

JILPT 資料シリーズ

No.172 2016年5月

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 —

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－

ま え が き

労働政策研究・研修機構では、2012年よりプロジェクト研究の一つとして「企業の雇用システム・人事戦略と雇用ルールの整備等を通じた雇用の質の向上、ディーセント・ワークの実現についての調査研究」に取り組んできた。競争環境が刻々と変化していく中で実施されているわが国企業の人事管理の実態を把握し、企業と従業員双方にとって望ましい人事管理のあり方を検討し、必要な政策提言を行うためである。

今後のわが国経済を考える際、将来的に就業者の減少が予想される中で、いかに雇用の場を創出していくのか、しかも可能な限り良質な雇用機会を増やしていくのかは最も重要な課題の一つである。その中心となるのは端的に、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であろう。

この数年、全体としては失業率の低下が進む一方で、こと中小企業に関しては、従来より変わらずに人手不足の問題も指摘され続けている。より積極的な経営を目指して採用を実施しようとしても、なかなか人手が集まらないという声は経営者を中心に、中小企業関係者からしばしば聞かれる点である。

中小企業における経営と人事管理は現在、どういった状況にあるのだろうか。刻々と変わる環境の中で、その実態を継続的に調査することが重要であり、より効果的な支援策を検討するためにも不可欠である。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ために、調査を実施した。その最終のとりまとめ前の中間報告である。

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。

2016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	担当
<small>なかむら</small> 中村 <small>りょうじ</small> 良二	(独) 労働政策研究・研修機構主任研究員	序章、第1章、第4章
<small>ふじもと</small> 藤本 <small>まこと</small> 真	(独) 労働政策研究・研修機構主任研究員	第2、3章

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—
目 次

序章 「中小企業におけるヒトの移動」をみる視角	1
第1節 基本的な構図—考え方と枠組み—	1
第2節 人材の確保・定着活動—各段階についての検討	2
1. 環境：ヒト問題の基本的な捉え方・現状認識	2
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	4
3. 初期定着	5
4. 人材確保の成果	5
第1章 企業調査からみたヒトの移動状況	7
第1節 はじめに	7
第2節 移動状況概要	7
1. 採用数と退職者数の平均人数	7
2. 平均新規採用者数・採用比率	8
3. 平均中途採用者数・採用比率	9
4. 新規・中途合計の採用	11
5. 退職	13
6. 「採用－退職」者数	15
7. 小括	15
第3節 「採用・入職－退職」にかかわる類型化	16
1. 「入職－退職」の類型化の試み	16
2. 基本属性による検討	17
3. 売上高・利益	19
4. 経営課題、採用の課題	20
5. 採用方針	24
6. 人事管理方針・施策	27
7. 育成への取り組み	30
8. 定着満足度	32
第4節 まとめと今後の課題	33
第2章 転職者のプロフィールと転職活動	35
第1節 転職類型—業種・職種における変化の有無を基に—	35
第2節 各類型転職者のプロフィール	37
1. 性別・年齢・家庭環境・学歴	37

2. 現在従事している仕事	38
第3節 これまでの職業経歴	40
1. 転職に伴う勤務先従業員規模の変化	40
2. 管理職経験の変化	41
第4節 現在の勤務先への転職活動	42
1. 現在の勤務先へ転職した理由	42
2. 現在の勤務先を探した手段	44
3. 現在の勤務先に就職する際の準備	45
4. 現在の勤務先に就職するまでの期間と就職の難易度	46
第5節 現在の勤務先に対する評価	47
1. 希望した就職先であったか	47
2. 現在の勤務先についての評価	47
第3章 中途採用する転職者のタイプと人事労務管理・経営活動との関連	49
第1節 中途採用する転職者のタイプに基づく企業の類型化	49
第2節 中途採用に関わる活動・方針	49
1. 中途採用を行った理由	49
2. 中途採用している人材	51
3. 中途採用者の採用・育成方針	52
4. 中途採用者を対象とした人事労務管理の方針	52
第3節 人事労務管理の方針と育成・能力開発の取り組み	53
1. 正社員の採用・活用に関する方針	53
2. 社員の育成・能力開発のための取り組み	55
第4節 経営活動との関連	55
第4章 終章—本報告での知見と今後の課題—	59
第1節 得られた知見	59
1. 企業調査から見たヒトの移動	59
2. 従業員調査から見たヒトの移動	60
3. 中途採用転職者のタイプと人事労務管理・経営活動	62
第2節 最終とりまとめの展望	63
〈付属資料〉	65
1. 調査実施概要	67
2. 単純集計結果	69

序章 「中小企業におけるヒトの移動」をみる視角

われわれは、これまで中小企業の採用と初期定着に関して、検討を重ねてきた。これまでの過程は、『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）にまとめている。調査実施概要、基本的な集計結果などについては、それらを参照されたい。現在、最終的なとりまとめに向けた検討を進めているが、本資料シリーズでは、その前段階として、中小企業をめぐるヒトの移動状況を概観し、その鳥瞰図を描くことにしたい。「移動」とは、本調査における「入職・採用」と「退職」を指す。「採用と定着」の様相とその要因を探ることが、本調査のねらいであることは言うまでもないが、いかなる経営判断や人事管理施策の積み重ねや選択が、そうした状況と結びついているのか否か、そうした課題を一つひとつ明らかにしていく際、まずは物理的なヒトの移動状況の全体像を把握しておくことは、必須となる。

われわれは、企業調査とそこに勤める従業員調査を実施してきた。現代の中小企業において、具体的にどのようにヒトが動いているのか、まずは企業側の立場から見た鳥瞰図を描き出す。そして同時に、従業員側から主として、従業員それぞれのキャリアとして、なぜ今の勤務先へと移ってきたのか、それがどのような考えと意図によるものかを、その像を明らかにしたい。

ここでは、基本的な構図を確認した上で次章から、ヒトの移動概況を検討する。

第1節 基本的な構図—考え方と枠組み—

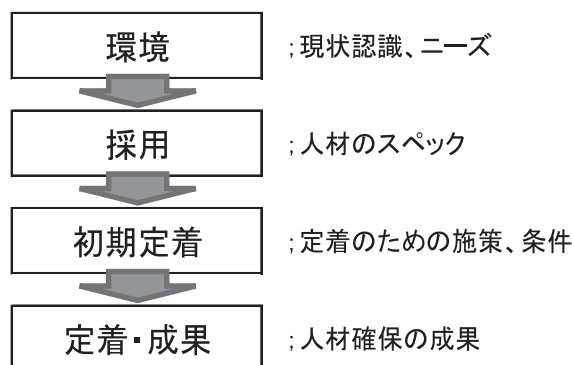
今回の調査でわれわれが明らかにしたかったのは、以下の点である。

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ってくれば、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、図表序-1に見るような構図である。

図表序-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。「辞めていくなれば、辞めていってなくても構わない」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。

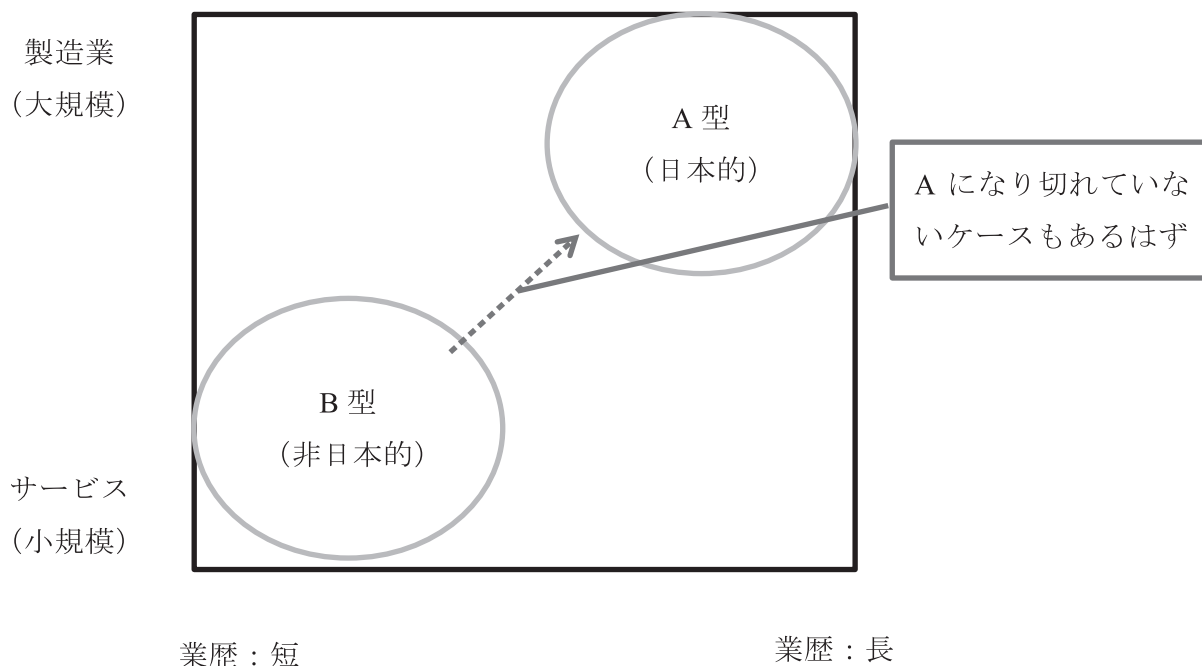
その上で、当該企業の環境を考えながら、「いったいどのような人材を必要としているのか」、換言すれば、人材ニーズを明らかにする必要がある。それと同時に、基本的な人材観・定着観に着目する。

「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（図表序-2）。

図表序-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

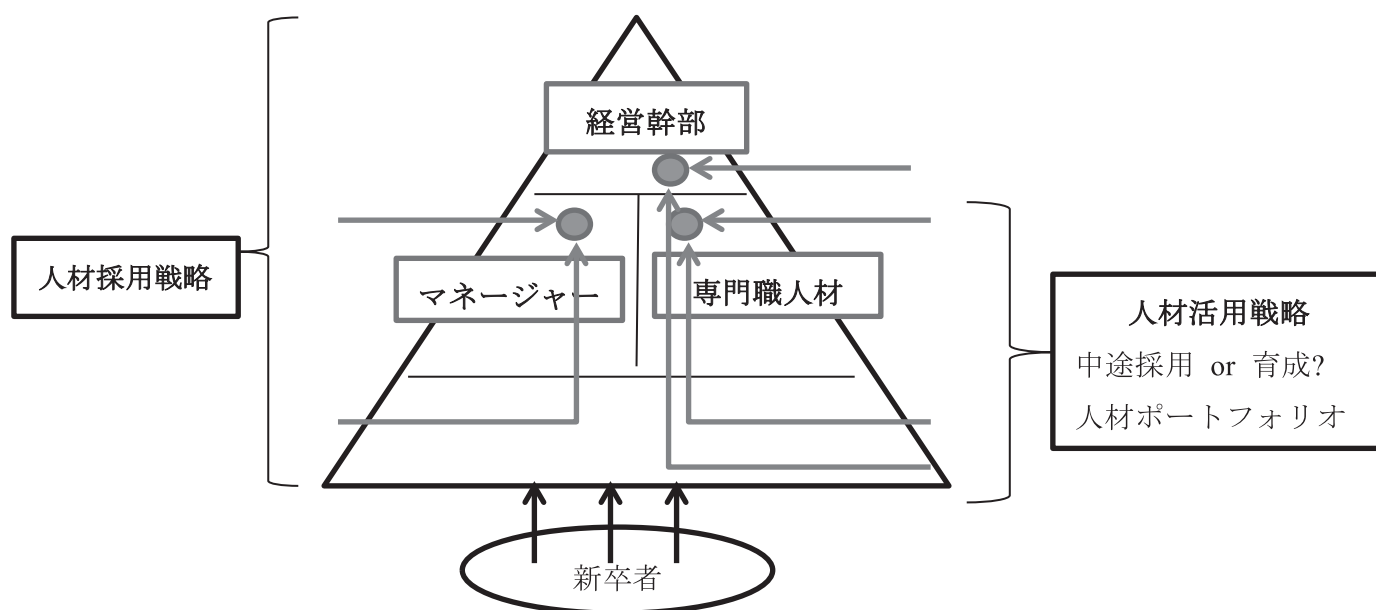
どのような人材が必要なかを明らかにした上で、次に検討すべきなのは、実際に「どのようなスペックの人材を採用するのか、どのような方法で採用するのか」である。

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、どのような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、一つの部門をまとまりとして管理できる人材といったイメージである。

図表序-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、景気が徐々に上向けば確実に労働移動がより活発になることが予想され、その場合、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（図表序-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、事業の主力部門をマネージする、この2つの柱それぞれに、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だろう。

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。

こうした構図を、経営課題の全体像に目配りしつつ、採用と初期の定着を中心とした人事管理の現状に焦点を当てて、①人材確保・採用の基本的な考え方、②初期段階の定着に関する施策、③企業をめぐる外部・経営環境、④コア人材の定着、一般従業員の定着・離脱、人材充足度などから検討しようとしたのが本調査である。

中小企業に関しては、さまざまな機関から膨大な調査結果が公刊されているが、あらためてここで言うまでもなく、中小企業と一口にまとめられる対象はきわめて多様性に富む。本調査によってその全体像が明らかにできる訳では到底ないが、今後の労働市場の流動化も鑑みれば、こうした基本的なデータの収集を続けていくことがきわめて重要だと思われる。本調査はそうした試みの一環である。

なお、調査実施概要、および、単純集計結果（調査票に記載する形式）を付属資料として、巻末に掲載している。調査方法などについては、そちらを参照されたい。

第1章 企業調査からみたヒトの移動状況

第1節 はじめに

本章の目的は、「中小企業をめぐるヒトの動きの全体像」を概観することにある。

それは、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他ならない。現在進めている最終のとりまとめでは、中小企業をめぐる「採用と初期定着」の様相が「なぜ、そのようになっているのか」をさまざまな角度から検討している。本章は、いわばその前段階となる探索である。

現在の中小企業をめぐりまずは、ヒトが実際にどう動いているのかを把握しなければ、それがどういった要因によるものなのか、即座には検討できない。移動状況を概観できた上で、さまざまな要因との関連性を検討することができよう。

その根本にあるのか経営方針であるのか、あるいは、具体的な人事管理施策であるのか、あるいはまた、個別企業の事情というよりは実は、当該企業が属する同じ業種内の事情であるのか、そうした点をまずは明らかにしたい。

次節では、まず、量的な移動状況、すなわち、採用・入職の状況と退職の状況に関して、今回調査し得たサンプル全体の状況を、基本的な属性別に概観する。われわれが対象とする中小企業と比較対象として設定した比較的大規模企業もその中には含まれている。ただ、全体の中ではその比率はごくわずかであり、ほとんどはわれわれが検討対象とした中小企業のデータである。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、中小企業をめぐるヒトの移動状況像を概観したい。

第2節 移動状況概要

1. 採用数と退職者数の平均人数

もっとも基本的な人数をみると、図表 1-1 にみるように、新規採用者では 13.06 人を採用し、その中で 6.23 人が退職している。中途採用者では同様に 15.73 人が採用され、その中で 13.16 人が退職している。新規、中途それぞれで「採用－退職」人数は 6.83 人、2.57 人である。

図表 1-1 採用者・退職者数の平均人数(人)

	採用	退職	採用－退職
新規採用者	13.06	6.23	6.83
中途採用者	15.73	13.16	2.57

その上で、基本的な属性別に見たのが、図表 1-2 以降である。

2. 平均新規採用者数・採用比率

図表 1-2 にみるように、新規の採用に関しては、2011 年から 2013 年に向けて全般的に採用人数が増加していること、創業年別にはより創業の長い企業ほどごく小規模企業は少ないため新規採用が多いこと、業種別には「金融業・保険業」、「製造業」、「宿泊業・サービス業」、「情報通信業」などで平均を上回る人数を採用している。「電気・ガス・熱供給・水道業」に関しては、きわめて高い数値となっているが、サンプル数の少なさとそれが偏ったことによる影響が考えられる。なお、数値は「採用なし」企業のデータを含んでいる。

図表 1-2 平均新規採用者数（人。「採用なし」は企業数）

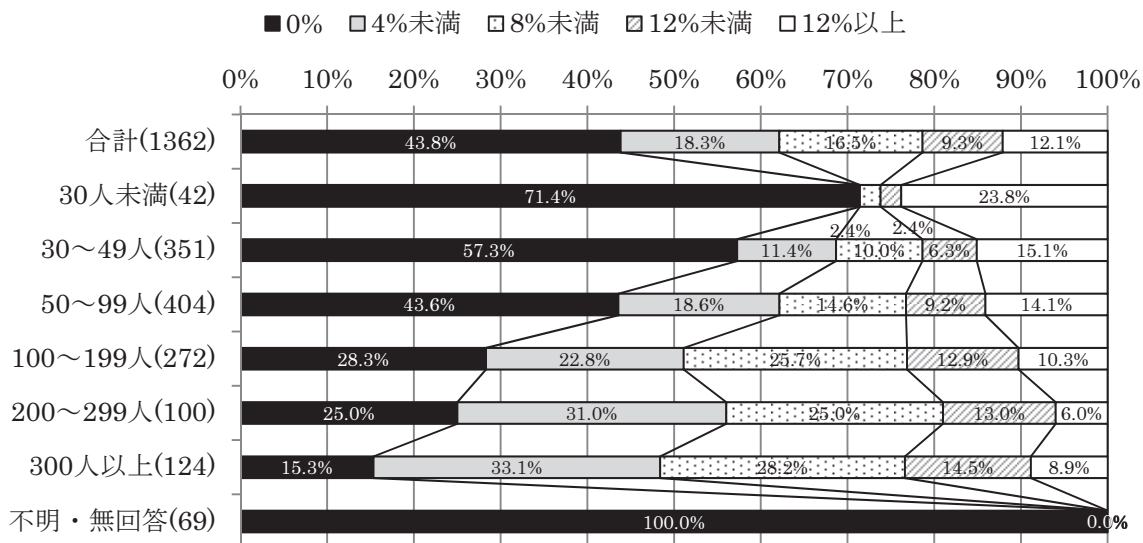
新卒採用数(人、「採用なし」は企業数)					(社)		
	2011	2012	2013	合計	2011 採用なし	2012 採用なし	2013 採用なし
○合計(1764)	4.13	4.46	4.47	13.06	875	809	796
○創業年							
1940年以前(237)	7.97	8.21	7.73	23.91	94	91	90
1941～1960年(395)	6.23	6.27	6.00	18.50	172	176	169
1961～1980年(493)	3.04	3.50	3.51	10.05	276	247	242
1981～2000年(392)	2.21	2.68	2.99	7.88	195	172	178
2001年以降(199)	1.71	1.98	2.86	6.55	119	105	100
○業種							
建設業(204)	3.29	3.23	3.38	9.90	91	86	82
製造業(319)	6.19	6.12	6.11	18.42	140	139	132
電気・ガス・熱供給・水道業(7)	83.14	85.00	79.43	247.57	2	3	2
情報通信業(170)	3.96	4.35	5.04	13.35	74	59	55
運輸業、郵便業(135)	2.11	2.11	2.12	6.34	96	88	95
卸売業、小売業(388)	4.17	4.51	4.25	12.93	203	189	183
金融業、保険業(36)	6.94	6.65	7.50	21.09	24	21	23
不動産業、物品賃貸業(47)	2.45	3.14	3.57	9.16	17	16	15
学術研究、専門・技術サービス業(110)	1.30	1.94	2.33	5.57	56	50	46
宿泊業、飲食サービス業(47)	4.36	4.53	5.58	14.47	19	17	18
生活関連サービス業、娯楽業(45)	1.68	2.10	2.00	5.78	24	21	21
教育、学習支援業(33)	1.57	2.00	1.68	5.25	15	14	14
医療、福祉(111)	3.10	2.82	2.91	8.83	38	35	37
サービス業(112)	2.06	4.58	3.48	10.12	76	71	73
○従業員数							
30～49人(696)	0.50	0.64	0.72	1.86	430	399	397
50～99人(560)	1.33	1.48	1.61	4.42	292	272	268
100～299人(415)	3.19	3.55	3.86	10.60	149	134	127
300人以上(101)	45.12	47.96	45.40	138.48	3	3	2

平均人数を確認した上で、従業員数に占める比率をみたのが、図表 1-3～4 である。

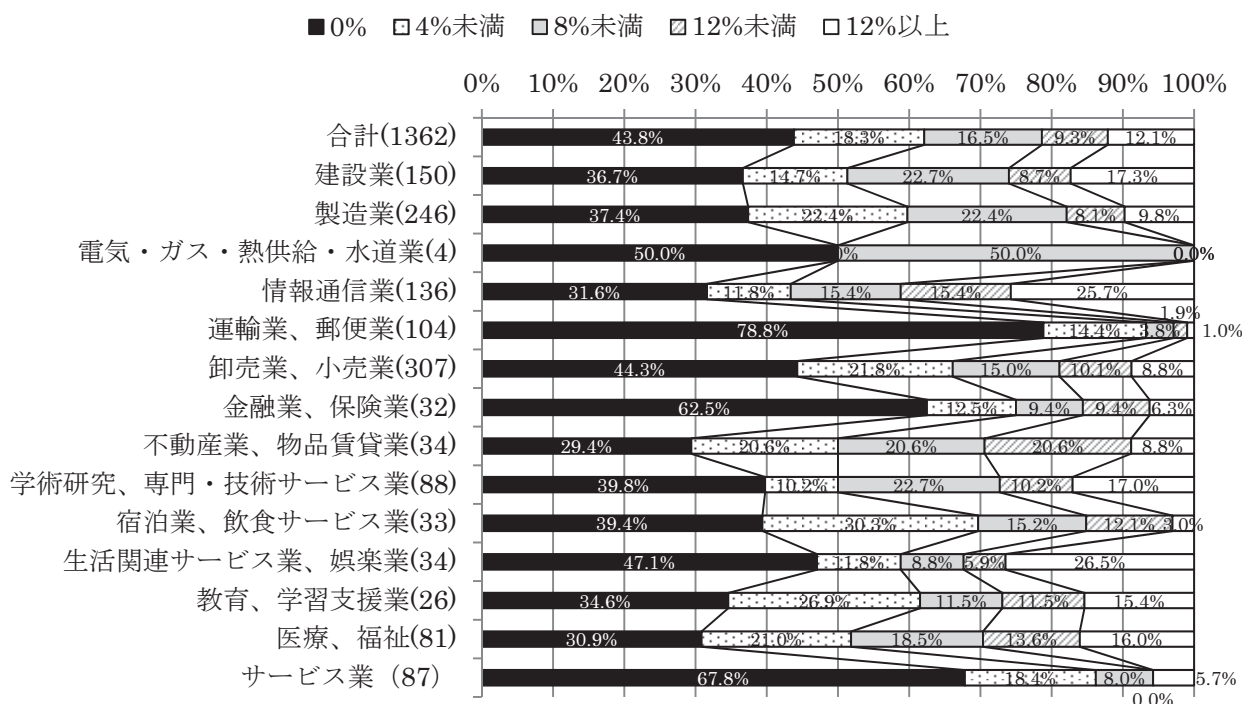
全般的な傾向をみれば、まずは規模別に、より小規模企業で「0%」比率が高いことがわかる。ただその一方で、「300人以上」企業であっても、その15%ほどでは新規採用をまったくおこなっていない企業も存在する。

業種別にみると、「0%」であったのは、「運輸業・郵便業」（78.8%）を筆頭に、「サービス業」、「金融業・保険業」で6割を超えている。

図表 1-3 企業規模×新規入職率



図表 1-4 業種×新規入職率



3. 平均中途採用者数・採用比率

次に、中途採用の状況を見る。

図表 1-5 にみるように、中途の採用でも新規と同様に、2011 年から 2013 年に向けて全般的に採用人数が増加していることがわかる。創業年別には、ある意味で当然のことと言えよ

うが、より創業から短い企業ほど、新規ではなく中途での採用者数が多くなっている。

業種別には「医療・福祉業」を筆頭に、「宿泊業・サービス業」、「運輸業・郵便業」などで採用人数が多くなっている。なお、数値は新規の場合と同様、「採用なし」企業のデータを含んでいる。

図表 1-5 平均中途採用者数（人。「採用なし」は企業数）

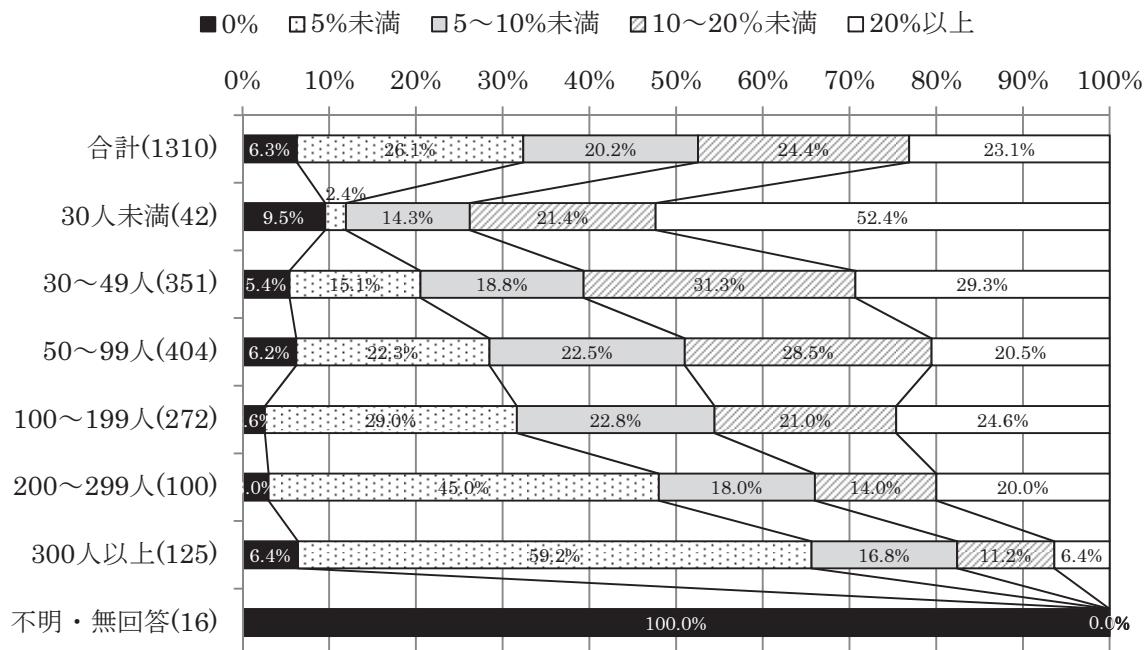
中途採用数(人、「採用なし」は企業数)					(社)		
	2011	2012	2013	合計	2011 採用なし	2012 採用なし	2013 採用なし
○合計(1764)	4.64	5.19	5.90	15.73	390	311	247
○創業年							
1940年以前(237)	4.39	4.13	4.26	12.78	60	52	40
1941～1960年(395)	3.91	4.08	4.79	12.78	88	75	58
1961～1980年(493)	4.92	5.48	6.40	16.80	128	95	72
1981～2000年(392)	4.37	5.08	5.09	14.54	74	59	52
2001年以降(199)	6.49	8.45	10.86	25.80	29	23	17
○業種							
建設業(204)	2.72	3.55	3.98	10.25	51	34	26
製造業(319)	3.87	3.85	4.42	12.14	80	71	50
電気・ガス・熱供給・水道業(7)	1.67	2.00	3.57	7.24	3	1	-
情報通信業(170)	4.12	4.87	6.58	15.57	34	29	25
運輸業、郵便業(135)	6.16	6.97	7.35	20.48	27	15	15
卸売業、小売業(388)	4.07	4.90	5.46	14.43	88	65	61
金融業、保険業(36)	4.26	4.50	4.11	12.87	7	7	4
不動産業、物品賃貸業(47)	3.59	4.36	4.40	12.35	8	6	7
学術研究、専門・技術サービス業(110)	3.89	4.71	4.17	12.77	33	25	15
宿泊業、飲食サービス業(47)	6.69	7.88	9.32	23.89	3	2	2
生活関連サービス業、娯楽業(45)	3.18	3.82	4.69	11.69	14	14	12
教育、学習支援業(33)	3.38	3.32	4.50	11.20	4	9	3
医療、福祉(111)	13.19	12.88	15.09	41.16	10	7	7
サービス業(112)	4.85	5.48	6.49	16.82	28	26	20
○従業員数							
30～49人(696)	2.11	2.44	2.69	7.24	178	148	120
50～99人(560)	3.32	4.04	4.52	11.88	137	94	65
100～299人(415)	7.70	8.47	9.32	25.49	55	51	48
300人以上(101)	16.84	16.62	21.19	54.65	20	18	14

平均人数を確認した上で、従業員数に占める比率をみたのが、図表 1-6～7 である。

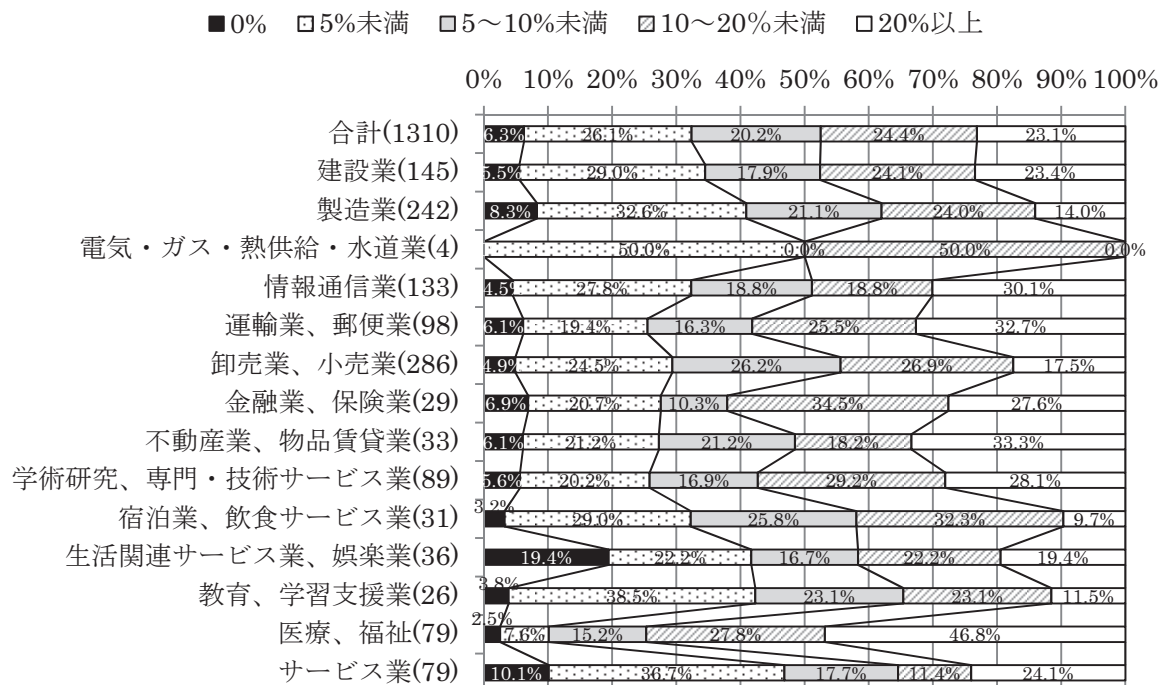
全般的な傾向をみれば、まずは規模別に、より小規模企業で中途で入職した率が高いことがわかる。30人未満企業では半数以上が20%以上である。

業種別にみると、まず「医療・福祉業」で中途入職率が高いことが特徴的である。10%以上層でみると、その他に「金融業・保険業」、「運輸業・郵便業」などが6割前後の水準で高率となっている。

