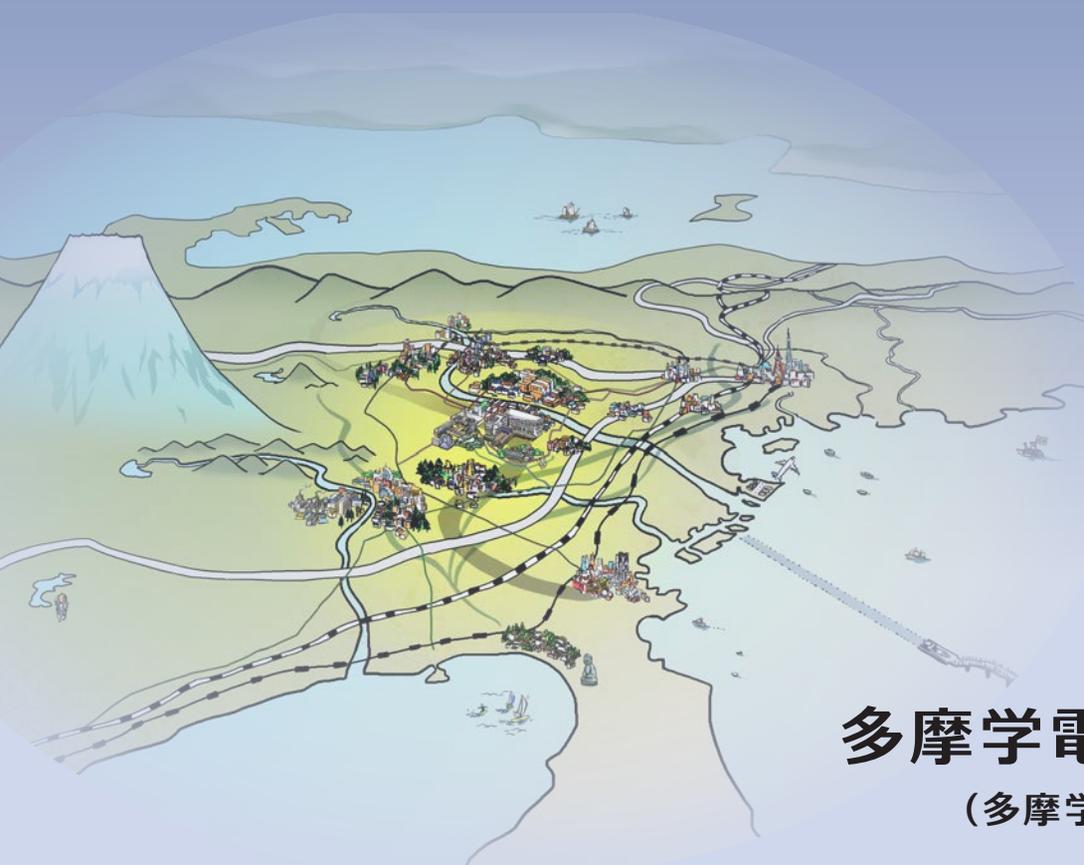


2010年度 多摩地域の採用実態調査

多摩大学地域活性化
マネジメントセンター
多摩信用金庫



多摩学電子新書 vol.3
(多摩学電書)

2010 年度
多摩地域の採用実態調査
報告書

2011 年 6 月

多摩信用金庫

多摩大学地域活性化マネジメントセンター

はじめに

多摩大学地域活性化マネジメントセンター長
諸橋 正幸

多摩大学は「現代の志塾」をモットーとして、志を持って問題解決にあたる人材の育成に努めてきました。特に米国流資本主義をベースにした経済的効率のみを追求するグローバリズムが破たんした現在、新しい時代を見すえた「志」を持って社会に巣立っていく若者が必要とされていることは明白であり、教育の一端を担う多摩大学が少しでもその期待にこたえられれば、との思いで我々は教育の現場にたっております。

「新しい時代を見すえた志とは何か」という問いに対してこたえようとする時、マクロな視点からとらえる世界潮流を理解するとともに、足元である多摩地域の特性を知るミクロな視点も同時に持つことが重要です。己を知ってはじめて、夢物語ではない実現可能な志が持てるのです。多摩地域の特性をつかむために、我々は多摩の歴史と現状を研究する教員主導の多摩学研究グループを昨年度に発足させ、その成果を学生に伝える形で「多摩地域に密着し、多摩から世界に発信していくグローバルな視点」を教育の主要な柱の一つとして打ち立てました。

しかしながら、多摩地域の特性について調べ、さらには、地域の活性化に欠かせない地元人材との連携を通して地域発展を考え追究するにあたって、従来の調査研究は必ずしも十分でないことを知りました。

このたび、多摩地域の経済・産業・暮らしに密着した活動実績を豊富に有する多摩信用金庫との協働により行った今回の調査は、今まで見えていなかった多様で漠然とした多摩地域の真の姿を、地元根ざす産業基盤の観点からあぶり出す作業に真っ向から取り組んだ先進的な調査研究であると自負しており、報告書にも述べられている通りいくつもの新しい発見がありました。

本調査にご協力いただいた関係者諸氏にお礼を申し上げますとともに、さらなる調査研究に向かって、より多くの方々のご協力をお願いいたします。なお、本研究の成果が、単に本学の教育の糧となるばかりでなく、多摩地域の活性・発展に少しでも寄与されるならば、これほどの幸甚はないと思っております。

目次

はじめに

目次

1. 本調査の背景と目的	1
1) わが国における最近の就労環境	1
(2) 多摩地域の雇用状況.....	1
2) 本調査の目的	2
(1) 問題意識.....	2
(2) 本調査の目的	2
2. パイロット調査	4
1) パイロット調査の目的.....	4
2) パイロット調査の概要.....	4
(1) 対象.....	4
(2) 調査の方法.....	4
(3) 調査の期間.....	4
3) 聞き取り調査の内容とその適用	5
(1) 内容.....	5
(2) 適用.....	5
3. 本調査の概要.....	6
1) 調査設計.....	6
(1) 目的.....	6
(2) 調査内容.....	6
2) 実施概要.....	11
(1) 対象業種.....	11
(2) 調査方法.....	11
(3) 調査時期.....	11
(4) 有効回答数.....	12
3) 基礎集計結果	12
(1) 所在地.....	12

(2) 業種.....	12
(3) 従業者数.....	12
(4) 業歴.....	13
4. 調査の結果と考察.....	14
1) 全体の結果.....	14
(1) 概観.....	14
(2) 実質的な求人状況.....	17
(3) 採用満足度.....	20
(4) 求人方法.....	23
(5) 選考方法.....	24
(6) 選考の時期・方法.....	26
(7) 求められる能力.....	28
(8) 教育・研修.....	30
(9) 事業の拡大意向と採用.....	32
2) 企業の規模的分析.....	34
(1) 業種及び業歴の分布.....	34
(2) 企業の採用活動.....	36
(3) 採用に対する企業の満足度.....	39
(4) 社員教育の内容及び方法.....	43
3) 採用タイプ別分析.....	46
(1) はじめに.....	46
(2) 分析の視点.....	46
(3) 分析結果.....	47
(4) まとめ.....	62
5. ケーススタディ.....	69
1) 調査の概要.....	69
(1) 調査の目的.....	69
(2) 調査の方法.....	69
2) 調査の結果.....	69
(1) ケーススタディ F 社.....	70
(2) ケーススタディ G 社.....	72

3) ケーススタディからの示唆.....	74
6. 結論.....	76
1) 本調査における発見と課題.....	76
7. 結論を受けた提案	79
1) 提案の視座.....	79
2) プレイヤーごとの提案.....	79
(1) 求人・採用サイド.....	79
(2) 求職者サイド.....	80
(3) 教育機関サイド.....	81
(4) 仲介サイド.....	83

あとがき

付録：本調査の基礎集計結果

メンバーの紹介

1. 本調査の背景と目的

1) わが国における最近の就労環境

(1) 全国の状況

きびしい就労環境

わが国における最近の就労環境は、きわめて厳しいものである。有効求人倍率は平成 20 年度 0.77、平成 21 年度 0.45、平成 22 年度もすべての月で 1.0 を割り込んでいる。大卒の就職率は、平成 21 年卒 95.7%、平成 22 年卒 91.8%であった。

さらに、平成 23 年 3 月 11 日の東日本大震災とそれに続く福島第 1 原発の事故により、東北地方の産業は壊滅的な打撃を受けた。そのことによって莫大な数の雇用が消滅した。東北地方の産業は世界中のサプライチェーンの重要な位置を占めており、福島の自動車部品工場が震災の被害を受けたことによって、米国のゼネラル・モーターズ (GM) の工場生産までもストップさせた。また東京電力の電力供給不足による計画停電や節電の影響も日本中の産業に多大な影響を及ぼしている。これらのことによって東北地方のみならず、日本中で生産調整や雇用調整がさらに加速しているものと思われる。今年平成 23 年 4 月の入社時には、内定取り消しや自宅待機などが多数発生した。

今後もこれまでの傾向が続くか、震災復興の影響などにより、さらにきびしい雇用環境が予想される。

(2) 多摩地域の雇用状況

求人倍率は高くない

平成 22 年 12 月の全国の完全失業率は 4.9%であった。

職に就きたくても就くことができず、求人数は求職者数の半分にも満たない。新卒の就職先も、都心に集中し、多摩地域の学校を卒業しても地元の会社に入る数は多くない。

一方、多摩地域の有効求人倍率は平成 23 年 1 月 0.44、同 2 月 0.46 であった。多摩地域の会社の現状は、地方一般で言われる人手不足ではなく、むしろ人余りの状態なのかもしれない。よって、採用意欲もあまり強くなく、前に示した

有効求人倍率という数字となって現れているのかもしれない。

中小企業白書 2009 によれば、都市部の大手企業が優秀な人材を囲い込んでいるため、中小企業は人材の確保が難しく、人手不足が常態化していると言われていいる。いわゆる、地域における求人と求職のマッチングがうまくいかず、求人側も求職側も満足できていない状況である。

しかし、多摩地域においては、先の有効求人倍率をみる限り、いわゆる一般の中小企業の採用・雇用状況とは異なっているのかもしれない。

確かに、多摩地域は東京のベッドタウンであり、優秀な人材が多数居住している。たとえば、都心で働いていたが現在は定年退職しているような人や、出産・育児で退職した主婦などである。この地域は大学や専門学校も多く、毎年約 6 万人もの大学卒業者を出している。これらの人材によって、多摩地域の会社は人材不足に陥らずに済んでいるのかもしれない。

2) 本調査の目的

(1) 問題意識

地域における産業の発展や活性化のためには、優秀な人材が集まり、そこで社会・生産活動を行うことが必須である。逆に人材の流出は地域や地域産業を弱体化させる。それは、シャッター商店街や廃業、さらには高齢化や過疎化の問題すら引き起こしかねない。

多摩地域において、人材の雇用とりわけ採用はどうなっているのか。地方都市で言われているような人材の流出がおこっているのか。求人と求職のマッチングができていないのか。若者（新卒）が地元企業に就職しているのか。このような問題意識のもと、多摩地域の採用実態調査を実施するに至った。

(2) 本調査の目的

本調査の目的は以下の 3 点であった。

① 多摩地域における、会社側の採用ニーズを把握する。

すなわち採用のボリューム（人数）や条件
人材スペック（求められる人材）

- ② 多摩地域における求人・求職・採用に関する問題点や課題を明確にする。
- ③ 多摩地域における産業の発展のために、この地域にいる優秀な人材と地元企業の人材ニーズとのマッチング策を提案する。



帝京大学 学内合同企業セミナーの様子（平成 22 年・23 年）

2. パイロット調査

1) パイロット調査の目的

本調査に先立ち、多摩地域の企業複数社に、採用や雇用について、さまざまな視点でディスカッションに応じてもらう。そのなかで、採用に関して特に特徴的なことや一般的なことなどを取り出して、今回の本調査で確認したい事柄を抽出する。それを質問紙に入れ込むべく、その材料を得ることがパイロット調査の目的であった。

2) パイロット調査の概要

(1) 対象

パイロット調査の対象の選定は、つぎのように行った。

採用に関して、企業秘密に触れられるのではないかというような不安や疑問を持たずに、ざっくばらんに話を聞きたかったので、調査主体の一つである多摩大学の卒業生が入社している企業にまず絞り込んだ。その中でも近年複数の卒業生が入社しており、採用担当者と多摩大学とが、頻繁にコミュニケーションがとれている企業 6 社を選定した。そのうち、実際に訪問・聞き取り調査ができた企業は、以下の 5 社であった。

A 社 システムインテグレーター

B 社 ソフトウェア開発

C 社 音響機器製造

D 社 食品製造

E 社 印刷業

(2) 調査の方法

本調査の方法は、調査員による聞き取り調査によった。

(3) 調査の期間

本パイロット調査の期間は、2010 年 10 月 13 日から同年 10 月 23 日までであった。

3) 聞き取り調査の内容とその適用

(1) 内容

パイロット調査では、「採用」に関して、フリーなディスカッションがなされた。特に質問項目などを決めずに、さまざまな角度から採用に関する話を聞いた。そのなかでは、定期新卒採用のありなし、中途採用の実態、求人の方法、選考の方法、求める人材、育成方法などについて話された。

(2) 適用

今回のパイロット調査では、「採用」に関して特に枠を設けずに自由に話をすることによって、多摩地域での採用に関する実態やさらにはその課題や問題点などがある程度浮き彫りになってきた。しかし、それは特定の少数の会社の意見であったので、質問紙法によってひろく検証する必要があった。

そこでパイロット調査で採用に関する特徴や傾向がありそうな項目について、本調査の質問紙（アンケート）に織り込み、広くサンプルを増やして信頼性のある調査を実施することにした。



明星大学 学内合同企業セミナーの様子（平成 22 年・23 年）

3. 本調査の概要

1) 調査設計

(1) 目的

第1章に述べた問題意識のもと、本調査では多摩地域における求人・求職・採用に関する問題点や課題を明確にするとともに、当地域における産業の発展のために、当地域にいる優秀な人材と地元企業の人材ニーズとのマッチング策を提案することを目指した。

その基礎資料として、多摩地域の企業における採用のボリューム（人数）や条件、人材スペック（求められる人材）などを質問紙調査によって明らかにすることを目的とした。

(2) 調査内容

パイロット調査における企業の聞き取り調査結果をもとに、以下のような調査内容を設定した。（質問内容の詳細は資料 3-1）-1 を参照）

- ① 会社の基本情報について
- ② 採用状況について
- ③ 採用方法について
 - ・ 求人告知方法
 - ・ 正社員の選考方法
 - ・ 求める人材の能力・経験
 - ・ 求める人材の資質
 - ・ 求める人材像
- ④ 正社員（新卒）の人材教育について
- ⑤ 今後の事業展開について

ただし、③採用方法の「正社員の選考方法」のうち、『正社員（新卒）の選考・教育プロセスの詳細』（問Ⅲ（2）④）については、回答負担軽減のため、一部企業にのみ回答を求めた。

資料 3-1) -1 本調査 調査票

本部宛 提出期限	12月7日
-------------	-------

店名		調査員名	
----	--	------	--

本調査にかかわる調査先のリストおよびデータにつきましては、本調査の目的以外には用いません。情報管理につきましては守秘義務を徹底いたします。

多摩地域の採用実態調査

I. 貴社の基本情報について ※[]内の選択肢には○を付けてください。

- (1) 貴社名 ()
- (2) 所在地 () [市・区・町・村]
- (3) 業種 [建設業・製造業・運輸業・情報通信業・卸売/小売業・金融/保険業・不動産業・飲食店/宿泊業・医療/福祉・教育/学習支援業・サービス業・その他]
具体的に:()

(4) 従業者数

	経営者・役員	正社員	パート・アルバイト	合計
男性	()人	()人	()人	()人
女性	()人	()人	()人	()人

- (5) 業歴 [10年未満・10～19年・20～29年・30～39年・40～49年・50年以上]

II. 採用状況について

- (1) 採用予定および実績 ※予定・実績がない場合は空欄のままです。

2009年度以降は必須でご記入ください

			2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
新卒	大卒	予定					
		実績					
	短大・ 専門学校卒	予定					
		実績					
	高卒	予定					
		実績					
中途		予定					
		実績					
パート・アルバイト採用数							予定:

- (2) 近年の採用実績に満足していますか? ([]内の選択肢に○を付ける)

- ① 人数面 [している・していない]
理由:()
- ② 人物面 [している・していない]
理由:()

- (3) 貴社において現在人員が不足している職種があればお答えください。(当てはまるものすべてにチェック)

- 管理職 専門技術者 営業担当者 総務・経理担当者
 企画等の経営スタッフ 単純作業者 その他 () 特になし

(4) 求める人材の資質

貴社の人材に求める資質について、以下から重視する順に3つ、番号とその具体的な内容をご記入ください。

- ① 積極性
- ② 問題発見・解決力
- ③ 創造性
- ④ ストレス耐性
- ⑤ 協調性
- ⑥ コミュニケーション能力
- ⑦ 専門性
- ⑧ その他

1位 ()

具体的内容：

2位 ()

具体的内容：

3位 ()

具体的内容：

(5) 求める人材像

採用にあたって貴社の求めている人材像を、自由にお書きください。

(6) 上記のような人材像をどのような方法で社内外に周知していますか？（当てはまるものすべてにチェック）

- 社内資料のみ
- パンフレット
- 自社ホームページ
- 就職サイト
- その他
- 特に明文化していない

IV. 正社員（新卒）の人材教育について 近年、正社員（新卒）を採用していない場合はV. にお進みください。

(1) OJT以外に実施している教育（当てはまるものすべてにチェック）

- 入社前教育[接遇・電話応対・パソコンスキル・専門知識・その他()]
- 入社後教育[接遇・電話応対・パソコンスキル・専門知識・その他()]
- 特に実施していない

(2) 実施している場合、その方法1つに○を付けてください。

[外部委託で・自前で・両方で]

V. 貴社の今後の事業展開について

(1) 今後5年間程度の事業展開の方針として、当てはまるもの1つに○を付けてください。

[拡大・現状維持・縮小・転業・その他()]

↓ 「拡大」とお答えの方にお聞きします。

↓

(1)-1 今後の営業活動の中心としてお考えの地域1つに○を付け、()内に具体的な地域をご記入ください。

[多摩地域・首都圏()・その他日本国内()・海外()]

Ⅲ. 採用方法について (2) 正社員の選考方法 ④正社員 (新卒) の選考プロセスの詳細について

『選考・教育プロセス表』

貴社の正社員 (新卒) の選考および教育プロセスについて、該当する実施事項のおおまかなスケジュールを例のように線で記入してください。

実施事項	入社前 (前々年)												入社前 (前年)						入社後						
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
インターンシップ																									
エントリリー																									
説明会																									
選考 ()																									
選考 ()																									
選考 ()																									
選考 ()																									
選考 ()																									
選考 ()																									
内定通知																									
入社前研修																									
入社後研修																									

【記入例】

実施事項	入社前 (前々年)												入社前 (前年)						入社後						
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
インターンシップ																									
エントリリー																									
説明会																									
選考 (グループ面接)																									
...																									
入社後研修																									

2) 実施概要

(1) 対象業種

日本標準産業分類（平成 19 年 11 月 第 12 回改訂）の大分類のうち、以下の 12 分類に属する企業を対象とした。

E 建設業

F 製造業

H 情報通信業

I 運輸業

J 卸売・小売業

K 金融業

L 不動産

M 飲食店・宿泊業

N 医療・福祉

O 教育・学習支援業

P 複合サービス事業

Q サービス業

(A 農業、B 林業、C 漁業、D 鉱業、G 電気・ガス・熱・水道、R 公務は対象外)

(2) 調査方法

上記業種に該当する多摩信用金庫の取引企業*に対し、担当営業が個別に回答を依頼し調査票を回収。

(3) 調査時期

2010 年 11 月 20 日～12 月 7 日

*今回の調査対象は、株式会社、有限会社、各種団体、学校法人、医療法人などであったが、以下、単に「企業」と記述する。

(4) 有効回答数

回収数は486。うち、正社員数が5名未満の小規模企業13社、および正社員数が1,000名を超える大規模企業7社のうち本社が多摩地域にない2社の計15社を分析対象外とした。最終的な有効回答数は471となった。

3) 基礎集計結果

以下、回答企業の基本情報の概要についてまとめる。

(各質問の基礎集計結果は末尾の付録を参照)

(1) 所在地

八王子市がもっとも多く94社20.0%を占める。さらに、立川市(44社9.3%)、府中市(37社7.9%)、日野市、武蔵野市(各23社4.9%)と続く。

(2) 業種

製造業がもっとも多く154社32.7%を占める。さらに、卸売/小売業(68社14.4%)、サービス業(61社13.0%)、建設業(53社11.3%)と続く(表3-3)-1)。

表 3-3) -1 対象企業の業種

業種	度数	割合(%)
製造業	154	32.7
卸売/小売業	68	14.4
サービス業	61	13.0
建設業	53	11.3
医療/福祉	38	8.1
運輸業	37	7.9
飲食店/宿泊業	12	2.5
不動産業	11	2.3
情報通信業	8	1.7
教育/学習支援業	5	1.1
その他	24	5.1
合計	471	100.0

(3) 従業者数

対象企業の正社員(経営者・役員含む)の合計人数は、平均72.1名(標準偏差110.6名)、最小が5名、最大が1,191名であった(表3-3)-2)。

表 3-3)-2 対象企業の正社員数の記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
経営者・役員・正社員合計	471	5	1191	72.09	110.570

正社員数を 5 つの企業規模（～29 名、30～49 名、50～100 名未満、100～299 名、300 名～）に分類すると、表 3-3)-3 のとおり。

第 4 章 3) の「企業の規模的分析」においては、この 5 分類に基づき分析を進める。

表 3-3)-3 対象企業の企業規模

業種規模	度数	割合(%)
5-29名	143	30.4
30-49名	126	26.8
50-99名	120	25.5
100-299名	72	15.3
300名以上	10	2.1
合計	471	100.0

(4) 業歴

有効回答 410 社（87.0%）のうち、対象企業の業歴は、40～49 年がもっとも多く、98 社 23.9%を占めた。続いて 30～39 年、50 年以上がどちらも 85 社 20.7%を占め、比較的業歴の長い企業が中心となっている。

表 3-3)-4 対象企業の業歴

	度数	割合(%)	有効割合(%)	累積割合(%)
有効 10年未満	24	5.1	5.9	5.9
10～19年	51	10.8	12.4	18.3
20～29年	67	14.2	16.3	34.6
30～39年	85	18.0	20.7	55.4
40～49年	98	20.8	23.9	79.3
50年以上	85	18.0	20.7	100.0
合計	410	87.0	100.0	
欠損値 システム欠損値	61	13.0		
合計	471	100.0		

4. 調査の結果と考察

この第4章では、まず1)において、結果の全体像を示す。その中でも特に、採用・求人で、一般的にいわれていることと異なる結果が得られたものや、これまでデータがなく不明あったが、本調査で明らかになったものなどについて焦点を当てるとともに、その解釈について考察を加えていく。

つぎの2)では、企業を規模別に見た時に、採用・求人に差が見られるかどうか検証し、考察する。

最後の3)では、採用の中でも特に、新卒の定期的な採用があるかないか、あるいは不定期的な新卒採用かという観点で企業を層別し、それぞれの特徴を分析するとともに、その解釈について考察を加える。

1) 全体の結果

(1) 概観

全体の求人状況 (2010年度)

今回の調査で、有効回答のあった企業数は471社であった。

そのうち2010年度に大卒の新卒採用した企業数は102社、21.7%で、採用しなかった企業は369社、78.3%であった(表4-1)-1)。

表4-1)-1 2010年大卒採用の有無

	度数	%	有効%	累積%
有効 採用なし	369	78.3	78.3	78.3
採用あり	102	21.7	21.7	100.0
合計	471	100.0	100.0	

短大・専門学校卒の新卒採用した企業数は65社、13.8%で、採用しなかった企業は406社、86.2%であった(表4-1)-2)。

表 4 - 1) - 2 2010 年短大・専門学校卒採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	406	86.2	86.2	86.2
	採用あり	65	13.8	13.8	100.0
	合計	471	100.0	100.0	

高校卒の新卒採用した企業数は 67 社、14.2%で、採用しなかった企業は 404 社、85.8%であった（表 4 - 1) - 3)。

表 4 - 1) - 3 2010 年高校卒採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	404	85.8	85.8	85.8
	採用あり	67	14.2	14.2	100.0
	合計	471	100.0	100.0	

中途採用した企業は 288 社、61.6%で、中途採用しなかった企業は 183 社、38.9%であった（表 4 - 1) - 4)。

表 4 - 1) - 4 2010 年中途採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	183	38.9	38.9	38.9
	採用あり	288	61.1	61.1	100.0
	合計	471	100.0	100.0	

これらのことから、2010 年度の採用においては、学校の種類を問わず新卒を採

用するよりも中途採用する企業が多くみられた。

全体の求人状況（2009-2010年度の2年間の傾向）

2010年度の単年度だけでは採用の傾向に偏りがあることも考えられる。すなわち毎年定期的に採用する企業だけではなく、数年に一回採用するという企業も少なからずあると考えられる。そこで2009年度と2010年度の直近2年間で採用の有無を出してみた。

その結果、2年間のうちどちらかの年に採用した、あるいは2年とも大卒の新卒採用した企業数は131社、27.8%で、採用しなかった企業は340社、72.2%であった（表4-1）-5）。

表4-1）-5 2009-2010年 2年間の大卒採用の有無

	度数	%	有効%	累積%
有効 採用なし	340	72.2	72.2	72.2
採用あり	131	27.8	27.8	100.0
合計	471	100.0	100.0	

同様に2年間では、短大・専門学校卒の新卒採用した企業数は96社、20.4%で、採用しなかった企業は375社、79.6%であった（表4-1）-6）。

表4-1）-6 2009-2010年 2年間の短大・専門学校卒採用

	度数	%	有効%	累積%
有効 採用なし	375	79.6	79.6	79.6
採用あり	96	20.4	20.4	100.0
合計	471	100.0	100.0	

2年間で高校卒の新卒採用した企業数は94社、20.0%で、採用しなかった企業は377社、80.0%であった（表4-1）-7）。

表 4 - 1) - 7 2009-2010 年 2 年間の高校卒採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	377	80.0	80.0	80.0
	採用あり	94	20.0	20.0	100.0
	合計	471	100.0	100.0	

同様に中途採用した企業は 325 社、69.0%で、中途採用しなかった企業は 146 社、31.0%であった（表 4 - 1) - 8）。

表 4 - 1) - 8 2009-2010 年 2 年間の中途採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	146	31.0	31.0	31.0
	採用あり	325	69.0	69.0	100.0
	合計	471	100.0	100.0	

以上のように 2 年間での採用をみても、やはり新卒を採用するよりも経験者である中途採用をする企業が多いという結果であった。しかもその中途採用した企業数は、大学新卒採用した企業の 2 倍以上であった。

(2) 実質的な求人状況

従業者 30 人以上で条件設定

今回の調査は、広く多摩地域の企業を対象に実施した。したがって場合によっては、小規模の零細企業からの回答をもらったものもあり、定期的な採用活動をしていない企業もかなり含まれていた。

そこで今回の採用調査という趣旨のもと、従業者 30 人未満の企業を除外し、以下では、30 人以上規模の企業を分析対象として進めていく。

新卒よりも既卒経験者の採用意向

従業者数 30 人以上の企業を対象（328 社）にし、それらの企業が毎年採用するとも限らないことから、2009 年度と 2010 年度の 2 年間の採用実績を計算した。

その結果、30 人以上の企業において 2 年間で大卒の新卒採用した企業数は 114 社、34.8%で、採用しなかった企業は 214 社、65.2%であった。大学新卒者を採用している企業は、全体の約 3 分の 1 であり、逆に大学新卒を採用していない企業が全体の約 3 分の 2 もあることが判明した（表 4-1）-9）。

同様に、短大・専門学校卒の新卒採用した企業数は 80 社、24.7%で、採用しなかった企業は 244 社、75.3%であった。短大・専門学校の新卒採用は、大学のそれよりも下回っている（表 4-1）-10）。

表 4-1)-9 2009-2010 年 2 年間の大卒採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	214	65.2	65.2	65.2
	採用あり	114	34.8	34.8	100.0
	合計	328	100.0	100.0	

表 4-1)-10 2009-2010 年 2 年間の短大・専門学校卒採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	246	75.0	75.0	75.0
	採用あり	82	25.0	25.0	100.0
	合計	328	100.0	100.0	

高校卒の新卒採用した企業数は 84 社、25.9%で、採用しなかった企業は 240 社、74.1%であった（表 4-1）-11）。

表 4 - 1) - 11 2009-2010 年 2 年間の高卒採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	243	74.1	74.1	74.1
	採用あり	85	25.9	25.9	100.0
	合計	328	100.0	100.0	

中途採用した企業は 241 社、74.4%で、中途採用しなかった企業は 83 社、25.6%であった（表 4 - 1) - 12）。

以上のように従業者 30 人以上の規模の企業では、新卒採用の割合が増えるものの、やはり中途採用で人員を確保する傾向が強いことがわかった。今回の採用者カテゴリー分類別に並べると、採用が一番多かったのが中途採用で、第二位はその半分以下の大学新卒採用、つぎに高卒、短大・専門学校卒採用であった。いずれにしても、多摩地域における人材採用では、中途採用を実施している企業が圧倒的に多い（全体の約 4 分の 3）という結果であった。

企業の採用は旺盛

また、採用の有無という点では、2 年間で全く人材の採用がなかった企業は 41 社、全体の 12.7%であった。すなわち従業者 30 人以上の企業では、新卒であるか中途であるかに関わらず、87%に何らかの採用実績があったわけである。したがって、多摩地域の企業における採用は旺盛であると言えるのではないだろうか。

表 4 - 1) - 12 2009-2010 年 2 年間の中途採用の有無

		度数	%	有効%	累積%
有効	採用なし	83	25.3	25.3	25.3
	採用あり	245	74.7	74.7	100.0
	合計	328	100.0	100.0	

地域大学卒業生の 16.5%しか地元で就職できない

2010 年度における、一社当たりの大学新卒の平均採用人数は 1.13 人、標準偏差 3.104 (ちなみに 2009 年度は 1.23 人、標準偏差 3.679 で 2010 年度と有意差はない) であった。多摩地域における従業者 30 人以上の企業は 8,785 社あるので、一社あたりの平均採用人数をかけると、当該地域における大学新卒採用者は年間約 9,927 人程度と推計される。一方、同地域にキャンパスのある大学の年間の卒業生数は約 60,000 人である。したがって現状のままで、多摩地域の大学卒業生が地元企業に就職しようとする、就職できる率はわずか 16.5%程度しかないということになる。

しかし既卒社会人経験者の中途採用の意向は強い。これは新卒で人材を補完するのではなく、経験者で補強しようとする姿勢の現れであろう。また、短大・専門学校卒の採用実績は大卒採用よりも低く、さらに高卒採用はそれよりも下回っていることから、何らかの専門知識や即戦力が求められていると考えられる。

今後も新卒よりも中途採用を重視するのか、採用できるのならば新卒を採りたいのかは明確ではないが、以下の採用満足度では、採用実績に満足しているという結果がでているので、現在の採用構造は変わらないのかもしれない。

(3) 採用満足度

採用の量も質もおおむね満足している

従業者数 30 人以上の企業について、採用実績の人数面と人物面について質問した結果は、人数面では 72.2%が満足していると回答した (表 4-1) - 13)。

表 4-1) - 13 採用実績満足度 (人数面)

	度数	%	有効%	累積%
有効				
している	228	69.5	72.2	72.2
していない	88	26.8	27.8	100.0
合計	316	96.3	100.0	
欠損値				
システム欠損値	12	3.7		
合計	328	100.0		

人物面での満足度は 62.5%であった（表 4-1）-14）。

さらに、人数も人物面も満足していると回答した企業は 53.6%であり、半数以上の企業が数も質も満足している結果であった。

一般論では、中小企業は人材を採用したくても採用ができないため、常に採用難の状態だと言われているが、多摩地域の中小企業では人数面では、採用はある程度満たされていると考えられる。また現状、数は満足しているので、将来的にも求人のパイが急速に大きくなることはあまり期待できないのではないか。したがって就職難だからという理由で、地元多摩地域の中小企業を就職先のメインターゲットにすることは、現状のままでは、必ずしも的を射ていないのではないだろうか（表 4-1-15）。

