	127.90	31
問27	無回答	-	-	-	0
	拡大している	51.29	8	138.84	42
	ほぼ横ばい	29.36	15	51.12	14
	縮小している	16.00	4	21.21	7
問5①	無回答	1.00	1	-	1
	A [一定人数]	44.95	7	121.26	39
	A [一定人数] に近い	39.35	15	112.37	23
	B [欠員補充]（に近い）	10.00	10	14.14	2
問5②	無回答	-	-	-	0
	A [潜在能力]	29.44	5	57.63	27
	A [潜在能力] に近い	56.15	10	151.75	33
	B [即戦力性]（に近い）	7.50	3	11.73	4
問5③	無回答	-	-	-	0
	A [定年期待]	25.28	6	55.66	39
	A [定年期待] に近い	77.14	18	184.71	21
	B [定年期待せず]（に近い）	18.00	19	6.48	4
問5④	無回答	-	-	-	0
	A [大学名重視]（に近い）	11.18	4	16.77	22
	B [大学名重視せず]（に近い）	57.90	12	139.85	42
	無回答	-	-	-	0

問 8 (2) そのうち、女性の割合はどのくらいですか。(〇は1つ)

		20%未満	20~40%未満	40~60%未満	60~80%未満	80%以上	無回答	合計
計		5.6	2.8	4.2	6.9	63.9	16.7	100.0
問23	建設業	0.0	0.0	0.0	0.0	83.3	16.7	100.0
	製造業	6.3	0.0	0.0	12.5	56.3	25.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	運輸業、郵便業	0.0	0.0	0.0	20.0	60.0	20.0	100.0
	卸売業	0.0	11.1	0.0	0.0	77.8	11.1	100.0
	小売業	25.0	0.0	12.5	0.0	50.0	12.5	100.0
	金融・保険業	0.0	0.0	0.0	7.7	92.3	0.0	100.0
	不動産業、物品賃貸業	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	100.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	100.0
	サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0
その他	0.0	0.0	0.0	16.7	66.7	16.7	100.0	
問23	製造業(再掲)	6.3	0.0	0.0	12.5	56.3	25.0	100.0
	非製造業	5.4	3.6	5.4	5.4	66.1	14.3	100.0
問24	10,000人以上	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	100.0
	3,000~9,999人	7.1	0.0	7.1	7.1	71.4	7.1	100.0
	1,000~2,999人	3.8	0.0	3.8	11.5	65.4	15.4	100.0
	300~999人	7.4	7.4	0.0	0.0	66.7	18.5	100.0
	100~299人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	6.1	1.5	4.5	6.1	68.2	13.6	100.0
	事務所(MA)	0.0	4.2	4.2	4.2	79.2	8.3	100.0
	工場(MA)	5.0	5.0	0.0	15.0	55.0	20.0	100.0
	研究所(MA)	0.0	11.1	0.0	11.1	55.6	22.2	100.0
	営業所(MA)	6.5	2.2	4.3	8.7	67.4	10.9	100.0
	店舗(MA)	9.1	0.0	13.6	4.5	63.6	9.1	100.0
	その他(MA)	0.0	0.0	16.7	0.0	66.7	16.7	100.0
	ない	0.0	16.7	0.0	16.7	16.7	50.0	100.0
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	16.7	8.3	0.0	0.0	41.7	33.3	100.0
	35~40歳未満	3.6	0.0	7.1	7.1	64.3	17.9	100.0
	40歳以上	3.1	3.1	3.1	9.4	71.9	9.4	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問27	拡大している	8.0	4.0	4.0	8.0	58.0	18.0	100.0
	ほぼ横ばい	0.0	0.0	0.0	7.1	78.6	14.3	100.0
	縮小している	0.0	0.0	14.3	0.0	71.4	14.3	100.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0
問5①	A[一定人数]	4.5	4.5	4.5	4.5	59.1	22.7	100.0
	A[一定人数]に近い	3.8	0.0	3.8	11.5	73.1	7.7	100.0
	B[欠員補充](に近い)	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A[潜在能力]	0.0	3.3	0.0	6.7	63.3	26.7	100.0
	A[潜在能力]に近い	5.4	2.7	8.1	5.4	70.3	8.1	100.0
	B[即戦力性](に近い)	40.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A[定年期待]	0.0	2.3	2.3	4.5	68.2	22.7	100.0
	A[定年期待]に近い	9.1	4.5	4.5	9.1	68.2	4.5	100.0
	B[定年期待せず](に近い)	33.3	0.0	16.7	16.7	16.7	16.7	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A[大学名重視](に近い)	3.7	0.0	0.0	7.4	66.7	22.2	100.0
	B[大学名重視せず](に近い)	6.7	4.4	6.7	6.7	62.2	13.3	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問 8 (2) そのうち、女性の割合はどのくらいですか。(〇は1つ)

		N
計		72
問23	建設業	6
	製造業	16
	電気・ガス・熱供給・水道業	0
	情報通信業	1
	運輸業、郵便業	5
	卸売業	9
	小売業	8
	金融・保険業	13
	不動産業、物品賃貸業	2
	専門・技術サービス業	0
	宿泊業、飲食サービス業	3
	サービス業	3
	その他	6
問23	製造業（再掲）	16
	非製造業	56
問24	10,000人以上	3
	3,000～9,999人	14
	1,000～2,999人	26
	300～999人	27
	100～299人	2
	99人以下	0
問25	ある	66
	事務所（MA）	24
	工場（MA）	20
	研究所（MA）	9
	営業所（MA）	46
	店舗（MA）	22
	その他（MA）	6
	ない	6
問26	無回答	0
	35歳未満	12
	35～40歳未満	28
	40歳以上	32
問27	無回答	0
	拡大している	50
	ほぼ横ばい	14
	縮小している	7
問 5 ①	無回答	1
	A [一定人数]	44
	A [一定人数] に近い	26
	B [欠員補充]（に近い）	2
問 5 ②	無回答	0
	A [潜在能力]	30
	A [潜在能力] に近い	37
	B [即戦力性]（に近い）	5
問 5 ③	無回答	0
	A [定年期待]	44
	A [定年期待] に近い	22
	B [定年期待せず]（に近い）	6
問 5 ④	無回答	0
	A [大学名重視]（に近い）	27
	B [大学名重視せず]（に近い）	45
無回答		0

問9 過去1年間に、勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）として、どのような専攻・学歴の人を採用しましたか。
（○はいくつでも）

		文科系（学部卒）	文科系（修士卒）	文科系（博士卒）	理科系（学部卒）	理科系（修士卒）	理科系（博士卒）	その他
計		80.6	12.5	1.4	38.9	5.6	2.8	1.4
問23	建設業	83.3	16.7	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0
	製造業	62.5	0.0	0.0	18.8	0.0	0.0	6.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	100.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売業	88.9	11.1	0.0	22.2	0.0	0.0	0.0
	小売業	100.0	12.5	12.5	75.0	25.0	25.0	0.0
	金融・保険業	92.3	7.7	0.0	69.2	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	100.0	50.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	66.7	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0
	サービス業	66.7	33.3	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0
その他	83.3	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	
問23	製造業（再掲）	62.5	0.0	0.0	18.8	0.0	0.0	6.3
	非製造業	85.7	16.1	1.8	44.6	7.1	3.6	0.0
問24	10,000人以上	66.7	66.7	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0
	3,000～9,999人	85.7	7.1	0.0	57.1	14.3	7.1	0.0
	1,000～2,999人	88.5	15.4	0.0	46.2	0.0	0.0	3.8
	300～999人	77.8	7.4	0.0	22.2	0.0	0.0	0.0
	100～299人	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	83.3	12.1	1.5	37.9	4.5	3.0	1.5
	事務所（MA）	91.7	16.7	4.2	29.2	12.5	8.3	4.2
	工場（MA）	70.0	5.0	0.0	25.0	5.0	0.0	5.0
	研究所（MA）	66.7	11.1	0.0	44.4	0.0	0.0	0.0
	営業所（MA）	82.6	15.2	2.2	37.0	4.3	2.2	2.2
	店舗（MA）	95.5	18.2	4.5	59.1	9.1	9.1	0.0
	その他（MA）	83.3	16.7	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0
	ない	50.0	16.7	0.0	50.0	16.7	0.0	0.0
問26	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	35歳未満	75.0	0.0	0.0	50.0	16.7	8.3	0.0
	35～40歳未満	82.1	17.9	0.0	32.1	0.0	0.0	3.6
	40歳以上	81.3	12.5	3.1	40.6	6.3	3.1	0.0
問27	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	拡大している	78.0	14.0	2.0	36.0	8.0	4.0	0.0
	ほぼ横ばい	85.7	7.1	0.0	50.0	0.0	0.0	7.1
	縮小している	85.7	14.3	0.0	42.9	0.0	0.0	0.0
	無回答	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5①	A [一定人数]	79.5	13.6	2.3	36.4	9.1	4.5	0.0
	A [一定人数]に近い	84.6	7.7	0.0	46.2	0.0	0.0	3.8
	B [欠員補充]（に近い）	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	76.7	10.0	0.0	30.0	0.0	0.0	0.0
	A [潜在能力]に近い	86.5	16.2	2.7	45.9	10.8	5.4	2.7
	B [即戦力性]（に近い）	60.0	0.0	0.0	40.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	77.3	13.6	0.0	34.1	4.5	2.3	2.3
	A [定年期待]に近い	86.4	9.1	4.5	40.9	9.1	4.5	0.0
	B [定年期待せず]（に近い）	83.3	16.7	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	70.4	7.4	0.0	11.1	7.4	0.0	3.7
	B [大学名重視せず]（に近い）	86.7	15.6	2.2	55.6	4.4	4.4	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問9 過去1年間に、勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）として、どのような専攻・学歴の人を採用しましたか。
（○はいくつでも）

		無回答	N
計		15.3	72
問23	建設業	16.7	6
	製造業	31.3	16
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	0
	情報通信業	0.0	1
	運輸業、郵便業	20.0	5
	卸売業	11.1	9
	小売業	0.0	8
	金融・保険業	7.7	13
	不動産業、物品賃貸業	0.0	2
	専門・技術サービス業	-	0
	宿泊業、飲食サービス業	33.3	3
	サービス業	0.0	3
	その他	16.7	6
	問23	製造業（再掲）	31.3
非製造業		10.7	56
問24	10,000人以上	33.3	3
	3,000～9,999人	7.1	14
	1,000～2,999人	7.7	26
	300～999人	22.2	27
	100～299人	50.0	2
	99人以下	-	0
問25	ある	13.6	66
	事務所（MA）	8.3	24
	工場（MA）	25.0	20
	研究所（MA）	22.2	9
	営業所（MA）	13.0	46
	店舗（MA）	4.5	22
	その他（MA）	16.7	6
	ない	33.3	6
問26	無回答	-	0
	35歳未満	16.7	12
	35～40歳未満	17.9	28
	40歳以上	12.5	32
問27	無回答	-	0
	拡大している	16.0	50
	ほぼ横ばい	14.3	14
	縮小している	14.3	7
問5①	無回答	0.0	1
	A [一定人数]	15.9	44
	A [一定人数]に近い	11.5	26
	B [欠員補充]（に近い）	50.0	2
問5②	無回答	-	0
	A [潜在能力]	23.3	30
	A [潜在能力]に近い	5.4	37
	B [即戦力性]（に近い）	40.0	5
問5③	無回答	-	0
	A [定年期待]	18.2	44
	A [定年期待]に近い	9.1	22
	B [定年期待せず]（に近い）	16.7	6
問5④	無回答	-	0
	A [大学名重視]（に近い）	22.2	27
	B [大学名重視せず]（に近い）	11.1	45
	無回答	-	0

問10 過去1年間に、どのような職種で勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用しましたか。（〇はいくつでも）

		事務職	営業職	販売職	サービス職	技術職	技能職	その他
計		59.7	20.8	13.9	6.9	8.3	8.3	11.1
問23	建設業	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	16.7
	製造業	56.3	6.3	0.0	0.0	6.3	12.5	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
	卸売業	88.9	0.0	0.0	0.0	11.1	11.1	0.0
	小売業	25.0	12.5	87.5	12.5	12.5	37.5	0.0
	金融・保険業	69.2	53.8	0.0	7.7	0.0	0.0	15.4
	不動産業、物品賃貸業	100.0	100.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7
	サービス業	100.0	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3
その他	50.0	16.7	33.3	33.3	16.7	0.0	16.7	
問23	製造業（再掲）	56.3	6.3	0.0	0.0	6.3	12.5	0.0
	非製造業	60.7	25.0	17.9	8.9	8.9	7.1	14.3
問24	10,000人以上	100.0	100.0	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0
	3,000～9,999人	57.1	0.0	28.6	0.0	14.3	28.6	0.0
	1,000～2,999人	57.7	26.9	15.4	7.7	7.7	3.8	11.5
	300～999人	59.3	18.5	3.7	7.4	3.7	0.0	14.8
	100～299人	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	57.6	18.2	15.2	6.1	9.1	9.1	10.6
	事務所（MA）	79.2	16.7	8.3	8.3	20.8	8.3	8.3
	工場（MA）	55.0	10.0	10.0	10.0	20.0	10.0	0.0
	研究所（MA）	55.6	11.1	11.1	11.1	33.3	22.2	0.0
	営業所（MA）	65.2	21.7	8.7	6.5	13.0	8.7	8.7
	店舗（MA）	36.4	22.7	45.5	18.2	13.6	13.6	13.6
	その他（MA）	50.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	16.7
	ない	83.3	50.0	0.0	16.7	0.0	0.0	16.7
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	41.7	25.0	33.3	8.3	0.0	16.7	16.7
	35～40歳未満	60.7	17.9	14.3	7.1	10.7	3.6	10.7
	40歳以上	65.6	21.9	6.3	6.3	9.4	9.4	9.4
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問27	拡大している	60.0	20.0	14.0	8.0	8.0	12.0	10.0
	ほぼ横ばい	57.1	35.7	14.3	7.1	14.3	0.0	14.3
	縮小している	71.4	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5①	A [一定人数]	59.1	18.2	13.6	9.1	6.8	6.8	11.4
	A [一定人数] に近い	61.5	23.1	15.4	3.8	11.5	11.5	11.5
	B [欠員補充]（に近い）	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	66.7	23.3	6.7	6.7	3.3	3.3	3.3
	A [潜在能力] に近い	59.5	18.9	16.2	5.4	10.8	13.5	18.9
	B [即戦力性]（に近い）	20.0	20.0	40.0	20.0	20.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	59.1	18.2	6.8	0.0	4.5	6.8	11.4
	A [定年期待] に近い	77.3	22.7	13.6	18.2	13.6	13.6	9.1
	B [定年期待せず]（に近い）	0.0	33.3	66.7	16.7	16.7	0.0	16.7
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	66.7	7.4	3.7	3.7	3.7	0.0	14.8
	B [大学名重視せず]（に近い）	55.6	28.9	20.0	8.9	11.1	13.3	8.9
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問10 過去1年間に、どのような職種で勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用しましたか。（〇はいくつでも）

