

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