ISSN 1342-5927

調査研究報告　No.126
平成 24 年 12 月

中小企業の人材育成

社団
法人　中小企業研究センター

はじめに

我が国経済は、円高や世界経済の減速等の影響はあるものの、東日本大震災の影響を受けた落ち込みから徐々に回復しています。中小企業の業況判断 DI も、東日本大震災直後に悪化した後、徐々に持ち直してきています。こうした経済状況から、人手不足を感じる中小企業が増えてきており、2011 年の中小企業の雇用過不足 DI は、不足を感じる企業が過剰と感じる企業を上回りました。

これまで中小企業では、中途採用により人材不足を補う傾向が強くありました。また、女性や高齢者、外国人の採用も、大企業以上に進んでいます。加えて、最近では中小企業への就職を希望する学生が増えてきており、中小企業においても新卒の若手を採用する機会が拡大している状況にあります。ところが、中小企業では大企業に比べて若手を含めた労働者の定着率が低いことがわかっており、計画的・中長期的な育成・活用の難しさが課題となっています。

このような問題意識のもと、人材育成において課題を抱えている中小企業の参考に資するため、本調査研究を実施しました。調査研究においては、中小企業における人材育成の取組について、アンケート、インタビュー調査を行い、職種ごとの教育の実態について教育計画やキャリアプラン等、人材育成に必要な要素ごとに詳細に把握しました。また、教育計画や評価・処遇の方法といった人材育成の要素の整備状況と効果の関連性分析、中小企業における人材育成の実際の事例分析を通して、中小企業が人材育成を成功させるためのポイントについて明らかにしています。

本報告書が、人材育成について日夜悩みを抱えておられる中小企業各社をはじめ、関係者の皆様に何らかのご参考になれば幸いに存じます。

最後に、調査に当たり、アンケート及びインタビューにご協力いただいた企業の皆様に、改めて御礼申し上げます。

平成 24 年 12 月

社団法人中小企業研究センター
理事長　前田　晃伸

目次

調査概要 1
1. 調査の目的 1
2. 調査方法 1

第 1 章　中小企業の人材育成を取り巻く環境 2
1. 人材の採用・活用・定着の状況 2
2. 人材育成の状況 12

第 2 章　中小企業における人材育成の実態 18
1. アンケート実施要領 18
2. インタビュー対象企業 18
3. 回答企業の属性 19
4. アンケート集計結果 20
5. アンケート調査から得られた示唆 60

第 3 章　人材育成に力を入れている企業の事例 71
1. インタビュー対象企業 71
2. 個別企業の事例 72

第 4 章　まとめ 114
1. 成功のためのポイント 114
2. 中小企業の今後の人材育成に向けて 117

参考文献一覧 118

資料編
1. アンケート調査票 119
2. アンケート集計上の処理 127
3. 単純集計表 128
4. 基本クロス集計表 133
5. 設問間クロス集計表 183

調査概要

1. 調査の目的

中小企業にとって人材確保のチャンスが到来している。リクルートワークス研究所の「大卒求人倍率調査」によれば、2009 年 3 月卒の中小企業の就職希望者数は 173 千人であったが、2012 年卒では 219 千人にまで増加し、求人倍率も 4.26 から 1.86 に改善した。しかし、多くの中小企業においては、人材育成のために時間やコストを多く割くことができないだけでなく、新卒者の育成に関するノウハウの蓄積が十分ではないという問題があることが想定される。

人材の育成をめぐっては、何らかの問題を抱えている中小企業は多い。中小企業白書 2007 年版の若手人材の育成状況に関するアンケートでは、「人材育成は不十分だが進んでいる」（58.4%）、「人材育成は進んでいない」（30.4%）という回答が多い。この要因に関するアンケートでは、「指導できる社員・職員がいない」（40.1%）、「教育にコストをかけられない」（23.9%）という回答が多くなっており、中小企業は体系立てて若手人材を育成できない状況にあることが要因と言える。これに加えて、「新人がすぐに退職してしまう」（23.9%）、「育成しても他社へ転職してしまう」（16.1%）という回答が多いことから、中小企業では体系的な人材育成ができていないため、若手を採用しても離職率が高いことが推察される。

このような問題意識のもと、人材育成において困難に直面している中小企業の参考に資するため、中小企業の人材育成への取組状況について調査研究を行った。

2. 調査方法

（1）文献・資料調査

既存の統計や分析を利用して、中小企業の採用や人材育成の状況を概観した。

（2）アンケート調査

中小企業 3,000 社を対象に人材育成の取組状況や成功のポイント、問題点等に関するアンケート調査を実施した。

（3）インタビュー調査

アンケート回答企業の中から、人材育成に力を入れている企業に対してインタビューを実施した。

第1章 中小企業の人材育成を取り巻く環境

中小企業の採用や人材育成の状況について、既存の統計データや文献等を用いて分析を行った。

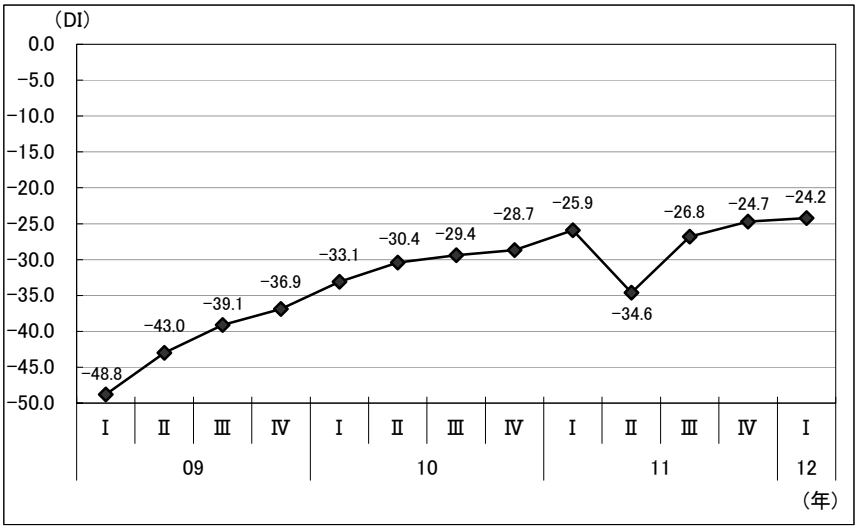
1. 人材の採用・活用・定着の状況

我が国経済は、円高や世界経済の減速等の影響はあるものの、東日本大震災の影響による落ち込みから徐々に回復している。ここでは、中小企業の採用・人材の活用・人材の定着状況を整理する。

(1) 中小企業の採用を取り巻く環境

中小企業の業況判断 DI は、東日本大震災直後の 2011 年第 2 四半期に、同年第 1 四半期と比してマイナス 8.5 ポイントと大きく落ち込んだ。しかし、2011 年第 3 四半期にマイナス 26.8 ポイントにまで持ち直し、その後は横ばいとなっており、企業の景況判断は徐々に改善しているといえる（図表 1-1）。

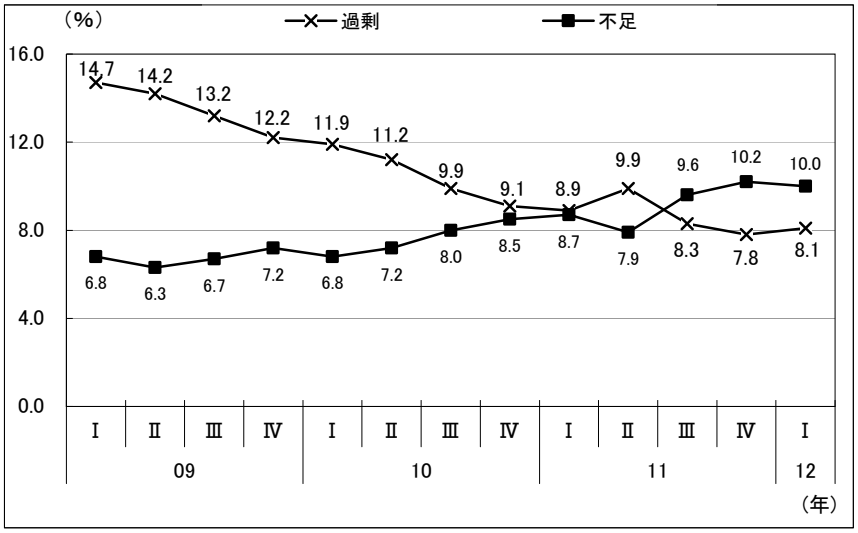
図表 1-1 中小企業の業況判断 DI の推移



出所） 中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査 時系列データ編」(2012 年 9 月時点）より作成
注 1） 全国の商工会、商工会議所の経営指導員及び中小企業団体中央会の調査員による聞き取り調査

中小企業における雇用の過不足感の推移をみると、2009 年、2010 年は「過剰」が上回っていたが、2011 年第 3 四半期以降「不足」が上回るようになった。2012 年第 1 四半期では、「不足」が 10.0%、「過剰」が 8.1%と「不足」が「過剰」を 1.9 ポイント上回っている（図表 1-2）。このことから、中小企業の間では雇用の不足感が出ているといえる。

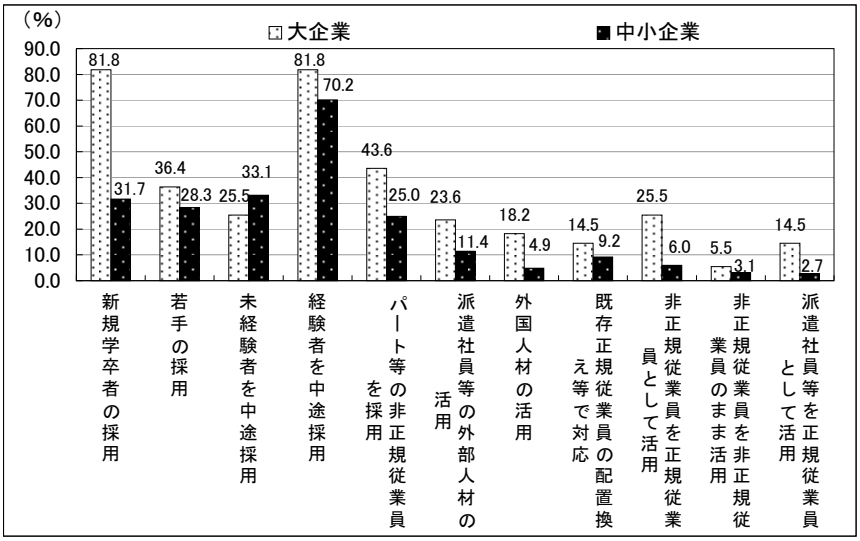
図表 1-2 中小企業における雇用の過不足感の推移



出所） 中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」（各年）より作成

中小企業の間では不足している労働力をどのような人材を採用することで解消しようと考えているのであろうか。中小企業庁「中小企業白書 2009 年版」によれば、中小企業では、中途採用を行う企業が 70.2%、新卒採用を行う企業は 31.7%となっている。一方、大企業は新規学卒者の採用と経験者の中途採用の割合がどちらも 81.8%である（図表 1-3)。このことから、中小企業では人材不足を補うために、主に経験者の中途採用が行われていることがわかる。

図表 1-3 人材の不足分を補うために採用・活用を考えている人材

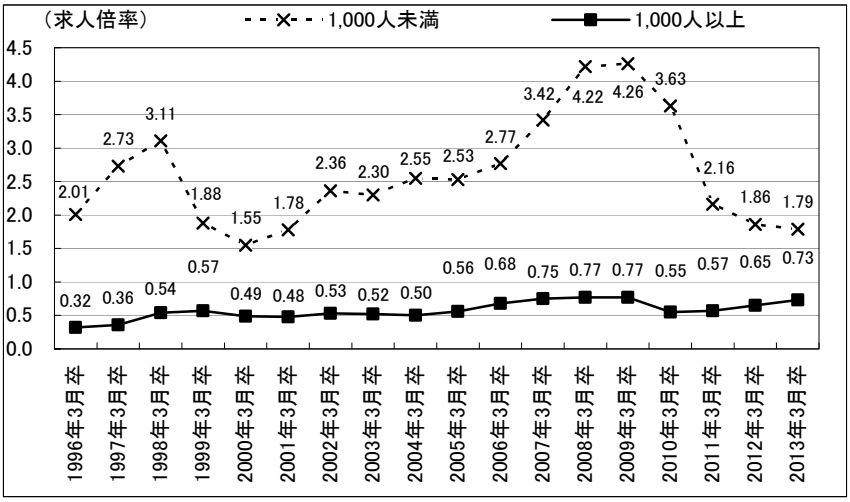


出所） 中小企業庁「中小企業白書 2009 年版」(2009 年 1 月）より作成
原出所）(株）野村総合研究所「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008 年 11 月）
注 1） 無回答を除く。
注 2） 複数回答のため合計は 100 を超える。

リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」によれば、1,000 人以上の企業の大卒求人倍率は 2010 年卒以降緩やかな上昇傾向にあるのに対し、1,000 人未満の企業では低下傾向にある（図表 1-4）。さらに「300 人未満」、「300~999 人」、「1,000～4,999 人」、「5,000 人以上」と細かく従業員規模別に求人倍率をみると、従業員数 300 人未満の中小企業の 2013 年卒の求人倍率は 3.27 倍と、2010 年卒の 8.43 倍に比べて大きく低下している（図表 1-5）。

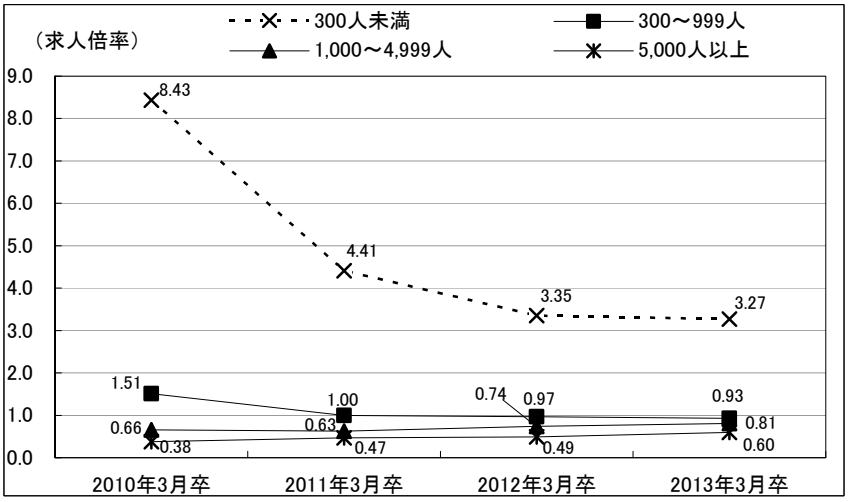
中小企業では人材不足を補うために、主に中途採用を活用しているという現状があるが、近年、中小企業を志望する大卒者が増えていることから、中小企業においても新卒の若手を採用する機会が拡大していることがわかる。

図表 1-4 大卒の求人倍率の推移（1,000 人未満と 1,000 人以上の企業の比較）



出所） 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査（2013 年卒）」（2012 年 4 月）より作成

図表 1-5 大卒の求人倍率の推移（より詳細な規模別）



出所） 株式会社リクルートホールディングスリクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査（2013 年卒）」（2012 年 4 月）より作成

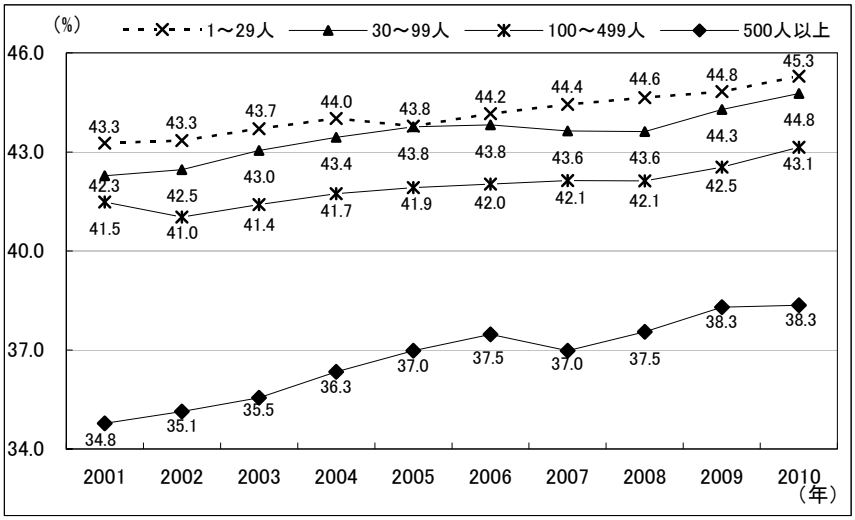
(2) 中小企業における多様な人材活用

中小企業では、労働力不足を補う必要があるため、多様な人材を活用しているとみられる。ここでは、①女性労働者、②高年齢労働者、③外国人労働者の人材活用について整理する。

①女性労働者

女性雇用者比率の変化を時系列でみると、近年、全ての従業員規模の企業において女性雇用者比率は上昇傾向にあることがわかる。従業員規模別に女性雇用比率をみると、いずれの時点においても従業員規模が小さいほど女性雇用比率が高い（図表 1-6）。規模の小さな企業ほど女性労働者を活用しながら事業を行っているといえる。

図表 1-6 規模別女性雇用者比率



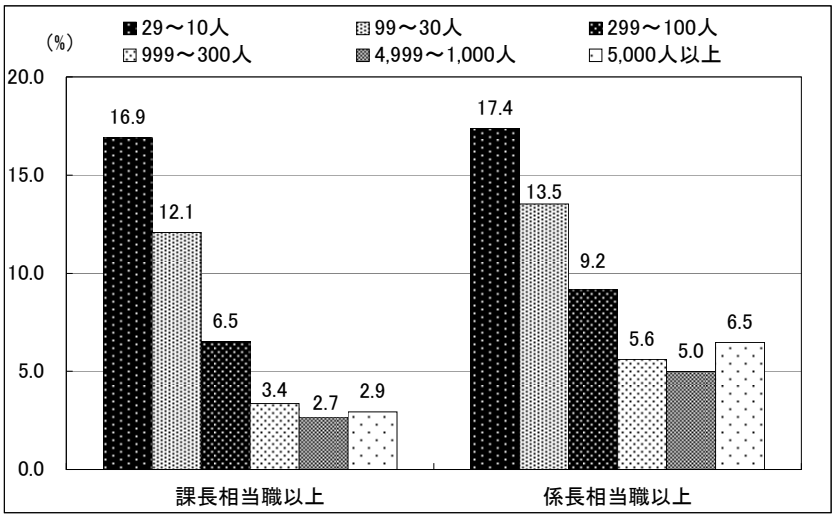
出所） 総務省「労働力調査」（各年）より作成

加えて、規模別役職別に女性管理職比率をみると、課長相当職以上に占める女性の比率は、従業員 300 人以上の大企業では 4%以下であるのに対して、従業員数 300 人未満の中小企業は 6%以上である。10～29 人の企業は 16.9%、30 人～99 人の企業が 12.1%、100 人～299 人で 6.5%と従業員規模の小さな企業ほど課長相当職以上の女性の比率が高いといえる。

また、係長相当職以上に占める女性の比率を見ても、300 人以上規模の企業では 6%前後であるのに対して、従業員数 300 人未満の中小企業は 9%以上である。10～29 人の企業は 17.4%、30～99 人の企業が 13.5%、100 人～299 人で 9.2%と係長相当職以上の管理職についても、従業員規模が小さいほど比率が高い（図表 1-7）。

従業員規模 300 人以下の企業では、従業員規模が小さくなるほど女性の管理職登用が進んでおり、女性労働者の活用が進んでいるといえる。

図表 1-7 規模別役職別女性管理職比率

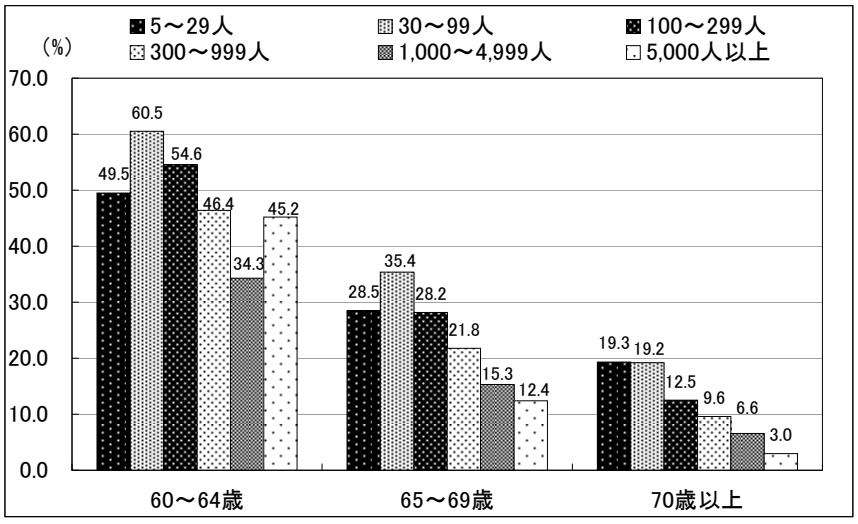


出所） 厚生労働省「平成 23 年度雇用均等基本調査」（2012 年 7 月）より作成

②高齢者

従業員規模別に高齢者の雇用状況をみると、60～64 歳の高齢者については、2010 年 4 月から高齢者雇用確保措置の義務年齢が 64 歳以上となっていることから、従業員規模別に大きな傾向は見られない。65～69 歳、70 歳以上の高齢者をみると、従業員規模 5,000 人以上の企業で最も比率が低く、規模が小さくなるに従って比率が高くなる傾向にあるといえる。(図表 1-8)。

図表 1-8 高齢者を雇用している事業所の割合

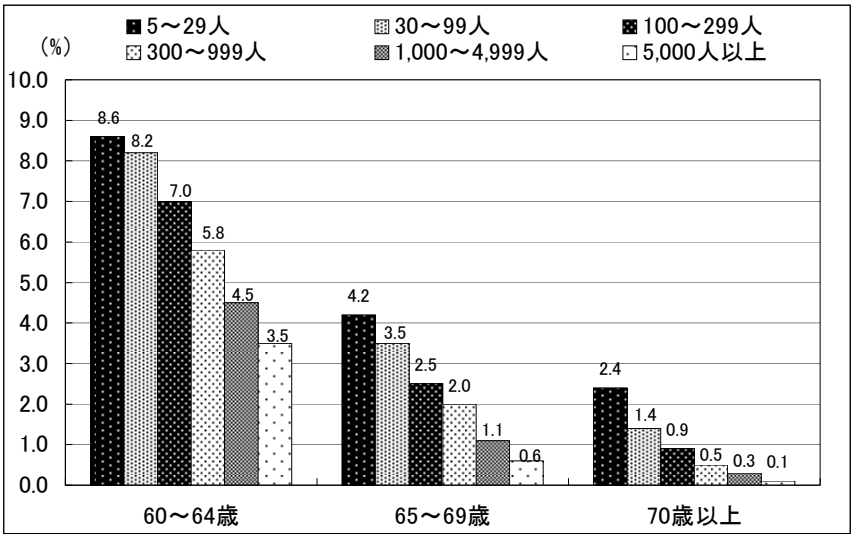


出所) 厚生労働省「平成 20 年高年齢者雇用実態調査」(2009 年 8 月) より作成

従業員規模別に高齢者の割合を見ても、いずれの年齢層においても従業員規模が大きいほど、全従業員に占める高齢者の比率は低い (図表 1-9)。

以上より、従業員規模の小さな企業ほど高齢者の活用が進んでいるといえる。

図表 1-9 高齢者の割合

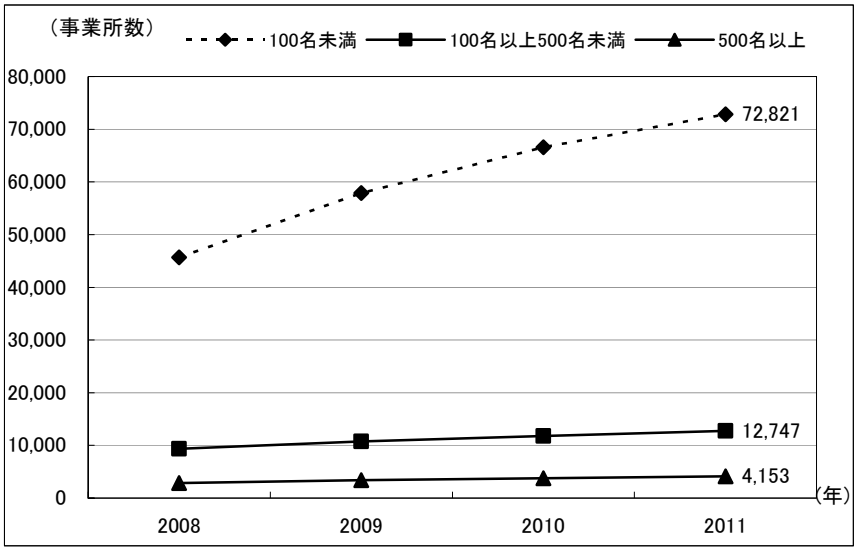


出所) 厚生労働省「平成 20 年高年齢者雇用実態調査」(2009 年 8 月) より作成

③外国人労働者

従業員規模別に外国人を雇用している事業所数をみると、近年、従業員 100 名未満の企業で外国人労働者を雇用している事業所数が大幅に伸びており、70,000 事業所を超えている。一方、100 名以上 500 名未満の企業、500 名以上の企業でも、外国人を雇用している事業所数は増加傾向にはあるものの、それぞれ 12,747 事業所、4,153 事業所にとどまっている。このことから、従業員規模の大きな企業に比べて、従業員規模の小さな企業では外国人労働者の活用が伸びている（図表 1-10）。

図表 1-10 事業所規模別外国人雇用事業所数

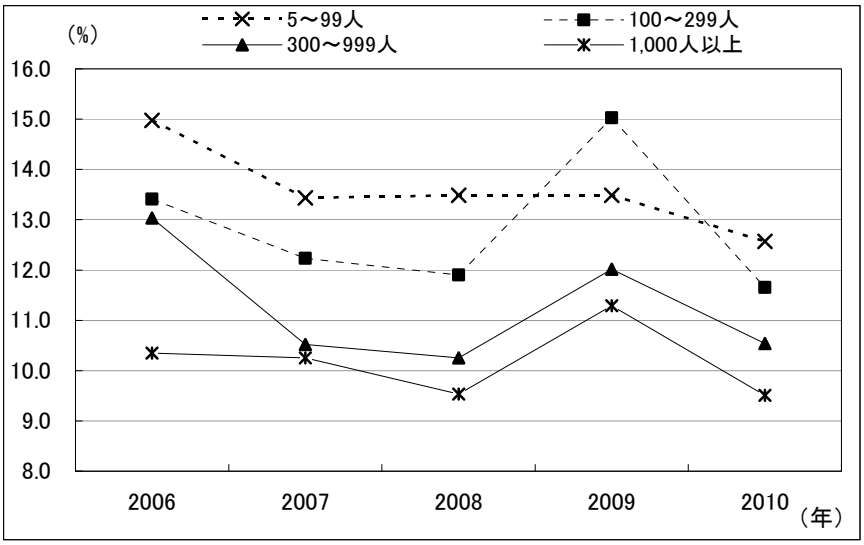


出所） 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」（各年）より作成
注） 外国人労働者のいる事業所のうち派遣・請負労働者事業所を除いた事業所数を示した。

(3) 人材の定着状況

従業員規模別に離職率の大きさをみると、2009 年を除いて従業員規模 5～99 人、100 人～299 人、300～999 人、1,000 人以上の企業の順に離職率が低く、従業員規模が小さいほど、離職率が高いといえる（2009 年はリーマンショックの翌年であり、この影響を受けたものと考えられる）（図表 1-11）。

図表 1-11 従業員規模別離職率

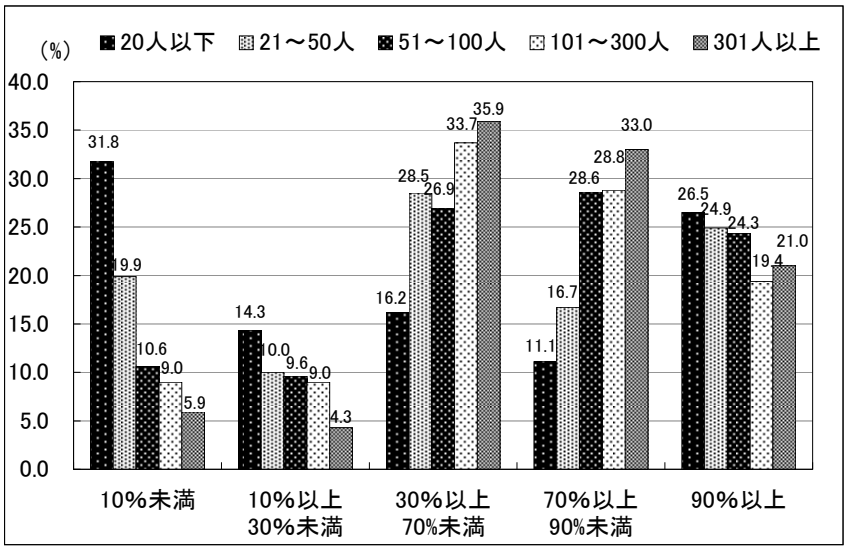


出所） 厚生労働省「雇用動向調査」（各年）より作成

若年正社員の直近 10 年間における定着状況をみると、定着率「10%未満」と「10%以上 30%未満」である事業所は、20 人以下の事業所の比率が最も高く（それぞれ 31.8%、14.3%）、従業員規模が大きくなるしたがってその比率は低くなる。一方、定着率 90%以上の企業比率は従業員規模で大きく変わらないが、「30%以上 70%」未満、「70%以上 90%未満」である事業所数は、301 人以上の事業所の比率が最も高く（それぞれ 35.9%、33.0%）、20 人以下の企業の比率が最も低い（それぞれ 16. 2%、11.1%）。（図表 1-12）。

若年正社員の定着率は規模が小さいほど低く、不足している労働力を若手で補うことが容易ではないのが現状といえる。

図表 1-12 直近 10 年間における若年正社員の定着状況別事業所割合



出所） 中小企業庁「中小企業白書 2009 年版」（2009 年 1 月）より作成
原出所）中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」（2008 年 11 月）
注 1） 若年正社員とは、15 歳～34 歳の直接雇用関係のある労働者のうち、正社員・正職員等とされているものを指す。
注 2） 定着率は、企業が直近 10 年間で正社員として採用した新卒者が現在まで働いている割合である。

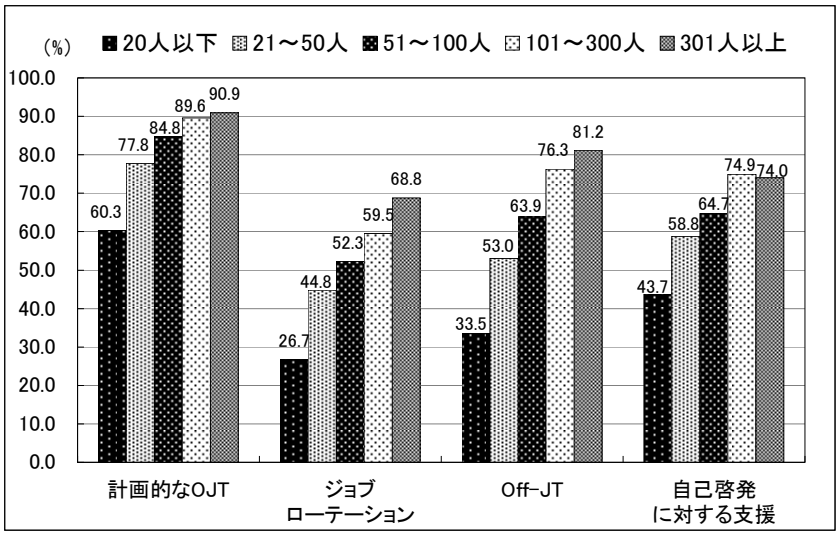
2. 人材育成の状況

ここまでの分析によって、近年、中小企業において新卒の若手を採用する機会が拡大している一方で、中小企業では大企業に比べ、若手を含めた労働者の定着率が低いということが明らかになった。以降では、中小企業における人材育成の現状を整理・把握する。

(1) 人材育成の方法

中小企業庁「中小企業白書 2009 年版」によれば、中小企業による育成は OJT が中心といえる。一方で、いずれの取組でも、従業員規模が大きな企業ほど実施している比率が高く、従業員規模の小さな企業ほど様々な形で人材育成に取り組んでいる企業が少ないといえる（図表 1-13）。

図表 1-13 企業における正社員に対する人材育成の方法

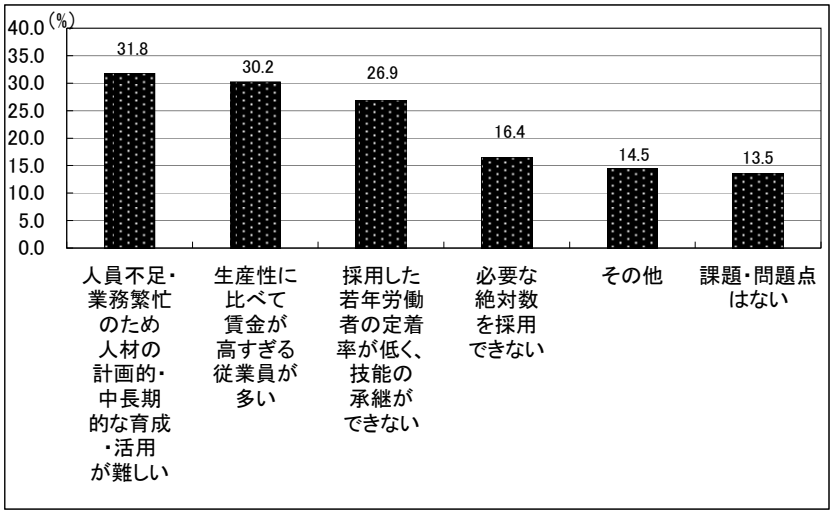


出所） 中小企業庁「中小企業白書 2009 年版」（2009 年 1 月）より作成
原出所）中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」（2008 年 11 月）
注 1） 無回答は除いて集計している。
注 2） 正社員に対する人材育成の実施項目について「力を入れて実施している」、「実施している」と回答のあった企業の比率を集計した。
注 3） OJT とは実際に仕事をしながら仕事を覚えていく訓練（教育）のことを指す。
注 4） ジョブローテーションとは、社員に多くの仕事を体験させるため、人材育成計画に基づいて、定期的に職務の移動を行うことを指す。
注 5） Off-JT とは仕事の場を離れた訓練（教育）であり、研修等の実施等の訓練（教育）のことを指す。
注 6） 自己啓発に対する支援とは、従業員の自助努力による能力の向上に対する取組への支援のことで、通信教育の受講や資格取得への支援、社外研修機関の紹介などを指す。

(2) 人材に関する問題点・課題

人材に関する問題点・課題については、「人員不足・業務多忙のため、人材の計画的・中長期的な育成・活用が難しい」がと感じている企業が最も多く（31.8%）、次に「生産性に比べて賃金が高すぎる従業員が多い」（30.2%）、「採用した若年労働者の定着率が低く、技能の承継ができない」（26.9%）となっている（図表 1-14）。このことから、中小企業では育成に関して、計画的・中長期的な育成・活用の難しさと低い定着率が要因となって技術承継が進まないことが問題として認識されているといえる。

図表 1-14 人材に関する問題点・課題

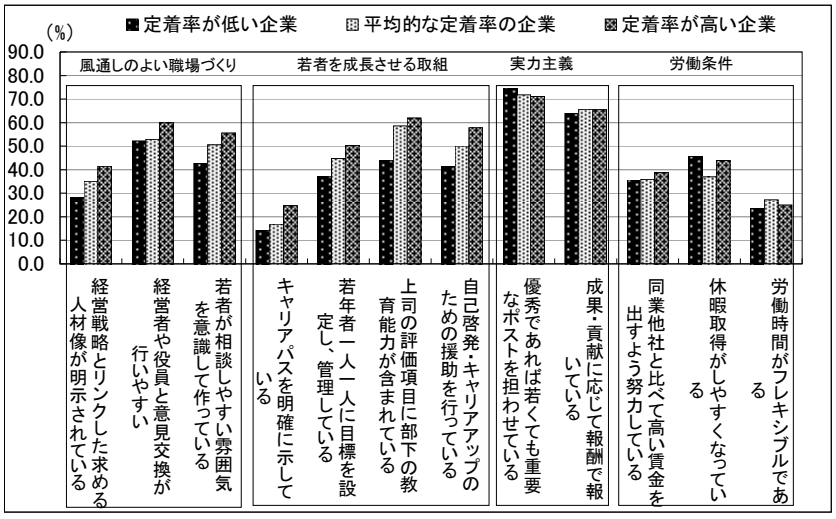


出所） 財団法人 商工総合研究所「中小企業における人材の活用等の実態調査」（2011 年 3 月）より作成
注） 2 項目まで複数回答を許容している。

(3) 定着率向上のため取組

では、中小企業では定着率を向上させるためにどのような取組を行っているのであろうか。中小企業庁「中小企業白書 2009 年版」によると、定着率の高い企業と低い企業の間に差がある取組は、「上司の評価項目に部下の教育能力が含まれている」や「若年者一人一人に目標を設定して管理している」、「経営戦略とリンクした求める人材像が明示されている」等の若者を成長させるための取組や、「若者が相談しやすい雰囲気を意識して作っている」等の風通しのより職場づくりのための取組である。(図表 1-15)。

図表 1-15 定着率に差が出る中小企業の取組



出所) 中小企業庁「中小企業白書 2006 年版」(2006 年 5 月) より作成
原出所) 株式会社野村総合研究所「若年労働者活用実態に関するアンケート調査」(2005 年 11 月)
注 1) 「貴社における取組についてあてはまるか」という問に対し、「おおいにあてはまる」「ややあてはまる」と回答した企業の割合。選択肢は他に「どちらとも言えない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」。
注 2) ここでいう「若年者の定着率」とは、正社員として採用した 16～34 歳の 5 年後の定着率を指す。
注 3) ここでいう「定着率が低い企業」「平均的な定着率の企業」「定着率が高い企業」とは、若年者の 5 年後の定着率がそれぞれ 50%未満、50～70%未満、70%以上である企業を指す。

このほか、定着率向上のための取組としては、例えば、東京商工会議所 (2010 年 9 月)「中小企業の人材確保・育成 10 カ条 ～企業成長の源泉は人材にあり～」によると、社長塾を開催している企業や、会社の経営理念や経営計画の中に人材育成方針を盛り込んでいる企業、若手を起用したプロジェクトを走らせる中で育成をしていく企業がみられる。また、日本商工会議所 (2009 年 3 月)「商工会議所における地域中小企業の人材育成支援への取り組みについて－産業人材小委員会報告書－」は、トップ及び役員と社員の懇親により社員の定着を図るため、月単位で誕生日会を行うという特徴的な取組を実施している企業を紹介している。このように、人材を定着させ、事業を進めている企業では、様々な特徴的な取組を行っているものと想定される。

(4) 既存の文献による人材育成の成功のポイントの共通点

既存の文献をみると、人材育成の成功ポイントには共通点があることがわかった。

山口（2007 年 5 月）は、企業の新たな利益の源泉を模索し、新たな戦略実行を担える人材の育成には、「育成システム整備」のみでなく、「定着・成長の『場の創造』」（機会や環境）が必要であると指摘している。それぞれで重要な方向性や取組・状態は以下のように指摘されている。

図表 1-16 山口によるコア人材の定着･成長の成功メカニズム

A)育成システム整備
- ●計画的能力開発
- ●選抜型研修の実施
- ●ローテーションの実施
- ●メンターの設置

B)定着・成長の『場の創造』

B-1)価値観の訴求・共感の創造

B-1-1)ミッション・ビジョンへの共感、夢の共有
- ●例えば、「ミッション･ビジョンを会議等で徹底して伝達」することや、「経営者と対話する機会や仕事ぶりを肌で感じる機会を作っている」こと。

B-1-2)「好き」「やりがい」の追求
- ●例えば、「個人の希望に基づい」て「業務配置」すること。

B-2)定着・成長を促すインセンティブの付与

B-2-1)内因的インセンティブの付与（内発的な動機付け）
- ●例えば「新たなことへの挑戦を通して、知的好奇心が満たされる」状態や「キャリアパスが見える」状態 等

B-2-2)外因的なインセンティブの付与（外発的な動機付け）
- ●例えば、「『待遇・処遇が適切な』組織」や「成果に応じた評価体系」の整備

出所） 山口高弘「中小企業における人材投資経営～人材が利益を生み出す～ - コア人材育成・リテンションのための戦略 - 」、NRI パブリックマネジメントレビュー vol.46 （2007 年 5 月）より作成

また、松尾・鶴見（2011 年 5 月）は、従業員の成長のため、学習の「必要性を感じる」、「学ぶべきことを知る」、「学習する」、「実践する」の四つのステップが重要であり、各ステップで以下のようなソフトとハードの両面を適切に機能させる必要性を指摘している。

図表 1-17 松尾・鶴見による従業員の成長のための四つのステップと取組

①必要性を感じる ● 経営層や上司からの人材育成に対するメッセージの発信 ● 昇進昇格や報酬制度等の人事制度の整備 ②学ぶべきことを知る ● 社員一人ひとりに学ぶべきことを知らせる上司の決め細やかなフォロー ● 一定基準に基づく“正しい評価”を実現する評価制度の整備 ③学習する ● 上司や周囲による学習機会への参画を促す働きかけ ● 研修や自己啓発などの適切な学習機会の提供 ④実践する ● 実践に対する上司や周囲の“実践”に対する励まし・勇気づけ ● ローテーション制度や OJT などによる学んだことを生かす場を提供

出所） 松尾梓司・鶴見裕加子「ソフトとハードで挑む人材育成の進め方～組織と社員の成長を確実にする 4 つのステップ～」人事マネジメント（2011 年 3 月）より作成

両者の共通点をみると、教育については、「計画的能力開発」（A）の実施、「研修や自己啓発などの適切な学習機会の提供」（③）が指摘されており、どの従業員にどのタイミングでどのような教育を受けさせるかという計画を明確に体系立てておく必要があるといえる。したがって、教育を体系立てて提供するための『教育体系』を整備する必要があるといえる。また、両者でローテーションの必要性について指摘されており（A、④）、獲得した能力や適性を発揮させるために適切なローテーションを行うため『配置計画（ジョブローテーション）』が必要であるといえる。

そのほかの観点として、山口では「キャリアパス[1]を見せる」（B-2-1）こと、松尾・鶴見では「昇進昇格の制度の整備」（①）が指摘されており、両者とも従業員に人材像や求められることを明確に提示し、将来のプランニングの機会を与え、学習や仕事へ動機づけるための制度や計画となる『キャリアプラン』が必要であることを指摘しているといえる。また、適切な待遇・処遇を実施するための『評価体系』の必要性も指摘されている（B-2-2、④）。

以上のとおり、人材育成の成功のポイントとして四つの要素が上げられたが、松尾・鶴見が「成長のステップ」と呼んでいたように、人材育成の成功には、これらの要素が単独で存在するのではなく、四つの要素それぞれが有機的に結びついて、一つの仕組みとして機能することが必要であると考えられる。

[1] 各階層において求められる能力やスキル、昇進や昇格の基本的なパターンが明示されたもの。

図表 1-18 既存の文献による人材育成の成功のポイントと人材育成の四つの要素

人材育成の四つの要素		文献の指摘事項
教育体系	=	✓計画的能力開発(A) ✓適切な学習機会の提供(③)
配置計画 （ローテーション）	=	✓ローテーションの実施(A) ✓ローテーション制度等による学んだことを生かす場を提供(④)
キャリアプラン	=	✓キャリアパスが見える(B-2-1) ✓昇進昇格制度の整備(①)
評価体系	=	✓待遇・処遇の適切さ、成果に応じた評価体系(B-2-2) ✓報酬制度の整備(①)、一定の基準に基づく正しい評価を実現する評価制度の整備(②)

人材育成の成功のポイントとしては、このように四つの要素が重要といえるが、第 2 章や第 3 章で触れるように、中小企業においては、採用段階で職種を固定している企業が多く、そのため採用後のローテーションを行っていないことが多い。

したがって、第 2 章以降の分析においては、四つの要素の整備状況による分析に加えて、ローテーションを除いた三つの要素の整備状況による分析も行うこととする。

第2章 中小企業における人材育成の実態

第 1 章では、人材育成をめぐる状況を概観し、人材育成において重要として指摘されている点を整理した。

第 2 章では、本調査研究で行ったアンケート調査とインタビュー調査のうち、アンケート調査を中心に人材育成の実態や人材育成成功のためのポイントを分析する。

1. アンケート実施要領

図表 2-1 アンケート実施要領

項目	内容
調査対象	従業員 30 名～99 名の中小企業 2,000 社 従業員 100 名～300 名の中小企業 1,000 社 ※第 1 次産業を除く中小企業基本法上の中小企業を対象とし、東京商工リサーチの企業情報データベースから無作為抽出
調査方法	郵送配布・郵送回収
調査地域	全国
調査期間	2012 年 5 月 18 日～2012 年 7 月 17 日
有効回収数	403 件（13.4%）

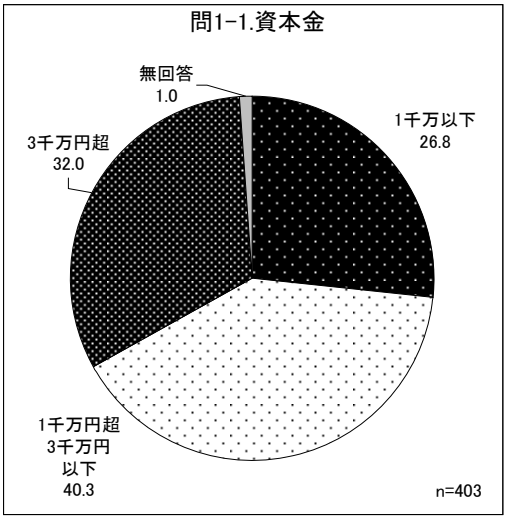
2. インタビュー対象企業

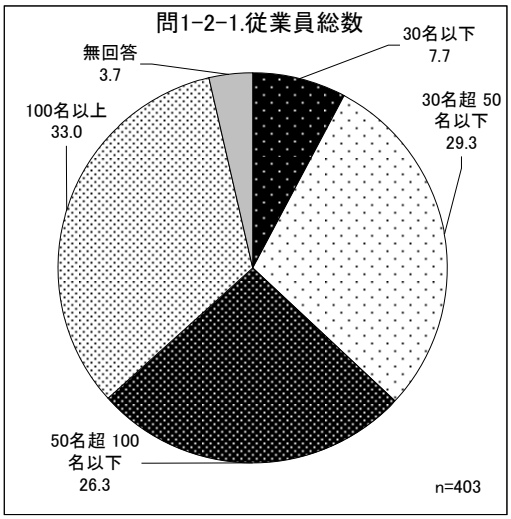
図表 2-2 インタビュー対象企業

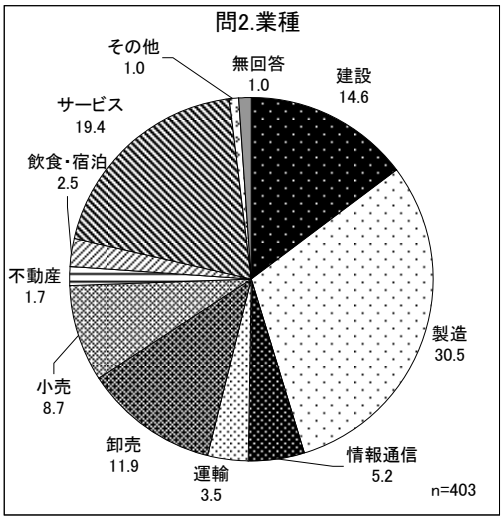
No	企業名	人材育成の特徴
1	株式会社小川の庄	創業理念を大切にして、幅広い年齢層の従業員の融和を図る
2	A 社	親睦会や社員旅行で仲間意識を醸成し、離職率を低く抑える
3	株式会社三協医科機械	経営者自らが経営理念や経営哲学等を記載した冊子を作成し、時間をかけて説明を行う
4	株式会社シガウッド	考え方共有のための取組を特に重視して人材育成を進める
5	B 社	人材育成の基盤として能力開発システム策定し、イントラネットで共有しながら育成を進める
6	株式会社ステッド	従業員全員での成長を目指して、従業員に教育を担当させる
7	スパークジャパン株式会社	教育ガイドラインを策定して教育を実施
8	タマテクノシステム株式会社	取引先への業務支援と社内外研修で幅広い業務知識を持った人材を育成
9	三隅海陸株式会社	コミュニケーションを重視し、労働意欲を引き出す

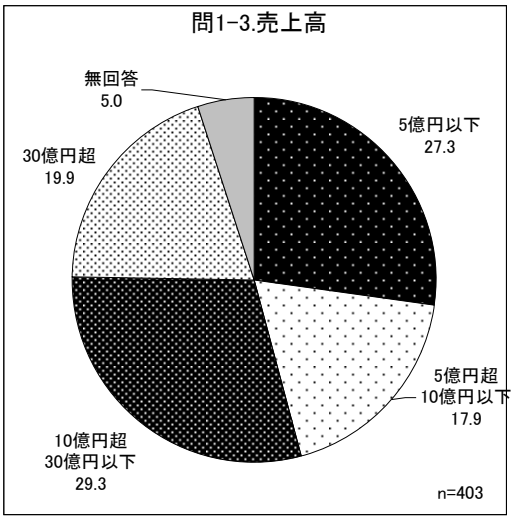
3. 回答企業の属性

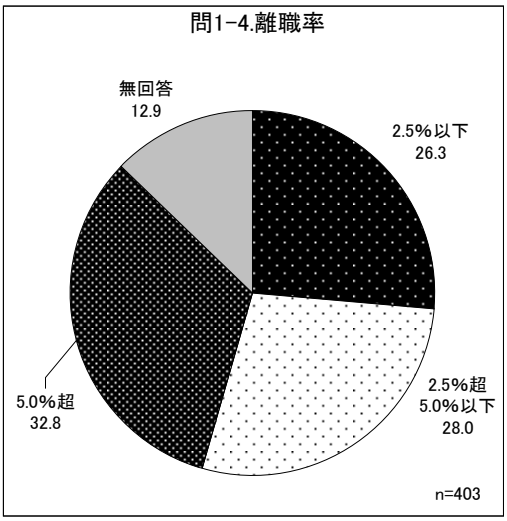
回答企業の属性は以下のとおり。









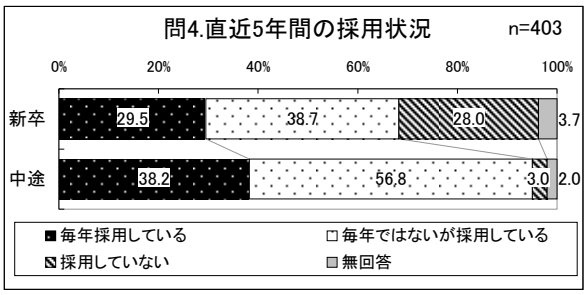


4. アンケート集計結果

ここでは、アンケートの集計結果を示す。なお、集計については、P.127 の処理によった。

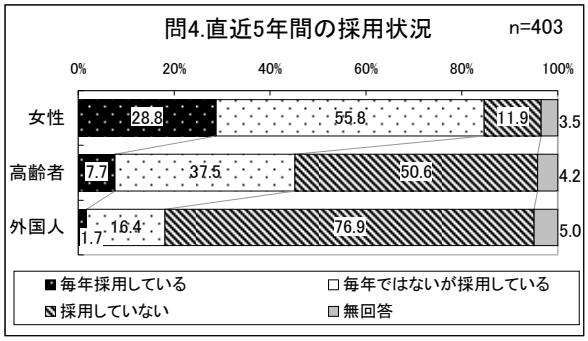
(1) 人材の採用状況

直近 5 年間で新卒人材を採用している（「毎年採用している」＋「毎年ではないが採用している」）企業は、68.2%、中途人材を採用している企業は 95.0%であった。

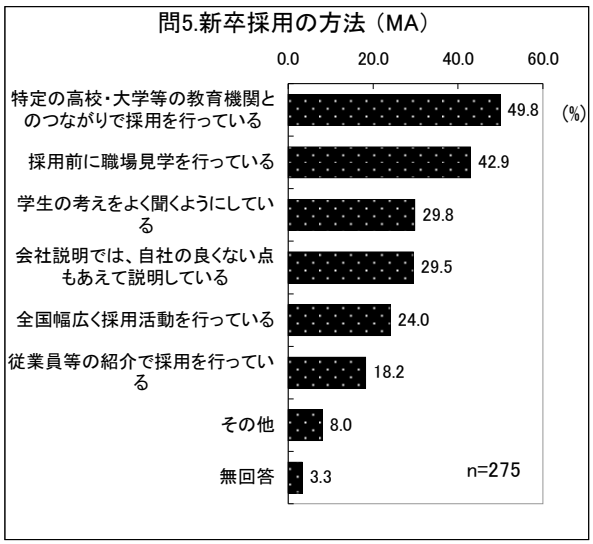


直近 5 年間で女性を採用している企業は 84.6%であった。

また、高齢者を採用している企業は 45.2%、外国人を採用している企業は、18.1%であった。



新卒採用を行っている企業では、「特定の高校・大学等の教育機関とのつながりで採用活動を行っている」とする回答が多い（49.8%）。一方で、「全国幅広く採用活動を行っている」（24.0%）、「従業員等の紹介で採用を行っている」（18.2%）企業は相対的に少ないという結果であった。「特定の高校・大学等の教育機関とのつながりで採用活動を行っている」理由として、インタビューでは「高校とのつながりを強め、当社が望む人材を学校側から紹介してもらえるようにしたいと考えている」という意見があった。



採用に際しては、「採用前に職場見学を行っている」比率は 42.9%と高い。また、「会社説明では、自社の良くない点もあえて説明している」企業が約 3 割（29.5%）となっている。「採用前に職場見学を行っている」目的について、インタビューでは「部門ごとに職場環境が異なることや、夏の暑い時期の現場の辛さを理解してもらうことでミスマッチを防ぐことに加え、従業員が頑張っている姿を見てもらい、入社への動機づけにしてもらう」という意見があった。

グラフ中の「MA」は複数回答の設問であることを示している。

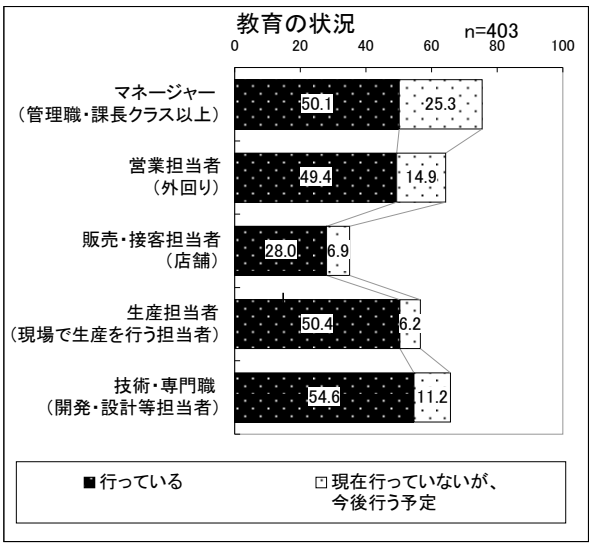
(2) 人材育成の四つの要素

①教育

a) 教育の状況

今回の調査対象企業における教育対象者の比率は、「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」（50.1%）、「営業担当者（外回り）」（49.4）、「販売・接客担当者（店舗）」（28.0%）、「生産担当者（現場で生産を行う担当者）」（50.4%）、「技術・専門職（開発・設計等担当者）」（54.6%）となっている。

マネージャーは、「現在行っていないが、今後行う予定」とする回答が 25.3%となっており、他の職種に比べて多い。



インタビューでは、「これまで行ってこなかったが、コスト意識の改革を目的とした教育を行いたい」、「これまで同族経営を行ってきたが、今後はプロパー従業員の中から経営を担う人材を輩出するため、経営的な考え方に関する勉強会を行いたい」といったように、マネージャーの教育を今後行う予定とする企業が散見された。

b）教育の方法

「民間企業が開催する研究会へ派遣」している比率は、「マネージャー（管理職・課長クラス以上)」と「技術・専門職（開発・設計等担当者)」で高い（それぞれ 53.5%、58.2%)。

「OJT」で教育を行っている比率は、「営業担当者（外回り)」と「生産担当者（現場で生産を担当する担当者)」で高い（それぞれ 59.8%、64.5%)。

「販売・接客担当者（店舗)」の教育では、「社長や従業員による社内勉強会の開催」を行う比率が最も高い（60.2%)。

(件、%)

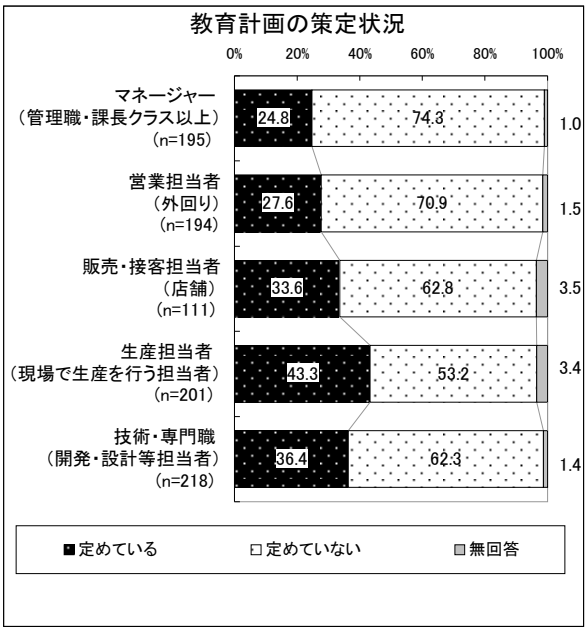
	n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣
マネージャー（管理職・課長クラス以上）	202	38.1	45.5	35.1	8.9	36.1	53.5
営業担当者（外回り）	199	59.8	52.3	30.7	8.0	26.6	47.2
販売・接客担当者（店舗）	113	52.2	60.2	40.7	8.8	22.1	40.7
生産担当者（現場で生産を行う担当者）	203	64.5	56.7	28.1	14.8	40.9	46.8
技術・専門職（開発・設計等担当者）	220	56.8	51.4	26.4	10.9	50.9	58.2

	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング	その他	無回答
マネージャー（管理職・課長クラス以上）	28.2	9.4	0.0	1.5	2.0	1.0	8.4
営業担当者（外回り）	26.1	7.0	0.0	1.0	2.0	1.5	3.5
販売・接客担当者（店舗）	15.9	6.2	0.0	1.8	1.8	2.7	4.4
生産担当者（現場で生産を行う担当者）	40.9	8.4	0.0	3.4	1.5	2.0	2.5
技術・専門職（開発・設計等担当者）	52.3	14.1	0.5	6.4	0.9	0.5	0.9

c）人材の教育計画の策定状況

職種別の教育計画策定状況をみると、策定されている比率が最も高いのは「生産担当者（現場で生産を行う担当者）」（43.3%）で、次いで「技術・専門職（開発・設計等担当者）」（36.4%）、「販売・接客担当者（店舗）」（33.6%）、「営業担当者（外回り）」（27.6%）、「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」（24.8%）であった。

業務が定型化しやすい職種、特定の現場で業務を行う職種では、教育計画の策定が容易であるためと考えられる。



d）教育計画の認知のさせ方

策定した教育計画の認知のさせ方としては、いずれの職種においても「本人に配布している」とする比率が高い。

「販売・接客担当者（店舗）」は、他の職種と異なり、「社内の目に付く場所に掲示している」比率が高い（42.1%）。

(件、%)

	n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
マネージャー（管理職・課長クラス以上）	50	52.0	6.0	18.0	38.0	14.0	4.0	2.0
営業担当者（外回り）	55	54.5	5.5	21.8	29.1	9.1	1.8	12.7
販売・接客担当者（店舗）	38	52.6	15.8	42.1	21.1	5.3	0.0	0.0
生産担当者（現場で生産を行う担当者）	88	46.6	3.4	29.5	38.6	6.8	5.7	2.3
技術・専門職（開発・設計等担当者）	80	63.8	11.3	26.3	37.5	7.5	3.8	1.3

e）教育計画の理解のさせ方

いずれの職種においても「折にふれて本人に説明をしている」比率が最も高い。

「販売・接客担当者（店舗）」については、他の職種と比較すると「採用時」や「入社時」に説明する比率も高い（それぞれ 42.1%、39.5%）。一方、「マネージャー」は、「採用時」や「入社時」の説明比率は低くなっている（それぞれ 28.0%、22.0%）。

(件、%)

	n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
マネージャー（管理職・課長クラス以上）	50	28.0	22.0	56.0	8.0	4.0	6.0
営業担当者（外回り）	55	27.3	29.1	56.4	1.8	0.0	14.5
販売・接客担当者（店舗）	38	42.1	39.5	52.6	0.0	0.0	0.0
生産担当者（現場で生産を行う担当者）	88	30.7	34.1	62.5	5.7	0.0	3.4
技術・専門職（開発・設計等担当者）	80	31.3	32.5	63.8	3.8	1.3	8.8

f）教育計画の策定に関与した人物

「経営者」が教育計画の策定に最も関与した職種は「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」、「営業担当者（外回り）」、「販売・接客担当者（店舗）」（それぞれ 72.0%、61.8%、52.6%）である。これらの職種では、「経営者」に次いで「経営者以外の経営幹部」、「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」が教育計画策定に関与している比率が高い。

一方、「経営者以外の経営幹部」が教育計画策定に最も関与した職種は「技術・専門職（開発・設計等担当者）」、「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」が最も関与した職種は「生産担当者（現場で生産を行う担当者）」であった。

現場の従業員の関与度合い（「中堅以上の現場従業員（3 年目以上）」と「若手従業員（3 年目未満）」の合計）をみると「販売・接客担当者（店舗）」、「生産担当者（現場で生産を行う担当者）」、「技術・専門職（開発・設計等担当者）」で高く、マネージャー（管理職・課長クラス以上）については全く関与していないという結果であった。

(件、%)

	n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
マネージャー（管理職・課長クラス以上）	50	72.0	58.0	50.0	0.0	0.0	0.0	2.0
営業担当者（外回り）	55	61.8	58.2	54.5	10.9	1.8	0.0	1.8
販売・接客担当者（店舗）	38	52.6	47.4	47.4	18.4	2.6	2.6	2.6
生産担当者（現場で生産を行う担当者）	88	42.0	53.4	64.8	20.5	0.0	0.0	1.1
技術・専門職（開発・設計等担当者）	80	58.8	71.3	66.3	21.3	1.3	0.0	0.0

g）教育計画の策定プロセス

「マネージャー（管理職・課長クラス以上)」の教育計画策定では、「将来の自社のあるべき姿を考慮した」、「経営理念・ビジョンを考慮した」とする比率が最も高く（それぞれ68.0%)、「生産担当者（現場で生産を行う担当者)」、「技術・専門職（開発・設計等担当者)」では「現場のニーズを考慮した」とする比率が最も高い（それぞれ65.9%、70.0%)。その他の職種では、「経営理念・ビジョンを考慮した」比率が最も高い。

「生産担当者（現場で生産を行う担当者)」と「技術・専門職（開発・設計等担当者)」を比較すると、「技術・専門職」の方が「経営理念・ビジョンを考慮した」、「予測される経営環境の変化を考慮した」、「将来の自社のあるべき姿を考慮した」とする比率が高い。高度な技能や専門性を有し、製品・サービスの開発・設計等の実務を担う「技術・専門職」は、生産担当者と比較するとより長期的に企業経営に影響を与える職種であることから、回答傾向にこのような違いが表れていると考えられる。

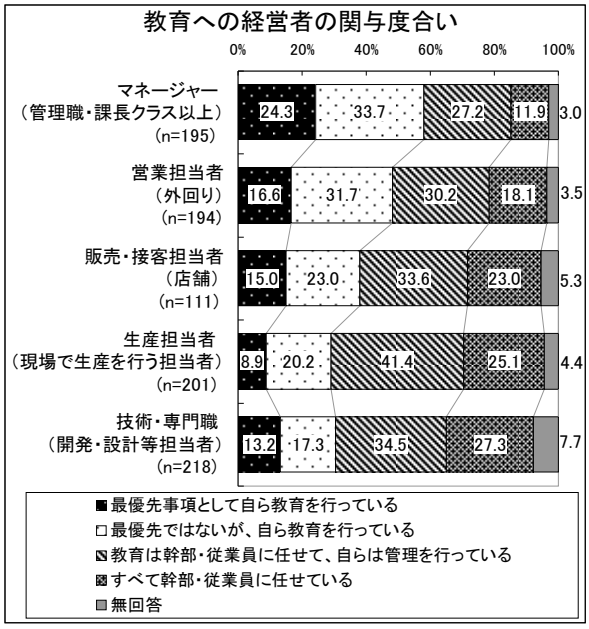
(件、%)

	n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
マネージャー（管理職・課長クラス以上）	50	68.0	46.0	68.0	42.0	0.0	0.0	2.0
営業担当者（外回り）	55	61.8	43.6	52.7	58.2	0.0	0.0	7.3
販売・接客担当者（店舗）	38	63.2	26.3	34.2	55.3	2.6	0.0	10.5
生産担当者（現場で生産を行う担当者）	88	43.2	37.5	46.6	65.9	1.1	2.3	4.5
技術・専門職（開発・設計等担当者）	80	61.3	47.5	60.0	70.0	1.3	0.0	0.0

h）教育への経営者の関与度合い

教育への経営者の関与度合い（「最優先事項として自ら教育を行っている」と「最優先ではないが自ら教育を行っている」の合計）が最も高い職種は「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」(58.0%) であり、次いで、「営業担当者（外回り）」(48.3%)、「販売担当者（店舗）」(38.0%)、「技術・専門職（開発・設計等担当者）」(30.5%)、「生産担当者（現場で生産を行う担当者）」(29.1%) の順であった。

技術・専門職 (開発・設計等担当者) では、「すべて幹部・従業員に任せている」比率が他の職種より高い (27.3%)。



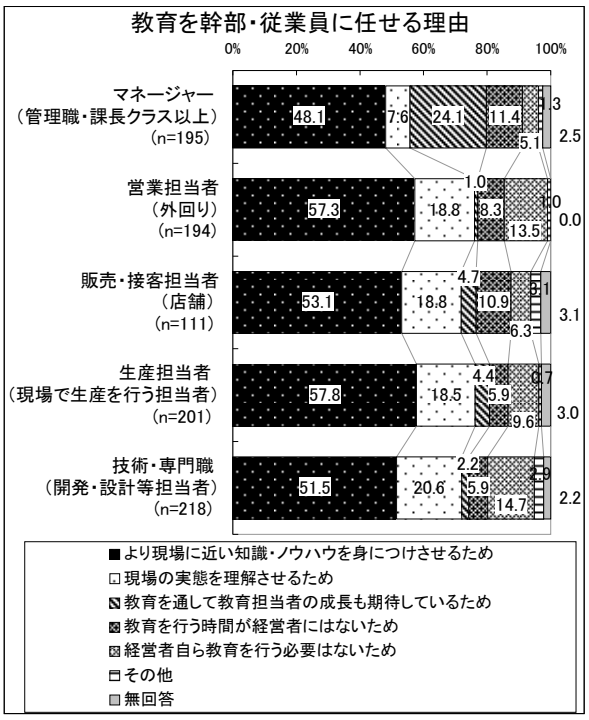
インタビューでは、「マネージャーと営業担当者の教育には経営者が積極的に関与しているが、業務を通して技術を高めていく必要があるため、生産担当者や技術専門職の教育は現場の幹部に任せている」という意見があった。

i）教育を幹部・従業員に任せる理由

すべての職種において、「より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため」幹部・従業員に教育を任せる比率が最も高い。

