

第2章 中小企業におけるヒトの移動状況

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。本書の目的は、中小企業をめぐる「採用と初期定着」の様相が「なぜ、そのようなになっているのか」をさまざまな角度から検討することであり、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。その根本にあるのが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、まず前段で、量的な移動状況、すなわち、300人未満という中小規模企業の採用・入職の状況と退職の状況を、基本的な属性別に概観する。後段での類型化にあたっては、今回調査し得た調査サンプル全体のデータを用いている。そこにはわれわれが対象とする中小企業との比較対象として設定した比較的大規模企業も含まれている。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

調査対象期間（2011～13年）内の採用と退職の動きを人数からみると、図表 2-1 にみるように、新規採用者では1社平均で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。

図表 2-1 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

その上で、基本的な属性別に見たのが、図表 2-2 以降である。

2. 平均新規採用者数・採用比率

図表 2-2 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がわかる。創業年別には 3 年間の合計では、創業の長い企業ほどごく新規採用が多いと思われるが、2012 年から 2013 年の 2 年間では、特に 1981 年から 2000 年に創業した企業で採用数が多くなっている。業種別には「宿泊業、飲食サービス業」を筆頭に、「不動産業、物品賃貸業」、「医療、福祉」や「情報通信業」などで平均を上回る人数を採用している。さらに、企業規模別には、より規模が大きいほど、採用者数が多い。

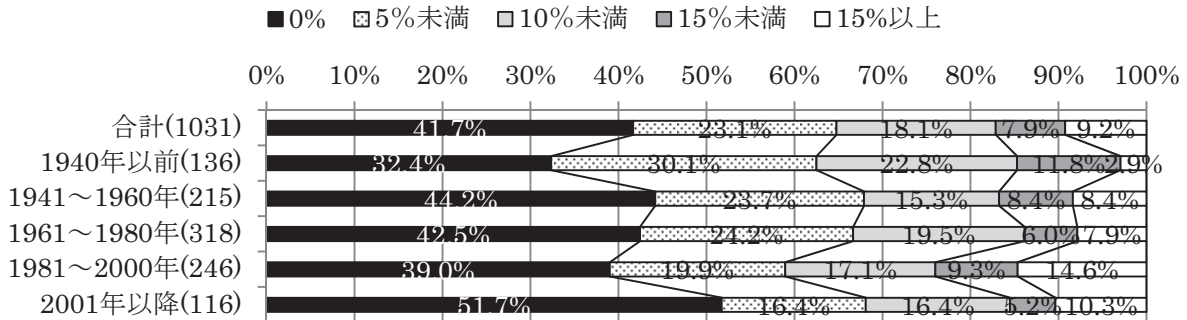
図表 2-2 平均新規採用者数（人）

	2011	2012	2013	3年間の合計
合計(1100)	1.45	1.68	1.79	4.92
1940年以前(144)	2.09	1.90	2.04	6.03
1941～1960年(233)	1.45	1.49	1.62	4.57
1961～1980年(335)	1.26	1.53	1.71	4.50
1981～2000年(263)	1.68	2.08	2.09	5.84
2001年以降(117)	0.74	1.29	1.36	3.39
建設業(136)	1.18	1.33	1.51	4.01
製造業(193)	1.90	1.86	1.80	5.56
情報通信業(115)	1.71	2.30	2.79	6.81
運輸業、郵便業(73)	0.23	0.52	0.55	1.30
卸売業、小売業(254)	1.45	1.65	1.92	5.02
金融業、保険業(24)	0.46	0.33	0.21	1.00
不動産業、物品賃貸業(33)	2.00	2.91	2.88	7.79
学術研究、専門・技術サービス業(82)	1.23	1.65	1.78	4.66
宿泊業、飲食サービス業(19)	3.26	3.42	3.47	10.16
生活関連サービス業、娯楽業(27)	0.96	1.52	1.37	3.85
教育、学習支援業(17)	1.65	1.94	1.59	5.18
医療、福祉(70)	2.46	2.50	2.33	7.29
サービス業(57)	0.39	0.49	0.44	1.32
30人未満(35)	0.43	0.46	0.57	1.46
30～49人(298)	0.55	0.73	0.75	2.02
50～99人(357)	1.01	1.14	1.22	3.37
100～199人(230)	2.22	2.62	2.88	7.72
200～299人(92)	3.50	3.91	4.12	11.53
不明・無回答(90)	2.54	2.68	2.73	7.96

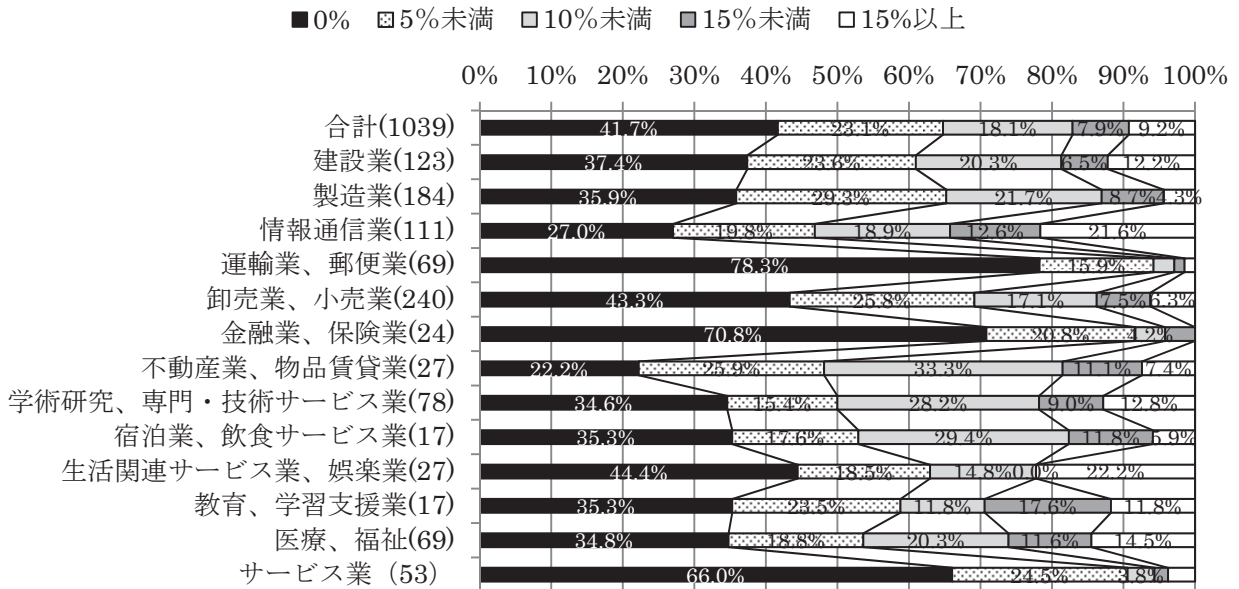
平均人数を確認した上で、従業員数に占める比率をみたのが、図表 2-3～5 である。

創業年別には明確な傾向を読み取ることがむずかしいが、業種別にみると、「0%」であったのは、「運輸業、郵便業」（78.3%）を筆頭に、「金融業、保険業」、「サービス業」でほぼ 7 割となっている。規模別には、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、「100 人以上」企業であっても、その 20%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。

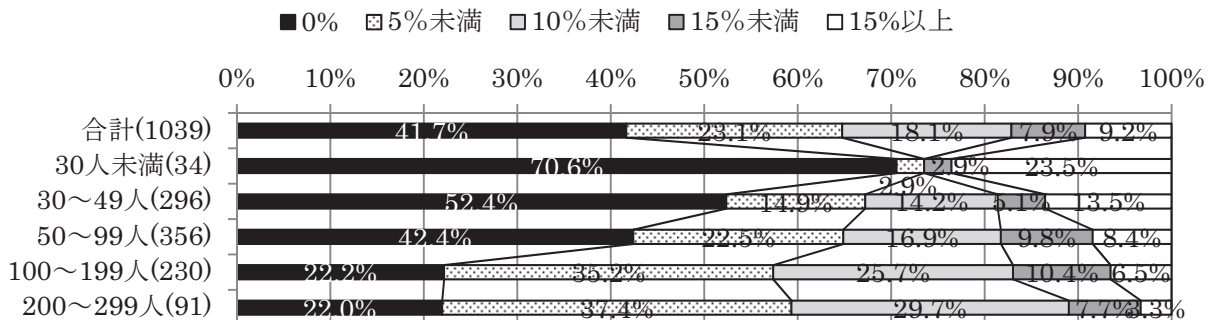
図表 2-3 創業年×新規入職率



図表 2-4 業種×新規入職率



図表 2-5 企業規模×新規入職率



3. 平均中途採用者数・採用比率

次に、中途採用の状況をみる。

図表 2-6 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言えるが、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」（30.96 人）を筆頭に、「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」などで採用人数が多くなっている。規模別には、より大規模であるほど人数は多くなっている。

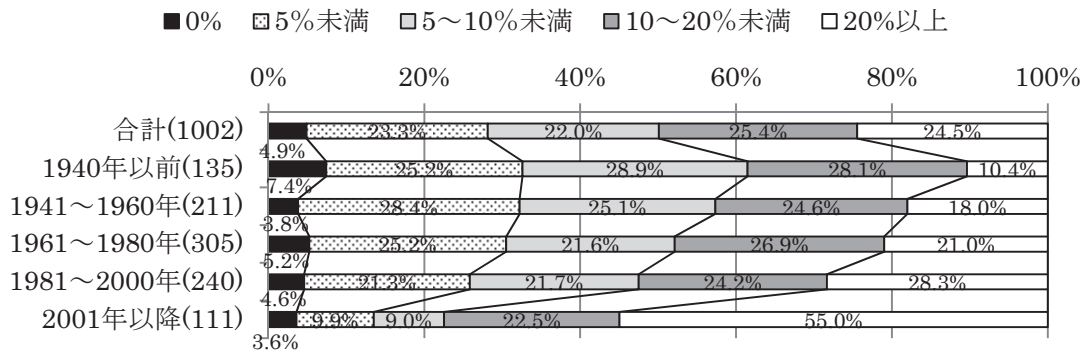
図表 2-6 平均中途採用者数（人）

	2011	2012	2013	3年間の合計
合計(1099)	3.82	4.40	4.70	12.92
1940年以前(144)	3.69	3.53	3.20	10.43
1941～1960年(233)	3.30	3.59	4.30	11.19
1961～1980年(335)	3.27	3.88	4.44	11.59
1981～2000年(263)	4.01	4.73	4.56	13.30
2001年以降(117)	6.09	7.64	8.07	21.80
建設業(136)	2.59	3.54	3.94	10.07
製造業(193)	2.75	3.09	3.46	9.30
情報通信業(115)	3.29	4.02	4.63	11.93
運輸業、郵便業(73)	5.92	7.03	7.63	20.58
卸売業、小売業(254)	3.38	4.02	4.30	11.70
金融業、保険業(24)	4.21	5.04	4.67	13.92
不動産業、物品賃貸業(33)	3.48	4.18	3.82	11.48
学術研究、専門・技術サービス業(82)	3.06	3.44	3.63	10.13
宿泊業、飲食サービス業(19)	6.89	7.05	7.84	21.79
生活関連サービス業、娯楽業(27)	3.04	4.00	4.70	11.74
教育、学習支援業(17)	2.35	3.18	4.12	9.65
医療、福祉(70)	10.93	10.39	9.64	30.96
サービス業(57)	2.96	3.61	3.89	10.47
30人未満(35)	1.62	2.29	2.62	6.53
30～49人(298)	2.04	2.36	2.50	6.90
50～99人(357)	2.50	3.16	3.71	9.37
100～199人(230)	5.83	6.72	6.65	19.20
200～299人(92)	10.01	10.42	10.62	31.05
不明・無回答(90)	4.29	4.77	5.59	14.64

