

第1章 「中小企業における採用・定着」についての調査研究概要

経済のグローバル化と競争激化が絶え間なく続く中で、今後のわが国経済を考える際、安定的な雇用をいかに維持・増加させるのかは最重要課題の一つである。従業員数の大半を雇用する中小企業が活性化するか否かはきわめて重要である。労働政策研究・研修機構の調査研究プロジェクト「中小企業の雇用管理に関する調査研究」は、そうした中小企業に対する効果的な支援の検討に資する調査・分析に向けて発足した。

本プロジェクトにおいては、これまでヒアリング調査や、企業と従業員に対するアンケート調査を実施してきた。その過程はこれまでに『中小企業の「採用と定着」調査に向けて』（2014年、JILPT資料シリーズ No.140）、『中小企業の「採用と定着」調査結果―速報版―』（2015年、JILPT調査シリーズ No.141）、『中小企業をめぐるヒトの移動概要―「採用と定着」調査・中間報告―』（2016年、JILPT資料シリーズ No.172）にまとめている。詳しくは、そちらを参照されたい。ここでは、最終報告をとりまとめるにあたり、いま一度、当初からわれわれが検討した調査枠組みについて簡単にまとめた上で、これまでの調査・分析について概要を記しておく。

第1節 基本的な構図―考え方と枠組み―

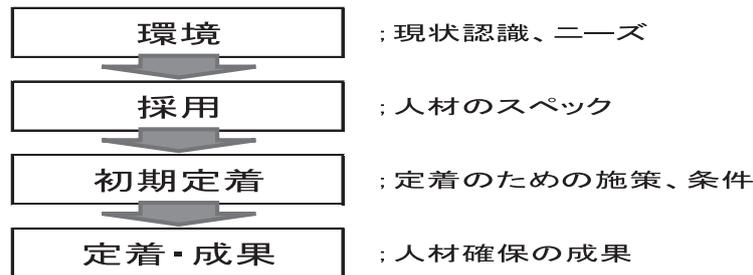
本プロジェクトでわれわれが明らかにしたかったのは、以下の点である。

まず第一に、これまで個々の企業は、採用した従業員に定着してもらえるように、日々さまざまな試みを繰り返してきたと思われるが、そうであるにも関わらず、なぜ多くの企業で、従業員の採用と定着に相当な苦勞をしているのかという点である。

単に採用の状況や定着の状況だけをみるのではなく、なぜそうなっているのか、それらを人材観・定着観も含めた人事管理の仕組みの中で検討することと、一方では、各々の企業がどういった競争環境の中にありどのような経営課題を抱えながら事業を展開しているのか、そうした経営環境とその中の人事管理の問題を、なるべくその全体像を描くことを念頭におきながら解明していきたいと考えてきた。

こうした問題の根幹となる人材観・定着観の確認も重要である。それらがこれまで想定されたものとは異なる、あるいは、決して一様ではないという状況が明らかになれば、それにふさわしい支援やサポートのあり方も異なってくるはずである。こうした点まで含めて、中小企業における人材の採用と初期の定着の実像に迫るため、われわれが想定したのは、図表 1-1 に見るような構図である。

図表 1-1 中小企業における採用と初期定着までの概念図



現在の中小企業においては、ヒト関連の課題をどのように捉えていて、いかなる人材を採用したいと思っているのか、どのようなヒトが重要だと考えているのか、実際にどのような方法で採用しているのかをまず考えていく。その上で、「定着してほしい」と思っている人材をどのように育成しながら、定着してもらえるように処遇しているのか、そうした施策を実施した結果として、当初の思惑・考えどおりに、コアとなる重要な人材が定着しているのか否か、当該社員は存分に力を発揮しているのか否かを問うことによって、採用と初期定着の問題の概略を明らかにしたいと考えている。各ステップについてももう少し詳しくみていく。

第2節 人材の確保・定着活動－各段階についての検討

1. 環境：ヒト問題の基本的な捉え方・現状認識

まず、最初に確認すべき点は、広く言えばヒトに関する課題の環境条件である。それぞれの企業がヒトの問題を「どのように捉えているのか」、今回の調査に引き寄せていけば、採用や育成に関する現状認識は、当該企業の置かれた広い意味での環境に左右されているともいえよう。

いわゆる正社員を念頭に置くかぎり、従業員は「少しずつ易しい仕事から覚えて、より難しい仕事、判断ができるようになる。そのために一定程度、その企業に留まる・定着する必要がある」と、われわれはあたかも当然のこととして、こういった前提を共有しているように思われる。この感覚が果たして、どの程度確かなのかという点を、今一度確認する必要があるのではないだろうか。企業（事業主）が持つ「定着観」の確認である。「辞めていくなければ、辞めていって欲しくても構わない」から「なるべく定着してほしい」という「定着への姿勢」まで、一定の幅をもったバリエーションが想定される。

従業員を採用する際、もっとも根本的な人材・採用・定着観として、どういう立場を取っているのかをまず確認したい。この点は、各企業の採用のあり方に関わる非常に重要な点であるものの、これまでは存外、経営課題との関連をみながら十分な検討が加えられてきてはいない。

その上で、当該企業の環境を考えながら、「いったいどのような人材を必要としているの

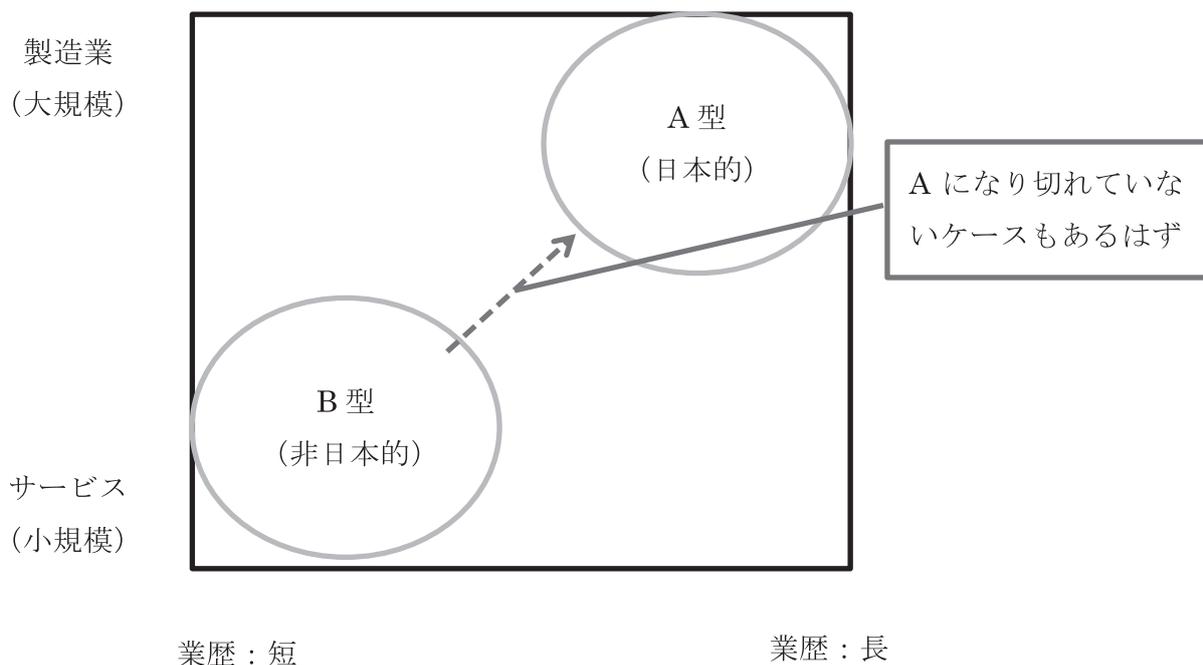
か」、換言すれば、人材ニーズを明らかにする必要がある。それと同時に、基本的な人材観・定着観に着目する。

