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 ―

田浦　元
（拓殖大学政経学部准教授）

要　旨

本論文は中小企業の採用活動における意識や行動と社員定着率との関係についてのミクロデータ分析を試みたものである。分析には中小企業家同友会「採用と社員教育」特別調査および中小企業家同友会景況調査（DOR 調査）定期調査のミクロデータを使用した。なお、DOR 調査とその特別調査を使用し、企業の採用活動の各指標について社員定着率の視点からミクロデータ分析を試みた先行研究はこれまでに無く本論文が初の試みである。

分析の結果、DOR 定期調査の分析からは、現在、中小企業の人手不足問題が急速に深刻化していることを示した。「採用と社員教育」特別調査の分析からは、中小企業の採用活動の実態を示した。また、DOR 調査のデータを用いた社員定着率別ミクロデータ分析を初めて実施し、採用活動における意識や行動と社員定着率との関係について以下を明らかにした。

採用の際に期待する能力については、第1に、新卒採用と中途採用のいずれにおいても応募者の「精神力」に高い期待を寄せる企業ほど社員定着率が低く、「精神力」に期待しない企業ほど社員定着率が高いことを明らかにした。第2に、中途採用の「営業力」にも期待しない企業ほど社員定着率が高いことを明らかにした。第3に、新卒採用では「精神力」よりも「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。また、採用上重視することとして、「協調性」、「志望の熱意」、「新卒」を重視する企業ほど社員定着率が高くなることを示した。さらに、社員定着率向上への取り組みの中では、「職場における人間関係への配慮」、「賃金の向上」、「福利厚生」、「業務量の適正化」、「Off-JT の実施」が社員定着率を高めることを明らかにした。

キーワード

ミクロデータ分析，採用活動，社員定着率，人手不足，中小企業景況調査

はじめに

中小企業における採用の問題が急速に顕在化している。代表的な景況調査のひとつである中小企業家同友会景況調査（DOR 調査）にも人手不足問題の深刻化が見られる。またこのような採用環境の変化を受けて、中小企業家同友会は2017年に「採用と社員教育」特別調査を実施している。

本稿は、この「採用と社員教育」特別調査およびDOR 定期調査のミクロデータを用いて、中小企業の採用活動についての分析を試みるものである。採用環境が悪化する中で、企業は採用活動を一層重視するようになった。また、社員の離職を減らすべく、社員定着率の向上についての取り組みも活発化させている。そこで本稿では、採用活動と社員定着率との関係を明らかにすることを中心に、最近の中小企業の採用活動についての分析を試みる。第１節ではDOR 調査の概要と今回の手法で分析を行なうことの有効性を示す。第２節ではDOR 定期調査に見られる採用問題について検討する。第３節では「採用と社員教育」特別調査に見られる採用活動における意識や行動について分析を行ない、第４節ではこれらと社員定着率との関係を明らかにすることを試みる。

１．DOR 調査と分析の有効性

中小企業家同友会景況調査（DOR 調査）[1]は、わが国の代表的な企業景況調査のひとつである[2]。中小企業家同友会の会員企業を調査対象とした企業景況調査であり、1990年の調査開始以来、毎年４回、四半期毎に景況を示している。このDOR 調査は他の政府統計と比較しても遜色なくおよそ同様の傾向を示し、かつ「横ばい」回答の割合が低いため、信頼性が高く景気に敏感な調査として知られている[3]。そのためDOR 調査を用いた先行研究も多く蓄積されている。他の企業景況調査と比較したDOR 調査の特徴や有用性について示した先行研究には、菊地（1996）[4]、菊地（2001）[5]、鈴木（2003）[6]、阿部（2011）[7]、田浦（2012）[8]等がある。

また、中小企業家同友会では定期調査であるこのDOR 調査の他に、単発調査として特別調査を実施している（本稿では以下、特別調査と区別するために、定期調査であるDOR 調査を「DOR 定期調査」と呼ぶ）。中小企業家同友会が実施した特別調査の中で採用活動に関するものは、2004年に実施された「転換期における雇用・労働の変化」特別調査（以下、2004年特別調査）がある。今回、2017年に実施された「採用と社員教育」特別調査は、この2004年特別調査以来の13年ぶりの採用活動に関する特別調査である[9]。

2004年特別調査は、日本経済がバブル経済崩壊からの再生の最中、企業の雇用形態が大きく転換し始めた時期に実施された調査である。非正規従業者の雇用形態が多様化する一方、中小企業の採用環境は好転傾向にある中でこの特別調査は実施されている。2004年特別調査の調査データをもとに分析を試みた先行研究としては、永山（2004）[10]、菊地（2004）[11]、鬼丸（2004）[12]、山本（2004）[13]、田浦（2004）[14]等がある。2004年特別調査では、正規従業者と非正規従業者との対比に焦点を当てることが調査の中心となっており、先行研究も同様の視点によるものが中心的である。また、中小企業を取り巻く採用環境が好転傾向にある中での調査であったため、社員定着率についての調査は行なわれていない。なおDOR 定期調査でも、社員定着率に関する質問項目は設けられていない。そのため特別調査を含めDOR 調査を用いた先行研究に、社員定着率についての詳細な分析を行なったものはこれまでに無い。

今回の「採用と社員教育」特別調査では、社員定着率について２つの質問項目が設けられている。この特別調査に関する先行研究は、現時点では調査報告書である中小企業家同友会企業

環境研究センター（2017）[15] のみであるが、この報告書には社員定着率については全体としての単純集計の結果が示されているのみで詳細な分析は示されていない。このことは調査結果の速やかな公表を目的とした報告書としては至極妥当である。しかしこの社員定着率を用いたミクロデータ分析が可能であれば、これまでの先行研究では示すことのできなかった採用活動と社員定着率の関係を明らかにすることができると考えられる。

そこで筆者は、中小企業家同友会全国協議会に学術目的での秘匿処理済ミクロデータの貸与申請を行ない、その許諾を得ることができた。今回ミクロデータの使用許諾を得ることができたデータは、「採用と社員教育」特別調査の秘匿処理済ミクロデータ、および、DOR 定期調査の秘匿処理済ミクロデータである。DOR 定期調査については1990年第１四半期から2017年第２四半期までの秘匿処理済ミクロデータの使用許諾を得ることができた。これらのミクロデータを再集計することで、集計データからでは分かり得ない情報を得ることができる。そこで本稿ではこの社員定着率を分析の主軸とし、「採用と社員教育」特別調査および DOR 定期調査のデータを用いて、採用活動についての意識や行動についてのミクロデータ分析を試みる。

