

# 本 編

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



# 第1章 はじめに

## 第1節 問題設定

### 1. 背景事情

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

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

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

<sup>1</sup> 「包括的契約関係」については、菅野（2004：52-53）を参照。

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

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

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

<sup>5</sup> 厚生労働省（2010）を参照。

<sup>6</sup> 厚生労働省（2012a）を参照。

<sup>7</sup> 厚生労働省（2012b）を参照。

<sup>8</sup> 厚生労働省（2014）を参照。

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

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

## 2. 緊急調査の要請

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

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

## 3. 目的の再確認、論点の絞り込み

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

高橋康二（JILPT 研究員） ※「本編」第 1 章～第 4 章執筆

西村 純（JILPT 研究員） ※「本編」第 4 章執筆

荻野 登（JILPT 調査・解析部長）

郡司正人（JILPT 調査・解析部次長）

山口 壘（JILPT 臨時研究協力員）

仁井田典子（埼玉大学他非常勤講師）

福井康貴（東京大学高齢社会総合研究機構特任助教）

<sup>9</sup> 労働政策研究・研修機構編（2012, 2013）を参照。

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

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

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

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

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

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

## 第2節 調査概要

### 1. アンケート調査の概要

#### (1) 調査概要

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

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

## (2) 回答企業の属性

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. ヒアリング調査の概要

### (1) 調査内容

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

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

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

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

### (2) 調査対象企業の選定

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

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

### (3) 調査実施概要

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

図表 1-2-1 ヒアリング調査の実施概要

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

### 第3節 本報告書の構成

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

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



図表 1-3-1 調査研究の論点、調査内容、報告書の構成の対応

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

## 引用文献

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

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

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

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

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

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

菅野和夫 (2004) 『新・雇用社会の法 [補訂版]』 有斐閣.

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

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

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

## 第2章 アンケート調査結果

### 第1節 基本的な確認事項

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 第 2 節 大卒新人の採用・配属形態

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

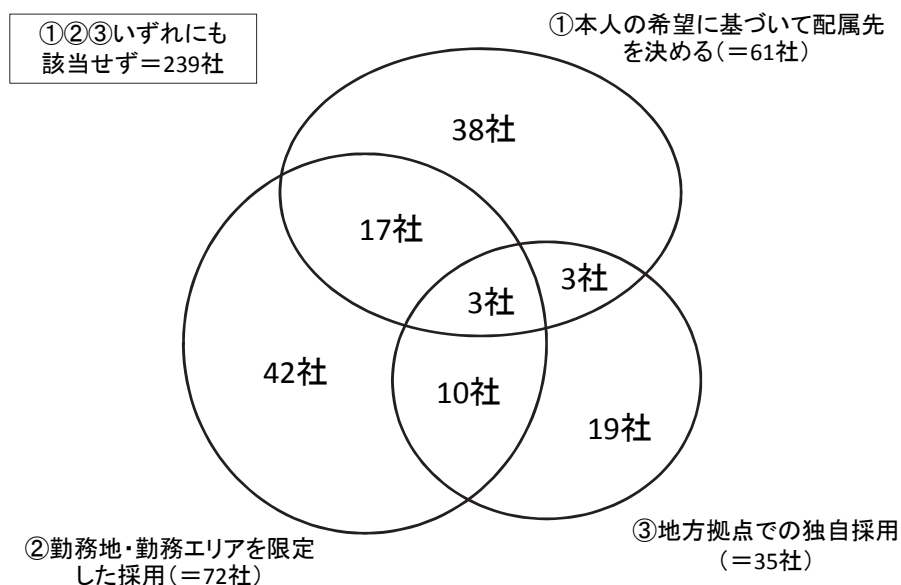
ここから、「①本人の希望に基づいて配属先を決める」は 16.4%の企業が実施しており、28.3%の企業が実施を検討していること、「②勤務地・勤務エリアを限定した採用」は 19.4%の企業が実施しており、5.1%の企業が実施を検討していること、「③地方拠点での独自採用」は 9.4%の企業が実施しており、3.0%の企業が実施を検討していることが分かる。

