中小企業家同友会全国協議会「採用と社員教育」特別調査と特集について

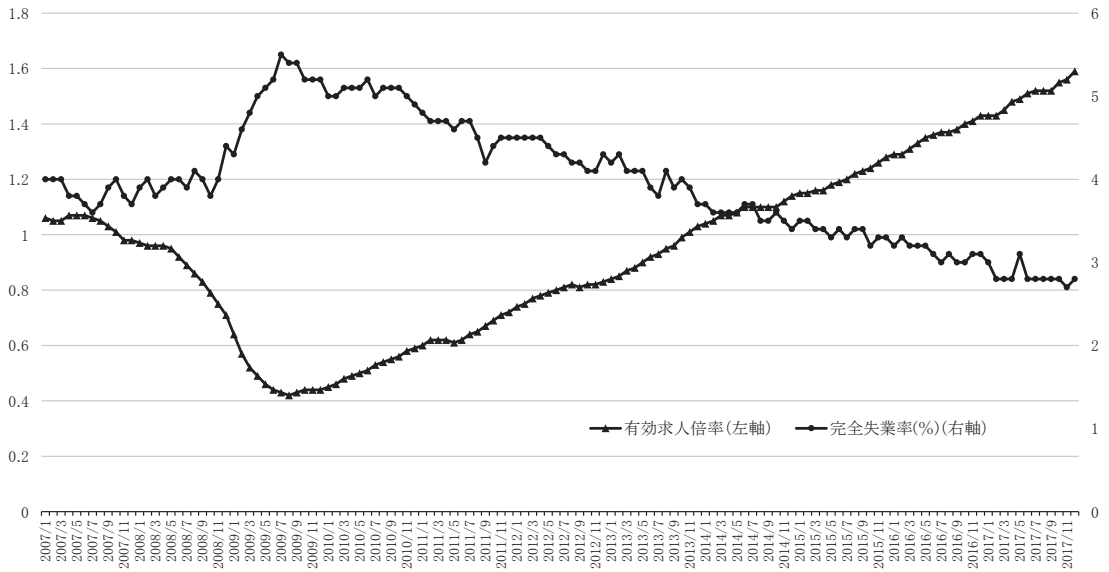
植田　浩史
（慶應義塾大学経済学部教授・中同協「採用と社員教育」特別調査プロジェクトリーダー）

特別調査の経緯

中小企業家同友会全国協議会（中同協）では、2017年に「採用と社員教育」についての特別調査を実施した。今回の特別調査は、中同協企業環境研究センター（座長吉田敬一駒澤大学教授）において、近年、中小企業の採用をめぐる環境が厳しくなる中で、中小企業側の採用に対する考え方、採用方法の実態とともに、社員教育の実態把握が必要だという議論があったことがきっかけになっている。

企業環境研究センターでは、センターの副座長である植田浩史（慶應義塾大学教授）を中心に、センター委員である山本篤民（日本大学准教授）、和田耕治（日本大学教授）の３名と中同協事務局によって特別調査のためのプロジェクトチームを組織した。2016年10月３日に第１回会議が開かれ、調査の概要とスケジュールを確認し、アンケート調査票の項目を検討した。調査票の検討については、センター委員である鬼丸朋子（中央大学教授）も議論に参加した。調査票の原案は17年３月に決定し、関連する中同協の各専門委員会の責任者から意見を聴取し、

図表1　有効求人倍率と完全失業率の推移



出所）有効求人倍率（季節調整値）は厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」、
完全失業率（季節調整値）は総務省統計局「労働力調査」より作成。

若干の修正を行ったうえ、同友会活動支援システム「e.doyu」のアンケート機能を活用し、６月中に直接入力を得た内容を回収した。配布したアンケート調査票は別掲の資料のとおりである。

今回の特集は、こうしたわれわれ３人の共同調査研究の成果である。それぞれの論文については、研究会を開催し、若干の内容の調整は行ったが、分析と結論は各執筆者固有のものとなる。なお、企業環境研究センター委員でもある田浦元（拓殖大学准教授）は特別調査の協力委員として調査結果を利用し、執筆に参加した。今回は後述するように、特別調査について４本の論文として特集を組むことができた。

