

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—

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



中小企業の「採用と定着」調査結果 －速報版－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

労働政策研究・研修機構では、2012年よりプロジェクト研究の一つとして「企業の雇用システム・人事戦略と雇用ルールの整備等を通じた雇用の質の向上、ディーセント・ワークの実現についての調査研究」に取り組んできた。競争環境が刻々と変化していく中で実施されているわが国企業の人事管理の実態を把握し、企業と従業員双方にとって望ましい人事管理のあり方を検討し、必要な政策提言を行うためである。

今後のわが国経済を考える際、いかに雇用の場を創出していくのか、しかも可能な限り良質な雇用機会を増やして、実質的な雇用増へと結びつけていくのかは最も重要な課題の一つである。その中心となるのは端的に、従業員数でかなりの部分を雇用する中小企業が活性化するか否かであろう。

徐々に景気回復の動向も垣間見られるようになっている一方で、こと中小企業に関しては、従来より変わらず人手不足の問題も指摘され続けている。より積極的な経営を目指して採用を実施しようとしても、なかなか人手が集まらないという声は経営者を中心に、中小企業関係者からしばしば聞かれる点である。

中小企業における経営と人事管理は現在、どういった状況にあるのだろうか。刻々と変わる環境の中で、その実態を継続的に調査することが重要であり、より効果的な支援策を検討するためにも不可欠である。本研究では、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探るために、調査を実施した。その結果の速報版である。

本報告が、今後の中小企業研究のための基礎資料として参考になれば、幸いである。

2015年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野 和夫

中小企業の「採用と定着」調査結果 ー速報版ー
調査研究担当者（五十音順）

| 氏名 | 所属 | 執筆章 |
|--------------------|----------------------|--|
| たなか ひでき 田中 秀樹 | 青森公立大学専任講師 | 第1章第1節3、第2章第1節、 第3章、第5章第1節2、 第6章（第1節5～7以外） |
| なかむら りょうじ 中村 良二 | （独）労働政策研究・研修機構主任研究員 | 序章、第1章（第1節3以外）、 第4章第4節3、第5章（第1 節2以外）、 |
| にしむら いたる 西村 純 | （独）労働政策研究・研修機構研究員 | 第4章（第4節3以外） |
| ふじもと まこと 藤本 真 | （独）労働政策研究・研修機構副主任研究員 | 第2章(第1節以外)、 第6章第1節5～7 |

目 次

| | |
|-------------------------------|----|
| 序章 「中小企業における採用・定着」調査の概要 | 1 |
| 第1節 基本的な構図－考え方と枠組み－ | 1 |
| 第2節 人材の確保・定着活動－各段階についての検討 | 2 |
| 1. 環境：ヒト問題の基本的な捉え方・現状認識 | 2 |
| 2. 必要となる人材のスペック：採用、コアとなる人材の確保 | 3 |
| 3. 初期定着 | 5 |
| 4. 人材確保の成果 | 5 |
| 第3節 調査結果の要約 | 6 |
| 第4節 調査実施概要 | 8 |
| 1. 調査名・調査の目的 | 8 |
| 2. 調査の対象および方法 | 8 |
| 第1章 回答企業の基本的な属性と経営環境 | 11 |
| 第1節 企業属性 | 11 |
| 1. 従業員規模・業種・創業年 | 11 |
| 2. ロケーション | 13 |
| 3. 人員構成、退職者数 | 15 |
| 4. 社長のプロフィール | 15 |
| 5. 組織概要 | 17 |
| 第2節 経営環境、経営課題 | 22 |
| 1. 売上高と営業利益 | 22 |
| 2. 業界の現状 | 26 |
| 3. 経営戦略、経営上の取り組み | 32 |
| 第2章 全体的な採用実績と中途採用をめぐる取り組み | 37 |
| 第1節 採用の有無と実績 | 37 |
| 1. 採用数に関する全体傾向 | 37 |
| 2. 創業年別傾向 | 37 |
| 3. 従業員規模別傾向 | 40 |
| 4. 中途採用に関する主要事業別傾向 | 40 |
| 第2節 中途採用者のプロフィール・役職・担当業務 | 42 |
| 1. 性別・年齢・最終学歴 | 42 |
| 2. 役職 | 44 |
| 3. 担当業務 | 46 |
| 第3節 中途採用の目的・方針 | 47 |
| 1. 中途採用の目的 | 47 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 2. 中途採用者の採用・育成方針 | 48 |
| 第4節 中途採用者の能力・経験、採用時の期待 | 49 |
| 1. 中途採用者の能力・経験 | 49 |
| 2. 中途採用者が社内で活躍するまでの期間に対する期待 | 51 |
| 3. 採用時の期待水準と比べての評価 | 51 |
| 第5節 採用ルートと採用選考 | 52 |
| 1. 中途採用者の採用ルート | 52 |
| 2. 採用選考にかかわった人物 | 54 |
| 3. 採用の難易度 | 54 |
| 第6節 採用と定着に関わる管理 | 56 |
| 1. 選考段階・採用時に採用者に伝達した事項 | 56 |
| 2. 中途採用者を対象とした育成・能力開発の取り組み | 56 |
| 第7節 中途採用者の働き振りに対する評価と今後の役割・勤続に対する期待 | 59 |
| 1. 中途採用者の働き振りに対する評価 | 59 |
| 2. 今後の役割・勤続に対する期待 | 59 |
| 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 | 61 |
| 第1節 初期定着への施策とそれによる変化 | 61 |
| 1. 職場になじむための施策 | 61 |
| 2. 取り組みにより採用者に生じた変化 | 64 |
| 第2節 定着度合いへの満足度、職場の雰囲気 | 72 |
| 1. 定着度合いへの満足度 | 72 |
| 2. 職場の雰囲気 | 75 |
| 第3節 企業側からみた従業員の様相 | 81 |
| 1. 企業が捉えた従業員意識 | 81 |
| 2. 従業員の能力開発への取り組み | 83 |
| 第4節 まとめ | 87 |
| 第4章 採用と人事戦略 | 89 |
| 第1節 中途採用に関する方針・取り組み・課題 | 89 |
| 1. 基本方針 | 89 |
| 2. 個別の労働条件設定の有無 | 93 |
| 3. フリーターの評価 | 96 |
| 4. 中途採用における課題 | 97 |
| 第2節 正社員の処遇 | 98 |
| 1. 従業員の年収 | 98 |
| 2. 福利厚生 | 103 |
| 第3節 正社員の採用・活用方針 | 106 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| 第5章 従業員のプロフィール、現在の仕事 | 117 |
| 第1節 基本的な属性 | 117 |
| 1. 属性 | 117 |
| 2. 意識 | 119 |
| 第2節 現在の仕事 | 121 |
| 1. 現在の仕事内容 | 121 |
| 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 | 127 |
| 第1節 今の勤務先に就職するまで | 127 |
| 1. 就職時期 | 127 |
| 2. 今の勤務先で働こうと思った理由 | 127 |
| 3. 職探しの容易さ | 128 |
| 4. 希望していた就職先 | 129 |
| 5. 今の勤務先の探し方と就職までの期間 | 130 |
| 6. 就職までの準備、転居の有無 | 132 |
| 7. 役に立った資格 | 133 |
| 8. 職場になじめるように企業が実施した取り組み | 134 |
| 9. 入社後1年以内に受けた教育訓練 | 136 |
| 10. 入社以前のイメージと入社後に知った実態とのギャップ | 139 |
| 11. 入社直後につまずいたこと・困ったこと | 141 |
| 第2節 今の勤務先に就職してから | 143 |
| 1. 今の勤務先で経験したこと、勤務先の現状 | 143 |
| 2. 今の勤務先の人事管理について | 147 |
| 3. 入社後の経験や教育で、自身に生じた変化 | 149 |
| 4. 職場の雰囲気 | 152 |
| 5. 今の勤務先との関係 | 153 |
| 6. 仕事への取り組み姿勢 | 155 |
| 7. 能力向上のために自分で取り組んでいること | 157 |
| 8. 仕事成果に対する自己評価 | 158 |
| 9. 満足度 | 160 |
| 第3節 まとめ | 163 |
| 第7章 終章 | 165 |
| | |
| 〈付属資料〉 | |
| 1 調査票 | 171 |
| 2 基本集計表 | 200 |

序章 「中小企業における採用・定着」調査の概要

われわれは、今回のアンケート調査を実施するために、ヒアリング調査を並行して実施しながら準備を進めてきた。その過程は昨年公表した『中小企業の「採用と定着」調査に向けて』（2014年、JILPT資料シリーズNo.140）にまとめている。詳しくは、そちらを参照されたい。その補論「むすびにかえて—今後の『採用・定着を中心とした調査』に向けて—」で述べた調査枠組みについて簡単にまとめた上で、調査概要を記すことにしたい。

第1節 基本的な構図—考え方と枠組み—

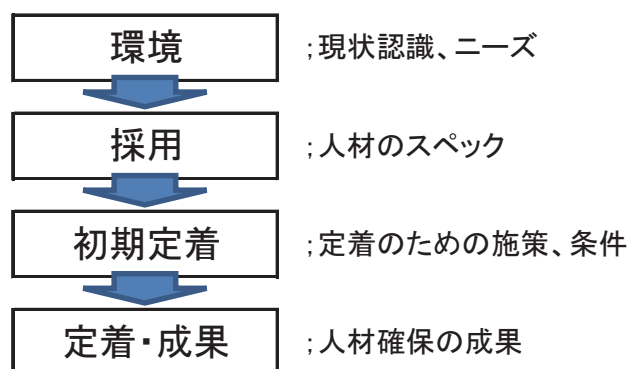
今回の調査でわれわれが明らかにしたかったのは、以下の点である。

まず第一に、これまで個々の企業は、採用した従業員に定着してもらえるように、日々さまざまな試みを繰り返してきたと思われるが、そうであるにも関わらず、なぜ多くの企業で、従業員の採用と定着に相当な苦勞をしているのかという点である。

単に採用の状況や定着の状況だけをみるのではなく、なぜそうなっているのか、それらを人材観・定着観も含めた人事管理の仕組みの中で検討することと、一方では、各々の企業がどういった競争環境の中にありどのような経営課題を抱えながら事業を展開しているのか、そうした経営環境と其中的人事管理の問題を、なるべくその全体像を描くことを念頭におきながら解明していきたいと考えてきた。

こうした問題の根幹となる人材観・定着観の確認も重要である。それらがこれまで想定されたものとは異なる、あるいは、決して一様ではないという状況が明らかになってくれば、それにふさわしい支援やサポートのあり方も異なってくるはずである。こうした点まで含めて、中小企業における人材の採用と初期の定着の実像に迫るため、われわれが想定したのは、図表序-1に見るような構図である。

図表序-1 中小企業における採用と初期定着までの概念図



現在の中小企業においては、ヒト関連の課題をどのように捉えていて、いかなる人材を採

用したいと思っているのか、どのようなヒトが重要だと考えているのか、実際にどのような方法で採用しているのかをまず考えていく。その上で、「定着してほしい」と思っている人材をどのように育成しながら、定着してもらえるように処遇しているのか、そうした施策を実施した結果として、当初の思惑・考えどおりに、コアとなる重要な人材が定着しているのか否か、当該社員は存分に力を発揮しているのか否かを問うことによって、採用と初期定着の問題の概略を明らかにしたいと考えている。各ステップについてももう少し詳しくみていく。

第2節 人材の確保・定着活動－各段階についての検討

1. 環境：ヒト問題の基本的な捉え方・現状認識

まず、最初に確認すべき点は、広く言えばヒトに関する課題の環境条件である。それぞれの企業がヒトの問題を「どのように捉えているのか」、今回の調査に引き寄せていけば、採用や育成に関する現状認識は、当該企業の置かれた広い意味での環境に左右されているともいえよう。

いわゆる正社員を念頭に置くかぎり、従業員は「少しず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、われわれはあたかも当然のこととして、こういった前提を共有しているように思われる。この感覚が果たして、どの程度確かなのかという点を、今一度確認する必要があるのではないだろうか。企業（事業主）が持つ「定着観」の確認である。「辞めていくなれば、辞めていって欲しても構わない」から「なるべく長く定着してほしい」という「定着への姿勢」は、一定の幅をもったバリエーションが想定される。

従業員を採用する際、もっとも根本的な人材・採用・定着観として、どういう立場を取っているのかをまず確認したい。この点は、各企業の採用のあり方に関わる非常に重要な点であるものの、これまでは存外、経営課題との関連をみながら十分な検討が加えられてきてはいない。

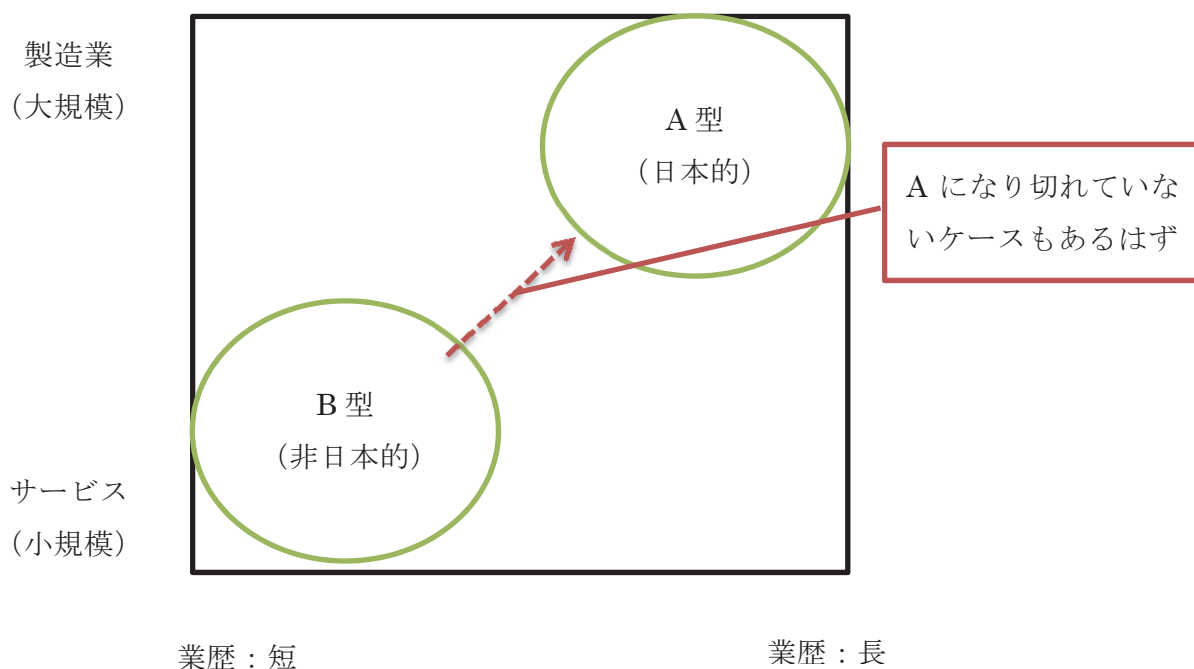
その上で、当該企業の環境を考えながら、「いったいどのような人材を必要としているのか」、換言すれば、人材ニーズを明らかにする必要がある。それと同時に、基本的な人材観・定着観に着目する。

「人材が長く定着する企業」といえば、一般的には優良企業として捉えられよう。しかしながら、その考えはすべての中小企業に当てはまる訳でもない。ヒトの定着や長く勤めることが、企業にとっても従業員本人にとっても「互いに望ましい、メリットとなる」と思われる場合に初めて、定着そのものがよいということとなる。

「どういった企業で、どのような人材が必要とされているのか、さらには、定着してほしいと考えられているのか」という、実に根本的な問いを考えることは、少々大げさに言えば、中小企業におけるいわゆる日本型雇用慣行を検討する試みにも通ずる。

あくまでも、モデルとして考えてみれば、これまでわれわれが人事労務管理を考える際、大なり小なり常に念頭にあったのは、大企業型の人事管理である A 型（＝日本型雇用慣行に基づく人事管理を行う）である（図表序-2）。

図表序-2 中小企業における人事管理モデルのイメージ図



イメージ図にも記したとおり、業種や業歴、企業規模といった変数により、各企業の傾向がどのように分かれるのかを検討しながら、さらには、それぞれの企業の人材観とも関連させながら立体的に検討していく。

2. 必要となる人材のスペック：採用、コアとなる人材の確保

どのような人材が必要なのかを明らかにした上で、次に検討すべきなのは、実際に「どのようなスペックの人材を採用するのか、どのような方法で採用するのか」である。

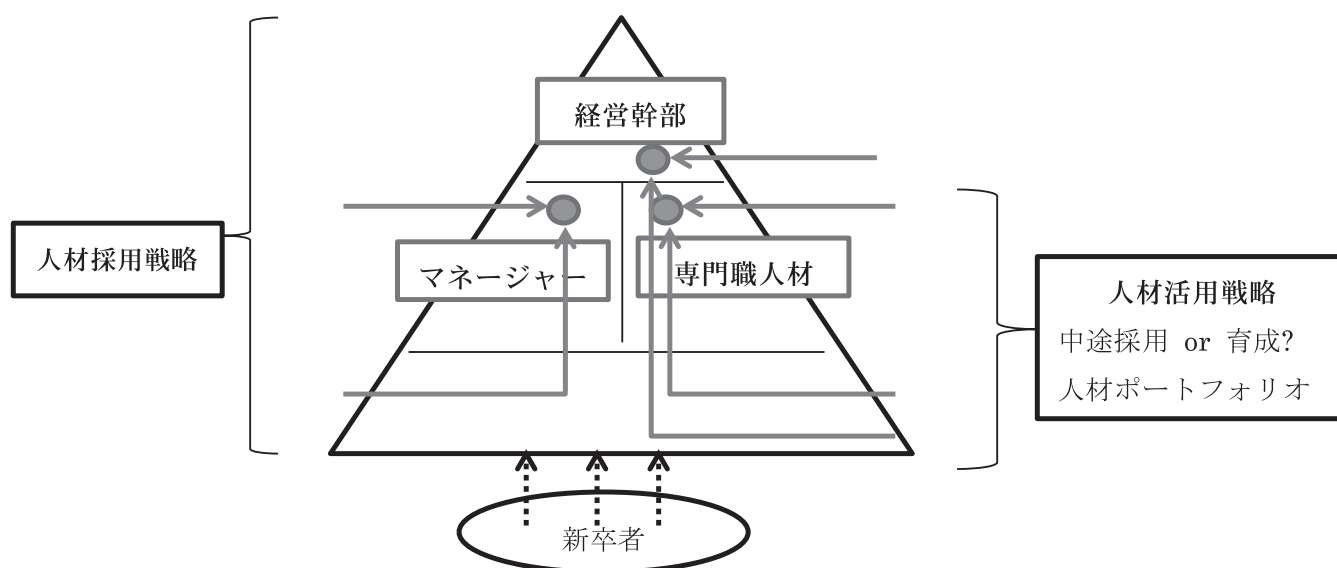
採用に関しては、その量的な側面も当然のことながら問題となるものの、それ以上に重要なのは、質的な側面である。いわゆるコア・中核人材といわれる、当該企業にとって、この人材がいなければ業務が立ちゆかないという、きわめて重要と位置づけられる人材が、各企業には必ず在籍しているはずである。こうした人材が、はたしてどの程度の比率であり、どういった資質を要しているのか、具体的にどのような業務を担当しているのかをみながら、その採用の状況を明らかにしていく必要がある。

量的な側面というのは、当該企業内で人数も多く、主力業務を担当する人材、たとえば、主力商品の生産ラインに従事する人材などがその例となる。こうした人材がきちんと確保で

きなければ文字どおり、日々の業務を遂行していくことができない。その意味でコア、重要となる人材の採用を、どのようなルートから、どのように実施しているのかを検討していくことが第一歩となる。

そして、いま一つには、質的な側面からの検討である。「質的コア人材」とは一言でいえば、その企業を引っ張っていける人材であり、現在から将来にわたる経営戦略を策定する人材、あるいは、一つの部門をまとまりとして管理できる人材といったイメージである。

図表序-3 コア人材の採用戦略・採用ルート



中核・コア人材となる彼らは、実は新卒採用で入社しコア人材となるまで育成されてきたのか、あるいは、中途採用で入社した場合、以前にはどのような企業でいかなる職務に就いていたのか、当該企業で中核となるまでにどのようなステップを経てきたのかといった諸点を明らかにすることは、今後、労働移動がより活発になってきた際、きわめて重要なデータとなろう。中核人材のさらに上層にあたる経営幹部層も併せて、こうした人材の採用・定着の一端を明らかにしていきたい（図表序-3 参照）。

そうした点を、われわれは主として中途採用による従業員を対象に検討してきた。これまでも中小企業においては、人材確保のもっとも大きな柱の一つが中途採用であったことや、政府方針にも見られるように、今後、より労働移動が活発となる雇用社会を想定すれば、中途採用に関わるヒトの移動状況を、採用・定着という側面を中心に検討することは、将来の雇用のあり方を考える上でもきわめて重要なデータとなると考えたからである。

いずれにせよ、企業の戦略を考える、競争環境を整備する、事業の主力部門をマネージする、この3つの部門それぞれに、まさに核となる人材が必要となる。彼らははたして、どう

いった経歴をもった人材なのであろうか。

3. 初期定着

中核となる人材を採用できたとして、それでももちろんすべて問題が解決する訳ではない。企業側と従業員側の双方が望むように、当該企業において定着し、長く重要な業務を担当してもらわなければならない。そのためにはどういった施策が必要となるのかを考える必要がある。

この点に関しては、いわゆる一般的な人事労務管理施策の話と、相当程度重なっている部分である。ただ、いわゆる一般の従業員とコア人材との間で、たとえば、労働条件をはじめとするさまざまな点で、どのように差異化をしていることが問題となろう。欠くべからざる人材であるのなら、それに相応した処遇が必要となる。

一般的な人事労務管理施策と一言で言っても、そこには制度的な側面もあれば、広い意味での労使コミュニケーションの問題も含まれ得る。また近年、メンターの存在と役割に着目されているように、新卒であれ中途採用であれ、当該企業にとってはまったくの「新人がなるべくストレスなく、大きな問題なく、その企業に馴染んでいけるようにするには、どのように面倒をみているのか」という点にも注目する必要があるだろう。

4. 人材確保の成果

そして、最後に検討すべきは、こうした施策の成果・結果である。コア人材を中心として、定着してほしいと考える人材が、はたしてその思惑通り定着してきたのか、さらには、期待したとおりのパフォーマンスを発揮してくれたのか否か、今後の経営を考えるためには、その点に関する検討が必要となる。具体的には、従業員の離職状況、コア・中核人材の定着度合い、人材の充足度合いなどから考えていく。

「定着」という言葉から、相対的に一定の長い期間を想定することが多いと思われるが、その「一定の期間」という観念も、企業や事業主によって相当程度異なることが予想される。企業側・事業主からみたコア人材の在職・定着期間が十分な長さであると捉えられているのか否か、その主観的な判断と同時に、コア人材と一般の従業員の定着率・在職期間を比較対照することも重要である。これらを双方から検討することにより、人材確保施策の成果を吟味することが可能となろう。

コア人材に定着してもらおうということは、ただ単に長い期間在籍してもらおうことが目的なのではなく、期待どおりの仕事をしてもらうこと、パフォーマンスを発揮してもらうことこそが目的である。そうした期待と役割がどの程度果たされているのか充足されているのか、そうした点からも、この問題を考えてみたい。文字どおり、中核となる人材ならば、その採用が非常に難しいということは想像に難くないが、採用できたとして、その後の働きぶりも同等かそれ以上に重要である。

第3節 調査結果の要約

各章の要約は、以下のとおりである。

「第1章 回答企業の基本的な属性と経営環境」では、回答企業の基本的な属性と経営戦略など、経営環境に対する認識を明らかにした。従業員数は49人以下で約4割、99人以下では約7割である。業種は「卸売業、小売業」と「製造業」で約4割を占める。創業年では「1961～80年」が約3割を占める。

経営環境については、競争激化など厳しい経営環境の中で、より付加価値の高い製品・サービスによる経営を行おうとしている。「人材・人手不足、育成」が共通課題である一方で、「社員の教育訓練が奏功している」という認識も過半数となっている。

「第2章 全体的な採用実績と中途採用をめぐる取り組み」では、新卒採用を含めた採用実績を概観した上で、各企業の中途採用者をめぐる取り組みについて、傾向を見た。採用者数は新卒、中途共に増加傾向にある。採用されたのは「一般職」が約8割を占める。採用は「難しくなかった」が約3/4を占めている。「社員の業務負担を緩和するため」、「会社の労働生産性を上げるため」に、「即戦力として採用」されるケースが多い。能力や経験に関しては、「やる気のある人」、「素直な人」との回答が比較的多く、採用ルートとしては、ハローワークが約3割と最も多い。働きぶりに関しては、概ね肯定的評価が多い。

「第3章 定着の過程」では、従業員の定着を図るため、企業がいかなる取り組みをしているのか、それに対してどの程度満足しているのかをみた。さらに、職場の雰囲気や従業員たちの姿勢についても言及した。

「職場になじむための施策」に関しては、「中途採用者の周りの者（上司、先輩、同僚）が面倒を見る」ことで中途採用者が職場になじめるようにしている企業が多い。それによって、採用者の職場への理解が進んだと企業は捉えている。「定着度合いへの満足度」については、半数程度の企業が「満足している」。職場の雰囲気について、6～7割の職場において、「部下や後輩を育てようとする雰囲気」、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」などが見られる。また、全体の6割程度の企業が、「従業員は働きがい・働きやすさを感じながら働いている」、「社員は会社の方針を理解している」と認識していた。

「第4章 採用と人事戦略」では、中途採用に関する方針と課題、正社員の管理や処遇について検討した。

採用方針をみると、「ポテンシャルよりも即戦力」を重視し、能力開発の責任は「本人より企業にある」、より「採用者の長期勤続に努める」傾向が強いことなどが明らかとなった。「特別な条件を提示して採用する」ことについては、半数弱が否定的回答であった。一方で、「高い給与」、「仕事内容の配慮」を考える場合も2割強あった。課題については、「求める能力の人材を確保できない」が過半数となっている。「人材確保競争が激化」、「必要な採用者数の確保ができない」といった回答も、1/3程度あった。

正社員の採用方針では、「新卒か中途か」では、ほぼ半数ずつであるが、より大規模では新卒を、より小規模では中途採用を志向している。大多数が「正社員全員の長期雇用に努める」と回答し、社員への教育投資は「10年未満で回収」を志向する企業が2/3程度となっている。また、高い職位への登用には「生え抜き重視」、年齢や勤続年数による「賃金決定」などを志向する場合が比較的多くなっている。

「第5章 従業員のプロフィール、現在の仕事」では、従業員調査の対象となった従業員の基本的な属性と現在の仕事内容について検討した。

基本属性については、男性が約2/3、平均年齢が約38歳、大卒以上層が約5割となっている。今後の勤続意思については、「できるだけ長く」、「定年まで」を合わせて、約2/3となった。「今の会社で、今の仕事を続けたい」という回答が過半数となっている。

職種では、「事務」が4割弱と最も多い。今の仕事が「もっとも長く従事した仕事」という回答が6割強で、管理的業務は「担当したことがない」が約2/3となっている。直近の給与の平均は27.6万円であった。

「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」では、今の勤務先に就職するまでのいきさつや事前準備の状況と、就職後の取り組みや意識について検討した。

半数近くの従業員は「今までの経験が活かせる仕事だった」ために今の勤務先を希望したが、当時の職探しは「難しかった」とする従業員が相対的に多い。経路は公共職業紹介機関経由が約3割を占めた。職場になじむための取り組みで役立ったのは、「職場の上司や先輩が面倒を見てくれた」ことである。従業員全体の8割近くが「1年未満の間に」なじんだと回答する一方で、「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」を挙げる者が3割程度存在した。

入社前のイメージと入社後の実態とのギャップは、感じていないことも多く、感じているとしても、入社前のイメージよりも“良いギャップ”を感じている場合が多い。

入社後の経験・教育訓練や情報提供によって、自分の職務上の課題、責任や役割を理解できるようになったと思っている従業員が多い。半数を超える従業員が今の勤務先及び仕事に「働きがい」「働きやすさ」を感じている。

従業員の仕事への取り組みや能力向上に関しては、積極的姿勢が多くみられる。また、半数以上の従業員が「労働時間」「休日・休暇」に満足している。「仕事内容」や「仕事量」、「職場の人間関係」、「雇用の安定性」、「総合的な満足度」においても相対的に満足度が高い。

「第7章 終章」では、本調査結果をまとめた上で、今後の課題を整理した。

以上が各章の概要である。

第4節 調査実施概要

今回われわれが実施した調査の概要は以下のとおりである。

1. 調査名・調査の目的

「企業の中途採用に関する調査」

中小企業において、採用と定着の状況がどのようになっているのか、中でも、この後の労働市場の流動化も鑑みると、中途採用に関する採用と定着の状況が中心となる。企業側はどのようなねらいをもって実際にどのような従業員を採用しているのか、従業員側はなぜ現在の勤務先である企業に入社してきたのか、そうした点を双方から見ることによって、現代日本の採用と定着の現状を描くことが、この調査の目的である。

2. 調査の対象および方法

今回われわれは、二段階に分けて調査を実施した。企業における採用の実態を探るためには、近年「実際に従業員を採用した企業」に対して、その過程を尋ねる必要があったためである。そうした企業を抽出した上で、本来の調査を実施した。

(1) プレ調査

対象としたのは、建設業、製造業、広義のサービス産業（情報サービス・IT、教育、人材ビジネス、小売など）に該当し、中小企業の集積している三大都市圏、および、地方拠点都市（政令指定都市）に本社が所在する、従業員30名以上の企業、50,000社である。

期間は、2014年10月27日から12月7日であり、郵送調査により実施した。

18,047票を回収した（回収率36.1%）。

(2) 本調査

プレ調査の回答企業の中から、近年「採用実績のあった」企業を業種の分布などに留意しつつ2,500社を抽出した。そして、比較対象としての大企業（従業員規模300人以上）300社を別途、データベースから抽出し、それらの計2,800社に対して、訪問留め置き法により、調査を実施した。

調査期間は、2014年12月8日から2015年2月14日までである。

最終的に、1,764票を回収した（回収率63%）。

それと同時に、従業員調査も実施した。元々の計画では、調査対象企業1社にあたり、総務・人事部門を通じて、各々3名の中途採用で入社した従業員に対して調査票を配布する予定であった。ただ、諸事情により、従業員調査まで可能であった企業を通じて、総数4,743

票の調査票を配布し、最終的な回収は 1,885 票（回収率 39.7%）であった。

以下で検討する結果は、調査結果の速報版という性格もあることから、「調査結果全体としては、どういった結果・傾向性が見えるのか」という点に主眼をおいている。各設問の単純集計結果および基本的な集計軸による検討結果である。

本来、今回の調査は、タイトルにもあるとおり、中小企業における人材の採用と定着の様相を検討することである。ただ、調査対象として従業員 300 人以上のいわゆる大規模企業データも入っていることから、正確には「中小企業と一部大企業を調査した結果の全体像」である。ただ、後者のデータは後ほど述べるようにごくわずかであることから、基本的には中小企業の現状を考えて大きな齟齬はない。中小企業内部では業種や従業員規模によっていかなる様相を呈しているのか、そして、それらの全体と大規模企業とはいかなる差異があるのかについては、今後の課題である。

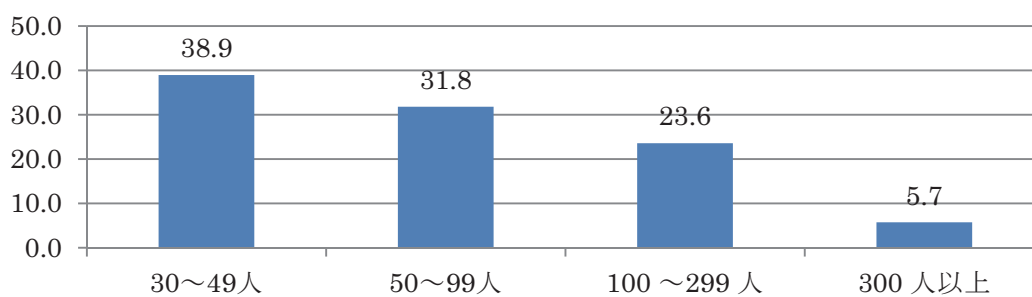
第1章 回答企業の基本的な属性と経営環境

ここではまず、回答企業がいかなる属性を備えた企業であるのかについて触れた後、当該企業をめぐる業界に対する認識や経営戦略、現在の経営課題などについて述べる。

1. 従業員規模・業種・創業年

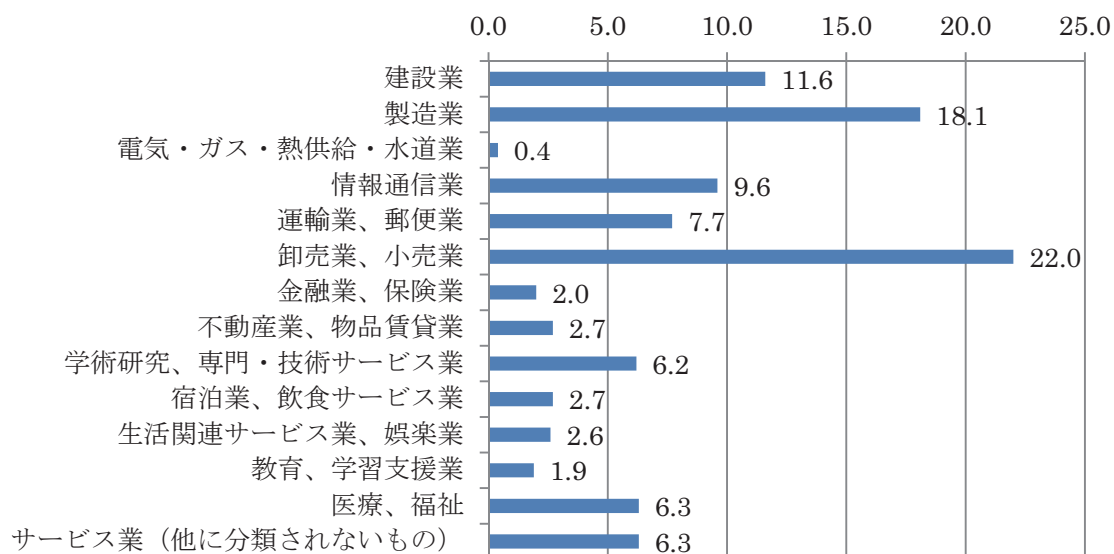
回答企業の従業員数は、図表 1-1 にみるとおりである。従業員数では、もっとも割合の高いカテゴリーは「30～49人未満」の38.9%で、それに「50～99人」が31.8%、さらに、「100～299人」（23.6%）が続く。99人未満でほぼ7割となっている。

図表 1-1 従業員数（%、N=1764）



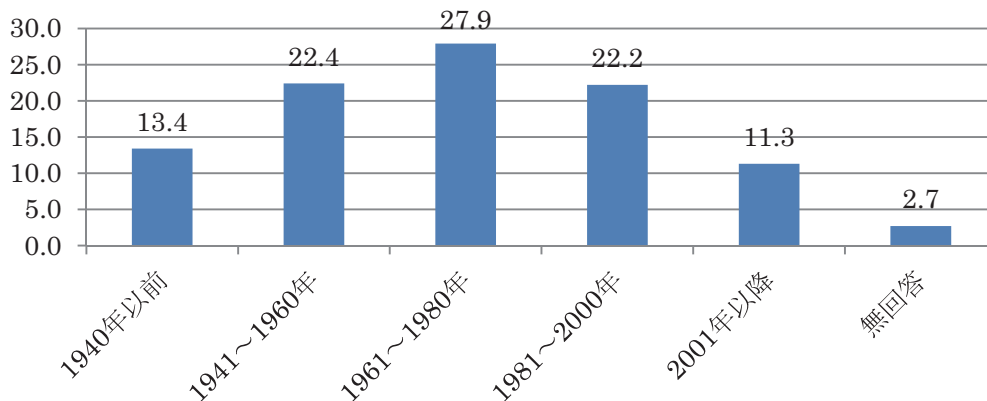
業種別に見ると、図表 1-2 にみるようにもっとも多いのは「卸売業・小売業」で、22.0%である。それに「製造業」（18.1%）、建設業（11.6%）、情報通信業（9.6%）が続いている。

図表 1-2 業種（%、N=1764）



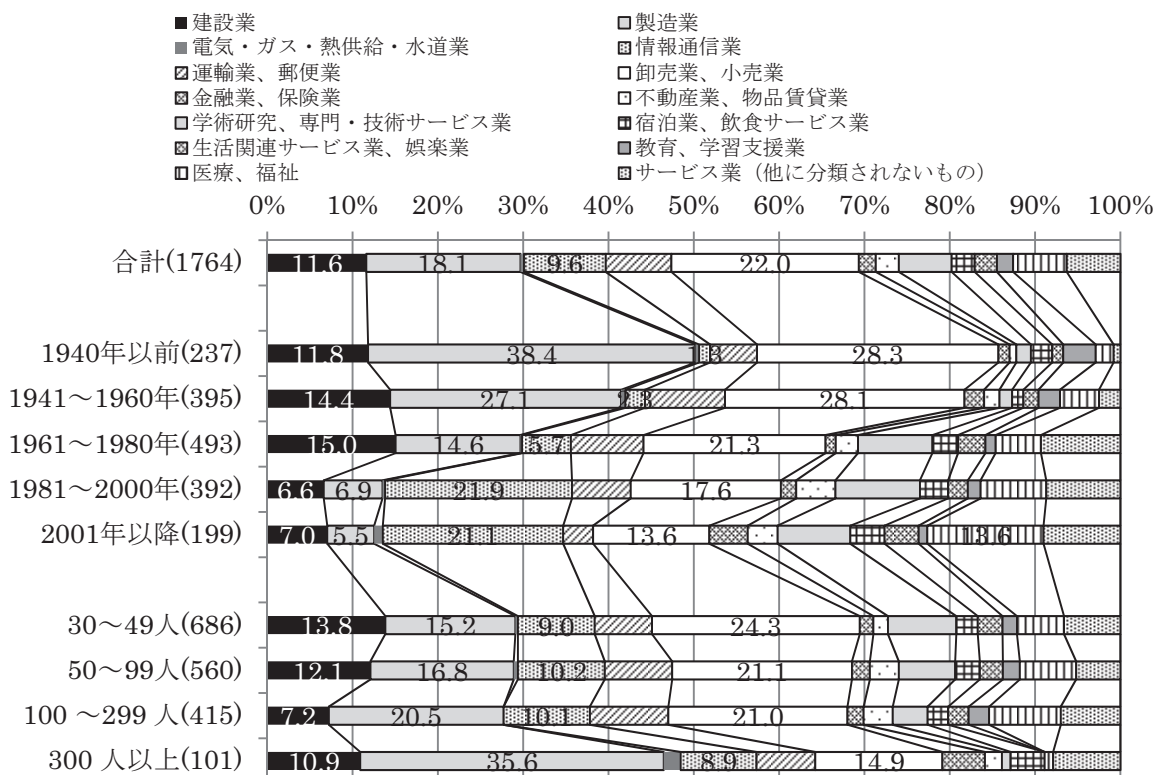
そして、創業年を20年で区切ると、「1961～80年」が約3割弱でもっとも多くなっている。それに「1941～60年」、「1981～2000年」が2割強のほぼ同率で続いている（図表1-3参照）。

図表 1-3 創業年（%、N=1764）



これらを組み合わせてみたのが、図表1-4である。製造業や建設業、そして卸売り・小売業では、相対的に創業年が古い企業が多い一方で、比較的創業から新しいのは情報通信業や医療、福祉業である。

図表 1-4 従業員規模・業種・創業年別の分布 (%)

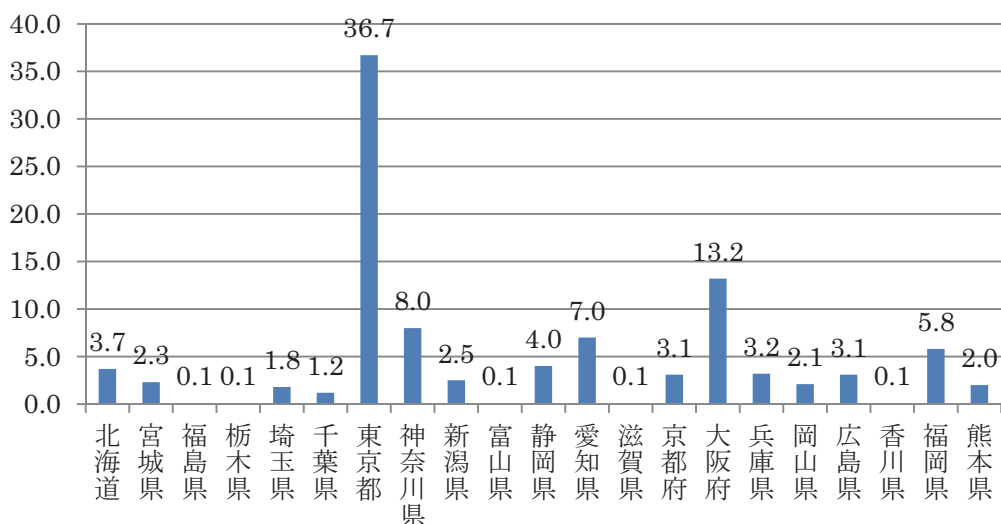


2. ロケーション

調査対象となった企業の所在地は、上でも述べたとおり、中小企業が一定程度集積した地域を選定した。本調査で、訪問留め置き法による配布・回収を念頭においたからである。都道府県別の集計結果は、図表 1-5 のとおりである。

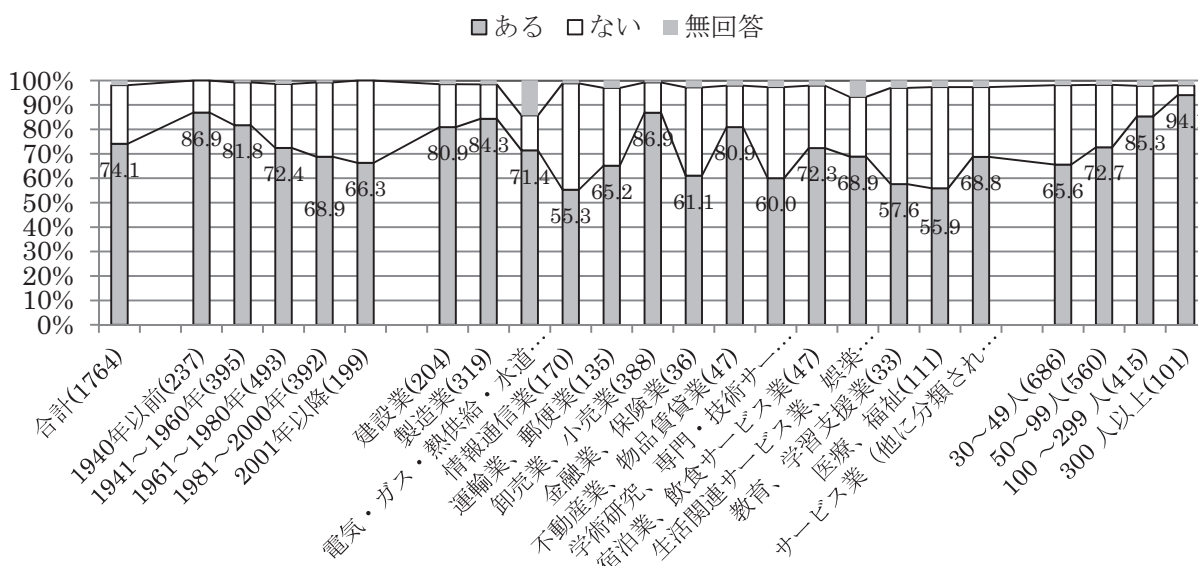
東京を含む関東圏で 4 割強、中京圏で約 1 割、近畿エリアで約 2 割という構成である。

図表 1-5 調査企業の所在地 (%)



続いて、本社以外に事業所があるのか否か、ある場合には、本社所在地とは異なるエリアであるのかを尋ねた。「ある」が 74.1%、「ない」が 24.0%で、全体の約 3/4 には本社以外の事業所があった（図表 1-6 参照）。

図表 1-6 本社以外の事業所の有無 (%)

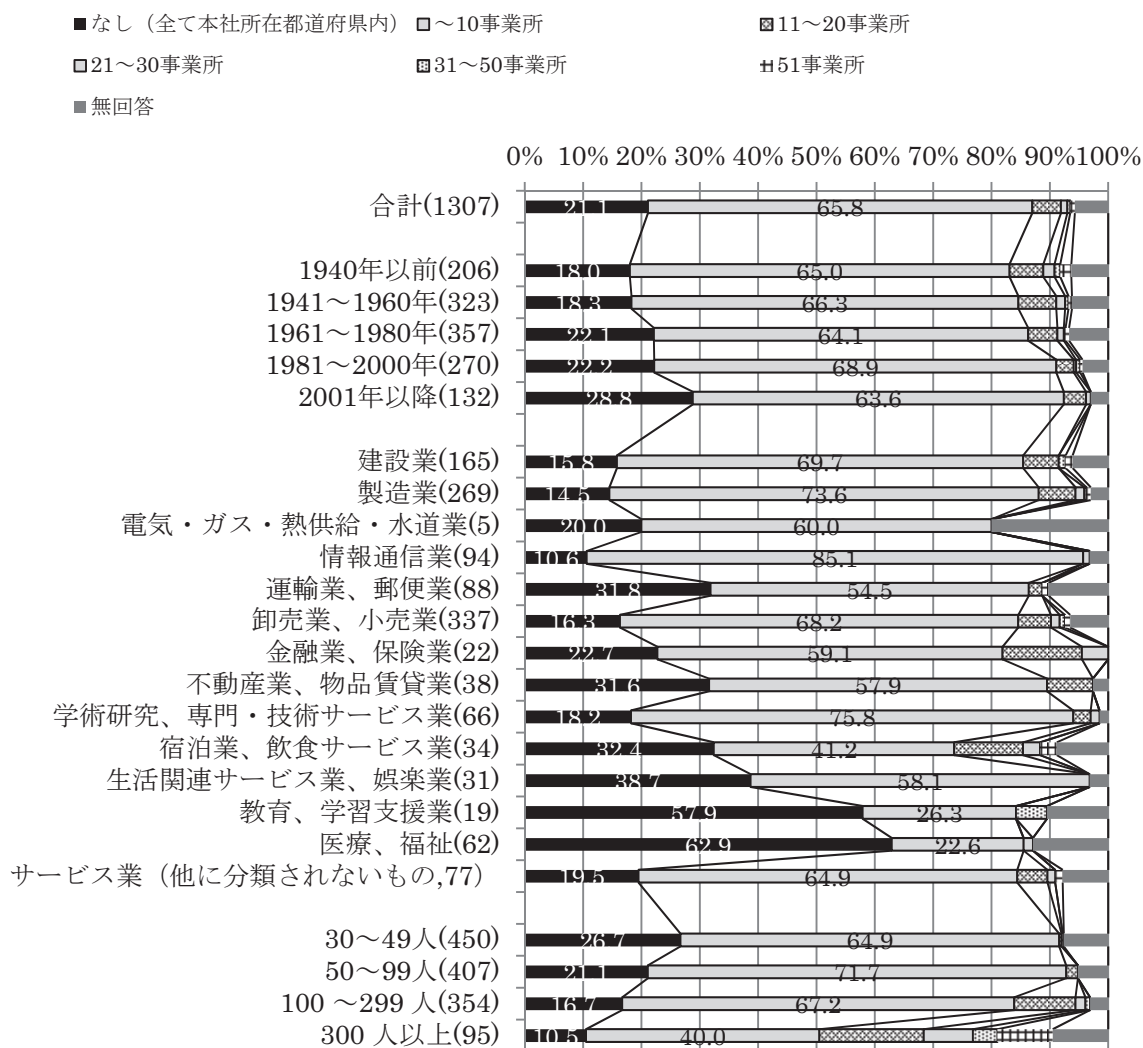


創業年別にみると、「1940年以前」（86.9%）から「2001年以降」（66.3%）まで比率が下がってきている。企業規模別には、「30～49人」（65.6%）から「300人以上」（94.1%）まで、その順に比率が高まっている。

業種別には、「卸売業・小売業」（86.9%）、「製造業」（84.3%）、「建設業」と「不動産業」が共に80.9%と8割を超える水準になっている一方で、「情報通信業」などは5割を超える水準となっている。

さらに、そうした事業所が、本社所在である都道府県内のみであるのか、それ以外にも設置されているのかを尋ねると、図表1-7にみるように、「ない（同じ都道府県内のみ）」が約2割であった。約7割の企業は、別の都道府県に事業所をもっているが、その大半は「10事業所まで」（65.8%）であった。

図表 1-7 本社所在地以外の事業所の有無と数（%）



業種別にみた際特徴的なのは、「医療・福祉」（62.9%）を筆頭に、「教育、学習支援」（57.9%）や「宿泊業、飲食サービス業」（38.7%）などが高率で、「本社所在地以外には、事業所なし」と回答していることである。

3. 人員構成、退職者数

人員構成の概要は以下の通りである（詳細は付表参照）。なお、以下の「正社員」には常勤の役員、家族従業員も含む。また、「非正社員」とはパート、アルバイト、契約・嘱託社員など正社員以外の従業員を指す。

男性正社員は平均 107.26 人、女性正社員は平均 30.52 人、男女計での正社員数の平均は 139.17 人である。男性非正社員は平均 32.25 人、女性非正社員は平均 51.24 人、男女計での非正社員数の平均は 77.35 人である。

また、過去 3 年間の退職者数の概要は以下の通りである。新卒採用者における過去 3 年間の退職者数は平均 6.23 人（N=1,407 社）、うち自己都合退職者数は平均で 8.53 人（N=768 社）であった（図表 1-8 参照）。一方、中途採用者における過去 3 年間の退職者数は平均 13.16 人（N=1,502 社）、うち自己都合退職者数は平均 12.16 人（N=1,285 社）であった（図表 1-8 参照）。この結果より、過去 3 年間の退職者数においては、新卒採用者の退職者数に比べて、中途採用者の退職者数が多く、それらの平均人数はおおよそ倍近くの乖離している。

図表 1-8 過去 3 年間の退職者数

| | N (社) | 平均 | 最小 値 | 最大 値 |
|------------------------|----------|-------|---------|---------|
| 【新卒採用者】過去 3 年間の退職者数(人) | 1407 | 6.23 | 0 | 670 |
| 【新卒採用者】うち、自己都合退職者数(人) | 768 | 8.53 | 0 | 434 |
| 【中途採用者】過去 3 年間の退職者数(人) | 1502 | 13.16 | 0 | 660 |
| 【中途採用者】うち、自己都合退職者数(人) | 1285 | 12.16 | 0 | 660 |

4. 社長のプロフィール

社長のプロフィールについては、以下のとおりである。

まず、性別については、男性が 93.3%とほぼ大多数を占めていた。女性は 3.8%である。創業年、業種、従業員規模などによっても、ほとんど大きな差異はない。ただ、「医療、福祉」業で、女性比率が 15.3%と、他カテゴリーよりきわめて高い水準にあった。

次に、社長就任時の年齢を見ると、業種や規模による差異はほとんどなかった。全体の結果をみると、一番多かったのは 50 代で 27.2%であった。それに 40 代(24.2%)、

30代以下（20.6%）、60代（14.2%）が続いている。

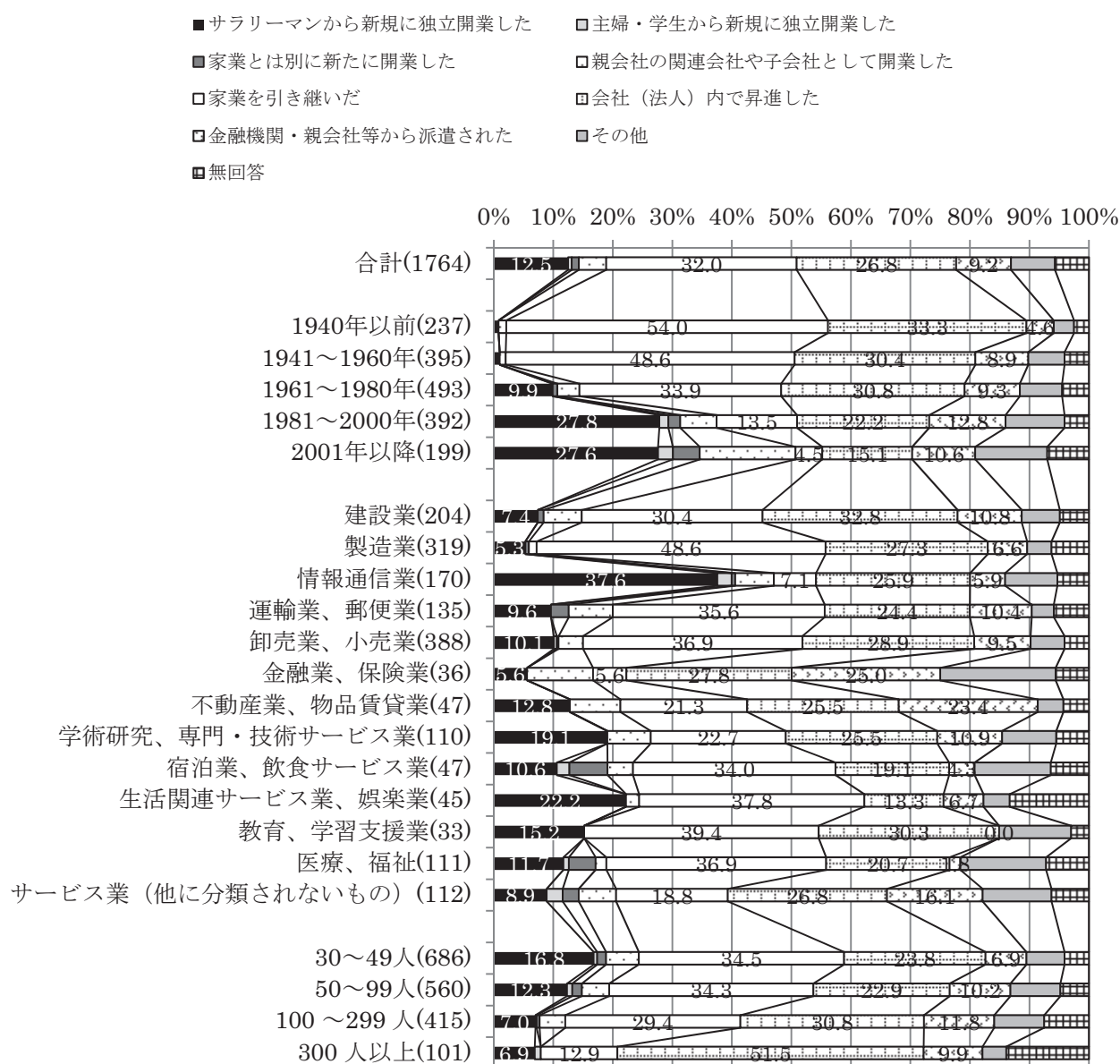
学歴については、以下のとおりである。

全体の傾向をみると、「大卒」がほぼ7割弱でもっとも多くなっている。それに「高校卒」が13.6%が続いている。業種や規模別には、ほとんど大きな差異はなかった。

ただ、興味深いことに創業年別にみると、より社歴の長い企業のほうが大卒比率に関しては高くなる傾向が見られた。では、彼らが社長に就任した経緯を見ておこう。

全体の傾向をみると、図表 1-9 にみるように、「家業を引き継いだ」がもっとも多く、32.0%となっている。それに続いて「会社内で昇進した」（26.8%）、「サラリーマンから新規に独立開業した」（12.5%）となっている。

図表 1-9 社長になった経緯（%）



これらを創業年、業種、規模別にみると、いくつかの傾向を読み取ることができる。

まず創業年別には、より社歴の長い企業ほど、家業を引き継いだという比率が高いことである。1960年以前からの創業では、約半数がそうした経緯で社長に就任している。「1961年から1980年」創業でも、約1/3を占めている。しかし、それ以降になると、急速に多くなるのが「サラリーマンからの独立開業」である。そうした相対的に新しい企業では、家業の引き継ぎというより、こうしたパターンが多くなっている。

「家業の引き継ぎ」を業種別にみると、「製造業」（48.6%）を筆頭に、「教育、学習支援」（39.4%）、「生活関連サービス業」（37.8%）、「卸売業・小売業」と「医療、福祉」（36.9%）、「運輸業、郵便業」（35.6%）、「宿泊業、飲食サービス業」（34.0%）が全体平均を上回っている。加えて、「建設業」でも3割を超える水準にある。

逆に、「サラリーマンからの独立開業」が突出して多いのが「情報通信業」（37.6%）である。次点が、「生活関連サービス業」の2割強であることをみれば、情報通信業のレベルは際立っている。

そして、企業規模別にみると、規模が大きくなるほど「家業を引き継ぐ」割合が低くなる一方で、「企業内部で昇進」比率が高まる傾向が見られる。

5. 組織概要

（1）株式所有比率

次に、社長の株式所有比率をみると、全体では「10%以下」が28.8%ともっとも多くなっている。それに「50%超 100%未満」（15.0%）、「わからない」（14.4%）、「25%超 50%未満」（13.2%）と続いている。

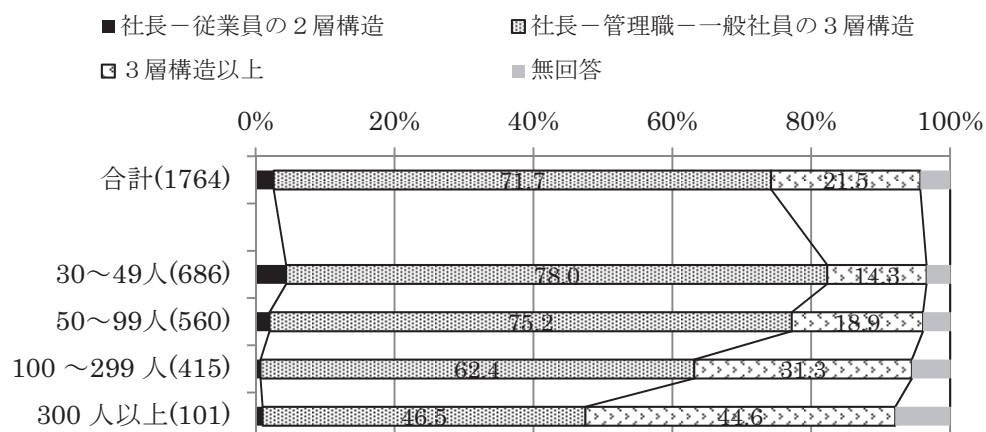
この点については一般的に想定されるとおり、企業規模が小さいほどその比率が高まっている。「30～49人」規模では50%以上を所有する（「ほぼ100%」＋「50%超 100%未満」）場合が32.3%とほぼ全体の1/3に達している一方で、「300人以上」の場合には、わずか3%にすぎない。

（2）組織階層

組織階層については、全体の約7割が「社長－管理職－従業員の3層構造」と回答している。「3層以上」は2割強、「社長－従業員の2層構造」は約3%であった。

先ほど見た株式所有比率と同様、当然ともいえるように、この点も企業規模による差異が大きい。図表1-10にみるように、「3層構造以上」比率は、「30～49人」規模では14.3%であるが、「300人以上」規模では44.6%となっている。

図表 1-10 組織階層 (%)



(3) 組合

労使関係についてはまず、組合の有無を尋ねた。

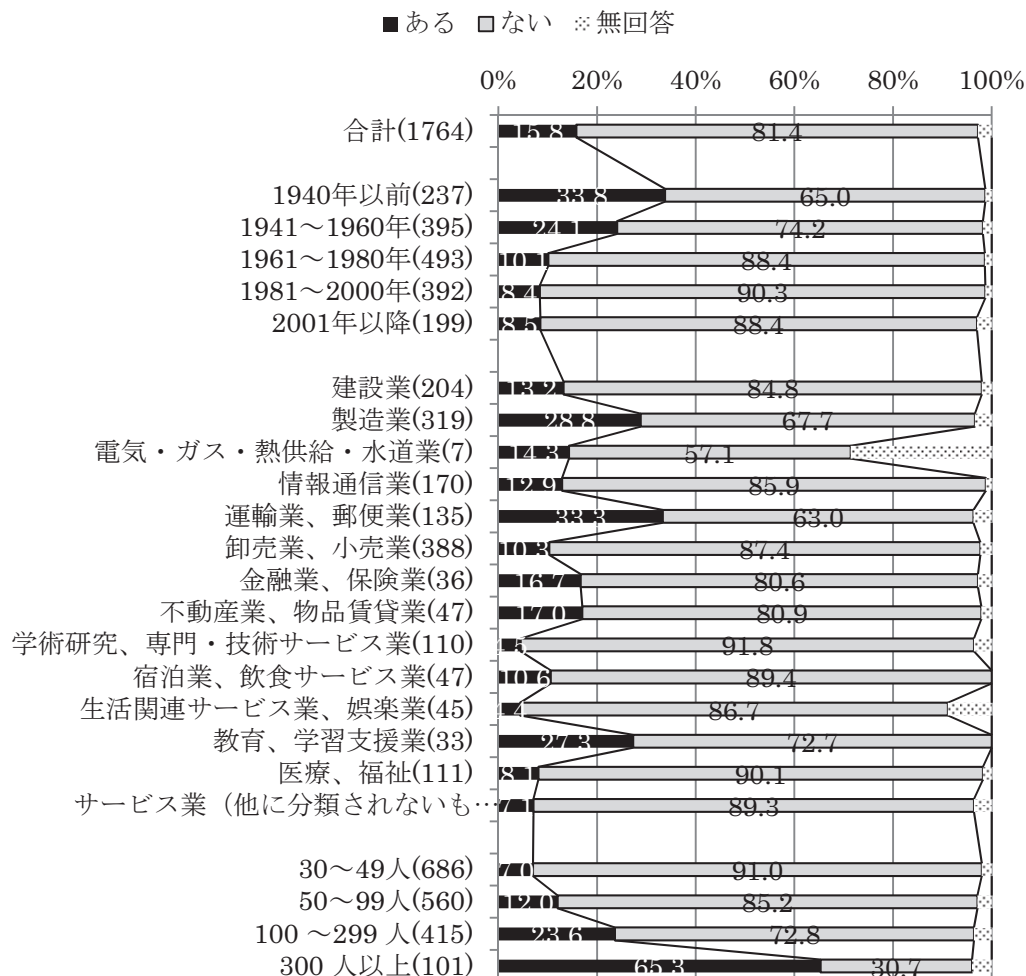
全体の傾向をみると、組合が「ある」企業は少数派であり 15.8%の水準にある。「ない」企業は8割を超えている。

これらを創業年、業種、規模によりみたのが、図表 1-11 である。

そこにみるように、創業年に関しては、社歴が長い企業ほど、組合が「ある」比率が高まっている。また、企業規模に関しては、より規模が大きい企業ほど組合が設置されている。300人以上規模では「ある」比率がおおよそ2/3の水準にあるのに対して、49人以下では7%と1割に満たない。

業種別には、ほとんどの業種で全体傾向とほぼ同じ水準にあるものの、3つの業種のみ全体の水準よりも高い水準にある。高いほうから、「運輸業、郵便業」(33.3%)、「製造業」(28.8%)、そして、「教育、学習支援業」(27.3%)である。

図表 1-11 労働組合の有無 (%)



