

特集

中小企業における 人材の採用と定着

—ミスマッチの解消に向けて

安定的な雇用をいかに維持・増加させるかという政策課題については、雇用労働者の約7割を占める中小企業における人材の定着と育成が大きなカギを握る。今年4月2日に開かれた「経済の好循環実現に向けた政労使会議」では、2015春闘における労使交渉が「好循環の2巡目を形成しつつあるこの機をとらえ、全国に、中小・小規模事業者に、さらに好循環を拡大することが何よりも重要である」との認識を示したうえで、「取引企業の仕入れ価格上昇等を踏まえた価格転嫁や支援・協力についての総合的取組」などを推進する文書を公表した。特集では、当機構が実施した中小企業と従業員を対象とする人事管理調査に加えて、7割強を中小企業が占める「ものづくり企業調査」、全国的に人手不足が指摘されている建設業へのヒアリング結果などから、中小企業の人材確保と育成の課題について考える。

<今号の主な内容>

- 採用・定着を中心とした中小企業の人事管理調査** 中村良二 主任研究員
- ものづくり企業の経営戦略と人材育成に関する調査** 郡司正人 調査・解析部次長
- 建設業における人材の確保及び育成——ヒアリング調査からみた課題** 調査・解析部
- 「ものづくり産業」の維持・発展に向けて——金属労協とJAMの取り組み** 調査・解析部
- 良質な雇用を支える人材の確保と育成に向けた課題——ものづくり白書の概要**

① 企業調査編

中途採用は「育成・潜在能力」より「即戦力として」採用する傾向

採用・定着を中心とした中小企業の人事管理調査

JILPT主任研究員 中村良二

1 はじめに

長い不況の時期を経て、徐々にではあるが、景気回復の兆しが見られるようになってきている。何はともあれ、「仕事がない・需要がない」段階を抜けつつあるわが国では、徐々にではあり、ヒトの問題、とりわけ、採用とその定着がクローズ・アップされつつある。われわれはこれまで、中小企業の「採用と定着」の実態を明らかにすべく、準備を進めてきた。基本的な構図やアイデアに関しては、本誌二〇一四年一月号で紹介しているので、参照されたい。昨年二〇一四年一月にアンケート調査を実施し、このたび、その第一段階の調査結果を当機構の調査シリーズNo.141『中小企業の「採用と定着」調査結果—速報版—』(二〇一五年五月)として、公刊した。ここでは、まず、採用実態を把握する目的で実施した企業調査の結果に触れたい。従業員側の転職活動やその後の定着状況等を調べた従業員調査の結果をみていくことで、その結果概要を紹介することにした。

企業側への調査でわれわれが、特に注目したのは、「刻々と変わる経営環境の中で、それぞれの企業はどのような

経営戦略の中で、ヒトに関してどのような方針や戦略を持ち、実際に採用してその定着を図ろうとしているのか」という点である。それらを、中途採用を念頭におきながら、企業側の考え方や従業員側の考え方からみることによる、双方の考え方の類似点・齟齬を踏まえつつ、現在の日本企業の採用状況を明らかにしようと考えてきた。以下では、こんにちの中小企業を取り巻く経営環境や課題、その中の経営戦略を素描した上で、まず、企業側からみた採用と初期定着の状況について述べていく。

2 経営環境・課題・戦略

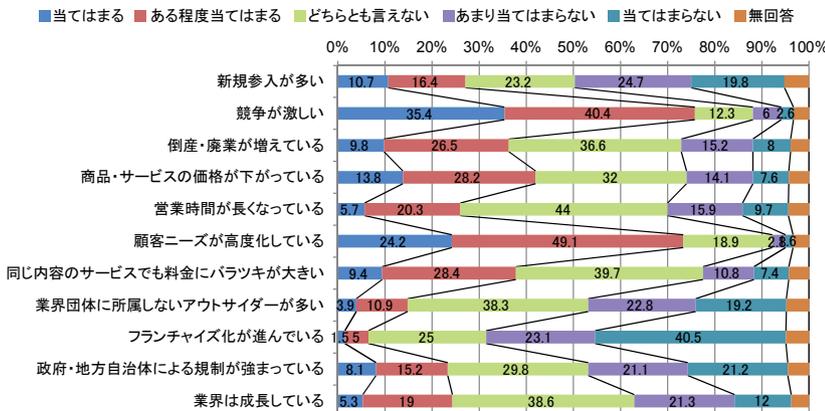
現在、周囲の経営環境をいかに捉えているのかに関しては、「競争が激しい」、「顧客ニーズが高度化している」

の二項目の回答率が七割超ときわめて高かった。また、「商品・サービスの価格が下がっている」も多かったが、四割を超える水準である(図表1参照)。
コスト面より競争力強化や品質向上で対処

そうした中であって、いかなる経営戦略を採るのかといえば、コスト面で優位に立つよりは「高付加価値・サービスで競争力を強化」し、営業・販売の強化よりは「製品・サービスの品質向上」に力を入れることで対処しようとしている(図表2参照)。
「必要な人材の不足」と「育成」が課題

経営に関わる取り組みに関しては、その中で成果が見られたものとしては、「新規顧客や営業経路の開拓など、営業強化」と「社員への教育訓練の効果」の二項目が過半数となった。現在抱えている経営課題としては、「必要な人材の不足」と「従業員の育成、能力開発」の二項目がほぼ半数で、もっとも多くなっている。それに「人手不足」、「営業力、販売促進ノウハウの不足」が三割程度で続いている(図表3参照)

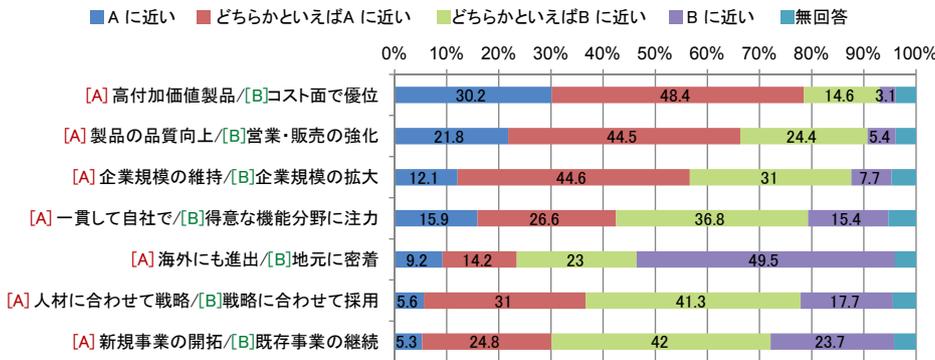
図表1 経営環境 (%)