		無回答	N
計		13.9	72
問23	建設業	16.7	6
	製造業	31.3	16
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	0
	情報通信業	0.0	1
	運輸業、郵便業	20.0	5
	卸売業	11.1	9
	小売業	0.0	8
	金融・保険業	0.0	13
	不動産業、物品賃貸業	0.0	2
	専門・技術サービス業	-	0
	宿泊業、飲食サービス業	33.3	3
	サービス業	0.0	3
	その他	16.7	6
	問23	製造業（再掲）	31.3
非製造業		8.9	56
問24	10,000人以上	0.0	3
	3,000～9,999人	7.1	14
	1,000～2,999人	7.7	26
	300～999人	22.2	27
	100～299人	50.0	2
	99人以下	-	0
問25	ある	13.6	66
	事務所（MA）	8.3	24
	工場（MA）	25.0	20
	研究所（MA）	22.2	9
	営業所（MA）	13.0	46
	店舗（MA）	4.5	22
	その他（MA）	16.7	6
	ない	16.7	6
問26	無回答	-	0
	35歳未満	16.7	12
	35～40歳未満	14.3	28
	40歳以上	12.5	32
問27	無回答	-	0
	拡大している	14.0	50
	ほぼ横ばい	14.3	14
	縮小している	14.3	7
問5①	無回答	0.0	1
	A [一定人数]	15.9	44
	A [一定人数]に近い	7.7	26
	B [欠員補充]（に近い）	50.0	2
問5②	無回答	-	0
	A [潜在能力]	23.3	30
	A [潜在能力]に近い	2.7	37
	B [即戦力性]（に近い）	40.0	5
問5③	無回答	-	0
	A [定年期待]	18.2	44
	A [定年期待]に近い	4.5	22
	B [定年期待せず]（に近い）	16.7	6
問5④	無回答	-	0
	A [大学名重視]（に近い）	22.2	27
	B [大学名重視せず]（に近い）	8.9	45
	無回答	-	0

問11 (1) 過去1年間に、どのような経路を通じて勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を募集しましたか。

（〇はいくつでも）

		ハローワーク	大学の就職課	Webの採用窓口	Web以外の広告	関係者の紹介	その他	無回答
計		13.9	45.8	76.4	8.3	12.5	6.9	12.5
問23	建設業	0.0	50.0	50.0	16.7	50.0	16.7	16.7
	製造業	6.3	43.8	50.0	6.3	6.3	6.3	31.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	0.0	40.0	80.0	0.0	20.0	20.0	20.0
	卸売業	22.2	55.6	88.9	0.0	33.3	0.0	11.1
	小売業	25.0	75.0	100.0	25.0	12.5	0.0	0.0
	金融・保険業	15.4	38.5	92.3	7.7	0.0	7.7	0.0
	不動産業、物品賃貸業	100.0	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	33.3	0.0
	サービス業	0.0	33.3	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	16.7	
問23	製造業（再掲）	6.3	43.8	50.0	6.3	6.3	6.3	31.3
	非製造業	16.1	46.4	83.9	8.9	14.3	7.1	7.1
問24	10,000人以上	0.0	33.3	66.7	33.3	0.0	33.3	0.0
	3,000～9,999人	21.4	42.9	78.6	7.1	14.3	7.1	7.1
	1,000～2,999人	11.5	57.7	76.9	7.7	19.2	7.7	3.8
	300～999人	14.8	37.0	77.8	7.4	7.4	3.7	22.2
	100～299人	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	12.1	45.5	77.3	7.6	12.1	6.1	12.1
	事務所（MA）	8.3	50.0	83.3	12.5	20.8	8.3	4.2
	工場（MA）	10.0	45.0	55.0	0.0	5.0	10.0	20.0
	研究所（MA）	22.2	55.6	55.6	0.0	0.0	11.1	11.1
	営業所（MA）	6.5	43.5	76.1	6.5	15.2	6.5	13.0
	店舗（MA）	22.7	50.0	95.5	18.2	9.1	4.5	0.0
	その他（MA）	16.7	50.0	66.7	0.0	0.0	0.0	16.7
	ない	33.3	50.0	66.7	16.7	16.7	16.7	16.7
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	16.7	41.7	83.3	25.0	8.3	8.3	8.3
	35～40歳未満	17.9	46.4	82.1	3.6	14.3	7.1	14.3
	40歳以上	9.4	46.9	68.8	6.3	12.5	6.3	12.5
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問27	拡大している	8.0	46.0	76.0	10.0	10.0	10.0	12.0
	ほぼ横ばい	21.4	42.9	78.6	7.1	21.4	0.0	14.3
	縮小している	28.6	57.1	71.4	0.0	14.3	0.0	14.3
	無回答	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5①	A [一定人数]	9.1	47.7	75.0	11.4	13.6	4.5	13.6
	A [一定人数] に近い	23.1	46.2	80.8	3.8	11.5	11.5	7.7
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	10.0	36.7	63.3	6.7	20.0	6.7	20.0
	A [潜在能力] に近い	18.9	51.4	89.2	10.8	8.1	8.1	2.7
	B [即戦力性]（に近い）	0.0	60.0	60.0	0.0	0.0	0.0	40.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	6.8	43.2	72.7	4.5	13.6	2.3	18.2
	A [定年期待] に近い	22.7	45.5	81.8	18.2	13.6	13.6	4.5
	B [定年期待せず]（に近い）	33.3	66.7	83.3	0.0	0.0	16.7	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	3.7	55.6	63.0	7.4	18.5	7.4	22.2
	B [大学名重視せず]（に近い）	20.0	40.0	84.4	8.9	8.9	6.7	6.7
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問11 (1) 過去1年間に、どのような経路を通じて勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を募集しましたか。
 (○はいくつでも)

		N
計		72
問23	建設業	6
	製造業	16
	電気・ガス・熱供給・水道業	0
	情報通信業	1
	運輸業、郵便業	5
	卸売業	9
	小売業	8
	金融・保険業	13
	不動産業、物品賃貸業	2
	専門・技術サービス業	0
	宿泊業、飲食サービス業	3
	サービス業	3
	その他	6
問23	製造業（再掲）	16
	非製造業	56
問24	10,000人以上	3
	3,000～9,999人	14
	1,000～2,999人	26
	300～999人	27
	100～299人	2
	99人以下	0
問25	ある	66
	事務所（MA）	24
	工場（MA）	20
	研究所（MA）	9
	営業所（MA）	46
	店舗（MA）	22
	その他（MA）	6
	ない	6
問26	無回答	0
	35歳未満	12
	35～40歳未満	28
	40歳以上	32
問27	無回答	0
	拡大している	50
	ほぼ横ばい	14
	縮小している	7
問5①	無回答	1
	A [一定人数]	44
	A [一定人数] に近い	26
	B [欠員補充]（に近い）	2
問5②	無回答	0
	A [潜在能力]	30
	A [潜在能力] に近い	37
	B [即戦力性]（に近い）	5
問5③	無回答	0
	A [定年期待]	44
	A [定年期待] に近い	22
	B [定年期待せず]（に近い）	6
問5④	無回答	0
	A [大学名重視]（に近い）	27
	B [大学名重視せず]（に近い）	45
	無回答	0

問11 (2) そのうち、実際の採用に繋がった主要な募集経路をひとつあげてください。(数字を記入)

		ハローワーク	大学の就職課	Webの採用窓口	Web以外の広告	関係者の紹介	その他	無回答
計		0.0	8.3	66.7	0.0	1.4	5.6	18.1
問23	建設業	0.0	0.0	33.3	0.0	16.7	16.7	33.3
	製造業	0.0	12.5	43.8	0.0	0.0	6.3	37.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	0.0	0.0	80.0	0.0	0.0	0.0	20.0
	卸売業	0.0	11.1	66.7	0.0	0.0	0.0	22.2
	小売業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	金融・保険業	0.0	7.7	84.6	0.0	0.0	7.7	0.0
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	33.3	0.0
	サービス業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	0.0	33.3	50.0	0.0	0.0	0.0	16.7
問23	製造業(再掲)	0.0	12.5	43.8	0.0	0.0	6.3	37.5
	非製造業	0.0	7.1	73.2	0.0	1.8	5.4	12.5
問24	10,000人以上	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	33.3	0.0
	3,000~9,999人	0.0	0.0	78.6	0.0	0.0	7.1	14.3
	1,000~2,999人	0.0	15.4	61.5	0.0	3.8	7.7	11.5
	300~999人	0.0	7.4	66.7	0.0	0.0	0.0	25.9
	100~299人	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	0.0	9.1	69.7	0.0	1.5	4.5	15.2
	事務所(MA)	0.0	4.2	75.0	0.0	4.2	8.3	8.3
	工場(MA)	0.0	20.0	45.0	0.0	0.0	10.0	25.0
	研究所(MA)	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	11.1	22.2
	営業所(MA)	0.0	8.7	67.4	0.0	2.2	4.3	17.4
	店舗(MA)	0.0	4.5	90.9	0.0	0.0	4.5	0.0
	その他(MA)	0.0	16.7	66.7	0.0	0.0	0.0	16.7
	ない	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	16.7	50.0
問26	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	35歳未満	0.0	0.0	83.3	0.0	0.0	8.3	8.3
	35~40歳未満	0.0	10.7	64.3	0.0	0.0	3.6	21.4
	40歳以上	0.0	9.4	62.5	0.0	3.1	6.3	18.8
問27	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	拡大している	0.0	8.0	66.0	0.0	0.0	8.0	18.0
	ほぼ横ばい	0.0	7.1	71.4	0.0	0.0	0.0	21.4
	縮小している	0.0	14.3	57.1	0.0	14.3	0.0	14.3
	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5①	A[一定人数]	0.0	9.1	63.6	0.0	2.3	4.5	20.5
	A[一定人数]に近い	0.0	7.7	73.1	0.0	0.0	7.7	11.5
	B[欠員補充](に近い)	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A[潜在能力]	0.0	10.0	50.0	0.0	3.3	6.7	30.0
	A[潜在能力]に近い	0.0	2.7	86.5	0.0	0.0	5.4	5.4
	B[即戦力性](に近い)	0.0	40.0	20.0	0.0	0.0	0.0	40.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A[定年期待]	0.0	6.8	61.4	0.0	2.3	2.3	27.3
	A[定年期待]に近い	0.0	9.1	77.3	0.0	0.0	9.1	4.5
	B[定年期待せず](に近い)	0.0	16.7	66.7	0.0	0.0	16.7	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A[大学名重視](に近い)	0.0	11.1	48.1	0.0	3.7	7.4	29.6
	B[大学名重視せず](に近い)	0.0	6.7	77.8	0.0	0.0	4.4	11.1
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問11 (2) そのうち、実際の採用に繋がった主要な募集経路をひとつあげてください。(数字を記入)

		合計	N
計		100.0	72
問23	建設業	100.0	6
	製造業	100.0	16
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	0
	情報通信業	100.0	1
	運輸業、郵便業	100.0	5
	卸売業	100.0	9
	小売業	100.0	8
	金融・保険業	100.0	13
	不動産業、物品賃貸業	100.0	2
	専門・技術サービス業	-	0
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	3
	サービス業	100.0	3
	その他	100.0	6
	問23	製造業(再掲)	100.0
非製造業		100.0	56
問24	10,000人以上	100.0	3
	3,000~9,999人	100.0	14
	1,000~2,999人	100.0	26
	300~999人	100.0	27
	100~299人	100.0	2
	99人以下	-	0
問25	ある	100.0	66
	事務所(MA)	100.0	24
	工場(MA)	100.0	20
	研究所(MA)	100.0	9
	営業所(MA)	100.0	46
	店舗(MA)	100.0	22
	その他(MA)	100.0	6
	ない	100.0	6
問26	無回答	-	0
	35歳未満	100.0	12
	35~40歳未満	100.0	28
	40歳以上	100.0	32
問27	無回答	-	0
	拡大している	100.0	50
	ほぼ横ばい	100.0	14
	縮小している	100.0	7
問5①	無回答	100.0	1
	A[一定人数]	100.0	44
	A[一定人数]に近い	100.0	26
	B[欠員補充](に近い)	100.0	2
問5②	無回答	-	0
	A[潜在能力]	100.0	30
	A[潜在能力]に近い	100.0	37
	B[即戦力性](に近い)	100.0	5
問5③	無回答	-	0
	A[定年期待]	100.0	44
	A[定年期待]に近い	100.0	22
	B[定年期待せず](に近い)	100.0	6
問5④	無回答	-	0
	A[大学名重視](に近い)	100.0	27
	B[大学名重視せず](に近い)	100.0	45
	無回答	-	0

問12 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）が昇進できる上限をお答えください。（○は1つ）

		役員	本社機構の 管理職	本社機構の 一般社員	各事業所 （工場、支 店等）の管 理職	各事業所 （工場、支 店等）一般 社員	その他	無回答
計		9.9	12.1	11.0	24.2	12.1	26.4	4.4
問23	建設業	0.0	0.0	28.6	42.9	0.0	14.3	14.3
	製造業	0.0	12.5	16.7	25.0	16.7	25.0	4.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	16.7	33.3	0.0	16.7	16.7	16.7	0.0
	卸売業	18.2	0.0	18.2	0.0	18.2	36.4	9.1
	小売業	16.7	25.0	0.0	41.7	16.7	0.0	0.0
	金融・保険業	0.0	14.3	7.1	21.4	0.0	50.0	7.1
	不動産業、物品賃貸業	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	25.0	0.0	50.0	25.0	0.0	0.0
	サービス業	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0
その他	14.3	0.0	14.3	14.3	14.3	42.9	0.0	
問23	製造業（再掲）	0.0	12.5	16.7	25.0	16.7	25.0	4.2
	非製造業	13.4	11.9	9.0	23.9	10.4	26.9	4.5
問24	10,000人以上	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3
	3,000～9,999人	19.0	9.5	4.8	23.8	9.5	19.0	14.3
	1,000～2,999人	3.2	12.9	12.9	38.7	6.5	25.8	0.0
	300～999人	6.5	12.9	16.1	16.1	19.4	29.0	0.0
	100～299人	20.0	20.0	0.0	0.0	20.0	40.0	0.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	8.3	11.9	10.7	26.2	11.9	27.4	3.6
	事務所（MA）	10.3	10.3	17.2	17.2	10.3	24.1	10.3
	工場（MA）	7.1	14.3	14.3	17.9	21.4	21.4	3.6
	研究所（MA）	18.2	9.1	9.1	27.3	9.1	27.3	0.0
	営業所（MA）	8.8	10.5	14.0	22.8	10.5	28.1	5.3
	店舗（MA）	14.3	10.7	3.6	35.7	10.7	21.4	3.6
	その他（MA）	14.3	0.0	0.0	14.3	14.3	42.9	14.3
	ない	28.6	14.3	14.3	0.0	14.3	14.3	14.3
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	18.8	31.3	0.0	31.3	12.5	6.3	0.0
	35～40歳未満	5.4	5.4	10.8	18.9	16.2	37.8	5.4
	40歳以上	10.5	10.5	15.8	26.3	7.9	23.7	5.3
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問27	拡大している	9.7	14.5	9.7	22.6	14.5	22.6	6.5
	ほぼ横ばい	10.5	10.5	5.3	31.6	5.3	36.8	0.0
	縮小している	11.1	0.0	33.3	22.2	11.1	22.2	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
問5①	A [一定人数]	11.1	16.7	14.8	22.2	9.3	20.4	5.6
	A [一定人数]に近い	8.8	5.9	2.9	26.5	17.6	35.3	2.9
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	33.3	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	8.6	11.4	17.1	14.3	17.1	31.4	0.0
	A [潜在能力]に近い	10.0	12.0	6.0	28.0	10.0	26.0	8.0
	B [即戦力性]（に近い）	16.7	16.7	16.7	50.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	3.8	19.2	13.5	21.2	5.8	32.7	3.8
	A [定年期待]に近い	15.6	0.0	9.4	28.1	18.8	21.9	6.3
	B [定年期待せず]（に近い）	28.6	14.3	0.0	28.6	28.6	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	2.8	5.6	13.9	30.6	13.9	27.8	5.6
	B [大学名重視せず]（に近い）	14.5	16.4	9.1	20.0	10.9	25.5	3.6
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問12 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）が昇進できる上限をお答えください。（○は1つ）