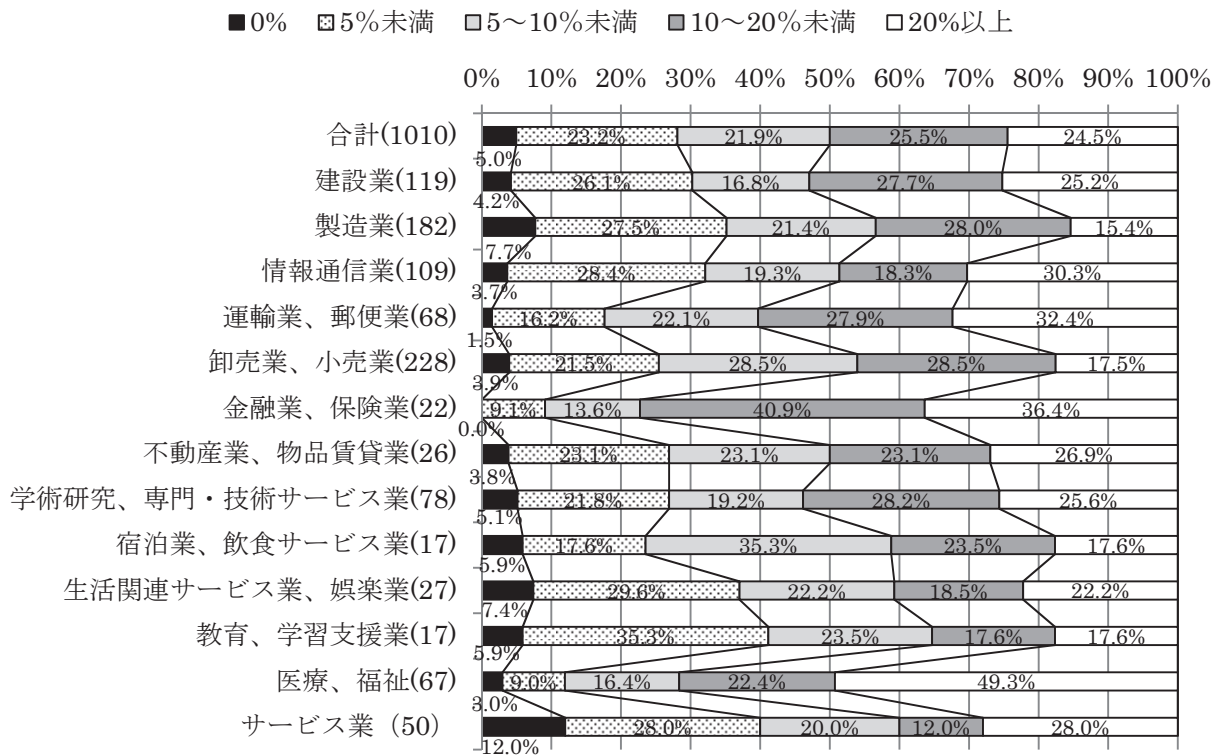
平均人数を確認した上で、従業員数に占める比率をみたのが、図表 2-7～9 である。

まず創業年別にみると、創業期間が短いほど、中途採用者数が多くなっている。2001 年以降創業企業では「20%以上」が過半数となっている。業種別にみると、まず「医療・福祉業」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 から 8 割を占め高率となっている。

図表 2-7 創業年×中途入職率

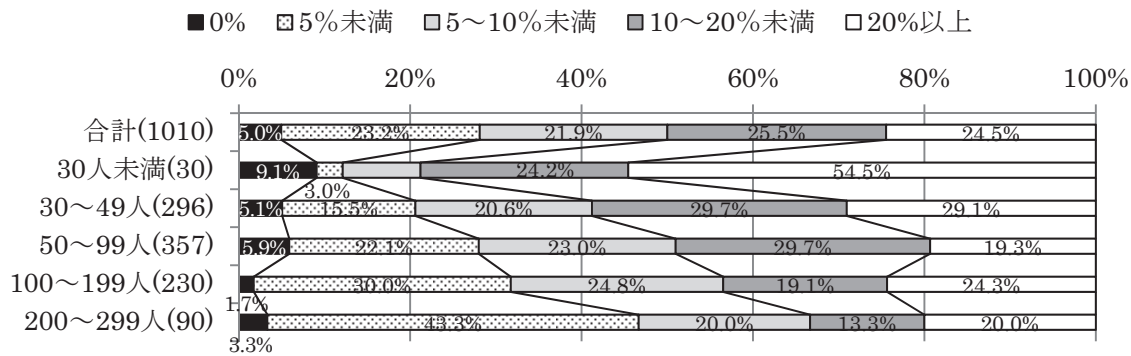


図表 2-8 業種×中途入職率



規模別にみると、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。

図表 2-9 規模×中途入職率



4. 退職

では、次に、退職の状況をみよう。平均の人数は図表 2-10 のとおりである。

図表 2-10 平均・退職者数(人)

	新規採用の 退職者	中途採用の 退職者
合計(1099)	3.25	11.01
1940年以前(144)	4.31	7.81
1941~1960年(233)	3.83	8.31
1961~1980年(335)	2.83	10.79
1981~2000年(261)	3.66	13.30
2001年以降(117)	1.29	15.68
建設業(136)	3.24	7.88
製造業(193)	3.72	7.97
情報通信業(115)	3.72	10.34
運輸業、郵便業(73)	1.23	14.26
卸売業、小売業(253)	3.14	9.43
金融業、保険業(24)	1.54	8.13
不動産業、物品賃貸業(33)	2.55	6.45
学術研究、専門・技術サービス業(82)	3.34	9.18
宿泊業、飲食サービス業(19)	7.53	16.74
生活関連サービス業、娯楽業(27)	2.00	13.41
教育、学習支援業(17)	6.24	8.12
医療、福祉(70)	5.17	25.94
サービス業(56)	0.75	19.20
30人未満(33)	0.61	4.42
30~49人(296)	1.36	6.77
50~99人(357)	2.42	8.08
100~199人(230)	5.39	16.27
200~299人(92)	7.34	26.90
不明・無回答(90)	4.13	9.37

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連鎖が想起されよう。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、「宿泊業・飲食サービス業」（7.53人）を筆頭に、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」などで高くなっている。中途採用者中の退職者については、「医療・福祉業」が約26人と群を抜いて高い水準となっている。そして、「サービス業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「情報通信業」が10人を超える水準で続いている。

