

平成 28 年度中小企業庁委託事業

平成 28 年度 中小企業・小規模事業者の
人材確保・定着等に関する調査
作業報告書

平成 29 年 3 月



みずほ情報総研株式会社

平成 28 年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査
作業報告書
<目次>

I. 本編

第 1 章 本調査の背景・目的	1
第 2 章 「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等」に関する企業アンケート調査	
1. 実施概要	3
2. 調査結果	7
第 3 章 「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等」に関する就業者アンケート調査	
1. 実施概要	72
2. 調査結果	74
第 4 章 人材活用に係る企業ヒアリング調査	
1. 実施概要	122
2. 調査結果	123
第 5 章 人材不足下における中小企業等の状況 ～文献等調査より～	
1. 人材不足の影響と対策	145
2. 業務効率化に向けた事例	147
第 6 章 調査結果から得られた示唆 ～政策提言として～	151

II. 資料編

資料 1 企業アンケート調査票	172
資料 2 就業者アンケート調査票	188

I . 本 編

第1章 本調査の背景・目的

近年の中小企業・小規模企業の業況を業況判断 DI にて確認すると、2013 年にはリーマン・ショック前の水準に戻り、2014 年第 1 四半期に大きく下降したものの、第 3 四半期にかけて改善している。その後、足下では動きに弱さもみられるものの、横ばい状態にある¹²。

続いて、中小企業の経常利益の推移を年度ベースでみると、2009 年度以降は増加傾向にあり、直近ではリーマン・ショック前を上回る過去最高水準を記録している³。

一方、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業等」と表記）の人材不足は深刻さを増している。経常利益水準の高さも相俟って有効求人数は増加傾向にあるものの、従業員過不足 DI は 2013 年第 3 四半期から全業種で不足に転じており、特に建設業、サービス業の不足感が強くなっていることが分かる⁴。

また、「研究開発・製造」や「国内営業」といった部門を中心に、いわゆる「中核人材」の不足を感じている中小企業等は半数を超えており、中核人材の確保において「応募者（人材）の質が低い」とする中小企業等も 2 割弱となっている⁵。

この背景には、「我が国全体の少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少⁶」「経済の回復基調に伴う企業規模を問わない有効求人倍率の改善⁷」といった構造的要因が大きく横たわるが、加えて、「常用（パートタイムを除く）について、有効求職者数が有効求人数を上回っていること⁸」「育児・介護を理由とした離職者が少なくないこと⁹」等の就業者・就業希望者（以下、「就業者等」と表記）側の働き方に係るニーズやライフステージに基づく要因、ならびに、「中核人材を獲得する手段・ノウハウが乏しい¹⁰」「中核人材の育成を行う社員がいない／不足している¹¹」「戦略的事業運営を担う専門的な知識を有する人材不足¹²」「経営者・従業員の高齢化により人材の新陳代謝が停滞¹³」等の中小企業・小規模企業側の採用・育成体制に基づく要因など、複数の要因が重なり合っている。

企業の成長・競争力向上の源泉は「人材」であり、人材の確保・定着は喫緊の課題と言える。実際、「2016 年版中小企業白書」では、『稼ぐ力がある企業』には、経営者が、①ビ

1 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2 中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

3 財務省「法人基調統計調査年報」

4 財務省「法人基調統計調査年報」

5 中小企業庁「2015 年版中小企業白書」

6 総務省「国勢調査」

7 厚生労働省「職業安定業務統計」

8 厚生労働省「職業安定業務統計」

9 厚生労働省「雇用動向調査」

10 中小企業庁「2015 年版中小企業白書」

11 中小企業庁「2015 年版中小企業白書」

12 中小企業庁「2016 年版中小企業白書」

13 中小企業庁「2016 年版中小企業白書」

ジョンを明示し、②従業員の声に耳を傾け、③人材育成や、④業務プロセスの高度化、⑤段階的・計画的な投資等を行っているという共通点がみられた」との分析もなされているところである。

本事業では上記を踏まえ、以下にみる 4 つの調査にて現状整理を行うとともに、これら調査を通じて得られた示唆を政策提言として取りまとめた。

- (1) 「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等」に関する企業アンケート調査
- (2) 「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等」に関する就業者アンケート調査
- (3) 人材活用に係る企業ヒアリング調査
- (4) 文献等調査

第2章 「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等」に関する 企業アンケート調査

1. 実施概要

(1) 調査の目的

- ・ 中小企業における近年の人材の確保・定着状況、ならびに、定着実現に向けた労働環境整備をはじめとする各種取組の内容、それらを円滑に推進するための「管理職や職場の対応・サポート」の実態等を明らかにすべく、『中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等』に関する企業アンケート調査（以下、「企業アンケート調査」と表記）を実施した。

(2) 調査方法・対象

1) 調査方法

- ・ 郵送配布・郵送回収方式

2) 調査対象企業の抽出

- ・ 東京商工リサーチ株式会社の企業データベースのうち、全国の中規模企業・小規模企業 25,000 件を本アンケート調査の対象とした。
- ・ 調査対象とした法人格は、「株式会社」、「有限会社」、「合資会社」、「合名会社」、「学校法人」、「医療法人」、「社会福祉法人」である。
- ・ 調査対象のうち、大規模企業（上場企業）が 50%以上出資している企業や、直近期に計上された売上が 1,000 円未満の企業は除外している。
- ・ 調査対象 25,000 件は、
 - ・ 業種¹⁴=15 カテゴリー
 - ・ 従業員規模=5 カテゴリー

の計 75 カテゴリーを設け、小規模企業（1～5 名）と中規模企業（6～300 名）の割合が 2:3 となるように、また中規模企業内の 4 カテゴリー（6～20 名/21～50 名/51～100 名/101～300 名）が 1:1:1:1 となるように配分の上、ランダム抽出した（次頁図表 2-1 ご参照）。

¹⁴ 以下の業種は調査対象から除いている。

【大分類】「農業・林業」、「漁業」、「工業・採石業・砂利採取業」、「金融業・保険業」、「複合サービス事業」、「公務（他に分類されるものを除く）」、「分類不能の産業」。

【中分類】「郵便業」、「廃棄物処理業」、「職業紹介・労働者派遣業」、「政治・経済・文化団体」、「宗教」、「外国公務」。

【小分類】「バー・キャバレー・ナイトクラブ」、「パチンコホール」、「芸ぎ業」。

図表 2-1 企業アンケート調査対象 25,000 件のサンプリング

	※業種別合計	1～5人	6～20人	21～50人	51～100人	101～300人
D 建設業	2,000	800	300	300	300	300
E 製造業	4,500	1,800	675	675	675	675
G 情報通信業	1,000	400	150	150	150	150
インフラ(F電気ガス水道、H運輸郵便)	2,000	800	300	300	300	300
卸売業	3,000	1,200	450	450	450	450
小売業	3,000	1,200	450	450	450	450
K 不動産業、物品賃貸業	1,000	400	150	150	150	150
L 学術研究、専門・技術サービス業	1,000	400	150	150	150	150
M 宿泊業、飲食サービス業	2,250	900	338	337	338	337
N 生活関連サービス業、娯楽業	1,250	500	187	188	187	188
O 教育、学習支援業	1,000	400	150	150	150	150
P 医療、福祉	2,000	800	300	300	300	300
R サービス業(他に分類されないもの)	1,000	400	150	150	150	150
配布数計	25,000	10,000	3,750	3,750	3,750	3,750

(3) 調査期間

- 平成 28 年 11 月 24 日 (木) ～12 月 13 日 (火)

(4) 回収結果 (12 月 28 日 (水) 回収分まで)

- 全回答件数：4,079 件
- 有効回答件数：3,551 件
- 有効回答回収率：14.2%

※有効回答の条件は以下の通り。

- 調査票全体を通じた回答率が 4 割以上。
- 企業規模に関する回答内容が「大規模企業」「不明 (無回答)」に該当しない。
- 主要業種に関する回答内容が「金融業」「保険業」「複合サービス業」に該当しない。

(5) 本調査における定義

- ・ 本調査における用語の定義は図表 2-2 の通り。

図表 2-2 企業アンケート調査における用語の定義

【企業規模】	中規模企業	<ul style="list-style-type: none"> ・業種が「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「運輸業」「郵便業」「金融業」「保険業」「不動産業」のいずれかに該当する企業の中で、資本金が3億円以下もしくは従業員規模が21人以上300人以下の企業。 ・業種が「卸売業」である企業の中で、資本金1億円以下もしくは従業員規模が6人以上100人以下の企業。 ・業種が「情報通信業」「物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「生活関連サービス業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」「複合サービス業」「サービス業(他に分類されない)」のいずれかに該当する企業の中で、資本金が5,000万円以下もしくは従業員規模が6人以上100人以下の企業。 ・業種が「宿泊業」「娯楽業」のいずれかに該当する企業の中で、資本金が5,000万円以下もしくは従業員規模が21人以上100人以下の企業。 ・業種が「小売業」「飲食サービス業」のいずれかに該当する企業の中で、資本金が5,000万円以下もしくは従業員規模が6人以上50人以下の企業。
	小規模企業	<ul style="list-style-type: none"> ・業種が「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「運輸業」「郵便業」「金融業」「保険業」「不動産業」のいずれかに該当し、かつ従業員規模が20人以下の企業。 ・業種が「卸売業」「情報通信業」「物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「生活関連サービス業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」「複合サービス業」「サービス業(他に分類されない)」「小売業」「飲食サービス業」のいずれかに該当し、かつ従業員規模が5人以下の企業。 ・業種が「宿泊業」「娯楽業」のいずれかに該当し、かつ従業員規模が20人以下の企業。
【人材の種類】	従業員	正社員・正職員等の名称で呼ばれる無期労働契約者のほか、契約社員・パート・アルバイト等の名称で呼ばれる有期労働契約者(非正社員)を含む。ただし、役員・派遣労働者・臨時雇用者は除く。
	中核人材	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ・複数の人員を指揮・管理する人材。 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材 ・中核人材の補助的な業務を行う人材。 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材。
【業務の領域】	経営企画	経営計画の立案、新しい分野・市場への進出、リスク管理、外部との折衝等、企業の「経営」全般を統括する業務。
	内部管理	総務・人事、そのほか社内の部署間の調整・統制等を担う業務。
	財務・会計	財務・会計の管理、経理を担う業務。
	情報システム	自社のホームページの管理、受発注システムの管理等、経営全般におけるIT活用や、企業内のシステム管理を担う業務。
	研究開発・設計	既存の製品・サービスの高付加価値化やコスト低減を担う業務。新製品・サービスの開発・設計を担う業務。
	営業・販売・サービス	自社の製品・サービスの取引や営業を担う業務(法人向け・個人向けを含む)。
生産・運搬	製品の製造や運搬等を実地で担う業務。	

(6) 集計結果についての留意事項

- 全体の合計には中規模企業か小規模企業かの区別はつかないが、中小企業であることは把握できるケースが含まれているため、中規模企業の合計と小規模企業の合計が全体の合計と一致しない。
- 四捨五入の関係上、合計が 100%にならない箇所がある。
- サンプル段階では従業員 1 名以上の企業を調査対象としているが、本アンケートの従業員数に関する設問について「従業員 0 人」と回答した企業もある。
- 設問の中には従業員の雇用を前提としているものがあるが、従業員数 0 人と回答した企業も集計対象に含めている。

2. 調査結果

(1) 自社の経営状況・人員等

《回答企業の属性》

- 平均創業年は1974年である。
- 従業員数について、「1～5人」「6～20人」「21～50人」「51～100人」が各々約2割を占める。
- 資本金について、「1,000万円以下」が約4割である。
- 業種は「製造業」が約2割、「サービス業（他に分類されない）」と「建設業」が各々1割強である。

《経営者の属性》

- 経営者のうち、9割強は男性である。
- 経営者の年齢は「60歳代」が3割強、「50歳代」が3割弱、「40歳代」が2割弱である。
- 現在の経営者は「創業者」が4割弱、「二代目」が3割強である。
- 経営者の在任期間は「11～20年」が2割強、「6～10年」が2割弱である。

《現在の事業展開及び今後の方針》

- 商圏は「同一都道府県」が約6割を占める。
- 主要な販売先・取引先は「中小企業（個人事業主も含む）」、「一般消費者」が各々3割強を占める。
- 売上高・経常利益のいずれについても、直近3年程度の傾向は「横ばい」が約4割を占め、今後3年程度の見通しは「横ばい」が約5割を占める。
- 今後の事業展開の方針について「安定・維持」が約6割、「成長・拡大」が3割弱である。

《人材の過不足状況》

- 自社従業員の年齢構成は「ベテランが中心」が約4割を占める。
- 正社員について、直近3年の増減傾向は「横ばい」が6割弱、「増加」が2割強であり、今後3年の増減傾向は「横ばい」が約6割、「増加」が2割強である。
- 非正社員について、直近3年及び今後3年の増減傾向は「横ばい」が5割強、「減少」が1割強である。
- 今後の事業展開に向けた中核人材の過不足状況（全体）について、「適正」が4割強、「不足」が約4割である。営業・販売・サービスは他の業務領域と比較して、中核人材の不足を感じている企業の割合が高い。
- 今後の事業展開に向けた労働人材の過不足状況（全体）について、「不足」が4割強、「適正」が4割弱である。営業・販売・サービス、生産・運搬は他の業務領域と比較

して、労働人材の不足を感じている企業の割合が高い。

- 中核人材の不足に伴う企業経営への影響について、約 4 割の企業が「現在の事業規模の維持が困難になる」、「技術・ノウハウの承継が困難になる」、「需要増加に対応できず、機会損失が発生する」を挙げている。
- 労働人材の不足に伴う企業経営への影響について、5 割弱の企業が「需要増加に対応できず、機会損失が発生する」、「現在の事業規模の維持が困難になる」を挙げている。
- 中核人材の不足に伴う職場への影響については 5 割弱の企業が、労働人材の不足に伴う職場への影響については 6 割弱の企業が「時間外労働が増加・休暇取得数が減少する」を挙げている。

【所在地 (Q1(1))】

- ・ 調査対象企業の所在地は以下のとおり。

(上段：n、下段：%)

	合計	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県
全体	3551 100.0	222 6.3	70 2.0	76 2.1	81 2.3	54 1.5	69 1.9	59 1.7	75 2.1	47 1.3
中規模企業	2317 100.0	142 6.1	47 2.0	51 2.2	54 2.3	35 1.5	42 1.8	41 1.8	38 1.6	32 1.4
小規模企業	1149 100.0	78 6.8	22 1.9	23 2.0	24 2.1	19 1.7	27 2.3	17 1.5	35 3.0	14 1.2
	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県
全体	79 2.2	101 2.8	92 2.6	492 13.9	187 5.3	100 2.8	30 0.8	24 0.7	17 0.5	30 0.8
中規模企業	49 2.1	60 2.6	60 2.6	346 14.9	105 4.5	77 3.3	26 1.1	20 0.9	12 0.5	26 1.1
小規模企業	30 2.6	37 3.2	30 2.6	140 12.2	79 6.9	20 1.7	4 0.3	4 0.3	5 0.4	3 0.3
	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県
全体	92 2.6	63 1.8	115 3.2	224 6.3	49 1.4	31 0.9	40 1.1	230 6.5	85 2.4	16 0.5
中規模企業	62 2.7	49 2.1	71 3.1	133 5.7	30 1.3	21 0.9	31 1.3	142 6.1	54 2.3	8 0.3
小規模企業	28 2.4	13 1.1	42 3.7	87 7.6	18 1.6	9 0.8	9 0.8	83 7.2	26 2.3	8 0.7
	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県
全体	20 0.6	23 0.6	22 0.6	66 1.9	97 2.7	32 0.9	10 0.3	22 0.6	43 1.2	28 0.8
中規模企業	13 0.6	18 0.8	16 0.7	46 2.0	47 2.0	24 1.0	6 0.3	15 0.6	31 1.3	15 0.6
小規模企業	7 0.6	5 0.4	6 0.5	19 1.7	47 4.1	8 0.7	4 0.3	3 0.3	11 1.0	11 1.0
	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	無回答	
全体	97 2.7	27 0.8	27 0.8	27 0.8	21 0.6	43 1.2	43 1.2	19 0.5	34 1.0	
中規模企業	74 3.2	13 0.6	21 0.9	20 0.9	17 0.7	23 1.0	25 1.1	13 0.6	16 0.7	
小規模企業	19 1.7	13 1.1	5 0.4	5 0.4	3 0.3	19 1.7	17 1.5	5 0.4	8 0.7	

【創業年 (Q1(2))】

- ・ 創業年について、最も古い企業は 1576 年、最も新しい企業は 2015 年である。
- ・ 平均創業年は 1974 年である。

(年)

合計	6238203.00
平均	1974.74
分散 (n-1)	865.76
標準偏差	29.42
最大値	2015.00
最小値	1576.00
無回答	392
全体	3159

【従業員数 (Q1(3)a)】

- ・ 従業員数については、「1～5 人」が 22.0%と最も多く、次いで「6～20 人」が 21.1%、「21～50 人」が 19.3%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業では「21～50 人」(29.6%)、「51～100 人」(26.7%)が、小規模企業では「1～5 人」(68.1%)が他の選択肢と比較して相対的に多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	0人	1～5人	6～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答
全体	3551	46	782	750	686	618	512	72	85
	100.0	1.3	22.0	21.1	19.3	17.4	14.4	2.0	2.4
中規模企業	2317	0	0	429	686	618	512	72	0
	100.0	0.0	0.0	18.5	29.6	26.7	22.1	3.1	0.0
小規模企業	1149	46	782	321	0	0	0	0	0
	100.0	4.0	68.1	27.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【従業員数のうち女性の人数 (Q1(3)b)】

- ・ 従業員数のうち女性の人数については、「10～29 人」が 22.5%と最も多く、次いで「2～4 人」が 20.8%、「0～1 人」が 20.3%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「10～29 人」(33.0%)が、小規模企業は「0～1 人」(55.4%)が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	0～1人	2～4人	5～9人	10～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上	無回答
全体	3551	722	738	564	799	263	204	138	22	101
	100.0	20.3	20.8	15.9	22.5	7.4	5.7	3.9	0.6	2.8
中規模企業	2317	82	347	474	765	263	204	138	22	22
	100.0	3.5	15.0	20.5	33.0	11.4	8.8	6.0	0.9	0.9
小規模企業	1149	637	387	89	34	0	0	0	0	2
	100.0	55.4	33.7	7.7	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2

【役員数 (Q1(4)a)】

- 役員数については、「3人」が22.7%と最も多く、次いで「5～9人」が21.5%、「2人」が19.3%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業は「5～9人」(30.1%)が、小規模企業は「2人」(32.2%)が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	0～1人	2人	3人	4人	5～9人	10人以上	無回答
全体	3551 100.0	372 10.5	686 19.3	805 22.7	628 17.7	764 21.5	70 2.0	226 6.4
中規模企業	2317 100.0	126 5.4	307 13.2	519 22.4	479 20.7	698 30.1	66 2.8	122 5.3
小規模企業	1149 100.0	237 20.6	370 32.2	271 23.6	139 12.1	57 5.0	3 0.3	72 6.3

【役員数のうち女性の人数 (Q1(4)b)】

- 役員数のうち女性の人数については、「0人」が40.3%と最も多く、次いで「1人」が37.6%である。
- 企業規模別にみると中規模企業は「0人」(43.3%)が、小規模企業は「1人」(44.3%)が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答
全体	3551 100.0	1432 40.3	1334 37.6	437 12.3	97 2.7	22 0.6	13 0.4	216 6.1
中規模企業	2317 100.0	1003 43.3	803 34.7	286 12.3	78 3.4	21 0.9	12 0.5	114 4.9
小規模企業	1149 100.0	405 35.2	509 44.3	145 12.6	18 1.6	1 0.1	0 0.0	71 6.2

【売上高 (Q1(5))】

- 売上高については、「1～3億円未満」が18.1%と最も多く、次いで「5,000万円未満」が15.0%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業は「5～10億円」(16.7%)が最も多く、次いで「10～20億円」(16.1%)、「1～3億円」(16.0%)である。小規模企業は「5,000万円未満」(38.6%)が最も多く、次いで「1～3億円」(23.0%)、「5,000万円～1億円未満」(22.7%)である。

(上段：n、下段：%)

	合計	5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1～3億円未満	3～5億円未満	5～10億円未満	10～20億円未満	20～50億円未満	50億円以上	無回答
全体	3551 100.0	532 15.0	365 10.3	642 18.1	310 8.7	416 11.7	384 10.8	349 9.8	174 4.9	379 10.7
中規模企業	2317 100.0	84 3.6	103 4.4	371 16.0	258 11.1	387 16.7	373 16.1	343 14.8	172 7.4	226 9.8
小規模企業	1149 100.0	444 38.6	261 22.7	264 23.0	50 4.4	21 1.8	6 0.5	1 0.1	0 0.0	102 8.9

【経常利益 (Q1(6))】

- ・ 経常利益については、「1,000～5,000 万円未満」が 18.0%と最も多く、次いで「100～500 万円未満」が 17.2%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「1,000～5,000 万円未満」(22.7%)が、小規模企業は「100～500 万円未満」(28.0%)が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	100万円未満	100～500万円未満	500～1,000万円未満	1,000～5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1～5億円未満	5億円以上	無回答
全体	3551 100.0	201 5.7	610 17.2	289 8.1	640 18.0	254 7.2	310 8.7	48 1.4	1199 33.8
中規模企業	2317 100.0	74 3.2	280 12.1	174 7.5	527 22.7	238 10.3	300 12.9	48 2.1	676 29.2
小規模企業	1149 100.0	127 11.1	322 28.0	111 9.7	107 9.3	13 1.1	5 0.4	0 0.0	464 40.4

【資本金 (Q1(7))】

- ・ 資本金については、「1,000 万円以下」が 42.2%と最も多く、次いで「1,000 万円超～5,000 万円以下」が 41.2%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「1,000 万円超～5,000 万円以下」(48.4%)が、小規模企業は「1,000 万円以下」(66.7%)が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	個人企業 (個人事業主)	1,000万円以下	1,000万円超～5,000万円以下	5,000万円超～1億円以下	1億円超～3億円以下	3億円超	無回答
全体	3551 100.0	68 1.9	1498 42.2	1464 41.2	309 8.7	59 1.7	44 1.2	109 3.1
中規模企業	2317 100.0	36 1.6	691 29.8	1122 48.4	284 12.3	56 2.4	40 1.7	88 3.8
小規模企業	1149 100.0	32 2.8	766 66.7	305 26.5	18 1.6	3 0.3	4 0.3	21 1.8

【自己資本比率 (Q1(8))】

- ・ 自己資本比率については、「50%以上」が 40.1%と最も多い。企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに「50%以上」と回答した企業が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	0%未満	0～10%	11～20%	21～30%	31～40%	41～50%	50%以上	無回答
全体	3551 100.0	179 5.0	256 7.2	278 7.8	205 5.8	228 6.4	192 5.4	1423 40.1	790 22.2
中規模企業	2317 100.0	104 4.5	180 7.8	210 9.1	170 7.3	184 7.9	141 6.1	851 36.7	477 20.6
小規模企業	1149 100.0	73 6.4	69 6.0	65 5.7	32 2.8	42 3.7	47 4.1	549 47.8	272 23.7

【主要業種（Q2(1)）】

- ・ 主要業種については、「製造業」が 22.6%と最も多く、次いで「サービス業（他に分類されない）」が 11.7%、「建設業」が 10.6%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「製造業」（19.7%）、「サービス業（他に分類されない）」（12.8%）、「卸売業」（10.9%）の順に、小規模企業は「製造業」（28.8%）、「建設業」（12.4%）、「小売業」（10.0%）の順に多い。

（上段：n、下段：%）

	合計	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	郵便業	卸売業
全体	3551 100.0	376 10.6	803 22.6	28 0.8	109 3.1	247 7.0	1 0.0	351 9.9
中規模企業	2317 100.0	224 9.7	456 19.7	11 0.5	79 3.4	141 6.1	0 0.0	253 10.9
小規模企業	1149 100.0	143 12.4	331 28.8	17 1.5	27 2.3	96 8.4	1 0.1	90 7.8
	小売業	金融業	保険業	不動産業	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
全体	345 9.7	0 0.0	0 0.0	82 2.3	20 0.6	97 2.7	86 2.4	136 3.8
中規模企業	223 9.6	0 0.0	0 0.0	27 1.2	18 0.8	68 2.9	52 2.2	108 4.7
小規模企業	115 10.0	0 0.0	0 0.0	55 4.8	2 0.2	29 2.5	32 2.8	21 1.8
	生活関連サービス業	娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス業	サービス業（他に分類されない）	無回答	
全体	46 1.3	17 0.5	108 3.0	283 8.0	0 0.0	416 11.7	0 0.0	
中規模企業	38 1.6	11 0.5	89 3.8	222 9.6	0 0.0	297 12.8	0 0.0	
小規模企業	6 0.5	6 0.5	19 1.7	49 4.3	0 0.0	110 9.6	0 0.0	

【主要業種について「製造業」を選択した場合の主な事業（Q2(2)）】

- ・ 主要業種について「製造業」を選択した場合の主な事業は、「金属製品」が14.8%と最も多く、次いで「その他製造業」が12.8%、「食料品」が12.7%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「金属製品」（13.4%）、「食料品」（13.2%）、「その他製造業」（10.3%）の順に、小規模企業は「金属製品」（16.6%）、「その他製造業」（16.0%）、「食料品」（12.1%）の順に多い。

（上段：n、下段：％）

(※)	合計	食料品	飲料・ たばこ・ 飼料	繊維工業	木材・ 木製品・ 家具・ 装備品	パルプ・紙・ 紙加工品	印刷・ 同関連業	化学工業	石油製品・ 石炭製品
全体	803	102	5	38	35	23	44	14	3
	100.0	12.7	0.6	4.7	4.4	2.9	5.5	1.7	0.4
中規模企業	456	60	1	17	9	15	25	9	3
	100.0	13.2	0.2	3.7	2.0	3.3	5.5	2.0	0.7
小規模企業	331	40	4	21	25	8	18	5	0
	100.0	12.1	1.2	6.3	7.6	2.4	5.4	1.5	0.0
	プラスチック チック 製品	ゴム製品	なめし革・ 同製品・ 毛皮	窯業・ 土石製品	鉄鋼業	非鉄金属	金属製品	はん用 機械器具	生産用 機械器具
全体	28	11	2	33	26	13	119	9	52
	3.5	1.4	0.2	4.1	3.2	1.6	14.8	1.1	6.5
中規模企業	13	5	1	20	17	10	61	8	30
	2.9	1.1	0.2	4.4	3.7	2.2	13.4	1.8	6.6
小規模企業	14	5	1	13	8	3	55	1	21
	4.2	1.5	0.3	3.9	2.4	0.9	16.6	0.3	6.3
	業務用 機械器具	電子 部品・ デバイス・ 電子回路	電気機械 器具	情報通信 機械器具	輸送用 機械器具	その他 製造業	無回答	非該当	
全体	18	23	43	7	41	103	11	2748	
	2.2	2.9	5.4	0.9	5.1	12.8	1.4		
中規模企業	14	17	31	3	32	47	8	1861	
	3.1	3.7	6.8	0.7	7.0	10.3	1.8		
小規模企業	4	6	11	3	9	53	3	818	
	1.2	1.8	3.3	0.9	2.7	16.0	0.9		

※ Q2(1)で「製造業」と回答した企業のみ対象

【経営者の性別（Q3(1)）】

- ・ 経営者の性別については、全体の93.1%が男性である。企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに経営者の9割以上が男性である。

（上段：n、下段：％）

	合計	男性	女性	無回答
全体	3551	3306	214	31
	100.0	93.1	6.0	0.9
中規模企業	2317	2167	134	16
	100.0	93.5	5.8	0.7
小規模企業	1149	1058	77	14
	100.0	92.1	6.7	1.2

【経営者の年齢 (Q3(2))】

- 経営者の年齢については、「60歳代」が33.5%と最も多く、次いで「50歳代」が26.1%、「40歳代」が18.3%である。企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに「60歳代」、「50歳代」、「40歳代」の順に多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	20歳代以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	無回答
全体	3551	26	170	649	926	1188	578	14
	100.0	0.7	4.8	18.3	26.1	33.5	16.3	0.4
中規模企業	2317	13	110	424	603	785	372	10
	100.0	0.6	4.7	18.3	26.0	33.9	16.1	0.4
小規模企業	1149	13	56	207	305	375	191	2
	100.0	1.1	4.9	18.0	26.5	32.6	16.6	0.2

【現在の経営者は創業から何代目か (Q3(3))】

- 現在の経営者が創業から何代目かについては、「創業者」が35.0%と最も多く、次いで「二代目」が32.9%、「三代目」が15.5%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業では「二代目」(32.3%)、「創業者」(29.6%)の順に、小規模企業では「創業者」(45.7%)、「二代目」(33.7%)の順に多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	創業者	二代目	三代目	四代目	五代目以上	無回答
全体	3551	1243	1167	550	217	307	67
	100.0	35.0	32.9	15.5	6.1	8.6	1.9
中規模企業	2317	685	749	402	173	265	43
	100.0	29.6	32.3	17.4	7.5	11.4	1.9
小規模企業	1149	525	387	137	38	39	23
	100.0	45.7	33.7	11.9	3.3	3.4	2.0

【経営者の在任期間 (Q3(4))】

- 経営者の在任期間については、「11～20年」が23.4%と最も多く、次いで「6～10年」が17.8%、「21～30年」が15.7%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業では「11～20年」(23.3%)、「6～10年」(17.7%)、が、小規模企業では「11～20年」(23.4%)、「30年超」(18.7%)が他の選択肢と比較して相対的に多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	～2年	3～5年	6～10年	11～20年	21～30年	30年超	無回答
全体	3551	377	538	632	830	557	553	64
	100.0	10.6	15.2	17.8	23.4	15.7	15.6	1.8
中規模企業	2317	270	384	409	540	342	326	46
	100.0	11.7	16.6	17.7	23.3	14.8	14.1	2.0
小規模企業	1149	99	143	209	269	201	215	13
	100.0	8.6	12.4	18.2	23.4	17.5	18.7	1.1

【商圏（Q4・複数回答）】

- ・ 商圏については、「同一都道府県」が 62.2%と最も多く、次いで「近隣都道府県」が 49.4%、「国内遠隔地」が 27.0%、「海外」が 6.7%である。企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに同様の順である。

(上段：n、下段：%)

	合計	同一 都道府県	近隣 都道府県	国内 遠隔地	海外	無回答
全体	3551 100.0	2207 62.2	1755 49.4	957 27.0	237 6.7	77 2.2
中規模企業	2317 100.0	1467 63.3	1183 51.1	662 28.6	180 7.8	51 2.2
小規模企業	1149 100.0	689 60.0	537 46.7	273 23.8	51 4.4	22 1.9

【主要な販売先・取引先（Q5）】

- ・ 主要な販売先・取引先については、「中小企業（個人事業主も含む）」が 34.0%と最も多く、次いで「一般消費者」が 32.4%、「大企業」が 22.0%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「一般消費者」（33.8%）、「中小企業（個人事業主も含む）」（28.2%）の順に、小規模企業は「中小企業（個人事業主も含む）」（45.3%）、「一般消費者」（29.4%）の順に多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	一般 消費者	中小企業 (個人事業 主も含む)	大企業	官公庁・ その他	無回答
全体	3551 100.0	1151 32.4	1207 34.0	780 22.0	330 9.3	83 2.3
中規模企業	2317 100.0	784 33.8	654 28.2	573 24.7	247 10.7	59 2.5
小規模企業	1149 100.0	338 29.4	520 45.3	191 16.6	78 6.8	22 1.9

【直近3年程度の売上高の傾向（Q6(1)①）／今後3年程度の売上高の見通し（Q6(2)①）】

- まず、直近3年程度の売上高の傾向については、「横ばい」が39.8%と最も多く、次いで「増加」が29.6%、「減少」が28.7%である。企業規模別にみると、中規模企業は「横ばい」（39.2%）、「増加」（33.8%）の順に、小規模企業は「横ばい」（41.2%）、「減少」（36.6%）の順に多い。
- 次に、今後3年程度の売上高の傾向については、51.6%の企業が「横ばい」と回答している。企業規模別にみると、中規模企業・小規模企業ともに「横ばい」が最も多く、過半数を占める。次いで中規模企業では「増加」（23.3%）が、小規模企業では「減少」（31.2%）が多い。

（上段：n、下段：%）

直近3年程度の売上高の傾向					
	合計	増加	横ばい	減少	無回答
全体	3551	1050	1413	1018	70
	100.0	29.6	39.8	28.7	2.0
中規模企業	2317	782	909	568	58
	100.0	33.8	39.2	24.5	2.5
小規模企業	1149	244	473	421	11
	100.0	21.2	41.2	36.6	1.0
今後3年程度の売上高の見通し					
	合計	増加	横ばい	減少	無回答
全体	3551	721	1833	870	127
	100.0	20.3	51.6	24.5	3.6
中規模企業	2317	539	1200	486	92
	100.0	23.3	51.8	21.0	4.0
小規模企業	1149	171	589	358	31
	100.0	14.9	51.3	31.2	2.7

【直近3年程度の経常利益率の傾向(Q6(1)②)／今後3年程度の経常利益率の見通し(Q6(2)②)】

- まず、直近3年程度の経常利益率の傾向については、「横ばい」が40.2%と最も多く、次いで「減少」が30.3%、「増加」が25.8%である。企業規模別にみると、中規模企業・小規模企業ともに「横ばい」が最も多く、約4割を占める。次いで、中規模企業は「増加」(28.9%)、「減少」(26.5%)の順に、小規模企業は「減少」(38.0%)、「増加」(19.8%)の順に多い。
- 次に、今後3年程度の経常利益率の傾向については、全体の50.0%が「横ばい」と回答している。企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに約5割の企業が「横ばい」と回答している。

(上段：n、下段：%)

直近3年程度の経常利益の傾向					
	合計	増加	横ばい	減少	無回答
全体	3551	916	1429	1077	129
	100.0	25.8	40.2	30.3	3.6
中規模企業	2317	669	943	613	92
	100.0	28.9	40.7	26.5	4.0
小規模企業	1149	227	454	437	31
	100.0	19.8	39.5	38.0	2.7
今後3年程度の経常利益の見通し					
	合計	増加	横ばい	減少	無回答
全体	3551	632	1775	961	183
	100.0	17.8	50.0	27.1	5.2
中規模企業	2317	462	1175	555	125
	100.0	19.9	50.7	24.0	5.4
小規模企業	1149	158	566	376	49
	100.0	13.8	49.3	32.7	4.3

【今後の事業展開の方針(Q7(1))】

- 今後の事業展開の方針については、「安定・維持」が59.4%と最も多く、次いで「成長・拡大」が28.4%である。
- 企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに約6割の企業が「安定・維持」と回答している。中規模企業と比較して、小規模企業は「縮小」、「廃業を検討」と回答した割合が高い。

(上段：n、下段：%)

	合計	成長・拡大	安定・維持	縮小	廃業を 検討	無回答
全体	3551	1009	2108	198	116	120
	100.0	28.4	59.4	5.6	3.3	3.4
中規模企業	2317	772	1356	94	20	75
	100.0	33.3	58.5	4.1	0.9	3.2
小規模企業	1149	216	696	101	93	43
	100.0	18.8	60.6	8.8	8.1	3.7

【今後の事業展開における方向性 (Q7(2)a・複数回答)】

- ・ 前項 (Q7(1)) において「成長・拡大」、「安定・維持」、「縮小」と回答した企業に対し、今後の事業展開における方向性を尋ねたところ、「既存の製品・サービスの付加価値向上」が 65.6%と最も多く、次いで「業務プロセスの改善等による業務の効率化」が 63.2%、「現在の商圏内でのシェア拡大」が 49.8%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「業務プロセスの改善等による業務の効率化」(69.3%)、「既存の製品・サービスの付加価値向上」(68.9%)、「現在の商圏内でのシェア拡大」(52.7%)の順に、小規模企業は「既存の製品・サービスの付加価値向上」(58.4%)、「業務プロセスの改善等による業務の効率化」(49.6%)、「現在の商圏内でのシェア拡大」(43.3%)の順に多い。

(上段：n、下段：%)

(※)	合計	既存の製品・サービスの付加価値向上	既存の製品・サービスの供給量増加	現在の商圏内でのシェア拡大	新製品・新サービスの開発	新事業・新分野への展開	現在の商圏外(国内)での販路開拓
全体	3315 100.0	2173 65.6	1206 36.4	1652 49.8	1193 36.0	1112 33.5	1283 38.7
中規模企業	2222 100.0	1530 68.9	844 38.0	1171 52.7	829 37.3	802 36.1	896 40.3
小規模企業	1013 100.0	592 58.4	334 33.0	439 43.3	333 32.9	278 27.4	352 34.7
	現在の商圏外(海外)での販路開拓	業務プロセスの改善等による業務の効率化	経営計画の策定・見直し	不採算事業からの撤退	その他	無回答	非該当
全体	250 7.5	2094 63.2	1382 41.7	471 14.2	43 1.3	84 2.5	236
中規模企業	186 8.4	1539 69.3	945 42.5	325 14.6	21 0.9	51 2.3	95
小規模企業	59 5.8	502 49.6	402 39.7	132 13.0	22 2.2	32 3.2	136

※ Q7(1)で「成長・拡大」「安定・維持」「縮小」と回答した企業のみ対象

【今後の事業展開における方向性の中で特に重視しているもの (Q7(2)b・複数回答)】

- ・ 今後の事業展開の方針 (Q7(1)) において「成長・拡大」、「安定・維持」、「縮小」と回答した企業に対し、今後の事業展開における方向性の中で特に重視しているものを尋ねたところ、「業務プロセスの改善等による業務の効率化」が 37.6%と最も多く、次いで「既存の製品・サービスの付加価値向上」が 37.4%、「現在の商圏内でのシェア拡大」が 23.7%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「業務プロセスの改善等による業務の効率化」(40.5%)、「既存の製品・サービスの付加価値向上」(38.7%)、「現在の商圏内でのシェア拡大」(24.5%)の順に、小規模企業は「既存の製品・サービスの付加価値向上」(34.4%)、「業務プロセスの改善等による業務の効率化」(30.9%)、「現在の商圏内でのシェア拡大」(22.4%)の順に多い。

(上段：n、下段：%)

(※)	合計	既存の製品・サービスの付加価値向上	既存の製品・サービスの供給量増加	現在の商圏内でのシェア拡大	新製品・新サービスの開発	新事業・新分野への展開	現在の商圏外(国内)での販路開拓
全体	3315 100.0	1240 37.4	426 12.9	787 23.7	615 18.6	564 17.0	679 20.5
中規模企業	2222 100.0	861 38.7	265 11.9	544 24.5	429 19.3	405 18.2	462 20.8
小規模企業	1013 100.0	348 34.4	150 14.8	227 22.4	172 17.0	144 14.2	201 19.8
	現在の商圏外(海外)での販路開拓	業務プロセスの改善等による業務の効率化	経営計画の策定・見直し	不採算事業からの撤退	その他	無回答	非該当
全体	65 2.0	1246 37.6	554 16.7	154 4.6	31 0.9	281 8.5	236 7.2
中規模企業	47 2.1	899 40.5	347 15.6	85 3.8	16 0.7	165 7.4	95 4.7
小規模企業	17 1.7	313 30.9	193 19.1	63 6.2	15 1.5	106 10.5	136 13.4

※ Q7(1)で「成長・拡大」「安定・維持」「縮小」と回答した企業のみ対象

【今後の事業展開において「廃業」を検討している理由（Q7(3)・複数回答）】

- ・ 今後の事業展開の方針（Q7(1)）において「廃業」を選択した企業のうち、「廃業」を検討している理由については、「後継者を確保できない」が50.0%と最も多く、次いで「業績が厳しい」が43.1%、「経営者が高齢のため（体力・判断力の低下）」が38.8%、「事業に将来性がない」が37.1%である。

（上段：n、下段：％）

（※）	合計	事業に 将来性が ない	業績が 厳しい	後継者を 確保 できない	技能等の 引き継ぎ が困難	中核人材 の確保が 困難	労働人材 の確保が 困難
全体	116 100.0	43 37.1	50 43.1	58 50.0	15 12.9	16 13.8	28 24.1
中規模企業	20 100.0	9 45.0	9 45.0	13 65.0	0 0.0	6 30.0	8 40.0
小規模企業	93 100.0	34 36.6	40 43.0	45 48.4	15 16.1	10 10.8	20 21.5
		事業用 資産の 老朽化	経営者が 高齢のた め（体力・ 判断力の 低下）	もともと 現在の 経営者の 代限りで 廃業する つもり だった	その他	無回答	非該当
全体	19 16.4	45 38.8	31 26.7	5 4.3	0 0.0		3435
中規模企業	4 20.0	5 25.0	0 0.0	1 5.0	0 0.0		2297
小規模企業	15 16.1	39 41.9	30 32.3	3 3.2	0 0.0		1056

※ Q7(1)で「廃業を検討」と回答した企業のみ対象

【現在の従業員の年齢構成（Q8）】

- ・現在の従業員の年齢構成については、「ベテランが中心」が40.7%と最も多く、次いで「中堅が中心」が19.9%、「各世代が均等」が13.2%である。
- ・企業規模別にみると、中規模企業は「ベテランが中心」(36.0%)、「中堅が中心」(20.5%)、「中堅が少ない」(15.9%)の順に、小規模企業は「ベテランが中心」(50.0%)、「中堅が中心」(18.6%)、「各世代が均等」(13.0%)の順に多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	若手が中心	各世代が均等	中堅が少ない	ベテランが中心	中堅が中心	無回答
全体	3551 100.0	384 10.8	469 13.2	441 12.4	1444 40.7	708 19.9	105 3.0
中規模企業	2317 100.0	288 12.4	310 13.4	369 15.9	835 36.0	476 20.5	39 1.7
小規模企業	1149 100.0	89 7.7	149 13.0	60 5.2	574 50.0	214 18.6	63 5.5

【直近3年の正社員の増減傾向（Q9(1)①）／今後3年の正社員の増減傾向の見通し（Q9(2)①）】

- ・まず、直近3年の正社員の増減傾向については、「横ばい」が57.0%と最も多く、次いで「増加」が24.7%、「減少」が15.9%である。企業規模別にみると、中規模企業は「横ばい」(52.5%)、「増加」(32.1%)、「減少」(14.8%)の順であり、小規模企業は「横ばい」(66.5%)、「減少」(17.6%)、「増加」(9.7%)の順である。中規模企業は小規模企業と比較して、直近3年で正社員が増加した企業の割合が高い。
- ・次に、今後3年の正社員の増減傾向については、「横ばい」が61.1%と最も多く、次いで「増加」が24.8%である。企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに「横ばい」、「増加」の順に多い。

(上段：n、下段：%)

		合計	増加	横ばい	減少	無回答
直近3年の正社員の増減傾向	全体	3551 100.0	876 24.7	2024 57.0	563 15.9	88 2.5
	中規模企業	2317 100.0	743 32.1	1217 52.5	342 14.8	15 0.6
	小規模企業	1149 100.0	111 9.7	764 66.5	202 17.6	72 6.3
今後3年の正社員の増減傾向の見通し	全体	3551 100.0	880 24.8	2169 61.1	374 10.5	128 3.6
	中規模企業	2317 100.0	684 29.5	1360 58.7	235 10.1	38 1.6
	小規模企業	1149 100.0	178 15.5	758 66.0	125 10.9	88 7.7

【直近 3 年の非正社員の増減傾向 (Q9(1)②) / 今後 3 年の非正社員の増減傾向の見通し (Q9(2)②)】

- まず、直近 3 年の非正社員の増減傾向については、「横ばい」が 54.0%と最も多く、次いで「減少」が 14.7%、「増加」が 13.5%である。企業規模別にみると、中規模企業は「横ばい」(56.1%)、「増加」(17.0%)、「減少」(15.5%)の順であり、小規模企業は「横ばい」(49.6%)、「減少」(12.9%)、「増加」(6.4%)の順である。
- 次に、今後 3 年の非正社員の増減傾向については、「横ばい」が 55.8%と最も多く、次いで「減少」が 14.7%、「増加」が 11.1%である。企業規模別にみても同様の傾向である。

(上段：n、下段：%)

		合計	増加	横ばい	減少	無回答
直近 3 年の非正社員の 増減傾向	全体	3551 100.0	478 13.5	1916 54.0	523 14.7	634 17.9
	中規模企業	2317 100.0	395 17.0	1299 56.1	358 15.5	265 11.4
	小規模企業	1149 100.0	74 6.4	570 49.6	148 12.9	357 31.1
	全体	3551 100.0	394 11.1	1983 55.8	523 14.7	651 18.3
今後 3 年の非正社員の 増減傾向の見通し	全体	3551 100.0	394 11.1	1983 55.8	523 14.7	651 18.3
	中規模企業	2317 100.0	303 13.1	1388 59.9	348 15.0	278 12.0
	小規模企業	1149 100.0	84 7.3	547 47.6	159 13.8	359 31.2
	全体	3551 100.0	394 11.1	1983 55.8	523 14.7	651 18.3

【今後の事業展開に向けた中核人材の過不足状況（Q10(1)）】

- ・ 今後の事業展開に向けた中核人材の過不足状況（①全体）について、「適正」が43.0%と最も多く、次いで「不足」が41.3%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「不足」（47.0%）が、小規模企業は「適正」（49.2%）が最も多い。
- ・ 業務領域別にみると、「⑦営業・販売・サービス」を除く全ての業務領域で「適正」が最も多く、次いで「不足」が多い。なお、「⑦営業・販売・サービス」は、「不足」が38.7%と最も多く、次いで「適正」が38.2%である。

(上段：n、下段：%)

		合計	過剰	適正	不足	無回答	
① 全体の 過不足	全体	3551	46	1527	1465	513	
		100.0	1.3	43.0	41.3	14.4	
	中規模企業	2317	33	928	1090	266	
		100.0	1.4	40.1	47.0	11.5	
小規模企業	1149	13	565	339	232		
	100.0	1.1	49.2	29.5	20.2		
		合計	過剰	適正	不足	該当業務なし	無回答
② 経営企画の 過不足	全体	3551	19	1685	853	423	571
		100.0	0.5	47.5	24.0	11.9	16.1
	中規模企業	2317	16	1156	666	200	279
		100.0	0.7	49.9	28.7	8.6	12.0
小規模企業	1149	3	491	166	215	274	
	100.0	0.3	42.7	14.4	18.7	23.8	
③ 内部管理の 過不足	全体	3551	26	1794	857	314	560
		100.0	0.7	50.5	24.1	8.8	15.8
	中規模企業	2317	23	1222	689	118	265
		100.0	1.0	52.7	29.7	5.1	11.4
小規模企業	1149	2	536	148	186	277	
	100.0	0.2	46.6	12.9	16.2	24.1	
④ 財務・会計 の過不足	全体	3551	13	2112	619	239	568
		100.0	0.4	59.5	17.4	6.7	16.0
	中規模企業	2317	10	1455	490	92	270
		100.0	0.4	62.8	21.1	4.0	11.7
小規模企業	1149	2	614	111	141	281	
	100.0	0.2	53.4	9.7	12.3	24.5	
⑤ 情報の過不足	全体	3551	8	1396	795	748	604
		100.0	0.2	39.3	22.4	21.1	17.0
	中規模企業	2317	6	955	607	447	302
		100.0	0.3	41.2	26.2	19.3	13.0
小規模企業	1149	2	409	166	287	285	
	100.0	0.2	35.6	14.4	25.0	24.8	
⑥ 設計の研究 の過開 不足・	全体	3551	9	959	760	1175	648
		100.0	0.3	27.0	21.4	33.1	18.2
	中規模企業	2317	7	619	555	804	332
		100.0	0.3	26.7	24.0	34.7	14.3
小規模企業	1149	1	324	184	344	296	
	100.0	0.1	28.2	16.0	29.9	25.8	
⑦ 営業・販売 の過不足	全体	3551	30	1357	1376	290	498
		100.0	0.8	38.2	38.7	8.2	14.0
	中規模企業	2317	23	928	975	153	238
		100.0	1.0	40.1	42.1	6.6	10.3
小規模企業	1149	6	401	365	129	248	
	100.0	0.5	34.9	31.8	11.2	21.6	
⑧ 生産・運搬 の過不足	全体	3551	27	1199	882	854	589
		100.0	0.8	33.8	24.8	24.0	16.6
	中規模企業	2317	22	772	616	590	317
		100.0	0.9	33.3	26.6	25.5	13.7
小規模企業	1149	4	406	235	249	255	
	100.0	0.3	35.3	20.5	21.7	22.2	

【今後の事業展開に向けた労働人材の過不足状況（Q10(2)）】

- ・ 今後の事業展開に向けた労働人材の過不足状況（①全体）について、「不足」が43.4%と最も多く、次いで「適正」が37.0%である。こ
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「不足」（49.2%）が、小規模企業は「適正」（44.8%）が最も多い。
- ・ 業務領域別にみると、「⑦営業・販売・サービス」「⑧生産・運搬」を除く業務領域で、「適正」が最も多く、次いで「不足」が多い。なお、「⑦営業・販売・サービス」「⑧生産・運搬」は、「不足」が最も多く、次いで「適正」が多い。

(上段：n、下段：%)

		合計	過剰	適正	不足	無回答			
① 全体の過不足	全体	3551	76	1315	1541	619			
		100.0	2.1	37.0	43.4	17.4			
	中規模企業	2317	56	776	1139	346			
		100.0	2.4	33.5	49.2	14.9			
	小規模企業	1149	19	515	360	255			
		100.0	1.7	44.8	31.3	22.2			
			合計	過剰	適正	不足	該当業務なし	無回答	
	② 経営企画の過不足	全体	3551	13	1348	561	935	694	
		100.0	0.4	38.0	15.8	26.3	19.5		
中規模企業		2317	12	922	431	585	367		
		100.0	0.5	39.8	18.6	25.2	15.8		
	小規模企業	1149	1	394	117	334	303		
		100.0	0.1	34.3	10.2	29.1	26.4		
	③ 内部管理の過不足	全体	3551	39	1473	656	714	669	
			100.0	1.1	41.5	18.5	20.1	18.8	
中規模企業		2317	34	1015	515	405	348		
		100.0	1.5	43.8	22.2	17.5	15.0		
	小規模企業	1149	5	426	126	293	299		
		100.0	0.4	37.1	11.0	25.5	26.0		
	④ 財務・会計の過不足	全体	3551	29	1740	491	632	659	
			100.0	0.8	49.0	13.8	17.8	18.6	
中規模企業		2317	24	1205	377	366	345		
		100.0	1.0	52.0	16.3	15.8	14.9		
	小規模企業	1149	4	494	105	253	293		
		100.0	0.3	43.0	9.1	22.0	25.5		
	⑤ 情報の過不足	全体	3551	11	1189	672	995	684	
			100.0	0.3	33.5	18.9	28.0	19.3	
中規模企業		2317	9	812	515	615	366		
		100.0	0.4	35.0	22.2	26.5	15.8		
	小規模企業	1149	2	351	139	361	296		
		100.0	0.2	30.5	12.1	31.4	25.8		
	⑥ 設計の研究開発の過不足	全体	3551	8	844	665	1318	716	
			100.0	0.2	23.8	18.7	37.1	20.2	
中規模企業		2317	6	551	486	884	390		
		100.0	0.3	23.8	21.0	38.2	16.8		
	小規模企業	1149	2	277	163	405	302		
		100.0	0.2	24.1	14.2	35.2	26.3		
	⑦ 営業・サービスの過不足	全体	3551	47	1103	1381	447	573	
			100.0	1.3	31.1	38.9	12.6	16.1	
中規模企業		2317	38	725	1018	241	295		
		100.0	1.6	31.3	43.9	10.4	12.7		
	小規模企業	1149	9	353	330	194	263		
		100.0	0.8	30.7	28.7	16.9	22.9		
	⑧ 生産・運搬の過不足	全体	3551	52	1022	1070	835	572	
			100.0	1.5	28.8	30.1	23.5	16.1	
中規模企業		2317	42	637	750	567	321		
		100.0	1.8	27.5	32.4	24.5	13.9		
	小規模企業	1149	8	362	296	252	231		
		100.0	0.7	31.5	25.8	21.9	20.1		

【中核人材の不足に伴う企業経営への影響 (Q11(1)①・複数回答) / 労働人材の不足に伴う企業経営への影響 (Q11(1)②・複数回答)】

- まず、中核人材の不足に伴う企業経営への影響については、「現在の事業規模の維持が困難になる」が 43.0%と最も多く、次いで「技術・ノウハウの承継が困難になる」が 42.0%、「需要増加に対応できず、機会損失が発生する」が 37.6%、「新事業・新分野への展開が停滞する」が 36.3%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業は「技術・ノウハウの承継が困難になる」(45.7%)、「現在の事業規模の維持が困難になる」(44.2%)、「新事業・新分野への展開が停滞する」(41.0%)の順に、小規模企業は「現在の事業規模の維持が困難になる」(40.8%)、「技術・ノウハウの承継が困難になる」(34.4%)、「需要増加に対応できず、機会損失が発生する」(33.2%)の順に多い。
- 次に、労働人材の不足に伴う企業経営への影響については、「需要増加に対応できず、機会損失が発生する」が 49.9%と最も多く、次いで「現在の事業規模の維持が困難になる」が 48.7%、「定着のために賃金を上げざるを得ず人件費が上昇する」が 37.3%、「技術・ノウハウの承継が困難になる」が 36.7%、「時間外労働の増加により人件費が上昇する」が 35.6%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業では「需要増加に対応できず、機会損失が発生する」(55.1%)、「現在の事業規模の維持が困難になる」(52.0%)、「定着のために賃金を上げざるを得ず人件費が上昇する」(41.8%)の順に、小規模企業では「現在の事業規模の維持が困難になる」(41.6%)、「需要増加に対応できず、機会損失が発生する」(39.2%)、「定着のために賃金を上げざるを得ず人件費が上昇する」(27.1%)の順に多い。

(上段：n、下段：%)

		合計	需要増加に対応できず、機会損失が発生する	新事業・新分野への展開が停滞する	現在の事業規模の維持が困難になる	技術・ノウハウの承継が困難になる	定着のために賃金を上げざるを得ず人件費が上昇する	時間外労働の増加により人件費が上昇する	新規採用にかかるコストが増加する	その他	特に影響はない	無回答
中核人材	全体	3551 100.0	1336 37.6	1289 36.3	1526 43.0	1491 42.0	1018 28.7	777 21.9	833 23.5	27 0.8	300 8.4	206 5.8
	中規模企業	2317 100.0	922 39.8	951 41.0	1023 44.2	1058 45.7	723 31.2	596 25.7	613 26.5	14 0.6	107 4.6	111 4.8
	小規模企業	1149 100.0	381 33.2	307 26.7	469 40.8	395 34.4	260 22.6	165 14.4	202 17.6	12 1.0	187 16.3	91 7.9
労働人材	全体	3551 100.0	1772 49.9	877 24.7	1728 48.7	1303 36.7	1323 37.3	1264 35.6	1171 33.0	30 0.8	257 7.2	167 4.7
	中規模企業	2317 100.0	1276 55.1	637 27.5	1205 52.0	925 39.9	968 41.8	996 43.0	897 38.7	15 0.6	72 3.1	70 3.0
	小規模企業	1149 100.0	450 39.2	217 18.9	478 41.6	356 31.0	311 27.1	234 20.4	247 21.5	14 1.2	180 15.7	89 7.7

【中核人材の不足に伴う職場への影響 (Q11(2)①・複数回答) / 労働人材の不足に伴う職場への影響 (Q11(2)②・複数回答)】

- まず、中核人材の不足に伴う職場への影響については、「時間外労働が増加・休暇取得数が減少する」が 46.9%と最も多く、次いで「能力開発・育成の時間が減少する」が 41.7%、「メンタルヘルスが悪化する」が 30.4%、「人間関係・職場の雰囲気が悪化する」が 30.0%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業・小規模企業ともに「時間外労働が増加・休暇取得数が減少する」と回答した企業が最も多く、次いで「能力開発・育成の時間が減少する」と回答した企業が多い。
- 次に、労働人材の不足に伴う職場への影響については、「時間外労働が増加・休暇取得数が減少する」が 56.2%と最も多く、次いで「労働意欲が低下する」が 36.6%、「能力開発・育成の時間が減少する」が 36.5%、「人間関係・職場の雰囲気が悪化する」が 35.5%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業は「時間外労働が増加・休暇取得数が減少する」(63.5%)、「人間関係・職場の雰囲気が悪化する」(42.5%)、「労働意欲が低下する」(42.2%)の順に、小規模企業は「時間外労働が増加・休暇取得数が減少する」(41.7%)、「能力開発・育成の時間が減少する」(25.4%)、「労働意欲が低下する」(24.8%)の順に多い。

(上段：n、下段：%)