「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」では、「教育担当者の成長」を期待する比率が他の職種と比較して高い (24.1%)。一方、「現場の実態を理解させるため」とする比率は、「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」で最も低い。

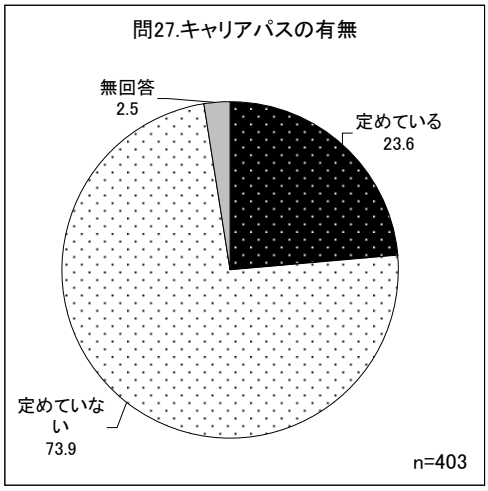
「経営者自ら教育を行う必要はないため」という比率は、他の職種と比較すると、「営業担当者（外回り）」と「技術・専門職（開発・設計等担当者）」で比率が高い（それぞれ 13.5%、14.7%）。



②キャリアパス

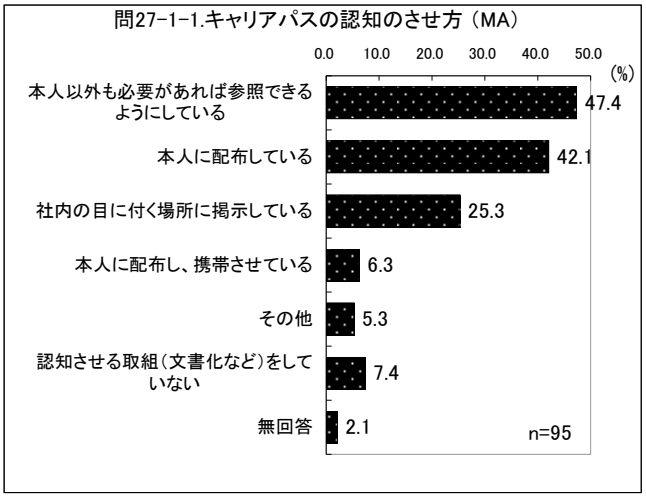
a）キャリアパスの策定状況

キャリアパスを策定している企業は、全体の23.6%であった。



b）キャリアパスの認知のさせ方

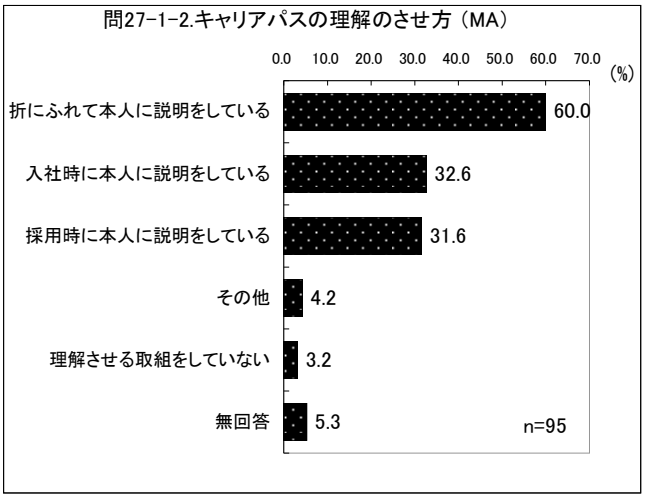
策定したキャリアパスを認知させるため、「本人以外も必要があれば参照できるようにしている」比率が最も高い（47.4%）。次いで、「本人に配布している」(42.1%)、「社内の目に付く場所に掲示している」(25.3%）となっている。



c）キャリアパスの理解のさせ方

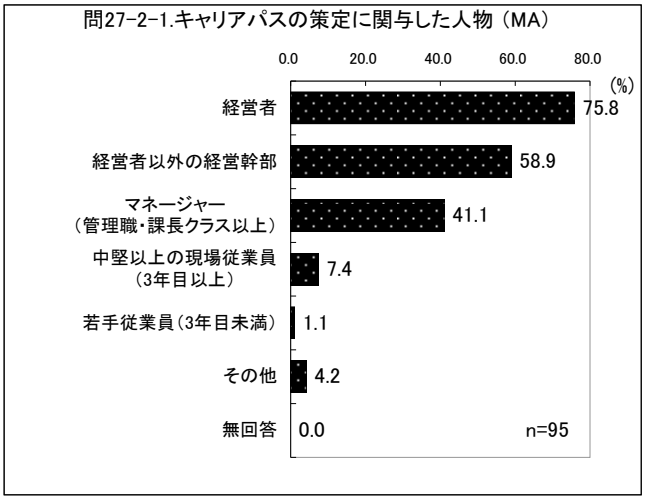
キャリアパスを理解させるため、「折にふれて本人に説明をしている」比率が 60.0%と最も高い。

「入社時に本人に説明をしている」比率は 32.6%、「採用時に本人に説明をしている」比率は 31.6%であった。



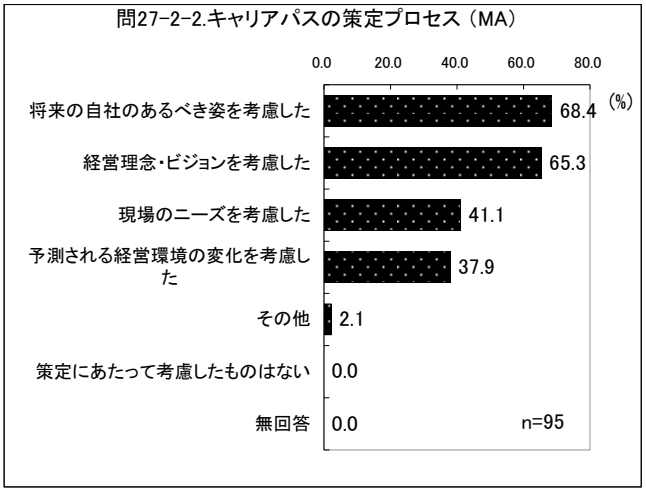
d）キャリアパスの策定に関与した人物

キャリアパスの策定には、「経営者」が関与する企業比率が最も高い（75.8%）。次いで、「経営者以外の経営幹部」（58.9%）、「マネージャー（管理職・課長クラス以上）」（41.1%）となった。



e） キャリアパスの策定プロセス

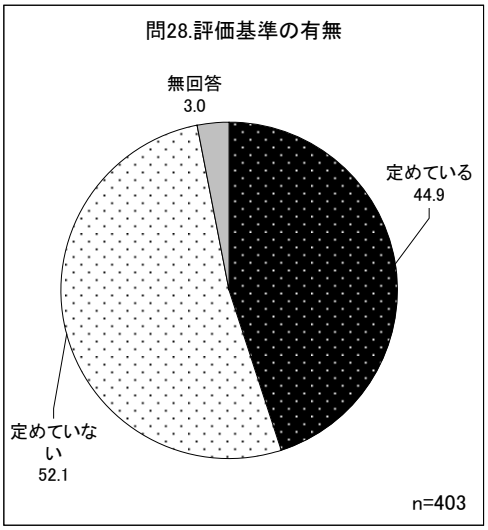
キャリアパスの策定にあたっては、「将来の自社のあるべき姿を考慮した」企業が最も多く 68.4%となっている。次いで「経営理念・ビジョンを考慮した」（65.3%）となっている。



③評価基準

a） 評価基準の策定状況

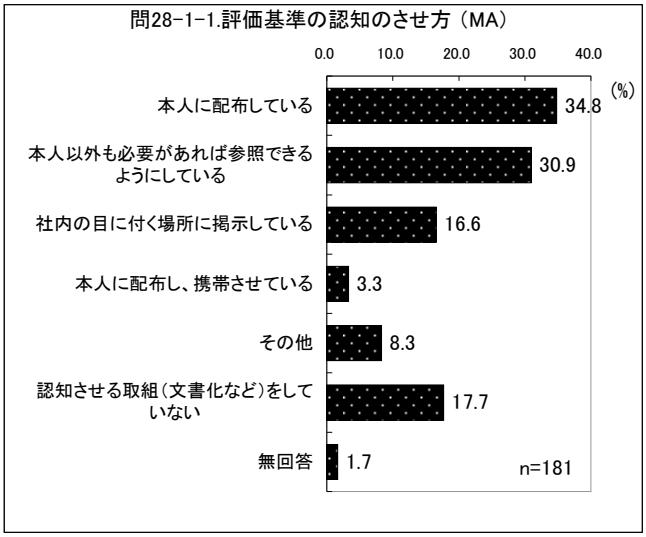
評価基準を定めている企業は、全体の 44.9%と半分以下であった。



b） 評価基準の認知のさせ方

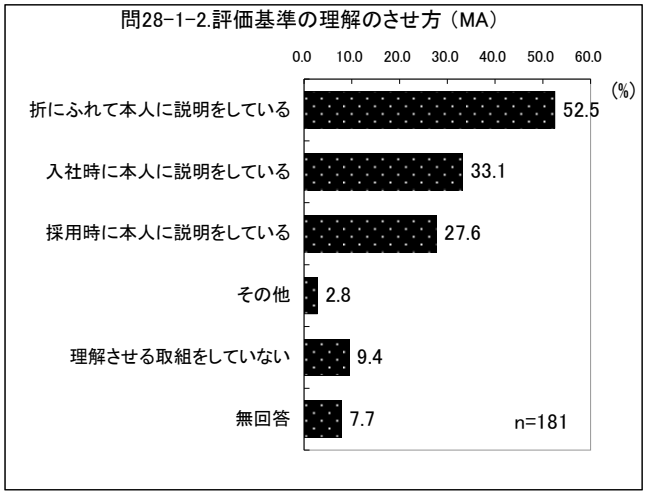
定めた評価基準を認知させるために、「本人に配布している」比率が 34.8%と最も高く、次いで「本人以外も必要があれば参照できるようにしている」（30.9%）となっている。

一方で、「認知させる取組（文書化など）をしていない」とする企業が 17.7%も存在した。



c） 評価基準の理解のさせ方

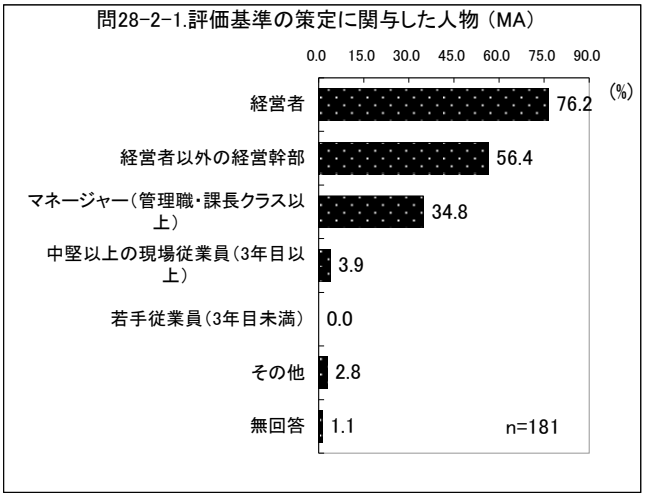
評価基準を理解させる方法として、「折にふれて本人に説明をしている」比率が最も高い（52.5%）。次いで、「入社時」に説明する企業と「採用時」に説明する比率が高い（それぞれ 33.1%、27.6%）。



インタビューでは、「評価基準となる考課表を策定し、従業員の自己評価したのち、所長と面談して評価結果のフィードバックを行っている」、「目標管理制度を導入し、従業員にフィードバックを行っている」という意見があった。定期的な評価を行う際に、評価結果のフィードバックを兼ねて評価基準を説明している企業も少なくないと見られる。

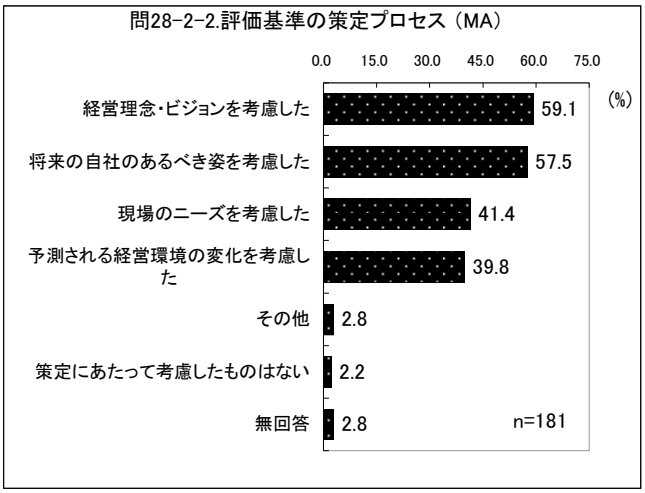
d） 評価基準の策定に関与した人物

評価基準の策定には、主に「経営者」（76.2％）、「経営者以外の経営幹部」（56.4％）が関与している。



e） 評価基準の策定プロセス

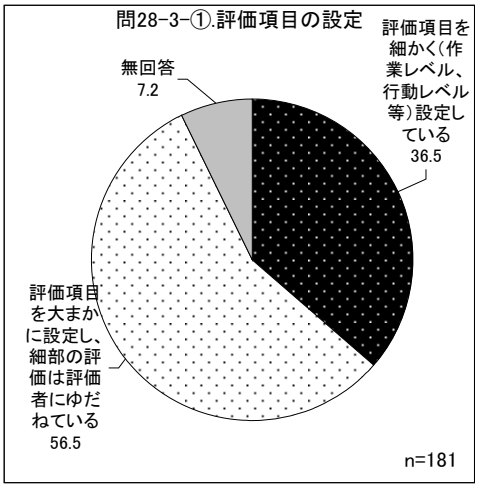
評価基準の策定に当たっては、「経営理念・ビジョンを考慮した」と「将来の自社のあるべき姿を考慮した」がほぼ同じ比率となった（それぞれ59.1％、57.5％）。

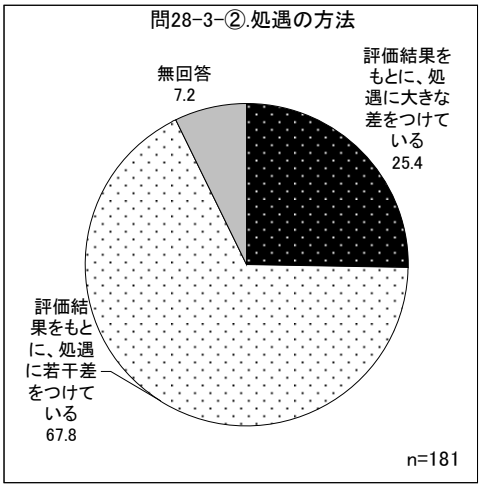


f） 評価項目の設定と処遇の方法

評価項目の設定にあたって「評価項目を細かく（作業レベル、行動レベル等）設定している」企業は 36.5%であり、「評価項目を大まかに設定し、細部の評価は評価者にゆだねている」企業は 56.5%となった。インタビューでは、「評価基準は各従業員の目標と会社が求める目標をお互いに見える化し、方向をすり合わせることが目的であり、10 段階程度に細かく設定する」という意見があった一方、「技術の向上よりも他の従業員の成長への寄与を重視しており、大まかに策定した規定に参考にしながら評価を実施している」という意見もあった。

処遇の方法は、「評価結果をもとに、処遇に大きな差をつけている」企業は全体の 25.4%である。インタビューでは、「専門職に対しては、評価を点数化し、ボーナス評価に反映している」という意見が見られた一方で、「他の従業員の技術向上へ協力することで高い評価を与えることにしており、能力主義と年功序列を組合せた評価を実施していく」という意見もあった。



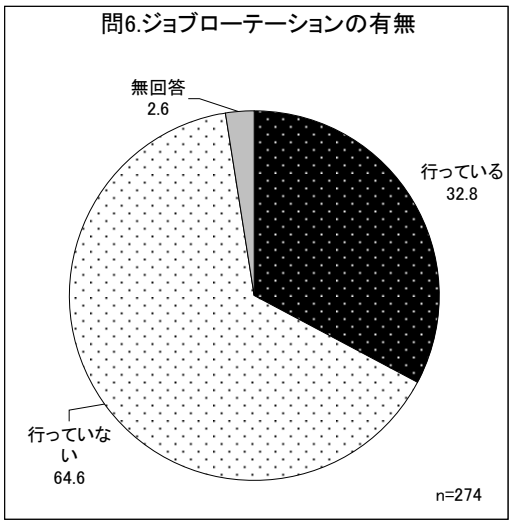


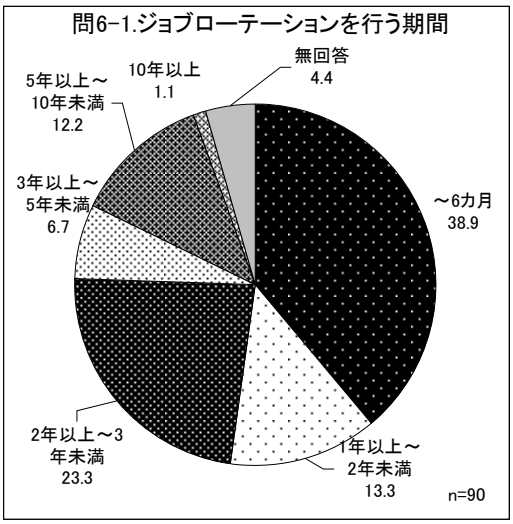
④新卒社員のジョブローテーション

新卒社員のジョブローテーションは、32.8%の企業が実施している。

新卒社員のジョブローテーションの期間は、2 年未満とする企業が 52.2%（「～6 カ月」が 38.9%、1 年以上～2 年未満が 13.3%）と過半数を占める。次いで「2 年以上 3 年未満」（23.3%）、「3 年以上～5 年未満」（6.7%）となっており、3 年未満の企業までの合計で約 3/4（75.5%）に達している。

一方、「5 年以上 10 年未満」（12.2%）、「10 年以上」（1.1%）となっており、5 年以上の比較的長い期間をジョブローテーションにあてる企業も 13.3%あった。





インタビューでは、新卒社員のジョブローテーションの必要性について、「たとえ営業職であっても、顧客からクレームがあった場合は工場のなかに入り問題点を明らかにする必要があることから、将来の営業職を見込んで採用した場合でも、ジョブローテーションを行うことは必要である」という指摘があった。

⑤人材育成の各要素の整備状況

a）人材育成の三つの要素・四つの要素の整備状況

教育計画、キャリアパス、評価基準の人材育成の三つの要素について、資本金規模、従業員規模別に整備状況をみると、従業員規模が小さくなるほど、人材育成の三つの要素を「整備している」比率が低い。

(件、%)

		人材育成の三つの要素の整備状況（教育計画・キャリアパス・評価基準のみ）			
		n	整備している	整備されていない	無回答
全体		403	14.6	72.0	13.4
資本金	1千万以下	108	8.3	77.8	13.9
	1千万円超 3千万円以下	162	17.9	65.4	16.7
	3千万円超	129	16.3	76.0	7.8
従業員数	30名以下	31	9.7	61.3	29.0
	30名超 50名以下	118	9.3	73.7	16.9
	50名超 100名以下	106	16.0	73.6	10.4
	100名以上	133	20.3	72.2	7.5

注） P.127の「アンケート集計上の処理」を参照。

また、教育計画、キャリアパス、評価基準にジョブローテーションを加えた人材育成の四つの要素についても、従業員規模が小さくなるほど、整備されていない。

(件、%)

		人材育成の四つの要素整備状況			
		n	整備している	整備されていない	無回答
全体		403	6.0	79.9	14.1
資本金	1千万以下	108	0.9	84.3	14.8
	1千万円超 3千万円以下	162	8.6	74.7	16.7
	3千万円超	129	7.0	83.7	9.3
従業員数	30名以下	31	3.2	64.5	32.3
	30名超 50名以下	118	2.5	80.5	16.9
	50名超 100名以下	106	4.7	82.1	13.2
	100名以上	133	11.3	82.0	6.8

注） P.127の「アンケート集計上の処理」を参照。

b）個別の整備状況

教育計画は、資本金・従業員数が少ないほど定めている比率は低い。

(件、%)

		教育計画の有無			
		n	定めている	定めていない	無回答
全体		403	41.2	48.9	9.9
資本金	1 千万以下	108	35.2	51.9	13.0
	1 千万円超 3 千万円以下	162	42.0	48.8	9.3
	3 千万円超	129	45.0	48.1	7.0
従業員数	30 名以下	31	19.4	58.1	22.6
	30 名超 50 名以下	118	31.4	56.8	11.9
	50 名超 100 名以下	106	46.2	47.2	6.6
	100 名以上	133	49.6	44.4	6.0

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

キャリアパスは、従業員数が少ないほど定めている企業の比率が低い。

(件、%)

		問 27.キャリアパスの有無			
		n	定めている	定めていない	無回答
全体		403	23.6	73.9	2.5
資本金	1 千万以下	108	14.8	83.3	1.9
	1 千万円超 3 千万円以下	162	29.6	67.3	3.1
	3 千万円超	129	23.3	75.2	1.6
従業員数	30 名以下	31	19.4	71.0	9.7
	30 名超 50 名以下	118	19.5	77.1	3.4
	50 名超 100 名以下	106	21.7	76.4	1.9
	100 名以上	133	30.1	69.9	0.0

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

評価基準は、資本金・従業員数が少ないほど定めている企業の比率が低い。

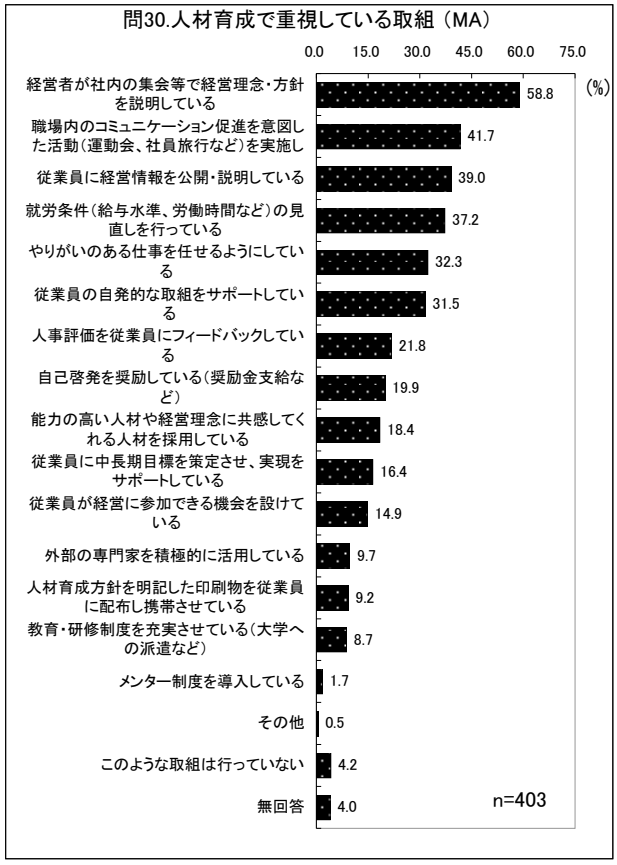
(件、%)

		問 28.評価基準の有無			
		n	定めている	定めていない	無回答
全体		403	44.9	52.1	3.0
資本金	1 千万以下	108	41.7	58.3	0.0
	1 千万円超 3 千万円以下	162	42.0	52.5	5.6
	3 千万円超	129	52.7	45.7	1.6
従業員数	30 名以下	31	32.3	58.1	9.7
	30 名超 50 名以下	118	38.1	60.2	1.7
	50 名超 100 名以下	106	44.3	50.9	4.7
	100 名以上	133	56.4	42.9	0.8

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

(3) 人材育成で重視している取組

①人材育成で重視している取組



最も重視しているのは、「経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明」することであった（58.8%）。次いで「職場内のコミュニケーション促進を意図した活動（運動会、社員旅行など）を実施している」（41.7%）、「従業員に経営情報を公開・説明している」（39.0%）となっている。

一方で、「外部の専門家を積極的に活用している」（9.7%）、「教育・研修制度を充実させている（大学への派遣など）」（8.7%）といった外部のリソースを利用する取組はあまり重視されていない。

インタビューでは、「職場内のコミュニケーションを意図した活動」として、「仲間意識の構築に力を入れており、年に数回の親睦会（焼肉会、ボーリング大会、お花見、新年会、忘年会など）を開いている」、「頻繁に社員旅行を行っている」、「1カ月～2カ月に1回のペースでボーリング大会等のレクリエーションや勉強会を行っている」といった意見が挙げられており、コミュニケーション促進に関する取組が多くの企業で行われていることがわかった。

「外部の専門家」の活用については、インタビューでは、「外部の講師や機関を利用して教育を行っており、東京の大手企業で現場を担当している本県出身者やUターンで東京から戻った人物などに講師を依頼することがある。外部機関では、業界団体によるIT人材育成のための研修が充実しており、必要に応じて利用している」という意見や「経営幹部や中堅の従業員、一般の従業員から管理職に昇格する従業員等、様々な従業員がある企業の研修を受講している」という意見があった一方、「外部講習を積極的に活用したいと考えているものの、当社の業務は特殊なため、適切な外部講習会を探し出すことが難しく、一般的な講習に限って利用している」という意見もあり、業務内容により外部の専門家・専門機関の利用状況に違いが見られた。

②人材育成の各要素の整備状況と重視している取組の関係性

人材育成の三つ及び四つの要素を「整備している」企業では、「整備されていない」企業と比較して「経営情報や経営参画機会等を提供」している比率が高く、従業員を巻き込む工夫がなされているといえる。

また、人材育成の三つ及び四つの要素を「整備している」企業では、「モチベーション向上」につながる取組についても、多くの企業で行われている。

(件、%)

		問 30.重視している取組								
		n	経営情報・参画機会等の提供	就労条件(給与水準、労働時間など)の見直しを行っている	モチベーション向上	コミュニケーション促進	従業員ケアを実施	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	教育・研修制度を充実させている	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している
全体		403	70.7	37.2	62.3	41.7	22.3	9.2	8.7	18.4
マネージャー(管理職・課長クラス以上)となる人材の教育計画の有無	定めている	50	90.0	56.0	80.0	58.0	30.0	30.0	22.0	32.0
	定めていない	150	74.0	38.7	68.0	46.0	24.7	9.3	10.7	20.7
営業担当者(外回り)の教育計画の有無	定めている	55	80.0	52.7	81.8	49.1	30.9	27.3	16.4	27.3
	定めていない	141	75.2	32.6	64.5	48.2	24.1	8.5	9.2	19.9
販売・接客担当者(店舗)の教育計画の有無	定めている	38	84.2	34.2	65.8	39.5	21.1	15.8	15.8	13.2
	定めていない	71	69.0	38.0	63.4	39.4	22.5	7.0	9.9	15.5
生産担当者(現場で生産を行う担当者)の教育計画の有無	定めている	88	77.3	42.0	70.5	47.7	27.3	13.6	12.5	20.5
	定めていない	108	73.1	35.2	61.1	41.7	21.3	8.3	2.8	13.0
技術・専門職(開発・設計等担当者)の教育計画の有無	定めている	80	81.3	45.0	80.0	55.0	28.8	20.0	22.5	27.5
	定めていない	137	76.6	38.7	63.5	43.8	27.0	8.8	5.1	19.0
教育計画の有無	定めている	166	77.7	41.0	71.1	47.0	25.9	13.9	16.3	22.3
	定めていない	197	71.1	36.0	59.4	38.6	21.3	7.1	3.6	15.2
ジョブローテーションの有無	定めている	90	78.9	50.0	64.4	50.0	28.9	15.6	10.0	27.8
	定めていない	177	75.1	37.3	70.1	43.5	27.1	10.7	9.6	21.5
キャリアパスの有無	定めている	95	81.1	42.1	77.9	53.7	43.2	18.9	17.9	28.4
	定めていない	298	68.5	36.9	59.4	39.3	16.4	6.4	6.0	15.4
評価基準の有無	定めている	181	77.3	48.1	72.4	47.5	39.2	13.8	13.8	20.4
	定めていない	210	66.7	29.5	55.2	38.1	7.6	5.7	4.3	17.1
人材育成の三つの要素の整備状況(教育計画・キャリアパス・評価基準のみ)	整備している	55	85.5	50.9	81.8	56.4	45.5	20.0	23.6	34.5
	整備されていない	297	72.4	37.0	62.6	40.7	19.2	8.8	6.7	15.5
人材育成の四つの要素の整備状況	整備している	23	91.3	52.2	82.6	60.9	43.5	21.7	21.7	39.1
	整備されていない	323	73.4	39.0	64.4	41.5	22.0	9.6	8.4	17.0

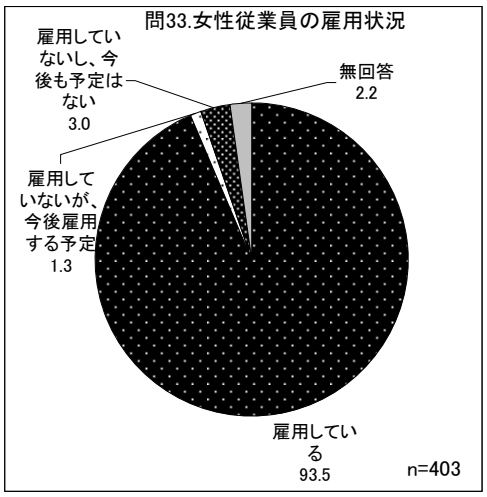
注) P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。
「その他」、「取組は行っていない」、「無回答」を割愛して表示。

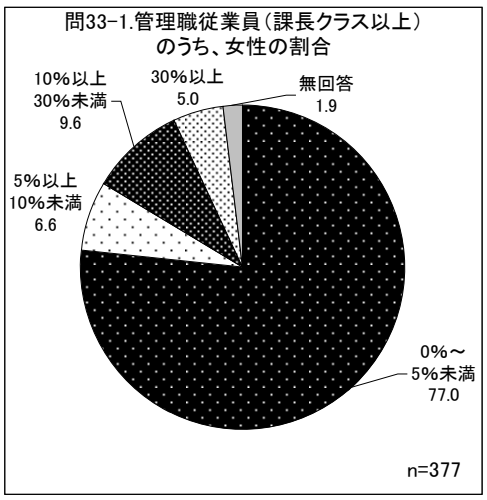
(4) 人材の多様化への対応

①女性従業員の育成

女性を雇用している企業は 93.5%であった。

女性管理職の割合は、「0%～5%未満」の企業が 77.0%、「5%以上 10%未満」が 6.6%、「10%以上 30%未満」が 9.6%、「30%以上」が 5.0%であった。

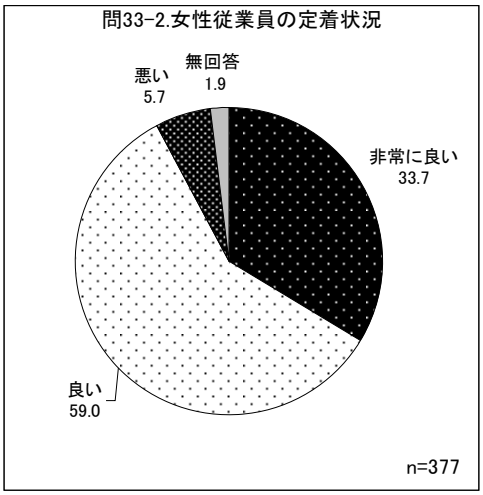


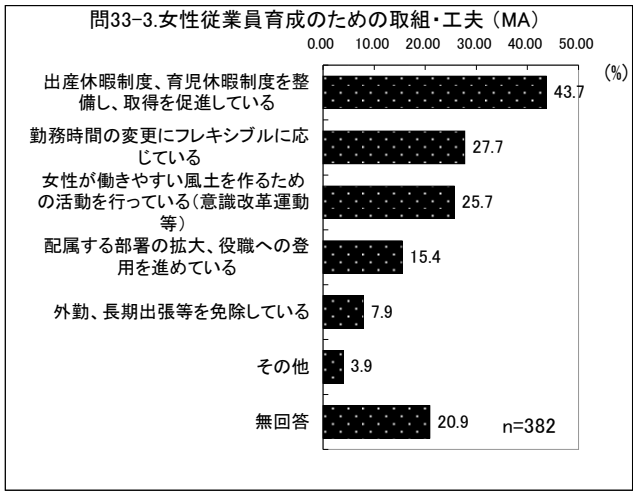


女性従業員の定着状況は、「良い」（「非常に良い」＋「良い」）と回答した比率が 92.7%に上っている。女性従業員の定着率は非常に高いといえる。

女性従業員を雇用する企業では、女性従業員の育成のため「出産休暇制度、育児休暇制度を整備し、取得を促進している」比率が最も高い（43.7%）。「配属する部署の拡大、役職への登用を進めている」企業は全体の 15.4%で、職域や権限を拡大させることで人材育成を進める企業は多くない。

「出産休暇制度、育児休暇制度」については、インタビューにおいて「女性従業員に活躍してもらうために必須である」という指摘があった。「配属する部署の拡大、役職への登用」について、女性と男性の待遇に差をつけていない企業では「管理職になると残業を率先して行わなければならないなど様々な制約が生じるため、昇格を打診しても家庭との両立などを理由に辞退する人が少なくない」との意見が出されている。

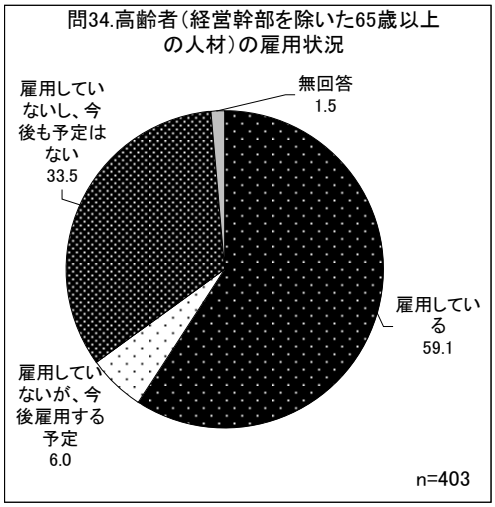


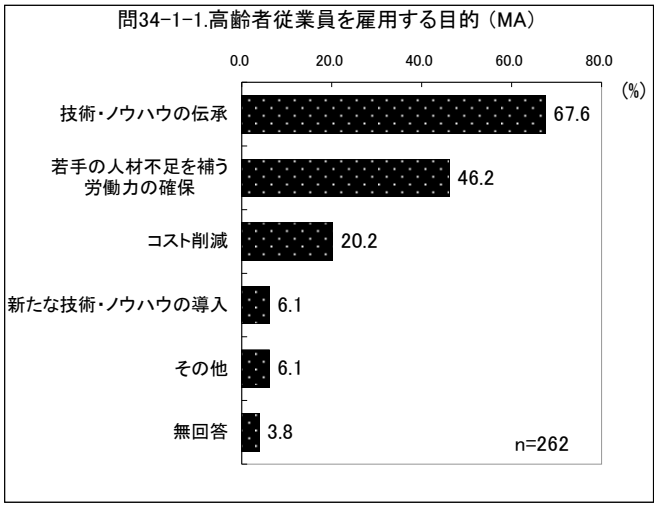


②高齢者の採用・育成

高齢者を雇用している企業は全体の 59.1%であった。また、今後雇用する予定の企業は 6.0%となっている。

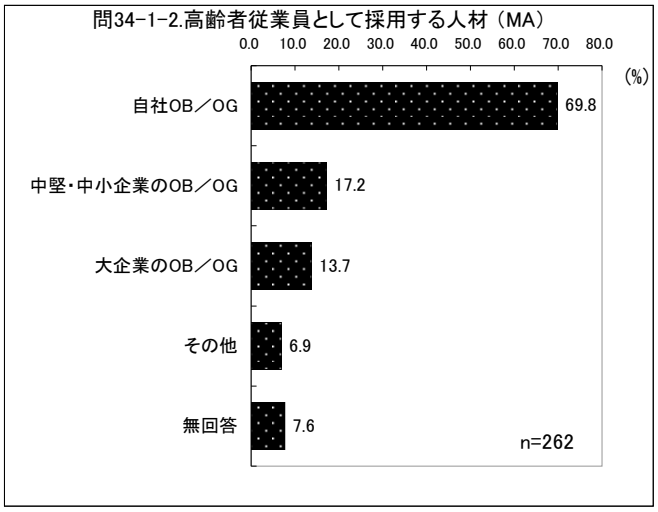
高齢者従業員を雇用する目的としては、「技術・ノウハウの伝承」（67.6%）、「若手の人材不足を補う労働力の確保」（46.2%）を挙げる比率が高い。

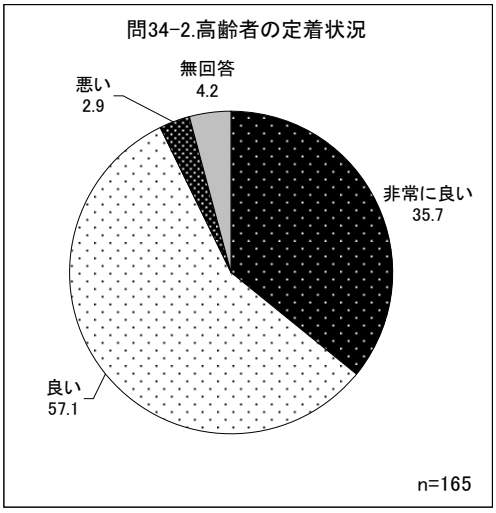




高齢者の人材としては、「自社の OB／OG」の比率が圧倒的に高い（69.8%）。

高齢者の定着率は、92.8%の企業が「非常に良い」（35.7%）、「良い」（57.1%）と回答している。女性同様、高齢者の定着率も非常に高いといえる。



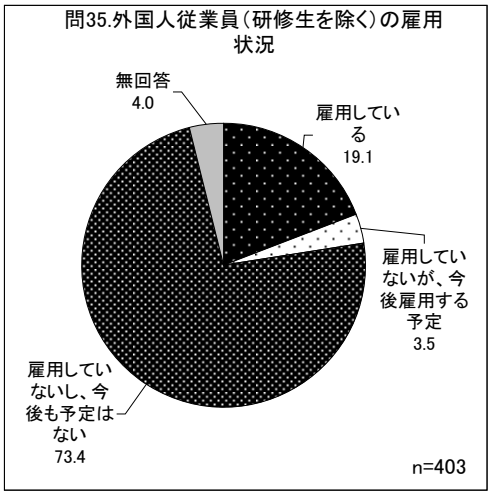


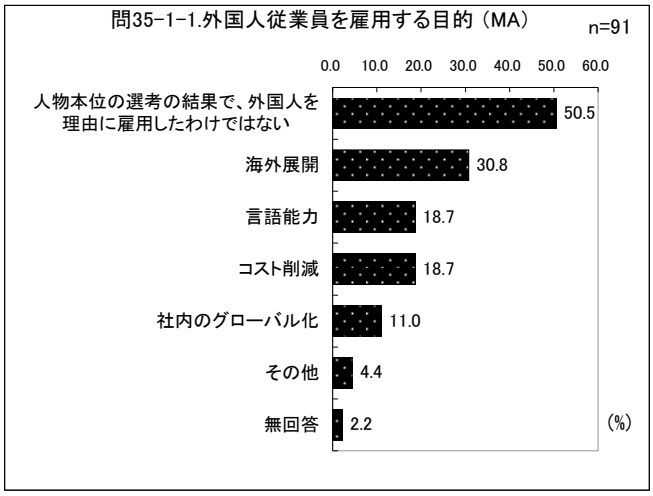
③外国人従業員の採用･育成

外国人を「雇用している」企業は全体の 19.1%であり、「雇用していないが、今後雇用する予定」の企業（3.5%）を含めても全体の 22.6%にとどまる。中小企業は、外国人労働者の雇用にはさほど積極的とはいえない。

外国人を雇用する目的としては、「人物本位の選考の結果で、外国人を理由に雇用したわけではない」とする企業が 50.5%となっていることから、外国人を雇用している中小企業においても必ずしも外国人従業員を必要としていたわけではない。インタビューにおいても、「特に外国人だから採用したわけではない」という声があった。

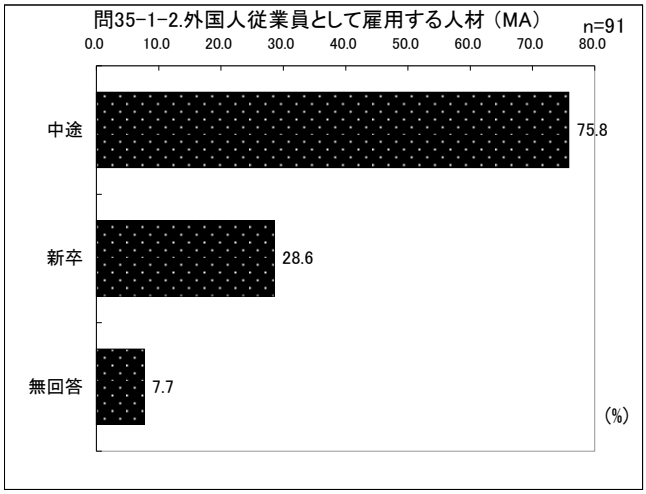
そのほかの目的としては、「海外展開」の比率が最も高くなっている（30.8%）。

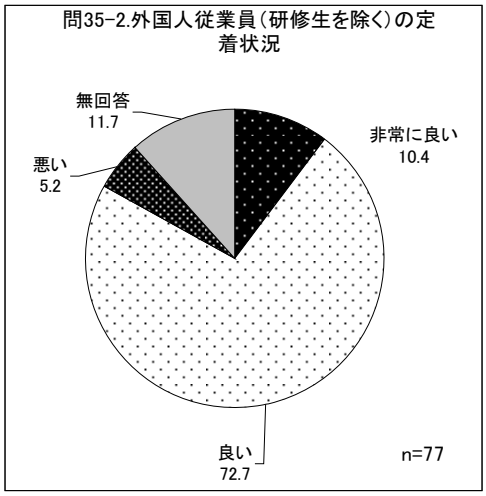




外国人従業員を雇用する場合は、中途人材を雇用する企業が新卒人材を雇用する企業より、かなり多くなっている。

外国人労働者の定着状況は、「良い」（「非常に良い」＋「良い」）とする比率が 83.1%となっており、定着率は高いといえる。



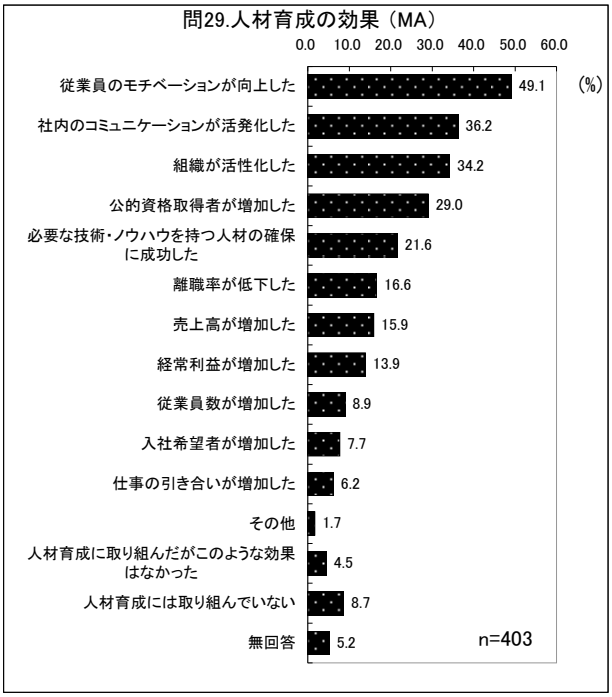


(5) 人材育成の効果

①全体的な効果

人材育成に取り組んだ効果として、「従業員のモチベーションが向上した」(49.1%)とする比率が高く、次いで「社内のコミュニケーションが活発化した」(36.2%)、「組織が活性化した」(34.2%)といった定性的な効果が上位となっている。

一方、「売上高の増加」(15.9%)や「経常利益の増加」(13.9%)のような定量的に把握できる効果は下位となっている。人材育成に取り組んでいるものの、定量的な効果を得るまでに至っている企業は多くないといえる。



②人材育成の各要素の整備状況と人材育成の効果の関係性

人材育成の効果を「定量的な効果」、「定性的な効果」に分けて人材育成の要素の整備状況ごとに比較すると、「人材育成の三つの要素を整備している」、「人材育成の四つの要素を整備している」企業のほうが、「定性的に把握できる効果」と「定量的に把握できる効果」の両方が表れやすいといえる。

具体的な効果別にみると、「人材育成の三つの要素を整備している」、「人材育成の四つの要素を整備している」企業では、人材育成の結果、「業績が向上した」とする比率が高い。

(件、%)

		問 29.人材育成の効果										
		n	定量・定性別		具体的な効果別						その他	効果はなかった
			定量的な効果を把握できた	定性的な効果を把握できた	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した		
全体		403	50.9	73.4	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	1.7	4.5
マネージャー(管理職・課長クラス以上)となる人材の教育計画の有無	定めている	50	74.0	80.0	38.0	12.0	16.0	90.0	10.0	48.0	2.0	2.0
	定めていない	150	50.0	81.3	16.7	10.0	10.7	75.3	7.3	46.0	3.3	5.3
営業担当者(外回り)の教育計画の有無	定めている	55	61.8	83.6	29.1	9.1	10.9	87.3	16.4	47.3	1.8	5.5
	定めていない	141	54.6	75.2	23.4	12.1	7.8	70.9	6.4	43.3	2.8	5.7
販売・接客担当者(店舗)の教育計画の有無	定めている	38	55.3	76.3	34.2	7.9	7.9	84.2	10.5	18.4	2.6	2.6
	定めていない	71	57.7	74.6	22.5	9.9	12.7	76.1	5.6	39.4	0.0	8.5
生産担当者(現場で生産を行う担当者)の教育計画の有無	定めている	88	58.0	86.4	25.0	11.4	11.4	80.7	9.1	52.3	2.3	2.3
	定めていない	108	54.6	78.7	15.7	11.1	9.3	77.8	5.6	41.7	2.8	3.7
技術・専門職(開発・設計等担当者)の教育計画の有無	定めている	80	66.3	88.8	25.0	12.5	8.8	83.8	10.0	66.3	2.5	2.5
	定めていない	137	53.3	73.0	14.6	9.5	9.5	69.3	6.6	50.4	2.9	2.9
教育計画の有無	定めている	166	55.4	82.5	23.5	10.8	10.2	80.7	7.2	48.2	1.8	3.0
	定めていない	197	52.3	73.6	17.3	8.6	6.6	71.6	5.1	39.6	2.0	6.1
ジョブローテーションの有無	定めている	90	56.7	84.4	22.2	14.4	14.4	82.2	7.8	50.0	2.2	3.3
	定めていない	177	57.6	74.0	23.7	9.6	9.0	71.8	7.9	41.2	1.7	4.0
キャリアパスの有無	定めている	95	60.0	83.2	29.5	9.5	11.6	80.0	10.5	50.5	3.2	7.4
	定めていない	298	49.0	71.5	16.8	9.1	6.7	69.8	4.7	38.9	1.3	3.7
評価基準の有無	定めている	181	56.4	78.5	25.4	9.9	10.5	77.3	8.8	46.4	2.2	5.5
	定めていない	210	47.6	71.4	15.2	8.1	5.7	68.1	4.3	37.1	1.4	3.8
人材育成の三つの要素の整備状況(教育計画・キャリアパス・評価基準のみ)	整備している	55	52.2	77.1	32.7	9.1	12.7	83.6	12.7	54.5	3.6	5.5
	整備されていない	297	65.5	85.5	17.5	9.8	7.7	75.1	5.1	42.4	1.7	4.7
人材育成の四つの要素の整備状況	整備している	23	53.6	77.4	30.4	13.0	21.7	87.0	17.4	69.6	4.3	0.0
	整備されていない	323	69.6	91.3	19.5	9.3	7.7	75.9	5.6	42.1	1.9	5.3

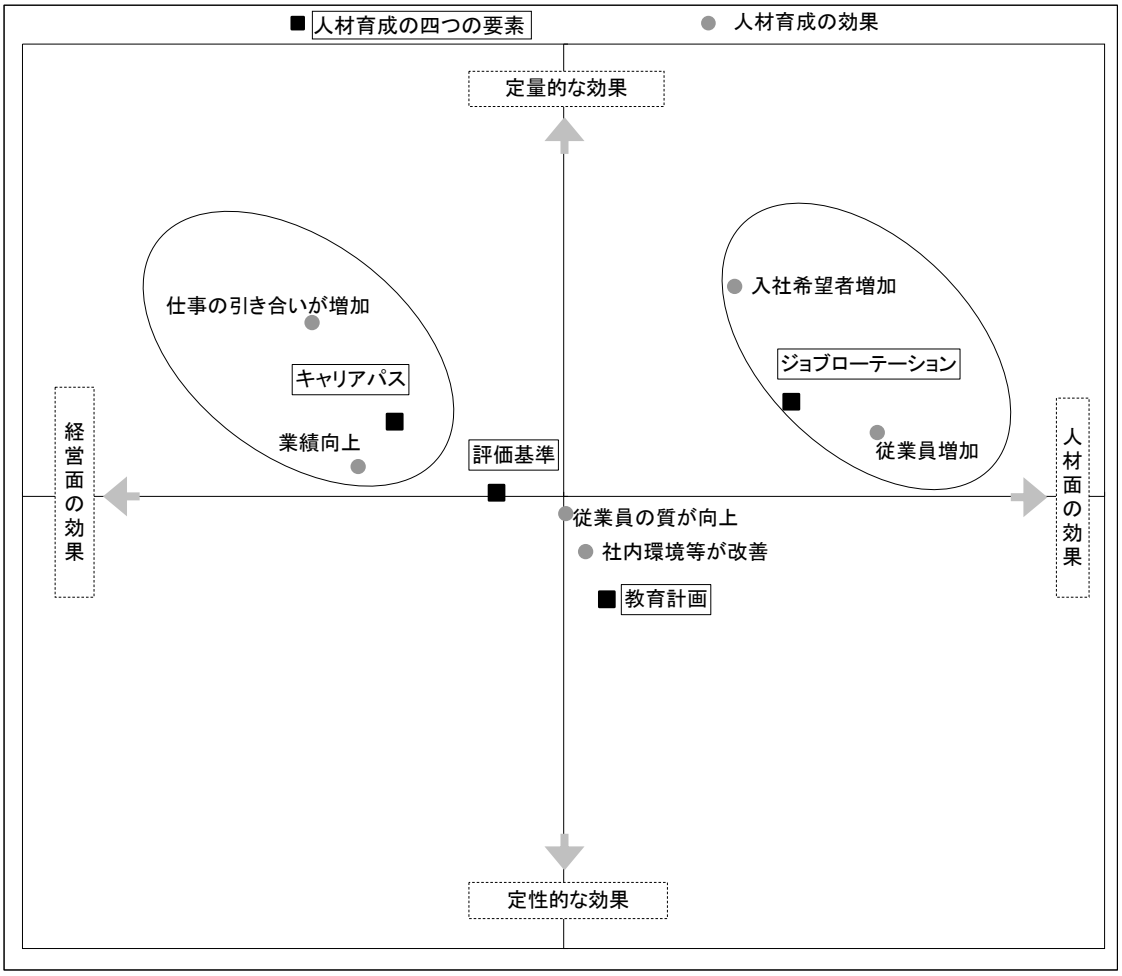
注) P.127 の「集計上の処理」を参照。
「取組は行っていない」、「無回答」を割愛して表示。

人材育成の四つの要素と人材育成の効果の関連性を、コレスポンテンス分析を用いて分析した。コレスポンデンス分析は、二つの変量の関連性を視覚化するために有効な解析手法であり、マーケティング等の分野を中心にブランドイメージの分析等の場面でしばしば利用される手法である。関連性を視覚的に理解できるように、二つの要素の関連の強さを平面上の距離に置き換えて表現するものであり、関連性が高いものほど近くに、関連性が低いものほど遠くにプロットされる。また原点付近にプロットされる事象は、個別の事象との関連性には特に特徴がなく、全体と同じ傾向にあるとみなされる（コレスポンデンス分析の詳細な説明はP.70【コレスポンデンス分析のプロットの方法】をご参照）。

コレスポンデンス分析では、キャリアパスの策定は「業績向上」や「仕事の引き合いが増加」といった経営面で定量的な効果と距離的に近くプロットされており、これらは関連性が高いといえる。インタビューでは、キャリアパスについては「数年後の自分の姿や現在取り組むべき内容を明らかにしてくれることから従業員のモチベーション向上につながっている」、「将来ビジョンをイメージしてもらうことが、困難を乗り越える原動力になる」という意見があった。モチベーションが向上し、困難な業務を達成することにつながることから、キャリアパスの策定が「仕事の引き合いの増加」や「業績向上」につながると考えられる。

ジョブローテーションの実施（配置計画）は、「入社希望者増加」、「従業員増加」といった人材面で定量的な効果と距離的に近くプロットされており、これらの関連性は高いといえる。インタビューでは「将来の管理職を担う人材には、全ての業務を体験してもらうためローテーションを実施」するといった意見や、「営業職として採用した従業員でも、商品に慣れてもらうため倉庫業務や事務を担当させる」、「営業に必要な技術的知識をつけさせるため技術職を経験してもらう」といった意見が見られ、ジョブローテーションを通じて質の高い従業員を育成・確保している企業があった。入社希望者の増加は企業の知名度や規模によるところが大きいと考えられるが、分析結果からは、ジョブローテーションにより質の高い従業員を育成する取組が、企業の魅力度を向上させ、従業員の増加にもつながっていると考えられる。

教育計画や評価基準は、グラフの原点付近に位置しており、効果において特徴的な点はないことから、人材育成の四つの要素のなかでは基盤としての働きを持つものと考えられる。インタビューでは、教育体系（教育計画）」について「ISO9001 の考え方に沿って策定している」、「ISO9001 取得のために策定した」、「経営品質向上のため策定した」等、経営のための基盤として策定したという意見があった。また、「評価体系（評価基準）」については、インタビューでは「評価体系に従って評価を実施するのみでなく、その結果を従業員にフィードバックすることが人材育成では重要」、「評価の結果をフィードバックし、納得感を与えることが重要」という意見があり、評価体系は人材育成の基盤であって、その結果を従業員にフィードバックしていくことで効果が得られるという指摘が見られた。


■人材育成の四つの要素
● 人材育成の効果
定量的な効果
仕事の引き合いが増加
キャリアパス
業績向上
入社希望者増加
ジョブローテーション
従業員増加
経営面の効果
評価基準
人材面の効果
従業員の質が向上
● 社内環境等が改善
■教育計画
定性的な効果

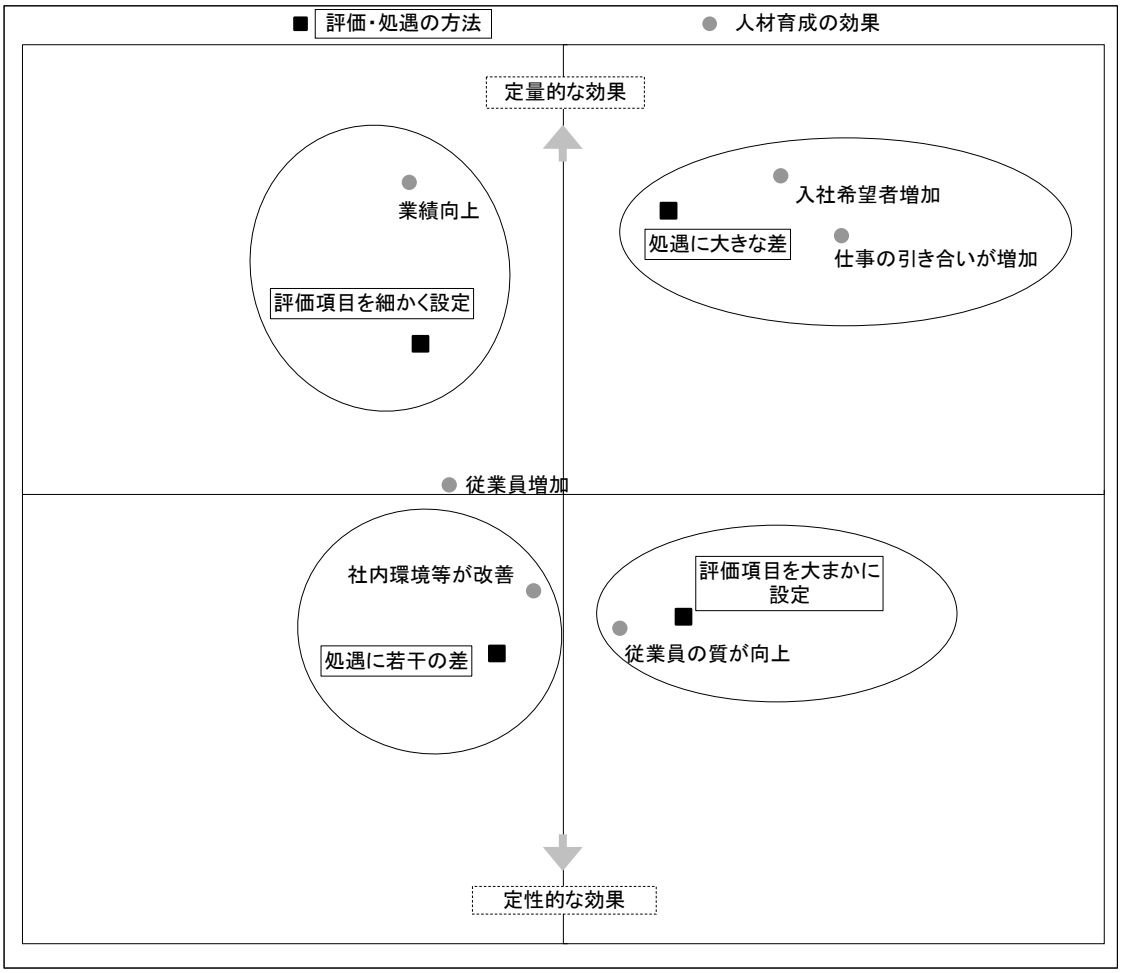
③評価・処遇の方法と人材育成の効果の関係性

評価の方法と人材育成の効果の関係性をみると、「評価項目を細かく設定」している場合は業績向上に結び付く傾向にあるといえる。細かく評価することで、やるべき業務内容・遂行方法が明確になり、目標が具体的かつ明確に意識されるため、業績向上につながるように従業員の行動を変革することが可能になるためと考えられる。インタビューでは、「評価基準は各従業員の目標と会社が求める目標をお互いに見える化し、方向をすり合わせることが目的であり、10 段階程度に細かく設定する」という意見があった。

一方、「評価項目を大まかに設定」している場合は、従業員の質の向上に結びつく傾向にあるといえる。インタビューでは、「技術の向上よりも他の従業員の成長への寄与を重視しており、大まかに策定した規程を参考にしながら評価を実施している」という意見があった。

処遇の方法と人材育成の効果の関係性をみると、「処遇に大きな差をつける」ことと「入社希望者増加」、「仕事の引き合いが増加」は関連性が高い。「処遇に大きな差をつける」ことがうまく従業員の動機づけにつながると、社内が活性化することから、より積極的な営業活動やよりよいサービスや商品の提供につながり、仕事の引き合い増加につながると考えられる。また、社内が活性化していること、よりよいサービスや商品を提供していることは、企業としての魅力度の向上につながり、入社希望者の増加にもつながっていると考えられる。インタビューでは、新卒採用の応募数が 1 カ月で 200～300 名に上る企業で「評価結果を利用して、処遇に大きな差をつける仕組みとしている」という意見があった。

「処遇に若干の差をつける」ことと「社内環境等が改善」することは関連性が高い。「処遇に若干の差をつける」ことが互いに協力し合う風土づくりにつながることで、社内の雰囲気の向上＝社内環境の向上の効果を生み出す効果があると考えられる。インタビューでは「他の従業員の技術向上へ協力することで高い評価を与えることにしており、能力主義と年功序列を組合せた評価を実施していく」という意見が出されている。



(件、%)

		人材育成の効果								
		n	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した	その他	効果はなかった
全体		403	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	1.7	4.5
評価項目の設定	細かく設定	66	37.9	12.1	13.6	83.3	10.6	45.5	0.0	6.1
	大まかに設定	102	17.6	8.8	8.8	75.5	7.8	47.1	2.9	4.9
処遇の方法	大きな差をつけている	46	47.8	13.0	21.7	89.1	17.4	52.2	0.0	8.7
	若干差をつけている	122	18.0	9.0	6.6	74.6	5.7	45.1	2.5	4.9

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。
「取組は行っていない」、「無回答」を割愛して表示。

④経営ビジョンとの整合性と人材育成の効果の関係性

経営ビジョンとの整合性と人材育成の効果の関係性をみると、「経営ビジョンを考慮」して人材育成の各要素を整備した企業では、そうでない企業と比較して「業績が向上した」、「従業員が増加した」、「社内環境等が改善した」、「従業員の質が向上した」と回答している比率が高い（それぞれ 36.4%、18.2%、92.4%、53.0%）。

(件、%)

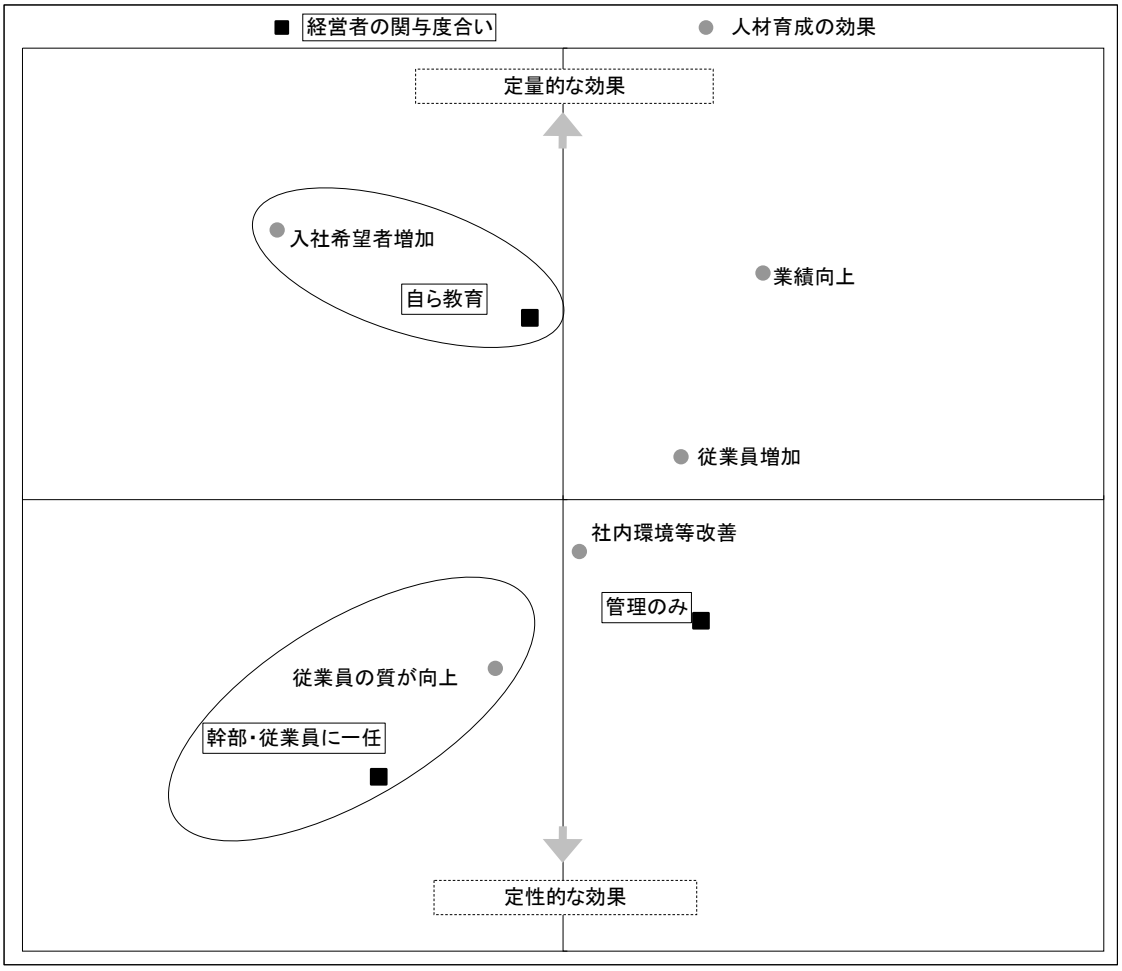
			人材育成の効果							
		n	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した	その他	効果はなかった
全体		403	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	1.7	4.5
経営ビジョンの考慮	経営ビジョンを考慮した	66	36.4	18.2	16.7	92.4	10.6	53.0	0.0	1.5
	経営ビジョンを考慮したとはいえない	9	22.2	11.1	22.2	66.7	0.0	33.3	0.0	11.1
	考慮していない	35	17.1	14.3	5.7	85.7	14.3	45.7	0.0	5.7

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。
「取組は行っていない」、「無回答」を割愛して表示。

⑤経営者の関与度合いと人材育成の効果の関係性

コレスポンデンス分析結果からは、経営者が「自ら教育」を行うことと「入社希望者の増加」は関連性があるといえる。経営者の自ら教育を行っていることが、入社後も丁寧に扱ってもらえるといった意識を生むことが背景にあるためと推察される。

また、同分析結果からは、教育を「幹部・従業員に一任」している企業では、「従業員の質が向上」すると考えられる。教育を通じて、教育を行う幹部・従業員も成長することから、従業員の質が向上するものと考えられる。インタビューにおいても「従業員に教育を任せることが、従業員全員での成長につながっている」という意見が出されている。



(件、%)

		人材育成の効果								
		n	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した	その他	効果はなかった
全体		403	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	1.7	4.5
人材の教育への経営者の関与度合い	最優先事項として自ら教育を行っている	150	28.0	11.3	12.0	82.7	11.3	42.7	3.3	4.7
	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	126	19.0	9.5	5.6	75.4	3.2	44.4	0.8	3.2
	すべて幹部・従業員に任せている	78	9.0	6.4	5.1	61.5	1.3	42.3	1.3	7.7

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。
「取組は行っていない」、「無回答」を割愛して表示。

⑥重視している取組と人材育成の効果の関係性

重視している取組ごとに人材育成の効果をみると、「人材育成方針を明記した印刷物を配布し、携帯させている」と回答した企業が、人材育成の効果として「業績が向上した」ことを最も実感しているといえる（54.1%）。また、「人材育成方針を明記した印刷物を配布し、携帯させている」、「教育・研修制度を充実させている」、「能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している」企業では、「従業員が増加した」とする比率が高い（それぞれ 21.6%、17.1%、16.2%）。

一方、「経営情報・参画機会等の提供」を通じて従業員を経営への関与度合いを高めている企業やモチベーション向上のための取組を行っている企業では、特徴的な効果は見られなかった。

(件、%)

		人材育成の効果							
		n	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した	効果はなかった
全体		403	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	4.5
重視している取組	経営情報・参画機会等の提供	285	26.3	11.6	10.5	79.6	7.4	43.5	3.5
	モチベーション向上	251	25.9	12.0	10.4	78.5	8.8	47.4	2.8
	コミュニケーション促進	168	25.0	11.9	11.3	81.5	8.9	52.4	3.6
	従業員ケアを実施	90	24.4	10.0	11.1	78.9	8.9	56.7	5.6
	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	37	54.1	21.6	16.2	89.2	16.2	54.1	5.4
	教育・研修制度を充実させている	35	37.1	17.1	22.9	94.3	11.4	74.3	5.7
	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	74	35.1	16.2	20.3	83.8	12.2	55.4	4.1
	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	150	29.3	14.0	14.7	82.7	8.7	46.0	4.0

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。
「その他」、「取組は行っていない」、「無回答」を割愛して表示。