表 4-1）-14 採用実績満足度（人物面）

		度数	%	有効%	累積%
有効	している	192	58.5	62.5	62.5
	していない	115	35.1	37.5	100.0
	合計	307	93.6	100.0	
欠損値	不正回答	1	.3		
	システム欠損値	20	6.1		
	合計	21	6.4		
合計		328	100.0		

人数面で不足している職種は、専門技術者（37.7%）、営業担当者（23.0%）、管理職（15.4%）の順番であった。中小企業白書 2009 でも「キーパーソン」の不足が指摘されているが、多摩地域においても同様の結果であった（表 4-1）-16）。一方、質的な人物面では、半数以上（62.5%）が満足しているが、人数面ほどの高い割合ではない。満足していない理由は、単純に集計はできないが、「意欲（積極性）が足りない」、「すぐやめてしまう」、「能力（熟練）が足りない」などが目立った。

表 4 - 1) - 15 採用実績満足度（人数面）×（人物面）クロス

			採用実績満足度(人物面)		合計
			している	していない	
採用実績満足度(人数面)	している	度数	164	59	223
		総和の %	53.6%	19.3%	72.9%
	していない	度数	27	56	83
		総和の %	8.8%	18.3%	27.1%
合計		度数	191	115	306
		総和の %	62.4%	37.6%	100.0%

表 4 - 1) - 16 人員が不足している職種

		応答数		ケースの%
		度数	%	
人員不足職種 ^a	管理職	49	10.7%	15.4%
	専門技術者	120	26.3%	37.7%
	営業担当者	73	16.0%	23.0%
	総務・経理担当者	35	7.7%	11.0%
	企画等の経営スタッフ	28	6.1%	8.8%
	単純作業者	22	4.8%	6.9%
	その他	38	8.3%	11.9%
	特になし	92	20.1%	28.9%
合計		457	100.0%	143.7%

(4) 求人方法

求人方法はハローワークが多い

表 4-1)-17 に示すように、求人方法は、ハローワークの活用が多数であった (65.9%)。

表 4-1)-17 正社員採用の告知方法

	応答数		ケースの%
	度数	%	
正社員の求人告知方法 ^a			
就職サイト	114	10.6%	36.3%
自社HP	151	14.0%	48.1%
情報誌	59	5.5%	18.8%
折り込み	100	9.3%	31.8%
紹介(縁故含む)	111	10.3%	35.4%
合同説明会	63	5.8%	20.1%
合説：大手開催	10	.9%	3.2%
合説：地元向け	19	1.8%	6.1%
合説：単一学校開催	26	2.4%	8.3%
合説：複数学校共催	10	.9%	3.2%
合説：その他	5	.5%	1.6%
学校の就職課	101	9.4%	32.2%
学校：求人票のみ	18	1.7%	5.7%
学校：面会も	22	2.0%	7.0%
ハローワーク	207	19.2%	65.9%
ハローワーク：求人票のみ	33	3.1%	10.5%
ハローワーク：面会も	31	2.9%	9.9%
合計	1080	100.0%	343.9%

次いで自社ホームページ（48.1%）、就職サイト（36.3%）、（縁故を含む）紹介（35.4%）、学校の就職課（32.2%）、折り込み（31.8%）の順であった。

いまや複数のチャンネルを活用して求人告知するのは常套手段になっている。しかし、大手企業と同様に就職サイトの活用もみられたものの、4割に満たないというのは、中小企業ならではの特徴の一つであろう。

ハローワークが一番多かったのは、ハローワークが公的な機関で、信用も歴史もあり、中小企業との強い関係が構築されていることにもよるのだろう。また雇用調整助成金の窓口になることから、助成金を受けるにはハローワークを通じた求人・雇用が利便性も大きいからと考えられる。いずれにしても、企業がハローワークを多用する現状を考えると、今後ハローワークと企業とのさらなる連携の仕組みなどが必要になるのではないだろうか。それとは逆に学校の就職課を活用している企業は約3割程度で、企業の求人と学校側の求職のマッチングの仕組みも考える必要があるだろう。

（5）選考方法

選考は個人面接

従業者30人以上の企業における新卒の選考は、個人面接が95.8%、書類選考が80.6%、ついでペーパー試験39.9%であった（表4-1）-18）。

まず最初に書類選考し、次に個人面接を実施し、複数の視点で採否を決定するケースが多いようである。大手企業がやっているような、足切りや多数の応募者を絞り込むためのペーパー試験は、必ずしも実施しているわけではない。

さらに選考の重視度合いでは、個人面接を最重要視していることもわかった（93.2%）（表4-1）-19）。

中小企業では従業者数が多いわけではないので、たった一人の採用でも組織全体に与える影響は大きくなる。したがって組織になじむかどうか、仲間としてうまくやっていけるかどうかなども選考の基準として考えられているようである。また、大手企業のように役割分業をきっちり分けすることが難しく、一人で何役もこなさなければならないので、積極的に多方面に首を突っ込んでいける要素も選考の基準になっているようである。

表 4 - 1) - 18 正社員採用の選考方法

	応答数		ケースの%
	度数	%	
正社員(新卒)の選考方法 ^a			
書類選考	232	28.4%	80.6%
ペーパー試験	115	14.1%	39.9%
学力知能試験(SPIなど)	29	3.6%	10.1%
一般常識	39	4.8%	13.5%
作文/小論文	34	4.2%	11.8%
ペーパー試験：その他	17	2.1%	5.9%
個人面接	276	33.8%	95.8%
グループ面接	27	3.3%	9.4%
プレゼンテーション	2	.2%	.7%
ディスカッション	8	1.0%	2.8%
グループワーク	6	.7%	2.1%
グループ面接：その他	8	1.0%	2.8%
インターシップ	12	1.5%	4.2%
その他	11	1.3%	3.8%
合計	816	100.0%	283.3%

表 4 - 1) - 19 選考方法

	度数	%	有効%	累積%
有効				
書類選考	11	3.4	3.9	3.9
ペーパー試験	1	.3	.4	4.3
個人面接	260	79.3	93.2	97.5
グループ面接	5	1.5	1.8	99.3
その他	2	.6	.7	100.0
合計	279	85.1	100.0	
欠損値				
不正回答	9	2.7		
システム欠損値	40	12.2		
合計	49	14.9		
合計	328	100.0		

(6) 選考の時期・方法

正社員の選考時期・選考方法にはバラつき

正社員（新卒）の詳細な選考プロセスについて 80 社に回答を求め、うち最大 49 社が当該質問群に回答した。

インターンシップは 8 社が実施しており、実施率はおおよそ 16%である。エントリー開始時は前々年 10 月がもっとも多いものの、それ以降前年 9 月にかけてバラついている。説明会の開始時期は前々年 10 月から徐々に増え、前年 7 月がピークとなっている。

表 4 - 1) - 20 は最初の選考の実施時期である。大手と同じく入社前々年の 2 月から 5 月にかけて開始する企業も 4 割程度を占める一方（5 月までの累積で 38.8%）、入社前年の 6 月から 10 月に開始する企業も多い。

表 4 - 1) - 20 選考の開始時期

	度数	%	有効%	累積%	
有効	入社前(前々年) : 8月	1	1.3	2.0	2.0
	入社前(前々年) : 2月	6	7.5	12.2	14.3
	入社前(前々年) : 3月	2	2.5	4.1	18.4
	入社前(前年) : 4月	3	3.8	6.1	24.5
	入社前(前年) : 5月	7	8.8	14.3	38.8
	入社前(前年) : 6月	4	5.0	8.2	46.9
	入社前(前年) : 7月	6	7.5	12.2	59.2
	入社前(前年) : 8月	3	3.8	6.1	65.3
	入社前(前年) : 9月	5	6.3	10.2	75.5
	入社前(前年) : 10月	6	7.5	12.2	87.8
	入社前(前年) : 11月	3	3.8	6.1	93.9
	入社前(前年) : 12月	2	2.5	4.1	98.0
	入社前(前年) : 2月	1	1.3	2.0	100.0
	合計	49	61.3	100.0	
欠損値	システム欠損値	31	38.8		
合計		80	100.0		

内定通知の時期は、入社前年の8月と11月にピークがあり、入社直前の3月に内定を出している企業もある。

このように、新卒正社員の選考プロセスは全体的にバラつきが大きく、大手企業と同時期だけでなく、さらにその後の時期にも一定数の企業が選考を実施していることが分かる。

選考方法についても、書類選考に始まり、筆記試験、1次、2次と何段階かの面談のステップを踏んで行くといったパターンは少なく、一、二度の面接で終わる企業も多い。大手と比較して応募人数が少ないこともあるだろうが、上述したように個人面接を重視し、直接会って自社になじむ人材かを判断するケースが多いものと考えられる。

(7) 求められる能力

求める能力は多様

正社員として求められる能力は、表 4-1)-21 に示すように専門技術 (53.5%)、営業力 (36.9%)、同業他社での職務経験 (32.9%)、逆に能力・経験を問わないは 21.5%であった (複数回答)。

以上のことから、企業によってばらつきがあり、あるいは採用の時期によって求める人材像 (能力・職種) が異なっていると考えられる。

表 4-1)-21 求められる能力・経験

	応答数		ケースの%
	度数	%	
正社員に求める能力・経験 ^a			
営業力	120	16.9%	36.9%
経営・管理能力	62	8.7%	19.1%
事務能力	62	8.7%	19.1%
専門技術	174	24.5%	53.5%
業界独自の資格	73	10.3%	22.5%
同業他社での職務経験	107	15.1%	32.9%
能力・経験は問わない	70	9.9%	21.5%
その他	42	5.9%	12.9%
合計	710	100.0%	218.5%

求める資質は積極性

次に求める資質 (人間性や行動性向) は、第一位に挙げられたのが積極性であった (36.5%)。次いでコミュニケーション能力 (21.7%)、協調性 (13.8%)、専門性 (13.5%) であった (表 4-1)-22)。

資質においては、比較的小規模な組織でマルチに仕事をこなし、少人数で職場

環境を良好に保つために、積極性や協調性やコミュニケーション力を求めているものと考えられる。

大企業が求めていると言われている問題発見・解決力（経済産業省「社会人基礎力」）は、わずか 5.7%であり、都心の大手企業との差が明確に出ている。おそらく中小企業ではそれ以前の資質や能力に期待しているのであろう。なぜなら多摩地域からは都心の大手企業に通うことも十分に可能な距離であり、前向きに積極的に職を求める人材は、どうしても都心に向かいがちになる。するとどうしてもそのような人材が地元になくなることから、積極的な人材が不足していると感じているのではないだろうか。

表 4 - 1) - 22 求める人材の資質

		度数	%	有効%	累積%
有効	積極性	116	35.4	36.5	36.5
	問題発見・解決力	18	5.5	5.7	42.1
	創造性	9	2.7	2.8	45.0
	ストレス耐性	8	2.4	2.5	47.5
	協調性	44	13.4	13.8	61.3
	コミュニケーション能力	69	21.0	21.7	83.0
	専門性	43	13.1	13.5	96.5
	その他	11	3.4	3.5	100.0
	合計	318	97.0	100.0	
欠損値	システム欠損値	10	3.0		
合計		328	100.0		

求める人材像は明示していない

そのような人材を求めている一方で、「求める人材像」を告知していない（特に明文化していない）企業が 52.9%存在した（表 4 - 1) - 23）。求める人材がいる

かどうかはともかく、どのような人材を求めているのかを知らしめなければ、マッチングは困難である。今後は企業側も単に「求人」するのではなく、もっと具体的な「人材像」を提示すべきである。

表 4 - 1) - 23 求める人材像の告知方法

	応答数		ケースの%
	度数	%	
人材像の周知方法 ^a			
周知方法：社内資料のみ	41	10.7%	13.4%
周知方法：パンフレット	32	8.4%	10.5%
周知方法：自社ホームページ	81	21.1%	26.5%
周知方法：就職サイト	52	13.6%	17.0%
周知方法：その他	15	3.9%	4.9%
周知方法：特に明文化して いない	162	42.3%	52.9%
合計	383	100.0%	125.2%

(8) 教育・研修

新入社員の教育

新入社員の教育に関しては、入社前研修の実施 30.0%、入社後研修 78.1%が実施しているが、教育・研修は特に実施していない企業も 18.5%存在する(表 4 - 1) - 24)。

実施方法は、すべて自社で完結させている企業が 49.7%あり、残り数は一部を外部に委託 (37.6%)、あるいはすべて外部に委託 (12.7%) している (表 4 - 1) - 25)。

このことは、新卒の採用人数が必ずしも多くないので、わざわざ教育担当をお

いて新人の育成のみに希少な人材をはりつけることができないという教育体制の問題であったり、数十人規模で研修した方が、仲間意識や同期意識、人と人とのインタラクション、競争意識などが醸成されて教育効果も高いからと考えられるからではないか。そこで数人で研修を実施するのではなく、各社1～2名の新人をまとめて数十人のクラスを形成して外部機関に研修を委託することが、趨勢となっている。

表 4 - 1) - 24 入社後の研修とその内容

	応答数		ケースの%	
	度数	%		
正社員(新卒)の人材教育 ^a	入社前教育	70	9.1%	30.0%
	接待	36	4.7%	15.5%
	電話応対	26	3.4%	11.2%
	パソコンスキル	9	1.2%	3.9%
	専門知識	37	4.8%	15.9%
	その他	13	1.7%	5.6%
	入社後教育	182	23.7%	78.1%
	接待	93	12.1%	39.9%
	電話応対	80	10.4%	34.3%
	パソコンスキル	25	3.3%	10.7%
	専門知識	125	16.3%	53.6%
	その他	28	3.7%	12.0%
	特に実施してない	43	5.6%	18.5%
	合計	767	100.0%	329.2%

しかしながら新入社員数という規模が小さいので、時間もおカネも十分に掛け

られないという負の部分があることも明らかである。このようなことから、即戦力である中途採用に重点がおかれているのかもしれない。さらに言えば、新人は、余力のある大企業に社会人力をつけてもらい、社会人として一人前になったところで、地元Uターンとして採用しようという意図もあるのかもしれない。

表 4・1) - 25 入社後研修の実施方法

		度数	%	有効%	累積%
有効	外部委託で	24	7.3	12.7	12.7
	自前で	94	28.7	49.7	62.4
	両方で	71	21.6	37.6	100.0
	合計	189	57.6	100.0	
欠損値	システム欠損値	139	42.4		
	合計	328	100.0		

(9) 事業の拡大意向と採用

事業維持・拡大は積極的採用

将来の事業展開について、拡大意向が 45.6%、現状維持が 49.7%で、拡大と維持を合わせると 9 割を超える (表 4・1) - 26)。事業展開と採用の実績とのクロス分析をおこなった。その結果、拡大意向の企業は、2009 年と 2010 年の 2 年間で、1 社平均で大卒 2.76 人、短大・専門卒 1.18 人、高卒 1.14 人、中途 11.59 人採用している。

現状維持意向の企業は 2 年間で、1 社平均で大卒 2.05 人、短大・専門卒 1.28 人、高卒 1.37 人、中途 9.89 人採用している。

以上のように、事業の拡大と維持では、採用傾向に大きな差はない。しかし、人数では拡大意向の企業の方が大卒採用意欲が高く、現状維持の大卒採用人数よりも 0.7 人以上も上回っていることが判明した。以上のことから、拡大・現状維持の事業展開を指向している企業は、積極的に人材を採用し、健全に新陳代

謝と再生を繰り返しているようである。そこに求める人材をうまくマッチングさせていく仕組みがますます必要になってくるだろう。また、中途採用は即戦力として短期的には有効であるが、長期的には組織の高齢化を加速しかねない。そこで長期的な視点で新卒採用を増やすことも考える必要があるのではないだろうか。

表 4・1)・26 事業拡大の意向

		度数	%	有効%	累積%
有効	拡大	145	44.2	45.6	45.6
	現状維持	158	48.2	49.7	95.3
	縮小	6	1.8	1.9	97.2
	その他	9	2.7	2.8	100.0
合計		318	97.0	100.0	
欠損値	システム欠損値	10	3.0		
合計		328	100.0		



帝京大学 学内合同企業セミナーの様子（平成 22・23 年）

2) 企業の規模的分析

(1) 業種及び業歴の分布

業種では製造業が多い

企業規模別にみた主な業種は、表 4-2)-1 のように、従業員 5～29 人規模では、製造業が 42 社、29.4%と最も多く、卸売・小売業が 25 社、17.5%、サービス業が 22 社、15.4%と続いている。

従業員 30～49 人規模では、製造業が 48 社、38.1%と最も多く、続いて卸売・小売業が 18 社、14.3%、建設業及びサービス業が 16 社、12.7%である。

従業員 50～99 人規模では、製造業 47 社、39.2%が最も多く、以下、卸売・小売業が 15 社、12.5%、建設業が 14 社、11.7%、運輸業が 13 社、10.8%、サービス業が 12 社、10.0%となっている。

従業員 100～299 規模では、製造業が 14 社、19.4%を筆頭に運輸業及び医療・福祉で各 12 社、16.7%、サービス業が 11 社、15.3%、卸売・小売業が 10 社、13.9%となっている。

従業員 300 名以上の規模では、製造業が 3 社で 30.0%、不動産業、飲食店・宿泊業、及び医療・福祉がそれぞれ 2 社で 20.0%である。

表 4-2)-1 業種から見た企業分布

	5～29人		30～49人		50～99人		100～299人		300人以上	
	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)
建設業	20	14.0	16	12.7	14	11.7	3	4.2	0	0.0
製造業	42	29.4	48	38.1	47	39.2	14	19.4	3	30.0
運輸業	2	1.4	9	7.1	13	10.8	12	16.7	1	10.0
情報通信業	1	0.7	2	1.6	2	1.7	3	4.2	0	0.0
卸売／小売業	25	17.5	18	14.3	15	12.5	10	13.9	0	0.0
不動産業	5	3.5	2	1.6	0	0.0	2	2.8	2	20.0
飲食店／宿泊業	4	2.8	4	3.2	1	0.8	1	1.4	2	20.0
医療／福祉	9	6.3	4	3.2	11	9.2	12	16.7	2	20.0
教育／学習支援業	1	0.7	2	1.6	1	0.8	1	1.4	0	0.0
サービス業	22	15.4	16	12.7	12	10.0	11	15.3	0	0.0
その他	12	8.3	5	4.0	4	3.3	3	4.2	0	0.0
合計	143	100.0	126	100.0	120	100.0	72	100.0	10	100.0

業歴が長い企業が多い

表 4-2)-2 は、業歴と企業規模を見たものである。

従業者 5～29 人規模では業歴 40～49 年の企業が 24.2%と最も多く、続いて業歴 20～29 年が 20.2%、業歴 30～39 年が 18.5%となっている。

従業者 30～49 人規模では、業歴 30～39 年及び 40～49 年の企業が、それぞれ 24.5%、23.6%と多く、二つのカテゴリーで約半数を占めた。また、業歴 30 年以上で全体の 3 分の 2、20 年以上で全体の 8 割となっている。

従業者 50～99 人規模では、業歴 50 年以上の企業が 25.5%と最も割合が多く、次いで業歴 30～39 年が 23.5%、業歴 40～49 年が 18.6%となっており、このカテゴリーも業歴 30 年以上で全体の 3 分の 2 を占めている。

従業者 100～299 規模では、業歴 50 年以上の企業が 31.3%と全てのカテゴリーで最も割合が多く、業歴 40～49 年の 29.7%と合わせると、40 年以上で 61.0%となっている。

従業者 300 人以上の規模では、業歴 40～49 年の企業が 40.0%と最も多く、業歴 40 年以上の企業が 70.0%となっている。

業歴と企業規模の関係では、業歴 30 年以上について、従業者 5～29 人規模で 55.6%、30～49 人規模で 66.3%、50～99 人規模で 67.6%、100～299 人規模で 75.1%、300 人以上の規模で 90.0%と従業者規模が大きい企業ほど、その割合が大きくなっている。

表 4-2)-2 業歴から見た企業分布

業歴	5～29人		30～49人		50～99人		100～299人		300人以上	
	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)
10年未満	15	12.1	5	4.5	2	2.0	2	3.1	0	0.0
10～19年	15	12.1	15	13.6	12	11.8	8	12.5	1	10.0
20～29年	25	20.2	17	15.5	19	18.6	6	9.4	0	0.0
30～39年	23	18.5	27	24.5	24	23.5	9	14.1	2	20.0
40～49年	30	24.2	26	23.6	19	18.6	19	29.7	4	40.0
50年以上	16	12.9	20	18.2	26	25.5	20	31.3	3	30.0
合計	124	100.0	110	100.0	102	100.0	64	100.0	10	100.0

(2) 企業の採用活動

求人告知はハローワーク利用が最多

表 4-2)-3 は、企業規模別に正社員の求人告知方法を見たものである。

求人告知方法における全体的な特徴は、ハローワークが全てのカテゴリで最も利用が多く、6割以上の利用率となっている。具体的には、従業者 5～29 人規模で 65.7%、30～49 人規模で 60.3%、50～99 人規模で 71.4%、100～299 人規模で 65.2%、300 人以上の規模で 70.0%となっている。

また、就職サイト、自社HP、合同説明会、学校の就職課の4項目の利用率については、従業者規模に応じて高くなる傾向が見られる。

就職サイトでは従業者 5～29 人規模で 19.7%と利用率は低いが、30～49 人規模で 31.9%、50～99 人規模で 37.0%、100～299 人規模で 39.1%と4割弱の利用率となっている。さらに300人以上の規模では 60.0%と利用率が大幅に上昇している。

また、自社HPでも従業者 5～29 人規模が 18.2%と利用率が2割以下になっているものの、30～49 人規模が 39.7%、50～99 人規模で 50.4%、100～299 人規模で 55.1%と上昇しており、300人以上の規模では 70.0%と高い割合となっている。

合同説明会では従業者規模が大きくなるにしがって、10ポイント程度高くなっている。

さらに学校の就職課でも従業者 5～29 人規模が 14.6%、30～49 人規模が 20.7%、50～99 人規模で 36.1%、100～299 人規模で 40.6%となっており、300人以上の企業では 60.0%と高くなっている。これらの傾向の要因としては、一概に言えないかもしれないが、従業者規模が大きくなるにしたがって社内での採用体制やパソコンスキルを含めたITの浸透度などの社内体制の格差が考えられる。そのほかに、紹介（縁故含む）では従業者 5～29 人規模で 34.3%、30～49 人規模で 30.2%、50～99 人規模で 38.7%、100～299 人規模で 40.6%と従業者規模に比例して高くなっているが、300人以上の規模では 20.0%と下がっている。

表 4-2)-3 正社員の求人告知方法

(%)

	5~29人	30~49人	50~99人	100~299人	300人以上
就職サイト	19.7	31.9	37.0	39.1	60.0
自社HP	18.2	39.7	50.4	55.1	70.0
情報誌	18.2	19.0	16.0	23.2	20.0
折り込み	28.5	31.9	30.3	34.8	30.0
紹介（縁故含む）	34.3	30.2	38.7	40.6	20.0
合同説明会	5.8	11.2	20.2	31.9	40.0
学校の就職課	14.6	20.7	36.1	40.6	60.0
ハローワーク	65.7	60.3	71.4	65.2	70.0

(複数回答)

個人面接による選考の割合が多い

表 4-2)-4 は、従業者規模別に正社員（新卒）の選考方法を示したものである。採用にあたって、従業者 5~29 人規模及び 30~49 人規模では、個人面接（それぞれ 95.2%、96.2%）と書類選考（それぞれ 75.2%、78.3%）を中心に行い、ペーパー試験はそれぞれ 15.2%、28.3%の実施となっている。

50~99 人規模でも個人面接（96.3%）と書類選考（89.0%）を中心に行っているが、書類選考の割合が従業者 30~49 人規模に比べて、10 ポイント程度多くなっている。ペーパー試験も 41.3%と 13 ポイント程多くなっており、試験内容も作文・小論文の比重が高まっている。

100~299 人規模でも 95.3%が個人面接を最も重視しており、次いで書類選考の 73.4%となっている。ペーパー試験は半数が実施しており、試験内容では一般常識（25.0%）に重きを置きつつ、SPI などの学力知能試験（17.2%）と作文・小論文（17.2%）の割合が多くなっている。

300 人以上の規模では、ペーパー試験と個人面接が最も多く（各 88.9%）、次いで書類選考の 55.6%となっている。ペーパー試験の内容では、SPI などの学力知能試験（33.3%）と作文・小論文（33.3%）に重きを置いている。このほか、グループ面接を実施している企業が 33.3%あり、各規模に比べ突出している。従業員規模との関係では、規模が大きくなるにしたがって、学力知能試験や作文・論文などのペーパー試験が増加している。これは、規模に応じて採用体制が整備され、選考に手間や時間をかけられることと、目先の人員確保よりも中長期を見据えた人材採用を目指していることが背景にあると考えられる。

表 4-2)-4 正社員（新卒）の選考方法

（％）

	5～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上
書類選考	75.2	78.3	89.0	73.4	55.6
ペーパー試験	15.2	28.3	41.3	50.0	88.9
学力知能試験（SPIなど）	1.0	5.7	8.3	17.2	33.3
一般常識	4.8	8.5	11.9	25.0	11.1
作文・小論文	2.9	6.6	11.9	17.2	33.3
個人面接	95.2	96.2	96.3	95.3	88.9
グループ面接	1.0	8.5	9.2	7.8	33.3
インターンシップ	6.7	3.8	6.4	1.6	0.0

（複数回答）

即戦力に重きを置く採用傾向

2009年から2010年の2年間の従業者規模別の採用状況は、表4-2)-5の通りである。

従業者5～29人規模では、全体的に新卒採用が少なく、大卒採用が11.9%、短大卒採用が9.8%となっており、高卒は6.3%とさらに少なくなっている。一方、中途採用は55.9%となっており、半数以上の企業が即戦力を重視している傾向が窺える。

従業者30～49人規模では、大卒採用が25.4%と4分の1の企業が実施しているが、短大卒及び高卒が15.9%と大卒採用と比べて低くなっている。また、中途採用の割合は66.7%と3分の2の企業が実施しており、このカテゴリーでも新卒より中途採用による即戦力重視のスタンスが表れている。

従業者50～99人規模では、大卒採用が39.2%、短大卒が27.5%、高卒が30.8%と従業者30～49人規模より新卒の採用割合が増加しており、特に高卒採用はほぼ倍増している。また、中途採用の割合も更に増えて74.2%と4分の3の企業が実施している。

従業者100～299人規模では、大卒採用が36.1%、短大卒が31.9%、高卒が33.3%と概ね3分の1の企業が新卒採用を実施している。中途採用については、91.7%とほとんどの企業が実施しており、従業者300人未満のカテゴリーで最も多い。従業者300人以上の規模では、大卒採用が90.0%とほとんどの企業が大卒を採用しているほか、短大卒が60.0%と他のカテゴリーに比して2倍以上の割合となっており、高卒についても40.0%と他のカテゴリーより多くなっている。一

方、中途採用については60.0%と他のカテゴリーよりも総じて少なく、中途採用と新卒採用を上手に使い分けている姿が垣間見える。

表 4-2)-5 採用状況 (2009年～2010年)

	大卒		短大・専門学校		高卒		中途	
	採用あり	採用なし	採用あり	採用なし	採用あり	採用なし	採用あり	採用なし
5～29人 企業数	17	126	14	129	9	134	80	63
割合(%)	11.9	88.1	9.8	90.2	6.3	93.7	55.9	44.1
30～49人 企業数	32	94	20	106	20	106	84	42
割合(%)	25.4	74.6	15.9	84.1	15.9	84.1	66.7	33.3
50～99人 企業数	47	73	33	87	37	83	89	31
割合(%)	39.2	60.8	27.5	72.5	30.8	69.2	74.2	25.8
100～299人 企業数	26	46	23	49	24	48	66	6
割合(%)	36.1	63.9	31.9	68.1	33.3	66.7	91.7	8.3
300人以上 企業数	9	1	6	4	4	6	6	4
割合(%)	90.0	10.0	60.0	40.0	40.0	60.0	60.0	40.0

(3) 採用に対する企業の満足度

企業が求める職種は主に専門技術者と営業担当者

従業者規模別の企業が求める職種は、表 4-2)-6 の通り、従業者 300 人以上の規模以外の 4 つのカテゴリーで、専門技術者をあげている企業が最も多くなっている。具体的には、従業者 5～29 人規模では 33.3%、従業者 30～49 人規模及び 50～99 人規模の企業で各 40.5%、従業者 100～299 人規模では 31.0%となっているが、300 人以上の規模では 20.0%となっている。また、営業担当者が従業者 5～29 人及び 300 人以上の規模では 30%台と多くなっているが、従業者 30～49 人規模、50～99 人規模及び 100～299 人規模では、それぞれ、22.3%、24.1%、21.1%となっている。

また、企画等の経営スタッフは規模が大きくなるに従って割合も大きくなっており、従業者 5～29 人から 50～99 人規模では 6%～8%台であるが、100～299 人規模で 11.3%、300 人以上の規模では 20.0%となっている。

管理職については、従業者 30～49 人規模及び 300 人以上の規模で 10%前後となっているが、従業者 5～29 人規模で 15.6%、50～99 人規模で 19.8%、100～299 人規模で 18.3%と多い割合となっている。

表 4-2)-6 企業が求める職種

	5~29人		30~49人		50~99人		100~299人		300人以上	
	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)
管理職	22	15.6	12	9.9	23	19.8	13	18.3	1	10.0
専門技術者	47	33.3	49	40.5	47	40.5	22	31.0	2	20.0
営業担当者	47	33.3	27	22.3	28	24.1	15	21.1	3	30.0
総務・経理担当者	15	10.6	14	11.6	14	12.1	6	8.5	1	10.0
企画等の経営スタッフ	9	6.4	8	6.6	10	8.6	8	11.3	2	20.0
単純作業	17	12.1	6	5.0	9	7.8	7	9.9	0	0.0
その他	5	3.5	7	5.8	16	13.8	14	19.7	1	10.0
特になし	45	31.9	40	33.1	24	20.7	23	32.4	5	50.0

	5~29人	30~49人	50~99人	100~299人	300人以上
1	専門技術者	専門技術者	専門技術者	専門技術者	営業担当者
2	営業担当者	営業担当者	営業担当者	営業担当者	専門技術者
3	管理職	総務・経理担当者	管理職	管理職	企画等の経営スタッフ
4	単純作業	管理職	総務・経理担当者	企画等の経営スタッフ	管理職
5	総務・経理担当者	企画等の経営スタッフ	企画等の経営スタッフ	単純作業	総務・経理担当者
6	企画等の経営スタッフ	単純作業	単純作業	総務・経理担当者	—

正社員に求める能力は「専門技術」が最多

表 4-2)-7 は、正社員に求める能力について従業者規模別に表したものである。正社員に求める能力については、従業者 5~29 人及び 30~49 人規模では、専門技術がそれぞれ 58.0%、53.6%と最も多く、次いで営業力が 40%前後、同業他社での職務経験がそれぞれ 28.0%、28.0%と続いている。

50~99 人規模でも専門技術が 55.9%と最も多く、同業他社での職務経験(35.6%)の方が営業力(31.4%)よりも割合が多くなっている。

100~299 人規模では、47.2%が専門技術を求めており、最も割合が多い。次いで同じ割合で営業力(38.9%)と同業他社での職務経験(38.9%)となっている。また、業界独自の資格(33.3%)は全カテゴリーの中で最も割合が多く、経営・管理能力や事務能力などの管理部門の割合も多い。

300 人以上の規模では、専門技術が 70.0%と最も多いほか、営業力(50.0%)や事務能力(30.0%)が高い割合で求められている。

表 4-2)-7 正社員に求める能力

(%)