図表 1-6 規模×中途入職率



図表 1-7 業種×中途入職率



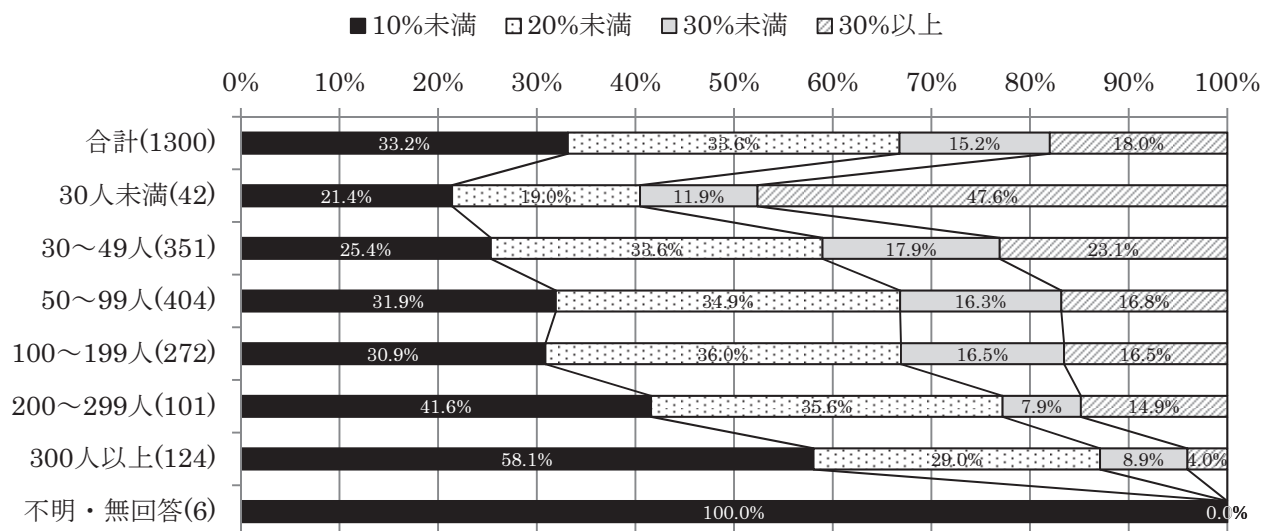
4. 新規・中途合計の採用

新規と中途の双方の採用を合わせた全体としての採用・入職状況をみたのが、図表 1-8～9

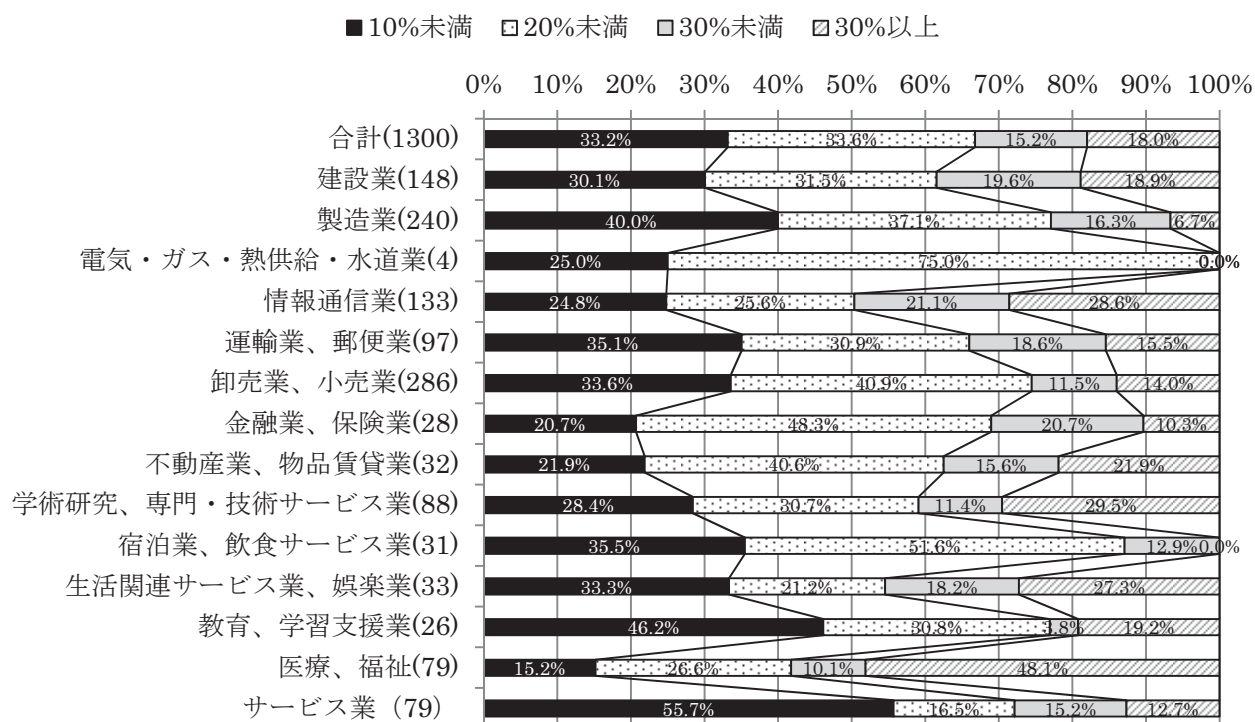
である。

規模別にはより小規模企業で入職率が高いことや、業種別にみた際、「医療・福祉業」、「情報通信業」、「生活関連サービス業、娯楽業」でかなり多くの採用が行われていることがみてとれる。

図表 1-8 規模×全入職率



図表 1-9 業種×全入職率



5. 退職

では、次に、退職の状況をみよう。

まずは、平均の人数から確認すると、その結果は図表 1-10 にまとめられている。

図表 1-10 平均・退職者数(人)

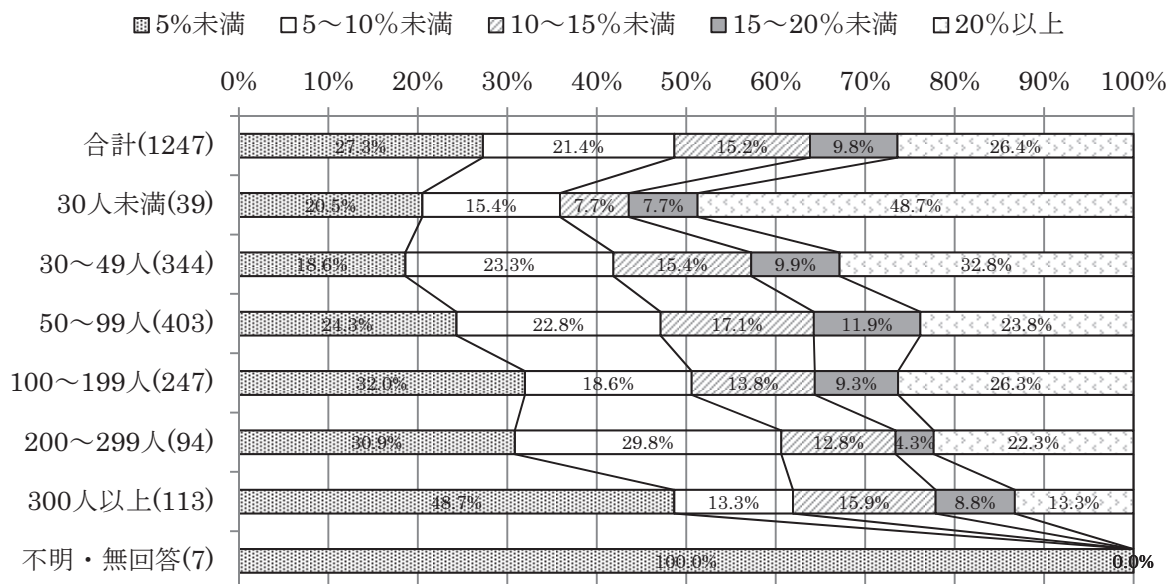
退職者数(人)	新規採用の 退職者	中途採用の 退職者
○合計(1764)	6.23	13.16
○創業年		
1940年以前(237)	9.80	10.77
1941～1960年(395)	8.91	10.06
1961～1980年(493)	5.09	14.28
1981～2000年(392)	4.07	14.63
2001年以降(199)	1.44	16.55
○業種		
建設業(204)	8.25	8.41
製造業(319)	8.24	10.11
電気・ガス・熱供給・水道業(7)	1.60	9.00
情報通信業(170)	8.36	11.29
運輸業、郵便業(135)	4.69	22.93
卸売業、小売業(388)	5.03	10.11
金融業、保険業(36)	11.52	10.03
不動産業、物品賃貸業(47)	2.42	9.73
学術研究、専門・技術サービス業(110)	3.42	9.39
宿泊業、飲食サービス業(47)	10.47	17.66
生活関連サービス業、娯楽業(45)	2.74	11.94
教育、学習支援業(33)	5.75	10.58
医療、福祉(111)	5.70	32.94
サービス業(112)	2.70	21.23
○従業員数		
30～49人(696)	1.35	7.09
50～99人(560)	2.49	9.92
100～299人(415)	7.51	21.93
300人以上(101)	64.60	49.51

創業年別には、創業年の長い企業ほど新規採用者中の退職者数が多く、逆に創業年の短い企業ほど中途採用者中の退職者が多い。創業からの期間が長くなれば、相対的にごく小規模企業から比較的大規模の企業となり、新規での採用が多くなるというつながりが想起されよう。その一方で、創業からまだ日が浅い企業では、より多くの中途採用を実施し、その中からまた相対的に多くの従業員が退職するという状況になっている可能性が高い。

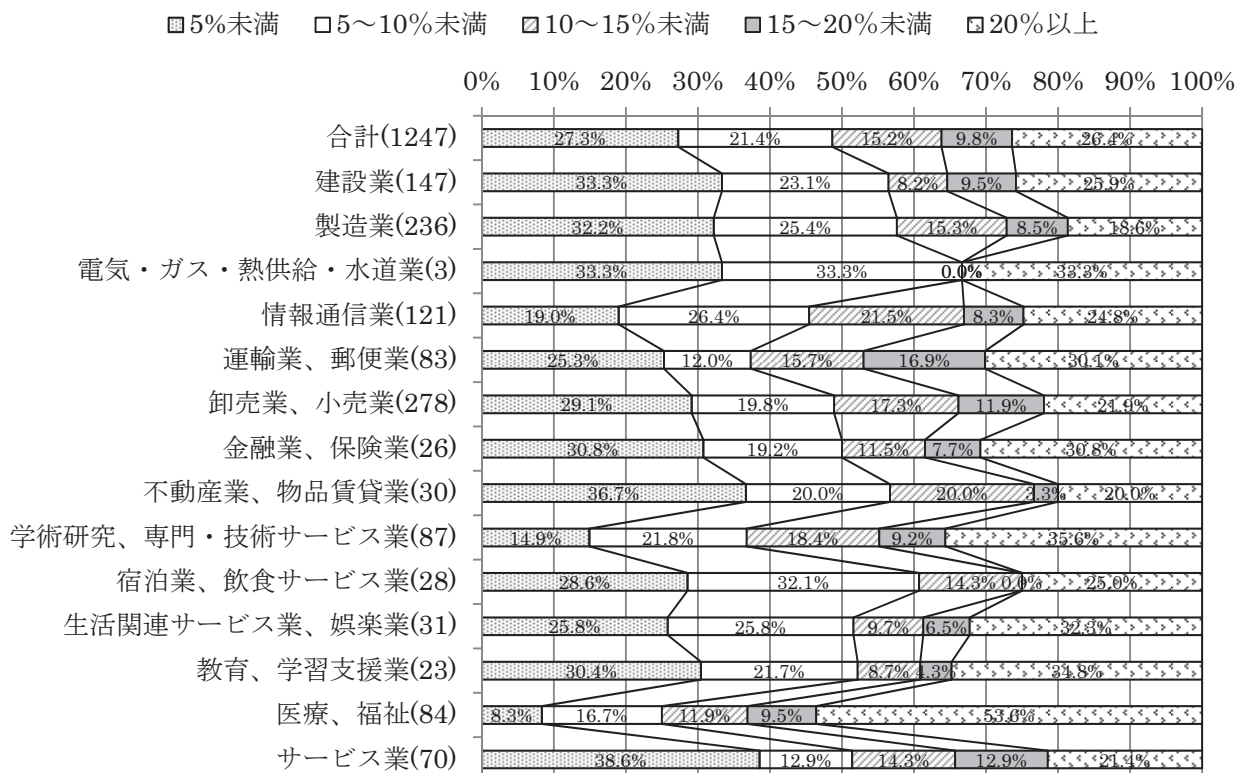
業種別には、新規採用者中の退職者が多いのは「金融業・保険業」(11.52人)を筆頭に、「宿泊業・飲食サービス業」で二ケタとなっている。中途採用者中の退職者については、「医療・福祉業」のみで30人を超える水準となっている。そして、それに「運輸業・郵便業」、サービス業が20人を超える水準で続いている。さらに新規・中途採用者全体に占める比率から確認したのが、図表 1-11～12 である。より小規模企業、そして、業種別には、20%以

上層でみたとき「医療・福祉業」で高率傾向にあることに加え、15%以上層まで含めると「運輸業・郵便業」、「学术研究、専門・技術サービス業」でも退職者比率が高率傾向にある。

図表 1-11 規模×退職率



図表 1-12 業種×退職率



6. 「採用－退職」者数

最後に、新規、中途それぞれの採用者数から、退職者数を引いた人数をみておく。

全体としては、退職者数を除いても、新規採用者の中で 6.83 人、中途採用者の中で 2.57 人の従業員が在籍している（図表 1-13 参照）。これは企業規模の拡大を示している。

ただ、中途採用の状況をみると、創業年では 1981 年から 2000 年創業企業、そして業種別には、「サービス業」、「運輸業・郵便業」などでマイナスとなっている。こうした業種で相対的に流動的な状況となっているのかについては、雇用動向調査と同様に「労働移動率」による検討がさらに必要となろう。

図表 1-13 平均・「採用－退職」者数（人）

採用-退職(人)		
	新規採用	中途採用
○合計(1764)	6.83	2.57
○創業年		
1940年以前(237)	14.11	2.01
1941～1960年(395)	9.59	2.72
1961～1980年(493)	4.96	2.52
1981～2000年(392)	3.81	-0.09
2001年以降(199)	5.11	9.25
○業種		
建設業(204)	1.65	1.84
製造業(319)	10.18	2.03
電気・ガス・熱供給・水道業(7)	245.97	-1.76
情報通信業(170)	4.99	4.28
運輸業、郵便業(135)	1.65	-2.45
卸売業、小売業(388)	7.90	4.32
金融業、保険業(36)	9.57	2.84
不動産業、物品賃貸業(47)	6.74	2.62
学術研究、専門・技術サービス業(110)	2.15	3.38
宿泊業、飲食サービス業(47)	4.00	6.23
生活関連サービス業、娯楽業(45)	3.04	-0.25
教育、学習支援業(33)	-0.50	0.62
医療、福祉(111)	3.13	8.22
サービス業(112)	7.42	-4.41
○従業員数		
30～49人(696)	0.51	0.15
50～99人(560)	1.93	1.96
100～299人(415)	3.09	3.56
300人以上(101)	73.88	5.14

7. 小括

本節の内容を簡単にまとめると、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。業種別には新規採用が難しいのが「運輸業・郵便業」、「サービス業」、「金融業・保険業」であり、中途入職率が高いのは「医療・福祉業」である。また、そこでは、退職率も高いという結果となっている。

第3節 「採用・入職－退職」にかかわる類型化

今、上で採用・入職、退職の状況を基本的な属性によってみてきた。そこでもいくつかの状況が明らかになってきたが、さらに企業をめぐる移動状況をよりダイナミックに捉えていくために、「入職率と退職率」による類型化を試みる。単に「入職した・退職した」という結果だけをみるのではなく、ヒトの動きはたとえば、「たくさん採用できているのに、その多くが辞めてしまう」、あるいは、「採用そのものが思うようにできない」など、企業により相当程度異なると思われる。そうした入り口・出口の状況を同時にみることで、業種や規模、さらには人事管理のこういった要素がそうした状況と関わっているのかを考えるための試みである。入職率と退職率とをそれぞれ平均値を元に高率・定率グループに分け、それらを組み合わせることによって4類型を作成し、移動状況を検討することにしたい。

1. 「入職－退職」の類型化の試み

4つのタイプ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（図表 1-14 参照）。

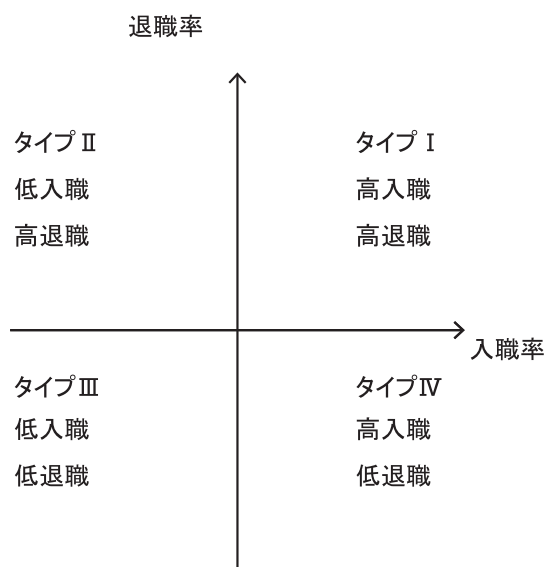
タイプⅠ：入職率・退職率が共に高いパターン（20.2%。全体に占める比率。以下同じ）

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：入職率は高いが、退職率が低いパターン（9.5%）

図表 1-14 入職・退職率による類型化

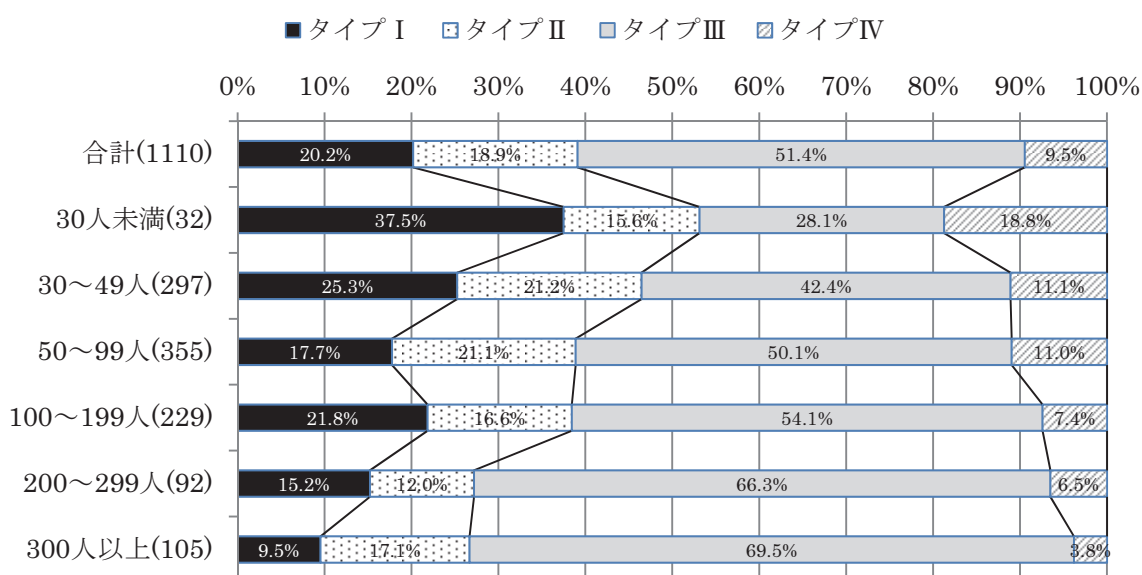


2. 基本属性による検討

この類型間の状況を、まずは基本属性による差異からみていく。

まず規模については、図表 1-15 にみるように、より小規模になるほどタイプⅠ・Ⅳ（高い採用率）が多く、大きくなるほどタイプⅢ（採用・退職率共に低い）比率が高い。30人未満企業のように、より小規模企業では採用そのものが難しいというよりは、その中の多くが辞めていくことが特徴的である。それと対照的な位置にあるのがタイプⅢである、「採用はあまり多くはないものの、辞めていく比率も低い」企業である。

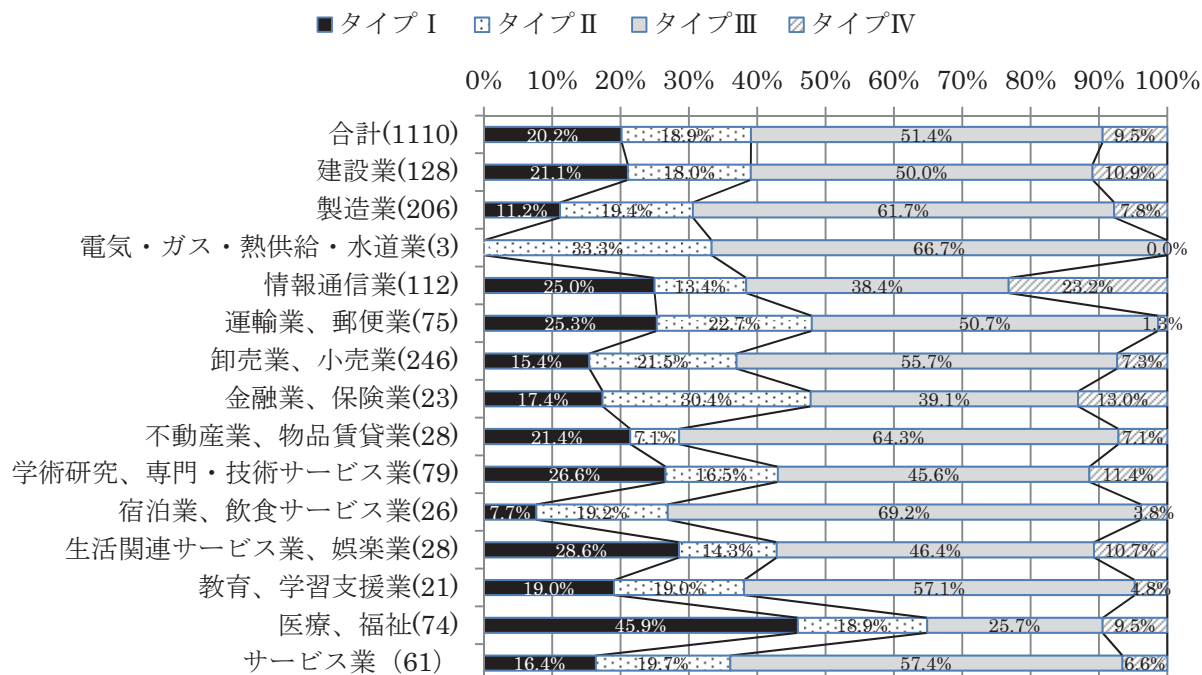
図表 1-15 企業規模別類型比率



業種別にみると、「医療・福祉業」が 45.9%と突出して高い。そして、20ポイント弱の開きはあるものの「生活関連サービス業」、「情報通信業」、「運輸業・郵便業」でタイプⅠ（採用・退職率共に高い）比率が全体の平均よりも高くなっている（図表 1-16 参照）。

その一方、「不動産業・物品賃貸業」、「宿泊・飲食サービス業」、「製造業」、「卸売・小売業」などではタイプⅢが多くなっている。この類型は一面では、ヒトの移動が安定しているタイプとも言える。しかしながら現時点では確定的なことは言い難いものの、より「入職・採用」の少なさが影響している可能性が考えられよう。

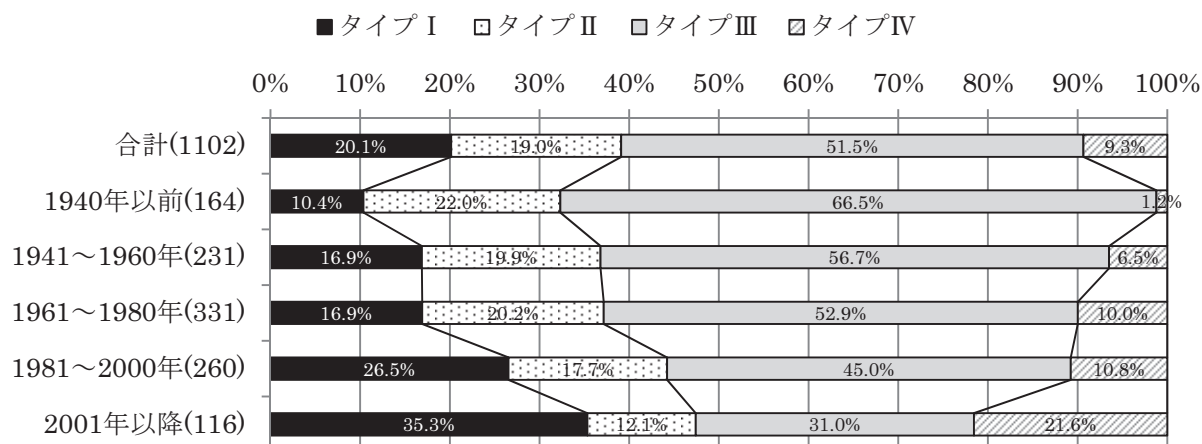
図表 1-16 業種別類型比率



次に、創業年との関連を見たのが、図表 1-17 である。

そこにみるように、創業から長いほどタイプⅢが多く、創業からまだ年数を経ていない場合にはタイプⅠが多くなっている。創業・立ち上げの時期には、一定以上の人数を採用してもなかなか定着に結びつきにくいという状況が想定されよう。それと同時に、こうした時期であれば、「まだそれほど多くの従業員が退職には至らない」場合も考えられる。それがタイプⅣの比率である。

図表 1-17 創業年別類型比率

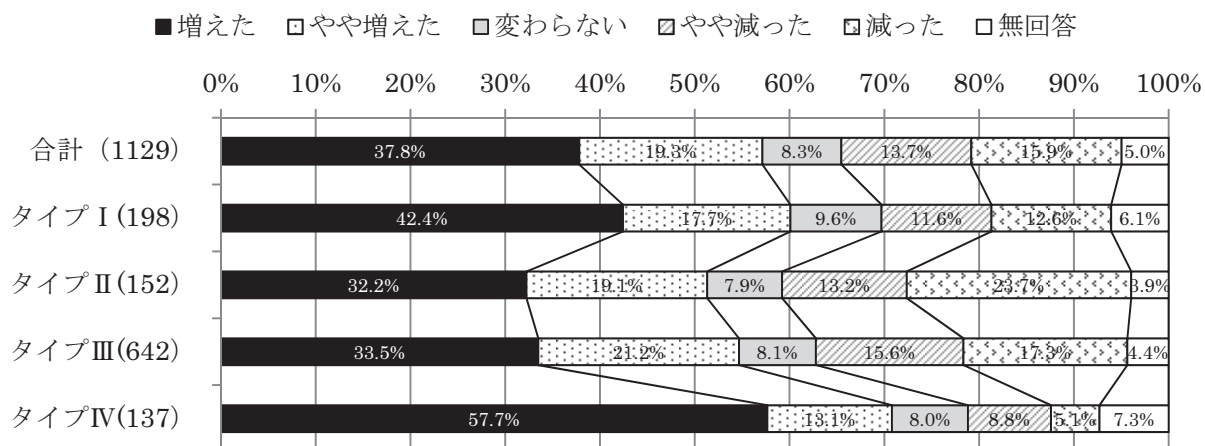


3. 売上高・利益

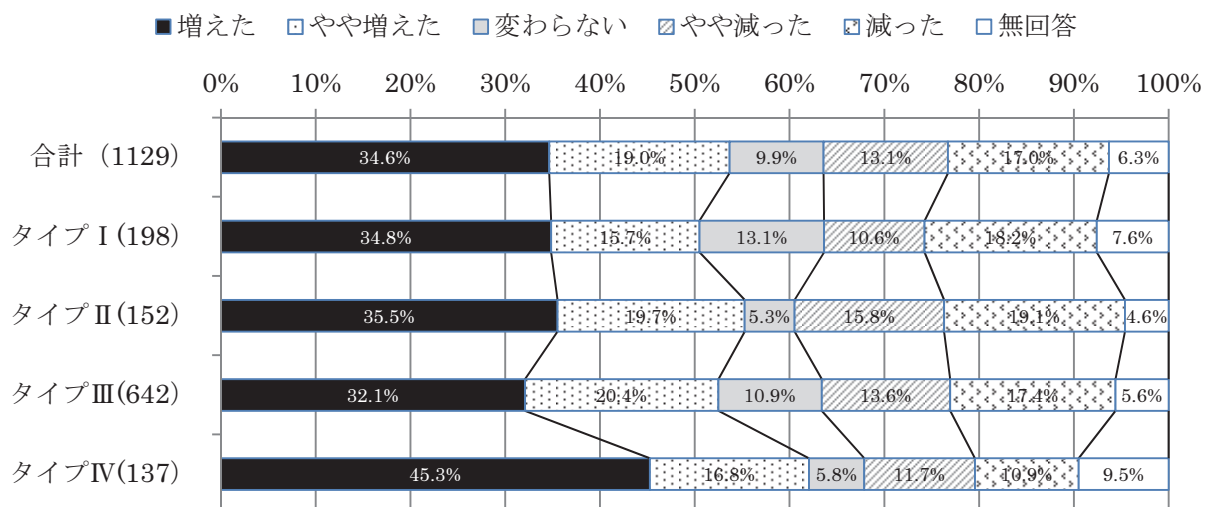
次に、売上高と利益についてみる。

5年前と比較した際の売上高と営業利益動向に関して尋ねた結果が、図表 1-18～19 である。そこにみるように、タイプⅣで売上高、営業利益共に「増えた」との回答比率が高い。これらは、新興企業であれば、基準となる額そのものがあまり多くはなく、その後急速に発展しつつある証左とも考えられよう。「減った」との回答をみると、特に、タイプⅡでその傾向が強いことがみられる。この類型のこういった要素がこうした傾向と結びついているのか、さらに検討の必要があろう。

図表 1-18 売上高の推移



図表 1-19 営業利益の推移



4. 経営課題、採用の課題

次に、経営課題との関連をみていく。

図表 1-20 に、合計と類型ごとの結果が示されている。四角で囲った数値が 4 類型合計の比率である。そして、各課題ごとにもう一つ示されている数値は、I から IV の類型の中で、その課題に関して最も高い指摘率となった類型とその数値が記載されている。

