



労働政策研究報告書 No. 147

サマリー

2012

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

中小企業における人材の採用と定着

— 人が集まる求人、生きいきとした職場/
アイトラッキング、HRMチェックリスト他から —

ま え が き

求職者と求人企業のマッチングのための研究では、これまで求職者を支援する研究が多く行われてきたが、求人企業を支援する研究は相対的に手薄であった。しかしながら的確でスムーズな就職や転職、また人材の有効活用による社会経済の発展のためには、求人企業側への支援に係る研究を充実させていくことが必要となる。

そこで当機構では公的職業紹介機関等における求人企業サービスを強化する方向で研究を進めることとし、様々な検討、調査や研究を行った。この一環として、すでに JILPT 資料シリーズ No.85「求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他—」として取りまとめた研究などを行っている。本報告ではこのようなこれまでの研究から、中小企業において主要な問題となる人材の採用と確保、定着や職場の活性化に焦点をあて、これまでの調査結果の集大成として分析と検討を行った。この中では当機構において開発し企業等での実施とデータの収集を続けている「HRM (Human Resource Management) チェックリスト」によって、現在まで収集してきたデータについて、人材の確保や職場の活性化という点から、新たな分析を行っている。

本研究は公的職業紹介機関の業務を支援するための、理論的、実証的な基礎研究であるが、これにより求人企業と公共職業安定所の連携が強化され、窓口業務の的確化や高度化、求人企業に対するコンサルティング機能の強化等が進むことが期待される。また、未充足求人の解消、求人開拓等が進み、企業においても人材の確保、定着につながることを考えられる。

中小企業においてはその雇用吸収力が期待されているにもかかわらず、今日でも必要な人材を確保できない状況があり、このような問題の解消は急務である。このような観点からも本研究では中小企業の人材採用と定着に焦点を当てることとした。中小企業をはじめとする求人企業に対するサービスの向上により、求人企業にとっても、また、求職者にとっても望ましい方向にサービスが発展していくことに対して、研究面からの基礎となれば幸いである。

2012年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口 浩一郎

執筆担当者（執筆順）

松本真作	労働政策研究・研修機構 副統括研究員	概要、第Ⅰ部第1章、第Ⅰ部第2章
長沼裕介	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅰ部第1章
浅井千秋	東海大学 文学部心理・社会学科准教授	第Ⅰ部第3章、第Ⅱ部第4章
町田秀樹	アスピレックス代表取締役社長 講談社ビーシー中国経営研究室上級主席研究員	第Ⅰ部第4章
太田さつき	東京富士大学 経営学部教授	第Ⅱ部第1章、第Ⅱ部第2章
佐藤 舞	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅱ部第3章
音山若穂	群馬大学 大学院教育学研究科准教授	第Ⅱ部第5章

目 次(報告書本体の目次)

概 要 研究の背景と主要な結果	1
1. 研究の背景と目的	1
2. 研究の方法 (アイトラッキング、Web 調査、HRM チェックリストのデータ分析、他)	2
3. 主要な結果 (各章の内容)	3
4. 本研究の政策的意義	6
5. 求人企業サービスと本研究	7
第 I 部 人材の募集と採用—人が集まる求人—	
第 1 章 求人情報において注目される点：アイトラッキングから	11
1. 背景と問題	11
2. アイトラッキングでの実験方法	11
3. アイトラッキングによる視線の動き	17
4. 実験後のヒアリングより	97
5. まとめと検討	119
第 2 章 仕事や職場の選択で重視される要因：Web 調査から	123
1. 問題	123
2. これまでの研究や調査	123
3. 仕事や職場の選択に関する Web 調査の実施	125
4. Web 調査の結果	126
5. 考察とチェックリスト作成	135
仕事職場魅力チェックリスト	138
第 3 章 若者からみた企業の魅力：大学生と若年就業者の調査から	139
1. 企業イメージと就職志望	139
2. 企業の事業と業績に関する魅力	141
3. 雇用管理と評価制度に関する魅力	145
4. 職務の条件と内容に関する魅力	150
5. キャリア形成と能力開発への支援に関する魅力	155
6. まとめ：若者にとって魅力的な企業とは	158