	5~29人	30~49人	50~99人	100~299人	300人以上
営業力	39.1	40.0	31.4	38.9	50.0
経営・管理能力	17.4	17.6	17.8	23.6	20.0
事務能力	18.8	17.6	18.6	20.8	30.0
専門技術	58.0	53.6	55.9	47.2	70.0
業界独自の資格	20.3	19.2	19.5	33.3	20.0
同業他社での職務経験	29.0	28.0	35.6	38.9	20.0
能力・経験は問わない	21.7	23.2	23.7	16.7	10.0

(複数回答)

	5~29人	30~49人	50~99人	100~299人	300人以上
1	専門技術	専門技術	専門技術	専門技術	専門技術
2	営業力	営業力	同業他社での職務経験	営業力	営業力
3	同業他社での職務経験	同業他社での職務経験	営業力	同業他社での職務経験	事務能力
4	能力・経験は問わない	能力・経験は問わない	能力・経験は問わない	業界独自の資格	同業他社での職務経験
5	業界独自の資格	業界独自の資格	業界独自の資格	経営・管理能力	業界独自の資格
6	事務能力	事務能力	事務能力	事務能力	経営・管理能力
7	経営・管理能力	経営・管理能力	経営・管理能力	能力・経験は問わない	能力・経験は問わない

正社員に求める資質は「積極性」が多い

変化が激しく不確実性が高い経営環境にあつて、企業が正社員に求める資質は幅が広がっているが、従業者規模別に表したものが表 4-2)-8 である。

この表を見ると、従業者 5~29 人規模では積極性が 67.1%と最も多く、次いでコミュニケーション能力 (53.6%)、協調性 (51.4%) となっている。

従業者 30~49 人規模及び 50~99 人規模では積極性がそれぞれ 61.5%、67.5%と最も多く、次いで協調性 (それぞれ 57.4%、59.6%)、コミュニケーション能力 (それぞれ 52.5%、57.0%) の順となっている。また、50~99 人規模では問題解決力が 36.8%と他のカテゴリーよりも比較的割合が多くなっている。

100~299 人規模では、コミュニケーション能力が 70.8%と最も割合が多く、全カテゴリーの中でも最も多くなっている。次いで積極性 (66.7%)、協調性 (56.9%) となっているが、専門性の割合も 40.3%と多い。

300人以上の規模では、積極性が80.0%と最も割合が多く、コミュニケーション能力が60.0%で次いでいるが、積極性と専門性（50.0%）は全てのカテゴリーの中で最も割合が多い。

従業者規模との関係では、規模が大きくなるに伴って、積極性のほかにコミュニケーション能力や専門性が求められる傾向が見られる。

表 4-2)-8 正社員に求める資質 (％)

	5～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上
積極性	67.1	61.5	67.5	66.7	80.0
問題発見・解決力	31.4	29.5	36.8	27.8	40.0
創造性	17.9	25.4	16.7	5.6	30.0
ストレス耐性	17.1	13.1	14.9	9.7	10.0
協調性	51.4	57.4	59.6	56.9	30.0
コミュニケーション能力	53.6	52.5	57.0	70.8	60.0
専門性	40.0	33.6	31.6	40.3	50.0

(複数回答)

	5～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上
1	積極性	積極性	積極性	コミュニケーション能力	積極性
2	コミュニケーション能力	協調性	協調性	積極性	コミュニケーション能力
3	協調性	コミュニケーション能力	コミュニケーション能力	協調性	専門性
4	専門性	専門性	問題発見・解決力	専門性	問題発見・解決力
5	問題発見・解決力	問題発見・解決力	専門性	問題発見・解決力	協調性
6	創造性	創造性	創造性	ストレス耐性	創造性
7	ストレス耐性	ストレス耐性	ストレス耐性	創造性	ストレス耐性

人数面の採用実績では約7割以上が満足

今まで、企業が求める職種、正社員に求める能力や資質を見てきた。企業はそれらを踏まえて採用を実施してきたが、実績についての満足度はどのようなものであったのだろうか。

表 4-2)-9 は、従業者規模別に人数面と人物面から捉えた採用実績の満足度を表したものである。

人数面については、従業者5～29人から300人以上の規模までの全てのカテゴリーで概ね7割～8割の企業が満足している数値となっている。一方では、従業

者 50～99 人規模及び 100～299 人規模の企業では、それぞれ 30.7%、30.0%の企業が不満としている。これについて、本アンケートの記述回答から考察すると、経営面からの従業者数の制約や専門技術者の応募の減少などが要因として考えられる。

表 4-2)-9 採用実績満足度

		採用実績満足度			
		人数面		人物面	
		満足	不満	満足	不満
5～29人	企業数	104	31	90	45
	割合(%)	77.0	23.0	66.7	33.3
30～49人	企業数	92	30	83	37
	割合(%)	75.4	24.6	69.2	30.8
50～99人	企業数	79	35	69	40
	割合(%)	69.3	30.7	63.3	36.7
100～299人	企業数	49	21	34	34
	割合(%)	70.0	30.0	50.0	50.0
300人以上	企業数	8	2	6	4
	割合(%)	80.0	20.0	60.0	40.0

人物面の満足度では規模によりバラつき

人物面では表 4-2)-9 の通り、従業者 5～29 人規模が 66.7%、30～49 人規模が 69.2%と約 7 割の企業が満足しており、全カテゴリーの中で比較的多い割合となっている。一方、従業者 50～99 人規模が 63.3%、300 人以上の規模が 60.0%と規模が大きくなるに従って満足度も低くなる傾向が見られる。特に、従業者 100～299 人規模では、50.0%と半数の企業が採用実績について満足していない数値となっており、本アンケートの記述回答を見ると、採用した人物の積極性・コミュニケーション能力・協調性の不足をあげている企業が多く、これらが要因になっていると考えられる。

(4) 社員教育の内容及び方法

入社後研修に重きを置く人材教育

表 4-2)-10 は従業者規模別に正社員（新卒）への人材教育の内容を示したものである。

正社員（新卒）の人材教育において入社前教育を実施している企業は、従業員 5～29 人規模から 100～299 人規模で 26.0%～31.4%と約 3 割の実施であるが、300 人以上の規模では、66.7%と 3 分の 2 の企業が実施している。入社前の教育内容は、従業員 5～29 人規模から 50～99 人規模までの企業では、接遇や専門知識にやや重きを置いて業務への理解を図っている。100～299 人規模の企業では専門知識が 21.6%と全てのカテゴリーで最も割合が多くなっている。300 人以上の規模では、入社後すぐに効果が出る接遇（33.3%）や電話応対（33.3%）に重きを置いている。これらは、社会人として基本的な事項であるとともに、企業のイメージアップを図る重要な手段であると考えられる。

入社後教育では、従業員の規模に応じて実施割合が多くなっており、従業員 5～29 人規模で 61.6%、30～49 人規模で 70.2%、50～99 人規模で 78.7%、100～299 人規模で 86.3%となっており、従業員 300 人以上の規模では全企業が実施している。教育内容は、全カテゴリーで専門知識を最重点にして実施しており、従業員 5～29 人規模で 38.4%、30～49 人規模から 100～299 人規模の企業で 52.4%～52.9%、従業員 300 人以上の規模で 77.8%となっている。

全体的に入社前教育に比べ、接遇、電話応対に重きを置く傾向が見られるが、従業員 300 人以上の規模では、専門知識（77.8%）、接遇（66.7%）が他のカテゴリーよりも 20 ポイント以上多くなっている。

表 4-2)-10 正社員（新卒）の人材教育 (%)

	5～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上
入社前教育	26.0	28.6	27.0	31.4	66.7
接遇	9.6	17.9	12.4	13.7	33.3
電話応対	2.7	9.5	11.2	9.8	33.3
パソコンスキル	4.1	3.6	2.2	7.8	0.0
専門知識	9.6	15.5	13.5	21.6	11.1
入社後教育	61.6	70.2	78.7	86.3	100.0
接遇	35.6	40.5	34.8	43.1	66.7
電話応対	19.2	28.6	39.3	37.3	22.2
パソコンスキル	11.0	13.1	11.2	7.8	0.0
専門知識	38.4	52.4	52.8	52.9	77.8

（複数回答）

教育実施方法は規模に応じてバラつき

表 4-2)-11 は人材教育の実施方法を表したものである。

外部委託研修では、従業者 100～299 人規模の 15.2%を最高にして全体的に実施が少なくなっている。

自社での研修では、従業者規模が小さくなるに従って実施割合が多くなるという傾向が表れており、従業者 5～29 人規模の 60.4%を最高に、30～49 人規模で 55%台、50～99 人規模及び 100～299 人規模で 47%台、300 人以上の規模で 33.3%となっている。

外部委託研修と自社での研修を両方実施では、従業者規模が大きくなるのに伴って実施割合が多くなっており、従業者 5～29 人規模では4分の1の企業で、30～49 人規模から 100～299 人規模では3分の1の企業で、300 人以上の規模では半数以上の企業が実施している。

表 4-2)-11 正社員（新卒）への教育実施方法

	5～29人		30～49人		50～99人		100～299人		300人以上	
	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)
外部委託研修	7	14.6	5	8.2	11	15.1	7	15.2	1	11.1
自社での研修	29	60.4	34	55.7	35	47.9	22	47.8	3	33.3
両方	12	25.0	22	36.1	27	37.0	17	37.0	5	55.6



明星大学 学内合同企業セミナーの様子（平成 22・23 年）

3) 採用タイプ別分析

(1) はじめに

若手の正社員を採用することは、彼らが将来、経営を担うことを期待されていると考えれば、人間の新陳代謝のように、古いものが新しいものに入れ替わることによって生命を維持していくことと同様で、企業の持続可能性を確保していくプロセスととらえることができる。そして、そのような個々の企業の「新陳代謝」は、広い視野で見れば、地域そのものの「新陳代謝」と持続可能性にも大きな影響を与える現象と考えることができる。若者を採用することは、健全な世代交代を行い、社会が持続していくために必要な営みなのである。

しかし、「全体の結果」でも、述べてきたとおり、本調査の結果は、新卒大学生の採用は少なく、中途採用が多いという傾向で、多摩地域の中小企業が即戦力を得るために、中途採用を行っている姿を示していた。ここでの問いは、「中途採用に偏っている企業が、新卒大学生を採用する余地・可能性はあるかどうか」である。この問いに答えるため、本節では新卒大学生の正社員採用に注目し、その採用の仕方によって、対象企業を分類し、それぞれのタイプごとの傾向を分析する。そうすることで、この問いの答えに対するヒントを探ろうというものである。

(2) 分析の視点

全体の結果でも、指摘したとおり、「採用」というプロセスそのものが発生しない可能性が高い小規模の零細企業を除くため、従業員数 30 人以上の規模の企業 (328 社) に絞り込んで、以下の 3 つのタイプに分類した。

- ① 2009 年、2010 年ともに、新卒大学生を採用した企業【以下、定期採用企業】
- ② 2009 年、2010 年どちら一方しか、新卒大学生を採用しなかった企業【以下、不定期採用企業】
- ③ 2009 年、2010 年ともに、新卒大学生を採用しなかった企業【以下、不採用企業】

2 年間の実績で、その企業を常に「定期採用」や「不採用」の企業と分類できる

かは判断が難しいところである。たまたまその2年間だけ採用した、採用しなかった可能性も否定できない。ただ、09年・10年という、「リーマンショック」など経済的にも厳しい状況のなかで、2年連続で新卒大学生を採用できた企業は、それなりの意図を持って、採用をしている企業だといえるだろうし、不採用企業は、「全体の結果」の傾向をみても、たまたまこの2年間採用しなかったということより、新卒大学生に対する採用意欲が低いととらえて差し支えないと判断した。以下、それぞれのタイプの特徴を分析する。

(3) 分析結果

6割以上が新卒大学生を採用していない

定期採用企業は328社中、66社で全体の20.1%、不定期採用企業は48社で14.6%、不採用企業は214社で、65.2%である。6割以上が09年、10年と新卒大学生を採用していない。一方で、2年間で約35%が新卒大学生を採用しているとも表現できる。これを多いとも少ないとも解釈することは可能だが、ここでは、その評価は脇に置いて、それぞれのタイプにおける企業の特性に注目していこう。

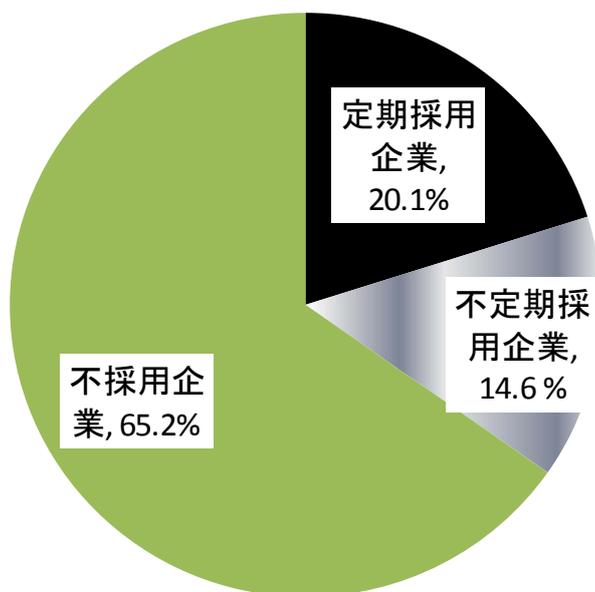


図 4-3)-1 新卒大学生採用タイプ

それぞれの採用タイプが多い業種

まずは、業種であるが、定期採用企業約 20%、不定期採用企業約 15%、不採用企業約 65%という全体の傾向と比較してみると、それぞれのタイプの割合が高い（5ポイント以上高い）業種は何であろうか。表 4-3)-1 をみると、定期採用企業の割合が高い業種は、教育/学習支援業（75.0%）、情報通信業（57.1%）、不動産業（33.3%）、卸売/小売業（27.9%）、同様に、不定期企業の割合が高い業種は、卸売/小売業（23.3%）、不採用企業の割合が高いのは、運輸業（80.0%）、サービス業（74.4%）となっている。

表 4-3)-1 業種ごとの採用タイプ構成

		対象企業合計	大卒採用3タイプ		
			定期採用企業	不定期採用企業	不採用企業
合計	割合(%)	100.0	20.1	14.6	65.2
	度数	328	66	48	214
建設業	割合(%)	100.0	21.2	12.1	66.7
	度数	33	7	4	22
製造業	割合(%)	100.0	16.1	17.0	67.0
	度数	112	18	19	75
運輸業	割合(%)	100.0	5.7	14.3	80.0
	度数	35	2	5	28
情報通信業	割合(%)	100.0	57.1	14.3	28.6
	度数	7	4	1	2
卸売/小売業	割合(%)	100.0	27.9	23.3	48.8
	度数	43	12	10	21
不動産業	割合(%)	100.0	33.3	0.0	66.7
	度数	6	2	0	4
飲食店/宿泊業	割合(%)	100.0	25.0	12.5	62.5
	度数	8	2	1	5
医療/福祉	割合(%)	100.0	17.2	13.8	69.0
	度数	29	5	4	20
教育/学習支援業	割合(%)	100.0	75.0	0.0	25.0
	度数	4	3	0	1
サービス業	割合(%)	100.0	20.5	5.1	74.4
	度数	39	8	2	29
その他	割合(%)	100.0	25.0	16.7	58.3
	度数	12	3	2	7

それぞれの採用タイプごとに多い業種

ただ、もともとの業種の偏りを考慮しなくてはならない（例えば、教育/学習支援業の定期採用比率は高いが、328社中7社であるので、75%といっても4社

である)。表 4-3)-2 の 328 社の業種の構成比をみて、3 タイプそれぞれで、全体よりも高い割合の業種をみてみると、定期採用企業で比率が高いのは、卸売/小売業(18.2%【全体 13.1%】)、不定期採用企業では、製造業(39.6%【全体 34.1%】)、卸売/小売業(20.8%【全体 13.1%】)、不採用企業では、5 ポイント以上の差がある業種はなかった。

表 4-3)-2 採用タイプごとの業種構成

		合計	建設業	製造業	運輸業	情報通信業	卸売/小売業	不動産業	飲食店/宿泊業	医療/福祉	教育/学習支援業	サービス業	その他	
対象企業合計		割合(%)	100.0	10.1	34.1	10.7	2.1	13.1	1.8	2.4	8.8	1.2	11.9	3.7
		度数	328	33	112	35	7	43	6	8	29	4	39	12
大卒採用3タイプ	定期採用企業	割合(%)	100.0	10.6	27.3	3.0	6.1	18.2	3.0	3.0	7.6	4.5	12.1	4.5
		度数	66	7	18	2	4	12	2	2	5	3	8	3
	不定期採用企業	割合(%)	100.0	8.3	39.6	10.4	2.1	20.8	0.0	2.1	8.3	0.0	4.2	4.2
		度数	48	4	19	5	1	10	0	1	4	0	2	2
不採用企業	割合(%)	100.0	10.3	35.0	13.1	0.9	9.8	1.9	2.3	9.3	0.5	13.6	3.3	
	度数	214	22	75	28	2	21	4	5	20	1	29	7	

定期・不定期採用で多いのは卸売/小売、不採用は運輸

以上のことを総合すると、下記のことはいえそうである。定期採用企業、不定期採用企業ともに、卸売/小売業の割合が高く、43 社のうち、半分以上の企業が新卒大学生を採用している。また、製造業は定期・不定期採用企業の「境界線」にいる。不採用企業としては、運輸業やサービス業の割合が高いが、サービス業の具体的な事業内容が不明で、どのようなサービス業が多いのかはみえない。プロフィール的なデータでいうと、所在地と業歴も聴取しているが、3つのタイプで特徴的な違いは見出せなかった。

採用の積極性には規模と業績が影響

次に規模であるが、表 4-3)-3 をみると、全体では、従業員数 30 人以上 99 人以下の企業が 75%、100 人以上規模の企業は 25%である。3 タイプ別の傾向をみると、定期採用企業は、100 名以上の規模の企業が 39.4%で、不定期企業(18.9%)、不採用企業(22%)の割合と比べて高くなっていて、30~49 名以下の企業も 25.8%と他のタイプと比べると低い。不定期採用企業は、50~99 人規模の企業が 50%と他の 2 タイプ(定期 34.8%、不採用 34.1%)と比べると高い。不採用企業は 30~49 人以下の規模の企業が 43.9%と半数近くを占めている。

また、これに関連して、事業展開方針をみると、定期採用企業と不定期採用企業は、どちらも「拡大路線」が 50%超で、不採用企業の 42.5%よりも高く、逆

に「現状維持路線」は、不採用企業が 53.1%となっている。新卒大学生の採用の積極性には、規模と業績が影響を与えるといえるだろう。

表 4-3)-3 採用タイプごとの規模

		合計	30-49人	50-99人	100-299人	300-999人	1000人以上	
対象企業合計		割合(%)	100.0	38.4	36.6	22.0	2.1	0.9
		度数	328	126	120	72	7	3
大卒採用3タイプ	定期採用企業	割合(%)	100.0	25.8	34.8	27.3	7.6	4.5
		度数	66	17	23	18	5	3
	不定期採用企業	割合(%)	100.0	31.3	50.0	16.7	2.1	0.0
		度数	48	15	24	8	1	0
	不採用企業	割合(%)	100.0	43.9	34.1	21.5	0.5	0.0
		度数	214	94	73	46	1	0

採用タイプごとの採用実績

328 社全体の 2009 年～2010 年の採用実績は、先に述べたとおり、大卒は 34.8% である。短大・専門卒 25.0%、高卒 25.9%、中途 74.7%と、中途採用が多い結果となっている。次にそれぞれ 3 タイプの採用実績の詳細をみてみよう。

定期採用企業 66 社で 676 名大卒採用、雇用力が高い

定期採用企業は、2009 年、2010 年と新卒大学生を採用にしたことになるが、どれくらいの人数を採用したのだろうか。66 社合計で 676 名を採用し、平均は 10.24 人だが中央値は 5.50 人である。最小 2 名、最大 51 名でばらつきも大きい。一方、この 2 年間での短大・専門卒の採用は、51.5%の企業が行っており、高卒採用については 36.4%、中途採用については 71.2%の企業が行っている。他の 2 タイプと比べて、学卒採用の比率は高い傾向にあり、中途も 7 割以上の企業が採用しているところから、新卒大学生の定期採用企業は、雇用力そのものが相対的に高い企業といえる。

不定期採用企業は 48 社で 98 名大卒採用

不定期採用企業は、2 年間のうち、どちらかで、新卒大学生を採用したことになるが、その内訳をみると、2009 年に採用した企業は 45.8%、2010 年に採用したのは、54.2%という結果となっており、若干 2010 年のほうが高いが、どちら

の年に大きく偏った実績ではない。この2年間で採用した人数は、48社で98名、平均2.04名となっている。この結果はそれほどばらつきもない。定期採用企業と比べると、五分の一の雇用力しか持っていないことになる。また、短大・専門卒の採用は31.3%、高卒採用は27.1%、中途採用は81.3%で、他のタイプと比べると、中途採用の比率が高い結果となっている。

不採用企業は学卒採用に消極的、中途採用 2399人

不採用企業のその他の採用実績であるが、短大・専門卒が15.4%、高卒が22.4%、中途が74.3%という結果で、大卒を採用していない企業は、学卒採用全体には積極的ではない。それでも、採用自体を消極的ということではなく、中途採用については7割以上が行っており、各社によってばらつきはあるものの、他のタイプより採用平均人数も多く、2年間で2399人という雇用を生み出している。

表 4-3)-4 2009～2010年の採用実績

		割合(%)	合計	大卒	短大・専門卒	高卒	中途
対象企業合計		割合(%)	100.0	34.8	25.0	25.9	74.7
		度数	328	114	82	85	245
大卒採用3タイプ	定期採用企業	割合(%)	100.0	100.0	51.5	36.4	71.2
		度数	66	66	34	24	47
	不定期採用企業	割合(%)	100.0	100.0	31.3	27.1	81.3
		度数	48	48	15	13	39
	不採用企業	割合(%)	100.0	0.0	15.4	22.4	74.3
		度数	214	0	33	48	159

表 4-3)-5 新卒大学生採用人数

		大卒採用人数	平均人数	中央値	最小	最大人数
大卒採用3タイプ	定期採用企業	676	10.24	5.50	2	51
	不定期採用企業	98	2.04	1.00	0	9
	不採用企業	0	-	-	-	-

表 4-3)-6 中途採用人数

(人)

		中途採用人数	平均人数	中央値	最小	最大人数
大卒採用3タイプ	定期採用企業	566	8.58	2.00	0	130
	不定期採用企業	409	8.52	3.50	0	46
	不採用企業	2399	11.21	5.00	0	186

採用実績に関する評価

「全体の結果」と同様に、ここでも現在の採用実績に対して人数面、人物面ともに、どのタイプでも6割以上の満足度で、特に定期採用企業は、人数面では8割以上の満足度となっている。概ね満足度は高いといえるが、新卒大学生採用の可能性を探るために視点を変えてみる。

不採用企業は人物面で約4割が満足していない

表 4-3)-7 のようにあえて「満足していない」という評価を抜き出してみた。ただ、満足の反対の評価となるわけだが、3タイプとも、人数面よりも、人物面での不満足度が高いことが強調される。何よりも人数面では88社、人物面では115社が「満足していない」結果となっている以上、深く検討する必要がある。定期採用企業は、人数面の不満足度は低いが、人物面の不満足度は高い。不定期採用企業はどちらも23%程度の結果となった。不採用企業については、どちらも3割以上の不満足度で、特に人物面では4割近い企業が「満足していない」と答えている。不採用企業の場合、学卒採用が少なく、ほとんどが中途採用なので、この評価は中途採用者に対してと考えていだろう。

表 4-3)-7 採用実績に対する「不満足度」

			人数面で満足していない	人物面で満足していない
大卒採用3タイプ	定期採用企業	割合(%)	16.7	39.7
		度数	11	25
	不定期採用企業	割合(%)	23.4	23.9
		度数	11	11
	不採用企業	割合(%)	32.5	39.9
		度数	66	79

不採用企業の人物面での4つの不満足理由

さて、その理由をフリーアンサーからみてみると、その理由は、大きく4つとなる（次頁の【不採用企業の人物面での採用実績不満理由】を参照）。

専門性・能力の欠如

ひとつ目が、「専門性・能力の欠如」である。中途採用者には即戦力を求めたいのに、実際は自社が求めるほどのレベルではなかった、経験に見合う能力がなかったという「期待外れ」というケースである。そこには自社がその適性を判断できなかつたり、そもそも求める人材が来てくれなかつたりという事情もあるようだ。

意欲・積極性の欠如

2つ目が、「意欲・積極性の欠如」である。中途採用者の採用には、それまでの経験が最も重要な判断材料になるが、そこにとられるあまり、仕事への意欲や積極性を欠いた人材を採用してしまうという理由である。

コミュニケーション能力、モラルの欠如

3つ目もこれに近いが、「コミュニケーション能力、モラルの欠如」である。仕事の専門性や経験以前に、社会人としての常識やモラル、そして、組織のなかで働くためのコミュニケーション能力の欠如が指摘されている。

離職率が高い

そして、4つ目は、これらの結果ともいえるが、「離職率が高い」という理由である。経験のある人材を採用しても、結局、会社になじめず、辞めてしまうという人材が多いということになる。

今回、離職者数は調査していないので、明確には言えないが、定着する中途採用者が少ないために、さらに補充のために中途採用するというプロセスを繰り返すことで結果的に中途採用者の人数がみかけでは多くなっている可能性も否定できない。

【不採用企業の人物面での採用実績不満足理由】

■専門性・能力の欠如

いい人材がなかなか集まらない

プロフィットセンター部門に採用した要員が、キャリアに応じた実績を出せていないように感じる

希望する人材が採用に来ていない

期待値に達しない

期待通りの能力が出せない

個人能力に依存する所も多い為、中途採用時のスキルが低い

個性はあるが売上げに中々むすびつかない。営業力のある人が少ない

熟練度が不足している。即戦力とはならない

職人の技術レベルがこちらが希望する水準に達していない

人材が来ない

多くの採用で必要な人材にやっと出会える状況

中小の企業には応募者が少なく、少ない選択肢から妥協して採用したことから問題があった

中途採用で期待外れの人もある

適した人材がいない、足りてる

適性をみきわめきれず、人事面で苦勞している

内容に適した人材がなかなかいない

能力不足

能力面、専門性で満足できる人物が少ない

販売員、(接客業)としての資質ある人物確保が難しい

物足りない

良い人材と思われる人が少なくなっている

■意欲・積極性の欠如

ある程度のところで妥協するが多い。

バイタリティに不足している。元気と笑顔がない

意欲、能力不足

意欲がない

意欲が感じられない

介護、保育への意欲に欠ける

仕事に対する熱意を持った人材が少なくなっている

仕事の向上心がなさすぎる

仕事を覚える意欲、気構えがない

積極性、主体性に欠ける人物が多い

続かない。専門的な意欲に欠ける

中途採用者は、経験者を採用して即戦力を期待するが、意欲が見られない。

もっと、積極的な人材がほしい。

■コミュニケーション能力、モラルの欠如

コミュニケーションを取れる人材が少なくなっている

コミュニケーション不足

一般常識など基本的な部分も充分とはいえない場合がある

学歴は問わないが、基本的底面（社交性）がみがかれてない

社会人としてのモラル・適職になっているかどうか

常識的と思われるが、非常識行動をとる。

心身が完全ではない

身勝手である

人としての資質に少々難あり

人間、社会人として未熟な人が多い

他の人とコミュニケーションをとるのが上手でない。

■離職率が高い

25才以下の定着率が悪い

専門技術を身につける前に辞める

早期の離職率をもっと抑えたい

退職してしまう者が多く補充が必要。質が低下している

退職者が少なくなかった

短期で退職しがち

定着率の低い年がある

入社後、短期間で退職する者が多いことから

専門技術者と営業担当者が不足

次に、どのような職種が不足しているのかをみってみる。これは、どのタイプでも共通していて、「専門技術者」（定期採用企業で 41.5%、不定期で 34.8%、不採用で 37.2%）となっている。その次は「営業担当者」である。

表 4-3)-8 不足している職種

		合計	管理職	専門技術者	営業担当者	総務・経理担当者	企画等の経営スタッフ	単純作業	その他	特になし	
大卒採用3タイプ	定期採用企業	割合(%)	100.0	15.4	41.5	20.0	6.2	10.8	7.7	7.7	27.7
		度数	65	10	27	13	4	7	5	5	18
	不定期採用企業	割合(%)	100.0	10.9	34.8	26.1	10.9	6.5	6.5	10.9	28.3
		度数	46	5	16	12	5	3	3	5	13
	不採用企業	割合(%)	100.0	16.4	37.2	23.2	12.6	8.7	6.8	13.5	29.5
		度数	207	34	77	48	26	18	14	28	61

正社員に求めるのは専門技術、営業力、不採用企業は同業他社の経験

正社員に求める能力・経験については、3タイプとも、最も高いのは「専門技術」（定期採用 54.5%、不定期採用 54.2%、不採用 53.1%）と共通している。2番目に高いのは、定期採用企業と不定期採用企業で「営業力」（定期採用 47.0%、不定期採用 33.3%）であるが、不採用企業だけは、「同業他社での職務経験」（37.9%）で、その次に「営業力」（34.6%）が続く。やはり、不採用企業は、即戦力を求めているため、同業他社での技術や知識を持った人材を中途採用で得ようとしているのは、ここからもみえてくる。

表 4-3)-9 求める能力・経験

		合計	営業力	経営・管理能力	事務能力	専門技術	業界独自の資格	同業他社での職務経験	能力・経験は問わない	その他
定期採用企業	割合(%)	100.0	47.0	25.8	22.7	54.5	22.7	21.2	13.6	18.2
	度数	66	31	17	15	36	15	14	9	12
不定期採用企業	割合(%)	100.0	33.3	22.9	20.8	54.2	18.8	27.1	29.2	14.6
	度数	48	16	11	10	26	9	13	14	7
不採用企業	割合(%)	100.0	34.6	16.1	17.5	53.1	23.2	37.9	22.3	10.9
	度数	211	73	34	37	112	49	80	47	23

求める資質は、積極性、コミュニケーション能力、協調性

次に人材に求める資質について検討する。本調査では、「積極性」「問題発見・解決力」「創造性」「ストレス耐性」「協調性」「コミュニケーション能力」「専門性」の7つの資質と「その他」をあげて、3位まで回答してもらっている。その

1位から3位までにあげられた資質の合計を集計し、上の表にまとめている。選択された合計順位をみると、全体では、1位の「積極性」、2位の「コミュニケーション能力」、3位の「協調性」、4位の「専門性」、5位の「問題発見・解決力」という全体の結果と同じ傾向である。

表 4-3)-10 求める人材の資質

		合計	積極性	問題発見・解決力	創造性	ストレス耐性	協調性	コミュニケーション能力	専門性	その他	
対象企業合計		割合(%)	100.0	65.4	32.1	17.9	12.9	57.2	58.5	34.9	7.5
		度数	318	208	102	57	41	182	186	111	24
大卒採用3タイプ	定期採用企業	割合(%)	100.0	74.2	37.9	16.7	16.7	48.5	69.7	27.3	4.5
		度数	66	49	25	11	11	32	46	18	3
	不定期採用企業	割合(%)	100.0	56.5	32.6	28.3	15.2	54.3	67.4	30.4	4.3
		度数	46	26	15	13	7	25	31	14	2
	不採用企業	割合(%)	100.0	64.6	30.1	16.0	11.2	60.7	52.9	38.3	9.2
		度数	206	133	62	33	23	125	109	79	19

採用タイプごとに、上位3つの順番は違う

3タイプ別にみても、どのタイプでも、上位3つは、「積極性」「コミュニケーション能力」「協調性」だが、その順番は、どれも違う。定期採用企業では、1位「積極性」2位「コミュニケーション能力」3位「協調性」だが、不定期採用企業では、1位は「コミュニケーション能力」で、「積極性」「協調性」と続く。不採用企業では、1位は「積極性」だが、2位に「協調性」が入り、3位に「コミュニケーション能力」となっている。また、どのタイプも、4位と5位は、「専門性」と「問題発見・解決力」が分け合うことになるが、定期採用企業と不定期採用企業は、5位が「専門性」となっている。

表 4-3)-11 求める人材の資質【合計順位】

(%)

