

JILPT 資料シリーズ

No. 134 2014年3月

# 中小企業と若年人材

— HRMチェックリスト、関連資料、企業ヒアリングより  
採用、定着、動機づけに関わる要因の検討 —



# 中小企業と若年人材

— HRMチェックリスト、関連資料、企業ヒアリングより

採用、定着、動機づけに関わる要因の検討 —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training



## まえがき

若年雇用が厳しい今日においても、必要な人材を確保できない中小企業は多い。若者が採用できても定着が問題となることもある。一方、採用した若者が生きいきと活躍し、組織が活性化することにより、企業が成長すれば、それが新たな雇用にもつながる可能性もある。このように、中小企業が必要な人材を確保し、成長し、さらに雇用が伸びることは、中小企業にとっても、社会としても重要な課題といえる。

そこで、本研究では中小企業における若者等の採用、定着、動機づけについて検討を行い、中小企業の人材採用や人材活用の参考となり、行政の中小企業支援にも資する研究を行うこととした。

本資料シリーズでは、既存の文献、資料等の収集と整理、中小企業等での若年の採用や動機づけに関するヒアリング、以前から研究を行ってきた HRM チェックリストでのデータを分析している。

本研究が若年を採用し、生かそうとする中小企業、また、中小企業と若年を支援する行政の参考となれば幸いである。

2014年3月

労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野 和夫

### 執筆担当（執筆順）

氏名	所属	執筆担当章
松本真作	労働政策研究・研修機構 副統括研究員	研究の概要、第 I 部第 1 章、 第 I 部第 2 章、第 II 部第 2 章 (資料) 企業事例
太田さつき	東京富士大学 教授	第 I 部第 3 章
佐藤 舞	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員／早稲田大学大学院	第 I 部第 4 章
安永正夫	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員／早稲田大学大学院	第 II 部第 1 章

# 目次

## 研究の概要

1. 研究の趣旨と目的…………… 1
2. 研究の方法…………… 2
3. 主な結果と考察—第Ⅰ部、第Ⅱ部を通して—…………… 3

## 第Ⅰ部 HRM チェックリストの分析—Web での収集データの検討

第1章 方法と収集データ……………	13
1. HRM チェックリストについて……………	13
2. HRM チェックリストの構成……………	13
3. 本研究のこれまでの経緯……………	15
4. Web でのデータ収集の必要性……………	15
5. Web 調査の実施……………	16
6. Web 調査による収集データの属性等による分布について……………	17
7. 用紙と Web でのデータ収集による基本属性の比較……………	32
8. まとめ: 今回の Web での収集データ……………	32
第2章 ワークシチュエーション: 職場や仕事の現状チェック……………	57
1. 趣旨と目的……………	57
2. 尺度構成: ワークシチュエーションチェックリストの測定対象……………	57
3. ワークシチュエーションでの新旧項目の検討……………	60
4. ワークシチュエーションでの紙と Web でのデータの比較……………	64
5. ワークシチュエーションの企業属性による違い……………	66
6. ワークシチュエーションの個人属性による違い……………	70
7. ワークシチュエーションの主成分分析、因子分析による検討……………	76
8. まとめ……………	82
(付属資料) ワークシチュエーションの設問と下位尺度の信頼性係数……………	84
第3章 コミットメント: 組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感の分析……………	89
1. 趣旨と目的……………	89
2. 尺度構成: コミットメントチェックリストの測定対象……………	89
3. 企業属性、個人属性によるコミットメントの違い……………	97