「人材が長く定着する企業」といえば、一般的には優良企業として捉えられよう。しかしながら、その考えはすべての中小企業に当てはまる訳でもない。ヒトの定着や長く勤めることが、企業にとっても従業員本人にとっても「互いに望ましい、メリットとなる」と思われる場合に初めて、定着そのものがよいということとなる。

「どういった企業で、どのような人材が必要とされているのか、さらには、定着してほしいと考えられているのか」という、実に根本的な問いを考えることは、少々大げさに言えば、中小企業におけるいわゆる日本型雇用慣行を検討する試みにも通ずる。

あくまでも、モデルとして考えてみれば、これまでわれわれが人事労務管理を考える際、大なり小なり常に念頭にあったのは、大企業型の人事管理である A 型（＝日本型雇用慣行に基づく人事管理を行う）である（図表 1-2）。

図表 1-2 中小企業における人事管理モデルのイメージ図



イメージ図にも記したとおり、業種や業歴、企業規模といった変数により、各企業の傾向がどのように分かれるのかを検討しながら、さらには、それぞれの企業の人材観とも関連させながら立体的に検討していく。

2. 必要となる人材のスペック：採用、コアとなる人材の確保

どのような人材が必要なのかを明らかにした上で、次に検討すべきなのは、実際に「どの

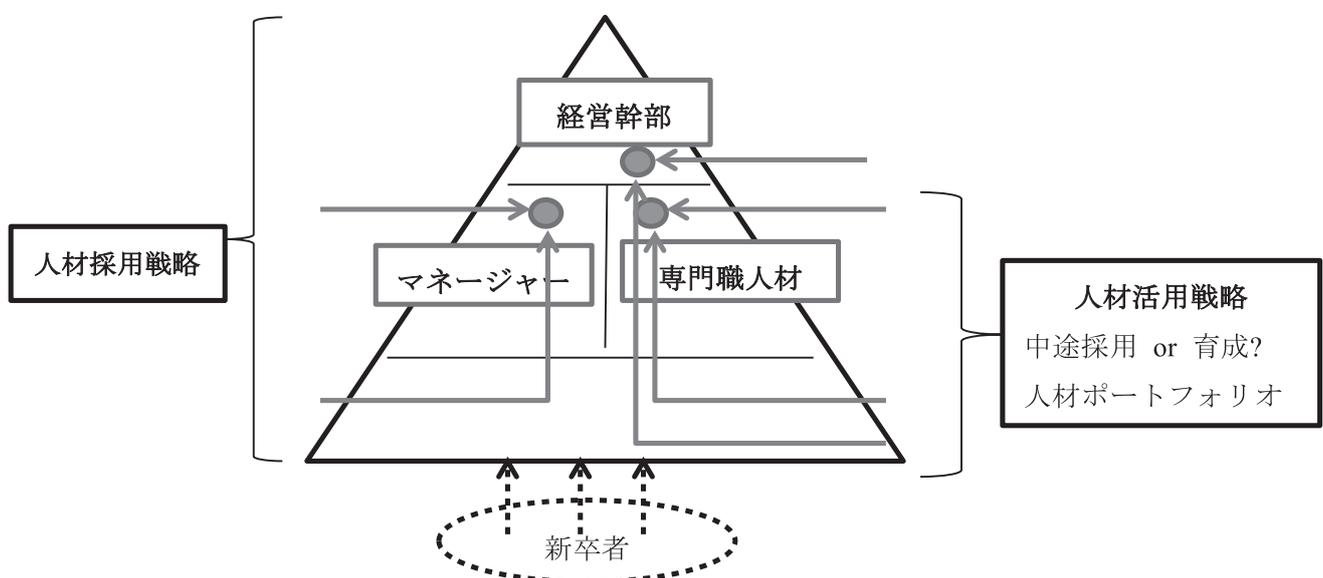
ようなスペックの人材を採用するのか、どのような方法で採用するのか」である。

採用に関しては、その量的な側面も当然のことながら問題となるものの、それ以上に重要なのは、質的な側面である。いわゆるコア・中核人材といわれる、当該企業にとって、この人材がいなければ業務が立ちゆかないという、きわめて重要と位置づけられる人材が、各企業には必ず在籍しているはずである。こうした人材が、はたしてどの程度の比率であり、こういった資質を要しているのか、具体的にどのような業務を担当しているのかをみながら、その採用の状況を明らかにしていく必要がある。

量的な側面というのは、当該企業内で人数も多く、主力業務を担当する人材、たとえば、主力商品の生産ラインに従事する人材などがその例となる。こうした人材がきちんと確保できなければ文字どおり、日々の業務を遂行していくことができない。その意味でコア、重要となる人材の採用を、どのようなルートから、どのように実施しているのかを検討していくことが第一歩となる。

そして、いま一つには、質的な側面からの検討である。「質的コア人材」とは一言でいえば、その企業を引っ張っていける人材であり、現在から将来にわたる経営戦略を策定する人材、あるいは、一つの部門をまとめりとして管理できる人材といったイメージである。

図表 1-3 コア人材の採用戦略・採用ルート



中核・コア人材となる彼らは、実は新卒採用で入社しコア人材となるまで育成されてきたのか、あるいは、中途採用で入社した場合、以前にはどのような企業でいかなる職務に就いていたのか、当該企業で中核となるまでにどのようなステップを経てきたのかといった諸点を明らかにすることは、今後、労働移動がより活発になってきた際、きわめて重要なデータ

となろう。中核人材のさらに上層にあたる経営幹部層も併せて、こうした人材の採用・定着の一端を明らかにしていきたい（図表 1-3 参照）。

そうした点を、われわれは主として中途採用による従業員を対象に検討してきた。これまでも中小企業においては、人材確保のもっとも大きな柱の一つが中途採用であったことや、政府方針にも見られるように、今後、より労働移動が活発となる雇用社会を想定すれば、中途採用に関わるヒトの移動状況を、採用・定着という側面を中心に検討することは、将来の雇用のあり方を考える上でもきわめて重要なデータとなると考えたからである。