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

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

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

図表 2-2-2 大卒新人の採用・配属形態の相互関係



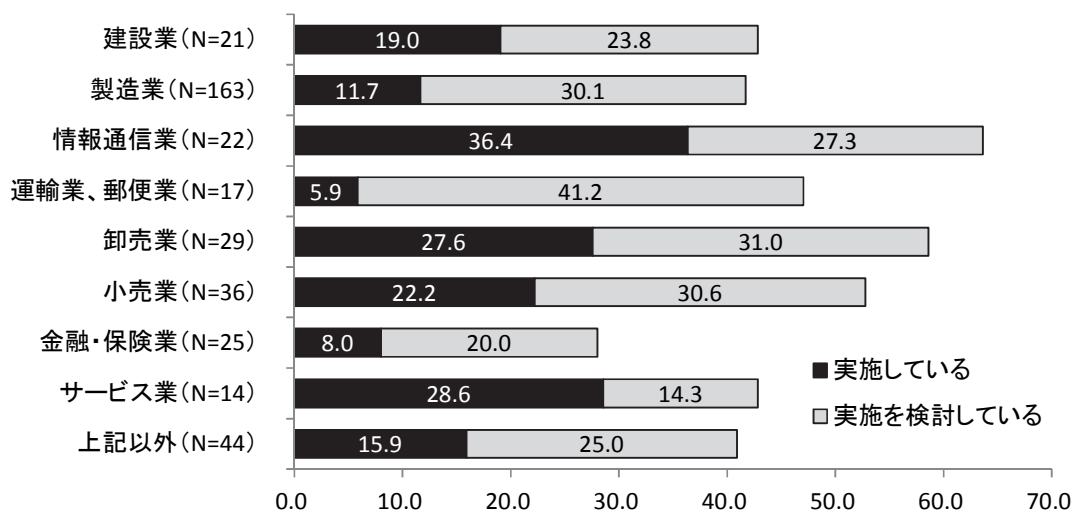
### 第 3 節 本人の希望に基づいて配属先を決めている企業

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

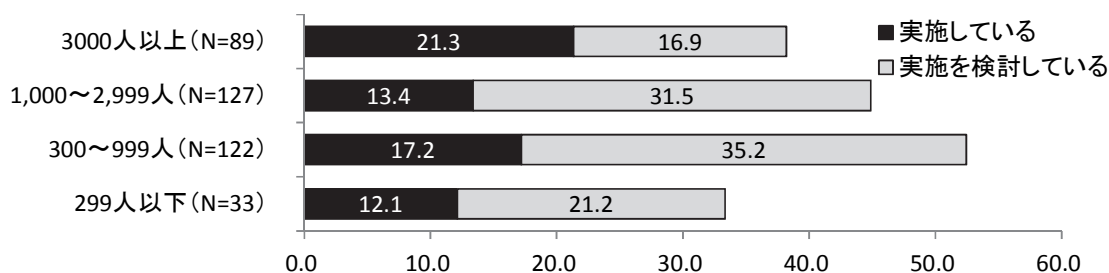
図表 2-3-1 は、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況を産業別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、情報通信業 (36.4%)、卸売業 (27.6%)、サービス業 (28.6%) で高く、製造業 (11.7%)、運輸業・郵便業 (5.9%)、金融・保険業 (8.0%) で低い。どちらかと言うと、製造業や金融・保険業のような伝統的産業以外の産業で、実施・検討が進んでいることが読み取れる。

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

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

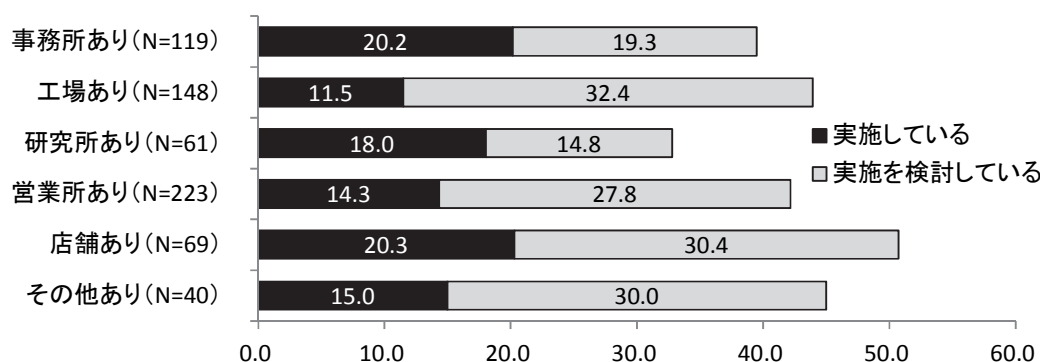


図表 2-3-2 企業規模別にみた「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況 (%)



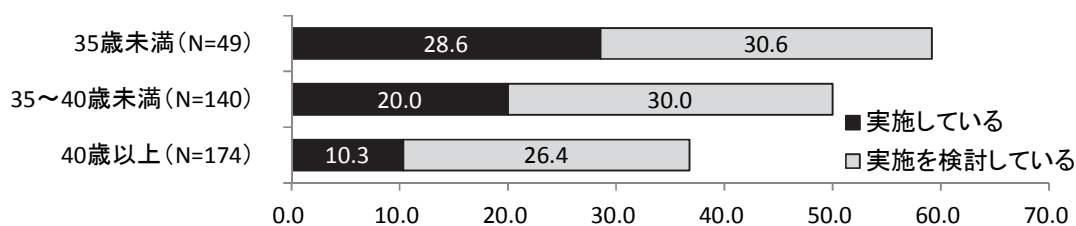
図表 2-3-3 は、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況を、どのような地方拠点があるか（複数回答）の別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、事務所を有する企業で20.2%、店舗を有する企業で20.3%と高く、工場を有する企業で11.5%と低くなっているが、その差はさほど大きくはない。総じて、どのような地方拠点があるかで、実施状況に大きな違いはないと言える。

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



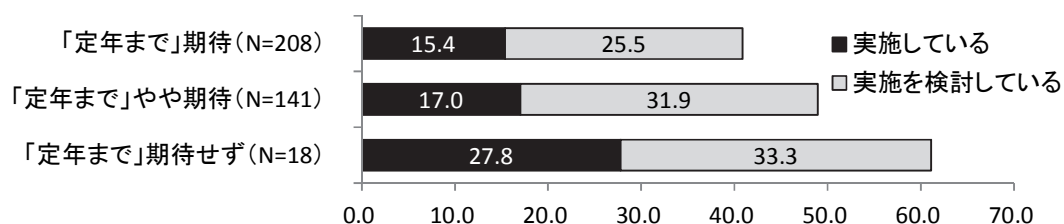
図表 2-3-4 は、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みの実施状況を、正社員の平均年齢別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、「35歳未満」で28.6%、「35～40歳未満」で20.0%、「40歳以上」で10.3%であり、平均年齢が若い企業ほど実施している。「実施を検討している」の割合を見ても、それぞれ30.6%、30.0%、26.4%であり、やはり平均年齢が若いほど検討が進んでいる。このように、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みは、平均年齢が若い企業において実施・検討が進んでいると言える。

