

正社員等の採用・確保策の多様化と人材ビジネス

- 「正社員の採用方法多様化に関する調査」結果速報 -

堀田聰子（東京大学社会科学研究所 助教）

0. 調査実施概要

- 【調査主体】 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門
「人材確保策の多様化研究プロジェクト」
- 【調査時期】 2007年8月27日～9月28日
- 【調査方法】 質問紙によるアンケート調査（郵送配布、郵送回収）
- 【回答対象者】 企業の採用担当者
- 【調査数】 有効配布数：9,944社 有効回収数：1,563社（有効回収率15.7%）

【調査対象企業】

2007年8月10日現在、帝国データバンクにデータが収録されている全国の「従業員規模100人以上」の「株式会社・有限会社」のうち、「建設業、製造業、卸売・小売業/飲食店、金融・保険業、不動産業、運輸・通信業、サービス業」を調査対象とし、

- 1) 従業員規模が300人以上の企業については全数（8,819社）
- 2) 従業員規模が100人～299人の企業については23,647社のなかから業種注分類別従業員数上位順に1,181社をスキップ抽出

下表の数を調査対象とした（合計10,000社、うち56社は住所違いで不着）。

	100～299人	300～499人	500～999人	1,000～4,999人	5,000人～	合計
建設業	64	224	148	118	15	569
製造業	385	1,372	918	600	92	3,367
卸売・小売業、飲食店	280	1,013	636	307	18	2,254
金融・保険業	13	71	68	135	27	314
不動産業	17	64	40	26	0	147
運輸・通信業	149	426	268	146	25	1,014
サービス業	273	1,013	652	365	32	2,335
合計	1,181	4,183	2,730	1,697	209	10,000

【単純集計結果】 調査票内書込み（ただし、データ精査により変更の可能性がある）

- 集計結果ならびに本日の資料・報告についての留意事項 -

10月10日時点のデータにもとづく速報値を示しているため、データ精査により今後変更の可能性があります。ご利用にあたってはくれぐれもご注意ください。

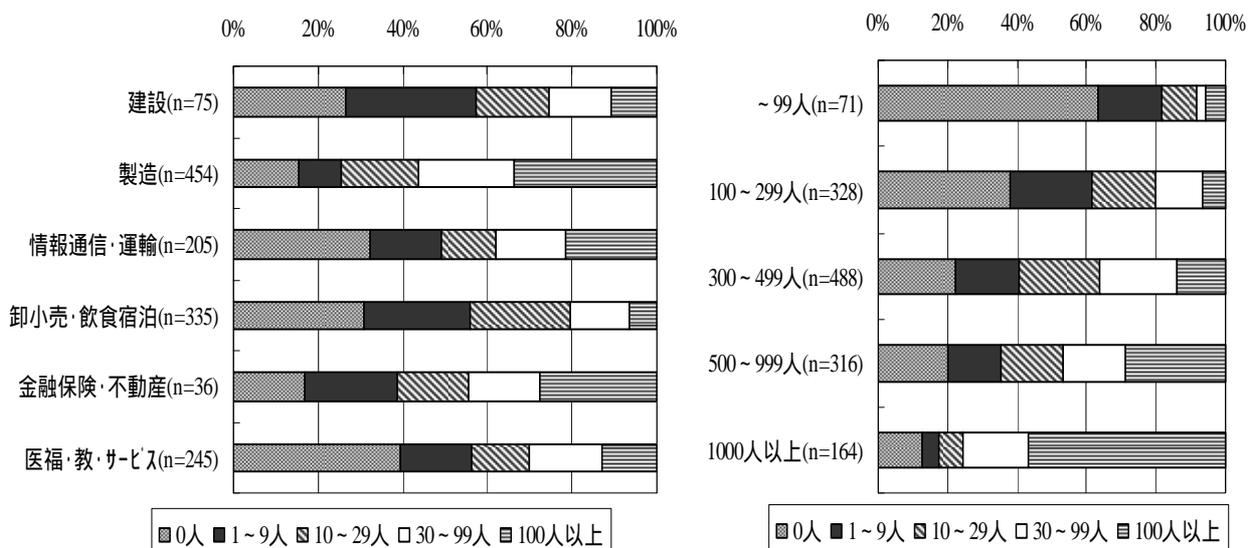
調査結果が確定次第、部門のホームページの調査結果速報コーナーで公表するとともに（<http://web.iss.u-tokyo.ac.jp/jinzai/chosa.htm>）後日、刊行物としてとりまとめます。