いずれにせよ、企業の戦略を考える、競争環境を整備する、事業の主力部門をマネージする、この3つの部門それぞれに、まさに核となる人材が必要となる。彼らははたして、どういった経歴をもった人材なのであろうか。

3. 初期定着

中核となる人材を採用できたとして、それでももちろんすべて問題が解決する訳ではない。企業側と従業員側の双方が望むように、当該企業において定着し、長く重要な業務を担当してもらわなければならない。そのためにはどういった施策が必要となるのかを考える必要がある。

この点に関しては、いわゆる一般的な人事労務管理施策の話と、相当程度重なっている部分である。ただ、いわゆる一般の従業員とコア人材との間で、たとえば、労働条件をはじめとするさまざまな点で、どのように差異化をしているかということが問題となろう。欠くべからざる人材であるのなら、それに相応した処遇が必要となる。

一般的な人事労務管理施策と一言で言っても、そこには制度的な側面もあれば、広い意味での労使コミュニケーションの問題も含まれ得る。また近年、メンターの存在と役割に着目されているように、新卒であれ中途採用であれ、当該企業にとってはまったくの「新人がなるべくストレスなく、大きな問題なく、その企業に馴染んでいけるようにするには、どのように面倒をみているのか」という点にも注目する必要がある。

4. 人材確保の成果

そして、最後に検討すべきは、こうした施策の成果・結果である。コア人材を中心として、定着してほしいと考える人材が、はたしてその思惑通り定着してきたのか、さらには、期待したとおりのパフォーマンスを発揮してくれたのか否か、今後の経営を考えるためには、その点に関する検討が必要となる。具体的には、従業員の離職状況、コア・中核人材の定着度合い、人材の充足度合いなどから考えていく。

「定着」という言葉から、相対的に一定の長い期間を想定することが多いと思われるが、その「一定の期間」という観念も、企業や事業主によって相当程度異なることが予想される。企業側・事業主からみたコア人材の在職・定着期間が十分な長さであると捉えられているの

か否か、その主観的な判断と同時に、コア人材と一般の従業員の定着率・在職期間を比較対照することも重要である。これらを双方から検討することにより、人材確保施策の成果を吟味することが可能となろう。

コア人材に定着してもらうということは、ただ単に長い期間在籍してもらうことが目的なのではなく、期待どおりの仕事をしてもらうこと、パフォーマンスを発揮してもらうことこそが目的である。そうした期待と役割がどの程度果たされているのか充足されているのか、そうした点からも、この問題を考えてみたい。文字どおり、中核となる人材ならば、その採用が非常に難しいということは想像に難くないが、採用できたとして、その後の働きぶりも同等かそれ以上に重要である。

第3節 第一次段階での調査結果

こうした問題意識の下で、アンケート調査を実施した。以下が、第一次段階での集計結果概要である。

1. 企業調査結果

企業調査において、「回答企業の基本的な属性と経営環境」に関しては、回答企業の基本的な属性と経営戦略など、経営環境に対する認識を明らかにした。従業員数は49人以下で約4割、99人以下ではほぼ7割である。業種は「卸売業、小売業」と「製造業」で約4割を占める。創業年では「1961～80年」が約3割を占める。

経営環境については、競争激化など厳しい経営環境の中で、より付加価値の高い製品・サービスによる経営を行おうとしている。「人材・人手不足、育成」が共通課題である一方で、「社員の教育訓練が奏功している」という認識も過半数となっている。

「全体的な採用実績と中途採用をめぐる取り組み」については、新卒採用を含めた採用実績を概観した上で、各企業の中途採用者をめぐる取り組みについて、傾向を見た。調査対象期間（2011～13年）の採用者数は新卒、中途共に増加傾向にある。採用者は「一般職」が約8割を占める。採用は「難しくなかった」が約3/4を占めている。「社員の業務負担を緩和するため」、「会社の労働生産性を上げるため」に、「即戦力として採用」されるケースが多い。能力や経験に関しては、「やる気のある人」、「素直な人」との回答が比較的多く、採用ルートとしては、ハローワークが約3割と最も多い。働きぶりに関しては、概ね肯定的評価が多い。

「定着の過程」に関しては、従業員の定着を図るため、企業がいかなる取り組みをしているのか、それに対してどの程度満足しているのかをみた。さらに、職場の雰囲気や従業員たちの姿勢についても言及した。

「職場になじむための施策」に関しては、「中途採用者の周りの者（上司、先輩、同僚）が面倒を見る」ことで中途採用者が職場になじめるようにしている企業が多い。それによっ

て、採用者の職場への理解が進んだと企業は捉えている。「定着度合いへの満足度」については、半数程度の企業が「満足している」。職場の雰囲気について、6~7割の職場において、「部下や後輩を育てようとする雰囲気」、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」などが見られる。また、全体の6割程度の企業が、「従業員は働きがい・働きやすさを感じながら働いている」、「社員は会社の方針を理解している」と認識していた。

「採用と人事戦略」を検討する際には、中途採用に関する方針と課題、正社員の管理や処遇について検討した。

採用方針をみると、「ポテンシャルよりも即戦力」を重視し、能力開発の責任は「本人より企業にある」、より「採用者の長期勤続に努める」傾向が強いことなどが明らかとなった。「特別な条件を提示して採用する」ことについては、半数弱が否定的回答であった。一方で、「高い給与」、「仕事内容の配慮」を考える場合も2割強あった。課題については、「求める能力の人材を確保できない」が過半数となっている。「人材確保競争が激化」、「必要な採用者数の確保ができない」といった回答も、1/3程度あった。

正社員の採用方針では、「新卒か中途か」では、ほぼ半数ずつであるが、より大規模では新卒を、より小規模では中途採用を志向している。大多数が「正社員全員の長期雇用に努める」と回答し、社員への教育投資は「10年未満で回収」を志向する企業が2/3程度となっている。また、高い職位への登用には「生え抜き重視」、年齢や勤続年数による「賃金決定」などを志向する場合が比較的多くなっている。

2. 従業員調査結果

従業員を対象とした調査結果は以下のとおりである。

「従業員のプロフィール、現在の仕事」については、従業員調査の対象となった従業員の基本的な属性と現在の仕事内容について検討した。

基本属性については、男性が約2/3、平均年齢が約38歳、大卒以上層が約5割となっている。今後の勤続意思については、「できるだけ長く」、「定年まで」を合わせて、約2/3となった。「今の会社で、今の仕事を続けたい」という回答が過半数となっている。

職種では、「事務」が4割弱と最も多い。今の仕事が「もっとも長く従事した仕事」という回答が6割強で、管理的業務は「担当したことがない」が約2/3となっている。直近の給与の平均は27.6万円であった。