第4章 中国での人材の獲得と定着：中小企業の中国進出と人材問題	163
1. 中小にも必要となったグローバル展開	163
2. 中国での人材問題：日本企業の現状	165
3. ある中堅中国進出企業の事例	170
4. カネボウとホンダ：中国での成功事例	172
5. 中国企業での「HRM チェックリスト」の活用事例	175
6. 中国からグローバルマネジメントへ	177

第Ⅱ部 職場や仕事の状況と人材の定着—生きいきとした職場—

第1章 ワークシチュエーション：職場や仕事の現状チェック	183
1. 趣旨と目的	183
2. 尺度構成：ワークシチュエーションチェックリストの測定対象	183
3. データでの検討：尺度構成と属性や企業規模での違い	184
4. まとめ	211
付属資料：ワークシチュエーション尺度の具体的項目と α 係数	214

第2章 コミットメント：組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、職務満足	218
1. 趣旨と目的	218
2. コミットメントを構成する概念	219
3. データでの検討：尺度構成と属性や企業規模での違い	228
4. まとめ	258

第3章 仕事や職場の状況とストレス反応	263
1. 必要とされるメンタルヘルス対策	263
2. 関連研究と概念整理	265
3. 職業ストレスモデル	266
4. 職場におけるストレスマネジメント	271
5. ワークシチュエーションからストレス反応への影響	273
6. 検討に使用したデータ	273
7. データ分析の結果と考察	277
8. 結論と示唆	290

第4章 企業の能力開発支援と従業員の意識	295
1. 企業におけるキャリア形成と能力開発.....	295
2. 企業のキャリア管理と従業員の意識.....	296
3. 企業の能力開発に対する支援と従業員の意識.....	298
4. 従業員に求められる職業能力とエンプロイアビリティ.....	305
5. 属性によるエンプロイアビリティスキルの差と変化.....	307
6. 企業における能力開発の現状とエンプロイアビリティスキルの確立.....	316
第5章 職場でのポジティブな雰囲気づくり	319
1. ポジティブな会話とポジティブな職場.....	319
2. 対話的アプローチとポジティブな職場づくり.....	320
3. ワールドカフェの実践例.....	322
4. ワールドカフェの実践に向けて.....	326
5. ワールドカフェの次のステップ:「オープンスペース」への展開.....	330
6. 中小企業での適用可能性.....	332
資料	337
1. HRM チェックリストについて.....	339
2. HRM チェックリスト (個人用・従業員用)	343
3. HRM チェックリスト (会社用・人事担当用)	353

概要 研究の背景と主要な結果

1. 研究の背景と目的

公的職業紹介機関における求人企業サービスの強化に向け、その在り方、方向性を検討するための調査研究を行うのが本研究の目的であった。

求職者と求人企業の仲立ちを行う機関においては、求人企業との連携を強化することによって、求人、求職の双方により良い成果が期待される。公共職業安定所などの職業紹介機関が質の良い求人をより多く確保できれば、求職者はその中から期待に沿った就職ができる。多くの求人が集まれば、求職者も多くなり、その中から適切な求職者を紹介することができ、求人企業は良い人材を確保できることになる。このように求人企業と公的職業紹介機関の関係が強化されることは、求人企業にとっても求職者にとっても望ましいことである。

しかしながら、これまで求人企業サービスに関する研究は、対求職者サービスのそれと比較すると相対的に手薄であったといえる。求職者向けのサービスに関しては、就職に向けて様々な情報を提供したり、適性検査や各種のキャリアガイダンスツールを開発したり、職業相談やキャリアコンサルティングを行う等、これまでに様々な研究が行われ、実際に貢献してきた。一方、対求人企業サービスに関しては、各種の助成金を支給したり、労働市場の情報を提供したりという取り組みはあるものの、体系的、継続的に研究や開発を行うことはなかったといえる。