		合計	時間外労働が増加・休暇取得数が減少する	人間関係・職場の雰囲気が悪化する	労働意欲が低下する	メンタルヘルスが悪化する	退職者・離職者が増加する	労働災害・事故が増加する	能力開発・育成の時間が減少する	その他	特に影響はない	無回答
中核人材	全体	3551	1667	1067	953	1080	566	468	1482	22	421	255
		100.0	46.9	30.0	26.8	30.4	15.9	13.2	41.7	0.6	11.9	7.2
	中規模企業	2317	1179	820	690	852	453	346	1124	14	150	132
		100.0	50.9	35.4	29.8	36.8	19.6	14.9	48.5	0.6	6.5	5.7
労働人材	全体	3551	1995	1259	1298	1210	963	843	1297	23	372	184
		100.0	56.2	35.5	36.6	34.1	27.1	23.7	36.5	0.6	10.5	5.2
	中規模企業	2317	1472	985	978	958	780	630	969	13	114	84
		100.0	63.5	42.5	42.2	41.3	33.7	27.2	41.8	0.6	4.9	3.6
小規模企業	全体	1149	449	220	238	205	101	111	321	8	262	116
		100.0	39.1	19.1	20.7	17.8	8.8	9.7	27.9	0.7	22.8	10.1
	中規模企業	1149	479	242	285	221	163	190	292	10	252	92
		100.0	41.7	21.1	24.8	19.2	14.2	16.5	25.4	0.9	21.9	8.0

(2) 人材確保（採用・定着）について

《人材確保の必要性》

- 今後3年程度の人材確保の必要性について、8割弱の企業が「少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある」と回答している。
- 中核人材・労働人材の人材確保が必要な理由について、「仕事量の増加」、「従業員の高齢化」、「慢性的な人手不足」が上位に挙げられている。

《採用活動について》

- 中核人材を採用する際は、8割強の企業が正社員として採用している。
- 労働人材を採用する際は、正社員として採用する企業が6割強、パートタイムの非正社員として採用する企業が3割弱である。
- 中核人材・労働人材に対する採用活動のうち、効果があった採用ルートについて「ハローワーク」を挙げる企業が最も多い。
- 中核人材・労働人材の採用時に重点的に伝えた自社情報について、約3割の企業が「仕事内容・やりがい」を挙げている。次いで中核人材に対しては「自社の沿革・経営理念・社風」や「給与・賞与の水準」が各々2割強であり、労働人材に対しては「給与・賞与の水準」が3割弱、「就業時間・給与制度」が約2割である。
- 自社情報の伝達手段について、中核人材に対しては「経営者による面談」が、労働人材に対しては「採用担当者による面談」が最も上位にある。
- 採用活動における改善状況について、約6割の企業が必要に応じて改善を行っている。
- 自社をアピールする活動や情報収集活動について、約5割の企業が特に実施していない。
- 採用活動の課題について、中核人材については「求める能力水準の応募者がいない」が、労働人材については「応募者数の減少」が最も上位にある。
- 採用活動において期待通りの人数・能力の人材を採用できている企業は約3割である。

《人材の定着について》

- 期待通りの人数・能力の人材を採用できている企業のうち、約9割の企業は採用した人材が3年以上定着している。
- 人材の定着に向けた取組について、4割強の企業が「能力や適性に応じた昇給・昇進」を、4割弱の企業が「成果や業務内容に応じた人事評価」を実施している。
- 人材の定着に向けて有効であった取組について3割弱の企業が「能力や適性に応じた昇給・昇進」を、約2割の企業が「成果や業務内容に応じた人事評価」を挙げている。
- 直近3年の離職者の理由は、中核人材・労働人材ともに「職務への適性不十分」、「賃金への不満」、「仕事内容への不満」の順に多く挙げられている。

【今後3年程度の人材確保の必要性 (Q12(1))】

- 今後3年程度の人材確保の必要性について、「1. 中核人材の確保の必要がある」「2. 労働人材の確保の必要がある」「3. 中核人材・労働人材ともに確保の必要がある」「4. 中核人材・労働人材ともに確保の必要はない」という4つの選択肢にて単一回答で尋ねたところ、以下のように、たとえば「複数の選択肢を回答（「1.」「2.」「3.」）した企業」や「本設問 (Q12(1)) には無回答であるが、次設問 (Q12(2)) には回答した企業」等がみられた。

(上段：n、下段：%)

	合計	中核人材の確保の必要がある	労働人材の確保の必要がある	中核人材・労働人材ともに確保の必要がある	中核人材・労働人材ともに確保の必要はない	Q12(1)は無回答だが、Q12(2)に回答あり	無回答
全体	3551 100.0	306 8.6	875 24.6	1083 30.5	501 14.1	539 15.2	247 7.0
中規模企業	2317 100.0	230 9.9	633 27.3	831 35.9	143 6.2	361 15.6	119 5.1
小規模企業	1149 100.0	70 6.1	224 19.5	225 19.6	343 29.9	163 14.2	124 10.8

- ここでは、上記を整理し、以下の2つの選択肢、すなわち「1. 少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある（＝中核人材・労働人材のいずれかあるいは両方を確保する必要がある）」「2. 中核人材・労働人材ともに確保の必要はない」を新たに設定し、再集計した。
- その結果、今後3年程度の人材確保の必要性について、「少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある」と回答した企業は78.9%である。
- 企業規模別にみると、今後3年程度の人材確保の必要性について、「少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある」と回答した中規模企業は88.7%、小規模企業は59.4%である。中規模企業の方が小規模企業と比較して、「少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある」と感じている企業の割合が高い。

<再集計後>

(上段：n、下段：%)

	合計	少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある	中核人材・労働人材ともに確保の必要はない	無回答
全体	3551 100.0	2803 78.9	501 14.1	247 7.0
中規模企業	2317 100.0	2055 88.7	143 6.2	119 5.1
小規模企業	1149 100.0	682 59.4	343 29.9	124 10.8

【人材確保が必要な理由 (Q12(2)・3位までの順位回答)】

- ・ 前項 (Q12(1)) で「少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある」と回答した企業に対し、人材確保が必要な理由を尋ねたところ、人材確保が必要な理由 (第一位) について、「仕事量の増加」が最も多く、次いで「従業員の高齢化」、「慢性的な人手不足」の順である。

<第一位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (n=2803)	仕事量の増加 (20.4%)	従業員の高齢化 (19.1%)	慢性的な人手不足 (17.3%)
中規模企業 (n=2055)	仕事量の増加 (20.0%)	慢性的な人手不足 (18.7%)	従業員の高齢化 (18.1%)
小規模企業 (n=682)	従業員の高齢化 (22.9%)	仕事量の増加 (22.4%)	慢性的な人手不足 (12.6%)

※ Q12(1)で「少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある」と回答した企業のみ対象

<第二位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (n=2803)	従業員の高齢化 (18.2%)	多様化する顧客ニーズへの対応 (13.9%)	仕事量の増加 (10.5%)
中規模企業 (n=2055)	従業員の高齢化 (18.0%)	多様化する顧客ニーズへの対応 (14.4%)	仕事量の増加 (10.8%)
小規模企業 (n=682)	従業員の高齢化 (18.5%)	多様化する顧客ニーズへの対応 (12.3%)	新事業・新分野への展開 (10.9%)

※ Q12(1)で「少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある」と回答した企業のみ対象

<第三位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (n=2803)	従業員の高齢化 (12.1%)	多様化する顧客ニーズへの対応 (9.9%)	仕事量の増加 (9.6%)
中規模企業 (n=2055)	従業員の高齢化 (12.1%)	仕事量の増加 (10.1%)	多様化する顧客ニーズへの対応 (9.9%)
小規模企業 (n=682)	従業員の高齢化 (12.3%)	多様化する顧客ニーズへの対応 (10.0%)	将来的な後継者 (事業承継者)確保 (9.8%)

※ Q12(1)で「少なくとも中核人材・労働人材のいずれかを確保する必要がある」と回答した企業のみ対象

【採用活動における主な採用区分（Q13(1) ①中核人材／②労働人材・複数回答）】

- まず、中核人材に対する採用活動における主な採用区分について、「正社員として採用」する企業が 84.5%であり、「フルタイムの非正社員（契約社員等）として採用」（5.0%）する企業や「パートタイムの非正社員（パート・アルバイト等）として採用」（4.3%）する企業は少ない。
- 企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに「正社員として採用」する企業が最も多い。ただし、小規模企業は中規模企業と比較して、「パートタイムの非正社員（パート・アルバイト等）として採用」する企業（9.8%）の割合が高い。
- 次に、労働人材に対する採用活動における主な採用区分について、「正社員として採用」する企業が 62.7%と最も多く、次いで「パートタイムの非正社員（パート・アルバイト等）として採用」する企業が 29.1%、「フルタイムの非正社員（契約社員等）として採用」する企業が 15.4%である。企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに同様の順である。

（上段：n、下段：%）

（※）		合計	正社員として採用	フルタイムの非正社員（契約社員等）として採用	パートタイムの非正社員（パート・アルバイト等）として採用	その他	無回答	非該当
中核人材	全体	2672 100.0	2259 84.5	133 5.0	116 4.3	26 1.0	187 7.0	879
	中規模企業	1967 100.0	1718 87.3	99 5.0	52 2.6	12 0.6	121 6.2	350
	小規模企業	640 100.0	490 76.6	30 4.7	63 9.8	12 1.9	58 9.1	509
労働人材	全体	3075 100.0	1928 62.7	473 15.4	894 29.1	22 0.7	103 3.3	476
	中規模企業	2238 100.0	1463 65.4	368 16.4	618 27.6	10 0.4	60 2.7	79
	小規模企業	767 100.0	433 56.5	91 11.9	251 32.7	9 1.2	38 5.0	382

※ 中核人材では、Q13(2)①とQ14(1)①について、いずれも「直近3年で採用活動を行っていない」と回答した企業又はいずれも「無回答」と回答した企業を集計対象から除外
労働人材では、Q13(2)②とQ14(1)②について、いずれも「直近3年で採用活動を行っていない」と回答した企業又はいずれも「無回答」と回答した企業を集計対象から除外

【採用活動のうち効果があった採用ルート（Q13(2)①中核人材／②労働人材・複数回答）】

- ・ まず、中核人材に対する採用活動のうち効果があった採用ルートについては、「ハローワーク」が 35.6%と最も多く、次いで「親族・知人・友人の紹介」が 24.2%、「新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告」が 10.8%である。「直近 3 年で採用活動を行っていない」と回答した企業も 18.4%みられる。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「ハローワーク」(41.3%) が最も多く、次いで「親族・知人・友人の紹介」(23.5%)、「就職ポータルサイト」(12.9%) である。小規模企業は「直近 3 年間で採用活動を行っていない」(34.0%) と回答した企業が最も多く、次いで「親族・知人・友人の紹介」(25.5%)、「ハローワーク」(23.4%) の順である。
- ・ 次に、労働人材に対する採用活動のうち効果があった採用ルートについては、「ハローワーク」が 48.8%と最も多く、次いで「親族・知人・友人の紹介」が 27.7%、「新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告」が 19.9%である。「直近 3 年で採用活動を行っていない」と回答した企業も 11.5%みられる。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「ハローワーク」(57.4%)、「親族・知人・友人の紹介」(25.6%)、「新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告」(24.5%) の順に、小規模企業は「親族・知人・友人の紹介」(32.0%)、「ハローワーク」(31.3%)、「新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告」(10.6%) の順に多い。

(上段：n、下段：%)

		合計	ハローワーク	若者就職支援センター(ジョブカフェ)	その他の支援機関(※)	新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	就職ポータルサイト	自社ホームページ	説明会・セミナー	親族・知人・友人の紹介		
											取引先(関連会社・銀行含む)の紹介	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介
中核人材	全体	3551	1264	40	101	385	333	241	138	860		
		100.0	35.6	1.1	2.8	10.8	9.4	6.8	3.9	24.2		
	中規模企業	2317	958	34	74	289	298	198	132	545		
		100.0	41.3	1.5	3.2	12.5	12.9	8.5	5.7	23.5		
	小規模企業	1149	269	5	24	84	28	35	3	293		
		100.0	23.4	0.4	2.1	7.3	2.4	3.0	0.3	25.5		
	全体	265	240	142	275	92	243	40	652	528		
		7.5	6.8	4.0	7.7	2.6	6.8	1.1	18.4	14.9		
労働人材	中規模企業	186	213	98	245	75	191	25	244	337		
		8.0	9.2	4.2	10.6	3.2	8.2	1.1	10.5	14.5		
	小規模企業	69	23	39	21	15	45	11	391	183		
		6.0	2.0	3.4	1.8	1.3	3.9	1.0	34.0	15.9		
	全体	3551	1732	64	102	707	441	294	204	983		
		100.0	48.8	1.8	2.9	19.9	12.4	8.3	5.7	27.7		
	中規模企業	2317	1329	51	71	567	394	250	194	593		
		100.0	57.4	2.2	3.1	24.5	17.0	10.8	8.4	25.6		
労働人材	小規模企業	1149	360	10	26	122	40	38	6	368		
		100.0	31.3	0.9	2.3	10.6	3.5	3.3	0.5	32.0		
	全体	142	399	204	272	103	309	42	407	379		
		4.0	11.2	5.7	7.7	2.9	8.7	1.2	11.5	10.7		
	中規模企業	69	357	147	232	82	236	24	63	256		
		3.0	15.4	6.3	10.0	3.5	10.2	1.0	2.7	11.0		
	小規模企業	71	33	51	31	18	65	16	331	114		
		6.2	2.9	4.4	2.7	1.6	5.7	1.4	28.8	9.9		

※ 「その他の支援機関」とは、中小企業支援センター、よろず支援拠点、商工会・商工会議所等の中小企業支援機関を指す。

【人材採用時に重点的に伝えた自社情報（Q14(1)①中核人材／②労働人材・複数回答）】

- まず、中核人材の採用時に重点的に伝えた自社情報は、「仕事内容・やりがい」が 29.3% と最も多く、次いで「自社の沿革・経営理念・社風」が 22.8%、「給与・賞与の水準」が 22.5%である。
- 次に、労働人材の採用時に重点的に伝えた自社情報は、「仕事内容・やりがい」が 33.8% と最も多く、次いで「給与・賞与の水準」が 27.9%、「就業時間・休暇制度」が 22.1% である。

(上段：n、下段：%)

		合計	自社の	自社の	自社の技	業界シェアや	コンプライアンス	給与・賞与	昇給・昇進	就業時間・	福利厚生
			沿革・経営	業績・経営	術力・サービ						
			理念・社風	の安定度	ス力・社会的		の徹底				児手当等)
中核人材	全体	3551	811	521	488	135	79	798	118	465	100
		100.0	22.8	14.7	13.7	3.8	2.2	22.5	3.3	13.1	2.8
	中規模企業	2317	634	419	360	115	60	588	97	328	82
		100.0	27.4	18.1	15.5	5.0	2.6	25.4	4.2	14.2	3.5
	小規模企業	1149	152	92	117	17	19	199	21	131	17
		100.0	13.2	8.0	10.2	1.5	1.7	17.3	1.8	11.4	1.5
		研修・能力	メンタ	仕事内容・	職場の	仕事と生	その他	特に重点	直近3年	就業時間	福利厚生
		開発支援	制度	やりがい	雰囲気	活の両立		的に伝え	で採用活	・休暇制	(住宅・育
			など各種			への配慮		ているも	動を行っ	度	児手当等)
			体制					はない	ていない	無回答	
全体	157	8	1039	385	162	15	50	652	876		
	4.4	0.2	29.3	10.8	4.6	0.4	1.4	18.4	24.7		
中規模企業	120	5	789	280	97	11	23	244	579		
	5.2	0.2	34.1	12.1	4.2	0.5	1.0	10.5	25.0		
小規模企業	32	1	221	94	64	3	24	391	275		
	2.8	0.1	19.2	8.2	5.6	0.3	2.1	34.0	23.9		
労働人材	合計	3551	681	453	450	121	77	990	122	783	144
		100.0	19.2	12.8	12.7	3.4	2.2	27.9	3.4	22.1	4.1
	中規模企業	2317	537	361	322	106	51	718	96	574	120
		100.0	23.2	15.6	13.9	4.6	2.2	31.0	4.1	24.8	5.2
	小規模企業	1149	127	87	119	12	26	255	25	197	22
		100.0	11.1	7.6	10.4	1.0	2.3	22.2	2.2	17.1	1.9
		研修・能力	メンタ	仕事内容・	職場の	仕事と生	その他	特に重点	直近3年	就業時間	福利厚生
		開発支援	制度	やりがい	雰囲気	活の両立		的に伝え	で採用活	・休暇制	(住宅・育
			など各種			への配慮		ているも	動を行っ	度	児手当等)
			体制					はない	ていない	無回答	
全体	190	17	1200	611	274	16	55	407	827		
	5.4	0.5	33.8	17.2	7.7	0.5	1.5	11.5	23.3		
中規模企業	146	15	902	466	177	11	33	63	556		
	6.3	0.6	38.9	20.1	7.6	0.5	1.4	2.7	24.0		
小規模企業	38	1	272	126	91	4	21	331	247		
	3.3	0.1	23.7	11.0	7.9	0.3	1.8	28.8	21.5		

【中核人材に対する自社情報の伝達手段（Q14(2)①・3位までの順位回答）】

- ・ 中核人材に対する自社情報の伝達手段の第一位は、「経営者による面談」が最も多く、次いで「採用担当者による面談」、「各種の求人広告」の順である。
- ・ 企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに同様の順である。

<第一位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (n=2672)	経営者による面談 (35.3%)	採用担当者による面談 (28.0%)	各種の求人広告 (12.9%)
中規模企業 (n=1967)	経営者による面談 (31.6%)	採用担当者による面談 (30.8%)	各種の求人広告 (13.9%)
小規模企業 (n=640)	経営者による面談 (46.9%)	採用担当者による面談 (18.9%)	各種の求人広告 (9.2%)

※ Q13(2)①とQ14(1)①について、いずれも「直近3年で採用活動を行っていない」と回答した企業又はいずれも「無回答」と回答した企業を集計対象から除外

<第二位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (※) (n=2672)	採用担当者による面談 (19.8%)	経営者による面談 (14.6%)	職場・工場見学 (10.2%)
中規模企業 (n=1967)	採用担当者による面談 (22.3%)	経営者による面談 (15.3%)	自社ホームページ (10.7%)
小規模企業 (n=640)	経営者による面談 (13.0%)	採用担当者による面談 (12.3%)	職場・工場見学 (8.4%)

※ Q13(2)①とQ14(1)①について、いずれも「直近3年で採用活動を行っていない」と回答した企業又はいずれも「無回答」と回答した企業を集計対象から除外

<第三位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (※) (n=2672)	自社ホームページ (9.2%)	経営者による面談 (8.7%)	各種の求人広告 (7.6%)
中規模企業 (n=1967)	自社ホームページ (10.5%)	経営者による面談 (10.1%)	各種の求人広告 (8.8%)
小規模企業 (n=640)	職場・工場見学 (6.1%)	各種の求人広告 (4.7%)、 自社ホームページ (4.7%)	採用担当者による面談 (4.5%)

※ Q13(2)①とQ14(1)①について、いずれも「直近3年で採用活動を行っていない」と回答した企業又はいずれも「無回答」と回答した企業を集計対象から除外

【労働人材に対する自社情報の伝達手段（Q14(2)②・3位までの順位回答）】

- ・ 労働人材に対する自社情報の伝達手段の第一位は、「採用担当者による面談」が最も多く、次いで「経営者による面談」、「各種の求人広告」の順である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「採用担当者による面談」が、小規模企業は「経営者による面談」が最も多い。

<第一位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (n=3075)	採用担当者による面談 (31.0%)	経営者による面談 (26.0%)	各種の求人広告 (16.3%)
中規模企業 (n=2238)	採用担当者による面談 (34.6%)	経営者による面談 (20.0%)	各種の求人広告 (17.8%)
小規模企業 (n=767)	経営者による面談 (43.9%)	採用担当者による面談 (20.2%)	各種の求人広告 (11.3%)

※ Q13(2)②とQ14(1)②について、いずれも「直近3年で採用活動を行っていない」と回答した企業又はいずれも「無回答」と回答した企業を集計対象から除外

<第二位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (n=3075)	採用担当者による面談 (19.4%)	経営者による面談 (12.6%)	職場・工場見学 (11.1%)
中規模企業 (n=2238)	採用担当者による面談 (22.3%)	経営者による面談 (12.6%)	職場・工場見学 (11.8%)
小規模企業 (n=767)	経営者による面談 (13.2%)	採用担当者による面談 (11.0%)	職場・工場見学 (9.4%)

※ Q13(2)②とQ14(1)②について、いずれも「直近3年で採用活動を行っていない」と回答した企業又はいずれも「無回答」と回答した企業を集計対象から除外

<第三位>

(※)	1番	2番	3番
全体 (n=3075)	自社ホームページ (8.6%)	職場・工場見学 (8.1%)	経営者による面談 (7.9%)
中規模企業 (n=2238)	自社ホームページ (10.1%)	経営者による面談 (9.2%)	各種の求人広告 (8.7%)、 採用担当者による面談 (8.7%)
小規模企業 (n=767)	職場・工場見学 (6.5%)	経営者による面談 (4.3%)、 採用担当者による面談 (4.3%)	各種の求人広告 (4.2%)

※ Q13(2)②とQ14(1)②について、いずれも「直近3年で採用活動を行っていない」と回答した企業又はいずれも「無回答」と回答した企業を集計対象から除外

【採用活動における改善状況（Q15）】

- 採用活動における改善状況について、「必要に応じて改善を行っている」が 59.1%と最も多く、次いで「特に改善は行っていない」が 24.2%である。

(上段：n、下段：%)

	合計	定期的に改善を行っている	必要に応じて改善を行っている	特に改善は行っていない	わからない	無回答
全体	3551 100.0	207 5.8	2098 59.1	861 24.2	270 7.6	115 3.2
中規模企業	2317 100.0	181 7.8	1603 69.2	406 17.5	89 3.8	38 1.6
小規模企業	1149 100.0	19 1.7	448 39.0	435 37.9	176 15.3	71 6.2

【自社をアピールする活動¹⁵や情報収集活動¹⁶の実施有無（Q16）】

- 自社をアピールする活動や情報収集活動の実施有無について、「特に実施していない」が 53.9%と最も多い。
- 企業規模別にみると、中規模企業は「必要に応じて実施している」(43.5%) が、小規模企業は「特に実施していない」(77.1%) が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	定期的に実施している	必要に応じて実施している	特に実施していない	無回答
全体	3551 100.0	320 9.0	1249 35.2	1914 53.9	68 1.9
中規模企業	2317 100.0	288 12.4	1009 43.5	986 42.6	34 1.5
小規模企業	1149 100.0	23 2.0	208 18.1	886 77.1	32 2.8

¹⁵ 職場体験学習の受入、地元のイベントへの参加・協賛など。

¹⁶ 雇用動向に関する勉強会・セミナーへの参加など。

【中核人材に対する採用活動の課題（Q17①）】

- ・ 中核人材に対する採用活動の課題の第一位は、「求める能力水準の応募者がいない」が最も多く、次いで「応募者数の減少」、「特に課題はない」の順である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「求める能力水準の応募者がいない」、「応募者数の減少」、「採用に関するノウハウの不足」の順に、小規模企業は「求める能力水準の応募者がいない」、「特に課題はない」、「応募者数の減少」の順に多い。

<第一位>

	1番	2番	3番
全体 (n=3551)	求める能力水準の 応募者がいない (23.2%)	応募者数の減少 (20.5%)	特に課題はない (10.4%)
中規模企業 (n=2317)	求める能力水準の 応募者がいない (25.5%)	応募者数の減少 (25.0%)	採用に関するノウハウの不足 (9.8%)
小規模企業 (n=1149)	求める能力水準の 応募者がいない (18.5%)	特に課題はない (17.1%)	応募者数の減少 (10.9%)

<第二位>

	1番	2番	3番
全体 (n=3551)	応募者数の減少 (14.7%)	求める能力水準の 応募者がいない (14.4%)	賃金相場の上昇 (8.6%)
中規模企業 (n=2317)	応募者数の減少 (18.0%)	求める能力水準の 応募者がいない (17.0%)	賃金相場の上昇 (9.4%)
小規模企業 (n=1149)	求める能力水準の 応募者がいない (9.3%)	応募者数の減少 (8.4%)	賃金相場の上昇 (7.1%)

<第三位>

	1番	2番	3番
全体 (n=3551)	賃金相場の上昇 (9.0%)	応募者数の減少 (7.7%)	求める能力水準の 応募者がいない (6.4%)
中規模企業 (n=2317)	賃金相場の上昇 (10.5%)	応募者数の減少 (8.8%)	求める能力水準の 応募者がいない (7.6%)
小規模企業 (n=1149)	賃金相場の上昇 (5.6%)	応募者数の減少 (5.4%)	勤務時間・勤務形態等の 労働条件の多様化 (4.1%)

【労働人材に対する採用活動の課題（Q17②）】

- ・ 労働人材に対する採用活動の課題の第一位は、「応募者数の減少」が最も多く、次いで「求める能力水準の応募者がいない」、「特に課題はない」の順である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「応募者数の減少」、「求める能力水準の応募者がいない」、「採用活動に関するコスト負担の増加」の順に、小規模企業は「応募者数の減少」、「特に課題はない」、「求める能力水準の応募者がいない」の順に多い。

<第一位>

	1番	2番	3番
全体 (n=3551)	応募者数の減少 (33.5%)	求める能力水準の 応募者がいない (14.5%)	特に課題はない (8.8%)
中規模企業 (n=2317)	応募者数の減少 (41.6%)	求める能力水準の 応募者がいない (14.1%)	採用活動に関する コスト負担の増加 (7.0%)
小規模企業 (n=1149)	応募者数の減少 (17.0%)	特に課題はない (16.4%)	求める能力水準の 応募者がいない (15.6%)

<第二位>

	1番	2番	3番
全体 (n=3551)	応募者数の減少 (15.4%)	求める能力水準の 応募者がいない (15.2%)	賃金相場の上昇 (11.9%)
中規模企業 (n=2317)	応募者数の減少 (18.1%)	求める能力水準の 応募者がいない (17.5%)	賃金相場の上昇 (13.1%)
小規模企業 (n=1149)	求める能力水準の 応募者がいない (10.7%)	応募者数の減少 (10.1%)	賃金相場の上昇 (9.2%)

<第三位>

	1番	2番	3番
全体 (n=3551)	賃金相場の上昇 (9.2%)	求める能力水準の 応募者がいない (7.5%)	勤務時間・勤務形態等の 労働条件の多様化 (7.4%)
中規模企業 (n=2317)	賃金相場の上昇 (10.5%)	求める能力水準の応募者が いない (8.8%)、 勤務時間・勤務形態等 の労働条件の多様化 (8.8%)	内定辞退や早期離職者が多い (8.7%)
小規模企業 (n=1149)	賃金相場の上昇 (6.0%)	求める能力水準の 応募者がいない (4.8%)	応募者数の減少 (4.6%)、 勤務時間・勤務形態等の 労働条件の多様化 (4.6%)

【採用活動において期待通りの人数・能力の人材を採用できているか (Q18(1))】

- ・ 採用活動において期待通りの人数・能力の人材を採用できているかという設問について、「はい」と回答した企業は31.2%、「いいえ」と回答した企業は61.0%である。
- ・ 企業規模別にみると、「はい」と回答した企業は、中規模企業で28.4%、小規模企業で37.8%である。

(上段：n、下段：%)

	合計	はい	いいえ	無回答
全体	3551 100.0	1107 31.2	2167 61.0	277 7.8
中規模企業	2317 100.0	659 28.4	1553 67.0	105 4.5
小規模企業	1149 100.0	434 37.8	551 48.0	164 14.3

【採用した人材は3年以上定着しているか (Q18(2))】

- ・ 前項 (Q18(1)) にて「はい (期待通りの人数・能力の人材を採用できている)」と回答した企業に対して、採用した人材は3年以上定着しているかを尋ねたところ、「はい」と回答した企業は89.9%、「いいえ」と回答した企業は9.1%である。
- ・ 企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに約9割の企業が「はい」と回答している。

(上段：n、下段：%)

(※)	合計	はい	いいえ	無回答	非該当
全体	1107 100.0	995 89.9	101 9.1	11 1.0	2444
中規模企業	659 100.0	590 89.5	64 9.7	5 0.8	1658
小規模企業	434 100.0	391 90.1	37 8.5	6 1.4	715

※ Q18(1)で「はい」と回答した企業のみ対象

【人材の定着に向けた取組（Q19①・複数回答）】

- ・ 人材の定着に向けた取組については、「能力や適性に応じた昇給・昇進」が43.9%と最も多く、次いで「成果や業務内容に応じた人事評価」が38.2%、「職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）」が35.4%、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が33.6%、「研修・能力開発支援」が32.2%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「能力や適性に応じた昇給・昇進」（48.7%）、「成果や業務内容に応じた人事評価」（44.1%）、「職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）」（40.6%）の順に、小規模企業は「能力や適性に応じた昇給・昇進」（34.8%）、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」（26.6%）、「成果や業務内容に応じた人事評価」（26.3%）の順に多い。

（上段：n、下段：％）

	合計	【賞金・評価】			【労働環境】			
		他社よりも高い賃金水準の確保	成果や業務内容に応じた人事評価	能力や適性に 応じた昇給・昇進	時間外労働の削減・ 休暇制度の利用促進	勤務時間の弾力化 (フレックスタイム制・短時間勤務等)	作業負担の軽減や 業務上の安全確保の徹底	職場環境・ 人間関係への配慮 (ハラスメント防止等)
全体	3551 100.0	839 23.6	1357 38.2	1560 43.9	1193 33.6	676 19.0	1041 29.3	1258 35.4
中規模企業	2317 100.0	597 25.8	1021 44.1	1128 48.7	861 37.2	448 19.3	720 31.1	941 40.6
小規模企業	1149 100.0	222 19.3	302 26.3	400 34.8	306 26.6	214 18.6	293 25.5	288 25.1
	合計	【福利厚生】			【教育】	【その他】	無回答	
		育児・介護にかか る補助・手当	家賃・住宅にかか る補助・手当	その他の福利厚生	研修・能力 開発支援	メンター 制度等の 各種サ ポート		キャリアラ ンやアップ ラ、希望に 応じた配 置に関す る相談体 制の確保
全体	463 13.0	594 16.7	245 6.9	1145 32.2	153 4.3	330 9.3	480 13.5	
中規模企業	378 16.3	462 19.9	174 7.5	898 38.8	134 5.8	255 11.0	198 8.5	
小規模企業	71 6.2	118 10.3	66 5.7	226 19.7	15 1.3	65 5.7	273 23.8	

【人材の定着に向けて有効であった取組（Q19②・複数回答）】

- ・ 人材の定着に向けて有効であった取組については、「能力や適性に応じた昇給・昇進」が 27.6%と最も多く、次いで「成果や業務内容に応じた人事評価」が 21.7%、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が 20.6%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業・小規模企業ともに「能力や適性に応じた昇給・昇進」が最も多い。次いで中規模企業は「成果や業務内容に応じた人事評価」（23.3%）、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」（21.8%）の順に、小規模企業は「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」（18.0%）、「成果や業務内容に応じた人事評価」（17.6%）の順に多い。

（上段：n、下段：%）

（※）		【賃金・評価】			【労働環境】			
		他社よりも高い賃金水準の確保	成果や業務内容に応じた人事評価	能力や適性に応じた昇給・昇進	時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）	作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底	職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）
全体	3071 100.0	546 17.8	665 21.7	847 27.6	633 20.6	398 13.0	484 15.8	568 18.5
中規模企業	2119 100.0	385 18.2	493 23.3	604 28.5	461 21.8	253 11.9	329 15.5	411 19.4
小規模企業	876 100.0	148 16.9	154 17.6	225 25.7	158 18.0	137 15.6	143 16.3	145 16.6
（※）		【福利厚生】			【教育】		【その他】	
		育児・介護にかかる補助・手当	家賃・住宅にかかる補助・手当	その他の福利厚生	研修・能力開発支援	メンター制度等の各種サポート	キャリアアップやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保	無回答
全体	239 7.8	292 9.5	134 4.4	579 18.9	76 2.5	190 6.2	686 22.3	480
中規模企業	191 9.0	225 10.6	95 4.5	456 21.5	63 3.0	146 6.9	437 20.6	198
小規模企業	41 4.7	59 6.7	38 4.3	111 12.7	11 1.3	40 4.6	224 25.6	273

※ Q19①で「無回答」であった企業は集計対象から除外

【直近3年の離職理由（Q20①中核人材／②労働人材・複数回答）】

- まず、直近3年程度の中核人材の離職理由については、「職務への適性不十分」が17.5%と最も多く、次いで「賃金への不満」が13.2%、「仕事内容への不満」が12.8%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業・小規模企業ともに「職務への適性不十分」が最も多い。次いで中規模企業では「仕事内容への不満」(16.4%)、「賃金への不満」(16.3%)が、小規模企業では「賃金への不満」(6.7%)、「本人の健康上の理由」(6.4%)が多い。
- 次に、直近3年程度の労働人材の離職理由については、「職務への適性不十分」が28.8%と最も多く、次いで「賃金への不満」が19.5%、「仕事内容への不満」が19.1%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業・小規模企業ともに「職務への適性不十分」が最も多い。次いで中規模企業では「賃金への不満」(24.6%)、「仕事内容への不満」(24.6%)が、小規模企業では「本人の健康上の理由」(12.0%)、「賃金への不満」(9.1%)が多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	職務への適性不十分	上司・管理職への不満	同僚への不満	賃金への不満	昇給への不満	昇進への不満	仕事内容への不満	労働時間への不満	雇用形態への不満	福利厚生への不満	
中核人材	全体	3551	623	399	177	469	119	48	454	210	48	21
		100.0	17.5	11.2	5.0	13.2	3.4	1.4	12.8	5.9	1.4	0.6
	中規模企業	2317	488	335	135	377	90	42	381	169	37	16
		100.0	21.1	14.5	5.8	16.3	3.9	1.8	16.4	7.3	1.6	0.7
	小規模企業	1149	117	51	37	77	23	5	64	32	11	4
		100.0	10.2	4.4	3.2	6.7	2.0	0.4	5.6	2.8	1.0	0.3
		経営方針への不満	会社の将来の業績への不安	出産・育児	介護	起業・独立	本人のキャリアアップのため	本人の健康上の理由	その他	不明	直近3年で離職者はいない	無回答
	全体	141	140	100	64	103	260	353	172	153	833	888
		4.0	3.9	2.8	1.8	2.9	7.3	9.9	4.8	4.3	23.5	25.0
	中規模企業	116	98	86	50	79	221	268	129	123	497	390
	5.0	4.2	3.7	2.2	3.4	9.5	11.6	5.6	5.3	21.5	16.8	
小規模企業	24	39	12	12	22	31	74	37	27	324	478	
	2.1	3.4	1.0	1.0	1.9	2.7	6.4	3.2	2.3	28.2	41.6	
労働人材	合計	3551	1023	461	426	694	128	26	677	397	107	26
		100.0	28.8	13.0	12.0	19.5	3.6	0.7	19.1	11.2	3.0	0.7
	中規模企業	2317	815	388	334	571	98	19	569	324	87	22
		100.0	35.2	16.7	14.4	24.6	4.2	0.8	24.6	14.0	3.8	0.9
	小規模企業	1149	188	62	77	104	25	6	93	57	19	4
		100.0	16.4	5.4	6.7	9.1	2.2	0.5	8.1	5.0	1.7	0.3
		経営方針への不満	会社の将来の業績への不安	出産・育児	介護	起業・独立	本人のキャリアアップのため	本人の健康上の理由	その他	不明	直近3年で離職者はいない	無回答
	全体	64	129	213	124	89	341	602	293	223	386	562
		1.8	3.6	6.0	3.5	2.5	9.6	17.0	8.3	6.3	10.9	15.8
	中規模企業	48	85	179	103	64	294	449	212	175	124	176
	2.1	3.7	7.7	4.4	2.8	12.7	19.4	9.1	7.6	5.4	7.6	
小規模企業	16	42	30	17	24	40	138	70	44	256	373	
	1.4	3.7	2.6	1.5	2.1	3.5	12.0	6.1	3.8	22.3	32.5	

(3) 多様な人材の活用・多様な働き方について

《人材の活用状況》

- 中核人材として、女性を活用している企業は約 4 割、シニアを活用している企業は 4 割弱である。女性やシニアを活用している企業と比較して、外国人や障がい者を活用している企業の割合は低い。
- 労働人材として、女性を活用している企業は 6 割弱、シニアを活用している企業は 5 割弱である。女性やシニアを活用している企業と比較して、外国人や障がい者を活用している企業の割合は低い。

《多様な人材を活用するための取組について》

- 多様な働き方を実現するための人事制度として、4 割強の企業が「年功や勤務時間ではなく成果や業務内容に応じた人事評価制度」を、4 割弱の企業が「半日や 1 時間単位の年次有給休暇」や「突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用」を実施している。
- 多様な働き方を実現し、業務を円滑に遂行するための取組として、4 割弱の企業が「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の徹底」や「各人の業務内容・役割分担の明確化」を、約 3 割の企業が「業務プロセスの見える化（誰にでもわかるマニュアルの整理など）」や「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「職場環境・人間関係への配慮（ハラスメントの防止等）」を実施している。
- 多様な人材の活用を通じて得られた、または得られると思う効果について、3 割強の企業が「従業員の能力向上」や「優秀な人材の確保」を挙げている。
- 多様な人材を活用するに当たっての課題について、3 割超の企業が「管理職の意識改革」や「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」を挙げている。

《兼業・副業》

- 他社で兼業・副業が認められている中核人材を（雇用区分は問わず）自社で雇用することについて、「特に関心はない」が 6 割強を占める。
- 他社で兼業・副業が認められている中核人材を雇用しているもしくは雇用を検討している企業は、その理由について 6 割弱が「必要な業務領域の人材の確保」、約 5 割が「優秀な人材の確保」を挙げている。
- 他社で兼業・副業が認められている中核人材の雇用が難しいもしくは特に関心がない企業は、その理由について 5 割弱が「既存の従業員との公平性や摩擦の軽減が困難」、約 3 割が「社会保険・時間外労働等の労務管理が複雑化」を挙げている。

《同一労働・同一賃金》

- 同じ仕事を担当している正社員と非正社員の従業員がいる企業は約 3 割である。

- 同じ仕事を担当している正社員と非正社員の従業員がいる企業の、従業員に対する待遇状況について、時間当たりの給与、賞与、退職金については「待遇差はあるが、従業員に説明可能」との回答が、福利厚生（通勤手当等）、能力開発支援については「待遇は同一」との回答が最も多い。

【中核人材の活用状況（Q21①）】

- ・ 中核人材（女性）の活用状況は、「活用している」が 41.8%と最も多い。企業規模別にみても中規模企業・小規模企業ともに「活用している」との回答が最も多い。
- ・ 中核人材（シニア）の活用状況は、「活用している」が 36.8%と最も多い。企業規模別にみると、中規模企業は「活用している」（46.0%）と回答した企業が、小規模企業は「現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない」（31.6%）と回答した企業が最も多い。
- ・ 中核人材（外国人／障がい者）の活用状況は、「現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない」と回答した企業が最も多い。企業規模別にみても、中規模事業者・小規模企業ともに「現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない」と回答した企業が最も多い。

（上段：n、下段：%）

		合計	活用している	現在は活用していないが、今後の活用を検討している	現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない	無回答
女性	全体	3551 100.0	1485 41.8	750 21.1	556 15.7	760 21.4
	中規模企業	2317 100.0	1146 49.5	561 24.2	275 11.9	335 14.5
	小規模企業	1149 100.0	307 26.7	167 14.5	271 23.6	404 35.2
シニア	全体	3551 100.0	1307 36.8	472 13.3	905 25.5	867 24.4
	中規模企業	2317 100.0	1066 46.0	328 14.2	524 22.6	399 17.2
	小規模企業	1149 100.0	211 18.4	134 11.7	363 31.6	441 38.4
外国人	全体	3551 100.0	122 3.4	307 8.6	2009 56.6	1113 31.3
	中規模企業	2317 100.0	101 4.4	220 9.5	1423 61.4	573 24.7
	小規模企業	1149 100.0	17 1.5	71 6.2	551 48.0	510 44.4
障がい者	全体	3551 100.0	150 4.2	378 10.6	1891 53.3	1132 31.9
	中規模企業	2317 100.0	133 5.7	319 13.8	1283 55.4	582 25.1
	小規模企業	1149 100.0	15 1.3	48 4.2	566 49.3	520 45.3

【労働人材の活用状況（Q21②）】

- ・ 労働人材（女性）の活用状況については、「活用している」が58.8%と最も多い。企業規模別にみても中規模事業者・小規模企業ともに「活用している」との回答が最も多い。
- ・ 労働人材（シニア）の活用状況については、「活用している」が48.2%と最も多い。企業規模別にみると、中規模企業では「活用している」（59.9%）と回答した企業が、小規模企業では「現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない」（26.9%）と回答した企業が最も多い。
- ・ 労働人材（外国人／障がい者）の活用状況については、「現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない」と回答した企業が最も多い。企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに「現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない」との回答が最も多い。

（上段：n、下段：％）

		合計	活用している	現在は活用していないが、今後の活用を検討している	現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない	無回答
女性	全体	3551 100.0	2087 58.8	422 11.9	394 11.1	648 18.2
	中規模企業	2317 100.0	1668 72.0	249 10.7	140 6.0	260 11.2
	小規模企業	1149 100.0	370 32.2	165 14.4	243 21.1	371 32.3
シニア	全体	3551 100.0	1713 48.2	428 12.1	665 18.7	745 21.0
	中規模企業	2317 100.0	1389 59.9	272 11.7	341 14.7	315 13.6
	小規模企業	1149 100.0	278 24.2	149 13.0	309 26.9	413 35.9
外国人	全体	3551 100.0	432 12.2	426 12.0	1709 48.1	984 27.7
	中規模企業	2317 100.0	382 16.5	306 13.2	1150 49.6	479 20.7
	小規模企業	1149 100.0	35 3.0	103 9.0	529 46.0	482 41.9
障がい者	全体	3551 100.0	594 16.7	495 13.9	1453 40.9	1009 28.4
	中規模企業	2317 100.0	552 23.8	409 17.7	875 37.8	481 20.8
	小規模企業	1149 100.0	24 2.1	75 6.5	546 47.5	504 43.9

【多様な働き方を実現するために取り組んでいる人事制度（Q22・複数回答）】

- 多様な人材の活用も念頭に、多様な働き方を実現するために取り組んでいる人事制度のうち（1）勤務時間・勤務日数に関する制度については「半日や1時間単位の年次有給休暇」が37.3%と最も多く、次いで「突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用」が35.6%、「特になし」が24.8%である。
- （2）評価制度については、「年功や勤務時間ではなく成果や業務内容に応じた人事評価制度」が44.7%と最も多い。
- （3）その他の人事制度については、「特になし」が43.5%と最も多いものの、他の選択肢と比較して「研修・能力開発支援制度」（25.1%）や「本人が希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度」（19.1%）が相対的に多い。

（上段：n、下段：%）

勤務日数に勤務する間・度	合計	フレックスタイム制を含む変形労働時間制	専門業務型裁量労働制	企画業務型裁量労働制	勤務時間に限定がある正社員制度	突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用	半日や1時間単位の年次有給休暇	連続休暇等長期休暇取得が可能となる制度	その他	特になし	無回答
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
全体	3551	856	193	80	285	1265	1324	417	27	882	178
	100.0	24.1	5.4	2.3	8.0	35.6	37.3	11.7	0.8	24.8	5.0
中規模企業	2317	646	126	51	223	880	1057	329	22	406	88
	100.0	27.9	5.4	2.2	9.6	38.0	45.6	14.2	0.9	17.5	3.8
小規模企業	1149	190	62	26	59	367	234	81	5	451	82
	100.0	16.5	5.4	2.3	5.1	31.9	20.4	7.0	0.4	39.3	7.1
(2) 評価制度	合計	個人の能力・事情に合わせた目標管理制度	年功や勤務時間ではなく成果や業務内容に応じた人事評価制度	その他	特になし	無回答					
		n	%	n	%	n	%				
全体	3551	827	1588	24	1214	266					
	100.0	23.3	44.7	0.7	34.2	7.5					
中規模企業	2317	641	1215	21	602	153					
	100.0	27.7	52.4	0.9	26.0	6.6					
小規模企業	1149	162	337	2	585	107					
	100.0	14.1	29.3	0.2	50.9	9.3					
(3) その他の人事制度	合計	在宅勤務制度・テレワーク	職務に限定がある正社員制度	勤務地に限定がある正社員制度	本人が希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度	研修・能力開発支援制度	その他	特になし	無回答		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
全体	3551	116	145	197	677	892	14	1545	437		
	100.0	3.3	4.1	5.5	19.1	25.1	0.4	43.5	12.3		
中規模企業	2317	73	113	161	531	751	10	815	257		
	100.0	3.2	4.9	6.9	22.9	32.4	0.4	35.2	11.1		
小規模企業	1149	43	28	29	126	122	3	693	169		
	100.0	3.7	2.4	2.5	11.0	10.6	0.3	60.3	14.7		

【多様な働き方を実現し、業務を円滑に遂行するために行っている取組 (Q23・複数回答)】

- 多様な人材の活用も念頭に、多様な働き方を実現し、業務を円滑に遂行するために行っている取組のうち、(1) 業務の標準化に関する取組については、「5S (整理・整頓・清掃・清潔・しつけ) の徹底」が 38.4%と最も多く、次いで「各人の業務内容・役割分担の明確化」が 37.6%、「業務プロセスの見える化 (誰にでもわかるマニュアルの整備など)」が 30.4%である。
- (2) その他職場環境等に関する取組については、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が 31.9%と最も多く、次いで「職場環境・人間関係への配慮 (ハラスメントの防止等)」が 30.0%、「社内勉強会・提案発表会等による従業員の意見の吸い上げ」が 28.0%である。
- 企業規模別にみると、(1) 業務の標準化に関する取組、(2) その他職場環境等に関する取組のいずれについても、中規模企業と比較して小規模企業の方が「特になし」と回答する企業の割合が高い。

(上段：n、下段：%)

(1) 業務の標準化に関する取組		合計	業務プロセスの見える化 (誰にでもわかるマニュアルの整備など)	5S (整理・整頓・清掃・清潔・しつけ) の徹底	部門・工程間での重複業務の集約	各人の業務内容・役割分担の明確化	社内共通の業務フローの導入	業務内容の見直し・削減	その他	特になし	無回答		
	全体	3551	1078	1362	339	1334	653	860	16	785	130		
		100.0	30.4	38.4	9.5	37.6	18.4	24.2	0.5	22.1	3.7		
	中規模企業	2317	847	1027	279	968	532	686	13	318	69		
		100.0	36.6	44.3	12.0	41.8	23.0	29.6	0.6	13.7	3.0		
	小規模企業	1149	204	297	51	334	112	156	3	448	58		
		100.0	17.8	25.8	4.4	29.1	9.7	13.6	0.3	39.0	5.0		
	(2) その他職場環境等に関する取組												
		合計		時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	ロールモデルの紹介	キャリアアップやアップグレード、希望に応じた配置に関する相談体制の確保	社内勉強会・提案発表会等による従業員の意見の吸い上げ	勤務時間等に制約がある人材への業務量・業務負担の軽減	職場環境・人間関係への配慮 (ハラスメントの防止等)	休憩室・ロビー等ハード面の整備	多言語表記の導入	その他	特になし
	全体	3551	1131	23	255	995	652	1064	510	40	9	960	184
		100.0	31.9	0.6	7.2	28.0	18.4	30.0	14.4	1.1	0.3	27.0	5.2
	中規模企業	2317	887	21	203	798	477	858	422	30	8	415	97
		100.0	38.3	0.9	8.8	34.4	20.6	37.0	18.2	1.3	0.3	17.9	4.2
	小規模企業	1149	219	2	46	168	162	180	75	8	1	523	83
		100.0	19.1	0.2	4.0	14.6	14.1	15.7	6.5	0.7	0.1	45.5	7.2

【多様な人材の活用を通じて得られた／得られると思う効果（Q24・複数回答）】

- 多様な人材の活用を通じて得られた、または得られると思う効果については、「従業員の能力向上」が35.0%と最も多く、次いで「優秀な人材の確保」が34.5%、「社内全体の活性化」が33.3%である。

(上段：n、下段：%)

	合計	必要な業務領域の人材の確保	優秀な人材の確保	社内全体の活性化	新しい技術・ノウハウの蓄積	従業員の能力向上	従業員の定着率向上	業務の効率化
全体	3551	996	1225	1184	469	1242	938	1165
	100.0	28.0	34.5	33.3	13.2	35.0	26.4	32.8
中規模企業	2317	783	925	910	346	914	739	870
	100.0	33.8	39.9	39.3	14.9	39.4	31.9	37.5
小規模企業	1149	190	269	247	118	291	177	262
	100.0	16.5	23.4	21.5	10.3	25.3	15.4	22.8
	従業員全体の業務量・業務負担の軽減	総労働時間の短縮	総人件費の削減	売上高の増加	利益の増加	その他	特になし	無回答
全体	656	540	281	737	563	17	685	100
	18.5	15.2	7.9	20.8	15.9	0.5	19.3	2.8
中規模企業	505	435	229	499	388	11	249	50
	21.8	18.8	9.9	21.5	16.7	0.5	10.7	2.2
小規模企業	132	85	44	222	158	5	423	48
	11.5	7.4	3.8	19.3	13.8	0.4	36.8	4.2

【多様な人材を活用するに当たっての課題（Q25・複数回答）】

- 多様な人材を活用するに当たっての課題について、「管理職の意識改革」が34.9%と最も多く、次いで「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」が30.9%、「経営者の意識改革」が27.3%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業では「管理職の意識改革」(44.8%)や「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」(37.1%)が、小規模企業では「特になし」(38.7%)が多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	経営者の意識改革	管理職の意識改革	非管理職の意識改革	活用にあたってのノウハウ不足	追加的な費用負担の懸念	急な遅刻・早退・欠勤等のリスク
全体	3551	970	1238	684	758	400	408
	100.0	27.3	34.9	19.3	21.3	11.3	11.5
中規模企業	2317	674	1037	569	595	255	303
	100.0	29.1	44.8	24.6	25.7	11.0	13.1
小規模企業	1149	274	171	96	148	136	94
	100.0	23.8	14.9	8.4	12.9	11.8	8.2
	他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減	仕事の配分・管理が複雑化	ビジネスモデル上、活用する業務領域が少ない(力仕事、労働時間に柔軟性がない等)	その他	特になし	無回答	
全体	1096	640	270	26	722	146	
	30.9	18.0	7.6	0.7	20.3	4.1	
中規模企業	859	503	198	15	264	74	
	37.1	21.7	8.5	0.6	11.4	3.2	
小規模企業	207	126	65	10	445	65	
	18.0	11.0	5.7	0.9	38.7	5.7	

【他社で兼業・副業が認められている「中核人材」の雇用（Q26(1)）】

- 他社で兼業・副業が認められている「中核人材」を（雇用区分は問わず）自社で雇用することについて、「特に関心はない」が64.2%と最も多く、次いで「関心はあるが、雇用は難しい」が20.3%、「雇用している」が6.4%である。

（上段：n、下段：%）

	合計	雇用している	現状実績はないが雇用を検討中	関心はあるが、雇用は難しい	特に関心はない	無回答
全体	3551 100.0	226 6.4	190 5.4	722 20.3	2278 64.2	135 3.8
中規模企業	2317 100.0	166 7.2	111 4.8	536 23.1	1437 62.0	67 2.9
小規模企業	1149 100.0	54 4.7	74 6.4	167 14.5	789 68.7	65 5.7

【他者で兼業・副業が認められている中核人材を雇用している／雇用を検討中である理由（Q26(2)・複数回答）】

- 前項（Q26(1)）で、他者で兼業・副業が認められている中核人材を「雇用している」もしくは「現状実績はないが雇用を検討中」と回答した企業に対して、その理由を尋ねたところ、「必要な業務領域の人材の確保」が57.9%と最も多く、次いで「優秀な人材の確保」が50.7%、「業務の効率化」が23.3%である。
- 企業規模別にみると、中規模企業は「必要な業務領域の人材の確保」（62.1%）、「優秀な人材の確保」（52.0%）、「業務の効率化」（22.4%）の順に、小規模企業は「必要な業務領域の人材の確保」（49.2%）、「優秀な人材の確保」（47.7%）、「優秀な人材をフルタイムの従業員より低コストで活用可能」（28.1%）の順に多い。

（上段：n、下段：%）

(※)	合計	必要な業務領域の人材の確保	優秀な人材の確保	新しい技術・ノウハウ・コネクションの獲得	社内全体の活性化	既存の従業員の能力向上	業務の効率化	優秀な人材をフルタイムの従業員より低コストで活用可能	その他	無回答	非該当
全体	416 100.0	241 57.9	211 50.7	77 18.5	64 15.4	72 17.3	97 23.3	77 18.5	8 1.9	12 2.9	3135
中規模企業	277 100.0	172 62.1	144 52.0	46 16.6	46 16.6	45 16.2	62 22.4	40 14.4	5 1.8	4 1.4	2040
小規模企業	128 100.0	63 49.2	61 47.7	29 22.7	15 11.7	25 19.5	33 25.8	36 28.1	2 1.6	6 4.7	1021

※ Q26(1)で「雇用している」「現状実績はないが雇用を検討中」と回答した企業のみ対象

【他者で兼業・副業が認められている中核人材の雇用が難しい／特に興味はない理由 (Q26(3)・複数回答)】

- 前項 (Q26(1)) で、他者で兼業・副業が認められている中核人材について、「興味はあるが、雇用は難しい」もしくは「特に興味はない」と回答した企業に対して、その理由を尋ねたところ、「既存の従業員との公平性や摩擦の軽減が困難」が 45.5%と最も多く、次いで「社会保険・時間外労働等の労務管理が複雑化」が 32.6%である。

(上段：n、下段：%)

(※)	合計	技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念	社会保険・時間外労働等の労務管理が複雑化	既存の従業員との公平性の確保や摩擦の軽減が困難	人事評価が難しい	受入手段・方法がわからない	その他	無回答	非該当
全体	3000 100.0	766 25.5	977 32.6	1365 45.5	564 18.8	538 17.9	324 10.8	167 5.6	551
中規模企業	1973 100.0	571 28.9	696 35.3	1060 53.7	430 21.8	326 16.5	166 8.4	67 3.4	344
小規模企業	956 100.0	174 18.2	259 27.1	277 29.0	117 12.2	197 20.6	150 15.7	94 9.8	193

※ Q26(1)で「興味はあるが、雇用は難しい」「特に興味はない」と回答した企業のみ対象

【正社員と非正社員で、同じ仕事を担当している従業員の有無 (Q27(1))】

- 正社員と非正社員で同じ仕事を担当している従業員の有無について、「いる」と回答した企業が 30.8%、「いない」と回答した企業が 66.2%である。
- 企業規模別にみると、「いる」と回答した企業は、中規模企業で 38.3%、小規模企業で 14.8%となっている。

(上段：n、下段：%)

	合計	いる	いない	無回答
全体	3551 100.0	1095 30.8	2352 66.2	104 2.9
中規模企業	2317 100.0	887 38.3	1389 59.9	41 1.8
小規模企業	1149 100.0	170 14.8	918 79.9	61 5.3

【同じ仕事を担当している従業員の待遇状況（Q27(2)）】

- 前項（Q27(1)）において、正社員と非正社員で同じ仕事を担当している従業員が「いる」と回答した企業に対し、同じ仕事をしている従業員の待遇状況を尋ねたところ、「①時間当たりの給与」「②賞与」「⑤退職金」については「待遇差はあるが、従業員に説明可能」と回答した企業が、「③福利厚生（通勤手当等）」「④能力開発支援」については「待遇は同一」と回答した企業が最も多い。

（上段：n、下段：％）

（※）		合計	待遇は同一	待遇差はあるが、従業員に説明可能	待遇差があり、従業員に説明困難	無回答	非該当
① 時間 当たり の 給与	全体	1095	280	708	76	31	2456
		100.0	25.6	64.7	6.9	2.8	
	中規模企業	887	212	592	61	22	1430
	100.0	100.0	23.9	66.7	6.9	2.5	
	小規模企業	170	56	93	12	9	979
		100.0	32.9	54.7	7.1	5.3	
② 賞 与	全体	1095	154	766	92	83	2456
		100.0	14.1	70.0	8.4	7.6	
	中規模企業	887	118	642	73	54	1430
	100.0	100.0	13.3	72.4	8.2	6.1	
	小規模企業	170	30	99	14	27	979
		100.0	17.6	58.2	8.2	15.9	
③ （通 勤 手 当 等） 福 利 厚 生	全体	1095	638	334	44	79	2456
		100.0	58.3	30.5	4.0	7.2	
	中規模企業	887	535	268	34	50	1430
	100.0	100.0	60.3	30.2	3.8	5.6	
	小規模企業	170	76	56	10	28	979
		100.0	44.7	32.9	5.9	16.5	
④ 支 援 能 力 開 発	全体	1095	549	330	49	167	2456
		100.0	50.1	30.1	4.5	15.3	
	中規模企業	887	462	273	35	117	1430
	100.0	100.0	52.1	30.8	3.9	13.2	
	小規模企業	170	65	48	12	45	979
		100.0	38.2	28.2	7.1	26.5	
⑤ 退 職 金	全体	1095	162	682	111	140	2456
		100.0	14.8	62.3	10.1	12.8	
	中規模企業	887	125	577	88	97	1430
	100.0	100.0	14.1	65.1	9.9	10.9	
	小規模企業	170	32	82	17	39	979
		100.0	18.8	48.2	10.0	22.9	