２．DOR 定期調査にみる採用問題の顕在化

a. 経営上の問題点

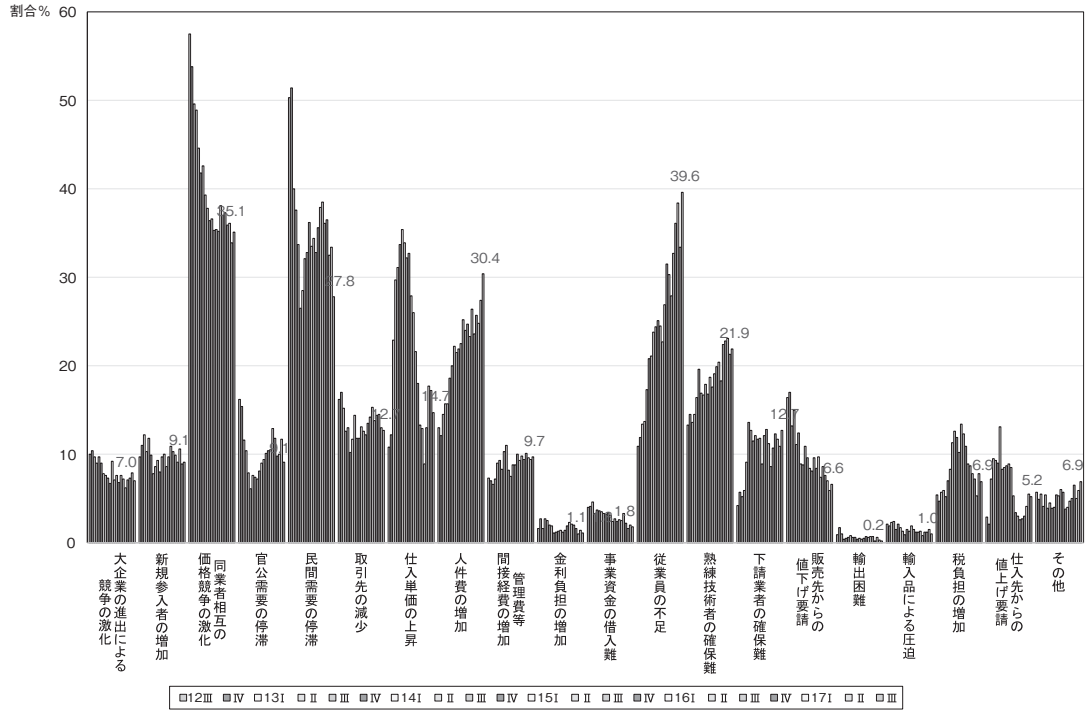
現在、わが国の中小企業は採用環境の急速な悪化に直面している。本節では DOR 定期調査に見られる採用環境の問題について分析を行なう。DOR 定期調査では主となる景況感についての質問項目の他に、従業員数、労働時間、経営上の問題点、経営上の力点等についての調査も行なっている。はじめにこの中から経営上の問題点について見てみたい。

経営上の問題点については、今期の問題点のうち「深刻なものを下記より上位３つまで選んで下さい」とする複数回答（MA：Multiple Answer）として聞いている。回答企業は上位３つまでを選択して回答するが、それらの順位については聞いていない。回答選択肢は、「1. 大企業の進出による競争の激化」、「2. 新規参入者の増加」、「3. 同業者相互の価格競争の激化」（以下、「価格競争激化」）、「4. 官公需要の停滞」、「5. 民間需要の停滞」（以下、「民需停滞」）、「6. 取引先の減少」、「7. 仕入単価の上昇」、「8. 人件費の増加」（以下、「人件費増」）、「9. 管理費等間接経費の増加」、「10. 金利負担の増加」、「11. 事業資金の借入難」、「12. 従業員の不足」（以下、「従業員不足」）、「13. 熟練技術者の確保難」、「14. 下請業者の確保難」、「15. 販売先からの値下げ要請」、「16. 輸出困難」、「17. 輸入品による圧迫」、「18. 税負担の増加」、「19. 仕入先からの値上げ要請」、「20. その他」である。

DOR 調査は1990年に開始されたが、経営上の問題点は翌91年から調査が行われている。筆者は過去のミクロデータを再集計し、この質問項目における回答割合の推移を時系列的に分析した。そのうち2012年以降の回答割合を示したものが図１である。図１を見ると12年頃は、「価格競争激化」と「民需停滞」の２つが第１位、第２位となっている。しかも、第３位以下の回答割合を大きく引き離している。すなわち、この頃は「価格競争激化」と「民需停滞」が経営上の二大問題点となっていたといえる。なお、91年から2012年までもこの２つが常に第１位と第２位となっている。この点については中小企業家同友会企業環境研究センター（1991－2012）[16] で確認することができる。

しかし最近この傾向に変化が生じている。図１を見ると、「従業員不足」の回答割合が急速に増加している。2016年第４四半期（以下、2016q4と示す。他の時期についても同様に表記する）には、「従業員不足」がこれまでの二大問題点を初めて上回り、第２位となっている。回答割合は第１位「民需停滞」（36.5％）、第２位「従業員不足」（36.1％）、第３位「価格競争

図１　経営上の問題点の推移



出所：ミクロデータより筆者作成。 単位：割合 (%)。複数回答。

激化」（35.9％）である。

さらに、次の2017q1には、「従業員不足」（38.4％）が二大要因のいずれをも抜き去り、調査開始以来初めて第１位となっている。なお、「価格競争激化」（36.1％）が第２位、「民需停滞」（32.5％）が第３位である。91年の調査開始以来、様々な経済情勢の変化の中でも超えるものが現れなかった二大問題点を、「従業員不足」が急速に抜き去り最上位の問題点となっている。このことを鑑みると、「従業員不足」の浮上が経営上どれだけ深刻な問題となっているかがわかる。

続く2017q2には、新入社員が多く入社する年度始まりの時期[17]であることもあり第２位となったものの、2017q3には再び第１位となっている[18]。しかも回答割合はさらに上昇し39.6％となっている。第２位の「価格競争激化」の35.1％を５ポイント以上上回り、およそ４割の企業が懸念する経営上の最大の問題点となっていることがわかる。また、二大問題点のもう一方である「民需停滞」は27.8％で第４位となっている。そして「民需停滞」を抜いて第３位となったのは「人件費増」である。「人件費増」が「民需停滞」を上回ったのも、調査開始以来初めてのことである。この「人件費増」も労働供給の不足がもたらした問題点といえる。このように「従業員不足」や「人件費増」が急速に増加し、中小企業の人手不足問題はかつてない極めて深刻な水準に達しているといえる。

b. 人手と設備の過不足

DOR 調査では、人手の過不足感、設備の過不足感についても調査を行っている。人手の過不足感については、「現在の人手の過不足」を前年同期比として聞いている。「1. 過剰」、「2. やや過剰」、「3. 適正」、「4. やや不足」、「5. 不足」の中から１つを選択してもらう単一回答（SA：Single Answer）で聞いている。設備の過不足

感については、「現在の生産・営業用設備の過不足」という質問項目で聞いている。回答選択肢は人手の過不足感と同様で、「1. 過剰」、「2. やや過剰」、「3. 適正」、「4. やや不足」、「5. 不足」の中から１つを選択してもらう単一回答（SA）である。なお、この質問項目では前年同期比として聞いてはいない。

筆者はこれらの質問項目の回答割合について、過去のミクロデータからDI値を作成して分析を試みた。「過剰」と「やや過剰」を合計した回答数から、「不足」と「やや不足」と合計した回答数を減じ、この質問項目の回答企業数で除した値を「人手過不足DI」とした。なお、「過剰」と「やや過剰」、および、「不足」と「やや不足」についてのウェイト付けは行なっていない[19]。また、設備の過不足感についても同様にミクロデータから「設備過不足DI」を作成した。

図２は、その結果を示したものである。2005q1から本稿執筆時点で最新となる2017q3までの、人手過不足DIと設備過不足DIを時系列グラフとして視覚化している。人手過不足DIについても設備過不足DIについても、値が大きいほど過剰感が強く、値が小さいほど不足感が強いことを示す。また、値が０以上（いわゆる水面上）にあるときは、「過剰」あるいは「やや過剰」と回答した企業のほうが、「不足」あるいは「やや不足」と回答した企業よりも多いことを示すので、全体としては「過剰」側にあることを示す。これに対し、値が０以下（いわゆる水面下）にあるときは、「不足」あるいは「やや不足」と回答した企業のほうが、「過剰」あるいは「やや過剰」と回答した企業よりも多いことを示すので、全体としては「不足」側にあることを示している。