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



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

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



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

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

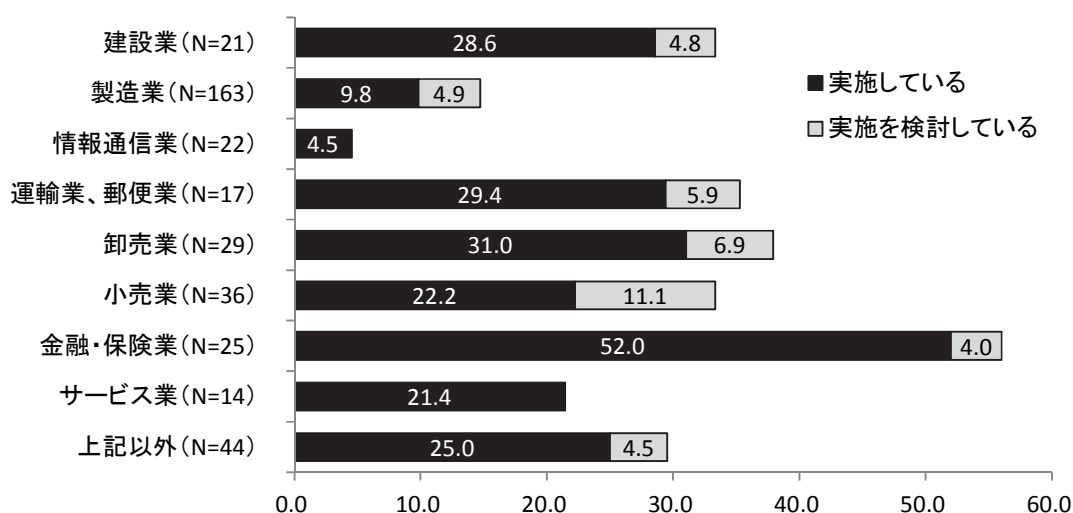
## 第4節 勤務地・勤務エリアを限定した採用

### 1. 勤務地・勤務エリアを限定した採用の概観

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

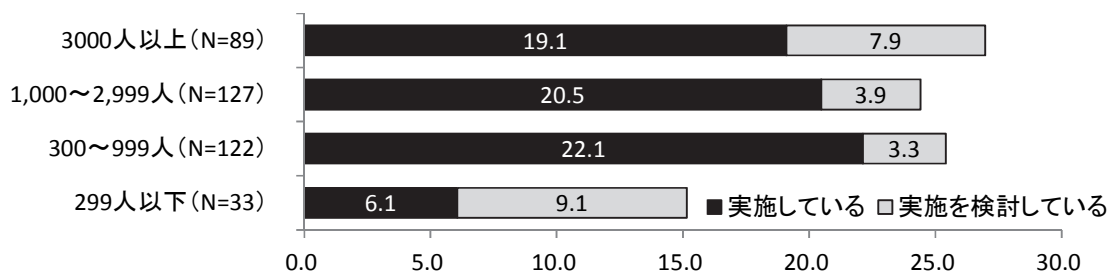
**図表 2-4-1** は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況を産業別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、金融・保険業(52.0%)で圧倒的に高く、製造業(9.8%)や情報通信業(4.5%)で低くなっている。金融・保険業で導入が進んでいるという点は、労働政策研究・研修機構編(2013)の知見とも一致する。

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



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

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

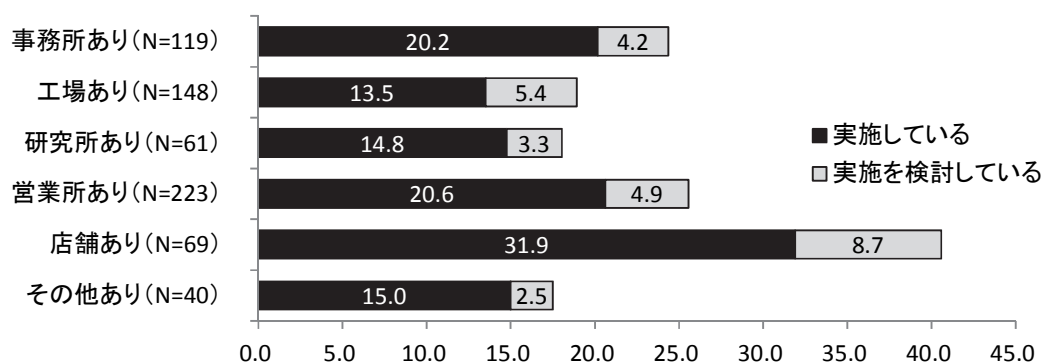


図表 2-4-3 は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況を、どのような地方拠点があるか（複数回答）の別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、店舗を有する企業で 31.9%と高く、工場を有する企業で 13.5%、研究所を有する企業で 14.8%と低くなっている。総じて、店舗を有する企業で多く導入されていると言える。

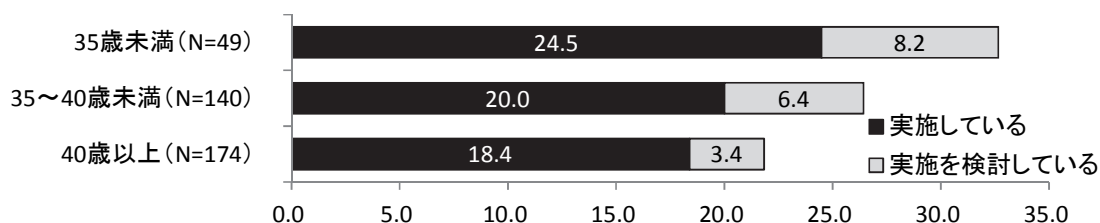
図表 2-4-4 は、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況を、正社員の平均年齢別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、「35歳未満」で 24.5%、「35～40歳未満」で 20.0%、「40歳以上」で 18.4%であり、平均年齢が若い企業ほど実施している。「実施を検討している」の割合を見ても、それぞれ 8.2%、6.4%、3.4%であり、やはり平均年齢が若いほど検討が進んでいる。このように、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」は、平均年齢が若い企業において実施・検討が進んでいる傾向がある。ただし、「本人の希望に基づいて配属先を決める」仕組みと比べると、平均年齢との関係は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

