

中小企業における採用と初期定着

JILPT 主任研究員 中村 良二

I 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、徐々にではあれ、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、検討を重ねてきた。基本的な構図やアイデアに関しては本誌2014年1月号、また、第一次段階での集計結果を本誌2015年8月号で報告している。これから紹介する最終的な調査結果は、近日、『中小企業の採用と定着』として、公刊を予定している。詳しくは、そちらをご覧ください。

われわれは、企業側がどういった経営戦略や人事管理の方針・方向性の下でヒトを採用し定着を図ろうとしているのか、従業員側はどのような考え方やキャリアを持った上で当該企業に入り、今後どのようにしていこうとしているのか、そうした点の解明を目指した。両者がどの程度一致しているのか、あるいはそこに齟齬が生じているのかを踏まえつつ、現在の日本企業の採用と定着の状況を明らかにしようと考えてきた。以下では、いくつかのテーマと切り口から、中小企業における採用と初期定着の状況について述べていく。

II 移動人数・比率

調査対象期間（2011～13年）内の採用と退職の動

図表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 | 4.92 | 2.25 | 1.67 |
| 中途採用者 | 12.92 | 11.01 | 1.91 |

資料出所：『中小企業の採用と定着』（近刊）データより著者が作成。以下、同様。

きを人数からみると、図表1にみるように、新規採用者では4.92人を採用し、その中で2.25人が退職している。中途採用者では同様に12.92人が採用され、その中で11.01人が退職している。新規、中途それぞれで「採用－退職」人数は1.67人、1.91人である。

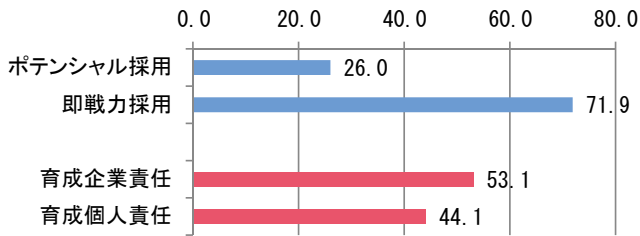
創業年別には、より創業から短い企業ほど中途採用比率が高く、長い企業ほど新規採用比率が高い。規模別には、より小規模企業で新規採用ができず中途採用比率が高いこと、そして、退職率が高いことが明らかとなった。業種別には、まず新規採用が難しいのが、「運輸業・郵便業」、「金融業・保険業」、「サービス業」であり、中途入職率が高いのは「医療・福祉」を筆頭に、「金融業・保険業」、「運輸業・郵便業」などで高い傾向にある。新卒採用比率と合わせて考えれば、こうした業種で、新卒で採用を確保できにくく、中途採用比率が高くなっている状況が予想される。「医療・福祉」や「運輸業・郵便業」では、退職率も高いという結果となっている。

III 採用方針と育成方針

採用行動は当然のことながら、採用後の育成とも密接に関わっている。中途採用を実施する理由として、「育成コストがかかるため、即戦力人材を中途で採用する」という考え方がしばしば指摘されてきた。これまでの日本の大企業で主流であった「新卒採用注力・会社主導型能力開発・長期的キャリア形成」企業と「中途採用注力・個人主導型能力開発・キャリア形成を行う」企業は、中小企業においてどの程度存在し、どのような特徴をもっているのだろうか。

その結果をみると、一般的にいつて中途採用といえは「即戦力採用で採用後の能力開発は個人責任」とのイメージが流布しているが、サンプル全体の約4分の1程度が中途採用者のポテンシャルを重視して採用していること、さらに5割強の企業が、採用後の能力開

図表2 中途採用方針・育成責任 (%)



注：「ポテンシャル採用」は「潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している」に「近い」か「どちらかといえば近い」に回答した企業を、「即戦力採用」は「保有スキル、即戦力を重視して採用している」に「近い」か「どちらかといえば近い」に回答した企業を指す。
 「育成企業責任」は「中途採用の能力開発の責任は企業側にある」に「近い」か「どちらかといえば近い」と回答した企業を、「育成個人責任」は「中途採用の能力開発の責任は、社員個人にある」に「近い」か「どちらかといえば近い」に回答した企業を指す。