(4) 労使協議機関

続いて、労使協議機関についてみる。

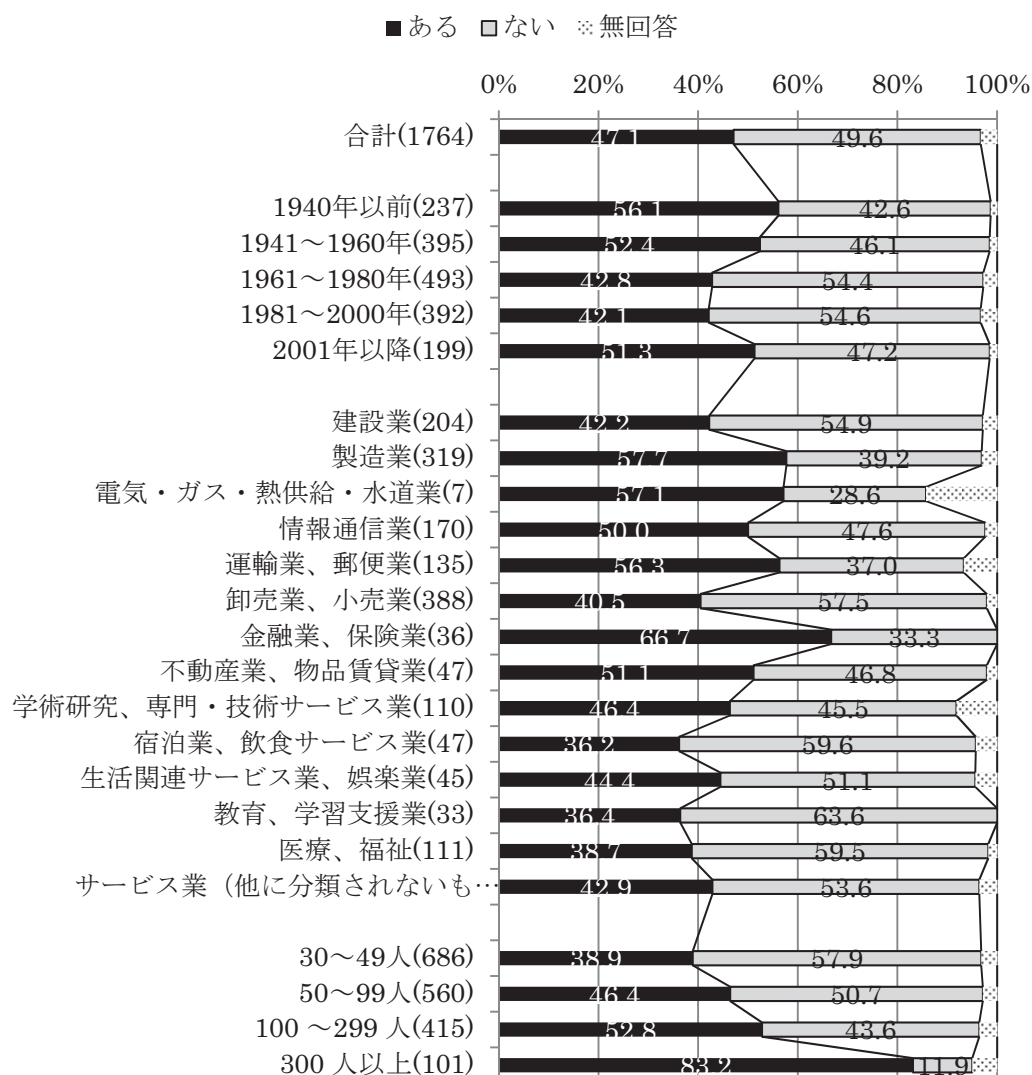
組合の設置比率と比較すると、組合までは結成されていない場合でも、労使で協議するための機関を設定している企業はより多くなっている。

図表 1-12 にみるように、「ある」企業と「ない」企業がほとんど 5 割弱で同じ水準にある。

企業規模別にみると、組合の時と同様に、規模が大きいほど設置比率が高くなる傾向は明らかである。300 人以上では 8 割を超える企業で設置されているが、49 人以下では 4 割に満たない。

業種別にみると、特段、何らかの傾向性を見ることは難しいが、もっとも多いのが「金融、保険業」の 66.7%であり、「製造業」、「電気・ガス・熱供給、水道業」、「運輸業、郵便業」などが約 6 割の水準で続いている。逆に、設置比率が低いほうでは、もっとも低い「宿泊業、飲食サービス業」(36.2%)と「教育、学習支援業」、「医療、福祉」が 3 割台の水準に留まっている。

図表 1-12 労使協議機関の有無 (%)



(5) 加盟団体

最後に加盟団体についてみる。

全体としては、「商工会・商工会議所」と「同業者団体・事業協同組合」に参加している場合がそれぞれ約6割、約5割水準にあり、他カテゴリーに比して非常に高い水準にある一方で、「いずれにも加盟していない」が15%ほどとなっている。

全体では過半数となった「商工会・商工会議所」と「同業者団体・事業協同組合」について詳しくみたのが図表 1-13 である。

こうした関係団体が、創業年が古いほど多くなる傾向は当然であろう。

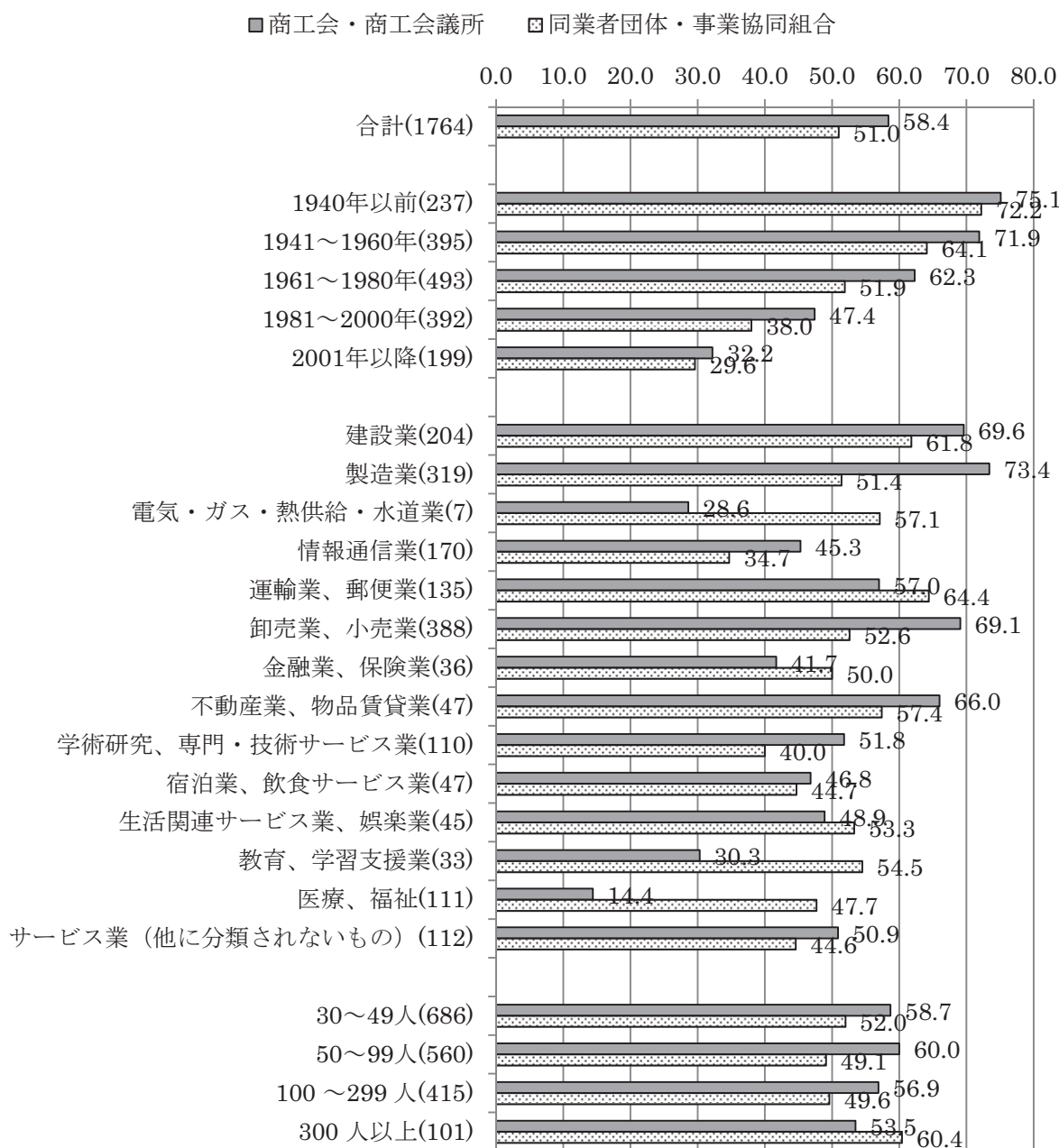
企業規模別には、規模が大きくなるほど「経営者協会」に参加している比率が高まっているが、その他の点については大きな差異はない。

業種別にみると、伝統的な産業である建設業や製造業などでは、こうした関係団体への

参加が非常に高い傾向が明らかである。運輸業、郵便業や卸売り・小売業でも同様である。

その反対に、「いずれにも加盟していない」比率が高いのは、「学術研究、専門・技術サービス」、「情報通信業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」などであり、その比率がほぼ3割の水準にある。こうした傾向が、業種ゆえの傾向であるのか、あるいは、先ほど上でみたように、創業年の問題であるのかについてもさらに検討が必要であろう。

図表 1-13 加盟団体 (%)



第2節 経営環境、経営課題

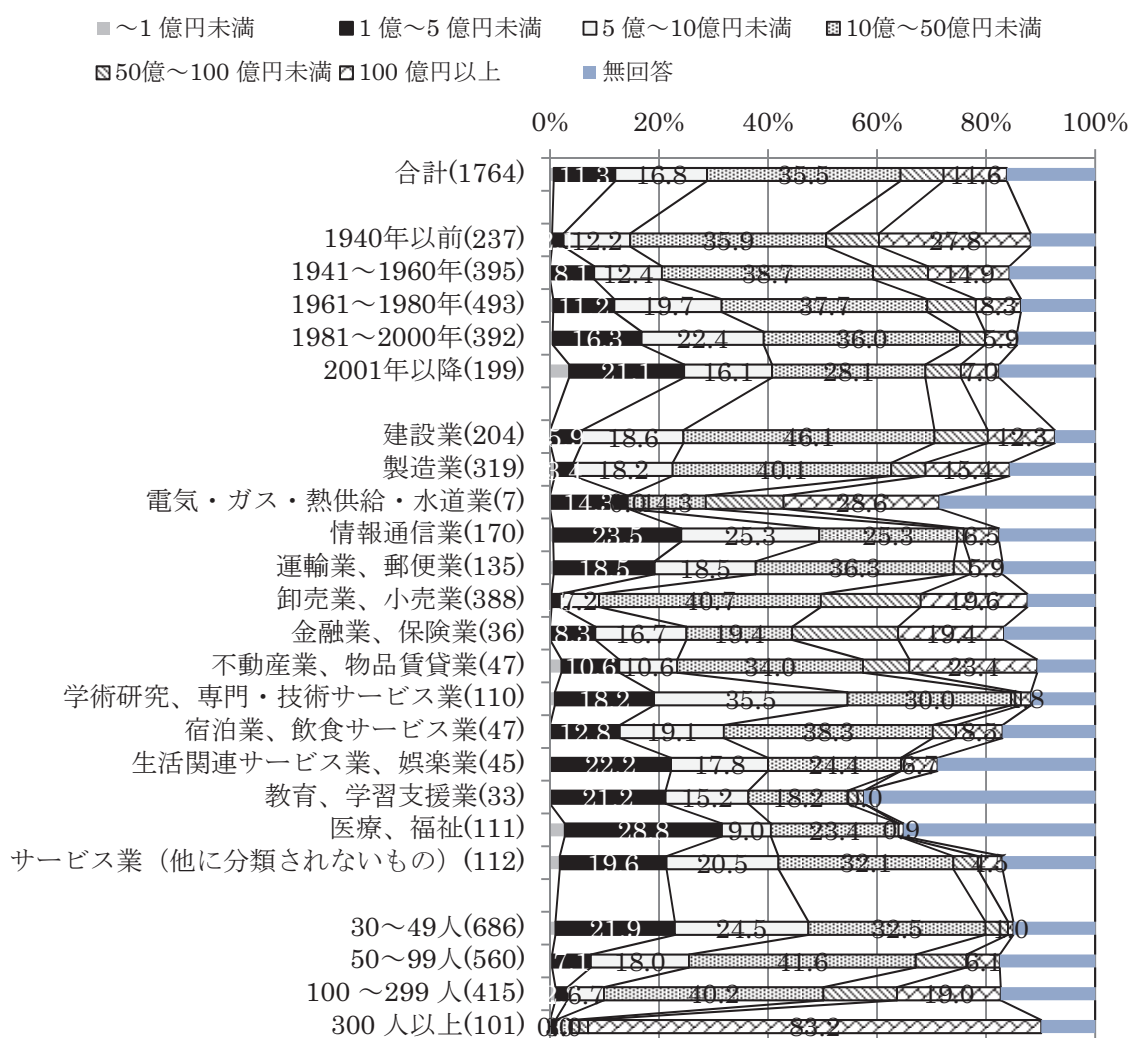
ここでは、企業が置かれている経営環境と経営課題について述べていく。
まず、現在の売上高と営業利益、そして、その推移についてみていこう。

1. 売上高と営業利益

(1) 売上高

今回調査した企業の直近の売上高は、「10億～50億円未満」層が約1/3強を占め、もっとも多くなっていた。それに、「5億～10億円未満」が続いている（図表1-14参照）。

図表 1-14 直近の売上高（%）



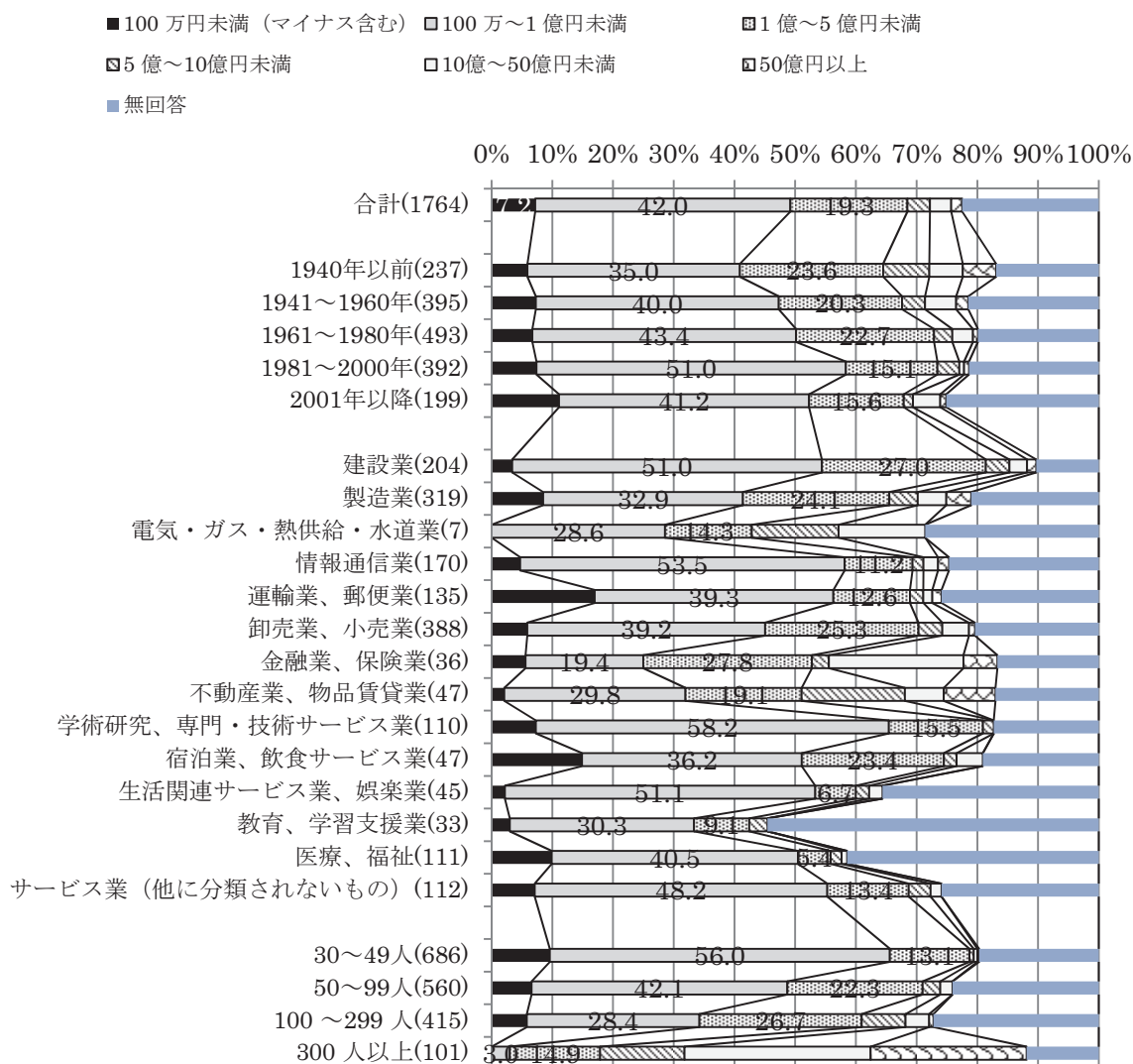
創業年と規模別にみると、より社歴の長い企業、従業員規模の大きい企業ほど、高い売上高をほこっている。

業種別にはかなりのバラつきがあるが、「50～100億円未満」、「100億円以上」という高い売り上げとなった比率が高いのは、「卸売業、小売業」や「金融業、保険業」、「不動産業」などである。これらは50億円以上の売り上げとなった層が3割から4割ほどにのぼる。逆に、相対的に低い売上高となっているのは、「医療、福祉」、「情報通信業」、「生活関連サービス業」や「教育、学習支援業」などである。これらの業種では、5億円未満層が2割強から3割程度を占めている。

(2) 営業利益

同様に、営業利益をみると、図表 1-15 にみるように、全体では、「100万～1億円未満」層が約4割となりもっとも多くなっている。それに、「1億～5億円未満」が約2割で続いている。「50億円以上」層は2%ほどにすぎない。

図表 1-15 直近の営業利益



企業規模別の傾向は売上高の場合と同様で、より規模が大きいほど、利益水準も高くなっている。創業年別には、売上高の場合ほど明確な傾向性はみられないものの、概ね社歴の長い企業ほど利益水準の高い傾向が見られる。

業種別には、やはり相当なバラつきがあるが、「10億円以上」層の比率でみると、「金融業、保険業」、「不動産業」などがおよそ3割程度となっている。逆に、「1億円未満」層の比率を見ると、「学術、専門・技術サービス業」、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「生活関連サービス業」、「医療、福祉」などで、およそ5割から6割ほどを占めていることが見てとれる。

（3）売上高・営業利益の推移・動向

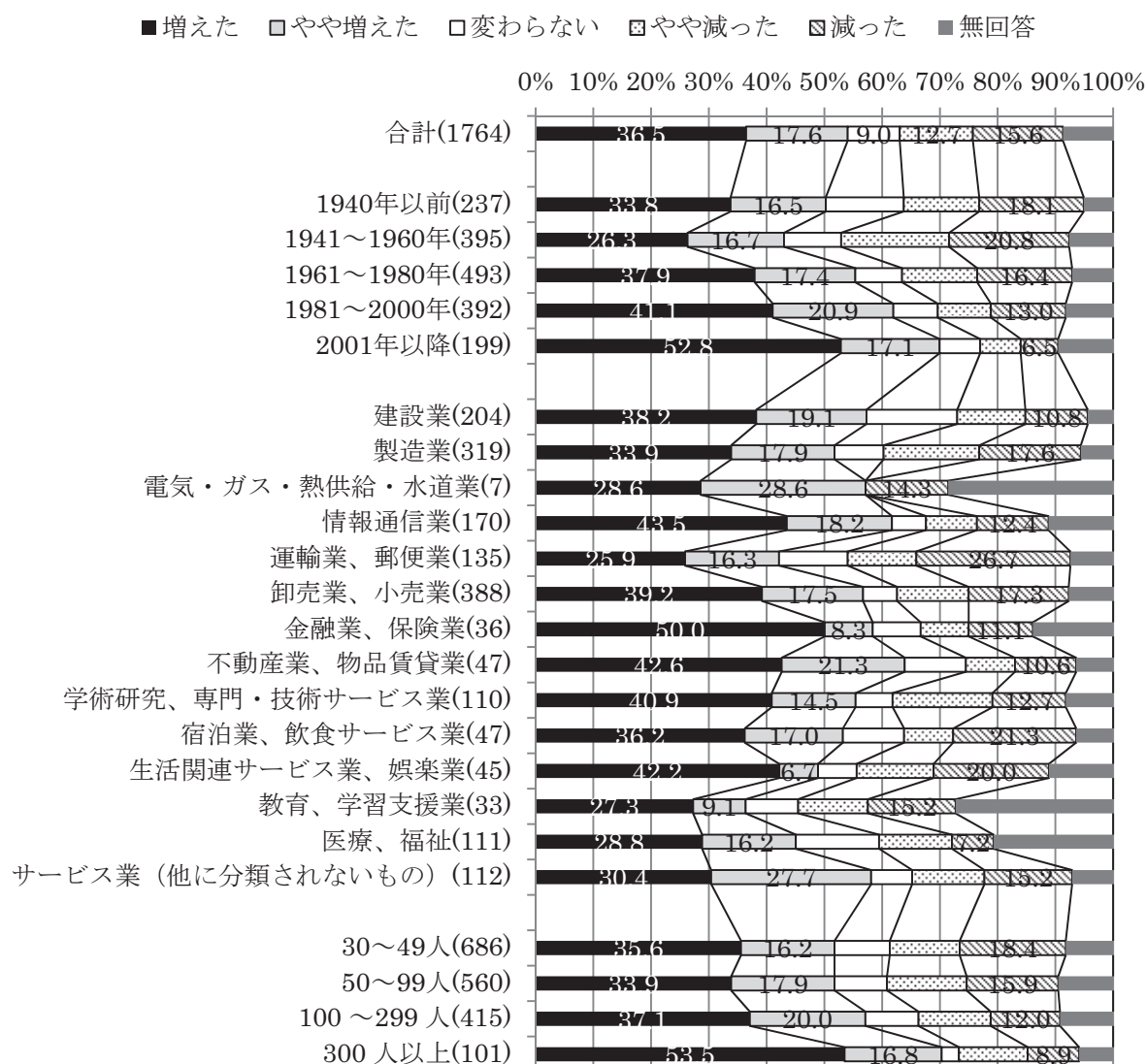
この2項目について、「5年前と比較」した場合、増加傾向にあるのか、横ばいか、減少傾向にあるのかを尋ねた。全体を俯瞰すると、売上高も営業利益も双方とも「増加傾向にある」との回答が多くなっている。推論の域を超えないが、「5年前との比較」という設問であったため、長らく低迷を続けていたわが国経済の状況が、徐々にではあれ、上向きつつあるということを表しているのかもしれない。

まず、売上高の推移については、「増加傾向にある」（「増えた」＋「やや増えた」企業の比率。以下、同様）という回答が、全体では、54.1%の過半数となっている。逆に、「減少傾向にある」（「やや減った」＋「減った」企業の比率。以下、同様）という回答は、3割弱である。

創業年別にみると、概ね、社歴の長い企業ほど、「増加傾向にある」との回答が多くなっているが、創業から間もない企業では、比較対象となる売り上げが相対的に低いという状況が想定されよう。その一方で、たとえば、「1941～1960年」創業の企業で、「減少傾向にある」企業が4割ほどとなっている。より詳しくは、業種などとの関係を検討する必要がある。従業員規模別には、より規模が大きくなるほど、「増加傾向にある」企業比率が高くなっている。

業種別には、概ね、「増加傾向にある」と答えた業種が多いが、とりわけ、「不動産業」、「金融業、保険業」、「建設業」などでその傾向が顕著である。一方、「増加傾向」回答があまり高くはなく、「減少傾向」回答比率が相対的に高いのは、「運輸業、郵便業」の4割弱を筆頭に、「学術研究、専門・技術サービス業」、「製造業」などが3割ほどの水準で続いている（図表1-16参照）。

図表 1-16 5年前と比較した売上高の増減

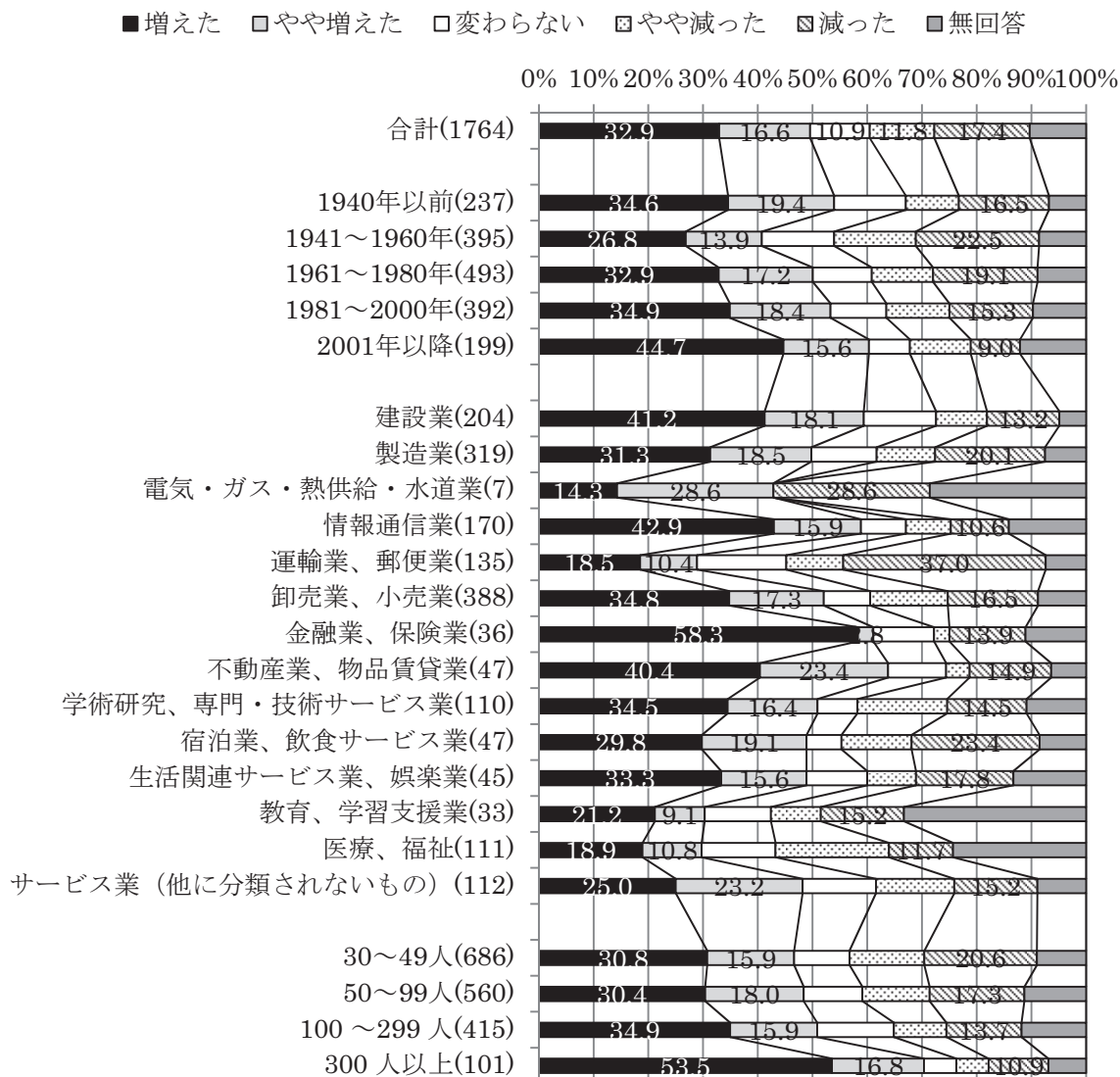


同様に、営業利益の推移を見る。

図表 1-17 にみるように、全体としては、売上高の場合と同様に、「増加傾向にある」がほぼ半数、「減少傾向にある」がほぼ3割となっている。創業年別、企業規模別の状況もほぼ同じである。

ただ、業種別には、若干異なる傾向がみられる。「増加傾向にある」と答えているのは、その中の「増えた」比率が高い順に、「金融業、保険業」（58.3%。「増えた」の回答比率。以下、同様）、「情報通信業」（42.9%）、「建設業」（41.2%）、「不動産業」（40.8%）である。その一方で、逆に「減少傾向にある」と答えているのは、その中の「減った」比率が高い順に、「運輸業、郵便業」（37.0%。「減少した」の回答比率。以下、同様）、「宿泊業、飲食サービス業」（23.4%）、「製造業」（20.1%）などである。

図表 1-17 5年前と比較した営業利益の増減



2. 業界の現状

(1) 全体の傾向

次に、対象となった企業が属する業界の現状は、それぞれどういった状況になっているのかをあくまでも主観的にではあるが、判断をしてもらった。それぞれの選択肢について、「当てはまる」から「当てはまらない」まで5段階でもっとも近いと思われる意見を尋ねている。

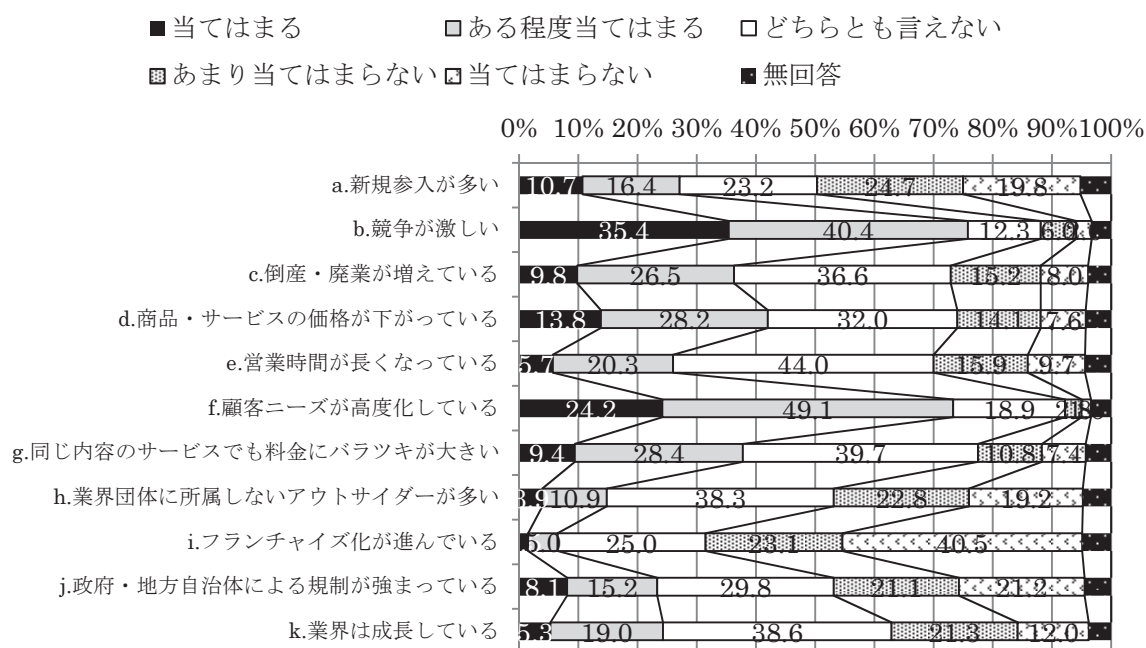
まず、全体の結果を単純集計レベルでまとめたのが、図表 1-18 である。

そこにみるように、「そうした傾向にある」（「当てはまる」＋「ある程度当てはまる」）企業の比率。以下、同様）回答比率が飛び抜けて高いのは、「競争が激しい」と「顧客ニーズが高度化している」の2項目であり、両者とも7割を超えている。

逆に、「そうした傾向にはない」（「あまり当てはまらない」＋「当てはまらない」）企業

の比率。以下、同様）回答比率がきわめて高いのは、「フランチャイズ化が進んでいる」であり、全体の約 2/3 となっている。そして、「新規参入が多い」、「政府・地方自治体による規制が強まっている」が約 4 割の水準で続いている。

図表 1-18 業界の現状 (%)



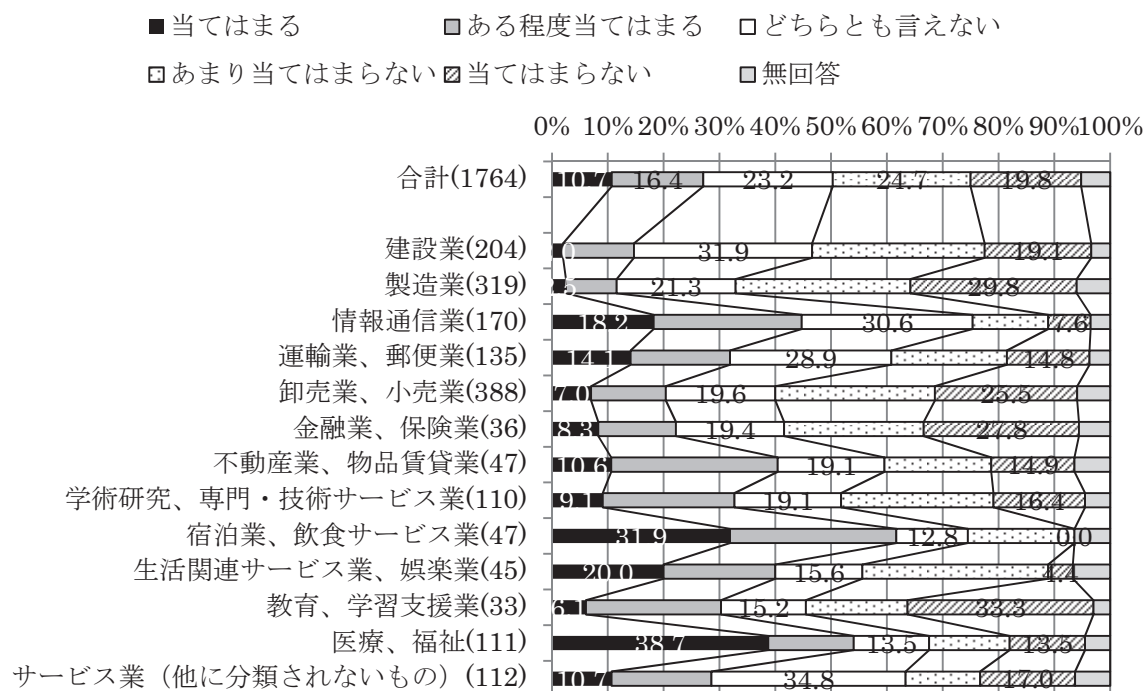
ただ、こうした回答は、その業種如何で相当回答傾向が異なることが予想される。全体として類似した傾向性を見せる選択肢以外で、業種別になんらかの特徴が見られる点について、簡単にその傾向をみることにしたい。

(2) 「新規参入が多い」

この点については、全体的には「そうした傾向にはない」という回答比率が高かった。しかしながら、これも業種による差異を見ると、やはり、相当なバラつきがある。

図表 1-19 にみるように、「参入が多い」のは、「宿泊業、飲食サービス業」、「情報通信業」、「生活関連サービス業」である。

図表 1-19 「新規参入が多い」



(3) 「倒産・廃業が増えている」

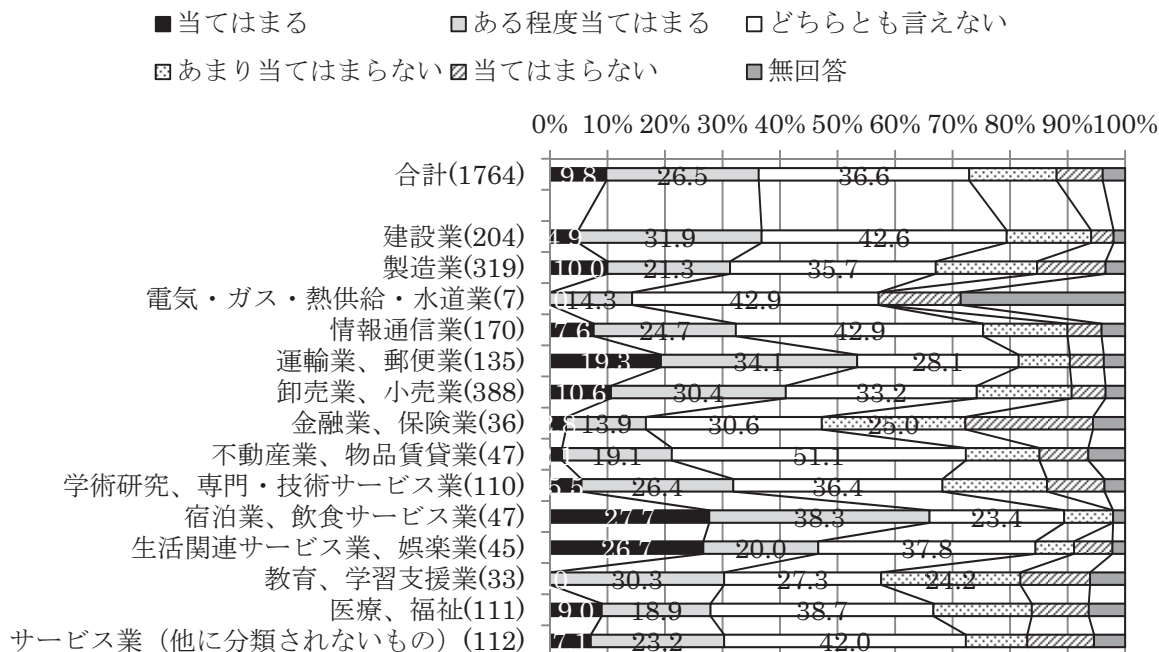
倒産・廃業は競争激化のひとつの結果でもあるが、それらが顕著にみられるのは、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業」、「運輸業、郵便業」、そして、「卸売業・小売業」が続いている（図表 1-20 参照）。

(4) 「営業時間が長くなっている」

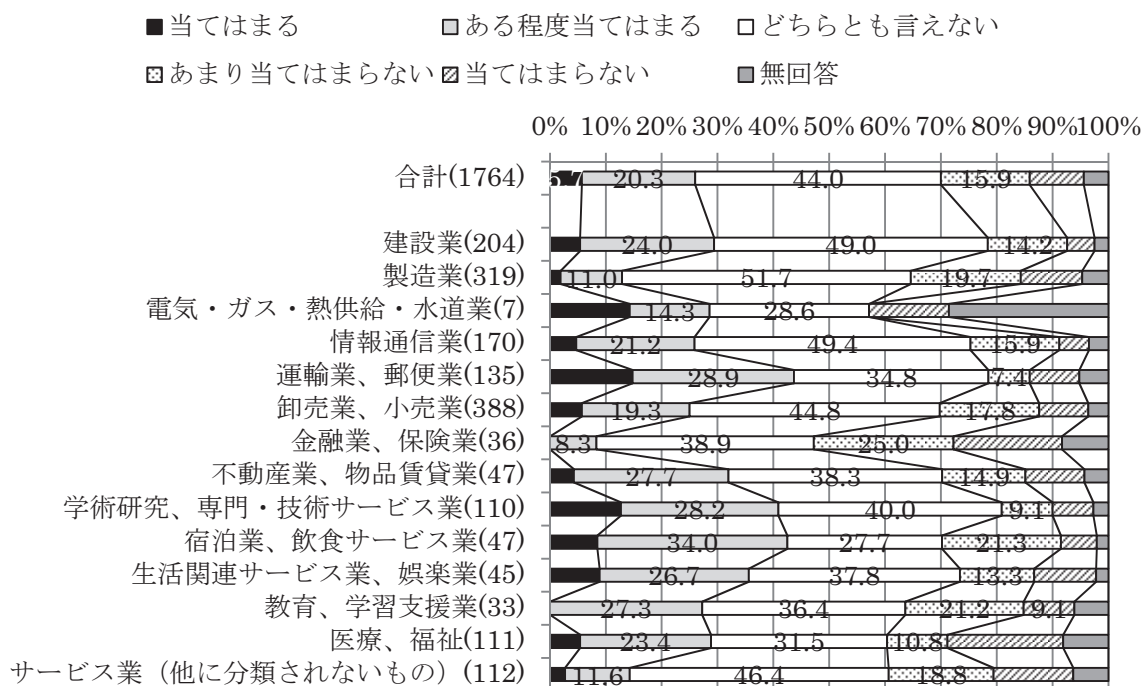
全体としてみると、「そうした傾向にはない」回答が多かった項目である。しかしながら、業種別にみると、「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「学術研究、専門・技術サービス業」などでは、「そうした傾向にある」とする回答比率が高い。

上で述べた「倒産・廃業が多い」業種とも、一部重複がみられる業種構成となっている（図表 1-21 参照）。

図表 1-20 「倒産・廃業が増えている」



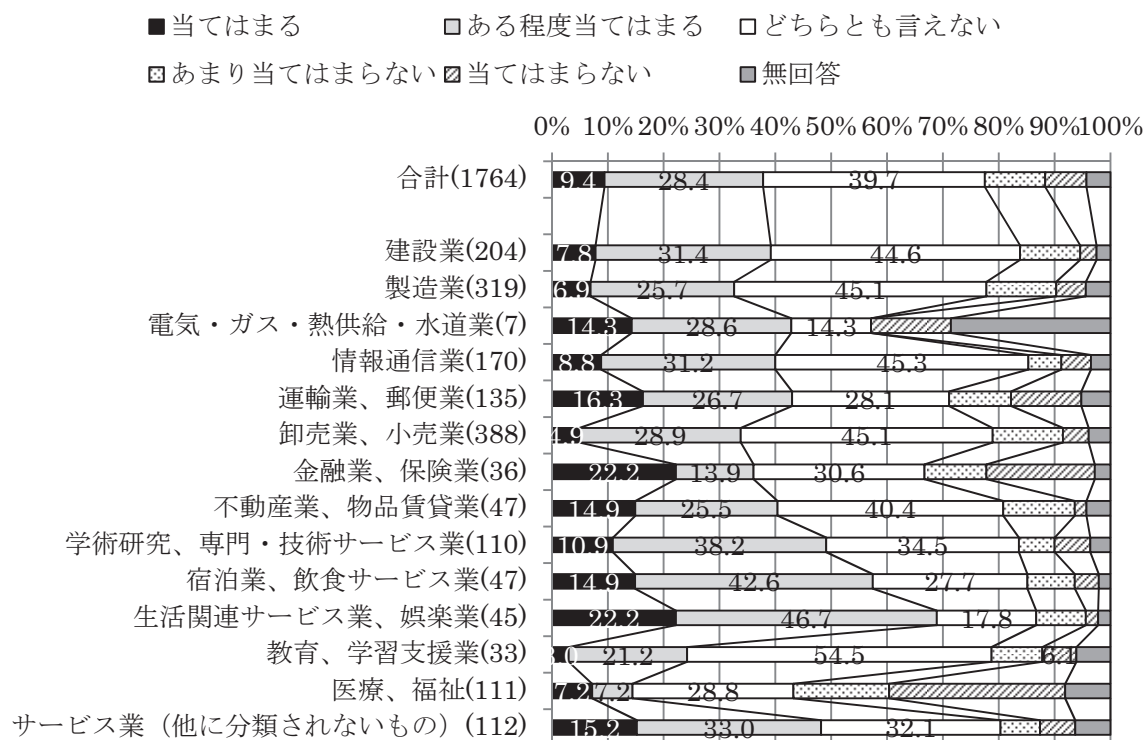
図表 1-21 「営業時間が長くなっている」



(5) 「同じ内容のサービスでも料金にバラツキが大きい」

全体としては、どちらかといえば「そうした傾向にある」回答が多かった項目である。それを業種別にみると図表 1-22 にみるように、「生活関連サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「学術研究、専門・技術サービス業」で、特にその傾向が強くなっている。

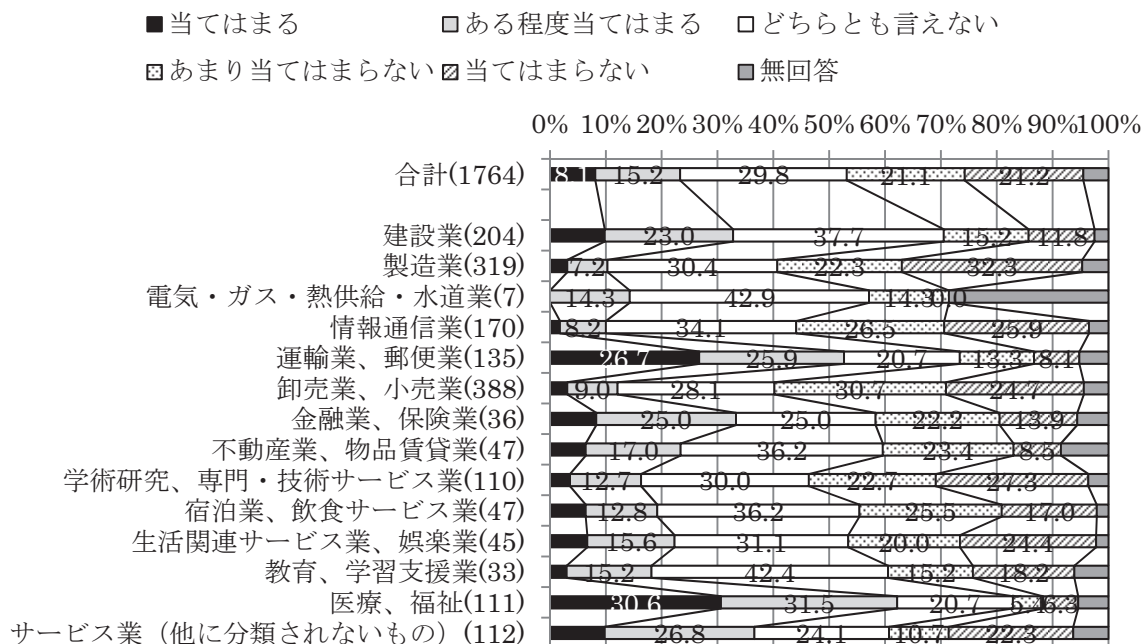
図表 1-22 「同じ内容のサービスでも料金にバラツキが大きい」



(6) 「政府・地方自治体による規制が強まっている」

この点は、全体としてみた場合、どちらかといえば「そうした傾向にはない」といった回答が多かった項目であるが、図表 1-23 にみるように、「医療、福祉」、「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」、「サービス業」、そして「建設業」では、規制が強まっていると認識されている。

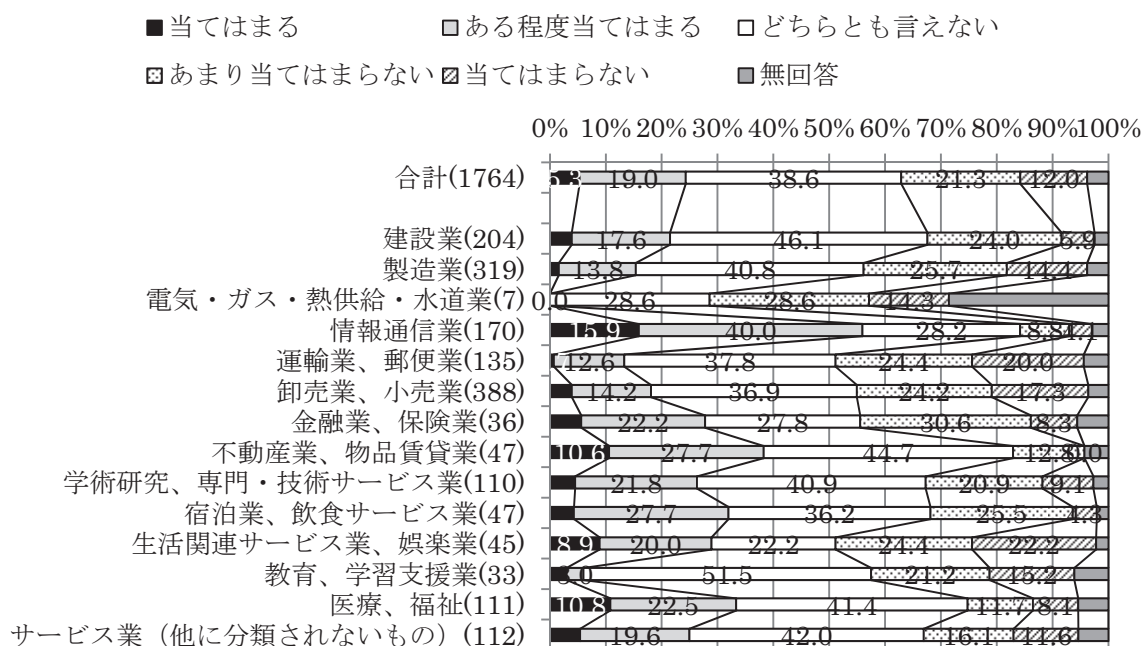
図表 1-23 「政府・地方自治体による規制が強まっている」



(7) 「業界は成長している」

この点では、全体に比して、「情報通信業」、「不動産業」、「宿泊業、飲食サービス業」で「こうした傾向がある」という回答比率が高くなっている。

図表 1-24 「業界は成長している」



3. 経営戦略、経営上の取り組み

(1) 経営戦略

次に、対象となった企業がそれぞれどういった経営戦略の下に事業を展開しているのかを、二項対立的選択肢の中で、よりどちらに近いかと尋ね、その検討を行った。

全体の結果は、図表 1-25 にみるとおりである。

「付加価値か低コストか」では、「高付加価値」を選択している。

「製品・サービスじたいの品質か営業・販売の強化か」では、「製品じたいの品質向上」を選んでいる。

企業規模を「維持か拡大か」では、「維持」しようとしている。

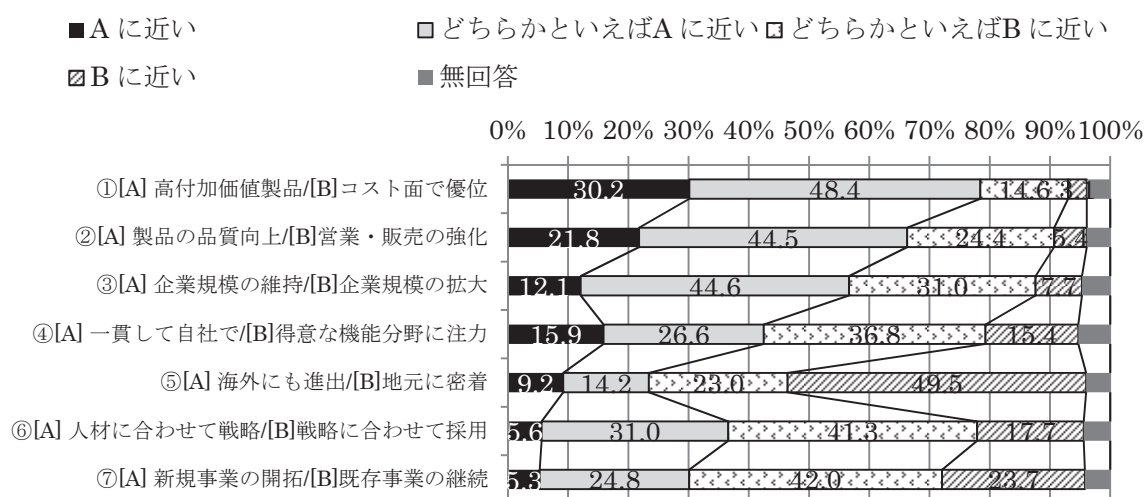
開発から生産、営業まで「一貫して自社で行う」スタイルか「得意分野に注力するスタイルか」では、前者を選んでいる。

「海外進出か地元密着か」では、明らかに「地元密着」型を志向している。

「既存の人材に合わせて戦略を立てる」のか、「事業戦略に合わせて、人材を採用する」のかについては、後者の「戦略に合わせて、人材を採用」しようとしている。

「新規事業の開拓」か「既存事業の継続・強化」かでは、後者のパターンを志向している。

図表 1-25 「経営戦略」 (%)



こうした戦略においても、さらに業種別にどういった差異があるのかを検討すべきであるが、紙幅の関係から、ここでは全体傾向を指摘するに留める。業種別、さらには、創業年、企業規模別にも再度、この点の検討を行う。

(2) 経営上の取り組みの成果

では、これまで各企業は、経営上でどのようなことに取り組み、その成果はどの程度現れているのだろうか。いくつかの項目について、「成果が見られた」から「見られなかった」、そして「取り組んでいない」という選択肢から検討した。その結果が、図表 1-26 にまとめられている。

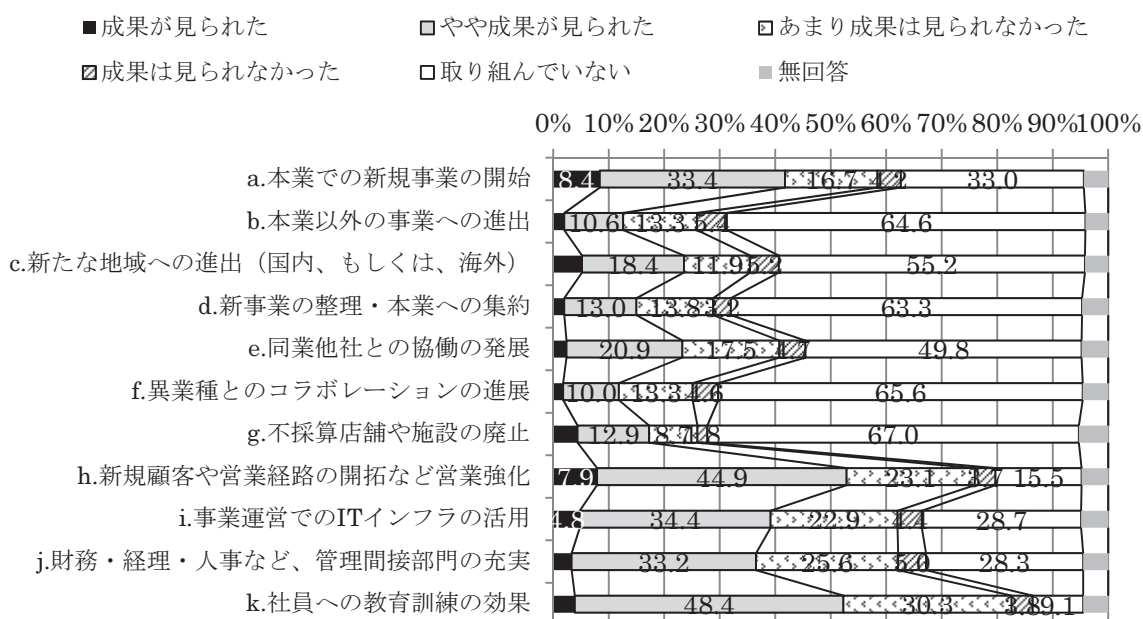
「成果あり」（「成果が見られた」＋「やや成果が見られた」企業の比率）回答比率が高いのは、「社員への教育訓練の効果」と「新規顧客や営業経路の開拓など営業強化」の2項目であり、両者とも5割を超える水準にある。そして、「本業での新規事業の開始」、「ITインフラの活用」、「間接管理部門の充実」が4割ほどで続いている。

逆に、「成果なし」（「あまり成果が見られなかった」＋「成果は見られなかった」企業の比率）回答で相対的に比率が高かったのは、「社員への教育訓練の効果」であった（39.1%）。そして、「管理間接部門の充実」も約3割で続いている。

また、「取り組んでいない」傾向がはっきりしているのは、「不採算店舗の廃止」（67.0%）を筆頭に、「異業種とのコラボレーションの進展」、「本業以外の事業への進出」、「本業への集約」などが約2/3の水準で指摘されている。さらには、「新たな地域への進出」、「同業他社との協同」も約5割の指摘率である。

「社員への教育に注力し、間接管理部門を充実させながら、営業力強化を図る」という姿勢が全体にわたる傾向と考えることができよう。ただそれらは、新たな事業や地域へと展開することや、今までと異なるパートナーと協同することではない。

図表 1-26 経営上の取り組みの成果 (%)



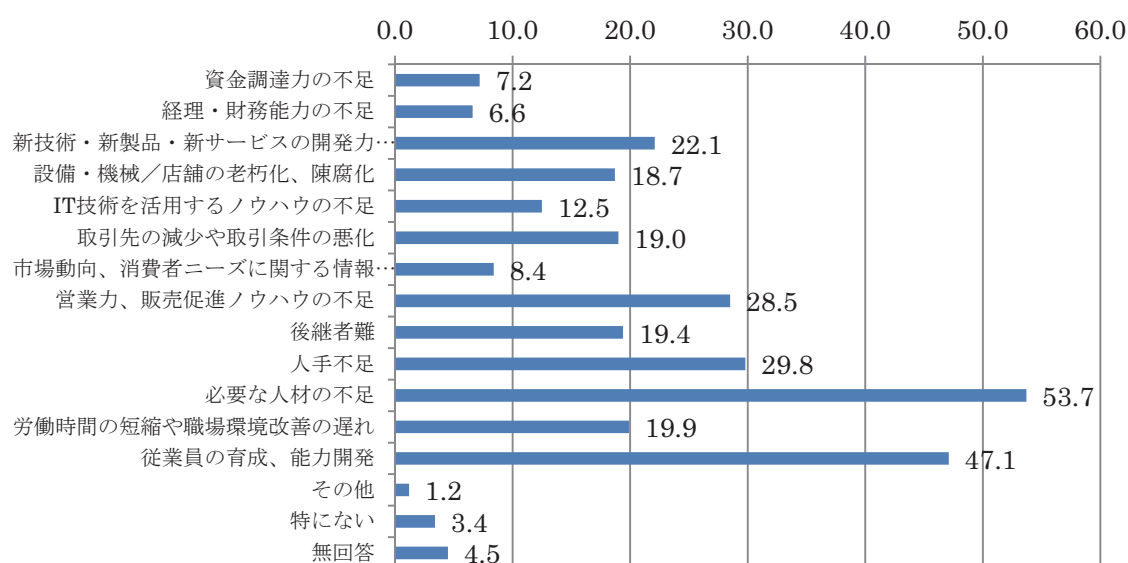
(3) 経営課題

最後に、各社が抱える現在の経営課題を見ておきたい。

いくつかの選択肢の中から複数回答で尋ねた結果が、図表 1-27 にまとめられている。

そこに見るように、もっとも指摘率が高かったのは、「必要な人材の不足」(53.7%)である。第2位は「従業員の育成、能力開発」(47.1%)である。この2項目が突出して高い。それに、「人手不足」、「営業力、販売促進ノウハウの不足」が約3割の水準で続いている。

図表 1-27 現在の経営課題 (%)



これらの経営課題について、上位4位までを業種別にみたのが図表 1-28 である。

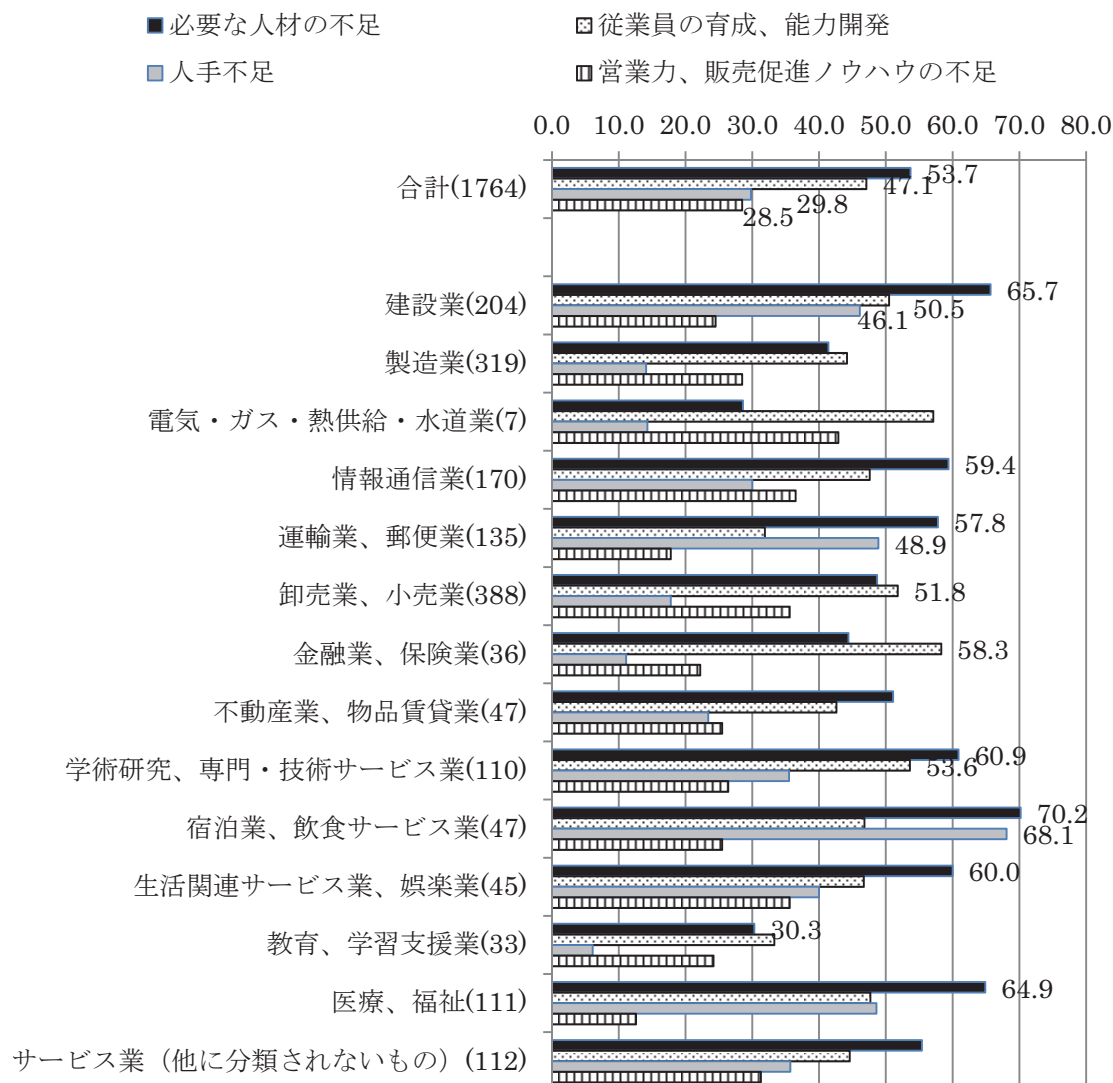
そこにみるように、「必要な人材の不足」については、「宿泊、サービス業」を筆頭に、「建設業」、「医療、福祉」、「学術、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業」、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、では、6~7割前後と全体の平均水準以上の指摘がなされている。

「従業員の育成、能力開発」については、「金融、保険業」(58.3%)を筆頭に、「学術研究、専門・技術サービス業」、「卸売り・小売業」、「建設業」が5割を超えている。

「人手不足」については、「宿泊業、飲食サービス業」が7割弱と突出している。

このようにみると、高低さまざまではあるものの、企業が抱える上位の課題はみな「有用で企業として欲しい人材をいかに採用し、育てていくのか」というごく根本的な課題を表している。こうした課題と実際の採用・定着の状況との関連を解明することこそが、本調査の最大のねらいである。

図表 1-28 経営課題（％）



〈小括〉

これまでの結果をごく簡単にまとめると、以下のとおりである。調査企業は、従業員数は49人以下で約4割、99人以下ではほぼ7割である。業種は「卸売業、小売業」と「製造業」で約4割を占める。創業年では「1961～80年」が約3割を占める。

経営環境については、競争激化など厳しい経営環境の中で、より付加価値の高い製品・サービスによる経営を行おうとしている。「人材・人手不足、育成」が共通課題である一方で、「社員の教育訓練が奏功している」という認識も過半数となっている。

第2章 全体的な採用実績と中途採用をめぐる取り組み

企業調査では2011～2013年の間に中途採用し、調査時点で各企業にて勤続している従業員を勤続期間の短い方から3人まで挙げてもらい、それぞれの従業員について採用時の状況や採用の際の企業の活動、および採用後の定着・育成に向けた施策などについてたずねている。

本章では、企業調査の回答企業1,764社から集まった4,094人の中途採用者のデータを基に、まず新卒採用を含めた採用実績を概観した上で、各企業の中途採用者をめぐる取り組みについて、傾向を見ていくこととする。

第1節 採用の有無と実績

過去3年間（2011年～2013年）の「採用の有無・実績」を問うた設問（問1）において、以下の通りの結果がみられた。

1. 採用数に関する全体傾向

（1）新卒採用

まず、注意を要する点は、各年ともに「採用なし」と答えた企業が半数近く存在する点である。2011年は全体の49.6%（875社）、2012年は全体の45.9%（809社）、2013年は45.1%（796社）が「採用なし」と答えている（図表2-1参照）。全体の新卒採用者数の変化をみると、2011年は4.13人、2012年は4.46人、2013年は平均4.47人となっており、2011年から2013年にかけて、新卒採用者数はやや増加傾向にある（図表2-2参照）。