なお、本稿では今回の特別調査にあたっての問題意識と全体としての目的、各論文の内容について、簡単に紹介しておく。

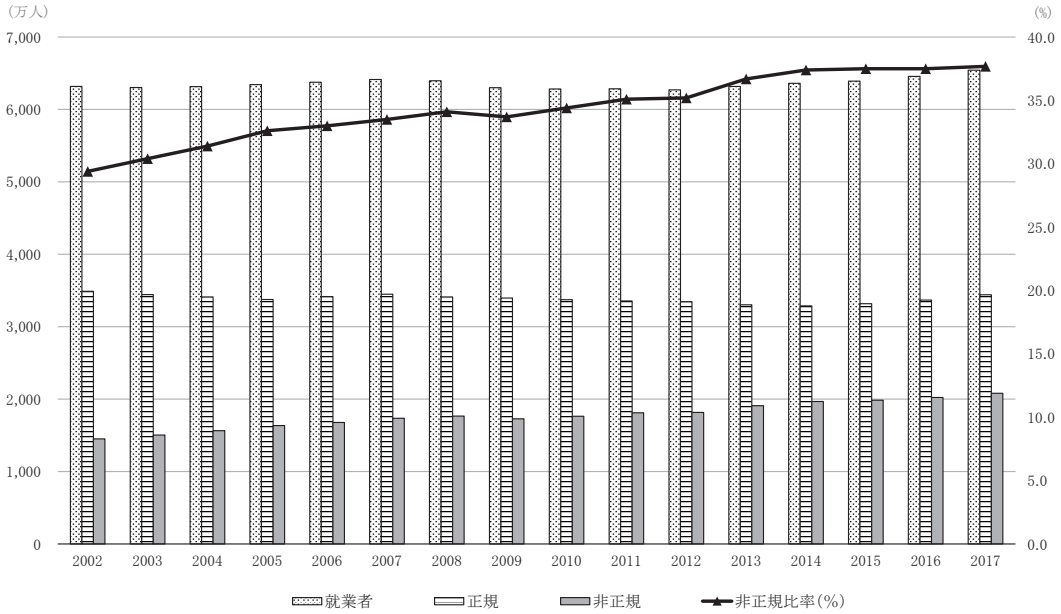
中小企業の雇用、採用をめぐる環境の変化

最初に、中小企業の雇用、採用をめぐる環境の変化について、いくつかのデータを使いながら確認しておきたい。

国内の有効求人倍率（パートを含む）は、**図表１**にあるようにリーマンショック前後に１前後で推移していたが、リーマンショック後に急速に低下し、2009年半ばには0.4近くまで落ち込んだ。その後上昇を続けるが、東日本大震災の影響などもあり、１を超えたのは13年秋だった。しかし、その後はさらに上昇を続け、2016年末から17年にかけては1.5を超えている。一方、完全失業率はリーマンショック後には５％を超えていたが、その後低下を続け、17年に入り３％を下回るようになった。労働市場はかつてなく逼迫している。

この点を労働力の供給の側面から見たのが**図表２**である。就業者数は、リーマンショック前

図表２　就業者数、正規・非正規従業者数と非正規従業者比率の推移（万人、％）



出所）総務省統計局「労働力調査」より作成。
注）正規従業者、非正規従業者の合計は役員を除く雇用者になる。

の2007年6,415万人がリーマンショック後に減少し、12年には6,271万人まで落ち込んだ。しかし、その後増加し、16年にはリーマンショック前を超え、17年にはさらに増加し6,542万人となった。但し、雇用者（役員を除く）の中で正規は02年3,489万人が07年3,449万へと減少を続けていたが、この傾向はリーマンショック後さらに強まり、12年には3,345万人にまで減少した。最近の労働市場逼迫化においてやや増加し17年に3,441万人となったもののリーマンショック前より少ない。一方、非正規は、リーマンショック後に一時減少したものの、その後は増加を続け17年には2,081万人になりリーマンショック前を大きく上回っている。非正規比率は、02年の29.4％が17年には37.7％となっている。