4. ワークシチュエーションとコミットメントの因果モデル	105
5. まとめ	112
<b>第4章 職場や仕事の状況と高揚感、ストレス:ストレス反応の分析</b>	115
1. 趣旨と目的	115
2. 測定尺度とデータ	115
3. 用紙データと Web データの違い	116
4. 企業属性、個人属性とストレス反応	117
5. ワークシチュエーションとストレス反応の関係	123
6. ワークシチュエーションとストレス反応の因果モデル	126
7. まとめ	128
<b>第Ⅱ部 これまでの関連調査他と企業ヒアリング結果</b>	
<b>第1章 これまでの関連調査他の整理と検討</b>	133
1. 中小企業の経営と雇用	133
2. 採用や定着に関するこれまでの推移	148
3. 若者からみた中小企業	152
4. 若者の採用や定着に関する中小企業の取組み	159
5. 若者採用に関する各種制度等	162
6. まとめ	163
<b>第2章 企業ヒアリングの結果</b>	167
1. ヒアリングの目的と方法	167
2. ヒアリングの実施	168
3. 好事例としての中小企業	169
4. 社会性の高い事業を行う団体等	184
5. 若者による様々な分野での起業	185
6. 結果からの示唆	186
<b>(資料) 企業事例:若年の採用、定着、動機づけ</b>	189
事例1 SEO でナンバーワンを目指す	
事例2 急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	
事例3 これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	
事例4 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	

- 事例5 バイオ医薬品で順調に業績を拡大
- 事例6 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社
- 事例7 トータルな印刷サービスで成長
- 事例8 効率的な作業時間管理で安定した経営
- 事例9 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー
- 事例10 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社
- 事例11 仕事を任される専門家集団
- 事例12 日系企業への人材紹介で成長
- 事例13 研究資金に関するコンサルティングを行う会社
- 事例14 被災地での仕事作り等復興を支援する団体
- 事例15 環境保全と地域振興をめざす団体
- 事例16 24歳の社長が自身三つ目の事業を準備中
- 事例17 医学部生の勉強のためのサイトを開発中
- 事例18 20歳代の社長が始めたゴルフ関連事業の会社
- 事例19 学生が始めたスマート家電を開発する会社



# 研究の概要

## 1. 研究の趣旨と目的

中小企業の人材確保は以前から問題であったが、大学新卒の就職が厳しい中であっても、大学生は大企業志向であり、中小企業は必要な若年を確保できない状況が続いていると言われる。また、若者が採用できても定着が問題となることもある。せっかく採用した若者が、数ヶ月も経たずに辞めてしまうこともある。ここでポイントの一つとなるのは、採用した若者が生きいきと活躍できる職場かどうかという点である。そのような職場であることは、若者の採用や定着、持てる能力の十全な発揮にもつながるといえる。中小企業が必要な人材を確保し、その人材が活躍し、企業の業績が伸び、成長することは、中小企業にとって望ましいことであり、これによってさらに雇用が増えれば、我が国の経済や雇用にとっても望ましいことといえる。

以上より、本研究では中小企業を中心として、若者等の採用、定着、動機づけについて検討を行い、中小企業とそれを支援する行政に資する研究を行うこととした。この研究は学生、生徒、求職者を支援する行政にも資するものといえる。

本研究ではまず、若年の採用や雇用に関する既存の文献、資料、調査等の収集と整理を行った（第Ⅱ部第1章）。そして、中小企業等での若年の採用や定着と動機づけ等に関するヒアリングを実施した（第Ⅱ部第2章）。この企業ヒアリングは中小企業における若年等の採用、定着、動機づけの好事例等として巻末にまとめている。

本研究ではこのような情報収集とヒアリング調査とともに、以前から研究を行ってきたHRM(Human Resource Management)チェックリストでのデータを用いて、組織への帰属意識（「組織コミットメント」）、仕事への気持ち（「ジョブインボルブメント」、「全般的職務満足感」、他）、職場や仕事でのストレス反応について分析し、職場への定着、動機づけ等について検討した（第Ⅰ部）。

HRM チェックリストは機構において、開発し、データを収集してきたものである（日本労働研究機構, 1999, 2003）。職場や仕事に関する多面的なチェックを行うものであり、個人の結果ではなく、他社と比較した会社や職場の傾向をみるものとなっている。個人用、従業員用の冊子と会社用、人事担当者用の冊子があり、個人用、従業員用の冊子では、ワークシチュエーション（職場や仕事の現状チェック）、コミットメント（職場や仕事への気持ち）、ストレス反応（職場や仕事でのストレスをめぐる状況）等を聞いている。会社用、人事担当者用の冊子では会社や職場の全体的な状況を聞いている。具体的な内容は各章の中で説明する。