※ Q27(1)にて正社員と非正社員で同じ仕事を担当している従業員が「いる」と回答した企業のみ対象

(4) 従業員に対する仕事と介護の両立支援の取組について

- 従業員に対する仕事と介護の両立支援の取組状況について、9割弱の企業が法定通りの制度を整備・導入している。
- 従業員の介護実態の把握状況について、7割弱の企業が従業員からの都度の報告を通じて把握している。
- 仕事と介護の両立支援制度に係る周知方法について、4割超の企業が「必要があれば都度説明」や「就業規則に掲載」と回答している。
- 仕事と介護の両立に係る相談窓口について、「直属の上司が対応」が4割弱、「特に相談窓口を設けていない」が3割強である。
- 介護中の従業員に対して設けている両立支援の取組について、「突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用」を挙げた企業が3割強、「半日や1時間単位の年次有給休暇」や「年功や勤務時間ではなく成果や業務内容に応じた人事評価制度」を挙げた企業が3割弱である。
- 仕事と介護の両立支援における課題について、「介護中の従業員とそれ以外の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」を挙げた企業が3割強と最も多く、次いで「休業者の補填が難しい」や「急な遅刻・早退・欠勤等のリスク」が約3割を占める。

【仕事と介護の両立支援の取組状況 (Q28)】

- ・ 従業員に対する仕事と介護の両立支援の取組状況については、「法定通りの制度を整備・導入している」企業が85.5%であり、「法定を超えた制度を整備・導入している」企業は3.6%である。
- ・ 企業規模別にみると、「法定通りの制度を整備・導入している」と回答した企業は、中規模企業で90.0%、小規模企業で76.6%となっている。

(上段：n、下段：%)

	合計	法定を超えた制度を整備・導入している	法定通りの制度を整備・導入している	無回答
全体	3551 100.0	128 3.6	3037 85.5	386 10.9
中規模企業	2317 100.0	84 3.6	2086 90.0	147 6.3
小規模企業	1149 100.0	40 3.5	880 76.6	229 19.9

【従業員の介護実態の把握状況（Q29・複数回答）】

- ・ 従業員の介護実態の把握状況について、「従業員からの都度の報告を通じて把握」が67.8%と最も多く、次いで「特に把握していない」が19.2%、「全ての従業員を対象とした定期的な人事面談等を通じて把握」が10.0%である。
- ・ 企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに同様の順である。

（上段：n、下段：%）

	合計	全ての従業員を対象とした定期的な人事面談等を通じて把握	一部の従業員を対象とした定期的な人事面談等を通じて把握	全ての従業員を対象としたアンケートを通じて把握	一部の従業員を対象としたアンケートを通じて把握	従業員からの都度の報告を通じて把握	その他	特に把握していない	無回答
全体	3551 100.0	356 10.0	94 2.6	67 1.9	15 0.4	2406 67.8	73 2.1	681 19.2	106 3.0
中規模企業	2317 100.0	243 10.5	65 2.8	60 2.6	13 0.6	1710 73.8	24 1.0	358 15.5	40 1.7
小規模企業	1149 100.0	108 9.4	27 2.3	6 0.5	1 0.1	641 55.8	45 3.9	304 26.5	63 5.5

【仕事と介護の両立支援制度に係る周知方法（Q30・複数回答）】

- ・ 仕事と介護の両立支援制度に係る周知方法については、「必要があれば都度直接説明」が44.1%と最も多く、次いで「就業規則に掲載」が42.6%、「特に周知していない」が25.4%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業では「就業規則に掲載」（57.3%）と回答した企業が、小規模企業では「特に周知していない」（45.1%）と回答した企業が最も多い。

（上段：n、下段：%）

	合計	就業規則に掲載	リーフレット等に記載	全従業員が閲覧できるイントラネットに記載	一部の従業員が閲覧できるイントラネットに記載	既存の研修・説明会、会議等の中で説明	定期的な人事面談等で説明	必要があれば都度直接説明	その他	特に周知していない	無回答
全体	3551 100.0	1513 42.6	45 1.3	178 5.0	19 0.5	127 3.6	182 5.1	1567 44.1	32 0.9	903 25.4	92 2.6
中規模企業	2317 100.0	1327 57.3	40 1.7	167 7.2	18 0.8	108 4.7	119 5.1	1103 47.6	14 0.6	361 15.6	33 1.4
小規模企業	1149 100.0	149 13.0	4 0.3	8 0.7	1 0.1	16 1.4	61 5.3	428 37.2	18 1.6	518 45.1	56 4.9

【仕事と介護の両立に係る相談窓口（Q31・複数回答）】

- ・ 仕事と介護の両立に係る相談窓口は、「直属の上司が対応」が 36.8%と最も多く、次いで「特に相談窓口を設けていない」が 34.6%、「特に専門の相談担当者を決めていないが、人事・総務担当者が対応」が 32.6%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「特に専門の相談担当者を決めていないが、人事・総務担当者が対応」（44.3%）と回答した企業が、小規模企業は「特に相談窓口を設けていない」（57.4%）と回答した企業が最も多い。

（上段：n、下段：％）

	合計	直属の上司が対応	専門の相談担当者を社内に配置	特に専門の相談担当者を決めていないが、人事・総務担当者が対応	外部の相談窓口と提携	その他	特に相談窓口を設けていない	無回答
全体	3551 100.0	1308 36.8	77 2.2	1158 32.6	83 2.3	50 1.4	1230 34.6	91 2.6
中規模企業	2317 100.0	977 42.2	68 2.9	1027 44.3	68 2.9	19 0.8	534 23.0	32 1.4
小規模企業	1149 100.0	303 26.4	5 0.4	111 9.7	13 1.1	29 2.5	660 57.4	57 5.0

【介護中の従業員に対して設けている両立支援の取組 (Q32・複数回答)】

- ・ 介護中の従業員に対して設けている両立支援の取組のうち、(1) 勤務時間・勤務日数に関する制度については、「突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用」が 33.3%と最も多く、次いで「特になし」が 30.3%、「半日や1時間単位の年次有給休暇」が 28.0%である。
- ・ (2) 評価制度については、「特になし」が 52.7%と最も多く、次いで「年功や勤務時間ではなく成果や業務内容に応じた人事評価制度」が 27.3%である。
- ・ (3) その他の人事制度について、「特になし」が 60.1%と最も多く、次いで「本人が希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度」が 18.8%である。

(上段：n、下段：%)

(1) 勤務時間・勤務日数に関する制度	合計	フレックスタイム制を含む変形労働時間制	労働時間の短縮にかかる制度	始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ	勤務時間に限定がある正社員制度	突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用	半日や1時間単位の年次有給休暇	法定の日数を上回る長期休業が可能となる制度	連続休暇等長期休暇取得が可能となる制度	その他	特になし	無回答
		n	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
全体	3551	500	776	895	138	1183	993	137	360	34	1077	186
	100.0	14.1	21.9	25.2	3.9	33.3	28.0	3.9	10.1	1.0	30.3	5.2
中規模企業	2317	367	676	694	118	840	816	113	302	25	491	93
	100.0	15.8	29.2	30.0	5.1	36.3	35.2	4.9	13.0	1.1	21.2	4.0
小規模企業	1149	121	83	182	19	323	150	21	49	8	559	88
	100.0	10.5	7.2	15.8	1.7	28.1	13.1	1.8	4.3	0.7	48.7	7.7

(2) 評価制度	合計	個人の能力・事情に合わせた目標管理制度	年功や勤務時間ではなく成果や業務内容に応じた人事評価制度	その他	特になし	無回答
		n	%	%	%	%
全体	3551	469	971	11	1871	373
	100.0	13.2	27.3	0.3	52.7	10.5
中規模企業	2317	363	749	10	1087	229
	100.0	15.7	32.3	0.4	46.9	9.9
小規模企業	1149	92	203	1	741	131
	100.0	8.0	17.7	0.1	64.5	11.4

(3) その他の人事制度	合計	在宅勤務制度・テレワーク	職務に限る正社員制度	勤務地に限定がある正社員制度	本人が希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度	長期休業中の研修・能力開発支援制度	その他	特になし	無回答
		n	%	%	%	%	%	%	%
全体	3551	99	115	161	669	63	19	2133	476
	100.0	2.8	3.2	4.5	18.8	1.8	0.5	60.1	13.4
中規模企業	2317	56	91	139	518	50	15	1280	318
	100.0	2.4	3.9	6.0	22.4	2.2	0.6	55.2	13.7
小規模企業	1149	43	22	20	132	11	3	804	144
	100.0	3.7	1.9	1.7	11.5	1.0	0.3	70.0	12.5

【仕事と介護の両立支援における課題（Q33・複数回答）】

- ・ 仕事と介護の両立支援における課題は、「介護中の従業員とそれ以外の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」が 34.4%と最も多く、次いで「休業者の補填が難しい」が 32.6%、「急な遅刻・早退・欠勤等のリスク」が 28.3%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「介護中の従業員とそれ以外の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」（42.0%）、「休業者の補填が難しい」（37.0%）、「急な遅刻・早退・欠勤等のリスク」（30.8%）の順に、小規模企業は「特に課題はない」（33.8%）、「休業者の補填が難しい」（23.5%）、「急な遅刻・早退・欠勤等のリスク」（23.1%）の順に多い。

（上段：n、下段：％）

	合計	経営者の意識改革	管理職の意識改革	非管理職の意識改革	支援にあたってのノウハウ不足	追加的な費用負担の懸念	急な遅刻・早退・欠勤等のリスク	介護中の従業員とそれ以外の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減
全体	3551 100.0	807 22.7	758 21.3	420 11.8	718 20.2	365 10.3	1005 28.3	1222 34.4
中規模企業	2317 100.0	573 24.7	633 27.3	360 15.5	527 22.7	260 11.2	713 30.8	974 42.0
小規模企業	1149 100.0	211 18.4	109 9.5	45 3.9	173 15.1	97 8.4	265 23.1	219 19.1
	仕事の配分・管理が複雑化	休業者の補填が難しい	長期休業を取得した場合、休業明けのギャップが大きい（能力が追いつかない等）	従業員が責任を感じて離職してしまう	その他	特に課題はない	無回答	
全体	871 24.5	1159 32.6	239 6.7	595 16.8	41 1.2	670 18.9	140 3.9	
中規模企業	675 29.1	857 37.0	195 8.4	442 19.1	25 1.1	265 11.4	64 2.8	
小規模企業	171 14.9	270 23.5	37 3.2	136 11.8	16 1.4	388 33.8	73 6.4	

(5) 労働人口の減少を踏まえた取組について

《人材確保の手段以外で、企業価値を維持・向上させるための取組》

- 機械化・IT導入に関する取組については、4割弱の企業が「省力化や作業負担軽減のための機械化」及び「総務経理などのバックオフィスへのIT導入」に取り組んでいる。
- 新技術の導入に関する取組については、「取り組んでおらず、今後の取組も検討していない」企業が約4割、「現在は取り組んでいないが、今後の取組を検討している」企業が約3割である。
- アウトソーシングについて、約2割の企業が繁忙期における通常業務のアウトソーシングを実施している。
- 企業価値の維持・向上に向けた機械化・IT導入・新技術導入における課題について、「導入に必要なコストの負担が大きい」を挙げた企業が4割強と最も多く、次いで「導入の費用対効果が不明」、「導入するための技術・ノウハウを持った人材が不足している」を挙げた企業が各々約3割である。

《アウトソーシングについて》

- マッチングサービス等を活用して、主に個人（フリーランス等）を対象に、従来自社の従業員に任せていた業務をアウトソーシングする仕組みがあることを知っているかという設問に対して、過半数の企業が「知らない」と回答している。
- 5年前に比べてアウトソーシングが有効な（自社の従業員に任せなくてもよい）業務は増えているかという設問に対し、「増えていない」と回答した企業が4割弱と最も多く、次いで「分からない」と回答した企業が3割弱である。
- アウトソーシングが必要な業務は増加傾向にあると回答した企業のうち、活用の必要性が増加した業務について、「税務・会計などの特殊分野」を挙げた企業が3割弱と最も多く、次いで「一般事務処理」、「情報処理関連」を挙げた企業が各々2割強である。
- アウトソーシングの活用状況について、「現在活用しておらず、今後の活用も検討していない」企業が5割強と最も多く、現在活用している企業や今後の活用を検討している企業は合わせて3割強である。
- アウトソーシングの活用が有効であったまたは有効であるとする業務について、アウトソーシングを現在活用している企業や今後の活用を検討している企業のうち約3割が「税務・会計などの特殊分野」を挙げており、次いで「情報処理関連」、「運送・配送・保管等の物流関連」が多く挙げられている。
- アウトソーシング導入の課題について、「導入の費用対効果が不明」を挙げる企業が3割弱と最も多く、次いで「特に課題はない」、「導入領域が限られており、効果が小さい」が多い。

【従来の人材確保の手段以外で、企業価値を維持・向上させるための取組（Q34）】

- ・ 従来の人材確保の手段以外で、企業価値を維持・向上させるための取組について、「機械化・IT 導入に関する取組」「新技術の導入に関する取組」「アウトソーシング」「その他」の別に尋ねている。
- ・ 「機械化・IT 導入に関する取組」では、中規模企業を中心に「a. 省力化や作業負担軽減のための機械化」（35.1%）や「d. 総務経理などのバックオフィスへの IT 導入」（35.5%）に取り組んでいる企業が多い。これらの取組と比較して「b. 製品・サービスの付加価値向上のための機械化」や「c. 営業などのフロントオフィスへの IT 導入」に取り組んでいる企業は相対的に少なく、約 4 割の企業が「取り組んでおらず、今後の取組も検討していない」と回答している。
- ・ 「新技術の導入に関する取組」では、約 4 割の企業が「e. 省力化や作業負担軽減のための新技術導入」「f. 製品・サービスの付加価値向上のための新技術」「g. 製品・サービスの生産管理、在庫管理の高度化・最適化のための新技術導入」のいずれにも「取り組んでおらず、今後の取組も検討していない」と回答しており、最も多い。次いで約 3 割の企業が「現在は取り組んでいないが、今後の取組を検討している」と回答している。
- ・ 「アウトソーシング」について、「i. 高度専門業務のアウトソーシング」や「j. 非中枢業務・非差別化業務のアウトソーシング」と比較した場合、「h. 繁忙期における通常業務のアウトソーシング」へ「取り組んでいる」企業は相対的に多い（19.9%）。また、「j. 非中枢業務・非差別化業務のアウトソーシング」は、「h. 繁忙期における通常業務のアウトソーシング」や「i. 高度専門業務のアウトソーシング」と比較して、「取り組んでおらず、今後の取組も検討していない」企業が多い。（58.7%）
- ・ その他の取組の中では、「l. 能力開発による一人当たりの生産性向上」について「取り組んでいる」（16.0%）企業または「現在は取り組んでいないが、今後の取組を検討している」（33.4%）企業が、他の取組と比較して相対的に多い。

(上段：n、下段：%)

			合計	取り組んでいる	現在は取り組んでいないが、今後の取組を検討している	取り組んでおらず、今後の取組も検討していない	無回答
機械化・IT導入	a. 省力化や作業負担軽減のための機械化	全体	3551	1245	773	1089	444
			100.0	35.1	21.8	30.7	12.5
		中規模企業	2317	927	550	601	239
		100.0	40.0	23.7	25.9	10.3	
		小規模企業	1149	290	200	463	196
		100.0	25.2	17.4	40.3	17.1	
	b. 製品・サービスの付加価値向上のための機械化	全体	3551	710	787	1451	603
			100.0	20.0	22.2	40.9	17.0
		中規模企業	2317	533	585	854	345
		100.0	23.0	25.2	36.9	14.9	
		小規模企業	1149	164	185	557	243
		100.0	14.3	16.1	48.5	21.1	
c. 営業などのフロントオフィスへのIT導入	全体	3551	911	702	1364	574	
		100.0	25.7	19.8	38.4	16.2	
	中規模企業	2317	713	515	760	329	
	100.0	30.8	22.2	32.8	14.2		
	小規模企業	1149	185	170	566	228	
	100.0	16.1	14.8	49.3	19.8		
d. 総務経理などのバックオフィスへのIT導入	全体	3551	1260	679	1089	523	
		100.0	35.5	19.1	30.7	14.7	
	中規模企業	2317	980	477	572	288	
	100.0	42.3	20.6	24.7	12.4		
	小規模企業	1149	258	186	487	218	
	100.0	22.5	16.2	42.4	19.0		
新技術の導入	e. 省力化や作業負担軽減のための新技術導入	全体	3551	542	1080	1390	539
			100.0	15.3	30.4	39.1	15.2
		中規模企業	2317	409	787	814	307
		100.0	17.7	34.0	35.1	13.2	
		小規模企業	1149	121	268	542	218
		100.0	10.5	23.3	47.2	19.0	
	f. 製品・サービスの付加価値向上のための新技術導入	全体	3551	432	1067	1465	587
			100.0	12.2	30.0	41.3	16.5
		中規模企業	2317	321	789	877	330
	100.0	13.9	34.1	37.9	14.2		
	小規模企業	1149	101	255	551	242	
	100.0	8.8	22.2	48.0	21.1		
g. 製品・サービスの生産管理、在庫管理の高度化・最適化のための新技術導入	全体	3551	340	1068	1543	600	
		100.0	9.6	30.1	43.5	16.9	
	中規模企業	2317	255	817	901	344	
	100.0	11.0	35.3	38.9	14.8		
	小規模企業	1149	80	231	600	238	
	100.0	7.0	20.1	52.2	20.7		
アウトソーシング	h. 繁忙期における通常業務のアウトソーシング	全体	3551	707	680	1649	515
			100.0	19.9	19.1	46.4	14.5
		中規模企業	2317	522	479	1036	280
		100.0	22.5	20.7	44.7	12.1	
		小規模企業	1149	165	184	577	223
		100.0	14.4	16.0	50.2	19.4	
	i. 高度専門業務のアウトソーシング	全体	3551	484	585	1883	599
			100.0	13.6	16.5	53.0	16.9
		中規模企業	2317	343	438	1205	331
	100.0	14.8	18.9	52.0	14.3		
	小規模企業	1149	120	142	634	253	
	100.0	10.4	12.4	55.2	22.0		
j. 非中枢業務・非差別化業務のアウトソーシング	全体	3551	263	562	2085	641	
		100.0	7.4	15.8	58.7	18.1	
	中規模企業	2317	209	415	1333	360	
	100.0	9.0	17.9	57.5	15.5		
	小規模企業	1149	50	137	700	262	
	100.0	4.4	11.9	60.9	22.8		

(上段：n、下段：%)

			合計	取り組んでいる	現在は取り組んでいないが、今後の取組を検討している	取り組んでおらず、今後の取組も検討していない	無回答
その他	k. 高付加価値型のデジタルモデルへの転換	全体	3551	216	934	1773	628
			100.0	6.1	26.3	49.9	17.7
		中規模企業	2317	171	687	1101	358
		100.0	7.4	29.7	47.5	15.5	
	小規模企業	1149	42	223	628	256	
		100.0	3.7	19.4	54.7	22.3	
	l. 能力開発による一人当たりの生産性向上	全体	3551	569	1186	1237	559
			100.0	16.0	33.4	34.8	15.7
		中規模企業	2317	458	863	684	312
		100.0	19.8	37.2	29.5	13.5	
	小規模企業	1149	100	293	524	232	
		100.0	8.7	25.5	45.6	20.2	
	m. 他社との事業統合	全体	3551	94	552	2274	631
			100.0	2.6	15.5	64.0	17.8
		中規模企業	2317	70	385	1496	366
		100.0	3.0	16.6	64.6	15.8	
	小規模企業	1149	19	154	726	250	
		100.0	1.7	13.4	63.2	21.8	
n. 必要な技術・ノウハウ獲得のためのM&A	全体	3551	101	633	2184	633	
		100.0	2.8	17.8	61.5	17.8	
	中規模企業	2317	78	462	1408	369	
	100.0	3.4	19.9	60.8	15.9		
小規模企業	1149	21	154	727	247		
	100.0	1.8	13.4	63.3	21.5		
o. その他	全体	3551	7	67	1206	2271	
		100.0	0.2	1.9	34.0	64.0	
	中規模企業	2317	4	40	727	1546	
	100.0	0.2	1.7	31.4	66.7		
小規模企業	1149	3	24	447	675		
	100.0	0.3	2.1	38.9	58.7		

【企業価値の維持・向上に向けた機械化・IT導入・新技術導入における課題 (Q35・複数回答)】

- ・ 企業価値の維持・向上に向けた機械化・IT導入・新技術導入における課題は、「導入に必要なコストの負担が大きい」が44.7%と最も多く、次いで「導入の費用対効果が不明」が31.8%、「導入するための技術・ノウハウを持った人材が不足している」が29.9%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「導入に必要なコストの負担が大きい」(50.2%)、小規模企業は「特に課題はない」(34.3%)や「導入に必要なコストの負担が大きい」(33.7%)との回答が多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	どの業務領域・プロセスに、どういった機械・IT・新技術を導入すればよいかかわからない	導入するための技術・ノウハウを持った人材が不足している	導入に必要なコストの負担が大きい	導入に併せた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる	導入の費用対効果が不明	導入領域が限られており、効果が小さい	導入に当たっての適切な相談相手がない	その他	特に課題はない	無回答
全体	3551 100.0	462 13.0	1060 29.9	1586 44.7	470 13.2	1128 31.8	602 17.0	238 6.7	41 1.2	772 21.7	184 5.2
中規模企業	2317 100.0	345 14.9	814 35.1	1163 50.2	405 17.5	837 36.1	389 16.8	162 7.0	26 1.1	356 15.4	107 4.6
小規模企業	1149 100.0	106 9.2	220 19.1	387 33.7	55 4.8	258 22.5	199 17.3	67 5.8	15 1.3	394 34.3	74 6.4

【マッチングサービス等の活用 (Q36)】

- ・ マッチングサービス等を活用して、主に個人（フリーランス等）を対象に、従来社員の従業員に任せていた業務をアウトソーシングする仕組みがあることを知っているかという設問について、「知らない」が56.5%と最も多く、次いで「知っているが活用したことはない」が26.5%、「活用したことがある」が5.7%である。
- ・ 企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに過半数の企業が「知らない」と回答している。

(上段：n、下段：%)

	合計	活用したことがある	知っているが活用したことはない	知らない	無回答
全体	3551 100.0	202 5.7	940 26.5	2007 56.5	402 11.3
中規模企業	2317 100.0	140 6.0	666 28.7	1269 54.8	242 10.4
小規模企業	1149 100.0	57 5.0	257 22.4	687 59.8	148 12.9

【アウトソーシングすることが有効な業務の増加量 (Q37(1))】

- ・ 企業価値を維持・向上させるために、5年前に比べて、アウトソーシングすることが有効な（自社の従業員に任せなくてもよい）業務は増えているかという設問に対し、「増えていない」が36.4%と最も多く、次いで「分からない」が27.3%、「あまり増えていない」が11.1%である。
- ・ 企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに「増えていない」と回答した企業が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	増えている	やや増えている	あまり増えていない	増えていない	分からない	無回答
全体	3551 100.0	150 4.2	346 9.7	394 11.1	1293 36.4	971 27.3	397 11.2
中規模企業	2317 100.0	116 5.0	251 10.8	283 12.2	853 36.8	590 25.5	224 9.7
小規模企業	1149 100.0	31 2.7	89 7.7	97 8.4	413 35.9	358 31.2	161 14.0

【アウトソーシングの活用の必要性が増加した業務 (Q37(2)・複数回答)】

- ・ 前項 (Q37(1)) で「増えている」「やや増えている」と回答した企業に対し、アウトソーシングの活用が有効であったまたは有効であるとする業務について尋ねたところ、「税務・会計などの特殊分野」が28.8%と最も多く、次いで「一般事務処理」が25.6%、「情報処理関連」が25.0%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業では「税務・会計などの特殊分野」(29.7%)、「一般事務処理」(28.6%)、「情報処理関連」(27.5%)が、小規模企業では「デザイン・商品企画」(25.8%)、「税務・会計などの特殊分野」(25.8%)が他の選択肢と比較して相対的に多い。

(上段：n、下段：%)

(※)	合計	情報処理 関連	調査・ マーケティング	デザイン・ 商品企画	一般事務 処理	福利厚生 などの 従業員 福祉関連	税務・会計 などの 特殊分野	社内研修 などの 従業員 教育
全体	496 100.0	124 25.0	55 11.1	105 21.2	127 25.6	46 9.3	143 28.8	95 19.2
中規模企業	367 100.0	101 27.5	39 10.6	71 19.3	105 28.6	39 10.6	109 29.7	83 22.6
小規模企業	120 100.0	22 18.3	15 12.5	31 25.8	21 17.5	5 4.2	31 25.8	7 5.8
		受付・案内・秘書 などの 渉外業務	運送・配 送・保管 などの 物流関連	清掃・保 安・保守 などの 環境及び 防犯関連	研究開発 関連分野	その他	無回答	非該当
全体	11 2.2	119 24.0	113 22.8	21 4.2	46 9.3	13 2.6	3055	
中規模企業	9 2.5	93 25.3	87 23.7	17 4.6	33 9.0	6 1.6	1950	
小規模企業	1 0.8	25 20.8	25 20.8	3 2.5	13 10.8	7 5.8	1029	

※ Q37(1)で「増えている」「やや増えている」と回答した企業のみ対象

【企業価値を維持・向上させるためのアウトソーシングの活用状況（Q38(1)）】

- ・ 企業価値を維持・向上させるためのアウトソーシングの活用状況は、「現在活用しておらず、今後の活用も検討していない」が 54.1%と最も多く、次いで「活用している」が 16.6%、「現在は活用していないが、今後の活用を検討している」が 15.6%である。
- ・ 企業規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに「現在活用しておらず、今後の活用も検討していない」と回答した企業が最も多い。

(上段：n、下段：%)

	合計	活用している	現在は活用していないが、今後の活用を検討している	現在活用しておらず、今後の活用も検討していない	無回答
全体	3551 100.0	590 16.6	555 15.6	1920 54.1	486 13.7
中規模企業	2317 100.0	451 19.5	395 17.0	1197 51.7	274 11.8
小規模企業	1149 100.0	119 10.4	148 12.9	683 59.4	199 17.3

【アウトソーシングの活用が有効であった／有効であるとする業務 (Q38(2)・複数回答)】

- ・ 前項 (Q38(1)) で「活用している」「現在は活用していないが、今後の活用を検討している」と回答した企業に対し、アウトソーシングの活用が有効であったまたは有効であるとする業務について尋ねたところ、「税務・会計などの特殊分野」が 33.1%と最も多く、次いで「情報処理関連」が 26.0%、「運送・配送・保管などの物流関連」が 23.9%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業は「税務・会計などの特殊分野」(33.7%)、「情報処理関連」(27.9%)、「清掃・保安・保守などの環境及び防犯関連」(26.5%)の順に、小規模企業は「税務・会計などの特殊分野」(31.1%)、「デザイン・商品企画」(23.2%)、「運送・配送・保管などの物流関連」(20.6%)の順に多い。

(上段：n、下段：%)

(※)	合計	情報処理 関連	調査・ マーケティング	デザイン・ 商品企画	一般事務 処理	福利厚生 などの 従業員 福祉関連	税務・会計 などの 特殊分野	社内研修 などの 従業員 教育
全体	1145 100.0	298 26.0	168 14.7	206 18.0	201 17.6	111 9.7	379 33.1	252 22.0
中規模企業	846 100.0	236 27.9	119 14.1	137 16.2	162 19.1	91 10.8	285 33.7	213 25.2
小規模企業	267 100.0	54 20.2	43 16.1	62 23.2	38 14.2	17 6.4	83 31.1	29 10.9
	受付・案内・秘書 などの 渉外業務	運送・配送・保管 などの 物流関連	清掃・保安・保守 などの 環境及び 防犯関連	研究開発 関連分野	その他	無回答	非該当	
全体	24 2.1	274 23.9	273 23.8	65 5.7	73 6.4	48 4.2	2406	
中規模企業	22 2.6	215 25.4	224 26.5	49 5.8	45 5.3	27 3.2	1471	
小規模企業	2 0.7	55 20.6	40 15.0	15 5.6	26 9.7	19 7.1	882	

※ Q38(1)で「活用している」「現在は活用していないが、今後の活用を検討している」と回答した企業のみ対象

【アウトソーシングの活用により得られた／得られるであろう効果 (Q38(3)・複数回答)】

- ・ 前項 (Q38(1)) で「活用している」「現在は活用していないが、今後の活用を検討している」と回答した企業に対し、アウトソーシングの活用により得られた効果または得られるであろう効果について尋ねたところ、「従業員の業務量・業務負担の軽減」が 54.3%と最も多く、次いで「必要な人材、体制を自前で確保するコストの削減」が 35.5%、「必要な技術・ノウハウや人材の補完」が 31.0%である。
- ・ 企業別規模別にみても、中規模企業・小規模企業ともに「従業員の業務量・業務負担の軽減」、「必要な人材、体制を自前で確保するコストの削減」、「必要な技術・ノウハウや人材の補完」が多く挙げられている。

(上段：n、下段：%)

(※)	合計	必要な技術・ノウハウや人材の補完	既存事業の見直しによる業務効率化、コストの削減	必要な人材、体制を自前で確保するコストの削減	従業員の業務量・業務負担の軽減	総労働時間の短縮	自社の強み・弱みの分析・把握	自社が注力すべき業務領域への経営資源の集中
全体	1145	355	262	406	622	285	135	257
	100.0	31.0	22.9	35.5	54.3	24.9	11.8	22.4
中規模企業	846	260	211	311	517	231	95	196
	100.0	30.7	24.9	36.8	61.1	27.3	11.2	23.2
小規模企業	267	84	44	84	96	44	32	56
	100.0	31.5	16.5	31.5	36.0	16.5	12.0	21.0
	業務の繁閑差への対応	売上高の増加	利益の増加	その他	特になし	無回答	非該当	
全体	162	151	125	7	20	53	2406	
	14.1	13.2	10.9	0.6	1.7	4.6		
中規模企業	126	92	83	5	15	27	1471	
	14.9	10.9	9.8	0.6	1.8	3.2		
小規模企業	36	53	39	1	5	21	882	
	13.5	19.9	14.6	0.4	1.9	7.9		

※ Q38(1)で「活用している」「現在は活用していないが、今後の活用を検討している」と回答した企業のみ対象

【アウトソーシング導入の課題（Q39・複数回答）】

- ・ アウトソーシング導入の課題は、「導入の費用対効果が不明」が 27.8%と最も多く、次いで「特に課題はない」が 26.1%、「導入領域が限られており、効果が小さい」が 18.2%である。
- ・ 企業規模別にみると、中規模企業では「導入の費用対効果が不明」（32.7%）、「特に課題はない」（20.3%）の順に、小規模企業では「特に課題はない」（37.2%）、「導入の費用対効果が不明」（17.8%）、「導入領域が限られており、効果が小さい」（15.1%）の順に多い。

（上段：n、下段：%）

	合計	どの業務領域・プロセスをアウトソーシングすればよいかわからない	適切なアウトソーシング先が見つからない	導入に併せた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる	導入の費用対効果が不明	導入領域が限られており、効果が小さい	導入に当たっての適切な相談相手がいない	技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念	アウトソーシングする業務に従事していた人材の配置転換が困難	その他	特に課題はない	無回答
全体	3551 100.0	530 14.9	552 15.5	379 10.7	986 27.8	646 18.2	216 6.1	435 12.3	152 4.3	59 1.7	926 26.1	447 12.6
中規模企業	2317 100.0	387 16.7	388 16.7	332 14.3	758 32.7	462 19.9	158 6.8	326 14.1	125 5.4	35 1.5	470 20.3	265 11.4
小規模企業	1149 100.0	127 11.1	149 13.0	36 3.1	205 17.8	173 15.1	47 4.1	103 9.0	22 1.9	23 2.0	428 37.2	172 15.0

(6) 社風について

- 「経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している」ことについて、「大いに当てはまる」が約4割と最も高く、次いで「やや当てはまる」が4割弱である。約8割の企業において、経営者が積極的に人材の採用・定着について関与している。

【自社の社風 (Q40)】

- ・ 経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等について、「a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている」「c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている」「d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている」「g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている」「j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある」「m. 個人の家庭等の事情を『お互い様』と考え、助け合う雰囲気がある」では「ややあてはまる」と回答した企業が最も多く、次いで「大いに当てはまる」と回答した企業が多い。
- ・ 「b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している」については「大いにあてはまる」が42.2%と最も多く、次いで「ややあてはまる」が37.6%である。
- ・ 「e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている」「f. 管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている」「h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある」「i. 業務上のノウハウが共有されている」「k. 所定労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある」、「l. 従業員同士のコミュニケーションが活発である」では、「ややあてはまる」と回答した企業が最も多く、次いで「あまりあてはまらない」と回答した企業が多い。

(上段：n、下段：%)

		合計	大いにある てはまる	ややあて はまる	あまりあ てはまら ない	あてはま らない	無回答
a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている	全体	3551 100.0	1225 34.5	1532 43.1	468 13.2	189 5.3	137 3.9
	中規模企業	2317 100.0	913 39.4	993 42.9	283 12.2	76 3.3	52 2.2
	小規模企業	1149 100.0	285 24.8	501 43.6	172 15.0	110 9.6	81 7.0
b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している	全体	3551 100.0	1500 42.2	1334 37.6	406 11.4	177 5.0	134 3.8
	中規模企業	2317 100.0	1023 44.2	919 39.7	262 11.3	63 2.7	50 2.2
	小規模企業	1149 100.0	443 38.6	381 33.2	136 11.8	110 9.6	79 6.9
c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている	全体	3551 100.0	1126 31.7	1745 49.1	431 12.1	120 3.4	129 3.6
	中規模企業	2317 100.0	728 31.4	1182 51.0	301 13.0	54 2.3	52 2.2
	小規模企業	1149 100.0	374 32.6	518 45.1	121 10.5	62 5.4	74 6.4
d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている	全体	3551 100.0	1076 30.3	1725 48.6	515 14.5	101 2.8	134 3.8
	中規模企業	2317 100.0	666 28.7	1192 51.4	376 16.2	34 1.5	49 2.1
	小規模企業	1149 100.0	390 33.9	489 42.6	127 11.1	64 5.6	79 6.9
e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている	全体	3551 100.0	586 16.5	1632 46.0	998 28.1	184 5.2	151 4.3
	中規模企業	2317 100.0	306 13.2	1067 46.1	771 33.3	108 4.7	65 2.8
	小規模企業	1149 100.0	268 23.3	518 45.1	207 18.0	74 6.4	82 7.1
f. 管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている	全体	3551 100.0	473 13.3	1708 48.1	964 27.1	249 7.0	157 4.4
	中規模企業	2317 100.0	250 10.8	1188 51.3	703 30.3	114 4.9	62 2.7
	小規模企業	1149 100.0	210 18.3	481 41.9	240 20.9	128 11.1	90 7.8

(上段：n、下段：%)

		合計	大いにある てはまる	ややあて はまる	あまりあ てはまら ない	あてはま らない	無回答
g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている	全体	3551 100.0	770 21.7	1686 47.5	640 18.0	280 7.9	175 4.9
	中規模企業	2317 100.0	509 22.0	1186 51.2	444 19.2	110 4.7	68 2.9
	小規模企業	1149 100.0	244 21.2	455 39.6	179 15.6	168 14.6	103 9.0
h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある	全体	3551 100.0	597 16.8	1809 50.9	815 23.0	173 4.9	157 4.4
	中規模企業	2317 100.0	319 13.8	1240 53.5	599 25.9	95 4.1	64 2.8
	小規模企業	1149 100.0	266 23.2	529 46.0	193 16.8	74 6.4	87 7.6
i. 業務上のノウハウが共有されている	全体	3551 100.0	563 15.9	1884 53.1	813 22.9	127 3.6	164 4.6
	中規模企業	2317 100.0	292 12.6	1278 55.2	617 26.6	64 2.8	66 2.8
	小規模企業	1149 100.0	255 22.2	566 49.3	177 15.4	60 5.2	91 7.9
j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある	全体	3551 100.0	740 20.8	1979 55.7	552 15.5	141 4.0	139 3.9
	中規模企業	2317 100.0	394 17.0	1407 60.7	406 17.5	54 2.3	56 2.4
	小規模企業	1149 100.0	329 28.6	523 45.5	136 11.8	83 7.2	78 6.8
k. 所定労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある	全体	3551 100.0	764 21.5	1489 41.9	914 25.7	242 6.8	142 4.0
	中規模企業	2317 100.0	409 17.7	994 42.9	713 30.8	146 6.3	55 2.4
	小規模企業	1149 100.0	343 29.9	459 39.9	176 15.3	90 7.8	81 7.0
l. 従業員同士のコミュニケーションが活発である	全体	3551 100.0	654 18.4	1881 53.0	764 21.5	106 3.0	146 4.1
	中規模企業	2317 100.0	375 16.2	1312 56.6	539 23.3	29 1.3	62 2.7
	小規模企業	1149 100.0	265 23.1	531 46.2	201 17.5	73 6.4	79 6.9
m. 個人の家庭等の事情を「お互い様」と考え、助け合う雰囲気がある	全体	3551 100.0	755 21.3	1934 54.5	599 16.9	119 3.4	144 4.1
	中規模企業	2317 100.0	393 17.0	1347 58.1	461 19.9	53 2.3	63 2.7
	小規模企業	1149 100.0	341 29.7	544 47.3	123 10.7	63 5.5	78 6.8

第3章 「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等」に関する 就業者アンケート調査

1. 実施概要

(1) 調査の目的

- ・ 就業者が人材の育成や定着のために何を重要と考えているのか、現在の職場での働き方をどう感じ、今後どのような働き方を望んでいるのか、といった就業者の価値観・ニーズを明らかにすべく、『中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等』に関する就業者アンケート調査（以下、「就業者アンケート調査」と表記）を実施した。

(2) 調査方法・対象

- ・ インターネットアンケート調査会社に登録しているモニターを対象とした「WEBアンケート調査」として実施した。
- ・ スクリーニング調査と本調査の2段階としており、スクリーニング調査で調査対象の抽出を行った上で、本調査を実施した。

1) 調査対象者の抽出

- ・ 本アンケート調査の趣旨に合致しない属性については、予め除外した。

図表 3-1 就業者アンケート調査対象者の除外対象と理由

属性	除外対象	除外理由
職業	中学生、高校生、高等専門学校生、予備校生、専門学校生、短大生、大学生、その他児童・学生、公務員・団体職員、自営業、自由業・フリーランス、専業主婦・主夫、現在働いていない	現在「被雇用者」として民間企業で就業している者を対象とする。
勤務先	社団法人、財団法人、宗教法人、政務・官公庁、その他各種法人・団体、その他	採用方法や人事制度が民間企業とは異なる法人・団体は除外する。
役職	会長、副会長、代表取締役（社長）、副社長、専務取締役・常務取締役・役員・取締役クラス、顧問・監査役クラス	「被雇用者」の価値観・ニーズを把握する調査であるため雇入側である立場の役職は除外する。
年齢	18歳未満、71歳以上	一定期間就業しており、また今後数年は就業し続ける可能性の高い年齢層を対象とする。

2) 割付

- ・ 属性に大きな偏りがないよう、また調査結果をクロス集計する際に分析の母数に不足が生じないように、以下の図表にみる「勤務先の従業員規模」「性別」「年齢」「雇用形態」に沿った割付を目安として本調査を回収した。
- ・ さらに、本調査では転職意向がある者に対する設問を設定していることから、これら回答者数を確保するために、スクリーニング調査の中で「転職したい」との回答をしたモニターについては、優先的に本調査で回収を行った。

図表 3-2 割付の目安

割付属性	割付
従業員規模	20名以下:21名～300名:301名以上 = 1:2:1
性別	男性:女性 = 1:1
年齢	若年(18～34歳):ミドル(35～54歳):シニア(55～70歳) = 7:8:5
雇用形態	正規雇用(正社員・正職員):非正規雇用(非正社員) = 3:2

(3) 調査期間

- ・ 平成28年12月9日(金)～15日(木)

(4) 回収結果

1) スクリーニング調査

- ・ 回収件数:12,006件

2) 本調査

- ・ 回収件数:4,000件
- ・ 有効回答件数:3,981件

(5) 集計方法

- ・ 設問のうち、主に働き方に対する価値観やニーズに関する設問の集計にあたっては、「人材種別(中核人材/労働人材)」(Q5)、また現在の職場での取組・制度等に関しては「企業規模(大規模企業/中規模企業/小規模企業)」(SCR5、6)をクロス集計の軸として用いている。

図表 3-3 人材種別の考え方

人材種別	定義
中核人材	事業上の様々な業務において中核を担う人材、または特殊な資格や専門性の高い就業経験を有する即戦力たる人材(中小企業白書)
労働人材	上記の「中核人材」に該当しない人材

2. 調査結果

(1) 回答者の属性

《個人属性》

- 正社員（非管理職）が5割弱を占め、次いで、フルタイムの非正社員が2割である。
- 正社員のうち約4割は、仕事の範囲、勤務地、労働時間のいずれかに限定がある雇用条件である。
- 最終学歴は「大学」が4割強である。
- 通算の就業期間については、「10年以上」が全体の7割を占める。

《就業先・職場》

- 業種は「製造業」が2割、「医療、福祉」と「サービス業」が各々1割強を占める。
- 就業先の企業については、大企業が約4割、中小企業が約6割を占める。
- 職場の男女比は、「男性が多い」が6割弱、「女性が多い」が2割強である。
- 職場の年齢構成は「ベテランが中心」が4割弱を占める。「各世代が均等」は2割弱である。
- 今後3年程度について「現在の就業先で働きたい」が4割強、「機会があれば転職したい」が3割強である。

《家庭状況・収入》

- 配偶者は「いない」が過半数を占める。
- 育児の必要な子どもは「いない」が8割強を占める。
- 要介護者は「いない」が9割強を占める。
- 世帯で最も収入が多いのが「自身」が7割弱を占める。
- 去年1年間の収入は「200万円以上～300万円未満」が2割強を占める。

【職業・身分（SCR1）】

- ・ 職業・身分については「正社員・正職員（非管理職）」が46.7%と最も多く、次いで「非正社員（フルタイム）」が20.9%、「正社員・正職員（管理職）」が13.4%である¹⁷。

¹⁷ 本調査については正社員と非正社員を3:2の割合で割付して回収しているため、モニターの自然な属性分布ではないことに注意が必要である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	会社などの役員（代表者を含む）	0	0.0
2	正社員・正職員（管理職）	534	13.4
3	正社員・正職員（非管理職）	1859	46.7
4	定年後再雇用（定年前と同じ企業・組織）	0	0.0
5	定年後再雇用（定年前と違う企業・組織）	52	1.3
6	非正社員（フルタイム）	833	20.9
7	非正社員（パートタイム・アルバイト）※学生を除く	252	6.3
8	派遣社員	451	11.3
9	学生	0	0.0
10	無職	0	0.0
	全体	3981	100.0

【雇用契約の条件（SCR2）】

- ・ 正社員・正職員の方のうち、雇用契約の条件については、「限定なし」が 59.9%と最も多く、次いで「複数に限定あり」が 18.8%、「『勤務地』のみ限定」が 11.7%であった。

No.	カテゴリー名	n	%
1	「仕事の範囲」、「勤務地」、「労働時間」のいずれにも限定なし	1433	59.9
2	「仕事の範囲」のみ限定	179	7.5
3	「勤務地」のみ限定	279	11.7
4	「労働時間」のみ限定	52	2.2
5	「仕事の範囲」、「勤務地」、「労働時間」の複数に限定あり	450	18.8
	無回答	0	0.0
	全体	2393	100.0

【最終学歴（SCR3）】

- ・ 最終学歴については、「大学」が 42.2%と最も多く、次いで「高等学校」が 27.9%、「専修各種学校（専門学校）」が 13.0%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	中学校	41	1.0
2	高等学校	1109	27.9
3	専修各種学校（専門学校）	519	13.0
4	短期大学	387	9.7
5	高等専門学校	82	2.1
6	大学	1681	42.2
7	大学院修士課程	122	3.1
8	大学院博士課程	40	1.0
	全体	3981	100.0

【通算の就業期間（SCR4）】

- ・ 通算の就業期間については、「20年以上」が44.0%と最も多く、次いで「10年以上～20年未満」が26.5%、「5年以上～10年未満」が15.5%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	1年未満	95	2.4
2	1年以上～3年未満	203	5.1
3	3年以上～5年未満	259	6.5
4	5年以上～10年未満	618	15.5
5	10年以上～20年未満	1054	26.5
6	20年以上	1752	44.0
	全体	3981	100.0

【現在就業している企業・組織の主な業種（SCR5）】

- ・ 業種については、「製造業」が20.7%と最も多く、次いで「医療、福祉」が14.5%、「サービス業（他に分類されない）」が13.5%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	建設業	284	7.1
2	製造業	826	20.7
3	電気・ガス・熱供給・水道業	42	1.1
4	情報通信業	247	6.2
5	運輸業	180	4.5
6	郵便業	20	0.5
7	卸売業	240	6.0
8	小売業	231	5.8
9	金融業	97	2.4
10	保険業	78	2.0
11	不動産業	112	2.8
12	物品賃貸業	4	0.1
13	学術研究、専門・技術サービス業	92	2.3
14	宿泊業	26	0.7
15	飲食サービス業	40	1.0
16	生活関連サービス業	100	2.5
17	娯楽業	32	0.8
18	教育、学習支援業	92	2.3
19	医療、福祉	576	14.5
20	複合サービス業	44	1.1
21	サービス業（他に分類されない）	537	13.5
22	その他：	81	2.0
	全体	3981	100.0

【現在就業している企業・組織の従業員数（SCR6）】

- 従業員数については、「101～300名」が21.7%と最も多く、次いで「6～20名」が17.2%、「51～100名」が15.3%である¹⁸。

No.	カテゴリー名	n	%
1	～5名	301	7.6
2	6～20名	685	17.2
3	21～50名	522	13.1
4	51～100名	611	15.3
5	101～300名	865	21.7
6	301～1,000名	345	8.7
7	1,001～5,000名	301	7.6
8	5,001～10,000名	93	2.3
9	10,001名以上	258	6.5
	全体	3981	100.0

【現在就業している企業・組織の規模】

- 就業している企業・組織の業種（SCR5）と従業員数（SCR6）から、当該企業の規模を分類¹⁹したところ、「大規模企業」が38.5%、「中小企業」が59.5%であり、うち「中規模企業」が45.3%、「小規模企業」が14.1%である。

カテゴリー名	n	%
大規模企業	1532	38.5
中小企業	2368	59.5
うち中規模企業	1805	45.3
うち小規模企業	563	14.1
その他	81	2.0
全体	3981	100.0

【現在就業している職場の男女比（SCR7）】

- 職場の男女比については、「男性が圧倒的に多い」が32.1%と最も多く、次いで「男性がかなり多い」が24.6%、「男女ほぼ同数」が18.5%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	男性が圧倒的に多い	1277	32.1
2	男性がかなり多い	981	24.6
3	男女ほぼ同数	738	18.5
4	女性がかなり多い	624	15.7
5	女性が圧倒的に多い	361	9.1
	全体	3981	100.0

¹⁸ 本調査については従業員規模について「20名以下:21名～300名:301名以上 = 1:2:1」の割合で割付して回収しているため、モニターの自然な分布ではないことに留意が必要である。

¹⁹ 就業している企業・組織の資本金に関する設問は設けていないため、従業員数と業種(中分類)のみから分類している。

【現在就業している職場の年齢構成（SCR8）】

- ・ 職場の年齢構成については、「ベテランが中心」が 37.9%と最も多く、次いで「中堅が少ない」が 19.1%、「各世代が均等」が 17.5%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	若手を中心	422	10.6
2	各世代が均等	697	17.5
3	中堅が少ない	759	19.1
4	ベテランが中心	1509	37.9
5	中堅が中心	594	14.9
	全体	3981	100.0

【今後3年程度の就業の意向（SCR9）】

- ・ 今後3年程度の就業の意向については、「現在の就業先で働きたい」が 45.9%と最も多く、次いで「機会があれば転職したい」が 34.2%、「すぐにでも転職したい」が 10.0%である²⁰。

No.	カテゴリー名	n	%
1	現在の就業先で働きたい	1828	45.9
2	機会があれば転職したい	1363	34.2
3	すぐにでも転職したい	400	10.0
4	機会があれば起業・独立をしたい	182	4.6
5	すぐにでも起業・独立をしたい	40	1.0
6	仕事を辞め、当面（3年程度）は働く意向はない	168	4.2
	全体	3981	100.0

【配偶者（Q1-1）】

- ・ 配偶者については、「配偶者はいない」が 54.1%と最も多く、次いで「配偶者（正規雇用）がいる」が 22.4%、「配偶者（非正規雇用）がいる」が 11.9%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	配偶者（正規雇用）がいる	890	22.4
2	配偶者（非正規雇用）がいる	472	11.9
3	配偶者（無職又は専業主夫・主婦）がいる	466	11.7
4	配偶者はいない	2153	54.1
	全体	3981	100.0

²⁰ 本調査では転職の意向者に対する設問を設定していることから、これらの設問への回答者数を確保するために、「転職したい」との回答をしたモニターについては、優先的に本調査で回収を行っているため、就業者の自然な転職意向の割合ではないことに留意が必要である。

【育児の必要な子（Q1-2）】

- ・ 子については、「育児の必要な子どもはいない」が 83.5%と最も多く、次いで「育児の必要な子どもがいる（自身が主に育児を担っている）」が 10.4%、「育児の必要な子どもがいる（自身は主に育児を担っていない）」が 6.1%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	育児の必要な子どもがいる （自身が主に育児を担っている）	414	10.4
2	育児の必要な子どもがいる （自身は主に育児を担っていない）	242	6.1
3	育児の必要な子どもはいない	3325	83.5
	全体	3981	100.0

【要介護者（Q1-3）】

- ・ 要介護者については、「要介護者はいない」が 92.2%と最も多く、次いで「要介護者がいる（自身が主に介護を担っていない）」が 5.2%、「要介護者がいる（自身が主に介護を担っている）」が 2.6%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	要介護者がいる （自身が主に介護を担っている）	104	2.6
2	要介護者がいる （自身は主に介護を担っていない）	206	5.2
3	要介護者はいない	3671	92.2
	全体	3981	100.0

【世帯で最も収入が多い方（Q2）】

- ・ 世帯で最も収入が多い方については、「あなた自身」が 68.5%と最も多く、次いで「あなた以外」が 31.5%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	あなた自身	2726	68.5
2	あなた以外	1255	31.5
	全体	3981	100.0

【去年1年間の本業での収入（Q3）】

- ・ 去年1年間の本業での収入（税込み）については、「200万円以上～300万円未満」が24.9%と最も多く、次いで「300万円以上～400万円未満」が17.6%、「100万円以上～200万円未満」が11.9%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	100万円未満	139	3.5
2	100万円以上～200万円未満	474	11.9
3	200万円以上～300万円未満	990	24.9
4	300万円以上～400万円未満	701	17.6
5	400万円以上～500万円未満	466	11.7
6	500万円以上～600万円未満	270	6.8
7	600万円以上～700万円未満	169	4.2
8	700万円以上～800万円未満	120	3.0
9	800万円以上～900万円未満	60	1.5
10	900万円以上～1,000万円未満	44	1.1
11	1,000万円以上～1,500万円未満	74	1.9
12	1,500万円以上	23	0.6
13	わからない・答えたくない	451	11.3
	全体	3981	100.0

(2) 現在の働き方や就業先の制度等

《仕事について》

- 業務の領域は「営業・販売・サービス」が4割強を占める。
- 人材種別は「中核人材」が3割強を占める。中核人材では正社員は8割弱、労働人材では正社員は約5割を占める。
- 平均的な1週間の実労働時間は「5日」が8割弱を占め、平均的な1日あたりの実労働時間は「8時間」が約5割を占める。
- 職歴は、転職経験有が約8割を占める。転職経験者の過半は、前職に3年以上従事している。
- 転職経験者の現職での勤続年数は、「10年以上」が中核人材では3割強、労働人材では2割強を占める。
- 役職者（職場のリーダーレベル含む）は、中核人材では約6割、労働人材では1割強を占める。
- 人手の過不足感は、中核人材は7割弱が「不足」と感じており、労働人材は約5割が「不足」と感じている。企業規模が大きいほど「不足」と感じている割合が高い。

《就業先の取組》

- 人材の定着や育成のための取組については、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」は3割弱、「職場環境・人間関係への配慮」は約2割が実施している。人材種別では労働人材よりも中核人材の就業先のほうが取組を実施している割合が高く、企業規模別では規模が大きいほど取組を実施している割合が高い。
- 人材の定着や育成のために重要だと考える取組としては、「能力や適性に応じた昇給・昇進」「他社より高い賃金水準の確保」「成果や業務内容に応じた人事評価」といった賃金・評価に係る取組が各々約4割を占める。
- 経営者の振る舞いについては、企業規模が大きいほど経営方針等を従業員に伝えているとの回答割合が高いが、人材採用・定着への積極的な関与や従業員との円滑なコミュニケーションは、企業規模が小さいほど実施している割合が高い。
- 職場の雰囲気等は、企業規模で比較すると、全体的には企業規模が大きいほど「仕事の内容・範囲が明確」「管理職がキャリアやライフスタイルを考慮した仕事の割り振りを行う」「能力のある者がリーダーを任される」「急な遅刻・早退・欠勤等の際にも他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある」などに「ややあてはまる」との回答割合が高く、全体として働きやすい雰囲気にある。一方で小規模企業では、これらの働きやすい雰囲気に「大いにあてはまる」との回答と「あてはまらない」との回答が、大規模企業や中規模企業に比較して多い項目もあり、小規模企業における職場の雰囲気については、個々の企業によって差がある状況がうかがえる。

《仕事の量、内容、働きやすさ》

- 仕事の量について、中核人材の 5 割強、労働人材の 4 割弱が「多い（多すぎる、やや多い）」と回答している。
- 仕事の内容については、中核人材の 4 割強、労働人材では 3 割弱が「難しい（難しすぎる、やや難しい）」と感じている。
- 職場の働きやすさについては、中核人材では約 5 割、労働人材では約 4 割が「働きやすい」と感じている。

【現在の就業先で従事している業務の領域（Q4）】

- ・ 就業先で従事している業務の領域については「営業・販売・サービス」が 40.3%と最も多く、次いで「生産・運搬」が 19.3%、「内部管理」が 13.2%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営企画	108	2.7
2	内部管理	525	13.2
3	財務・会計	415	10.4
4	情報システム	212	5.3
5	研究開発・設計	347	8.7
6	営業・販売・サービス	1605	40.3
7	生産・運搬	769	19.3
	全体	3981	100.0

【現在の仕事上での特性やスキル、職務経験（Q5）】

- ・ 仕事上での特性やスキル、職務経験については「同一の業務に従事する他の従業員に比べ、高い習熟度や経験を有している」との項目に対して「はい」と回答した割合が 34.2%と最も多く、次いで「高い専門性や技能レベル、業務に直結する資格を有している」に対する「はい」との回答が 24.8%である。

(上段:n、下段%)

No.		合計	はい	いいえ
1	各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担っている	3981 100.0	978 24.6	3003 75.4
2	組織の管理・運営の責任者となっている	3981 100.0	481 12.1	3500 87.9
3	複数の人員を指揮・管理している	3981 100.0	690 17.3	3291 82.7
4	高い専門性や技能レベル、業務に直結する資格を有している	3981 100.0	986 24.8	2995 75.2
5	同一の業務に従事する他の従業員に比べ、高い習熟度や経験を有している	3981 100.0	1360 34.2	2621 65.8

【人材種別】

- ・ 現在の仕事上での特性やスキル、職務経験（Q5）において、No.1～3のいずれかに1つでも該当した場合、またはNo.4とNo.5の両方に該当した場合を本調査では「中核人材」と定義し、それ以外を「労働人材」とする。
- ・ 上記の定義に基づいて集計すると「中核人材」は35.2%、「労働人材」は64.8%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	中核人材	1402	35.2
2	労働人材	2579	64.8
	全体	3981	100.0

【人材種別の属性】

①人材種別×企業規模

- ・ 「大規模企業」は中核人材では40.5%、労働人材では37.4%、であり、「中規模企業」は中核人材では43.2%、労働人材では46.5%、「小規模企業」は中核人材では14.1%、労働人材では14.2%である。

(上段：n、下段：%)