（2）中途採用

中途採用数に関しても、2011年には全体の22.1%（390社）、2012年には全体の17.6%（311社）、2013年には全体の14.0%（247社）の企業が「中途採用なし」と回答している。「採用なし」と回答している企業が2011年から2013年にかけて減少傾向にあり、中途採用を行う企業は増加しているといえる（図表2-1参照）。また、平均採用人数に関しても、2011年は4.64人、2012年は5.19人、2013年は5.90人で、近年になるにつれて増加傾向にある（図表2-2参照）。

2. 創業年別傾向

（1）新卒採用

創業年別の新卒採用状況をみると、2011年～2013年にかけて、創業年が古い企業ほど新卒採用数が多い傾向にある。1940年以前創業の企業の新卒採用者数（平均）は、2011年は7.97人、2012年は8.21人、2013年は7.73人であり、1941～1960年に創業した企業では、

2011年は6.23人（新卒採用者数・平均、以下同様）、2012年は6.27人、2013年は6.00人となっている。1940年以前創業の企業における新卒採用者数は、創業年が新しいグループ（1961～1980年に創業した企業、1981～2000年に創業した企業、2001年以降に創業した企業）に比べて、倍近くの数字を示している（図表2-3参照）。

（2）中途採用

創業年別の中途採用状況をみると、2011年～2013年にかけて、創業年が新しい企業ほど中途採用数が多い傾向にある。2011年における1940年以前創業の企業の中途採用者数（平均）は4.39人、1941～1960年創業企業では3.91人であるのに対して、2001年以降創業の企業の中途採用数（平均）は6.49人である。また、2012年においても、1941年以前創業企業では中途採用者数（平均）が4.13人であるが、2001年以降創業企業では8.45人となっている。2013年においても、1941年以前創業企業では中途採用者数（平均）が4.26人である一方、2001年以降創業企業では10.86人となっており、近年、創業が古い企業と比べて、創業が新しい企業において中途採用者がより多くなっている（図表2-3参照）。

図表2-1 新卒採用・中途採用実績(全体的傾向)

| | | 調査数 (社) | 採用なし | 1 人 | 5 人 | 10 人 | 20 人 | 30 人 | 50 人 | 100 人以上 | 無回答 |
|------|------------|------------|------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|------------|------|
| 新卒採用 | 新卒採用 2011年 | (社) 1764 | 875 | 450 | 124 | 54 | 23 | 8 | 15 | 9 | 206 |
| | | (%) 100.0 | 49.6 | 25.5 | 7.0 | 3.1 | 1.3 | 0.5 | 0.9 | 0.5 | 11.7 |
| | 新卒採用 2012年 | (社) 1764 | 809 | 496 | 151 | 57 | 24 | 13 | 12 | 11 | 191 |
| | | (%) 100.0 | 45.9 | 28.1 | 8.6 | 3.2 | 1.4 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 10.8 |
| | 新卒採用 2013年 | (社) 1764 | 796 | 503 | 160 | 56 | 29 | 12 | 18 | 9 | 181 |
| | | (%) 100.0 | 45.1 | 28.5 | 9.1 | 3.2 | 1.6 | 0.7 | 1.0 | 0.5 | 10.3 |
| 中途採用 | 中途採用 2011年 | (社) 1764 | 390 | 815 | 228 | 128 | 38 | 16 | 12 | 3 | 134 |
| | | (%) 100.0 | 22.1 | 46.2 | 12.9 | 7.3 | 2.2 | 0.9 | 0.7 | 0.2 | 7.6 |
| | 中途採用 2012年 | (社) 1764 | 311 | 828 | 294 | 129 | 39 | 24 | 14 | 3 | 122 |
| | | (%) 100.0 | 17.6 | 46.9 | 16.7 | 7.3 | 2.2 | 1.4 | 0.8 | 0.2 | 6.9 |
| | 中途採用 2013年 | (社) 1764 | 247 | 888 | 302 | 159 | 49 | 24 | 15 | 6 | 74 |
| | | (%) 100.0 | 14.0 | 50.3 | 17.1 | 9.0 | 2.8 | 1.4 | 0.9 | 0.3 | 4.2 |

図表 2-2 過去3年の採用実績数

| | | 調査数(社) | 平均(人) | 最小値(人) | 最大値(人) |
|------|------------|--------|-------|--------|--------|
| 新卒採用 | 新卒採用 2011年 | 1558 | 4.13 | 0 | 537 |
| | 新卒採用 2012年 | 1573 | 4.46 | 0 | 546 |
| | 新卒採用 2013年 | 1583 | 4.47 | 0 | 505 |
| 中途採用 | 中途採用 2011年 | 1630 | 4.64 | 0 | 300 |
| | 中途採用 2012年 | 1642 | 5.19 | 0 | 270 |
| | 中途採用 2013年 | 1690 | 5.90 | 0 | 350 |

図表 2-3 創業年別の新卒採用・中途採用実績

| | | 新卒採用 | | | | 中途採用 | | | | | |
|-------|------------|--------------|------|-----|-----|-------|------------|--------------|-------|-----|-----|
| | | n | 平均 | 最小値 | 最大値 | | | n | 平均 | 最小値 | 最大値 |
| 2011年 | 1940年以前 | 221(14.2%) | 7.97 | 0 | 210 | 2011年 | 1940年以前 | 231(14.2%) | 4.39 | 0 | 121 |
| | 1941～1960年 | 339(21.8%) | 6.23 | 0 | 537 | | 1941～1960年 | 361(22.1%) | 3.91 | 0 | 79 |
| | 1961～1980年 | 454(29.1%) | 3.04 | 0 | 184 | | 1961～1980年 | 465(28.5%) | 4.92 | 0 | 300 |
| | 1981～2000年 | 345(22.1%) | 2.21 | 0 | 87 | | 1981～2000年 | 362(22.2%) | 4.37 | 0 | 61 |
| | 2001年以降 | 171(11.0%) | 1.71 | 0 | 72 | | 2001年以降 | 174(10.7%) | 6.49 | 0 | 53 |
| | 2011年新卒全体 | 1558(100.0%) | 4.13 | 0 | 537 | | 2011年中途全体 | 1630(100.0%) | 4.64 | 0 | 300 |
| 2012年 | 1940年以前 | 222(14.1%) | 8.21 | 0 | 280 | 2012年 | 1940年以前 | 230(14.0%) | 4.13 | 0 | 69 |
| | 1941～1960年 | 346(22.0%) | 6.27 | 0 | 546 | | 1941～1960年 | 365(22.2%) | 4.08 | 0 | 88 |
| | 1961～1980年 | 457(29.1%) | 3.50 | 0 | 171 | | 1961～1980年 | 473(28.8%) | 5.48 | 0 | 270 |
| | 1981～2000年 | 347(22.1%) | 2.68 | 0 | 95 | | 1981～2000年 | 360(21.9%) | 5.08 | 0 | 57 |
| | 2001年以降 | 173(11.0%) | 1.98 | 0 | 53 | | 2001年以降 | 176(10.7%) | 8.45 | 0 | 100 |
| | 2012年新卒全体 | 1573(100.0%) | 4.46 | 0 | 546 | | 2012年中途全体 | 1642(100.0%) | 5.19 | 0 | 270 |
| 2013年 | 1940年以前 | 224(14.2%) | 7.73 | 0 | 267 | 2013年 | 1940年以前 | 233(13.8%) | 4.26 | 0 | 64 |
| | 1941～1960年 | 351(22.0%) | 6.00 | 0 | 505 | | 1941～1960年 | 376(22.2%) | 4.79 | 0 | 65 |
| | 1961～1980年 | 453(28.6%) | 3.51 | 0 | 115 | | 1961～1980年 | 477(28.2%) | 6.40 | 0 | 350 |
| | 1981～2000年 | 350(22.1%) | 2.99 | 0 | 96 | | 1981～2000年 | 376(22.2%) | 5.09 | 0 | 67 |
| | 2001年以降 | 174(11.0%) | 2.86 | 0 | 74 | | 2001年以降 | 185(10.9%) | 10.86 | 0 | 174 |
| | 2013年新卒全体 | 1583(100.0%) | 4.47 | 0 | 505 | | 2013年中途全体 | 1690(100.0%) | 5.90 | 0 | 350 |

3. 従業員規模別傾向

(1) 新卒採用

従業員数別の新卒採用状況をみると、従業員数が多いほど新卒採用も活発であることが分かる。2011年に新卒採用を行わなかった企業が、上述の通り、全体では49.6%（1,764社のうち875社）にも上るにも関わらず、300人以上の企業で「新卒採用なし」と回答した企業は3.0%（101社のうち3社）であり、100～299人の企業では35.9%（415社のうち149社）となっており、30～49人の企業で「新卒採用なし」と回答した企業割合62.7%（686社のうち430社）と大きく乖離している。同様に、2012年・2013年においても、30～49人の企業と50～99人の企業において「新卒採用なし」と回答した企業が半数を占める（2012年：30～49人企業 58.2%、50～99人企業 48.6%；2013年：30～49人企業 57.9%、50～99人企業 47.9%）一方で、100～299人企業で「新卒採用なし」と回答した企業は3割程度（2012年：32.3%、2013年：30.6%）、300人以上企業では2～3%（2012年：3.0%、2013年：2.0%）である（図表2-4参照）。

(2) 中途採用数

従業員数別の中途採用状況をみると、新卒採用従業員数が多いほど中途採用も活発である。しかし、299人未満企業（30～49人、50～99人、100～299人の企業）における中途採用者数（平均）は新卒採用者数（平均）よりもやや多い傾向がみられる一方で、300人以上企業における中途採用者数（平均）は新卒採用者数（平均）よりも大幅に減少する傾向がある。例えば、2013年の30～49人企業の新卒採用者数（平均）は0.72人、中途採用者数（平均）は2.69人であり中途採用者数の方がやや多い状況であるが、300人以上企業の新卒採用者数（平均）が45.40人、中途採用者数（平均）は21.19人であり新卒採用者数の方がかなり多い状況である（図表2-4参照）。この点から、（定義上の）中小企業では、中途採用者数の方が新卒採用者数よりも多い「中途メイン型採用」であるのに対して、中堅以上の規模企業では新卒採用者数の方が中途採用者数よりも多い「新卒メイン型採用」であることが分かる。

4. 中途採用に関する主要事業別傾向

新卒採用においては、業種間での顕著な傾向はみられなかった。しかし、中途採用においては、医療・福祉における中途採用者数が他の業種に比べて顕著に多い傾向がみられる。例えば、2012年においては、他の業種では中途採用者数（平均）は、3～7人程度（教育・学習支援業 3.32人、宿泊業・飲食サービス業 7.88人）であるのに対して、医療・福祉業では12.88人である。同様に、医療・福祉業の中途採用者数（平均）は、2011年では13.19人、2013年では15.09人となっており、他の業種に比べて突出している（付表参照）。

図表 2-4 従業員規模と新卒・中途採用実績

| 新卒採用 | | | | | | 中途採用 | | | | | | | | | |
|-----------|----------|------|-------|-----|------|------|-----------|-------|----------|-----|-------|------|-----|-----|----|
| | n | 平均 | 最小値 | 最大値 | 採用なし | 無回答 | | n | 平均 | 最小値 | 最大値 | 採用なし | 無回答 | | |
| 2011年 | 30～49人 | 686 | 0.50 | 0 | 8 | 430 | 112 | 2011年 | 30～49人 | 686 | 2.11 | 0 | 29 | 178 | 53 |
| | 50～99人 | 560 | 1.33 | 0 | 72 | 292 | 62 | | 50～99人 | 560 | 3.32 | 0 | 45 | 137 | 40 |
| | 100～299人 | 415 | 3.19 | 0 | 22 | 149 | 25 | | 100～299人 | 415 | 7.70 | 0 | 121 | 55 | 32 |
| | 300人以上 | 101 | 45.12 | 0 | 537 | 3 | 7 | | 300人以上 | 101 | 16.84 | 0 | 300 | 20 | 9 |
| 2011年新卒全体 | 1764 | 4.13 | 0 | 537 | 875 | 206 | 2011年中途全体 | 1764 | 4.64 | 0 | 300 | 390 | 134 | | |
| 2012年 | 30～49人 | 686 | 0.64 | 0 | 8 | 399 | 108 | 2012年 | 30～49人 | 686 | 2.44 | 0 | 24 | 148 | 50 |
| | 50～99人 | 560 | 1.48 | 0 | 53 | 272 | 52 | | 50～99人 | 560 | 4.04 | 0 | 51 | 94 | 40 |
| | 100～299人 | 415 | 3.55 | 0 | 23 | 134 | 24 | | 100～299人 | 415 | 8.47 | 0 | 75 | 51 | 25 |
| | 300人以上 | 101 | 47.96 | 0 | 546 | 3 | 7 | | 300人以上 | 101 | 16.62 | 0 | 270 | 18 | 7 |
| 2012年新卒全体 | 1764 | 4.46 | 0 | 546 | 809 | 191 | 2012年中途全体 | 1764 | 5.19 | 0 | 270 | 311 | 122 | | |
| 2013年 | 30～49人 | 686 | 0.72 | 0 | 12 | 397 | 103 | 2013年 | 30～49人 | 686 | 2.69 | 0 | 29 | 120 | 30 |
| | 50～99人 | 560 | 1.61 | 0 | 49 | 268 | 53 | | 50～99人 | 560 | 4.52 | 0 | 53 | 65 | 24 |
| | 100～299人 | 415 | 3.86 | 0 | 26 | 127 | 19 | | 100～299人 | 415 | 9.32 | 0 | 174 | 48 | 16 |
| | 300人以上 | 101 | 45.40 | 0 | 505 | 2 | 6 | | 300人以上 | 101 | 21.19 | 0 | 350 | 14 | 4 |
| 2013年新卒全体 | 1764 | 4.47 | 0 | 505 | 796 | 181 | 2013年中途全体 | 1764 | 5.90 | 0 | 350 | 247 | 74 | | |

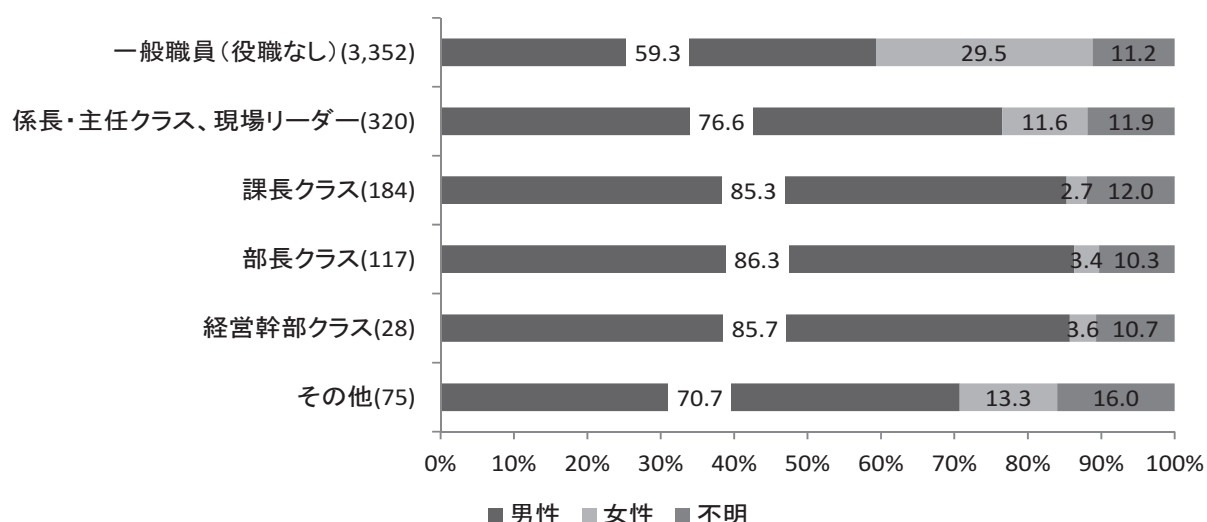
注) 図内の平均値の分母は、「n(調査数)」から「無回答」を差し引いた値。

第2節 中途採用者のプロフィール・役職・担当業務

1. 性別・年齢・最終学歴

4,094 人の中途採用者のうち、男性は 62.9%、女性は 25.6%、性別不明 11.5%である。医療、福祉の中途採用者で男性が 27.9%、女性が 62.6%と、中途採用者全体とは男女の割合が逆転しているが、そのほかの業種については中途採用者全体の男女比とあまり大きな違いはない。また、従業員規模による違いもさほど見られない。中途採用者の採用時の役職別に集計してみると、係長・主任クラス、現場リーダーでは男性が 76.6%、課長クラス以上になると男性の割合が 85%を超え、上位の職位になるほど男性の割合が上昇する傾向にある(図表 2-5)。

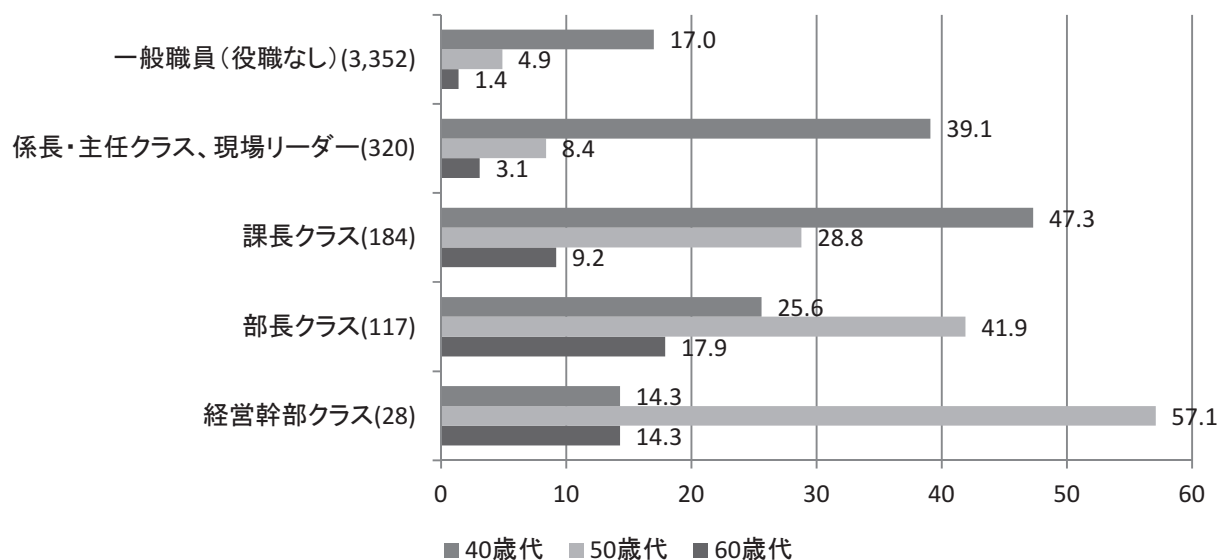
図表 2-5 中途採用者の性別(単位：%)：採用時の役職別



注. カッコ内の数字は該当する中途採用者の数。以下の図表でも同様。

採用時の年齢は 20 歳未満が 1.4%、20 歳代 32.7%、30 歳代 32.9%、40 歳代 20.4%、50 歳代 7.9%、60 歳代 2.7%という分布になっている。この年齢別分布については、企業の業種、創業年、従業員規模による大きな違いは見られない。ただ、採用時の役職による分布の違いは大きく、一般社員では 17.0%である 40 歳代の比率が、係長・主任クラス、現場リーダーでは 39.1%、課長クラスでは 47.3%を占めている。また部長クラス、経営幹部クラスでは 50 歳代の比率が最も高く、部長クラスで約 4 割、経営幹部クラスで約 6 割に達している(図表 2-6)。

図表 2-6 中途採用者の年齢：採用時の役職別に見た採用時 40 歳代、50 歳代、60 歳代の割合（単位：％）



中途採用者全体の最終学歴別分布は、中学卒 1.1%、高校卒 29.8%、高専・短大卒 10.1%、大学卒 44.7%、大学院卒 2.8%、その他 4.6%である。運輸業では高校卒が約 6 割を占める一方で大学卒は 2 割にとどまる。対照的に情報通信業や金融・保険業では高校卒が 1 割前後で大卒が 6 割を超えている。また従業員規模が大きくなるほど、大卒の割合が上昇し、高卒の割合が低下する。採用時の年齢別に集計してみると、採用時年齢が 25 歳以上の中途採用者に関しては年齢層が高くなるほど、高校卒の割合が上昇し、大学卒の割合が低下する傾向にある（図表 2-7）。

図表 2-7 中途採用者の最終学歴：業種別・従業員規模別・採用時の年齢別

(単位：%)

| | n | 中学卒 | 高校卒 | 高専・短大卒 | 大学卒 | 大学院卒 | その他 | 無回答 |
|-------------------|-------|-----|------|--------|------|------|------|------|
| 総計 | 4,094 | 1.1 | 29.8 | 10.1 | 44.7 | 2.8 | 4.6 | 6.8 |
| 【主要事業の業種】 | | | | | | | | |
| 建設業 | 469 | 3.6 | 39.9 | 7.5 | 40.1 | 1.1 | 3.4 | 4.5 |
| 製造業 | 709 | 1.1 | 33.0 | 8.5 | 43.3 | 3.8 | 2.8 | 7.5 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 15 | - | 53.3 | 6.7 | 33.3 | 6.7 | - | - |
| 情報通信業 | 399 | 0.3 | 9.8 | 8.5 | 62.2 | 3.0 | 6.5 | 9.8 |
| 運輸業、郵便業 | 318 | 1.9 | 60.4 | 5.0 | 20.8 | 0.6 | 3.1 | 8.2 |
| 卸売業、小売業 | 920 | 0.9 | 25.5 | 10.4 | 50.4 | 2.4 | 3.4 | 7.0 |
| 金融業、保険業 | 90 | - | 12.2 | 8.9 | 67.8 | 1.1 | 4.4 | 5.6 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 112 | - | 27.7 | 6.3 | 52.7 | 1.8 | 4.5 | 7.1 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 252 | - | 15.5 | 9.5 | 54.0 | 7.9 | 6.0 | 7.1 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 105 | 2.9 | 43.8 | 8.6 | 28.6 | - | 7.6 | 8.6 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 101 | 1.0 | 45.5 | 11.9 | 29.7 | - | 1.0 | 10.9 |
| 教育、学習支援業 | 81 | - | 7.4 | 9.9 | 53.1 | 16.0 | 13.6 | - |
| 医療、福祉 | 265 | 0.4 | 26.4 | 27.9 | 26.0 | 1.9 | 11.7 | 5.7 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 246 | 0.8 | 28.9 | 11.8 | 48.8 | 1.2 | 4.5 | 4.1 |
| 【従業員規模】 | | | | | | | | |
| 30～49人 | 1,553 | 1.9 | 32.5 | 10.4 | 41.8 | 2.3 | 3.9 | 7.2 |
| 50～99人 | 1,343 | 0.8 | 30.6 | 10.1 | 43.6 | 2.2 | 5.9 | 6.8 |
| 100～299人 | 970 | 0.5 | 27.2 | 9.7 | 48.7 | 3.5 | 4.3 | 6.1 |
| 300人以上 | 216 | 0.5 | 16.7 | 9.7 | 55.1 | 6.5 | 3.7 | 7.9 |
| 【採用時の年齢】 | | | | | | | | |
| 20歳未満 | 58 | 8.6 | 56.9 | 12.1 | 10.3 | 3.4 | 1.7 | 6.9 |
| 20～24歳 | 457 | 0.4 | 28.2 | 10.1 | 48.6 | 1.3 | 6.6 | 4.8 |
| 25～29歳 | 880 | 0.9 | 21.9 | 9.3 | 53.0 | 3.2 | 5.1 | 6.6 |
| 30～34歳 | 764 | 0.7 | 26.7 | 10.6 | 48.3 | 3.8 | 4.1 | 5.9 |
| 35～39歳 | 580 | 0.9 | 30.3 | 9.1 | 45.0 | 2.6 | 6.0 | 6.0 |
| 40歳代 | 835 | 1.7 | 35.7 | 13.1 | 35.9 | 3.0 | 4.1 | 6.6 |
| 50歳代 | 322 | 1.9 | 37.3 | 6.2 | 43.5 | 1.2 | 1.9 | 8.1 |
| 60歳代 | 110 | 1.8 | 43.6 | 8.2 | 33.6 | 2.7 | 1.8 | 8.2 |

2. 役職

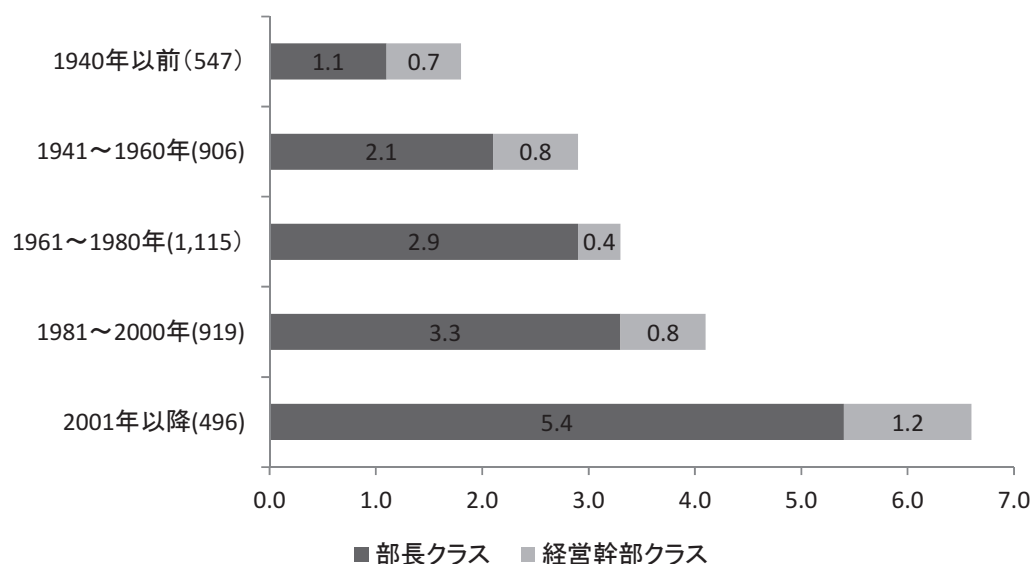
採用時の役職は、「一般職員（役職なし）」であったものが約 8 割を占める。「係長・主任クラス、現場リーダー」が 1 割弱、「課長クラス」が 5%弱、「部長クラス」が約 3%といった分布である。従業員規模が大きいほど、一般職で採用したという割合が低下し、「係長・主任クラス、現場リーダー」以上で採用したという割合が上昇する（図表 2-8）。また部長クラス以上で採用したという割合が、社歴の短い企業ほど高い（図表 2-9）。

図表 2-8 採用時の役職：従業員規模別

(単位: %)

| | n | 一般職員 (役職なし) | 係長・主任クラス、 現場リーダー | 課長クラス | 部長クラス | 経営幹部クラス | その他 | 無回答 |
|----------|-------|----------------|---------------------|-------|-------|---------|-----|-----|
| 総計 | 4094 | 81.9 | 7.8 | 4.5 | 2.9 | 0.7 | 1.8 | 0.4 |
| 【従業員規模】 | | | | | | | | |
| 30～49人 | 1,553 | 86.9 | 5.1 | 3.5 | 2.3 | 0.5 | 1.4 | 0.3 |
| 50～99人 | 1,343 | 80.2 | 8.4 | 4.8 | 3.4 | 0.7 | 1.9 | 0.5 |
| 100～299人 | 970 | 79.3 | 9.3 | 5.1 | 2.6 | 0.9 | 2.6 | 0.3 |
| 300人以上 | 216 | 67.1 | 17.6 | 7.4 | 4.6 | 0.9 | 0.9 | 1.4 |

図表 2-9 部長クラス以上の中途採用者の割合：創業年別（単位：％）

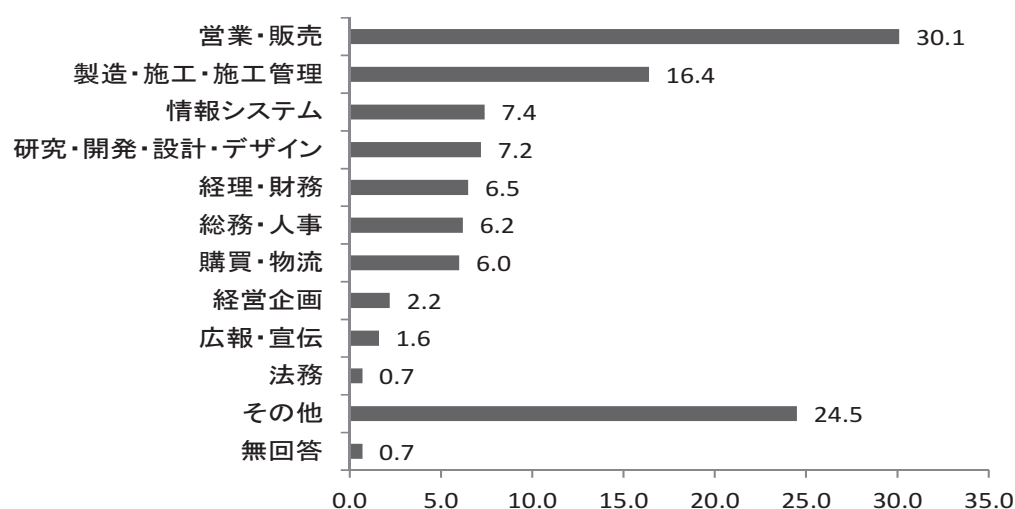


中途採用者の現在の役職は、「一般職員（役職なし）」が 70.2%、「係長・主任クラス、現場リーダー」が 15.2%、「課長クラス」が 6.3%、「部長クラス」が 3.4%、「経営幹部クラス」が 1.2%、「その他」が 2.3%となっている（無回答・1.4%）。採用時の役職に比べると、一般職員の割合が減り、係長・主任クラス、現場リーダー以上の役職につく中途採用者の割合が増える。飲食・宿泊では「係長・主任クラス、現場リーダー」以上の役職につく割合（「係長・主任クラス、現場リーダー」から「経営幹部クラス」までの割合の和）が 41.0%と他産業に比べて高くなっている。

3. 担当業務

現在の担当業務は、「営業・販売」(30.1%)という中途採用者が他の業務と比べて目立って多くなっている。これに続くのが「製造・施工・施工管理」(16.4%)で、以下「情報システム」(7.4%)、「研究・開発・設計・デザイン」(7.2%)、「経理・財務」(6.5%)と続く(図表 2-10)。

図表 2-10 中途採用者の現在の担当業務(単位：%)



「営業・販売」の割合が他産業に比べて高いのは「卸売業、小売業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」で、いずれも50%を超えている。逆に「営業・販売」が非常に低いのは「医療、福祉」、「教育、学習支援業」、「運輸業、郵便業」などで、これらの業種では「その他」の割合が高くなっている。今回の調査では紙幅の関係で、「その他」の具体的な内容を回答者に記述してもらっていないが、こうした回答の状況から、「その他」が回答されているケースの多くは、中途採用者が医療・看護関係や介護関係、あるいは教育関連の職種に従事しているケースと推測される。また、「建設業」や「製造業」では「製造・施工・施工管理」の割合が、情報通信業では「情報システム」の割合が最も高くなっている(図表 2-11)

図表 2-11 中途採用者の現在の担当業務：業種別

| | n | 経営企画 | 総務・人事 | 法務 | 経理・財務 | 広報・宣伝 | 情報システム | 営業・販売 | 購買・物流 | 研究・開発・設計・デザイン | 製造・施工・施工管理 | その他 | 無回答 |
|-------------------|------|------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|-------|---------------|------------|------|-----|
| 総計 | 4094 | 2.2 | 6.2 | 0.7 | 6.5 | 1.6 | 7.4 | 30.1 | 6.0 | 7.2 | 16.4 | 24.5 | 0.7 |
| 【主要事業の業種】 | | | | | | | | | | | | | |
| 建設業 | 469 | 1.7 | 6.2 | - | 5.5 | 0.6 | 2.1 | 17.3 | 1.9 | 3.8 | 52.7 | 17.1 | 0.9 |
| 製造業 | 709 | 1.6 | 6.2 | 1.7 | 7.8 | 1.0 | 2.1 | 25.4 | 5.9 | 13.1 | 37.5 | 4.9 | 0.3 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 15 | - | - | - | 6.7 | - | 6.7 | 53.3 | - | - | - | 33.3 | - |
| 情報通信業 | 399 | 3.3 | 6.0 | 1.0 | 4.8 | 2.3 | 47.1 | 21.6 | 3.0 | 15.0 | 0.5 | 8.8 | - |
| 運輸業、郵便業 | 318 | 0.9 | 4.4 | 0.9 | 6.0 | 0.9 | 3.5 | 16.0 | 27.0 | 0.9 | 4.4 | 46.2 | 0.3 |
| 卸売業、小売業 | 920 | 1.8 | 4.8 | 0.3 | 7.0 | 1.2 | 3.0 | 56.6 | 7.5 | 2.7 | 6.8 | 14.2 | 0.8 |
| 金融業、保険業 | 90 | 5.6 | 14.4 | 2.2 | 11.1 | 6.7 | 6.7 | 40.0 | - | - | - | 25.6 | - |
| 不動産業、物品賃貸業 | 112 | 0.9 | 5.4 | - | 8.0 | 2.7 | 1.8 | 51.8 | - | 2.7 | 4.5 | 25.0 | 0.9 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 252 | 4.0 | 8.7 | 0.8 | 4.8 | 3.6 | 7.5 | 17.5 | 1.2 | 30.6 | 7.9 | 24.6 | 0.8 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 105 | 1.9 | 2.9 | - | 4.8 | 1.0 | 1.0 | 51.4 | 3.8 | - | 3.8 | 39.0 | - |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 101 | 2.0 | 6.9 | 1.0 | 3.0 | - | 2.0 | 36.6 | 6.9 | 3.0 | 18.8 | 30.7 | - |
| 教育、学習支援業 | 81 | 11.1 | 11.1 | 1.2 | 9.9 | 8.6 | 1.2 | 13.6 | - | 1.2 | 1.2 | 71.6 | - |
| 医療、福祉 | 265 | 1.9 | 5.7 | - | 5.3 | 1.1 | 1.5 | 5.3 | 1.5 | - | - | 81.1 | 3.8 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 246 | 2.0 | 9.8 | 0.4 | 8.5 | 2.0 | 4.1 | 19.1 | 3.3 | 4.1 | 11.0 | 45.1 | 0.4 |

第3節 中途採用の目的・方針

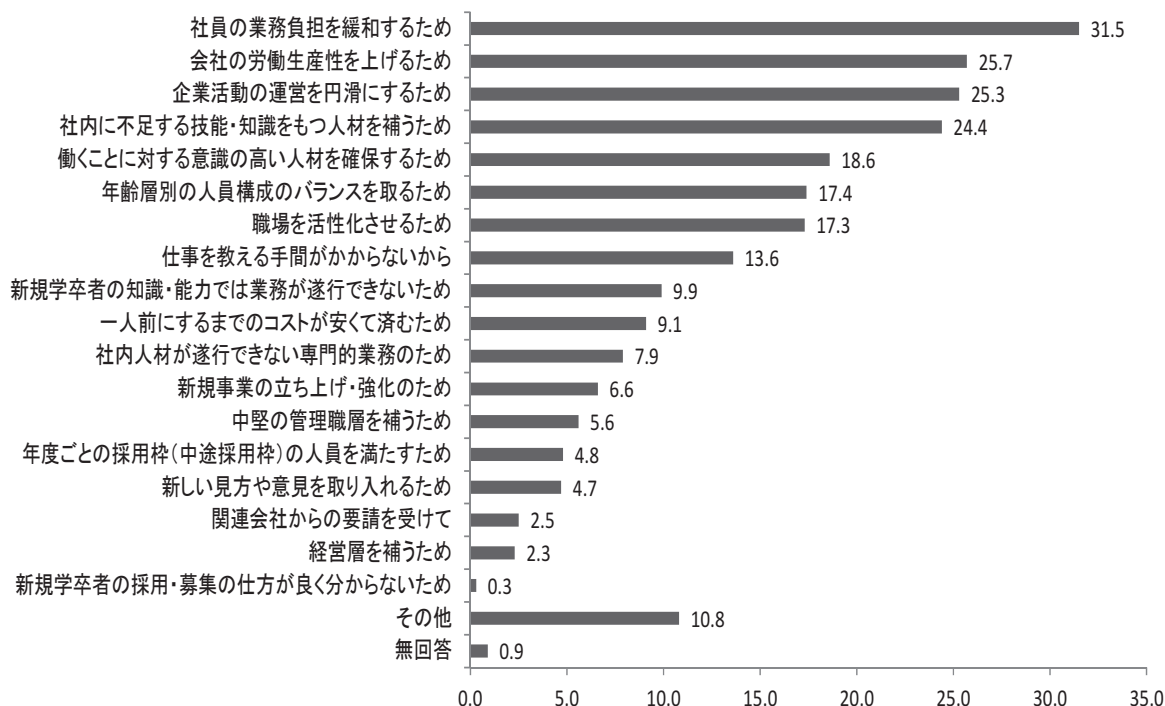
1. 中途採用の目的

それぞれの中途採用者を採用した目的を企業に挙げてもらったところ、「社員の業務負担を緩和するため」(31.5%)、「会社の労働生産性を上げるため」(25.7%)、「企業活動の運営を円滑にするため」(25.3%)、「社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため」(24.4%)などを指摘する企業が比較的多かった(図表 2-12)。

「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」では、「働くことに対する意識の高い人材を確保するため」という理由を挙げる割合が、他産業よりも高い(宿泊業、飲食サービス業・29.5%、生活関連サービス業、娯楽業・31.7%)。また24歳未満の中途採用者に関しては「年齢層別の人員構成のバランスを取るため」を挙げる割合が、他の年齢層に比べて目立って高く、20～24歳未満で34.4%、20歳未満では48.8%と半数近くのケースでこの理由が挙げられている。他方、35歳以上の年齢層では「社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため」の割合がいずれも30%台と、より若い年齢層に比べて高くなる(35～39歳・34.0%、40歳代・33.5%、50歳代・36.6%、60歳代・37.3%)。採用時の役職別集計してみたところ、「係長・主任クラス、現場リーダー」、「課長クラス」、「部長クラス」の中途採用では「社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため」の割合がいずれも50%を超え(係長・主任クラス、現場リーダー・52.2%、課長クラス・50.0%、部長クラス・54.7%)、

また「中堅の管理職層を補うため」の回答割合が高まる（係長・主任クラス、現場リーダー・17.2%、課長クラス・32.1%、部長クラス・29.1%）。

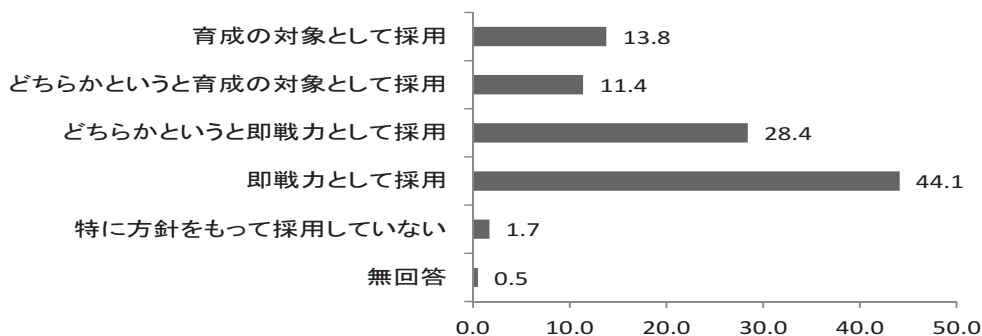
図表 2-12 中途採用の目的（複数回答、単位：％）



2. 中途採用者の採用・育成方針

採用・育成方針については、即戦力として中途採用者を採用している（「即戦力として採用」＋「どちらかといえば即戦力として採用」）ケースが4分の3近くを占める（図表 2-13）。

図表 2-13 中途採用者の採用・育成方針（単位：％）



勤務先企業による相違を見ていくと、生活関連サービス業、娯楽業では育成の対象として採用している（「育成の対象として採用」＋「どちらかといえば育成の対象として採用」）ケ

ースが 37.7%と、他の業種に比べて割合が高い。一方、中途採用者のプロフィールによる相違は、まず年齢層が 30 歳未満の層では育成の対象として採用するケースの割合が高まり、25 歳未満の層では育成の対象として採用するケースが半数を超えている（「育成の対象として採用」＋「どちらかといえば育成の対象として採用」の割合：20 歳未満・72.4%、20～24 歳・65.0%、25～29 歳・43.4%）。また採用時に係長・主任クラス、現場リーダー以上で採用された中途採用者は、即戦力としてみなされるケースが 85%を超え、特に「係長・主任クラス、現場リーダー」、「課長クラス」、「部長クラス」の中途採用のケースでは、95%前後の割合となっている（「即戦力として採用」＋「どちらかといえば即戦力として採用」の割合：係長・主任クラス、現場リーダー・95.0%、課長クラス・99.5%、部長クラス・94.8%）。

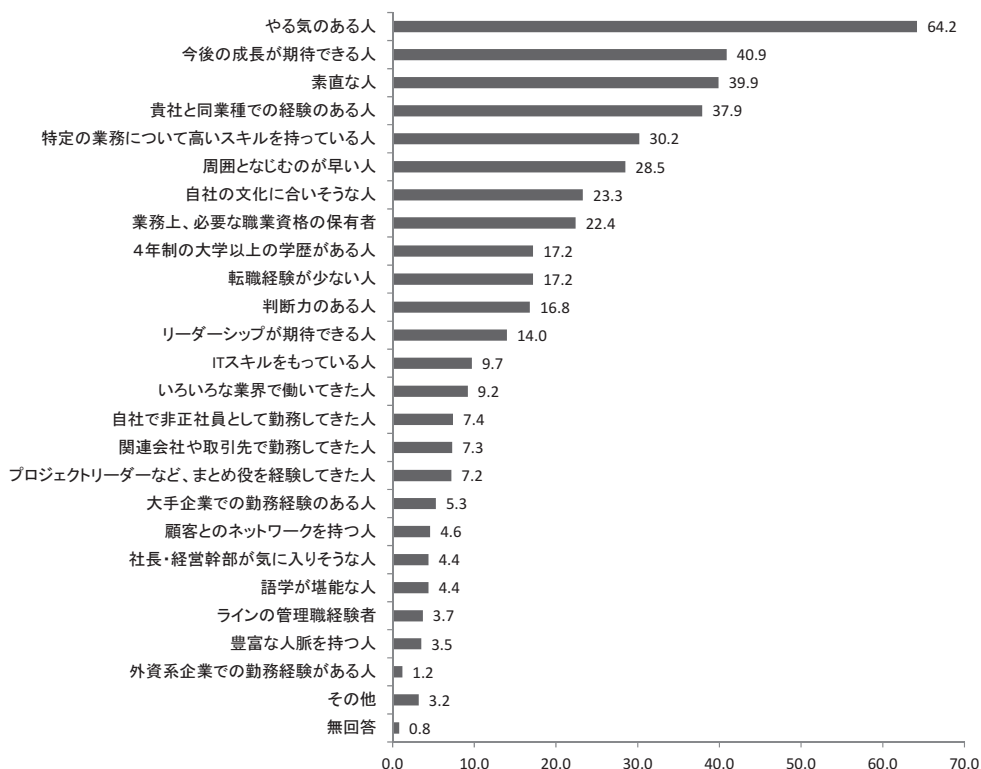
第 4 節 中途採用者の能力・経験、採用時の期待

1. 中途採用者の能力・経験

採用した中途採用者の能力、経験については「やる気のある人」（64.2%）、「今後の成長を期待できる人」（40.9%）、「素直な人」（39.9%）、「貴社と同業種での経験のある人」（37.9%）、「特定の業務について高いスキルを持っている人」（30.2%）、「周囲となじむのが早い人」（28.5%）と答えるケースが比較的多い（図表 2-14）。回答の多かった上位の項目を見ると、採用する企業での業務と類似の経験や、特定の業務に関する高いスキル以上に性格面が評価されているケースが多いことがわかる。特に 300 人以上の企業ではその傾向が強く、「周囲となじむのが早い人」の回答率は 41.2%、また全体での回答率が 23.3%の「自社の文化に合いそうな人」の回答率も 41.2%となっている。

能力・経験に関する回答の傾向は、中途採用者の採用時の役職によって大きく異なってくる。「ラインの管理職経験者」、「プロジェクトリーダーなど、まとめ役を経験してきた人」、「関連会社や取引先で勤務してきた人」、「大手企業での勤務経験のある人」、「4 年制の大学以上の学歴がある人」、「豊富な人脈を持つ人」、「判断力のある人」、「リーダーシップが期待できる人」といった項目の回答率は、採用時の職位がより上位になるにつれて顕著に高くなる傾向が見られる。また、「係長・主任クラス、現場リーダー」、「課長クラス」、「部長クラス」の中途採用のケースでは、「貴社と同業種での経験のある人」、「特定の業務について高いスキルを持っている人」という項目の回答率がいずれも 50%台に達しており、他の職位での中途採用に比べて高くなっている（図表 2-15）。

図表 2-14 中途採用者の能力・経験（複数回答、単位：％）



図表 2-15 中途採用者の能力・経験（複数回答）：採用時の役職別

(単位: %)

| | n | ラインの管理職経験者 | プロジェクトリーダーなど、まとめ役を経験してきた人 | いろいろな業界で働いてきた人 | 貴社と同業種での経験のある人 | 関連会社や取引先で勤務してきた人 | 大手企業での勤務経験のある人 | 外資系企業での勤務経験がある人 | 転職経験が少ない人 | 自社で非正社員として勤務してきた人 | 4年制の大学以上の学歴がある人 | 特定の業務について高いスキルを持っている人 | 業務上、必要な職業資格の保有者 | 語学が堪能な人 |
|-----------------|-------|------------|---------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|-----------------|-----------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------|
| 総計 | 4,094 | 3.7 | 7.2 | 9.2 | 37.9 | 7.3 | 5.3 | 1.2 | 17.2 | 7.4 | 17.2 | 30.2 | 22.4 | 4.4 |
| 【採用時の役職】 | | | | | | | | | | | | | | |
| 一般職員(役職なし) | 3,352 | 1.4 | 3.6 | 9.9 | 34.6 | 5.2 | 3.3 | 0.6 | 18.2 | 8.4 | 16.0 | 25.6 | 21.6 | 3.8 |
| 係長・主任クラス、現場リーダー | 320 | 7.8 | 19.7 | 5.9 | 58.4 | 14.1 | 10.3 | 3.4 | 14.1 | 4.4 | 20.0 | 55.6 | 28.8 | 4.4 |
| 課長クラス | 184 | 17.4 | 30.4 | 7.6 | 52.2 | 20.1 | 15.2 | 4.9 | 14.1 | 1.1 | 25.0 | 55.4 | 27.7 | 8.2 |
| 部長クラス | 117 | 33.3 | 34.2 | 4.3 | 52.1 | 19.7 | 28.2 | 5.1 | 7.7 | 2.6 | 30.8 | 58.1 | 20.5 | 9.4 |
| 経営幹部クラス | 28 | 32.1 | 42.9 | 17.9 | 21.4 | 35.7 | 35.7 | 14.3 | 10.7 | - | 46.4 | 35.7 | 14.3 | 25.0 |
| その他 | 75 | 1.3 | 2.7 | 4.0 | 48.0 | 6.7 | 2.7 | - | 12.0 | 4.0 | 10.7 | 21.3 | 29.3 | 5.3 |

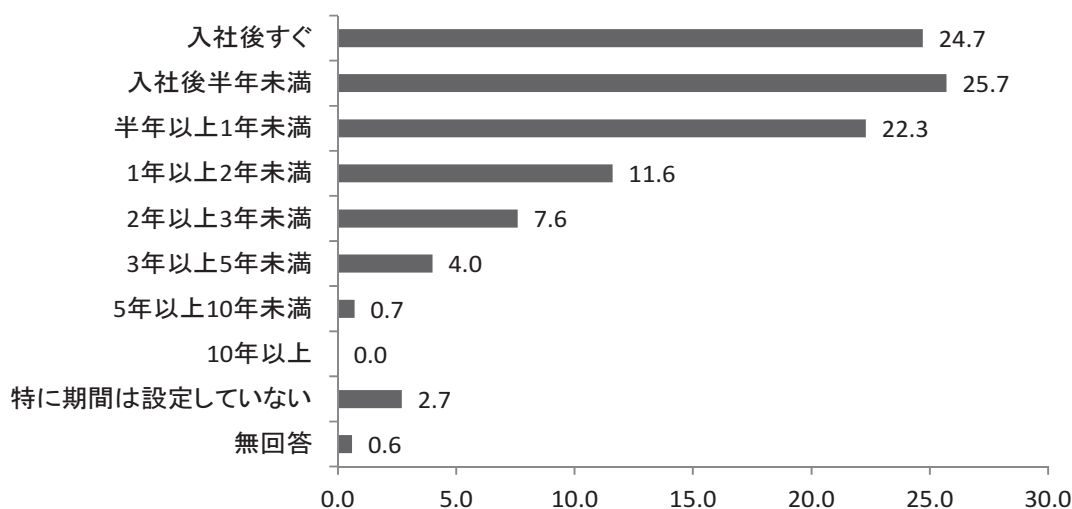
(単位: %)

| | n | ITスキルをもっている人 | 豊富な人脈を持つ人 | 顧客とのネットワークを持つ人 | 判断力のある人 | やる気のある人 | 素直な人 | 周囲となじむのが早い人 | 自社の文化に合いそうな人 | 社長・経営幹部が気に入りそうな人 | リーダーシップが期待できる人 | 今後の成長が期待できる人 | その他 | 無回答 |
|-----------------|-------|--------------|-----------|----------------|---------|---------|------|-------------|--------------|------------------|----------------|--------------|------|-----|
| 総計 | 4,094 | 9.7 | 3.5 | 4.6 | 16.8 | 64.2 | 39.9 | 28.5 | 23.3 | 4.4 | 14.0 | 40.9 | 3.2 | 0.8 |
| 【採用時の役職】 | | | | | | | | | | | | | | |
| 一般職員(役職なし) | 3,352 | 9.4 | 1.4 | 3.2 | 12.4 | 65.9 | 42.8 | 29.1 | 22.9 | 3.3 | 9.0 | 44.3 | 3.4 | 0.7 |
| 係長・主任クラス、現場リーダー | 320 | 11.3 | 5.0 | 8.8 | 30.9 | 59.1 | 29.7 | 29.7 | 30.0 | 5.6 | 31.6 | 33.1 | 0.9 | 0.9 |
| 課長クラス | 184 | 14.7 | 14.1 | 12.0 | 45.1 | 57.6 | 21.2 | 26.1 | 24.5 | 13.6 | 43.5 | 21.7 | 0.5 | - |
| 部長クラス | 117 | 12.8 | 30.8 | 21.4 | 57.3 | 46.2 | 18.8 | 22.2 | 25.6 | 17.9 | 57.3 | 13.7 | 1.7 | - |
| 経営幹部クラス | 28 | - | 42.9 | 17.9 | 53.6 | 42.9 | 21.4 | 32.1 | 28.6 | 25.0 | 50.0 | 14.3 | 3.6 | - |
| その他 | 75 | 4.0 | 8.0 | 1.3 | 13.3 | 66.7 | 41.3 | 14.7 | 8.0 | 2.7 | 9.3 | 29.3 | 12.0 | - |

2. 中途採用者が社内で活躍するまでの期間に対する期待

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25.7%で最も多く、以下ほとんど変わらない割合で「入社後すぐ」(24.7%)、「半年以上1年未満」(22.3%)と続く。この3つの回答を合計すると、約4分の3のケースで、入社後程ない期間で社内での活躍を期待されていたことがわかる(図表2-16)。

図表 2-16 中途採用者が社内で活躍するまでの期間に対する期待(単位: %)



「教育、学習支援業」(40.7%)や「運輸業」(35.5%)やの中途採用者は「入社後すぐ」の活躍を期待されるケースの割合が他の産業に比べて高い。また一般職員の場合、「入社後すぐ」の活躍を期待されているケースは19.5%であるが、この割合は「係長・主任クラス、現場リーダー」・41.9%、「課長クラス」・54.9%、「部長クラス」・64.1%、「経営幹部クラス」・64.3%と、採用時の職位が上がるにつれて顕著に高くなっていく。

3. 採用時の期待水準と比べての評価

中途採用者が採用時の企業の期待水準を満たしていたかについては、「満たしていた」が45.5%、「どちらかといえば満たしていた」が43.5%で、満たしていたというケースがほぼ9割を占める。ただ、「満たしていた」の割合は業種による差が見られ、金融業、保険業や教育、学習支援業では6割を超えるのに対し、宿泊業、飲食サービス業では3割台となっている。また、採用時の年齢が上がるにつれて「満たしていた」の割合は高くなる傾向にあり、20歳未満の中途採用のケースでは約2割であるのに対し、35~39歳では約半数、60歳代の中途採用のケースでは約6割となっている(図表2-17)。

図表 2-17 採用時の期待水準と比べての評価：業種別、採用時の年齢別

| (単位：%) | | | | | | |
|-------------------|-------|--------|----------------|--------------------|-----------|-----|
| | n | 満たしていた | どちらかと言えば満たしていた | どちらかと言えば満たしていないかった | 満たしていなかった | 無回答 |
| 総計 | 4,094 | 45.4 | 43.5 | 8.1 | 2.0 | 0.9 |
| 【主要事業の業種】 | | | | | | |
| 建設業 | 469 | 44.3 | 46.5 | 7.2 | 1.9 | - |
| 製造業 | 709 | 45.1 | 44.3 | 7.2 | 1.3 | 2.1 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 15 | 40.0 | 53.3 | 6.7 | - | - |
| 情報通信業 | 399 | 49.1 | 40.1 | 7.8 | 1.8 | 1.3 |
| 運輸業、郵便業 | 318 | 47.2 | 41.8 | 8.8 | 2.2 | - |
| 卸売業、小売業 | 920 | 40.7 | 45.7 | 10.4 | 2.3 | 1.0 |
| 金融業、保険業 | 90 | 61.1 | 32.2 | 4.4 | 2.2 | - |
| 不動産業、物品賃貸業 | 112 | 54.5 | 33.9 | 7.1 | 1.8 | 2.7 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 252 | 50.0 | 44.4 | 4.8 | 0.4 | 0.4 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 105 | 34.3 | 58.1 | 5.7 | 1.0 | 1.0 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 101 | 40.6 | 50.5 | 5.9 | 3.0 | - |
| 教育、学習支援業 | 81 | 64.2 | 29.6 | 3.7 | 2.5 | - |
| 医療、福祉 | 265 | 43.8 | 42.6 | 10.2 | 3.0 | 0.4 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 246 | 45.1 | 39.8 | 9.8 | 4.1 | 1.2 |
| 【採用時の年齢】 | | | | | | |
| 20歳未満 | 58 | 22.4 | 60.3 | 15.5 | - | 1.7 |
| 20～24歳 | 457 | 36.3 | 51.2 | 9.4 | 2.6 | 0.4 |
| 25～29歳 | 880 | 40.8 | 48.3 | 8.6 | 1.6 | 0.7 |
| 30～34歳 | 764 | 44.8 | 43.1 | 8.9 | 2.0 | 1.3 |
| 35～39歳 | 580 | 51.4 | 39.7 | 7.6 | 1.4 | - |
| 40歳代 | 835 | 49.9 | 41.4 | 5.7 | 2.0 | 0.8 |
| 50歳代 | 322 | 51.6 | 36.0 | 8.1 | 3.4 | 0.9 |
| 60歳代 | 110 | 62.7 | 26.4 | 5.5 | 1.8 | 3.6 |

第5節 採用ルートと採用選考

1. 中途採用者の採用ルート

中途採用者の採用にあたっては、「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3割と最も多く、以下回答の多い順に、「友人・知人等の紹介で」(14.9%)、「民間の職業紹介会社からの斡旋」(12.5%)と続く(図表 2-18)。

創業年が新しく社歴が短い企業ほど公的職業紹介機関を用いるケースの割合が減り、友人・知人等の紹介や民間の職業紹介会社を活用する割合が増える。業種別に集計してみると、「医療、福祉」は「ハローワークなどの公的な職業紹介機関から」を利用するケースの割合が4割を超えるのに対し、「金融業、保険業」では10%未満にとどまっている。「金融業、保険業」では「民間の職業紹介会社からの斡旋」により採用したというケースの割合が28.9%と他産業に比べて高くなっている。

従業員300人以上の企業では、公的職業紹介機関を用いるケースは1割ほどに過ぎず、民間の職業紹介会社を活用するケースが25.9%と最も多くなる。また、採用時の年齢が若いほど、「ハローワークなどの公的な職業紹介機関から」を利用して採用したケースの割合が高くなる傾向にある。

図表 2-18 中途採用者の採用ルート（複数回答）：創業年別、業種別、従業員規模別、採用時の年齢別

| | n | ハローワークなどの公的職業紹介機関から | 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 | 業界団体・職能団体からの斡旋 | 民間の職業紹介会社からの斡旋 | 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 |
| 【主要事業の業種】 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 建設業 | 469 | 31.1 | 8.5 | 3.6 | 19.4 | - | 2.3 | 1.1 | 5.5 | 6.4 | 5.3 | 3.8 | - | 4.5 | 8.3 | - |
| 製造業 | 709 | 37.1 | 5.4 | 3.9 | 12.3 | - | 0.7 | 0.8 | 16.1 | 2.8 | 1.8 | 3.2 | 1.1 | 6.9 | 6.3 | 1.4 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 15 | 20.0 | - | - | 6.7 | - | 6.7 | 6.7 | 20.0 | 6.7 | 6.7 | 6.7 | - | 20.0 | - | - |
| 情報通信業 | 399 | 17.8 | 7.5 | 11.3 | 14.8 | 1.3 | 0.8 | 0.8 | 22.3 | 3.3 | 1.0 | 3.5 | 0.5 | 8.0 | 6.5 | 0.8 |
| 運輸業、郵便業 | 318 | 33.0 | 17.6 | 5.0 | 21.4 | - | 1.6 | 1.3 | 0.9 | 2.5 | 3.1 | 1.9 | - | 7.5 | 3.8 | 0.3 |
| 卸売業、小売業 | 920 | 32.3 | 9.1 | 6.4 | 10.4 | 0.9 | 1.0 | 0.1 | 14.5 | 6.1 | 3.0 | 1.2 | 0.2 | 7.3 | 7.0 | 0.5 |
| 金融業、保険業 | 90 | 8.9 | 3.3 | 5.6 | 13.3 | - | - | - | 28.9 | 4.4 | 8.9 | - | 1.1 | 15.6 | 10.0 | - |
| 不動産業、物品賃貸業 | 112 | 16.1 | 20.5 | 8.9 | 17.0 | - | 0.9 | - | 11.6 | 1.8 | 5.4 | - | 2.7 | 8.9 | 6.3 | - |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 252 | 23.0 | 5.6 | 12.3 | 17.5 | 0.4 | 1.6 | 2.0 | 14.3 | 3.6 | 5.2 | 2.4 | - | 8.3 | 3.2 | 0.8 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 105 | 20.0 | 20.0 | 10.5 | 17.1 | - | - | 1.9 | 6.7 | 1.9 | 2.9 | - | 2.9 | 10.5 | 5.7 | - |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 101 | 18.8 | 10.9 | 9.9 | 20.8 | - | 2.0 | - | 10.9 | 3.0 | - | 4.0 | - | 10.9 | 8.9 | - |
| 教育、学習支援業 | 81 | 19.8 | 4.9 | 21.0 | 23.5 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 6.2 | - | - | - | 1.2 | 7.4 | 12.3 | - |
| 医療、福祉 | 265 | 45.7 | 9.1 | 8.3 | 15.8 | - | 2.6 | 0.8 | 10.2 | 0.4 | 0.4 | 1.1 | 0.4 | 2.3 | 2.6 | 0.4 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 246 | 27.6 | 11.4 | 14.2 | 12.6 | 0.4 | - | 0.4 | 5.3 | 3.3 | 5.3 | 2.8 | 1.2 | 11.0 | 4.5 | - |
| 【従業員規模】 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30～49人 | 1,553 | 31.7 | 10.4 | 5.5 | 17.8 | 0.5 | 0.9 | 1.0 | 9.8 | 3.3 | 2.6 | 2.1 | 0.7 | 6.2 | 7.1 | 0.5 |
| 50～99人 | 1,343 | 31.0 | 7.8 | 7.3 | 14.3 | 0.4 | 1.7 | 0.7 | 12.5 | 3.6 | 3.4 | 2.3 | 0.8 | 7.7 | 5.7 | 0.6 |
| 100～299人 | 970 | 28.9 | 9.9 | 10.1 | 12.0 | 0.4 | 0.9 | 0.6 | 13.4 | 4.0 | 3.5 | 2.5 | 0.1 | 8.4 | 4.9 | 0.4 |
| 300人以上 | 216 | 11.6 | 6.0 | 11.6 | 11.1 | - | 1.4 | - | 25.9 | 7.9 | 2.3 | 2.8 | 0.5 | 9.7 | 8.3 | 0.9 |
| 【採用時の年齢】 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20歳未満 | 58 | 41.4 | 10.3 | 1.7 | 13.8 | 1.7 | 17.2 | - | 3.4 | - | 3.4 | 1.7 | - | 1.7 | 3.4 | - |
| 20～24歳 | 457 | 35.9 | 11.6 | 10.1 | 9.6 | 1.8 | 5.9 | 0.7 | 10.7 | 2.2 | 0.4 | 0.7 | 0.2 | 5.0 | 4.8 | 0.4 |
| 25～29歳 | 880 | 31.8 | 11.9 | 11.0 | 10.6 | 0.3 | 0.9 | 0.6 | 15.3 | 1.3 | 1.8 | 1.0 | 0.5 | 8.8 | 4.0 | 0.2 |
| 30～34歳 | 764 | 28.0 | 9.4 | 10.2 | 13.1 | 0.3 | 0.5 | 0.4 | 15.8 | 2.9 | 2.5 | 1.7 | 0.3 | 9.9 | 3.9 | 1.0 |
| 35～39歳 | 580 | 27.1 | 7.2 | 6.0 | 19.3 | - | - | 0.9 | 11.4 | 6.2 | 2.6 | 2.4 | 0.5 | 9.7 | 6.6 | 0.2 |
| 40歳代 | 835 | 27.9 | 7.2 | 4.4 | 18.7 | 0.2 | - | 1.3 | 11.4 | 5.5 | 3.6 | 3.8 | 0.6 | 6.2 | 9.0 | 0.1 |
| 50歳代 | 322 | 26.1 | 8.4 | 1.6 | 18.0 | - | - | 0.6 | 9.3 | 7.1 | 8.4 | 5.9 | 1.6 | 2.5 | 9.6 | 0.9 |
| 60歳代 | 110 | 29.1 | 4.5 | 2.7 | 25.5 | - | - | 0.9 | 0.9 | 4.5 | 10.9 | 1.8 | 3.6 | 1.8 | 13.6 | - |

2. 採用選考にかかわった人物

採用選考にかかわった人物については、「社長以外の経営幹部クラス」(55.9%)、「社長」(54.6%)、「人事・総務担当者」(49.9%)といった回答が比較的多い。社歴の短い企業では社長が関わるケースが増加する。また、従業員規模が大きくなるほど社長の関わるケースの割合は低下し、人事・総務担当者や部課長クラスの関与するケースの割合が上昇する。採用時の役職による違いも大きく、採用時の役職が上位になるほど「社長」が関わるケースの割合が上昇し、「人事・総務担当者」が関わるケースの割合が低下する(図表 2-19)。

