

同友会特別調査報告 (DOR)

(2017年 中同協「採用と社員教育」特別調査)

〔調査概要〕

中小企業にとって採用と社員教育は重要な経営課題となっている。そこで、その実態を把握するとともに、採用と社員教育に関する課題を明らかにし、中小企業における採用と社員教育のあり方について検討、展望するためアンケート調査を行った。

本調査の調査項目は、①従業者数とその変化、②採用活動の状況、③採用の目的や重視すること、④社員教育の実施状況、⑤社員教育・研修の目的や位置づけ、⑥定着率と定着率向上への取り組みの6項目である。なお同時に回答企業における経営状況や経営上の取り組みについて調査した。回答企業の基本属性は下記の通り。

< 回答企業の基本属性 >

業種 (合計 2,009社)

| | 建設業 | 製造業 | 流通・商業 | サービス業 | その他 |
|------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 件数 | 319 | 490 | 593 | 590 | 17 |
| (占率) | (15.9%) | (24.4%) | (29.5%) | (29.4%) | (0.8%) |

正規従業員数 (合計 2,009社)

| | 5名未満 | 5名以上 10名未満 | 10名以上 20名未満 | 20名以上 50名未満 | 50名以上 100名未満 | 100名以上 |
|------|---------|---------------|----------------|----------------|-----------------|--------|
| 件数 | 607 | 410 | 417 | 377 | 131 | 67 |
| (占率) | (30.2%) | (20.4%) | (20.8%) | (18.8%) | (6.5%) | (3.3%) |

社員平均年齢 (合計 2,009社)

| | 20～29歳 | 30～39歳 | 40～49歳 | 50～59歳 | 60歳以上 |
|------|--------|---------|---------|---------|--------|
| 件数 | 82 | 719 | 904 | 253 | 51 |
| (占率) | (4.1%) | (35.8%) | (45.0%) | (12.6%) | (2.5%) |

3年前と比較した正規従業員数 (合計 2,009社)

| | 増えた | 変わらない | 減った |
|------|---------|---------|---------|
| 件数 | 918 | 750 | 341 |
| (占率) | (45.7%) | (37.3%) | (17.0%) |

3年前と比較した売上高 (合計 2,009社)

| | 増加 | 横ばい | 減少 |
|------|---------|---------|---------|
| 件数 | 1,154 | 369 | 486 |
| (占率) | (57.4%) | (18.4%) | (24.2%) |

〔調査要領〕

- (1) 調査時 2017年6月1～30日
- (2) 対象企業 中小企業家同友会会員
- (3) 調査の方法 同友会活動支援システム「e.doyu」のアンケート機能を活用し、直接入力を得た
- (4) 回答企業数 33,902社より2,009社の回答を得た(回答率5.9%)

はじめに

※本文中、全体とは回答者すべてを母数としたもので、有効回答とは不明、無回答を除いたものを指す。

2017年に入り景気は少しずつ持ち直しているが回復の実感には至らず、不安定な情勢のなかでの経営の舵取りは依然として厳しい状況にある。企業の存続は、社員自らが能力を発揮し付加価値を高めていくことでその土台は作られていく。中小企業における人材はまさに経営の要である。

同友会景況調査（DOR）においても、2010年頃から経営上の力点として「人材確保」、「社員教育」を挙げる企業が継続的に増加し、直近の調査（2017年7～9月期）ではそれぞれ、44.1%、45.3%の企業から経営課題として認識されている。なかでも、人材不足に対する危機感はこの数年で急激に高まり、「人材確保」の指摘割合が急増してきた。

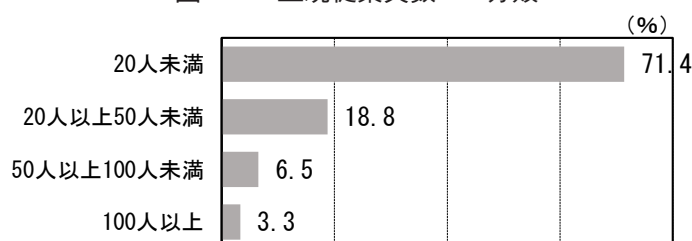
そこで、その実態を把握するとともに、採用と社員教育に関する課題を明らかにし、中小企業における採用と社員教育のあり方について検討、展望するためアンケート調査を実施することになった。

〔I〕雇用状況と採用計画

（1）正規従業者数とその変化

近年、人材不足が深刻化するなかで、中小企業の多くはいかに人材を確保していくかが重要な経営課題となっている。本章では、アンケート回答企業の雇用状況を確認した上で、採用計画や人員計画の意向についてみていくことにしたい。

図 1-1 正規従業員数—4 分類



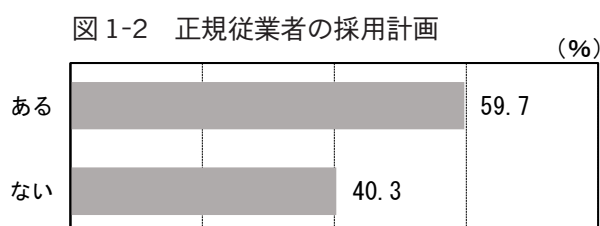
まず、2017年4月時点での「正規従業者数」については、図1-1が示すように「20人未満」の割合が71.4%と最も大きくなっている。「100人以上」という回答は3.3%に過ぎず、比較的小規模な企業の回答が中心になっている。

なお、社員の平均年齢については、「20～29歳」が4.1%、「30～39歳」が35.8%、「40～49歳」が45.0%、「50～59歳」が12.6%、「60歳以上」が2.5%となっている。30歳台から40歳台で全体の約80%を占めている。

次に、「3年前4月と比べて『正規従業者』の人数は変化しましたか」との問いには、「増えた」が45.7%、「変わらない」が37.3%、「減った」が17.0%となっている。人材不足や採用難が叫ばれるなかでも、回答企業の40%以上が正規従業者を増やしていたことがわかる。

（2）正規従業者の採用計画と人員計画

続いて、正規従業者の採用計画と人員計画についてみていくことにしたい。図1-2は、2017年度における正規従業者の採用計画の有無をたずねたものである。それによると、回答企業の約60%が採用を計画している。多くの中小企業が、正規従業者の採用をめざしていることがわかる。正規従業者を採用する目的としては、単に欠員補充を

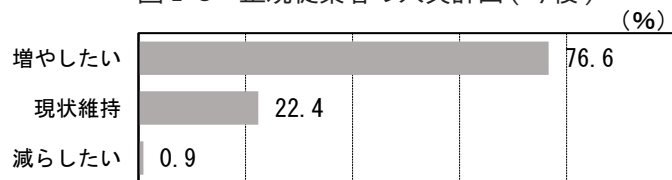


するだけではなく、人員そのものを増やしたいという意向があるものと思われる。

こうした点は、図1-3に示した、今後(向こう3年)の正規従業者の人員計画に関する回答結果からうかがい知ることができる。正規従業者を「増やしたい」と回答した割合は76.6%にのぼる。反対に「減らしたい」の割合は0.9%とわずかになっている。

人材不足の解消や事業の拡充などのために正規従業者を増やすことを計画しているものとみられる。

図1-3 正規従業者の人員計画(今後)



(3) 非正規従業者の人数と採用計画

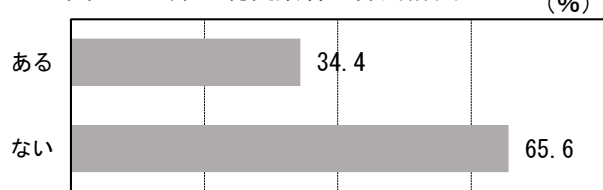
最後に、非正規従業者についてみていくことにしたい。2017年4月時点での非正規従業者(派遣・契約・パート・アルバイト)の人数については、回答企業の29.4%が「0人」と答えている。また、「1人以上5人未満」が40.8%、「5人以上10人未満」が10.9%、「10人以上20人未満」が7.5%、「20人以上50人未満」が6.8%、「50人以上」が4.7%となっている。