		合計	大規模 企業	中規模 企業	小規模 企業	その他
全体		3981	1532	1805	563	81
		100.0	38.5	45.3	14.1	2.0
人材種別	中核人材	1402	568	605	198	31
		100.0	40.5	43.2	14.1	2.2
労働人材		2579	964	1200	365	50
		100.0	37.4	46.5	14.2	1.9

②人材種別×職業・身分（SCR1）

- ・ 職業・身分については、人材種別に関わらず「正社員・正職員（非管理職）」が最も多く、中核人材では48.4%、労働人材では45.8%である。次いで、中核人材では「正社員・正職員（管理職）」（28.5%）、「非正社員（フルタイム）」（12.8%）と続き、労働人材では「非正社員（フルタイム）」（25.3%）、「非正社員（パートタイム・アルバイト）」（7.7%）と続く。

(上段：n、下段：%)

		合計	正社員・ 正職員 (管理 職)	正社員・ 正職員 (非管理 職)	定年後再 雇用(定 年前と違 う企業・ 組織)	非正社員 (フルタ イム)	非正社員 (パート タイム・ アルバイ ト) ※学 生を除く	派遣社員
全体		3981	534	1859	52	833	252	451
		100.0	13.4	46.7	1.3	20.9	6.3	11.3
人材種別	中核人材	1402	399	678	25	180	53	67
		100.0	28.5	48.4	1.8	12.8	3.8	4.8
労働人材		2579	135	1181	27	653	199	384
		100.0	5.2	45.8	1.0	25.3	7.7	14.9

③人材種別×雇用契約の条件 (SCR2)

- 正社員・正職員の方のうち雇用契約の条件については、人材種別に関わらず「限定なし」が最も多く、中核人材では 65.2%、労働人材では 55.5%、次いで「複数に限定あり」が中核人材では 14.4%、労働人材では 22.4%である。

※正社員・正職員のみ対象		合計	「仕事の範囲」、 「勤務地」、 「労働時間」のいずれにも 限定なし	「仕事の範囲」のみ 限定	「勤務地」のみ 限定	「労働時間」のみ 限定	「仕事の範囲」、 「勤務地」、 「労働時間」の複数に 限定あり
全体		2393 100.0	1433 59.9	179 7.5	279 11.7	52 2.2	450 18.8
人材種別	中核人材	1077 100.0	702 65.2	77 7.1	114 10.6	29 2.7	155 14.4
	労働人材	1316 100.0	731 55.5	102 7.8	165 12.5	23 1.7	295 22.4

④人材種別×就業期間 (SCR4)

- 通算の就業期間については、人材種別に関わらず「20年以上」が最も多く、中核人材では 51.6%、労働人材では 39.9%、次いで「10年以上～20年未満」が中核人材では 25.5%、労働人材では 27.0%である。

(上段：n、下段：%)

		合計	1年未満	1年以上～ 3年未満	3年以上～ 5年未満	5年以上～ 10年未満	10年以上 ～20年未 満	20年以上
全体		3981 100.0	95 2.4	203 5.1	259 6.5	618 15.5	1054 26.5	1752 44.0
人材種別	中核人材	1402 100.0	16 1.1	49 3.5	59 4.2	196 14.0	358 25.5	724 51.6
	労働人材	2579 100.0	79 3.1	154 6.0	200 7.8	422 16.4	696 27.0	1028 39.9

⑤人材種別×今後の就業の意向 (SCR9)

- 今後3年程度の就業の意向については、人材種別に関わらず「現在の就業先で働き続けたい」が最も多く、中核人材では 50.1%、労働人材では 43.7%、次いで「機会があれば転職したい」が中核人材では 32.5%、労働人材では 35.2%である。

(上段：n、下段：%)

		合計	現在の就 業先で働 き続けたい	機会があ れば転職 したい	すぐに も転職し たい	機会があ れば起 業・独立 をしたい	すぐに も起業・ 独立をし たい	仕事を辞 め、当面 (3年程 度)は働 く意向は ない
全体		3981 100.0	1828 45.9	1363 34.2	400 10.0	182 4.6	40 1.0	168 4.2
人材種別	中核人材	1402 100.0	702 50.1	455 32.5	109 7.8	79 5.6	15 1.1	42 3.0
	労働人材	2579 100.0	1126 43.7	908 35.2	291 11.3	103 4.0	25 1.0	126 4.9

⑥人材種別×育児の必要な子（Q1-2）

- 子については、人材種別に関わらず「育児の必要な子どもはいない」が最も多く、中核人材では 78.5%、労働人材では 86.2%、次いで「育児の必要な子どもがいる（自身が主に育児を担っている）」が中核人材では 11.2%、労働人材では 10.0%である。

(上段：n、下段：%)

		合計	育児の必要な子どもがいる (自身が主に育児を担っている)	育児の必要な子どもがいる (自身は主に育児を担っていない)	育児の必要な子どもはいない
全体		3981	414	242	3325
		100.0	10.4	6.1	83.5
人材種別	中核人材	1402	157	144	1101
		100.0	11.2	10.3	78.5
労働人材	労働人材	2579	257	98	2224
		100.0	10.0	3.8	86.2

⑦人材種別×世帯で最も収入が多い方（Q2）

- 世帯で最も収入が多い方については、「あなた自身」が中核人材では 79.9%、労働人材では 62.3%である。

(上段：n、下段：%)

		合計	あなた自身	あなた以外
全体		3981	2726	1255
		100.0	68.5	31.5
人材種別	中核人材	1402	1120	282
		100.0	79.9	20.1
労働人材	労働人材	2579	1606	973
		100.0	62.3	37.7

⑧人材種別×業務の領域（Q4）

- 就業先で従事している業務の領域については、人材種別に関わらず「営業・販売・サービス」が最も多く、中核人材では 41.4%、労働人材では 39.7%である。次いで中核人材では「研究開発・設計」（14.2%）、「生産・運搬」（12.6%）と続き、労働人材では「生産・運搬」（23.0%）、「内部管理」（13.9%）と続く。

(上段：n、下段：%)

		合計	経営企画	内部管理	財務・会計	情報システム	研究開発・設計	営業・販売・サービス	生産・運搬
全体		3981	108	525	415	212	347	1605	769
		100.0	2.7	13.2	10.4	5.3	8.7	40.3	19.3
人材種別	中核人材	1402	59	166	141	80	199	580	177
		100.0	4.2	11.8	10.1	5.7	14.2	41.4	12.6
労働人材	労働人材	2579	49	359	274	132	148	1025	592
		100.0	1.9	13.9	10.6	5.1	5.7	39.7	23.0

【平均的な1週間の実労働日数(日/週間) (Q6)】

- 平均的な1週間の実労働日数については「5日」が77.4%と最も多く、次いで「6日」が13.6%、「1~3日」が4.1%である。
- 人材種別にみても、同じ傾向である。

(上段：n、下段：%)

		合計	1~3日	4日	5日	6日	7日
全体		3981 100.0	165 4.1	133 3.3	3083 77.4	543 13.6	57 1.4
人材種別	中核人材	1402 100.0	44 3.1	33 2.4	1086 77.5	226 16.1	13 0.9
	労働人材	2579 100.0	121 4.7	100 3.9	1997 77.4	317 12.3	44 1.7

【平均的な1日当たりの実労働時間(時間/日) (Q6)】

- 平均的な1日当たりの実労働時間については「8時間」が49.8%と最も多く、次いで「7時間」が15.2%、「9時間」が12.8%である。
- 人材種別にみると、中核人材では「8時間」(45.4%)、「9時間」(17.2%)、「10時間」(14.7%)の順に割合が高く、労働人材では「8時間」(52.2%)、「7時間」(17.9%)、「9時間」(10.4%)の順に割合が高く、中核人材のほうが労働人材と比較して1日当たりの労働時間が長い傾向にある。

(上段：n、下段：%)

		合計	1~5時間	6時間	7時間	8時間	9時間	10時間	11時間以上
全体		3981 100.0	170 4.3	108 2.7	604 15.2	1983 49.8	508 12.8	377 9.5	231 5.8
人材種別	中核人材	1402 100.0	32 2.3	28 2.0	143 10.2	637 45.4	241 17.2	206 14.7	115 8.2
	労働人材	2579 100.0	138 5.4	80 3.1	461 17.9	1346 52.2	267 10.4	171 6.6	116 4.5

【現在の就業先に就職されるまでの職歴 (Q7)】

- ・ 職歴については「現在の就業先は、転職を経て入職した就業先であり、直前の職は就職後3年超従事して辞めた」が46.4%と最も多く、次いで「現在の就業先は、転職を経て入職した就業先であり、直前の職は就職後3年以内に辞めた」が33.1%、「現在の就業先は、社会人になって初めての就業先である」が20.5%である。
- ・ 人材種別にみると、回答割合が高い順位はどちらも同じであるが、中核人材のほうが「現在の就業先は、社会人になって初めての就業先である」の割合が高く、労働人材のほうが「現在の就業先は、転職を経て入職した就業先であり、直前の職は就職後3年以内に辞めた」との回答割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	現在の就業先は、社会人になって初めての就業先である	現在の就業先は、転職を経て入職した就業先であり、直前の職は就職後3年以内に辞めた	現在の就業先は、転職を経て入職した就業先であり、直前の職は就職後3年超従事して辞めた
全体		3981 100.0	816 20.5	1318 33.1	1847 46.4
人材種別	中核人材	1402 100.0	342 24.4	394 28.1	666 47.5
	労働人材	2579 100.0	474 18.4	924 35.8	1181 45.8

【現在の就業先における勤続年数 (Q8)】

- ・ 転職経験がある者のうち、現在の就業先における勤続年数については「1年以上～3年未満」が21.6%と最も多く、次いで「5年以上～10年未満」が20.7%、「10年以上～20年未満」が17.7%である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材では「10年以上～20年未満」(22.9%)、「5年以上～10年未満」(22.0%)、「1年以上～3年未満」(17.8%)の順に割合が高い一方、労働人材では「1年以上～3年未満」(23.5%)、「5年以上～10年未満」(20.1%)、「3年以上～5年未満」(17.0%)の順に割合が高く、中核人材のほうが労働人材に比べて勤続年数が長い傾向にある。

(上段：n、下段：%)

※転職経験がある者のみ対象		合計	1年未満	1年以上～3年未満	3年以上～5年未満	5年以上～10年未満	10年以上～20年未満	20年以上
全体		3165 100.0	483 15.3	683 21.6	528 16.7	656 20.7	559 17.7	256 8.1
人材種別	中核人材	1060 100.0	100 9.4	189 17.8	170 16.0	233 22.0	243 22.9	125 11.8
	労働人材	2105 100.0	383 18.2	494 23.5	358 17.0	423 20.1	316 15.0	131 6.2

【現在の就業先における役職（Q9）】

- ・ 現在の就業先における役職については「役職なし」が71.5%と最も多く、次いで「職場のリーダーレベル」が11.6%、「課長レベル」が6.8%である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材では「役職なし」（40.4%）、「職場のリーダーレベル」（21.3%）、「課長レベル」（15.5%）の順に割合が高く、労働人材では「役職なし」（88.3%）、「職場のリーダーレベル」（6.4%）、「係長レベル」（2.2%）の順に割合が高い。中核人材の約6割がリーダーや役職者であり、労働人材の約9割はリーダーや役職者ではない。

（上段：n、下段：%）

		合計	部長レベル以上	課長レベル	係長レベル	職場のリーダーレベル	役職なし
全体		3981	198	271	205	462	2845
		100.0	5.0	6.8	5.1	11.6	71.5
人材種別	中核人材	1402	170	218	149	298	567
		100.0	12.1	15.5	10.6	21.3	40.4
	労働人材	2579	28	53	56	164	2278
		100.0	1.1	2.1	2.2	6.4	88.3

【現在の職場における人材（人手）の過不足感（Q10）】

- ・ 現在の職場における人材（人手）の過不足感については「やや不足」が39.1%と最も多く、次いで「適正」が28.0%、「大いに不足」が17.3%である。
- ・ 人材種別に見ると、中核人材では「やや不足」（45.1%）、「適正」（25.8%）、「大いに不足」（22.3%）の順に割合が高く、労働人材では「やや不足」（35.8%）、「適正」（29.2%）、「わからない」（16.9%）の順に割合が高い。
- ・ 企業規模別に見ると、大規模企業および中規模企業では「やや不足」（43.0%、38.0%（大規模企業、中規模企業））、「適正」（24.2%、28.9%）、「大いに不足」（20.1%、16.9%）の順に割合が高く、小規模企業では「適正」（35.3%）、「やや不足」（32.1%）、「わからない」（17.2%）の順に割合が高い。企業規模が大きいほど「不足」の割合が高く、企業規模が小さいほど「わからない」の割合が高い。

（上段：n、下段：％）

		合計	大いに不足	やや不足	適正	過剰	わからない
全体		3981 100.0	689 17.3	1556 39.1	1115 28.0	129 3.2	492 12.4
人材種別	中核人材	1402 100.0	313 22.3	632 45.1	362 25.8	40 2.9	55 3.9
	労働人材	2579 100.0	376 14.6	924 35.8	753 29.2	89 3.5	437 16.9
企業規模	大規模企業	1532 100.0	308 20.1	658 43.0	370 24.2	46 3.0	150 9.8
	中規模企業	1805 100.0	305 16.9	685 38.0	522 28.9	62 3.4	231 12.8
	小規模企業	563 100.0	67 11.9	181 32.1	199 35.3	19 3.4	97 17.2

【人材の定着や育成のために現在の就業先で実施されている取組（Q11・複数回答）】

- ・ 現在の就業先で実施されている取組については「当てはまるものはない」以外では、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が最も多く 28.1%、次いで「職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）」が 21.9%、「研修・能力開発支援」が 19.9% である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材、労働人材共に「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」（36.8%、23.3%）との回答が最も多く、中核人材では「成果や業務内容に応じた人事評価」（29.6%）、「研修・能力開発支援」（29.2%）、労働人材では「職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）」（18.2%）、「能力や適正に応じた昇給・昇進」（15.1%）が続く。中核人材の就業先のほうが労働人材の就業先と比較して、いずれの取組についても実施している割合が高い。
- ・ 企業規模別にみると、いずれの企業規模でも「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」（38.1%、23.6%、16.2%（大規模企業、中規模企業、小規模企業））が最も多く、次いで大規模企業では「職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）」（31.4%）、「研修・能力開発支援」（28.3%）、中規模企業では「職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）」（17.7%）、「作業負担の軽減や安全確保の徹底」（17.3%）、小規模企業では「能力や適性に応じた昇給・昇進」（13.1%）、「成果や業務内容に応じた人事評価」「作業負担の軽減や安全確保の徹底」（13.0%）が続く。企業規模が大きいほど、人材の定着や育成のための取組を実施している割合が高い。
- ・ いずれの属性においても「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」の実施割合が高く、逆に「メンター制度等の各種制度」は実施割合が低い。

(上段：n、下段：%)

		合計	【賃金・評価】			【労働環境】			
			他社よりも高い賃金水準の確保	成果や業務内容に応じた人事評価	能力や適性に応じた昇給・昇進	時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）	作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底	職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）
全体		3981 100.0	537 13.5	785 19.7	772 19.4	1118 28.1	710 17.8	749 18.8	873 21.9
人材種別	中核人材	1402 100.0	274 19.5	415 29.6	383 27.3	516 36.8	330 23.5	364 26.0	404 28.8
	労働人材	2579 100.0	263 10.2	370 14.3	389 15.1	602 23.3	380 14.7	385 14.9	469 18.2
企業規模	大規模企業	1532 100.0	238 15.5	383 25.0	370 24.2	584 38.1	361 23.6	348 22.7	481 31.4
	中規模企業	1805 100.0	241 13.4	315 17.5	310 17.2	426 23.6	266 14.7	313 17.3	320 17.7
	小規模企業	563 100.0	49 8.7	73 13.0	74 13.1	91 16.2	70 12.4	73 13.0	57 10.1
			【福利厚生】		【教育】		【その他の人事制度】	当てはまるものはない	
			育児・介護にかか る補助・ 手当	家賃・住 宅にかか る補助・ 手当	その他の 福利厚生	研修・能 力開発支 援	メンター 制度等の 各種サ ポート	キャリアプランやラ イフプラン、希望に 応じた配置に関する 相談体制の確保	
全体		631 15.9	591 14.8	48 1.2	793 19.9	278 7.0		271 6.8	1649 41.4
人材種別	中核人材	285 20.3	285 20.3	27 1.9	409 29.2	139 9.9		148 10.6	391 27.9
	労働人材	346 13.4	306 11.9	21 0.8	384 14.9	139 5.4		123 4.8	1258 48.8
企業規模	大規模企業	371 24.2	341 22.3	26 1.7	434 28.3	173 11.3		169 11.0	470 30.7
	中規模企業	220 12.2	200 11.1	15 0.8	292 16.2	82 4.5		78 4.3	822 45.5
	小規模企業	32 5.7	44 7.8	6 1.1	52 9.2	17 3.0		21 3.7	322 57.2

【人材の定着や育成のために就業先での実施有無に関わらず、重要だと考える取組（Q11・複数回答）】

- ・ 就業先での実施有無に関わらず、重要だと考える取組については「能力や適性に応じた昇給・昇進」が43.1%と最も多く、次いで「他社よりも高い賃金水準の確保」が40.1%、「成果や業務内容に応じた人事評価」が39.6%である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材、労働人材共に「能力や適性に応じた昇給・昇進」（52.7%、37.8%（中核人材、労働人材））が最も多い。またいずれの取組についても、中核人材のほうが労働人材と比較して重要と考える割合が高い。
- ・ 企業規模別にみると、大規模企業および中規模企業では「能力や適性に応じた昇給・昇進」（48.1%、41.2%）、小規模企業では「当てはまるものはない」（36.6%）が最も多い。企業規模が大きいほどいずれの取組も重要と考える割合が高い一方、企業規模が小さくなるほど「当てはまるものはない」との割合が高い。
- ・ いずれの属性においても「賃金・評価」に関する取組を重要と考える割合が高い。

（上段：n、下段：％）

	合計	【賃金・評価】			【労働環境】				
		他社よりも高い賃金水準の確保	成果や業務内容に応じた人事評価	能力や適性に応じた昇給・昇進	時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）	作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底	職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）	
全体	3981 100.0	1595 40.1	1575 39.6	1715 43.1	1435 36.0	935 23.5	1063 26.7	1167 29.3	
人材種別	中核人材	1402 100.0	658 46.9	703 50.1	739 52.7	592 42.2	392 28.0	414 29.5	469 33.5
	労働人材	2579 100.0	937 36.3	872 33.8	976 37.8	843 32.7	543 21.1	649 25.2	698 27.1
企業規模	大規模企業	1532 100.0	699 45.6	687 44.8	737 48.1	654 42.7	422 27.5	471 30.7	535 34.9
	中規模企業	1805 100.0	706 39.1	672 37.2	743 41.2	617 34.2	391 21.7	459 25.4	499 27.6
	小規模企業	563 100.0	153 27.2	178 31.6	196 34.8	132 23.4	101 17.9	115 20.4	110 19.5
		【福利厚生】			【教育】	【その他の人事制度】			
		育児・介護にかかる補助・手当	家賃・住宅にかかる補助・手当	その他の福利厚生	研修・能力開発支援	メンター制度等の各種サポート	キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保	当てはまるものはない	
全体	949 23.8	1010 25.4	73 1.8	844 21.2	440 11.1		556 14.0	932 23.4	
人材種別	中核人材	387 27.6	415 29.6	40 2.9	392 28.0	191 13.6		244 17.4	180 12.8
	労働人材	562 21.8	595 23.1	33 1.3	452 17.5	249 9.7		312 12.1	752 29.2
企業規模	大規模企業	429 28.0	455 29.7	27 1.8	377 24.6	209 13.6		271 17.7	259 16.9
	中規模企業	394 21.8	425 23.5	35 1.9	362 20.1	180 10.0		224 12.4	449 24.9
	小規模企業	105 18.7	112 19.9	8 1.4	87 15.5	43 7.6		51 9.1	206 36.6

【現在の就業先における経営者の振る舞いや職場の雰囲気等 (Q12)】

①経営者の振る舞い

- ・ 経営者の振る舞いについては、「a.経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている」、「b.経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している」、「c.経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている」のいずれも、「あてはまらない (あまりあてはまらない、を含む)」との回答が「あてはまる (大いにあてはまる、ややあてはまる)」より割合が高い。
- ・ 人材種別にみると、a～cのいずれについても、中核人材のほうが労働人材と比較して「あてはまる」との回答が多い。
- ・ 企業規模別にみると「a.経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている」は企業規模が大きいほど「あてはまる」割合が高いが、「b.経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している」および「c.経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている」については、企業規模が小さいほど「あてはまる」割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	大いにあてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている		3981 100.0	323 8.1	1426 35.8	1325 33.3	907 22.8
人材種別	中核人材	1402 100.0	177 12.6	569 40.6	419 29.9	237 16.9
	労働人材	2579 100.0	146 5.7	857 33.2	906 35.1	670 26.0
企業規模	大規模企業	1532 100.0	137 8.9	647 42.2	470 30.7	278 18.1
	中規模企業	1805 100.0	146 8.1	582 32.2	642 35.6	435 24.1
	小規模企業	563 100.0	36 6.4	170 30.2	184 32.7	173 30.7
b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している		3981 100.0	328 8.2	1215 30.5	1474 37.0	964 24.2
人材種別	中核人材	1402 100.0	178 12.7	496 35.4	492 35.1	236 16.8
	労働人材	2579 100.0	150 5.8	719 27.9	982 38.1	728 28.2
企業規模	大規模企業	1532 100.0	86 5.6	458 29.9	647 42.2	341 22.3
	中規模企業	1805 100.0	165 9.1	576 31.9	626 34.7	438 24.3
	小規模企業	563 100.0	71 12.6	159 28.2	175 31.1	158 28.1
c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている		3981 100.0	232 5.8	1290 32.4	1527 38.4	932 23.4
人材種別	中核人材	1402 100.0	123 8.8	538 38.4	510 36.4	231 16.5
	労働人材	2579 100.0	109 4.2	752 29.2	1017 39.4	701 27.2
企業規模	大規模企業	1532 100.0	57 3.7	487 31.8	658 43.0	330 21.5
	中規模企業	1805 100.0	124 6.9	581 32.2	669 37.1	431 23.9
	小規模企業	563 100.0	47 8.3	197 35.0	168 29.8	151 26.8

②職場の雰囲気

- 職場の雰囲気等については、「あてはまる（大いにあてはまる、ややあてはまる）」との回答と「あてはまらない（あまりあてはまらない、を含む）」とが半数程度に分かれた項目が大半であるが、「e.特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている」、「f.管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている」については、「あてはまらない」が6割以上を占める。
- 人材種別にみると、いずれの項目も中核人材のほうが労働人材と比較して「あてはまる」の割合が高い。
- 企業規模別にみると、特に小規模企業において「あてはまらない（あまりあてはまらない、は除く）」の割合がいずれの項目も2割台と他の企業規模と比較して高い。一方で、「e.特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている」、「f.管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている」、「h.上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある」、「j.急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある」、「k.所定労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある」、「m.個人の家庭等の事情を『お互い様』と考え、助け合う雰囲気がある」の項目は小規模企業のほうが大規模企業や中規模企業と比較して「大いにあてはまる」の割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	大いにあ てはまる	ややあて はまる	あまりあ てはまら ない	あてはま らない
d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている		3981 100.0	320 8.0	1688 42.4	1328 33.4	645 16.2
人材種別	中核人材	1402 100.0	154 11.0	649 46.3	444 31.7	155 11.1
	労働人材	2579 100.0	166 6.4	1039 40.3	884 34.3	490 19.0
企業規模	大規模企業	1532 100.0	115 7.5	702 45.8	501 32.7	214 14.0
	中規模企業	1805 100.0	154 8.5	753 41.7	601 33.3	297 16.5
	小規模企業	563 100.0	41 7.3	201 35.7	203 36.1	118 21.0
e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている		3981 100.0	173 4.3	1183 29.7	1714 43.1	911 22.9
人材種別	中核人材	1402 100.0	70 5.0	447 31.9	613 43.7	272 19.4
	労働人材	2579 100.0	103 4.0	736 28.5	1101 42.7	639 24.8
企業規模	大規模企業	1532 100.0	56 3.7	470 30.7	693 45.2	313 20.4
	中規模企業	1805 100.0	81 4.5	537 29.8	755 41.8	432 23.9
	小規模企業	563 100.0	34 6.0	157 27.9	229 40.7	143 25.4
f. 管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている		3981 100.0	141 3.5	1258 31.6	1684 42.3	898 22.6
人材種別	中核人材	1402 100.0	65 4.6	504 35.9	602 42.9	231 16.5
	労働人材	2579 100.0	76 2.9	754 29.2	1082 42.0	667 25.9
企業規模	大規模企業	1532 100.0	51 3.3	505 33.0	684 44.6	292 19.1
	中規模企業	1805 100.0	63 3.5	566 31.4	757 41.9	419 23.2
	小規模企業	563 100.0	25 4.4	156 27.7	218 38.7	164 29.1
g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている		3981 100.0	235 5.9	1483 37.3	1424 35.8	839 21.1
人材種別	中核人材	1402 100.0	130 9.3	616 43.9	470 33.5	186 13.3
	労働人材	2579 100.0	105 4.1	867 33.6	954 37.0	653 25.3
企業規模	大規模企業	1532 100.0	77 5.0	657 42.9	536 35.0	262 17.1
	中規模企業	1805 100.0	125 6.9	621 34.4	666 36.9	393 21.8
	小規模企業	563 100.0	30 5.3	172 30.6	198 35.2	163 29.0

(上段：n、下段：%)

		合計	大いにあ てはまる	ややあて はまる	あまりあ てはまら ない	あてはま らない
h. 上下関係に縛られず、意見を出し やすい雰囲気がある		3981 100.0	255 6.4	1511 38.0	1406 35.3	809 20.3
人材種別	中核人材	1402 100.0	123 8.8	640 45.6	440 31.4	199 14.2
	労働人材	2579 100.0	132 5.1	871 33.8	966 37.5	610 23.7
企業規模	大規模企業	1532 100.0	82 5.4	609 39.8	560 36.6	281 18.3
	中規模企業	1805 100.0	110 6.1	667 37.0	650 36.0	378 20.9
	小規模企業	563 100.0	57 10.1	204 36.2	170 30.2	132 23.4
i. 業務上のノウハウが共有されてい る		3981 100.0	178 4.5	1420 35.7	1530 38.4	853 21.4
人材種別	中核人材	1402 100.0	83 5.9	563 40.2	536 38.2	220 15.7
	労働人材	2579 100.0	95 3.7	857 33.2	994 38.5	633 24.5
企業規模	大規模企業	1532 100.0	61 4.0	588 38.4	606 39.6	277 18.1
	中規模企業	1805 100.0	87 4.8	614 34.0	695 38.5	409 22.7
	小規模企業	563 100.0	26 4.6	191 33.9	203 36.1	143 25.4
j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には 他の従業員に仕事を頼みやすい雰 囲気がある		3981 100.0	313 7.9	1683 42.3	1209 30.4	776 19.5
人材種別	中核人材	1402 100.0	140 10.0	681 48.6	388 27.7	193 13.8
	労働人材	2579 100.0	173 6.7	1002 38.9	821 31.8	583 22.6
企業規模	大規模企業	1532 100.0	117 7.6	701 45.8	461 30.1	253 16.5
	中規模企業	1805 100.0	137 7.6	732 40.6	562 31.1	374 20.7
	小規模企業	563 100.0	50 8.9	215 38.2	165 29.3	133 23.6
k. 所定労働時間内で仕事を終えよ うとする雰囲気がある		3981 100.0	412 10.3	1501 37.7	1259 31.6	809 20.3
人材種別	中核人材	1402 100.0	163 11.6	571 40.7	431 30.7	237 16.9
	労働人材	2579 100.0	249 9.7	930 36.1	828 32.1	572 22.2
企業規模	大規模企業	1532 100.0	147 9.6	586 38.3	527 34.4	272 17.8
	中規模企業	1805 100.0	184 10.2	685 38.0	550 30.5	386 21.4
	小規模企業	563 100.0	69 12.3	207 36.8	156 27.7	131 23.3

(上段：n、下段：%)

		合計	大いにあ てはまる	ややあて はまる	あまりあ てはまら ない	あてはま らない
l. 従業員同士のコミュニケーション が活発である		3981 100.0	265 6.7	1618 40.6	1459 36.6	639 16.1
人材種別	中核人材	1402 100.0	129 9.2	656 46.8	481 34.3	136 9.7
	労働人材	2579 100.0	136 5.3	962 37.3	978 37.9	503 19.5
企業規模	大規模企業	1532 100.0	100 6.5	695 45.4	549 35.8	188 12.3
	中規模企業	1805 100.0	117 6.5	694 38.4	693 38.4	301 16.7
	小規模企業	563 100.0	42 7.5	193 34.3	195 34.6	133 23.6
m. 個人の家庭等の事情を「お互い 様」と考え、助け合う雰囲気がある		3981 100.0	291 7.3	1787 44.9	1218 30.6	685 17.2
人材種別	中核人材	1402 100.0	144 10.3	726 51.8	380 27.1	152 10.8
	労働人材	2579 100.0	147 5.7	1061 41.1	838 32.5	533 20.7
企業規模	大規模企業	1532 100.0	93 6.1	743 48.5	492 32.1	204 13.3
	中規模企業	1805 100.0	133 7.4	775 42.9	558 30.9	339 18.8
	小規模企業	563 100.0	58 10.3	226 40.1	152 27.0	127 22.6

【仕事の量 (Q13)】

- ・ 現在の仕事の量については「適当」が 45.6%と最も多く、次いで「やや多い」が 31.6%、「多すぎる」が 12.6%である。
- ・ 人材種別にみると、「多すぎる」「やや多い」との回答は中核人材に比較的多く、「もう少しあってよい」「もっとあってよい」との回答は労働人材に比較的多い。
- ・ 企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「多すぎる」「やや多い」の割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	多すぎる	やや多い	適当	もう少し あっても よい	もっと あっても よい
全体		3981 100.0	502 12.6	1259 31.6	1814 45.6	326 8.2	80 2.0
人材種別	中核人材	1402 100.0	237 16.9	524 37.4	550 39.2	74 5.3	17 1.2
	労働人材	2579 100.0	265 10.3	735 28.5	1264 49.0	252 9.8	63 2.4
企業規模	大規模企業	1532 100.0	213 13.9	515 33.6	669 43.7	116 7.6	19 1.2
	中規模企業	1805 100.0	238 13.2	573 31.7	823 45.6	139 7.7	32 1.8
	小規模企業	563 100.0	45 8.0	154 27.4	284 50.4	56 9.9	24 4.3

【仕事の内容 (Q13)】

- ・ 現在の仕事の内容については「適当」が 55.2%と最も多く、次いで「やや難しい」が 28.6%、「やや易しい」が 9.3%である。
- ・ 人材種別にみると、「難しすぎる」「やや難しい」との回答は中核人材に比較的多く、「やや易しい」「易しすぎる」との回答は労働人材に比較的多い。
- ・ 企業規模別にみると企業規模が大きいほうが「難しすぎる」「やや難しい」との回答割合がやや高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	難しすぎる	やや難しい	適当	やや易しい	易しすぎる
全体		3981 100.0	188 4.7	1137 28.6	2196 55.2	372 9.3	88 2.2
人材種別	中核人材	1402 100.0	83 5.9	503 35.9	697 49.7	103 7.3	16 1.1
	労働人材	2579 100.0	105 4.1	634 24.6	1499 58.1	269 10.4	72 2.8
企業規模	大規模企業	1532 100.0	73 4.8	488 31.9	798 52.1	142 9.3	31 2.0
	中規模企業	1805 100.0	92 5.1	496 27.5	1020 56.5	162 9.0	35 1.9
	小規模企業	563 100.0	21 3.7	137 24.3	332 59.0	57 10.1	16 2.8

【職場の働きやすさ (Q13)】

- ・ 現在の職場の働きやすさについては「働きやすい」が 38.6%と最も多く、次いで「どちらともいえない」が 36.3%、「やや働きづらい」が 12.6%である。
- ・ 人材種別にみると、「大いに働きやすい」「働きやすい」との回答は中核人材に比較的多く、「やや働きづらい」「働きづらい」との回答は労働人材に比較的多い。
- ・ 企業規模別にみると、「働きやすい (大いに働きやすい、含む)」との回答は小規模企業で最も割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	大いに働きやすい	働きやすい	どちらともいえない	やや働きづらい	働きづらい
全体		3981 100.0	204 5.1	1536 38.6	1447 36.3	502 12.6	292 7.3
人材種別	中核人材	1402 100.0	95 6.8	624 44.5	450 32.1	147 10.5	86 6.1
	労働人材	2579 100.0	109 4.2	912 35.4	997 38.7	355 13.8	206 8.0
企業規模	大規模企業	1532 100.0	73 4.8	586 38.3	575 37.5	203 13.3	95 6.2
	中規模企業	1805 100.0	85 4.7	686 38.0	647 35.8	232 12.9	155 8.6
	小規模企業	563 100.0	38 6.7	234 41.6	196 34.8	59 10.5	36 6.4

(3) 就職・転職活動

- 就職・転職活動時に利用して効果的だったルートとしては「ハローワーク」が1割強でいずれの企業規模でも高い割合である。「親族・知人・友人の紹介」との回答割合は企業規模が小さいほど高く、「就職ポータルサイト」との回答は企業規模が大きいほど高い。
- 就業先選定時に重視したことは、転職経験有無に関わらず「給与・賞与の水準」と「仕事内容・やりがい」が3~4割と高い割合である。「就業時間・休暇制度」は転職経験者が社会人になって初めての就職活動時には重視したとの回答は1割強であったのが、現在の就業先への転職活動時には2割強と、割合が高まっている。転職経験のない者のうち、中核人材または大規模企業就業者は、「業績・経営・安定の雇用度」を重視する割合が他の属性と比較して高い傾向にある。
- 就業先選定時に重視したことを知るために効果的だった手段については、中核人材では「面談」が最も上位にあり、労働人材では「求人広告」が最も上位にある。面談については大規模企業では「採用担当者による面談」が挙げられているが、小規模企業では「経営者による面談」が上位にある。また、「職場・工場見学」は小規模企業ほどより上位に挙げられている。
- 入社後に不満を感じた点は「給与・賞与の水準」が3割弱を占める。次いで、中核人材では「昇給・昇進制度」、労働人材では「仕事内容・やりがい」との回答が多い。企業規模別でも「給与・賞与の水準」との回答が最も多く、次いで大企業では「職場の雰囲気」、中規模企業では「昇給・昇進制度」小規模企業では「仕事内容・やりがい」が多い。
- 今後の就業先選定で妥協できない点は、中核人材では「賃金水準」が4割強を占め、労働人材では「勤務地」が3割強を占める。

【就職・転職活動時期に利用して効果的だったルート（Q14・複数回答（3つまで））】

- ・ 就職・転職活動時期に利用して効果的だったルートについては「ハローワーク」が42.1%と最も多く、次いで「親族・知人・友人の紹介」が24.0%、「就職ポータルサイト」が17.0%である。
- ・ 企業規模別にみると、企業規模に関わらず「ハローワーク」の割合が最も高い。「親族・知人・友人の紹介」「以前の就業先・取引先の紹介」は企業規模が小さいほど割合が高く、それら以外の「就職ポータルサイト」「新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告」をはじめとしたルートは企業規模が大きいほど割合が高い。

（上段：n、下段：％）

※派遣社員以外の者を対象		合計	ハローワーク	若者就職支援センター (ジョブカフェ)	その他の支援機関	新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	就職ポータルサイト	企業・団体のホームページ	説明会・セミナー	
全体		3530 100.0	1485 42.1	84 2.4	169 4.8	489 13.9	599 17.0	188 5.3	218 6.2	
企業規模	大規模企業	1356 100.0	479 35.3	35 2.6	74 5.5	206 15.2	290 21.4	112 8.3	128 9.4	
	中規模企業	1581 100.0	758 47.9	42 2.7	78 4.9	213 13.5	253 16.0	64 4.0	74 4.7	
	小規模企業	521 100.0	224 43.0	6 1.2	15 2.9	58 11.1	50 9.6	12 2.3	14 2.7	
			親族・知人・友人の紹介	以前の就業先・取引先（関連会社・銀行含む）の紹介	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	リクルーター活動	民間人材紹介会社からの斡旋	出向者、派遣社員等からの自社採用	その他	非該当
全体		848 24.0	209 5.9	253 7.2	118 3.3	258 7.3	175 5.0	126 3.6	451	
企業規模	大規模企業	271 20.0	71 5.2	147 10.8	60 4.4	113 8.3	79 5.8	47 3.5	176	
	中規模企業	356 22.5	87 5.5	87 5.5	48 3.0	118 7.5	78 4.9	46 2.9	224	
	小規模企業	197 37.8	46 8.8	15 2.9	10 1.9	17 3.3	18 3.5	25 4.8	42	

【現在の就業先への就職活動時期に、就業先を選ぶにあたって重視したこと（転職経験なし）（Q15・複数回答（3つまで））】

- ・ 転職経験のない者が、現在の就業先への就職活動時期に、就業先を選ぶにあたって重視したことについては「給与・賞与の水準」が35.7%と最も多く、次いで「仕事内容・やりがい」が33.6%、「就業時間・休暇制度」が22.2%である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材では「給与・賞与の水準」「仕事内容・やりがい」（39.8%）が最も多く、次いで「業績・経営・雇用の安定度」（21.6%）である。労働人材では「給与・賞与の水準」（32.7%）、「仕事内容・やりがい」（29.1%）、「就業時間・休暇制度」（24.5%）の順である。
- ・ 企業規模別にみると、大規模企業では「給与・賞与の水準」（41.2%）、「仕事内容・やりがい」（34.6%）、「業績・経営・雇用の安定度」（21.9%）の順に割合が高く、中規模企業では「仕事内容・やりがい」（33.2%）、「給与・賞与の水準」（30.2%）、「就業時間・休暇制度」（25.1%）、小規模企業では「特になし」を除くと、「仕事内容・やりがい」（29.0%）、「給与・賞与の水準」（26.1%）、「就業時間・休暇制度」（14.5%）の順が高い。

（上段：n、下段：%）

※転職経験のない者が対象	合計	【企業の基礎情報】					【人事・給与制度】			
		沿革・経営理念・社風	業績・経営・雇用の安定度	技術力・サービス力・社会的意義	業界シェアや知名度・規模	コンプライアンスの徹底度合	給与・賞与の水準	昇給・昇進制度	就業時間・休暇制度	
全体	816 100.0	76 9.3	138 16.9	82 10.0	59 7.2	7 0.9	291 35.7	57 7.0	181 22.2	
人材種別	中核人材	342 100.0	40 11.7	74 21.6	49 14.3	34 9.9	2 0.6	136 39.8	26 7.6	65 19.0
	労働人材	474 100.0	36 7.6	64 13.5	33 7.0	25 5.3	5 1.1	155 32.7	31 6.5	116 24.5
企業規模	大規模企業	439 100.0	48 10.9	96 21.9	52 11.8	45 10.3	6 1.4	181 41.2	39 8.9	95 21.6
	中規模企業	295 100.0	24 8.1	38 12.9	23 7.8	11 3.7	1 0.3	89 30.2	14 4.7	74 25.1
	小規模企業	69 100.0	3 4.3	3 4.3	6 8.7	2 2.9	0 0.0	18 26.1	4 5.8	10 14.5
			【教育】		【仕事内容・働きやすさ】		その他：	特になし	非該当	
		福利厚生（住宅・育児手当等）	研修・能力開発支援	メンター制度など各種サポート体制	仕事内容・やりがい	職場の雰囲気	仕事と生活の両立への配慮			
全体	75 9.2	28 3.4	6 0.7	274 33.6	137 16.8	66 8.1	29 3.6	147 18.0	3165	
人材種別	中核人材	22 6.4	12 3.5	3 0.9	136 39.8	51 14.9	27 7.9	14 4.1	40 11.7	1060
	労働人材	53 11.2	16 3.4	3 0.6	138 29.1	86 18.1	39 8.2	15 3.2	107 22.6	2105
企業規模	大規模企業	50 11.4	19 4.3	4 0.9	152 34.6	68 15.5	29 6.6	17 3.9	52 11.8	1093
	中規模企業	20 6.8	9 3.1	2 0.7	98 33.2	54 18.3	27 9.2	10 3.4	70 23.7	1510
	小規模企業	3 4.3	0 0.0	0 0.0	20 29.0	12 17.4	10 14.5	2 2.9	21 30.4	494

【就職・転職活動時期に、就業先を選ぶにあたって重視したこと（転職経験者が現在の就業先に転職活動した時）（Q16・複数回答（3つまで））】

- ・ 転職経験者が、現在の就業先への就職活動時期に、就業先を選ぶにあたって重視したことについては「給与・賞与の水準」が31.3%と最も多く、次いで「仕事内容・やりがい」が28.4%、「就業時間・休暇制度」が26.3%である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材では「給与・賞与の水準」（36.1%）、「仕事内容・やりがい」（35.5%）、「就業時間・休暇制度」（25.6%）の順に割合が高く、労働人材では「給与・賞与の水準」（28.8%）、「就業時間・休暇制度」（26.6%）、「仕事内容・やりがい」（24.8%）の順である。
- ・ 企業規模別にみると、大規模企業では「給与・賞与の水準」（34.5%）、「仕事内容・やりがい」（29.1%）、「就業時間・休暇制度」（28.7%）の順に割合が高く、中規模企業では「給与・賞与の水準」（31.3%）、「仕事内容・やりがい」（28.2%）、「就業時間・休暇制度」（26.3%）の順、小規模企業では「仕事内容・やりがい」（26.7%）、「給与・賞与の水準」（24.3%）、「就業時間・休暇制度」（19.6%）の順に割合が高い。

（上段：n、下段：%）

※転職経験のある者のみ対象	合計	【企業の基礎情報】					【人事・給与制度】			
		沿革・経営理念・社風	業績・経営・雇用の安定度	技術力・サービス力・社会的意義	業界シェアや知名度・規模	コンプライアンスの徹底度合	給与・賞与の水準	昇給・昇進制度	就業時間・休暇制度	
全体	3165 100.0	212 6.7	330 10.4	173 5.5	104 3.3	49 1.5	990 31.3	151 4.8	831 26.3	
人材種別	中核人材	1060 100.0	106 10.0	155 14.6	101 9.5	48 4.5	21 2.0	383 36.1	60 5.7	271 25.6
	労働人材	2105 100.0	106 5.0	175 8.3	72 3.4	56 2.7	28 1.3	607 28.8	91 4.3	560 26.6
企業規模	大規模企業	1093 100.0	74 6.8	148 13.5	70 6.4	54 4.9	23 2.1	377 34.5	52 4.8	314 28.7
	中規模企業	1510 100.0	101 6.7	142 9.4	82 5.4	42 2.8	19 1.3	472 31.3	77 5.1	397 26.3
	小規模企業	494 100.0	33 6.7	37 7.5	18 3.6	6 1.2	7 1.4	120 24.3	17 3.4	97 19.6
			【教育】		【仕事内容・働きやすさ】		その他：	特になし	非該当	
		福利厚生（住宅・育児手当等）	研修・能力開発支援	メンター制度など各種サポート体制	仕事内容・やりがい	職場の雰囲気	仕事と生活の両立への配慮			
全体	178 5.6	60 1.9	16 0.5	899 28.4	430 13.6	346 10.9	39 1.2	959 30.3	816	
人材種別	中核人材	62 5.8	30 2.8	6 0.6	376 35.5	160 15.1	125 11.8	15 1.4	200 18.9	342
	労働人材	116 5.5	30 1.4	10 0.5	523 24.8	270 12.8	221 10.5	24 1.1	759 36.1	474
企業規模	大規模企業	67 6.1	27 2.5	3 0.3	318 29.1	148 13.5	108 9.9	15 1.4	280 25.6	439
	中規模企業	92 6.1	28 1.9	8 0.5	426 28.2	202 13.4	164 10.9	17 1.1	473 31.3	295
	小規模企業	17 3.4	4 0.8	5 1.0	132 26.7	69 14.0	65 13.2	6 1.2	183 37.0	69

【就職・転職活動時期に、就業先を選ぶにあたって重視したこと（転職経験者が社会人になって初めての就職活動時）（Q16・複数回答（3つまで））】

- ・ 転職経験者が、社会人になって初めての就職活動時期に、就業先を選ぶにあたって重視したことについては「特になし」以外では、「給与・賞与の水準」が26.0%と最も多く、次いで「仕事内容・やりがい」が24.0%、「就業時間・休暇制度」が14.8%である。
- ・ 人材種別にみても違いはなく、「給与・賞与の水準」（30.8%、23.7%（中核人材、労働人材））、「仕事内容・やりがい」（27.3%、22.4%）、「就業時間・休暇制度」（15.2%、14.6%）の順に割合が高い。
- ・ 企業規模別にみても違いはなく、全ての規模で「給与・賞与の水準」（26.2%、26.5%、24.3%（大規模企業、中規模企業、小規模企業））、「就業時間・休暇制度」（26.1%、22.6%、23.5%）、「就業時間・休暇制度」（15.6%、14.2%、13.8%）の順に割合が高い。

（上段：n、下段：%）

※転職経験のある者のみ対象	合計	【企業の基礎情報】					【人事・給与制度】			
		沿革・経営理念・社風	業績・経営・雇用の安定度	技術力・サービス力・社会的意義	業界シェアや知名度・規模	コンプライアンスの徹底度合	給与・賞与の水準	昇給・昇進制度	就業時間・休暇制度	
全体	3165 100.0	296 9.4	396 12.5	193 6.1	236 7.5	32 1.0	824 26.0	137 4.3	469 14.8	
人材種別	中核人材	1060 100.0	142 13.4	178 16.8	90 8.5	111 10.5	15 1.4	326 30.8	57 5.4	161 15.2
	労働人材	2105 100.0	154 7.3	218 10.4	103 4.9	125 5.9	17 0.8	498 23.7	80 3.8	308 14.6
企業規模	大規模企業	1093 100.0	87 8.0	133 12.2	66 6.0	81 7.4	12 1.1	286 26.2	49 4.5	170 15.6
	中規模企業	1510 100.0	153 10.1	197 13.0	97 6.4	119 7.9	12 0.8	400 26.5	66 4.4	215 14.2
	小規模企業	494 100.0	48 9.7	59 11.9	24 4.9	32 6.5	8 1.6	120 24.3	15 3.0	68 13.8
		【教育】		【仕事内容・働きやすさ】			その他：	特になし	非該当	
		福利厚生（住宅・育児手当等）	研修・能力開発支援	メンター制度など各種サポート体制	仕事内容・やりがい	職場の雰囲気	仕事と生活の両立への配慮			
全体	190 6.0	107 3.4	20 0.6	760 24.0	259 8.2	85 2.7	25 0.8	1129 35.7	816	
人材種別	中核人材	69 6.5	50 4.7	13 1.2	289 27.3	105 9.9	33 3.1	8 0.8	259 24.4	342
	労働人材	121 5.7	57 2.7	7 0.3	471 22.4	154 7.3	52 2.5	17 0.8	870 41.3	474
企業規模	大規模企業	64 5.9	36 3.3	8 0.7	285 26.1	99 9.1	39 3.6	12 1.1	366 33.5	439
	中規模企業	94 6.2	53 3.5	10 0.7	342 22.6	123 8.1	33 2.2	9 0.6	547 36.2	295
	小規模企業	26 5.3	14 2.8	2 0.4	116 23.5	34 6.9	13 2.6	4 0.8	194 39.3	69

【効果的だった手段（Q17・3位までの順位回答）】

- ・ 就業先を選ぶにあたって重視したことを知るために効果的だった手段の第一位は、中核人材のうち大規模企業では「採用担当者による面談」が最も多く、次いで「各種の求人広告」「説明会・セミナー」である。中核人材のうち中規模企業および小規模企業では「経営者による面談」が最も多く、次いで中規模企業で「採用担当者による面談」「各種の求人広告」、小規模企業では「各種の求人広告」「採用担当者による面談」の順である。
- ・ 労働人材では企業規模によらず「各種の求人広告」が最も多く、大規模企業および中規模企業では次いで「採用担当者による面談」、小規模企業では「経営者による面談」である。

<第一位>

		1番	2番	3番
中核人材	大規模企業 (n=501)	採用担当者による面談 (22.0%)	各種の求人広告 (15.0%)	説明会・セミナー (11.0%)
	中規模企業 (n=498)	経営者による面談 (21.1%)	採用担当者による面談 (16.5%)	各種の求人広告 (14.3%)
	小規模企業 (n=139)	経営者による面談 (40.3%)	各種の求人広告 (12.9%)	採用担当者による面談 (10.1%)
労働人材	大規模企業 (n=699)	各種の求人広告 (21.6%)	採用担当者による面談 (19.3%)	説明会・セミナー (8.3)
	中規模企業 (n=764)	各種の求人広告 (21.5%)	採用担当者による面談 (17.5%)	経営者による面談 (10.7%)
	小規模企業 (n=220)	各種の求人広告 (21.4%)	経営者による面談 (19.5%)	採用担当者による面談 (8.2%)

<第二位>

		1番	2番	3番
中核人材	大規模企業 (n=413)	採用担当者による面談 (17.9%)	説明会・セミナー、職場・工場見学 (9.2%)	—
	中規模企業 (n=407)	採用担当者による面談 (18.9%)	経営者による面談 (16.0%)	職場・工場見学 (8.4%)
	小規模企業 (n=112)	経営者による面談 (16.1%)	職場・工場見学、採用担当者による面談 (11.6%)	—
労働人材	大規模企業 (n=525)	採用担当者による面談 (20.8%)	企業が情報発信するウェブサイト (10.1%)	説明会・セミナー (9.5%)
	中規模企業 (n=568)	採用担当者による面談 (20.2%)	企業が情報発信するウェブサイト (10.4%)	各種の求人広告 (10.2%)
	小規模企業 (n=152)	採用担当者による面談 (15.1%)	職場・工場見学 (13.8%)	企業が情報発信するウェブサイト (9.9%)

<第三位>

		1番	2番	3番
中核人材	大規模企業 (n=333)	採用担当者による面談 (11.4%)	希望配属先の従業員との面会 (10.8%)	職場・工場見学 (10.2%)
	中規模企業 (n=311)	採用担当者による面談 (11.9%)	希望配属先の従業員との面会 (10.9%)	職場・工場見学 (10.6%)
	小規模企業 (n=84)	採用担当者による面談、希望配属先の従業員との面会 (14.3%)	—	職場・工場見学 (13.1%)
労働人材	大規模企業 (n=407)	採用担当者による面談 (10.6%)	説明会・セミナー (10.3%)	希望配属先の従業員との面会 (9.6%)
	中規模企業 (n=461)	採用担当者による面談 (13.0%)	経営者による面談 (11.5%)	職場・工場見学 (11.1%)
	小規模企業 (n=114)	採用担当者による面談 (12.3%)	職場・工場見学、経営者による面談 (9.6%)	—

【現在の就業先において、入社後に不満を感じた点 (Q18・複数回答 (3つまで))】

- 現在の就業先において、就職・転職活動時に十分な情報を得られず、入社後に認識の食い違いが生じたことで、不満を感じた点については、「特になし」以外では、「給与・賞与の水準」が28.1%と最も多く、次いで「職場の雰囲気」が16.8%、「仕事の内容・やりがい」が16.6%である。
- 人材種別にみると、中核人材では「給与・賞与の水準」(30.4%)、「昇給・昇進制度」(20.4%)、「職場の雰囲気」(16.3%)の順に割合が高く、労働人材では「給与・賞与の水準」(26.9%)、「仕事内容・やりがい」(17.4%)、「職場の雰囲気」(17.1%)の順に高い。
- 企業規模別にみると、大規模企業では「給与・賞与の水準」(27.9%)、「職場の雰囲気」(17.6%)、「仕事内容・やりがい」(17.0%)の順に割合が高く、中規模企業では「給与・賞与の水準」(29.9%)、「昇給・昇進制度」(17.6%)、「職場の雰囲気」(17.2%)、小規模企業では「給与・賞与の水準」(24.2%)、「仕事内容・やりがい」(15.8%)、「就業時間・休暇制度」「職場の雰囲気」(13.7%)の順に高い。

(上段：n、下段：%)

	合計	【企業の基礎情報】					【人事・給与制度】			
		沿革・経営理念・社風	業績・経営の安定度	技術力・サービス力・社会的意義	業界シェアや知名度・規模	コンプライアンスの徹底度合	給与・賞与の水準	昇給・昇進制度	就業時間・休暇制度	
全体	3981 100.0	211 5.3	277 7.0	186 4.7	61 1.5	155 3.9	1120 28.1	658 16.5	618 15.5	
人材種別	中核人材	1402 100.0	98 7.0	142 10.1	110 7.8	29 2.1	74 5.3	426 30.4	286 20.4	225 16.0
	労働人材	2579 100.0	113 4.4	135 5.2	76 2.9	32 1.2	81 3.1	694 26.9	372 14.4	393 15.2
企業規模	大規模企業	1532 100.0	77 5.0	114 7.4	78 5.1	33 2.2	65 4.2	428 27.9	247 16.1	231 15.1
	中規模企業	1805 100.0	106 5.9	123 6.8	82 4.5	18 1.0	73 4.0	539 29.9	317 17.6	301 16.7
	小規模企業	563 100.0	24 4.3	37 6.6	22 3.9	8 1.4	15 2.7	136 24.2	79 14.0	77 13.7
		【教育】		【仕事内容・働きやすさ】			その他：		特になし	
		福利厚生 (住宅・育児手当等)	研修・能力開発支援	メンター制度など各種サポート体制	仕事内容・やりがい	職場の雰囲気	仕事と生活の両立への配慮			
全体	295 7.4	197 4.9	85 2.1	659 16.6	669 16.8	228 5.7	37 0.9	1485 37.3		
人材種別	中核人材	120 8.6	85 6.1	31 2.2	209 14.9	229 16.3	97 6.9	15 1.1	422 30.1	
	労働人材	175 6.8	112 4.3	54 2.1	450 17.4	440 17.1	131 5.1	22 0.9	1063 41.2	
企業規模	大規模企業	117 7.6	85 5.5	34 2.2	261 17.0	270 17.6	113 7.4	18 1.2	545 35.6	
	中規模企業	130 7.2	85 4.7	41 2.3	293 16.2	310 17.2	85 4.7	15 0.8	661 36.6	
	小規模企業	45 8.0	19 3.4	7 1.2	89 15.8	77 13.7	28 5.0	2 0.4	246 43.7	

【就業先選定時に妥協できない点 (Q19・複数回答 (3つまで))】

- ・ これから就業先を選ぶにあたって、どうしても妥協できない点については、「賃金水準」が 35.6%と最も多く、次いで「勤務地」が 33.6%、「仕事内容・やりがい」が 21.3%である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材では「賃金水準」(41.4%)、「勤務地」(33.1%)、「仕事内容・やりがい」(24.8%)、の順に割合が高く、労働人材では「勤務地」(33.9%)、「賃金水準」(32.5%)、「職場環境・人間関係」(19.6%)の順に高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	企業の大きさ	業種・業界 (製造業・サービス業など)	職種 (事務職・営業職など)	雇用形態 (正社員、契約社員など)	勤務地	転勤の有無	所定勤務時間・日数
全体		3981 100.0	114 2.9	200 5.0	577 14.5	778 19.5	1339 33.6	320 8.0	691 17.4
人材種別	中核人材	1402 100.0	53 3.8	106 7.6	229 16.3	311 22.2	464 33.1	110 7.8	241 17.2
	労働人材	2579 100.0	61 2.4	94 3.6	348 13.5	467 18.1	875 33.9	210 8.1	450 17.4
		残業時間	仕事と生活の両立	業績・経営・雇用の安定度	賃金水準	将来のキャリアパス	仕事内容・やりがい	職場環境・人間関係	その他：
全体		368 9.2	641 16.1	189 4.7	1419 35.6	114 2.9	848 21.3	763 19.2	10 0.3
人材種別	中核人材	136 9.7	260 18.5	93 6.6	581 41.4	50 3.6	348 24.8	257 18.3	6 0.4
	労働人材	232 9.0	381 14.8	96 3.7	838 32.5	64 2.5	500 19.4	506 19.6	4 0.2

(4) 就業先の働き方

《希望する働き方のための制度》

- 現在の就業先において整備されている制度については、「短時間勤務制度」「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」がいずれも 2 割弱を占める。企業規模が大きいほどこれら制度を整備している割合が高い。「いずれもなし」との回答は大規模企業でも 5 割弱あり、小規模企業では 7 割強である。
- 正社員として希望する働き方をするために重要と考える制度は、「フレックスタイム制を含む変形労働制」「家庭事情等を考慮した勤務時間・勤務日数の弾力的運用制度」が約 2 割を占める。「いずれもなし」が全体の 5 割弱を占める。
- 制度が重要と考える理由については、「仕事と生活の両立が実現できるから」が 7 割弱を占める。