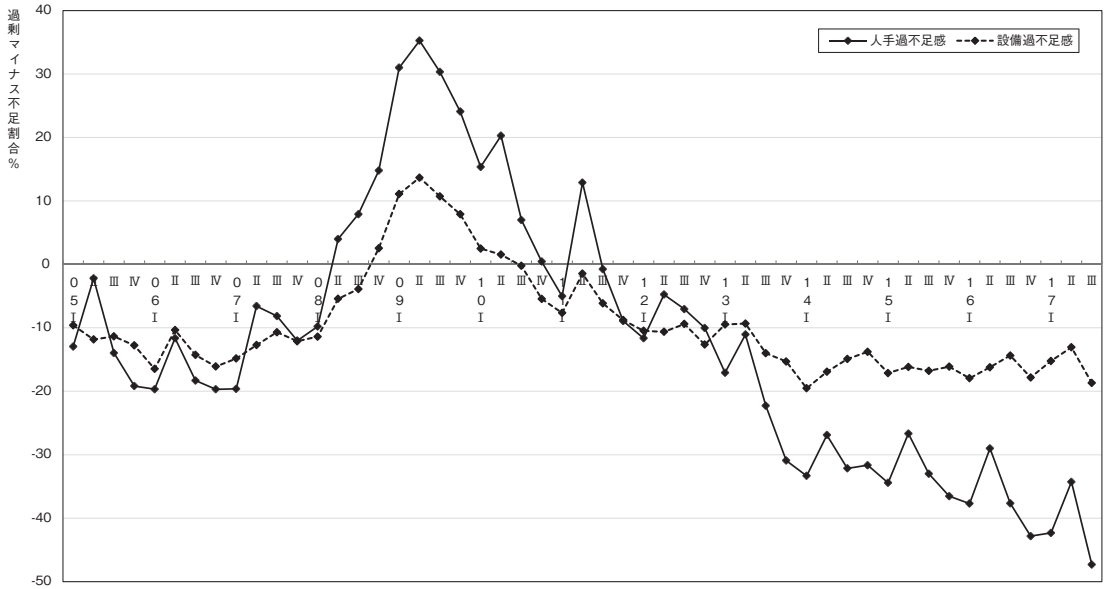
はじめに人手過不足DIの推移について見てみたい。図２をみると、人手過不足DIは、2008q1までは「不足」側で推移していたが、2008q2から「過剰」側に移り、2009q2に最も過剰感が強くなっている。その後、長期的なトレンドとしては過剰感が弱まり続け、2011q3からは「不足」側に移行している。2011q3以降は「不足」側から出ることはなく、トレンドとしては「不足」感は強まり続けている。本稿執筆時点で最新となる2017q3では、人手過不足DIは－47.3となっており、不足感が極めて強くなっていることがわかる。なお図２を見ると、多くの第２四半期には一時的に、不足側では不足感が弱まり、過剰側では過剰感が強まっていることが見てとれる。これは、年度初めの４月を含む第２四半期には多くの企業で新入社員が入社するために現れる傾向である[20]。

次に設備過不足DIについて見てみたい。図２をみると設備過不足DIは、2014q1頃までは人手過不足DIと類似した軌跡を描いている。設備過不足DIも人手過不足DIと同様に、2005q1以降「不足」側で推移していたが、2008q1頃から不足感が急速に弱まっている。「過剰」側に移行するのは少し遅れて2008q4からであるが、人手過不足DIと同様に2009q2に最も過剰感が強まっている。2009q2を境に過剰感が弱まり続けるトレンドも同様である。「不足」側に移行するのは、人手過不足DIよりも１期早く2010q3からである。その後2014q1頃までは、人手過不足DIと同様に「不足」側で不足感が強まり続けている。

しかし類似した軌跡を描いてきた設備過不足DIと人手過不足DIは、2014q1頃を境に異なる傾向線を描くようになる。設備過不足DIは、2014q1からはこれ以上不足感を強めることはなく、およそ－15％から－20％の割合で横ばいに推移している。これは、長期に渡り設備の不足感を強めてきた中で徐々に設備投資が実施され、設備の過不足感がある程度安定化していることを示している[21]。

以上のようにミクロデータから人手過不足DIと設備過不足DIを作成しその推移を検討した。その結果、設備過不足DIは長期に渡り「不足」側で推移し続けてはいるものの、現在は－20％を下回らない程度の水準である意味では安定的に横ばいで推移しているといえる。人手

図２　人手と設備の過不足感の推移



出所：ミクロデータより筆者作成。 単位：過剰マイナス不足割合 (%)。

過不足 DI も長期に渡り「不足」側で推移していることは同様の傾向であるが、設備過不足 DI とは異なり依然として不足感が強まり続けていることが、本稿の分析から明らかになった。設備投資は金銭的な投資を行なえば実施することができる。この期間、設備投資への努力を行なってきた企業が、同じ時期に人手不足感を解消することができずにいるばかりか不足感が強まり続けていることから、現在の人手不足がどれほど深刻であるかを窺い知ることができる。

３.「採用と社員教育」特別調査にみる採用活動と定着率

a. 採用活動における意識と行動

中小企業家同友会では前節でみた定期調査である DOR 定期調査とは別に、単発調査として特別調査を実施している。2017年には「採用と社員教育」特別調査が実施された。本節ではこの「採用と社員教育」特別調査の調査結果について検討する。

「採用と社員教育」特別調査は、中小企業家同友会会員企業を調査対象として実施されたインターネット調査[22] である。調査時期は、2017年６月１日から６月30日である。会員企業のうち33902社に調査依頼を行ない、2009社から有効回答を得ている。特別調査の詳細は中小企業家同友会企業環境研究センター（2017）[23] に示されている。筆者はこの「採用と社員教育」特別調査についても、中小企業家同友会全国協議会に秘匿処理済ミクロデータの貸与申請を行ないその許諾を得ることができた。そこで本稿では、この特別調査の個票ミクロデータを使用したミクロデータ分析を試みる[24]。

わが国では、大企業の採用活動は新規学卒一括採用が中心的であり、新入社員の大部分が４月に入社する。しかし中小企業では、新規学卒の定期採用を毎年実施する企業から、定期採用は実施せず必要に応じて採用活動を実施する企業まで、採用活動の状況は千差万別である。そこではじめに今回の特別調査の回答企業の採用活動がどのようなものであるかを見ておく必要がある。

「採用と社員教育」特別調査では、採用活動の実施状況についての質問項目が設けられている。「採用活動の実施状況について一つ選んで

表１　調査対象企業の採用活動実施状況

カテゴリ	実数	割合（%）
1. 毎年 定期採用を実施	322	16.0
2. ほぼ毎年 定期採用を実施	216	10.8
3. ３年に一度程度採用を実施	73	3.6
4. 必要に応じて適宜採用を実施	1069	53.2
5. 実施していない	291	14.5
6. その他	38	1.9
合計	2009	100.0

出所：中小企業家同友会（2017）より筆者作成。

表２　調査対象企業の採用対象

カテゴリ	実数	割合（%）
1. 新卒・第二新卒を中心として実施	516	25.7
2. 中途採用（若年者 ,35歳未満）を中心に実施	585	29.1
3. 中途採用（中高年 ,35歳以上）を中心に実施	317	15.8
4. 新卒・中途にこだわらずに実施	456	22.7
5. 採用活動は行わなかった	583	29.0
6. その他	50	2.5
合計	2009	100.0

出所：中小企業家同友会（2017）より筆者作成。複数回答。

ください。」とする単一回答（SA）で聞いている。回答選択肢は、「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」である。