「今の勤務先に就職するまでのいきさつと就職したときの状況」では、今の勤務先に就職するまでのいきさつや事前準備の状況と、就職後の取り組みや意識について検討した。

半数近くの従業員は「今までの経験が活かせる仕事だった」ために今の勤務先を希望したが、当時の職探しは「難しかった」とする従業員が相対的に多い。経路は、ハローワークなど公共紹介機関経由が約3割を占めた。職場になじむための取り組みで役立ったのは、「職場の上司や先輩が面倒を見てくれた」ことである。従業員全体の8割近くが「1年未満の間

に」なじんだと回答する一方で、「これまでの勤務先と仕事の進め方が大きく異なり戸惑った」を挙げる者が3割程度存在した。

入社前のイメージと入社後の実態とのギャップは、感じていないことも多く、感じているとしても、入社前のイメージよりも“良いギャップ”を感じている場合が多い。

入社後の経験・教育訓練や情報提供によって、自分の職務上の課題、責任や役割を理解できるようになったと思っている従業員が多い。半数を超える従業員が今の勤務先及び仕事に「働きがい」「働きやすさ」を感じている。

従業員の仕事への取り組みや能力向上に関しては、積極的姿勢が多くみられる。また、半数以上の従業員が「労働時間」「休日・休暇」に満足している。「仕事内容」や「仕事量」、「職場の人間関係」、「雇用の安定性」、「総合的な満足度」においても相対的に満足度が高い。

3. 構想した枠組み・仮説と第一次集計結果

以上のような結果をみながら、この段階で、われわれが構想した枠組み・仮説においてどういったことが明らかとなったのかを簡単にまとめておきたい。

(1) 定着観

われわれは、広義のヒトに関する課題の環境条件の中で、それぞれの企業がヒトの問題を「どのように捉えているのか」に着目してきた。中でも、「少しずつ易しい仕事から覚えて、より難しい仕事、判断ができるようになる。そのために一定程度、その企業に留まる・定着する必要がある」とする一般に想定される定着観が、どの程度確かであるのかに着目した。

その点については、中途採用者に対して基本的には、「できるだけ長く」、「定年まで」との回答がほぼ7割を占めるという結果であった。従業員側からも、ほぼ同じ傾向の回答が得られた。では、そうした人材がどういう人材かが次に問題となる。

(2) 人材のスペック

定着観を確認した上で必要となるのは、どのような人材が必要で実際に採用しているかである。実際に採用された中途採用者のプロフィールをみると、一般職での採用が約8割と圧倒的に多かった。そして、期待されたのは「即戦力として」である。その人物像についていえば、これまでもたびたび指摘されてきたとおり、「やる気がある人」が重視されている。

このように、企業は、やる気のある比較的若い層を即戦力として採用し、従業員となった後は、できるだけ長く勤めてほしいと考えている。この点だけを捉えれば、われわれが想定した、いわゆる日本型雇用のあり方に近いイメージとなるように思われる。経路としてはハローワーク経由が最も多い。

そして、将来的に経営に近いレベルというよりは、「各分野で専門スタッフとして活躍」

してくれることを期待している。少なくとも量的な側面からみれば、より上の階層で経営に近いレベルでの業務を期待されて採用される従業員は少ない。

（３）初期の定着

次に問題となるのは、採用となってから当該従業員が本当に定着して戦力となっていくかである。この点については、上司や先輩など周囲が採用者の面倒をみるのが、「職場になじむ」ことにつながっている。6～7割の企業が、職場で部下を育てようとする雰囲気、個人の能力を活かそうとする雰囲気、仕事上で助け合う雰囲気があると回答している。そして、ほぼ同じ比率の企業が、自社の従業員は働きがい・働きやすさを感じながら仕事に従事していると認識していた。

また、特定の人材に対しては、採用段階から一般とは異なる条件の設定がありうるのかについては、半数弱の企業でそうした特別な措置は採っていなかった。ただ、「高い給与」や「職種・仕事内容の配慮」などを検討する企業も、全体の1/4ほどあった。

（４）人材確保の成果

こうした施策の成果・結果については、ここでは、期待どおりのパフォーマンスを発揮してくれたのか否かという点に限って確認しておく、全体的には好意的な評価が約8割の企業で見られた。

4. さらなる検討の視角と課題

ここまでで、採用する企業側と働こうとする従業員側の考えが概ね明らかとなった。では、そうした状況や結果が、どういった要因によるものなのかを検討していく必要がある。たとえば、人事管理の基本的な方針や採用後に従業員をいかに育成していくのかといった側面から、可能な限り、その構造を明らかにしたい。以下ではこうした詳細な分析のために必要と思われるポイントを整理した上で、本書の構成を示すことにしたい。

①中小企業全体の様相と大規模企業との比較

第一次集計結果では、一般的には中小企業という範疇に入らない300人以上企業のデータが含まれている。ただ、それらは全体からすればごくわずかであり、上記の内容がほぼ中小企業の内容であることには違いない。それでもなお、より精緻な検討を行うためには、テーマによるが、「300人未満企業」ではどういった様相となっているのか、それをまず吟味する必要がある。その上で、「300人以上企業」の動向と比較考量することにより、より中小企業の雇用・労働の状況を明確に描くことができるのではと考えている。

②中小企業の類型化

上記の点とも関連するが、中小企業がさまざまなインデックスから分類していくと、どのように類型化できるのかを検討していく。

まずもっとも基本的と思われるのは、従業員規模、業種、社歴の3つの分析軸である。その他にも数多くの分析軸となり得るデータを今回は調査している。後で述べるように、たとえば、人材育成に対する基本的な姿勢が、育成は基本的に「企業に責任がある」のか、「従業員個人に責任がある」と考えるのかによって、育成を含む人事管理の方針や具体的な施策はきわめて異なるものとなろう。

こうした実際の採用活動を規定すると思われる変数を、どのように組み合わせることで類型化すれば、もっとも採用と定着に関する取り組みをうまく説明できる組み合わせ・類型化が可能となるのかを検討する必要がある。

③企業データと従業員データとの比較検討

今回は、われわれは企業側と従業員側との双方に調査を行った。ほぼ同じトピックに関する調査データを可能な限り、比較をすることを通じて、双方の行動・施策や認識の異同・ギャップをより詳細に検討することができよう。さらにこの点に関しては、企業側と従業員側との双方の調査結果をマッチングすることでも、検討が可能となる。

④「コア」人材の検討

この時点まででは、その調査結果の全体像を把握することを優先したため、われわれの調査設計で重要なポイントであるコア人材については、あまり検討を加えることができなかった。それは一つには、現在の中小企業においてでは、こうしたコアに特化した人材を採用するという行動自体が比率として決して多くはないからである。ただ、いかに少数であったとしても、そうした人材そのもの、そして、その人材に関わる採用・定着、処遇の検討は、今後の経営と人事管理を考える際、きわめて重要である。