1. 回答企業の属性など

2. 派遣・請負社員の活用状況

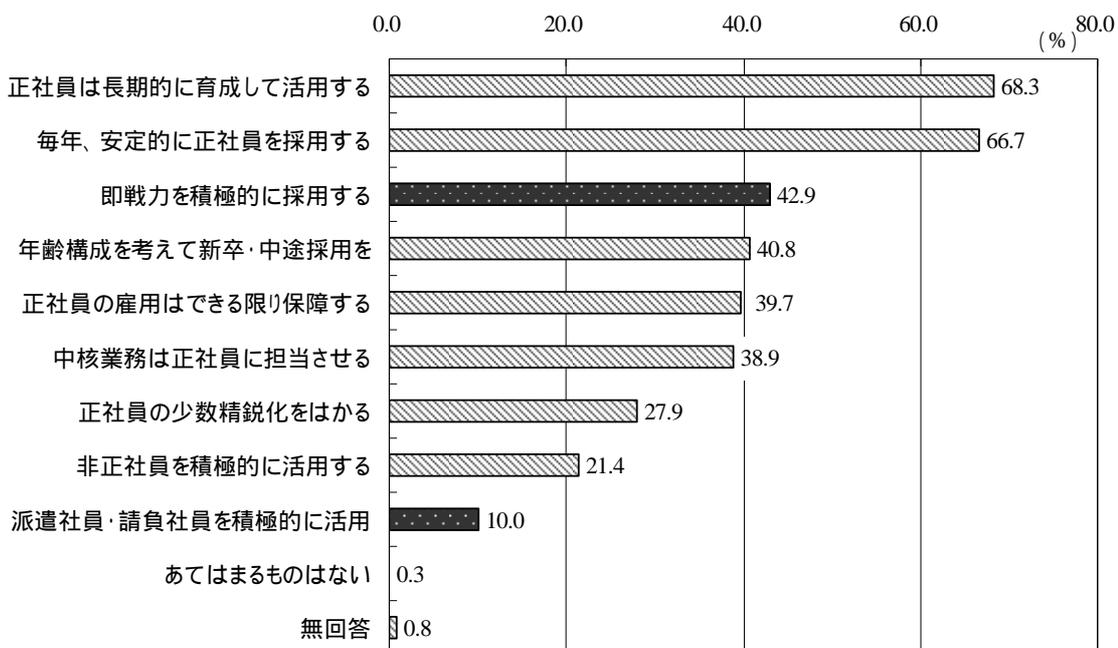
1) 現状

図1 業種・正社員規模別 派遣・請負社員の人数(2006年度末)



2) 採用・人材活用の方針(派遣・請負の積極的活用)

図2 採用や人材活用の方針(n=1,563)



3) 今後

図3 今後3年間の要員計画

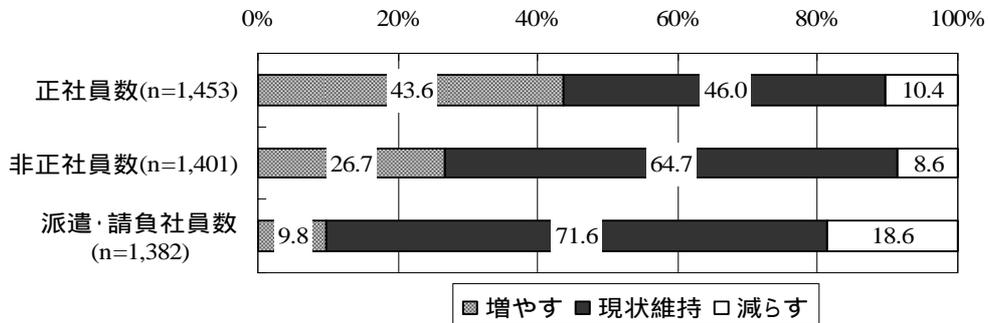
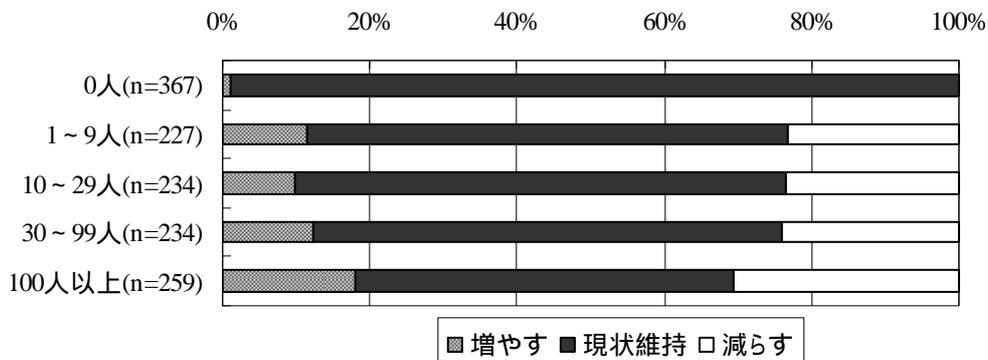