		定期採用企業	不定期採用企業	不採用企業
1位	積極性	74.2	コミュニケーション能力	67.4
2位	コミュニケーション能力	69.7	積極性	56.5
3位	協調性	48.5	協調性	54.3
4位	問題発見・解決力	37.9	問題発見・解決力	32.6
5位	専門性	27.3	専門性	30.4

なぜ「専門性」や「問題発見・解決力」は低いのか

さきにみてきたように、どのタイプにおいても、不足している職種のトップは「専門技術者」、次に「営業担当者」であったし、求める具体的な能力・経験でも「専門性」「営業能力」が上位2位を占めた。一方、求める人材の資質となると「積極性」「コミュニケーション能力」「協調性」という仕事や人に対する「姿勢」が上位を占める。「専門性」や「問題発見・解決力」のような直接業務に影響を与えそうな資質については、4位か5位であり、決して成績が良いとはいえない。なぜこのようなギャップが生まれるのだろうか。この答えを探るためには「資質」の具体的な内容に踏み込んでみる必要がある。

人材に求める資質の具体的な内容～「積極性」

ここでは、7つの資質のうち、全体で1位となっている「積極性」をとりあげていく。「積極性」とは単純化して言えば、「●●を進んで行う資質・性質」ということであり、その●●の中身については、おそらく回答するそれぞれの企業のイメージでとらえているはずである。そこで、「積極性」の具体的な内容を分析することで、何に対する積極性なのかを明らかにして、より求められる資質を詳細に検討していきたい。

「積極性」の12のラベルと4つのカテゴリー

まずは「積極性」の具体的な内容を、記載してあるもので意味が解釈できるデータだけにする。ここで139のデータとなった。次にこのデータの中身を解釈し、何に対する「積極性」なのか、またはどのような意味で「積極性」の具体的な内容としてあげたのかを検討し、それぞれのデータにラベル（名前）をつけていく。例えば、「自ら進んで技術を習得する姿勢」というデータであれば、「専門性習得への積極性」というラベル、「指示待ちでなく自分で考え行動に移せる人材」というデータあれば、「責任感としての積極性」という形だ。すべてのデータにラベルをつけながら、ラベルのネーミングについても最適なものへ変更していく。そのような試行錯誤をして、最終的に12個のラベルができあがった（章末の資料参照）。さらにこれらのラベルを意味や機能を考察することで、似たようなものをカテゴリー化した。すると4つの大きなカテゴリーができた。それが下の図である。

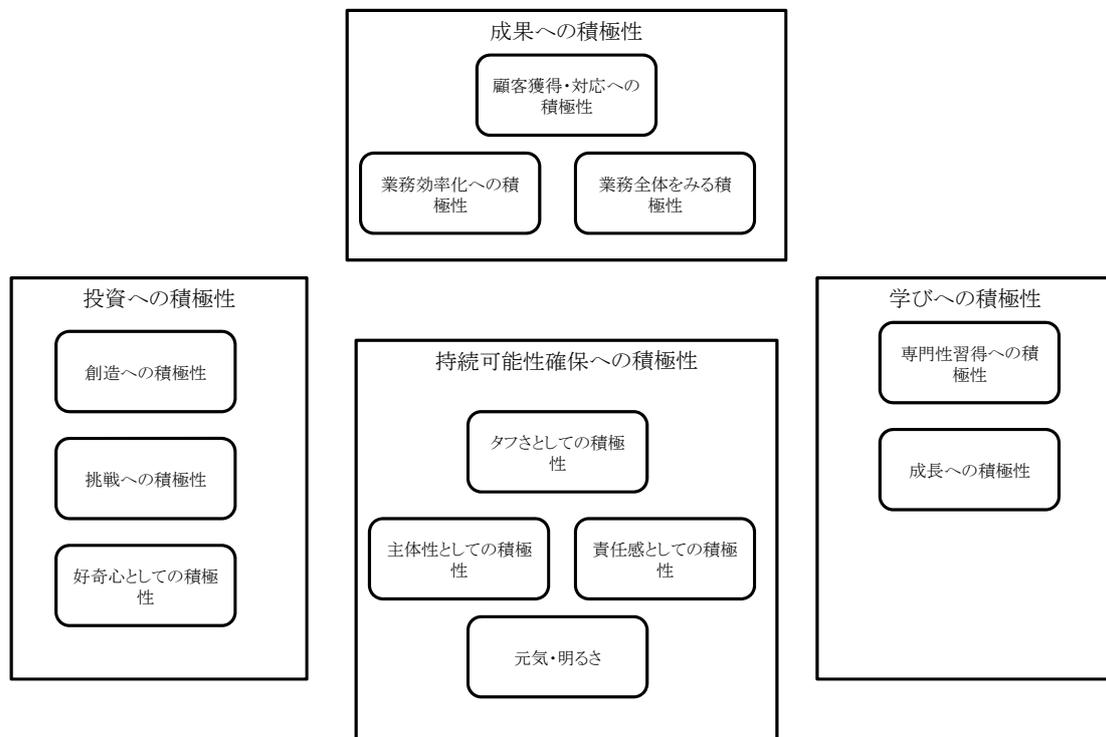


図 4-3)-2 人材に求める資質「積極性」のカテゴリー

業務の「成果への積極性」

「成果への積極性」カテゴリーは、「顧客獲得・対応への積極性」「業務効率化への積極性」「業務全体をみる積極性」というラベル群から成り立っている。新しい顧客の開拓や顧客への対応を進んで行ったり、仕事を正確に早く行ったり、自分だけの仕事だけでなく、リーダーとして業務全体に関わるような積極性で、直接、目の前の成果を生み出すための積極性といえる。

組織の未来に対する「投資への積極性」

「投資への積極性」カテゴリーは、「創造」「挑戦」「好奇心」という3つの積極性のラベルから成り立っている。新しいものをつくりだそうとする積極性、未知なものに挑戦する積極性、色々なことに興味や関心を持つ積極性など、今すぐには、成果には結びつかないが、組織として未来への投資につながる積極性を表現している。

組織として機能するための「持続可能性確保への積極性」

「持続可能性確保への積極性」は、「タフさ」「主体性」「責任感」「元気・明るさ」という言葉が積極性の別名として扱われている。困難さに立ち向かう、失敗を恐れない、ものごとに前向き・プラス思考といった、苦しくても決して負けないタフさと、自分から働きかける、やる気のあるといった主体性と、自分で考えて行動する、人任せにしない責任感、そして、その人の持っている明るく元気な雰囲気。

こういった資質は、様々な人が集まり、常に問題に向き合わなければいけない企業が、組織として機能するための条件でもある。つまり、企業の持続可能性を確保するための積極性と解釈できる。もっとシンプルな言い方をすれば、「組織をまとめようとする積極性」で、「組織へのコミットメント」「組織への愛着心」のようなものといえるだろう。

自己の成長に向かったの「学びの積極性」

「学びへの積極性」は「専門性習得への積極性」と「成長への積極性」から成る。個人の技術や知識を磨いていこうとする積極性、仕事を通じて、人間的に成長しようとする積極性と解釈する。

求められる「積極性」は多様で連関している

これらの積極性のカテゴリーは、すべて重要なものであり、お互いにつながりあっている。目の前の成果を生み出しつつ、未来への投資を行い、個人の学びや成長も組織の肥やしとして、企業の持続可能性を確保していこうとする。このような組織のあり方を実現する積極性という資質を持った人材が求められている。そして、これらの積極性のうち、何を重視しているかは、企業のおかれている状況によって変わってくるだろう。

「持続可能性への積極性」が半数近くを占める

この「積極性」ラベル 139 データをタイプ別に集計し、さらに4つのカテゴリーに集約してみると、タイプによる「積極性」に対する意識の違いがみえてくる。全体としては、「成果への積極性」が19.4%、「投資への積極性」が18.7%、「持続可能性への積極性」が46.8%、「学びへの積極性」が15.1%となっている。半分近くが持続可能性を実現するための「積極性」を意味している。ちなみに、

3 タイプ別の「積極性」データの割合は、定期採用企業約 25%、不定期採用企業約 12%、不採用企業 63%と、回答企業の割合と著しく離れていない割合になっている。

表 4-3)-12 タイプ別の「積極性」ラベル数

	合計	成果への積極性			投資への積極性			持続可能性確保への積極性				学びへの積極性			
		顧客獲得・対応への積極性	業務効率化への積極性	業務全体をみる積極性	挑戦への積極性	創造への積極性	好奇心としての積極性	主体性としての積極性	責任感としての積極性	タフさとしての積極性	元気・明るさ	成長への積極性	専門性習得への積極性		
対象企業合計	割合(%) 度数	100.0 139	10.8 15	3.6 5	5.0 7	5.0 7	5.8 8	7.9 11	18.0 25	10.8 15	13.7 19	4.3 6	8.6 12	6.5 9	
大卒採用3タイプ	定期採用企業	割合(%) 度数	100.0 36	13.9 5	2.8 1	0.0 0	13.9 5	2.8 1	8.3 3	16.7 6	13.9 5	5.6 2	0.0 0	22.2 8	0.0 0
	不定期採用企業	割合(%) 度数	100.0 16	6.3 1	0.0 0	6.3 1	6.3 1	0.0 0	6.3 1	18.8 3	6.3 1	18.8 3	12.5 2	12.5 2	6.3 1
	不採用企業	割合(%) 度数	100.0 87	10.3 9	4.6 4	6.9 4	1.1 6	8.0 1	8.0 7	18.4 16	10.3 9	16.1 14	4.6 4	2.3 4	9.2 8

定期採用は「投資・学び」、不定期採用は「持続可能性」、不採用は「成果」タイプ別にみると、定期採用企業は、全体や他の2タイプと比べると、「投資」と「学び」への「積極性」が高く、「持続可能性確保」が相対的に低い。新しいものを学び、未来に向けて投資していこうとする積極性が求められている。不定期採用企業は、「持続可能性確保」が 56.1%と高いが、「成果」と「投資」への積極性は低い。様々な変化に適応しようと組織基盤を固めようとする意識があるとも解釈できる。不採用企業は、「持続可能性確保」が 49.4%、そして、「成果」が 21.8%と2つのタイプと比べると高く、「学び」については 11.5%と他と比べると低い。自分自身の成長よりも、まずは短期的な成果を生み出す積極性が求められていると解釈することができる。

ここでの「積極性」の分析はあくまでも、仮説であり、今回で実証されたとはとてもいえない。ただ、求められる資質が、同じ言葉であっても、その言葉に込める意味は、企業によって違うということはいえる。

表 4-3)-13 タイプ別の「積極性」カテゴリー数

	合計	成果への積極性			投資への積極性			持続可能性確保への積極性				学びへの積極性					
		顧客獲得・対応への積極性	業務効率化への積極性	業務全体をみる積極性	挑戦への積極性	創造への積極性	好奇心としての積極性	主体性としての積極性	責任感としての積極性	タフさとしての積極性	元気・明るさ	成長への積極性	専門性習得への積極性				
対象企業合計		19.4	10.8	3.6	5.0	18.7	5.0	5.8	7.9	46.8	18.0	10.8	13.7	4.3	15.1	8.6	6.5
大卒採用3タイプ	定期採用企業	16.7	13.9	2.8	0.0	25.0	13.9	2.8	8.3	36.1	16.7	13.9	5.6	0.0	22.2	22.2	0.0
	不定期採用企業	12.5	6.3	0.0	6.3	12.5	6.3	0.0	6.3	56.3	18.8	6.3	18.8	12.5	18.8	12.5	6.3
	不採用企業	21.8	10.3	4.6	6.9	17.2	1.1	8.0	8.0	49.4	18.4	10.3	16.1	4.6	11.5	2.3	9.2

資質が意味する多様性

上でみたように、求める「積極性」という資質をとっても、その意味は、企業によって違ふし、多様な意味がこめられている。ただ、「やる気」や「積極的に何かをやった経験」があればいいのではなく、その企業や業界の成果や持続可能性へつながる「積極性」である必要があり、「積極性」は専門技術や営業能力をより発揮するための前提となる資質ということになる。

「持続可能性確保への積極性」への注目

さらに、注目すべきは、「持続可能性確保」への「積極性」の意味合いが強いことである。直接、成果に結びつく「積極性」や個人の成長を求める「積極性」よりも、組織のまとまりをつくろうとする「積極性」を求めている。これは、「コミュニケーション能力」や「協調性」といった資質が同様に求められていることから理解することができる。今回の対象となった企業では、限られた人数で、様々な仕事をしなければならないという状況が予想され、そのなかで、組織としてのまとまりをつくろうとする資質が潜在的には求められている。

(4) まとめ

最初の問いに戻ろう。本節の分析で、6割以上の不採用企業に、新卒大学生を採用する余地や可能性を見出すことはできるだろうか。

不採用企業の中途採用への不満はチャンス

不採用企業は、そもそも学卒採用に積極的ではなく、中途採用に偏っている。これは、同業他社の経験を持つ専門技術者や営業担当者といった即戦力を求めているからである。採用実績に対しても、人数面では概ね満足している。ただし、人物面では、約4割が満足していない。なぜなら、即戦力を採用したはずが、期待通りの能力や経験がなかったり、能力や経験があっても、意欲がなかったり、コミュニケーション能力やモラルがなかったり、離職率が高いという問題もあるからだ。このような不採用企業の中途採用者への不満は、新卒大学生採用にとってはチャンスと考えることができる。

専門技術や営業能力を発揮するための「積極性」が求められる

彼らが求める人材の資質を深くみつめてみると、「積極性」という資質であっても、ただの「やる気」のある人材を求めているのではない。目の前の成果、未来への投資、組織のまとまり、自分の成長といったような多様な意味を含んだ「積極性」であり、専門技術や営業能力を発揮する前提としての「やる気」を求めていることが見いだされた。

組織のまとまりをつくる人材が求められている

また、全体の傾向として、組織の持続可能性を確保するような「積極性」が求められていることや「コミュニケーション能力」や「協調性」という資質も求められていることから、潜在的には、組織のまとまりをつくろうとする人材が求められていると解釈することができた。これは、先にみたように、離職率の高さなどが課題になっていることも裏付けとなる。

会社に愛着を持って働く人材を育てることで新陳代謝を促す

以上のように、分析を振り返ってみると、不採用企業において、能力面においても、資質面においても即戦力ではない新卒大学生の採用は難しいという結論が見出される。ただ、専門性や経験がなくても、組織のまとまりをつくる資質や自己の成長への動機を持った学生であれば、専門技術や営業能力を入社後の教育によって、企業が求める人材になることは可能であろう。

もちろん、これらの企業が、社内で若手を育てる時間的、人的、金銭的余裕がない場合も考えられる。ただ、期待外れでやる気のない、モラルもない経験者を採用し、ミスマッチを繰り返すことと、新人教育にコストをかけること、どちらが最終的なコストが高くなるかを検討しなくてはならない。それ以上に、中途採用・離職を繰り返すことで、組織のまとまりをつくろうとする人材（会社に愛着を持って仕事する人材）が育たず、組織の「新陳代謝」が実現できないことは、組織の「老化」を早める危険性があることを忘れてはならない。

資料：人材に求める資質「積極性」の具体的な内容のラベルづけ

ラベル	積極性の具体的な内容	タイプ
タフさとしての積極性	苦労を苦労としない取り組みを重視	不採用
タフさとしての積極性	問題発見時、正しいと思うことを粘り強く取り組む姿勢	不採用
タフさとしての積極性	どんどんやってもらいたい。失敗をおそれずあきらめないで、成果を上げてほしい。	不採用
タフさとしての積極性	困難な業務にチャレンジする力	不採用
タフさとしての積極性	困難な仕事を積極的にこなせば信頼感が増大し、良いチームワークが構築できるため	不採用
タフさとしての積極性	失敗を恐れずチャレンジする積極性が必要	定期採用
タフさとしての積極性	失敗を恐れなくて前を見据えていく姿勢	定期採用
タフさとしての積極性	指示を待つのではなく、自らやるべき事を身につけ、失敗を恐れず行動に移し、粘り強く取り組む姿勢	不採用
タフさとしての積極性	プラス思考で積極的に物事に取り組み、実行する力	不定期採用
タフさとしての積極性	ポジティブシンキングが出来る人	不採用
タフさとしての積極性	何事も前向きな人材が必要な為	不採用
タフさとしての積極性	何事も前向きに積極的に取り組む姿勢	不採用
タフさとしての積極性	仕事に対して前向きに取り組める人	不採用
タフさとしての積極性	仕事上でも積極性(前向きな考え)は大切だが、私生活や遊びでも大切だと思います	不採用
タフさとしての積極性	積極的に何かを伝えられるように、ストレスも同時に解消してしまえるくらい前向きに活動する事が必要である。	不採用
タフさとしての積極性	前向きな姿勢	不採用
タフさとしての積極性	前向きな思考・やる気	不定期採用
タフさとしての積極性	思いやりがあっても、行動(言動)が伴わなければ意味がない。良いことはすぐ始め、悪いことはすぐやめる。	不定期採用
タフさとしての積極性	幅広く先入観なしで自ら取り込む姿勢	不採用
業務効率化への積極性	稼働率アップのため	定期採用
業務効率化への積極性	技術・技能いづれにおいてもフットワークの軽さが重要	不採用
業務効率化への積極性	仕事を正確にこなす	不採用
業務効率化への積極性	少しでも多くの仕事をやってもらいたい	不採用
業務効率化への積極性	少人数の事業現場が長い為	不採用

業務全体をみる積極性	将来、積極性のあるリーダー候補としての人材を求める	不採用
業務全体をみる積極性	将来リーダーとなり得る気持ちが必要	不定期採用
業務全体をみる積極性	人の心を開放させる能動性	不採用
業務全体をみる積極性	加工のみならず、営業・組み立て・設計など幅広く積極的に業務に励むもの	不採用
業務全体をみる積極性	他の仕事もすすんで行う	不採用
業務全体をみる積極性	積極的な提案と遂行、実行力	不採用
業務全体をみる積極性	積極的な提案と遂行、実行力	不採用
元気・明るさ	いつでも前向き、スマイルを武器にして	不定期採用
元気・明るさ	元気で明るい人	不採用
元気・明るさ	進んで作業にあたる元気	不採用
元気・明るさ	積極的で明るい人	不採用
元気・明るさ	明るく元気な積極的な人材	不定期採用
元気・明るさ	明るく元気になんでも取り組んでくれる方	不採用
顧客獲得・対応への積極性	やはり営業職中心なので重視する	不採用
顧客獲得・対応への積極性	やる気のある営業担当を必要としている	不採用
顧客獲得・対応への積極性	営業活動には積極性が必須	不採用
顧客獲得・対応への積極性	営業面での積極性	不採用
顧客獲得・対応への積極性	営業力	不採用
顧客獲得・対応への積極性	恐れず新規訪問&新商材提案	不定期採用
顧客獲得・対応への積極性	積極的に営業してほしい	定期採用
顧客獲得・対応への積極性	他社との競合に打ち勝つバイタリティー	不採用
顧客獲得・対応への積極性	販売する上で重要と考えている	定期採用
顧客獲得・対応への積極性	不動産仲介営業職即戦力として中途採用中心	不採用
顧客獲得・対応への積極性	三鷹市、武蔵野市、23区内に広範囲の中で運転する仕事の積極性を持って 地理知識を身につけ営業する必要がある	不採用
顧客獲得・対応への積極性	お客様としての打ち合わせがある為	定期採用
顧客獲得・対応への積極性	サービス業ですので、出来る事は進んで行う	定期採用
顧客獲得・対応への積極性	仕事への前向きな取り組みはお客様へのサービス向上へとつながる	不採用
顧客獲得・対応への積極性	接客業ゆえ	定期採用
好奇心としての積極性	さまざまなことに興味、関心を持つこと	定期採用
好奇心としての積極性	どんな仕事でもやる意欲と常に前向きに学習しようとするやる気がある事	不採用

好奇心としての積極性	何事にも興味を持ち、積極的に取り組みないと、管理職になった際に、仕事は勿論の事、人事面のマネージメントさえ行えないものと判断される	不採用
好奇心としての積極性	何事にも興味を持てる人	不定期採用
好奇心としての積極性	何事にも積極的な行動が必要	不採用
好奇心としての積極性	職務に対して選り好みせず、何事にも積極的に取り組む	不採用
好奇心としての積極性	物事に興味関心を持ち取り組める方	定期採用
好奇心としての積極性	食欲に物事に取り組んでいく姿勢	不採用
好奇心としての積極性	業種に対して興味をもってやる。	定期採用
好奇心としての積極性	積極的に各分野での参加	不採用
好奇心としての積極性	目の前の事柄に対してまず、強く興味を持ち能動的に行動する事が肝要。それすなわち積極性	不採用
主体性としての積極性	スピード経営が求められる中で能動的な社員が必要	不採用
主体性としての積極性	モチベーションは変えられない	不採用
主体性としての積極性	やるき、積極性を見せることは重要な資質	不採用
主体性としての積極性	やる気、前向きな姿勢	不採用
主体性としての積極性	やる気がある人	不採用
主体性としての積極性	やる気がなければ何も進まない	不採用
主体性としての積極性	やる気が前面にでている	不定期採用
主体性としての積極性	やる気を持って仕事をしてもらう為	不採用
主体性としての積極性	意欲的に仕事に取り組む人	不採用
主体性としての積極性	言われた事しかやらないようでは人の上には立てず、将来性に欠ける。	不採用
主体性としての積極性	仕事に対する積極性がないと仕事が進まない	不採用
主体性としての積極性	仕事の取り組みに、熱心さ、やる気を見せる人材	不採用
主体性としての積極性	仕事への熱意、やる気のある人	不採用
主体性としての積極性	仕事を自ら見つけて、身につけていく前向きな姿勢	不採用
主体性としての積極性	自分から積極的に動いてくれる者が望ましいと考える為。	不採用
主体性としての積極性	自分から動くことができる、自分から提案することができる	定期採用
主体性としての積極性	自分から動ける人	不定期採用
主体性としての積極性	自分で考え、行動できる。	定期採用
主体性としての積極性	自分で進んで行動できる人	定期採用
主体性としての積極性	社会人として最低限な資質、自ら率先して業務に取り組む姿勢があるかということ	定期採用

主体性としての積極性	受動的でなく、能動的に自ら進んで取組み姿勢を表わす為	不定期採用
主体性としての積極性	常に先頭を走るつもりで考えるよりまず行動	定期採用
主体性としての積極性	進んで行動する	不採用
主体性としての積極性	面接など行くと、なんとなく受けてみたという風に感じます。積極的に何かがしたいと感じない。	定期採用
主体性としての積極性	仕事のやる気	不採用
成長への積極性	言われたことだけしかない等では成長しない	不定期採用
成長への積極性	自ら動ける人物でないと成長できないので。	定期採用
成長への積極性	医療人、そして人間としての成長を願う人	定期採用
成長への積極性	活動的であることが、今後のスキルアップの第一歩になるため(エネルギーの量を見る)	定期採用
成長への積極性	仕事に対してだけでなく自己啓発を積極的に行い、吸収していこうとする力	定期採用
成長への積極性	仕事のできる人の手元・動きを見て、真似して覚えてほしい。その積極性が望ましい	不採用
成長への積極性	仕事は本人の努力次第で給料が高くなる	不採用
成長への積極性	自ら仕事に積極的に向かってどんどん吸収していくこと。	不定期採用
成長への積極性	積極性がない人には成長がないと考えているから	定期採用
成長への積極性	積極的であれば、教えれば成長する	定期採用
成長への積極性	挑戦心、成長意欲	定期採用
成長への積極性	当社では新卒においては会社が育てる責任を半分有していると考えているが、もう半分は本人の積極性により伸びると考えている。	定期採用
責任感としての積極性	仕事は楽しいことばかりではない、だからこそ積極的になってもらいたい	定期採用
責任感としての積極性	指示待ちでなく自分で考え行動に移せる人材	不採用
責任感としての積極性	自ら考えて行動する人	不採用
責任感としての積極性	自ら考え行動できる人材	定期採用
責任感としての積極性	自ら行動できる人材	定期採用
責任感としての積極性	自ら主体性を持って行動、発言してほしい	不採用
責任感としての積極性	自主的に仕事に取り組むことができる。	定期採用
責任感としての積極性	自分から仕事を行う	定期採用
責任感としての積極性	自分から進んでつかみとってほしい。	不採用
責任感としての積極性	自分の意思で主体的に考え行動し、仕事を進めていく努力を惜しまない人	不採用
責任感としての積極性	社内の課題に対する積極的発言	不採用

責任感としての積極性	受け身ではなく自分から働きかけられる人間	不定期採用
責任感としての積極性	仕事を自ら積極的にを行う姿勢	不採用
責任感としての積極性	上記を踏まえたうえでの積極性が必要。たいていの難関はこれで解決できる。 猪突猛進とは混同しないこと。	不採用
責任感としての積極性	問題を解決する積極性	不採用
専門性習得への積極性	意欲がなければ知識や技術は身に付かない	不採用
専門性習得への積極性	自ら進んで技術を習得する姿勢	不採用
専門性習得への積極性	積極性が欠ければ、弊社では技術修得が不可	不定期採用
専門性習得への積極性	積極性が無ければスキル向上は望めない	不採用
専門性習得への積極性	積極的に仕事を覚えようとする人材	不採用
専門性習得への積極性	専門技術、知識の習得に積極的であること。	不採用
専門性習得への積極性	専門性を高める努力	不採用
専門性習得への積極性	即戦力とならなくても、積極性があれば仕事の覚えが早い	不採用
専門性習得への積極性	与えられた業務に関する知識の習得、スキルの向上が必要	不採用
創造への積極性	何に対しても積極的でなければ何も生まれない	不採用
創造への積極性	自ら仕事を作っていく力	定期採用
創造への積極性	自分の考えをまとめ、提案する事ができる	不採用
創造への積極性	新しい事を生み出す積極性	不採用
創造への積極性	新技術開発や販売の拡大	不採用
創造への積極性	積極的に仕事を開拓していけるかどうか	不採用
創造への積極性	物づくりに真剣に前向きに加工、取り組む姿勢	不採用
創造への積極性	積極的な取り込みがないと成果も悪い	不採用
挑戦への積極性	チャレンジ精神、行動力	定期採用
挑戦への積極性	何事にもトライする積極性	定期採用
挑戦への積極性	現状満足型は不要	定期採用
挑戦への積極性	進んで何事にも挑戦する	不採用
挑戦への積極性	積極的に挑戦する能力	定期採用
挑戦への積極性	物事を進んで取り組む。チャレンジ精神を持っている	不定期採用
挑戦への積極性	未知の世界でも積極的に仕事ができる方	定期採用

5. ケーススタディ

1) 調査の概要

(1) 調査の目的

今回のアンケート調査の結果、採用の実績人数やその方法はある程度明確になってきたが、そもそも採用計画はどのようなプロセスで立案されるのか、新卒採用か中途採用かはどのように選択されるのか、さらに求人の告知方法や選考の具体的な方法や面談の内容など、アンケート調査からさらに踏み込んだ内容を知ることが、本ケーススタディの目的であった。

(2) 調査の方法

アンケート調査に回答していただいた企業の中から、回答の内容が極端ではなかったところ、つまり平均的な回答をしている企業をピックアップして、インタビュー調査を申し込んだ。そのうちインタビュー調査に応じてもらえた 2 社を対象とした。

2) 調査の結果

以下、2社のケーススタディ結果を紹介する。結果の記述のしかたは、インタビューメモをもとに、内容を変更しない範囲で、聞き取った項目の順序を入れ替えたり、話の流れが見えるように語句を補足したり、用語を言い換えたりした。また、冗長な部分や今回の調査に直接関係のない内容は割愛した。

(1) ケーススタディ F 社

製造業（電機部品、特にコントローラ、インバータなどの製造）

従業者数 44 名

設立 1979 年

最近 2 年間の採用実績 2009 年大卒 2 名、中途 2 名

2010 年中途 1 名

調査日 2011 年 5 月 11 日

インタビューの結果

<採用のポリシーについて>

ものづくり（製造業）なので、人材が育って、会社全体の生産クオリティを維持し、高めていくには時間がかかる。したがって順序よく計画的に採用を実施している。定期採用も 12 年前から専門学校などから採用している。

しかし、すべて定期採用という訳ではなく、いくつかの例外がある。まず、最大取引関係である大手電機メーカー X 社から預かって欲しいといわれて、採用している人材がいる。X 社では正社員として採用できない、あるいは定年退職したが、X 社として手放したくないような人材を、頼まれて雇用している場合がある。その他のケースは、どうしても特殊な専門技術が必要になった場合は、イレギュラーな採用で補強している。その場合は、一般公募もあるが、T 社に紹介してもらうこともある。

<採用計画と採用の方法>

採用の計画は社長が立案する。現場を見て不足しているところや、今後戦略的に必要になるであろう人材力を考えて、必要な職種（技術）と人数を割り出す。その案を役員会に諮って、実際の採用活動に移行する。

専門技術者は、一般公募か X 社に依頼する。ハローワークは活用していない。ハローワークであちこち職を探している人が多いが、ものづくりは素直でコツコツと腰を据えて仕事ができる人でないと難しいからだ。

生産技能者は女性が多いが、こちらは新聞の折り込みで募集している。小さな会社で特殊な製品を生産しているので、熟練と広い領域の多能工になってもらう必要がある。それは若い女性では、結婚や出産などですぐに辞めてしまうのでダメで、腰を据えてジックリやってもらえる中年以上の女性が向いている。その人たちは折り込みや口コミで来る確立が高い。そのような人材が数年間働いて技能を身につけて、X 社の技能資格の認定を受けている。

定期採用の社員は、技術専門学校と関係を構築し、その学校に頼んで人材を採用している。その若い人たちは、ベテランの技術者からジックリと指導・教育され、それなりの専門技術者になっていっている。大学生でなく専門学校生というのは、素直に指導を受け入れるからだ。大卒だと知識やプライドが邪魔して、生意気であったり、素直でなかったりして、なかなか伸びない。また大卒はすぐに辞めてしまうので、専門学校卒の方がよい。専門学校卒の人材は、大卒のように何かあったらすぐに辞めるようなケースが少ない。腰を据えてジックリ育てることができる。

<今後の展開>

事業の展開も海外拠点の展開も人材の考え方も、多くはX社との関係の中でやっていくことになる。開発設計はX社でやるので、工学部の修士とかはそちらで採用されている。F社は生産設計とそれに基づく生産なので、そこまでのスペックの人材が求められる訳ではない。

ものづくりという特徴に合った人材を採用していくことに関しては、今後もあまり変化はない。

(2) ケーススタディ G 社

卸売業（住宅資材の総合販売）

従業者数 144 名

設立 1960 年

最近 2 年間の採用実績 2009 年中途 4 名

2010 年大卒 2 名、中途 1 名

調査日 2011 年 5 月 12 日

<採用のポリシーについて>

当初は中途採用で補強してきて、今の役員も中途組。平成 2 年頃から新卒の定期採用をしてきた。ようやくプロパーの部長が出てきて、今後はその人たちに任せていきたい。しかし、設計も営業も退職率が高く、それを補うためには中途採用をせざるを得ないのが現状である。

求める人材は人間力のある人。面接するとソツなく応対する学生が多いが、どれもマニュアル通りで魅力がない。実際の仕事では、いろんなタイプの人と接することになるので、柔軟性が必要だし、人としての魅力がないと難しい。大学に行ったからといって、人間力がつくわけではない。

定期採用の時期は、早くから内定を出してもどうせ大手に行かれてしまう。入社しない確立が高い人におカネを掛けるのは無駄。逆に大手に行かなかった場合は、採用計画よりも多くの人数を採ってしまうリスクもある。そうであるならば、入社確実な人をしっかりと選考した方がよい。したがって大手が決まった後、すなわち 9 月頃に採用活動して選考し、半年後の 4 月に入社するようなスケジュールで動いている。

<採用計画とその方法>

採用計画は、中期計画に基づいて管理部の中で策案される。それを役員会で意思決定し、実行に移される。したがって、たんに辞めたから補充するというものではない。

採用の方法は、定期採用では特定の大学とパイプがあるので、求人票をだして、さらにその大学内での説明会を実施したりしている。実際、そこからの入社は多いが、退職率も高い。今の学生はストレス耐性が弱くて、工務店からクレームがきたり、お客さんからおこられるとすぐに辞めてしまう。以前辞めた社員は一人っ子で、親からもおこられた経験がなく、少しきつく言っただけで辞

