

**平成 26 年度**  
**中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に**  
**関する調査に係る委託事業**  
**作業報告書**

**株式会社 野村総合研究所**

## 目次

1	はじめに.....	3
1.1	本業務の背景・目的.....	3
1.2	本業務の概要.....	3
2	「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」の結果.....	4
2.1	事業者アンケート調査.....	4
2.2	一般労働者アンケート調査.....	37
3	事例調査の結果.....	77
3.1	事例調査の概要.....	77
3.2	調査の結果.....	78
4	諸外国における雇用政策.....	88
4.1	国外からの人材確保.....	88
4.2	国内の人材確保.....	89
5	中小企業・小規模事業者における人材確保・育成に向けた政策提言.....	94
5.1	中小企業・小規模事業者の人材確保支援.....	94
5.2	中小企業・小規模事業者の人材定着支援.....	95
5.3	中小企業・小規模事業者の人材育成支援.....	96
5.4	労働人口の減少に伴う人材活用のポイントと促進.....	97
6	資料編.....	98
6.1	事業者向けアンケート調査票.....	98
6.2	一般労働者アンケート調査票.....	114

## 1 はじめに

### 1.1 本業務の背景・目的

アベノミクスの三本の矢の効果もあり、企業の業績は改善傾向にあり、それに伴い雇用環境も改善傾向にある。他方、特定の業種においては人手不足が深刻化するなど、労働市場にはミスマッチが存在している。こうした状況の中で、中小企業・小規模事業者においては、人材の確保が依然として大きな課題となっている。中小企業・小規模事業者において人材確保を実現していくためには、中小企業・小規模事業者が自身の魅力をいかに発信していくかが鍵であり、自らの人材確保のための体制を整えるとともに、教育機関、自治体、支援機関等と連携していくことも重要である。

また、経営資源に乏しい中小企業・小規模事業者にとって、人材は貴重な財産であり、いかに人材を育成していくかは、中小企業・小規模事業者が事業を継続していく上での根幹に関わることでもある。人材育成には多大な時間と費用が必要であり、中小企業・小規模事業者単体で行うことは難しい場合もあるため、人材確保と同様に教育機関や支援機関等と連携したり、国や自治体の施策を積極的に活用したりすることも重要である。

さらに、生産年齢人口の減少に伴い、中小企業・小規模事業者では女性・若者・シニア等の多様な人材との相互的なマッチングが求められている。加えて、経済・社会における情報化の進展等により、在宅ワーク等、時間や場所にとらわれない働き方を選択する就業者も増加しており、中小企業・小規模事業者はそのような働き方の多様化への対応も求められている。

本事業は、中小企業・小規模事業者の人材に係る諸課題の解決、また、2015年版中小企業白書の作成のため、中小企業・小規模事業者の人材確保・育成の実態を把握することを目的とした調査・分析を行うものである。

### 1.2 本業務の概要

本事業では、中小企業・小規模事業者の人材確保や育成の実態を把握することを目的に、「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」と銘打って、広く事業者へのアンケート調査、並びに一般就業者に対するアンケート調査を行い、事業者の側面、就業者の側面から課題抽出を行った。あわせて課題に対して実際の事業者がどのような解決策を講じ、どのような成果を上げているのかを把握するためのヒアリング調査を行うとともに、同様な課題に対して諸外国がどのような政策支援を実施しているのかについて調査を行った上で、上記の調査の結果をもとに、政策提言等を行っている。

## 2 「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」の結果

### 2.1 事業者アンケート調査

#### 2.1.1.1 調査の概要

ここでは、中小企業事業者に対して実施した「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」について、調査の概要(調査設計、主な内容)を記述する。

#### 1. 調査設計

- ✓ 調査方法: 郵送調査
  - 配布方法: 郵送配布
  - 回収方法: 郵送回収
- ✓ 対象企業: 全国の中小企業(※サンプリング条件は後述)
  - 配布数 : 23,000
  - 回収数 : 3,515(回収率: 15.3%)
- ✓ 実施時期: 2014年11月21日～12日
- ✓ 調査内容: 後述の調査票を参照

#### 2. サンプリング条件

次の企業規模と業種分類によって東京商工リサーチ国内企業データベースより対象企業を抽出した。また、抽出の際に下記の調査対象外業種を除外している。

##### (ア) 企業規模による条件

- ・小規模事業者・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50%
  - ・中規模企業(小規模事業者を除く中小企業)・・・・・・・・50%
- (上記には個人事業主を含む)

##### (イ) 業種分類による条件

- 製造業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3,000
- 卸売業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3,000
- 小売業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3,000
- サービス業(学術研究、専門・技術サービス業)・・・1,000
- サービス業(生活関連サービス業、娯楽業)・・・・・・1,400
- サービス業(教育、学習支援業)・・・・・・・・・・・・1,000
- サービス業(医療、福祉)・・・・・・・・・・・・・・2,000
- サービス業(他に分類されないもの)・・・・・・・・・・1,600
- 宿泊・飲食業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2,000
- 建設業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2,000

運輸・通信・インフラ業……………2,000

不動産業、物品賃貸業……………1,000

(ウ) 調査対象外業種

【大分類】 7 分類

「A 農業, 林業」「B 漁業」「C 鉱業, 採石業, 砂利採取業」

「J 金融業, 保険業」「Q 複合サービス事業」

「S 公務(他に分類されるものを除く)」「T 分類不能の産業」

【中分類】 6 分類

「49 郵便業(信書便事業を含む)」「88 廃棄物処理業」

「93 政治・経済・文化団体」「94 宗教」「95 その他のサービス業(と畜場等)」

「96 外国公務」

【細分類】 3 分類

「7661 バー, キャバレー, ナイトクラブ」「8064 パチンコホール」「8094 芸ぎ業」

## 2.1.2 サンプルング結果

前述の条件に従いサンプルングにより決定した送付先について記載する。

表 1 サンプルング結果

業種分類	サンプルング結果						
	合計			全体に占める個人事業主の割合			
	従業員規模			従業員規模			
	中規模	小規模	計	中規模	小規模	計	
製造業	1,500	1,500	3,000	0.3%	4.3%	2.3%	
卸売業	1,500	1,500	3,000	0.9%	9.1%	5.0%	
小売業	1,500	1,500	3,000	1.7%	25.4%	13.5%	
サービス業	学術研究、専門・技術サービス業	500	500	1,000	2.0%	10.0%	6.0%
	生活関連サービス業、娯楽業	700	700	1,400	0.9%	10.3%	5.6%
	教育、学習支援業	500	500	1,000	1.6%	8.2%	4.9%
	医療、福祉	1,000	1,000	2,000	12.4%	30.6%	21.5%
	サービス業(他に分類されないもの)	800	800	1,600	0.4%	20.0%	10.2%
	計	3,500	3,500	7,000	4.3%	18.0%	11.1%
宿泊・飲食業	1,000	1,000	2,000	1.4%	15.4%	8.4%	
建設業	1,000	1,000	2,000	0.1%	16.9%	8.5%	
運輸・通信・インフラ業	1,000	1,000	2,000	0.1%	1.6%	0.9%	
不動産業、物品賃貸業	500	500	1,000	0.0%	9.4%	4.7%	
計	11,500	11,500	23,000	1.8%	13.9%	7.9%	

## 2.1.3 調査の結果

### 2.1.3.1 回答企業の概要

#### 問 1. 貴社の本社の所在地(都道府県名)

表 2 本社都道府県

都道府県	件数	割合(%)	都道府県	件数	割合(%)
北海道	174	5.0	滋賀県	21	0.6
青森県	49	1.4	京都府	61	1.7
岩手県	64	1.8	大阪府	188	5.4
宮城県	84	2.4	兵庫県	102	2.9
秋田県	45	1.3	奈良県	32	0.9
山形県	67	1.9	和歌山県	27	0.8
福島県	64	1.8	鳥取県	13	0.4
茨城県	57	1.6	島根県	41	1.2
栃木県	53	1.5	岡山県	59	1.7
群馬県	65	1.9	広島県	102	2.9
埼玉県	100	2.9	山口県	50	1.4
千葉県	110	3.1	徳島県	25	0.7
東京都	448	12.8	香川県	36	1.0
神奈川県	151	4.3	愛媛県	42	1.2
新潟県	106	3.0	高知県	18	0.5
富山県	48	1.4	福岡県	136	3.9
石川県	45	1.3	佐賀県	26	0.7
福井県	34	1.0	長崎県	48	1.4
山梨県	33	0.9	熊本県	36	1.0
長野県	67	1.9	大分県	43	1.2
岐阜県	66	1.9	宮崎県	32	0.9
静岡県	107	3.1	鹿児島県	35	1.0
愛知県	173	4.9	沖縄県	39	1.1
三重県	50	1.4	無回答	34	1.0
			調査数	3506	100.0

#### 問 2. 貴社の創業年(西暦)及び創業者から何代目か

(アンケート時では、創業年を取得したが、ここでは、創業年代別に集計する。)

表 3 創業年

	件数	割合(%)
1～5年(2010年以降)	211	6.0
6～9年(2005～2009年)	271	7.7
10～19年(1995～2004年)	516	14.7
20年以上(1994年以前)	2323	66.3
無回答	185	5.3
調査数	3506	100.0

**表 4 創業から何代目か**

	件数	割合(%)
初代	1555	44.4
2代目	970	27.7
3代目以上	829	23.6
無回答	152	4.3
調査数	3506	100.0

**問 3. 貴社の代表者の性別と年齢**

(アンケートでは代表者の年齢を取得したが、ここでは代表者の年齢を年代別に集計する。)

**表 5 代表者の性別**

	件数	割合(%)
男性	3163	90.2
女性	311	8.9
無回答	32	0.9
調査数	3506	100.0

**表 6 代表者の年齢**

	件数	割合(%)
20歳代以下	2	0.1
30歳代	167	4.8
40歳代	554	15.8
50歳代	878	25.0
60歳代	1317	37.6
70歳代以上	562	16.0
無回答	26	0.7
調査数	3506	100.0

#### 問 4. 貴社の主要業種（直近の決算で売上高が最も大きいもの）

回答者の主要業種について集計する。また、製造業については、中分類についても取得した。

表 7 主要業種（製造業については中分類も記す）

	件数	割合(%)		件数	割合(%)
農業, 林業, 漁業	7	0.2	食料品	72	11.2
建設業	367	10.5	飲料・たばこ・飼料	13	2.0
製造業	642	18.3	繊維工業	47	7.3
電気・ガス・熱供給・水道業	46	1.3	木材・木製品・家具・装備品	35	5.5
情報通信業	68	1.9	パルプ・紙・紙加工品	13	2.0
運輸業	146	4.2	印刷・同関連	44	6.9
卸売業	296	8.4	化学工業	13	2.0
小売業	360	10.3	石油製品・石炭製品	7	1.1
不動産業	85	2.4	プラスチック製品	41	6.4
専門・技術サービス業	256	7.3	ゴム製品	10	1.6
飲食サービス業	146	4.2	なめし革・同製品・毛皮	5	0.8
宿泊業	75	2.1	窯業・土石	28	4.4
生活関連サービス業	69	2.0	鉄鋼業	34	5.3
娯楽業	23	0.7	非鉄金属	11	1.7
教育, 学習支援業	102	2.9	金属製品	127	19.8
医療, 福祉	346	9.9	はん用機械器具	16	2.5
その他サービス業	317	9.0	生産用機械器具	70	10.9
その他	102	2.9	業務用機械器具	40	6.2
無回答	53	1.5	無回答	16	2.5
調査数	3506	100.0	調査数	642	100.0

#### 問 5. 貴社の資本金

表 8 資本金

	件数	割合(%)
個人企業(個人事業主)	404	11.5
5,000万円以下	2731	77.9
5,000万円超～1億円以下	244	7.0
1億円超～3億円以下	45	1.3
3億円超	20	0.6
無回答	62	1.8
調査数	3506	100.0

#### 問 6(1). 貴社の従業員と役員の数

アンケートでは、実数を取得したが、ここでは区分別に集計する。

表 9 役員数

	役員(法人のみ)数		うち女性数		うち55歳以上数		うち家族従業員数		うち外国人数	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
0人	12	0.3%	1491	42.5%	920	26.2%	2005	57.2%	3282	93.6%
1～2人	1302	37.1%	1698	48.4%	1568	44.7%	807	23.0%	17	0.5%
3～5人	1671	47.7%	109	3.1%	695	19.8%	479	13.7%	7	0.2%
6～10人	294	8.4%	3	0.1%	111	3.2%	15	0.4%	-	-
11人以上	22	0.6%	5	0.1%	12	0.3%	-	-	-	-
無回答	205	5.8%	200	5.7%	200	5.7%	200	5.7%	200	5.7%
調査数	3506	100.0%	3506	100.0%	3506	100.0%	3506	100.0%	3506	100.0%



表 10 従業員数

	常用従業員数		うち女性数		うち55歳以上数		うち家族従業員数		うち外国人数		うち正社員・正職員数	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
0人	105	3.0%	568	16.2%	1171	33.4%	2619	74.7%	3130	89.3%	985	28.1%
1～5人	911	26.0%	1616	46.1%	1356	38.7%	768	21.9%	203	5.8%	857	24.4%
6～20人	1166	33.3%	810	23.1%	664	18.9%	6	0.2%	45	1.3%	858	24.5%
21～50人	739	21.1%	265	7.6%	145	4.1%	-	-	14	0.4%	480	13.7%
51～100人	264	7.5%	84	2.4%	35	1.0%	-	-	-	-	149	4.2%
101～300人	137	3.9%	40	1.1%	15	0.4%	-	-	1	0.0%	59	1.7%
301人以上	29	0.8%	10	0.3%	7	0.2%	-	-	-	-	5	0.1%
無回答	155	4.4%	113	3.2%	113	3.2%	113	3.2%	113	3.2%	113	3.2%
調査数	3506	100.0%	3506	100.0%	3506	100.0%	3506	100.0%	3506	100.0%	3506	100.0%

問 6 (2) . 次の各部門の設置状況と各部門での女性・外国人従業員の雇用有無

表 11 自社に設置している部門

	件数	割合(%)
研究開発・製造部門	698	19.9
営業部門(国内)	1337	38.1
営業部門(海外)	98	2.8
経理部門	1888	53.9
IT部門	276	7.9
経営部門	583	16.6
無回答	1218	34.7
調査数	3506	100.0

表 12 各部門の女性および外国人従業員の有無

	女性従業員有		外国人従業員有		無回答		調査数	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
研究開発・製造部門	480	68.8%	136	19.5%	182	26.1%	698	100.0%
営業部門(国内)	749	56.0%	58	4.3%	572	42.8%	1337	100.0%
営業部門(海外)	46	46.9%	34	34.7%	32	32.7%	98	100.0%
経理部門	1692	89.6%	8	0.4%	193	10.2%	1888	100.0%
IT部門	160	58.0%	12	4.3%	111	40.2%	276	100.0%
経営部門	239	41.0%	8	1.4%	341	58.5%	583	100.0%

問 7. 貴社の売上高・従業員数の現在の傾向と今後の経営方針

(1) 貴社の売上高、従業員数、現在(直近3年)の傾向、及び、今後(3年程度)の経営方針

表 13 売上高の傾向と経営方針

	現在(直近3年)の傾向		今後(3年程度)の経営方針	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)
増加	1023	29.2	1099	31.3
横ばい	1394	39.8	1647	47.0
減少	1030	29.4	645	18.4
無回答	59	1.7	115	3.3
調査数	3506	100.0	3506	100.0

表 14 従業員数の傾向と経営方針

	現在(直近3年)の傾向		今後(3年程度)の経営方針	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)
増加	775	22.1	894	25.5
横ばい	1901	54.2	1970	56.2
減少	631	18.0	388	11.1
無回答	199	5.7	254	7.2
調査数	3506	100.0	3506	100.0

(1) 昨年度の売上高

アンケートでは実数を取得したが、ここでは区分毎に集計する。

表 15 昨年度(2013年度)売上高

	件数	割合(%)
1000万円以下	167	4.8
1000万円超～5000万円以内	570	16.3
5000万円超～1億円以内	397	11.3
1億円超～5億円以内	968	27.6
5億円超～10億円以内	294	8.4
10億円超～20億円以内	187	5.3
20億円超～50億円以内	140	4.0
50億円超～100億円以内	40	1.1
100億円超	46	1.3
無回答	697	19.9
調査数	3506	100.0

(2) 貴社の主要な国内市場(主要な販売先)について、現在(直近3年)の状況、及び、今後(3年程度)の見通し

表 16 現在の主要な市場と今後の見通し

	現在(直近3年)の状況		今後(3年程度)の見通し	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)
同一市区町村	939	26.8	855	24.4
隣接市区町村	545	15.5	537	15.3
同一都道府県	681	19.4	618	17.6
隣接都道府県	514	14.7	500	14.3
全国	715	20.4	806	23.0
無回答	112	3.2	190	5.4
調査数	3506	100.0	3506	100.0

(3) 貴社が海外を市場(販売先)としているか。(海外を市場としている場合は、その取引内容)

表 17 海外を市場としているか

	件数	割合(%)
現在海外展開している	209	6.0
現在海外展開を検討している	159	4.5
過去に海外展開をしていたが、現在は行っておらず、検討もしていない	64	1.8
過去も行っておらず、現在も検討していない	2717	77.5
無回答	357	10.2
調査数	3506	100.0

表 18 海外との取引内容

	件数	割合(%)
直接輸出	122	44.7
間接輸出	111	40.7
直接投資	48	17.6
業務提携	52	19.0
無回答	8	2.9
調査数	273	100.0

(4) 貴社が現在海外から輸入を行っているか

表 19 海外から輸入しているか

	件数	割合(%)
はい(代理店を通して輸入)	388	11.1
はい(代理店を通さずに輸入)	205	5.8
いいえ	2508	71.5
無回答	445	12.7
調査数	273	100.0

## 問 8. 貴社の今後の事業展開の意向

表 20 今後の事業展開の意向

	件数	割合(%)
拡大したい	1486	42.4
現状を維持したい	1661	47.4
縮小したい	150	4.3
廃業・倒産を検討している	101	2.9
無回答	108	3.1
調査数	3506	100.0

## 問 9. 貴社の事業拡大や維持に向けた取組

### 問 8 で「1. 拡大したい」、または「2. 現状を維持したい」を選択した方に質問

(アンケートでは、単一選択形式としたが、複数選択式として集計した)

表 21 事業拡大や維持に向けた取組 (※複数回答)

	件数	割合(%)
既存の商品やサービスの高付加価値化(ブランド化を含む)	947	30.1
生産・サービスの提供能力の増強(生産設備の増強、社員の増員等)	862	27.4
新商品・サービスの開発	522	16.6
新規分野の事業の立ち上げ	373	11.9
新しい販路の開拓(国内市場)	769	24.4
新しい販路の開拓(海外市場)	89	2.8
労働生産性の向上	613	19.5
財務基盤の強化	470	14.9
経営戦略の立案	519	16.5
特に行っていない	426	13.5
無回答	89	2.8
調査数	3147	100.0

## 問 10. 問 9 で選択した取組における貴社の課題

表 22 事業拡大や維持における課題

	第一位		第二位		第三位	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
中核人材の採用(人数が足りない)	282	10.7	110	4.2	45	1.7
中核人材の採用(求める質の人材がいらない)	411	15.6	195	7.4	97	3.7
労働人材の採用(人数が足りない)	216	8.2	159	6.0	75	2.8
労働人材の採用(求める質の人材がいらない)	167	6.3	228	8.7	95	3.6
社内人材の教育・育成	393	14.9	264	10.0	228	8.7
資金調達	155	5.9	175	6.6	136	5.2
新規設備の投資	80	3.0	200	7.6	130	4.9
研究開発・技術開発	51	1.9	108	4.1	91	3.5
情報・ノウハウの収集	105	4.0	196	7.4	289	11.0
事業コストの削減・圧縮	129	4.9	172	6.5	269	10.2
現在の社員の配置換え・解雇	7	0.3	44	1.7	64	2.4
不要もしくは効率の低下した設備の廃棄	6	0.2	18	0.7	39	1.5
ITの活用(生産・経営・販売等、事業活動全般でのIT活用)	41	1.6	63	2.4	162	6.2
外部資源の活用(業務の外部委託や公共・民間支援機関の活用)	10	0.4	23	0.9	70	2.7
特に課題は無い	41	1.6	-	-	-	-
無回答	538	20.4	677	25.7	842	32.0
調査数	2632	100.0	2632	100.0	2632	100.0

## 問 11. (1) 貴社の人材の過不足感

表 23 中核人材の部門毎の過不足感

	研究開発・製造		国内営業		海外営業		財務・会計		IT関連		経営	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
過剰	18	0.5	27	0.8	5	0.1	17	0.5	4	0.1	25	0.7
ちょうど良い	752	21.4	1047	29.9	421	12.0	1530	43.6	807	23.0	1417	40.4
不足	1033	29.5	1145	32.7	331	9.4	511	14.6	621	17.7	668	19.1
無回答	1703	48.6	1287	36.7	2749	78.4	1448	41.3	2074	59.2	1396	39.8
調査数	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0

表 24 労働人材の部門毎の過不足感

	研究開発・製造		国内営業		海外営業		財務・会計		IT関連		経営	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
過剰	64	1.8	51	1.5	11	0.3	29	0.8	9	0.3	27	0.8
ちょうど良い	900	25.7	1138	32.5	456	13.0	1550	44.2	845	24.1	1403	40.0
不足	898	25.6	990	28.2	291	8.3	406	11.6	538	15.3	499	14.2
無回答	1644	46.9	1327	37.8	2748	78.4	1521	43.4	2114	60.3	1577	45.0
調査数	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0

問 11. (2) 貴社の中核人材について、新卒から育成数と、途中で採用した数

(アンケートでは実数を取得したが、ここでは、平均と標準偏差について記す)

表 25 新卒から育成した中核人材の数

	研究開発・製造		国内営業		海外営業		財務・会計		IT関連		経営	
	値	割合(%)	値	割合(%)	値	割合(%)	値	割合(%)	値	割合(%)	値	割合(%)
平均	1.27	-	0.65	-	0.01	-	0.16	-	0.15	-	0.14	-
標準偏差	6.47	-	3.33	-	0.19	-	0.59	-	1.74	-	0.56	-
最小値	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
最大値	157	-	85	-	5	-	10	-	69	-	10	-
調査数	2763	16.7	2763	16.7	2763	16.7	2763	16.7	2763	16.7	2763	16.7

表 26 途中で採用した中核人材の数

	研究開発・製造		国内営業		海外営業		財務・会計		IT関連		経営	
	値	割合(%)	値	割合(%)	値	割合(%)	値	割合(%)	値	割合(%)	値	割合(%)
平均	2.66	-	1.93	-	0.06	-	0.68	-	0.29	-	0.45	-
標準偏差	7.76	-	4.69	-	0.39	-	0.98	-	1.3	-	1.52	-
最小値	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
最大値	193	-	65	-	10	-	13	-	22	-	53	-
調査数	2763	16.7	2763	16.7	2763	16.7	2763	16.7	2763	16.7	2763	16.7

問 11. (3) 人材の過不足に伴い、事業の維持・成長が阻害されていると感じているか

表 27 人材過不足が事業の維持・成長を阻害しているか

	件数	割合(%)
はい	1203	34.3
いいえ	653	18.6
どちらとも言えない	1295	36.9
無回答	355	10.1
調査数	3506	100.0

問 11. (4) 中核人材の過不足の解消方法

表 28 中核人材の過不足の解消方法

	件数	割合(%)
社内で育成	848	24.2
社外から採用	475	13.5
社内で育成すると共に社外から採用もする	1677	47.8
無回答	506	14.4
調査数	3506	100.0

### 2.1.3.2 中小企業における人材獲得の状況

#### 問 12. (1) 貴社における人材確保(中核人材・労働人材の両者を含む)の状況

表 29 人材確保の状況

	件数	割合(%)
十分獲得できている	219	6.2
十分ではないが獲得できている	1240	35.4
獲得していない(獲得したいが、人材の応募がないため)	707	20.2
獲得していない(獲得する予定であり、人材の応募はあるが、よい人材がないため)	476	13.6
獲得していない(獲得する予定であり、よい人材の応募はあるが、採用できないため)	38	1.1
獲得していない(獲得する必要もしくは余裕がないため)	688	19.6
無回答	138	3.9
調査数	3506	100.0

#### 問 12. (2) 人材を獲得する理由(順に3つまで選択)

(1)で1~5(十分獲得できている~獲得していない(獲得する予定であり、よい人材の応募はあるが、採用できないため))を選択した方のみ質問。

表 30 人材を獲得する理由

	第一位		第二位		第三位		計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
退職者を補填するため	738	27.5	264	9.9	191	7.1	1299	48.5
仕事量の増加に伴い増員が必要なため	594	22.2	352	13.1	179	6.7	1242	46.3
後継者の確保	411	15.3	288	10.7	212	7.9	1012	37.8
新商品・サービスの開発のため	96	3.6	154	5.7	141	5.3	440	16.4
新規事業の立ち上げのため	91	3.4	170	6.3	109	4.1	433	16.2
新しい販路の開拓(国内市場)のため	124	4.6	343	12.8	254	9.5	826	30.8
新しい販路の開拓(海外市場)のため	10	0.4	35	1.3	31	1.2	94	3.5
経営の効率化、事業の生産性向上のため	245	9.1	327	12.2	509	19.0	1165	43.5
無回答	371	13.8	747	27.9	1054	39.3	137	5.1
調査数	2680	100.0	2680	100.0	2680	100.0	2680	100.0

#### 問 12. (3) 人材を獲得しない理由(順に3つまで選択)

(1)で6(獲得していない(獲得する必要もしくは余裕がないため))を選択した方のみ質問。

表 31 人材を獲得しない理由

	第一位		第二位		第三位		計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
仕事の量が増えていないため	291	42.3	66	9.6	55	8.0	463	67.3
既存の事業を安定的に継続することに注力するため(特段の新しい取組を行わないため)	129	18.8	126	18.3	51	7.4	331	48.1
現在の従業員の雇用を維持することが優先であるため	102	14.8	169	24.6	111	16.1	428	62.2
新しい従業員を雇用する資金がないため	80	11.6	104	15.1	93	13.5	298	43.3
自社が求める人材を募集する方法が分からないため	3	0.4	3	0.4	12	1.7	19	2.8
人材募集にかかるコスト(人材派遣会社や人材募集サイトへの登録料等)を負担できないため	10	1.5	35	5.1	68	9.9	119	17.3
無回答	73	10.6	185	26.9	298	43.3	8	1.2
調査数	688	100.0	688	100.0	688	100.0	688	100.0

**問 12. (4) 人材が確保できないことに伴い、どのような対応をしているか(複数回答可)**

**表 32 人材が確保できないことに伴い、どのような対応をしているか**

	件数	割合(%)
採用対象の拡大(未経験者)	1205	34.4
採用対象の拡大(女性)	578	16.5
採用対象(高齢者)	701	20.0
採用対象の拡大(外国人)	149	4.2
非正規社員の正社員への昇進	350	10.0
給与の引き上げ	621	17.7
ボーナスの増額	135	3.9
採用予算の増額	226	6.4
業務の効率性の向上	1159	33.1
業務時間の拡大	298	8.5
外部資源の活用(業務の外部委託や公共・民間支援機関の活用)	367	10.5
その他	86	2.5
特に行っていない	565	16.1
無回答	614	17.5
調査数	3506	100.0

**問 13. (1) 貴社の正社員の兼業・副業に対する取り扱い**

**表 33 正社員の兼業・副業に対する取り扱い**

	件数	割合(%)
禁止している(就業規則に規程されている)	1293	36.9
禁止している(就業規則には規程されていない)	574	16.4
書面での届出を必要とし、許可基準について規程されている	48	1.4
書面での届出を必要とし、許可基準について規程されていない	43	1.2
書面での届出は不要だが、口頭での届出を必要とし、許可基準がある	100	2.9
書面での届出は不要だが、口頭での届出を必要とし、許可基準はない	253	7.2
禁止していない	933	26.6
無回答	262	7.5
調査数	3506	100.0

**問 13. (2) 貴社において兼業・副業に関する規制を緩和することを検討するか**

(1)で「禁止していない」以外を選択した方に質問。

**表 34 兼業・副業の規制緩和を検討するか**

	件数	割合(%)
積極的に検討する	30	1.3
条件が合えば検討する	562	24.3
どちらとも言えない	559	24.2
検討する気はない	1129	48.9
無回答	31	1.3
調査数	2311	100.0

**問 13. (3) 貴社が他社の社員を、兼業・副業の形で受け入れることを検討するか**

**表 35 兼業・副業の形で社員を受け入れることを検討するか**

	件数	割合(%)
積極的に検討する	105	3.0
条件が合えば検討する	918	26.2
どちらとも言えない	569	16.2
検討する気はない	1383	39.4
無回答	531	15.1
調査数	3506	100.0



#### 問 14. 貴社における人材獲得手段ごとの利用実績と採用実績

表 36 新卒採用における採用手段の利用実績と採用実績

		利用実績あり	採用実績あり	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	354	642	2510	3506
	割合(%)	10.1	18.3	71.6	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	194	517	2795	3506
	割合(%)	5.5	14.7	79.7	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	41	62	3403	3506
	割合(%)	1.2	1.8	97.1	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	88	189	3229	3506
	割合(%)	2.5	5.4	92.1	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	53	90	3363	3506
	割合(%)	1.5	2.6	95.9	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	109	127	3270	3506
	割合(%)	3.1	3.6	93.3	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	183	110	3213	3506
	割合(%)	5.2	3.1	91.6	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	146	106	3254	3506
	割合(%)	4.2	3.0	92.8	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	96	297	3113	3506
	割合(%)	2.7	8.5	88.8	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	27	33	3446	3506
	割合(%)	0.8	0.9	98.3	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	20	62	3424	3506
	割合(%)	0.6	1.8	97.7	100.0

表 37 中核人材採用における採用手段の利用実績と採用実績

		利用実績あり	採用実績あり	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	433	1042	2031	3506
	割合(%)	12.4	29.7	57.9	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	51	79	3376	3506
	割合(%)	1.5	2.3	96.3	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	44	59	3403	3506
	割合(%)	1.3	1.7	97.1	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	128	223	3155	3506
	割合(%)	3.7	6.4	90.0	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	123	225	3158	3506
	割合(%)	3.5	6.4	90.1	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	168	309	3029	3506
	割合(%)	4.8	8.8	86.4	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	202	139	3165	3506
	割合(%)	5.8	4.0	90.3	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	35	38	3433	3506
	割合(%)	1.0	1.1	97.9	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	169	705	2632	3506
	割合(%)	4.8	20.1	75.1	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	34	35	3437	3506
	割合(%)	1.0	1.0	98.0	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	53	165	3288	3506
	割合(%)	1.5	4.7	93.8	100.0

表 38 労働人材採用における採用手段の利用実績と採用実績

		利用実績あり	採用実績あり	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	510	1637	1359	3506
	割合(%)	14.5	46.7	38.8	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	73	139	3294	3506
	割合(%)	2.1	4.0	94.0	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	54	82	3370	3506
	割合(%)	1.5	2.3	96.1	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	129	332	3045	3506
	割合(%)	3.7	9.5	86.9	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	122	352	3032	3506
	割合(%)	3.5	10.0	86.5	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	210	616	2680	3506
	割合(%)	6.0	17.6	76.4	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	229	201	3076	3506
	割合(%)	6.5	5.7	87.7	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	50	80	3376	3506
	割合(%)	1.4	2.3	96.3	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	227	1100	2179	3506
	割合(%)	6.5	31.4	62.2	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	36	47	3423	3506
	割合(%)	1.0	1.3	97.6	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	43	157	3306	3506
	割合(%)	1.2	4.5	94.3	100.0

## 問 15. 貴社における人材獲得手段ごとの課題と満足度

表 39 人材獲得手段ごとの課題（複数選択可）

		コストが高い	人材の数が少ない	人材の質が良くない	内定辞退が多い	人材の定着率が悪い	使いづらい	その他	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	25	755	916	153	532	168	161	1439	3506
	割合(%)	0.7	21.5	26.1	4.4	15.2	4.8	4.6	41.0	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	18	278	65	38	106	82	103	2872	3506
	割合(%)	0.5	7.9	1.9	1.1	3.0	2.3	2.9	81.9	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	17	69	28	5	16	49	76	3271	3506
	割合(%)	0.5	2.0	0.8	0.1	0.5	1.4	2.2	93.3	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	381	97	79	83	84	39	55	2862	3506
	割合(%)	10.9	2.8	2.3	2.4	2.4	1.1	1.6	81.6	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	406	117	95	16	68	47	41	2860	3506
	割合(%)	11.6	3.3	2.7	0.5	1.9	1.3	1.2	81.6	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	378	243	207	38	151	27	73	2648	3506
	割合(%)	10.8	6.9	5.9	1.1	4.3	0.8	2.1	75.5	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	7	233	41	12	21	20	120	3079	3506
	割合(%)	0.2	6.6	1.2	0.3	0.6	0.6	3.4	87.8	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	9	74	23	10	17	43	103	3241	3506
	割合(%)	0.3	2.1	0.7	0.3	0.5	1.2	2.9	92.4	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	36	432	97	10	77	221	189	2525	3506
	割合(%)	1.0	12.3	2.8	0.3	2.2	6.3	5.4	72.0	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	4	37	15	8	7	29	75	3345	3506
	割合(%)	0.1	1.1	0.4	0.2	0.2	0.8	2.1	95.4	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	28	87	16	2	11	66	102	3212	3506
	割合(%)	0.8	2.5	0.5	0.1	0.3	1.9	2.9	91.6	100.0