図4 2006年度末の派遣・請負活用数別 今後3年間の派遣・請負活用

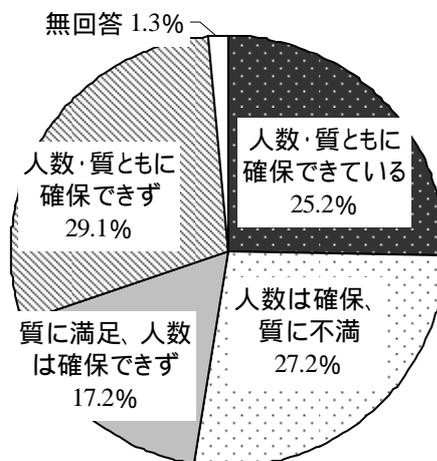


3. 最近の正社員採用 全体の状況

1) 2005年4月以降調査時点までの正社員採用数

2) 2005年4月以降調査時点までの正社員採用の評価

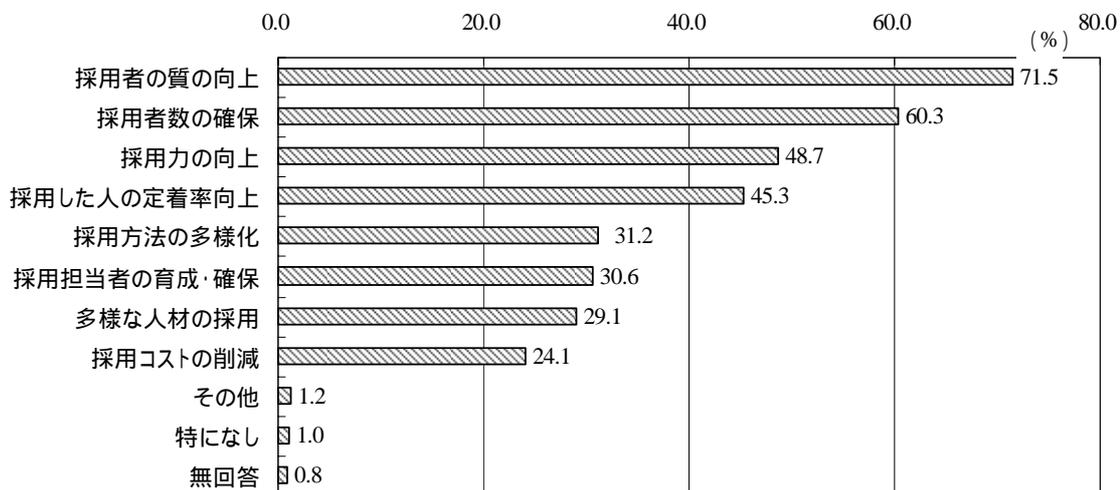
図5 2005年4月以降調査時点までの正社員の人数や質に対する評価 (n=1,523)



3) 今後3年間の採用予定

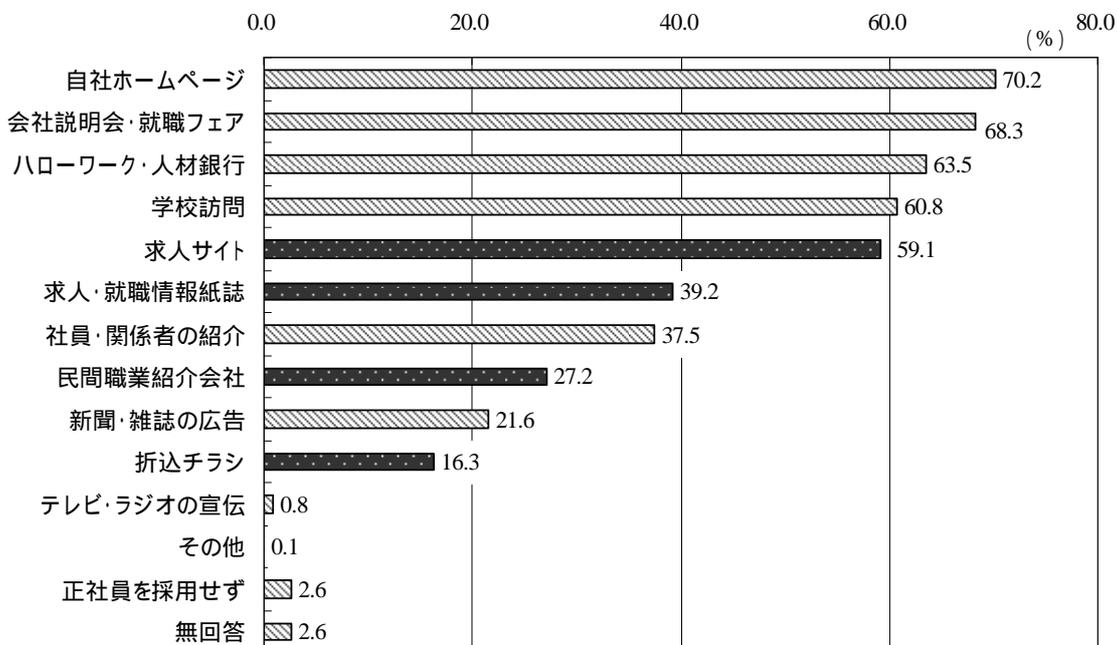
4) 今後の正社員採用に関する課題

図6 今後の正社員の採用に関する課題 (n=1,563)



4. 正社員（新卒・中途）採用の募集手段・媒体

図7 正社員の募集手段・媒体：2005年4月以降に用いたもの (n=1,563)