		合計	N
計		100.0	91
問23	建設業	100.0	7
	製造業	100.0	24
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	0
	情報通信業	100.0	1
	運輸業、郵便業	100.0	6
	卸売業	100.0	11
	小売業	100.0	12
	金融・保険業	100.0	14
	不動産業、物品賃貸業	100.0	2
	専門・技術サービス業	-	0
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	4
	サービス業	100.0	3
	その他	100.0	7
問23	製造業（再掲）	100.0	24
	非製造業	100.0	67
問24	10,000人以上	100.0	3
	3,000～9,999人	100.0	21
	1,000～2,999人	100.0	31
	300～999人	100.0	31
	100～299人	100.0	5
	99人以下	-	0
問25	ある	100.0	84
	事務所（MA）	100.0	29
	工場（MA）	100.0	28
	研究所（MA）	100.0	11
	営業所（MA）	100.0	57
	店舗（MA）	100.0	28
	その他（MA）	100.0	7
	ない	100.0	7
問26	無回答	-	0
	35歳未満	100.0	16
	35～40歳未満	100.0	37
	40歳以上	100.0	38
問27	無回答	-	0
	拡大している	100.0	62
	ほぼ横ばい	100.0	19
	縮小している	100.0	9
問5①	無回答	100.0	1
	A [一定人数]	100.0	54
	A [一定人数] に近い	100.0	34
	B [欠員補充]（に近い）	100.0	3
問5②	無回答	-	0
	A [潜在能力]	100.0	35
	A [潜在能力] に近い	100.0	50
	B [即戦力性]（に近い）	100.0	6
問5③	無回答	-	0
	A [定年期待]	100.0	52
	A [定年期待] に近い	100.0	32
	B [定年期待せず]（に近い）	100.0	7
問5④	無回答	-	0
	A [大学名重視]（に近い）	100.0	36
	B [大学名重視せず]（に近い）	100.0	55
	無回答	-	0

問13 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用する際に、その採用権限はどこにありますか。（〇は1つ）

		本社人事担当部門	本社事業担当部門	各事業所（工場、支店等）	貴社の親会社	その他	無回答	合計
計		73.6	4.4	8.8	1.1	6.6	5.5	100.0
問23	建設業	71.4	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	100.0
	製造業	66.7	4.2	12.5	0.0	4.2	12.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0
	運輸業、郵便業	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	100.0
	卸売業	81.8	0.0	0.0	9.1	0.0	9.1	100.0
	小売業	75.0	0.0	8.3	0.0	16.7	0.0	100.0
	金融・保険業	85.7	7.1	0.0	0.0	7.1	0.0	100.0
	不動産業、物品賃貸業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	100.0
	その他	71.4	0.0	14.3	0.0	0.0	14.3	100.0
問23	製造業（再掲）	66.7	4.2	12.5	0.0	4.2	12.5	100.0
	非製造業	76.1	4.5	7.5	1.5	7.5	3.0	100.0
問24	10,000人以上	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	100.0
	3,000～9,999人	52.4	4.8	14.3	0.0	9.5	19.0	100.0
	1,000～2,999人	77.4	6.5	6.5	3.2	6.5	0.0	100.0
	300～999人	87.1	0.0	6.5	0.0	3.2	3.2	100.0
	100～299人	60.0	20.0	0.0	0.0	20.0	0.0	100.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	72.6	4.8	9.5	1.2	6.0	6.0	100.0
	事務所（MA）	69.0	6.9	10.3	0.0	0.0	13.8	100.0
	工場（MA）	67.9	3.6	14.3	0.0	7.1	7.1	100.0
	研究所（MA）	72.7	0.0	9.1	0.0	9.1	9.1	100.0
	営業所（MA）	70.2	5.3	10.5	1.8	3.5	8.8	100.0
	店舗（MA）	67.9	3.6	7.1	3.6	10.7	7.1	100.0
	その他（MA）	57.1	0.0	0.0	0.0	14.3	28.6	100.0
	ない	85.7	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	100.0
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	62.5	12.5	6.3	0.0	18.8	0.0	100.0
	35～40歳未満	78.4	0.0	8.1	2.7	5.4	5.4	100.0
	40歳以上	73.7	5.3	10.5	0.0	2.6	7.9	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問27	拡大している	71.0	4.8	8.1	1.6	8.1	6.5	100.0
	ほぼ横ばい	89.5	0.0	5.3	0.0	0.0	5.3	100.0
	縮小している	55.6	11.1	22.2	0.0	11.1	0.0	100.0
	無回答	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
問5①	A [一定人数]	74.1	3.7	7.4	1.9	5.6	7.4	100.0
	A [一定人数] に近い	70.6	5.9	11.8	0.0	8.8	2.9	100.0
	B [欠員補充]（に近い）	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	68.6	8.6	11.4	0.0	2.9	8.6	100.0
	A [潜在能力] に近い	76.0	2.0	6.0	2.0	10.0	4.0	100.0
	B [即戦力性]（に近い）	83.3	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	76.9	3.8	7.7	1.9	5.8	3.8	100.0
	A [定年期待] に近い	71.9	6.3	9.4	0.0	3.1	9.4	100.0
	B [定年期待せず]（に近い）	57.1	0.0	14.3	0.0	28.6	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	77.8	2.8	8.3	0.0	2.8	8.3	100.0
	B [大学名重視せず]（に近い）	70.9	5.5	9.1	1.8	9.1	3.6	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問13 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用する際に、その採用権限はどこにありますか。（〇は1つ）

		N
計		91
問23	建設業	7
	製造業	24
	電気・ガス・熱供給・水道業	0
	情報通信業	1
	運輸業、郵便業	6
	卸売業	11
	小売業	12
	金融・保険業	14
	不動産業、物品賃貸業	2
	専門・技術サービス業	0
	宿泊業、飲食サービス業	4
	サービス業	3
	その他	7
問23	製造業（再掲）	24
	非製造業	67
問24	10,000人以上	3
	3,000～9,999人	21
	1,000～2,999人	31
	300～999人	31
	100～299人	5
	99人以下	0
問25	ある	84
	事務所（MA）	29
	工場（MA）	28
	研究所（MA）	11
	営業所（MA）	57
	店舗（MA）	28
	その他（MA）	7
	ない	7
問26	無回答	0
	35歳未満	16
	35～40歳未満	37
	40歳以上	38
問27	無回答	0
	拡大している	62
	ほぼ横ばい	19
	縮小している	9
問5①	無回答	1
	A [一定人数]	54
	A [一定人数]に近い	34
	B [欠員補充]（に近い）	3
問5②	無回答	0
	A [潜在能力]	35
	A [潜在能力]に近い	50
	B [即戦力性]（に近い）	6
問5③	無回答	0
	A [定年期待]	52
	A [定年期待]に近い	32
	B [定年期待せず]（に近い）	7
問5④	無回答	0
	A [大学名重視]（に近い）	36
	B [大学名重視せず]（に近い）	55
	無回答	0

問14 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用する理由・目的は何ですか。（〇はいくつでも）

		社員の仕事と生活の両立を支援するため	非正規社員からの登用先とするため	地元の優秀な人材を確保するため	人件費を削減するため	事業所閉鎖時などに、整理解雇をしやすくするため	その他	無回答
計		62.6	3.3	47.3	15.4	1.1	15.4	5.5
問23	建設業	42.9	14.3	42.9	14.3	0.0	28.6	0.0
	製造業	62.5	4.2	58.3	20.8	4.2	4.2	12.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	運輸業、郵便業	83.3	0.0	50.0	16.7	0.0	16.7	0.0
	卸売業	36.4	0.0	18.2	27.3	0.0	45.5	0.0
	小売業	66.7	8.3	50.0	16.7	0.0	8.3	0.0
	金融・保険業	78.6	0.0	64.3	0.0	0.0	0.0	7.1
	不動産業、物品賃貸業	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	66.7	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	57.1	0.0	14.3	28.6	0.0	28.6	14.3
問23	製造業（再掲）	62.5	4.2	58.3	20.8	4.2	4.2	12.5
	非製造業	62.7	3.0	43.3	13.4	0.0	19.4	3.0
問24	10,000人以上	33.3	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3
	3,000～9,999人	61.9	4.8	47.6	14.3	4.8	19.0	14.3
	1,000～2,999人	64.5	3.2	38.7	9.7	0.0	12.9	0.0
	300～999人	61.3	3.2	58.1	22.6	0.0	16.1	3.2
	100～299人	80.0	0.0	20.0	20.0	0.0	20.0	0.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	61.9	3.6	50.0	16.7	1.2	15.5	4.8
	事務所（MA）	51.7	3.4	44.8	13.8	0.0	20.7	10.3
	工場（MA）	64.3	3.6	50.0	25.0	3.6	7.1	7.1
	研究所（MA）	72.7	0.0	9.1	18.2	0.0	18.2	9.1
	営業所（MA）	61.4	3.5	52.6	17.5	1.8	12.3	7.0
	店舗（MA）	67.9	3.6	53.6	10.7	0.0	7.1	7.1
	その他（MA）	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	71.4	14.3
	ない	71.4	0.0	14.3	0.0	0.0	14.3	14.3
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	68.8	0.0	56.3	6.3	0.0	6.3	0.0
	35～40歳未満	59.5	5.4	35.1	18.9	0.0	18.9	8.1
	40歳以上	63.2	2.6	55.3	15.8	2.6	15.8	5.3
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問27	拡大している	64.5	3.2	50.0	11.3	0.0	16.1	6.5
	ほぼ横ばい	63.2	5.3	36.8	21.1	5.3	10.5	5.3
	縮小している	44.4	0.0	44.4	33.3	0.0	22.2	0.0
	無回答	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5①	A [一定人数]	57.4	3.7	44.4	18.5	1.9	13.0	5.6
	A [一定人数]に近い	67.6	2.9	50.0	8.8	0.0	20.6	5.9
	B [欠員補充]（に近い）	100.0	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	51.4	5.7	34.3	14.3	0.0	17.1	8.6
	A [潜在能力]に近い	66.0	2.0	56.0	16.0	2.0	16.0	4.0
	B [即戦力性]（に近い）	100.0	0.0	50.0	16.7	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	57.7	3.8	48.1	13.5	1.9	17.3	1.9
	A [定年期待]に近い	71.9	3.1	46.9	18.8	0.0	9.4	12.5
	B [定年期待せず]（に近い）	57.1	0.0	42.9	14.3	0.0	28.6	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	61.1	5.6	47.2	19.4	2.8	13.9	8.3
	B [大学名重視せず]（に近い）	63.6	1.8	47.3	12.7	0.0	16.4	3.6
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問14 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用する理由・目的は何ですか。（〇はいくつでも）

		N
計		91
問23	建設業	7
	製造業	24
	電気・ガス・熱供給・水道業	0
	情報通信業	1
	運輸業、郵便業	6
	卸売業	11
	小売業	12
	金融・保険業	14
	不動産業、物品賃貸業	2
	専門・技術サービス業	0
	宿泊業、飲食サービス業	4
	サービス業	3
	その他	7
	問23	製造業（再掲）
非製造業		67
問24	10,000人以上	3
	3,000～9,999人	21
	1,000～2,999人	31
	300～999人	31
	100～299人	5
	99人以下	0
問25	ある	84
	事務所（MA）	29
	工場（MA）	28
	研究所（MA）	11
	営業所（MA）	57
	店舗（MA）	28
	その他（MA）	7
	ない	7
問26	無回答	0
	35歳未満	16
	35～40歳未満	37
	40歳以上	38
問27	無回答	0
	拡大している	62
	ほぼ横ばい	19
	縮小している	9
問5①	無回答	1
	A [一定人数]	54
	A [一定人数]に近い	34
	B [欠員補充]（に近い）	3
問5②	無回答	0
	A [潜在能力]	35
	A [潜在能力]に近い	50
	B [即戦力性]（に近い）	6
問5③	無回答	0
	A [定年期待]	52
	A [定年期待]に近い	32
	B [定年期待せず]（に近い）	7
問5④	無回答	0
	A [大学名重視]（に近い）	36
	B [大学名重視せず]（に近い）	55
	無回答	0

問15 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）の人事・賃金管理の仕組みとして、あてはまるものをお答えください。
 （○はいくつでも）

		社内で期待される役割が、本社一括採用の大卒新人とは異なる	賃金制度が、本社一括採用の大卒新人とは異なる	賃金の上がり方が、本社一括採用の大卒新人とは異なる	昇進のスピードが、本社一括採用の大卒新人とは異なる	勤務地・勤務エリアに限定のない社員に、転換できる	あてはまるものはない	無回答
計		36.3	41.8	28.6	23.1	64.8	13.2	4.4
問23	建設業	57.1	85.7	42.9	28.6	71.4	0.0	0.0
	製造業	50.0	41.7	37.5	33.3	70.8	0.0	12.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	0.0	33.3	16.7	16.7	50.0	33.3	0.0
	卸売業	36.4	54.5	36.4	27.3	45.5	27.3	9.1
	小売業	25.0	50.0	25.0	25.0	75.0	16.7	0.0
	金融・保険業	28.6	14.3	21.4	0.0	78.6	7.1	0.0
	不動産業、物品賃貸業	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	75.0	25.0	0.0
	サービス業	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0
	その他	71.4	42.9	28.6	42.9	57.1	14.3	0.0
問23	製造業（再掲）	50.0	41.7	37.5	33.3	70.8	0.0	12.5
	非製造業	31.3	41.8	25.4	19.4	62.7	17.9	1.5
問24	10,000人以上	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0
	3,000～9,999人	42.9	47.6	38.1	28.6	71.4	9.5	14.3
	1,000～2,999人	38.7	48.4	35.5	25.8	67.7	9.7	0.0
	300～999人	32.3	35.5	19.4	16.1	64.5	12.9	3.2
	100～299人	40.0	20.0	20.0	40.0	20.0	40.0	0.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	39.3	42.9	31.0	25.0	70.2	8.3	4.8
	事務所（MA）	44.8	58.6	34.5	24.1	62.1	6.9	10.3
	工場（MA）	42.9	42.9	32.1	25.0	67.9	7.1	7.1
	研究所（MA）	36.4	45.5	45.5	36.4	63.6	9.1	9.1
	営業所（MA）	35.1	40.4	29.8	21.1	75.4	7.0	7.0
	店舗（MA）	28.6	46.4	21.4	14.3	75.0	10.7	3.6
	その他（MA）	57.1	28.6	28.6	42.9	28.6	0.0	28.6
	ない	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	71.4	0.0
問26	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	35歳未満	12.5	25.0	12.5	18.8	62.5	25.0	0.0
	35～40歳未満	43.2	45.9	32.4	27.0	56.8	18.9	5.4
	40歳以上	39.5	44.7	31.6	21.1	73.7	2.6	5.3
問27	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	拡大している	29.0	35.5	21.0	22.6	66.1	17.7	4.8
	ほぼ横ばい	47.4	52.6	47.4	26.3	68.4	5.3	5.3
	縮小している	66.7	66.7	44.4	22.2	44.4	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
問5①	A [一定人数]	27.8	44.4	27.8	24.1	63.0	14.8	5.6
	A [一定人数]に近い	50.0	35.3	32.4	23.5	64.7	11.8	2.9
	B [欠員補充]（に近い）	33.3	66.7	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	37.1	37.1	20.0	20.0	54.3	14.3	5.7
	A [潜在能力]に近い	34.0	42.0	34.0	24.0	72.0	12.0	4.0
	B [即戦力性]（に近い）	50.0	66.7	33.3	33.3	66.7	16.7	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	36.5	38.5	30.8	28.8	67.3	9.6	3.8
	A [定年期待]に近い	37.5	50.0	25.0	12.5	65.6	15.6	6.3
	B [定年期待せず]（に近い）	28.6	28.6	28.6	28.6	42.9	28.6	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	44.4	50.0	33.3	25.0	55.6	5.6	8.3
	B [大学名重視せず]（に近い）	30.9	36.4	25.5	21.8	70.9	18.2	1.8
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問15 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）の人事・賃金管理の仕組みとして、あてはまるものをお答えください。
 (○はいくつでも)