《職場の多様性》

- 未就学児を育児中の人がいるとの回答は 4 割強である。
- 60 歳以上のシニアがいるとの回答は、6 割強である。
- 外国人がいるとの回答は、2 割弱である。
- 障がい者がいるとの回答は、約 2 割である。
- 企業規模が大きいほど、未就学児を育児中、シニア、外国人、障がい者などの方が職場に「いる」との回答が多い。
- 働き方に限定や制約がある正社員がいるとの回答は、3 割強である。自身が働き方に限定や制約がある正社員との回答は 1 割弱である。
- 働き方に限定や制約がある正社員と同じ職場で円滑に働くために必要なことは、「上司・管理職の配慮」が 3 割台半ばを占め、次いで「従業員同士のコミュニケーション」が 3 割弱である。
- 介護をしながら仕事を継続する上で必要だと思う企業の取組は「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」が 4 割台半ばを占め、次いで「労働時間の短縮にかかる取組」、「始業・終業時間の繰上げ・繰り下げ」3 割台半ばである。

【現在の就業先において整備されている制度（Q20・複数回答）】

- 現在の就業先において整備されている制度については「いずれもなし」が59.4%と最も多く、次いで「短時間勤務制度」が19.0%、「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」が18.7%である。
- 人材種別にみると、中核人材、労働人材共に「いずれもなし」が最も多い。それ以外には中核人材では「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」（25.8%）、「短時間勤務制度」（23.0%）、の順に割合が高く、労働人材では「短時間勤務制度」（16.9%）、「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」（14.9%）、の順である。いずれの制度も中核人材の就業先のほうが労働人材の就業先に比べて整備されている割合が高い。
- 企業規模別にみると、企業規模によらず「いずれもなし」が最も多い。それ以外は、大規模企業では「短時間勤務制度」（28.9%）、「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」（25.2%）、の順に割合が高く、中規模企業と小規模企業では、「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」（14.9%、13.1%（中規模企業、小規模企業））、「短時間勤務制度」（13.8%、9.6%）の順である。いずれの制度も企業規模が大きいほど整備されているとの割合が高い。

（上段：n、下段：％）

		合計	フレックスタイム制を含む変形労働時間制	短時間勤務制度	専門業務型裁量労働制	企画業務型裁量労働制
全体		3981 100.0	864 21.7	637 16.0	292 7.3	118 3.0
人材種別	中核人材	1402 100.0	378 27.0	240 17.1	177 12.6	71 5.1
	労働人材	2579 100.0	486 18.8	397 15.4	115 4.5	47 1.8
企業規模	大規模企業	1532 100.0	386 25.2	273 17.8	120 7.8	52 3.4
	中規模企業	1805 100.0	358 19.8	275 15.2	140 7.8	55 3.0
	小規模企業	563 100.0	97 17.2	84 14.9	24 4.3	10 1.8
		家庭事情等を考慮した勤務時間・勤務日数の弾力的運用制度	在宅勤務制度・テレワーク	限定正社員制度	希望する場合の正規・非正規の双方への転換制度	いずれもなし
全体		782 19.6	353 8.9	211 5.3	490 12.3	1889 47.5
人材種別	中核人材	341 24.3	162 11.6	80 5.7	170 12.1	512 36.5
	労働人材	441 17.1	191 7.4	131 5.1	320 12.4	1377 53.4
企業規模	大規模企業	377 24.6	166 10.8	102 6.7	229 14.9	618 40.3
	中規模企業	309 17.1	143 7.9	87 4.8	214 11.9	903 50.0
	小規模企業	84 14.9	32 5.7	17 3.0	36 6.4	329 58.4

【希望する働き方をするために重要だと考える制度（Q20・複数回答）】

- ・現在の就業先において正社員として希望する働き方をするために重要だと考える制度については「いずれもなし」が47.5%と最も多く、次いで「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」が21.7%、「家庭事情等を考慮した勤務時間・勤務日数の弾力的運用制度」が19.6%である。
- ・人材種別も全体の傾向と同じであり、またいずれの制度についても中核人材のほうが重要だと考える割合が高い。
- ・企業規模別も全体の傾向と同じであり、またいずれの制度についても企業規模の大きいほうが重要だと考える割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	フレックスタイム制を含む変形労働時間制	短時間勤務制	専門業務型裁量労働制	企画業務型裁量労働制
全体		3981 100.0	864 21.7	637 16.0	292 7.3	118 3.0
人材種別	中核人材	1402 100.0	378 27.0	240 17.1	177 12.6	71 5.1
	労働人材	2579 100.0	486 18.8	397 15.4	115 4.5	47 1.8
企業規模	大規模企業	1532 100.0	386 25.2	273 17.8	120 7.8	52 3.4
	中規模企業	1805 100.0	358 19.8	275 15.2	140 7.8	55 3.0
	小規模企業	563 100.0	97 17.2	84 14.9	24 4.3	10 1.8
		家庭事情等を考慮した勤務時間・勤務日数の弾力的運用制度	在宅勤務制度・テレワーク	限定正社員制度	希望する場合の正規・非正規の双方への転換制度	いずれもなし
全体		782 19.6	353 8.9	211 5.3	490 12.3	1889 47.5
人材種別	中核人材	341 24.3	162 11.6	80 5.7	170 12.1	512 36.5
	労働人材	441 17.1	191 7.4	131 5.1	320 12.4	1377 53.4
企業規模	大規模企業	377 24.6	166 10.8	102 6.7	229 14.9	618 40.3
	中規模企業	309 17.1	143 7.9	87 4.8	214 11.9	903 50.0
	小規模企業	84 14.9	32 5.7	17 3.0	36 6.4	329 58.4

【そのような制度が重要だと考える理由（Q21・複数回答（3つまで））】

- ・ 正社員として希望する働き方をするために重要な制度（Q20）について、そのような制度が必要だと考える理由については、「仕事と生活の両立が実現できるから」が67.1%と最も多く、次いで「所定労働日数・時間が限定されるから」が17.2%、「残業がない・残業時間が限定されるから」が16.7%である。
- ・ 人材種別、企業規模別ともに、全体の傾向と同じであった。

（上段：n、下段：%）

※希望する働き方をするために重要だと考える制度（Q20）において「いずれもなし」と以外を回答した者が対象		合計	仕事と生活の両立が実現できるから	担当する仕事の範囲が限定されるから	責任の範囲が限定されるから	全国転勤の心配がないから	所定労働日数・時間が限定されるから
全体		2092 100.0	1404 67.1	221 10.6	276 13.2	279 13.3	359 17.2
人材種別	中核人材	890 100.0	603 67.8	104 11.7	125 14.0	110 12.4	139 15.6
	労働人材	1202 100.0	801 66.6	117 9.7	151 12.6	169 14.1	220 18.3
企業規模	大規模企業	914 100.0	631 69.0	102 11.2	122 13.3	140 15.3	154 16.8
	中規模企業	902 100.0	579 64.2	99 11.0	118 13.1	106 11.8	159 17.6
	小規模企業	234 100.0	165 70.5	20 8.5	32 13.7	25 10.7	42 17.9
		残業がない・残業時間が限定されるから	休日出勤がない・休日出勤の回数が限定されるから	実労働時間に対する賃金が高いから	希望する程度の処遇（賃金・福利厚生等）は得られるから	その他：	非該当
全体		349 16.7	276 13.2	271 13.0	301 14.4	29 1.4	1889
人材種別	中核人材	134 15.1	105 11.8	128 14.4	126 14.2	17 1.9	512
	労働人材	215 17.9	171 14.2	143 11.9	175 14.6	12 1.0	1377
企業規模	大規模企業	142 15.5	103 11.3	107 11.7	136 14.9	12 1.3	618
	中規模企業	158 17.5	130 14.4	135 15.0	128 14.2	12 1.3	903
	小規模企業	41 17.5	36 15.4	25 10.7	25 10.7	2 0.9	329

【未就学児を育児中の人（Q22）】

- ・ 未就学児を育児中の人職場に「いる」との回答は 44.0%である。
- ・ 企業規模別にみると、就業先の企業規模が大きいほど、未就学児を育児中の人「いる」との割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	いる	いない	わからない
全体		3981	1750	1641	590
		100.0	44.0	41.2	14.8
企業規模	大規模企業	1532	816	515	201
		100.0	53.3	33.6	13.1
	中規模企業	1805	759	731	315
		100.0	42.0	40.5	17.5
	小規模企業	563	134	371	58
		100.0	23.8	65.9	10.3

【60歳以上のシニア（Q22）】

- ・ シニア（60歳以上）については、職場に「いる」との回答が 61.5%である。
- ・ 企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、シニアが「いる」との割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	いる	いない
全体		3981	2447	1534
		100.0	61.5	38.5
企業規模	大規模企業	1532	987	545
		100.0	64.4	35.6
	中規模企業	1805	1086	719
		100.0	60.2	39.8
	小規模企業	563	315	248
		100.0	56.0	44.0

【外国人 (Q22)】

- ・ 外国人については、職場に「いる」との回答が 19.0%である。
- ・ 企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、外国人が「いる」との割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	いる	いない
全体		3981 100.0	757 19.0	3224 81.0
企業規模	大規模企業	1532 100.0	429 28.0	1103 72.0
	中規模企業	1805 100.0	280 15.5	1525 84.5
	小規模企業	563 100.0	26 4.6	537 95.4

【障がい者 (Q22)】

- ・ 障がい者については、職場に「いる」との回答が 20.4%である。
- ・ 企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、障がい者が「いる」との割合が高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	いる	いない
全体		3981 100.0	814 20.4	3167 79.6
企業規模	大規模企業	1532 100.0	505 33.0	1027 67.0
	中規模企業	1805 100.0	266 14.7	1539 85.3
	小規模企業	563 100.0	25 4.4	538 95.6

【働き方に限定や制約がある正社員²¹ (Q23)】

- 職場における「働き方（仕事内容、勤務時間、勤務地等）に限定や制約がある正社員」については、「いない」が39.6%と最も多く、次いで「いる（自身はそうではない）」が26.2%、「わからない」が25.8%である。「自身がそうである」との回答は8.3%である。
- 人材種別にみると、「いる（自身がそうである、自身がそうではない含む）」の割合は中核人材のほうが高く、一方で労働人材は「わからない」との回答割合が31.4%と高い。
- 企業規模別にみると、「いる（自身がそうである、自身はそうではない含む）」の割合は企業規模が大きいほど高い。

(上段：n、下段：%)

		合計	いる（自身がそうである）	いる（自身はそうではない）	いない	わからない
全体		3981 100.0	331 8.3	1045 26.2	1578 39.6	1027 25.8
人材種別	中核人材	1402 100.0	139 9.9	471 33.6	575 41.0	217 15.5
	労働人材	2579 100.0	192 7.4	574 22.3	1003 38.9	810 31.4
企業規模	大規模企業	1532 100.0	133 8.7	530 34.6	442 28.9	427 27.9
	中規模企業	1805 100.0	122 6.8	430 23.8	765 42.4	488 27.0
	小規模企業	563 100.0	61 10.8	62 11.0	348 61.8	92 16.3

²¹ 「正社員・正職員の方の雇用契約の条件(SCR2)」において「限定あり」と回答した者(966名)については、本設問においては、「いる(自身がそうである)」を選択するはずであるが、これらの者のうち当該選択肢を選んだ者は118名のみである。これら設問間で回答者の「働き方に限定や制約がある」ことの解釈が一致していない点に留意が必要である。

【働き方に限定や制約がある正社員と同じ職場で円滑に働くために必要なこと（Q24・複数回答）】

- 働き方（仕事内容、勤務時間、勤務地等）に限定や制約がある正社員と同じ職場で円滑に働くために必要だと考えることについては、「上司・管理職の配慮」が35.8%と最も多く、次いで「従業員同士のコミュニケーション確保」が29.9%、「経営者の意識改革」が25.6%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者の意識改革	1020	25.6
2	上司・管理職の配慮	1425	35.8
3	柔軟な働き方のための制度の整備（フレックスタイム制、在宅勤務制度など）	991	24.9
4	柔軟な働き方のための施設・設備の整備（休憩室、企業内保育施設など）	528	13.3
5	（そのような人材への）業務量・業務負担の軽減	848	21.3
6	（そのような人材への）周囲の従業員の配慮	853	21.4
7	（そのような人材が）制度の利用を遠慮しない雰囲気づくり	729	18.3
8	従業員同士のコミュニケーション確保	1189	29.9
9	周囲の従業員に過度に負担がかからないようにマネジメントすること	788	19.8
10	働き方に関わらず期待される成果を出すこと	476	12.0
11	（働き方に限定や制約がある人材とそうでない人材の間で）給与面で待遇差を設けないこと	365	9.2
12	（働き方に限定や制約がある人材とそうでない人材の間で）昇給・昇進面での待遇差を設けないこと	327	8.2
13	その他	19	0.5
14	特になし	1139	28.6
	全体	3981	100.0

【介護をしながら仕事を継続する上で必要だと思う企業の取組 (Q25・複数回答)】

- ・ 介護をしながら仕事を継続する上で必要だと思う企業の取組については、「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」が 44.2%と最も多く、次いで「労働時間の短縮にかかる取り組み」が 35.8%、「始業・終業時間の繰上げ・繰り下げ」が 35.4%である。

No.	カテゴリー名	n	%
1	フレックスタイム制を含む変形労働時間制	1761	44.2
2	労働時間の短縮にかかる取り組み	1426	35.8
3	始業・終業時間の繰上げ・繰り下げ	1411	35.4
4	勤務時間に限定がある正社員制度	779	19.6
5	突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用	1233	31.0
6	半日や1時間単位の年次有給休暇	1282	32.2
7	法定の日数を上回る長期休業が可能となる制度	558	14.0
8	連続休暇等長期休暇取得が可能となる制度	675	17.0
9	在宅勤務制度・テレワーク	887	22.3
10	勤務地に限定がある正社員制度	619	15.5
11	仕事と介護の両立に係る相談窓口	689	17.3
12	人事部との個別相談	516	13.0
13	上司との個別相談	773	19.4
14	仕事と介護の両立支援制度等に係る情報提供	478	12.0
15	本人が希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度	823	20.7
16	長期休業中の研修・能力支援制度	473	11.9
17	職務に限定がある正社員制度	532	13.4
18	その他	58	1.5
	全体	3981	100.0

(5) 能力開発の取組

- 職場以外での自己啓発に取り組んでいるのは4割であり、中核人材では6割弱、労働人材では約3割を占める。
- 自己啓発の取組の効果は、「専門性・技能レベルの向上、資格の取得」が約5割と最も高く、次いで「効果的・効率的な業務の遂行力向上」が4割弱を占める。
- 自己啓発に取り組んでいない理由については、全体では「必要性を感じない」が4割弱を占める。中核人材では「費用がかかる」が最も多い。

【職場以外での自己啓発の取組 (Q26)】

- ・ 仕事やスキルアップにかかわる知識・技術の向上を目的とした、職場以外での自己啓発の取組状況については「取り組んでいる（日常的に、必要に応じて）」が40.0%、「取り組んでいない（あまり取り組んでいない含む）」が60.0%である。
- ・ 人材種別に「取り組んでいる」割合をみると、中核人材では57.3%、労働人材では30.6%である。

(上段：n、下段：%)

		合計	日常的に 取り組ん でいる	必要に応 じて取り 組んでい る	あまり取 り組んで いない (わずかな 取り組みで ある)	取り組ん でいない
全体		3981 100.0	300 7.5	1292 32.5	1099 27.6	1290 32.4
人材種別	中核人材	1402 100.0	178 12.7	625 44.6	359 25.6	240 17.1
	労働人材	2579 100.0	122 4.7	667 25.9	740 28.7	1050 40.7

【取組の効果 (Q26)】

- ・ 職場以外での自己啓発の取組の効果については、「専門性・技能レベルの向上、資格の取得」が50.2%と最も多く、次いで「効果的・効率的な業務の遂行力向上」が36.9%、「マネジメント能力の向上」が19.6%である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材では「専門性・技能レベルの向上、資格の取得」(57.5%)、「効果的・効率的な業務の遂行力向上」(38.9%)、「マネジメント能力の向上」(25.7%)の順に割合が高く、労働人材では「専門性・技能レベルの向上、資格の取得」(42.7%)、「効果的・効率的な業務の遂行力向上」(35.0%)、「転職のためのスキルの習得」(20.2%)の順に高い。

(上段：n、下段：%)

※職場以外での自己啓発に取り組んでいる者が対象		合計	就業先での昇格	専門性・技能レベルの向上、資格の取得	マネジメント能力の向上	効率的・効率的な業務の遂行力向上	転職のためのスキルの習得	起業・独立に必要なスキルの習得	その他
全体		1592 100.0	298 18.7	799 50.2	312 19.6	588 36.9	269 16.9	92 5.8	16 1.0
人材種別	中核人材	803 100.0	157 19.6	462 57.5	206 25.7	312 38.9	110 13.7	45 5.6	2 0.2
	労働人材	789 100.0	141 17.9	337 42.7	106 13.4	276 35.0	159 20.2	47 6.0	14 1.8

【取り組んでいない理由 (Q26)】

- ・ 職場以外での自己啓発に取り組んでいない理由については、「必要性を感じない」が38.8%と最も多く、次いで「費用がかかる」が30.0%、「仕事に活かせる・直結するものがわからない」が17.5%である。
- ・ 人材種別にみると、中核人材では「費用がかかる」(35.2%)、「必要性を感じない」(30.9%)、「労働時間が長く、取り組む時間がない」(25.0%)の順に割合が高く、労働人材では「必要性を感じない」(41.5%)、「費用がかかる」(28.2%)、「仕事に活かせる・直結するものがわからない」(18.5%)の順に高い。

(上段：n、下段：%)

※職場以外での自己啓発に取り組んでいない者が対象		合計	費用がかかる	仕事に活かせる・直結するものがわからない	労働時間が長く、取り組む時間がない	育児・介護等のため、取り組む時間がない	
全体		2389 100.0	716 30.0	418 17.5	405 17.0	143 6.0	
人材種別	中核人材	599 100.0	211 35.2	86 14.4	150 25.0	46 7.7	
	労働人材	1790 100.0	505 28.2	332 18.5	255 14.2	97 5.4	
			就業先からの働きかけがない	就業先からの支援が不足	就業先の評価に反映されない	必要性を感じない	その他
全体		312 13.1	258 10.8	408 17.1	928 38.8	34 1.4	
人材種別	中核人材	83 13.9	74 12.4	119 19.9	185 30.9	9 1.5	
	労働人材	229 12.8	184 10.3	289 16.1	743 41.5	25 1.4	

(6) 離職・転職について

- 現在の就業先からの離職・転職を希望する理由は、「賃金への不満」が最も多く、次いで「人間関係への不満（上司・管理職）」が多い。
- 転職活動をする際に希望する就業先の従業員規模は、3割強は「こだわらない」との回答である。人材種別では中核人材のほうが従業員数の多い企業を希望しており、企業規模別では現在の就業先の規模が大きいほど、転職先も従業員規模が大きい企業を希望している。

【現在の就業先を離職・転職する理由（Q27・3位までの順位回答）】

- ・ 現在の就業先からの離職・転職を希望する理由については、第一位は「賃金への不満（希望と合わない）」が最も多く、次いで「人間関係（上司・管理職）への不満」である。次いで3番目は属性によって異なり、中核人材のうち大規模企業では「仕事内容への不満」、中規模企業では「職務への適性がなかった」、小規模企業では「人間関係（同僚）への不満」である。労働人材では企業規模によらず「職務への適性がなかった」との回答が多い。

<第一位>

		1番	2番	3番
中核人材	大規模企業 (n=254)	賃金への不満（希望と合わない）(20.9%)	人間関係（上司・管理職）への不満（18.5%）	仕事内容への不満（10.6%）
	中規模企業 (n=300)	賃金への不満（希望と合わない）(21.3%)	人間関係（上司・管理職）への不満（20.7%）	職務への適性がなかった（6.7%）
	小規模企業 (n=84)	賃金への不満（希望と合わない）(23.8%)	人間関係（上司・管理職）への不満（22.6%）	人間関係（同僚）への不満（10.7%）
労働人材	大規模企業 (n=473)	賃金への不満（希望と合わない）(21.4%)	人間関係（上司・管理職）への不満（14.8%）	職務への適性がなかった（9.9%）
	中規模企業 (n=657)	賃金への不満（希望と合わない）(23.4%)	人間関係（上司・管理職）への不満（17.4%）	職務への適性がなかった（11.9%）
	小規模企業 (n=172)	賃金への不満（希望と合わない）(19.2%)	人間関係（上司・管理職）への不満（16.3%）	職務への適性がなかった（11.6%）

<第二位>

		1番	2番	3番
中核人材	大規模企業 (n=254)	賃金への不満(希望と合わない)(15.4%)	昇給への不満(14.6%)	人間関係(上司・管理職)への不満(11.0%)
	中規模企業 (n=300)	昇給への不満(15.0%)	人間関係(上司・管理職)への不満(13.3%)	賃金への不満(希望と合わない)(13.0%)
	小規模企業 (n=84)	賃金への不満(希望と合わない)(22.6%)	昇給への不満(14.3%)	人間関係(上司・管理職)への不満、人間関係(同僚)への不満、仕事内容への不満、労働時間への不満(8.3%)
労働人材	大規模企業 (n=473)	賃金への不満(希望と合わない)(16.5%)	人間関係(上司・管理職)への不満(16.1%)	昇給への不満(12.1%)
	中規模企業 (n=657)	賃金への不満(希望と合わない)(15.7%)	人間関係(上司・管理職)への不満(14.5%)	昇給への不満(11.7%)
	小規模企業 (n=172)	人間関係(上司・管理職)への不満(16.9%)	賃金への不満(希望と合わない)(15.7%)	仕事内容への不満(10.5%)

<第三位>

		1番	2番	3番
中核人材	大規模企業 (n=254)	仕事内容への不満(10.6%)	賃金への不満(希望と合わない)、労働時間への不満(9.8%)	—
	中規模企業 (n=300)	仕事内容への不満(9.3%)	人間関係(同僚)への不満(9.0%)	賃金への不満(希望と合わない)、会社の将来の業績への不安(8.7%)
	小規模企業 (n=84)	仕事内容への不満(20.2%)	賃金への不満(希望と合わない)(10.7%)	仕事内容への不満(9.5%)
労働人材	大規模企業 (n=473)	仕事内容への不満(10.8%)	人間関係(同僚)への不満、雇用形態への不満(9.5%)	—
	中規模企業 (n=657)	人間関係(同僚)への不満(12.8%)	仕事内容への不満(11.9%)	賃金への不満(希望と合わない)(8.5%)
	小規模企業 (n=172)	労働時間への不満(12.2%)	人間関係(同僚)への不満(9.3%)	賃金への不満(希望と合わない)、仕事内容への不満、福利厚生への不満(8.7%)

【今後転職・復職活動をする際に希望する就業先の従業員規模 (Q28)】

- ・ 今後転職・復職活動をする際に希望する就業先の従業員規模については、「従業員規模にはこだわらない」が 35.0%と最も多く、次いで「51～100名」が 12.9%、「6～20名」が 11.6%である。
- ・ 人材種別にみると、いずれも「従業員規模にはこだわらない」(32.1%、36.4%(中核人材、労働人材))が最も多く、中核人材では次いで「51～100名」(15.6%)、「101～300名」(13.5%)、の順、労働人材は「6～20名」(11.9%)、「21～50名」(11.8%)、の順に多い。
- ・ 企業規模別にみると、大規模企業と中規模企業は「従業員規模にはこだわらない」(42.9%、30.9%(大規模企業、中規模企業))、が最も多く、大規模企業では次いで「101～300名」(15.7%)、「51～100名」(8.5%)、中規模企業では「51～100名」(18.0%)、「21～50名」(17.3%)が多い。小規模企業では「6～20名」(33.5%)、が最も多く、次いで「従業員規模にはこだわらない」(25.8%)、「1～5名」(14.9%)の順に多い。

(上段：n、下段：%)

※就業の意向 (SCR9) で「転職したい」と回答した者を対象		合計	1～5名	6～20名	21～50名	51～100名
全体		1763 100.0	49 2.8	204 11.6	202 11.5	227 12.9
人材種別	中核人材	564 100.0	13 2.3	61 10.8	60 10.6	88 15.6
	労働人材	1199 100.0	36 3.0	143 11.9	142 11.8	139 11.6
企業規模	大規模企業	655 100.0	3 0.5	18 2.7	32 4.9	56 8.5
	中規模企業	851 100.0	13 1.5	110 12.9	147 17.3	153 18.0
	小規模企業	221 100.0	33 14.9	74 33.5	19 8.6	12 5.4
		101～300名	301～1,000名	1,001名以上	従業員規模にはこだわらない	わからない
全体		174 9.9	71 4.0	63 3.6	617 35.0	156 8.8
人材種別	中核人材	76 13.5	27 4.8	30 5.3	181 32.1	28 5.0
	労働人材	98 8.2	44 3.7	33 2.8	436 36.4	128 10.7
企業規模	大規模企業	103 15.7	53 8.1	51 7.8	281 42.9	58 8.9
	中規模企業	66 7.8	14 1.6	8 0.9	263 30.9	77 9.0
	小規模企業	2 0.9	3 1.4	3 1.4	57 25.8	18 8.1

第4章 人材活用に係る企業ヒアリング調査

1. 実施概要

(1) 調査方法

- 各企業の経営者または人事・総務担当者への訪問式ヒアリング調査

(2) 調査期間

- 2016年12月～2017年2月

(3) 調査対象

- 中小企業庁より提示された13企業。
- 各企業の属性は以下の通り。

No.	企業名	所在地	業種	従業員数	事例タイトル
01	株式会社英田エンジニアリング	岡山県	製造業	125名	教育機関との連携により最先端の技術を自社製品に導入し、業績拡大を続ける企業
02	アース・クリエイト有限会社	岐阜県	建設業	23名	絶えず職場改革し続けることにより、生産性を高めている企業
03	会宝産業株式会社	石川県	リサイクル業	76名	従業員の意欲向上策の展開・業務改善による人員配置の見直しにより、生産性向上を図る企業
04	株式会社柿の葉すし本舗たなか	奈良県	製造業	264名	将来の幹部社員の確保を視野に、公正な評価制度により従業員を育成する企業
05	株式会社喜久屋	東京都	サービス業	191名	生産体制の工夫や「お互い様」の社風、職能等級制度により、パートタイム労働者が安心して働き続けられる企業
06	株式会社幸呼来Japan	岩手県	製造業	19名	被災地域における障がい者の雇用創出と地域活性化に取り組む企業
07	株式会社佐野テック	三重県	建設業	66名	事業承継をきっかけに、新たな経営理念・行動理念の策定、組織体制の改革を行い、創業100年以上を目指す企業
08	三州製菓株式会社	埼玉県	製造業	254名	「一人三役」を軸に、女性が活躍しやすい職場風土が醸成された企業
09	株式会社十一屋ボルト	宮城県	製造業	14名	支援機関の専門家派遣制度を活用したIT化推進により業績向上へつなげている企業
10	株式会社杉岡織布	滋賀県	製造業	4名	設備機器への投資やインターネット販売等により、年々売上を拡大する企業
11	株式会社長岡塗装店	島根県	建設業	27名	従業員が個々のニーズに応じて柔軟な働き方を実現できるよう多種多様なWLB制度を導入し、人材定着につなげている企業

(次頁へ)

(前頁より)

No.	企業名	所在地	業種	従業員数	事例タイトル
12	株式会社 Waris	東京都	人材紹介業	11 名	中小・ベンチャー企業とプロフェッショナルの女性フリーランサーを業務委託契約にてマッチングする企業
13	株式会社YPP	東京都	サービス業	10 名	スキマ時間の活用により、人手不足の中小企業を支える企業

2. 調査結果

- ・ 次頁より、各事例の調査結果を掲載する。

事例 01 株式会社英田エンジニアリング ～教育機関との連携により最先端の技術を自社製品に導入し、 業績拡大を続ける企業～

岡山県美作市の株式会社英田エンジニアリング（従業員数 125 名、資本金 6,000 万円）は、冷間ロール成形機・造管機、無人駐車場・駐輪場管理システム等の企画・設計・製造・販売を行う創業 43 年目の企業である。

創業者である青山操男氏は、創業当初から、中小企業の経営資源には限界があるとの認識に立ち、教育機関と連携することにより事業を大きく発展させたいという志を持っていた。そのため、創業 6～7 年後には自ら、高等専門学校や大学の機械工学科、電子工学科、システム工学科等に足を運び、共同研究等の連携を持ちかけた。現在では、岡山大学をはじめとする岡山県内ならびに近隣のさまざまな大学や高等専門学校と共同研究・共同開発を行っている。同社が研究したい内容をゼミのテーマとしてとり上げてくれる大学もあるという。連携先の大学研究室出身の学生が卒業後に同社へ入社するケースもみられ、教育機関との連携が即戦力となる学生の採用に寄与している。さらに、年に数回、高等専門学校の教員が、同社従業員向けの出前講座（機械加工・熱処理等の分野）を実施している。この出前講座には、職種を問わず希望者全員が出席可能だ。

このような各教育機関との密な連携により、同社は最先端の技術を導入した製品の開発・製造に成功しており、大学と共同で取得した特許も数多くある。

「教育機関と連携することにより、顧客の技術的なニーズに素早く対応でき、それが業績拡大につながっています」と同社の取締役総務部長である角南元恵氏は語る。

教育機関との連携により開発した製品は、タブレットを利用してより効率的に販売している。営業職がタブレットを用いて顧客にプレゼンテーションを行うことで、同社の技術や製品の魅力をより強く機動的に訴求することができるという。加えて 2015 年には、仕事の効率化を図るため、営業担当者や出張者全員にスマートフォンを配布し、アプリケーションを活用したコミュニケーション手段を確立。顧客との Web 会議も実施できるようにした。

「利益を出して、国際社会や地域社会に貢献するためには、常にその時代に合った手法を用いる必要があります。日本だけでなく世界で通用する企業にならなくてはなりません」と語る角南氏。同社は、2020 年までに売上を 100 億円にすることを目標に掲げている。そのための足掛かりとして、2017 年 1 月に、台湾に営業所を設ける予定である。国内市場がすでに飽和状態にある製品を、中国や台湾そしてその周辺国に展開していきたいと考えているのだ。

産学連携等により築いた技術力を基に、同社は岡山県美作市から世界に羽ばたいていく。

以上

事例 02 アース・クリエイト有限会社 ～絶えず職場改革し続けることにより、生産性を高めている企業～

岐阜県岐阜市のアース・クリエイト有限会社（従業員数 23 名、資本金 300 万円）は、道路標示・区画線等の路面表示工事を施工する交通安全施設事業を主として実施する建設業である。

同社では、かつては長時間労働が常態化し、従業員は仕事をやらされているという意識が強く、従業員の定着率も低かった。現在の取締役営業本部長である岩田良氏は、代表取締役社長の中石俊哉氏にこのような環境を改善したいとの思いをぶつけたところ、「やってみろ」との後押しを受け、2005 年に改革が始まった。

最も大変であったのが「職人気質」から「オールラウンダー」への意識改革である。従来は「この仕事はこの人しかできない」という職人気質の風土であり、若手社員も育ちにくかったが、毎年、項目ごとに業務内容を見直し、担当を変更することにより、従業員一人ひとりが複数の仕事をこなせる「オールラウンダー」になると共に、若手であっても経験を積む機会が増えた。1 名が複数の作業をこなせるようになった結果、これまで 5 名体制で行ってきた仕事が 3 名体制となるなど、仕事の効率性は高まり、労働時間の削減、生産性の向上につながった。

更に、2007 年に岩田氏自身が育児休暇を同社で初めて取得したのを皮切りに、子育てに関する制度の拡充が始まった。配偶者の出産時に取得できる 2 週間の特別休暇制度は、これまで 8 名計 13 回の取得実績がある。子どもが義務教育の間は学校行事や子どもの怪我・病気等の際に取得できる日数無制限の有給休暇制度も整備している。日数を制限せずに柔軟な運用を行っているのが利用しやすさのポイントである。社員間の信頼関係があれば「ルール化」の必要はなく、無制限に休みを取る者は誰もいない。加えて、2 名 1 組で仕事をする「バディ制度」の運用により、バディ間で情報共有を図ることで、信頼関係が醸成され、個々人が休みを取りやすい環境となっている。

「社長が以前から自分に一切のやりたい業務を任せてくれ、口も出さないのも、社長が自分をバディとして認めてくれていたのだと思う。」（岩田氏）

子育てに関する制度以外にも、有給休暇の事後申請、時間外労働削減のためのタブレットでの日報・月報提出、SNS での情報共有、クレジットカード配布による備品等の購入届の事後申請の許可等、働く環境の改善に向けて様々な試みを行っている。これらの試みは社員と毎月実施する面談で寄せられた提案を受けての取り組みや、社員の不満解消のために考案した取り組みである。

常に改革を進める同社では、今後は、高齢で体力的に厳しくなってきた従業員や育児や介護等の事由により働く時間に制約のある従業員等、各々の従業員の事情にあわせた「働く場」の提供を新たな挑戦として掲げている。



本社事務所の壁一面に貼られた従業員のご家族の写真

以上

事例 03 会宝産業株式会社

～従業員の意欲向上策の展開・業務改善による人員配置の見直しにより、生産性向上を図る企業～

石川県金沢市に本社を置く会宝産業株式会社（従業員数 76 名、資本金 5,700 万円）は、中古車解体および中古車部品リサイクルビジネスのパイオニアである。1990 年代から途上国における中古車部品のニーズに着目しており、近年の輸出先はアジア・中東・アフリカ・南米等、世界 80 ヶ国・地域に上る。

76 名の従業員のうち女性が 16 名、60 歳以上が 7 名、外国人が 4 名と、多様な人材の活用を推進している。数年前からは地域の大学・高校からインターンシップの学生を積極的に受入れており、同社の仕事を理解した上で就職を希望する学生が増えるなど、採用活動も順調である。

従業員の働く意欲を引き出す仕組みの一つとして「夢シート」を活用している。同シートは従業員が「取り組んでみたい」と考える仕事を自由に記入するシートであり、年に 2 回、人事部に提出する。人事部ではその希望に応じた仕事を実際に割り振ることができるよう、現場部署と調整を図る。従業員から海外視察の希望がある場合は、可能な限り派遣する。これらにより「従業員自らが考え、行動する」といった行動様式が確立しており、代表取締役会長・近藤氏は、「『現場』で『現物』に触れ『現実』を把握するという『三現主義』を重視するなか、その経験が社員にもたらす効果は計り知れない」と言う。

また、従業員が職場環境の活性化に向け率先して取り組めるよう、「あいさつ日本一、きれいな工場世界一」をスローガンに掲げる。お客様にほめられた際には「いいね！報告」で全従業員がその内容を共有できるようにもしており、お客様にどうすれば喜んでいただけるかを従業員自らが考え、顧客満足度の向上につなげる環境を整えている。

同社では市場規模の大きな拡大が見込めないなかで利益を高めるためには「生産性」こそがキーポイントであると捉え、2005 年に仕入管理・在庫管理・販売管理・生産管理等を行う「KRA システム」を導入するとともに、同業者とアライアンスを組んで中古車部品調達データベースを構築し、在庫情報の一元管理を可能とした。以降、手書き記録をデータ化する入力作業が減るなど効率化が図られた。2015 年からは各種システムのデバイスに世界各国において利用頻度が高いタブレットを利用することで、同社がターゲットとする世界規模でのネットワークの拡充を睨んでいる。

現在は外部コンサルタントと連携の上、業務改善を推進中である。効率化できる業務については人員配置を見直し、今後さらに注力予定の海外取引に係る部署の人員を手厚くしたり、国際的に活躍できる人材の育成に取り組んだりするなど、さらなる生産性の向上を目指している。



KRA システムを用いた中古車部品管理

以上

事例 04 株式会社柿の葉すし本舗たなか ～将来の幹部社員の確保を視野に、公正な評価制度により従業員を育成する企業～

奈良県五條市の株式会社柿の葉すし本舗たなか（従業員数 264 名、資本金 4,800 万円）は、奈良県の名産品である「柿の葉すし」の製造・卸・販売を行う企業である。

現在の代表取締役社長の田中妙子氏は 3 代目で、前社長が 60 歳を超えたのを機に専務に就任し、その後 3 年間の準備期間を経て 2015 年に事業を承継した。

現在同社では、管理職の年齢が 40 歳代後半から 50 歳代に達する中で、将来同社を担う幹部社員候補を確保すべく、主に 30 歳代の育成に力を入れている。その中で、特に重要と認識しているのが、従業員のモチベーション・能力向上につながる評価制度の整備・運用だ。評価制度の構築にあたっては、代表取締役、常務、各部門長、外部コンサルタントを含めた 7～8 名のプロジェクトチームを立ち上げ、約 1 年間かけて議論を重ねたという。その過程で、職種や等級ごとに期待される能力や役割を各部門長とともに明確にし、評価項目に反映することで、現場の実情に即した評価項目を策定した。運用の際は、評価項目一覧の中から各従業員の職種や等級に応じて関連する項目を 20 項目程度ピックアップし、適用している。

平成 20 年に同制度を導入したが、同社にはそれまで、客観的指標を用いた全社統一の評価制度がなかったため、制度が定着するまでにはある程度の時間を要した。公正で厳密な評価制度とすべく、導入時には全評価者に対して「評価者訓練」を実施し、訓練を通じて、評価する際の視点やポイントの均一化を図った。同訓練は、その後も継続的に行われている。さらに、「評価者訓練」の実施にとどまらず、最終的な各従業員の評価結果（一次評価者＋二次評価者＋三次評価者による総合評価結果）を、代表取締役社長、常務、部門長など 5～6 名が参加する人事査定会議にて、多角的な視点でチェックする機能を設けた。ここで各従業員への評価の妥当性を検証し補正しているため、評価に対する従業員の納得度は高い。評価結果は、処遇と連動した等級制度に反映され、評価が高い場合は昇級のスピードが速くなる一方で、評価が低い場合は降級もあり得るという。

評価結果は年 2 回の面談で従業員本人にフィードバックしており、その中で会社が各従業員に期待することと従業員が会社に期待することのすり合わせも行っている。「頑張っている人は認められる」という風土をつくるのが、将来同社を担う人材の育成にとって重要だと考えているのだ。「評価制度のおかげで、会社が何を求めているか、何を達成すれば昇級できるのかが明確になり、従業員のモチベーションが向上しました」と総務課長の米田哲也氏は語る。現在、同評価制度は、雇用区分を問わず全従業員（正社員約 100 名、契約社員約 15 名、パート約 150 名）に適用されており、常用の従業員の定着率は 9 割を超えている。公正な評価制度の整備・運用は、将来幹部社員となり得る人材の育成に大きく貢献している。

以上

事例 05 株式会社喜久屋

～生産体制の工夫や「お互い様」の社風、職能等級制度により、
パートタイム労働者が安心して働き続けられる企業～

東京都足立区に本社を置く株式会社喜久屋（従業員数 191 人、資本金 1,000 万円）は、1956 年にクリーニング会社として出発し、現在はクリーニングのほかにもマンションの管理会社等と連携したフロントコンシェルジュサポート、宅配クリーニング・無料保管サービス、マッサージ事業など国内外で幅広く事業を展開している。

従業員は正社員が 33 名、パートタイム労働者が 158 名である。同社の主戦力となるパートタイム労働者の大半は女性であり、20 代から 70 代まで幅広い年齢層の者が働いている。パートタイム労働者の雇用条件は「週 3 日、一日 3 時間以上」としているが、実際には週 5 日、9 時から 17 時まで勤務している者が多く、店舗のオペレーション、工場での洗濯やアイロンといった作業、事務、ドライバーなど様々な業務で活躍している。

パートタイム労働者の平均勤続年数は 10 年と長く、勤続 20 年以上が 11 名、勤続 30 年超も 2 名いる。このような高い定着率の背景には、育児や介護といった個々の事情を抱えるパートタイム労働者の働きやすさを実現する生産体制及び社風、長期的な動機付けを促す職能等級制度がある。

まず生産体制の工夫として、同社では一人の従業員が複数の業務内容や機械を担当できるよう多工程・多台持ちの仕組みを導入している。このため、急に休まなければならない者が出た場合でも、従業員同士で互いの業務を補い合い、円滑に業務を進めることができるという。また、クリーニング業は時期によって受け付ける業務量に大きな差があるが、仕上がり日を「受付け 3 日後」等と同社側から指定するのではなく、お客様に選んでもらうことで期日の集中を回避し、業務量を平準化している。平準化した業務を前倒しでこなすことにより、例えば地元の学校行事によりパートタイム労働者が集中的に休暇取得を希望する場合でも、業務運営に支障をきたすことなくそれを実現している。

従業員同士で「お互い様」と言い合える雰囲気醸成されていることも働きやすさを後押ししている。同社が子連れ出勤を認めていることや、社内休憩室に幼稚園・学校帰りの子どもたちが遊べる場所を用意していることが、これに寄与している。日頃から従業員同士が子どもの顔まで知っているため、子の体調不良により早退するパートタイム労働者がいても周りの者は気持ちよく送り出してくれるという。

さらに、同社はパートタイム労働者を対象とする職能等級制度²²を有し、等級に基づき賃金を支給するほか、店舗の店長への登用や、全従業員のお手本として研修受講者を受け入れる模範店舗での勤務、正社員転換などの機会も設けている。これらにより、パートタイム労働者の能力向上への意欲を引き出すとともに、長期的な動機付けを促すことが可能となっている。

²² 必要とされる職務遂行能力(職能)を定義した「職能要件書」等を用いて、社員の能力を基準に等級を決定する制度。

従業員が安心して長く働き続けられる職場環境の情報は、インターネットや各種メディアを通じて広がり、近年では2名の募集に対して30名以上の応募があるなど応募状況は良好である。今後も従業員が安心して働ける環境づくりを進めていくことで、「喜久屋で働きたい」という人材を確保しつつ、従業員とお客様双方の暮らしに価値を提供し続けられる企業となることを目指している。

以上

事例 06 株式会社幸呼来 Japan ～被災地域における障がい者の雇用創出と地域活性化に取り組む企業～

岩手県盛岡市の株式会社幸呼来 Japan（職員数 19 人、資本金 10 万円）は、2011 年に創業し、岩手県の伝統工芸である裂き織の商品製造や販売を行っている就労継続支援 A 型事業所²³である。

同社の創業前、建設関連会社に勤務していた石頭悦代表取締役は、業務の一環で 2009 年に特別支援学校高等部²⁴を訪問した際、生徒が制作した裂き織作品に感銘を受けるとともに、この技術が就職に結びつかず、埋もれてしまうことへもどかしさを感じたという。そこで、2010 年 7 月から社内の一部門として裂き織の生産・販売事業を立ち上げ、特別支援学校の卒業生 2 名を含む 4 名のメンバーで同事業に取り組んでいた。

しかし、2011 年の東日本大震災により会社の業績が悪化し、社内での同事業の継続が困難となったため、石頭氏は障がい者の雇用を守りたい一心で同社の創業を決意した。創業当初は初めての経営や障がい者雇用に戸惑うこともあったが、盛岡市や盛岡商工会議所、岩手県中小企業家同友会からの助言、医療機関及びケースワーカー等との連携により事業を軌道に乗せている。

建設関連会社の一部門として 4 名から始まった同事業も、現在では障がい者 15 名（身体障がい者 3 名、知的障がい者 9 名、精神障がい者 3 名）や支援スタッフ 4 名を雇用するまでになり、地域の障がい者の雇用創出に貢献している。創業からこれまでに 3 名が一般就労へ移行しており、就労継続支援 A 型事業所としても着実に成果を挙げている。

石頭氏は裂き織事業の立ち上げ時に「障がい者というフィルターを通すのではなく、純粹に商品のクオリティで勝負したい」と考えた。そのため、障がい者には障がいに甘えず前向きに働く姿勢を求めており、同社への就労希望者を誰でも受け入れるのではなく、受け入れ時には少なくとも 1～2 週間の実習期間を設けている。実習期間を通じて企業と障がい者が互いに適性を確認することで、同社に合った人材を雇用することができ、受け入れ後の障がい者の活躍につながっている。

同社は他の福祉サービス事業所とも連携して事業へ取り組んでおり、先方へ作業を発注したり、協働で新商品開発に取り組んだりしている。これらにより、地元伝統工芸の担い手を広げるとともに、同社に限定しない障がい者の雇用機会の創出につながることを期待している。社名には「東日本大震災で大きく傷ついた東北、日本に幸せが来るように」という思いが込められており、今後も地域の様々な機関と連携して、障がい者の就労支援や伝統工芸の復興といった面から地域の活性化へ取り組んでいくことを目指している。

以上

²³ 通常の事業所に雇用されることが困難であって、雇用契約に基づく就労が可能である者に対し、雇用契約を結んだ上で、就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な支援を行う事業所のこと。

²⁴ 障がいを持つ生徒に対して、高等学校に準じる教育を行うとともに、障がいによる学習上又は生活上の困難を克服し自立を促すために必要な教育を行う学校。

事例 07 株式会社佐野テック

～事業承継をきっかけに、新たな経営理念・行動理念の策定、
組織体制の改革を行い、創業 100 年以上を目指す企業～

三重県三重郡の株式会社佐野テック（従業員数 66 名、資本金 3,000 万円）は、道路や橋梁に関連する部品等の製作・設置・施工と木造・鉄骨造を問わず、住宅・工場・店舗の新築・増改築・リフォーム・リノベーションの設計・施工を行う企業である。

2017 年に創業 85 年を迎える同社は、同年 9 月の社長交代に向け、社内改革を進めている。現在の代表取締役社長である佐野明郎氏が事業承継に向けて動き始めたのは、60 歳を迎えた 2013 年頃である。従業員から次期社長を問われたことがきっかけであったという。長女の佐野貴代氏に相談したところ、「100 年以上続く企業にしたい」と同社を承継する意思があったため、貴代氏を次期社長に任命し、全従業員に周知した。そこから「創業 100 年以上の企業」を目標に据え、承継の準備を始めた。

「これまで自分自身は、いわゆるワンマン経営をしてきた。しかし経験年数の浅い長女には、統率力がない。そのため、長女の元で円滑な経営ができるよう経営体制の見直しや、経営理念の再構築に取り組むことにした」と佐野社長は語る。

まず、2013 年に社内改革の一環として三段階の会議制度を発足させた。第一に、現社長、次期社長、部長以上の管理職級の従業員で構成される「戦略会議」において、次期社長が経営に対する姿勢を管理職に伝え、また、管理職も次期社長に率直に意見する中で、経営方針のアウトラインを固める。次に、部長・課長クラスからなる「親方会議」で経営方針の概要を具体的な戦略に落とし込む。さらに、若手従業員の代表からなる「リーダー会議」にて、「親方会議」で決定した戦略の実行方法を検討し、全従業員で共有する。「ワンマン経営から組織経営に変更したことで、若手従業員が意見を述べる機会が増え、考えていることが把握しやすくなり、より風通しのよい職場風土になった」と佐野社長。

また、2014 年 5 月に社名を「株式会社佐野鉄工」から「株式会社佐野テック」に変更した。これは、「鉄工」が 3K 労働をイメージさせるため新卒者が忌避することを懸念し、現代風なイメージの社名に変更したものである。社名変更後に新卒者の応募が増え、毎年 1～2 名の採用が可能となった。

2016 年には、次期社長と従業員 8 名のプロジェクトチームを結成して新しい経営理念、基本方針および「最良の追求・挑戦・モラルの遵守・時間の価値」等の行動理念を策定し、同年 7 月に全従業員及び主要取引先に向けて発表した。

現在は、従業員から「基準がわかりにくい」という声があがっていた人事評価についても行動理念に即した改革を行い、評価者の主観ではなく、企業としての方針に沿って評価できるように明確な評価項目・評価基準の構築を進めている。

「次の 20 年は、次世代従業員のためにある」と語る明郎氏。改革を進める同社だが、「何でも断らず 良い品物を 決まった納期に 必ず納入する事!!」という企業使命は変わらない。事業承継をきっかけに、よいものはそのままに、よりよい組織を目指す同社は、創業

100年以上の企業としての基盤を着実に構築しつつある。



職場の様子

以上

事例 08 三州製菓株式会社

～「一人三役」を軸に、女性が活躍しやすい職場風土が醸成された企業～

埼玉県春日部市に本社を置く三州製菓株式会社（従業員数 254 名、資本金 8,600 万円）は、昭和 25 年に創業した高級米菓（せんべい、あられ）および洋菓子（揚げパスタ、バウムクーヘン）製造・販売の老舗である。

254 名の従業員のうち、正社員が 75 名、準社員と呼ばれるパートタイム労働者が 179 名。女性比率は正社員で 4 割弱、準社員で 9 割以上と、女性が戦力として大きな役割を果たしている。そのため、かねてから代表取締役社長・斉之平氏の主導で女性活躍を積極的に推進しており、2004 年に埼玉県男女共同参画推進事業所の認定を受けて以降、数々の認定・表彰を受けている。

一般的に、女性は育児・介護等の事情により働き続けることが難しいケースもみられるが、同社ではそのようなことはほとんどない。育児休業をはじめとする育児・介護支援に係る人事制度は、正社員はもちろん、準社員も大いに利用しており、また、両者ともに必要ときには気兼ねなく有給休暇を取得している。その最も大きな秘訣は「一人三役」の仕組みにある。「一人三役」とは、工場における多能工の考えを発展させたものだ。一人が 3 種類以上の業務を担当できるようにすることで、お互いがお互いのフォローに回れる体制が整い、ひいては生産性の向上、お互い様の風土の醸成が図られているのである。

運用に際してはいくつもの工夫を重ねている。代表的な工夫として、第一に、「業務の割り振り」がある。具体的には、各人が自身の業務の棚卸を行い、それを所属長がチェックすることで非効率な業務をスリム化する。また、同じ業務を複数人が担当している場合には担当者を絞ることで、手が空いた者に他の業務を任せられるようになる。第二に、「業務習熟度ランクの公開」がある。各人のスキルは業務ごとに自己申告式の習熟度ランク（6 段階）に整理され、その一覧表を社内に掲示している。部署を超えて誰にどの業務を任せられることができるか、急な休暇取得者がいた場合に誰にヘルプを依頼するか等が一目瞭然となるほか、全体の業務を俯瞰した視点を持つことができ、各人のスキルアップへのモチベーション向上にも寄与している。第三に、「人事評価への反映」がある。「一人三役」は「お互いの助け合い」に基づく概念であり、それが十分に機能していれば、女性のみならず全社員が働きやすい企業になるのである。もちろん、女性比率が高い職場であり、以前から自発的にお互い様と考え合う傾向はみられていた。しかしながら「一人三役」に沿った人事評価制度を導入し、評価基準を公表することで、従業員も「一人三役」がもたらす意味を十分に理解し、率先して取り組むようになった。個人業績の評価だけでは個人主義となり、お互い様の風土は醸成されない。

近年は独自商品の開発にも注力しており、商品開発に携わる従業員は全員が女性である。一番のヒット商品は育児中の短時間勤務正社員が考案したが、社長はこれも「一人三役」を基軸としたお互い様の風土があったからこそその結果であると言う。

同社では KPI（重要業績評価指標）に女性管理職比率を採り入れたり、準社員から正社員への積極的登用を明言するなど、今後もさらに女性活躍が進むものと考えられる。ロールモデルとなる女性がすでに活躍していることも、その推進の後押しとなっているのであろう。



工場での米菓製造の様子

以上

事例 09 株式会社十一屋ボルト ～支援機関の専門家派遣制度を活用した IT 化推進により 業績向上へつなげている企業～

宮城県仙台市の株式会社十一屋ボルト（従業員数 14 名、資本金 1,000 万円）は、1955 年に自動車修理工場専門のボルト店として開業し、土木、建築、機械から特注品まで、各種用途に応じたボルト製作・販売を行う企業である。

2008 年、IT 化された発注システムを有する大手企業との取引が始まったものの、同社は当初、電話と FAX で受注し、見積、仕分け、納品、検収等を手作業で行っていた。そのため、取引先の多品種少量注文に対応しきれず、社員の業務負荷が増えて納品ミスが続く等スムーズな取引ができなくなっていた。

2016 年まで社長を務めた佐藤兼紹会長は、「このままでは大手企業との取引が継続できなくなる」と大きな危機感を抱き、見積作成や受発注処理、在庫等の管理ができる IT システムの必要性を実感した。しかしながら社内には IT に詳しい人材がいなかったため、宮城県中小企業団体中央会へ相談したところ、費用を抑えて専門家の指導が受けられる事業の存在を教えられて利用することにした。

早速、IT コーディネーターの派遣を受けて「電子データの処理方法、見積回答システム」を開発したところ、従来 3 日間かかっていた見積作成が約 1 時間で完了するようになり、事務処理費用の大幅なコストダウンにつなげることができた。また、見積作成期間の短縮は作業時間の余裕を生み、作業の質が向上して不良率の改善に寄与した。この結果、取引先が毎月発表する納入業者品質管理ランキングでトップとなり、品質向上が取引先関連会社の間でも評判となったことから、販路拡大及び売上高増大につながったという。

これを機に、同社はみやぎ産業振興機構や仙台市産業振興事業団からも専門家の派遣を受け、「バーコード活用の検収システム」、「仕入管理システム」等を開発している。各種システムの開発により、正確な在庫管理や品種別集計、過剰在庫の是正等が可能となり、仕入先や取引先の要望に迅速・正確に対応できるようになった。その後も同社は、取引先のシステム改定に毎回対応し、安定的な取引を継続している。

同社では、全てのシステム開発に際して佐藤氏自らが、社員の意見も聞きながら業務フローを見直し、システム化する部分と手作業で対応する部分を分類した。全てをシステム化するのではなく、特殊加工品に係る品種別データなど汎用性が低い内容については手作業で入力するようにした。また、現場担当者が頻繁に利用する受発注管理には多くの従業員に馴染みのある Excel を、大量のデータ処理を要する在庫管理や品種別仕入れ・受注管理には Access を使い分ける等して、社員誰もが使い易い IT システムとなるように工夫している。

2011 年の東日本大震災では、商品や書類が散乱し、本社の建屋が一部損壊したほか、宮城県石巻市にあった営業所が津波に襲われて通常業務の継続が困難となった。しかし速やかに本社社屋の改修や商品在庫棚の倒壊防止策へ取り組み、本社や八戸営業所を中心に業

務を再開したことで、震災からの復旧工事に伴うボルトの需要増加に対応することができた。また、津波の被害に遭った石巻営業所では、図面等営業書類が全て流出したが、みやぎ産業振興機構の復興相談助言事業を活用して、図面、単価表等をクラウドに保管する「図面見積管理システム」を考案している。

震災の後は、会社を取り巻く環境が大きく変化し、売上も停滞したが、新規顧客を開拓すべく、中小企業庁の「宮城県よろず支援拠点」の助言を受けてホームページ上での情報発信に力を入れ、業績回復につなげている。

同社のホームページでは、これまで導入してきた IT システムについても情報発信しており、商品のみならず受発注・在庫管理体制等も含めてお客様から選ばれる企業となることを目指している。今後も社内の IT 環境を整備したり、お客様とのコミュニケーションを意識したホームページ作りへ取り組んだりしていくことで「いずれは小規模事業者の新しいボルト販売モデルを作り、もっと会社を発展させたいですね」と明るく語る。

以上

事例 10 株式会社杉岡織布 ～設備機器への投資やインターネット販売等により、年々売上を拡大する企業～

滋賀県高島市の株式会社杉岡織布（役員 5 名・従業員数 4 名、資本金 2,250 万円）は、綿クレープ・綿楊柳・ドビー織物等の製造・卸、縫製品販売を行う創業 62 年目の企業である。同社がある高島地域は、江戸時代から「綿クレープ」「綿楊柳」と呼ばれる「高島ちぢみ（薄手の衣料向け綿織物生地）」の生産地として栄えてきた。代表取締役社長の杉岡定弘氏は、2014 年に先代社長の父親より事業を承継したが、「これまでと同じことをやっているだけでは、この先事業が立ち行かなくなるのではないか」という考えのもと、承継する以前から顧客ニーズや補助金等の各種情報収集に努め、新しい取組みに挑戦してきた。

例えば、顧客要望を正確に反映した商品を短納期で生産するため、順次目的に合わせて最新の機械設備を導入してきた。2016 年 12 月には、「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」でデザインシステムを導入した。経糸・緯糸の配列を入力すると織物のデザインがプリントアウトされ、それらをサンプルとして活用することができるシステムだ。以前はサンプルの要望がある度に、顧客が希望するデザインを織っていた。同システムを導入することで、サンプル製作のためのコストと時間が大幅に削減できた。より多くのサンプルを顧客に提示できるようになるため、商談締結の可能性も高まった。さらに、従来は織り込める色が 4 色であったものを、8 色まで織り込み可能で、かつ高速な最先端の機械を導入することで、細部にまでこだわったデザイン性の高い商品を短納期で生産できるようになった。