## 2. 研究の方法

研究の方法としては、採用、定着、職場の活性化等に関する企業ヒアリング、これまでの関連調査等の収集と整理、検討、また、職場や仕事の状況を HRM チェックリストにより数値化し、それを分析した。

### (1) ヒアリング調査

これまでに HRM チェックリストを実施し、スコアの良かった企業にヒアリングを依頼したり、これまでの研究関係者に対象企業の紹介を依頼した。また、経済産業省「ドリームマッチプロジェクト」に参加し、新卒を採用した企業を紹介してもらったり、厚生労働省「若者応援企業」に参加している企業にヒアリングを依頼した。ヒアリングは人事担当者、社長他、仕事や会社の状況がわかる方から行った。ヒアリングは 2012 年、2013 年の主として夏から秋に行い、19 社のヒアリング結果を事例として整理した。

### (2) 関連調査他の整理と検討

中小企業の若年を中心とした採用、定着、動機づけ等に関しては、既に様々な資料がある。ここでは関連する資料を可能な限り収集、整理し、その検討を行った。この検討から、中小企業の若年の採用、定着、動機づけ等に関する現状を押さえることとした。

### (3) HRM チェックリストで収集したデータの分析

ヒアリング調査はあくまで個別事例の結果であり、一般化は難しい。これまでの調査等の収集整理は、全体的な状況を押さえるものである。そこで、データに基づき数量的に検討するため、HRM チェックリストでのデータを用いることとした。HRM チェックリストでのデータはこれまでに約 200 社、約 12,000 名のデータを収集しているが、1998 年前後より行っており、長年実施してきた結果、また、自社の労務管理についてチェックしたいと自発的に申し出た会社が多く、収集したサンプルに偏りがあることが考えられた。

このようなことから、別の枠組みで、偏りなくデータを収集することが必要であった。そこで、近年、モニター数が数百万人にまでなっている Web 調査によりデータを収集することとした。Web 調査では、20 歳代まで、30 歳代、40 歳代、50 歳代、60 歳以降で年齢を均等に、また企業・団体の規模として、従業員数が、1～30 名、31～300 名、301～3,000 名、3,001 名以上を均等に収集することとした。年齢 5 段階×従業員数 4 段階、計 20 区分のそれぞれに 600 名、計 12,000 名収集した。調査実施は 2013 年 3 月である。

### 3. 主な結果と考察—第 I 部、第 II 部を通して—

研究ではこれまでの調査等を収集、整理し、若者を取り巻く職場や仕事の現状を検討し、HRM チェックリストにより得られたデータと企業ヒアリングより、中小企業における若年人材を中心として、採用、定着、動機づけ等に関わる要因を検討した。

#### (1) HRM チェックリストのデータ分析から (第 I 部)

##### 1) ワークシチュエーション (職場や仕事の現状チェック) に関して

HRM チェックリストはこれまでは社内で用紙により実施してきたが (以下「用紙データ」)、今回は Web での情報収集を行った (以下「Web データ」)。また、用紙では一部、設問に問題があるものがあり、Web での情報収集ではこれを修正した新設問でもデータを収集している。以下の記述で (新) とある部分は新設問によることを示している。

以前の用紙での HRM チェックリストの実施 (用紙データ) と比較すると、今回の Web データは、「I.職務」(仕事に自律性、達成感、成長、意義等が感じられるか)、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」(能力開発、福利厚生、生活サポート等が整っているか) では差がないが、「II.上司やリーダー」(支持、支援してくれ、公正な上司やリーダーか)、「IV.ビジョン・経営者」(優れたビジョンがあり、従業員と一体感があり、信頼できる経営者か) では Web データの方が平均値は低く、よりネガティブに回答されており、用紙データの方が肯定的な傾向であった。用紙データは従業員個人の回答や結果は見られないとして配布されるが、やはり、上司や経営者に関連する設問に対してネガティブな回答はできなかったと考えられる。