表 40 人材獲得手段ごとの満足度

		満足	やや満足	どちらとも言えない	やや不満足	不満足	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	123	596	947	475	269	1096	3506
	割合(%)	3.5	17.0	27.0	13.5	7.7	31.3	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	86	226	307	101	58	2728	3506
	割合(%)	2.5	6.4	8.8	2.9	1.7	77.8	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	8	46	122	36	28	3266	3506
	割合(%)	0.2	1.3	3.5	1.0	0.8	93.2	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	26	149	247	149	79	2856	3506
	割合(%)	0.7	4.2	7.0	4.2	2.3	81.5	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	34	148	248	127	99	2850	3506
	割合(%)	1.0	4.2	7.1	3.6	2.8	81.3	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	22	154	374	209	118	2629	3506
	割合(%)	0.6	4.4	10.7	6.0	3.4	75.0	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	20	57	267	79	57	3026	3506
	割合(%)	0.6	1.6	7.6	2.3	1.6	86.3	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	16	44	153	40	23	3230	3506
	割合(%)	0.5	1.3	4.4	1.1	0.7	92.1	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	192	547	474	129	47	2117	3506
	割合(%)	5.5	15.6	13.5	3.7	1.3	60.4	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	1	21	102	15	24	3343	3506
	割合(%)	0.0	0.6	2.9	0.4	0.7	95.4	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	37	92	175	28	21	3153	3506
	割合(%)	1.1	2.6	5.0	0.8	0.6	89.9	100.0

**問 16. 中核人材と労働人材の採用に関する全般的な課題**

表 41 人材採用に関する全般的な課題

	中核人材の採用に関する全般的な課題		労働人材の採用に関する全般的な課題	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)
新しい従業員を雇用する資金がない	471	13.4	311	8.9
必要とする人材像(獲得ターゲット)が不明確	234	6.7	122	3.5
自社が求める人材を募集する方法が分からない	135	3.9	82	2.3
求める人材の数が少ない(獲得倍率が高い)	773	22.0	700	20.0
応募者(人材)の質が低い	605	17.3	834	23.8
人材を獲得する手段やノウハウが乏しい	264	7.5	204	5.8
人材募集にかかるコスト(人材派遣会社や人材募集サイトへの登録料等)を負担できない	278	7.9	242	6.9
内定辞退者が多い	42	1.2	64	1.8
採用後の定着率が低い	199	5.7	517	14.7
その他	60	1.7	71	2.0
特になし	398	11.4	439	12.5
無回答	1291	36.8	1231	35.1
調査数	3506	100.0	3506	100.0

**問 17. 中核人材の採用一人当たりにかかる事ができる費用**

(アンケートでは実数を取得したが、ここでは区分毎に集計する)

表 42 中核人材採用にかかる事ができる一人あたりの費用

	件数	割合(%)
0～10万円以内	1401	40.0
10万円超～50万円以内	1244	35.5
50万円超～100万円未満	134	3.8
100万円超～300万円以内	77	2.2
300万円超	24	0.7
無回答	626	17.9
調査数	3506	100.0

**問 18. 貴社の人材獲得に関する(人材の質・量、採用の頻度など)総合的な満足度**

表 43 人材獲得に関する総合的な満足度

	件数	割合(%)
満足	103	2.9
やや満足	532	15.2
どちらとも言えない	1348	38.4
やや不満足	799	22.8
不満足	320	9.1
無回答	404	11.5
調査数	3506	100.0

**問 19. (1) 人材獲得に関する以下の項目が、同業他社と比較した際に貴社の強みであるか弱みであるか**

表 44 人材獲得に関して強みか弱みか

		強み	どちらとも言えない	弱み	無回答	調査数
①賃金(基本給・ボーナス)	件数	467	1962	702	375	3506
	割合(%)	13.3	56.0	20.0	10.7	100.0
②労働条件(労働時間、職場環境、休暇制度等)	件数	895	1803	438	370	3506
	割合(%)	25.5	51.4	12.5	10.6	100.0
③福利厚生(住宅手当、子育て・介護支援等)	件数	494	1910	709	393	3506
	割合(%)	14.1	54.5	20.2	11.2	100.0
④仕事のやりがい(責任のある仕事、興味のある仕事)	件数	1241	1760	122	383	3506
	割合(%)	35.4	50.2	3.5	10.9	100.0
⑤人事制度(人事制度の明確化、雇用の安定化)	件数	508	2140	438	420	3506
	割合(%)	14.5	61.0	12.5	12.0	100.0
⑥教育制度(計画的なOJT、研修制度の充実等)	件数	472	1743	867	424	3506
	割合(%)	13.5	49.7	24.7	12.1	100.0
⑦職場環境への配慮(人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策)	件数	1060	1908	126	412	3506
	割合(%)	30.2	54.4	3.6	11.8	100.0
⑧自社の知名度	件数	594	1663	853	396	3506
	割合(%)	16.9	47.4	24.3	11.3	100.0
⑨人材獲得のためのノウハウ・手段	件数	114	2031	948	413	3506
	割合(%)	3.3	57.9	27.0	11.8	100.0
⑩必要とする人材像(獲得ターゲット)の明確化	件数	429	2182	478	417	3506
	割合(%)	12.2	62.2	13.6	11.9	100.0

**問 19. (2) 総合的に考えた時、貴社と大企業の人材獲得に関する能力に差が存在すると感じているか**

表 45 大企業と人材獲得能力に差が存在すると感じているか

	件数	割合(%)
はい	2226	63.5
いいえ	235	6.7
どちらとも言えない	715	20.4
無回答	330	9.4
調査数	3506	100.0

**問 19. (3) 貴社において人材獲得を誰が担当しているか**

表 46 人材獲得を誰が担当しているか

	件数	割合(%)
採用に専従する社員	123	3.5
他業務との兼任で、採用業務を担当する社員	719	20.5
人事全般を担当する社員	375	10.7
生産・営業等各分野の責任者	355	10.1
経営者	2321	66.2
特段の担当者は決めていない	183	5.2
その他	52	1.5
無回答	279	8.0
調査数	3506	100.0

**2.1.3.3 中小企業における人材定着の状況**

**問 20. 貴社における近年(過去10年間程度)の人材の定着率**

(アンケートでは実数を取得したが、ここでは平均と標準偏差を記す)

表 47 人材の定着率

		平均	標準偏差	最小値	最大値	調査数
近年の新卒の3年目までの定着率	件数	55.93	41.30	0.00	100.00	1628
	割合(%)					
近年の中途(高度人材)の3年目までの定着率	件数	69.53	35.66	0.00	100.00	1877
	割合(%)					
近年の中途(労働人材)の3年目までの定着率	件数	68.48	29.89	0.00	100.00	2650
	割合(%)					

**問 21. 貴社の人材定着に関する総合的な満足度**

表 48 人材定着に関する総合的な満足度

	件数	割合(%)
満足	493	14.1
やや満足	936	26.7
どちらとも言えない	1003	28.6
やや不満足	521	14.9
不満足	206	5.9
無回答	347	9.9
調査数	3506	100.0

**問 22. (1) 自社の取組だけで人材を定着させることに限界を感じているか**

表 49 自社の取組だけで人材を定着させることに限界を感じているか

	件数	割合(%)
限界を感じている	455	13.0
どちらとも言えない	1619	46.2
限界は感じていない	1103	31.5
無回答	329	9.4
調査数	3506	100.0

**問 22. (2) 人材の定着に関して、連携している企業・機関**

表 50 人材定着に関して連携している企業・機関

	件数	割合(%)
同業種の中小企業	297	8.5
異業種の中小企業	82	2.3
大企業	67	1.9
中小企業支援機関	188	5.4
自治体(都道府県)	54	1.5
自治体(市区町村)	101	2.9
教育機関	156	4.4
民間コンサルティング会社	101	2.9
その他	82	2.3
連携していない	2299	65.6
無回答	407	11.6
調査数	3506	100.0

**問 23. 貴社における人材の獲得や定着に関して、実施している取組**

**表 51 人材獲得や定着に関する取組の有無**

		有	無	無回答	調査数
賃金の向上(基本給・ボーナス)	件数	2165	917	424	3506
	割合(%)	61.8	26.2	12.1	100.0
労働時間の見直し	件数	1373	1665	468	3506
	割合(%)	39.2	47.5	13.3	100.0
職場環境の美化・安全性の確保	件数	1942	1049	515	3506
	割合(%)	55.4	29.9	14.7	100.0
休暇制度の徹底(週休2日・長期休暇)	件数	1737	1308	461	3506
	割合(%)	49.5	37.3	13.1	100.0
在宅勤務・テレワークの導入	件数	279	2671	556	3506
	割合(%)	8.0	76.2	15.9	100.0
住宅補助	件数	832	2135	539	3506
	割合(%)	23.7	60.9	15.4	100.0
子育て支援	件数	1128	1863	515	3506
	割合(%)	32.2	53.1	14.7	100.0
介護休暇	件数	1057	1907	542	3506
	割合(%)	30.1	54.4	15.5	100.0
サークル活動・社員旅行	件数	1265	1737	504	3506
	割合(%)	36.1	49.5	14.4	100.0
興味にあった仕事・責任のある仕事の割当	件数	1786	1228	492	3506
	割合(%)	50.9	35.0	14.0	100.0
人事制度の明確化(キャリアプランの明確化など)	件数	860	2106	540	3506
	割合(%)	24.5	60.1	15.4	100.0
雇用の安定化	件数	1871	1070	565	3506
	割合(%)	53.4	30.5	16.1	100.0
計画的なOJT・メンター制度の実施(相談できる体制作り等も含む)	件数	951	1975	580	3506
	割合(%)	27.1	56.3	16.5	100.0
研修制度の充実	件数	1392	1591	523	3506
	割合(%)	39.7	45.4	14.9	100.0
資格取得支援	件数	1816	1216	474	3506
	割合(%)	51.8	34.7	13.5	100.0
社外セミナー	件数	1446	1534	526	3506
	割合(%)	41.2	43.8	15.0	100.0
社外との人材交流	件数	981	1982	543	3506
	割合(%)	28.0	56.5	15.5	100.0
技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	件数	986	1962	558	3506
	割合(%)	28.1	56.0	15.9	100.0
ハラスメント対策(セクハラ・パワハラ・マタハラ等)	件数	1165	1801	540	3506
	割合(%)	33.2	51.4	15.4	100.0



表 52 人材獲得や定着に関する取組の有効性

		有効である	どちらとも言えない	有効でない	無回答	調査数
賃金の向上(基本給・ボーナス)	件数	1361	730	46	28	2165
	割合(%)	62.9	33.7	2.1	1.3	100.0
労働時間の見直し	件数	786	522	35	30	1373
	割合(%)	57.2	38.0	2.5	2.2	100.0
職場環境の美化・安全性の確保	件数	1024	828	31	59	1942
	割合(%)	52.7	42.6	1.6	3.0	100.0
休暇制度の徹底(週休2日・長期休暇)	件数	1064	564	63	46	1737
	割合(%)	61.3	32.5	3.6	2.6	100.0
在宅勤務・テレワークの導入	件数	80	111	87	1	279
	割合(%)	28.7	39.8	31.2	0.4	100.0
住宅補助	件数	357	387	62	26	832
	割合(%)	42.9	46.5	7.5	3.1	100.0
子育て支援	件数	559	498	50	21	1128
	割合(%)	49.6	44.1	4.4	1.9	100.0
介護休暇	件数	320	641	64	32	1057
	割合(%)	30.3	60.6	6.1	3.0	100.0
サークル活動・社員旅行	件数	542	600	86	37	1265
	割合(%)	42.8	47.4	6.8	2.9	100.0
興味にあった仕事・責任のある仕事の割当	件数	1098	598	27	63	1786
	割合(%)	61.5	33.5	1.5	3.5	100.0
人事制度人事制度の明確化(キャリアプランの明確化など)	件数	366	444	27	23	860
	割合(%)	42.6	51.6	3.1	2.7	100.0
雇用の安定化	件数	1086	686	31	68	1871
	割合(%)	58.0	36.7	1.7	3.6	100.0
計画的なOJT・メンター制度の実施(相談できる体制作り等も含む)	件数	474	433	24	20	951
	割合(%)	49.8	45.5	2.5	2.1	100.0
研修制度の充実	件数	692	615	54	31	1392
	割合(%)	49.7	44.2	3.9	2.2	100.0
資格取得支援	件数	1026	666	70	54	1816
	割合(%)	56.5	36.7	3.9	3.0	100.0
社外セミナー	件数	551	794	60	41	1446
	割合(%)	38.1	54.9	4.1	2.8	100.0
社外との人材交流	件数	419	483	51	28	981
	割合(%)	42.7	49.2	5.2	2.9	100.0
技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	件数	482	449	39	16	986
	割合(%)	48.9	45.5	4.0	1.6	100.0
ハラスメント対策(セクハラ・パワハラ・マタハラ等)	件数	521	591	28	25	1165
	割合(%)	44.7	50.7	2.4	2.1	100.0

### 2.1.3.4 中小企業における人材育成・能力開発の状況

#### 問 24. (1) 従業員の人材育成・能力開発を積極的に行っているか

表 53 人材育成・能力開発を積極的に行っているか

	件数	割合(%)
非常に積極的に行っている	128	3.7
積極的に行っている	1380	39.4
あまり積極的でない	1434	40.9
消極的	241	6.9
無回答	323	9.2
調査数	3506	100.0

#### 問 24. (2) 人材育成・能力開発に向けて、具体的にどのような取組をしているか

表 54 人材育成・能力開発に向けて行っている取組（順に3つまで）

	第一位		第二位		第三位		計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)	278	7.9	86	2.5	64	1.8	501	14.3
メンター制度の実施	66	1.9	38	1.1	23	0.7	149	4.2
社内研修制度の充実	367	10.5	201	5.7	114	3.3	802	22.9
従業員間の自主的な取組	723	20.6	252	7.2	273	7.8	1439	41.0
技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	134	3.8	199	5.7	107	3.1	531	15.1
社外セミナーへの参加	338	9.6	412	11.8	269	7.7	1183	33.7
資格取得支援(資金補助)	416	11.9	394	11.2	228	6.5	1206	34.4
資格取得支援(時間的補助)	54	1.5	253	7.2	227	6.5	664	18.9
資格取得支援(表彰制度)	21	0.6	67	1.9	93	2.7	236	6.7
社外との人事交流	34	1.0	95	2.7	137	3.9	320	9.1
その他	14	0.4	6	0.2	13	0.4	33	0.9
特に行っていない	340	9.7	-	-	-	-	337	9.6
無回答	721	20.6	1503	42.9	1958	55.8	422	12.0
調査数	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0

**問 24. (3) 人材育成・能力開発の必要性や取組状況**

**表 55 人材ごとの人材育成・能力開発の必要性の有無**

		有	無	無回答	調査数
商品・サービス開発、ものづくり人材	件数	1576	1119	811	3506
	割合(%)	45.0	31.9	23.1	100.0
販路開拓人材(国内)	件数	1348	1306	852	3506
	割合(%)	38.4	37.3	24.3	100.0
販路開拓人材(海外)	件数	264	2135	1107	3506
	割合(%)	7.5	60.9	31.6	100.0
財務・会計人材	件数	1117	1532	857	3506
	割合(%)	31.9	43.7	24.4	100.0
IT人材	件数	817	1722	967	3506
	割合(%)	23.3	49.1	27.6	100.0
経営戦略人材	件数	982	1631	893	3506
	割合(%)	28.0	46.5	25.5	100.0

**表 56 人材ごとの人材育成・能力開発の取組状況**

		取り組んで おり有効	取り組んで いるが 有効でない	取り組んで いない	無回答	調査数
商品・サービス開発、ものづくり人材	件数	691	485	379	21	1576
	割合(%)	43.8	30.8	24.0	1.3	100.0
販路開拓人材(国内)	件数	479	509	348	12	1348
	割合(%)	35.5	37.8	25.8	0.9	100.0
販路開拓人材(海外)	件数	72	53	136	3	264
	割合(%)	27.3	20.1	51.5	1.1	100.0
財務・会計人材	件数	518	218	365	16	1117
	割合(%)	46.4	19.5	32.7	1.4	100.0
IT人材	件数	308	202	297	10	817
	割合(%)	37.7	24.7	36.4	1.2	100.0
経営戦略人材	件数	335	309	327	11	982
	割合(%)	34.1	31.5	33.3	1.1	100.0

**表 57 人材ごとの人材育成・能力開発における具体的に取り組んでいること**

		育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)	メンター制度の実施	社内研修制度の充実	従業員間の自主的な取組	技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	社外セミナーへの参加
商品・サービス開発、ものづくり人材	件数	73	27	70	74	42	69
	割合(%)	10.6	3.9	10.1	10.7	6.1	10.0
販路開拓人材(国内)	件数	46	18	46	37	15	52
	割合(%)	9.6	3.8	9.6	7.7	3.1	10.9
販路開拓人材(海外)	件数	3	2	11	3	1	2
	割合(%)	4.2	2.8	15.3	4.2	1.4	2.8
財務・会計人材	件数	30	14	31	22	15	80
	割合(%)	5.8	2.7	6.0	4.2	2.9	15.4
IT人材	件数	30	11	24	25	10	31
	割合(%)	9.7	3.6	7.8	8.1	3.2	10.1
経営戦略人材	件数	31	11	25	16	5	67
	割合(%)	9.3	3.3	7.5	4.8	1.5	20.0

		資格取得支援(資金補助)	資格取得支援(時間的補助)	資格取得支援(表彰制度)	社外との人事交流	その他	無回答	調査数
商品・サービス開発、ものづくり人材	件数	93	32	11	12	8	329	691
	割合(%)	13.5	4.6	1.6	1.7	1.2	47.6	100.0
販路開拓人材(国内)	件数	23	7	3	28	6	262	479
	割合(%)	4.8	1.5	0.6	5.8	1.3	54.7	100.0
販路開拓人材(海外)	件数	2	1	1	5	3	44	72
	割合(%)	2.8	1.4	1.4	6.9	4.2	61.1	100.0
財務・会計人材	件数	35	13	5	5	1	304	518
	割合(%)	6.8	2.5	1.0	1.0	0.2	58.7	100.0
IT人材	件数	11	4	3	6	-	179	308
	割合(%)	3.6	1.3	1.0	1.9	-	58.1	100.0
経営戦略人材	件数	12	7	1	16	3	169	335
	割合(%)	3.6	2.1	0.3	4.8	0.9	50.4	100.0

## 問 25. 人材育成・能力開発の取組に関する課題(順に3つ選択)

表 58 人材育成・能力開発に関する課題

	第一位		第二位		第三位		計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
中核人材の指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している	996	28.4	264	7.5	166	4.7	1538	43.9
中核人材の指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない	372	10.6	559	15.9	178	5.1	1188	33.9
中核人材の訓練・育成のための設備や施設が社内がない、もしくは不足している	105	3.0	178	5.1	211	6.0	543	15.5
現場での先輩から後輩への技術やノウハウの継承が上手くいかない	281	8.0	410	11.7	267	7.6	1028	29.3
中核人材育成のために必要となる費用を捻出できない	146	4.2	174	5.0	137	3.9	509	14.5
社員が多忙で、教育を受けている時間がない	416	11.9	363	10.4	406	11.6	1282	36.6
社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない	48	1.4	82	2.3	182	5.2	340	9.7
外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない	11	0.3	31	0.9	95	2.7	152	4.3
その他	18	0.5	6	0.2	12	0.3	38	1.1
特に課題はない	397	11.3	-	-	-	-	395	11.3
無回答	716	20.4	1439	41.0	1852	52.8	553	15.8
調査数	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0

## 問 26. 中核人材一人当たりの育成にかけられる一年間の費用

(アンケートでは実数を取得しているが、ここでは区分ごとに集計した)

表 59 中核人材一人当たりの育成にかけられる費用

	件数	割合(%)
0～10万円以内	1592	45.4
10万円超～50万円以内	1077	30.7
50万円超～100万円未満	126	3.6
100万円超～300万円以内	44	1.3
300万円超	12	0.3
無回答	655	18.7
調査数	3506	100.0

**問 27. (1) 自社での取組だけで人材を育成することに限界を感じているか**

**表 60 自社での取組だけで人材を育成することに限界を感じているか**

	件数	割合(%)
限界を感じている	915	26.1
どちらとも言えない	1597	45.6
限界は感じていない	559	15.9
無回答	435	12.4
調査数	3506	100.0

**問 27. (2) 人材の人材育成・能力開発に関して、連携している企業・機関(複数選択可)**

**表 61 人材育成・能力開発に関して連携している企業・機関**

	件数	割合(%)
同業種の中小企業	443	12.6
異業種の中小企業	135	3.9
大企業	158	4.5
中小企業支援機関	425	12.1
自治体(都道府県)	104	3.0
自治体(市区町村)	166	4.7
教育機関	207	5.9
民間コンサルティング会社	273	7.8
その他	148	4.2
連携していない	1690	48.2
無回答	504	14.4
調査数	3506	100.0

**2.1.3.5 中小企業における女性・シニア・外国人・大企業人材の就業状況**

**問 28. 貴社において、過去5年間に女性、シニア(55歳以上の人材)、外国人、大企業人材(大企業での勤務経験がある人材)を雇用した、あるいは雇用を検討したことがある(正規雇用及び非正規雇用を含む)か**

**表 62 各人材の雇用状況**

	女性		シニア		外国人		大企業人材	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
雇用したことがある	1950	55.6	1512	43.1	439	12.5	409	11.7
検討したが雇用したことはない	222	6.3	375	10.7	376	10.7	445	12.7
雇用も検討もしたことがない	879	25.1	1108	31.6	1975	56.3	1904	54.3
無回答	455	13.0	511	14.6	716	20.4	748	21.3
調査数	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0	3506	100.0

(以下、問 29 は過去5年間に女性、シニア、外国人、大企業人材を雇用(もしくは雇用の検討を)した方に質問)

**問 29. (1) 女性、シニア、外国人、大企業人材のそれぞれについて、雇用(もしくは雇用の検討を)した理由(3つまで選択可)**

表 63 女性を雇用(もしくは雇用の検討)をした理由

	件数	割合(%)
優秀な人材を獲得するため	708	32.6
女性の能力が生かせる仕事であるため	1200	55.2
専門分野の人材を補うため	629	29.0
他の社員への影響を含めた社内活性化のため	250	11.5
ダイバーシティ向上のため	19	0.9
特に女性であることを意識していない	761	35.0
他の候補がいなかったため	131	6.0
その他	95	4.4
雇用(検討も)したことはない	8	0.4
無回答	82	3.8
調査数	2172	100.0

表 64 シニア人材を雇用(もしくは雇用の検討)した理由

	件数	割合(%)
優秀な人材を獲得するため	603	32.0
シニアの能力が生かせる仕事であるため	699	37.0
専門分野の人材を補うため	668	35.4
他の社員への影響を含めた社内活性化のため	152	8.1
ダイバーシティ向上のため	12	0.6
特にシニアであることを意識していない	614	32.5
他の候補がいなかったため	271	14.4
その他	92	4.9
雇用(検討も)したことはない	22	1.2
無回答	122	6.5
調査数	1887	100.0

表 65 大企業人材を雇用（もしくは雇用を検討）した理由

	件数	割合(%)
優秀な人材を獲得するため	387	45.3
大企業人材の能力が活かせる仕事であるため	139	16.3
専門分野の人材を補うため	282	33.0
他の社員への影響も含めた社内活性化のため	116	13.6
ダイバーシティ向上のため	6	0.7
特に大企業人材であることを意識していない	178	20.8
他の候補がいなかったから	40	4.7
その他	37	4.3
雇用（検討も）したことはない	70	8.2
無回答	137	16.0
調査数	854	100.0

表 66 外国人人材を雇用（もしくは雇用を検討）した理由

	件数	割合(%)
優秀な人材を獲得するため	192	23.6
海外との取引に関する業務を行うため	98	12.0
外国人としての感性等を発揮してもらうため	76	9.3
専門分野の人材を補うため	100	12.3
日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	79	9.7
ダイバーシティ向上のため	10	1.2
特に外国人であることを意識していない	234	28.7
他の候補がいなかったから	119	14.6
その他	71	8.7
雇用（検討も）したことはない	81	9.9
無回答	141	17.3
調査数	815	100.0

**問 29. (2) 女性、シニアを雇用するにあたって、実際に行っている取組**

**表 67 女性を雇用するにあたって実際に行っている取組**

		制度が整っており、実際に利用されている	制度は整っているが、あまり利用されていない	制度は整っていないが、柔軟に対応している	制度も柔軟な対応もない	無回答	調査数
育児休業・休暇制度	件数 割合(%)	615 28.3	515 23.7	562 25.9	213 9.8	267 12.3	2172 100.0
出産を機に辞めた人の再雇用	件数 割合(%)	190 8.7	417 19.2	798 36.7	381 17.5	386 17.8	2172 100.0
勤務時間の短縮	件数 割合(%)	489 22.5	336 15.5	850 39.1	215 9.9	282 13.0	2172 100.0
残業・休日労働の減免措置	件数 割合(%)	439 20.2	334 15.4	861 39.6	221 10.2	317 14.6	2172 100.0
子どもの送迎等のための早退・遅刻の許可	件数 割合(%)	412 19.0	214 9.9	965 44.4	267 12.3	314 14.5	2172 100.0
フレックスタイムや勤務時間の柔軟化	件数 割合(%)	311 14.3	178 8.2	819 37.7	525 24.2	339 15.6	2172 100.0
在宅勤務・サテライトオフィスの導入	件数 割合(%)	39 1.8	85 3.9	335 15.4	1319 60.7	394 18.1	2172 100.0
仕事量・配置・分担等の調整	件数 割合(%)	261 12.0	141 6.5	1106 50.9	339 15.6	325 15.0	2172 100.0
子どもを勤務先につれてくることの許可	件数 割合(%)	92 4.2	94 4.3	623 28.7	1007 46.4	356 16.4	2172 100.0
育児休業等の利用者のいる部署の負担減免	件数 割合(%)	99 4.6	187 8.6	672 30.9	826 38.0	388 17.9	2172 100.0

**表 68 シニア人材を雇用するにあたって、実際に行っている取組**

		制度が整っており、実際に利用されている	制度は整っているが、あまり利用されていない	制度は整っていないが、柔軟に対応している	制度も柔軟な対応もない	無回答	調査数
労働時間の短縮や勤務時間の弾力化	件数 割合(%)	332 17.6	96 5.1	882 46.7	211 11.2	366 19.4	1887 100.0
仕事量・配置・分担等の調整	件数 割合(%)	267 14.1	77 4.1	953 50.5	202 10.7	388 20.6	1887 100.0
職務の再設計や職務の開発	件数 割合(%)	91 4.8	70 3.7	738 39.1	510 27.0	478 25.3	1887 100.0
新しい職域開発のための教育訓練	件数 割合(%)	57 3.0	57 3.0	581 30.8	708 37.5	484 25.6	1887 100.0
作業方法・作業設備等の改善	件数 割合(%)	115 6.1	68 3.6	846 44.8	405 21.5	453 24.0	1887 100.0



### 問 30. 女性、シニア、外国人、大企業人材の採用に利用したことがある手段

表 69 女性人材の採用に利用したことがある手段

		利用実績あり	採用実績あり	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	259	1030	883	2172
	割合(%)	11.9	47.4	40.7	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	53	216	1903	2172
	割合(%)	2.4	9.9	87.6	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	27	43	2102	2172
	割合(%)	1.2	2.0	96.8	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	78	227	1867	2172
	割合(%)	3.6	10.5	86.0	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	50	203	1919	2172
	割合(%)	2.3	9.3	88.4	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	81	372	1719	2172
	割合(%)	3.7	17.1	79.1	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	111	121	1940	2172
	割合(%)	5.1	5.6	89.3	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	33	45	2094	2172
	割合(%)	1.5	2.1	96.4	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	113	563	1496	2172
	割合(%)	5.2	25.9	68.9	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	19	31	2122	2172
	割合(%)	0.9	1.4	97.7	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	23	58	2091	2172
	割合(%)	1.1	2.7	96.3	100.0

表 70 シニア人材の採用に利用したことがある手段

		利用実績あり	採用実績あり	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	219	638	1030	1887
	割合(%)	11.6	33.8	54.6	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	19	25	1843	1887
	割合(%)	1.0	1.3	97.7	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	19	21	1847	1887
	割合(%)	1.0	1.1	97.9	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	48	75	1764	1887
	割合(%)	2.5	4.0	93.5	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	37	73	1777	1887
	割合(%)	2.0	3.9	94.2	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	73	230	1584	1887
	割合(%)	3.9	12.2	83.9	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	57	53	1777	1887
	割合(%)	3.0	2.8	94.2	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	9	10	1868	1887
	割合(%)	0.5	0.5	99.0	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	89	457	1341	1887
	割合(%)	4.7	24.2	71.1	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	8	11	1868	1887
	割合(%)	0.4	0.6	99.0	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	18	101	1768	1887
	割合(%)	1.0	5.4	93.7	100.0

表 71 外国人人材の採用に利用したことがある手段

		利用実績あり	採用実績あり	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	44	96	675	815
	割合(%)	5.4	11.8	82.8	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	8	20	787	815
	割合(%)	1.0	2.5	96.6	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	7	16	792	815
	割合(%)	0.9	2.0	97.2	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	19	34	762	815
	割合(%)	2.3	4.2	93.5	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	20	66	729	815
	割合(%)	2.5	8.1	89.4	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	21	58	736	815
	割合(%)	2.6	7.1	90.3	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	18	23	774	815
	割合(%)	2.2	2.8	95.0	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	5	13	797	815
	割合(%)	0.6	1.6	97.8	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	16	103	696	815
	割合(%)	2.0	12.6	85.4	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	2	4	809	815
	割合(%)	0.2	0.5	99.3	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	6	10	799	815
	割合(%)	0.7	1.2	98.0	100.0

表 72 大企業人材の採用に利用したことがある手段

		利用実績あり	採用実績あり	無回答	調査数
①ハローワーク	件数	39	72	743	854
	割合(%)	4.6	8.4	87.0	100.0
②教育機関の紹介(就職担当等)	件数	6	5	843	854
	割合(%)	0.7	0.6	98.7	100.0
③中小企業支援機関の仲介	件数	9	5	840	854
	割合(%)	1.1	0.6	98.4	100.0
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	件数	23	26	805	854
	割合(%)	2.7	3.0	94.3	100.0
⑤人材紹介会社の仲介	件数	19	36	799	854
	割合(%)	2.2	4.2	93.6	100.0
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	件数	13	28	813	854
	割合(%)	1.5	3.3	95.2	100.0
⑦自社のホームページでの告知	件数	19	18	817	854
	割合(%)	2.2	2.1	95.7	100.0
⑧インターンシップの実施	件数	3	3	848	854
	割合(%)	0.4	0.4	99.3	100.0
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	件数	27	98	729	854
	割合(%)	3.2	11.5	85.4	100.0
⑩ジョブカフェ	件数	4	3	847	854
	割合(%)	0.5	0.4	99.2	100.0
⑪取引先・銀行の紹介	件数	22	85	747	854
	割合(%)	2.6	10.0	87.5	100.0

**問 31. 女性、シニア、外国人、大企業人材を雇用したことの満足度**

表 73 各人材を雇用したことの満足度

	女性人材		シニア人材		外国人人材		大企業人材	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
大変満足	319	13.2	157	6.5	47	1.9	51	2.1
満足	1088	44.9	743	30.7	179	7.4	191	7.9
どちらとも言えない	508	21.0	508	21.0	167	6.9	123	5.1
不満足	42	1.7	81	3.3	40	1.7	31	1.3
大変不満足	8	0.3	25	1.0	13	0.5	18	0.7
雇用していない	153	6.3	484	20.0	1184	48.9	1209	49.9
無回答	304	12.6	424	17.5	792	32.7	799	33.0
調査数	2422	100.0	2422	100.0	2422	100.0	2422	100.0

**問 32. (1) どの国の人材を雇用もしくは雇用の検討をしているか**

(外国人を雇用されている方及び今後雇用を検討される方に質問)

表 74 雇用もしくは雇用を検討している外国人 (の出身国)

	件数	割合(%)
中国	320	9.1
韓国・朝鮮	121	3.5
フィリピン	140	4.0
マレーシア	52	1.5
インドネシア	71	2.0
ブラジル	68	1.9
ペルー	24	0.7
インド	33	0.9
オーストラリア・ニュージーランド	33	0.9
北米(アメリカ・カナダ)	58	1.7
ヨーロッパ	44	1.3
アフリカ	13	0.4
中東	13	0.4
アジア(中国～インドネシアを除く)	158	4.5
南米・中南米(ブラジル、ペルーを除く)	17	0.5
その他	132	3.8
無回答	2779	79.3
調査数	3506	100.0