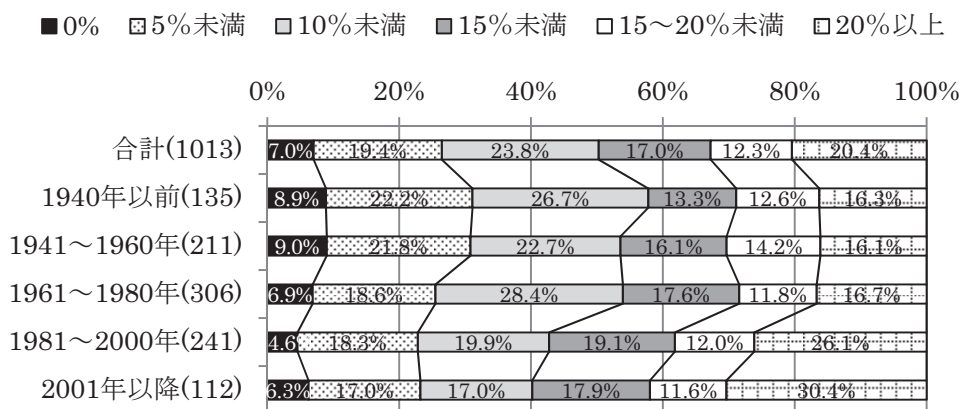
企業規模別には、より規模が大きいほど、退職者数も増える傾向にある。

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2-11～13である。

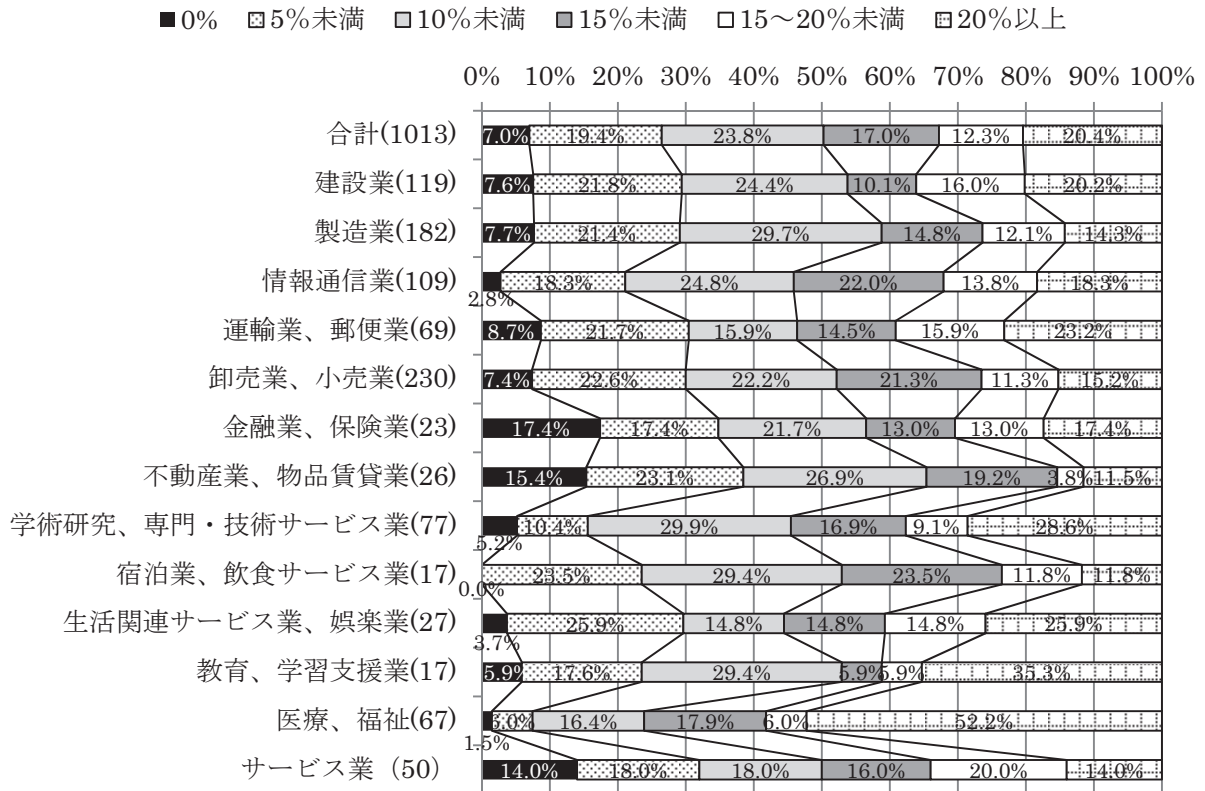
創業年別には、創業年数が短いほど、退職率が高い傾向にあることがわかる。

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「生活関連サービス業、娯楽業」、「運輸業、郵便業」、「学術研究、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 2-11 創業年×退職率

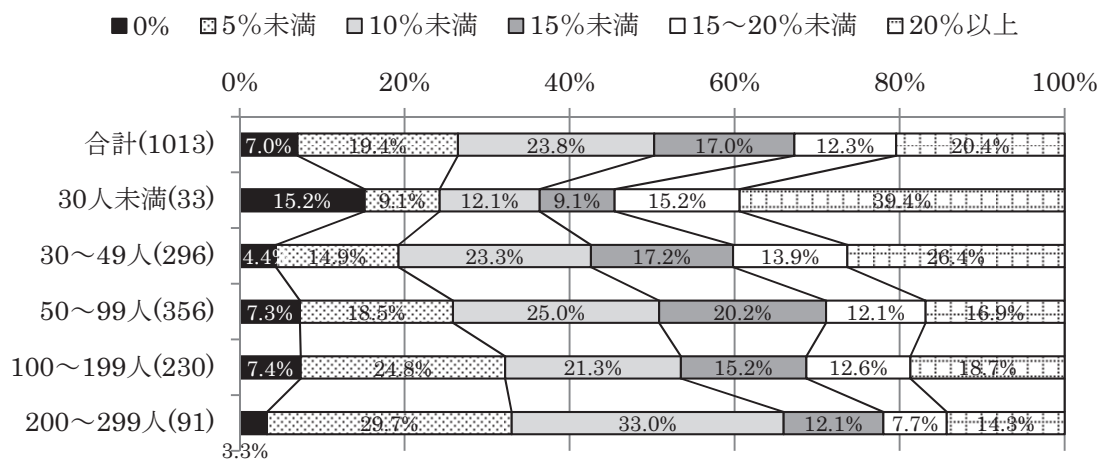


図表 2-12 業種×退職率



また、企業規模別には、「20%以上」の比率でみるとより規模が小さな企業ほど、退職率が高い傾向をみることができる。

図表 2-13 規模×退職率



5. 「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。

平均をみると、新規採用者の中で 1.67 人、中途採用者の中で 1.91 人の従業員が在籍している（図表 2-14 参照）。創業年別にみると、創業からの期間が長い企業とまさに新興企業とで人数が多くなっているが、前者の場合には相対的な経営の安定、後者の場合には事業拡大を目指す旺盛な採用活動とも考えられよう。

ただ、業種別にみると、新規採用では「金融業、保険業」、「教育、学習支援業」、中途採用では「サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」でマイナスとなっている。特に、中途採用における「サービス業」はマイナス 8.72 と群を抜いて高い水準にある。一般的に指摘される傾向とほぼ同じ傾向をみることができよう。さらに詳細には、厚生労働省「雇用動向調査」と同様に「労働移動率」による検討が必要となろう。

図表 2-14 平均・「採用－退職」者数（人）

	新卒採用	中途採用
合計(1100)	1.67	1.91
1940年以前(144)	1.72	2.63
1941～1960年(233)	0.74	2.88
1961～1980年(335)	1.67	0.81
1981～2000年(263)	2.18	0.00
2001年以降(117)	2.10	6.12
建設業(136)	0.77	2.20
製造業(193)	1.84	1.33
情報通信業(115)	3.09	1.59
運輸業、郵便業(73)	0.07	6.32
卸売業、小売業(254)	1.88	2.28
金融業、保険業(24)	-0.54	5.79
不動産業、物品賃貸業(33)	5.24	5.03
学術研究、専門・技術サービス業(82)	1.32	0.95
宿泊業、飲食サービス業(19)	2.63	5.05
生活関連サービス業、娯楽業(27)	1.85	-1.67
教育、学習支援業(17)	-1.06	1.53
医療、福祉(70)	2.11	5.01
サービス業(57)	0.57	-8.72
30人未満(35)	0.85	2.11
30～49人(298)	0.67	0.13
50～99人(357)	0.95	1.29
100～199人(230)	2.33	2.94
200～299人(92)	4.20	4.15
不明・無回答(90)	3.82	5.28

6. 小括

本節の内容を簡単にまとめると、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、まず新規採用をみると、「0%」という結果を「その採用が難しい」と捉えるなら、「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」、「サービス業」では非常に厳しい状況となっている。その一方で、中途入職率をみると、きわめて高い傾向にあるのは「医療・福祉」であるが、「10%以上」比率も含めて傾向をみれば、「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。

このように、ヒトの実際の動きからみる中小企業の姿は、これまでしばしば指摘されてきたこととほぼ合致しているといえよう。より小規模企業や「医療・福祉」などの採用状況は典型的である。そうした事実を踏まえた上で、では、そうしたヒトの移動が、どういった要因がそうした結果と関係しているのかを、人事管理の方針などとの関連から後掲の章で検討していく。

次節では、入職と退職との関係から類型を設定し、その糸口を探ることにしたい。

第3節 「採用・入職－退職」にかかわる類型化

今、前節では採用・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ど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 2-15 参照）。

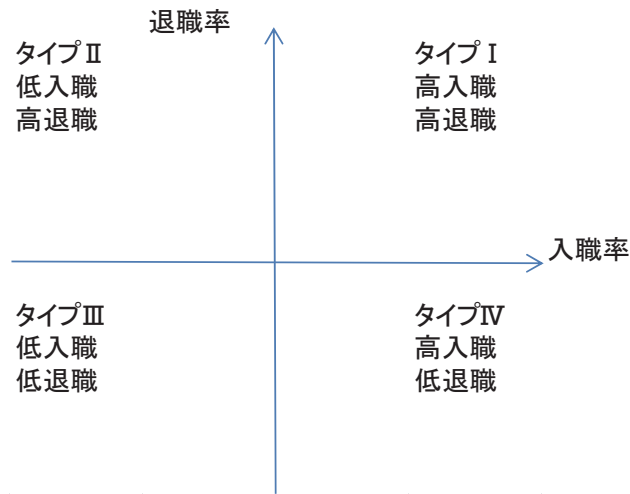
タイプⅠ：入職率・退職率が共に高いパターン（20.2%。全体に占める比率。以下同じ）