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

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

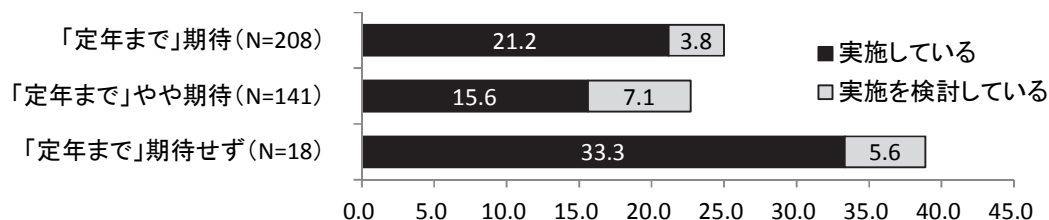


図表 2-4-4 平均年齢別にみた「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施状況（%）





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



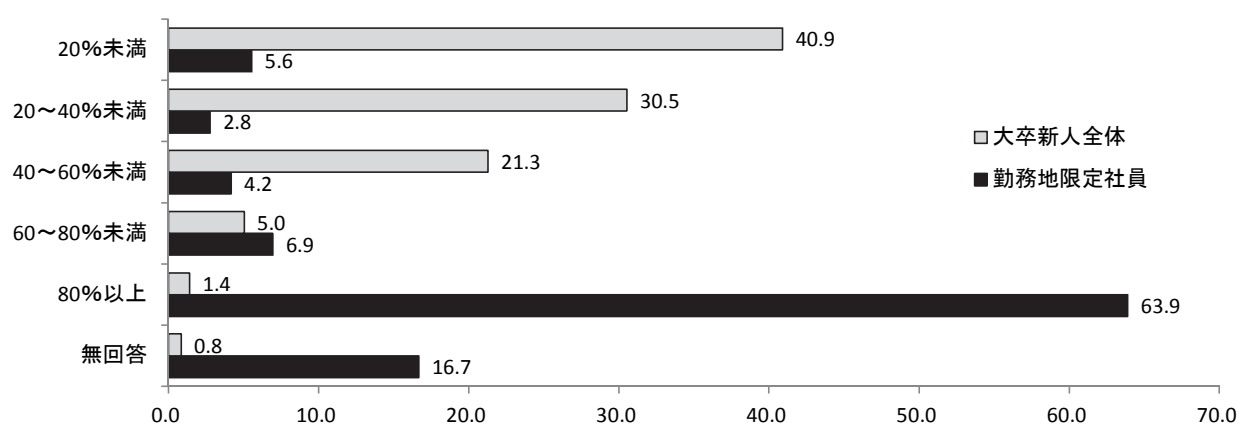
以上をまとめると、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」は、金融・保険業、店舗を有する企業において、また、平均年齢がやや若い企業や大卒新人の採用方針として長期勤続をそれほど期待していない企業において、実施・検討が進んでいると言える。

## 2. 勤務地・勤務エリアを限定した採用の現状と課題

第2項では、「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の現状や課題を分析したい。

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

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

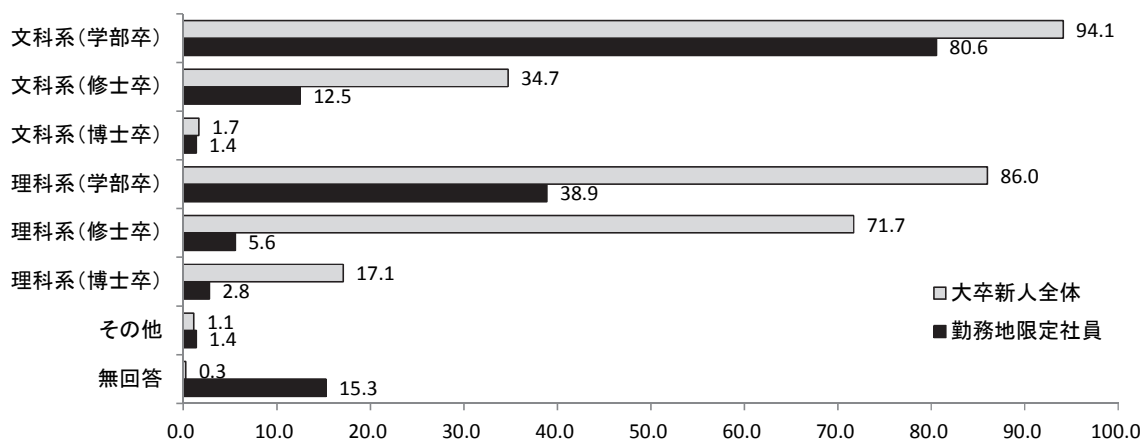


図表 2-4-7 は、大卒新人全体についての過去1年間に採用した専攻・学歴と、勤務地限定社員についての過去1年間に採用した専攻・学歴を対照させたものである。ここから、大卒新人全体では文科系（学部卒）が 94.1%、理科系（学部卒）が 86.0%、理科系（修士卒）が 71.7%と多いが、勤務地限定社員では文科系（学部卒）だけが 80.6%と多く、理科系（学部卒）は 38.9%、理科系（修士卒）は 5.6%と必ずしも多くないことが分かる。すなわち、大

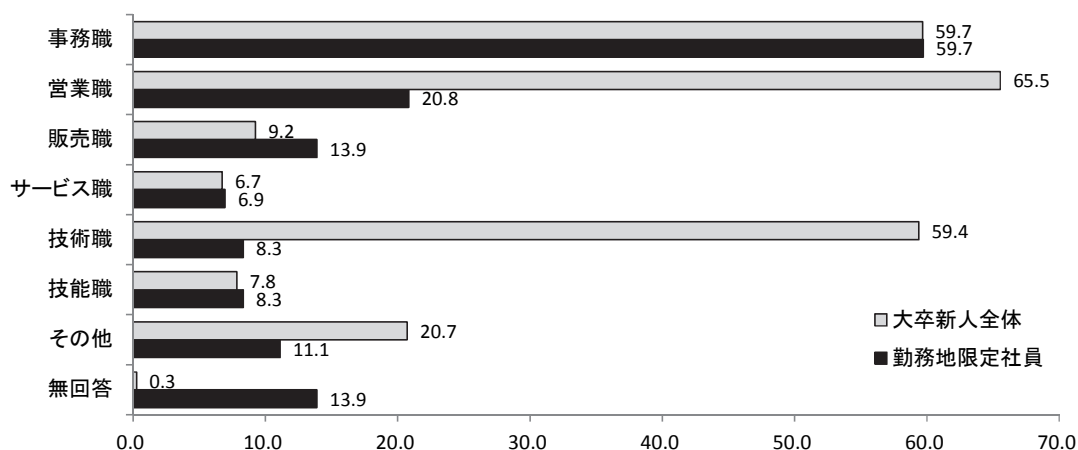
卒新人全体と比較して、勤務地限定社員には、文科系（学部卒）が多く含まれ、理科系出身者はさほど多く含まれていないことが予想される。