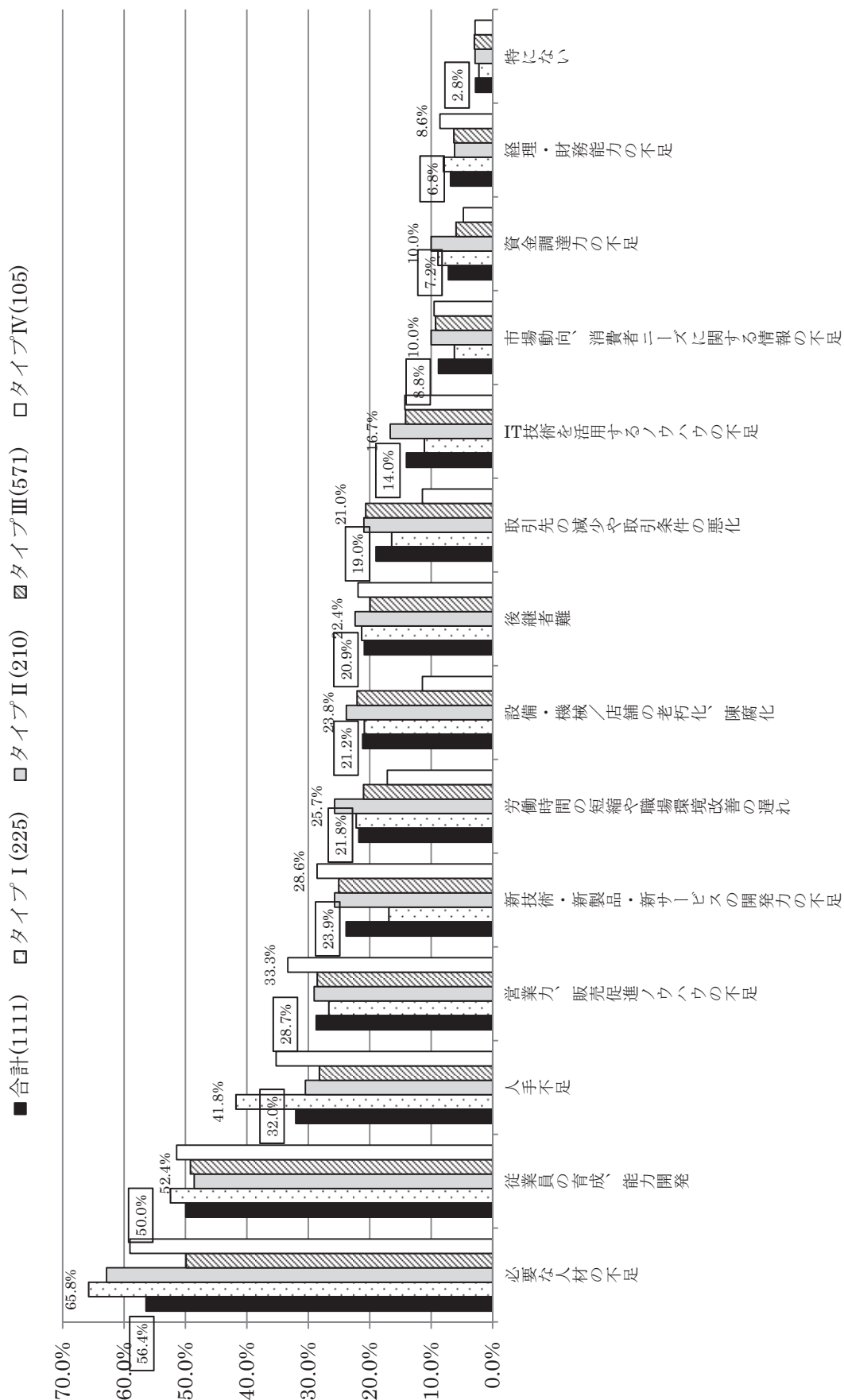
全体でもっとも回答率の高かったのは「必要な人材の不足」である。タイプ III を除く他の 3 類型はほぼ 6 割前後となっている。タイプ I のように「採用はできるものの、退職も多い」場合には、こうした指摘が多くなることも当然といえよう。タイプ I は「人手不足」の項目でも他に比して 10 ポイントほど高くなっている。人数そのものも必要とする人材も足りていないという状況が想起される。

その一方で、今述べたように、タイプ III（入職、退職ともに低率）だけはおよそ 5 割の指摘とはなっているものの、他に比して、「必要な人材の不足」に関する指摘が少ない。他には、全体で第 2 位となっている「従業員の育成、能力開発」においても約 5 割の指摘となっているが、この項目については、他類型とほぼ差はない。他の課題をみても、タイプ III のみが突出して指摘が多いという項目はなく、あくまでも相対的ではあるが経営面での課題が少ない企業と言えよう。

また、タイプ II に関しては、「必要な人材の不足」で高率の回答となっている他は、突出した傾向はみられない。ただ、わずかであっても差異がある課題をみると、「労働時間の短縮や職場環境改善の送れ」と「設備・機械/店舗の老朽化、陳腐化」の 2 項目でタイプ II の指摘が多くなっている。退職率が高いグループであることも含め、設備や職場環境などに改善の余地がある歴史ある企業という像が浮かび上がる（図表 1-18 参照）。

そして、タイプ IV については、必要な人材、人手そのものの不足もさることながら、「営業力、販売促進のノウハウ」、「新技術・新製品・新サービスの開発力の不足」といった項目で指摘が高くなっている。創業年との関係からみても、社歴の比較的短い企業ならではの課題とも考えられよう。

図表 1-20 経営課題



次に、採用の課題についてみる。

今、上でみた経営課題とも整合的と思われる状況になっている。

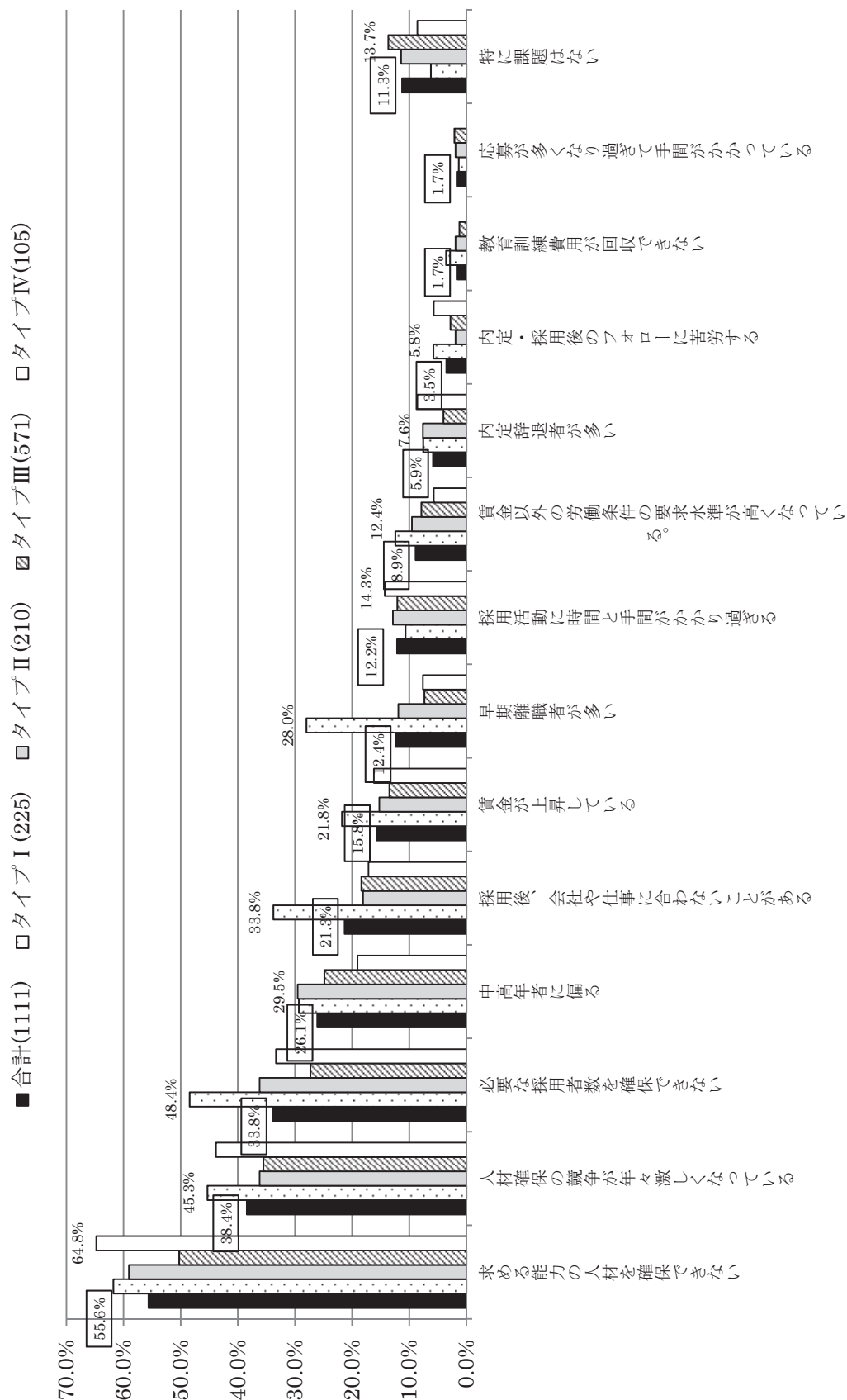
まず、タイプⅠについてみると、「たくさん採用はするものの、その中の多数が辞めてしまう」姿が現れている。タイプⅠの中での回答率が高い順にみると、「求める能力の人材を確保できない」（61.8%）、「必要な採用者数を確保できない」（48.4%）、「人材確保の競争が年々激しくなっている」（45.3%）、そして、「採用後、会社や仕事に合わないことがある」（33.8%）、「早期退職者が多い」（28.0%）となっている。「求める能力の人材が確保できない」は類型の設定からも明らかなように、このタイプでは「採用そのものができない」訳ではない。一定程度の採用数は確保できるものの「このような能力を備えておいてほしいと思うような人材はなかなか採用できない」ということである。「必要な採用者数を確保できない」のは、たとえば、「なんとか5人を採用したかったが、結果的に3人に留まった」といった状況が想定される。いずれにせよ、丹念に採用活動を行っているというよりは、どちらかといえばとにかく採用数確保に重点をおいているため、結局は退職率も高いという状況になっているように思われる（図表 1-21 参照）。

タイプⅡに関しては、「求める能力の人材を確保できない」という課題の指摘は相対的に多いものの、他の項目に関しては、特段突出した傾向は見られない。ただ、他の類型に比してもっとも高い回答となったのは、わずかな差ではあるが「中高年者に偏る」であった。先ほど経営課題のところでもみたように、どちらかといえば社歴が長く、ハード面で課題を抱える企業における採用面での課題のように思われる。

次に、タイプⅢをみると、経営課題とどうよう、「求める能力の人材を確保できない」という課題については約半数が指摘しているものの、他の項目については、他類型に比して低い回答率となっている。採用についても、相対的に課題の少ない企業の姿が想起される。

最後にタイプⅣであるが、その中の約 2/3 にあたる企業が「求める能力の人材を確保できない」と回答し、「人材確保の競争が年々激しくなっている」と4割を超える企業が答えている。こうした傾向を経営課題などとも考え合わせると、やはり新興企業ゆえに採用について感じている課題ではないかと考えられよう。

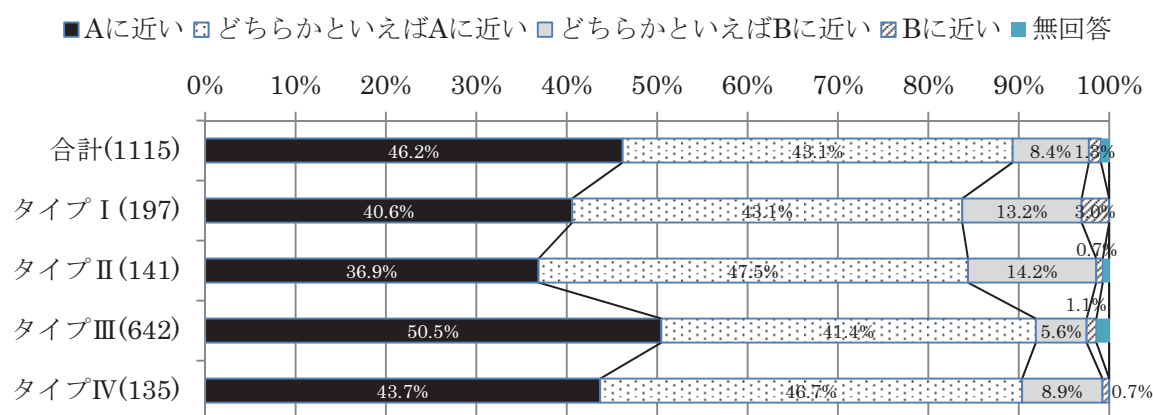
図表 1-21 中途採用の課題



5. 採用方針

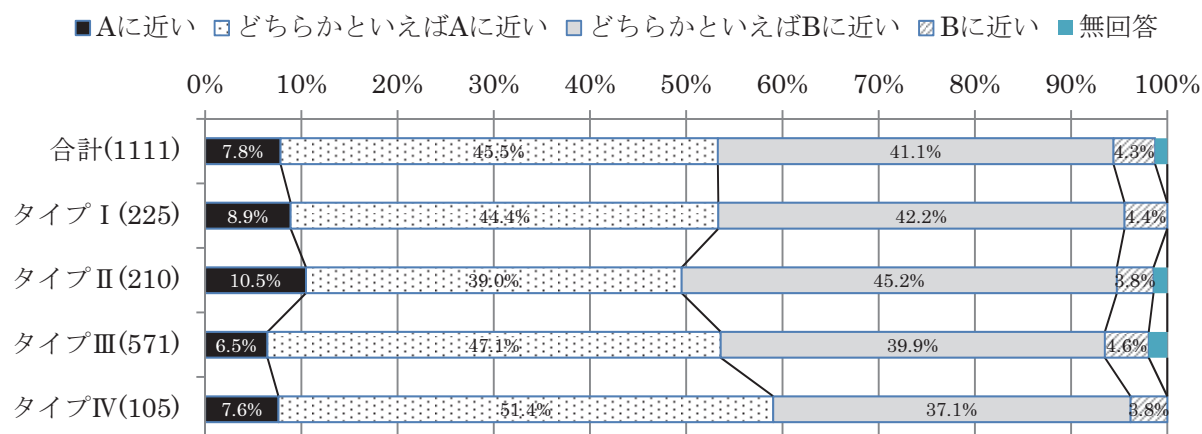
採用方針についてみると、存外、類型間での差異は大きくない。ただ、図表 1-22 にみるように、「中途採用者の長期勤続に努めるか、離職は仕方ないと思うか」については、あまり明確ではないものの、タイプ I と II で「離職は仕方ない」という回答が多くなっている。二つのタイプに共通するのは「退職率が高い」という点であるが、それにはこうした採用の方針が背後にあることが関係しているものと思われる。

図表 1-22 採用方針「[A] 中途採用者の長期勤続に努めている/[B] 中途採用者の離職は仕方ない」



そして、「中途採用者の能力開発の責任は企業側にあるのか、個人側にあるのか」という認識についてみると、わずかながら退職率の高いタイプ I と II で「個人側」という指摘が高くなっているものの、全体では大きな差異はみられない（図表 1-23 参照）

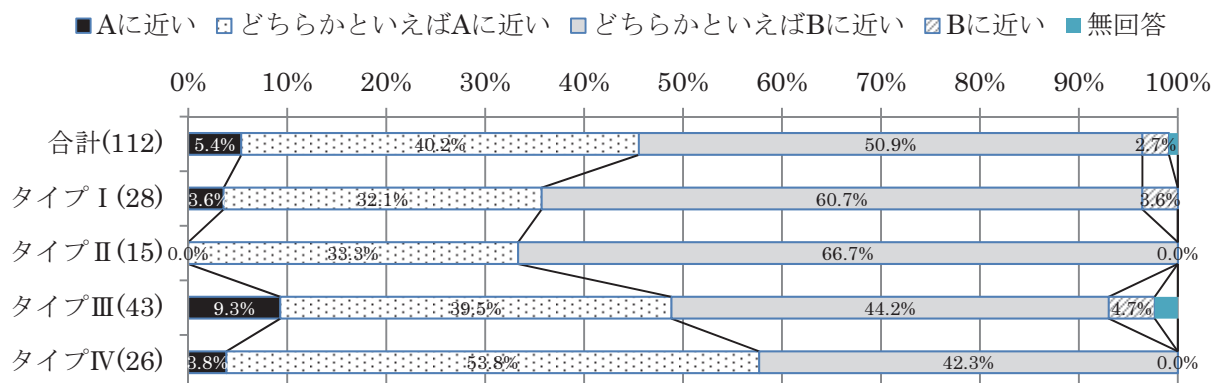
図表 1-23 採用方針「[A] 中途採用者の能力開発の責任は企業側にある/[B] 社員個人にある」



ただ、この回答も、さらに業種別にみていくと、また違った様相が現れる。

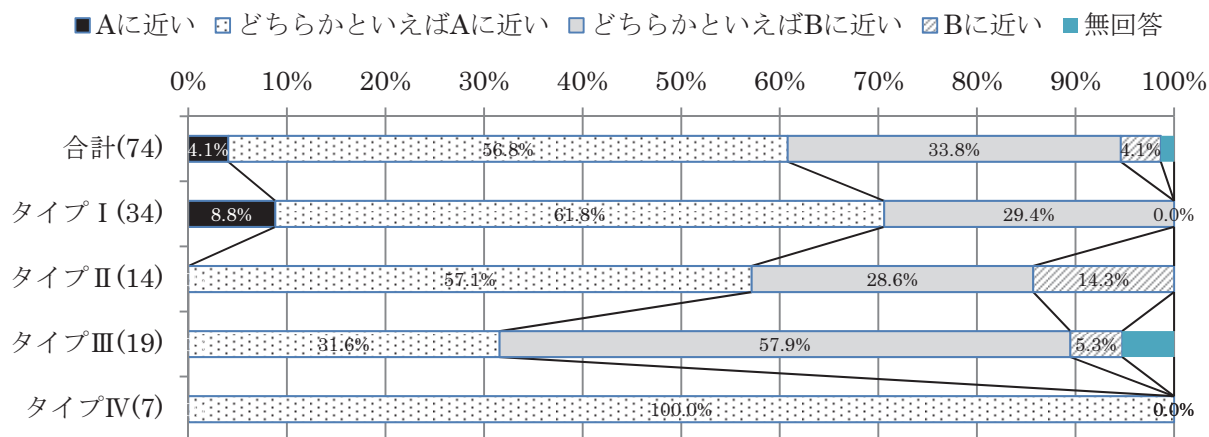
「情報通信業全体」としてはタイプⅠとⅣの比率が高く、「ヒトは比較的多く採用ができている」情報通信業の特徴である。その中で、この設問への回答をタイプ別にみると、タイプⅠやⅡのように退職比率が高いグループでは「個人側」に責任があるという比率が高い。こうした方針が退職率の高さと関係している可能性は少なくない（図表 1-24 参照）。

図表 1-24 情報通信業「[A] 中途採用者の能力開発の責任は企業側にある/[B] 社員個人にある」



その一方で、「医療・福祉」業をみると、業種全体としては、やはりタイプⅠの「高入職－高退職」比率が高いことが特徴である。その中で、この設問への回答をタイプ別にみると、全体的には「企業側」に責任があるという回答が多い。さらにその中で、タイプⅢ（低入職－低退職）をみると約 6 割が「個人側」に責任があると回答していて、情報通信業の場合とは異なる様相を呈している。採用方針よりも例えば、業種内の労働市場の状況なども考え合わせながら検討していくことが必要となろう（図表 1-25 参照）

図表 1-25 医療・福祉「[A] 中途採用者の能力開発の責任は企業側にある/[B] 社員個人にある」

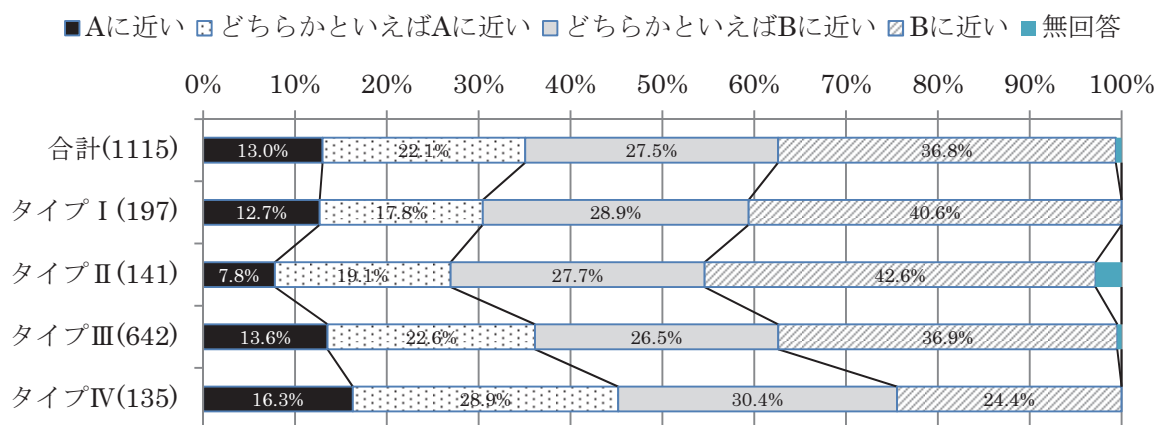


また、「毎年、一定人数の採用か、欠員補充」なのか、「学歴重視なのか、学歴不問」であるのかについて、類型別にみたのが、図表 1-26～27 である。

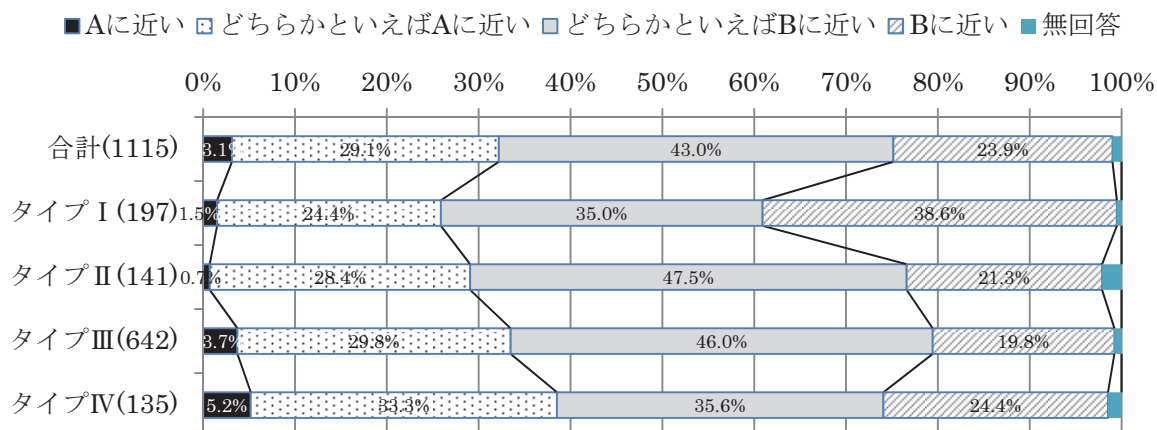
「計画的な採用か、その時の状況に応じて」という面からみれば、タイプⅠやⅡにみられるように「欠員補充」という回答比率が高いほど、退職比率も高くなっている。また、学歴についてみれば、学歴を重視して採用している比率が高いタイプⅢやⅣでは結果的に退職比率が低くなっている。また、あくまでも方針ではあるものの、新興・成長企業が比較的多いと思われるタイプⅣで「毎年、一定人数の採用」を目指していることは興味深い。

こうした採用方針のみが、従業員の移動状況を決定づけるとは考えがたいが、こうした傾向をみると、それぞれの企業の方針も相当程度、採用や定着の状況に影響を与える重要な要素であることが想起される。

図表 1-26 採用方針：[A]毎年、一定の人数を採用している/[B]欠員が出れば補充する



図表 1-27 採用方針：[A]採用では、応募者の学歴を重視している/[B]学歴は全く問わない

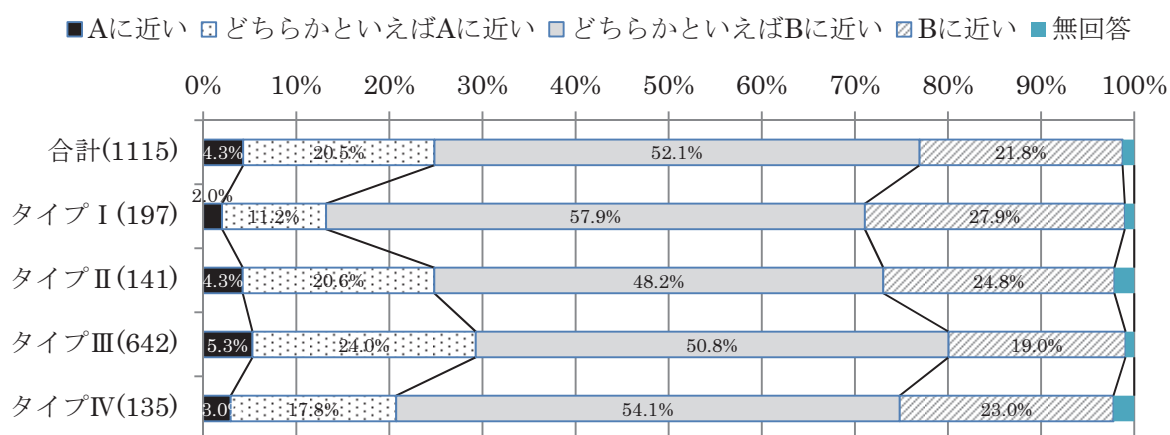


6. 人事管理方針・施策

次に、人事管理に関わる方針や施策について、みていこう。

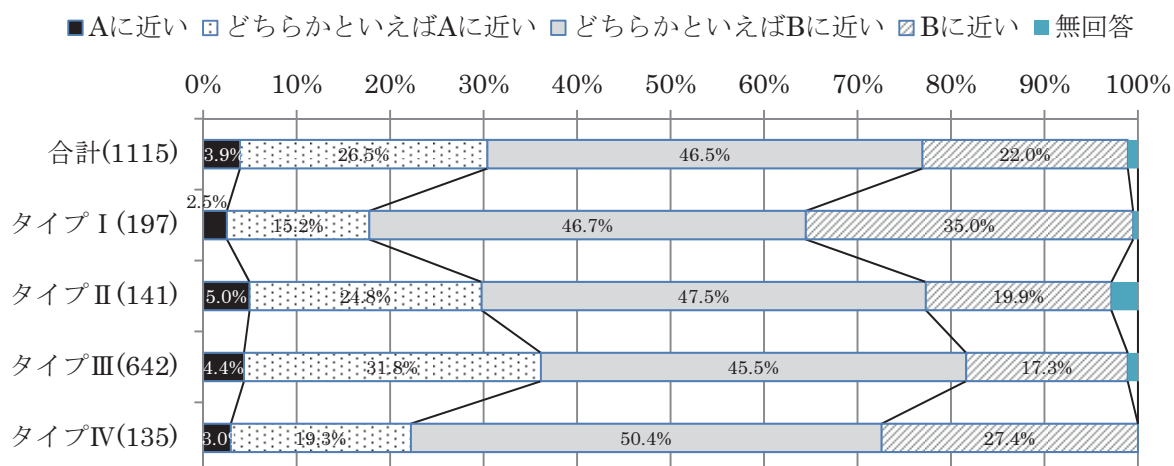
まず、従業員への教育投資を「長期間で回収するか、短期間での回収を目指すのか」についてみると、採用率が低いタイプⅡ・Ⅲではより長期間での回収を考え、採用率の高いタイプⅠ・Ⅳでは短い期間での回収を目指す傾向がみられる（図表 1-28 参照）。

図表 1-28 [A]社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う/[B]10年未満で行う



図表 1-29 にみるように、「昇進には勤続年数を重視するのか、年齢に関係なく抜擢か」に関する結果も、ほぼ同様である。タイプⅡ・Ⅲが勤続年数を重視する一方で、タイプⅠ・Ⅳはあまり重視しないと回答している。

図表 1-29 [A]勤続年数を重んじて、昇進させる/[B]勤続年数に関係なく、抜擢する

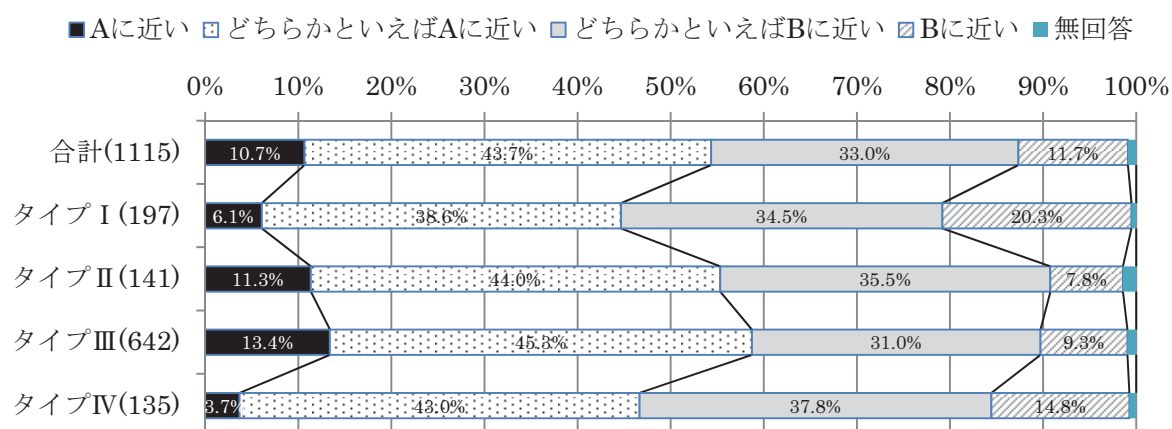


さらに、「賃金が成果に基づいて決定されるか否か」、「賃金は成果や会社業績に応じて

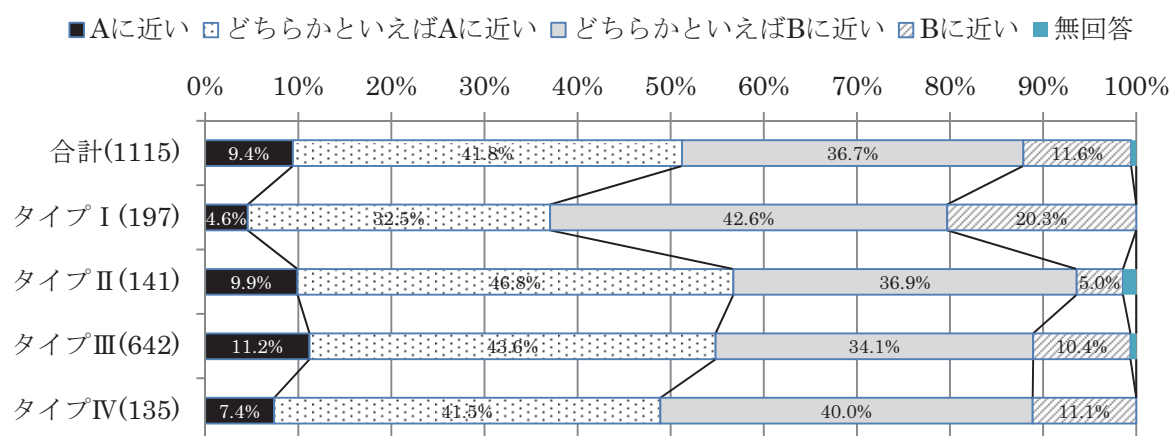
変動するののか」についてみよう。その結果が図表 1-30～31 に示されている。

意見 A・B の占める比率に差はあるものの、傾向としては、上でみた傾向とほぼ同じであると考えるよ。タイプⅡ・Ⅲが年齢や勤続年数といった属性を重視する傾向がみられる一方で、タイプⅠ・Ⅳはそうした属性よりも、具体的な成果などに焦点を当てている傾向がみられる。採用率の高いタイプⅠ・Ⅳでは、いわゆる「成果主義的」人事管理の傾向が見られるが、タイプⅠではその点がややもすれば退職率の高さに結びついている可能性も考えられよう。また、タイプⅣでは新興企業としての人事管理の特徴を表しているとも考えられよう。

図表 1-30 [A]賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する
/[B]賃金は、仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する