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：入職率が高いが、退職率が低いパターン（9.5%）

図表 2-15 入職・退職率による類型化

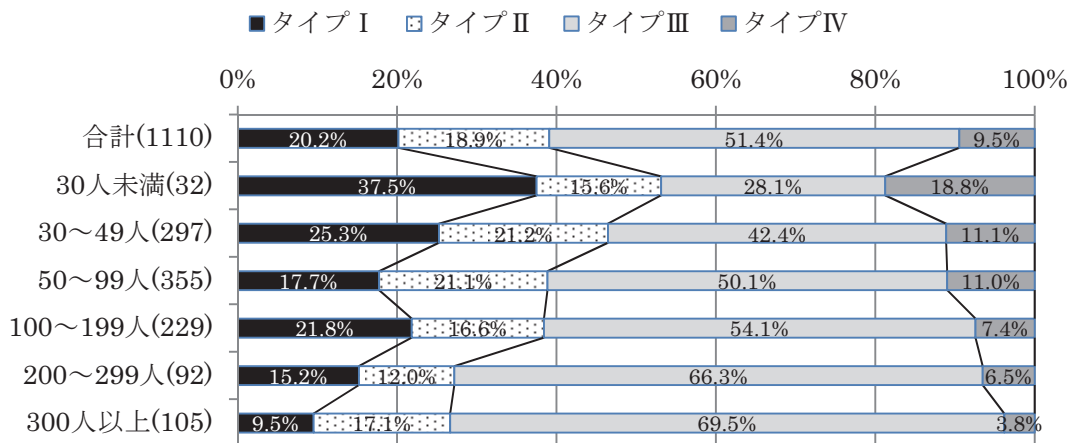


2. 基本属性による検討

この類型を用いて、まずは基本属性による差異をみていく。

まず規模については、図表 2-16 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。

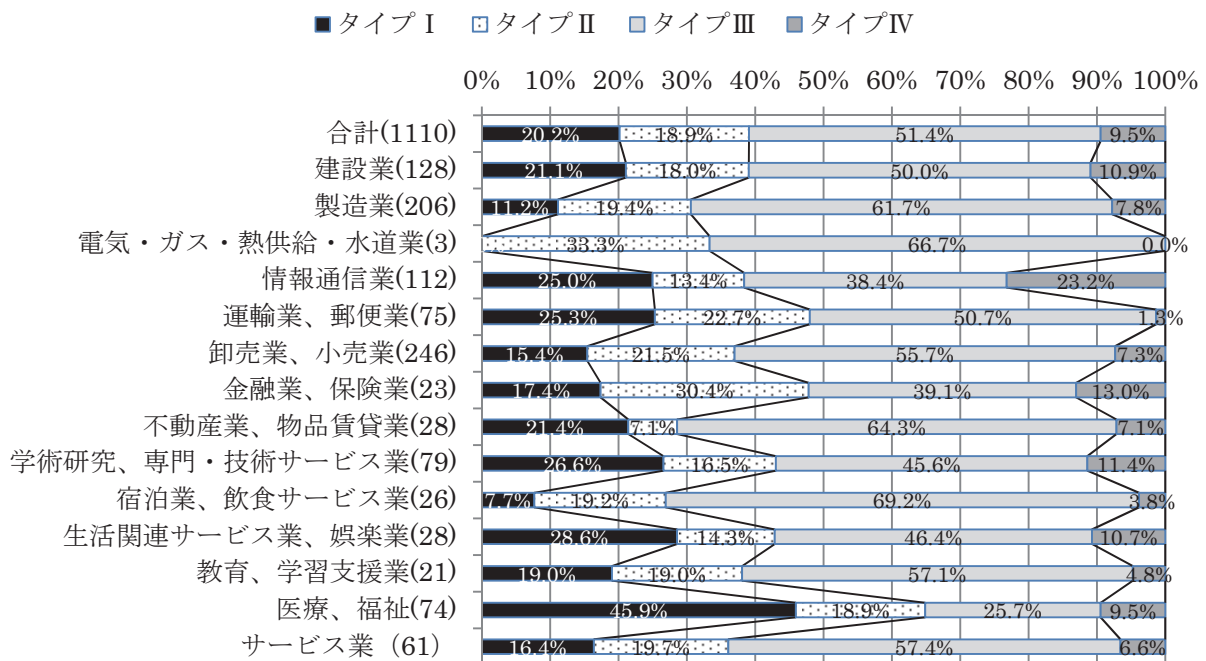
図表 2-16 企業規模別類型比率



業種別にみると、「医療・福祉業」においてタイプⅠ（採用・退職率共に高い）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」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「運輸業、郵便業」などでタイプⅠ比率が全体の平均よりも高くなっている（図表 2-17 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。

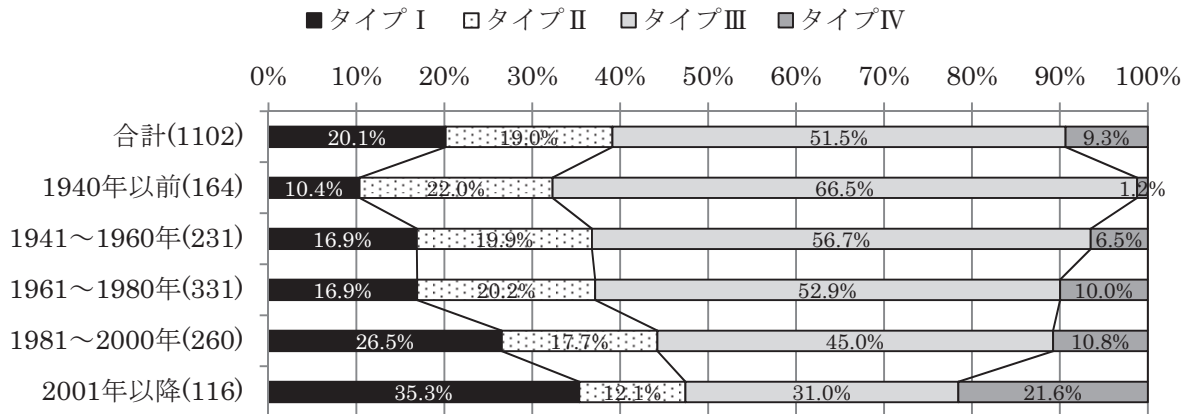
図表 2-17 業種別類型比率



次に、創業年との関連を見たのが、図表 2-18 である。

そこにみるように、創業から長いほどタイプⅢ（採用・退職率共に低い）が多く、創業からまだ年数を経てない場合にはタイプⅠ（採用・退職率共に高い）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（採用率は高いが、退職率は低い）の比率である。

図表 2-18 創業年別類型比率

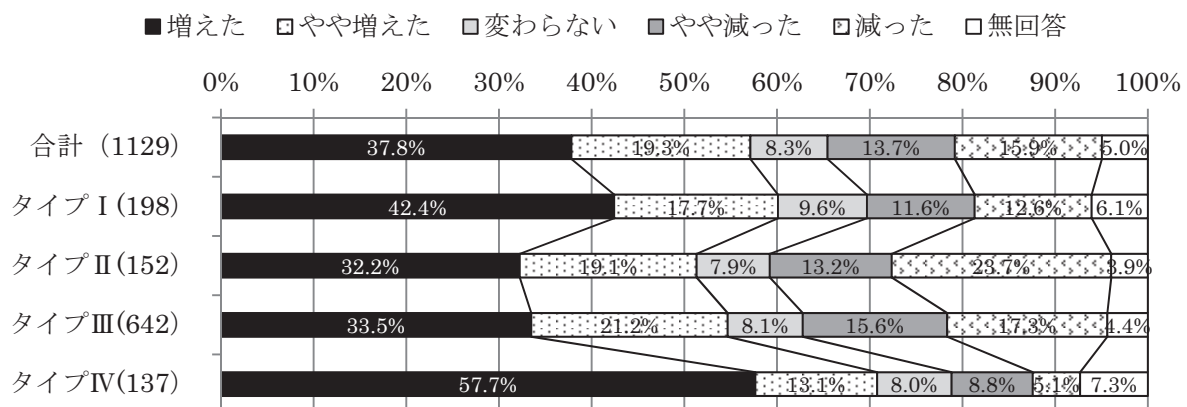


3. 売上高・利益

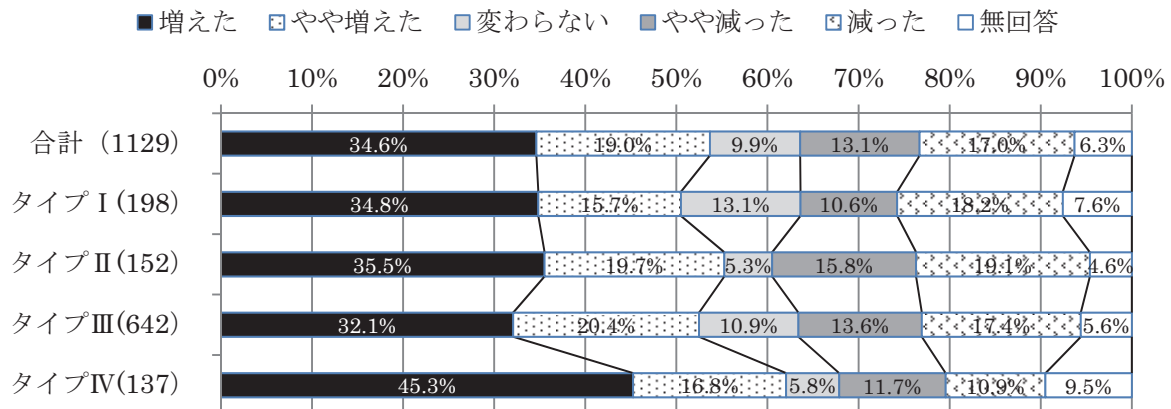
次に、売上高と利益についてみる。

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 2-19～20 である。そこにみるように、タイプⅣ（採用率は高いが、退職率は低い）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（採用率は低いが、退職率は高い）でその傾向が強いことがみられる。このタイプ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 2-19 売上高の推移



図表 2-20 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 2-21 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（採用・退職率共に低い）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。

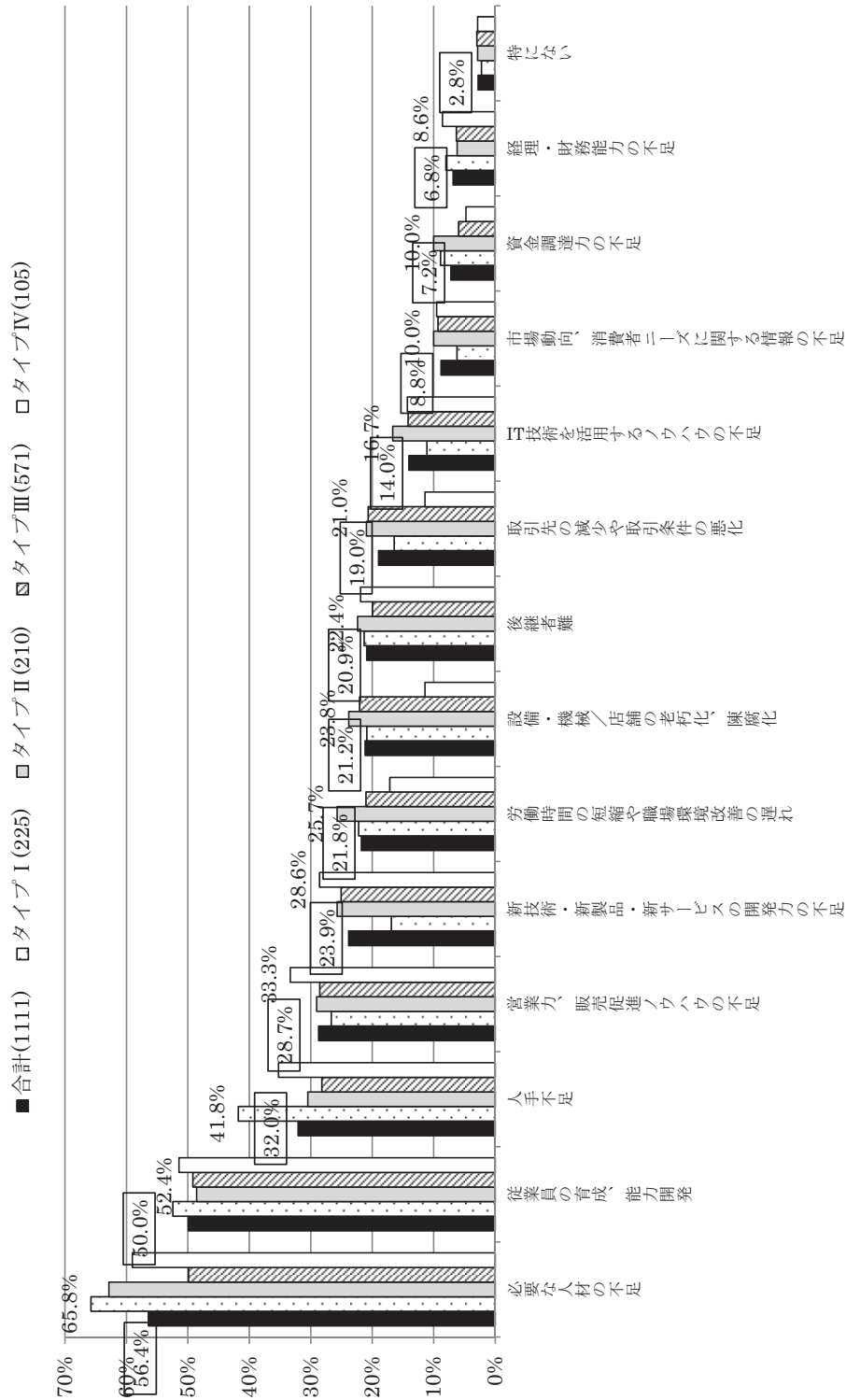
その一方で、今述べたように、タイプ III（入職、退職ともに低率）だけはおよそ 5 割の指摘とはなっているものの、他に比して、「必要な人材の不足」に関する指摘が少ない。他には、全体で第 2 位となっている「従業員の育成、能力開発」においても約 5 割の指摘となっているが、この項目については、他類型とほぼ差はない。他の課題をみても、タイプ III のみが突出して指摘が多いという項目はなく、あくまでも相対的ではあるが経営面での課題が少ない企業と言えよう。

また、タイプ II（採用率は低い、退職率は高い）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遅れ」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 2-19 参照）。

そして、タイプ IV（採用率は高い、退職率は低い）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 2-21 経営課題 (M. A.)