ワークシチュエーション (職場や仕事の現状チェック) と企業規模の関係に関しては、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート (新)」(能力開発、福利厚生、生活サポート等が整っているか) の平均値は、3,001 名以上が最も高く、301 人～3,000 人、31 人～300 人、30 人以下と続き、企業規模順となっている。30 人以下は規模が小さいにもかかわらず、「I.職務」(同上)、「III.同僚や顧客との関係」(良い人間関係、よいチームワークか) では最も高い値となっていた。「I.職務」を構成する下位項目では、「a.達成」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」は、30 名以下が最も高かった。年齢との関係では、60 歳以上がすべての領域において最も高い値となっていた。また、「I.職務」は年代による差が開いており、高いものから 60 歳以上、50 歳代、40 歳代、30 歳代、30 歳未満と、年齢と逆の順番となった。「I.職務」の下位項目をみると、30 歳未満は「a.達成」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」等が低かった。性別との関係では女性は男性よりも「I.職務」が低く、「I.職務」の下位項目である「a.達成」、「b.成長」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」において、女性は男性よりも低い値となっていた。職種との関係では、I～VIの領域において、現業職がすべての領域において最も低い値となっていた。差が開いている「I.職務」でみると、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっていた。「I.職務」を構成する下位尺度では、「a.達成」、「b.成長」、

「e.意義」において、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっていた。

## 2) コミットメント（職場や仕事への気持ち）に関して

職場や仕事に対する気持ちとして（コミットメント）、組織コミットメント（残留・意欲、情緒的、存続的、規範的）、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感を検討した。業種や従業員規模（30人以下、31～300人、301～3,000人、3,001人以上）、年齢、性別、職種（事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職）によりコミットメントの高さが異なり、全体として3,001名以上の大規模組織、また、年代が上がるほど、コミットメントが高くなっていた。ただし、30人以下のコミットメントは3,001名以上と同等もしくは上回るほど高かった。ワークシチュエーションⅠ～Ⅵの6領域から、7つのコミットメントを個別に従属変数とした因果関係の分析を行ったところ、全てのコミットメントに対して有意な正の関係を示したのは「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」であった。組織コミットメントとは特に強い関係が見出されたため、能力開発や生活のサポートといった従業員支援は従業員の組織に対するコミットメントを高める上で重要な要素になると考えられた。「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」は規模が大きくなると充実すると考えられるが、因果モデルにおいて、7つのコミットメントのいずれにおいても、規模が大きいほどコミットメントが高まるという関係は見られなかった。次いでコミットメントと有意な正の関係がみられる傾向にあったのは「Ⅰ. 職務」であった。「Ⅰ. 職務」は、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感との強い関係がみられ、職務や専門分野にコミットし、仕事の全般的な満足を得るためには、職務を工夫し、職務内容を充実させることが有効といえる結果であった。

## 3) ストレス反応（職場や仕事でのストレスをめぐる状況）に関して

ストレス反応は若年ほどネガティブなストレス反応（抑うつ気分、不安、怒り、身体反応）が高いという結果であった。男女では30歳未満では男性よりも女性の方がネガティブなストレス反応が高かった。規模別では3,001名以上がネガティブなストレス反応が低く、業種別において製造業、建設業がネガティブなストレス反応が他の業種よりも低い、職種別では技術職が他よりもネガティブなストレス反応が低い等、違いが見られた。

ワークシチュエーションの6領域とストレス反応の関係では、「Ⅲ. 同僚や顧客との関係」、「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」が悪いと、ネガティブなストレス反応（抑うつ気分、不安、怒り、身体反応）が高まるという関係が見られた。また、「Ⅰ. 職務」、「Ⅲ. 同僚や顧客との関係」、「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」が良いと「高揚感」（はつらつ、いきいき、等の気持ち）が高まる、という関係が見られた。