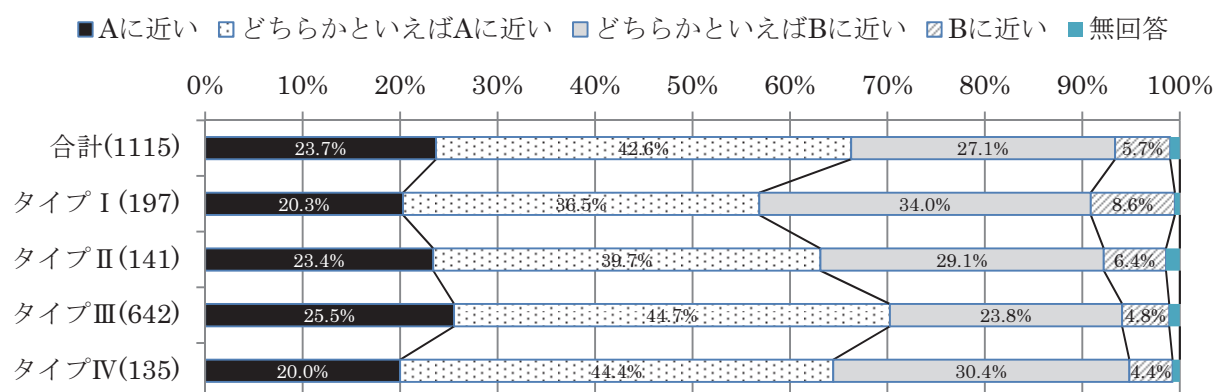


図表 1-31 [A]賃金は勤続年数と共に上昇/[B]個人の成果や会社の業績に応じて上下する



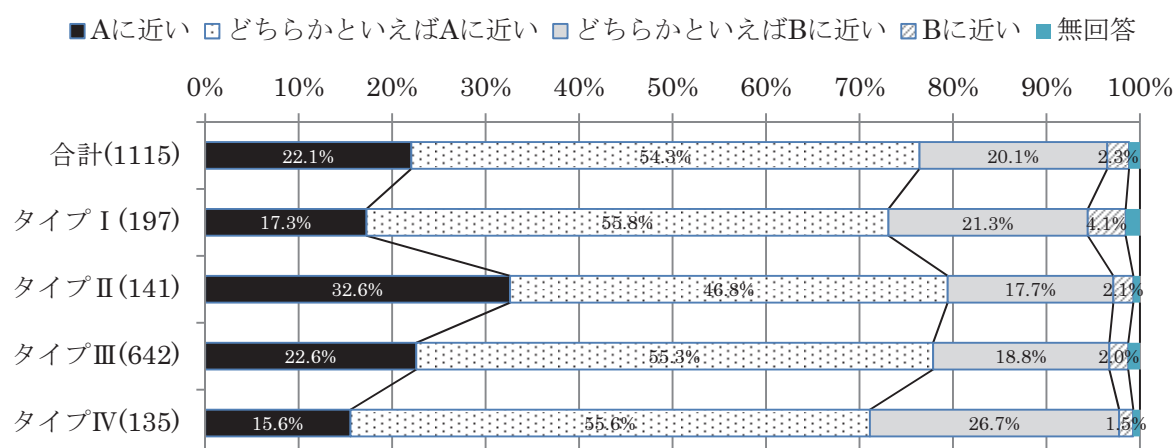
人事制度の明文化という点も、こうした傾向の延長線上で考えられよう(図表 1-32 参照)

図表 1-32 [A]人事制度のルールは明確化されている/[B]明確には決まっていない



さらに、人事ローテーションに関して、「会社主導」であるのか「社員の希望を重視」するのかについてみると、年齢や勤続年数を重視するタイプⅡ・Ⅲで「会社主導」との回答が多くなっている（図表 1-33 参照）。あくまでも相対的な分類ではあるが、いわゆる伝統的な人事管理の傾向がみられるタイプⅡ・Ⅲと、成果主義的な傾向がみられるタイプⅠ・Ⅳとの対比が見られるように思われる。

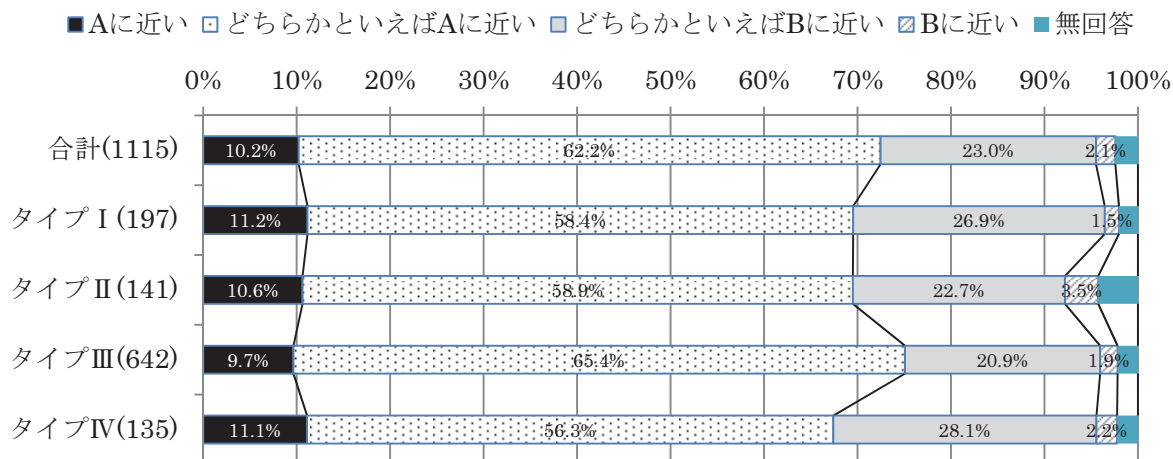
図表 1-33 [A]人事ローテーションは会社主導/[B]社員の希望をできるだけ反映させる



このように一連の傾向と、人事管理上の特徴が整合的に考えられる場合がある一方で、そうではなく、類型間で大きな差異が見られない項目もある。たとえば、「高い職位には生え抜き社員を登用する」のか、「外部人材を登用する」のかについて尋ねた結果は、回答の傾向がほぼ同じである（図表 1-34 参照）。他の人事管理方針や施策とは異なり、この点について大きな差異が見られないということも、また新たな発見であり、今後さらに検討を要する課題と思われる。中小企業における「一定以上の職位の社員」像が現在どのようなもので

あり、さらに、それがどういった要素に影響されているのかをさらに検討していくことで、こうした結果の構造について理解することができよう。

図表 1-34 [A]高い職位には生え抜き社員を登用する/[B]外部人材を登用する

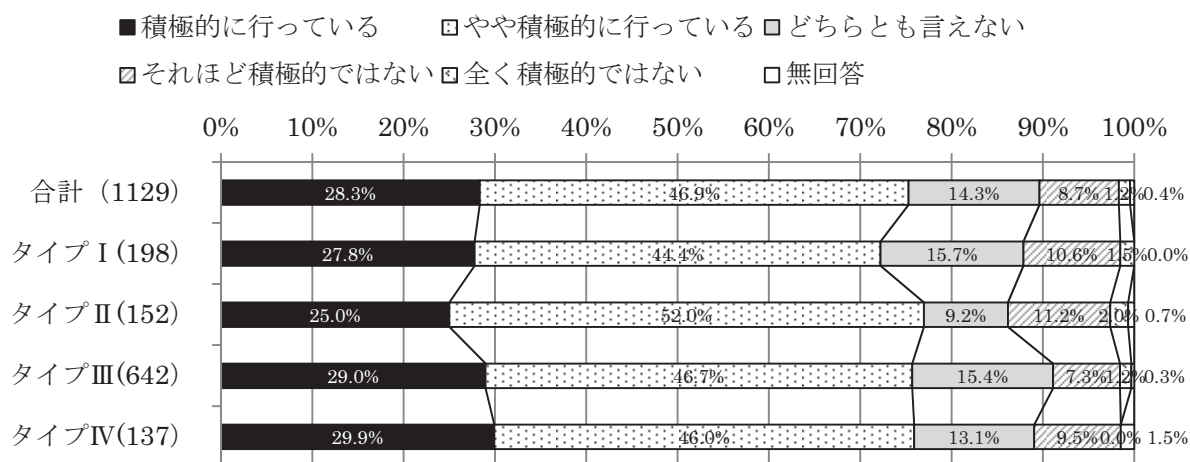


7. 育成への取り組み

次に、育成への取り組みについて検討する。

まず、OJTについてみると、図表 1-35 にみるように、類型間でさほど大きな差異は見られない。どういった企業であれ、OJTによって従業員を育成していくということは、共通してみられる傾向である。OJTにあまり注力していないのは、類型全体でも各類型ごとでも共通して1割ほどの少数派である。

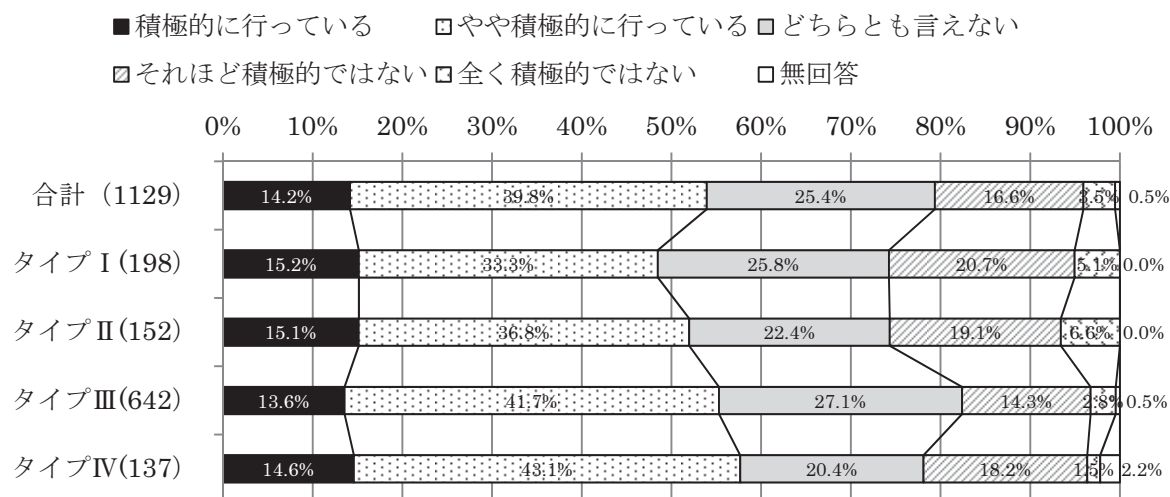
図表 1-35 OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成



次に、Off-JT（研修等）の機会の提供となると、類型間での差異が見られる。「積極的に

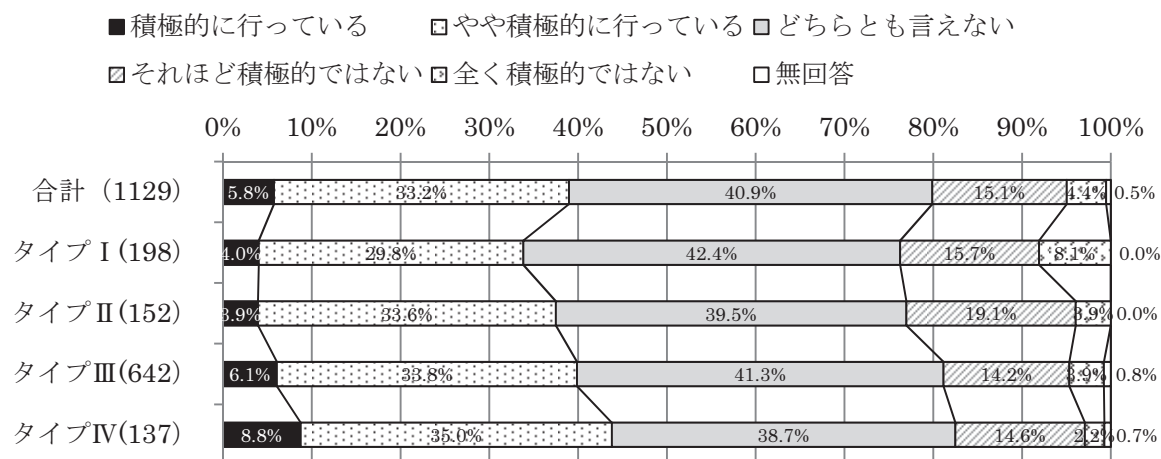
行っている」という回答比率が相対的に低いタイプⅠ・Ⅱでは、その結果の一つとして退職率が高く、より積極的に取り組んでいるタイプⅢ・Ⅳでは退職率が低くなっている。OJTは皆共通で重視するとしても、Off-JTまで含めた教育訓練への姿勢が、こうした結果に少なからず影響を与えているとも考えられる（図表 1-36 参照）。

図表 1-36 Off-JT（研修等）の機会の提供

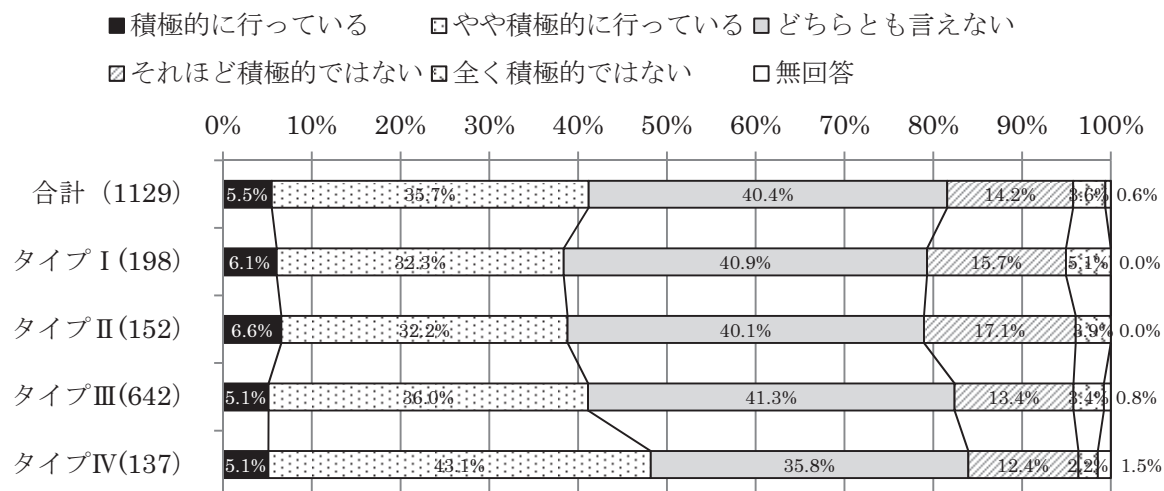


同様に、「長期的な視点にたった配置・異動」への取り組みや、従業員の希望をきちんと聞き取る姿勢についてみても、傾向は類似している。あくまでもこの結果からみる限りではあるが、長期的な育成を考え、社員の希望をきちんと把握しようとする企業では、その結果のひとつとして、退職率は低くなっている（図表 1-37～38 参照）。

図表 1-37 長期的な人材育成を考えた配置や異動



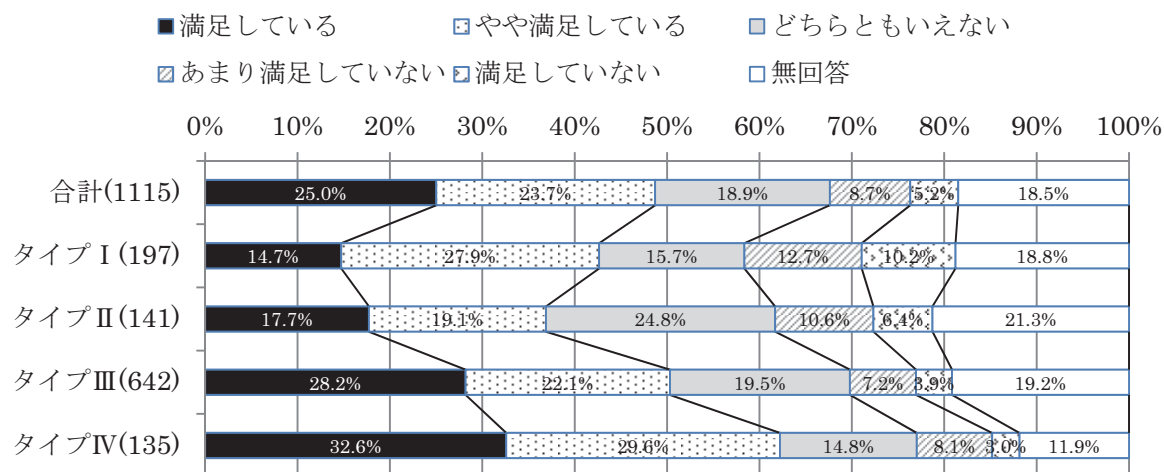
図表 1-38 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握



8. 定着満足度

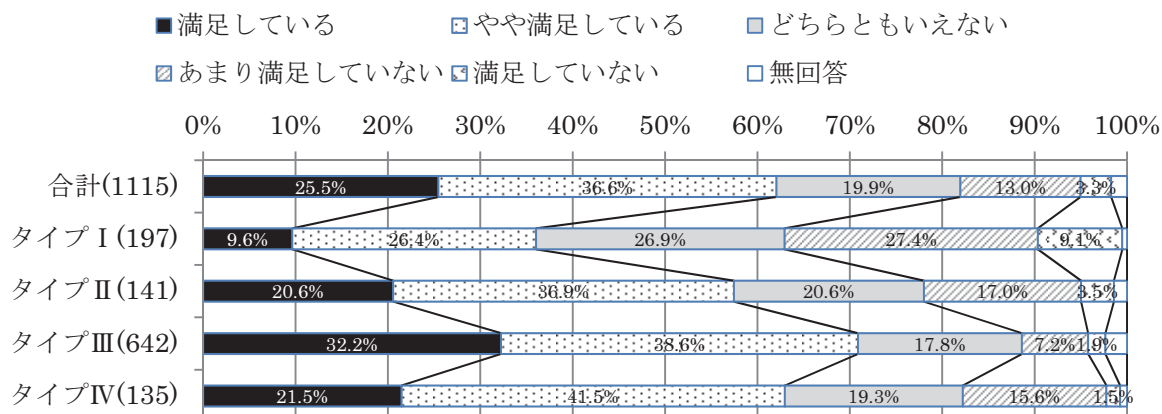
これまでみた取り組みの一つの結果とも考えられるのが、定着への満足度であろう。確認のためにその点を見ていくと、新卒採用者に関しては、図表 1-39 にみられるように、退職率が高いタイプ I・II で満足度が低く、退職率の低いタイプ III・IV では満足度が相対的に高くなっている。

図表 1-39 新卒採用者の定着度合いへの満足度



中途採用者の場合も、ほぼ傾向は同じであるが、タイプ IV ではやや満足度が下がる傾向がみられる。この点について、さらに詳細に検討する必要がある（図表 1-40 参照）。

図表 1-40 中途採用者の定着度合いへの満足度



第4節 まとめと今後の課題

最後に、ここまでの簡単なまとめをした上で、今後の課題を整理しておきたい。

①新規採用、中途採用、そして、退職の状況を見ると、

- 1)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。
- 2)業種別には新規採用が難しいのが「運輸業・郵便業」、「サービス業」、「金融業・保険業」であり、中途入職率が高いのは「医療・福祉業」である。「医療・福祉業」では退職率も高い。

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。

- ②より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 比率が高い。
- ③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。
- ④創業年が古いほど、タイプ III（採用・退職率共に低い）比率が高く、タイプ I（採用・退職率共に高い）比率が低い。
- ⑤タイプ IV（高入職・低退職）が売上高、営業利益で共に「増加」割合が高い。
- ⑥経営課題をみると、
 - 1)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 の指摘率が高くなる。
 - 2)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。
 - 3)タイプ II は推論の域を超える訳ではないが、ハード面での課題を抱える企業であり、タイプ IV は新興企業としての課題が現れているように思われる。

- ⑦採用の課題をみると、経営課題とも重なり、
- 1)タイプⅠではともかく「定着しない」ことが課題である。
 - 2)タイプⅡは採用が「中高年に偏る」以外には、突出した項目がない。タイプⅢは採用についても相対的に課題が少ない。
 - 3)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。
- ⑧採用方針については、
- 1)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。
 - 2)「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な差異はないものの、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。業種ごとの労働市場の状況を勘案する必要があるだろう。
- ⑨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。
- 1)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。
 - 2)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。
- ⑩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。
- ⑪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。

これまでみた結果から、採用や定着の状況を即座に判断することは避けなければならないが、あくまでも量的な側面に限ってみると、一つには、いわゆる「伝統的な」管理の傾向がみられる場合に退職率が低く、定着満足度が高い傾向が現れている。ただ、では反対に「成果主義的」管理の傾向がみられるのは「退職率が高い」グループではないため、当然のことながら、業種ごとの状況や創業からの年数など、さまざまな要素を合わせて検討する必要があるだろう。

今後、最終とりまとめに向けて、さらに別の視角や方法によって、移動状況を概観する必要があると思われるが、具体的には、次のような点が挙げられる。

- ①「入職－退職類型」で、「平均」ではなく「中位数」による類型化
- ②「300人未満企業のみ」、「中途採用のみ」を対象とした中小におけるヒトの移動を検討する予定である。

第2章 転職者のプロフィールと転職活動

第1節 転職類型—業種・職種における変化の有無を基に—

本章では、「中途採用者に関する調査」の従業員調査の結果を基に、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。

転職者のプロフィールと転職をめぐる活動を捉えるにあたって、本章では転職者をいくつかのタイプに分けることとする。タイプ分けにあたって考慮するのは、転職に伴い業種や仕事において変化があったかどうかという点である。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ったり、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ったりした転職者は、業種や仕事を変えないように努めるだろう。ただ、転職に伴い業種や仕事を変えたくないと思う人々が、自分の希望する転職先を確保できるとは限らない。業種や仕事を変えないで転職をするためには一定の要件が必要であるように思われる。転職に伴う業種や仕事の変化の有無にそって転職者を分類し、そのプロフィールや活動の特徴をタイプごとに明らかにしていくことは、こうした要件を浮かび上がらせることにもつながると思われる。

他方で、転職を考える人の中には、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タイプ分けは、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もなると考えられる。

今回の調査では各回答者に、現在の勤務先で勤務する前に在職した会社・法人とそこでの仕事の状況についてたずねている。調査では現在の勤務先から3つ前までの会社・法人とそれぞれの会社・法人での仕事の状況についてたずねているが、ここでの分類にあたっては1つ前の会社・法人とそこでの仕事状況にのみ着目する。回答者の中には2つ前、3つ前に勤務していた会社・法人がないという人が多数おり、できるだけ多くの回答者をタイプ分けしようとするならば、今回の調査の全回答者が回答することができる¹、1つ前の会社・法人の状況にのみ着目するのが妥当だからである。

1つ前の勤務先について調査では、現在の勤務先と同業種か異業種かを質問している。また、1つ前の勤務先で転職直前まで行っていた仕事について、その仕事が現在の勤務先で行っている仕事と「同じ仕事」だったか、「類似した仕事」だったか、「違った仕事」だったかを尋ねている。このうち仕事について、「同じ仕事」と「類似した仕事」と回答した人は「同様の仕事」を1つ前の勤務先でも行っていたとして、1つのグループとしてまとめた。そう

¹ 今回の「中途採用に関する調査」の従業員調査は、企業調査を配布した企業に対し、当該企業に勤務する中途採用の正社員3人までの配布を依頼しているためである。

すると業種については「同業種」と「異業種」、仕事については「同様の仕事」と「違った仕事」のそれぞれ2つの回答者グループができあがる。そして業種についての回答による2グループと、仕事についての回答による2グループをかけあわせて回答者を分類すると、4つのグループができあがることとなる。なお、業種または仕事のいずれか一方の質問に対し無回答だった場合にはグループ分けから除外している。

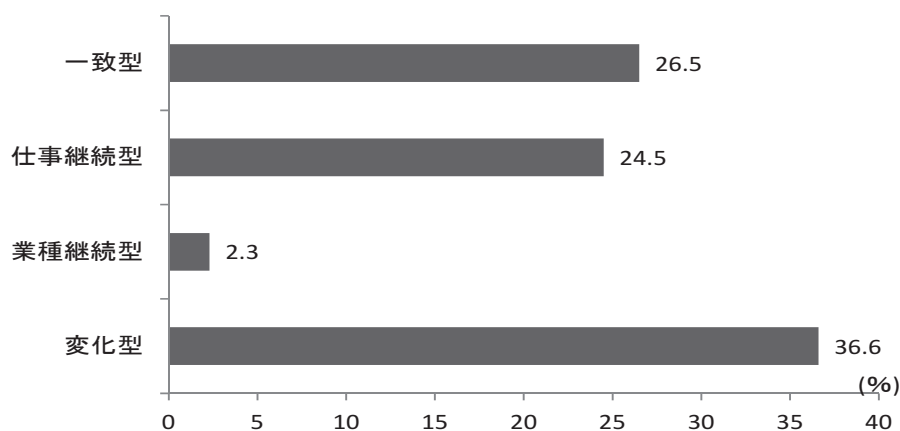
4つのグループの第1は、1つ前の勤務先が現在の勤務先と「同業種」、従事していた仕事が現在の勤務先における仕事と「同様の仕事」というグループで、業種・仕事の観点から見た転職に伴う変化が最も小さいとみられるグループである。このグループの回答者を以下では「一致型」と呼ぶことにする。

第2は1つ前の勤務先は現在の勤務先とは異なる業種の企業・法人であるが、従事していた仕事は現在の仕事と同様の仕事だったという回答者のグループで、以下では「仕事継続型」と呼ぶ。第3は、1つ前の勤務先と現在の勤務先で業種に変化はないが、1つ前の勤務先での仕事は現在の勤務先における仕事とは異なるというグループである。このグループは「業種継続型」とする。

第4は、1つ前の勤務先の業種が現在の勤務先の業種とは異なっており、かつ仕事の内容も1つ前の勤務先におけるものと現在の勤務先におけるものとは異なっているというグループで、「一致型」とは対照的に、業種・仕事の観点から見た転職に伴う変化が最も大きいとみられるグループである。このグループは、「変化型」と呼ぶこととしたい。

4つの類型に該当する回答者が、それぞれどの程度の比重を占めているかを図表2-1に示した。今回の調査に回答した転職者1885人の中で最も多かったのは「変化型」(689人)で、3分の1強を占める。次いで「一致型」が26.5%(499人)、「仕事継続型」が24.5%(461人)となっている。「業種継続型」は2.3%(44人)でごくわずかであった。

図表 2-1 各転職類型の該当者が回答者全体に占める比率



以下、この4類型を軸としたクロス集計を行い、類型間の異同を明らかにした上で、相違についての検討を行う。

第2節 各類型転職者のプロフィール

1. 性別・年齢・家庭環境・学歴

各類型に該当する回答者には、性別や年齢といった点でどのような特徴が見られるだろうか。性別（図表 2-2）については、業種継続型と一致型で男性の比率が7割前後と、他の2つの類型に比べてやや比率が高くなっている。年齢層別の構成に目を向けると（図表 2-3）、まず21～30歳の比率において、類型間の差が目立つ。一致型や仕事継続型では17～18%台であるのに対し、変化型では38.1%と一致型や継続型より20ポイント近く比率が高い。反面、41歳以上の比率は、一致型が44.4%、仕事継続型が41.6%である一方、変化型では25.5%である。つまり変化型は相対的に若い転職者層であると言える。

図表 2-2 性別構成：転職類型別

	n	(単位: %)		
		男性	女性	無回答
一致型	499	68.5	30.9	0.6
仕事継続型	461	59.9	39.5	0.7
業種継続型	44	72.7	25.0	2.3
変化型	689	61.8	37.4	0.7
全体	1885	63.3	35.7	1.0

図表 2-3 年齢層別構成：転職類型別

	n	(単位: %)					
		20歳以下	21～30歳	31～40歳	41～50歳	51～60歳	61歳以上
一致型	499	0.2	17.3	38.2	28.7	11.2	4.5
仕事継続型	461	0.4	18.9	39.1	27.3	11.6	2.7
業種継続型	44	0.0	25.6	37.2	23.3	14.0	0.0
変化型	689	0.4	38.1	35.9	16.8	7.2	1.5
全体	1885	0.5	28.1	35.9	22.8	10.0	2.7

配偶者の有無（図表 2-4）、子供の有無（図表 2-5）については、いずれも一致型で「あり」の比率が最も高く、以下比率の高い順に仕事継続型、業種継続型、変化型となっている。これは、一致型、仕事継続型で高い年齢層の転職者の比率が相対的に高いためであると考えられる。

図表 2-4 配偶者の有無：転職類型別

	n	(単位:%)		
		あり	なし	無回答
一致型	499	53.1	44.9	2.0
仕事継続型	461	49.7	49.5	0.9
業種継続型	44	43.2	56.8	0.0
変化型	689	40.6	57.8	1.6
全体	1885	46.0	52.4	1.5

図表 2-5 子どもの有無：転職類型別

	n	(単位:%)		
		あり	なし	無回答
一致型	499	43.1	49.5	7.4
仕事継続型	461	40.1	52.9	6.9
業種継続型	44	36.4	59.1	4.5
変化型	689	32.2	60.2	7.5
全体	1885	36.9	55.8	7.3

最終学歴は、大学・文系学部の比率に類型間で差がある。変化型では 35.4%、仕事継続型、業種継続型では 43~44%台であるが、一致型では 26.5%と他の 3 類型に比べて比率が低くなっている（図表 2-6）。一致型の転職者が、大学・文系学部の卒業者が少ない仕事の従事者によって構成されていることを示唆する結果である。あるいは仕事継続型は女性の比率が高く、そのために大卒文系学部が多くなっているとも考えられる。

図表 2-6 最終学歴：転職類型別

	n	(単位:%)								
		中学	高校	高等専門 学校	短大・専門 学校	大学・ 理系学部	大学・ 文系学部	大学院・ 理系	大学院・ 文系	その他
一致型	499	1.6	25.7	4.8	21.2	13.2	26.5	3.2	2.0	1.8
仕事継続型	461	1.3	15.6	2.6	19.3	8.7	44.9	2.4	4.6	0.7
業種継続型	44	2.3	13.6	4.5	20.5	13.6	43.2	0.0	0.0	2.3
変化型	689	0.4	21.9	3.5	22.5	10.0	35.4	3.0	1.0	2.2
全体	1885	1.2	21.1	3.6	21.0	10.5	36.1	2.7	2.1	1.8

2. 現在従事している仕事

各類型に該当する転職者は、従事している仕事の面で何らかの特徴をもっているだろうか（図表 2-7）。まず一致型では、「事務」の仕事に従事する人の比率が、他の類型と比べて顕著に低い。変化型や業種継続型では約 4 割、仕事継続型では半数を超えるのに対し、一致型では 2 割を切っている。反面、一致型では他の類型におけるよりも「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT 関係の仕事」、「建設関係」についている人の比率が高い。「介護関係の仕事」につく人の比率は一致型以外の類型では 1~2%にとどまるが、一致型では約 6%であり、「医療関係の仕事」は一致型以外の類型ではいずれも 1%以下であるのに、一致型では 8.8%に達している。「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT 関係の仕事」、「建設関係」に共通しているのは、何らかの専門性が求められるという点であり、これらの仕事に従事し

ている人の比率が一致型で相対的に高いということは、業種や仕事内容を変えることなく転職するうえでの要件の1つとして、専門性を求められる仕事に従事していることという点があることをうかがわせる。

また業種継続型は、「営業」や「技能工・生産工程」に従事している比率が、他の類型よりも高いのが目に付く。前の勤務先と同じ業種の企業・法人に転職をして、より人手を必要とする仕事につくことになったというプロセスが垣間見える。