		N
計		91
問23	建設業	7
	製造業	24
	電気・ガス・熱供給・水道業	0
	情報通信業	1
	運輸業、郵便業	6
	卸売業	11
	小売業	12
	金融・保険業	14
	不動産業、物品賃貸業	2
	専門・技術サービス業	0
	宿泊業、飲食サービス業	4
	サービス業	3
	その他	7
問23	製造業（再掲）	24
	非製造業	67
問24	10,000人以上	3
	3,000～9,999人	21
	1,000～2,999人	31
	300～999人	31
	100～299人	5
	99人以下	0
問25	ある	84
	事務所（MA）	29
	工場（MA）	28
	研究所（MA）	11
	営業所（MA）	57
	店舗（MA）	28
	その他（MA）	7
	ない	7
問26	無回答	0
	35歳未満	16
	35～40歳未満	37
	40歳以上	38
問27	無回答	0
	拡大している	62
	ほぼ横ばい	19
	縮小している	9
問5①	無回答	1
	A [一定人数]	54
	A [一定人数]に近い	34
	B [欠員補充]（に近い）	3
問5②	無回答	0
	A [潜在能力]	35
	A [潜在能力]に近い	50
	B [即戦力性]（に近い）	6
問5③	無回答	0
	A [定年期待]	52
	A [定年期待]に近い	32
	B [定年期待せず]（に近い）	7
問5④	無回答	0
	A [大学名重視]（に近い）	36
	B [大学名重視せず]（に近い）	55
	無回答	0

問16 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用・活用する上で、どのような課題がありますか。（〇はいくつでも）

		特に課題はない	応募者が少ない	応募者の人材の質のばらつきが大きい	他の社員（勤務地・勤務エリアに限定のない社員）との職務の切り分けが難しい	賃金水準に対する不満を抱く者が多い	昇進の上限に不満を抱く者が多い	昇進のスピードに不満を抱く者が多い
計		34.1	12.1	12.1	30.8	13.2	3.3	3.3
問23	建設業	42.9	0.0	14.3	28.6	28.6	0.0	0.0
	製造業	20.8	8.3	8.3	41.7	12.5	4.2	4.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	50.0	0.0	0.0	50.0	16.7	0.0	0.0
	卸売業	18.2	27.3	27.3	27.3	18.2	0.0	0.0
	小売業	16.7	16.7	0.0	41.7	25.0	8.3	8.3
	金融・保険業	71.4	0.0	7.1	7.1	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	宿泊業、飲食サービス業	25.0	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	28.6	0.0	28.6	42.9	14.3	14.3	14.3	
問23	製造業（再掲）	20.8	8.3	8.3	41.7	12.5	4.2	4.2
	非製造業	38.8	13.4	13.4	26.9	13.4	3.0	3.0
問24	10,000人以上	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3,000～9,999人	23.8	19.0	4.8	33.3	9.5	4.8	4.8
	1,000～2,999人	38.7	9.7	12.9	29.0	19.4	6.5	6.5
	300～999人	32.3	9.7	19.4	32.3	12.9	0.0	0.0
	100～299人	40.0	20.0	0.0	40.0	0.0	0.0	0.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	32.1	11.9	13.1	32.1	14.3	3.6	3.6
	事務所（MA）	24.1	10.3	13.8	31.0	13.8	0.0	0.0
	工場（MA）	28.6	7.1	10.7	46.4	21.4	7.1	7.1
	研究所（MA）	27.3	18.2	9.1	54.5	18.2	9.1	0.0
	営業所（MA）	33.3	7.0	10.5	31.6	15.8	3.5	3.5
	店舗（MA）	25.0	17.9	14.3	21.4	14.3	3.6	3.6
	その他（MA）	14.3	14.3	28.6	42.9	0.0	0.0	0.0
	ない	57.1	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0
問26	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	35歳未満	37.5	18.8	6.3	31.3	12.5	6.3	6.3
	35～40歳未満	24.3	16.2	24.3	29.7	8.1	2.7	2.7
	40歳以上	42.1	5.3	2.6	31.6	18.4	2.6	2.6
問27	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	拡大している	32.3	14.5	8.1	33.9	14.5	3.2	4.8
	ほぼ横ばい	36.8	5.3	21.1	31.6	10.5	5.3	0.0
	縮小している	44.4	11.1	22.2	11.1	11.1	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5①	A [一定人数]	33.3	16.7	9.3	33.3	16.7	1.9	3.7
	A [一定人数]に近い	35.3	5.9	17.6	26.5	5.9	5.9	2.9
	B [欠員補充]（に近い）	33.3	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	40.0	11.4	20.0	20.0	5.7	0.0	2.9
	A [潜在能力]に近い	32.0	10.0	6.0	38.0	18.0	6.0	4.0
	B [即戦力性]（に近い）	16.7	33.3	16.7	33.3	16.7	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	44.2	9.6	9.6	30.8	15.4	1.9	3.8
	A [定年期待]に近い	18.8	15.6	15.6	28.1	9.4	3.1	0.0
	B [定年期待せず]（に近い）	28.6	14.3	14.3	42.9	14.3	14.3	14.3
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	30.6	5.6	13.9	30.6	13.9	2.8	2.8
	B [大学名重視せず]（に近い）	36.4	16.4	10.9	30.9	12.7	3.6	3.6
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問16 勤務地・勤務エリアを限定した大卒新人（正社員）を採用・活用する上で、どのような課題がありますか。（〇はいくつでも）

		他の社員 （勤務地・ 勤務エリア に限定のない 社員）への 転換希望 者が多い	他の社員 （勤務地・ 勤務エリア に限定のない 社員）から の転換希望 者が多い	他の社員 （勤務地・ 勤務エリア に限定のない 社員）の 側に不満を 抱く者が多 い	事業所の統 廃合、事業 構造改革な どを遂行す る上で、制 約になる	その他	無回答	N
計		1.1	5.5	4.4	16.5	5.5	5.5	91
問23	建設業	0.0	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	7
	製造業	0.0	0.0	8.3	25.0	4.2	12.5	24
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	0
	情報通信業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1
	運輸業、郵便業	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	6
	卸売業	0.0	0.0	0.0	18.2	9.1	9.1	11
	小売業	0.0	25.0	0.0	8.3	8.3	0.0	12
	金融・保険業	0.0	0.0	0.0	7.1	14.3	0.0	14
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
	専門・技術サービス業	-	-	-	-	-	-	0
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	4
	サービス業	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	3
	その他	14.3	0.0	0.0	28.6	0.0	14.3	7
問23	製造業（再掲）	0.0	0.0	8.3	25.0	4.2	12.5	24
	非製造業	1.5	7.5	3.0	13.4	6.0	3.0	67
問24	10,000人以上	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	3
	3,000～9,999人	4.8	4.8	4.8	19.0	4.8	19.0	21
	1,000～2,999人	0.0	3.2	9.7	12.9	6.5	0.0	31
	300～999人	0.0	6.5	0.0	22.6	6.5	3.2	31
	100～299人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
	99人以下	-	-	-	-	-	-	0
問25	ある	1.2	6.0	4.8	17.9	4.8	6.0	84
	事務所（MA）	0.0	13.8	6.9	13.8	0.0	13.8	29
	工場（MA）	3.6	0.0	7.1	21.4	0.0	7.1	28
	研究所（MA）	0.0	0.0	0.0	18.2	0.0	9.1	11
	営業所（MA）	1.8	1.8	3.5	17.5	1.8	8.8	57
	店舗（MA）	0.0	14.3	3.6	17.9	10.7	7.1	28
	その他（MA）	0.0	0.0	0.0	14.3	14.3	28.6	7
	ない	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	7
無回答	-	-	-	-	-	-	0	
問26	35歳未満	0.0	12.5	6.3	12.5	6.3	0.0	16
	35～40歳未満	2.7	2.7	0.0	21.6	8.1	5.4	37
	40歳以上	0.0	5.3	7.9	13.2	2.6	7.9	38
	無回答	-	-	-	-	-	-	0
問27	拡大している	1.6	6.5	3.2	16.1	4.8	6.5	62
	ほぼ横ばい	0.0	5.3	10.5	15.8	5.3	5.3	19
	縮小している	0.0	0.0	0.0	22.2	0.0	0.0	9
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	1
問5①	A [一定人数]	1.9	5.6	3.7	13.0	1.9	7.4	54
	A [一定人数]に近い	0.0	5.9	5.9	17.6	11.8	2.9	34
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	3
	無回答	-	-	-	-	-	-	0
問5②	A [潜在能力]	0.0	2.9	5.7	8.6	2.9	8.6	35
	A [潜在能力]に近い	2.0	8.0	4.0	18.0	8.0	4.0	50
	B [即戦力性]（に近い）	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	6
	無回答	-	-	-	-	-	-	0
問5③	A [定年期待]	1.9	1.9	3.8	15.4	3.8	3.8	52
	A [定年期待]に近い	0.0	12.5	6.3	21.9	6.3	9.4	32
	B [定年期待せず]（に近い）	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	7
	無回答	-	-	-	-	-	-	0
問5④	A [大学名重視]（に近い）	2.8	2.8	2.8	22.2	8.3	8.3	36
	B [大学名重視せず]（に近い）	0.0	7.3	5.5	12.7	3.6	3.6	55
	無回答	-	-	-	-	-	-	0

問17 (1) 過去1年間に、管理職候補の社員を別枠で何人採用しましたか。(数字を記入)

		平均値	中央値	標準偏差	N
計		19.08	17	17.38	13
問23	建設業	-	-	-	0
	製造業	4.00	4	-	1
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	0
	情報通信業	19.00	19	-	1
	運輸業、郵便業	21.20	17	13.03	5
	卸売業	-	-	-	0
	小売業	-	-	-	0
	金融・保険業	64.00	64	-	1
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	0
	専門・技術サービス業	3.00	3	-	1
	宿泊業、飲食サービス業	11.50	12	14.85	2
	サービス業	19.00	19	-	1
その他	10.00	10	-	1	
問23	製造業(再掲)	4.00	4	-	1
	非製造業	20.33	18	17.52	12
問24	10,000人以上	-	-	-	0
	3,000~9,999人	22.25	17	14.80	4
	1,000~2,999人	19.86	17	20.80	7
	300~999人	10.00	10	12.73	2
	100~299人	-	-	-	0
	99人以下	-	-	-	0
問25	ある	19.91	19	18.87	11
	事務所(MA)	18.00	12	17.81	4
	工場(MA)	7.00	7	4.24	2
	研究所(MA)	7.00	7	4.24	2
	営業所(MA)	17.13	12	20.41	8
	店舗(MA)	22.80	19	12.68	5
	その他(MA)	19.00	19	-	1
	ない	14.50	15	3.54	2
問26	無回答	-	-	-	0
	35歳未満	1.00	1	-	1
	35~40歳未満	19.50	19	13.92	6
	40歳以上	22.20	14	23.86	5
問27	無回答	19.00	19	-	1
	拡大している	16.13	18	14.02	8
	ほぼ横ばい	28.67	12	30.62	3
	縮小している	16.50	17	3.54	2
問5①	無回答	-	-	-	0
	A[一定人数]	11.14	12	8.51	7
	A[一定人数]に近い	28.33	19	21.13	6
	B[欠員補充](に近い)	-	-	-	0
問5②	無回答	-	-	-	0
	A[潜在能力]	20.75	8	29.11	4
	A[潜在能力]に近い	19.38	19	11.87	8
	B[即戦力性](に近い)	10.00	10	-	1
問5③	無回答	-	-	-	0
	A[定年期待]	24.50	18	19.71	8
	A[定年期待]に近い	11.00	11	11.31	2
	B[定年期待せず](に近い)	10.00	10	9.00	3
問5④	無回答	-	-	-	0
	A[大学名重視](に近い)	7.00	4	6.08	3
	B[大学名重視せず](に近い)	22.70	19	18.20	10
	無回答	-	-	-	0

問17 (2) そのうち、女性の割合はどのくらいですか。(〇は1つ)

		20%未満	20~40%未満	40~60%未満	60~80%未満	80%以上	無回答	合計
計		42.9	42.9	7.1	0.0	0.0	7.1	100.0
問23	建設業	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	運輸業、郵便業	40.0	40.0	20.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	卸売業	-	-	-	-	-	-	-
	小売業	-	-	-	-	-	-	-
	金融・保険業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	-	-	-	-
	専門・技術サービス業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	100.0
その他	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	
問23	製造業(再掲)	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	非製造業	46.2	38.5	7.7	0.0	0.0	7.7	100.0
問24	10,000人以上	-	-	-	-	-	-	-
	3,000~9,999人	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	1,000~2,999人	42.9	57.1	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	300~999人	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	100~299人	-	-	-	-	-	-	-
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	50.0	41.7	0.0	0.0	0.0	8.3	100.0
	事務所(MA)	40.0	40.0	0.0	0.0	0.0	20.0	100.0
	工場(MA)	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	研究所(MA)	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	営業所(MA)	66.7	22.2	0.0	0.0	0.0	11.1	100.0
	店舗(MA)	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	その他(MA)	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	ない	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	35~40歳未満	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	40歳以上	33.3	33.3	16.7	0.0	0.0	16.7	100.0
	無回答	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
問27	拡大している	33.3	55.6	0.0	0.0	0.0	11.1	100.0
	ほぼ横ばい	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	100.0
	縮小している	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5①	A[一定人数]	25.0	50.0	12.5	0.0	0.0	12.5	100.0
	A[一定人数]に近い	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	B[欠員補充](に近い)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A[潜在能力]	20.0	40.0	20.0	0.0	0.0	20.0	100.0
	A[潜在能力]に近い	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	B[即戦力性](に近い)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A[定年期待]	33.3	44.4	11.1	0.0	0.0	11.1	100.0
	A[定年期待]に近い	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	B[定年期待せず](に近い)	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A[大学名重視](に近い)	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	B[大学名重視せず](に近い)	45.5	36.4	9.1	0.0	0.0	9.1	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問17 (2) そのうち、女性の割合はどのくらいですか。(〇は1つ)