図表 2-19 採用選考にかかわった人物(複数回答): 創業年別、従業員規模別、採用時の役職別

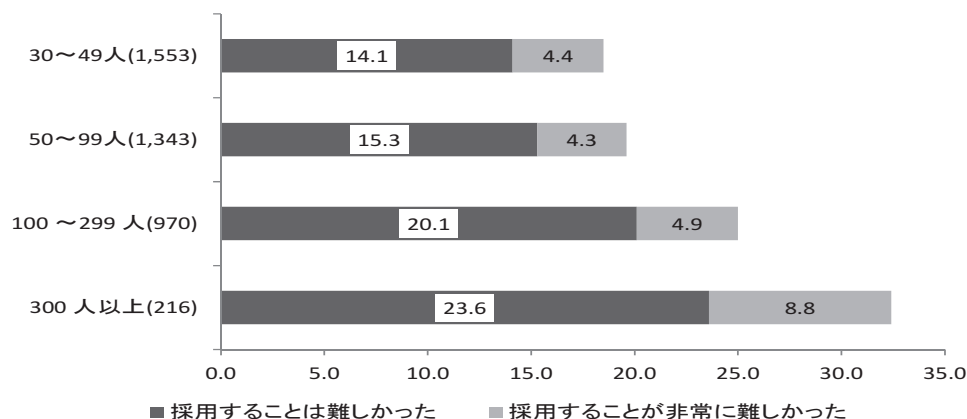
(単位: %)

| | n | 社長 | 社長以外の経営幹部クラス | 人事・総務担当者 | 部長クラス(人事・総務担当者以外) | 課長クラス(人事・総務担当者以外) | 現場のリーダー | 一般社員(役職なし) | その他 | 無回答 |
|-----------------|-------|------|--------------|----------|-------------------|-------------------|---------|------------|------|-----|
| 総計 | 4,094 | 54.6 | 55.9 | 49.9 | 31.6 | 13.1 | 13.3 | 1.0 | 1.2 | 0.5 |
| 【創業年】 | | | | | | | | | | |
| 1940年以前 | 547 | 46.1 | 60.7 | 54.7 | 37.1 | 14.1 | 13.7 | 1.1 | 2.7 | 0.9 |
| 1941～1960年 | 906 | 51.7 | 53.8 | 52.5 | 34.8 | 14.9 | 11.9 | 1.1 | 0.9 | 0.4 |
| 1961～1980年 | 1,115 | 53.8 | 54.3 | 47.1 | 30.5 | 11.9 | 12.6 | 0.3 | 0.7 | 0.4 |
| 1981～2000年 | 919 | 57.3 | 60.1 | 48.5 | 27.2 | 13.4 | 16.2 | 1.0 | 1.2 | - |
| 2001年以降 | 496 | 65.7 | 52.4 | 49.4 | 31.5 | 10.3 | 11.7 | 1.8 | 0.6 | 1.0 |
| 【従業員規模】 | | | | | | | | | | |
| 30～49人 | 1,553 | 63.8 | 54.3 | 38.3 | 25.0 | 9.4 | 11.8 | 0.8 | 0.8 | 0.3 |
| 50～99人 | 1,343 | 56.3 | 55.8 | 50.9 | 31.3 | 11.0 | 13.7 | 1.0 | 1.5 | 1.0 |
| 100～299人 | 970 | 44.2 | 59.5 | 60.8 | 37.1 | 17.4 | 14.9 | 0.9 | 1.5 | 0.3 |
| 300人以上 | 216 | 23.6 | 50.9 | 77.3 | 55.6 | 31.9 | 12.0 | 2.3 | 0.5 | 0.5 |
| 【採用時の役職】 | | | | | | | | | | |
| 一般職員(役職なし) | 3,352 | 52.3 | 55.3 | 50.7 | 31.9 | 14.4 | 14.4 | 1.0 | 0.9 | 0.4 |
| 係長・主任クラス、現場リーダー | 320 | 58.8 | 64.1 | 56.6 | 44.4 | 10.6 | 9.1 | 2.5 | 0.6 | - |
| 課長クラス | 184 | 70.7 | 66.8 | 46.7 | 24.5 | 3.3 | 8.7 | - | 3.3 | 0.5 |
| 部長クラス | 117 | 83.8 | 56.4 | 39.3 | 13.7 | - | 2.6 | - | 2.6 | 0.9 |
| 経営幹部クラス | 28 | 89.3 | 25.0 | 28.6 | - | - | - | - | 14.3 | - |
| その他 | 75 | 40.0 | 37.3 | 24.0 | 20.0 | 14.7 | 14.7 | - | 2.7 | 1.3 |

3. 採用の難易度

中途採用については「難しくなかった」というケースが76.5%を占めた。ただ、従業員規模が大きくなるほど、「採用することが非常に難しかった」あるいは「採用するのは難しかった」というケースの割合が上昇する傾向が見られる(図表 2-20)。

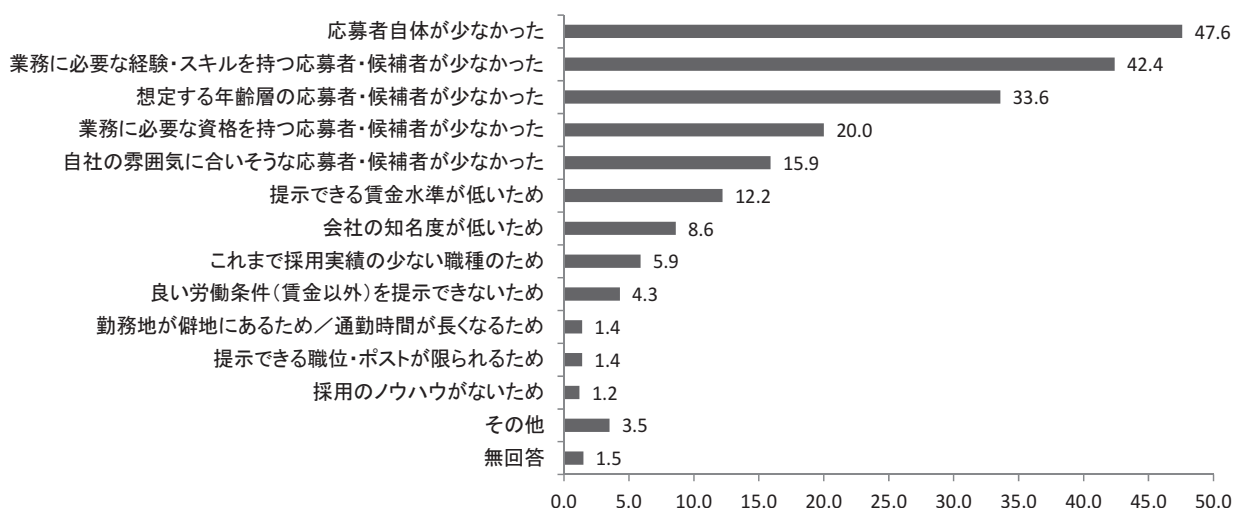
図表 2-20 中途採用が難しかったケースの割合：従業員規模別(単位：%)



「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 868 ケースについて採用が難しかった理由をたずねたところ、回答の多い上位 2 つは「応募者自体が少なかった」(47.6%)、「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」(42.4%)で応募の少なさから採用が困難になったというケースが目立つ(図表 2-21)。

「応募者自体が少なかった」というケースの割合がとりわけ高かったのが「運輸業、郵便業」や「医療、福祉」における中途採用で、前者では 73.8%、後者では 65.0%に達する。また採用時の役職が係長、主任クラス、現場リーダーでは「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」というケースの割合が 66.7%と目立って高くなる。

図表 2-21 中途採用が難しかった理由(複数回答、単位：%)



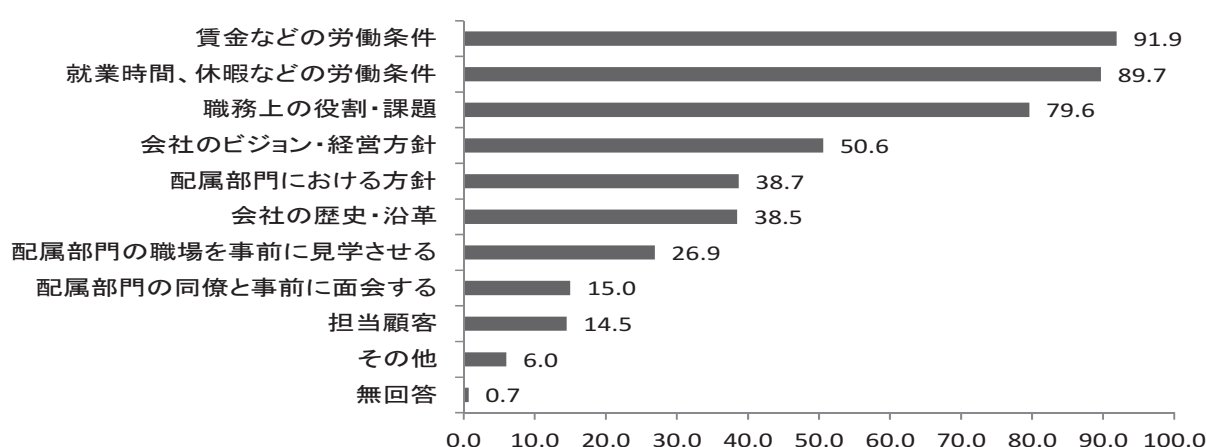
注. 「採用することが非常に難しかった」「採用するのは難しかった」という 868 ケースについて回答を集計。

第6節 採用・定着に関わる管理

1. 選考段階・採用時に採用者に伝達した事項

選考段階で採用者に伝達した項目としては、「賃金などの労働条件」(91.9%)、「就業時間、休暇などの労働条件」(89.7%)がほとんどのケースで挙げられ、以下回答の多い順に、「職務上の役割・課題」(79.6%)、「会社のビジョン・経営方針」(50.6%)、「配属部門における方針」(38.7%)、「会社の歴史・沿革」(38.5%)となっている(図表2-22)。

図表2-22 選考段階・採用時に採用者に伝達した事項(複数回答、単位:%)

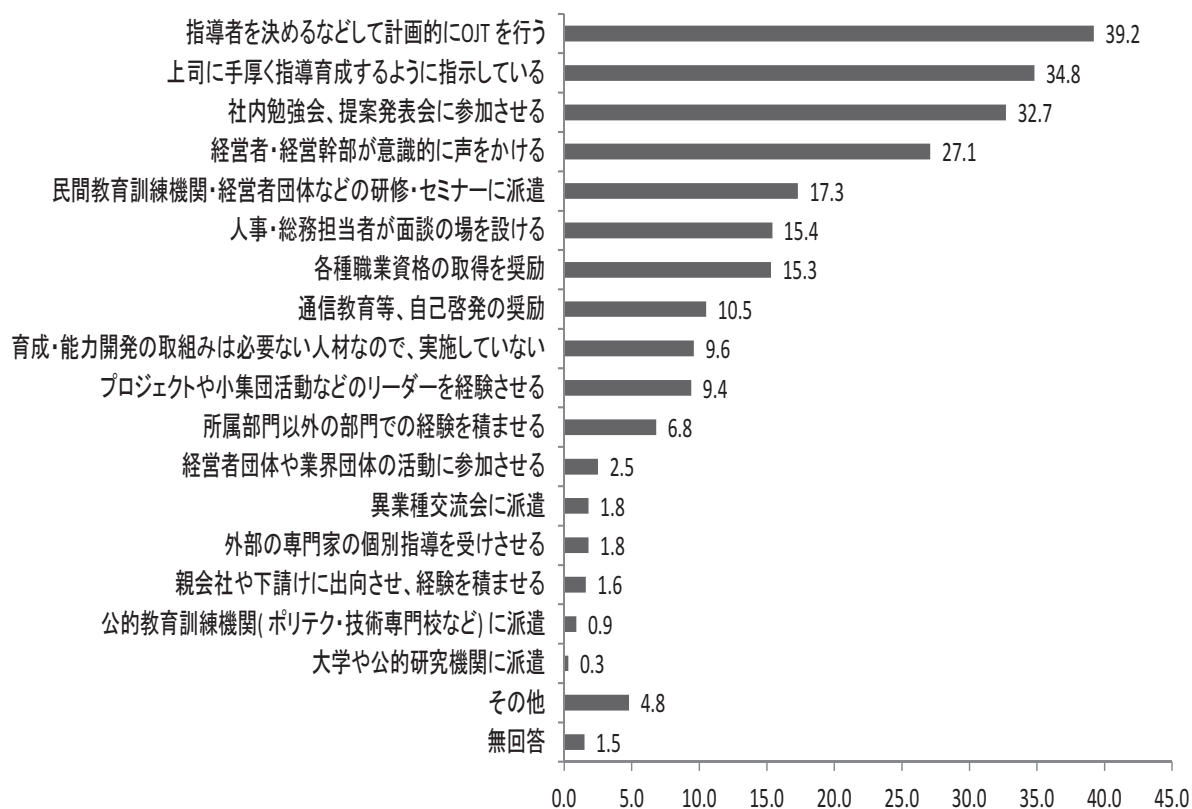


2000年以降に創業した会社では「会社のビジョン・経営方針」を伝えるケースが69.0%に達する。同様に「会社のビジョン・経営方針」を伝達するという割合が高いのは、情報通信業の中途採用(69.4%)においてである。また、「部長クラス」、「経営幹部クラス」で採用したケースでも「会社のビジョン・経営方針」が伝えられている割合が7割を超える(部長クラス・71.8%、経営幹部クラス・71.4%)。「経営幹部クラス」で中途採用するケースでは、「会社の歴史・沿革」についても伝達されるケースが60.7%と、他の職位で採用されるケースに比べて高くなっている。

2. 中途採用者を対象とした育成・能力開発の取り組み

これまでの中途採用者に対して取り組んだ育成や能力開発の取り組みとしては、「指導者を決めるなどして計画的にOJTを行う」が39.2%と最も多くのケースで挙げられている。この他には、「上司に手厚く指導育成するように指示している」(34.8%)、「社内勉強会、提案発表会に参加させる」(32.7%)、「経営者・経営幹部が意識的に声をかける」(27.1%)の回答率がいずれも3割前後で、比較的高くなっている(図表2-23)。

図表 2-23 中途採用者を対象とした育成・能力開発の取り組み(複数回答、単位：%)



「上司に手厚く指導育成するように指示している」は「宿泊業、飲食サービス業」(50.5%)で、「社内勉強会、提案発表会に参加させる」は「医療、福祉」(54.7%)で、指摘するケースが半数を超えている。また、「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。

採用者のプロフィール別の異同に着目すると、採用時の年齢が低いケースほど、「上司に手厚く指導育成するように指示している」、「指導者を決めるなどして計画的にOJTを行う」、「社内勉強会、提案発表会に参加させる」といった取り組みが行われる割合が高くなる傾向にある(図表 2-24)。

図表 2-24 中途採用者を対象とした育成・能力開発の取り組み(複数回答)：従業員規模別、採用時の年齢別

(単位:%)

| | n | 上司に厚く指導している | 指導者の決めるなどを行う | 経営者・経営幹部が意識的に声をかける | 人事・総務担当者が面談の場を設ける | 所属部門以外の部門での経験を積ませる | プロジェクトや小集団活動などのリーダーを経験させる | 親会社や下請けに出向させ、経験を積ませる | 社内勉強会、提案発表会に参加させる | 民間教育訓練機関・経営者団体などの研修・セミナーに派遣 | 公的教育訓練機関(ポリテク・技術専門学校など)に派遣 |
|----------|-------|-------------|--------------|--------------------|-------------------|--------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 総計 | 4,094 | 34.8 | 39.2 | 27.1 | 15.4 | 6.8 | 9.4 | 1.6 | 32.7 | 17.3 | 0.9 |
| 【従業員規模】 | | | | | | | | | | | |
| 30～49人 | 1,553 | 37.9 | 36.8 | 35.1 | 12.6 | 8.2 | 10.0 | 1.8 | 30.7 | 18.0 | 1.2 |
| 50～99人 | 1,343 | 34.6 | 39.8 | 27.3 | 17.4 | 4.8 | 8.1 | 1.9 | 34.3 | 16.5 | 0.4 |
| 100～299人 | 970 | 31.2 | 41.2 | 17.6 | 16.4 | 7.8 | 9.3 | 0.6 | 33.9 | 18.9 | 1.2 |
| 300人以上 | 216 | 29.2 | 43.1 | 10.2 | 18.5 | 5.1 | 13.0 | 3.2 | 32.4 | 11.6 | - |
| 【採用時の年齢】 | | | | | | | | | | | |
| 20歳未満 | 58 | 46.6 | 53.4 | 39.7 | 12.1 | 12.1 | 5.2 | 3.4 | 41.4 | 17.2 | - |
| 20～24歳 | 457 | 49.5 | 52.5 | 25.4 | 17.1 | 7.0 | 4.2 | 1.3 | 32.8 | 22.3 | 0.7 |
| 25～29歳 | 880 | 43.6 | 50.1 | 25.9 | 18.0 | 8.3 | 7.0 | 1.6 | 39.2 | 19.7 | 0.7 |
| 30～34歳 | 764 | 35.9 | 43.1 | 22.6 | 15.6 | 8.5 | 11.3 | 2.0 | 35.9 | 19.1 | 2.0 |
| 35～39歳 | 580 | 30.2 | 36.9 | 28.8 | 14.5 | 5.9 | 14.7 | 1.9 | 32.2 | 16.0 | 1.2 |
| 40歳代 | 835 | 26.8 | 29.6 | 30.4 | 15.3 | 5.6 | 10.9 | 1.2 | 27.3 | 16.5 | 0.6 |
| 50歳代 | 322 | 18.3 | 15.8 | 29.5 | 10.2 | 4.0 | 7.1 | 2.2 | 25.2 | 9.0 | - |
| 60歳代 | 110 | 13.6 | 11.8 | 28.2 | 4.5 | 2.7 | 8.2 | - | 21.8 | 4.5 | - |

(単位:%)

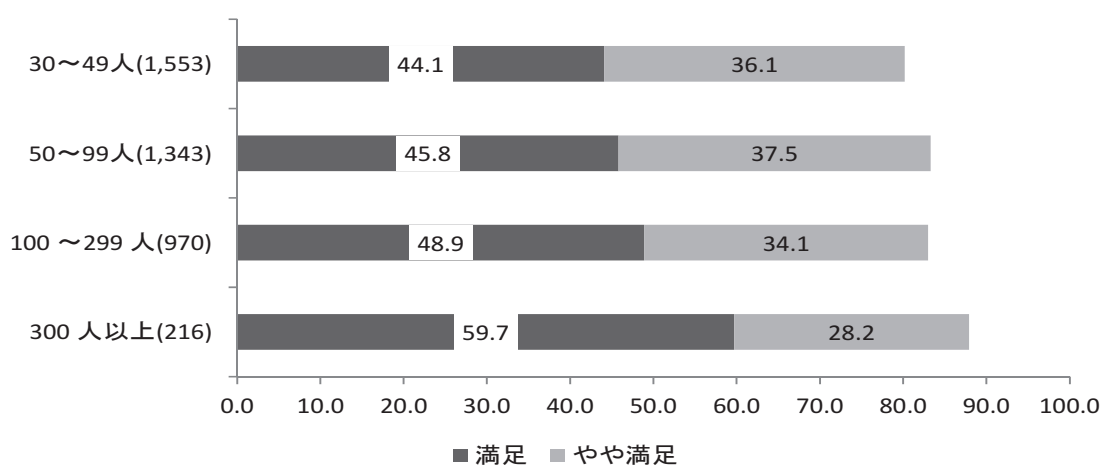
| | n | 大学や公的研究機関に派遣 | 各種職業資格の取得を奨励 | 通信教育等、自己啓発の奨励 | 外部の専門家の個別指導を受けさせる | 経営者団体や業界団体の活動に参加させる | 異業種交流会に派遣 | その他 | は育成・能力開発の取組みを実施していない | 無回答 |
|----------|-------|--------------|--------------|---------------|-------------------|---------------------|-----------|------|----------------------|-----|
| 総計 | 4,094 | 0.3 | 15.3 | 10.5 | 1.8 | 2.5 | 1.8 | 4.8 | 9.6 | 1.5 |
| 【従業員規模】 | | | | | | | | | | |
| 30～49人 | 1,553 | 0.3 | 16.9 | 7.4 | 1.5 | 3.5 | 2.4 | 3.9 | 9.3 | 0.9 |
| 50～99人 | 1,343 | 0.1 | 15.3 | 8.5 | 2.3 | 2.5 | 1.5 | 5.0 | 8.9 | 2.0 |
| 100～299人 | 970 | 0.5 | 13.9 | 13.4 | 2.0 | 1.4 | 1.1 | 6.0 | 10.4 | 2.0 |
| 300人以上 | 216 | - | 10.6 | 31.9 | - | 0.5 | 2.3 | 4.2 | 13.4 | 0.9 |
| 【採用時の年齢】 | | | | | | | | | | |
| 20歳未満 | 58 | - | 24.1 | 12.1 | - | - | 3.4 | 15.5 | 5.2 | - |
| 20～24歳 | 457 | 0.4 | 11.8 | 11.8 | 1.8 | 1.5 | 1.3 | 4.4 | 2.8 | 0.4 |
| 25～29歳 | 880 | 0.3 | 16.8 | 12.6 | 1.6 | 1.5 | 1.4 | 4.7 | 4.3 | 1.1 |
| 30～34歳 | 764 | - | 18.7 | 11.5 | 2.1 | 2.0 | 2.5 | 3.8 | 6.9 | 1.3 |
| 35～39歳 | 580 | - | 18.3 | 12.8 | 1.9 | 2.1 | 2.1 | 5.0 | 8.3 | 1.4 |
| 40歳代 | 835 | 0.2 | 13.2 | 8.9 | 1.9 | 2.6 | 1.2 | 4.7 | 13.4 | 1.7 |
| 50歳代 | 322 | 1.2 | 8.1 | 2.5 | 1.6 | 6.8 | 1.2 | 5.0 | 25.2 | 1.6 |
| 60歳代 | 110 | - | 4.5 | 0.9 | 3.6 | 7.3 | 3.6 | 7.3 | 36.4 | 7.3 |

第7節 中途採用者の働き振りに対する評価と今後の役割・勤続に対する期待

1. 中途採用者の働き振りに対する評価

中途採用者の現在の働き振りについては、「満足」が46.6%、「やや満足」が35.7%で約8割のケースにおいて肯定的に評価されている。「満足」の割合が高いのは、情報通信業(60.4%)、「金融業、保険業」(58.9%)といった業種であり、また従業員規模が大きくなるほど「満足」と評価するケースの割合が高くなる(図表2-25)。

図表2-25 働き振りを肯定的に評価するケースの割合：従業員規模別（単位：%）

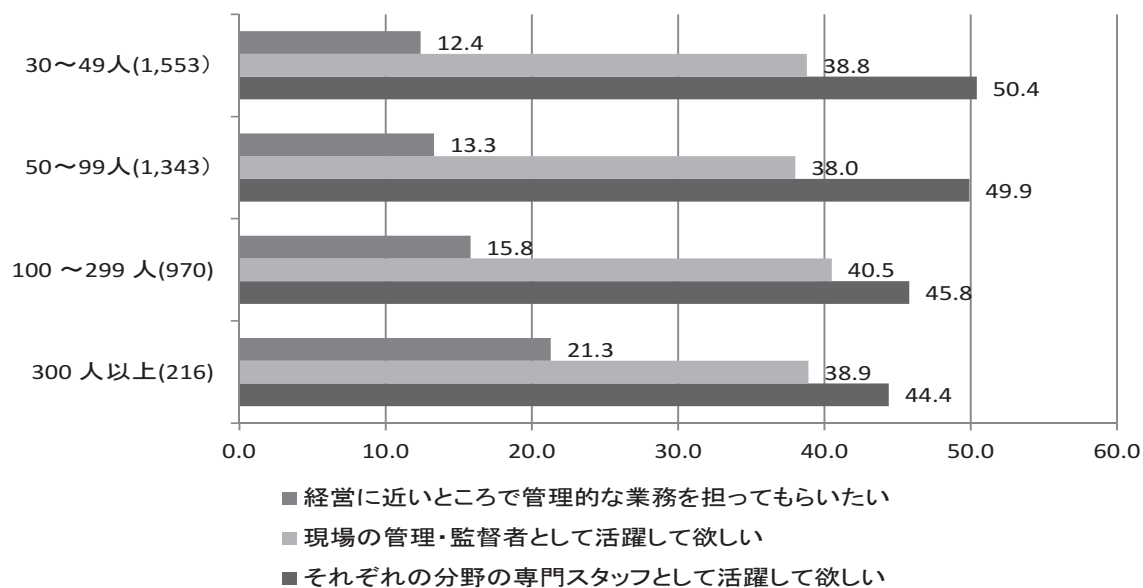


2. 今後の役割・勤続に対する期待

中途採用者に将来的にな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」というケースが48.9%と全体の半数近くを占めて最も多い。そのほかには、「現場の管理・監督者として活躍して欲しい」が38.9%、「経営に近いところで管理的な業務を担ってもらいたい」が14.0%となっている。

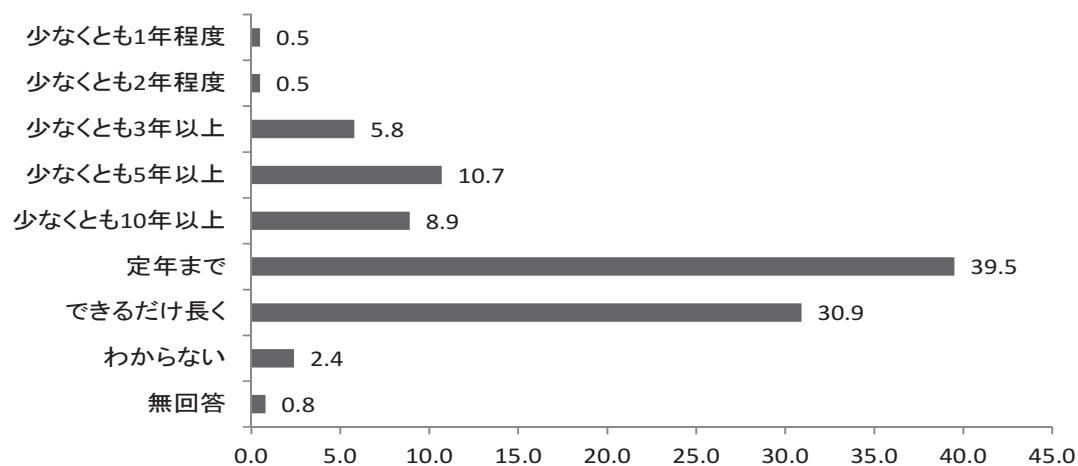
「建設業」では「現場の管理・監督者として活躍して欲しい」が52.7%と他の業種に比べて高く、他方で「金融業、保険業」や「学術研究、専門・技術サービス業」ではともに「それぞれの分野の専門スタッフとして活躍して欲しい」が6割近くと、他業種よりも割合が高くなっている(金融業、保険業・58.9%、学術研究、専門・技術サービス業・57.5%)。また、「経営に近いところで管理的な業務を担ってもらいたい」というケースの割合は従業員規模が大きい企業ほど高くなる(図表2-26)。

図表 2-26 中途採用者に将来的に担ってもらいたい役割：従業員規模別（複数回答、単位％）



中途採用者に勤続して欲しい期間について各ケースでたずねたところ、最も回答が多かったのが「定年まで」（39.5％）で、次いで多いのが「できるだけ長く」（30.9％）である（図表 2-27）。

図表 2-27 中途採用者に勤続して欲しい期間（単位：％）



製造業や建設業では「定年まで」と回答するケースが半数を超えるが、宿泊業、飲食サービス業では 21.0％にとどまる。「定年まで」という回答の割合は従業員規模が大きくなるほど高くなり、特に 300 人以上の企業では 58.8％に達している。

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

本章では、採用した従業員に対して定着を図るために企業がいかなる取り組みを行っているのか、それに対してどの程度満足しているのかをみていく。さらに、企業が今の職場の雰囲気や従業員たちの姿勢をいかに捉えているのか、また企業が従業員の能力をさらに伸ばすためにどのような取り組みをしているのかを見ていく。

第1節 初期定着への施策とそれによる変化

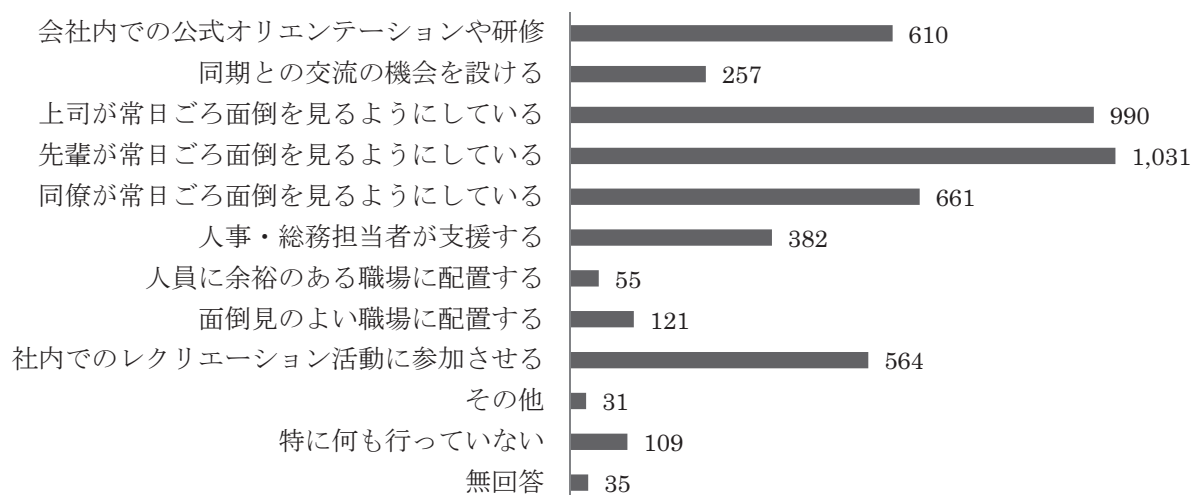
1. 職場になじむための施策

(1) 全体傾向

まず、中途採用者に対して、組織加入初期の段階で職場になじんでもらうために行っている取り組みには、以下のような特徴がみられた。回答企業全体において、実施率が5割を超えるものとして、「上司が常日ごろ面倒を見るようにしている」(56.1%、990社)、「先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている」(58.4%、1,031社)が挙げられる。実施率が3割を超えるものには、「同僚が常日ごろ面倒をみるようにしている」(37.5%、661社)、「会社内での公式オリエンテーションや研修」(34.6%、610社)、「社内でのレクリエーション活動に参加させる」(32.0%、564社)が挙げられる(図表3-1参照)。これらの結果から、「中途採用者の周りの者(上司、先輩、同僚)が面倒を見る」ことで中途採用者が職場になじめるようにしている企業が多いことが分かる。

図表3-1 中途採用後すぐの社員が職場になじんでくれるように行っている施策

(N=1,764社)



表内の数値は実施している企業数(単位:社)

（２）創業年数別傾向

中途採用者が職場になじむための施策の実施度合いにおいて、創業年によってそれほど大きな差はなかったものの、「会社内での公式オリエンテーションや研修」においては、2000年以前に創業された企業と2001年以降に創業された企業ではその実施度合いに差が見られた。2001年以降に創業した企業の方が「会社内での公式オリエンテーションや研修」を実施している度合いが高い。1940年以前創業企業では32.5%、1941～1960年創業企業では29.6%、1961～1980年創業企業では35.3%、1981～2000年創業企業では33.7%であったが、2001年以降創業企業では半数を超す50.3%の企業が「会社内での公式オリエンテーションや研修」を実施している（図表3-2参照）。

また、全体傾向としての実施率が5割を超えるものであるが、「中途採用者の周りの者（上司、先輩、同僚）が面倒を見る」企業の割合は、創業年が古いほどやや多い傾向が見られる。例えば、「上司が常日ごろ面倒を見るようにしている」に関して、1940年以前に創業した企業の61.6%、1941～1960年創業企業では60.0%の企業がそれを実施していると回答したが、2001年以降創業企業で実施していると回答した企業は50.3%であった（図表3-2参照）。

（３）従業員数別傾向

従業員数別に中途採用者が職場になじむために実施している施策をみると、以下のような特徴が見いだせる。「会社内での公式オリエンテーションや研修」を実施している企業の割合は、従業員数が多いほど高くなる。30～49人企業で「会社内での公式オリエンテーションや研修」を実施している企業が30.9%であるのに対して、100～299人企業では38.6%、300人以上企業では42.6%が「会社内での公式オリエンテーションや研修」を実施している（図表3-2参照）。

（４）主要事業別傾向

主要事業別に中途採用者が職場になじむために実施している施策をみると、以下のような特徴が見いだせる。「会社内での公式オリエンテーションや研修」を実施している企業の割合が、他の業種に比べて、金融業・保険業（58.3%）、医療・福祉（52.3%）、情報通信業（45.3%）などにおいて高くなっている（図表3-3参照）。

図表 3-2 中途採用後すぐの社員が職場になじんでくれるように行っている施策

(創業年、従業員規模別)

| | n | 会社内での公式オリエンテーションや研修 | 同期との交流の機会を設ける | 上司が常日ごろ面倒を見るようにしている | 先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている | 同僚が常日ごろ面倒を見るようにしている | 人事・総務担当者が支援する | 人員に余裕のある職場に配置する | 面倒見のよい職場に配置する | 社内でのレクリエーション活動に参加させる | その他 | 特に何も行っていない | 無回答 | |
|-------------|------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------------|----------------------|------|------------|-----|-----|
| 総計 | 1,764 | 610 | 257 | 990 | 1,031 | 661 | 382 | 55 | 121 | 564 | 31 | 109 | 35 | |
| (上段:人、下段:%) | 100.0 | 34.6 | 14.6 | 56.1 | 58.4 | 37.5 | 21.7 | 3.1 | 6.9 | 32.0 | 1.8 | 6.2 | 2.0 | |
| 創業年 | 1940年以前 | 237 | 77 | 34 | 146 | 140 | 103 | 54 | 4 | 9 | 73 | 4 | 15 | 5 |
| | | 100.0 | 32.5 | 14.3 | 61.6 | 59.1 | 43.5 | 22.8 | 1.7 | 3.8 | 30.8 | 1.7 | 6.3 | 2.1 |
| | 1941～1960年 | 395 | 117 | 61 | 237 | 234 | 154 | 92 | 7 | 23 | 126 | 2 | 23 | 6 |
| | | 100.0 | 29.6 | 15.4 | 60.0 | 59.2 | 39.0 | 23.3 | 1.8 | 5.8 | 31.9 | 0.5 | 5.8 | 1.5 |
| | 1961～1980年 | 493 | 174 | 60 | 262 | 299 | 172 | 94 | 20 | 39 | 158 | 10 | 32 | 8 |
| | 100.0 | 35.3 | 12.2 | 53.1 | 60.6 | 34.9 | 19.1 | 4.1 | 7.9 | 32.0 | 2.0 | 6.5 | 1.6 | |
| 1981～2000年 | 392 | 132 | 56 | 227 | 232 | 143 | 81 | 11 | 29 | 137 | 8 | 28 | 5 | |
| | 100.0 | 33.7 | 14.3 | 57.9 | 59.2 | 36.5 | 20.7 | 2.8 | 7.4 | 34.9 | 2.0 | 7.1 | 1.3 | |
| 2001年以降 | 199 | 100 | 38 | 100 | 109 | 74 | 53 | 12 | 16 | 65 | 7 | 8 | 1 | |
| | 100.0 | 50.3 | 19.1 | 50.3 | 54.8 | 37.2 | 26.6 | 6.0 | 8.0 | 32.7 | 3.5 | 4.0 | 0.5 | |
| 従業員規模 | 30～49人 | 686 | 212 | 89 | 384 | 397 | 226 | 121 | 19 | 59 | 217 | 13 | 46 | 13 |
| | | 100.0 | 30.9 | 13.0 | 56.0 | 57.9 | 32.9 | 17.6 | 2.8 | 8.6 | 31.6 | 1.9 | 6.7 | 1.9 |
| | 50～99人 | 560 | 194 | 83 | 317 | 335 | 216 | 133 | 20 | 31 | 192 | 11 | 31 | 13 |
| | | 100.0 | 34.6 | 14.8 | 56.6 | 59.8 | 38.6 | 23.8 | 3.6 | 5.5 | 34.3 | 2.0 | 5.5 | 2.3 |
| 100～299人 | 415 | 160 | 65 | 229 | 241 | 176 | 104 | 14 | 25 | 130 | 6 | 26 | 4 | |
| | 100.0 | 38.6 | 15.7 | 55.2 | 58.1 | 42.4 | 25.1 | 3.4 | 6.0 | 31.3 | 1.4 | 6.3 | 1.0 | |
| 300人以上 | 101 | 43 | 20 | 59 | 56 | 42 | 24 | 2 | 6 | 24 | 1 | 6 | 5 | |
| | 100.0 | 42.6 | 19.8 | 58.4 | 55.4 | 41.6 | 23.8 | 2.0 | 5.9 | 23.8 | 1.0 | 5.9 | 5.0 | |

図表 3-3 「会社内での公式オリエンテーションや研修」を実施している企業の割合（主要事業別）



表内の数値は実施している企業の割合（単位：％）

2. 取り組みにより採用者に生じた変化

中途採用者に対して行った情報提供や職場になじませるための施策などによって中途採用者に生じた変化を問うた設問への回答結果は以下の通りである。なお、この回答は回答者である企業経営者あるいは人事担当者が認識する従業員の变化である。

（1）「自身の役割に関する理解」

情報提供や職場になじませるために行った施策によって、中途採用者が「自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった」、「自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった」という設問に対して、多くの企業が「理解できるようになった」と回答している。各設問において、「そう思う」あるいは「ややそう思う」と回答した企業は、「自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった」で65.3%（1,764社のうち1,151社：「そう思う」14.4%、「ややそう思う」50.9%）、「自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった」で71.0%（1,764社のうち1,249社：「そう思う」17.2%、「ややそう思う」53.8%）である（図表3-4参照）。回答企業の多くは、中途採用者への情報提供や職場になじませるための取り組みによって、彼・彼女たちが自身の役割に関する理解が出来るようになってきていると考えている。

図表 3-4 情報提供や取り組みによって中途採用者に生じた変化①

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | 全くそう思わない | 無回答 |
|----------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|----------|------------|
| 自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった | 1,764(社) 100(%) | 254 14.4 | 897 50.9 | 446 25.3 | 36 2.0 | 6 0.3 | 125 7.1 |
| 自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった | 1,764 100 | 303 17.2 | 949 53.8 | 353 20.0 | 36 2.0 | 3 0.2 | 120 6.8 |

(2) 「顧客や重要な仕事相手に関する理解」

情報提供や職場になじませるために行った施策によって、中途採用者が「顧客の要求についてよく理解できるようになった」「社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手（顧客・同僚など）が誰か、よく理解できるようになった」という設問に対して、多くの企業が「理解できるようになった」と回答している。各設問において、「そう思う」あるいは「ややそう思う」と回答した企業は、「顧客の要求についてよく理解できるようになった」で62.1%（1,764社のうち1,096社：「そう思う」16.4%、「ややそう思う」45.7%）、「社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手（顧客・同僚など）が誰か、よく理解できるようになった」67.5%（1,764社のうち1,190社：「そう思う」19.1%、「ややそう思う」48.4%）である（図表3-5参照）。回答企業の多くは、中途採用者への情報提供や職場になじませるための取り組みによって、彼・彼女たちが顧客や重要な仕事相手に関する理解が出来るようになっていていると考えている。

(3) 「会社の方向性や仕事の進め方に関する理解」

情報提供や職場になじませるために行った施策によって、中途採用者が「会社の方向性（会社が何をすべきと考えているか）など」をよく理解できるようになった」「会社の中での仕事の進め方をよく理解できるようになった」という設問に対して、多くの企業が「理解できるようになった」と回答している。各設問において、「そう思う」あるいは「ややそう思う」と回答した企業は、「会社の方向性（会社が何をすべきと考えているか）など」をよく理解できるようになった」で59.2%（1,764社のうち1,043社：「そう思う」14.5%、「ややそう思う」44.7%）、「会社の中での仕事の進め方をよく理解できるようになった」では68.4%（1,764社のうち1,206社：「そう思う」16.7%、「ややそう思う」51.7%）である（図

表 3-5 参照)。回答企業の多くは、中途採用者への情報提供や職場になじませるための取り組みによって、彼・彼女たちが会社の方向性や仕事の進め方に関する理解が出来るようになっていていると考えている。

図表 3-5 情報提供や取り組みによって中途採用者に生じた変化②

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | 全くそう思わない | 無回答 |
|---|--------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|----------|------------|
| 顧客の要求についてよく理解できるようになった | 1,764(社) 100(%) | 289 16.4 | 807 45.7 | 480 27.2 | 49 2.8 | 5 0.3 | 134 7.6 |
| 社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手(顧客・同僚など)が誰か、よく理解できるようになった | 1,764 100 | 337 19.1 | 853 48.4 | 404 22.9 | 39 2.2 | 7 0.4 | 124 7.0 |
| 会社の方向性(「会社が何をすべきと考えているのか」など)をよく理解できるようになった | 1,764 100 | 255 14.5 | 788 44.7 | 525 29.8 | 66 3.7 | 6 0.3 | 124 7.0 |
| 会社の中での仕事の進め方をよく理解できるようになった | 1,764 100 | 294 16.7 | 912 51.7 | 390 22.1 | 32 1.8 | 3 0.2 | 133 7.5 |

(4) 「会社のリーダーたちに関する理解」

情報提供や職場になじませるために行った施策によって、中途採用者が「会社のリーダー達が社員に何を求めているかをよく理解できるようになった」という設問に対しては、全体の35.4%が「どちらともいえない」と答えているものの、約半数にあたる52.4%の企業が「理解できるようになった」と答えている(1,764社のうち925社:「そう思う」9.0%、「ややそう思う」43.4%) (図表 3-6 参照)。特に、教育・学習支援業では、7割を超す企業が「理解できるようになった」と回答している(「そう思う」+「ややそう思う」で72.7%) (図表 3-7 参照)。この点より、リーダーが求めるものが何であるのかを理解する上で情報提供や職場になじませるための取り組みが果たす役割を感じている企業が多いことが分かる。

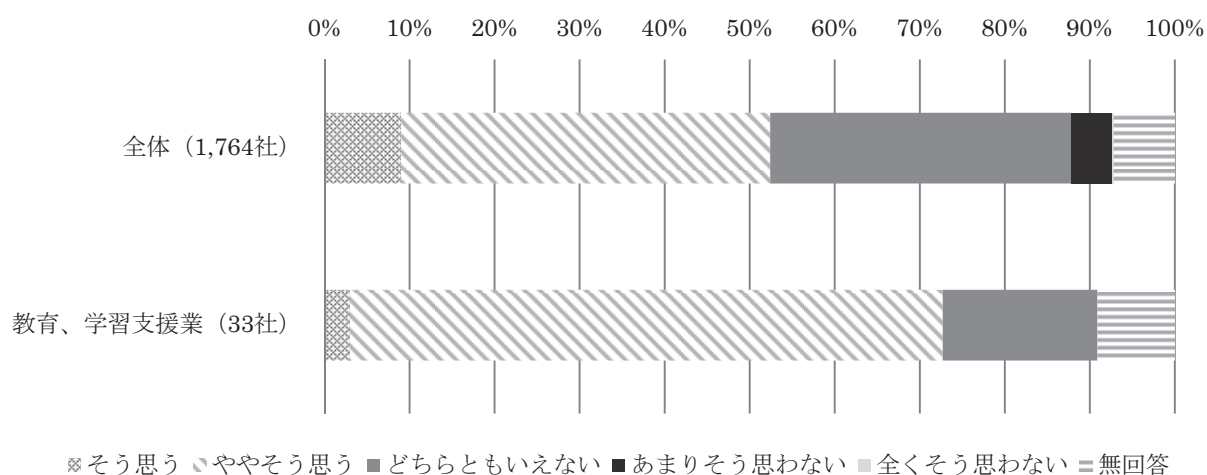
「会社のリーダー達のマネジメントスタイルをよく理解できるようになった」という設問に関しても、「どちらともいえない」と回答した企業が45.5%で半数近くを占めたことに留意する必要があるが、「理解できるようになった」と回答する企業(1,764社のうち710社:「そう思う」6.3%、「ややそう思う」34.0%)がそうでない企業(1,764社のうち123社:「あまりそう思わない」6.3%、「全くそう思わない」0.7%)に比べて多いことが明らかになった(図表 3-6 参照)。

これらの結果より、情報提供や職場になじませるための取り組みによって、「会社のリーダー達のマネジメントスタイルを理解できるようになった」と認識する企業がそうではない企業に比べて多いことが分かった。

図表 3-6 情報提供や取り組みによって中途採用者に生じた変化③

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | 全くそう思わない | 無回答 |
|-------------------------------------|--------------------|------------|-------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 会社のリーダー達が社員に何を求めているかを、よく理解できるようになった | 1,764(社) 100(%) | 159 9.0 | 766 43.4 | 624 35.4 | 84 4.8 | 4 0.2 | 127 7.2 |
| 会社のリーダー達のマネジメントスタイルを、よく理解できるようになった | 1,764 100 | 111 6.3 | 599 34.0 | 802 45.5 | 111 6.3 | 12 0.7 | 129 7.3 |

図表 3-7 「会社のリーダー達が社員に何を求めているかをよく理解できるようになった」と回答した企業の分布（全体、教育・学習支援業）



(5) 「会社の価値観にふさわしい行動・会社への貢献」

情報提供や職場になじませるために行った施策によって、「(中途採用者が) 会社の価値観にふさわしい行動を取るようになった」という設問に対して、半数近くの企業が「理解できるようになった」と回答している。「そう思う」あるいは「ややそう思う」と回答した企業は48.3% (1,764社のうち853社: 「そう思う」8.8%、「ややそう思う」39.5%)であった(図表3-8参照)。

「自分の仕事が会社にどのように貢献しているのかをよく理解できるようになった」という設問に対して、約半数以上の企業が「理解できるようになった」と回答している。「そう思う」あるいは「ややそう思う」と回答した企業は 54.0%（1,764 社のうち 952 社：「そう思う」10.5%、「ややそう思う」43.5%）であった。教育・学習支援業では、この質問に対して、75.7%の企業が「理解できるようになった」（教育・学習支援業 33 社のうち 25 社：「そう思う」33.3%、「ややそう思う」42.4%）と回答しており、他の業種よりも「理解できるようになった」と回答する企業の割合が高い（図表 3-9 参照）。

回答企業の多くは、中途採用者への情報提供や職場になじませるための取り組みによって、彼・彼女たちが会社の価値観にふさわしい行動を取るようになり中途採用者自身が会社にもどのように貢献しているかに関する理解が出来るようになってきていると考えている。

（6）「周囲の環境に関する理解」

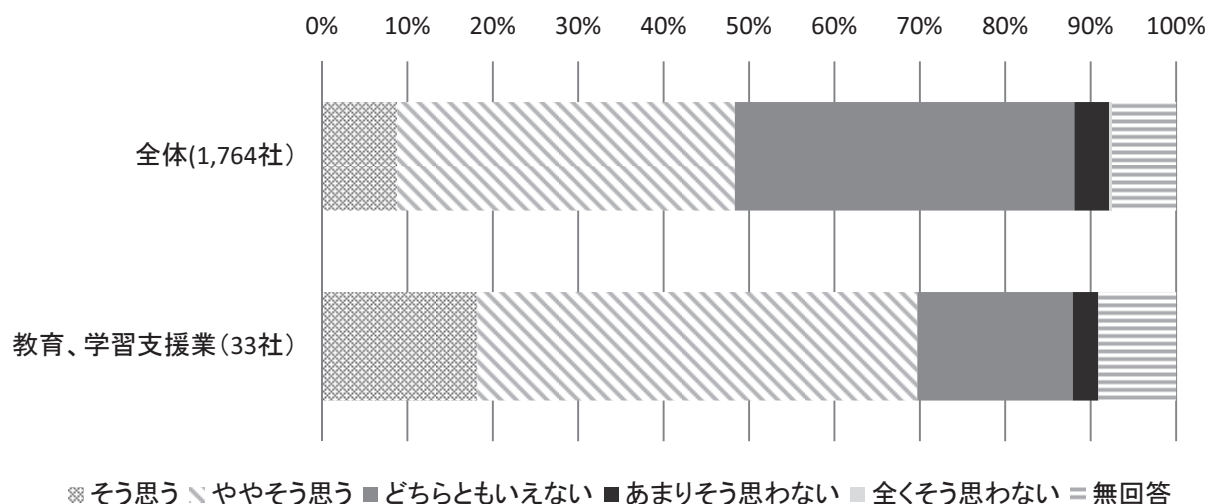
情報提供や職場になじませるために行った施策によって、中途採用者が自身の周囲の環境に関する理解が進んだかについて問うた設問に対する回答は以下のような結果になった。

「周りの社員がどんな知識・スキルを持っているかを把握できるようになった」という設問に対しては、54.3%の企業が「理解できるようになった」と回答している（1,764 社のうち 958 社：「そう思う」9.8%、「ややそう思う」44.5%）（図表 3-8 参照）。「上司（社長含む）への報告のタイミングをよく理解できるようになった」という設問に対しては、半数の企業（50.3%）が「理解できるようになった」と回答している（1,764 社のうち 887 社：「そう思う」8.9%、「ややそう思う」41.4%）。これらの結果より、情報提供や職場になじませるための取り組みによって、中途採用者が周囲の環境に関する理解を深めていると考えている企業が多いといえる。

図表 3-8 情報提供や取り組みによって中途採用者に生じた変化④

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | 全くそう思わない | 無回答 |
|---------------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|----------|------------|
| 会社の価値観にふさわしい行動をとるようになった | 1,764(社) 100(%) | 156 8.8 | 697 39.5 | 700 39.7 | 73 4.1 | 6 0.3 | 132 7.5 |
| 自分の仕事が会社にどのように貢献しているのかを、よく理解できるようになった | 1,764 100 | 185 10.5 | 767 43.5 | 599 34.0 | 78 4.4 | 6 0.3 | 129 7.3 |
| 周りの社員がどんな知識・スキルを持っているかを、把握できるようになった | 1,764 100 | 173 9.8 | 785 44.5 | 576 32.7 | 95 5.4 | 9 0.5 | 126 7.1 |
| 上司(社長含む)への報告のタイミングを、よく理解できるようになった | 1,764 100 | 157 8.9 | 730 41.4 | 660 37.4 | 84 4.8 | 7 0.4 | 126 7.1 |

図表 3-9 「自分の仕事が会社にどのように貢献しているのかをよく理解できるようになった」と回答した企業の分布（全体、教育・学習支援業）



(7) 「企業文化や社内ルールに関する理解」

情報提供や職場になじませるために行った施策によって、中途採用者が企業文化や社内ルールに関する理解ができるようになったかどうかについての設問への回答結果は以下の通りである（図表 3-10 参照）。

図表 3-10 情報提供や取り組みによって中途採用者に生じた変化⑤

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | 全くそう思わない | 無回答 |
|---|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------------|
| 会社の組織構造(本社や部門及びそれらの関係など)を、よく理解できるようになった | 1,764(社) 100(%) | 201 11.4 | 786 44.6 | 548 31.1 | 94 5.3 | 7 0.4 | 128 7.3 |
| 会社の代表的な製品やサービスについて、よく理解できるようになった | 1,764 100 | 375 21.3 | 845 47.9 | 379 21.5 | 30 1.7 | 3 0.2 | 132 7.5 |
| 会社のルール(就業時間、休暇、賃金、服装などの規定)を、よく理解できるようになった | 1,764 100 | 354 20.1 | 906 51.4 | 338 19.2 | 38 2.2 | 2 0.1 | 126 7.1 |
| 会社の歴史(創業者や事業の沿革など)をよく理解できるようになった | 1,764 100 | 129 7.3 | 539 30.6 | 720 40.8 | 221 12.5 | 31 1.8 | 124 7.0 |
| 略語などの会社独特の言葉を、よく理解できるようになった | 1,764 100 | 242 13.7 | 796 45.1 | 519 29.4 | 60 3.4 | 10 0.6 | 137 7.8 |
| 社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった | 1,764 100 | 200 11.3 | 815 46.2 | 551 31.2 | 65 3.7 | 5 0.3 | 128 7.3 |

「会社の組織構造(本社や部門及びそれらの関係など)をよく理解できるようになった」という設問に対しては、56.0%(1,764社のうち987社:「そう思う」11.4%、「ややそう思う」44.6%)の企業が「理解できるようになった」と回答している。また、「会社の代表的な製品やサービスについてよく理解できるようになった」という設問に対しては、「理解できるようになった」と回答した企業は69.2%(1,764社のうち1,220社:「そう思う」21.3%、「ややそう思う」47.9%)であった。また、「会社のルール(就業時間、休暇、賃金、服装などの規定)をよく理解できるようになった」という設問に対しては、7割を超える企業が「理解できるようになった」と回答している(71.5%、1,764社のうち1,260社:「そう思う」20.1%、「ややそう思う」51.4%)。これらの結果より、情報提供や職場になじませるために行った施策によって、中途採用者が会社の組織構造、代表的な製品やルールなどを理解できるようになったと考えている企業が多いことが分かった。

「会社の歴史(創業者や事業の沿革など)をよく理解できるようになった」という設問に対しては、37.9%の企業が「理解できるようになった」と回答している(1,764社のうち668社:「そう思う」7.3%、「ややそう思う」30.6%)。一方、「略語などの会社独特の言葉をよく

理解できるようになった」という設問に対しては、58.8%の企業が「理解できるようになった」（1,764社のうち1,038社：「そう思う」13.7%、「ややそう思う」45.1%）と回答しており、「社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった」という設問に対しても57.5%の企業が「理解できるようになった」と回答している（1,764社のうち1,015社：「そう思う」11.3%、「ややそう思う」46.2%）。

これらの結果より、情報提供や職場になじませるために行った施策によって会社の歴史などの理解はある程度進み、そして略語などの会社独特のものや社内の人間関係・力関係の理解はかなり進むと認識している企業が多いことが分かる。

〈小括〉

本節では、中途採用者の初期定着への施策とそれらによる変化を概観した。まず、「職場になじむための施策」に関しては、「中途採用者の周りの者（上司、先輩、同僚）が面倒を見る」ことで中途採用者が職場になじめるようにしている企業が多いことが分かった。特に、「上司が常日ごろ面倒を見るようにしている」「先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている」と回答した企業が半数以上存在した。

「取り組みにより採用者に生じた変化」に関しては、中途採用者に対して行った情報提供や職場になじむための施策によって、中途採用者が仕事や会社、あるいは人間関係などに関する理解が進むと考える企業が多い傾向が見られた。特に、「会社のルール（就業時間、休暇、賃金、服装などの規定）をよく理解できるようになった」、「自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった」、「会社の中での仕事の進め方をよく理解できるようになった」、「自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった」においては、情報提供や職場になじむための施策によってそれらの理解が進むと回答した企業がかなり多い傾向にあった。また、創業年、業種や従業員数によって、情報提供による理解の進展への認識が著しく異なる傾向はあまりみられなかった。

第2節 定着度合いへの満足度、職場の雰囲気

本節では、新卒採用者・中途採用者の定着度合いへの満足度、職場の雰囲気に対する企業の認識を概観する。まず、新卒採用者・中途採用者それぞれの定着度合いへの満足度に関する設問への回答には以下のような特徴が見られた。

1. 定着度合いへの満足度

(1) 新卒採用者・全体的傾向

全体傾向としては、半数近くの企業が新卒採用者の定着度合いに対して満足しているといえる。具体的に見ると、「満足している」と回答した企業は 22.3% (394 社)、「やや満足している」と回答した企業は 22.2% (392 社) で、両者を合わせると、新卒採用者の定着度合いに満足している企業は全体の 44.5%である。一方、「あまり満足していない」8.3% (147 社)、「満足していない」4.8% (84 社) で、両者を合わせると 13.1%であり、必ずしも少ない数値ではない(図表 3-11 参照)。また、「新卒採用者なし」企業が多いためか、「無回答」とした企業が多い点も留意するべきであろう。

(2) 中途採用者・全体的傾向

全体傾向としては、半数以上の企業が中途採用者の定着度合いに対して満足しているといえる。具体的に見ると、「満足している」と回答した企業は 23.5% (414 社)、「やや満足している」と回答した企業は 36.0% (635 社) で、両者を合わせると、中途採用者の定着度合いに満足している企業は全体の 59.5%にのぼる。一方、「あまり満足していない」12.0% (211 社)、「満足していない」3.5% (61 社) で両者を合わせると 15.5%であり、必ずしも少ない数値ではない(図表 3-11 参照)。

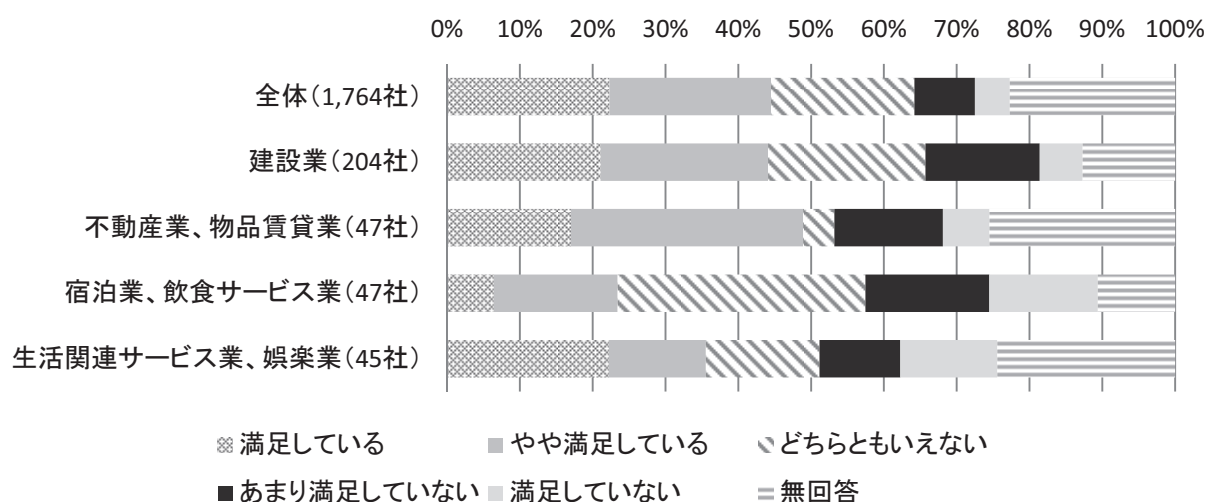
図表 3-11 新卒採用者・中途採用者の定着度合いへの満足度 (全体的傾向)

| | n | 満足している | やや満足している | どちらともいえない | あまり満足していない | 満足していない | 無回答 |
|------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|
| 新卒採用者の定着度合いへの満足度 | 1,764(社) 100(%) | 394 22.3 | 392 22.2 | 347 19.7 | 147 8.3 | 84 4.8 | 400 22.7 |
| 中途採用者の定着度合いへの満足度 | 1,764 100 | 414 23.5 | 635 36.0 | 388 22.0 | 211 12.0 | 61 3.5 | 55 3.1 |

(3) 新卒採用者・主要業種別

新卒採用者の定着度合い満足度について「不満である」と回答した企業が多かった業種は、建設業、不動産・物品賃貸業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業である。全体傾向同様、これらの業種においても「無回答」が多いことには留意しなければいけないが、新卒採用者の定着度合いに不満を感じている企業（＝「あまり満足していない」あるいは「満足していない」と回答した企業）は、建設業では21.6%、不動産・物品賃貸業では21.3%、宿泊業・飲食サービス業では31.9%、生活関連サービス業・娯楽業では24.4%であった（図表3-12参照）。

図表3-12 新卒採用者の定着度合いへの満足度（主要業種別）



(4) 中途採用者・主要業種別

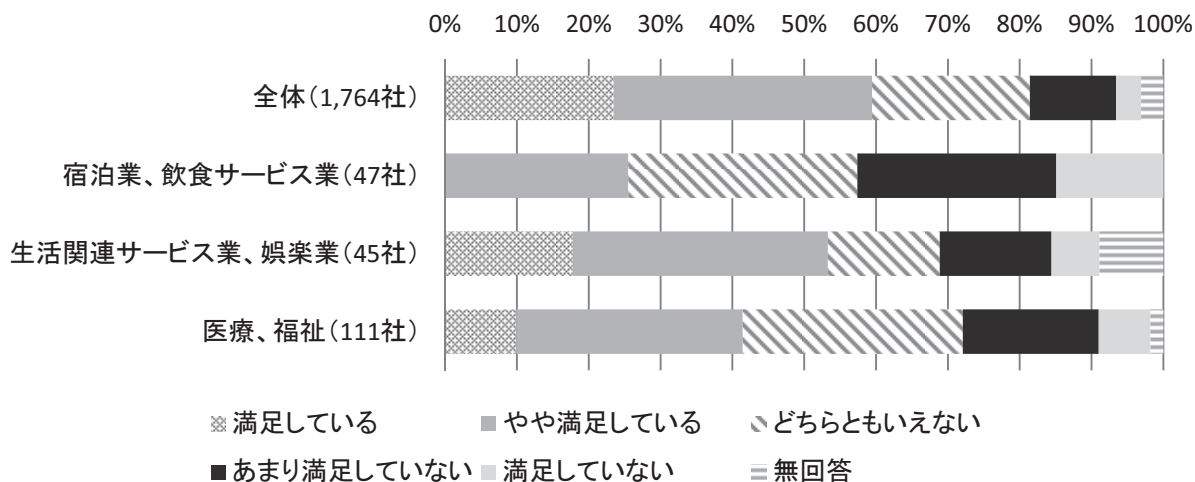
中途採用者の定着度合い満足度について「不満である」企業が多かった業種は、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、医療・福祉業である。中途採用者の定着度合いに不満を感じている企業（＝「あまり満足していない」あるいは「満足していない」と回答した企業）は、宿泊業・飲食サービス業では42.6%、生活関連サービス業・娯楽業では22.3%、医療・福祉業では26.1%であった（図表3-13参照）。

(5) 新卒採用者・従業員規模別

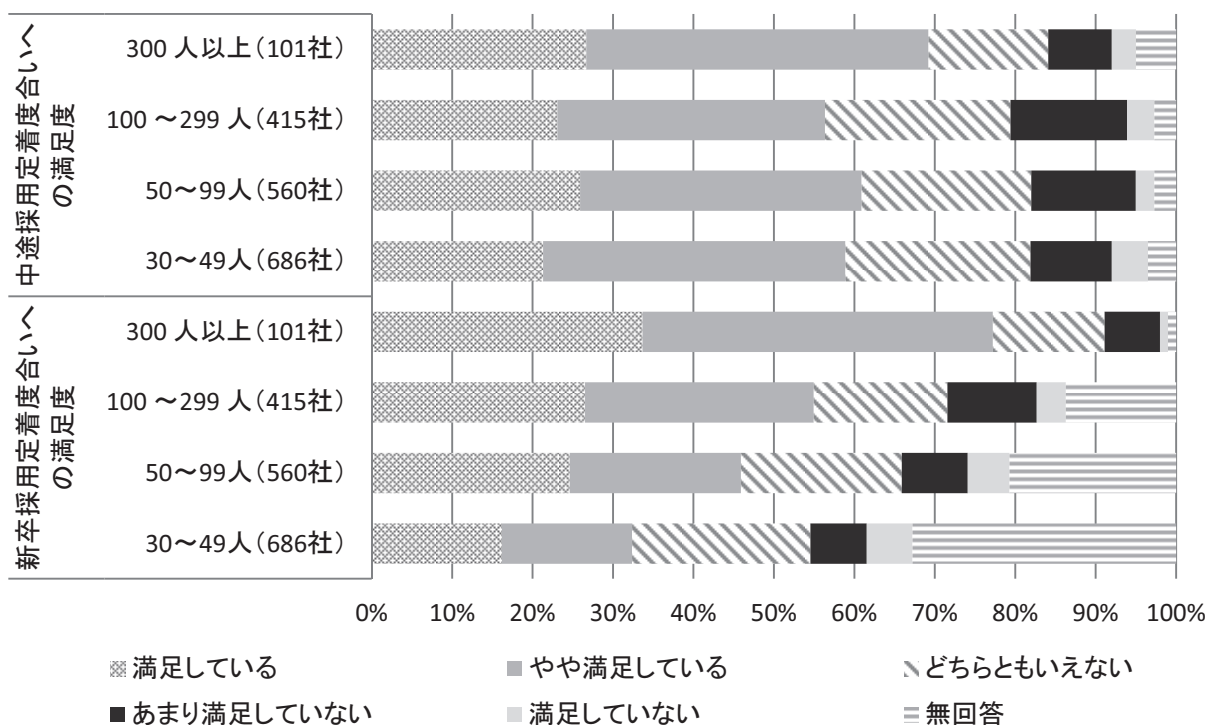
中途採用者の定着度合いへの満足度に関しては、300人以上の企業では定着度合い満足度が他の規模の企業よりも高いこと以外の際立った傾向は見いだせないが、新卒採用者の定着度合いへの満足度においては、従業員数が多くなるほど定着満足度が高くなっているという結果が明らかになった。具体的には、新卒採用者の定着度合いに対して満足している企業（＝「満足している」あるいは「やや満足している」と回答した企業）は、30～49人であれば