⑤具体的な課題

本研究は、きわめて探索的な研究であり、仮説設定とその検証に重きを置いている訳ではないが、上記のような視角から、より重要なポイントに絞り検討を加えた。後続の章で検討しているのは、以下の諸点である。

i) ヒトの移動状況を俯瞰する

； 転職と採用の移動をもたらす要因と構造を明らかにする前に、実際にどの程度のヒトがどのように移動しているのか、その全体像を描く必要がある。

ii) 人事管理の方針が採用・定着・育成施策に及ぼす影響

； 中小企業における中途採用に関して、「育成コスト抑制のために途中で採用する」、「中

途採用は、「即戦力採用で採用後は個人責任で育成」といったイメージが流布している。その当否を、採用方針と育成方針から類型を設定することにより検討する。

iii) コア人材の確保方針と実態、採用された人材の特徴

；「一般職を即戦力として採用し、なるべく長く働いてもらいたい」が大多数を占める中で、管理職やコア人材の採用は多くはない。企業側からそうした採用の実態と背景となる方針、そして、採用された従業員側から他の採用者との異同を検討する。

iv) 初期定着状況の違いによる定着施策

；企業側、従業員側双方とも、「できるだけ長く働いてほしい・働きたい」という意思を表明しているものの、実際の定着過程では即座に馴染めなかった層が存在する。馴染む過程に定着施策がいかに関与しているのかを検討する。

v) 転職動機・理由と移動パターン

；実際に転職移動した人々の移動パターンを把握することは必須である。転職前後の仕事内容の異同を軸として、動機や理由を体系的に把握すると共に、転職後の能力発揮との関係も含めて検討する。

第4節 本書の構成と要旨

1. 本書の構成

以上で整理した課題に沿って、本報告書では以下のような章を儲けて、分析を試みた。

第1章 「中小企業における採用・定着」調査の概要、趣旨、結果概要

第2章 中小企業におけるヒトの移動状況（上記の具体的課題 i。以下同様）

第3章 中途採用方針と採用後の能力開発－〈ポテンシャル採用と即戦力採用〉〈能力開発の企業責任型と個人責任型〉を分析軸に－（課題 ii）

第4章 中小企業における管理職層への中途採用：管理職層の人材確保方針と採用の実態・課題（課題 iii）

第5章 中途採用者が組織に円滑になじむための初期定着施策（課題 iv）

第6章 中小企業への転職者の転職類型と転職後の能力発揮（課題 v）

第7章 即戦力管理業務担当人材の特徴（課題 iii）

2. 各章の要旨

以下で、これらの章の分析結果を要約する。

第2章では主として数量的な面からヒトの移動の鳥瞰図を作成することを目指している。それに続く第3、4章では、基本的には企業側からみた採用と定着に対する取り組みを検討している。そして、第5、6章においては、主として従業員側からの分析となっている。最

後の第7章は、即座にコア人材とは言い切れないものの、即戦力として採用され、かつ、管理業務を担当する層の特徴を検討している。

第1章 「中小企業における採用・定着」についての調査研究概要

本章では、プロジェクトを実施した趣旨を確認した上で、これまでに行った調査・分析の結果概要をまとめている。

第2章 中小企業におけるヒトの移動状況

第2章では、主として量的な側面から、入職と離職・退職の全般的な動向を把握することにより、まず「中小企業におけるヒトの動きの全体像」を概観した。300人未満という中小規模企業の採用・入職の状況と退職の状況をみると、それぞれの平均人数は、新規採用者では4.92人を採用し、その中で2.25人が退職している。中途採用者では同様に12.92人が採用され、その中で11.01人が退職している。新規、中途それぞれで「採用－退職」人数は1.67人、1.91人である。

創業年別には、より創業から短い企業ほど中途採用比率が高く、長い企業ほど新規採用比率が高い。規模別には、より小規模企業で新規採用ができず中途採用比率が高いこと、そして、退職率が高いことが明らかとなった。業種別には、まず新規採用が難しいのが、「運輸業・郵便業」、「金融業・保険業」、「サービス業」であり、中途入職率が高いのは「医療・福祉」を筆頭に、「金融業・保険業」、「運輸業・郵便業」などで高い傾向にある。新卒採用比率と合わせて考えれば、こうした業種で、新卒で採用を確保できにくく、中途採用比率が高くなっている状況が予想される。「医療・福祉」や「運輸業・郵便業」では、退職率も高いという結果となっている。

このように、ヒトの実際の動きからみる中小企業の姿は、これまでしばしば指摘されてきたこととほぼ合致しているといえよう。より小規模企業や「医療・福祉」などの採用状況は典型的である。その上で、その「入る－出ていく」状況を、「採用率」および「退職率」を軸として類型化し、中小企業におけるヒトの移動状況像を概観した。

4つの類型のパターンと全体に占める構成比は以下のとおりである。

タイプⅠ：入職率・退職率が共に高いパターン（20.2%。全体に占める比率。以下同じ）

タイプⅡ：入職率は低いが、退職率が高いパターン（18.9%）

タイプⅢ：入職率・退職率が共に低いパターン（51.4%）

タイプⅣ：入職率が高いが、退職率が低いパターン（9.5%）

採用率、退職率から類型化して検討した結果は以下のとおりである。

まず規模をみると、小規模企業でタイプⅠ・Ⅳ（高い採用率）が多く、大規模ではタイプⅢ（採用・退職率共に低い）比率が高い。業種別には、医療・福祉、生活関連サービス業、情報通信、運輸業でタイプⅠ比率が高い。一方、不動産業、宿泊・飲食サービス業ではタイ

プⅢが多い。創業年が古いほど、タイプⅢ比率が高く、タイプⅠ（採用・退職率共に高い）比率が低い。

経営課題をみると、全般的に「必要な人材の不足」を挙げる企業が多く、中でもタイプⅠの指摘率をもっとも高い。その一方で、この項目に関してタイプⅢの回答率が低い。他の項目をみても相対的に課題が少ない企業である。

採用の課題をみると、経営課題とも重なり、タイプⅠではともかく「定着しない」ことが課題である。タイプⅣは人材獲得が非常に厳しい状況であることが明らかとなっている。

採用方針については、退職率が高いタイプ（Ⅰ・Ⅱ）では、相対的に「離職は仕方がない」と答える率が高い。「能力開発の責任は、企業か個人か」については、全体としてみたときには類型間で大きさ差異はないものの、業種ごとの状況をみると、たとえば、情報通信業などで、退職比率が高い場合には「個人側の責任」とする回答が多い。

人事管理方針と施策との関連でみると、一定の傾向が見られるように思われる。タイプⅡ・Ⅲのように、採用比率が低い場合には、年齢や勤続年数を重視する人事管理（あくまでも便宜的に言えば「伝統的」な管理）の傾向が強い。その一方で、タイプⅠ・Ⅳの採用比率が高いグループでは、いわゆる「成果主義的管理」の傾向が見られる。