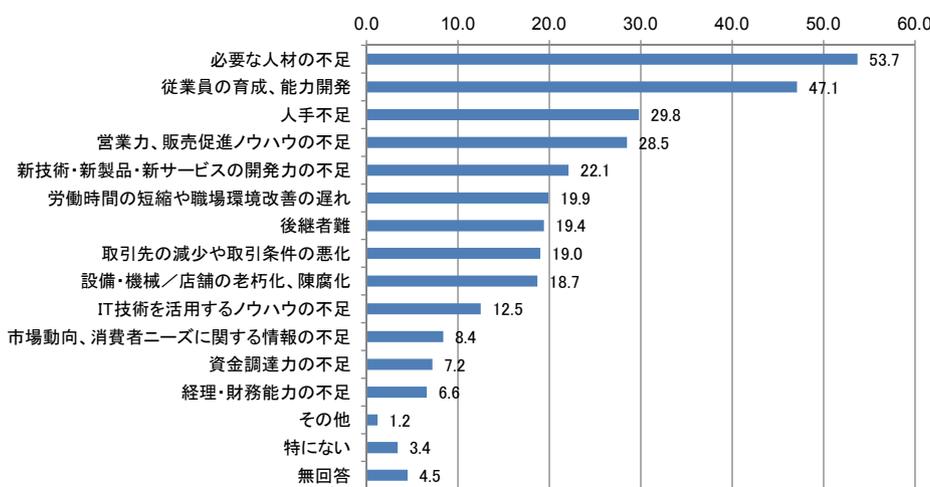
資料出所：JILPT「中小企業の「採用と定着」調査結果—速報版—」(2015。以下、同じ)

このように、現在、中小企業は厳しい環境の中で、高い品質や付加価値の製品・サービスを提供し、営業力を強化することで、競争に勝ち抜こうとしている。その際、問題となるのは、や

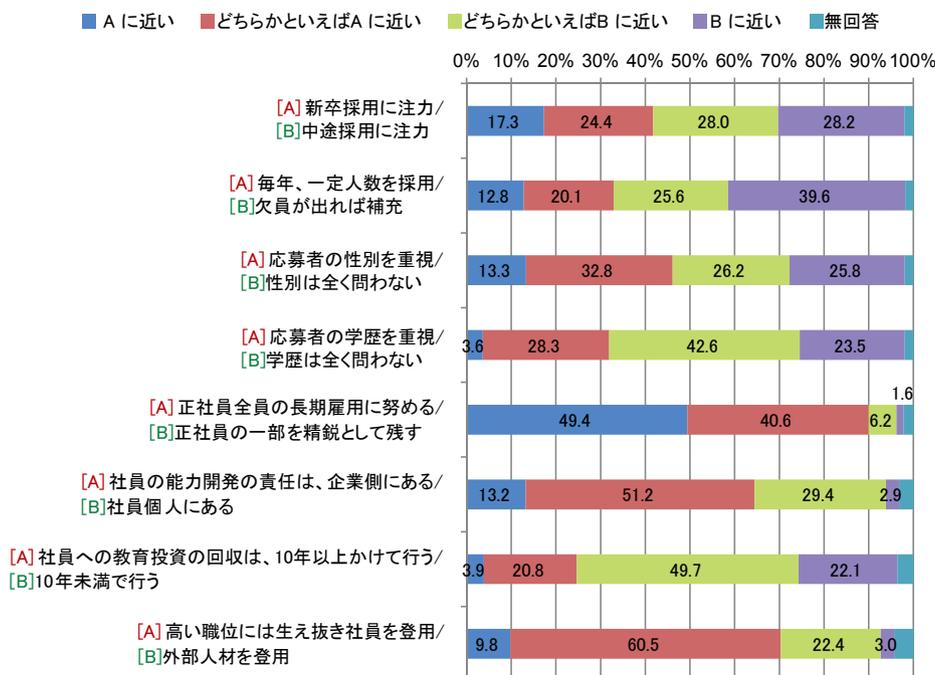
図表2 経営戦略 (%)



図表3 経営課題 (%)



図表4 採用方針 (%)



はりヒトである。人手不足もあるが、それ以上に「必要な人材」が足りないことや、従業員をいかに育成していくのが共通した課題としてあげられている。先ほどみたように、経営に関わる取り組みの中でも奏功している項目として「社員への教育訓練」があげられるのと同時に、経営課題として育成が重要課題としてもあげられている。こうした結果の全体をいかに捉えるのかも、今後の大きな課題の一つである。

3 採用方針

小規模企業ほど「中途採用、欠員補充、学歴不問」で、次に、採用方針に関する主たる結果は図表4にみるとおりである。「新卒採用か中途採用中心か」ではやや中途採用が多いが、規模別にみると、より小規模企業では、中途採用中心が多い。

心が多い。「一定人数の採用か、欠員補充か」では、七割弱が欠員補充となっている。規模別で見ると、より小規模企業でその傾向が明らかである。性別や学歴などの属性を重視する傾向については、性別ではほぼ半数ずつに分かれ、学歴に関しては「問わない」方針のほうが多数派である。さらに、「長期雇用を目指すのか否か」については、「長期雇用を目指す」との回答がほぼ九割と圧倒的に多かつた。

「能力開発の責任」については、「企業側」という回答が全体のほぼ三分二である。そうした教育投資の回収は約四分の三の企業が「10年未満」を目指している。そして、高い職位には外部人材ではなく「生え抜き社員を登用」しようとする企業が約七割を占める。では次に、こうした方針の下で実施された採用の様相を検討していく。