## 問 32. (2) 外国人に期待する日本語能力

表 75 外国人に期待する日本語能力

	件数	割合(%)
ネイティブレベル	44	1.3
ビジネスレベル	168	4.8
日常会話レベル	506	14.4
特にこだわらない	46	1.3
その他	42	1.2
無回答	2700	77.0
調査数	3506	100.0

### 2.1.3.6 中小企業の社風

## 問 33. 貴社における社風

表 76 社風として当てはまるもの

		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	調査数
①論理的に物事を考え、順序立てて問題解決や意思決定を行っている	件数 割合(%)	645 18.4	1507 43.0	678 19.3	216 6.2	460 13.1	3506 100.0
②理念が組織に浸透し、社員の夢や目標が共有されている	件数 割合(%)	334 9.5	1255 35.8	1140 32.5	312 8.9	465 13.3	3506 100.0
③環境の変化や新しいことに対して変化・挑戦する姿勢がある	件数 割合(%)	539 15.4	1500 42.8	813 23.2	199 5.7	455 13.0	3506 100.0
④知識やスキルの共有が図られ、蓄積されたノウハウを活用している	件数 割合(%)	528 15.1	1579 45.0	788 22.5	155 4.4	456 13.0	3506 100.0
⑤社内における意思決定のスピードが速い	件数 割合(%)	949 27.1	1420 40.5	557 15.9	132 3.8	448 12.8	3506 100.0
⑥顧客満足を考え、顧客の立場に立った行動ができています	件数 割合(%)	1108 31.6	1641 46.8	254 7.2	62 1.8	441 12.6	3506 100.0
⑦責任の所在が明らかであり、仕事をやりきる風土がある	件数 割合(%)	776 22.1	1499 42.8	671 19.1	109 3.1	451 12.9	3506 100.0
⑧現場への権限委譲が進んでいる	件数 割合(%)	531 15.1	1527 43.6	801 22.8	176 5.0	471 13.4	3506 100.0
⑨上下関係に縛られず、意見の出しやすさや議論を尊重する風土がある	件数 割合(%)	585 16.7	1525 43.5	785 22.4	158 4.5	453 12.9	3506 100.0
⑩短期の実績よりも長期のビジョン・目標を重視する傾向がある	件数 割合(%)	266 7.6	1082 30.9	1386 39.5	307 8.8	465 13.3	3506 100.0
⑪自主性を持った能動的・自律的行動を促進する風土がある	件数 割合(%)	498 14.2	1472 42.0	883 25.2	197 5.6	456 13.0	3506 100.0
⑫挑戦することを奨励し、失敗に寛容な風土がある	件数 割合(%)	493 14.1	1469 41.9	897 25.6	193 5.5	454 12.9	3506 100.0

## 2.2 一般労働者アンケート調査

### 2.2.1 調査の概要

ここでは、一般労働者に対して実施した「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」について、調査の概要(調査設計、主な内容)を記述する。

#### 1. 調査設計

- ✓ 調査方法:WEB 調査
- ✓ 配信対象者:全国 18～99 歳男女 有職者
  - 設計:スクリーニング調査:1.5 万 ss 回収 本調査:4000ss
  - 総配布数:スクリーニング調査:25,562ss
  - 回収数:スクリーニング調査:8,194 ss 回収 本調査:5,200ss
- ✓ 実施時期:2014 年 12 月 6 日～10 日
- ✓ 調査内容:後述の調査票を参照

表 77 回収内訳

	大規模企業	中規模企業	小規模企業
中核人材	817	536	482
労働人材	1,385	1,006	918

	18-34	35-54	55-99
男性	715	1,995	1,168
女性	307	645	314

	人数
A大企業から中小企業への転職経験者	1,413
B中小企業から中小企業への転職経験者	2,054
C都市部から地方へ就職した人	767
【ABC除く】D現在転職を検討している方	874

	人数
E業種のうち、電気・ガス・熱供給・水道業	203
F業種のうち、宿泊業	84
G役職のうち、役員	1,972
H職種限定社員	1,125
I勤務地限定社員	591

## 2.2.2 調査の結果

### 2.2.2.1 回答者の概要

問 1.あなたの性別をお知らせください。[SA]

表 78 男女比

	件数	割合(%)
1.男性	6,220	76.6
2.女性	1,897	23.4
調査数	8,117	100.0

問 2.あなたの年齢をお知らせください [FA]。

(アンケートでは年齢を取得したが、ここでは年齢を年代別に集計する。)

表 79 年代

	件数	割合(%)
20歳代以下	458	5.6
30歳代	1,509	18.6
40歳代	2,192	27.0
50歳代	2,916	35.9
60歳代	917	11.3
70歳代以上	125	1.5
調査数	8,117	100.0

問 3.あなたは結婚していますか。[SA]

表 80 既婚・未婚

	件数	割合(%)
1.未婚	2,426	29.9
2.既婚	5,008	61.7
3.離別・死別	683	8.4
調査数	8,117	100.0

**問 4.あなたがお住まいの都道府県をお知らせください。[SA]**

**表 81 都道府県**

	件数	割合(%)
1.北海道	334	4.1
2.青森県	53	0.7
3.岩手県	46	0.6
4.宮城県	124	1.5
5.秋田県	45	0.6
6.山形県	47	0.6
7.福島県	72	0.9
8.茨城県	114	1.4
9.栃木県	81	1.0
10.群馬県	91	1.1
11.埼玉県	523	6.4
12.千葉県	461	5.7
13.東京都	1,556	19.2
14.神奈川県	772	9.5
15.新潟県	105	1.3
16.富山県	63	0.8
17.石川県	74	0.9
18.福井県	32	0.4
19.山梨県	44	0.5
20.長野県	115	1.4
21.岐阜県	110	1.4
22.静岡県	198	2.4
23.愛知県	514	6.3
24.三重県	89	1.1

	件数	割合(%)
25.滋賀県	73	0.9
26.京都府	187	2.3
27.大阪府	614	7.6
28.兵庫県	349	4.3
29.奈良県	84	1.0
30.和歌山県	43	0.5
31.鳥取県	24	0.3
32.島根県	26	0.3
33.岡山県	101	1.2
34.広島県	167	2.1
35.山口県	66	0.8
36.徳島県	30	0.4
37.香川県	64	0.8
38.愛媛県	64	0.8
39.高知県	20	0.2
40.福岡県	246	3.0
41.佐賀県	23	0.3
42.長崎県	56	0.7
43.熊本県	58	0.7
44.大分県	36	0.4
45.宮崎県	28	0.3
46.鹿児島県	50	0.6
47.沖縄県	45	0.6
調査数	8,117	100.0

**問 5.あなたの職業をお知らせください。[SA]**

**表 82 職業**

	件数	割合(%)
1.学生	12	0.1
2.主婦	54	0.7
3.自営業	1,563	19.3
4.公務員	216	2.7
5.教職員	165	2.0
6.医師・医療	165	2.0
7.会社経営	472	5.8
8.会社役員	557	6.9
9.会社員	4,518	55.7
10.フリーター	35	0.4
11.無職	73	0.9
12.農林・水産	32	0.4
13.弁護士・税 理士	32	0.4
14.その他	223	2.7
調査数	8,117	100.0

問 6.あなたの就業先の業種について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]

表 83 業種

	件数	割合(%)
1.農業・林業・漁業	72	0.9
2.建設業	598	7.5
3.電気・ガス・熱供給・水道業	203	2.6
4.製造業(基礎素材型)	293	3.7
5.製造業(加工組立型)	771	9.7
6.製造業(生活関連型)	379	4.8
7.情報通信業	588	7.4
8.卸売業	390	4.9
9.小売業	565	7.1
10.金融業・保険業	364	4.6
11.不動産業	352	4.4
12.学術研究・専門・技術サービス業	296	3.7
13.宿泊業	84	1.1
14.飲食サービス業	260	3.3
15.生活関連サービス業、娯楽業	414	5.2
16.教育・学習支援業	369	4.6
17.医療・福祉	495	6.2
18.その他サービス業	715	9.0
19.公務	233	2.9
20.その他(具体的に)	502	6.3
調査数	7,943	100.0



問 7.あなたの職種について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]

表 84 職種

	件数	割合(%)
1.営業(国内)	1,310	16.5
2.営業(海外)	50	0.6
3.調査・マーケティング	144	1.8
4.経理・財務	640	8.1
5.総務・人事・法務	869	10.9
6.知財・広報・IR	55	0.7
7.販売・サービス	870	11.0
8.生産・製造	438	5.5
9.資材・購買	85	1.1
10.配送・物流	135	1.7
11.研究・開発	283	3.6
12.技術系(IT・システムエンジニア)	602	7.6
13.技術系(電気・機械)	385	4.8
14.技術系(土木・建築)	345	4.3
15.技術系(素材・化学・食品)	79	1.0
16.技術系(その他)	92	1.2
17.専門職(コンサルティング・会計・法律)	229	2.9
18.専門職(医療・介護・福祉)	382	4.8
19.教員	198	2.5
20.その他	752	9.5
調査数	7,943	100.0

問 8.あなたの就業形態についてお伺いします。現在の主たる役職として当てはまるものを1つ選択してください。また、雇用契約で限定職種として契約されている場合は、「職種限定」について当てはまるものを全て、選択してください。[MA]

※職種限定について

- 職種限定社員:特定の職種にのみ就業することを前提に雇用している社員
- 勤務地限定社員:特定の事務所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している社員

表 85 就業形態

	件数	割合(%)
1.役員(代表及び非代表)	1,972	24.8
2.正社員・職員(管理職)	2,126	26.8
3.正社員・職員(非管理職)	2,676	33.7
4.パート・アルバイト	68	0.9
5.派遣社員・契約社員	447	5.6
6.その他	601	7.6
7.職種限定社員	1,125	14.2
8.勤務地限定社員	591	7.4
9.その他(具体的な内容)	280	3.5
調査数	7,943	100.0

**問 9.あなたの働き方は、ホワイトカラー労働者※の定義に該当しますか。[SA]**

**※ホワイトカラー労働者:専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者とします。**

表 86 ホワイトカラー労働者か否か

	件数	割合(%)
1.当てはまる	5,497	69.2
2.当てはまらない	2,446	30.8
調査数	7,943	100.0

**問 10.あなたが現在就業している企業の従業員数について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

表 87 就業している企業の従業員数

	件数	割合(%)
1.5人以下	2,189	27.6
2.6～20人	969	12.2
3.21～50人	688	8.7
4.51～100人	632	8.0
5.101～300人	830	10.4
6.301～1,000人	858	10.8
7.1,001～5,000人	847	10.7
8.5,001～10,000人	293	3.7
9.10,001人以上	637	8.0
調査数	7,943	100.0

**問 11.あなたの年収について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

表 88 年収

	件数	割合(%)
1.100万円未満	283	3.6
2.100万円以上200万円未満	492	6.2
3.200万円以上300万円未満	883	11.1
4.300万円以上400万円未満	1,024	12.9
5.400万円以上500万円未満	967	12.2
6.500万円以上600万円未満	791	10.0
7.600万円以上800万円未満	1,022	12.9
8.800万円以上1000万円未満	757	9.5
9.1000万円以上1500万円未満	623	7.8
10.1500万円以上	226	2.8
11.答えたくない／わからない	875	11.0
調査数	7,943	100.0

**問 12. 次のうち、あなたが保有する技術・能力、またはこれまでの職務経験として、当てはまるものを全て選択してください。[MA]**

**表 89 保有する技術・能力、またはこれまでの職務経験**

	件数	割合(%)
1.ものづくりに関する技術	957	12.0
2.土木、建築に関する技術	650	8.2
3.電気、機械に関する技術	886	11.2
4.素材、化学、食品に関する技術	371	4.7
5.商品・サービスの開発	714	9.0
6.販売・マーケティング	1,366	17.2
7.海外展開・国際化	304	3.8
8.財務・会計管理	881	11.1
9.情報化・IT化	1,088	13.7
10.経営戦略の立案	761	9.6
11.リスクコンサルティング関連	254	3.2
12.人事・労務管理	892	11.2
13.生産・物流管理	554	7.0
14.その他(具体的に)	345	4.3
15.特にない	2,320	29.2
調査数	7,943	100.0

**問 13. あなたの技術・能力や職務経験について、当てはまるものを全て選択してください。**

**[MA]**

**※「周囲の方」が勤務先にいない方は同業、同規模の他社の人との比較を想像し回答してください。**

**表 90 技術・能力や職務経験**

	件数	割合(%)
1.勤務先で高度な専門性が求められる業務を任されている	2,184	27.5
2.管理職として職場のマネジメントをした経験がある	2,444	30.8
3.これまでに1つの業務に関して10年以上の経験がある	3,356	42.3
4.職場で後輩の育成をしている	1,828	23.0
5.同様の職務につき周囲の方のうち上位20割合(%)に入る 高度な技術・能力もしくは経験を有している	1,124	14.2
6.同様の職務につき周囲の方のうち上位20割合(%)には 入らないが上位50割合(%)に入る高度な技術・能力 もしくは経験を有している	449	5.7
7.当てはまるものはない	2,498	31.4
調査数	7,943	100.0

問 14.あなたの転職の意向及び希望する企業規模(起業・創業を含む)について、最も当てはまるものを一つ選択してください。複数の選択肢について同程度希望している場合でも、任意の選択肢を一つのみ選択してください。[SA]

表 91 転職の意向及び希望する企業規模(起業・創業を含む)

	件数	割合(%)
1.同業種の中小企業へ転職を考えている	419	5.3
2.異業種の中小企業へ転職を考えている	393	4.9
3.同業種の大企業へ転職を考えている	285	3.6
4.異業種の大企業へ転職を考えている	181	2.3
5.転職を考えている(起業・創業)	562	7.1
6.転職は考えていない	6,103	76.8
調査数	7,943	100.0

問 15.現在の勤務地と転職する際の希望勤務地について最も当てはまるものを一つ選択してください。複数の選択肢について同程度希望している場合でも、任意の選択肢を一つのみ選択してください。[SA]

(問 14 で 1.~5.を選択した方だけに質問)

※三大都市圏:東京圏、名古屋圏、大阪圏を指します。

東京圏:埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県

名古屋圏:岐阜県・愛知県・三重県

大阪圏:京都府・大阪府・兵庫県・奈良県

表 92 現在の勤務地と転職する際の希望勤務地

	件数	割合(%)
1.三大都市圏※内の別の都府県	545	29.6
2.三大都市圏※外の道県	64	3.5
3.現在の勤務地と同じ都道府県内	403	21.9
4.特に勤務地にはこだわりはない	181	9.8
5.三大都市圏※内の別の都府県	85	4.6
6.三大都市圏※外の道県	53	2.9
7.現在の勤務地と同じ道県内	317	17.2
8.特に勤務地にはこだわりはない	192	10.4
調査数	1,840	100.0

問 16.あなたは「転職」または「新卒」として、三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職(U・I・Jターン※)をした経験がありますか。当てはまるものを全て選択してください。

[MA\_MATRIX]

※三大都市圏の居住者が三大都市圏以外に移住することの総称。

Uターン:出身地に戻る形態

Jターン:出身地の近くの地方都市に移住する形態

Iターン:出身地以外の地方へ移住する形態

表 93 三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職をした経験 (N表)

	1.転職経験がある	2.Uターンの経験がある	3.Iターンの経験がある	4.Jターンの経験がある	5.この経験はない	調査数
1.大企業から大企業への転職	613	76	41	25	7,330	7,943
2.大企業から中小企業への転職	1,413	166	60	31	6,530	7,943
3.中小企業から中小企業への転職	2,054	194	80	53	5,889	7,943
4.中小企業から大企業への転職	566	25	26	28	7,377	7,943
5.新卒時のUIJターンの経験	0	213	92	50	7,632	7,943

表 94 三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職をした経験 (%表)

	1.転職経験がある	2.Uターンの経験がある	3.Iターンの経験がある	4.Jターンの経験がある	5.この経験はない	調査数
1.大企業から大企業への転職	7.7	1.0	0.5	0.3	92.3	100.0
2.大企業から中小企業への転職	17.8	2.1	0.8	0.4	82.2	100.0
3.中小企業から中小企業への転職	25.9	2.4	1.0	0.7	74.1	100.0
4.中小企業から大企業への転職	7.1	0.3	0.3	0.4	92.9	100.0
5.新卒時のUIJターンの経験	0.0	2.7	1.2	0.6	96.1	100.0

## 2.2.2.2 就業者の属性

問 34.あなたの出身地の都道府県を選択してください。[SA]

表 95 出身地の都道府県

	件数	割合(%)		件数	割合(%)
1.北海道	256	5.0	25.滋賀県	38	0.7
2.青森県	37	0.7	26.京都府	119	2.3
3.岩手県	41	0.8	27.大阪府	421	8.2
4.宮城県	91	1.8	28.兵庫県	235	4.6
5.秋田県	43	0.8	29.奈良県	54	1.0
6.山形県	35	0.7	30.和歌山県	38	0.7
7.福島県	61	1.2	31.鳥取県	20	0.4
8.茨城県	67	1.3	32.島根県	27	0.5
9.栃木県	54	1.0	33.岡山県	78	1.5
10.群馬県	59	1.1	34.広島県	121	2.4
11.埼玉県	267	5.2	35.山口県	52	1.0
12.千葉県	211	4.1	36.徳島県	18	0.3
13.東京都	898	17.5	37.香川県	39	0.8
14.神奈川県	407	7.9	38.愛媛県	48	0.9
15.新潟県	90	1.7	39.高知県	16	0.3
16.富山県	51	1.0	40.福岡県	178	3.5
17.石川県	50	1.0	41.佐賀県	20	0.4
18.福井県	23	0.4	42.長崎県	46	0.9
19.山梨県	27	0.5	43.熊本県	43	0.8
20.長野県	72	1.4	44.大分県	27	0.5
21.岐阜県	71	1.4	45.宮崎県	21	0.4
22.静岡県	131	2.5	46.鹿児島県	33	0.6
23.愛知県	315	6.1	47.沖縄県	30	0.6
24.三重県	63	1.2	48.その他海外	2	0.0
			調査数	5,144	100.0

問 35-1.最終学歴について、当てはまるものを一つ選択してください。[SA]

表 96 最終学歴

	件数	割合(%)
1.中学校	55	1.1
2.高等学校	978	19.0
3.高等専門学校	122	2.4
4.専修・各種専門学校	575	11.2
5.短期大学	264	5.1
6.大学	2,695	52.4
7.大学院修士課程(経営学修士を除く)	325	6.3
8.経営学修士(MBA)	24	0.5
9.大学院博士課程	106	2.1
調査数	5,144	100.0

**問 35-2.海外における就学歴について、当てはまるものを全て選択してください。海外における就学歴がない場合は、「就学歴はない」を選択してください。[MA]**

**表 97 海外における就学歴**

	件数	割合(%)
1.小学校	87	1.7
2.中学校	87	1.7
3.高等学校	220	4.3
4.高等専門学校	22	0.4
5.専修・各種専門学校	110	2.1
6.短期大学	39	0.8
7.大学	454	8.8
8.大学院修士課程(経営学修士を除く)	69	1.3
9.経営学修士(MBA)	21	0.4
10.大学院博士課程	27	0.5
11.就学歴はない	4,278	83.2
調査数	5,144	100.0

**問 36.あなたのご家族の有無および現在同居しているか、それぞれ最も当てはまるもの一つを選択してください。[SA\_MATRIX]**

**表 98 家族の有無および家族と同居しているかどうか (N表)**

	1.いる(同居している)	2.いる(同居していない)	3.いない(死別・離婚を含む)	調査数
1.両親(どなたか一人でも)	1,408	2,590	1,146	5,144
2.配偶者	2,919	202	2,023	5,144
3.子ども(乳幼児)	412	168	4,564	5,144
4.子ども(小・中学生)	649	199	4,296	5,144
5.子ども(高校生)	398	199	4,547	5,144
6.子ども(大学生)	439	346	4,359	5,144
7.子ども(社会人)	658	745	3,741	5,144
8.子ども(未就学・未就業)	127	168	4,849	5,144

**表 99 家族の有無および家族と同居しているかどうか (%表)**

	1.いる(同居している)	2.いる(同居していない)	3.いない(死別・離婚を含む)	調査数
1.両親(どなたか一人でも)	27.4	50.3	22.3	100.0
2.配偶者	56.7	3.9	39.3	100.0
3.子ども(乳幼児)	8.0	3.3	88.7	100.0
4.子ども(小・中学生)	12.6	3.9	83.5	100.0
5.子ども(高校生)	7.7	3.9	88.4	100.0
6.子ども(大学生)	8.5	6.7	84.7	100.0
7.子ども(社会人)	12.8	14.5	72.7	100.0
8.子ども(未就学・未就業)	2.5	3.3	94.3	100.0

問 37.次の項目のうち、あなたが経験したことがあるものとして、当てはまるものを全て選択してください。[MA]

※アンラーニング

古い知識や価値観を棄て去り、その時の環境に相応しい新たなものに学び直していくこと。変化の激しいビジネス環境で時代遅れの考え方や経験知を一度棄て去り、時代に即した知識・方法を身につけることが重要という考えから近年注目されている学習方法の一つ。

表 100 経験したことがあるもの

	件数	割合(%)
1.海外での勤務経験	496	9.6
2.これまでとは全く異なる分野での業務経験 (専門性の異なる分野(部署)への業務変更の経験など)	1,107	21.5
3.高度な専門性が求められる業務	1,163	22.6
4.企業経営に関わる業務(企業規模の大小は問わない)	735	14.3
5.管理職経験	1,620	31.5
6.人との摩擦等のネガティブな経験	898	17.5
7.アンラーニング (これまで身に付けたことを一度捨て去る経験)	229	4.5
8.出向経験(グループ内・大企業・同業種への出向)	275	5.3
9.出向経験(グループ内・大企業・異業種への出向)	99	1.9
10.出向経験(グループ内・中小企業・同業種への出向)	200	3.9
11.出向経験(グループ内・中小企業・異業種への出向)	112	2.2
12.出向経験(グループ外・大企業・同業種への出向)	90	1.7
13.出向経験(グループ外・大企業・異業種への出向)	54	1.0
14.出向経験(グループ外・中小企業・同業種への出向)	83	1.6
15.出向経験(グループ外・中小企業・異業種への出向)	58	1.1
16.転職経験(大企業・同業種への転職)	247	4.8
17.転職経験(大企業・異業種への転職)	253	4.9
18.転職経験(中小企業・同業種への転職)	627	12.2
19.転職経験(中小企業・異業種への転職)	702	13.6
20.学生時代のインターンシップ経験	150	2.9
21.社会人時代のインターンシップ経験	38	0.7
22.この中に経験したことがあるものはない	1,871	36.4
調査数	5,144	100.0



**問 38.現在の就業先における就業年数を空欄に記入してください。[NA]**

(アンケートでは年数を取得したが、ここでは10年ごとの調査数を記載する)

**表 101 現在の就業先における就業年数**

	件数	割合(%)
0年以上10年未満	2,080	40.4
10年以上20年未満	1,263	24.6
20年以上30年未満	1,002	19.5
30年以上40年未満	690	13.4
40年以上	109	2.1
調査数	5,144	100.0

**問 39.あなたの現在の就業先について、次の各項目の満足度として当てはまるものを一つずつ選択してください。[SA\_MATRIX]**

**表 102 現在の就業先の満足度 (N表)**

	1.満足している	2.やや満足している	3.どちらとも言えない	4.やや不満である	5.不満である	調査数
1.給与	508	1,156	1,591	980	909	5,144
2.仕事のやりがい	730	1,798	1,624	554	438	5,144
3.働きやすさ	959	1,910	1,447	446	382	5,144
4.成長実感	351	1,055	2,343	852	543	5,144
5.いきいきと仕事をしている (いきいきと働ける環境である)	511	1,416	2,007	703	507	5,144
6.総合的な満足度	448	1,660	1,891	693	452	5,144

**表 103 現在の就業先の満足度 (%表)**

	1.満足している	2.やや満足している	3.どちらとも言えない	4.やや不満である	5.不満である	調査数
1.給与	9.9	22.5	30.9	19.1	17.7	100.0
2.仕事のやりがい	14.2	35.0	31.6	10.8	8.5	100.0
3.働きやすさ	18.6	37.1	28.1	8.7	7.4	100.0
4.成長実感	6.8	20.5	45.5	16.6	10.6	100.0
5.いきいきと仕事をしている (いきいきと働ける環境である)	9.9	27.5	39.0	13.7	9.9	100.0
6.総合的な満足度	8.7	32.3	36.8	13.5	8.8	100.0

問 40.仕事をする上であなたにとって重要なことについて、上位三つを選択してください。

[SA\_MATRIX]

表 104 仕事をする上で重要なこと (N表)

	1.1位 (N=5144)	2.2位 (N=5144)	3.3位 (N=5144)
1.給与	1,979	1,143	996
2.仕事のやりがい	1,767	1,564	599
3.働きやすさ	878	1,457	1,454
4.成長実感	54	226	412
5.いきいきと仕事をしている (いきいきと働ける環境である)	188	558	948
6.総合的な満足度	278	196	735
調査数	5,144	5,144	5,144

表 105 仕事をする上で重要なこと (%表)

	1.1位 (N=5144)	2.2位 (N=5144)	3.3位 (N=5144)
1.給与	38.5	22.2	19.4
2.仕事のやりがい	34.4	30.4	11.6
3.働きやすさ	17.1	28.3	28.3
4.成長実感	1.0	4.4	8.0
5.いきいきと仕事をしている (いきいきと働ける環境である)	3.7	10.8	18.4
6.総合的な満足度	5.4	3.8	14.3
調査数	100.0	100.0	100.0

問 41-1.あなたの今後のキャリアについて、それぞれ当てはまるものを一つ選択してください。

[SA\_MATRIX]

表 106 今後のキャリア (N表)

	1.当てはまる	2.やや当てはまる	3.どちらとも言えない	4.あまり当てはまらない	5.当てはまらない	合計
1.3年後のキャリアプランが明確である	346	761	1,701	809	1,527	5,144
2.10年後のキャリアプランが明確である	272	483	1,744	844	1,801	5,144
3.現在の就業先での出世が見込めない	956	811	2,069	493	815	5,144
4.自身の能力に限界を感じる	457	990	2,151	772	774	5,144
5.就業先の将来性がない(安定した雇用・成長が見込めない)	552	845	2,278	723	746	5,144
6.就業先において自身の能力を磨く機会が少ない	451	783	2,344	831	735	5,144
7.就業先において、あなたの周囲に目標となる人物がいない	828	979	2,175	544	618	5,144
8.業界の変化が早く、自身の能力が陳腐化する不安がある	324	752	2,543	766	759	5,144
9.現在の就業先で期待されていない	303	434	2,478	954	975	5,144
10.仕事内容が自身のやりたいことと一致しない	379	604	2,332	961	868	5,144
11.全く不安はない	210	411	2,115	983	1,425	5,144
12.一つの専門分野に特化した人材	351	1,004	2,666	587	536	5,144
13.複数の専門分野をこなせる人材	507	1,508	2,382	339	408	5,144
14.専門性は少ないが、多様な仕事をこなすことができる人材	310	1,050	2,745	538	501	5,144
15.自分は会社に期待されていると思う	462	1,169	2,478	478	557	5,144
16.今後も順調にキャリアアップできると思う	232	749	2,645	773	745	5,144
17.さらなるキャリアアップに向けて前向きにチャレンジしたい	423	1,261	2,413	501	546	5,144
18.定年まで今の会社で働き続けたい	724	1,032	2,223	464	701	5,144
19.現在(又は今まで)の業務と全く異なる分野又はより高度な業務につきたい	211	714	2,677	731	811	5,144
20.海外勤務を希望する	160	347	1,697	727	2,213	5,144
21.あなたの能力や経歴を活かし、本業とは別にアルバイトをしてみたい	249	758	2,119	738	1,280	5,144
22.自己研鑽に費やす金額を増やそうと思っている	171	717	2,573	754	929	5,144
23.コンソーシアム(地域の企業等の集合体)を通じた人材育成や交流に興味がある	124	551	2,445	802	1,222	5,144
24.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に関する情報がある場合に、提供してもらうことに興味はある	152	564	2,378	760	1,290	5,144
25.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に関して、受け入れ先とのマッチングをよりよいものにするためなら、あなたの職務経験や資質・特性の情報を安心できる場所に提供してもよい	147	556	2,458	732	1,251	5,144
26.異分野での経験を積むため、あるいは、自身の専門性を高めるため、一定期間(半年～2・3年程度)仕事を離れて大学院等の教育・研究機関を通じて能力開発することに興味がある	174	570	2,419	696	1,285	5,144

表 107 表 30 今後のキャリア (%表)

	1.当てはまる	2.やや当てはまる	3.どちらとも言えない	4.あまり当てはまらない	5.当てはまらない	調査数
1.3年後のキャリアプランが明確である	6.7	14.8	33.1	15.7	29.7	100.0
2.10年後のキャリアプランが明確である	5.3	9.4	33.9	16.4	35.0	100.0
3.現在の就業先での出世が見込めない	18.6	15.8	40.2	9.6	15.8	100.0
4.自身の能力に限界を感じる	8.9	19.2	41.8	15.0	15.0	100.0
5.就業先の将来性がない(安定した雇用・成長が見込めない)	10.7	16.4	44.3	14.1	14.5	100.0
6.就業先において自身の能力を磨く機会が少ない	8.8	15.2	45.6	16.2	14.3	100.0
7.就業先において、あなたの周囲に目標となる人物がいない	16.1	19.0	42.3	10.6	12.0	100.0
8.業界の変化が早く、自身の能力が陳腐化する不安がある	6.3	14.6	49.4	14.9	14.8	100.0
9.現在の就業先で期待されていない	5.9	8.4	48.2	18.5	19.0	100.0
10.仕事内容が自身のやりたいことと一致しない	7.4	11.7	45.3	18.7	16.9	100.0
11.全く不安はない	4.1	8.0	41.1	19.1	27.7	100.0
12.一つの専門分野に特化した人材	6.8	19.5	51.8	11.4	10.4	100.0
13.複数の専門分野をこなせる人材	9.9	29.3	46.3	6.6	7.9	100.0
14.専門性は少ないが、多様な仕事をこなすことができる人材	6.0	20.4	53.4	10.5	9.7	100.0
15.自分は会社に期待されていると思う	9.0	22.7	48.2	9.3	10.8	100.0
16.今後も順調にキャリアアップできると思う	4.5	14.6	51.4	15.0	14.5	100.0
17.さらなるキャリアアップに向けて前向きにチャレンジしたい	8.2	24.5	46.9	9.7	10.6	100.0
18.定年まで今の会社で働き続けたい	14.1	20.1	43.2	9.0	13.6	100.0
19.現在(又は今まで)の業務と全く異なる分野又はより高度な業務につきたい	4.1	13.9	52.0	14.2	15.8	100.0
20.海外勤務を希望する	3.1	6.7	33.0	14.1	43.0	100.0
21.あなたの能力や経歴を活かし、本業とは別にアルバイトを試みたい	4.8	14.7	41.2	14.3	24.9	100.0
22.自己研鑽に費やす金額を増やそうと思っている	3.3	13.9	50.0	14.7	18.1	100.0
23.コンソーシアム(地域の企業等の集合体)を通じた人材育成や交流に興味がある	2.4	10.7	47.5	15.6	23.8	100.0
24.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に関する情報がある場合に、提供してもらうことに興味はある	3.0	11.0	46.2	14.8	25.1	100.0
25.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に関して、受け入れ先とのマッチングをよりよいものにするためなら、あなたの職務経験や資質・特性の情報を安心できる場所に提供してもよい	2.9	10.8	47.8	14.2	24.3	100.0
26.異分野での経験を積むため、あるいは、自身の専門性を高めるため、一定期間(半年～2・3年程度)仕事を離れて大学院等の教育・研究機関を通じて能力開発することに興味がある	3.4	11.1	47.0	13.5	25.0	100.0

問 41-2.あなたは現在の就職先で自分の能力を十分に発揮していますか。最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]

表 108 現在の就職先で自分の能力を十分に発揮しているか

	件数	割合(%)
1.十二分に発揮している	321	6.2
2.十分発揮している	1,242	24.1
3.まだ多少余力がある	1,867	36.3
4.かなり余力がある	610	11.9
5.どちらとも言えない	638	12.4
6.分からない	466	9.1
調査数	5,144	100.0

**問 42.あなたの性格・仕事に関する考え方や就業先の組織風土・文化について、もっとも当てはまるものをそれぞれ一つ選択してください。[SA\_MATRIX]**

**表 109 性格・仕事に関する考え方や就業先の組織風土・文化 (N表)**

	1.当てはまる	2.やや当てはまる	3.あまり当てはまらない	4.当てはまらない	調査数
1.前例やこれまでのやり方に捉われず仕事をしている	737	2,466	1,544	397	5,144
2.上司の意見や会社の方針と異なる意見を持っていても素直に従う	396	2,345	1,888	515	5,144
3.たとえ収入が少なくなっても自分や家庭のことを優先したい	640	2,444	1,618	442	5,144
4.所属する組織の知名度や規模によらず、自分の実力があれば成果をあげることができると思う	621	2,619	1,501	403	5,144
5.自分の仕事の目的は会社を発展させることである	488	2,031	1,877	748	5,144
6.自主性を持った能動的・自律的行動を許容する風土がある	473	2,345	1,725	601	5,144
7.学歴、社歴、職位を問わず、実力で評価を行っている	724	2,431	1,443	546	5,144
8.理念が組織に浸透し、社員の夢や目標が共有されている	282	1,858	2,167	837	5,144
9.現場への権限委譲が進んでいる	289	1,841	2,213	801	5,144
10.リスクを伴った挑戦や失敗が許される風土がある	280	1,846	2,147	871	5,144