そこで本研究は体系的、継続的な研究面からの基礎となるよう、求人企業サービスに関して各方面から検討を行い、これまでの調査や研究を整理し、必要な場合は新たな調査やデータ収集を行うこととした。これまでの検討や研究は、労働政策研究・研修機構（2008, 2009, 2011）等としてまとめている。

雇用状況が厳しい中、中小企業の雇用吸収力が期待されているが、いまだに人材の採用、定着に苦労している中小企業は多い。また、中小企業の人材面において、公共職業安定所は非常に大きな役割をはたしているが、人材不足の中小企業と求職者を結びつけ、雇用の状況を改善するとともに、中小企業が良い人材を確保でき、成長していくためには、本研究のような取り組みの意義は大きい。

本研究の成果としては、求人企業と公的職業紹介機関の連携が強化されることにより、求職者と求人企業の双方にとって、より良い労働市場が形成されること、企業側との事前の情報交換により公的職業紹介機関の窓口が効率化し、窓口業務が高度化すること、企業に対するコンサルティング機能が強化されることが期待される。さらに、公的職業紹介機関における未充足求人解消、求人開拓等が進み、中小企業において人材が確保でき、その採用した人材が定着し活躍すること、等々につながると考えられる。

2. 研究の方法(アイトラッキング、Web 調査、HRM チェックリストのデータ分析、他)

本研究は次のように進めた。まず、求人企業サービスに関しては体系的、継続的な研究が行われてこなかったが、そのような状況でも関連する研究や調査は少なくない。直接関係するものでなくても関連する研究や調査は可能な限り収集、整理し、検討の基礎資料とした。

人材の採用に関しては求人票や求人情報が求職者にどのような見られているかという点と、仕事や職場の選択において求職者がどのような点を重視しているかという点を、実験と調査からデータを収集することとした。求人に関しては求人票が重要な役割をはたしているが、求職者が求人票や求人情報をどのように見ているか、これまで研究等は行われていなかった。このため、労働政策研究・研修機構(2011)では求人票を見ながらの主観的な報告ではあるが、求職者が求人票や求人情報をどのように見ており、どのような点が応募に前向きにし、逆にどのような点が応募に躊躇させるか調べている。そこで本研究では、視線の動きを逐一記録できる装置(アイトラッキング装置)により、求職者の閲覧における視線の動きを客観的にデータ収集し分析することとした。また、求職者が仕事や職場を選ぶ際、重視する点に関しては、これまでも様々なことが言われてきたが、考えられる様々な要因から網羅的に重視する点に関して文章化し、その質問紙を用いて Web 調査することにより、結論を導けるようなデータ収集を行った。

この他、人材の募集に関しては、若者や新卒者からみた企業の魅力に関して、これまでの調査を可能な限り収集整理し分析している。また、中小企業においても中国への進出が話題となることから、日系企業の中国での人材獲得等にコンサルタントとして携わっている者の視点から、現状と好事例等を紹介している。

人材の定着や職場の活性化に関しては、当機構が開発した「HRM(Human Resource Management)チェックリスト」を様々な企業で実施し(HRM チェックリストに関しては報告書巻末の資料を参照のこと)、データを蓄積している。これまでに、200社以上、1万名以上の回答が集まっていることから、この蓄積してきたデータを職場の活性化、職場への人材の定着といった視点から分析することとした。HRM チェックリストは職場や仕事の状況等を調査し、企業への様々なフィードバックが行えるものであることから、HRM チェックリスト自体、求人企業サービスにも活用できるものでもある。この他、人材の定着に有効なものとして話題となる企業における能力開発に関して、これまでの調査結果等を収集し現状を分析している。最後に、若者が伸びのびと活躍し、職場を活性化するための一つの具体的な方法として、「ワールドカフェ」の取組を紹介している。