⑦重視している取組（職種別）と人材育成の効果

「生産担当者（現場で生産を行う担当者）」、「技術・専門職（開発・設計等担当者）」では、「従業員ケアを実施」している企業において「従業員の質が向上した」とする比率が高い（それぞれ 61.7%、68.9%）。

「人材育成方針を明記した印刷物を配布し、携帯させている」と回答した企業では、いずれの職種においても「業績が向上した」比率が高い。

「教育・研修制度を充実させている」と回答した企業では、他の取組をしている企業と比較して「従業員の質が向上した」という比率が高いが、「販売・接客担当者（店舗）」では他の職種と比較して効果を実感している企業の比率が低い（69.2%）。

(件、%)

			人材育成の効果							
			n	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した	効果はなかった
全体			403	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	4.5
重視している取組	経営情報・参画機会等の提供	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	157	27.4	12.7	14.6	82.8	8.9	46.5	3.2
		営業担当者（外回り）	153	30.7	12.4	11.1	77.8	11.1	45.8	5.2
		販売・接客担当者（店舗）	83	34.9	13.3	14.5	85.5	8.4	37.3	3.6
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	153	25.5	13.1	12.4	81.0	8.5	48.4	3.3
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	173	23.1	12.7	12.1	80.3	8.7	55.5	2.3
	モチベーション向上	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	143	27.3	14.0	14.7	83.9	9.8	48.3	2.8
		営業担当者（外回り）	139	28.8	12.9	10.8	80.6	12.2	49.6	4.3
		販売・接客担当者（店舗）	73	30.1	13.7	16.4	87.7	11.0	42.5	5.5
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	132	26.5	12.9	12.9	80.3	9.8	54.5	1.5
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	153	24.2	14.4	11.8	79.1	9.8	58.2	2.0
	コミュニケーション促進	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	99	27.3	14.1	14.1	84.8	9.1	57.6	3.0
		営業担当者（外回り）	95	29.5	14.7	12.6	82.1	11.6	52.6	4.2
		販売・接客担当者（店舗）	47	34.0	17.0	17.0	87.2	10.6	51.1	8.5
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	89	29.2	14.6	14.6	85.4	11.2	57.3	2.2
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	106	22.6	14.2	15.1	83.0	9.4	65.1	1.9
	従業員ケアを実施	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	52	30.8	11.5	15.4	84.6	9.6	57.7	5.8
		営業担当者（外回り）	51	29.4	13.7	13.7	78.4	11.8	54.9	5.9
		販売・接客担当者（店舗）	26	30.8	11.5	11.5	84.6	11.5	46.2	7.7
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	47	27.7	12.8	17.0	78.7	10.6	61.7	6.4
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	61	21.3	8.2	11.5	78.7	8.2	68.9	6.6
	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	29	55.2	20.7	20.7	93.1	17.2	48.3	6.9
		営業担当者（外回り）	27	55.6	22.2	14.8	96.3	22.2	59.3	3.7
		販売・接客担当者（店舗）	11	45.5	27.3	27.3	90.9	9.1	72.7	9.1
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	22	59.1	13.6	13.6	95.5	18.2	50.0	0.0
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	29	55.2	20.7	17.2	89.7	20.7	62.1	3.4
	教育・研修制度を充実させている	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	28	28.6	17.9	25.0	92.9	7.1	75.0	7.1
		営業担当者（外回り）	22	31.8	22.7	31.8	95.5	18.2	90.9	0.0
		販売・接客担当者（店舗）	13	46.2	15.4	38.5	100.0	15.4	69.2	0.0
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	14	42.9	7.1	21.4	100.0	21.4	85.7	7.1
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	25	28.0	16.0	20.0	96.0	12.0	88.0	4.0
	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	47	36.2	19.1	25.5	87.2	12.8	57.4	6.4
		営業担当者（外回り）	43	39.5	18.6	25.6	81.4	18.6	65.1	4.7
		販売・接客担当者（店舗）	18	50.0	22.2	33.3	94.4	16.7	50.0	5.6
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	34	38.2	11.8	29.4	85.3	14.7	58.8	5.9
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	50	34.0	20.0	26.0	82.0	14.0	68.0	4.0
	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	87	34.5	13.8	20.7	89.7	10.3	51.7	4.6
		営業担当者（外回り）	76	38.2	14.5	14.5	82.9	13.2	51.3	3.9
		販売・接客担当者（店舗）	43	41.9	16.3	23.3	90.7	11.6	41.9	4.7
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	76	28.9	14.5	19.7	89.5	13.2	50.0	2.6
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	91	26.4	16.5	15.4	85.7	9.9	62.6	2.2

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。「その他」、「取組は行っていない」、「無回答」を割愛して表示。

⑧従業員に理解させるための取組と人材育成の効果の関係性

教育計画やキャリアパス、評価基準を従業員に理解させるための取組と人材育成の効果の関係をみると、「取組を進めている」企業のほうが、定量的に把握できる効果があったとする比率が高い（75.9%）。

(件、%)

		人材育成の効果						
		n	定量的な効果を把握できた	定性的な効果を把握できた	その他	効果はなかった	取組んでいない	無回答
全体		403	50.9	73.4	1.7	4.5	8.7	5.2
理解させるための取組	取組を進めている	54	75.9	94.4	0.0	3.7	0.0	0.0
	取組を進めているとは言えない	171	52.0	77.2	2.9	3.5	2.3	4.1
	取組をしていない	33	42.4	66.7	0.0	6.1	15.2	6.1

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

より詳細にみると、「取組を進めている」企業では、「入社希望者の増加」や「仕事の引き合い」が増加している（13.0%）。

(件、%)

		問 29.人材育成の効果										
		n	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した	その他	効果はなかった	人材育成に取組んでいない	無回答
全体		403	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	1.7	4.5	8.7	5.2
理解させるための取組	取組を進めている	54	31.5	18.5	20.4	92.6	13.0	64.8	0.0	3.7	0.0	0.0
	取組を進めているとは言えない	171	20.5	8.2	7.6	77.2	7.0	42.7	2.9	3.5	2.3	4.1
	取組をしていない	33	24.2	9.1	3.0	57.6	6.1	30.3	0.0	6.1	15.2	6.1

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

⑨人材育成の各要素の整備状況と離職率の関係性

人材育成の各要素の整備状況と離職率の関係は、離職率の平均値及び中央値で比較すると、「人材育成の三つの要素を整備している」、「人材育成の四つの要素を整備している」企業と整備されていない企業の間には大きな差は見られない。

(件、%)

		問 1-4.離職率(%)					
		n	平均値	標準偏差	最小値	中央値	最大値
教育計画の有無	定めている	166	7.5	9.0	0.0	5.0	41.5
	定めていない	197	6.2	7.4	0.0	3.9	35.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	6.8	7.7	0.0	4.0	40.0
	定めていない	177	6.7	7.9	0.0	4.0	40.0
キャリアパスの有無	定めている	95	6.9	8.1	0.0	4.0	40.0
	定めていない	298	6.9	8.4	0.0	4.3	46.0
評価基準の有無	定めている	181	7.1	8.5	0.0	5.0	46.0
	定めていない	210	6.8	8.1	0.0	4.0	40.0
人材育成の三つの要素の整備状況(教育計画・キャリアパス・評価基準のみ)	整備している	55	7.1	8.7	0.0	5.0	40.0
	整備されていない	297	6.8	8.2	0.0	4.0	41.5
人材育成の四つの要素の整備状況	整備している	23	7.1	9.5	0.0	4.2	40.0
	整備されていない	323	6.9	8.2	0.0	4.1	41.5

注) P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

⑩重視している取組と離職率の関係性

「人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている」、「教育・研修制度を充実させている」と回答した企業において、他の取組を行っている企業と比較して中央値が大きく（それぞれ 4.8%、5.0%)、離職率が高いといえる。

「能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している」企業では、離職率の中央値が他の取組を行っている企業より小さく（3.3%)、離職率が低いといえる。

「経営情報・参画機会等の提供」を通じて従業員を経営への関与度合いを高めている企業やモチベーション向上のための取組を行っている企業、コミュニケーション促進のための取組を重視している企業の離職率の中央値は 4.0%であり、これらの取組が離職率に与える影響は大きくないと想定される。

(件、%)

		問 1-4.離職率(%)					
		n	平均値	標準偏差	最小値	中央値	最大値
重視している取組	経営情報・参画機会等の提供	285	6.7	8.3	0.0	4.0	41.5
	モチベーション向上	251	6.4	7.8	0.0	4.0	41.5
	コミュニケーション促進	168	6.7	8.5	0.0	4.0	41.5
	従業員ケアを実施	90	6.5	7.2	0.0	4.5	40.0
	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	37	7.2	8.0	0.0	4.8	40.0
	教育・研修制度を充実させている	35	7.1	8.8	0.0	5.0	40.0
	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	74	6.4	8.0	0.0	3.3	40.0

注) P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

⑪従業員に理解させるための取組と離職率の関係性

教育計画やキャリアパス、評価基準を従業員に理解させるための取組と離職率の関係をみると、「取組を進めている」企業では中央値が小さく（3.7%）、離職率が低い。

(件、%)

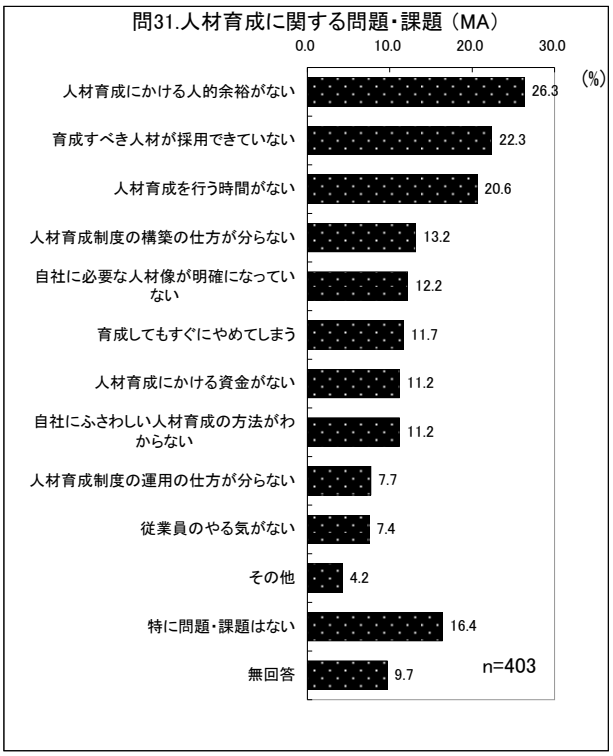
		問 1-4.離職率（%）					
		n	平均値	標準偏差	最小値	中央値	最大値
理解させるための取組	取組を進めている	54	7.1	9.1	0.0	3.7	40.0
	取組を進めているとは言えない	171	7.3	8.7	0.0	5.0	41.5
	取組をしていない	33	8.9	10.1	0.0	6.0	46.0

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

（6） 人材育成に関する問題・課題

①人材育成全般の問題･課題

人材育成に関する問題･課題として､「人材育成にかけられる人的余裕がない」（26.3%)､「育成すべき人材が採用できていない」（22.3%)､「人材育成を行う時間がない」（20.6%）の比率が高い。「人材育成にかける資金がない」とする企業は11.2%と全体の中では高い比率ではなく、中小企業の人材育成では､「ヒト」の問題が大きいといえる。

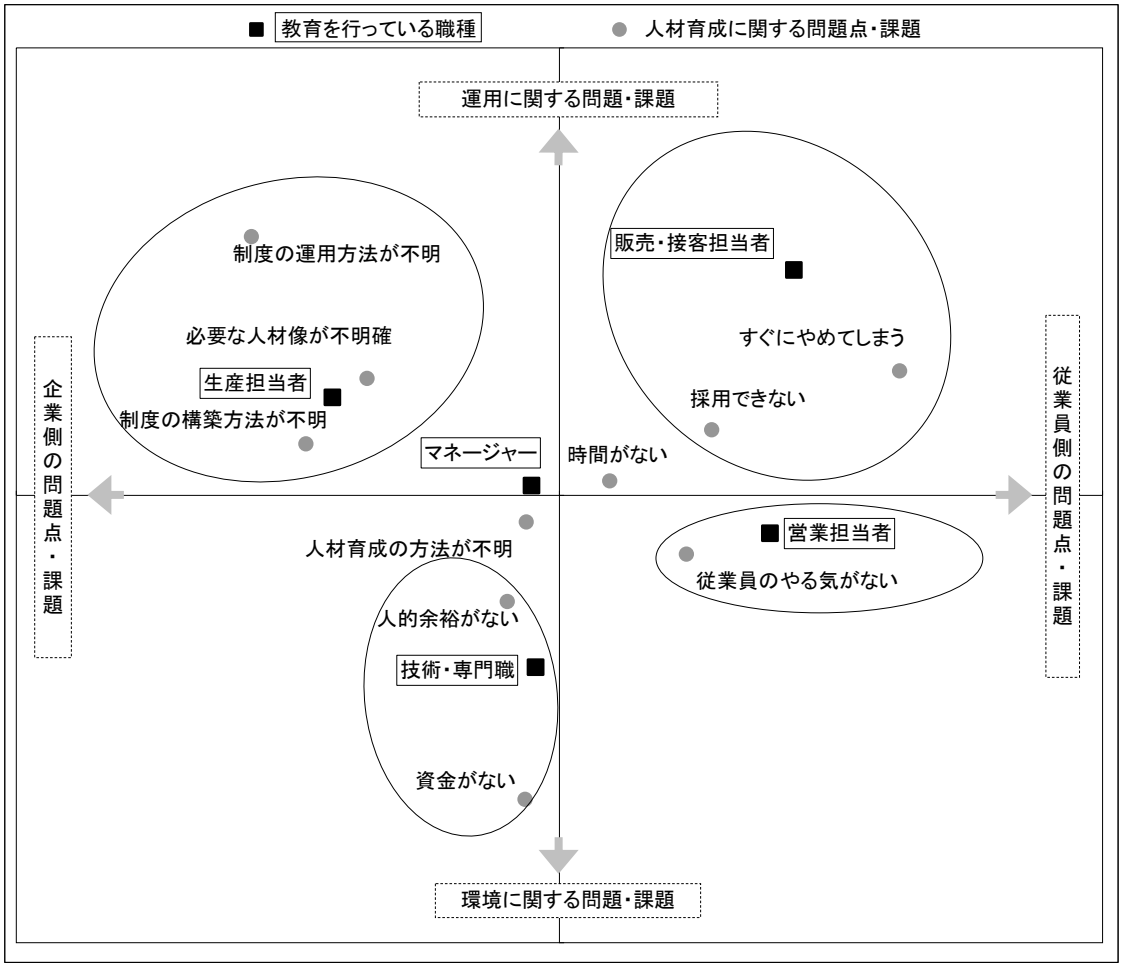


インタビューでは､「育成すべき人材が採用できていない」ことに関連して、地元の高卒人材を中心に採用している企業では「子どもの数が少ないことに加え、専門学校や短大への進学者も増えており、高卒で地元企業に就職する人は非常に少ない」､「採用決定後に、専門的な業務への不安から辞退する学生がいる」といった意見があった。また､「応募者のコミュニケーションスキルが低く､行動の考え方が一般と異なるなど応募者のレベルが下がってきているように感じる」という意見もあった。

②職種と人材育成に関する問題点・課題の関連性

職種と人材育成に関する問題点・課題の関連性について、コレスポンデンス分析を実施した。

分析結果からは、「営業担当者」では、他の職種に比べて「モチベーション（やる気）の維持」が課題となっている傾向にあり、「販売・接客担当者」では、「人材不足」であることが課題となっている傾向にある。「生産担当者」では、「人材育成制度」に関する項目を課題と捉えている中小企業が多く、「技術・専門職」では、他の職種に比べて「人的余裕」、「資金面」に課題を抱えている傾向にある。また、「マネージャー」では、問題点・課題に関して特徴的な点は見られなかった。逆にいえば、多様な課題を抱えていると考えられる。



(件、%)

	問 31.人材育成に関する問題・課題											
	n	育成すべき人材が採用できていない	育成してもすぐにやめてしまう	自社に必要な人材像が明確になっていない	人材育成にかける人的余裕がない	人材育成にかける資金がない	人材育成を行う時間がない	人材育成制度の構築の仕方が分らない	人材育成制度の運用の仕方が分らない	自社にふさわしい人材育成の方法がわからない	従業員のやる気がない	特に問題・課題はない
全体	403	22.3	11.7	12.2	26.3	11.2	20.6	13.2	7.7	11.2	7.4	16.4
マネージャー（管理職・課長クラス以上）	202	21.8	8.4	10.9	23.3	8.9	17.8	9.9	5.4	10.9	5.9	21.3
営業担当者（外回り）	199	21.6	10.6	9.0	21.1	9.0	16.6	7.0	3.5	9.5	6.5	20.6
販売・接客担当者（店舗）	113	23.0	13.3	8.8	20.4	5.3	17.7	8.0	6.2	8.8	6.2	19.5
生産担当者（現場で生産を行う担当者）	203	21.7	8.9	14.8	27.1	9.4	19.2	13.3	8.9	11.8	6.4	17.7
技術・専門職（開発・設計等担当者）	220	20.9	9.5	10.0	30.0	12.7	19.1	10.5	5.5	11.4	7.3	19.1

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。
「その他」、「無回答」を割愛して表示。

③人材育成で重視している取組と、人材育成に関する問題点・課題

「人材育成方針を明記した印刷物を配布し、携帯させている」と回答した企業では、他の取組を行っている企業と比較して全体的に問題・課題を感じている比率が低い。

「能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している」企業では、他の取組を行う企業と比較して「育成すべき人材が採用できない」という問題を抱えている比率が高い（33.8%）。

(件、%)

		問 31.人材育成に関する問題・課題											
		n	育成すべき人材が採用できていない	育成してもすぐにやめてしまう	自社に必要な人材像が明確になっていない	人材育成にかける人的余裕がない	人材育成にかける資金がない	人材育成を行う時間がない	人材育成制度の構築の仕方が分らない	人材育成制度の運用の仕方が分らない	自社にふさわしい人材育成の方法がわからない	従業員のやる気がない	特に問題・課題はない
全体		403	22.3	11.7	12.2	26.3	11.2	20.6	13.2	7.7	11.2	7.4	16.4
重視している取組	経営情報・参画機会等の提供	285	22.1	10.9	13.0	25.3	10.9	21.4	13.7	7.7	13.0	6.7	18.2
	モチベーション向上	251	20.7	11.6	12.7	25.9	12.0	19.9	12.4	7.2	9.6	6.4	20.7
	コミュニケーション促進	168	23.2	11.3	8.3	26.8	12.5	18.5	11.3	4.2	8.9	5.4	19.0
	従業員ケアを実施	90	20.0	12.2	12.2	28.9	6.7	25.6	12.2	8.9	12.2	12.2	21.1
	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	37	13.5	18.9	18.9	13.5	5.4	16.2	10.8	2.7	5.4	8.1	27.0
	教育・研修制度を充実させている	35	22.9	14.3	11.4	20.0	11.4	11.4	2.9	0.0	2.9	8.6	22.9
	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	74	33.8	14.9	9.5	24.3	17.6	20.3	12.2	8.1	14.9	9.5	13.5
	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	150	22.0	11.3	14.7	26.7	11.3	23.3	15.3	6.7	12.0	6.7	17.3

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。
「その他」、「無回答」を割愛して表示。

④人材育成への経営者の関与度合いと人材育成に関する問題点・課題の関連性

「育成すべき人材が採用できない」という比率は、経営者が「自ら取り組んでいる」場合のほうが「幹部・従業員に任せている」より高い（23.5%）ほかは、問題点・課題を抱える比率は「幹部・従業員に任せている」ほうが高い。特に「人材育成にかける人的余裕がない」という問題点において、その傾向が顕著である。

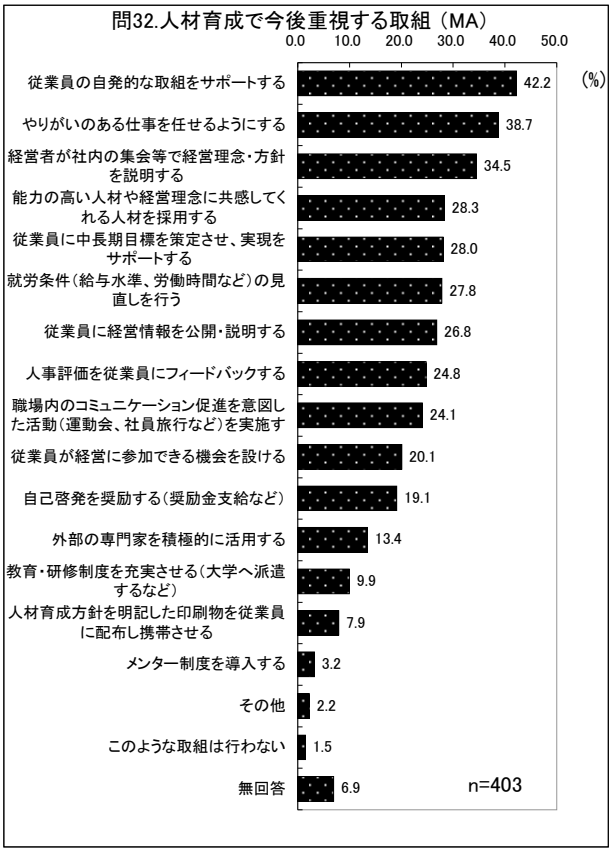
(件、%)

		問 31.人材育成に関する問題・課題											
		n	育成すべき人材が採用できていない	育成してもすぐにやめてしまう	自社に必要な人材像が明確になっていない	人材育成にかける人的余裕がない	人材育成にかける資金がない	人材育成を行う時間がない	人材育成制度の構築の仕方が分らない	人材育成制度の運用の仕方が分らない	自社にふさわしい人材育成の方法がわからない	従業員のやる気がない	特に問題・課題はない
全体		403	22.3	11.7	12.2	26.3	11.2	20.6	13.2	7.7	11.2	7.4	16.4
人材の教育への経営者の関与度合い	自ら取り組んでいる	183	23.5	10.9	9.3	21.9	8.2	19.1	9.3	4.9	8.7	5.5	21.3
	幹部・従業員に任せている	177	20.9	11.9	13.6	27.7	13.6	20.9	14.7	9.0	11.9	8.5	14.1

注） P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。
「その他」、「無回答」を割愛して表示。

(7) 人材育成で今後重視する取組

人材育成で今後重視する取組としては、比率の高い順に「従業員の自発的な取組をサポートする」(42.2%)、「やりがいのある仕事を任せるようにする」(38.7%)、「経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明する」(34.5%) となっている。



5. アンケート調査から得られた示唆

（1） 各職種の特徴に応じた教育

アンケートを分析した結果、以下のように職種の特徴に応じた教育が実施されていることが示唆された。

「マネージャー」は経営者の教育への関与度合いが高く、「マネージャー」となる人材の教育は力を入れて行われていると考えられる。一方、「今後行う予定」の比率も高く、これまで「マネージャー」の教育を行ってこなかった企業が「マネージャー」となる人材の教育を今後行う必要性を感じているといえる。

例えば、インタビューでは、マネージャーの教育に「経営者が積極的に関わっている」という事例があった一方、「コスト意識の改革」、「プロパー従業員の中から経営層を輩出する」こと等を目的として、マネージャーの教育を今後行っていく意向を持っている企業が見られた。

「マネージャー」、「営業担当者」、「販売・接客担当者」は、顧客と接することが多いため、コミュニケーション能力が重要なことに加え、売上に直結する職種である。また、「生産担当者」や「技術・専門職」と比較して、これらの職種に必要とされる知識の分野は幅も広いことから、分野横断的な経営全般的な視点から教育計画を策定する必要があると経営者が感じていると考えられる。このため、「経営者が教育計画の策定に関与」する比率が高いと考えられる。

「マネージャー」については、例えばインタビューでは、「人間関係を管理・調整する能力が必要である」といった意見があり、「営業担当者」については「営業担当者にも技術的な知識が要求される」といった意見があった。

「販売・接客」の業務は、パート・アルバイトや派遣社員が担当しているケースが多く、パート・アルバイトや派遣社員に対して、業務にあたって最低限必要なマナー等の教育を行う必要がある場合が多い。受けるべき教育の内容を当該従業員に伝え、教育の必要性を理解させるため、「販売・接客担当者」対しては、「本人に配布している」、「折にふれて本人に説明している」という他の職種に共通な取組に加えて、例えば、「採用時」や「入社時」の本人への説明や、「社内の目に付く場所への掲示」等、多様な手段を用いて教育計画に対する認知度・理解度向上に力を入れていると考えられる。

図表 2-3 職種別の教育の取組の職種ごとに異なる特徴と共通点

質問項目	職種	教育の取組	
		職種ごとに異なる特徴	共通点
a.教育の状況	マネージャー	• 今後行う予定	
	営業担当者		
	販売・接客担当者		
	生産担当者		
	技術・専門職		
b.教育方法	マネージャー	• 民間企業が開催する研修会への派遣	
	営業担当者	• OJT	
	販売・接客担当者	• 社長や従業員による社内勉強会の開催	
	生産担当者	• OJT	
	技術・専門職	• 民間企業が開催する研修会への派遣	
c.教育計画の策定状況	マネージャー	• 定めていない	
	営業担当者		
	販売・接客担当者		
	生産担当者	• 定めている	
	技術・専門職		
d.教育計画の認知のさせ方	マネージャー		• 本人に配布している
	営業担当者		
	販売・接客担当者	• 社内の目に付く場所に掲示している	
	生産担当者		
	技術・専門職		
e.教育計画の理解のさせ方	マネージャー		• 折にふれて本人に説明している
	営業担当者		
	販売・接客担当者	• 採用時に本人に説明している • 入社時に本人に説明している	
	生産担当者		
	技術・専門職		
f.教育計画の策定に関与した人物	マネージャー	• 経営者	
	営業担当者		
	販売・接客担当者		
	生産担当者	• マネージャー	
	技術・専門職	• 経営者以外の経営幹部	
g.教育計画の策定プロセス	マネージャー	• 経営理念・ビジョンを考慮した • 将来の自社のあるべき姿を考慮した	
	営業担当者	• 経営理念・ビジョンを考慮した	
	販売・接客担当者	• 経営理念・ビジョンを考慮した	
	生産担当者	• 現場のニーズを考慮した	
	技術・専門職	• 現場のニーズを考慮した	
h.教育への経営者の関与度合い	マネージャー	• 自ら教育を行っている	
	営業担当者		
	販売・接客担当者		
	生産担当者		
	技術・専門職	• すべて幹部・従業員に任せている	
i.教育を幹部・従業員に任せる理由	マネージャー	• 教育担当者の成長	• より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため
	営業担当者		
	販売・接客担当者		
	生産担当者		
	技術・専門職		

注 1) アンケート分析結果を元に作成（以下同様）。
注 2) 職種ごとに異なる特徴と共通点は、比率が高い回答を列挙。

(2) 職種と人材育成の問題点・課題の関連性

人材育成の問題点・課題として、「人的余裕」、「育成すべき人材採用の困難さ」、「時間的余裕」を挙げる中小企業が多いが、職種ごとに問題点・課題が異なることがわかった。

①営業担当者　～モチベーション（やる気）の維持

「営業担当者」では、他の職種に比べて「モチベーション（やる気）の維持」が課題であるとする比率が高い。営業は企業の業績に直結する業務であり、自身の活動の結果が明確に数字になって表れることから、客観的かつ明確に評価される業務である。一方で、営業は顧客相手の業務であり、顧客の理不尽な要求を踏まえた上で常に前向きなマインドを自身で維持しながら顧客に提案を行う強い精神力が必要になる。このため、「モチベーションの維持」が課題であるとする企業が多いと考えられる。

インタビューでは、無理難題を乗り越えるためのモチベーションを維持することを課題としてとらえ、そのためのフォローを行っている企業があった。

②販売・接客担当者　～人材不足

「販売・接客担当者」では、「人材不足」であることが課題とする比率が高い。職種別の離職率をみると、「販売・接客担当者の比率が最も高い企業」の離職率が高い（図表 2-4）。「販売・接客担当者」は正社員だけでなくパート・アルバイトや派遣社員も多いこともあり、育成してもすぐにやめてしまうケースも多いのではないかと想定される。

③生産担当者　～人材育成制度

「生産担当者」では、「人材育成制度」に関する項目を課題と捉えている中小企業が多い。生産業務はマニュアルの整備による正確・迅速な業務遂行のみならず、担当者の主体的な判断が求められる局面もあり、また、熟練労働者の高度な技術をいかに継承するかという問題も併せて抱えているケースも多い。このように現場に根ざした多様な問題点があることから、「人材育成制度」そのものをどのように構築するかに苦慮している中小企業が多いと考えられる。

インタビューでは「教育計画は策定しているが、適切な社外研修がない」、「必要なスキルが常に変化し、評価基準の策定が難しい」といった意見が見られ、効率的な人材育成制度の構築や人材育成制度の一部である評価基準の策定に苦慮している企業があった。

④技術・専門職　～人的余裕・資金面

「技術・専門職」では、他の職種に比べて「人的余裕」「資金面」が課題であるとする比率が高い。「技術・専門職」の育成により企業が研究開発力を高めることは、中長期的に企業に大きな利益をもたらすが、育成にあたっては、より専門性が高く、かつ息の長い取組が必要となる。この点で、経営資源に制約のある中小企業にとっては、特に教育を行う「人的余裕」、「資金面」に課題を抱える企業が多いと考えられる。

⑤マネージャー　～多様な課題

「マネージャー」では、問題点・課題に関して特徴的な点は見られなかった。逆にいえば、多様な課題を抱えていると考えられる。

インタビューでは、「専門職の従業員に対するマネージャー研修の必要性」や「現場を担当していた従業員に対するコスト意識に関する教育」といった具体的な課題に関する意見があった。また、「全ての業務を経験する必要がある」といった意見もあり、「マネージャー」についてはあらゆる職種の問題点・課題があるといえる。

図表 2-4 職種ごとの離職率

（n:回答数、その他:%）

	離職率					
	n	平均値	標準偏差	最小値	中央値	最大値
合計	403					
管理職の比率が最も高い企業	0	-	-	-	-	-
事務担当者の比率が最も高い企業	36	7.25	5.62	0.00	5.05	20.00
営業担当者の比率が最も高い企業	49	5.32	5.13	0.00	4.00	25.00
販売・接客担当者の比率が最も高い企業	39	10.88	10.64	0.00	7.00	35.00
生産担当者の比率が最も高い企業	139	5.17	6.46	0.00	3.00	31.00
技術専門職の比率が最も高い企業	102	7.68	9.86	0.00	4.00	46.00
その他の担当者の比率が最も高い企業	39	9.17	9.78	0.00	6.80	40.00

注）P.127 の「アンケート集計上の処理」を参照。

図表 2-5 職種ごとの問題点・課題（アンケート分析結果）

職種		問題点・課題
マネージャー	▶▶▶	（多様な課題）
営業担当者	▶▶▶	モチベーションの維持
販売・接客担当者	▶▶▶	人材不足
生産担当者	▶▶▶	人材育成制度
技術・専門職	▶▶▶	人的余裕 ・ 資金

(3) 人材育成の成功のポイント

①人材育成の四つの要素とその効果

中小企業において人材育成の四つの要素（教育体系、キャリアプラン、評価体系、配置計画）を整備することは、定性（従業員の質向上等）・定量（売上増加等）両面での効果につながるという関係が見られた。また、四つの要素のなかでも、「キャリアプラン」、「配置計画」の整備は、定量的な効果につながりやすいことがわかった。

a）キャリアプラン　～仕事の引き合い増加・業績向上

「キャリアプラン」の整備を行うことで、昇進・昇格基準が従業員にとって理解しやすくなることに加え、各従業員に求められる能力やスキルが明確となることから、従業員に業務遂行の達成感をもたらす方向に働くことになる。このため、「従業員のモチベーションが向上」し、それが当該企業の顧客にも作用して、「仕事の引き合いの増加」、ひいては「業績向上」につながっていると考えられる。例えば、インタビューでは「将来の自分の姿や現在取り組むべき内容を示してくれるため、従業員のモチベーション向上につながる」という意見があった。モチベーションが向上し、困難な業務を達成することにつながることから、「仕事の引き合いの増加」や「業績向上」につながると考えられる。

b）配置計画　～従業員の増加

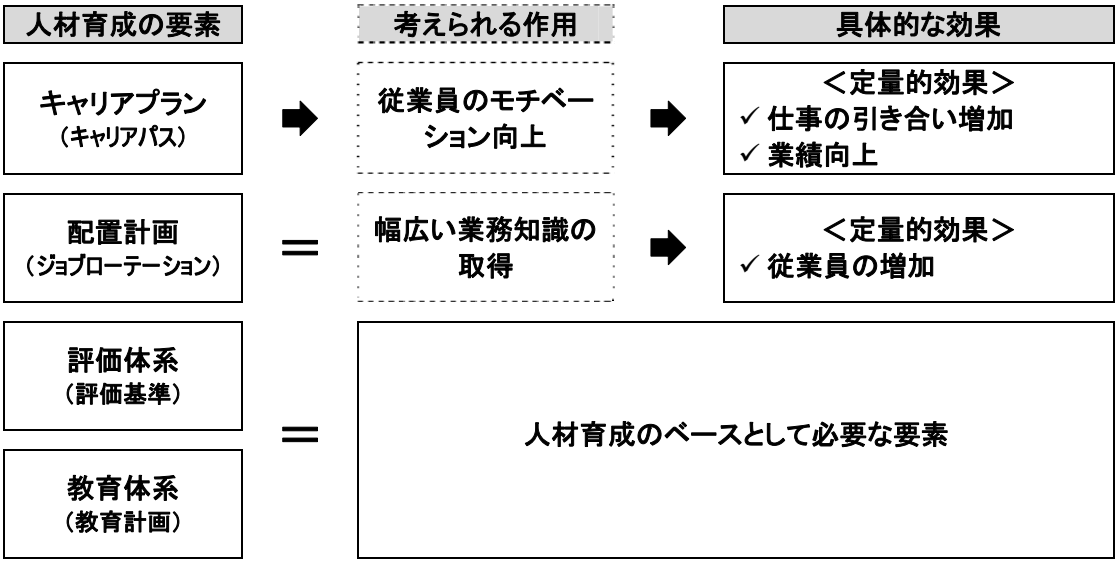
「配置計画」を実施している企業は、従業員規模が大きく、業務内容が比較的豊富な企業であるといえる。配置計画を実施している企業では、様々な経験を積むことが可能であることから、就職希望者に対する企業の魅力度が高まり、入社希望者の増加につながると考えられる。また、従業員は、ローテーションにより幅広い業務経験を積み、幅広い知識を獲得できるため、質の高い従業員の確保につながってくると考えられる。例えば、インタビューでは「将来の管理職を担う人材には、全ての業務を体験させる」するといった意見や、「商品に慣れるため、営業職も倉庫業務や事務を担当」、「営業職も技術職を経験」といった意見が見られ、ジョブローテーションを通じて質の高い従業員を育成・確保している企業があった。入社希望者の増加は企業の知名度や規模によるところが大きいと考えられるが、分析結果からは、ジョブローテーションにより質の高い従業員を育成する取組が、企業の魅力度を向上させ、従業員の増加にもつながっていると考えられる。

c）教育体系・評価体系　～人材育成のベースとして必要

「教育体系」、「評価体系」の整備は、効果において特徴的な点はないことから、人材育成の四つの要素のなかでは基盤としての働きを持つものと考えられる。「教育体系（教育計画）」については、インタビューでは「経営品質向上のため」等、経営のための基盤として策定したという意見があった。また、「評価体系（評価基準）」については、イン

タビューでは「評価結果を従業員にフィードバックすることが重要」といった意見があり、評価体系は人材育成の基盤であって、その結果を従業員にフィードバックしていくことで効果が得られるという指摘が見られた。

図表 2-6 人材育成の各要素と人材育成の効果との関連性



注） （ ）内の文言は、アンケートの設問・分析に使用したもの。

②評価・処遇とその効果

評価・処遇の方法と人材育成の効果の関連性をみると、「評価項目の設定方法」、「処遇への反映度合い」により、効果に違いがあることがわかった。

a) 評価項目の設定方法と効果

a-1)細かく設定 ～業績向上(定量的効果)

「評価項目を細かく設定」している場合には、定量的な効果に結びつく傾向にある。従業員を細かく評価することで、やるべき業務内容・遂行方法が明確になり、目標が具体的かつ明確に意識される。このため、企業の業績面によりつながるように従業員の行動を変革することが可能になると考えられる。インタビューでは、「各従業員と会社の目標をすり合わせるため、細かく設定する」という意見があった。

a-2)大まかに設定 ～従業員の質の向上(定性的効果)

「評価項目を大まかに設定」することは、幅広い観点から従業員の能力・業務状況を評価することであり、従業員の質的な面での向上に結びつく傾向にある。インタビューでは、「技術の向上よりも他の従業員の成長への寄与を重視しており、大まかに策定した規定に参考にしながら評価を実施している」という意見があった。

b) 処遇の方法と効果

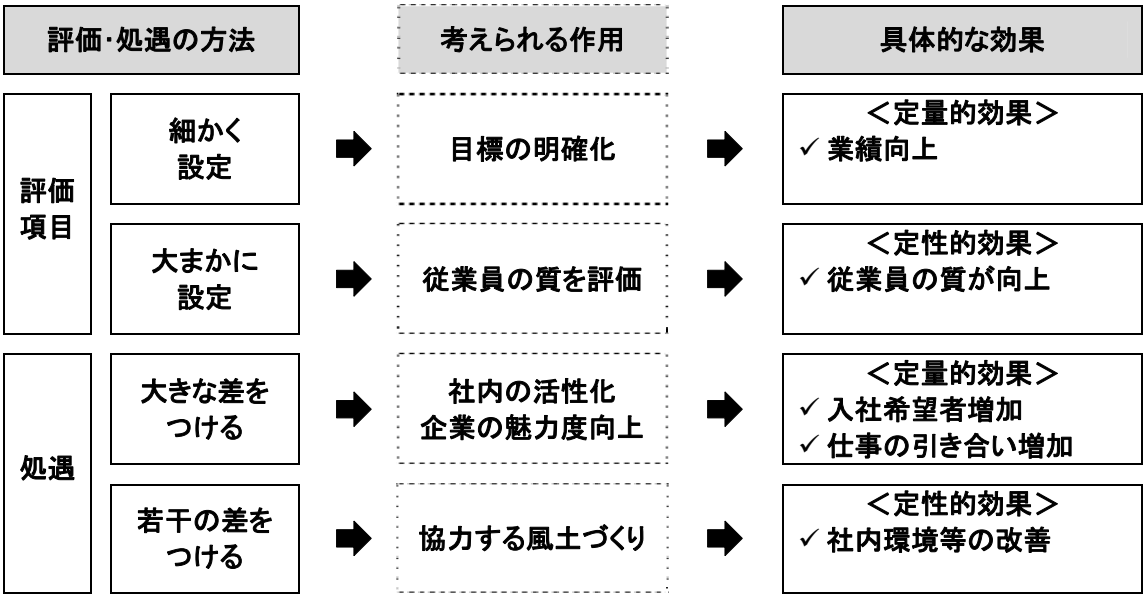
b-1)大きな差をつける ～仕事の引き合い増加・入社希望者増加(定量的効果)

「処遇に大きな差をつける」ことをうまく従業員の動機づけにつなげられると、社内が活性化することから、より積極的な営業活動やよりよいサービスや商品の提供につながり、仕事の引き合い増加につながると考えられる。また、社内が活性化していることや、よりよいサービスや商品を提供していることは、企業としての魅力度の向上につながり、入社希望者の増加にもつながっていると考えられる。インタビューでは、新卒採用の応募数が 1 カ月で 200～300 名に上る企業で「評価結果によって処遇に大きな差をつけて」いた。

b-2)若干の差をつける ～社内環境等の改善(定性的効果)

「処遇に若干の差をつける」ことが互いに協力し合う風土づくりにつながることで、社内の雰囲気の向上＝社内環境の向上の効果を生み出す効果があると考えられる。インタビューでは「他の従業員の技術向上へ協力することで高い評価を与えることにしており、能力主義と年功序列を組合せた評価を実施していく」という意見があった。

図表 2-7 評価･処遇の方法と人材育成の効果



(4) 人材育成を起点とした企業の成長実現に有効となる施策

人材育成の目的は、必要な人材を「採用」し、「教育」を施して、「従業員の質の向上」のみならず、それによって企業が競争力を獲得し、「企業の業績の向上」の実現につながることが最終的なゴールである。この「採用」→「教育」→「従業員の質の向上」→「企業の業績の向上」という『人材育成を起点とした企業の成長』を実現するためには、人材育成→企業の成長の各段階において有効な施策を講じることが必要であると考えられる。これまで見た人材育成の成功のポイントの分析から考察すると、各段階において有効な施策は以下のように整理できる。

①採用 ～処遇面での大きな差

まず、「採用」段階では、求職者に対する魅力度をアップさせる施策が必要である。先に見たように、「処遇面での大きな差」をつけ、従業員に動機を与え企業内部を活性化させること、よりよいサービス・商品の提供につなげることにより、企業の魅力度を向上させることが、入社希望者の増加にとって効果的な取組であると考えられる。

②教育 ～評価方法の検討・モチベーション向上施策

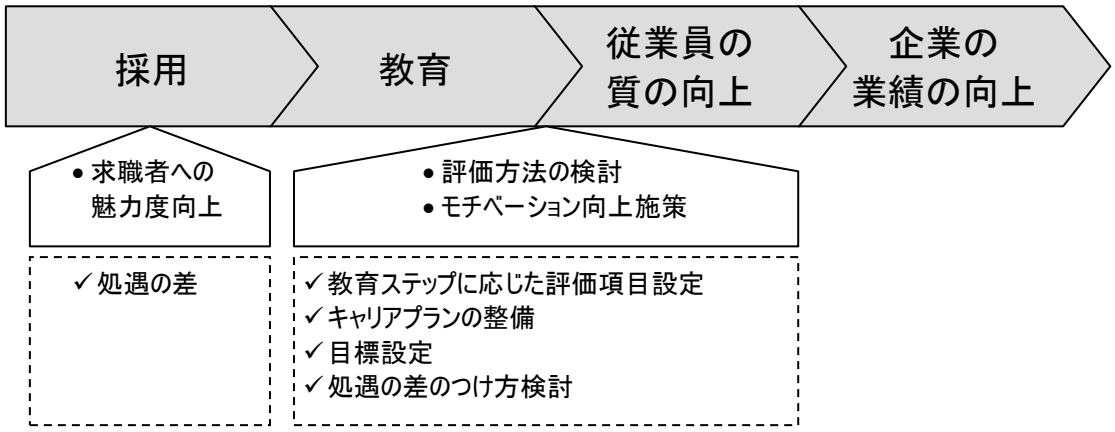
新人教育を含めた「従業員の教育」の段階では、従業員の質を高めることが当然重要である。この点から、「評価」をどのように行うかが大きな検討ポイントとなる。各従業員の教育ステップに応じて、大まかな評価項目設定により幅広い観点から従業員の能力を引き出すことに重きを置くのか、よりアウトプットを意識した細かな評価項目の設定により従業員の行動と企業の業績向上のリンクを意識したものとするのかを検討する必要がある。

また、この段階では、「評価」と並行して「従業員のモチベーション向上施策」の実行が重要である。「キャリアプランの整備」を行うことで、従業員に必要となる能力・スキルを明確化して従業員のやる気を引き出す取組が重要となるほか、評価結果をもとにした「処遇の差のつけ方」については、各従業員の教育状況に応じて「目標設定」と合わせて検討することが必要である。

③従業員の質の向上・企業業績のアップ ～採用・教育の施策・取組のバランスの良い実施

採用・教育の施策・取組をバランス良く実行することが原動力となり、従業員の質の向上、ひいては企業の業績の向上につながり、『人材を起点とした企業の成長』を実現することにつながると考えられる。

図表 2-8 人材育成を起点とした企業の成長実現のための人材育成上有効な施策



【コレスポンデンス分析のプロットの方法】

コレスポンデンス分析は、クロス集計表の行と列（表側と表頭）の項目のように二つの変数の関連性の強弱を平面上の距離に置き換えて表現するものである。

平面へのプロットは、クロス集計表から求めた行と列の項目（2 変数）の純粋な関連性の大きさ（純粋な関連度と呼ぶ）と基に、全体の配置バランスを見ながら関連度の高い項目ほど近く、関連度の低い項目ほど遠くになるように行われる。

プロットする際には、便宜的に X と Y のような座標軸を導入して、座標軸を仲介として行と列の項目を結び付けている。したがって、座標軸は、最もプロットがしやすくなるように便宜的に設定されるものであり、特別な意味を持っているものではない。しかし、データを上手く説明できる座標軸が設定できた場合は、人間の意識行動の法則性を反映していると言われる。そのため、コレスポンデンス分析の結果の解釈に当たっては、分析者が軸に意味を持たせて解釈することが少なくない。

クロス集計表から行と列の項目の純粋な関連度の求め方は、クロス集計表の見方と基本的に同じである。

クロス集計表をみるときは、まず各行の項目の間でデータの大きさ（度数、n）が異なることから、行ごとにパーセント値に変換してから比較を行う（下図のα）。これは、数学的には、各行の度数の大きさの影響を各セルから取り除いていることを意味している。

パーセント値に変換した後は、行ごとに特徴を見ていくことに加えて、列ごとに比較・分析を行う場合もある。この場合は、列のパーセント値の大小ではなく、全体行のパーセント値を基準として比較を行っていく（下図のβ）。これは、各行で度数の大きさの影響を取り除くためにパーセントに変換したことと同じであり、各列でも列ごとに異なる全体行のパーセント値の大きさを取り除くことを意味している。

このように、クロス集計表を見る際は、全体のパーセント値を意識しながら各データの差異を見ている。クロスポンデンス分析における純粋な関連度とは、この差異のことである（実際には、列同士の度数の大小の影響を取り除く処理も行っている）。

行ごとにパーセント値に変換したクロス集計表

	全体	項目1	項目2	項目3	項目4
全体行	100%	a	b	c	d
項目A					
項目B	100%	e	f	g	h
項目C					
項目D	100%	i	j	k	l
項目E					

行ごとに項目1～項目4との関係性を見る場合の見方（α）

全体行のパーセントを基準にした各列のパーセント値のクロス集計表

	全体	項目1	項目2	項目3	項目4
全体行	0%	a−a	b−b	c−c	d−d
項目A					
項目B	0%	e−a	f−b	g−c	h−d
項目C					
項目D	0%	i−a	j−b	k−c	l−d
項目E					

列ごとに項目A～項目Eとの関係性を見る場合の見方（β）

クロスポンデンス分析で使用する
純粋な関連度のクロス集計表のイメージ

参考文献：君山由良『イメージの測定法: 因子分析とコレスポンデンス分析』（データ分析研究社、2002 年 4 月）、君山由良『コレスポンデンス分析の利用法: 一般対応分析モデル』（データ分析研究社、2011 年 2 月）

第3章 人材育成に力を入れている企業の事例

第 2 章では、中小企業のおける人材育成の実態と成功のポイントや課題を抽出するため、アンケートを中心に分析を行った。

第 3 章では、アンケート回答企業の中から人材育成に力を入れている企業に対して実施したインタビュー調査結果を紹介する。

1. インタビュー対象企業

インタビュー対象企業（図表 2-2 再掲）

No	企業名	人材育成の特徴
1	株式会社小川の庄	創業理念を大切にして、幅広い年齢層の従業員の融和を図る
2	A 社	親睦会や社員旅行で仲間意識を醸成し、離職率を低く抑える
3	株式会社三協医科機械	経営者自らが経営理念や経営哲学等を記載した冊子を作成し、時間をかけて説明を行う
4	株式会社シガウッド	考え方共有のための取組を特に重視して人材育成を進める
5	B 社	人材育成の基盤として能力開発システム策定し、イントラネットで共有しながら育成を進める
6	株式会社ステッド	従業員全員での成長を目指して、従業員に教育を担当させる
7	スパークジャパン株式会社	教育ガイドラインを策定して教育を実施
8	タマテクノシステム株式会社	取引先への業務支援と社内外研修で幅広い業務知識を持った人材を育成
9	三隅海陸株式会社	コミュニケーションを重視し、労働意欲を引き出す

2. 個別企業の事例

（1） 株式会社小川の庄

【創業理念を大切にして、幅広い年齢層の従業員の融和を図る】

当社は、地域の発展を目標に、手作りおやきの製造・販売等を行っている。 教育計画や評価基準、キャリアパスは大まかに策定している。 高齢者の従業員が多いこともあり、高齢者の働きやすい風土・職場環境を整えるようにしている。 若手・高齢者の区別なく海外へ派遣しており、地域外から地域を見直すことによってモチベーション向上につなげている。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社小川の庄　　代表者　権田　辰夫
本社所在地	長野県上水内郡小川村高府 2876
創業・設立	1986 年 5 月
資本金	30,000 千円
従業員数	82 名
主要事業	おやき製造販売、惣菜、漬物、瓶詰製造販売
ウェブサイト	www.ogawanosho.com

②事業概要・沿革　～平均年齢 58 歳の地域発展を目標としたおやき製造企業

当社は 1986 年（昭和 61 年）に、地域の発展を第一の目標として、第三セクター方式で創業した。事業内容は、おやき、惣菜、漬物の製造販売である。製造は、当社が立地する村のなかにいくつかある工房で行っている。

当初は数名の従業員でスタートし、事業規模拡大により現在 82 名となっている。従業員に占める高齢者（65 歳以上）は 27 人で、従業員の平均年齢は 58 歳である。10 年前の従業員平均年齢は 66 歳であり、若者の入社により、平均年齢は下がってきているが、高齢者比率は高い。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方

創業の理念である地域の発展への寄与をベースに育成を行っている。

b）教育　～経営者が関与しながら、大まかな教育計画を策定

当社では、教育計画を定めているが、大企業で検討されるような細かなものを策定して

いるというわけではない。入社したあとに初歩的な仕事からはじめ、リーダーの下でスキルアップ、ステップアップを図っていくというレベルの大まかなものである。農作業を親と一緒に行いながら覚えていくというやり方と基本的に同じである。

教育計画は、経営者自ら関与しながら策定している。当社社長は、細かな点を除いて社員の動向をよく把握しており、自ら現場に入ってリーダーシップを発揮している。

当社の新卒者の教育は、まずは商品を知ってもらうことと、創業の理念・歴史を覚えさせることからはじまっており、勤務時間後に、過去に当社が受けた取材ビデオを一緒に見るなどして、会社の成り立ちを覚えている。

c）ジョブローテーション ～営業職で採用した場合でも、工場勤務を経験させる

新卒者については、ジョブローテーションを行っている。たとえ営業職であっても、顧客からクレームがあった場合は、工場のなかに入り込んで問題点を明らかにするという対応も必要である。このため、将来の営業職を見込んで採用した場合でも、ジョブローテーションを行うことは必要であると当社では考えている。

d）評価・キャリアパス ～評価項目・基準は細かく設定せず、周囲の納得度を高めながら昇格を決める

当社では、リーダーへの昇格・昇給は、人事権のある代表取締役が独断で決めるわけではなく、事前に現場と相談をしながら決めている。その意味で、客観的に評価が行われている。

当社では、リーダーを選ぶ際にコミュニケーション能力を重視しているといえるが、条件・評価項目を細かく設定しているわけではない。地域で生活する上で、隣近所とうまくやっていけるかどうかというのが、当社の考えるリーダー像とよく似ているといえる。

具体的には、グループの職場のなかで融和を図れるか、仕事を的確に処理できるか、仕事上の工夫すべき点について気づいて提案できるか、仲間への思いやりや気配りができるかといった点を見て、徐々に決めていくというスタイルを採用している。リーダーとなるその他の条件としては、ホウレンソウができること、先を見通して仕事を段取りよく片付けて翌日の仕事の準備に取り掛かれることなどが挙げられる。当社では、このような従業員が、年齢を問わず、リーダー候補となっている。

当社では、一旦リーダーに昇格したら降格はなく、例えば、リーダーが高齢化してきてそのまま続けるのがつらいという場合に、はじめて次のリーダーを決めるための準備をしている。誰からも納得の得られるリーダーを決めるのは難しいと当社では考えており、納得感の醸成に時間をかけている。

e）意識共有・業務改革・風土改革等の取組 ～働きやすい風土づくりのための取組を実施

社員の情報共有としては、責任者会議やトピックスの回覧などを実施しているほか、年に１回、全社員の会議を行い、会社の方針などを伝えている。これが勉強会、（教育計画

の）配布物、説明事項を兼ねているというイメージである。

社内においては、各工房から推薦された従業員を中心に、工場長、職場の長から構成される委員会が設置されており、社内の業務効率化、仕事のやり方の再構築等の話し合いが行われている。委員会の議題は様々であるが、業務見直しに関連して廃棄ロス削減の取組を実施し、利益率が上昇したという成果も表れている。

さらに、外部の講師を招いた社内勉強会も実施している。全社員が参加し、コミュニケーション、応対・マナー、そのほか様々なテーマで勉強会が実施されている。研修講師は、必要に応じて選定されるテーマにあわせて、当社が直接探索し、依頼を行っている。

このほか、働きやすい風土を作るため、様々な取組が行われている。例えば、これまでは 1 日の休憩時間は昼食時 45 分、その他 15 分の合計 1 時間であったが、休憩があわただしくなるため就業規則を変更し、昼食時 1 時間、その他 30 分の計 1 時間 30 分の休憩時間を設けている。これは従業員からの意見に基づいて実施したものであるが、当社では、従業員の意見を尊重し、可能な範囲で対応するように心掛けている。

f）技術伝承～おやき作りは中高年に伝承、若手は機械やインターネットに関連業務を担当

おやき作りの技術の伝承は、高齢者から 50～60 代くらいの従業員に伝えるのが中心である。おやきは郷土食であり、かつては主食であった。昔は、この村に嫁に来た女性が、おやきが作れなくてはだめということで、経験の中から学んでいったものであった。今の 40～50 代の人は、おやきが家庭から消えていった世代であり、それより少し上の年代は、おやきを家庭で作ってきた世代である。このような中高年層は、おやきづくりを最も教えやすい世代である。

一方、若手は、おやきの製造とは別の仕事を担当するのが中心となっている。最近の食品業界は、異物混入に非常に敏感となっており、当社でもこれに対応するために金属探知機や X 線の機械を導入している。このほか、機械による包装、インターネット通販における注文管理といった業務もあり、こういった仕事は高齢者には難しいことから、若手が担当している。

④採用 ～新卒社員に村を知ってもらうため、採用前に職場見学を実施

新卒採用は職種に関係なく実施されている。地元住民およびその関係者が入社することが多く、高卒、短大卒、養護学校卒業生の新卒者を採用した実績がある。

新卒社員採用前には、職場見学を実施しており、当社が立地する村のなかにいくつかある工房を見てもらっている。新卒社員のなかには、村をよく知らない人もいることから、事前に職場を見てもらうのは大切であると当社では考えている。

⑤多様な人材の活用（高齢者） ～高齢者が楽に仕事が出来るように支援を実施

高齢者と若手のコンフリクトが生じるということはない。当社はいわゆる田舎に立地し

ているため、良い意味でも保守的であり、先輩である高齢者には従うという風土がある。高齢者が若手よりもあとに入社して若手の下に付く場合もあるが、高齢者の方でも心得ており、若い人から問題なく知識・技術を教わっている。職場としては、祖父・祖母と孫が同居しているようなものであり、トラブルはない。

当社では高齢者の従業員が多いことから、業務支援のための機械導入も行われている。例えば、重いものを持ち上げるのは大変ということであれば、関係する従業員と相談しながら台車を導入するといった取組が行われている。

一方で、地域の発展・雇用を守るという点から、従業員を置き換えるような機械化は行わない方針である。また、商品製造は手作りにこだわっており、機械化はそれ以外の部分となっている。高齢者の技を取り込むため、高齢者が楽に業務を実行できるよう支援を行い、かつ地域の雇用を守るというのが当社の方針となっている。

⑥成功のポイント、問題点・課題 ～海外への派遣を通じて、モチベーション向上につなげる

a）働きやすい職場を作るための工夫

当社の従業員の大半はこの地域の住民であり、それらの人々の自宅は大半が農家である。このため当社では、農家の仕事繰りに合わせる工夫を行っており、例えば朝晩の田畑の状況確認への業務繰り対応や、田植え時期・収穫時期のシフトに対応している。これには現場の協力が不可欠であり、各職場の従業員みんなでうまく繰り回すようにしている。

また、当社では過去 10 数年にわたり、毎年 1 回海外に従業員の派遣を行ってきた。地域にこだわりながらも、世界に目を向ける企業にしたいということは設立からの理念でもあり、会社の設立初期である 1988 年から、アメリカ・ロサンゼルスで開催されているジャパンエキスポに出店してきたほか、ドイツでは、打ちたてのそばを食べてもらう取組も行ってきた。2012 年 10 月には、長野県が企画するシンガポールでの観光キャンペーンへ出店した。自分たちの作ったものがおいしく食べてもらうことは、従業員の自信につながっている。

海外へは、若者だけではなく、高齢者も派遣しており、派遣する人が偏らないように順番としている。当地の高齢者は、村から出たこともない人も多いが、そういった人が海外に出ることで、改めて自分の地域を見つめることができる。業務でアメリカに出張するということ自体がモチベーション向上につながっているが、自分の地域を外から見つめ直す機会を提供することで、さらなるモチベーション向上につなげることができている。

b）問題点・課題 ～従業員の世代交代を超え、創業の理念を共有していくことが課題

創業から 26 年ほど経ち、最近は、従業員の世代交代も進んでいる。一緒に働くことが会社、地域に貢献するものだということを、従業員同士のふれあいの中で学んでいってもらい、創業の理念を共有していくことが大きな課題となってきている。

（2） A 社

【親睦会や社員旅行で仲間意識を醸成し、離職率を低く抑える】

当社は、汎用ロボット向けの光学部品を製造しており、シェアは 6 割に上る 教育は、ISO9001 の規定に基づいて実施しており、マネージャー・営業担当者の教育には経営者が積極的に関与している 技能は細かく、勤務態度等な大まかに設定した項目に基づいて評価を実施 親睦会や社員旅行を積極的に実施し、離職率低下につなげている

①企業の概要

企業名・代表者	A 社
本社所在地	
創業・設立	
資本金	50,000 千円
従業員数	82 名
主要事業	光学部品等製造
ウェブサイト	

②事業概要・沿革 ～汎用ロボット向け光学部品で大きなシェアを獲得

当社は、東京で創業したが、その後土地が安く、人材が確保しやすい地方に工場を移転した。

地方への移転後、ロボットの光学部品製造を手がけ、現在では当社部品が 6 割のシェアを占めるものもある。

従業員数は 82 名で、このうち 5～6 名で営業を担当している。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方 ～時間をかけて採用した人材を育成していくことを重視

当社では、採用した従業員は時間をかけて育成していくことを重視している。

当社の業務分野は前述の通り特殊なため、外部講習の活用が難しい。そのため、経営者を含む長い経験を積んだ従業員が、教育に積極的に関わるようにしている。

b）教育 ～ISO9001 に基づいて教育を実施、マネージャーと営業担当者の教育に経営者が積極的に関与している

当社では、教育計画などを冊子等にして従業員に配布しているわけではない。新人教育、職種別教育やマネージャーの教育は ISO9001 の規定に基づいて実施している。

経営者は、マネージャーと営業職の教育に積極的に関与している。営業担当者については、専任の従業員を置かず、経営者が総務と営業を兼ねていた時期がある。これは、広告を雑誌等に掲載して、引き合いがあった企業に対してのみ営業を行うというスタイルをとっていた時期があるためである。しかし、徐々に自社から積極的に営業を行っていく必要性を感じるようになり、15 年ほど前から営業担当者を置くようになった。このため、経営者が営業職の教育に積極的に関与している。

一方、生産担当者や技術専門職については現場の幹部に教育を任せている。当社の事業分野の技術は、特殊であり、企業秘密になっていることが多く、文献等にもあまり関連する情報が掲載されない。そこで、現場で先輩から教えてもらいながら、業務を通して自ら技術を高めていくという形で教育を行っている。

当社としては、外部講習を積極的に活用したいと考えているが、前述の通り、業務が特殊なため、一般的な測定器の講習などに限って利用しているのが現状である。受講する講習は、基本的に常務と工場長が雑誌などから選んでいる。従業員本人が自主的に講習を探してくることもある。

c）ジョブローテーション ～営業担当者には必ず生産現場を経験させる

営業担当者は、製品の特性や生産現場を知らないと業務に支障が出るため、必ず生産現場を経験させるようにしている。

d）評価 ～技能は細かく、勤務態度等は大まかに項目を設定している

技能については、ISO9001 の規定に基づき、評価のポイントを技能ごとに細かく定め、基準を満たす従業員に対して、資格認定者として評価している。

勤務態度等については、大まかに項目を設定し、5 段階評価を行っている。部長以下の管理職が、自分の二つ下の役職の従業員まで評価する仕組みとしている。こうすることで、管理職の評価技量も測ることができる。

技能及び勤務態度等に関する評価は、ともに昇進・昇格の参考にしている。

e）意識共有・業務改革等の取組 ～目的意識共有のため、積極的に情報共有施策を実施

目的意識の共有を図るため、毎月の全体朝礼では、会長から売上、借入金、経費等を説明するようにしていることに加え、当社の ISO 専門家に各部署の不良品の割合や不良品による損失の売上高に対する割合等を発表してもらっている。

係長以上の管理職については、年 2 回、税理士から当社の弱点や今後の対応策についてアドバイスを受ける会議に参加させている。また、毎日会議を開き、各現場の問題点の共有や注文・経営陣からの要望の伝達等を行っている。会議を通じて、係長以上は常に会社の状況を把握している状態となっている。

f）モチベーション向上のための取組 ～表彰や利益分配率共有で成果の見える化を実施

当社では、毎年、改善努力賞の表彰を行っている。これは１年間に改善されたもののなかから部長以上の管理職で評価し、最も優秀なものを表彰する制度である。また、年間の精皆勤や勤続についても表彰を行い、現金ではなく従業員が選んだ記念品を贈呈している。記念品の金額は大きくないが、表彰されること自体が従業員のやる気につながっている。

このほか、利益は自分たちに還元されるということを従業員全員の共有理解とするため、毎月の全体朝礼では、利益額や利益の分配率を明確な数値で伝えている。

また、資格取得に対するモチベーションを向上させるため、資格手当て制度を導入していることに加え、業務に関係する技術の資格を取る場合には、会社が費用を全額負担し、講習等で出勤できない場合でも全て出勤扱いとするようにしている。

g）働きやすい職場を作るための工夫 ～親睦会や社員旅行を積極的に実施

当社の離職率はほぼゼロである。働きやすい職場作りの努力をしていることが、離職率が低い要因の一つであると考えている。

働きやすい職場作りの例としては、年に数回の親睦会（夏の焼肉会、ボーリング大会、お花見、新年会、忘年会など）が挙げられる。仲間意識の構築が目的で、飲み代の全額を会社が負担しているが、従業員が交代で企画する仕組みとなっている。また、社員旅行を頻繁に行っており、海外にも数回行っている。社員旅行は会社側で費用負担するだけの効果があると考えており、従業員ごとに実施している旅行積立を旅費の一部に充当するが、残りは会社が負担している。

参加するインセンティブを与えていることもあり、親睦会や社員旅行には、基本的に若手も含めた全従業員が参加している。

④採用 ～従業員の紹介で高卒や専門学校卒を中心に採用を実施

新卒者は、生産担当の従業員として毎年数名を採用している。新卒として採用する人材は、高卒や専門学校卒が多い。大卒は、過去に営業担当として数名採用した程度である。高卒は人材、地元に唯一ある工業高校から採用しているが、卒業生が少ないため、従業員から紹介してもらって採用するようにしている。当社では、従業員の高齢化を防ぐため、積極的に新卒者を採用する計画である。

学校での会社説明会は行っていないが、中・高生のインターンシップを毎年受け入れている。インターンシップが当社を志望する契機となる場合もある。

中途採用は、一般職に限定して毎年実施している。特に経験を必要とする職種ではないことから、採用する従業員の前職種は様々である。

選考では、常務と工場長が付けた点数の合計の高い応募者を採用することにしている。自社にマッチする人材をいかに選抜するかを常に考えながら選考を行っている。

⑤多様な人材の活用（女性）～待遇を男性と等しくし、管理職にも男性と同様に昇進させている

当社では女性に向いた細かい作業が多いこともあり、従業員の 7 割が女性である。

出産、育児休暇、介護休暇の制度は法律に従って整備しており、男性と同じように業務を行える環境を整えている。女性と男性に待遇の差はつけず、女性も男性と同じように昇進できるようにしているため、以前は女性の課長がいたこともある。ただし、管理職になると残業を率先して行わなければならないなど様々な制約が生じるため、昇格を打診しても家庭との両立などを理由に辞退する人が少なくなく、結果として女性の方が男性に比べて管理職になる時期が遅くなっており、今後の課題と認識している。

⑥成功のポイント、問題点・課題

a）成功のポイント・効果 ～親睦会や社員旅行を通じた仲間意識の醸成が離職率低下に寄与

働きやすい職場となるように、親睦会や社員旅行を通じて積極的に仲間意識の醸成を図っていることが離職率低下につながっている。

b）問題点・課題 ～社外研修が満足に利用できないこと、高校生の採用が難しくなっていることが問題

業務の特殊性ゆえに、社外研修を満足に利用できないことが人材育成上の問題である。

採用面では、近隣の他社との奪い合いになってしまい、高校生を採用することが難しくなっているという問題もある。近年は子どもの数が少ないことに加え、専門学校や短大への進学者も増えており、高卒で地元企業に就職する人は非常に少ないことが要因である。このため、これまでは高校生に積極的にアプローチをかけ、高校生以外は、ハローワークの求人票を見て応募してきた人材を必要な場合に限って採用するという形を採っていたが、これからは高校生に絞らず、短大生や大学生にも当社からアプローチをかけていく必要があると考えている。

(3) 株式会社三協医科器械

【経営者自らが経営理念や経営哲学等を記載した冊子を作成し、時間をかけて説明を行う】

当社は、医療器械の販売や介護施設事業、フィットネスの運営等を行っている 医療器械事業では、新人営業担当者のジョブローテーションを実施し、社外研修にも積極的に派遣している 介護事業ではキャリアパス制度の導入で正規社員登用時の研修充実を計画している 社員のベクトルを一致させるため、経営者自ら経営理念や経営哲学等を記載した冊子を作成し、時間をかけて従業員に説明を実施 成功のポイントは、キャリアパス策定と評価結果のフィードバックである

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社三協医科器械　　代表者　齊藤　哲哉
本社所在地	岩手県紫波郡矢巾町流通センター南 1-7-7
創業・設立	1947 年 8 月（創業）・1977 年 4 月（設立）
資本金	24,000 千円
従業員数	240 名
主要事業	医療機械器具販売、高齢者介護施設事業、フィットネス、アスクル
ウェブサイト	www.sankyo-ika.co.jp

②事業概要・沿革　～医療器械の販売や介護施設事業、フィットネスクラブの運営等を手掛ける

当社は、1947 年に医科器械の卸売や販売を行う企業として創業した。その後、経営の安定のため事業の多角化をめざしてきたが、その一環として 2004 年に介護事業を開始した。

当社での介護事業開始とほぼ並行して、別会社、株式会社インプルーブを設立し、宮城や福島、岩手で事業を行っていたが、本社機能の統合によるコスト削減を狙って 2010 年に当社と合併した。最近では、介護保険対応施設の運営に加えて、高齢者専用賃貸住宅といった介護保険対応施設以外の高齢者向け事業に進出している。

また、現在は、医療器械の販売・介護事業のほかに、カーブスというフィットネスの運営とアスクルの代理店を事業として行っている。フィットネスを始めた動機は、「健康」を経営理念の一つに掲げていること、「医療」・「介護」に携わっている中で「健康」であることがまず重要と考えたことであった。アスクルは、2008～2009 年頃より医療用品を扱うようになり、医療機器を取り扱う当社は直ちにアスクルの医療機器部門の代理店となり、医療機器の流通形態の多様化を図っている。