**表 110 性格・仕事に関する考え方や就業先の組織風土・文化 (%表)**

	1.当てはまる	2.やや当てはまる	3.あまり当てはまらない	4.当てはまらない	調査数
1.前例やこれまでのやり方に捉われず仕事をしている	14.3	47.9	30.0	7.7	100.0
2.上司の意見や会社の方針と異なる意見を持っていても素直に従う	7.7	45.6	36.7	10.0	100.0
3.たとえ収入が少なくなっても自分や家庭のことを優先したい	12.4	47.5	31.5	8.6	100.0
4.所属する組織の知名度や規模によらず、自分の実力があれば成果をあげることができると思う	12.1	50.9	29.2	7.8	100.0
5.自分の仕事の目的は会社を発展させることである	9.5	39.5	36.5	14.5	100.0
6.自主性を持った能動的・自律的行動を許容する風土がある	9.2	45.6	33.5	11.7	100.0
7.学歴、社歴、職位を問わず、実力で評価を行っている	14.1	47.3	28.1	10.6	100.0
8.理念が組織に浸透し、社員の夢や目標が共有されている	5.5	36.1	42.1	16.3	100.0
9.現場への権限委譲が進んでいる	5.6	35.8	43.0	15.6	100.0
10.リスクを伴った挑戦や失敗が許される風土がある	5.4	35.9	41.7	16.9	100.0

**2.2.2.3 就業者の人材育成・能力開発の状況**

**問 17.次のうち、あなたが取り組んでいる能力開発について、効果があると思う順に順位をつけてください。[SA\_MATRIX]**

**表 111 取り組んでいる能力開発 (N表)**

	1.第一位	2.第二位	3.第三位	4.取り組んでいない	調査数
1.職場における仕事を介した人材育成・能力開発(OJT)	1,929	317	140	2,758	5,144
2.職場における仕事を介さない人材育成・能力開発(Off-JT)	169	1,283	521	3,171	5,144
3.職場以外の自己研鑽	649	569	1,136	2,790	5,144

**表 112 取り組んでいる能力開発 (%表)**

	1.第一位	2.第二位	3.第三位	4.取り組んでいない	調査数
1.職場における仕事を介した人材育成・能力開発(OJT)	37.5	6.2	2.7	53.6	100.0
2.職場における仕事を介さない人材育成・能力開発(Off-JT)	3.3	24.9	10.1	61.6	100.0
3.職場以外の自己研鑽	12.6	11.1	22.1	54.2	100.0

**問 18-1.あなたの就業先において、人材育成・能力開発のために取り組みが行われているものを全て選択してください。[MA]**

**※ご自身の参加や利用に関わらず、就業先で取り組みがあるものをお知らせください。**

**表 113 就業先において、人材育成・能力開発のために取り組みが行われているもの**

	件数	割合(%)
1.育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)	1,517	29.5
2.メンター制度の実施	465	9.0
3.社内研修制度の充実	1,621	31.5
4.従業員間の自主的な取組	1,593	31.0
5.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	938	18.2
6.社外セミナーへの参加	1,490	29.0
7.資格取得支援(資金補助)	1,237	24.0
8.資格取得支援(時間的補助)	513	10.0
9.資格取得支援(表彰制度)	517	10.1
10.社外との人材交流	1,025	19.9
11.その他(具体的に)	511	9.9
調査数	5,144	100.0

**問 18-2.人材育成・能力開発のための取組に対する満足度について最も当てはまるものを選択してください。[SA\_MATRIX]**

**(問 18-1 で選択された選択肢についての設問のみを表示)**

**表 114 人材育成・能力開発のための取組に対する満足度 (N 表)**

	1.満足	2.やや満足	3.どちらとも言えない	4.やや不満足	5.不満足	6.利用したことはない	調査数
1.育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)	95	427	637	139	73	146	1,517
2.メンター制度の実施	44	139	173	49	14	46	465
3.社内研修制度の充実	108	491	646	181	90	105	1,621
4.従業員間の自主的な取組	88	362	725	177	101	140	1,593
5.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	74	266	394	123	47	34	938
6.社外セミナーへの参加	109	423	647	161	63	87	1,490
7.資格取得支援(資金補助)	113	398	418	113	67	128	1,237
8.資格取得支援(時間的補助)	59	176	158	44	25	51	513
9.資格取得支援(表彰制度)	50	161	184	37	19	66	517
10.社外との人材交流	58	199	451	97	44	176	1,025
11.その他(具体的に)	13	12	114	7	18	347	511

**表 115 人材育成・能力開発のための取組に対する満足度 (%表)**

	1.満足	2.やや満足	3.どちらとも言えない	4.やや不満足	5.不満足	6.利用したことはない	調査数
1.育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)	6.3	28.1	42.0	9.2	4.8	9.6	100.0
2.メンター制度の実施	9.5	29.9	37.2	10.5	3.0	9.9	100.0
3.社内研修制度の充実	6.7	30.3	39.9	11.2	5.6	6.5	100.0
4.従業員間の自主的な取組	5.5	22.7	45.5	11.1	6.3	8.8	100.0
5.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	7.9	28.4	42.0	13.1	5.0	3.6	100.0
6.社外セミナーへの参加	7.3	28.4	43.4	10.8	4.2	5.8	100.0
7.資格取得支援(資金補助)	9.1	32.2	33.8	9.1	5.4	10.3	100.0
8.資格取得支援(時間的補助)	11.5	34.3	30.8	8.6	4.9	9.9	100.0
9.資格取得支援(表彰制度)	9.7	31.1	35.6	7.2	3.7	12.8	100.0
10.社外との人材交流	5.7	19.4	44.0	9.5	4.3	17.2	100.0
11.その他(具体的に)	2.5	2.3	22.3	1.4	3.5	67.9	100.0

**問 18-3.あなたは、次の人材育成・能力開発のための取り組みが、あなたの就業先に必要だと思いませんか。それぞれの取組について当てはまるものを選択してください。[SA\_MATRIX]**  
**(問 18-1 で選択されなかった選択肢についての設問のみを表示)**

表 116 各種人材育成・能力開発のための取り組みについて、就業先に必要だと思うかどうか (N表)

	1.必要	2.どちらとも言えない	3.不要	調査数
1.育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)	1,130	1,661	836	3,627
2.メンター制度の実施	729	2,830	1,120	4,679
3.社内研修制度の充実	1,038	1,633	852	3,523
4.従業員間の自主的な取組	1,237	1,642	672	3,551
5.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	1,388	2,001	817	4,206
6.社外セミナーへの参加	943	1,816	895	3,654
7.資格取得支援(資金補助)	1,154	1,798	955	3,907
8.資格取得支援(時間的補助)	1,524	2,114	993	4,631
9.資格取得支援(表彰制度)	1,091	2,323	1,213	4,627
10.社外との人材交流	1,400	2,031	688	4,119

表 117 各種人材育成・能力開発のための取り組みについて、就業先に必要だと思うかどうか (%表)

	1.必要	2.どちらとも言えない	3.不要	調査数
1.育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)	31.2	45.8	23.0	100.0
2.メンター制度の実施	15.6	60.5	23.9	100.0
3.社内研修制度の充実	29.5	46.4	24.2	100.0
4.従業員間の自主的な取組	34.8	46.2	18.9	100.0
5.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	33.0	47.6	19.4	100.0
6.社外セミナーへの参加	25.8	49.7	24.5	100.0
7.資格取得支援(資金補助)	29.5	46.0	24.4	100.0
8.資格取得支援(時間的補助)	32.9	45.6	21.4	100.0
9.資格取得支援(表彰制度)	23.6	50.2	26.2	100.0
10.社外との人材交流	34.0	49.3	16.7	100.0

問 19.あなたが自己研鑽を行う理由について、当てはまるもの上位三つを選択してください。

[SA\_MATRIX]

(問 17 で「職場以外の自己研鑽」に関して 4.「取り組んでいない」以外を選択した方のみに質問)

表 118 自己研鑽を行う理由 (N表)

	1.1位 (N=2354)	2.2位 (N=2354)	3.3位 (N=2354)
1.社内で昇格するため	271	228	245
2.仕事の幅を広げるため	1,152	387	165
3.転職するため	94	164	241
4.給与・賞与を向上させるため	222	483	363
5.会社で推奨されているため	36	154	296
6.現在の職を確保するため	134	233	310
7.社内で昇格したため	54	115	141
8.業務に必要な知識が増えたため	280	454	323
9.会社に要求されているため(昇格要件等)	92	126	238
10.その他(具体的に)	19	10	32
調査数	2,354	2,354	2,354

表 119 自己研鑽を行う理由 (%表)

	1.1位 (N=2354)	2.2位 (N=2354)	3.3位 (N=2354)
1.社内で昇格するため	11.5	9.7	10.4
2.仕事の幅を広げるため	48.9	16.4	7.0
3.転職するため	4.0	7.0	10.2
4.給与・賞与を向上させるため	9.4	20.5	15.4
5.会社で推奨されているため	1.5	6.5	12.6
6.現在の職を確保するため	5.7	9.9	13.2
7.社内で昇格したため	2.3	4.9	6.0
8.業務に必要な知識が増えたため	11.9	19.3	13.7
9.会社に要求されているため(昇格要件等)	3.9	5.4	10.1
10.その他(具体的に)	0.8	0.4	1.4
調査数	100.0	100.0	100.0



問 20.あなたが自己研鑽に関して活用しているものについて、利用頻度の高いものを上位3つ選択して下さい。[SA\_MATRIX]

(問 17 で「職場以外の自己研鑽」に関して 4.「取り組んでいない」以外を選択した方のみに質問)

表 120 自己研鑽に関して活用しているもの (N表)

	1.1位 (N=2354)	2.2位 (N=2354)	3.3位 (N=2354)
1.書籍・雑誌・新聞	829	630	275
2.インターネット	799	680	286
3.通信教育	140	198	264
4.民間の教育機関	120	157	214
5.公的な教育機関	49	95	138
6.社外セミナー	180	287	471
7.個人的な勉強会	157	213	470
8.研究会	68	88	204
9.その他(具体的に)	12	6	32
調査数	2,354	2,354	2,354

表 121 自己研鑽に関して活用しているもの (%表)

	1.1位 (N=2354)	2.2位 (N=2354)	3.3位 (N=2354)
1.書籍・雑誌・新聞	35.2	26.8	11.7
2.インターネット	33.9	28.9	12.1
3.通信教育	5.9	8.4	11.2
4.民間の教育機関	5.1	6.7	9.1
5.公的な教育機関	2.1	4.0	5.9
6.社外セミナー	7.6	12.2	20.0
7.個人的な勉強会	6.7	9.0	20.0
8.研究会	2.9	3.7	8.7
9.その他(具体的に)	0.5	0.3	1.4
調査数	100.0	100.0	100.0

問 21.あなたが自己研鑽に費やしている金額(月額)について、当てはまるものを一つ選択してください。[SA]

(問 17 で「職場以外の自己研鑽」に関して 4.「取り組んでいない」以外を選択した方のみに質問)

表 122 自己研鑽に費やしている金額 (月額)

	件数	割合(%)
1.0円	324	13.8
2.1円以上～2,000円未満	495	21.0
3.2,000円以上～5,000円未満	571	24.3
4.5,000円以上～1万円未満	501	21.3
5.1万円以上～2万円未満	277	11.8
6.2万円以上～5万円未満	109	4.6
7.5万円以上	77	3.3
調査数	2,354	100.0

問 22.他社(同一グループ内の企業は含みません)との人材交流についてお伺いします。あなたの就業先において現在行われている他社との人材交流に関する取組について、ご存じの範囲で当てはまるものを全て選択してください。[MA\_MATRIX]

※仕事の兼務:自社で働きながら定期的に他社で仕事をすることを指します。

表 123 就業先において現在行われている他社との人材交流 (N 表)

	1.現在就業先で取り組まれているもの	2.あなたが今後取り組んでみたいもの
1.合同セミナー(研修)	1,113	799
2.合同交流会(親睦会や合宿等)	706	705
3.他社の見学	681	921
4.他社での就業経験(出向やインターンシップ)	371	543
5.他社での就業経験(仕事の兼務※)	252	479
6.合同入社式	161	153
7.その他(具体的な内容を記載)	12	19
8.他社との人材交流はしていない(もしくは、しているかわからない)	3,308	3,068
調査数	5,144	5,144

表 124 就業先において現在行われている他社との人材交流 (%表)

	1.現在就業先で取り 組まれているもの	2.あなたが今後取り 組んでみたいもの
1.合同セミナー(研修)	21.6	15.5
2.合同交流会(親睦会や合宿等)	13.7	13.7
3.他社の見学	13.2	17.9
4.他社での就業経験(出向やインターンシップ)	7.2	10.6
5.他社での就業経験(仕事の兼務※)	4.9	9.3
6.合同入社式	3.1	3.0
7.その他(具体的な内容を記載)	0.2	0.4
8.他社との人材交流はしていない (もしくは、しているかわからない)	64.3	59.6
調査数	100.0	100.0

問 23.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業について、あなたの意向として当てはまるものを選択してください。[SA\_MATRIX]

表 125 人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に関するあなたの意向(N表)

	1.積極的 に検討す る	2.条件が あえば検 討する	3.どちらと も言えな い	4.検討し ない	調査数
1.自己研鑽に向けた兼業や副業	587	1,531	996	2,030	5,144
2.インターンシップ(半年～1年程度)	282	1,177	1,226	2,459	5,144
3.出向(1年～2年程度)	260	1,125	1,163	2,596	5,144

表 126 人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に関するあなたの意向(%表)

	1.積極的 に検討す る	2.条件が あえば検 討する	3.どちらと も言えな い	4.検討し ない	調査数
1.自己研鑽に向けた兼業や副業	11.4	29.8	19.4	39.5	100.0
2.インターンシップ(半年～1年程度)	5.5	22.9	23.8	47.8	100.0
3.出向(1年～2年程度)	5.1	21.9	22.6	50.5	100.0

**問 24.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に興味がある方にお伺いします。その理由について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

**(問 23 のいずれかの項目で「積極的に検討する」「条件があれば検討する」を選択した方のみ質問)**

**※他社にはグループ内の企業を含まず考えてください。**

表 127 人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に興味がある理由

	件数	割合(%)
1.キャリアについて再考したい	294	12.5
2.専門性をより高めたい	711	30.2
3.経営について学びたい	280	11.9
4.自社を見直したい	203	8.6
5.自分の能力を試したい	250	10.6
6.自分の能力を活かしたい	264	11.2
7.今までの業務と異なる経験を積みたい	222	9.4
8.他社の人材と交流したい	117	5.0
9.その他(具体的に)	10	0.4
調査数	2,351	100.0

**問 25.受け入れ先の企業の企業規模・地域・業種について、あなたの希望に、最も当てはまるものをそれぞれ選択してください。【受け入れ企業の企業規模】[SA]**

**(問 23 のいずれかの項目で「積極的に検討する」「条件があれば検討する」を選択した方のみ質問)**

表 128 受け入れ先の企業の企業規模についての希望

	件数	割合(%)
1.大企業	482	20.5
2.中小企業	414	17.6
3.規模にはこだわらない	1,455	61.9
調査数	2,351	100.0

**問 25.受け入れ先の企業の企業規模・地域・業種について、あなたの希望に、最も当てはまるものをそれぞれ選択してください。【受け入れ企業の地域】[MA]**

表 129 受け入れ先の企業の地域についての希望

	件数	割合(%)
1.同一地域(転居なし)	1,497	63.7
2.国内の三大都市圏(転居を伴う)	319	13.6
3.国内の三大都市圏以外(転居を伴う)	138	5.9
4.あなたの出身地(転居を伴う)	146	6.2
5.海外	153	6.5
6.地域にはこだわらない	505	21.5
調査数	2,351	100.0

**問 25.受け入れ先の企業の企業規模・地域・業種について、あなたの希望に、最も当てはまるものをそれぞれ選択してください。【受け入れ企業の業種】[SA]**

表 130 受け入れ先の企業の業種についての希望

	件数	割合(%)
1.同業種	958	40.7
2.異業種	269	11.4
3.業種にはこだわらない	1,124	47.8
調査数	2,351	100.0

#### 2.2.2.4 就業者の採用経緯

**問 26.あなたが新卒採用時に利用した就職手段及びその満足度について、それぞれの項目について、当てはまるものを選択してください。採用プロセス(新卒採用時)[SA\_MATRIX]**

表 131 新卒採用時に利用した就職手段 (N表)

	1.利用実績なし	2.利用実績あり(面接以降なし)	3.面接実績あり(内定以降なし)	4.内定実績あり(採用実績なし)	5.採用実績あり	調査数
1.①ハローワーク	3,721	381	137	66	839	5,144
2.②教育機関の紹介(就職担当等)	3,893	279	115	87	770	5,144
3.③中小企業支援機関※の仲介	4,640	116	97	74	217	5,144
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	3,827	339	159	133	686	5,144
5.⑤人材紹介会社の仲介	4,251	206	120	88	479	5,144
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	4,098	258	129	94	565	5,144
7.⑦自社ホームページでの告知	4,277	204	114	83	466	5,144
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介	3,787	243	129	96	889	5,144
9.⑨ジョブカフェ	4,726	87	95	55	181	5,144
10.⑩アルバイト等の勤務先・取引先の紹介	4,495	130	110	52	357	5,144

表 132 新卒採用時に利用した就職手段（%表）

	1.利用実績なし	2.利用実績あり(面接以降なし)	3.面接実績あり(内定以降なし)	4.内定実績あり(採用実績なし)	5.採用実績あり	調査数
1.①ハローワーク	72.3	7.4	2.7	1.3	16.3	100.0
2.②教育機関の紹介(就職担当等)	75.7	5.4	2.2	1.7	15.0	100.0
3.③中小企業支援機関※の仲介	90.2	2.3	1.9	1.4	4.2	100.0
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	74.4	6.6	3.1	2.6	13.3	100.0
5.⑤人材紹介会社の仲介	82.6	4.0	2.3	1.7	9.3	100.0
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	79.7	5.0	2.5	1.8	11.0	100.0
7.⑦自社ホームページでの告知	83.1	4.0	2.2	1.6	9.1	100.0
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介	73.6	4.7	2.5	1.9	17.3	100.0
9.⑨ジョブカフェ	91.9	1.7	1.8	1.1	3.5	100.0
10.⑩アルバイト等の勤務先・取引先の紹介	87.4	2.5	2.1	1.0	6.9	100.0

問 26.あなたが新卒採用時に利用した就職手段及びその満足度について、それぞれの項目について、当てはまるものを選択してください。満足度(新卒採用時)[SA\_MATRIX]

表 133 新卒採用時に利用した就職手段の満足度（N表）

	1.満足	2.やや満足	3.どちらとも言えない	4.やや不満足	5.不満足	調査数
1.①ハローワーク	236	429	4,070	220	189	5,144
2.②教育機関の紹介(就職担当等)	290	477	4,072	163	142	5,144
3.③中小企業支援機関※の仲介	131	164	4,571	138	140	5,144
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	174	433	4,188	214	135	5,144
5.⑤人材紹介会社の仲介	141	276	4,417	166	144	5,144
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	142	287	4,392	187	136	5,144
7.⑦自社ホームページでの告知	155	246	4,453	149	141	5,144
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介	278	466	4,117	151	132	5,144
9.⑨ジョブカフェ	119	117	4,597	151	160	5,144
10.⑩アルバイト等の勤務先・取引先の紹介	138	196	4,507	147	156	5,144

表 134 新卒採用時に利用した就職手段の満足度（%表）

	1.満足	2.やや満足	3.どちらとも言えない	4.やや不満足	5.不満足	調査数
1.①ハローワーク	4.6	8.3	79.1	4.3	3.7	100.0
2.②教育機関の紹介(就職担当等)	5.6	9.3	79.2	3.2	2.8	100.0
3.③中小企業支援機関※の仲介	2.5	3.2	88.9	2.7	2.7	100.0
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	3.4	8.4	81.4	4.2	2.6	100.0
5.⑤人材紹介会社の仲介	2.7	5.4	85.9	3.2	2.8	100.0
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	2.8	5.6	85.4	3.6	2.6	100.0
7.⑦自社ホームページでの告知	3.0	4.8	86.6	2.9	2.7	100.0
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介	5.4	9.1	80.0	2.9	2.6	100.0
9.⑨ジョブカフェ	2.3	2.3	89.4	2.9	3.1	100.0
10.⑩アルバイト等の勤務先・取引先の紹介	2.7	3.8	87.6	2.9	3.0	100.0

問 27.あなたが転職採用時に利用した就職手段及びその満足度について、それぞれの項目について、当てはまるものを選択してください。転職経験が複数回ある場合は、直近の経験について回答してください。採用プロセス(転職採用時)[SA\_MATRIX]

(問 16 のいずれかの項目で「転職経験がある」を選択した方のみ質問)

※中小企業支援機関

商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等の既存の中小企業支援機関に加えて、税理士・税理士法人や地域金融機関、NPO 法人等の認定支援機関等を含む。

表 135 転職採用時に利用した就職手段 (N 表)

	1.利用実績なし	2.利用実績あり(面接以降なし)	3.面接実績あり(内定以降なし)	4.内定実績あり(採用実績なし)	5.採用実績あり	調査数
1.①ハローワーク	1,329	289	89	49	607	2,363
2.②教育機関の紹介(就職担当等)	2,015	90	80	32	146	2,363
3.③中小企業支援機関※の仲介	2,064	80	90	43	86	2,363
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	1,603	194	131	76	359	2,363
5.⑤人材紹介会社の仲介	1,704	137	120	71	331	2,363
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	1,693	151	107	55	357	2,363
7.⑦自社ホームページでの告知	1,900	122	98	44	199	2,363
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介	1,537	122	106	57	541	2,363
9.⑨ジョブカフェ	2,127	62	86	29	59	2,363
10.⑩以前の勤務先・取引先の紹介	1,945	75	99	43	201	2,363

表 136 転職採用時に利用した就職手段 (%表)

	1.利用実績なし	2.利用実績あり(面接以降なし)	3.面接実績あり(内定以降なし)	4.内定実績あり(採用実績なし)	5.採用実績あり	調査数
1.①ハローワーク	56.2	12.2	3.8	2.1	25.7	100.0
2.②教育機関の紹介(就職担当等)	85.3	3.8	3.4	1.4	6.2	100.0
3.③中小企業支援機関※の仲介	87.3	3.4	3.8	1.8	3.6	100.0
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	67.8	8.2	5.5	3.2	15.2	100.0
5.⑤人材紹介会社の仲介	72.1	5.8	5.1	3.0	14.0	100.0
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	71.6	6.4	4.5	2.3	15.1	100.0
7.⑦自社ホームページでの告知	80.4	5.2	4.1	1.9	8.4	100.0
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介	65.0	5.2	4.5	2.4	22.9	100.0
9.⑨ジョブカフェ	90.0	2.6	3.6	1.2	2.5	100.0
10.⑩以前の勤務先・取引先の紹介	82.3	3.2	4.2	1.8	8.5	100.0

問 27.あなたが転職採用時に利用した就職手段及びその満足度について、それぞれの項目について、当てはまるものを選択してください。転職経験が複数回ある場合は、直近の経験について回答してください。満足度(転職採用時)[SA\_MATRIX]

※中小企業支援機関

商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等の既存の中小企業支援機関に加えて、税理士・税理士法人や地域金融機関、NPO 法人等の認定支援機関等を含む。

表 137 転職採用時に利用した就職手段の満足度 (N表)

	1.満足	2.やや満足	3.どちらとも言えない	4.やや不満足	5.不満足	調査数
1.①ハローワーク	143	318	1,633	152	117	2,363
2.②教育機関の紹介(就職担当等)	83	133	2,019	61	67	2,363
3.③中小企業支援機関※の仲介	63	92	2,078	62	68	2,363
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	100	218	1,852	109	84	2,363
5.⑤人材紹介会社の仲介	100	192	1,870	118	83	2,363
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	79	194	1,917	99	74	2,363
7.⑦自社ホームページでの告知	75	132	2,005	79	72	2,363
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介	183	284	1,738	96	62	2,363
9.⑨ジョブカフェ	62	65	2,095	60	81	2,363
10.⑩以前の勤務先・取引先の紹介	96	135	1,998	61	73	2,363

表 138 転職採用時に利用した就職手段の満足度 (%表)

	1.満足	2.やや満足	3.どちらとも言えない	4.やや不満足	5.不満足	調査数
1.①ハローワーク	6.1	13.5	69.1	6.4	5.0	100.0
2.②教育機関の紹介(就職担当等)	3.5	5.6	85.4	2.6	2.8	100.0
3.③中小企業支援機関※の仲介	2.7	3.9	87.9	2.6	2.9	100.0
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	4.2	9.2	78.4	4.6	3.6	100.0
5.⑤人材紹介会社の仲介	4.2	8.1	79.1	5.0	3.5	100.0
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	3.3	8.2	81.1	4.2	3.1	100.0
7.⑦自社ホームページでの告知	3.2	5.6	84.8	3.3	3.0	100.0
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介	7.7	12.0	73.6	4.1	2.6	100.0
9.⑨ジョブカフェ	2.6	2.8	88.7	2.5	3.4	100.0
10.⑩以前の勤務先・取引先の紹介	4.1	5.7	84.6	2.6	3.1	100.0



問 28.次の項目のうち、あなたが現在の就業先を決める際に、「知りたかったこと」、「明確であったこと」及び「現在の就業先において満足していること」として当てはまるものをそれぞれ選択してください。[MA\_MATRIX]

表 139 現在の就業先を決める際に、「知りたかったこと」、「明確であったこと」及び「現在の就業先において満足していること」(N表)

	1.知りた かったこと	2.明確で あったこと	3.現在の 就業先で 満足して いること
1.①賃金(基本給・ボーナス)	2,737	1,977	922
2.②労働条件(労働時間、職場環境、休暇制度等)	2,378	1,745	1,034
3.③福利厚生(住宅手当、子育て・介護支援等)	1,702	1,078	656
4.④仕事のやりがい(責任のある仕事、興味のある仕事)	1,716	819	1,031
5.⑤人事制度(人事制度の明確化、雇用の安定化)	1,140	628	372
6.⑥教育制度(計画的なOJT、研修制度の充実等)	942	533	305
7.⑦職場環境への配慮 (人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策等)	924	469	393
8.⑧会社の規模や知名度	936	914	453
9.⑨企業の成長力	1,053	568	337
10.⑩社風	1,202	625	490
11.⑪特にない	1,705	2,147	2,731
調査数	5,144	5,144	5,144

表 140 現在の就業先を決める際に、「知りたかったこと」、「明確であったこと」及び「現在の就業先において満足していること」(%表)

	1.知りた かったこと	2.明確で あったこと	3.現在の 就業先で 満足して いること
1.①賃金(基本給・ボーナス)	53.2	38.4	17.9
2.②労働条件(労働時間、職場環境、休暇制度等)	46.2	33.9	20.1
3.③福利厚生(住宅手当、子育て・介護支援等)	33.1	21.0	12.8
4.④仕事のやりがい(責任のある仕事、興味のある仕事)	33.4	15.9	20.0
5.⑤人事制度(人事制度の明確化、雇用の安定化)	22.2	12.2	7.2
6.⑥教育制度(計画的なOJT、研修制度の充実等)	18.3	10.4	5.9
7.⑦職場環境への配慮 (人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策等)	18.0	9.1	7.6
8.⑧会社の規模や知名度	18.2	17.8	8.8
9.⑨企業の成長力	20.5	11.0	6.6
10.⑩社風	23.4	12.2	9.5
11.⑪特にない	33.1	41.7	53.1
調査数	100.0	100.0	100.0

**問 29.あなたが現在の「就業先を決める際に重視した事項」として当てはまるものを上位三つ  
選択してください。[SA\_MATRIX]**

**表 141 就業先を決める際に重視した事項 (N表)**

	1.1位 (N=5144)	2.2位 (N=5144)	3.3位 (N=5144)
1.賃金(基本給・ボーナス)	2,012	1,207	837
2.労働条件(労働時間、職場環境、休暇制度等)	1,066	2,062	781
3.福利厚生(住宅手当、子育て・介護支援等)	107	309	1,030
4.仕事のやりがい(責任のある仕事、興味のある仕事)	1,436	651	971
5.人事制度(人事制度の明確化、雇用の安定化)	63	89	197
6.教育制度(計画的なOJT、研修制度の充実等)	17	61	109
7.職場環境への配慮 (人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策等)	62	135	233
8.会社の規模や知名度	138	197	311
9.企業の成長力	91	255	328
10.社風	152	178	347
調査数	5,144	5,144	5,144

**表 142 表 65 就業先を決める際に重視した事項 (%表)**

	1.1位 (N=5144)	2.2位 (N=5144)	3.3位 (N=5144)
1.賃金(基本給・ボーナス)	39.1	23.5	16.3
2.労働条件(労働時間、職場環境、休暇制度等)	20.7	40.1	15.2
3.福利厚生(住宅手当、子育て・介護支援等)	2.1	6.0	20.0
4.仕事のやりがい(責任のある仕事、興味のある仕事)	27.9	12.7	18.9
5.人事制度(人事制度の明確化、雇用の安定化)	1.2	1.7	3.8
6.教育制度(計画的なOJT、研修制度の充実等)	0.3	1.2	2.1
7.職場環境への配慮 (人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策等)	1.2	2.6	4.5
8.会社の規模や知名度	2.7	3.8	6.0
9.企業の成長力	1.8	5.0	6.4
10.社風	3.0	3.5	6.7
調査数	100.0	100.0	100.0

## 2.2.2.5 就業者の人材定着の状況

問 30.あなたの現在の就業先で人材定着や育成のために行われていることを全て選択してください。[MA]

表 143 現在の就業先で人材定着や育成のために行われていること

	件数	割合(%)
1.賃金の向上(基本給・ボーナス)	1,455	28.3
2.労働時間の見直し	983	19.1
3.職場環境の美化・安全性の確保	807	15.7
4.休暇制度の徹底(週休2日・長期休暇)	943	18.3
5.在宅勤務・テレワークの導入	255	5.0
6.住宅補助	354	6.9
7.子育て支援	634	12.3
8.介護休暇	442	8.6
9.サークル活動・社員旅行	268	5.2
10.興味にあった仕事・責任のある仕事の割当	392	7.6
11.人事制度の明確化(キャリアプランの明確化など)	468	9.1
12.雇用の安定化	538	10.5
13.計画的なOJT・メンター制度の実施(相談できる体制作り等も含む)	300	5.8
14.研修制度の充実	527	10.2
15.資格取得支援	570	11.1
16.社外セミナー	352	6.8
17.社外との人材交流	203	3.9
18.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	319	6.2
19.職場環境への配慮(人間関係、ハラスメント対策等)	524	10.2
20.その他(具体的に)	14	0.3
21.特にない	2,221	43.2
調査数	5,144	100.0

**問 31.あなたの現在の就業先において人材定着・育成のために取り組まれているものについて、それぞれの有効性として当てはまるものを一つずつ選択してください。[SA\_MATRIX]**  
**(問 30 で選択された選択肢についての設問のみを表示)**

**表 144 就業先において人材定着・育成のために取り組まれているもの (N表)**

	1.有効である	2.どちらとも言えない	3.有効ではない	4.利用したことがない	調査数
1.賃金の向上(基本給・ボーナス)	847	469	68	71	1,455
2.労働時間の見直し	543	315	75	50	983
3.職場環境の美化・安全性の確保	458	298	32	19	807
4.休暇制度の徹底(週休2日・長期休暇)	634	238	42	29	943
5.在宅勤務・テレワークの導入	121	90	19	25	255
6.住宅補助	209	96	18	31	354
7.子育て支援	346	152	15	121	634
8.介護休暇	211	124	14	93	442
9.サークル活動・社員旅行	109	117	30	12	268
10.興味にあった仕事・責任のある仕事の割当	266	104	12	10	392
11.人事制度の明確化(キャリアプランの明確化など)	267	164	22	15	468
12.雇用の安定化	356	154	16	12	538
13.計画的なOJT・メンター制度の実施 (相談できる体制作り等も含む)	170	98	14	18	300
14.研修制度の充実	300	191	13	23	527
15.資格取得支援	322	193	22	33	570
16.社外セミナー	175	141	13	23	352
17.社外との人材交流	118	64	10	11	203
18.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	193	104	18	4	319
19.職場環境への配慮(人間関係、ハラスメント対策等)	326	152	21	25	524
20.その他(具体的に)	5	4	0	5	14

