

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—

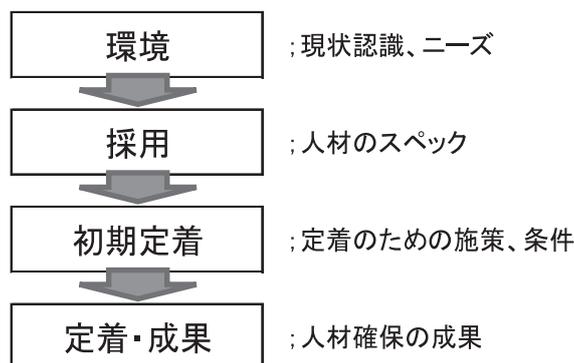
今回の調査でわれわれが明らかにしたかったのは、以下の点である。

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こ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えば、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。

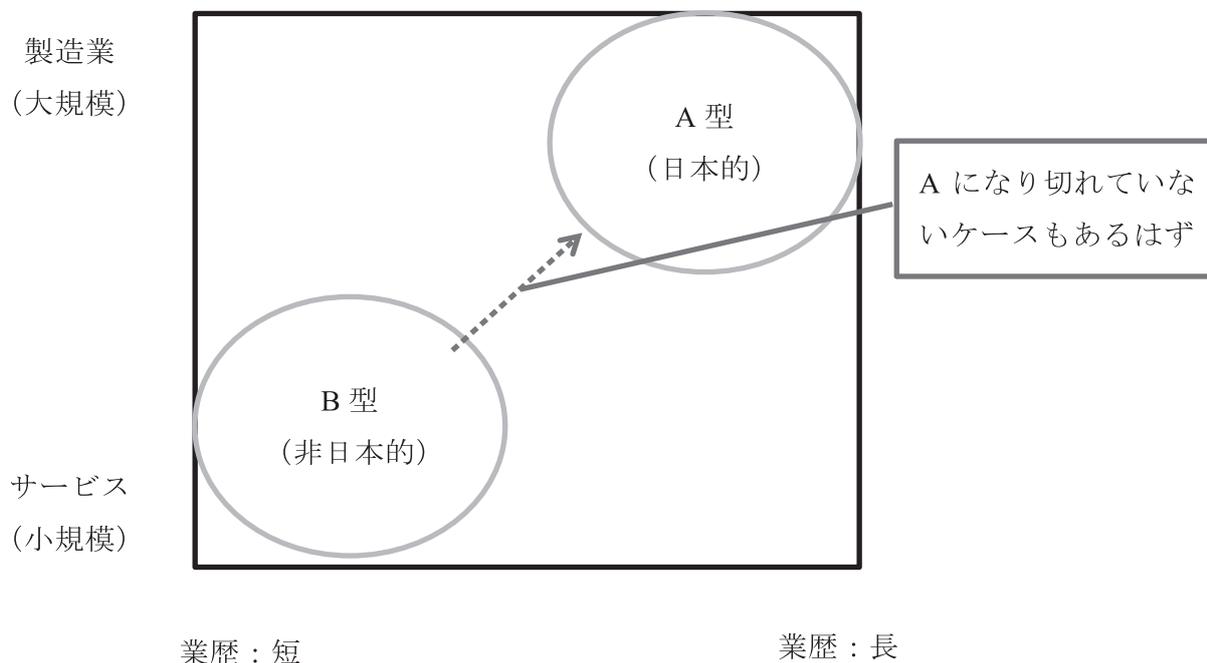
その上で、当該企業の環境を考えながら、「いったいどのような人材を必要としているのか」、換言すれば、人材ニーズを明らかにする必要がある。それと同時に、基本的な人材観・定着観に着目する。

「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

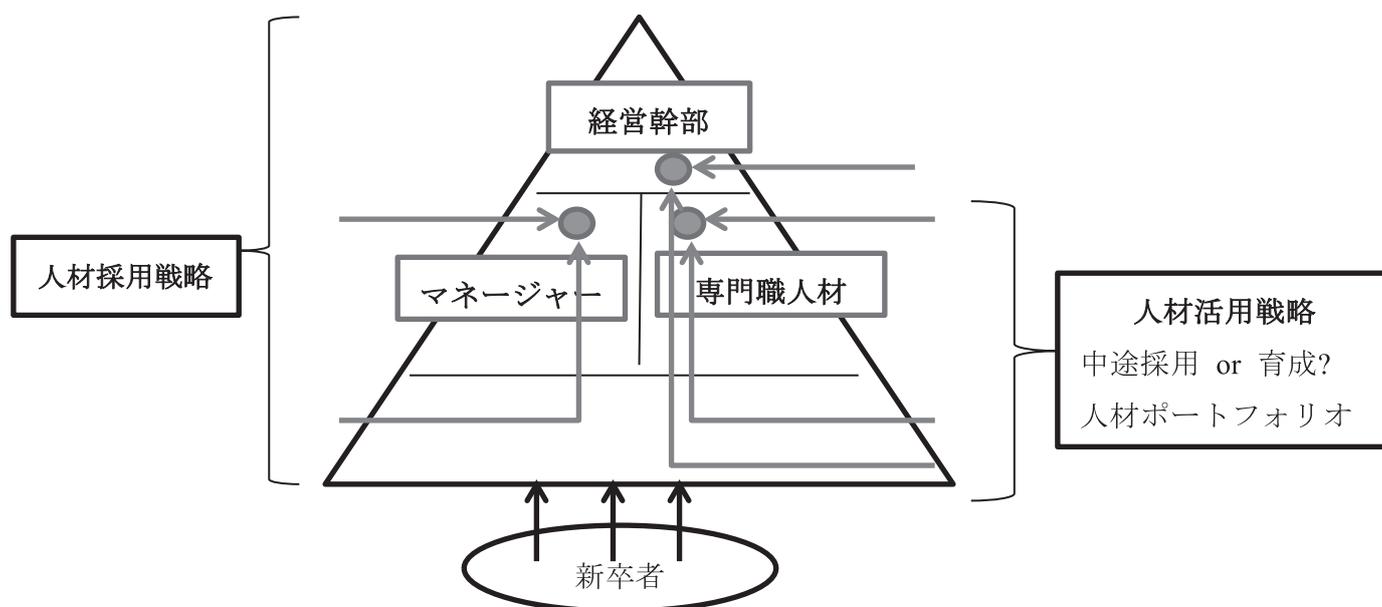
どのような人材が必要なかを明らかにした上で、次に検討すべきなのは、実際に「どのようなスペックの人材を採用するのか、どのような方法で採用するのか」である。

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、こういった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）

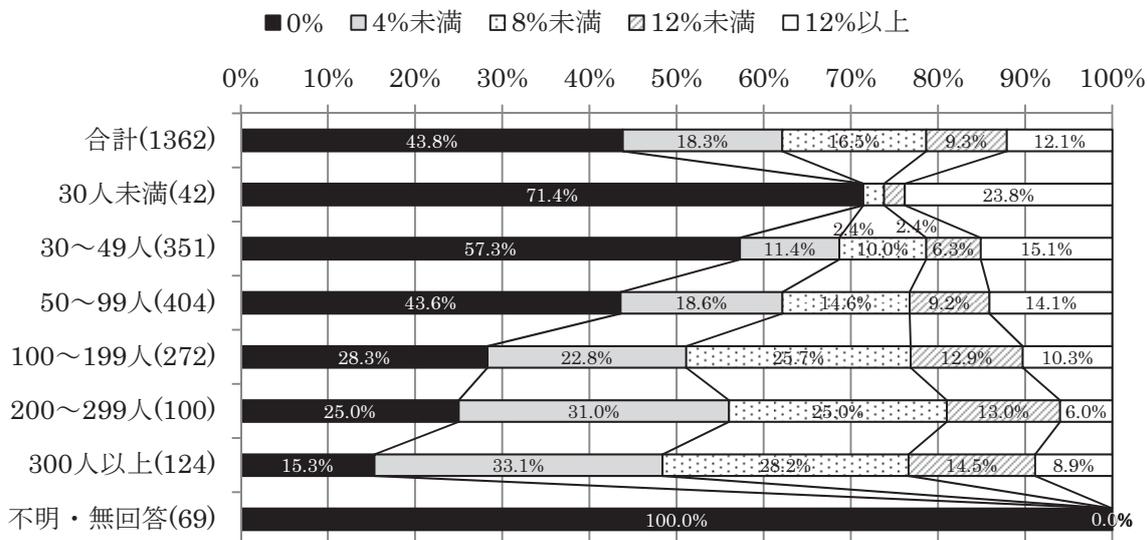
新卒採用数(人、「採用なし」は企業数)					(社)		
	2011	2012	2013	合計	2011 採用なし	2012 採用なし	2013 採用なし
○合計(1764)	4.13	4.46	4.47	13.06	875	809	796
○創業年							
1940年以前(237)	7.97	8.21	7.73	23.91	94	91	90
1941～1960年(395)	6.23	6.27	6.00	18.50	172	176	169
1961～1980年(493)	3.04	3.50	3.51	10.05	276	247	242
1981～2000年(392)	2.21	2.68	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。

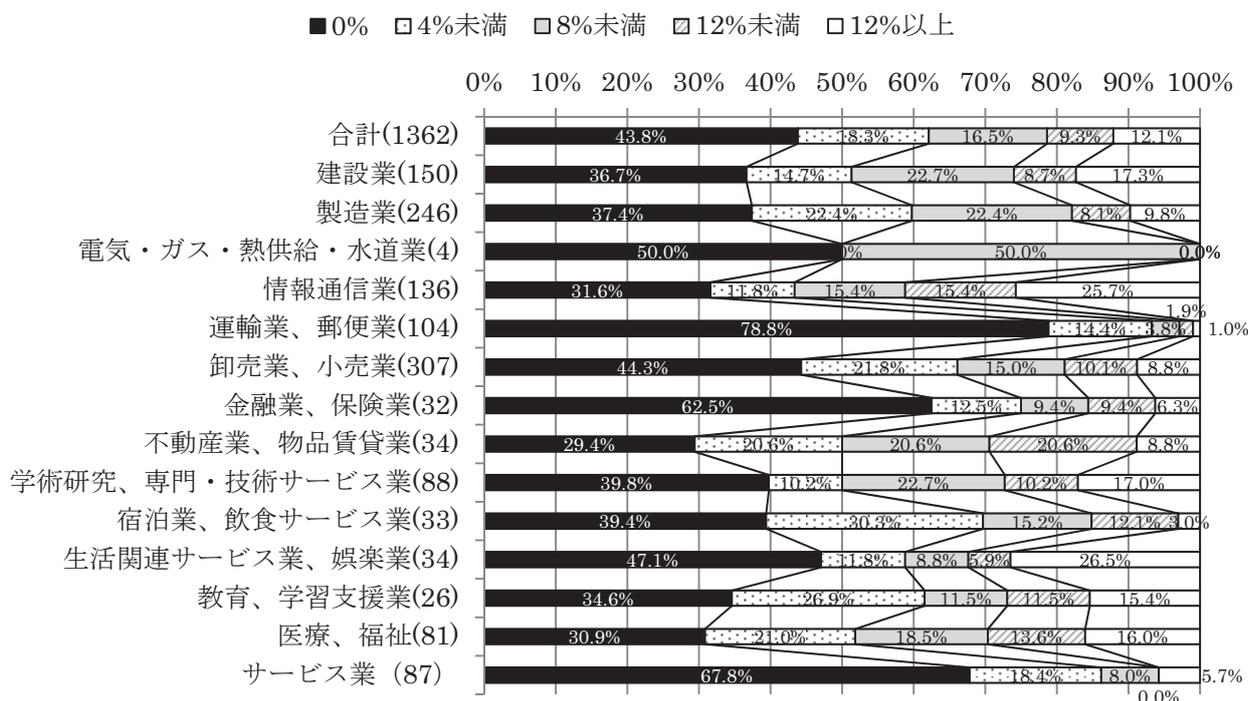
全般的な傾向をみれば、まずは規模別に、より小規模企業で「0%」比率が高いことがわかる。ただその一方で、「300人以上」企業であっても、その15%ほどでは新規採用をまったくおこなっていない企業も存在する。