この 1 年でグループホーム[2]等を 4 施設開設したことが大きく影響して、従業員が 60～70 名程度増加した。現在の従業員数は、240 名程度である。グループホームは 1 カ所当たり 15～16 名の従業員を必要とするため、複数の施設を設置すると従業員が急増することになる。現在、従業員の急増を受けて、教育体制を再構築しているところである。

女性従業員は、介護事業の分野で 135 名程度、医療事業他の分野では、15 名程度在籍している。

介護事業の分野では従業員の定着率が低く、業界の構造的問題とされている。介護施設における収入には上限があり、自ずと支給できる給与総額にも上限がある。このため、資格を取得しても必ずしも給与アップできるとは限らず、従業員は自ら転職して給与アップを実現していくことになる。なお、当社の場合は、施設数を増やしたこともあり、上位資格を取得した従業員や、有能な人材を企業内で配置転換により、上の役職を提供する体制が次第に出来つつある。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方 ～事業分野ごとに教育を実施

職能別の教育を基本としており、医療事業の分野と介護事業の分野では異なる教育を行っている。また、マネージャーとなる人材も各分野内で育成し、登用している。

b）教育　～OJT が基礎、医療分野で外部のリソースを利用しながら教育を実施

教育は、介護事業と医療事業で別個に行っており、両事業とも教育の柱は OJT となっている。

介護事業では、実務面の教育は現場に任せている。現場では、OJT を基本としながら、職員会議の際に勉強会を行っている。介護事業に携わる従業員は、一般に向上心が特に強く、社内教育とは別に自ら公的資格を取得するための外部研修等を受ける従業員が多い。

医療事業では、外部の業者や公的機関が提供している中間管理職や経営者を目指す従業員のための講座を従業員に受けさせている。従業員ごとの受講状況は、幹部が把握しており、必要に応じて受講させている。実務面では、当社にメーカーの担当者を招き商品や業界動向の説明会を実施したり、メーカーに当社の従業員を派遣して講習を受けさせたりといった教育を行っている。また、幅広い知識を習得させるため、講演会や講習会、展示会には可能な限り参加させるようにしている。

全従業員を対象とした教育としては、「三協あったかいごフィロソフィー」の説明会（詳細は後述）や全従業員共通のテーマに関する集合研修を行っている。

---

[2] 高齢による障害や認知症によって生活が困難な方が、少人数（5～9 人）を単位とした共同住居の形態で、食事の支度や掃除、洗濯などをスタッフが利用者とともに共同で行い、生活していく施設のこと。

c）ジョブローテーション ～医療事業では営業職のローテーションを実施

医療事業と介護事業の間のジョブローテーションは行っていない。というのも、医療事業と介護事業では、必要とされる知識がまったく異なり、医療事業で学んだことが介護事業で必ずしも生かせるわけではないためである。

医療事業の分野では、営業職として採用した従業員でも、入社後は医療事業部の商品課に配属し、倉庫での業務や事務を担当させて、商品に慣れてもらうこととしている。入社後 3～6 カ月あたりから、外回りを始めるが、配達や部長・所長の同伴による営業を経て、一人で営業を担当させるようにしている。

介護の分野では、施設数を増やし、有能な人材を企業内で配置転換を行いながら、上の役職を提供する体制が整いつつある。

d）キャリアパス ～モチベーション向上に寄与、運用面からはある程度のあいまいさが必要

当社では、介護事業の分野においてキャリアパスを策定しており、医療事業の分野では構築中である。

キャリアパスは、数年後の自分の姿や現在取り組むべき内容を明らかにしてくれることから、従業員のモチベーション向上につながっていると考えている。ただし、従業員の昇進・昇格は、勤続年数等の数字などで画一的に決められない面もあるため、キャリアパスを策定して昇進・昇格の基準を示すことは重要であるが、運用上はある程度のあいまいさを残しておくことも必要と考えている。

e）評価基準 ～評価項目を細かく設定し、点数化してボーナス金額に反映

介護事業の分野では、評価基準となる「考課表」を策定している。評価項目は、細かく設定しており、評価結果は点数化し、ボーナスの金額の査定に利用している。このほか、昇格を検討する際にも評価結果を利用している。

評価は、従業員による自己評価から始まる。自己評価後は所長が評価を行い、結果について各従業員に説明を行う。その後、部長が内容の確認を行う。評価結果は、従業員にフィードバックされており、従業員の納得度は高いと感じている。なお、評価結果のフィードバックは、従業員の指導育成を主眼としており、従業員教育でで必要不可欠なプロセスである。

医療事業の分野では、以前に細かい評価基準を策定したことがあるが、現在は使用を停止している。この時は、評価者研修を実施して臨んだが、うまく運用することができなかった。必要性は認識していることから、現在、再び評価基準を策定すべく作業を行っている。

f）資格取得支援制度 ～資格の難易度に応じて手当を支給

資格の難易度に応じた手当を支給している。手当を支給する資格は規定しており、介護分野では介護福祉士以上の資格が対象である。

当社の資格取得支援制度は、受験費用を負担するものではないが、従業員は頑張って資格を取得している。有資格者の増加は、介護の質向上を目的とするものであるが、介護報酬に加算した額を得るためのにもつながるため、当社にもメリットがある。また、当社の介護事業の場合は、多くの従業員は契約社員として入社し、途中で正社員に切り替わるが、運用上、資格取得が切替えの条件一つのような扱いとなっていることから、従業員にとってもメリットが大きい。

g）経営理念や経営哲学等の共有 ～全社を束ねるため、経営者自ら冊子に落とし込み、時間をかけて従業員に説明を実施

当社では、「三協あったかいごフィロソフィー」として、経営理念や 60 カ条あまりからなる経営哲学、経営計画、人事方針、能力開発の方針等を掲載した冊子を作成し、従業員に配布している。以前より、経営者自らが改定を繰り返しながら作り続けており、現在の冊子は、2～3 年前に改定されたものである。改定を続けて作り続けている背景には、事業が拡大し、事業を展開している地域も広くなっており、全社を束ねるものが必要であると経営者が感じていることが挙げられる。

三協あったかいごフィロソフィーの内容は、従業員に対して経営者が説明を行っている。医療事業では、交代勤務日となっている土曜日に出社した従業員を対象に実施しており、介護事業でも、1 カ月に同一内容の説明を 8 回（各週昼夜勤 1 回ずつ)、出社している職員を対象に行っている。前述の通り、現在使用している冊子は 2～3 年前に改定したものであるが、ようやく最近すべての内容の説明が終わったところである。

本社から遠い宮城や福島の施設の従業員に対しては、施設がオープンする前に時間を取って、すべての説明を行うようにしている。

h）コミュニケーション促進 ～コミュニケーション能力向上のため、感想文を発表し合う取組を実施

従業員の間のコミュニケーションを促進するため、成功した人物の話が掲載されている月刊誌の感想文を書いて、グループで感想文を発表しあう取組を行っている。

感想文を書くだけではなく発表し合うことで、他の従業員から本の読み方を学ぶとともに、話し方や話の聴き方の訓練になり、コミュニケーション能力の向上につながると考えている。このほか、朝礼でのスピーチやグループ討議といった取組も行っている。

i）その他 ～感謝する気持ちの醸成や人としての成長を目指して、ボランティア活動を実施

第 1 土曜日は、医療事業分野の全従業員出社日となっており、社長や外部講師による勉強会を行うほか、全従業員でレクリエーションや掃除も行っている。さらに、定期的に「三協感謝デー」として、取引先の介護施設に出向いて、車いす掃除等のボランティア活動も行っている。感謝の気持ちを醸成することや、人の嫌がることを率先して行うことで人としての成長も意図している。

④採用　～専門学校や大学に送った求人票への応募の中から選抜

近年、介護事業の収益により企業全体として余裕が出てきたことや、医療事業の分野において、いつでも営業に投入できる人材を確保しておく必要を考えるようになったことから、新卒採用を行うようになった。以前は、医療事業の利益が横ばいであり、採用は欠員が出た場合に行っていたことから、採用時期が新卒採用時期とずれ、中途人材の採用が中心となっていた。

具体的な活動は、専門学校や大学に求人票を送り、応募してきた学生の中から選抜する方法で実施している。応募者が希望する場合は、現場見学を実施している。

介護事業の分野では、主に中途採用を行っており、ハローワークを通じて募集を行っている。

⑤多様な人材の活用（女性）～出産・育児休暇制度の構築と運用は必須

介護事業を行っていることもあり、女性従業員は多い。このため、女性の管理職も多くなっている。また、介護サービスの利用者は女性が多いことから、女性の管理者がいると分かりあうことも多い。介護のエキスパートが介護の管理職となっているという点からも、メリットも大きい。

女性従業員に活躍してもらうため、出産・育児のための休暇制度の構築と運用は必須である。当社では常に 2～3 名程度が出産休暇や育児休暇を取得している。

⑥成功のポイント・効果、問題点・課題～

a）成功のポイント・効果　～キャリアパス策定と評価結果のフィードバックがポイント

キャリアパスによって、数年後の自分の姿や現在取り組むべき内容が明らかとなることから、従業員のモチベーション向上につながっている。

また、評価結果を従業員にフィードバックすることは、人材育成上で必要不可欠なプロセスであると考えている。

b）問題点・課題　～介護事業のマネージャー教育や従業員に経営面を意識してもらうための教育等が課題

介護事業では、マネージャーとなる人材の教育が課題である。現場のことを理解し、人間関係を管理・調整するマネジメント能力が必要だが、介護事業に携わっている従業員は専門職のためマネジメントについて分かっていないことがある。このため、介護のマネージャー研修を基礎から始めなければならないと考えているが、当社の希望にあう研修制度がなかなか見つかっていない状況である。

また、従業員に経営面も意識してもらうようにすることも今後の課題である。現在は、従業員に収支状況を説明することで、経営面の問題も理解してもらおうと取り組んでいる。

従業員の評価に関しては、より公平に評価を行うため、評価者による評価のばらつきを小さくすることが今後の課題である。評価者研修の必要性を感じている。

採用では、内定を出した学生でも、入社を辞退してしまう学生がいる。よく話を聞くと、当社で担当予定の業務が医療器械を扱い、医療機関を相手に営業を行うという専門性の高い業務であることから、自分にできるか不安になってしまうというケースが多い。若手従業員でも同じような理由で退職する場合が少なくなく、今後の課題であると感じている。

⑦今後の展望

今後は、考課表に従業員に目標を記入する欄を作る予定である。上司と目標を共有して、当該年度に達成できなかった部分を次年度の目標とすることで、従業員のステップアップにつなげていきたいと考えている。

事業の拡大に伴って、本社が見えにくくなっていると感じている。本社の風土が全施設に伝わっていることが企業として活動を行っていくうえで重要なことから、役員が持ち回りで全施設を回ることにしている。

(4) 株式会社シガウッド

【考え方共有のための取組を特に重視して人材育成を進める】

当社は、2×4 住宅パネルの製造を主な事業としており、生産出荷量は東海 3 県・京滋・北陸地区でトップである 人材育成の成功のポイントは、「経営理念・ビジョンや考え方の共有」、「経営者が本気で取り組むこと」、「従業員への動機づけ」、「社内外の研修のバランスと教育の継続」である 考え方共有のための取組を特に重視している

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社シガウッド　　代表者　髙橋　文夫
本社所在地	滋賀県長浜市大辰巳町 151
創業・設立	1971 年 2 月（創業・前身協業組合シガウッド）・1997 年 6 月（設立）
資本金	36,050 千円
従業員数	56 名（パート・アルバイト 13 名含む）
主要事業	2×4 住宅パネル製造・建方工事・木パレット製造
ウェブサイト	www.shigawood.com

②事業概要・沿革等

a）事業概要・沿革 ～東海 3 県・京滋・北陸で生産出荷量 1 位の 2×4 住宅パネルメーカー

当社は、1971 年に協業組合組織として活動を開始し、1997 年に株式会社へ転換した。株式会社への転換前は、農機具メーカーや自動車メーカーの梱包業務や製材建材製造を主に行っていた。その後、住宅関係の事業に着目し、1996 年には新規事業として 2×4（ツーバイフォー）の住宅パネル加工事業を開始した。現在、当社の 2×4 住宅パネルの生産出荷量は、東海 3 県、京滋、北陸地区でトップである。

現在の従業員構成は、正社員が 43 名、パート・アルバイトが 13 名となっている。加えて、8 名の派遣社員と中国人研修生が 6 名在籍している。

b）社内の階層構造の捉え方 ～現場の担当者が一番上となる逆ピラミッド構造

当社では、社内の階層構造を逆ピラミッドで捉えている。通常は社長がピラミッドの一番上となるが、当社では顧客や社会と接している現場の営業・製造・総務担当者が一番上と位置づけており、その下に主任・リーダー、課長、役員（部長）、社長の順番としている。営業・製造・総務担当者は現場力、主任・リーダーと課長、部長には管理力、役員、社長には社長力が必要であり、経営に当たっては、営業・製造・総務各部と、現場力・管理力・社長力の三位一体化が重要であると考えている。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方 ～理念や考え方の共有が最も重要、教育は全ての業務に優先

稲盛和夫氏が「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」と言っているように、考え方次第で仕事の結果が大きく変わることから、人材育成においては、理念や考え方の共有が最も重要であると考えている。なかでも、安全と教育は全ての業務に優先すると考えており、日程が決まっている研修があれば、業務に優先して参加させるようにしている。

b）教育

b-1）教育計画 ～入社 1、2 年目の従業員の研修計画は毎月作成し PDCA サイクルを回す

当社では、品質マネジメント規格である ISO9001:2008 を取得している。ISO9001 で、教育・訓練が大きなテーマとなっていることもあり、教育計画の策定・実施に力を入れている。特に入社 1、2 年目の従業員については、研修計画を毎月作成し、PDCA[3]サイクルを回している。チェックの場面では、上司が一緒に 1 カ月の振返りを実施し、評価のフィードバックも行っている。結果は、経営者に報告するようにしており、経営者からも教育対象の従業員にフィードバックを行うようにしている。

b-2）社内教育 ～始業前の 30 分間等を利用して様々な教育を実施

経営者の知識や経験の社内への還元や新入社員とのコミュニケーションを目的に、経営者自ら新入社員を対象とした勉強会を毎月開催している。内容は、3 分間スピーチ、仕事観、人生観等様々である。勉強会終了後は、レポートを提出させ、上司及び経営者がコメントを付けて返している。一般従業員に対しては、始業前の 30 分間を利用して教育を行っている。様々な教育を行っているが、例えばフォークリフト研修、改善活動、業績アップのため委員会活動、リーダークラスの従業員や営業職、有志を対象とした「理念と経営に関する勉強会」等が挙げられる。

リーダークラスの従業員や営業職、有志を対象とした「理念と経営に関する勉強会」では、他社の成功事例が掲載された雑誌をテキストとし、感想や意見を発表し合っている。この勉強会は、コミュニケーションを促進するため、部門や役職を混ぜたグループを作って進めている。

このほか、朝礼において、別の冊子を利用して意見を発表し合う、その日 1 日注力することを明確にする等の取組を教育の一環として行っている。

c）社外教育 ～従業員自らが自分の番を認識し、従業員が率先して教育を受ける風土ができる

商工会議所や滋賀経済産業協会等諸団体の新入社員研修や、改善活動・安全教育に関する研修、日本創造教育研究所の外部研修を活用している。価値観・考え方の共有を目的とした可能思考教育（価値観教育）をはじめ、当社では特に日本創造教育研究所を中心に様々

[3] 問題解決手法の一つであり、Plan(計画)、Do(実行)、Check(確認)、Action(行動)の 4 つを順番に進め、このサイクルを繰り返すことで、業務や行動の改善を実現するという考え方である。

な研修を導入している。

研修後は、研修レポートの提出と朝礼のスピーチでの報告のほか、研修を受けた従業員に社内研修のリーダーとして社内へ研修内容を還元させるようにしている。

受講すべき研修は、年度研修計画を策定している。受講させる際は指名しているが、近年は従業員が先輩の動きを見ながら自分の番を認識するようになった。また、日本創造教育研究所の研修の中には、対象者が全員受講し、現在は 2 順目に入っているものもあるものの、従業員は 2 回目であっても研修を受講してきてくれる。従業員が研修の重要性を理解し、率先して教育を受ける風土ができてきたことが重要である。

このほか、ベンチマークとして、模範とすべき同業他社を訪問し、生産管理や人員管理の手法等を勉強させている。

社外研修では、異業種の経営幹部や従業員からアドバイスを受ける機会も多々あり、複数の視点から自社を見つめ直せるという利点がある。

d）ジョブローテーション ～職種ごとに必要性を検討し、ローテーションの規模を調整

営業は、中途採用者がほとんどであるが、製造現場に 2～3 カ月配属し、現場の仕事を覚えてもらうようにしている。営業に関する知識は、先輩従業員の営業への同行を通して覚えさせている。そのほか、CAD/CAM や設計の担当者は、適宜、工場現場や建築現場を体験して業務に携わってもらうようにしており適材適所を心掛けている。専門職の従業員は、本人の希望に応じてローテーションを実施することとしている。将来のマネージャーを担う人材については、全ての業務を体験する必要があることから、全ての部署でローテーションを実施している。

e）評価とキャリアパス ～職種・職階に応じて評価のウェイトを調整

責任と役割を基軸とした賃金制度に合わせて、一般職、専門職、指導職、管理職に分けて、評価を行っている。各役割において、能力と協調性や自主性等意欲・態度の両面で評価を行っているが、一般職は意欲・態度に関する評価のウェイトを大きくし、管理職になるにつれて、能力評価のウェイトが大きくなるようにしている。

f）理念や考え方を共有するための取組 ～経営理念や考え方をカードにし、配布・携帯させる

理念や考え方等を共有するため、経営理念や品質に関する考え方、経営方針、部門方針を書いたカードを配布・携帯させている。さらに、このカードに個人目標を書き込ませ、常に目標を振り返ることができるようにしている。

前述の通り、考え方次第で仕事の結果が大きく変わることから、当社では、日頃から新入社員を含めた全従業員に前向き・未来志向の考え方を伝え、共有化を図っている。当社では、自主的かつ積極的な考え方を浸透させることも意図して、改善提案活動を実施している。

また、経営理念を共有し、理解して実践するため、将来ビジョンを具体的に示すように

している。

g）教育におけるコミュニケーション ～教育力を向上させ、定着率向上に成功

教育により、教育を受ける従業員と教育を行う従業員の間でコミュニケーションが発生する。教育を行わず、業務のみを与えてしまうと、コミュニケーション機会が少なくなり、部下や後輩が感じている悩みに気づきにくくなってしまい、最終的には離職につながる。当社では、以前であれば新入社員が一年未満でやめてしまうということがあったが、教育の仕組みを作り、企業の教育力を高めた結果、定着率を向上させることに成功し、現在の離職率はほぼゼロとなっている。

h）その他

従業員教育に力を入れて取り組んだのは、兵庫ダイハツの業績を飛躍的に向上させた現滋賀ダイハツ販売のグループオーナーの後藤昌幸氏の勉強会に現社長が 1975 年に参加したことや、1991 年に日本創造教育研究所の現グループ代表の田舞徳太郎氏の研修に参加したことが契機となっている。これらを通じて人材教育の重要性を痛感したため、現在のように従業員教育に力をいれている。また、1996 年に、新規事業として住宅事業を始め、大手企業や地域企業との取引が拡大していったことも教育に注力するようになった一つの契機と考えている。

④採用 ～希望にマッチする人材を採用するため、特定の高校とのつながりを強化

新卒採用としては、毎年高卒を複数名採用しているほか、大卒者の採用実績も多数ある。大卒で入社した従業員は、現在、若手リーダーとして活躍している。

入社時点での技術レベルについては、大卒と高卒の間には大きな違いはなく、将来的に技術レベルの差を作るのは、やる気の違いと教育力である。当社では、近年高卒人材の定着率がよいこともあり、今後はやる気のある高卒人材を採用し、しっかり教育することで社内に技術を蓄積させていきたいと考えている。そこで、当社の希望にマッチする人材を採用するため、現在接点のある高校とのつながりを強めていきたいと考えている。

構造設計や CAD/CAM 技術者に関しては、建築などの専門知識を有した大学や専門学校卒を採用していくことも検討したいと考えている。

採用時のミスマッチを防ぐため、夏休みを利用して正式な選考を始める前に会社見学を行っている。会社見学では、製造担当部門・営業担当部門・管理部門でそれぞれの環境の違いや、夏の現場の辛さを理解してもらっている。また、若手やベテランが一緒に頑張っている姿を見てもらうことで、入社への動機づけにもなると考えている。

⑤多様な人材の活用（女性・高齢者・外国人）

a）女性 ～出産・育児休暇取得者の業務に協力して対応しようという社風が出来つつある

女性従業員は、男性従業員と特に業務や処遇の面で区別していない。出産休暇や育児休暇は他社と同じように整備しており、実際に取得している従業員もいる。出産休暇や育児休暇を取得する担当者の業務を皆で協力して対応しようという社風が出来てきており、出産休暇や育児休暇は自然な形で取得されるようになってきている。

b）高齢者 ～65 歳以降も OB/OG を雇用し続ける仕組みを構築

65 歳までは継続雇用として雇用し、65 歳以上はパートとして 1 年契約で雇用を継続する仕組みを整えている。以前は 79 歳の現役従業員もいたが、安全管理や体力的な問題もあることから、個人差はあるが、70 歳前後という年齢が雇用できる限度ではないかと考えている。

⑥成功のポイント・効果、問題点・課題

a）成功のポイント・効果 ～経営理念・ビジョンや考え方の共有・経営者のやる気・従業員への動機づけ・社内外の研修のバランスと教育の継続が成功のポイント

教育を成功に導く重要なポイントは、経営理念・ビジョンや考え方を共有すること、経営者が本気で教育に関与すること、従業員への動機づけ、社内研修と社外研修のバランスをとり、業績に左右されることなく、一貫して教育を継続していくことである。近年、地道で継続している教育の効果が現れており、管理職、中堅の従業員等に責任や権限を委譲して事業を進められるようになっている。

(5) B 社

【人材育成の基盤として能力開発システムを策定し、イントラネットで共有しながら育成を進める】

当社は、計測・制御・情報を柱にトータル・システム・インテグレーションを提供する事業を行っている 全社員を対象とした能力開発システムを策定し、社内のイントラネットで教育計画の内容や教育の進捗状況、資格の取得状況等を全社員が共有している 言葉や経営理念・考え方等の共通化するため、教育内容の共通化や全社員が参加する会議や講演会を実施している

①企業の概要

企業名・代表者	B 社
本社所在地	
創業・設立	
資本金	
従業員数	
主要事業	電子・電気機器卸売業
ウェブサイト	

②事業概要・組織体制

a）事業概要 ～計測・制御・情報を柱にトータル・システム・インテグレーションを提供

当社は、計測・制御・情報を柱とするトータル・システム・インテグレーションを事業として行っている。本社のほか、営業所が 8 拠点ある。

b）組織 ～技術部門と営業部門を一体化し、事業ごとに拠点を設置

お客様への事業展開のため、技術部隊と営業部隊というくくりではなく、事業部門ごとの組織構成としている。事業部門ごとにお客様の近くに拠点を配置しているため、事業部門ごとに異なる地域に拠点がある。

2012 年 9 月 1 日現在、当社の社員数は 167 名である。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方 ～経営品質向上の考え方を基礎とし、全社員が常に進化することを目指す

常にお客様に新しい技術やサービスを提供していくため、全社員が常に共通の意識や目標を持って勉強し、進化しなければならないと考えている。

b）能力開発システムの策定と利用 ～経営品質活動を目指す過程で構築、イントラネットで共有

当社では、全社員を対象とした能力開発システムを策定しており、社内のイントラネットで全社員が共有している。教育計画はシステム内で規定しており、表形式で教育項目を階層別に管理している。教育計画表には、項目ごとに受講日時や受講した社員名を入れて教育の進捗管理もできるようにしている。なお、当社では新入社員は入社年の 10 月に正式に雇用となる仕組みにしており、正規雇用となった段階で能力開発システムによる管理がスタートすることになっている。

能力開発システムでは公的資格の取得状況も管理している。公的資格は、電気工事施工管理技士のように資格がないと業務に従事できない「必須資格」とそうではない「選択資格」に分け、部門ごとそれぞれ必要な資格を整理している。

資格取得については、社員に真剣に取り組ませるため、資格ごとに受験者・受験月を記載した表を毎月発行している社報に掲載しているほか、資格取得を記事にして努力に報いることにしている。資格取得費用は、会社負担とし、さらに取得した際は報奨金を出すようにしている。

当社の能力開発システムは、経営品質賞の受賞を目指す過程で構築したものである。以前は、全体教育以外の教育は各部門任せであり、全社的に体系立って整理されていない状況であった。そこで、能力開発システムの策定に当たって、「当社の社員にとって何が必要か」を考えることから始めた。その後、経営ビジョンを実現するプログラム構築等を行うセルフアセッサーの認定を経営者や担当者が取得し、過去の研修実績等を整理しながら、必要な項目を整理していった。

c）教育

c-1）新入社員教育 ～外部研修を利用しながら、基礎的な教育を実施

新入社員は、入社後 1 週間は本社で新入社員研修を受ける。その後、配属先の部門において OJT を中心とした教育に移行する。OJT の期間中でも、2 週間程度は本社で開催される外部研修に派遣し、主にマナー・挨拶といった基礎的な教育を受けさせている。外部研修の最後にプレゼンテーション研修が実施されることから、外部研修後は発表時間や内容をあらかじめ指示した上で、経営幹部の前で各新入社員にプレゼンテーション形式で研修成果を報告させるようにしている。社内とは異なる見方で教育をしてもらえるため、外部研修は重要である。

c-2）外部講師を利用した社内講演会 ～外部の社風や取組を知ることで、「楽しい会社」を全社員で作っていくための施策

当社では、経営品質活動を契機として、外部講師を利用した社内講演会も実施するようになった。社内講演会の最初のテーマは、ドラッカーであった。実施に当たっては、まず社長、役員・部長の順で次々と同じ講習を受講したのち、主任以上の社員を対象として、

外部講師を招聘して社内講演会を行うというステップを踏んだ。

現在、外部講師を招いた講習は、年に 1 回以上行うこととしている。目的は、外部の社風や取組を知ることで、「楽しい会社」を全社員で作っていくことである。当社では、四半期ごとに大きな会議や講演会を実施することとしており、本年度は第 4 四半期に外部講師を招いた講演会予定している。これまでの講演会では、ネッツトヨタ南国の相談役やバレーボールで優勝した高校のバレー部の監督に来てもらった。なお、講演会のテーマは、社長や若手の部長から提案を考慮し決めている。

d）ジョブローテーション ～事業部門間・職種間で実施

ジョブローテーションは、基礎となる技術や知識が共通する部門間で行っている。情報という観点で共通点がある関連事業の間でジョブローテーションを行うといったイメージである。また、技術と営業の互いの業務習得・研鑽を目的に、各事業部門内で技術担当と営業担当のローテーションも行っている。

なお、営業担当者として採用した人物でも、技術的な知識が要求されることから、採用直後は技術職として経験を積んでもらうことが多い。特に、制御機器に関する営業は、現場を知らならければ営業活動ができないことから、必ず現場を経験させるようにしている。

e）キャリアパス

能力開発システムにおいて各階層で受講すべき教育や資格を整理していることから、能力開発システムがキャリアパスを全社員に提示しているといえる。

f）評価 ～目標達成とスキルについて評価を実施し、処遇に大きな差をつけている

目標達成とスキルについて、自己評価と上司からの所見のフィードバックを組み合せて、半期ごとに目標達成について評価を実施する成果主義の仕組みを導入している。

スキルについては、総合職と一般職で異なるスキルシートを用意し、スキルごとにチェック項目を設定している。また、業務内容ごとに必要な資格を明確に規定しており、その取得を義務化している。

評価者に対する教育は、部下の評価を行う役職に昇格した際に実施している。

g）言葉や経営理念の共有のための取組 ～教育の共通化と全社員が参加する会議・講演会の実施

当社では、能力開発システムに基づく教育や全社員を集めた会議・講演会等を通して、全社レベルで言葉や知識の共有を図っている。

能力開発システムに基づいて共通の教育を行う効果としては、例えば、「強み・弱み」という言葉は、経営品質向上活動以前は社員から出てこなかったが、現在では共有され、新入社員からも自然と出てくるようになったことが挙げられる。

全社員を集めた会議・講演会等を通した言葉や経営理念等の共有の取組としては、本年

度の予定を例とすると、全社員が参加するキックオフ会議での経営理念や使命・方針の説明（第 1 四半期）、全員で戦略立案を行う会議の実施（第 3 四半期）、外部講師の講演会後のグループ合議（第 4 四半期）が挙げられる。

外部講師による講演後のグループ合議は、外部講師の講演会を行った場合は必ず行っている取組である。グループのメンバーはテーマに応じて事前に決め、講演後にグループ合議を行いやすいような配置となるように会場レイアウトを決めている。全社的な取組に関するテーマの場合は、講演会後の営業所ごとの取組が重要なことから、グループ全員が同一の営業所の社員になるようにしている。一方、社員個別の取組に関するテーマの場合は、異なる地域や部門の社員を同じグループとするようにしている。この場合は、社員間のコミュニケーション促進も意図している。

経営理念や使命・方針は、キックオフ会議での説明に加え、印刷して全社員に配布している。当社の場合は、経営方針を実現するための施策、施策を実現するための行動を策定し、すべて印刷物に記載している。

このほか、売上・利益等の経営情報は、事業部門ごとに事業部門ごとにイントラネットで開示し、営業利益等まで社員が理解している状態にしている。

h）その他 ～集合教育がままらないため、通信教育を活用

当社は、少数精鋭で業務を行っているため、各社員の業務量が多い。社員も勉強の必要性は理解しているが、拠点が分散していることや、部門毎にお客様の多忙時期を考慮した営業活動を行っていることで、集合教育がままらないため、当社では通信教育も活用している。

このほか、ベンチマークとして他社訪問を実施している。

④採用 ～採用時期を遅らせて人員を確実に確保

採用活動は、企業の採用活動のサポートを行っている大手企業を利用して行っている。当社では、必要な人員を確実に確保するため、採用活動の開始時期を他社より遅めに設定しているが、応募数は、1 カ月で 200～300 名程度に上る。

会社説明会は、本社で毎年実施している。このほかは、採用予定のある営業所の近くで実施している。会社説明会のほか、高校生や大学生を対象としたインターンシップやオープンコーポレーション、社員による高校での講演等を通じたアピールも行っている。また、当社が力を入れて実施している環境活動に共感してくれて当社に応募してくれる学生もいる。

正式採用は 10 月であり、4 月～9 月は試用期間である。正式雇用に当たっては、6 月末に 8 月末を期限とした目標を立てさせ、8 月末に目標の達成度合いを検証するというプロセスを経るようにしている。目標を達成できなくても、大きな問題がない限りは正式雇用するようにしているが、現場から当該新入社員に関する教育上の要望や問題点が報告されることがある。この場合は、本人にフィードバックするようにしている。

⑤成功のポイント、問題点・課題

a）成功のポイント・効果 ～言葉や経営理念・考え方等の共通化がポイント

言葉や経営理念・考え方等の共通化が重要であり、そのためには、教育内容の共通化や全社員が参加する会議の実施、特定のテーマに関するグループ合議を通した社員間の意見交換が効果的である。

b）問題点・課題 ～新入社員の定着率の向上が課題

新入社員の定着率を向上させることが課題である。卒業時点では、まだやりたい仕事が本当に分かっておらず、入社したものの違う職種を希望し、退職する社員が少なからずいる。そこで、今年から会社説明会に社長自ら参加し、当社の理念や考え方に真に共感し、「成長したい」と考えている人材の応募を呼び掛けることにした。

⑥今後の展望等 ～社風を把握するため、社員性格分析の導入を予定

本年度は、各社員等の性格を分析して客観的に社風を把握するため、社長から新入社員まで全員を対象に性格適性検査を実施する予定である。

全ての教育担当者が同じレベル、同じ見方で教育を行っていくための研修も考えている。

(6) 株式会社ステッド

【従業員全員での成長を目指して、従業員に教育を担当させる】

当社は、システムインテグレーション関連の業務を行う NEC の販売代理店である 従業員全員での成長を目指し、教育は従業員に担当させている 採用時に企業と学生の相互理解を深めること、採用後は社長と従業員の間のコミュニケーションを促進することが離職率低下のポイント

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社ステッド　　代表者　藤田　博久
本社所在地	大阪府大阪市北区野崎町 7-8 梅田パークビル 4F
創業・設立	1976 年 12 月
資本金	20,000 千円
従業員数	43 名
主要事業	ソフトウェア開発、ネットワーク構築、OA 機器販売・動作環境構築
ウェブサイト	www.stead.co.jp

②事業概要・沿革　～システムインテグレーション関連の業務を行う

当社は、1986 年から NEC の販売代理店である。さらに近年では NTT コミュニケーションズ社、キャノンマーケティングジャパン社等とパートナー契約を締結し、より友好な関係を構築している。設立当時は、オフコン（オフィスコンピュータ）での業務アプリケーションの開発・納入・メンテナンスを行っていた。現在は、オープン系ソフトウェアの受託開発をメインに、ハードウェア・機器構築やネットワーク構築などシステムインテグレーション関連の業務を全て扱っている。2010 年頃よりクラウドに関する事業を本格的に行うようになり、例えば、従業員間の情報共有のためのグループウエアのみでなく、営業レポート作成機能や経営分析機能を連携させ、企業活動の見える化を実現するツールとして「クラウド型販売管理情報共有システム」を提供している。

当社の特徴の一つは、社内に知識やスキルを蓄積していくため、業として他社への派遣を一切行っていないことである。

現在の従業員数は 43 名であり、このうち 30 名程度がシステム開発担当者であり、残りが事務職、営業職である。まれに年間 1、2 名の離職者がいるものの、直近 5 年間で離職率を算出すると、0%である。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方 ～従業員全員での成長を目指す

経営者に導かれるのみでなく、従業員の総力で成功を勝ち取りたいと考えている。そこで、人材育成においては、従業員全員で成長していくことを常に考えている。

b）教育 ～カリキュラムに従って実施、教育担当者の成長をも目指して担当者を固定しない

新入社員研修を含む従業員教育は、基本的に社内で実施するようにカリキュラムを策定しており、外部研修は基本的に利用していない。このカリキュラムは、先輩が過去に実施してきた教育の積み重ねの中で作成するものであり、教育を受ける個々の従業員ごとに実施日と教育内容・教育担当者を記入して維持管理する仕組みとなっている。

当社は、前述の通り従業員全員で成長していくことを考えており、教育の場面では、教育担当者の成長も同時に狙っている。このため、例えば新入社員研修では、毎年同じ従業員に教育を担当させるのではなく、必要に応じて分野ごとに教育担当者を指名している。さらに当該業務の経験がない従業員や入社 2 年目の従業員を教育担当に指名することも少なくない。担当者にもしっかり勉強してもらうよう配意し、基本的には使用するテキストも自作するように指示している。

業務に必要な技術の教育は従業員に任せている。社長は「ものごとの考え方」や「業務の進め方」といった技術以外の知識を中心に話をするようにしている。役員の出張時にはコミュニケーションを図ることを主な目的として従業員を積極的に同行させ、新幹線などの移動時間中に経営的な考え方も話して聴かせる様にしている。

創業者の子息にあたる現在の社長は、2004 年に入社した。入社当時は教育カリキュラムや従業員による教育や指導は少なく、全体の 60～70%の教育を常務として自らが担当する状態であった。その後、徐々に教育を従業員に任せていく中で、教育カリキュラムの策定や教育全般の取組体制の構築を行った。

外部研修としては、コミュニケーション研修等で NEC 系列企業を対象とした研修を利用している。

c）ジョブローテーション ～個々の従業員が多技能習得、スキルの向上、より多くの知識の修得、コミュニケーション力の強化等を目的として頻繁にプロジェクトチーム間の異動を実施

一般的に、システムエンジニアはコミュニケーションが苦手であり、周囲に壁を作ってしまう傾向があると考えている。この問題を解決するため、プロジェクトチームでは、特定のリーダーに固定せず、リーダーとメンバーを積極的に入れ替えている。したがって、前のプロジェクトでリーダーであった人物が次のプロジェクトではメンバーとなる場合もある。さらに、チームのメンバー異動も頻繁に行っており、業務量や要員状況次第でプロジェクト遂行途中であってもチーム構成の変更を行うことも少なくない。そのため、業務の途中から参加してきたメンバーは、いち早く現状を把握し、円滑な業務遂行に努める必要性に迫られる。

当社には、もちろん営業担当者もいる。従来のシステム営業担当者は、システムエンジニアが職種転換することが好ましいが、技術力はあっても対外的なコミュニケーション力に問題があるなど、実際の職種転換には課題が少なくない。従って、上記理想を追いかけず異業種からの転職も積極的に受け入れている。

d）評価 ～評価項目を大まかに設定、他の従業員の成長への寄与を重視

当社では、先輩・後輩・同僚・上司を問わず全従業員の成長への寄与を重視している。例えば、資格取得のみでは高い評価を与えず、自ら取得した資格の知識を他の従業員に伝えて、全従業員の技術向上に資することで高い評価を与えるように考えている。評価項目は、大綱的に策定してあり、社長が評価を行っている。一方、能力については、毎年 1 回「スキルの棚卸」という形で評価を実施している。例えば、システム分野では従業員自身が 5 段階で実施した評価をもとに、面談を年 1、2 回実施している。

役員が直接、全従業員と密接にコミュニケーションをとっていることから、評価内容やその結果についての納得感は得られていると感じている。

e）コミュニケーション促進のための取組 ～役員と従業員のコミュニケーションを促進

コミュニケーションを促進するため、プロジェクト開始時と完了時には、役員が参加して「キックオフ」、「ご苦労さん会」と称する飲み会を必ず実施している。また役員の出張時には、従業員を積極的に同行させ、コミュニケーションをとるようにしており日常から役員･上司から従業員に声をかけるようにしている。

f）その他

年 1 回全体研修会を開催し、全従業員個々が成長していくという基本的な考え方を共有している。

制度として導入しているわけではないが、気遣いができ、後輩の面倒をみることのできる従業員が多いため、実質的にメンター制度が導入できている状態である。

④採用 ～企業側と学生の相互理解を深め、定着率を高める

新卒採用は毎年実施し、複数名に内定を出しているが、実際に入社してくれる人材は 1 名程度である。また、入社しても「IT 業界が合わなかった」等の理由で辞めてしまう従業員がいたことは事実であり、人材採用や人材育成には危機感を抱いている。

新卒採用では、本人の現有する知識よりもコミュニケーション能力や行動の基本的考え方やその有無を重視している。知識は、入社後 2～3 年間で求めるレベルの技術者に育て上げることが出来ると考えていることから大きな問題ではない。

そこで、企業側と学生個々がお互いに分かり合うため、1 回あたり 1 時間程度をかけて面接を行っている。面接では、ミスマッチを防ぐため、当社の良くないところも含めて、詳細を説明し当社の現状を理解してもらうようにしている。当社の実態をよく理解してくれる人材に入社してもらっていることが、離職率が低い大きな要因の一つとなっている。

新卒採用は、就職サイトへの求人情報の掲載を中心に行っている。今後は特定の大学等との信頼関係に基づいた募集を行っていきたいと考えている。

中途採用は、営業職を中心に実施している。特に営業職は、業界の特殊な技術や知識は

必ずしも必要ではない。従って前職がまったく異なる職種でも、自発的にやる気がある人材を見極めて採用することとしている。

⑤多様な人材の活用（女性・外国人）

a）女性 ～働きやすい風土づくりのため、働き方を本人の裁量に任せる

当社では、処遇等において女性と男性を区別しておらず、事務職、営業職、SE の全ての職場で女性が勤務している。出産休暇や育児休暇制度は法令に沿って整備しているほか、女性従業員の働きやすい風土づくりのため、働き方については本人の裁量に任せるようにしている。

b）外国人 ～日本人従業員と同じように扱うことがポイント

当社には、1 名の外国人従業員が在籍しているが、外国人であることを理由に採用したわけではない。全従業員を同一の考え方の基に育成していくことが重要なポイントであると考えている。

⑥成功のポイント、問題点・課題

a）成功のポイント・効果 ～全従業員とのコミュニケーションが最重要

採用時において、学生個々との相互理解を深めること、採用後は役員はじめ全従業員が積極的にコミュニケーションをとるようにしていることが、離職率が低いことにつながっている。

また、従業員に教育を任せることが、従業員個々の成長だけでなく、従業員個々の新たな人間性や特異性の発見にもつながっている。例えば、一見してトークが得意でないと思われていた従業員でも、教育担当者として上手く適切に教育を行っていく能力を持っていたことがあった。この従業員には、早速、次回教育担当者として一役を担ってもらうことにした。

b）問題点・課題 ～スキルの評価基準の策定が課題

当 IT 業界は、技術や知識等において社会が求める内容の変化が激しく、必要なスキルがすぐ陳腐化するため、スキルに関する自社独自の評価基準を設定するよう取組を強化している。この策定は課題が多く今後より精度を高める必要を感じている。

⑦今後の展望等

将来的には、経営を担う人材をプロパー従業員の中から輩出することが望ましいと感じている。経営的な思想や発想を持って日常活動が展開できる従業員の育成を目指して勉強

会を行いたい。

全従業員個々が成長していくという意識に加えて、経営状況についても共通理解と認識を持つことが重要であると考えており、経営情報のさらなる開示を検討している。

評価については、今後 2～3 年間でさらに納得感の得られる方法にしていきたいと考えている。具体的には、能力主義と年功序列を組合せた評価制度にすることを計画中である。能力の評価項目は、前述の「スキルの棚卸」を兼ねて、大まかに 5～6 項目と考えている。

また、今後は、成長をサポートするため、従業員に対して年に 1～2 度のインタビューをベースにしてキャリア形成に向けて真剣に取り組むことを考えている。

(7) スパークジャパン株式会社

【教育ガイドラインを策定して教育を実施】

当社は、1997 年に創業した Web ソリューション関連事業やネットワーク構築、メディア配信サービス等の IT 関連事業を行う企業である 教育は教育ガイドラインに沿って実施している。 評価基準は会社と従業員の方向性をすり合わせるため、キャリアパスは将来ビジョンを描いてもらい従業員に困難を乗り越える力を与えるために重要である 従業員の能力を総合的に引き上げようとすると効果が表れにくいため、職種別に人材育成を行うことが、成功のポイントである。

①企業の概要

企業名・代表者	スパークジャパン株式会社　　代表者　岡田　憲明
本社所在地	宮崎県宮崎市柳丸町 122-1
創業・設立	1997 年 9 月（創業）・2000 年 2 月（設立）
資本金	20,000 千円
従業員数	54 名
主要事業	ホスティング、サーバー事業、ホームページ制作、システム開発
ウェブサイト	www.sparkjapan.co.jp

②事業概要･沿革　～1997 年創業で IT 関連事業を行う

当社は、Web ソリューション関連事業やメディア配信サービス等の IT 関連事業を行っている。現在の社長が大学在学中の 1997 年に創業し、今年で 16 年目を迎える。

現在の従業員数は 54 名で、このうち 17 名が女性である。創業 16 年目ということもあり、社長を含めて従業員の多くが 30 代である。業界特有の理由もあり、従業員の離職率は 21%と高い。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方 ～定着率向上には将来ビジョンを描けることが重要

当社では、教育を受けるべき人材や時期の目安を示す「教育ガイドライン」を策定し、これに基づいて教育を行っている。具体的な教育内容は、教育ガイドラインをもとに、各従業員の成長を考慮して決めるようにしている。

従業員の定着率を高めるためには、業務上の困難を乗り越える原動力を各従業員に持ってもらうことが重要であると考えている。そこで、当社では従業員が自らの将来ビジョンを描けるようにしている。

b）具体的な取組

b-1）教育 ～教育ガイドラインに沿って教育を実施

当社では、前述の通り、「教育ガイドライン」を策定し、教育を進めている。教育ガイドラインを策定する契機となったのは、2009 年に初めて新卒者を採用して教育を行ったことである。このときに、教育を受けさせる人材や時期等の目安を示す必要があると感じたことから、2010 年の採用は取りやめ、1 年程度をかけて公的な制度を含めて調査を行い、OJT や OFF-JT を含めた「教育ガイドライン」を策定した。教育ガイドラインは、前述のとおり、個別の従業員の成長に合わせて適切な教育を選ぶために利用している。

新入社員に対しては、入社後 3 カ月程度の時間をかけ、東京で複数の外部研修機関を利用して教育を行っている。3 カ月で必ずしも技能を全て習得したり劇的に成長したりするものではないが、外部で研修を受ける経験や東京での生活の経験、同僚との生活を通してお互いに良い刺激を受けることを通して得られるものも多いと考えている。なお、東京での生活の経験は、当社が宮崎に限らず東京でも業務を行っていることから、将来の東京での業務に備える意味も持っている。

東京での研修の後は、OJT や社長による社内勉強会のほか、外部の講師や機関を利用して教育を行っている。社長は、社外での公的な活動が多くなったことから、教育に直接関与しにくい状況となっている。外部講師は、東京の大手企業で現場を担当している宮崎出身者や東京から U ターンで宮崎に戻った人物にお願いしている。こういった人物は、東京での商談で紹介を受けたり、東京で開催される宮崎出身の経営者の会合で出来る限り多くの名刺を配るなど、積極的にネットワークを構築することで見つけている。外部機関では、IT 人材育成のための研修が充実している「宮崎県情報産業協会」があげられる。このほか、福岡や熊本の NPO 法人を通じて、セミナーに関する情報収集を行っており、必要性を感じるセミナーには従業員を派遣している。

なお、当社は、独立系 IT 企業であることから、独自に情報収集を行う必要がある。そこで、外部の専門家やセミナーに関する情報を集めるため、当社では積極的に情報を収集し、情報のネットワークを維持することを心がけている。

b-2）ジョブローテーション

当社では、現在ジョブローテーションは行っていない。

b-3）評価基準とキャリアパス ～方向性をすり合わせるための評価基準、困難を乗り越える力を与えるキャリアパス

評価基準とキャリアパスについては、現在策定を進めているところである。

評価基準は、各従業員の目標と会社が求める目標を互いに見える化し、方向性をすり合わせることを目的とし、職種別に 10 段階程度に細かく設定する予定である。当社の各部署には、それぞれ 1～2 つの職種があることから、同一部署内でも複数の評価基準を運用することになる見込みである。

キャリアパスは、従業員が人生設計を行っていく上で、目指すべき人材像を明確化し、将来をイメージできるようにするために必要である。特に、何か困難な状況に陥った場合は、自身の将来のビジョンをイメージしてもらうことが、困難を乗り越える原動力になると考えている。

b-4）コミュニケーションを促進するための取組等 ～飲み会やレクリエーション、勉強会を実施

業績内容や今後の方針を説明する全社報告会を年に 2 回ほど開催し、企業理念や考え方の共有を進めている。

当社は、1 つのビルに入居しているもののフロアが複数階にまたがっていることから、日常的に顔を合わせない従業員も少なくない。そこで、一般的には、IT 関連の企業の従業員は飲み会を好まないイメージがあると考えられるが、従業員間のコミュニケーションを促進するために、部署ごとの飲み会や有志による飲み会を頻繁に開催している。このほか、1 カ月～2 カ月に 1 回のペースでボーリング大会等のレクリエーションや勉強会を行っている。レクリエーションでは、従業員が自発的に映像を編集して披露したり、ゲームを企画するなど工夫を凝らして盛り上げている。

④採用の方法

a）新卒採用 ～やる気と職場にマッチするかが選考のポイント、採用に対して不利な面もしっかり伝える

創業以来、必要に応じて中途人材の採用を行ってきたが、中途人材の技能は多様なため、採用してもミスマッチとなる場合が少なくない。そこで、仮に当社のニーズに合う中途人材を 5 年かけて探し出すならば、5 年かけて新卒者を育成しても成果は変わらないと考え、2009 年から技術職の新卒採用を始めた。

当社の従業員や役員の知人の教師の中から、当社の事業分野に近い専門性を持つ教師を選んで訪問する方法で採用活動を行い、2009 年は、高卒・専門学校卒・大学卒を 1 名ずつ採用した。

採用試験は、面接と適性検査のみとしている。面接は、本人が配属を希望する部署の従業員が担当し、「学生のやる気」と「学生が職場とマッチするか」の 2 点を主に評価している。やる気の評価は難しいが、例えば、会社説明会場で、「～できますか」などの主体性のある質問を行う学生と、「～は受けられますか」などの受け身の質問を行う学生がいるが、当社では、前者を高く評価することにしている。やる気を重視する理由としては、やる気に欠ける学生が入社した場合、入社後 1～2 年間は真面目に取り組めば業務についていけるが、3 年目以降はスピード等についていけなくなってしまうことが挙げられる。

近年はドラマで IT 企業が取り上げられることもあり、華やかなイメージを持って応募する学生も少なくないが、実際の業務はハードである。個別に実施する面接では、ミスマッチを防ぐため、日常業務のたいへんさなど採用に対して不利になるような面もしっかり

と伝えるようにしている。

b）中途採用

中途採用も引き続き実施しており、ハローワークや宮崎県が県外で開催する説明会で募集を行っている。実際に採用する人材は、UターンやIターンで宮崎県にいる人材が多い。

⑤多様な人材の活用（女性）～勤務時間の変更へのフレキシブルな対応や出産・育児休暇の取得促進の取組を実施

女性従業員は主にパートとして雇用しており、管理関係の業務を行う部署はほぼ女性従業員で構成されているほか、各部署に 2～3 名の女性従業員が在籍している。定着率はよい。

勤務時間の変更にフレキシブルに応じたり、出産休暇制度や育児休暇制度を整備し取得を促進している。当社の女性従業員の 50%程度は家庭を持っているため、これらの取組は女性従業員の定着・育成のため必須である。

⑥ 成功のポイント、課題・問題点

a） 成功のポイント・効果 ～職種別に人材育成を行うことがポイント

人材育成を行ったことで、フレームワークやコンテンツマネージメントシステムを利用した Web 開発を定型化することに成功し、工数削減につながった。従業員の能力を総合的に引き上げようとすると効果が表れにくいため、職種別に人材育成を行っていることがポイントである。

b）課題・問題点 ～従業員全員が技術的知識を持つ体制構築が課題

営業担当者はもとより、経理担当者でも技術が分からければ業務に支障をきたすことから、技術の教育は重要であると考えているが、技術に関する教育は 3～5 年程度と長い期間かかる。今後、従業員全員が技術的な知識を持つ体制とすることが課題である。

⑦今後の展望 ～部門ごとに人材育成計画を策定し進める予定

今後は、部署ごとに事業計画に基づいて、人材育成を行わせることを考えている。数年先を見据えて、売上目標達成のために必要なスキルや人材を各部署に検討してもらい、現状との比較から研修計画や採用計画を策定することを求めていく予定である。

(8) タマテクノシステム株式会社

【取引先への業務支援と社内外研修で幅広い業務知識を持った人材を育成】

当社は、情報ネットワークシステム構築・運用・保守や情報処理機器設計・据付を行っている 根気強く育成することで一人前になると考えている 資格取得支援を行った結果、公的資格取得者が増加し、取引先の拡大につながった

①企業の概要

企業名・代表者	タマテクノシステム株式会社　　代表者　山下　巖
本社所在地	東京都渋谷区上原 1-26-16　TTS ビル
創業・設立	1972 年 8 月（創業・設立）
資本金	25,000 千円
従業員数	135 名
主要事業	情報通信設備工事業
ウェブサイト	www.tamats.co.jp/

②事業概要・沿革　～情報ネットワークシステム構築・運用・保守や情報処理機器設計・据付を行う

当社は、電話もまだ全国に普及していない 1972 年に、NEC ネッツエスアイ株式会社（以下、NEC ネッツエスアイ）の OB らにより、電話設備の工事・保守を行う企業として設立した。2009 年 4 月に大阪支店を開設し、これを契機に電話設備関連事業のみでなく、LAN 関係の事業にも更に力をいれ、現在は、電話関連工事・保守を基本に、情報ネットワークシステムの構築・運用・保守や情報処理機器の設計・据付を行っている。

当社は、NEC ネッツエスアイが受注・設計を行った物件の工事や保守を請け負っており、一時は同社からの受注が業務全体の 90%を占めていた。しかし、受注環境が厳しくなり、かつ、システムの IT 化の進展を受け構築作業も簡素化されており、一件あたりの収益も低くなってきたことから、2009 年に営業部を設けて独自に営業を開始し、東京都等から業務を直接受託するなど取引先の拡大に注力しているところである。現在では、徐々に独自の受注環境が出来つつある。

現在の従業員数は、130 名程度であるが、6～7 年前は 60 名～70 名程度であったため、近年、従業員が大きく増加したことになる。

近年は、電話も情報通信も IT 化により同じプラットフォーム上にあるため、いずれかのシステムを停止させて作業を行うということができない。加えて、障害が発生するとシステム全体に影響するため、変更作業等は夜間や土日の作業となってしまう。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方 ～根気強く育成することが重要

当社の業務は、設備業という労働集約型であるため、従業員のやる気と業務を覚える気持ちが最も重要と考えている。また、根気よく使う上司がいれば、どのような人材でも一人前になると考えている。例えば、1～2 年目にやる気がないと言われていた従業員でも、根気よく業務に当たらせたところ、一人前に成長したことがあった。

b）教育

b-1）一般従業員の教育 ～OJT と取引先への業務支援で技術・知識を習得させる

当社で採用した従業員には、取引先である NEC ネッツエスアイが自社や協力企業の新入社員を対象に実施している「施工新人教育研修」を入社後すぐ受講させている。この研修は、1 週間の泊り込みで行われ、現場でのマナーや材料の選定・工具の使い方といった基礎的な事項を教える。研修は、グループ制で行われるが、参加企業に関係なくグループメンバーが決定されるため、NEC ネッツエスアイや他の協力企業の新入社員とのよい交流の場ともなっている。

この研修後は、当社のトレーニングルームにおいて、機器の扱い方や通信線の扱い方、端末処理の方法等の教育を 4 月末頃まで行う。その後、現場作業を中心とした OJT に移行し、施工知識・技術を習得させている。

また、設計業務や機器の仕組み等の技術を覚えさせるため、取引先への「業務支援」を行っている。「業務支援」とは、取引先からの要請に応じて、従業員を派遣することである。当社は、特定労働者派遣事業の認可を受け、主に NEC ネッツエスアイや NEC エンジニアリングへ従業員を派遣している。派遣先の企業では、SE 業務・機器開発・評価・システム設計を行っており、これらの業務を覚えることができる。業務支援を経験した従業員は、当社の営業や SE 活動、機器の扱いにおいて貴重な戦力として活躍しており、現場従業員の教育にもつながっている。

これらの取組のほか、月に 1 度開催する全員参加の会議において、当社へのクレーム内容や事故事例の周知を行い、再発防止・意識向上を図っている。業務の性質上、全員が同時に会議に参加することが難しいため、会議開催時間を 3 回に分け、全員が参加できるよう工夫している。

また、基本的なマナー講習については、自治体が行っている講習も利用している。

b-2）幹部の教育 ～さらなる業績向上のため、コスト意識を強化する教育を実施

当社では、諸経費節減、施工コスト低減で利益を確保するために、総コスト削減の必要性が高まっている。このため、業務の効率化やコスト低減、部下への指導等の意識を強化することを目的とした教育を 2012 年に実施した。講師は、社内で行うと甘えが生じるため、専門のコンサルタントに依頼した。

教育が必要となった背景には、管理職ではあるが、現場優先の意識が強く、原価管理が

二の次となっているケースが散見されたためである。

今回の教育を通じて、社内に業務効率化・コスト低減管理意識が少しでも浸透すればよいと考えている。

c）評価 ～職種別の目標管理制度を策定

従来から評価の仕組みがあるが、業務の多様化に対応し、かつ、社内の第三者が客観的に評価できるような仕組みとすることや、従業員に目標を持たせるために職能基準を示すことが必要と感じていた。そこで、従業員の職能に関する目標管理制度を策定した。工事系、営業系、SE 系と職種を分けて策定し、本年度から試験的に運用することとしている。なお、幹部については、役員が直接成果を把握できるため今回は対象としなかった。

目標管理制度は、自部門の年度目標を受け、それを達成するために必要な職務遂行能力を部員に策定させ、それをどのように達成するかについて年間目標を立てさせ、上司との面談を通して目標を決定し、目標に対する達成状況を基に評価を行うという仕組みとした。当社では、国家資格をはじめ、NEC・Cisco 等のベンダー資格の取得を奨励しており、年間目標には、自己啓発の一環として「取得すべき資格」を選定させ取得させることとした。評価の場面では、1 年間の目標達成状況について自己評価させ、その評価をもとに上司と面談を行い、課題を提示し、次の目標につなげられるようにした。

d）資格取得支援 ～資格取得を進めるため、資格ごとに手当を支給

当社では、以前より、資格を取得した従業員に対して、受験料と資格の難易度に応じて資格手当てを支給し資格取得を推進している。加えて、資格取得の重要性と資格手当ての仕組みを常に周知し、資格取得を推奨している。

④採用

a）募集方法 ～学校の担任を訪ねて、学校とのつながりをつくる

当社は、前述のとおり、NEC ネッツエスアイから業務を請け負うことが多く、一般的に知名度は高くない。以前は、当社の知名度の低さに加え、学生の売り手市場であったため、学校説明会等に参加したものの、思うように採用が進まなかった。

そこで、昨今は当社の事業分野に関連する専門学校等を訪ねるようにしている。当社に注目してくれる学生を確実に増やすため、就職担当者ではなく、学生の担任の教師を直接訪ねて当社の業務内容や必要な人材像について説明を行ってきた結果、現在では担任の教師との間にパイプができてきたため、順調に採用ができるようになっている。

当社は、従業員が収益の源泉であるため、3～4 年前から採用を増やしてきた。現在までに、従業員数が当社の事業に対して適切な規模になってきたため、今後は欠員の補充程度に採用を抑えていく予定である。当社の事業では繁閑の差が大きく、繁忙期には当社のみでは人員が足りなくなるものの、5 社ある協力会社の力を結集すれば対応できる。

b）採用試験 ～作文と面接で学生の考え方ややる気を確認

採用にあたっては、作文と面接にて選考している。前述の通り、当社ではやる気があれば十分と考えているため、知識を問うテストは実施していない。作文のテーマは規定していない。理由は、テーマをフリーとすることにより、本人の考え方が現れ、採用を検討する材料となるためである。面接では、20～30 分かけて本人の考え方ややる気を確認している。

採用のスケジュールは明確に決めておらず、よい人材を先着順に採用している。先着順に採用を決定しているが、入社してもらった従業員は頑張ってくれており、定着率はよい。

⑤多様な人材の活用（女性・高齢者）

a）女性 ～6 名が在籍

女性は、6 名在籍しており、全員が一般職である。採用活動では男女を区別しているわけではなく、会社説明会にも女性が参加してくれているが、実際の業務の大変さを伝えると、応募してこない。

b）高齢者 ～5、6 名が在籍

60 歳定年であるが、やる気のある人材は 65 歳まで契約できる就業規則としており。現在、60 歳以上の現役従業員は 5～6 人程度在籍している。

⑥成功のポイント、問題点・課題～

a）成功のポイント・効果 ～公的資格取得者の増加が取引先の拡大につながる

人材育成に力を入れた結果、公的資格取得者が増加し、資格保有者が営業でアピールすることで、取引先の幅が広がった。その結果、前述の通り、NEC ネッツエスアイの業務比率が低下したが、全体の売上額は増加しており、その分取引先が増加したといえる。

b）問題点・課題 ～社内研修の教師役の確保や従業員に上手く時間を使ってもらうようにすることが課題

社内研修の教師役を確保することと、研修のために従業員が集まることのできる日時をうまく設定することが課題である。

人材育成とは直接関係ないが、来年度から残業代も増加することから、従業員に時間を上手く使ってもらうようにすることが課題である。当社の業務は夜間や土日の作業が多く、昼間は待機している従業員も少なくない。待機している従業員には、資格取得などの勉強や夜間業務の十分な準備を行ってもらいたいと考えている。

⑦今後の展望等・その他～

評価基準の策定に続き、昇格の基準について検討を進めたいと考えている。

(9) 三隅海陸株式会社

【コミュニケーションを重視し、労働意欲を引き出す】

当社は、地元の人材を採用するため、地元商工会を中心に創業された企業であり、三隅発電所内で石炭の荷揚げや関連業務を行っている 人材育成に当たっては、コミュニケーションを図りながら労働意欲を引き出すことがカギであると考えている 採用では、業務の大変さや厳しさを説明し、理解してもらえる人材を採用している 責任者に人材育成意識を持たせることが人材育成を成功させるポイントである

①企業の概要

企業名・代表者	三隅海陸株式会社　　代表者　土田　好明
本社所在地	島根県浜田市三隅町三隅 379-7
創業・設立	1986 年 11 月
資本金	25,000 千円
従業員数	30 名
主要事業	発電所構内作業、港湾荷役業、船舶代理店業、土木工事業・とび・土工工事業
ウェブサイト	-

②事業概要・沿革　～発電所構内で石炭の荷揚げや関連業務を行う

当社は、中国電力の火力発電所が三隅町に立地することが決まったあと、発電所の作業を請け負うために、1986 年（昭和 61 年）に地元商工会を中心に創業された。地元の人材を採用することがミッションであった。1993 年（平成 5 年）6 月 25 日に発電所の第一号機の営業運転が開始され、それ以来三隅発電所の構内作業を主要業務としている。

発電所では、オーストラリア、インドネシア、中国等から原料となる石炭を輸入している。1 船あたり、8 万～8 万 5 千トンの石炭が積まれており、それを揚炭する（ブルドーザーで集めて揚炭機で揚げる）船内作業を行っている。揚炭機は 2 機あるが、当社はうち 1 機を担当している。船内作業は 7 名体制で実施している。月 3～4 船の専用船が入港するため、準備と片付けを含めて 1 船あたり 5 日で作業を行う。

創業当初は、様々な業務を行っていたが、事業効率を高めるため、現在は発電所関連業務を中心に行っている。

従業員 32 名のうち社員は 19 名であり、平均年齢は 36.4 歳である。パート 13 名のうち 11 名が 60 歳以上である。

当社の業務には変動があり、それに対応するためにパートを活用している。当地は船員が多いが、高齢となって船員をやめた人を当社でパートとして採用している。船員であれ

ば、体力的に厳しい当社業務にも問題なく対応できる。

③人材育成の内容

a）人材育成の考え方 ～コミュニケーションを図りながら労働意欲を引き出すことがカギ

コミュニケーションを図りながら労働意欲をどう引き出すかが、人材育成で最も重要な点である。加えて、仕事を固定化せずに、全従業員が同じ仕事がこなせるようになることを目標としている。

労働集約的な業務であるため、従業員を大切にしないと会社として認められないという意識で教育を行っている。

b）教育 ～技術的な研修が中心、費用全額会社負担で資格取得を支援

当社では、中途採用の割合が多いため、挨拶やマナーよりも技術的な研修が中心となっている。事故を起こすと仕事がなくなるため、安全教育が最も重要となる。社内でも酸欠や粉塵の教育を行っているが、従業員に理解してもらうために相当時間をかけている。社内教育はミーティングを中心に実施しており、職場改善、作業改善に役立てている。当社の業務内容から、座学ではなく現場教育が主体となる。発電所の関連各社で安全講習、作業講習等を実施しているため、そういった講習には従業員を積極的に参加させるようにしている。

なお、安全教育、資格取得等の費用は会社で負担している。電力関係の業務は資格取得が必要となるものが多いため、全員が資格を取れるように会社として支援している。発電所においては、例えば重機作業を行う場面では、作業ごとに必要な免許が異なる。また、従業員によって重機作業への向き不向きが異なる。現場責任者が各従業員の適性を見ながら、取得させる免許を選んでいる。従業員個人にもメリットがあるが、会社にとっても皆が重機を扱えるようになれば、グループ体制構築が効率化できるというメリットがあることから、従業員には、できる限り意欲を持たせて免許を取らせるようにしている。

c）意識共有・業務改革・風土改革等の取組 ～コミュニケーションを重視

発電所内は、7名のグループでの作業が基本であることから、グループメンバー全員を平等に取り扱うように心がけている。体力が重要な業務であるが、10 代などの若い人は体がまだ出来上がってないため、現場責任者が配慮して、育てるという意識を持って作業を与えている。

一方で、若いからといって最初から楽な作業を任せてしまうと、仕事を軽く見てしまうため、体力的に厳しい仕事も担当させている。こうすることで、厳しい仕事に立ち向かうために、健康管理面にも個々人が自ら考えて実行するようになる。

現場では、日ごろの声掛けを徹底している。発電所の中では、朝晩の体調チェックが必須であり、作業責任者が気にかけてコミュニケーションをしている。また、当社本社内では、従業員が話す声が自然に耳に入ることで意思の疎通をできるように、従業員詰め所の

仕切りをなくしてオープンにしている。このほか、社内行事として、花見や新年会など懇親会を実施している。会費は全額会社が負担し、従業員全員を対象に実施している。

顧客とのコミュニケーションも重要である。発電所内では、当社作業後に別会社の作業が入っている場合がある。その場合は、現場の判断で、グループ全員が一丸となって作業を早く終わらせるように努力する。このように、顧客とコミュニケーションをとりながら作業を進めることが、次の受注にもつながっている。「安全で品質の高い仕事＋かゆいところに手が届く仕事を行うように心掛ける」ということを、従業員には常に言い聞かせている。

このほか、会社の状況について機会があるごとに従業員に話をして、理解を求めている。

d）評価・賃金 ～当社が受けた評価の従業員へのフィードバックを実施

発電所の中では多くの企業が作業を請け負っており、各社の作業の良し悪しは比較されやすい。当社が受けた評価については、従業員にフィードバックをし、意識改革、労働意欲醸成に役立てている。

賃金については年功要素が強いが、技能面の評価が必要な場合などは、ボーナスで補完している。また、責任者の手当てなど、いろいろな手当ても支給している。

④採用 ～採用時に業務の大変さや厳しさを説明し、理解した人材を採用する

新卒者の採用は実施しておらず、中途採用中心である。三隅町を中心に募集をかけたり、雇って欲しいという地域からの要望に応える形で面接をしたりといった形が多く、できるだけ地元の人を採用するようにしている。

採用時に重視しているポイントは、協調性である。当社業務は、壁に付着した石炭を剥がす、コンベアから落ちた石炭を上げるといった手作業が多い。体力的に辛い仕事であり、グループ作業の中で手抜きしていると、周囲の目が厳しくなる。また、当社の業務は、土日、年末年始、お盆など関係なく発生する。採用時に、このような点についても説明して、大変な仕事であることを納得して入社してもらっている。

このように、当社の仕事は厳しく、中途半端な気持ちで入ってくると続けられない。厳しく面接して、それを分かってもらった上で採用している。

⑤多様な人材の活用（女性・高齢者）

a）女性

地域の女性の高齢者に清掃関係を担当してもらっている。パートが主体である。

b）高齢者 ～経験豊富な人材を採用し、変動する業務量へ対応

変動する業務へ対応してもらうため、船員経験の豊富な人を雇用している。芯があり、体力的にも申し分なく、中には技術に強い人もおり、非常に助かっている。これの高齢者

をパートとして採用しており、繁忙時に声掛けすれば、すぐに対応してもらえる体制を築いており、こうすることで変動する業務量に対応している。

⑥成功のポイント、問題点・課題

a）効果 ～発電所の安全週間で表彰を受けるなど、社外から評価をうける

グループで作業しているため、個人的な都合で作業を抜けられると問題となるが、どうしても都合がつかない場合には、各従業員が自分の業務を代替してくれる者を見つけてから会社に報告してくる。コミュニケーションを重視しているため、自然に従業員同士で調整する風土となっている。