**表 145 就業先において人材定着・育成のために取り組まれているもの (%表)**

	1.有効である	2.どちらとも言えない	3.有効ではない	4.利用したことがない	調査数
1.賃金の向上(基本給・ボーナス)	58.2	32.2	4.7	4.9	100.0
2.労働時間の見直し	55.2	32.0	7.6	5.1	100.0
3.職場環境の美化・安全性の確保	56.8	36.9	4.0	2.4	100.0
4.休暇制度の徹底(週休2日・長期休暇)	67.2	25.2	4.5	3.1	100.0
5.在宅勤務・テレワークの導入	47.5	35.3	7.5	9.8	100.0
6.住宅補助	59.0	27.1	5.1	8.8	100.0
7.子育て支援	54.6	24.0	2.4	19.1	100.0
8.介護休暇	47.7	28.1	3.2	21.0	100.0
9.サークル活動・社員旅行	40.7	43.7	11.2	4.5	100.0
10.興味にあった仕事・責任のある仕事の割当	67.9	26.5	3.1	2.6	100.0
11.人事制度の明確化(キャリアプランの明確化など)	57.1	35.0	4.7	3.2	100.0
12.雇用の安定化	66.2	28.6	3.0	2.2	100.0
13.計画的なOJT・メンター制度の実施 (相談できる体制作り等も含む)	56.7	32.7	4.7	6.0	100.0
14.研修制度の充実	56.9	36.2	2.5	4.4	100.0
15.資格取得支援	56.5	33.9	3.9	5.8	100.0
16.社外セミナー	49.7	40.1	3.7	6.5	100.0
17.社外との人材交流	58.1	31.5	4.9	5.4	100.0
18.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	60.5	32.6	5.6	1.3	100.0
19.職場環境への配慮(人間関係、ハラスメント対策等)	62.2	29.0	4.0	4.8	100.0
20.その他(具体的に)	35.7	28.6	0.0	35.7	100.0

問 32.あなたが過去に会社を辞めた経験があるか、当てはまるものを全て選択してください。

[MA]

(問 16 で回答を全て 5.「この経験はない」を選んだ方以外に質問)

表 146 過去に会社を辞めた経験があるか

	件数	割合(%)
1.ある(就職後3年以内)	848	35.9
2.ある(就職後3年以降)	1,526	64.6
3.ない	243	10.3
調査数	2,363	100.0

問 33-1.仕事を辞めた理由について、当てはまるものの上位三つを選択してください。(離職経験が複数回ある場合は、直近の状況について回答してください)。[SA\_MATRIX]

(問 32 で「1. ある(就職後3年以内)」、「2. ある(就職後3年以降)」と回答した方のみ質問。)

表 147 仕事を辞めた理由 (N表)

	1.1位 (N=2120)	2.2位 (N=2120)	3.3位 (N=2120)
1.人間関係(上司・経営者)への不満	455	217	160
2.人間関係(同僚)への不満	82	158	66
3.ハラスメント(セクシャル・ハラスメント、 アルコール・ハラスメント、マタニティ・ハラスメント等)	53	66	88
4.労働時間への不満	152	218	135
5.業務内容への不満	219	220	177
6.人事制度への不満	27	74	70
7.給与への不満	196	183	219
8.勤務地が遠い	71	68	66
9.会社の経営方針・経営状況が変化した	182	136	111
10.家庭の事情(結婚・出産・離婚等)	109	58	48
11.親の介護	23	20	22
12.体調不良・健康上の理由	57	31	62
13.キャリアアップのため	147	104	114
14.ヘッドハンティングされたため	93	53	44
15.友人・知人に誘われたため	27	47	45
16.早期退職制度を活用するため	35	30	19
17.その他(具体的に)	70	7	14
18.特にない	122	430	660
調査数	2,120	2,120	2,120

表 148 仕事を辞めた理由 (%表)

	1.1位 (N=2120)	2.2位 (N=2120)	3.3位 (N=2120)
1.人間関係(上司・経営者)への不満	22	10	8
2.人間関係(同僚)への不満	4	8	3
3.ハラスメント(セクシャル・ハラスメント、 アルコール・ハラスメント、マタニティ・ハラスメント等)	3	3	4
4.労働時間への不満	7	10	6
5.業務内容への不満	10	10	8
6.人事制度への不満	1	4	3
7.給与への不満	9	9	10
8.勤務地が遠い	3	3	3
9.会社の経営方針・経営状況が変化した	9	6	5
10.家庭の事情(結婚・出産・離婚等)	5	3	2
11.親の介護	1	1	1
12.体調不良・健康上の理由	3	2	3
13.キャリアアップのため	7	5	5
14.ヘッドハンティングされたため	4	3	2
15.友人・知人に誘われたため	1	2	2
16.早期退職制度を活用するため	2	1	1
17.その他(具体的に)	3	0	1
18.特にない	6	20	31
調査数	100.0	100.0	100.0

問 33-2.どのような環境があればあなたは会社を辞めなかったと思いますか。その内容について最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]

(問 32で「1. ある(就職後3年以内)」、「2. ある(就職後3年以降)」と回答した方のみに質問。)

表 149 どのような環境があればあなたは会社を辞めなかったか

	件数	割合(%)
1.職場の配置転換	259	12.2
2.職場内の相談できる同僚	127	6.0
3.社外の相談できる友人・知人	61	2.9
4.社内・社外のカウンセリング	78	3.7
5.労働時間の削減	142	6.7
6.休日を取りやすい環境の整備	91	4.3
7.社内でのキャリアプランの明確化	106	5.0
8.賃上げ	309	14.6
9.出産支援	6	0.3
10.子育て支援	13	0.6
11.その他(具体的に)	61	2.9
12.どのような理由があっても退職は避けられなかった	867	40.9
調査数	2,120	100.0

## 2.2.2.6 就業者の転職意向や経験

問 43.あなたが現在の就職先を見つけた方法について、最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職経験がある方及びUIJターン経験者)

あなたが就職先を見つけようとしている方法について、最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職を現在考えている方)[SA]

表 150 現在の就職先を見つけた方法/転職先を見つけようとしている方法

	件数	割合(%)
1.ハローワーク	543	18.9
2.教育機関の仲介	45	1.6
3.中小企業支援機関の仲介	56	1.9
4.就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)	352	12.2
5.人材紹介会社の仲介	253	8.8
6.就職情報誌や新聞・雑誌等の求人	178	6.2
7.自社(就職先)のホームページ	107	3.7
8.知人・友人(親族を含む)の紹介	849	29.5
9.以前の勤務先・取引先の紹介	217	7.6
10.行政機関の紹介	32	1.1
11.ジョブカフェ	15	0.5
12.その他(具体的に)	227	7.9
調査数	2,874	100.0

問 44.あなたが何歳の時に転職したか、空欄に記入してください。(転職経験がある方及びUIJターン経験者)

あなたが何歳の時に転職をしようと考えているか、空欄に記入してください。(転職を現在考えている方)[FA]

(アンケートでは年齢を取得したが、ここでは年齢を年代別に集計する。)

表 151 何歳の時に転職したか/何歳の時に転職をしようと考えているか

	件数	割合(%)
20歳代以下	786	27.3%
30歳代	884	30.8%
40歳代	635	22.1%
50歳代	437	15.2%
60歳代	124	4.3%
70歳代以上	8	0.3%
調査数	2,874	100.0%

**問 45. 転職に際して、周囲からどのような反応を受けたか、それぞれの項目について最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職経験がある方及び UIJ ターン経験者)**

**転職に際して、周囲からどのような反応を受けているか、それぞれの項目について最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職を現在考えている方) [SA\_MATRIX]**

表 152 転職に際して、周囲からどのような反応を受けたか/受けているか (N表)

	1. 応援された	2. どちらとも言えない	3. 反対された	4. 相談していない	5. そもそもいない	調査数
1. 配偶者(N=2874)	672	520	92	320	1,270	2,874
2. 子供(N=2874)	186	387	32	689	1,580	2,874
3. 両親(N=2874)	605	615	128	1,253	273	2,874
4. 友人・知人(N=2874)	642	667	106	1,244	215	2,874

表 153 転職に際して、周囲からどのような反応を受けたか/受けているか (%表)

	1. 応援された	2. どちらとも言えない	3. 反対された	4. 相談していない	5. そもそもいない	調査数
1. 配偶者(N=2874)	23.4	18.1	3.2	11.1	44.2	100.0
2. 子供(N=2874)	6.5	13.5	1.1	24.0	55.0	100.0
3. 両親(N=2874)	21.1	21.4	4.5	43.6	9.5	100.0
4. 友人・知人(N=2874)	22.3	23.2	3.7	43.3	7.5	100.0

**問 46. 転職後にどのような働き方をしているか、最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職経験がある方及び UIJ ターン経験者)**

**転職後にどのような働き方を希望するか、最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職を現在考えている方) [SA]**

表 154 転職後にどのような働き方をしているか/転職後にどのような働き方を希望するか

	件数	割合(%)
1. フルタイム勤務	2,480	86.3
2. 短時間・短日勤務	107	3.7
3. フレックス勤務	155	5.4
4. 在宅勤務	116	4.0
5. その他(具体的に)	16	0.6
調査数	2,874	100.0



**問 47. 転職に伴い、どの程度年収が変化したが、最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職経験がある方及び UIJ ターン経験者)**

**転職に伴い、どの程度の年収の変化まで許容できるか、最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職を現在考えている方) [SA]**

表 155 転職に伴い、どの程度年収が変化したが/転職に伴い、どの程度の年収の変化まで許容できるか

	件数	割合(%)
1.1割程度の減収	332	11.6
2.2割程度の減収	372	12.9
3.3割程度の減収	300	10.4
4.4割程度の減収	109	3.8
5.5割程度の減収	110	3.8
6.5割以上の減収	213	7.4
7.減収していない(もしくは、許容できない)	1,438	50.0
調査数	2,874	100.0

**問 48. あなたが転職先を見つけるにあたっての課題として、当てはまるものを上位三つまで選択してください。(転職経験がある方及び UIJ ターン経験者、転職を現在考えている方)**

[SA\_MATRIX]

表 156 転職先を見つけるにあたっての課題 (N表)

	1.1位 (N=2874)	2.2位 (N=2874)	3.3位 (N=2874)
1.候補となる転職先の情報がない ／集められない	613	168	155
2.転職先の労働条件が不明確	248	430	195
3.希望する勤務時間の仕事がない	152	165	236
4.希望する勤務場所の仕事がない	137	222	199
5.希望する就業形態の仕事がない	103	210	226
6.希望する給与の仕事がない	216	282	300
7.職業能力面での制約	121	195	206
8.年齢の制約	567	311	249
9.体力・健康の問題	71	126	138
10.学歴	33	67	93
11.転職の方法が分からない	40	24	61
12.転職活動に関する金銭面の負担が大きい	29	49	72
13.その他(具体的に)	8	2	3
14.特に課題はない	536	623	741
調査数	2,874	2,874	2,874

表 157 転職先を見つけるにあたっての課題 (%表)

	1.1位 (N=2874)	2.2位 (N=2874)	3.3位 (N=2874)
1.候補となる転職先の情報がない ／集められない	21.3	5.8	5.4
2.転職先の労働条件が不明確	8.6	15.0	6.8
3.希望する勤務時間の仕事がない	5.3	5.7	8.2
4.希望する勤務場所の仕事がない	4.8	7.7	6.9
5.希望する就業形態の仕事がない	3.6	7.3	7.9
6.希望する給与の仕事がない	7.5	9.8	10.4
7.職業能力面での制約	4.2	6.8	7.2
8.年齢の制約	19.7	10.8	8.7
9.体力・健康の問題	2.5	4.4	4.8
10.学歴	1.1	2.3	3.2
11.転職の方法が分からない	1.4	0.8	2.1
12.転職活動に関する金銭面の負担が大きい	1.0	1.7	2.5
13.その他(具体的に)	0.3	0.1	0.1
14.特に課題はない	18.6	21.7	25.8
調査数	100.0	100.0	100.0

問 49.あなたが転職した理由として、当てはまるものを上位三つまで選択してください。(転職経験がある方及び UIJ ターン経験者)

あなたが転職を考えている理由として、当てはまるものを上位三つまで選択してください。

(転職を現在考えている方)[SA\_MATRIX]

表 158 転職した理由/転職を考えている理由 (N表)

	1.1位 (N=2874)	2.2位 (N=2874)	3.3位 (N=2874)
1.人間関係(上司・経営者)への不満	584	277	200
2.人間関係(同僚)への不満	102	249	114
3.ハラスメント(セクシャル・ハラスメント、 アルコール・ハラスメント、マタニティ・ハラスメント等)	84	89	146
4.労働時間への不満	196	247	166
5.業務内容への不満	242	275	229
6.人事制度への不満	52	111	112
7.給与への不満	345	287	320
8.勤務地が遠い	88	102	90
9.会社の経営方針・経営状況が変化した	270	172	146
10.家庭の事情(結婚・出産・離婚等)	114	73	66
11.親の介護	35	34	45
12.体調不良・健康上の理由	73	41	70
13.キャリアアップのため	156	135	133
14.ヘッドハンティングされたため	82	45	48
15.友人・知人に誘われたため	53	59	49
16.早期退職制度を活用するため	46	33	25
17.その他(具体的に)	82	12	15
18.特にない	270	633	900
調査数	2,874	2,874	2,874

表 159 転職した理由 転職を考えている理由 (%表)

	1.1位 (N=2874)	2.2位 (N=2874)	3.3位 (N=2874)
1.人間関係(上司・経営者)への不満	20.3	9.6	7.0
2.人間関係(同僚)への不満	3.5	8.7	4.0
3.ハラスメント(セクシャル・ハラスメント、 アルコール・ハラスメント、マタニティ・ハラスメント等)	2.9	3.1	5.1
4.労働時間への不満	6.8	8.6	5.8
5.業務内容への不満	8.4	9.6	8.0
6.人事制度への不満	1.8	3.9	3.9
7.給与への不満	12.0	10.0	11.1
8.勤務地が遠い	3.1	3.5	3.1
9.会社の経営方針・経営状況が変化した	9.4	6.0	5.1
10.家庭の事情(結婚・出産・離婚等)	4.0	2.5	2.3
11.親の介護	1.2	1.2	1.6
12.体調不良・健康上の理由	2.5	1.4	2.4
13.キャリアアップのため	5.4	4.7	4.6
14.ヘッドハンティングされたため	2.9	1.6	1.7
15.友人・知人に誘われたため	1.8	2.1	1.7
16.早期退職制度を活用するため	1.6	1.1	0.9
17.その他(具体的に)	2.9	0.4	0.5
18.特にない	9.4	22.0	31.3
調査数	100.0	100.0	100.0

問 50-1.三大都市圏以外で働くメリットについて、当てはまるものを三つまで選択してください。(三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職を経験した方、三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職を希望する方のみに質問) [MA]

表 160 三大都市圏以外で働くメリット

	件数	割合(%)
1.地元で働くことができる	260	47.5
2.親の面倒を見ることができる	141	25.8
3.ストレスが減る	116	21.2
4.ライフワークバランスを実現できる	91	16.6
5.地域の活性化に貢献できる	63	11.5
6.密な人間関係が構築できる	38	6.9
7.住環境がよい	173	31.6
8.物価が安い	88	16.1
9.通勤時間が短い	144	26.3
10.その他(具体的に)	1	0.2
11.特にメリットを感じない	78	14.3
調査数	547	100.0

**問 50-2.三大都市圏以外の企業へ転職する際の課題として、最も当てはまるものを一つ選択してください。(三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職を経験した方、三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職を希望する方のみに質問) [SA]**

表 161 三大都市圏以外の企業へ転職する際の課題

	件数	割合(%)
1.賃金収入の低下・不安定化	167	30.5
2.移住に伴う手続きの煩雑さ	35	6.4
3.移住に伴う生活基盤の確立	77	14.1
4.周囲からの反対	11	2.0
5.就業先への順応への不安	24	4.4
6.移住にかかる費用	25	4.6
7.就職先が見つけづらい	89	16.3
8.家族のケア	19	3.5
9.その他(具体的に)	3	0.5
10.特に課題はない	97	17.7
調査数	547	100.0

**問 50-3.転職の際に地方自治体等から支援を受けたい内容について、最も当てはまるものを一つ選択してください。(三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職を経験した方、三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職を希望する方のみに質問) [SA]**

表 162 転職の際に地方自治体等から支援を受けたい内容

	件数	割合(%)
1.補助金・助成金	194	35.5
2.住宅提供・あつせん	105	19.2
3.子供の就学支援・相談	19	3.5
4.その他(具体的に)	0	0.0
5.特に支援は受けていない	229	41.9
調査数	547	100.0

**問 51.【転職経験者の方】にお伺いします。転職したことの満足度について、最も当てはまるものを一つ選択してください。(転職経験者の方のみに質問) [SA]**

表 163 転職したことの満足度

	件数	割合(%)
1.満足している	635	26.9
2.やや満足している	777	32.9
3.どちらとも言えない	751	31.8
4.やや後悔している	116	4.9
5.後悔している	84	3.6
調査数	2,363	100.0

### 3 事例調査の結果

本章では、前章までに記載したアンケート結果より抽出された中小企業・小規模事業者の持つ課題に対し、実際の事業者がどのような解決策を講じ、どのような成果を上げているのかについて調査を行った結果を記載する。

#### 3.1 事例調査の概要

- 調査の目的
  - ・ 本調査は中小企業・小規模事業者が抱えている人材確保や育成に対する課題に対して、実際に事業者がどのような解決策を講じ、どのような成果を上げているかを明らかにすることで、具体的な課題解決への示唆を得るとともに、広く中小企業・小規模事業者に対し、その取組を共有するため事例として取りまとめることである
- 調査時期
  - ・ 2014年11月～2015年1月
- 調査方法
  - ・ 訪問によるヒアリング調査
- 調査内容
  - ・ 人材採用の方針、新卒・中途採用の有無、求める人材の要件、主な採用ルート、人材育成方針、典型的なキャリアパス、教育制度やカリキュラムの有無、人材定着のために行っている取組、確保・育成・定着における課題、等
- 調査対象企業
  - ・ 次節にて記載

##### 3.1.1 調査対象事業者

###### 【中小企業・小規模事業者】

- 株式会社上島熱処理工業
- 株式会社アイ・ビー・エス
- 公益財団法人南信州・飯田産業センター
- 株式会社エヌ・イー
- 新協電子株式会社
- 日進工業株式会社
- 三新化学工業株式会社
- 南条装備工業株式会社
- 日本プレス工業株式会社
- 武州工業株式会社

- テックワン株式会社
- 丸井織物株式会社
- 村昭繊維興業株式会社
- 拓新産業株式会社
- 株式会社戸畑ターレット工作所
- 株式会社西部技研
- 川根柚子協同組合

#### 【支援団体等】

- 株式会社武蔵野銀行
- 株式会社キーカンパニー
- 株式会社テレワークマネジメント
- 経済産業省 関東経済産業局
- 経済産業省 中国経済産業局
- NPO 法人 ETIC.
- 株式会社人材情報センター
- 株式会社広報しえん
- あきたかたコンソ（安芸高田市「地域人材育成コンソーシアム」）
- NPO 法人キャリアプロジェクト広島
- 安芸高田市工業会
- 安芸高田市商工会
- NPO 法人ふるさとネットやすらぎ会

## 3.2 調査の結果

以下に、ヒアリング調査を通じて作成した代表的な事例を記載する。

### 3.2.1 人材確保事例

#### 株式会社アイ・ビー・エス

##### 「企業のありのままの魅力を伝える人材採用」

神奈川県川崎市の株式会社アイ・ビー・エス（従業員 30 名、資本金 2 億 8000 万円）は、創業より 30 年間ビルメンテナンス事業を営んできたが、2009 年頃に事業を転換し、現在は環境衛生業（清掃業を同社では環境衛生業と呼ぶ）を中心に事業を行っている。

同社では、事業転換前は中途採用を行っていたが、事業転換後は経験のない人材の方が新事業の方針を吸収しやすいと考え、新卒採用に切り替えた。いわ

ゆる 3K のイメージが残る環境衛生業においては、一般的に人材採用が難しいといわれているが、同社では大学生を中心に、毎年 5 名～10 名程度の新卒社員を採用している。

同社の採用が成功している理由は大きく三つ考えられる。一つ目は、「必要とする人材像を明確にすること」である。同社では、新卒採用において、「女性ならではのきめ細かい対応ができ、美的意識が高いことを前提として、同社の事業内容に興味を持てる人材」を採用すると決めており、求める人材の明確なイメージを持っている。二つ目は、「同社のありのままの姿を伝える」ことである。採用活動において、同社は学生が興味を持ってくれるように業務内容を紹介する動画を作成し、また、従業員がブースで業務を実演するなどの工夫をすることで、同社の良い点・悪い点をありのままに伝えた上で、同社の魅力に共感してくれる人材を採用している。

最後に、同社は従業員が主体的に働きやすい環境を提供している。

まず、同社は地域の清掃・小学校への出張授業をボランティア活動として行っており、この活動では業務上の上下関係をあまり意識せず、普段接しないメンバーと自然に会話をする機会ができるため、従業員間に良いコミュニケーションが生まれる。

また、同社は、社内の様々な課題を解決するために、プロジェクトチームを組織している。経営者だけでなく、現場社員を中心にチームを組織し、運営は各メンバーに一任することで、従業員の就業意欲の向上につながっている。

このように、ボランティア等の活動を通じて、社内の風通しを良くするとともに、プロジェクトチームを通して従業員が主体的に社内の課題を解決し、一人一人の能力が最大限に活かせる職場環境を作り出している。こうした環境が同社の魅力につながり、次世代の人材を採用する強みになっている。

ここまでで見てきたように、同社は、採用において、「求める人材の明確化」や「学生に同社のありのままの魅力を分かりやすく伝える取組」に加えて、「従業員が主体的に働きやすい職場環境を作り出すこと」を通じて会社の魅力の向上に努めている。「新入社員が同社への入社を決めた理由に「玄関を開けた時に社員の笑い声が聞こえたため」という点があがるのも、会社のありのままの魅力が伝わった証拠かもしれない。」と、同社の矢野智之社長は語る。

### 3.2.2 人材定着事例

#### 三新化学工業株式会社

#### 「計画的な人材採用・育成により高い人材定着率を実現」

山口県柳井市に本社を構える三新化学工業株式会社（従業員 135 名、資本金 1 億 5000 万円）は、化学薬品製造業を営む企業であり、石油系製品の製造と新素材の開発研究を主に行っている

同社は、人材定着の定着率の向上に注力しており、2009 年以降の新入社員離職率は 0%となっている。同社は様々な取組を行っているが、特に、採用時のマッチングと新人研修に特徴がある。

まず、入社後のミスマッチを原因とする離職を防ぐために、採用時のマッチングを徹底している。同社は募集段階で応募者に会社見学に来てもらっている。見学者においては、当日は社内を自由に見学しながら、従業員に質問することで、同社の業務や働いている人間と肌が合うかを確認することができ、一方で、従業員においても、どういった人材に入社してもらいたいかを確認する機会になっている。その上で、役員面接を含む複数回の面接を経て内定を出す。優秀な人材ほど複数社から内定を得る傾向にある。同社への入社について判断に迷う場合には、人材採用の担当者である松本係長が内定者を直接訪れ、内定者にとって最善の選択肢が何かをお互いに納得できるまで親身になって話し合う。結果として、同社の真摯に人に向き合う姿勢に感銘を受け、大企業の内定を辞退し、同社に就職をする者も少なくない。

次に、新人研修を、徳山にある島を舞台に 2 泊 3 日で行い、社会人としての心構えと社員のきずなを作り出す。初日には飯ごう炊さんを行うが、片付けにおいて、一定の時間内に飯ごうをきれいな状態に戻すことを課す。しかし、指示通り綺麗な状態に戻すことは容易ではなく、ほとんどの場合、時間内に達成することができない。こうした事態をビジネスシーンに置き換えて、急な発注を受け納期に間に合わない状況に陥った場合は、混乱するのではなく、まずは状況を的確に把握し、その上で、同僚や上司への報告をする必要性を説き、社会人としての基本動作である「報・連・相」の大切さを伝える。2 日目には松本係長を含めた参加者が 20km の距離を約 6 時間かけてボートを漕ぐ。大勢でボートを漕ぐ際は全員がリズムを揃えてオールを動かすことが必要であり、だれか一人でも手を抜くとボートのスピードが落ちてしまう。こうした取組を通して、チームで活動する上での団結力の大切さを教えている。最終日である 3 日目には、合宿を振り返る意味も込めハイキングを行う。ハイキングを通して、新人同士が合宿で学んだことや大変であったこと、さらには、自分自身について腹を割って互いに語り合う姿が見られる。厳しい合宿を共に乗り越えたという一体感もあり、ハイキングを通して新入社員の絆が深まっていく。

合宿を終えると、先日まで学生であった新入社員の目の色が変わっており、社会人としての責任を持ちながら仕事に向き合う心構えができる。また、苦しい合宿を乗り越えた同期はその後支え合い、気持ちが落ち込んだ社員があれ



ば、同期が積極的にその社員を励ますといった光景もみられている。

このようなマッチングや新人研修等を通して、同社は高い定着率を実現する仕組みを作りあげている。人材の採用や育成を担当する松本係長は、「新入社員には、一旦入社してもらうからには定年まで一緒に働いてもらいたい。また、自分もそうした環境を作れるように責任を持って新人の採用や育成にあたっている。」と力強く語る。

### 3.2.3 人材育成事例

#### 丸井織物株式会社

##### 「人材育成を経営課題と位置付け、積極的な人材への投資を実践」

石川県鹿島郡中能登町に位置する丸井織物株式会社（従業員 223 名、資本金 5 億 7,200 万円）は合繊織物やスポーツウェア素材を製造している。

同社では、「採用した以上はできる限り社員が成長できるよう会社として支援を惜しまないし、縁あって入社した以上はできる限り定着して欲しい。（宮本社長）」と考えている。こうした考え方のもと、同社は採用活動と社員育成に非常に力を入れており、様々な取組を通じて内定辞退者の数や若手社員の離職率を大きく低下させるなどの成果をあげている。

同社では 2008 年頃より新卒採用を強化しており、毎年 10 名前後の高卒者及び大卒者の採用を行っている。特に力を入れているのは学生とのコミュニケーション機会を増やすことで、学生と年代の近い女性社員 2 名を採用担当者（非専任）として置き、就職を希望する学生と社員との懇談会をアレンジしたり、面接前後に緊張や不安を抱える学生に積極的に声をかけるなど、学生との接点を増やすよう心掛けている。同社は工場見学等を通じて業務への理解を深めてもらうことのみならず、社員との接点を多く持つことで社風や社内の雰囲気をも少しでも感じてもらい、学生に同社で働くイメージを持ってもらいたいと考えており、こうした取組が学生の入社意欲を高めることで内定辞退者が減り、また、同社としても採用のミスマッチを防ぐことにつながっている。

採用過程を経て入社した新入社員は入社後も手厚いサポートを受けることができる。同社では、入社後 3 年間は先輩社員がメンター役としてつく「おにいさん・おねえさん制度」を導入している。入社半年までは日々面談の機会を持ち、新入社員が入社後に抱く不安や業務内容等に関する不明点をその日のうちに解消できるよう努め、以降は週に 1 回、月に 1 回と新入社員の成長に合わせて面談頻度を変えながら育成を進めている。もちろん、単にメンター役がつくというだけでは計画的な育成はままならない。同制度の優れているところは、

メンター役の育成が場当たりのにならないようしっかりした育成計画を立てているところにある。メンター役は上司とともに年間計画を立て、その計画に基づき育成を行っている。また、半年に一度メンター役による育成報告会が開かれ、育成の進捗状況を確認するとともに、参加したメンター役がお互いに育成について意見交換し、よりよい育成の在り方を学んでいるのである。場当たりのでない計画的な育成は新入社員にも自身の成長に対する安心感を与えることにつながり、結果的に同社の入社3年目までの離職率は大幅に低下している。

さらに同社では入社4年目以降にも階層に応じて様々な育成の取組を行っている。社内研修だけでも20代を中心とする中堅社員研修や管理職昇格を控える社員を対象にしたリーダー研修、幹部候補生を対象にしたジュニアボード研修から女性社員のみを対象にした研修まで、多種多様なプログラムを用意している。そして「基本の研修は社内研修だが、社外の研修にも参加する機会を増やし、社員の視野を広げるように努めている。(宮本常務)」との言葉通り、取引先である東レが主催する経営者研修や石川県が主催する若手人材海外派遣研修等にも積極的に社員を送り出している。

一方で、製造業としての技術伝承にもぬかりはない。生産合理化の中、昔ほど現場で指導の時間が持たなくなってしまったことを懸念した同社はトヨタのグローバル教育センターを参考に、社内に「技術教育センター」を設置。高い技術を持ったベテラン社員1名を専任にし、技術指導を行っている。その他にも社員は希望すれば、実務に直結する講座から、「大人のマナー講座」といった自分磨きの講座まで様々なプログラムを無料で受講することができるなど、同社の社員育成の環境は充実している。

同社は今後さらなる成長を目指し、新しいことへ積極的に取り組んでいける人材、自ら課題を見つけて解決を図っていける人材を育成する必要性を強く認識している。これは同社の経営戦略に従って導出された経営課題の一つである。同社がこれほどまでに人材育成に投資を行っている背景には、もともと「人を育てる文化、人を育てるマインド」があったことは確かだが、それ以上に経営陣が経営課題として人材育成を捉えていることが大きい。「経営者として、社員の持つ能力をいかに高め、うまく発揮させるかが経営課題だと捉えている。」と話す宮本社長からは経営者としての揺るぎない信念が感じられた。

### 3.2.4 女性従業員活用事例

#### 日本プレス工業株式会社

**「プレス加工業でも女性は活躍できる、男性仕事という思い込みをなくすことが重要」**

神奈川県茅ヶ崎市の日本プレス工業株式会社（従業員 74 名、資本金 2,245 万円）は、ベアリング等の小型部品のプレス加工業を営む企業である。

プレス加工というと巨大な機械を駆使して重量のある金属を加工する「男の仕事」というイメージが強いが、同社のプレス作業現場には 22 名もの女性従業員が働いている。同社の和田氏（取締役副工場長）によると、女性従業員が働くことで企業全体の作業効率が上がるだけでなく、職場環境が綺麗に保たれ、雰囲気明るくなるという。

現在では女性を積極的に採用する同社も、2000 年頃まではプレス加工という仕事の特性を考え、新卒採用では男子学生を中心に採用していた。ある年の 3 月、全く男子学生が採用出来ずに困っているところに、近隣高校の就職担当者から女子学生の採用を持ちかけられた。男性だけが働く職場に女性を採用することに対し、社内に少なからずの反発はあったが、最終的に採用担当者の和田氏が責任を持つという条件で採用を決断した。

実際に女性従業員が職場で働きだすと、社内の女性に対する考えが変化していき、採用に否定的だった者も、その実直な働きぶりを認めざるを得なかった。加えて、和田氏によると女性を採用することで二つのメリットがあったという。

一つ目は、男性と比較して女性従業員は生産性が高いことである。勤務態度が良く、作業への集中力が高いため、単位時間当たりの生産量は男性と比較して女性の方が多い。

二つ目は、職場環境が改善し人間関係が良好になるということだ。女性の特徴として、職場美化に関する意識が高く、細かいところに気がつく点があり、女性従業員が勤務するようになってから、工場内が綺麗に保たれるようになった。また、それまで殺伐としていた工場内の雰囲気が明るくなり、従業員の人間関係がより良好になった。

一方で、女性を採用するためには、ハード面・ソフト面での環境整備が必要になる。同社では女子学生の採用を機に、職場環境の整備を行っている。

ハード面では、女性用トイレの整備や安全措置の仕組みの強化を行った。それまでも大事を防ぐための安全管理は行ってきたが、女性が働くことになってからは、プレス機器の周りを安全柵で覆うなど、小さな怪我でも未然に防止できるように安全措置の仕組みを強化した。

また、ソフト面では、育休や半休等、子育てをしながらでも働き続けられるような制度に加え、女性従業員が社内で相談しやすい環境を作ることに配慮したという。例えば、同社では 1 年半の育児休暇を認めており、子供の病気や学校からの呼び出しがあった際に家庭を優先できるように遅刻、早退等に対しても柔軟に対応しているという。また、女性を採用する際には 1 人ではなく、複数名を同時に採用することや、先輩女性正社員だけでなく、女性パート従業員

に対しても女性従業員の相談役になるようあらかじめお願いすることで、女性ならではの悩みに対しても応えられるように工夫している。

和田氏は、「女性だからできない、やらせない、という思い込みは不要である。」と語る。更に、「人それぞれに向き不向きがあることと同様に女性が得意な点、苦手な点が存在する。それを見極めた上で、それぞれに適した職場に配属すれば男性以上に活躍できることもある。」と続ける。同社において女性の能力を活かす取組は広がりを見せており、プレス作業の国家資格を取得する女性従業員も登場し、今後は管理職登用も検討中だという。