結果は**表１**のとおりである。採用活動の形態として最も多かったのは、「必要に応じて適宜、採用を実施」（53.2％）であり、回答企業の半数以上が、定期採用ではなく必要に応じた採用活動をしていることが分かる。本稿では、このように調査対象企業の採用活動が新規学卒一括採用を前提としていない点に留意して分析を行なった。

「採用と社員教育」特別調査では、採用の対象についても聞いている。「2016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。」として、回答数を制限しない複数回答（MA）で聞いている。回答選択肢は、「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」である。

結果は**表２**のとおりである。最も多かった回答は、「中途採用（若年者、35歳未満）を中心に実施」であり、2016年度に採用活動を行なった企業の29.1％が若年者の中途採用に狙いを定めた採用活動を実施していることがわかる。また、「新卒・第二新卒を中心として実施」の割合も25.7％と高く、これらを合わせた回答企業の半数以上（54.8％）が若年者を対象とした採用活動を実施していることになる。これに対し、「中途採用（中高年、35歳以上）を中心に実施」は15.8％であり、対象者を定めた採用活動としては中高年よりも若年者を採用しようとしている傾向を読み取ることができる。

さらに「採用と社員教育」特別調査では、採用の目的についても聞いている。中小企業に限らず、企業の正規社員の採用目的は一般に次の２つである。第１は将来的なものも含めその企業の基幹業務の中心となる社員の獲得である。第２は、社内で不足している技術や資格の獲得である。この点について今回の特別調査では、「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）」という質問項目で複数回答（MA）で聞いている。回答選択肢は、「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・提携業務の担い手」、「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」、

表３　調査対象企業の採用の目的

カテゴリ	実数	割合（%）
1. 基幹業務の担い手	871	43.4
2. 技術的な専門性の確保	610	30.4
3. 専門知識・資格の確保	251	12.5
4. 周辺・定型業務の担い手	152	7.6
5. 責任ある業務遂行のため	556	27.7
6. 次世代人材の育成	1208	60.1
7. 長期経営計画への対応	645	32.1
8. 将来の幹部社員の育成・確保	755	37.6
9. 非正規社員の正規への登用	64	3.2
10. その他	42	2.1
合計	2009	100.0

出所：中小企業家同友会（2017）より筆者作成。複数回答。

「9. 非正規社員の正規への登用」、「10. その他」である。複数回答の順位については聞いていない。

この質問項目の調査結果は表３のとおりである。回答割合が最も高かったのは「次世代人材の育成」（60.1％）である。次いで第２位「基幹業務の担い手」（43.4％）、第３位「将来の幹部社員の育成・確保」（37.6％）、第４位「長期経営計画への対応」（32.1％）となっている。これら上位４項目は、いずれも現在および将来における幹部社員あるいは基幹業務を担う社員の獲得を目的としたものである。他方、「技術的な専門性の確保」（30.4％、第５位）、「専門知識・資格の確保」（12.5％、第７位）等が、不足している技術や資格の獲得を目的としたものであるが、いずれもそれほど高い回答割合とはなっていない。

また、これら２大目的以外の選択肢の回答割合はさらに低い。「周辺・提携業務の担い手」は7.6％のみである。この調査の調査結果からも、周辺業務や提携業務の担い手として正規社員を採用することは少なく、これらの業務は非正規の労働力に担当させることが一般的であることが確認できる結果となったといえる。また、「非正規社員の正規への登用」は、僅か3.2％である。このことは中小企業においても正規社員と非正規社員との間には明確な区分があることを示している。基幹業務を担う人材は社外から新たに採用することが一般的で、社内の非正規社員が正規社員へ登用されることは稀であることが示されたといえる。

このように採用目的については、現在および将来に渡り幹部社員や基幹業務の担い手となる人物の採用を目的とする回答割合が圧倒的に高かった。不足している専門技術や資格の確保を目的とする回答割合はそれほど高くなく、周辺業務の担い手として正規社員を採用しようとする回答割合はさらに低いことが分かった。

すなわち今回の特別調査の回答企業の採用活動の状況は、幹部社員や基幹業務の担い手として正規従業者の採用活動を行なっており、定期採用よりは必要に応じて採用活動を行なっている回答者が多く、中高年よりも若年者を採用対象とする回答者が多いことが本節の分析で明らかになった。本稿ではこれらの点を念頭に置いて次節以降の分析を行なうこととする。

b. 社員定着率

「採用と社員教育」特別調査では社員定着率についても調査が行なわれている。「貴社の社員の定着率について」として２つの質問項目が設けられている。その第１は、「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。」という質問項目で、単一回答（SA）で聞いている。回答選択肢は、「1. 20％未満」、「2. 20％～40％未満」（以下、「20％以上40％未満」と示す[25]）、「3. 40％～60％未満」（以下、「40％以上60％未満」）、「4. 60％～80％未満」（以下、「60％以上80％未満」）、「5. 80％以上」、「6. 採用していない」である。社員定着率として最も一般的なもののひとつが３年定着率である。前述のとおり中小企

業では定期採用ではなく必要に応じた採用活動が中心的であるため、このような質問項目であれば13年度の最も遅い時期に採用した社員にとっても３年定着率を聞いていることになる。13年度の早い時期に採用した社員については３年を少し超える定着率となるが、社員定着率の分析に大きな問題は生じない。本稿ではこの質問項目を社員定着率を代表する指標（以下、社員定着率）として分析を行なう。

この調査結果を示したものが**表４**である。「採用していない」とは、2013年度に正規従業員の採用を行なわなかった回答者である。有効回答数2009社のうち、「採用していない」が581社（28.9％）であり、採用を行なった回答者が1428社（71.1％）となっている。本稿ではこのうちの採用を行なった1428社を分析対象とする。

2013年度に採用を行なった1428社のうち、定着率「80％以上」の企業が51.4％となっている。すなわち半数以上の企業で高い定着率となっているといえるだろう。「60％以上80％未満」が18.0％、「40％以上60％未満」が15.5％、「20％以上40％未満」、が6.4％と徐々に割合を減らしている。しかし、「20％未満」は8.6％と若干高い割合となっている。本稿では次節において、この社員定着率を分析軸として、特別調査の調査項目についての詳細なミクロデータ分析を試みる。

表４　社員定着率

カテゴリ	実数	割合（%）
20% 未満	123	8.6
20% 以上40% 未満	92	6.4
40% 以上60% 未満	222	15.5
60% 以上80% 未満	257	18.0
80% 以上	734	51.4
採用していない	581	−
合計（採用していない除く）	1428	100.0

出所：中小企業家同友会（2017）より筆者作成。

４.「採用と社員教育」特別調査のミクロデータ分析

a. 期待する能力

本稿では特別調査の採用活動に関するそれぞれの調査項目について、集計前ミクロデータに遡り社員定着率を分析軸とした再集計を行ない、これまでには知ることができなかった採用活動と社員定着率の関係を明らかにすることを試みた。本節ではこのミクロデータ分析の結果を示す。

「採用と社員教育」特別調査では、採用にあたり期待する能力について聞いている。「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）」という質問項目で、複数回答（MA）で聞いている。回答は、「新卒採用の場合」、「中途採用の場合」の２つに分けてそれぞれ聞いている。回答選択肢はいずれの採用形態とも共通で、「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」である。複数回答の順位については聞いていない。

この期待する能力について、社員定着率を分析軸として秘匿処理済ミクロデータを再集計し、社員定着率を表側としたクロス集計表を作成した。なお DOR 調査データを用いた先行研究において期待する能力の社員定着率を用いたクロス集計表はこれまでに作成されておらず、本稿で初めて作成された。**表５**および**表６**は、この結果を示したものである。表５が新卒採用の場合、表６が中途採用の場合の結果である。