次に、3年前の4月と比べた非正規従業者の人数については、「増えた」が28.0%、「変わらない」が55.8%、「減った」が16.2%となっている。先に正規従業者の人数の変化について示したが、この3年間では非正規従業者よりも正規従業者を増やした企業の割合が高いことが明らかになった。また、2017年度中の非正規従業者の採用計画をたずねたところ、図1-4のように「ない」が「ある」を大きく上回る結果となった。

前節の図1-2で正規従業者の採用計画の有無について取り上げたが、採用においても非正規従業者よりも正規従業者を積極的に採用しようとしていることが示された。

(日本大学 山本 篤民)

図1-4 非正規従業者の採用計画



【Ⅱ】採用活動の実施状況とその内容

(1) 採用活動の実施状況

大企業の多くは、毎年、定期採用を実施しているのに対し、中小企業の場合は、採用頻度にばらつきがみられる。

中小企業の採用活動の頻度は、図2-1が示すように「必要に応じて適宜、採用活動を実施」(53.2%)がもっとも多くなっている。人員の欠員状況や仕事量の見通しなどに応じて、採用活動を行っているものと思われる。毎年の定期採用を基本(「毎年、定期採用を実施」と「ほぼ、毎年定期採用を実施」)としているのは、26.8%となっている。定期採用が中心ではないことがわかる。また、「実施していない」割合は14.5%となっている。

図2-1 採用活動実施状況

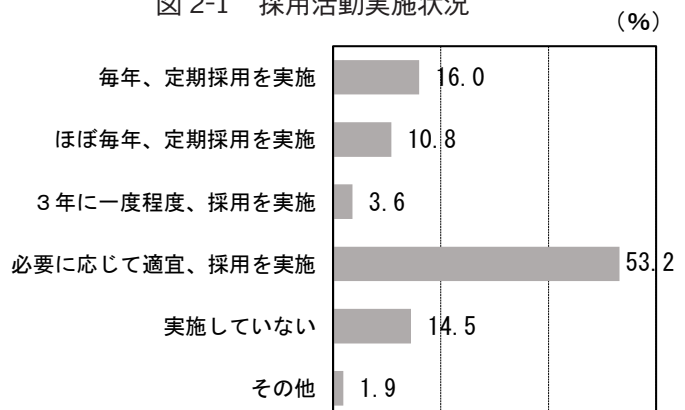


図 2-2 2016 年度 採用活動実施状況（複数回答）
(%)

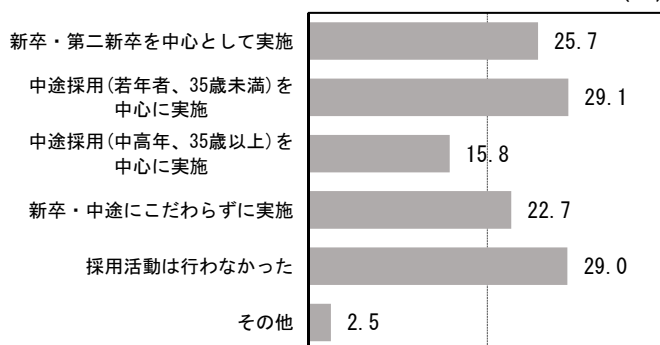
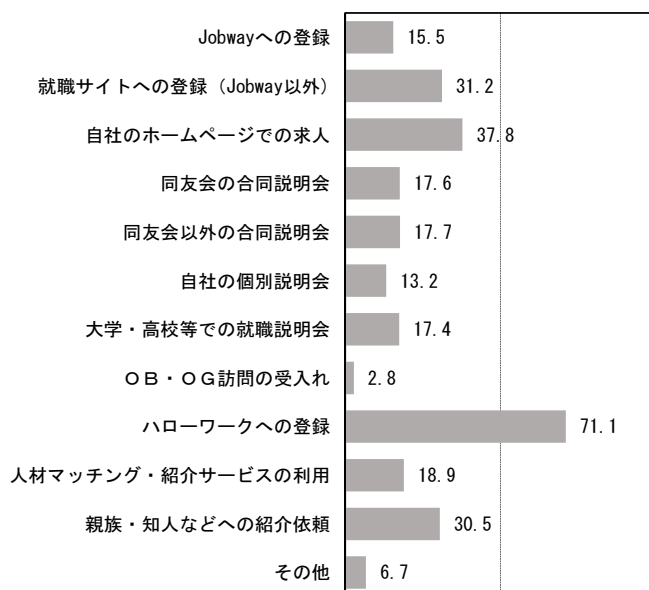


図 2-3 2016 年度の採用活動内容（複数回答）
(%)



(2) 2016 年度の採用活動

ここからは、2016 年度の採用活動に絞って、実施状況や実施内容についてみていくことにしたい。まず、採用活動の実施状況については、図 2-2 にあるように「採用活動は行わなかった」が 29.0%となっている。採用を実施した中では、「中途採用（若年者、35 歳未満）を中心に実施」がもっとも多く、次いで、「新卒・第二新卒を中心として実施」となっている。いずれも、若年層を対象とした採用活動であり、「中途採用（中高年、35 歳以上）」の割合は相対的に低くなっている。

採用活動において行っていることは、図 2-3 のように「ハローワークへの登録」の割合が突出して高くなっている。それ以外には、「自社のホームページでの求人」(37.8%) や「就職サイトへの登録 (Jobway 以外)」(31.2%)、「親族・知人などへの紹介依頼」(30.5%) が比較的の高い割合となっている。「同友会の合同説明会」や「Jobway への登録」など、同友会の採用活動やツールも一定程度、利用されている。

なお、2016 年度の採用人数の結果については、採用活動を実施した 49.1%

の企業が「目標人数を採用できた」と回答している。「採用できたが目標人数に達しなかった」割合は 34.7%、「1 人も採用できなかった」は 16.2%となっている。ほぼ半数の回答企業は、採用目標人数に達したということである。

さらに、1 人でも採用した企業に、採用時の目標に対して実際に採用した従業員の満足度をたずねたところ、「非常に満足している」(12.7%)と「満足している」(45.6%)があわせて約 60%を占めている。「不満である」(11.4%)や「非常に不満である」(2.4%)は、合計で 13.8%となっている。また、「どちらともいえない」は 27.8%となっている。このように、採用に満足している企業の割合が、不満である割合を上回る結果となった。

(日本大学 山本 篤民)

〔Ⅲ〕 採用の目的

正社員を採用する目的は、有効回答 2,009 社のうち、上位から示すと複数回答で「次世代人材の育成」60.1%、「基幹業務の担い手」43.4%、「将来の幹部社員の育成・確保」37.6%、「長期経営計画への対応」32.1%、「技術的な専門性の確保」30.4%、「責任ある業務遂行のため」27.7%となっている。(図 3-1)

他方、下位は「非正規社員の正規への登用」3.2%、「周辺・定型業務の担い手」7.6%、「専門知識・資格の確保」12.5%が示されている。

上位で示された「次世代人材の育成」、「将来の幹部社員の育成・確保」、「長期経営計画への対応」といった回答は、正社員には、現在、将来ともに会社を背負ってほしいとの期待のあらわれであり、そうした人材を企業自らが教育、育成していこうとする経営方針が企業に存在することを読み取ることができる。

実際、企業が成長発展するには、経営者のみの力ではできない。すなわち、個人商店的経営には限界があり、企業がよりよい業績をあげるには、経営者をサポートするスタッフ、右腕となる人材の育成が望まれる。そうした役割を担う人材が正社員に期待されている。

また、「技術的な専門性の確保」といった回答は、多かれ少なかれ企業は技術の特殊性を有しており、必要なときにスポット的に労働市場からそうした技術を担う人材を確保することは困難である。しかるに、固有技術を担う人材は、正社員として育成、確保することが企業にとって必要であることを示している。

さらに、「責任ある業務遂行のため」といった回答は、アルバイトやパートといった非正規社員には期待できない分野での業務、すなわち責任を伴う業務を遂行することが正社員の役割であることを示している。他方、「周辺・定型業務の担い手」との回答が下位に示されていることは、そうした業務遂行することを正社員には求めていないことの反映である。