意思の疎通を図りながら作業にあたること、高品質な仕事を心掛けることを常日頃から従業員に説明しており、従業員もこれらを意識してグループ仕事をしっかりやっていることから、顧客から安全週間の表彰も多く受けるなど、評価が得られていると感じている。

当社もいろいろと経験を積んできており、顧客に対して意見・提案をするような問題意識を持って仕事をするように言い聞かせている。発電所だけでなく、別の現場の仕事もあり、そこで得たノウハウを活かせるようになってきている。

b）成功のポイント ～人材育成の意識を責任者に持たせることがポイント

新しい人を育てて行こうという意識を、責任者およびそれに準じる人にどう持たせるかがポイントであり、常日頃から、責任者クラスには、人材育成が重要であるということを説明している。効率的に業務をこなすには、体力だけではなく、理屈も重要となる。体力だけど乗り切ろうとすると、疲労が来るので、安全面に問題が生じる。理屈と実践との両方を、責任者がやって見せ、やらせて見せることが大切であると考えている。

c）問題点・課題 ～従業員のやる気を引き出すことに最も頭を使っている

従業員にどのようにやる気を出させるかが最も頭を使う部分である。様々な話を聞かせながら、やる気を引き出すように努力している。

第4章 まとめ

第 2 章では、中小企業へのアンケート調査から把握した実態を基に、人材育成の成功ポイントを抽出した。また第 3 章では、人材育成に力を入れている中小企業 9 社のインタビュー結果を踏まえて、各社の具体的な取組内容、成功ポイント・課題の考察を行った。

本章では、これらの調査・分析結果をあらためて整理し、力を入れている企業に共通する成功のためのポイントと、今後中小企業が人材育成を進める上で留意すべき点について取りまとめを行う。

1. 成功のためのポイント

(1) 採用ミスマッチの抑制

既存文献などでも多数指摘されていることだが、採用のミスマッチを抑制することが、従業員の定着率を高め、人材育成をスムーズに進めるために非常に重要である。

採用時にミスマッチが生まれる要因は二つある。一つは、入社前にイメージしていた業務内容と実際にイメージしていた業務が異なるといった情報の非対称性の問題、二つ目は、採用した従業員のやる気・適性の問題である。

前者については、多くの中小企業においては、入社希望者側が事前に収集することのできる情報が、大企業と比べてが限られていることが問題である。大企業であれば、当該企業の実態等に関する情報がインターネット等で容易に収集できるが、中小企業の場合はそういった情報があることは相対的に少ない。最近では自社のウェブサイトを設置したり、サイトのコンテンツを充実させたりといった方法で情報発信を行う中小企業も多いが、普段のニュース等の報道や、身近な製品などを通じた中小企業の情報は少なく、いかんせん中小企業の情報と接する機会も限られてくる。

こうしたことは、後者の「やる気」の問題にもつながってくる。入社希望者の志望動機の多くはその企業の業務内容であり、業務内容に関する理解が相違したまま入社してしまうと、入社後に従業員のやる気の減退につながる可能性が大きい。

したがって、採用を行う際には、入社希望者側の自社に対する理解が不十分であることを念頭に、自社の良い面のみでなく、採用に不利と考えられる面までを含めて、できるだけ実態をありのままに伝え、相互理解を深めておくことが必要である。

インタビューでは、このようなミスマッチを防ぐための手段をすべての企業が講じていた。例えば、シガウッドでは、入社希望者に対して夏の暑い時期に工場見学をしてもらうことで、現場の厳しさを伝えるという取組を行っていた。また、スパークジャパンでは、IT 企業という華やかなイメージがある中で、実際の業務は必ずしも華やかなものではないということを入社希望者にきちんと伝え、業務内容についての誤解の防止を図っていた。

インタビューでは、理念を共有する取組を行っている企業も見られている。例えば B 社では、定着率向上を企図し、採用の説明会において、社長自ら、自社の理念や考え方に真に共感し、自社とともに成長したいと考える人材に応募して欲しいと呼び掛けている。

このほか、時間をかけて採用面接を行い、入社希望者の人となりや考え方を十分確認してから採用を行う企業、テーマを決めずに書かせた作文を書かせて、入社希望者の人物像の理解を試みるという企業があった。

(2) 根気強い育成への取組

人材育成においては、すぐ結果を求めるのではなく、腰を据えて息の長い育成を行うという姿勢が不可欠である。採用活動では、必ずしも企業の狙いにマッチした人材を確保することができるわけではない。特に、就職希望者が大企業に比べて相対的に少ない中小企業においては、他社との人材獲得競争も激しくなり、採りたい人材を採れないという傾向は顕著であると推察される。そのような障害があるなかで、一旦確保した人材の戦力化を行う必要があることから、中小企業では、経営者がいかに本気になって、根気強く人材育成を行うかがポイントである。

インタビューでも、タマテクノシステムやステッドなど、人材の戦力化に数年のスパンで取り組んでいる企業が多く見られた。

(3) 評価の納得度を高める工夫

従業員の定着率を向上させ、人材育成につなげていくためには、評価の不透明性を排除し、評価の納得度を高めていくための工夫が必要である。そのための取組として、評価者研修、フィードバック、コミュニケーションの実施が必要である。

評価者によって評価が異なることは、従業員の不満の温床となりやすい。評価に納得できない従業員はやる気が減退し、最終的には退職してしまう危険性もある。こうならないためには、評価の客観性を高めることが必要であり、評価基準を策定して統一化を図ることに加え、評価者研修を行って評価者ごとの評価のばらつきをなくす必要がある。インタビューでも、評価者に教育を行って適切な評価が行われるように配慮している企業が散見されている。

評価結果のフィードバックは、人材育成を行う上で重要である。企業は、自社が求める人材像に従業員を近づけるため、その人材像と従業員の現状とのギャップを個々の従業員に認識させ、各人が目指すべき方向性を提示することでモチベーションを高めることが必要となる。そのためには、評価結果のフィードバックは重要なポイントである。インタビューにおいても、ほとんどの企業で評価のフィードバックが行われていた。

また、企業側と従業員の意識の共有化のためには、評価のフィードバックも重要なコミュニケーションのひとつであるが、インタビューでは、普段から風通しの良い風土を作ることでコミュニケーションの円滑化を図り、評価結果のフィードバックにおいて納得度を一層高めているとする企業もあった。日ごろから従業員間のコミュニケーションの円滑化に心がけ、相互に信頼関係を醸成することが重要であるといえる。

(4) 内外リソースの活用

社内のリソースが限られている中小企業では、外部のリソースを活用しながら効率的に人材育成を行うことが重要である。インタビューでは、多くの企業が社内教育と社外教育をうまく組み合わせながら、人材育成を進めていた。従業員のマナー教育や社会人として最低限必要な知識については、商工会議所や民間企業の講習等の社外リソースを活用している企業が多く見られた。また、法規制などで必要な教育については、行政機関に講師依頼を行っている企業もあった。

一方で、業務に関係する技術的な知識やスキルなどでは、社内の従業員を教育担当者として活用している企業が多く見られた。体系的な座学の技術教育を、従業員が先生役を務めながら行っている企業もあった。教育担当者を従業員の中から選出することによって、教育担当者も成長できるというメリットがある。インタビューでは、例えばステッドでは、先生役となる従業員の担当分野を固定せず、翌年度には異なる分野の先生役として任命していた。こうすることで、教育担当の従業員に、幅広く、かつ深い知識を身につけさせることができるというメリットがあると考えられる。

このように、社内外のリソースをうまく使い分け、効率的・効果的に人材育成を行うことが必要であるといえる。

(5) 社内の意識統一

社内のリソースを活用して人材育成を進めていくためには、人材育成の重要性のみならず、自社の人材育成の方向性や内容について、全従業員共通の理解が必要である。すなわち、全社的に人材育成について意識を統一しておくことが重要である。

人材育成の意識統一にあたっては、まず全従業員に経営理念や方向性を伝え、共有することが必要である。インタビューやアンケートにおいても、経営理念の共有化に力を入れている企業は多い。さらに、経営理念を踏まえ、人材育成の方向性・内容を共有するために、教育計画や評価基準、キャリアパス等の人材育成のシステムを整備・共有しているかという点に関しては、整備していない企業もインタビューでは多く見られている。重要な点は、必要なスキルや資格の明確化を行い、現場レベルで共通の理解が図られていることである。中小企業では、その規模の小ささ故に、日ごろの社内のコミュニケーションが円滑に行われている場合は社内の意識統一もスムーズに行うことが可能であり、必ずしもシステム化・見える化は重要ではないといえる。

2. 中小企業の今後の人材育成に向けて

本調査研究では、アンケート調査とインタビュー調査を実施し、中小企業のおける人材育成のポイントを探ってきた。人材育成の成功のポイントは前述のとおりであるが、今後の人材育成において、留意しておくべき点を 3 点指摘して、本調査研究を締めくくりたい。

一つ目は、各企業の現状を踏まえて人材育成に取り組むことである。調査を通じて、教育の意識の共有が重要であり、そのためのツールとして教育計画や評価基準、キャリアパスが重要であることが明らかになったが、インタビューでは、成功している企業でも、個々の企業の置かれている状況によって教育計画やキャリアプランといった人材育成のシステムの整備状況は異なっていた。人材育成のシステムが整備できていない企業が、全社的な意識統一ができないというわけではなく、現場レベルでの意識の共有やいわゆる「あうんの呼吸」で共通理解となっている企業が多く見られた。「あうんの呼吸」で意識を共有している企業は、従業員規模が小さく、システム化することがかえって非効率となる企業が多い。また、社内外のリソースを上手く活用することが重要であることを先に指摘したが、内外リソースを使い分けるバランスは、インタビュー企業では各社各様であった。社内のリソースは、個社ごとに異なることから、自社の実情をしっかり見据えたうえで内外リソースを使い分けることが重要であろう。

二つ目は、教育責任を担うマネージャー・幹部の育成である。マネージャー・幹部の育成は、先に指摘した人材育成における全社的な意識統一において必要であるほか、評価者教育という観点からも必要である。このように、マネージャー・幹部は、人材育成を企業業績の向上に結びつけるパイプ役として重要なポジションにある。中小企業においては、マネージャー・幹部クラスが人材育成に果たす役割を明確に伝え、マネージャー・幹部クラスを巻き込んだ育成の仕組みづくりをどう行うのかを検討する必要がある。

三つ目は、経営理念の共有である。人材育成では、教育による知識や技能の向上もさることながら、企業の目指すべき方向性を共有しておくことが、全社共通の意識として必要である。目指す方向がばらばらでは、いくら人材育成に力を入れても、従業員同士のコミュニケーションがうまく行かず、企業の業績向上には結びつかない。さらには、貴重な戦力が分散してしまうことにもつながりかねない。戦力が限られている中小企業であるからこそ、全員で一つの目標に進んでいく体制を構築することが重要であるといえよう。

中小企業は大企業と比較すると経営資源が限られており、また、各社の置かれている環境も異なることから、簡単には人材育成に取り組めないという企業もあろう。しかし、規模が小さいゆえに、経営理念を共有して自社の進む方向性を明確にすることは比較的容易であり、マネージャー・幹部の育成を通して全社で人材育成を行う風土を作っていくことで、効率的で効果的な人材育成が可能となろう。

本調査研究が各社に人材育成について再考する契機となり、さらなる発展に寄与することを祈念して、調査を終えることとしたい。

参考文献一覧

- 株式会社リクルートホールディングスリクルートワークス研究所（2012 年 4 月）「大卒求人倍率調査（2013 年卒）」　http://www.works-i.com
- 君山由良（2002 年 4 月）『イメージの測定法: 因子分析とコレスポンデンス分析』データ分析研究社
- 君山由良（2011 年 2 月）『コレスポンデンス分析の利用法: 一般対応分析モデル』データ分析研究社
- 厚生労働省「雇用均等基本調査」
- 厚生労働省（2012 年 7 月）「平成 23 年度雇用均等基本調査」
- 厚生労働省（2009 年 8 月）「平成 20 年高年齢者雇用実態調査」
- 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」
- 厚生労働省「雇用動向調査」
- 財団法人 商工総合研究所（2011 年 3 月）「中小企業における人材の活用等の実態調査」
- 総務省「労働力調査」
- 中小企業庁（2006 年 5 月）「中小企業白書　2006 年版」
- 中小企業庁（2009 年 1 月）「中小企業白書　2009 年版」
- 中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
- 中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査 時系列データ編」（2012 年 9 月時点）
- 東京商工会議所（2010 年 9 月）「中小企業の人材確保・育成 10 カ条 ～企業成長の源泉は人材にあり～」
- 日本商工会議所（2009 年 3 月）「商工会議所における地域中小企業の人材育成支援への取り組みについて－産業人材小委員会報告書－」
- 松尾梓司・鶴見裕加子（2011 年 3 月）「ソフトとハードで挑む人材育成の進め方～組織と社員の成長を確実にする 4 つのステップ～」人事マネジメント
- 山口高弘（2007 年 5 月）「中小企業における人材投資経営～人材が利益を生み出す～ - コア人材育成・リテンションのための戦略 - 」、NRI パブリックマネジメントレビュー vol.46

資料編

1. アンケート調査票

人材育成に関するアンケート

【 アンケート調査票ご記入上のお願い 】
1. ご回答は、貴社の代表者、代表者に準ずる方、または人事の責任者の方にお願いいたします。
2. アンケートの回答は統計的に処理されるため、ご記入いただいた情報が個別に公表されることはございません。
3. 調査時点は、特に断りのない場合、2012 年 4 月 2 日時点といたします。
4. 各質問について、選択肢の数字に○(まる)をおつけいただくか、空欄に回答をご記入下さい。
5. ご記入いただいたアンケート調査票は、お手数ですが、このまま三つ折りにして同封の返信用封筒に入れ、6 月 1 日(金)までにご投函下さいますようお願いいたします。
6. 本アンケートに関するお問い合わせは、以下の連絡先までお願いいたします。

みずほ総合研究所 株式会社 研究開発部 小林/大塚 TEL:03-3591-8712 (土曜・日曜・祝祭日を除く 9:00～17:00)
FAX:03-3591-8777 E-Mail:kenji.kobayashi@mizuho-ri.co.jp

貴社についてお伺いします

問1. 貴社についてお伺いします。以下の表にご記入ください。

①資本金	百万円	③直近の売上高	百万円
②従業員数※1	名 (うち女性 名) (うちパート 名)	④離職率※2 (おおよその割合で結構です)	%

※1 従業員には、1 週間当たりの就業時間が 35 時間未満のパートタイム労働者を含む。派遣社員は含まない。
※2 「離職率」=(当該年度の離職者)÷(年度初めの雇用者)×100

問2. 主な業種に 1 つ○をつけ、具体的な営業品目をご記入ください。

①業種		②具体的な営業品目
1. 建設	6. 小売	
2. 製造	7. 不動産	
3. 情報通信	8. 飲食・宿泊	
4. 運輸	9. サービス	
5. 卸売	10. その他( )	

問3. 貴社の従業員(※3)の内訳をご記入ください(おおよその割合で結構です)。

管理職(課長以上)	一般従業員						合計
	事務	営業	販売・接客	生産	技術・専門	その他	
%	%	%	%	%	%	%	100%

※3 従業員には、1 週間当たりの就業時間が 35 時間未満のパートタイム労働者を含む。派遣社員は含まない。

問4. 貴社の直近 5 年間の人材採用の状況に最も当てはまるものを以下からお選びください。(○は 1 つ)

①新卒	1. 毎年採用している	2. 毎年ではないが採用している	3. 採用していない
②中途	1. 毎年採用している	2. 毎年ではないが採用している	3. 採用していない
③女性	1. 毎年採用している	2. 毎年ではないが採用している	3. 採用していない
④高齢者	1. 毎年採用している	2. 毎年ではないが採用している	3. 採用していない
⑤外国人	1. 毎年採用している	2. 毎年ではないが採用している	3. 採用していない

問5. 新卒社員の採用を行っている方にお伺いします。採用活動の内容をお教えください。(あてはまるものすべてに○)

1. 全国幅広く採用活動を行っている
2. 特定の高校・大学等の教育機関とのつながりで採用を行っている
3. 従業員等の紹介で採用を行っている
4. 会社説明では、自社の良くない点もあえて説明している
5. 学生の考えをよく聞くようにしている
6. 採用前に職場見学を行っている
7. その他 ( )

問6. 新卒社員の採用を行っている方にお伺いします。ジョブローテーションを行っていますか。(○は 1 つ)

1. はい →問 6-1 へ　2. いいえ →問 7 へ

問6-1. 問6で「1.はい」と回答された方にお伺いします。ジョブローテーションの合計期間はどの程度ですか。(○は1つ)

1. ～6 か月
2. 1 年～2 年未満
3. 2 年以上～3 年未満
4. 3 年以上～5 年未満
5. 5 年以上～10 年未満
6. 10 年以上

マネージャー(管理職・課長クラス以上)となる人材の教育についてお伺いします

問7. マネージャー(管理職・課長クラス以上)となる人材の教育を行っていますか。(○は 1 つ)

1. 行っている →問 8 へ
2. 現在行っていないが、今後行う予定 →問 11 へ
3. 行っていない または 対象者がいない →問 11 へ

●ここからは、問7 でマネージャーとなる人材の教育を「1.行っている」と回答された方にお伺いします

問8.　マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育方法をお教えください。（あてはまるものすべてに○）

1. OJT	7. 公的資格取得支援（費用の補助など）
2. 社長や従業員による社内勉強会の開催	8. 通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）
3. 外部講師を招いた社内勉強会の開催	9. 大学・大学院への留学・派遣
4. スキルマップ※の活用	10. 他社への派遣
5. 公的機関が開催する研修会への派遣	11. キャリアコンサルティング
6. 民間企業が開催する研修会への派遣	12. その他（　　）

※スキルマップ：職種別や年次別に必要な技能を整理した表のこと

問9.　マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育計画を定めていますか。（○は１つ）

1. 定めている　→問 9-1、2 へ	2. 定めていない　→問 10 へ

問 9-1、2 は問 9 で「1.定めている」と回答された方にお伺いします

問 9-1　どのように教育計画を本人に認知・理解させていますか。（あてはまるものすべてに○）

①認知	1. 本人に配布している	4. 本人以外も必要があれば参照できるようにしている
	2. 本人に配布し、携帯させている	5. 認知させる取組（文書化など）をしていない
	3. 社内の目に付く場所に掲示している	6. その他（　　）
②理解	1. 採用時に本人に説明をしている	4. 理解させる取組をしていない
	2. 入社時に本人に説明をしている	5. その他
	3. 折にふれて本人に説明をしている	（　　）

問 9-2.　教育計画は、誰が関与し、どのように定めましたか。（あてはまるものすべてに○）

①関与した人物	1. 経営者	4. 中堅以上の現場従業員（3 年目以上）
	2. 経営者以外の経営幹部	5. 若手従業員（3 年目未満）
	3. マネージャー（管理職・課長クラス以上）	6. その他（　　）
②策定プロセス	1. 経営理念・ビジョンを考慮した	4. 現場のニーズを考慮した
	2. 予測される経営環境の変化を考慮した	5. 策定にあたって考慮したものはない
	3. 将来の自社のあるべき姿を考慮した	6. その他（　　）

問10. マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育に経営者はどの程度関与していますか。（○は１つ）

1. 最優先事項として自ら教育を行っている　→問 11 へ	3. 教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている→問 10-1 へ
2. 最優先ではないが、自ら教育を行っている →問 11 へ	4. すべて幹部・従業員に任せている　→問 10-1 へ

問 10-1. 問 10 で「3.教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている」、「4.すべて幹部・従業員に任せている」と回答された方にお伺いします。幹部・従業員に教育を任せている理由は何ですか。最も当てはまるものをお選びください。（○は１つ）

1. より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	4. 教育を行う時間が経営者にないため
2. 現場の実態を理解させるため	5. 経営者自ら教育を行う必要はないため
3. 教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	6. その他（　　）

営業担当者（外回り）の教育についてお伺いします

●全員の方にお伺いします

問11. 営業担当者（外回り）の教育を行っていますか。（○は１つ）

1. 行っている	→問 12 へ	2. 現在行っていないが、今後行う予定　→問 15 へ
		3. 行っていない または 対象者がいない　→問 15 へ

●ここからは、問11 で営業担当者の教育を「1.行っている」と回答された方にお伺いします

問12. 営業担当者（外回り）の教育方法をお教えください。（あてはまるものすべてに○）

1. OJT	7. 公的資格取得支援（費用の補助など）
2. 社長や従業員による社内勉強会の開催	8. 通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）
3. 外部講師を招いた社内勉強会の開催	9. 大学・大学院への留学・派遣
4. スキルマップ※の活用	10. 他社への派遣
5. 公的機関が開催する研修会への派遣	11. キャリアコンサルティング
6. 民間企業が開催する研修会への派遣	12. その他（　　）

※スキルマップ：職種別や年次別に必要な技能を整理した表のこと

問13. 営業担当者(外回り)の教育計画を策定していますか。(○は１つ)

1. 定めている	➔問 13-1、2 へ	2. 定めていない	➔問 14 へ

問 13-1、2 は問 13 で「1.定めている」と回答された方にお伺いします

問 13-1. どのように教育計画を本人に認知・理解させていますか。(あてはまるものすべてに○)

①認知	1. 本人に配布している	4. 本人以外も必要があれば参照できるようにしている
	2. 本人に配布し、携帯させている	5. 認知させる取組(文書化など)をしていない
	3. 社内の目に付く場所に掲示している	6. その他(　　)
②理解	1. 採用時に本人に説明をしている	4. 理解させる取組をしていない
	2. 入社時に本人に説明をしている	5. その他
	3. 折にふれて本人に説明をしている	(　　)

問 13-2. 教育計画は、誰が関与し、どのように定めましたか。(あてはまるものすべてに○)

①関与した人物	1. 経営者	4. 中堅以上の現場従業員(3 年目以上)
	2. 経営者以外の経営幹部	5. 若手従業員(3 年目未満)
	3. マネージャー(管理職・課長クラス以上)	6. その他(　　)
②策定プロセス	1. 経営理念・ビジョンを考慮した	4. 現場のニーズを考慮した
	2. 予測される経営環境の変化を考慮した	5. 策定にあたって考慮したものはない
	3. 将来の自社のあるべき姿を考慮した	6. その他(　　)

問14. 営業担当者(外回り)の教育に経営者はどの程度関与していますか。(○は１つ)

1. 最優先事項として自ら教育を行っている	➔問 15 へ	3. 教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	➔問 14-1 へ
2. 最優先ではないが、自ら教育を行っている	➔問 15 へ	4. すべて幹部・従業員に任せている	➔問 14-1 へ

問 14-1. 問 14 で「3.教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている」、「4.すべて幹部・従業員に任せている」と回答された方にお伺いします。幹部・従業員に教育を任せている理由は何ですか。最も当てはまるものをお選びください。(○は１つ)

1. 現場の知識・ノウハウを身につけさせるため	4. 教育を行う時間が経営者にないため
2. 教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	5. 経営者自ら教育を行う必要はないため
3. 職場のコミュニケーションを促進するため	6. その他(　　)

販売・接客担当者(店舗)の教育についてお伺いします

●全員の方にお伺いします

問15. 販売・接客担当者(店舗)の教育を行っていますか。(○は１つ)

1. 行っている	➔問 16 へ	2. 現在行っていないが、今後行う予定	➔問 19 へ
		3. 行っていない または 対象者がいない	➔問 19 へ

●ここからは、問15 で販売・接客担当者の教育を「1. 行っている」と回答された方にお伺いします

問16. 販売・接客担当者(店舗)の教育方法をお教えください。(あてはまるものすべてに○)

1. OJT	7. 公的資格取得支援(費用の補助など)
2. 社長や従業員による社内勉強会の開催	8. 通信教育などの自己啓発奨励(費用の補助など)
3. 外部講師を招いた社内勉強会の開催	9. 大学・大学院への留学・派遣
4. スキルマップ※の活用	10. 他社への派遣
5. 公的機関が開催する研修会への派遣	11. キャリアコンサルティング
6. 民間企業が開催する研修会への派遣	12. その他(　　)

※スキルマップ:職種別や年次別に必要な技能を整理した表のこと

問17. 販売・接客担当者(店舗)の教育計画を策定していますか。(○は１つ)

1. 定めている	➔問 17-1、2 へ	2. 定めていない	➔問 18 へ

問 17-1、2 は問 17 で「1.定めている」と回答された方にお伺いします

問 17-1. どのように教育計画を本人に認知・理解させていますか。(あてはまるものすべてに○)

①認知	1. 本人に配布している	4. 本人以外も必要があれば参照できるようにしている
	2. 本人に配布し、携帯させている	5. 認知させる取組(文書化など)をしていない
	3. 社内の目に付く場所に掲示している	6. その他( )
②理解	1. 採用時に本人に説明をしている	4. 理解させる取組をしていない
	2. 入社時に本人に説明をしている	5. その他
	3. 折にふれて本人に説明をしている	( )

問 17-2. 教育計画は、誰が関与し、どのように定めましたか。(あてはまるものすべてに○)

①関与した人物	1. 経営者	4. 中堅以上の現場従業員(3 年目以上)
	2. 経営者以外の経営幹部	5. 若手従業員(3 年目未満)
	3. マネージャー(管理職・課長クラス以上)	6. その他( )
②策定プロセス	1. 経営理念・ビジョンを考慮した	4. 現場のニーズを考慮した
	2. 予測される経営環境の変化を考慮した	5. 策定にあたって考慮したものはない
	3. 将来の自社のあるべき姿を考慮した	6. その他( )

問18. 販売・接客担当者の教育に経営者はどの程度関与していますか。(○は 1 つ)

1. 最優先事項として自ら教育を行っている →問 19 へ	3. 教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている→問 18-1 へ
2. 最優先ではないが、自ら教育を行っている →問 19 へ	4. すべて幹部・従業員に任せている →問 18-1 へ

問 18-1. 問 18 で「3.教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている」、「4.すべて幹部・従業員に任せている」と回答された方にお伺いします。幹部・従業員に教育を任せている理由は何ですか。最も当てはまるものをお選びください。(○は 1 つ)

1. 現場の知識・ノウハウを身につけさせるため	4. 教育を行う時間が経営者にないため
2. 教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	5. 経営者自ら教育を行う必要はないため
3. 職場のコミュニケーションを促進するため	6. その他( )

生産担当者(現場で生産を行う担当者)の教育についてお伺いします

●全員の方にお伺いします

問19. 生産担当者(現場で生産を行う担当者)の教育を行っていますか。(○は 1 つ)

1. 行っている →問 20 へ	2. 現在行っていないが、今後行う予定 →問 23 へ
	3. 行っていない または 対象者がいない →問 23 へ

●ここからは、問19 で生産担当者の教育を「1.行っている」と回答された方にお伺いします

問20. 生産担当者(現場で生産を行う担当者)の教育方法をお教えください。(あてはまるものすべてに○)

1. OJT	7. 公的資格取得支援(費用の補助など)
2. 社長や従業員による社内勉強会の開催	8. 通信教育などの自己啓発奨励(費用の補助など)
3. 外部講師を招いた社内勉強会の開催	9. 大学・大学院への留学・派遣
4. スキルマップ※の活用	10. 他社への派遣
5. 公的機関が開催する研修会への派遣	11. キャリアコンサルティング
6. 民間企業が開催する研修会への派遣	12. その他( )

※スキルマップ:職種別や年次別に必要な技能を整理した表のこと

問21. 生産担当者(現場で生産を行う担当者)の教育計画を策定していますか。(○は 1 つ)

1. 定めている →問 21-1、2 へ	2. 定めていない →問 22 へ

問 21-1、2 は問 21 で「1.定めている」と回答された方にお伺いします

問 21-1. どのように教育計画を本人に認知・理解させていますか。(あてはまるものすべてに○)

①認知	1. 本人に配布している	4. 本人以外も必要があれば参照できるようにしている
	2. 本人に配布し、携帯させている	5. 認知させる取組(文書化など)をしていない
	3. 社内の目に付く場所に掲示している	6. その他( )
②理解	1. 採用時に本人に説明をしている	4. 理解させる取組をしていない
	2. 入社時に本人に説明をしている	5. その他
	3. 折にふれて本人に説明をしている	( )

問 21-2. 教育計画は、誰が関与し、どのように定めましたか。(あてはまるものすべてに○)

①関与した人物	1. 経営者	4. 中堅以上の現場従業員(3 年目以上)
	2. 経営者以外の経営幹部	5. 若手従業員(3 年目未満)
	3. マネージャー(管理職・課長クラス以上)	6. その他(　　)
②策定プロセス	1. 経営理念・ビジョンを考慮した	4. 現場のニーズを考慮した
	2. 予測される経営環境の変化を考慮した	5. 策定にあたって考慮したものはない
	3. 将来の自社のあるべき姿を考慮した	6. その他(　　)

問22. 生産担当者(現場で生産を行う担当者)の教育に経営者はどの程度関与していますか。(○は 1 つ)

1. 最優先事項として自ら教育を行っている　→問 23 へ	3. 教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている→問 22-1 へ
2. 最優先ではないが、自ら教育を行っている →問 23 へ	4. すべて幹部・従業員に任せている　→問 22-1 へ

問 22-1. 問 22 で「3.教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている」、「4.すべて幹部・従業員に任せている」と回答された方にお伺いします。幹部・従業員に教育を任せている理由は何ですか。最も当てはまるものをお選びください。(○は 1 つ)

1. 現場の知識・ノウハウを身につけさせるため	4. 教育を行う時間が経営者にないため
2. 教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	5. 経営者自ら教育を行う必要はないため
3. 職場のコミュニケーションを促進するため	6. その他(　　)

技術・専門職(開発・設計等担当者)の教育についてお伺いします

●全員の方にお伺いします

問23. 技術・専門職(開発・設計等担当者)の教育を行っていますか。(○は 1 つ)

1. 行っている　→問 24 へ	2. 現在行っていないが、今後行う予定　→問 27 へ
	3. 行っていない または 対象者がいない　→問 27 へ

●ここからは、問23 で技術・専門職の教育を「1.行っている」と回答された方にお伺いします

問24. 技術・専門職(開発・設計等担当者)の教育方法をお教えください。(あてはまるものすべてに○)

1. OJT	7. 公的資格取得支援(費用の補助など)
2. 社長や従業員による社内勉強会の開催	8. 通信教育などの自己啓発奨励(費用の補助など)
3. 外部講師を招いた社内勉強会の開催	9. 大学・大学院への留学・派遣
4. スキルマップ※の活用	10. 他社への派遣
5. 公的機関が開催する研修会への派遣	11. キャリアコンサルティング
6. 民間企業が開催する研修会への派遣	12. その他(　　)

※スキルマップ:職種別や年次別に必要な技能を整理した表のこと

問25. 技術・専門職(開発・設計等担当者)の教育計画を策定していますか。(○は 1 つ)

1. 定めている　→問 25-1、2 へ	2. 定めていない　→問 26 へ

問 25-1、2 は問 25 で「1.定めている」と回答された方にお伺いします

問 25-1. どのように教育計画を本人に認知・理解させていますか。(あてはまるものすべてに○)

①認知	1. 本人に配布している	4. 本人以外も必要があれば参照できるようにしている
	2. 本人に配布し、携帯させている	5. 認知させる取組(文書化など)をしていない
	3. 社内の目に付く場所に掲示している	6. その他(　　)
②理解	1. 採用時に本人に説明をしている	4. 理解させる取組をしていない
	2. 入社時に本人に説明をしている	5. その他
	3. 折にふれて本人に説明をしている	(　　)

問 25-2. 教育計画は、誰が関与し、どのように定めましたか。(あてはまるものすべてに○)

①関与した人物	1. 経営者	4. 中堅以上の現場従業員(3 年目以上)
	2. 経営者以外の経営幹部	5. 若手従業員(3 年目未満)
	3. マネージャー(管理職・課長クラス以上)	6. その他(　　)
②策定プロセス	1. 経営理念・ビジョンを考慮した	4. 現場のニーズを考慮した
	2. 予測される経営環境の変化を考慮した	5. 策定にあたって考慮したものはない
	3. 将来の自社のあるべき姿を考慮した	6. その他(　　)

問26. 技術・専門職(開発・設計等担当者)の教育に経営者はどの程度関与していますか。(○は１つ)

1. 最優先事項として自ら教育を行っている →問 27 へ	3. 教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている→問 26-1 へ
2. 最優先ではないが、自ら教育を行っている →問 27 へ	4. すべて幹部・従業員に任せている →問 26-1 へ

問 26-1. 問 26 で「3.教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている」、「4.すべて幹部・従業員に任せている」と回答された方にお伺いします。幹部・従業員に教育を任せている理由は何ですか。最も当てはまるものをお選びください。(○は１つ)

1. 現場の知識・ノウハウを身につけさせるため	4. 教育を行う時間が経営者にないため
2. 教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	5. 経営者自ら教育を行う必要はないため
3. 職場のコミュニケーションを促進するため	6. その他( )

キャリアパス・評価についてお伺いします

●全員の方にお伺いします

問27. キャリアパス(各階層において求められる能力やスキル、昇進や昇格の基本的なパターンが明示されたもの)を定めていますか。(○は１つ)

1. 定めている →問 27-1、2 へ	2. 定めていない →問 28 へ

問 27-1、2 は問 27 で「1.定めている」と回答された方にお伺いします

問 27-1. どのようにキャリアパスを本人に認知・理解させていますか。(あてはまるものすべてに○)

①認知	1. 本人に配布している	4. 本人以外も必要があれば参照できるようにしている
	2. 本人に配布し、携帯させている	5. 認知させる取組(文書化など)をしていない
	3. 社内の目に付く場所に掲示している	6. その他( )
②理解	1. 採用時に本人に説明をしている	4. 理解させる取組をしていない
	2. 入社時に本人に説明をしている	5. その他
	3. 折にふれて本人に説明をしている	( )

問 27-2. キャリアパスは、誰が関与し、どのように定めましたか。(あてはまるものすべてに○)

①関与した人物	1. 経営者	4. 中堅以上の現場従業員(3 年目以上)
	2. 経営者以外の経営幹部	5. 若手従業員(3 年目未満)
	3. マネージャー(管理職・課長クラス以上)	6. その他( )
②策定プロセス	1. 経営理念・ビジョンを考慮した	4. 現場のニーズを考慮した
	2. 予測される経営環境の変化を考慮した	5. 策定にあたって考慮したものはない
	3. 将来の自社のあるべき姿を考慮した	6. その他( )

問28. 評価基準(報酬や昇格等の従業員の処遇に関して基準を示したもの)を定めていますか。(○は１つ)

1. 定めている →問 28-1、2 へ	2. 定めていない →問 29 へ

問 28-1、2 は問 28 で「1.定めている」と回答された方にお伺いします

問 28-1. どのように評価基準を本人に認知・理解させていますか。(あてはまるものすべてに○)

①認知	1. 本人に配布している	4. 本人以外も必要があれば参照できるようにしている
	2. 本人に配布し、携帯させている	5. 認知させる取組(文書化など)をしていない
	3. 社内の目に付く場所に掲示している	6. その他( )
②理解	1. 採用時に本人に説明をしている	4. 理解させる取組をしていない
	2. 入社時に本人に説明をしている	5. その他
	3. 折にふれて本人に説明をしている	( )

問 28-2. 評価基準は、誰が関与し、どのように定めましたか。(あてはまるものすべてに○)

①関与した人物	1. 経営者	4. 中堅以上の現場従業員(3 年目以上)
	2. 経営者以外の経営幹部	5. 若手従業員(3 年目未満)
	3. マネージャー(管理職・課長クラス以上)	6. その他( )
②策定プロセス	1. 経営理念・ビジョンを考慮した	4. 現場のニーズを考慮した
	2. 予測される経営環境の変化を考慮した	5. 策定にあたって考慮したものはない
	3. 将来の自社のあるべき姿を考慮した	6. その他( )

問 28-3.評価項目の設定と処遇の方法について、最も近いものをお選びください。（それぞれ○は１つ）

①評価項目の設定	1. 評価項目を細かく（作業レベル、行動レベル等）設定している 2. 評価項目を大まかに設定し、細部の評価は評価者にゆだねている
②処遇の方法	1. 評価結果をもとに、処遇に大きな差をつけている 2. 評価結果をもとに、処遇に若干差をつけている

人材育成の効果・工夫などについてお伺いします

問29. 人材育成に取組んだ結果、どのような効果がありましたか。（あてはまるものすべてに○）

1. 売上高が増加した
2. 経常利益が増加した
3. 従業員数が増加した
4. 入社希望者が増加した
5. 離職率が低下した
6. 組織が活性化した
7. 従業員のモチベーションが向上した
8. 社内のコミュニケーションが活発化した
9. 公的資格取得者が増加した
10. 仕事の引き合いが増加した
11. 必要な技術・ノウハウを持つ人材の確保に成功した
12. 人材育成に取り組んだがこのような効果はなかった
13. 人材育成には取り組んでいない
14. その他（　　）

問30. 以下の項目の中で、貴社で重視している取組をお選びください。（あてはまるものすべてに○）

1. 経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明している
2. 従業員に経営情報を公開・説明している
3. 従業員が経営に参加できる機会を設けている
4. 人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し携帯させている
5. 職場内のコミュニケーション促進を意図した活動（運動会、社員旅行など）を実施している
6. メンター制度を導入している
7. 就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている
8. やりがいのある仕事を任せるようにしている
9. 従業員に中長期目標を策定させ、実現をサポートしている
10. 従業員の自発的な取組をサポートしている
11. 教育・研修制度を充実させている（大学への派遣など）
12. 自己啓発を奨励している（奨励金支給など）
13. 能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している
14. 人事評価を従業員にフィードバックしている
15. 外部の専門家を積極的に活用している
16. このような取組は行っていない
17. その他（　　）

問31. 人材育成に関する問題・課題はありますか。（あてはまるものすべてに○）

1. 育成すべき人材が採用できていない
2. 育成してもすぐにやめてしまう
3. 自社に必要な人材像が明確になっていない
4. 人材育成にかける人的余裕がない
5. 人材育成にかける資金がない
6. 人材育成を行う時間がない
7. 人材育成制度の構築の仕方が分らない
8. 人材育成制度の運用の仕方が分らない
9. 自社にふさわしい人材育成の方法がわからない
10. 従業員のやる気がない
11. 特に問題・課題はない
12. その他（　　）

問32. 人材育成を進めるために、今後どういった取組を重視していきますか。（あてはまるものすべてに○）

1. 経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明する
2. 従業員に経営情報を公開・説明する
3. 従業員が経営に参加できる機会を設ける
4. 人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し携帯させる
5. 職場内のコミュニケーション促進を意図した活動（運動会、社員旅行など）を実施する
6. メンター制度を導入する
7. 就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行う
8. やりがいのある仕事を任せるようにする
9. 従業員に中長期目標を策定させ、実現をサポートする
10. 従業員の自発的な取組をサポートする
11. 教育・研修制度を充実させる（大学へ派遣するなど）
12. 自己啓発を奨励する（奨励金支給など）
13. 能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用する
14. 人事評価を従業員にフィードバックする
15. 外部の専門家を積極的に活用する
16. このような取組は行わない
17. その他（　　）

女性・高齢者・外国人の育成についてお伺いします

問33. 貴社における女性従業員の雇用状況に最も当てはまるものをお選びください。（○は１つ）

1. 雇用している　→問 33-1、2、3 へ
2. 雇用していないが、今後雇用する予定　→問 33-3 へ
3. 雇用していないし、今後も予定はない　→問 34 へ

問 33-1. 問 33 で「1.雇用している」と回答された方にお伺いします。貴社の管理職従業員（課長クラス以上）のうち、女性の割合はどの程度ですか。（○は１つ）

1. 0%～5%未満　2. 5%以上 10%未満　3. 10%以上 30%未満　4. 30%以上

問 33-2. 問 33 で「1.雇用している」と回答された方にお伺いします。定着状況はいかがですか。（○は１つ）

1. 非常に良い	2. 良い	3. 悪い

問 33-3. 問 33 で「1.雇用している」、「2.雇用していないが今後雇用していく予定」と回答された方にお伺いします。女性従業員育成のための取組・工夫をお教えください。（あてはまるものすべてに○）

1. 勤務時間の変更にフレキシブルに応じている
2. 外勤、長期出張等を免除している
3. 出産休暇制度、育児休暇制度を整備し、取得を促進している
4. 女性が働きやすい風土を作るための活動を行っている（意識改革運動等）
5. 配属する部署の拡大、役職への登用を進めている
6. その他（　　）

問34. 貴社における高齢者（経営幹部を除いた 65 歳以上の人材）の雇用状況をお教えください。（○は１つ）

1. 雇用している	➔問 34-1、2 へ	3. 雇用していないし、今後も予定はない
2. 雇用していないが、今後雇用する予定	➔問 34-1 へ	➔問 35 へ

問 34-1. 問 34 で「1.雇用している」、「2.雇用していないが今後雇用していく予定」と回答された方にお伺いします。いかなる目的でどのような人材を雇用していますか（雇用しますか）。
また、特別に育成を行う場合は工夫している（工夫しようと考えている）点についてもお書きください。

①雇用する目的 （あてはまるものすべてに○）	1. 技術・ノウハウの伝承 2. 新たな技術・ノウハウの導入 3. 若手の人材不足を補う労働力の確保	4. コスト削減 5. その他 （　　）
②雇用する人材 （あてはまるものすべてに○）	1. 自社 OB／OG 2. 大企業の OB／OG	3. 中堅・中小企業の OB／OG 4. その他（　　）
③育成において 工夫している点		

問 34-2. 問 34 で「1.雇用している」と回答された方にお伺いします。定着状況はいかがですか。（○は１つ）

1. 非常に良い	2. 良い	3. 悪い

問35. 貴社における外国人従業員（研修生を除く）の雇用状況をお教えください。（○は１つ）

1. 雇用している	➔問 35-1、2 へ	3. 雇用していないし、今後も予定はない
2. 雇用していないが、今後雇用する予定	➔問 35-1 へ	➔問 36 へ

問 35-1. 問 35 で「1.雇用している」、「2.雇用していないが今後雇用していく予定」と回答された方にお伺いします。いかなる目的でどのような人材を雇用していますか（雇用しますか）。
また、育成において工夫している（工夫しようと考えている）点についてもお書きください。

①雇用する目的 （あてはまるものすべてに○）	1. 海外展開 2. 言語能力 3. 社内のグローバル化 4. コスト削減	5. 人物本位の選考の結果で、外国人を理由に雇用したわけではない 6. その他 （　　）
②雇用する人材 （あてはまるものすべてに○）	1. 新卒	2. 中途
③育成において 工夫している点		

問 35-2. 問 35 で「1.雇用している」と回答された方にお伺いします。定着状況はいかがですか。（○は１つ）

1. 非常に良い	2. 良い	3. 悪い

問36. 後日、本調査にご協力いただいた方の中にインタビュー形式で詳しいお話をお伺いしたいと考えております。
インタビューの可否、ご連絡先をご記入いただければ幸いです。

①インタビューの可否（○は１つ）	1. インタビューを受けてもよい	2. インタビューは受けられない	
②貴社名			
③ご所属部署		④お名前	
⑤電話番号		⑥FAX	
⑦Eメール			

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

2. アンケート集計上の処理

アンケートの集計にあたり、以下の処理を行った。

- 問 1 のパート従業員の人数に関する設問では、パート従業員が 0 名の企業をパート従業員が「いない」企業、1 名以上の企業をパート従業員が「いる」企業として集計を行った。
- 職種別の教育計画の策定状況に関する問(問 9、問 13、問 17、問 21、問 25)において、教育計画を「定めている」と 1 回以上回答した企業を「教育計画を定めている企業」として集計を行った。
- 教育計画の理解のさせ方(問 9-1②、問 13-1②、問 17-1②、問 21-1②、問 25-1②)、キャリアパスの理解のさせ方(問 27-1②)、評価基準の理解のさせ方(問 28-1②)に関する問では、分母に 5 問のうち回答があった設問数、分子を「採用時に本人に説明をしている」、「入社時に本人に説明をしている」、「折にふれて本人に説明をしている」を選択した数として回答割合を求め、回答割合が、50%以上となった企業を「取組を進めている」とし、0%超 50%未満の企業を「取組を進めているとは言えない」、それ以外の企業を「取組をしていない」企業として集計した(いずれも無回答を除く)。
- 教育計画やキャリアパス、評価基準の策定において、経営ビジョンの考慮状況を把握するため、各策定プロセスに関する七つの設問(問 9-2②、問 13-2②、問 17-2②、問 21-2②、問 25-2②、問 27-2②、問 28-2②)において、分母を 7 問のうち回答があった設問数、分子を「経営ビジョンを考慮した」を選択した数として割合を求め、回答割合が、80%以上となった企業を「経営ビジョンを考慮した」とし、0%超 80%未満の企業を「経営ビジョンを考慮したとはいえない」、それ以外の企業を「考慮していない」とした。
- 教育への経営者の関与状況を把握するため、該当する五つの設問(問 10、問 14、問 18、問 22、問 26)について、分母を 5 問のうち回答があった設問数、分子を「最優先事項として自ら関わっている」と「最優先ではないが、自ら教育を行っている」を選択した数として割合を求め、選択割合が 50%以上となった場合を「自ら取り組んでいる」、50%未満となった場合を「幹部・従業員に任せている」として集計した(いずれも無回答を除く)。
- さらに、より詳細に教育への経営者の関与度合いを把握するため、設問(問 10、問 14、問 18、問 22、問 26)について、分母を 5 問のうち回答があった設問数、分子を各選択肢の回答数として選択割合を求め、選択割合が 50%以上となった選択肢の回答内容が各企業における教育への経営者の関与状況であるとした(無回答を除く)。
  - 例えば、五つの設問のうち 4 問に回答があり、4 問中 3 問「最優先事項として自ら関わっている」が選択されていた場合、当該企業では経営者が「最優先ではないが、自ら教育を行っている」ものとして集計した。
- 教育計画、キャリアパス、評価基準の整備状況をまとめて「人材育成の三つの要素の整備状況(教育計画・キャリアパス・評価基準のみ)」と表現し、三つ全てを定めている企業を、人材育成の三つの要素を「整備している」企業とし、それ以外の企業を「整備されていない」として集計を行った。
- 教育計画、キャリアパス、評価基準にジョブローテーション加えた四つの要素の整備状況を「人材育成の四つの要素の整備状況」と表現し、四つ全ての要素を定めている、もしくは行っている企業を、人材育成の四つの要素を「整備している」企業、それ以外の企業を「整備されていない」として集計を行った。なお、人材育成の各要素の整備について、三つ・四つの要素の両方で分析している点については、17 ページの記載を参照。
- 問 29 の人材育成の効果に関する設問では、育成の効果を「定量的」、「定性的」の二つのグループにまとめて集計を行った。「定量的な効果を把握できた」には、「売上高が増加した」、「経常利益が増加した」、「従業員数が増加した」、「入社希望者が増加した」、「離職率が低下した」、「公的資格取得者が増加した」が含まれる。「定性的な効果を把握できた」には、「組織が活性化した」、「従業員のモチベーションが向上した」、「社内のコミュニケーションが活発化した」、「仕事の引き合いが増加した」、「必要な技術・ノウハウを持つ人材の確保に成功した」が含まれる。
- 問 29 の人材育成の効果に関する設問では、上記の集計に加え、育成の効果ごとに複数のグループにまとめて集計を行った。「業績が向上した」には、「売上高が増加した」、「経常利益が増加した」が含まれ、「社内環境が向上した」は「離職率が低下した」、「組織が活性化した」、「従業員のモチベーションが向上した」、「社内のコミュニケーションが活発化した」が含まれる。「従業員の質が向上した」には、「公的資格取得者が増加した」、「必要な技術・ノウハウを持つ人材の確保に成功した」が含まれる。
- 問 30 の人材育成において重視している取組に関する設問は、関連性によって取組を複数のグループにまとめて集計を行った。「経営情報・参画機会等の提供」には、「経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明している」、「従業員に経営情報を公開・説明している」、「従業員が経営に参加できる機会を設けている」が含まれ、「モチベーション向上」には、「やりがいのある仕事を任せるようにしている」、「従業員に中長期目標を策定させ、実現をサポートしている」、「従業員の自発的な取組をサポートしている」、「自己啓発を奨励している(奨励金支給など)」が含まれる。「コミュニケーション促進」は「職場内のコミュニケーション促進を意図した活動(運動会、社員旅行など)を実施している」であり、「従業員ケアを実施」には「メンター制度を導入している」「人事評価を従業員にフィードバックしている」が含まれる。
- 離職率の定義は、「(当該年度の離職者)÷(年度初めの雇用者)×100」である。
- 職種別の離職率については、各企業の離職率が各企業の最も比率の高い職種の離職率を近似的に表れていると仮定して集計した。

企業属性

問1-1.資本金

n	1千万以下	1千万円超 3千万円以下	3千万円超	無回答
403	26.8	40.2	32.0	1.0

問1-2-1.従業員総数

n	30名以下	30名超 50名以下	50名超 100名以下	100名以上	無回答
403	7.7	29.3	26.3	33.0	3.7

問1-3.売上高（百万円）

n	5億円以下	5億円超 10億円以下	10億円超 30億円以下	30億円超	無回答
403	27.3	18.6	29.3	19.9	5.0

問1-4.離職率（%）

n	2.5%以下	2.5%超 5.0%以下	5.0%超	無回答
403	26.3	28.0	32.8	12.9

問2.業種

n	建設	製造	情報通信	運輸	卸売	小売	不動産	飲食・宿泊	サービス	その他	無回答
403	14.6	30.5	5.2	3.5	11.9	8.7	1.7	2.5	19.4	1.0	1.0

従業員

問3-1.管理職の割合

n	0%	0%超 10%以下	10%超 30%以下	30%超 50%以下	50%超	無回答
403	2.7	44.7	42.2	2.5	0.0	7.9

問3-2.事務担当者の割合

n	0%	0%超 10%以下	10%超 30%以下	30%超 50%以下	50%超	無回答
403	2.5	61.5	26.6	1.7	0.0	7.7

問3-3.営業担当者の割合

n	0%	0%超 10%以下	10%超 30%以下	30%超 50%以下	50%超	無回答
403	24.3	37.5	18.9	7.2	4.5	7.7

問3-4.販売・接客担当者の割合

n	0%	0%超 10%以下	10%超 30%以下	30%超 50%以下	50%超	無回答
403	73.7	6.2	2.0	1.5	8.7	7.9

問3-5.生産担当者の割合

n	0%	0%超 10%以下	10%超 30%以下	30%超 50%以下	50%超	無回答
403	47.9	3.5	5.7	10.4	24.6	7.9

問3-6.技術・専門職の割合

n	0%	0%超 10%以下	10%超 30%以下	30%超 50%以下	50%超	無回答
403	28.5	23.3	13.6	8.2	18.6	7.7

問4-①.直近5年間の新卒の採用状況

n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
403	29.5	38.7	28.0	3.7

問4-②.直近5年間の中途の採用状況

n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
403	38.2	56.8	3.0	2.0

問4-③.直近5年間の女性の採用状況

n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
403	28.8	55.8	11.9	3.5

問4-④.直近5年間の高齢者の採用状況

n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
403	7.7	37.5	50.6	4.2

問4-⑤.直近5年間の外国人の採用状況

n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
403	1.7	16.4	76.9	5.0

問5.新卒採用の方法

n	全国幅広く採用活動を行っている	特定の高校・大学等の教育機関とのつながりで採用を行っている	従業員等の紹介で採用を行っている	会社説明では、自社の良くない点もあえて説明している	学生の考えをよく聞くようにしている	採用前に職場見学を行っている	その他	無回答
275	24.0	49.8	18.2	29.5	29.8	42.9	8.0	3.3

問6.ジョブローテーションの有無

n	行っている	行っていない	無回答
274	32.8	64.6	2.6

問6-1.ジョブローテーションを行う期間（合計）

n	～6カ月	1年～2年未満	2年以上～3年未満	3年以上～5年未満	5年以上～10年未満	10年以上	無回答
90	38.9	13.3	23.3	6.7	12.2	1.1	4.4

問7.マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育

n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていない または 対象者がいない	無回答
403	50.1	25.3	23.3	1.2

問8.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育方法

n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング	その他	無回答
202	38.1	45.5	35.1	8.9	36.1	53.5	28.2	9.4	0.0	1.5	2.0	1.0	8.4

問9.マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育計画の有無

n	定めている	定めていない	無回答
202	24.8	74.3	1.0

問9-1-1.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育計画の認知のさせ方

n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
50	52.0	6.0	18.0	38.0	14.0	4.0	2.0

問9-1-2.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育計画の理解のさせ方

n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
50	28.0	22.0	56.0	8.0	4.0	6.0

問9-2-1.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育計画の策定に関与した人物

n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
50	72.0	58.0	50.0	0.0	0.0	0.0	2.0

問9-2-2.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育計画の策定プロセス

n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
50	68.0	46.0	68.0	42.0	0.0	0.0	2.0

問10.マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育への経営者の関与度合い

n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
202	24.3	33.7	27.2	11.9	3.0

問10-1.幹部・従業員に任せている理由

n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
79	48.1	7.6	24.1	11.4	5.1	1.3	2.5

問11.営業担当者（外回り）の教育の有無

n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていない　または　対象者がいない	無回答
403	49.4	14.9	33.5	2.2

問12.営業担当者（外回り）の教育方法

n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング	その他	無回答
199	59.8	52.3	30.7	8.0	27	47.2	26.1	7.0	0	1	2.0	1.5	3.5

問13.営業担当者（外回り）の教育計画の有無

n	定めている	定めていない	無回答
199	27.6	70.9	1.5

問13-1-1.営業担当者（外回り）の教育計画の認知のさせ方

n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
55	54.5	5.5	21.8	29.1	9.1	1.8	12.7

問13-1-2.営業担当者（外回り）の教育計画の理解のさせ方

n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしていない	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
55	27.3	29.1	56.4	1.8	0.0	14.5

問13-2-1.営業担当者（外回り）の教育計画の策定に関与した人物

n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
55	61.8	58.2	54.5	10.9	1.8	0.0	1.8

問13-2-2.営業担当者（外回り）の教育計画の策定プロセス

n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
55	61.8	43.6	52.7	58.2	0.0	0.0	7.3

問14.営業担当者（外回り）の教育への経営者の関与度合い

n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
199	16.6	31.7	30.2	18.1	3.5

問14-1.幹部・従業員に任せている理由

n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
96	57.3	18.8	1.0	8.3	13.5	1.0	0.0

問15.販売・接客担当者（店舗）の教育の有無

n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていない　または　対象者がいない	無回答
403	28.0	6.9	54.8	10.2

問16.販売・接客担当者（店舗）の教育方法

n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング	その他	無回答
113	52.2	60.2	40.7	8.8	22	40.7	15.9	6.2	0	2	1.8	2.7	4.4

問17.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の有無

n	定めている	定めていない	無回答
113	33.6	62.8	3.5

問17-1-1.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の認知のさせ方

n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
38	52.6	15.8	42.1	21.1	5.3	0.0	0.0

問17-1-2.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の理解のさせ方

n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
38	42.1	39.5	52.6	0.0	0.0	0.0

問17-2-1.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の策定に関与した人物

n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
38	52.6	47.4	47.4	18.4	2.6	2.6	2.6

問17-2-2.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の策定プロセス

n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
38	63.2	26.3	34.2	55.3	2.6	0.0	10.5

問18.販売・接客担当者（店舗）の教育への経営者の関与度合い

n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
113	15.0	23.0	33.6	23.0	5.3

問18-1.幹部・従業員に任せている理由

n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
64	53.1	18.8	4.7	10.9	6.3	3.1	3.1

問19.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育の有無

n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていない　または　対象者がいない	無回答
403	50.4	6.2	31.3	12.2

問20.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育方法

n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング	その他	無回答
203	64.5	56.7	28.1	14.8	41	46.8	40.9	8.4	0.0	3	1.5	2.0	2.5

問21.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の有無

n	定めている	定めていない	無回答
203	43.3	53.2	3.4

問21-1-1.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の認知のさせ方

n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
88	46.6	3.4	29.5	38.6	6.8	5.7	2.3

問21-1-2.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の理解のさせ方

n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
88	30.7	34.1	62.5	5.7	0.0	3.4

問21-2-1.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の策定に関与した人物

n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
88	42.0	53.4	64.8	20.5	0.0	0.0	1.1

問21-2-2.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の策定プロセス

n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
88	43.2	37.5	46.6	65.9	1.1	2.3	4.5

問22.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育への経営者の関与度合い

n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
203	8.9	20.2	41.4	25.1	4.4

問22-1.幹部・従業員に任せている理由

n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
135	57.8	18.5	4.4	5.9	9.6	0.7	3.0

問23.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育の有無

n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていない　または　対象者がいない	無回答
403	54.6	11.2	25.6	8.7

問24.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育方法

n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング	その他	無回答
220	56.8	51.4	26.4	10.9	51	58.2	52.3	14.1	0	6	0.9	0.5	0.9

問25.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の

n	定めている	定めていない	無回答
220	36.4	62.3	1.4

問25-1-1.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の認知のさせ方

n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
80	63.8	11.3	26.3	37.5	7.5	3.8	1.3

問25-1-2.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の理解のさせ方

n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
80	31.3	32.5	63.8	3.8	1.3	8.8

問25-2-1.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の策定に関与した人物

n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
80	58.8	71.3	66.3	21.3	1.3	0.0	0.0

問25-2-2.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の策定プロセス

n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
80	61.3	47.5	60.0	70.0	1.3	0.0	0.0

問26.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育への経営者の関与度合い

n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
220	13.2	17.3	34.5	27.3	7.7

問26-1.幹部・従業員に任せている理由

n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
136	51.5	20.6	2.2	5.9	14.7	2.9	2.2

問27.キャリアパスの有無

n	定めている	定めていない	無回答
403	23.6	73.9	2.5

問27-1-1.キャリアパスの認知のさせ方

n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
95	42.1	6.3	25.3	47.4	7.4	5.3	2.1

問27-1-2.キャリアパスの理解のさせ方

n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
95	31.6	32.6	60.0	3.2	4.2	5.3

問27-2-1.キャリアパスの策定に関与した人物

n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
95	75.8	58.9	41.1	7.4	1.1	4.2	0.0

問27-2-2.キャリアパスの策定プロセス

n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
95	65.3	37.9	68.4	41.1	0.0	2.1	0.0

問28.評価基準の有無

n	定めている	定めていない	無回答
403	44.9	52.1	3.0

問28-1-1.評価基準の認知のさせ方

n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
181	34.8	3.3	16.6	30.9	17.7	8.3	1.7

問28-1-2.評価基準の理解のさせ方

n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
181	27.6	33.1	52.5	9.4	2.8	7.7

問28-2-1.評価基準の策定に関与した人物

n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
181	76.2	56.4	34.8	3.9	0.0	2.8	1.1

問28-2-2.評価基準の策定プロセス

n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
181	59.1	39.8	57.5	41.4	2.2	2.8	2.8

問28-3-①.評価項目の設定

n	評価項目を細かく設定し（作業レベル、行動レベル等）設定している	評価項目を大まかに設定し、細部の評価は評価者にゆだねている	無回答
181	36.5	56.4	7.2

問28-3-②.処遇の方法

n	評価結果をもとに、処遇に大きな差をつけている	評価結果をもとに、処遇に若干差をつけている	無回答
181	25.4	67.4	7.2

問29.人材育成の効果

n	売上高が増加した	経常利益が増加した	従業員数が増加した	入社希望者が増加した	離職率が低下した	組織が活性化した	従業員のモチベーションが向上した	社内のコミュニケーションが活発化した	公的資格取得者が増加した	仕事の引き合いが増加した	必要な技術・ノウハウを持つ人材の確保に成功した	人材育成に取り組んだがこのような効果はなかった	人材育成には取り組んでいない
403	15.9	13.9	8.9	7.7	16.6	34.2	49.1	36.2	29.0	6.2	21.6	4.5	8.7

問29.人材育成の効果（つづき）

その他	無回答
1.7	5.2

問30.人材育成で重視している取組

n	経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明している	従業員に経営情報を公開・説明している	従業員が経営に参加できる機会を設けている	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し携帯させている	職場内のコミュニケーション促進を意図した活動（運動会、社員旅行など）を実施している	メンター制度を導入している	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	やりがいのある仕事を任せるようにしている	従業員に中長期目標を策定させ、実現をサポートしている	従業員の自発的な取組をサポートしている	教育・研修制度を充実させている（大学への派遣など）	自己啓発を奨励している（奨励金支給など）	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している
403	58.8	39.0	14.9	9.2	41.7	1.7	37.2	32.3	16.4	31.5	8.7	19.9	18.4

問30.人材育成で重視している取組（つづき）

人事評価を従業員にフィードバックしている	外部の専門家を積極的に活用している	このような取組は行っていない	その他	無回答
21.8	9.7	4.2	0.5	4.0

問31.人材育成に関する問題・課題

n	育成すべき人材が採用できていない	育成してもすぐにやめてしまう	自社に必要な人材像が明確になっていない	人材育成にかける人的余裕がない	人材育成にかける資金がない	人材育成を行う時間がない	人材育成制度の構築の仕方が分らない	人材育成制度の運用の仕方が分らない	自社にふさわしい人材育成の方法がわからない	従業員のやる気がない	特に問題・課題はない	その他	無回答
403	22.3	11.7	12.2	26.3	11.2	20.6	13.2	7.7	11.2	7.4	16.4	4.2	9.7

問32.人材育成で今後重視する取組

n	経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明する	従業員に経営情報を公開・説明する	従業員が経営に参加できる機会を設ける	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し携帯させる	職場内のコミュニケーション促進を意図した活動（運動会、社員旅行など）を実施する	メンター制度を導入する	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行う	やりがいのある仕事を任せるようにする	従業員に中長期目標を策定させ、実現をサポートする	従業員の自発的な取組をサポートする	教育・研修制度を充実させる（大学へ派遣するなど）	自己啓発を奨励する（奨励金支給など）	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用する
403	34.5	26.8	20.1	7.9	24.1	3.2	27.8	38.7	28.0	42.2	9.9	19.1	28.3

問32.人材育成で今後重視する取組（つづき）

人事評価を従業員にフィードバックする	外部の専門家を積極的に活用する	このような取組は行わない	その他	無回答
25	13.4	1.5	2.2	7

問33.女性従業員の雇用状況

n	雇用している	雇用していないが、今後雇用する予定	雇用していないし、今後も予定はない	無回答
403	93.5	1.2	3.0	2.2

問33-1.管理職従業員（課長クラス以上）のうち、女性の割合

n	0%～5%未満	5%以上10%未満	10%以上30%未満	30%以上	無回答
377	76.7	6.9	9.5	5.0	2

問33-2.女性従業員の定着状況

n	非常に良い	良い	悪い	無回答
377	33.7	58.6	5.8	1.9

問33-3.女性従業員育成のための取組・工夫

n	勤務時間の変更にフレキシブルに応じている	外勤、長期出張等を免除している	出産休暇制度、育児休暇制度を整備し、取得を促進している	女性が働きやすい風土を作るための活動を行っている（意識改革運動等）	配属する部署の拡大、役職への登用を進めている	その他	無回答
382	27.7	7.9	43.7	25.7	15	3.9	20.9

問34.高齢者（経営幹部を除いた65歳以上の人材）の雇用状況

n	雇用している	雇用していないが、今後雇用する予定	雇用していないし、今後も予定はない	無回答
403	59.1	6.0	33.5	1.5

問34-1-1.高齢者従業員を雇用する目的

n	技術・ノウハウの伝承	新たな技術・ノウハウの導入	若手の人材不足を補う労働力の確保	コスト削減	その他	無回答
262	67.6	6.1	46.2	20.2	6	3.8

問34-1-2.高齢者従業員として採用する人材

n	自社OB／OG	大企業のOB／OG	中堅・中小企業のOB／OG	その他	無回答
262	69.8	13.7	17.2	6.9	8

問34-2.高齢者の定着状況

n	非常に良い	良い	悪い	無回答
238	35.7	57.1	2.9	4.2

問35.外国人従業員（研修生を除く）の雇用状況

n	雇用している	雇用していないが、今後雇用する予定	雇用していないし、今後も予定はない	無回答
403	19.1	3.5	73.4	4.0

問35-1-1.外国人従業員を雇用する目的

n	海外展開	言語能力	社内のグローバル化	コスト削減	人物本位の選考の結果で、外国人を理由に雇用したわけではない	その他	無回答
91	30.8	18.7	11.0	18.7	50.5	4.4	2.2

問35-1-2.外国人従業員として雇用する人材

n	新卒	中途	無回答
91	28.6	75.8	7.7

問35-2.外国人従業員（研修生を除く）のの定着状況

n	非常に良い	良い	悪い	無回答
77	10.4	72.7	5.2	11.7

基本クロス集計表

企業属性		問1-1.資本金					問1-2-1.従業員総数				
		n	1千万以下	1千万円超 3千万円以下	3千万円超	無回答	30名以下	30名超 50名以下	50名超 100名以下	100名以上	無回答
全体		403	26.8	40.2	32.0	1.0	7.7	29.3	26.3	33.0	3.7
資本金	1千万円以下	108	100.0	0.0	0.0	0.0	7.4	32.4	25.9	32.4	1.9
	1千万円超 3千万円以下	162	0.0	100.0	0.0	0.0	6.2	36.4	25.9	29.6	1.9
	3千万円超	129	0.0	0.0	100.0	0.0	10.1	18.6	27.9	38.8	4.7
業種	建設	59	13.6	47.5	39.0	0.0	10.2	44.1	27.1	13.6	5.1
	製造	123	21.1	39.8	38.2	0.8	8.1	25.2	29.3	34.1	3.3
	情報通信	21	33.3	38.1	28.6	0.0	9.5	38.1	28.6	23.8	0.0
	運輸	14	14.3	57.1	28.6	0.0	7.1	50.0	7.1	21.4	14.3
	卸売	48	18.8	50.0	31.3	0.0	8.3	27.1	25.0	37.5	2.1
	小売	35	42.9	28.6	28.6	0.0	5.7	34.3	37.1	22.9	0.0
	不動産	7	71.4	0.0	14.3	14.3	14.3	28.6	28.6	14.3	14.3
	飲食・宿泊	10	50.0	30.0	20.0	0.0	0.0	20.0	20.0	60.0	0.0
	サービス	78	38.5	38.5	23.1	0.0	5.1	21.8	20.5	50.0	2.6
	その他	4	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0
従業員数	30名以下	31	25.8	32.3	41.9	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	118	29.7	50.0	20.3	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	106	26.4	39.6	34.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	100名以上	133	26.3	36.1	37.6	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
売上高	5億円以下	110	38.2	46.4	15.5	0.0	10.9	52.7	22.7	11.8	1.8
	5億円超10億円以下	75	28.0	46.7	25.3	0.0	13.3	38.7	28.0	18.7	1.3
	10億円超 30億円以下	118	23.7	37.3	39.0	0.0	4.2	22.9	33.9	34.7	4.2
	30億円超	80	16.3	32.5	51.3	0.0	3.8	3.8	20.0	71.3	1.3
離職率	2.5%以下	106	18.9	41.5	39.6	0.0	5.7	43.4	24.5	22.6	3.8
	2.5%超 5.0%以下	113	28.3	39.8	31.9	0.0	9.7	24.8	31.9	31.0	2.7
	5.0%超	132	29.5	40.2	30.3	0.0	7.6	22.7	23.5	44.7	1.5
教育計画の有無	定めている	166	22.9	41.0	34.9	1.2	3.6	22.3	29.5	39.8	4.8
	定めていない	197	28.4	40.1	31.5	0.0	9.1	34.0	25.4	29.9	1.5
ジョブローテーションの有無	定めている	90	18.9	46.7	33.3	1.1	1.1	13.3	28.9	54.4	2.2
	定めていない	177	24.3	36.2	38.4	1.1	7.9	25.4	29.9	32.8	4.0
キャリアパスの有無	定めている	95	16.8	50.5	31.6	1.1	6.3	24.2	24.2	42.1	3.2
	定めていない	298	30.2	36.6	32.6	0.7	7.4	30.5	27.2	31.2	3.7
評価基準の有無	定めている	181	24.9	37.6	37.6	0.0	5.5	24.9	26.0	41.4	2.2
	定めていない	210	30.0	40.5	28.1	1.4	8.6	33.8	25.7	27.1	4.8
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	19.3	41.2	38.7	0.8	1.7	13.4	28.6	53.8	2.5
	毎年ではないが採用している	156	25.0	39.1	34.6	1.3	9.0	28.8	30.8	27.6	3.8
	採用している計	275	22.5	40.0	36.4	1.1	5.8	22.2	29.8	38.9	3.3
	採用していない	113	37.2	39.8	23.0	0.0	11.5	45.1	17.7	22.1	3.5
パート従業員の割合	1.5%以下	55	29.1	43.6	27.3	0.0	5.5	32.7	25.5	36.4	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	23.0	37.8	39.2	0.0	8.1	24.3	24.3	43.2	0.0
	3.0%超	49	14.3	53.1	32.7	0.0	8.2	22.4	26.5	36.7	6.1