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

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

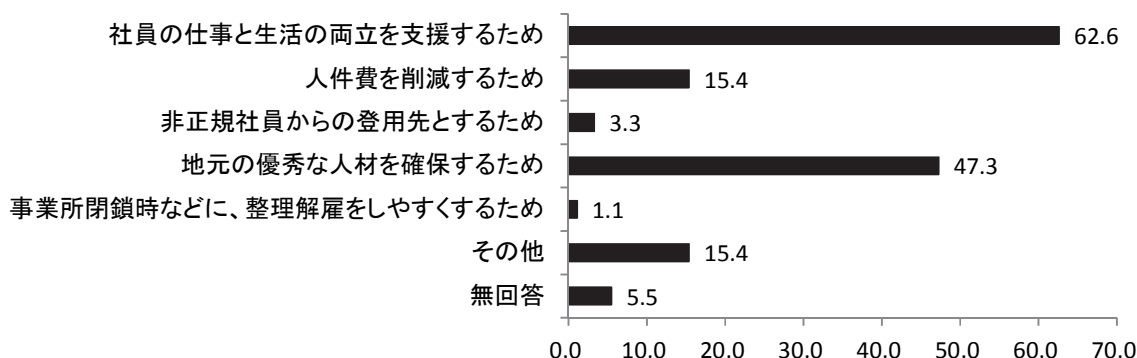


図表 2-4-8 大卒新人全体の職種 (N=357, MA, %) と勤務地限定社員の職種 (N=72, MA, %)



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

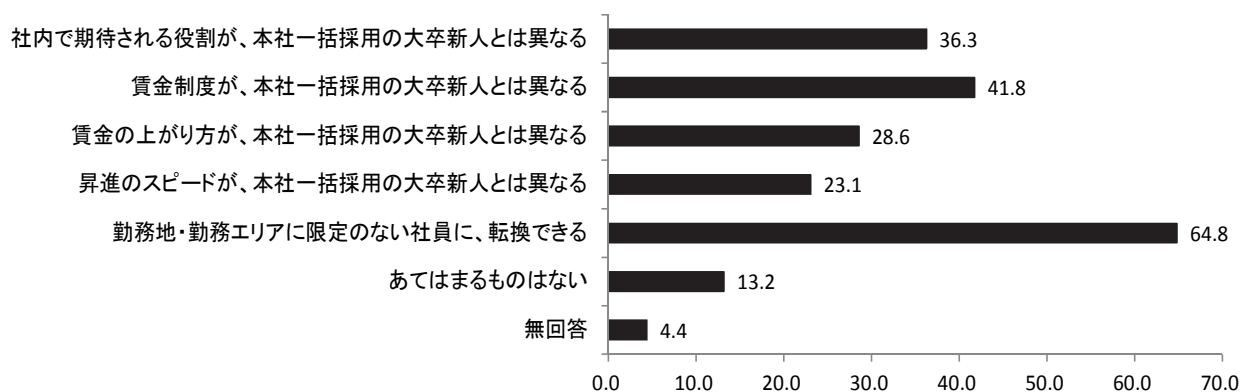
図表 2-4-9 勤務地限定社員を採用する理由・目的 (N=91, MA, %)



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

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

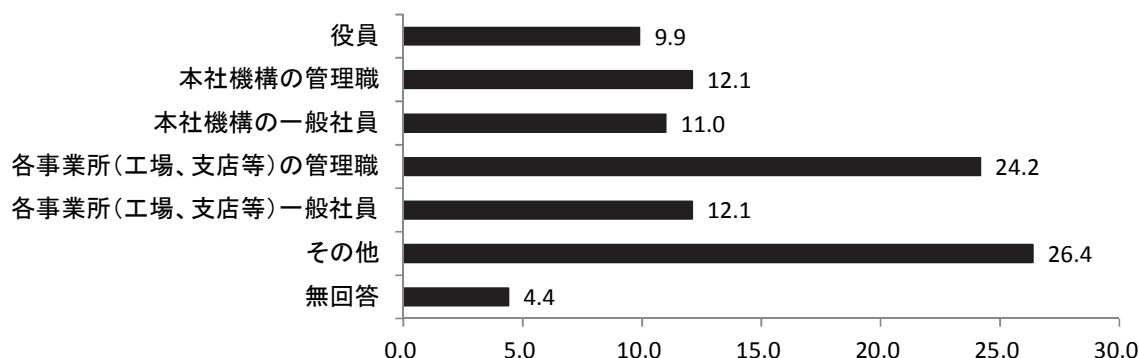
図表 2-4-10 勤務地限定社員の人事・賃金管理の仕組み (N=91, MA, %)



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

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

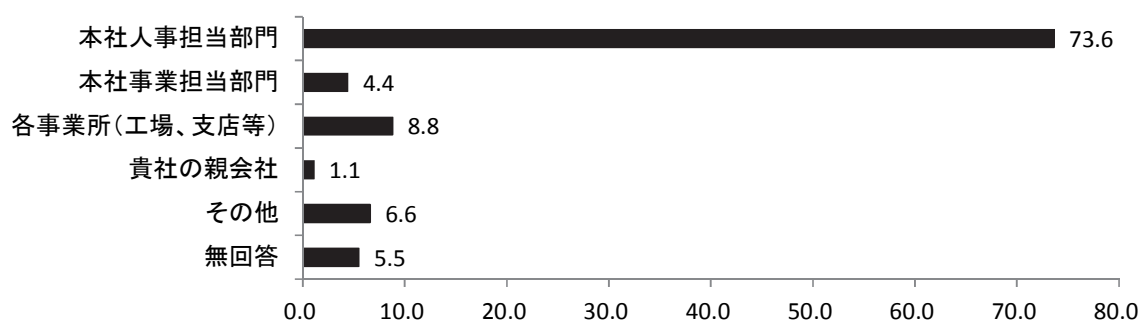
図表 2-4-11 勤務地限定社員の昇進の上限 (N=91, %)



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

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

図表 2-4-12 勤務地限定社員の採用権限の所在 (N=91, %)