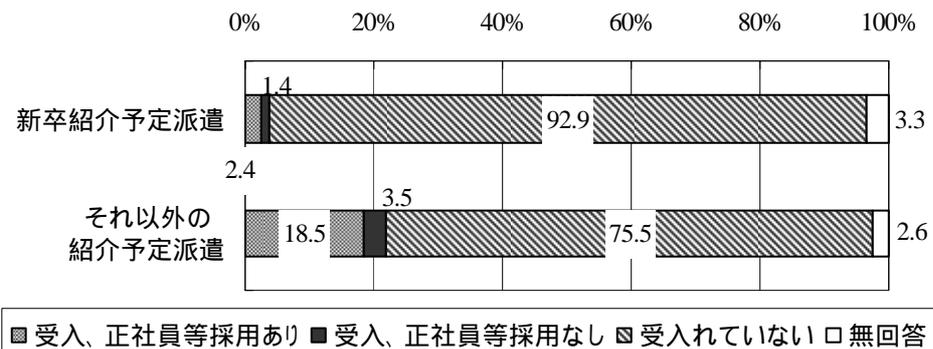
5. 正社員等の採用・確保の方法や形態

本調査で、「正社員等」は、正社員と正社員として雇用見込の契約社員等をさすと定義した。

1) 現状

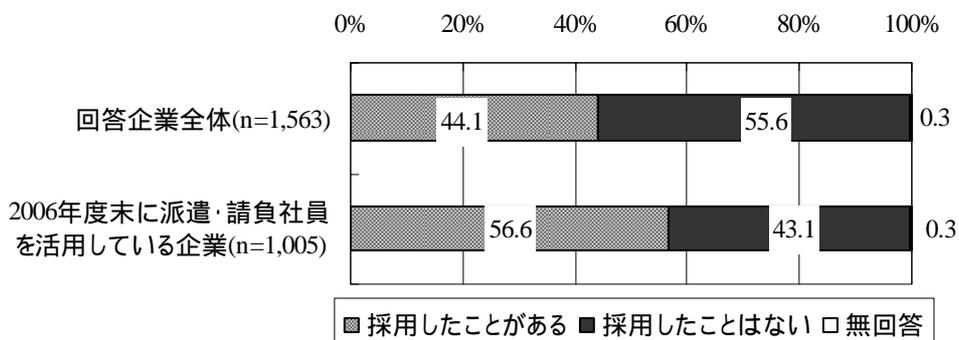
紹介予定派遣

図 8 新卒紹介予定派遣・それ以外の紹介予定派遣：2005年4月以降の受入など(n=1,563)



派遣・請負社員の正社員等としての採用（紹介予定派遣を除く）

図 9 派遣・請負社員の正社員等としての採用の有無（紹介予定派遣除）：2005年4月以降



その他

- ・ 非正社員から正社員への登用
- ・ トライアル雇用
- ・ 日本版デュアルシステム
- ・ インターンシップの受入、インターンシップ参加者の採用
- ・ 再雇用制度（定年退職者対象のものを除く）

2) 今後

図 10 今後 3 年間の各制度・手法を通じた採用予定 (回答企業全体)