## （2）関連するこれまでの調査結果等の整理（第Ⅱ部第1章）

中小企業の若年等の採用定着と動機づけに関しては、これまでも関連する資料や統計が

様々あることから、これらを整理し全体的な状況を確認した。

日本経団連の調査によると中小企業の約3割が人材確保の点で不満があり、その理由は質の高い人材を確保できないというものであった。中小企業庁の調査によると、従業員数が小さくなるほど、計画通りに採用できているという企業は少ない。職場定着も問題とされている（産業社会センターの調査）。若者から中小企業をみると、労働条件が悪そう、将来性・安定性に不安等があげられており、就職には抵抗がある（中小企業研究センターの調査）。若者の間ではいわゆる「ブラック企業」も話題となっている。しかしながら、厚生労働省「雇用動向調査」によると、大卒でも従業員1,000名以上の企業よりも、1,000名未満の企業に就職している者の方が多く、従業員300名未満や100名未満の企業に就職する者もかなりいる。若年の採用、定着、動機づけをはかる取組みも色々とみられ、若年採用に関する各種の制度も始まっている。このような中、大卒の意識も変わっており、2006年からのマイナビ（2011年10月、株式会社毎日コミュニケーションズから株式会社マイナビに社名変更）の調査では、2011年卒を境に「大企業が良い」を「やりがいがあれば中堅、中小企業でも良い」が逆転している。

以上のように、収集した調査結果等資料から、やはり中小企業は若年の採用や定着には課題があるが、大卒等若者も中小企業へかなり就職している。そして、様々な取組みや制度が始まる中、若者の中小企業への意識にも変化が見られるというのが現状といえよう。

### （3）企業ヒアリングの結果から（第Ⅱ部第2章）

19社の人事担当者、社長、他から、どのような会社で若年は主にどのような仕事をしているか、また、採用、定着、動機づけ等についてヒアリングを行い、事例としてまとめた。

この19社のうち、12社が成長し、業績が良く、若年等を採用している企業であり、若年雇用の好事例といえる。この12社に関しては以下のようにまとめることができる。

いずれの企業も会社としての何らかの強みを持っていた。この強みが成長や経営の安定の源であるといえる。また、次のように仕事の内容や職場の仕組み等、いずれの企業も動機づけが高まり組織が活性化するものとなっていた。

#### 1）会社が小さいことにより裁量権があり、広い範囲のまとまった仕事となる

会社が小さく、社員はそれぞれまとまった、かなり大きな仕事を任されており、それがやりがいになっている。若いうちから大きな仕事を任せ、それがやりがいと本人の成長につながるという会社もあった。社員がそれぞれ専門家であり、仕事の裁量を大幅に認めているという会社もあった。会社が成長することにより、新たな仕事に取組み、個人も成長できるという会社もあった。

#### 2）開発や制作等、達成感のある仕事

事例にある金属加工の企業では、一品一品、難しい試作、製作となり、これを皆で知恵を出し合いながらこなしており、それがやりがいとなっている。バイオ医薬品を開発する企業

では新薬の承認にむけて少しずつ先に進むこと、また、新薬の承認申請を出したとき、達成感があるとされる。企画編集に力を入れている印刷会社では、本のデザインや編集にやりがいを感じるとされる。住宅メーカーでは、一軒家を建てるためには約 30 もの様々な業者が関わっており、これらの業者と協力しながら家を完成させていくことにやりがいを感じるとされる。測定機器の開発・販売の会社も、新たな測定機器を開発する場合はコンセプトの検討から始まり、最初から最後まで一人、あるいは少人数で行う。このため一つの製品を作り上げていくという達成感がある。大企業と違い、一部を行うのではなく、全体を一人で行うことになり、やりがいが感じられる。

### 3) 人間関係でのやりがい

住宅メーカーの事例では、営業が顧客との打合せが進み、家が具体化していくときにやりがいを感じ、家が完成し客に喜んでもらったときが何よりとされる。先の金属加工の会社も、一品一品、難しい試作、製作を「皆で知恵を出し合いながら」こなしているという部分は人間関係でのやりがいと考えられる。

### 4) 会社の成長や経営の安定、帰宅が遅くならない等

多くは、会社が成長し、経営が安定していた。また、仕事が多く業績の良い会社にしては、勤務が長くならず、夜遅くまでにならないようにしている企業が多い。事例の一つの IT 会社は 8 時半には原則全員退社としており、帰宅が遅くなることはない。