		N
計		14
問23	建設業	0
	製造業	1
	電気・ガス・熱供給・水道業	0
	情報通信業	1
	運輸業、郵便業	5
	卸売業	0
	小売業	0
	金融・保険業	1
	不動産業、物品賃貸業	0
	専門・技術サービス業	1
	宿泊業、飲食サービス業	2
	サービス業	2
	その他	1
問23	製造業（再掲）	1
	非製造業	13
問24	10,000人以上	0
	3,000～9,999人	4
	1,000～2,999人	7
	300～999人	2
	100～299人	0
	99人以下	0
問25	ある	12
	事務所（MA）	5
	工場（MA）	2
	研究所（MA）	2
	営業所（MA）	9
	店舗（MA）	5
	その他（MA）	1
	ない	2
問26	無回答	0
	35歳未満	1
	35～40歳未満	6
	40歳以上	6
問27	無回答	1
	拡大している	9
	ほぼ横ばい	3
	縮小している	2
問5①	無回答	0
	A [一定人数]	8
	A [一定人数] に近い	6
	B [欠員補充]（に近い）	0
問5②	無回答	0
	A [潜在能力]	5
	A [潜在能力] に近い	8
	B [即戦力性]（に近い）	1
問5③	無回答	0
	A [定年期待]	9
	A [定年期待] に近い	2
	B [定年期待せず]（に近い）	3
問5④	無回答	0
	A [大学名重視]（に近い）	3
	B [大学名重視せず]（に近い）	11
	無回答	0

問18 過去1年間に、管理職候補の社員として、どのような専攻・学歴の人を別枠で採用しましたか。(〇はいくつでも)

		文科系(学部卒)	文科系(修士卒)	文科系(博士卒)	理科系(学部卒)	理科系(修士卒)	理科系(博士卒)	その他
計		85.7	35.7	0.0	64.3	57.1	0.0	0.0
問23	建設業	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	100.0	40.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0
	卸売業	-	-	-	-	-	-	-
	小売業	-	-	-	-	-	-	-
	金融・保険業	100.0	100.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	-	-	-	-
	専門・技術サービス業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
その他	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
問23	製造業(再掲)	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	非製造業	92.3	30.8	0.0	69.2	53.8	0.0	0.0
問24	10,000人以上	-	-	-	-	-	-	-
	3,000~9,999人	100.0	25.0	0.0	100.0	75.0	0.0	0.0
	1,000~2,999人	85.7	57.1	0.0	57.1	57.1	0.0	0.0
	300~999人	100.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
	100~299人	-	-	-	-	-	-	-
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	83.3	33.3	0.0	58.3	50.0	0.0	0.0
	事務所(MA)	60.0	40.0	0.0	40.0	60.0	0.0	0.0
	工場(MA)	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	研究所(MA)	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	営業所(MA)	77.8	33.3	0.0	44.4	44.4	0.0	0.0
	店舗(MA)	100.0	40.0	0.0	80.0	40.0	0.0	0.0
	その他(MA)	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	ない	100.0	50.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	35~40歳未満	100.0	33.3	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0
	40歳以上	66.7	50.0	0.0	66.7	83.3	0.0	0.0
	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0
問27	拡大している	77.8	44.4	0.0	55.6	55.6	0.0	0.0
	ほぼ横ばい	100.0	33.3	0.0	66.7	66.7	0.0	0.0
	縮小している	100.0	0.0	0.0	100.0	50.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5①	A[一定人数]	75.0	37.5	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
	A[一定人数]に近い	100.0	33.3	0.0	83.3	66.7	0.0	0.0
	B[欠員補充](に近い)	-	-	-	-	-	-	-
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A[潜在能力]	60.0	40.0	0.0	40.0	60.0	0.0	0.0
	A[潜在能力]に近い	100.0	37.5	0.0	87.5	62.5	0.0	0.0
	B[即戦力性](に近い)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A[定年期待]	77.8	55.6	0.0	77.8	77.8	0.0	0.0
	A[定年期待]に近い	100.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
	B[定年期待せず](に近い)	100.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A[大学名重視](に近い)	66.7	33.3	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
	B[大学名重視せず](に近い)	90.9	36.4	0.0	72.7	54.5	100.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問18 過去1年間に、管理職候補の社員として、どのような専攻・学歴の人を別枠で採用しましたか。(〇はいくつでも)

		無回答	N
計		7.1	14
問23	建設業	-	0
	製造業	0.0	1
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	0
	情報通信業	0.0	1
	運輸業、郵便業	0.0	5
	卸売業	-	0
	小売業	-	0
	金融・保険業	0.0	1
	不動産業、物品賃貸業	-	0
	専門・技術サービス業	0.0	1
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	2
	サービス業	50.0	2
	その他	0.0	1
問23	製造業(再掲)	0.0	1
	非製造業	7.7	13
問24	10,000人以上	-	0
	3,000~9,999人	0.0	4
	1,000~2,999人	0.0	7
	300~999人	0.0	2
	100~299人	-	0
	99人以下	-	0
問25	ある	8.3	12
	事務所(MA)	20.0	5
	工場(MA)	0.0	2
	研究所(MA)	0.0	2
	営業所(MA)	11.1	9
	店舗(MA)	0.0	5
	その他(MA)	0.0	1
	ない	0.0	2
無回答	-	0	
問26	35歳未満	0.0	1
	35~40歳未満	0.0	6
	40歳以上	16.7	6
	無回答	0.0	1
問27	拡大している	11.1	9
	ほぼ横ばい	0.0	3
	縮小している	0.0	2
	無回答	-	0
問5①	A[一定人数]	12.5	8
	A[一定人数]に近い	0.0	6
	B[欠員補充](に近い)	-	0
	無回答	-	0
問5②	A[潜在能力]	20.0	5
	A[潜在能力]に近い	0.0	8
	B[即戦力性](に近い)	0.0	1
	無回答	-	0
問5③	A[定年期待]	11.1	9
	A[定年期待]に近い	0.0	2
	B[定年期待せず](に近い)	0.0	3
	無回答	-	0
問5④	A[大学名重視](に近い)	0.0	3
	B[大学名重視せず](に近い)	9.1	11
	無回答	-	0

問19 過去1年間に、どのような職種において、管理職候補の社員を別枠で採用しましたか。(〇はいくつでも)

		事務職	営業職	販売職	サービス職	技術職	技能職	その他
計		35.7	35.7	7.1	7.1	28.6	0.0	35.7
問23	建設業	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	運輸業、郵便業	40.0	20.0	0.0	0.0	40.0	0.0	40.0
	卸売業	-	-	-	-	-	-	-
	小売業	-	-	-	-	-	-	-
	金融・保険業	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	-	-	-	-
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	宿泊業、飲食サービス業	50.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	
その他	0.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	
問23	製造業(再掲)	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	非製造業	30.8	38.5	7.7	7.7	23.1	0.0	38.5
問24	10,000人以上	-	-	-	-	-	-	-
	3,000~9,999人	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	75.0
	1,000~2,999人	57.1	42.9	14.3	14.3	42.9	0.0	28.6
	300~999人	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	100~299人	-	-	-	-	-	-	-
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	25.0	41.7	8.3	8.3	16.7	0.0	41.7
	事務所(MA)	20.0	20.0	20.0	20.0	40.0	0.0	40.0
	工場(MA)	50.0	50.0	50.0	50.0	100.0	0.0	0.0
	研究所(MA)	50.0	50.0	50.0	50.0	100.0	0.0	0.0
	営業所(MA)	33.3	55.6	11.1	11.1	22.2	0.0	22.2
	店舗(MA)	20.0	40.0	20.0	20.0	20.0	0.0	60.0
	その他(MA)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	ない	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	35~40歳未満	16.7	50.0	16.7	16.7	16.7	0.0	50.0
	40歳以上	66.7	16.7	0.0	0.0	50.0	0.0	16.7
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
問27	拡大している	33.3	33.3	0.0	0.0	22.2	0.0	33.3
	ほぼ横ばい	66.7	66.7	33.3	33.3	66.7	0.0	0.0
	縮小している	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5①	A[一定人数]	50.0	25.0	0.0	0.0	37.5	0.0	25.0
	A[一定人数]に近い	16.7	50.0	16.7	16.7	16.7	0.0	50.0
	B[欠員補充](に近い)	-	-	-	-	-	-	-
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A[潜在能力]	60.0	20.0	0.0	0.0	40.0	0.0	20.0
	A[潜在能力]に近い	25.0	37.5	0.0	0.0	12.5	0.0	50.0
	B[即戦力性](に近い)	0.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A[定年期待]	55.6	22.2	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3
	A[定年期待]に近い	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	B[定年期待せず](に近い)	0.0	66.7	33.3	33.3	33.3	0.0	33.3
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A[大学名重視](に近い)	33.3	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	66.7
	B[大学名重視せず](に近い)	36.4	45.5	9.1	9.1	27.3	0.0	27.3
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問19 過去1年間に、どのような職種において、管理職候補の社員を別枠で採用しましたか。(〇はいくつでも)

		無回答	N
計		7.1	14
問23	建設業	-	0
	製造業	0.0	1
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	0
	情報通信業	0.0	1
	運輸業、郵便業	0.0	5
	卸売業	-	0
	小売業	-	0
	金融・保険業	0.0	1
	不動産業、物品賃貸業	-	0
	専門・技術サービス業	0.0	1
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	2
	サービス業	50.0	2
	その他	0.0	1
問23	製造業(再掲)	0.0	1
	非製造業	7.7	13
問24	10,000人以上	-	0
	3,000~9,999人	0.0	4
	1,000~2,999人	0.0	7
	300~999人	0.0	2
	100~299人	-	0
	99人以下	-	0
問25	ある	8.3	12
	事務所(MA)	20.0	5
	工場(MA)	0.0	2
	研究所(MA)	0.0	2
	営業所(MA)	11.1	9
	店舗(MA)	0.0	5
	その他(MA)	0.0	1
	ない	0.0	2
無回答	-	0	
問26	35歳未満	0.0	1
	35~40歳未満	0.0	6
	40歳以上	16.7	6
	無回答	0.0	1
問27	拡大している	11.1	9
	ほぼ横ばい	0.0	3
	縮小している	0.0	2
	無回答	-	0
問5①	A[一定人数]	12.5	8
	A[一定人数]に近い	0.0	6
	B[欠員補充](に近い)	-	0
	無回答	-	0
問5②	A[潜在能力]	20.0	5
	A[潜在能力]に近い	0.0	8
	B[即戦力性](に近い)	0.0	1
	無回答	-	0
問5③	A[定年期待]	11.1	9
	A[定年期待]に近い	0.0	2
	B[定年期待せず](に近い)	0.0	3
	無回答	-	0
問5④	A[大学名重視](に近い)	0.0	3
	B[大学名重視せず](に近い)	9.1	11
	無回答	-	0

問20 管理職候補の社員を別枠で採用する理由・目的は何ですか。（〇はいくつでも）

		経営のグローバル化に対応するため	全社的な視点を持った経営幹部を育成するため	専門的なスキルを持った人材を採用するため	教育訓練投資の選択と集中のため	その他	無回答	N
計		30.4	69.6	13.0	17.4	8.7	8.7	23
問23	建設業	-	-	-	-	-	-	0
	製造業	33.3	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	3
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	0
	情報通信業	100.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	1
	運輸業、郵便業	40.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
	卸売業	-	-	-	-	-	-	0
	小売業	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	4
	金融・保険業	100.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	1
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	-	-	-	0
	専門・技術サービス業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
	サービス業	0.0	33.3	0.0	33.3	33.3	33.3	3
その他	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3	
問23	製造業（再掲）	33.3	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	3
	非製造業	30.0	75.0	5.0	20.0	10.0	10.0	20
問24	10,000人以上	-	-	-	-	-	-	0
	3,000～9,999人	60.0	100.0	20.0	20.0	0.0	0.0	5
	1,000～2,999人	22.2	55.6	11.1	11.1	22.2	11.1	9
	300～999人	25.0	75.0	12.5	25.0	0.0	0.0	8
	100～299人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	1
	99人以下	-	-	-	-	-	-	0
問25	ある	33.3	66.7	14.3	19.0	9.5	9.5	21
	事務所（MA）	16.7	66.7	16.7	16.7	0.0	16.7	6
	工場（MA）	20.0	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	5
	研究所（MA）	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	3
	営業所（MA）	25.0	75.0	16.7	8.3	0.0	8.3	12
	店舗（MA）	36.4	63.6	9.1	27.3	18.2	9.1	11
	その他（MA）	75.0	50.0	25.0	25.0	25.0	0.0	4
	ない	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
無回答	-	-	-	-	-	-	0	
問26	35歳未満	40.0	80.0	20.0	20.0	20.0	0.0	5
	35～40歳未満	40.0	70.0	10.0	20.0	0.0	10.0	10
	40歳以上	14.3	71.4	14.3	14.3	0.0	14.3	7
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	1
問27	拡大している	29.4	64.7	17.6	11.8	11.8	5.9	17
	ほぼ横ばい	33.3	100.0	0.0	33.3	0.0	0.0	3
	縮小している	33.3	66.7	0.0	33.3	0.0	33.3	3
	無回答	-	-	-	-	-	-	0
問5①	A [一定人数]	8.3	66.7	16.7	8.3	8.3	8.3	12
	A [一定人数]に近い	60.0	80.0	10.0	30.0	10.0	0.0	10
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	1
	無回答	-	-	-	-	-	-	0
問5②	A [潜在能力]	22.2	66.7	22.2	22.2	0.0	11.1	9
	A [潜在能力]に近い	41.7	75.0	8.3	16.7	16.7	0.0	12
	B [即戦力性]（に近い）	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	2
	無回答	-	-	-	-	-	-	0
問5③	A [定年期待]	27.3	72.7	18.2	9.1	9.1	9.1	11
	A [定年期待]に近い	25.0	62.5	12.5	25.0	0.0	12.5	8
	B [定年期待せず]（に近い）	50.0	75.0	0.0	25.0	25.0	0.0	4
	無回答	-	-	-	-	-	-	0
問5④	A [大学名重視]（に近い）	25.0	50.0	25.0	12.5	12.5	12.5	8
	B [大学名重視せず]（に近い）	33.3	80.0	6.7	20.0	6.7	6.7	15
	無回答	-	-	-	-	-	-	0

問21 管理職候補の社員の人事・賃金管理の仕組みとして、あてはまるものをお答えください。（〇はいくつでも）

		教育訓練制度が、他の大卒新人とは異なる	賃金制度が、他の大卒新人とは異なる	与えられる仕事の種類や内容が、他の大卒新人とは異なる	異動の頻度が他の大卒新人とは異なる	昇進のスピードが、他の大卒新人とは異なる	他の大卒新人と同じ社員区分に転換できる	あてはまるものはない
計		39.1	34.8	47.8	21.7	21.7	13.0	13.0
問23	建設業	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	33.3	33.3	66.7	66.7	66.7	0.0	33.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	80.0	60.0	80.0	40.0	60.0	20.0	20.0
	卸売業	-	-	-	-	-	-	-
	小売業	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	金融・保険業	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	-	-	-	-
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0
	サービス業	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問23	製造業（再掲）	33.3	33.3	66.7	66.7	66.7	0.0	33.3
	非製造業	40.0	35.0	45.0	15.0	15.0	15.0	10.0
問24	10,000人以上	-	-	-	-	-	-	-
	3,000～9,999人	80.0	80.0	80.0	40.0	60.0	20.0	0.0
	1,000～2,999人	33.3	22.2	22.2	0.0	0.0	11.1	33.3
	300～999人	25.0	25.0	62.5	37.5	25.0	12.5	0.0
	100～299人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	38.1	33.3	47.6	23.8	19.0	9.5	9.5
	事務所（MA）	50.0	50.0	50.0	16.7	33.3	0.0	16.7
	工場（MA）	40.0	20.0	40.0	40.0	40.0	0.0	20.0
	研究所（MA）	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0	33.3
	営業所（MA）	41.7	25.0	41.7	33.3	25.0	16.7	16.7
	店舗（MA）	36.4	36.4	45.5	9.1	9.1	0.0	9.1
	その他（MA）	75.0	50.0	50.0	50.0	25.0	0.0	0.0
	ない	50.0	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0	50.0
問26	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	35歳未満	20.0	40.0	20.0	0.0	0.0	20.0	0.0
	35～40歳未満	50.0	20.0	60.0	30.0	20.0	0.0	10.0
	40歳以上	42.9	57.1	42.9	28.6	42.9	28.6	28.6
問27	無回答	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	拡大している	23.5	23.5	47.1	17.6	17.6	5.9	17.6
	ほぼ横ばい	100.0	66.7	33.3	0.0	33.3	66.7	0.0
	縮小している	66.7	66.7	66.7	66.7	33.3	0.0	0.0
問5①	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	A [一定人数]	8.3	16.7	41.7	8.3	16.7	16.7	25.0
	A [一定人数]に近い	80.0	60.0	60.0	40.0	30.0	10.0	0.0
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5②	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	A [潜在能力]	33.3	44.4	55.6	22.2	33.3	22.2	11.1
	A [潜在能力]に近い	41.7	33.3	50.0	25.0	16.7	8.3	16.7
	B [即戦力性]（に近い）	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5③	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	A [定年期待]	36.4	45.5	45.5	18.2	36.4	18.2	27.3
	A [定年期待]に近い	25.0	12.5	62.5	25.0	12.5	0.0	0.0
	B [定年期待せず]（に近い）	75.0	50.0	25.0	25.0	0.0	25.0	0.0
問5④	無回答	-	-	-	-	-	-	-
	A [大学名重視]（に近い）	37.5	37.5	50.0	25.0	25.0	0.0	12.5
	B [大学名重視せず]（に近い）	40.0	33.3	46.7	20.0	20.0	20.0	13.3
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問21 管理職候補の社員の人事・賃金管理の仕組みとして、あてはまるものをお答えください。（〇はいくつでも）