4 採用の実態

企業規模が大きいほど「潜在能力」より「即戦力」

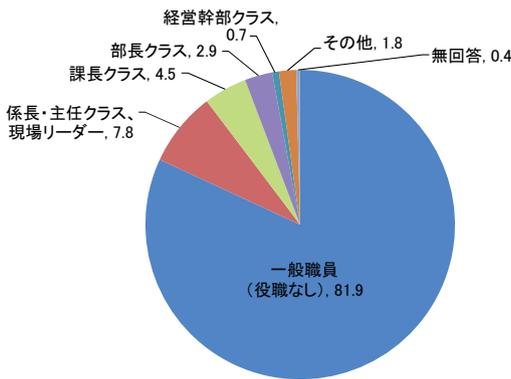
まずは採用人数であるが、これは増加傾向にある。全体平均をみると、二〇一一年から二〇一三年にかけて、新規採用で四・一三人から四・四七人へ、中途採用で四・六四人から五・九〇人へと増加している。ただ、注意を要するのは、双方ともに「採用なし」と回答した企業が相当数存在することである。各年ともに、新規採用ではほぼ半数弱、中途採用では二割ほどの企業がそのように回答している。実際に採用された中途採用者のプロフィールをみると、全体では一般職が八割強となっている（図表5参照）。

ただ、従業員規模が大きくなるほど、「係長・主任クラス、現場リーダー」以上で採用した割合が上昇する。また、全体からみれば比率は少ないものの、社歴の短い企業ほど部長クラス以上で採用した割合が高くなっている（図表6参照）。

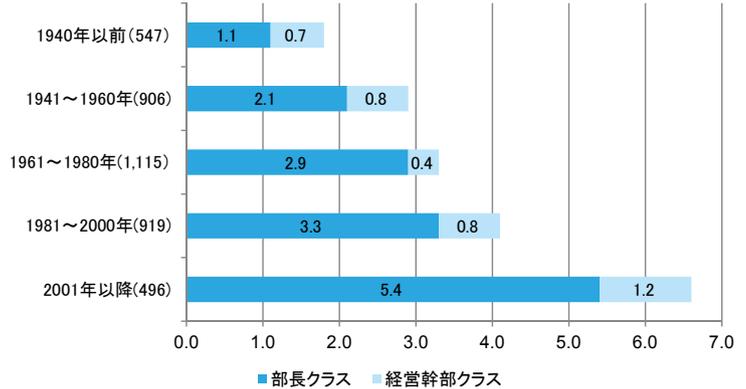
こうした実際に採用された従業員が期待されているのは、「即戦力として」である。「育成対象として」と比べた場合、「即戦力として」と「どちらかといえば即戦力として」を合計すると、全体の約四分の三を占める。

また、この点と関連して別設問で、「潜在能力か、保有スキル・即戦力」のいずれかを重視して採用しようとするのかを尋ねた結果を、企業規模別にみたのが、図表7である。

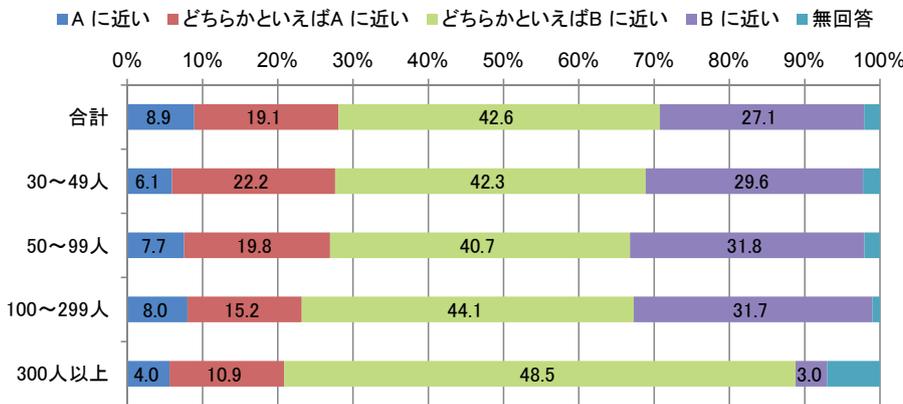
図表5 中途採用者の採用時の役職



図表6 部長以上クラスの採用 (%、創業年別)



図表7 [A] 潜在能力を重視して採用 / [B] 保有スキル、即戦力を重視して採用か (%)



この設問でも、全体としては「即戦力」を重視した採用方針が約七割を占めているが、より重要だと思われるのは、企業規模に関わらずというよりむしろ、企業規模が大きくなるほど、その傾向が強くなっている点である。

七割強の企業が入社後一年程度での活躍を期待

中途採用者に求める能力・経験、期待については、これまでの調査結果と

ほぼ同様で、「やる気のある人」(六四・二%)、「素直な人」(三九・九%)、「貴社と同業種での経験のある人」(三七・九%)、「特定の業務について高いスキルを持っている人」(三〇・二%)、「周囲となじむのが早い人」(二八・五%)と答えるケースが比較的多い。

そして、中途採用者が社内で活躍するのにかかる期間としては、「入社後半年未満」を期待していたというケースが二五・七%でもっとも多く、以下ほとんど変わらない割合で「入社後すぐ」(二四・七%)、「半年以上一年未満」(二三・三%)と続く。総じて、「入社後一年程度で活躍してほしい」と、約七割強の企業が考えている。

採用ルートについては、「ハローワークなどの公的な職業紹介機関から」を用いているケースが約三割と最も多く、以下回答の多い順に、「友人・知人等の紹介で」(二四・九%)、「民間の職業紹介会社からの斡旋」(二二・五%)と続く。社歴が短い企業ほど公的職業紹介機関の活用が減り、友人・知人等の紹介や民間の職業紹介会社の活用が増えている（図表8参照）。

採用については難しくなかったというケースが約四分の三を占める。「採用することが非常に難しかった」、「採用するのは難しかった」というケースについてその理由をたずねると、「応募者自体が少なかった」(四七・六%)、「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」(四二・四%)が上位を占めている。

5 採用後の取り組み

計画的なOJTによる育成を

次に、採用後の取り組みについてみると、全体として、計画的なOJTによる育成をめざしていることがわかる。

もっとも多かったのは、「指導者を決めるなどして計画的にOJTを行う」(三九・二%)である。その他には、「上司に手厚く指導育成するように指示している」(三四・八%)、「社内勉強会、提案発表会に参加させる」(三二・七%)、「経営者・経営幹部が意識的に声をかける」(二七・一%)がいずれも三割前後で、指摘されるケースが比較的多い。

