

## 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「自分の能力を發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。