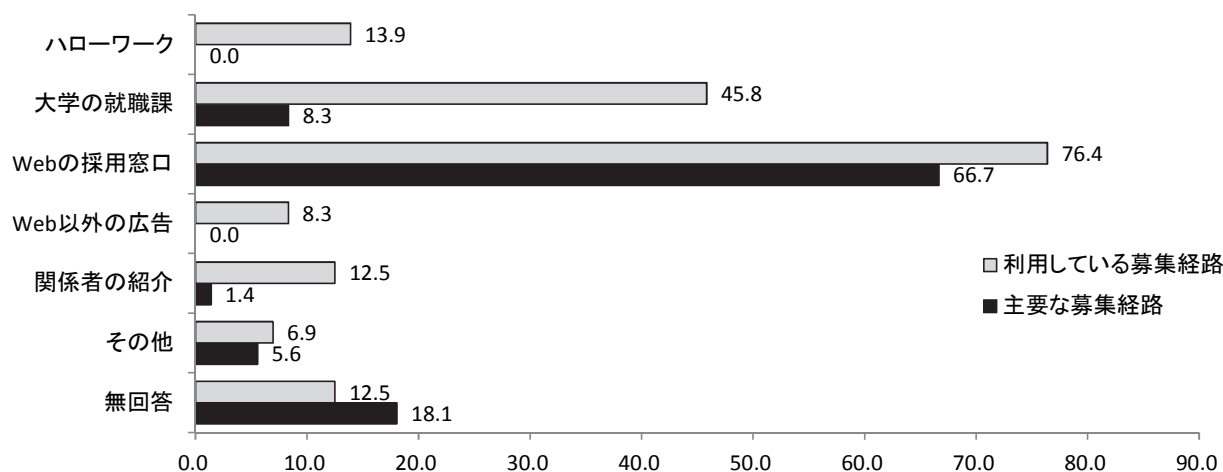
注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」を実施している 72 社に加え、実施を検討している 19 社も、実施を仮定して回答。

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

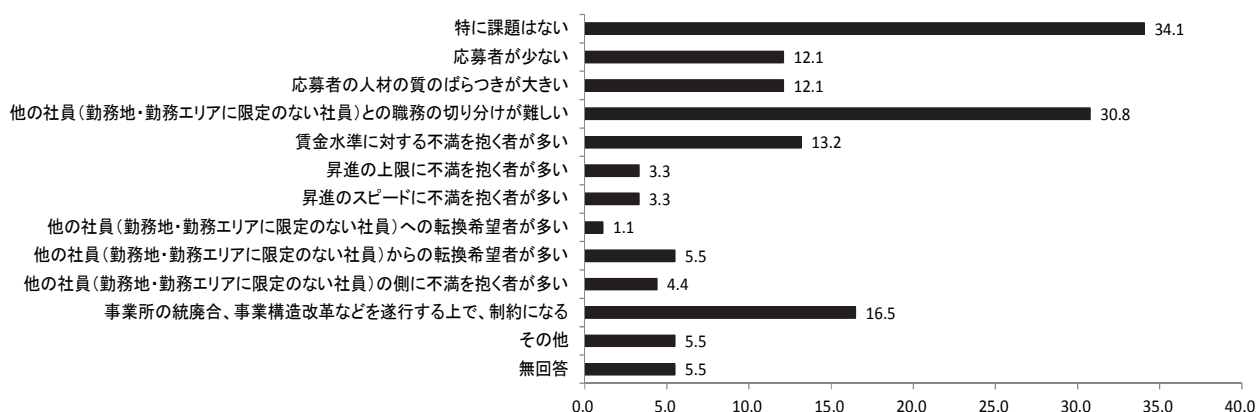
図表 2-4-14 は、勤務地限定社員を採用・活用する上での課題を示したものである。ここから、「特に課題はない」が 34.1%と最も多いが、「他の社員（勤務地・勤務エリアに限定のない社員）との職務の切り分けが難しい」と回答する企業が 30.8%ある点が注目される。ま

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

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



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



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

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

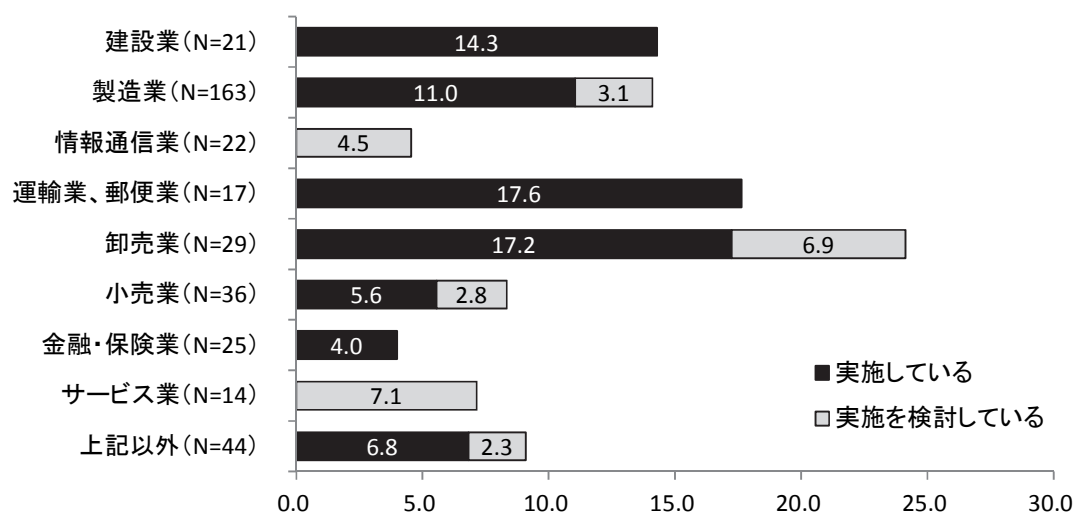
## 第5節 地方拠点での独自採用

### 1. 地方拠点での独自採用の概観

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

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

図表 2-5-1 産業別にみた「地方拠点での独自採用」の実施状況（%）

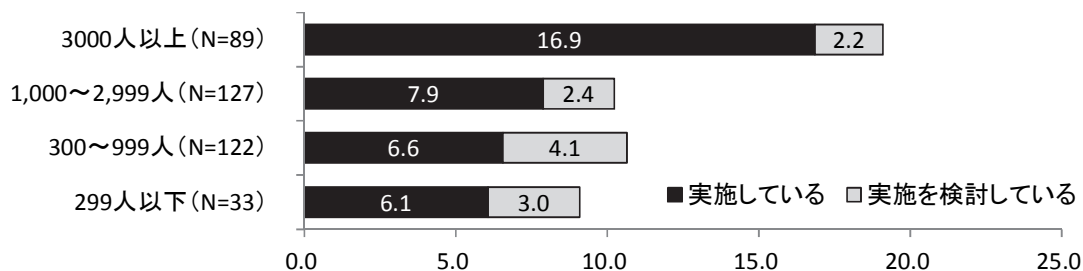


図表 2-5-2 は、「地方拠点での独自採用」の実施状況を企業規模別に示したものである。ここから、企業規模が大きいほど「実施している」の割合が高いことが分かる。具体的には、3,000人以上で16.9%、1,000～2,999人で7.9%、300～999人で6.6%、299人以下で6.1%となっている。