それに加えて、「経営者・経営幹部が意識的に声をかける」は企業の従業員規模が小さいほど指摘されるケースの割合が高くなる。

6 働きぶりへの評価、今後に対する期待

将来は「各分野の専門スタッフとして」でできるだけ長く

働きぶりに関しては、概ね、好意的である。「満足」と「やや満足」を合わせた約八割が肯定的な評価をしている。また、現時点での定着度合いに関しては、新卒採用では五割弱、中途採用では約六割が満足と回答している。その上で、中途採用者に将来的に担って欲しい役割としては、「それぞれの分野の専門スタッフとして活躍して欲しい」と回答している。

「欲しい」というケースが四八・九%でもっとも多くなっている。続けて、指摘が多かったのは、「現場の管理・監督者として活躍して欲しい」(三八・九%)、「経営に近いところで管理的な業務を担ってほしい」(二四・〇%)となっている。

建設業では「現場の管理・監督者として活躍して欲しい」が五二・七%と他の業種に比べて高い。また、「経営に近いところで管理的な業務を担ってほしい」というケースの割合は従業員規模が大きい企業ほど高くなる(図表9参照)。

さらに、今後、勤続してほしい期間については、長期の勤続を望んでいる。図表10にみると、「定年まで」と「できるだけ長く」を合わせると、七割を超える。

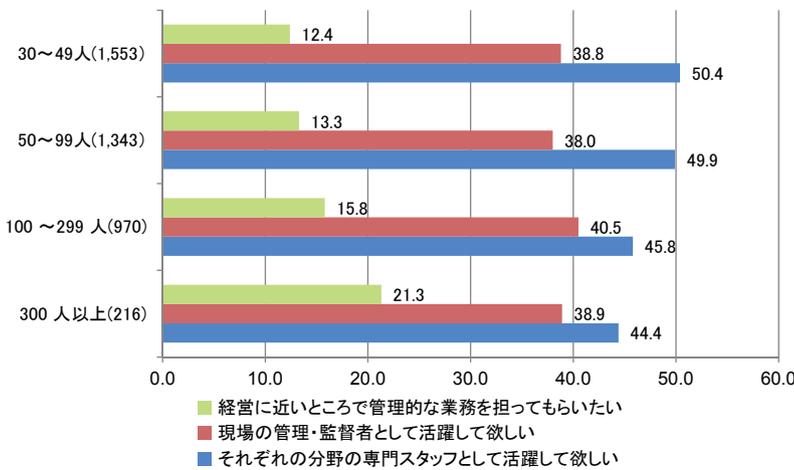
以上が、単純集計レベルの結果を中心とした調査結果概要である。

これらを踏まえた上で、より詳細な分析を進めていく。その基本的な分析軸としては、これまでの数々のアンケート調査結果と同様、業種と従業員規模が考えられよう。その上で、社歴や経営環境・課題など、さまざまな要素を加味して、「どのような状況にある、どのような企業が、実際にどういった採用と定着策を実施し、その結果がどのようなになっているのか」をより詳細に検討していくことにしたい。そこで次に、従業員調査の結果をみておくことにしたい。

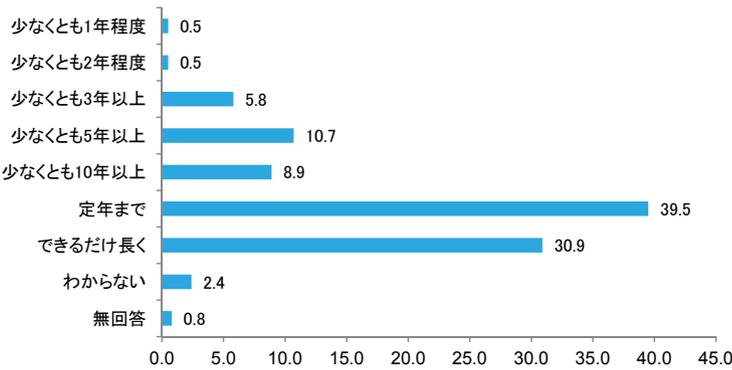
図表8 中途採用者の採用ルート(%,創業年別。M.A.)

	n	職業紹介機関から	ハローワークなどの公的な職業紹介機関から	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	貴社のホームページ等、インターネットで	友人・知人等の紹介で	就職合同説明会に参加して	学校訪問等の求人活動で	幹旋	業界団体・職能団体からの幹旋	民間の職業紹介会社からの幹旋	取引先の紹介で	親会社や関連会社の紹介で	取引先や親会社・関連会社以外の他社からの紹介で	出向者に転籍してもらって	自社で働く非正社員・派遣社員等からの採用・登用	その他	無回答
総計	4,094	29.8	9.2	7.5	14.9	0.4	1.2	0.8	12.5	3.9	3.1	2.3	0.6	7.4	6.2	0.5		
【創業年】																		
1940年以前	547	35.3	6.8	6.6	11.5	0.5	1.1	0.2	12.1	4.6	2.7	2.7	0.5	7.5	6.9	0.9		
1941～1960年	906	37.6	6.5	5.1	12.8	0.3	1.3	0.4	11.7	3.8	3.4	2.3	0.6	7.0	6.4	0.8		
1961～1980年	1,115	29.1	10.9	6.9	15.2	-	1.2	1.0	11.0	3.8	3.3	2.5	0.3	7.4	6.8	0.6		
1981～2000年	919	23.4	12.5	9.9	16.5	0.8	1.4	0.9	13.1	4.1	2.8	1.6	0.9	7.4	4.6	0.1		
2001年以降	496	20.2	8.5	10.3	18.1	0.6	1.0	1.2	17.3	2.6	3.2	2.6	1.0	7.3	5.6	0.4		

図表9 将来的に担ってほしい役割(%,M.A.)