### 3.2.5 シニア従業員活用事例

#### 新協電子株式会社

##### 「ニッチ技術の指導者としてシニア人材が活躍」

東京都日野市の新協電子株式会社（従業員 27 名、資本金 1,000 万円）は、業務・防災無線、カメラ映像等の伝送機器を製造する企業である。同社では、高い技術力を持つシニア人材を即戦力として、また、従業員の人材育成を担う人材として積極的に採用している。

同社がシニア人材を採用するきっかけとなったのは、多摩信用金庫から誘いを受けて参加したシニア人材交流会であった。そこで、元大手メーカー勤務のシニア人材二名と出会い、二人が持つ専門的な技術やノウハウ、長年培ってきた見識に魅力を感じ、採用を決断した。同社において、シニア人材は、即戦力としての活躍に加えて、人材育成に関して二つの大きな役割を担っている。

一つ目は、知識や技術の伝承者としての活躍である。大手メーカーでの長年の勤務を通して蓄積してきた知識や技術を活かして、同社の若手社員の設計内容の評価やアドバイスをし、世代を通じた技術の移転を実現している。

二つ目として、大手メーカーで計画されているものと同レベルの社員育成計画の立案があげられる。成果に直結する育成方法を求めるがゆえに、近視眼的になりがちな中小企業において、中長期の育成計画を設定できるシニア人材の重要性は大きい。

シニア人材を雇用する上で中西社長が最も重視しているのは、自由な働き方を提供することである。趣味の時間や家族との旅行、親の介護等、それぞれの事情を踏まえて、無理のない形で働いてもらえるように、シニア人材の勤務できる日程を優先して出勤予定を決めている。「企業としては、できるだけ多く出勤してもらい、若手にどんどん知識を伝承してほしいところではあるが、シニア人材の「働きたい」という意欲と、働ける時間を優先し、無理を強いないこ

とが重要。」と中西社長は語る。同社は、シニア人材の活躍に期待し、現在も技術領域に近い人材を探し出し、積極的に採用を行っている。

### 3.2.6 外国人従業員活用事例

#### 株式会社戸畑ターレット工作所

##### 「優秀な人材を確保するためのダイバーシティ経営」

福岡県北九州市に拠点を構える株式会社戸畑ターレット工作所（従業員 130 名、資本金 2,200 万円）は、住宅設備、電力部品、自動車部品を中心に金型設計・製造から鍛造・鋳造、切削加工等を担う製造業である。

同社は、現時点（2015 年 1 月）で、海外拠点を持っておらず、また、海外との取引が中心という訳でもない。しかしながら、パート・アルバイトを含めた従業員数 130 名のうち、21 名を外国人従業員が占めている（正社員 3 名、技能実習生 4 名、アルバイト 14 名）。2015 年 6 月にはさらに実習生 6 名を受け入れる予定であり、その割合は全従業員数の 20%に達しようとしている。

同社が外国人人材を採用したきっかけは、人手不足を補うために中国人留学生をアルバイトとして採用したことであった。同社の池田部長は、「当初は言葉や文化の違いを懸念する声が、社内において少なくなかったが、実際に働き始めるとそのような懸念は杞憂に終わった。」と言う。「言葉については日本に留学経験のある外国人であれば日常会話は困らないことが多く、また、ビジネス会話は難しいかもしれないが、日本人の学生でもビジネス会話を習得しているわけではないので、入社後に指導するという点で違いはない。文化の違いについては、従業員同士がお互いを尊重しあう気持ちさえ持っていれば解消されることがほとんどだ。」と続ける。

ただし、雇用手続きにおいては気を付けるべきことがある。外国人人材の採用に際して、出身国ごとの就労に関する条件を満たした上で、入国管理局から許可を得なければならない。例えば中国人留学生を雇用するには、留学先の学部・学科の内容と同業種の企業でないと働くことができない等の条件がある。

同社では、留学生の雇用をきっかけに、外国人人材の雇用に対する抵抗がなくなるとともに、留学生の勤勉さや熱心な勤務態度を高く評価するようになった。現在では、アルバイトや技能実習生だけではなく、外国人人材を正社員としても雇用している。

同部長は中小企業が優秀な人材を確保する手段として外国人人材の採用を挙げる。「優秀な日本人学生は大企業志向が強い。中小企業が優秀な人材を確保する上で、外国人人材にまで視野を広げることは重要である。」と言う。加えて、

同社にとっての外国人人材の雇用の意義について、「当社は、現時点では海外拠点はないが、海外進出のチャンスがいつ巡ってくるかは分からない。ビジネスチャンスを逃さないためにもダイバーシティ経営を推進しておく必要がある。」と語る。

### 3.2.7 UIJ ターン支援事例

#### NPO 法人 ETIC.

##### 『『実践型インターンシップ』による自社変革のススメ』

東京都渋谷区を拠点に活動する NPO 法人 ETIC.（代表理事：宮城治男、従業員数 70 名（うち、専従 35 名）※2014 年 12 月現在）は起業家精神にあふれる人材を育成することを目的に 1993 年に創設され（2000 年法人化）、数多くの意欲ある若者と新たな取組に挑戦する社会の現場を繋いできた。

中でも 2004 年よりスタートした「チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト」では同法人をはじめとする全国約 50 の機関が、これまでに約 1,800 社の中小企業と約 7,000 人の学生をコーディネート役として繋ぎ、新しい事業の種の発掘や、地域活性化のため次代を担う若者を育てる経営者を増やす活動を続けてきた。この活動で中小企業と学生を繋ぐ中心となっている活動が「実践型インターンシップ」であり、学生が企業の業務内容や社内の雰囲気を知る目的で行われる、いわゆる“インターンシップ”とは一線を画したものとなっている。

同法人の手掛ける「実践型インターンシップ」は、企業は学生を「お客様扱い」するのではなく社員の一人として、その企業が持つ中長期ビジョンを達成するために必要な経営課題を解決することを基本としている。そのため、取組の期間は 3～6 ヶ月と長期に渡り、取り組むテーマも「新規事業立ち上げ」「新商品開発」「販路拡大」等、企業経営に直結するものが多い。特に同法人では「重要度は高いが、優先順位が低い課題」を設定することを推奨している。

経営課題を解決していくことをゴールとしているため、インターンシップの組成・実行は容易ではない。しかしながら、意欲と覚悟を持った学生・企業には同法人のコーディネーターが、インターンシップを成功に導くべく親身になってサポートを行う。学生と企業の適切なマッチング、受入企業との取組テーマの検討、インターン実施中のモニタリングや豊富な事例に基づくアドバイス、インターン終了後の振り返り等、インターンによる成果が少しでも大きなものとなるよう支援を行っている。

そして、学生、企業、コーディネーターが本気になって取り組むほど、得られる成果は大きなものとなる。学生は自己責任を伴う意思決定を数多く経験す

ることで高い当事者意識や課題を設定し、自ら解決していく能力を身に付けることができる。そして、企業は課題が解決されれば、それはそのまま自社の事業成果となり、今後の売上拡大や新規事業立ち上げの下地になる。実際に、新しい商品・サービスの開発に成功し数千万円の売上拡大に寄与した事例や新たな販路の拡大に成功した事例等、大きな成果を実現することも少なくない。

また、同法人は受入を行う中小企業にとっての利点は他にもあるという。多くの中小企業は不定期採用がメインで採用自体に慣れておらず、学生と接する機会も少ないため、受入を行うことで、自社に学生を採用した際に注意すべき点や採用後の育成等についてのノウハウを蓄積でき、既存社員が学生に対する指導や育成の機会を持つことで成長を促すことができる。加えて、この「実践型インターンシップ」を実施するにあたって、企業が負担する費用は、平均40～60万円の会費と学生への活動支援金として月に3～5万円（+必要に応じて住居の手当て）であり、社員並みに活用する人材1名を半年程度雇う人件費と考えればかかる費用は相対的に安価と言える。

一方で、同法人はこの取組が失敗するケースとして以下の三つを挙げる。一つ目は企業が学生に“成果を期待していない”ことである。これは学生を単純労働力として見なしている、学生用に仕事をわざわざ用意している等のケースである。二つ目は解決すべき課題に“仮説がない”ことである。これは、「学生らしい自由な発想で取り組んで欲しい」等と考え、経営者が取組に全くコミットしないケースである。そして最後は、“学生が受身”であることであり、これは学生が責任を負うことや意思決定する場面や事象がなく、主体的な取組となっていないケースである。これら三つの失敗するケースの裏を返せば、企業は経営課題に対する仮説を自らが立て、ある程度のコストやリスクを許容した上で、学生に仮説の詳細化、実施、検証を任せる姿勢が求められることは言うまでもない。求められる要件に応えられるだけの意欲と覚悟はあるが、自社を変革するきっかけを見出せない企業は「実践型インターンシップ」を活用し、変革への第一歩を踏み出してみてもいいだろうか。

## 4 諸外国における雇用政策

### 4.1 国外からの人材確保

#### 4.1.1 中核人材

##### 4.1.1.1 アメリカ

- ✓ 国内で特定分野の修士号や博士号を取得した留学生に対するビザ割当策を検討している。

##### 4.1.1.2 イギリス

- ✓ 高度技術者に対する受入れスキーム(Highly Skilled Migration Programme):申請者の教育資格や職歴、過去の年収などに応じたポイントによって受入れの可否を判断している。

##### 4.1.1.3 EU

- ✓ EU 経済圏としての競争力を強化するという目的から、域外中核人材の域内での移動を自由にするEUブルーカードを導入した。

##### 4.1.1.4 シンガポール

- ✓ 2000年までは外国人労働者を優遇していたが、物価上昇、失業率の上昇が課題となった。労働力に占める外国人の割合は全体の3分の1を超えないようにすべきという基本政策に基づき、2010年以降、外国人雇用ルールの厳格化を進めている。

##### 4.1.1.5 北欧諸国(デンマーク)

- ✓ 人材が不足している特定職種の労働者で、デンマーク国内に職を得ている、もしくは得られることが証明できる者に対して就労許可取得の調査を簡素化する制度を敷いている。
- ✓ 一定額以上の年収があれば職種を問わず労働許可が取得可能な制度を敷いている。
- ✓ 望ましくかつ需要のある能力を備えた移民のみにアクセスと居住権を付与している。
- ✓ 労働ビザを発給する高技能の職種(ポジティブリスト)の幅を拡大、高額所得対象者(ジョブカード5)の対象年収を引き下げ、積極的に労働ビザを発給している。

#### 4.1.2 労働人材

##### 4.1.2.1 イギリス

- ✓ 未熟練、あるいは不法就労移民の入国を認めない制度を敷いている。

##### 4.1.2.2 ドイツ

- ✓ 「国家融合計画」で、政府が移民系住民の経営や起業に対する支援を目標のひとつに掲げ、自立を支援している。また、2004年の法改正で、手工業の改行に必要であったマイスター(工匠)号の取得義務を除外し、諸外国の参入を促している。

##### 4.1.2.3 EU

- ✓ 域外からの新規単純労働力の移入を抑制している。



- ✓ 不法労働者などの「望まれない移民」を中核人材である「望まれる移民」に育て上げる制度を敷いている。

#### 4.1.2.4 シンガポール

- ✓ 労働者のクラス分けを行っている(傾向は 4.1.1.4 と同様)。ただし、給与水準で明確に労働者のクラス分けしており、必要な許可書が異なる。許可書の有効期間や滞在期間で中核人材の方がやや優遇されている。

## 4.2 国内の人材確保

### 4.2.1 中核人材の確保

#### 4.2.1.1 ドイツ

- ✓ インターネットサイト nexxt-change を整備し、企業譲渡希望者と事業継承希望者を仲介している。

#### 4.2.1.2 シンガポール

- ✓ 労働力開発庁(人材開発省所属)主体で将来就職する若者への教育プログラムを提供している。例えば、「労働力技能証明制度」では能力訓練、育成をするだけでなく、評価を行い、職業能力を証明する能力レベル別の証明書を発行している。

### 4.2.2 労働人材の確保

#### 4.2.2.1 ドイツ

- ✓ 雇用維持のため操業短縮労働者助成金制度(操短制度)の拡充。操短制度は、企業の操業短縮により削減された労働者賃金の一部を、政府が負担するもので、助成金の支給期間の延長や、操短労働者の社会保険雇用主分担金の半額負担などが追加された。

#### 4.2.2.2 EU

- ✓ 時短・帰休制度を伴う賃金補填を行っている。
- ✓ 企業の労働コストへの支援・補填を行っている。

#### 4.2.2.3 シンガポール

- ✓ 人材開発省主体で就職支援事業を提供している。例えば、インターネットを活用した JobsNet では企業が求人情報を登録し、求職者が情報を検索して直接企業へ応募を行っている。

#### 4.2.2.4 北欧諸国(デンマーク)

- ✓ 失業保険の最長給付期間を4年から2年へ短縮した。
- ✓ 失業期間に応じた労働者個人の適性の発掘、より早期の再就職訓練開始、目的別の教育訓練を行うことで再就職を促している。
- ✓ 現在の60歳となっている早期退職者用年金の受給年齢を62歳にする。また、現在の仕組みでは、早期退職は60歳から可能だが、その開始を2年遅らせるとボーナス

が支給されるような仕組みを構築する方針である。

#### 4.2.2.5 北欧諸国(スウェーデン)

- ✓ 雇用主負担税を政府が負担。企業側の負担減により、企業側の雇用維持のインセンティブ向上を図っている。

### 4.2.3 ワーク・ライフ・バランス

#### 4.2.3.1 アメリカ

- ✓ 育児休業前後のフォローアップ体制の整備(育休に入る前に職務の負荷を軽減し、引き継ぎをスムーズに行えるような措置、育休後の復帰に備えて職務能力を回復するためのプログラム、復帰直後には職務負担を軽いものとし、段階的に育休前の職務範囲になるような措置など)の推奨をしている。
- ✓ 就労時間・場所・形態の柔軟な措置(フレックスタイム、パートタイム就労、在宅ワーク等の制度)の推奨をしている。

#### 4.2.3.2 イギリス

- ✓ イングランドとスコットランドの民間企業および非営利団体を対象に、WLB 施策の設計に関して、コンサルティング企業による支援を実施している。
- ✓ 子供を持つ被用者のための休暇制度の拡充(2015 年～):産後一定期間以降は両親に同等の休暇取得権利を付与するほか、取得期間についても柔軟性を高めるなどの方策を通じて、父親の休暇取得の促進をはかる。
- ✓ 従業員が提供を受けた育児費用の補助に関して所得税控除。
- ✓ 託児費用の支払いに充当できる「育児バウチャー」の提供に対する国民保険料の免除措置を実施している。

#### 4.2.3.3 ドイツ

- ✓ 企業が従業員に対して追加的な保育費用補助手当を支給する場合、当該手当にかかる部分を非課税化している。
- ✓ 経済技術省下の経済・出管理庁(BAFA)が主管する「中小企業向けコンサルティング費用助成」などの助成措置を実施している。

※出生率が比較的低く日本と同様に少子高齢化問題を抱えるドイツにおいては、必然的に両立支援に関する政策の比重が大きくなる。

#### 4.2.3.4 北欧諸国(スウェーデン)

- ✓ 育児期間にある被用者の育児休業前後のフォローアップ体制の整備を行っている。
- ✓ 就労時間・場所・形態の柔軟な措置(フレックスタイム、パートタイム就労、在宅ワーク等の制度)を講じている。

※1970 年代以降のスウェーデンにおいて、企業にインセンティブを与えることによって労働者の WLB を推進させるような政策は見られない。スウェーデンでは労働者個人に対する施策のみで WLB が達成・実現されてきた。

## 4.2.4 シニア人材の確保

### 4.2.4.1 イギリス

- ✓ 法制面での年齢差別禁止の立法化。
- ✓ 「ニューディール 50 プラス」: パーソナル・アドバイザーによる一対一の生活相談、就業支援を受けられ、就業できた場合には職業訓練補助金と所得補助が給付される。
- ✓ とりわけ失業率の高い 13 の不況地域に対する雇用支援を重点的に行うエンプロイメント・ゾーン・プログラムの提供を行っている。
- ✓ 地方における雇用創出のために政府機関を移転するリロケーション・プログラムを実施している。

※雇用年金省自体が雇用についての範となるべく、ニューディール参加者を雇用する、法制定を先取りして定年廃止に取り組む、などの対応を行っている。

### 4.2.4.2 ドイツ

- ✓ 採用、昇進、訓練などでの年齢差別禁止。ただし、採用上限・下限年齢等の例外規定あり。
- ✓ 高齢者を優遇する規制(雇用保護規定)を設けている。
- ✓ 貸金支援や社会保険料免除(55 歳以上の新規雇用者)を行っている。
- ✓ 100 人未満企業の高齢従業員の自己訓練への費用償還、能力開発支援を行っている。

### 4.2.4.3 EU(フランス)

- ✓ 雇用促進に向けてシニア人材の活用を企業に推奨している。

### 4.2.4.4 EU(チェコ)

- ✓ 退職年齢の引き上げを順次推進している。

### 4.2.4.5 シンガポール

- ✓ 「政労使による再雇用のためのガイドライン」を公表。ガイドライン内では、主に「1. 法定定年年齢の 62 歳を超えていても従業員が希望する場合は 65 歳まで再雇用することを義務付ける」、「2. 再雇用時には定年前と同じ条件を提示すること」、「3. 再雇用できない場合は、企業が雇用支援手当を従業員に支払うこと」などが明記されている。

### 4.2.4.6 北欧諸国(デンマーク)

- ✓ 現在の 60 歳となっている早期退職者用年金の受給年齢を 62 歳にする。また、現在の仕組みでは、早期退職は 60 歳から可能だが、その開始を 2 年遅らせるとボーナスが支給される。

### 4.2.4.7 北欧諸国(スウェーデン)

- ✓ 雇用保護法で 67 歳未満の定年制度は無効としている。
- ✓ 新年金法で受給開始年齢を選ぶことができるようになったが、65 歳以下、65 歳以降 70 歳未満の受給者にはそれぞれ、減額、増額の措置が存在する。

#### 4.2.4.8 北欧諸国(フィンランド)

- ✓ 不十分な初等教育のみの成人を対象としたスキルアップ訓練、職業能力向上のための訓練、高齢者向けに設計された訓練、経営者向けのエイジ・マネージメント訓練を提供している。
- ✓ 職場の安全衛生面の諸施策、新しいリハビリテーション方式、年齢差別禁止策を定めている。
- ✓ 年金改革、及び 2002 年の職業安全衛生法の改正による、高齢労働者のニーズに合った労働時間・労働条件などの設定を行っている。
- ✓ 職業訓練の受講に際して、在職中の者は在職期間に応じて訓練休暇が保障される。また、雇用主からの、或いは雇用主と国からの受講料補助がある。

#### 4.2.5 若年労働者の確保

##### 4.2.5.1 アメリカ

- ✓ 職業訓練プログラム「ジョブコア」を提供。寄宿生を基本とした連邦直轄のプログラムであり、参加者は職業訓練を受けながら、決められた時間の中で規則を守って共同生活をするようになる。

##### 4.2.5.2 イギリス

- ✓ 社会労働政策「若年者向けニューディール政策」を実施。求職者給付の需要期間が 6 ヶ月以上に達する 18～24 歳の若年失業者の参加を義務付ける。
- ✓ ニート対策：16～17 歳層のニート 2 万 5000 人を対象に、教育やアプレンティスシップ、訓練を伴う雇用に移行するための支援を提供している。
- ✓ 政策パッケージ「ユース・コントラクト」①雇用助成：18～24 歳の長期失業者等を 6 カ月以上雇用する場合、一人当たり最高 2,275 ポンドを助成する。②アプレンティスシップの拡充(貸金助成)：50 人規模までの企業が 16～24 歳層の訓練生を初めて受け入れる場合に、最高で 1500 ポンドを助成。

※若年雇用政策を行った国の中でも高い効果を上げたと言われるのがイギリスである。

##### 4.2.5.3 シンガポール

- ✓ 職業選択のための情報提供：オンラインの就職案内として「キャリアコンパス」を提供し、学生が職業選択を十分な情報に基づいて決断できるようにしている。(また、「中核人材の確保」欄に記載の通り、教育プログラムも提供している)

#### 4.2.6 女性人材の確保

##### 4.2.6.1 アメリカ

- ✓ 社内外の女性リーダー養成のためのプログラムに参加することを奨励している。
- ✓ 社内の雇用機会・賃金水準を男女間で均等にするための施策の実施を奨励している。

#### 4.2.6.2 ドイツ

- ✓ 「男女機会均等」を促すための優れた取り組みをした企業を認定する「ドイツ・トータル・イー・クオリティー(TEQ)」協会を設立、この機関のもと優れた企業を認定している。

#### 4.2.6.3 シンガポール

- ✓ 政府はシンガポール人の女性がキャリア継続できるような環境整備のため、外国人女性の家事労働者の流入を積極的にサポートし、シンガポール人の女性の家事負担を軽減しようとしている。

### 4.2.7 失業者雇用の促進

#### 4.2.7.1 イギリス

- ✓ 長期失業者向けプログラム「ワーク・プログラム」: 所定の期間を超えて求職者手当を申請している成人及び若年層(18-24歳)等を中心に、就労支援を提供している。
- ✓ 長期失業者向け支援策「ヘルプ・トゥ・ワーク」: 「ワーク・プログラム」の終了後も仕事を得られていない失業者が対象。ジョブセンタープラス(公共職業紹介機関)に毎日来所して求職活動の支援を受けるほか、地域でのボランティアなどを義務付ける。
- ✓ 求職意欲に問題があると判断された失業者を無給で、企業で働かせる「義務的就労活動」の強化。受け入れ枠を拡大するとともに、参加拒否などに対する求職者手当の休止など制裁措置を厳格化する。
- ✓ 失業者の就業への努力を促す施策としては、求職者手当の支給条件厳格化がある。
- ✓ 失業者の就業への努力を促すために、公的住宅を就業者に優先的に提供することなどが検討されている。

#### 4.2.7.2 北欧諸国(デンマーク)

- ✓ 失業保険の最長給付期間を4年から2年へ短縮した。
- ✓ 失業期間に応じた労働者個人の適性の発掘、より早期の再就職訓練開始、目的別の教育訓練、を行うことで再就職を促している。

#### 4.2.7.3 北欧諸国(スウェーデン)

- ✓ リストラされた労働者の再就職支援のため職業安定所にパーソナル・コーチを置く、雇用の配置転換を図る地方コーディネーター制を設けるなどを実施している。
- ✓ 雇用促進プロジェクト「ニュースタート・ジョブ」。一定の条件を満たす失業者を新規に雇用すると、雇用主はその失業者が失業していた期間の長さに応じた期間の雇用主税相当額の還付を受けられる制度を設けている。

## 5 中小企業・小規模事業者における人材確保・育成に向けた政策提言

本章では、本業務にて実施した調査の分析結果をもとに、政策提言等を行う。

### 5.1 中小企業・小規模事業者の人材確保支援

中小企業・小規模事業者の人材確保においては、かねてより大企業と比して知名度や情報発信力が弱く、人材確保が難しいことが指摘されてきたが、平成 26 年度にはアベノミクスによる景気改善の影響もあり、有効求人倍率が 1.10(厚生労働省「一般職業紹介状況」、2014年第3四半期実績)まで回復する等、人材不足感が高まっており、これまで以上に人材確保が難しい状況にある。

特に企業規模が小さいほどに人材確保が難しい状況にあり、そうした企業では「福利厚生」、「教育制度」、「自社の知名度」、「人材獲得のためのノウハウ・手段」、「必要とする人材像(獲得ターゲット)の明確化」という観点で大企業に比して劣っている(表 164)。

表 164 同業他社と比較した際の人材獲得に関する強みと弱み

		大企業	中規模企業	小規模事業者	全規模
賃金 (基本給・ボーナス)	強み	13.4%	16.7%	13.0%	15.1%
	弱み	25.2%	20.5%	24.6%	22.3%
労働条件 (労働時間、職場環境、休暇制度等)	強み	20.2%	29.6%	28.1%	28.6%
	弱み	19.3%	13.2%	14.1%	13.8%
福利厚生 (住宅手当、子育て・介護支援等)	強み	20.2%	19.0%	11.6%	16.0%
	弱み	16.0%	19.6%	27.1%	22.5%
仕事のやりがい (責任のある仕事、興味のある仕事)	強み	37.8%	43.5%	34.9%	39.8%
	弱み	1.7%	3.3%	4.8%	3.8%
人事制度 (人事制度の明確化、雇用の安定化)	強み	17.6%	19.5%	12.2%	16.5%
	弱み	14.3%	11.8%	17.0%	14.0%
教育制度 (計画的なOJT、研修制度の充実等)	強み	20.2%	17.8%	11.0%	15.2%
	弱み	26.1%	25.7%	31.6%	28.0%
職場環境への配慮 (人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策)	強み	27.7%	34.9%	33.7%	34.1%
	弱み	5.9%	3.5%	4.8%	4.1%
自社の知名度	強み	29.4%	23.7%	11.1%	18.9%
	弱み	16.8%	24.4%	32.1%	27.2%
人材獲得のためのノウハウ・手段	強み	7.6%	4.2%	2.4%	3.7%
	弱み	25.4%	26.4%	36.9%	30.6%
必要とする人材像(獲得ターゲット)の明確化	強み	13.6%	16.4%	9.8%	13.6%
	弱み	12.7%	13.0%	18.8%	15.3%
調査回答数		119	1,684	1,213	3,016

※大企業と比較して、強み：-3pt 以下、弱み：+3pt 以上に網掛け

一方で、中小企業・小規模事業者の中でも、人材確保に成功している企業では、総じて「採用予定者とのコミュニケーションを多く取ること」を心掛け、実践していることが見受けられた。具体的には必ずしも専任でなくとも採用担当者を設置することや、既存社員と懇談する機会を設けること等である。また、本調査で採用の成功事例の一つとして取り上げた株式会社アイ・ビー・エスの事例からは、自社の今後の戦略に合わせて必要とすべき人材の要件を定めることが重要であることを示唆する。特に大量採用を前提としない中小企業・小規模事業者では大量の母集団を必要としないため、ピンポイントに求める人材がいる場所のみアプローチすることで、採用にかかるコストを抑えながら、効率的に採用を行うこと

が可能となる。

しかしながら、多くの中小企業・小規模事業者では、こうした人材確保に関するノウハウがなく、悩んでいるケースが多いと考えられる。そのため、本調査で収集した成功事例等から示唆される中小企業・小規模事業者における人材確保の要件やノウハウを広く共有していくことが支援策として有効であると考えられる。

## 5.2 中小企業・小規模事業者の人材定着支援

中小企業・小規模事業者における人材定着は大量採用を前提としないため、大企業に比べ1名の離職者による経営へのインパクトが大きく、離職者をいかに抑えるかということが重要な経営課題の一つとなっている。

本調査の結果から離職理由を見てみると、「人間関係(上司・経営者への不満)」が他に比べ非常に多く(表165)、仕事を辞めないために必要な取組においても「どのような理由があっても退職は避けられなかった」とする回答が最も多い(表166)。

表 165 仕事を辞めた理由 (第一位)

	大企業	中規模企業	小規模事業者	全規模
人間関係(上司・経営者)への不満	20.8%	21.7%	22.0%	21.5%
人間関係(同僚)への不満	4.3%	3.9%	3.4%	3.9%
ハラスメント (セクシャル・ハラスメント、アルコール・ハラスメント、マタニティ・ハラスメント等)	3.5%	1.2%	2.8%	2.5%
労働時間への不満	6.9%	8.2%	6.3%	7.2%
業務内容への不満	10.5%	10.0%	10.5%	10.3%
人事制度への不満	1.3%	1.2%	1.2%	1.3%
給与への不満	9.7%	11.2%	6.5%	9.2%
勤務地が遠い	3.6%	2.5%	4.0%	3.3%
会社の経営方針・経営状況が変化した	8.0%	10.0%	7.7%	8.6%
家庭の事情(結婚・出産・離婚等)	4.7%	3.5%	7.6%	5.1%
親の介護	0.8%	1.5%	0.9%	1.1%
体調不良・健康上の理由	2.3%	2.4%	3.6%	2.7%
キャリアアップのため	7.9%	5.5%	7.4%	6.9%
ヘッドハンティングされたため	3.7%	6.2%	3.1%	4.4%
友人・知人に誘われたため	1.2%	1.5%	1.1%	1.3%
早期退職制度を活用するため	2.3%	1.1%	1.5%	1.7%
その他	3.9%	2.6%	3.4%	3.3%
特になし	4.8%	5.8%	6.8%	5.8%
調査回答数	751	723	646	2,120

表 166 仕事を辞めないために必要な取組

	大企業	中規模企業	小規模事業者	全規模
職場の配置転換	12.9%	13.0%	10.5%	12.2%
職場内の相談できる同僚	7.5%	5.4%	5.0%	6.0%
社外の相談できる友人・知人	4.1%	3.7%	0.5%	2.9%
社内・社外のカウンセリング	4.0%	3.5%	3.6%	3.7%
労働時間の削減	5.5%	8.4%	6.2%	6.7%
休日を取りやすい環境の整備	5.2%	3.7%	3.9%	4.3%
社内でのキャリアプランの明確化	5.9%	5.3%	3.7%	5.0%
賃上げ	13.4%	17.6%	12.5%	14.6%
出産支援	0.7%	0.0%	0.2%	0.3%
子育て支援	0.5%	0.7%	0.6%	0.6%
その他	3.5%	2.4%	2.8%	2.9%
どのような理由があっても退職は避けられなかった	36.9%	36.4%	50.6%	40.9%
調査回答数	751	723	646	2,120

一方で、本調査で取り上げた人材定着において目覚ましい成果をあげている企業では、「仕事の経営に対する寄与度を理解してもらう」、「同期や職場の同僚等の身近な社員が

相談に乗れる環境を作る」、「マイノリティを作らない」ことが定着率を高めている取組として挙げられた。こうしたことから、経営者との対話の回数を増やすことや、業務内外でのコミュニケーション機会を増やすことが重要であり、必ずしも制度や仕組み等が揃えば定着率が改善するわけではない、ということを経営者に対して情報提供し、理解を促進することが必要である。

### 5.3 中小企業・小規模事業者の人材育成支援

本調査の結果からは、企業規模が小さくなるほど人材育成への取組が積極的に行われていないことが明らかになった（表 167）。こうした結果の一方で、人材育成に関する課題については、特に小規模事業者において「特に課題はない」とする回答が多くなっており（表 168）、そもそも育成について自社課題として捉えていない実態が表れている。

表 167 人材育成への取組状況

	大企業	中規模企業	小規模事業者	全規模
非常に積極的に行っている	5.9%	4.2%	3.3%	3.9%
積極的に行っている	54.2%	49.0%	35.8%	43.8%
あまり積極的でない	37.3%	43.4%	48.8%	45.4%
消極的	2.5%	3.4%	12.2%	7.0%
調査回答数	118	1,685	1,253	3,056

表 168 人材育成における課題（第一位）

	大企業	中規模企業	小規模事業者	全規模
中核人材の指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している	37.6%	39.5%	30.8%	36.0%
中核人材の指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない	15.6%	15.6%	10.3%	13.5%
中核人材の訓練・育成のための設備や施設が社内にはない、もしくは不足している	1.8%	3.6%	4.3%	3.8%
現場での先輩から後輩への技術やノウハウの継承が上手くいかない	14.7%	11.3%	8.0%	10.1%
中核人材育成のために必要となる費用を捻出できない	1.8%	3.4%	7.4%	4.9%
社員が多忙で、教育を受けている時間がない	22.0%	15.7%	13.1%	15.0%
社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない	1.8%	1.2%	2.5%	1.7%
外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない	-	0.5%	0.3%	0.4%
その他	0.9%	0.5%	0.6%	0.5%
特に課題はない	3.7%	8.7%	22.8%	14.0%
調査回答数	109	1,526	1,059	2,694

本調査で人材育成にて大きな成果をあげている企業として丸井織物株式会社を取り上げているが、同社では、重要な経営課題の一つとして人材育成を位置付けており、それに見合った投資を行い育成環境を整備している。このことはOJTの名の元に、現場任せで場当たりの育成を行うことなく、企業として人材育成に取り組むことの重要性を示している。もちろん大企業に比べて、資源に限りのある中小企業・小規模事業者においては、企業単体で全ての環境を整備することは



難しい。そのためにも、本調査で取り上げているあきたかたコンソや南信州・飯田産業センターのように、複数の企業が連携して育成に取り組むことで個社の負担を軽減し、単独では提供できない育成環境を社員に提供することは極めて有用な打ち手の一つであり、こうした企業間の緩やかな連携を促進していくことが支援策として重要であると考えられる。

#### 5.4 労働人口の減少に伴う人材活用のポイントと促進

少子高齢化に伴う労働人口の減少により、人材の確保がますます困難になることが容易に想像しうる中で、特に人材確保に課題を抱えている中小企業・小規模事業者は従来とは異なる人材に着目し、活用を促進していくことが重要である。