育成の取り組みをみると、OJTは共通して取り組んでいるが、Off-JTや長期的な視点に立った育成を考えているタイプⅢ・Ⅳで、退職率が低い傾向が現れている。

定着満足度をみると、ある意味当然ではあるが、退職率の低いタイプⅢ・Ⅳで相対的に満足度が高い。

類型化による試みは、その要因を一義的に特定するものではないが、採用が難しい、あるいは退職率が高いといった傾向が、定着に対する基本的な考え方や人事管理の基本方針と密接に関連していることを一定程度明らかにしている。

第3章 中途採用方針と採用後の能力開発ー〈ポテンシャル採用と即戦力採用〉〈能力開発の企業責任型と個人責任型〉を分析軸に一

第3章では、いわば、これまでの日本的雇用慣行と思われてきた施策やその基となる考え方が、中小企業においては実際にどのようなになっているのかを検討した。

中途採用を実施する理由として従来は、「育成コストがかかるので即戦力人材を中途で採用する」という考え方がしばしば指摘されてきた。採用方針は会社の人材育成や人事管理の方針と関係がある。これまでの日本の大企業で主流であった「新卒採用注力・会社主導型能力開発・長期的キャリア形成」企業と「中途採用注力・個人主導型能力開発・キャリア形成を行う」企業がどの程度存在しどのような特徴をもっているのかを検討し、現在、従来型から「中途採用注力・個人主導型能力開発・キャリア形成へのシフト」は本当に起こっているのかを問うことは、今後の個人の能力開発及びキャリア形成のあり方を考察する上でも重要である。

中途採用者の採用方針に関して、「ポテンシャル採用型」（採用に際してはポテンシャルを重視して採用するとした企業群。サンプル全体の 26.0%、以下同様）と「即戦力採用型」（採用に際しては即戦力を重視するとした企業群。71.9%）という 2 つの類型を構成した。さらに、中途採用者の採用方針と能力開発の責任主体に着目して、「ポテンシャル採用育成・企業責任型」（採用に際してはポテンシャルを重視し、採用後の能力開発も企業側に責任があると考えられる企業群。18.3%）と「即戦力採用・育成個人責任型」（採用に際しては即戦力を重視し、採用後の能力開発については個人側に責任がある。36.6%）、およびその「中間型」（42.2%）という 3 つの類型を構成した。

その結果をみると、一般的にいつて中途採用といえは即戦力採用で採用後の能力開発は個人責任、とのイメージが流布しているが、サンプル企業全体の約 4 分の 1 程度が、中途採用者のポテンシャルを重視して採用していること、さらに 5 割強の企業が、採用後の能力開発責任は企業側にあると考えていることは、改めて注目されてよいだろう。また正社員への人事労務管理全体の方針をみても、新卒採用に注力しかつ社員の能力開発の責任は企業側にあるとする企業割合は、サンプル全体の約 3 割を占めており、中途採用に注力しかつ社員の能力開発責任は個人の側にあるとする企業割合の 2 割強を上回っており、能力開発や福利厚生への取り組みなども前者でより積極的である。また従業員の認識もこれと同様であり、総じて、自分の勤務先企業が、新卒採用に注力していて、社員の能力開発投資も長期的視野で行っていると認識している従業員は、勤務先が中途採用に注力していて、育成も短期的視野から行っているとみている従業員よりも、会社との関係認識は良好であり積極的である。

中途採用をめぐる、中小企業にもこうした 2 つの方針や考え方をとる企業群があることを認識しておくことが研究面でも政策的にも重要であろう。

第 4 章 中小企業における管理職層への中途採用：管理職層の人材確保方針と採用の実態・課題

第 4 章では、中小企業における管理職層の人材確保の手段としての中途採用に焦点を当て、企業内での人材育成における制約や、管理職の離職に伴う人材確保の必要などから、中途採用による管理職層の人材確保が必要となる局面が生じやすいと考えられる中小企業の現状を検討した。具体的には、管理職層への中途採用を実施する中小企業の特徴、管理職層の中途採用の実態、中途採用に関わる課題の認識などの諸点である。加えて、管理職層の中途採用を重視する方針を持つ企業において、中途採用の実態や課題認識にどのような特徴があるかについても確認した。

結果としてまず第 1 に、管理職層への中途採用を実施する中小企業の特徴として、「建設業」「情報通信業」等に多いこと、新しい企業に多いこと、企業規模や事業地域の拡大を志向する企業に多いこと、相対的に賃金水準の高い企業で多いことを確認した。第 2 に、これに加え、管理職層の人材確保において内部からの育成よりも中途採用を重視する企業で、実

際にも管理職層への中途採用を実施した企業が多いことも明らかとなった。ただし、他方で、内部育成による管理職層の人材確保を重視する企業においても、管理職層の中途採用は行われている。そして、第3に、管理職層の人材確保方針の違いにより、管理職層の中途採用者に関する採用理由や期待役割、採用基準、採用時の処遇・労働条件の提示の仕方は異なっていた。すなわち、管理職層の人材確保において中途採用を重視する企業では、中途採用者に対して、ラインでの経営・管理業務の担い手としての役割を期待しており、採用基準として、判断力やリーダーシップ、まとめ役としての経験など管理的な技能や経験が重視されていた。また、採用時に個別に高い処遇を示すことで人材の確保が図られることも多い。しかし、第4に、中途採用による管理職層の人材確保をこのように重視する企業の多くが、期待する技能を持つ人材の確保を大きな課題として認識している。

管理職層の中途採用を行った企業には、相対的に新しく、事業の拡大を志向し、賃金水準の高い企業が多い。そのような企業の中に、中途採用による管理職層の人材確保を重視する企業が増えることは、就業者にとって、転職を通じて処遇の向上を図る機会を増やすことにつながる可能性がある。また、これら「外部人材登用重視」型の企業では、管理職層への人材の確保のため、個別に高い処遇を提示することもより多い。こうした取り組みは、就業者の転職を通じた処遇の維持や向上につながる。

しかし、現状において、そうした企業も含めて、管理職層の中途採用を行った企業では、求める技能を持つ人材の確保を中途採用における課題と認識している。その理由と改善策についていっそうの検討が重要と考える。例えば、今回の調査において、管理職層の中途採用を実施した企業では、採用ルートとして「友人・知人等の紹介」を挙げる企業が最も多かった。管理職層への中途採用において、企業が採用者の質の保証を求めた結果と考えられる。管理職層への中途採用において、採用者の技能評価の質をいかに高められるかが、重要な論点の一つとなり得よう。

第5章 中途採用者が組織に円滑になじむための初期定着施策

第5章では、中途採用者が転職先において円滑になじむためにはどのような施策が有用なのかを検討した。「人材の定着」は企業の長期的な競争力のために必要不可欠な要素の一つである。近年、人材の流動化が進む傾向も見られることを踏まえると、この課題を検討することはきわめて重要である。