図表 2-7 現在従事している仕事：転職類型別

(単位:%)

	n	介護関係の仕事(介護福祉士、介護職員など)	医療関係の仕事(医師、看護師、看護助手など)	IT関係の仕事(システムエンジニア、プログラマーなど)	研究者等の専門的職種	製造技術者等の技術的職種	会社管理職等の管理的職種	事務(一般事務、経理事務等)	販売店員、小売・卸売店の店主・店長等の販売職種	営業(外回り等)
		一致型	499	5.8	8.8	12.2	2.6	3.4	4.4	17.2
仕事継続型	461	1.3	0.9	6.7	1.5	2.8	8.5	54.0	0.4	11.1
業種継続型	44	2.3	0.0	2.3	2.3	0.0	9.1	40.9	0.0	20.5
変化型	689	2.2	1.0	3.5	0.3	3.8	4.8	41.8	1.9	13.6
全体	1885	3.1	3.1	6.8	1.2	3.2	5.6	37.3	1.8	12.7

	n	保安(警備員、守衛、監視員等)	サービス職(理容師、美容師、接客等)	輸送・機械運転	技能工・生産工程	建設関係	労務作業等の仕事(清掃員、配達員等)	その他	無回答
		一致型	499	0.4	3.4	5.0	2.8	9.6	0.8
仕事継続型	461	0.4	0.7	0.7	1.1	1.5	0.4	7.4	0.7
業種継続型	44	2.3	0.0	4.5	11.4	0.0	0.0	4.5	0.0
変化型	689	0.7	2.0	2.8	6.1	5.7	1.3	7.8	0.7
全体	1885	0.5	2.1	3.2	4.0	6.0	0.9	7.7	0.6

現在管理的な業務を行っているかどうかについて尋ねたところ(図表 2-8)、変化型の転職者は「管理的な業務は担当していない」という比率が、他類型に比べて高い。その他の選択肢については類型間でさほどの違いは認められないが、「部門・職場の管理を担当している」という人の比率が、一致型や仕事継続型といった、前職と現職で同様の仕事をしている転職者においてやや高くなっている。

図表 2-8 管理的業務の担当状況：転職類型別

(単位：%)

		会社全体の経営管理を担当している	複数の店舗・事業所の管理を担当している	1つの店舗・事業所の管理を担当している	部門・職場の管理を担当している	その他	管理的な業務は担当していない	無回答
同業種・同様仕事	499	3.2	3.2	3.0	23.6	4.6	61.5	5.0
異業種・同様仕事	461	8.7	2.6	3.7	22.1	2.4	61.8	3.7
同業種・異なる仕事	44	9.1	0.0	4.5	18.2	2.3	61.4	11.4
異業種・異なる仕事	689	2.6	2.5	2.2	17.1	1.9	70.2	6.7
全体	1885	4.8	2.7	3.0	20.3	2.9	64.8	5.7

第3節 これまでの職業経歴

1. 転職に伴う勤務先従業員規模の変化

図表 2-9 の①～④は、前職から現職への転職に伴い、勤務先である企業・法人の従業員規模にどのような変化があったかを、各転職類型について表したものである。前職・現職ともに勤務先の従業員規模は、「100 人未満」、「100 人以上 300 人未満」、「300 人以上」の 3 つの階層として示した。

いずれの転職類型でも最も比率が高いのは、100 人未満の企業・法人の間を移動したという人の比率である（各図表の網掛けをしてある数字）。ただ、4 つの類型の間でその比率を比較すると、一致型が 34.6%と最も高くなっている。

一方、300 人以上のいわゆる「大企業・法人」から 100 人未満の企業・法人に移動してきた人の比率（各図表の下線・斜字の数字）は、一致型で 12.9%と 4 類型中最も低く、変化型で 18.5%と最も高い。また、300 人以上の企業・法人から 300 人未満の企業・法人に移動した人の比率を算出すると、一致型：22.9%、仕事継続型：26.7%、業種継続型：31.8%、変化型：28.3%となり、転職前後で仕事異なる業種継続型と変化型でやや高くなる。

つまり、前職から現職への転職についてみると、一致型の転職者が最も小規模な企業・法人間で移動をする傾向が 4 類型中最も強く、変化型や業種継続型では大企業から中小規模へ移動する傾向が相対的に強いと言える。先に見た各類型該当者の年齢層や仕事内容も踏まえると、一致型の転職者の典型として、専門性が求められる分野で主に中小規模の企業・法人を移動しながらキャリア形成をしている人々というイメージが浮かび上がってくる。

図表 2-9 前職から現職への転職に伴う勤務先従業員規模の推移：転職類型別

①一致型(n=482)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		167 34.6%	55 11.4%	11 2.3%
100人以上300人未満		33 6.8%	29 6.0%	9 1.9%
300人以上		62 12.9%	48 10.0%	16 3.3%

③業種継続型(n=44)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		12 27.3%	1 2.3%	1 2.3%
100人以上300人未満		6 13.6%	1 2.3%	2 4.5%
300人以上		8 18.2%	6 13.6%	2 4.5%

②仕事継続型(n=440)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		102 23.2%	53 12.0%	13 3.0%
100人以上300人未満		35 8.0%	28 6.4%	12 2.7%
300人以上		74 16.8%	42 9.5%	22 5.0%

④変化型(n=662)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		195 29.5%	57 8.6%	21 3.2%
100人以上300人未満		53 8.0%	27 4.1%	11 1.7%
300人以上		122 18.5%	65 9.8%	25 3.8%

2. 管理職経験の変化

前職から現職における変化の有無を、管理職経験という観点から整理したのが図表 2-10 である。各類型に該当する回答者を、前職・現職の管理職経験の有無から 4 つのグループにわけてそれぞれの比率を示した。

前職・現職ともに管理職であったという人の比率は、変化型で 5.6%と、他の 3 類型ではいずれも 13~15%台であるのに比べて低くなっているのが目立つ。反面、前職・現職ともに非管理職であるという人の比率は変化型でのみ 60%を超えている。これらは、変化型で 21~30 歳がおよそ 4 割を占めているなど、他の類型よりも年齢構成が若いことを反映した結果ではないかと考えられる。他方、前職は非管理職であったが現職では管理的業務についているという人の比率は、4 類型間でさほどの差はない。

図表 2-10 前職・現職における管理職経験の有無：転職類型別

①一致型(n=482)

↓前職	現職→	管理的業務に ついている	管理的業務に ついていない
管理職だった		67 13.9%	40 8.3%
非管理職だった		110 22.8%	250 51.9%

③業種継続型(n=44)

↓前職	現職→	管理的業務に ついている	管理的業務に ついていない
管理職だった		6 13.6%	4 9.1%
非管理職だった		9 20.5%	23 52.3%

②仕事継続型(n=440)

↓前職	現職→	管理的業務に ついている	管理的業務に ついていない
管理職だった		67 15.2%	32 7.3%
非管理職だった		89 20.2%	242 55.0%

④変化型(n=662)

↓前職	現職→	管理的業務に ついている	管理的業務に ついていない
管理職だった		37 5.6%	48 7.3%
非管理職だった		129 19.5%	410 61.9%

第4節 現在の勤務先への転職活動

1. 現在の勤務先へ転職した理由

現在の勤務先に転職した理由（図表 2-11）には、各類型に該当する転職者の特徴は見られるだろうか。一致型の転職者の中で最も挙げた人が多かった理由は、「今までの経験が活かせる仕事だったから」で6割を超える。これに次ぐのが「自分の能力を発揮できるから」（31.9%）で、3番目に回答が多かったのが「すぐにつける仕事だったから」（26.4%）であった。仕事継続型も同様に「今までの経験が活かせる仕事だったから」と「自分の能力を発揮できるから」が回答の多い上位2つを占め、それぞれの回答率も一致型とさほど変わらない。一致型や仕事継続型といった、前職と現職で仕事の内容が同様であるという転職者では、自分の経験や、経験を基に培ったと考えられる仕事上の能力を活かせるかどうか、転職先を決定する重要な要因になっていることがわかる。

ただ、仕事継続型では「通勤に便利だから」という理由が3番目に回答が多くなっている。また、「労働時間・休暇がよかったから」という理由の回答率も2割を超え、一致型に比べると7ポイントほど回答率が高い。このように仕事継続型の転職者の中には、仕事に関わる時間に配慮して転職先を決定するという人が、他の類型よりも頻繁にみられる。

一方、前職と仕事内容や業種が異なる形で転職をした変化型の転職者では、「今までの経験が活かせる仕事だったから」の回答率が約2割にとどまる。変化型転職者の回答は多くの選択肢に分散しているが、その中でも「労働時間・休暇がよかったから」という回答が最も多く（25.5%）、次いでほぼ同程度の人が「通勤に便利だから」（24.5%）という理由を挙げてい

る。集計結果からは、変化型の転職者の転職理由が、仕事に関わる時間への配慮を中心に、多岐にわたることがうかがえる。

変化型と同じく、前職とは異なる仕事をしている業種継続型の転職者では、「すぐにつける仕事だったから」という理由が3分の1強の人から挙げられ、最も回答率が高くなっている。後述する現在の勤務先に就職するまでにかかった期間の状況や、就職活動の難易度に関する回答内容を踏まえると、業種継続型の転職者の中には容易に就職ができるという理由で、仕事の内容は問わずに同業種の企業・法人を選んだ人が少なくないのではないかと見ることもできる。

図表 2-11 現在の勤務先に就職した理由(複数回答)：転職類型別

(単位：%)

	n	今人の勤務先 人材育成に 熱心だから	今の勤務先 での仕事が 好きだった から	将来性のあ る会社だと 思ったから	経営者の理 念に共鳴し たから	賃金がよ かったから	労働時間・ 休暇がよ かったから	福利厚生が 充実してい たから	すぐにつけ る仕事だっ たから	中小企業で 働きたかつ たから	自分の能力 を發揮でき る仕事だっ たから	今までの経 験が活かせ る仕事だっ たから	取得した資 格が活かせ る仕事だっ たから
一致型	499	3.2	19.4	20.2	8.9	13.1	16.5	9.7	26.4	2.8	31.9	61.1	21.0
仕事継続型	461	3.3	13.9	20.2	7.6	14.1	23.4	8.0	27.1	4.8	31.5	56.8	13.0
業種継続型	44	0.0	14.0	7.0	4.7	7.0	16.3	2.3	34.9	4.7	14.0	32.6	9.3
変化型	689	4.5	16.7	18.2	6.3	10.5	25.5	12.7	23.1	3.5	14.1	21.7	11.0
全体	1885	3.8	16.7	18.7	7.6	11.6	21.1	9.9	25.6	3.8	23.7	41.9	14.2

	n	通学してい た学校に勤 められた から	親、知人な どに勧めら れたから	地元で就職 したかつた から	社長や従業 員が知人・ 友人だった から	通勤に便利 だから	転勤がない から	育児や介護 のため	企業イメ ジが良いか ら	知名度が高 いから	その他	特にこれと いった動機 はなかった	無回答
一致型	499	2.0	13.3	12.3	16.9	18.1	10.9	2.0	6.5	3.8	6.7	2.2	0.4
仕事継続型	461	0.2	10.8	13.4	11.9	27.5	10.6	1.7	6.9	2.6	6.7	0.9	0.7
業種継続型	44	0.0	20.9	11.6	20.9	11.6	11.6	0.0	7.0	0.0	4.7	2.3	4.7
変化型	689	1.0	12.0	17.9	12.0	24.5	13.5	0.6	8.1	3.4	10.4	2.8	0.3
全体	1885	1.4	12.5	14.9	13.1	23.2	11.8	1.3	7.1	3.0	7.8	2.1	0.5

2. 現在の勤務先を探した手段

現在の勤務先を探した手段について複数回答の形で答えてもらったところ（図表 2-12）、いずれの類型でも「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が最も高い。ただ、一致型の転職者の場合、2 番目に回答の多い「同じ業界で働いていた人の紹介で」や、3 番目に回答の多い「前職や今の職場の同僚の紹介で」との回答率の差はさほどなく、一致型の転職者の間では、公共職業訓練機関と同様に、転職者の周りの人間関係が転職先を探す手段として機能していることがわかる。一致型と同じく、業種が変わらない転職を行っている業種継続型の転職者においても同様の傾向が見られ、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率は一致型に比べてやや低くなっているものの、「親会社や関連会社の紹介で」の回答率が一致型やその他の類型に比べて目立って高くなっている。

図表 2-12 現在の勤務先を探した手段（複数回答）：転職類型別

(単位: %)

	n	ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	ホームページ等インターネットで	家族や親戚などの紹介で	前職や今の職場の同僚の紹介で	同じ業界で働いていた人の紹介で	就職合同説明会に参加して	出身学校からの紹介で
一致型	499	25.6	5.2	16.3	4.0	20.2	20.4	0.8	2.0
仕事継続型	461	35.8	6.5	17.4	5.4	12.1	3.9	0.2	0.7
業種継続型	44	25.0	9.1	20.5	2.3	18.2	13.6	0.0	0.0
変化型	689	36.4	12.2	19.9	8.7	10.9	3.9	1.2	1.3
全体	1885	33.4	8.5	17.7	6.7	14.0	8.8	0.8	2.0

	n	業界団体・職能団体を通じて	民間の職業紹介機関を通じて	納入先など取引先を通じての紹介で	出向・転籍を通じて	親会社や関連会社の紹介で	その他	無回答
一致型	499	0.8	12.3	1.8	2.4	2.6	5.0	1.2
仕事継続型	461	0.4	21.9	2.2	1.1	1.7	5.4	0.9
業種継続型	44	0.0	11.4	0.0	2.3	11.4	2.3	0.0
変化型	689	0.0	11.9	1.0	1.0	1.7	4.8	1.6
全体	1885	0.4	13.9	1.5	1.3	2.0	4.9	1.2

他方、仕事継続型や変化型といった転職に伴い業種が変わった転職者では、「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が 35～36% 台に達し、次に回答率が高い手段（仕事継続型では「民間の職業紹介機関を通じて」、変化型では「ホームページ等インターネットで」との間の回答率の差が、およそ 14～16 ポイントにまで広がっている。転職に伴い業種が変わっている転職者の転職先探索にあたっては、公共職業紹介機関の比重が、業種が変わらない転職者におけるよりも大きくなっている。また、仕事継続型、変化型の転職者では、

転職者の周りの人間関係を転職先の探索に活用したという回答がごく少ない。「前職や今の職場の同僚の紹介で」の回答率は11～12%、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率は約4%、「親会社や関連会社の紹介で」の回答率は約2%にとどまる。

なお、仕事継続型の転職者では「民間の職業紹介機関を通じて」の回答率が21.9%と、他の類型では11～12%台であるのに比べると、回答率が高くなっている。これは仕事継続者の転職者の半数以上が事務の仕事に従事している人々と、その比率が4類型中最も高く、彼らのなかで人材派遣会社や人材紹介会社などを使って転職先を見つける人が少なからずいるためではないかと推測される。

3. 現在の勤務先に就職する際の準備

現在の勤務先に就職する際の準備については、「特に準備はしていない」の回答率がどの類型でも最も高い（図表2-13）。ただ一致型では「特に準備はしていない」の回答率が6割近く、業種継続型では5割強に達していて、2番目に回答率の高かった「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」との差がいずれも30ポイント以上まで広がっているのに対し、仕事継続型や変化型では「特に準備はしていない」と「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」との差が3～7ポイントにとどまる。

また仕事継続型では、「転職に関する民間サービスを利用した」の回答率が24.8%と、4類型中最も高くなっている。この結果は、仕事継続型で「民間の職業紹介機関を通じて」現在の勤務先を探したという人の比率が4類型中最も高く、他類型における比率との差が目立つという、先に確認した集計結果と符合するものである。

図表2-13 現在の勤務先に就職する際に行った準備（複数回答）：転職類型別

(単位:%)

	n	公共機関 (ポリティク な)で教育 訓練を受 けた	民間教育機 関で教育訓 練を受けた	自分で知 識・技能を 身に着けた	転職に関す る民間サー ビスを利用 した	インターネッ トなどで転 職に関する 情報を収集 した	就職・転職 に向けて人 脈づくりを 行った	その他	特に準備は していない	無回答
一致型	499	2.4	1.0	12.1	13.2	23.9	6.7	1.6	58.3	1.8
仕事継続型	461	5.9	3.7	15.2	24.8	37.0	5.4	1.3	40.4	0.9
業種継続型	44	2.3	0.0	18.2	11.4	20.5	2.3	0.0	52.3	0.0
変化型	689	6.9	3.4	13.4	17.3	36.3	3.9	2.8	43.1	1.3
全体	1885	5.3	2.7	13.9	17.5	31.3	4.9	2.0	48.1	1.3

4. 現在の勤務先に就職するまでの期間と就職の難易度

前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでの期間を尋ねると、一致型や業種継続型では「1ヶ月未満」という回答が半数を超える。仕事継続型や変化型では「1ヶ月未満」の回答率はともに4割台と、一致型や業種継続型に比べてやや低くなっている。反面、就職するまでの期間が半年以上の人の比率は一致型で18.4%、業種継続型で13.6%であるのに対し、仕事継続型では25.3%、変化型では24.7%と、転職に伴い勤務先の業種が変わった転職者の方が高くなっている（図表2-14）。

図表2-14 前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでにかかった期間：転職類型別

(単位:%)

	n	1ヶ月未満	1ヶ月以上 3ヶ月未満	3ヶ月以上 半年未満	半年以上1 年未満	1年以上2年 未満	2年以上	無回答
一致型	499	52.9	14.6	13.8	7.8	4.4	6.2	0.2
仕事継続型	461	45.3	12.6	16.7	13.2	6.9	5.2	0.0
業種継続型	44	54.5	13.6	18.2	4.5	0.0	9.1	0.0
変化型	689	41.1	13.6	20.3	12.9	6.7	5.1	0.3
全体	1885	45.8	13.2	17.0	10.9	6.0	6.1	0.9

現在の勤務先に就職した際の就職活動は容易だったかどうかについては、一致型で38.0%、仕事継続型で24.9%、業種継続型で31.9%、変化型で24.7%が容易だった（「容易だった」＋「やや容易だった」）と回答している（図表2-15）。一致型や業種継続型といった、転職の前後で勤務先の業種が変わっていない転職者のほうが回答率が高く、勤務先の業種が変わった転職者との差も目立つ。図表2-14でみたように、転職の前後で勤務先の業種が変わった転職者の方が、前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでの期間が長くなる傾向にあり、そのことが就職活動の難易度に対する評価に影響を与えていると思われる。

ただ、転職前後で同じ業種の勤務先に勤める一致型と業種継続型の回答者の間にも、差がみられる。一致型の転職者では容易だったと答える人の比率が、難しかった（「やや難しかった」＋「難しかった」）と答える人の比率（27.8%）を上回るのに対し、業種継続型では容易だったと答える人の比率よりも難しかったと答える人の比率（43.2%）のほうが高い。業種継続型は「どちらとも言えない」という人の比率が他の類型に比べると少なく、これまでと同じ業種の企業・法人に転職するために転職が容易だったという人と、これまで勤めてきた企業・法人と同じ業種であったとしても、これまでとは異なる仕事の中から自分にとっての適職を見つけるのは難しいという人に二分される傾向があるのではないかと考えられる。

図表 2-15 現在の勤務先に就職した際の就職活動の難易度

(単位: %)

	n	容易だった	やや容易 だった	どちらともい えない	やや難し かった	難しかった	無回答
一致型	499	19.4	18.6	33.7	16.0	11.8	0.4
仕事継続型	461	11.7	13.2	29.7	26.2	19.1	0.0
業種継続型	44	20.5	11.4	25.0	22.7	20.5	0.0
変化型	689	9.6	15.1	30.0	25.7	19.4	0.1
全体	1885	13.1	15.2	30.7	22.7	17.4	1.0

第5節 現在の勤務先に対する評価

1. 希望した就職先であったか

現在の勤務先に対する評価は、転職のパターンによって変わってくるだろうか。まずは、現在の勤務先が希望の勤務先であったかどうかという質問の回答結果からまとめてみた(図表 2-16)。

「希望通り」と「ある程度希望通り」の回答率の合計は、一致型が 73.0%、仕事継続型が 70.3%、業種継続型が 63.6%、変化型が 63.1%で、転職前後で同様の仕事に従事している転職者と、転職前後で異なる仕事に従事している転職者との間で差がみられる。転職者が、新たな勤務先や仕事が希望に見合ったものであるかを評価する基準の中に、以前から従事してきた仕事と同様の仕事であるかどうかという点が含まれていることをうかがわせる。

図表 2-16 現在の勤務先は希望した就職先であったか：転職類型別

(単位: %)

	n	希望通り	ある程度希 望通り	どちらともい えない	あまり希望 通りでない	希望通りで はない	無回答
一致型	499	26.1	46.9	22.0	2.8	1.4	0.8
仕事継続型	461	22.6	47.7	23.9	3.7	1.7	0.4
業種継続型	44	15.9	47.7	27.3	4.5	4.5	0.0
変化型	689	24.5	38.6	28.2	5.2	3.2	0.3
全体	1885	23.4	43.8	25.1	4.2	2.2	1.2

2. 現在の勤務先についての評価

続いて現在の勤務先について、11項目に関する満足度評価の結果を類型ごとに整理した。(図表 2-17)。数字はそれぞれの項目について、満足と答えた人(「満足」および「やや満足」と答えた人)の比率である。

「収入」については業種継続型で、満足と答えた人の比率が他の類型に比べ顕著に低い。反面、「休日・休暇」や「仕事上の地位や権限」、「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」

といった項目では、業務継続型で満足と答える人の比率が他類型におけるよりも高いのが目立つ。また、「労働時間」や「休日・休暇」では、一致型における比率がやや低くなっているが、一致型で他の類型に比べて、医療、介護、IT 関連といった長時間労働になりがちな仕事に従事している人の比率が高い点を反映しているのではないかと考えられる。「仕事内容」、「職場の人間関係」、「キャリアの見通し」については、類型間で満足と答える人の比率にほとんど差がなく、また「総合的な満足度」についても満足と答える人の比率に類型による違いは認められない。

図表 2-17 現在の勤務先に対する評価－各項目に満足する人の比率－：転職類型別

	(単位:%)				
	一致型	仕事継続型	業種継続型	変化型	全体
n	499	461	44	689	1885
収入	37.5	41.4	25.0	33.4	36.8
労働時間	47.7	58.6	61.4	55.1	53.4
休日・休暇	51.7	60.1	70.5	60.1	57.5
仕事の量	43.3	42.9	47.7	41.2	42.2
仕事内容	52.5	55.7	56.8	52.8	53.3
仕事上の地位や権限	38.9	41.6	50.0	34.4	38.1
職場の人間関係	51.7	54.4	52.3	51.8	52.2
雇用の安定性	57.1	61.4	61.4	57.6	58.0
仕事に役立つ能力や知識を身につける機会	38.3	40.8	52.3	39.8	40.2
キャリアの見通し	25.4	23.2	22.7	21.2	23.6
総合的な満足度	53.7	56.2	52.3	53.2	54.1

注. 数字は各項目に「満足」または「やや満足」と答えた人の比率の合計。

第3章 中途採用する転職者のタイプと人事労務管理・経営活動との関連

第1節 中途採用する転職者のタイプに基づく企業の類型化

前章では前職から現在の勤務先に転職するに当たって、勤務する企業・法人の業種の変化があったかという点と、仕事内容に変化があったかという点に焦点をあてて、従業員調査の回答者を4つの転職類型に分け、それぞれの類型に該当する回答者のプロフィールや転職活動における異同を明らかにしていった。その結果、年齢層や従事している仕事、転職理由、転職の手段などの点で、各類型に特徴の見られることがわかった。

本章では、各々に特徴が見られるこれら各転職類型に該当する転職者を中途採用する企業が、人事労務管理や経営活動の点でどのような相違が見られるのかを確かめていく。以下では各転職類型に該当する転職者を採用した企業の特徴をよりはっきりと表すために、それぞれの転職類型に該当する転職者を主に中途採用した企業を、集計・分析の対象とする。

「それぞれの転職類型に該当する転職者を主に中途採用した企業」は、具体的には次のようにして抽出している。今回の従業員調査は、企業調査の対象となった企業に、中途採用した正社員3人までを選び、配布してもらうよう依頼している。従って各企業からは最大3人が従業員調査の回答者として選ばれていることとなる。この各企業から選ばれて従業員調査に回答している従業員のうち、2011～2013年の間に採用された従業員を対象を絞り、その中の全員もしくは、3人中2人がある特定の転職者類型に該当している企業を「それぞれの転職類型に該当する転職者を主に中途採用した企業」とする。2011～2013年の間に採用された従業員を対象をしばったのは、企業調査において過去3年のうちに中途採用した従業員に対する人事労務管理を主に尋ねているためである。例えば2011～2013年の間に中途採用され、かつ調査に回答した従業員が3人いて、そのうち2人が一致型の転職者である場合、その2人を採用している企業は「一致型採用企業」とする。

上記のようにして抽出を行ったところ、一致型採用企業は178社、仕事継続型採用企業は143社、変化型採用企業は237社となった。この他に業種継続型採用企業が9社あったが、数がごく少なく、調査に対する回答の傾向を正確に捉えることが難しいため、集計・分析の対象からは除くこととする。

以下、どのようなタイプの転職者を主に採用しているかという点と、人事労務管理、経営活動に関する諸質問の結果とのクロス集計を基に、論述を進めていく。

第2節 中途採用に関わる活動・方針

1. 中途採用を行った理由

まずは中途採用者を対象とした企業の行動や方針を見ていくこととしよう。図表3-1は、

2011～2013年の間に中途採用した正社員について、その理由を企業に尋ねた結果をまとめたものである。

一致型採用企業では、「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」という回答が約4割で最も多くなっており、次いで「社内の業務負担を緩和するため」(38.2%)が多い。仕事継続型採用企業でも「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」、「社内の業務負担を緩和するため」が上位2つを占めるが、一致型におけるよりも「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」の回答率が高く、5割近くに達している。他方、変化型採用企業は「社内の業務負担を緩和するため」が48.1%で最も多く、以下回答の多い順に「会社の労働生産性を上げるため」(35.0%)、「企業活動の運営を円滑にするため」(33.3%)、「年齢層別の人員構成のバランスをとるため」(28.1%)と続く。

図表 3-1 正社員の中途採用を実施した理由(複数回答)：採用類型別

(単位：%)

	n	年齢層別の人員構成のバランスを取るため	職場を活性化させるため	企業活動の運営を円滑にするため	会社の労働生産性を上げるため	社員の業務負担を緩和するため	新規卒者の知識・能力では業務が遂行できないため	仕事を教える手間がかからないから	新規卒者の採用・募集の仕方が良く分からないため	一人前にするまでのコストが安く済むため	働くことに対する意識の高い人材を確保するため
一致型採用	178	19.1	23.6	20.8	28.7	38.2	17.4	21.9	0.0	13.5	22.5
仕事継続型採用	143	14.0	16.1	25.2	17.5	36.4	16.1	20.3	0.0	11.9	24.5
変化型採用	237	28.3	21.9	33.3	35.0	48.1	11.4	22.8	0.4	13.5	21.5
全体	1764	21.9	20.5	28.3	29.0	36.5	12.9	18.0	0.4	11.1	21.3

	n	社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため	社内人材が遂行できない専門的業務のため	経営層を補うため	中堅の管理職層を補うため	新規事業の立ち上げ・強化のため	新しい見方や意見を取り入れるため	年度ごとの採用枠(中途採用枠)の人員を満たすため	関連会社からの要請を受けて	その他	無回答
一致型採用	178	39.3	16.9	6.2	12.4	8.4	7.9	7.9	4.5	13.5	10.7
仕事継続型採用	143	46.9	18.9	6.3	9.8	6.3	7.0	7.0	2.8	7.0	12.6
変化型採用	237	26.6	6.3	4.2	11.8	10.5	5.9	3.8	5.5	13.5	5.9
全体	1764	33.7	12.4	4.4	9.9	10.2	6.6	4.9	4.0	12.5	11.6

いずれの採用類型も、中途採用の理由として上位を占める項目は似通っているが、それぞれの項目の順位や、回答率が異なっており、そこに各採用類型に該当する企業における、中途採用活動の特徴が現れているように思われる。すなわち一致型採用企業や仕事継続型採用企業は、自社にはない技能・知識の確保を軸にして中途採用を行っているのに対し、変化型

採用企業は社員の業務負担軽減や、円滑な事業運営のために、まずは人手を確保していきたいという意向がうかがえる。また変化型採用企業は、自社の年齢構成に対する配慮も他の2つの類型企業よりも強い傾向があり、変化型に該当する転職者において若年層の占める割合が相対的に高いことと符合する。

2. 中途採用している人材

では各類型企業はどのような人材を中途採用しているのだろうか。2011～2013年の間に中途採用した正社員について、どのような人材であったかを尋ねてみた（図表3-2）。

図表3-2 正社員として中途採用した人材（複数回答）：採用類型別

(単位:%)

	n	ラインの管理職経験者	プロジェクトなど、まともな経験してきた人	いろいろな業界で働いてきた人	貴社と同業種での経験がある人	関連会社や取引先で勤務してきた人	大手企業での勤務経験のある人	外資系企業での勤務経験がある人	転職経験が少ない人	自社で非正社員として勤務してきた人	四年制の大学以上の学歴がある人	特定の業務について高いスキルを持っている人	業務上、必要な職業資格の保有者	語学が堪能な人
一致型採用	178	6.2	14.6	12.4	64.0	12.4	11.2	3.4	14.6	10.7	19.1	44.4	40.4	5.1
仕事継続型採用	143	11.2	19.6	10.5	41.3	17.5	18.2	4.9	21.0	9.1	28.7	52.4	25.2	9.8
変化型採用	237	5.9	13.9	19.0	40.1	12.7	9.7	1.3	35.4	12.7	20.7	38.0	29.1	3.8
全体	1764	6.3	12.8	14.1	47.4	11.9	9.2	2.3	22.2	10.9	21.9	40.2	29.4	7.3

	n	ITスキルをもっている人	豊富な人脈を持つ人	顧客とのネットワークを持つ人	判断力のある人	やる気のある人	素直な人	周囲となじむのが早い人	自社の文化に合いそうな人	社長・経営幹部が気に入りそうな人	リーダーシップが期待できる人	今後の成長が期待できる人	その他	無回答
一致型採用	178	15.7	8.4	11.2	25.3	65.2	39.9	37.6	26.4	7.3	23.0	46.1	2.8	10.7
仕事継続型採用	143	20.3	7.0	10.5	28.7	67.1	44.1	42.0	32.2	13.3	26.6	45.5	4.9	11.2
変化型採用	237	14.8	4.6	5.1	22.8	75.5	55.7	37.1	27.4	6.3	16.5	54.0	6.3	5.9
全体	1764	14.2	6.7	8.6	23.4	67.6	46.5	36.2	26.5	6.9	21.4	48.8	4.8	11.5

一致型採用企業では、「やる気のある人」（65.2%）、「貴社と同業種での経験がある人」（64.0%）、「今後の成長が期待できる人」（46.1%）、「特定の業務について高いスキルを持っている人」（44.4%）、「業務上、必要な資格の保有者」（40.4%）といった選択肢の回答が比較的多い。「貴社と同業種での経験がある人」や「業務上、必要な職業資格の保有者」の回答率は他類型におけるよりも高く、他類型との差も目立つ。