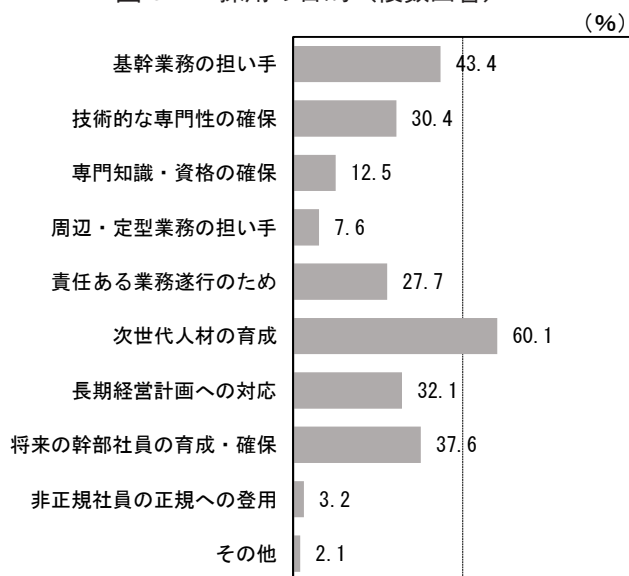
また、「専門知識・資格の確保」との回答が下位にあることは、こうした分野の知識や業務が、企業の特長ゆえに生じるものでなければ、外部から調達することが現代では可能であること示している。実際、今日における企業経営では、コアコンピタンスを強化するため、中核的な業務以外のアウトソーシング化は進んでおり、そうした業務を提供するマーケットは、広がっているのである。

そして、「非正規社員の正規への登用」が下位にあることは、正社員を非正規社員から採用することはそれほど一般的ではないことを示している。政府は、改正労働契約法の施行により非正規社員の正規への転換を図ろうしている。しかしながら、このアンケート結果をみる限り、非正規から正規への転換は中小企業ではレアなケースであると考えざるをえない。

企業経営を行っていく際、経営資源の1つであるヒトを資産とみるのか、費用とみるのかといった視点がある。もちろん、ヒトは人格を持っており、そのヒトが意志を持って成長していくことでかけがえのない資産となっていくのであるが、会計処理上では費用として計上されている。その上で敢えていうならば、今日の日本では、終身雇用制が崩れ、ヒトといった人的資源の資産から費用への転換が進んでいる。人的資源の費用としての活用は、必要があるときにヒトを労働市場から調達することである。その際、比較的労働市場からスポット的に調達しやすい分野の労働については、社員の正規から非正規への転換が進み、それができない分野の労働については、正社員を雇い、教育、育成するのが現代の人的資源戦略となっているととらえることができる。

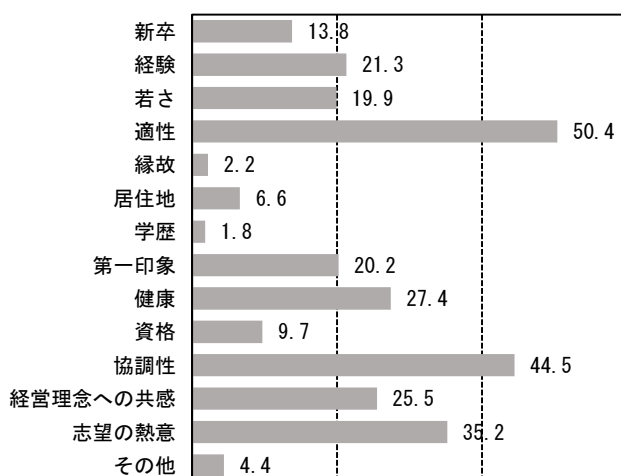
(日本大学 和田 耕治)

図 3-1 採用の目的 (複数回答)



〔IV〕採用上重視すること、期待する能力

図 4-1 採用上重視すること（複数回答）
（%）



（1）採用上重視すること

採用上重視することについて、有効回答 2,000 件を上位から示すと、「適性」50.4%、「協調性」44.5%、「志望の熱意」35.2%、「健康」27.4%、「経営理念への共感」25.5%、「経験」21.3%、「第一印象」20.2%となっている。他方、下位は、「学歴」1.8%、「縁故」2.2%、「居住地」6.6%となる。（図 4-1）

「適性」が第 1 位であることは、雇われる本人自身、適正があるから採用にアプライ（応募、志願）するのであり、採用する側も履歴書や面接で適正があるから雇うので、これは当然の結果である。また、「協調性」は仕事をチームワークで行うことを重視している反映であり、「志望の熱意」や「経営

理念への共感」は本人のやる気を示している。そして、「健康」や「第一印象」は採用される本人がかもしたず雰囲気や爽やかさにつながるものである。また、「経験」は、即戦力として中途採用者にとっては重要な要素である。

採用するにあたって、「学歴」が下位にあることは、わが国における新規学卒一括採用といった労働慣行が影響を与えている。近年、新卒採用については、多くの大企業が人物本位といいつつも学歴を採用の要素としている。実際、偏差値下位の大学生は、学歴フィルターに苦戦しているケースも多々ある。

他方、中小企業が学歴を採用のポイントとしようとしても、多くの高学歴の新卒者は大企業に採用されてしまい、中小企業が高学歴の新卒者を採用することは難しい。したがって、結果として、学歴を採用の重点ポイントとしないことになっている。

また、「縁故」が下位になっていることは、特筆できるアンケート結果である。一般的には、中小企業の場合、労働市場を通じた採用をしようとしても雇う側と雇われる側の情報の非対称性があるので、優れた人材を確保するには、地縁や血縁といった「縁故」に基づく採用がリスクのない一般的な方法とされている。

しかしながら、今回の調査で「縁故」を重視しないといった回答となったことは、経営者の多くが「縁故」のメリットよりもデメリットが大きいとみていると考えられる。新卒で採用するということは、2 億円以上の投資をするということである。それゆえ、新卒採用は失敗が許されない。

一方、中小企業家同友会の会員企業では、長きに渡っての共同求人を行っており、「縁故」に頼らなくても、優れた人材が確保できるノウハウの蓄積もある。したがって、縁故採用という考え方は、20 世紀の残存物になりつつあると考えることもできる。

（2）期待する能力

新卒採用で期待する能力は、有効回答 1904 社、上位から複数回答で「コミュニケーション力」76.2%、「学習能力」36.2%、「精神力」29.5%、「創造力」24.4%、「問題解決能力」24.2%となっている。（図 4-2）

他方、中途採用で期待する能力は、有効回答数 1915 票、上位から複数回答で「コミュニケーション力」69.9%、「問題解決能力」37.2%、「技術力」33.8%、「営業力」23.9%、「精神力」21.7%、「学

習能力」20.5%となっている。(図4-3)

新卒、中途ともに「コミュニケーション力」が第1位となっていることは、ビジネスの基本は社内であれば、チームワークや共同作業にあり、社外や他の会社との関係であれば、交渉が重要であることを調査結果は物語っている。

また、新卒、中途ともに「学習能力」、「問題解決能力」が期待されているが、新卒では、「学習能力」、中途では「問題解決能力」に期待の度合いが高くなっている。新卒の場合、ビジネスを一から学ぶ必要があるため、新しいことを貪欲に吸収する「学習能力」がより期待されているのであろう。中途の場合、今までのキャリアの上でビジネスを行うので、突発的な事故等が起きたときへの「問題解決能力」がより期待されていると考えることができる。とはいえ、「人材は適正な教育や訓練を行わないと陳腐化する」と言われているように企業内での教育や訓練は大事である。したがって、いくらキャリアが長い中途採用者であれ、新しいことを吸収しようとする「学習能力」が重要であることは言うまでもない。