### 5) その他、好事例 12 社に関して

この他、好事例 12 社に関して、以下のようにまとめることもできる。中小企業というと、労働条件が悪そう、将来性・安定性に不安、仕事がかつそう、仕事の規模が小さい、世間のイメージが良くない、社長がワンマン、汚い作業環境、等々の悪いイメージがあるが、今回の 12 社ではこれに反する事実が多く見られた。また、最近では海外企業との競争も、今後の成長や安定の面では気になるところであるが、この面に関しても、今回の事例各社はそれぞれが強みを持ち、国内の取引で安定、あるいは成長できていた。国内経済、国内産業にはまだまだ、かなりのボリュームがあり、その中でのビジネスにより、安定あるいは成長できているということができよう。

また、中小企業でも話題となるような企業は、多くの新卒応募者があるが、優良企業でも学生に知られていない企業はある。このような企業は経済産業省の「雇用創出企業」、「ドリームマッチプロジェクト」や厚生労働省の「若年応援企業」等により、自社が学生に認知されることに期待しており、このような取組みを高く評価している。

### 6) このほかの企業、団体等

以上の 12 社以外に、社会的な必要性による事業（NPO 他 3 社）と若者による様々な分野での起業（4 社）についてヒアリングし、事例としてまとめている。

NPO 他の団体等は仕事の意義という点ではやりがいのある職場であり、このような団体等においても若年雇用が広がっている。社会が必要とする事業であることから、公的な資金等

もあり、事業は行われている。収入という面では生活していけるだけの収入は得られているが、良いわけではない。ただし、若者それぞれが必要を感じる事業に参加していることから、仕事には強い意義を感じられている。また、それぞれが小さな組織であるため、幅広く仕事をする必要があるとなり、それが若者のやりがいと成長に繋がっている。

最初の 12 社は、それぞれに強みがあり、成長し、業績が良い企業であった。しかしこれらの企業は、有名になってしまうと、入社という意味では非常に厳しくなる。そこで、若者が様々な分野で起業している事例をヒアリングした。起業も若者の雇用拡大に繋がることと考えられる。それぞれの事例は確かにこのような事業であれば上手くいきそうという事業の特徴がある。ただし、事業を始めたばかりということもあり、やらなくてはならないことは山のようにあり、朝から深夜まで仕事という状況であった。起業はやりがいもあるが、大変さもあるといえる事例である。

#### (4) 全体を通しての示唆

関連するこれまでの調査等の収集、整理から、中小企業は若年等人材の採用が問題であり、定着も問題であった。

HRM チェックリストのデータ分析で示されたことは「I.職務」は 30 名以下の企業において高く、「I.職務」を構成する下位尺度「a.達成」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」は 30 名以下の企業が最も高かった。そして「I.職務」は、全般的職務満足感(パスの標準化係数.65)、ジョブインボルブメント(パスの標準化係数.52)等を強く規定していた。また、ストレス反応の中の「高揚感」も「I.職務」に影響されていた。達成感を感じられる、自律的に仕事ができる、仕事に参画できる、仕事に意義を感じられる等は中小企業にも可能であり、そのような仕事の進め方によって(「I.職務」の関係)、仕事に対して満足感が高まり、仕事に熱中し、高揚感も得られることになる。

中小企業等のヒアリングでは、会社や組織が小さいことによって、より裁量権があり、広い範囲のまとまった仕事を任される事例が多かった。開発や制作等、達成感のある仕事が中小企業にもある事例もあった。「I.職務」の要素に関係する事例といえる。

若者を惹きつけ、生きいきと活躍してもらうには、中小企業としては仕事の進め方といえる「職務」を意識し、達成感、自律性、参画、意義を感じられるようにすることが重要といえる。給与水準や福利厚生等では大企業に伍していくことは難しいかもしれないが、仕事の進め方は会社や職場の工夫次第ではないだろうか。

労働政策研究・研修機構(2012)では、仕事や職場の選択で重視される要因として、「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の4つが大きな要因となっていることが示されている。創意工夫できる、自律的に進められる、個性を発揮できるといった「創意・自律・個性」が重要であり、また、定時に帰宅できる、安全で衛生的な職場、通勤に便利といった「定時・安全・通勤」、綺麗な社屋、海外に進出して