めてしまった。

大学以外の採用方法は、人材派遣会社から紹介予定派遣でもらい、派遣期間が終わったところで採用することもある。また、リクルートなどの無料の求人サイトがあるので、そこにも求人情報をだしている。

パートタイマーはハローワークで採用している。正社員として採用したいような人材は、ハローワークではなかなかみつからないので、ハローワークはパートの採用に限っている。

求人募集をだすと、こういう時代だから 20〜30 人は応募してくる。ただし、実際に採用できるのは、2 名くらい。それでも離職率が高く、すぐに辞めてしまう。

一番確実な方法は、縁故を含めた紹介だ。紹介する社員もへたな人を紹介はできないので、それなりの人物をつれてくるし、紹介される方も紹介者に迷惑をかけられないので頑張っている。それに地元の人をつれてくるので、住宅関係の仕事はやはり土地勘があったほうが有利である。

<教育・育成>

住宅や木材や資材などの知識は、仕事には必須だが、事前に知識がなくてもかまわない。常識的な知識があればそれでよい。入社してから覚えていけばよいのだが、現場で知識を増やすチャンスはいくらでもあるのに、積極的に学ぼうとしない。あえて教えないと、「教えてもらっていない」と反論する。これも人間力の一つかもしれない。人間力の高い人材を採用したいが、なかなかいない。それに成長欲がない。少しでも仕事の領域を広げて、知識や応対力もつけて、業績を上げて欲しいのだが、若い社員は「偉くなりたくない」と言う。「給料もいまのままでかまわない」と言う。QC 活動をやって、その発表会を開催したり、ローテーションして、いろんな経験をさせたり、新しいポストでチャレンジさせたりしているが、反応は芳しくない。若い人に今後のキャリアデザインを描かせて、上を目指すようにしむけているところだ。

<今後の展開>

住宅産業は地元密着なので、大きくエリアを広げることはない。多摩地域は戸建適地なので、今後も需要はある。中期計画で描いてあるように進んでいくと考えている。

ただし、今回の地震で湾岸・海岸の近くや高層住宅を敬遠する傾向は避けられないだろう。すなわち、内陸で戸建か低層住宅の需要が大きくなるのではない

か。どこまでそれを計画に織り込むかは分からないが、基本的には計画通りに進めていく。その計画にしたがえば、これまでのような東京の採用だけでなく、神奈川県で人を採用することもあるかもしれない。

3) ケーススタディからの示唆

以上 2 社のケーススタディから示唆される事柄をあげてみる。あくまでも二つの事例なので、これがすべてではない。しかし、アンケート調査からは読み解けなかったことやアンケート結果の解釈の助けにはなるはずである。

将来の事業計画と連動した採用計画

採用計画は、将来の仕事量と、その仕事に必要なとされる能力によって、人事部門から役員会にあげられる。また、ある程度業歴のある企業は、プロパー社員を育成して、いずれは幹部にさせる方向で、新卒採用を定期的・計画的に実施していることが示唆された。

専門学校卒の専門性を評価

アンケート調査では、一定数の専門学校卒あるいは高卒採用がみられた。大卒ではなく、そのような採用をする理由の一つが、F 社のケーススタディから、推測できる。すなわち、専門学校卒は専門技術を持っているという理由である。アンケート調査で、求める人材の能力の第一位が「専門能力」であったことから、専門学校卒の専門性を、企業が買っているのだと考えられる。また、大卒はプライドが高く生意気で、さらに知識が邪魔して、社員として使いづらいという意見もあった。その点、専門学校卒や高卒の方が素直で、使いやすく、成長も早いという傾向を評価しているようであった。

大手企業の採用活動時期をはずす

採用のタイミングは、大手とはズラしている。大手と同じタイミングで採用活動して、内定を出しても、大手に行ってしまう。時間とカネを掛けるだけ無駄なので、大手の採用活動が終了して、それでも就職先が決まっていない学生を選考すれば、ほぼ確実に入社することが分かる。したがって、大企業よりも遅い採用活動を実施している。

中高年の離職率は低い

ものづくりの現場では、経験に裏打ちされた熟練の技がもとめられる。したがって、職に就いて数年で辞められてしまったのでは、生産現場のつくりこみの品質が低下してしまいかねない。若い女性は、どうしても出産や育児のため、採用しても辞めざるをえない。その点、中高年で、既に子育ても終わっている女性は長く勤める傾向にあるので、ものづくりの現場には適している。これもアンケート調査で、中途採用が多かった理由の一つであると考えられる。

紹介は有力な採用チャネル

今回のケーススタディの両者とも、紹介による人材採用が有効であることを言及している。紹介する側もされる側も、下手なことができず、結果として長期雇用に結びつき、それなりに成果をあげているようである。また、紹介はある程度人物を知った上での採用になるので、職場の雰囲気や人間関係も比較的スムーズなのではないかと考えられる。

求人チャネルを使い分ける

ケーススタディの2社とも、求人職種によって求人チャネルを使い分けていた。両者は業種が異なっているが、パートタイマーはハローワークやちらし、折り込み、求人誌などを活用していた。一方、専門職や幹部職の求人は、自社HPや紹介を活用していた。新卒の採用情報は、自社HPや特定の学校とのパイプをおもに活用していた。

地元人材の採用意欲は高い

本調査対象の2社とも、地元拠点があり、地元における取引や事業を展開している地元密着の企業である。したがって、地元の人材の方が地の利があり、勤務上も有利である。例えば、通勤時間が短いとか、保育園が会社のそばにあるなど。そのせいか、地元の人材を採用したいという意向が強かった。多摩地域の中小企業の多くは、地元密着でビジネスを展開していることも多いようなので、地元人材の採用意欲は、地域全体でも高いものと予想される。

6. 結論

1) 本調査における発見と課題

採用は満足感が高い

一般的に地方における中小企業は人材の採用が困難だといわれている。若手や優秀な人材は都心の大企業に吸収され、地方の中小企業が求める人材の質も数も満たされていないといわれてきた。いわゆる求人と求職のミスマッチがおきているといわれている。

多摩地域においても同様の現象が起きているのではないかと、当初は考えていたのだが、調査の結果、そうではないことが判明した。すなわち多摩地域では、求人も求職も旺盛であり、採用においては、量的にも質的にも満足感が高かった。したがって、ミスマッチをどのように解消するのか、その方法と仕組みを、この報告書では提案するつもりであったが、必ずしも大きな問題ではないということが判ったし。しかし、新たな課題も発見され、それらについては、多摩地域独自の課題と認識して、解決に取り組まなければならない。

新卒採用の課題

今回の調査で、いくつかの課題が明確になった。

まず、新卒の採用が少なく、中途採用が相対的に多い点があげられた。多摩地域には大学や専門学校が多く、毎年多くの社会人を世に送り出している。しかし、昨今の就職難の影響を受けて、多摩地域の大学や専門学校を卒業しても、なかなか就職先が決まらない。卒業後行き先がなく、いわゆるフリーターになる人材も少なくない。せっかく多摩地域に住み、そこで学んだ卒業生という貴重な人材が、地元の経済活動に強く関与できない状況は好ましくない。そこで多摩地域の旺盛な求人力で、大量の新卒人材を雇用することによって、この地域の学校卒業生の就職率を高めていくことが課題のひとつである。

また、新卒の人材が地元就職することによって、長期における産業発展、地域発展につながるはずであるが、現状では、残念ながら新卒は都心部の企業に就職するケースが多くみられる。体力や体制が弱い中小企業ほど、即戦力を求めるのは理解できるが、あまりにも近視眼的に目先の即戦力だけを追い求めて

いくと、組織全体が高齢化し、長期的な成長・発展が難しくなる。実際、今回ケーススタディした会社では、新卒を採用して、長期的に育成しようとする取り組みも見られた。そのことで自社の組織風土や文化や価値観を共有できる人材を育成しようとして、10年以上の努力の結果、それがようやく結実し、長期の人材サイクルができあがりつつある。

ちなみに今回の調査結果では、年間の大卒採用実績数は多摩地域の大学卒業生のわずか16.5%分の人数しかなかった。同じことを別の角度から言えば、多摩地域の大学卒業生の16.5%しか地元就職できないということである。

一方で、多摩地域における企業の採用は旺盛であることもわかった。ただし、何度も指摘してきたように、中途採用が新卒採用よりもはるかに多いという事実がある。中小企業が即戦力や、社会人経験で身に付けた専門家を取り込みたいことは理解できる。しかしそれも程度の問題で、あまりにも中途採用に偏重してしまうと企業の体力も地域の体力も徐々に弱くなっていってしまう。健全な新陳代謝が必要である。

そのような長期的な視点を持った採用計画と、若手が地元就職できる仕組みづくりが、大きな課題である。

教育機関における社会人基礎力育成の課題

今回の調査では、採用の満足感が高いことが確認された一方で、不満についても課題が浮き彫りにされた。その不満の多くは「採用した人材がすぐに辞めてしまう」、「積極性に欠ける」ということであった。言われたことはやるが、それ以外のことは積極的に取り組まない。少し注意されただけで会社に来なくなる。企業は、一般的なやる気と常識を持った人材を求めているのに、そのような人材ですら少ないという声が多く聞かれた。

さてこれは世代間のデモグラフィックな影響なのかもしれないが、そうであったとしても、教育機関がそのような人材を育成していく努力が求められる。社会人一歩手前のターミナルスクールでは、なおいっそうのことである。

中小企業に対する採用・人材育成の支援策

すでに述べた第4章2)の規模的分析で明らかになったように、従業員規模が小さいほど、採用力も人材育成力も不足しがちであることが分かった。まず求人チャンネルが限定的になっており、ハローワークなど窓口が一カ所しかないケ

ースもみられた。一方、規模が大きくなると、自社 HP や人材紹介会社、就職サイト、大学とのパイプなど、複数のチャンネルを活用して、人材を集めることができている。採用した人材の育成のための研修にしても、規模の大きな企業ほど充実しており、規模が小さい企業は十分な研修ができていない。そのようなことも影響しているのか、これから育成が必要な新卒の採用は少なく、教育しなくても即戦力となる中途採用に触手が伸びるのかもしれない。体制面でもコスト面でも大手にはかなわない中小企業でも、地元の求職者に対して求人情報を広く提供し、人材の採用・育成面で大手と差がつかないようにすることも課題であると認識している。

7. 結論を受けた提案

1) 提案の視座

今回の調査は、求人・採用サイドの会社（民間企業、団体、医療法人、学校法人など）を対象としたアンケート調査を中心にしてきた。しかし、求人・採用という枠組みの中には、採用サイド以外の主たるプレイヤーがいて成り立っている。すなわち、採用される側、つまり求職者本人の存在である。また、社会人を育成して世に送り出していく教育機関、すなわち大学や専門学校や高校なども重要な位置づけにある。さらに、求人と求職を仲介する公的機関や事業者も重要な役割を果たしている。すなわちハローワークや市町村、就職斡旋の事業者、人材育成の事業者などである。

今回の調査で得られた結果を踏まえながら、これらのプレイヤーごとに、課題を克服するための仕組みづくりを提案する。

2) プレイヤーごとの提案

(1) 求人・採用サイド

まず今回の調査では、各社の求める人材像が明確にされていないことが判明した。単に職種や勤務地や勤務時間や給与などの労働条件だけではなく、人物面（資質・能力・性向）まで含めた「人材像」を明示する必要がある。

次に、求人チャネルの多様化をすすめる。人材は、積極的に採用しなければ、待っているだけでは、採用力の強い大手企業に、よい人材を持っていかれてしまう。したがって、できるだけ多くの求職者に、求人情報を、複数のチャネルを使って、発信していく必要がある。ハローワーク、自社HP、就職・求人サイト、人材紹介事業者、大学や専門学校の就職課とのパイプ、合同説明会など、多くの質の異なるチャネルを積極的に活用すべきである。

特に、学校との直接的な関係づくりは強力なチャネルになることが判った。ケーススタディのG社でも大学との密接な関係構築によって、新卒採用が充実し、

今では部長クラスにまでなっている実績がある。今後しばらくは新卒採用は買い手市場が続くと予想されるので、学校との直接的な関係を持つことは、優秀な新卒人材を安定的に採用する手だてとなるはずである。

学校とのパイプづくりの一つの手は、インターンシップである。学生は地元の優良企業をほとんど知らない。知っているのは一部の大手企業名と就職サイトで人気のある企業名くらいである。そこで学校ともパイプをつくることができ、なおかつ学生にも地元優良企業を知らしめ、あわよくば採用候補者にもなるかもしれない人材を数週間にわたってじっくり見極めることができる。このように、地元学生をインターンシップで受け入れることは、近視眼的には手間がかかるように見えるが、中長期的な視点では、大変メリットのある施策であると言えよう。

さらに言えば、そのインターンシップにもさまざまな工夫が求められる。通常のインターンシップのみならず、もっと長期におよぶものや「三日間社長のカバン持ち」など、多摩地域でもユニークなインターンシップが散見されている。つぎに、求人のためのチャンネルが増えると、当然コストも時間も人手もかかる。それらの解決策は二つある。

一つは、一社では非力で資金力も弱いので、数社でコンソーシアムや連携をつくることである。同じ地域で連携する手もあるし、同業者同士で連携する手もある。

二つ目は、仲介者サイドが連携を支援する仕組みである。これは「仲介サイド」で別途提案する。

特に、多摩地域で企業連携し、そこに公的機関などの仲介サイドのプレイヤーも参画することによって、地域特定の求人情報サイトを開設する。そのサイト上で地元企業と新卒者をマッチングさせる仕組みなどは、即効性があると考えられる。

(2) 求職者サイド

求職者は、複数の窓口にアプローチして、積極的にさまざまな求人情報にアプローチすることが求められる。

単一のチャンネルでは、どうしても求人情報が限定的になってしまう。特に情報発信力の強い大手企業や就職情報サイトなどの採用・求人情報は大量に入手できるものの、地元のそのような情報は、採用者・求職者にとっては、待ってい

るだけでは、なかなか入手困難である。

自ら積極的に商工団体の HP を閲覧し、地元企業や求人情報を収集したり、金融機関が地元優良企業を表彰をしたりする情報を取りに行くべきである。

求人情報は、学校の就職課やハローワーク、就活サイトだけではない。

ところで、今回のアンケート調査とケーススタディから明らかになった一つの特徴がある。それは企業規模が中小であることや地域の特性でもあると考えられるが、大企業とは異なり、「紹介」が有力な就職チャネルになっていることである。これは、紹介する側もされる側も、紹介する以上は下手な人物を紹介できないし、紹介された側もそれを裏切れないという、双方に責任感が伴う。結果として、「積極的に」「真摯に」長期雇用に結びつくケースが多いようである。そのような地元ならではの人脉も、就職活動には重要なチャネルになる。

(3) 教育機関サイド

教育機関への提案は大きく二つに分かれる。一つは社会人基礎力育成の内容、すなわち教育そのものと、残りの一つは卒業生を就職させるチャネルづくりである。

まず、教育の内容。近年ますます、企業は即戦力となる人材を欲している。ところが社会に人材を送り出すはずの教育機関は、依然として象牙の塔であり、数十年前の理論を教えていることが多い。

そのミスマッチを解消すべく、経済産業省は「社会人基礎力」という概念を出し、教育機関に対して、社会人基礎力の養成を呼びかけてきた。

文部科学省も、平成 15 年から「若者自立・挑戦プラン」を基に、社会人育成の政策を展開している。

日本の国家戦略として人材育成戦略を掲げているのにしたが、教育機関は社会で活躍できる人材教育の内容と方法を確立し、若者に提供していく責務を負っているはずである。

企業が求める人材像や能力は、時代によって変化するものであるが、比較的長期（10 年以上）間、保持されているようである。本調査の時点では、「積極性」や「コミュニケーション」能力などであった。学校が提供する教育が、単に学生が受動的に授業や講義を受講するだけでは、企業が求める能力や資質を育成することは困難であろう。教育の中で「前に踏み出す力」（社会人基礎力）、積

極的に様々な活動に取り組み、「チームで働く力」（社会人基礎力）をどのような教育方法で、どのような内容を学生に提供していくべきなのか、カリキュラムを全面的に改革することが求められる。その際、学校サイドだけではできないことも多い。例えば、街づくりや地域づくりを学校の教室だけで学ぶことは無理がある。教科書で泳ぎ方を学んで、いざ本物のプールで泳げるかということと同様である。街づくりや地域づくりに地元学生を参画させてはどうだろうか。議会や行政が提供する「街」ではなく、若者が欲している「街」の提案がでてくるかもしれない。中高年とは異なる斬新な視点が提供されるかもしれない。実際、スウェーデンでは、国をあげて若者の自立を支援する「シチズンシップ政策」でそのような取組みがなされている。若者が積極的に国や自治体などの社会に参加する仕組み（active citizenship）である。

多摩地域は、比較的學生が街づくりに参加している先進的な地域である。いくつものユニークな取組みが展開されているので、それらがますます発展し、各団体がバラバラに活動するのではなく、一つ一つの積み重ねが、やがて大きく積み重なって、大きな一つの動きとなっていくような仕掛けづくりが必要かもしれない。

また、企業で働く経験も同様である。教室で教科書をつかったキャリア教育を実施しても、社会で働ける人材にはならない。知識が増えるだけである。知識だけではない経験が必須な訳だが、学校内だけでは、やはり限界がある。したがって、企業側が、働く経験ができる場を学校や学生に提供することが期待される。インターンシップもたしかにその一つではあるが、それ以外にも学校と自治体、あるいは民間企業が連携して、社会人基礎力を育てていく仕組みがまだまだ不足している。

もちろん基本的な知識や考える基盤は、学校が学生に提供する必要があるし、学者・研究者を育成し、科学の発展に寄与することも教育機関の役割でもある。しかし、いずれにしても社会的な活動の一部であり、人が社会で活躍できてこそその話である。学校は、どのような特徴を持った人材を育成しようとしているのか、もっと世の中にPRすることが求められるだろう。

以上のように、社会のニーズを汲み取って、迅速に環境に適応する変革の戦略は、一般企業のみならず、教育機関にも求められるはずである。教育機関としてのマーケティング活動を、学校経営の一環として仕組み化することが求められる。

(4) 仲介サイド

仲介サイドが果たすべき役割は大きい。近年の就職難に対して、国をあげた雇用政策がつぎつぎに打ち出されている。

まず、厚生労働省では「緊急雇用対策」が打ち出され、若年者の正規雇用策やジョブカフェの開設、合同企業説明会など、新卒者やそれに近い者と中小企業の採用のミスマッチを解消すべく、これまであまり関わってこなかった新卒者の就職支援に積極的に乗り出している。

ところが新卒者を世に送り出す大学や専門学校などと、ハローワークやジョブカフェとの連携は、現在は必ずしも密接とは言えない。同様に地域の自治体とも、必ずしもうまく連携できているとは言えない。

そこで、厚生労働省（ハローワーク、ジョブカフェなど）と教育機関、さらには自治体も連携して、求人情報の提供や就職支援、補助金に関する情報提供などを一元的に取り扱う仕組みを提案する。そこに地元の就職支援事業者（民間企業）が参画できればなおよい。英国では、「コネクション・パートナー」という就職支援パートナーシップの仕組みがある。それは、地方自治体、教育機関、政府機関、地元の若者、地元のキャリア支援業者（民間）などが、地域一丸となって、地域の若者の就職支援をしていく仕組みである。

また、自治体や民間企業が開催する地域産業展や、あるいは企業同士の提携を目指すお見合いや、起業家と投資家のお見合いの場に、地元学生を参加させたり、運営のアルバイト要員として使うことも有用であろう。地元企業と学生がお互いに知り合うことができ、将来的には、地元で働く人材になっていく可能性が高くなる。

以上のように、地域挙げての若者就職支援の仕組みづくりを提案する。

あとがき

多摩信用金庫 価値創造事業部 部長 長島 剛

多摩地域の強みの中でも、「大学が集積していること」と「先端企業が集積していること」は全国的にもよく知られてきています。では、多摩の大学生が多摩の企業にどの位就職しているのでしょうか？というのが、今回の調査のきっかけでした。

大学サイドから見ると、多摩地域には70もの大学があり、そこに通う大学生は、約23万人。就職が非常に難しい昨今の状況を考えると、大企業だけでなく、多摩地域をはじめとした中小企業にも裾野を広げた活動が必要かもしれません。しかし、中小企業だから大企業よりも甘いかといえば実はそうではなく、中小企業であればこそ、即戦力になるような、力のある学生が望まれているともいえます。

一方、中小企業サイドから見ると、多摩地域は先端分野の企業が集積しています。89千もの事業所があるにもかかわらず、学生はその事業所のことを知る機会もないまま、大手就職サイトに載っている大企業等を選ぶ傾向があります。

弊金庫でも大学生と地域の企業とのマッチングを、地域の課題と捉え、合同就職説明会等に協力してきました。そこで地域でのマッチングの全体像を掴むことの必要性を感じ、今回、多摩大学との初の共同調査・研究プロジェクトを行いました。

今回の調査からは、いくつもの新たな発見がありました。それぞれが、今後の多摩地域の発展に寄与することを期待します。そして、企業も学生も喜んでいただけるマッチングを実現して行くことが、我々にとっても重要であると認識しています。

今回、ご多忙の中、調査にご協力いただいた地域の企業の皆さまには、この場を借りてお礼申し上げます。

震災後、課題は山積ですが、ピンチの後にチャンス有。皆で力を合わせてがんばってゆければと思っております。

付録：本調査の基礎集計結果

I. 基本情報について	- 1 -
(2) 所在地	- 1 -
(3) 業種	- 2 -
(4) 従業者数	- 3 -
・企業規模	- 3 -
(5) 業歴	- 4 -
II. 採用状況について	- 5 -
(1) 採用予定および実績	- 5 -
(2) 近年の採用実績に関する満足	- 8 -
①人数面	- 8 -
②人物面	- 8 -
・人数面と人物面のクロス	- 9 -
(3) 現在人員が不足している職種	- 10 -
III. 採用方法について	- 11 -
(1) 求人告知方法	- 11 -
①正社員の求人	- 11 -
②パート・アルバイトの求人	- 12 -
③もっとも重視している告知方法（3つまで）	- 13 -
・正社員の求人	- 13 -
・パート・アルバイトの求人	- 14 -
(2) 正社員の選考方法	- 15 -
①正社員（新卒）の選考方法	- 15 -
②もっとも重視している選考方法	- 16 -
③自社独自の工夫をした採用方法（未実施も含む）	- 17 -
④正社員（新卒）の選考・教育プロセス	- 18 -
・インターンシップ	- 18 -
・エントリー	- 19 -
・説明会	- 21 -
・選考	- 23 -
・内定通知	- 26 -
・入社前研修	- 28 -
・入社後研修	- 30 -

(3) 求める人材の能力・経験	- 31 -
・ 正社員	- 31 -
・ パート・アルバイト	- 32 -
(4) 求める人材の資質	- 33 -
・ 1位	- 33 -
・ 2位	- 34 -
・ 3位	- 35 -
・ 1～3位合計	- 36 -
(6) 求める人材像の周知方法	- 37 -
IV. 正社員（新卒）の人材教育について	- 38 -
(1) OJT 以外に実施している教育	- 38 -
(2) OJT 以外に実施している教育の実施方法.....	- 39 -
V. 今後の事業展開について	- 40 -
(1) 今後 5 年間程度の事業展開方針.....	- 40 -
(1) -1 今後の営業活動の中心地域（事業拡大方針の場合）	- 41 -

I. 基本情報について

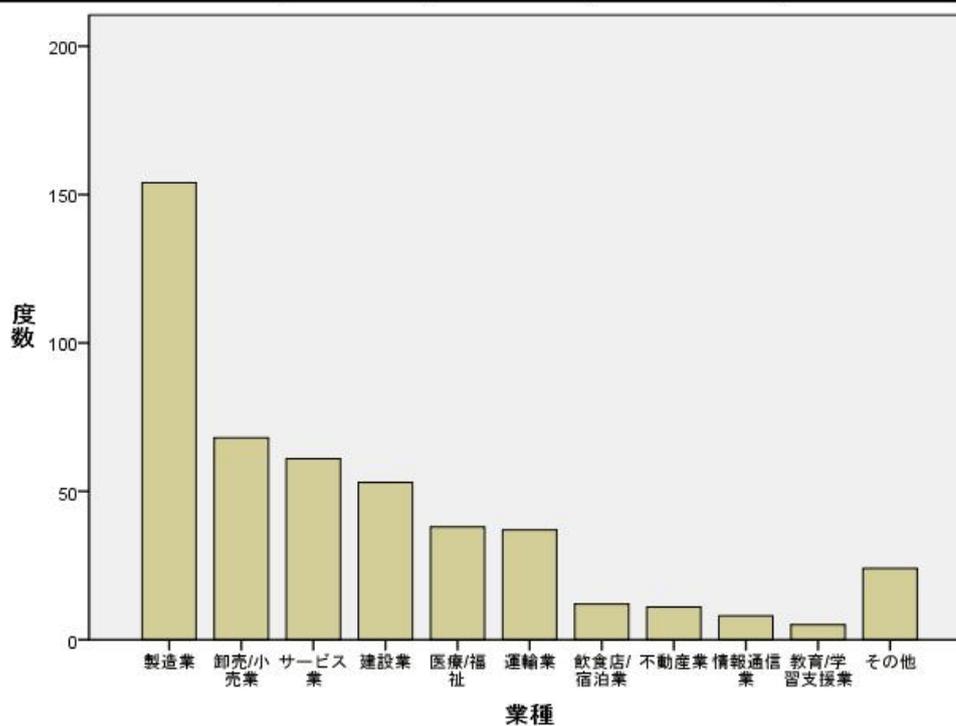
(2) 所在地

		所在地			
		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	八王子市	94	20.0	20.0	20.0
	立川市	44	9.3	9.3	29.3
	府中市	37	7.9	7.9	37.2
	日野市	23	4.9	4.9	42.0
	武蔵野市	23	4.9	4.9	46.9
	小平市	20	4.2	4.2	51.2
	国分寺市	19	4.0	4.0	55.2
	調布市	19	4.0	4.0	59.2
	三鷹市	16	3.4	3.4	62.6
	武蔵村山市	14	3.0	3.0	65.6
	昭島市	13	2.8	2.8	68.4
	国立市	12	2.5	2.5	70.9
	小金井市	12	2.5	2.5	73.5
	瑞穂町	12	2.5	2.5	76.0
	相模原市	12	2.5	2.5	78.6
	あきる野市	10	2.1	2.1	80.7
	多摩市	9	1.9	1.9	82.6
	東村山市	9	1.9	1.9	84.5
	福生市	9	1.9	1.9	86.4
	東久留米市	8	1.7	1.7	88.1
	羽村市	7	1.5	1.5	89.6
	東大和市	6	1.3	1.3	90.9
	西東京市	5	1.1	1.1	91.9
	杉並区	4	.8	.8	92.8
	青梅市	4	.8	.8	93.6
	町田市	4	.8	.8	94.5
	日の出町	4	.8	.8	95.3
	入間市	4	.8	.8	96.2
	練馬区	4	.8	.8	97.0
	稲城市	2	.4	.4	97.5
	所沢市	2	.4	.4	97.9
	新宿区	2	.4	.4	98.3
	清瀬市	2	.4	.4	98.7
	狛江市	1	.2	.2	98.9
	千代田区	1	.2	.2	99.2
	中野区	1	.2	.2	99.4
	日高市	1	.2	.2	99.6
	飯能市	1	.2	.2	99.8
	目黒区	1	.2	.2	100.0
	合計	471	100.0	100.0	

(3) 業種

業種

	度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効 製造業	154	32.7	32.7	32.7
卸売/小売業	68	14.4	14.4	47.1
サービス業	61	13.0	13.0	60.1
建設業	53	11.3	11.3	71.3
医療/福祉	38	8.1	8.1	79.4
運輸業	37	7.9	7.9	87.3
飲食店/宿泊業	12	2.5	2.5	94.9
不動産業	11	2.3	2.3	97.2
情報通信業	8	1.7	1.7	98.9
教育/学習支援業	5	1.1	1.1	100.0
その他	24	5.1	5.1	92.4
合計	471	100.0	100.0	



(4) 従業者数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
従業者数：男性経営者役員	471	0	12	3.37	2.004
従業者数：男性正社員	471	0	1176	51.19	92.812
従業者数：男性パート・アルバイト	471	0	1300	24.86	87.504
従業者数：男性合計	471	1	2337	79.41	151.736
従業者数：女性経営者役員	471	0	5	.77	.842
従業者数：女性正社員	471	0	303	16.76	31.926
従業者数：女性パート・アルバイト	471	0	1458	38.64	114.875
従業者数：女性合計	471	0	1612	56.17	128.243
有効なケースの数 (リストごと)	471				

うち、「経営者・役員」「正社員」の合計については、

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
経営者・役員・正社員合計	471	5	1191	72.09	110.570
有効なケースの数 (リストごと)	471				

・企業規模

「経営者・役員」「正社員」の合計数に基づき、5つの企業規模（～29名、30～49名、50～100名未満、100～299名、300名～）に分類した結果は以下の通り。

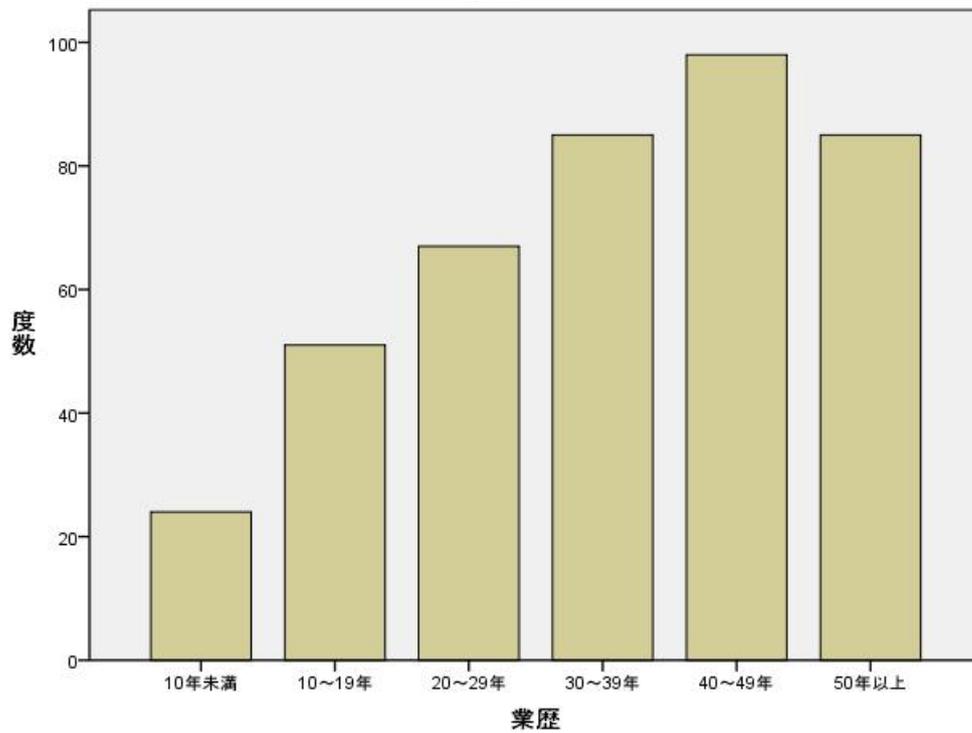
企業規模(5カテゴリ)

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 5-29名	143	30.4	30.4	30.4
30-49名	126	26.8	26.8	57.1
50-99名	120	25.5	25.5	82.6
100-299名	72	15.3	15.3	97.9
300名以上	10	2.1	2.1	100.0
合計	471	100.0	100.0	

(5) 業歴

業歴

		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	10年未満	24	5.1	5.9	5.9
	10～19年	51	10.8	12.4	18.3
	20～29年	67	14.2	16.3	34.6
	30～39年	85	18.0	20.7	55.4
	40～49年	98	20.8	23.9	79.3
	50年以上	85	18.0	20.7	100.0
	合計	410	87.0	100.0	
欠損値	システム欠損値	61	13.0		
合計		471	100.0		