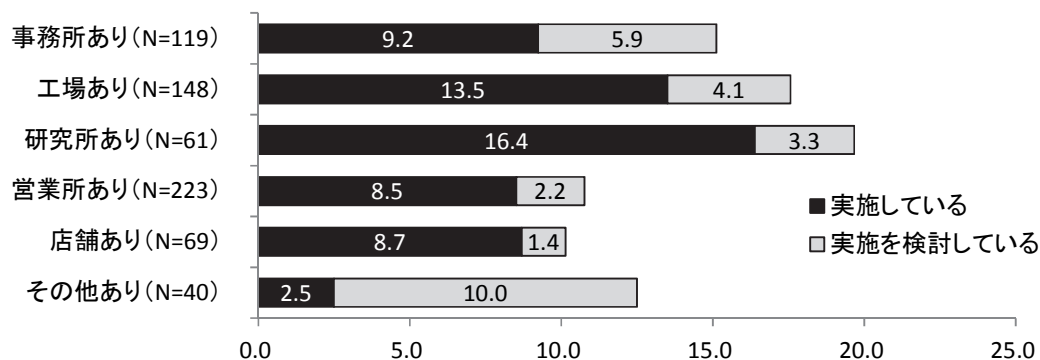
図表 2-5-3 は、「地方拠点での独自採用」の実施状況を、どのような地方拠点があるか（複数回答）の別に示したものである。「実施している」の割合を見ると、研究所を有する企業で16.4%、工場を有する企業で13.5%と高くなっている。

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

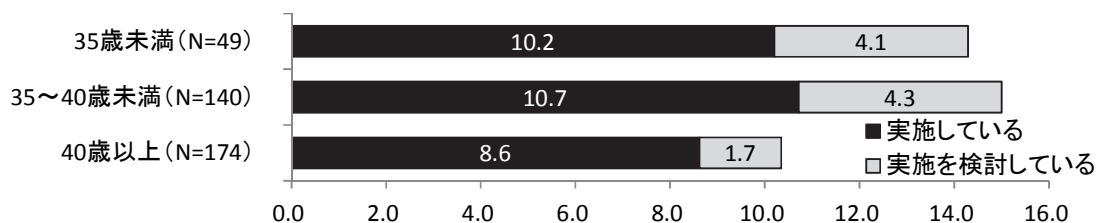
図表 2-5-2 企業規模別にみた「地方拠点での独自採用」の実施状況 (%)



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

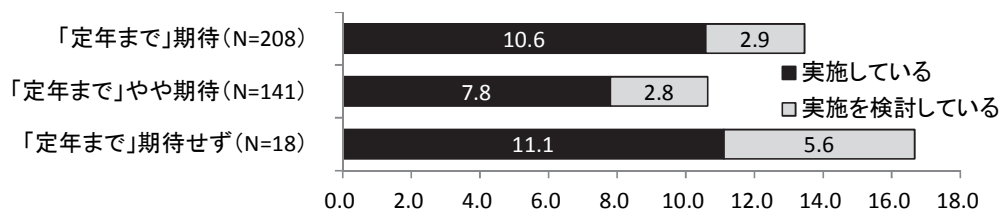


図表 2-5-4 平均年齢別にみた「地方拠点での独自採用」の実施状況 (%)



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

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



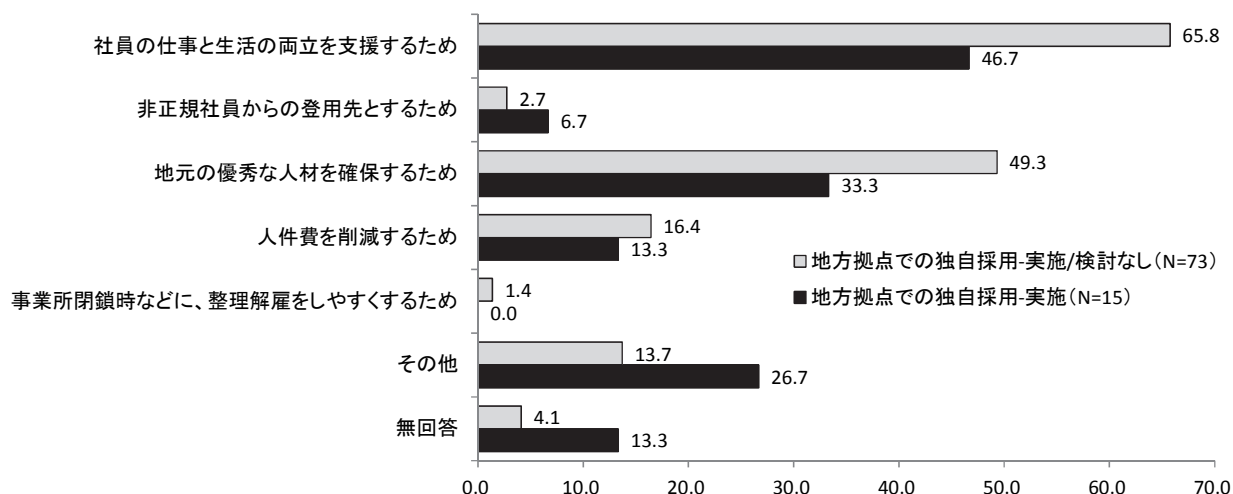
以上をまとめると、「地方拠点での独自採用」の仕組みは、産業では製造業、企業規模別にみると大企業、事業所形態では研究所や工場を有する企業において実施・検討が進んでおり、平均年齢や採用方針との関係は弱いと言える。