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見え

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）

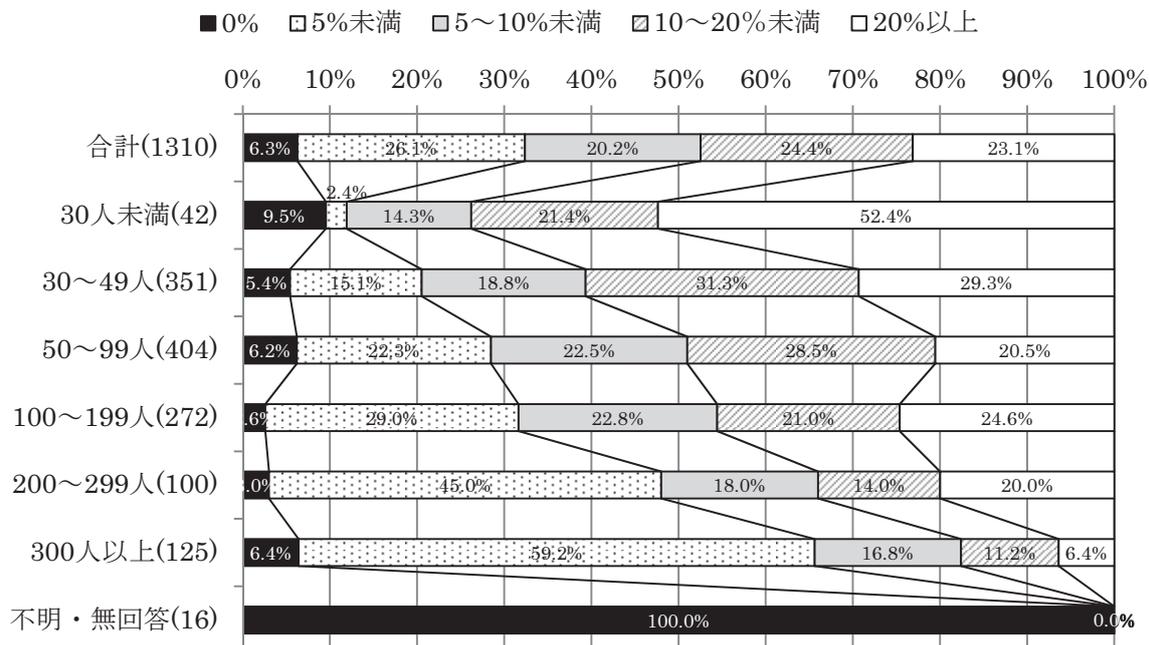
中途採用数(人、「採用なし」は企業数)					(社)		
	2011	2012	2013	合計	2011 採用なし	2012 採用なし	2013 採用なし
○合計(1764)	4.64	5.19	5.90	15.73	390	311	247
○創業年							
1940年以前(237)	4.39	4.13	4.26	12.78	60	52	40
1941～1960年(395)	3.91	4.08	4.79	12.78	88	75	58
1961～1980年(493)	4.92	5.48	6.40	16.80	128	95	72
1981～2000年(392)	4.37	5.08	5.09	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。

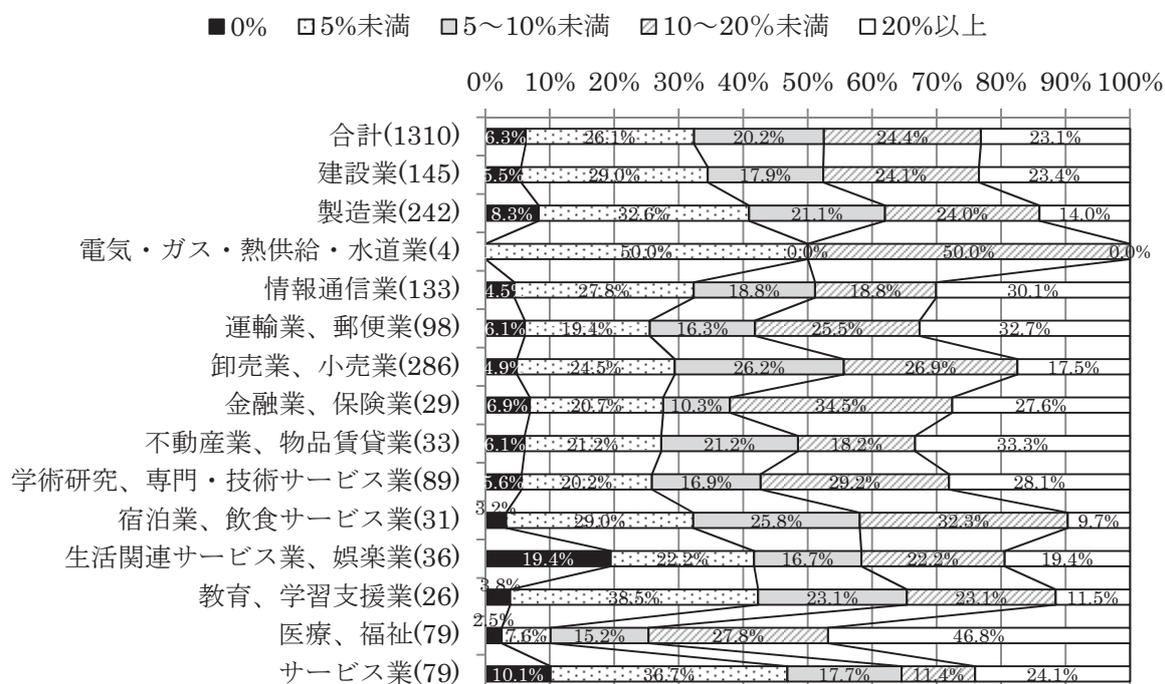
全般的な傾向をみれば、まずは規模別に、より小規模企業で中途で入職した率が高いことがわかる。30人未満企業では半数以上が20%以上である。