図表10 勤続してほしい期間



②従業員調査編

「戸惑った」人も、「困らなかつた」人も、
「できるだけ長く働きたい」人も、
「採用・定着を中心とした中小企業の人事管理調査」

1 はじめに

先ほど、「企業調査編」で述べたように、企業側は中途採用者を「即戦力として採用」していることが明らかとなった。ただ、一言で「即戦力」といっても、役職により求められる内容には相当差異があると思われるが、そのような方針で採用された従業員側からみると、「採用と定着」の状況はどのように捉えられているのだろうか。転職までの経緯、そのための準備、就職・転職した後に悩んだこと、新しい職場になじむまでの時間、想定していた状況とのギャップ、今後の就業意思などについて、企業調査と同様に、単純集計レベルの結果からみていく。

2 転職までの経緯、
転職への準備

四割超が「経験を活かせる」
観点で勤務先を選択

まず最初に「なぜ、今の勤務先で働こうと思ったのか」、その理由をみていく。上位五位まで（二〇%以上）の回答をみると、もつとも多かったのは「今までの経験が活かせる仕事だったから」で、四割を超えている。第二位

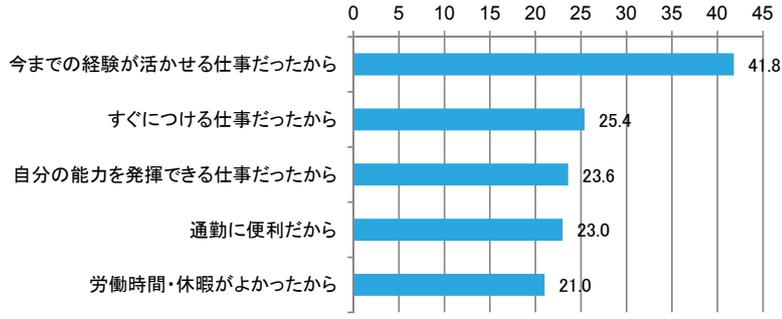
以下は、「二割強で、「すぐにつける」、「能力を發揮できる」などの回答が並んでいる。それに加えて、通勤や労働時間など、仕事以外の生活面に関わる点も考慮していることがわかる（図表1参照）。

約三分の一がハローワーク
理由で

今の勤務先に就職した当時の職探しの容易さ・困難さを見ると、「難しかった」という回答が多かった。「容易」が四割弱となつてきた。「やや容易だった」が約三分であるのに対して、「困難」「難しかった」が「やや難しかった」が四割弱となつていく。

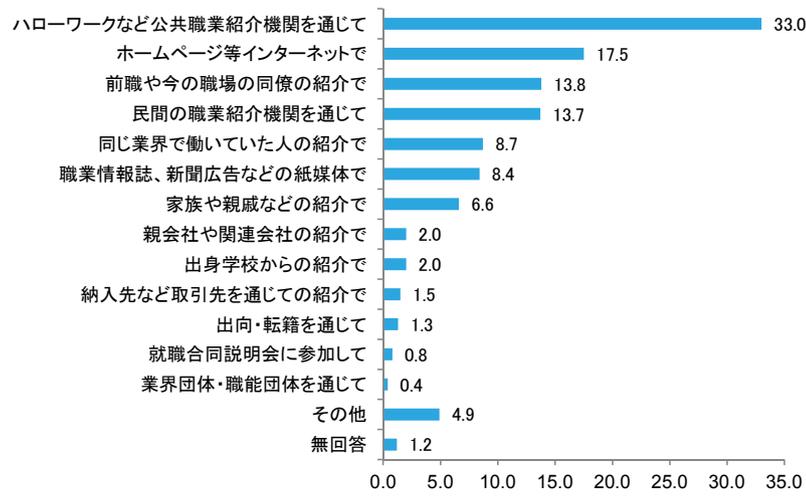
では、今の就職先をどのように探したのかをみると、「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」探したという中途採用者がもつとも多く、約三分の一を占める。次いで回答が多かったのは、「ホームページ等インターネットで」（一七・五%）、「前職や今の職場の同僚の紹介で」（一三・八%）、「民間の職業紹介機関を通じて」（一三・七%）といった手段であり、そのほかの手段については利用したとい

図表1 今の勤務先で働こうと思った理由（上位5位まで、M.A. %）



資料出所：JILPT『中小企業の「採用と定着」調査結果—速報版—』より作成（2015。以下、同じ）

図表2 今の勤務先の探し方 (%)

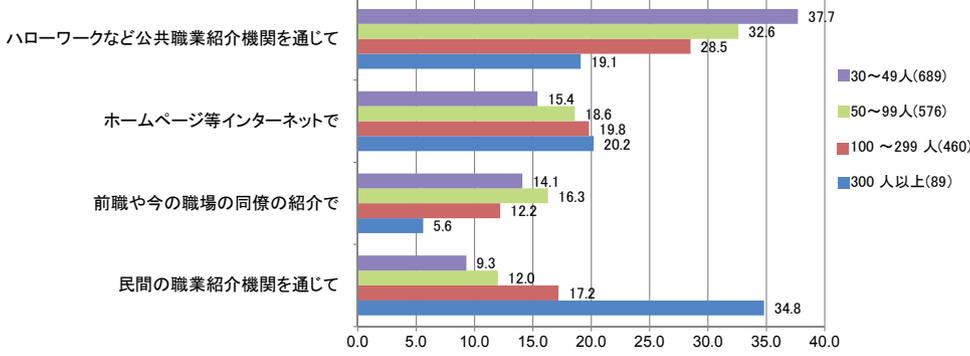


半数近くが就職の準備を「特についでない」

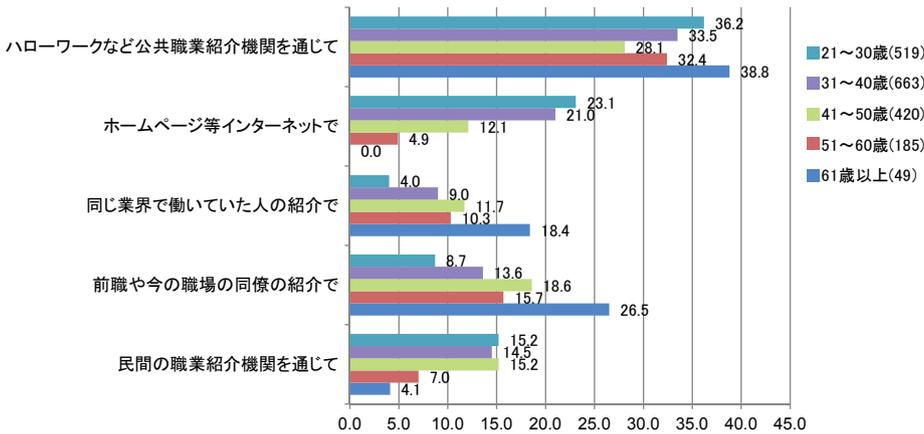
次に、今の勤務先への就職・転職の際にした準備については、「特に準備はしていない」という回答が四七・四%ともつとも多かった。準備をしたとい