他方、中途の場合、新卒にはない「技術力」、「営業力」が期待されている。これは、中途採用者に求められる即戦力としての能力である。とはいえ、「技術力」、「営業力」といった能力は、新卒者であっても経験や学習を積むことによって身につけてもらいたい能力でもある。それゆえ、将来への期待をこめて、新卒者の場合でも「営業力」12.8%、「技術力」10.9%との数値が示されている。

新卒採用で期待する能力の下位には、「語学力」2.0%、「人脈・ネットワーク」2.5%、「調整力」8.2%、「企画力」8.7%がある。また、中途採用で期待する能力の下位には、「語学力」1.3%がある。多くの大企業でTOEICのスコアが昇進、昇格の一要素となっているように、「語学力」は、新卒、中途を問わず、ビジネスにおける期待される能力の1つであるが、この点に関しては、中小企業はまだ低い認識となっている。

他方、「企画力」、「調整力」は、経営者の右腕として働く幹部社員にもっとも必要とされる能力であるが、これらは、新卒、中途に双方においても10%前後の数値を示しており、あまり期待されていない結果になっている。「企画力」、「調整力」、「語学力」といった能力は、経営といった視点から考えれば、正社員に身につけてほしい能力であり、そうした能力がある正社員が企業内に層として存在するならば、企業は飛躍的に成長する。いずれにせよ、そうした能力確保に関する経営者の認識はまだ低いように思われる。

(日本大学 和田 耕治)

図4-2 新卒採用で期待する能力(複数回答) (%)

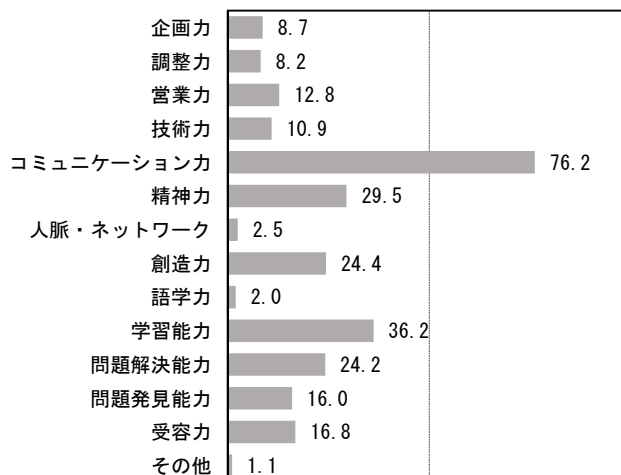
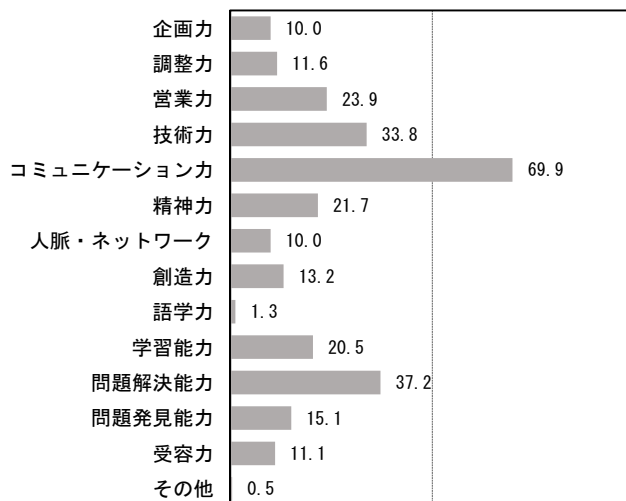


図4-3 中途採用で期待する能力(複数回答) (%)



[V] 社員教育の実施状況

(1) 社員教育・研修の対象

特別調査では、社員教育（教育・研修）の実施状況について、対象とする社員層と形態の2つの点を質問した。「下記の社員層を対象とした教育・研修で実施しているものをすべて選んでください」という問いに対して、「特に実施していない」は25.0%であり、4分の3の企業で教育・研修が実施されている（図5-1）。ただし、後述するように、形態についての質問では「特に実施していない」が18.0%と少なくなっており、特定の社員層を意識した教育・研修を実施している企業は4分の3だが、もっと広い意味での教育・研修を実施している企業の割合は高いのかもしれない。

社員教育・研修の対象として最も多いのが「新入社員」41.5%であり、次いで「全社員」32.4%、「新入社員以外の若手社員」28.4%、「中堅社員」27.6%、「幹部社員」25.5%、「資格取得をめざす社員」21.8%となっている。教育・研修の対象では、新入社員を対象とする場合が4割以上を占め、新入社員の育成が重視されていることがわかる。また、中堅社員、幹部社員についても教育・研修の対

図5-1 社員教育・研修で実施している社員層（複数回答）
(%)

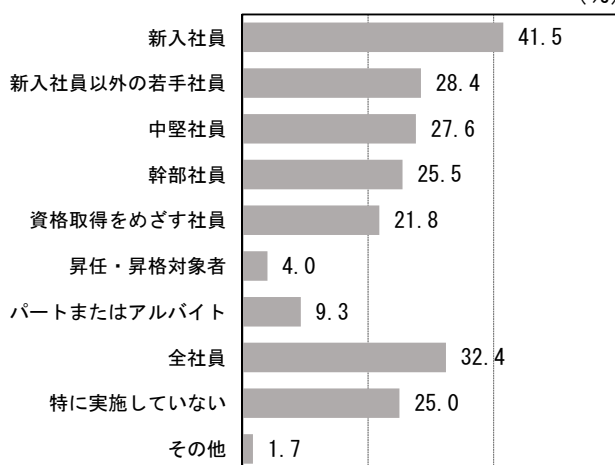
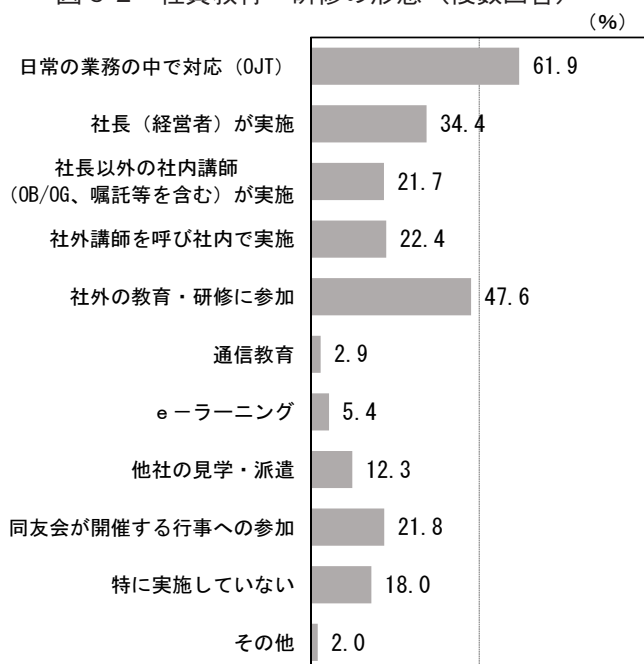


図5-2 社員教育・研修の形態（複数回答）
(%)



象としている企業が4分の1以上を占めていること、社内で資格取得に対して教育・研修という形で支援を行っている企業も2割以上ある点も重要である。

また、「パートまたはアルバイト」についても教育・研修の対象にしている企業が9.3%あった点も注目される。企業によってパートやアルバイトの位置づけは異なっているので、一概には言えないが、中小企業にとってパートやアルバイトが正社員に近い位置づけになっている場合も少なくなく、そうした企業では積極的に教育・研修の対象としているものと考えられる。

(2) 社員教育・研修の形態

「社員教育・研修はどのような形態で実施していますか。該当するものすべてを選んでください」という問いに対して、前述したように「特に実施していない」は18.0%であり、8割以上が何らかの形で社員教育・研修を実施している。（図5-2）

形態で最も多いのは「日常の業務の中で対応（OJT）」61.9%である。次いで、「社外の教育・研修に参加」47.6%、「社長（経営者）が実施」34.4%が多い。中小企業における教育・研修の場としてOJTが重要な役割を果たしていることはしばしば指摘されており、本調査でもそうした傾向を示している。同時に