中でも、女性人材、外国人人材の活用については本調査でも取り上げている通り、活用に成功している中小企業・小規模事業者も少なからず現れている。

まず、女性人材の活用では、日本プレス工業株式会社を取り上げたが、同社では、金属プレス加工という男性を想起させる業務に女性社員を活用し、成果を上げており、成功要因として「女性にはこういう仕事は向いている／不向きである」といった固定観念を持たないことを挙げている。女性社員の中には子育て中の社員も少なくないが、企業規模が小さいからこそ画一的な制度よりも経営と職場の理解の元で柔軟に対応することで働きやすい環境を形成している。経営の視点としては、出産・子育てなどで女性が一時的に職場を離れることを前提にして、社員の多能工化を進めることも有効である。

また、外国人人材の活用においては、同じく本調査で取り上げている株式会社戸畑ターレット工作所では、活用のポイントを「外国人だから」という固定観念を持たないことが重要だとした上で、言葉や文化の違いによる活用のハードルを下げるために日本への留学生をターゲットにすべきであるとしている。留学生であれば日常レベルの日本語に不自由することもなく、留学先に選んでいることから日本の文化や習慣を好意的に捉えていることが多く、こうしたハードルを緩和することができるという。

今後、女性人材や外国人人材活用の必要性が増していく中で、こうした成功事例や活用のノウハウを広く全国の中小企業・小規模事業者に共有していくことが支援策として必要である。

以上

## 6 資料編

### 6.1 事業者向けアンケート調査票

#### I. 貴社の概況についてお伺いします。

【基本属性】

問1. 貴社の本社の所在地（都道府県名）を回答欄に記入して下さい。

都道府県	
------	--

問2. 貴社の創業年（西暦）及び創業者から何代目を記入して下さい。

西暦					年
第		代目			

問3. 貴社の代表者の性別と年齢について、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

(1)性別	1. 男性	2. 女性				
(2)年齢	1. 20歳代以下	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代	5. 60歳代	6. 70歳代以上

問4. 貴社の主要業種(直近の決算で売上高が最も大きいもの)として、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 農業、林業、漁業	2. 建設業	3. 製造業	4. 電気・ガス・熱供給・水道業	
5. 情報通信業	6. 運輸業	7. 卸売業	8. 小売業	9. 不動産業
10. 専門・技術サービス業	11. 飲食サービス業	12. 宿泊業		
13. 生活関連サービス業	14. 娯楽業	15. 教育、学習支援業		
16. 医療、福祉	17. その他サービス業	18. その他		

製造業を選択した方は、最もあてはまる業種（中分類）に一つ○をつけて下さい。

1. 食料品	2. 飲料・たばこ・飼料	3. 繊維工業	4. 木材・木製品・家具・装備品
5. パルプ・紙・紙加工品	6. 印刷・同関連	7. 化学工業	8. 石油製品・石炭製品
9. プラスチック製品	10. ゴム製品	11. なめし革・同製品・毛皮	
12. 窯業・土石	13. 鉄鋼業	14. 非鉄金属	15. 金属製品
16. はん用機械器具	17. 生産用機械器具	18. 業務用機械器具	

問5. 貴社の資本金について、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

（個人企業（個人事業主）の方は、「1. 個人企業（個人事業主）」に○をつけて下さい）

1. 個人企業（個人事業主）	2. 5,000万円以下	3. 5,000万円超～1億円以下
4. 1億円超～3億円以下	5. 3億円超	

問6. 貴社の従業員と役員についてお伺いします。

(1) 貴社の常用従業員数と役員数、及び、それぞれの女性、55歳以上、家族従業員、外国人の人数を、記入して下さい。また、常用従業員数については、正社員・正職員（パート・アルバイトを除く）の人数についても記入して下さい。該当する従業員を雇っていない方は、人数欄に「0人」と記入して下さい。（役員については、法人の方のみご回答下さい）

	人数	人数				
		うち女性	うち55歳以上	うち家族従業員	うち外国人	うち正社員・正職員
役員 (法人のみ)	人	人	人	人	人	人
常用従業員数	人	人	人	人	人	人

※1: 「役員」とは、法人における取締役（代表取締役含む）、会計参与、監査役のことを指します。

※2: 「常用従業員」とは、正社員、パート、アルバイトのことを指します（経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業者等は含まないでご回答下さい）。

(問6の続きです。)

(2) 貴社において、次の各部門の設置状況と各部門での女性・外国人従業員の雇用有無についてお伺いします。  
設置している部門と女性・外国人従業員を雇用している部門にそれぞれ○を付けて下さい。

	研究開発・ 製造部門	営業部門 (国内)	営業部門 (海外)	経理部門	IT部門	経営部門
部門の設置有無	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
女性従業員の有無	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
外国人従業員の有無	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**問7. 貴社の売上高・従業員数の現在の傾向と今後の経営方針についてお伺いします。**

(1) 貴社の売上高、従業員数、現在(直近3年)の傾向、及び、今後(3年程度)の経営方針について、それぞれあてはまるもの一つに○をつけて下さい。また、昨年度の売上高について記入して下さい。

	現在(直近3年)の傾向	今後(3年程度を目安)の経営方針
売上高	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
従業員数	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

昨年度売上高  万円

(2) 貴社の主要な国内市場(主要な販売先)について、現在(直近3年)の状況、及び、今後(3年程度)の見通しについて、それぞれ最もあてはまるもの一つに○をつけて下さい。(現在と今後の市場が重複しても構いません)

	同一市区町村	隣接市区町村	同一都道府県	隣接都道府県	全国
(1) 現在	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) 今後	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) 貴社が海外を市場(販売先)としているか、現在の状況について最もあてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 現在海外展開している
2. 現在海外展開を検討している
3. 過去に海外展開をしていたが、現在は行っておらず、検討もしていない
4. 過去も行っておらず、現在も検討していない

[1, 3]を選択した方にお伺いします。海外展開の内容について、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

海外展開の内容 1. 直接輸出 2. 間接輸出 3. 直接投資 4. 業務提携

※直接輸出：企業が自己または自社名義で通関手続きを行った輸出。

間接輸出：輸出相手は分かっており、自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出。

直接投資：出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加すること。

(4) 貴社が現在海外から輸入を行っているかについて、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. はい(代理店を通して輸入)
2. はい(代理店を通さずに輸入)
3. いいえ

【事業展開の意向】

問 8. 貴社の今後の事業展開の意向について、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 拡大したい    2. 現状を維持したい    3. 縮小したい    4. 廃業・倒産を検討している

次ページの問 11 へ お進み下さい。

問 9. 問 8 で「1. 拡大したい」、または「2. 現状を維持したい」を選択した方にお伺いします。

貴社の事業拡大や維持に向けた取組について、最もあてはまるもの一つに○をつけて下さい。

【既存事業の強化】

1. 既存の商品やサービスの高付加価値化（ブランド化を含む）  
2. 生産・サービスの提供能力の増強（生産設備の増強、社員の増員等）

【新しい取組の実施】

3. 新商品・サービスの開発                                  4. 新規分野の事業の立ち上げ  
5. 新しい販路の開拓（国内市場）                              6. 新しい販路の開拓（海外市場）

【経営の改善】

7. 労働生産性の向上    8. 財務基盤の強化    9. 経営戦略の立案

【その他】

10. 特に行っていない

次ページ問 11 へお進み下さい。

問 10. 問 9 で「1～9」を選択した方にお伺いします。

問 9 で選択した取組における貴社の課題について、最もあてはまるものを 上位三つまで選択し番号を記入して下さい。

【人材の確保・教育】

1. 中核人材\*1の採用（人数が足りない）                              2. 中核人材の採用（求める質の人材がない）  
3. 労働人材\*2の採用（人数が足りない）                              4. 労働人材の採用（求める質の人材がない）  
5. 社内人材の教育・育成

【資金、投資・研究開発】

6. 資金調達    7. 新規設備の投資    8. 研究開発・技術開発

【経営の改善】

9. 情報・ノウハウの収集    10. 事業コストの削減・圧縮  
11. 現在の社員の配置換え・解雇    12. 不要もしくは効率の低下した設備の廃棄  
13. IT の活用（生産・経営・販売等、事業活動全般での IT 活用）  
14. 外部資源の活用（業務の外部委託や公共・民間支援機関の活用）

【その他】

15. 特に課題は無い

第一位		第二位		第三位	
-----	--	-----	--	-----	--

※ 1 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

※ 2 労働人材：特殊な資格や専門性の高い就業経験を有さないが、事業の運営に不可欠な労働力たる人材。本調査においては中核人材に該当しない方を労働人材とみなします

【人管理体制の現状と見通し】

問 11. 貴社の人材の過不足感についてお伺いします。

(1) 下記業務ごとの「中核人材<sup>※1</sup>」と「労働人材<sup>※2</sup>」の過不足感について、あてはまるものに一つずつ○をつけて下さい。

業務	過不足感 (一つずつ○)					
	中核人材			労働人材		
研究開発・製造	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足
国内営業	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足
海外営業	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足
財務・会計	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足
IT関連	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足
経営	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足	1. 過剰	2. ちょうど良い	3. 不足

※1 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

※2 労働人材：特殊な資格や専門性の高い就業経験を有さないが、事業の運営に不可欠な労働力たる人材。本調査においては中核人材に該当しない方を労働人材とみなします

(2) 貴社において、下記業務を担当している中核人材の人数について、新卒から育成した人数と中途採用した人数についてそれぞれ記入して下さい。(該当する従業員を雇っていない方は、人数欄に「0人」と記入して下さい。)

(一人で複数業務を担当している場合、実施する割合が最も多い業務の担当者としてカウントして下さい。)

業務	研究開発・製造	国内営業	海外営業	財務・会計	IT関連	経営
人材	商品・サービス開発、ものづくり人材	販路開拓人材(国内)	販路開拓人材(海外)	財務・会計人材	IT人材	経営戦略人材
新卒から育成	人	人	人	人	人	人
中途採用	人	人	人	人	人	人

(3) 人材の過不足に伴い、事業の維持・成長が阻害されていると感じているかについて、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. はい	2. いいえ	3. どちらとも言えない
-------	--------	--------------

(4) 中核人材の過不足の解消方法について、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 社内で育成	2. 社外から採用	3. 社内で育成すると共に社外から採用もする
----------	-----------	------------------------

**Ⅱ. 貴社における人材獲得についてお伺いします。**

**問 12. 貴社の人材の確保状況について教えて下さい。**

(1) 貴社における人材確保（中核人材・労働人材の両者を含む）の状況について、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 十分獲得できている
2. 十分ではないが獲得できている
3. 獲得していない（獲得したいが、人材の応募がないため）
4. 獲得していない（獲得する予定であり、人材の応募はあるが、よい人材がないため）
5. 獲得していない（獲得する予定であり、よい人材の応募はあるが、採用できないため）
6. 獲得していない（獲得する必要もしくは余裕がないため）

→ (2) (1) で「1～5」を選択した（人材の獲得希望がある）方にお伺いします。人材を獲得する理由について、最もあてはまるもの上位三つまでを選択し番号を記入して下さい。

**【既存事業の維持】**

- |               |                      |
|---------------|----------------------|
| 1. 退職者を補填するため | 2. 仕事量の増加に伴い増員が必要なため |
| 3. 後継者の確保     | 4. 新商品・サービスの開発のため    |

**【新しい取組】**

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| 5. 新規事業の立ち上げのため      | 6. 新しい販路の開拓（国内市場）のため |
| 7. 新しい販路の開拓（海外市場）のため |                      |

**【経営効率化】**

8. 経営の効率化、事業の生産性向上のため

第一位		第二位		第三位	
-----	--	-----	--	-----	--

ご回答後、次ページの(4)へお進み下さい。

→ (3) (1) で「6」を選択した（人材を獲得する必要もしくは余裕がない）方にお伺いします。人材を獲得しない理由について、最もあてはまるもの上位三つまでを選択し番号を記入して下さい。

**【獲得する必要がない】**

1. 仕事の量が増えていないため
2. 既存の事業を安定的に継続することに注力するため（特段の新しい取組を行わないため）

**【獲得する余裕がない】**

3. 現在の従業員の雇用を維持することが優先であるため
4. 新しい従業員を雇用する資金がないため
5. 自社が求める人材を募集する方法が分からないため
6. 人材募集にかかるコスト（人材派遣会社や人材募集サイトへの登録料等）を負担できないため

第一位		第二位		第三位	
-----	--	-----	--	-----	--

(問12の続きです。)

(4) 人材が確保できないことに伴い、どのような対応をしているかについて、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

<b>【人材を確保しやすくするための対応】</b>		
1. 採用対象の拡大 (未経験者)	2. 採用対象の拡大 (女性)	3. 採用対象 (高齢者)
4. 採用対象の拡大 (外国人)	5. 非正規社員の正社員への昇進	6. 給与の引き上げ
7. ボーナスの増額	8. 採用予算の増額	
<b>【人材を確保できないことを見越した対応】</b>		
9. 業務の効率性の向上	10. 業務時間の拡大	
11. 外部資源の活用 (業務の外部委託や公共・民間支援機関の活用)		
<b>【その他】</b>		
12. その他	13. 特に行っていない	

**問13. 兼業・副業を通じた人材の共有に関する意向についてお伺いします。**

(1) 貴社の正社員の兼業・副業に対する取り扱いについて、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 禁止している (就業規則に規程されている)
2. 禁止している (就業規則には規程されていない)
3. 書面での届出を必要とし、許可基準について規程されている
4. 書面での届出を必要とし、許可基準について規程されていない
5. 書面での届出は不要だが、口頭での届出を必要とし、許可基準がある
6. 書面での届出は不要だが、口頭での届出を必要とし、許可基準はない
7. 禁止していない

→ (2) (1)で「1～6」と回答した方にお伺いします。兼業・副業を通じた人材の共有に向けて、貴社において兼業・副業に関する規制を緩和することを検討するかについて、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 積極的に検討する	2. 条件が合えば検討する
3. どちらとも言えない	4. 検討する気はない

(3) 兼業・副業を通じた人材の共有に向けて、貴社が他社の社員を、兼業・副業の形で受け入れることを検討するかについて、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 積極的に検討する	2. 条件が合えば検討する
3. どちらとも言えない	4. 検討する気はない

**問 14. 貴社における人材獲得手段ごとの利用実績と採用実績についてお伺いします。**

(1) 「新卒採用」、「中途採用（中核人材）」、「中途採用（労働人材）」の採用に利用したことがある手段についてそれぞれ **1、2のどちらか一つ** に○をつけて下さい。**利用したことがない手段については、○をつけないで下さい。**

(各人材について過去5年間でどの手段についても利用したことがない場合は、一番下の欄に○をつけて下さい。)

人材獲得手段	新卒採用		中途（中核人材）		中途（労働人材）	
	利用実績あり	採用実績あり	利用実績あり	採用実績あり	利用実績あり	採用実績あり
①ハローワーク	1	2	1	2	1	2
②教育機関の紹介（就職担当等）	1	2	1	2	1	2
③中小企業支援機関※の仲介	1	2	1	2	1	2
④就職ポータルサイト（リクナビ・マイナビ等）	1	2	1	2	1	2
⑤人材紹介会社の仲介	1	2	1	2	1	2
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	1	2	1	2	1	2
⑦自社のホームページでの告知	1	2	1	2	1	2
⑧インターンシップの実施	1	2	1	2	1	2
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	1	2	1	2	1	2
⑩ジョブカフェ	1	2	1	2	1	2
⑪取引先・銀行の紹介	1	2	1	2	1	2
どの手段も利用したことがない						

※中小企業支援機関：商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等の既存の中小企業支援機関に加えて、税理士・税理士法人や地域金融機関、NPO 法人等の認定支援機関等を含む。

(2) (1)の①～⑪の選択肢以外に、貴社で行い成果を上げている人材採用手段があれば、教えて下さい。

(自由記入欄)



**問 15. 貴社における人材獲得手段ごとの課題と満足度についてお伺いします。**

人材獲得手段ごとの課題について、あてはまるもの**全て**に○をつけて下さい。また、人材獲得方法ごとの満足度について、あてはまるもの**一つ**に○をつけて下さい。**利用したことのない手段については○をつけないで下さい。**

人材獲得手段	課題 (あてはまるもの全てに○)							満足度 (どれか一つに○)				
	コストが高い	人材の数が少ない	人材の質が良くない	内定辞退が多い	人材の定着率が悪い	使いづらい	その他	満足	やや満足	どちらとも言えない	やや不満足	不満足
①ハローワーク	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
②教育機関の紹介（就職担当等）	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
③中小企業支援機関※の仲介	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
④就職ポータルサイト (リクナビ・マイナビ等)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
⑤人材紹介会社の仲介	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
⑦自社のホームページでの告知	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
⑧インターンシップの実施	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
⑩ジョブカフェ	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
⑪取引先・銀行の紹介	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5

※中小企業支援機関：商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等の既存の中小企業支援機関に加えて、税理士・税理士法人や地域金融機関、NPO 法人等の認定支援機関等を含む。

**問 16. 中核人材と労働人材の採用に関する全般的な課題について、最もあてはまるものの番号をそれぞれ三つまで記入して下さい。**

1. 新しい従業員を雇用する資金がない	2. 必要とする人材像(獲得ターゲット)が不明確
3. 自社が求める人材を募集する方法が分からない	4. 求める人材の数が少ない(獲得倍率が高い)
5. 応募者(人材)の質が低い	6. 人材を獲得する手段やノウハウが乏しい
7. 人材募集にかかるコスト(人材派遣会社や人材募集サイトへの登録料等)を負担できない	
8. 内定辞退者が多い	9. 採用後の定着率が低い
10. その他	11. 特になし
中核人材	労働人材

**問 17. 中核人材の採用一人当たりにかかる事ができる費用について、あてはまるものに一つ○をして下さい。**

1. 0～10万円以内	2. 10万円超～50万円以内	3. 50万円超～100万円未満
4. 100万円超～300万円以内	5. 300万円超	

**問 18. 貴社の人材獲得に関する(人材の質・量、採用の頻度など)総合的な満足度について、あてはまるものに一つ○をつけて下さい。**

1. 満足	2. やや満足	3. どちらとも言えない	4. やや不満足	5. 不満足
-------	---------	--------------	----------	--------

**問 19. 貴社の人材獲得に関する特徴について教えてください。**

(1) 人材獲得に関する以下の項目が、同業他社と比較した際に貴社の強みであるか弱みであるかについて、あてはまるものに一つずつ○をつけて下さい。

	項目	選択肢(一つずつ○)
雇用面	①賃金(基本給・ボーナス)	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
	②労働条件(労働時間、職場環境、休暇制度等)	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
	③福利厚生(住宅手当、子育て・介護支援等)	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
	④仕事のやりがい(責任のある仕事、興味のある仕事)	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
	⑤人事制度(人事制度の明確化、雇用の安定化)	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
	⑥教育制度(計画的な OJT、研修制度の充実等)	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
	⑦職場環境への配慮 (人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策等)	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
採用面	⑧自社の知名度	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
	⑨人材獲得のためのノウハウ・手段	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み
	⑩必要とする人材像(獲得ターゲット)の明確化	1. 強み 2. どちらとも言えない 3. 弱み

(2) 総合的に考えた時、貴社と大企業の人材獲得に関する能力に差が存在すると感じているかについて、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. はい	2. いいえ	3. どちらとも言えない
-------	--------	--------------

(3) 貴社において人材獲得を誰が担当しているかについて、あてはまるもの全てに○をつけて下さい

1. 採用に専従する社員	2. 他業務との兼任で、採用業務を担当する社員	
3. 人事全般を担当する社員	4. 生産・営業等各分野の責任者	5. 経営者
6. 特段の担当者は決めていない	7. その他 ( )	

**Ⅲ. 貴社における人材定着についてお伺いします。**

**問 20. 貴社における近年(過去 10 年間程度) の人材の定着率について、人材ごとにおおよその定着率を記入して下さい。**

	新卒	中途	
		高度人材	労働人材
3年目までの定着率	%	%	%

3年目までの定着率とは、入社した人材のうち三年後までに退職しなかった人材の割合を指します。

**問 21. 貴社の人材定着に関する総合的な満足度について、あてはまるものに一つ○をつけて下さい。**

1. 満足	2. やや満足	3. どちらとも言えない	4. やや不満足	5. 不満足
-------	---------	--------------	----------	--------

**問 22. 貴社の人材定着に関する外部との連携についてお伺いします。**

(1) 自社の取組だけで人材を定着させることに限界を感じているかについて、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. 限界を感じている	2. どちらとも言えない	3. 限界は感じていない
-------------	--------------	--------------

(問 22 の続きです。)

(2) 人材の定着に関して、連携している企業・機関としてあてはまるものを全てに○をつけて下さい。

1. 同業種の中小企業	2. 異業種の中小企業	3. 大企業	4. 中小企業支援機関*
5. 自治体(都道府県)	6. 自治体(市区町村)	7. 教育機関	8. 民間コンサルティング会社
9. その他	10. 連携していない		

※中小企業支援機関：商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等の既存の中小企業支援機関に加えて、税理士・税理士法人や地域金融機関、NPO 法人等の認定支援機関等を含む。

**問 23. 貴社における人材の獲得や定着に関して、実施している取組についてお伺いします。**

人材の獲得・定着のために各種取組を実施しているか、取組の有無にそれぞれ○をつけて下さい。また、取組を実施している場合は、その有効性について、あてはまるものにそれぞれ○をつけて下さい。

人材獲得・定着のための取組		取組の有無	有効性		
労働環境	賃金の向上 (基本給・ボーナス)	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	労働時間の見直し	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	職場環境の美化・安全性の確保	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	休暇制度の徹底(週休2日・長期休暇)	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	在宅勤務・テレワークの導入	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
福利厚生	住宅補助	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	子育て支援	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	介護休暇	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	サークル活動・社員旅行	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
働きがい	興味にあった仕事・責任のある仕事の割当	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
人事制度	人事制度の明確化 (キャリアプランの明確化など)	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	雇用の安定化	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
教育制度	計画的なOJT・メンター制度の実施 (相談できる体制作り等も含む)	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	研修制度の充実	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	資格取得支援	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	社外セミナー	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	社外との人材交流	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
	技術やノウハウの見える化 (文書化・動画化)	1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない
ハラスメント対策 (セクハラ・パワハラ・マタハラ等)		1. 有 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 無 <input type="checkbox"/>	1. 有効である	2. どちらとも言えない	3. 有効でない

※メンター制度とは、主に若手社員に対して特定の中堅・ベテラン社員を相談役として割り当てる制度。特定社員が一定期間担当することで、仕事の技術継承や悩み相談を円滑に行えることが期待できる。

**IV. 貴社における人材育成・能力開発についてお伺いします。**

**問 24. 貴社における人材育成・能力開発についてお伺いします。**

(1) 従業員の人材育成・能力開発を積極的に行っているかについて、あてはまるものに一つ○をつけて下さい。

1. 非常に積極的に行っている	2. 積極的に行っている	3. あまり積極的でない	4. 消極的
-----------------	--------------	--------------	--------

(2) 人材育成・能力開発に向けて、具体的にどのような取組をしているかについて、選択肢からあてはまるものを上位三つまで選択し番号を記入して下さい。

<b>【社内の取組】</b>	
1. 育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)	2. メンター制度の実施
3. 社内研修制度の充実	4. 従業員間の自主的な取組
5. 技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)	
<b>【社外の取組】</b>	
6. 社外セミナーへの参加	7. 資格取得支援(資金補助)
8. 資格取得支援(時間的補助)	
9. 資格取得支援(表彰制度)	10. 社外との人事交流
<b>【その他】</b>	
11. その他( )	12. 特に行っていない
第一位	第二位
	第三位

(3) 人材育成・能力開発の必要性や取組状況に関するそれぞれの項目について、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。また、具体的な取組の内容について(2)の選択肢の中から該当する番号を全て記入して下さい。

人材区分	育成の必要性	取組状況	具体的な取組
中核人材	1. ある 	1. 取り組んでおり有効	
	2. ない	2. 取り組んでいるが有効でない 3. 取り組んでいない	
販路開拓人材(国内)	1. ある 	1. 取り組んでおり有効	
	2. ない	2. 取り組んでいるが有効でない 3. 取り組んでいない	
販路開拓人材(海外)	1. ある 	1. 取り組んでおり有効	
	2. ない	2. 取り組んでいるが有効でない 3. 取り組んでいない	
財務・会計人材	1. ある 	1. 取り組んでおり有効	
	2. ない	2. 取り組んでいるが有効でない 3. 取り組んでいない	
IT人材	1. ある 	1. 取り組んでおり有効	
	2. ない	2. 取り組んでいるが有効でない 3. 取り組んでいない	
経営戦略人材	1. ある 	1. 取り組んでおり有効	
	2. ない	2. 取り組んでいるが有効でない 3. 取り組んでいない	

(2) の選択肢から選択して記入して下さい。



(問29の続きです。それぞれ3つまで○をつけて下さい。)

(1) - 1. **女性**を雇用(雇用の検討を)した理由

1. 優秀な人材を獲得するため	2. 女性の能力が生かせる仕事であるため
3. 専門分野の人材を補うため	4. 他の社員への影響を含めた社内活性化のため
5. ダイバーシティ向上のため	6. 特に女性であることを意識していない
7. 他の候補がいなかったため	8. その他
9. 雇用(検討も)したことはない	

(1) - 2. **シニア**を雇用(雇用の検討を)した理由

1. 優秀な人材を獲得するため	2. シニアの能力が生かせる仕事であるため
3. 専門分野の人材を補うため	4. 他の社員への影響を含めた社内活性化のため
5. ダイバーシティ向上のため	6. 特にシニアであることを意識していない
7. 他の候補がいなかったため	8. その他
9. 雇用(検討も)したことはない	

(1) - 3. **大企業人材**を雇用(雇用の検討を)した理由

1. 優秀な人材を獲得するため	2. 大企業人材の能力が生かせる仕事であるため
3. 専門分野の人材を補うため	4. 他の社員への影響も含めた社内活性化のため
5. ダイバーシティ向上のため	6. 特に大企業人材であることを意識していない
7. 他の候補がいなかったから	8. その他
9. 雇用(検討も)したことはない	

(1) - 4. **外国人**を雇用(雇用の検討を)した理由

1. 優秀な人材を獲得するため	2. 海外との取引に関する業務を行うため
3. 外国人としての感性等を発揮してもらうため	4. 専門分野の人材を補うため
5. 日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	6. ダイバーシティ向上のため
7. 特に外国人であることを意識していない	8. 他の候補がいなかったから
9. その他	10. 雇用(検討も)したことはない

(2) 女性、シニアを雇用するにあたって、実際に行っている取組について、1～4からあてはまるものにそれぞれ**一つづつ**○をつけて下さい。

(2) - 1. **女性**について (女性を雇用していない方は回答不要です。)

具体的な取り組み	1. 制度が整っており、実際に利用されている	2. 制度は整っているが、あまり利用されていない	3. 制度は整っていないが、柔軟に対応している	4. 制度も柔軟な対応もない
育児休業・休暇制度	1	2	3	4
出産を機に辞めた人の再雇用	1	2	3	4
勤務時間の短縮	1	2	3	4
残業・休日労働の減免措置	1	2	3	4
子どもの送迎等のための早退・遅刻の許可	1	2	3	4
フレックスタイムや勤務時間の柔軟化	1	2	3	4
在宅勤務・サテライトオフィスの導入	1	2	3	4
仕事量・配置・分担等の調整	1	2	3	4
子どもを勤務先につれてくることの許可	1	2	3	4
育児休業等の利用者のいる部署の負担減免	1	2	3	4

(問 29 の続きです。)

(2) - 2. シニアについて (シニアを雇用していない方は回答不要です。)

具体的な取り組み	1. 制度が整っており、実際に利用されている	2. 制度は整っているが、あまり利用されていない	3. 制度は整っていないが、柔軟に対応している	4. 制度も柔軟な対応もない
労働時間の短縮や勤務時間の弾力化	1	2	3	4
仕事量・配置・分担等の調整	1	2	3	4
職務の再設計や職務の開発	1	2	3	4
新しい職域開発のための教育訓練	1	2	3	4
作業方法・作業設備等の改善	1	2	3	4

**問 30. 貴社における女性、シニア、外国人、大企業人材の採用についてお伺いします。**

女性、シニア、外国人、大企業人材の採用に利用したことがある手段についてそれぞれ **1、2 のどちらか一つ** に○をつけて下さい。**利用したことがない手段については、○をつけないで下さい。**

(各人材について過去5年間でどの手段についても利用したことがない場合は、一番下の欄に○をつけて下さい。)

人材獲得手段	女性		シニア		外国人		大企業人材	
	利用実績あり	採用実績あり	利用実績あり	採用実績あり	利用実績あり	採用実績あり	利用実績あり	採用実績あり
①ハローワーク	1	2	1	2	1	2	1	2
②教育機関の紹介(就職担当等)	1	2	1	2	1	2	1	2
③中小企業支援機関等の仲介	1	2	1	2	1	2	1	2
④就職ポータルサイト(リクナビ・マイナビ等)	1	2	1	2	1	2	1	2
⑤人材紹介会社の仲介	1	2	1	2	1	2	1	2
⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告	1	2	1	2	1	2	1	2
⑦自社のホームページでの告知	1	2	1	2	1	2	1	2
⑧インターンシップの実施	1	2	1	2	1	2	1	2
⑨知人・友人(親族含む)の紹介	1	2	1	2	1	2	1	2
⑩ジョブカフェ	1	2	1	2	1	2	1	2
⑪取引先・銀行の紹介	1	2	1	2	1	2	1	2
どの手段も利用したことがない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**問 31. 女性、シニア、外国人、大企業人材を雇用したことの満足度について、あてはまるもの一つに○をつけて下さい。雇用したことがない場合は、「雇用していない」に○を記入して下さい。**

人材区分	満足度					雇用していない
	1. 大変満足	2. 満足	3. どちらとも言えない	4. 不満足	5. 大変不満足	
女性人材	1	2	3	4	5	
シニア人材	1	2	3	4	5	
外国人人材	1	2	3	4	5	
大企業人材	1	2	3	4	5	

**【外国人の活用】**

**問 32. 外国人雇用についてお伺いします。**

(1) 外国人を雇用されている方及び今後雇用を検討される方にお伺いします。どこの国の出身者か、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 中国	2. 韓国・朝鮮	3. フィリピン	4. マレーシア	5. インドネシア
6. ブラジル	7. ペルー	8. インド	9. オーストラリア・ニュージーランド	
11. 北米 (アメリカ・カナダ)	12. ヨーロッパ	13. アフリカ	14. 中東	
15. アジア (1～5を除く)	16. 南米・中南米 (6, 7を除く)	17. その他		

(2) 外国人に期待する日本語能力はどの程度のものでしょうか。

1. ネイティブレベル	2. ビジネスレベル	3. 日常会話レベル	4. 特にこだわらない	5. その他
-------------	------------	------------	-------------	--------

**VI. 貴社の社風についてお伺いします。**

**問 33. 貴社における社風についてお伺いします。**以下に挙げる項目について、最もあてはまるものに一つずつ○をつけて下さい。

	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
①論理的に物事を考え、順序立てて問題解決や意思決定を行っている	1	2	3	4
②理念が組織に浸透し、社員の夢や目標が共有されている	1	2	3	4
③環境の変化や新しいことに対して変化・挑戦する姿勢がある	1	2	3	4
④知識やスキルの共有が図られ、蓄積されたノウハウを活用している	1	2	3	4
⑤社内における意思決定のスピードが速い	1	2	3	4
⑥顧客満足を考え、顧客の立場に立った行動ができています	1	2	3	4
⑦責任の所在が明らかであり、仕事をやりきる風土がある	1	2	3	4
⑧現場への権限委譲が進んでいる	1	2	3	4
⑨上下関係に縛られず、意見の出しやすさや議論を尊重する風土がある	1	2	3	4
⑩短期の実績よりも長期のビジョン・目標を重視する傾向がある	1	2	3	4
⑪自主性を持った能動的・自律的行動を促進する風土がある	1	2	3	4
⑫挑戦することを奨励し、失敗に寛容な風土がある	1	2	3	4



**問 34. 人材確保・育成・定着の仕組みとして貴社独自の特徴的な取組があれば教えて下さい。**

- 例) ・優秀な人材確保のために、新卒採用時にも一定の条件に応じて給与・賞与の優遇を行っている。  
・人材育成のため、明確な技術レベルを定めた上で、部下がレベルを満たした場合にその上司を評価する。  
・人材定着のため、職場環境改善に関する意見箱を設置し、毎年最も意見が多い案を実際に採用している。

(枠内に自由に記入して下さい。)

**Ⅶ. ご連絡先・今後のヒアリング調査の可否についてお伺いします。**

(フリガナ) 御芳名 :	貴社名 :
TEL : (      )      -	

**【ヒアリング調査可否について】**

ご回答頂きました「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」につきまして、後日、中小企業庁もしくは(株)野村総合研究所の担当者が貴社をご訪問し、具体的な取組内容等をお伺いさせて頂く場合がございます。

尚、その際にお伺いした取組内容は今後の中小企業庁の施策立案の参考とする他、**2015 年版中小企業白書に掲載させて頂く可能性がございます。(掲載させて頂く場合は、事前に内容を貴社にご確認いただき、必要に応じて修正の上、掲載致します。)** このようなヒアリング調査を希望されない方は、右のボックスにチェックを入れて下さい。

ヒアリング調査不可

**以上でアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。**

## 6.2 一般労働者アンケート調査票

問 1.あなたの性別をお知らせください。[SA]