こうした状況の中で、**図表３**にあるように、最近の同友会景況調査（DOR）でも人手の過不足感 DI（「人手の過剰感」－「人手の不足感」）が、リーマンショック後右下がりが続いている。近年は大きくマイナスとなっており、人手不足感が強まっていることがわかる。**図表３**では、経営上の力点として「人材確保」「社員教育」、経営上の問題点として「従業員の不足」への回答率（いずれも３つまでの複数の項目選択）の変化も示している。「人材確保」「従業員の確保」は、「人手の過不足感 DI」の動きと連動して、ほぼ平行して最近高まりを見せ、経営上の問題点として「従業員の不足」を回答する企業は、2017年１～３月期、７～９月期で１位となった。

「社員教育」については、最近高まりを見せているものの、「人材確保」とは動きが異なっている。本特集の植田浩史「中小企業と人材育成・社員教育」で言及されるように、中小企業家同友会では1970年代から社員教育の重要性を指摘しており、DOR 調査が始まった90年代から傾向として経営上の力点として選択する比率は上昇を見せていた。最近は45％前後とかつてない高さを示しているが、傾向としての比率上昇に人手不足感が拍車をかけたものとして考えられる。いずれにしても、「人材確保」「社員教育」は現在の同友会会員企業にとってかつてないほど高い位置づけの課題になっている。

図表3　DOR による経営上の力点・問題点、人手の過不足感 DI の推移（３期移動平均）

特別調査の課題

以上の現状を踏まえて、特別調査のプロジェクトチームでは次の点を課題とし調査の分析と研究を行った。

第１に上記に示した環境変化の中で同友会会員企業が従業員の採用や教育に対して、どのような問題意識を持ち、対応しているのか、について明らかにすることである。その際に近年中同協で実施された「採用と社員教育」に関連する調査を参考にした。大規模調査としては2004年に今回同様特別調査として実施された「転換期における雇用・労働の変化」があり、他にも2015年４～６月に中同協社員教育委員会が実施した「会員企業での社員教育に関するアンケート」、2015年10～12月期 DOR の「採用・人材確保への取り組み」に関するオプション調査などがある。これらの調査については、調査票の参考にしたと同時に、調査結果の分析に当っても必要に応じて適宜活用した[1)]。

第２に、今日の厳しい採用状況の下で、採用、社員教育、企業経営等に対し中小企業家同友会が提起している課題の有効性について検討することである。中小企業家同友会は、1970年代から、経営指針をベースに共同求人活動、社員教育活動を有機的に連関させ、採用や人材育成を進めてきた。採用にあたっても共同求人活動を通じて新卒採用に取り組んでいる企業も少なくない。一般に中小企業は、採用は中途採用、従業員の勤続年数も短いため、積極的に社員教育を行うことはない、と考えられることが多かったが、中小企業家同友会では新卒採用、社員教育を重視してきた。今回の特別調査結果も、日本の中小企業全体の平均値と比べると中小企業家同友会の特徴を反映したものになっている場合が少なくない。われわれは、こうした点をむしろこれからの日本の中小企業の採用と社員教育のあり方を検討する上で意味があると考えている。

したがって、第３に、中小企業家同友会の会員企業の採用と社員教育の実態を通して、今後の日本の中小企業における採用、社員教育についての課題を検討することである。人口減少が進む日本において労働力不足は構造的なものであり、中小企業は労働力不足を前提として企業経営を行っていかなければならない。また、経営環境が大きく変動する今日、経営指針を明確にし、経営計画に則った企業経営を行うことが必要であり、そのために必要な人材確保と社員教育による社員の成長と社員満足度の向上、そしてそうした活動を通した収益の確保と企業の成長が求められる。採用と社員教育を企業経営の好循環に組み入れていくことが不可欠であるが、そのための課題を特別調査の結果を通して検討していきたい。

特別調査の概要

前述したように、特別調査は、中小企業家同友会会員33,902社を対象に実施された。調査時期は、2017年６月１日～30日で、同友会活動支援システム「e.doyu」のアンケート機能を活用し、直接入力してもらった。調査票の調査項目は、①従業者数とその変化、②採用活動の状況、③採用の目的や重視すること、④社員教育の実施状況、⑤社員教育・研修の目的や位置づけ、⑥定着率と定着率向上への取り組み、の６項目である。

アンケート調査の回答数は2,009（回答率5.9％）である。回答企業の属性については、**図表４**のとおりである。業種は、DOR 調査で行っている４業種区分による。正規従業員数規模は、20名未満で全体の７割を占めており、全体の数字は小規模企業の状況に影響を強く受けている。