座学となることが多いと考えられる社外の教育・研修も半数近くの企業が利用していることも注目される。

さらに、「社外講師を呼び社内で実施」22.4%、「同友会が開催する行事への参加」21.8%、「社長以外の社内講師（OB/OG、嘱託を含む）が社内で実施」21.7%が2割強で並んでいる。社長、社長以外の社内講師、社外講師など目的に応じて講師を選び、社内教育・研修が実施されている。同友会行事への参加も2割強の企業が行っている点も注目され、同友会行事の内容面での充実が求められる。また、比率は低いものの「他社の見学・派遣」12.3%も注目される。

（慶應義塾大学 植田 浩史）

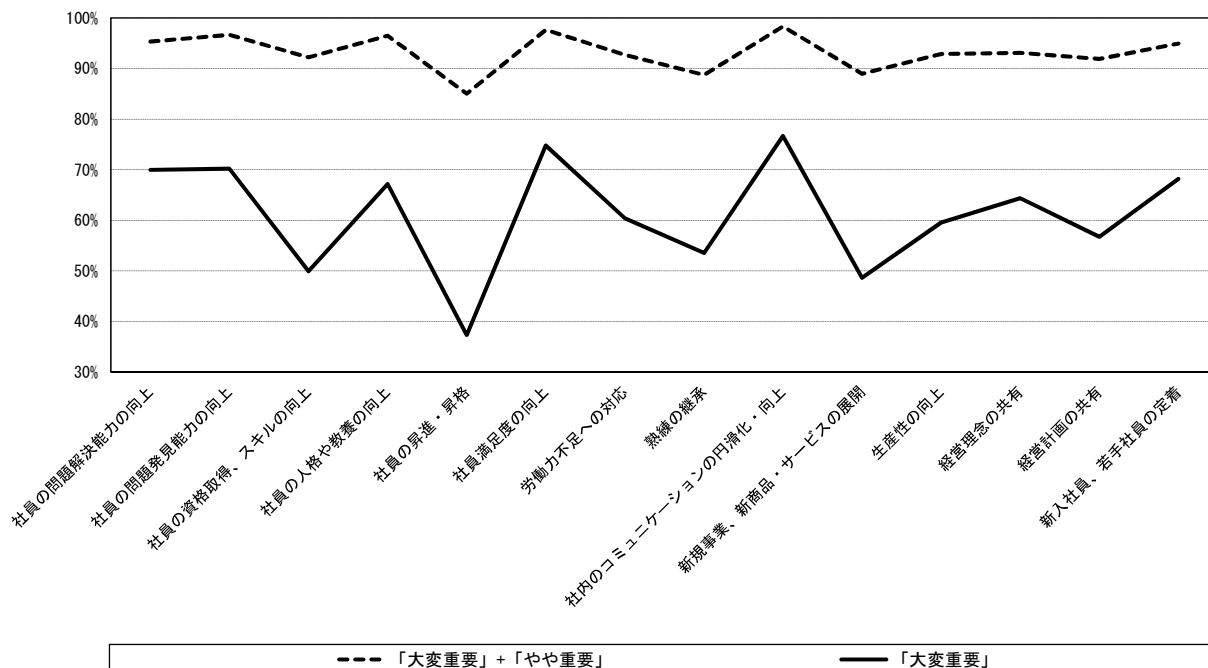
〔VI〕 社員教育・研修の目的や位置づけ

（1）社員教育・研修の目的

社員教育・研修の目的に関して、14の項目を設定し、それぞれについて「どの程度重要だと考えますか」と問い、「大変重要」「やや重要」「あまり重要とは思わない」「全く重要とは思わない」「わからない」の中から1つを選んで回答してもらった。回答の結果は、多くの項目に対して9割以上が「大変重要」「やや重要」と回答し、9割以下だった2つの項目（「社員の昇進・昇格」85.0%、「新規事業、新商品・サービスの向上」88.9%）も9割に近い数字になっている。

一方、「大変重要」と回答した割合については、幅がある。「社内のコミュニケーションの円滑化・向上」76.7%、「社員満足度の向上」74.8%、「社員の問題発見能力の向上」70.2%、「社員の問題解決能力の向上」70.0%が7割以上の高い回答になっている。「Ⅳ 採用上重視すること、期待する能力」でも指摘されたように、中小企業では従業員のコミュニケーション力や社内のコミュニケーションを重視しており、社員教育・研修においても最も比率が高い。教育・研修の目的の2位に社員満足度の向上が位置しているのは、教育・研修によって社員が成長していくことが社員満足度を高めることに

図 6-1 社員教育・研修の目的の重要度



つながっているからだと考えられる。そして、社員に求められる能力として、問題発見能力、問題解決能力の向上が重要であり、社員教育・研修によって高めていくことが重視されている。

次いで、「新入社員、若手社員の定着」68.2%、「社員の人格や教養の向上」67.1%、「経営理念の共有」64.4%、「労働力不足への対応」60.4%、「生産性の向上」59.5%、「経営計画の共有」56.7%がなる。前述したように、社員教育・研修の対象として新入社員、若手社員が重視されていたが、その目的の一つが定着であり、さらに深刻化する労働力不足への対応にもつながっていることが示されている。また、目的が社員の人格や教養の向上という一般的な課題から、経営理念や経営計画の共有、成果としての生産性の向上など、多様なものに関係している。

半数前後が「大変重要」としているのが、「熟練の継承」53.5%、「社員の資格取得、スキルの向上」49.9%、「新規事業、新商品・サービスの展開」48.6%である。これらはいずれも直接的、具体的な課題であり、業種によっては近年とくに深刻な課題となっているところもある。

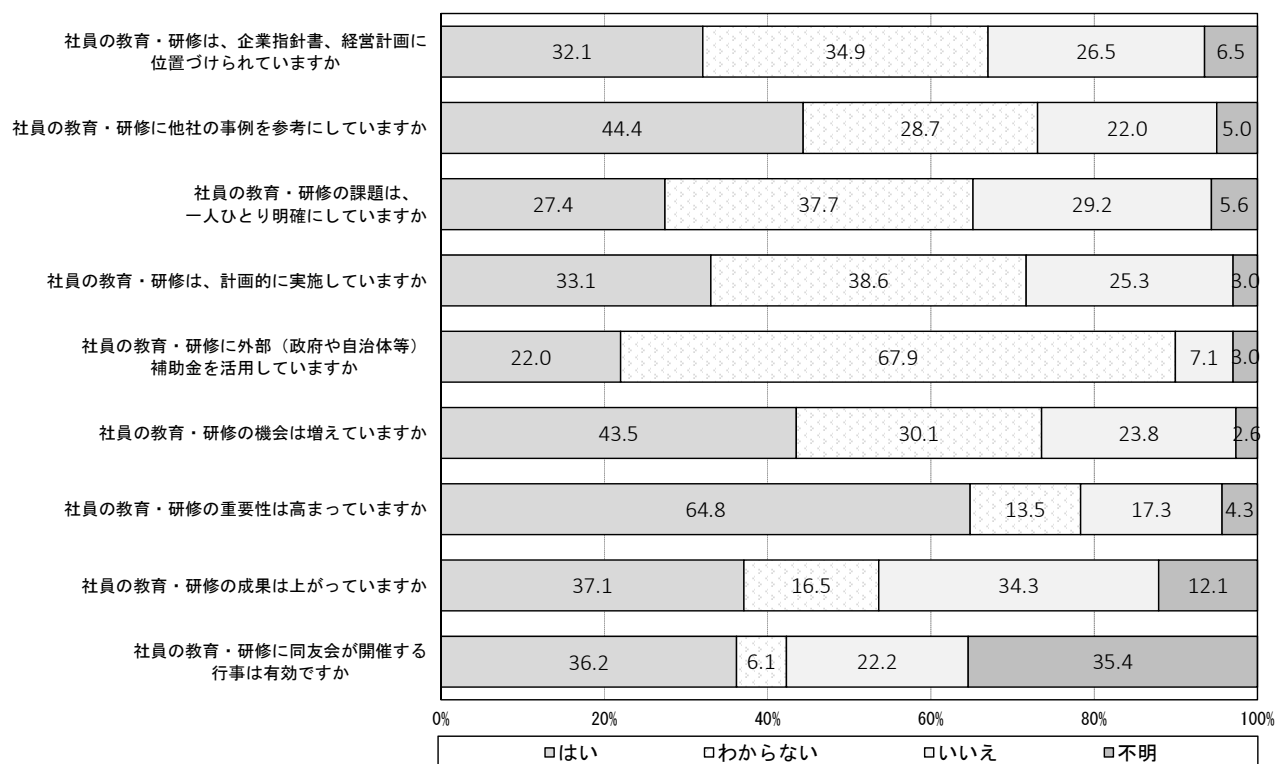
「大変重要」とした回答が最も少なかったのは、「社員の昇進・昇格」37.3%であった。「やや重要」も含めると85.0%なので、決して目的として意識されている企業が少ないというわけではないのだが、他の項目と比べると、教育・研修と昇進・昇格との関連づけは強くない。この点は、教育・研修の対象者層についての設問で「昇任・昇格対象者」が4.0%に過ぎなかったこととも関連している。

