

JILPT 資料シリーズ

No.140 2014年5月

中小企業の「採用と定着」調査に向けて



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

中小企業の「採用と定着」調査に向けて

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

今後のわが国経済を考える際、いかに雇用の場を作っていくのか、可能であればそれを雇用増へと結びつけていくのかは最も重要な問題の一つであり、それは端的に従業員数でかなりの部分を雇用する中小企業が活性化するか否かにかかっている。その意味で、人事管理を中心に、中小企業の経営を継続的に調査することが重要であり、こういった点からの支援がより有効であるのかを考える必要がある。

本研究では、今後の労働市場の流動化も鑑み、中途採用を念頭におきながら、人材確保・採用管理を中心に実態を探る。それとともに、経営課題全般に目配りしながら、中小企業における人事管理の特徴を探り、ポイントを絞って掘り下げることにより、最も効果的な支援策を検討するためにデータを提供することを目的とする。

本報告が、今後の中小企業研究のための基礎資料として多少なりとも参考になれば、幸いである。

2014 年 5 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野 和夫

執筆担当者（五十音順）

氏 名	所 属	執筆章
た なか 田中 ひで き 秀樹	青森公立大学専任講師	第 2 章 2 節 1～2
なかむら 中村 りょうじ 良二	（独）労働政策研究・研修機構主任研究員	第 1 章 1 節、 第 2 章 3 節、補論
にしむら 西村 いたる 純	（独）労働政策研究・研修機構研究員	第 2 章 1 節、2 節 3
ふじもと 藤本 まこと 真	（独）労働政策研究・研修機構副主任研究員	序、第 1 章 2 節、 第 2 章 2 節 4～6

目 次

序	1
第1章 中小企業における「人材確保」の問題	2
第1節 中小企業の経営と「ヒト」の問題	2
第2節 中小企業における人材の確保に向けた活動	
－これまでの調査研究の知見より－	6
1. 中小企業の採用活動	7
(1) 海外の研究による知見	7
(2) 日本の中小企業を対象とした知見	8
①中小企業分野の労働市場・人事労務管理のあり方への着目	8
②近年の状況に関する知見	10
2. 中小企業の人材育成活動	12
(1) 海外の研究による知見	12
(2) 日本の中小企業を対象とした知見	12
3. まとめとこれからの調査研究課題	15
第2章 ヒアリング調査結果	19
はじめに	19
第1節 調査概要	19
1. 調査の概要	19
(1) 協力企業の特徴	19
(2) ヒアリング項目	20
第2節 企業事例	21
1. 製造A社：女性及びパート社員の多い職場における人材定着・育成施策	21
(1) はじめに	21
(2) 企業概要	21
(3) 人材採用及びその他の人事施策	22
(4) 人材定着の現状	26
(5) その他の施策	28
(6) 小括	29
2. 製造B社：研究開発型中小企業における人材定着・育成施策	30
(1) はじめに	30
(2) 企業概要	30
(3) 人材マネジメント	31

(4) 人材採用	33
(5) 人材定着に向けた取り組み	33
(6) 小括	35
3. 製造 C 社：従業員の定着向上と人材育成施策の充実	36
(1) はじめに	36
(2) 企業概要	36
(3) 人材育成施策	38
(4) 成果	42
(5) 小括	44
4. 老人福祉介護 D 法人：職場ぐるみの育成・能力開発と従業員の自主性を 促す取り組み	45
(1) 法人概要	45
(2) 職員の採用	45
(3) 職員の評価・処遇	45
(4) 人材育成の取り組み	46
(5) 定着につながる取り組み	47
(6) 現在の状況と今後の展望	47
(7) 小括	48
5. 情報通信業 E 社：定着・育成に向けてメンター制度を活用	49
(1) 企業概要	49
(2) 採用活動	49
(3) 定着に向けての取り組み	49
(4) 育成に向けた取り組み	50
(5) 取り組みの評価と今後の課題	52
(6) 小括	52
6. 老人福祉介護 F 法人：労使コミュニケーションの活性化と研修機会の 充実に取り組む	53
(1) 法人概要	53
(2) 採用活動	53
(3) 従業員の定着につながる取り組み	53
(4) 従業員の育成に向けた取り組み	54
(5) 取り組みの評価と今後の課題	56
(6) 小括	56
第3節 事例のまとめと今後の課題	57
1. 製造業における管理職育成への取り組み	57

2. 非製造業の場合	57
(1) 一般社員の帰属意識を高める	57
(2) 離職を織り込んだ人事管理	58
3. 今後の課題	58

補論 むすびにかえて

ー今後の「採用・定着を中心とした中小企業調査」に向けてー	60
第1節 基本的な構図	61
第2節 人材の確保・定着施策ー各段階についての検討	62
1. 環境：ヒト問題の基本的な捉え方、現状認識	62
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	65
3. 初期定着	67
4. 人材確保の成果	68
第3節 調査のスペックと対象	69
1. 想定される調査スペックと対象	69
2. 「戦略」への着目	70