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



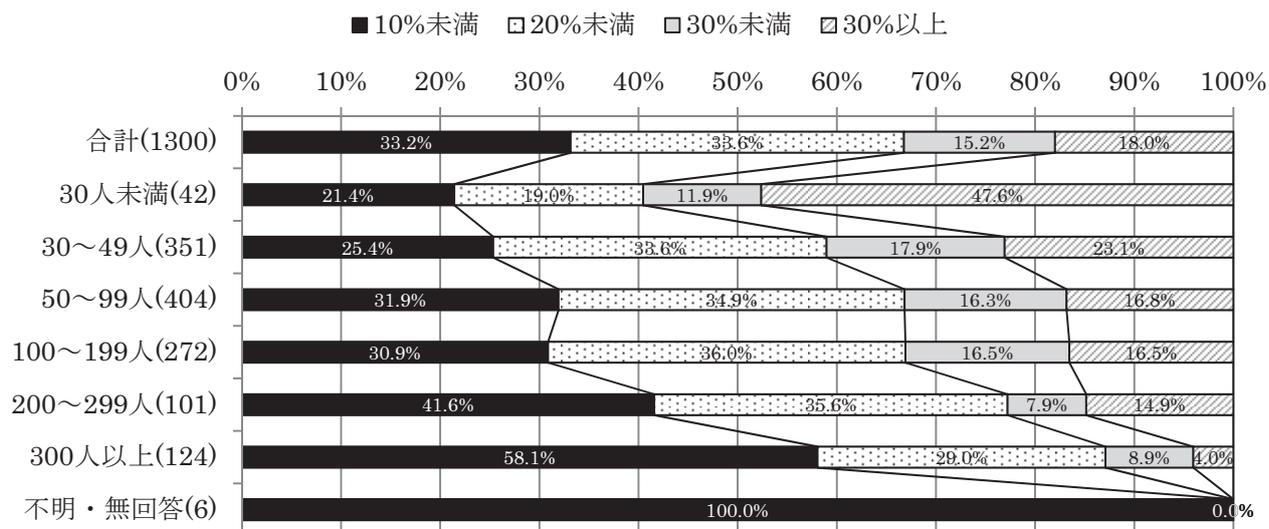
4. 新規・中途合計の採用

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

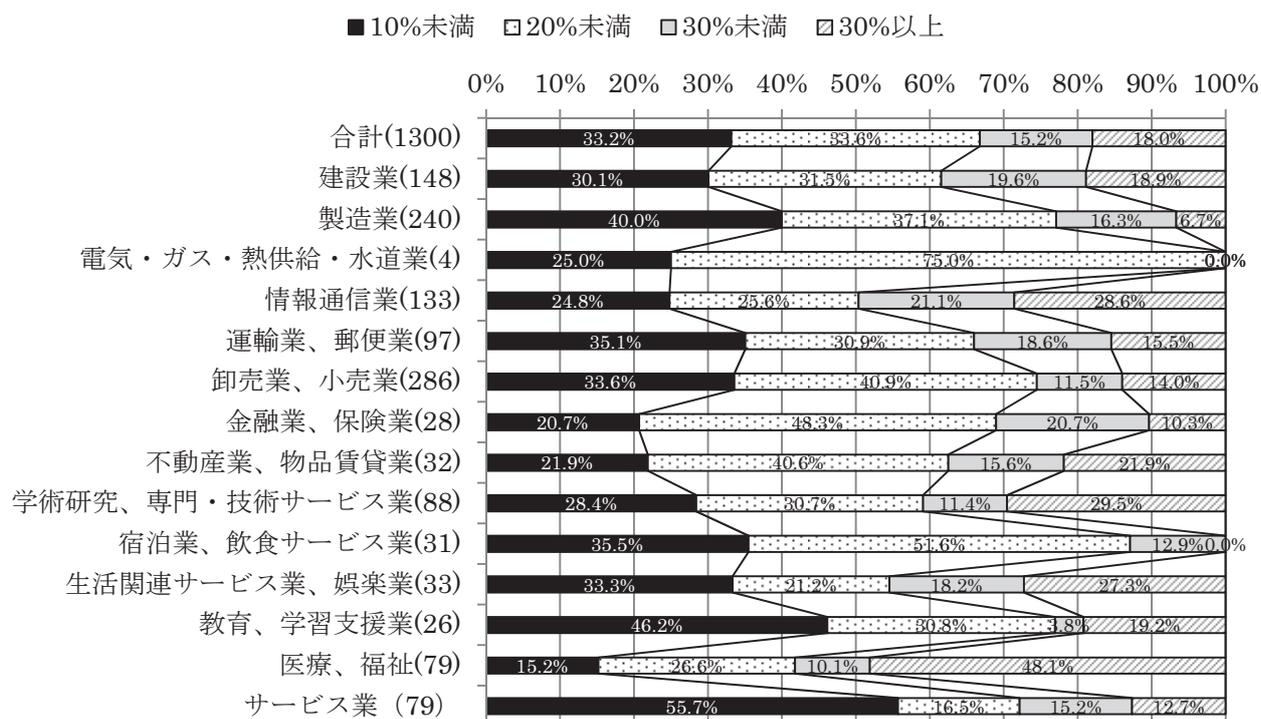
である。

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)

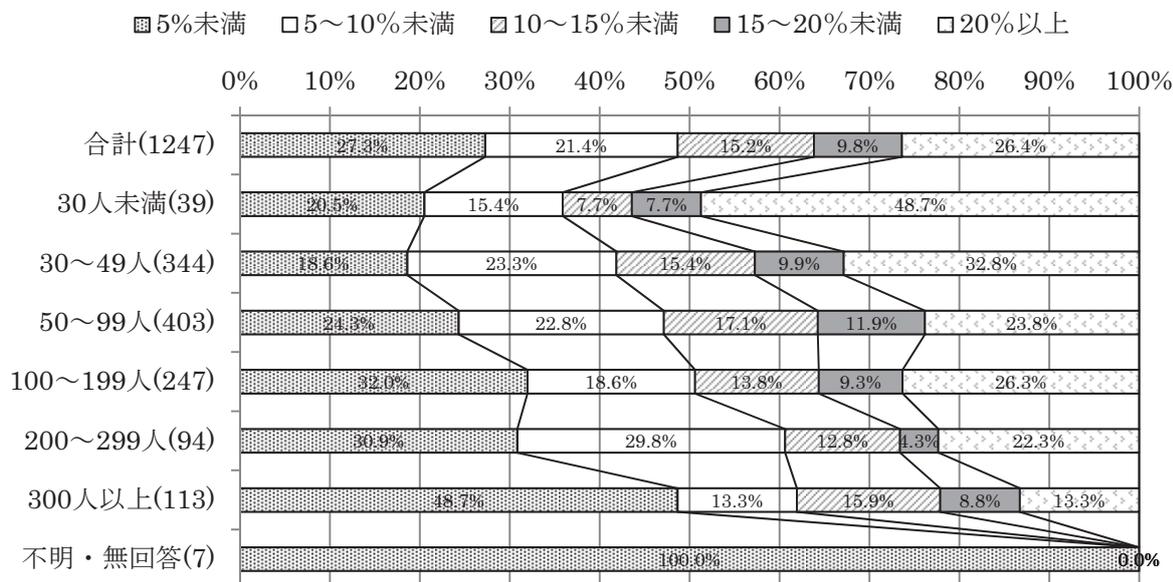
退職者数(人)	新規採用の 退職者	中途採用の 退職者
○合計(1764)	6.23	13.16
○創業年		
1940年以前(237)	9.80	10.77
1941～1960年(395)	8.91	10.06
1961～1980年(493)	5.09	14.28
1981～2000年(392)	4.07	14.63
2001年以降(199)	1.44	16.55
○業種		
建設業(204)	8.25	8.41
製造業(319)	8.24	10.11
電気・ガス・熱供給・水道業(7)	1.60	9.00
情報通信業(170)	8.36	11.29
運輸業、郵便業(135)	4.69	22.93
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。

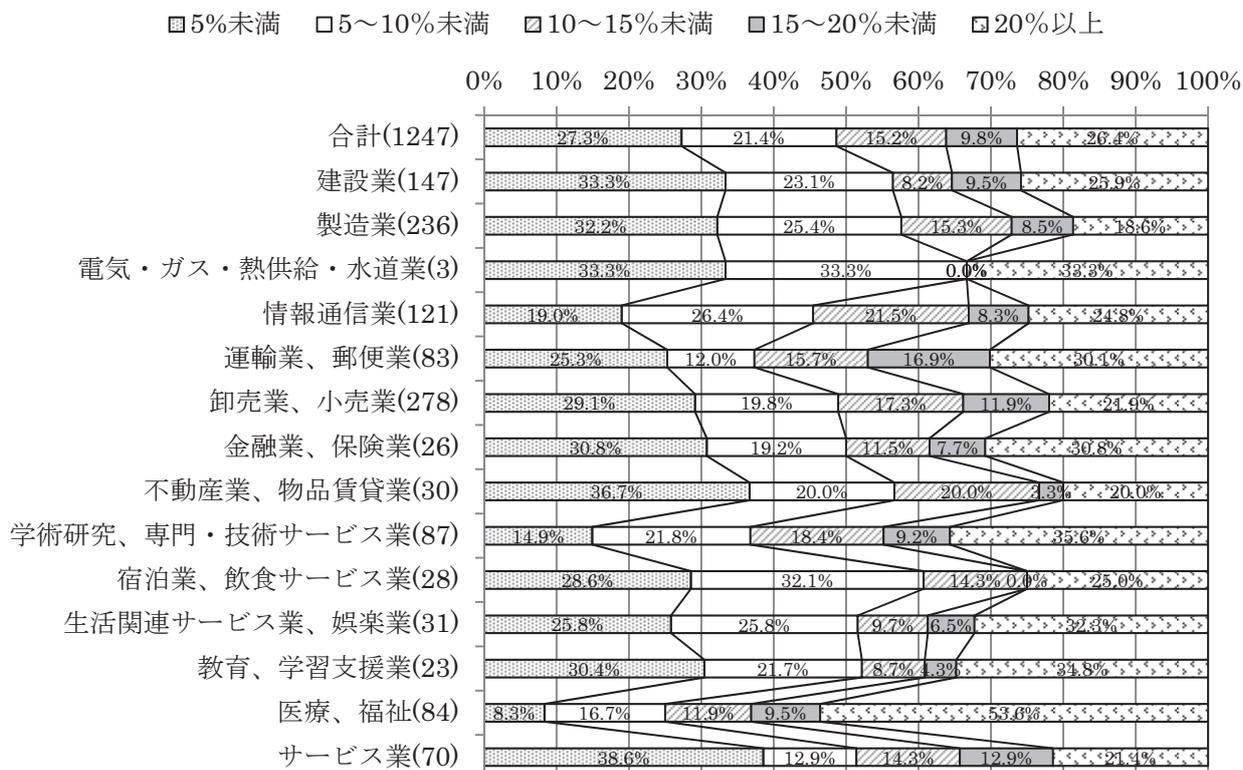
業種別には、新規採用者中の退職者が多いのは「金融業・保険業」(11.52人)を筆頭に、「宿泊業・飲食サービス業」で二ケタとなっている。中途採用者中の退職者については、「医療・福祉業」のみで30人を超える水準となっている。そして、それに「運輸業・郵便業」、サービス業が20人を超える水準で続いている。さらに新規・中途採用者全体に占める比率から確認したのが、図表 1-11～12 である。より小規模企業、そして、業種別には、20%以

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）。

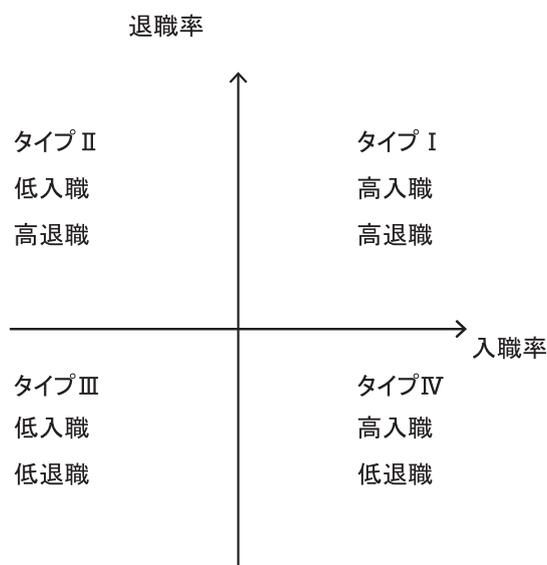
タイプⅠ：入職率・退職率が共に高いパターン（20.2%。全体に占める比率。以下同じ）