(2) 社員教育・研修の位置づけなど

特別調査では、現在行われている社員教育・研修について、社内での位置づけや実施のスタイルなどについて質問した。回答は「はい」「いいえ」「どちらでもない」「わからない」の中から1つを選択する方式である。社員教育・研修を実施していない企業にも聞いているので、「不明」回答も少なくない。4つの回答と不明分を加えて、回答の割合を見たのが図6-2である。

「社員の教育・研修は、企業指針書、経営計画に明確に位置づけられていますか」については、「はい」が32.1%である。「はい」以外は、企業指針書、経営計画がない場合も含めて明確に位置づけら

図6-2 社員教育・研修の位置づけ



れていないと思われるので、位置づけられている企業の割合は3分の1程度ということになる。

「社員の教育・研修に他社の事例を参考にしていますか」については、「はい」が44.4%で、半数近くが他社の事例を活用にして、自社の教育・研修の仕組みを作っていることがわかる。

「社員の教育・研修の課題は、一人ひとり明確にしていますか」については、「はい」が27.4%である。4分の1強の企業で、社員一人ひとりの課題に落とし込んだ教育・研修が行われている。

「社員の教育・研修は、計画的に実施していますか」については、「はい」が33.1%である。3分の1の企業で、年間計画などに教育・研修が組み込まれ、計画的に実施されている。

「社員の教育・研修に外部（政府や自治体等）の補助金を活用していますか」については、22.0%が「はい」と回答している。さまざまな情報を集め、活用できるものは積極的に活用するという姿勢がうかがわれる。一方、この項目だけ他と比べ「わからない」が67.9%と高い。外部の補助金などについて知らない、情報がないので「わからない」の回答が多かったものと考えられる。

「社員の教育・研修の機会は増えていますか」については、「はい」43.5%が「いいえ」23.8%を大きく上回っている。「いいえ」は変化なしも含み、すべてが減っているを意味しているわけではないので、増えている企業が多いことがわかる。

「社員の教育・研修の重要性は高まっていますか」については、さらに「はい」64.8%が「いいえ」17.3%を大幅に上回っている。多くの回答中小企業にとって、社員教育・研修の重要性が高まっているという認識があり、それがゆえに教育・研修の機会も増やしている。

しかし、「社員の教育・研修の成果は上がっていますか」については、「はい」37.1%が「いいえ」34.3%をわずかに上回っているに過ぎない。社員教育・研修の重要性は高まり、実際にその機会も増えているところが多いのだが、成果については上がっているところも多いが、上がっていないところも多い。社員教育・研修を実施するだけでなく、どのように効果的な社員教育・研修を実施するのが問われる状況になっている。

「社員の教育・研修に同友会が開催する行事は有効ですか」については、使っていない企業も少なくないこともあり、回答の中の不明35.4%が他の項目と比べ最も多い。不明を除くと「はい」56.1%が「いいえ」34.5%を大きく上回っており、有効に感じている利用企業が多いことがわかる。今後は、さらに「いいえ」を減らし、「はい」を増加させるために、より有効な行事にしていけることが必要になる。

(慶應義塾大学 植田 浩史)

〔Ⅶ〕 定着率と定着率向上への取り組み

(1) 定着率の現状

企業経営にとって採用、社員教育と合わせて、社員の定着も重要な課題の1つである。実際の会員企業における定着率はどのような状況なのだろうか。

2013年度に採用した正規従業員のうち、2017年4月1日まで働き続けている割合についてたずねた。有効回答の2,009社のうち2013年度に「採用していない」と回答した企業が581社で28.9%あったことから、7割以上の企業が同年に採用をしたということになる。

採用した企業のうち、定着率が「80%以上」と回答した企業が51.4%と、社員の3年定着率が8割を超える企業が半数以上であることがわかった(図7-1)。続いて「60%以上80%未満」が18.0%、「40%以上60%未満」が15.5%と続く。一方で「20%以上40%未満」が6.4%、「20%未満」が8.6%となり、約15%の企業で定着率が4割以下、かつ定着率「20%未満」の企業割合が「20%以上40%未満」の層をわずかに上回った。

人材確保難の状況下で、苦勞して採用した社員が定着せず辞めてしまうのは、企業にとっても大き

な損失となる。「VI 社員教育・研修の目的や位置づけ」でも指摘されていたように、社員教育・研修の目的として「新入社員、若手社員の定着」を重要視している企業は94.9%にも及ぶ。人材の計画的、組織的な採用と社員教育を継続していくことが定着率向上の鍵となる。

(2) 定着率向上への取り組み

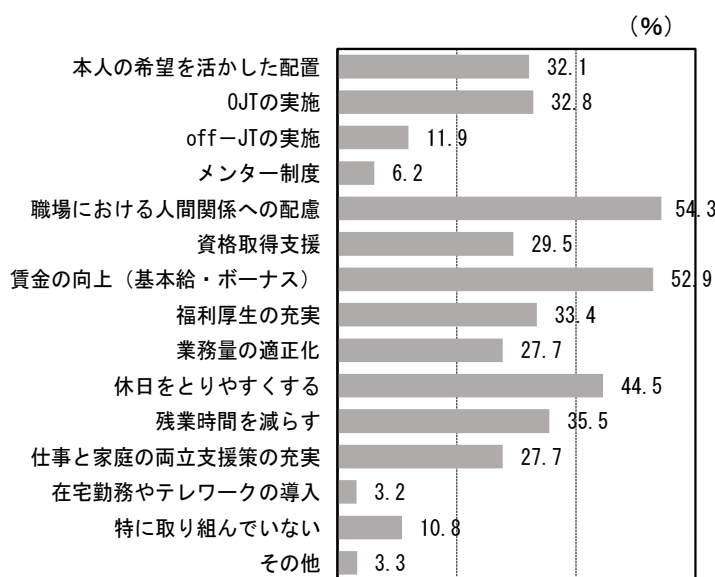
では、社員の定着率向上のために具体的にどのようなことに取り組んでいるのだろうか(図7-2)。最も回答が多かったのは「職場における人間関係への配慮」(54.3%)で、前節においても「社内コミュニケーションの円滑化・向上」が

重要だと回答した企業が98.4%と最も多かった。それだけ多くの企業で社内の雰囲気に対して細心の注意を払い、優先的に取り組まれていることがわかった。

続いて、「賃金の上昇(基本給・ボーナス)」が52.9%、「休日を取りやすくする」44.5%、「残業時間を減らす」35.5%、「福利厚生充実」33.4%となった。社員が安心して働ける環境を築いていくために、社内の雰囲気への配慮に加え、制度面の整備も同時に取り組まれている。

その上で社員一人ひとりの家庭環境や社員のキャリアアップなど意欲面への対応、すなわち「本人

図7-2 定着率向上への取り組み(複数回答)