32.4%、50～99 人であれば 45.9%、100～299 人であれば 54.9%、300 人以上であれば 77.3%であった（図表 3-14）。

図表 3-13 中途採用者の定着度合いへの満足度（主要業種別）



図表 3-14 新卒採用者・中途採用者の定着度合いへの満足度（従業員規模別）



〈小括〉

新卒採用者・中途採用者それぞれの定着度合いへの満足度について、半数程度の企業が「満足している」と回答している。しかし、新卒採用者の定着では「満足していない」企業は 13.1%、

中途採用者の定着では「満足していない」企業は15.5%存在しており、必ずしも少ない数値ではないといえる結果も明らかになった。宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、医療・福祉業などの業種では、定着度合いに対して「満足していない」と回答する企業が多かった。また、新卒採用者の定着度合いへの満足度においては、従業員数が多くなるほど定着満足度が高くなっているという結果が明らかになった。

2. 職場の雰囲気

職場の雰囲気に関して問うた設問の結果には以下のような特徴があった。なお、この回答についても、回答者である企業経営者あるいは人事担当者による職場雰囲気への認識であることには留意が必要である。

(1) 全体的傾向

「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある」、「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」、「仕事上で助け合う雰囲気がある」、「仕事以外のことで相談しあう雰囲気がある」といった、いわゆる「良い雰囲気」であるかどうかを問うた設問に対する回答は以下の通りであった（図表3-15参照）。

「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」と答えた企業は67.1%（1,764社のうち1,184社：「あてはまる」12.6%、「ある程度あてはまる」54.5%）、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある」と答えた企業は66.7%（1,764社のうち1,177社：「あてはまる」11.4%、「ある程度あてはまる」55.3%）、「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」と答えた企業は69.8%（1,764社のうち1,231社：「あてはまる」18.8%、「ある程度あてはまる」51.0%）、「仕事上で助け合う雰囲気がある」と答えた企業は68.2%（1,764社のうち1,212社：「あてはまる」12.0%、「ある程度あてはまる」56.2%）であった。これらの結果より、「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある」、「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」、「仕事上で助け合う雰囲気がある」の4点に関しては、6～7割の職場においてそのような雰囲気があると認識されている。

また、45.3%にあたる799社が「どちらともいえない」と答えている点には留意する必要があるが、「仕事以外のことで相談しあう雰囲気がある」と答えた企業も40.3%存在する（1,764社のうち711社：「あてはまる」5.0%、「ある程度あてはまる」35.3%）。

図表 3-15 職場の雰囲気（全体的傾向）

| | n | 当てはまる | ある程度当てはまる | どちらともいえない | あまり当てはまらない | 当てはまらない | 無回答 |
|------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 部下や後輩を育てようとする雰囲気がある | 1,764(社) 100(%) | 223 12.6 | 961 54.5 | 409 23.2 | 123 7.0 | 15 0.9 | 33 1.9 |
| 一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある | 1,764 100.0 | 201 11.4 | 976 55.3 | 472 26.8 | 77 4.4 | 10 0.6 | 28 1.6 |
| 職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある | 1,764 100.0 | 332 18.8 | 899 51.0 | 403 22.8 | 92 5.2 | 9 0.5 | 29 1.6 |
| ぬるま湯的な雰囲気がある | 1,764 100.0 | 126 7.1 | 509 28.9 | 682 38.7 | 327 18.5 | 85 4.8 | 35 2.0 |
| 仕事上で助け合う雰囲気がある | 1,764 100.0 | 211 12.0 | 991 56.2 | 441 25.0 | 81 4.6 | 12 0.7 | 28 1.6 |
| 仕事以外のことで相談しあう雰囲気がある | 1,764 100.0 | 88 5.0 | 623 35.3 | 799 45.3 | 196 11.1 | 27 1.5 | 31 1.8 |
| 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある | 1,764 100.0 | 36 2.0 | 242 13.7 | 737 41.8 | 567 32.1 | 147 8.3 | 35 2.0 |
| 職場の人間関係がギスギスしている雰囲気がある | 1,764 100.0 | 16 0.9 | 143 8.1 | 670 38.0 | 722 40.9 | 180 10.2 | 33 1.9 |
| 男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある | 1,764 100.0 | 228 12.9 | 659 37.4 | 579 32.8 | 198 11.2 | 65 3.7 | 35 2.0 |

「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」と答えた企業は 15.7%（1,764 社のうち 278 社：「あてはまる」2.0%、「ある程度あてはまる」13.7%）で、競争的な雰囲気があるとはあまり認識されていない（ただし、41.8%にあたる 737 社が「どちらともいえない」と答えている点には留意が必要である）。また、「職場の人間関係がギスギスしている雰囲気がある」と答えた企業は 9.0%（1,764 社のうち 159 社：「あてはまる」0.9%、「ある程度あてはまる」8.1%）、そのような雰囲気がないと答えた企業は 51.1%（1,764 社のうち 902 社：「あまりあてはまらない」40.9%、「あてはまらない」10.2%）であった。これらの結果より、「社員同士が成績を競い合う雰囲気」はあまりなく、「職場の人間関係がギスギスしている雰囲気」

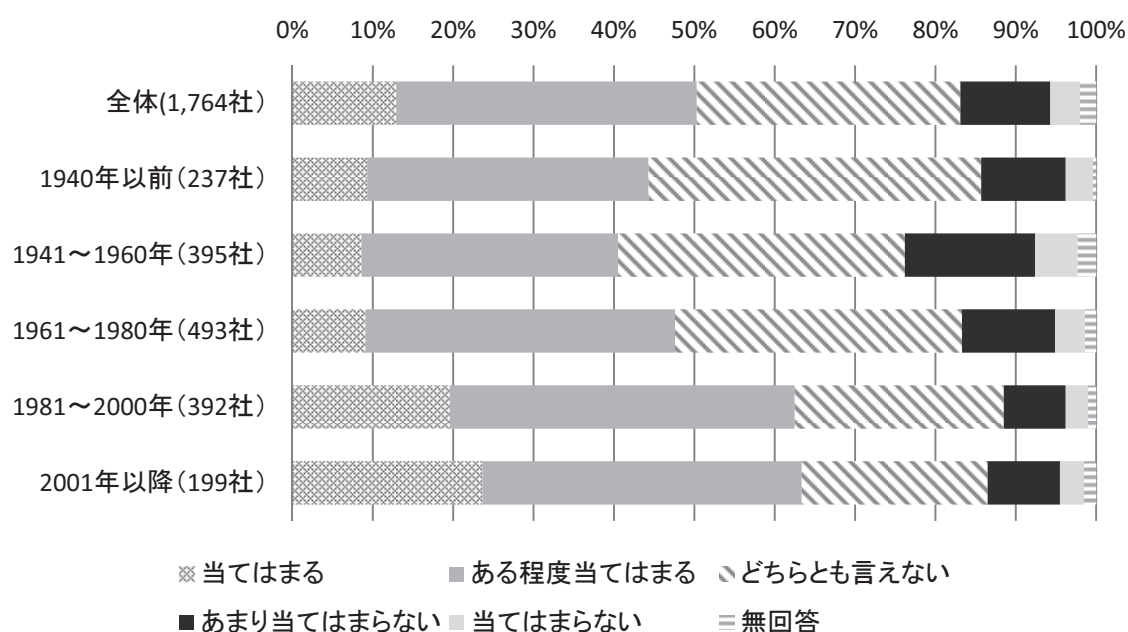
はないと考えられる。「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」、「仕事上で助け合う雰囲気がある」企業が多かったことと合わせて考えると、良好な人間関係のもと、職場で一丸となって仕事に取り組んでいると感じている経営者が多いようである。

「ぬるま湯的な雰囲気がある」と答えた企業は36.0%であった（1,764社のうち635社：「あてはまる」7.1%、「ある程度あてはまる」28.9%）。また、「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と答えた企業は50.3%（1,764社のうち887社：「あてはまる」12.9%、「ある程度あてはまる」37.4%）で、約半数の企業が「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と認識している。

（2）創業年別傾向

「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気」については、創業年別に特徴が見られた。約半数の企業が「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と認識しているが、創業年が新しいほど「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と回答している企業が多い傾向にある。1940年以前創業企業では44.3%、1941～1960年創業の企業では40.5%であるのに対して、1981～2000年創業企業では62.5%、2001年以降創業企業では63.3%が「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と回答している（図表3-16参照）。

図表3-16 「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」（創業年別）

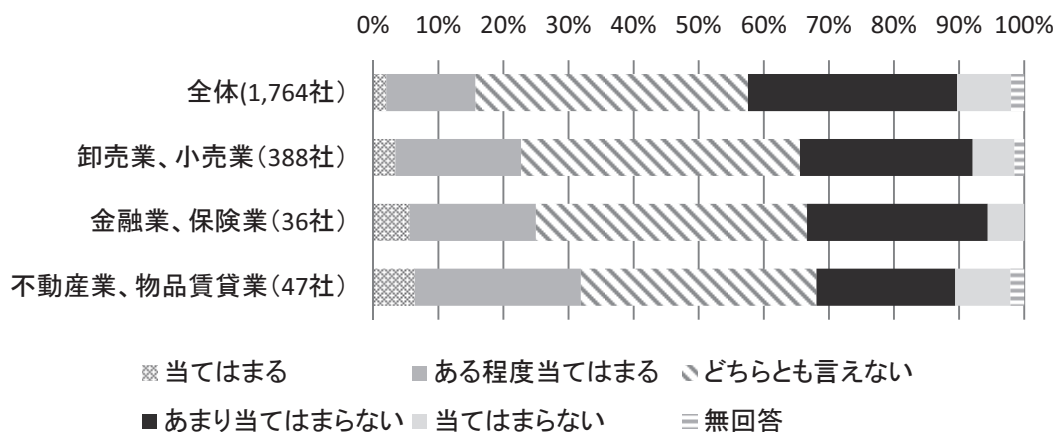


（3）主要事業別傾向

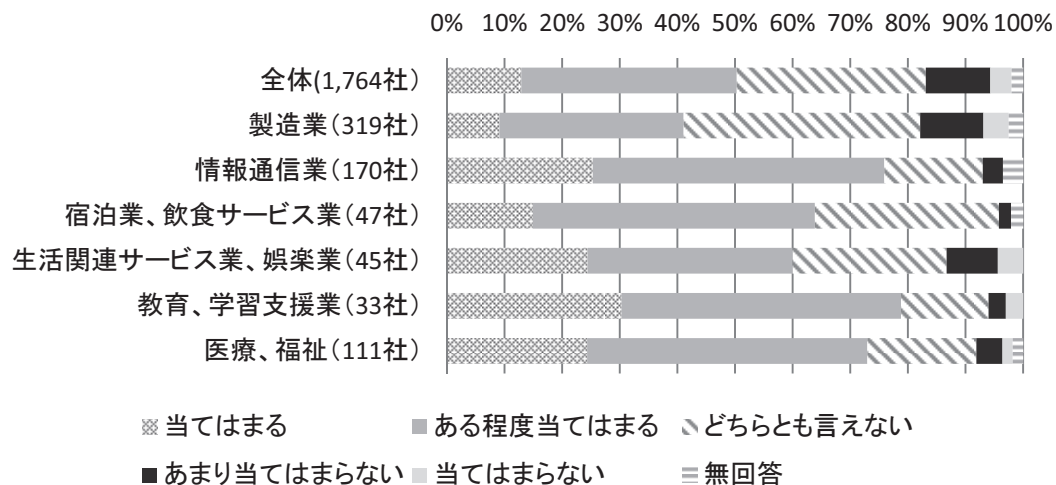
主要事業別の特徴が出たものとして、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」と「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」が挙げられる。卸売業・小売業、金融業・保険

業、不動産業・物品賃貸業では、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」を回答した企業が多かった。「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」を回答した企業は、全サンプルでは15.7%であったが、卸売業・小売業では22.7%、金融業・保険業では25.0%、不動産業・物品賃貸業では31.9%であった（図表3-17参照）。

図表3-17 「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」（主要事業別）



図表3-18 男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある（主要事業別）



「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」に関しては、全体傾向で50.3%であるが、製造業では41.1%と低かった。一方、情報通信業、金融業・保険業、宿泊業・飲食サービス業生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉業などでは半数以上の企業が「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と回答した（表3-18参照）。その中でも、教育・学習支援業では78.8%、情報通信業では75.9%、医療・福祉では72.9%、宿泊業・飲食サービス業では63.8%、生活関連サービス業・娯楽業では60.0%の企業が「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と回答しており、これらの業種では男女とも

に活躍できる雰囲気があると認識されている（表 3-18 参照）。

（４）従業員規模別傾向

「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」の各項目においては、以下のような特徴が見られた（次頁図表 3-19 参照）。

300人以上の企業のうち81.2%は「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」がある（「あてはまる」22.8%、「ある程度あてはまる」58.4%）と回答しており、従業員規模が小さい企業よりも「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」と認識されている（次頁図表 3-19 参照）。300人以上の企業のうち、77.2%の企業は「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」（「あてはまる」28.7%、「ある程度あてはまる」48.5%）と回答しており、57.5%の企業は「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」（「あてはまる」14.9%、「ある程度あてはまる」42.6%）と回答している。従業員300人以上の企業では、規模の小さい企業（30～49人の企業、50～99人の企業、100～299人の企業）よりも「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と回答している。

〈小括〉

職場の雰囲気について、6～7割の職場において、「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある」、「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」、「仕事上で助け合う雰囲気がある」と認識されている。また、社員同士が成績を競い合う雰囲気や「職場の人間関係がギスギスしている雰囲気」があまりないという結果であった。ただし、卸売業・小売業、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業では、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」を回答した企業が多かった。

約半数の企業が「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と認識しており、創業年が新しいほど「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と回答している企業が多い傾向にある。また、製造業では「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と回答している企業の割合が、情報通信業、金融業・保険業などと比べて、低い傾向にあった。

図表 3-19 「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」(従業員規模別傾向)

| | | n | 当てはまる | ある程度当てはまる | どちらとも言えない | あまり当てはまらない | 当てはまらない | 無回答 |
|-----------------------|----------|--------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|-----------|
| 総計 | | 1,764(社) 100(%) | 223 12.6 | 961 54.5 | 409 23.2 | 123 7.0 | 15 0.9 | 33 1.9 |
| 部下や後輩を育てようとする雰囲気がある | 30～49人 | 686 100.0 | 83 12.1 | 374 54.5 | 150 21.9 | 55 8.0 | 9 1.3 | 15 2.2 |
| | 50～99人 | 560 100.0 | 70 12.5 | 301 53.8 | 140 25.0 | 35 6.3 | 5 0.9 | 9 1.6 |
| | 100～299人 | 415 100.0 | 47 11.3 | 226 54.5 | 104 25.1 | 29 7.0 | 1 0.2 | 8 1.9 |
| | 300人以上 | 101 100.0 | 23 22.8 | 59 58.4 | 14 13.9 | 4 4.0 | - - | 1 1.0 |
| 職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある | 30～49人 | 686 100.0 | 127 18.5 | 348 50.7 | 157 22.9 | 37 5.4 | 5 0.7 | 12 1.7 |
| | 50～99人 | 560 100.0 | 103 18.4 | 288 51.4 | 128 22.9 | 30 5.4 | 3 0.5 | 8 1.4 |
| | 100～299人 | 415 100.0 | 73 17.6 | 213 51.3 | 99 23.9 | 22 5.3 | - - | 8 1.9 |
| | 300人以上 | 101 100.0 | 29 28.7 | 49 48.5 | 18 17.8 | 3 3.0 | 1 1.0 | 1 1.0 |
| 男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある | 30～49人 | 686 100.0 | 92 13.4 | 247 36.0 | 236 34.4 | 72 10.5 | 25 3.6 | 14 2.0 |
| | 50～99人 | 560 100.0 | 69 12.3 | 205 36.6 | 179 32.0 | 72 12.9 | 25 4.5 | 10 1.8 |
| | 100～299人 | 415 100.0 | 52 12.5 | 163 39.3 | 140 33.7 | 38 9.2 | 13 3.1 | 9 2.2 |
| | 300人以上 | 101 100.0 | 15 14.9 | 43 42.6 | 23 22.8 | 16 15.8 | 2 2.0 | 2 2.0 |

第3節 企業側からみた従業員の様相

本節では、企業側から見た社員の仕事や会社に対する認識、すなわち従業員の様相への認識や社員の能力を伸ばすために積極的に取り組んでいることについて概観する。

1. 企業側が捉えた従業員意識

働く従業員への認識を問うた設問の結果には以下のような特徴があった。なお、この回答は回答者である企業経営者あるいは人事担当者による従業員の様相への認識である点に留意が必要である。

「社員は働きがいを感じている」「社員は働きやすさを感じている」といった設問への回答は、「社員は働きがいを感じている」と回答した企業が56.6%（1,764社のうち998社：「そう思う」7.3%、「ややそう思う」49.3%）、「社員は働きやすさを感じている」と回答した企業が65.2%（1,764社のうち1,150社：「そう思う」11.3%、「ややそう思う」53.9%）であった（表3-20参照）。これらの結果から、全体の6割程度の企業が、自社の従業員は働きがい・働きやすさを感じながら働いていると認識しているといえる。

「社員は会社の発展のために自身の最善をつくしたいと考えている」「社員はこの会社に愛着を感じている」といった設問への回答は、「社員は会社の発展のために自身の最善をつくしたいと考えている」と回答した企業が46.0%（1,764社のうち813社：「そう思う」5.8%、「ややそう思う」40.2%）、「社員はこの会社に愛着を感じている」と回答した企業が51.2%（1,764社のうち902社：「そう思う」7.8%、「ややそう思う」43.4%）であった（図表3-20参照）。これらの結果から、全体の半数程度の企業が、自社の社員は自社のために働いている、あるいは自社に愛着を感じていると認識しているといえる。また、「社員は会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる」と回答した企業が58.0%（1,764社のうち1,023社：「そう思う」8.4%、「ややそう思う」49.6%）であったことから、回答企業のうち約6割は、自社の社員は会社の方針を理解していると認識していることがわかる（表3-20参照）。

一方、「社員は賃金を得るためだけに働いている」「社員は会社をやめることによる経済的損失を避けるためにこの会社で働いている」といった「社員が消極的理由で働いている（と感じる）か」という設問への回答は以下の通りであった（表3-20参照）。全体の43.1%の企業が「どちらでもない」と回答している点は留意するべき点ではあるが、「社員は賃金を得るためだけに働いている」と回答した企業が16.9%（1,764社のうち297社：「そう思う」1.8%、「ややそう思う」15.1%）であり、多くの企業は「社員は賃金を得るためだけに働いている」とは認識していないといえる。また、全体の42.8%の企業が「どちらでもない」と回答している点は留意するべき点ではあるが、「社員は会社をやめることによる経済的損失を避けるためにこの会社で働いている」と回答した企業が19.9%（1,764社のうち352社：「そう思う」1.8%、「ややそう思う」18.1%）であり、「社員は会社をやめることによる経済的損失を避けるためにこの会社で働いている」と認識している企業はそれほど多くないといえる。

図表 3-20 働く社員についての認識

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらでもない | あまりそう思わない | 全くそう思わない | 無回答 |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| 社員は働きがいを感じている | 1,764(社) 100(%) | 129 7.3 | 869 49.3 | 601 34.1 | 120 6.8 | 11 0.6 | 34 1.9 |
| 社員は働きやすさを感じている | 1,764 100.0 | 199 11.3 | 951 53.9 | 462 26.2 | 109 6.2 | 10 0.6 | 33 1.9 |
| 社員は会社の発展のために自身の最善をつくしたいと考えている | 1,764 100.0 | 103 5.8 | 710 40.2 | 740 42.0 | 158 9.0 | 14 0.8 | 39 2.2 |
| 社員はこの会社に愛着を感じている | 1,764 100.0 | 137 7.8 | 765 43.4 | 690 39.1 | 125 7.1 | 11 0.6 | 36 2.0 |
| 社員は賃金を得るためだけに働いている | 1,764 100.0 | 31 1.8 | 266 15.1 | 761 43.1 | 603 34.2 | 57 3.2 | 46 2.6 |
| 社員は会社をやめることによる経済的損失を避けるためにこの会社で働いている | 1,764 100.0 | 32 1.8 | 320 18.1 | 755 42.8 | 535 30.3 | 82 4.6 | 40 2.3 |
| 社員は一つの会社に勤め続けることを美德だと考えている | 1,764 100.0 | 21 1.2 | 228 12.9 | 922 52.3 | 485 27.5 | 69 3.9 | 39 2.2 |
| 社員は会社をやめると世間体が悪くなると考えている | 1,764 100.0 | 11 0.6 | 130 7.4 | 807 45.7 | 635 36.0 | 140 7.9 | 41 2.3 |
| 社員は会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる | 1,764 100.0 | 148 8.4 | 875 49.6 | 583 33.0 | 105 6.0 | 12 0.7 | 41 2.3 |

「社員は一つの会社に勤め続けることを美德だと考えている」「社員は会社をやめると世間体が悪くなると考えている」といった設問への回答は以下の通りであった(表 2-10 参照)。全体の 52.3%の企業が「どちらでもない」と回答している点は留意するべきではあるが、「社員は一つの会社に勤め続けることを美德だと考えている」において「そうではない」と回答する企業が 31.4% (1,764 社のうち 554 社:「あまりそう思わない」27.5%、「そう思わない」3.9%) であり、自社の従業員が「一つの会社に勤め続けることを美德である」と考えているわけではないと認識している企業が 3 割程度存在する。また、「社員は会社をやめると世間体が悪くなると考えている」において「そうではない」と回答する企業が 43.9% (1,764 社のうち 775 社:「あまりそう思わない」36.0%、「そう思わない」7.9%) であり、自社の従

業員が「社員は会社をやめると世間体が悪くなる」とは考えていないと認識している企業が43%も存在する。ただし、この設問においても、全体の45.7%の企業が「どちらでもない」と回答している点は留意すべきである。

〈小括〉

全体の6割程度の企業が、「自社の従業員は働きがい・働きやすさを感じながら働いている」と認識しており、「自社の社員は会社の方針を理解している」と認識している。また、全体の半数程度の企業が「自社の社員は自社のために働いている」、あるいは「自社に愛着を感じている」と認識していることが分かった。一方で、「自社の社員は賃金を得るためだけに働いている」あるいは「自社の社員は会社をやめることによる経済的損失を避けるためにこの会社で働いている」と認識している企業はそれほど多くないことが分かった。

2. 従業員の能力開発への取り組み

社員の仕事上の能力を伸ばすために積極的に取り組んでいることに関して問うた設問への回答結果には以下のような特徴があった。

(1) 全体的傾向

「OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成」を積極的に行っている企業は全体の71.7%（1,764社のうち1,264社：「積極的に行っている」26.6%、「やや積極的に行っている」45.1%）であり、OJTに積極的な企業が多いことがわかる（表3-21参照）。一方で、「Off-JT（研修等）の機会の提供」を積極的に行っている企業は全体の52.4%（1,764社のうち925社：「積極的に行っている」13.5%、「やや積極的に行っている」38.9%）であり、全体の半数以上の企業が積極的に行っているものの、OJTほど積極的に行っているわけではない（表3-21参照）。このことから、回答企業の多くがOJTとOff-JT双方に積極的であること、そしてOff-JTに比べてOJTをより積極的に行っていることがわかる。

「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援」「長期的な人材育成を考えた配置や異動」「仕事やキャリアに関する社員の希望の把握」に関して積極的に行っている企業が全体の半数以下であった（図表3-21参照）。「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援」を積極的に行っている企業は28.8%（1,764社のうち508社：「積極的に行っている」7.9%、「やや積極的に行っている」20.9%）、積極的ではない企業は39.5%（1,764社のうち697社：「それほど積極的ではない」27.7%、「全く積極的ではない」11.8%）であり、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援」を積極的に行っていない企業の方が多い。「長期的な人材育成を考えた配置や異動」を積極的に行っている企業は38.5%（1,764社のうち680社：「積極的に行っている」5.6%、「やや積極的に行っている」32.9%）、「仕事やキャリアに関する社員の希望の把握」を積極的に行ってい

る企業は 40.9%（1,764 社のうち 722 社：「積極的にやっている」6.1%、「やや積極的にやっている」34.8%）で、OJT や Off-JT への取り組みよりはやや積極性に欠ける結果であった。また、「能力・スキルの評価」を積極的にやっている企業は 63.9%（1,764 社のうち 1,127 社：「積極的にやっている」12.8%、「やや積極的にやっている」51.1%）であり、「能力・スキルの評価」を積極的にやっている企業は多い傾向がみられた（図表 3-21 参照）。

図表 3-21 社員の仕事上の能力を高めるために積極的に取り組んでいること

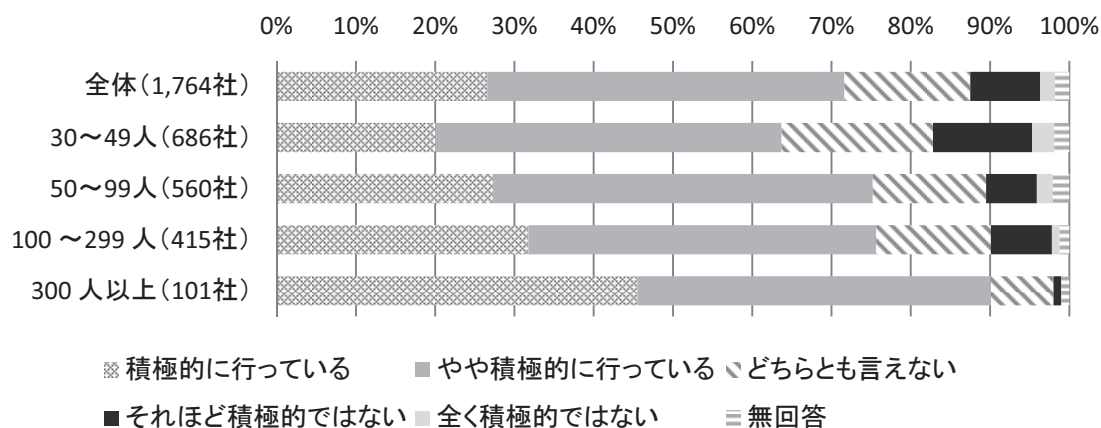
| | n | 積極的に 行っている | やや積極的 に行っている | どちらとも 言えない | それほど積極 的ではない | 全く積極 的ではない | 無回 答 |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------|
| OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた 人材育成 | 1,764(社) 100(%) | 469 26.6 | 795 45.1 | 280 15.9 | 155 8.8 | 34 1.9 | 31 1.8 |
| Off-JT(研修等)の機会の提供 | 1,764 100.0 | 239 13.5 | 686 38.9 | 440 24.9 | 296 16.8 | 69 3.9 | 34 1.9 |
| 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学 習(自己啓発)の支援 | 1,764 100.0 | 140 7.9 | 368 20.9 | 520 29.5 | 489 27.7 | 208 11.8 | 39 2.2 |
| 長期的な人材育成を考えた配置や異動 | 1,764 100.0 | 99 5.6 | 581 32.9 | 712 40.4 | 261 14.8 | 77 4.4 | 34 1.9 |
| 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握 | 1,764 100.0 | 108 6.1 | 614 34.8 | 694 39.3 | 251 14.2 | 61 3.5 | 36 2.0 |
| 能力・スキルの評価 | 1,764 100.0 | 225 12.8 | 902 51.1 | 470 26.6 | 102 5.8 | 29 1.6 | 36 2.0 |

(2) 従業員規模別傾向

従業員規模によって、社員の仕事上の能力を伸ばすために積極的に取り組んでいることへの積極度合いが大きく異なる傾向が見られた。「OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成」においては、積極的に取り組んでいると回答した企業は 30～49 人企業では 63.7%、50～99 人企業及び 100～299 人企業では 75%程度であるのに対して、300 人以上企業では 90.1%の企業が積極的に取り組んでいると回答した（図表 3-22 参照）。「OJT（職場で受ける

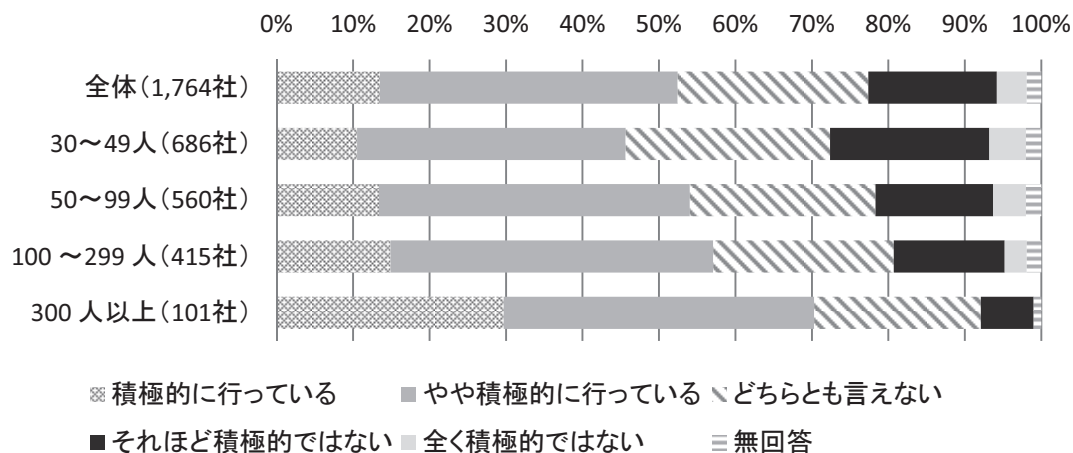
指導や訓練)を通じた人材育成」に積極的に取り組んでいる企業は、全体傾向としても多いが、企業規模が大きくなるほどそれらへの積極度合いが高くなる傾向が見られた。

図表 3-22 OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成（従業員規模別）

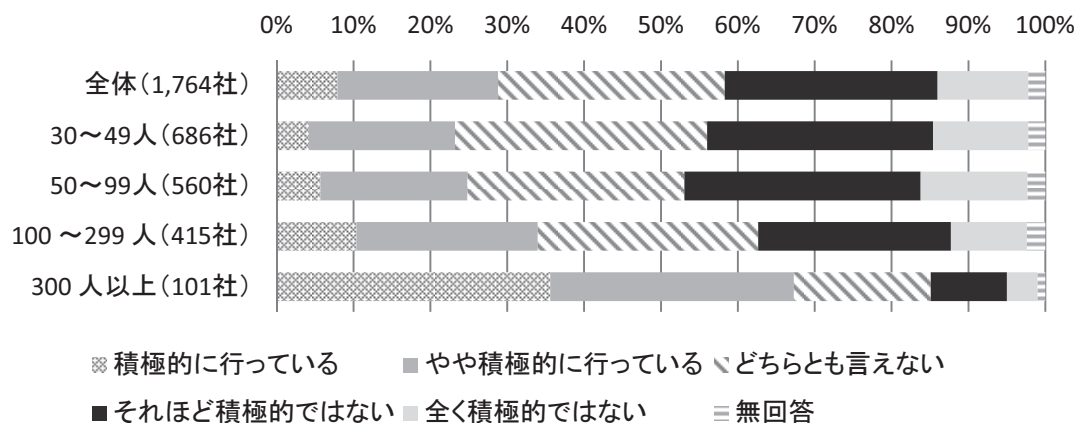


「Off-JT（研修等）の機会の提供」においても、同様の傾向が見られた。30~49人企業では45.6%であるが、300人以上企業では70.3%の企業が「Off-JT（研修等）の機会の提供」に積極的に取り組んでいる（図表 3-23 参照）。また、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援」においては、積極的に取り組んでいると回答した企業は30~49人企業では23.2%、100~299人企業では34.0%であるのに対して、300人以上企業では67.3%の企業が積極的に取り組んでいると回答した（図表 3-24 参照）。

図表 3-23 Off-JT（研修等）の機会の提供（従業員規模別）



図表 3-24 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援（従業員規模別）



〈小括〉

回答企業の多くが「OJT」と「Off-JT」双方の取り組みに積極的であること、そして「Off-JT」に比べて「OJT」をより積極的に行っている傾向が明らかになった。そして、「能力・スキルの評価」を積極的に行っている企業も多い傾向がみられた。一方で、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援」を積極的に行っていない企業の方が多い。

「社員の仕事上の能力を高めるために積極的に取り組んでいること」への積極度合いは、企業規模が大きくなるほどそれらへの積極度合いが高くなる傾向が見られた。

第4節 まとめ

本章では、採用した従業員に対して定着を図るため、企業がいかなる取り組みをしているのか、社員の定着に対してどの程度満足しているのかを概観した。さらに、企業が今の職場の雰囲気や従業員たちの姿勢をいかに捉えているのか、また企業が従業員の能力をさらに伸ばすためにどのような取り組みをしているのかについても概観した。主な特徴を列挙すると以下の通りである。

「職場になじむための施策」に関しては、「中途採用者の周りの者（上司、先輩、同僚）が面倒を見る」ことで中途採用者が職場になじめるようにしている企業が多いことが分かった。

「取り組みにより採用者に生じた変化」に関しては、中途採用者に対して行った情報提供や職場になじむための施策によって、中途採用者が仕事や会社、あるいは社内・外の人間関係などに関する理解が進むと考える企業が多い傾向が見られた。

「新卒採用者・中途採用者それぞれの定着度合いへの満足度」について、半数程度の企業が「満足している」と回答している。しかし、新卒採用者・中途採用者の定着について「満足していない」と回答した企業も一定数見られた。また、新卒採用者の定着度合いへの満足度においては、従業員数が多くなるほど定着満足度が高くなっているという結果が明らかになった。

職場の雰囲気について、6～7割の職場において、「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある」、「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」、「仕事上で助け合う雰囲気がある」と認識されている。また、「社員同士が成績を競い合う雰囲気」や「職場の人間関係がギスギスしている雰囲気」はあまりなく、良好な人間関係のもと、職場で一丸となって仕事に取り組んでいると感じている経営者が多いようである。約半数の企業が「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と認識しており、創業年が新しいほど「男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある」と回答している企業が多い傾向にある。

全体の6割程度の企業が、「自社の従業員は働きがい・働きやすさを感じながら働いている」と認識しており、「自社の社員は会社の方針を理解している」と認識していた。

回答企業の多くが「OJT」と「Off-JT」双方の取り組みに積極的であること、そして「Off-JT」よりも「OJT」をより積極的に行っている傾向が明らかになった。一方で、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援」を積極的に行っていない企業の方が多いことも分かった。また、「社員の仕事上の能力を高めるために積極的に取り組んでいること」への積極度合いは、企業規模が大きくなるほどそれらへの積極度合いが高くなる傾向が見られた。

第4章 採用と人事戦略

はじめに

本章では、人事管理にかかわり、その採用・活用方針、ならびに、処遇・福利厚生について取り扱っている。以下では、速報値から得られた事柄を紹介すると共に、そこから窺われることについて述べたい。まず、中途採用に関する方針・取り組み・課題を確認する。次に、正社員に対する処遇を確認し、最後に、正社員の人事管理にかかわる、採用・活用方針について、触れる。

第1節 中途採用に関する方針・取り組み・課題

1. 基本方針

①ポテンシャル／即戦力

まず、採用方針について。調査票では、ポテンシャル採用か、即戦力採用かについて尋ねている。回答は、「A 潜在能力、ポテンシャルを重視している」と「B 保有スキル、即戦力を重視している」の二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」から、あてはまるものを選択してもらった。

その結果であるが、まず、企業規模別に見てみた場合どうなっているのだろうか。この点は、企業規模が小さい企業ほどポテンシャル重視の傾向が窺われた。「A に近い」、および、「どちらかといえば A に近い」の割合を合わせると、「30～49人」が28.3%、「50～99人」が27.5%、「100～299人」が23.2%、「300人以上」が14.9%となっている（図表4-1）。とはいえ、「30～49人」においても即戦力重視の傾向の企業は、7割弱おり、全体の傾向としては、やはり、即戦力重視となっていると言えよう。

一方、創業年については、それほど顕著な傾向が見られなかった。おおむねどの創業年においても、中途採用であってもポテンシャルを重視している企業は（つまり、A に近い、および、どちらかといえば A に近いを選択した企業）、25%から27%となっている（図表4-2）。

図表 4-1 企業規模と採用方針（%）

| | 全体 (N) | 潜在能力・ ポテンシャル を重視して 採用している に近い | どちらかといえ ば潜在能力・ ポテンシャルを 重視して 採用している に近い | どちらかといえ ば保有スキル・ 即戦力を 重視して採用 している に近い | 保有スキル・ 即戦力を重視 して採用してい るに近い | 無回答 |
|----------|----------------|---|---|---|-------------------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 6.9 | 19.1 | 42.6 | 29.3 | 2.1 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 6.1 | 22.2 | 42.3 | 27.1 | 2.3 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 7.7 | 19.8 | 40.7 | 29.6 | 2.1 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 8.0 | 15.2 | 44.1 | 31.8 | 1.0 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 4.0 | 10.9 | 48.5 | 31.7 | 5.0 |

図表 4-2 創業年と採用方針（％）

| | | 全体 (N) | 潜在能力・ ポテンシャル を重視して 採用している に近い | どちらかといえ ば潜在能力・ ポテンシャルを 重視して 採用している に近い | どちらかといえ ば保有スキル・ 即戦力を 重視して採用 している に近い | 保有スキル・ 即戦力を重視 して採用してい るに近い | 無回答 |
|-----|------------|----------------|---|---|---|-------------------------------------|-----|
| 全体 | | 100.0 (1764) | 6.9 | 19.1 | 42.6 | 29.3 | 2.1 |
| 創業年 | 1940年以前 | 100.0 (237) | 7.6 | 17.7 | 45.6 | 27.0 | 2.1 |
| | 1941～1960年 | 100.0 (395) | 6.1 | 18.0 | 45.6 | 28.1 | 2.3 |
| | 1961～1980年 | 100.0 (493) | 5.9 | 21.1 | 40.0 | 31.2 | 1.8 |
| | 1981～2000年 | 100.0 (392) | 6.6 | 19.6 | 41.6 | 30.6 | 1.5 |
| | 2001年以降 | 100.0 (199) | 10.1 | 16.6 | 44.2 | 28.6 | 0.5 |

②能力開発の責任

次に、そうした採用方針の傾向の中で、企業は、社員の能力開発についてどのような方針を掲げているのであろうか。ここでは「A 中途採用者の能力開発の責任は、企業側にある」と「B 中途採用者の能力開発の責任は、社員個人にある」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらった回答形式を採用している。

ここでの特徴としては、企業規模が 300 人か否かを境に能力開発の責任が企業にあると考えるのか、それとも社員個人にあるのかについて違いが見られたことがあげられる（図表 4-3）。300 人以上において、能力開発の責任は社員個人に帰するものとする割合が増加している。30 人から 299 人では、企業に帰すると考える傾向の企業（つまり、「A に近い」、もしくは、「どちらかといえば A に近い」を選択した企業）の割合は、5 割を超える。しかし、「300 人以上」となると逆に個人に帰すると考える傾向の企業（つまり、「B に近い」、もしくは、「どちらかといえば B に近い」を選択した企業）が 5 割を超える。一方、300 人未満では、顕著な差は見られなかった。もちろん、300 人以上のサンプルが 101 と、他と比べて少ないため、断定的なことは言えないが、上記のような傾向がデータより窺われる。

図表 4-3 企業規模と能力開発責任（％）

| | 全体 (N) | 中途採用者の 能力開発の責 任は、企業側 にあるに近い | どちらかとい えば中途採用 者の能力開発 の責任は、企 業側にある に近い | どちらかとい えば中途採用 者の能力開発 の責任は、社 員個人にある に近い | 中途採用者の 能力開発の責 任は、社員個 人にある に近い | 無回答 |
|----------|----------------|--------------------------------------|--|---|---|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 8.0 | 45.1 | 39.1 | 5.0 | 2.8 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 8.0 | 46.1 | 37.0 | 5.5 | 3.4 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 8.0 | 46.8 | 38.2 | 4.3 | 2.7 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 8.0 | 43.9 | 41.9 | 4.8 | 1.4 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 8.9 | 34.7 | 45.5 | 5.9 | 5.0 |

また、業種の特徴として興味深い点として、「医療、福祉」において、能力開発の責任は、企業にあると考えている企業が半数以上いることがあげられる。「どちらかといえば A に近い」を含めると 59.5%にのぼり、この数値は全体の平均、および、製造業のそれを上回っている。この点は、資格が普及している業種であっても、能力開発の主たる場が企業内であることを示しているのかもしれない（図表 4-4）。

図表 4-4 業種と能力開発責任（％）

| | 全体 (N) | 中途採用者の 能力開発の責 任は、企業側 にあるに近い | どちらかとい えば中途採用 者の能力開発 の責任は、企 業側にある に近い | どちらかとい えば中途採用 者の能力開発 の責任は、社 員個人にある に近い | 中途採用者の 能力開発の責 任は、社員個 人にある に近い | 無回答 |
|-------------------|----------------|--------------------------------------|--|---|---|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 8.0 | 45.1 | 39.1 | 5.0 | 2.8 |
| 建設業 | 100.0 (204) | 11.3 | 42.6 | 38.7 | 4.9 | 2.5 |
| 製造業 | 100.0 (319) | 8.2 | 48.3 | 36.7 | 4.1 | 2.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100.0 (7) | 14.3 | 28.6 | 57.1 | - | - |
| 情報通信業 | 100.0 (170) | 4.1 | 40.6 | 49.4 | 4.1 | 1.8 |
| 運輸業、郵便業 | 100.0 (135) | 11.9 | 41.5 | 34.8 | 7.4 | 4.4 |
| 卸売業、小売業 | 100.0 (388) | 7.0 | 47.9 | 37.6 | 4.9 | 2.6 |
| 金融業、保険業 | 100.0 (36) | 2.8 | 47.2 | 44.4 | 2.8 | 2.8 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 100.0 (47) | 12.8 | 38.3 | 38.3 | 4.3 | 6.4 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 100.0 (110) | 5.5 | 38.2 | 48.2 | 7.3 | 0.9 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 100.0 (47) | 12.8 | 38.3 | 40.4 | 8.5 | - |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 100.0 (45) | 11.1 | 53.3 | 28.9 | 4.4 | 2.2 |
| 教育、学習支援業 | 100.0 (33) | 6.1 | 33.3 | 51.5 | 3.0 | 6.1 |
| 医療、福祉 | 100.0 (111) | 5.4 | 54.1 | 32.4 | 5.4 | 2.7 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 100.0 (112) | 8.9 | 45.5 | 36.6 | 4.5 | 4.5 |

③雇用期間に関する方針

3 つめとして、雇用期間に関する方針について確認しよう。ここでは、「A 中途採用者の長期勤続に努めている」と「B 中途採用者の離職は仕方がない」の二項を設定した。なお、回答方法は、上記①と②と同様に「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式を採用している。

まず、企業規模による傾向であるが、基本的にはどの規模であれ長期雇用方針が掲げられているようである。300 人未満の企業において、離職もやむなしと考えている企業が増加するが、それでも、9%から 12%程度となっている。最も比率の高いのは、「100～299 人以下」で、「B に近い」と「どちらかといえば B に近い」を選択した企業は、12.3%となっている（図表 4-5）。

図表 4-5 企業規模と雇用期間に関する方針（％）

| | 全体 (N) | 中途採用者の 長期勤続に 努めている に近い | どちらかとい えば中途採用 者の長期勤続 に努めている に近い | どちらかとい えば中途採用 者の離職は仕 方がないに近 い | 中途採用者の 離職は仕方が ないに近い | 無回答 |
|----------|----------------|---------------------------------|---|---|---------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 43.3 | 44.0 | 8.6 | 1.8 | 2.3 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 43.4 | 43.0 | 9.6 | 1.6 | 2.3 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 42.1 | 46.8 | 7.0 | 2.0 | 2.1 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 43.6 | 42.4 | 9.9 | 2.4 | 1.7 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 48.5 | 41.6 | 5.0 | - | 5.0 |

では、創業年で見るとどうなっているのでしょうか（図表 4-6）。創業年が最近の若い企業だと長期雇用方針が薄まるのであろうか。この点については、極端な傾向は見られなかったものの、やはり、創業年が新しくなるほど、「中途採用者の離職は仕方がない」と答える企業が増加する。「2001年以降」の企業の場合、15.1%が、「Bに近い」、もしくは、「どちらかといえばBに近い」を選択している。とはいえ、それでも15%程度であり、やはり全体の傾向としては中途採用者であっても長期雇用に努めようとしている企業が多いようである。

図表 4-6 創業年と雇用期間に関する方針（％）

| | 全体 (N) | 中途採用者の 長期勤続に 努めている に近い | どちらかとい えば中途採用 者の長期勤続 に努めている に近い | どちらかとい えば中途採用 者の離職は仕 方がないに近 い | 中途採用者の 離職は仕方が ないに近い | 無回答 | |
|-----|----------------|---------------------------------|---|---|---------------------------|-----|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 43.3 | 44.0 | 8.6 | 1.8 | 2.3 | |
| 創業年 | 1940年以前 | 100.0 (237) | 48.1 | 42.2 | 5.1 | 2.1 | 2.5 |
| | 1941～1960年 | 100.0 (395) | 43.8 | 45.8 | 6.8 | 1.3 | 2.3 |
| | 1961～1980年 | 100.0 (493) | 44.0 | 43.8 | 9.1 | 1.0 | 2.0 |
| | 1981～2000年 | 100.0 (392) | 41.6 | 44.9 | 10.2 | 1.8 | 1.5 |
| | 2001年以降 | 100.0 (199) | 41.2 | 43.2 | 11.6 | 3.5 | 0.5 |

④期待する役割

中途採用にかかわる方針の最後に、中途採用者に期待する役割に関する方針について確認しよう。調査票では、採用後の活用方針について尋ねている。具体的には「A 組織をまとめる管理的な仕事を担ってもらいたい」と「B 専門人材として知識・能力を活かす仕事を担ってもらいたい」の二項を設定し、「Aに近い」、「どちらかといえばAに近い」、「どちらかといえばBに近い」、「Bに近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式を採用している。

基本的には、6割程度は、専門職としての活用を考えている。ここでは、企業規模で何か顕著な傾向は見られなかった。「300人以上」の企業において、専門人材として役割を求めている比率が落ち、管理的な役割を求める比率が増える傾向が、やや窺われた（図表 4-7）。

図表 4-7 企業規模と中途採用者に期待する役割 (%)

| | 全体 (N) | 組織をまとめる 管理的な仕事 を担ってもらい たいに近い | どちらかといえ ば組織をまとめ る管理的な 仕事を担って もらいたい に近い | どちらかといえ ば専門人材とし て知識・能力を 活かす仕事を 担ってもらい たいに近い | 専門人材として 知識・能力を 活かす仕事を 担ってもらい たいに近い | 無回答 |
|----------|----------------|---------------------------------------|---|--|--|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 8.2 | 27.1 | 45.7 | 15.8 | 3.1 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 7.3 | 27.0 | 46.1 | 15.7 | 3.9 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 8.8 | 26.3 | 45.0 | 17.5 | 2.5 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 7.7 | 29.4 | 45.5 | 15.9 | 1.4 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 13.9 | 23.8 | 48.5 | 6.9 | 6.9 |

なお、業種で見ると、全体の傾向と比べて、管理的な役割を求めている業種として、「製造業」、「情報通信業」、「卸売業、小売業」、「不動産業、物品賃貸業」「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」といったところがあげられる。なお、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」は、「製造業」と比べてみても、「組織をまとめる管理的な仕事を担ってもらいたい」と考えている傾向が強い業種となっている（図表 4-8）。

図表 4-8 業種と中途採用者に期待する役割 (%)

| | 全体 (N) | 組織をまとめる 管理的な仕事 を担ってもらい たいに近い | どちらかといえ ば組織をまとめ る管理的な 仕事を担って もらいたい に近い | どちらかといえ ば専門人材とし て知識・能力を 活かす仕事を 担ってもらい たいに近い | 専門人材として 知識・能力を 活かす仕事を 担ってもらい たいに近い | 無回答 |
|-------------------|----------------|---------------------------------------|---|--|--|------|
| 全体 | 100.0 (1764) | 8.2 | 27.1 | 45.7 | 15.8 | 3.1 |
| 建設業 | 100.0 (204) | 8.3 | 20.1 | 52.9 | 15.7 | 2.9 |
| 製造業 | 100.0 (319) | 8.5 | 29.5 | 43.9 | 15.0 | 3.1 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100.0 (7) | 14.3 | 28.6 | 42.9 | - | 14.3 |
| 情報通信業 | 100.0 (170) | 5.3 | 32.9 | 48.8 | 10.6 | 2.4 |
| 運輸業、郵便業 | 100.0 (135) | 9.6 | 23.7 | 37.0 | 24.4 | 5.2 |
| 卸売業、小売業 | 100.0 (388) | 9.3 | 30.2 | 47.2 | 10.8 | 2.6 |
| 金融業、保険業 | 100.0 (36) | 5.6 | 27.8 | 50.0 | 11.1 | 5.6 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 100.0 (47) | 10.6 | 27.7 | 48.9 | 6.4 | 6.4 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 100.0 (110) | 7.3 | 19.1 | 45.5 | 27.3 | 0.9 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 100.0 (47) | 19.1 | 29.8 | 34.0 | 17.0 | - |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 100.0 (45) | 8.9 | 31.1 | 40.0 | 17.8 | 2.2 |
| 教育、学習支援業 | 100.0 (33) | 9.1 | 30.3 | 36.4 | 15.2 | 9.1 |
| 医療、福祉 | 100.0 (111) | 5.4 | 17.1 | 48.6 | 27.0 | 1.8 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 100.0 (112) | 4.5 | 31.3 | 43.8 | 16.1 | 4.5 |

2. 個別の労働条件設定の有無

ところで、中途採用を実施する際に、個別に労働条件を提示し採用するということはあるのだろうか。この点について確認しよう。まず、そうしたことを実施していない企業の比率を確認することで、逆にどの程度の企業がそうした取り組みを行っているのかを確認しよう。

「特別な処遇・労働条件を提示することはない」を選択した企業は、全体で 46.5%にのぼる。この傾向は企業規模別に見ても顕著な差は表れていない。このことから、約半数強の企業が、個別に労働条件を設定していると言えよう（図表 4-9）。

では、設定している場合、どのような傾向が見られるのであろうか。まず、企業規模別に見た場合、規模が大きくなるほど段階的に増えているのは、勤務地に対する配慮である。「勤務地や転勤範囲について配慮することがある」を選択した企業は、「30～49 人」で 11.4%、「50～99 人」で 15.7%、「100～299 人」で 16.6%、「300 人以上」で 17.8%となっている。規模が大きくなるほど、事業所の数も増加し、地理的な範囲も広がることが予想されるためこのような結果となっていると思われるが、ともかく、そういう傾向となっている。また、300 人を境に、仕事内容や労働時間に対する配慮に違いが見られる。300 人未満の企業では、300 人以上の企業に比べて、仕事内容や労働時間について異なる労働条件を提示している。例えば、「職種・仕事内容について配慮することがある」を見てみると、「30～49 人」で 26.2%、「50～99 人」で 25.5%、「100～299 人」で 25.8%、「300 人以上」で 15.8%となっている（図表 4-9）。

図表 4-9 企業規模別に見た中途採用者採用にあたり、既存社員と異なる処遇・労働条件を提示することの有無（%）

| | 全体 (N) | 高い給与 を提示 すること がある | 高い役職 (ポジシ ョン)を 提示す ることが ある | 高い社員 格付を 提示す ることが ある | 職種・仕 事内容に ついて 配慮す ることが ある | 勤務地や 転勤範囲 について 配慮す ることが ある | 労働時間 面で配慮 すること がある | その他 | 特別な 処遇・ 労働条件 を提示 すること はない | 無回答 |
|----------|----------------|----------------------------|---|----------------------------------|--|---|-----------------------------|-----|--|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 26.0 | 15.5 | 8.6 | 25.3 | 14.3 | 8.8 | 0.3 | 46.5 | 4.1 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 24.3 | 13.0 | 7.7 | 26.2 | 11.4 | 10.2 | 0.3 | 47.8 | 4.1 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 26.3 | 16.1 | 9.1 | 25.5 | 15.7 | 8.4 | 0.2 | 46.6 | 3.9 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 28.4 | 19.5 | 9.9 | 25.8 | 16.6 | 8.0 | 0.5 | 44.1 | 2.9 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 24.8 | 12.9 | 5.9 | 15.8 | 17.8 | 4.0 | - | 47.5 | 9.9 |

先に述べた通り、300 人以上の企業は 101 と他の規模に比べて少ないので、断定はできないが、そのような傾向が窺われた。加えて、このデータからでは、それが通常の社員と比べて限定的なのか否かは分からない。ただ、配慮と記していることから、どちらかと言えば限定的な働き方を提供しているのだと思われる。また、どれほどの人数がそうした配慮の対象となっているのかについても分からない。ともあれ、仕事、労働時間といったことについて、300 人未満の企業の方が、300 人以上の企業と比べると、配慮がなされていることが窺われた。

では、創業年を見た場合、何か傾向は見られるのであろうか。まず、創業年が、「2001 年以降」の企業の場合、それよりも古い企業に比べて、個別の労働条件提示がなされる傾向が見受けられる。くわえて「2001 年以降」の企業は、それよりも前に設立されていた企業と比

べると、仕事内容、勤務地の範囲、および、労働時間について配慮する機会が多いことが窺われる。「職種・仕事内容について配慮することがある」については31.2%、「勤務地や転勤範囲について配慮することがある」については19.6%、「労働時間面で配慮することがある」については15.1%となっており、全体の平均、および、創業年が2001年より前の企業の場合と比べてもその数値は高くなっている。こうした配慮と同時に、「高い給与を提示することがある」も「2001年以降」が、他の創業年の企業と比べて最も高い数値を示している（図表4-10）。

図表 4-10 創業年別に見た中途採用者採用にあたり、既存社員と異なる処遇・労働条件を提示することの有無（%）

| | 全体 (N) | 高い給与 を提示 すること がある | 高い役職 (ポジショ ン)を 提示する ことが ある | 高い社員 格付を 提示する ことが ある | 職種・仕 事内容に ついて 配慮する ことが ある | 勤務地や 転勤範囲 について 配慮する ことが ある | 労働時間 面で配慮 すること がある | その他 | 特別な 処遇・ 労働条件 を提示 すること はない | 無回答 | |
|-----|----------------|----------------------------|---|----------------------------------|--|---|-----------------------------|------|--|------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 26.0 | 15.5 | 8.6 | 25.3 | 14.3 | 8.8 | 0.3 | 46.5 | 4.1 | |
| 創業年 | 1940年以前 | 100.0 (237) | 26.6 | 16.5 | 8.9 | 29.5 | 13.5 | 8.4 | 0.4 | 45.1 | 4.2 |
| | 1941～1960年 | 100.0 (395) | 21.8 | 12.9 | 7.8 | 25.6 | 12.9 | 7.1 | - | 51.1 | 3.5 |
| | 1961～1980年 | 100.0 (493) | 25.4 | 15.0 | 8.3 | 20.7 | 12.4 | 8.1 | 0.2 | 48.3 | 4.1 |
| | 1981～2000年 | 100.0 (392) | 26.5 | 17.1 | 11.5 | 27.3 | 17.1 | 8.9 | 0.8 | 44.4 | 2.8 |
| | 2001年以降 | 100.0 (199) | 36.2 | 19.1 | 5.0 | 31.2 | 19.6 | 15.1 | - | 38.7 | 2.0 |

最後に業種であるが、全体の傾向と比べると、「製造業」、「情報通信業」、「不動産、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」といった業種において、個別の労働条件が提示されることが多いようである。それらの業種であるが、全体の傾向と比較すると、高い給与や高い役職を提示しているケースが多いようである。例えば、「高い給与を提示することがある」については、全体は26.0%の一方で、「製造業」は28.5%、「情報通信業」は34.1%、「不動産業、物品賃貸業」は31.9%、「学術研究、専門・技術サービス業」は37.3%、「宿泊業、飲食サービス業」は42.6%、「医療、福祉」は32.4%となっている（図表4-11）。

しかしながら、仕事内容、勤務地の範囲、労働時間等の配慮については、業種によってや傾向が異なっていることが窺われる。ここでは、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」の3つを取りあげてみよう。図表4-11によると、全体平均と比べて、「学術研究、専門・技術サービス業」や「医療、福祉」は、仕事内容や労働時間に対して配慮する企業が多い。その一方で、勤務地に対する配慮は、全体と比べるとなされていないようである。逆に、「宿泊業、飲食サービス業」の場合、仕事内容への配慮は、全体と比べるとなされない傾向がある一方で、勤務地の範囲や労働時間については、全体の傾向よりも配慮している場合が多いようである。このように、より高い処遇を提示するとい

うのは、個別に労働条件を設定する企業において業種を問わず採用されやすい傾向がある一方で、仕事内容や勤務地の範囲、および労働時間については、業種によってややその対応が異なっているようである。

図表 4-11 業種別に見た中途採用者採用にあたり、既存社員と異なる処遇・労働条件を提示することの有無（％）

| | 全体 (N) | 高い給与 を提示 すること がある | 高い役職 (ポジシ ョン)を 提示する ことある | 高い社員 格付を 提示する ことある | 職種・仕 事内容に ついて 配慮する ことある | 勤務地や 転勤範囲 について 配慮する ことある | 労働時間 面で配慮 すること がある | その他 | 特別な 処遇・ 労働条件 を提示 すること はない | 無回答 |
|-------------------|----------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-----|--|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 26.0 | 15.5 | 8.6 | 25.3 | 14.3 | 8.8 | 0.3 | 46.5 | 4.1 |
| 建設業 | 100.0 (204) | 19.6 | 14.2 | 8.8 | 28.9 | 15.7 | 6.4 | - | 48.5 | 5.9 |
| 製造業 | 100.0 (319) | 28.5 | 17.6 | 11.0 | 27.9 | 12.9 | 7.8 | 0.6 | 41.7 | 4.4 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100.0 (7) | 14.3 | - | 14.3 | 14.3 | 14.3 | 14.3 | - | 57.1 | - |
| 情報通信業 | 100.0 (170) | 34.1 | 14.1 | 9.4 | 25.3 | 20.6 | 9.4 | 0.6 | 44.1 | 4.1 |
| 運輸業、郵便業 | 100.0 (135) | 11.9 | 8.1 | 3.7 | 19.3 | 7.4 | 10.4 | 0.7 | 60.0 | 5.9 |
| 卸売業、小売業 | 100.0 (388) | 22.4 | 14.2 | 7.7 | 23.2 | 16.8 | 7.0 | 0.3 | 49.7 | 3.9 |
| 金融業、保険業 | 100.0 (36) | 27.8 | 13.9 | 8.3 | 33.3 | 11.1 | 11.1 | - | 47.2 | 5.6 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 100.0 (47) | 31.9 | 23.4 | 10.6 | 21.3 | 19.1 | 2.1 | - | 42.6 | 6.4 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 100.0 (110) | 37.3 | 20.0 | 12.7 | 28.2 | 11.8 | 10.0 | - | 39.1 | 0.9 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 100.0 (47) | 42.6 | 27.7 | 8.5 | 21.3 | 17.0 | 14.9 | - | 34.0 | 2.1 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 100.0 (45) | 22.2 | 15.6 | 6.7 | 15.6 | 11.1 | 6.7 | - | 53.3 | 2.2 |
| 教育、学習支援業 | 100.0 (33) | 18.2 | 15.2 | 6.1 | 30.3 | 6.1 | 21.2 | - | 45.5 | 9.1 |
| 医療、福祉 | 100.0 (111) | 32.4 | 18.0 | 6.3 | 27.9 | 9.0 | 16.2 | - | 39.6 | 0.9 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 100.0 (112) | 24.1 | 14.3 | 7.1 | 25.0 | 16.1 | 7.1 | - | 50.0 | 3.6 |

3. フリーターの評価

中途採用を考える場合、非正規雇用からの採用ということもありえよう。そこで企業がフリーターについてどう考えているのかについて確認しておこう。まず、フリーター経験について、評価にほとんど影響しないと答えているのは、全体で 24.4%となっている。企業規模別に確認しても、おおむねこの数値付近となっている（図表 4-12）。また、マイナスに評価すると答えている企業は、全体で 4.8%とそれほど多いわけではない。なお、規模別に見ると、100人以上の企業より、若干マイナスに評価する企業が多くなっている。「100～299人」で 5.3%、「300人以上」で 6.9%となっており、全体の 4.8%を上回っている。

また、プラスに評価する企業も、企業規模が大きくなるほど、その割合が低下する傾向にある。最もその傾向が強く表れているのが、「フリーター経験であっても、募集する職種と関連があればプラスに評価する」であり、この場合、「30～49人」で 40.8%、「50～99人」で 39.3%、「100～299人」で 34.7%、「300人以上」で 28.7%となっている。別の項目でも似たような傾向を示している。「フリーター経験であっても、1つの企業に継続して勤務している期間が一定期間あるのであればプラスに評価する」も「30～49人」で 28.4%、「50～99人」で 24.8%、「100～299人」で 24.6%、「300人以上」で 12.9%となっている。また、段階的にはなっていないものの、300人以上の企業において、プラスの評価をする企業が低下する傾向が窺われる。例えば、「フリーター経験であっても、その経験から何を得てどのよう

に活かしていくかが明確に説明できている場合はプラスに評価する」の場合、「30～49人」で40.7%、「50～99人」で39.3%、「100～299人」で40.5%、「300人以上」で35.6%となっている。

このような傾向が見られるわけであるが、評価する項目としては、きちんと経験から得たことが説明できること、類似の職種であること、1つの企業で継続的に勤務していることなどがあげられている。

図表 4-12 規模別に見たフリーター経験の評価（％）

| | 全体 (N) | フリーター経験であっても、募集する職種と関連があればプラスに評価する | フリーター経験であっても、フリーターの通算期間が一定期間にとどまっているのであればプラスに評価する | フリーター経験であっても、1つの企業に継続して勤務している期間が一定期間あるのであればプラスに評価する | フリーター経験であっても、フリーターとしての転職回数が一定回数以内にとどまっているのであればプラスに評価する | フリーター経験であっても、その経験から何をどのように活かしていくかが明確に説明できている場合はプラスに評価する | フリーター経験の内容や期間に関わらず、マイナスに評価する | 評価にほとんど影響しない | 無回答 |
|----------|----------------|------------------------------------|---|---|--|---|------------------------------|--------------|------|
| 全体 | 100.0 (1764) | 38.2 | 8.4 | 25.5 | 8.6 | 39.9 | 4.8 | 24.4 | 4.5 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 40.8 | 9.6 | 28.4 | 9.6 | 40.7 | 4.5 | 23.0 | 4.8 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 39.3 | 7.5 | 24.8 | 8.4 | 39.3 | 4.5 | 24.6 | 3.9 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 34.7 | 8.0 | 24.6 | 8.2 | 40.5 | 5.3 | 26.7 | 3.1 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 28.7 | 5.9 | 12.9 | 5.0 | 35.6 | 6.9 | 22.8 | 10.9 |

4. 中途採用における課題

本節の最後に、中途採用にかかわる課題を確認しておこう。中途採用の課題については以下のような特徴が見られた。まず、全体の傾向として、課題としてあげられている上位3つは、「求める能力の人材を確保できない」（52.6%）、「人材確保の競争が年々激しくなっている」（35.5%）、「必要な採用者数を確保できない」（32.3%）となっている（図表 4-13）。なお、この三つのうち、「必要な採用者数を確保できない」については、企業規模による傾向はあまり見られない。