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

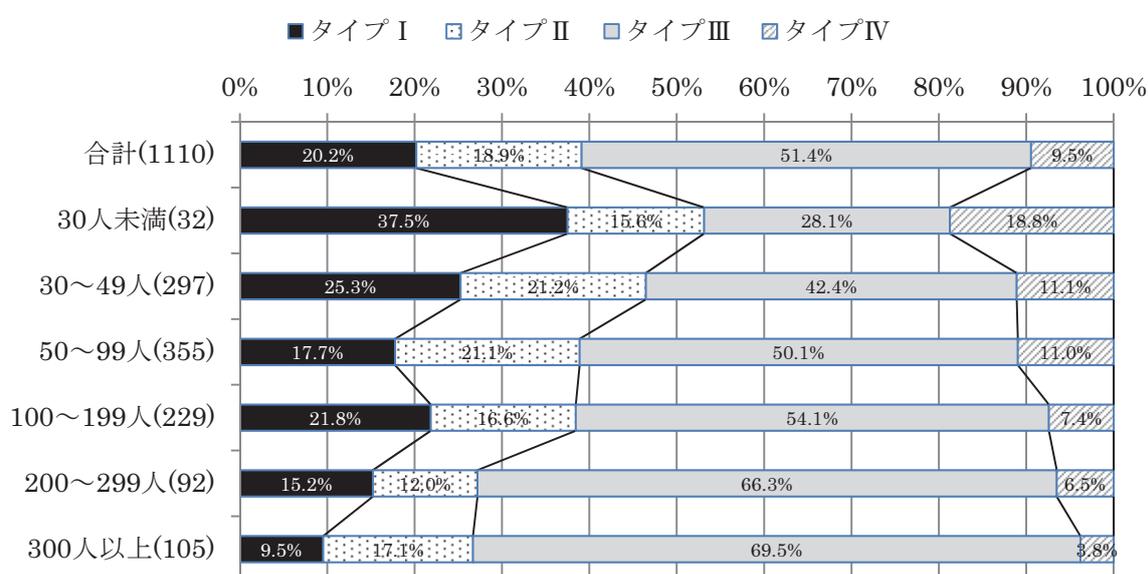


2. 基本属性による検討

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。

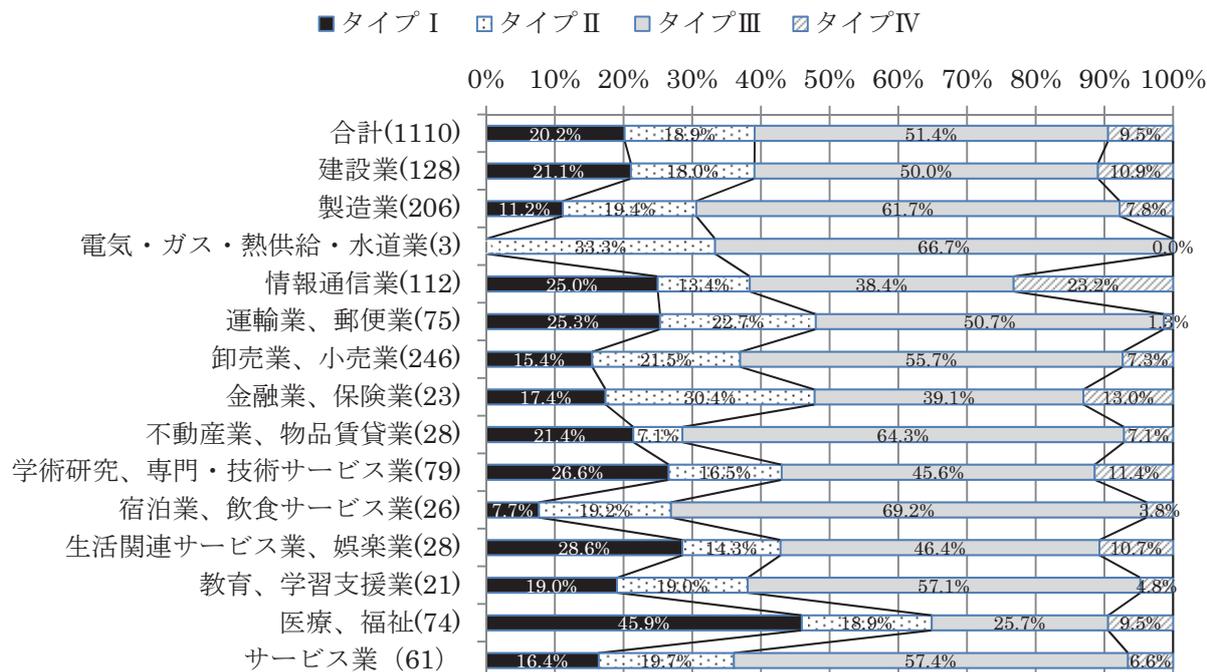
図表 1-15 企業規模別類型比率



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。

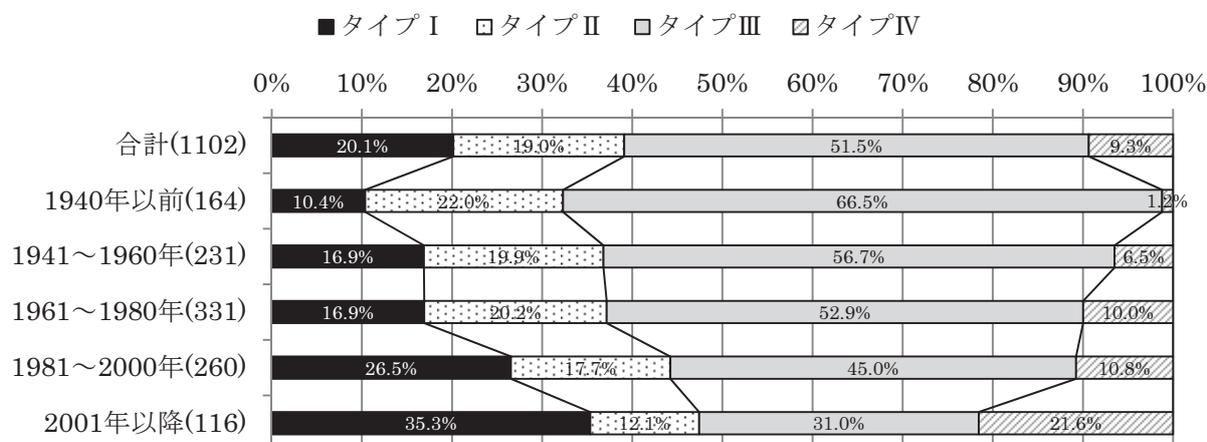
図表 1-16 業種別類型比率



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

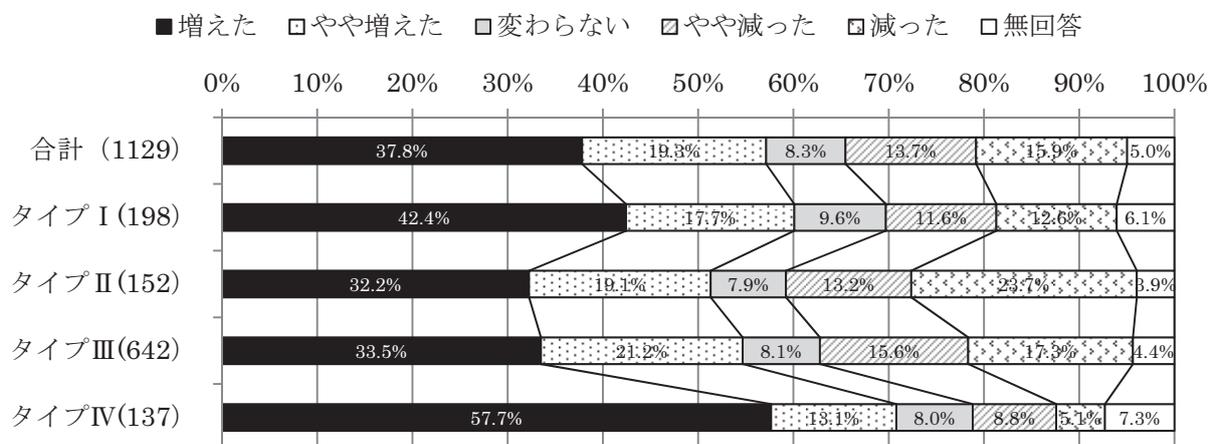


3. 売上高・利益

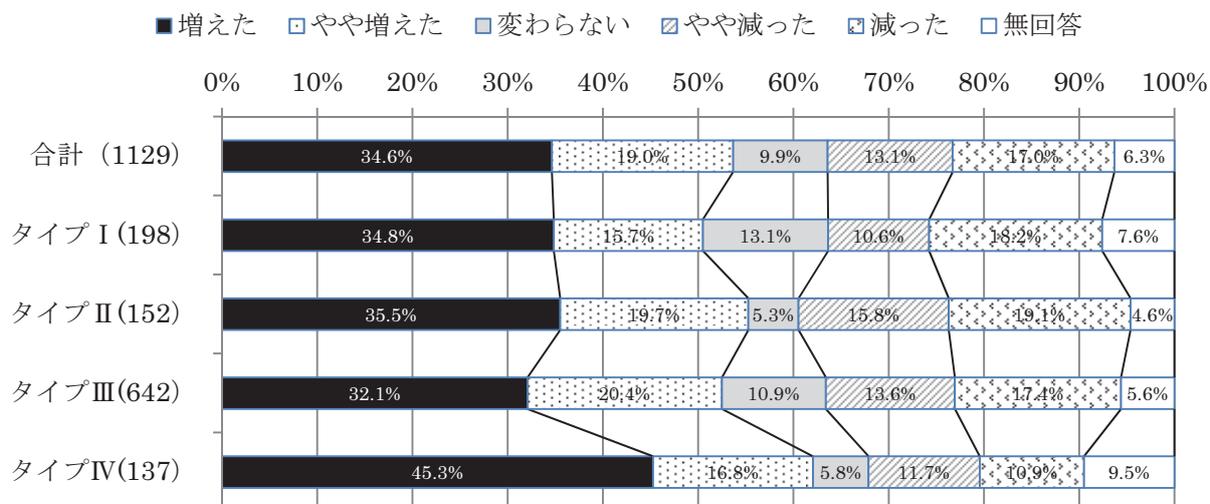
次に、売上高と利益についてみる。

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。

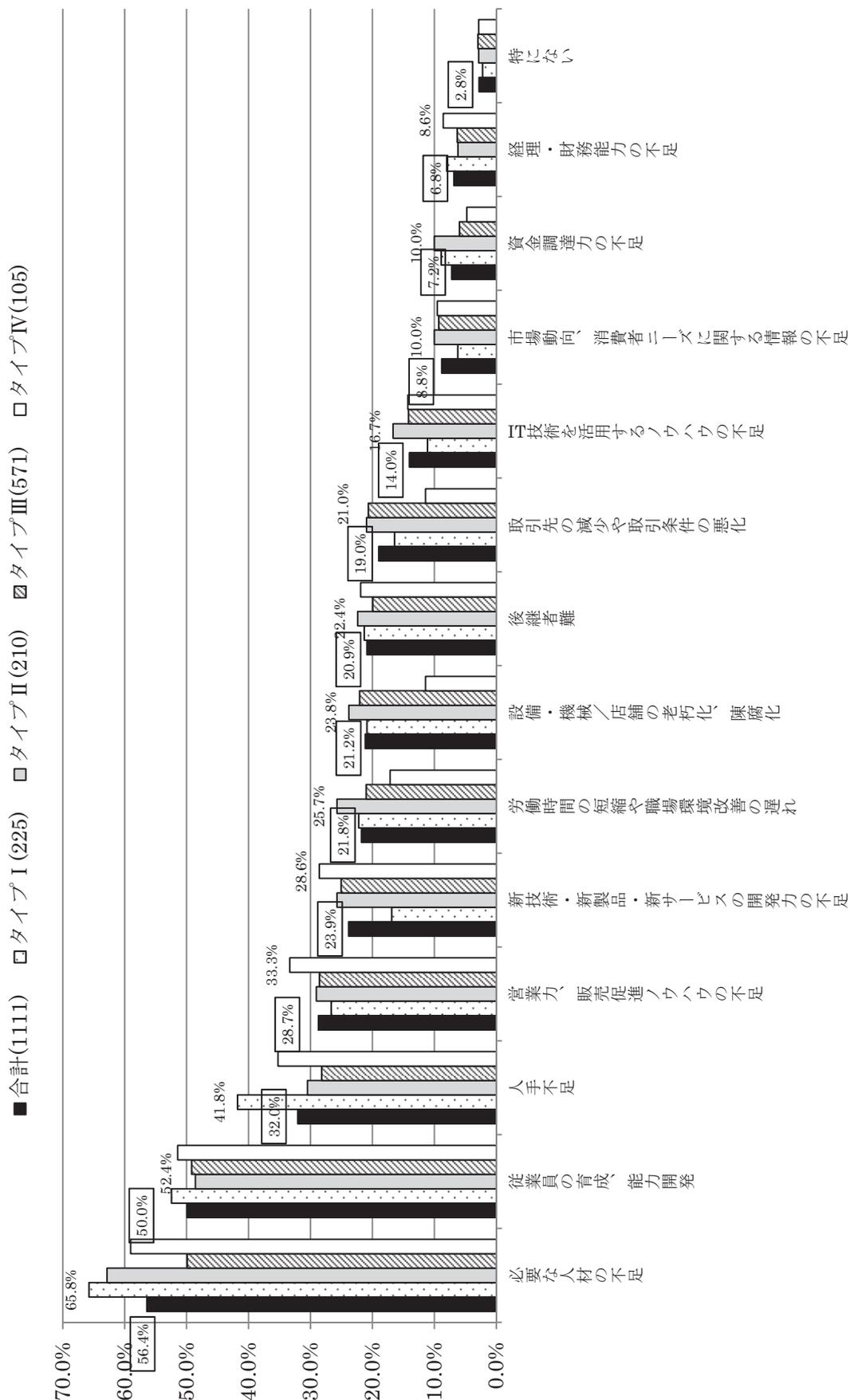
全体でもっとも回答率の高かったのは「必要な人材の不足」である。タイプ III を除く他の 3 類型はほぼ 6 割前後となっている。タイプ I のように「採用はできるものの、退職も多い」場合には、こうした指摘が多くなることも当然といえよう。タイプ I は「人手不足」の項目でも他に比して 10 ポイントほど高くなっている。人数そのものも必要とする人材も足りていないという状況が想起される。