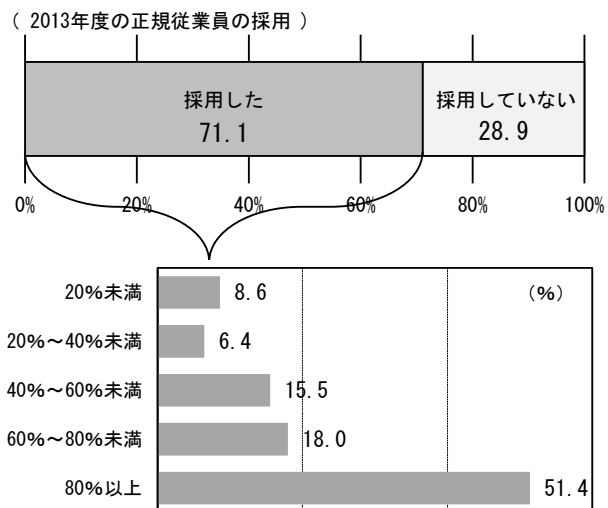


の希望を生かした配置」32.1%、「仕事と家庭の両立支援策の充実」27.7%、「OJTの実施」32.8%、「資格取得制度」29.5%に進んでいくという流れがあるようだ。これらは社員の「やりがい」につながる要素でもある。

これらの回答から推察されるのは、職場の人間関係や制度面の整備によってしっかりと労働環境の土台を築いた上で、社員の力が発揮できる条件が充実していくことにより、さらなる定着率の向上につながっていくという労働環境整備の成長ステップである。

(中同協事務局 本多 由香)

図7-1 2013年度採用の正規従業員の定着率



〔Ⅷ〕 回答企業の経営状況と活動内容

(1) 回答企業の属性

基本属性については冒頭で紹介した通りだが、さらに細かい属性は下記の通りである。

① 地域

今回の調査は、同友会活動支援システム「e.doyu」のアンケート機能を活用し、直接入力による回答にて実施した。実施時期の関係や各同友会のシステム運用状況により、同友会ごとの回答率に差が出る結果となった。詳細は文末の一覧を参照いただきたい。

② 業種

業種構成は、割合の高い順から「流通商業」29.5%、「サービス業」29.4%、「製造業」24.4%、「建設業」が15.9%であった。(図8-1)

③ 企業規模

「I 雇用状況と採用計画」でも紹介した通り、全回答企業の7割が従業員数「20人未満」である。さらにその内訳をみると「5人未満」が30.2%、「5人以上10人未満」20.4%、「10人以上20人未満」は20.8%と、5人未満の企業が3割を占めている。(図8-2)

④ 業績

業績良好な企業が半数以上であった。

具体的には、3年前と比較して売上高が「増加」したと回答した企業は57.4%、「横ばい」が18.4%、「減少」した企業は24.2%だった。また、経常利益については、「増収増益」が40.4%、「横ばい」が19.3%、「減収減益」が18.5%、「増収減益」が12.6%、「減収増益」が9.2%であった。(図8-3)

(2) 経営上の取り組み状況

中小企業にとって人材はいわば「経営の要」。その採用と社員教育にあたって、回答企業においては経営上どのように位置づけられているのだろうか。その前段として、経営指針、中期ビジョン(計画)の有無についてたずねた。

① 経営指針、中長期ビジョン(計画)の有無

経営指針が「ある」と回答した企業は61.9%で、6割を超える企業で経営指針を持っている。「作成中」は15.0%、経営指針が「ない」企業は23.1%であった。

また、中長期ビジョン(計画)が「ある」と答えた企業は46.3%、「作成中」は25.0%、「ない」企

図8-1 回答企業の業種

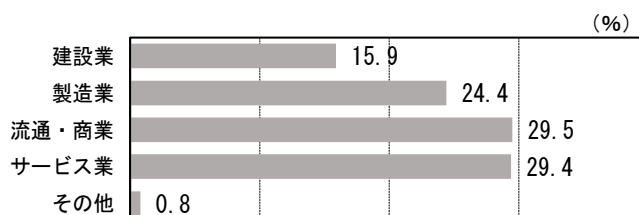


図8-2 正規従業員数—6分類

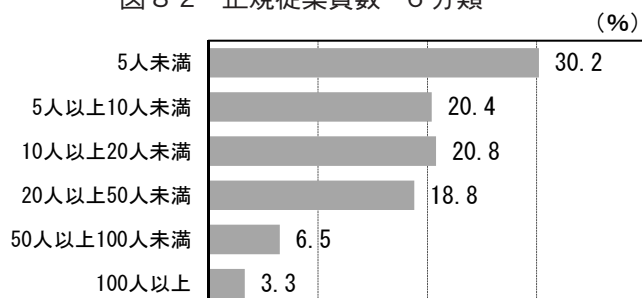


図8-3 回答企業の業績

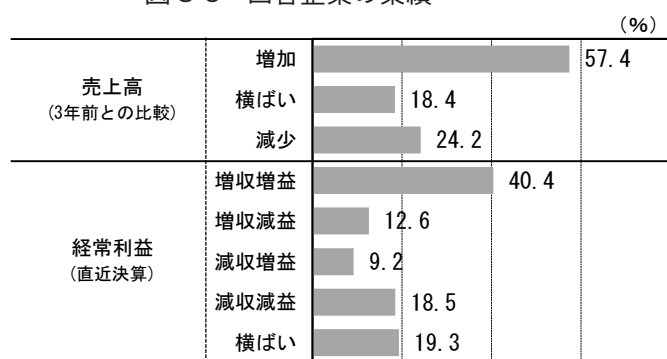


図 8-4 経営指針、中長期ビジョン（計画）の有無

| | | （％） | |
|----------------|-----|------|--|
| 経営指針 | ある | 61.9 | |
| | 作成中 | 15.0 | |
| | ない | 23.1 | |
| 中期ビジョン （計画） | ある | 46.3 | |
| | 作成中 | 25.0 | |
| | ない | 28.6 | |

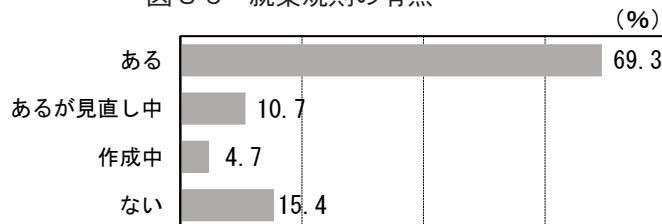
業は 28.6%で、中長期ビジョンのある企業は 4 割を超えている。（図 8-4）

② 就業規則の有無

また、従業員を採用する際に知らせておくべき労働時間や給料・休暇などについて明記した就業規則の有無についてたずねたところ、就業規則が「ある」と回答した企業は 69.3%であった。「あるが見直し中」は 10.7%で、8 割の企業に就業規則があることが分かった。

回答企業において、就業規則の提出義務のない従業員規模 10 人未満の企業が半数を占めているなかで 8 割の企業が就業規則を持っていることは、注目すべき点である。とはいえ、地域に

図 8-5 就業規則の有無



根ざし雇用の担い手として経営を存続していくからには、企業規模に関係なく、就業規則をはじめとしたコンプライアンス（法令遵守）を徹底することは、企業として当然のことと言えよう。

（3）同友会の活動への参画状況

① 共同求人活動への参加状況

同友会によっては共同求人活動を実施していないところもあるが、共同求人活動への参加状況についてたずねたところ、「参加している」企業は 16.2%、「参加していない」企業は 73.0%、「かつて参加していた」は 6.7%、共同求人活動を「知らない」と回答した企業は 4.1%だった。各企業における具体的な採用活動については既に紹介した通りだが、同友会では強い体質の企業づくりを図るために、経営指針を軸に採用と教育を一体とした取り組みを推進している。共同求人活動もそのような企業づくりの一環として位置づけられており、積極的な参加が望まれる。