本研究は公的職業紹介機関における求人企業サービス向上への参考となるものであり、具体的なツールやシステムではないが、窓口等での業務の向上に資するもの、窓口での様々な工夫の基礎となる資料と考えている。また、どのようにすれば必要な人材が採用でき、採用した人材が定着し、また、職場が活性化するかという点に関しては、企業の人事担当者にも

参考となるものと考えている。

3. 主要な結果(各章の内容)

本報告の第 I 部では中小企業が人材の募集と採用をどのようにすれば良いか、その指針となる研究を行っている。

(1) 求人情報はどのように見られているか：アイトラッキング実験より（第 I 部第 1 章）

求人票等で実際の視線の動きを調べたことは今までない。視線の実際の動きを逐一記録できる装置を用いて視線の動きをデータ化した（アイトラッキング）。視線の動きから注目するのは「仕事の内容」であり、実験後のヒアリングより応募に前向きになるのも躊躇するのも「仕事の内容」であった。注視時間に関しては男女で有意な差は見られなかったが、傾向としては、女性は就業場所と就業時間を男性よりも長く見ていた。実験後のヒアリングでは女性は勤務場所を男性よりも重視し、男性は賃金を女性よりも重視するとの回答であり、その差は有意であった。年齢に関しては若年は本社所在地、中高年は沿線／就業場所の注視時間が有意に長かった。また、もっと詳しく知りたい情報としては、「職場環境・職場の雰囲気」、「仕事内容をもっと詳しく」などが多かった。

(2) 仕事や職場の選択ではどのような要素が重視されるか（第 I 部第 2 章）

仕事や職場の選択で重視されると考えられる 60 項目を用意し、性別年齢が均等になるように 500 名、Web 調査によりデータ収集した。このデータを因子分析したところ、大きな因子として「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の 4 つが抽出された。仕事や職場を選ぶ際、創意工夫でき自律的で自分を生かせること、定時に退社できる安全な職場で通勤にも都合が良いこと、新しい社屋であったり海外進出していたり有名な会社であること、人員が減っておらず財務内容が良く売上也伸びていることが大きな要素になるといえる。アルダファー（Alderfer, C.P.）はマズロー（Maslow, A.H.）の有名な欲求階層説を修正、発展し、人間の欲求は生存（existence : E）、関係（relatedness : R）、成長（growth : G）の三つがコア（核）であるとした ERG 理論を発表しているが、E が「定時・安全・通勤」と「人員・財務・売上」の二つに分かれ、R は「社屋・海外・有名」、G は「創意・自律・個性」に対応していると考えられる。属性で比較すると、「創意・自律・個性」は男性の方が有意に重視し、「定時・安全・通勤」は女性の方が有意に重視していた。

この 4 つの大きな要素以外のその他の因子として、「社会・貢献」、「職場・上司」、「資格・知識」、「女性・活躍」の 4 つが得られた。職場や仕事において、これらの要素をすべて満たすことは難しいかもしれない。しかしながら、自社がどの要素を満たしているかが分かれば、

求人にあたってはそれを強調したり、自社では満たしていない要素は改善していくようにすることはできる。このような観点から得られた因子を基に、自社の求人面での魅力をチェックし、確認する「仕事職場魅力チェックリスト」を作成し章末に付けている。

(3)若者からみた企業の魅力（第Ⅰ部第3章）

若者が企業をどのように見ており、どのような企業に魅力があると感じているか最近の調査結果を収集しまとめている。若者に魅力があるのは、①事業規模や競争力よりも企業に将来性があり経営が安定していること、②仕事と私生活の両立ができ勤務時間が安定し休暇が取りやすいこと、③興味を持てる仕事で自由裁量が認められ、自分の個性や能力を生かせること、④職場は良い人間関係でありチームワークや一体感があること、コミュニケーションは対等で個人の自主性が尊重されること、⑤様々な職務を経験し管理職になるよりも、専門的な職務で能力を向上できること、キャリア形成を支援し人材育成を重視していること、等であった。また、⑥特に高い給与を望んではないが、低すぎる給与は離職に繋がること、⑦成果主義は肯定する者もいるがあまり望まない者もいること、等と整理できた。