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総合的と思われる状況になっている。

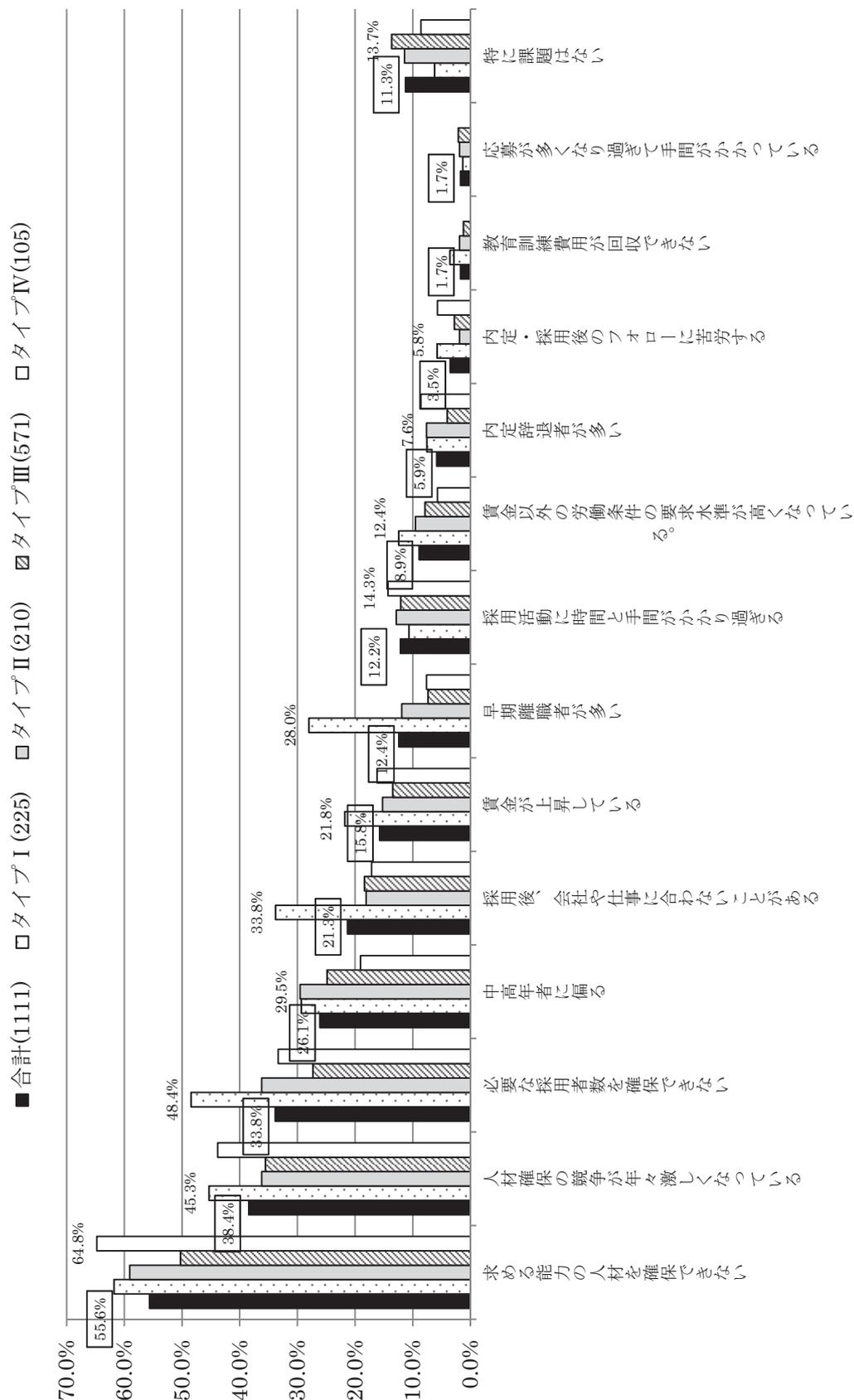
まず、タイプⅠについてみると、「たくさん採用はするものの、その中の多数が辞めてしまう」姿が現れている。タイプⅠの中での回答率が高い順にみると、「求める能力の人材を確保できない」（61.8%）、「必要な採用者数を確保できない」（48.4%）、「人材確保の競争が年々激しくなっている」（45.3%）、そして、「採用後、会社や仕事に合わないことがある」（33.8%）、「早期退職者が多い」（28.0%）となっている。「求める能力の人材が確保できない」は類型の設定からも明らかなように、このタイプでは「採用そのものができない」訳ではない。一定程度の採用数は確保できるものの「このような能力を備えておいてほしい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。

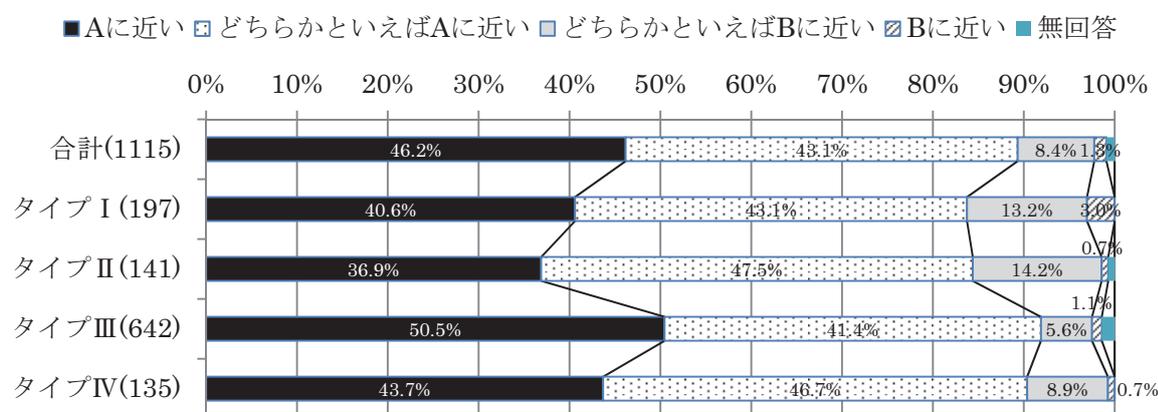
図表 1-21 中途採用の課題



5. 採用方針

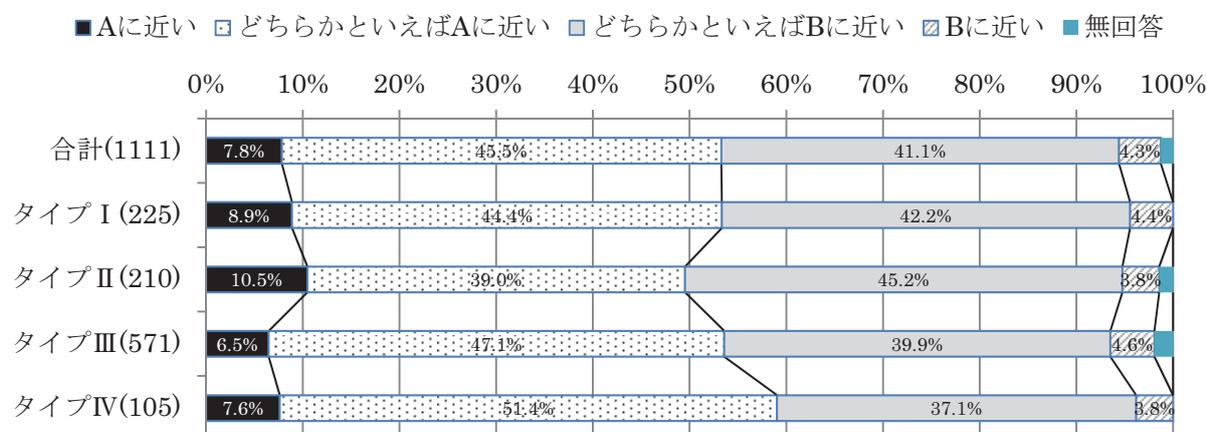
採用方針についてみると、存外、類型間での差異は大きくない。ただ、図表 1-22 にみるように、「中途採用者の長期勤続に努めるか、離職は仕方ないと思うか」については、あまり明確ではないものの、タイプ I と II で「離職は仕方ない」という回答が多くなっている。二つのタイプに共通するのは「退職率が高い」という点であるが、それにはこうした採用の方針が背後にあることが関係しているものと思われる。