前職の経験がある中途採用者は経験がある分、仕事に慣れるまでにさほど時間がかからないことが予想される一方で、組織の変化に伴い前職組織とのギャップをより感じやすい可能性もある。では、中途採用者が組織になじむためにはどうすれば良いのか。転職先組織に円滑になじむことができた中途採用者と円滑にはなじめなかった中途採用者の違いを念頭におきながら、組織への適応がスムーズに進むためにはどのような施策が有効なのか、入社直後の適応がスムーズに進むことは中途採用者達の定着意思とどのような関連があるのかについ

て考察した。

中途採用者が入社直後に「つまずいたこと・困ったこと」があった場合となかった場合では、その後の勤務先への長期勤続意思・定着意思が異なる。何らかの困難が「あった」場合には転職先組織である自社に適応できるまでの期間が長くなることが考えられるため、企業側はそうしたことがないようにするためにマネジメント施策を施す必要があるだろう。それらは具体的には、「受け入れに関するサポートを行うこと」「中途採用者が職場見学する機会を設けること」や「入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属すること」などの施策が中途採用者の初期定着・適応をスムーズにするためには重要である可能性が示唆されており、これらの施策を行うことが中途採用者の円滑な職場適応を促すことを認識したマネジメントを行うことが求められよう。政策面からもこれらの施策の有用性を訴え、企業側がこれらマネジメント施策を取り入れることを促し、中小企業における中途採用でのミスマッチ低減を促進させるべきであろう。

また、入社直後につまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じることで促進される可能性が示唆されたことから、入社直後のつまずきや困りごとをなくすことで中途採用者の自己効力感を高め、彼・彼女らの活躍を促すことも可能となるだろう。加えて、新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じることで中途採用者がつまづくこと・困ることが低減される効果も期待できることも示唆されたことから、（新卒採用者においても同様のことが言えるが）中途採用者を受け入れる際に職場を挙げての教育を施すことの効果について受け入れ側である現任の従業員達に伝えて実践してもらうように促すべきであろう。

第6章 中小企業への転職者の転職類型と転職後の能力開発

第6章では、転職者のプロフィールと、転職をめぐる活動について明らかにしていく。そのために、転職者をいくつかの類型に分けて検討した。類型設定にあたっては、転職に伴う業種や仕事において変化があったかどうかを考慮した。転職に伴う業種や仕事内容の変化は、転職する個人のキャリア形成に影響を及ぼす。転職に至るまでの仕事上の経験を活かしたいと思う、あるいは新たな仕事への順応に労力を払いたくないと思う転職者像が想起される一方で、転職に至るまでの経験を活かすことよりも優先する事項—例えば、賃金の上昇や労働時間の短縮といった労働条件面における好転など—がある人もいると思われる。転職に伴う業種・仕事内容の変化を基とした転職者の類型分けは、このような様々な転職動機・転職理由の所在を体系的に把握する、ひとつの手がかりになるとも考えられる。

以上のようなことを念頭に置きつつ転職者を類型に分け、それぞれの転職者類型の特徴を明らかにした後、それぞれの類型に属する転職者が中小企業への転職後、十分にその仕事上の能力を発揮しているのか、さらに特定の転職類型に該当する転職者の能力発揮を左右する要因について、転職者を採用した企業で実施されている人事労務管理を検討しながら、中小

企業への転職者をめぐっての実践的な示唆について検討した。

まず、転職理由と動機、転職ルートに関しては、転職理由として「一致型・仕事継続型」（同じ仕事）では、「今までの経験が活かせる」や「自分の能力を發揮できる」が多く、「業種継続型・乖離型」（違う仕事）では、労働条件を理由に挙げる場合が多かった。

転職プロセスについては、異業種からの転職の際には、ハローワークルートとの回答が多い。同業種間の移動では「同じ業界で働いていた人の紹介」が多い。

転職準備と難易度をみると、異業種からの転職の場合、「インターネットなどで情報を収集」という回答率が高い一方で、「仕事継続型」では、「転職に関する民間サービスの利用率」が高い。異業種からの転職のほうが難易度が高い。

能力發揮では、以前の勤務先で身につけた能力を今活かすことができているかは、同様の仕事に就いている場合において、肯定的回答比率が高い。

これらからまず示唆されるのは、転職後の活躍、能力發揮という点を念頭においた場合に、転職前後で同様の仕事を継続していることがもつ重要性である。転職後の十分な能力發揮を実現し、転職者の仕事に対するモチベーションの維持・向上や、転職者を採用する中小企業の人材に対するニーズの充足を図ろうとするならば、仕事の継続性が保たれるようなマッチング体制の構築と拡大が重要な課題として浮かんでくる。

ただ、中小企業への転職者のうち一定程度は、前職とはつながらない業種・仕事へと転職した人々により占められ、この比重が今後目立って小さくなることも想定し難い。そうした転職者は、転職前に身につけたスキルを活用できないケースが大半を占め、十分な仕事の成果を上げられていないとみられる。しかしこうした転職者の中でも、能力や知識を伸ばすことができる企業に就職した人は、スキルを活用できる傾向がより強かった。未経験／経験の少ない分野に転職した転職者も含めた転職者全体のパフォーマンスの向上や、転職者を採用した企業のパフォーマンス向上のためにも、従業員の能力や知識を伸ばすことにつながる中小企業の取り組みに対する支援に、より配慮が求められる。また、従業員の雇用機会維持に努める企業に勤務する転職者で、自らの能力や知識を伸ばすことができる職場だと感じる傾向がより強いことも示された。従業員が能力・知識を伸ばすことができる基盤としての雇用機会の安定と、その維持に向けた様々な取り組みの必要性も、忘れられてはならないだろう。

第7章 即戦力管理業務担当人材の特徴

第7章では、即戦力で、かつ、管理業務を担当している従業員（以下、「即戦力管理業務担当者」）の特徴を明らかにしようと試みた。かれらは、新人を採用しそれを企業内で育てるという日本的雇用慣行とは異なる人材であることが想定される。調査票設計上の制約から、外部から直接的に現在の管理的業務のポジションについたのか、それとも内部昇進を経験しているのかは明らかではないが、正確に言えば、中途採用後3年以内に管理業務を担当している即戦力183名の特徴である。

ここでは、そうした人材群の①属性、②勤務先企業の特徴、③勤務先の選択理由、④求職方法、⑤企業内において実施された教育訓練、⑥キャリア展開の特徴、ならびに、⑦キャリア観より、その特徴を明らかにした。

結果をみると、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」と類似する特徴を多く持っており、明らかに特殊な層と見なすことは難しい。ただ、より詳細に検討すれば、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、同一の地域内という傾向は同じであるが、同じ業種内での移動を行う場合が多く、それまで培ったスキルを活かしつつ現在も働いている。加えて、勤務先の選択において経営者の理念を重視する傾向も見られた。いずれにせよ、明確なキャリア意識を持ち、自身の職業生活を送っている層であると言える。そして、中途採用者の中では、より、働きがいを重視する層であることが窺われる。その意味では、明確な意思を持って自ら自身のキャリアを歩んでいる従業員達とも考えられよう。