繊維製造業は商社を介しての販売が一般的であるが、同社は 2012 年度から、エンドユーザー向けの最終商品（肌着）を生産し、IT を活用したインターネット販売を開始している。当初、「①価格は少し高いがデザイン性を高めたもの」「②素材は良いままで価格は抑えたもの」の 2 通りの製品を販売した。②のほうが売上げがよいという結果が得られ、消費者のニーズを直接把握することができた。さらに、同社の商品は涼感素材という特性から店頭での取り扱いが夏場が中心となるが、インターネット販売では秋・冬の時期に売上が増加するというデータも取得できた。こうして得られた情報を商品開発に活かしたり、これまで同社を知らなかった方たちに自社製品を PR できたりすることがインターネット販売の魅力だと杉岡社長は語る。また、消費者の声が直接届くようになったことで、生産に携わる従業員のモチベーションも向上しているという。

設備機器への投資やエンドユーザー向け商品の開発及びインターネット販売等により、少人数でも付加価値の高い事業が可能になったことで、同社の売上は、2011 年度の約 9,820 万円から、2014 年度には約 1 億 7,030 万円にまで増加している。売上の増加は、新たな設備投資や新施策への挑戦を促している。2015 年度からは、高島市がブランド化を推進する「高島ちぢみ」の海外展開施策の中心企業として、台湾やインドネシア、マレーシア等を訪問しており、既に商談に至った部分もある。

既存の「生地を織って問屋に売る」という枠組みを飛び越え、生産から最終商品開発、消費者への販売までを一気通貫で行う同社。高付加価値商品の開発と新たな取引先の開拓等により今後のさらなる売上拡大が期待される。

以上

事例 11 株式会社長岡塗装店

～従業員が個々のニーズに応じて柔軟な働き方を実現できるよう
多種多様な WLB 制度を導入し、人材定着につなげている企業～

島根県松江市の株式会社長岡塗装店（従業員数 27 名、資本金 2,550 万円）は、1938 年に創業した塗装会社である。

人材の流動性が高い建設業界において、かつては同社でも業界内での転職を繰り返す職人や、塗装職人としてのスキルや資格を身につける前に辞めてしまう若手社員が多く、後進の育成もままならない状況だったという。

常務である古志野純子氏は役員へ就任したばかりの 1997 年、状況を見かねた現場の社員から「このままでは会社が潰れてしまう」と言われ、個々の従業員に長く同社で活躍してもらうために働き方の制度や職場環境の見直しに乗り出した。

まず、子育てと仕事の両立に悩む男性社員を目前にして、30 分単位で取得可能な子の看護休暇制度の整備に着手した。その際、「制度を作ること・制度があることが重要なのではなく、従業員がお互いに気持ちよく制度を利用できることこそが重要」だと考えた。このため制度を作る過程では、その時点では制度の対象者でない人から先に意見を聞いたり、制度を利用する人・しない人というそれぞれの立場へ丁寧な説明を心がけたり、育児支援制度と介護支援制度を同時に作ったりと、不公平感の解消を意識した工夫を凝らしている。

従業員一人一人の顔を思い浮かべながらそれぞれの事情に応じて必要な制度を作っていた結果、今では育児・介護のための始業・終業時間の繰上げ・繰り下げ、保育料や介護サービス利用費用の 1/3 補助など多種多様な制度を導入している。制度導入のほかにも、社外の専門家に講師を依頼して働き方に関する勉強会を開催したり、日頃から可能な範囲で従業員同士の個々の事情を共有したりすることで、経営層のみならず従業員の間でもワーク・ライフ・バランスに対する理解が浸透し、お互いの事情を気遣える雰囲気形成されてきたという。

これらの取り組みにより、近年、人材の定着状況は順調である。教育機関との連携に基づくインターンシップの受け入れやジョブカフェへの参加といった人材確保に対する取り組みもあり、2000 年以降、従業員数は増加傾向にある。また、従業員の働きやすさを追求した取り組みが国や地方自治体から表彰されることで、地方紙や公的機関が発行するパンフレット等に取り上げられ、会社の認知度向上につながったという。この結果、記事を見た求職者が多数集まったり、新規受注につながったりと好ましい連鎖反応が生まれている。

従業員が長く働いていれば一人一人に様々な事情が出てくることは当然であり、同社は中小企業だからこそそれらの事情を皆で共有・理解して、事情に応じた柔軟な働き方を模索することができているという。古志野氏は「働きやすい会社作りを進めることには良いことしかなく、多くの会社に力強く推進してほしい」と期待している。

以上

事例 12 株式会社 Waris

～中小・ベンチャー企業とプロフェッショナルの女性フリーランサーを 業務委託契約にてマッチングする企業～

東京都港区の株式会社 Waris（従業員数 11 名、資本金 646 万円）は、女性 3 名が共同出資により立ち上げた、人材のマッチングサービスを行う企業である。

特徴的な点は、マッチングの方法にある。具体的には、新規事業スタートアップの際の企画や PR・マーケティング業務、営業、営業企画、人事・経理・財務等を「プロジェクト」として任せたい企業と、フリーランスとして働きたいと考える女性、なかでもいわゆる「文系の総合職領域」での経験が豊富なプロフェッショナル人材とを、業務委託契約にてマッチングする、プラットフォームの役割を果たす。

約 1,100 社の顧客企業の約 7 割が中小・ベンチャー企業、うち約 4 割が IT ベンチャー、その他は製造業やアパレル業など様々である。大企業と比較し、高度な戦略部門を有していないことも少なくない中小・ベンチャー企業は、社内リソースにも限界がある。たとえば、新規事業に向けたプロジェクトを立ち上げる際など、社長の右腕ないしは相談相手としてプレーできる人材を新規採用することはコスト面からも難しい。しかしながら、当該業務を経験豊富なプロフェッショナル人材に 3 ヶ月程度の短期間で委託（更新も可能）することで、コストダウンを図りながら高いクオリティを導くことが可能となる。加えて、プロフェッショナル人材と共に業務を進めることにより、委託元企業の従業員に新たな知見やネットワークが蓄積され、従業員の能力向上にもつながる。これは「外注」では得られない効果である。

とはいえ、現状ではこのような業務委託契約を締結した経験を持つ企業はほとんどない。同社は顧客企業に対し、業務の整理・分解、必要とされるスキルの明確化、業務委託契約の内容精査から契約期間中のフォローアップまで、各企業がマッチングサービスをスムーズに利用できるよう一貫した支援を行っている。加えて、委託料に関し、同社における過去の契約事例に基づく相場観を顧客企業に伝えるなど、同社は適正価格での契約締結を実現するための仲介機能も担っている。

同社に登録する人材は 9 割以上が女性、約 3,400 名程度であり、約 5 割がフリーランスとしての働き方を、約 4 割が雇用形態等は気にしないものの自由な働き方を望んでいる。また、約 3 割が育児や介護等を事由として離職中であり、週 3 日程度の就業を希望する者が多いなど、フレキシブルな働き方へのニーズが強い。代表取締役の一人である田中氏は、「労働力人口の減少も相俟って、特に中小・ベンチャー企業では一つのプロジェクトを上流から下流まで担当できる自走性のある人材の採用が厳しくなっている。そのようななか、『雇用』を前提にして人材採用を考えると、必要な時に必要な人材を確保できないリスクがある。ぜひ発想を柔軟にし、業務委託という選択肢を考えてほしい」と話す。

「文系の総合職領域でのフリーランス」を提唱する同社のビジネスモデルは、今後さらにスポットが当てられることになろう。 以上

事例 13 株式会社 Y P P ～スキマ時間の活用により、人手不足の中小企業を支える企業～

東京都中央区に本社を置く株式会社 Y P P（従業員数 10 名、資本金 940 万円）は、経理や受発注、給与計算等の事務代行を行っている。

代表取締役の五味渕紀子氏は、育児のために前職を退職して無職であった 2005 年に同社を起業した。当時、五味渕氏と一緒に働く従業員も同じように乳幼児を抱えており、いつ誰が不測の事態で休むか分からないなか、お互いをカバーし合えるようチーム制で作業を進めるようになり、それが現在の同社の事業スタイルの礎となっている。

事務代行の作業を実際に担う「メンバー」には 2017 年 1 月末時点で 694 名の登録がある。育児、家族の看護や介護、自身の病気や障がい等の様々な事情から働き方に制約はあるが、「少しの時間でも働きたい」という思いの方が多く登録している。在宅での仕事が可能なため、登録メンバーは国内各地におり、海外在住の方もいる。

スキマ時間を活用して働きたいメンバーと、顧客企業からオーダーのあった業務をマッチングするのが同社の役目である。メンバーの家庭事情等による急な休みや顧客企業からのオーダーの繁閑にも対応できるようメンバーは複数名でチームを編成し、いつでも代替が可能にしている。メンバー間ではチャットを活用して連絡を取り合いながら仕事を進める。複数名で分担して行うこと、またメンバーは必ずしも高度なスキルを持つわけではないことから、顧客からオーダーのあった業務はある程度マニュアル化し、エクセルやワードなどの一般的なパソコンスキルがあればできる作業にまで噛み砕いた上でメンバーに依頼する。また在宅で作業を行うメンバーが多いため、情報の取り扱いには特に重視しており、個人情報に関する研修の受講を必須にすると共に、ノートパソコンの施錠管理等の業務環境についても写真を提出させて確認している。

メンバーは、仕事を行うことに数年のブランクがあったり、そもそも仕事を行うことに不慣れであったりするが、メンバー間でダブルチェックの環境を整えたり、チャットを通じてベテランメンバーがフォローを行ったりと、慣れるまでの期間も研修ではなく、対価を得ながら実践を通じてスキルを習得するようにしている。「試行錯誤し、失敗し、痛い思いをして初めて本人の糧になる」と五味渕社長。メンバーの中には、身体に障がいがあり、当初は週 3 日、2～3 時間／日ほどの作業が限界であったために正社員としての所定労働時間の条件を満たせなかったが、同社メンバーとして働く中で体力や気力、及び仕事のスキルが充実し、週 5 日の在宅勤務の正社員として他社に就職したケースがある。このように同社で経験を積み、正社員等へとステップアップしていくケースは少なからずあるという。

一方の顧客企業側は、中小企業や個人事業主が多い。人数が少ない中で、総務・経理等の事務作業は 1 名の従業員が全て担っているケースも多く、急がない事務作業は後回しになりがちである。また事務作業のために人員を補充するのも容易ではない。その滞っている事務作業を代行するのが同社である。顧客企業の中には、従業員が急遽退職して営業や

受発注等を担う者がいなくなってしまったものの、その不足部分を同社に事務委託し、次の採用者が見つかるまで滞ることなく業務を継続できたというケースもあった。

顧客企業から請け負う業務を切り出し、作業レベルまでマニュアル化する作業、顧客からメンバーへ無理・無謀な要請があった場合の調整、メンバーの不平・不満へのフォローなど、同社の従業員が担うコーディネーターとしての役割が、同社のマッチングが適正な水準の業務委託として機能している特徴であろう。なお、これらマッチング部分で発生する事務作業を、メンバーに業務委託することもある。

同社では、総務・経理事務のマニュアル化や課題解決等、事務代行を含まないコンサルティングのみの請負業務も行い始めたという。そのため、メンバー本人にやる気や能力があれば、単に事務作業の要員としてだけではなく、営業やコンサルティングを担う人材として育成していくことも視野に入れているという。

以上

第5章 人材不足下における中小企業等の状況～文献等調査より～

1. 人材不足の影響と対策

第1章ならびに第2章でもみたように、中小企業等における人材不足が深刻さを増している。この人材不足は、企業経営や職場へ少なからず影響を及ぼしている（図表5-1、図表5-2、図表5-3）。

図表5-1 「人材（人手）が生じていると回答した企業」における人材（人手）不足が企業経営へ及ぼしている影響度合い

	(n=1253)
深刻な影響を及ぼしている	14.1%
一定の影響を及ぼしている	52.1%
現在のところ影響はないが、今後生じる恐れがある	26.0%
現在も今後も具体的な影響は生じない見通し	3.4%
無回答	4.3%

(資料)(独)労働政策研究・研修機構『人材(人手)不足の現状等に関する調査』(企業調査)結果(2016年)

図表5-2 「深刻な影響を及ぼしている／一定の影響を及ぼしている／今後生じる恐れがあると回答した企業」における企業経営への影響（複数回答）

	(n=1156)
需要の増加に対応できない(受注を見送り・先送りせざるを得ない)	45.4%
技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている(後継者の確保・育成が覚束ない)	41.5%
事業運営上に支障を来している(遅れやミスの発生、クレームの増加等)	37.0%
募集賃金の上昇や既存人材の処遇改善、時間外労働の増大等で人件費が増加している	36.6%
新規事業への着手や事業拡大計画が停滞している	22.2%
事業の縮小を迫られている(事業所の閉鎖や営業時間の短縮、商品・サービスの削減等)	10.2%
外注化や事業の海外移転、機械化・自動化等、業務工程の抜本的な改革が必要になっている	8.0%
その他	2.4%
無回答	1.3%

(資料)(独)労働政策研究・研修機構『人材(人手)不足の現状等に関する調査』(企業調査)結果(2016年)

(注)平均選択数=2.0個

図表5-3 「人材（人手）が生じていると回答した企業」における人材（人手）不足が職場へ及ぼしている影響（複数回答）

	(n=1253)
時間外労働の増加や休暇取得数の減少	69.8%
従業員間の人間関係や職場の雰囲気悪化	28.7%
教育訓練や能力開発機会の減少	27.1%
従業員の労働意欲の低下	27.0%
離職の増加	25.6%
労働生産性の向上	21.3%
メンタルヘルスの悪化や休職の増加	16.3%
労働災害・事故の発生・増加	9.3%
その他	2.0%
特段の影響はない	4.6%
無回答	2.1%

(資料)(独)労働政策研究・研修機構『人材(人手)不足の現状等に関する調査』(企業調査)結果(2016年)

(注)平均選択数=2.0個

人材不足が生じている企業では、それを緩和するための対策に取り組み始めており、一定の効果があつた企業もみられる（図表 5-4、図表 5-5）。

図表 5-4 「人材（人手）が生じていると回答した企業」における人材（人手）不足を緩和するための対策への取組状況とその効果

	(n=1253)
取り組んでいる	61.9%
未だ取り組んでいないが今後、取り組む考え	10.6%
取り組む予定はない	2.0%
無回答	25.5%

（資料）（独）労働政策研究・研修機構『人材（人手）不足の現状等に関する調査』（企業調査）結果（2016 年）

図表 5-5 「人材（人手）不足を緩和するための対策に取り組んでいると回答した企業」におけるその効果

	(n=776)
大いに効果があつた（人材不足がかなり緩和された）	0.9%
一定の効果があつた（人材不足がやや緩和された）	39.3%
（未だ）実感できるような効果はない（よく分からないを含む）	59.3%
無回答	0.5%

（資料）（独）労働政策研究・研修機構『人材（人手）不足の現状等に関する調査』（企業調査）結果（2016 年）

このうち、特に効果があつた取組の上位 5 位は「①中途採用を強化する（68.9%）」「②採用対象の拡大を図る（58.7%）」「③新卒採用を強化する（57.1%）」「④業務の効率化を進める（49.0%）」「⑤非正社員から正社員への登用を進める（34.0%）」である（図表 5-6）。

図表 5-6 「人材（人手）不足を緩和するための対策が大いに効果があつた／一定の効果があつたと回答した企業」における取組の内容（複数回答）

	(n=312)	
外部から調達	中途採用を強化する（採用チャネルの多様化、応募条件の緩和等含む）	68.9%
	採用対象の拡大を図る	58.7%
	新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受け入れ強化等含む）	57.1%
	募集賃金を引き上げる	33.0%
	募集時の、賃金以外の処遇・労働条件を改善する	22.1%
	出向・転籍者を受入れる	9.6%
	出産・育児等による離職者の呼び戻し・優先採用を行う	6.4%
内部から調達	非正社員から正社員への登用を進める	34.0%
	非正社員の活用を進める（量的な拡大や業務の高度化）	31.1%
	社内人材を（職種変更を伴わない）再教育、再配置する	20.8%
	社内人材の多能工化（教育訓練・能力開発）を進める	20.5%
	社内人材を（職種変更を伴う）再教育、再配置する	17.6%
	既存人材の時間外労働（残業や休日出勤）を増加させる	13.8%
業務等の見直し	業務の効率化を進める（無駄な業務の削減、仕事の分担・進め方の見直し等）	49.0%
	周辺業務の外部委託化（アウトソーシング）を進める	19.2%
	省力化投資（機械化・自動化）を行う	16.7%
	事業の縮小・見直し（営業時間の短縮、製品・サービスの絞込み等）を行う	5.4%
	その他	0.3%

（資料）（独）労働政策研究・研修機構『人材（人手）不足の現状等に関する調査』（企業調査）結果（2016 年）

（注）平均選択数＝5.2 個

なお、4位に挙げた「業務の効率化」は時間当たり労働生産性の向上につながり、仮に人材不足が続き現有の人員数が維持されたままの状況であっても、企業経営にプラスの影響をもたらす。また、図表 5-6 においては順位は高くなかったものの「省力化投資」も同様に、労働生産性の向上を期待できる。

労働力人口の減少に伴い外部労働市場からの人材調達が容易とは言えないなか、各企業における時間当たり労働生産性の向上は急務であり、とりわけ中小企業等においてはそれに向けた取組が不可欠であると考えられる。

実際、平成 28 年 4 月に経済産業省が発表した「新産業構造ビジョン（中間整理）」においても「労働力人口減少を補う生産性向上」といった文言が示されているところである。

<p>参考：「第 2 章『中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等』」に関する企業アンケート調査における関連集計結果</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Q11(1)①② 中核人材／労働人材の不足に伴う企業経営への影響 ✓ Q11(2)①② 中核人材／労働人材の不足に伴う職場への影響 ✓ Q34 従来の人材確保の手段以外で、企業価値を維持・向上させるための取組 ✓ Q35 企業価値の維持・向上に向けた機械化・IT 導入・新技術導入における課題 ✓ Q38(2) アウトソーシングの活用が有効であった／有効であるとする業務 ✓ Q38(3) アウトソーシングの活用により得られた／得られるであろう効果 ✓ Q39 アウトソーシング導入の課題

2. 業務効率化に向けた事例

前項を踏まえ、ここでは中小企業等における業務効率化、多様な働き方の導入による人材活用に向けた取組事例を掲載する。

企業名 (所在地)	業種／ 正社員数	取組内容 (出典)
【機械化・IT 導入等による業務効率化】		
エビス株式会社 (奈良県大和郡山市)	製造業／ 230 名	<p><IoT 技術の導入により、時間当たり生産量増加へ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 歯ブラシメーカーの老舗である同社は新工場に IoT 技術を本格的に導入。具体的には、成型・植毛・包装の各設備にセンサーを付け、稼働の状況を監視できるようにする。それにより、機械の異常や生産状況をリモートでも把握できるようにし、トラブル時の対応等を迅速に行えるようにした。 ・ 新工場の時間当たり生産量は従来の 2 割ほど増加する予定。 <p>(日経新聞電子版:2017.02.23)</p>
サワダ精密株式会社 (兵庫県姫路市)	製造業／ 72 名	<p><熟練工のノウハウのデータ化により、誰もが同じ品質で仕上げ可能></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金属加工業を営む同社は、スピードと適正価格での商品提供という 2 つの柱を強みにし、顧客の要求に迅速に対応するため従来から生産性の向上に努めてきた。熟練工のノウハウをプログラムデータ化し蓄積することで、無人化・省人化による機械加工を実現する部隊「ヨネスカグループ」により、従来は技術者が機械につきっきりであった作業を省人化しながら誰でも同じ品質で仕上げることができるようになった。 ・ また、新工場ではIoT対応の機械を導入し、今後は夜間も無人稼働ができるようになる。同様の機械を 2020 年までに 5 台程度導入し、現場を省人化。その分ライン設計やプログラムの人材を厚くするという。 <p>(日経新聞電子版:2017.02.23) http://pub.nikkan.co.jp/uploads/magazine_serial/pdf_57e0fbd0b9a2a-1.pdf</p>

企業名 (所在地)	業種/ 正社員数	取組内容 (出典)
株式会社中橋製作所 (兵庫県三木市)	製造業/ 30名	<p><ロボット等の導入により、24時間無人稼働を可能に></p> <ul style="list-style-type: none"> 産業用刃物を生産する同社は、慢性的な人員不足により生産体制が安定しない状態であったが、作業工程のすべてを1、2台でこなす複合機械と搬送用のロボットを導入し、24時間の無人稼働を実現した。 以前は8時間半すべて従業員が付きっきりであったが、現在は稼働24時間のうち、従業員が切りくずなどの始末を1日に2時間半程度行うのみという。 <p>(日経新聞電子版:2017.02.23) (ロボット活用ナビ) http://www.robo-navi.com/cases/detail?case_id=11</p>
株式会社スプレッド (京都府京都市)	農業、 その他 製造業/ 128名	<p><生産工程の全自動化により、安定供給・人材の最適配置へ></p> <ul style="list-style-type: none"> 世界最大級の完全人工光型植物工場を運営する同社は、高品質で安心できる商品の安定供給を目指し、2018年に栽培工程の大部分を自動化したレタス工場の稼働を準備している(2017年夏の稼働予定が2018年に変更)。 搬送用のベルトコンベアやクレーンの導入、苗の育成、植え替え、収穫までを全自動化。従来の半分に人材を抑えると同時に、栽培に使用する水の98%をリサイクル可能にするなど環境への配慮も行っている。 <p>(日経新聞電子版:2017.02.23) (共同通信PRワイヤー:2015.8.3) http://prw.kyodonews.jp/opn/release/201507312421/</p>
株式会社佐藤工務店 (宮城県加美町)	建設業/ 43名	<p><「ネットワーク型施行方式」の導入により、施行速度が3割程度向上></p> <ul style="list-style-type: none"> 主に国の発注による土木工事を行う同社は、社員40名弱である。従来は熟練技術者により行われていた測量や重機操作をプログラム化し、省力化と安全性を両立した施工を実現している。 東日本大震災により大きな被害を受けた三陸地方において、2012年と早い時期から情報化施工に取組み、国内でも先駆的な試みを多く手がけてきた。30代半ばで経営を担う佐藤社長は、ITの導入に熱心であった先代から家業を継ぎ、従来型の情報化施工から、GPS位置情報を利用したネットワーク型施工方式を導入した。 この方式は主に測位に使われ、急斜面等の不安定な現場での測位方式として非常に有効であるとのことだ。こういった効率化により、従来より施工速度が3割程度向上したという。 <p>(日経新聞電子版:2014.09.5) (佐藤工務店ホームページより「佐藤工務店の特徴」) http://satokoumuten-1977.co.jp/?page_id=7</p>
高田建設株式会社 (岐阜県安八町)	建設業/ 33名	<p><測量機器の活用により、作業の効率化・省人化></p> <ul style="list-style-type: none"> 主に国が発注する河川工事を受注する、社員40名弱の建設会社である同社は、土工事や護岸工などの現場で計測や転圧管理において情報化施工を導入している。トータルステーション(TS)と呼ばれる測量機器を5台保有。計測のみであれば手慣れた技術者が従来手法で行うほうが早いケースも多々あるというが、TSを使用することで計測から帳票作成まで効率よく実施できるため、トータルでの作業時間が3分の2程度に減った。 また、重機土工において、熟練度を問わず安定した品質の施工が可能になり、同時に省力化や省人化も実現している。 <p>(日経新聞電子版:2014.09.5)</p>
有限会社本川牧場(大分県日田市)	農業/ 57名	<p><クラウド管理により、精度高く生産量を予測></p> <ul style="list-style-type: none"> 酪農業を営む同社は、約3万頭の牛の情報をすべてクラウド管理し、1日あたりの生乳出荷量を2トン伸ばした。具体的には乳牛、肉牛、子牛、種雄牛の繁殖記録・成長記録・健康記録・出荷情報をすべてクラウド管理し、生産量の予測を高い精度で可能にした。 また、日々の予測の積み重ねで過去から現在までの情報を体系的に整理し、実績をもとに精密な経営計画が立てられるようになった。そのため、飼料の調整や労働力などにおいてロスを省けるようになり、コスト削減も実現した。 <p>(総務省・中小企業のクラウド導入事例:2015.02.20) http://www.soumu.go.jp/main_content/000343788.pdf</p>

企業名 (所在地)	業種/ 正社員数	取組内容 (出典)
株式会社陣屋 (神奈川県秦野市)	宿泊業/ 70名	<p><予約データの一元管理により、経営情報を可視化し利益率向上へ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 旅館を営む同社は、自社の予約データを一元的に統合管理するシステムを自社主導で開発。宿泊顧客の特性やアレルギー情報等を全セクションでリアルタイムに共有し、顧客満足度の高いサービスを可能にした。 ・ また、部門や商品別売上、人件費等経費と稼働率など、経営にまつわる数字情報を可視化し共有したことにより従業員のコスト意識が向上し、利益率がアップ。導入前に比べ売上 55%アップ、利益 40%アップを実現した。 ・ さらには、自社の名前を冠した予約管理システムを同業他社に導入し、こちらも年商 4000 万円を越えるビジネスとなっている。 <p>(総務省・中小企業のクラウド導入事例:2015.02.20) http://www.soumu.go.jp/main_content/000343788.pdf (陣屋コネクトホームページ) http://www.jinya-connect.com/databox/data.php/about_ja/code</p>
アララ株式会社 (東京都港区)	情報 通信業/ 74名	<p><クラウドサービス上の名刺管理により、情報共有・顧客分析を実施></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗におけるカード事業、またAR事業などを運営する同社は、多方面にわたる営業サービスを行っているが、各営業担当がそれぞれ管理していた名刺をクラウドサービスで一括管理することにより、部署横断的な名刺の活用を実現している。 ・ 登録した名刺の情報はクラウドサービスにより翌日には全社員に通知され、社員の人脈が可視化され、事業部をまたいだ情報共有が可能になった。また、タグ付けを工夫することにより効率的に顧客情報を分類できるようになった。 <p>(名刺クラウドサービス「sansan」導入事例ページ) https://jp.sansan.com/casestudy/iid/05_it_web/cid/7780/</p>
株式会社アイト (東京都品川区)	小売業/ 200名	<p><クラウド受発注システムの導入により、ネット通販事業を拡大></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 食器卸売業である同社は、2007 年より開始したネット通販事業の加速に合わせ、急速な事業の拡大とIT基盤の整備が必要になり、クラウド受発注管理システムを導入した。導入の決め手は数百点の取り扱いアイテムが数十万点になっても対応が可能であり、また自社の使い勝手にあわせてシステムをカスタマイズでき、成長させていける点であった。同時に、操作端末となる iPad は IT に精通していない従業員でも操作可能であることも、重要視した。 ・ アイテム数の増加と大量の受発注に耐えうるシステムの導入により、毎年売上を倍増させることが可能となっている。 <p>(クラウド受注管理システム「netsuite」導入事例ページ) http://www.netsuite.co.jp/customer-testimonials/aito.shtml</p>
株式会社オオクシ(千葉県)	サービス 業/ 172名	<p><POSシステムの活用により、コストダウンを実現></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同社は県内に 42 店の直営理容店、美容店を経営している。現社長の代になり、業務の効率化方法を考えていたところ、学生時代にアルバイトしていたコンビニエンスストアのPOSレジを思い出し、クラウド型のPOSシステムを導入。スタッフごとの売上を可視化し、評価を公平にした。 ・ 同時に、再来店率を上げるため来店データをもとに施策を打ち、店舗数も増え 2 桁台の成長率を続けている。 <p>(ちば起業家応援事業「地域を変える挑戦するリーダー達」ホームページ) http://i-hivechiba.com/second/leaders/6-interview-no4</p>
薩摩ハム株式会社 (鹿児島県鹿児島市)	製造業/ 17名	<p><トヨタ生産方式の導入により、業務プロセスを効率化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同社は従業員 17 名のハム・ソーセージ加工工場である。専門家派遣を受けトヨタ生産方式を導入、衛生管理・品質管理・生産管理において改善指導を行った。 ・ その結果、社外からのクレームは前年比で約 50%と半分減り、同時に製品製造から出荷までのプロセスが効率化され、余分な殺菌校正を加えることなく短時間で工程を進めることが可能になった。また、1 キロあたり 7%のコストダウンが実現、原材料が高騰しても増加分を吸収することができた。 <p>(中小企業ビジネス支援サイト J-Net21) http://j-net21.smrj.go.jp/know/shien/h17/182.shtml?f=all/2_1p</p>

企業名 (所在地)	業種/ 正社員数	取組内容 (出典)
【多様な働き方の導入による人材活用】		
株式会社シー エーセールス スタッフ (東京都港区)	職業紹介・ 労働者 派遣業/ 60名	<p><フリー出勤制度により、時間当たり生産性が向上></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アパレル向け人材サービスの同社は、その日の気分で出社を決められるフリー出勤制度を導入。一定の営業成績を収めた場合、その翌月は週 1 日をフリー出勤日とすることができ、業務の状況により出勤してもしなくてもよい。 ・ 以前、週休 3 日制度を導入したが、出勤日の業務過多になり生産性が悪化した。今回はフリー出勤制度を機能させるため無駄な会議をなくすなどし、また営業成績に一定のラインを引くことで業績は変わらず、時間当たりの生産性がアップする結果となった。 <p>(日経新聞電子版:2015.09.21) (シーエーセールススタッフ・プレスリリース) http://c-alpha.com/casalesstaff_kibunsyukin/</p>

第6章 調査結果から得られた示唆 ～政策提言として～

本章では、「第2章 企業アンケート調査」「第3章 就業者アンケート調査」でみた各種調査結果から得られた示唆ならびにそれを踏まえての施策提言を、「(1) 中規模企業・小規模企業における人材採用戦略」「(2) 中規模企業・小規模企業における人材定着策」の2点から取りまとめる。

(1) 中規模企業・小規模企業における人材採用戦略

企業アンケート調査では、今後の事業展開に向けて人材に不足感を持つ企業は、中規模企業では「中核人材：47.0%、労働人材：49.2%」、小規模企業では「中核人材：29.5%、労働人材：31.3%」であり（企業 Q10(1)(2)、とりわけ中規模企業において人材不足感が強い傾向が明らかになった。

人材不足は企業経営や職場に図表 6-1 にみるような影響を及ぼしており（企業 Q11(1)(2)、中規模企業および小規模企業では事業の維持・拡大にあたり、人材種別を問わず人材不足の解消が不可欠となる。

図表 6-1 人材不足が企業経営や職場に及ぼす影響（複数回答／上位 5 位）

		1位	2位	3位	4位	5位
中規模企業 (n=2317)	中核人材	時間外労働が増加・ 休暇取得数が減少する (50.9%)	能力開発・育成の 時間が減少する (48.5%)	技術・ノウハウの承継が 困難になる (45.7%)	現在の事業規模の 維持が困難になる (44.2%)	新事業・新分野への 展開が停滞する (41.0%)
	労働人材	時間外労働が増加・ 休暇取得数が減少する (63.5%)	需要増加に対応できず、 機会損失が発生する (55.1%)	現在の事業規模の 維持が困難になる (52.0%)	人間関係・職場の 雰囲気が悪化する (42.5%)	労働意欲が低下する (42.2%)
小規模企業 (n=1149)	中核人材	現在の事業規模の 維持が困難になる (40.8%)	時間外労働が増加・ 休暇取得数が減少する (39.1%)	技術・ノウハウの承継が 困難になる (34.4%)	需要増加に対応できず、 機会損失が発生する (33.2%)	能力開発・育成の 時間が減少する (27.9%)
	労働人材	時間外労働が増加・ 休暇取得数が減少する (41.7%)	現在の事業規模の 維持が困難になる (41.6%)	需要増加に対応できず、 機会損失が発生する (39.2%)	技術・ノウハウの承継が 困難になる (31.0%)	定着のために賃金を 上げざるを得ず 人件費が上昇する (27.1%)

また、「仕事量の増加」「従業員の高齢化」「慢性的な人手不足」「多様化する顧客ニーズへの対応」等を理由とし（企業 Q12(2)、今後3年程度で中核人材・労働人材のいずれかあるいは両方を確保する必要がある企業は、中規模企業では88.7%、小規模企業では59.4%となっており、労働力人口の減少下においては、早急に人材の新規確保を行うこと、言い換えれば、効果的な採用戦略の立案・展開が急務である。

では、どのような採用戦略が有効か。ここでは、主に企業アンケート調査ならびに就業者アンケート調査の結果を用い、「①採用ルート」「②採用活動時に求職者に伝えるべき情報」「③求職者へ自社情報を伝える手段」の3点から整理する。

①採用ルート

企業において効果的だった採用ルート（企業 Q13(2)）、就業者が就職・転職活動時に利用して効果的だった採用ルート（就業者 Q14）の上位3位は、図表 6-2 の通りである。

ここからは、中規模企業および小規模企業では、人材種別を問わず「ハローワーク」「親戚・知人・友人の紹介」「新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告」が採用ルートとして効果的であると言える。

なお、中規模企業への就職者では3位に「就職ポータルサイト（16.0%）」が挙がっている。「就職ポータルサイト」は、小規模企業への就職者では4位（9.6%）、大規模企業への就職者では2位（21.4%²⁵）となっており、今後は中規模企業および小規模企業においても「就職ポータルサイト」を積極的に活用した採用活動を推進することが必要となろう。これにより、大規模企業へ就職を希望する求職者にも、中規模企業・小規模企業の採用情報が届くことにつながる。

図表 6-2 効果的だった採用ルート（複数回答／上位3位）

		1位	2位	3位
中規模企業	中核人材の採用 (企業：n=1736)	ハローワーク (55.2%)	親族・知人・友人の 紹介 (31.4%)	新聞・雑誌等の 紙媒体の求人広告 (16.6%)
	労働人材の採用 (企業：n=575)	親族・知人・友人の 紹介 (51.0%)	ハローワーク (46.8%)	新聞・雑誌等の 紙媒体の求人広告 (14.6%)
	中規模企業への就職者 (就業者：n=1581)	ハローワーク (43.0%)	親族・知人・友人の 紹介 (22.5%)	就職ポータルサイト (16.0%)
小規模企業	中核人材の採用 (企業：n=1998)	ハローワーク (66.5%)	親族・知人・友人の 紹介 (29.7%)	新聞・雑誌等の 紙媒体の求人広告 (28.4%)
	労働人材の採用 (企業：n=704)	親族・知人・友人の 紹介 (52.3%)	ハローワーク (51.1%)	新聞・雑誌等の 紙媒体の求人広告 (17.3%)
	小規模企業への就職者 (就業者：n=521)	ハローワーク (47.9%)	親族・知人・友人の 紹介 (37.8%)	新聞・雑誌等の 紙媒体の求人広告 (11.1%)

(注1) 企業のn数は、全体から「直近3年で採用活動を行っていない」「無回答」を除いたもの。
(注2) 就職者のn数は、全体から「派遣社員」を除いたもの。

②採用活動時に求職者に伝えるべき情報

企業が採用時に重点的に伝えた自社情報（Q14(1)）、就業者が就職・転職活動時時期に就業先を選ぶにあたって重視したこと（Q15、Q16）の上位3位は、図表 6-3 の通りである。

これによると、企業側と就業者側に内容の差異はほとんどみられず、「仕事内容・やりがい」「給与・賞与の水準」「就業時間・休暇制度」等となっている。そのため、企業は採用活動時に、引き続きこれらを求職者に重点的に伝えることが期待される。

²⁵ n=1356。

図表 6-3 採用時に重点的に伝えた自社情報／
就職・転職活動時期に就業先を選ぶにあたって重視したこと（複数回答／上位3位）

		1位	2位	3位
中規模企業	中核人材の採用 (企業：n=1494)	仕事内容・やりがい (52.8%)	沿革・経営理念・社風 (42.4%)	給与・賞与の水準 (39.4%)
	労働人材の採用 (企業：n=483)	仕事内容・やりがい (45.8%)	給与・賞与の水準 (41.2%)	沿革・経営理念・社風 (31.5%)
	中規模企業への就職者 (初職者) (就業者：n=295)	仕事内容・やりがい (33.2%)	給与・賞与の水準 (30.2%)	就業時間・休暇制度 (25.1%)
	中規模企業への就職者 (転職者) (就業者：n=1510)	給与・賞与の水準／特になし (31.3%)		仕事内容・やりがい (28.2%)
小規模企業	中核人材の採用 (企業：n=1698)	仕事内容・やりがい (53.1%)	給与・賞与の水準 (42.3%)	就業時間・休暇制度 (33.8%)
	労働人材の採用 (企業：n=571)	仕事内容・やりがい (47.6%)	給与・賞与の水準 (44.7%)	就業時間・休暇制度 (34.5%)
	小規模企業への就職者 (初職者) (就業者：n=69)	特になし (30.4%)	仕事内容・やりがい (29.0%)	給与・賞与の水準 (26.1%)
	小規模企業への就職者 (転職者) (就業者：n=494)	特になし (37.0%)	仕事内容・やりがい (26.7%)	給与・賞与の水準 (24.3%)

(注1) 企業のn数は、全体から「直近3年で採用活動を行っていない」「無回答」を除いたもの。
(注2) 初職者とは転職経験がない者。
(注3) 転職者とは転職経験者であり、現在の就業先への転職活動時に重視した事項。

一方、就業者が就職・転職活動時期に十分な情報を得られず、入社後に認識の食い違いが生じたことで不満を感じた点（就業者 Q18）の上位5位は図表 6-4 の通りである。

ここからは、中規模企業への就職者・小規模企業への就職者を問わず「特になし」が1位であるものの、図表 6-3 でみた企業が採用時に重点的に伝えた自社情報として上位3位内に挙げた「給与・賞与の水準」が双方で2位に挙げられていることから、企業が情報を伝えてはいるものの、その情報量および求職者が真に知りたい内容が不足していた様子がうかがえる。

また、図表 6-3 において中規模企業では、人材種別を問わず「沿革・経営理念・社風」の伝達も重視していることが分かるが、これは実際に就職する前に、求職者に「どのような考え方の企業であるか」についての具体的なイメージを持ってもらうことにつながる。とはいえ、図表 6-4 では、中規模企業への就職者で4位、小規模企業への就職者で5位に「職場の雰囲気」が挙げられている。「職場の雰囲気」は入社してからでないと十分に実感できないものではあるが、就職前後のイメージギャップをなくすためにも、職場・工場体験等を通じてこれを求職者に伝えることが望ましい²⁶。

²⁶ (参考) 就業者が現在の就業先から離職・転職を希望する理由として、「人間関係への不満」が上位にみられている(就業者 Q27)。

図表 6-4 就職・転職活動時期に十分な情報を得られず、入社後に不満を感じた点（複数回答／上位5位）

	1位	2位	3位	4位	5位
中規模企業への就職者 (就業者：n=1805)	特になし (36.6%)	給与・賞与の水準 (29.9%)	昇給・昇進制度 (17.6%)	職場の雰囲気 (17.2%)	就業時間・休暇制度 (16.7%)
小規模企業への就職者 (就業者：n=563)	特になし (43.7%)	給与・賞与の水準 (24.2%)	仕事内容・やりがい (15.8%)	昇給・昇進制度 (14.0%)	職場の雰囲気 (13.7%)

③求職者へ自社情報を伝える手段

企業が採用時に自社情報を伝えた手段としては、中規模企業・小規模企業ともに、人材種別を問わず「経営者による面談」「採用担当者による面談」「各種の求人広告」が主であり、併せて「企業が情報発信するウェブサイト」「職場・工場見学」等も利用している（企業 Q14(2)）。

就業者が就職・転職活動時期に就業先を選ぶにあたって重視したことを知るために有効だった手段にも上記と同様の手段が挙げられているが、小規模企業への就職者では「希望配属先の従業員との面会」も上位にみられている（就業者 Q17）。

先の「②」でも述べたように、就業者の就職前後のイメージギャップをなくし、早期離職を防ぐためには、就職前に「職場の雰囲気を感じること」「実際の仕事内容に触れること」が肝要である。したがって、求職者に伝えるべき情報を確実に伝える手段として、大きく以下の3つのステップ、すなわち、

- i. 「各種の求人広告」「企業が情報発信するウェブサイト」等を通じ、「沿革・経営理念・社風」「仕事内容・やりがい」「給与・賞与の水準」「就業時間・休暇制度」「昇進・昇給制度」などの働くにあたっての基本情報を提供
- ii. 「経営者による面談」「採用担当者による面談」等を通じ、iの内容を必要に応じて詳細に提供するとともに、求職者からの質問に回答
- iii. 「職場・工場見学」「職場・工場体験」「希望配属先の従業員との面会」等を通じ、「職場の雰囲気」「実際の仕事内容」を体験

を踏むことが有効であると言える。

★上記に基づき、以下の政策提言を行う。

【中規模企業・小規模企業における人材採用戦略立案・展開に向けた政策提言】

第一に、本項でみた効果的な採用にあたってのポイントとなる「①採用ルート」「②採用活動時に求職者に伝えるべき情報」「③求職者へ自社情報を伝える手段」の各種情報を、中規模企業・小規模企業に広く周知することが必要である。

第二に、当該情報の周知にあたっては、それらをすでに実践し、実際に採用実績を上げている中規模企業・小規模企業の事例を幅広く収集の上、各事例や事例に共通するノウハウを共有できるベストプラクティス集等を作成することが期待される。

第三に、上記を周知する方法として、公的機関のホームページを利用するほか、冊子としても編集し、地方自治体、ハローワーク、中小企業支援センターや商工会・商工会議所等の中小企業支援機関、地方銀行・信用金庫等の地域金融機関など、中小企業の経営者や人事担当者の手が届きやすい場所に設置することが有効である。

第四に、「就職ポータルサイト」利用時には企業側に情報掲載等に係る料金が発生することが少なくないため、とりわけ小規模企業ではこれを大きな負担と感じる可能性を指摘できる。したがって、利用料金を一部補助する助成金等が支給されることも視野に入れたい。

(2) 中規模企業・小規模企業における人材定着策

前項に関連し、採用活動における期待通りの人数・能力の人材の採用状況を確認すると、中規模企業では「採用できている（はい）：28.4%、採用できていない（いいえ）：67.0%」、小規模企業では「採用できている（はい）：37.8%、採用できていない（いいえ）：48.0%」であり、企業規模を問わず採用状況は好調であるとは言えない（企業 Q18(1)）。

また、上記の「採用できている」と回答した企業において、採用した人材が3年以上定着しているかをみると、中規模企業では「定着している（はい）：89.5%、定着していない（いいえ）：9.7%」、小規模企業では「定着している（はい）：90.1%、定着していない（いいえ）：8.5%」となっていることから（企業 Q18(2)）、人材を順調に採用することができた企業においては、定着も進んでいるものと推察される。

では、どのような人材定着策が有効か。ここでは、主に企業アンケート調査ならびに就業者アンケート調査の結果を用い、「①人材定着に向けて取り組むべき人事施策」「②人材が定着する職場づくり」の2点から整理する。

①人材定着に向けて取り組むべき人事施策

企業規模別かつ「定着している企業」「定着していない企業」の別（企業 Q18(2)に基づく）に、人材定着に向けて取り組んでいる人事施策²⁷（企業 Q19a）を表したものが図表 6-5 である。

これによると、定着している中規模企業の約半数が「職場環境・人間環境への配慮（ハラスメント防止等）（52.1%）」「成果や業務内容に応じた人事評価（49.9%）」「能力や適性に応じた昇給・昇進（49.7%）」を、定着している小規模企業のおおよそ3割台半ばが「能力や適性に応じた昇給・昇進（38.5%）」「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進（37.5%）」「職場環境・人間環境への配慮（ハラスメント防止等）（36.5%）」「成果や業務内容に応じた人事評価（36.2%）」に取り組んでいることがわかる（網掛け部分）。

また、定着している企業と定着していない企業の取組実施率の差が大きいもの上位3位²⁸として、中規模企業では「職場環境・人間環境への配慮（ハラスメント防止等）（7.5ポイント）」「作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底（6.2ポイント）」「他社よりも高い賃金水準の確保（4.3ポイント）」、小規模企業では「成果や業務内容に応じた人事評価（20.6ポイント）」「作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底（8.7ポイント）」「その他の福利厚生（5.8ポイント）」が挙げられる（太枠部分）。

²⁷ 制度として整備しているもの、運用として取り組んでいるものの双方を含む。

²⁸ 定着している企業の取組実施率が定着していない企業の取組実施率を上回る（比率差がプラスとなる）もの。なお、比率差がマイナスとなる取組もあるが、これは定着していない企業が定着に向けた施策の一環として（新たに）取り組んだ可能性を指摘できる。

図表 6-5 人材定着に向けて取り組んでいる人事施策（複数回答）

(上段：n、下段：%)

	合計	【賃金・評価】			【労働環境】				
		他社よりも高い賃金水準の確保	成果や業務内容に応じた人事評価	能力や適性に応じた昇給・昇進	時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）	作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底	職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）	
全体	3071	839	1357	1560	1193	676	1041	1258	
	100.0	27.3	44.2	50.8	38.8	22.0	33.9	41.0	
中規模企業	495	136	247	246	221	100	172	258	
定着している	100.0	27.5	49.9	49.7	44.6	20.2	34.7	52.1	
定着していない	56	13	26	30	25	16	16	25	
	100.0	23.2	46.4	53.6	44.6	28.6	28.6	44.6	
小規模企業	312	75	113	120	117	87	105	114	
定着している	100.0	24.0	36.2	38.5	37.5	27.9	33.7	36.5	
定着していない	32	7	5	12	14	8	8	10	
	100.0	21.9	15.6	37.5	43.8	25.0	25.0	31.3	

	合計	【福利厚生】			【教育】		【その他】	無回答
		育児・介護にかかる補助・手当	家賃・住宅にかかる補助・手当	その他の福利厚生	研修・能力開発支援	メンター制度等の各種サポート	キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保	
全体	3071	463	594	245	1145	153	330	480
	100.0	15.1	19.3	8.0	37.3	5.0	10.7	
中規模企業	495	89	102	39	212	39	61	95
定着している	100.0	18.0	20.6	7.9	42.8	7.9	12.3	
定着していない	56	12	16	4	23	3	9	8
	100.0	21.4	28.6	7.1	41.1	5.4	16.1	
小規模企業	312	25	33	28	64	7	27	79
定着している	100.0	8.0	10.6	9.0	20.5	2.2	8.7	
定着していない	32	4	4	1	7	0	4	5
	100.0	12.5	12.5	3.1	21.9	0.0	12.5	

(注) 企業のn数は、全体から「無回答」を除いたもの。

次に、定着している企業において、図表 6-5 でみた取り組んでいる人事施策のうち、人材定着に有効であった人事施策（企業 Q19b）を表したものが図表 6-6 である。

ここからは、各種人事施策は定着に一定程度の効果をもたらしていることがうかがえる。なかでも有効性が高いとした人事施策上位 3 位は、中規模企業では「他社よりも高い賃金水準の確保（75.0%）」「キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保（67.2%）」「勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）（62.0%）」、小規模企業では「その他の福利厚生（78.6%）」「他社よりも高い賃金水準の確保／勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）（74.7%）」となっている（網掛け部分）。

図表 6-6 人材定着に向けて取り組んでいる人事施策のうち、有効であったもの（複数回答）

(上段：n、下段：%)

	合計	【賃金・評価】			【労働環境】				
		他社よりも高い賃金水準の確保	成果や業務内容に応じた人事評価	能力や適性に応じた昇給・昇進	時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）	作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底	職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）	
全体	546	665	847	633	398	484	568		
	65.1	49.0	54.3	53.1	58.9	46.5	45.2		
中規模企業	102	138	148	124	62	94	142		
定着している	75.0	55.9	60.2	56.1	62.0	54.7	55.0		
小規模企業	56	62	76	65	65	59	61		
定着している	74.7	54.9	63.3	55.6	74.7	56.2	53.5		

	合計	【福利厚生】			【教育】		【その他】	無回答	非該当
		育児・介護にかかる補助・手当	家賃・住宅にかかる補助・手当	その他の福利厚生	研修・能力開発支援	メンター制度等の各種サポート	キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保		
全体	239	292	134	579	76	190	686	480	
	51.6	49.2	54.7	50.6	49.7	57.6			
中規模企業	43	51	24	129	24	41	58	95	
定着している	48.3	50.0	61.5	60.8	61.5	67.2			
小規模企業	17	22	22	42	4	19	60	79	
定着している	68.0	66.7	78.6	65.6	57.1	70.4			

(注) 表中の比率は、各人事施策について「有効であったと回答した企業数÷取り組んでいると回答した企業数」にて算出。

続いて、就業者が「働きたい」「働きやすい」と考える就業先において、人材定着や人材育成のために取り組まれている人事施策（就業者 Q11(1)）を、図表 6-7、図表 6-8 から確認する。分析の枠組みは図表 6-5 と同様であり、「働きたい／転職したい」は就業者 SCR9²⁹を、「働きやすい／働きづらい」は就業者 Q13³⁰を用いている。

これによると、「働きたい」「働きやすい」と考える就業者が勤務する就業先では、「成果や業務内容に応じた人事評価」「能力や適性に応じた昇給・昇進」「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」「作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底」「職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）」等の取組がなされており、それらが働きたい度合い、働きやすい度合いに寄与しているものと考えられる。

図表 6-7 就業先において人材定着や人材育成のために取り組まれている人事施策①（複数回答）

(上段：n、下段：%)

		合計	【賃金・評価】			【労働環境】				
			他社よりも高い賃金水準の確保	成果や業務内容に応じた人事評価	能力や適性に応じた昇給・昇進	時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	勤務時間の強化（フレックスタイム制・短時間勤務等）	作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底	職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）	
全体		3981 100.0	537 13.5	785 19.7	772 19.4	1118 28.1	710 17.8	749 18.8	873 21.9	
人材種別	中核人材	働きたい	702 100.0	141 20.1	239 34.0	224 31.9	285 40.6	182 25.9	227 32.3	242 34.5
		転職したい	658 100.0	129 19.6	163 24.8	147 22.3	218 33.1	140 21.3	129 19.6	151 22.9
	労働人材	働きたい	1126 100.0	131 11.6	197 17.5	202 17.9	319 28.3	185 16.4	197 17.5	257 22.8
		転職したい	1327 100.0	122 9.2	154 11.6	166 12.5	263 19.8	177 13.3	171 12.9	194 14.6
企業規模	中規模企業	働きたい	770 100.0	123 16.0	161 20.9	170 22.1	222 28.8	131 17.0	183 23.8	183 23.8
		転職したい	957 100.0	113 11.8	139 14.5	130 13.6	195 20.4	130 13.6	123 12.9	130 13.6
	小規模企業	働きたい	275 100.0	25 9.1	44 16.0	43 15.6	52 18.9	37 13.5	44 16.0	33 12.0
		転職したい	256 100.0	21 8.2	25 9.8	27 10.5	34 13.3	30 11.7	27 10.5	22 8.6
		合計	【福利厚生】			【教育】	【その他】			
			育児・介護にかかる補助・手当	家賃・住宅にかかる補助・手当	その他の福利厚生	研修・能力開発支援	メンター制度等の各種サポート	キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保	当てはまるものはない	
全体		3981 100.0	631 15.9	591 14.8	48 1.2	793 19.9	278 7.0	271 6.8	1649 41.4	
人材種別	中核人材	働きたい	702 100.0	156 22.2	157 22.4	17 2.4	221 31.5	68 9.7	76 10.8	177 25.2
		転職したい	658 100.0	119 18.1	120 18.2	9 1.4	174 26.4	64 9.7	67 10.2	198 30.1
	労働人材	働きたい	1126 100.0	187 16.6	167 14.8	12 1.1	199 17.7	69 6.1	71 6.3	485 43.1
		転職したい	1327 100.0	142 10.7	126 9.5	9 0.7	170 12.8	62 4.7	48 3.6	700 52.8
企業規模	中規模企業	働きたい	770 100.0	104 13.5	108 14.0	10 1.3	141 18.3	40 5.2	39 5.1	294 38.2
		転職したい	957 100.0	105 11.0	85 8.9	5 0.5	141 14.7	40 4.2	38 4.0	479 50.1
	小規模企業	働きたい	275 100.0	17 6.2	19 6.9	2 0.7	30 10.9	7 2.5	12 4.4	145 52.7
		転職したい	256 100.0	14 5.5	23 9.0	4 1.6	21 8.2	9 3.5	7 2.7	157 61.3

²⁹ 「働きたい＝現在の就業先で働きたい」「転職したい＝機会があれば転職したい＋すぐにでも転職したい＋すぐにでも起業・独立をしたい」としている。

³⁰ 「働きやすい＝大いに働きやすい＋働きやすい」「働きづらい＝やや働きづらい＋働きづらい」としている。

図表 6-8 就業先において人材定着や人材育成のために
取り組まれている人事施策②（複数回答）

（上段：n、下段：％）

			合計	【賃金・評価】			【労働環境】			
				他社よりも 高い 賃金水準の 確保	成果や 業務内容に 応じた 人事評価	能力や 適性に 応じた 昇給・昇進	時間外労働 の削減・ 休暇制度の 利用促進	勤務時間の 弾力化 (フレックスタイム 制・短時間 勤務等)	作業負担の 軽減や 業務上の 安全確保の 徹底	職場環境・ 人間関係 への配慮 (ハラスメント 防止等)
全体			3981 100.0	537 13.5	785 19.7	772 19.4	1118 28.1	710 17.8	749 18.8	873 21.9
人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	178 24.8	268 37.3	254 35.3	338 47.0	213 29.6	240 33.4	269 37.4
		働きづらい	233 100.0	26 11.2	48 20.6	33 14.2	57 24.5	38 16.3	34 14.6	43 18.5
	労働人材	働きやすい	1021 100.0	131 12.8	191 18.7	205 20.1	315 30.9	191 18.7	214 21.0	261 25.6
		働きづらい	561 100.0	47 8.4	57 10.2	61 10.9	84 15.0	68 12.1	43 7.7	59 10.5
企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	150 19.5	184 23.9	185 24.0	258 33.5	156 20.2	194 25.2	200 25.9
		働きづらい	387 100.0	33 8.5	47 12.1	36 9.3	52 13.4	41 10.6	30 7.8	32 8.3
	小規模企業	働きやすい	272 100.0	28 10.3	47 17.3	48 17.6	57 21.0	47 17.3	46 16.9	40 14.7
		働きづらい	95 100.0	8 8.4	8 8.4	7 7.4	12 12.6	9 9.5	5 5.3	6 6.3
			合計	【福利厚生】			【教育】		【その他】	
				育児・介護 にかかる 補助・手当	家賃・住宅 に かかる 補助・手当	その他の 福利厚生	研修・ 能力開発 支援	メンター 制度 等の 各種林-ト	キャリアプランや ライフプラン、 希望に応じた 配置に関する 相談体制の 確保	当てはまる ものはない
全体			3981 100.0	631 15.9	591 14.8	48 1.2	793 19.9	278 7.0	271 6.8	1649 41.4
人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	175 24.3	172 23.9	15 2.1	266 37.0	83 11.5	92 12.8	128 17.8
		働きづらい	233 100.0	38 16.3	35 15.0	4 1.7	50 21.5	18 7.7	17 7.3	99 42.5
	労働人材	働きやすい	1021 100.0	168 16.5	155 15.2	9 0.9	194 19.0	75 7.3	74 7.2	392 38.4
		働きづらい	561 100.0	60 10.7	48 8.6	5 0.9	64 11.4	20 3.6	12 2.1	328 58.5
企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	119 15.4	110 14.3	6 0.8	173 22.4	43 5.6	47 6.1	232 30.1
		働きづらい	387 100.0	42 10.9	30 7.8	2 0.5	47 12.1	14 3.6	7 1.8	235 60.7
	小規模企業	働きやすい	272 100.0	20 7.4	21 7.7	3 1.1	34 12.5	8 2.9	14 5.1	131 48.2
		働きづらい	95 100.0	4 4.2	9 9.5	2 2.1	5 5.3	2 2.1	2 2.1	59 62.1

事業の維持・拡大は、期待通りの人数・能力の人材を採用するだけでなく、それら人材が定着してこそ実現するものである。したがって、上記を踏まえ、各企業では優先的に以下の人事施策に取り組み³¹、人材定着を図ることが不可欠である。

【賃金・評価】

- ・成果や業務内容に応じた人事評価
- ・能力や適性に応じた昇給・昇進

【労働環境】

- ・時間外労働の削減・休暇制度の利用促進
- ・勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）
- ・職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）
- ・作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底

【その他】

- ・キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保

³¹ 調査結果からは「他社よりも高い賃金水準の確保」「育児・介護にかかる補助・手当」も人材定着に有効である旨が推察されるが、これは人件費等の資金面での施策となるため除外している。

②人材が定着する職場づくり

各種先行調査研究によると、人材定着や働きやすさには、経営者等の振る舞い（職場マネジメント）や職場の雰囲気が少ないから影響を与えることが明らかにされている。そのため、これらのあてはまり度合い（企業 Q40、就業者 Q12）をポイント化した平均ポイント³²を、人材が「定着している企業」「定着していない企業」の別に表したものを図表 6-9 に、「働き続けたいと考える就業者の就業先」「転職したいと考える就業者の就業先」の別、就業者が「働きやすいと考える就業者の就業先」「働きづらいと考える就業者の就業先」の別に表したものを図表 6-10 に示している³³。