発責任は企業側にあると考えていることは改めて注目されてよからう（図表2参照）。

また人事労務管理全体の方針をみても、「新卒採用に注力し、社員の能力開発の責任は企業側にある」とする企業は全体の約3割を占めていて、「中途採用に注力し、社員の能力開発責任は個人の側にある」とする企業割合の2割強を上回っている。能力開発や福利厚生への取り組みなども前者でより積極的である。また従業員の認識もこれと同様であり、総じて、自分の勤務先企業が、「新卒採用に注力していて、社員の能力開発投資も長期的視野で行っている」と考える従業員は、勤務先が「中途採用に注力していて、育成も短期的視野から行っている」とみている従業員よりも、会社との関係認識は良好であり積極的である。

IV 管理職への中途採用

中小企業における管理職層への人材確保については、「企業内の人材育成を通じて確保」するか、「中途採用により確保」する方法が考えられるが、規模など企業内育成における制約などの条件を考えると、中途採用による確保が必要となる局面が生じやすいと思われる。では、実際に管理職層への中途採用に関する実態や特徴はどのようなになっているのだろうか。

採用実績をみると、管理職層への中途採用を実施している企

業は多くはない。課長職以上で約16%、係長・主任クラス以上まで含めて3割弱である。その企業プロフィールをみると、業種では建設業、情報通信業で、比較的新しい企業が多く、規模拡大を目指す、相対的に高い賃金水準を提供している企業であることがわかる。

管理職確保の方針として「内部育成：生え抜き登用」であるのか、「外部から登用」するのかをみると、前者が約7割、後者が3割弱と「生え抜き登用」が多数派である。しかも、比較的小規模企業でもその比率が高い（図表3参照）。

この二つのタイプを比較すると、前者のほうが「賃金は年齢や勤続年数で決定する」など、いわゆる「日本的雇用慣行」を重視する傾向がみられる。ただ、「生え抜き登用重視」型でも、管理職の中途採用を実施していない訳ではない。そのように採用した管理職人材に対して求める経験・能力は、「判断力、リーダーシップ、特定の業務におけるスキル」である。

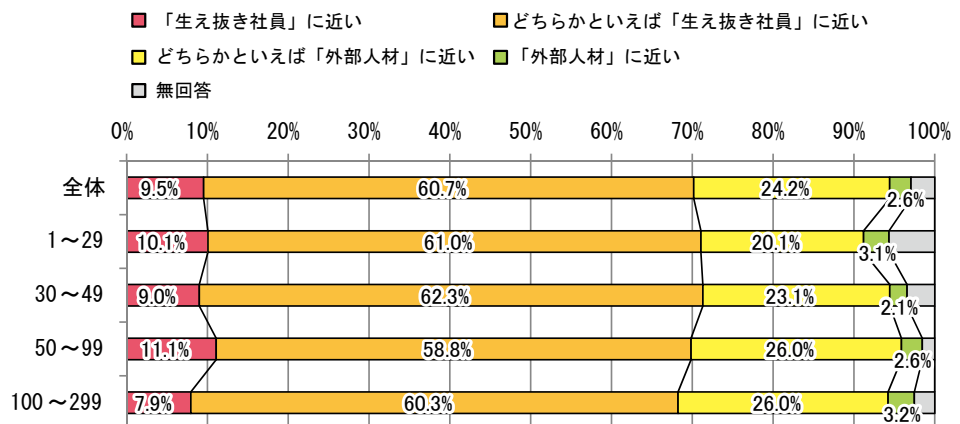
また、管理職人材の採用ルートとして、ハローワークなど公的機関よりは「友人・知人の紹介」を重視する傾向がみられ、採用する際の条件としては、高い給与や役職といった相対的に高い処遇を提示することが比較的多いことが上げられている。