② 同友会で実施する教育・研究活動への参加状況

社員教育に関して、最近 3 年間で同友会が実施する教育・研究活動に「参加した」と回答した企業は 43.5%、「参加していない」と回答した企業は 51.5%、「知らない」と回答した企業は 4.1%であった。中同協で 2016 年に実施した社員教育活動のアンケート結果によると、すべての同友会で社員を対象とした研修会が開催されていることから、共同求人活動と比べると、より多くの企業が参加している。

「人材不足時代の到来」と騒がれるようになったが、このことは日本の人口構造上かなり前から予測されていたことである。日本の労働環境は、労働人口の減少のみならず、長時間労働や雇用形態による処遇の差、子育てや介護等との両立といったさまざまな課題を抱えており、待たなしの対応が迫られている。本調査を通じて確認できたのは、労働環境改善に向け地道に取り組んでいる企業の姿であった。同友会でめざす「人を生かす経営」は、言うならば「働きやすい」だけでなく「働きがいのある」企業である。一社一社の取り組みを広げ多くの企業で実現されていくことが求められている。

（中同協事務局 本多 由香）

都道府県別回答数一覧

| | 配信数 | 回答数 | 業種別分類 | | | | | 企業規模別分類 | | | | | |
|--------|--------|-------|-------|-----|-------|-------|-----|---------|-----------|------------|------------|-------------|--------|
| | | | 建設業 | 製造業 | 流通・商業 | サービス業 | その他 | 5名未満 | 5名以上10名未満 | 10名以上20名未満 | 20名以上50名未満 | 50名以上100名未満 | 100名以上 |
| 地域別合計 | 33,902 | 2,009 | 319 | 490 | 593 | 590 | 17 | 607 | 410 | 417 | 377 | 131 | 67 |
| 北海道・東北 | 3,457 | 182 | 32 | 34 | 56 | 58 | 2 | 39 | 31 | 50 | 38 | 11 | 13 |
| 関東 | 5,019 | 139 | 19 | 28 | 48 | 44 | 0 | 41 | 31 | 24 | 25 | 12 | 6 |
| 北陸・中部 | 7,947 | 702 | 121 | 184 | 189 | 202 | 6 | 211 | 152 | 149 | 131 | 38 | 21 |
| 近畿 | 5,759 | 396 | 56 | 130 | 104 | 104 | 2 | 133 | 83 | 74 | 74 | 24 | 8 |
| 中国・四国 | 5,926 | 338 | 52 | 81 | 115 | 88 | 2 | 106 | 64 | 67 | 62 | 26 | 13 |
| 九州・沖縄 | 5,794 | 252 | 39 | 33 | 81 | 94 | 5 | 77 | 49 | 53 | 47 | 20 | 6 |
| 県別合計 | 33,902 | 2,009 | 319 | 490 | 593 | 590 | 17 | 607 | 410 | 417 | 377 | 131 | 67 |
| 北海道 | 192 | 11 | 0 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 0 | 0 |
| 青森 | 255 | 5 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| 岩手 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 宮城 | 283 | 28 | 4 | 4 | 9 | 11 | 0 | 6 | 6 | 8 | 5 | 1 | 2 |
| 秋田 | 351 | 36 | 7 | 8 | 10 | 11 | 0 | 7 | 6 | 10 | 8 | 4 | 1 |
| 山形 | 411 | 41 | 9 | 10 | 14 | 7 | 1 | 9 | 6 | 8 | 9 | 3 | 6 |
| 福島 | 1,965 | 61 | 10 | 8 | 19 | 24 | 0 | 15 | 10 | 19 | 10 | 3 | 4 |
| 茨城 | 299 | 14 | 1 | 5 | 3 | 5 | 0 | 7 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| 栃木 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 群馬 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 埼玉 | 1,019 | 51 | 5 | 13 | 13 | 20 | 0 | 21 | 12 | 7 | 6 | 5 | 0 |
| 千葉 | 1,499 | 38 | 12 | 5 | 11 | 10 | 0 | 9 | 11 | 9 | 4 | 4 | 1 |
| 東京 | 2,202 | 36 | 1 | 5 | 21 | 9 | 0 | 4 | 6 | 4 | 14 | 3 | 5 |
| 神奈川 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 新潟 | 575 | 25 | 8 | 3 | 5 | 7 | 2 | 7 | 4 | 9 | 5 | 0 | 0 |
| 富山 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 石川 | 411 | 45 | 8 | 7 | 15 | 15 | 0 | 7 | 10 | 14 | 12 | 2 | 0 |
| 福井 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 山梨 | 381 | 26 | 7 | 2 | 6 | 11 | 0 | 7 | 6 | 4 | 6 | 3 | 0 |
| 長野 | 705 | 20 | 5 | 7 | 4 | 4 | 0 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 岐阜 | 715 | 58 | 11 | 25 | 10 | 12 | 0 | 6 | 12 | 15 | 15 | 8 | 2 |
| 静岡 | 1,085 | 60 | 7 | 17 | 17 | 18 | 1 | 22 | 7 | 11 | 12 | 4 | 4 |
| 愛知 | 4,075 | 468 | 75 | 123 | 132 | 135 | 3 | 159 | 111 | 91 | 76 | 18 | 13 |
| 三重 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 滋賀 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 京都 | 1,632 | 108 | 18 | 23 | 35 | 32 | 0 | 40 | 26 | 16 | 21 | 4 | 1 |
| 大阪 | 2,463 | 169 | 17 | 70 | 38 | 44 | 0 | 57 | 33 | 35 | 34 | 8 | 2 |
| 兵庫 | 1,664 | 119 | 21 | 37 | 31 | 28 | 2 | 36 | 24 | 23 | 19 | 12 | 5 |
| 奈良 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 和歌山 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 鳥取 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 島根 | 239 | 51 | 8 | 11 | 19 | 12 | 1 | 12 | 9 | 9 | 12 | 8 | 1 |
| 岡山 | 535 | 32 | 6 | 9 | 6 | 11 | 0 | 9 | 8 | 6 | 7 | 1 | 1 |
| 広島 | 2,665 | 200 | 31 | 55 | 62 | 52 | 0 | 64 | 41 | 38 | 35 | 11 | 11 |
| 山口 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 徳島 | 456 | 12 | 2 | 2 | 4 | 4 | 0 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 0 |
| 香川 | 1,594 | 35 | 5 | 4 | 18 | 7 | 1 | 15 | 2 | 9 | 6 | 3 | 0 |
| 愛媛 | 437 | 8 | 0 | 0 | 6 | 2 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| 高知 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 福岡 | 2,055 | 77 | 12 | 11 | 28 | 25 | 1 | 22 | 15 | 13 | 17 | 8 | 2 |
| 佐賀 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 長崎 | 626 | 52 | 8 | 9 | 13 | 22 | 0 | 21 | 8 | 9 | 6 | 6 | 2 |
| 熊本 | 985 | 27 | 1 | 3 | 8 | 14 | 1 | 10 | 9 | 6 | 2 | 0 | 0 |
| 大分 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 宮崎 | 546 | 43 | 6 | 7 | 16 | 12 | 2 | 14 | 9 | 10 | 8 | 1 | 1 |
| 鹿児島 | 425 | 15 | 5 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 1 | 0 |
| 沖縄 | 1,157 | 38 | 7 | 2 | 13 | 16 | 0 | 7 | 6 | 11 | 9 | 4 | 1 |

同友会特別調査報告 (DOR)
No.122号 特別調査 協力研究者

(五十音順、敬称略)

| | |
|-------|--------------|
| 植田 浩史 | 慶應義塾大学経済学部教授 |
| 山本 篤民 | 日本大学商学部准教授 |
| 和田 耕治 | 日本大学工学部教授 |

(2017年10月現在)

同友会特別調査報告 (DOR) No.122号

2017年10月15日発行

編集・発行 中小企業家同友会全国協議会 (中同協)
企業環境研究センター

〒102-0074 東京都千代田区九段南 4-7-16
市ヶ谷 KTビル 3F

電話 03(5215) 0877 (代)、FAX 03(5215) 0878

URL <http://www.doyu.jp/>

※ DOR (ドール) とは DOyukai Research の頭文字をとったものです。