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）

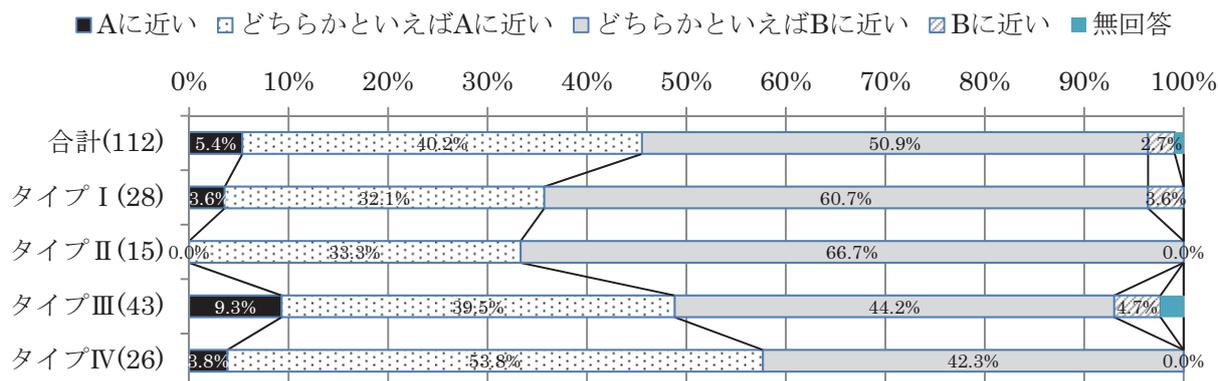
図表 1-23 採用方針「[A]中途採用者の能力開発の責任は企業側にある/[B]社員個人にある」



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。

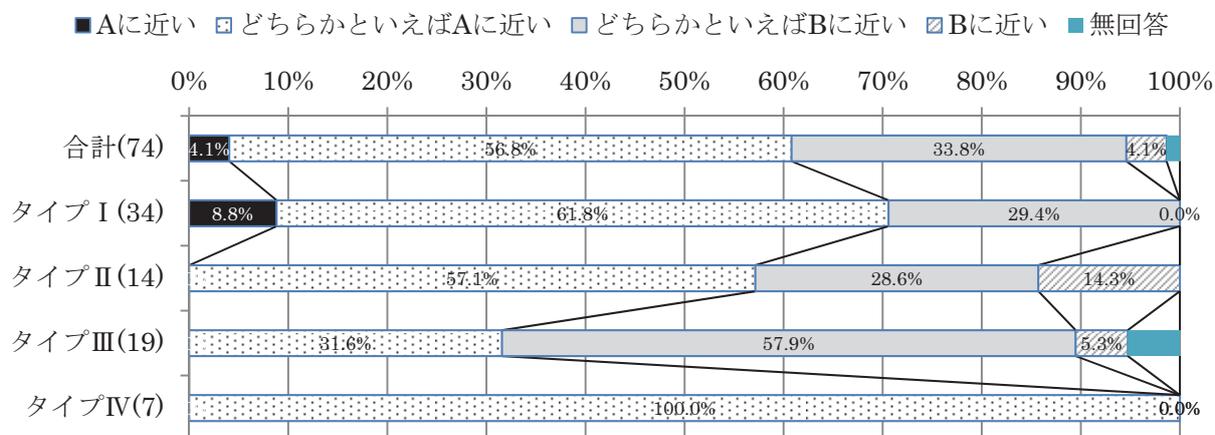
「情報通信業全体」としてはタイプⅠとⅣの比率が高く、「ヒトは比較的多く採用ができていいる」情報通信業の特徴である。その中で、この設問への回答をタイプ別にみると、タイプⅠやⅡのように退職比率が高いグループでは「個人側」に責任があるという比率が高い。こうした方針が退職率の高さと関係している可能性は少なくない（図表 1-24 参照）。

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」

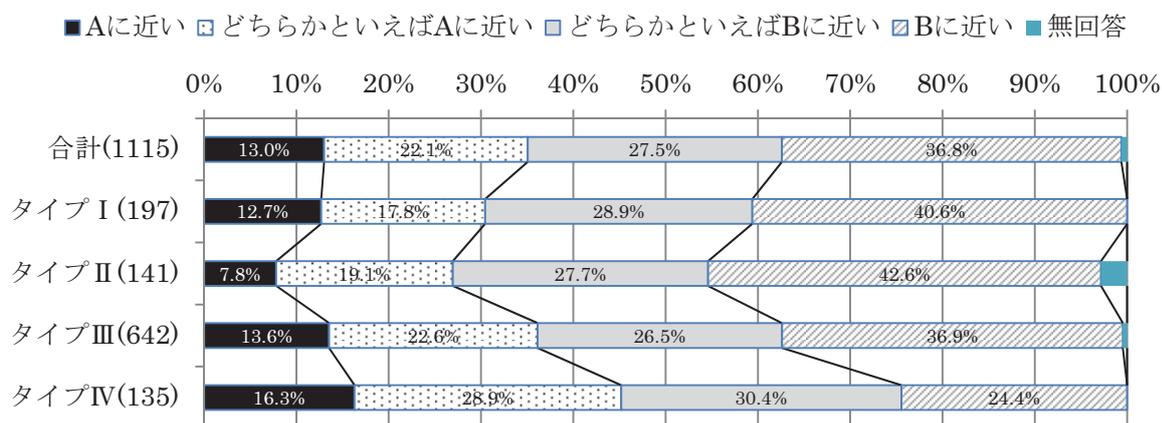


また、「毎年、一定人数の採用か、欠員補充」なのか、「学歴重視なのか、学歴不問」であるのかについて、類型別にみたのが、図表 1-26～27 である。

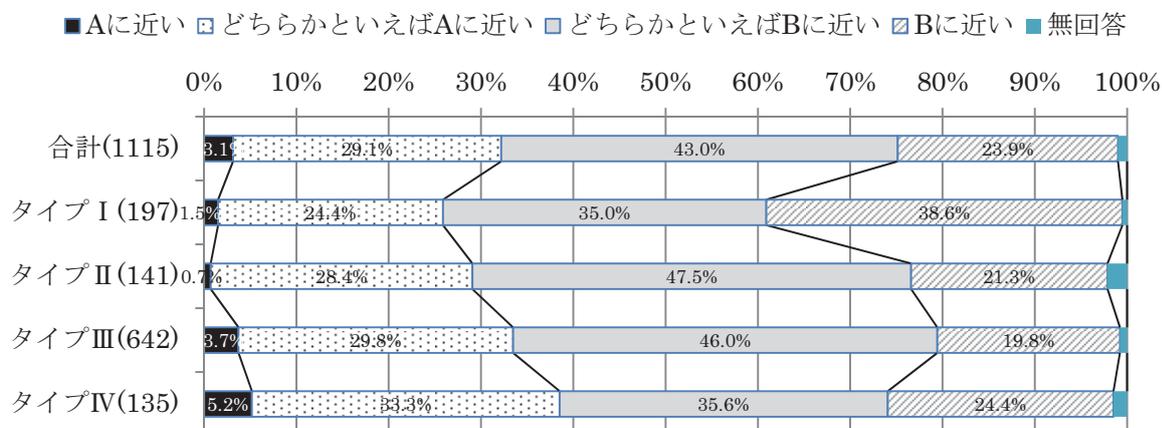
「計画的な採用か、その時の状況に応じて」という面からみれば、タイプⅠやⅡにみられるように「欠員補充」という回答比率が高いほど、退職比率も高くなっている。また、学歴についてみれば、学歴を重視して採用している比率が高いタイプⅢやⅣでは結果的に退職比率が低くなっている。また、あくまでも方針ではあるものの、新興・成長企業が比較的多いと思われるタイプⅣで「毎年、一定人数の採用」を目指していることは興味深い。

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

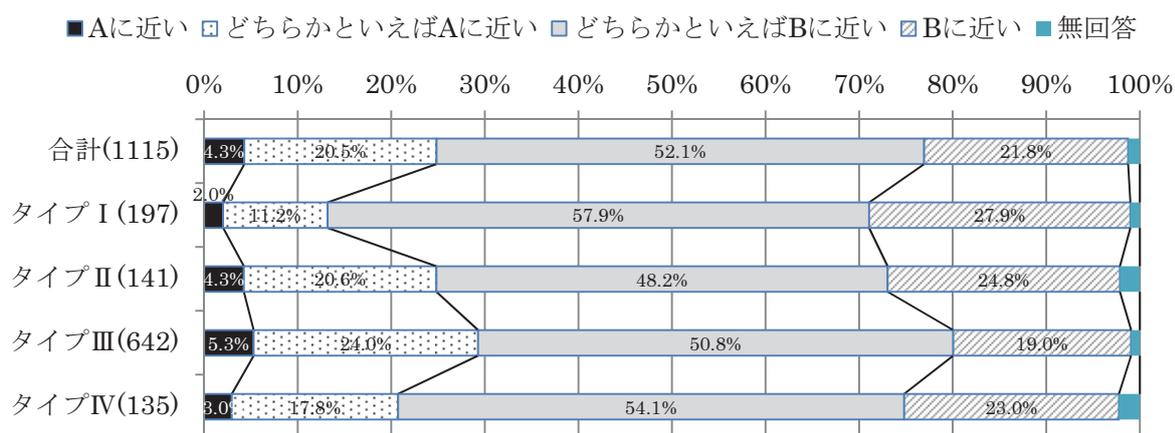


6. 人事管理方針・施策

次に、人事管理に関わる方針や施策について、みていこう。

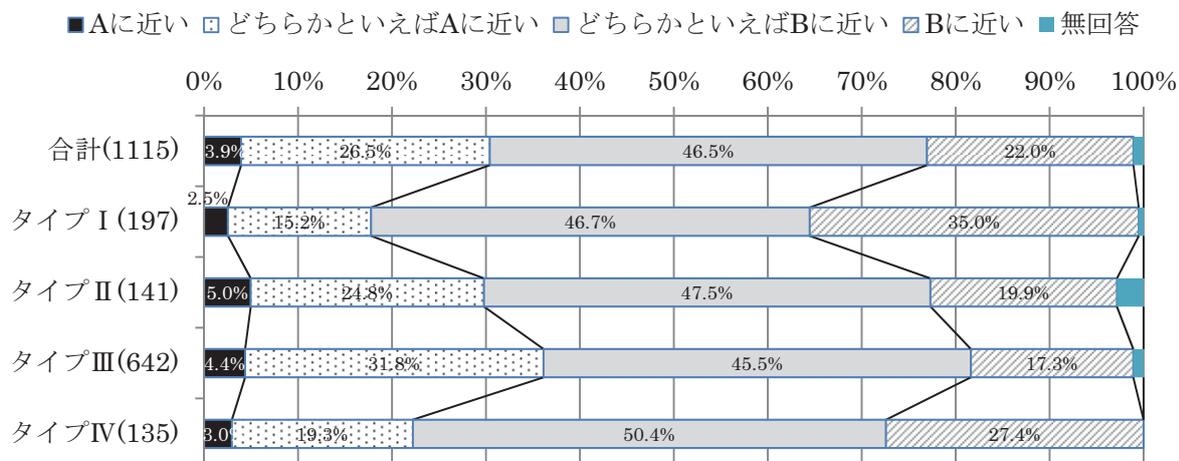
まず、従業員への教育投資を「長期間で回収するか、短期間で回収を目指すのか」についてみると、採用率が低いタイプⅡ・Ⅲではより長期間での回収を考え、採用率の高いタイプⅠ・Ⅳでは短い期間での回収を目指す傾向がみられる（図表 1-28 参照）。