## 2. 地方拠点での独自採用者の活用の現状

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

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

図表 2-5-6 勤務地限定社員を採用する理由・目的（MA, %）



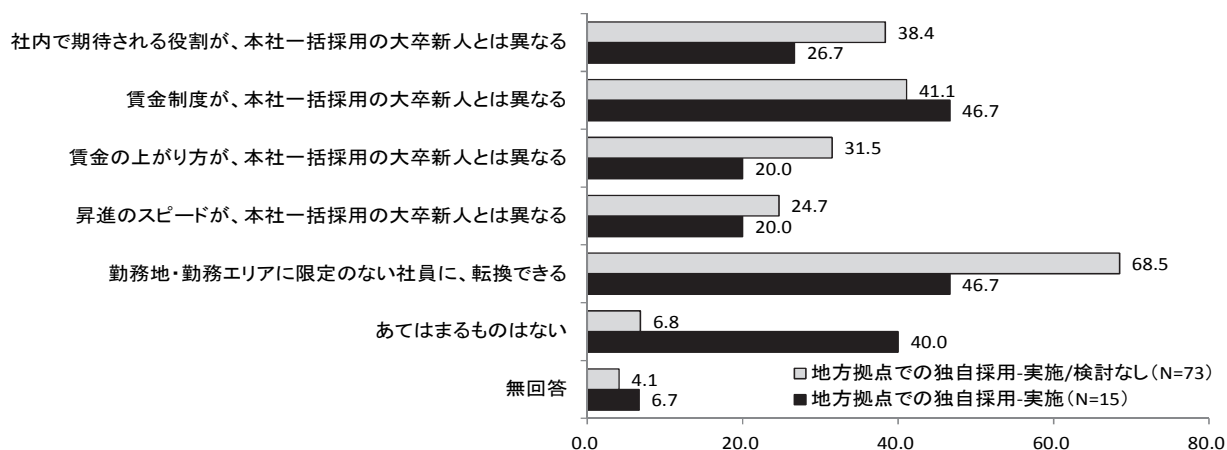
注：「勤務地・勤務エリアを限定した採用」の実施を検討している企業も、実施を仮定して回答している。

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



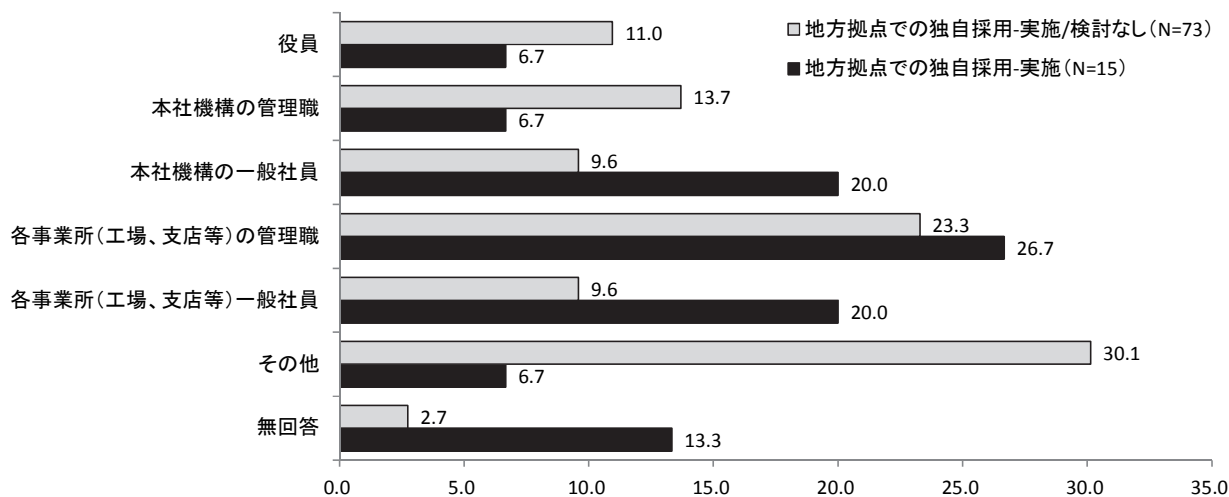
分かる（46.7%）。他方、「勤務地・勤務エリアに限定のない社員に転換できる」仕組みは、地方拠点での独自採用を実施している場合には、そうでない場合と比べて導入率が低い（46.7%＜68.5%）。なお、地方拠点での独自採用を実施している場合には、「あてはまるものはない」とする回答も多くなっている（40.0%）。

図表 2-5-7 勤務地限定社員の人事・賃金管理の仕組み（MA、%）



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

図表 2-5-8 勤務地限定社員の昇進の上限（%）



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

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

(20.0%+20.0%) と高い。

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

## 第6節 小括

### 1. アンケート調査結果の要約

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

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

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

## 2. ヒアリング調査で明らかにすべきこと

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

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

## 第3章 ヒアリング調査結果

### 第1節 事例の要約

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

#### 機械製販A社（勤務地限定）

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

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

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

#### 食品製造B社（勤務地限定）

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

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

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

全体で採用選考基準を共有し、社員のレベルを揃えたいという考えからである。

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

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

### 卸売C社（勤務地限定）

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

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

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

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

### サービスD社（勤務地限定・独自採用）

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

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

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

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

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

### 機械製造E社（独自採用）

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

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

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

人事部門のスタッフ不足が課題となっているのである。

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

図表 3-1-1 事例の要点

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

注：「※」の箇所は、執筆者の推測で補っている。

## 第 2 節 事例から読み取れる事柄

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

### 勤務地限定社員を本社の権限で採用している会社 (A 社、B 社、C 社)

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

社、B社、C社の事例から読み取れる事柄をまとめると、以下のようになる。

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

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

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

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

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

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



えられているからである。

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

### 地方拠点で本社の関与なく独自採用を行っている会社（D社、E社）

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 企業とハローワークの連携状況

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

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

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

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

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

## 第4章 おわりに

### 第1節 調査結果の要点

アンケート調査結果およびヒアリング調査結果の要点は、以下の通りである。

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

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

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

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

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

## 第2節 含意

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

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

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

<sup>15</sup> 厚生労働省（2014）を参照。

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

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

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

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

## 引用文献

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

## 資料編

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