また、８月には「採用と社員教育」に関し東京、埼玉、千葉、群馬、福岡の会員企業を訪問し、現状と課題についてお話を伺った。企業訪問で得た知見についても直接的、間接的に今回

図表4　特別調査回答企業の属性

業種	建設業	製造業	流通・商業	サービス業	その他	計
件数	319	490	593	590	17	2,009
%	15.9%	24.4%	29.5%	29.4%	0.8%	100.0%

正規従業員数	5名未満	5名以上 10名未満	10名以上 20名未満	20名以上 50名未満	50名以上 100名未満	100名以上	計
件数	607	410	417	377	131	67	2,009
%	30.2%	20.4%	20.8%	18.8%	6.5%	3.3%	100.0%

社員平均年齢	20 ～ 29歳	30 ～ 39歳	40 ～ 49歳	50 ～ 59歳	60歳以上	計
件数	82	719	904	253	51	2,009
%	4.1%	35.8%	45.0%	12.6%	2.5%	100.0%

3年前と比較した 正規従業員数	増えた	変わらない	減った	計
件数	918	750	341	2,009
%	45.7%	37.3%	17.0%	100.0%

3年前と比較した 売上高	増加	横ばい	減少	計
件数	1,154	369	486	2,009
%	57.4%	18.4%	24.2%	100.0%

出所）『採用と社員教育』特別調査結果による。

の研究に反映している[2)]。

なお、特別調査の概要と結果（単純集計結果）については、すでに「同友会特別調査報告（DOR）第122号」（http://www.doyu.jp/research/theme/data/dor_122.pdf）として2017年10月に発表するとともに『中小企業家しんぶん』2017年11月５日号にも概要を掲載した。

特別調査特集の構成

以上の問題意識にもとづいて、前述したように各プロジェクトメンバーである植田、山本、和田と協力委員である田浦が、特別調査の結果を活用し、以下の内容で研究を行い、その成果を特集として発表することとなった。

植田浩史「中小企業と人材育成・社員教育」では、DOR や特別調査の結果を用い、単純集計、クロス集計を用いながら、人材育成・社員教育の実状、目的、位置づけ、さらに業績や採用への影響などを分析した。その結果、採用と社員教育を企業経営に位置づけ実績を上げている好循環型企業がある一方、小規模企業での教育実施比率の低さ、経営指針での位置づけや計画的実施の割合に限界、などの課題があることが判明した。

山本篤民「中小企業の新卒採用の特徴と意義」は、特別調査結果の分析を通して、新卒採用を実施している中小企業の特徴を明らかにするとともに、新卒採用の意義について論じた。新卒採用を行っている中小企業は、採用した従業員に対する満足度の割合が高いことや、「経営指針」の策定割合が高いことなどが明らかになった。また、新卒採用の意義としては、自社に適した人材の育成、新卒採用者への教育を通しての経営理念の浸透や先輩従業員の成長、人材の多様性の確保があげられる。

和田耕治「中小企業にとっての人材確保の課題―採用の目的、社員に期待する能力を中心として―」は、正社員の生涯賃金が３億円近くになり、採用は企業にとって最大の投資であると

の認識に立ち、採用する目的、重視すること、期待される能力について、アンケート調査を中心に分析した。最後に、社員が企画調整力を持つこと、右腕人材が確保・育成されることが、企業の今後の成長・発展のための課題であるとしている。

田浦元「中小企業の採用活動と社員定着率についてのミクロデータ分析―中同協『採用と社員教育』特別調査をもとに―」では、社員定着率を分析軸としたミクロデータ分析を実施し、集計データの分析では分かり得ない以下の点を初めて明らかにした。第１に採用で期待する能力について、応募者の精神力に期待しない企業ほど、中途採用で営業力に期待しない企業ほど、新卒採用で創造力に期待する企業ほど、社員定着率が高いことを明らかにした。第２に採用で何を重視すると、第３にどのような定着率向上への取組みが、社員定着率を高めるかについても明らかにした。