		無回答	N
計		21.7	23
問23	建設業	-	0
	製造業	0.0	3
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	0
	情報通信業	0.0	1
	運輸業、郵便業	0.0	5
	卸売業	-	0
	小売業	50.0	4
	金融・保険業	0.0	1
	不動産業、物品賃貸業	-	0
	専門・技術サービス業	0.0	1
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	2
	サービス業	33.3	3
	その他	66.7	3
	問23	製造業（再掲）	0.0
非製造業		25.0	20
問24	10,000人以上	-	0
	3,000～9,999人	20.0	5
	1,000～2,999人	11.1	9
	300～999人	25.0	8
	100～299人	100.0	1
	99人以下	-	0
問25	ある	23.8	21
	事務所（MA）	16.7	6
	工場（MA）	20.0	5
	研究所（MA）	0.0	3
	営業所（MA）	16.7	12
	店舗（MA）	27.3	11
	その他（MA）	25.0	4
	ない	0.0	2
問26	無回答	-	0
	35歳未満	40.0	5
	35～40歳未満	20.0	10
	40歳以上	14.3	7
問27	無回答	0.0	1
	拡大している	23.5	17
	ほぼ横ばい	0.0	3
	縮小している	33.3	3
問5①	無回答	-	0
	A [一定人数]	25.0	12
	A [一定人数]に近い	10.0	10
	B [欠員補充]（に近い）	100.0	1
問5②	無回答	-	0
	A [潜在能力]	22.2	9
	A [潜在能力]に近い	16.7	12
	B [即戦力性]（に近い）	50.0	2
問5③	無回答	-	0
	A [定年期待]	18.2	11
	A [定年期待]に近い	37.5	8
	B [定年期待せず]（に近い）	0.0	4
問5④	無回答	-	0
	A [大学名重視]（に近い）	25.0	8
	B [大学名重視せず]（に近い）	20.0	15
	無回答	-	0

問22 管理職候補の社員を採用・活用する上で、どのような課題がありますか。(〇はいくつでも)

		特に課題はない	応募者が少ない	応募者の人材の質のばらつきが大きい	他の大卒新人との職務の切り分けが難しい	他の大卒新人との賃金水準の調整が難しい	他の大卒新人と同一社員区分への転換希望者が多い	離職率が高い
計		34.8	21.7	30.4	8.7	4.3	0.0	0.0
問23	建設業	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	80.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売業	-	-	-	-	-	-	-
	小売業	0.0	25.0	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0
	金融・保険業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	-	-	-	-
	専門・技術サービス業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	0.0	66.7	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問23	製造業（再掲）	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	非製造業	40.0	25.0	20.0	10.0	5.0	0.0	0.0
問24	10,000人以上	-	-	-	-	-	-	-
	3,000～9,999人	60.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1,000～2,999人	33.3	22.2	33.3	11.1	0.0	0.0	0.0
	300～999人	25.0	25.0	50.0	12.5	12.5	0.0	0.0
	100～299人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	99人以下	-	-	-	-	-	-	-
問25	ある	33.3	23.8	28.6	9.5	4.8	0.0	0.0
	事務所（MA）	50.0	16.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	工場（MA）	20.0	0.0	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	研究所（MA）	33.3	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	営業所（MA）	50.0	8.3	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	店舗（MA）	27.3	36.4	27.3	18.2	9.1	0.0	0.0
	その他（MA）	0.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	ない	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問26	35歳未満	20.0	20.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	35～40歳未満	40.0	30.0	20.0	10.0	10.0	0.0	0.0
	40歳以上	42.9	0.0	42.9	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問27	拡大している	23.5	23.5	41.2	11.8	5.9	0.0	0.0
	ほぼ横ばい	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	縮小している	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5①	A [一定人数]	25.0	25.0	41.7	8.3	8.3	0.0	0.0
	A [一定人数]に近い	50.0	20.0	20.0	10.0	0.0	0.0	0.0
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5②	A [潜在能力]	22.2	22.2	44.4	0.0	0.0	0.0	0.0
	A [潜在能力]に近い	41.7	25.0	25.0	16.7	8.3	0.0	0.0
	B [即戦力性]（に近い）	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5③	A [定年期待]	45.5	9.1	36.4	0.0	0.0	0.0	0.0
	A [定年期待]に近い	12.5	37.5	37.5	12.5	12.5	0.0	0.0
	B [定年期待せず]（に近い）	50.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5④	A [大学名重視]（に近い）	12.5	25.0	37.5	12.5	0.0	0.0	0.0
	B [大学名重視せず]（に近い）	46.7	20.0	26.7	6.7	6.7	0.0	0.0
	無回答	-	-	-	-	-	-	-

問22 管理職候補の社員を採用・活用する上で、どのような課題がありますか。(〇はいくつでも)

		他の大卒新人の側に、不満を抱く者が多い	その他	無回答	N
計		4.3	0.0	21.7	23
問23	建設業	-	-	-	0
	製造業	33.3	0.0	0.0	3
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	0
	情報通信業	0.0	0.0	0.0	1
	運輸業、郵便業	0.0	0.0	0.0	5
	卸売業	-	-	-	0
	小売業	0.0	0.0	50.0	4
	金融・保険業	0.0	0.0	0.0	1
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	0
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	0.0	1
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	0.0	2
	サービス業	0.0	0.0	33.3	3
	その他	0.0	0.0	66.7	3
問23	製造業(再掲)	33.3	0.0	0.0	3
	非製造業	0.0	0.0	25.0	20
問24	10,000人以上	-	-	-	0
	3,000~9,999人	0.0	0.0	20.0	5
	1,000~2,999人	0.0	0.0	11.1	9
	300~999人	12.5	0.0	25.0	8
	100~299人	0.0	0.0	100.0	1
	99人以下	-	-	-	0
問25	ある	4.8	0.0	23.8	21
	事務所(MA)	0.0	0.0	16.7	6
	工場(MA)	20.0	0.0	20.0	5
	研究所(MA)	33.3	0.0	0.0	3
	営業所(MA)	8.3	0.0	16.7	12
	店舗(MA)	0.0	0.0	27.3	11
	その他(MA)	0.0	0.0	25.0	4
	ない	0.0	0.0	0.0	2
無回答	-	-	-	0	
問26	35歳未満	0.0	0.0	40.0	5
	35~40歳未満	0.0	0.0	20.0	10
	40歳以上	14.3	0.0	14.3	7
	無回答	0.0	0.0	0.0	1
問27	拡大している	5.9	0.0	23.5	17
	ほぼ横ばい	0.0	0.0	0.0	3
	縮小している	0.0	0.0	33.3	3
	無回答	-	-	-	0
問5①	A[一定人数]	8.3	0.0	25.0	12
	A[一定人数]に近い	0.0	0.0	10.0	10
	B[欠員補充](に近い)	0.0	0.0	100.0	1
	無回答	-	-	-	0
問5②	A[潜在能力]	11.1	0.0	22.2	9
	A[潜在能力]に近い	0.0	0.0	16.7	12
	B[即戦力性](に近い)	0.0	0.0	50.0	2
	無回答	-	-	-	0
問5③	A[定年期待]	9.1	0.0	18.2	11
	A[定年期待]に近い	0.0	0.0	37.5	8
	B[定年期待せず](に近い)	0.0	0.0	0.0	4
	無回答	-	-	-	0
問5④	A[大学名重視](に近い)	0.0	0.0	25.0	8
	B[大学名重視せず](に近い)	6.7	0.0	20.0	15
	無回答	-	-	-	0

問23 貴社が営む最も主要な産業は何ですか。(〇は1つ)

		農林・漁業	鉱業・採石業・砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業
計		0.3	0.5	5.7	43.9	2.2	5.9	4.6
問23	建設業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造業	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	情報通信業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	運輸業、郵便業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	卸売業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	小売業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	金融・保険業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	5.9	11.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問23	製造業(再掲)	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	非製造業	0.5	1.0	10.1	0.0	3.8	10.6	8.2
問24	10,000人以上	5.9	0.0	0.0	58.8	11.8	5.9	0.0
	3,000~9,999人	0.0	0.0	5.6	47.2	5.6	5.6	6.9
	1,000~2,999人	0.0	0.8	9.4	47.2	0.8	5.5	3.1
	300~999人	0.0	0.0	4.1	41.0	0.8	6.6	4.9
	100~299人	0.0	3.4	0.0	31.0	0.0	3.4	6.9
	99人以下	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0
問25	ある	0.3	0.6	6.2	46.9	1.5	5.9	3.3
	事務所(MA)	0.8	0.0	13.4	36.1	2.5	8.4	5.0
	工場(MA)	0.7	0.7	1.4	85.1	1.4	0.0	0.0
	研究所(MA)	1.6	1.6	3.3	78.7	0.0	3.3	0.0
	営業所(MA)	0.4	0.0	6.7	57.4	1.8	4.0	3.6
	店舗(MA)	1.4	0.0	1.4	8.7	0.0	1.4	1.4
	その他(MA)	0.0	5.0	15.0	20.0	10.0	17.5	2.5
	ない	0.0	0.0	0.0	15.6	6.3	6.3	18.8
無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	
問26	35歳未満	0.0	0.0	0.0	8.2	0.0	14.3	2.0
	35~40歳未満	0.7	0.7	1.4	43.6	0.7	8.6	4.3
	40歳以上	0.0	0.6	10.3	55.7	3.4	1.7	5.2
	無回答	0.0	0.0	12.5	12.5	12.5	0.0	12.5
問27	拡大している	0.4	0.8	3.3	42.4	1.2	8.2	4.9
	ほぼ横ばい	0.0	0.0	10.6	48.2	2.4	1.2	3.5
	縮小している	0.0	0.0	11.4	51.4	0.0	2.9	2.9
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	16.7
問5①	A[一定人数]	0.4	0.9	6.7	39.9	1.8	6.3	5.4
	A[一定人数]に近い	0.0	0.0	4.8	48.8	2.4	6.4	4.0
	B[欠員補充](に近い)	0.0	0.0	0.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0
問5②	A[潜在能力]	0.7	1.4	5.7	41.1	2.1	6.4	2.8
	A[潜在能力]に近い	0.0	0.0	6.5	44.2	2.0	5.5	6.0
	B[即戦力性](に近い)	0.0	0.0	0.0	57.1	0.0	3.6	3.6
	無回答	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0
問5③	A[定年期待]	0.5	1.0	6.3	51.9	3.4	3.8	6.7
	A[定年期待]に近い	0.0	0.0	5.7	36.2	0.0	7.8	1.4
	B[定年期待せず](に近い)	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	11.1	5.6
	無回答	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0	0.0
問5④	A[大学名重視](に近い)	0.0	0.6	7.0	57.6	0.0	4.4	5.1
	B[大学名重視せず](に近い)	0.5	0.5	4.8	33.3	3.4	6.8	4.3
	無回答	0.0	0.0	0.0	50.0	16.7	16.7	0.0

問23 貴社が営む最も主要な産業は何ですか。(〇は1つ)

		卸売業	小売業	金融・保険業	不動産業、 物品賃貸業	学術研究	専門・技術 サービス業	宿泊業、飲食 サービス業
計		7.8	9.7	6.7	1.9	0.0	1.1	2.2
問23	建設業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	小売業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	金融・保険業	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
問23	製造業(再掲)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	非製造業	13.9	17.3	12.0	3.4	0.0	1.9	3.8
問24	10,000人以上	0.0	5.9	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0
	3,000~9,999人	4.2	13.9	0.0	0.0	0.0	2.8	0.0
	1,000~2,999人	3.1	7.1	11.0	1.6	0.0	1.6	3.1
	300~999人	12.3	10.7	5.7	2.5	0.0	0.0	3.3
	100~299人	20.7	10.3	3.4	6.9	0.0	0.0	0.0
	99人以下	25.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問25	ある	7.4	9.2	6.8	1.2	0.0	0.9	2.1
	事務所(MA)	10.9	5.0	5.0	1.7	0.0	1.7	0.8
	工場(MA)	4.1	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4
	研究所(MA)	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6	1.6
	営業所(MA)	8.5	2.7	4.5	1.3	0.0	1.3	0.9
	店舗(MA)	2.9	42.0	15.9	0.0	0.0	0.0	8.7
	その他(MA)	7.5	7.5	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0
	ない	12.5	15.6	6.3	9.4	0.0	3.1	0.0
無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	
問26	35歳未満	8.2	30.6	4.1	6.1	0.0	0.0	8.2
	35~40歳未満	11.4	7.9	9.3	2.1	0.0	0.7	1.4
	40歳以上	5.2	5.2	5.7	0.6	0.0	1.7	0.6
	無回答	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5
問27	拡大している	7.8	11.4	4.1	2.4	0.0	1.2	2.4
	ほぼ横ばい	8.2	5.9	11.8	1.2	0.0	1.2	0.0
	縮小している	8.6	8.6	11.4	0.0	0.0	0.0	2.9
	無回答	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7
問5①	A[一定人数]	8.1	12.1	3.6	2.7	0.0	1.8	2.7
	A[一定人数]に近い	6.4	5.6	12.8	0.8	0.0	0.0	0.8
	B[欠員補充](に近い)	15.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0
	無回答	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
問5②	A[潜在能力]	7.8	9.2	5.7	3.5	0.0	1.4	2.1
	A[潜在能力]に近い	8.5	9.0	8.5	1.0	0.0	1.0	1.5
	B[即戦力性](に近い)	3.6	17.9	0.0	0.0	0.0	0.0	7.1
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5③	A[定年期待]	5.8	7.2	7.2	1.0	0.0	0.0	1.0
	A[定年期待]に近い	10.6	9.9	6.4	3.5	0.0	2.8	2.8
	B[定年期待せず](に近い)	11.1	33.3	5.6	0.0	0.0	0.0	11.1
	無回答	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5④	A[大学名重視](に近い)	7.6	5.1	4.4	0.6	0.0	1.3	0.0
	B[大学名重視せず](に近い)	8.2	13.0	8.7	2.9	0.0	1.0	3.9
	無回答	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