こうした人材確保の課題としては、「求める能力の人材が確保できない」ことである。

V 転職者が円滑になじむための工夫

「人材の定着」は企業の長期的な競争力のために必要不可欠な要素の一つである。近年、人材の流動化が

図表3 管理職確保方針：生え抜きか外部登用か



進む傾向も見られることを踏まえると、この課題を検討することはきわめて重要である。

前職の経験がある中途採用者は経験がある分、仕事に慣れるまでにさほど時間がかからないことが予想される一方で、組織の変化に伴い前職組織とのギャップをより感じやすい可能性もある。では、中途採用者が組織になじむためにはどうすればいいのだろうか。

中途採用者が入社直後に「つまずいたこと・困ったこと」があった場合となかった場合の違いをみるとまず、図表4に見るように、転職先への長期勤続意思が異なっていた。

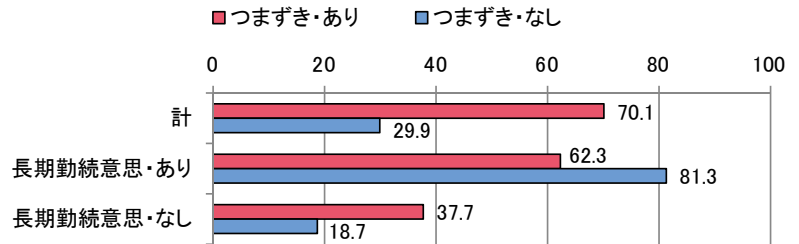
何らかの困難が「あった」場合には転職先組織である自社に適応できるまでの期間が長くなることが考えられるため、企業側はそうしたことがないようにするためにマネジメント施策を施す必要がある。それらは具体的な項目別の結果をみると、極端に大きな差はないものの、「受け入れに関するサポートを行うこと」や「中途採用者が職場見学する機会を設けること」、「入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属すること」などの施策が初期定着・適応をスムーズにするためには重要である可能性が示唆される。

また、困難が「ない」場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じる事が促進される可能性も示唆されること、採用者が自らを重要と思える職場の雰囲気を感じることで困難が低減される効果も期待できることなどから、こうした点に関して注力する必要がある。

VI 転職者の転職類型と転職後の能力開発

今回の調査対象となった従業員たちは、これまでいかなる転職経験を経て、現在の企業に勤務しているのだろうか。前職と比較した場合の仕事の異同（「同じ仕事」「類似した仕事」→同様の仕事、「違った仕事」→異なる仕事）と、業種の異同に関する回答から四つの転職類型を設定し、検討した。具体的には、「同業種・

図表4 つまずきの有無別・長期勤続意思（%）



同様の仕事」から転職：一致型（26.5%。全回答者（1,885名）に占める比率、以下同様）、「異業種・同様の仕事」から転職：仕事継続型（24.5%）、「同業種・異なる仕事」から転職：業種継続型（2.3%）、「異業種・異なる仕事」から転職：乖離型（36.6%）である。

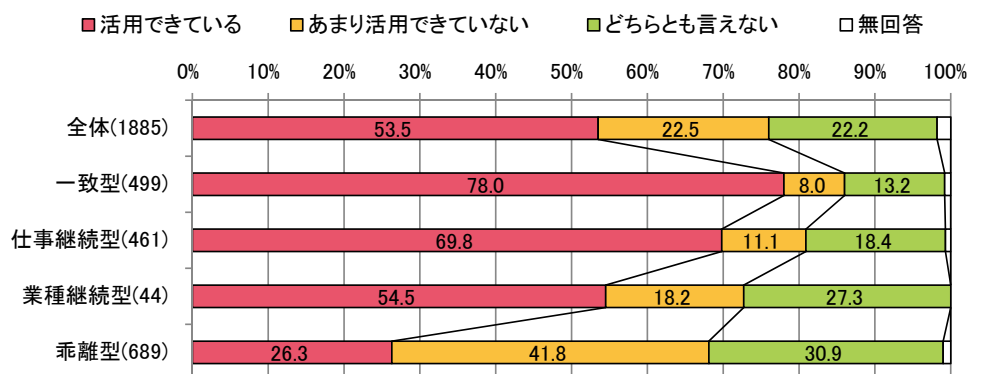
転職理由と動機、転職ルートに関しては、転職理由として「一致型・仕事継続型」（同じ仕事）では、「今までの経験が活かせる」や「自分の能力を発揮できる」が多く、「業種継続型・乖離型」（違う仕事）では、労働条件を理由に挙げる場合が多かった。