次に、採用の課題についてみる。

今、上でみた経営課題とも整合的と思われる状況になっている。

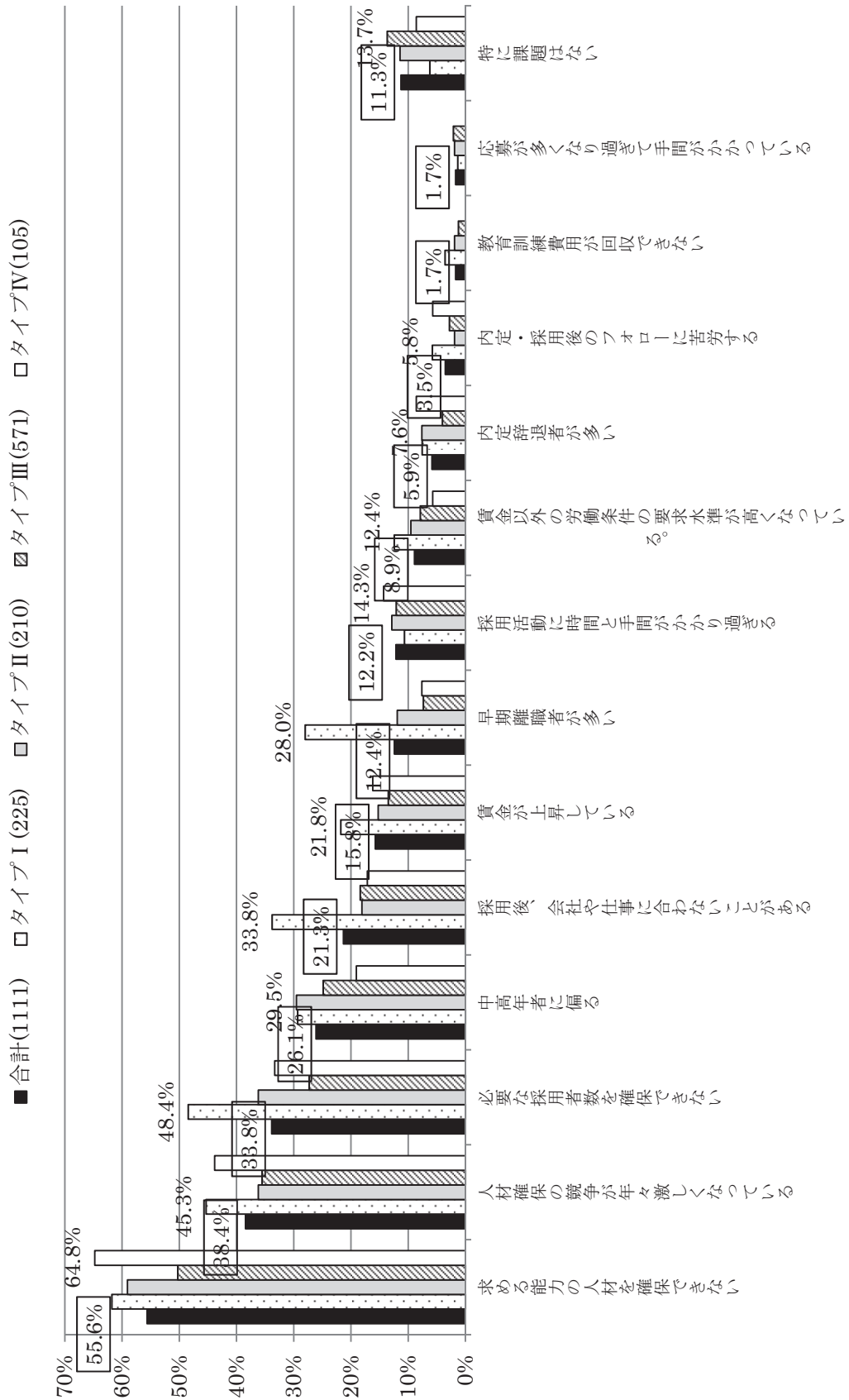
まず、タイプⅠについてみると、「たくさん採用はするものの、その中の多数が辞めてしまう」姿が現れている。タイプⅠの中での回答率が高い順にみると、「求める能力の人材を確保できない」（61.8%）、「必要な採用者数を確保できない」（48.4%）、「人材確保の競争が年々激しくなっている」（45.3%）、そして、「採用後、会社や仕事に合わないことがある」（33.8%）、「早期退職者が多い」（28.0%）となっている。「求める能力の人材が確保できない」は類型の設定からも明らかなように、このタイプでは「採用そのものができない」訳ではない。一定程度の採用数は確保できるものの「このような能力を備えておいてほしい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 2-22 参照）。

タイプⅡ（採用率は低い、退職率は高い）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（採用・退職率共に低い）をみると、経営課題と同様、「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（採用率は高い、退職率は低い）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。

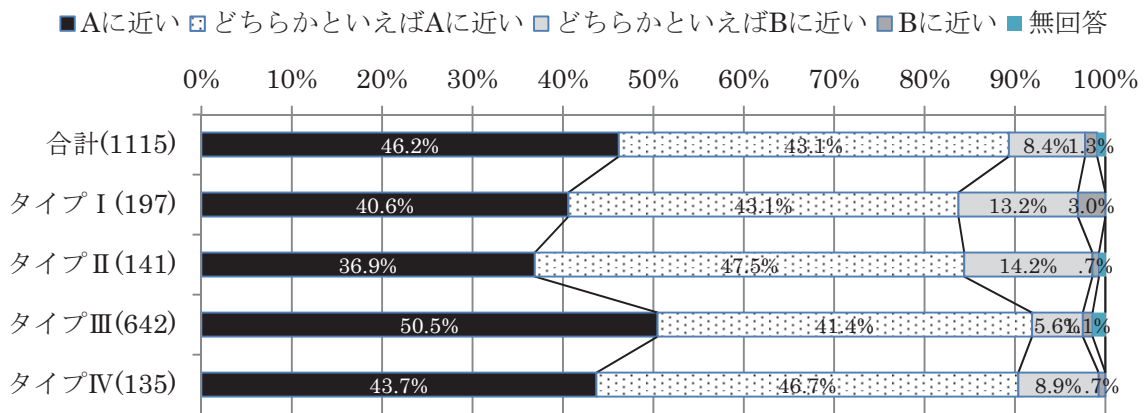
図表 2-22 中途採用の課題 (M. A.)



5. 採用方針

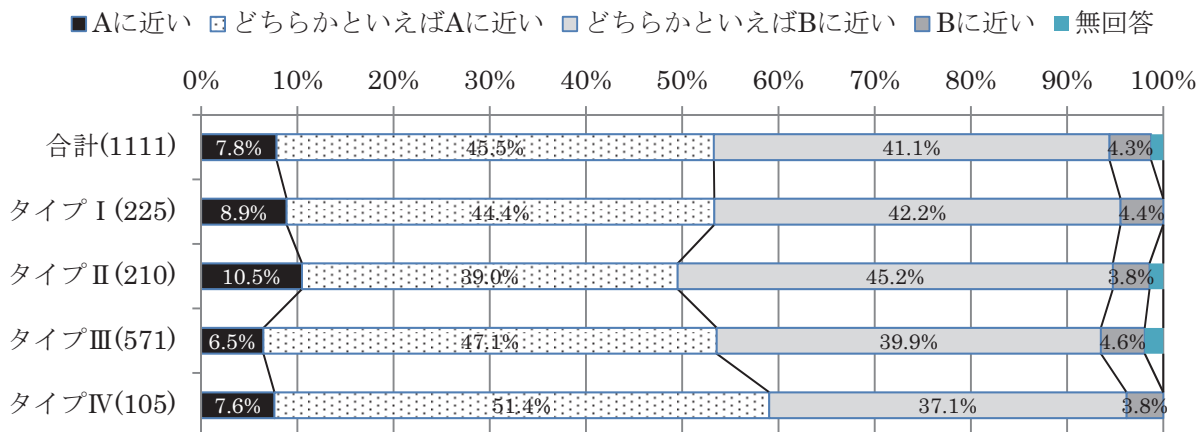
採用方針についてみると、存外、類型間での差異は大きくない。ただ、図表 2-23 にみるように、「中途採用者の長期勤続に努めるか、離職は仕方ないと考えるか」については、あまり明確ではないものの、タイプ I と II で「離職は仕方ない」という回答が多くなっている。二つのタイプに共通するのは「退職率が高い」という点であるが、それにはこうした採用の方針が背後にあることが関係しているものと思われる。