この結果の①、②、③、④は第Ⅰ部第2章で得られた仕事や職場を選ぶ際重視する要素とも対応している。また、⑤、⑥、⑦を意識しながら使えば、「仕事職場魅力チェックリスト」を若者の採用を考える場合も活用できることを示している。

(4)中国での人材の獲得と定着（第Ⅰ部第4章）

中国と日本を往復しながら企業コンサルティングを行っている筆者が（町田,2010 他）、中国での日本企業の現状を紹介し、自らコンサルタントとして関わっているカネボウとホンダの事例等を紹介している。そして日本企業の「人間尊重」や「人の心を大切にする」等は世界にも通用する普遍的な理念であり、このような日本企業の優れた理念が中国の現地企業で根付き発展することが、中国での人材の獲得と定着につながるとしている。そして中国進出が上手くいくことが、これから発展してくる他の国での日本企業の成功にもつながるとしている。HRM チェックリストをある中国企業で実施した結果も紹介しており、中国語に翻訳した本チェックリストが中国においても活用できることを示している。

以上までが第Ⅰ部であるが、第Ⅱ部では人材の定着に関して、職場の状況をどのように捉えるか、その状況と会社への帰属意識や仕事に取り組む姿勢はどのように関係しているか、また、ストレス反応とはどのように関係しているか、そして職場を生きいきと活性化するにはどうすればよいかまとめている。

(5)ワークシチュエーション：仕事や職場の現状チェック（第Ⅱ部第1章）

これまで各社で実施し蓄積してきた200社以上、1万名以上のHRMチェックリストのデータに関して、職場や仕事の状況を確認するワークシチュエーションの部分进行分析し、以下の結果が得られた。

ワークシチュエーションとして設定した項目は α 係数が総じて高く、内容的にはまとまりがあるといえる。ワークシチュエーションを構成する項目相互の相関係数も想定される結果であった。「I職務」は年齢とともに肯定的になる傾向が見られた（「成長」を除く）。職種としては「営業・販売職」が「I職務」他を肯定的に回答していた。中小と大企業を比較すると（300名を基準に中小と大企業に分けている）、「I職務」、「IVビジョン・経営者」等は中小の方が肯定的な回答であった。中小と大企業は従業員の個人属性も異なっているが、個人属性を統制した共分散分析においても、同じように中小の方が「I職務」、「IVビジョン・経営者」等は肯定的であった。今回の調査でも自己啓発や介護休暇等の導入は大企業の方が高いが、ここでの分析から仕事や職場の状況として、すべて中小よりも大企業の方が良いわけではないことが示された。

(6)コミットメント：職場や仕事に対する気持ち（第Ⅱ部第2章）

HRMチェックリストのコミットメントに関する項目を分析したところ、想定した「組織コミットメント」、「ジョブインボルブメント」、「キャリアコミットメント」、「全般的職務満足感」が因子として確認された。これらの因子は「組織コミットメント」が高いと「自己都合による離職者」が少ない等、妥当性を示す結果が得られた。

属性等との関係を見ると、「組織コミットメント」、「ジョブインボルブメント」、「キャリアコミットメント」、「全般的職務満足感」は年齢とともに上昇していた。中小と大企業を比較すると（300名を基準に中小と大企業に分けている）、「ジョブインボルブメント」「キャリアコミットメント」、「全般的職務満足感」のいずれも中小の方が高かった。中小と大企業は従業員の個人属性も異なっているが、個人属性を統制した分析した結果も同様の結果であった。ワークシチュエーションと同じく、中小に対して大企業がすべて良いわけではないことが示された。

ワークシチュエーションとの因果関係を分析すると、「職務」から組織コミットメント（情緒的）、全般的満足感、ジョブインボルブメントへのプラスのパスが確認され、第Ⅰ部第2章の第1因子（創意・自律・個性）に対応すると考えられる「職務」が、職場や仕事に対する気持ちの上でも大きく影響することが示された。