機関を通じて」の割合が高まる。また、回答者の年齢が高くなるほど、「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」といった回答の割合が高くなり、「民間の職業紹介機関を通じて」の割合が低くなる（図表3、4参照）。

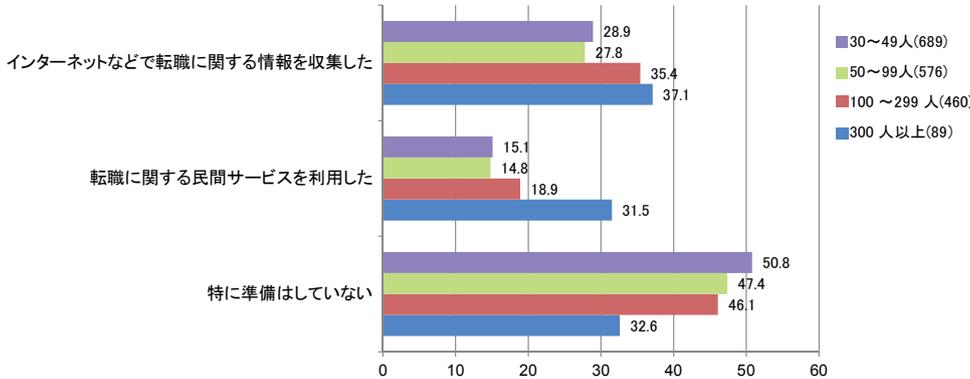
図表3 今の勤務先の探し方・企業規模別 (%)



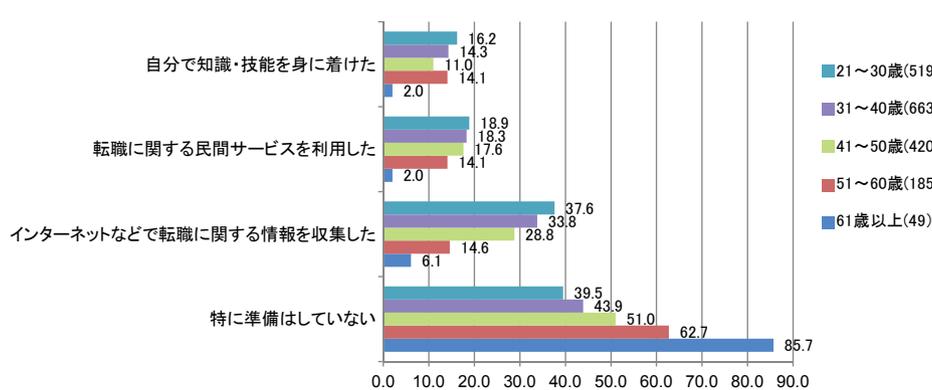
図表4 今の勤務先の探し方・年齢別 (%)



図表5 今の勤務先に転職するための準備・企業規模別 (%)



図表6 今の勤務先に転職するための準備・年齢別 (%)



う回答の中では「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」(二・三〇・九%)がもっとも多く、「転職に関する民間サービスを利用した」(一七・二%)、「自分で知識・技能を身に着けた」(一三・七%)と続く。

この点も、企業規模別、回答者の年齢別にみると、就職先の企業規模がより小さい回答者ほど、「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」

や「転職に関する民間サービスを利用した」の回答割合が低下し、「特に準備はしていない」が多くなる。また、回答者の年齢が高くなるほど「特に準備をしていない」という回答の割合が顕著に高まる(図表5、6参照)

就職時に役立つ資格があった人は約四割

今の勤務先へ就職する際、なんらか

の「役立つ資格があった」という回答者は四一・六%である。ただ、それは就職先の業種により差が大きく、生活関連サービス業、娯楽業では二一・〇%であるのに対し、医療、福祉では七割を超えている。

なお、今の勤務先に就職するまでの時間は、「一カ月未満」が約四六%と、もっとも多かった。第二位は「三カ月以上半年未満」で一七%であった。

3 入社後の研修、イメージ・ギャップ

入社前のイメージより「良いギャップ」を

入社後、円滑に職場になじめるように企業側が行った研修について、複数回答で尋ねた結果「職場の上司が面倒を見てくれた」と「先輩が面倒を見て

くれた」がともに四割を超え、他の回答に比べて高い数値となっている。そして、「人事・総務担当者によるサポート」がそれに続いている。

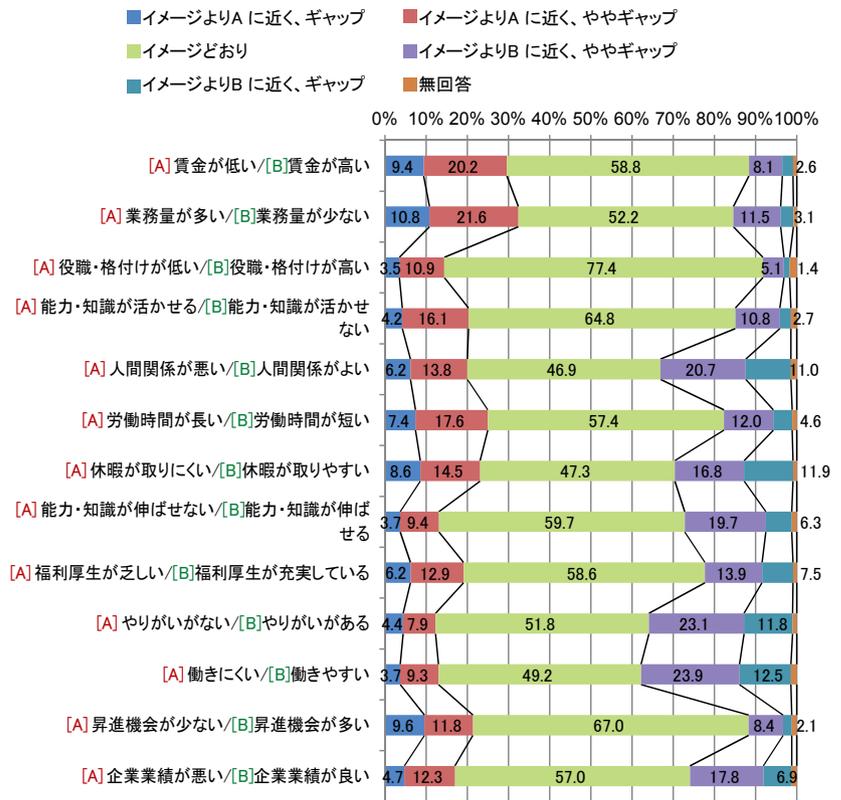
また、入社後一年以内に受けた教育訓練についても同様に複数回答で尋ねたところ、もっとも多かったのは、「OJT(仕事を通じた訓練)」「(三六・七%)」であった。第二位以下は、「仕事特有の専門的知識に関する研修」「(二九・六%)」、「社内の事務手続き・ルールに関する研修」「(二五・四%)」、「企業理念に関する研修」「(二〇・四%)」と続いている。