II. 採用状況について

(1) 採用予定および実績

注：2007・2008年度については必須回答でないため、有効回答数が少ない。

2009・2010・2011年度については必須回答のため、「実績」数に関して未記入箇所は「0」とした。ただし「予定」数については、予定を立てなかった場合もあり得るため、未記入箇所は欠損値とした。

- ・大卒（新卒）：採用予定数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007大卒予定	87	0	20	1.83	4.006
採用：2008大卒予定	91	0	18	1.73	3.609
採用：2009大卒予定	206	0	20	1.48	3.500
採用：2010大卒予定	211	0	20	1.22	2.939
採用：2011大卒予定	221	0	30	1.40	3.124
有効なケースの数 (リストごと)	67				

- ・大卒（新卒）：採用実績数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007大卒実績	116	0	55	2.41	6.463
採用：2008大卒実績	123	0	43	2.38	6.217
採用：2009大卒実績	471	0	34	.90	3.124
採用：2010大卒実績	471	0	30	.82	2.643
有効なケースの数 (リストごと)	110				

- ・短大・専門学校卒（新卒）：採用予定数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007短大・専門学校卒予定	86	0	4	.49	1.049
採用：2008短大・専門学校卒予定	92	0	5	.57	1.252
採用：2009短大・専門学校卒予定	199	0	15	.54	1.620
採用：2010短大・専門学校卒予定	205	0	10	.54	1.409
採用：2011短大・専門学校卒予定	182	0	20	.97	2.615
有効なケースの数 (リストごと)	65				

- ・短大・専門学校卒（新卒）：採用実績数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007短大・専門学校卒実績	111	0	42	1.25	4.528
採用：2008短大・専門学校卒実績	126	0	43	1.14	4.015
採用：2009短大・専門学校卒実績	471	0	38	.51	2.307
採用：2010短大・専門学校卒実績	471	0	29	.44	1.918
有効なケースの数 (リストごと)	106				

- ・高卒（新卒）：採用予定数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007高卒予定	86	0	15	1.03	2.393
採用：2008高卒予定	90	0	15	.91	2.102
採用：2009高卒予定	198	0	30	.82	2.746
採用：2010高卒予定	207	0	25	.85	2.492
採用：2011高卒予定	193	0	25	1.02	2.526
有効なケースの数 (リストごと)	63				

- ・高卒（新卒）：採用実績数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007高卒実績	117	0	23	1.44	3.382
採用：2008高卒実績	128	0	21	1.29	2.804
採用：2009高卒実績	471	0	32	.49	2.232
採用：2010高卒実績	471	0	20	.42	1.555
有効なケースの数 (リストごと)	112				

- ・ 中途：採用予定数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007中途予定	82	0	30	2.85	6.321
採用：2008中途予定	87	0	30	2.82	6.404
採用：2009中途予定	208	0	76	2.43	6.794
採用：2010中途予定	223	0	67	2.90	7.075
採用：2011中途予定	204	0	40	2.11	4.435
有効なケースの数 (リストごと)	55				

- ・ 中途：採用実績数

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007中途実績	171	0	100	5.93	13.603
採用：2008中途実績	192	0	71	5.19	9.293
採用：2009中途実績	471	0	84	3.77	8.794
採用：2010中途実績	471	0	130	4.03	9.587
有効なケースの数 (リストごと)	167				

- ・ パートアルバイト採用数

記述統計量

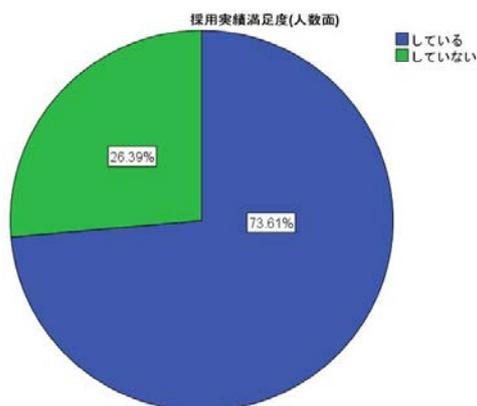
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
採用：2007パート・アルバイト	128	0	1180	31.54	121.264
採用：2008パート・アルバイト	143	0	912	27.87	97.722
採用：2009パート・アルバイト	471	0	741	14.80	59.091
採用：2010パート・アルバイト	471	0	680	14.98	58.287
採用：2011パート・アルバイト (予定)	236	0	800	16.21	67.271
有効なケースの数 (リストごと)	84				

(2) 近年の採用実績に関する満足

①人数面

採用実績満足度(人数面)

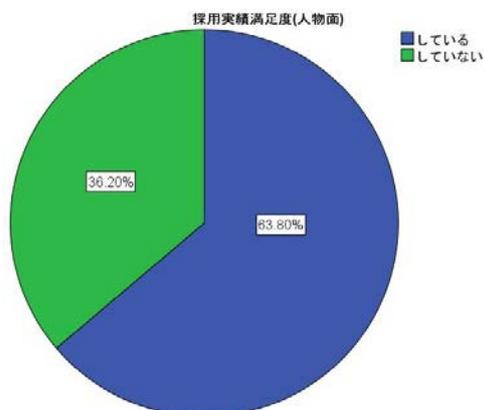
		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	している	332	70.5	73.6	73.6
	していない	119	25.3	26.4	100.0
	合計	451	95.8	100.0	
欠損値	システム欠損値	20	4.2		
合計		471	100.0		



②人物面

採用実績満足度(人物面)

		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	している	282	59.9	63.8	63.8
	していない	160	34.0	36.2	100.0
	合計	442	93.8	100.0	
欠損値	不正回答	1	.2		
	システム欠損値	28	5.9		
	合計	29	6.2		
合計		471	100.0		



・人数面と人物面のクロス

採用実績満足度(人数面)と採用実績満足度(人物面)のクロス表

			採用実績満足度(人物面)		合計
			している	していない	
採用実績満足度(人数面)	している	度数	248	78	326
		総和の%	56.5%	17.8%	74.3%
	していない	度数	32	81	113
		総和の%	7.3%	18.5%	25.7%
合計		度数	280	159	439
		総和の%	63.8%	36.2%	100.0%

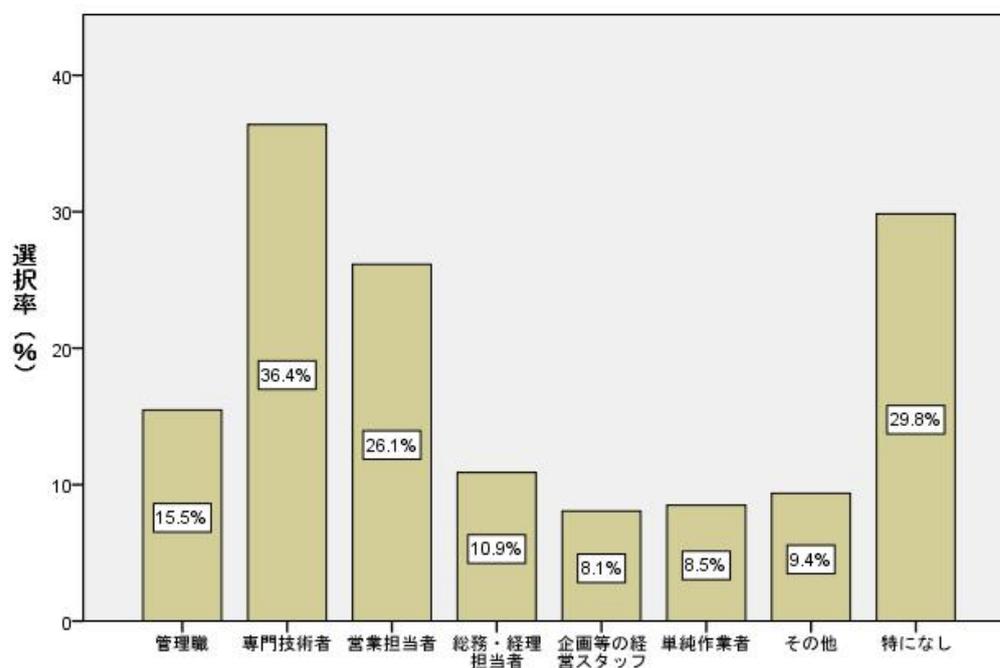
(3) 現在人員が不足している職種

(有効回答数=459)

\$q2_3 度数分布表

		応答数		ケースのパーセント
		N	パーセント	
人員不足職種 ^a	管理職	71	10.7%	15.5%
	専門技術者	167	25.2%	36.4%
	営業担当者	120	18.1%	26.1%
	総務・経理担当者	50	7.5%	10.9%
	企画等の経営スタッフ	37	5.6%	8.1%
	単純作業員	39	5.9%	8.5%
	その他	43	6.5%	9.4%
	特になし	137	20.6%	29.8%
合計	664	100.0%	144.7%	

a. 2分グループを値1で集計します。



Ⅲ. 採用方法について

(1) 求人告知方法

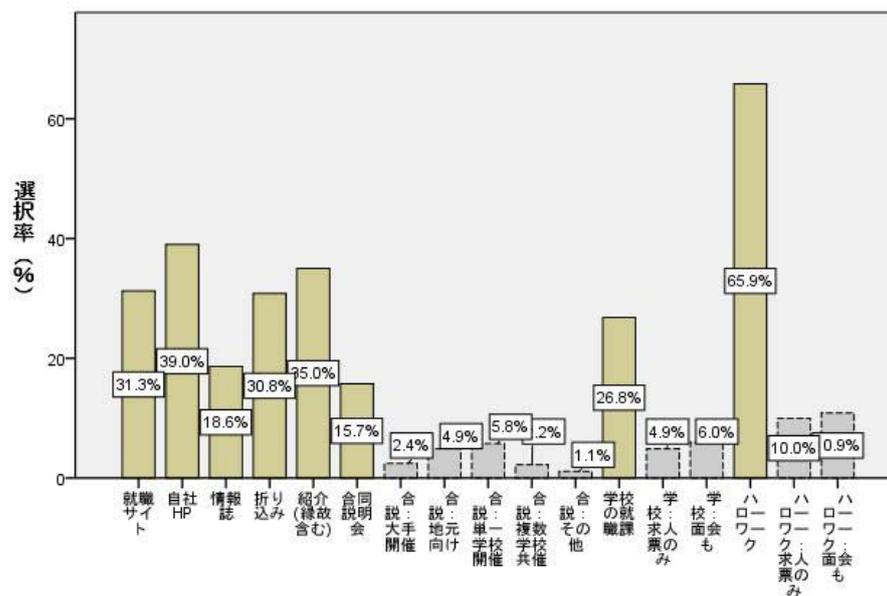
① 正社員の求人

(有効回答数=451)

\$q3_1_1 度数分布表

	応答数		ケースのパーセント
	N	パーセント	
正社員の求人告知方法 ^a			
就職サイト	141	10.0%	31.3%
自社HP	176	12.5%	39.0%
情報誌	84	6.0%	18.6%
折り込み	139	9.9%	30.8%
紹介(縁故含む)	158	11.3%	35.0%
合同説明会	71	5.1%	15.7%
合説：大手開催	11	.8%	2.4%
合説：地元向け	22	1.6%	4.9%
合説：単一学校開催	26	1.9%	5.8%
合説：複数学校共催	10	.7%	2.2%
合説：その他	5	.4%	1.1%
学校の就職課	121	8.6%	26.8%
学校：求人票のみ	22	1.6%	4.9%
学校：面会も	27	1.9%	6.0%
ハローワーク	297	21.2%	65.9%
ハローワーク：求人票のみ	45	3.2%	10.0%
ハローワーク：面会も	49	3.5%	10.9%
合計	1404	100.0%	311.3%

a. 2分グループを値1で集計します。



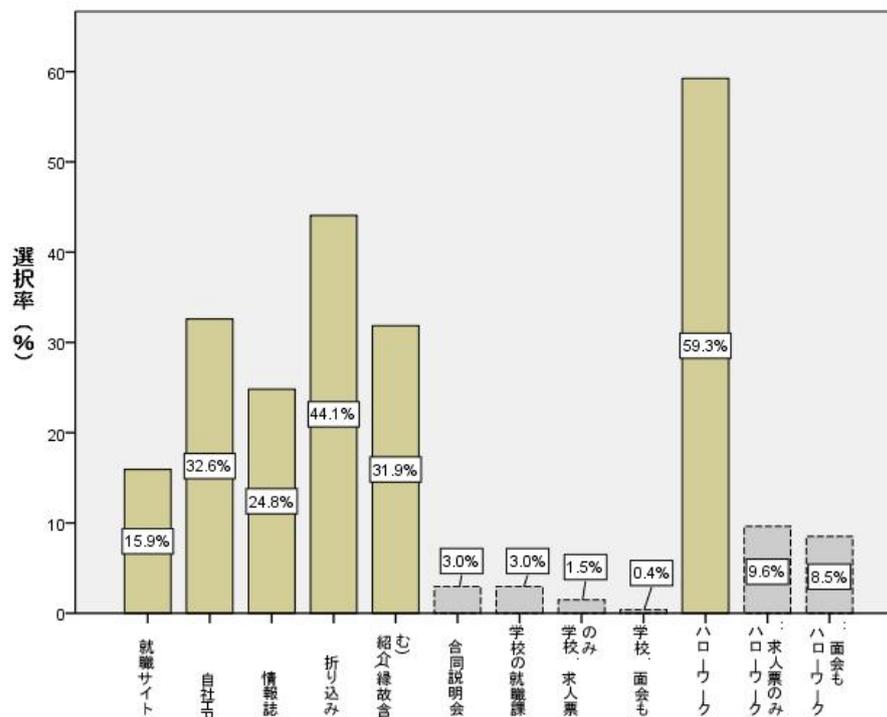
②パート・アルバイトの求人

(有効回答数=270)

\$q3_1_2 度数分布表

		応答数		ケースのパーセント
		N	パーセント	
パート・アルバイトの求人告知方法 ^a	就職サイト	43	6.8%	15.9%
	自社HP	88	13.9%	32.6%
	情報誌	67	10.6%	24.8%
	折り込み	119	18.8%	44.1%
	紹介(縁故含む)	86	13.6%	31.9%
	合同説明会	8	1.3%	3.0%
	学校の就職課	8	1.3%	3.0%
	学校：求人票のみ	4	.6%	1.5%
	学校：面会も	1	.2%	.4%
	ハローワーク	160	25.3%	59.3%
	ハローワーク：求人票のみ	26	4.1%	9.6%
ハローワーク：面会も	23	3.6%	8.5%	
合計	633	100.0%	234.4%	

a. 2分グループを値1で集計します。



③もっとも重視している告知方法（3つまで）

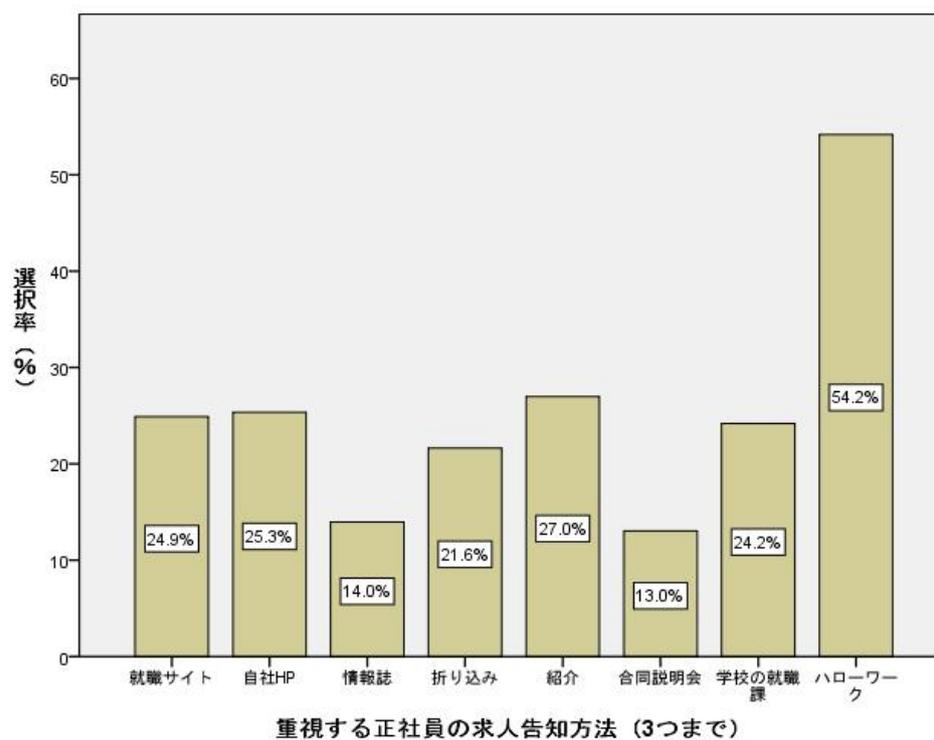
・ 正社員の求人

（有効回答数=430）

\$q3_1_3e 度数分布表

		応答数		ケースのパーセント
		N	パーセント	
正社員の重視 求人告知方法 ^a	就職サイト	107	12.2%	24.9%
	自社HP	109	12.4%	25.3%
	情報誌	60	6.8%	14.0%
	折り込み	93	10.6%	21.6%
	紹介	116	13.2%	27.0%
	合同説明会	56	6.4%	13.0%
	学校の就職課	104	11.8%	24.2%
	ハローワーク	233	26.5%	54.2%
合計		878	100.0%	204.2%

a. グループ



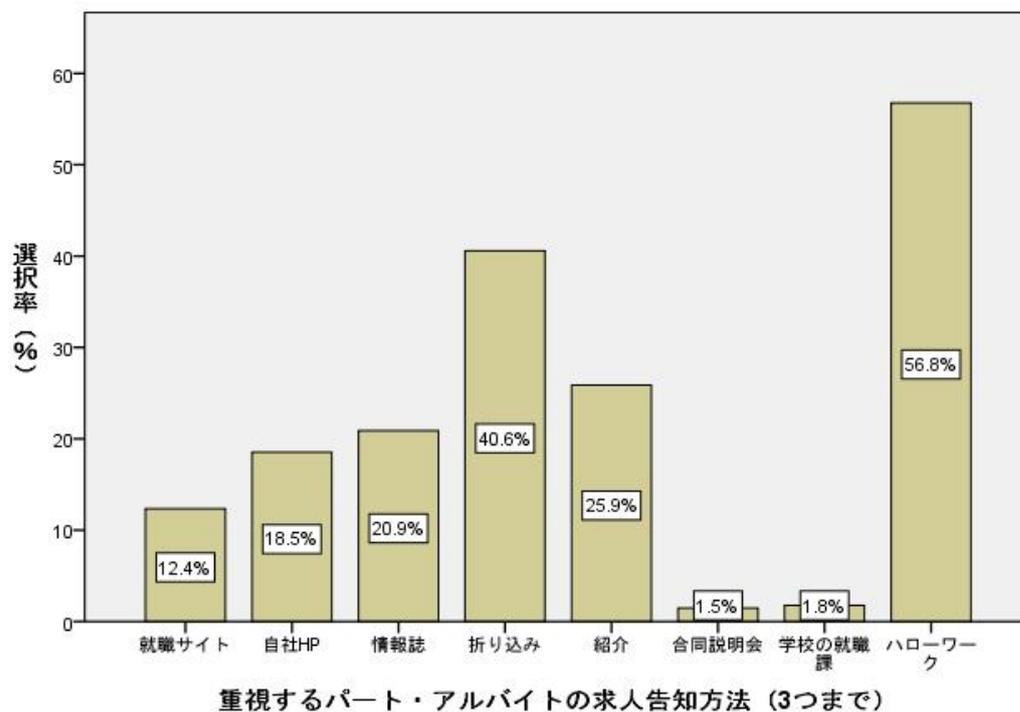
・パート・アルバイトの求人

(有効回答数=340)

\$q3_1_3p 度数分布表

		応答数		ケースのパーセント
		N	パーセント	
パート・アルバイト の重視求人告知方法 ^a	就職サイト	42	6.9%	12.4%
	自社HP	63	10.4%	18.5%
	情報誌	71	11.7%	20.9%
	折り込み	138	22.8%	40.6%
	紹介	88	14.5%	25.9%
	合同説明会	5	.8%	1.5%
	学校の就職課	6	1.0%	1.8%
	ハローワーク	193	31.8%	56.8%
合計	606	100.0%	178.2%	

a. グループ



(2) 正社員の選考方法

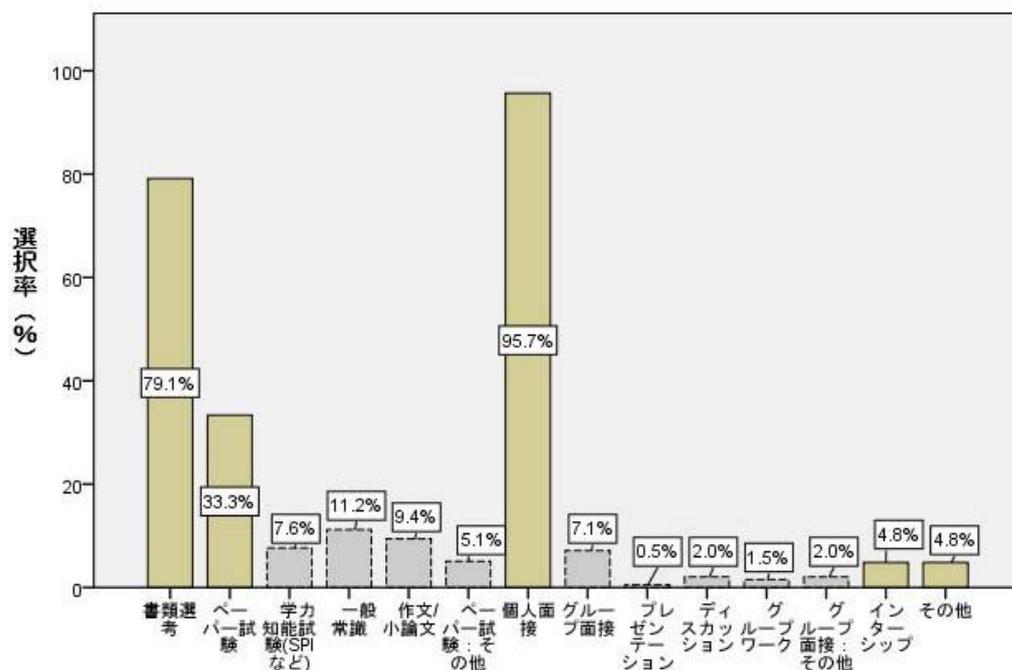
①正社員（新卒）の選考方法

(有効回答数=393)

\$q3_2_1 度数分布表

	応答数		ケースのパーセント	
	N	パーセント		
正社員(新卒)の選考方法 ^a	書類選考	311	29.9%	79.1%
	ペーパー試験	131	12.6%	33.3%
	学力知能試験(SPIなど)	30	2.9%	7.6%
	一般常識	44	4.2%	11.2%
	作文/小論文	37	3.6%	9.4%
	ペーパー試験：その他	20	1.9%	5.1%
	個人面接	376	36.2%	95.7%
	グループ面接	28	2.7%	7.1%
	プレゼンテーション	2	.2%	.5%
	ディスカッション	8	.8%	2.0%
	グループワーク	6	.6%	1.5%
	グループ面接：その他	8	.8%	2.0%
	インターシップ	19	1.8%	4.8%
	その他	19	1.8%	4.8%
合計	1039	100.0%	264.4%	

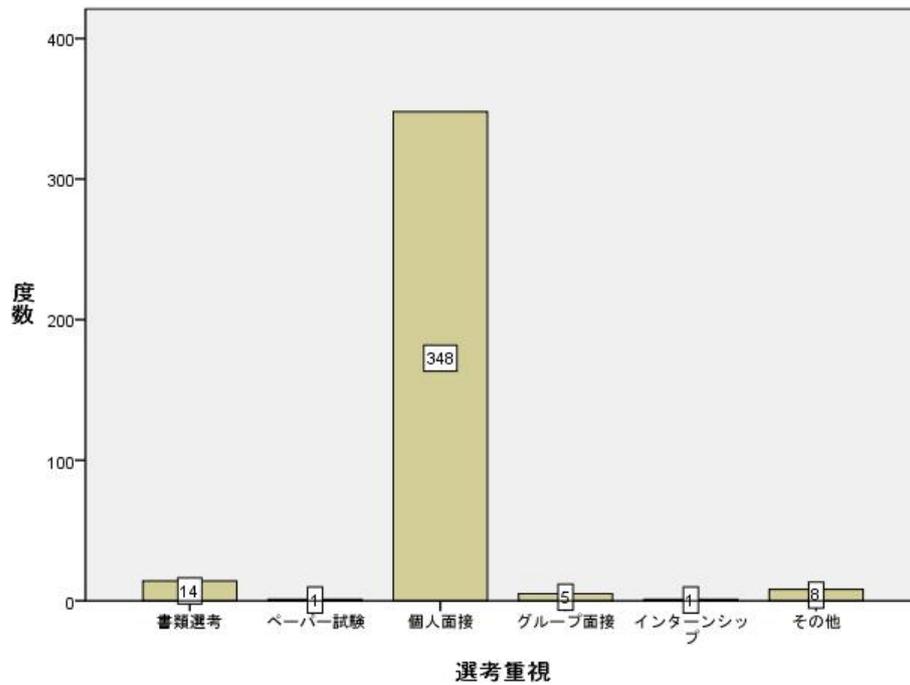
a. 2分グループを値1で集計します。



②もっとも重視している選考方法

選考重視

		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	書類選考	14	3.0	3.7	3.7
	ペーパー試験	1	.2	.3	4.0
	個人面接	348	73.9	92.3	96.3
	グループ面接	5	1.1	1.3	97.6
	インターンシップ	1	.2	.3	97.9
	その他	8	1.7	2.1	100.0
	合計	377	80.0	100.0	
欠損値	不正回答	14	3.0		
	システム欠損値	80	17.0		
	合計	94	20.0		
合計	471	100.0			



③自社独自の工夫をした採用方法（未実施も含む）

（有効回答数=57）

	企業規模	業種	回答
1	5-29名	建設業	部署においての適性をその部署に配置済のスタッフ全員に討議・承認させ、即戦力として、すぐになじめるようにしています。
2	5-29名	製造業	ハローワークでのアドバイス、学校訪問での自社PR
3	5-29名	製造業	学校とのパイプ作り
4	5-29名	製造業	計算式を多く取り入れる（原価・ロス率などに対応できる能力）
5	5-29名	製造業	採用に関する勉強会に参加した。異業種交流で意見を聞いた
6	5-29名	製造業	試用期間(3ヶ月のトライアル)
7	5-29名	製造業	取引先からの紹介等
8	5-29名	卸売/小売業	アルバイト・パート社員から正社員へと昇格させる方法をとっている。（大学生時にアルバイトで採用し、そのまま正社員として採用したケースもある。）
9	5-29名	卸売/小売業	中小企業のため、新卒採用は難しい。そのため、パートからのスタッフ採用で契約社員→正社員のステップアップ制を実施
10	5-29名	飲食店/宿泊業	学生時代の当社でのアルバイト勤務の実績、人柄
11	5-29名	医療/福祉	3日間の短期研修
12	5-29名	サービス業	アルバイトの中から、選ぶ事が多い
13	5-29名	サービス業	経営者・管理者の人材探し(媒体を用いずに)
14	5-29名	その他	実際、仕事をしてもらって決める
15	30-49名	建設業	契約社員として働いている状況を勘案して採用を決めている
16	30-49名	建設業	工場現場に直接行って見学させる
17	30-49名	建設業	身上調査・健康状態・人柄
18	30-49名	製造業	アセスメントというモチベーションチェック法を採用
19	30-49名	製造業	検査員等は、図面による実務試験を実施し、技能、知識を確認している。又、選考で決定に迷った場合は、再度面接に来てもらうなどして、採用を実施している。
20	30-49名	製造業	仕事のやる気度合い。近年、中途半端な人材が多すぎる。
21	30-49名	製造業	手先の器用さを確認するために課題を与えて物作りを行う
22	30-49名	製造業	人的紹介
23	30-49名	製造業	留学生の受け入れを行っており、毎年インターンシップを実施している。お互いの中で相思相愛になればよいと考えている。
24	30-49名	卸売/小売業	面接と店舗を実際に見せて(複数店舗)、仕事内容をすべて知ってもらったうえで、納得するようなら採用する
25	30-49名	医療/福祉	2泊3日の実習(個人の理解)
26	30-49名	サービス業	キュービックのアンケートで事前調査
27	30-49名	サービス業	中途採用を基本としている。1度社会へ出て再選択及び経験内容を重視して採用する。
28	30-49名	その他	一日体験してもらう
29	50-99名	建設業	春期だけではなく秋季採用も検討中
30	50-99名	建設業	面接時の第一印象を大切にしている
31	50-99名	製造業	アルバイトや実務研修を実施し、仕事をしてみたい、できると判断した方が、応募されると不一致がなくなるのだからと考える
32	50-99名	製造業	ペーパー試験の際、答えを先に出しておいて、そこから問題を考えさせるというのを導入している。その人の人間性が見えてくる。
33	50-99名	製造業	応募前に職場見学を実施している
34	50-99名	製造業	国際業務の拡大を目指しており、採用にあたり英会話を重要視しております
35	50-99名	製造業	座談会形式にして、会社説明を行っている
36	50-99名	製造業	社の外壁に求人募集案内を張り出す
37	50-99名	製造業	人的紹介
38	50-99名	製造業	人物重視であり、紹介などの同業者つながりを大切にしています
39	50-99名	製造業	能力試験として、「さんずい」の漢字を5分間で書いてもらっています
40	50-99名	運輸業	ホームページに会社の事業内容が分かりやすく表現し、やりがいのある会社というイメージを与えるようにしている
41	50-99名	卸売/小売業	一次面接は出来る限り、現場の人間を面接官にする。
42	50-99名	卸売/小売業	営業に同行し、仕事見学
43	50-99名	卸売/小売業	服装はリクルートスーツではなく、自分に合っていると思う服装をして来るようにと
44	50-99名	飲食店/宿泊業	アルバイト・パート時に人柄、能力を量り社員登用に推薦する
45	50-99名	サービス業	ネットによる応募の後、作文の課題を出し、反応を見ている(アクセス状況文章能力、パソコン技術等)
46	50-99名	サービス業	高卒を中心に育てる
47	50-99名	サービス業	今後は入社前と後のギャップを埋めるために会社訪問を検討しています
48	100-299名	製造業	前歴調査
49	100-299名	製造業	全て社長が参加している
50	100-299名	情報通信業	サバイバル選考(上記グループ面接して該当します)奥多摩で1泊2日をかけて、学生とアウトドア活動を通して行動特性を測る選考。
51	100-299名	情報通信業	大学の就職課と連携を密にした
52	100-299名	卸売/小売業	特性検査重視
53	100-299名	医療/福祉	自筆の履歴書を必須としている。役員から直接お願いをしている作文の提出。
54	100-299名	サービス業	運転適性検査
55	100-299名	その他	長時間の会社見学会(工場見学)を少人数(1~3名)で行うことにより、人物像や地域性を判断する。
56	300名以上	飲食店/宿泊業	各学校へ出向き会社説明会の実施

④正社員（新卒）の選考・教育プロセス

（対象社数 80 社）

・インターンシップ

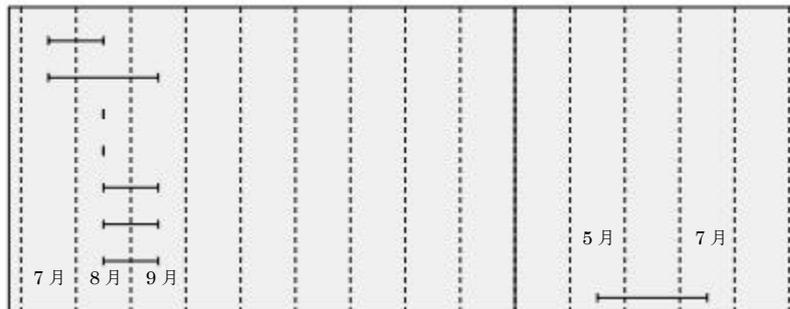
<開始時期>（有効回答数=8）

インターン開始1

		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	入社前(前々年): 7月	2	2.5	25.0	25.0
	入社前(前々年): 8月	5	6.3	62.5	87.5
	入社前(前年): 5月	1	1.3	12.5	100.0
	合計	8	10.0	100.0	
欠損値	システム欠損値	72	90.0		
合計		80	100.0		