いる、特定の地域や分野では有名といった「社屋・海外・有名」、人員が減っていない、財務内容がよい、売上が伸びているといった「人員・財務・売上」も重要な要素であった。この4つの要素と今回の結果の関係を考えると、「創意・自律・個性」は仕事の進め方であり「I.職務」として検討した。「I.職務」の工夫次第で「創意・自律・個性」といえる仕事にすることができる。「社屋・海外・有名」に関してはHRMチェックリストのデータでは直接対応するものはないが、企業ヒアリングでは、中小企業においてもこれらが満たされている企業の事例が多くみられた。仕事や職場を選ぶ際には、「定時・安全・通勤」、「人員・財務・売上」といった要素も重要である。HRMチェックリストでも確認できるものであるが、中小企業の企業事例の中にはこのような要素が優れたものがみられた。いわゆる「ブラック企業」が話題になる中、厚生労働省は「若者応援企業宣言」の事業（一定の労務管理の体制が整備されており、35歳未満の若者を採用・育成するためハローワークに求人を提出し、通常の求人情報よりも詳細な企業情報・採用情報を公表する中小・中堅企業を「若者応援企業」として、積極的にマッチングやPR等を行う事業）を始めており、平成26年度より、ハローワークを通じて大学生らを採用する企業に対し、離職率の公表を求めることとなっている。安定した健全な経営であり、労働条件も適切であることを示す客観的な指標といえ、若者が知りたいことに答えるものとなっている。

以上のように、「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」を意識することによって、また、仕事の進め方「職務」を工夫することによって、若者を惹きつけ、若者が生きいきと活躍する会社や職場になるといえる。若者としては、中小企業においても、職務や人間関係等、やりがいのある仕事はあり、「若者応援企業」や厚生労働省から公表される定着率、他から労働条件、経営状況も確認することによって、就職先の選択肢を広げることができる。事例にあるように、成長し、労働条件も良い中小企業もあること、NPOや起業という選択肢もあること、このようなことでも、取り巻く社会の若者からの見え方が変わるのではないだろうか。

#### （5）今後の課題

今回、Webデータに関しては年齢と規模により均等になるようデータを収集し、そのようになっているが、性別と年齢でクロス集計すると、男性は中高年が多く、女性は若年が多い等、偏りがみられた。偏りのないデータとすることは残された課題といえる。また、企業規模、業種、性別、年齢、職種といった基本的な属性による標準的な値が得られれば、HRMチェックリストの結果から、同じ属性によって他と較べることもできる。基本的な属性によって一定量のデータを確保し、標準的な値を得ることも今後の課題といえる。

また、今回、労働政策研究・研修機構（2012）と同じように、中小企業の良い面がみられているが、この原因ははっきりとしていない。どのようなことが背景にあり、中小企業に良い面がみられるか、この追求も必要である。

このような残された課題はあるが、HRM チェックリストのデータによって、様々なことが今回示されている。また、HRM チェックリストはより良い仕事、より良い職場になるために、どのようにすればよいか、具体的に数値によって示すこともできる。HRM チェックリストは会社にとっても、従業員にとってもプラスになるものということができ、今後、さらに普及していくことが求められるといえる。この普及のためには先の偏りのないデータや基本的な属性での標準的な値も必要になるが、もう一つ普及のためには、HRM チェックリストに関するこれまでの研究結果をまとめることも必要と考えられる。様々なことのでかたりのデータを収集してきていることから、このようなデータを全体として検討し、これまでの研究をまとめることが必要であり、これもまた残された課題といえる。

## 文 献

- 日本労働研究機構 (1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM (Human Resource Management) チェックリスト－ 調査研究報告書 No.124
- 日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRM チェックリストの開発と利用・活用－ 調査研究報告書 No.161
- 労働政策研究・研修機構 (2012). 中小企業における人材の採用と定着－一人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRM チェックリスト他から－ 労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書 No.147