問23 貴社が営む最も主要な産業は何ですか。（〇は1つ）

		生活関連 サービス業	娯楽業	教育、学習 支援業	医療、福祉	複合サービ ス業	サービス業	その他
計		0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	3.8	1.6
問23	建設業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	小売業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	金融・保険業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
その他	11.8	0.0	11.8	11.8	11.8	0.0	35.3	
問23	製造業（再掲）	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	非製造業	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	6.7	2.9
問24	10,000人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	0.0
	3,000～9,999人	1.4	0.0	0.0	1.4	0.0	2.8	2.8
	1,000～2,999人	0.8	0.0	0.0	0.8	0.8	2.4	0.8
	300～999人	0.0	0.0	1.6	0.0	0.8	4.1	1.6
	100～299人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.3	3.4
	99人以下	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問25	ある	0.6	0.0	0.6	0.6	0.6	3.6	1.8
	事務所（MA）	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	1.7
	工場（MA）	1.4	0.0	0.0	0.0	0.7	1.4	0.7
	研究所（MA）	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6	1.6
	営業所（MA）	0.9	0.0	0.0	0.4	0.4	3.1	1.8
	店舗（MA）	1.4	0.0	0.0	1.4	1.4	10.1	1.4
	その他（MA）	0.0	0.0	5.0	0.0	2.5	0.0	5.0
	ない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	0.0
無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
問26	35歳未満	0.0	0.0	2.0	2.0	0.0	12.2	2.0
	35～40歳未満	1.4	0.0	0.7	0.7	0.7	1.4	2.1
	40歳以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	2.3	1.1
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0
問27	拡大している	0.4	0.0	0.4	0.8	0.8	4.9	2.0
	ほぼ横ばい	1.2	0.0	1.2	0.0	0.0	2.4	1.2
	縮小している	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5①	A [一定人数]	0.4	0.0	0.0	0.4	0.4	4.5	1.8
	A [一定人数]に近い	0.8	0.0	1.6	0.8	0.0	2.4	1.6
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	5.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5②	A [潜在能力]	0.0	0.0	0.7	0.7	0.7	6.4	1.4
	A [潜在能力]に近い	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	2.5	2.0
	B [即戦力性]（に近い）	3.6	0.0	0.0	3.6	0.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5③	A [定年期待]	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	2.4	1.0
	A [定年期待]に近い	0.0	0.0	0.7	1.4	1.4	6.4	2.8
	B [定年期待せず]（に近い）	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問5④	A [大学名重視]（に近い）	0.6	0.0	1.3	0.0	0.0	3.2	1.3
	B [大学名重視せず]（に近い）	0.5	0.0	0.0	1.0	1.0	4.3	1.9
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

問23 貴社が営む最も主要な産業は何ですか。(〇は1つ)

		無回答	合計	N
計		0.0	100.0	371
問23	建設業	0.0	100.0	21
	製造業	0.0	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	100.0	8
	情報通信業	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	0.0	100.0	17
	卸売業	0.0	100.0	29
	小売業	0.0	100.0	36
	金融・保険業	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	100.0	8
	サービス業	0.0	100.0	14
	その他	0.0	100.0	17
問23	製造業(再掲)	0.0	100.0	163
	非製造業	0.0	100.0	208
問24	10,000人以上	0.0	100.0	17
	3,000~9,999人	0.0	100.0	72
	1,000~2,999人	0.0	100.0	127
	300~999人	0.0	100.0	122
	100~299人	0.0	100.0	29
	99人以下	0.0	100.0	4
問25	ある	0.0	100.0	337
	事務所(MA)	0.0	100.0	119
	工場(MA)	0.0	100.0	148
	研究所(MA)	0.0	100.0	61
	営業所(MA)	0.0	100.0	223
	店舗(MA)	0.0	100.0	69
	その他(MA)	0.0	100.0	40
	ない	0.0	100.0	32
無回答	0.0	100.0	2	
問26	35歳未満	0.0	100.0	49
	35~40歳未満	0.0	100.0	140
	40歳以上	0.0	100.0	174
	無回答	0.0	100.0	8
問27	拡大している	0.0	100.0	245
	ほぼ横ばい	0.0	100.0	85
	縮小している	0.0	100.0	35
	無回答	0.0	100.0	6
問5①	A[一定人数]	0.0	100.0	223
	A[一定人数]に近い	0.0	100.0	125
	B[欠員補充](に近い)	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	100.0	3
問5②	A[潜在能力]	0.0	100.0	141
	A[潜在能力]に近い	0.0	100.0	199
	B[即戦力性](に近い)	0.0	100.0	28
	無回答	0.0	100.0	3
問5③	A[定年期待]	0.0	100.0	208
	A[定年期待]に近い	0.0	100.0	141
	B[定年期待せず](に近い)	0.0	100.0	18
	無回答	0.0	100.0	4
問5④	A[大学名重視](に近い)	0.0	100.0	158
	B[大学名重視せず](に近い)	0.0	100.0	207
	無回答	0.0	100.0	6

問24 貴社の正社員数は、何人ですか。（○は1つ）

		10,000人以上	3,000～9,999人	1,000～2,999人	300～999人	100～299人	99人以下	無回答
計		4.6	19.4	34.2	32.9	7.8	1.1	0.0
問23	建設業	0.0	19.0	57.1	23.8	0.0	0.0	0.0
	製造業	6.1	20.9	36.8	30.7	5.5	0.0	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	25.0	50.0	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0
	情報通信業	4.5	18.2	31.8	36.4	4.5	4.5	0.0
	運輸業、郵便業	0.0	29.4	23.5	35.3	11.8	0.0	0.0
	卸売業	0.0	10.3	13.8	51.7	20.7	3.4	0.0
	小売業	2.8	27.8	25.0	36.1	8.3	0.0	0.0
	金融・保険業	4.0	0.0	56.0	28.0	4.0	8.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	0.0	0.0	28.6	42.9	28.6	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	7.1	14.3	21.4	35.7	21.4	0.0	0.0
	その他	5.9	23.5	29.4	29.4	11.8	0.0	0.0
問23	製造業（再掲）	6.1	20.9	36.8	30.7	5.5	0.0	0.0
	非製造業	3.4	18.3	32.2	34.6	9.6	1.9	0.0
問24	10,000人以上	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3,000～9,999人	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1,000～2,999人	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	300～999人	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	100～299人	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	99人以下	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
問25	ある	4.5	20.5	35.0	34.1	5.3	0.6	0.0
	事務所（MA）	10.1	21.0	34.5	27.7	5.9	0.8	0.0
	工場（MA）	6.8	26.4	35.8	29.7	1.4	0.0	0.0
	研究所（MA）	11.5	26.2	42.6	19.7	0.0	0.0	0.0
	営業所（MA）	5.4	22.4	32.7	34.1	4.9	0.4	0.0
	店舗（MA）	5.8	21.7	42.0	29.0	1.4	0.0	0.0
	その他（MA）	12.5	20.0	27.5	32.5	7.5	0.0	0.0
	ない	3.1	9.4	25.0	21.9	34.4	6.3	0.0
無回答	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
問26	35歳未満	0.0	18.4	22.4	44.9	10.2	4.1	0.0
	35～40歳未満	4.3	15.0	35.7	34.3	10.0	0.7	0.0
	40歳以上	5.7	24.1	35.6	28.7	5.2	0.6	0.0
	無回答	12.5	0.0	50.0	25.0	12.5	0.0	0.0
問27	拡大している	5.3	23.3	33.1	30.2	7.3	0.8	0.0
	ほぼ横ばい	2.4	12.9	36.5	40.0	7.1	1.2	0.0
	縮小している	2.9	5.7	40.0	37.1	11.4	2.9	0.0
	無回答	16.7	33.3	16.7	16.7	16.7	0.0	0.0
問5①	A [一定人数]	4.0	21.1	34.5	34.1	5.8	0.4	0.0
	A [一定人数] に近い	4.8	18.4	35.2	30.4	9.6	1.6	0.0
	B [欠員補充]（に近い）	10.0	5.0	25.0	35.0	20.0	5.0	0.0
	無回答	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
問5②	A [潜在能力]	5.0	15.6	32.6	40.4	5.7	0.7	0.0
	A [潜在能力] に近い	4.0	23.1	36.2	26.6	9.5	0.5	0.0
	B [即戦力性]（に近い）	7.1	7.1	32.1	39.3	7.1	7.1	0.0
	無回答	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0
問5③	A [定年期待]	5.8	20.7	35.1	30.8	6.7	1.0	0.0
	A [定年期待] に近い	3.5	18.4	33.3	36.2	7.8	0.7	0.0
	B [定年期待せず]（に近い）	0.0	5.6	38.9	27.8	22.2	5.6	0.0
	無回答	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
問5④	A [大学名重視]（に近い）	2.5	17.1	37.3	33.5	8.2	1.3	0.0
	B [大学名重視せず]（に近い）	5.8	20.3	32.9	32.4	7.7	1.0	0.0
	無回答	16.7	50.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0

問24 貴社の正社員数は、何人ですか。（○は1つ）

		合計	N
計		100.0	371
問23	建設業	100.0	21
	製造業	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	8
	情報通信業	100.0	22
	運輸業、郵便業	100.0	17
	卸売業	100.0	29
	小売業	100.0	36
	金融・保険業	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	100.0	7
	専門・技術サービス業	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	8
	サービス業	100.0	14
	その他	100.0	17
問23	製造業（再掲）	100.0	163
	非製造業	100.0	208
問24	10,000人以上	100.0	17
	3,000～9,999人	100.0	72
	1,000～2,999人	100.0	127
	300～999人	100.0	122
	100～299人	100.0	29
	99人以下	100.0	4
問25	ある	100.0	337
	事務所（MA）	100.0	119
	工場（MA）	100.0	148
	研究所（MA）	100.0	61
	営業所（MA）	100.0	223
	店舗（MA）	100.0	69
	その他（MA）	100.0	40
	ない	100.0	32
問26	無回答	100.0	2
	35歳未満	100.0	49
	35～40歳未満	100.0	140
	40歳以上	100.0	174
問27	無回答	100.0	8
	拡大している	100.0	245
	ほぼ横ばい	100.0	85
	縮小している	100.0	35
問5①	無回答	100.0	6
	A [一定人数]	100.0	223
	A [一定人数]に近い	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	100.0	20
問5②	無回答	100.0	3
	A [潜在能力]	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	100.0	28
問5③	無回答	100.0	3
	A [定年期待]	100.0	208
	A [定年期待]に近い	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	100.0	18
問5④	無回答	100.0	4
	A [大学名重視]（に近い）	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	100.0	207
	無回答	100.0	6

問25 貴社には、本社周辺から通勤できない事業所がありますか。(○は1つ)

		ある	ない	無回答	合計	N
計		90.8	8.6	0.5	100.0	371
問23	建設業	100.0	0.0	0.0	100.0	21
	製造業	96.9	3.1	0.0	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	62.5	25.0	12.5	100.0	8
	情報通信業	90.9	9.1	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	64.7	35.3	0.0	100.0	17
	卸売業	86.2	13.8	0.0	100.0	29
	小売業	86.1	13.9	0.0	100.0	36
	金融・保険業	92.0	8.0	0.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	57.1	42.9	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	75.0	25.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	87.5	0.0	12.5	100.0	8
	サービス業	85.7	14.3	0.0	100.0	14
	その他	100.0	0.0	0.0	100.0	17
問23	製造業(再掲)	96.9	3.1	0.0	100.0	163
	非製造業	86.1	13.0	1.0	100.0	208
問24	10,000人以上	88.2	5.9	5.9	100.0	17
	3,000~9,999人	95.8	4.2	0.0	100.0	72
	1,000~2,999人	92.9	6.3	0.8	100.0	127
	300~999人	94.3	5.7	0.0	100.0	122
	100~299人	62.1	37.9	0.0	100.0	29
	99人以下	50.0	50.0	0.0	100.0	4
問25	ある	100.0	0.0	0.0	100.0	337
	事務所(MA)	100.0	100.0	0.0	100.0	119
	工場(MA)	100.0	100.0	0.0	100.0	148
	研究所(MA)	100.0	100.0	0.0	100.0	61
	営業所(MA)	100.0	100.0	0.0	100.0	223
	店舗(MA)	100.0	100.0	0.0	100.0	69
	その他(MA)	100.0	100.0	0.0	100.0	40
	ない	0.0	100.0	0.0	100.0	32
問26	無回答	0.0	0.0	100.0	100.0	2
	35歳未満	91.8	8.2	0.0	100.0	49
	35~40歳未満	90.0	10.0	0.0	100.0	140
	40歳以上	93.1	6.9	0.0	100.0	174
問27	無回答	50.0	25.0	25.0	100.0	8
	拡大している	91.0	9.0	0.0	100.0	245
	ほぼ横ばい	91.8	8.2	0.0	100.0	85
	縮小している	94.3	5.7	0.0	100.0	35
問5①	無回答	50.0	16.7	33.3	100.0	6
	A[一定人数]	89.7	10.3	0.0	100.0	223
	A[一定人数]に近い	92.8	5.6	1.6	100.0	125
	B[欠員補充](に近い)	90.0	10.0	0.0	100.0	20
問5②	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	3
	A[潜在能力]	88.7	10.6	0.7	100.0	141
	A[潜在能力]に近い	92.5	7.0	0.5	100.0	199
	B[即戦力性](に近い)	89.3	10.7	0.0	100.0	28
問5③	無回答	100.0	0.0	0.0	100.0	3
	A[定年期待]	91.8	7.7	0.5	100.0	208
	A[定年期待]に近い	90.8	8.5	0.7	100.0	141
	B[定年期待せず](に近い)	83.3	16.7	0.0	100.0	18
問5④	無回答	75.0	25.0	0.0	100.0	4
	A[大学名重視](に近い)	91.1	8.9	0.0	100.0	158
	B[大学名重視せず](に近い)	90.8	8.2	1.0	100.0	207
	無回答	83.3	16.7	0.0	100.0	6

問25付問 どのような種類の事業所ですか。(〇はいくつでも)