<実施期間>（有効回答数=8）

インターンシップ



前々年度

前年度

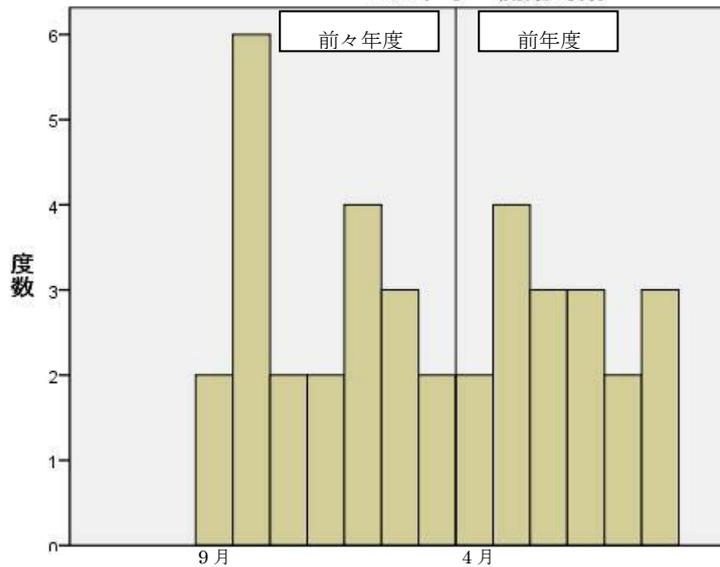
・エントリー

<開始時期> (有効回答数=38)

エントリー開始1

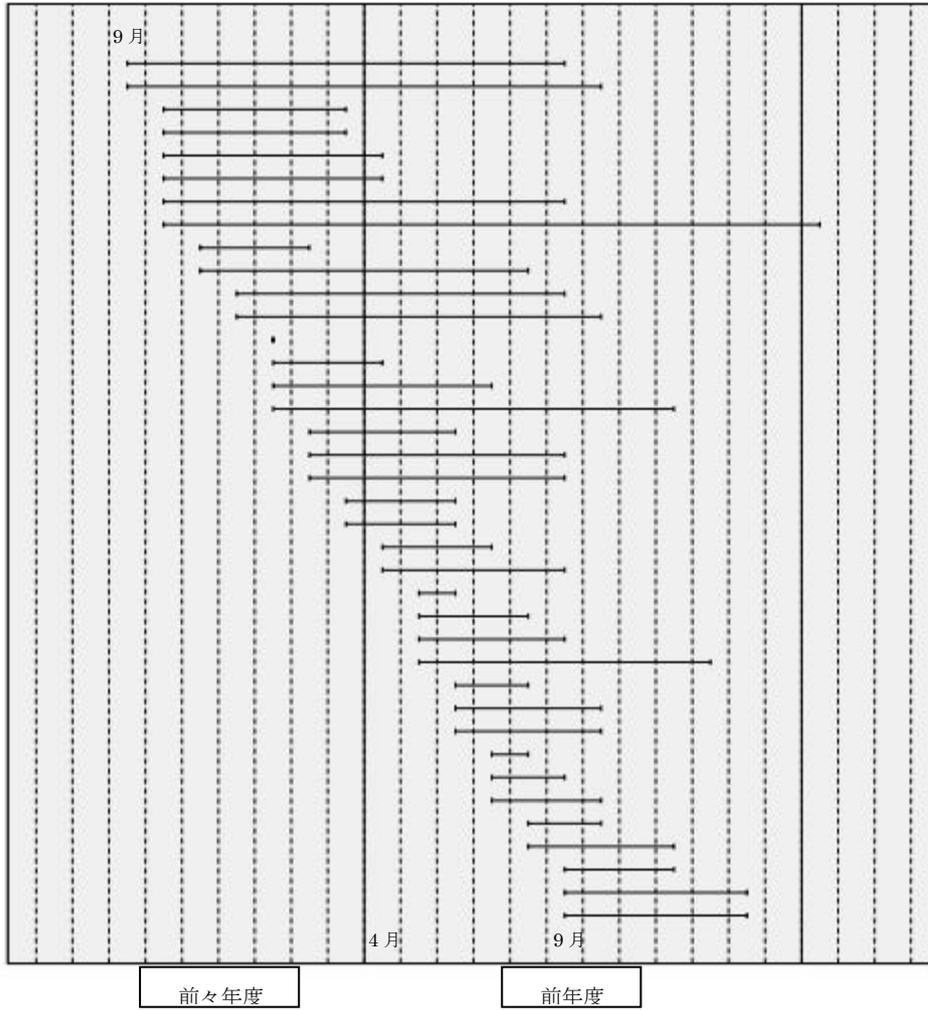
		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	入社前(前々年): 9月	2	2.5	5.3	5.3
	入社前(前々年): 10月	6	7.5	15.8	21.1
	入社前(前々年): 11月	2	2.5	5.3	26.3
	入社前(前々年): 12月	2	2.5	5.3	31.6
	入社前(前々年): 1月	4	5.0	10.5	42.1
	入社前(前々年): 2月	3	3.8	7.9	50.0
	入社前(前々年): 3月	2	2.5	5.3	55.3
	入社前(前年): 4月	2	2.5	5.3	60.5
	入社前(前年): 5月	4	5.0	10.5	71.1
	入社前(前年): 6月	3	3.8	7.9	78.9
	入社前(前年): 7月	3	3.8	7.9	86.8
	入社前(前年): 8月	2	2.5	5.3	92.1
	入社前(前年): 9月	3	3.8	7.9	100.0
	合計		38	47.5	100.0
欠損値	システム欠損値	42	52.5		
合計		80	100.0		

エントリー開始時期



<実施期間> (有効回答数=38)

エントリー



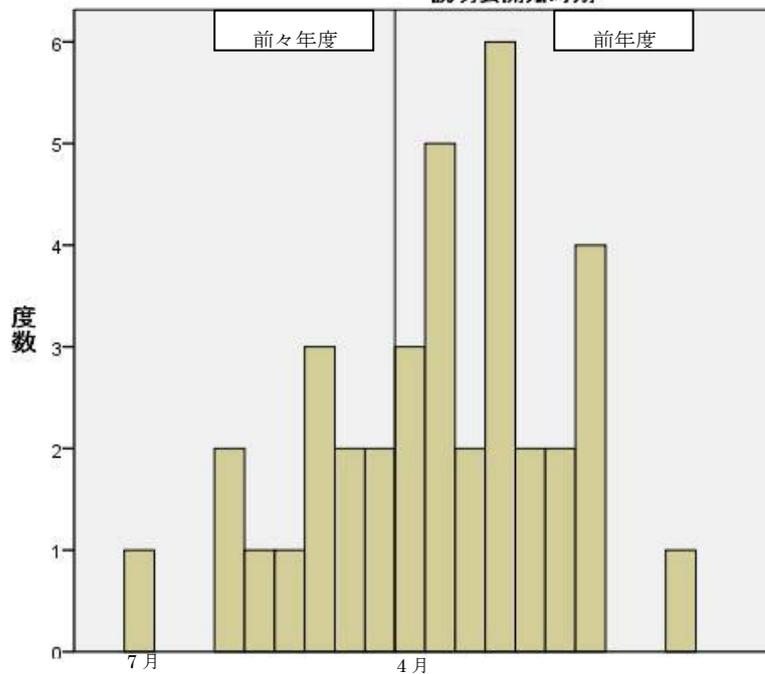
・説明会

<開始時期> (有効回答数=37)

説明会開始1

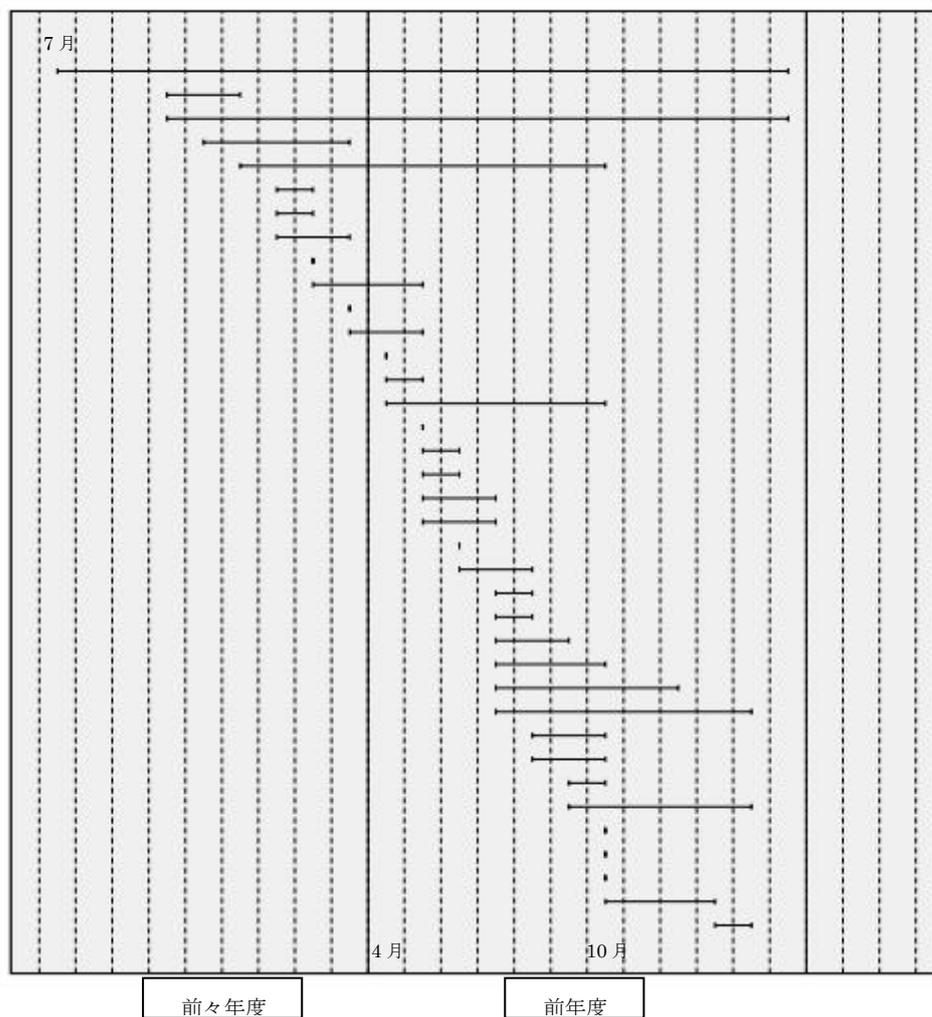
		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト	
有効	入社前(前々年): 7月	1	1.3	2.7	2.7	
	入社前(前々年): 10月	2	2.5	5.4	8.1	
	入社前(前々年): 11月	1	1.3	2.7	10.8	
	入社前(前々年): 12月	1	1.3	2.7	13.5	
	入社前(前々年): 1月	3	3.8	8.1	21.6	
	入社前(前々年): 2月	2	2.5	5.4	27.0	
	入社前(前々年): 3月	2	2.5	5.4	32.4	
	入社前(前年): 4月	3	3.8	8.1	40.5	
	入社前(前年): 5月	5	6.3	13.5	54.1	
	入社前(前年): 6月	2	2.5	5.4	59.5	
	入社前(前年): 7月	6	7.5	16.2	75.7	
	入社前(前年): 8月	2	2.5	5.4	81.1	
	入社前(前年): 9月	2	2.5	5.4	86.5	
	入社前(前年): 10月	4	5.0	10.8	97.3	
	入社前(前年): 1月	1	1.3	2.7	100.0	
	合計		37	46.3	100.0	
	欠損値	システム欠損値	43	53.8		
合計		80	100.0			

説明会開始時期



<実施期間> (有効回答数=37)

説明会



・選考

<選考内容> (有効回答数=40)

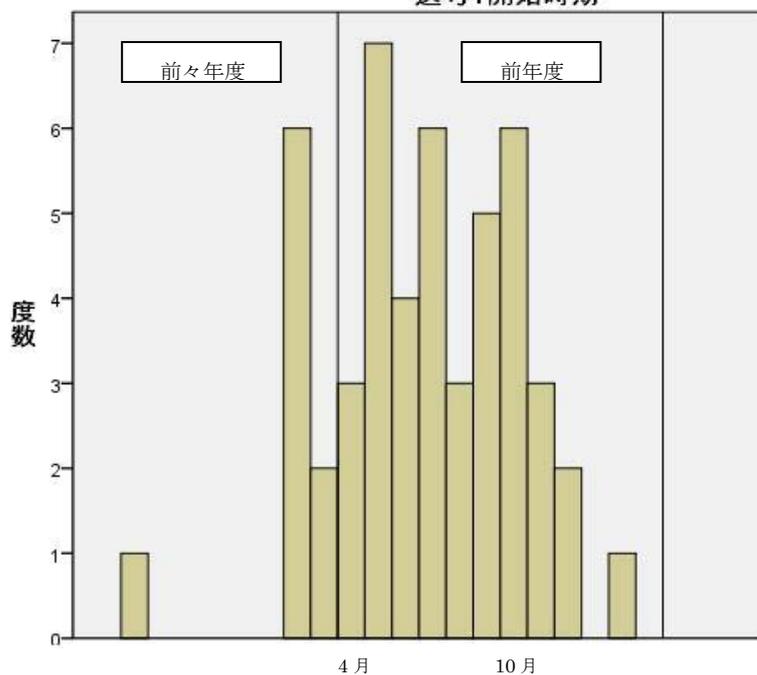
選考内容				
	選考1	選考2	選考3	選考4
1	1次	2次		
2	1次	2次		
3	1次	2次	三次	最終面接
4	1次選考、書類	2次選考、グループ面接	3次選考、個人面接	
5	1次面接	2次面接		
6	グループ	個人		
7	グループ面接			
8	グループ面接	個人面接		
9	グループ面接	個人面接	二次面接	
10	グループ面接・面談	個人面接		
11	ペーパーテスト	面接		
12	一次・二次試験	役員面接		
13	一次選考試験	二次選考試験		
14	一般面接	社長面接		
15	学科、面接			
16	学校推薦取付け(高専)	個人面接、筆記試験	部門長面接	役員面接
17	個人面接			
18	個人面接1	個人面接2		
19	個別面談面接			
20	試験・面接			
21	試験・面接	役員面接		
22	書類	ペーパー試験、グループ面接		
23	書類	一次面接	役員面接	
24	書類	面接		
25	書類	面接	役員面接	
26	書類・個人面接			
27	書類選考	面接		
28	筆記・適性試験	グループ選考	部長面接	社長面接
29	筆記試験・面接			
30	面接			
31	面接			
32	面接			
33	面接			
34	面接			
35	面接			
36	面接			
37	面接、試験			
38	面接、筆記			
39	面接1回目	面接2回目		
40	面接1次～4次			

<選考1 開始時期> (有効回答数=49)

選考1開始1

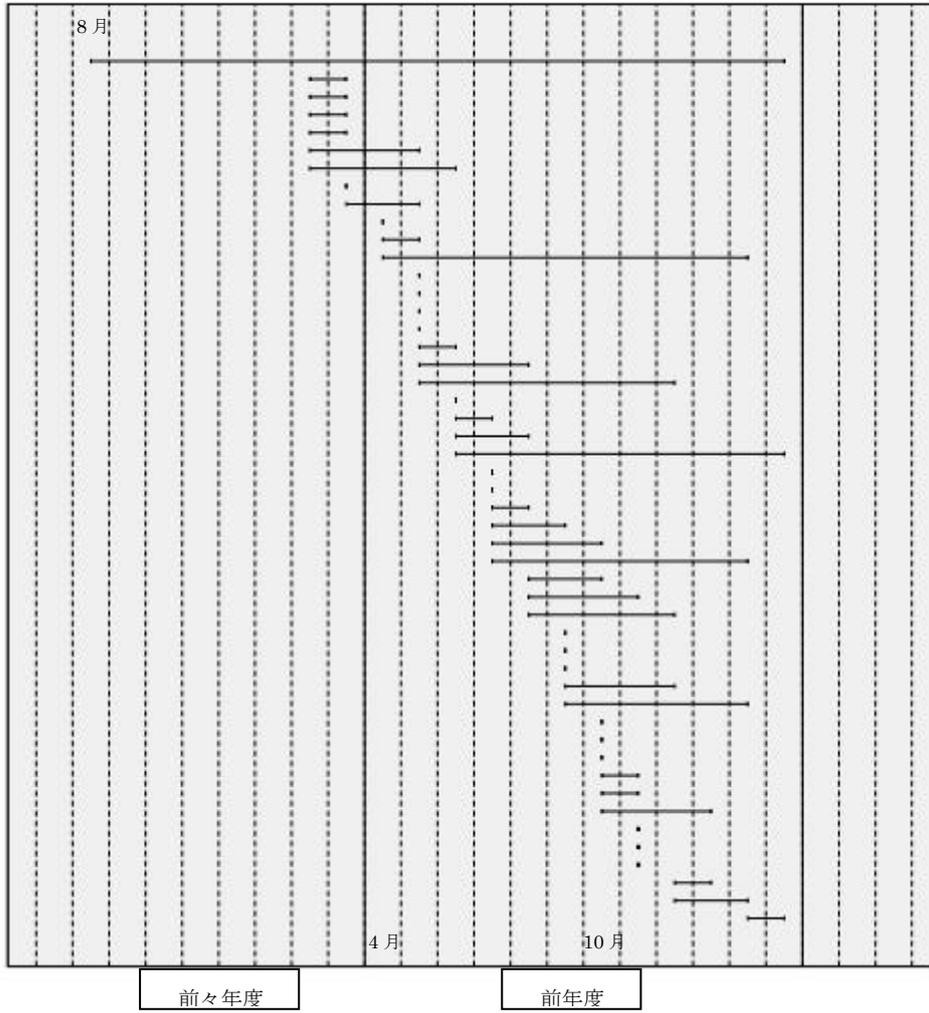
		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	入社前(前々年): 8月	1	1.3	2.0	2.0
	入社前(前々年): 2月	6	7.5	12.2	14.3
	入社前(前々年): 3月	2	2.5	4.1	18.4
	入社前(前年): 4月	3	3.8	6.1	24.5
	入社前(前年): 5月	7	8.8	14.3	38.8
	入社前(前年): 6月	4	5.0	8.2	46.9
	入社前(前年): 7月	6	7.5	12.2	59.2
	入社前(前年): 8月	3	3.8	6.1	65.3
	入社前(前年): 9月	5	6.3	10.2	75.5
	入社前(前年): 10月	6	7.5	12.2	87.8
	入社前(前年): 11月	3	3.8	6.1	93.9
	入社前(前年): 12月	2	2.5	4.1	98.0
	入社前(前年): 2月	1	1.3	2.0	100.0
	合計		49	61.3	100.0
欠損値	システム欠損値	31	38.8		
合計		80	100.0		

選考1開始時期



<選考1 実施期間> (有効回答数=49)

選考1



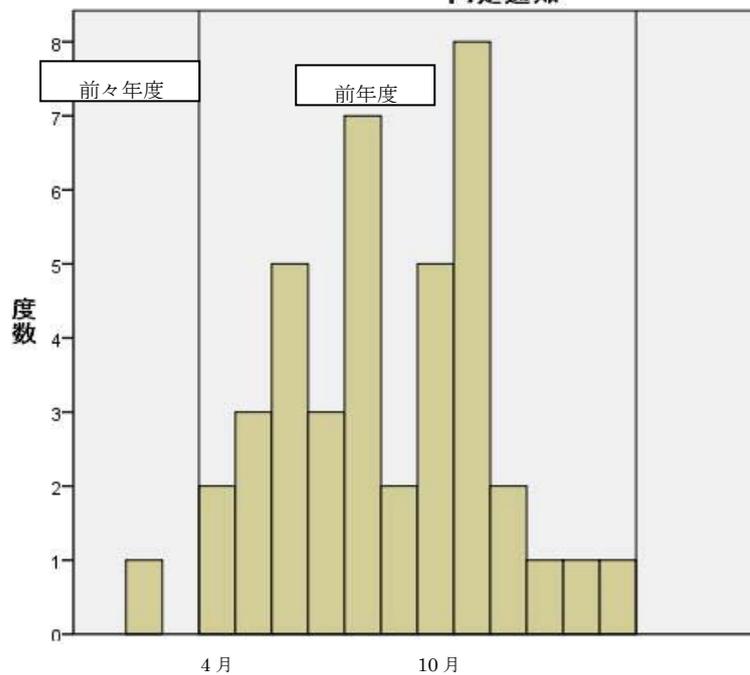
・内定通知

<開始時期> (有効回答数=41)

内定通知開始1

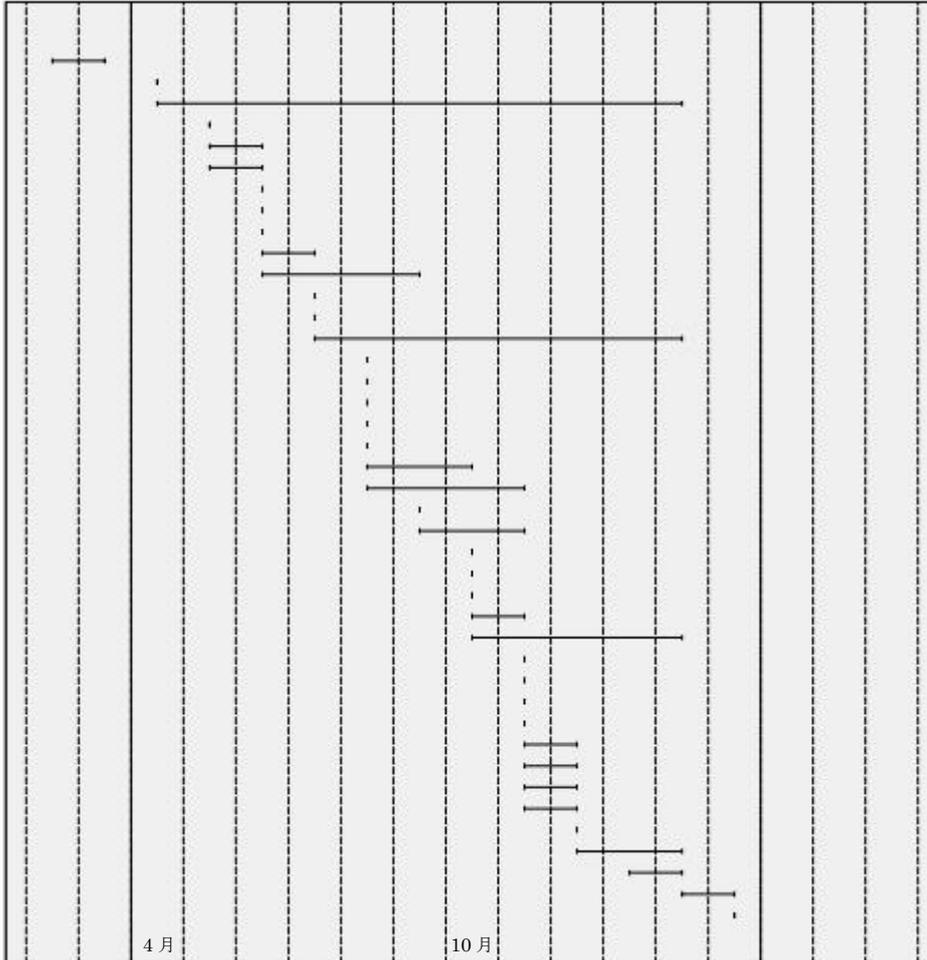
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	入社前(前々年): 2月	1	1.3	2.4	2.4
	入社前(前年): 4月	2	2.5	4.9	7.3
	入社前(前年): 5月	3	3.8	7.3	14.6
	入社前(前年): 6月	5	6.3	12.2	26.8
	入社前(前年): 7月	3	3.8	7.3	34.1
	入社前(前年): 8月	7	8.8	17.1	51.2
	入社前(前年): 9月	2	2.5	4.9	56.1
	入社前(前年): 10月	5	6.3	12.2	68.3
	入社前(前年): 11月	8	10.0	19.5	87.8
	入社前(前年): 12月	2	2.5	4.9	92.7
	入社前(前年): 1月	1	1.3	2.4	95.1
	入社前(前年): 2月	1	1.3	2.4	97.6
	入社前(前年): 3月	1	1.3	2.4	100.0
	合計	41	51.3	100.0	
欠損値	システム欠損値	39	48.8		
合計		80	100.0		

内定通知



<実施期間> (有効回答数=41)

内定通知



前年度

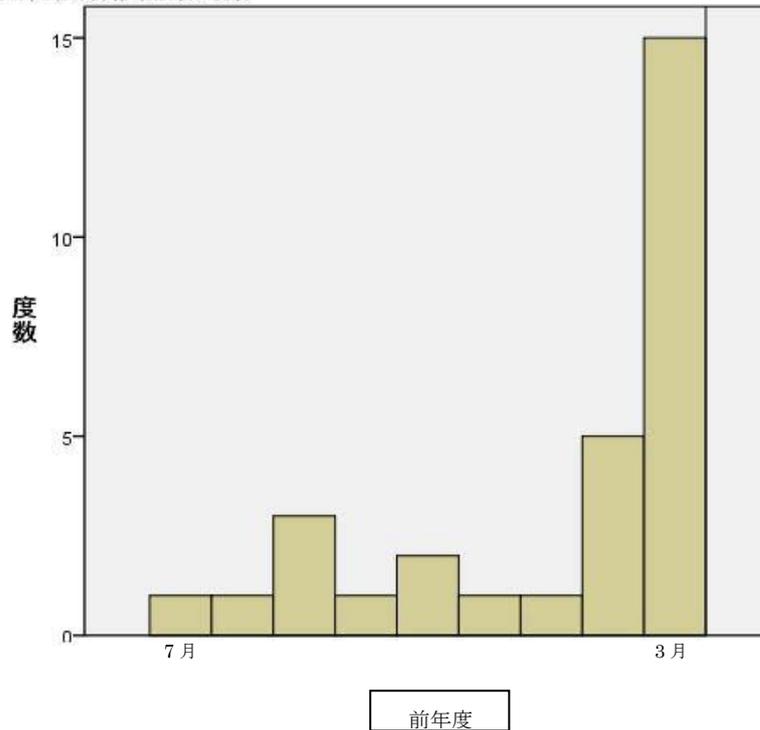
・入社前研修

<開始時期> (有効回答数=30)

入社前研修開始1

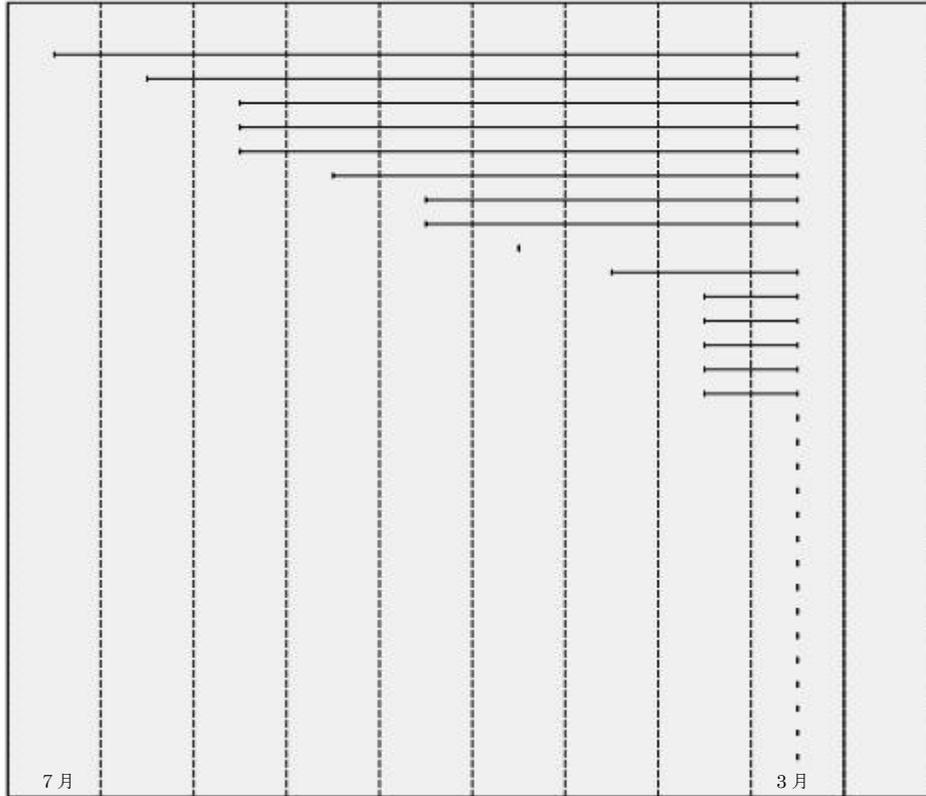
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	入社前(前年): 7月	1	1.3	3.3	3.3
	入社前(前年): 8月	1	1.3	3.3	6.7
	入社前(前年): 9月	3	3.8	10.0	16.7
	入社前(前年): 10月	1	1.3	3.3	20.0
	入社前(前年): 11月	2	2.5	6.7	26.7
	入社前(前年): 12月	1	1.3	3.3	30.0
	入社前(前年): 1月	1	1.3	3.3	33.3
	入社前(前年): 2月	5	6.3	16.7	50.0
	入社前(前年): 3月	15	18.8	50.0	100.0
	合計	30	37.5	100.0	
欠損値	システム欠損値	50	62.5		
合計		80	100.0		

入社前研修開始時期



<実施期間> (有効回答数=30)

入社前研修



前年度

・入社後研修

(有効回答数=49)

<開始時期>

入社後研修開始1

	度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効 入社後：4月	49	61.3	100.0	100.0
欠損値 システム欠損値	31	38.8		
合計	80	100.0		

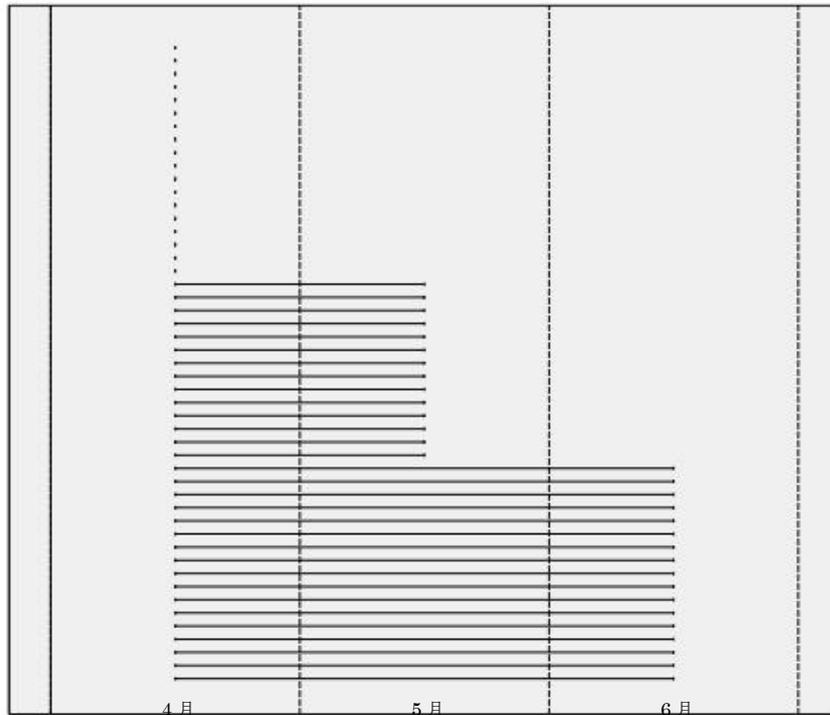
<終了時期>

入社後研修終了1

	度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効 入社後：4月	18	22.5	36.7	36.7
入社後：5月	14	17.5	28.6	65.3
入社後：6月	17	21.3	34.7	100.0
合計	49	61.3	100.0	
欠損値 システム欠損値	31	38.8		
合計	80	100.0		