はじめに全体的な傾向について見てみたい。表５および表６の１行目「合計」が回答企業全体の傾向を示した集計結果である。新卒採用でも中途採用でも最も高い回答割合となっている能力は、「コミュニケーション力」である。新

表５　新卒採用で期待する能力（社員定着率別）

		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
合　計		8.7	8.2	12.8	10.9	76.2	29.5	2.5	24.4	2.0	36.2	24.2	16.0	16.8	1.1
社員定着率	20% 未満	5.9	5.9	14.4	12.7	83.9	36.4	2.5	22.0	0.8	43.2	14.4	13.6	17.8	1.7
	20% 以上40% 未満	11.2	13.5	13.5	12.4	78.7	34.8	1.1	23.6	2.2	27.0	25.8	9.0	12.4	0
	40% 以上60% 未満	7.5	8.0	7.5	12.7	75.5	37.7	2.4	23.6	1.9	39.6	19.8	15.6	18.9	0.9
	60% 以上80% 未満	9.0	8.6	12.3	8.6	80.3	34.8	1.6	19.3	2.0	35.2	23.0	17.6	18.0	0.4
	80% 以上	7.2	8.0	12.2	10.8	77.0	27.3	2.0	28.3	1.3	37.3	25.3	15.5	17.6	1.4

出所：ミクロデータより筆者作成。 単位：割合 (%)，複数回答。

表６　中途採用で期待する能力（社員定着率別）

		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
合　計		10.0	11.6	23.9	33.8	69.9	21.7	10.0	13.2	1.3	20.5	37.2	15.1	11.1	0.5
社員定着率	20% 未満	12.7	6.8	26.3	42.4	73.7	31.4	9.3	12.7	0	22.0	31.4	11.0	9.3	0
	20% 以上40% 未満	12.6	14.9	26.4	34.5	71.3	25.3	5.7	16.1	0	12.6	35.6	16.1	5.7	1.1
	40% 以上60% 未満	9.4	9.9	23.5	38.5	74.2	26.8	6.1	10.8	0.9	22.1	34.7	16.0	14.6	0.9
	60% 以上80% 未満	6.5	14.9	23.8	31.0	72.6	23.8	8.9	10.5	1.2	21.4	41.1	12.9	14.5	0.4
	80% 以上	9.0	13.6	20.3	35.0	70.1	21.3	8.4	15.0	0.9	20.0	36.4	15.0	12.1	0.4

出所：ミクロデータより筆者作成。 単位：割合 (%)，複数回答。

卒採用では76.2％、中途採用でも69.9％と、いずれの採用形態でも大変高い割合で期待されていることがわかる。また、いずれの採用形態でも第２位（新卒採用では「学習能力」36.2％，中途採用では「問題解決能力」37.2％）を大きく引き離し、「コミュニケーション力」の回答割合が突出して高い。そして第２位以降は、新卒採用と中途採用では期待される能力に違いが生じている。

新卒採用の第２位は「学習能力」（36.2％）である。この「学習能力」は中途採用の場合は20.5％で第５位である。新卒採用では、中途採用と比較して1.5倍以上高い割合となっている。第３位は「精神力」（29.5％）である。新卒採用の上位３項目は、「コミュニケーション力」、「学習能力」、「精神力」となっており、個人のファンダメンタルな能力が重視されていることがわかる。これらのファンダメンタルな能力に対して、後付けで獲得する能力といえる「語学力」（2.0％）や「人脈・ネットワーク」（2.5％）は低い割合となっている[26)]。

これら上位３位以外では、「創造力」が中途採用の場合（13.2％）と比較して新卒採用の場合（24.4％）に高い割合を示し、第４位となっている。また、「受容力」（16.8％）も中途採用の場合（11.1％）と比較して若干高い割合となっている。これらもファンダメンタルな能力といえるだろう。以上のように新卒採用では、個人のファンダメンタルな能力に高い期待が寄せられていることが、この調査結果から明らかとなった。

続いて中途採用（表６）について見てみよう。中途採用では「コミュニケーション力」に続く第２位は、「問題解決能力」（37.2％）である。新卒採用（24.2％）と比較して1.5倍以上の割合となっており、中途採用で特に期待される能力であることがわかる。言い換えると、中途採用ではこれまでの職業経験の中で、どのように発生した問題に対処してきたかが問われるといえる。第３位は「技術力」（33.8％）である。新卒採用（10.9％）と比較して３倍以上の高い割合となっている。第４位は「営業力」（23.9％）である。この項目も新卒採用（12.8％）と比較して高い割合となっている。このように中途採用では「コミュニケーション力」に加え、これまでの職業経験の中で身につけた「問題解決能

力」、「技術力」、「営業力」に高い期待が寄せられていることが明らかとなった[27]。

次にこの期待する能力について、社員定着率との関係を見てみたい。表５および表６の２行目以降は、期待する能力を社員定着率別で再集計した結果である。この社員定着率別クロス集計表からこれまでに見ることのできなかった傾向を明らかにすることができる。

はじめに新卒採用について見てみたい。表５を見ると新卒採用では、「精神力」に期待すると回答した企業の割合は、定着率「20％未満」では36.4％、「20％以上40％未満」では34.8％、「40％以上60％未満」では37.7％、「60％以上80％未満」では34.8％、「80％以上」では27.3％である。「40％以上60％未満」が若干高い割合となっているものの、およそ定着率の低い企業ほど「精神力」に期待を寄せ、定着率の高い企業ほど「精神力」に期待していない傾向が示されている。すなわち、「精神力」に期待する企業ほど社員定着率が低く、「精神力」に期待しない企業ほど社員定着率が高いということである。定着率の最も低い「20％未満」（36.4％）と最も高い「80％以上」（27.3％）では9.1ポイントもの大きな差となっている。また、定着率「20％未満」では「精神力」は全体と同様に、「コミュニケーション力」、「学習能力」に続く第３位であるが、定着率「80％以上」では「精神力」は第４位となっている。

それでは定着率「80％以上」で「精神力」に代わり第３位となったものは何であろうか。第１位が「コミュニケーション力」（77.0％）、第２位が「学習能力」（37.3％）である点は全体と同様である。しかし、第３位は「精神力」（27.3％）ではなく「創造力」（28.3％）となっている。また、「創造力」が上位３位に入っているのは、定着率「80％以上」のみである。すなわち、「精神力」よりも「創造力」に期待して新卒採用を実施している企業では社員定着率が高くなるということが、この社員定着率別ミクロデータ分析により初めて明らかとなった。

同様に中途採用について見てみよう。新卒採用の場合に特徴的な傾向を示した「精神力」についてはどうであろうか。表６を見ると、中途採用の場合、「精神力」に期待すると回答した企業の割合は、定着率「20％未満」では31.4％、「20％以上40％未満」では25.3％、「40％以上60％未満」では26.8％、「60％以上80％未満」では23.8％、「80％以上」では21.3％である。すなわち定着率の低い企業ほど「精神力」に期待を寄せ、定着率の高い企業ほど「精神力」に期待していない傾向が示されている。定着率の最も低い「20％未満」（31.4％）と最も高い「80％以上」（21.3％）では10ポイント以上もの大きな差がついている。