一方、「求める能力の人材を確保できない」（52.6%）と「人材確保の競争が年々激しくなっている」（35.5%）については、企業規模でそれを課題と考えることについて、やや傾向が見られた。まず、「求める能力の人材を確保できない」（52.6%）であるが、規模が小さい企業ほど、この点を課題と考えている傾向が見られた。この点について課題と考えている企業を規模別に見てみると、「30～49人」で53.2%、「50～99人」で54.3%、「100～299人」で50.6%、「300人以上」で46.5%となっている。「30～49人」と「50～99人」で逆転が起きていることには留意が必要であるが、傾向としては小さい企業ほど、企業が求める能力を持った社員を確保することが難しくなっているようである（図表 4-13）。

次に、「人材確保の競争が年々激しくなっている」（35.5%）であるが、これは逆に、企業規模が大きいほど、この課題に直面している企業が多いようである。「30～49人」で30.6%、「50～99人」で35.9%、「100～299人」で40.7%、「300人以上」で44.6%となっている。

中途採用者の獲得競争については、小さな企業は、大きな企業に比べると変化に直面しては
いないことが窺われる。

その他の傾向としては、「300人以上」の企業と比べると、それ未満の企業は、早期離職者
の問題に直面しているようである。逆に「300人以上」の企業は、それ未満の企業と比べ
ると、内定辞退者の問題に直面しているようである。内定辞退者を課題にあげている企業は、
そもそも少ないのであるが、傾向としてはそうなっている。巡り返しにはなるが、300人以
上のサンプルの少なさから、明確なことを断言することには留意が必要であるが、そのよう
な傾向が出ている。

図表 4-13 規模別に見た現在の中途採用者における課題（％）

| | 全体 (N) | 必要な採用者数を確保できない | 求める能力の人材を確保できない | 賃金が上昇している | 休暇や労働時間の要求水準が高くなっている | 応募が多くなり過ぎて手間がかかっている | 採用活動に時間と手間がかかり過ぎる | 人材確保の競争が年々激しくなっている | 中高年者に偏る | 内定・採用後のフォローに苦勞する | 内定辞退者が多い | 採用後、会社や仕事に合わないことがある | 早期離職者が多い | 教育訓練費用が回収できない | その他 | 特に課題はない | 無回答 |
|----------|----------------|----------------|-----------------|-----------|----------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------|------------------|----------|---------------------|----------|---------------|-----|---------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 32.3 | 52.6 | 15.3 | 8.7 | 1.9 | 12.4 | 35.5 | 25.7 | 3.6 | 5.1 | 20.6 | 11.7 | 1.6 | 0.9 | 12.4 | 3.2 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 32.8 | 53.2 | 15.3 | 9.9 | 2.2 | 12.4 | 30.6 | 27.8 | 4.1 | 4.2 | 22.2 | 10.6 | 2.6 | 0.4 | 11.8 | 3.5 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 28.6 | 54.3 | 12.3 | 7.7 | 1.1 | 12.1 | 35.9 | 24.8 | 2.5 | 5.2 | 19.6 | 11.4 | 1.1 | 1.4 | 11.4 | 3.6 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 35.7 | 50.6 | 19.0 | 9.2 | 2.7 | 12.8 | 40.7 | 27.0 | 3.9 | 5.1 | 20.2 | 14.7 | 1.0 | 1.0 | 13.7 | 1.4 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 35.6 | 46.5 | 15.8 | 5.0 | 1.0 | 12.9 | 44.6 | 9.9 | 5.0 | 10.9 | 16.8 | 6.9 | - | 1.0 | 15.8 | 6.9 |

第2節 正社員の処遇

第2節では、正社員の処遇状況について確認する。ここでは年収と福利厚生について確認する。調査票では、30歳、40歳、50歳のそれぞれにおける平均年収を尋ねている。年収については以下のような特徴が見られた。

1. 従業員の年収

①30歳

まず、図表 4-14 から、全体の比率を確認しておくとして、300万円から400万円の企業が最も多く、次に、400万円から500万円の企業が続く。この2つで、7割程度を占めている。具体的には、「300万円以上400万円未満」が44.6%、「400万円以上500万円未満」が26.3%となっている。次に、企業規模別に確認しよう。

まず、傾向としては、やはり、企業規模が大きい企業ほど、平均年収も高くなっている。

特に 300 人を境に違いが見られる。例えば、「200 万以上 300 万円未満」では、「30～49 人」で 13.3%、「50～99 人」で 11.3%、「100～299 人」で 10.6%、「300 人以上」で 3.0%となっている。一方、「400 万円以上 500 万円未満」では、「30～49 人」で 24.8%、「50～99 人」で 24.8%、「100～299 人」で 29.4%、「300 人以上」で 32.7%、さらに、「500 万円以上 600 万円未満」では、「30～49 人」で 8.0%、「50～99 人」で 6.4%、「100～299 人」で 6.0%、「300 人以上」で 15.8%となっている（図表 4-14）。「300 人以上」のサンプル数から、断定的なことは言えないが、「300 人以上」の企業の年収は、それ未満の企業と比べると、高くなっている傾向があるようである。

図表 4-14 規模別に見た 30 歳の平均年収（%）

| | 全体 (N) | 2 0 0 | 3 2 0 | 4 3 0 | 5 4 0 | 6 5 0 | 7 6 0 | 8 7 0 | 9 8 0 | 1 9 0 | 1 1 0 | 1 1 0 | 2 1 0 | 2 0 0 | 無 回 答 |
|----------|----------------|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|
| | | 万 円 未 満 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | |
| 全体 | 100.0 (1764) | 0.2 | 11.4 | 44.6 | 26.3 | 7.5 | 1.4 | 0.6 | 0.1 | 0.1 | - | - | - | - | 7.9 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 0.3 | 13.3 | 45.0 | 24.8 | 8.0 | 1.2 | 0.4 | 0.1 | 0.1 | - | - | - | - | 6.7 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 0.2 | 11.3 | 47.7 | 24.8 | 6.4 | 0.9 | 0.5 | - | - | - | - | - | - | 8.2 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 0.2 | 10.6 | 44.1 | 29.4 | 6.0 | 1.7 | 1.0 | - | - | - | - | - | - | 7.0 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | - | 3.0 | 25.7 | 32.7 | 15.8 | 4.0 | 1.0 | - | - | - | - | - | - | 17.8 |

次に、業種別の傾向を確認しよう。全体の傾向と比べて低い水準にやや偏っている感のある業種は、「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」である。例えば、「運輸業、郵便業」では、平均年収 400 万円未満の企業が 65.3%、「宿泊業、飲食サービス業」では、平均年収 400 万円未満の企業が 83.0%、「医療、福祉」では、平均年収 400 万円未満の企業が 77.5%となっている（図表 4-15）。一方で、やや高い水準となっているのは、「情報通信業」、「金融業、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス業」などがあげられる。これらの業種では、400 万円から 600 万円未満の企業が、4 割から 5 割弱程度を占めており、これは全体の傾向と比較した場合、やや高い傾向を示している（図表 4-15）。

図表 4-15 業種別に見た 30 歳の平均年収 (%)

| | 全体 (N) | 2 0 0 | 3 2 0 0 0 0 | 4 3 0 0 0 0 | 5 4 0 0 0 0 | 6 5 0 0 0 0 | 7 6 0 0 0 0 | 8 7 0 0 0 0 | 9 8 0 0 0 0 | 1 9 0 0 0 0 | 1 1 2 0 0 0 | 1 1 5 2 0 0 | 2 1 0 5 0 0 | 2 0 0 0 0 0 | 無 回 答 |
|-------------------|----------------|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|
| | | 万 円 未 満 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | |
| 全体 | 100.0 (1764) | 0.2 | 11.4 | 44.6 | 26.3 | 7.5 | 1.4 | 0.6 | 0.1 | 0.1 | - | - | - | - | 7.9 |
| 建設業 | 100.0 (204) | - | 7.4 | 40.2 | 34.8 | 8.8 | 2.9 | - | - | - | - | - | - | - | 5.9 |
| 製造業 | 100.0 (319) | - | 16.0 | 45.1 | 24.1 | 5.3 | 0.3 | - | - | - | - | - | - | - | 9.1 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100.0 (7) | - | 14.3 | 14.3 | 28.6 | 14.3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 28.6 |
| 情報通信業 | 100.0 (170) | - | 1.8 | 37.6 | 37.6 | 10.6 | 1.8 | 1.2 | - | - | - | - | - | - | 9.4 |
| 運輸業、郵便業 | 100.0 (135) | 1.5 | 11.9 | 51.9 | 17.0 | 5.2 | 1.5 | - | - | - | - | - | - | - | 11.1 |
| 卸売業、小売業 | 100.0 (388) | - | 9.3 | 46.4 | 27.8 | 8.0 | 0.8 | 1.0 | 0.3 | - | - | - | - | - | 6.4 |
| 金融業、保険業 | 100.0 (36) | - | 2.8 | 19.4 | 30.6 | 13.9 | 8.3 | 8.3 | - | - | - | - | - | - | 16.7 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 100.0 (47) | - | 4.3 | 46.8 | 29.8 | 6.4 | 4.3 | - | - | - | - | - | - | - | 8.5 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 100.0 (110) | - | 10.0 | 39.1 | 29.1 | 16.4 | 1.8 | 0.9 | - | 0.9 | - | - | - | - | 1.8 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 100.0 (47) | - | 21.3 | 61.7 | 10.6 | 4.3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 2.1 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 100.0 (45) | - | 22.2 | 37.8 | 26.7 | 8.9 | - | - | - | - | - | - | - | - | 4.4 |
| 教育、学習支援業 | 100.0 (33) | - | 15.2 | 33.3 | 30.3 | 12.1 | - | 3.0 | - | - | - | - | - | - | 6.1 |
| 医療、福祉 | 100.0 (111) | - | 20.7 | 56.8 | 12.6 | 0.9 | - | - | - | - | - | - | - | - | 9.0 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 100.0 (112) | 1.8 | 15.2 | 47.3 | 18.8 | 3.6 | 1.8 | - | - | - | - | - | - | - | 11.6 |

②40 歳

次に 40 歳における平均年収について。全体の傾向としては、30 歳の時と比べて、その水準は上昇している。特に、30 歳の場合と比べると、「300 万円以上 400 万円未満」の企業の比率が減少し、逆に、「400 万円以上 500 万円未満」の企業や「500 万円以上 600 万円未満」の企業の比率が上昇している。40 歳になると、400 万円以上から 700 万円未満で 7 割弱を占めている。(図表 4-16)

次に企業規模別に見た場合であるが、これも 30 歳の場合と同じような傾向を示している。例えば、「300 万円以上 400 万円未満」では、「30～49 人」で 21.9%、「50～99 人」で 16.4%、「100～299 人」で 19.5%、「300 人以上」で 5.0%となっている。一方、「500 万円以上 600 万円未満」では、「30～49 人」で 21.4%、「50～99 人」で 23.9%、「100～299 人」で 23.9%、「300 人以上」で 32.7%となっている。さらに、「600 万以上 700 万円未満」になると、「30～49 人」で 10.6%、「50～99 人」で 8.8%、「100～299 人」で 9.6%、「300 人以上」で 14.9%となっている。このように、300 人以上とそれ未満では、やや年収水準が異なるようである。「300 人以上」のサンプルの少なさから、断定はできないが、そのような傾向が窺われた。一方、この調査においては、300 万人未満の企業においては、規模別に年収水準に顕著な差は出ていないようである(図表 4-16)。

図表 4-16 規模別に見た 40 歳の平均年収（％）

| | 全体 (N) | 2 0 0 | 3 2 0 0 0 0 | 4 3 0 0 0 0 | 5 4 0 0 0 0 | 6 5 0 0 0 0 | 7 6 0 0 0 0 | 8 7 0 0 0 0 | 9 8 0 0 0 0 | 1 9 0 0 0 0 | 1 1 2 0 0 0 | 1 1 5 2 0 0 | 2 1 0 5 0 0 | 2 0 0 | 無 回 答 |
|----------|----------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------|-------------|
| | | 万 円 未 満 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 万 円 未 以 満 上 | 万 円 以 上 | |
| 全体 | 100.0 (1764) | 0.2 | 2.2 | 18.6 | 33.2 | 23.4 | 10.1 | 2.8 | 1.0 | 0.5 | 0.2 | 0.1 | - | - | 7.8 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 0.1 | 1.9 | 21.9 | 33.4 | 21.4 | 10.6 | 3.1 | - | 0.4 | 0.3 | 0.1 | - | - | 6.7 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 0.4 | 2.7 | 16.4 | 35.7 | 23.9 | 8.8 | 2.9 | 0.5 | 0.4 | 0.2 | - | - | - | 8.2 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 0.2 | 2.2 | 19.5 | 33.5 | 23.9 | 9.6 | 1.9 | 2.2 | 0.5 | - | - | - | - | 6.5 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | - | 1.0 | 5.0 | 16.8 | 32.7 | 14.9 | 5.0 | 5.9 | 1.0 | - | - | - | - | 17.8 |

業種別の特徴についても確認しておこう。ここでは、30歳平均で見た時、その年収水準が低い傾向が見受けられた「宿泊業、飲食サービス業」と「医療、福祉」について確認しておこう。「宿泊業、飲食サービス業」の場合、全体の傾向と同様に、年収水準は上がっている。30歳では、平均年収400万円未満の企業が83.0%だったのに対して、40歳では、その比率は38.3%に減少し、逆に、平均年収300万円以上から600万円未満で89.4%となっている（図表4-17）。さらに、「300万円以上400万円未満」の層は、30歳では61.7%を占めていたのに対して、40歳では36.2%となっている。このことから、年齢とともに年収水準が上昇している傾向が窺われる。

一方、「医療、福祉」も、平均年収300万円以上から600万円未満で81.9%を占めている。ただ、その内訳を見ると、300万円以上400万円未満の企業で5割弱を占めている。また、先の30歳の時の平均年収と比較すると、平均年収400万円未満の企業は30歳で77.5%、40歳で46.8%となっている。確かに比率としては減少しているものの、全体の傾向と比べてもこの層が占める割合は高くなっている。このことから、年齢とともに年収水準がやや上がりにくい業種であることが窺われる。

図表 4-17 業種別に見た 40 歳の平均年収 (%)

| | 全体 (N) | 20 | 32 | 43 | 54 | 65 | 76 | 87 | 98 | 19 | 11 | 11 | 21 | 20 | 無 回 答 |
|-------------------|----------------|--------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------|
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | 万円 未 満 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | |
| 全体 | 100.0 (1764) | 0.2 | 2.2 | 18.6 | 33.2 | 23.4 | 10.1 | 2.8 | 1.0 | 0.5 | 0.2 | 0.1 | - | - | 7.8 |
| 建設業 | 100.0 (204) | - | 0.5 | 8.8 | 35.8 | 31.4 | 14.2 | 2.9 | 0.5 | - | - | - | - | - | 5.9 |
| 製造業 | 100.0 (319) | - | 1.3 | 21.6 | 35.1 | 24.1 | 6.9 | 0.9 | 0.6 | 0.6 | - | - | - | - | 8.8 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100.0 (7) | - | - | 14.3 | 14.3 | 14.3 | 14.3 | 14.3 | - | - | - | - | - | - | 28.6 |
| 情報通信業 | 100.0 (170) | - | 0.6 | 4.1 | 34.1 | 30.0 | 15.3 | 2.9 | 1.2 | 1.2 | - | - | - | - | 10.6 |
| 運輸業、郵便業 | 100.0 (135) | 2.2 | 8.9 | 32.6 | 32.6 | 9.6 | 4.4 | - | 1.5 | - | - | - | - | - | 8.1 |
| 卸売業、小売業 | 100.0 (388) | - | 0.8 | 16.8 | 34.3 | 23.2 | 12.9 | 3.6 | 1.5 | - | 0.5 | - | - | - | 6.4 |
| 金融業、保険業 | 100.0 (36) | - | - | 2.8 | 13.9 | 30.6 | 11.1 | 11.1 | 5.6 | 5.6 | - | 2.8 | - | - | 16.7 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 100.0 (47) | - | - | 10.6 | 34.0 | 27.7 | 12.8 | 2.1 | 4.3 | - | - | - | - | - | 8.5 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 100.0 (110) | - | 0.9 | 10.9 | 31.8 | 27.3 | 20.0 | 3.6 | 0.9 | - | 0.9 | - | - | - | 3.6 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 100.0 (47) | - | 2.1 | 36.2 | 36.2 | 17.0 | 2.1 | 2.1 | - | - | - | - | - | - | 4.3 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 100.0 (45) | - | 4.4 | 28.9 | 26.7 | 20.0 | 8.9 | 6.7 | - | - | - | - | - | - | 4.4 |
| 教育、学習支援業 | 100.0 (33) | - | - | 12.1 | 36.4 | 36.4 | - | 6.1 | - | 3.0 | - | - | - | - | 6.1 |
| 医療、福祉 | 100.0 (111) | - | 5.4 | 41.4 | 27.9 | 12.6 | 2.7 | 0.9 | - | - | - | - | - | - | 9.0 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 100.0 (112) | 0.9 | 6.3 | 23.2 | 33.0 | 17.9 | 3.6 | 4.5 | - | 0.9 | - | - | - | - | 9.8 |

③50 歳

平均年収の最後に 50 歳を確認しよう。50 歳の平均年収の特徴は、その他の年齢層と比べると、やや年収にばらつきが見られることである。「30～49 人」の企業においても、平均年収が、1,000 万円を超えている企業もある。もっとも傾向としては企業規模が 300 人以上の企業は、それ未満の企業と比べて、平均年収が高い傾向がある。例えば「年収 400 万円以上 500 万円未満」を見てみると、「30～49 人」で 21.3%、「50～99 人」で 17.9%、「100～299 人」で 17.8%、「300 人以上」で 5.9%となっている。一方、「年収 600 万円以上 700 万円未満」を見てみると、「30～49 人」で 17.3%、「50～99 人」で 17.3%、「100～299 人」で 15.7%、「300 人以上」で 23.8%となっている（図表 4-18）。先の 30、40 歳の時と同様に、「300 人以上」のサンプル数の少なさから断定はできないが、そのような傾向が窺われた。

図表 4-18 規模別に見た 50 歳の平均年収 (%)

| | 全体 (N) | 20 | 32 | 43 | 54 | 65 | 76 | 87 | 98 | 19 | 11 | 11 | 21 | 20 | 無 回 答 |
|----------|----------------|--------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------|
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | 万円 未 満 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | 万円 未 満 以 上 | |
| 全 体 | 100.0 (1764) | 0.2 | 1.8 | 8.6 | 18.5 | 26.8 | 17.3 | 8.9 | 4.6 | 1.6 | 1.3 | 0.4 | 0.1 | - | 9.9 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 0.1 | 1.6 | 9.9 | 21.3 | 24.9 | 17.3 | 8.2 | 4.2 | 1.0 | 1.2 | 0.3 | 0.1 | - | 9.8 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 0.2 | 2.7 | 7.9 | 17.9 | 29.1 | 17.3 | 7.9 | 4.3 | 1.4 | 1.1 | 0.2 | - | - | 10.2 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 0.2 | 1.2 | 8.7 | 17.8 | 28.9 | 15.7 | 11.1 | 5.1 | 2.7 | 1.4 | 0.5 | - | - | 6.7 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | - | 1.0 | 4.0 | 5.9 | 17.8 | 23.8 | 10.9 | 7.9 | 3.0 | 2.0 | 2.0 | - | - | 21.8 |

次に業種であるが、ここでも、30歳平均で見た時、その年収水準が低い傾向が見受けられた「宿泊業、飲食サービス業」と「医療、福祉」について確認しておこう。「宿泊業、サービス業」においては、平均年収「400万円以上500万円未満」が34.0%、「500万円以上600万円未満」が31.9%となっており、両方で、7割近くを占める。40歳の平均年収では、36.2%を占めていた「300万円以上400万円未満」は、50歳になると19.1%となる。先の40歳の平均年収で指摘したことと同様に、この業種では、年齢とともに年収が上がっている傾向が窺われる。ただし、その年収額は他の業種と比べるとやや低く、600万円未満がその大半を占めている。このことから、この業種は、年齢とともに年収も上昇する傾向はあるものの、その絶対水準はやや低い業種と言える。

次に「医療、福祉」であるが、こちらも平均年収は高くなっている。30歳の平均年収では56.8%を、40歳の平均年収では41.4%を占めていた「300万円以上400万円未満」は、50歳では23.4%となっている。40歳の平均年収において全体的に見られていた平均年収の上昇傾向が、50歳の平均年収になってようやく見られ始めたと言えるかもしれない。年齢とともに平均年収は上がるものの、その上昇速度は全体の平均と比べるとやや遅く、その上限もやや低いのが、この業界の特徴である可能性が窺われた（図表4-19）。

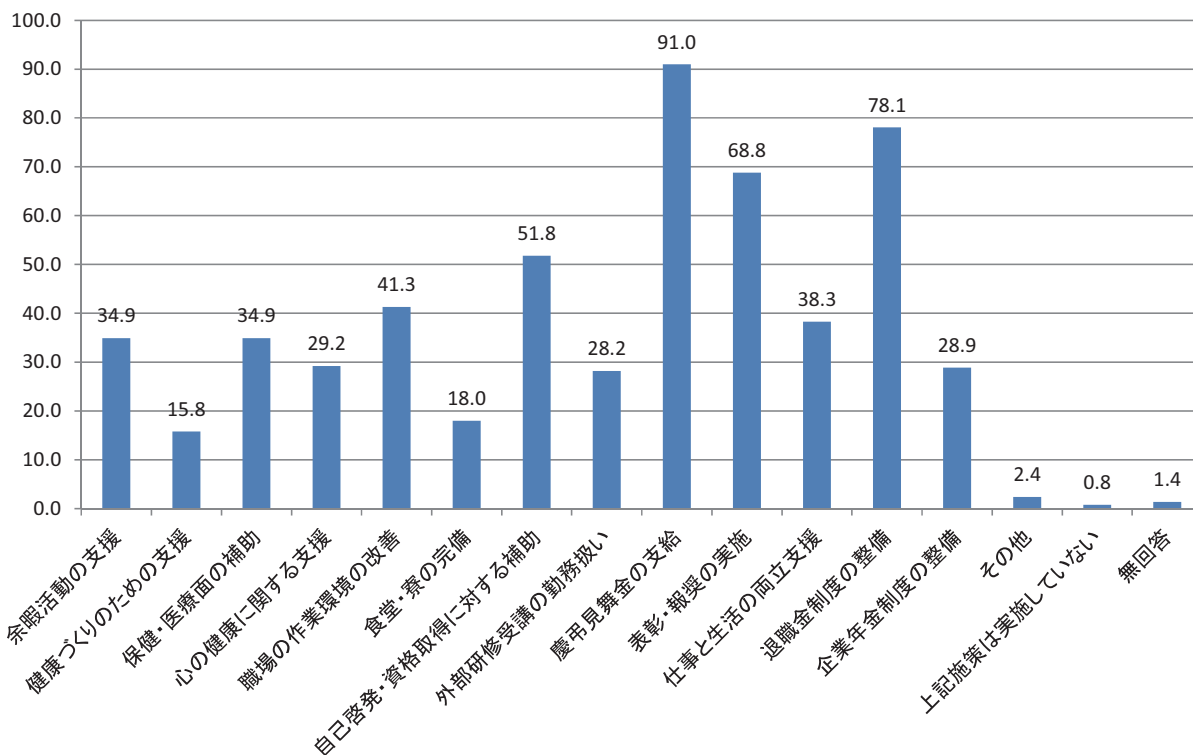
図表4-19 業種別に見た50歳の平均年収（%）

| | 全体 (N) | 20 000 | 320 000 | 430 000 | 540 000 | 650 000 | 760 000 | 870 000 | 980 000 | 190 000 | 110 000 | 110 000 | 210 000 | 200 000 | 無 回 答 |
|-------------------|----------------|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|
| | | 万 円 未 満 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | 万 円 未 満 以 上 | |
| 全体 | 100.0 (1764) | 0.2 | 1.8 | 8.6 | 18.5 | 26.8 | 17.3 | 8.9 | 4.6 | 1.6 | 1.3 | 0.4 | 0.1 | - | 9.9 |
| 建設業 | 100.0 (204) | - | 0.5 | 2.9 | 12.7 | 32.8 | 26.5 | 12.7 | 3.9 | 1.0 | - | - | - | - | 6.9 |
| 製造業 | 100.0 (319) | - | 0.6 | 9.1 | 19.7 | 31.3 | 17.6 | 6.3 | 3.4 | 0.9 | 0.6 | - | - | - | 10.3 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100.0 (7) | - | - | - | 14.3 | 14.3 | 14.3 | 14.3 | - | 14.3 | - | - | - | - | 28.6 |
| 情報通信業 | 100.0 (170) | - | 0.6 | 2.4 | 11.2 | 27.1 | 23.5 | 12.4 | 2.9 | 1.8 | 1.8 | 0.6 | - | - | 15.9 |
| 運輸業、郵便業 | 100.0 (135) | 1.5 | 9.6 | 23.0 | 23.7 | 19.3 | 8.1 | 3.0 | 1.5 | - | 1.5 | - | - | - | 8.9 |
| 卸売業、小売業 | 100.0 (388) | - | 0.8 | 5.9 | 18.0 | 27.3 | 16.8 | 10.3 | 6.2 | 3.9 | 1.3 | 1.0 | - | - | 8.5 |
| 金融業、保険業 | 100.0 (36) | - | - | - | 5.6 | 11.1 | 27.8 | 5.6 | 13.9 | 5.6 | 8.3 | 5.6 | 2.8 | - | 13.9 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 100.0 (47) | - | - | - | 14.9 | 23.4 | 19.1 | 12.8 | 12.8 | - | 4.3 | - | - | - | 12.8 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 100.0 (110) | - | 0.9 | 0.9 | 12.7 | 30.9 | 18.2 | 15.5 | 10.0 | - | 1.8 | - | - | - | 9.1 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 100.0 (47) | - | - | 19.1 | 34.0 | 31.9 | 4.3 | 2.1 | - | - | 2.1 | - | - | - | 6.4 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 100.0 (45) | - | 4.4 | 15.6 | 20.0 | 22.2 | 8.9 | 8.9 | 11.1 | - | - | - | - | - | 8.9 |
| 教育、学習支援業 | 100.0 (33) | - | - | - | 18.2 | 30.3 | 27.3 | 6.1 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | - | - | - | 9.1 |
| 医療、福祉 | 100.0 (111) | - | 2.7 | 23.4 | 31.5 | 17.1 | 11.7 | 4.5 | - | - | - | - | - | - | 9.0 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 100.0 (112) | 0.9 | 5.4 | 14.3 | 23.2 | 21.4 | 9.8 | 7.1 | 3.6 | 1.8 | 1.8 | - | - | - | 10.7 |

2. 福利厚生

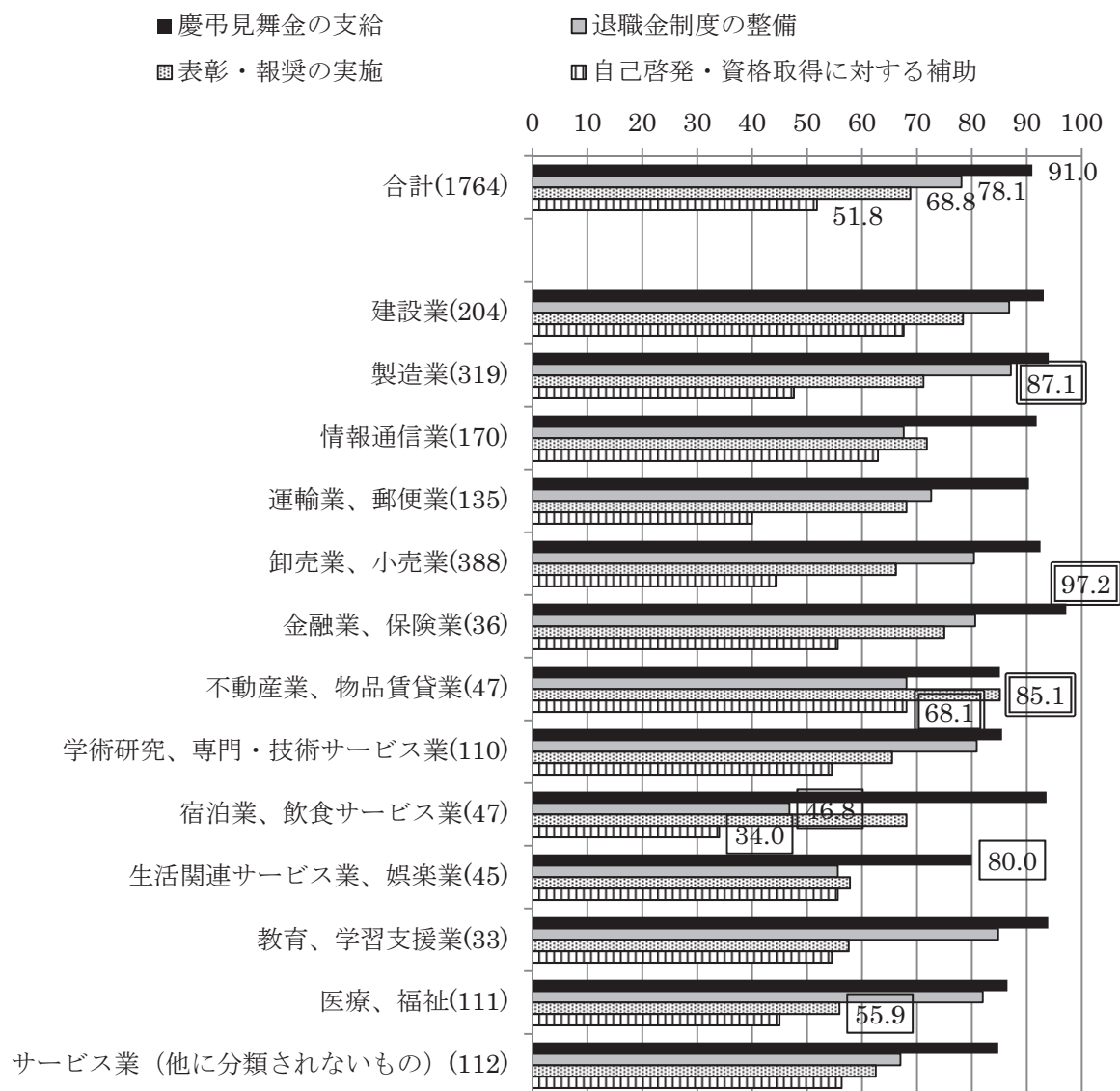
次に、現在、企業が実施している福利厚生の現状と今後の見通しについて、簡単に触れておこう。現在、企業が実施している福利厚生施策は、過半数の水準で指摘率の高いほうからみると、「慶弔見舞金の支給」(91.0%)、「退職金制度の整備」(78.1%)、「表彰・報奨の実施」(68.8%)、そして、「自己啓発・資格取得に対する補助」(51.8%)である（図表4-20）。

図表 4-20 福利厚生の実現状況（％）



これらを業種別にみたのが、図表 4-21 である。第 4 位までの項目をそれぞれ、もっとも高い回答率（ で囲った数値）ともっとも低い回答率（ で囲った数値）となった業種に注目してみると、第 1 位の「慶弔見舞金」に関しては、もっとも低い場合でも「生活関連サービス業、娯楽業」の 8 割の水準にある。2 位の「退職金制度」については、もっとも高い「製造業」（87.1％）から「宿泊業、飲食サービス業」（46.8％）まで、約 40 ポイントの開きがある。同様に、3 位の「表彰・報奨の実施」では、「不動産業、物品賃貸業」（85.1％）から「医療、福祉」（55.9％）まで、およそ 30 ポイントの差がある。最後に、4 位の自己啓発に対する補助については、「不動産業、物品賃貸業」（68.1％）から「宿泊業、飲食サービス業」（34.0％）まで、30 ポイント以上の開きが見られた。

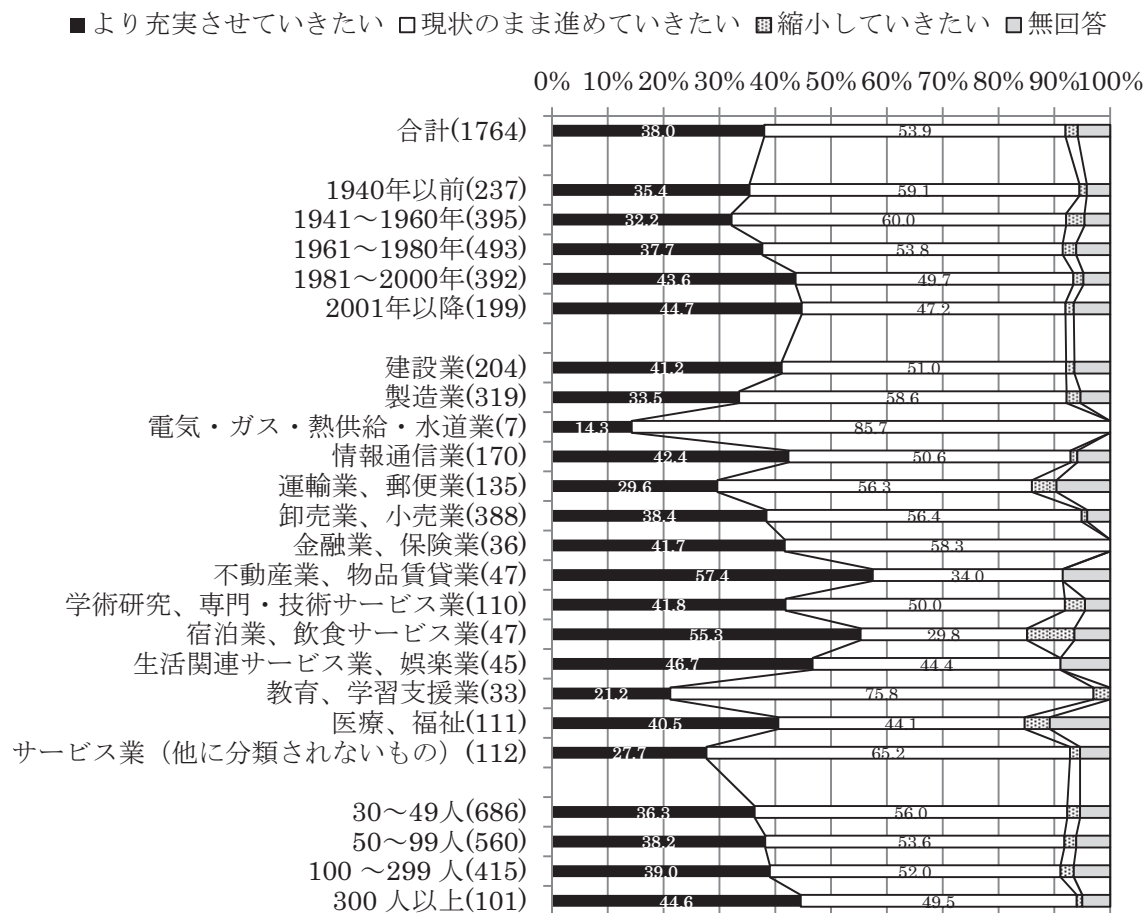
図表 4-21 業種別福利厚生制度の現状 (%)



では、こうした制度を、今後はどのように展開していこうとしているのだろうか。過半数の企業は、「現状のまま進めていきたい」（53.9%）と考えている。そして、4割弱は「より充実させていきたい」と考えている。いずれにせよ、9割の企業は、現状維持もしくは、より充実させる方向で検討している（図表 4-22）。

より積極的な姿勢が強いのは、創業年別には社歴の短い企業が、規模別にはより規模が大きい企業である。また、業種別には、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」でその傾向を見ることができる。

図表 4-22 福利厚生の方々の今後の方向性 (%)



第3節 正社員の採用・活用方針

第3節では、正社員の採用・活用方針について確認する。調査票では、企業票間25において、正社員の採用、および、活用方針について尋ねている。各項目について企業規模別に見ていくと、以下のような傾向が見られた¹。

①新卒採用／中途採用

まず、採用方法について。ここでは「A 新卒採用に注力している」と「B 中途採用に注力している」という二項を設定し、「Aに近い」、「どちらかといえばAに近い」、「どちらかといえばBに近い」、「Bに近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。傾向は綺麗に出ており、企業規模が大きくなるほど、新卒に注力し、小さくなるほど、中途採用に注力している。「300人以上」の企業では、新卒重視（つまり「Aに近い

¹ 既に本文において何度か指摘しているが、「300人以上」のサンプルの少なさから、明確なことを断定することはできない。本節では、あくまで、そうした傾向が窺われたことを指摘していることについて、留意されたい。

い、「どちらかといえば A に近い」の合計）と回答したのは、88.1%に上る。一方、「30～49人未満」の場合、27.1%にとどまる（図表 4-23）。

図表 4-23 企業規模別に見た採用方針（新卒採用／中途採用）（％）

| | 全体 (N) | 新卒採用に 注力している に近い | どちらかといえ ば新卒採用に 注力している に近い | どちらかといえ ば中途採用に 注力している に近い | 中途採用に 注力している に近い | 無回答 |
|----------|----------------|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 17.3 | 24.4 | 28.0 | 28.2 | 2.0 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 9.9 | 17.2 | 33.7 | 37.0 | 2.2 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 17.3 | 26.3 | 25.2 | 28.9 | 2.3 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 20.5 | 32.0 | 27.7 | 18.3 | 1.4 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 55.4 | 32.7 | 5.9 | 4.0 | 2.0 |

②一定の人数を採用／欠員が出れば補充

採用方法についてもう一問聞いている。「A 毎年、一定の人数を採用している」と「B 欠員が出れば補充する」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

ここでの傾向も綺麗に出ており、企業規模が大きくなるほど、「A 毎年、一定の人数を採用している」の比率が高まっている。今ここで、この回答を一括採用という風読み替えるとすると、規模が大きくなるほど、その比率が高まると解釈することもできよう。いずれにせよ、一般的に考えられていることとそう大差はない結果だと思われる（図表 4-24）。

図表 4-24 企業規模別に見た採用方針②（毎年一定人数の採用／欠員補充）（％）

| | 全体 (N) | 毎年、一定の 人数を採用して いるに近い | どちらかといえ ば毎年、一定 の人数を採用 しているに近い | どちらかといえ ば欠員が出れ ば補充する に近い | 欠員が出れば 補充する に近い | 無回答 |
|----------|----------------|----------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 12.8 | 20.1 | 25.6 | 39.6 | 1.8 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 5.4 | 14.7 | 28.0 | 50.1 | 1.7 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 9.8 | 22.7 | 24.8 | 40.2 | 2.5 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 19.0 | 23.1 | 26.7 | 29.9 | 1.2 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 54.5 | 29.7 | 9.9 | 5.0 | 1.0 |

③性別

次に、採用の際に重複することに関連して、性別を重視するかどうかについて尋ねている。ここでは「A 採用では、応募者の性別を重視している」と「B 採用では、応募者の性別は全く問わない」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結論から先に言うと、規模が大きくなるほど、性別を重視する割合は減少し、小さくなるほど性別を重視する割合は大きくなる傾向にあるようである。「300人以上」の企業の場合、性別は問はない（つまり、Bに近い、どちらかといえばBに近いの合計）と回答している企業は、70.3%であるのに対して、「30～49人」の企業の場合、50.9%となる。先の採用方法ほど、規模毎にその傾向はきれいに出てはいないものの、おおむねその傾向が窺われる（図表 4-25）。

図表 4-25 企業規模別に見た採用における性別の重視（％）

| | 全体 (N) | 採用では、 応募者の性別 を重視して いるに近い | どちらかといえ ば採用では、 応募者の性別 を重視して いるに近い | どちらかといえ ば採用では、 応募者の性別 は全く問わな いに近い | 採用では、応募 者の性別は全く 問わな いに近い | 無回答 |
|----------|----------------|-----------------------------------|---|---|-----------------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 13.3 | 32.8 | 26.2 | 25.8 | 1.9 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 15.7 | 31.5 | 27.0 | 23.9 | 1.9 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 14.5 | 34.6 | 24.1 | 24.3 | 2.5 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 9.2 | 35.4 | 26.0 | 28.0 | 1.4 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 6.9 | 21.8 | 33.7 | 36.6 | 1.0 |

④学歴

調査票では、学歴を重視するかについても聞いている。ここでは「A 採用では、応募者の学歴を重視している」と「B 採用では、応募者の学歴は全く問わない」という二項を設定し、「Aに近い」、「どちらかといえばAに近い」、「どちらかといえばBに近い」、「Bに近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、企業規模が小さくなるほど、学歴には拘らない傾向が見られた。採用にあたり学歴を重視する企業（つまり、Aに近い、または、どちらかといえばAに近いを選択した企業）の比率は、「30～49人」で27.2%、「50～99人」で31.6%、「100～299人」で36.1%、「300人以上」で48.5%となっている。もっとも、学歴を重視すると答えている（つまり、Aに近いを選択）企業は少なく（「300人以上」の企業でも7.9%）、どちらかといえば学歴を重視している（つまり、どちらかといえばAに近いを選択）という回答が多かった（「300人以上」の企業で40.6%）。この「Aに近い」の選択の少なさは、学歴重視か否かを考える上で留意が必要な点であろう（図表 4-26）。

図表 4-26 企業規模別に見た採用における学歴の重視（％）

| | 全体 (N) | 採用では、 応募者の学歴 を重視して いるに近い | どちらかといえ ば採用では、 応募者の学歴 を重視して いるに近い | どちらかといえ ば採用では、 応募者の学歴 は全く問わない に近い | 採用では、 応募者の学歴 は全く問わない に近い | 無回答 |
|----------|----------------|-----------------------------------|---|---|-----------------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 3.6 | 28.3 | 42.6 | 23.5 | 1.9 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 2.3 | 24.9 | 44.9 | 25.7 | 2.2 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 3.9 | 27.7 | 43.2 | 23.0 | 2.1 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 4.3 | 31.8 | 40.7 | 21.7 | 1.4 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 7.9 | 40.6 | 32.7 | 17.8 | 1.0 |

⑤雇用期間

さて、問 25 の⑤より、人材活用に関する方針に問が移る。まず、従業員への雇用方針について尋ねている。ここでは「A 正社員全員の長期雇用に努める」と「B 正社員の一部を精鋭として残す」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、全ての規模の企業において、長期雇用に重視する傾向が見られた。「30～49人」の企業においても、87.2%が長期雇用に努める方針（つまり、A に近い、もしくは、どちらかといえば A に近いと選択した企業）を掲げている（図表 4-27）。

図表 4-27 企業規模別に見た雇用期間に対する考え方（長期雇用に努める／精鋭を残す）（％）

| | 全体 (N) | 正社員全員の 長期雇用に 努めるに近い | どちらかといえ ば正社員全員の 長期雇用に 努めるに近い | どちらかといえ ば正社員の一 部を精鋭 として残す に近い | 正社員の一部 を精鋭として 残すに近い | 無回答 |
|----------|----------------|---------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 49.4 | 40.6 | 6.2 | 1.6 | 2.2 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 44.8 | 42.4 | 8.2 | 2.3 | 2.3 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 50.4 | 40.5 | 5.7 | 0.9 | 2.5 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 51.8 | 39.8 | 4.8 | 1.9 | 1.7 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 65.3 | 31.7 | 2.0 | - | 1.0 |

⑥能力開発方針

長期雇用に努めるとして、社員の能力開発についてはどのような方針を掲げているのだろうか。ここでは「A 社員の能力開発の責任は、企業側にある」と「B 社員の能力開発の責任は、社員個人にある」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果は、企業規模が大きい企業ほど、能力開発の責任は企業にあると考えていると回答す

る傾向が見受けられた。能力開発の責任は企業側にあると考えている企業（つまり、Aに近い、もしくは、どちらかといえばAに近いと選択した企業）は、「30～49人」で60.7%、「50～99人」で65.9%、「100～299人」で66.0%、「300人以上」で75.2%となっている。しかし、「30～49人」の企業でも60%は企業に責任があると考えており、このことから、能力開発の責任は企業側にあると考えている企業が多いようである（図表4-28）。

図表 4-28 企業規模別に見た能力開発に対する考え方（企業側にある／社員個人にある）（%）

| | 全体 (N) | 社員の能力開発の責任は、企業側にあるに近い | どちらかといえば社員の能力開発の責任は、企業側にあるに近い | どちらかといえば社員の能力開発の責任は、社員個人にあるに近い | 社員の能力開発の責任は、社員個人にあるに近い | 無回答 |
|----------|----------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 13.2 | 51.2 | 29.4 | 2.9 | 3.2 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 12.7 | 48.0 | 31.9 | 3.1 | 4.4 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 12.5 | 53.4 | 27.7 | 3.4 | 3.0 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 13.5 | 52.5 | 29.4 | 2.9 | 1.7 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 17.8 | 57.4 | 21.8 | - | 3.0 |

⑦投資回収期間

では、投資回収期間については、どのように考えているのであろうか。ここでは「A 社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う」と「B 社員への教育投資の回収は、10年未満で行う」という二項を設定し、「Aに近い」、「どちらかといえばAに近い」、「どちらかといえばBに近い」、「Bに近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、投資の回収期間については、企業規模が小さい企業ほど、短期間に回収しようとしている傾向が窺われる。しかし、「300人以上」の企業においても、「どちらかといえば社員への教育投資の回収は、10年未満で行うに近い」を含めると、約5割は短期回収志向であり、全体の傾向として、短期回収方針であると考えられる（図表4-29）。

図表 4-29 企業規模別に見た人材投資回収期間に対する考え方（回収は10年以上かけて行う／回収は10年未満で行う）（%）

| | 全体 (N) | 社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行うに近い | どちらかといえば社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行うに近い | どちらかといえば社員への教育投資の回収は、10年未満で行うに近い | 社員への教育投資の回収は、10年未満で行うに近い | 無回答 |
|----------|----------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 3.9 | 20.8 | 49.7 | 22.1 | 3.6 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 3.4 | 16.3 | 50.7 | 25.4 | 4.2 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 2.0 | 20.7 | 49.1 | 25.0 | 3.2 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 5.3 | 25.3 | 50.1 | 16.4 | 2.9 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 11.9 | 33.7 | 43.6 | 6.9 | 4.0 |

⑧昇進方針

調査票では、能力開発関連を2問尋ねた後、昇進方針について聞いている。ここでは「A 勤続年数を重んじて、昇進させる」と「B 勤続年数に関係なく、抜擢する」という二項を設定し、「Aに近い」、「どちらかといえばAに近い」、「どちらかといえばBに近い」、「Bに近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、企業規模が小さい企業ほど、勤続年数は問わない傾向が見受けられる。勤続年数に関係なく抜擢する傾向にある企業（つまり、Bに近い、もしくは、どちらかといえばBに近いを選択した企業）は、「30～49人」で68.2%、「50～99人」で68.0%、「100～299人」で64.6%、「300人以上」で57.4%となっている。ただし、「300人以上」の企業においても、57%が勤続年数に関係なく抜擢する傾向にある。全体の傾向として、その方針としては、勤続年数によらない昇進管理を行おうとしているようである（図表4-30）。

図表4-30 企業規模別に見た昇進に対する考え方（勤続年数を重んじる／勤続年数に関係なく抜擢する）（%）

| | 全体 (N) | 勤続年数 を重んじて、 昇進させる に近い | どちらかといえ ば勤続年数 を重んじて、 昇進させる に近い | どちらかといえ ば勤続年数 に関係なく、 抜擢する に近い | 勤続年数 に関係なく、 抜擢する に近い | 無回答 |
|----------|----------------|--------------------------------|--|---|-------------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 3.8 | 27.1 | 45.7 | 21.0 | 2.4 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 2.8 | 26.2 | 47.8 | 20.4 | 2.8 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 3.4 | 26.3 | 45.7 | 22.3 | 2.3 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 5.1 | 28.2 | 43.6 | 21.0 | 2.2 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 7.9 | 33.7 | 41.6 | 15.8 | 1.0 |

⑨ローテーション方針

昇進方針に加え、人事ローテーションの方針についても尋ねている。調査票では「A 人事ローテーションは会社主導で行う」と「B 人事ローテーションには、社員の意見、希望をできるだけ反映させる」という二項を設定し、「Aに近い」、「どちらかといえばAに近い」、「どちらかといえばBに近い」、「Bに近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、規模にかかわらず、ローテーションは基本的には会社が主導する方針となっている。会社主導の人事ローテーションを掲げている企業（つまり、Aに近い、もしくは、どちらかといえばAに近いを選択した企業）は、「30～49人」で73.1%、「50～99人」で74.9%、「100～299人」で76.8%、「300人以上」で72.3%となっている。そのため、どの規模でも社員の意見をできるだけ反映させる方針を掲げている企業は、2割強となっている（図表4-31）。

図表 4-31 企業規模別に見た人事ローテーションに対する考え方（会社主導で行う／社員の意見、希望をできるだけ反映させる）（％）

| | 全体 (N) | 人事 ローテーション は会社主導で 行うに近い | どちらかといえ ば人事 ローテーション は会社主導で 行うに近い | どちらかといえ ば人事 ローテーション には、社員の 意見・希望を できるだけ反映 させるに近い | 人事 ローテーション には、社員の 意見・希望を できるだけ反映 させるに近い | 無回答 |
|----------|----------------|----------------------------------|--|--|--|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 20.2 | 54.3 | 20.1 | 2.8 | 2.6 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 18.7 | 54.4 | 21.1 | 2.9 | 2.9 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 22.0 | 52.9 | 19.3 | 3.2 | 2.7 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 19.0 | 57.8 | 18.8 | 2.2 | 2.2 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 24.8 | 47.5 | 23.8 | 2.0 | 2.0 |

⑩登用方針

ローテーションの方針は上に述べた通りだとして、では、高い職位への登用はどうなっているのだろうか。内部登用なのか、外部調達なのか。調査票では、この点についての方針も確認している。ここでは「A 高い職位には生え抜き社員を登用する」と「B 高い職位には外部人材を登用する」という二項を設定し、「Aに近い」、「どちらかといえばAに近い」、「どちらかといえばBに近い」、「Bに近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、小規模であっても内部登用方針を掲げている企業が多い。「30～49人」であっても70.4%は、生え抜きを登用する方針を掲げている（つまり、Aに近い、もしくは、どちらかといえばAに近いを選択した企業）。300人以上になるとややその数が増える（78.2%）が、全ての規模において、7割を超している。高い職位は、内部登用を通じて補充するというのが全体の傾向のようである（図表 4-32）。

図表 4-32 企業規模別に見た高い職位への登用に対する考え方（生え抜き社員を登用する／外部人材を登用する）（％）

| | 全体 (N) | 高い職位には 生え抜き社員を 登用する に近い | どちらかといえ ば高い職位 には生え抜き 社員を登用 するに近い | どちらかといえ ば高い職位 には外部人材 を登用する に近い | 高い職位には 外部人材を 登用する に近い | 無回答 |
|----------|----------------|----------------------------------|--|--|--------------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 9.8 | 60.5 | 22.4 | 3.0 | 4.3 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 9.6 | 60.8 | 21.4 | 2.9 | 5.2 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 10.4 | 60.7 | 22.3 | 2.3 | 4.3 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 8.4 | 58.8 | 25.5 | 4.3 | 2.9 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 12.9 | 65.3 | 16.8 | 2.0 | 3.0 |

⑪賃金決定方法に関する方針

問 25 では、異動に関する事柄を聞いた後、賃金についての方針を尋ねている。まず、決定方法について確認しよう。ここでは「A 賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する」と「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」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、おおむねどの規模においても 5 割程度は、年齢、勤続年数、能力を重視している。「300 人以上」の企業でやや仕事・成果ベースが増える傾向にある（B に近い、どちらかといえば B に近いを含む）。ただし、「B に近い」だけを見ると、300 人未満の企業の方が多くなっている。このことは、確かに仕事・成果ベースの賃金を掲げている企業は、「300 人以上」の企業において、それ未満の企業に比べると増えるが、300 未満の企業と比べると、ややマイルドなものを作り上げている可能性を表わしているのかもしれない（図表 4-33）。

図表 4-33 企業規模別に見た賃金決定に対する考え方（年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する／仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する）（％）

| | 全体 (N) | 賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定するに近い | どちらかといえば賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定するに近い | どちらかといえば賃金は、仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定するに近い | 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に近い | 無回答 |
|----------|----------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 10.5 | 43.3 | 32.3 | 11.8 | 2.2 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 9.6 | 44.0 | 31.3 | 13.0 | 2.0 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 10.2 | 43.6 | 32.9 | 10.7 | 2.7 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 11.1 | 43.9 | 31.3 | 11.8 | 1.9 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 14.9 | 35.6 | 38.6 | 9.9 | 1.0 |

⑫賃金カーブに関する方針

賃金にかかわるもう一つのこととして、賃金カーブにかかわる方針について尋ねている。ここでは「A 賃金は勤続年数と共に上がっていく」と「B 賃金は個人の成果や貴社の業績に応じて、上下する」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、規模間で顕著な差は見られないと言える。概ね 5 割程度の企業は、勤続年数と共に上がると回答し、残りは、成果や業績に応じて上下すると回答している。やや「300 人以上」の企業において、勤続年数とともに上がっていく賃金（つまり、A に近い、もしくは、どちらかといえば A に近いを選択している企業）と答えている割合が増える傾向がある

ようである。300人未満の各規模の企業では、その半数は年功的な賃金カーブを、残りの半数はそうではない上下に変動のある賃金カーブを採用する方針をとる傾向が窺われる（図表4-34）。

図表 4-34 企業規模別に見た賃金カーブに対する考え方（勤続年数とともに上がっていく／個人の成果や貴社の業績に応じて、上下する）（％）

| | 全体 (N) | 賃金は 勤続年数と 共に上がって いくに近い | どちらかといえ ば賃金は 勤続年数と 共に上がって いくに近い | どちらかといえ ば賃金は 個人の成果や 会社の業績に 応じて、上下 するに近い | 賃金は 個人の成果や 会社の業績に 応じて、上下 するに近い | 無回答 |
|----------|----------------|---------------------------------|---|--|--|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 8.9 | 42.3 | 35.2 | 11.8 | 1.8 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 7.0 | 43.0 | 35.0 | 13.4 | 1.6 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 9.1 | 42.1 | 35.5 | 11.4 | 1.8 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 11.6 | 40.7 | 35.7 | 9.9 | 2.2 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 9.9 | 46.5 | 31.7 | 10.9 | 1.0 |

⑬労使関係

問 25 では、労使関係にかかわる方針についても尋ねている。具体的には、「A 従業員組織（組合・社員会等）とのコミュニケーションを重視している」と「B 従業員組織（組合・社員会等）とのコミュニケーションは、重視していない」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、規模が大きくなるほど、重視する方針を掲げている傾向が窺われた。従業員組織とのコミュニケーションを重視している企業（つまり、A に近い、もしくは、どちらかといえば A に近いを選択した企業）は、「30～49人」で 65.1%、「50～99人」で 66.2%、「100～299人」で 67.0%、「300人以上」で 83.2%となっている。また、300人未満だとおおよそ 6 割強となっているが、300人以上となると 8 割を超えている。このことから、確かに規模に応じて重視する度合いは高まっているものの、300人未満の企業においては、企業規模間でそこまで顕著な差が見られるわけではないことが、窺われる（図表 4-35）。

図表 4-35 企業規模別に見た労使コミュニケーションに対する考え方（％）

| | 全体 (N) | 従業員組織(組合・社員会等)とのコミュニケーションを重視しているに近い | どちらかといえば従業員組織(組合・社員会等)とのコミュニケーションを重視しているに近い | どちらかといえば従業員組織(組合・社員会等)とのコミュニケーションは、重視していないに近い | 従業員組織(組合・社員会等)とのコミュニケーションは、重視していないに近い | 無回答 |
|----------|----------------|-------------------------------------|---|---|---------------------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 15.9 | 51.1 | 23.0 | 6.5 | 3.5 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 12.8 | 52.3 | 24.6 | 6.9 | 3.4 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 13.2 | 53.0 | 21.4 | 8.2 | 4.1 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 18.8 | 48.2 | 25.1 | 4.8 | 3.1 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 39.6 | 43.6 | 11.9 | 2.0 | 3.0 |

⑭明確な制度の有無

問 25 の最後に、明確な制度の有無を尋ねている。具体的には、「A 人事制度のルールは明確化されている」と「B 人事制度のルールは明確には決まっていない」という二項を設定し、「A に近い」、「どちらかといえば A に近い」、「どちらかといえば B に近い」、「B に近い」の四つのうち最もあてはまるものを選択してもらう回答形式をとっている。

結果であるが、企業規模が大きくなると制度として明確化される傾向がある。明確化する傾向のある企業（つまり、A に近い、もしくは、どちらかといえば A に近いを選択した企業）は、「30～49 人」で 56.0%、「50～99 人」で 65.2%、「100～299 人」で 73.7%、「300 人以上」で 88.1%となっている（図表 4-36）。

図表 4-36 企業規模別に見た明確な制度の有無（％）

| | 全体 (N) | 人事制度のルールは明確化されているに近い | どちらかといえば人事制度のルールは明確化されているに近い | どちらかといえば人事制度のルールは明確には決まっていないに近い | 人事制度のルールは明確には決まっていないに近い | 無回答 |
|----------|----------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----|
| 全体 | 100.0 (1764) | 23.8 | 41.1 | 26.9 | 5.9 | 2.3 |
| 30～49人 | 100.0 (686) | 15.6 | 40.4 | 34.1 | 7.1 | 2.8 |
| 50～99人 | 100.0 (560) | 23.9 | 41.3 | 27.7 | 5.0 | 2.1 |
| 100～299人 | 100.0 (415) | 29.6 | 44.1 | 18.6 | 6.0 | 1.7 |
| 300人以上 | 100.0 (101) | 55.4 | 32.7 | 7.9 | 1.0 | 3.0 |

おわりに

本章から窺われることを指摘しておこう。もっとも、「300 人以上」のサンプルの少なさや、規模と創業年が交絡している等の可能性もあることから、本章から断定的な結論を導き出すことは危うい。より詳細な分析を実施する必要がある。それでも現状得られたデータから何が読みとれるのであろうか。第 1 に、中小企業であっても、基本は長期雇用方針であること

である。しかし、第2に、その採用方法は、やはり中途採用がメインとなることである。ただし、これは、新卒採用が困難であるための次善策と言えるかもしれない。第3に、中途採用者にかかわる採用方針を見ると、即戦力として期待する一方で、育成の責任は企業側にあると考えている300人未満の企業も少なからずいたことである。また、第4に、300人未満の企業であっても、高い職位については、内部登用を基本的な方針として掲げていることも見逃せないことであろう。

これらの回答より、一方で、新卒採用が困難なため、中途を採用した上で、育成しているケースを想定することもできれば、他方で、中途の即戦力を採用した上で彼らを将来の企業を担うような人材として育てようとしているケースも想定できる。これらの点をきちんと説明していくことが今後の課題となろう。

また、中途採用にあたり、個別に労働条件を決定している企業が、半数ほどいた。また、300人未満の場合、より、職種、労働時間等に配慮する傾向が窺われた。これらの点は、人材確保における中小企業なりの工夫なのかもしれない。加えて、業種によって、配慮する項目に違いが見られた。いずれにせよ、次年度以降でより詳細な分析を進めていく必要がある。

第5章 従業員のプロフィール、現在の仕事

ここでは、従業員調査対象となった従業員の基本的な属性と現在の仕事について述べる。

第1節 基本的な属性と意識

1. 属性

(1) 性別

1855人の回答者の性別は、男性が約2/3の63.3%、女性が35.7%、無回答が1.0%であった。

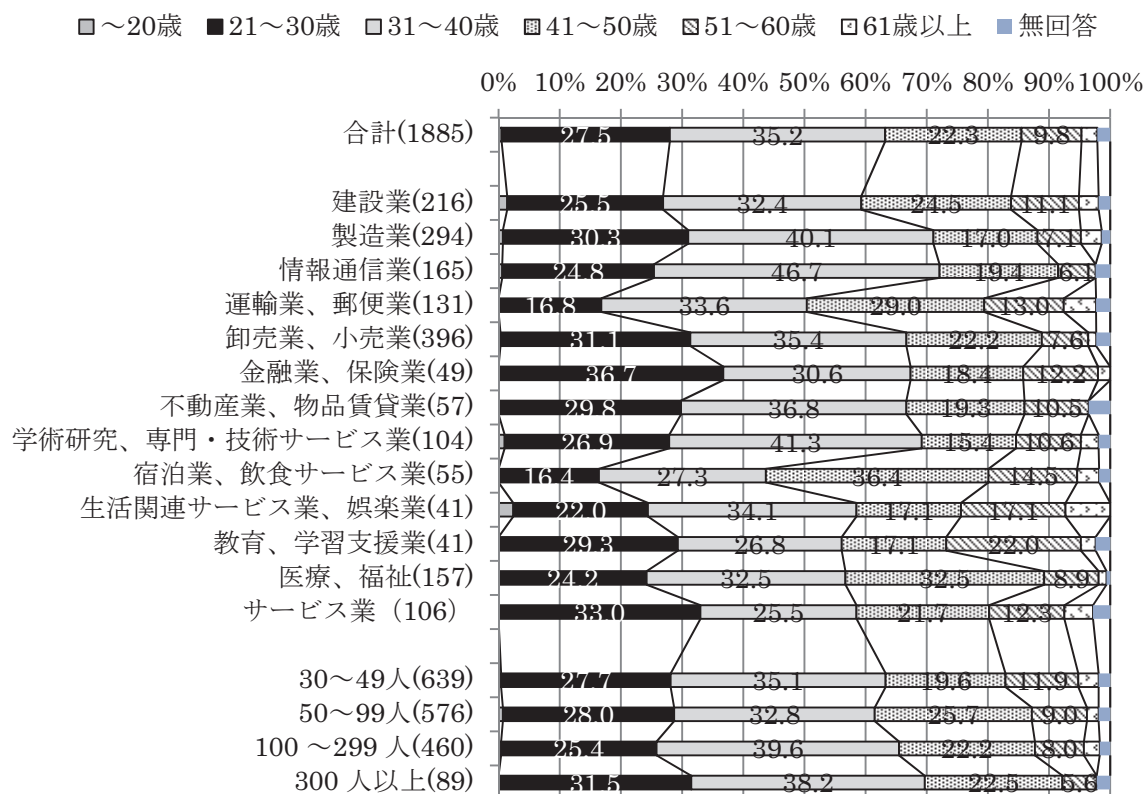
(2) 年齢

全体の平均年齢は、37.7歳であった。

図表5-1にみるように、相対的に若い層が多く、30歳以下で約3割、40歳以下で6割強を占める。

業種別には、「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」で比較的年齢が高く、この2業種のみ平均年齢が40歳を超えている。

図表5-1 回答者の年齢 (%)

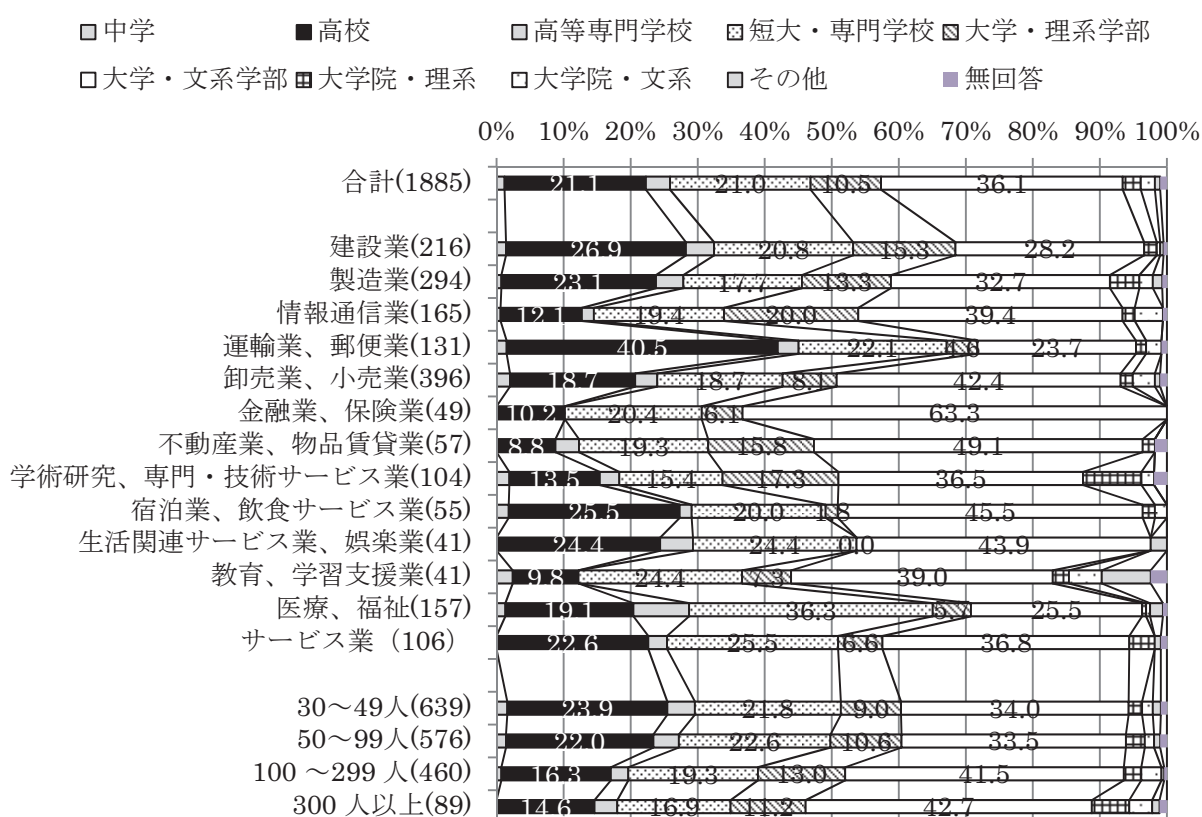


(3) 学歴

全体の傾向をみると、「中学」と「高校」卒業を合わせて2割強、「高等専門学校」、と「短大・専門学校」の合計が約1/4、「大学」卒業以上層が5割強という構成になっている。(図表5-2参照)。