1.男性
2.女性

問 2.あなたの年齢をお知らせください。[FA]

問 3.あなたは結婚していますか。[SA]

1.未婚
2.既婚
3.離別・死別

問 4.あなたがお住まいの都道府県をお知らせください。[SA]

1.北海道
2.青森県
3.岩手県
4.宮城県
5.秋田県
6.山形県
7.福島県
8.茨城県
9.栃木県
10.群馬県
11.埼玉県
12.千葉県
13.東京都
14.神奈川県
15.新潟県
16.富山県
17.石川県
18.福井県
19.山梨県
20.長野県
21.岐阜県
22.静岡県
23.愛知県
24.三重県

25.滋賀県
26.京都府
27.大阪府
28.兵庫県
29.奈良県
30.和歌山県
31.鳥取県
32.島根県
33.岡山県
34.広島県
35.山口県
36.徳島県
37.香川県
38.愛媛県
39.高知県
40.福岡県
41.佐賀県
42.長崎県
43.熊本県
44.大分県
45.宮崎県
46.鹿児島県
47.沖縄県

**問 5.あなたの職業をお知らせください。[SA]**

1.学生
2.主婦
3.自営業
4.公務員
5.教職員
6.医師・医療
7.会社経営
8.会社役員
9.会社員
10.フリーター
11.無職
12.農林・水産
13.弁護士・税理士
14.その他

**問 6.あなたの就業先の業種について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.農業・林業・漁業
2.建設業
3.電気・ガス・熱供給・水道業
4.製造業(基礎素材型)
5.製造業(加工組立型)
6.製造業(生活関連型)
7.情報通信業
8.卸売業
9.小売業
10.金融業・保険業
11.不動産業
12.学術研究・専門・技術サービス業
13.宿泊業
14.飲食サービス業
15.生活関連サービス業、娯楽業
16.教育・学習支援業
17.医療・福祉
18.その他サービス業
19.公務
20.その他(具体的に)

問 7.あなたの職種について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]

1.営業(国内)
2.営業(海外)
3.調査・マーケティング
4.経理・財務
5.総務・人事・法務
6.知財・広報・IR
7.販売・サービス
8.生産・製造
9.資材・購買
10.配送・物流
11.研究・開発
12.技術系(IT・システムエンジニア)
13.技術系(電気・機械)
14.技術系(土木・建築)
15.技術系(素材・化学・食品)
16.技術系(その他)
17.専門職(コンサルティング・会計・法律)
18.専門職(医療・介護・福祉)
19.教員
20.その他

問 8.あなたの就業形態についてお伺いします。現在の主たる役職として当てはまるものを1つ選択してください。また、雇用契約で限定職種として契約されている場合は、「職種限定」について当てはまるものを全て、選択してください。[MA]

※職種限定について

職種限定社員:特定の職種にのみ就業することを前提に雇用している社員

勤務地限定社員:特定の事務所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している社員

1.役員(代表及び非代表)
2.正社員・職員(管理職)
3.正社員・職員(非管理職)
4.パート・アルバイト
5.派遣社員・契約社員
6.その他
7.職種限定社員
8.勤務地限定社員
9.その他(具体的な内容)

問 9.あなたの働き方は、ホワイトカラー労働者※の定義に該当しますか。[SA]

※ホワイトカラー労働者:専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者とします。

1.当てはまる
2.当てはまらない

**問 10.あなたが現在就業している企業の従業員数について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.5人以下
2.6～20人
3.21～50人
4.51～100人
5.101～300人
6.301～1,000人
7.1,001～5,000人
8.5,001～10,000人
9.10,001人以上

**問 11.あなたの年収について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.100万円未満
2.100万円以上200万円未満
3.200万円以上300万円未満
4.300万円以上400万円未満
5.400万円以上500万円未満
6.500万円以上600万円未満
7.600万円以上800万円未満
8.800万円以上1000万円未満
9.1000万円以上1500万円未満
10.1500万円以上
11.答えたくない/わからない

**問 12.次のうち、あなたが保有する技術・能力、またはこれまでの職務経験として、当てはまるものを全て選択してください。[MA]**

1.ものづくりに関する技術
2.土木、建築に関する技術
3.電気、機械に関する技術
4.素材、化学、食品に関する技術
5.商品・サービスの開発
6.販売・マーケティング
7.海外展開・国際化
8.財務・会計管理
9.情報化・IT化
10.経営戦略の立案
11.リスクコンサルティング関連
12.人事・労務管理
13.生産・物流管理
14.その他(具体的に)
15.特にない

問 13.あなたの技術・能力や職務経験について、当てはまるものを全て選択してください。

[MA]

※「周囲の方」が勤務先にいない方は同業、同規模の他社の人との比較を想像し回答してください。

1.勤務先で高度な専門性が求められる業務を任されている
2.管理職として職場のマネジメントをした経験がある
3.これまでに1つの業務に関して10年以上の経験がある
4.職場で後輩の育成をしている
5.同様の職務につく周囲の方のうち上位20%に入る高度な技術・能力もしくは経験を有している
6.同様の職務につく周囲の方のうち上位20%には入らないが上位50%に入る高度な技術・能力もしくは経験を有している
7.当てはまるものはない

問 14.あなたの転職の意向及び希望する企業規模(起業・創業を含む)について、最も当てはまるものを一つ選択してください。複数の選択肢について同程度希望している場合でも、任意の選択肢を一つのみ選択してください。[SA]

1.同業種の中小企業へ転職を考えている
2.異業種の中小企業へ転職を考えている
3.同業種の大企業へ転職を考えている
4.異業種の大企業へ転職を考えている
5.転職を考えている(起業・創業)
6.転職は考えていない

問 15.現在の勤務地と転職する際の希望勤務地について最も当てはまるものを一つ選択してください。複数の選択肢について同程度希望している場合でも、任意の選択肢を一つのみ選択してください。[SA]

※三大都市圏:東京圏、名古屋圏、大阪圏を指します。

東京圏:埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県

名古屋圏:岐阜県・愛知県・三重県

大阪圏:京都府・大阪府・兵庫県・奈良県

1.三大都市圏※内の別の都府県
2.三大都市圏※外の道県
3.現在の勤務地と同じ都道府県内
4.特に勤務地にはこだわりはない
5.三大都市圏※内の別の都府県
6.三大都市圏※外の道県
7.現在の勤務地と同じ道県内
8.特に勤務地にはこだわりはない

問 16.あなたは「転職」または「新卒」として、三大都市圏から三大都市圏以外へ移住を伴う就職(U・I・J ターン※)をした経験がありますか。当てはまるものを全て選択してください。

[MA\_MATRIX]

※三大都市圏の居住者が三大都市圏以外に移住することの総称。

Uターン:出身地に戻る形態

Jターン:出身地の近くの地方都市に移住する形態

Iターン:出身地以外の地方へ移住する形態

	1.大企業から大企業への転職	2.大企業から中小企業への転職	3.中小企業から中小企業への転職	4.中小企業から大企業への転職	5.新卒時のU/I/Jターンの経験
1.転職経験がある					
2.Uターンの経験がある					
3.Iターンの経験がある					
4.Jターンの経験がある					
5.この経験はない					

問 17.次のうち、あなたが取り組んでいる能力開発について、効果があると思う順に順位をつけてください。[SA\_MATRIX]

	1.第一位	2.第二位	3.第三位	4.取り組んでいない
1.職場における仕事を介した人材育成・能力開発(OJT)				
2.職場における仕事を介さない人材育成・能力開発(Off-JT)				
3.職場以外の自己研鑽				

問 18-1.あなたの就業先において、人材育成・能力開発のために取り組みが行われているものを全て選択してください。[MA]

※ご自身の参加や利用に関わらず、就業先で取り組みがあるものをお知らせください。

1.育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)
2.メンター制度の実施
3.社内研修制度の充実
4.従業員間の自主的な取組
5.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)
6.社外セミナーへの参加
7.資格取得支援(資金補助)
8.資格取得支援(時間的補助)
9.資格取得支援(表彰制度)
10.社外との人材交流
11.その他(具体的に)

**問 18-2.人材育成・能力開発のための取組に対する満足度について最も当てはまるものを選択してください。[SA\_MATRIX]**

	1.満足	2.やや満足	3.どちらとも言えない	4.やや不満足	5.不満足	6.利用したことはない
1.育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)						
2.メンター制度の実施						
3.社内研修制度の充実						
4.従業員間の自主的な取組						
5.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)						
6.社外セミナーへの参加						
7.資格取得支援(資金補助)						
8.資格取得支援(時間的補助)						
9.資格取得支援(表彰制度)						
10.社外との人材交流						
11.その他(具体的に)						

**問 18-3.あなたは、次の人材育成・能力開発のための取り組みが、あなたの就業先に必要だと思いますか。それぞれの取組について当てはまるものを選択してください。**

**[SA\_MATRIX]**

	1.必要	2.どちらとも言えない	3.不要
1.育成プログラムの作成・実施(計画的なOJTを含む)			
2.メンター制度の実施			
3.社内研修制度の充実			
4.従業員間の自主的な取組			
5.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)			
6.社外セミナーへの参加			
7.資格取得支援(資金補助)			
8.資格取得支援(時間的補助)			
9.資格取得支援(表彰制度)			
10.社外との人材交流			

**問 19.あなたが自己研鑽を行う理由について、当てはまるもの上位三つを選択してください。**

**[SA\_MATRIX]**

	1.1位	2.2位	3.3位
1.社内で昇格するため			
2.仕事の幅を広げるため			
3.転職するため			
4.給与・賞与を向上させるため			
5.会社で推奨されているため			
6.現在の職を確保するため			
7.社内で昇格したため			
8.業務に必要な知識が増えたため			
9.会社に要求されているため(昇格要件等)			
10.その他(具体的に)			



問 20.あなたが自己研鑽に関して活用しているものについて、利用頻度の高いものを上位3つ選択して下さい。[SA\_MATRIX]

	1.1位	2.2位	3.3位
1.書籍・雑誌・新聞			
2.インターネット			
3.通信教育			
4.民間の教育機関			
5.公的な教育機関			
6.社外セミナー			
7.個人的な勉強会			
8.研究会			
9.その他(具体的に)			

問 21.あなたが自己研鑽に費やしている金額(月額)について、当てはまるものを一つ選択して下さい。[SA]

1.0円
2.1円以上～2,000円未満
3.2,000円以上～5,000円未満
4.5,000円以上～1万円未満
5.1万円以上～2万円未満
6.2万円以上～5万円未満
7.5万円以上

問 22.他社(同一グループ内の企業は含みません)との人材交流についてお伺いします。あなたの就業先において現在行われている他社との人材交流に関する取組について、ご存じの範囲で当てはまるものを全て選択して下さい。[MA\_MATRIX]

※仕事の兼務: 自社で働きながら定期的に他社で仕事をするを指します。

	1.現在就業先で取り組まれているもの	2.あなたが今後取り組んでみたいもの
1.合同セミナー(研修)		
2.合同交流会(親睦会や合宿等)		
3.他社の見学		
4.他社での就業経験(出向やインターンシップ)		
5.他社での就業経験(仕事の兼務※)		
6.合同入社式		
7.その他(具体的な内容を記載)		
8.他社との人材交流はしていない(もしくは、しているかわからない)		

**問 23.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業について、あなたの意向として当てはまるものを選択してください。**

**※他社にはグループ内の企業を含まず考えてください。**

	1.積極的に 検討する	2.条件があ えば検討す る	3.どちらとも 言えない	4.検討しな い
1.自己研鑽に向けた兼業や副業				
2.インターンシップ(半年～1年程度)				
3.出向(1年～2年程度)				

**問 24.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に興味がある方にお伺いします。その理由について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.キャリアについて再考したい
2.専門性をより高めたい
3.経営について学びたい
4.自社を見直したい
5.自分の能力を試したい
6.自分の能力を活かしたい
7.今までの業務と異なる経験を積みたい
8.他社の人材と交流したい
9.その他(具体的に)

**問 25.受け入れ先の企業の企業規模・地域・業種について、あなたの希望に、最も当てはまるものをそれぞれ選択してください。【受け入れ企業の企業規模】[SA]**

1.大企業
2.中小企業
3.規模にはこだわらない

**問 25.受け入れ先の企業の企業規模・地域・業種について、あなたの希望に、最も当てはまるものをそれぞれ選択してください。【受け入れ企業の地域】[MA]**

1.同一地域(転居なし)
2.国内の三大都市圏(転居を伴う)
3.国内の三大都市圏以外(転居を伴う)
4.あなたの出身地(転居を伴う)
5.海外
6.地域にはこだわらない

**問 25.受け入れ先の企業の企業規模・地域・業種について、あなたの希望に、最も当てはまるものをそれぞれ選択してください。【受け入れ企業の業種】[SA]**

1.同業種
2.異業種
3.業種にはこだわらない

問 26.あなたが新卒採用時に利用した就職手段及びその満足度について、それぞれの項目について、当てはまるものを選択してください。採用プロセス(新卒採用時)

[SA\_MATRIX]

	1.利用実績なし	2.利用実績あり(面接以降なし)	3.面接実績あり(内定以降なし)	4.内定実績あり(採用実績なし)	5.採用実績あり
1.①ハローワーク					
2.②教育機関の紹介(就職担当等)					
3.③中小企業支援機関※の仲介					
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)					
5.⑤人材紹介会社の仲介					
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告					
7.⑦自社ホームページでの告知					
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介					
9.⑨ジョブカフェ					
10.⑩アルバイト等の勤務先・取引先の紹介					

問 26.あなたが新卒採用時に利用した就職手段及びその満足度について、それぞれの項目について、当てはまるものを選択してください。満足度(新卒採用時)[SA\_MATRIX]

	1.満足	2.やや満足	3.どちらも言えない	4.やや不満足	5.不満足
1.①ハローワーク					
2.②教育機関の紹介(就職担当等)					
3.③中小企業支援機関※の仲介					
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)					
5.⑤人材紹介会社の仲介					
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告					
7.⑦自社ホームページでの告知					
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介					
9.⑨ジョブカフェ					
10.⑩アルバイト等の勤務先・取引先の紹介					

問 27.あなたが転職採用時に利用した就職手段及びその満足度について、それぞれの項目について、当てはまるものを選択してください。転職経験が複数回ある場合は、直近の経験について回答してください

※中小企業支援機関

商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等の既存の中小企業支援機関に加えて、税理士・税理士法人や地域金融機関、NPO 法人等の認定支援機関等を含む。

	1.利用実績 なし	2.利用実績 あり(面接以 降なし)	3.面接実績 あり(内定以 降なし)	4.内定実績 あり(採用実 績なし)	5.採用実績 あり
1.①ハローワーク					
2.②教育機関の紹介(就職担当等)					
3.③中小企業支援機関※の仲介					
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)					
5.⑤人材紹介会社の仲介					
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告					
7.⑦自社ホームページでの告知					
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介					
9.⑨ジョブカフェ					
10.⑩以前の勤務先・取引先の紹介					

問 27.あなたが転職採用時に利用した就職手段及びその満足度について、それぞれの項目について、当てはまるものを選択してください。転職経験が複数回ある場合は、直近の経験について回答してください。

※中小企業支援機関

商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等の既存の中小企業支援機関に加えて、税理士・税理士法人や地域金融機関、NPO 法人等の認定支援機関等を含む。

	1.満足	2.やや満足	3.どちらとも 言えない	4.やや不満 足	5.不満足
1.①ハローワーク					
2.②教育機関の紹介(就職担当等)					
3.③中小企業支援機関※の仲介					
4.④就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)					
5.⑤人材紹介会社の仲介					
6.⑥就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告					
7.⑦自社ホームページでの告知					
8.⑧知人・友人(親族含む)の紹介					
9.⑨ジョブカフェ					
10.⑩以前の勤務先・取引先の紹介					

**問 28.**次の項目のうち、あなたが現在の就業先を決める際に、「知りたかったこと」、「明確であったこと」及び「現在の就業先において満足していること」として当てはまるものをそれぞれ選択してください。[MA\_MATRIX]

	1.知りたかったこと	2.明確であったこと	3.現在の就業先で満足していること
1.①賃金(基本給・ボーナス)			
2.②労働条件(労働時間、職場環境、休暇制度等)			
3.③福利厚生(住宅手当、子育て・介護支援等)			
4.④仕事のやりがい(責任のある仕事、興味のある仕事)			
5.⑤人事制度(人事制度の明確化、雇用の安定化)			
6.⑥教育制度(計画的なOJT、研修制度の充実等)			
7.⑦職場環境への配慮(人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策等)			
8.⑧会社の規模や知名度			
9.⑨企業の成長力			
10.⑩社風			
11.⑪特にない			

**問 29.**あなたが現在の「就業先を決める際に重視した事項」として当てはまるものを上位三つ選択してください。[SA\_MATRIX]

	1.1位	2.2位	3.3位
1.賃金(基本給・ボーナス)			
2.労働条件(労働時間、職場環境、休暇制度等)			
3.福利厚生(住宅手当、子育て・介護支援等)			
4.仕事のやりがい(責任のある仕事、興味のある仕事)			
5.人事制度(人事制度の明確化、雇用の安定化)			
6.教育制度(計画的なOJT、研修制度の充実等)			
7.職場環境への配慮(人間関係、セクハラ・パワハラ・マタハラ対策等)			
8.会社の規模や知名度			
9.企業の成長力			
10.社風			

**問 30.あなたの現在の就業先で人材定着や育成のために行われていることを全て選択してください。[MA]**

1.賃金の向上(基本給・ボーナス)
2.労働時間の見直し
3.職場環境の美化・安全性の確保
4.休暇制度の徹底(週休2日・長期休暇)
5.在宅勤務・テレワークの導入
6.住宅補助
7.子育て支援
8.介護休暇
9.サークル活動・社員旅行
10.興味にあった仕事・責任のある仕事の割当
11.人事制度の明確化(キャリアプランの明確化など)
12.雇用の安定化
13.計画的なOJT・メンター制度の実施(相談できる体制作り等も含む)
14.研修制度の充実
15.資格取得支援
16.社外セミナー
17.社外との人材交流
18.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)
19.職場環境への配慮(人間関係、ハラスメント対策等)
20.その他(具体的に)
21.特になし

**問 31.あなたの現在の就業先において人材定着・育成のために取り組まれているものについて、それぞれの有効性として当てはまるものを一つずつ選択してください。[SA\_MATRIX]**

	1.有効である	2.どちらとも言えない	3.有効ではない	4.利用したことがない
1.賃金の向上(基本給・ボーナス)				
2.労働時間の見直し				
3.職場環境の美化・安全性の確保				
4.休暇制度の徹底(週休2日・長期休暇)				
5.在宅勤務・テレワークの導入				
6.住宅補助				
7.子育て支援				
8.介護休暇				
9.サークル活動・社員旅行				
10.興味にあった仕事・責任のある仕事の割当				
11.人事制度の明確化(キャリアプランの明確化など)				
12.雇用の安定化				
13.計画的なOJT・メンター制度の実施(相談できる体制作り等も含む)				
14.研修制度の充実				
15.資格取得支援				
16.社外セミナー				
17.社外との人材交流				
18.技術やノウハウの見える化(文書化・動画化)				
19.職場環境への配慮(人間関係、ハラスメント対策等)				
20.その他(具体的に)				

**問 32.あなたが過去に会社を辞めた経験があるか、当てはまるものを全て選択してください。[MA]**

- |               |
|---------------|
| 1.ある(就職後3年以内) |
| 2.ある(就職後3年以降) |
| 3.ない          |

**問 33-1.仕事を辞めた理由について、当てはまるもの上位三つを選択してください。(離職経験が複数回ある場合は、直近の状況について回答してください)。[SA\_MATRIX]**

	1.1位	2.2位	3.3位
1.人間関係(上司・経営者)への不満			
2.人間関係(同僚)への不満			
3.ハラスメント (セクシャル・ハラスメント、アルコール・ハラスメント、 マタニティ・ハラスメント等)			
4.労働時間への不満			
5.業務内容への不満			
6.人事制度への不満			
7.給与への不満			
8.勤務地が遠い			
9.会社の経営方針・経営状況が変化した			
10.家庭の事情(結婚・出産・離婚等)			
11.親の介護			
12.体調不良・健康上の理由			
13.キャリアアップのため			
14.ヘッドハンティングされたため			
15.友人・知人に誘われたため			
16.早期退職制度を活用するため			
17.その他(具体的に)			
18.特になし			

**問 33-2.どのような環境があればあなたは会社を辞めなかったと思いますか。その内容について最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.職場の配置転換
2.職場内の相談できる同僚
3.社外の相談できる友人・知人
4.社内・社外のカウンセリング
5.労働時間の削減
6.休日を取りやすい環境の整備
7.社内でのキャリアプランの明確化
8.賃上げ
9.出産支援
10.子育て支援
11.その他(具体的に)
12.どのような理由があっても退職は避けられなかった

**問 34.あなたの出身地の都道府県を選択してください。[SA]**

1.北海道	25.滋賀県
2.青森県	26.京都府
3.岩手県	27.大阪府
4.宮城県	28.兵庫県
5.秋田県	29.奈良県
6.山形県	30.和歌山県
7.福島県	31.鳥取県
8.茨城県	32.島根県
9.栃木県	33.岡山県
10.群馬県	34.広島県
11.埼玉県	35.山口県
12.千葉県	36.徳島県
13.東京都	37.香川県
14.神奈川県	38.愛媛県
15.新潟県	39.高知県
16.富山県	40.福岡県
17.石川県	41.佐賀県
18.福井県	42.長崎県
19.山梨県	43.熊本県
20.長野県	44.大分県
21.岐阜県	45.宮崎県
22.静岡県	46.鹿児島県
23.愛知県	47.沖縄県
24.三重県	48.その他海外

**問 35-1.最終学歴について、当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.中学校
2.高等学校
3.高等専門学校
4.専修・各種専門学校
5.短期大学
6.大学
7.大学院修士課程(経営学修士を除く)
8.経営学修士(MBA)
9.大学院博士課程

**問 35-2.海外における就学歴について、当てはまるものを全て選択してください。海外における就学歴がない場合は、「就学歴はない」を選択してください。[MA]**

1.小学校
2.中学校
3.高等学校
4.高等専門学校
5.専修・各種専門学校
6.短期大学
7.大学
8.大学院修士課程(経営学修士を除く)
9.経営学修士(MBA)
10.大学院博士課程
11.就学歴はない



問 36.あなたのご家族の有無および現在同居しているか、それぞれ最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA\_MATRIX]

	1.いる(同居している)	2.いる(同居していない)	3.いない(死別・離婚を含む)
1.両親(どなたか一人でも)			
2.配偶者			
3.子ども(乳幼児)			
4.子ども(小・中学生)			
5.子ども(高校生)			
6.子ども(大学生)			
7.子ども(社会人)			
8.子ども(未就学・未就業)			

問 37.次の項目のうち、あなたが経験したことがあるものとして、当てはまるものを全て選択してください。[MA]

※アンラーニング

古い知識や価値観を棄て去り、その時の環境に相応しい新たなものに学び直していくこと。変化の激しいビジネス環境で時代遅れの考え方や経験知を一度棄て去り、時代に即した知識・方法を身につけることが重要という考えから近年注目されている学習方法の一つ。

1.海外での勤務経験
2.これまでとは全く異なる分野での業務経験(専門性の異なる分野(部署)への業務変更の経験など)
3.高度な専門性が求められる業務
4.企業経営に関わる業務(企業規模の大小は問わない)
5.管理職経験
6.人との摩擦等のネガティブな経験
7.アンラーニング(これまでに身につけたことを一度捨て去る経験)
8.出向経験(グループ内・大企業・同業種への出向)
9.出向経験(グループ内・大企業・異業種への出向)
10.出向経験(グループ内・中小企業・同業種への出向)
11.出向経験(グループ内・中小企業・異業種への出向)
12.出向経験(グループ外・大企業・同業種への出向)
13.出向経験(グループ外・大企業・異業種への出向)
14.出向経験(グループ外・中小企業・同業種への出向)
15.出向経験(グループ外・中小企業・異業種への出向)
16.転職経験(大企業・同業種への転職)
17.転職経験(大企業・異業種への転職)
18.転職経験(中小企業・同業種への転職)
19.転職経験(中小企業・異業種への転職)
20.学生時代のインターンシップ経験
21.社会人時代のインターンシップ経験
22.この中に経験したことがあるものはない

問 38.現在の就業先における就業年数を空欄に記入してください。[FA]

**問 39.あなたの現在の就業先について、次の各項目の満足度として当てはまるものを一つずつ選択してください。[SA\_MATRIX]**

	1.満足している	2.やや満足している	3.どちらとも言えない	4.やや不満である	5.不満である
1.給与					
2.仕事のやりがい					
3.働きやすさ					
4.成長実感					
5.いきいきと仕事をしている(いきいきと働ける環境である)					
6.総合的な満足度					

**問 40.仕事をする上であなたにとって重要なことについて、上位三つを選択してください。[SA\_MATRIX]**

	1.1位	2.2位	3.3位
1.給与			
2.仕事のやりがい			
3.働きやすさ			
4.成長実感			
5.いきいきと仕事をしている(いきいきと働ける環境である)			
6.総合的な満足度			

**問 41-1.あなたの今後のキャリアについて、それぞれ当てはまるものを一つ選択してください。[SA\_MATRIX]**

	1.当てはまる	2.やや当てはまる	3.どちらとも言えない	4.あまり当てはまらない	5.当てはまらない
1.3年後のキャリアプランが明確である					
2.10年後のキャリアプランが明確である					
3.現在の就業先での出世が見込めない					
4.自身の能力に限界を感じる					
5.就業先の将来性がない(安定した雇用・成長が見込めない)					
6.就業先において自身の能力を磨く機会が少ない					
7.就業先において、あなたの周囲に目標となる人物がいらない					
8.業界の変化が早く、自身の能力が陳腐化する不安がある					
9.現在の就業先で期待されていない					
10.仕事内容が自身のやりたいことと一致しない					
11.全く不安はない					
12.一つの専門分野に特化した人材					
13.複数の専門分野をこなせる人材					
14.専門性は少ないが、多様な仕事をこなすことができる人材					
15.自分は会社に期待されていると思う					
16.今後も順調にキャリアアップできると思う					
17.さらなるキャリアアップに向けて前向きにチャレンジしたい					
18.定年まで今の会社で働き続けたい					
19.現在(又は今まで)の業務と全く異なる分野又はより高度な業務につきたい					
20.海外勤務を希望する					
21.あなたの能力や経歴を活かし、本業とは別にアルバイトしてみたい					
22.自己研鑽に費やす金額を増やそうと思っている					
23.コンソーシアム(地域の企業等の集合体)を通じた人材育成や交流に興味がある					
24.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に関する情報がある場合に、提供してもらうことに興味はある					
25.人材育成・能力開発に向けた兼業や副業、インターンシップ(半年～1年程度)、出向(1年～2年程度)を通じた他社での就業に関して、受け入れ先とのマッチングをよりよいものにするためなら、あなたの職務経験や資質・特性の情報を安心してできる場所に提供してもよい					
26.異分野での経験を積むため、あるいは、自身の専門性を高めるため、一定期間(半年～2.3年程度)仕事を離れて大学院等の教育・研究機関を通じて能力開発することに興味がある					

**問 41-2.あなたは現在の就職先で自分の能力を十分に発揮していますか。最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.十二分に発揮している
2.十分発揮している
3.まだ多少余力がある
4.かなり余力がある
5.どちらとも言えない
6.分からない

**問 42.あなたの性格・仕事に関する考え方や就業先の組織風土・文化について、もっとも当てはまるものをそれぞれ一つ選択してください。[SA\_MATRIX]**

	1.当てはまる	2.やや当てはまる	3.あまり当てはまらない	4.当てはまらない
1.前例やこれまでのやり方に捉われず仕事をしている				
2.上司の意見や会社の方針と異なる意見を持っていても素直に従う				
3.たとえ収入が少なくなっても自分や家庭のことを優先したい				
4.所属する組織の知名度や規模によらず、自分の実力があれば成果をあげることができると思う				
5.自分の仕事の目的は会社を発展させることである				
6.自主性を持った能動的・自律的行動を許容する風土がある				
7.学歴、社歴、職位を問わず、実力で評価を行っている				
8.理念が組織に浸透し、社員の夢や目標が共有されている				
9.現場への権限委譲が進んでいる				
10.リスクを伴った挑戦や失敗が許される風土がある				

**問 43.あなたが現在の就職先を見つけた方法について、最も当てはまるものを一つ選択してください。あなたが就職先を見つけようとしている方法について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.ハローワーク
2.教育機関の仲介
3.中小企業支援機関の仲介
4.就職情報サイト(リクナビ・マイナビ等)
5.人材紹介会社の仲介
6.就職情報誌や新聞・雑誌等の求人
7.自社(就職先)のホームページ
8.知人・友人(親族を含む)の紹介
9.以前の勤務先・取引先の紹介
10.行政機関の紹介
11.ジョブカフェ
12.その他(具体的に)

**問 44.あなたが何歳の時に転職したか、空欄に記入してください。あなたが何歳の時に転職をしようと考えているか、空欄に記入してください。[FA]**

問 45. 転職に際して、周囲からどのような反応を受けたか、それぞれの項目について最も当てはまるものを一つ選択してください。転職に際して、周囲からどのような反応を受けているか、それぞれの項目について最も当てはまるものを一つ選択してください。

[SA\_MATRIX]

	1. 応援された	2. どちらとも言えない	3. 反対された	4. 相談していない	5. そもそもいない
1. 配偶者					
2. 子供					
3. 両親					
4. 友人・知人					

問 46. 転職後にどのような働き方をしているか、最も当てはまるものを一つ選択してください。転職後にどのような働き方を希望するか、最も当てはまるものを一つ選択してください。

[SA]

1. フルタイム勤務
2. 短時間・短日勤務
3. フレックス勤務
4. 在宅勤務
5. その他(具体的に)

問 47. 転職に伴い、どの程度年収が変化したか、最も当てはまるものを一つ選択してください。転職に伴い、どの程度の年収の変化まで許容できるか、最も当てはまるものを一つ選択してください。 [SA]

1. 1割程度の減収
2. 2割程度の減収
3. 3割程度の減収
4. 4割程度の減収
5. 5割程度の減収
6. 5割以上の減収
7. 減収していない(もしくは、許容できない)

**問 48.あなたが転職先を見つけるにあたっての課題として、当てはまるものを上位三つまで選択してください。[SA\_MATRIX]**

	1.1位	2.2位	3.3位
1.候補となる転職先の情報がない／集められない			
2.転職先の労働条件が不明確			
3.希望する勤務時間の仕事がない			
4.希望する勤務場所の仕事がない			
5.希望する就業形態の仕事がない			
6.希望する給与の仕事がない			
7.職業能力面での制約			
8.年齢の制約			
9.体力・健康の問題			
10.学歴			
11.転職の方法が分からない			
12.転職活動に関する金銭面の負担が大きい			
13.その他(具体的に)			
14.特に課題はない			

**問 49.あなたが転職した理由として、当てはまるものを上位三つまで選択してください。あなたが転職を考えている理由として、当てはまるものを上位三つまで選択してください。[SA\_MATRIX]**

	1.1位	2.2位	3.3位
1.人間関係(上司・経営者)への不満			
2.人間関係(同僚)への不満			
3.ハラスメント (セクシャル・ハラスメント、アルコール・ハラスメント、 マタニティ・ハラスメント等)			
4.労働時間への不満			
5.業務内容への不満			
6.人事制度への不満			
7.給与への不満			
8.勤務地が遠い			
9.会社の経営方針・経営状況が変化した			
10.家庭の事情(結婚・出産・離婚等)			
11.親の介護			
12.体調不良・健康上の理由			
13.キャリアアップのため			
14.ヘッドハンティングされたため			
15.友人・知人に誘われたため			
16.早期退職制度を活用するため			
17.その他(具体的に)			
18.特にない			

**問 50-1.三大都市圏以外で働くメリットについて、当てはまるものを三つまで選択してください。[MA]**

1.地元で働くことができる
2.親の面倒を見ることができる
3.ストレスが減る
4.ライフワークバランスを実現できる
5.地域の活性化に貢献できる
6.密な人間関係が構築できる
7.住環境がよい
8.物価が安い
9.通勤時間が短い
10.その他(具体的に)
11.特にメリットを感じない

**問 50-2.三大都市圏以外の企業へ転職する際の課題として、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.賃金収入の低下・不安定化
2.移住に伴う手続きの煩雑さ
3.移住に伴う生活基盤の確立
4.周囲からの反対
5.就業先への順応への不安
6.移住にかかる費用
7.就職先が見つげづらい
8.家族のケア
9.その他(具体的に)
10.特に課題はない

**問 50-3.転職の際に地方自治体等から支援を受けたい内容について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.補助金・助成金
2.住宅提供・あっせん
3.子供の就学支援・相談
4.その他(具体的に)
5.特に支援は受けていない

**問 51.【転職経験者の方】にお伺いします。転職したことの満足度について、最も当てはまるものを一つ選択してください。[SA]**

1.満足している
2.やや満足している
3.どちらとも言えない
4.やや後悔している
5.後悔している