図表 2-23 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がない」



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 2-24 参照）。

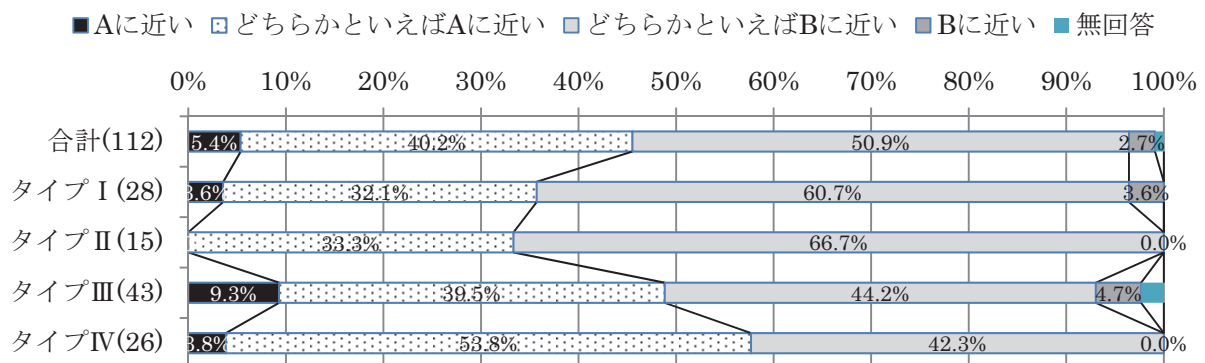
図表 2-24 採用方針「[A]中途採用者の能力開発の責任は企業側にある/[B]社員個人にある」



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。

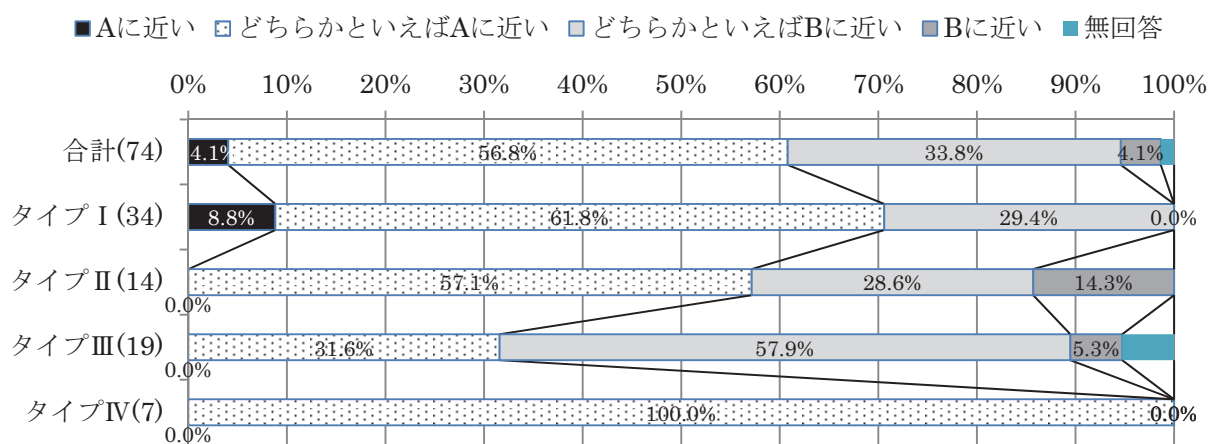
「情報通信業」全体としては、タイプⅢの比率が最も高いが、全産業平均に比べてタイプⅠとⅣの比率が高く、「ヒトは比較的多く採用ができていいる」ことが情報通信業の特徴である。その中で、この設問への回答をタイプ別にみると、タイプⅠやⅡのように退職比率が高いグループでは「個人側」に責任があるという比率が高い。こうした方針が退職率の高さと関係している可能性は少なくない（図表 2-25 参照）。

図表 2-25 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 2-26 参照）。

図表 2-26 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」

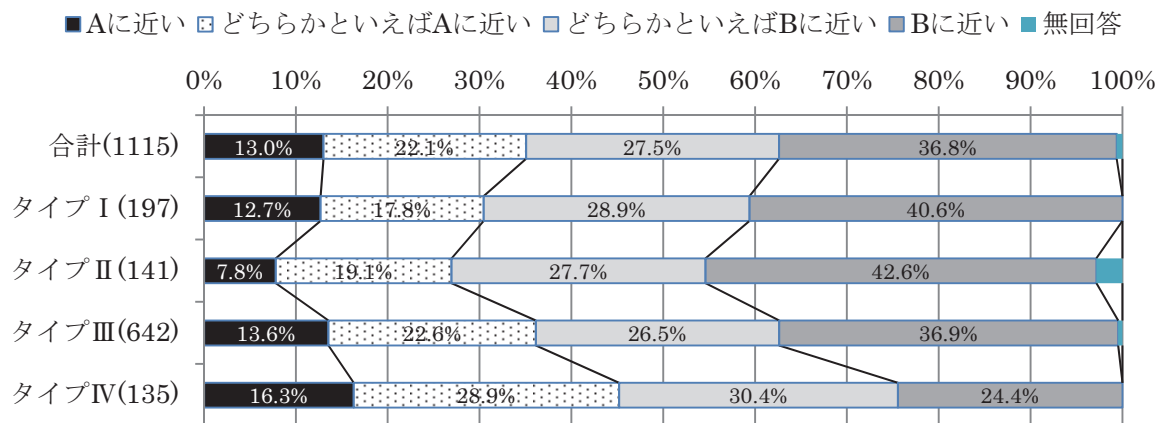


また、「毎年、一定人数の採用か、欠員補充」なのか、「学歴重視なのか、学歴不問」であるのかについて、類型別にみたのが、図表 2-27～28 である。

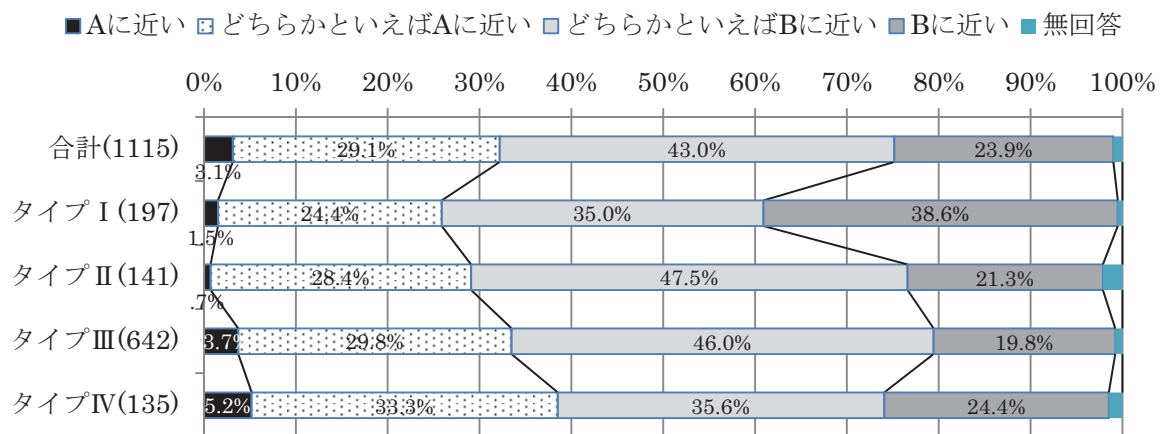
「計画的な採用か、その時の状況に応じて」という面からみれば、タイプⅠやⅡにみられるように「欠員補充」という回答比率が高いほど、退職比率も高くなっている。また、学歴についてみれば、学歴を重視して採用している比率が高いタイプⅢやⅣでは結果的に退職比率が低くなっている。また、あくまでも方針ではあるものの、新興・成長企業が比較的多いと思われるタイプⅣ（採用率は高いが、退職率は低い）で「毎年、一定人数の採用」を目指していることは興味深い。

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 2-27 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 2-28 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

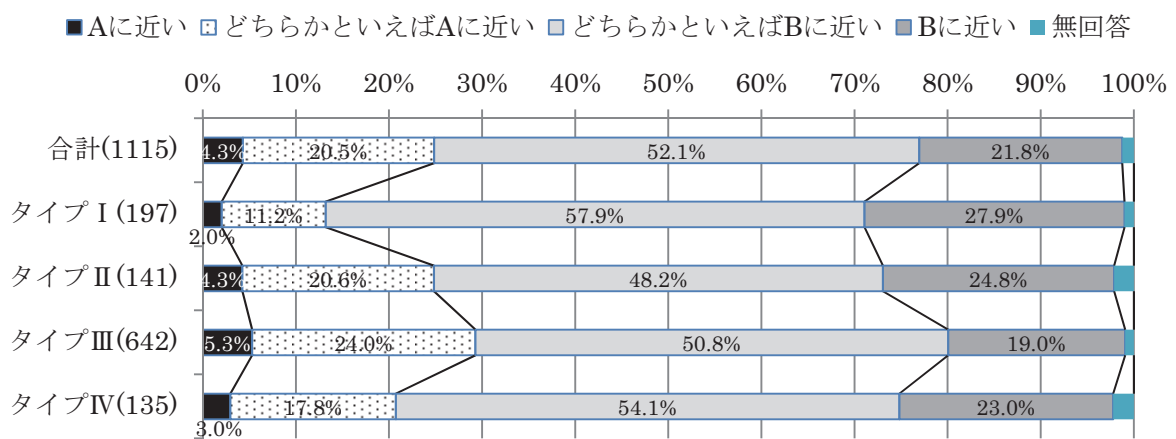


6. 人事管理方針・施策

次に、人事管理に関わる方針や施策について、みていこう。

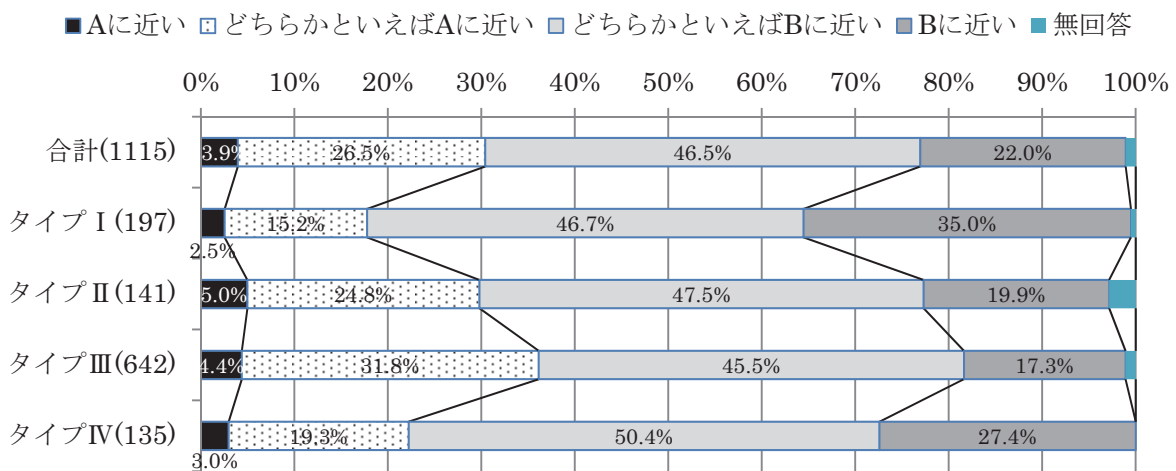
まず、従業員への教育投資を「長期間で回収するか、短期間で回収を目指すのか」についてみると、採用率が低いタイプⅡ・Ⅲではより長期間での回収を考え、採用率の高いタイプⅠ・Ⅳでは短い期間での回収を目指す傾向がみられる（図表 2-29 参照）。