注

1)特別調査「転換期における雇用・労働の変化」については、『企業環境研究年報』第９号（2004年）に特集として以下の５本の論文が掲載された。
永山利和「進化する中小企業の雇用・労働の運用～同友会会員企業による空洞化対応への未来的考察」
菊地進「『新卒』の採用・育成を重視する経営～若者の就職意識の希薄化が進む中で」
鬼丸朋子「非正規従業者の多様化と活用のあり方～中同協『転換期における雇用・労働の変化』特別調査を手がかりに」
山本篤民「ソフトウェア業における雇用戦略と派遣労働」
田浦元「中小企業の雇用と労働についての統計的分析～中同協『転換期における雇用・労働の変化』特別調査をもとに」

2)訪問企業の一部については『中小企業家しんぶん』2017年11月5日号、12月5日号、2018年1月5日号、２月5日号、３月5日号に「採用と教育 特別編」として紹介した。

＜ 資料；特別調査 調査票 ＞

「中同協・採用と社員教育 特別調査」

会員各位

中小企業家同友会全国協議会　幹事長　広浜　泰久
企業環境研究センター　座長　吉田　敬一
2017 特別調査プロジェクト

日頃より中同協の調査活動へのご協力に感謝申し上げます。厳しい経営環境が続くなか、ＤＯＲ調査でも経営の力点として「人材確保」を挙げる企業が増え続けるなど、中小企業における人材確保が重要な経営課題になっています。

このたび、企業環境研究センターでは、「採用と社員教育」に関する特別調査を行うことになりました。全国的な大規模調査を通じて実態・課題を明らかにし、採用や教育に関する政策提言、企業づくりに生かしていくことをめざしています。趣旨をお汲み取りのうえ、調査へのご協力をお願いいたします。

【フェイス部分】

●社名
●都道府県名　／
●設立年(西暦)　／　（　）年
●業種　／　１．建設業　　２．製造業　　３．流通・商業　　４．サービス業　　５．その他
●主な仕事の内容　／　記述
●社員の平均年齢　／
　１．20～29 歳　　２．30～39 歳　　３．40～49 歳　　４．50～59 歳　　５．60 歳以上
●売上高は 2014 年（3 年前）と比較して　／　１.増えた　２.不変　３.減った
●直近の決算での経常利益　／　１.増収増益　２.増収減益　３.減収増益　４.減収減益　５.横ばい
●現在の業況水準　／　１.良い　２.やや良い　３.そこそこ　４.やや悪い　５.悪い
●経営指針の有無　／　１．ある　　２．作成中　　３．ない
●就業規則の有無　／　１．ある　　２．あるが見直し中　　３．作成中　　４．ない
●中長期ビジョン（計画）の有無　／　１．ある　　２．作成中　　３．ない
●同友会の共同求人活動　／
　１．参加している　　２．参加していない　　３．かつて参加していた　　４．知らない
●最近 3 年間で同友会が実施する教育・研修活動への参加　／
　１．参加した　　２．参加していない　　３．知らない

【１】貴社の従業者数（社長・専務などの常勤役員含む）とその変化についてうかがいます。

（１）正規従業者の人数と変化

①2017 年 4 月における「正規従業者数」の人数をお答えください。　／　（　）　人

②3 年前 4 月と比べて「正規従業者」の人数は変化しましたか。
　１．増えた　　２．変わらない　　３．減った

③2017 年度中に「正規従業者」の新たな採用計画はありますか。
　１．ある　　２．ない

④今後（向こう 3 年）の「正規従業者」の人員計画について一つ選んでください。
　１．増やしたい　　２．現状維持　　３．減らしたい

（２）非正規従業者（派遣・契約・臨時・パート・アルバイト）の人数と変化

①2017 年 4 月における「非正規従業者数」の人数をお答えください。　／　（　）　人

②3 年前 4 月と比べて「非正規従業者」の人数は変化しましたか。
　１．増えた　　２．変わらない　　３．減った

③2017 年度中に「非正規従業者」の新たな採用計画はありますか。
　１．ある　　２．ない

【２】貴社の採用活動についてうかがいます。

（１）採用活動の実施状況について一つ選んでください。

１．毎年、定期採用を実施　２．ほぼ毎年、定期採用を実施　３．３年に一度程度、採用を実施
４．必要に応じて適宜、採用を実施　５．実施していない
６．その他（　　）

（２）2016年度に行った採用活動についてうかがいます。

①2016年度の採用活動の実施状況についてすべて選んでください。

１．新卒・第二新卒を中心として実施　２．中途採用（若年者、35歳未満）を中心に実施
３．中途採用（中高年、35歳以上）を中心に実施　４．新卒・中途にこだわらずに実施
５．採用活動は行わなかった　６．その他（　　）