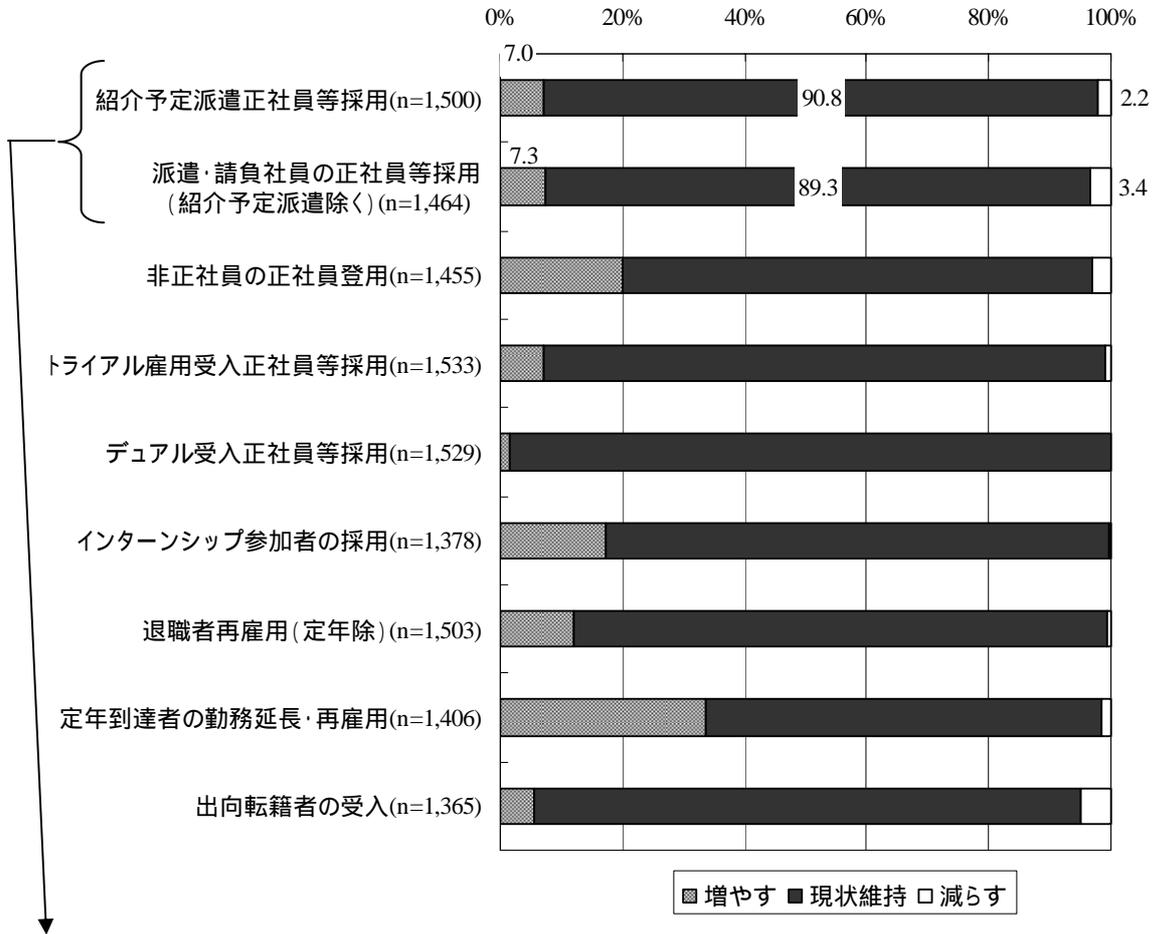
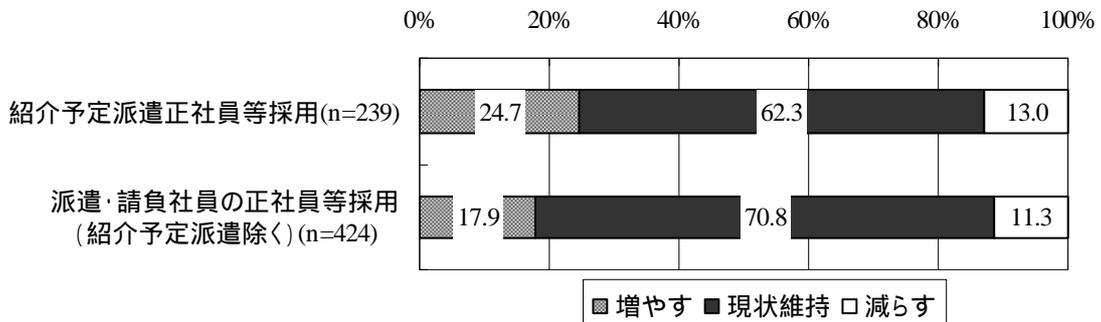


図 11 今後 3 年間の各制度・手法を通じた採用予定 (2005 年 4 月以降採用実績あり企業)

図 11 のうち問 12c)d)それぞれにおいて 2005 年 4 月以降に正社員等としての採用が 1 人以上あった企業に限定



6. 多様化する？正社員等の採用・確保のあり方 - 2005年4月以降の採用実績から

表1 正社員を中心とした採用・人材確保方法の分類

	外部労働市場	準内部労働市場	内部労働市場
On the Job Matching	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介予定派遣 ・ トライアル雇用 ・ 日本版デュアルシステム ・ 採用に結びつけたインターンシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 転籍を予定した出向 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定年後の継続雇用 ・ 非正社員からの正社員の登用
Off the Job Matching	(従来の)新卒採用・中途採用		

注)分類の考え方及び「Off the Job Matching」・「On the Job Matching」という呼称は、今野浩一郎氏のアイデアにもとづいている。

出所)堀田聡子「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方 - RJP(Realistic Job Preview)を手がかりにして」『日本労働研究雑誌』第567号,2007年10月,64頁.

以下は、問11a)b)の採用数ならびに問12a)~g)による採用数を完答し、かつ問11a)+b)が問12a)~g)の合計以上となった1,161サンプルを分析対象としている。

分析対象1,161社の2005年4月以降調査時点までの採用実績合計の内訳は次のとおり。

1) 新卒と中途別の割合

新卒採用 56.2% (78,118人) + 中途採用 43.8% (60,890人) = 100.0% (139,008人)

2) 採用・人材確保の方法や形態別の割合

表2 正社員を中心とした採用・人材確保の方法・形態別 採用者数の割合：2005年4月以降新卒採用と中途採用の合計(139,008人)のうち

紹介予定派遣を通じた正社員等採用	0.7%	1,019人
派遣・請負社員の正社員等採用	1.8%	2,567人
非正社員の正社員登用	7.0%	9,693人
トライアル雇用を通じた正社員等採用	0.6%	881人
日本版デュアルシステムを通じた正社員等採用	0.1%	115人
インターンシップ参加者からの採用	0.7%	1,018人
退職者の再雇用(定年を除く)	0.8%	1,081人
On the Job Matching 計	11.8%	16,374人
Off the Job Matching(従来の新卒・中途採用)	88.2%	122,634人

定年到達者の勤務延長・再雇用、出向・転籍者の受入は新卒+中途採用数とは別枠である可能性が高いため、ここでは除いている。

東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門
正社員の採用方法多様化に関する調査

労働力人口の減少や団塊世代の退職を背景に、人材確保のための方策の見直しや多様化に取り組む企業が増えています。しかし企業における人材確保策の実態は明らかにされていません。そこで、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門「人材確保策の多様化研究プロジェクト」では、特に正社員の採用・確保策の現状把握を目的として、アンケートを実施することに致しました。