まず、企業のポイントである図表 6-9 からは、企業規模を問わず、人材が定着している企業では「a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている」「b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している」「c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている」「d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている」「e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている」「m. 個人の家庭等の事情を『お互い様』と考え、助け合う雰囲気がある」といった風土が醸成されていることが分かる。さらに、中規模企業では「k. 所定労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある」、小規模企業で「i. 業務上のノウハウが共有されている」ことも人材定着に寄与しているものと推察される。

図表 6-9 人材の定着状況別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い（平均ポイント）

	○:定着している ×:定着していない		n	平均 ポイント	ポイント差		○:定着している ×:定着していない		n	平均 ポイント	ポイント差						
	○	×					○	×									
a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている	全体		3551	2.111		h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある	全体		3551	1.834							
	中規模企業	○	590	2.330	0.156		中規模企業	○	590	1.986	0.034						
	小規模企業	○	391	2.051	0.217		小規模企業	○	391	2.121	0.067						
b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している	×	64	2.175		×	64	1.952		i. 業務上のノウハウが共有されている	×	37	1.833		全体	3551	1.851	
	中規模企業	○	590	2.391	-0.006	中規模企業	○	590		1.961	0.041						
	小規模企業	○	391	2.262	0.179	小規模企業	○	391		2.135	0.216						
c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている	×	64	2.083		×	37	1.919		j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある	×	37	1.973		全体	3551	1.972	
	中規模企業	○	590	2.318	0.302	中規模企業	○	590		2.103	-0.024						
	小規模企業	○	391	2.279	0.089	小規模企業	○	391		2.207	0.234						
d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている	×	64	2.016		×	37	1.973		k. 所定労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある	×	37	1.973		全体	3551	1.814	
	中規模企業	○	590	2.233	0.058	中規模企業	○	590		1.911	0.102						
	小規模企業	○	391	2.280	0.037	小規模企業	○	391		2.198	0.198						
e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている	×	64	2.243		×	37	2.000		l. 従業員同士のコミュニケーションが活発である	×	37	2.000		全体	3551	1.905	
	中規模企業	○	590	1.771	0.138	中規模企業	○	590		2.068	0.068						
	小規模企業	○	391	2.151	0.259	小規模企業	○	391		2.139	0.112						
f. 管理職が部下に能力伸長やキャリアアップ等考慮した仕事の割り振りを行っている	×	64	1.892		×	37	2.027		m. 個人の家庭等の事情を『お互い様』と考え、助け合う雰囲気がある	×	37	2.027		全体	3551	1.976	
	中規模企業	○	590	1.709	0.016	中規模企業	○	590		2.110	0.110						
	小規模企業	○	391	1.932	0.175	小規模企業	○	391		2.259	0.205						
g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている	×	64	1.757		×	37	1.972			×	37	2.054					
	中規模企業	○	590	1.954	-0.142												
	小規模企業	○	391	1.817	-0.155												

(注1)平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出。

(注2)ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

³² 「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出した値のこと。

³³ 参考として本章末尾に図表 6-11、図表 6-12、図表 6-13 をご参照のこと。

就業者のポイントである図表 6-10 から「働きたい」「働きやすい」職場風土として企業と同様の傾向がみられるが、加えて「j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある」「l. 従業員同士のコミュニケーションが活発である」こと、また、「働きやすい職場」には「h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある」とされていることも注目に値しよう。

図表 6-10 就業者の意向別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い(平均ポイント)(続く)

	○:働きたい ×:転職したい			n	平均 ポイント	ポイント差	○:働きやすい ×:働きづらい			n	平均 ポイント	ポイント差
	人材種別						人材種別					
a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている	全体			3981	1.293		全体			3981	1.293	
	人材種別	中核人材	○	702	1.691	0.417	中核人材	○	719	1.754	0.754	
			×	658	1.274			×	233	1.000	0.754	
	労働人材	○	1126	1.393	0.371	労働人材	○	1021	1.452	0.592		
		×	1327	1.021			×	561	0.859	0.592		
	企業規模	中規模企業	○	770	1.487	0.434	中規模企業	○	771	1.556	0.758	
		×	957	1.053		×	387	0.798	0.758			
小規模企業		○	275	1.324	0.386	×	272	1.441	0.831			
	×	256	0.938		×	95	0.611	0.831				
b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している	全体			3981	1.228		全体			3981	1.228	
	人材種別	中核人材	○	702	1.610	0.359	中核人材	○	719	1.663	0.492	
			×	658	1.251			×	233	1.172	0.492	
	労働人材	○	1126	1.293	0.325	労働人材	○	1021	1.341	0.524		
		×	1327	0.968			×	561	0.816	0.524		
	企業規模	中規模企業	○	770	1.479	0.387	中規模企業	○	771	1.516	0.601	
		×	957	1.092		×	387	0.915	0.601			
小規模企業		○	275	1.476	0.441	×	272	1.511	0.585			
	×	256	1.035		×	95	0.926	0.585				
c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている	全体			3981	1.206		全体			3981	1.206	
	人材種別	中核人材	○	702	1.590	0.400	中核人材	○	719	1.682	0.827	
			×	658	1.190			×	233	0.854	0.827	
	労働人材	○	1126	1.309	0.365	労働人材	○	1021	1.420	0.734		
		×	1327	0.944			×	561	0.686	0.734		
	企業規模	中規模企業	○	770	1.481	0.460	中規模企業	○	771	1.560	0.860	
		×	957	1.021		×	387	0.700	0.860			
小規模企業		○	275	1.484	0.441	×	272	1.636	1.036			
	×	256	1.043		×	95	0.600	1.036				
d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている	全体			3981	1.423		全体			3981	1.423	
	人材種別	中核人材	○	702	1.712	0.291	中核人材	○	719	1.782	0.567	
			×	658	1.421			×	233	1.215	0.567	
	労働人材	○	1126	1.516	0.295	労働人材	○	1021	1.603	0.639		
		×	1327	1.221			×	561	0.964	0.639		
	企業規模	中規模企業	○	770	1.639	0.370	中規模企業	○	771	1.715	0.699	
		×	957	1.269		×	387	1.016	0.699			
小規模企業		○	275	1.462	0.309	×	272	1.551	0.730			
	×	256	1.152		×	95	0.821	0.730				
e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている	全体			3981	1.155		全体			3981	1.155	
	人材種別	中核人材	○	702	1.356	0.271	中核人材	○	719	1.446	0.670	
			×	658	1.085			×	233	0.777	0.670	
	労働人材	○	1126	1.306	0.331	労働人材	○	1021	1.407	0.748		
		×	1327	0.975			×	561	0.660	0.748		
	企業規模	中規模企業	○	770	1.342	0.338	中規模企業	○	771	1.440	0.781	
		×	957	1.003		×	387	0.659	0.781			
小規模企業		○	275	1.324	0.339	×	272	1.438	0.838			
	×	256	0.984		×	95	0.600	0.838				
f. 管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている	全体			3981	1.161		全体			3981	1.161	
	人材種別	中核人材	○	702	1.436	0.301	中核人材	○	719	1.515	0.695	
			×	658	1.135			×	233	0.820	0.695	
	労働人材	○	1126	1.276	0.324	労働人材	○	1021	1.399	0.741		
		×	1327	0.952			×	561	0.658	0.741		
	企業規模	中規模企業	○	770	1.345	0.341	中規模企業	○	771	1.432	0.721	
		×	957	1.004		×	387	0.711	0.721			
小規模企業		○	275	1.247	0.329	×	272	1.386	0.881			
	×	256	0.918		×	95	0.505	0.881				
g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている	全体			3981	1.280		全体			3981	1.280	
	人材種別	中核人材	○	702	1.566	0.154	中核人材	○	719	1.695	0.614	
			×	658	1.412			×	233	1.082	0.614	
	労働人材	○	1126	1.304	0.240	労働人材	○	1021	1.397	0.559		
		×	1327	1.063			×	561	0.838	0.559		
	企業規模	中規模企業	○	770	1.392	0.219	中規模企業	○	771	1.492	0.574	
		×	957	1.173		×	387	0.917	0.574			
小規模企業		○	275	1.280	0.280	×	272	1.404	0.689			
	×	256	1.000		×	95	0.716	0.689				

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出。

(注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

図表 6-10 就業者の意向別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い（平均ポイント）（続き）

	○:働きたい ×:転職したい		n	平均 ポイント	ポイント差	○:働きやすい ×:働きづらい		n	平均 ポイント	ポイント差		
h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある	全体		3981	1.304		全体		3981	1.304			
	人材種別	中核人材	○ ×	702 658	1.638 1.330	0.308	中核人材	○ ×	719 233	1.807 0.785	1.021	
		労働人材	○ ×	1126 1327	1.389 1.065	0.324	労働人材	○ ×	1021 561	1.614 0.636	0.978	
	企業規模	中規模企業	○ ×	770 957	1.496 1.122	0.374	中規模企業	○ ×	771 387	1.672 0.646	1.026	
		小規模企業	○ ×	275 256	1.542 1.160	0.382	小規模企業	○ ×	272 95	1.739 0.674	1.065	
	i. 業務上のノウハウが共有されている	全体		3981	1.232		全体		3981	1.232		
		人材種別	中核人材	○ ×	702 658	1.510 1.201	0.309	中核人材	○ ×	719 233	1.601 0.850	0.751
			労働人材	○ ×	1126 1327	1.332 1.031	0.301	労働人材	○ ×	1021 561	1.466 0.699	0.767
企業規模		中規模企業	○ ×	770 957	1.405 1.060	0.346	中規模企業	○ ×	771 387	1.512 0.708	0.804	
		小規模企業	○ ×	275 256	1.342 1.031	0.311	小規模企業	○ ×	272 95	1.473 0.653	0.825	
j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある		全体		3981	1.385		全体		3981	1.385		
		人材種別	中核人材	○ ×	702 658	1.679 1.407	0.272	中核人材	○ ×	719 233	1.836 0.923	0.913
			労働人材	○ ×	1126 1327	1.491 1.146	0.345	労働人材	○ ×	1021 561	1.661 0.781	0.880
	企業規模	中規模企業	○ ×	770 957	1.566 1.184	0.382	中規模企業	○ ×	771 387	1.728 0.788	0.940	
		小規模企業	○ ×	275 256	1.520 1.148	0.372	小規模企業	○ ×	272 95	1.669 0.747	0.922	
	k. 所定労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある	全体		3981	1.381		全体		3981	1.381		
		人材種別	中核人材	○ ×	702 658	1.575 1.354	0.221	中核人材	○ ×	719 233	1.695 1.013	0.683
			労働人材	○ ×	1126 1327	1.504 1.206	0.298	労働人材	○ ×	1021 561	1.640 0.920	0.720
企業規模		中規模企業	○ ×	770 957	1.543 1.243	0.299	中規模企業	○ ×	771 387	1.669 0.925	0.744	
		小規模企業	○ ×	275 256	1.571 1.207	0.364	小規模企業	○ ×	272 95	1.710 0.842	0.867	
l. 従業員同士のコミュニケーションが活発である		全体		3981	1.379		全体		3981	1.379		
		人材種別	中核人材	○ ×	702 658	1.684 1.422	0.261	中核人材	○ ×	719 233	1.829 1.013	0.816
			労働人材	○ ×	1126 1327	1.470 1.142	0.327	労働人材	○ ×	1021 561	1.657 0.786	0.871
	企業規模	中規模企業	○ ×	770 957	1.555 1.190	0.364	中規模企業	○ ×	771 387	1.698 0.829	0.868	
		小規模企業	○ ×	275 256	1.447 1.094	0.354	小規模企業	○ ×	272 95	1.614 0.632	0.982	
	m. 個人の家庭等の事情を「お互い様」と考え、助け合う雰囲気がある	全体		3981	1.423		全体		3981	1.423		
		人材種別	中核人材	○ ×	702 658	1.759 1.464	0.296	中核人材	○ ×	719 233	1.922 0.991	0.931
			労働人材	○ ×	1126 1327	1.504 1.179	0.324	労働人材	○ ×	1021 561	1.703 0.784	0.919
企業規模		中規模企業	○ ×	770 957	1.608 1.226	0.382	中規模企業	○ ×	771 387	1.783 0.796	0.988	
		小規模企業	○ ×	275 256	1.593 1.195	0.397	小規模企業	○ ×	272 95	1.757 0.653	1.105	

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出。
(注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

これらを踏まえると、人材が定着する職場づくりとして、以下に特に優先的に取り組むことが効果的であると言える。

【経営者・経営幹部の「現場」への積極的な関与】

- ・経営方針等の従業員への伝達
- ・採用活動・定着支援策への参加 等

【職場マネジメントの強化】

- ・各自が担当する仕事内容・範囲の明確化
- ・特定の者に業務量・業務負担が偏らないような仕事の割り振り
- ・業務上のノウハウの共有 等

【風通しのよい職場風土の醸成】

- ・経営者・経営幹部・従業員間のコミュニケーションの活発化

- ・個人の家庭等の事情を『お互い様』と考え、急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気づくり
- ・上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気づくり
- ・助け合う雰囲気づくり 等

★上記に基づき、以下の政策提言を行う。

【中規模企業・小規模企業における人材定着策の推進に向けた政策提言】

第一に、前項の「人材採用」と同様に、本項でみた人材定着の推進に向けてポイントとなる「①取り組むべき人事施策」「②職場づくり」に係る情報を、中規模企業・小規模企業に広く周知することが必要である。

第二に、前項の「人材採用」と同様に、当該情報の周知にあたっては、それらをすでに実践し、実際に高い定着率を実現している中規模企業・小規模企業の事例を幅広く収集の上、各事例や事例に共通するノウハウを共有できるベストプラクティス集等を作成することが望まれる。

第三に、前項の「人材採用」と同様に、上記を周知する方法として、公的機関のホームページを利用するほか、冊子としても編集し、地方自治体、ハローワーク、中小企業支援センターや商工会・商工会議所等の中小企業支援機関、地方銀行・信用金庫等の地域金融機関など、中小企業の経営者や人事担当者の手が届きやすい場所に設置することが有効である。

第四に、就業者が「働きたい職場と考える職場はどのような職場であるか」について、就業者に対するヒアリング調査により明らかにし、そこから得られた示唆を上記のベストプラクティス集等へ追加記載することが期待される。

第五に、中小企業支援センターや商工会・商工会議所等の中小企業支援機関等が、企業に対して上記の「①取り組むべき人事施策」「②職場づくり」に関するサポートを行う（サポートメニューを充実させる）ことが効果的である。

図表 6-11 人材の定着状況別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い（続く）

(上段：n、下段：%)

		合計	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり 当てはまら ない	当てはまら ない	無回答	平均 ポイント	ポイント差	
a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている	全体	3551 100.0	1225 34.5	1532 43.1	468 13.2	189 5.3	137 3.9	2.111		
	中規模企業	定着している	590 100.0	269 45.6	235 39.8	56 9.5	12 2.0	18 3.1	2.330	0.156
		定着していない	64 100.0	23 35.9	31 48.4	6 9.4	3 4.7	1 1.6	2.175	
	小規模企業	定着している	391 100.0	117 29.9	185 47.3	48 12.3	25 6.4	16 4.1	2.051	0.217
		定着していない	37 100.0	10 27.0	15 40.5	6 16.2	5 13.5	1 2.7	1.833	
	b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している	全体	3551 100.0	1500 42.2	1334 37.6	406 11.4	177 5.0	134 3.8	2.217	
中規模企業		定着している	590 100.0	299 50.7	214 36.3	52 8.8	11 1.9	14 2.4	2.391	-0.006
		定着していない	64 100.0	36 56.3	17 26.6	9 14.1	1 1.6	1 1.6	2.397	
小規模企業		定着している	391 100.0	180 46.0	137 35.0	32 8.2	25 6.4	17 4.3	2.262	0.179
		定着していない	37 100.0	10 27.0	19 51.4	7 18.9	0 0.0	1 2.7	2.083	
c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている		全体	3551 100.0	1126 31.7	1745 49.1	431 12.1	120 3.4	129 3.6	2.133	
	中規模企業	定着している	590 100.0	242 41.0	283 48.0	43 7.3	8 1.4	14 2.4	2.318	0.302
		定着していない	64 100.0	18 28.1	31 48.4	11 17.2	3 4.7	1 1.6	2.016	
	小規模企業	定着している	391 100.0	159 40.7	178 45.5	26 6.6	14 3.6	14 3.6	2.279	0.089
		定着していない	37 100.0	13 35.1	19 51.4	4 10.8	1 2.7	0 0.0	2.189	
	d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている	全体	3551 100.0	1076 30.3	1725 48.6	515 14.5	101 2.8	134 3.8	2.105	
中規模企業		定着している	590 100.0	216 36.6	284 48.1	70 11.9	6 1.0	14 2.4	2.233	0.058
		定着していない	64 100.0	24 37.5	27 42.2	11 17.2	1 1.6	1 1.6	2.175	
小規模企業		定着している	391 100.0	162 41.4	169 43.2	31 7.9	13 3.3	16 4.1	2.280	0.037
		定着していない	37 100.0	14 37.8	18 48.6	5 13.5	0 0.0	0 0.0	2.243	
e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている		全体	3551 100.0	586 16.5	1632 46.0	998 28.1	184 5.2	151 4.3	1.771	
	中規模企業	定着している	590 100.0	114 19.3	290 49.2	152 25.8	14 2.4	20 3.4	1.884	0.138
		定着していない	64 100.0	9 14.1	32 50.0	19 29.7	3 4.7	1 1.6	1.746	
	小規模企業	定着している	391 100.0	129 33.0	184 47.1	43 11.0	15 3.8	20 5.1	2.151	0.259
		定着していない	37 100.0	7 18.9	19 51.4	11 29.7	0 0.0	0 0.0	1.892	
	f. 管理職が部下に能力伸長やキャリアアップ等々を考慮した仕事の割り振りを行っている	全体	3551 100.0	473 13.3	1708 48.1	964 27.1	249 7.0	157 4.4	1.709	
中規模企業		定着している	590 100.0	93 15.8	315 53.4	148 25.1	13 2.2	21 3.6	1.858	0.016
		定着していない	64 100.0	10 15.6	35 54.7	16 25.0	2 3.1	1 1.6	1.841	
小規模企業		定着している	391 100.0	103 26.3	163 41.7	74 18.9	27 6.9	24 6.1	1.932	0.175
		定着していない	37 100.0	8 21.6	16 43.2	9 24.3	4 10.8	0 0.0	1.757	
g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている		全体	3551 100.0	770 21.7	1686 47.5	640 18.0	280 7.9	175 4.9	1.873	
	中規模企業	定着している	590 100.0	145 24.6	281 47.6	117 19.8	27 4.6	20 3.4	1.954	-0.142
		定着していない	64 100.0	18 28.1	34 53.1	8 12.5	2 3.1	2 3.1	2.097	
	小規模企業	定着している	391 100.0	98 25.1	155 39.6	63 16.1	51 13.0	24 6.1	1.817	-0.155
		定着していない	37 100.0	9 24.3	18 48.6	8 21.6	1 2.7	1 2.7	1.972	
	h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある	全体	3551 100.0	597 16.8	1809 50.9	815 23.0	173 4.9	157 4.4	1.834	
中規模企業		定着している	590 100.0	114 19.3	347 58.8	100 16.9	11 1.9	18 3.1	1.986	0.034
		定着していない	64 100.0	13 20.3	36 56.3	12 18.8	2 3.1	1 1.6	1.952	
小規模企業		定着している	391 100.0	120 30.7	192 49.1	45 11.5	15 3.8	19 4.9	2.121	0.067
		定着していない	37 100.0	11 29.7	17 45.9	9 24.3	0 0.0	0 0.0	2.054	
i. 業務上のノウハウが共有されている		全体	3551 100.0	563 15.9	1884 53.1	813 22.9	127 3.6	164 4.6	1.851	
	中規模企業	定着している	590 100.0	110 18.6	335 56.8	120 20.3	6 1.0	19 3.2	1.961	0.041
		定着していない	64 100.0	14 21.9	31 48.4	17 26.6	1 1.6	1 1.6	1.921	
	小規模企業	定着している	391 100.0	115 29.4	201 51.4	45 11.5	10 2.6	20 5.1	2.135	0.216
		定着していない	37 100.0	7 18.9	20 54.1	10 27.0	0 0.0	0 0.0	1.919	

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出。
(注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

図表 6-11 人材の定着状況別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い（続き）

（上段：n、下段：%）

		合計	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり 当てはま らない	当てはま らない	無回答	平均 ポイント	ポイント差	
j. 急な遅刻・早退・ 欠勤等の際には他の 従業員に仕事を 頼みやすい雰囲気 がある	全体	3551 100.0	740 20.8	1979 55.7	552 15.5	141 4.0	139 3.9	1.972		
	中規模企業	定着している	590 100.0	154 26.1	332 56.3	79 13.4	8 1.4	17 2.9	2.103	-0.024
		定着していない	64 100.0	16 25.0	40 62.5	6 9.4	1 1.6	1 1.6	2.127	
	小規模企業	定着している	391 100.0	144 36.8	183 46.8	32 8.2	17 4.3	15 3.8	2.207	0.234
		定着していない	37 100.0	8 21.6	22 59.5	5 13.5	2 5.4	0 0.0	1.973	
	k. 所定労働時間内 で仕事を終えよう とする雰囲気がある	全体	3551 100.0	764 21.5	1489 41.9	914 25.7	242 6.8	142 4.0	1.814	
中規模企業		定着している	590 100.0	140 23.7	270 45.8	141 23.9	25 4.2	14 2.4	1.911	0.102
		定着していない	64 100.0	15 23.4	25 39.1	19 29.7	4 6.3	1 1.6	1.810	
小規模企業		定着している	391 100.0	150 38.4	165 42.2	42 10.7	17 4.3	17 4.3	2.198	0.198
		定着していない	37 100.0	9 24.3	19 51.4	9 24.3	0 0.0	0 0.0	2.000	
l. 従業員同士のコ ミュニケーションが活発で ある		全体	3551 100.0	654 18.4	1881 53.0	764 21.5	106 3.0	146 4.1	1.905	
	中規模企業	定着している	590 100.0	131 22.2	352 59.7	86 14.6	3 0.5	18 3.1	2.068	0.068
		定着していない	64 100.0	16 25.0	32 50.0	14 21.9	1 1.6	1 1.6	2.000	
	小規模企業	定着している	391 100.0	123 31.5	191 48.8	47 12.0	12 3.1	18 4.6	2.139	0.112
		定着していない	37 100.0	8 21.6	22 59.5	7 18.9	0 0.0	0 0.0	2.027	
	m. 個人の家庭等の 事情を「お互い様」 と考え、助け合う 雰囲気がある	全体	3551 100.0	755 21.3	1934 54.5	599 16.9	119 3.4	144 4.1	1.976	
中規模企業		定着している	590 100.0	146 24.7	350 59.3	69 11.7	7 1.2	18 3.1	2.110	0.110
		定着していない	64 100.0	15 23.4	34 53.1	13 20.3	1 1.6	1 1.6	2.000	
小規模企業		定着している	391 100.0	149 38.1	184 47.1	30 7.7	11 2.8	17 4.3	2.259	0.205
		定着していない	37 100.0	9 24.3	22 59.5	5 13.5	1 2.7	0 0.0	2.054	

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出。
(注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

図表 6-11 就業者の意向別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い①(続く)

(上段：n、下段：%)

			合計	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり 当てはま らない	当てはま らない	平均 ポイント	ポイント差		
a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている	全体		3981 100.0	323 8.1	1426 35.8	1325 33.3	907 22.8	1.293			
	人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	124 17.7	313 44.6	189 26.9	76 10.8	1.691	0.417	
			転職したい	658 100.0	50 7.6	237 36.0	214 32.5	157 23.9	1.274		
		労働人材	働き続けたい	1126 100.0	94 8.3	461 40.9	364 32.3	207 18.4	1.393	0.371	
			転職したい	1327 100.0	44 3.3	363 27.4	497 37.5	423 31.9	1.021		
	企業規模	中規模企業	働き続けたい	770 100.0	94 12.2	301 39.1	261 33.9	114 14.8	1.487	0.434	
			転職したい	957 100.0	47 4.9	258 27.0	351 36.7	301 31.5	1.053		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	30 10.9	94 34.2	86 31.3	65 23.6	1.324	0.386	
			転職したい	256 100.0	6 2.3	67 26.2	88 34.4	95 37.1	0.938		
	b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している	全体		3981 100.0	328 8.2	1215 30.5	1474 37.0	964 24.2	1.228		
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	112 16.0	285 40.6	224 31.9	81 11.5	1.610	0.359
				転職したい	658 100.0	61 9.3	195 29.6	250 38.0	152 23.1	1.251	
労働人材			働き続けたい	1126 100.0	91 8.1	382 33.9	419 37.2	234 20.8	1.293	0.325	
			転職したい	1327 100.0	53 4.0	304 22.9	517 39.0	453 34.1	0.968		
企業規模		中規模企業	働き続けたい	770 100.0	100 13.0	292 37.9	255 33.1	123 16.0	1.479	0.387	
			転職したい	957 100.0	62 6.5	258 27.0	343 35.8	294 30.7	1.092		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	49 17.8	90 32.7	79 28.7	57 20.7	1.476	0.441	
			転職したい	256 100.0	19 7.4	60 23.4	88 34.4	89 34.8	1.035		
c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている		全体		3981 100.0	232 5.8	1290 32.4	1527 38.4	932 23.4	1.206		
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	87 12.4	311 44.3	233 33.2	71 10.1	1.590	0.400
				転職したい	658 100.0	33 5.0	213 32.4	258 39.2	154 23.4	1.190	
	労働人材		働き続けたい	1126 100.0	78 6.9	409 36.3	422 37.5	217 19.3	1.309	0.365	
			転職したい	1327 100.0	28 2.1	308 23.2	553 41.7	438 33.0	0.944		
	企業規模	中規模企業	働き続けたい	770 100.0	89 11.6	306 39.7	261 33.9	114 14.8	1.481	0.460	
			転職したい	957 100.0	32 3.3	250 26.1	381 39.8	294 30.7	1.021		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	37 13.5	109 39.6	79 28.7	50 18.2	1.484	0.441	
			転職したい	256 100.0	10 3.9	79 30.9	79 30.9	88 34.4	1.043		
	d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている	全体		3981 100.0	320 8.0	1688 42.4	1328 33.4	645 16.2	1.423		
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	101 14.4	353 50.3	193 27.5	55 7.8	1.712	0.291
				転職したい	658 100.0	49 7.4	276 41.9	236 35.9	97 14.7	1.421	
労働人材			働き続けたい	1126 100.0	101 9.0	532 47.2	340 30.2	153 13.6	1.516	0.295	
			転職したい	1327 100.0	63 4.7	465 35.0	501 37.8	298 22.5	1.221		
企業規模		中規模企業	働き続けたい	770 100.0	96 12.5	382 49.6	210 27.3	82 10.6	1.639	0.370	
			転職したい	957 100.0	56 5.9	342 35.7	362 37.8	197 20.6	1.269		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	30 10.9	110 40.0	92 33.5	43 15.6	1.462	0.309	
			転職したい	256 100.0	9 3.5	83 32.4	102 39.8	62 24.2	1.152		
e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている		全体		3981 100.0	173 4.3	1183 29.7	1714 43.1	911 22.9	1.155		
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	39 5.6	266 37.9	303 43.2	94 13.4	1.356	0.271
				転職したい	658 100.0	30 4.6	166 25.2	292 44.4	170 25.8	1.085	
	労働人材		働き続けたい	1126 100.0	64 5.7	402 35.7	475 42.2	185 16.4	1.306	0.331	
			転職したい	1327 100.0	37 2.8	302 22.8	579 43.6	409 30.8	0.975		
	企業規模	中規模企業	働き続けたい	770 100.0	39 5.1	302 39.2	312 40.5	117 15.2	1.342	0.338	
			転職したい	957 100.0	40 4.2	214 22.4	412 43.1	291 30.4	1.003		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	25 9.1	90 32.7	109 39.6	51 18.5	1.324	0.339	
			転職したい	256 100.0	8 3.1	59 23.0	110 43.0	79 30.9	0.984		

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出
(注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

図表 6-11 就業者の意向別にみた
 経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い①(続く)

(上段：n、下段：%)

				合計	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり 当てはま らない	当てはま らない	平均 ポイント	ポイント差	
f. 管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りをしている	全体			3981 100.0	141 3.5	1258 31.6	1684 42.3	898 22.6	1.161		
	人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	40 5.7	300 42.7	288 41.0	74 10.5	1.436	0.301	
			転職したい	658 100.0	24 3.6	192 29.2	291 44.2	151 22.9	1.135		
		労働人材	働き続けたい	1126 100.0	49 4.4	417 37.0	456 40.5	204 18.1	1.276	0.324	
			転職したい	1327 100.0	25 1.9	305 23.0	578 43.6	419 31.6	0.952		
	企業規模	中規模企業	働き続けたい	770 100.0	35 4.5	310 40.3	311 40.4	114 14.8	1.345	0.341	
			転職したい	957 100.0	27 2.8	235 24.6	410 42.8	285 29.8	1.004		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	19 6.9	93 33.8	100 36.4	63 22.9	1.247	0.329	
			転職したい	256 100.0	6 2.3	55 21.5	107 41.8	88 34.4	0.918		
	g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている	全体			3981 100.0	235 5.9	1483 37.3	1424 35.8	839 21.1	1.280	
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	70 10.0	329 46.9	231 32.9	72 10.3	1.566	0.154
				転職したい	658 100.0	57 8.7	265 40.3	228 34.7	108 16.4	1.412	
労働人材			働き続けたい	1126 100.0	63 5.6	439 39.0	401 35.6	223 19.8	1.304	0.240	
			転職したい	1327 100.0	38 2.9	394 29.7	509 38.4	386 29.1	1.063		
企業規模		中規模企業	働き続けたい	770 100.0	59 7.7	307 39.9	281 36.5	123 16.0	1.392	0.219	
			転職したい	957 100.0	62 6.5	292 30.5	353 36.9	250 26.1	1.173		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	23 8.4	96 34.9	91 33.1	65 23.6	1.280	0.280	
			転職したい	256 100.0	7 2.7	69 27.0	97 37.9	83 32.4	1.000		
h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある		全体			3981 100.0	255 6.4	1511 38.0	1406 35.3	809 20.3	1.304	
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	75 10.7	353 50.3	219 31.2	55 7.8	1.638	0.308
				転職したい	658 100.0	46 7.0	263 40.0	211 32.1	138 21.0	1.330	
	労働人材		働き続けたい	1126 100.0	83 7.4	466 41.4	383 34.0	194 17.2	1.389	0.324	
			転職したい	1327 100.0	46 3.5	370 27.9	535 40.3	376 28.3	1.065		
	企業規模	中規模企業	働き続けたい	770 100.0	65 8.4	351 45.6	255 33.1	99 12.9	1.496	0.374	
			転職したい	957 100.0	42 4.4	294 30.7	360 37.6	261 27.3	1.122		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	38 13.8	119 43.3	72 26.2	46 16.7	1.542	0.382	
			転職したい	256 100.0	18 7.0	75 29.3	93 36.3	70 27.3	1.160		
	i. 業務上のノウハウが共有されている	全体			3981 100.0	178 4.5	1420 35.7	1530 38.4	853 21.4	1.232	
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	49 7.0	327 46.6	259 36.9	67 9.5	1.510	0.309
				転職したい	658 100.0	31 4.7	217 33.0	263 40.0	147 22.3	1.201	
労働人材			働き続けたい	1126 100.0	62 5.5	451 40.1	412 36.6	201 17.9	1.332	0.301	
			転職したい	1327 100.0	31 2.3	370 27.9	535 40.3	391 29.5	1.031		
企業規模		中規模企業	働き続けたい	770 100.0	49 6.4	327 42.5	281 36.5	113 14.7	1.405	0.346	
			転職したい	957 100.0	35 3.7	262 27.4	385 40.2	275 28.7	1.060		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	19 6.9	109 39.6	94 34.2	53 19.3	1.342	0.311	
			転職したい	256 100.0	7 2.7	71 27.7	101 39.5	77 30.1	1.031		
j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある		全体			3981 100.0	313 7.9	1683 42.3	1209 30.4	776 19.5	1.385	
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	81 11.5	377 53.7	182 25.9	62 8.8	1.679	0.272
				転職したい	658 100.0	56 8.5	281 42.7	196 29.8	125 19.0	1.407	
	労働人材		働き続けたい	1126 100.0	98 8.7	535 47.5	315 28.0	178 15.8	1.491	0.345	
			転職したい	1327 100.0	69 5.2	427 32.2	460 34.7	371 28.0	1.146		
	企業規模	中規模企業	働き続けたい	770 100.0	75 9.7	383 49.7	215 27.9	97 12.6	1.566	0.382	
			転職したい	957 100.0	56 5.9	325 34.0	315 32.9	261 27.3	1.184		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	33 12.0	122 44.4	75 27.3	45 16.4	1.520	0.372	
			転職したい	256 100.0	16 6.3	81 31.6	84 32.8	75 29.3	1.148		

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出
 (注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

図表 6-11 就業者の意向別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い①(続き)

(上段：n、下段：%)

			合計	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり 当てはまら ない	当てはまら ない	平均 ポイント	ポイント差		
k. 所定労働時間 内で仕事を終えよ うとする雰囲気がある	全体		3981 100.0	412 10.3	1501 37.7	1259 31.6	809 20.3	1.381			
	人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	98 14.0	299 42.6	214 30.5	91 13.0	1.575	0.221	
			転職したい	658 100.0	64 9.7	246 37.4	207 31.5	141 21.4	1.354		
		労働人材	働き続けたい	1126 100.0	135 12.0	479 42.5	331 29.4	181 16.1	1.504	0.298	
			転職したい	1327 100.0	110 8.3	407 30.7	457 34.4	353 26.6	1.206		
	企業規模	中規模企業	働き続けたい	770 100.0	96 12.5	339 44.0	222 28.8	113 14.7	1.543	0.299	
			転職したい	957 100.0	84 8.8	319 33.3	300 31.3	254 26.5	1.243		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	45 16.4	111 40.4	75 27.3	44 16.0	1.571	0.364	
			転職したい	256 100.0	23 9.0	81 31.6	78 30.5	74 28.9	1.207		
	l. 従業員同士の コミュニケーションが 活発である	全体		3981 100.0	265 6.7	1618 40.6	1459 36.6	639 16.1	1.379		
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	81 11.5	361 51.4	217 30.9	43 6.1	1.684	0.261
				転職したい	658 100.0	47 7.1	275 41.8	245 37.2	91 13.8	1.422	
労働人材			働き続けたい	1126 100.0	89 7.9	512 45.5	364 32.3	161 14.3	1.470	0.327	
			転職したい	1327 100.0	43 3.2	413 31.1	561 42.3	310 23.4	1.142		
企業規模		中規模企業	働き続けたい	770 100.0	72 9.4	364 47.3	253 32.9	81 10.5	1.555	0.364	
			転職したい	957 100.0	41 4.3	305 31.9	406 42.4	205 21.4	1.190		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	28 10.2	114 41.5	86 31.3	47 17.1	1.447	0.354	
			転職したい	256 100.0	14 5.5	71 27.7	96 37.5	75 29.3	1.094		
m. 個人の家庭等 の事情を「お互い 様」と考え、助け 合う雰囲気がある		全体		3981 100.0	291 7.3	1787 44.9	1218 30.6	685 17.2	1.423		
		人材種別	中核人材	働き続けたい	702 100.0	92 13.1	398 56.7	163 23.2	49 7.0	1.759	0.296
				転職したい	658 100.0	50 7.6	304 46.2	205 31.2	99 15.0	1.464	
	労働人材		働き続けたい	1126 100.0	93 8.3	547 48.6	320 28.4	166 14.7	1.504	0.324	
			転職したい	1327 100.0	48 3.6	474 35.7	473 35.6	332 25.0	1.179		
	企業規模	中規模企業	働き続けたい	770 100.0	81 10.5	399 51.8	197 25.6	93 12.1	1.608	0.382	
			転職したい	957 100.0	48 5.0	348 36.4	333 34.8	228 23.8	1.226		
		小規模企業	働き続けたい	275 100.0	40 14.5	127 46.2	64 23.3	44 16.0	1.593	0.397	
			転職したい	256 100.0	17 6.6	87 34.0	81 31.6	71 27.7	1.195		

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出
(注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

図表 6-12 就業者の意向別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い② (続く)

(上段：n、下段：%)

				合計	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり 当てはま らない	当てはま らない	平均 ポイント	ポイント差	
a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている	全体			3981 100.0	323 8.1	1426 35.8	1325 33.3	907 22.8	1.293		
	人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	136 18.9	337 46.9	179 24.9	67 9.3	1.754	0.754	
			働きづらい	233 100.0	15 6.4	59 25.3	70 30.0	89 38.2	1.000		
		労働人材	働きやすい	1021 100.0	97 9.5	444 43.5	303 29.7	177 17.3	1.452	0.592	
			働きづらい	561 100.0	18 3.2	113 20.1	202 36.0	228 40.6	0.859		
	企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	105 13.6	326 42.3	233 30.2	107 13.9	1.556	0.758	
			働きづらい	387 100.0	15 3.9	65 16.8	134 34.6	173 44.7	0.798		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	31 11.4	109 40.1	81 29.8	51 18.8	1.441	0.831	
			働きづらい	95 100.0	2 2.1	9 9.5	34 35.8	50 52.6	0.611		
		全体			3981 100.0	328 8.2	1215 30.5	1474 37.0	964 24.2	1.228	
		b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している	人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	125 17.4	304 42.3	213 29.6	77 10.7	1.663
	働きづらい				233 100.0	23 9.9	56 24.0	92 39.5	62 26.6	1.172	
労働人材	働きやすい			1021 100.0	86 8.4	376 36.8	359 35.2	200 19.6	1.341	0.524	
	働きづらい			561 100.0	25 4.5	92 16.4	199 35.5	245 43.7	0.816		
企業規模	中規模企業		働きやすい	771 100.0	101 13.1	315 40.9	236 30.6	119 15.4	1.516	0.601	
			働きづらい	387 100.0	27 7.0	71 18.3	131 33.9	158 40.8	0.915		
	小規模企業		働きやすい	272 100.0	47 17.3	94 34.6	82 30.1	49 18.0	1.511	0.585	
			働きづらい	95 100.0	6 6.3	20 21.1	30 31.6	39 41.1	0.926		
全体			3981 100.0	232 5.8	1290 32.4	1527 38.4	932 23.4	1.206			
c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている	人材種別		中核人材	働きやすい	719 100.0	104 14.5	344 47.8	209 29.1	62 8.6	1.682	0.827
				働きづらい	233 100.0	6 2.6	41 17.6	99 42.5	87 37.3	0.854	
			労働人材	働きやすい	1021 100.0	86 8.4	426 41.7	340 33.3	169 16.6	1.420	0.734
		働きづらい		561 100.0	5 0.9	78 13.9	214 38.1	264 47.1	0.686		
	企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	97 12.6	339 44.0	234 30.4	101 13.1	1.560	0.860	
			働きづらい	387 100.0	6 1.6	56 14.5	141 36.4	184 47.5	0.700		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	42 15.4	124 45.6	71 26.1	35 12.9	1.636	1.036	
			働きづらい	95 100.0	0 0.0	12 12.6	33 34.7	50 52.6	0.600		
	全体			3981 100.0	320 8.0	1688 42.4	1328 33.4	645 16.2	1.423		
	d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている	人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	112 15.6	388 54.0	169 23.5	50 7.0	1.782	0.567
				働きづらい	233 100.0	13 5.6	79 33.9	86 36.9	55 23.6	1.215	
			労働人材	働きやすい	1021 100.0	105 10.3	521 51.0	280 27.4	115 11.3	1.603	0.639
働きづらい				561 100.0	17 3.0	134 23.9	222 39.6	188 33.5	0.964		
企業規模		中規模企業	働きやすい	771 100.0	102 13.2	412 53.4	192 24.9	65 8.4	1.715	0.699	
			働きづらい	387 100.0	20 5.2	94 24.3	145 37.5	128 33.1	1.016		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	32 11.8	120 44.1	86 31.6	34 12.5	1.551	0.730	
			働きづらい	95 100.0	2 2.1	17 17.9	38 40.0	38 40.0	0.821		
全体			3981 100.0	173 4.3	1183 29.7	1714 43.1	911 22.9	1.155			
e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている		人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	55 7.6	289 40.2	297 41.3	78 10.8	1.446	0.670
				働きづらい	233 100.0	5 2.1	36 15.5	94 40.3	98 42.1	0.777	
			労働人材	働きやすい	1021 100.0	71 7.0	415 40.6	394 38.6	141 13.8	1.407	0.748
	働きづらい			561 100.0	5 0.9	58 10.3	239 42.6	259 46.2	0.660		
	企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	52 6.7	325 42.2	304 39.4	90 11.7	1.440	0.781	
			働きづらい	387 100.0	6 1.6	42 10.9	153 39.5	186 48.1	0.659		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	32 11.8	97 35.7	101 37.1	42 15.4	1.438	0.838	
			働きづらい	95 100.0	0 0.0	10 10.5	37 38.9	48 50.5	0.600		

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出
(注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

図表 6-12 就業者の意向別にみた
経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い② (続く)

(上段：n、下段：%)

			合計	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり 当てはま らない	当てはま らない	平均 ポイント	ポイント差		
f. 管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている	全体		3981 100.0	141 3.5	1258 31.6	1684 42.3	898 22.6	1.161			
	人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	53 7.4	330 45.9	270 37.6	66 9.2	1.515	0.695	
			働きづらい	233 100.0	7 3.0	32 13.7	106 45.5	88 37.8	0.820		
		労働人材	働きやすい	1021 100.0	56 5.5	451 44.2	358 35.1	156 15.3	1.399	0.741	
			働きづらい	561 100.0	3 0.5	64 11.4	232 41.4	262 46.7	0.658		
	企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	44 5.7	341 44.2	290 37.6	96 12.5	1.432	0.721	
			働きづらい	387 100.0	6 1.6	50 12.9	157 40.6	174 45.0	0.711		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	23 8.5	106 39.0	96 35.3	47 17.3	1.386	0.881	
			働きづらい	95 100.0	0 0.0	7 7.4	34 35.8	54 56.8	0.505		
	g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている	全体		3981 100.0	235 5.9	1483 37.3	1424 35.8	839 21.1	1.280		
		人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	94 13.1	364 50.6	209 29.1	52 7.2	1.695	0.614
				働きづらい	233 100.0	13 5.6	65 27.9	83 35.6	72 30.9	1.082	
労働人材			働きやすい	1021 100.0	66 6.5	445 43.6	338 33.1	172 16.8	1.397	0.559	
			働きづらい	561 100.0	14 2.5	109 19.4	210 37.4	228 40.6	0.838		
企業規模		中規模企業	働きやすい	771 100.0	75 9.7	333 43.2	259 33.6	104 13.5	1.492	0.574	
			働きづらい	387 100.0	20 5.2	74 19.1	147 38.0	146 37.7	0.917		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	22 8.1	116 42.6	84 30.9	50 18.4	1.404	0.689	
			働きづらい	95 100.0	4 4.2	14 14.7	28 29.5	49 51.6	0.716		
h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある		全体		3981 100.0	255 6.4	1511 38.0	1406 35.3	809 20.3	1.304		
		人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	103 14.3	414 57.6	162 22.5	40 5.6	1.807	1.021
				働きづらい	233 100.0	5 2.1	44 18.9	80 34.3	104 44.6	0.785	
	労働人材		働きやすい	1021 100.0	102 10.0	528 51.7	286 28.0	105 10.3	1.614	0.978	
			働きづらい	561 100.0	7 1.2	63 11.2	210 37.4	281 50.1	0.636		
	企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	83 10.8	418 54.2	204 26.5	66 8.6	1.672	1.026	
			働きづらい	387 100.0	6 1.6	45 11.6	142 36.7	194 50.1	0.646		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	50 18.4	133 48.9	57 21.0	32 11.8	1.739	1.065	
			働きづらい	95 100.0	1 1.1	16 16.8	29 30.5	49 51.6	0.674		
	i. 業務上のノウハウが共有されている	全体		3981 100.0	178 4.5	1420 35.7	1530 38.4	853 21.4	1.232		
		人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	64 8.9	368 51.2	223 31.0	64 8.9	1.601	0.751
				働きづらい	233 100.0	6 2.6	44 18.9	92 39.5	91 39.1	0.850	
労働人材			働きやすい	1021 100.0	68 6.7	482 47.2	329 32.2	142 13.9	1.466	0.767	
			働きづらい	561 100.0	4 0.7	79 14.1	222 39.6	256 45.6	0.699		
企業規模		中規模企業	働きやすい	771 100.0	59 7.7	371 48.1	247 32.0	94 12.2	1.512	0.804	
			働きづらい	387 100.0	5 1.3	51 13.2	157 40.6	174 45.0	0.708		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	24 8.8	121 44.5	88 32.4	39 14.3	1.478	0.825	
			働きづらい	95 100.0	1 1.1	16 16.8	27 28.4	51 53.7	0.653		
j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある		全体		3981 100.0	313 7.9	1683 42.3	1209 30.4	776 19.5	1.385		
		人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	112 15.6	419 58.3	146 20.3	42 5.8	1.836	0.913
				働きづらい	233 100.0	7 3.0	63 27.0	68 29.2	95 40.8	0.923	
	労働人材		働きやすい	1021 100.0	119 11.7	550 53.9	239 23.4	113 11.1	1.661	0.880	
			働きづらい	561 100.0	14 2.5	102 18.2	192 34.2	253 45.1	0.781		
	企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	96 12.5	438 56.8	168 21.8	69 8.9	1.728	0.940	
			働きづらい	387 100.0	10 2.6	73 18.9	129 33.3	175 45.2	0.788		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	43 15.8	131 48.2	63 23.2	35 12.9	1.669	0.922	
			働きづらい	95 100.0	1 1.1	21 22.1	26 27.4	47 49.5	0.747		

(注1)平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出
(注2)ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

図表 6-12 就業者の意向別にみた
 経営者等の振る舞いや職場の雰囲気等のあてはまり度合い② (続き)

(上段：n、下段：%)

			合計	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	あまり 当てはま らない	当てはまら ない	平均 ポイント	ポイント差		
k. 所定労働時間 内で仕事を終えよ うとする雰囲気がある	全体		3981 100.0	412 10.3	1501 37.7	1259 31.6	809 20.3	1.381			
	人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	117 16.3	336 46.7	196 27.3	70 9.7	1.695	0.683	
			働きづらい	233 100.0	16 6.9	61 26.2	66 28.3	90 38.6	1.013		
		労働人材	働きやすい	1021 100.0	153 15.0	476 46.6	263 25.8	129 12.6	1.640	0.720	
			働きづらい	561 100.0	30 5.3	125 22.3	176 31.4	230 41.0	0.920		
	企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	116 15.0	369 47.9	201 26.1	85 11.0	1.669	0.744	
			働きづらい	387 100.0	22 5.7	93 24.0	106 27.4	166 42.9	0.925		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	51 18.8	125 46.0	62 22.8	34 12.5	1.710	0.867	
			働きづらい	95 100.0	4 4.2	22 23.2	24 25.3	45 47.4	0.842		
	l. 従業員同士の コミュニケーションが 活発である	全体		3981 100.0	265 6.7	1618 40.6	1459 36.6	639 16.1	1.379		
		人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	104 14.5	411 57.2	181 25.2	23 3.2	1.829	0.816
				働きづらい	233 100.0	8 3.4	57 24.5	98 42.1	70 30.0	1.013	
労働人材			働きやすい	1021 100.0	111 10.9	551 54.0	257 25.2	102 10.0	1.657	0.871	
			働きづらい	561 100.0	3 0.5	88 15.7	256 45.6	214 38.1	0.786		
企業規模		中規模企業	働きやすい	771 100.0	91 11.8	412 53.4	212 27.5	56 7.3	1.698	0.868	
			働きづらい	387 100.0	7 1.8	64 16.5	172 44.4	144 37.2	0.829		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	33 12.1	135 49.6	70 25.7	34 12.5	1.614	0.982	
			働きづらい	95 100.0	0 0.0	10 10.5	40 42.1	45 47.4	0.632		
m. 個人の家庭等 の事情を「お互い 様」と考え、助け 合う雰囲気がある		全体		3981 100.0	291 7.3	1787 44.9	1218 30.6	685 17.2	1.423		
		人材種別	中核人材	働きやすい	719 100.0	116 16.1	456 63.4	122 17.0	25 3.5	1.922	0.931
				働きづらい	233 100.0	4 1.7	66 28.3	87 37.3	76 32.6	0.991	
	労働人材		働きやすい	1021 100.0	112 11.0	591 57.9	221 21.6	97 9.5	1.703	0.919	
			働きづらい	561 100.0	8 1.4	95 16.9	226 40.3	232 41.4	0.784		
	企業規模	中規模企業	働きやすい	771 100.0	101 13.1	460 59.7	152 19.7	58 7.5	1.783	0.988	
			働きづらい	387 100.0	6 1.6	73 18.9	144 37.2	164 42.4	0.796		
		小規模企業	働きやすい	272 100.0	45 16.5	145 53.3	53 19.5	29 10.7	1.757	1.105	
			働きづらい	95 100.0	0 0.0	13 13.7	36 37.9	46 48.4	0.653		

(注1) 平均ポイントは「大いにあてはまる=3ポイント」「ややあてはまる=2ポイント」「あまりあてはまらない=1ポイント」「あてはまらない=0ポイント」とし、加重平均して算出
 (注2) ポイント差は、○の平均ポイントから×の平均ポイントを引いた値。

II. 資料編

資料 1 「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」ご協力をお願い

2016 年 11 月

各位

みずほ情報総研株式会社

近年、労働力人口が減少する中で、中小企業・小規模事業者の人材不足はますます厳しい局面を迎えております。こうした認識に基づき、中小企業・小規模事業者の人材の確保・定着や企業価値の維持・向上に係る課題や工夫を把握すべく、この度、みずほ情報総研株式会社では、経済産業省中小企業庁からの委託により、標記アンケート調査を依頼しております。

本調査は、今後の中小企業政策の企画・立案の参考とさせていただくとともに、2017 年版中小企業白書等の基礎資料として活用させていただく予定です。つきましては、業務ご多忙の折、誠に恐れ入りますが、本事業の趣旨をご理解いただき、ご協力のほど、何卒よろしくご協力申し上げます。ご回答につきましては、同封の返信用封筒にて、2016 年 12 月 13 日(火)までにご投函くださいますよう、お願いいたします(切手は必要ございません)。

【調査実施機関・問合せ先・調査票返送先】

MIZUHO みずほ情報総研株式会社



社会政策コンサルティング部 担当:新屋・渡辺・小曾根・熊谷・川上

〒101-8443 東京都千代田区神田錦町 2-3 竹橋スクエアビル 8F

Tel:03-5281-5276(月～金曜日、10時～17時) Fax:03-5281-5443

※ご回答いただいた個々の調査票の内容が公表されることや、ご回答が弊社及び委託元である中小企業庁以外に知られることはございません。

【ご記入に際してのお願い】

○経営者ご本人、もしくは経営者に準ずる方、人事管理の担当者の方によるご回答をお願い致します。

○ご回答にあたって、「その他()」に該当する場合、()内にできる限り具体的な内容をご記入ください。

○本調査では、「従業員」について、「中核人材」「労働人材」に大別してお伺いする設問がございます。その他、本調査における用語の定義は以下の通りです。

【人材の類型】	従業員	正社員・正職員等の名称で呼ばれる無期労働契約者のほか、契約社員・パート・アルバイト等の名称で呼ばれる有期労働契約者(非正社員)を含みます。ただし、 <u>役員・派遣労働者・臨時雇用者は除きます。</u>
	中核人材	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ・複数の人員を指揮・管理する人材。 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材 ・中核人材の補助的な業務を行う人材。 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材。
【業務の領域】	経営企画	経営計画の立案、新しい分野・市場への進出、リスク管理、外部との折衝等、企業の「経営」全般を統括する業務。
	内部管理	総務・人事、そのほか社内での部署間の調整・統制等を担う業務。
	財務・会計	財務・会計の管理、経理を担う業務。
	情報システム	自社のホームページの管理、受発注システムの管理等、経営全般における IT 活用や、企業内のシステム管理を担う業務。
	研究開発・設計	既存の製品・サービスの高付加価値化やコスト低減を担う業務。新製品・サービスの開発・設計を担う業務。
	営業・販売・サービス	自社の製品・サービスの取引や営業を担う業務(法人向け・個人向けを含む)。販路開拓やマーケティングを担う業務。
	生産・運搬	製品の製造や運搬等を実地で担う業務。

問5. 貴社の販売先・取引先として、最も割合が高いものをお選びください。(○は1つ)

1. 一般消費者	2. 中小企業(個人事業主も含む)	3. 大企業	4. 官公庁・その他
----------	-------------------	--------	------------

問6. 貴社の「①売上高」「②経常利益」の増減傾向について、(1)直近3年程度*の傾向、(2)今後3年程度の見通しの別にお選びください。(それぞれについて○は1つ)

	(1)直近3年程度*の傾向	(2)今後3年程度の見通し
①売上高	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
②経常利益	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

*:創業3年未満の場合は、足下の傾向でご判断ください。

問7. (1) 今後の事業展開の方針をお選びください。(○は1つ)

1. 成長・拡大	→問7(2)へ	2. 安定・維持	→問7(2)へ
3. 縮小	→問7(2)へ	4. 廃業を検討	→問7(3)へ

(2)【問7(1)で選択肢「1」「2」「3」を選択した場合】今後の「a. 事業の方向性」と「b. そのうち特に重視しているもの」をお選びください。「a」は○はいくつでも、「b」は○は1つ

		a. 事業の方向性 (○はいくつでも)	b. 左記「a」のうち 特に重視しているもの (○は1つ)
既存事業 の強化	1. 既存の製品・サービスの付加価値向上	1	1
	2. 既存の製品・サービスの供給量増加	2	2
	3. 現在の商圏内でのシェア拡大	3	3
新規取組 の実施	4. 新製品・新サービスの開発	4	4
	5. 新事業・新分野への展開	5	5
	6. 現在の商圏外(国内)での販路開拓	6	6
経営改善 の取組	7. 現在の商圏外(海外)での販路開拓	7	7
	8. 業務プロセスの改善等による業務の効率化	8	8
	9. 経営計画の策定・見直し	9	9
その他	10. 不採算事業からの撤退	10	10
	11. その他()	11	11

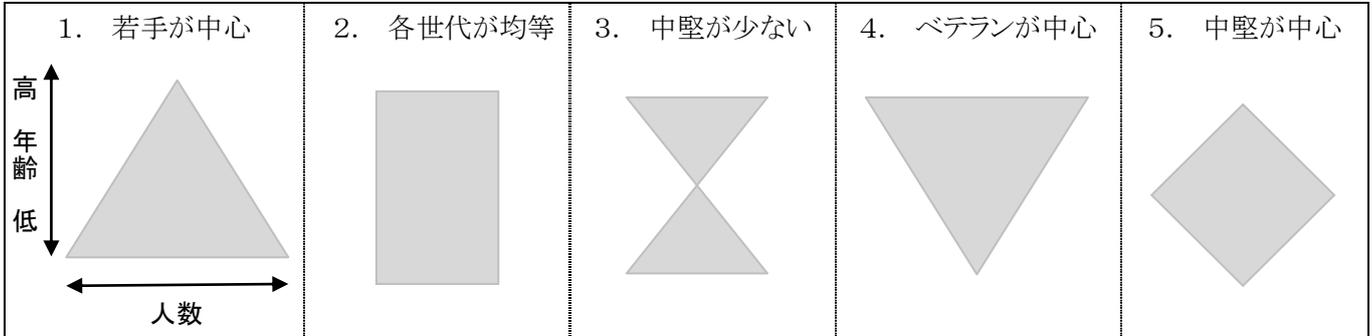
(3)【問7(1)で選択肢「4」を選択した場合】その理由をお選びください。(○はいくつでも)

1. 事業に将来性がない	2. 業績が厳しい	3. 後継者を確保できない
4. 技能等の引き継ぎが困難	5. 中核人材*の確保が困難	6. 労働人材*の確保が困難
7. 事業用資産の老朽化	8. 経営者が高齢のため(体力・判断力の低下)	
9. もともと現在の経営者の代限りで廃業するつもりだった		
10. その他()		

*:人材の類型については、調査票1頁目をご参照ください。

★以降の設問は、特に断りがない限り、「従業員」についてご回答ください。「従業員」とは、正社員・正職員等の名称で呼ばれる無期労働契約者のほか、契約社員・パート・アルバイト等の名称で呼ばれる有期労働契約者（非正社員）を含みます。ただし、役員・派遣労働者・臨時雇用者は除きます。

問 8. 貴社の現在の従業員の年齢構成について最も近いものをお選びください。（○は1つ）



問 9. 「①正社員」「②非正社員」の増減傾向について、（1）直近3年程度*の傾向、（2）今後3年程度の見通しの別にお選びください。（それぞれについて○は1つ）

	(1)直近3年程度*の傾向			(2)今後3年程度の見通し		
①正社員	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
②非正社員	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少