＊①で「５．採用活動は行わなかった」とお答えの方は設問【３】に移ってください。それ以外の方は、以下の設問に続けてお答えください。

②2016年度に行った採用活動として該当するものすべてをお答えください。

１．Jobwayへの登録　２．就職サイトへの登録（Jobway以外）
３．自社のホームページでの求人　４．同友会の合同説明会　５．同友会以外の合同説明会
６．自社の個別説明会　７．大学・高校などでの就職説明会　８．ＯＢ・ＯＧ訪問の受入れ
９．ハローワークへの登録　10．人材マッチング・紹介サービスの利用
11．親族・知人などへの紹介依頼　12．その他（　　）

③2016年度の採用活動の結果について、新卒者・第二新卒と中途者の採用人数をそれぞれお答えください。

新卒者・第二新卒　（　）　人
中途者　（　）　人

④2016年度の採用人数の結果についてお答えください。

１．目標人数を採用できた
２．採用できたが目標人数には達しなかった（目標人数の50%以上）
３．採用できたが目標人数には達しなかった（目標人数の50%未満）
４．1人も採用できなかった

⑤④で「１．目標人数を採用できた」「２．採用できたが目標人数には達しなかった（目標人数の50%以上）」「採用できたが目標人数には達しなかった（目標人数の50%未満）」と答えた方にうかがいます。

2016年度における採用時の目標に対して実際に採用した従業員の満足度をお答えください。

１．非常に満足している
２．満足している
３．どちらともいえない
４．不満である
５．非常に不満である

【３】貴社の社員の採用の際に注目することについてうかがいます。

（１）採用上、何を重視しますか。（３つまで選んでください）

１．新卒　２．経験　３．若さ　４．適性　５．縁故　６．居住地
７．学歴　８．第一印象　９．健康　１０．資格　１１．協調性
１２．経営理念への共感　１３．志望の熱意　１４．その他（　　）

（２）正規社員を採用するにあたって期待する能力は何ですか。（３つまで）

①新卒採用の場合　②中途採用の場合　（①、②該当なしの場合は未回答を許可する）

１．企画力　２．調整力　３．営業力　４．技術力　５．コミュニケーション力
６．精神力　７．人脈・ネットワーク　８．創造力　９．語学力　１０．学習能力
１１．問題解決能力　１２．問題発見能力　１３．受容力　１４．その他（　　）

（３）社員を採用する目的をお聞かせください。　（３つまで選んでください）
１．基幹業務の担い手　２．技術的な専門性の確保　３．専門知識・資格の確保
４．周辺・定型業務の担い手　５．責任ある業務遂行のため　６．次世代人材の育成
７．長期経営計画への対応　８．将来の幹部社員の育成・確保
９．非正規社員の正規への登用　１０．その他（　　）

【４】貴社の社員教育についてうかがいます。
（１）下記の社員層を対象とした教育・研修で実施しているものをすべて選んでください。
１．新入社員　２．若手社員（新入社員以外）　３．中堅社員　４．幹部社員
５．資格取得をめざす社員　６．昇任・昇格対象者　７．パートまたはアルバイト　８．全社員
９．特に実施していない　１０．その他（　　）

（２）社員教育・研修はどのような形態で実施していますか。
該当するものすべてを選んでください。
１．日常の業務の中で対応（OJT）　２．社長（経営者）が実施
３．社長以外の社内講師（OB/OG、嘱託などを含む）が社内で実施　４．社外講師を呼び社内で実施
５．社外の教育・研修に参加　６．通信教育　７．ｅーラーニング
８．他社の見学・派遣　９．同友会が開催する行事への参加　１０．特に実施していない
１１．その他（　　）