お忙しいところお手数をおかけしますが、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

調査結果は厚生労働省、経済産業省、新聞社等に提供するとともに 11 月以降にホームページで公開する予定です (http://web.iss.u-tokyo.ac.jp/jinzai/)。ご回答内容は調査研究以外の目的で使用することはなく、また、統計的に処理するため、貴社の個別情報が公表されることはございません。

2007 年 8 月 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門「人材確保策の多様化研究プロジェクト」
佐藤博樹(東京大学社会科学研究所教授)・佐野嘉秀(同 客員准教授)・堀田聡子(同 助教)

【記入上の注意】

- ・ 本社事業所だけでなく、支店・営業所・工場等を含めた企業全体についてお答えください。
- ・ ご記入頂きましたアンケート票は、同封の返信用封筒(切手不要)に入れ、9月7日(金)までに投函してください。ご不明な点は hrm@iss.u-tokyo.ac.jp までご連絡ください(担当:堀田)

最近の正社員の新卒採用・中途採用状況

問1 2005 年 4 月以降現在までに、学歴を問わず新卒で正社員の採用を行いましたか(__ は 1 つ)

1. 行った 89.7%	2. 行わなかった →問 2 へ 10.3%	n=1,563
--------------	------------------------	---------

問 1-1 2005 年 4 月以降に採用した正社員に占める新卒者の割合はどれくらいですか(__ は 1 つ)

1. 10%未満 33.4%	3. 30%以上 50%未満 9.8%	5. 70%以上 90%未満 9.8%	
2. 10%以上 30%未満 18.3%	4. 50%以上 70%未満 9.3%	6. 90%以上 14.3%	

問 1-2 貴社では、新卒者の募集の際に、既卒者の応募を受けつけていますか(__ は 1 つ)

1. 特に条件を設けずに受けつけている 30.4%	3. 受けつけていない →問 2 へ 43.7%
2. 条件つきで受けつけている 21.5%	

問 1-3 2005 年 4 月以降に、新卒者の募集に応募してきた既卒者を採用しましたか(__ は 1 つ)

1. 採用した 51.3%	2. 応募者はいたが、採用しなかった 20.5%	3. 応募者がいなかった 26.3%
---------------	--------------------------	--------------------

問2 2005 年 4 月以降現在までに採用した正社員に占める「大学・大学院卒者」の割合はどれくらいですか。a)新卒採用、b)中途採用のそれぞれについてお答えください(__ は 1 つ)

n=1,563	2005 年 4 月以降 正社員を採用せず	10% 未満	~ 30% 未満	~ 50% 未満	~ 70% 未満	~ 90% 未満	90% 以上
a)新卒採用(無回答)4.0%	10.3%	24.3%	12.0%	10.1%	9.5%	7.7%	22.0%
b)中途採用(新卒以外全て含む)	9.1%	32.5%	13.2%	10.7%	10.7%	6.8%	13.1%

(無回答)3.8%

問3 新卒ないし中途採用で正社員を仮に 10 人採用すると、1 年後に定着している人は何人くらいですか(__ は 1 つ)。2005 年 4 月以降の採用の有無に係わらず最近の状況をお答えください。

n=1,563	0 人	1~2 人	3~4 人	5~6 人	7~8 人	9~10 人
a)新卒採用(無回答)4.2%	2.3%	2.2%	2.5%	6.6%	29.9%	52.3%
b)中途採用(新卒以外全て含む)	1.6%	2.5%	4.1%	11.1%	32.2%	42.7%

(無回答)5.8%

問4 2005年4月以降に、正社員の新卒ないし中途採用の募集を行うにあたって、どのような手段や媒体を用いましたか(あてはまるものすべてに)。 n=1,563(無回答)2.6%

1. 2005年4月以降に正社員の採用を行っていない→問6へ 2.6%	5. 新聞・雑誌の広告 21.6%	10. ハローワーク・人材銀行 63.5%
2. 会社説明会・就職フェア 68.3%	6. 折込チラシ 16.3%	11. 民間の職業紹介会社 27.2%
3. 学校訪問 60.8%	7. テレビ・ラジオの宣伝 0.8%	12. 社員や関係者の紹介 37.5%
4. 自社ホームページ 70.2%	8. 求人情報・就職情報紙誌 39.2%	13. その他 0.1%
	9. 求人サイト 59.1%	(具体的に)

問5 2005年4月以降現在までに採用した正社員の人数や質をどのように評価していますか。新卒採用・中途採用をあわせてお答えください。 n=1,523(無回答)1.3%

1. 人数・質ともに確保できている 25.2%	3. 質には満足だが、人数は確保できていない 17.2%
2. 人数は確保できているが、質には満足していない 27.2%	4. 人数・質ともに確保できていない 29.1%