<実施期間>

入社後研修



(3) 求める人材の能力・経験

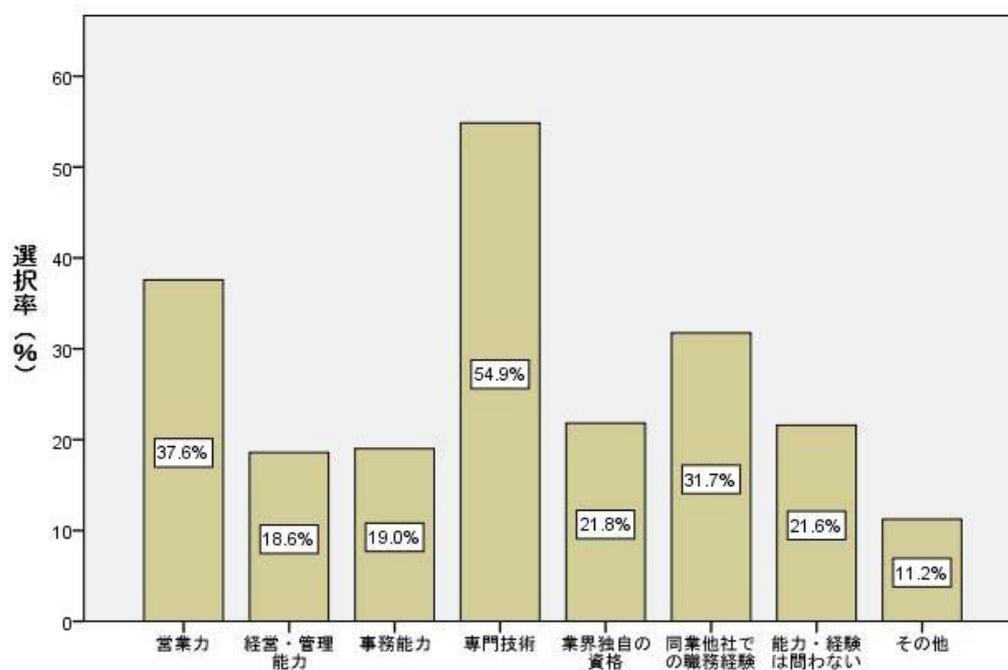
・正社員

(有効回答数=463)

\$q3_3e 度数分布表

	応答数		ケースのパーセント	
	N	パーセント		
正社員に求める 能力・経験 ^a	営業力	174	17.4%	37.6%
	経営・管理能力	86	8.6%	18.6%
	事務能力	88	8.8%	19.0%
	専門技術	254	25.3%	54.9%
	業界独自の資格	101	10.1%	21.8%
	同業他社での職務経験	147	14.7%	31.7%
	能力・経験は問わない	100	10.0%	21.6%
	その他	52	5.2%	11.2%
合計	1002	100.0%	216.4%	

a. 2分グループを値1で集計します。



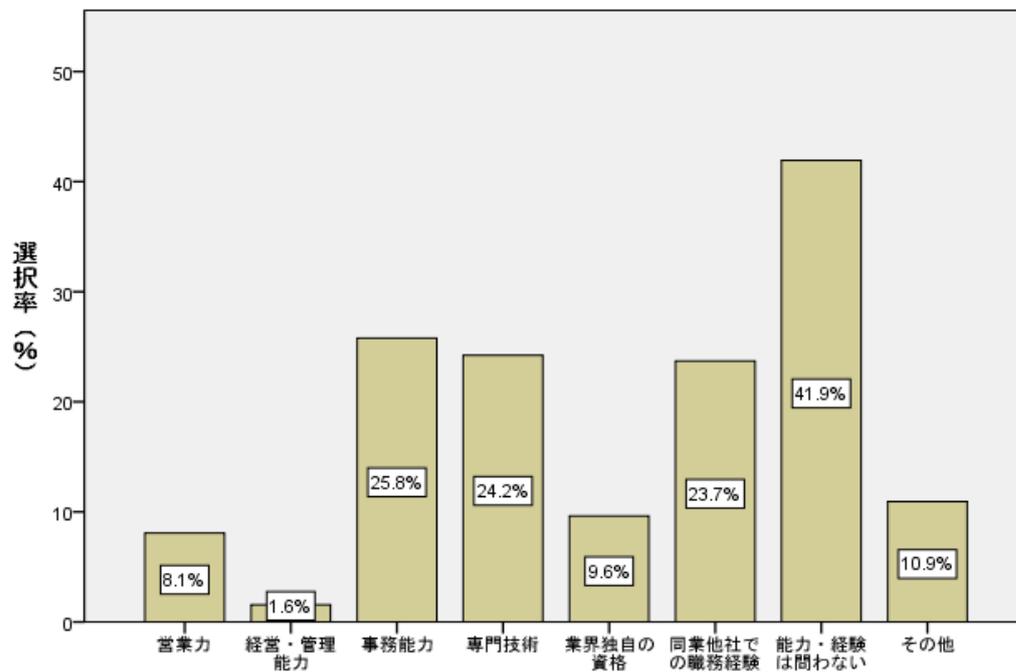
・パート・アルバイト

(有効回答数=384)

\$q3_3p 度数分布表

		応答数		ケースのパーセント
		N	パーセント	
パート・アルバイト に求める能力・経験 ^a	営業力	31	5.5%	8.1%
	経営・管理能力	6	1.1%	1.6%
	事務能力	99	17.7%	25.8%
	専門技術	93	16.6%	24.2%
	業界独自の資格	37	6.6%	9.6%
	同業他社での職務経験	91	16.3%	23.7%
	能力・経験は問わない	161	28.8%	41.9%
	その他	42	7.5%	10.9%
合計		560	100.0%	145.8%

a. 2分グループを値1で集計します。

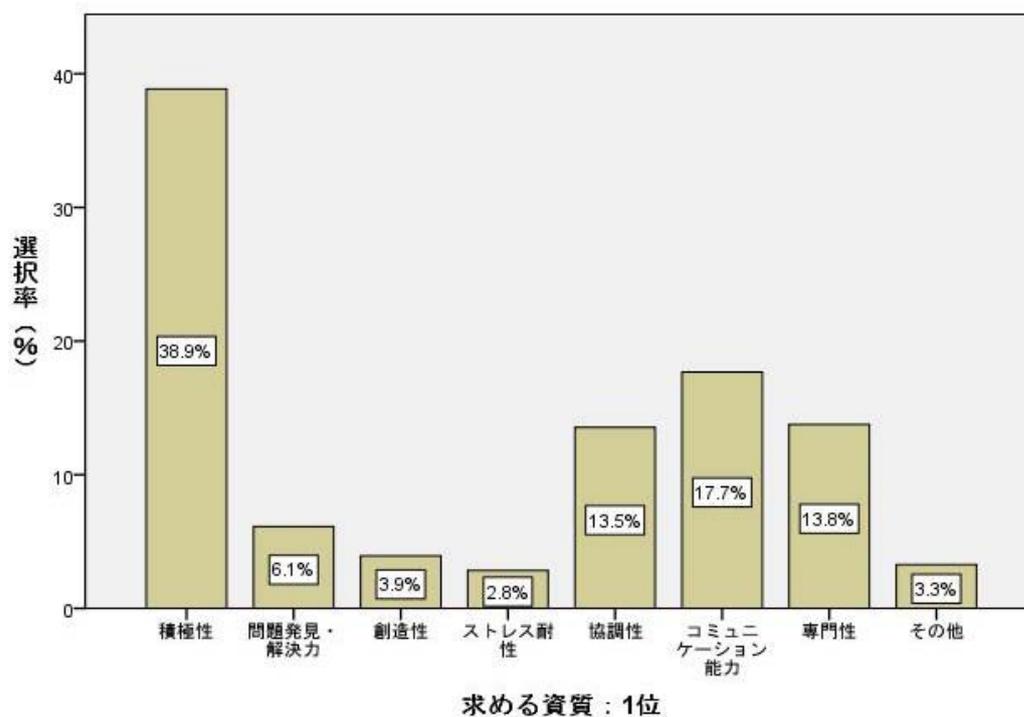


(4) 求める人材の資質

・1位

求める資質：1位

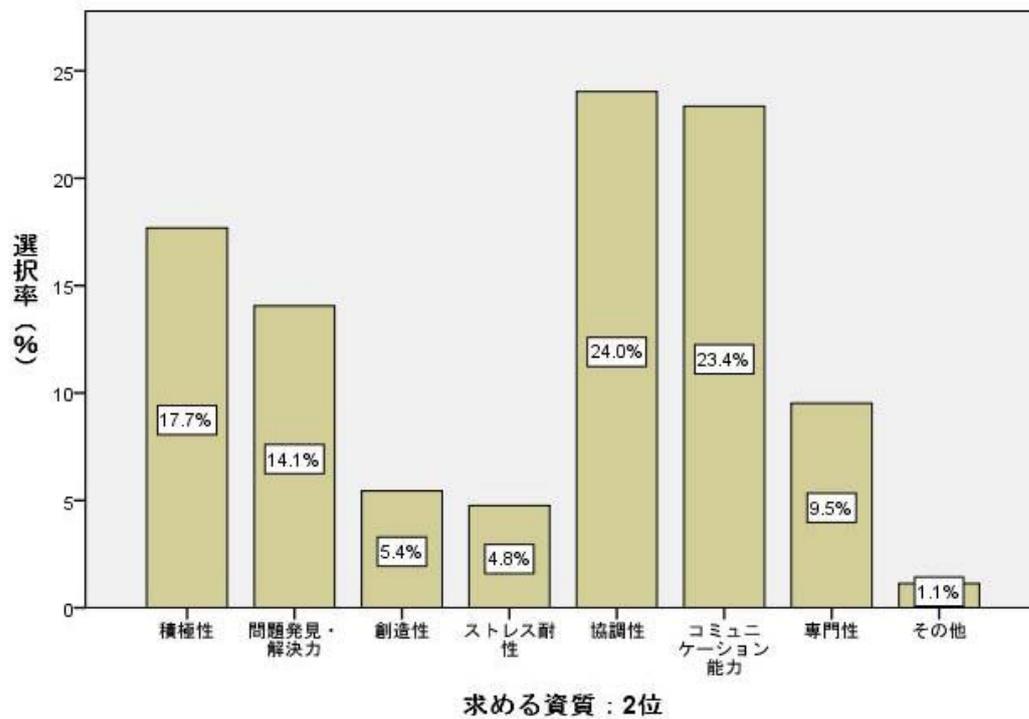
		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	積極性	178	37.8	38.9	38.9
	問題発見・解決力	28	5.9	6.1	45.0
	創造性	18	3.8	3.9	48.9
	ストレス耐性	13	2.8	2.8	51.7
	協調性	62	13.2	13.5	65.3
	コミュニケーション能力	81	17.2	17.7	83.0
	専門性	63	13.4	13.8	96.7
	その他	15	3.2	3.3	100.0
合計	458	97.2	100.0		
欠損値	システム欠損値	13	2.8		
合計		471	100.0		



・ 2 位

求める資質：2位

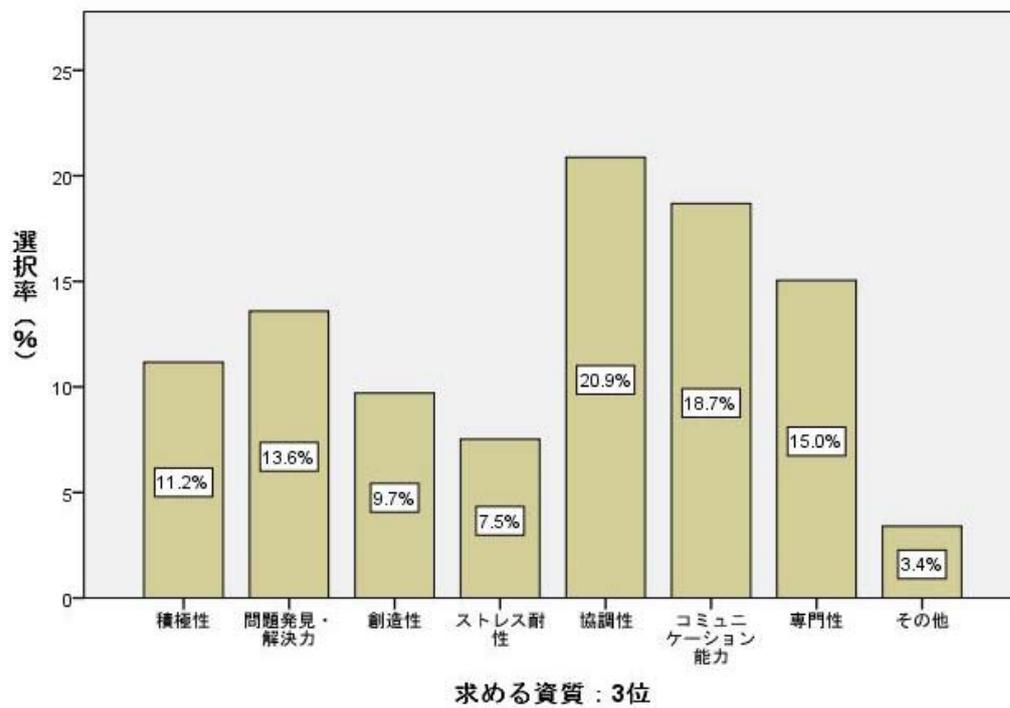
		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	積極性	78	16.6	17.7	17.7
	問題発見・解決力	62	13.2	14.1	31.7
	創造性	24	5.1	5.4	37.2
	ストレス耐性	21	4.5	4.8	42.0
	協調性	106	22.5	24.0	66.0
	コミュニケーション能力	103	21.9	23.4	89.3
	専門性	42	8.9	9.5	98.9
	その他	5	1.1	1.1	100.0
	合計	441	93.6	100.0	
欠損値	システム欠損値	30	6.4		
合計		471	100.0		



・ 3 位

求める資質：3位

		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	積極性	46	9.8	11.2	11.2
	問題発見・解決力	56	11.9	13.6	24.8
	創造性	40	8.5	9.7	34.5
	ストレス耐性	31	6.6	7.5	42.0
	協調性	86	18.3	20.9	62.9
	コミュニケーション能力	77	16.3	18.7	81.6
	専門性	62	13.2	15.0	96.6
	その他	14	3.0	3.4	100.0
	合計	412	87.5	100.0	
欠損値	システム欠損値	59	12.5		
合計		471	100.0		



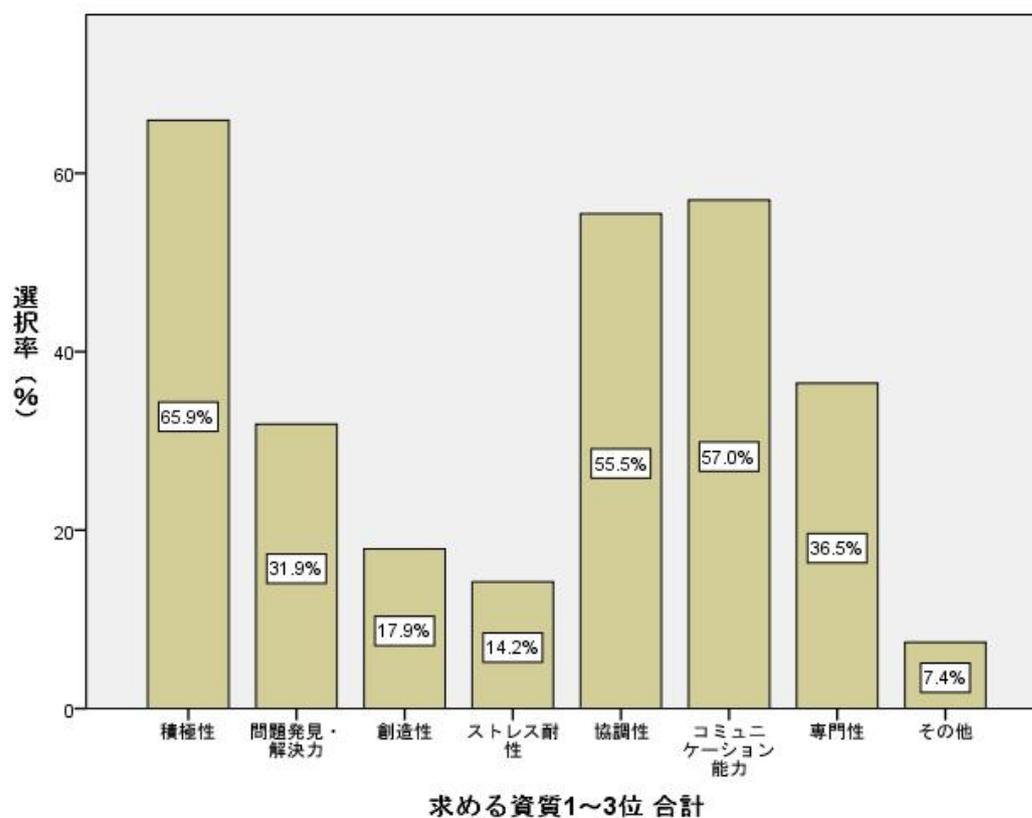
・1～3位合計

(有効回答数=458)

\$q3_4 度数分布表

		応答数		ケースのパーセント
		N	パーセント	
求める資質1～3位合計 ^a	積極性	302	23.0%	65.9%
	問題発見・解決力	146	11.1%	31.9%
	創造性	82	6.3%	17.9%
	ストレス耐性	65	5.0%	14.2%
	協調性	254	19.4%	55.5%
	コミュニケーション能力	261	19.9%	57.0%
	専門性	167	12.7%	36.5%
	その他	34	2.6%	7.4%
合計		1311	100.0%	286.2%

a. グループ



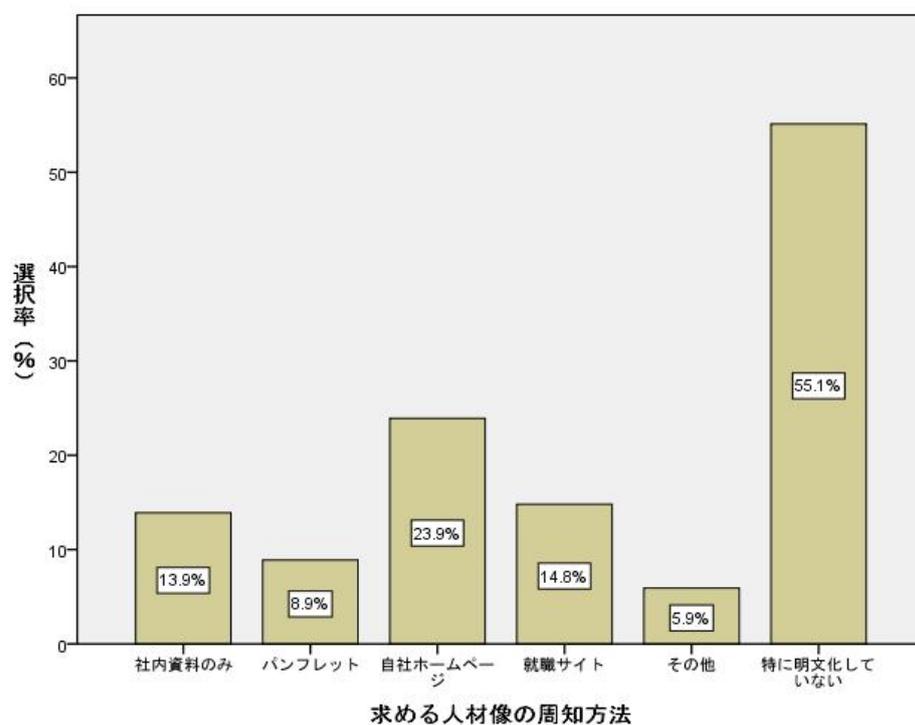
(6) 求める人材像の周知方法

(有効回答数=439)

\$q3_6 度数分布表

	応答数		ケースのパーセント
	N	パーセント	
人材像の周知方法 ^a			
周知方法：社内資料のみ	61	11.3%	13.9%
周知方法：パンフレット	39	7.2%	8.9%
周知方法：自社ホームページ	105	19.5%	23.9%
周知方法：就職サイト	65	12.1%	14.8%
周知方法：その他	26	4.8%	5.9%
周知方法：特に明文化していない	242	45.0%	55.1%
合計	538	100.0%	122.6%

a. 2分グループを値1で集計します。



IV. 正社員（新卒）の人材教育について

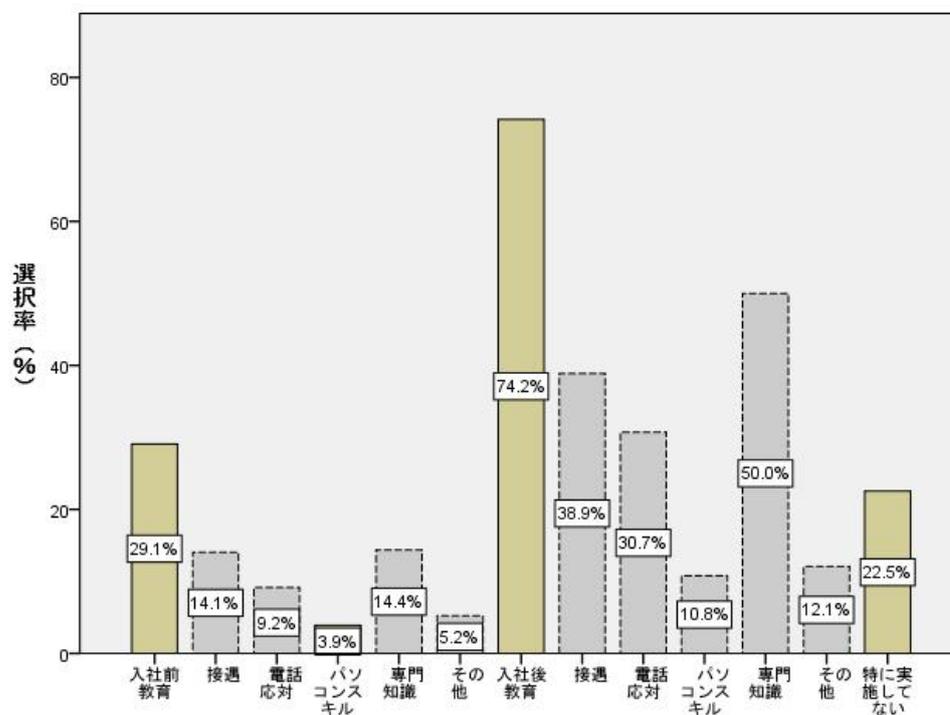
(1) OJT 以外に実施している教育

(有効回答数=306)

\$q4_1 度数分布表

	応答数		ケースのパーセント	
	N	パーセント		
正社員(新卒)の人材教育 ^a	入社前教育	89	9.2%	29.1%
	接遇	43	4.5%	14.1%
	電話応対	28	2.9%	9.2%
	パソコンスキル	12	1.2%	3.9%
	専門知識	44	4.6%	14.4%
	その他	16	1.7%	5.2%
	入社後教育	227	23.5%	74.2%
	接遇	119	12.3%	38.9%
	電話応対	94	9.8%	30.7%
	パソコンスキル	33	3.4%	10.8%
	専門知識	153	15.9%	50.0%
	その他	37	3.8%	12.1%
	特に実施していない	69	7.2%	22.5%
	合計	964	100.0%	315.0%

a. 2 分グループを値 1 で集計します。

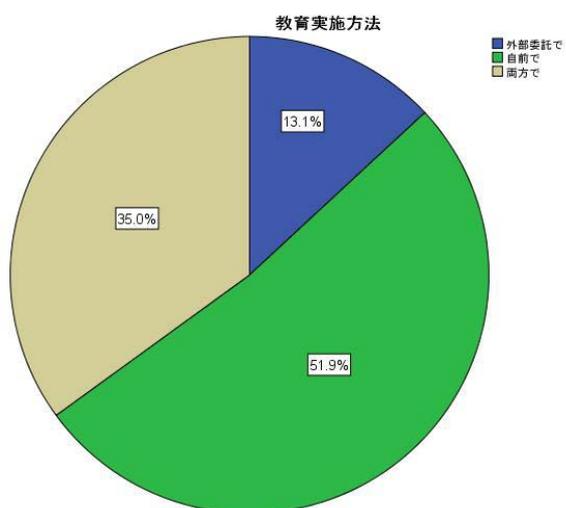


正社員（新卒）に対する実施教育（OJT以外）

(2) OJT 以外に実施している教育の実施方法

教育実施方法

		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	外部委託で	31	6.6	13.1	13.1
	自前で	123	26.1	51.9	65.0
	両方で	83	17.6	35.0	100.0
	合計	237	50.3	100.0	
欠損値	システム欠損値	234	49.7		
合計		471	100.0		

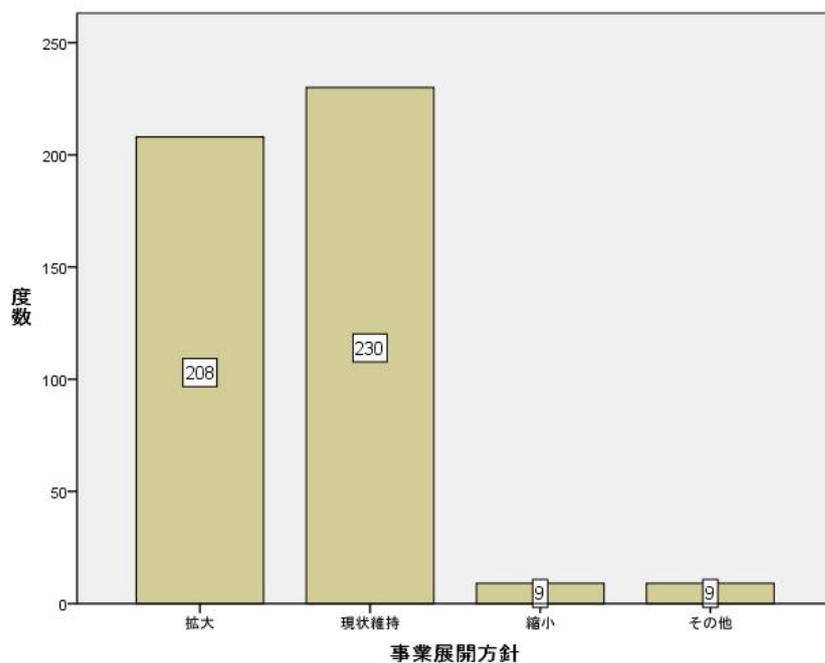


V. 今後の事業展開について

(1) 今後5年間程度の事業展開方針

事業展開方針

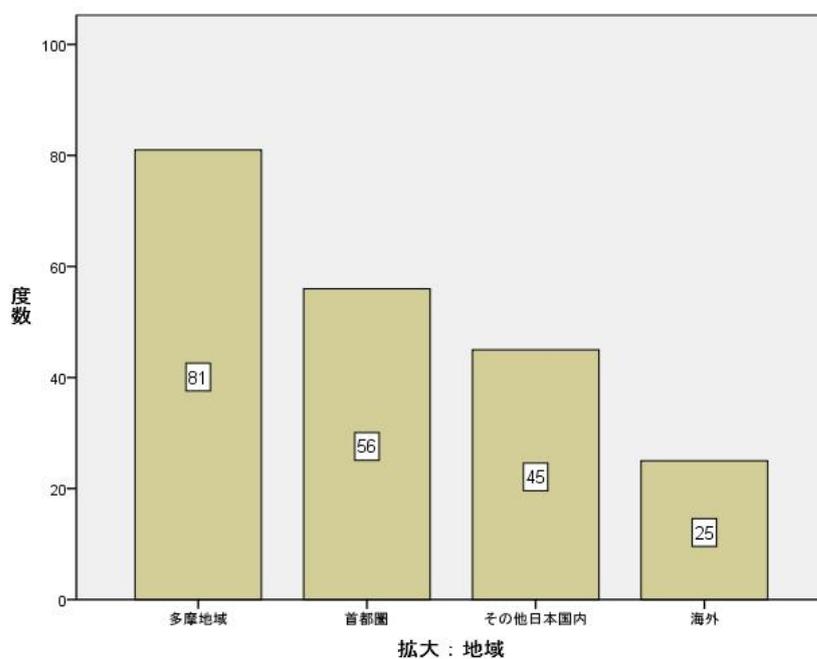
		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	拡大	208	44.2	45.6	45.6
	現状維持	230	48.8	50.4	96.1
	縮小	9	1.9	2.0	98.0
	その他	9	1.9	2.0	100.0
	合計	456	96.8	100.0	
欠損値	不正回答	2	.4		
	システム欠損値	13	2.8		
	合計	15	3.2		
合計		471	100.0		



(1) -1 今後の営業活動の中心地域（事業拡大方針の場合）

拡大：地域

		度数	パーセント	有効パーセン ト	累積パーセン ト
有効	多摩地域	81	17.2	39.1	39.1
	首都圏	56	11.9	27.1	66.2
	その他日本国内	45	9.6	21.7	87.9
	海外	25	5.3	12.1	100.0
	合計	207	43.9	100.0	
欠損値	不正回答	86	18.3		
	システム欠損値	178	37.8		
	合計	264	56.1		
合計		471	100.0		



メンバーの紹介（あいうえお順）

伊東 信夫（いとう のぶお）

多摩信用金庫 価値創造事業部 地域経済研究所 主任調査役
営業店、資金証券部、監査室など担当の後、2010年月より現職。
現在は、マクロ経済を関連付けた多摩地域の経済を研究。
多摩地域の景況調査報告書『多摩けいざい』発行に携わる。
本プロジェクトでは、調査の実施、企業の規模別分析を担当。

酒井 麻衣子（さかい まいこ）

多摩大学 経営情報学部 准教授
大学卒業後、複数の民間企業でデータ分析コンサルティング、顧客マーケティング業務
に携わる。2005年より現職。専門はサービス・マーケティング、博士（経営学）。
本プロジェクトでは、調査設計およびデータ分析を担当。

坂本 勇樹（さかもと ゆうき）

多摩信用金庫 価値創造事業部 地域経済研究所 主任調査役
融資部担当の後、2005年より現職。多摩の経済動向調査、「多摩けいざい」の作成
に携わっている。
本プロジェクトでは、調査対象先の選定、調査の実施を担当。

長島 剛（ながしま つよし）

多摩信用金庫 価値創造事業部 部長
地域情報紙『多摩ら・び』の創刊や多摩ブルー・グリーン賞、たましんインキュベーシ
ョン施設「ブルームセンター」、たましん法人総合サービスBOB等の企画を担当。現
在は、企業や大学、NPO等地域ネットワークを活用したプラットフォーム作りを企画
中。
本プロジェクトでは、企画及び企業募集を担当。

浜田 正幸（はまだ まさゆき）

多摩大学 経営情報学部 准教授
大手自動車メーカー、シンクタンク、ベンチャー数社起業の後、現職。専門は人材・組
織マネジメント、起業論。現在も大手企業のコンサルティングやベンチャー企業数社を
経営。
本プロジェクトでは、起案・企画・プロジェクトリーダーを担当。

松本 祐一（まつもと ゆういち）

多摩大学 経営情報学部 准教授

多摩大学総合研究所 副所長

学生時代にNPOの運営を経験、その後、マーケティング会社で商品開発・市場開発の仕事に従事し、2005年から現職。専門は地域経営論、生活戦略論。地域の創業支援・就労支援プロジェクトに関わっている。

本プロジェクトでは、企画及び採用タイプ別分析を担当。

2010年度 多摩地域の採用実態調査

2011年6月30日 発行

編 者 多摩信用金庫・多摩大学地域活性化マネジメントセンター

発 行 者 多摩信用金庫

東京都立川市曙町2丁目8番28号

電話 (042)526-1111 (大代)

多摩大学地域活性化マネジメントセンター

東京都多摩市聖ヶ丘4丁目1番1号

電話 (042)337-1111 (代表)