図表 2-29 [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 2-30 にみるように、「昇進には勤務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。

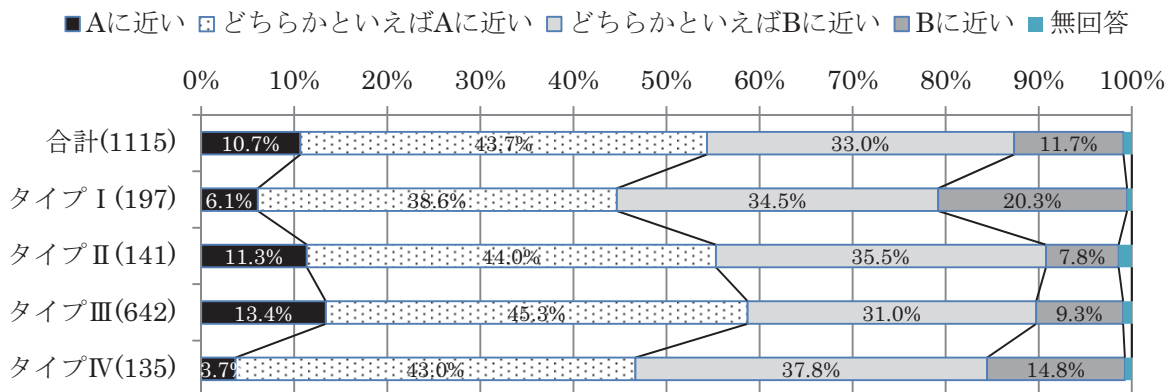
図表 2-30 [A]勤続年数を重んじて、昇進させる/[B]勤続年数に関係なく、抜擢する



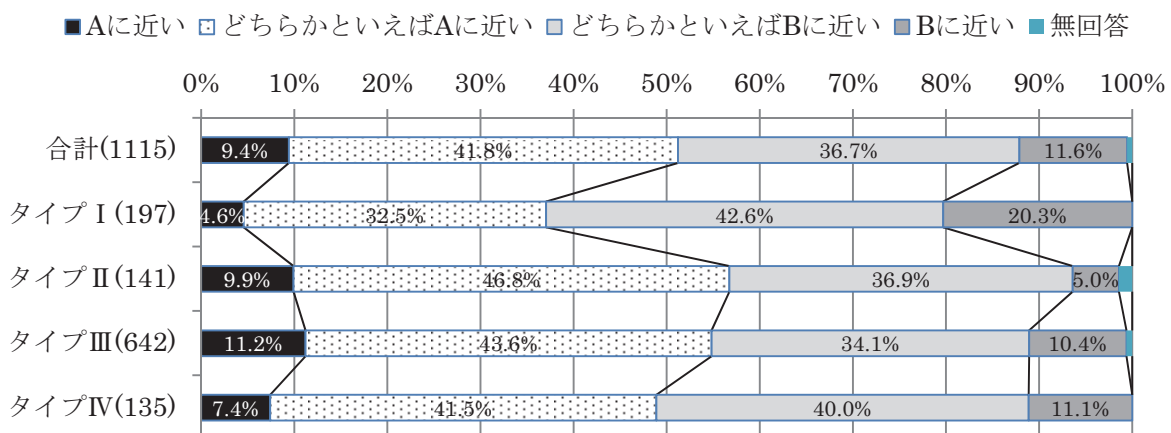
さらに、「賃金が成果に基づいて決定されるか否か」、「賃金は成果や会社業績に応じて変動するのか」についてみよう。その結果が図表 2-31～32 に示されている。

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いいだろう。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（採用率は高いが、退職率は低い）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 2-31 [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

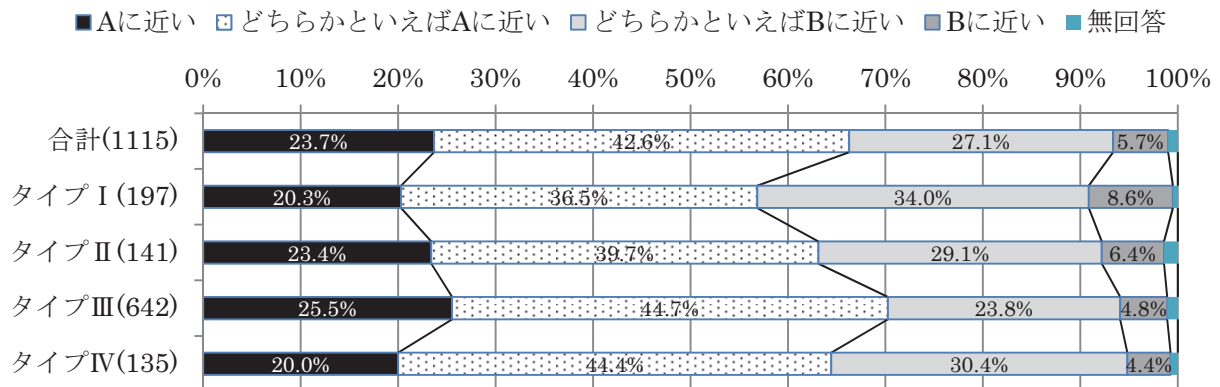


図表 2-32 [A]賃金は勤続年数と共に上昇/[B]個人の成果や会社の業績に応じて上下する



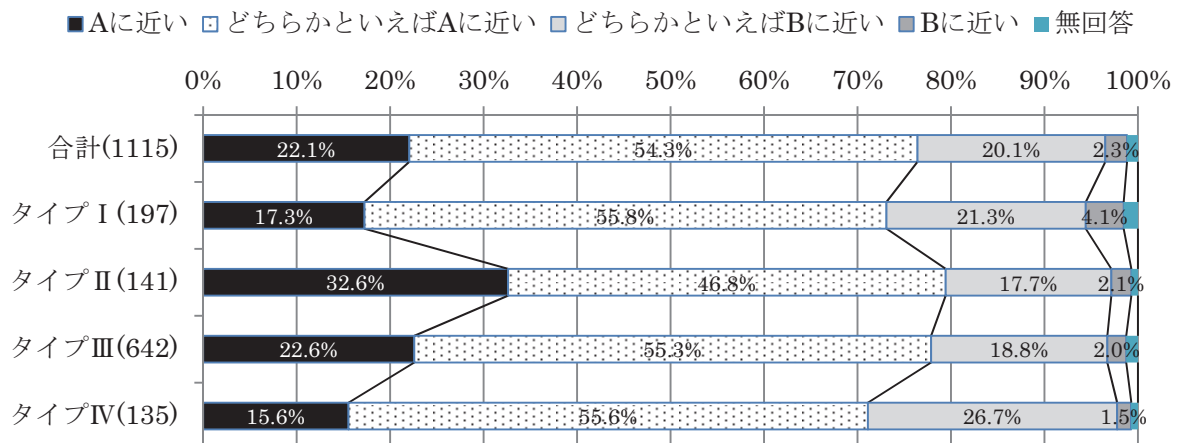
人事制度の明文化という点も、こうした傾向の延長線上で考えられよう(図表 2-33 参照)。

図表 2-33 [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 2-34 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。

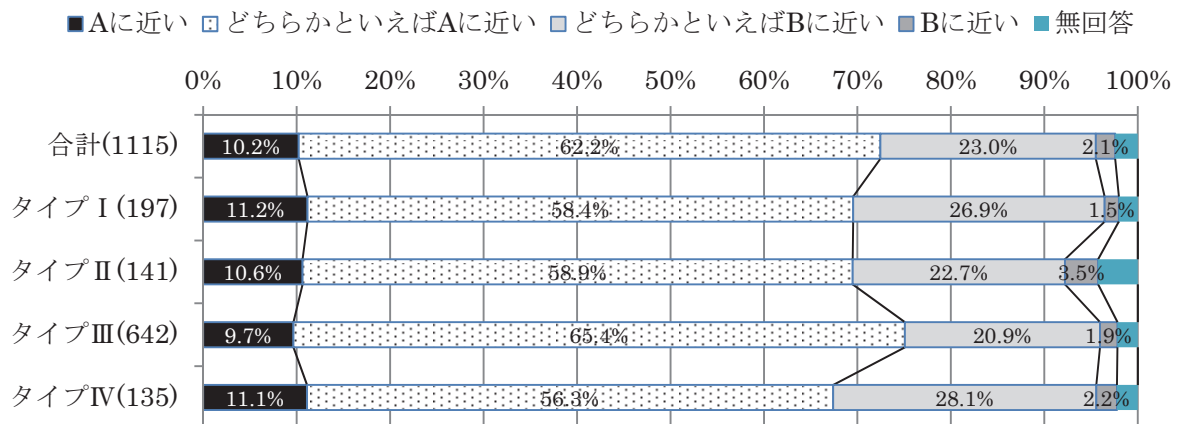
図表 2-34 [A]人事ローテーションは会社主導/[B]社員の希望をできるだけ反映させる



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 2-35 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 2-35 [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

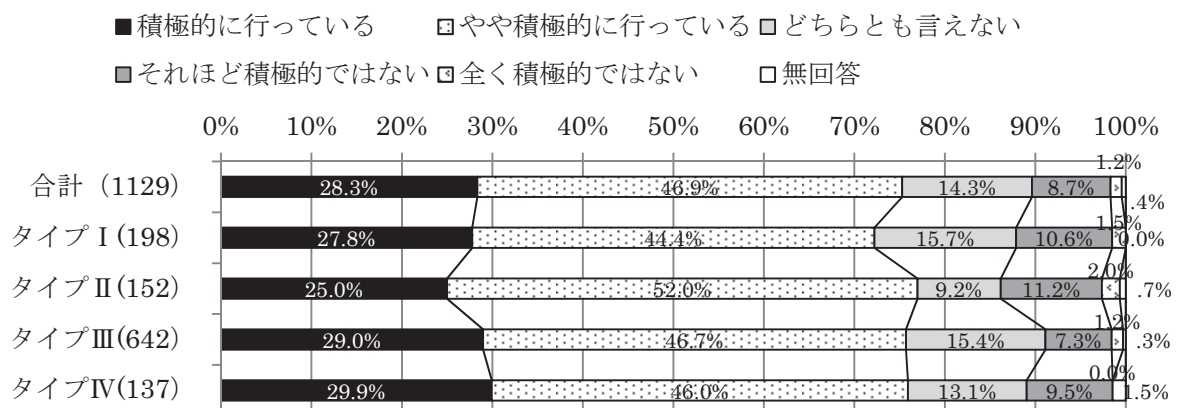


7. 育成への取り組み

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 2-36 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。