正社員等の採用・確保の方法や形態 . . . の「正社員等」は、正社員と、正社員として雇用見込の契約社員等をさします。

問6 2005年4月以降に、以下の制度による人材の受入を行いましたか。また受入後、正社員等として雇用した人がいましたか。 a) トライアル雇用、b) 日本版デュアルシステム、c) 新卒向けの紹介予定派遣、d) それ以外の紹介予定派遣のそれぞれについて、あてはまるもの1つにをつけてください。

n=1,563	受入を行い、 <u>正社員等として採用した人がいる</u>	受入を行ったが、 <u>正社員等として採用した人はいない</u>	受入を行っていない
a) トライアル雇用 (無回答)2.4%	9.3%	4.6%	83.6%
b) 日本版デュアルシステム (無回答)3.3%	1.2%	1.3%	94.2%
c) 新卒向けの紹介予定派遣(無回答)3.3%	2.4%	1.4%	92.9%
d) それ以外の紹介予定派遣(無回答)2.6%	18.5%	3.5%	75.5%

注: トライアル雇用 ハローワークから紹介を受け、短期間(原則3ヵ月)試用雇用として受け入れ、仕事に必要な指導等を施したあと、常用雇用への移行を目指すもの。

日本版デュアルシステム 企業における実習訓練と専修学校・公共職業訓練施設等の教育訓練機関における座学とを組み合わせて実施し、修了時に能力評価を行うこと。

紹介予定派遣 自社の社員として雇用することを予定して、一定期間(最長6ヵ月)貴社で派遣社員として働いてもらうこと。

問7 貴社で派遣社員・請負社員として働いていた人を、2005年4月以降、正社員等として採用したことがありますか。問6にあげた紹介予定派遣は除いてお答えください(は1つ)。 n=1,563(無回答)0.3%

1. 採用したことがある 44.1%	2. 採用したことはない 55.6%
--------------------	--------------------

問8 貴社には、非正社員(パートアルバイト・契約社員等)から正社員に登用する制度もしくは慣行がありますか。また2005年4月以降、それにより非正社員から正社員に登用した人がいますか(は1つ)。 n=1,563(無回答)0.6%

1. 制度もしくは慣行があり、2005年4月以降に非正社員から正社員に登用した人がいる 61.0%
2. 制度もしくは慣行はあるが、2005年4月以降に非正社員から正社員に登用した人はいない 13.2%
3. 制度も慣行もない 25.2%

問9 貴社では、学生・生徒をインターンシップとして受け入れたことがありますか(は1つ)。 n=1,563(無回答)0.4%

1. 受け入れたことがある 55.6%	2. 受け入れたことはない →問10へ 44.0%
---------------------	---------------------------

問9-1 2005年4月以降現在までに正社員として採用した人のうち、貴社のインターンシップに参加したことがある人はいますか(__は1つ) n=869(無回答)0.5%

1. いる 37.5%	2. いない 56.6%	3. わからない 4.5%	4. 正社員を採用していない 0.9%
-------------	--------------	---------------	---------------------

問9-2 貴社のインターンシップ参加と新卒採用選考との関係についてお答えください(__は1つ) n=869(無回答)1.7%

1. インターンシップ参加時の評価が採用に直結する 3.9% (採用選考の一段階を飛ばせる、応募すれば合格を確約する 等)
2. 採用選考にあたって、インターンシップ参加の有無や評価を参考にすることがある 39.1%
3. インターンシップ参加の有無や評価は採用とは一切関係がない 55.2%

問10 貴社には、再雇用制度(育児や介護、配偶者の転勤・進学や勉強など様々な理由で退職した人を退職時に登録し、一定期間後に自社あるいは自社の関連会社で雇入れる仕組み)もしくは再雇用の慣行がありますか。また2005年4月以降に、それにより貴社が正社員等として採用した人はいますか(__は1つ)。定年退職者を対象としたものは除いてお答えください。 n=1,563(無回答)1.0%

1. 制度もしくは慣行があり、2005年4月以降に正社員等として採用した人がいる 26.8%	3. 制度も慣行
2. 制度もしくは慣行はあるが、2005年4月以降に正社員等として採用した人はいない 20.8%	もない 51.4%

. 2005年4月以降の正社員等の採用・確保の実績と今後の展望

問11 a)新卒・b)中途の正社員の採用について、ア)2005年4月以降現在の採用数とイ)今後3年間の採用予定をご記入ください。数値は概数でかまいません。いない場合は「0」をご記入ください。

	ア)2005年4月以降現在の正社員としての採用数	イ)今後3年間の採用予定			
		増やす	現状維持	減らす	
a)新卒採用	平均値 64.80人 n=1,506	36.8%	57.5%	5.7%	n=1,521
b)中途採用(新卒以外全て含む)	平均値 52.25人 n=1,456	31.1%	54.6%	14.2%	n=1,468

問12 以下の制度や手法を通じた正社員等の採用について、ア)2005年4月以降の採用数とイ)今後3年間の採用予定をご記入ください。数値は概数でかまいません。いない場合は「0」をご記入ください。