その一方で、全体としては第三位と

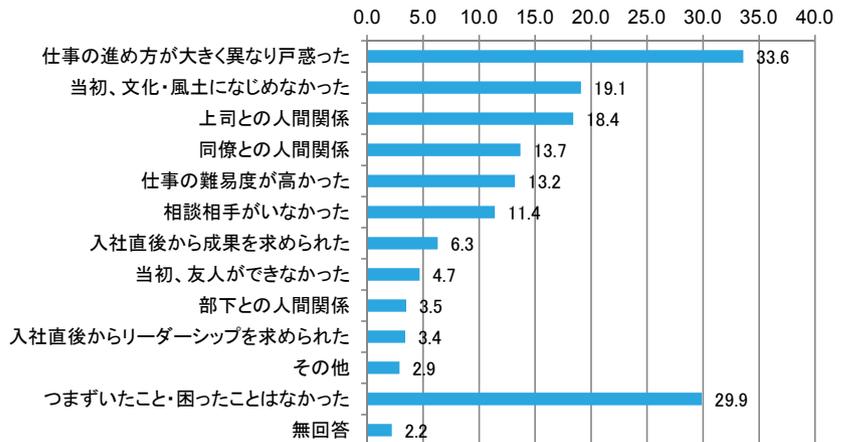
なった項目が「特になし」(二七・二%)であった点には留意すべきであろう。その中でもっとも役立ったのは、「OJT」で三割を超えている。

入社前後のイメージ・ギャップに関しては、図表7にみるとおり、全体的には「イメージどおり」という回答が多く、あまり大きなギャップを抱いていないようである。賃金や業務量については、ネガティブな回答が若干多くなっている。しかしながら、「働きやすさ、やりがい、人間関係」といった点ではギャップを感じているというものの、それは「予想よりもよかった」と

図表7 入社前後のイメージ・ギャップ (%)



図表8 入社直後につまづいたこと・困ったこと (%)



いう「よいギャップ」を感じていることが特徴的である。

4 入社後につまづいたこと、なじむまでの期間

三分の一が「仕事の進め方が異なり戸惑った」

入社後につまづいたこと・困ったことを尋ねた結果では、第一位に「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」(三三・六%)があげられ、第二位以下は、「当初、今の勤務

先の文化・風土になじめなかった」(一九・一%)、「上司との人間関係」(二八・四%)などが並んでいる(図表8参照)。

その一方で、「つまづいたこと・困ったことはなかった」も三割弱の指摘となっている。

そして、今の勤務先になじめむまでの期間については、「一カ月以上三カ月未満」がもっとも多く、二八・九%であった。それに「三カ月以上半年未満」(二七・〇%)、「一カ月未満」(二六・三%)、「半年以上一年未満」(二五・七%)が続いている。調査対象となった従業員全体の約八割弱が一年未満の間に今の勤務先になじんだと回答している。

5 満足度、今後の勤続意

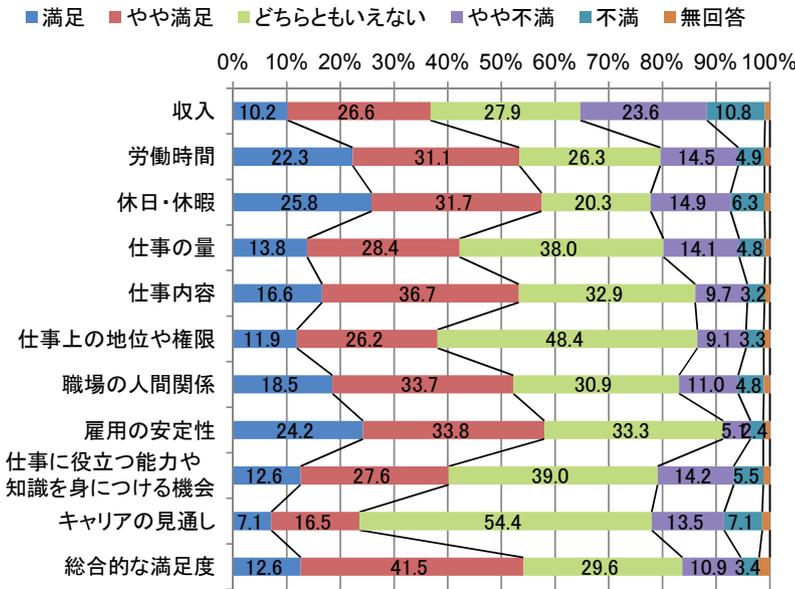
思・キャリア観

このように働いている彼らの現時点での満足度をみると、図表9にみるとおり、おおむね満足度が高いという結果となっている。とりわけ、「雇用の安定性」、「休日・休暇」、「労働時間」、そして、「仕事内容」などで、満足度が高くなっている。そうした中では、「キャリアの見通し」の一項目だけは、相対的に満足度が低いという結果となっているが、それでも不満が多いという訳ではない。それらの全体として、総合的な満足度としては、「満足」という回答が五割を超えている。