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

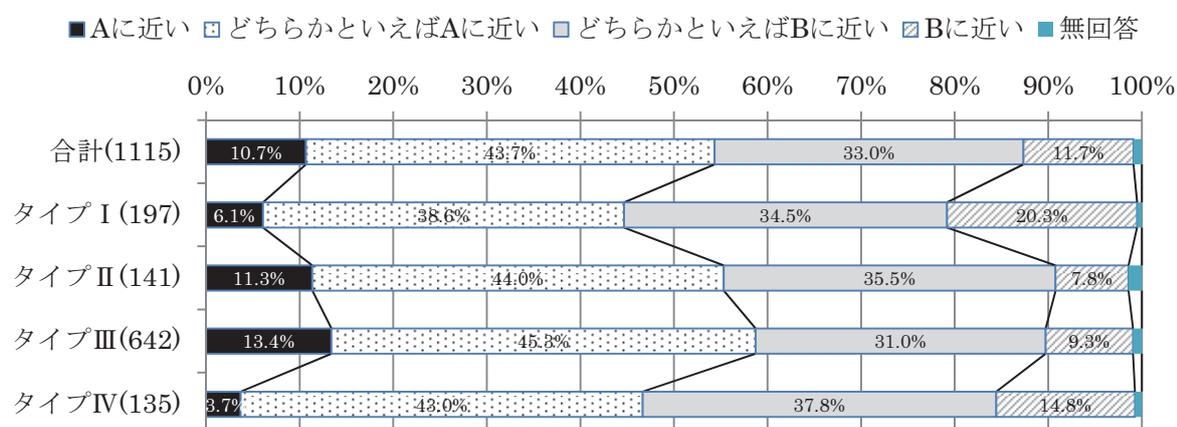


さらに、「賃金が成果に基づいて決定されるか否か」、「賃金は成果や会社業績に応じて

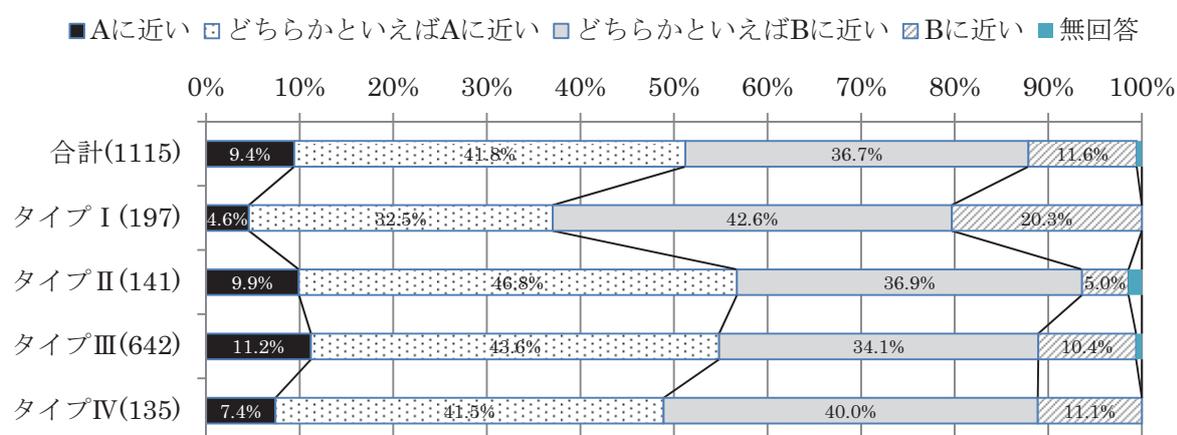
変動するののか」についてみよう。その結果が図表 1-30～31 に示されている。

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てよからう。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

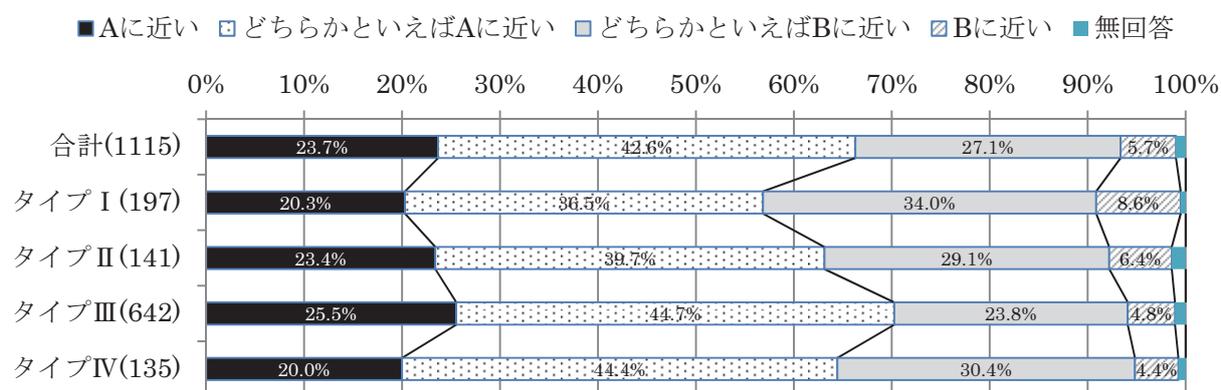


図表 1-31 [A]賃金は勤続年数と共に上昇/[B]個人の成果や会社の業績に応じて上下する



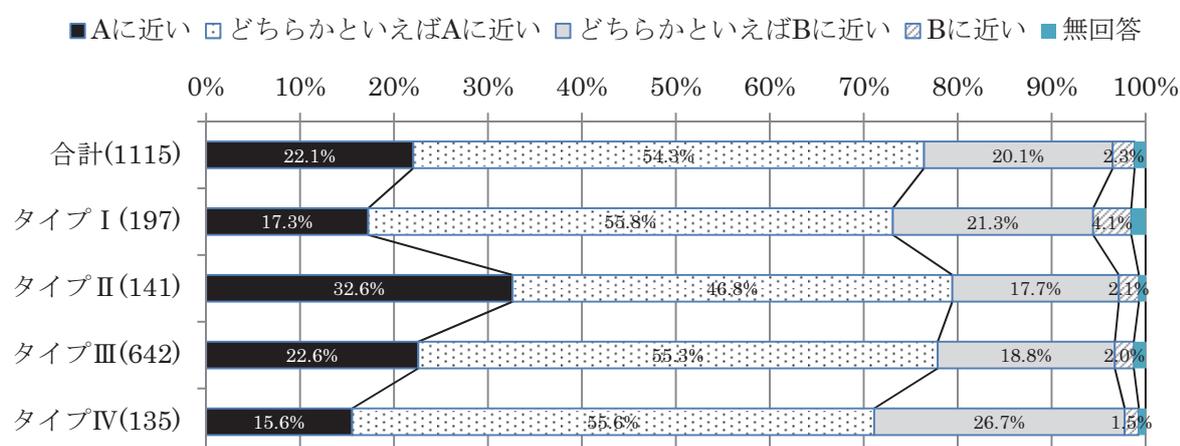
人事制度の明文化という点も、こうした傾向の延長線上で考えられよう(図表 1-32 参照)

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。

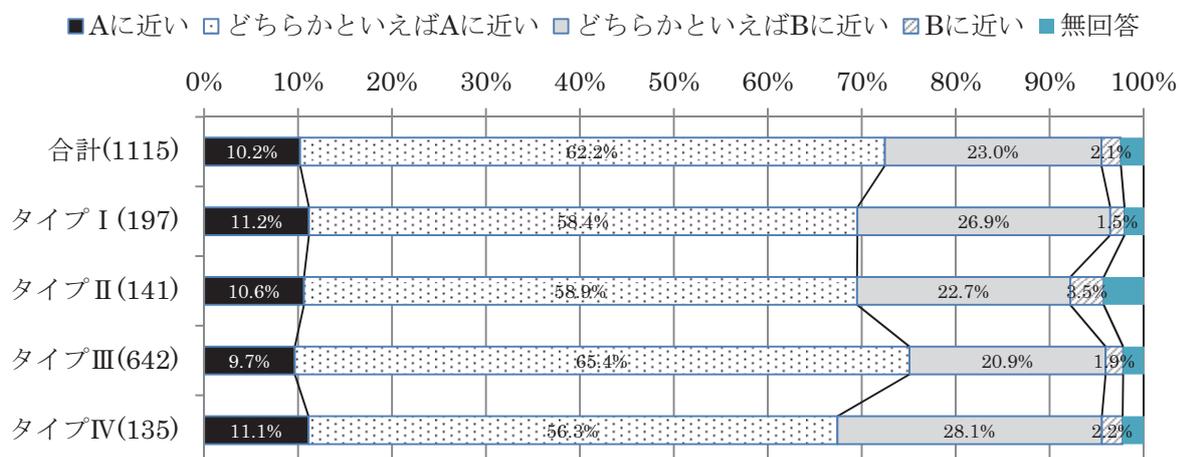
図表 1-33 [A]人事ローテーションは会社主導/[B]社員の希望をできるだけ反映させる