(7)仕事や職場の状況とストレス反応（第Ⅱ部第3章）

ストレス反応としては、抑鬱気分、不安、怒り、高揚感、身体反応を見ているが、抑鬱気

分、不安、怒り、身体反応は年齢とともに低下していた。また、抑鬱気分、不安、怒り、身体反応は職位が一般、係長、課長、部次長と上がると低下し、高揚感は逆に高まっていた。

ワークシチュエーションとの関係では、「Ⅰ. 職務」「Ⅱ. 上司やリーダー」「Ⅲ. 同僚や顧客との関係」「Ⅳ. ビジョン・経営者」「Ⅴ. 処遇・報酬」「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」のすべてにおいて、肯定的であれば、抑鬱気分、不安、怒り、身体反応とは有意なマイナスの相関となり、高揚感とは有意なプラスの相関であった。

(8)企業の教育訓練と従業員の意識（第Ⅱ部第4章）

企業の教育訓練は従業員の引留め策としても重要な役割をはたしているといわれる。この企業の教育訓練とそれに関連する従業員の意識に関して、収集できる調査を徹底して集め状況を整理した。この分析から①従業員は安定した雇用の保障を望みながらも、エンプロイアビリティを確立するために能力開発の必要性を強く感じ、自発的な能力開発に取り組んでいる者も多くいること、②多くの企業も従業員の能力開発に対する必要性を強く感じ、企業が主体となって従業員の教育訓練に取り組んでいること、③しかし、若年層を対象とした一般的な教育訓練と異なり、30代以降の従業員に必要となる専門特化した能力開発は企業にとっても従業員自身にとっても難しい課題となっていること、④企業は能力開発の支援については比較的取り組んでいるものの、長期的な展望に立ったキャリア開発の支援については不十分であること、等が明らかとなった。

そしてキャリア開発の支援という長期的な視点に立った能力開発が、従業員にとっても将来のキャリアに必要な能力の向上となり（エンプロイアビリティの向上）、安定的な雇用に繋がるのではないかとしている。

(9)職場でのポジティブな雰囲気作り：ワールドカフェ（第Ⅱ部第5章）

最近、職場を変革する方法の一つとして、職場の利点や長所、魅力や希望といったポジティブな側面に注目し、活発で様々な良い面がある組織（ポジティブな職場）にすることに注目が集まっている。このポジティブな職場にするための一つの具体的な方法として、オープンで自由な雰囲気メンバーが会話するワールドカフェを取り上げ、どのように実施するか、職場ではどのような効果が期待されるか検討している。ワールドカフェの考え方は経済産業省のドリームワークスタイルプロジェクト（DWSP）においても、学生と企業人が「働くことの魅力」や「成長企業の魅力」等をテーマとして対話するセミナーとして活用されている。

4. 本研究の政策的意義

新卒者の就職難が社会問題化する中、ハローワーク等公的機関が仲介し、新卒者を含む求職者が中小企業への就職を選択肢に加えるようにすることは重要な政策である。この際、中

小企業がどのようにすれば人材を確保でき、どのようにすれば人が辞めない魅力ある職場にできるかが重要となる。本報告はこの面で様々な情報やツールを提供しているといえる。

求人情報においては「仕事の内容」が重要であった。「仕事の内容」とも関連する職場での仕事の現状をみるワークシチュエーションにおいては、「I 職務」が組織コミットメント(情緒的)、全般的満足感、ジョブインボルブメントに影響していた。「I 職務」はストレス反応を低減する効果も認められた。このことは人材の採用においても、人材の定着においても、「仕事の内容」、「職務」が非常に大きな役割をはたしていることを示している。

賃金水準や福利厚生とは異なり、「仕事の内容」「職務」は中小企業でも様々な工夫が可能である。「I 職務」に含まれる、達成感や成長が感じられるようにすること、自律性を持たせ、仕事の進め方等に参画できるようにすること、仕事の意義を分かりやすく示すこと、等々により中小企業でも人材が集まり、仕事に満足して活躍し、企業に定着するといえる。