仕事継続型採用企業でも「やる気のある人」の回答率が67.1%と最も高く、これに次ぐの

が「特定の業務について高いスキルを持っている人」(52.4%)であった。他の類型に比べてスキルという面により着目した採用を行う傾向が強いことがうかがえる。

変化型採用企業では「やる気のある人」の回答率が75%を超え、続いて「素直な人」(55.7%)、「今後の成長が期待できる人」(54.0%)となっている。他の2つの類型と異なり、経験、能力、職業スキルに関わる選択肢よりも、人柄や成長性に関わる選択肢の方が回答を集めている。先に見た人手を確保することを中心とした採用目的と対応しているように思われる。

3. 中途採用者の採用・育成方針

2011年～2013年に中途採用した正社員の採用・育成方針について、各類型間の異同を見ていくと(図表3-3)、変化型採用企業では「育成の対象として採用」、「どちらかという育成の対象として採用」の回答率が、他の類型における回答率と比べて、いずれも2倍程度の数値となっている。一方、「即戦力として採用」の回答率は、一致型採用企業と仕事継続型採用企業では約6割に達し、変化型採用では5割をきる。この回答結果からは、「強い即戦力志向をもつ一致型採用および仕事継続型採用」、「即戦力志向でありながらもある程度の育成志向もあわせ持つ変化型採用」というように、中途採用の各類型を特徴づけることができる。

図表 3-3 中途採用した正社員の採用・育成方針(複数回答):採用類型別

(単位:%)

	n	育成の 対象として 採用	どちらかとい うと育成の 対象として 採用	どちらかとい うと即戦力 として 採用	即戦力とし て採用	特に方針を もって採用 していない	無回答
一致型採用	178	13.5	13.5	36.5	61.2	0.6	10.7
仕事継続型採用	143	11.2	14.0	35.7	60.8	2.8	11.9
変化型採用	237	25.3	24.5	46.4	47.3	5.1	5.9
全体	1764	19.4	18.9	37.9	52.6	2.8	11.3

4. 中途採用者を対象とした人事労務管理の方針

中途採用に関する会社の方針として4つの項目についての見解を、類型ごとにまとめた(図表3-4)。採用にあたって重視する点については、いずれの類型でもスキル、即戦力であることを重視するという回答が多数を占めるが、変化型採用企業では他の2類型に比べて潜在能力やポテンシャルを重視という回答の比率がやや高くなる。中途採用者の能力開発の責任主体については、一致型採用企業と仕事継続型採用企業では、企業が責任主体・個人が責任主体という回答がほぼ半々に分布しているが、変化型採用企業では企業が責任主体であるという回答が約3分の2と、多数を占めている。

中途採用者の勤続期間についての方針に関しては、類型間で傾向の違いは見られない。中

途採用者の望ましい社内キャリアについては、仕事継続型採用で管理職志向がやや強くなっている。これは、仕事継続型の転職者の半数以上が事務の仕事に従事しているということと関連があるのかもしれない。

図表 3-4 中途採用に対する方針：採用類型別

(単位：%)					
	n	[A]潜在能力、ポテンシャルを重視して採用	[B]保有スキル、即戦力を重視して採用	[A]中途採用者の能力開発の責任は、企業側	[B]中途採用者の能力開発の責任は、社員個人
一致型採用	178	20.2	79.8	51.1	48.9
仕事継続型採用	143	23.8	74.2	47.6	49.0
変化型採用	237	33.0	66.2	62.5	36.7
全体	1764	26.0	71.9	53.1	44.1

	n	[A]中途採用者の長期勤続に努めている	[B]中途採用者の離職は仕方がない	[A]組織をまとめる管理的な仕事を担っても構わない	[B]専門人材として知識・能力を活かす仕事を担ってもらいたい
一致型採用	178	88.2	11.8	30.3	69.1
仕事継続型採用	143	86.1	11.2	40.6	56.7
変化型採用	237	91.5	8.0	33.7	65.4
全体	1764	87.3	10.4	35.3	61.5

注. [A]の見解または[B]の見解の下に示している比率は、それぞれの見解に「近い」または「やや近い」と回答した企業の比率。

第3節 人事労務管理の方針と育成・能力開発の取り組み

1. 正社員の採用・活用に関する方針

中途採用のあり方と、人事労務管理との関連を見ていくため、正社員の採用・活用に関する方針についての回答を、類型ごとに集計してみた（図表 3-5）。

採用については、仕事継続型採用企業で、新卒採用に注力という回答の比率が、他の類型よりも高い。仕事継続型企業では、中途採用をその時必要なスキルを持つ人材を確保するための、新卒採用を補う手段として捉えているところが多いのかもしれない。また、社員の能力開発責任については、中途採用に関する方針と同様、変化型採用企業で、責任は企業側にあるという回答の比率が特に高くなっているが、どの類型も中途採用に関する方針についての質問と比べると、企業に責任があると答える比率が高くなっている。

類型間で考え方の傾向に差異が見られたのが、賃金の支払い方である。一致型採用企業、変化型採用企業では、年齢、勤続年数、能力などに基づいて賃金を決定するという考え方を採る企業が多数をしめているが、仕事継続型採用企業では、賃金は仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定されるものであるという考え方を採る企業のほうが多い。仕事継続型採用企業において、中途採用の際にスキルを重視する傾向が強いことと関連している可能性がある。

図表 3-5 正社員の採用・活用に関する方針：採用類型別

(単位：%)					
	n	[A]新卒採用に注力	[B]中途採用に注力	[A]毎年、一定の人数を採用	[B]欠員が出れば補充
一致型採用	178	43.8	54.5	36.5	61.2
仕事継続型採用	143	53.2	46.2	39.2	60.2
変化型採用	237	41.4	56.9	33.4	66.3
全体	1764	41.7	56.2	32.9	65.2
	n	[A]採用では、応募者の性別を重視	[B]採用では、応募者の性別は全く問わない	[A]採用では、応募者の学歴を重視している	[B]採用では応募者の学歴は全く問わない
一致型採用	178	45.0	53.4	34.2	64.0
仕事継続型採用	143	44.8	54.6	39.2	60.2
変化型採用	237	52.7	45.6	31.7	66.7
全体	1764	46.1	52.0	31.9	66.1
	n	[A]正社員全員の長期雇用に努める	[B]正社員の一部を精鋭として残す	[A]社員の能力開発の責任は、企業側にある	[B]社員の能力開発の責任は、社員個人にある
一致型採用	178	88.7	10.1	69.1	29.8
仕事継続型採用	143	90.3	8.4	59.5	38.5
変化型採用	237	93.2	5.5	74.6	23.2
全体	1764	90.0	7.8	64.4	32.3
	n	[A]社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う	[B]社員への教育投資の回収は、10年未満で行う	[A]勤続年数を重んじて、昇進させる	[B]勤続年数に関係なく、抜擢する
一致型採用	178	20.2	76.9	29.7	69.1
仕事継続型採用	143	26.6	70.7	32.2	66.5
変化型採用	237	21.5	75.9	30.8	67.5
全体	1764	24.7	71.8	30.9	66.7
	n	[A]人事ローテーションは会社主導で行う	[B]人事ローテーションには、社員の意見・希望をできるだけ反映させる	[A]高い職位には生え抜き社員を登用する	[B]高い職位には外部人材を登用する
一致型採用	178	74.7	24.7	74.2	25.2
仕事継続型採用	143	70.6	27.3	69.2	26.6
変化型採用	237	78.1	19.5	74.7	21.5
全体	1764	74.5	22.9	70.3	25.4
	n	[A]賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する	[B]賃金は、仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する	[A]賃金は勤続年数と共に上がっていく	[B]賃金は個人の成果や会社の業績に応じて、上下する
一致型採用	178	60.7	38.8	53.9	45.5
仕事継続型採用	143	47.6	51.1	51.8	46.9
変化型採用	237	57.4	40.9	56.1	42.6
全体	1764	53.8	44.1	51.2	47.0
	n	[A]従業員組織(組合・社員会など)とのコミュニケーションを重視している	[B]従業員組織(組合・社員会等)とのコミュニケーションは、重視していない	[A]人事制度のルールは明確化されている	[B]人事制度のルールは明確には決まっていない
一致型採用	178	68.0	28.1	62.9	35.4
仕事継続型採用	143	67.1	30.8	66.5	32.2
変化型採用	237	72.2	25.3	61.6	37.1
全体	1764	67.0	29.5	64.9	32.8

注. [A]の見解または[B]の見解の下に示している比率は、それぞれの見解に「近い」または「やや近い」と回答した企業の比率。

2. 社員の育成・能力開発のための取り組み

社員の育成・能力開発に関する様々な取り組みを、各類型に該当する企業がどの程度積極的に進めているのかを図表 3-6 にまとめた。類型間で取り組み方の傾向に目立った差はないが、「長期的な人材育成を考えた配置や異動」については、変化型採用企業で積極的に取り組む企業の比率が、他の 2 類型におけるよりも高くなっている。他の 2 つの類型の企業に比べて、業界や仕事についての経験がない若い転職者を採用することが多く、長期的な視点での育成への取り組みをより求められるためではないかと考えられる。

図表 3-6 社員の育成・能力開発のための取り組み：採用類型別

	(単位:%)			
	一致型採用	仕事継続型採用	変化型採用	全体
n	178	143	237	1764
OJT(職場で受ける指導や訓練)を通じた人材育成	69.1	72.8	74.7	71.7
Off-JT(研修等)の機会の提供	53.9	47.6	54.4	52.4
通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習(自己啓発)の支援	28.6	32.2	26.6	28.8
長期的な人材育成を考えた配置や異動	32.1	29.4	40.9	38.5
仕事やキャリアに関する社員の希望の把握	46.6	40.6	37.5	40.9
能力・スキルの評価	65.2	66.4	63.3	63.9

注. 各取り組みについて「積極的に行っている」または「やや積極的に行っている」と回答した企業の比率を示している。

第 4 節 経営活動との関連

中途採用のあり方と企業の経営活動との間には直接的な関連が見られるだろうか。図表 3-7 は各社の経営戦略についての回答を、類型ごとに整理したものである。

類型間の違いが目立つのは、海外進出の意向に関する回答である。一致型採用企業や変化型採用企業では「海外にも進出していく」という回答が 1 割台であるのに対し、仕事継続型採用企業では 4 割近くに達している。また、この質問ほどの回答率の差は見られないが、新規事業分野の開拓に関する質問においても、仕事継続型採用企業では「新規事業の開拓を重視」という回答の比率が、他の 2 類型よりも高くなっている。海外事業も含めた新規事業の展開に必要な能力やスキルを、その能力やスキルを使って長く仕事をしてきた人材を中途採用することで確保するという、仕事継続型採用の典型的なケースの 1 つをこれらの回答結果からイメージすることができる。

図表 3-7 経営戦略：採用類型別

(単位：%)

	n	[A]高付加価値製品・サービスによる競争力強化	[B]他社よりもコスト面で優位に立つ	[A]製品・サービスの品質向上に力を入れる	[B]営業・販売の強化に力を入れる
一致型採用	178	77.5	18.5	66.9	29.2
仕事継続型採用	143	81.2	15.4	66.5	30.1
変化型採用	237	79.3	19.9	65.4	33.8
全体	1764	78.6	17.7	66.3	29.8

	n	[A]企業規模の維持を重視	[B]企業規模の拡大を重視	[A]開発から生産、営業までを一貫して自社で行う	[B]自社の得意な機能分野(開発、営業、生産等)に注力する
一致型採用	178	45.0	53.4	46.7	47.2
仕事継続型採用	143	44.8	54.6	42.7	52.5
変化型採用	237	52.7	45.6	42.2	56.6
全体	1764	56.7	38.7	42.5	52.2

	n	[A]海外にも進出していく	[B]地元に着目して事業を行う	[A]既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	[B]事業戦略に合わせて人材を採用する
一致型採用	178	16.9	80.4	40.5	56.2
仕事継続型採用	143	36.4	60.9	35.0	61.6
変化型採用	237	19.0	79.3	38.4	59.9
全体	1764	23.4	72.5	36.6	59.0

	n	[A]新規事業の開拓を重視	[B]既存事業の継続・強化を重視
一致型採用	178	28.7	68.6
仕事継続型採用	143	34.3	62.3
変化型採用	237	28.3	70.4
全体	1764	30.1	65.7

注．[A]の見解または[B]の見解の下に示している比率は、それぞれの見解に「近い」または「やや近い」と回答した企業の比率。

いまひとつ、経営活動との関連を確認するため、調査時点からさかのぼって3年の間にどのような経営上の取り組みを行ってきたかを、それぞれの類型企業についてまとめた(図表3-8)。こちらでは「同業他社との協働の発展」をすすめたという企業の比率において、類型間の差が認められる。一致型採用企業では「同業他社との協働の発展」を進めたという企業が半数を超え、他の類型におけるよりも比率が高くなっている。この結果からは、同業他社との協働を進める上で同業の経験をもつ人材が必要となり、同業経験者の中途採用を行うという結びつきが浮かび上がってくる。

図表 3-8 過去3年間で行った経営上の取り組み：採用類型別

	(単位:%)			
	一致型採用	仕事継続型採用	変化型採用	全体
n	178	143	237	1764
本業での新規事業の開始	59.0	63.0	61.2	62.7
本業以外の事業への進出	29.2	25.2	37.5	31.3
新たな地域への進出(国内、もしくは、海外)	37.0	45.5	40.5	40.7
新事業の整理・本業への集約	30.8	28.0	32.9	32.0
同業他社との協働の発展	51.7	39.2	45.2	45.5
異業種とのコラボレーションの進展	29.2	29.4	29.9	29.7
不採算店舗や施設の廃止	29.2	23.1	22.8	27.8
新規顧客や営業経路の開拓など営業強化	77.0	80.5	82.8	79.6
事業運営でのITインフラの活用	66.3	67.2	72.2	66.5
財務・経理・人事など、管理間接部門の充実	65.7	67.9	72.6	67.1
社員への教育訓練	89.8	86.0	91.2	86.4

第4章 終章—本報告での知見と今後の課題—

本章では、これまで検討してきた調査結果を簡単に要約した上で、最終報告書のとりまとめの展望をのべて終わりとしたい。

第1節 得られた知見

1. 企業調査から見たヒトの移動

第1章では、主として量的な側面から、採用・入職と離職・退職の全般的な状況を把握し、ヒトの移動状況を概観した。

①新規採用、中途採用、そして、退職の状況をみると、

1)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。

2)業種別には新規採用が難しいのが「運輸業・郵便業」、「サービス業」、「金融業・保険業」であり、中途入職率が高いのは「医療・福祉業」である。「医療・福祉業」では退職率も高い。

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。

②より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比率が高い。

③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。

④創業年が古いほど、タイプⅢ（採用・退職率共に低い）比率が高く、タイプⅠ（採用・退職率共に高い）比率が低い。

⑤タイプⅣ（高入職・低退職）が売上高、営業利益で共に「増加」割合が高い。

⑥経営課題をみると、

1)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の指摘率ももっとも高い。

2)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。

3)タイプⅡは推論の域を超える訳ではないが、ハード面での課題を抱える企業であり、タイプⅣは新興企業としての課題が現れているように思われる。

⑦採用の課題をみると、経営課題とも重なり、

1)タイプⅠではともかく「定着しない」ことが課題である。

2)タイプⅡは採用が「中高年に偏る」以外には、突出した項目がない。タイプⅢは採用についても相対的に課題が少ない。

3)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。

⑧採用方針については、

- 1) 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。
- 2) 「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な差異はないものの、業種ごとの状況を見ると、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。業種ごとの労働市場の状況を勘案する必要があるだろう。

⑨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。

- 1) 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。
- 2) 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。

⑩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。

⑪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。

2. 従業員調査からみたヒトの移動

第2章では、前職からの転職に伴い業種や仕事において変化があったかどうかという点に着目し、回答者を4つの類型に分け、それぞれの類型のプロフィールと転職活動の特徴を明らかにした。

①類型の内容

4つの類型は、

- 1) 1つ前の勤務先が現在の勤務先と「同業種」、従事していた仕事が現在の勤務先における仕事と「同様の仕事」という類型（「一致型」）、
- 2) 1つ前の勤務先は現在の勤務先とは異なる業種の企業・法人であるが、従事していた仕事は現在の仕事と同様の仕事だったという類型（「仕事継続型」）、
- 3) 1つ前の勤務先と現在の勤務先で業種に変化はないが、1つ前の勤務先での仕事は現在の勤務先における仕事とは異なるという類型（「業種継続型」）、
- 4) 1つ前の勤務先の業種が現在の勤務先の業種とは異なっており、かつ仕事の内容も1つ前の勤務先におけるものと現在の勤務先におけるものとは異なっているという類型（「変化型」）である。

②年齢分布

- 1) 変化型で40歳台以上の比率が他類型に比べて少なく、比較的若い年齢層が多い。
- 2) 対照的に一致型は、40歳台以上の比率が、他の類型転職者に比べて高い。

③職種

- 1) 一致型では、「事務」の仕事に従事する人の比率が、他の類型と比べて顕著に低い。変化型や業種継続型では約4割、仕事継続型では半数を超えるのに対し、一致型では2割を切っている。
- 2) 反面、一致型では他の類型におけるよりも「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT関係の仕事」、「建設関係」についている人の比率が高い。

④変化型の転職者は、現在「管理的な業務は担当していない」という比率が他類型に比べて高い。

⑤前職と現職の企業規模

- 1) 一致型転職者において、100人未満規模の中で移動しているという比率が最も高い。
- 2) 一方、300人以上の大企業から、100人未満規模の企業に転職してきた比率は、乖離型で最も高く、一致型で最も低くなっている。

⑥前職・現職ともに管理職であった人

- 1) その比率は、変化型で5.6%と、他の3類型ではいずれも13~15%台であるのに比べて低くなっているのが目立つ。
- 2) 反面、前職・現職ともに非管理職であるという人の比率は変化型でのみ60%を超えている。これらは、変化型で21~30歳がおよそ4割を占めているなど、他の類型よりも年齢構成が若いことを反映した結果ではないかと考えられる。

⑦転職理由・動機

- 1) 類型間の違いが最も目立つのは「今までの経験が活かせる仕事だったから」で、一致型では6割超、仕事継続型も6割近くに達するのに対し、変化型では約2割にとどまる。
- 2) また「自分の能力を発揮できる仕事だったから」も、同様の仕事を続ける一致型、仕事継続型でその他の類型の2倍以上の比率となっている。

⑧異業種からの転職

- 1) その比率は仕事継続型、変化型で、相対的に回答率が高くなっている。
- 2) 主な転職動機・理由となっているのは、「通勤に便利だから」、「労働時間・休暇がよかったから」といった時間的な労働条件に関わる事項である。

⑨現職への転職ルート・媒体・きっかけ

- 1) 異業種から転職している仕事継続型、変化型は同業種から転職している一致型、業種継続型に比べて「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が高い。
- 2) 逆に一致型、業種継続型は、他の2類型に比べて、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率が高い。
- 3) 異業種から転職してきた仕事継続型、変化型の転職者は、「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」の回答率が、同業種から転職してきた一致型、業種継続型の転職者の2倍近くに達している。

4) 仕事継続型では、他類型に比べ「転職に関する民間サービスを利用した」の回答率が高い。

⑩転職難易度

異業種から転職した仕事継続型、変化型では容易だったという回答（「容易だった」＋「やや容易だった」）の比率が25%程度と、同業種から転職してきた転職者に比べると低い。

⑪現在の勤務先の満足度

1) 11項目について評価してもらったところ、「休日・休暇」や「仕事上の地位や権限」、「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」といった項目では、業務継続型で満足と答える人の比率が他類型におけるよりも高いのが目立つ。

2) また、「労働時間」や「休日・休暇」では、一致型における比率がやや低くなっているが、一致型で他の類型に比べて、医療、介護、IT関連といった長時間労働になりがちな仕事に従事している人の比率が高い点を反映しているのではないかと考えられる。

3. 中途採用転職者のタイプと人事労務管理・経営活動

第3章では、前章で設定した4つの転職類型に該当する転職者を中途採用する企業が、人事労務管理や経営活動の点でどのような相違が見られるのかを確かめた。

①採用の目的

1) 一致型採用企業や仕事継続型採用企業は、自社にはない技能・知識を軸にして中途採用を行っているのに対し、変化型採用企業は社員の業務負担軽減や、円滑な事業運営のために、まずは人手を確保していきたいという意向がうかがえる。

2) 変化型採用企業は、自社の年齢構成に対する配慮も他の2つの類型企業よりも強い傾向があり、変化型に該当する転職者において若年層の占める割合が相対的に高いことと符合する。

②採用において重視する要件

1) 一致型採用企業では、「貴社と同業種での経験がある人」や「業務上、必要な職業資格の保有者」の回答率は他類型におけるよりも高く、他類型の回答率との差も目立つ。

2) 一方仕事継続型採用企業は、他の類型に比べてスキルという面により着目した採用を行う傾向が強いことがうかがえる。

3) 変化型企业では、他の2つの類型と異なり、経験、能力、職業スキルに関わる選択肢よりも、人柄や成長性に関わる選択肢の方が回答を集めている。人手を確保することを中心とした採用目的と対応しているように思われる。

③正社員の採用・活用に関する方針

1) 採用については、仕事継続型採用企業で、新卒採用に注力という回答の比率が、他の類型よりも高い。仕事継続型企业では、中途採用をその時必要なスキルを持つ人材を確保するための、新卒採用を補う手段として捉えているところが多いのかもしれない。

- 2) また、社員の能力開発責任については、変化型採用企業で、責任は企業側にあるという回答の比率が特に高くなっている。
- 3) 類型間で考え方の傾向に差異が見られたのが、賃金の支払い方である。一致型採用企業、変化型採用企業では、年齢、勤続年数、能力などに基づいて賃金を決定するという考え方を採る企業が多数をしめているが、仕事継続型採用企業では、賃金は仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定されるものであるという考え方を採る企業のほうが多い。
- ④ 社員の育成・能力開発のための取り組み
- 1) 各類型の回答をまとめてみると、「長期的な人材育成を考えた配置や異動」については、変化型採用企業で積極的に取り組む企業の比率が、他の2類型におけるよりも高くなっている。
- 2) それは、他の2つの類型の企業に比べて、業界や仕事についての経験がない若い転職者を採用することが多く、長期的な視点での育成への取り組みをより求められるためではないかと考えられる。
- ⑤ 経営戦略
- 1) 類型間の違いが目立ったのは、海外進出の意向に関する回答であった。一致型採用企業や変化型採用企業では「海外にも進出していく」という回答が1割台であるのに対し、仕事継続型採用企業では4割近くに達している。
- 2) また、この質問ほどの回答率の差は見られないが、新規事業分野の開拓に関する質問においても、仕事継続型採用企業では「新規事業の開拓を重視」という回答の比率が、他の2類型よりも高くなっている。海外事業も含めた新規事業の展開に必要な能力やスキルを、その能力やスキルを使って長く仕事をしてきた人材を中途採用することで確保するという、仕事継続型採用の典型的なケースの1つをこれらの回答結果からイメージすることができる。

以上が、調査結果の要約である。

第2節 最終とりまとめの展望

最終とりまとめでは、概ね以下のような論点によるとりまとめを予定している。

① 企業側・従業員側からみた移動状況の整理

本報告で検討をした内容を、別の視角からの検討も含め、さらに発展的に検討をする。

② 企業側から採用と定着の問題をみる際には、

- 1) 即戦力としての採用か、ポテンシャルとしての採用であるのかにより、採用行動そのものや定着施策にいかなる差異があるのか、

2)そもそも、能力開発の責任が「企業側にあるのか、もしくは個人側にあるのか」という認識により、人事管理施策にはいかなる差異が見られるのか、といった点を詳細に検討する。

③従業員側からは、採用と定着の問題みる際には、

1)転職移動の類型化を通じて、「誰が、どのように移動してきたのか」その過程を詳細に検討する、

2)採用者が職場に馴染んでいく（「組織的社会化」の過程）際にいかなる要因が促進・抑制的に作用しているのか検討する。

ことが必要になろう。

④「コア人材」の検討

コアとなる人材に関しては、そのプロフィール、採用・確保および育成の方法・ルート、求められる要件と成果、処遇などの検討が必要である。

現段階では、こうした枠組みで最終のとりまとめを行う予定である。

さらにデータを分析していく過程で、より重要な視点が浮上する可能性も考え合わせながら、これらの分析・検討をすすめていくことにしたい。

本調査はあくまでもわが国の雇用・労働の状況を俯瞰するため、その基礎情報を収集することを目的としている。そのため、本結果からすぐさま直接的に政策的インプリケーションを検討できる訳ではないものの、本調査結果が、厳しい競争環境の下、業績の向上と共に働きがいある職場を築こうとする中小企業を、雇用・労働、人事管理の側面から支援する方策について検討するための基礎資料を提供することにつながれば幸いである。

〈付属資料〉
調査実施概要
単純集計結果

○調査実施概要

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、この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社にあたり、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。

企業用

整理番号

企業の中途採用に関する調査

【記入にあたってのお願い】

1. この調査票は、経営者（事業主）の方（もしくは人事担当者）がお答えください。
2. この調査票にご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、研究目的にのみ利用されますので、ありのままをご記入ください。
3. ご回答は、あてはまる番号に○印をつけていただくものと、（ ）や_____にご記入いただくものがあります。
4. ご回答の内容によって、設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、矢印にそってお進みください。
5. 特に指定のない場合、調査の回答時点は、2014年11月1日現在でお答えください。
6. この調査は、企業を単位として行っています。従って、本社事業所だけでなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体についてお答え下さい。
7. 貴社が企業グループに属している場合、企業グループ全体ではなく貴社のみの状況についてお答えください。
8. ご記入が終わりましたら、調査票を受け取りに伺った調査員にお渡し下さい。
9. 調査結果をご希望の方には、結果がまとまり次第、要約をお送りさせていただきますので、同送いたしました別紙に、必要事項を記入してください。

○この調査についてのご照会先

【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

【調査の趣旨・目的について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 担当：中村、西村、藤本
 受付時間：祝日を除く月～金曜 10:00～12:00 13:00～17:00

回収日： 月 日

※労働政策研究・研修機構は厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております。(URL <http://www.jil.go.jp>)

I. 貴社における正社員の中途採用について

問1 貴社の2011～2013年における、正社員の新卒採用・中途採用の実績をお答えください。

※本調査における中途採用とは「実務経験者を対象とした採用」を指します。

	2011年	2012年	2013年
新卒採用	4.13 人	4.46 人	4.47 人
中途採用	4.64 人	5.19 人	5.90 人

以下問2～問17は、2011～2013年に中途採用し、現在も貴社に勤務している正社員のうち、貴社での勤続期間の短い方から順に3人を思い浮かべていただき、それぞれ「Aさん」、「Bさん」、「Cさん」として、以下の質問にご回答ください。

①2011～2013年に中途採用し、現在も貴社に勤務している正社員が1人の場合は「Aさん」についてのみ、2人の場合は「Aさん」、「Bさん」についてのみ、ご回答ください。

②同時期に中途採用された方が多数いる場合には、役職の上の方から選んで、お答えください。

問2 それぞれの方の性別、年齢（採用時）、最終学歴、採用年月をお答えください。

	Aさん					
(1) 性別	1 男性 62.9	2 女性 25.6				
(2) 年齢 (採用時)	1 20歳未満 1.4	6 40歳代 20.4				
	2 20～24歳 11.2	7 50歳代 7.9				
	3 25～29歳 21.5	8 60歳代 2.7				
	4 30～34歳 18.7	9 70歳以上 -				
	5 35～39歳 14.2					
(3) 最終学歴	1 中学卒 1.1	4 大学卒 44.7				
	2 高校卒 29.8	5 大学院卒 2.8				
	3 高専・ 短大卒 10.1	6 その他 4.6				
(4) 採用年月	2011年 13.1	2012年 20.8	2013年 52.1			

問3 それぞれの方の採用時と現在の役職をお答えください。

	Aさん	
採用時 の役職	1 一般職員（役職なし） 81.9	
	2 係長・主任クラス、現場リーダー 7.8	
	3 課長クラス 4.5	
	4 部長クラス 2.9	
	5 経営幹部クラス 0.7	
	6 その他 1.8	
現在の 役職	1 一般職員（役職なし） 70.2	
	2 係長・主任クラス、現場リーダー 15.2	
	3 課長クラス 6.3	
	4 部長クラス 3.4	
	5 経営幹部クラス 1.2	
	6 その他 2.3	

問4 現在担当している仕事をお答えください（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 経営企画	2.2
2 総務・人事	6.2
3 法務	0.7
4 経理・財務	6.5
5 広報・宣伝	1.6
6 情報システム	7.4
7 営業・販売	30.1
8 購買・物流	6.0
9 研究・開発・設計・デザイン	7.2
10 製造・施工・施工管理	16.4
11 その他（具体的に： ）	24.5

問5 採用した理由は何ですか（それぞれの方にあてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 年齢層別の人員構成のバランスを取るため	17.4
2 職場を活性化させるため	17.3
3 企業活動の運営を円滑にするため	25.3
4 会社の労働生産性を上げるため	25.7
5 社員の業務負担を緩和するため	31.5
6 新規学卒者の知識・能力では業務が遂行できないため	9.9
7 仕事を教える手間がかからないから	13.6
8 新規学卒者の採用・募集の仕方が良く分からないため	0.3
9 一人前にするまでのコストが安く済むため	9.1
10 働くことに対する意識の高い人材を確保するため	18.6
11 社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため	24.4
12 社内人材が遂行できない専門的業務のため	7.9
13 経営層を補うため	2.3
14 中堅の管理職層を補うため	5.6
15 新規事業の立ち上げ・強化のため	6.6
16 新しい見方や意見を取り入れるため	4.7
17 年度ごとの採用枠（中途採用枠）の人員を満たすため	4.8
18 関連会社からの要請を受けて	2.5
19 その他（具体的に： ）	10.8

問6 採用・育成方針はどのようなものでしたか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 育成の対象として採用	13.8
2 どちらかというと育成の対象として採用	11.4
3 どちらかというと即戦力として採用	28.4
4 即戦力として採用	44.1
5 特に方針をもって採用していない	1.7

問7 どのような経験や能力をもつ人材を採用しましたか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

		Aさん
これまでの 経験・学 歴	1 ラインの管理職経験者	3.7
	2 プロジェクトリーダーなど、まとめ役を経験してきた人	7.2
	3 いろいろな業界で働いてきた人	9.2
	4 貴社と同業種での経験のある人	37.9
	5 関連会社や取引先で勤務してきた人	7.3
	6 大手企業での勤務経験のある人	5.3
	7 外資系企業での勤務経験がある人	1.2
	8 転職経験が少ない人	17.2
	9 自社で非正社員として勤務してきた人	7.4
	10 4年制の大学以上の学歴がある人	17.2
持っている 知識・ス キル など	11 特定の業務について高いスキルを持っている人	30.2
	12 業務上、必要な職業資格の保有者	22.4
	13 語学が堪能な人	4.4
	14 ITスキルをもっている人	9.7
	15 豊富な人脈を持つ人	3.5
	16 顧客とのネットワークを持つ人	4.6
人柄・資質	17 判断力のある人	16.8
	18 やる気のある人	64.2
	19 素直な人	39.9
	20 周囲となじむのが早い人	28.5
	21 自社の文化に合いそうな人	23.3
	22 社長・経営幹部が気に入りそうな人	4.4
	23 リーダーシップが期待できる人	14.0
	24 今後の成長が期待できる人	40.9
その他	25 その他(具体的に:)	3.2