業種別には、「金融業、保険業」のほぼ7割を筆頭に、「不動産業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「情報通信業」などでおおよそ6割以上が大卒以上層となっている。その一方で、「運輸業、郵便業」では、中学・高校卒業層が4割強と相対的に高い。

図表5-2 回答者の学歴 (%)

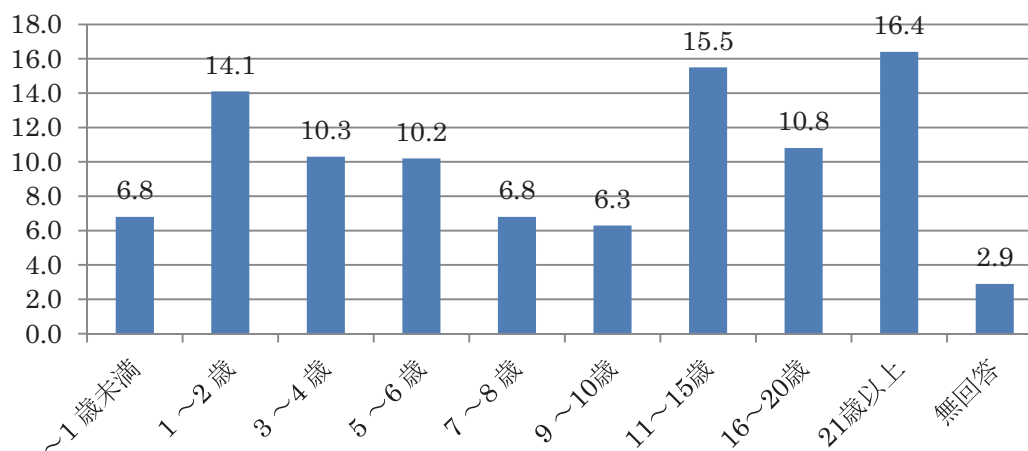


(4) 配偶者、家族構成

配偶者の有無については、「なし」(52.4%)が若干多いものの、「あり」(46.0%)とほぼ半数に分かれている。

さらに、子供の有無については「あり」(36.9%)、「なし」が55.8%という結果になっている。子供がいる場合、その末子年齢は、バラツキが大きい。相対的に年齢の高い「21歳以上」層が16.4%となっている一方で、「11~15歳」層が15.5%、「1~2歳」の幼児がいる場合が14.1%となっている(図表5-3参照)。

図表 5-3 末子の年齢 (%)



2. 意識

(1) 今後の勤続意思

今の勤務先での就業継続希望期間について問うた設問 (F6) の回答結果は以下の通りである。図表 5-4 は回答が多かったものから順に並べたものである。その結果、第1位は「できるだけ長く (今の勤務先で勤めたい)」で 36.9% (1,885 人のうち 695 人) であった。次いで、第2位は「定年まで (今の勤務先で勤めたい)」で 29.5% (1,885 人のうち 557 人)、第3位は「わからない」で 21.0% (1,885 人のうち 396 人) であった。これらの結果から、今の勤務先での就業継続意欲・希望は高い傾向にあるといえる。

図表 5-4 どれくらいの期間、今の勤務先で働きたいか

| | | 回答数 | |
|-----|-----------|---------|--------|
| 順位 | 全体 | 1885(人) | 100(%) |
| 第1位 | できるだけ長く | 695 | 36.9 |
| 第2位 | 定年まで | 557 | 29.5 |
| 第3位 | わからない | 396 | 21.0 |
| 第4位 | 数年程度勤めたい | 158 | 8.4 |
| 第5位 | すぐにでも辞めたい | 49 | 2.6 |
| 第6位 | 無回答 | 30 | 1.6 |

(2) 今後の職業生活・キャリア観

今後の職業生活・キャリア観について問うた設問 (F7) の回答結果は以下の通りである。図表 5-5 は回答が多かったものから順に並べたものである。その結果、第1位は「これから

も今の会社で、今の仕事を続けていきたい」で56.5%（1,885人のうち1,065人）であった。この第1位が突出して多いことから、F6と同様に、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ことを示している。

また、第2位と第3位がそれぞれ「成り行きに任せる」（12.9%：244人）、「将来のことは今は考えていない」（9.7%：183人）となっており、回答者の2割程度は明確な職業生活への希望を持っていないことも分かった。

図表 5-5 今後の職業生活への希望

| 順位 | 全体 | 回答数 | |
|------|-------------------------|---------|--------|
| | | 1885(人) | 100(%) |
| 第1位 | これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい | 1065 | 56.5 |
| 第2位 | 成り行きに任せる | 244 | 12.9 |
| 第3位 | 将来のことは今は考えていない | 183 | 9.7 |
| 第4位 | 独立開業したい | 74 | 3.9 |
| 第5位 | 適当な時期に退職したい | 73 | 3.9 |
| 第6位 | 今の会社で、別の仕事に変わりたい | 71 | 3.8 |
| 第7位 | 別の会社で、今の仕事を続けたい | 63 | 3.3 |
| 第8位 | 勤務先も、仕事も変えたい | 50 | 2.7 |
| 第9位 | 無回答 | 38 | 2.0 |
| 第10位 | 現在の会社を辞めたい | 17 | 0.9 |
| 第11位 | 大学や大学院、専門学校に進学したい | 7 | 0.4 |

第2節 現在の仕事

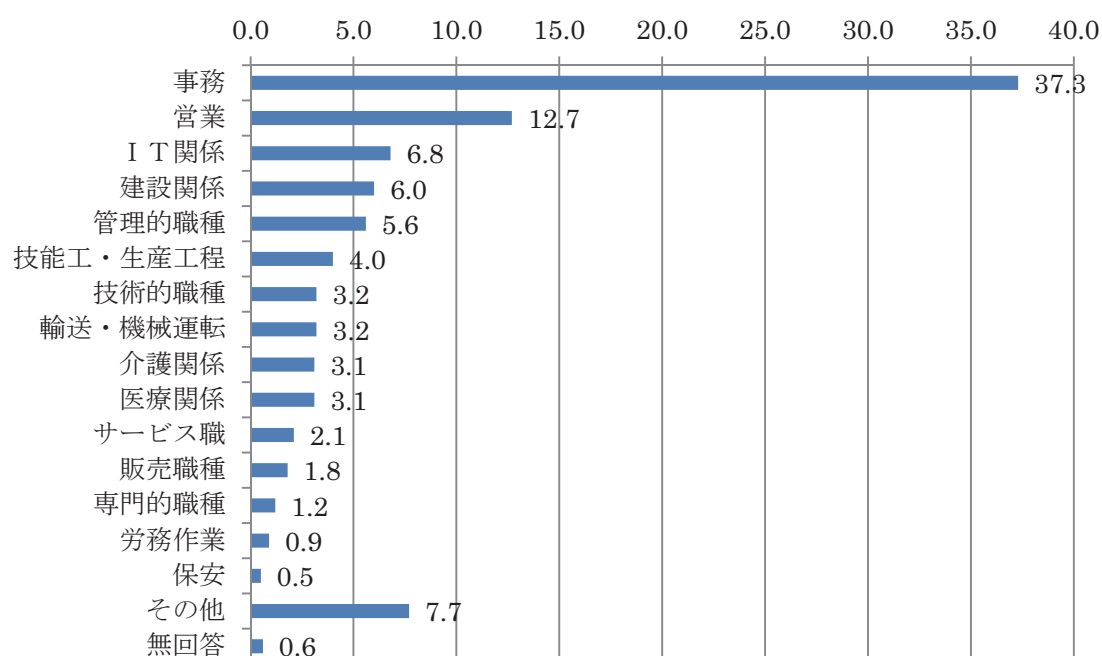
基本的な属性に続き、現在従事している仕事の内容・状況について尋ねた。

1. 現在の仕事内容

現在従事している仕事をみると、一般事務、経理事務などの「事務」がもっとも多く 37.3%であった。それに「営業」が 12.7%で続いている（図表 5-6 参照）。

次点となると、システム・エンジニアなどの「IT 関係」が 3 位となるが、6.8%という水準である。

図表 5-6 現在の仕事 (%)



(2) 通算経験年数と「もっとも長く従事した仕事」

これらの仕事に就いていた通算年数（現在の勤め先だけでなく、過去に在席した企業での経験を含む）は、全体平均で 8.9 年という結果であった。

職種別にみた平均通算年数は、図表 5-7 にみるとおりである。

「管理的職種」が 12.0 年でもっとも長い。10 年を超える水準では長い順に、「建設関係」（11.2 年）、「医療関係」（10.9 年）、「販売職種」と「サービス職」（10.6 年）となっている。

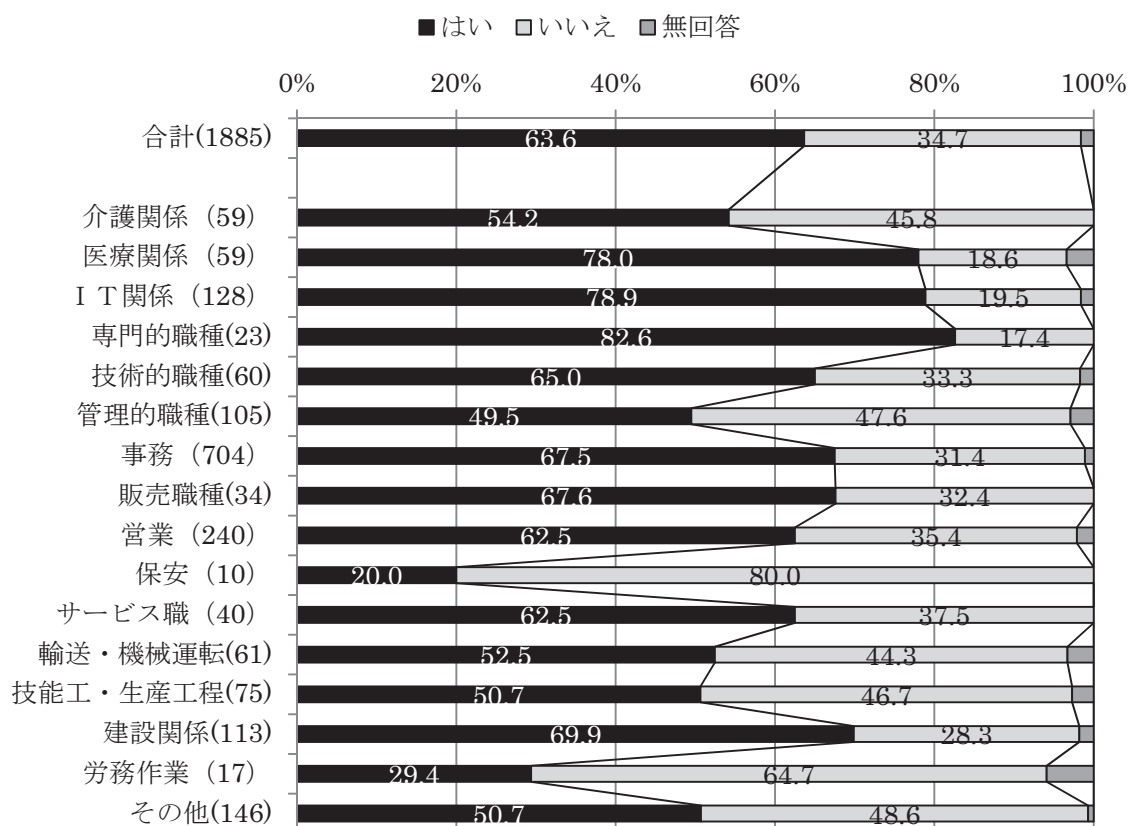
図表 5-7 職種別平均通算年数（年。カッコ内はN）

| | | | | | | | | |
|-------------|--------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------|----------------|--------------|--------------|
| 合計(1885) | 介護関係 (59) | 医療関係 (56) | IT関係 (127) | 専門的職 種(23) | 技術的職 種(60) | 管理的職 種(105) | 事務 (699) | 販売職種 (34) |
| 8.9 | 6.7 | 10.9 | 9.8 | 9.7 | 8.3 | 12.0 | 9.1 | 10.6 |
| 営業 (238) | 保安(10) | サービス 職(39) | 輸送・機 械運転 (60) | 技能工・ 生産工程 (74) | 建設関係 (112) | 労務作業 (17) | その他 (144) | |
| 7.4 | 7.7 | 10.6 | 8.6 | 5.8 | 11.4 | 7.0 | 6.6 | |

これに続けて、当該職種が「これまでもっとも長く従事した仕事か」否かを尋ねた。全体では、「はい」が約 2/3、「いいえ」が約 1/3 という結果であった。

職種別には、肯定的回答が多かったのが、「専門的職種」、「IT 関係」、「医療関係」などで、およそ 8 割が「はい」と回答している。その一方で実数は少ないものの、「いいえ」の回答が 8 割ともっとも多かったのが「保安」であった。比率が下がるものの、半数弱が「いいえ」と回答したのは、「技能工・生産工程」、「管理的職種」、「介護関係」、「輸送・機械運転」である（図表 5-8 参照）。

図表 5-8 もっとも長く従事した仕事か



(3) 管理的業務

現在従事している仕事が「管理的業務」であるのかを尋ねたところ、「担当していない」が64.8%と、全体のほぼ2/3を占めている。

こうした業務に携わっているのは、全体の約1/3であり、中でもっとも多かったのは「部門・職場の管理を担当している」(20.3%)であった。「1つの店舗・事業所」、「複数の店舗・事業所」、「会社全体の経営管理」はそれぞれ、3.0%、2.7%、4.8%と全体ではわずかである。

(4) 週あたり労働時間

残業を含み「週あたり何時間働いているのか」については、全体の平均で、45.6時間という結果になった。性別には、男性47.4時間、女性42.3時間となり、男性が平均で5時間ほど長く働いている。

職種別に平均をみると、50.5時間ともっとも長かったのは「輸送・機械運転」であった(図表5-9参照)。そして、「管理的職種」(49.3時間)、「営業」(48.9時間)、「労務作業」(48.4時間)、「建設関係」(48.2時間)、「専門的職種」(47.7時間)、「技術的職種」(47.1時間)が続いている。

図表5-9 職種別平均週あたり労働時間(時間。カッコ内はN)

| | | | | | | | | |
|-------------|--------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------|----------------|--------------|--------------|
| 合計(1834) | 介護関係 (57) | 医療関係 (55) | IT関係 (121) | 専門的職 種(21) | 技術的職 種(60) | 管理的職 種(105) | 事務 (689) | 販売職種 (33) |
| 45.6 | 43.7 | 41.6 | 45.4 | 47.7 | 47.1 | 49.3 | 42.8 | 45.8 |
| 営業 (234) | 保安(10) | サービス 職(38) | 輸送・機 械運転 (60) | 技能工・ 生産工程 (74) | 建設関係 (109) | 労務作業 (14) | その他 (145) | |
| 48.9 | 45.8 | 46.5 | 50.5 | 45.8 | 48.2 | 48.4 | 47.2 | |

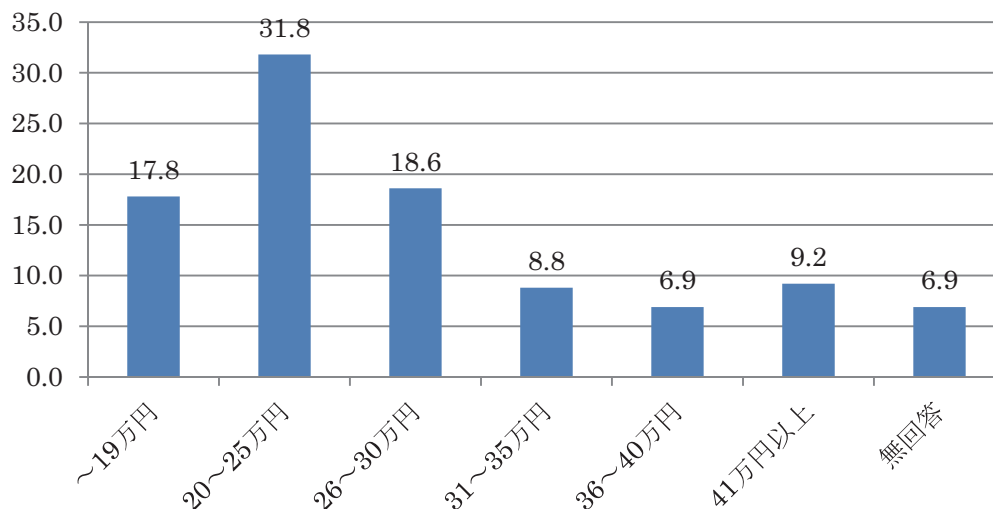
(5) 直近の給料

最後に、直近(本調査を実施した2014年11月の前月・10月分)の給与について尋ねた。全体の平均は27.6万円である。

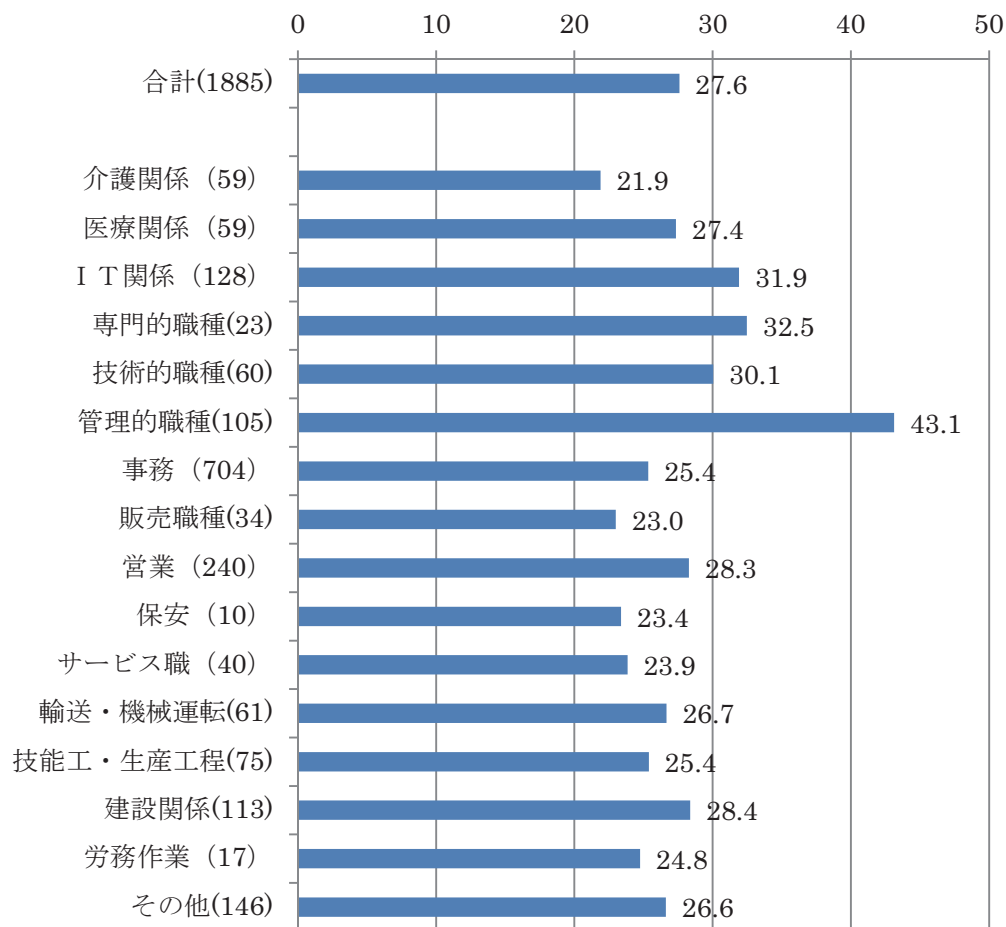
分布をみると、「20~25万円」が31.8%ともっとも多い。それに「26~30万円」、「19万円以下」がおおよそ2割弱が続いている(図表5-10参照)。

職種別には、図表5-11にみるように、やはり「管理的職種」が48.1万円と群を抜いて高い。それに、「専門的職種」(32.5万円)、「IT関係」(31.9万円)、「技術的職種」(30.1万円)が30万円を超える水準が続いている。

図表 5-10 直近の給料(万円)



図表 5-11 直近の給料(職種別、万円)



〈小括〉

本章で明らかとなった従業員属性と現在の仕事の状況については、以下のとおりである。

基本属性については、男性が約 2/3、平均年齢が約 38 歳、大卒以上層が約 5 割となっている。今後の勤続意思については、「できるだけ長く」、「定年まで」を合わせて、約 2/3 となった。「今の会社で、今の仕事を続けたい」という回答が過半数となっている。

職種では、「事務」が 4 割弱と最も多い。今の仕事が「もっとも長く従事した仕事」という回答が 6 割強で、管理的業務は「担当したことがない」が約 2/3 となっている。直近の給与の平均は 27.6 万円であった。

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

本章では、調査に回答している中途採用者が今の勤務先に就職するまでのいきさつや就職までの準備の状況、さらに今の勤務先に就職した後に経験したことや感じていることについての回答結果を概観する。

第1節 今の勤務先に就職するまで

1. 就職時期

今の勤務先に就職した時期に関しては以下のような特徴が見られた。全体の89.7%（1,885人のうち1,690人）の従業員が2006年以降に今の勤務先に就職している。とりわけ、全体の79.4%（1,885人のうち1,496人）は2011年以降に今の勤務先に就職している（図表6-1参照）。すなわち、回答者の大部分は最近10年以内に今の勤務先に就職している。

図表6-1 今の勤務先への就職時期

| n | ～1990年 | 1991～1995年 | 1996～2000年 | 2001～2005年 | 2006～2010年 | 以降 2011年 | 無回答 |
|----------|--------|------------|------------|------------|------------|-------------|-----|
| 1,885(人) | 22 | 17 | 40 | 75 | 194 | 1,496 | 41 |
| 100(%) | 1.2 | 0.9 | 2.1 | 4.0 | 10.3 | 79.4 | 2.2 |

また、今の勤務先に就職した月に関しては以下のような結果であった（図表6-2参照）。4月（283人：15.0%）と10月（244人：12.9%）に入社した者が多いが、それ以外の月に関しては偏りがない。この結果から、基本的には通年採用であるが、4月と10月入社の者がやや多い傾向が見られる。

図表6-2 今の勤務先に就職した月

| n | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 無回答 |
|----------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| 1,885(人) | 123 | 102 | 118 | 283 | 143 | 122 | 157 | 130 | 172 | 244 | 148 | 110 | 33 |
| 100(%) | 6.5 | 5.4 | 6.3 | 15.0 | 7.6 | 6.5 | 8.3 | 6.9 | 9.1 | 12.9 | 7.9 | 5.8 | 1.8 |

2. 今の勤務先で働こうと思った理由

今の勤務先で働こうと思った理由について問うた設問への回答結果は以下の通りであった。なお、本問は複数回答項目である。全23項目についての詳細は付表を参照して頂きたいが、

今の勤務先で働こうと思った理由として挙げられた上位 5 つは図表 6-3 に示した通りである。上位 5 つは各項目共に全体の 2 割以上が「今の勤務先で働こうと思った理由」として挙げたものである。

全体の 41.6% の従業員が「今までの経験が活かせる仕事だったから」という理由で今の勤務先で働こうと思ったと回答しており、他の項目よりも突出して選択されている項目である。今の勤務先で働こうと思った理由が「すぐにつける仕事だったから」という従業員は 25.4%、「自分の能力を發揮できる仕事だったから」という従業員は 23.6%、「通勤に便利だから」という従業員は 23.0%、「労働時間・休暇がよかったから」という従業員は 21.0% であった。

これらの結果から、半数近くの従業員は「今までの経験が活かせる仕事だった」ために今の勤務先で働こうと思ったことが分かる。他にも、「すぐにつける仕事」で「自分の能力を發揮できる仕事」であるかどうかという点、すなわち就職が容易かどうか、あるいは仕事内容が自分の能力とあっているかなどを考慮して、今の勤務先で働こうと思ったと回答している。また、「通勤に便利だから」、「労働時間・休暇がよかったから」という仕事以外の生活面にも関わる点も考慮していることがうかがえる。

図表 6-3 今の勤務先で働こうと思った理由（上位 5 つ）（複数回答）

| 順位 | 今の勤務先で働こうと思った理由 n | 回答数 | |
|-------|----------------------|----------|--------|
| | | 1,885(人) | 100(%) |
| 第 1 位 | 今までの経験が活かせる仕事だったから | 785 | 41.6 |
| 第 2 位 | すぐにつける仕事だったから | 479 | 25.4 |
| 第 3 位 | 自分の能力を發揮できる仕事だったから | 444 | 23.6 |
| 第 4 位 | 通勤に便利だから | 434 | 23.0 |
| 第 5 位 | 労働時間・休暇がよかったから | 396 | 21.0 |

3. 職探しの容易さ

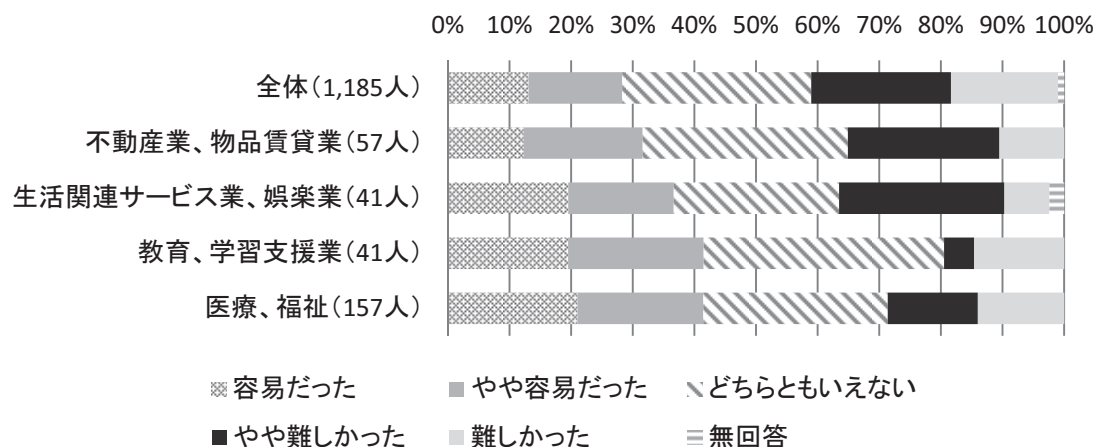
今の勤務先に就職した当時の職探しの容易（困難）さを問うた設問への回答は以下の通りであった（図表 6-4 参照）。全体的傾向として、「容易であった」とする従業員が 28.3%（1,885 人のうち 533 人：「容易だった」13.1%、「やや容易だった」15.2%）、「難しかった」とする従業員が 40.1%（1,885 人のうち 755 人：「やや難しかった」22.7%、「難しかった」17.4%）、「どちらともいえない」が 30.7%（1,885 人のうち 579 人）であった。今の勤務先に就職した当時の職探しは「難しかった」とする従業員が相対的に多い傾向であった。

図表 6-4 職探しの大変さ（今の勤務先に就職した当時）

| n | 容易だった | やや容易だった | どちらともいえない | やや難しかった | 難しかった | 無回答 |
|----------|-------|---------|-----------|---------|-------|-----|
| 1,885(人) | 247 | 286 | 579 | 427 | 328 | 18 |
| 100(%) | 13.1 | 15.2 | 30.7 | 22.7 | 17.4 | 1.0 |

業種別にみると、いくつかの業種では「職探しが容易であった」と回答する従業員が多い傾向が見られた（図表 6-5 参照）。「職探しが容易であった」と回答する従業員は、教育・学習支援業では 41.5%（「容易であった」19.5%、「やや容易であった」22.0%）、医療・福祉業では 41.4%（「容易であった」21.0%、「やや容易であった」20.4%）、生活関連サービス業・娯楽業では 36.6%（「容易であった」19.5%、「やや容易であった」17.1%）、不動産業・物品賃貸業では 31.6%（「容易であった」12.3%、「やや容易であった」19.3%）であった。これらの業種は、他の業種に比べて、「職探しが容易であった」と回答する従業員が多い傾向が見られた。

図表 6-5 今の勤務先に就職した当時の職探しの容易さ（主要業種別）



4. 希望していた就職先

今の勤務先が就職先・転職先として希望していた会社であったかについて問うた設問への回答結果は以下の通りである（図表 6-6 参照）。

全体の 67.2%の従業員が「今の勤務先が就職先・転職先として希望通りであった」（1,885人のうち 1,268人：「希望通り」23.4%、「ある程度希望通り」43.8%）と回答しており、今

の勤務先への就職・転職は希望通りであったと考えている従業員が多い傾向にある。

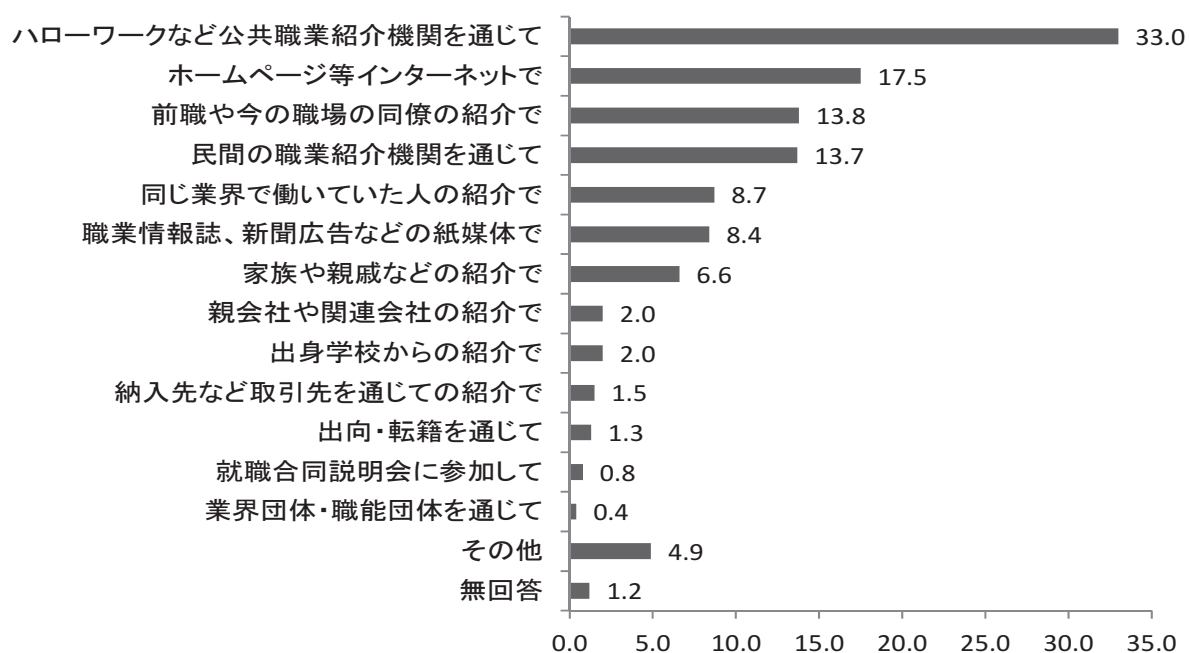
図表 6-6 今の勤務先は、就職先・転職先として希望していた会社か

| n | 希望通り | ある程度希望通り | どちらともいえない | あまり希望通りでない | 希望通りではない | 無回答 |
|----------|------|----------|-----------|------------|----------|-----|
| 1,885(人) | 442 | 826 | 473 | 79 | 42 | 23 |
| 100(%) | 23.4 | 43.8 | 25.1 | 4.2 | 2.2 | 1.2 |

5. 今の勤務先の探し方と就職までの期間

今の勤務先は「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最も多く、約 3 分の 1 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」(17.5%)、「前職や今の職場の同僚の紹介で」(13.8%)、「民間の職業紹介機関を通じて」(13.7%) 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う回答がいずれも 1 割を下回っている (図表 6-7 参照)。

図表 6-7 今の勤務先の探し方 (複数回答、単位：%)



生活関連サービス業、娯楽業や情報通信業に勤務する中途採用者は「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」という回答の割合が10%台にとどまっており、生活関連サービス業、娯楽業では「前職や今の職場の同僚の紹介で」、情報通信業では「ホームページ等インターネットで」の割合が他業種に比べて高くなっている。また、就職先の従業員規模が大きいほど「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の割合は低下し、「民間の職業紹介機関を通じて」の割合が高まる。さらに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6-8参照）。

図表6-8 今の勤務先の探し方（複数回答）：勤務先業種別、従業員規模別、年齢別

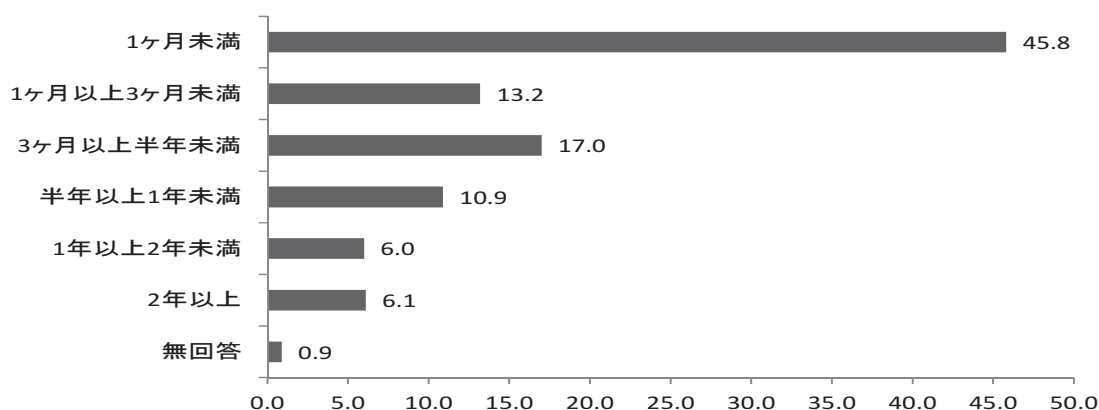
（単位：％）

| | n | 職業紹介機関を通じて | ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて | ホームページ等インターネットで | 職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で | 家族や親戚などの紹介 | 前職や今の職場の同僚 | 同じ業界で働いていた人の紹介 | 就職合同説明会に参加 | 出身学校からの紹介 | 業界団体・職能団体を通じて | 民間の職業紹介機関を通じて | 納入先など取引先を通じて | 出向・転籍を通じて | 親会社や関連会社の紹介 | その他 | 無回答 |
|-------------------|-------|------------|----------------------|-----------------|-------------------|------------|------------|----------------|------------|-----------|---------------|---------------|--------------|-----------|-------------|-----|-----|
| 総計 | 1,885 | 33.0 | 8.4 | 17.5 | 6.6 | 13.8 | 8.7 | 0.8 | 2.0 | 0.4 | 13.7 | 1.5 | 1.3 | 2.0 | 4.9 | 1.2 | |
| 【勤務先業種】 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 建設業 | 216 | 43.1 | 6.0 | 17.6 | 7.9 | 11.6 | 8.3 | 1.9 | 2.8 | - | 7.4 | 1.4 | 0.9 | 1.4 | 7.4 | 0.9 | |
| 製造業 | 294 | 39.1 | 6.5 | 15.3 | 7.8 | 10.5 | 4.4 | 0.7 | 1.7 | 0.7 | 20.4 | 2.0 | 1.4 | 0.7 | 2.7 | 1.4 | |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 2 | 50.0 | - | - | 50.0 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 情報通信業 | 165 | 16.4 | 7.3 | 26.7 | 4.2 | 16.4 | 13.3 | 1.8 | 1.2 | - | 16.4 | 1.8 | 2.4 | 1.8 | 4.8 | 1.2 | |
| 運輸業、郵便業 | 131 | 32.8 | 13.0 | 8.4 | 9.9 | 23.7 | 9.2 | - | 0.8 | 0.8 | 4.6 | 1.5 | 0.8 | 3.1 | 5.3 | 1.5 | |
| 卸売業、小売業 | 396 | 34.3 | 9.6 | 17.7 | 6.6 | 11.6 | 8.1 | 0.8 | 1.0 | 0.5 | 16.7 | 1.5 | 1.0 | 1.5 | 5.1 | 1.3 | |
| 金融業、保険業 | 49 | 20.4 | 6.1 | 16.3 | 4.1 | 18.4 | 6.1 | - | 4.1 | - | 20.4 | - | - | 10.2 | 8.2 | - | |
| 不動産業、物品賃貸業 | 57 | 21.1 | 10.5 | 36.8 | 8.8 | 8.8 | 3.5 | 1.8 | - | - | 19.3 | 3.5 | 3.5 | 7.0 | - | - | |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 104 | 30.8 | 3.8 | 19.2 | 3.8 | 17.3 | 13.5 | - | 2.9 | - | 9.6 | 1.9 | 1.0 | 3.8 | 2.9 | 1.0 | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 55 | 27.3 | 9.1 | 12.7 | 1.8 | 14.5 | 16.4 | - | - | - | 7.3 | - | 1.8 | 5.5 | 5.5 | 1.8 | |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 41 | 14.6 | 12.2 | 17.1 | 7.3 | 29.3 | 9.8 | - | 2.4 | - | 4.9 | - | 2.4 | - | 4.9 | 2.4 | |
| 教育、学習支援業 | 41 | 17.1 | 7.3 | 4.9 | 14.6 | 19.5 | 7.3 | - | 14.6 | - | 12.2 | - | 4.9 | - | 9.8 | - | |
| 医療、福祉 | 157 | 41.4 | 9.6 | 15.3 | 3.8 | 12.7 | 12.1 | - | 2.5 | 1.3 | 8.9 | 1.3 | 0.6 | - | 2.5 | 1.3 | |
| サービス業(他に分類されないもの) | 106 | 32.1 | 12.3 | 23.6 | 5.7 | 11.3 | 8.5 | 1.9 | 2.8 | 0.9 | 11.3 | 0.9 | 0.9 | 1.9 | 7.5 | 1.9 | |
| 【従業員規模】 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30～49人 | 689 | 37.7 | 9.7 | 15.4 | 5.4 | 14.1 | 9.1 | 0.9 | 2.9 | 0.3 | 9.3 | 1.6 | 1.2 | 1.9 | 4.1 | 1.9 | |
| 50～99人 | 576 | 32.6 | 8.0 | 18.6 | 5.6 | 16.3 | 9.4 | 0.9 | 1.4 | 0.7 | 12.0 | 1.2 | 1.6 | 2.8 | 5.7 | 0.7 | |
| 100～299人 | 460 | 28.5 | 7.8 | 19.8 | 8.9 | 12.2 | 8.5 | 0.7 | 1.7 | 0.2 | 17.2 | 2.0 | 1.5 | 1.3 | 4.3 | 0.7 | |
| 300人以上 | 89 | 19.1 | 4.5 | 20.2 | 11.2 | 5.6 | 4.5 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 34.8 | - | - | 1.1 | 6.7 | 2.2 | |
| 【年齢】 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ～20歳 | 10 | - | 10.0 | 20.0 | 30.0 | - | - | - | 20.0 | - | - | - | - | - | 20.0 | - | |
| 21～30歳 | 519 | 36.2 | 9.2 | 23.1 | 6.0 | 8.7 | 4.0 | 1.5 | 3.7 | 0.4 | 15.2 | 1.0 | 0.2 | 0.8 | 3.5 | 1.2 | |
| 31～40歳 | 663 | 33.5 | 8.3 | 21.0 | 6.3 | 13.6 | 9.0 | 0.5 | 1.8 | 0.3 | 14.5 | 1.1 | 1.2 | 1.7 | 3.9 | 0.6 | |
| 41～50歳 | 420 | 28.1 | 8.3 | 12.1 | 7.6 | 18.6 | 11.7 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 15.2 | 1.9 | 1.2 | 1.9 | 7.4 | 1.2 | |
| 51～60歳 | 185 | 32.4 | 8.1 | 4.9 | 8.1 | 15.7 | 10.3 | - | 0.5 | 0.5 | 7.0 | 3.8 | 4.9 | 6.5 | 7.6 | 3.2 | |
| 61歳以上 | 49 | 38.8 | 4.1 | - | - | 26.5 | 18.4 | - | - | 2.0 | 4.1 | 2.0 | 2.0 | 4.1 | 2.0 | 2.0 | |

前の就職先を辞めてから（あるいは学校を出てから）今の就職先に就職するまでの期間については、「1ヶ月未満」という回答が最も多く45.8%を占めた。2番目に多かった回答が「3ヶ月以上半年未満」（17.0%）で、以下「1ヶ月以上3ヶ月未満」（13.2%）、「半年以上1年未満」と続く（図表 6-9 参照）。金融業、保険業（65.3%）、教育、学習支援業（63.4%）、生活関連サービス業、娯楽業（61.0%）に就職した回答者では「1ヶ月未満」の割合が6割を超える。

年齢別にみると、61歳以上の回答者で「1ヶ月未満」の割合がやや低くなり、1年以上の割合がやや高くなるものの、他の年齢層と比べて顕著に大きな差があるとは言えない。

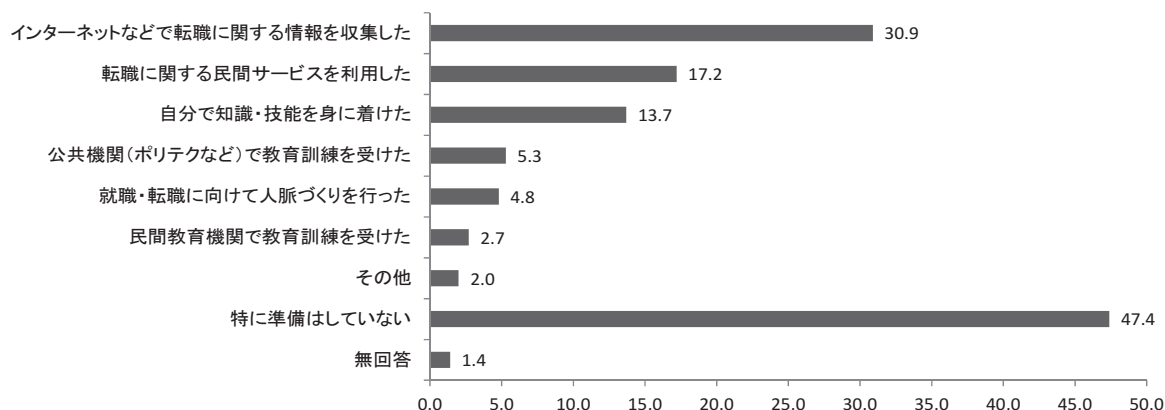
図表 6-9 今の勤務先に就職するまでの期間



6. 就職までの準備、転居の有無

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47.4%と最も多かった。準備をしたという回答の中では「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」（30.9%）が最も多く、「転職に関する民間サービスを利用した」（17.2%）、「自分で知識・技能を身に着けた」（13.7%）と続く（図表 6-10 参照）。

図表 6-10 今の勤務先への就職・転職の際にした準備（複数回答、単位：%）



「特に準備はしていない」という回答は、宿泊業、飲食サービス業で6割を超える(63.6%)。また、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」の割合が高くなる傾向にある。さらに、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6-11参照)。

今の勤務先への就職・転職にあたって転居をしたという回答者は14.1%であった。研究者等の専門的職種(転居率・47.8%)、製造技術者等の技術的職種(同・28.3%)についている回答者は、他の回答者と比べて転居率が高くなっている。

図表6-11 今の勤務先への就職・転職の際にした準備(複数回答): 従業員規模別、年齢別

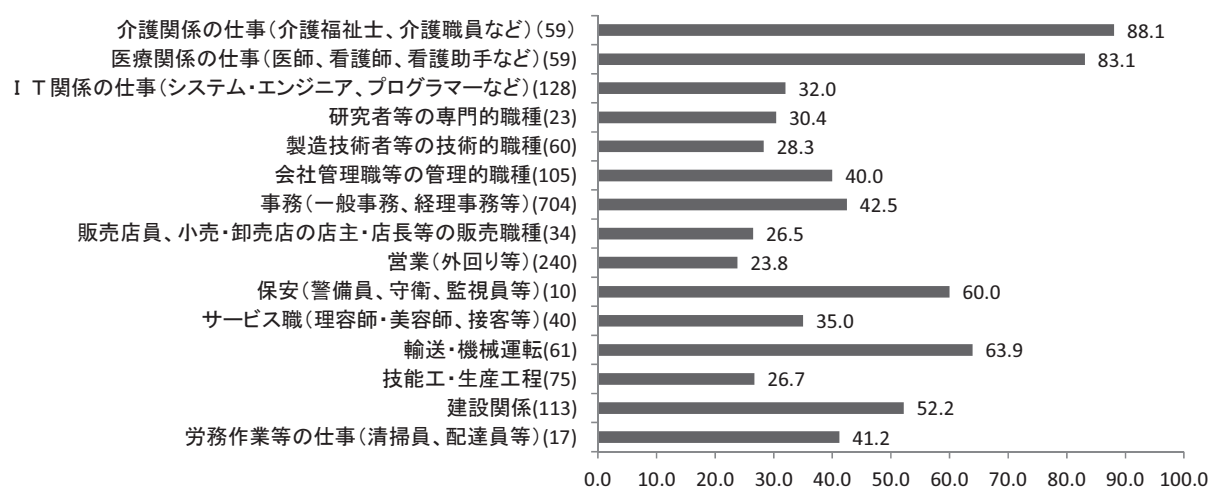
(単位: %)

| | n | 公共機関(ポリテク)で教育訓練を受けた | 民間教育機関で教育訓練を受けた | 自分で知識・技能を身につけた | 転職に関する民間サービスを利用した | インターネットなどに関する情報を収集した | 就職・転職に向けた人脈づくりを行った | その他 | 特に準備はしていない | 無回答 |
|----------|-------|---------------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------------|--------------------|------|------------|-----|
| 総計 | 1,885 | 5.3 | 2.7 | 13.7 | 17.2 | 30.9 | 4.8 | 2.0 | 47.4 | 1.4 |
| 【従業員規模】 | | | | | | | | | | |
| 30~49人 | 689 | 4.8 | 2.0 | 14.7 | 15.1 | 28.9 | 3.6 | 1.5 | 50.8 | 2.0 |
| 50~99人 | 576 | 5.2 | 3.5 | 11.6 | 14.8 | 27.8 | 6.1 | 2.4 | 47.4 | 1.0 |
| 100~299人 | 460 | 5.9 | 3.0 | 13.9 | 18.9 | 35.4 | 5.0 | 1.5 | 46.1 | 0.4 |
| 300人以上 | 89 | 7.9 | 2.2 | 18.0 | 31.5 | 37.1 | 5.6 | 6.7 | 32.6 | 3.4 |
| 【年齢】 | | | | | | | | | | |
| ~20歳 | 10 | 10.0 | - | 10.0 | - | 30.0 | - | 10.0 | 40.0 | - |
| 21~30歳 | 519 | 7.1 | 3.7 | 16.2 | 18.9 | 37.6 | 2.7 | 1.7 | 39.5 | 1.9 |
| 31~40歳 | 663 | 5.7 | 2.1 | 14.3 | 18.3 | 33.8 | 5.7 | 2.4 | 43.9 | 0.6 |
| 41~50歳 | 420 | 3.8 | 2.6 | 11.0 | 17.6 | 28.8 | 6.7 | 1.4 | 51.0 | 1.2 |
| 51~60歳 | 185 | 2.2 | 2.2 | 14.1 | 14.1 | 14.6 | 4.9 | 2.2 | 62.7 | 2.2 |
| 61歳以上 | 49 | 2.0 | - | 2.0 | 2.0 | 6.1 | - | 2.0 | 85.7 | 2.0 |

7. 役に立った資格

今の勤務先への就職・転職において役立つ資格があったという回答者は41.6%である。回答者の職種による差が大きく、「役に立つ資格があった」という回答の割合がとりわけ高いのは、「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」についている回答者である(図表6-12参照)。

図表 6-12 役に立つ資格があった回答者の割合：職種別（単位：％）



注. () 内は、それぞれの仕事に従事している回答者数。

8. 職場になじめるように企業が実施した取り組み

内定をもらってから入社直後にかけて、円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組みについて問うた設問への回答は以下のような特徴がみられた。なお、この設問は 17 項目からあてはまるものをすべて選ぶ複数回答方式である。図表 6-13 は「内定をもらってから入社直後にかけて、円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組み」として選択された上位 10 位を挙げたものである。

(1) 全体的傾向

まず、「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」を挙げる従業員が多い点は特徴的である。円滑に職場になじめるように「職場の上司が面倒を見てくれた」と答えた従業員は 43.5% (780 人)、「先輩が面倒を見てくれた」と答えた従業員は 42.2% (757 人) となっており、他の取り組みと比べて高い数値である（図表 6-13 参照）。すなわち、約 4 割の従業員は「職場の上司が面倒を見てくれた」「先輩が面倒を見てくれた」という取り組みを、職場が従業員に対して円滑に職場になじめるように行ってくれた取り組みとして認識している。

他にも、内定をもらってから入社直後にかけて円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組みとして「人事・総務担当者によるサポート」(27.9% : 501 人)、「同僚・後輩が面倒を見てくれた」(17.8% : 319 人) といったサポートや、「懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた」(26.0% : 466 人)、「公式のオリエンテーションや研修」(19.6% : 352 人) といった催しや研修を挙げた従業員も 2 割から 3 割程度存在した。また、「特に何もしてくれなかった」と回答した従業員が 15.1% (271 人) 存在した（図表 6-13 参照）。

図表 6-13 円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組み(内定をもらってから入社直後)(複数回答)

| 円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組み | | 回答数 | |
|-----------------------------------|--------------------------|----------|--------|
| 順位 | n | 1,794(人) | 100(%) |
| 第1位 | 職場の上司が面倒を見てくれた | 780 | 43.5 |
| 第2位 | 先輩が面倒を見てくれた | 757 | 42.2 |
| 第3位 | 人事・総務担当者によるサポート | 501 | 27.9 |
| 第4位 | 懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた | 466 | 26.0 |
| 第5位 | 公式のオリエンテーションや研修 | 352 | 19.6 |
| 第6位 | 同僚・後輩が面倒を見てくれた | 319 | 17.8 |
| 第7位 | 特に何もしてくれなかった | 271 | 15.1 |
| 第8位 | 社内の職場見学会を実施してくれた | 260 | 14.5 |
| 第9位 | 面倒見のよい職場に配置してくれた | 219 | 12.2 |
| 第10位 | 職場マネジャーとの事前面談 | 214 | 11.9 |

(2) 企業側の取り組みのうち、最も役立つもの

円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組みのうち最も役立つものについて問うた結果、第1位は「職場の上司が面倒を見てくれた」(22.4% : 338人)、第2位は「先輩が面倒を見てくれた」(22.2% : 334人)であった(図表 6-14 参照)。この結果は、円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組みの上位2項目と同様である。

図表 6-14 円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組みのうち、最も役立つもの

| 最も役立つ取り組み | | 回答数 | |
|-----------|----------------|----------|--------|
| 順位 | n | 1,507(人) | 100(%) |
| 第1位 | 職場の上司が面倒を見てくれた | 338 | 22.4 |
| 第2位 | 先輩が面倒を見てくれた | 334 | 22.2 |

注)第3位は「無回答」(14.9%)

(3) 従業員規模別傾向

「公式のオリエンテーションや研修」「人事・総務担当者によるサポート」の実施に関しては、企業の従業員規模によって傾向に違いが見られた。30～49人規模の企業では「公式のオリエンテーションや研修」を実施している企業は15.6%、「人事・総務担当者によるサポー

ト」を実施している企業は 21.3%であるのに対して、300 人以上の企業では、「公式のオリエンテーションや研修」を実施している企業は 37.6%、「人事・総務担当者によるサポート」を実施している企業は 55.3%である（図表 6-15 参照）。この結果より、規模が小さい企業よりも規模が大きい企業において、円滑に職場になじめるように職場が従業員のために行ってくれた取り組みとして「公式のオリエンテーションや研修」と「人事・総務担当者によるサポート」が実施されている傾向が明らかになった。

図表 6-15 「公式のオリエンテーションや研修」「人事・総務担当者によるサポート」の実施（従業員規模別）（複数回答）

| | | n | 公式のオリエンテーションや研修 | 人事・総務担当者によるサポート |
|-------|------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| 全 体 | | 1,794(人) 100(%) | 352 19.6 | 501 27.9 |
| 従業員規模 | 30~49 人 | 647 100.0 | 101 15.6 | 138 21.3 |
| | 50~99 人 | 556 100.0 | 95 17.1 | 163 29.3 |
| | 100 ~299 人 | 438 100.0 | 113 25.8 | 136 31.1 |
| | 300 人以上 | 85 100.0 | 32 37.6 | 47 55.3 |

9. 入社後 1 年以内に受けた教育訓練

入社後 1 年以内に受けた教育訓練について問うた設問への回答は以下のような特徴がみられた。なお、この設問は 12 項目からあてはまるものをすべて選ぶ複数回答方式である。図表 6-16 は「入社後 1 年以内に受けた教育訓練」として選択された上位 7 位（20%を超えるもの）を挙げたものである。

（1）全体的傾向

入社後 1 年以内に教育訓練として「OJT（仕事を通じた訓練）」を受けたという従業員は 36.7%（658 人）で最も多かった。次いで、「仕事特有の専門的知識に関する研修」を受けた従業員が 29.6%（531 人）、「社内の事務手続き・ルールに関する研修」においては 25.4%（455 人）で、仕事や会社特有の事柄を学ぶ研修を受けている者が多かった。また、「企業理念に関する研修」においては 20.4%（366 人）、「コンプライアンス（個人情報保護・ハラスメント

等)に関する研修」においても 20.1% (360 人) となっており理念やコンプライアンスに関する研修を受けている者が 2 割程度存在した。また、留意するべき点として、第 3 位が「特にない」と答えた者が 27.2% (488 人) であった点が挙げられる (図表 6-16 参照)。

図表 6-16 入社後 1 年以内に受けた教育訓練 (複数回答)

| 順位 | n | 回答数 | |
|-------|--------------------------------|----------|--------|
| | | 1,794(人) | 100(%) |
| 第 1 位 | OJT (仕事を通じた訓練) | 658 | 36.7 |
| 第 2 位 | 仕事特有の専門的知識に関する研修 | 531 | 29.6 |
| 第 3 位 | 特にない | 488 | 27.2 |
| 第 4 位 | 社内の事務手続き・ルールに関する研修 | 455 | 25.4 |
| 第 5 位 | 企業理念に関する研修 | 366 | 20.4 |
| 第 6 位 | コンプライアンス(個人情報保護・ハラスメント等)に関する研修 | 360 | 20.1 |
| 第 7 位 | 所属する業界の理解のための研修 | 358 | 20.0 |

(2) 入社後 1 年以内に受けた教育訓練のうち、最も役立つもの

入社後 1 年以内に受けた教育訓練のうち、最も役立つものについて問うた結果、第 1 位は「OJT (仕事を通じた訓練)」(30.9% : 396 人)、第 2 位は「仕事特有の専門的知識に関する研修」(19.2% : 246 人) であった (図表 6-17 参照)。この結果は、入社後 1 年以内に受けた教育訓練の上位 2 項目と同様である。

図表 6-17 入社後 1 年以内に受けた教育訓練のうち、最も役立つもの

| 順位 | n | 回答数 | |
|-------|------------------|---------|--------|
| | | 1280(人) | 100(%) |
| 第 1 位 | OJT (仕事を通じた訓練) | 396 | 30.9 |
| 第 2 位 | 仕事特有の専門的知識に関する研修 | 246 | 19.2 |

注) 第 3 位は「無回答」(11.5%)

(3) 主要事業別傾向

入社後 1 年以内に受けた教育訓練に関して、以下のような業種別傾向が見られた (図表 6-18 参照)。金融業・保険業では、「企業理念に関する研修」(37.8% : 全体の平均は 20.4%)、「所属する業界理解のための研修」(33.3%、全体の平均は 20.0%)、「仕事特有の専門的知識に関する研修」(40.0%、全体の平均は 29.6%)、「仕事に必要な資格取得のための研修」(26.7%、全体の平均は 10.1%)、「社内の事務手続き・ルールに関する研修」(57.8%、全体の平均は

25.4%) や「コンプライアンス（個人情報保護・ハラスメント等）に関する研修」（53.3%、全体の平均は 20.1%）となっており、入社して 1 年以内にうける研修が他の業種に比べて多い傾向にある。「コンプライアンス（個人情報保護・ハラスメント等）に関する研修」に関しては、情報通信業でも「受けた」と回答する従業員が多かったことから、金融業・保険業や情報通信業などの機微な情報（個人情報など）に触れる機会のある業種では、入社後 1 年以内にそれらに関する研修を行っていることが推察される。

図表 6-18 入社後 1 年以内に受けた教育訓練（主要事業別）（複数回答）

| | | n | 企業理念に関する研修 | OJT（仕事を通じた訓練） | 所属する業界の理解のための研修 | 仕事特有の専門的知識に関する研修 | 仕事に必要な資格取得のための研修 | 社内の事務手続き・ルールに関する研修 | コンプライアンス（個人情報保護・ハラスメント等）に関する研修 |
|------|------------|--------------------|-------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------------------|
| 総計 | | 1,794(人) 100(%) | 366 20.4 | 658 36.7 | 358 20.0 | 531 29.6 | 181 10.1 | 455 25.4 | 360 20.1 |
| 主要事業 | 製造業 | 279 100.0 | 56 20.1 | 129 46.2 | 48 17.2 | 75 26.9 | 24 8.6 | 64 22.9 | 34 12.2 |
| | 情報通信業 | 155 100.0 | 27 17.4 | 67 43.2 | 17 11.0 | 39 25.2 | 11 7.1 | 53 34.2 | 62 40.0 |
| | 金融業、保険業 | 45 100.0 | 17 37.8 | 19 42.2 | 15 33.3 | 18 40.0 | 12 26.7 | 26 57.8 | 24 53.3 |
| | 不動産業、物品賃貸業 | 55 100.0 | 15 27.3 | 29 52.7 | 10 18.2 | 13 23.6 | 6 10.9 | 19 34.5 | 19 34.5 |
| | 医療、福祉 | 154 100.0 | 34 22.1 | 48 31.2 | 43 27.9 | 76 49.4 | 10 6.5 | 29 18.8 | 24 15.6 |

製造業、情報通信業、金融業・保険業や不動産業・物品賃貸業では「OJT（仕事を通じた訓練）を受けた」と回答する従業員が他の業種に比べて多い傾向にあった（図表 6-18 参照）。医療・福祉業では、「OJT（仕事を通じた訓練）を受けた」と回答する従業員が他の業種に比べて低い（31.2%、全体の平均は 36.7%）が、「仕事特有の専門的知識に関する研修」を受けた従業員は多かった（49.4%、全体の平均は 29.6%）。

(4) 企業規模別傾向

入社後1年以内に受けた教育訓練に関して、以下のような企業規模別傾向が見られた（図表6-19参照）。「企業理念に関する研修」、「OJT（仕事を通じた訓練）」、「コンプライアンス（個人情報保護・ハラスメント等）に関する研修」において、300人以上規模の企業ではこれらの研修を受けたと回答した従業員が、規模が小さい企業に比べて、多い傾向が見られた。

図表6-19 入社後1年以内に受けた教育訓練（企業規模別）（複数回答）

| | | n | 企業理念に関する 研修 | OJT（仕事を通じた訓練） | コンプライアンス（個人情報保護・ハラスメント等）に関する研修 |
|-------|----------|--------------------|----------------|---------------|--------------------------------|
| 総計 | | 1,794(人) 100(%) | 366 20.4 | 658 36.7 | 360 20.1 |
| 従業員規模 | 30～49人 | 647 100.0 | 102 15.8 | 228 35.2 | 91 14.1 |
| | 50～99人 | 556 100.0 | 105 18.9 | 202 36.3 | 118 21.2 |
| | 100～299人 | 438 100.0 | 112 25.6 | 166 37.9 | 98 22.4 |
| | 300人以上 | 85 100.0 | 35 41.2 | 42 49.4 | 38 44.7 |

10. 入社以前のイメージと入社後に知った実態とのギャップ

現在の勤務先に対して入社前に抱いていたイメージと入社後に知った実態との間のギャップについて問うた設問への回答からは以下のような特徴が見いだされた（図表6-20参照）。13項目に対する入社前と入社後のギャップについて問うたが、一部の項目を除いて、「イメージ通りだった」という回答が半数を超えた。すなわち、多くの項目において、従業員が入社前に描いていた今の勤務先へのイメージと入社後の実態におけるギャップを感じていない。

図表 6-20 入社前のイメージと入社後の実態のギャップ

| | 調査数 | く、ギャップを感じたイメージよりAに近く | ややギャップを感じたイメージよりAに近く | イメージ通りだった | ややギャップを感じたイメージよりBに近く | く、ギャップを感じたイメージよりBに近く | 無回答 |
|-------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------|
| [A] 賃金が低い/[B]賃金が高い | 1,794(人) 100(%) | 168 9.4 | 363 20.2 | 1054 58.8 | 145 8.1 | 47 2.6 | 17 0.9 |
| [A] 業務量が多い/[B]業務量が少ない | 1,794 100.0 | 193 10.8 | 387 21.6 | 937 52.2 | 206 11.5 | 56 3.1 | 15 0.8 |
| [A] 役職・格付けが低い/[B]役職・格付けが高い | 1,794 100.0 | 63 3.5 | 196 10.9 | 1389 77.4 | 91 5.1 | 25 1.4 | 30 1.7 |
| [A] 能力・知識が活かせる/[B]能力・知識が活かさない | 1,794 100.0 | 75 4.2 | 289 16.1 | 1163 64.8 | 194 10.8 | 48 2.7 | 25 1.4 |
| [A] 人間関係が悪い/[B]人間関係がよい | 1,794 100.0 | 111 6.2 | 247 13.8 | 841 46.9 | 372 20.7 | 197 11.0 | 26 1.4 |
| [A] 労働時間が長い/[B]労働時間が短い | 1,794 100.0 | 132 7.4 | 316 17.6 | 1030 57.4 | 215 12.0 | 82 4.6 | 19 1.1 |
| [A] 休暇が取りにくい/[B]休暇が取りやすい | 1,794 100.0 | 155 8.6 | 261 14.5 | 848 47.3 | 301 16.8 | 213 11.9 | 16 0.9 |
| [A] 能力・知識が伸ばせない/[B]能力・知識が伸ばせる | 1,794 100.0 | 67 3.7 | 169 9.4 | 1071 59.7 | 353 19.7 | 113 6.3 | 21 1.2 |
| [A] 福利厚生が乏しい/[B]福利厚生が充実している | 1,794 100.0 | 111 6.2 | 231 12.9 | 1052 58.6 | 249 13.9 | 135 7.5 | 16 0.9 |
| [A] やりがいが無い/[B]やりがいがある | 1,794 100.0 | 79 4.4 | 141 7.9 | 930 51.8 | 415 23.1 | 211 11.8 | 18 1.0 |
| [A] 働きにくい/[B]働きやすい | 1,794 100.0 | 67 3.7 | 166 9.3 | 883 49.2 | 428 23.9 | 225 12.5 | 25 1.4 |
| [A] 昇進機会が少ない/[B]昇進機会が多い | 1,794 100.0 | 173 9.6 | 211 11.8 | 1202 67.0 | 150 8.4 | 37 2.1 | 21 1.2 |
| [A] 企業業績が悪い/[B]企業業績が良い | 1,794 100.0 | 85 4.7 | 221 12.3 | 1022 57.0 | 320 17.8 | 124 6.9 | 22 1.2 |