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

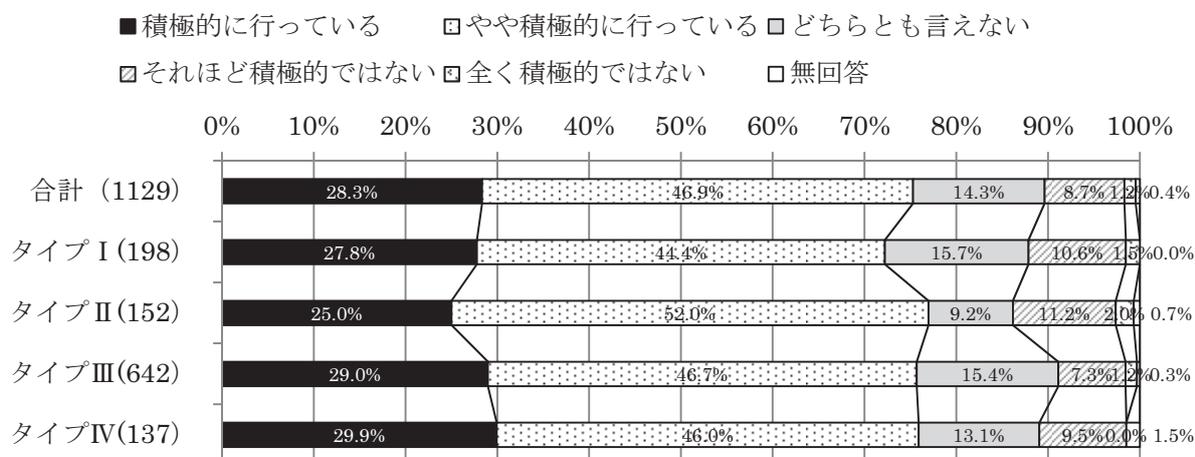


7. 育成への取り組み

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。

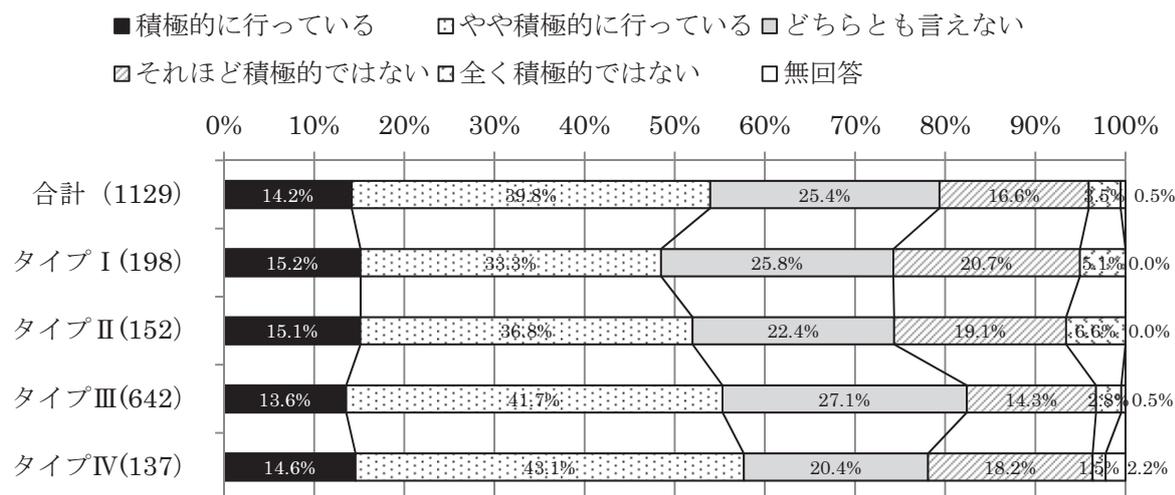
図表 1-35 OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成



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

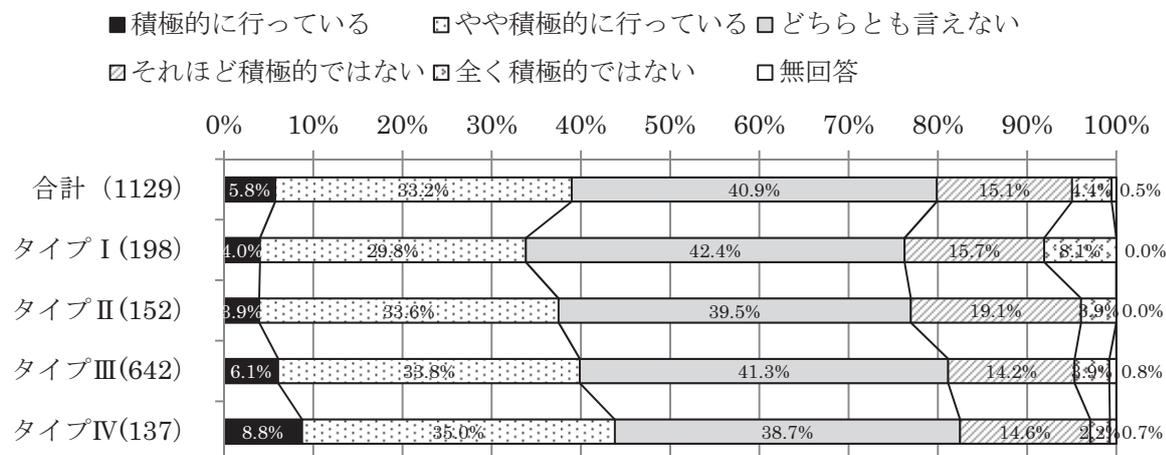
行っている」という回答比率が相対的に低いタイプⅠ・Ⅱでは、その結果の一つとして退職率が高く、より積極的に取り組んでいるタイプⅢ・Ⅳでは退職率が低くなっている。OJTは皆共通で重視するとしても、Off-JTまで含めた教育訓練への姿勢が、こうした結果に少なからず影響を与えているとも考えられる（図表 1-36 参照）。

図表 1-36 Off-JT（研修等）の機会の提供

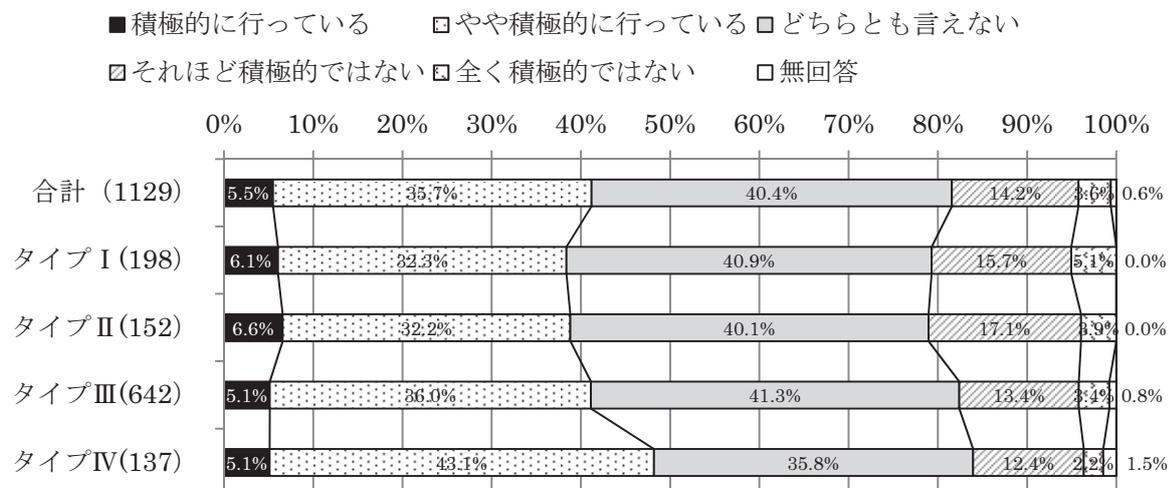


同様に、「長期的な視点にたった配置・異動」への取り組みや、従業員の希望をきちんと聞き取る姿勢についてみても、傾向は類似している。あくまでもこの結果からみる限りではあるが、長期的な育成を考え、社員の希望をきちんと把握しようとする企業では、その結果のひとつとして、退職率は低くなっている（図表 1-37～38 参照）。

図表 1-37 長期的な人材育成を考えた配置や異動



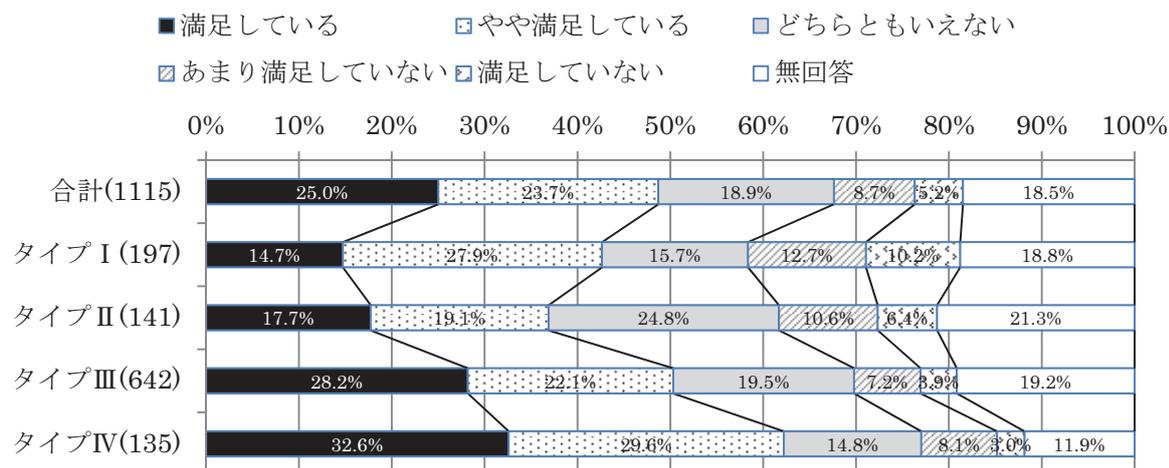
図表 1-38 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握



8. 定着満足度

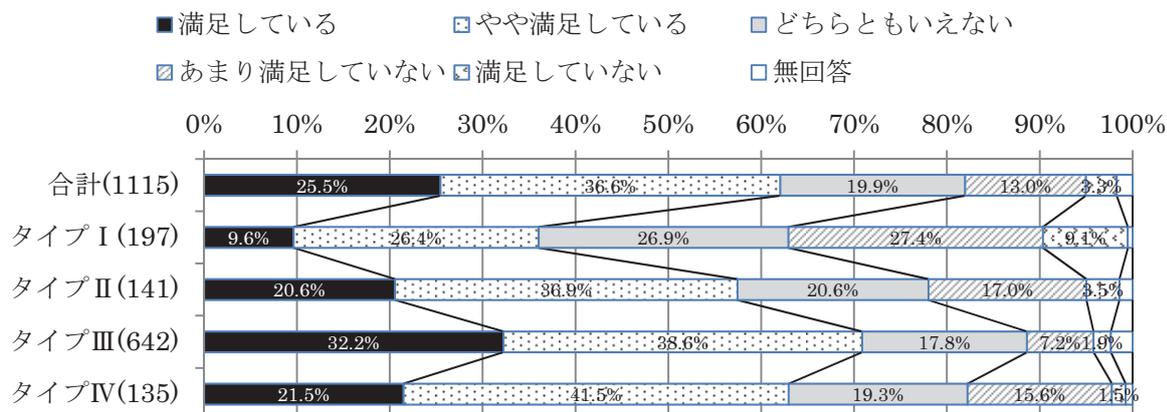
これまでみた取り組みの一つの結果とも考えられるのが、定着への満足度であろう。確認のためにその点を見ていくと、新卒採用者に関しては、図表 1-39 にみられるように、退職率が高いタイプ I・II で満足度が低く、退職率の低いタイプ III・IV では満足度が相対的に高くなっている。

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。