問8 採用後どの程度の期間で、貴社が期待する水準・内容の活躍をして欲しいとお考えですか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 入社後すぐ	24.7
2 入社後半年未満	25.7
3 半年以上1年未満	22.3
4 1年以上2年未満	11.6
5 2年以上3年未満	7.6
6 3年以上5年未満	4.0
7 5年以上10年未満	0.7
8 10年以上	-
9 特に期間は設定していない	2.7

問9 どのようなルートを通じて採用しましたか（それぞれの方について最もあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 ハローワークなどの公的な職業紹介機関から	29.8
2 職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	9.2
3 貴社のホームページ等、インターネットで	7.5
4 友人・知人等の紹介で	14.9
5 就職合同説明会に参加して	0.4
6 学校訪問等の求人活動で	1.2
7 業界団体・職能団体からの斡旋	0.8
8 民間の職業紹介会社からの斡旋	12.5
9 取引先の紹介で	3.9
10 親会社や関連会社の紹介で	3.1
11 取引先や親会社・関連会社以外の他社からの紹介で	2.3
12 出向者に転籍してもらって	0.6
13 自社で働く非正社員・派遣社員等からの採用・登用	7.4
14 その他（具体的に： ）	6.2

問10 選考（採用面接や書類選考など）には誰が関わりましたか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 社長	54.6
2 社長以外の経営幹部クラス	55.9
3 人事・総務担当者	49.9
4 部長クラス（人事・総務担当者以外）	31.6
5 課長クラス（人事・総務担当者以外）	13.1
6 現場のリーダー	13.3
7 一般社員（役職なし）	1.0
8 その他（具体的に： ）	1.2

問11 採用のしやすさについてはどのように感じましたか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 採用することが非常に難しかった	4.7
2 採用することは難しかった	16.5
3 採用することは難しくなかった	76.5

付問 採用することが「非常に難しかった」または「難しかった」方についてののみ その理由は何ですか（あてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 応募者自体が少なかった	47.6
2 想定する年齢層の応募者・候補者が少なかった	33.6
3 業務に必要な資格を持つ応募者・候補者が少なかった	20.0
4 業務に必要な経験・スキルを持つ応募者・候補者が少なかった	42.4
5 自社の雰囲気合いそうな応募者・候補者が少なかった	15.9
6 これまで採用実績の少ない職種のため	5.9
7 提示できる賃金水準が低い	12.2
8 良い労働条件（賃金以外）を提示できないため	4.3
9 提示できる職位・ポストが限られるため	1.4
10 勤務地が僻地にあるため／通勤時間が長くなるため	1.4
11 採用のノウハウがないため	1.2
12 会社の知名度が低い	8.6
13 その他（具体的に： ）	3.5

問12 当初募集する際に期待していた基準を満たしていましたか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 満たしていた	45.4
2 どちらかと言えば満たしていた	43.5
3 どちらかと言えば満たしていなかった	8.1
4 満たしていなかった	2.0

問13 選考段階や採用時に、次のようなことを知らせたり実施したりしましたか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 職務上の役割・課題	79.6
2 担当顧客	14.5
3 配属部門における方針	38.7
4 配属部門の職場を事前に見学させる	26.9
5 配属部門の同僚と事前に面会する	15.0
6 会社のビジョン・経営方針	50.6
7 会社の歴史・沿革	38.5
8 就業時間、休暇などの労働条件	89.7
9 賃金などの労働条件	91.9
10 その他(具体的に:)	6.0

問14 採用してからこれまでに育成や能力開発のため行ってきた取組みはありますか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 上司に手厚く指導育成するように指示している	34.8
2 指導者を決めるなどして計画的にOJTを行う	39.2
3 経営者・経営幹部が意識的に声をかける	27.1
4 人事・総務担当者が面談の場を設ける	15.4
5 所属部門以外の部門での経験を積ませる	6.8
6 プロジェクトや小集団活動などのリーダーを経験させる	9.4
7 親会社や下請けに出向させ、経験を積ませる	1.6
8 社内勉強会、提案発表会に参加させる	32.7
9 民間教育訓練機関・経営者団体などの研修・セミナーに派遣	17.3
10 公的教育訓練機関(ポリテク・技術専門校など)に派遣	0.9
11 大学や公的研究機関に派遣	0.3
12 各種職業資格の取得を奨励	15.3
13 通信教育等、自己啓発の奨励	10.5
14 外部の専門家の個別指導を受けさせる	1.8
15 経営者団体や業界団体の活動に参加させる	2.5
16 異業種交流会に派遣	1.8
17 その他(具体的に:)	4.8
18 育成・能力開発の取組みは必要ない人材なので、実施していない	9.6

問15 現在の働き振りについてどのように評価していますか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 満足	46.6
2 やや満足	35.7
3 どちらとも言えない	11.9
4 やや不満	3.7
5 不満	1.2

問16 将来的にどのような役割を担ってほしいと考えていますか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）

	Aさん
1 経営に近いところで管理的な業務を担ってほしい	14.0
2 現場の管理・監督者として活躍して欲しい	38.9
3 それぞれの分野の専門スタッフとして活躍して欲しい	48.9
4 その他（具体的に： ）	2.6
5 特に考えていない	4.0

問17 どのくらいの期間、貴社で勤続して欲しいと考えていますか（それぞれの方について最も近い選択肢1つに○）。

	Aさん
1 少なくとも1年程度	0.5
2 少なくとも2年程度	0.5
3 少なくとも3年以上	5.8
4 少なくとも5年以上	10.7
5 少なくとも10年以上	8.9
6 定年まで	39.5
7 できるだけ長く	30.9
8 わからない	2.4

以下問18～問22については、貴社全体の中途採用の状況についてお答えください。

問18 貴社の中途採用に関する方針は、全体としてAとBのどちらに近いですか（①～④のそれぞれについてあてはまるものに1つに○）。

	[Aの方針]	どちらかといえ				[Bの方針]
		Aに近い	ばAに近い	ど ち ら か と い え	ど ち ら か と い え	
①	潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している	6.9	19.1	42.6	29.3	保有スキル、即戦力を重視して採用している
②	中途採用者の能力開発の責任は、企業側にある	8.0	45.1	39.1	5.0	中途採用者の能力開発の責任は、社員個人にある
③	中途採用者の長期勤続に努めている	43.3	44.0	8.6	1.8	中途採用者の離職は仕方がない
④	組織をまとめる管理的な仕事を担ってほしい	8.2	27.1	45.7	15.8	専門人材として知識・能力を活かす仕事を担ってほしい

問19 貴社で、中途採用後すぐの社員に対して、職場に円滑になじんでもらうためにしていることは何ですか（あてはまるものすべてに○）。

1 会社内での公式オリエンテーションや研修	34.6
2 同期（同じ時期・年度に入社した社員）との交流の機会を設ける	14.6
3 上司が常日ごろ面倒を見るようにしている	56.1
4 先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている	58.4
5 同僚が常日ごろ面倒を見るようにしている	37.5
6 人事・総務担当者が支援する	21.7
7 人員に余裕のある職場に配置する	3.1
8 面倒見のよい職場に配置する	6.9
9 社内でのレクリエーション活動に参加させる	32.0
10 その他	1.8
11 特に何も行ってない	6.2

問20 過去3年間（2011～2013年）に、中途採用者に対して行った情報提供や職場になじんでもらうための取り組みによって、中途採用者にどのような変化が生じたと思いますか（a～rのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	全くそう思わない
a. 自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった	14.4	50.9	25.3	2.0	0.3
b. 自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった	17.2	53.8	20.0	2.0	0.2
c. 顧客の要求についてよく理解できるようになった	16.4	45.7	27.2	2.8	0.3
d. 社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手（顧客・同僚など）が誰か、よく理解できるようになった	19.1	48.4	22.9	2.2	0.4
e. 会社の方向性（「会社が何をすべきと考えているのか」など）をよく理解できるようになった	14.5	44.7	29.8	3.7	0.3
f. 会社の中での仕事の進め方をよく理解できるようになった	16.7	51.7	22.1	1.8	0.2
g. 会社のリーダー達が社員に何を求めているかを、よく理解できるようになった	9.0	43.4	35.4	4.8	0.2
h. 会社のリーダー達のマネジメントスタイルを、よく理解できるようになった	6.3	34.0	45.5	6.3	0.7
i. 会社の価値観にふさわしい行動をとるようになった	8.8	39.5	39.7	4.1	0.3
j. 自分の仕事が会社にどのように貢献しているのかを、よく理解できるようになった	10.5	43.5	34.0	4.4	0.3
k. 周りの社員がどんな知識・スキルを持っているかを、把握できるようになった	9.8	44.5	32.7	5.4	0.5
l. 上司（社長含む）への報告のタイミングを、よく理解できるようになった	8.9	41.4	37.4	4.8	0.4
m. 会社の組織構造（本社や部門及びそれらの関係など）を、よく理解できるようになった	11.4	44.6	31.1	5.3	0.4
n. 会社の歴史（創業者や事業の沿革など）をよく理解できるようになった	7.3	30.6	40.8	12.5	1.8
o. 社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった	11.3	46.2	31.2	3.7	0.3
p. 略語などの会社独特の言葉を、よく理解できるようになった	13.7	45.1	29.4	3.4	0.6
q. 会社のルール（就業時間、休暇、賃金、服装などの規定）を、よく理解できるようになった	20.1	51.4	19.2	2.2	0.1
r. 会社の代表的な製品やサービスについて、よく理解できるようになった	21.3	47.9	21.5	1.7	0.2

問21 中途採用者を採用するにあたり、既存の社員とは異なる特別な処遇・労働条件を提示することがありますか（あてはまるものすべてに○）。

1	高い給与を提示することがある	26.0
2	高い役職（ポジション）を提示することがある	15.5
3	高い社員格付を提示することがある	8.6
4	職種・仕事内容について配慮することがある	25.3
5	勤務地や転勤範囲について配慮することがある	14.3
6	労働時間面で配慮することがある	8.8
7	その他	0.3
8	特別な処遇・労働条件を提示することはない	46.5

問22 中途採用にあたって、応募者にフリーターの経験がある場合、そのフリーターの経験をどのように評価しますか（あてはまるものすべてに○）。

1	フリーター経験であっても、募集する職種と関連があればプラスに評価する	38.2
2	フリーター経験であっても、フリーターの通算期間が一定期間にとどまっているのであればプラスに評価する	8.4
3	フリーター経験であっても、1つの企業に継続して勤務している期間が一定期間あるのであればプラスに評価する	25.5
4	フリーター経験であっても、フリーターとしての転職回数が一定回数以内にとどまっているのであればプラスに評価する	8.6
5	フリーター経験であっても、その経験から何を心得どのように活かしていくかが明確に説明できている場合はプラスに評価する	39.9
6	フリーター経験の内容や期間に関わらず、マイナスに評価する	4.8
7	評価にほとんど影響しない	24.4

問23 現在、中途採用において課題となっていることはありますか（あてはまるものすべてに○）。

1	必要な採用者数を確保できない	32.3
2	求める能力の人材を確保できない	52.6
3	賃金が上昇している	15.3
4	休暇や労働時間など、賃金以外の労働条件の要求水準が高くなっている。	8.7
5	応募が多くなり過ぎて手間がかかっている	1.9
6	採用活動に時間と手間がかかり過ぎる	12.4
7	人材確保の競争が年々激しくなっている	35.5
8	中高年者に偏る	25.7
9	内定・採用後のフォローに苦勞する	3.6
10	内定辞退者が多い	5.1
11	採用後、会社や仕事に合わないことがある	20.6
12	早期離職者が多い	11.7
13	教育訓練費用が回収できない	1.6
14	その他	0.9
15	特に課題はない	12.4

II. 貴社の人事労務管理について

問24 貴社の、①30歳、②40歳、③50歳の正社員の平均的な年収（税込み）は、それぞれどの程度ですか。以下の1～13よりお答えください。

	30歳	40歳	50歳
1 200万円未満	0.2	0.2	0.2
2 200万円以上300万円未満	11.4	2.2	1.8
3 300万円以上400万円未満	44.6	18.6	8.6
4 400万円以上500万円未満	26.3	33.2	18.5
5 500万円以上600万円未満	7.5	23.4	26.8
6 600万円以上700万円未満	1.4	10.1	17.3
7 700万円以上800万円未満	0.6	2.8	8.9
8 800万円以上900万円未満	0.1	1.0	4.6
9 900万円以上1000万円未満	0.1	0.5	1.6
10 1000万円以上1200万円未満	-	0.2	1.3
11 1200万円以上1500万円未満	-	0.1	0.4
12 1500万円以上2000万円未満	-	-	0.1
13 2000万円以上	-	-	-

問25 貴社における正社員の採用・活用に関する方針は、AとBのどちらに近いですか（①～⑭のそれぞれについてあてはまるものに1つに○）。

[Aの方針]		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	[Bの方針]
①	新卒採用に注力している	17.3	24.4	28.0	28.2	中途採用に注力している
②	毎年、一定の人数を採用している	12.8	20.1	25.6	39.6	欠員が出れば補充する
③	採用では、応募者の性別を重視している	13.3	32.8	26.2	25.8	採用では、応募者の性別は全く問わない
④	採用では、応募者の学歴を重視している	3.6	28.3	42.6	23.5	採用では応募者の学歴は全く問わない
⑤	正社員全員の長期雇用に努める	49.4	40.6	6.2	1.6	正社員の一部を精鋭として残す
⑥	社員の能力開発の責任は、企業側にある	13.2	51.2	29.4	2.9	社員の能力開発の責任は、社員個人にある
⑦	社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う	3.9	20.8	49.7	3.6	社員への教育投資の回収は、10年未満で行う
⑧	勤続年数を重んじて、昇進させる	3.8	27.1	45.7	21.0	勤続年数に関係なく、抜擢する
⑨	人事ローテーションは会社主導で行う	20.2	54.3	20.1	2.8	人事ローテーションには、社員の意見・希望をできるだけ反映させる
⑩	高い職位には生え抜き社員を登用する	9.8	60.5	22.4	3.0	高い職位には外部人材を登用する
⑪	賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する	10.5	43.3	32.3	11.8	賃金は、仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する
⑫	賃金は勤続年数と共に上がっていく	8.9	42.3	35.2	11.8	賃金は個人の成果や会社の業績に応じて、上下する
⑬	従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している	15.9	51.1	23.0	6.5	従業員組織（組合・社員会等）とのコミュニケーションは、重視していない
⑭	人事制度のルールは明確化されている	23.8	41.1	26.9	5.9	人事制度のルールは明確には決まっていない

問26 貴社では以下のような福利厚生施策を実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

1	保養施設の利用補助など余暇活動の支援	34.9
2	フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援	15.8
3	法定外の健康診断など、保健・医療面の補助	34.9
4	メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援	29.2
5	職場の作業環境の改善	41.3
6	食堂・寮の完備	18.0
7	自己啓発・資格取得に対する補助	51.8
8	勤務時間内の自主的な外部研修受講の勤務扱い	28.2
9	慶弔見舞金の支給	91.0
10	表彰・報賞の実施	68.8
11	仕事と生活の両立支援 (法定以上の育児・介護休業支援制度、短時間勤務制度等)	38.3
12	退職金制度の整備	78.1
13	企業年金制度の整備	28.9
14	その他	2.4
15	1～14のような施策は実施していない	0.8

問27 今後の従業員向けの福利厚生施策についてはどのように考えていますか（あてはまるもの1つに○）。

1	人材確保や従業員のモチベーション・アップのために、より充実させていきたい	38.0
2	現状のまま進めていきたい	53.9
3	コストが負担になるので、縮小していきたい	2.2

問28 過去3年間（2012年4月1日～現在まで）の新卒採用者・中途採用者の定着度合いについてどのように評価していますか（それぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	満足している	やや満足している	どちらともいえない	あまり満足していない	満足していない
a. 新卒採用者の定着度合い	22.3	22.2	19.7	8.3	4.8
b. 中途採用者の定着度合い	23.5	36.0	22.0	12.0	3.5

問29 貴社の職場（いわゆる現場）の雰囲気をごどのように思われますか（a～iのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	当てはまらない
a. 部下や後輩を育てようとする雰囲気がある	12.6	54.5	23.2	7.0	0.9
b. 一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある	11.4	55.3	26.8	4.4	0.6
c. 職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある	18.8	51.0	22.8	5.2	0.5
d. ぬるま湯的な雰囲気がある	7.1	28.9	38.7	18.5	4.8
e. 仕事上で助け合う雰囲気がある	12.0	56.2	25.0	4.6	0.7
f. 仕事以外のことで相談しあう雰囲気がある	5.0	35.3	45.3	11.1	1.5
g. 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	2.0	13.7	41.8	32.1	8.3
h. 職場の人間関係がギスギスしている雰囲気がある	0.9	8.1	38.0	40.9	10.2
i. 男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある	12.9	37.4	32.8	11.2	3.7

問30 貴社で働く社員についてどのように思われますか (a~i のそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	そう思う	ややそう思う	どちらでもない	あまりそう思わない	全くそう思わない
a. 社員は働きがいを感じている	7.3	49.3	34.1	6.8	0.6
b. 社員は働きやすさを感じている	11.3	53.9	26.2	6.2	0.6
c. 社員は会社の発展のために自身の最善をつくしたいと考えている	5.8	40.2	42.0	9.0	0.8
d. 社員はこの会社に愛着を感じている	7.8	43.4	39.1	7.1	0.6
e. 社員は賃金を得るためだけに働いている	1.8	15.1	43.1	34.2	3.2
f. 社員は会社をやめることによる経済的損失を避けるためにこの会社で働いている	1.8	18.1	42.8	30.3	4.6
g. 社員は一つの会社に勤め続けることを美德だと考えている	1.2	12.9	52.3	27.5	3.9
h. 社員は会社をやめると世間体が悪くなると考えている	0.6	7.4	45.7	36.0	7.9
i. 社員は会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる	8.4	49.6	33.0	6.0	0.7

問31 貴社では社員の仕事上の能力を高めるために、以下の取組みにどの程度積極的に取り組んでいますか (a~f のそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	積極的に 行っている	やや積極的 に行っている	どちらとも 言えない	それほど積極的 ではない	全く積極的 ではない
a. OJT (職場で受ける指導や訓練) を通じた人材育成	26.6	45.1	15.9	8.8	1.9
b. Off-JT (研修等) の機会の提供	13.5	38.9	24.9	16.8	3.9
c. 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習 (自己啓発) の支援	7.9	20.9	29.5	27.7	11.8
d. 長期的な人材育成を考えた配置や異動	5.6	32.9	40.4	14.8	4.4
e. 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握	6.1	34.8	39.3	14.2	3.5
f. 能力・スキルの評価	12.8	51.1	26.6	5.8	1.6

Ⅲ. 貴社の経営環境・経営施策について

問32 貴社の、①直近の売上高と営業利益と、②それぞれの5年前と比べて (創業後5年未満の企業の方は、創業時と比べて) の増減、についてお答えください。

①直近の売上高と営業利益 (単位: 百万円)

直近の売上高	26095.39
営業利益	1257.93

②5年前との比較 (創業後5年未満の企業の方は、創業時と比べて)

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った
a. 売上高	36.5	17.6	9.0	12.7	15.6
b. 営業利益	32.9	16.6	10.9	11.8	17.4

問33 貴社の属する業界の現状はどのようなものですか (a~kのそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	当てはまる	ある程度 当てはまる	どちらとも 言えない	あまり当ては まらない	当てはま らない
a. 新規参入が多い	10.7	16.4	23.2	24.7	19.8
b. 競争が激しい	35.4	40.4	12.3	6.0	2.6
c. 倒産・廃業が増えている	9.8	26.5	36.6	15.2	8.0
d. 商品・サービスの価格が下がっている	13.8	28.2	32.0	14.1	7.6
e. 営業時間が長くなっている	5.7	20.3	44.0	15.9	9.7
f. 顧客ニーズが高度化している	24.2	49.1	18.9	2.8	1.6
g. 同じ内容のサービスでも料金にバラツキが大きい	9.4	28.4	39.7	10.8	7.4
h. 業界団体に所属しないアウトサイダーが多い	3.9	10.9	38.3	22.8	19.2
i. フランチャイズ化が進んでいる	1.5	5.0	25.0	23.1	40.5
j. 政府・地方自治体による規制が強まっている	8.1	15.2	29.8	21.1	21.2
k. 業界は成長している	5.3	19.0	38.6	21.3	12.0

問34 貴社の経営戦略はAとBのどちらに近いですか (①~⑦のそれぞれについてあてはまるものに1つに○)。

[Aの方針]		Aに近い	どちらかといえ ばAに近い	どちらかといえ ばBに近い	Bに近い	[Bの方針]
①	高付加価値製品・サービスによる競争力強化	30.2	48.4	14.6	3.1	他社よりもコスト面で優位に立つ
②	製品・サービスの品質向上に力を入れる	21.8	44.5	24.4	5.4	営業・販売の強化に力を入れる
③	企業規模の維持を重視	12.1	44.6	31.0	7.7	企業規模の拡大を重視
④	開発から生産、営業までを一貫して自社で行う	15.9	26.6	36.8	15.4	自社の得意な機能分野（開発、営業、生産等）に注力する
⑤	海外にも進出していく	9.2	14.2	23.0	49.5	地元に着して事業を行う
⑥	既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	5.6	31.0	41.3	17.7	事業戦略に合わせて人材を採用する
⑦	新規事業の開拓を重視	5.3	24.8	42.0	23.7	既存事業の継続・強化を重視

問35 以下のa~kに挙げた経営に関わる取り組みについては、過去3年間、成果が見られましたか。それぞれについてあてはまるもの1つに○をしてください（取り組みを行っていない場合は「5 取り組んでいない」に○をしてください）。

	成果が見られた	やや成果が見られた	あまり成果は見られなかった	成果は見られなかった	取り組んでいない
a. 本業での新規事業の開始	8.4	33.4	16.7	4.2	33.0
b. 本業以外の事業への進出	2.0	10.6	13.3	5.4	64.6
c. 新たな地域への進出（国内、もしくは、海外）	5.2	18.4	11.9	5.2	55.2
d. 新事業の整理・本業への集約	2.0	13.0	13.8	3.2	63.3
e. 同業他社との協働の発展	2.4	20.9	17.5	4.7	49.8
f. 異業種とのコラボレーションの進展	1.8	10.0	13.3	4.6	65.6
g. 不採算店舗や施設の廃止	4.4	12.9	8.7	1.8	67.0
h. 新規顧客や営業経路の開拓など営業強化	7.9	44.9	23.1	3.7	15.5
i. 事業運営でのITインフラの活用	4.8	34.4	22.9	4.4	28.7
j. 財務・経理・人事など、管理間接部門の充実	3.3	33.2	25.6	5.0	28.3
k. 社員への教育訓練の効果	3.9	48.4	30.3	3.8	9.1

問36 貴社の現在の経営課題はどのようなものですか（あてはまるものすべてに○）。

1 資金調達力の不足	7.2
2 経理・財務能力の不足	6.6
3 新技術・新製品・新サービスの開発力の不足	22.1
4 設備・機械/店舗の老朽化、陳腐化	18.7
5 IT技術を活用するノウハウの不足	12.5
6 取引先の減少や取引条件の悪化	19.0
7 市場動向、消費者ニーズに関する情報の不足	8.4
8 営業力、販売促進ノウハウの不足	28.5
9 後継者難	19.4
10 人手不足	29.8
11 必要な人材の不足	53.7
12 労働時間の短縮や職場環境改善の遅れ	19.9
13 従業員の育成、能力開発	47.1
14 その他	1.2
15 特になし	3.4

IV. 貴社について

F1

貴社の創業年（西暦）	1966.20	年
------------	---------	---

※会社としての創業年と実際に事業を始められた年が異なる場合は、実際に事業を始められた年をご記入ください

F 2 貴社の主要な事業を以下に記入して下さい。

例) 学習塾、人材派遣、など

F 3 貴社の主要製品・サービスは何ですか。以下にご自由にお書き下さい。

F 4 貴社の本社所在地は・・・

北海道	3.7	宮城県	2.3	福島県	0.1	栃木県	0.1
埼玉県	1.8	千葉県	1.2	東京都	36.7	神奈川県	8.0
新潟県	2.5	富山県	0.1	静岡県	4.0	愛知県	7.0
滋賀県	0.1	京都府	3.1	大阪府	13.2	兵庫県	3.2
岡山県	2.1	広島県	3.1	香川県	0.1	福岡県	5.8
熊本県	2.0						

F 5 (1) 本社以外に事業所がありますか。 1 ある 74.1 2 ない 24.0

(2) 貴社には、本社を含めて事業所がいくつありますか。・・・ 8.04 事業所

(3) 貴社には、本社所在地以外の都道府県に事業所はいくつありますか。・・・ 4.72 事業所

F 6 貴社の人員構成についてうかがいます。2014年11月1日時点の数字を以下の回答欄にご記入ください(いない場合には「2 いない」に○をつけてください)。

※非正社員には、派遣労働者、請負労働者といった貴社で直接雇用していない人々は含まないでください。

	いない	いる	⇒	平均
男性正社員	0.8	92.6		107.26 人
女性正社員	2.3	91.0		30.52 人
正社員	0.3	93.6		139.17 人
男性非正社員	21.8	68.8		32.25 人
女性非正社員	20.6	69.8		51.24 人
非正社員	9.5	80.9		77.35 人

F 7 貴社の過去3年間(2011年~2013年まで)の退職者数は何人でしたか。新卒採用者(貴社での仕事が初職である者)・中途採用者の別でお答えください。また、そのうち転職などのための自己都合退職者は何人ですか。

	過去3年間の退職者数	うち、自己都合退職者数
新卒採用者	6.23 人	8.53 人
中途採用者(実務経験者を対象した採用枠)	13.16 人	12.16 人

F 8 貴社の社長についてうかがいます。

(1) 性別 1 男性 93.3 2 女性 3.8

(2) 現在の年齢・・・ 58.32 歳 → 社長になったときの年齢は・・・ 48.02 歳

(3) 最終学歴は以下のどれにあたりますか (1つに○)。

1 中学卒	1.3	3 短大・専門学校卒	4.8	5 大学院卒	5.4
2 高校卒	13.6	4 大卒	68.1	6 その他	0.7

(4) 社長になるまでの経緯はどういったものですか (最も近いもの1つに○)。

1 サラリーマンから新規に独立開業した	12.5
2 主婦・学生から新規に独立開業した	0.6
3 家業とは別に新たに開業した (例：家業は小売業だが製造業を始めた)	1.2
4 親会社の関連会社や子会社として開業した	4.6
5 家業を引き継いだ	32.0
6 会社(法人)内で昇進した	26.8
7 金融機関・親会社等から派遣された	9.2
8 その他	7.4

(5) 貴社の株式のうち、社長が所有している割合はどの程度ですか。合資会社など株式がない企業・法人の場合は出資金のうち、社長が出資している割合をお答えください (あてはまるもの1つに○)。

1 ほぼ100%	9.0	3 25%超50%以下	13.2	5 10%以下	28.8
2 50%超100%未満	15.0	4 10%超25%以下	8.9	6 わからない	14.4

F 9 貴社の組織階層はどのようなものですか (あてはまるもの1つに○)。

1 社長 - 従業員の2層構造	2.6	3 3層構造以上	21.5
2 社長 - 管理職 - 一般社員の3層構造	71.7		

F 1 0 貴社には労働組合がありますか。(1つに○)

1 ある	15.8	2 ない	81.4
------	------	------	------

F 1 1 貴社には常設的な労使協議機関がありますか。(労働組合がない場合でも、経営側と従業員代表との間で定期的に協議を行っていれば「ある」とお答えください) (1つに○)

1 ある	47.1	2 ない	49.6
------	------	------	------

F 1 2 貴社は以下にあげる団体に加盟していますか (あてはまるものすべてに○)。

1 商工会・商工会議所	58.4	4 親会社の協力会	9.5
2 経営者協会	11.6	5 その他	2.7
3 同業者団体・事業協同組合	51.0	6 1～5のいずれにも加盟していない	14.9

※人材の確保や定着に関して、特に感じておられることがありましたら具体的にお書きください。

～調査はこれで終わりです。ご回答いただき、誠にありがとうございました。～

整理番号					個

企業の中途採用に関する調査

【調査の目的・方法】

このたび、私ども独立行政法人労働政策研究・研修機構は、厚生労働省の大臣官房・労働政策担当参事官室および職業安定局・雇用開発企画課から要請を受け、企業の経営者の方、従業員の皆さまを対象としたアンケート調査「企業の中途採用に関する調査」を実施することといたしました。

この調査は、企業で働いておられる中途採用で入社された従業員（正社員）の方を中心に、現在のお仕事や職場、ご自身のキャリアなどについておたずねするものです。調査の実施は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構が株式会社A社に委託しております。

ご回答につきましては、労働政策研究・研修機構が分析し、厚生労働省において企業で働く方のキャリア支援策を検討する際の基礎資料として活用させていただきます。なお、本調査は匿名調査であり、回答頂きました内容は厳密な管理のもとにすべて統計的に処理し、お名前など個人情報が他に漏れることは一切ありません。

【記入上のお願い】

1. 特段の記載がない限り 2014年11月1日現在 の状況についてご回答ください。
2. 「1つに○」「あてはまるものすべてに○」など、調査票に書いてある指示をお読みになりながら、該当する番号に○印、または該当する数字、文言をご記入ください。
3. ご回答の内容によって、設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、矢印にそってお進みください。
4. ご記入が終わりましたら、一緒にお渡しした返信用封筒に密封してご投函ください。

○この調査についてのご照会先

【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

【調査の趣旨・目的について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 担当：中村、西村、藤本
 受付時間：祝日を除く月～金曜 10:00～12:00 13:00～17:00

※労働政策研究・研修機構は厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております。(URL <http://www.jil.go.jp>)

I. 現在の仕事について、うかがいます

問1 (1) あなたの現在の仕事はどのような仕事ですか (1つに○)。兼務している場合には、最も業務量の多い仕事に○をつけてください。

- | | |
|------------------------------------|------|
| 1 介護関係の仕事
(介護福祉士、介護職員など) | 3.1 |
| 2 医療関係の仕事
(医師、看護師、看護助手など) | 3.1 |
| 3 IT関係の仕事
(システム・エンジニア、プログラマーなど) | 6.8 |
| 4 研究者等の専門的職種 | 1.2 |
| 5 製造技術者等の技術的職種 | 3.2 |
| 6 会社管理職等の管理的職種 | 5.6 |
| 7 事務 (一般事務、経理事務等) | 37.3 |
| 8 販売店員、小売・卸売店の
店主・店長等の販売職種 | 1.8 |
| 9 営業 (外回り等) | 12.7 |
| 10 保安
(警備員、守衛、監視員等) | 0.5 |
| 11 サービス職
(理容師・美容師、接客等) | 2.1 |
| 12 輸送・機械運転 | 3.2 |
| 13 技能工・生産工程 | 4.0 |
| 14 建設関係 | 6.0 |
| 15 労務作業等の仕事
(清掃員、配達員等) | 0.9 |
| 16 その他 | 7.7 |

(2) (1) でご回答いただいた仕事の、通算経験年数は何年ですか

※今までの勤務先での経験年数も含みます。また月数は切り捨てで、経験年数が1年にみえない方は「0」とご記入ください

通算経験年数： 8.88 年

(3) (1) でご回答いただいた仕事は、これまでに最も長く従事した仕事ですか。

- | | | | |
|------|------|-------|------|
| 1 はい | 63.6 | 2 いいえ | 34.7 |
|------|------|-------|------|

問2 あなたは管理的な業務を担当していますか (あてはまるものすべてに○)。

- | | |
|-----------------------|------|
| 1 会社全体の経営管理を担当している | 4.8 |
| 2 複数の店舗・事業所の管理を担当している | 2.7 |
| 3 1つの店舗・事業所の管理を担当している | 3.0 |
| 4 部門・職場の管理を担当している | 20.3 |
| 5 その他 | 2.9 |
| 6 管理的な業務は担当していない | 64.8 |