基本クロス集計表

企業属性		問1-3.売上高（百万円）						問1-4.離職率（%）			
		n	5億円以下	5億円超 10億円以下	10億円超 30億円以下	30億円超	無回答	2.5%以下	2.5%超 5.0%以下	5.0%超	無回答
全体		403	27.3	18.6	29.3	19.9	5.0	26.3	28.0	32.8	12.9
資本金	1千万円以下	108	38.9	19.4	25.9	12.0	3.7	18.5	29.6	36.1	15.7
	1千万円超 3千万円以下	162	31.5	21.6	27.2	16.0	3.7	27.2	27.8	32.7	12.3
	3千万円超	129	13.2	14.7	35.7	31.8	4.7	32.6	27.9	31.0	8.5
業種	建設	59	15.3	22.0	49.2	11.9	1.7	28.8	37.3	20.3	13.6
	製造	123	25.2	19.5	30.1	21.1	4.1	37.4	29.3	22.8	10.6
	情報通信	21	57.1	19.0	19.0	0.0	4.8	19.0	33.3	33.3	14.3
	運輸	14	50.0	14.3	14.3	7.1	14.3	21.4	21.4	50.0	7.1
	卸売	48	6.3	2.1	35.4	54.2	2.1	31.3	33.3	29.2	6.3
	小売	35	17.1	31.4	22.9	17.1	11.4	22.9	22.9	42.9	11.4
	不動産	7	28.6	0.0	42.9	14.3	14.3	0.0	14.3	57.1	28.6
	飲食・宿泊	10	60.0	20.0	10.0	0.0	10.0	20.0	20.0	40.0	20.0
	サービス	78	41.0	21.8	20.5	15.4	1.3	14.1	21.8	48.7	15.4
	その他	4	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0	0.0
従業員数	30名以下	31	38.7	32.3	16.1	9.7	3.2	19.4	35.5	32.3	12.9
	30名超 50名以下	118	49.2	24.6	22.9	2.5	0.8	39.0	23.7	25.4	11.9
	50名超 100名以下	106	23.6	19.8	37.7	15.1	3.8	24.5	34.0	29.2	12.3
	100名以上	133	9.8	10.5	30.8	42.9	6.0	18.0	26.3	44.4	11.3
売上高	5億円以下	110	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	26.4	26.4	36.4	10.9
	5億円超10億円以下	75	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	25.3	18.7	40.0	16.0
	10億円超 30億円以下	118	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	30.5	38.1	20.3	11.0
	30億円超	80	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	25.0	27.5	40.0	7.5
離職率	2.5%以下	106	27.4	17.9	34.0	18.9	1.9	100.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	113	25.7	12.4	39.8	19.5	2.7	0.0	100.0	0.0	0.0
	5.0%超	132	30.3	22.7	18.2	24.2	4.5	0.0	0.0	100.0	0.0
教育計画の有無	定めている	166	23.5	16.9	30.7	24.7	4.2	25.3	25.9	35.5	13.3
	定めていない	197	28.4	20.3	27.9	18.3	5.1	28.4	30.5	30.5	10.7
ジョブローテーションの有無	定めている	90	21.1	13.3	32.2	28.9	4.4	27.8	31.1	34.4	6.7
	定めていない	177	25.4	14.7	31.1	23.2	5.6	24.3	33.9	29.4	12.4
キャリアパスの有無	定めている	95	23.2	20.0	27.4	26.3	3.2	25.3	28.4	33.7	12.6
	定めていない	298	28.2	17.8	30.9	17.8	5.4	27.2	27.5	32.9	12.4
評価基準の有無	定めている	181	21.0	23.2	29.8	23.2	2.8	27.6	26.5	35.4	10.5
	定めていない	210	32.4	14.3	30.0	16.7	6.7	25.7	29.5	31.0	13.8
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	16.0	11.8	35.3	32.8	4.2	26.1	31.9	33.6	8.4
	毎年ではないが採用している	156	30.1	17.3	28.2	18.6	5.8	25.0	32.7	30.1	12.2
	採用している計	275	24.0	14.9	31.3	24.7	5.1	25.5	32.4	31.6	10.5
	採用していない	113	34.5	24.8	27.4	8.8	4.4	28.3	18.6	37.2	15.9
パート従業員の割合	1.5%以下	55	41.8	10.9	27.3	16.4	3.6	40.0	29.1	25.5	5.5
	1.5%超 3.0%以下	74	17.6	20.3	28.4	29.7	4.1	29.7	32.4	27.0	10.8
	3.0%超	49	10.2	26.5	44.9	18.4	0.0	28.6	32.7	22.4	16.3

問2.業種

		n	建設	製造	情報通信	運輸	卸売	小売	不動産	飲食・宿泊	サービス	その他	無回答
全体		403	14.6	30.5	5.2	3.5	11.9	8.7	1.7	2.5	19.4	1.0	1.0
資本金	1千万以下	108	7.4	24.1	6.5	1.9	8.3	13.9	4.6	4.6	27.8	0.9	0.0
	1千万円超 3千万円以下	162	17.3	30.2	4.9	4.9	14.8	6.2	0.0	1.9	18.5	1.2	0.0
	3千万円超	129	17.8	36.4	4.7	3.1	11.6	7.8	0.8	1.6	14.0	0.8	1.6
業種	建設	59	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造	123	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信	21	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	14	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	48	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	小売	35	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	78	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
従業員数	30名以下	31	19.4	32.3	6.5	3.2	12.9	6.5	3.2	0.0	12.9	0.0	3.2
	30名超 50名以下	118	22.0	26.3	6.8	5.9	11.0	10.2	1.7	1.7	14.4	0.0	0.0
	50名超 100名以下	106	15.1	34.0	5.7	0.9	11.3	12.3	1.9	1.9	15.1	1.9	0.0
	100名以上	133	6.0	31.6	3.8	2.3	13.5	6.0	0.8	4.5	29.3	1.5	0.8
売上高	5億円以下	110	8.2	28.2	10.9	6.4	2.7	5.5	1.8	5.5	29.1	1.8	0.0
	5億円超10億円以下	75	17.3	32.0	5.3	2.7	1.3	14.7	0.0	2.7	22.7	1.3	0.0
	10億円超 30億円以下	118	24.6	31.4	3.4	1.7	14.4	6.8	2.5	0.8	13.6	0.8	0.0
	30億円超	80	8.8	32.5	0.0	1.3	32.5	7.5	1.3	0.0	15.0	0.0	1.3
離職率	2.5%以下	106	16.0	43.4	3.8	2.8	14.2	7.5	0.0	1.9	10.4	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	113	19.5	31.9	6.2	2.7	14.2	7.1	0.9	1.8	15.0	0.9	0.0
	5.0%超	132	9.1	21.2	5.3	5.3	10.6	11.4	3.0	3.0	28.8	2.3	0.0
教育計画の有無	定めている	166	8.4	34.9	5.4	5.4	11.4	7.2	0.6	1.8	22.3	1.2	1.2
	定めていない	197	21.3	28.4	5.6	1.0	12.7	9.1	2.0	2.5	16.8	0.5	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	10.0	38.9	4.4	1.1	12.2	8.9	2.2	3.3	16.7	2.2	0.0
	定めていない	177	18.1	27.7	7.9	0.0	13.6	8.5	1.1	3.4	17.5	1.1	1.1
キャリアパスの有無	定めている	95	10.5	33.7	9.5	1.1	13.7	8.4	2.1	2.1	14.7	3.2	1.1
	定めていない	298	16.1	30.2	3.7	3.7	11.1	8.7	1.7	2.7	21.5	0.3	0.3
評価基準の有無	定めている	181	13.3	30.9	8.3	3.3	11.6	9.4	1.1	1.1	19.3	1.1	0.6
	定めていない	210	16.2	31.4	2.4	3.3	11.9	7.6	2.4	3.8	19.5	1.0	0.5
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	11.8	31.1	8.4	0.8	14.3	10.9	0.8	3.4	15.1	1.7	1.7
	毎年ではないが採用している	156	18.6	32.1	5.1	0.6	11.5	7.7	1.9	3.2	17.9	1.3	0.0
	採用している計	275	15.6	31.6	6.5	0.7	12.7	9.1	1.5	3.3	16.7	1.5	0.7
	採用していない	113	13.3	29.2	2.7	8.0	9.7	8.0	2.7	0.9	25.7	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	55	10.9	78.2	0.0	1.8	1.8	0.0	0.0	3.6	3.6	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	10.8	70.3	0.0	0.0	2.7	0.0	0.0	1.4	14.9	0.0	0.0
	3.0%超	49	16.3	42.9	2.0	2.0	14.3	6.1	0.0	6.1	10.2	0.0	0.0

問3-1.管理職の割合

		n	0%	0%超10%以下	10%超30%以下	30%超50%以下	50%超	無回答
全体		403	2.7	44.7	42.2	2.5	0.0	7.9
資本金	1千万以下	108	2.8	56.5	36.1	0.9	0.0	3.7
	1千万円超 3千万円以下	162	3.7	42.0	45.7	1.2	0.0	7.4
	3千万円超	129	1.6	38.8	44.2	5.4	0.0	10.1
業種	建設	59	1.7	20.3	62.7	5.1	0.0	10.2
	製造	123	1.6	54.5	39.8	0.8	0.0	3.3
	情報通信	21	0.0	28.6	61.9	0.0	0.0	9.5
	運輸	14	0.0	71.4	21.4	0.0	0.0	7.1
	卸売	48	2.1	29.2	54.2	6.3	0.0	8.3
	小売	35	11.4	45.7	34.3	0.0	0.0	8.6
	不動産	7	0.0	57.1	42.9	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10	0.0	60.0	10.0	0.0	0.0	30.0
	サービス	78	3.8	52.6	33.3	3.8	0.0	6.4
	その他	4	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	0.0	19.4	67.7	6.5	0.0	6.5
	30名超 50名以下	118	3.4	32.2	54.2	3.4	0.0	6.8
	50名超 100名以下	106	2.8	49.1	38.7	1.9	0.0	7.5
	100名以上	133	3.0	58.6	28.6	1.5	0.0	8.3
売上高	5億円以下	110	3.6	46.4	42.7	0.0	0.0	7.3
	5億円超10億円以下	75	4.0	49.3	36.0	5.3	0.0	5.3
	10億円超 30億円以下	118	0.8	39.0	51.7	2.5	0.0	5.9
	30億円超	80	3.8	46.3	38.8	3.8	0.0	7.5
離職率	2.5%以下	106	0.9	45.3	46.2	1.9	0.0	5.7
	2.5%超 5.0%以下	113	2.7	38.1	50.4	4.4	0.0	4.4
	5.0%超	132	2.3	50.8	37.9	2.3	0.0	6.8
教育計画の有無	定めている	166	4.2	45.8	42.2	1.2	0.0	6.6
	定めていない	197	2.0	44.2	45.2	3.0	0.0	5.6
ジョブローテーションの有無	定めている	90	2.2	53.3	37.8	2.2	0.0	4.4
	定めていない	177	3.4	39.0	46.9	2.3	0.0	8.5
キャリアパスの有無	定めている	95	3.2	40.0	47.4	2.1	0.0	7.4
	定めていない	298	2.7	46.6	40.9	2.7	0.0	7.0
評価基準の有無	定めている	181	2.2	43.6	44.8	1.7	0.0	7.7
	定めていない	210	2.9	46.7	40.5	3.3	0.0	6.7
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	1.7	45.4	41.2	1.7	0.0	10.1
	毎年ではないが採用している	156	3.8	42.9	44.9	2.6	0.0	5.8
	採用している計	275	2.9	44.0	43.3	2.2	0.0	7.6
	採用していない	113	1.8	46.0	44.2	3.5	0.0	4.4
パート従業員の割合	1.5%以下	55	1.8	74.5	23.6	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	1.4	45.9	51.4	1.4	0.0	0.0
	3.0%超	49	8.2	32.7	55.1	2.0	0.0	2.0

問3-2.事務担当者の割合

		n	0%	0%超10%以下	10%超30%以下	30%超50%以下	50%超	無回答
全体		403	2.5	61.5	26.6	1.7	0.0	7.7
資本金	1千万以下	108	2.8	69.4	22.2	1.9	0.0	3.7
	1千万円超 3千万円以下	162	2.5	63.6	25.9	1.2	0.0	6.8
	3千万円超	129	2.3	54.3	31.0	2.3	0.0	10.1
業種	建設	59	1.7	69.5	18.6	0.0	0.0	10.2
	製造	123	1.6	76.4	18.7	0.0	0.0	3.3
	情報通信	21	14.3	61.9	14.3	0.0	0.0	9.5
	運輸	14	0.0	71.4	21.4	0.0	0.0	7.1
	卸売	48	0.0	18.8	62.5	10.4	0.0	8.3
	小売	35	5.7	42.9	37.1	5.7	0.0	8.6
	不動産	7	0.0	42.9	57.1	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10	0.0	70.0	10.0	0.0	0.0	20.0
	サービス	78	1.3	67.9	24.4	0.0	0.0	6.4
	その他	4	25.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	0.0	61.3	32.3	0.0	0.0	6.5
	30名超 50名以下	118	3.4	61.9	26.3	1.7	0.0	6.8
	50名超 100名以下	106	1.9	61.3	27.4	1.9	0.0	7.5
	100名以上	133	2.3	63.2	24.8	2.3	0.0	7.5
売上高	5億円以下	110	2.7	66.4	23.6	0.0	0.0	7.3
	5億円超10億円以下	75	5.3	76.0	13.3	1.3	0.0	4.0
	10億円超 30億円以下	118	1.7	57.6	33.1	1.7	0.0	5.9
	30億円超	80	1.3	51.3	35.0	5.0	0.0	7.5
離職率	2.5%以下	106	1.9	64.2	29.2	0.0	0.0	4.7
	2.5%超 5.0%以下	113	2.7	63.7	27.4	1.8	0.0	4.4
	5.0%超	132	2.3	62.9	24.2	3.8	0.0	6.8
教育計画の有無	定めている	166	3.0	63.9	24.1	2.4	0.0	6.6
	定めていない	197	2.0	63.5	27.9	1.5	0.0	5.1
ジョブローテーションの有無	定めている	90	5.6	60.0	26.7	3.3	0.0	4.4
	定めていない	177	1.7	60.5	28.8	1.1	0.0	7.9
キャリアパスの有無	定めている	95	4.2	62.1	25.3	1.1	0.0	7.4
	定めていない	298	1.7	62.1	27.5	2.0	0.0	6.7
評価基準の有無	定めている	181	2.2	60.8	26.5	2.8	0.0	7.7
	定めていない	210	1.9	63.8	27.1	1.0	0.0	6.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	4.2	61.3	21.8	3.4	0.0	9.2
	毎年ではないが採用している	156	1.9	58.3	33.3	0.6	0.0	5.8
	採用している計	275	2.9	59.6	28.4	1.8	0.0	7.3
	採用していない	113	0.9	68.1	24.8	1.8	0.0	4.4
パート従業員の割合	1.5%以下	55	0.0	87.3	12.7	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	0.0	75.7	24.3	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	49	2.0	63.3	34.7	0.0	0.0	0.0

問3-3.営業担当者の割合

		n	0%	0%超10%以下	10%超30%以下	30%超50%以下	50%超	無回答
全体		403	24.3	37.5	18.9	7.2	4.5	7.7
資本金	1千万以下	108	34.3	31.5	15.7	8.3	6.5	3.7
	1千万円超 3千万円以下	162	28.4	40.7	13.6	7.4	3.1	6.8
	3千万円超	129	10.9	39.5	28.7	6.2	4.7	10.1
業種	建設	59	25.4	52.5	11.9	0.0	0.0	10.2
	製造	123	22.0	48.0	25.2	1.6	0.0	3.3
	情報通信	21	19.0	57.1	14.3	0.0	0.0	9.5
	運輸	14	64.3	7.1	0.0	0.0	21.4	7.1
	卸売	48	2.1	4.2	29.2	39.6	16.7	8.3
	小売	35	34.3	14.3	25.7	11.4	5.7	8.6
	不動産	7	42.9	0.0	0.0	28.6	28.6	0.0
	飲食・宿泊	10	60.0	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0
	サービス	78	21.8	50.0	15.4	2.6	3.8	6.4
	その他	4	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	19.4	32.3	22.6	9.7	9.7	6.5
	30名超 50名以下	118	28.0	34.7	20.3	5.1	5.1	6.8
	50名超 100名以下	106	22.6	40.6	17.0	9.4	2.8	7.5
	100名以上	133	22.6	40.6	18.8	7.5	3.0	7.5
売上高	5億円以下	110	37.3	34.5	14.5	1.8	4.5	7.3
	5億円超10億円以下	75	33.3	44.0	14.7	4.0	0.0	4.0
	10億円超 30億円以下	118	13.6	42.4	22.0	8.5	7.6	5.9
	30億円超	80	13.8	31.3	27.5	16.3	3.8	7.5
離職率	2.5%以下	106	21.7	41.5	21.7	6.6	3.8	4.7
	2.5%超 5.0%以下	113	27.4	37.2	19.5	6.2	5.3	4.4
	5.0%超	132	25.0	37.9	18.2	8.3	3.8	6.8
教育計画の有無	定めている	166	22.9	41.0	18.7	6.0	4.8	6.6
	定めていない	197	24.4	39.1	19.3	8.1	4.1	5.1
ジョブローテーションの有無	定めている	90	26.7	37.8	20.0	8.9	2.2	4.4
	定めていない	177	16.9	42.4	19.2	8.5	5.1	7.9
キャリアパスの有無	定めている	95	24.2	43.2	13.7	8.4	3.2	7.4
	定めていない	298	23.8	36.9	21.1	7.0	4.4	6.7
評価基準の有無	定めている	181	21.5	38.1	19.9	9.4	3.3	7.7
	定めていない	210	26.7	37.6	19.0	5.2	5.2	6.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	18.5	40.3	19.3	10.1	2.5	9.2
	毎年ではないが採用している	156	21.8	39.7	19.9	7.7	5.1	5.8
	採用している計	275	20.4	40.0	19.6	8.7	4.0	7.3
	採用していない	113	33.6	33.6	18.6	4.4	5.3	4.4
パート従業員の割合	1.5%以下	55	41.8	50.9	7.3	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	14.9	48.6	35.1	0.0	1.4	0.0
	3.0%超	49	10.2	40.8	32.7	12.2	4.1	0.0

問3-4.販売・接客担当者の割合

		n	0%	0%超10%以下	10%超30%以下	30%超50%以下	50%超	無回答
全体		403	73.7	6.2	2.0	1.5	8.7	7.9
資本金	1千万円以下	108	68.5	8.3	1.9	2.8	13.9	4.6
	1千万円超 3千万円以下	162	76.5	4.9	1.9	1.2	8.6	6.8
	3千万円超	129	76.0	6.2	2.3	0.8	4.7	10.1
業種	建設	59	86.4	3.4	0.0	0.0	0.0	10.2
	製造	123	89.4	4.9	1.6	0.0	0.0	4.1
	情報通信	21	76.2	4.8	0.0	0.0	9.5	9.5
	運輸	14	85.7	0.0	0.0	0.0	7.1	7.1
	卸売	48	70.8	12.5	4.2	2.1	2.1	8.3
	小売	35	25.7	14.3	2.9	2.9	45.7	8.6
	不動産	7	71.4	0.0	14.3	0.0	14.3	0.0
	飲食・宿泊	10	0.0	20.0	0.0	10.0	50.0	20.0
	サービス	78	71.8	3.8	2.6	3.8	11.5	6.4
	その他	4	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	80.6	3.2	3.2	0.0	3.2	9.7
	30名超 50名以下	118	78.0	4.2	1.7	1.7	7.6	6.8
	50名超 100名以下	106	75.5	8.5	1.9	0.9	5.7	7.5
	100名以上	133	66.2	7.5	2.3	2.3	14.3	7.5
売上高	5億円以下	110	80.9	4.5	1.8	1.8	3.6	7.3
	5億円超10億円以下	75	72.0	4.0	2.7	2.7	13.3	5.3
	10億円超 30億円以下	118	76.3	8.5	1.7	0.0	7.6	5.9
	30億円超	80	68.8	7.5	2.5	1.3	12.5	7.5
離職率	2.5%以下	106	84.0	2.8	1.9	1.9	4.7	4.7
	2.5%超 5.0%以下	113	81.4	4.4	1.8	0.9	7.1	4.4
	5.0%超	132	66.7	9.1	2.3	1.5	12.9	7.6
教育計画の有無	定めている	166	74.7	7.2	1.8	0.0	9.6	6.6
	定めていない	197	74.6	6.1	2.5	3.0	8.1	5.6
ジョブローテーションの有無	定めている	90	75.6	8.9	2.2	2.2	6.7	4.4
	定めていない	177	72.9	7.3	1.7	1.7	8.5	7.9
キャリアパスの有無	定めている	95	75.8	4.2	1.1	1.1	10.5	7.4
	定めていない	298	73.8	7.0	2.3	1.7	8.1	7.0
評価基準の有無	定めている	181	74.0	6.1	1.7	1.7	8.8	7.7
	定めていない	210	75.2	6.7	1.9	1.4	8.1	6.7
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	71.4	6.7	2.5	0.0	10.1	9.2
	毎年ではないが採用している	156	73.7	9.0	1.9	3.8	5.8	5.8
	採用している計	275	72.7	8.0	2.2	2.2	7.6	7.3
	採用していない	113	80.5	2.7	0.9	0.0	10.6	5.3
パート従業員の割合	1.5%以下	55	90.9	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	86.5	6.8	1.4	2.7	1.4	1.4
	3.0%超	49	75.5	4.1	6.1	4.1	10.2	0.0

問3-5.生産担当者の割合

		n	0%	0%超10%以下	10%超30%以下	30%超50%以下	50%超	無回答
全体		403	47.9	3.5	5.7	10.4	24.6	7.9
資本金	1千万円以下	108	59.3	3.7	0.9	9.3	23.1	3.7
	1千万円超 3千万円以下	162	44.4	3.1	9.3	7.4	28.4	7.4
	3千万円超	129	43.4	3.9	5.4	15.5	21.7	10.1
業種	建設	59	52.5	3.4	6.8	11.9	15.3	10.2
	製造	123	2.4	2.4	8.1	20.3	63.4	3.3
	情報通信	21	85.7	0.0	4.8	0.0	0.0	9.5
	運輸	14	78.6	0.0	7.1	0.0	7.1	7.1
	卸売	48	70.8	8.3	6.3	4.2	2.1	8.3
	小売	35	80.0	5.7	0.0	2.9	0.0	11.4
	不動産	7	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10	20.0	10.0	20.0	10.0	20.0	20.0
	サービス	78	70.5	2.6	2.6	7.7	10.3	6.4
	その他	4	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	51.6	6.5	6.5	9.7	19.4	6.5
	30名超 50名以下	118	52.5	3.4	5.9	7.6	22.9	7.6
	50名超 100名以下	106	50.0	2.8	5.7	10.4	23.6	7.5
	100名以上	133	39.8	3.0	6.0	13.5	30.1	7.5
売上高	5億円以下	110	54.5	0.9	3.6	1.8	30.9	8.2
	5億円超10億円以下	75	50.7	5.3	8.0	10.7	21.3	4.0
	10億円超 30億円以下	118	44.9	5.1	8.5	14.4	21.2	5.9
	30億円超	80	42.5	3.8	3.8	16.3	26.3	7.5
離職率	2.5%以下	106	39.6	3.8	4.7	8.5	37.7	5.7
	2.5%超 5.0%以下	113	46.0	2.7	8.8	13.3	24.8	4.4
	5.0%超	132	59.1	2.3	3.8	8.3	19.7	6.8
教育計画の有無	定めている	166	43.4	4.2	6.6	12.0	27.1	6.6
	定めていない	197	51.8	2.5	5.6	10.2	24.4	5.6
ジョブローテーションの有無	定めている	90	41.1	2.2	5.6	10.0	36.7	4.4
	定めていない	177	48.0	4.5	7.3	11.3	20.9	7.9
キャリアパスの有無	定めている	95	46.3	5.3	8.4	10.5	22.1	7.4
	定めていない	298	48.0	3.0	5.0	10.7	26.2	7.0
評価基準の有無	定めている	181	51.9	3.3	6.6	12.2	18.2	7.7
	定めていない	210	43.8	3.8	5.2	9.5	31.0	6.7
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	47.9	4.2	5.0	5.0	28.6	9.2
	毎年ではないが採用している	156	42.9	3.8	8.3	15.4	23.7	5.8
	採用している計	275	45.1	4.0	6.9	10.9	25.8	7.3
	採用していない	113	56.6	1.8	3.5	10.6	22.1	5.3
パート従業員の割合	1.5%以下	55	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	0.0	0.0	0.0	47.3	52.7	0.0
	3.0%超	49	0.0	28.6	46.9	14.3	10.2	0.0

問3-6.技術・専門職の割合

		n	0%	0%超10%以下	10%超30%以下	30%超50%以下	50%超	無回答
全体		403	28.5	23.3	13.6	8.2	18.6	7.7
資本金	1千万円以下	108	35.2	25.0	8.3	9.3	18.5	3.7
	1千万円超 3千万円以下	162	29.0	23.5	14.8	5.6	20.4	6.8
	3千万円超	129	23.3	22.5	17.1	10.1	17.1	10.1
業種	建設	59	6.8	15.3	13.6	22.0	32.2	10.2
	製造	123	19.5	44.7	25.2	3.3	4.1	3.3
	情報通信	21	14.3	4.8	0.0	9.5	61.9	9.5
	運輸	14	35.7	14.3	0.0	0.0	42.9	7.1
	卸売	48	50.0	16.7	18.8	4.2	2.1	8.3
	小売	35	42.9	20.0	11.4	14.3	2.9	8.6
	不動産	7	42.9	42.9	0.0	14.3	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10	70.0	0.0	10.0	0.0	0.0	20.0
	サービス	78	34.6	11.5	2.6	7.7	37.2	6.4
	その他	4	75.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0
従業員数	30名以下	31	22.6	25.8	12.9	12.9	19.4	6.5
	30名超 50名以下	118	28.0	21.2	11.9	9.3	22.9	6.8
	50名超 100名以下	106	19.8	25.5	15.1	9.4	22.6	7.5
	100名以上	133	38.3	24.8	15.0	4.5	9.8	7.5
売上高	5億円以下	110	29.1	19.1	8.2	5.5	30.9	7.3
	5億円超10億円以下	75	24.0	21.3	14.7	12.0	24.0	4.0
	10億円超 30億円以下	118	26.3	26.3	16.1	8.5	16.9	5.9
	30億円超	80	38.8	28.8	16.3	7.5	1.3	7.5
離職率	2.5%以下	106	23.6	28.3	17.9	9.4	16.0	4.7
	2.5%超 5.0%以下	113	23.9	27.4	15.9	8.0	20.4	4.4
	5.0%超	132	40.2	15.9	10.6	4.5	22.0	6.8
教育計画の有無	定めている	166	29.5	23.5	15.1	9.6	15.7	6.6
	定めていない	197	27.4	24.9	14.2	8.1	20.3	5.1
ジョブローテーションの有無	定めている	90	18.9	33.3	21.1	7.8	14.4	4.4
	定めていない	177	29.9	19.8	11.9	10.2	20.3	7.9
キャリアパスの有無	定めている	95	27.4	22.1	13.7	11.6	17.9	7.4
	定めていない	298	28.9	24.2	14.1	7.0	19.1	6.7
評価基準の有無	定めている	181	22.7	22.1	14.9	11.0	21.5	7.7
	定めていない	210	33.3	24.8	13.3	6.2	16.2	6.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	26.9	20.2	16.8	7.6	19.3	9.2
	毎年ではないが採用している	156	25.0	27.6	13.5	10.3	17.9	5.8
	採用している計	275	25.8	24.4	14.9	9.1	18.5	7.3
	採用していない	113	35.4	22.1	12.4	7.1	18.6	4.4
パート従業員の割合	1.5%以下	55	45.5	50.9	3.6	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	16.2	45.9	35.1	2.7	0.0	0.0
	3.0%超	49	24.5	26.5	24.5	14.3	10.2	0.0

問4-①.直近5年間の新卒の採用状況

		n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
全体		403	29.5	38.7	28.0	3.7
資本金	1千万円以下	108	21.3	36.1	38.9	3.7
	1千万円超 3千万円以下	162	30.2	37.7	27.8	4.3
	3千万円超	129	35.7	41.9	20.2	2.3
業種	建設	59	23.7	49.2	25.4	1.7
	製造	123	30.1	40.7	26.8	2.4
	情報通信	21	47.6	38.1	14.3	0.0
	運輸	14	7.1	7.1	64.3	21.4
	卸売	48	35.4	37.5	22.9	4.2
	小売	35	37.1	34.3	25.7	2.9
	不動産	7	14.3	42.9	42.9	0.0
	飲食・宿泊	10	40.0	50.0	10.0	0.0
	サービス	78	23.1	35.9	37.2	3.8
	その他	4	50.0	50.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	6.5	45.2	41.9	6.5
	30名超 50名以下	118	13.6	38.1	43.2	5.1
	50名超 100名以下	106	32.1	45.3	18.9	3.8
	100名以上	133	48.1	32.3	18.8	0.8
売上高	5億円以下	110	17.3	42.7	35.5	4.5
	5億円超10億円以下	75	18.7	36.0	37.3	8.0
	10億円超 30億円以下	118	35.6	37.3	26.3	0.8
	30億円超	80	48.8	36.3	12.5	2.5
離職率	2.5%以下	106	29.2	36.8	30.2	3.8
	2.5%超 5.0%以下	113	33.6	45.1	18.6	2.7
	5.0%超	132	30.3	35.6	31.8	2.3
教育計画の有無	定めている	166	34.9	36.1	25.3	3.6
	定めていない	197	28.9	40.1	29.4	1.5
ジョブローテーションの有無	定めている	90	55.6	44.4	0.0	0.0
	定めていない	177	37.9	62.1	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	95	37.9	43.2	17.9	1.1
	定めていない	298	27.5	38.3	31.2	3.0
評価基準の有無	定めている	181	35.9	37.6	24.3	2.2
	定めていない	210	24.3	41.4	31.9	2.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	100.0	0.0	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	156	0.0	100.0	0.0	0.0
	採用している計	275	43.3	56.7	0.0	0.0
	採用していない	113	0.0	0.0	100.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	55	27.3	38.2	30.9	3.6
	1.5%超 3.0%以下	74	24.3	47.3	27.0	1.4
	3.0%超	49	36.7	49.0	12.2	2.0

問4-②.直近5年間の中途の採用状況

		n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
全体		403	38.2	56.8	3.0	2.0
資本金	1千万以下	108	48.1	49.1	2.8	0.0
	1千万円超 3千万円以下	162	36.4	59.3	2.5	1.9
	3千万円超	129	31.8	61.2	3.9	3.1
業種	建設	59	35.6	57.6	5.1	1.7
	製造	123	32.5	64.2	2.4	0.8
	情報通信	21	52.4	47.6	0.0	0.0
	運輸	14	21.4	64.3	7.1	7.1
	卸売	48	33.3	62.5	2.1	2.1
	小売	35	48.6	48.6	2.9	0.0
	不動産	7	57.1	28.6	14.3	0.0
	飲食・宿泊	10	20.0	80.0	0.0	0.0
	サービス	78	44.9	50.0	2.6	2.6
	その他	4	100.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	22.6	67.7	3.2	6.5
	30名超 50名以下	118	19.5	76.3	3.4	0.8
	50名超 100名以下	106	46.2	52.8	0.9	0.0
	100名以上	133	51.9	42.1	3.8	2.3
売上高	5億円以下	110	29.1	65.5	5.5	0.0
	5億円超10億円以下	75	37.3	58.7	1.3	2.7
	10億円超 30億円以下	118	35.6	60.2	2.5	1.7
	30億円超	80	51.3	43.8	1.3	3.8
離職率	2.5%以下	106	22.6	71.7	3.8	1.9
	2.5%超 5.0%以下	113	37.2	61.1	1.8	0.0
	5.0%超	132	53.0	41.7	3.0	2.3
教育計画の有無	定めている	166	45.2	51.2	3.0	0.6
	定めていない	197	35.5	60.4	3.0	1.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	41.1	56.7	1.1	1.1
	定めていない	177	40.7	54.8	2.8	1.7
キャリアパスの有無	定めている	95	41.1	52.6	5.3	1.1
	定めていない	298	37.9	58.7	2.0	1.3
評価基準の有無	定めている	181	42.5	53.0	2.8	1.7
	定めていない	210	34.8	61.4	2.9	1.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	48.7	45.4	2.5	3.4
	毎年ではないが採用している	156	35.3	62.8	1.9	0.0
	採用している計	275	41.1	55.3	2.2	1.5
	採用していない	113	34.5	60.2	5.3	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	55	41.8	54.5	3.6	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	33.8	62.2	4.1	0.0
	3.0%超	49	38.8	57.1	2.0	2.0

問4-③.直近5年間の女性の採用状況

		n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
全体		403	28.8	55.8	11.9	3.5
資本金	1千万以下	108	36.1	53.7	8.3	1.9
	1千万円超 3千万円以下	162	26.5	55.6	13.6	4.3
	3千万円超	129	24.8	58.9	13.2	3.1
業種	建設	59	5.1	57.6	33.9	3.4
	製造	123	23.6	66.7	7.3	2.4
	情報通信	21	33.3	57.1	9.5	0.0
	運輸	14	7.1	28.6	42.9	21.4
	卸売	48	33.3	56.3	8.3	2.1
	小売	35	40.0	57.1	2.9	0.0
	不動産	7	42.9	57.1	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10	70.0	20.0	10.0	0.0
	サービス	78	39.7	50.0	6.4	3.8
	その他	4	100.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	6.5	71.0	12.9	9.7
	30名超 50名以下	118	8.5	69.5	16.9	5.1
	50名超 100名以下	106	33.0	51.9	13.2	1.9
	100名以上	133	48.1	45.9	5.3	0.8
売上高	5億円以下	110	24.5	58.2	13.6	3.6
	5億円超10億円以下	75	22.7	57.3	14.7	5.3
	10億円超 30億円以下	118	19.5	63.6	14.4	2.5
	30億円超	80	48.8	43.8	5.0	2.5
離職率	2.5%以下	106	11.3	68.9	15.1	4.7
	2.5%超 5.0%以下	113	31.9	54.0	12.4	1.8
	5.0%超	132	42.4	46.2	7.6	3.8
教育計画の有無	定めている	166	34.3	51.8	11.4	2.4
	定めていない	197	25.9	60.9	10.7	2.5
ジョブローテーションの有無	定めている	90	44.4	47.8	6.7	1.1
	定めていない	177	30.5	58.8	9.0	1.7
キャリアパスの有無	定めている	95	26.3	56.8	14.7	2.1
	定めていない	298	29.5	57.4	10.4	2.7
評価基準の有無	定めている	181	29.3	57.5	10.5	2.8
	定めていない	210	28.6	56.2	12.9	2.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	48.7	44.5	4.2	2.5
	毎年ではないが採用している	156	23.7	64.7	10.9	0.6
	採用している計	275	34.5	56.0	8.0	1.5
	採用していない	113	16.8	60.2	22.1	0.9
パート従業員の割合	1.5%以下	55	25.5	63.6	10.9	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	20.3	68.9	8.1	2.7
	3.0%超	49	30.6	57.1	10.2	2.0

問4-④.直近5年間の高齢者の採用状況

		n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
全体		403	7.7	37.5	50.6	4.2
資本金	1千万円以下	108	9.3	37.0	52.8	0.9
	1千万円超 3千万円以下	162	6.8	37.0	51.2	4.9
	3千万円超	129	7.8	38.0	48.8	5.4
業種	建設	59	0.0	42.4	54.2	3.4
	製造	123	5.7	35.0	56.1	3.3
	情報通信	21	9.5	14.3	76.2	0.0
	運輸	14	7.1	50.0	21.4	21.4
	卸売	48	4.2	31.3	60.4	4.2
	小売	35	5.7	40.0	51.4	2.9
	不動産	7	0.0	42.9	57.1	0.0
	飲食・宿泊	10	30.0	40.0	30.0	0.0
	サービス	78	16.7	41.0	38.5	3.8
	その他	4	25.0	75.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	0.0	38.7	54.8	6.5
	30名超 50名以下	118	1.7	30.5	62.7	5.1
	50名超 100名以下	106	6.6	32.1	57.5	3.8
	100名以上	133	15.0	48.1	35.3	1.5
売上高	5億円以下	110	10.9	27.3	58.2	3.6
	5億円超10億円以下	75	5.3	44.0	45.3	5.3
	10億円超 30億円以下	118	5.1	39.8	50.8	4.2
	30億円超	80	8.8	41.3	46.3	3.8
離職率	2.5%以下	106	3.8	29.2	61.3	5.7
	2.5%超 5.0%以下	113	5.3	32.7	59.3	2.7
	5.0%超	132	15.2	43.9	37.1	3.8
教育計画の有無	定めている	166	10.8	38.6	45.8	4.8
	定めていない	197	5.1	39.1	53.8	2.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	15.6	40.0	43.3	1.1
	定めていない	177	5.6	35.0	55.9	3.4
キャリアパスの有無	定めている	95	6.3	44.2	47.4	2.1
	定めていない	298	8.1	36.2	52.0	3.7
評価基準の有無	定めている	181	8.3	37.6	50.3	3.9
	定めていない	210	7.1	39.0	51.4	2.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	12.6	33.6	49.6	4.2
	毎年ではないが採用している	156	5.8	39.1	53.8	1.3
	採用している計	275	8.7	36.7	52.0	2.5
	採用していない	113	6.2	41.6	52.2	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	55	10.9	30.9	58.2	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	4.1	45.9	48.6	1.4
	3.0%超	49	8.2	28.6	57.1	6.1

問4-⑤.直近5年間の外国人の採用状況

		n	毎年採用している	毎年ではないが採用している	採用していない	無回答
全体		403	1.7	16.4	76.9	5.0
資本金	1千万円以下	108	0.9	18.5	77.8	2.8
	1千万円超 3千万円以下	162	2.5	15.4	76.5	5.6
	3千万円超	129	1.6	15.5	77.5	5.4
業種	建設	59	1.7	3.4	89.8	5.1
	製造	123	2.4	22.8	74.0	0.8
	情報通信	21	0.0	14.3	81.0	4.8
	運輸	14	0.0	0.0	64.3	35.7
	卸売	48	2.1	16.7	75.0	6.3
	小売	35	2.9	8.6	82.9	5.7
	不動産	7	0.0	14.3	85.7	0.0
	飲食・宿泊	10	0.0	30.0	70.0	0.0
	サービス	78	1.3	21.8	73.1	3.8
	その他	4	0.0	25.0	75.0	0.0
従業員数	30名以下	31	0.0	6.5	87.1	6.5
	30名超 50名以下	118	0.0	10.2	83.1	6.8
	50名超 100名以下	106	1.9	10.4	83.0	4.7
	100名以上	133	3.8	29.3	65.4	1.5
売上高	5億円以下	110	0.9	15.5	77.3	6.4
	5億円超10億円以下	75	0.0	13.3	82.7	4.0
	10億円超 30億円以下	118	0.0	12.7	83.1	4.2
	30億円超	80	6.3	25.0	65.0	3.8
離職率	2.5%以下	106	1.9	11.3	82.1	4.7
	2.5%超 5.0%以下	113	0.9	11.5	85.0	2.7
	5.0%超	132	3.0	22.7	68.9	5.3
教育計画の有無	定めている	166	3.6	16.3	74.1	6.0
	定めていない	197	0.5	17.3	80.2	2.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	3.3	23.3	70.0	3.3
	定めていない	177	1.1	15.8	80.2	2.8
キャリアパスの有無	定めている	95	2.1	22.1	73.7	2.1
	定めていない	298	1.7	15.1	79.2	4.0
評価基準の有無	定めている	181	2.2	15.5	77.9	4.4
	定めていない	210	1.4	17.1	79.0	2.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	2.5	18.5	73.1	5.9
	毎年ではないが採用している	156	1.3	17.3	80.8	0.6
	採用している計	275	1.8	17.8	77.5	2.9
	採用していない	113	1.8	14.2	83.2	0.9
パート従業員の割合	1.5%以下	55	3.6	18.2	76.4	1.8
	1.5%超 3.0%以下	74	2.7	25.7	70.3	1.4
	3.0%超	49	4.1	14.3	77.6	4.1

問5.新卒採用の方法

		n	全国幅広く採用活動を行っている	特定の高校・大学等の教育機関とのつながりで採用を行っている	従業員等の紹介で採用を行っている	会社説明では、自社の良くない点もあえて説明している	学生の考えをよく聞くようにしている	採用前に職場見学を行っている	その他	無回答
全体		275	24.0	49.8	18.2	29.5	29.8	42.9	8.0	3.3
資本金	1千万円以下	62	21.0	46.8	21.0	22.6	22.6	37.1	9.7	4.8
	1千万円超 3千万円以下	110	20.9	47.3	19.1	29.1	30.0	47.3	10.9	2.7
	3千万円超	100	29.0	54.0	15.0	34.0	33.0	41.0	4.0	2.0
業種	建設	43	14.0	62.8	11.6	20.9	16.3	20.9	9.3	7.0
	製造	87	17.2	59.8	18.4	25.3	27.6	57.5	5.7	3.4
	情報通信	18	38.9	44.4	16.7	50.0	50.0	27.8	0.0	5.6
	運輸	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	卸売	35	45.7	45.7	14.3	25.7	25.7	42.9	8.6	0.0
	小売	25	16.0	44.0	20.0	32.0	36.0	48.0	4.0	8.0
	不動産	4	50.0	25.0	25.0	50.0	75.0	50.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	9	11.1	44.4	22.2	22.2	22.2	55.6	22.2	0.0
	サービス	46	28.3	34.8	21.7	34.8	37.0	32.6	10.9	0.0
	その他	4	0.0	0.0	25.0	75.0	25.0	100.0	25.0	0.0
従業員数	30名以下	16	18.8	31.3	25.0	31.3	25.0	25.0	6.3	6.3
	30名超 50名以下	61	14.8	55.7	14.8	19.7	23.0	34.4	8.2	6.6
	50名超 100名以下	82	18.3	50.0	20.7	36.6	31.7	41.5	11.0	3.7
	100名以上	107	35.5	46.7	16.8	30.8	32.7	52.3	6.5	0.0
売上高	5億円以下	66	13.6	50.0	22.7	24.2	25.8	37.9	9.1	7.6
	5億円超10億円以下	41	22.0	43.9	24.4	29.3	34.1	43.9	7.3	2.4
	10億円超 30億円以下	86	24.4	53.5	15.1	32.6	27.9	39.5	9.3	1.2
	30億円超	68	35.3	48.5	16.2	35.3	35.3	55.9	4.4	1.5
離職率	2.5%以下	70	21.4	50.0	17.1	30.0	34.3	47.1	7.1	2.9
	2.5%超 5.0%以下	89	24.7	59.6	18.0	28.1	25.8	39.3	7.9	1.1
	5.0%超	87	26.4	39.1	19.5	35.6	29.9	42.5	9.2	5.7
教育計画の有無	定めている	118	28.0	50.0	17.8	35.6	37.3	46.6	6.8	1.7
	定めていない	136	24.3	51.5	18.4	25.7	25.0	42.6	7.4	2.9
ジョブローテーションの有無	定めている	90	24.4	53.3	17.8	38.9	36.7	53.3	2.2	0.0
	定めていない	177	24.3	49.7	18.1	24.9	27.1	39.0	11.3	2.8
キャリアパスの有無	定めている	77	35.1	42.9	22.1	39.0	39.0	49.4	9.1	1.3
	定めていない	196	19.4	52.0	16.8	25.5	26.0	40.8	7.7	4.1
評価基準の有無	定めている	133	34.6	44.4	15.8	40.6	37.6	48.9	5.3	1.5
	定めていない	138	13.8	54.3	21.0	17.4	21.7	37.7	10.1	5.1
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	35.3	48.7	15.1	38.7	38.7	59.7	6.7	0.0
	毎年ではないが採用している	156	15.4	50.6	20.5	22.4	23.1	30.1	9.0	5.8
	採用している計	275	24.0	49.8	18.2	29.5	29.8	42.9	8.0	3.3
	採用していない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	36	16.7	61.1	30.6	16.7	19.4	55.6	5.6	5.6
	1.5%超 3.0%以下	53	20.8	64.2	9.4	30.2	28.3	56.6	3.8	1.9
	3.0%超	42	23.8	47.6	11.9	19.0	26.2	38.1	9.5	2.4

問6.ジョブローテーションの有無

		n	行っている	行っていない	無回答
全体		274	32.8	64.6	2.6
資本金	1千万円以下	61	27.9	70.5	1.6
	1千万円超 3千万円以下	110	38.2	58.2	3.6
	3千万円超	100	30.0	68.0	2.0
業種	建設	43	20.9	74.4	4.7
	製造	87	40.2	56.3	3.4
	情報通信	18	22.2	77.8	0.0
	運輸	2	50.0	0.0	50.0
	卸売	35	31.4	68.6	0.0
	小売	24	33.3	62.5	4.2
	不動産	4	50.0	50.0	0.0
	飲食・宿泊	9	33.3	66.7	0.0
	サービス	46	32.6	67.4	0.0
	その他	4	50.0	50.0	0.0
従業員数	30名以下	16	6.3	87.5	6.3
	30名超 50名以下	61	19.7	73.8	6.6
	50名超 100名以下	81	32.1	65.4	2.5
	100名以上	107	45.8	54.2	0.0
売上高	5億円以下	66	28.8	68.2	3.0
	5億円超10億円以下	40	30.0	65.0	5.0
	10億円超 30億円以下	86	33.7	64.0	2.3
	30億円超	68	38.2	60.3	1.5
離職率	2.5%以下	70	35.7	61.4	2.9
	2.5%超 5.0%以下	89	31.5	67.4	1.1
	5.0%超	86	36.0	60.5	3.5
教育計画の有無	定めている	118	39.0	57.6	3.4
	定めていない	136	29.4	69.1	1.5
ジョブローテーションの有無	定めている	90	100.0	0.0	0.0
	定めていない	177	0.0	100.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	77	42.9	57.1	0.0
	定めていない	195	28.7	67.7	3.6
評価基準の有無	定めている	133	39.1	57.9	3.0
	定めていない	137	27.0	70.8	2.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	42.0	56.3	1.7
	毎年ではないが採用している	155	25.8	71.0	3.2
	採用している計	274	32.8	64.6	2.6
	採用していない	0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	36	41.7	55.6	2.8
	1.5%超 3.0%以下	53	43.4	54.7	1.9
	3.0%超	42	26.2	69.0	4.8

問6-1.ジョブローテーションを行う期間（合計）

		n	～6カ月	1年～2年未満	2年以上～3年未満	3年以上～5年未満	5年以上～10年未満	10年以上	無回答
全体		90	38.9	13.3	23.3	6.7	12.2	1.1	4.4
資本金	1千万円以下	17	52.9	0.0	29.4	5.9	11.8	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	42	38.1	14.3	21.4	7.1	9.5	2.4	7.1
	3千万円超	30	33.3	20.0	20.0	6.7	16.7	0.0	3.3
業種	建設	9	11.1	11.1	33.3	11.1	22.2	11.1	0.0
	製造	35	51.4	14.3	22.9	2.9	8.6	0.0	0.0
	情報通信	4	25.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0
	運輸	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	卸売	11	45.5	9.1	9.1	0.0	27.3	0.0	9.1
	小売	8	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	3	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	15	26.7	6.7	26.7	20.0	20.0	0.0	0.0
	その他	2	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
従業員数	30名以下	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	30名超 50名以下	12	33.3	0.0	25.0	8.3	33.3	0.0	0.0
	50名超 100名以下	26	42.3	19.2	23.1	7.7	3.8	0.0	3.8
	100名以上	49	38.8	14.3	22.4	6.1	12.2	0.0	6.1
売上高	5億円以下	19	26.3	15.8	42.1	0.0	10.5	0.0	5.3
	5億円超10億円以下	12	33.3	33.3	8.3	8.3	16.7	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	29	51.7	0.0	24.1	10.3	3.4	3.4	6.9
	30億円超	26	38.5	15.4	15.4	3.8	23.1	0.0	3.8
離職率	2.5%以下	25	40.0	16.0	20.0	4.0	20.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	28	35.7	7.1	28.6	10.7	14.3	3.6	0.0
	5.0%超	31	38.7	19.4	19.4	3.2	6.5	0.0	12.9
教育計画の有無	定めている	46	43.5	10.9	26.1	4.3	10.9	2.2	2.2
	定めていない	40	32.5	17.5	20.0	10.0	15.0	0.0	5.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	38.9	13.3	23.3	6.7	12.2	1.1	4.4
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	33	45.5	6.1	21.2	6.1	15.2	3.0	3.0
	定めていない	56	35.7	17.9	25.0	7.1	10.7	0.0	3.6
評価基準の有無	定めている	52	34.6	7.7	30.8	5.8	17.3	1.9	1.9
	定めていない	37	45.9	21.6	13.5	8.1	5.4	0.0	5.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	50	34.0	22.0	18.0	8.0	10.0	0.0	8.0
	毎年ではないが採用している	40	45.0	2.5	30.0	5.0	15.0	2.5	0.0
	採用している計	90	38.9	13.3	23.3	6.7	12.2	1.1	4.4
	採用していない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	15	60.0	13.3	20.0	0.0	6.7	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	23	47.8	8.7	21.7	8.7	13.0	0.0	0.0
	3.0%超	11	45.5	9.1	18.2	9.1	9.1	0.0	9.1

問7.マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育

		n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていないまたは対象者がいない	無回答
全体		403	50.1	25.3	23.3	1.2
資本金	1千万円以下	108	40.7	27.8	31.5	0.0
	1千万円超 3千万円以下	162	52.5	26.5	19.8	1.2
	3千万円超	129	55.0	21.7	21.7	1.6
業種	建設	59	47.5	23.7	27.1	1.7
	製造	123	52.0	26.0	21.1	0.8
	情報通信	21	47.6	38.1	14.3	0.0
	運輸	14	42.9	7.1	50.0	0.0
	卸売	48	52.1	25.0	22.9	0.0
	小売	35	48.6	31.4	20.0	0.0
	不動産	7	28.6	57.1	14.3	0.0
	飲食・宿泊	10	70.0	10.0	20.0	0.0
	サービス	78	48.7	23.1	26.9	1.3
	その他	4	75.0	25.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	41.9	25.8	25.8	6.5
	30名超 50名以下	118	42.4	24.6	33.1	0.0
	50名超 100名以下	106	50.9	29.2	19.8	0.0
	100名以上	133	60.2	23.3	15.0	1.5
売上高	5億円以下	110	40.9	23.6	35.5	0.0
	5億円超10億円以下	75	58.7	20.0	20.0	1.3
	10億円超 30億円以下	118	46.6	33.1	19.5	0.8
	30億円超	80	62.5	18.8	16.3	2.5
離職率	2.5%以下	106	50.9	26.4	22.6	0.0
	2.5%超 5.0%以下	113	45.1	31.0	23.0	0.9
	5.0%超	132	54.5	18.9	25.0	1.5
教育計画の有無	定めている	166	66.9	16.3	16.3	0.6
	定めていない	197	46.2	28.4	24.9	0.5
ジョブローテーションの有無	定めている	90	62.2	26.7	10.0	1.1
	定めていない	177	52.5	24.9	22.0	0.6
キャリアパスの有無	定めている	95	75.8	21.1	3.2	0.0
	定めていない	298	42.3	27.5	29.5	0.7
評価基準の有無	定めている	181	63.5	22.1	14.4	0.0
	定めていない	210	39.5	28.1	31.4	1.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	65.5	23.5	10.1	0.8
	毎年ではないが採用している	156	48.1	27.6	23.7	0.6
	採用している計	275	55.6	25.8	17.8	0.7
	採用していない	113	39.8	26.5	33.6	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	55	49.1	25.5	25.5	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	51.4	27.0	21.6	0.0
	3.0%超	49	61.2	26.5	12.2	0.0

問8.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育方法

		n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング
全体		202	38.1	45.5	35.1	8.9	36.1	53.5	28.2	9.4	0.0	1.5	2.0
資本金	1千万円以下	44	34.1	47.7	20.5	11.4	34.1	47.7	27.3	4.5	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	85	42.4	43.5	35.3	9.4	36.5	56.5	32.9	14.1	0.0	0.0	3.5
	3千万円超	71	36.6	45.1	42.3	5.6	38.0	53.5	23.9	7.0	0.0	2.8	1.4
業種	建設	28	32.1	42.9	25.0	10.7	57.1	64.3	50.0	7.1	0.0	0.0	3.6
	製造	64	46.9	40.6	34.4	14.1	45.3	46.9	21.9	9.4	0.0	3.1	4.7
	情報通信	10	50.0	70.0	50.0	10.0	10.0	40.0	30.0	10.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	6	33.3	83.3	33.3	0.0	50.0	50.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	25	20.0	32.0	40.0	12.0	24.0	64.0	28.0	12.0	0.0	0.0	0.0
	小売	17	47.1	47.1	35.3	0.0	17.6	52.9	17.6	5.9	0.0	0.0	0.0
	不動産	2	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	7	42.9	71.4	0.0	28.6	42.9	71.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	38	36.8	44.7	39.5	0.0	26.3	47.4	31.6	15.8	0.0	0.0	0.0
	その他	3	33.3	66.7	66.7	0.0	33.3	100.0	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	13	38.5	53.8	23.1	15.4	61.5	30.8	38.5	7.7	0.0	0.0	15.4
	30名超 50名以下	50	32.0	38.0	24.0	4.0	40.0	56.0	28.0	8.0	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	54	40.7	48.1	35.2	5.6	42.6	55.6	22.2	5.6	0.0	0.0	0.0
	100名以上	80	42.5	46.3	40.0	12.5	25.0	53.8	31.3	12.5	0.0	1.3	2.5
売上高	5億円以下	45	35.6	57.8	13.3	13.3	53.3	51.1	37.8	6.7	0.0	0.0	2.2
	5億円超10億円以下	44	47.7	40.9	31.8	0.0	31.8	45.5	22.7	13.6	0.0	0.0	2.3
	10億円超 30億円以下	55	40.0	43.6	49.1	9.1	32.7	63.6	32.7	3.6	0.0	0.0	1.8
	30億円超	50	36.0	40.0	40.0	10.0	30.0	54.0	24.0	14.0	0.0	4.0	2.0
離職率	2.5%以下	54	53.7	35.2	29.6	9.3	42.6	50.0	27.8	5.6	0.0	0.0	3.7
	2.5%超 5.0%以下	51	33.3	51.0	35.3	9.8	35.3	56.9	31.4	21.6	0.0	2.0	0.0
	5.0%超	72	36.1	47.2	36.1	9.7	36.1	54.2	26.4	5.6	0.0	1.4	1.4
教育計画の有無	定めている	111	36.0	49.5	42.3	9.9	33.3	54.1	26.1	13.5	0.0	2.7	2.7
	定めていない	91	40.7	40.7	26.4	7.7	39.6	52.7	30.8	4.4	0.0	0.0	1.1
ジョブローテーションの有無	定めている	56	42.9	50.0	41.1	10.7	44.6	60.7	35.7	10.7	0.0	1.8	3.6
	定めていない	93	34.4	44.1	39.8	9.7	28.0	53.8	25.8	10.8	0.0	2.2	0.0
キャリアパスの有無	定めている	72	47.2	48.6	47.2	16.7	36.1	58.3	37.5	13.9	0.0	2.8	4.2
	定めていない	126	34.1	44.4	29.4	4.0	37.3	51.6	23.0	7.1	0.0	0.8	0.8
評価基準の有無	定めている	115	47.8	48.7	43.5	11.3	33.9	53.9	33.9	13.9	0.0	1.7	2.6
	定めていない	83	25.3	43.4	24.1	6.0	41.0	53.0	21.7	3.6	0.0	1.2	1.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	78	43.6	52.6	44.9	7.7	24.4	56.4	28.2	11.5	0.0	2.6	2.6
	毎年ではないが採用している	75	30.7	40.0	34.7	12.0	44.0	56.0	29.3	9.3	0.0	1.3	0.0
	採用している計	153	37.3	46.4	39.9	9.8	34.0	56.2	28.8	10.5	0.0	2.0	1.3
	採用していない	45	42.2	44.4	22.2	6.7	40.0	48.9	26.7	4.4	0.0	0.0	4.4
パート従業員の割合	1.5%以下	27	44.4	40.7	18.5	14.8	40.7	48.1	25.9	3.7	0.0	3.7	3.7
	1.5%超 3.0%以下	38	39.5	50.0	31.6	7.9	44.7	55.3	28.9	10.5	0.0	0.0	5.3
	3.0%超	30	40.0	33.3	26.7	6.7	33.3	56.7	26.7	10.0	0.0	0.0	0.0

問8.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育方法 （つづき）

		その他	無回答
全体		1.0	8.4
資本金	1千万円以下	0.0	15.9
	1千万円超 3千万円以下	1.2	5.9
	3千万円超	1.4	7.0
業種	建設	0.0	7.1
	製造	1.6	6.3
	情報通信	0.0	10.0
	運輸	0.0	16.7
	卸売	4.0	4.0
	小売	0.0	17.6
	不動産	0.0	50.0
	飲食・宿泊	0.0	0.0
	サービス	0.0	10.5
	その他	0.0	0.0
従業員数	30名以下	7.7	0.0
	30名超 50名以下	0.0	12.0
	50名超 100名以下	1.9	11.1
	100名以上	0.0	6.3
売上高	5億円以下	0.0	11.1
	5億円超10億円以下	2.3	6.8
	10億円超 30億円以下	0.0	9.1
	30億円超	0.0	8.0
離職率	2.5%以下	0.0	7.4
	2.5%超 5.0%以下	2.0	5.9
	5.0%超	0.0	13.9
教育計画の有無	定めている	1.8	5.4
	定めていない	0.0	12.1
ジョブローテーションの有無	定めている	0.0	3.6
	定めていない	1.1	7.5
キャリアパスの有無	定めている	1.4	1.4
	定めていない	0.8	11.1
評価基準の有無	定めている	0.9	4.3
	定めていない	1.2	12.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	1.3	5.1
	毎年ではないが採用している	1.3	8.0
	採用している計	1.3	6.5
	採用していない	0.0	13.3
パート従業員の割合	1.5%以下	0.0	14.8
	1.5%超 3.0%以下	0.0	5.3
	3.0%超	3.3	3.3

問9.マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育計画の有無

		n	定めている	定めていない	無回答
全体		202	24.8	74.3	1.0
資本金	1千万円以下	44	18.2	79.5	2.3
	1千万円超 3千万円以下	85	24.7	74.1	1.2
	3千万円超	71	29.6	70.4	0.0
業種	建設	28	25.0	75.0	0.0
	製造	64	21.9	78.1	0.0
	情報通信	10	40.0	50.0	10.0
	運輸	6	16.7	83.3	0.0
	卸売	25	28.0	72.0	0.0
	小売	17	41.2	52.9	5.9
	不動産	2	0.0	100.0	0.0
	飲食・宿泊	7	14.3	85.7	0.0
	サービス	38	18.4	81.6	0.0
	その他	3	33.3	66.7	0.0
従業員数	30名以下	13	23.1	76.9	0.0
	30名超 50名以下	50	18.0	80.0	2.0
	50名超 100名以下	54	25.9	72.2	1.9
	100名以上	80	30.0	70.0	0.0
売上高	5億円以下	45	8.9	88.9	2.2
	5億円超10億円以下	44	34.1	63.6	2.3
	10億円超 30億円以下	55	27.3	72.7	0.0
	30億円超	50	30.0	70.0	0.0
離職率	2.5%以下	54	24.1	75.9	0.0
	2.5%超 5.0%以下	51	21.6	76.5	2.0
	5.0%超	72	23.6	75.0	1.4
教育計画の有無	定めている	111	45.0	53.2	1.8
	定めていない	91	0.0	100.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	56	33.9	64.3	1.8
	定めていない	93	28.0	71.0	1.1
キャリアパスの有無	定めている	72	38.9	61.1	0.0
	定めていない	126	16.7	82.5	0.8
評価基準の有無	定めている	115	33.9	66.1	0.0
	定めていない	83	10.8	88.0	1.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	78	30.8	67.9	1.3
	毎年ではないが採用している	75	29.3	69.3	1.3
	採用している計	153	30.1	68.6	1.3
	採用していない	45	8.9	91.1	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	27	14.8	85.2	0.0
	1.5%超 3.0%以下	38	28.9	71.1	0.0
	3.0%超	30	23.3	76.7	0.0

問9-1-1.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育計画の認知のさせ方

		n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
全体		50	52.0	6.0	18.0	38.0	14.0	4.0	2.0
資本金	1千万円以下	8	37.5	12.5	25.0	37.5	12.5	0.0	12.5
	1千万円超 3千万円以下	21	57.1	4.8	4.8	33.3	23.8	4.8	0.0
	3千万円超	21	52.4	4.8	28.6	42.9	4.8	4.8	0.0
業種	建設	7	71.4	0.0	14.3	28.6	14.3	0.0	0.0
	製造	14	28.6	7.1	7.1	42.9	21.4	7.1	7.1
	情報通信	4	50.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	1	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	7	42.9	0.0	28.6	28.6	42.9	0.0	0.0
	小売	7	71.4	14.3	14.3	42.9	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	7	71.4	14.3	28.6	42.9	0.0	14.3	0.0
	その他	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	3	33.3	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	9	44.4	0.0	11.1	22.2	22.2	11.1	0.0
	50名超 100名以下	14	50.0	14.3	14.3	35.7	14.3	7.1	7.1
	100名以上	24	58.3	4.2	20.8	41.7	12.5	0.0	0.0
売上高	5億円以下	4	50.0	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	0.0
	5億円超10億円以下	15	66.7	13.3	13.3	40.0	6.7	6.7	0.0
	10億円超 30億円以下	15	46.7	6.7	26.7	33.3	13.3	0.0	0.0
	30億円超	15	40.0	0.0	20.0	46.7	20.0	0.0	6.7
離職率	2.5%以下	13	30.8	0.0	23.1	30.8	15.4	7.7	0.0
	2.5%超 5.0%以下	11	72.7	0.0	0.0	18.2	0.0	9.1	9.1
	5.0%超	17	52.9	11.8	29.4	52.9	17.6	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	50	52.0	6.0	18.0	38.0	14.0	4.0	2.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	19	63.2	5.3	10.5	36.8	10.5	10.5	0.0
	定めていない	26	46.2	7.7	23.1	38.5	15.4	0.0	3.8
キャリアパスの有無	定めている	28	67.9	7.1	21.4	39.3	3.6	3.6	0.0
	定めていない	21	28.6	4.8	14.3	38.1	28.6	4.8	4.8
評価基準の有無	定めている	39	56.4	5.1	20.5	41.0	7.7	2.6	2.6
	定めていない	9	33.3	11.1	11.1	33.3	33.3	11.1	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	24	58.3	4.2	12.5	41.7	16.7	4.2	0.0
	毎年ではないが採用している	22	45.5	9.1	22.7	31.8	13.6	4.5	4.5
	採用している計	46	52.2	6.5	17.4	37.0	15.2	4.3	2.2
	採用していない	4	50.0	0.0	25.0	50.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	4	75.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	11	27.3	0.0	0.0	45.5	18.2	9.1	9.1
	3.0%超	7	71.4	0.0	14.3	28.6	14.3	0.0	0.0

問9-1-2.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育計画の理解のさせ方

		n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
全体		50	28.0	22.0	56.0	8.0	4.0	6.0
資本金	1千万円以下	8	37.5	25.0	62.5	0.0	0.0	12.5
	1千万円超 3千万円以下	21	23.8	14.3	52.4	9.5	4.8	4.8
	3千万円超	21	28.6	28.6	57.1	9.5	4.8	4.8
業種	建設	7	14.3	14.3	57.1	14.3	0.0	14.3
	製造	14	7.1	21.4	57.1	14.3	7.1	7.1
	情報通信	4	25.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	1	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	7	14.3	14.3	57.1	14.3	0.0	14.3
	小売	7	42.9	57.1	42.9	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	7	42.9	14.3	57.1	0.0	14.3	0.0
	その他	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	3	0.0	33.3	100.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	9	0.0	22.2	55.6	11.1	11.1	0.0
	50名超 100名以下	14	35.7	14.3	35.7	14.3	7.1	14.3
	100名以上	24	37.5	25.0	62.5	4.2	0.0	4.2
売上高	5億円以下	4	0.0	25.0	50.0	0.0	25.0	0.0
	5億円超10億円以下	15	40.0	13.3	53.3	6.7	6.7	0.0
	10億円超 30億円以下	15	20.0	20.0	73.3	6.7	0.0	6.7
	30億円超	15	26.7	26.7	46.7	13.3	0.0	13.3
離職率	2.5%以下	13	7.7	7.7	76.9	7.7	7.7	0.0
	2.5%超 5.0%以下	11	18.2	18.2	36.4	9.1	9.1	18.2
	5.0%超	17	41.2	29.4	58.8	11.8	0.0	5.9
教育計画の有無	定めている	50	28.0	22.0	56.0	8.0	4.0	6.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	19	10.5	10.5	63.2	5.3	10.5	10.5
	定めていない	26	42.3	26.9	50.0	7.7	0.0	3.8
キャリアパスの有無	定めている	28	35.7	21.4	57.1	7.1	3.6	3.6
	定めていない	21	19.0	19.0	57.1	9.5	4.8	9.5
評価基準の有無	定めている	39	30.8	23.1	56.4	5.1	2.6	7.7
	定めていない	9	22.2	11.1	66.7	11.1	11.1	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	24	33.3	25.0	50.0	12.5	4.2	4.2
	毎年ではないが採用している	22	22.7	13.6	59.1	4.5	4.5	9.1
	採用している計	46	28.3	19.6	54.3	8.7	4.3	6.5
	採用していない	4	25.0	50.0	75.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	4	25.0	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	11	0.0	9.1	63.6	9.1	9.1	18.2
	3.0%超	7	42.9	28.6	28.6	0.0	0.0	0.0

