



---

---

労働政策研究報告書 No. 195

2017

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

## 中小企業における採用と定着

労働政策研究・研修機構

# 中小企業における採用と定着



## 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、人手不足の問題も指摘されることが少なくない。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・採用管理を中心に中小企業の実態を探るために、調査を実施した。そのひとまずの結果報告である。

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。

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野和夫

## 執筆担当者（五十音順）

氏名	所属	執筆章
さとう あつし 佐藤 厚	法政大学キャリアデザイン学部教授	第3章
さの よしひで 佐野 嘉秀	法政大学経営学部教授	第4章
たなか ひでき 田中 秀樹	青森公立大学専任講師	第5章
なかむら りょうじ 中村 良二	(独) 労働政策研究・研修機構主任研究員	第1章、第2章
にしむら いたる 西村 純	(独) 労働政策研究・研修機構研究員	第7章
ふじもと まこと 藤本 真	(独) 労働政策研究・研修機構主任研究員	第6章

(所属は2017年3月1日現在)

## 目 次

まえがき

執筆担当者

目次

第1章 「中小企業における採用・定着」についての調査研究概要	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	3
3. 初期定着	5
4. 人材確保の成果	5
第3節 第一次段階での調査結果	6
1. 企業調査結果	6
2. 従業員調査結果	7
3. 構想した枠組み・仮説と第一次集計結果	8
4. さらなる検討の視角と課題	9
第4節 本書の構成と要旨	11
1. 本書の構成	11
2. 各章の要旨	11
第5節 むすびにかえて	18
【参考】調査実施概要	20
第2章 中小企業におけるヒトの移動状況	22
第1節 はじめに	22
第2節 移動状況概要	22
1. 採用数と退職者数の平均人数	22
2. 平均新規採用者数・採用比率	23
3. 平均中途採用者数・採用比率	25
4. 退職	27
5. 「採用－退職」者数	30
6. 小括	31
第3節 「採用・入職－退職」にかかわる類型化	31
1. 「入職－退職」の類型化の試み	31
2. 基本属性による検討	32

3. 売上高・利益	34
4. 経営課題、採用の課題	35
5. 採用方針	39
6. 人事管理方針・施策	42
7. 育成への取り組み	45
8. 定着満足度	47
第4節 小括	48
第3章 中途採用方針と採用後の能力開発——〈ポテンシャル採用と即戦力採用〉	
〈能力開発の企業責任型と個人責任型〉を分析軸に——	50
第1節 はじめに——問題意識	50
第2節 中途採用者への採用方針別分析——ポテンシャル採用か即戦力採用か	51
1. 中途採用者の採用・育成方針の類型について	51
2. 中途採用の理由	55
3. 中途採用者の属性——年齢、役職など	56
4. どのような経験や能力を持つ人材を採用したか	57
5. 採用後期待する水準までの期間	58
6. 採用ルート	58
7. 採用のしやすさ、難しさ及び難しかった理由	59
8. 募集する際に期待していた基準を満たしていたか	59
9. 採用してからこれまでに育成や能力開発のために行ってきた取り組み	60
10. 中途採用の課題	60
第3節 中途採用者に対する定着対策——採用・育成方針別分析	61
1. 中途採用後すぐの社員に対する職場に円滑になじんでもらうこと	61
2. 過去3年間に、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る変化	62
3. 既存の社員とは異なる特別な処遇・労働条件の提示	62
4. フリーター経験の評価	63
5. 中途採用の課題	64
第4節 正社員全体の採用・育成に関する採用・育成方針別分析	64
1. 正社員の採用・育成方針の類型について	64
2. 正社員の採用・活用に関する方針	65
3. 福利厚生施策	68
4. 今後の従業員向けの福利厚生施策	69
5. 過去3年間の新卒採用者・中途採用者の定着度合いについての満足度	69
6. 職場の雰囲気	70

7. 自社で働く社員についての評価	71
8. 社員の仕事上の能力を高めるための取り組み	71
第5節 正社員の採用・育成方針別にみた従業員側からみた組織との関係認識	74
第6節 まとめと含意	76
第4章 中小企業における管理職層への中途採用：管理職層の 人材確保方針と採用の実態・課題	79
第1節 はじめに	79
第2節 管理職層への中途採用を行う中小企業の特徴	79
1. 中小企業における管理職層への中途採用の実施状況	79
2. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：業種、創業年、事業戦略	81
3. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：賃金水準	84
4. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：管理職層の人材確保方針	85
第3節 中小企業における管理職層への中途採用の実態と課題	89
1. 中途採用者の属性：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	89
2. 中途採用の目的と役割期待：採用時の役職、 管理職層の人材確保方針との関係	91
3. 中途採用の採用基準：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	93
4. 中途採用後の教育訓練：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	95
5. 採用に関わる取り組み：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	96
6. 中途採用の課題：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	99
第4節 まとめ	101
第5章 中途採用者が組織に円滑になじむための初期定着施策	105
第1節 はじめに	105
第2節 本章における分析対象	105
第3節 勤続意向及び職業生活への希望—属性別比較—	110
第4節 入社初期でのつまずきと勤続意向及び職業生活への希望との関係	116
第5節 マネジメント施策と初期適応の関係	122
第6節 まとめ	129
第6章 中小企業への転職者の転職類型と転職後の能力発揮	132
第1節 はじめに—本章における検討課題—	132
第2節 転職類型—業種・職種における変化の有無を基に—	132
第3節 各類型に該当する転職者のプロフィール	134
1. 性別・年齢・家庭環境・学歴	134
2. 現在従事している仕事	135
第4節 これまでの職業経歴	137

1. 転職に伴う勤務先従業員規模の変化	137
2. 管理職経験の変化	138
第5節 現在の勤務先への転職活動	139
1. 現在の勤務先へ転職した理由	139
2. 現在の勤務先を探した手段	140
3. 現在の勤務先に就職する際の準備	141
4. 現在の勤務先に就職するまでの期間と就職の難易度	142
第6節 転職後の能力発揮	143
1. 現在の勤務先におけるスキルの活用度と仕事の成果	143
2. 各類型におけるスキルの活用度と仕事の成果との関係	146
3. 乖離型転職者の能力発揮を促すもの	148
(1) 能力発揮につながる勤務先の状況	148
(2) 能力・知識を伸ばすことができる状況をもたらす人事労務管理	152
第7節 結語	156
第7章 即戦力管理業務担当人材の特徴	160
第1節 はじめに	160
第2節 基本的な特徴	160
1. 担当する管理監督業務	160
2. 属性・勤務先の特徴	161
3. 労働条件	163
第3節 勤務先の選択	163
1. 選択理由	163
2. 求職方法	164
第4節 入社後の訓練	166
第5節 「即戦力管理業務担当者」の移動の特徴	168
1. 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」	168
2. 企業規模間移動	171
第6節 本人のキャリア志向	174
1. 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」	175
2. 「即戦力管理業務担当者Ⅰ」と「即戦力管理業務担当者Ⅱ」	176
第7節 まとめ	178
〈付属資料〉	183
単純集計結果	185