また中途採用の場合、「営業力」にも特徴的な傾向が見られる。「営業力」に期待すると回答した企業の割合は、定着率「20％未満」（26.3％）と「20％以上40％未満」（26.4％）では26％台、「40％以上60％未満」（23.5％）と「60％以上80％未満」（23.8％）では23％台、「80％以上」（20.3％）では20％台となっている。すなわちおよそ定着率の低い企業ほど「営業力」に期待を抱き、定着率の高い企業ほど「営業力」に期待した中途採用を行なっていないことが明らかになったといえる。

以上のように、本稿で初めての試みとなる社員定着率別ミクロデータ分析を行なった結果、採用の際に期待する能力について３つの特徴的傾向が明らかになった。第１に、新卒採用と中途採用いずれにおいても、「精神力」に期待する企業ほど社員定着率が低く、「精神力」に期待しない企業ほど社員定着率が高いこと。第２に、新卒採用で「精神力」よりも「創造力」に期待する企業ほど社員定着率が高いこと。第３に、中途採用で「営業力」に期待する企業ほど社員定着率が低く、期待しない企業ほど社員定着率が高いことである。

b. 採用重視項目

「採用と社員教育」特別調査では、採用上重

表7　採用で重視すること（社員定着率別）

		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
合　計		13.8	21.3	19.9	50.4	2.2	6.6	1.8	20.2	27.4	9.7	44.5	25.5	35.2	4.4
社員定着率	20% 未満	13.9	21.3	24.6	50.0	2.5	5.7	0.8	27.0	31.1	7.4	32.8	29.5	35.2	4.9
	20% 以上40% 未満	15.2	21.7	25.0	42.4	2.2	6.5	1.1	21.7	33.7	10.9	44.6	22.8	32.6	2.2
	40% 以上60% 未満	16.7	21.3	20.8	53.8	2.7	5.9	3.2	24.4	27.1	4.1	40.7	25.8	36.2	5.9
	60% 以上80% 未満	15.6	19.5	18.8	61.3	2.3	7.4	1.6	21.5	27.0	10.9	44.9	22.3	35.5	3.5
	80% 以上	17.3	19.0	21.8	49.5	2.1	4.5	1.6	18.4	27.0	8.8	48.8	26.8	39.0	3.7

出所：ミクロデータより筆者作成。 単位：割合 (%)，複数回答。

視することについても聞いている。「採用上、何を重視しますか。（３つまで選んでください）」という複数回答（MA）の形式で質問している。回答選択肢は、「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」である。複数回答の順番については聞いていない。なお、この採用上重視することについては、前述の2004年特別調査でも調査が実施されている。また筆者もこの調査結果についてのミクロデータ分析を行なっている[28]。しかし、この質問項目について今回の特別調査では回答選択肢の大幅な改変が行なわれており、2004年特別調査との厳密な比較検討を行なうことは難しい。そこで本稿ではこの質問項目の2004年特別調査との比較は行なわなかった。

この採用上重視することについて、前述の期待する能力の分析と同様に、社員定着率を分析軸として秘匿処理済ミクロデータを再集計し、社員定着率を表側としたクロス集計表を作成した。それが**表7**である。なおこの社員定着率別採用重視項目クロス集計表も、これまでの先行研究では作成されておらず本稿で初めて作成されたものである。

はじめに全体的傾向を見てみたい。表７の１行目「合計」が回答企業全体の集計結果である。これを見ると、採用にあたり最も重視することは「適性」（50.4％）であることがわかる。次いで、第２位が「協調性」（44.5％）、第３位が「志望の熱意」（35.2％）となっている。「適性」は採用される志望者と採用する企業との両者の関係ともいえるが、「協調性」と「志望の熱意」は個人のファンダメンタルな能力といえる。前節で示したとおり、新卒採用で期待する能力についても個人のファンダメンタルな能力が上位となっていた。

このファンダメンタルな能力に対し、後付けで獲得する能力といえる「資格」（9.7％，第10位）や「学歴」（1.8％，第13位）については、回答割合は低く順位も下位にとどまっている。前節の期待する能力でも、「語学力」、「人脈・ネットワーク」といった後付けで獲得する能力の回答割合は低かった。すなわち前節の期待する能力と同様に、採用で重視することについても、後付けで獲得する能力よりも個人のファンダメンタルな能力を重視して採用活動が行なわれていることが明らかとなったといえる。

次に、社員定着率との関係を見てみたい。表７の２行目以降は、採用重視項目を社員定着率別で再集計した結果である。全ての社員定着率で「適性」が第１位となっている。また、「協調性」と「志望の熱意」も全ての階級で上位に入っている。しかしこれらの回答割合は社員定着率ごとに特徴的な傾向を示している。「協調性」の回答割合は、定着率「20％未満」（32.8％）では30％台、第２～４階級となる「20％以上40％未満」（44.6％）、「40％以上60％未満」（40.7％）、「60％以上80％未満」（44.9％）では40％台前半、「80％以上」（48.8％）では40％台後半の値となっている。つまりおよそ「協調性」を重視する割合が高まるほど社員定着率が高く

なるという傾向が示されているといえる。

「志望の熱意」についても同様の傾向を読み取ることができる。「志望の熱意」の回答割合は、第１～４階級では、定着率「20％未満」（35.2％）、「20％以上40％未満」（32.6％）、「40％以上60％未満」（36.2％）、「60％以上80％未満」（35.5％）と32～36％台で、「20％以上40％未満」が少し低いもののおよそ35％前後でほぼ横並びとなっている。これに対し「80％以上」では39.0％と他の階級と比較して明らかに高い回答割合になっている。つまり社員定着率の高い（80％以上）企業では、「志望の熱意」をより重視して採用活動を行なっていることが示されている。すなわち、「志望の熱意」を重視して採用活動を行なっている企業では社員定着率が高くなっているという傾向が示されている。

以上が上位の回答選択肢に見られる特徴的傾向であるが、これら上位項目以外で社員定着率別クロス集計表により示された最も特徴的な傾向は「新卒」についてのものである。採用において「新卒」を重視すると回答した企業の割合は、定着率「20％未満」では13.9％、「20％以上40％未満」では15.2％、「40％以上60％未満」では16.7％、「60％以上80％未満」では15.6％、「80％以上」では17.3％である。「40％以上60％未満」がやや高くなっているが、定着率が高くなるほど「新卒」を重視する割合が高くなっている傾向が示されている。なお、「学歴」についてはこのような傾向を示していない。また、いずれの定着率における回答割合も低い。すなわち回答企業の多くは、「高学歴な新規学卒者」の一括採用を重視しているのではない。「学歴」については重視しないものの新規学卒者を採用することを重視している企業で、社員定着率が高くなっているということである[29]。

以上のように社員定着率別ミクロデータ分析を行なった結果、採用上重視することについて３点が明らかになった。第１に、「協調性」を重視する割合が高まるほど社員定着率が高くなること。第２に、「志望の熱意」を重視する割合が高まるほど社員定着率が高くなること。第３に、「新卒」を重視する割合が高まるほど社員定着率が高くなることである。

c. 定着率向上への取り組み

「採用と社員教育」特別調査では、社員定着率向上への取り組みについても質問している。「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。」という複数回答（MA）の形式で聞いている。回答選択肢は、「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）」（以下、「賃金の向上」）、「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」である。複数回答の順番については聞かず、回答数の上限も設けていない。

この質問項目についても、前述の期待する能力や採用重視項目の分析と同様に、社員定着率を分析軸として秘匿処理済ミクロデータを再集計し、社員定着率を表側とし、定着率向上への取り組みを表頭とするクロス集計表を作成した。それが**表８**である。なおこのクロス集計表もこれまでの先行研究では作成されておらず本稿で初めて作成されたものである。はじめに全体的傾向を見てみたい。表８の１行目「合計」が回答企業全体の集計結果である。最も回答割合の高かった取り組みは「職場における人間関係への配慮」（54.3％）であった。続く第２位は「賃金の向上」（52.9％）、第３位は「休日をとりやすくする」である。