問9-2-1.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育計画の策定に関与した人物

		n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
全体		50	72.0	58.0	50.0	0.0	0.0	0.0	2.0
資本金	1千万円以下	8	87.5	75.0	62.5	0.0	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	21	66.7	52.4	52.4	0.0	0.0	0.0	0.0
	3千万円超	21	71.4	57.1	42.9	0.0	0.0	0.0	4.8
業種	建設	7	57.1	85.7	28.6	0.0	0.0	0.0	14.3
	製造	14	64.3	71.4	57.1	0.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信	4	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	7	100.0	71.4	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	小売	7	71.4	42.9	71.4	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	7	71.4	28.6	57.1	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	3	66.7	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	9	66.7	44.4	44.4	0.0	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	14	71.4	57.1	42.9	0.0	0.0	0.0	7.1
	100名以上	24	75.0	58.3	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
売上高	5億円以下	4	50.0	25.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	15	80.0	46.7	46.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	15	66.7	66.7	40.0	0.0	0.0	0.0	6.7
	30億円超	15	73.3	66.7	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	13	92.3	76.9	38.5	0.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	11	54.5	27.3	63.6	0.0	0.0	0.0	9.1
	5.0%超	17	70.6	58.8	52.9	0.0	0.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	50	72.0	58.0	50.0	0.0	0.0	0.0	2.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	19	63.2	52.6	42.1	0.0	0.0	0.0	5.3
	定めていない	26	84.6	61.5	53.8	0.0	0.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	28	78.6	60.7	53.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	21	61.9	57.1	47.6	0.0	0.0	0.0	4.8
評価基準の有無	定めている	39	69.2	59.0	56.4	0.0	0.0	0.0	2.6
	定めていない	9	77.8	55.6	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	24	70.8	58.3	54.2	0.0	0.0	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	22	77.3	59.1	40.9	0.0	0.0	0.0	4.5
	採用している計	46	73.9	58.7	47.8	0.0	0.0	0.0	2.2
	採用していない	4	50.0	50.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	4	75.0	75.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	11	54.5	63.6	54.5	0.0	0.0	0.0	9.1
	3.0%超	7	57.1	42.9	57.1	0.0	0.0	0.0	0.0

問9-2-2.マネージャー（管理職・課長クラス以上）の教育計画の策定プロセス

		n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
全体		50	68.0	46.0	68.0	42.0	0.0	0.0	2.0
資本金	1千万円以下	8	75.0	62.5	62.5	25.0	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	21	61.9	42.9	81.0	38.1	0.0	0.0	0.0
	3千万円超	21	71.4	42.9	57.1	52.4	0.0	0.0	4.8
業種	建設	7	57.1	42.9	85.7	42.9	0.0	0.0	14.3
	製造	14	64.3	28.6	64.3	42.9	0.0	0.0	0.0
	情報通信	4	50.0	75.0	25.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	7	57.1	57.1	71.4	28.6	0.0	0.0	0.0
	小売	7	85.7	57.1	57.1	71.4	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	1	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	7	85.7	57.1	85.7	28.6	0.0	0.0	0.0
	その他	1	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	3	66.7	66.7	100.0	33.3	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	9	55.6	44.4	33.3	44.4	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	14	64.3	42.9	85.7	42.9	0.0	0.0	7.1
	100名以上	24	75.0	45.8	66.7	41.7	0.0	0.0	0.0
売上高	5億円以下	4	75.0	50.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	15	66.7	46.7	60.0	46.7	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	15	60.0	40.0	86.7	60.0	0.0	0.0	6.7
	30億円超	15	73.3	53.3	60.0	33.3	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	13	76.9	46.2	61.5	38.5	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	11	45.5	36.4	54.5	27.3	0.0	0.0	9.1
	5.0%超	17	76.5	58.8	88.2	58.8	0.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	50	68.0	46.0	68.0	42.0	0.0	0.0	2.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	19	68.4	31.6	73.7	47.4	0.0	0.0	5.3
	定めていない	26	69.2	53.8	61.5	38.5	0.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	28	67.9	50.0	67.9	42.9	0.0	0.0	0.0
	定めていない	21	66.7	42.9	71.4	42.9	0.0	0.0	4.8
評価基準の有無	定めている	39	66.7	46.2	66.7	43.6	0.0	0.0	2.6
	定めていない	9	77.8	55.6	77.8	44.4	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	24	70.8	45.8	62.5	50.0	0.0	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	22	63.6	40.9	72.7	36.4	0.0	0.0	4.5
	採用している計	46	67.4	43.5	67.4	43.5	0.0	0.0	2.2
	採用していない	4	75.0	75.0	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	4	50.0	25.0	100.0	75.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	11	72.7	27.3	36.4	27.3	0.0	0.0	9.1
	3.0%超	7	57.1	14.3	100.0	28.6	0.0	0.0	0.0

問10.マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育への経営者の関与度合い

		n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
全体		202	24.3	33.7	27.2	11.9	3.0
資本金	1千万円以下	44	22.7	34.1	31.8	11.4	0.0
	1千万円超 3千万円以下	85	24.7	36.5	24.7	10.6	3.5
	3千万円超	71	23.9	31.0	26.8	14.1	4.2
業種	建設	28	17.9	32.1	21.4	21.4	7.1
	製造	64	26.6	35.9	29.7	6.3	1.6
	情報通信	10	40.0	20.0	30.0	0.0	10.0
	運輸	6	50.0	16.7	0.0	33.3	0.0
	卸売	25	24.0	20.0	28.0	20.0	8.0
	小売	17	35.3	35.3	11.8	17.6	0.0
	不動産	2	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0
	飲食・宿泊	7	28.6	42.9	28.6	0.0	0.0
	サービス	38	13.2	44.7	34.2	7.9	0.0
	その他	3	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
従業員数	30名以下	13	46.2	30.8	15.4	7.7	0.0
	30名超 50名以下	50	14.0	36.0	26.0	20.0	4.0
	50名超 100名以下	54	22.2	40.7	22.2	11.1	3.7
	100名以上	80	27.5	30.0	31.3	8.8	2.5
売上高	5億円以下	45	22.2	35.6	31.1	8.9	2.2
	5億円超10億円以下	44	27.3	38.6	22.7	9.1	2.3
	10億円超 30億円以下	55	23.6	34.5	29.1	10.9	1.8
	30億円超	50	24.0	26.0	26.0	18.0	6.0
離職率	2.5%以下	54	24.1	38.9	27.8	5.6	3.7
	2.5%超 5.0%以下	51	23.5	39.2	25.5	11.8	0.0
	5.0%超	72	20.8	29.2	29.2	16.7	4.2
教育計画の有無	定めている	111	27.9	32.4	25.2	9.9	4.5
	定めていない	91	19.8	35.2	29.7	14.3	1.1
ジョブローテーションの有無	定めている	56	35.7	30.4	25.0	5.4	3.6
	定めていない	93	22.6	36.6	24.7	12.9	3.2
キャリアパスの有無	定めている	72	30.6	33.3	22.2	9.7	4.2
	定めていない	126	20.6	34.1	31.0	12.7	1.6
評価基準の有無	定めている	115	26.1	35.7	26.1	9.6	2.6
	定めていない	83	22.9	31.3	30.1	14.5	1.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	78	30.8	33.3	20.5	9.0	6.4
	毎年ではないが採用している	75	24.0	33.3	29.3	12.0	1.3
	採用している計	153	27.5	33.3	24.8	10.5	3.9
	採用していない	45	15.6	31.1	37.8	15.6	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	27	18.5	37.0	29.6	11.1	3.7
	1.5%超 3.0%以下	38	23.7	36.8	31.6	7.9	0.0
	3.0%超	30	33.3	30.0	23.3	13.3	0.0

問10-1.幹部・従業員に任せている理由

		n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
全体		79	48.1	7.6	24.1	11.4	5.1	1.3	2.5
資本金	1千万円以下	19	42.1	15.8	36.8	0.0	0.0	5.3	0.0
	1千万円超 3千万円以下	30	46.7	3.3	26.7	10.0	10.0	0.0	3.3
	3千万円超	29	55.2	6.9	10.3	20.7	3.4	0.0	3.4
業種	建設	12	83.3	0.0	8.3	8.3	0.0	0.0	0.0
	製造	23	26.1	4.3	34.8	21.7	8.7	0.0	4.3
	情報通信	3	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	12	41.7	16.7	16.7	16.7	0.0	0.0	8.3
	小売	5	60.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0
	不動産	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	16	43.8	6.3	37.5	0.0	6.3	6.3	0.0
	その他	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	3	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	23	47.8	13.0	17.4	4.3	13.0	4.3	0.0
	50名超 100名以下	18	50.0	11.1	16.7	11.1	0.0	0.0	11.1
	100名以上	32	50.0	3.1	28.1	15.6	3.1	0.0	0.0
売上高	5億円以下	18	44.4	11.1	27.8	0.0	11.1	5.6	0.0
	5億円超10億円以下	14	50.0	7.1	21.4	7.1	7.1	0.0	7.1
	10億円超 30億円以下	22	54.5	13.6	22.7	9.1	0.0	0.0	0.0
	30億円超	22	40.9	0.0	22.7	27.3	4.5	0.0	4.5
離職率	2.5%以下	18	33.3	0.0	27.8	27.8	0.0	0.0	11.1
	2.5%超 5.0%以下	19	42.1	15.8	21.1	21.1	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	33	63.6	6.1	21.2	0.0	6.1	3.0	0.0
教育計画の有無	定めている	39	41.0	5.1	35.9	10.3	5.1	0.0	2.6
	定めていない	40	55.0	10.0	12.5	12.5	5.0	2.5	2.5
ジョブローテーションの有無	定めている	17	35.3	11.8	41.2	5.9	0.0	0.0	5.9
	定めていない	35	48.6	2.9	20.0	22.9	5.7	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	23	39.1	4.3	30.4	17.4	8.7	0.0	0.0
	定めていない	55	52.7	9.1	21.8	9.1	3.6	1.8	1.8
評価基準の有無	定めている	41	48.8	4.9	31.7	12.2	2.4	0.0	0.0
	定めていない	37	48.6	10.8	16.2	10.8	8.1	2.7	2.7
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	23	43.5	0.0	34.8	8.7	8.7	0.0	4.3
	毎年ではないが採用している	31	45.2	9.7	22.6	22.6	0.0	0.0	0.0
	採用している計	54	44.4	5.6	27.8	16.7	3.7	0.0	1.9
	採用していない	24	58.3	12.5	16.7	0.0	8.3	4.2	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	11	27.3	18.2	45.5	9.1	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	15	46.7	6.7	13.3	20.0	6.7	0.0	6.7
	3.0%超	11	45.5	0.0	18.2	27.3	9.1	0.0	0.0

問11.営業担当者（外回り）の教育の有無

		n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていないまたは対象者がいない	無回答
全体		403	49.4	14.9	33.5	2.2
資本金	1千万円以下	108	40.7	13.9	42.6	2.8
	1千万円超 3千万円以下	162	48.1	17.9	32.7	1.2
	3千万円超	129	59.7	11.6	26.4	2.3
業種	建設	59	45.8	16.9	37.3	0.0
	製造	123	44.7	17.9	36.6	0.8
	情報通信	21	61.9	14.3	23.8	0.0
	運輸	14	35.7	7.1	50.0	7.1
	卸売	48	83.3	8.3	8.3	0.0
	小売	35	37.1	20.0	34.3	8.6
	不動産	7	42.9	14.3	42.9	0.0
	飲食・宿泊	10	30.0	0.0	70.0	0.0
	サービス	78	48.7	14.1	34.6	2.6
	その他	4	25.0	25.0	50.0	0.0
従業員数	30名以下	31	41.9	16.1	35.5	6.5
	30名超 50名以下	118	49.2	16.9	31.4	2.5
	50名超 100名以下	106	50.0	17.0	32.1	0.9
	100名以上	133	54.1	11.3	33.1	1.5
売上高	5億円以下	110	40.0	11.8	48.2	0.0
	5億円超10億円以下	75	40.0	20.0	34.7	5.3
	10億円超 30億円以下	118	54.2	16.9	28.0	0.8
	30億円超	80	70.0	8.8	18.8	2.5
離職率	2.5%以下	106	50.9	18.9	29.2	0.9
	2.5%超 5.0%以下	113	47.8	15.0	34.5	2.7
	5.0%超	132	53.0	9.1	36.4	1.5
教育計画の有無	定めている	166	60.8	10.8	27.1	1.2
	定めていない	197	49.7	14.2	35.0	1.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	56.7	15.6	26.7	1.1
	定めていない	177	55.9	11.3	31.6	1.1
キャリアパスの有無	定めている	95	57.9	11.6	28.4	2.1
	定めていない	298	47.0	16.4	35.9	0.7
評価基準の有無	定めている	181	58.0	13.8	27.1	1.1
	定めていない	210	42.4	16.7	39.5	1.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	59.7	12.6	26.9	0.8
	毎年ではないが採用している	156	53.2	14.1	31.4	1.3
	採用している計	275	56.0	13.5	29.5	1.1
	採用していない	113	35.4	19.5	43.4	1.8
パート従業員の割合	1.5%以下	55	40.0	14.5	45.5	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	54.1	17.6	28.4	0.0
	3.0%超	49	59.2	14.3	26.5	0.0

問12.営業担当者（外回り）の教育方法

		n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング
全体		199	59.8	52.3	30.7	8.0	26.6	47.2	26.1	7.0	0.0	1.0	2.0
資本金	1千万円以下	44	47.7	50.0	22.7	4.5	15.9	27.3	20.5	2.3	0.0	2.3	2.3
	1千万円超 3千万円以下	78	70.5	53.8	32.1	11.5	28.2	57.7	24.4	10.3	0.0	0.0	2.6
	3千万円超	77	55.8	51.9	33.8	6.5	31.2	48.1	31.2	6.5	0.0	1.3	1.3
業種	建設	27	48.1	51.9	22.2	3.7	29.6	63.0	33.3	3.7	0.0	0.0	0.0
	製造	55	67.3	61.8	29.1	16.4	34.5	41.8	23.6	10.9	0.0	1.8	1.8
	情報通信	13	76.9	23.1	46.2	7.7	15.4	53.8	23.1	0.0	0.0	0.0	7.7
	運輸	5	60.0	60.0	40.0	0.0	80.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	40	57.5	50.0	37.5	5.0	17.5	52.5	30.0	7.5	0.0	0.0	2.5
	小売	13	61.5	61.5	38.5	15.4	15.4	46.2	30.8	7.7	0.0	0.0	0.0
	不動産	3	66.7	33.3	66.7	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	3	66.7	33.3	0.0	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	38	55.3	50.0	21.1	2.6	26.3	36.8	21.1	7.9	0.0	2.6	2.6
	その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	13	38.5	61.5	15.4	7.7	23.1	30.8	23.1	7.7	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	58	51.7	53.4	22.4	6.9	20.7	37.9	25.9	3.4	0.0	0.0	3.4
	50名超 100名以下	53	60.4	45.3	32.1	7.5	30.2	49.1	22.6	3.8	0.0	1.9	1.9
	100名以上	72	69.4	52.8	37.5	9.7	27.8	56.9	27.8	11.1	0.0	1.4	1.4
売上高	5億円以下	44	50.0	56.8	15.9	4.5	22.7	25.0	27.3	2.3	0.0	0.0	6.8
	5億円超10億円以下	30	60.0	50.0	23.3	10.0	26.7	43.3	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	64	60.9	53.1	37.5	6.3	29.7	56.3	32.8	4.7	0.0	1.6	1.6
	30億円超	56	67.9	50.0	35.7	12.5	25.0	57.1	26.8	12.5	0.0	1.8	0.0
離職率	2.5%以下	54	64.8	50.0	29.6	5.6	37.0	48.1	29.6	3.7	0.0	1.9	3.7
	2.5%超 5.0%以下	54	57.4	59.3	35.2	13.0	20.4	48.1	31.5	11.1	0.0	0.0	1.9
	5.0%超	70	64.3	48.6	27.1	7.1	24.3	45.7	18.6	5.7	0.0	1.4	1.4
教育計画の有無	定めている	101	57.4	56.4	35.6	11.9	31.7	51.5	31.7	8.9	0.0	0.0	2.0
	定めていない	98	62.2	48.0	25.5	4.1	21.4	42.9	20.4	5.1	0.0	2.0	2.0
ジョブローテーションの有無	定めている	51	58.8	60.8	41.2	11.8	37.3	64.7	31.4	7.8	0.0	2.0	2.0
	定めていない	99	63.6	49.5	27.3	9.1	21.2	43.4	24.2	9.1	0.0	1.0	2.0
キャリアパスの有無	定めている	55	61.8	52.7	43.6	18.2	32.7	54.5	36.4	10.9	0.0	0.0	1.8
	定めていない	140	60.0	51.4	26.4	4.3	25.0	44.3	22.1	5.7	0.0	1.4	2.1
評価基準の有無	定めている	105	60.0	55.2	36.2	13.3	29.5	50.5	29.5	10.5	0.0	1.0	2.9
	定めていない	89	60.7	49.4	23.6	2.2	24.7	43.8	21.3	3.4	0.0	1.1	1.1
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	71	63.4	52.1	38.0	9.9	22.5	56.3	23.9	8.5	0.0	1.4	1.4
	毎年ではないが採用している	83	60.2	53.0	25.3	9.6	32.5	47.0	27.7	8.4	0.0	1.2	2.4
	採用している計	154	61.7	52.6	31.2	9.7	27.9	51.3	26.0	8.4	0.0	1.3	1.9
	採用していない	40	57.5	52.5	27.5	2.5	22.5	37.5	25.0	2.5	0.0	0.0	2.5
パート従業員の割合	1.5%以下	22	63.6	40.9	22.7	9.1	36.4	50.0	13.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	40	60.0	65.0	30.0	12.5	35.0	42.5	25.0	10.0	0.0	2.5	5.0
	3.0%超	29	72.4	58.6	20.7	10.3	24.1	62.1	27.6	17.2	0.0	0.0	0.0

問12.営業担当者（外回り）の教育方法（つづき）

		その他	無回答
全体		1.5	3.5
資本金	1千万円以下	0.0	9.1
	1千万円超 3千万円以下	3.8	1.3
	3千万円超	0.0	2.6
業種	建設	0.0	7.4
	製造	0.0	1.8
	情報通信	0.0	7.7
	運輸	0.0	0.0
	卸売	2.5	0.0
	小売	0.0	0.0
	不動産	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0.0	0.0
	サービス	5.3	7.9
	その他	0.0	0.0
従業員数	30名以下	0.0	0.0
	30名超 50名以下	1.7	5.2
	50名超 100名以下	3.8	3.8
	100名以上	0.0	2.8
売上高	5億円以下	4.5	6.8
	5億円超10億円以下	0.0	6.7
	10億円超 30億円以下	0.0	3.1
	30億円超	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	1.9	1.9
	2.5%超 5.0%以下	1.9	1.9
	5.0%超	1.4	4.3
教育計画の有無	定めている	2.0	1.0
	定めていない	1.0	6.1
ジョブローテーションの有無	定めている	0.0	2.0
	定めていない	2.0	2.0
キャリアパスの有無	定めている	1.8	1.8
	定めていない	1.4	4.3
評価基準の有無	定めている	1.0	1.0
	定めていない	1.1	6.7
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	1.4	2.8
	毎年ではないが採用している	1.2	1.2
	採用している計	1.3	1.9
	採用していない	0.0	10.0
パート従業員の割合	1.5%以下	0.0	9.1
	1.5%超 3.0%以下	2.5	2.5
	3.0%超	0.0	0.0

問13.営業担当者（外回り）の教育計画の有無

		n	定めている	定めていない	無回答
全体		199	27.6	70.9	1.5
資本金	1千万円以下	44	27.3	70.5	2.3
	1千万円超 3千万円以下	78	30.8	66.7	2.6
	3千万円超	77	24.7	75.3	0.0
業種	建設	27	14.8	81.5	3.7
	製造	55	29.1	70.9	0.0
	情報通信	13	30.8	69.2	0.0
	運輸	5	40.0	60.0	0.0
	卸売	40	27.5	72.5	0.0
	小売	13	38.5	53.8	7.7
	不動産	3	33.3	66.7	0.0
	飲食・宿泊	3	0.0	100.0	0.0
	サービス	38	28.9	68.4	2.6
	その他	1	0.0	100.0	0.0
従業員数	30名以下	13	15.4	84.6	0.0
	30名超 50名以下	58	22.4	74.1	3.4
	50名超 100名以下	53	34.0	64.2	1.9
	100名以上	72	29.2	70.8	0.0
売上高	5億円以下	44	29.5	68.2	2.3
	5億円超10億円以下	30	30.0	63.3	6.7
	10億円超 30億円以下	64	26.6	73.4	0.0
	30億円超	56	23.2	76.8	0.0
離職率	2.5%以下	54	20.4	79.6	0.0
	2.5%超 5.0%以下	54	29.6	70.4	0.0
	5.0%超	70	27.1	71.4	1.4
教育計画の有無	定めている	101	54.5	44.6	1.0
	定めていない	98	0.0	98.0	2.0
ジョブローテーションの有無	定めている	51	39.2	60.8	0.0
	定めていない	99	26.3	72.7	1.0
キャリアパスの有無	定めている	55	45.5	54.5	0.0
	定めていない	140	20.7	77.1	2.1
評価基準の有無	定めている	105	35.2	64.8	0.0
	定めていない	89	18.0	79.8	2.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	71	29.6	69.0	1.4
	毎年ではないが採用している	83	30.1	69.9	0.0
	採用している計	154	29.9	69.5	0.6
	採用していない	40	22.5	75.0	2.5
パート従業員の割合	1.5%以下	22	13.6	86.4	0.0
	1.5%超 3.0%以下	40	32.5	67.5	0.0
	3.0%超	29	31.0	65.5	3.4

問13-1-1.営業担当者（外回り）の教育計画の認知のさせ方

		n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
全体		55	54.5	5.5	21.8	29.1	9.1	1.8	12.7
資本金	1千万円以下	12	50.0	8.3	16.7	16.7	16.7	0.0	8.3
	1千万円超 3千万円以下	24	54.2	4.2	12.5	33.3	12.5	4.2	16.7
	3千万円超	19	57.9	5.3	36.8	31.6	0.0	0.0	10.5
業種	建設	4	100.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	製造	16	43.8	6.3	6.3	50.0	0.0	0.0	18.8
	情報通信	4	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	運輸	2	50.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	11	63.6	0.0	18.2	27.3	27.3	9.1	0.0
	小売	5	80.0	40.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	11	45.5	0.0	36.4	18.2	18.2	0.0	9.1
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	2	100.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	13	53.8	7.7	7.7	30.8	7.7	0.0	7.7
	50名超 100名以下	18	55.6	5.6	22.2	33.3	5.6	0.0	22.2
	100名以上	21	47.6	4.8	28.6	23.8	14.3	4.8	9.5
売上高	5億円以下	13	46.2	7.7	15.4	15.4	7.7	0.0	23.1
	5億円超10億円以下	9	77.8	0.0	11.1	44.4	0.0	0.0	11.1
	10億円超 30億円以下	17	47.1	5.9	23.5	23.5	11.8	0.0	11.8
	30億円超	13	46.2	7.7	30.8	30.8	15.4	7.7	7.7
離職率	2.5%以下	11	45.5	9.1	18.2	18.2	18.2	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	16	56.3	0.0	18.8	43.8	0.0	6.3	18.8
	5.0%超	19	52.6	5.3	36.8	21.1	15.8	0.0	10.5
教育計画の有無	定めている	55	54.5	5.5	21.8	29.1	9.1	1.8	12.7
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	20	60.0	0.0	25.0	35.0	5.0	0.0	15.0
	定めていない	26	53.8	11.5	19.2	30.8	11.5	3.8	7.7
キャリアパスの有無	定めている	25	80.0	4.0	16.0	36.0	4.0	4.0	4.0
	定めていない	29	34.5	6.9	27.6	24.1	13.8	0.0	17.2
評価基準の有無	定めている	37	64.9	5.4	24.3	29.7	0.0	0.0	10.8
	定めていない	16	37.5	6.3	18.8	31.3	25.0	6.3	12.5
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	21	57.1	9.5	14.3	33.3	9.5	0.0	19.0
	毎年ではないが採用している	25	56.0	4.0	28.0	32.0	8.0	4.0	4.0
	採用している計	46	56.5	6.5	21.7	32.6	8.7	2.2	10.9
	採用していない	9	44.4	0.0	22.2	11.1	11.1	0.0	22.2
パート従業員の割合	1.5%以下	3	100.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	13	38.5	0.0	7.7	46.2	7.7	0.0	15.4
	3.0%超	9	66.7	11.1	11.1	22.2	0.0	11.1	11.1

問13-1-2.営業担当者（外回り）の教育計画の理解のさせ方

		n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
全体		55	27.3	29.1	56.4	1.8	0.0	14.5
資本金	1千万円以下	12	33.3	58.3	58.3	0.0	0.0	8.3
	1千万円超 3千万円以下	24	12.5	12.5	54.2	4.2	0.0	16.7
	3千万円超	19	42.1	31.6	57.9	0.0	0.0	15.8
業種	建設	4	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	製造	16	12.5	37.5	56.3	0.0	0.0	25.0
	情報通信	4	25.0	0.0	50.0	0.0	0.0	25.0
	運輸	2	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	11	18.2	9.1	45.5	9.1	0.0	18.2
	小売	5	100.0	60.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	11	18.2	36.4	63.6	0.0	0.0	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	2	50.0	50.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	13	7.7	23.1	69.2	0.0	0.0	15.4
	50名超 100名以下	18	38.9	27.8	44.4	5.6	0.0	16.7
	100名以上	21	23.8	28.6	57.1	0.0	0.0	14.3
売上高	5億円以下	13	23.1	46.2	53.8	0.0	0.0	7.7
	5億円超10億円以下	9	33.3	11.1	55.6	0.0	0.0	22.2
	10億円超 30億円以下	17	17.6	23.5	76.5	0.0	0.0	11.8
	30億円超	13	30.8	23.1	46.2	7.7	0.0	15.4
離職率	2.5%以下	11	18.2	18.2	90.9	9.1	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	16	18.8	12.5	62.5	0.0	0.0	31.3
	5.0%超	19	36.8	52.6	42.1	0.0	0.0	5.3
教育計画の有無	定めている	55	27.3	29.1	56.4	1.8	0.0	14.5
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	20	20.0	25.0	70.0	0.0	0.0	10.0
	定めていない	26	34.6	30.8	53.8	3.8	0.0	11.5
キャリアパスの有無	定めている	25	20.0	20.0	56.0	4.0	0.0	16.0
	定めていない	29	31.0	37.9	58.6	0.0	0.0	13.8
評価基準の有無	定めている	37	24.3	32.4	54.1	0.0	0.0	16.2
	定めていない	16	31.3	25.0	68.8	0.0	0.0	12.5
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	21	47.6	28.6	47.6	4.8	0.0	14.3
	毎年ではないが採用している	25	12.0	28.0	72.0	0.0	0.0	8.0
	採用している計	46	28.3	28.3	60.9	2.2	0.0	10.9
	採用していない	9	22.2	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3
パート従業員の割合	1.5%以下	3	0.0	66.7	66.7	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	13	15.4	30.8	69.2	0.0	0.0	15.4
	3.0%超	9	11.1	11.1	44.4	0.0	0.0	33.3

問13-2-1.営業担当者（外回り）の教育計画の策定に関与した人物

		n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
全体		55	61.8	58.2	54.5	10.9	1.8	0.0	1.8
資本金	1千万円以下	12	58.3	50.0	66.7	8.3	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	24	66.7	66.7	54.2	20.8	4.2	0.0	0.0
	3千万円超	19	57.9	52.6	47.4	0.0	0.0	0.0	5.3
業種	建設	4	75.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造	16	56.3	50.0	56.3	6.3	0.0	0.0	0.0
	情報通信	4	50.0	100.0	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0
	運輸	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	11	63.6	36.4	63.6	27.3	0.0	0.0	9.1
	小売	5	80.0	80.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	11	72.7	54.5	54.5	9.1	0.0	0.0	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	2	100.0	50.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	13	53.8	46.2	69.2	15.4	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	18	61.1	61.1	44.4	11.1	5.6	0.0	0.0
	100名以上	21	66.7	66.7	47.6	9.5	0.0	0.0	4.8
売上高	5億円以下	13	69.2	53.8	61.5	23.1	7.7	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	9	77.8	55.6	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	17	41.2	70.6	47.1	0.0	0.0	0.0	0.0
	30億円超	13	76.9	53.8	46.2	15.4	0.0	0.0	7.7
離職率	2.5%以下	11	81.8	54.5	45.5	0.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	16	37.5	68.8	68.8	18.8	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	19	68.4	57.9	52.6	15.8	5.3	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	55	61.8	58.2	54.5	10.9	1.8	0.0	1.8
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	20	75.0	80.0	55.0	15.0	5.0	0.0	0.0
	定めていない	26	61.5	46.2	50.0	11.5	0.0	0.0	3.8
キャリアパスの有無	定めている	25	68.0	60.0	56.0	16.0	0.0	0.0	4.0
	定めていない	29	55.2	55.2	55.2	3.4	0.0	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	37	64.9	59.5	59.5	10.8	0.0	0.0	2.7
	定めていない	16	50.0	50.0	50.0	6.3	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	21	76.2	61.9	47.6	14.3	4.8	0.0	4.8
	毎年ではないが採用している	25	60.0	60.0	56.0	12.0	0.0	0.0	0.0
	採用している計	46	67.4	60.9	52.2	13.0	2.2	0.0	2.2
	採用していない	9	33.3	44.4	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	3	100.0	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	13	53.8	53.8	76.9	0.0	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	9	44.4	55.6	55.6	11.1	0.0	0.0	0.0

問13-2-2.営業担当者（外回り）の教育計画の策定プロセス

		n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
全体		55	61.8	43.6	52.7	58.2	0.0	0.0	7.3
資本金	1千万円以下	12	58.3	50.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	24	66.7	50.0	66.7	50.0	0.0	0.0	8.3
	3千万円超	19	57.9	31.6	47.4	63.2	0.0	0.0	10.5
業種	建設	4	75.0	100.0	75.0	75.0	0.0	0.0	0.0
	製造	16	68.8	31.3	62.5	56.3	0.0	0.0	0.0
	情報通信	4	75.0	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	50.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0
	卸売	11	36.4	18.2	45.5	63.6	0.0	0.0	18.2
	小売	5	80.0	80.0	40.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	11	63.6	27.3	63.6	45.5	0.0	0.0	9.1
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	2	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	13	76.9	38.5	53.8	53.8	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	18	44.4	44.4	50.0	61.1	0.0	0.0	11.1
	100名以上	21	66.7	42.9	52.4	66.7	0.0	0.0	4.8
売上高	5億円以下	13	61.5	46.2	53.8	46.2	0.0	0.0	7.7
	5億円超10億円以下	9	88.9	66.7	88.9	44.4	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	17	52.9	52.9	52.9	76.5	0.0	0.0	0.0
	30億円超	13	61.5	23.1	38.5	69.2	0.0	0.0	7.7
離職率	2.5%以下	11	72.7	63.6	72.7	45.5	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	16	62.5	37.5	43.8	68.8	0.0	0.0	6.3
	5.0%超	19	57.9	42.1	47.4	68.4	0.0	0.0	5.3
教育計画の有無	定めている	55	61.8	43.6	52.7	58.2	0.0	0.0	7.3
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	20	70.0	45.0	70.0	70.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	26	53.8	42.3	46.2	46.2	0.0	0.0	11.5
キャリアパスの有無	定めている	25	72.0	36.0	64.0	44.0	0.0	0.0	8.0
	定めていない	29	51.7	48.3	44.8	69.0	0.0	0.0	6.9
評価基準の有無	定めている	37	62.2	40.5	59.5	54.1	0.0	0.0	5.4
	定めていない	16	62.5	50.0	37.5	68.8	0.0	0.0	12.5
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	21	66.7	42.9	52.4	57.1	0.0	0.0	14.3
	毎年ではないが採用している	25	56.0	44.0	60.0	56.0	0.0	0.0	0.0
	採用している計	46	60.9	43.5	56.5	56.5	0.0	0.0	6.5
	採用していない	9	66.7	44.4	33.3	66.7	0.0	0.0	11.1
パート従業員の割合	1.5%以下	3	33.3	0.0	100.0	33.3	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	13	69.2	46.2	46.2	69.2	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	9	77.8	33.3	66.7	55.6	0.0	0.0	0.0

問14.営業担当者（外回り）の教育への経営者の関与度合い

		n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
全体		199	16.6	31.7	30.2	18.1	3.5
資本金	1千万円以下	44	15.9	22.7	31.8	25.0	4.5
	1千万円超 3千万円以下	78	17.9	34.6	30.8	14.1	2.6
	3千万円超	77	15.6	33.8	28.6	18.2	3.9
業種	建設	27	14.8	44.4	25.9	14.8	0.0
	製造	55	12.7	40.0	29.1	16.4	1.8
	情報通信	13	30.8	15.4	30.8	23.1	0.0
	運輸	5	40.0	20.0	20.0	20.0	0.0
	卸売	40	17.5	20.0	42.5	17.5	2.5
	小売	13	23.1	15.4	23.1	23.1	15.4
	不動産	3	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0
	飲食・宿泊	3	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
	サービス	38	15.8	34.2	21.1	21.1	7.9
	その他	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	13	23.1	30.8	30.8	15.4	0.0
	30名超 50名以下	58	17.2	24.1	36.2	19.0	3.4
	50名超 100名以下	53	15.1	39.6	26.4	13.2	5.7
	100名以上	72	13.9	33.3	27.8	22.2	2.8
売上高	5億円以下	44	22.7	22.7	27.3	18.2	9.1
	5億円超10億円以下	30	20.0	40.0	23.3	13.3	3.3
	10億円超 30億円以下	64	12.5	35.9	34.4	17.2	0.0
	30億円超	56	14.3	28.6	32.1	21.4	3.6
離職率	2.5%以下	54	13.0	35.2	33.3	13.0	5.6
	2.5%超 5.0%以下	54	11.1	31.5	37.0	20.4	0.0
	5.0%超	70	21.4	27.1	24.3	22.9	4.3
教育計画の有無	定めている	101	18.8	31.7	23.8	19.8	5.9
	定めていない	98	14.3	31.6	36.7	16.3	1.0
ジョブローテーションの有無	定めている	51	17.6	29.4	33.3	13.7	5.9
	定めていない	99	18.2	36.4	25.3	18.2	2.0
キャリアパスの有無	定めている	55	21.8	34.5	21.8	16.4	5.5
	定めていない	140	14.3	30.0	33.6	19.3	2.9
評価基準の有無	定めている	105	17.1	34.3	25.7	20.0	2.9
	定めていない	89	15.7	29.2	36.0	16.9	2.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	71	16.9	35.2	28.2	16.9	2.8
	毎年ではないが採用している	83	18.1	32.5	27.7	18.1	3.6
	採用している計	154	17.5	33.8	27.9	17.5	3.2
	採用していない	40	15.0	22.5	40.0	22.5	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	22	9.1	27.3	31.8	27.3	4.5
	1.5%超 3.0%以下	40	12.5	42.5	25.0	20.0	0.0
	3.0%超	29	13.8	31.0	44.8	10.3	0.0

問14-1.幹部・従業員に任せている理由

		n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
全体		96	57.3	18.8	1.0	8.3	13.5	1.0	0.0
資本金	1千万円以下	25	48.0	12.0	4.0	8.0	24.0	4.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	35	54.3	25.7	0.0	8.6	11.4	0.0	0.0
	3千万円超	36	66.7	16.7	0.0	8.3	8.3	0.0	0.0
業種	建設	11	54.5	27.3	0.0	0.0	18.2	0.0	0.0
	製造	25	56.0	20.0	0.0	12.0	12.0	0.0	0.0
	情報通信	7	42.9	0.0	0.0	14.3	42.9	0.0	0.0
	運輸	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	24	58.3	20.8	4.2	8.3	8.3	0.0	0.0
	小売	6	50.0	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0
	不動産	3	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	16	75.0	0.0	0.0	0.0	18.8	6.3	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	6	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	32	56.3	15.6	3.1	6.3	15.6	3.1	0.0
	50名超 100名以下	21	52.4	23.8	0.0	9.5	14.3	0.0	0.0
	100名以上	36	58.3	16.7	0.0	11.1	13.9	0.0	0.0
売上高	5億円以下	20	60.0	20.0	0.0	5.0	10.0	5.0	0.0
	5億円超10億円以下	11	45.5	27.3	0.0	0.0	27.3	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	33	69.7	9.1	3.0	3.0	15.2	0.0	0.0
	30億円超	30	43.3	26.7	0.0	20.0	10.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	25	64.0	12.0	0.0	8.0	16.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	31	61.3	12.9	3.2	9.7	12.9	0.0	0.0
	5.0%超	33	54.5	21.2	0.0	9.1	12.1	3.0	0.0
教育計画の有無	定めている	44	56.8	18.2	2.3	6.8	15.9	0.0	0.0
	定めていない	52	57.7	19.2	0.0	9.6	11.5	1.9	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	24	54.2	25.0	0.0	12.5	8.3	0.0	0.0
	定めていない	43	58.1	20.9	0.0	9.3	11.6	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	21	28.6	28.6	4.8	14.3	23.8	0.0	0.0
	定めていない	74	64.9	16.2	0.0	6.8	10.8	1.4	0.0
評価基準の有無	定めている	48	52.1	22.9	0.0	8.3	16.7	0.0	0.0
	定めていない	47	61.7	14.9	2.1	8.5	10.6	2.1	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	32	53.1	25.0	0.0	9.4	12.5	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	38	60.5	21.1	0.0	10.5	7.9	0.0	0.0
	採用している計	70	57.1	22.9	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0
	採用していない	25	56.0	8.0	4.0	4.0	24.0	4.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	13	53.8	30.8	0.0	0.0	15.4	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	18	66.7	11.1	0.0	16.7	5.6	0.0	0.0
	3.0%超	16	50.0	25.0	6.3	6.3	12.5	0.0	0.0

問15.販売・接客担当者（店舗）の教育の有無

		n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていないまたは対象者がいない	無回答
全体		403	28.0	6.9	54.8	10.2
資本金	1千万円以下	108	29.6	9.3	54.6	6.5
	1千万円超 3千万円以下	162	26.5	8.0	56.8	8.6
	3千万円超	129	27.9	3.9	53.5	14.7
業種	建設	59	20.3	6.8	64.4	8.5
	製造	123	13.0	6.5	72.4	8.1
	情報通信	21	23.8	0.0	61.9	14.3
	運輸	14	21.4	0.0	64.3	14.3
	卸売	48	35.4	6.3	41.7	16.7
	小売	35	68.6	8.6	17.1	5.7
	不動産	7	42.9	0.0	42.9	14.3
	飲食・宿泊	10	60.0	20.0	20.0	0.0
	サービス	78	32.1	10.3	47.4	10.3
	その他	4	0.0	0.0	100.0	0.0
従業員数	30名以下	31	25.8	9.7	45.2	19.4
	30名超 50名以下	118	19.5	8.5	62.7	9.3
	50名超 100名以下	106	28.3	7.5	56.6	7.5
	100名以上	133	37.6	5.3	45.9	11.3
売上高	5億円以下	110	17.3	10.0	66.4	6.4
	5億円超10億円以下	75	28.0	5.3	50.7	16.0
	10億円超 30億円以下	118	31.4	7.6	52.5	8.5
	30億円超	80	33.8	3.8	48.8	13.8
離職率	2.5%以下	106	22.6	10.4	57.5	9.4
	2.5%超 5.0%以下	113	22.1	7.1	61.1	9.7
	5.0%超	132	34.1	3.8	53.0	9.1
教育計画の有無	定めている	166	32.5	3.0	50.6	13.9
	定めていない	197	29.9	6.6	56.9	6.6
ジョブローテーションの有無	定めている	90	33.3	5.6	52.2	8.9
	定めていない	177	28.8	6.8	55.9	8.5
キャリアパスの有無	定めている	95	30.5	2.1	56.8	10.5
	定めていない	298	26.5	8.7	56.0	8.7
評価基準の有無	定めている	181	33.1	3.9	51.9	11.0
	定めていない	210	22.4	10.0	59.5	8.1
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	33.6	6.7	49.6	10.1
	毎年ではないが採用している	156	27.6	6.4	58.3	7.7
	採用している計	275	30.2	6.5	54.5	8.7
	採用していない	113	22.1	8.8	60.2	8.8
パート従業員の割合	1.5%以下	55	9.1	10.9	76.4	3.6
	1.5%超 3.0%以下	74	18.9	8.1	60.8	12.2
	3.0%超	49	30.6	0.0	61.2	8.2

問16.販売・接客担当者（店舗）の教育方法

		n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング
全体		113	52.2	60.2	40.7	8.8	22.1	40.7	15.9	6.2	0.0	1.8	1.8
資本金	1千万円以下	32	53.1	59.4	37.5	9.4	15.6	34.4	9.4	3.1	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	43	48.8	60.5	46.5	4.7	30.2	46.5	14.0	14.0	0.0	2.3	4.7
	3千万円超	36	55.6	61.1	36.1	11.1	13.9	36.1	25.0	0.0	0.0	2.8	0.0
業種	建設	12	41.7	75.0	41.7	8.3	25.0	58.3	41.7	8.3	0.0	0.0	0.0
	製造	16	56.3	31.3	25.0	18.8	31.3	25.0	12.5	6.3	0.0	12.5	12.5
	情報通信	5	80.0	40.0	80.0	0.0	40.0	60.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	3	0.0	66.7	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	17	41.2	70.6	35.3	5.9	29.4	70.6	17.6	11.8	0.0	0.0	0.0
	小売	24	50.0	79.2	54.2	12.5	12.5	37.5	12.5	4.2	0.0	0.0	0.0
	不動産	3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	66.7	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	6	50.0	66.7	33.3	16.7	33.3	50.0	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0
	サービス	25	64.0	48.0	36.0	4.0	12.0	20.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	8	50.0	37.5	37.5	12.5	25.0	37.5	12.5	12.5	0.0	0.0	12.5
	30名超 50名以下	23	43.5	73.9	47.8	0.0	30.4	47.8	17.4	8.7	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	30	50.0	60.0	36.7	10.0	6.7	33.3	10.0	3.3	0.0	6.7	0.0
	100名以上	50	58.0	58.0	40.0	10.0	24.0	40.0	20.0	6.0	0.0	0.0	2.0
売上高	5億円以下	19	47.4	63.2	36.8	0.0	31.6	31.6	26.3	10.5	0.0	0.0	5.3
	5億円超10億円以下	21	57.1	57.1	47.6	0.0	23.8	28.6	4.8	0.0	0.0	0.0	4.8
	10億円超 30億円以下	37	45.9	56.8	32.4	13.5	10.8	48.6	16.2	5.4	0.0	5.4	0.0
	30億円超	27	59.3	55.6	44.4	11.1	29.6	44.4	22.2	7.4	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	24	58.3	62.5	33.3	12.5	25.0	54.2	20.8	0.0	0.0	8.3	4.2
	2.5%超 5.0%以下	25	40.0	60.0	44.0	12.0	12.0	44.0	12.0	16.0	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	45	62.2	55.6	37.8	4.4	24.4	31.1	17.8	4.4	0.0	0.0	2.2
教育計画の有無	定めている	54	48.1	64.8	46.3	13.0	24.1	37.0	16.7	11.1	0.0	1.9	1.9
	定めていない	59	55.9	55.9	35.6	5.1	20.3	44.1	15.3	1.7	0.0	1.7	1.7
ジョブローテーションの有無	定めている	30	43.3	66.7	40.0	20.0	30.0	50.0	26.7	10.0	0.0	3.3	3.3
	定めていない	51	60.8	60.8	39.2	7.8	19.6	45.1	13.7	5.9	0.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	29	51.7	62.1	48.3	24.1	27.6	41.4	20.7	17.2	0.0	3.4	6.9
	定めていない	79	53.2	57.0	39.2	3.8	21.5	40.5	15.2	2.5	0.0	1.3	0.0
評価基準の有無	定めている	60	51.7	60.0	38.3	13.3	26.7	40.0	20.0	10.0	0.0	3.3	3.3
	定めていない	47	53.2	57.4	44.7	4.3	19.1	44.7	10.6	2.1	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	40	55.0	62.5	42.5	12.5	30.0	55.0	20.0	7.5	0.0	5.0	2.5
	毎年ではないが採用している	43	55.8	60.5	34.9	11.6	16.3	39.5	16.3	7.0	0.0	0.0	0.0
	採用している計	83	55.4	61.4	38.6	12.0	22.9	47.0	18.1	7.2	0.0	2.4	1.2
	採用していない	25	48.0	52.0	48.0	0.0	16.0	28.0	4.0	4.0	0.0	0.0	4.0
パート従業員の割合	1.5%以下	5	40.0	40.0	20.0	0.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	14	50.0	28.6	42.9	14.3	28.6	14.3	7.1	0.0	0.0	7.1	14.3
	3.0%超	15	60.0	60.0	20.0	6.7	13.3	46.7	13.3	20.0	0.0	0.0	0.0

問16.販売・接客担当者（店舗）の教育方法（つづき）

		その他	無回答
全体		2.7	4.4
資本金	1千万円以下	0.0	9.4
	1千万円超 3千万円以下	2.3	2.3
	3千万円超	5.6	2.8
業種	建設	0.0	0.0
	製造	0.0	12.5
	情報通信	0.0	0.0
	運輸	0.0	0.0
	卸売	11.8	0.0
	小売	0.0	0.0
	不動産	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0.0	0.0
	サービス	4.0	12.0
	その他	0.0	0.0
従業員数	30名以下	0.0	0.0
	30名超 50名以下	4.3	4.3
	50名超 100名以下	3.3	3.3
	100名以上	2.0	6.0
売上高	5億円以下	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	0.0	9.5
	10億円超 30億円以下	2.7	8.1
	30億円超	3.7	0.0
離職率	2.5%以下	4.2	0.0
	2.5%超 5.0%以下	4.0	8.0
	5.0%超	2.2	6.7
教育計画の有無	定めている	5.6	3.7
	定めていない	0.0	5.1
ジョブローテーションの有無	定めている	0.0	3.3
	定めていない	5.9	2.0
キャリアパスの有無	定めている	10.3	0.0
	定めていない	0.0	6.3
評価基準の有無	定めている	5.0	3.3
	定めていない	0.0	6.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	5.0	2.5
	毎年ではないが採用している	2.3	2.3
	採用している計	3.6	2.4
	採用していない	0.0	12.0
パート従業員の割合	1.5%以下	0.0	20.0
	1.5%超 3.0%以下	0.0	14.3
	3.0%超	0.0	0.0

問17.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の有無

		n	定めている	定めていない	無回答
全体		113	33.6	62.8	3.5
資本金	1千万円以下	32	28.1	65.6	6.3
	1千万円超 3千万円以下	43	44.2	53.5	2.3
	3千万円超	36	25.0	72.2	2.8
業種	建設	12	25.0	75.0	0.0
	製造	16	6.3	75.0	18.8
	情報通信	5	80.0	20.0	0.0
	運輸	3	66.7	33.3	0.0
	卸売	17	35.3	64.7	0.0
	小売	24	37.5	62.5	0.0
	不動産	3	0.0	100.0	0.0
	飲食・宿泊	6	33.3	66.7	0.0
	サービス	25	36.0	60.0	4.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	8	12.5	87.5	0.0
	30名超 50名以下	23	21.7	73.9	4.3
	50名超 100名以下	30	33.3	63.3	3.3
	100名以上	50	42.0	54.0	4.0
売上高	5億円以下	19	31.6	63.2	5.3
	5億円超10億円以下	21	19.0	76.2	4.8
	10億円超 30億円以下	37	32.4	62.2	5.4
	30億円超	27	44.4	55.6	0.0
離職率	2.5%以下	24	16.7	79.2	4.2
	2.5%超 5.0%以下	25	40.0	52.0	8.0
	5.0%超	45	35.6	62.2	2.2
教育計画の有無	定めている	54	70.4	25.9	3.7
	定めていない	59	0.0	96.6	3.4
ジョブローテーションの有無	定めている	30	33.3	60.0	6.7
	定めていない	51	39.2	58.8	2.0
キャリアパスの有無	定めている	29	58.6	37.9	3.4
	定めていない	79	22.8	73.4	3.8
評価基準の有無	定めている	60	35.0	61.7	3.3
	定めていない	47	25.5	70.2	4.3
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	40	42.5	52.5	5.0
	毎年ではないが採用している	43	30.2	67.4	2.3
	採用している計	83	36.1	60.2	3.6
	採用していない	25	16.0	80.0	4.0
パート従業員の割合	1.5%以下	5	20.0	60.0	20.0
	1.5%超 3.0%以下	14	7.1	71.4	21.4
	3.0%超	15	40.0	60.0	0.0

問17-1-1.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の認知のさせ方

		n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
全体		38	52.6	15.8	42.1	21.1	5.3	0.0	0.0
資本金	1千万円以下	9	44.4	44.4	44.4	11.1	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	19	57.9	0.0	31.6	26.3	10.5	0.0	0.0
	3千万円超	9	55.6	11.1	55.6	22.2	0.0	0.0	0.0
業種	建設	3	66.7	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
	製造	1	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信	4	25.0	0.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	6	50.0	0.0	50.0	33.3	33.3	0.0	0.0
	小売	9	88.9	44.4	11.1	11.1	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	9	44.4	11.1	33.3	22.2	0.0	0.0	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	1	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	5	60.0	0.0	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	10	50.0	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0	0.0
	100名以上	21	52.4	14.3	38.1	14.3	9.5	0.0	0.0
売上高	5億円以下	6	50.0	16.7	33.3	16.7	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	4	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	12	50.0	25.0	50.0	8.3	0.0	0.0	0.0
	30億円超	12	58.3	8.3	33.3	16.7	16.7	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	4	50.0	25.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	10	50.0	20.0	30.0	20.0	10.0	0.0	0.0
	5.0%超	16	62.5	12.5	31.3	25.0	6.3	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	38	52.6	15.8	42.1	21.1	5.3	0.0	0.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	10	60.0	20.0	30.0	30.0	10.0	0.0	0.0
	定めていない	20	45.0	20.0	55.0	20.0	5.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	17	76.5	11.8	29.4	29.4	5.9	0.0	0.0
	定めていない	18	27.8	22.2	55.6	16.7	5.6	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	21	61.9	9.5	42.9	28.6	4.8	0.0	0.0
	定めていない	12	33.3	33.3	50.0	8.3	8.3	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	17	58.8	29.4	35.3	23.5	5.9	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	13	38.5	7.7	61.5	23.1	7.7	0.0	0.0
	採用している計	30	50.0	20.0	46.7	23.3	6.7	0.0	0.0
	採用していない	4	75.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	1	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	6	33.3	0.0	50.0	0.0	16.7	0.0	0.0

問17-1-2.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の理解のさせ方

		n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
全体		38	42.1	39.5	52.6	0.0	0.0	0.0
資本金	1千万円以下	9	55.6	55.6	55.6	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	19	36.8	21.1	52.6	0.0	0.0	0.0
	3千万円超	9	44.4	55.6	44.4	0.0	0.0	0.0
業種	建設	3	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
	製造	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信	4	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	6	33.3	16.7	83.3	0.0	0.0	0.0
	小売	9	77.8	55.6	44.4	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	9	11.1	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	5	80.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	10	60.0	30.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	100名以上	21	28.6	47.6	57.1	0.0	0.0	0.0
売上高	5億円以下	6	66.7	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	4	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	12	33.3	25.0	66.7	0.0	0.0	0.0
	30億円超	12	33.3	41.7	58.3	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	4	75.0	0.0	75.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	10	20.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	16	43.8	37.5	56.3	0.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	38	42.1	39.5	52.6	0.0	0.0	0.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	10	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	20	50.0	50.0	65.0	0.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	17	35.3	41.2	52.9	0.0	0.0	0.0
	定めていない	18	38.9	44.4	61.1	0.0	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	21	38.1	42.9	47.6	0.0	0.0	0.0
	定めていない	12	33.3	50.0	75.0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	17	47.1	52.9	47.1	0.0	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	13	30.8	38.5	69.2	0.0	0.0	0.0
	採用している計	30	40.0	46.7	56.7	0.0	0.0	0.0
	採用していない	4	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	1	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	6	33.3	33.3	50.0	0.0	0.0	0.0

問17-2-1.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の策定に関与した人物

		n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
全体		38	52.6	47.4	47.4	18.4	2.6	2.6	2.6
資本金	1千万円以下	9	33.3	33.3	44.4	22.2	0.0	11.1	0.0
	1千万円超 3千万円以下	19	63.2	52.6	42.1	26.3	5.3	0.0	5.3
	3千万円超	9	55.6	44.4	55.6	0.0	0.0	0.0	0.0
業種	建設	3	100.0	100.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信	4	50.0	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	6	50.0	50.0	50.0	16.7	0.0	0.0	16.7
	小売	9	66.7	44.4	55.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	9	22.2	33.3	77.8	44.4	11.1	11.1	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	5	100.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	10	70.0	40.0	20.0	30.0	0.0	0.0	0.0
	100名以上	21	33.3	52.4	66.7	19.0	4.8	4.8	4.8
売上高	5億円以下	6	66.7	50.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	4	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	12	50.0	41.7	41.7	16.7	0.0	8.3	0.0
	30億円超	12	41.7	58.3	91.7	16.7	8.3	0.0	8.3
離職率	2.5%以下	4	50.0	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	10	50.0	50.0	70.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	16	43.8	43.8	56.3	25.0	6.3	6.3	6.3
教育計画の有無	定めている	38	52.6	47.4	47.4	18.4	2.6	2.6	2.6
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	10	50.0	50.0	70.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	20	50.0	55.0	45.0	15.0	5.0	0.0	5.0
キャリアパスの有無	定めている	17	52.9	47.1	70.6	17.6	5.9	5.9	0.0
	定めていない	18	44.4	50.0	33.3	16.7	0.0	0.0	5.6
評価基準の有無	定めている	21	57.1	47.6	61.9	14.3	4.8	4.8	0.0
	定めていない	12	33.3	58.3	41.7	16.7	0.0	0.0	8.3
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	17	58.8	52.9	64.7	23.5	5.9	0.0	5.9
	毎年ではないが採用している	13	38.5	53.8	38.5	7.7	0.0	0.0	0.0
	採用している計	30	50.0	53.3	53.3	16.7	3.3	0.0	3.3
	採用していない	4	50.0	25.0	50.0	25.0	0.0	25.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	6	33.3	66.7	66.7	16.7	0.0	0.0	0.0

問17-2-2.販売・接客担当者（店舗）の教育計画の策定プロセス

		n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
全体		38	63.2	26.3	34.2	55.3	2.6	0.0	10.5
資本金	1千万円以下	9	66.7	22.2	44.4	44.4	0.0	0.0	11.1
	1千万円超 3千万円以下	19	63.2	21.1	31.6	57.9	5.3	0.0	15.8
	3千万円超	9	55.6	33.3	22.2	55.6	0.0	0.0	0.0
業種	建設	3	100.0	66.7	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
	製造	1	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信	4	50.0	25.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0
	卸売	6	66.7	16.7	66.7	33.3	0.0	0.0	16.7
	小売	9	44.4	11.1	22.2	55.6	0.0	0.0	22.2
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	9	77.8	44.4	55.6	66.7	11.1	0.0	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	5	60.0	0.0	0.0	40.0	0.0	0.0	20.0
	50名超 100名以下	10	50.0	0.0	30.0	50.0	0.0	0.0	20.0
	100名以上	21	66.7	38.1	38.1	61.9	4.8	0.0	4.8
売上高	5億円以下	6	33.3	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	33.3
	5億円超10億円以下	4	75.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0
	10億円超 30億円以下	12	66.7	41.7	50.0	41.7	0.0	0.0	0.0
	30億円超	12	66.7	33.3	33.3	75.0	8.3	0.0	8.3
離職率	2.5%以下	4	25.0	25.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	10	70.0	10.0	60.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	16	62.5	37.5	37.5	68.8	6.3	0.0	12.5
教育計画の有無	定めている	38	63.2	26.3	34.2	55.3	2.6	0.0	10.5
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	10	70.0	30.0	50.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	20	65.0	25.0	30.0	50.0	5.0	0.0	10.0
キャリアパスの有無	定めている	17	64.7	29.4	41.2	70.6	0.0	0.0	0.0
	定めていない	18	61.1	27.8	33.3	44.4	5.6	0.0	16.7
評価基準の有無	定めている	21	66.7	28.6	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
	定めていない	12	66.7	33.3	50.0	41.7	8.3	0.0	16.7
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	17	70.6	23.5	47.1	58.8	0.0	0.0	5.9
	毎年ではないが採用している	13	61.5	30.8	23.1	46.2	7.7	0.0	7.7
	採用している計	30	66.7	26.7	36.7	53.3	3.3	0.0	6.7
	採用していない	4	75.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	25.0
パート従業員の割合	1.5%以下	1	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	6	50.0	16.7	16.7	83.3	16.7	0.0	0.0

問18.販売・接客担当者（店舗）の教育への経営者の関与度合い

		n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
全体		113	15.0	23.0	33.6	23.0	5.3
資本金	1千万円以下	32	6.3	15.6	50.0	25.0	3.1
	1千万円超 3千万円以下	43	20.9	30.2	20.9	18.6	9.3
	3千万円超	36	16.7	16.7	36.1	27.8	2.8
業種	建設	12	25.0	41.7	25.0	8.3	0.0
	製造	16	6.3	25.0	31.3	31.3	6.3
	情報通信	5	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
	運輸	3	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
	卸売	17	17.6	29.4	35.3	11.8	5.9
	小売	24	16.7	25.0	29.2	20.8	8.3
	不動産	3	0.0	0.0	33.3	66.7	0.0
	飲食・宿泊	6	16.7	16.7	66.7	0.0	0.0
	サービス	25	12.0	0.0	44.0	40.0	4.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	8	12.5	37.5	25.0	12.5	12.5
	30名超 50名以下	23	26.1	34.8	17.4	17.4	4.3
	50名超 100名以下	30	16.7	20.0	30.0	30.0	3.3
	100名以上	50	10.0	14.0	46.0	24.0	6.0
売上高	5億円以下	19	21.1	26.3	21.1	21.1	10.5
	5億円超10億円以下	21	19.0	28.6	23.8	14.3	14.3
	10億円超 30億円以下	37	10.8	21.6	35.1	32.4	0.0
	30億円超	27	18.5	7.4	44.4	25.9	3.7
離職率	2.5%以下	24	12.5	29.2	37.5	16.7	4.2
	2.5%超 5.0%以下	25	12.0	36.0	20.0	28.0	4.0
	5.0%超	45	17.8	6.7	40.0	26.7	8.9
教育計画の有無	定めている	54	16.7	27.8	22.2	25.9	7.4
	定めていない	59	13.6	18.6	44.1	20.3	3.4
ジョブローテーションの有無	定めている	30	13.3	16.7	40.0	20.0	10.0
	定めていない	51	15.7	29.4	33.3	17.6	3.9
キャリアパスの有無	定めている	29	20.7	27.6	31.0	13.8	6.9
	定めていない	79	12.7	21.5	35.4	27.8	2.5
評価基準の有無	定めている	60	15.0	18.3	36.7	23.3	6.7
	定めていない	47	14.9	29.8	31.9	23.4	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	40	15.0	22.5	30.0	25.0	7.5
	毎年ではないが採用している	43	14.0	25.6	41.9	14.0	4.7
	採用している計	83	14.5	24.1	36.1	19.3	6.0
	採用していない	25	20.0	12.0	28.0	36.0	4.0
パート従業員の割合	1.5%以下	5	20.0	20.0	40.0	20.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	14	7.1	7.1	57.1	14.3	14.3
	3.0%超	15	26.7	26.7	20.0	26.7	0.0

問18-1.幹部・従業員に任せている理由

		n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
全体		64	53.1	18.8	4.7	10.9	6.3	3.1	3.1
資本金	1千万円以下	24	58.3	25.0	0.0	12.5	4.2	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	17	52.9	11.8	17.6	0.0	11.8	5.9	0.0
	3千万円超	23	47.8	17.4	0.0	17.4	4.3	4.3	8.7
業種	建設	4	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造	10	50.0	10.0	10.0	10.0	10.0	0.0	10.0
	情報通信	2	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	運輸	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	8	75.0	12.5	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0
	小売	12	41.7	25.0	8.3	8.3	8.3	8.3	0.0
	不動産	3	33.3	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	4	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	21	47.6	19.0	4.8	14.3	4.8	4.8	4.8
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3
	30名超 50名以下	8	50.0	12.5	25.0	0.0	12.5	0.0	0.0
	50名超 100名以下	18	61.1	16.7	5.6	11.1	0.0	5.6	0.0
	100名以上	35	51.4	20.0	0.0	14.3	8.6	2.9	2.9
売上高	5億円以下	8	25.0	25.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	8	50.0	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0	12.5
	10億円超 30億円以下	25	64.0	20.0	0.0	8.0	8.0	0.0	0.0
	30億円超	19	47.4	21.1	0.0	21.1	0.0	5.3	5.3
離職率	2.5%以下	13	84.6	7.7	0.0	7.7	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	12	41.7	16.7	8.3	16.7	16.7	0.0	0.0
	5.0%超	30	40.0	26.7	3.3	13.3	6.7	6.7	3.3
教育計画の有無	定めている	26	42.3	26.9	7.7	11.5	3.8	3.8	3.8
	定めていない	38	60.5	13.2	2.6	10.5	7.9	2.6	2.6
ジョブローテーションの有無	定めている	18	61.1	16.7	0.0	11.1	5.6	5.6	0.0
	定めていない	26	50.0	15.4	3.8	19.2	7.7	3.8	0.0
キャリアパスの有無	定めている	13	23.1	38.5	7.7	15.4	7.7	7.7	0.0
	定めていない	50	60.0	14.0	4.0	10.0	6.0	2.0	4.0
評価基準の有無	定めている	36	50.0	25.0	5.6	11.1	2.8	5.6	0.0
	定めていない	26	57.7	11.5	0.0	11.5	11.5	0.0	7.7
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	22	50.0	13.6	0.0	13.6	13.6	9.1	0.0
	毎年ではないが採用している	24	54.2	20.8	4.2	16.7	0.0	0.0	4.2
	採用している計	46	52.2	17.4	2.2	15.2	6.5	4.3	2.2
	採用していない	16	56.3	25.0	6.3	0.0	6.3	0.0	6.3
パート従業員の割合	1.5%以下	3	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	10	70.0	10.0	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0
	3.0%超	7	42.9	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0	14.3

問19.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育の有無

		n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていないまたは対象者がいない	無回答
全体		403	50.4	6.2	31.3	12.2
資本金	1千万円以下	108	40.7	5.6	41.7	12.0
	1千万円超 3千万円以下	162	52.5	8.0	28.4	11.1
	3千万円超	129	55.8	4.7	26.4	13.2
業種	建設	59	57.6	1.7	35.6	5.1
	製造	123	91.1	5.7	2.4	0.8
	情報通信	21	23.8	0.0	52.4	23.8
	運輸	14	28.6	0.0	35.7	35.7
	卸売	48	22.9	10.4	39.6	27.1
	小売	35	8.6	17.1	45.7	28.6
	不動産	7	0.0	0.0	100.0	0.0
	飲食・宿泊	10	60.0	20.0	20.0	0.0
	サービス	78	33.3	5.1	48.7	12.8
	その他	4	0.0	0.0	100.0	0.0
従業員数	30名以下	31	48.4	6.5	32.3	12.9
	30名超 50名以下	118	45.8	7.6	33.9	12.7
	50名超 100名以下	106	47.2	7.5	32.1	13.2
	100名以上	133	57.1	4.5	27.1	11.3
売上高	5億円以下	110	50.0	6.4	33.6	10.0
	5億円超10億円以下	75	45.3	6.7	30.7	17.3
	10億円超 30億円以下	118	55.1	5.1	33.9	5.9
	30億円超	80	50.0	7.5	22.5	20.0
離職率	2.5%以下	106	58.5	8.5	24.5	8.5
	2.5%超 5.0%以下	113	55.8	6.2	29.2	8.8
	5.0%超	132	40.2	5.3	38.6	15.9
教育計画の有無	定めている	166	60.2	2.4	22.9	14.5
	定めていない	197	51.8	4.6	34.5	9.1
ジョブローテーションの有無	定めている	90	61.1	4.4	25.6	8.9
	定めていない	177	50.3	6.8	31.6	11.3
キャリアパスの有無	定めている	95	55.8	4.2	30.5	9.5
	定めていない	298	49.7	7.0	32.6	10.7
評価基準の有無	定めている	181	48.6	4.4	34.8	12.2
	定めていない	210	53.8	8.1	29.5	8.6
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	49.6	5.0	33.6	11.8
	毎年ではないが採用している	156	57.7	7.7	25.0	9.6
	採用している計	275	54.2	6.5	28.7	10.5
	採用していない	113	44.2	6.2	39.8	9.7
パート従業員の割合	1.5%以下	55	89.1	9.1	1.8	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	91.9	2.7	5.4	0.0
	3.0%超	49	81.6	10.2	8.2	0.0

問20.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育方法

		n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング
全体		203	64.5	56.7	28.1	14.8	40.9	46.8	40.9	8.4	0.0	3.4	1.5
資本金	1千万円以下	44	52.3	50.0	18.2	9.1	27.3	45.5	20.5	0.0	0.0	4.5	0.0
	1千万円超 3千万円以下	85	68.2	57.6	32.9	18.8	45.9	48.2	45.9	8.2	0.0	4.7	3.5
	3千万円超	72	66.7	58.3	27.8	13.9	43.1	45.8	48.6	13.9	0.0	1.4	0.0
業種	建設	34	50.0	61.8	20.6	5.9	64.7	58.8	73.5	14.7	0.0	2.9	2.9
	製造	112	72.3	58.0	28.6	19.6	44.6	42.9	37.5	8.9	0.0	4.5	0.0
	情報通信	5	80.0	40.0	40.0	0.0	0.0	20.0	40.0	0.0	0.0	20.0	0.0
	運輸	4	75.0	50.0	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	11	63.6	45.5	27.3	27.3	9.1	45.5	27.3	9.1	0.0	0.0	0.0
	小売	3	100.0	33.3	66.7	33.3	0.0	100.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	6	33.3	66.7	33.3	16.7	33.3	83.3	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7
	サービス	26	46.2	50.0	23.1	0.0	23.1	42.3	34.6	3.8	0.0	0.0	3.8
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	15	46.7	60.0	13.3	6.7	46.7	40.0	26.7	6.7	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	54	48.1	57.4	25.9	7.4	44.4	42.6	33.3	3.7	0.0	1.9	3.7
	50名超 100名以下	50	70.0	58.0	28.0	24.0	46.0	42.0	40.0	4.0	0.0	6.0	0.0
	100名以上	76	76.3	53.9	30.3	17.1	34.2	53.9	48.7	15.8	0.0	3.9	1.3
売上高	5億円以下	55	43.6	60.0	23.6	10.9	43.6	50.9	32.7	1.8	0.0	5.5	3.6
	5億円超10億円以下	34	79.4	50.0	23.5	14.7	41.2	35.3	29.4	2.9	0.0	2.9	0.0
	10億円超 30億円以下	65	67.7	55.4	33.8	15.4	38.5	44.6	49.2	13.8	0.0	4.6	1.5
	30億円超	40	77.5	57.5	27.5	20.0	42.5	55.0	50.0	15.0	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	62	71.0	59.7	35.5	14.5	45.2	45.2	45.2	8.1	0.0	6.5	1.6
	2.5%超 5.0%以下	63	55.6	61.9	25.4	12.7	46.0	50.8	44.4	17.5	0.0	4.8	3.2
	5.0%超	53	67.9	47.2	22.6	20.8	34.0	49.1	39.6	0.0	0.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	100	68.0	59.0	34.0	26.0	37.0	48.0	42.0	9.0	0.0	5.0	0.0
	定めていない	102	61.8	54.9	22.5	3.9	45.1	46.1	40.2	7.8	0.0	2.0	2.9
ジョブローテーションの有無	定めている	55	74.5	70.9	36.4	20.0	43.6	54.5	54.5	12.7	0.0	5.5	1.8
	定めていない	89	62.9	47.2	28.1	15.7	39.3	52.8	37.1	11.2	0.0	2.2	2.2
キャリアパスの有無	定めている	53	79.2	58.5	34.0	34.0	39.6	47.2	49.1	9.4	0.0	5.7	1.9
	定めていない	148	60.1	55.4	26.4	8.1	41.2	46.6	38.5	8.1	0.0	2.7	1.4
評価基準の有無	定めている	88	75.0	55.7	30.7	23.9	42.0	42.0	44.3	9.1	0.0	4.5	0.0
	定めていない	113	55.8	57.5	26.5	8.0	39.8	49.6	37.2	8.0	0.0	1.8	1.8
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	59	79.7	69.5	28.8	18.6	35.6	57.6	44.1	13.6	0.0	5.1	1.7
	毎年ではないが採用している	90	58.9	48.9	31.1	15.6	44.4	51.1	43.3	10.0	0.0	2.2	2.2
	採用している計	149	67.1	57.0	30.2	16.8	40.9	53.7	43.6	11.4	0.0	3.4	2.0
	採用していない	50	56.0	56.0	24.0	10.0	38.0	30.0	34.0	0.0	0.0	4.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	49	57.1	67.3	32.7	12.2	51.0	51.0	49.0	6.1	0.0	2.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	68	66.2	54.4	25.0	19.1	45.6	48.5	41.2	8.8	0.0	4.4	1.5
	3.0%超	40	75.0	52.5	25.0	15.0	25.0	40.0	25.0	10.0	0.0	2.5	2.5