*:創業3年未満の場合は、足下の傾向でご判断ください。

問 10. 今後の事業展開に向けた人材の過不足状況について、業務の領域別（①～⑧）*、（1）中核人材、（2）労働人材の別にお選びください。（それぞれについて○は1つ）

	(1)中核人材					(2)労働人材				
	1. 過剰	2. 適正	3. 不足	なし 業務	4. 該当	1. 過剰	2. 適正	3. 不足	なし 業務	4. 該当
①全体	1	2	3			1	2	3		
業務の領域	②経営企画	1	2	3	4	1	2	3	4	
	③内部管理	1	2	3	4	1	2	3	4	
	④財務・会計	1	2	3	4	1	2	3	4	
	⑤情報システム	1	2	3	4	1	2	3	4	
	⑥研究開発・設計	1	2	3	4	1	2	3	4	
	⑦営業・販売・サービス	1	2	3	4	1	2	3	4	
	⑧生産・運搬	1	2	3	4	1	2	3	4	

*:業務の領域については、調査票1頁目をご参照ください。

問 1 1. (1) 人材不足に伴う企業経営への影響を、①中核人材、②労働人材の別にお選びください。(それぞれについて○はいくつでも)

*:現在人材不足でない場合は、人材不足になった場合の影響として想定されるものをお選びください。

	①中核人材の不足に伴う 企業経営への影響 (○はいくつでも)	②労働人材の不足に伴う 企業経営への影響 (○はいくつでも)
1. 需要増加に対応できず、機会損失が発生する	1	1
2. 新事業・新分野への展開が停滞する	2	2
3. 現在の事業規模の維持が困難になる	3	3
4. 技術・ノウハウの承継が困難になる	4	4
5. 定着のために賃金を上げざるを得ず人件費が 上昇する	5	5
6. 時間外労働の増加により人件費が上昇する	6	6
7. 新規採用にかかるコストが増加する	7	7
8. その他()	8	8
9. 特に影響はない	9	9

(2) 人材不足に伴う職場への影響を、①中核人材、②労働人材の別にお選びください。(それぞれについて○はいくつでも)

*:現在人材不足でない場合は、人材不足になった場合の影響として想定されるものをお選びください。

	(1)中核人材の不足に伴う 職場への影響 (○はいくつでも)	(2)労働人材の不足に伴う 職場への影響 (○はいくつでも)
1. 時間外労働が増加・休暇取得数が減少する	1	1
2. 人間関係・職場の雰囲気が悪化する	2	2
3. 労働意欲が低下する	3	3
4. メンタルヘルスが悪化する	4	4
5. 休職者・離職者が増加する	5	5
6. 労働災害・事故が増加する	6	6
7. 能力開発・育成の時間が減少する	7	7
8. その他()	8	8
9. 特に影響はない	9	9

II. 人材確保(採用・定着)についてお伺いします。

問 1 2. (1) 今後3年程度の人材確保の必要性をお選びください。(○は1つ)

1. 中核人材の確保の必要がある	→問12(2)△
2. 労働人材の確保の必要がある	→問12(2)△
3. 中核人材・労働人材ともに確保の必要がある	→問12(2)△
4. 中核人材・労働人材ともに確保の必要はない	→問13(1)△

(2) 【問12(1)で選択肢「1」「2」「3」を選択した場合】人材確保が必要な理由として、当てはまるものを上位3つまでお選びください。(回答欄に番号を記入)

1. 仕事量の増加	2. 多様化する顧客ニーズへの対応	3. 新事業・新分野への展開
4. 海外展開	5. 他社との競争激化	6. 将来的な後継者(事業承継者)確保
7. 慢性的な人手不足	8. 従業員の高齢化	9. 定年退職者の補填
10. 育児・介護等に伴う休業者の増加	11. 離職者の増加	
12. その他()		
①第一位	②第二位	③第三位

★以降問13～問19は、特に断りがない限り直近3年程度の状況についてご回答ください。

問13.(1) 貴社の採用活動についてお伺いします。①中核人材、②労働人材について、以下にみると、どの区分で採用するケースが最も多いですか。(それぞれについて○は1つ)

	①中核人材	②労働人材
1. 正社員として採用	1	1
2. フルタイムの非正社員(契約社員等)として採用	2	2
3. パートタイムの非正社員(パート・アルバイト等)として採用	3	3
4. その他()	4	4

(2) 必要な人材を採用するに当たって、効果があったルートを、①中核人材、②労働人材の別にお選びください。(それぞれについて○は3つまで)

		①中核人材 (○は3つまで)	②労働人材 (○は3つまで)
公共機関の利用	1. ハローワーク	1	1
	2. 若者就職支援センター(ジョブカフェ)	2	2
	3. その他の支援機関*	3	3
各種媒体等の利用	4. 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	4	4
	5. 就職ポータルサイト	5	5
	6. 自社ホームページ	6	6
	7. 説明会・セミナー	7	7
紹介・斡旋	8. 親族・知人・友人の紹介	8	8
	9. 取引先(関連会社・銀行含む)の紹介	9	9
	10. 高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	10	10
	11. 従業員によるリクレーター活動	11	11
	12. 民間人材紹介会社からの斡旋	12	12
自社採用への転換、再雇用	13. 出向者、派遣社員等の自社採用	13	13
	14. 退職者の再雇用	14	14
その他	15. その他()	15	15
	16. 直近3年で採用活動を行っていない	16	16

*:「その他の支援機関」とは、中小企業支援センター、よろず支援拠点、商工会・商工会議所等の中小企業支援機関を指します。

問14. (1) 人材採用時に、求職者に対して貴社の情報として特に重点的に伝えたものを、①中核人材、②労働人材の別にお選びください。(それぞれについて○は3つまで)

		①中核人材 (○は3つまで)	②労働人材 (○は3つまで)
自社の 基礎情報	1. 自社の沿革・経営理念・社風	1	1
	2. 自社の業績・経営の安定度	2	2
	3. 自社の技術力・サービス力・社会的意義	3	3
	4. 業界シェアや知名度	4	4
	5. コンプライアンスの徹底度合	5	5
人事・ 給与制度	6. 給与・賞与の水準	6	6
	7. 昇給・昇進制度	7	7
	8. 就業時間・休暇制度	8	8
	9. 福利厚生(住宅・育児手当等)	9	9
教育	10. 研修・能力開発支援	10	10
	11. メンター制度など各種サポート体制	11	11
仕事内容・ 働きやすさ	12. 仕事内容・やりがい	12	12
	13. 職場の雰囲気	13	13
	14. 仕事と生活の両立への配慮	14	14
その他	15. その他()	15	15
	16. 特に重点的に伝えているものはない	16	16
	17. 直近3年で採用活動を行っていない	17	17

(2) 問14(1)で選択した求職者に対して重点的に伝えた貴社の情報は、具体的にどのような手段で伝えましたか。①中核人材、②労働人材の別に、主な方法を上位3つまでお選びください。(それぞれについて回答欄に番号を記入)

1. 各種の求人広告	2. 自社ホームページ					
3. 説明会・セミナー	4. 職場・工場見学					
5. インターンシップ	6. 経営者による面談					
7. 採用担当者による面談	8. 希望配属先の従業員との面会					
9. 求職者と同年代または同窓の従業員との面会						
10. その他()	11. 特になし					
①中核人材	第一位		第二位		第三位	
②労働人材	第一位		第二位		第三位	

問15. 貴社の採用活動における改善状況について、当てはまるものをお選びください。(○は1つ)

1. 定期的に改善を行っている	2. 必要に応じて改善を行っている
3. 特に改善は行っていない	4. わからない

問16. 直近3年のうち、当期の採用活動には直結しないものの、人材確保に向けて貴社をアピールする活動^{*1}や、情報収集活動^{*2}の実施有無をお選びください。(○は1つ)

1. 定期的実施している	2. 必要に応じて実施している	3. 特に実施していない
--------------	-----------------	--------------

*1:職場体験学習の受入、地元のイベントへの参加・協賛など *2:雇用動向に関する勉強会・セミナーへの参加など

問17. 採用活動に当たっての課題を、①中核人材、②労働人材の別に、上位3つまでお選びください。(それぞれについて回答欄に番号を記入)

1. 採用に関するノウハウの不足	2. 採用活動に関するコスト負担の増加
3. 採用活動に専従する担当者がいない	4. 応募者数の減少
5. 求める能力水準の応募者がいない	6. 賃金相場の上昇
7. 勤務時間・勤務形態等の労働条件の多様化	8. 内定辞退や早期離職者が多い
9. その他()	10. 特に課題はない

①中核人材	第一位		第二位		第三位	
②労働人材	第一位		第二位		第三位	

問18. (1) 採用活動において、期待通りの人数・能力の人材を採用できていますか。(○は1つ)

1. はい →問18(2)へ	2. いいえ →問19へ
--------------------------------	------------------------------

(2) 【問18(1)で選択肢「1」を選択した場合】採用した人材は概ね3年以上定着していますか。(○は1つ)

1. はい	2. いいえ
-------	--------

問19. 「a. 人材の定着に向けて取り組んでいるもの」、及び「b. そのうち人材の定着に向けて有効であったもの」をお選びください。(それぞれについて○はいくつでも)

		a. 定着に向けて取り組んでいるもの (○はいくつでも)	b. 左記「a」のうち有効であったもの (○はいくつでも)
賃金・評価	1. 他社よりも高い賃金水準の確保	1	1
	2. 成果や業務内容に応じた人事評価	2	2
	3. 能力や適性に応じた昇給・昇進	3	3
労働環境	4. 時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	4	4
	5. 勤務時間の弾力化(フレックスタイム制・短時間勤務等)	5	5
	6. 作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底	6	6
	7. 職場環境・人間関係への配慮(ハラスメント防止等)	7	7
福利厚生	8. 育児・介護にかかる補助・手当	8	8
	9. 家賃・住宅にかかる補助・手当	9	9
	10. その他の福利厚生()	10	10
教育	11. 研修・能力開発支援	11	11
	12. メンター制度等の各種サポート	12	12
その他の人事制度	13. キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保	13	13

問 2 0. 直近 3 年程度の離職者の理由として主なものを、①中核人材、②労働人材の別に 3 つまでお選びください。（それぞれについて回答欄に 3 つまで番号を記入）

1. 職務への適性不十分	2. 上司・管理職への不満	3. 同僚への不満
4. 賃金への不満	5. 昇給への不満	6. 昇進への不満
7. 仕事内容への不満	8. 労働時間への不満	9. 雇用形態への不満
10. 福利厚生への不満	11. 経営方針への不満	12. 会社の将来の業績への不安
13. 出産・育児	14. 介護	15. 起業・独立
16. 本人のキャリアアップのため	17. 本人の健康上の理由	18. その他
19. 不明	20. 直近 3 年で離職者はいない	
①中核人材		②労働人材

Ⅲ. 多様な人材の活用・多様な働き方についてお伺いします。

問 2 1. 人材の活用状況について、①中核人材、②労働人材の別にお選びください。（それぞれについて回答欄に番号を記入）

1. 活用している	2. 現在は活用していないが、今後の活用を検討している			
3. 現在は活用しておらず、今後の活用も検討していない				
	女性	シニア*	外国人	障がい者
①中核人材として				
②労働人材として				

*:本調査におけるシニアとは、60 歳以上の人材を指します。

問 2 2. 多様な人材の活用も念頭に、多様な働き方を実現するために取り組んでいる人事制度について、(1)～(3)の別に当てはまるものをお選びください。（それぞれについて○はいくつでも）

(1) 勤務時間・勤務日数に関する制度 (○はいくつでも)	1. フレックスタイム制を含む変形労働時間制	2. 専門業務型裁量労働制
	3. 企画業務型裁量労働制	4. 勤務時間に限定がある正社員制度
	5. 突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用	
	6. 半日や 1 時間単位の年次有給休暇	
	7. 連続休暇等長期休暇取得が可能となる制度	
	8. その他()	9. 特になし
(2) 評価制度 (○はいくつでも)	1. 個人の能力・事情に合わせた目標管理制度*	
	2. 年功や勤務時間ではなく成果や業務内容に応じた人事評価制度	
	3. その他()	4. 特になし
(3) その他の人事制度 (○はいくつでも)	1. 在宅勤務制度・テレワーク	2. 職務に限定がある正社員制度
	3. 勤務地に限定がある正社員制度	
	4. 本人が希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度	
	5. 研修・能力開発支援制度	
	6. その他()	7. 特になし

*:「目標管理制度」とは、期首に上司の助言を得ながら各人の目標を定め、期末に目標達成度を判定して、賞与や昇給、昇進に反映させる制度を指します。

問 2 3. 多様な人材の活用も念頭に、多様な働き方を実現し、業務を円滑に遂行するために行っている取組について、(1) (2) の別に当てはまるものをお選びください。(それぞれについて○はいくつでも)

(1)業務の標準化に関する取組 (○はいくつでも)	1. 業務プロセスの見える化(誰にでもわかるマニュアルの整備など) 2. 5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)の徹底 3. 部門・エリア間での重複業務の集約 4. 各人の業務内容・役割分担の明確化 5. 社内共通の業務ツールの導入 6. 業務内容の見直し・削減 7. その他() 8. 特になし
(2)その他職場環境等に関する取組 (○はいくつでも)	1. 時間外労働の削減・休暇制度の利用促進 2. ロールモデルの紹介 3. キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保 4. 社内勉強会・提案発表会等による従業員の意見の吸い上げ 5. 勤務時間等に制約がある人材への業務量・業務負担の軽減 6. 職場環境・人間関係への配慮(ハラスメントの防止等) 7. 休憩室・ロッカールーム等ハード面の整備 8. 多言語表記の導入 9. その他() 10. 特になし

問 2 4. 多様な人材の活用を通じて得られた、又は得られると思う効果について、当てはまるものをお選びください。(○はいくつでも)

1. 必要な業務領域の人材の確保 3. 社内全体の活性化 5. 従業員の能力向上 7. 業務の効率化 9. 総労働時間の短縮 11. 売上高の増加 13. その他() 14. 特になし(「多様な人材を活用しておらず、今後の活用も検討していない」方もこちらをお選びください)	2. 優秀な人材の確保 4. 新しい技術・ノウハウの蓄積 6. 従業員の定着率向上 8. 従業員全体の業務量・業務負担の軽減 10. 総人件費の削減 12. 利益の増加
--	---

問 2 5. 多様な人材を活用するに当たっての課題をお選びください。(○はいくつでも)

1. 経営者の意識改革 3. 非管理職の意識改革 5. 追加的な費用負担の懸念 7. 他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減 9. ビジネスモデル上、活用する業務領域が少ない(力仕事、労働時間に柔軟性がない等) 10. その他()	2. 管理職の意識改革 4. 活用にあたってのノウハウ不足 6. 急な遅刻・早退・欠勤等のリスク 8. 仕事の配分・管理が複雑化 11. 特になし
---	---

問 2 6. (1) 兼業・副業についてお伺いします。他社で兼業・副業が認められている「中核人材」を、(雇用区分は問わず) 自社で雇用することについて、当てはまるものをお選びください。(○は1つ)

1. 雇用している →問26(2)△ 3. 関心はあるが、雇用は難しい →問26(3)△	2. 現状実績はないが雇用を検討中 →問26(2)△ 4. 特に関心はない →問26(3)△
---	---

(2) 【問26(1)で選択肢「1」「2」を選択した場合】その理由をお選びください。(○はいくつでも)

1. 必要な業務領域の人材の確保	2. 優秀な人材の確保
3. 新しい技術・ノウハウ・コネクションの獲得	4. 社内全体の活性化
5. 既存の従業員の能力向上	6. 業務の効率化
7. 優秀な人材をフルタイムの従業員より低コストで活用可能	
8. その他()	

(3) 【問26(1)で選択肢「3」「4」を選択した場合】その理由をお選びください。(○はいくつでも)

1. 技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念	2. 社会保険・時間外労働等の労務管理が複雑化
3. 既存の従業員との公平性の確保や摩擦の軽減が困難	4. 人事評価が難しい
5. 受入手段・方法がわからない	6. その他()

問27. (1) 同一労働同一賃金についてお伺いします。正社員と非正社員で、同じ仕事を担当している従業員はいますか。(○は1つ)

1. いる →問27(2)へ	2. いない →問28へ
--------------------------------	------------------------------

(2) 【問27(1)で選択肢「1」を選択した場合】同じ仕事を担当している従業員の待遇の状況について、①～⑤の別に当てはまるものをお選びください。(それぞれについて○は1つ)

	1. 待遇は同一	2. 待遇差はあるが、従業員に説明可能	3. 待遇差があり、従業員に説明困難
①時間当たりの給与	1	2	3
②賞与	1	2	3
③福利厚生(通勤手当等)	1	2	3
④能力開発支援	1	2	3
⑤退職金	1	2	3

IV. 貴社における従業員に対する仕事と介護の両立支援の取組についてお伺いします。

問28. 従業員に対する仕事と介護の両立支援の取組状況をお選びください。(○は1つ)

1. 法定を超えた制度を整備・導入している	2. 法定通りの制度を整備・導入している
-----------------------	----------------------

問29. 従業員の介護実態の把握状況をお選びください。(○はいくつでも)

1. 全ての従業員を対象とした定期的な人事面談等を通じて把握	
2. 一部の従業員を対象とした定期的な人事面談等を通じて把握	
3. 全ての従業員を対象としたアンケートを通じて把握	
4. 一部の従業員を対象としたアンケートを通じて把握	
5. 従業員からの都度の報告を通じて把握	6. その他()
7. 特に把握していない	

問30. 仕事と介護の両立支援制度の周知方法をお選びください。(〇はいくつでも)

1. 就業規則に掲載	2. リーフレット等に記載
3. 全従業員が閲覧できるイントラネットに記載	4. 一部の従業員が閲覧できるイントラネットに記載
5. 既存の研修・説明会、会議等の中で説明	6. 定期的な人事面談等で説明
7. 必要があれば都度直接説明	8. その他()
9. 特に周知していない	

問31. 仕事と介護の両立に係る相談窓口をお選びください。(〇はいくつでも)

1. 直属の上司が対応	2. 専門の相談担当者を社内に配置
3. 特に専門の相談担当者を決めていないが、人事・総務担当者が対応	
4. 外部の相談窓口と提携	5. その他()
6. 特に相談窓口を設けていない	

問32. 介護中の従業員に対して設けている両立支援の取組について、当てはまるものを(1)～(3)の別にお選びください。(それぞれについて〇はいくつでも) なお、現在介護を行っている従業員がいない場合でも、両立支援のために設けている取組があれば選択してください。

(1) 勤務時間・勤務日数に関する制度 (〇はいくつでも)	1. フレックスタイム制を含む変形労働時間制	2. 労働時間の短縮にかかる制度
	3. 始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ	4. 勤務時間に限定がある正社員制度
	5. 突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用	
	6. 半日や1時間単位の年次有給休暇	
	7. 法定の日数を上回る長期休業が可能となる制度	
	8. 連続休暇等長期休暇取得が可能となる制度	
	9. その他()	10. 特になし
(2) 評価制度 (〇はいくつでも)	1. 個人の能力・事情に合わせた目標管理制度*	
	2. 年功や勤務時間ではなく成果や業務内容に応じた人事評価制度	
	3. その他()	4. 特になし
(3) その他の人事制度 (〇はいくつでも)	1. 在宅勤務制度・テレワーク	2. 職務に限定がある正社員制度
	3. 勤務地に限定がある正社員制度	
	4. 本人が希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度	
	5. 長期休業中の研修・能力開発支援制度	
	6. その他()	7. 特になし

*:「目標管理制度」とは、期首に上司の助言を得ながら各人の目標を定め、期末に目標達成度を判定して、賞与や昇給、昇進に反映させる制度を指します。

問33. 仕事と介護の両立支援における課題をお選びください。(〇はいくつでも)

1. 経営者の意識改革	2. 管理職の意識改革
3. 非管理職の意識改革	4. 支援にあたってのノウハウ不足
5. 追加的な費用負担の懸念	6. 急な遅刻・早退・欠勤等のリスク
7. 介護中の従業員とそれ以外の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減	
8. 仕事の配分・管理が複雑化	9. 休業者の補填が難しい
10. 長期休業を取得した場合、休業明けのギャップが大きい(能力が追いつかない等)	
11. 従業員が責任を感じて離職してしまう	
12. その他()	13. 特に課題はない

V. 労働力人口の減少を踏まえた貴社の取組についてお伺いします。

問34. 従来の人材確保の手段以外で、企業価値を維持・向上させるために以下の取組を行っていますか。（それぞれについて○は1つ）

		1. 取り組んでいる	2. 現在は取り組んでいないが、今後の取組を検討している	3. 取り組んでおらず、今後の取組も検討していない
機械化・IT導入	a. 省力化や作業負担軽減のための機械化	1	2	3
	b. 製品・サービスの付加価値向上のための機械化	1	2	3
	c. 営業などのフロントオフィスへのIT導入	1	2	3
	d. 総務経理などのバックオフィスへのIT導入	1	2	3
*新技術の導入	e. 省力化や作業負担軽減のための新技術導入	1	2	3
	f. 製品・サービスの付加価値向上のための新技術導入	1	2	3
	g. 製品・サービスの生産管理、在庫管理の高度化・最適化のための新技術導入	1	2	3
アウトソーシング	h. 繁忙期における通常業務のアウトソーシング	1	2	3
	i. 高度専門業務のアウトソーシング	1	2	3
	j. 非中枢業務・非差別化業務のアウトソーシング	1	2	3
その他	k. 高付加価値型のビジネスモデルへの転換	1	2	3
	l. 能力開発による一人当たりの生産性向上	1	2	3
	m. 他社との事業統合	1	2	3
	n. 必要な技術・ノウハウ獲得のためのM&A	1	2	3
	o. その他()	1	2	3

*:本調査における新技術とは、IoT、ビッグデータ、AI、ロボットの活用等を指します。

問35. 機械化・IT導入・新技術導入についてお伺いします。企業価値の維持・向上に向けた機械化・IT導入・新技術導入における課題をお選びください。（○はいくつでも）

1. どの業務領域・プロセスに、どういった機械・IT・新技術を導入すればよいかわからない	
2. 導入するための技術・ノウハウを持った人材が不足している	
3. 導入に必要なコストの負担が大きい	
4. 導入に併せた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる	
5. 導入の費用対効果が不明	6. 導入領域が限られており、効果が小さい
7. 導入に当たっての適切な相談相手がいない	
8. その他()	9. 特に課題はない

以下は、製造委託・建設工事の委託以外のアウトソーシングの活用についてお伺いします。

問36. マッチングサービス等を活用して、主に個人（フリーランス等）を対象に、従来自社の従業員に任せていた業務をアウトソーシングする仕組みがあることを知っていますか。（○は1つ）

- | | | |
|--------------|--------------------|---------|
| 1. 活用したことがある | 2. 知っているが活用したことはない | 3. 知らない |
|--------------|--------------------|---------|

問37. (1) 企業価値を維持・向上させるために、5年前に比べて、アウトソーシングすることが有効な（自社の従業員に任せなくてもよい）業務は増えていますか。（○は1つ）

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. 増えている | →問37(2)△ | 2. やや増えている | →問37(2)△ |
| 3. あまり増えていない | →問38△ | 4. 増えていない | →問38△ |
| 5. 分からない | →問38△ | | |

(2) 【問37(1)で選択肢「1」「2」を選択した場合】アウトソーシングの活用が必要が増加した業務をお選びください。（○はいくつでも）

- | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 情報処理関連 | 2. 調査・マーケティング | 3. デザイン・商品企画 |
| 4. 一般事務処理 | 5. 福利厚生などの従業員福祉関連 | 6. 税務・会計などの特殊分野 |
| 7. 社内研修などの従業員教育 | 8. 受付・案内・秘書などの渉外業務 | 9. 運送・配送・保管などの物流関連 |
| 10. 清掃・保安・保守などの環境及び防犯関連 | 11. 研究開発関連分野 | |
| 12. その他() | | |

問38. (1) 企業価値を維持・向上させるためのアウトソーシングの活用状況をお選びください。（○は1つ）

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. 活用している | →問38(2)(3)△ |
| 2. 現在は活用していないが、今後の活用を検討している | →問38(2)(3)△ |
| 3. 現在活用しておらず、今後の活用も検討していない | →問39△ |

(2) 【問38(1)で選択肢「1」「2」を選択した場合】アウトソーシングの活用が有効であった又は有効であると考える業務をお選びください。（○はいくつでも）

- | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 情報処理関連 | 2. 調査・マーケティング | 3. デザイン・商品企画 |
| 4. 一般事務処理 | 5. 福利厚生などの従業員福祉関連 | 6. 税務・会計などの特殊分野 |
| 7. 社内研修などの従業員教育 | 8. 受付・案内・秘書などの渉外業務 | 9. 運送・配送・保管などの物流関連 |
| 10. 清掃・保安・保守などの環境及び防犯関連 | 11. 研究開発関連分野 | |
| 12. その他() | | |

(3) 【問38(1)で選択肢「1」「2」を選択した場合】アウトソーシングの活用により得られた効果又は得られるであろう効果をお選びください。（○はいくつでも）

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. 必要な技術・ノウハウや人材の補完 | 2. 既存事業の見直しによる業務効率化、コストの削減 |
| 3. 必要な人材、体制を自前で確保するコストの削減 | 4. 従業員の業務量・業務負担の軽減 |
| 5. 総労働時間の短縮 | 6. 自社の強み・弱みの分析・把握 |
| 7. 自社が注力すべき業務領域への経営資源の集中 | 8. 業務の繁閑差への対応 |
| 9. 売上高の増加 | 10. 利益の増加 |
| 11. その他() | 12. 特になし |

問39. アウトソーシング導入の課題をお選びください。(○はいくつでも)

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| 1. どの業務領域・プロセスをアウトソーシングすればよいかわからない | |
| 2. 適切なアウトソーシング先が見つからない | |
| 3. 導入に併せた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる | |
| 4. 導入の費用対効果が不明 | 5. 導入領域が限られており、効果が小さい |
| 6. 導入に当たっての適切な相談相手がいない | 7. 技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念 |
| 8. アウトソーシングする業務に従事していた人材の配置転換が困難 | |
| 9. その他() | 10. 特に課題はない |

VI. 貴社の社風についてお伺いします。

問40. 経営者等の振る舞いや、職場の雰囲気等をお選びください。(それぞれについて○は1つ)

	1. 大いにあてはまる	2. ややあてはまる	3. あまりあてはまらない	4. あてはまらない
a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている	1	2	3	4
b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している	1	2	3	4
c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている	1	2	3	4
d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている	1	2	3	4
e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている	1	2	3	4
f. 管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている	1	2	3	4
g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている	1	2	3	4
h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある	1	2	3	4
i. 業務上のノウハウが共有されている	1	2	3	4
j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある	1	2	3	4
k. 所定労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある	1	2	3	4
l. 従業員同士のコミュニケーションが活発である	1	2	3	4
m. 個人の家庭等の事情を「お互い様」と考え、助け合う雰囲気がある	1	2	3	4

VII. 自由意見等

問41. 人材の採用・定着、多様な人材の活用、その他人材不足への対応に関する支援施策などに関してご意見等ございましたら、ご記入をお願いします。(自由記述)

★ 質問は以上です。ご協力ありがとうございました。★

【お願い】

本事業では事例を収集するために、平成 28 年 12 月～平成 29 年 1 月頃にヒアリング調査（所要時間 1 時間程度）を実施する予定です。お差支えなければ、ヒアリング調査へのご協力の可否につきましてお教えてください。

ご協力いただける場合は、以下にご連絡先をご記入ください。お忙しいことと存じますが、何卒よろしくお願いいたします。

ヒアリング調査 協力可否	1. 協力できる 2. 詳細を聞いてから協力可否を判断する 3. 協力できない		
貴社名			
ご担当者名		ご所属	
電話番号		FAX 番号	
メールアドレス			
ご住所	〒 —		

資料2 就業者アンケート調査票

※実際の調査画面とは異なる。

(1) スクリーニング

SC1

必須

あなたの現在の職業・身分について、当てはまるものをお選びください。

1. 会社などの役員（代表者を含む）
2. 正社員・正職員（管理職）
3. 正社員・正職員（非管理職）
4. 定年後再雇用（定年前と同じ企業・組織）
5. 定年後再雇用（定年前と違う企業・組織）
6. 非正社員（フルタイム）
7. 非正社員（パートタイム・アルバイト）※学生を除く
8. 派遣社員
9. 学生
10. 無職

[以降、SC1、2~3 を選択した者]

雇用契約の条件について、当てはまるものをお選びください。

SC2

必須

- ※1「仕事の範囲」限定：担当する仕事の範囲を、職種（事務職、営業職 等）やそれよりも狭い仕事の範囲（渉外担当事務、内勤営業 等）で限定している。
- ※2「勤務地」限定：勤務地を限定しており、転居を伴う異動はない（店舗限定正社員 等）。又は勤務先の地域を限定しており、その地域内では転居を伴う異動がある（エリア限定正社員 等）。
- ※3「労働時間」限定：所定労働時間がフルタイムではない。

1. 「仕事の範囲」、「勤務地」、「労働時間」のいずれにも限定なし
2. 「仕事の範囲」のみ限定※1
3. 「勤務地」のみ限定※2
4. 「労働時間」のみ限定※3
5. 「仕事の範囲」、「勤務地」、「労働時間」の複数に限定あり

SC3
必須

あなたの最終学歴について、当てはまるものをお選びください。

1. 中学校
2. 高等学校
3. 専修各種学校（専門学校）
4. 短期大学
5. 高等専門学校
6. 大学
7. 大学院修士課程
8. 大学院博士課程

SC4
必須

あなたの現在までの通算の就業期間※について、当てはまるものをお選びください。

※転職をご経験されている場合は、全て通算してご回答ください。

学生時代のアルバイトや、長期休業については通算期間から除いて算出してください。

- 1 年未満
- 1 年以上～3 年未満
- 3 年以上～5 年未満
- 5 年以上～10 年未満
- 10 年以上～20 年未満
- 20 年以上

SC5
必須

あなたが現在就業している企業・組織の主な業種について、当てはまるものをお選びください。

- | | |
|------------------|---------------------|
| 1. 建設業 | 12. 物品賃貸業 |
| 2. 製造業 | 13. 学術研究、専門・技術サービス業 |
| 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 14. 宿泊業 |
| 4. 情報通信業 | 15. 飲食サービス業 |
| 5. 運輸業 | 16. 生活関連サービス業 |
| 6. 郵便業 | 17. 娯楽業 |
| 7. 卸売業 | 18. 教育、学習支援業 |
| 8. 小売業 | 19. 医療、福祉 |
| 9. 金融業 | 20. 複合サービス業 |
| 10. 保険業 | 21. サービス業（他に分類されない） |
| 11. 不動産業 | 22. その他 |

あなたが現在就業している企業・組織全体の従業員数※について、当てはまるものをお選びください。

**SC6
必須**

※正社員、及び1週間の労働時間が正社員と概ね同等の者の数であり、雇用期間の定めがない者、または雇用期間が2ヶ月を超えて雇用される者を含みます。

また、事業所単位ではなく、企業全体での人数をご回答ください。

～5名

6～20名

21～50名

51～100名

101～300名

301～1,000名

1,001～5,000名

5,001～10,000名

10,001名以上

あなたが現在就業している職場※の男女比として、最も近いものをお選びください。

**SC7
必須**

※就業先の企業・組織全体の男女比ではなく、あなたの職場での男女比についてお答えください。

職場とは、あなたが業務を遂行する場所のことであり、部門、部、係などの範囲です。

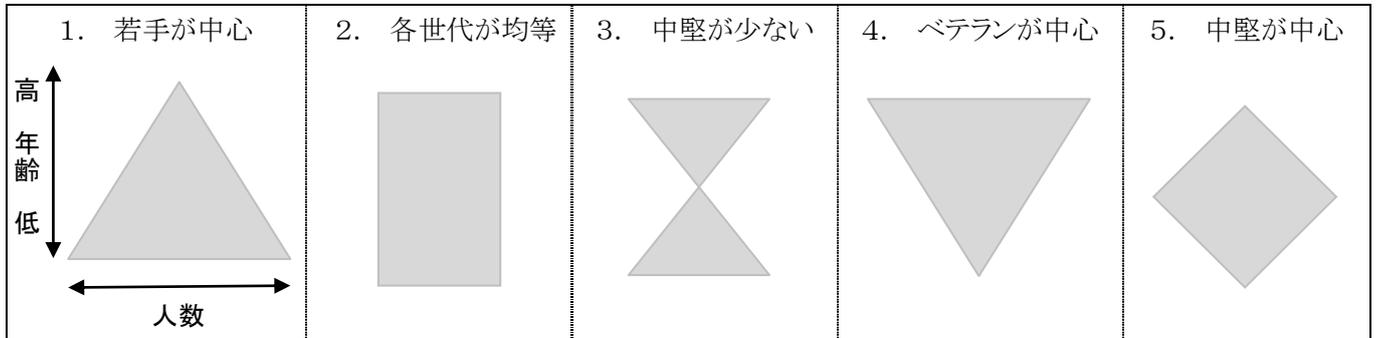
1. 男性が圧倒的に多い
2. 男性がかなり多い
3. 男女ほぼ同数
4. 女性がかなり多い
5. 女性が圧倒的に多い

あなたが現在就業している職場※の年齢構成として、最も近いものをお選びください。

SC8
必須

※就業先の企業・組織全体の年齢構成ではなく、あなたの職場での年齢構成についてお答えください。

職場とは、あなたが業務を遂行する場所のことであり、部門、部、係などの範囲です。



1. 若手を中心
2. 各世代が均等
3. 中堅が少ない
4. ベテランが中心
5. 中堅が中心

今後3年程度のあなたの就業の意向として、当てはまるものをお選びください。

SC9
必須

※1：育児や定年等による無業期間を経て、3年以内に再就職や起業・独立を考えている方も含みます。

※2：傷病等により当面（3年程度）就業が困難な場合や、公務員への就業希望、その他勉学・研究等の理由により当面企業への就業意向がない場合も、6を選択してください。

1. 現在の就業先で働き続けたい
2. 機会があれば転職したい※1
3. すぐにでも転職したい
4. 機会があれば起業・独立をしたい※1
5. すぐにでも起業・独立をしたい
6. 仕事を辞め、当面（3年程度）は働く意向はない※2

(2) 本調査

Q1 あなたのご家族の状況について、当てはまるものをそれぞれお選びください。

Q1-1
必須 【配偶者】

1. 配偶者（正規雇用）がいる
2. 配偶者（非正規雇用）がいる
3. 配偶者（無職又は専業主夫・主婦）がいる
4. 配偶者はいない

Q1-2
必須 【育児の必要な子】

1. 育児の必要な子どもがいる（自身が主に育児を担っている）
2. 育児の必要な子どもがいる（自身は主に育児を担っていない）
3. 育児の必要な子どもはいない

Q1-3
必須 【要介護者】

1. 要介護者がいる（自身が主に介護を担っている）
2. 要介護者がいる（自身は主に介護を担っていない）
3. 要介護者はいない

Q2
必須 あなたの世帯で最も収入が多い方について、お選びください。

1. あなた自身
2. あなた以外

**Q3
必須**

あなたの去年1年間の本業での収入（税込み）について、当てはまるものをお選びください。

100万円未満	700万円以上～800万円未満
100万円以上～200万円未満	800万円以上～900万円未満
200万円以上～300万円未満	900万円以上～1,000万円未満
300万円以上～400万円未満	1,000万円以上～1,500万円未満
400万円以上～500万円未満	1,500万円以上
500万円以上～600万円未満	わからない・答えたくない
600万円以上～700万円未満	

■現在の働き方や就業先の制度等についてお伺いします。

出向、派遣社員として働いている方は、
現在働いている先での仕事についてご回答ください。

**Q4
必須**

あなたが現在の就業先で従事している業務の領域として、当てはまるものをお選びください。
判断に迷う場合、ご自身の所属されている部署、従事している業務内容と照らして、最も近いものをお選びください。

【業務の領域】

1. 経営企画

経営計画の立案、新しい分野・市場への進出、リスク管理、外部との折衝等、企業の「経営」全般を統括する業務

2. 内部管理

総務・人事、そのほか社内の部署間の調整・統制等を担う業務

3. 財務・会計

財務・会計の管理、経理を担う業務

4. 情報システム

自社のホームページの管理、受発注システムの管理等、経営全般におけるIT活用や、企業内のシステム管理を担う業務

5. 研究開発・設計

既存の製品・サービス（有形・無形を問わず、知的・創造的コンテンツ等も含まれます）の高付加価値化やコスト低減を担う業務。新製品・サービスの開発・設計を担う業務

6. 営業・販売・サービス

自社の製品・サービス（有形・無形を問わず、知的・創造的コンテンツ等も含まれます）の取引や営業を担う業務（法人向け・個人向けを含む）。販路開拓やマーケティングを担う業務

7. 生産・運搬

製品の製造や運搬等を実地で担う業務

Q5
必須

あなたの現在の仕事上の特性やスキル、職務経験について、それぞれ当てはまるものをご回答ください。

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

※同一の業務に従事する他の従業員がいらっしゃらない場合は、同業、同規模の他社の人材との比較を想像してお答えください。

		はい	いいえ
1. 各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担っている	→	1	2
2. 組織の管理・運営の責任者となっている	→	1	2
3. 複数の人員を指揮・管理している	→	1	2
4. 高い専門性や技能レベル、業務に直結する資格を有している	→	1	2
5. 同一の業務に従事する他の従業員(※)に比べ、高い習熟度や経験を有している	→	1	2

あなたの(1) 平均的な1週間の実労働日数、(2) 平均的な1日当たりの実労働時間(数値記入)について、ご記入ください。

Q6
必須

※実労働時間の定義：就業先の監督・指揮下で実際に労働している時間であり、残業時間は含み、休憩時間は除きます。

※労働日数、労働時間は整数でご記入ください。例えば1日当たりの実労働時間が7.5時間の場合、7時間と小数点以下は切捨てて記入してください。

(1) 日/週間	(2) 時間/日
----------	----------

Q7
必須

現在の就業先に就職されるまでのあなたの職歴として、当てはまるものをお選びください。

1. 現在の就業先は、社会人になって初めての就業先である
2. 現在の就業先は、転職を経て入職した就業先であり、直前の職は就職後3年以内に辞めた
3. 現在の就業先は、転職を経て入職した就業先であり、直前の職は就職後3年超従事して辞めた

[SC7、2~3 を選択した者]

Q8

必須

現在の就業先におけるあなたの勤続年数について、当てはまるものをお選びください。

- 1 年未満
- 1 年以上～3 年未満
- 3 年以上～5 年未満
- 5 年以上～10 年未満
- 10 年以上～20 年未満
- 20 年以上

Q9

必須

現在の就業先におけるあなたの役職について、当てはまるものをお選びください。

※専門職等により該当する役職がない場合は、同待遇の役職をお選びください。

- 1. 部長レベル以上
- 2. 課長レベル
- 3. 係長レベル
- 4. 職場のリーダーレベル
- 5. 役職なし

Q10

必須

現在の職場における人材（人手）の過不足感について、当てはまるものをお選びください。

※就業先の企業・組織全体の過不足感ではなく、あなたの職場での過不足感についてお答えください。

- 1. 大いに不足
- 2. やや不足
- 3. 適正
- 4. 過剰
- 5. わからない

■以下は、あなたの現在の就業先での人材活用の取組や働き方に関する取組等についてお伺いします。

Q11 必須 人材の定着や育成のために、(1) 現在の就業先で実施されている取組と、(2) 就業先での実施有無に関わらず、あなたが重要だと考える取組について、当てはまるものを全てお選びください。
(矢印方向にそれぞれいくつでも)

		①現在の就業先 で取り組まれているもの ↓	②あなたが重要 だと考えるもの ↓
賃金・ 評価	1. 他社よりも高い賃金水準の確保	1	1
	2. 成果や業務内容に応じた人事評価	2	2
	3. 能力や適性に応じた昇給・昇進	3	3
労働環 境	4. 時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	4	4
	5. 勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等）	5	5
	6. 作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底	6	6
	7. 職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等）	7	7
福利厚 生	8. 育児・介護にかかる補助・手当	8	8
	9. 家賃・住宅にかかる補助・手当	9	9
	10. その他の福利厚生	10	10
教育	11. 研修・能力開発支援	11	11
	12. メンター制度等の各種サポート	12	12
その他 の人事 制度	13. キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保	13	13
14. 当てはまるものはない		14	14

Q12
必須

あなたの現在の就業先における経営者の振る舞いや、職場の雰囲気等について、当てはまるものをそれぞれお選びください。
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		大いに当てはまる ↓	やや当てはまる ↓	あまり当てはまらない ↓	当てはまらない ↓
経営者の 振る舞い	a. 経営者が経営方針等を従業員に明確に伝えている	1	2	3	4
	b. 経営者が人材の採用・定着に積極的に関与している	1	2	3	4
	c. 経営者・経営幹部が従業員と円滑にコミュニケーションをとっている	1	2	3	4
職場の 雰囲気等	d. 従業員の仕事の内容・範囲が明確に定められている	1	2	3	4
	e. 特定の者に業務量・業務負担が偏らないよう配慮されている	1	2	3	4
	f. 管理職が部下に能力伸長やキャリア、ライフスタイル等を考慮した仕事の割り振りを行っている	1	2	3	4
	g. 性別や年齢に関係なく、能力のある者がプロジェクトや小集団のリーダーを任されている	1	2	3	4
	h. 上下関係に縛られず、意見を出しやすい雰囲気がある	1	2	3	4
	i. 業務上のノウハウが共有されている	1	2	3	4
	j. 急な遅刻・早退・欠勤等の際には他の従業員に仕事を頼みやすい雰囲気がある	1	2	3	4
	k. 所定労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある	1	2	3	4
	l. 従業員同士のコミュニケーションが活発である	1	2	3	4
	m. 個人の家庭等の事情を「お互い様」と考え、助け合う雰囲気がある	1	2	3	4

Q13

あなたの現在の仕事の量や内容、職場での働きやすさについて、当てはまるものをそれぞれお選びください。

Q13-1

必須

仕事の量

1. 多すぎる
2. やや多い
3. 適当
4. もう少しあってもよい
5. もっとあってもよい

Q13-2

必須

仕事の内容

1. 難しすぎる
2. やや難しい
3. 適当
4. やや易しい
5. 易しすぎる

Q13-3

必須

職場での働きやすさ

1. 大いに働きやすい
2. 働きやすい
3. どちらともいえない
4. やや働きづらい
5. 働きづらい

[SC1、8 以外を選択した者]

現在の就業先への就職・転職活動時期に、他者への就職・転職活動を含めてあなたが利用したルートについて、効果的だったと考えるものを3つまでお選びください。

Q14 (3つまで)

必須 ※現在出向されている方は、出向元への就職・転職活動時のことについてご回答ください。
※「その他の支援機関」とは、中小企業支援センター、よろず支援拠点、商工会・商工会議所等の中小企業支援機関を指します。

公共機関の利用 1. ハローワーク 2. 若者就職支援センター（ジョブカフェ） 3. その他の支援機関※	紹介・斡旋 8. 親族・知人・友人の紹介 9. 以前の就業先・取引先（関連会社・銀行含む）の紹介 10. 高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介 11. リクルーター活動 12. 民間人材紹介会社からの斡旋
各種媒体等の利用 4. 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告 5. 就職ポータルサイト 6. 企業・団体のホームページ 7. 説明会・セミナー	自社採用への転換 13. 出向者、派遣社員等からの自社採用
	その他 14. その他

[Q7、1 を選択した者]

Q15 現在の就業先への就職活動時期に、就業先を選ぶにあたってあなたが重視したことを、主なもの3つまでお選びください。
必須 (3つまで)

【主なもの】

企業の基礎情報 1. 沿革・経営理念・社風 2. 業績・経営・雇用の安定度 3. 技術力・サービス力・社会的意義 4. 業界シェアや知名度・規模 5. コンプライアンスの徹底度合	教育 10. 研修・能力開発支援 11. メンター制度など各種サポート体制
人事・給与制度 6. 給与・賞与の水準 7. 昇給・昇進制度 8. 就業時間・休暇制度 9. 福利厚生（住宅・育児手当等）	仕事内容・働きやすさ 12. 仕事内容・やりがい 13. 職場の雰囲気 14. 仕事と生活の両立への配慮
	その他 15. その他 16. 特になし

[Q7、2～3 を選択した者]

**Q16
必須**

就職・転職活動時期に、就業先を選ぶにあたってあなたが重視したことを、(1)現在の就業先への転職活動時、(2)社会人になってから初めての就業先への就職活動時の別に、主なもの3つまでお選びください。

(矢印方向にそれぞれ3つまで)

		(1) 現在の就業先への転職活動時 ↓	(2) 社会人になって初めての就業先 ↓
企業の 基礎情報	1. 沿革・経営理念・社風	1	1
	2. 業績・経営・雇用の安定度	2	2
	3. 技術力・サービス力・社会的意義	3	3
	4. 業界シェアや知名度・規模	4	4
	5. コンプライアンスの徹底度合	5	5
人事・ 給与制度	6. 給与・賞与の水準	6	6
	7. 昇給・昇進制度	7	7
	8. 就業時間・休暇制度	8	8
	9. 福利厚生(住宅・育児手当等)	9	9
教育	10. 研修・能力開発支援	10	10
	11. メンター制度など各種サポート体制	11	11
仕事内容・ 働きやす さ	12. 仕事内容・やりがい	12	12
	13. 職場の雰囲気	13	13
	14. 仕事と生活の両立への配慮	14	14
その他	15. その他()	15	15
	16. 特になし	16	16

[Q15、16 以外を選択した者]及び[Q16(1)、16 以外を選択した者]

Q17 必須 先の設問「現在の就業先を選ぶにあたって重視したこと」で選択した下記のものを知るために、効果的だった手段について、主なもの上位3つをお選びください。

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. 各種の求人広告 | 7. 経営者による面談 |
| 2. 企業が情報発信するウェブサイト | 8. 採用担当者による面談 |
| 3. 説明会・セミナー | 9. 希望配属先の従業員との面会 |
| 4. 求職者・在職者が投稿する掲示板（SNS等） | 10. 自身と同年代または同窓の従業員との面会 |
| 5. 職場・工場見学 | 11. その他 |
| 6. インターンシップ | 12. 特になし |

Q18 必須 現在の就業先において、就職・転職活動時に十分な情報を得られず、入社後に認識の食い違いが生じたことで、不満を感じた点について、主なもの3つまでお選びください。（3つまで）

企業の基礎情報

1. 沿革・経営理念・社風
2. 業績・経営・雇用の安定度
3. 技術力・サービス力・社会的意義
4. 業界シェアや知名度・規模
5. コンプライアンスの徹底度合

人事・給与制度

6. 給与・賞与の水準
7. 昇給・昇進制度
8. 就業時間・休暇制度
9. 福利厚生（住宅・育児手当等）

教育

10. 研修・能力開発支援
11. メンター制度など各種サポート体制

仕事内容・働きやすさ

12. 仕事内容・やりがい
13. 職場の雰囲気
14. 仕事と生活の両立への配慮

その他

15. その他
16. 特になし

Q19 必須 これから就業先を選ぶにあたって、どうしても妥協できない点を3つまでお選びください。現在転職等を希望されていない場合でも、そのようなケースを想定してご回答ください。（3つまで）

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1. 企業の大きさ | 9. 仕事と生活の両立 |
| 2. 業種・業界（製造業・サービス業など） | 10. 業績・経営・雇用の安定度 |
| 3. 職種（事務職・営業職など） | 11. 賃金水準 |
| 4. 雇用形態（正社員、契約社員など） | 12. 将来のキャリアパス |
| 5. 勤務地 | 13. 仕事内容・やりがい |
| 6. 転勤の有無 | 14. 職場環境・人間関係 |
| 7. 所定勤務時間・日数 | 15. その他 |
| 8. 残業時間 | 16. 特になし |

■現在の働き方や就業先の制度等についてお伺いします。

Q20
必須

(1)現在の就業先において整備されている制度と、(2)あなたが現在の就業先において正社員として※希望する働き方をするために重要だと考える制度について、当てはまるものを全てお選びください。

(矢印方向にそれぞれいくつでも)

※現在正社員以外の方は、正社員として働く場合を想定してご回答ください。

	(1)現在の就業先 において整備され ている制度 ↓	(2)あなたが重要 だと考える制度 ↓
1. フレックスタイム制を含む変形労働時間制	1	1
2. 短時間勤務制	2	2
3. 専門業務型裁量労働制	3	3
4. 企画業務型裁量労働制	4	4
5. 家庭事情等を考慮した勤務時間・勤務日数の弾力的運用制度	5	5
6. 在宅勤務制度・テレワーク	6	6
7. 限定正社員制度	7	7
8. 希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度	8	8
9. いずれもなし	9	9

フレックスタイム制：

始業時刻と終業時刻を固定せず、個々の労働者で決定するもの。

変形労働時間制：

法定労働時間を1週単位や1日単位ではなく月単位や年単位の平均時間で判断するもの。

短時間勤務制：

雇用契約上の所定労働時間（職場で定められた労働時間）を短縮する制度。

専門業務型裁量労働制：

専門的な職種（研究・開発職、システムエンジニア等）の労働者に適用される裁量労働。

企画業務型裁量労働制：

経営の中核部門で企画・立案・調査・分析業務に従事する労働者に適用される裁量労働。

限定正社員制度：

雇用期間の定めのない正社員であるが、(1)担当する仕事の範囲を職種（事務職、営業職等）やそれよりも狭い仕事の範囲（渉外担当事務、内勤営業等）で限定している、(2)勤務地の地域を限定しており転居を伴う異動はない（店舗限定正社員等）、又は勤務先の地域を限定しておりその地域内では転居を伴う異動がある（エリア限定正社員等）、(3)所定労働時間がフルタイムではない、などのいずれかあるいは複数の条件に当てはまる雇用契約の正社員制度。

[Q20(2)、9 以外を選択した者]

Q21 そのような制度が重要だと考える理由について、当てはまるものを3つまでお選びください。
必須 (3つまで)

1. 仕事と生活の両立が実現できるから
2. 担当する仕事の範囲が限定されるから
3. 責任の範囲が限定されるから
4. 全国転勤の心配がないから
5. 所定労働日数・時間が限定されるから
6. 残業がない・残業時間が限定されるから
7. 休日出勤がない・休日出勤の回数が限定されるから
8. 実労働時間に対する賃金がよいから
9. 希望する程度の処遇（賃金・福利厚生等）は得られるから
10. その他

Q22 あなたの職場における、以下の人材の就業状況について、それぞれ当てはまるものをお選びください。

必須 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

※就業先の企業・組織全体ではなく、あなたの職場での状況についてお答えください。

	1. いる	2. いない	3. わからない
1. 未就学児を育児中の人 →	1	2	3

	1. いる	2. いない
1. シニア（60歳以上） →	1	2
2. 外国人 →	1	2
3. 障がい者 →	1	2

Q23 あなたの職場において、「働き方（仕事内容、勤務時間、勤務地等）に限定や制約がある正社員※」はいらっしゃいますか。

必須 ※雇用契約によってあらかじめ仕事内容、勤務時間、勤務地等に明示的に限定を付している限定正社員だけでなく、育児や介護をはじめとする個人的な事情や、その他の理由により一時的、暗黙的に働き方に限定や制約がある人材も想定してご回答ください。

1. いる（自身がそうである）
2. いる（自身はそうではない）
3. いない
4. わからない

「働き方（仕事内容、勤務時間、勤務地等）に限定や制約がある正社員」と同じ職場で円滑に働くためにあなたが必要だと考えることについて、当てはまるものを全てお選びください。

（いくつでも）

- Q24 必須** ※国内の労働力人口の減少から、従来の無限定的な働き方（手厚い雇用保障がある一方、将来の勤務地・職務の変更や残業を受け入れる働き方）だけでなく、柔軟な働き方の導入による多様な人材の活用が求められています。
- 今現在、ご自身の就業先でそのような人材がいらっしゃらない場合でも、極力そういったケースを想定してご回答ください。

1. 経営者の意識改革
2. 上司・管理職の配慮
3. 柔軟な働き方のための制度の整備（フレックスタイム制、在宅勤務制度など）
4. 柔軟な働き方のための施設・設備の整備（休憩室、企業内保育施設など）
5. （そのような人材への）業務量・業務負担の軽減
6. （そのような人材への）周囲の従業員の配慮
7. （そのような人材が）制度の利用を遠慮しない雰囲気づくり
8. 従業員同士のコミュニケーション確保
9. 周囲の従業員に過度に負担がかからないようにマネジメントすること
10. 働き方に関わらず期待される成果を出すこと
11. （働き方に限定や制約がある人材とそうでない人材の間で）給与面で待遇差を設けないこと
12. （働き方に限定や制約がある人材とそうでない人材の間で）昇給・昇進面での待遇差を設けないこと
13. その他
14. 特になし

仕事と介護の両立についてお伺いします。

介護をしながら仕事を継続する上で必要だと思う企業の取組について、当てはまるものをお選びください。

Q25

必須

(いくつでも)

※今現在、ご自身が介護をされていなくても、ご自身が仕事と介護を両立することを想定してご回答ください。

勤務時間・勤務日数に係る支援

1. フレックスタイム制を含む変形労働時間制
2. 労働時間の短縮にかかる取り組み
3. 始業・終業時間の繰上げ・繰り下げ
4. 勤務時間に限定がある正社員制度
5. 突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用
6. 半日や1時間単位の年次有給休暇
7. 法定の日数を上回る長期休業が可能となる制度
8. 連続休暇等長期休暇取得が可能となる制度

勤務場所に関する支援

9. 在宅勤務制度・テレワーク
10. 勤務地に限定がある正社員制度

相談窓口・情報提供

11. 仕事と介護の両立に係る相談窓口
12. 人事部との個別相談
13. 上司との個別相談
14. 仕事と介護の両立支援制度等に係る情報提供

その他

15. 本人が希望する場合の正規・非正規の双方向への転換制度
16. 長期休業中の研修・能力支援制度
17. 職務に限定がある正社員制度
18. その他

■あなたの能力開発の取組についてお伺いします。

Q26-1 仕事やスキルアップにかかわる知識・技術の向上を目的とした、職場以外での自己啓発の取組
必須 状況について、当てはまるものをお選びください。

1. 日常的に取り組んでいる
2. 必要に応じて取り組んでいる
3. あまり取り組んでいない（わずかな取り組みである）
4. 取り組んでいない

[Q26-1、1~2 を選択した者]

Q26-2 取組の効果について、当てはまるものをお選びください。
必須 (いくつでも)

1. 就業先での昇格
2. 専門性・技能レベルの向上、資格の取得
3. マネジメント能力の向上
4. 効果的・効率的な業務の遂行力向上
5. 転職のためのスキルの習得
6. 起業・独立に必要なスキルの習得
7. その他

[Q26-1、3~4 を選択した者]

Q26-3 取り組んでいない理由について、当てはまるものをお選びください。
必須 (いくつでも)

1. 費用がかかる
2. 仕事に活かせる・直結するものがわからない
3. 労働時間が長く、取り組む時間がない
4. 育児・介護等のため、取り組む時間がない
5. 就業先からの働きかけがない
6. 就業先からの支援が不足
7. 就業先の評価に反映されない
8. 必要性を感じない
9. その他

■現在の就業先からの離職・転職についてお伺いします。

[SCR9、2~5 を選択した者]

Q27
必須

あなたが現在の就業先を離職・転職する理由について、当てはまるものを上位 3 つまでお選びください。
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	第一位 ↓	第二位 ↓	第三位 ↓
1. 職務への適性がなかった	1	1	1
2. 人間関係（上司・管理職）への不満	2	2	2
3. 人間関係（同僚）への不満	3	3	3
4. 賃金への不満（希望と合わない）	4	4	4
5. 昇給への不満	5	5	5
6. 昇進への不満	6	6	6
7. 仕事内容への不満	7	7	7
8. 労働時間への不満	8	8	8
9. 雇用形態への不満	9	9	9
10. 福利厚生への不満	10	10	10
11. 経営方針への不満	11	11	11
12. 会社の将来の業績への不安	12	12	12
13. 就業先の倒産・事業所閉鎖	13	13	13
14. 早期退職・退職勧奨・解雇	14	14	14
15. 出産・育児	15	15	15
16. 介護	16	16	16
17. 自身のキャリアアップのため	17	17	17
18. 自身の健康上の理由	18	18	18
19. 定年	19	19	19
20. 契約期間の満了	20	20	20
21. 家族の転勤	21	21	21
22. その他	22	22	22

[SCR9、2~3 を選択した者]

Q28 今後転職・復職活動をする際に希望する就業先の従業員規模として、当てはまるものをお選び
必須 ください。

1~5名

6~20名

21~50名

51~100名

101~300名

301~1,000名

1,001名以上

従業員規模にはこだわらない

わからない

平成 28 年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査 報告書

発行：平成 29 年 3 月

作成：みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部