	ア)2005年4月以降の正社員等としての採用数	イ)今後3年間の採用予定			
		増やす	現状維持	減らす	
a)トライアル雇用	平均値 0.83人 n=1,527	7.2%	92.0%	0.8%	n=1,533
b)日本版デュアルシステム	平均値 0.10人 n=1,528	1.6%	98.4%	0.1%	n=1,529
c)紹介予定派遣	平均値 0.96人 n=1,507	7.0%	90.8%	2.2%	n=1,500
d)c)以外の派遣社員・請負社員の正社員採用	平均値 2.25人 n=1,463	7.3%	89.3%	3.4%	n=1,464
e)非正社員(パートアルバイト・契約社員等)から正社員への登用	平均値 8.94人 n=1,448	19.9%	76.8%	3.2%	n=1,455
f)貴社のインターンシップ参加者からの採用(インターンシップの採用との関連づけの有無にかかわらず結果的に採用した者)	平均値 0.94人 n=1,351	17.4%	82.2%	0.4%	n=1,378
g)退職者の再雇用制度	平均値 1.30人 n=1,488	12.0%	87.6%	0.5%	n=1,503
h)定年到達者の勤務延長・再雇用	平均値 10.06人 n=1,381	33.7%	64.8%	1.5%	n=1,406
i)出向・転籍者の受入	平均値 4.94人 n=1,326	5.5%	89.6%	4.9%	n=1,365

問13 貴社の今後の正社員の採用に関する課題をお答えください(あてはまるものすべてに)。n=1,563(無回答)0.8%

1. 採用力の向上 48.7%	5. 採用者の質の向上 71.5%	9. その他 1.2%
2. 採用した人の定着率向上 45.3%	6. 多様な人材の採用 29.1%	(具体的に)
3. 採用コストの削減 24.1%	7. 採用方法の多様化 31.2%	10. 特になし 1.0%
4. 採用者数の確保 60.3%	8. 採用担当者の育成・確保 30.6%	

貴社の概要など

問14 貴社の業種は何ですか(は1つ)。n=1,563(無回答)1.0%

1. 建設業 5.4%	5. 卸売業 8.0%	9. 飲食店 1.3%	13. サービス業 17.1%
2. 製造業 32.2%	6. 小売業 13.9%	10. 宿泊業 0.9%	14. その他 1.0%
3. 情報通信業 5.3%	7. 金融・保険業 1.6%	11. 医療、福祉 0.7%	(具体的に)
4. 運輸業 9.8%	8. 不動産業 1.3%	12. 教育・学習支援業 0.4%	

問15 貴社の a)設立年、b)2005年4月以降の同規模同業他社と比べた経営状況をお答えください。

a) 設立年(西暦)

平均値 1963.63

 年 n=1,533

b) 2005年4月以降の同規模同業他社と比べた経営状況(は1つ)

1.良い 31.4%	2.ふつう 56.0%	3.悪い 10.7%
------------	-------------	------------

 n=1,563(無回答)1.9%

問16 貴社で働いている人について、ア)2006年度末の人数、イ)今後3年間の要員計画をご記入ください。数値は概数でかまいません。いない場合は「0」をご記入ください。

	ア)2006年度末 の人数	イ)今後3年間の要員計画			
		増やす	現状維持	減らす	
a)正社員数	平均値 694.66人 n=1,490	43.6%	46.0%	10.4%	n=1,453
b)非正社員数(パートアルバイト・契約社員等)	平均値 342.93人 n=1,434	26.7%	64.7%	8.6%	n=1,401
c)貴社で働いている派遣社員・請負社員	平均値 101.94人 n=1,372	9.8%	71.6%	18.6%	n=1,382

問17 2006年度末に在籍した正社員全体に占める a)30歳未満の者、b)新規学卒者として採用した者の割合はどれくらいですか(はそれぞれ1つ)。n=1,563(無回答)1.0%

n=1,563	10%未満	~30%未満	~50%未満	~70%未満	~90%未満	90%以上	(無回答)
a)30歳未満の者	14.7%	46.8%	24.7%	7.4%	1.4%	1.2%	3.9%
b)新卒採用した者	50.8%	16.8%	8.6%	8.7%	5.1%	4.5%	5.5%

問18 同規模同業他社と比べた貴社の正社員の a)採用力、b)能力開発の取組みはどうか。n=1,563(無回答)1.2%

a) 正社員の採用力(新卒・中途問わず)(は1つ)

1.高い 15.8%	2.ふつう 62.6%	3.低い 20.4%
------------	-------------	------------

b) 正社員の能力開発の取組み(は1つ)

1.積極的 25.6%	2.ふつう 56.9%	3.消極的 16.3%
-------------	-------------	-------------

問19 貴社の採用や人材活用の方針としてあてはまるものはどれですか(あてはまるものすべてに)。n=1,563(無回答)0.8%

1. 正社員の少数精鋭化をはかる 27.9%	6. 正社員は長期的に育成して活用する 68.3%
2. 中核業務は正社員に担当させる 38.9%	7. 毎年、安定的に正社員を採用する 66.7%
3. 非正社員を積極的に活用する 21.4%	8. 年齢構成を考えて新卒・中途採用を行う 40.8%
4. 派遣社員・請負社員を積極的に活用する 10.0%	9. 即戦力を積極的に採用する 42.9%
5. 正社員の雇用はできるかぎり保障する 39.7%	10. 1.~9.にあてはまるものはない 0.3%