問3 あなたは通常1週間に何時間程度働きますか (残業時間を含む)。・・・ 週 45.55 時間程度

問4 あなたの今年10月の給料 (税込み、残業代込み) はどのくらいでしたか (※主な勤務先からの給与のみ、副業は含みません)。・・・ 約 27.60 万円 (※千円以下を四捨五入してお答え下さい。)

Ⅱ. 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について、うかがいます

問5 今の勤務先の会社に就職したのは何年何月ですか。

～1990年	1.2
1991年～1995年	0.9
1996年～2000年	2.1
2001年～2005年	4.0
2006年～2010年	10.3
2011年以降	79.4

問6 今の勤務先で働こうと思った理由は以下のうちのどれですか（あてはまるものすべてに○）。

1 人材育成に熱心だから	3.8
2 今の勤務先での仕事が好きだったから	16.6
3 将来性のある会社だと思ったから	18.6
4 経営者の理念に共鳴したから	7.6
5 賃金がよかったから	11.5
6 労働時間・休暇がよかったから	21.0
7 福利厚生が充実していたから	9.9
8 すぐにつける仕事だったから	25.4
9 中小企業で働きたかったから	3.8
10 自分の能力を発揮できる仕事だったから	23.6
11 今までの経験が活かせる仕事だったから	41.6
12 取得した資格が活かせる仕事だったから	14.2
13 通学していた学校に勧められたから	1.4
14 親、知人などに勧められたから	12.4
15 地元で就職したかったから	14.9
16 社長や従業員が知人・友人だったから	13.1
17 通勤に便利だから	23.0
18 転勤がないから	11.8
19 育児や介護のため	1.3
20 企業イメージが良いから	7.1
21 知名度が高いから	3.0
22 その他	7.8
23 特にこれといった動機はなかった	2.1

問7 今の勤務先に就職した当時、職探しは大変でしたか（1つに○）。

容易だった	やや容易だった	どちらともいえない	やや難しかった	難しかった
13.1	15.2	30.7	22.7	17.4

問8 今の勤務先は、就職先・転職先として希望していた会社ですか（1つに○）。

希望通り	ある程度希望通り	どちらともいえない	あまり希望通りでない	希望通りではない
23.4	43.8	25.1	4.2	2.2

問9 今の勤務先をどのように探しましたか（あてはまるものすべてに○）。

1	ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて	33.0
2	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	8.4
3	ホームページ等インターネットで	17.5
4	家族や親戚などの紹介で	6.6
5	前職や今の職場の同僚の紹介で	13.8
6	同じ業界で働いていた人の紹介で	8.7
7	就職合同説明会に参加して	0.8
8	出身学校からの紹介で	2.0
9	業界団体・職能団体を通じて	0.4
10	民間の職業紹介機関を通じて	13.7
11	納入先など取引先を通じての紹介で	1.5
12	出向・転籍を通じて	1.3
13	親会社や関連会社の紹介で	2.0
14	その他	4.9

問10 学校を卒業（中退含む）してから、あるいは前の勤務先をやめてから、今の勤務先に就職・転職するまでのどのくらいの期間がありましたか（1つに○）。

1	1ヶ月未満	45.8
2	1ヶ月以上3ヶ月未満	13.2
3	3ヶ月以上半年未満	17.0
4	半年以上1年未満	10.9
5	1年以上2年未満	6.0
6	2年以上	6.1

問11 今の勤務先への就職・転職の際に、どのような準備をしましたか（あてはまるものすべてに○）。

1	公共機関（ポリテクなど）で教育訓練を受けた	5.3
2	民間教育機関で教育訓練を受けた	2.7
3	自分で知識・技能を身に着けた	13.7
4	転職に関する民間サービスを利用した	17.2
5	インターネットなどで転職に関する情報を収集した	30.9
6	就職・転職に向けて人脈づくりを行った	4.8
7	その他	2.0
8	特に準備はしていない	47.4

問12 今の勤務先への就職・転職の際に転居をしましたか。

1	した	14.1	2	しなかった	85.0
---	----	------	---	-------	------

問13 あなたがお持ちになっていた資格の中で、今の勤務先への就職・転職の際に役立った資格はありますか。

<u>1</u>	ある	41.6	2	ない	55.4
----------	----	------	---	----	------

問14 今の勤務先に就職されるまでに、あなたが勤務した会社・法人等についてうかがいます。

(1) 転職回数 2.30 回

(2) 今の勤務先に就職されるまでに勤務した会社・法人等ではどのような仕事を行っていましたか。また、どのような会社・法人等でしたか。今の勤務先の直前に勤めていた会社・法人等を「1つ前の勤務先」として、該当する方は「3つ前の勤務先」までお答えください

- ①今の勤務先への就職が初めての転職の場合は、「1つ前の勤務先」についてのみ、今の勤務先が2回目の転職先である場合は、「1つ前の勤務先」と「2つ前の勤務先」についてのみ、お答えください。
②それぞれの会社・法人等については、「離職する直前の状況」を思い浮かべて、ご回答ください。

		1つ前の勤務先			
a. 行っていた仕事 (1つに○)	1	今の仕事と同じ仕事	22.9		
	2	今の仕事と類似した仕事	33.6		
	3	今の仕事と違った仕事	42.5		
b. 管理職/非管理職 (1つに○)	1	管理職だった	18.7		
	2	非管理職だった	79.3		
c. 年収 (月給、賞与を含む、1つに○)	1	今の勤務先より高かった	32.9		
	2	今の勤務先と同じ位	24.9		
	3	今の勤務先より低かった	40.7		
d. 業種 (1つに○)	1	現在の勤務先と同じ業種	30.3		
	2	現在の勤務先と異なる業種	64.2		
e. 企業・法人規模 (1つに○)	1	29人以下	26.9		
	2	30～49人	8.2		
	3	50～99人	13.9		
	4	100～299人	16.8		
	5	300～499人	7.1		
	6	500～999人	7.1		
	7	1000人以上	16.8		
	8	官公庁	1.4		
f. 働きがいの変化 (1つに○)	1	今の勤務先より働きがいがあった	14.8		
	2	今の勤務先と同じくらい働きがいがあった	40.7		
	3	今の勤務先よりも働きがいはなかった	42.9		
g. キャリア (1つに○)	1	この勤務先で身につけたスキルが今の勤務先で活かしている	53.5		
	2	この勤務先で身につけたスキルは今の勤務先ではあまり活かしていない	22.5		
	3	どちらともいえない	22.2		
h. 会社・法人等に在職した期間	28.39	才頃	～	34.61	才頃
		2つ前の勤務先			
a. 行っていた仕事 (1つに○)	1	今の仕事と同じ仕事	13.5		
	2	今の仕事と類似した仕事	17.7		
	3	今の仕事と違った仕事	31.8		
b. 管理職/非管理職 (1つに○)	1	管理職だった	9.3		
	2	非管理職だった	53.2		
c. 年収 (月給、賞与を含む、1つに○)	1	今の勤務先より高かった	19.6		
	2	今の勤務先と同じ位	15.3		
	3	今の勤務先より低かった	27.9		
d. 業種 (1つに○)	1	現在の勤務先と同じ業種	15.4		
	2	現在の勤務先と異なる業種	43.6		
e. 企業・法人規模 (1つに○)	1	29人以下	16.1		
	2	30～49人	5.9		
	3	50～99人	8.8		
	4	100～299人	11.4		
	5	300～499人	4.9		
	6	500～999人	4.2		
	7	1000人以上	10.4		
	8	官公庁	1.1		
f. 働きがいの変化 (1つに○)	1	今の勤務先より働きがいがあった	11.8		
	2	今の勤務先と同じくらい働きがいがあった	26.7		
	3	今の勤務先よりも働きがいはなかった	24.2		
g. キャリア (1つに○)	1	この勤務先で身につけたスキルが今の勤務先で活かしている	31.2		
	2	この勤務先で身につけたスキルは今の勤務先ではあまり活かしていない	16.3		

	3	どちらともいえない	14.3
h. 会社・法人等に在職した期間	26.65	才頃 ~ 31.26	才頃
3つ前の勤務先			
a. 行っていた仕事 (1つに○)	1	今の仕事と同じ仕事	8.8
	2	今の仕事と類似した仕事	7.9
	3	今の仕事と違った仕事	19.3
b. 管理職/非管理職 (1つに○)	1	管理職だった	5.3
	2	非管理職だった	30.4
c. 年収 (月給、賞与を含む、1つに○)	1	今の勤務先より高かった	11.6
	2	今の勤務先と同じ位	7.2
	3	今の勤務先より低かった	17.1
d. 業種 (1つに○)	1	現在の勤務先と同じ業種	9.2
	2	現在の勤務先と異なる業種	23.5
e. 企業・法人規模 (1つに○)	1	29人以下	9.6
	2	30~49人	3.7
	3	50~99人	5.4
	4	100~299人	5.9
	5	300~499人	2.7
	6	500~999人	2.4
	7	1000人以上	5.4
	8	官公庁	0.5
f. 働きがいの変化 (1つに○)	1	今の勤務先より働きがいがあった	6.9
	2	今の勤務先と同じくらい働きがいがあった	16.9
	3	今の勤務先よりも働きがいはなかった	12.0
g. キャリア (1つに○)	1	この勤務先で身につけたスキルが今の勤務先で活かしている	16.4
	2	この勤務先で身につけたスキルは今の勤務先ではあまり活かしていない	9.8
	3	どちらともいえない	9.3
h. 会社・法人等に在職した期間	25.27	才頃 ~ 29.59	才頃

問15 今の勤務先で勤め始めた時、あなたは今の勤務先からどのような期待をされていたと思いますか (あてはまるもの1つに○)。

即戦力として期待された	なるべく早く戦力になるように求められた	時間をかけて戦力になるよう求められた	あまり期待されていなかった
40.3	43.5	13.3	2.5

↓

(問15で1~3を選んだ方へ) 当時、今の勤務先から求められた期待に応えられそうだと思いますか (あてはまるもの1つに○)。

- | | | |
|---|-----------------------------|------|
| 1 | 期待されているレベルに達することは難しいと思った | 26.8 |
| 2 | 期待されているレベルと自分の能力は見合っていると思った | 62.1 |
| 3 | 期待されているレベルに達することは簡単であると思った | 9.0 |

問16 あなたが内定をもらってから入社直後にかけて、今の勤務先の人々は、あなたが円滑に職場になじめるようにどのようなことをしてくれましたか（あてはまるものすべてに○）。

1	公式のオリエンテーションや研修	19.6
2	人事・総務担当者によるサポート	27.9
3	職場の受け入れ支援担当者によるサポート	8.8
4	職場マネジャーとの事前面談	11.9
5	同期（同じ時期・年度）採用者同士の交流会	5.2
6	先輩中途採用者の紹介	5.3
7	入職一定期間後のフォロー面談	6.9
8	人員に余裕のある職場に配置してくれた	3.8
9	面倒見のよい職場に配置してくれた	12.2
10	中途採用者を紹介する機会（社内広報を通じた紹介等）を設けてくれた	8.4
11	社内の職場見学会を実施してくれた	14.5
12	懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた	26.0
13	職場の上司が面倒を見てくれた	43.5
14	先輩が面倒を見てくれた	42.2
15	同僚・後輩が面倒を見てくれた	17.8
16	その他	1.2
17	特に何もしてくれなかった	15.1

また、そのうち最も役立ったものを、下記の口に記入してください。

1	公式のオリエンテーションや研修	6.2
2	人事・総務担当者によるサポート	7.4
3	職場の受け入れ支援担当者によるサポート	1.5
4	職場マネジャーとの事前面談	2.7
5	同期（同じ時期・年度）採用者同士の交流会	1.1
6	先輩中途採用者の紹介	0.6
7	入職一定期間後のフォロー面談	1.1
8	人員に余裕のある職場に配置してくれた	0.7
9	面倒見のよい職場に配置してくれた	3.2
10	中途採用者を紹介する機会（社内広報を通じた紹介等）を設けてくれた	1.1
11	社内の職場見学会を実施してくれた	2.5
12	懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた	5.4
13	職場の上司が面倒を見てくれた	22.4
14	先輩が面倒を見てくれた	22.2
15	同僚・後輩が面倒を見てくれた	5.5
16	その他	1.0
17	特に何もしてくれなかった	0.4

問17 現在の会社において、入社後1年以内に受けた教育訓練についてお答えください(あてはまるものすべてに○)。

1 企業理念に関する研修	20.4
2 OJT (仕事を通じた訓練)	36.7
3 所属する業界の理解のための研修	20.0
4 仕事特有の専門的知識に関する研修	29.6
5 仕事に必要な資格取得のための研修	10.1
6 社内の事務手続き・ルールに関する研修	25.4
7 コンプライアンス (個人情報保護・ハラスメント等) に関する研修	20.1
8 管理職向け (マネジメント) 研修	4.0
9 今後のキャリア設計に関する研修	3.0
10 語学	0.7
11 その他	2.3
12 特になし	27.2

また、そのうち最も役立ったものの番号を下記の口に記入してください。

1 企業理念に関する研修	4.5
2 OJT (仕事を通じた訓練)	30.9
3 所属する業界の理解のための研修	8.4
4 仕事特有の専門的知識に関する研修	19.2
5 仕事に必要な資格取得のための研修	6.0
6 社内の事務手続き・ルールに関する研修	9.7
7 コンプライアンス (個人情報保護・ハラスメント等) に関する研修	4.4
8 管理職向け (マネジメント) 研修	1.9
9 今後のキャリア設計に関する研修	1.0
10 語学	0.3
11 その他	2.0
12 特になし	0.2

問18 入社前に抱いていた現在の勤務先のイメージと、入社後に知った実態との間に、以下のような点でギャップを感じましたか (それぞれあてはまるもの1つに○)。

[A]	イメージ					[B]
	イメージよりAに近く ギャップを感じた	イメージよりAに近く ややギャップを感じた	イメージ通りだった	イメージよりBに近く ややギャップを感じた	イメージよりBに近く ギャップを感じた	
① 賃金が低い	9.4	20.2	58.8	8.1	2.6	賃金が高い
② 業務量が多い	10.8	21.6	52.2	11.5	3.1	業務量が少ない
③ 役職・格付けが低い	3.5	10.9	77.4	5.1	1.4	役職・格付けが高い
④ 能力・知識が活かせる	4.2	16.1	64.8	10.8	2.7	能力・知識が活かせない
⑤ 人間関係が悪い	6.2	13.8	46.9	20.7	11.0	人間関係がよい
⑥ 労働時間が長い	7.4	17.6	57.4	12.0	4.6	労働時間が短い
⑦ 休暇が取りにくい	8.6	14.5	47.3	16.8	11.9	休暇が取りやすい
⑧ 能力・知識が伸ばせない	3.7	9.4	59.7	19.7	6.3	能力・知識が伸ばせる
⑨ 福利厚生が乏しい	6.2	12.9	58.6	13.9	7.5	福利厚生が充実している
⑩ やりがいがない	4.4	7.9	51.8	23.1	11.8	やりがいがある
⑪ 働きにくい	3.7	9.3	49.2	23.9	12.5	働きやすい
⑫ 昇進機会が少ない	9.6	11.8	67.0	8.4	2.1	昇進機会が多い

⑬ 企業業績が悪い	4.7	12.3	57.0	17.8	6.9	企業業績が良い
-----------	-----	------	------	------	-----	---------

問19 今の勤務先に入社直後、つまずいたこと・困ったことはありましたか（あてはまるものすべてに○）。

1 上司との人間関係	18.4
2 同僚との人間関係	13.7
3 部下との人間関係	3.5
4 入社直後から成果を求められた	6.3
5 仕事の難易度が高かった	13.2
6 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	33.6
7 当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった	19.1
8 当初、友人ができなかった	4.7
9 相談相手がいなかった	11.4
10 入社直後からリーダーシップを求められた	3.4
11 その他	2.9
12 つまずいたこと・困ったことはなかった	29.9

問20 今の勤務先になじむまでどれくらいの期間を要しましたか（1つに○）。

1 1ヶ月未満	16.3	5 1年以上2年未満	9.1
2 1ヶ月以上3ヶ月未満	28.9	6 2年以上	2.9
3 3ヶ月以上半年未満	17.0	7 まだなじめていない	9.0
4 半年以上1年未満	15.7		

Ⅲ. 今の勤務先や職場・仕事の現状について、あなたのお考えをうかがいます

問21 あなたは今の勤務先での経験や、勤務先の現状についてどのように感じていますか（a～wのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
a. この会社は公正な人事査定を行っている	16.9	23.2	36.4	15.2	7.6
b. この会社では成果が賃金・処遇に反映される	14.1	25.3	33.4	17.2	9.4
c. この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任せられる	17.4	29.9	31.5	14.2	6.3
d. この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる	14.7	31.7	32.9	13.6	5.8
e. この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている	20.2	28.3	38.5	7.4	4.6
f. 配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている	10.7	23.9	44.5	13.5	6.5
g. 仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる	16.6	28.9	30.4	14.5	8.8
h. 働きぶりが良い人は賞賛（表彰など）を受ける	12.7	24.5	36.0	14.1	11.6
i. 育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている	13.2	20.1	38.0	14.6	13.0
j. 育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている	10.8	19.8	41.8	13.1	13.1
k. この会社の福利厚生は充実している	13.7	22.5	37.6	16.5	8.8
l. この会社では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる	8.2	16.1	43.3	24.0	7.5
m. この会社では、自分の仕事をどのように遂行すべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けない	7.3	15.3	28.5	33.2	14.7
n. この会社では、仕事に関する知識は正式に教わることなく、自身で試行錯誤して身に着けた	10.4	21.0	32.1	24.4	11.2
o. この会社では、自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網	4.8	12.8	48.0	19.8	13.6

から得ることが多い					
p. この会社では、経験や実績を積むためのキャリアパターンは非常に明確である	3.6	10.6	55.5	20.6	8.6
q. この会社では、昇進に至る道筋がはっきり示されている	4.0	10.5	46.2	23.7	14.7
r. この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員（中途採用者も含む）向けの研修を受けた	13.1	20.2	26.9	17.0	21.8
s. この会社では、新入社員（中途採用者含む）全員に同じ研修や学習プログラムが用意されている	13.2	19.3	27.6	17.5	21.5
t. 自分に求められる役割を理解する上で、職場の仲間の存在は助けになっている	26.2	40.0	23.3	7.2	2.3
u. 上司や先輩社員を観察すれば、この会社での自分の役割がよくわかる	15.5	38.4	34.8	7.7	2.5
v. この会社で自分のスキルや知識がとても重要であると感じさせられてきた	16.2	34.2	35.4	8.9	4.4
w. この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事の一つだとみなしていると感じる	11.8	30.6	33.5	16.0	7.4

問22 今の勤め先における正社員の人事管理は、AとBのどちらに近いと思われますか（①～⑨それぞれについてあてはまるものに1つに○）。

	[Aの方針]				[Bの方針]
	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	
① 新卒採用に注力している	9.8	22.5	33.3	33.2	中途採用に注力している
② 毎年、一定の人数を採用している	8.6	19.2	33.3	37.5	欠員が出れば補充する
③ 潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している	4.5	31.8	44.4	17.6	保有スキル、即戦力を重視して採用している
④ 採用の際、性別を重視している	10.5	25.5	38.7	24.1	採用の際、性別はまったく問われない
⑤ 採用の際、学歴を重視している	3.1	20.5	47.5	26.9	採用の際、学歴はまったく問われない
⑥ 社員への教育投資を長期的な見通しに基づいて行っている	7.4	38.0	39.4	13.2	社員への教育投資は短期的な必要に基づいて行っている
⑦ 異動・配置転換は会社主導で行われる	25.0	46.2	22.7	4.6	異動・配置転換では、社員の意見・希望が反映される
⑧ 従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している	11.4	43.6	30.0	13.2	従業員組織（組合・社員会等）とのコミュニケーションは重視していない
⑨ 人事制度のルールは明確化されている	8.8	36.1	37.2	16.2	人事制度のルールは明確には決まっていない

問23 現在の会社に入社してからの経験や教育訓練、または周囲からの情報提供により、自分がどのように変化したと感じていますか（a～yのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	そう 思う	やや そう 思う	ど ち ら と も い え な い	あ ま り そ う 思 わ な い	そ う 思 わ な い
a. この会社での典型的なキャリアパターンが理解できた	5.6	26.7	46.5	12.4	7.6
b. いつごろ、どのくらいの職位につくか、ある程度理解できた	4.0	21.1	43.1	18.0	12.5
c. 自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった	12.6	51.9	26.7	4.9	2.8
d. 自分の職務上の役割をよく理解できるようになった	16.4	52.9	24.0	3.6	1.8
e. 自分に向いている仕事に分かってきた	14.1	45.6	32.7	3.9	2.7
f. 仕事を経験するにつれて、自分の価値観が分かってきた	11.5	45.3	34.9	4.5	2.4
g. 自分の力が発揮できる仕事かどのような仕事であるのか、理解できるようになった	11.9	45.8	33.9	4.5	2.5
h. 自分のキャリアへのイメージがはっきりしてきた	6.8	28.5	47.0	11.3	5.1
i. 顧客の要求についてよく理解できるようになった	9.2	39.9	40.3	6.4	2.5
j. 社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手が誰か、よく理解できるようになった	16.3	49.1	28.7	3.4	1.2
k. 会社の方向性（「会社が何をすべきと考えているのか」など）をよく理解できるようになった	11.4	40.6	35.8	6.9	4.2
l. 会社の方針や仕事の進め方をよく理解できるようになった	10.7	44.0	35.5	5.7	2.9
m. 会社のリーダー達が社員に何を求めているかよく理解できるようになった	9.9	40.4	36.3	8.7	3.4
n. 会社のリーダー達のマネジメントスタイルをよく理解できるようになった	7.1	30.5	45.7	10.8	4.8
o. 会社の価値観にふさわしい行動をとるようになった	7.5	34.8	48.0	5.8	2.2
p. 自分の仕事の出来が、会社にどのように貢献できているかについてよく理解できるようになった	10.5	41.0	39.4	5.9	1.9
q. 周りの社員がどんな知識・スキルを持っているか把握できるようになった	12.9	50.8	28.6	4.9	1.3
r. 上司（社長含む）への報告のタイミングをよく理解できるようになった	12.2	48.1	32.3	4.7	1.5
s. 会社の組織構造（本社や部門及びそれらの関係など）をよく理解できるようになった	14.7	43.8	33.2	5.0	2.0
t. 会社の歴史（創業者や事業の沿革など）をよく理解できるようになった	11.9	36.7	36.9	9.2	3.8
u. 社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった	18.1	50.0	25.6	3.5	1.0
v. 略語などの会社独特の言葉を理解できるようになった	12.9	44.7	34.0	5.2	1.5
w. 会社のルール（就業時間、休暇、賃金、服装などの規定）をよく理解できるようになった	19.8	51.8	22.4	3.3	1.3
x. 会社の代表的な製品やサービスについてよく理解できるようになった	17.9	45.6	29.7	3.8	1.3
y. やりたい仕事か、以前より、はっきり分かってきた	14.5	37.5	40.2	3.8	2.6

問24 現在の職場には、次のような雰囲気がありますか（a～iのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	ある	ややある	どちらとも いえない	あまりな い	ない
a. 部下や後輩を育てようという雰囲気	18.9	35.2	23.8	14.0	6.9
b. 一人ひとりの能力を生かそうという雰囲気	15.4	38.0	28.7	11.2	5.6
c. 職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気	26.0	40.2	22.1	7.3	3.1
d. ぬるま湯的な雰囲気	12.0	25.7	38.1	16.1	6.9
e. 仕事上で助け合う雰囲気	16.9	39.7	27.1	11.1	4.2
f. 仕事以外のことを相談しあう雰囲気	9.4	28.3	35.7	18.0	7.4
g. 社員同士が成績を競い合う雰囲気	3.0	11.7	37.8	31.2	15.1
h. 職場の人間関係がギスギスしているような雰囲気	6.7	16.1	32.3	30.9	12.8
i. 男女の違いを問わず活躍できる雰囲気	14.8	25.4	37.4	13.5	7.9

問25 あなたは今の勤め先との関係についてどう思いますか (a~nのそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	そう 思う	やや そう思 う	どちら ともい えない	あまり そう思 わない	そう思 わない
a. 単に雇われているだけの関係である	10.0	17.4	33.2	28.4	9.8
b. 会社は、腕を磨き、自分を鍛える場である	18.5	44.8	26.1	6.3	3.2
c. 会社の発展のために自身の最善をつくしたい	24.7	42.3	23.7	5.1	3.1
d. この会社に愛着を感じている	16.4	34.4	33.4	9.0	5.7
e. 賃金を得るためだけにこの会社で働いている	6.5	15.2	30.9	29.7	15.9
f. この会社をやめることによる損害を避けるためにこの会社で働いている	4.8	11.2	30.6	25.5	26.7
g. この会社に勤め続けることを美德だと思う	6.8	16.3	44.6	18.6	12.5
h. この会社をやめると世間体が悪くなるのでこの会社をやめないでおこうと考えている	2.1	5.1	24.8	30.9	35.9
i. 会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる	15.0	44.1	32.8	5.0	2.0
j. 他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	18.6	35.6	32.6	7.3	4.9
k. 会社の外の人に、自分の会社のことを話すことが楽しい	10.2	20.8	42.0	16.0	9.9
l. 会社が社員に求める仕事上の目的が明確である	10.3	33.7	41.4	9.2	4.2
m. 今の勤務先で働きがいを感じている	15.9	38.1	31.4	8.9	4.6
n. 今の勤務先は働きやすい	22.3	40.3	26.1	5.8	4.5

問26 あなたの仕事への取り組み姿勢はどのようなものですか(a~lのそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	そう 思う	どちら かとい うと そう思 う	どちら ともい えない	どちら かとい うと そう思 わない	そう思 わない
a. この会社に関する知識を自分から進んで獲得しようと心がけている	21.6	47.1	25.2	3.8	1.0
b. この会社に早くなじめるように心がけている	27.8	50.4	17.6	1.8	1.3
c. 仕事において、何事も自分から率先して行う	16.9	43.2	34.2	3.6	0.9
d. 仕事について分からないことがあれば積極的に質問する	28.6	50.5	16.6	1.6	0.8
e. 会社での役割・職務で求められていることを果たそうとすることにあたって、よりよいやり方を試みようとしている	23.8	51.4	21.4	1.5	0.6
f. 与えられた仕事目標だけではなく、自分で何か新しい目標を加えている	15.5	37.7	37.7	6.3	1.8
g. どんな仕事でも自分なりの工夫を欠かさない	17.1	43.2	32.6	4.7	1.1
h. 仕事において新しいアイデアを提案することが多い	9.7	24.2	45.9	14.7	3.9
i. 指示された内容に対して、できるだけ忠実に仕事を行う	22.5	53.2	20.1	2.6	0.4
j. 手続きやルールに従って、忠実に仕事を行う	21.5	54.1	20.8	2.0	0.4
k. 与えられた目標に沿って、忠実に仕事をしている	19.0	52.8	25.0	1.5	0.4
l. できるかぎり教えられた通りのやり方で仕事を行う	12.9	45.4	31.8	6.9	1.8

問27 仕事上の能力を高めるために、現在あなたが行っている取組みについてうかがいます。以下のa～cの取組みに、どの程度積極的に取り組んでいますか（a～cのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	積極的に行っている	やや積極的に 行っている	どちらとも 言えない	さほど積極 的ではない	全く積極的 ではない
a. OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた知識・技能の習得	14.3	29.7	38.6	9.9	6.2
b. 勤務先での off-JT（研修）の機会の活用	6.7	21.2	46.0	15.3	9.4
c. 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施	7.2	17.8	36.6	22.1	14.8

問28 あなた自身の仕事の成果をどのように感じていますか（a～dのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	上回っている	やや上回っている	どちらとも いえない	やや下回っている	下回っている
a. 社内で同じ（もしくは同じくらいの）職位の人と比べて	6.6	19.6	58.0	10.2	4.4
b. 会社が要求する水準に比べて	4.8	16.6	59.9	13.1	4.5
c. 社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて	4.9	16.5	61.5	11.2	4.6
d. 自分の理想と比べて	1.2	6.4	50.6	29.1	11.6

問29 あなたは現在の勤務先にどの程度満足していますか（a～kのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	満足	やや満足	どちらとも いえない	やや不満	不満
a. 収入	10.2	26.6	27.9	23.6	10.8
b. 労働時間	22.3	31.1	26.3	14.5	4.9
c. 休日・休暇	25.8	31.7	20.3	14.9	6.3
d. 仕事の量	13.8	28.4	38.0	14.1	4.8
e. 仕事内容	16.6	36.7	32.9	9.7	3.2
f. 仕事上の地位や権限	11.9	26.2	48.4	9.1	3.3
g. 職場の人間関係	18.5	33.7	30.9	11.0	4.8
h. 雇用の安定性	24.2	33.8	33.3	5.1	2.4
i. 仕事に役立つ能力や知識を身につける機会	12.6	27.6	39.0	14.2	5.5
j. キャリアの見通し	7.1	16.5	54.4	13.5	7.1
k. 総合的な満足度	12.6	41.5	29.6	10.9	3.4

IV. あなたご自身について、うかがいます

F1 性別・・・ 1 男性 63.3 2 女性 35.7

F2 年齢・・・ 37.70 歳

F3 あなたの最後に通った学校（卒業・中退問わず）は次のうちどれですか（1つに○）。

1 中学	1.2	6 大学・文系学部	36.1
2 高校	21.1	7 大学院・理系	2.7
3 高等専門学校	3.6	8 大学院・文系	2.1
4 短大・専門学校	21.0	9 その他	0.8
5 大学・理系学部	10.5		

F 4 配偶者の有無について、当てはまるものを一つ選択してください。

- 1 あり 46.0 2 なし 52.4

F 5 子どもの有無について、当てはまるものを一つ選択し、

- 1 あり 36.9 2 なし 55.8

「1 あり」と回答された場合は、末子の年齢を記入してください。

～1歳未満	6.8
1 ～ 2歳	14.1
3 ～ 4歳	10.3
5 ～ 6歳	10.2
7 ～ 8歳	6.8
9 ～ 10歳	6.3
11 ～ 15歳	15.5
16 ～ 20歳	10.8
21歳以上	16.4

F 6 どのくらいの期間、今の勤務先で働きたいと考えていますか（1つに○）。

- 1 定年まで 29.5 3 数年程度勤めたい 8.4 5 わからない 21.0
2 できるだけ長く 36.9 4 すぐにでも辞めたい 2.6

F 7 今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか（最も近いもの1つに○）。

- 1 これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい 56.5
2 今の会社で、別の仕事に変わりたい 3.8
3 別の会社で、今の仕事を続けたい 3.3
4 勤務先も、仕事も変えたい 2.7
5 大学や大学院、専門学校に進学したい 0.4
6 独立開業したい 3.9
7 適当な時期に退職したい 3.9
8 成り行きに任せる 12.9
9 現在の会社を辞めたい 0.9
10 将来のことは今は考えていない 9.7

※現在お勤めの企業における「働きがい」、「働きやすさ」や、今後のキャリア形成について特に感じてらっしゃることがありましたら、具体的にお書き下さい。

～調査はこれで終わりです。最後までご回答いただき、ありがとうございました。～

JILPT 資料シリーズ No.172
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—

発行年月日 2016年5月31日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
印刷・製本 株式会社相模プリント

©2016 JILPT Printed in Japan

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)