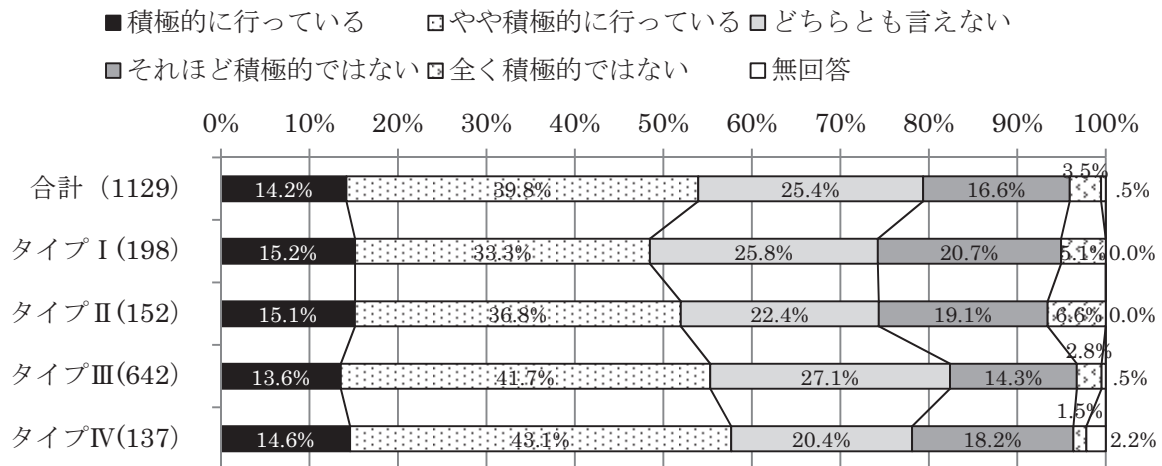
図表 2-36 OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成



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

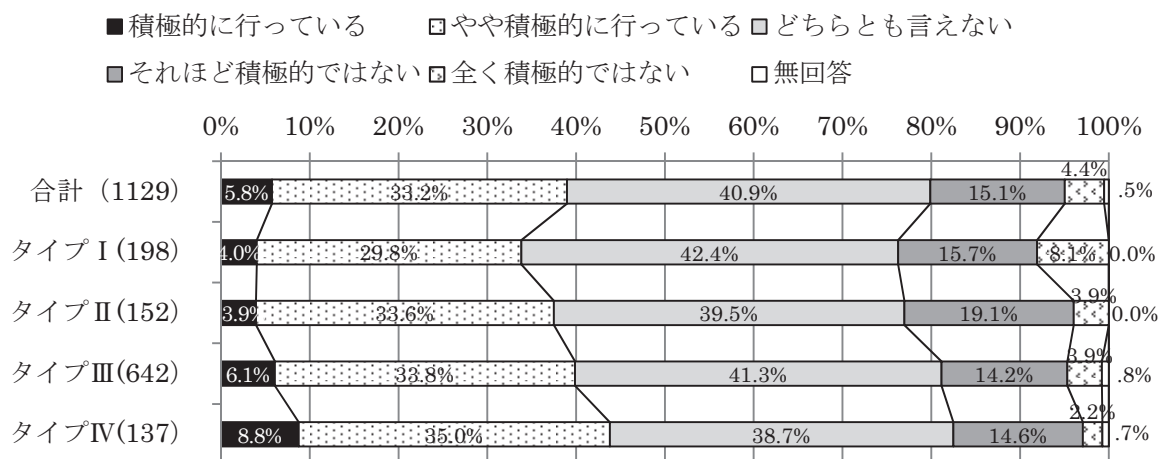
視するとしても、Off-JT まで含めた教育訓練への姿勢が、こうした結果に少なからず影響を与えているとも考えられる（図表 2-37 参照）。

図表 2-37 Off-JT（研修等）の機会の提供

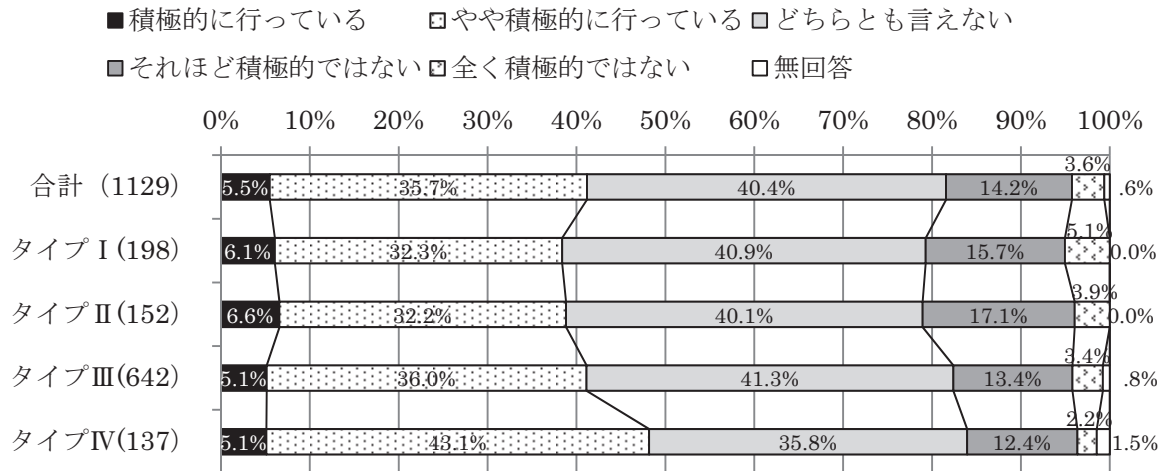


同様に、「長期的な視点にたった配置・異動」への取り組みや、従業員の希望をきちんと聞き取る姿勢についてみても、傾向は類似している。あくまでもこの結果からみる限りではあるが、長期的な育成を考え、社員の希望をきちんと把握しようとする企業では、その結果のひとつとして、退職率は低くなっている（図表 2-38～39 参照）。

図表 2-38 長期的な人材育成を考えた配置や異動



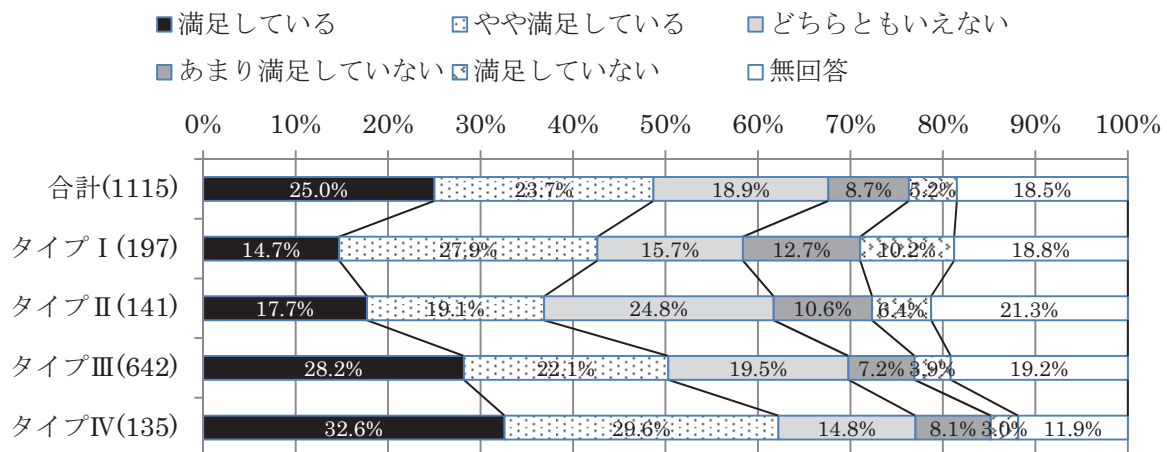
図表 2-39 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握



8. 定着満足度

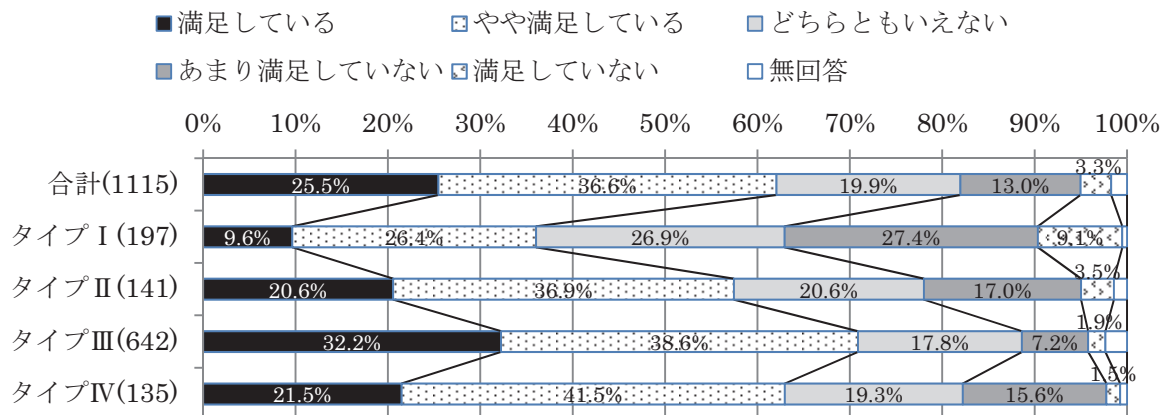
これまでみた取り組みの一つの結果とも考えられるのが、定着への満足度であろう。確認のためにその点を見ていくと、新卒採用者に関しては、図表 2-40 にみられるように、退職率が高いタイプ I・II で満足度が低く、退職率の低いタイプ III・IV では満足度が相対的に高くなっている。

図表 2-40 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（採用率は高いが、退職率は低い）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 2-41 参照）。

図表 2-41 中途採用者の定着度合いへの満足度



第4節 小括

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」、「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・福祉業」である。その他には、「金融業、保険業」、「運輸業、郵便業」などで高い傾向にある。「医療・福祉業」や「運輸業、郵便業」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（採用・退職率共に低い）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 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傾向も高い。

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（採用率は低い、退職率は高い）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（採用率は高いが、退職率は低い）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さ差異はないものの、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。
- 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。