「[A]役職・格付けが低い/[B]役職・格付けが高い」では77.4%の従業員が「イメージ通りだった」と回答しており、「[A]昇進機会が少ない/[B]昇進機会が多い」では67.0%、「[A]能力・知識が活かせる/[B]能力・知識が活かさない」では64.8%の従業員が「イメージ通りだった」と回答している。これらの結果から、多くの従業員は、自身の役職・格付け、入社後の昇進機会や「自身の能力・知識が活かせるかどうか」について、入社後の実態をイメージした上で入社してきていることが分かる。

「イメージ通りだった」という回答が5割を下回った「[A]人間関係が悪い/[B]人間関係が良い」（「イメージ通りだった」46.9%）、「[A]休暇が取りにくい/[B]休暇が取りやすい」（「イメージ通りだった」47.3%）、「[A]働きにくい/[B]働きやすい」（「イメージ通りだった」49.2%）の各項目では、ギャップを感じているものの、「[A]人間関係が悪い/[B]人間関係が良い」であればイメージよりも「[B]人間関係が良い」ことにギャップを感じている（31.7%：「イメージよりもBに近く、ややギャップを感じた」20.7%、「イメージよりもBに近く、ギャップを感じた」11.0%）。また、「[A]休暇が取りにくい/[B]休暇が取りやすい」ではイメージよりも「[B]休暇が取りやすい」ことにギャップを感じており（28.7%：「イメージよりもBに近く、ややギャップを感じた」16.8%、「イメージよりもBに近く、ギャップを感じた」11.9%）、「[A]働きにくい/[B]働きやすい」ではイメージよりも「[B]働きやすい」ことにギャップを感じている（36.4%：「イメージよりもBに近く、ややギャップを感じた」23.9%、「イメージよりもBに近く、ギャップを感じた」12.5%）。すなわち、ギャップを感じている従業員が多い項目でも、彼・彼女らは“良いギャップ”を感じているといえる。

11. 入社直後につまずいたこと・困ったこと

今の勤務先に入社直後につまずいたこと・困ったことを問うた設問への回答結果は以下の通りである。なお、この設問はあてはまるものをすべて選ぶ複数回答項目である。図表 6-21 には、「入社直後につまずいたこと・困ったこと」として挙げられた上位7位までを示している。上位7位までは回答者のうち1割以上が選択した項目である。

今の勤務先に入社直後につまずいたこと・困ったこととして挙げられた項目第1位は「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」（33.6%：602人）であった。第2位は「つまずいたこと・困ったことはなかった」（29.9%：537人）で、3割弱の従業員は今の勤務先に入社直後につまずいたこと・困ったことはなく、今の勤務先になじんでいったことが推察される結果である。

次いで、第3位は「当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった」（19.1%：343人）、第4位は「上司との人間関係」（18.4%：330人）、第5位は「同僚との人間関係」（13.7%：246人）となっており、今の勤務先の文化や人間関係においてつまずいた・困った者が一定数存在することも明らかになった。

図表 6-21 入社直後につまずいたこと・困ったこと（複数回答）

| 入社直後につまずいたこと・困ったこと | | 回答数 | |
|--------------------|----------------------------|----------|--------|
| 順位 | n | 1,794(人) | 100(%) |
| 第1位 | 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 | 602 | 33.6 |
| 第2位 | つまずいたこと・困ったことはなかった | 537 | 29.9 |
| 第3位 | 当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった | 343 | 19.1 |
| 第4位 | 上司との人間関係 | 330 | 18.4 |
| 第5位 | 同僚との人間関係 | 246 | 13.7 |
| 第6位 | 仕事の難易度が高かった | 236 | 13.2 |
| 第7位 | 相談相手がいなかった | 204 | 11.4 |

12. 今の勤務先になじむまでの期間

今の勤務先になじむまでにかかった期間を問うた設問への回答は以下の通りである（図表 6-22 参照）。今の勤務先になじむまでにかかった期間としては「1ヶ月以上3ヶ月未満」が最も多く、28.9%（519人）、次いで「3ヶ月以上半年未満」が17.0%（305人）、「半年以上1年未満」が15.7%（282人）、「1ヶ月未満」は16.3%（293人）となっている。すなわち、回答した従業員全体の77.9%（1,399人）が1年未満の間に今の勤務先になじんだと回答している。

図表 6-22 今の勤務先になじむまでに要した期間

| n | 1ヶ月未満 | 1ヶ月以上3ヶ月未満 | 3ヶ月以上半年未満 | 半年以上1年未満 | 1年以上2年未満 | 2年以上 | まだなじめていない | 無回答 |
|----------|-------|------------|-----------|----------|----------|------|-----------|-----|
| 1,794(人) | 293 | 519 | 305 | 282 | 164 | 52 | 161 | 18 |
| 100(%) | 16.3 | 28.9 | 17.0 | 15.7 | 9.1 | 2.9 | 9.0 | 1.0 |

〈小括〉

回答した従業員の大部分は最近10年以内に今の勤務先に就職しており、4月と10月に入社した者がやや多い傾向が見られた。そして、半数近くの従業員は「今までの経験が活かせる仕事だった」ために今の勤務先で働こうと思ったと回答している。

今の勤務先に就職した当時の職探しは「難しかった」とする従業員が相対的に多い傾向が

みられた。また、今の勤務先を「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約3割を占めた。前の就職先を辞めてから（あるいは学校を出てから）今の就職先に就職するまでの期間については、「1ヶ月未満」という回答が最も多かった。

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」という回答が最も多かった。そして、準備をしたという回答の中では「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」者が3割程度であった。今の勤務先への就職・転職にあたって転居をしたという回答者は14%程度であった。また、「介護関係の仕事」「医療関係の仕事」についている回答者の中においては「役に立つ資格があった」という回答の割合が高い傾向が見られた。

約4割の従業員は「職場の上司が面倒を見てくれた」「先輩が面倒を見てくれた」という取り組みを、職場が従業員に対して円滑に職場になじめるように行ってくれた取り組みとして認識している。加えて、それら取り組みの中でも最も役立ったものとして「職場の上司が面倒を見てくれた」、「先輩が面倒を見てくれた」を挙げる者が多かった。従業員全体の8割近くが「1年未満の間に今の勤務先になじんだ」と回答している。一方で、今の勤務先に入社直後つまづいたこと・困ったこととして「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」を挙げる者が3割程度であった。入社後1年以内に受けた教育訓練として、「OJT（仕事を通じた訓練）」、「仕事特有の専門的知識に関する研修」や社内の事務手続き・ルールに関する研修」を受けた従業員が多かった。

多くの項目において、従業員が入社前に描いていた今の勤務先へのイメージと入社後の実態におけるギャップを感じていないことも明らかになった。また、ギャップを感じているとしても、イメージよりも「休暇が取りやすい」ことにギャップを感じる、あるいは、イメージよりも「働きやすい」ことにギャップを感じており、「良いギャップ」を感じている従業員が多いことも明らかになった。

第2節 今の勤務先に就職してから

1. 今の勤務先で経験したこと、勤務先の現状

従業員に対して、今の勤務先での経験や勤務先の現状を問うた設問への回答結果は以下の通りである。ここでは、人事制度（査定）のあり方、キャリア発達支援やキャリアパターンに関する情報、研修や教育訓練のあり方、雇用保障、育児・介護への支援、職場風土、仕事への取り組み姿勢や今の勤務先についての満足度などを問うている。

従業員から見た今の勤務先の人事査定については以下のような回答が得られた（図表6-23参照）。「この会社は公正な人事査定を行っている」と思っている従業員は40.1%（「そう思う」16.9%、「ややそう思う」23.2%）、「この会社では成果が賃金・処遇に反映される」と思っている従業員は39.4%（「そう思う」14.1%、「ややそう思う」25.3%）、「この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される」と思っている従業員は47.3%（「そう思う」17.4%、「ややそう思う」29.9%）となっている。

図表 6-23 勤務先での経験、勤務先の現状①

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|--|--------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| この会社は公正な人事査定を行っている | 1,885(人) 100(%) | 319 16.9 | 438 23.2 | 687 36.4 | 287 15.2 | 143 7.6 | 11 0.6 |
| この会社では成果が賃金・処遇に反映される | 1,885 100.0 | 266 14.1 | 477 25.3 | 629 33.4 | 324 17.2 | 177 9.4 | 12 0.6 |
| この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される | 1,885 100.0 | 328 17.4 | 563 29.9 | 593 31.5 | 268 14.2 | 119 6.3 | 14 0.7 |
| この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる | 1,885 100.0 | 278 14.7 | 598 31.7 | 620 32.9 | 256 13.6 | 110 5.8 | 23 1.2 |
| 配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている | 1,885 100.0 | 201 10.7 | 450 23.9 | 839 44.5 | 255 13.5 | 123 6.5 | 17 0.9 |
| この会社では、経験や実績を積むためのキャリアパターンは非常に明確である | 1,885 100.0 | 68 3.6 | 200 10.6 | 1046 55.5 | 388 20.6 | 162 8.6 | 21 1.1 |
| この会社では、昇進に至る道筋がはっきり示されている | 1,885 100.0 | 75 4.0 | 197 10.5 | 871 46.2 | 446 23.7 | 277 14.7 | 19 1.0 |
| この会社では、自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網から得ることが多い | 1,885 100.0 | 90 4.8 | 242 12.8 | 904 48.0 | 374 19.8 | 256 13.6 | 19 1.0 |
| この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事のひとつだとみなしていると感じる | 1,885 100.0 | 223 11.8 | 577 30.6 | 631 33.5 | 301 16.0 | 139 7.4 | 14 0.7 |

従業員から見た今の勤務先におけるキャリア発達については以下のような回答が得られた(図表 6-23 参照)。「この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる」と思っている従業員は 46.4% (「そう思う」14.7%、「ややそう思う」31.7%)、「配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている」と思っている従業員は 34.6% (「そう思う」10.7%、「ややそう思う」23.9%)であった。また、今の勤務先におけるキャリアパターンに関する情報については、「この会社では、経験や実績を積むためのキャリアパターンは非常に明確である」と思っている従業員は 14.2% (「そう思う」3.6%、「ややそう思う」10.6%)、「この会社では、昇進に至る道筋がはっきり示されている」と思っている従業員は 14.5% (「そう

思う」4.0%、「ややそう思う」10.5%）、「この会社では、自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網から得ることが多い」と思っている従業員は17.6%（「そう思う」4.8%、「ややそう思う」12.8%）、「この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事のひとつだとみなしていると感じる」と思っている従業員は42.4%（「そう思う」11.8%、「ややそう思う」30.6%）であった。これらの結果から、先輩社員達は新人に助言・教育したりするものの、キャリアパターンや昇進に関する情報を受け取っていると感じる従業員はそれほど多くないことが分かる。

従業員から見た今の勤務先における研修や教育訓練のあり方については以下のような回答が得られた（図表 6-24 参照）。「この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員（中途採用者も含む）向けの研修を受けた」と思っている従業員は33.3%（「そう思う」13.1%、「ややそう思う」20.2%）、「この会社では、新入社員（中途採用者含む）全員に同じ研修や学習プログラムが用意されている」と思っている従業員は32.5%（「そう思う」13.2%、「ややそう思う」19.3%）となっており、全体の3分の1の従業員が新入社員研修や学習プログラムを受けていたり、それらの存在を知っている。一方で、「この会社では、仕事に関する知識は正式に教わることなく、自身で試行錯誤して身に着けた」と思っている従業員は31.4%（「そう思う」10.4%、「ややそう思う」21.0%）、「この会社では、自分の仕事をどのように遂行するべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けない」と思っている従業員は22.6%（「そう思う」7.3%、「ややそう思う」15.3%）、「この会社では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる」と思っている従業員は24.3%（「そう思う」8.2%、「ややそう思う」16.1%）存在しており、独学で仕事に関する知識を身につけ役割を把握していることも明らかになった。

従業員から見た今の勤務先における雇用保障については、「この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている」と思っている従業員は45.5%（「そう思う」20.2%、「ややそう思う」28.3%）であった。従業員から見た今の勤務先における育児・介護制度への支援については以下のような回答が得られた。「育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている」と思っている従業員は33.3%（「そう思う」13.2%、「ややそう思う」20.1%）、「育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている」と思っている従業員は30.6%（「そう思う」10.8%、「ややそう思う」19.8%）であった。

図表 6-24 勤務先での経験、勤務先の現状②

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|--|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員(中途採用者も含む)向けの研修を受けた | 1,885(人) 100.0(%) | 247 13.1 | 380 20.2 | 508 26.9 | 321 17.0 | 410 21.8 | 19 1.0 |
| この会社では、新入社員(中途採用者含む)全員に同じ研修や学習プログラムが用意されている | 1,885 100.0 | 249 13.2 | 363 19.3 | 521 27.6 | 330 17.5 | 406 21.5 | 16 0.8 |
| この会社では、自分の仕事をどのように遂行するべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けない | 1,885 100.0 | 138 7.3 | 288 15.3 | 538 28.5 | 625 33.2 | 278 14.7 | 18 1.0 |
| この会社では、仕事に関する知識は正式に教わることなく、自身で試行錯誤して身に着けた | 1,885 100.0 | 196 10.4 | 396 21.0 | 605 32.1 | 460 24.4 | 212 11.2 | 16 0.8 |
| この会社では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる | 1,885 100.0 | 154 8.2 | 304 16.1 | 817 43.3 | 452 24.0 | 141 7.5 | 17 0.9 |
| この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている | 1,885 100.0 | 381 20.2 | 534 28.3 | 726 38.5 | 139 7.4 | 87 4.6 | 18 1.0 |
| 育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている | 1,885 100.0 | 249 13.2 | 379 20.1 | 716 38.0 | 275 14.6 | 245 13.0 | 21 1.1 |
| 育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている | 1,885 100.0 | 204 10.8 | 374 19.8 | 788 41.8 | 247 13.1 | 247 13.1 | 25 1.3 |

従業員から見た今の勤務先における仕事の進め方などに関わる職場状況については以下のような回答が得られた(図表 6-25 参照)。「仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる」と思っている従業員は 45.5% (「そう思う」16.6%、「ややそう思う」28.9%)、「働きぶりが良い人は賞賛(表彰など)を受ける」と思っている従業員は 37.2% (「そう思う」12.7%、「ややそう思う」24.5%)であった。これらの結果から、回答者たちが働く職場ではミーティングがよく行われ、働きぶりが良ければ賞賛を得ることも少なくないことが分かる。

図表 6-25 勤務先での経験、勤務先の現状③

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|---------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる | 1,885(人) 100.0(%) | 313 16.6 | 544 28.9 | 573 30.4 | 274 14.5 | 165 8.8 | 16 0.8 |
| 働きぶりが良い人は賞賛(表彰など)を受ける | 1,885 100.0 | 240 12.7 | 461 24.5 | 678 36.0 | 265 14.1 | 219 11.6 | 22 1.2 |

2. 今の勤務先の人事管理について

今の勤務先における正社員の人事管理に関する認識を問うた設問への回答結果は以下の通りである（図表 6-26 参照）。この設問は、従業員に対して、今の勤務先の正社員の人事管理が[A]と[B]のどちらに近いかを問うたものであり、従業員が知覚する人事管理（のありかた）である点は留意しなければならない。

「[A] 新卒採用に注力している／[B]中途採用に注力している」では、[A]に近いと感じている従業員が 32.3%、[B]に近いと感じている従業員が 33.2%であり、「[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」では、[A]に近いと感じている従業員が 27.8%、[B]に近いと感じている従業員が 38.8%であった。従業員が持つ今の勤務先における正社員の人事管理に関する認識としての今の勤務先の採用活動は新卒・中途どちらかに偏っているわけではないが、欠員補充型であると認識している従業員の方がそうでない従業員に比べてやや多い。今の勤務先が採用の際に重視している点については、「[A] 潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している／[B]保有スキル、即戦力を重視して採用している」では[A]に近いと感じている従業員が 36.3%、[B]に近いと感じている従業員が 19.4%であり、「[A] 採用の際、性別を重視している／[B]採用の際、性別はまったく問われない」では[A]に近いと感じている従業員が 36.0%、[B]に近いと感じている従業員が 25.3%であった。また、教育投資やキャリア形成において重視している点については、「[A] 社員への教育投資を長期的な見通しに基づいて行っている／[B]社員への教育投資は短期的な必要に基づいて行っている」では[A]に近いと感じている従業員が 45.4%、[B]に近いと感じている従業員が 15.2%で、「[A] 異動・配置転換は会社主導で行われる／[B]異動・配置転換では、社員の意見・希望が反映される」では[A]に近いと感じている従業員が 71.2%、[B]に近いと感じている従業員が 6.2%であった。これらの結果から、従業員が認識する今の勤務先の採用・育成

は、性別を考慮した上で、潜在能力やポテンシャルを重視して、長期的な教育・育成投資が念頭に置かれて会社主導の異動・配置転換が行われているといったものであることが分かる。

「[A] 従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している/[B]従業員組織（組合・社員会等）とのコミュニケーションは重視していない」については、[A]に近いと感じている従業員が 55.0%、[B] に近いと感じている従業員が 15.0%、「[A] 人事制度のルールは明確化されている/[B]人事制度のルールは明確には決まっていない」では[A]に近いと感じている従業員が 44.9%、[B] に近いと感じている従業員が 17.8%であった。

図表 6-26 今の勤め先における正社員への人事管理への認識

| | n | Aに近い | どちらかといえばAに近い | どちらかといえばBに近い | Bに近い | 無回答 |
|--|----------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-----------|
| [A] 新卒採用に注力している/[B]中途採用に注力している | 1,885(人) 100.0(%) | 185 9.8 | 425 22.5 | 628 33.3 | 625 33.2 | 22 1.2 |
| [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 | 1,885 100.0 | 163 8.6 | 362 19.2 | 628 33.3 | 707 37.5 | 25 1.3 |
| [A] 潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している/[B]保有スキル、即戦力を重視して採用している | 1,885 100.0 | 84 4.5 | 599 31.8 | 836 44.4 | 332 17.6 | 34 1.8 |
| [A] 採用の際、性別を重視している/[B]採用の際、性別はまったく問われない | 1,885 100.0 | 198 10.5 | 480 25.5 | 730 38.7 | 454 24.1 | 23 1.2 |
| [A] 採用の際、学歴を重視している/[B]採用の際、学歴はまったく問われない | 1,885 100.0 | 59 3.1 | 387 20.5 | 896 47.5 | 508 26.9 | 35 1.9 |
| [A] 社員への教育投資を長期的な見通しに基づいて行っている/[B] 社員への教育投資は短期的な必要に基づいて行っている | 1,885 100.0 | 139 7.4 | 717 38.0 | 743 39.4 | 248 13.2 | 38 2.0 |
| [A] 異動・配置転換は会社主導で行われる/[B]異動・配置転換では、社員の意見・希望が反映される | 1,885 100.0 | 472 25.0 | 870 46.2 | 427 22.7 | 86 4.6 | 30 1.6 |
| [A] 従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している/[B]従業員組織（組合・社員会等）とのコミュニケーションは重視していない | 1,885 100.0 | 214 11.4 | 822 43.6 | 566 30.0 | 249 13.2 | 34 1.8 |
| [A] 人事制度のルールは明確化されている/[B]人事制度のルールは明確には決まっていない | 1,885 100.0 | 166 8.8 | 681 36.1 | 701 37.2 | 306 16.2 | 31 1.6 |

3. 入社後の経験や教育で、自身に生じた変化

今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、自身に生じた変化について問うた設問への回答結果は以下の通りである。

今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、「自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった」と思っている従業員は 64.5%（1,885 人のうち 1,215 人：「そう思う」12.6%。「ややそう思う」51.9%）、「自分の職務上の役割をよく理解できるようになった」と思っている従業員は 69.3%（1,885 人のうち 1,306 人：「そう思う」16.4%。「ややそう思う」52.9%）であった。入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、自分の職務上の課題、責任や役割を理解できるようになったと思っている従業員が多いことが分かる（図表 6-27 参照）。

図表 6-27 入社してからの経験・教育訓練や周囲からの情報提供によって変化した点①

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|---------------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった | 1,885(人) 100.0(%) | 237 12.6 | 978 51.9 | 503 26.7 | 93 4.9 | 53 2.8 | 21 1.1 |
| 自分の職務上の役割をよく理解できるようになった | 1,885 100.0 | 309 16.4 | 997 52.9 | 453 24.0 | 68 3.6 | 34 1.8 | 24 1.3 |
| 自分に向いている仕事に分かってきた | 1,885 100.0 | 265 14.1 | 859 45.6 | 616 32.7 | 73 3.9 | 51 2.7 | 21 1.1 |
| 仕事を経験するにつれて、自分の価値観が分かってきた | 1,885 100.0 | 217 11.5 | 854 45.3 | 657 34.9 | 84 4.5 | 46 2.4 | 27 1.4 |
| 自分の力が発揮できる仕事かどのような仕事であるのか、理解できるようになった | 1,885 100.0 | 224 11.9 | 864 45.8 | 639 33.9 | 85 4.5 | 47 2.5 | 26 1.4 |

今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、「自分に向いている仕事に分かってきた」と思っている従業員は 59.7%（1,885 人のうち 1,124 人：「そう思う」14.1%、「ややそう思う」45.6%）、「仕事を経験するにつれて、自分の価値観が分かってきた」と思っている従業員は 56.8%（1,885 人のうち 1,071 人：「そう思う」11.5%、「ややそう思う」45.3%）、「自分の力が発揮できる仕事かどのような仕事であるのか、理解できるようになった」と思っている従業員は 57.7%（1,885 人のうち 1,088 人：「そう思う」11.9%、「や

やそう思う」45.8%)であった。入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、自分に向いている仕事や自身の力を発揮できる仕事に分かるなど、自身のキャリア観や仕事観の(再)形成につながる変化が起こっていると感じる従業員が多いことが分かった(図表 6-27 参照)。

今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、「この会社での典型的なキャリアパターンが理解できた」と思っている従業員は 32.3% (「そう思う」5.6%、「ややそう思う」26.7%)である一方、「この会社での典型的なキャリアパターンが理解できた」と思っていない従業員は 20.0% (「あまりそう思わない」12.4%、「そう思わない」7.6%)であった。また、「自分のキャリアへのイメージがはっきりしてきた」と思っている従業員は 35.3% (「そう思う」6.8%、「ややそう思う」28.5%)である一方、「自分のキャリアへのイメージがはっきりしてきた」と思っていない従業員は 16.4% (「あまりそう思わない」11.3%、「そう思わない」5.1%)であった(図表 6-28 参照)。今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、自身のキャリアイメージが把握できるようになった従業員は全体の3割を超えるが、そうでない者も一定数存在することが分かった。

図表 6-28 入社してからの経験・教育訓練や周囲からの情報提供によって変化した点②

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|-----------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| この会社での典型的なキャリアパターンが理解できた | 1,885(人) 100.0(%) | 106 5.6 | 504 26.7 | 876 46.5 | 233 12.4 | 144 7.6 | 22 1.2 |
| 自分のキャリアへのイメージがはっきりしてきた | 1,885 100.0 | 128 6.8 | 538 28.5 | 886 47.0 | 213 11.3 | 96 5.1 | 24 1.3 |
| 会社の方針や仕事の進め方をよく理解できるようになった | 1,885 100.0 | 201 10.7 | 829 44.0 | 669 35.5 | 108 5.7 | 54 2.9 | 24 1.3 |
| 会社のリーダー達が社員に何を求めているかよく理解できるようになった | 1,885 100.0 | 187 9.9 | 761 40.4 | 684 36.3 | 164 8.7 | 65 3.4 | 24 1.3 |

今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、「会社の方針や仕事の進め方をよく理解できるようになった」と思っている従業員は 54.7% (1,885 人のうち 1,030 人:「そう思う」10.7%、「ややそう思う」44.0%)、「会社のリーダー達が社員に何を求めているかよく理解できるようになった」と思っている従業員は 50.3% (1,885 人のうち 948 人:

「そう思う」9.9%、「ややそう思う」40.4%）であった（図表 6-28 参照）。今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、会社や上司・リーダーのことを理解できるようになったと感じている従業員が半数を超えることが分かった。

今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、「周りの社員がどんな知識・スキルを持っているか把握できるようになった」と思っている従業員は63.7%（1,885人のうち1,200人：「そう思う」12.9%、「ややそう思う」50.8%）、「上司（社長含む）への報告のタイミングをよく理解できるようになった」と思っている従業員は60.3%（1,885人のうち1,136人：「そう思う」12.2%、「ややそう思う」48.1%）であった（図表 6-29 参照）。今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、自分を取り囲む職場環境の状況を理解できるようになったと感じている従業員が多いことが分かった。

図表 6-29 入社してからの経験・教育訓練や周囲からの情報提供によって変化した点③

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|--|----------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 周りの社員がどんな知識・スキルを持っているか把握できるようになった | 1,885(人) 100.0(%) | 243 12.9 | 957 50.8 | 539 28.6 | 93 4.9 | 24 1.3 | 29 1.5 |
| 上司(社長含む)への報告のタイミングをよく理解できるようになった | 1,885 100.0 | 230 12.2 | 906 48.1 | 608 32.3 | 88 4.7 | 28 1.5 | 25 1.3 |
| 社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった | 1,885 100.0 | 342 18.1 | 943 50.0 | 483 25.6 | 66 3.5 | 19 1.0 | 32 1.7 |
| 略語などの会社独特の言葉を理解できるようになった | 1,885 100.0 | 243 12.9 | 842 44.7 | 640 34.0 | 98 5.2 | 29 1.5 | 33 1.8 |
| 会社のルール(就業時間、休暇、賃金、服装などの規定)をよく理解できるようになった | 1,885 100.0 | 374 19.8 | 976 51.8 | 422 22.4 | 62 3.3 | 25 1.3 | 26 1.4 |
| 会社の代表的な製品やサービスについてよく理解できるようになった | 1,885 100.0 | 338 17.9 | 860 45.6 | 560 29.7 | 72 3.8 | 25 1.3 | 30 1.6 |

企業文化などに関しては、「社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった」と思っている従業員は68.1%（1,885人のうち1,285人：「そう思う」18.1%、「ややそう思う」50.0%）、「略語などの会社独特の言葉を理解できるようになった」と思っている従業員は57.6%（1,885人のうち1,085人：「そう思う」12.9%、「ややそう思う」44.7%）であり、今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって理解できるようになったと

感じている従業員が多いことが分かった。「会社のルール（就業時間、休暇、賃金、服装などの規定）をよく理解できるようになった」と思っている従業員は71.6%（1,885人のうち1,350人：「そう思う」19.8%、「ややそう思う」51.8%）、「会社の代表的な製品やサービスについてよく理解できるようになった」と思っている従業員は63.5%（1,885人のうち1,198人：「そう思う」17.9%、「ややそう思う」45.6%）で、今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、会社のルールや会社の特徴を理解できるようになったと感じている従業員が多いことも分かった（図表 6-29 参照）。

4. 職場の雰囲気

現在の職場の雰囲気について問うた設問への回答結果は以下の通りである（図表 6-30 参照）。「部下や後輩を育てようという雰囲気」があると感じている従業員は54.1%（1,885人のうち1,021人：「ある」18.9%、「ややある」35.2%）、「一人ひとりの能力を生かそうという雰囲気」があると感じている従業員は53.4%（1,885人のうち1,006人：「ある」15.4%、「ややある」38.0%）であった。このことより、半数以上の従業員は、今の勤務先に育成をしようという風土があると感じていることが分かった。

「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気」があると感じている従業員は66.2%（1,885人のうち1,249人：「ある」26.0%、「ややある」40.2%）、「仕事上で助け合う雰囲気」があると感じている従業員は56.6%（1,885人のうち1,067人：「ある」16.9%、「ややある」39.7%）、「男女の違いを問わず活躍できる雰囲気」があると感じている従業員は40.2%（1,885人のうち757人：「ある」14.8%、「ややある」25.4%）であった。

図表 6-30 職場の雰囲気

| | n | ある | ややある | どちらともいえない | あまりない | ない | 無回答 |
|------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 部下や後輩を育てようという雰囲気 | 1,885(人) 100.0(%) | 357 18.9 | 664 35.2 | 448 23.8 | 264 14.0 | 131 6.9 | 21 1.1 |
| 一人ひとりの能力を生かそうという雰囲気 | 1,885 100.0 | 290 15.4 | 716 38.0 | 541 28.7 | 211 11.2 | 105 5.6 | 22 1.2 |
| 職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気 | 1,885 100.0 | 491 26.0 | 758 40.2 | 416 22.1 | 138 7.3 | 59 3.1 | 23 1.2 |
| ぬるま湯的な雰囲気 | 1,885 100.0 | 227 12.0 | 484 25.7 | 719 38.1 | 304 16.1 | 130 6.9 | 21 1.1 |
| 仕事上で助け合う雰囲気 | 1,885 100.0 | 318 16.9 | 749 39.7 | 510 27.1 | 209 11.1 | 80 4.2 | 19 1.0 |
| 仕事以外のことを相談しあう雰囲気 | 1,885 100.0 | 178 9.4 | 533 28.3 | 673 35.7 | 340 18.0 | 140 7.4 | 21 1.1 |
| 社員同士が成績を競い合う雰囲気 | 1,885 100.0 | 56 3.0 | 221 11.7 | 713 37.8 | 589 31.2 | 285 15.1 | 21 1.1 |
| 職場の人間関係がギスギスしているような雰囲気 | 1,885 100.0 | 127 6.7 | 303 16.1 | 608 32.3 | 583 30.9 | 242 12.8 | 22 1.2 |
| 男女の違いを問わず活躍できる雰囲気 | 1,885 100.0 | 279 14.8 | 478 25.4 | 705 37.4 | 254 13.5 | 148 7.9 | 21 1.1 |

5. 今の勤務先との関係

従業員が今の勤務先との関係についてどのように考えているかについて問うた設問への回答結果は以下の通りである。「会社の発展のために自身の最善をつくしたい」と思っている従業員は 67.0% (1,885 人のうち 1,264 人:「そう思う」24.7%、「ややそう思う」42.3%)、「この会社に愛着を感じている」と思っている従業員は 50.8% (1,885 人のうち 958 人:「そう思う」16.4%、「ややそう思う」34.4%)、「他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」と思っている従業員は 54.2% (1,885 人のうち 1,021 人:「そう思う」18.6%、「ややそう思う」35.6%)、「会社の外の人に、自分の会社のことを話すことが楽しい」と思っている従業員は 31.0% (1,885 人のうち 584 人:「そう思う」10.2%、「ややそう思う」20.8%) であった (図表 6-31 参照)。これらの結果より、会社に対して愛着を持っている者が多いこ

とが分かった。

図表 6-31 今の勤務先との関係①

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|-----------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| 会社の発展のために自身の最善をつくしたい | 1,885(人) 100.0(%) | 466 24.7 | 798 42.3 | 446 23.7 | 96 5.1 | 59 3.1 | 20 1.1 |
| この会社に愛着を感じている | 1,885 100.0 | 310 16.4 | 648 34.4 | 629 33.4 | 169 9.0 | 107 5.7 | 22 1.2 |
| 他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う | 1,885 100.0 | 350 18.6 | 671 35.6 | 615 32.6 | 137 7.3 | 92 4.9 | 20 1.1 |
| 会社の外の人に、自分の会社のことを話すことが楽しい | 1,885 100.0 | 192 10.2 | 392 20.8 | 791 42.0 | 301 16.0 | 186 9.9 | 23 1.2 |

「単に雇われているだけの関係である」と思っている従業員は 27.4% (1,885 人のうち 517 人: 「そう思う」 10.0%、 「ややそう思う」 17.4%)、 「賃金を得るためだけにこの会社で働いている」と思っている従業員は 21.7% (1,885 人のうち 410 人: 「そう思う」 6.5%、 「ややそう思う」 15.2%)、 「この会社をやめることによる損害を避けるためにこの会社で働いている」と思っている従業員は 16.0% (1,885 人のうち 303 人: 「そう思う」 4.8%、 「ややそう思う」 11.2%) であった (図表 6-32 参照)。これらは、「会社は生計のための賃金を得るだけの場である」と考えている従業員は必ずしも少なくないという結果を示すものといえよう。

図表 6-32 今の勤務先との関係②

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|----------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 単に雇われているだけの関係である | 1,885(人) 100.0(%) | 189 10.0 | 328 17.4 | 626 33.2 | 535 28.4 | 184 9.8 | 23 1.2 |
| 賃金を得るためだけにこの会社で働いている | 1,885 100.0 | 123 6.5 | 287 15.2 | 583 30.9 | 560 29.7 | 299 15.9 | 33 1.8 |
| この会社をやめることによる損害を避けるためにこの会社で働いている | 1,885 100.0 | 91 4.8 | 212 11.2 | 576 30.6 | 480 25.5 | 503 26.7 | 23 1.2 |

「今の勤務先で働きがいを感じている」と思っている従業員は54.0%(1,885人のうち1,018人:「そう思う」15.9%、「ややそう思う」38.1%)、「今の勤務先は働きやすい」と思っている従業員は62.6%(1,885人のうち1,180人:「そう思う」22.3%、「ややそう思う」40.3%)であった(図表6-33参照)。この結果は、半数を超える従業員が今の勤務先及び仕事に対して「働きがい」「働きやすさ」を感じていることを示している。

図表 6-33 今の勤務先との関係③

| | n | そう思う | ややそう思う | どちらともいえない | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|-----------|
| 今の勤務先で働きがいを感じている | 1,885(人) 100.0(%) | 300 15.9 | 718 38.1 | 591 31.4 | 168 8.9 | 87 4.6 | 21 1.1 |
| 今の勤務先は働きやすい | 1,885 100.0 | 421 22.3 | 759 40.3 | 492 26.1 | 110 5.8 | 85 4.5 | 18 1.0 |

6. 仕事への取り組み姿勢

従業員に対して、自身の仕事への取り組み姿勢を問うた設問に対する回答の結果は以下の通りである。「この会社に関する知識を自分から進んで獲得しようと心がけている」と回答し

た従業員は 68.7% (1,885 人のうち 1,296 人:「そう思う」 21.6%、「ややそう思う」 47.1%)、「仕事において、何事も自分から率先して行う」と回答した従業員は 60.1% (1,885 人のうち 1,133 人:「そう思う」 16.9%、「ややそう思う」 43.2%)、「仕事について分からないことがあれば積極的に質問する」と回答した従業員は 79.1% (1,885 人のうち 1,492 人:「そう思う」 28.6%、「ややそう思う」 50.5%) であった。「この会社に早くなじめるように心がけている」と回答した従業員は 78.2% (1,885 人のうち 1,474 人:「そう思う」 27.8%、「ややそう思う」 50.4%) であった (図表 6-34 参照)。これらの結果から、多くの従業員が自ら積極的に仕事に取り組もうとする姿勢、そして早く会社になじもうとする姿勢であることが見出せる。

図表 6-34 仕事への取組み姿勢①

| | n | そう思う | どちらかというそう思う | どちらともいえない | どちらかというそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|--------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-----------|-----------|
| この会社に関する知識を自分から進んで獲得しようと心がけている | 1,885(人) 100(%) | 408 21.6 | 888 47.1 | 475 25.2 | 72 3.8 | 19 1.0 | 23 1.2 |
| 仕事において、何事も自分から率先して行う | 1,885 100.0 | 319 16.9 | 814 43.2 | 644 34.2 | 68 3.6 | 17 0.9 | 23 1.2 |
| 仕事について分からないことがあれば積極的に質問する | 1,885 100.0 | 540 28.6 | 952 50.5 | 312 16.6 | 30 1.6 | 15 0.8 | 36 1.9 |
| この会社に早くなじめるように心がけている | 1,885 100.0 | 524 27.8 | 950 50.4 | 332 17.6 | 33 1.8 | 24 1.3 | 22 1.2 |

「指示された内容に対して、できるだけ忠実に仕事を行う」と回答した従業員は 75.7% (1,885 人のうち 1,426 人:「そう思う」 22.5%、「ややそう思う」 53.2%)、「手続きやルールに従って、忠実に仕事を行う」と回答した従業員は 75.6% (1,885 人のうち 1,424 人:「そう思う」 21.5%、「ややそう思う」 54.1%)、「与えられた目標に沿って、忠実に仕事をしている」と回答した従業員は 71.8% (1,885 人のうち 1,353 人:「そう思う」 19.0%、「ややそう思う」 52.8%)、「できるかぎり教えられた通りのやり方で仕事を行う」と回答した従業員は 58.3% (1,885 人のうち 1,098 人:「そう思う」 12.9%、「ややそう思う」 45.4%) であった (図表 6-35 参照)。これらの結果より、指示に従って忠実に仕事をこなそうとする姿勢がみ

てとれる。

その一方で、「会社での役割・職務で求められていることを果たそうとすることにあたって、よりよいやり方を試みようとしている」と回答した従業員は 75.2% (1,885 人のうち 1,418 人：「そう思う」23.8%、「ややそう思う」51.4%) で、指示に従って忠実に仕事をこなそうとした上でより良い方法を探し求めている姿勢も見いだせる (図表 6-35 参照)。

図表 6-35 仕事への取り組み姿勢②

| | n | そう思う | どちらかといえばそう思う | どちらかといえば思えない | どちらかといえばそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|--|----------------------|-------------|---------------|--------------|----------------|-----------|-----------|
| 指示された内容に対して、できるだけ忠実に仕事を行う | 1,885(人) 100.0(%) | 424 22.5 | 1,002 53.2 | 378 20.1 | 49 2.6 | 7 0.4 | 25 1.3 |
| 手続きやルールに従って、忠実に仕事を行う | 1,885 100.0 | 405 21.5 | 1,019 54.1 | 393 20.8 | 37 2.0 | 7 0.4 | 24 1.3 |
| 与えられた目標に沿って、忠実に仕事をしている | 1,885 100.0 | 358 19.0 | 995 52.8 | 472 25.0 | 29 1.5 | 8 0.4 | 23 1.2 |
| できるかぎり教えられた通りのやり方で仕事を行う | 1,885 100.0 | 243 12.9 | 855 45.4 | 599 31.8 | 131 6.9 | 34 1.8 | 23 1.2 |
| 会社での役割・職務で求められていることを果たそうとすることにあたって、よりよいやり方を試みようとしている | 1,885 100.0 | 449 23.8 | 969 51.4 | 403 21.4 | 28 1.5 | 12 0.6 | 24 1.3 |

7. 能力向上のために自分で取り組んでいること

仕事上の能力を高めるために、従業員自身が積極的に行っている取り組みについて問うた設問への回答結果は以下の通りである。「OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた知識・技能の習得」を積極的に行っていると回答したのは 44.0% (1,885 人のうち 828 人：「積極的に行っている」14.3%、「やや積極的に行っている」29.7%) であった。一方で、「勤務先での Off-JT（研修）の機会の活用」を積極的に行っていると回答したのは 27.9% (1,885 人のうち 526 人：「積極的に行っている」6.7%、「やや積極的に行っている」21.2%)、積極的には行っていないと回答したのは 24.7% (1,885 人のうち 466 人：「さほど積極的ではない」

15.3%、「全く積極的ではない」9.4%）であった。また、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施」を積極的に行っていると回答したのは25.0%（1,885人のうち471人：「積極的に行っている」7.2%、「やや積極的に行っている」17.8%）、積極的には行っていないと回答したのは36.9%（1,885人のうち696人：「さほど積極的ではない」22.1%、「全く積極的ではない」14.8%）であった（図表6-36参照）。

これらの結果より、「OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた知識・技能の習得」には積極的ではあるが、「勤務先でのOff-JT（研修）の機会の活用」や「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施」には積極的ではない傾向がみられる。ただし、これら結果にはOff-JTの機会（すなわち、勤務先がOff-JTを提供しているかどうか）や自己啓発に対するバックアップなどの制度的な点も関係していると考えられるため、解釈においては留意が必要である。

図表 6-36 仕事上の能力を伸ばすために行っている取組み

| | n | 積極的に行っている | やや積極的に行っている | どちらとも言えない | さほど積極的ではない | 全く積極的ではない | 無回答 |
|----------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| OJT（職場で受ける指導や訓練） を通じた知識・技能の習得 | 1,885(人) 100.0(%) | 269 14.3 | 559 29.7 | 727 38.6 | 186 9.9 | 117 6.2 | 27 1.4 |
| 勤務先でのOff-JT(研修)の機会の活用 | 1,885 100.0 | 126 6.7 | 400 21.2 | 867 46.0 | 288 15.3 | 178 9.4 | 26 1.4 |
| 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習(自己啓発)の実施 | 1,885 100.0 | 136 7.2 | 335 17.8 | 689 36.6 | 417 22.1 | 279 14.8 | 29 1.5 |

8. 仕事成果に対する自己評価

従業員に自身の仕事成果の相対的評価を問うた設問（問28）の回答結果は以下の通りである。この設問では自身の仕事成果を「社内で同じ（もしくは同じくらいの）職位の人」「会社が要求する水準」「社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人」「自分の理想」と比べた上での相対的評価としての回答を得ている。これらの回答は自己評価であるため、客観的評価ではない点は留意しなければいけない。

（1）全体的傾向

「社内で同じ（もしくは同じくらいの）職位の人」と比べて自身の仕事成果は「上回って

いる」と回答した者は 26.2% (1,885 人のうち 493 人:「上回っている」 6.6%、「やや上回っている」 19.6%)、「どちらともいえない」と回答した者は 58.0% (1,885 人のうち 1,094 人)、「下回っている」と回答した者は 14.6% (1,885 人のうち 274 人:「やや下回っている」 10.2%、「下回っている」 4.4%) であった。「会社が要求する水準」に比べて自身の仕事成果は「上回っている」と回答した者は 21.4% (1,885 人のうち 403 人:「上回っている」 4.8%、「やや上回っている」 16.6%)、「どちらともいえない」と回答した者は 59.9% (1,885 人のうち 1,129 人)、「下回っている」と回答した者は 17.6% (1,885 人のうち 331 人:「やや下回っている」 13.1%、「下回っている」 4.5%) であった (図表 6-37 参照)。これらの結果から、社内における相対的評価において、自身の仕事成果は比較対象と同等程度であるとみなしている可能性も高い。また、自身の社内での仕事成果は相対的に高いと考えている者は低いと考えている者よりもやや多い傾向がみられた。

「社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人」と比べて自身の仕事成果は「上回っている」と回答した者は 21.4% (1,885 人のうち 404 人:「上回っている」 4.9%、「やや上回っている」 16.5%)、「どちらともいえない」と回答した者は 61.5% (1,885 人のうち 1,159 人)、「下回っている」と回答した者は 15.8% (1,885 人のうち 298 人:「やや下回っている」 11.2%、「下回っている」 4.6%) であった。「自分の理想」と比べて自身の仕事成果は「上回っている」と回答した者は 7.6% (1,885 人のうち 143 人:「上回っている」 1.2%、「やや上回っている」 6.4%)、「どちらともいえない」と回答した者は 50.6% (1,885 人のうち 954 人)、「下回っている」と回答した者は 40.7% (1,885 人のうち 766 人:「やや下回っている」 29.1%、「下回っている」 11.6%) であった (図表 6-37 参照)。

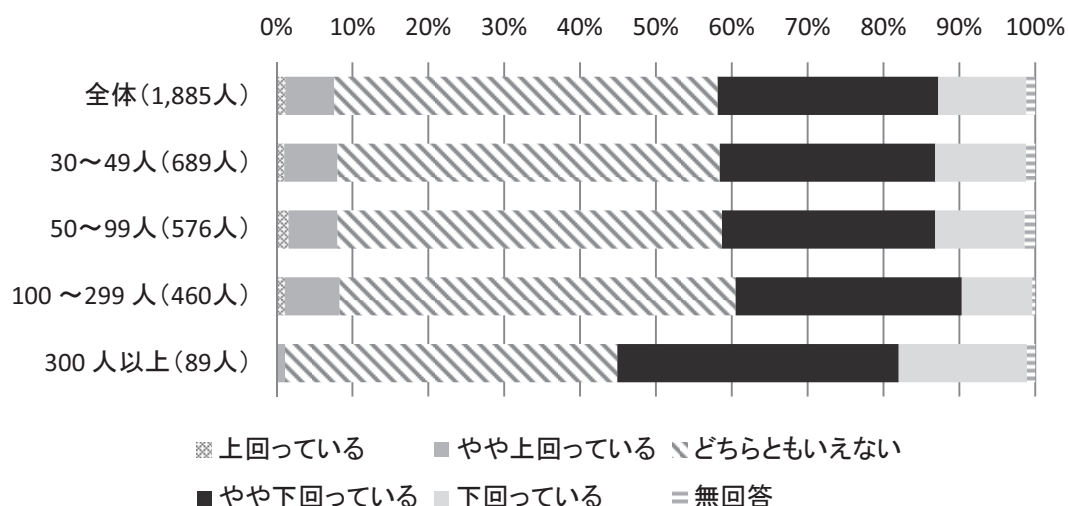
図表 6-37 自分の仕事成果への認識

| | n | 上回っている | やや上回っている | どちらともいえない | やや下回っている | 下回っている | 無回答 |
|-----------------------------|----------------------|------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| 社内で同じ(もしくは同じくらいの)職位の人と比べて | 1,885(人) 100.0(%) | 124 6.6 | 369 19.6 | 1094 58.0 | 192 10.2 | 82 4.4 | 24 1.3 |
| 会社が要求する水準に比べて | 1,885 100.0 | 90 4.8 | 313 16.6 | 1129 59.9 | 247 13.1 | 84 4.5 | 22 1.2 |
| 社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて | 1,885 100.0 | 93 4.9 | 311 16.5 | 1159 61.5 | 211 11.2 | 87 4.6 | 24 1.3 |
| 自分の理想と比べて | 1,885 100.0 | 22 1.2 | 121 6.4 | 954 50.6 | 548 29.1 | 218 11.6 | 22 1.2 |

（２）従業員規模別傾向

従業員に自身の仕事成果の相対的評価を問うた設問において、「自分の理想」と比べた上での相対的評価については、企業規模によって若干の違いがみられた。300人以上の規模の企業では、自分の理想と比べた自身の仕事成果への認識が低くなっている（図表 6-38 参照）。

図表 6-38 自分の理想と比べた自身の仕事成果への認識（企業規模別）



9. 満足度

勤務先や労働条件、職場環境に関する従業員の満足度を問うた設問の回答結果は以下の通りである（図表 6-39 参照）。

（１）全体的傾向

「収入」に対する満足度はバラつきが見られるものの、「労働時間」や「休日・休暇」に対する満足度は高い傾向が見られた。「労働時間」に対して満足している従業員は 53.6%（1,885 人のうち 1,006 人：「満足」 22.3%、「やや満足」 31.1%）、「休日・休暇」に対して満足している従業員は 57.5%（1,885 人のうち 1,085 人：「満足」 25.8%、「やや満足」 31.7%）で、半数以上の従業員が「労働時間」「休日・休暇」に満足している（図表 6-39 参照）。

「仕事の量」に対して満足している従業員は 42.4%（1,885 人のうち 796 人：「満足」 13.8%、「やや満足」 28.4%）、「仕事内容」に対して満足している従業員は 53.3%（1,885 人のうち 1,004 人：「満足」 16.6%、「やや満足」 36.7%）、「仕事上の地位や権限」に対して満足している従業員は 38.1%（1,885 人のうち 719 人：「満足」 11.9%、「やや満足」 26.2%）であった（図表 6-39 参照）。「仕事」に対する満足度もある程度高いことが分かった。

「職場の人間関係」に対して満足している従業員は 52.2%（1,885 人のうち 984 人：「満足」 18.5%、「やや満足」 33.7%）であった。また、「雇用の安定性」に対して満足している

従業員は 58.0%（1,885 人のうち 1,094 人：「満足」 24.2%、「やや満足」 33.8%）であった。「総合的な満足度」が高い者は 54.1%（1,885 人のうち 1,020 人：「満足」 12.6%、「やや満足」 41.5%）であった（図表 6-39 参照）。

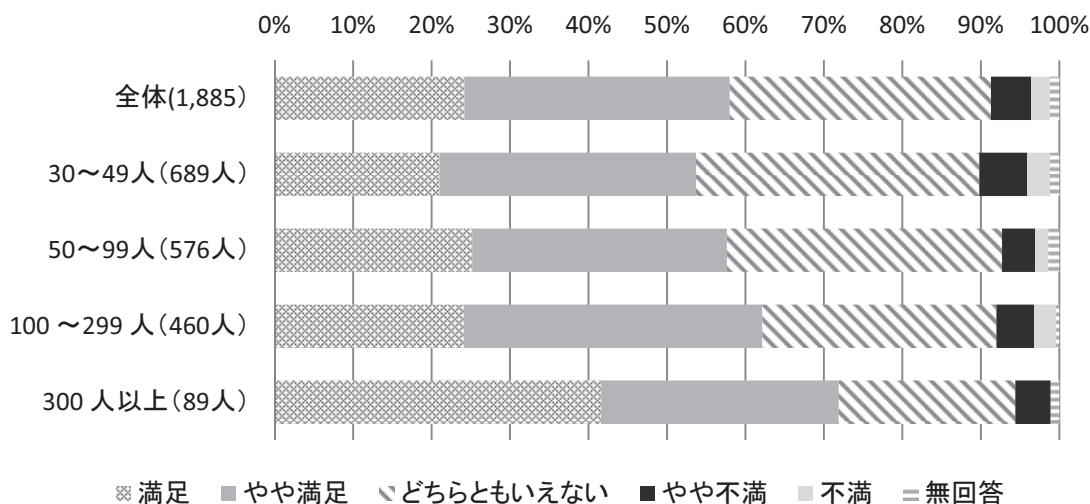
図表 6-39 現在の勤務先における満足度

| | n | 満足 | やや満足 | どちらともいえない | やや不満 | 不満 | 無回答 |
|---------------------|----------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| 収入 | 1,885(人) 100.0(%) | 192 10.2 | 502 26.6 | 526 27.9 | 444 23.6 | 204 10.8 | 17 0.9 |
| 労働時間 | 1,885 100.0 | 420 22.3 | 586 31.1 | 495 26.3 | 274 14.5 | 92 4.9 | 18 1.0 |
| 休日・休暇 | 1,885 100.0 | 487 25.8 | 598 31.7 | 382 20.3 | 280 14.9 | 119 6.3 | 19 1.0 |
| 仕事の量 | 1,885 100.0 | 260 13.8 | 536 28.4 | 717 38.0 | 265 14.1 | 90 4.8 | 17 0.9 |
| 仕事内容 | 1,885 100.0 | 312 16.6 | 692 36.7 | 620 32.9 | 182 9.7 | 61 3.2 | 18 1.0 |
| 仕事上の地位や権限 | 1,885 100.0 | 225 11.9 | 494 26.2 | 913 48.4 | 171 9.1 | 62 3.3 | 20 1.1 |
| 職場の人間関係 | 1,885 100.0 | 348 18.5 | 636 33.7 | 583 30.9 | 207 11.0 | 91 4.8 | 20 1.1 |
| 雇用の安定性 | 1,885 100.0 | 456 24.2 | 638 33.8 | 627 33.3 | 96 5.1 | 46 2.4 | 22 1.2 |
| 仕事に役立つ能力や知識を身につける機会 | 1,885 100.0 | 237 12.6 | 520 27.6 | 735 39.0 | 267 14.2 | 104 5.5 | 22 1.2 |
| キャリアの見通し | 1,885 100.0 | 134 7.1 | 311 16.5 | 1025 54.4 | 255 13.5 | 133 7.1 | 27 1.4 |
| 総合的な満足度 | 1,885 100.0 | 237 12.6 | 783 41.5 | 558 29.6 | 205 10.9 | 65 3.4 | 37 2.0 |

(2) 従業員規模別傾向

「雇用の安定性」に対する満足度においては、企業規模によって若干の違いがみられた。組織が大きいことがその要因であろうと考えられるが、企業規模が大きくなるほど「雇用の安定性」への満足度が上がる傾向にある（図表 6-40 参照）。

図表 6-40 「雇用の安定性」への満足度（企業規模別）



〈小括〉

本節では、従業員に対して、今の勤務先での経験や勤務先の現状を問うた設問への回答結果を概観した。

今の勤務先におけるキャリア発達について、回答者の勤務先の先輩社員達は新人に助言・教育したりするものの、キャリアパターンや昇進に関する情報を明確に受け取っていると感じる従業員はそれほど多くないことが分かった。また、3割程度の従業員が新入社員研修や学習プログラムを受けている、あるいはそれらの存在を知っている一方で、独学で仕事に関する知識を身につけ役割を把握している者も一定数存在することも明らかになった。

従業員が持つ今の勤務先における正社員の人事管理に関する認識として、今の勤務先の採用活動は新卒・中途どちらかに偏っているわけではないが、欠員補充型であると認識していることが多いことが分かった。また、従業員が認識する今の勤務先の採用・育成は、性別を考慮した上で潜在能力やポテンシャルを重視して、長期的な教育・育成投資が念頭に置かれて会社主導の異動・配置転換が行われているものであることが分かった。

入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、自分の職務上の課題、責任や役割を理解できるようになったと思っている従業員が多いこと、自分に向いている仕事や自身の力を発揮できる仕事に分かるなど自身のキャリア観や仕事観の（再）形成につながる変化が起こっていると感じる従業員が多いことが分かった。また、今の勤務先に入社してからの経験・

教育訓練や情報提供によって、自身のキャリアイメージが把握できるようになった従業員は全体の3割を超えており、会社や上司・リーダーのことを理解できるようになったと感じている従業員も半数を超えていることが分かった。加えて、今の勤務先に入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、自分を取り囲む職場環境の状況を理解できるようになったと感じている従業員が多いこと、会社のルールや会社の特徴を理解できるようになったと感じている従業員も多いことが分かった

半数以上の従業員は、今の勤務先に育成をしようという風土があると感じていること、会社に対して愛着を持っている者が多いことも分かった。また、半数を超える従業員が今の勤務先及び仕事に対して「働きがい」「働きやすさ」を感じていることも分かった。

従業員の仕事への取り組み姿勢としては、多くの従業員が自ら積極的に仕事に取り組もうとする姿勢、そして早く会社になじもうとする姿勢であることが明らかになった。また、指示に従って忠実に仕事をこなそうとする姿勢や指示に従って忠実に仕事をこなそうとした上でより良い方法を探し求めている姿勢も見出せた。

能力向上のために自分で取り組んでいることに関しては、「OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた知識・技能の習得」には積極的ではあるが、「勤務先での Off-JT（研修）の機会の活用」や「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施」には積極的ではない傾向がみられる。

自己の仕事成果への評価においては、自身の社内での仕事成果は相対的に高いと考えている者はやや多い傾向がみられる。一方、「自分の理想」と比べて自身の仕事成果は「下回っている」と回答した者は4割程度であった。

今の勤務先への満足度に関しては、半数以上の従業員が「労働時間」「休日・休暇」に満足している。また、「仕事内容」「仕事量」に対する満足度もある程度高いことが分かった。同様に、「職場の人間関係」に対する満足度、「雇用の安定性」に対する満足度、「総合的な満足度」においても半数以上の従業員が「満足している」という結果であった。

第3節 まとめ

本章では、今の勤務先に就職するまでのいきさつやどのように準備して就職したのかという事前準備の状況と、今の勤務先に就職した後に、どのような取り組みをしてどのような意識を持っているのかについて概観した。

半数近くの従業員は「今までの経験が活かせる仕事だった」ために今の勤務先で働こうと思ったと回答しているが、今の勤務先に就職した当時の職探しは「難しかった」とする従業員が相対的に多い傾向がみられた。また、今の勤務先を「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約3割を占めた。

職場が従業員に対して円滑に職場になじめるように行ってくれた取り組みの中で最も役立ったものとして「職場の上司が面倒を見てくれた」、「先輩が面倒を見てくれた」ことを挙げ

る者が多かった。従業員全体の8割近くが「1年未満の間に今の勤務先になじんだ」と回答している一方で、今の勤務先に入社直後つまずいたこと・困ったこととして「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」を挙げる者が3割程度存在した。

従業員が入社前に描いていた今の勤務先へのイメージと入社後の実態におけるギャップを感じていないことも多く、ギャップを感じているとしても、入社前のイメージよりも“良いギャップ”を感じている従業員が多いことが分かった。また、従業員が認識する今の勤務先の採用・育成は、性別を考慮した上で潜在能力やポテンシャルを重視して、長期的な教育・育成投資が念頭に置かれて会社主導の異動・配置転換が行われているものであることも分かった。

入社してからの経験・教育訓練や情報提供によって、自分の職務上の課題、責任や役割を理解できるようになったと思っている従業員が多いこと、自分に向いている仕事や自身の力を発揮できる仕事に分かるなど自身のキャリア観や仕事観の（再）形成につながる変化が起こっていると感じる従業員が多いことが分かった。また、半数を超える従業員が今の勤務先及び仕事に対して「働きがい」「働きやすさ」を感じていることも分かった。また、従業員の仕事への取り組み姿勢としては、多くの従業員が自ら積極的に仕事に取り組もうとする姿勢、そして早く会社になじもうとする姿勢とともに、指示に従って忠実に仕事をこなそうとする姿勢や指示に従って忠実に仕事をこなそうとした上でより良い方法を探し求めている姿勢も見出せた。

能力向上のために自分で取り組んでいることに関しては、「OJT(職場で受ける指導や訓練)を通じた知識・技能の習得」には積極的ではあるが、「勤務先での Off-JT (研修)の機会の活用」や「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習(自己啓発)の実施」には積極的ではない傾向がみられる。一方で、今の勤務先への満足度に関しては、半数以上の従業員が「労働時間」「休日・休暇」に満足している。また、「仕事内容」「仕事量」に対する満足度もある程度高いことが分かった。同様に、「職場の人間関係」に対する満足度、「雇用の安定性」に対する満足度、「総合的な満足度」においても半数以上の従業員が「満足している」という結果であった。

第7章 終章－調査で得られた知見と今後の課題－

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、今後のさらなる分析に向かう際の課題についてまとめておく。

1 調査で得られた知見

(1) 企業調査

- ①中小企業では、厳しい経営環境の中で、経営戦略を定めて経営を行おうとしている。
業界の現状をいかに捉えているのかという問いに対して回答率が高かったのは、「競合が激しい」、「顧客ニーズが多様化している」一方で、「商品・サービスの価格が下がっている」であった。
- ②その中での経営戦略は、コスト面で優位に立つよりは「高付加価値製品・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。
- ③経営に関わる取り組みとしては、「人材・人手不足、育成」が共通課題としてあげられる一方で、「社員への教育訓練が奏功」しているという認識も過半数となっている。
- ④小規模企業ほど、「中途採用、欠員補充、性別重視、学歴不問」という方針で採用を行っている。
- ⑤実際の採用者数は増加傾向（5年前と比べて）にある。
- ⑥実際に採用された中途採用者のプロフィール：一般職（採用者全体の約8割）、「即戦力として」採用、「やる気がある人」が重視され、経路としてはハローワーク経由が最も多い。
- ⑦採用については、「難しくなかった」が約3/4を占めている。
- ⑧採用後は、計画的OJTにより育成している。将来は、経営に近い部分での能力発揮より、「各分野の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。
- ⑨定着度合いへの満足度として、新規採用が5割弱、中途採用では6割が「満足」と回答している。
- ⑩今後は、「定年まで」（約4割）、「できるだけ長く」（約3割）勤めてほしいと思っている。

(2) 従業員調査

- ①従業員側からみると、今の勤務先を探したのはハローワーク経由が約1/3と最も多い。
年齢が高い場合には、「前職や今の職場の同僚の紹介」、「同じ業界で働いていた人の紹介」の比率が高まる。
- ②今の勤務先への就職の際には、「特に準備をしなかった」が半数弱でもっとも多い。
- ③就職の際、「役立つ資格があった」と約4割が回答している。

- ④入社直後につまずいたこと・困ったことに関しては、1/3 が「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」と答える一方で、つまずいたこと・困ったことは「なし」も3割程度となっている。
- ⑤勤務先になじむまでの期間は、約4割が「1ヶ月以上3ヶ月未満」が多い。「1年以内」で、ほぼ8割がなじんだと回答している。
- ⑥多くの従業員が入社前に描いていた今の勤務先へのイメージと入社後の実態におけるギャップを感じていないこと、また、ギャップを感じているとしても、イメージよりも「働きやすい」などの“良いギャップ”を感じていることも明らかになった。
- ⑦今後に関しては、半数以上は、現在の勤務先継続を希望している。
- 以上が、調査結果の要約である。

2 調査を構想した枠組み・仮説と調査結果

(1) 定着観

われわれは、広義のヒトに関する課題の環境条件の中で、それぞれの企業がヒトの問題を「どのように捉えているのか」に着目してきた。中でも、「少しず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」とする一般に想定される定着観が、どの程度確かであるのかに着目した。

その点については、中途採用者に対して基本的には、「できるだけ長く」、「定年まで」との回答がほぼ7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、そうした人材がどのような人材かが次に問題となる。

(2) 人材のスペック

定着観を確認した上で必要となるのは、どのような人材が必要で実際に採用しているかである。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8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。その人物像についていえば、これまでもたびたび指摘されてきたとおり、「やる気がある人」が重視されている。

このように、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。入職経路としてはハローワーク経由が最も多い。

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みれば、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。

（３）初期の定着

次に問題となるのは、採用となってから当該従業員が本当に定着して戦力となっていくかである。この点については、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。6～7割の企業が、職場で部下を育てようとする雰囲気、個人の能力を活かそうとする雰囲気、仕事上で助け合う雰囲気があると回答している。そして、ほぼ同じ比率の企業が、自社の従業員は働きがい・働きやすさを感じながら仕事に従事していると認識していた。

また、特定の人材に対しては、採用段階から一般とは異なる条件の設定がありうるのかについては、半数弱の企業でそうした特別措置は採っていなかった。ただ、「高い給与」や「職種・仕事内容の配慮」などを検討する企業も、全体の1/4ほどあった。

（４）人材確保の成果

こうした施策の成果・結果についてここでは、期待どおりのパフォーマンスを発揮してくれたのか否かという点に限って確認しておく、全体的には好意的な評価が約8割の企業で見られた。

3 今後の課題

これらが、第一段階の結果報告として、調査結果全体の概要である。より詳細な検討・分析のためにいくつか重要な点に絞って、今後の課題をまとめておくことにしたい。

①中小企業全体の様相と大規模企業との比較

今述べたとおり、今回の報告はあくまでも調査対象全体の結果である。そこには一般的には中小企業という範疇に入らない300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り、今回報告した内容がほぼ中小企業の内容であることには違いない。それでもなお、より精緻な検討を行うためには、今回の検討結果の確認のためにも、「300人未満企業全体」ではどういった様相となっているのか、それをまず再吟味する必要がある。その上で、「300人以上企業」の傾向と比較対照することにより、より中小企業の雇用・労働の状況を明確に描くことができるのではと考えている。

②中小企業の類型化

上記の点とも関連するが、中小企業をさまざまなインデックスから分類していくと、どのように類型化できるのかを検討していく。

まず最初に必要となるのは、従業員規模、業種、社歴の3つの基本的な分析軸である。その他にも数多くの分析軸となり得るデータを今回は調査している。それらは、今抱えている経営課題であり、また、基本的な経営方針などである。

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で類型化すれば、もっとも採用と定着に関する取り組みをうまく説明できる組み合わせ・類型化が可能となるのかを検討する。今後の最も重要な課題の一つである。いずれにせよ、相当多様なパターンが想定される。その全容を考えるだけでも一定程度の時間を要すると思われるが、まずはその点から検討を始めたい。

③企業データと従業員データとの比較検討

今回は、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ろう。分析すべき項目についても、定着を促すための施策、労働条件全般など、相当多岐にわたる。これらの一つ一つを検討していくことで、より双方にとってメリットのある施策や処遇などを提言する端緒としたい。

④「コア」人材の検討

今回の速報報告においては、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じたい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際、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、本結果のみからあらためて政策的インプリケーションとは言えないまでも、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。