また、HRM チェックリストは様々なデータ分析の結果、妥当性等が示されている。このことは本チェックリストが仕事や職場の状況を的確に把握できることを意味している。良い職場、人が辞めない職場等というと、抽象的でなかなか分かりづらいが、HRM チェックリストによって仕事や職場を客観的に数値化し把握することができ、職務満足を高めるためにはどのようにすればよいか、組織コミットメントを高めるにはどうしたらよいか等、具体的な人材の引き留め策を検討できることになる。

5. 求人企業サービスと本研究

求人企業サービスは、求人の受理、求人の充足、求人の開拓、日頃からの事業所との関係強化などのステップがある。これらに関して本研究は次のように関係している。

求人の受理と求人の充足に関しては仕事や会社の魅力をアピールすることが必要とされてきた。では、そもそも求職者は求人情報のどこをどのように見ているのであろうか。アイトラッキングの結果はこの点で参考となる(第I部第1章)。求人情報では仕事の内容が注目されており、求人への応募に前向きになるのも逆に応募に躊躇してしまうのも仕事の内容であった。これまでも求人事業所に対しては仕事の内容を可能な限り分かりやすく具体的に記述するよう勧めていたが、そのような際、本報告でのアイトラッキングの図を見せるとこの部分の重要性が端的に示せる。次に、求人において仕事や職場をアピールするためにはどのような要素を考えなくてはいけないかに関しては、第I部第2章の仕事や職場の選択場面です職者がどのような点を重視しているかの調査が参考になる。創意工夫でき自律的で自分を生かせること、安全な職場で定時に退社でき通勤にも都合が良いこと、新しい社屋であったり海外進出していたり有名な会社であること、人員が減っておらず財務内容が良く売上も伸びていることが大きな要素であった。また、求職者のなかでも若者が企業をどのように見ており、どのようにすれば魅力ある企業となるかに関しては第I部第3章の結果が参考になる。

第Ⅰ部第2章の結果に加え、最近の若者は、様々な職務を経験し管理職になるよりも、専門的な職務で能力を向上できること、特に高い給与を望んではいないが、低すぎる給与は離職に繋がること、成果主義は肯定する者もいるがあまり望まない者もいること、等が示されている。

日頃からの事業所との連携強化のためには、助成金の支給や新制度の案内だけでなく、事業所に役立つ情報を提供することも必要である。このような観点から HRM チェックリストを実施することは、企業経営に参考となる情報を提供できることになる。また、HRM チェックリストとして蓄積されてきたデータを分析することによって、どのようにすれば組織に対するコミットメントが高まるか、仕事が面白くなり熱心に仕事に取り組むか（ジョブインボルブメント）、どのようにすればストレス反応を低下させることができるか、等々、企業の人事担当者が関心をもつ内容を分析することができ、その結果を第Ⅱ部の第1章、第2章、第3章において示している。

以上のように、本研究は、求人の受理、求人の充足、求人の開拓、日頃からの事業所との関係強化といった求人企業サービスの各ステップにおいても、その向上にも貢献できるといえる。

文 献

- 町田秀樹 (2010). 中国市場で成功する人材マネジメント 広汽ホンダとカネボウ化粧品中国に学ぶ ダイヤモンド社
- 労働政策研究・研修機構 (2008). 求人企業サービスの現状とニーズ：今後の開発等に関する研究（中間報告）労働政策研究・研修機構 2008年3月
- 労働政策研究・研修機構 (2009). 求人企業サービスの現状とニーズ：今後の開発等に関する研究（白表紙）労働政策研究・研修機構 2009年3月
- 労働政策研究・研修機構 (2011). 求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他— JILPT 資料シリーズ No. 85.

労働政策研究報告書 No.147 サマリー

中小企業における人材の採用と定着

一人が集まる求人、生きいきとした職場／

アイトラッキング、HRMチェックリスト他から —

発行年月日 2012年3月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL：03-5991-5104

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

© 2012 JILPT

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)