転職プロセスについては、異業種からの転職の際には、HW（ハローワーク）ルートとの回答が多い。同業種間の移動では「同じ業界で働いていた人の紹介」が多い。

転職準備と難易度をみると、異業種からの転職の場合、「インターネットなどで情報を収集」という回答率が高い一方で、「仕事継続型」では、「転職に関する民間サービスの利用」率が高く、異業種からの転職のほうが難易度が高い。

能力発揮では、以前の勤務先で身につけた能力が今活かすことができているかは、同様の仕事に就いている場合において、肯定的回答比率が高い（図表5参照）。

図表5 1つ前の勤務先で身につけたスキルの今の企業での活用度



Ⅶ むすびにかえて

このようにみえてくると、中途採用の転職者に対して、「周りがきちんと転職者の面倒をみる」など、これまで人事管理の問題として、きわめて基本的、当たり前と考えられてきたことを着実にやることこそが重要であることが、再度確認できよう。長期的な視野に立って育成することまで含めた人事管理の全体像を、いわゆる日本的な雇用慣行と呼ぶのなら、多くの中小企業できわめて類似した施策が行われている。

ただ一方で、一般職ではない層の転職についても、さらに検討していくことが必要となろう。比率としては高くはないものの、管理職の中途採用は実施されている。少なくともこれまで、こうした採用が縁故関連のルートを介して実施されてきたことを考えれば、その際、「いかに採用者の技能をきちんと計ることができるのか」が重要な点となる。

転職者の立場からみれば、こういった転職のパターンがこういった状況につながる傾向があるのかも、情報として重要である。転職後の活躍、能力発揮という点を念頭におくのなら、転職前後で同様の仕事を継続していることが重要であった。「異なる」仕事に就く場合でも、企業側が転職者の能力を伸ばそうとするか否かという姿勢が重要となる。

また、比率としては多くはないものの、管理職として中途採用されることは、就業者にとって、転職を通じて処遇の向上を図る機会を増やすことにつながる可能性があることも、今後の転職を考える際に有益な情報となろう。

政策に求められるのは、こうしたよりよい状況をい

かにサポートできる体制を整えられるのかという点に絞られよう。初期定着の段階で「つまづかない」ようにサポート体制を整えることの重要性を考えれば、政策面からもこうした施策の有用性を訴え、企業側がこれらマネジメント施策を取り入れることを促し、中小企業における中途採用でのミスマッチ低減を促進させる工夫を検討することは重要である。

転職後に十分な能力発揮ができるようになるためには、転職前後で同様の仕事を継続していることが重要であることを考えれば、そうした仕事の継続性が保たれるようなマッチング体制の構築と拡大が重要な課題として浮かんでくる。この課題の解決に向けては、マッチングに関わる官民の主体の新たな連携のあり方や、求人企業・求職者に関する情報の管理と活用のあり方などについて検討と模索を重ねて行く必要がある。

企業を取り巻く環境は、刻々と変わり続けている。その中で採用する・される側双方のヒトがどのように考え行動しているのかは、これまでの認識と極端にズレが大きい訳ではなかった。ただ、われわれの調査結果はあくまでも、現時点での見取り図である。市場と転職のあり方がどのように変わるのか否かは、今後も継続的に検討していく必要がある。

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、1990年、日本労働研究機構（現JILPT）研究所に入所。専攻は産業社会学、人的資源管理。最近の主たる研究成果として、『縁の社会学』（共著、ハーベスト社、2013年）、『中小企業の「採用と定着」調査結果』（共著、JILPT調査シリーズNo.141、2015年）、『中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ』（共著、JILPT資料シリーズNo.158、2015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』（共著、JILPT、2011年）など。

資料シリーズ No.172

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—

中小企業活性化の効果的な支援を検討するため、人事管理を中心に経営の現状を調査。中途採用を念頭におきながら、人材確保・採用管理を中心にその実態を探っています。



A4判 98頁 2016年5月31日発行 978-4-538-87168-4 定価:1,000円+税

(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/