満足度も就業継続意欲・希望も高い

その上で、今後の勤続意欲やキャリア観の見通しについてみると、「今の勤め先で、この仕事を続けたい」という回答が多くなっている。今の勤務先で

図表9 満足度 (%)



最後に、企業調査結果と合わせて要約をした上で、今後の課題について簡単にまとめ、結びに代えたい。「即戦力」についての詳細な検討が企業がヒトの問題を「どのように捉えているのか」を考える際、その根幹に関わる一つが定着観であろう。今回われわれも、一般に想定されるような「少しづ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」という定着観が、どの程度確かであるのかに着目した。結果をみると、中途採用者に

6 むすびにかえて
——まとめと今後の課題

り行きに任せる(一二・九%)、「将来のことは今は考えていない」(九・七%)であり、第一位とは相当程度開きがあると同時に、回答者の二割程度は明確な職業生活への希望を持っていないことが想起される。いずれにせよ、上述の部分と合わせて、今後の職業生活における今の勤務先での就業継続意欲・希望は高い傾向にあると言いうことができよう。

企業は、やる気のある比較的若い層を即戦力として採用し、従業員となった後は、できるだけ長く勤めてほしいと考えている。この点だけを捉えれば、われわれが想定した、いわゆる日本型雇用のあり方に近いイメージとなるように思われる。採用経路としてはハローワーク経由がもっとも多かった。そして、将来的に経営に近いレベルというよりは、「各分野で専門スタッフとして活躍」してくれることを期待している。少なくとも量的な側面から見れば、より上の階層で経営に近いレベルでの業務を期待されて採用される従業員は少ない。また、初期の定着については、上司や先輩など周囲が採用者の面倒をみるのが、「職場になじむ」ことにつながっていることが明らかとなった。従

対して基本的には、「できるだけ長く」、「定年まで」との回答がほぼ七割を占めるという結果であった。従業員側からも、ほぼ同じ傾向の回答が得られた。では、そうした人材がどういう人材かが次に問題となる。実際に採用された中途採用者のプロフィールをみると、約八割と圧倒的に一般職での採用が多かった。そして、期待されたのは「即戦力として」である。ただ、この「即戦力」の内容は何であるのかは、今後、より詳細な検討が必要である。大多数が一般職で採用されているとはいうものの、管理職以上での採用も一定数あり、そうした人々に期待する「即戦力」の内容は当然異なるかと予想されるからである。

中小企業の類型化が必要に
その上で、今後の主たる課題を簡単にまとめれば、以下のようなだろう。今回報告した内容には、一般的には中小企業という範疇に入らない三〇〇人以上企業のデータが含まれている。ただ、それらは全体からすればごくわずかであるが、今後は、より、「三〇〇人未満企業全体」と「三〇〇人以上企業」の動向と比較考量しながら、検討を進めていく必要がある。上記の点と関連して、中小企業の類型化が必要となる。従業員規模、業種、社歴の三つが基本的な分類の軸となろうが、今抱えている経営課題など、それと同等に重要な軸となる可能性のあ



るデータをいくつか収集している。こうした実際の採用活動を規定すると思われる変数を、どのように組み合わせるかを検討していく。今後の課題は大きくいえば、この一つといっても過言ではない。

企業・従業員の認識の差異が定着にどう影響するか

さらに、今回、われわれは企業側と従業員側との双方に調査を行った。これらのデータを可能な限り、比較をすることを通じて、双方の行動・施策や認識の異同・ギャップを検討していきたい。双方の行動・施策などへの認識のギャップの大きさが従業員の定着にどのような影響を与えるのかを考察する上で、これらの比較検討は重要な分析になる。双方にとつてよりメリットのある施策や処遇などを検討するためにも必要である。

今回の報告においては、その全体像の把握を念頭においたため、われわれの調査設計で重要なポイントであるコア人材については、あまり検討を加えることができなかった。それは一つには、現在の中小企業では、こうしたコアに特化した人材を採用するという行動自体が比率として決して多くはないからである。ただ、いかに少数であったとしても、そうした人材そのもの、そして、その人材に関わる採用・定着処遇の検討は、今後の経営と人事管理を考えると、きわめて重要である。上述と同様に、さまざまな切り口から、

この問題についての検討を行っていく。これらが現時点でまず考えられる課題である。データを分析する過程で、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・検討を進めていくことにしたい。

本調査は、採用と定着という側面から、現在の中小企業の状況を素描しようとした、きわめて基礎的な研究の一つである。厳しい競争環境の下、業績の向上と共に働きがいの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とすれば、こうした基礎的なデータの収集を継続的に行っていく必要がある。まずは、中小企業における採用と定着の構造をより立体的に描くことをめざして分析を進めていきたい。

プロフィール

中村良二(なかむらりょうじ)

JILPT主任研究員

慶應義塾大学大学院社会学研究科博士課程を経て、一九九〇年、日本労働研究機構(現JILPT)研究所に入所。産業社会学、人的資源管理論専攻。最近の主たる研究成果として、『東アジアの企業経営』(共著、ミネルヴァ書房、二〇〇九年)、『中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題』(労働政策研究報告No.135、二〇一一年)、『ワーク・ライフ・バランスの焦点』(共著、労働政策研究・研修機構、二〇一二年)、『緑の社会学』(共著、ハーベスト社、二〇一三年)などがある。

JILPT 調査シリーズ
No.141 2015年5月

中小企業の「採用と定着」 調査結果—速報版—



A4判 578頁 2015年5月29日発行 ISBN978-4-538-86143-2

定価：2,800円+税

従業員数の大半を雇用する中小企業への効果的な支援を検討するため、中小企業の経営の現状を調査。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明らかにしています。

目次	序章 「中小企業における採用・定着」調査の概要	第4章 採用と人事戦略
	第1章 回答企業の基本的な属性と経営環境	第5章 従業員のプロフィール、現在の仕事
	第2章 全体的な採用実績と中途採用をめぐる取り組み	第6章 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
	第3章 定着の過程：取り組みと満足度、職場の雰囲気、能力開発への取り組み	第7章 終章

執筆者 田中秀樹(青森公立大学専任講師)/中村良二(JILPT主任研究員)/西村純(JILPT研究員)/藤本真(JILPT副主任研究員)

(ご注文・お問合せ先)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/