第5節 むすびにかえて

最後に、これまでの知見を簡単に振り返り、政策提言に向けての若干の示唆をまとめながら、むすびにかえたい。

中小企業において、企業はどのように考えながらどういった人材を確保しようとしているのか、従業員側はどのように考えながら採用されていたのかが、われわれのもっとも根本的な問題意識である。

7割以上の企業が人材を「即戦力」として採用していたが、実際に採用された大多数は一般職であった。管理職の中途採用は少数派である。

「即戦力としての採用」とはいうものの、その対象者を考えれば、彼らが当該企業にとって本当の戦力となり得るのかは、その後の育成にかかっているといえよう。そうした意味からも、サンプル全体の約4分の1程度が中途採用者を即戦力としてではなく、そのポテンシャルを重視して採用していること、さらに5割強の企業が、採用後の能力開発責任は企業側にあると考えていることは改めて強調されてよかろう。

企業側、従業員側双方ともに、その大多数が「できるだけ長く働いてほしい・働きたい」と思っていることも明らかとなった。そうした定着のためには、まず、企業側の人事労務管理方針がきわめて重要である。能力開発は企業側の責任と考える企業が、能力開発や福利厚生にも積極的に取り組み、長期的な育成を考えている企業のほうが従業員との関係も良好である。

そうした基本的な方針を踏まえた上で、企業側も従業員側も互いに「定着」を望んでいるのならなおさら、初期の段階からなるべく問題が起こらないように配慮することが必要となろう。特殊な事柄ではなく、「受け入れのサポート」などを実施することが、トラブルを防ぎ、それが定着に結びついていく。

このようにみていくと、「周りがきちんと転職者の面倒をみる」など、これまで人事管理の問題として、きわめて基本的、当たり前と考えられてきたことを着実にやることこそが重要であることが、再度確認できよう。長期的な視野に立って育成することまで含めた人事管理の全体像を、いわゆる日本的な雇用慣行と呼ぶのなら、多くの中小企業できわめて類似した施策が行われている。

ただ一方で、一般職ではない層の転職についても、さらに検討していくことが必要となろう。比率としては高くはないものの、管理職の中途採用は実施されている。少なくともこれまで、こうした採用が縁故関連のルートを介して実施されてきたことを考えれば、その際、「いかに採用者の技能をきちんと計ることができるのか」が重要な点となる。

転職者の立場からみれば、どういった転職のパターンがどういった状況につながる傾向があるのかも、情報として重要である。転職後の活躍、能力発揮という点を念頭におくのなら、転職前後で同様の仕事を継続していることが重要であった。「異なる」仕事に就く場合でも、企業側が転職者の能力を伸ばそうとするか否かという姿勢が重要となる。

また、比率としては多くはないものの、管理職として中途採用されることは、就業者にとって、転職を通じて処遇の向上を図る機会を増やすことにつながる可能性があることも、今後の転職を考える際に有益な情報となろう。

政策に求められるのは、こうしたよりよい状況をいかにサポートできる体制を整えられるのかという点に絞られよう。

初期定着の段階で「つまづかない」ようにサポート体制を整えることの重要性を考えれば、政策面からもこうした施策の有用性を訴え、企業側がこれらマネジメント施策を取り入れることを促し、中小企業における中途採用でのミスマッチ低減を促進させる工夫を検討することは重要である。

転職後に十分な能力発揮ができるようになるためには、転職前後で同様の仕事を継続していることが重要であることを考えれば、そうした仕事の継続性が保たれるようなマッチング体制の構築と拡大が重要な課題として浮かんでくる。この課題の解決に向けては、マッチングに関わる官民の主体の新たな連携のあり方や、求人企業・求職者に関する情報の管理と活用のあり方などについて検討と模索を重ねて行く必要がある。

企業を取り巻く環境は、刻々と変わり続けている。その中で採用する・される側双方のヒトがどのように考え行動しているのかは、これまでの認識と極端にズレが大きい訳ではなかった。ただそれでも、今後、市場と転職のあり方がどのように変わるのか否かは継続的に検討していく必要がある。われわれの研究は、あくまでも中小企業をめぐるヒトの移動に関する現時点での素描に過ぎない。

【参考】調査実施概要

今回われわれが実施した調査の概要は以下のとおりである。

1. 調査名・調査の目的

「企業の中途採用に関する調査」

中小企業において、採用と定着の状況がどのようになっているのか、中でも、今後の労働市場の流動化も鑑みると、中途採用に関する採用と定着の状況が中心となる。企業側はどのようなねらいをもって実際にどのような従業員を採用しているのか、従業員側はなぜ現在の勤務先である企業に入社してきたのか、そうした点を双方から見ることによって、現代日本の採用と定着の現状を描くことが、この調査の目的である。

2. 調査の対象および方法

今回われわれは、二段階に分けて調査を実施した。企業における採用の実態を探るためには、近年「実際に従業員を採用した企業」に対して、その過程を尋ねる必要があったためである。そうした企業を抽出した上で、本来の調査を実施した。

(1) プレ調査

対象としたのは、建設業、製造業、広義のサービス産業（情報サービス・IT、教育、人材ビジネス、小売など）に該当し、中小企業の集積している三大都市圏、および、地方拠点都市（政令指定都市）に本社が所在する、従業員30名以上の企業、50,000社である。

期間は、2014年10月27日から12月7日であり、郵送調査により実施した。

18,047票を回収した（回収率36.1%）。

(2) 本調査

プレ調査の回答企業の中から、近年「採用実績のあった」企業を業種の分布などに留意しつつ2,500社を抽出した。そして、比較対象としての大企業（従業員規模300人以上）300社を別途、データベースから抽出し、それらの計2,800社に対して、訪問留め置き法により、調査を実施した。

調査期間は、2014年12月8日から2015年2月14日までである。

最終的に、1,764票を回収した（回収率63%）。

それと同時に、従業員調査も実施した。元々の計画では、調査対象企業1社あたり、総務・人事部門を通じて、各々3名の中途採用で入社した従業員に対して調査票を配布する予定であった。ただ、諸事情により、従業員調査まで可能であった企業を通じて、総数4,743票

の調査票を配布し、最終的な回収は 1,885 票（回収率 39.7%）であった。

これらの調査結果をわれわれは、企業調査、従業員調査、両者のマッチング・データの 3 つのデータ・セットにより検討した。

今回の調査は、タイトルにもあるとおり、中小企業における人材の採用と定着の様相を検討することである。ただ、比較対象として従業員 300 人以上のいわゆる大規模企業データも含めて、調査を実施している。各担当者は、そこで検討するテーマや課題にとって最も相応しいデータ・セットを用いて分析を行っている。サンプル合計の数値が他とは異なる場合があるが、それはこうした理由からである。

比較対象としての大企業も含めたデータにより分析しているところでは、正確には「中小企業と一部大企業を調査した結果の全体像」を検討していることになるが、大企業のデータはごくわずかであることから、基本的には中小企業の現状を考えて大きな齟齬はない。