（３）以下の項目は、社員教育・研修の目的についてうかがいます。
それぞれの項目について１～５の中から一つを選んでください。

① 社員の問題解決能力の向上はどの程度重要だと考えますか。
１．大変重要　２．やや重要　３．あまり重要とは思わない　４．まったく重要とは思わない
５．わからない

② 社員の問題発見能力の向上はどの程度重要だと考えますか。
１．大変重要　２．やや重要　３．あまり重要とは思わない　４．まったく重要とは思わない
５．わからない

③ 社員の資格取得、スキルの向上はどの程度重要だと考えますか。
１．大変重要　２．やや重要　３．あまり重要とは思わない　４．まったく重要とは思わない
５．わからない

④ 社員の人格や教養の向上はどの程度重要だと考えますか。
１．大変重要　２．やや重要　３．あまり重要とは思わない　４．まったく重要とは思わない
５．わからない

⑤ 社員の昇進・昇格はどの程度重要だと考えますか。
１．大変重要　２．やや重要　３．あまり重要とは思わない　４．まったく重要とは思わない
５．わからない

⑥ 社員満足度の向上はどの程度重要だと考えますか。
１．大変重要　２．やや重要　３．あまり重要とは思わない　４．まったく重要とは思わない
５．わからない

⑦ 労働力不足への対応はどの程度重要だと考えますか。
１．大変重要　２．やや重要　３．あまり重要とは思わない　４．まったく重要とは思わない
５．わからない

⑧ 熟練の継承はどの程度重要だと考えますか。
１．大変重要　２．やや重要　３．あまり重要とは思わない　４．まったく重要とは思わない
５．わからない

⑨ 社内のコミュニケーションの円滑化・向上はどの程度重要だと考えますか。
1．大変重要　2．やや重要　3．あまり重要とは思わない　4．まったく重要とは思わない
5．わからない

⑩ 新規事業、新商品・サービスの展開はどの程度重要だと考えますか。
1．大変重要　2．やや重要　3．あまり重要とは思わない　4．まったく重要とは思わない
5．わからない

⑪ 生産性の向上はどの程度重要だと考えますか。
1．大変重要　2．やや重要　3．あまり重要とは思わない　4．まったく重要とは思わない
5．わからない

⑫ 経営理念の共有はどの程度重要だと考えますか。
1．大変重要　2．やや重要　3．あまり重要とは思わない　4．まったく重要とは思わない
5．わからない

⑬ 経営計画の共有はどの程度重要だと考えますか。
1．大変重要　2．やや重要　3．あまり重要とは思わない　4．まったく重要とは思わない
5．わからない

⑭ 新入社員、若手社員の定着はどの程度重要だと考えますか。
1．大変重要　2．やや重要　3．あまり重要とは思わない　4．まったく重要とは思わない
5．わからない

（4）現在、貴社で行われている社員研修・教育についてうかがいます。
① 社員の教育・研修は、企業指針書、経営計画に明確に位置づけられていますか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

② 社員の教育・研修に他社の事例を参考にしていますか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

③ 社員の教育・研修の課題は、一人ひとり明確にしていますか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

④ 社員の教育・研修は、計画的に実施していますか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

⑤ 社員の教育・研修に外部（政府や自治体等）の補助金を活用していますか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

⑥ 社員の教育・研修の機会は増えていますか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

⑦ 社員の教育・研修の重要性は高まっていますか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

⑧ 社員の教育・研修の成果は上がっていますか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

⑨ 社員の教育・研修に同友会が開催する行事は有効ですか。
1．はい　2．いいえ　3．どちらでもない　4．わからない

【５】貴社の社員の定着率について

（１）2013 年度に採用した正規従業員のうち、2017 年 4 月 1 日まで働き続けている割合をお答えください。

１．20％未満　２．20％～40％未満　３．40％～60％未満　４．60％～80％未満
５．80％以上　６．採用していない

（２）社員の定着率を向上するために取り組んでいることをすべて選んでください。

１．本人の希望を生かした配置　２．OJT の実施　３．OFF－JT の実施　４．メンター制度
５．職場における人間関係への配慮　６．資格取得支援　７．賃金の向上（基本給・ボーナス）
８．福利厚生の充実　９．業務量の適正化　10．休日をとりやすくする
11．残業時間を減らす　12．仕事と家庭の両立支援策の充実　13．在宅勤務やテレワークの導入
14．特に取り組んでいない　15．その他（　　）