次に、社員定着率との関係を見てみたい。表８の２行目以降は社員定着率別で定着率向上への取り組みを再集計した結果である。全体で第１位となった「職場における人間関係への配慮」と第２位の「賃金の向上」とが、いずれの階級

表８　定着率向上への取り組み（社員定着率別）

		1. 本人の希望を活かした配置	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
合　計		32.1	32.8	11.9	6.2	54.3	29.5	52.9	33.4	27.7	44.5	35.5	27.7	3.2	10.8	3.3
社員定着率	20% 未満	35.0	35.8	10.6	7.3	56.1	32.5	50.4	31.7	22.8	48.8	32.5	32.5	2.4	5.7	2.4
	20% 以上40% 未満	31.5	34.8	12.0	10.9	52.2	32.6	58.7	29.3	22.8	46.7	43.5	19.6	2.2	5.4	2.2
	40% 以上60% 未満	39.2	37.8	15.8	11.3	59.0	38.7	61.7	38.3	27.5	50.0	36.0	23.4	3.6	2.7	2.7
	60% 以上80% 未満	36.6	38.9	15.6	7.4	66.5	30.4	63.0	37.0	30.0	44.7	40.1	24.1	3.1	3.1	1.6
	80% 以上	36.9	37.9	14.2	6.4	61.7	33.1	62.0	40.9	33.1	48.5	41.3	33.4	4.1	3.8	3.4

出所：ミクロデータより筆者作成。 単位：割合 (%)，複数回答。

でも上位２項目となっている。順位は「賃金の向上」が第１位となっている階級もあり、両者の回答割合は僅差である。また、これらに続く第３位は、全ての階級で「休日をとりやすくする」であった。

「職場における人間関係への配慮」の回答割合は、定着率「20％未満」（56.1％）、「20％以上40％未満」（52.2％）、「40％以上60％未満」（59.0％）と定着率の低い３階級では50％台である。これに対し、「60％以上80％未満」（66.5％）、「80％以上」（61.7％）と定着率の高い２階級では60％となっている。すなわち「職場における人間関係への配慮」がなされるほど社員定着率が高くなっていることが示されている。

「賃金の向上」についても、定着率「20％未満」（50.4％）、「20％以上40％未満」（58.7％）と定着率の低い２階級では50％台である。これに対し「40％以上60％未満」（61.7％）、「60％以上80％未満」（63.0％）、「80％以上」（62.0％）と定着率の高い３階級では60％となっている。すなわち「賃金の向上」がなされるほど社員定着率が高くなる傾向が明らかとなったといえる。

これら上位２項目に加えて、「福利厚生」、「業務量の適正化」、「Off-JT の実施」についても社員定着率別分析において特徴的傾向が示された[30]。なお、第３位の「休日をとりやすくする」や、「Off-JT の実施」と対になると考えられる「OJT の実施」については有意な特徴的傾向は示されなかった。「休日をとりやすくする」や「OJT の実施」といった項目は、いずれもほとんど企業で古くから取り組まれているため、定着率向上の取り組みとしての目新しい効果が現れなかったものと考えられる。

「福利厚生」の回答割合は、定着率「20％未満」では31.7％、「20％以上40％未満」では29.3％、「40％以上60％未満」では38.3％、「60％以上80％未満」では37.0％、「80％以上」では40.9％となっている。「40％以上60％未満」が若干高いものの、およそ「福利厚生」の充実に取り組んでいる企業の回答割合が高くなるほど社員定着率が高くなる傾向が示されている。

「業務量の適正化」の回答割合は、定着率「20％未満」では22.8％、「20％以上40％未満」では22.8％、「40％以上60％未満」では27.5％、「60％以上80％未満」では30.0％、「80％以上」では33.1％となっている。すなわち「業務量の適正化」に取り組んでいる企業の回答割合が高くなるほど社員定着率が高くなっている傾向が示されている。

「Off-JT の実施」の回答割合は、定着率「20％未満」（10.6％）、定着率「20％以上40％未満」（12.0％）と定着率の低い２階級では10 ～ 12％台である。これに対し、定着率「40％以上60％未満」（15.8％）定着率「60％以上80％未満」（15.6％）、定着率「80％以上」（14.2％）と定着率の高い３階級では14 ～ 15％台となっている。つまり Off-JT の実施割合が高まるほど社員定着率が高くなる傾向を示しているといえる。

以上のように社員定着率向上への取り組みに

ついて、社員定着率別ミクロデータ分析を行なった結果、５つの項目と社員定着率との間の特徴的傾向を明らかにすることができた。すなわち、「職場における人間関係への配慮」、「賃金の向上」、「福利厚生」、「業務量の適正化」、「Off-JT の実施」への取り組みが、いずれも社員定着率を高めることを、DOR 特別調査のデータを用いて初めて示すことができた。

おわりに

本稿では、中小企業の採用活動についての分析を試みた。「採用と社員教育」特別調査および DOR 定期調査のミクロデータを再集計し、これまでに知り得なかったいくつかの傾向を明らかにすることができた。DOR 定期調査のデータからは、現在、中小企業にとって採用環境の急速な悪化が進行していることを示した。「採用と社員教育」特別調査のデータからは、中小企業の採用活動の実態を示すとともに、採用活動における意識や行動と社員定着率との関係を明らかにした。

採用の際に期待する能力については、新卒採用、中途採用いずれにおいても「精神力」に期待しない企業ほど社員定着率が高く、中途採用の「営業力」にも期待しない企業ほど社員定着率が高く、新卒採用の場合、「精神力」よりも「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。また、採用上重視する項目については、「協調性」、「志望の熱意」、「新卒」を重視する企業ほど社員定着率が高くなることを示した。さらに、社員定着率向上への取り組みの中では、「職場における人間関係への配慮」、「賃金の向上」、「福利厚生」、「業務量の適正化」、「Off-JT の実施」が社員定着率を高めることを明らかにした。

これまでの DOR 調査のデータを用いた採用活動に関する先行研究では、社員定着率についての分析は行なわれていなかったが、「採用と社員教育」特別調査で初めて社員定着率についての調査が実施された。本稿ではそのミクロデータの再集計を試みることで、これまでには知り得ることのできなかった上記の特徴的傾向を明らかにすることができた。しかし、本稿で明らかになったこれらの特徴的傾向の普遍性については更なる検討が必要である。具体的には他の企業景況調査等のデータからも同様の傾向がいえることを明らかにする必要があるが、他の企業景況調査で定期的に社員定着率の調査を実施しているものは無い。多くの企業景況調査において社員定着率の調査がなされることを期待したい。また、「採用と社員教育」特別調査では本稿で取り上げた以外にも興味深い質問項目がある。例えば社員教育に関する質問項目については本稿では取り上げていない。これらの分析については改めての機会や今後の課題としたい。

謝　辞

本論文の研究のため中小企業家同友会全国協議会より、定期調査である中小企業家同友会景況調査（DOR 調査）の秘匿処理済ミクロデータ、および、中小企業家同友会景況調査「採用と社員教育」特別調査の秘匿処理済ミクロデータについて、学術研究目的による使用許可を受けた。記して謝意を表する。