		事務所	工場	研究所	営業所	店舗	その他	無回答
計		35.3	43.9	18.1	66.2	20.5	11.9	0.0
問23	建設業	76.2	9.5	9.5	71.4	4.8	28.6	0.0
	製造業	27.2	79.7	30.4	81.0	3.8	5.1	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	60.0	40.0	0.0	80.0	0.0	80.0	0.0
	情報通信業	50.0	0.0	10.0	45.0	5.0	35.0	0.0
	運輸業、郵便業	54.5	0.0	0.0	72.7	9.1	9.1	0.0
	卸売業	52.0	24.0	8.0	76.0	8.0	12.0	0.0
	小売業	19.4	6.5	0.0	19.4	93.5	9.7	0.0
	金融・保険業	26.1	0.0	0.0	43.5	47.8	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	50.0	0.0	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0
	専門・技術サービス業	66.7	0.0	33.3	100.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	14.3	28.6	14.3	28.6	85.7	0.0	0.0
	サービス業	58.3	16.7	8.3	58.3	58.3	0.0	0.0
その他	23.5	35.3	23.5	52.9	29.4	41.2	0.0	
問23	製造業(再掲)	27.2	79.7	30.4	81.0	3.8	5.1	0.0
	非製造業	42.5	12.3	7.3	53.1	35.2	17.9	0.0
問24	10,000人以上	80.0	66.7	46.7	80.0	26.7	33.3	0.0
	3,000～9,999人	36.2	56.5	23.2	72.5	21.7	11.6	0.0
	1,000～2,999人	34.7	44.9	22.0	61.9	24.6	9.3	0.0
	300～999人	28.7	38.3	10.4	66.1	17.4	11.3	0.0
	100～299人	38.9	11.1	0.0	61.1	5.6	16.7	0.0
	99人以下	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
問25	ある	35.3	43.9	18.1	66.2	20.5	11.9	0.0
	事務所(MA)	100.0	39.5	19.3	63.0	18.5	13.4	0.0
	工場(MA)	31.8	100.0	35.8	77.0	8.1	6.1	0.0
	研究所(MA)	37.7	86.9	100.0	83.6	9.8	6.6	0.0
	営業所(MA)	33.6	51.1	22.9	100.0	9.0	8.5	0.0
	店舗(MA)	31.9	17.4	8.7	29.0	100.0	5.8	0.0
	その他(MA)	40.0	22.5	10.0	47.5	10.0	100.0	0.0
	ない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
問26	35歳未満	33.3	11.1	2.2	40.0	44.4	8.9	0.0
	35～40歳未満	32.5	43.7	17.5	60.3	21.4	10.3	0.0
	40歳以上	38.3	53.7	23.5	78.4	12.3	13.6	0.0
	無回答	25.0	25.0	0.0	50.0	50.0	25.0	0.0
問27	拡大している	34.1	45.7	17.5	64.6	22.9	10.8	0.0
	ほぼ横ばい	34.6	42.3	21.8	67.9	14.1	14.1	0.0
	縮小している	45.5	36.4	15.2	72.7	18.2	9.1	0.0
	無回答	33.3	33.3	0.0	66.7	33.3	66.7	0.0
	無回答	33.3	33.3	0.0	66.7	33.3	66.7	0.0
問5①	A[一定人数]	36.5	46.5	19.0	68.0	20.0	10.5	0.0
	A[一定人数]に近い	33.6	39.7	19.0	63.8	21.6	13.8	0.0
	B[欠員補充](に近い)	27.8	44.4	5.6	55.6	22.2	11.1	0.0
	無回答	66.7	33.3	0.0	100.0	0.0	33.3	0.0
問5②	A[潜在能力]	37.6	47.2	20.8	68.8	18.4	10.4	0.0
	A[潜在能力]に近い	35.9	40.2	16.3	63.6	20.1	13.0	0.0
	B[即戦力性](に近い)	16.0	56.0	20.0	68.0	36.0	8.0	0.0
	無回答	66.7	33.3	0.0	100.0	0.0	33.3	0.0
問5③	A[定年期待]	37.2	52.4	22.0	71.2	14.7	10.5	0.0
	A[定年期待]に近い	33.6	33.6	13.3	60.9	26.6	11.7	0.0
	B[定年期待せず](に近い)	20.0	26.7	13.3	40.0	46.7	26.7	0.0
	無回答	66.7	33.3	0.0	100.0	0.0	33.3	0.0
問5④	A[大学名重視](に近い)	28.5	49.3	18.1	71.5	11.1	11.1	0.0
	B[大学名重視せず](に近い)	39.4	39.4	18.1	61.2	27.7	12.2	0.0
	無回答	80.0	60.0	20.0	100.0	20.0	20.0	0.0

問25付問 どのような種類の事業所ですか。(〇はいくつでも)

		N
計		337
問23	建設業	21
	製造業	158
	電気・ガス・熱供給・水道業	5
	情報通信業	20
	運輸業、郵便業	11
	卸売業	25
	小売業	31
	金融・保険業	23
	不動産業、物品賃貸業	4
	専門・技術サービス業	3
	宿泊業、飲食サービス業	7
	サービス業	12
	その他	17
問23	製造業(再掲)	158
	非製造業	179
問24	10,000人以上	15
	3,000~9,999人	69
	1,000~2,999人	118
	300~999人	115
	100~299人	18
	99人以下	2
問25	ある	337
	事務所(MA)	119
	工場(MA)	148
	研究所(MA)	61
	営業所(MA)	223
	店舗(MA)	69
	その他(MA)	40
	ない	0
	無回答	0
問26	35歳未満	45
	35~40歳未満	126
	40歳以上	162
	無回答	4
問27	拡大している	223
	ほぼ横ばい	78
	縮小している	33
	無回答	3
問5①	A[一定人数]	200
	A[一定人数]に近い	116
	B[欠員補充](に近い)	18
	無回答	3
問5②	A[潜在能力]	125
	A[潜在能力]に近い	184
	B[即戦力性](に近い)	25
	無回答	3
問5③	A[定年期待]	191
	A[定年期待]に近い	128
	B[定年期待せず](に近い)	15
	無回答	3
問5④	A[大学名重視](に近い)	144
	B[大学名重視せず](に近い)	188
	無回答	5

問26 貴社の正社員の平均年齢は、何歳ですか。（〇は1つ）

		30歳未満	30～35歳未満	35～40歳未満	40～45歳未満	45～50歳未満	50歳以上	無回答
計		1.1	12.1	37.7	44.5	2.4	0.0	2.2
問23	建設業	0.0	0.0	9.5	76.2	9.5	0.0	4.8
	製造業	0.0	2.5	37.4	55.8	3.7	0.0	0.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	12.5	75.0	0.0	0.0	12.5
	情報通信業	4.5	27.3	54.5	13.6	0.0	0.0	0.0
	運輸業、郵便業	0.0	5.9	35.3	52.9	0.0	0.0	5.9
	卸売業	0.0	13.8	55.2	31.0	0.0	0.0	0.0
	小売業	8.3	33.3	30.6	22.2	2.8	0.0	2.8
	金融・保険業	0.0	8.0	52.0	40.0	0.0	0.0	0.0
	不動産業、物品賃貸業	0.0	42.9	42.9	14.3	0.0	0.0	0.0
	専門・技術サービス業	0.0	0.0	25.0	75.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	0.0	50.0	25.0	12.5	0.0	0.0	12.5
	サービス業	0.0	42.9	14.3	28.6	0.0	0.0	14.3
	その他	0.0	17.6	58.8	23.5	0.0	0.0	0.0
問23	製造業（再掲）	0.0	2.5	37.4	55.8	3.7	0.0	0.6
	非製造業	1.9	19.7	38.0	35.6	1.4	0.0	3.4
問24	10,000人以上	0.0	0.0	35.3	58.8	0.0	0.0	5.9
	3,000～9,999人	1.4	11.1	29.2	58.3	0.0	0.0	0.0
	1,000～2,999人	0.8	7.9	39.4	47.2	1.6	0.0	3.1
	300～999人	0.8	17.2	39.3	36.1	4.9	0.0	1.6
	100～299人	0.0	17.2	48.3	27.6	3.4	0.0	3.4
	99人以下	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
問25	ある	0.9	12.5	37.4	45.7	2.4	0.0	1.2
	事務所（MA）	0.0	12.6	34.5	50.4	1.7	0.0	0.8
	工場（MA）	0.0	3.4	37.2	55.4	3.4	0.0	0.7
	研究所（MA）	0.0	1.6	36.1	60.7	1.6	0.0	0.0
	営業所（MA）	0.0	8.1	34.1	53.8	3.1	0.0	0.9
	店舗（MA）	4.3	24.6	39.1	27.5	1.4	0.0	2.9
	その他（MA）	2.5	7.5	32.5	52.5	2.5	0.0	2.5
	ない	3.1	9.4	43.8	34.4	3.1	0.0	6.3
問26	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	35歳未満	8.2	91.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	35～40歳未満	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	40歳以上	0.0	0.0	0.0	94.8	5.2	0.0	0.0
問27	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	拡大している	1.6	15.9	38.8	40.4	1.6	0.0	1.6
	ほぼ横ばい	0.0	7.1	38.8	51.8	1.2	0.0	1.2
	縮小している	0.0	0.0	34.3	54.3	11.4	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0
問5①	A [一定人数]	1.3	13.9	35.4	45.7	1.3	0.0	2.2
	A [一定人数] に近い	0.8	10.4	40.8	42.4	3.2	0.0	2.4
	B [欠員補充]（に近い）	0.0	5.0	45.0	40.0	10.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
問5②	A [潜在能力]	0.7	15.6	34.0	44.7	2.8	0.0	2.1
	A [潜在能力] に近い	1.0	9.5	41.2	43.7	2.0	0.0	2.5
	B [即戦力性]（に近い）	3.6	10.7	35.7	46.4	3.6	0.0	0.0
	無回答	0.0	33.3	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0
問5③	A [定年期待]	1.0	7.2	38.5	49.5	1.9	0.0	1.9
	A [定年期待] に近い	0.7	15.6	37.6	40.4	3.5	0.0	2.1
	B [定年期待せず]（に近い）	5.6	38.9	38.9	16.7	0.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	25.0	0.0	50.0	0.0	0.0	25.0
問5④	A [大学名重視]（に近い）	1.3	7.6	42.4	44.9	2.5	0.0	1.3
	B [大学名重視せず]（に近い）	1.0	15.5	35.3	43.5	2.4	0.0	2.4
	無回答	0.0	16.7	0.0	66.7	0.0	0.0	16.7

問26 貴社の正社員の平均年齢は、何歳ですか。（〇は1つ）

		合計	N
計		100.0	371
問23	建設業	100.0	21
	製造業	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	8
	情報通信業	100.0	22
	運輸業、郵便業	100.0	17
	卸売業	100.0	29
	小売業	100.0	36
	金融・保険業	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	100.0	7
	専門・技術サービス業	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	8
	サービス業	100.0	14
	その他	100.0	17
問23	製造業（再掲）	100.0	163
	非製造業	100.0	208
問24	10,000人以上	100.0	17
	3,000～9,999人	100.0	72
	1,000～2,999人	100.0	127
	300～999人	100.0	122
	100～299人	100.0	29
	99人以下	100.0	4
問25	ある	100.0	337
	事務所（MA）	100.0	119
	工場（MA）	100.0	148
	研究所（MA）	100.0	61
	営業所（MA）	100.0	223
	店舗（MA）	100.0	69
	その他（MA）	100.0	40
	ない	100.0	32
問26	無回答	100.0	2
	35歳未満	100.0	49
	35～40歳未満	100.0	140
	40歳以上	100.0	174
問27	無回答	100.0	8
	拡大している	100.0	245
	ほぼ横ばい	100.0	85
	縮小している	100.0	35
問5①	無回答	100.0	6
	A [一定人数]	100.0	223
	A [一定人数]に近い	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	100.0	20
問5②	無回答	100.0	3
	A [潜在能力]	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	100.0	28
問5③	無回答	100.0	3
	A [定年期待]	100.0	208
	A [定年期待]に近い	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	100.0	18
問5④	無回答	100.0	4
	A [大学名重視]（に近い）	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	100.0	207
	無回答	100.0	6

問27 10年前と比べて、貴社（貴社グループ）の事業は拡大していますか、縮小していますか。（○は1つ）

		拡大している	ほぼ横ばい	縮小している	10年前には 会社がな かった	無回答	合計	N
計		66.0	22.9	9.4	0.0	1.6	100.0	371
問23	建設業	38.1	42.9	19.0	0.0	0.0	100.0	21
	製造業	63.8	25.2	11.0	0.0	0.0	100.0	163
	電気・ガス・熱供給・水道業	37.5	25.0	0.0	0.0	37.5	100.0	8
	情報通信業	90.9	4.5	4.5	0.0	0.0	100.0	22
	運輸業、郵便業	70.6	17.6	5.9	0.0	5.9	100.0	17
	卸売業	65.5	24.1	10.3	0.0	0.0	100.0	29
	小売業	77.8	13.9	8.3	0.0	0.0	100.0	36
	金融・保険業	40.0	40.0	16.0	0.0	4.0	100.0	25
	不動産業、物品賃貸業	85.7	14.3	0.0	0.0	0.0	100.0	7
	専門・技術サービス業	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	100.0	4
	宿泊業、飲食サービス業	75.0	0.0	12.5	0.0	12.5	100.0	8
	サービス業	85.7	14.3	0.0	0.0	0.0	100.0	14
その他	82.4	17.6	0.0	0.0	0.0	100.0	17	
問23	製造業（再掲）	63.8	25.2	11.0	0.0	0.0	100.0	163
	非製造業	67.8	21.2	8.2	0.0	2.9	100.0	208
問24	10,000人以上	76.5	11.8	5.9	0.0	5.9	100.0	17
	3,000～9,999人	79.2	15.3	2.8	0.0	2.8	100.0	72
	1,000～2,999人	63.8	24.4	11.0	0.0	0.8	100.0	127
	300～999人	60.7	27.9	10.7	0.0	0.8	100.0	122
	100～299人	62.1	20.7	13.8	0.0	3.4	100.0	29
	99人以下	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	100.0	4
問25	ある	66.2	23.1	9.8	0.0	0.9	100.0	337
	事務所（MA）	63.9	22.7	12.6	0.0	0.8	100.0	119
	工場（MA）	68.9	22.3	8.1	0.0	0.7	100.0	148
	研究所（MA）	63.9	27.9	8.2	0.0	0.0	100.0	61
	営業所（MA）	64.6	23.8	10.8	0.0	0.9	100.0	223
	店舗（MA）	73.9	15.9	8.7	0.0	1.4	100.0	69
	その他（MA）	60.0	27.5	7.5	0.0	5.0	100.0	40
	ない	68.8	21.9	6.3	0.0	3.1	100.0	32
問26	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	2
	35歳未満	87.8	12.2	0.0	0.0	0.0	100.0	49
	35～40歳未満	67.9	23.6	8.6	0.0	0.0	100.0	140
	40歳以上	59.2	25.9	13.2	0.0	1.7	100.0	174
無回答	50.0	12.5	0.0	0.0	37.5	100.0	8	
問27	拡大している	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	245
	ほぼ横ばい	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	85
	縮小している	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	35
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	6
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	6
問5①	A [一定人数]	74.0	21.1	4.0	0.0	0.9	100.0	223
	A [一定人数]に近い	57.6	28.8	11.2	0.0	2.4	100.0	125
	B [欠員補充]（に近い）	40.0	10.0	50.0	0.0	0.0	100.0	20
	無回答	0.0	0.0	66.7	0.0	33.3	100.0	3
問5②	A [潜在能力]	65.2	27.7	6.4	0.0	0.7	100.0	141
	A [潜在能力]に近い	68.8	20.6	8.5	0.0	2.0	100.0	199
	B [即戦力性]（に近い）	53.6	17.9	28.6	0.0	0.0	100.0	28
	無回答	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3	100.0	3
問5③	A [定年期待]	63.9	26.0	8.7	0.0	1.4	100.0	208
	A [定年期待]に近い	69.5	19.9	9.2	0.0	1.4	100.0	141
	B [定年期待せず]（に近い）	66.7	16.7	16.7	0.0	0.0	100.0	18
	無回答	50.0	0.0	25.0	0.0	25.0	100.0	4
問5④	A [大学名重視]（に近い）	62.7	27.8	9.5	0.0	0.0	100.0	158
	B [大学名重視せず]（に近い）	68.6	19.8	9.2	0.0	2.4	100.0	207
	無回答	66.7	0.0	16.7	0.0	16.7	100.0	6

JILPT 調査シリーズ No.137

企業の地方拠点における採用活動に関する調査

発行年月日 2015年3月27日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2015 JILPT

* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)