注

1）中小企業家同友会企業環境研究センター（1990-2017）「同友会景況調査報告（DOR）」（中小企業家同友会企業環境研究センター、第１号 - 第121号。）

2）木下滋・土井英二・森博美編（1998）『統計ガイドブック（社会･経済）』（大月書店、第２版、220ページ。）

3）菊地進（1996）「同友会景況調査の推移と位置」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第１号、96頁 L23行目。）
　田浦元（2012）「中同協 DOR 調査の特徴の再検証とその要因についての一考察」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第17号、27頁 L34行目。）

4）菊地（1996）前掲書。

5) 菊地進（2001）「中小企業団体が独自に取り組んだ景況調査としてのDORの意義」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第６号。）
6) 鈴木幸明（2003）「同友会景況調査（DOR）の位置づけと地域経済団体の行なう（景況）調査活動」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第８号。）
7) 阿部克己（2011）「リーマン・ショック後の中小企業－2010年秋の「価格と取引関係」特別調査から－」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第16号。）
8) 田浦（2012）前掲書。
9) 特別調査として大規模に実施する調査は2004年以来であるが、中小企業家同友会が実施した採用に関する調査には、2015年第４四半期DOR調査のオプション調査「採用・人材確保への取り組み」調査等がある。
10) 永山利和（2004）「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～」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第９号。）
11) 菊地進（2004）「『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～」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第９号。）
12) 鬼丸朋子（2004）「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～」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第９号。）
13) 山本篤民（2004）「ソフトウェア業における雇用戦略と派遣労働」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第９号。）
14) 田浦元（2004）「中小企業の雇用と労働についての統計的分析」（『企業環境研究年報』、中小企業家同友会企業環境研究センター、第９号。）
15) 中小企業家同友会企業環境研究センター（2017）「同友会特別調査報告（DOR）2017年中同協『採用と社員教育』特別調査」（中小企業家同友会企業環境研究センター、第122号。）
16) 本稿では紙幅の都合で2011年以前の回答割合の全てを示すことが出来ないが、この点については中小企業家同友会企業環境研究センター（1991-2012）「同友会景況調査報告（DOR）」前掲書で確認することができる。
17) 2017q2には、第１位「価格競争激化」（33.9％）に続く同率第２位として「従業員不足」と「民需停滞」がいずれも33.4％で並んでいる。第２四半期とは４～６月の年度始まりの時期であるので、わが国の大多数の企業では新入社員の入社の多い時期にあたる。そのため「従業員不足」は第２四半期には低下する傾向にある。にもかかわらず第２位となっていることは、最近の従業員不足の深刻性を示しているといえる。
18) 2017q3は本稿執筆時点（2017年12月）で入手可能な最新の調査結果である。
19) このようなアンケート調査の調査結果からDI値を作成する場合、ウェイト付けを行なう方法もあるが、そのウェイトの大きさの根拠が曖昧となることの問題が知られている。ウェイト付けを行なう場合、「過剰」や「不足」を、「やや過剰」や「やや不足」に対して２倍のウェイトを乗じることが多い。しかし、回答者は「過剰」を「やや過剰」の２倍と認識して回答しているとは考えにくく、ウェイトがなぜ２倍であるかの経済学的な根拠は薄弱である。そこで本稿ではDI値の作成にあたり、このようなウェイト付けは行なわないこととした。
20) 人手の過不足感は前年同期比で聞いているので、理論的にはこのような傾向は発生しないはずであるが、DOR調査に限らず多くの景況調査でこのような傾向が見られる。この点の理論的な解明は今後の課題としたい。
21) 本稿では紙幅の都合で詳細な数値を示すことが出来ないが、DOR調査の設備投資実施割合も2013q3頃から35％前後の値で推移するようになってきている。
22) 中小企業家同友会の特別調査は、郵送される調査票への自計記入で実施される場合と、インターネット調査で実施される場合とがある。「採用と社員教育」特別調査はインターネット調査で実施された。中小企業家同友会の会員企業はインターネット上の同友会活動支援システム「e.doyu」を活用して情報交換等を行なっている。今回の特別調査はこの「e.doyu」のアンケート機能を使用し、回答企業に自計記入してもらう方法で実施された。
23) 中小企業家同友会企業環境研究センター（2017、第122号）前掲書。
24) アンケート調査をインターネット調査として実施する場合、回答者がインターネットをよく活用しているグループに偏るため、調査結果に偏りが生じる問題が知られている。一般的なインターネット調査では、自発的にインターネット上のアンケート調査のウェブページにアクセスした人のみが回答するため、無作為抽出の原則から外れ、調査結果に大きな偏りが生じることになる。今回の特別調査はインターネット調査で実施されているが、調査対象は普段から「e.doyu」システムを活用して企業活動や同友会活動を行なっている企業であり、不特定多数の個人とは異なる。また、このシステム上のアンケート機能を使用した調査であり、自発的に特定のウェブページにアクセスした人に限定される調査ではない。調査対象企業は属性をもとに予め絞られている。これらの点から、この特別調査のアンケート調査としての信頼性は一般的なインターネット調査よりはかなり高く、この特別調査の調査結果は一般的なインターネット調査で指摘されるような大きな偏りは生じない信頼できる水準の調査結果であると考えられる。ただし、有効回答数については、「e.doyu」システムの

導入時期の早遅による偏りが見られる。例えば、「e.doyu」システムを早期に導入していた愛知同友会の有効回答数が突出して高くなっている。この特別調査の調査結果の分析にあたりこの点について慎重に判断する必要がある。そこで本稿では、この特別調査の調査結果の地域別分析は行なわないこととした。

25）調査票では第２～４階級の回答選択肢の表記は、一般的な「20％以上40％未満」、「40％以上60％未満」、「60％以上80％未満」ではなく、「20％～40％未満」、「40％～60％未満」、「60％～80％未満」となっている。両者は表記方法が異なるだけで示される内容は同一である。本稿ではより一般的な前者の表記方法で示すこととする。

26）次節で示す採用で重視することについても、後付けで獲得する能力よりもファンダメンタルな能力が重視されており、本節の結果と整合的である。

27）「企画力」や「調整力」についても、新卒採用と中途採用では異なる結果が示されると予想したが、これらについて異なる結果は示されなかった。「企画力」は新卒採用の場合8.7％で第10位、中途採用の場合10.0％で第11位だった。「調整力」は新卒採用の場合8.2％で第11位、中途採用の場合11.6％で第９位だった。どちらの項目も新卒採用の場合よりも中途採用の場合に若干高い割合となっているが、有意に特徴的な傾向を示すことはなかった。また、「語学力」については、新卒採用の場合2.0％、中途採用の場合1.3％で、どちらの場合でも12項目中第12位で最下位あった。すなわち「語学力」は中小企業の採用においてはほとんど期待されていないといえる。

28）田浦（2004）前掲書。

29）このことは「高学歴な新規学卒者」を重視する企業の社員定着率の傾向とは異なる問題であり、このような企業の傾向は今回の特別調査の結果のみからは分からない。この点の分析については今後の課題としたい。

30）これらの他にも「残業時間を減らす」（35.5％）が第４位となっており、中小企業においても残業を減らす取り組みが高い回答割合となっていることは特筆すべき結果である。また、「仕事と家庭の両立支援策の充実」（27.7％）も比較的高い回答割合を示している。「在宅勤務やテレワークの導入」（3.2％）はまだ低い割合に留まっているが、いわゆる働き方改革に繋がるこれらの取り組みが、政府の旗振りというよりも社員定着率向上への取り組みとして自発的に行なわれれば、幼い子供を持つ女性や男性等の真の働き方改革への実現可能性が見出せるだろう。これらの点については今回の特別調査の結果から明らかにできるものではないが、今後の課題として検討していきたい。