問20.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育方法（つづき）

		その他	無回答
全体		2.0	2.5
資本金	1千万円以下	0.0	11.4
	1千万円超 3千万円以下	3.5	0.0
	3千万円超	1.4	0.0
業種	建設	0.0	0.0
	製造	1.8	0.9
	情報通信	0.0	0.0
	運輸	0.0	0.0
	卸売	0.0	9.1
	小売	0.0	0.0
	不動産	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0.0	0.0
	サービス	7.7	11.5
	その他	0.0	0.0
従業員数	30名以下	0.0	0.0
	30名超 50名以下	1.9	7.4
	50名超 100名以下	2.0	0.0
	100名以上	1.3	1.3
売上高	5億円以下	3.6	5.5
	5億円超10億円以下	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	0.0	3.1
	30億円超	5.0	0.0
離職率	2.5%以下	3.2	1.6
	2.5%超 5.0%以下	0.0	1.6
	5.0%超	1.9	3.8
教育計画の有無	定めている	2.0	1.0
	定めていない	2.0	2.9
ジョブローテーションの有無	定めている	1.8	1.8
	定めていない	1.1	0.0
キャリアパスの有無	定めている	0.0	1.9
	定めていない	2.7	2.7
評価基準の有無	定めている	1.1	0.0
	定めていない	2.7	4.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	1.7	0.0
	毎年ではないが採用している	1.1	1.1
	採用している計	1.3	0.7
	採用していない	4.0	8.0
パート従業員の割合	1.5%以下	2.0	2.0
	1.5%超 3.0%以下	2.9	0.0
	3.0%超	0.0	2.5

問21.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の有無

		n	定めている	定めていない	無回答
全体		203	43.3	53.2	3.4
資本金	1千万円以下	44	27.3	63.6	9.1
	1千万円超 3千万円以下	85	43.5	52.9	3.5
	3千万円超	72	51.4	48.6	0.0
業種	建設	34	26.5	67.6	5.9
	製造	112	45.5	52.7	1.8
	情報通信	5	40.0	40.0	20.0
	運輸	4	50.0	50.0	0.0
	卸売	11	45.5	45.5	9.1
	小売	3	33.3	66.7	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	6	33.3	66.7	0.0
	サービス	26	53.8	42.3	3.8
	その他	0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	15	26.7	73.3	0.0
	30名超 50名以下	54	33.3	55.6	11.1
	50名超 100名以下	50	46.0	54.0	0.0
	100名以上	76	48.7	50.0	1.3
売上高	5億円以下	55	34.5	56.4	9.1
	5億円超10億円以下	34	35.3	61.8	2.9
	10億円超 30億円以下	65	49.2	49.2	1.5
	30億円超	40	52.5	47.5	0.0
離職率	2.5%以下	62	40.3	56.5	3.2
	2.5%超 5.0%以下	63	34.9	61.9	3.2
	5.0%超	53	52.8	43.4	3.8
教育計画の有無	定めている	100	88.0	12.0	0.0
	定めていない	102	0.0	94.1	5.9
ジョブローテーションの有無	定めている	55	50.9	45.5	3.6
	定めていない	89	40.4	56.2	3.4
キャリアパスの有無	定めている	53	69.8	28.3	1.9
	定めていない	148	34.5	62.2	3.4
評価基準の有無	定めている	88	58.0	39.8	2.3
	定めていない	113	31.9	63.7	4.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	59	54.2	42.4	3.4
	毎年ではないが採用している	90	37.8	58.9	3.3
	採用している計	149	44.3	52.3	3.4
	採用していない	50	40.0	56.0	4.0
パート従業員の割合	1.5%以下	49	44.9	49.0	6.1
	1.5%超 3.0%以下	68	42.6	57.4	0.0
	3.0%超	40	42.5	55.0	2.5

問21-1-1.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の認知のさせ方

		n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
全体		88	46.6	3.4	29.5	38.6	6.8	5.7	2.3
資本金	1千万円以下	12	16.7	0.0	50.0	16.7	8.3	8.3	0.0
	1千万円超 3千万円以下	37	51.4	5.4	24.3	43.2	5.4	10.8	2.7
	3千万円超	37	51.4	0.0	27.0	43.2	8.1	0.0	2.7
業種	建設	9	66.7	0.0	11.1	33.3	11.1	0.0	0.0
	製造	51	41.2	2.0	29.4	45.1	5.9	3.9	2.0
	情報通信	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	50.0	0.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	5	60.0	0.0	60.0	40.0	0.0	20.0	0.0
	小売	1	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	サービス	14	42.9	7.1	21.4	21.4	7.1	14.3	7.1
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	4	100.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0
	30名超 50名以下	18	55.6	0.0	27.8	22.2	5.6	5.6	0.0
	50名超 100名以下	23	34.8	4.3	47.8	56.5	4.3	0.0	0.0
	100名以上	37	43.2	0.0	21.6	43.2	10.8	8.1	5.4
売上高	5億円以下	19	47.4	5.3	42.1	15.8	5.3	5.3	0.0
	5億円超10億円以下	12	50.0	0.0	25.0	50.0	0.0	0.0	8.3
	10億円超 30億円以下	32	43.8	0.0	34.4	37.5	9.4	3.1	0.0
	30億円超	21	42.9	0.0	14.3	57.1	9.5	14.3	4.8
離職率	2.5%以下	25	36.0	0.0	32.0	44.0	8.0	8.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	22	63.6	0.0	27.3	40.9	4.5	9.1	4.5
	5.0%超	28	35.7	3.6	32.1	35.7	10.7	3.6	3.6
教育計画の有無	定めている	88	46.6	3.4	29.5	38.6	6.8	5.7	2.3
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	28	50.0	0.0	32.1	46.4	10.7	3.6	3.6
	定めていない	36	52.8	2.8	27.8	30.6	2.8	8.3	0.0
キャリアパスの有無	定めている	37	56.8	0.0	29.7	43.2	5.4	5.4	0.0
	定めていない	51	39.2	5.9	29.4	35.3	7.8	5.9	3.9
評価基準の有無	定めている	51	52.9	0.0	29.4	35.3	7.8	0.0	3.9
	定めていない	36	36.1	8.3	30.6	44.4	5.6	11.1	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	32	56.3	3.1	21.9	43.8	9.4	3.1	3.1
	毎年ではないが採用している	34	47.1	0.0	35.3	32.4	5.9	8.8	0.0
	採用している計	66	51.5	1.5	28.8	37.9	7.6	6.1	1.5
	採用していない	20	35.0	10.0	25.0	45.0	5.0	5.0	5.0
パート従業員の割合	1.5%以下	22	40.9	0.0	31.8	36.4	9.1	4.5	0.0
	1.5%超 3.0%以下	29	48.3	3.4	17.2	48.3	10.3	6.9	3.4
	3.0%超	17	52.9	0.0	23.5	41.2	0.0	11.8	0.0

問21-1-2.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の理解のさせ方

		n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
全体		88	30.7	34.1	62.5	5.7	0.0	3.4
資本金	1千万円以下	12	25.0	33.3	75.0	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	37	37.8	35.1	56.8	2.7	0.0	2.7
	3千万円超	37	24.3	29.7	64.9	10.8	0.0	5.4
業種	建設	9	33.3	22.2	44.4	11.1	0.0	0.0
	製造	51	29.4	37.3	64.7	5.9	0.0	3.9
	情報通信	2	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	50.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	5	20.0	40.0	40.0	20.0	0.0	0.0
	小売	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	14	21.4	28.6	78.6	0.0	0.0	7.1
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	4	75.0	25.0	75.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	18	11.1	27.8	61.1	11.1	0.0	0.0
	50名超 100名以下	23	39.1	47.8	47.8	13.0	0.0	0.0
	100名以上	37	27.0	29.7	70.3	0.0	0.0	8.1
売上高	5億円以下	19	26.3	31.6	73.7	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	12	33.3	41.7	33.3	8.3	0.0	8.3
	10億円超 30億円以下	32	37.5	37.5	65.6	6.3	0.0	0.0
	30億円超	21	14.3	14.3	71.4	9.5	0.0	9.5
離職率	2.5%以下	25	44.0	36.0	76.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	22	22.7	27.3	72.7	0.0	0.0	4.5
	5.0%超	28	17.9	25.0	57.1	14.3	0.0	7.1
教育計画の有無	定めている	88	30.7	34.1	62.5	5.7	0.0	3.4
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	28	35.7	42.9	60.7	3.6	0.0	3.6
	定めていない	36	27.8	33.3	63.9	2.8	0.0	2.8
キャリアパスの有無	定めている	37	37.8	43.2	56.8	2.7	0.0	0.0
	定めていない	51	25.5	27.5	66.7	7.8	0.0	5.9
評価基準の有無	定めている	51	31.4	37.3	56.9	3.9	0.0	3.9
	定めていない	36	27.8	27.8	69.4	8.3	0.0	2.8
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	32	46.9	40.6	56.3	3.1	0.0	6.3
	毎年ではないが採用している	34	14.7	32.4	67.6	5.9	0.0	0.0
	採用している計	66	30.3	36.4	62.1	4.5	0.0	3.0
	採用していない	20	35.0	25.0	65.0	10.0	0.0	5.0
パート従業員の割合	1.5%以下	22	13.6	22.7	77.3	4.5	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	29	37.9	41.4	65.5	10.3	0.0	3.4
	3.0%超	17	29.4	35.3	58.8	0.0	0.0	5.9

問21-2-1.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の策定に関与した人物

		n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
全体		88	42.0	53.4	64.8	20.5	0.0	0.0	1.1
資本金	1千万円以下	12	50.0	66.7	50.0	16.7	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	37	43.2	54.1	73.0	24.3	0.0	0.0	2.7
	3千万円超	37	37.8	48.6	62.2	18.9	0.0	0.0	0.0
業種	建設	9	55.6	77.8	55.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造	51	41.2	47.1	66.7	21.6	0.0	0.0	0.0
	情報通信	2	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	50.0	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	5	40.0	40.0	60.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	小売	1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	14	35.7	50.0	64.3	14.3	0.0	0.0	7.1
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	4	100.0	75.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	18	27.8	61.1	55.6	16.7	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	23	56.5	47.8	69.6	4.3	0.0	0.0	0.0
	100名以上	37	35.1	51.4	64.9	37.8	0.0	0.0	2.7
売上高	5億円以下	19	47.4	63.2	57.9	15.8	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	12	58.3	50.0	75.0	8.3	0.0	0.0	8.3
	10億円超 30億円以下	32	34.4	50.0	59.4	21.9	0.0	0.0	0.0
	30億円超	21	33.3	52.4	71.4	33.3	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	25	48.0	52.0	60.0	32.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	22	36.4	59.1	72.7	9.1	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	28	35.7	57.1	53.6	25.0	0.0	0.0	3.6
教育計画の有無	定めている	88	42.0	53.4	64.8	20.5	0.0	0.0	1.1
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	28	53.6	67.9	64.3	25.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	36	41.7	41.7	72.2	16.7	0.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	37	54.1	48.6	67.6	18.9	0.0	0.0	0.0
	定めていない	51	33.3	56.9	62.7	21.6	0.0	0.0	2.0
評価基準の有無	定めている	51	43.1	52.9	58.8	19.6	0.0	0.0	2.0
	定めていない	36	38.9	52.8	72.2	22.2	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	32	53.1	68.8	65.6	28.1	0.0	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	34	41.2	41.2	70.6	11.8	0.0	0.0	0.0
	採用している計	66	47.0	54.5	68.2	19.7	0.0	0.0	0.0
	採用していない	20	25.0	45.0	55.0	25.0	0.0	0.0	5.0
パート従業員の割合	1.5%以下	22	27.3	68.2	59.1	22.7	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	29	48.3	51.7	72.4	24.1	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	17	29.4	23.5	82.4	23.5	0.0	0.0	0.0

問21-2-2.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の策定プロセス

		n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
全体		88	43.2	37.5	46.6	65.9	1.1	2.3	4.5
資本金	1千万円以下	12	33.3	41.7	25.0	75.0	0.0	8.3	8.3
	1千万円超 3千万円以下	37	48.6	48.6	54.1	67.6	0.0	2.7	2.7
	3千万円超	37	43.2	21.6	43.2	62.2	2.7	0.0	5.4
業種	建設	9	44.4	44.4	66.7	44.4	0.0	11.1	11.1
	製造	51	43.1	31.4	41.2	74.5	2.0	0.0	2.0
	情報通信	2	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	2	50.0	50.0	50.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	5	60.0	40.0	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	小売	1	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0
	サービス	14	35.7	42.9	57.1	57.1	0.0	7.1	7.1
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	4	75.0	75.0	75.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	18	44.4	27.8	50.0	72.2	0.0	0.0	5.6
	50名超 100名以下	23	47.8	30.4	56.5	73.9	0.0	0.0	0.0
	100名以上	37	40.5	37.8	35.1	56.8	2.7	5.4	8.1
売上高	5億円以下	19	42.1	52.6	52.6	68.4	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	12	66.7	33.3	58.3	66.7	0.0	0.0	8.3
	10億円超 30億円以下	32	34.4	34.4	50.0	68.8	0.0	0.0	9.4
	30億円超	21	42.9	23.8	23.8	66.7	4.8	9.5	0.0
離職率	2.5%以下	25	40.0	36.0	40.0	68.0	0.0	0.0	8.0
	2.5%超 5.0%以下	22	50.0	27.3	40.9	63.6	0.0	4.5	0.0
	5.0%超	28	39.3	39.3	50.0	67.9	3.6	3.6	7.1
教育計画の有無	定めている	88	43.2	37.5	46.6	65.9	1.1	2.3	4.5
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	28	53.6	42.9	53.6	64.3	0.0	0.0	0.0
	定めていない	36	33.3	30.6	41.7	66.7	2.8	5.6	2.8
キャリアパスの有無	定めている	37	51.4	40.5	56.8	59.5	0.0	2.7	2.7
	定めていない	51	37.3	35.3	39.2	70.6	2.0	2.0	5.9
評価基準の有無	定めている	51	49.0	29.4	52.9	58.8	0.0	2.0	7.8
	定めていない	36	33.3	47.2	36.1	75.0	2.8	2.8	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	32	46.9	28.1	53.1	68.8	3.1	3.1	3.1
	毎年ではないが採用している	34	38.2	44.1	41.2	58.8	0.0	2.9	2.9
	採用している計	66	42.4	36.4	47.0	63.6	1.5	3.0	3.0
	採用していない	20	45.0	45.0	45.0	70.0	0.0	0.0	10.0
パート従業員の割合	1.5%以下	22	18.2	36.4	36.4	77.3	0.0	0.0	4.5
	1.5%超 3.0%以下	29	55.2	31.0	41.4	75.9	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	17	47.1	23.5	58.8	58.8	5.9	5.9	5.9

問22.生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育への経営者の関与度合い

		n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
全体		203	8.9	20.2	41.4	25.1	4.4
資本金	1千万円以下	44	6.8	20.5	43.2	20.5	9.1
	1千万円超 3千万円以下	85	10.6	16.5	48.2	22.4	2.4
	3千万円超	72	8.3	22.2	33.3	31.9	4.2
業種	建設	34	5.9	23.5	47.1	14.7	8.8
	製造	112	7.1	17.9	42.9	29.5	2.7
	情報通信	5	20.0	20.0	0.0	40.0	20.0
	運輸	4	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0
	卸売	11	9.1	27.3	27.3	18.2	18.2
	小売	3	0.0	0.0	33.3	66.7	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	6	16.7	16.7	50.0	16.7	0.0
	サービス	26	11.5	19.2	46.2	23.1	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	15	6.7	33.3	40.0	13.3	6.7
	30名超 50名以下	54	13.0	18.5	35.2	24.1	9.3
	50名超 100名以下	50	8.0	18.0	40.0	34.0	0.0
	100名以上	76	7.9	19.7	47.4	22.4	2.6
売上高	5億円以下	55	16.4	20.0	36.4	20.0	7.3
	5億円超10億円以下	34	8.8	23.5	35.3	32.4	0.0
	10億円超 30億円以下	65	6.2	16.9	49.2	24.6	3.1
	30億円超	40	5.0	20.0	42.5	25.0	7.5
離職率	2.5%以下	62	8.1	24.2	38.7	25.8	3.2
	2.5%超 5.0%以下	63	7.9	14.3	44.4	25.4	7.9
	5.0%超	53	9.4	20.8	39.6	28.3	1.9
教育計画の有無	定めている	100	7.0	24.0	38.0	28.0	3.0
	定めていない	102	10.8	16.7	45.1	22.5	4.9
ジョブローテーションの有無	定めている	55	14.5	21.8	40.0	20.0	3.6
	定めていない	89	5.6	23.6	39.3	27.0	4.5
キャリアパスの有無	定めている	53	9.4	22.6	37.7	24.5	5.7
	定めていない	148	8.8	19.6	43.2	25.7	2.7
評価基準の有無	定めている	88	9.1	22.7	37.5	26.1	4.5
	定めていない	113	8.8	18.6	43.4	24.8	4.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	59	10.2	30.5	33.9	23.7	1.7
	毎年ではないが採用している	90	7.8	17.8	42.2	26.7	5.6
	採用している計	149	8.7	22.8	38.9	25.5	4.0
	採用していない	50	10.0	10.0	50.0	24.0	6.0
パート従業員の割合	1.5%以下	49	10.2	20.4	42.9	24.5	2.0
	1.5%超 3.0%以下	68	7.4	14.7	51.5	25.0	1.5
	3.0%超	40	7.5	22.5	37.5	32.5	0.0

問22-1.幹部・従業員に任せている理由

		n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
全体		135	57.8	18.5	4.4	5.9	9.6	0.7	3.0
資本金	1千万円以下	28	39.3	25.0	7.1	7.1	10.7	3.6	7.1
	1千万円超 3千万円以下	60	60.0	21.7	5.0	5.0	6.7	0.0	1.7
	3千万円超	47	66.0	10.6	2.1	6.4	12.8	0.0	2.1
業種	建設	21	76.2	14.3	0.0	0.0	9.5	0.0	0.0
	製造	81	51.9	17.3	6.2	8.6	12.3	0.0	3.7
	情報通信	2	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	運輸	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	5	60.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	小売	3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	4	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	18	61.1	33.3	0.0	0.0	0.0	5.6	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	8	87.5	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	32	56.3	18.8	6.3	3.1	9.4	3.1	3.1
	50名超 100名以下	37	48.6	27.0	8.1	2.7	8.1	0.0	5.4
	100名以上	53	60.4	11.3	1.9	11.3	13.2	0.0	1.9
売上高	5億円以下	31	58.1	16.1	9.7	3.2	6.5	3.2	3.2
	5億円超10億円以下	23	65.2	21.7	0.0	4.3	4.3	0.0	4.3
	10億円超 30億円以下	48	58.3	18.8	6.3	4.2	10.4	0.0	2.1
	30億円超	27	48.1	18.5	0.0	11.1	18.5	0.0	3.7
離職率	2.5%以下	40	55.0	15.0	5.0	10.0	7.5	0.0	7.5
	2.5%超 5.0%以下	44	63.6	9.1	6.8	6.8	13.6	0.0	0.0
	5.0%超	36	58.3	30.6	0.0	2.8	5.6	2.8	0.0
教育計画の有無	定めている	66	59.1	19.7	3.0	4.5	12.1	0.0	1.5
	定めていない	69	56.5	17.4	5.8	7.2	7.2	1.4	4.3
ジョブローテーションの有無	定めている	33	51.5	18.2	6.1	9.1	9.1	0.0	6.1
	定めていない	59	61.0	20.3	3.4	6.8	6.8	0.0	1.7
キャリアパスの有無	定めている	33	54.5	18.2	6.1	6.1	9.1	0.0	6.1
	定めていない	102	58.8	18.6	3.9	5.9	9.8	1.0	2.0
評価基準の有無	定めている	56	64.3	17.9	1.8	5.4	8.9	0.0	1.8
	定めていない	77	53.2	18.2	6.5	6.5	10.4	1.3	3.9
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	34	55.9	20.6	2.9	2.9	11.8	0.0	5.9
	毎年ではないが採用している	62	58.1	19.4	4.8	9.7	6.5	0.0	1.6
	採用している計	96	57.3	19.8	4.2	7.3	8.3	0.0	3.1
	採用していない	37	56.8	16.2	5.4	2.7	13.5	2.7	2.7
パート従業員の割合	1.5%以下	33	54.5	24.2	3.0	6.1	9.1	0.0	3.0
	1.5%超 3.0%以下	52	53.8	19.2	5.8	3.8	13.5	0.0	3.8
	3.0%超	28	64.3	10.7	3.6	14.3	7.1	0.0	0.0

問23.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育の有無

		n	行っている	現在行っていないが、今後行う予定	行っていないまたは対象者がいない	無回答
全体		403	54.6	11.2	25.6	8.7
資本金	1千万円以下	108	48.1	9.3	37.0	5.6
	1千万円超 3千万円以下	162	54.9	13.0	23.5	8.6
	3千万円超	129	60.5	10.9	17.8	10.9
業種	建設	59	78.0	5.1	13.6	3.4
	製造	123	60.2	18.7	19.5	1.6
	情報通信	21	81.0	4.8	4.8	9.5
	運輸	14	35.7	7.1	35.7	21.4
	卸売	48	43.8	10.4	22.9	22.9
	小売	35	25.7	17.1	37.1	20.0
	不動産	7	14.3	0.0	85.7	0.0
	飲食・宿泊	10	0.0	10.0	90.0	0.0
	サービス	78	56.4	6.4	29.5	7.7
	その他	4	50.0	0.0	50.0	0.0
従業員数	30名以下	31	54.8	9.7	25.8	9.7
	30名超 50名以下	118	54.2	12.7	25.4	7.6
	50名超 100名以下	106	60.4	10.4	22.6	6.6
	100名以上	133	49.6	11.3	27.8	11.3
売上高	5億円以下	110	58.2	7.3	30.0	4.5
	5億円超10億円以下	75	60.0	9.3	21.3	9.3
	10億円超 30億円以下	118	55.1	14.4	23.7	6.8
	30億円超	80	47.5	12.5	22.5	17.5
離職率	2.5%以下	106	59.4	15.1	21.7	3.8
	2.5%超 5.0%以下	113	61.1	9.7	23.0	6.2
	5.0%超	132	46.2	9.8	31.1	12.9
教育計画の有無	定めている	166	66.3	7.2	15.7	10.8
	定めていない	197	54.8	10.7	28.9	5.6
ジョブローテーションの有無	定めている	90	68.9	10.0	15.6	5.6
	定めていない	177	55.9	11.3	24.3	8.5
キャリアパスの有無	定めている	95	68.4	8.4	15.8	7.4
	定めていない	298	51.3	12.4	29.5	6.7
評価基準の有無	定めている	181	64.6	12.2	18.2	5.0
	定めていない	210	48.1	11.0	33.3	7.6
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	63.0	10.1	16.8	10.1
	毎年ではないが採用している	156	57.7	12.2	25.0	5.1
	採用している計	275	60.0	11.3	21.5	7.3
	採用していない	113	45.1	12.4	36.3	6.2
パート従業員の割合	1.5%以下	55	49.1	14.5	32.7	3.6
	1.5%超 3.0%以下	74	55.4	18.9	24.3	1.4
	3.0%超	49	63.3	12.2	20.4	4.1

問24.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育方法

		n	OJT	社長や従業員による社内勉強会の開催	外部講師を招いた社内勉強会の開催	スキルマップの活用	公的機関が開催する研修会への派遣	民間企業が開催する研修会への派遣	公的資格取得支援（費用の補助など）	通信教育などの自己啓発奨励（費用の補助など）	大学・大学院への留学・派遣	他社への派遣	キャリアコンサルティング
全体		220	56.8	51.4	26.4	10.9	50.9	58.2	52.3	14.1	0.5	6.4	0.9
資本金	1千万円以下	52	55.8	42.3	25.0	9.6	42.3	53.8	50.0	9.6	0.0	11.5	1.9
	1千万円超 3千万円以下	89	59.6	56.2	22.5	11.2	53.9	57.3	57.3	15.7	0.0	4.5	1.1
	3千万円超	78	53.8	51.3	32.1	11.5	53.8	62.8	48.7	15.4	1.3	5.1	0.0
業種	建設	46	28.3	52.2	19.6	2.2	69.6	63.0	67.4	10.9	0.0	2.2	0.0
	製造	74	68.9	47.3	29.7	17.6	52.7	54.1	39.2	14.9	1.4	6.8	0.0
	情報通信	17	88.2	52.9	29.4	11.8	17.6	52.9	52.9	11.8	0.0	5.9	5.9
	運輸	5	40.0	40.0	0.0	0.0	80.0	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	21	52.4	38.1	19.0	4.8	38.1	61.9	57.1	19.0	0.0	9.5	0.0
	小売	9	55.6	66.7	44.4	22.2	33.3	66.7	44.4	11.1	0.0	0.0	0.0
	不動産	1	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	44	56.8	59.1	25.0	9.1	47.7	61.4	59.1	18.2	0.0	11.4	0.0
	その他	2	50.0	50.0	100.0	50.0	100.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
従業員数	30名以下	17	29.4	58.8	11.8	5.9	58.8	52.9	35.3	5.9	0.0	17.6	0.0
	30名超 50名以下	64	51.6	42.2	18.8	9.4	50.0	48.4	62.5	10.9	0.0	9.4	1.6
	50名超 100名以下	64	62.5	59.4	31.3	14.1	54.7	64.1	45.3	12.5	0.0	3.1	1.6
	100名以上	66	63.6	50.0	31.8	12.1	47.0	66.7	53.0	19.7	1.5	4.5	0.0
売上高	5億円以下	64	51.6	57.8	14.1	12.5	45.3	50.0	54.7	9.4	0.0	10.9	3.1
	5億円超10億円以下	45	66.7	40.0	24.4	11.1	55.6	51.1	48.9	15.6	0.0	6.7	0.0
	10億円超 30億円以下	65	49.2	49.2	36.9	9.2	58.5	64.6	52.3	15.4	0.0	4.6	0.0
	30億円超	38	63.2	52.6	28.9	10.5	50.0	71.1	57.9	18.4	2.6	2.6	0.0
離職率	2.5%以下	63	60.3	41.3	31.7	14.3	57.1	58.7	60.3	12.7	0.0	11.1	1.6
	2.5%超 5.0%以下	69	53.6	52.2	27.5	7.2	52.2	60.9	52.2	23.2	1.4	2.9	0.0
	5.0%超	61	55.7	62.3	19.7	14.8	45.9	55.7	45.9	11.5	0.0	4.9	1.6
教育計画の有無	定めている	110	61.8	53.6	36.4	15.5	50.0	57.3	53.6	18.2	0.0	7.3	1.8
	定めていない	108	52.8	50.0	16.7	6.5	52.8	59.3	50.9	10.2	0.9	5.6	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	62	67.7	64.5	38.7	17.7	54.8	69.4	59.7	21.0	0.0	3.2	0.0
	定めていない	99	57.6	48.5	27.3	11.1	45.5	59.6	50.5	13.1	1.0	5.1	2.0
キャリアパスの有無	定めている	65	70.8	52.3	33.8	23.1	47.7	64.6	55.4	21.5	0.0	6.2	1.5
	定めていない	153	51.6	51.0	23.5	5.9	51.6	55.6	50.3	11.1	0.7	6.5	0.7
評価基準の有無	定めている	117	64.1	49.6	35.0	17.1	51.3	58.1	53.0	17.9	0.9	5.1	0.9
	定めていない	101	49.5	53.5	16.8	4.0	50.5	58.4	51.5	9.9	0.0	7.9	1.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	75	65.3	60.0	33.3	12.0	42.7	66.7	57.3	16.0	0.0	4.0	1.3
	毎年ではないが採用している	90	56.7	51.1	28.9	14.4	55.6	61.1	52.2	15.6	1.1	4.4	1.1
	採用している計	165	60.6	55.2	30.9	13.3	49.7	63.6	54.5	15.8	0.6	4.2	1.2
	採用していない	51	49.0	39.2	11.8	3.9	52.9	43.1	45.1	7.8	0.0	9.8	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	27	55.6	37.0	18.5	18.5	55.6	70.4	48.1	7.4	0.0	11.1	0.0
	1.5%超 3.0%以下	41	56.1	56.1	29.3	14.6	61.0	56.1	48.8	19.5	2.4	4.9	0.0
	3.0%超	31	64.5	51.6	22.6	3.2	41.9	54.8	45.2	9.7	0.0	0.0	0.0

問24.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育方法（つづき）

		その他	無回答
全体		0.5	0.9
資本金	1千万円以下	0.0	1.9
	1千万円超 3千万円以下	1.1	0.0
	3千万円超	0.0	1.3
業種	建設	0.0	2.2
	製造	0.0	1.4
	情報通信	0.0	0.0
	運輸	0.0	0.0
	卸売	0.0	0.0
	小売	0.0	0.0
	不動産	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0.0	0.0
	サービス	2.3	0.0
	その他	0.0	0.0
従業員数	30名以下	0.0	0.0
	30名超 50名以下	0.0	1.6
	50名超 100名以下	0.0	0.0
	100名以上	0.0	1.5
売上高	5億円以下	1.6	0.0
	5億円超10億円以下	0.0	2.2
	10億円超 30億円以下	0.0	1.5
	30億円超	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	0.0	1.6
	2.5%超 5.0%以下	0.0	0.0
	5.0%超	0.0	1.6
教育計画の有無	定めている	0.9	0.0
	定めていない	0.0	0.9
ジョブローテーションの有無	定めている	0.0	0.0
	定めていない	0.0	1.0
キャリアパスの有無	定めている	0.0	0.0
	定めていない	0.7	1.3
評価基準の有無	定めている	0.0	0.9
	定めていない	1.0	1.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	0.0	1.1
	採用している計	0.0	0.6
	採用していない	2.0	2.0
パート従業員の割合	1.5%以下	0.0	3.7
	1.5%超 3.0%以下	0.0	0.0
	3.0%超	0.0	0.0

問25.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の有無

		n	定めている	定めていない	無回答
全体		220	36.4	62.3	1.4
資本金	1千万円以下	52	32.7	63.5	3.8
	1千万円超 3千万円以下	89	32.6	67.4	0.0
	3千万円超	78	42.3	56.4	1.3
業種	建設	46	26.1	71.7	2.2
	製造	74	37.8	62.2	0.0
	情報通信	17	29.4	70.6	0.0
	運輸	5	60.0	40.0	0.0
	卸売	21	28.6	71.4	0.0
	小売	9	66.7	22.2	11.1
	不動産	1	0.0	100.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0
	サービス	44	38.6	59.1	2.3
	その他	2	100.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	17	35.3	64.7	0.0
	30名超 50名以下	64	37.5	59.4	3.1
	50名超 100名以下	64	32.8	65.6	1.6
	100名以上	66	37.9	62.1	0.0
売上高	5億円以下	64	32.8	65.6	1.6
	5億円超10億円以下	45	42.2	57.8	0.0
	10億円超 30億円以下	65	36.9	60.0	3.1
	30億円超	38	36.8	63.2	0.0
離職率	2.5%以下	63	44.4	52.4	3.2
	2.5%超 5.0%以下	69	30.4	68.1	1.4
	5.0%超	61	32.8	67.2	0.0
教育計画の有無	定めている	110	72.7	27.3	0.0
	定めていない	108	0.0	99.1	0.9
ジョブローテーションの有無	定めている	62	40.3	58.1	1.6
	定めていない	99	30.3	67.7	2.0
キャリアパスの有無	定めている	65	56.9	43.1	0.0
	定めていない	153	28.1	69.9	2.0
評価基準の有無	定めている	117	46.2	53.8	0.0
	定めていない	101	24.8	72.3	3.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	75	34.7	62.7	2.7
	毎年ではないが採用している	90	36.7	62.2	1.1
	採用している計	165	35.8	62.4	1.8
	採用していない	51	37.3	62.7	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	27	44.4	55.6	0.0
	1.5%超 3.0%以下	41	31.7	68.3	0.0
	3.0%超	31	38.7	61.3	0.0

問25-1-1.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の認知のさせ方

		n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
全体		80	63.8	11.3	26.3	37.5	7.5	3.8	1.3
資本金	1千万円以下	17	52.9	17.6	11.8	23.5	17.6	0.0	5.9
	1千万円超 3千万円以下	29	75.9	6.9	17.2	48.3	3.4	10.3	0.0
	3千万円超	33	57.6	9.1	39.4	36.4	6.1	0.0	0.0
業種	建設	12	75.0	0.0	25.0	58.3	8.3	0.0	0.0
	製造	28	64.3	3.6	17.9	35.7	10.7	3.6	0.0
	情報通信	5	40.0	0.0	20.0	20.0	20.0	0.0	0.0
	運輸	3	33.3	33.3	66.7	66.7	0.0	0.0	0.0
	卸売	6	66.7	0.0	33.3	33.3	0.0	16.7	16.7
	小売	6	83.3	50.0	16.7	33.3	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	17	52.9	23.5	35.3	29.4	5.9	5.9	0.0
	その他	2	100.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	6	83.3	0.0	16.7	50.0	16.7	0.0	0.0
	30名超 50名以下	24	50.0	8.3	25.0	37.5	8.3	0.0	4.2
	50名超 100名以下	21	61.9	14.3	33.3	42.9	4.8	0.0	0.0
	100名以上	25	72.0	8.0	24.0	32.0	8.0	8.0	0.0
売上高	5億円以下	21	61.9	14.3	23.8	23.8	19.0	4.8	0.0
	5億円超10億円以下	19	52.6	10.5	21.1	42.1	5.3	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	24	62.5	8.3	29.2	37.5	4.2	0.0	4.2
	30億円超	14	78.6	7.1	28.6	50.0	0.0	14.3	0.0
離職率	2.5%以下	28	57.1	7.1	28.6	32.1	7.1	3.6	0.0
	2.5%超 5.0%以下	21	71.4	4.8	19.0	47.6	4.8	4.8	4.8
	5.0%超	20	55.0	20.0	35.0	35.0	10.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	80	63.8	11.3	26.3	37.5	7.5	3.8	1.3
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	25	72.0	4.0	20.0	36.0	8.0	4.0	0.0
	定めていない	30	66.7	13.3	26.7	40.0	3.3	3.3	0.0
キャリアパスの有無	定めている	37	73.0	13.5	27.0	40.5	2.7	2.7	0.0
	定めていない	43	55.8	9.3	25.6	34.9	11.6	4.7	2.3
評価基準の有無	定めている	54	61.1	11.1	27.8	38.9	5.6	0.0	1.9
	定めていない	25	68.0	12.0	24.0	32.0	12.0	12.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	26	73.1	11.5	23.1	30.8	11.5	3.8	0.0
	毎年ではないが採用している	33	60.6	9.1	21.2	45.5	6.1	3.0	0.0
	採用している計	59	66.1	10.2	22.0	39.0	8.5	3.4	0.0
	採用していない	19	63.2	10.5	36.8	31.6	5.3	5.3	5.3
パート従業員の割合	1.5%以下	12	66.7	0.0	25.0	25.0	8.3	8.3	0.0
	1.5%超 3.0%以下	13	76.9	0.0	7.7	53.8	7.7	0.0	0.0
	3.0%超	12	75.0	0.0	0.0	41.7	8.3	8.3	0.0

問25-1-2.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の理解のさせ方

		n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
全体		80	31.3	32.5	63.8	3.8	1.3	8.8
資本金	1千万円以下	17	35.3	35.3	64.7	0.0	5.9	5.9
	1千万円超 3千万円以下	29	17.2	27.6	72.4	3.4	0.0	6.9
	3千万円超	33	39.4	36.4	57.6	6.1	0.0	12.1
業種	建設	12	16.7	8.3	58.3	8.3	0.0	25.0
	製造	28	21.4	25.0	64.3	3.6	0.0	10.7
	情報通信	5	20.0	20.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	3	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	6	16.7	16.7	66.7	0.0	0.0	16.7
	小売	6	66.7	83.3	50.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	17	47.1	52.9	70.6	5.9	5.9	0.0
	その他	2	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	6	66.7	33.3	66.7	0.0	0.0	16.7
	30名超 50名以下	24	16.7	33.3	66.7	4.2	4.2	12.5
	50名超 100名以下	21	47.6	33.3	47.6	9.5	0.0	14.3
	100名以上	25	20.0	32.0	76.0	0.0	0.0	0.0
売上高	5億円以下	21	42.9	42.9	61.9	0.0	4.8	4.8
	5億円超10億円以下	19	26.3	26.3	73.7	10.5	0.0	5.3
	10億円超 30億円以下	24	29.2	29.2	50.0	4.2	0.0	20.8
	30億円超	14	14.3	28.6	85.7	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	28	28.6	25.0	64.3	3.6	3.6	10.7
	2.5%超 5.0%以下	21	28.6	42.9	61.9	0.0	0.0	14.3
	5.0%超	20	35.0	35.0	65.0	10.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	80	31.3	32.5	63.8	3.8	1.3	8.8
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	25	24.0	24.0	64.0	4.0	0.0	8.0
	定めていない	30	43.3	50.0	66.7	0.0	3.3	3.3
キャリアパスの有無	定めている	37	37.8	37.8	67.6	2.7	0.0	2.7
	定めていない	43	25.6	27.9	60.5	4.7	2.3	14.0
評価基準の有無	定めている	54	35.2	35.2	66.7	3.7	0.0	7.4
	定めていない	25	20.0	24.0	56.0	4.0	4.0	12.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	26	42.3	42.3	53.8	3.8	0.0	3.8
	毎年ではないが採用している	33	24.2	30.3	72.7	3.0	3.0	9.1
	採用している計	59	32.2	35.6	64.4	3.4	1.7	6.8
	採用していない	19	26.3	21.1	68.4	5.3	0.0	10.5
パート従業員の割合	1.5%以下	12	16.7	8.3	58.3	8.3	0.0	16.7
	1.5%超 3.0%以下	13	23.1	30.8	76.9	0.0	0.0	15.4
	3.0%超	12	25.0	33.3	66.7	0.0	0.0	8.3

問25-2-1.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の策定に関与した人物

		n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
全体		80	58.8	71.3	66.3	21.3	1.3	0.0	0.0
資本金	1千万円以下	17	64.7	82.4	64.7	29.4	5.9	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	29	58.6	75.9	65.5	20.7	0.0	0.0	0.0
	3千万円超	33	54.5	60.6	69.7	18.2	0.0	0.0	0.0
業種	建設	12	66.7	91.7	41.7	8.3	0.0	0.0	0.0
	製造	28	46.4	64.3	67.9	7.1	0.0	0.0	0.0
	情報通信	5	60.0	80.0	80.0	40.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	3	33.3	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	6	50.0	66.7	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
	小売	6	83.3	50.0	83.3	33.3	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	17	70.6	76.5	82.4	41.2	5.9	0.0	0.0
	その他	2	50.0	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	6	100.0	66.7	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	24	54.2	70.8	58.3	16.7	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	21	61.9	61.9	81.0	19.0	0.0	0.0	0.0
	100名以上	25	52.0	80.0	60.0	32.0	4.0	0.0	0.0
売上高	5億円以下	21	81.0	81.0	71.4	28.6	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	19	47.4	52.6	78.9	21.1	5.3	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	24	54.2	70.8	54.2	12.5	0.0	0.0	0.0
	30億円超	14	42.9	78.6	64.3	28.6	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	28	60.7	71.4	64.3	14.3	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	21	52.4	66.7	71.4	19.0	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	20	55.0	75.0	60.0	35.0	5.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	80	58.8	71.3	66.3	21.3	1.3	0.0	0.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	25	60.0	76.0	64.0	24.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	30	63.3	70.0	76.7	20.0	0.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	37	64.9	70.3	70.3	21.6	0.0	0.0	0.0
	定めていない	43	53.5	72.1	62.8	20.9	2.3	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	54	57.4	70.4	64.8	22.2	1.9	0.0	0.0
	定めていない	25	60.0	72.0	68.0	20.0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	26	65.4	80.8	69.2	26.9	0.0	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	33	60.6	63.6	69.7	15.2	0.0	0.0	0.0
	採用している計	59	62.7	71.2	69.5	20.3	0.0	0.0	0.0
	採用していない	19	42.1	68.4	63.2	21.1	5.3	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	12	50.0	91.7	50.0	8.3	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	13	61.5	76.9	76.9	7.7	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	12	41.7	33.3	75.0	8.3	0.0	0.0	0.0

問25-2-2.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の策定プロセス

		n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
全体		80	61.3	47.5	60.0	70.0	1.3	0.0	0.0
資本金	1千万円以下	17	64.7	47.1	47.1	70.6	0.0	0.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	29	65.5	55.2	72.4	72.4	0.0	0.0	0.0
	3千万円超	33	54.5	39.4	57.6	69.7	3.0	0.0	0.0
業種	建設	12	66.7	58.3	75.0	75.0	0.0	0.0	0.0
	製造	28	60.7	39.3	57.1	64.3	3.6	0.0	0.0
	情報通信	5	60.0	80.0	60.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	運輸	3	0.0	33.3	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0
	卸売	6	66.7	16.7	50.0	83.3	0.0	0.0	0.0
	小売	6	50.0	100.0	50.0	83.3	0.0	0.0	0.0
	不動産	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	17	70.6	41.2	70.6	70.6	0.0	0.0	0.0
	その他	2	50.0	50.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	6	66.7	83.3	66.7	33.3	16.7	0.0	0.0
	30名超 50名以下	24	50.0	41.7	50.0	83.3	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	21	66.7	42.9	66.7	76.2	0.0	0.0	0.0
	100名以上	25	72.0	44.0	68.0	64.0	0.0	0.0	0.0
売上高	5億円以下	21	66.7	47.6	57.1	61.9	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	19	57.9	57.9	68.4	78.9	5.3	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	24	45.8	41.7	62.5	70.8	0.0	0.0	0.0
	30億円超	14	78.6	42.9	57.1	78.6	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	28	53.6	50.0	57.1	78.6	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	21	57.1	38.1	47.6	52.4	0.0	0.0	0.0
	5.0%超	20	65.0	50.0	75.0	90.0	0.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	80	61.3	47.5	60.0	70.0	1.3	0.0	0.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	25	76.0	36.0	68.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	30	60.0	60.0	63.3	70.0	0.0	0.0	0.0
キャリアパスの有無	定めている	37	64.9	48.6	67.6	62.2	0.0	0.0	0.0
	定めていない	43	58.1	46.5	53.5	76.7	2.3	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	54	61.1	38.9	63.0	70.4	0.0	0.0	0.0
	定めていない	25	60.0	64.0	52.0	72.0	4.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	26	61.5	42.3	76.9	73.1	0.0	0.0	0.0
	毎年ではないが採用している	33	66.7	51.5	54.5	60.6	3.0	0.0	0.0
	採用している計	59	64.4	47.5	64.4	66.1	1.7	0.0	0.0
	採用していない	19	52.6	52.6	47.4	78.9	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	12	58.3	33.3	83.3	75.0	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	13	92.3	46.2	46.2	46.2	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	12	50.0	25.0	66.7	66.7	8.3	0.0	0.0

問26.技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育への経営者の関与度合い

		n	最優先事項として自ら教育を行っている	最優先ではないが、自ら教育を行っている	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている	すべて幹部・従業員に任せている	無回答
全体		220	13.2	17.3	34.5	27.3	7.7
資本金	1千万円以下	52	11.5	13.5	40.4	19.2	15.4
	1千万円超 3千万円以下	89	12.4	14.6	38.2	30.3	4.5
	3千万円超	78	14.1	23.1	26.9	29.5	6.4
業種	建設	46	13.0	28.3	28.3	23.9	6.5
	製造	74	12.2	14.9	39.2	25.7	8.1
	情報通信	17	17.6	17.6	35.3	29.4	0.0
	運輸	5	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0
	卸売	21	14.3	14.3	28.6	28.6	14.3
	小売	9	33.3	0.0	22.2	44.4	0.0
	不動産	1	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	44	9.1	11.4	38.6	29.5	11.4
	その他	2	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0
従業員数	30名以下	17	5.9	35.3	29.4	11.8	17.6
	30名超 50名以下	64	9.4	18.8	37.5	23.4	10.9
	50名超 100名以下	64	15.6	17.2	35.9	25.0	6.3
	100名以上	66	15.2	12.1	31.8	36.4	4.5
売上高	5億円以下	64	14.1	17.2	40.6	18.8	9.4
	5億円超10億円以下	45	11.1	8.9	42.2	28.9	8.9
	10億円超 30億円以下	65	13.8	26.2	27.7	26.2	6.2
	30億円超	38	13.2	10.5	26.3	42.1	7.9
離職率	2.5%以下	63	11.1	25.4	31.7	25.4	6.3
	2.5%超 5.0%以下	69	11.6	15.9	36.2	24.6	11.6
	5.0%超	61	18.0	13.1	34.4	29.5	4.9
教育計画の有無	定めている	110	13.6	23.6	31.8	25.5	5.5
	定めていない	108	13.0	10.2	38.0	29.6	9.3
ジョブローテーションの有無	定めている	62	22.6	16.1	33.9	21.0	6.5
	定めていない	99	8.1	19.2	35.4	30.3	7.1
キャリアパスの有無	定めている	65	16.9	24.6	26.2	23.1	9.2
	定めていない	153	11.8	14.4	38.6	29.4	5.9
評価基準の有無	定めている	117	15.4	20.5	30.8	28.2	5.1
	定めていない	101	10.9	13.9	39.6	26.7	8.9
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	75	16.0	17.3	32.0	29.3	5.3
	毎年ではないが採用している	90	11.1	20.0	36.7	24.4	7.8
	採用している計	165	13.3	18.8	34.5	26.7	6.7
	採用していない	51	13.7	9.8	37.3	29.4	9.8
パート従業員の割合	1.5%以下	27	3.7	25.9	37.0	22.2	11.1
	1.5%超 3.0%以下	41	17.1	9.8	39.0	22.0	12.2
	3.0%超	31	12.9	12.9	38.7	32.3	3.2

問26-1.幹部・従業員に任せている理由

		n	より現場に近い知識・ノウハウを身につけさせるため	現場の実態を理解させるため	教育を通して教育担当者の成長も期待しているため	教育を行う時間が経営者にはないため	経営者自ら教育を行う必要はないため	その他	無回答
全体		136	51.5	20.6	2.2	5.9	14.7	2.9	2.2
資本金	1千万円以下	31	41.9	22.6	3.2	6.5	16.1	3.2	6.5
	1千万円超 3千万円以下	61	55.7	23.0	3.3	1.6	13.1	3.3	0.0
	3千万円超	44	52.3	15.9	0.0	11.4	15.9	2.3	2.3
業種	建設	24	75.0	8.3	0.0	4.2	12.5	0.0	0.0
	製造	48	52.1	18.8	4.2	10.4	12.5	0.0	2.1
	情報通信	11	45.5	18.2	0.0	0.0	36.4	0.0	0.0
	運輸	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	12	41.7	16.7	0.0	0.0	33.3	0.0	8.3
	小売	6	33.3	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	16.7
	不動産	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	30	43.3	33.3	0.0	3.3	6.7	13.3	0.0
	その他	2	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	7	42.9	42.9	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0
	30名超 50名以下	39	69.2	5.1	2.6	0.0	15.4	5.1	2.6
	50名超 100名以下	39	35.9	35.9	5.1	5.1	12.8	2.6	2.6
	100名以上	45	48.9	17.8	0.0	11.1	17.8	2.2	2.2
売上高	5億円以下	38	52.6	26.3	5.3	2.6	7.9	5.3	0.0
	5億円超10億円以下	32	50.0	18.8	3.1	3.1	18.8	3.1	3.1
	10億円超 30億円以下	35	51.4	22.9	0.0	5.7	17.1	0.0	2.9
	30億円超	26	46.2	11.5	0.0	15.4	19.2	3.8	3.8
離職率	2.5%以下	36	52.8	16.7	5.6	2.8	13.9	2.8	5.6
	2.5%超 5.0%以下	42	47.6	14.3	2.4	11.9	21.4	2.4	0.0
	5.0%超	39	56.4	20.5	0.0	2.6	12.8	5.1	2.6
教育計画の有無	定めている	63	46.0	25.4	4.8	3.2	15.9	4.8	0.0
	定めていない	73	56.2	16.4	0.0	8.2	13.7	1.4	4.1
ジョブローテーションの有無	定めている	34	44.1	23.5	5.9	8.8	11.8	2.9	2.9
	定めていない	65	55.4	20.0	0.0	6.2	15.4	1.5	1.5
キャリアパスの有無	定めている	32	50.0	25.0	0.0	3.1	18.8	3.1	0.0
	定めていない	104	51.9	19.2	2.9	6.7	13.5	2.9	2.9
評価基準の有無	定めている	69	42.0	26.1	1.4	5.8	20.3	2.9	1.4
	定めていない	67	61.2	14.9	3.0	6.0	9.0	3.0	3.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	46	43.5	26.1	2.2	6.5	15.2	2.2	4.3
	毎年ではないが採用している	55	58.2	16.4	1.8	7.3	14.5	1.8	0.0
	採用している計	101	51.5	20.8	2.0	6.9	14.9	2.0	2.0
	採用していない	34	50.0	20.6	2.9	2.9	14.7	5.9	2.9
パート従業員の割合	1.5%以下	16	62.5	25.0	6.3	0.0	6.3	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	25	56.0	12.0	4.0	8.0	16.0	0.0	4.0
	3.0%超	22	50.0	18.2	0.0	13.6	18.2	0.0	0.0

問27.キャリアパスの有無

		n	定めている	定めていない	無回答
全体		403	23.6	73.9	2.5
資本金	1千万円以下	108	14.8	83.3	1.9
	1千万円超 3千万円以下	162	29.6	67.3	3.1
	3千万円超	129	23.3	75.2	1.6
業種	建設	59	16.9	81.4	1.7
	製造	123	26.0	73.2	0.8
	情報通信	21	42.9	52.4	4.8
	運輸	14	7.1	78.6	14.3
	卸売	48	27.1	68.8	4.2
	小売	35	22.9	74.3	2.9
	不動産	7	28.6	71.4	0.0
	飲食・宿泊	10	20.0	80.0	0.0
	サービス	78	17.9	82.1	0.0
	その他	4	75.0	25.0	0.0
従業員数	30名以下	31	19.4	71.0	9.7
	30名超 50名以下	118	19.5	77.1	3.4
	50名超 100名以下	106	21.7	76.4	1.9
	100名以上	133	30.1	69.9	0.0
売上高	5億円以下	110	20.0	76.4	3.6
	5億円超10億円以下	75	25.3	70.7	4.0
	10億円超 30億円以下	118	22.0	78.0	0.0
	30億円超	80	31.3	66.3	2.5
離職率	2.5%以下	106	22.6	76.4	0.9
	2.5%超 5.0%以下	113	23.9	72.6	3.5
	5.0%超	132	24.2	74.2	1.5
教育計画の有無	定めている	166	38.0	60.2	1.8
	定めていない	197	14.7	83.8	1.5
ジョブローテーションの有無	定めている	90	36.7	62.2	1.1
	定めていない	177	24.9	74.6	0.6
キャリアパスの有無	定めている	95	100.0	0.0	0.0
	定めていない	298	0.0	100.0	0.0
評価基準の有無	定めている	181	43.1	56.4	0.6
	定めていない	210	6.7	92.4	1.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	30.3	68.9	0.8
	毎年ではないが採用している	156	26.3	73.1	0.6
	採用している計	275	28.0	71.3	0.7
	採用していない	113	15.0	82.3	2.7
パート従業員の割合	1.5%以下	55	21.8	78.2	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	20.3	79.7	0.0
	3.0%超	49	34.7	65.3	0.0

問27-1-1.キャリアパスの認知のさせ方

		n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
全体		95	42.1	6.3	25.3	47.4	7.4	5.3	2.1
資本金	1千万円以下	16	31.3	12.5	31.3	43.8	6.3	6.3	0.0
	1千万円超 3千万円以下	48	39.6	2.1	16.7	50.0	10.4	6.3	2.1
	3千万円超	30	53.3	6.7	33.3	46.7	3.3	3.3	3.3
業種	建設	10	80.0	0.0	10.0	40.0	0.0	10.0	0.0
	製造	32	28.1	6.3	21.9	50.0	12.5	6.3	3.1
	情報通信	9	66.7	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
	運輸	1	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	13	38.5	7.7	30.8	53.8	7.7	0.0	0.0
	小売	8	50.0	12.5	25.0	62.5	0.0	12.5	0.0
	不動産	2	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	14	50.0	7.1	28.6	42.9	7.1	7.1	0.0
	その他	3	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3
従業員数	30名以下	6	66.7	0.0	33.3	33.3	0.0	16.7	0.0
	30名超 50名以下	23	56.5	4.3	26.1	34.8	0.0	8.7	0.0
	50名超 100名以下	23	26.1	8.7	30.4	52.2	8.7	4.3	8.7
	100名以上	40	37.5	5.0	20.0	55.0	12.5	2.5	0.0
売上高	5億円以下	22	45.5	4.5	31.8	31.8	0.0	4.5	4.5
	5億円超10億円以下	19	36.8	5.3	26.3	57.9	5.3	10.5	0.0
	10億円超 30億円以下	26	46.2	3.8	19.2	34.6	7.7	7.7	3.8
	30億円超	25	36.0	0.0	20.0	68.0	16.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	24	33.3	0.0	29.2	54.2	4.2	4.2	4.2
	2.5%超 5.0%以下	27	51.9	7.4	18.5	44.4	0.0	11.1	0.0
	5.0%超	32	34.4	3.1	25.0	50.0	15.6	3.1	3.1
教育計画の有無	定めている	63	47.6	7.9	27.0	52.4	4.8	3.2	3.2
	定めていない	29	34.5	3.4	24.1	37.9	10.3	6.9	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	33	36.4	3.0	24.2	51.5	12.1	6.1	3.0
	定めていない	44	47.7	9.1	25.0	45.5	4.5	4.5	2.3
キャリアパスの有無	定めている	95	42.1	6.3	25.3	47.4	7.4	5.3	2.1
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	78	46.2	5.1	23.1	48.7	7.7	3.8	2.6
	定めていない	14	21.4	14.3	42.9	42.9	7.1	7.1	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	36	50.0	8.3	25.0	55.6	5.6	5.6	2.8
	毎年ではないが採用している	41	36.6	4.9	24.4	41.5	9.8	4.9	2.4
	採用している計	77	42.9	6.5	24.7	48.1	7.8	5.2	2.6
	採用していない	17	35.3	5.9	23.5	47.1	5.9	5.9	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	12	25.0	8.3	25.0	50.0	16.7	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	15	20.0	0.0	20.0	46.7	13.3	20.0	6.7
	3.0%超	17	41.2	0.0	17.6	47.1	5.9	0.0	0.0

問27-1-2.キャリアパスの理解のさせ方

		n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
全体		95	31.6	32.6	60.0	3.2	4.2	5.3
資本金	1千万円以下	16	25.0	18.8	62.5	0.0	6.3	12.5
	1千万円超 3千万円以下	48	35.4	33.3	56.3	4.2	4.2	4.2
	3千万円超	30	26.7	40.0	66.7	3.3	3.3	3.3
業種	建設	10	50.0	30.0	50.0	0.0	10.0	10.0
	製造	32	28.1	34.4	53.1	9.4	3.1	6.3
	情報通信	9	22.2	11.1	77.8	0.0	0.0	11.1
	運輸	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	13	30.8	38.5	69.2	0.0	0.0	0.0
	小売	8	37.5	37.5	50.0	0.0	12.5	0.0
	不動産	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	14	28.6	42.9	78.6	0.0	7.1	0.0
	その他	3	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3
従業員数	30名以下	6	66.7	50.0	83.3	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	23	26.1	39.1	65.2	0.0	8.7	4.3
	50名超 100名以下	23	39.1	30.4	56.5	4.3	4.3	13.0
	100名以上	40	22.5	30.0	57.5	5.0	2.5	2.5
売上高	5億円以下	22	31.8	31.8	63.6	0.0	4.5	9.1
	5億円超10億円以下	19	26.3	26.3	63.2	5.3	5.3	5.3
	10億円超 30億円以下	26	38.5	30.8	57.7	3.8	7.7	3.8
	30億円超	25	20.0	36.0	60.0	4.0	0.0	4.0
離職率	2.5%以下	24	41.7	37.5	62.5	4.2	4.2	4.2
	2.5%超 5.0%以下	27	29.6	29.6	66.7	0.0	11.1	3.7
	5.0%超	32	18.8	34.4	59.4	6.3	0.0	6.3
教育計画の有無	定めている	63	31.7	31.7	61.9	1.6	3.2	6.3
	定めていない	29	31.0	34.5	58.6	6.9	3.4	3.4
ジョブローテーションの有無	定めている	33	21.2	36.4	54.5	9.1	6.1	3.0
	定めていない	44	38.6	29.5	56.8	0.0	4.5	9.1
キャリアパスの有無	定めている	95	31.6	32.6	60.0	3.2	4.2	5.3
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	78	32.1	33.3	59.0	3.8	2.6	6.4
	定めていない	14	28.6	21.4	71.4	0.0	7.1	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	36	36.1	33.3	47.2	2.8	5.6	8.3
	毎年ではないが採用している	41	26.8	31.7	63.4	4.9	4.9	4.9
	採用している計	77	31.2	32.5	55.8	3.9	5.2	6.5
	採用していない	17	35.3	29.4	76.5	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	12	25.0	25.0	66.7	16.7	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	15	26.7	46.7	60.0	6.7	13.3	6.7
	3.0%超	17	29.4	17.6	52.9	0.0	0.0	5.9

問27-2-1.キャリアパスの策定に関与した人物

		n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
全体		95	75.8	58.9	41.1	7.4	1.1	4.2	0.0
資本金	1千万円以下	16	75.0	50.0	37.5	0.0	0.0	6.3	0.0
	1千万円超 3千万円以下	48	68.8	62.5	43.8	6.3	2.1	6.3	0.0
	3千万円超	30	86.7	56.7	40.0	13.3	0.0	0.0	0.0
業種	建設	10	70.0	80.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造	32	81.3	65.6	43.8	9.4	0.0	3.1	0.0
	情報通信	9	88.9	55.6	33.3	0.0	0.0	11.1	0.0
	運輸	1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	13	61.5	46.2	30.8	7.7	0.0	7.7	0.0
	小売	8	75.0	37.5	62.5	0.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	14	78.6	57.1	42.9	14.3	7.1	7.1	0.0
	その他	3	33.3	66.7	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	6	83.3	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	23	87.0	56.5	26.1	8.7	0.0	4.3	0.0
	50名超 100名以下	23	78.3	56.5	47.8	8.7	0.0	4.3	0.0
	100名以上	40	65.0	62.5	50.0	7.5	2.5	5.0	0.0
売上高	5億円以下	22	81.8	59.1	40.9	9.1	0.0	4.5	0.0
	5億円超10億円以下	19	84.2	63.2	42.1	5.3	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	26	73.1	50.0	30.8	3.8	0.0	7.7	0.0
	30億円超	25	68.0	64.0	56.0	12.0	4.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	24	91.7	50.0	45.8	12.5	0.0	4.2	0.0
	2.5%超 5.0%以下	27	66.7	55.6	37.0	7.4	0.0	3.7	0.0
	5.0%超	32	68.8	62.5	43.8	6.3	3.1	6.3	0.0
教育計画の有無	定めている	63	81.0	58.7	47.6	11.1	1.6	3.2	0.0
	定めていない	29	69.0	62.1	27.6	0.0	0.0	6.9	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	33	69.7	66.7	48.5	9.1	0.0	3.0	0.0
	定めていない	44	79.5	59.1	36.4	6.8	2.3	4.5	0.0
キャリアパスの有無	定めている	95	75.8	58.9	41.1	7.4	1.1	4.2	0.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	78	78.2	60.3	41.0	6.4	1.3	5.1	0.0
	定めていない	14	64.3	42.9	42.9	14.3	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	36	69.4	55.6	52.8	11.1	2.8	5.6	0.0
	毎年ではないが採用している	41	80.5	68.3	31.7	4.9	0.0	2.4	0.0
	採用している計	77	75.3	62.3	41.6	7.8	1.3	3.9	0.0
	採用していない	17	76.5	41.2	41.2	0.0	0.0	5.9	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	12	50.0	66.7	41.7	8.3	0.0	8.3	0.0
	1.5%超 3.0%以下	15	86.7	73.3	53.3	13.3	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	17	94.1	52.9	23.5	5.9	0.0	0.0	0.0

問27-2-2.キャリアパスの策定プロセス

		n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
全体		95	65.3	37.9	68.4	41.1	0.0	2.1	0.0
資本金	1千万円以下	16	56.3	37.5	62.5	18.8	0.0	6.3	0.0
	1千万円超 3千万円以下	48	68.8	33.3	68.8	43.8	0.0	2.1	0.0
	3千万円超	30	66.7	43.3	73.3	50.0	0.0	0.0	0.0
業種	建設	10	80.0	50.0	90.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	製造	32	71.9	40.6	62.5	53.1	0.0	0.0	0.0
	情報通信	9	55.6	33.3	77.8	33.3	0.0	0.0	0.0
	運輸	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	13	76.9	23.1	53.8	23.1	0.0	7.7	0.0
	小売	8	37.5	62.5	62.5	25.0	0.0	0.0	0.0
	不動産	2	0.0	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	サービス	14	57.1	35.7	85.7	35.7	0.0	0.0	0.0
	その他	3	66.7	33.3	66.7	66.7	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	6	50.0	83.3	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	23	69.6	47.8	69.6	39.1	0.0	0.0	0.0
	50名超 100名以下	23	69.6	34.8	69.6	56.5	0.0	4.3	0.0
	100名以上	40	62.5	27.5	67.5	37.5	0.0	2.5	0.0
売上高	5億円以下	22	63.6	40.9	77.3	36.4	0.0	0.0	0.0
	5億円超10億円以下	19	73.7	42.1	68.4	47.4	0.0	0.0	0.0
	10億円超 30億円以下	26	61.5	42.3	61.5	38.5	0.0	3.8	0.0
	30億円超	25	68.0	28.0	76.0	48.0	0.0	0.0	0.0
離職率	2.5%以下	24	75.0	54.2	66.7	50.0	0.0	4.2	0.0
	2.5%超 5.0%以下	27	59.3	29.6	59.3	29.6	0.0	3.7	0.0
	5.0%超	32	56.3	34.4	84.4	50.0	0.0	0.0	0.0
教育計画の有無	定めている	63	66.7	38.1	71.4	42.9	0.0	3.2	0.0
	定めていない	29	65.5	41.4	65.5	34.5	0.0	0.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	33	69.7	39.4	81.8	51.5	0.0	0.0	0.0
	定めていない	44	65.9	36.4	59.1	34.1	0.0	4.5	0.0
キャリアパスの有無	定めている	95	65.3	37.9	68.4	41.1	0.0	2.1	0.0
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
評価基準の有無	定めている	78	71.8	38.5	70.5	37.2	0.0	2.6	0.0
	定めていない	14	28.6	35.7	50.0	57.1	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	36	69.4	38.9	66.7	44.4	0.0	2.8	0.0
	毎年ではないが採用している	41	65.9	36.6	70.7	39.0	0.0	2.4	0.0
	採用している計	77	67.5	37.7	68.8	41.6	0.0	2.6	0.0
	採用していない	17	58.8	41.2	64.7	35.3	0.0	0.0	0.0
パート従業員の割合	1.5%以下	12	50.0	25.0	75.0	58.3	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	15	80.0	60.0	53.3	53.3	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	17	70.6	23.5	58.8	23.5	0.0	5.9	0.0

問28.評価基準の有無

		n	定めている	定めていない	無回答
全体		403	44.9	52.1	3.0
資本金	1千万円以下	108	41.7	58.3	0.0
	1千万円超 3千万円以下	162	42.0	52.5	5.6
	3千万円超	129	52.7	45.7	1.6
業種	建設	59	40.7	57.6	1.7
	製造	123	45.5	53.7	0.8
	情報通信	21	71.4	23.8	4.8
	運輸	14	42.9	50.0	7.1
	卸売	48	43.8	52.1	4.2
	小売	35	48.6	45.7	5.7
	不動産	7	28.6	71.4	0.0
	飲食・宿泊	10	20.0	80.0	0.0
	サービス	78	44.9	52.6	2.6
	その他	4	50.0	50.0	0.0
従業員数	30名以下	31	32.3	58.1	9.7
	30名超 50名以下	118	38.1	60.2	1.7
	50名超 100名以下	106	44.3	50.9	4.7
	100名以上	133	56.4	42.9	0.8
売上高	5億円以下	110	34.5	61.8	3.6
	5億円超10億円以下	75	56.0	40.0	4.0
	10億円超 30億円以下	118	45.8	53.4	0.8
	30億円超	80	52.5	43.8	3.8
離職率	2.5%以下	106	47.2	50.9	1.9
	2.5%超 5.0%以下	113	42.5	54.9	2.7
	5.0%超	132	48.5	49.2	2.3
教育計画の有無	定めている	166	59.0	36.7	4.2
	定めていない	197	37.1	61.9	1.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	57.8	41.1	1.1
	定めていない	177	43.5	54.8	1.7
キャリアパスの有無	定めている	95	82.1	14.7	3.2
	定めていない	298	34.2	65.1	0.7
評価基準の有無	定めている	181	100.0	0.0	0.0
	定めていない	210	0.0	100.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	54.6	42.9	2.5
	毎年ではないが採用している	156	43.6	55.8	0.6
	採用している計	275	48.4	50.2	1.5
	採用していない	113	38.9	59.3	1.8
パート従業員の割合	1.5%以下	55	27.3	72.7	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	47.3	51.4	1.4
	3.0%超	49	46.9	53.1	0.0

問28-1-1.評価基準の認知のさせ方

		n	本人に配布している	本人に配布し、携帯させている	社内の目に付く場所に掲示している	本人以外も必要があれば参照できるようにしている	認知させる取組（文書化など）をしていない	その他	無回答
全体		181	34.8	3.3	16.6	30.9	17.7	8.3	1.7
資本金	1千万円以下	45	37.8	0.0	11.1	24.4	26.7	6.7	4.4
	1千万円超 3千万円以下	68	39.7	2.9	17.6	38.2	11.8	7.4	1.5
	3千万円超	68	27.9	5.9	19.1	27.9	17.6	10.3	0.0
業種	建設	24	41.7	0.0	8.3	20.8	25.0	8.3	4.2
	製造	56	26.8	1.8	17.9	32.1	23.2	10.7	0.0
	情報通信	15	60.0	0.0	13.3	26.7	6.7	6.7	0.0
	運輸	6	0.0	0.0	33.3	16.7	33.3	0.0	16.7
	卸売	21	42.9	9.5	9.5	33.3	14.3	4.8	0.0
	小売	17	41.2	5.9	17.6	41.2	5.9	5.9	0.0
	不動産	2	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	35	28.6	2.9	20.0	37.1	14.3	11.4	2.9
	その他	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	10	40.0	0.0	0.0	40.0	20.0	10.0	0.0
	30名超 50名以下	45	42.2	0.0	20.0	26.7	11.1	8.9	4.4
	50名超 100名以下	47	36.2	6.4	12.8	25.5	19.1	8.5	0.0
	100名以上	75	29.3	4.0	20.0	37.3	18.7	6.7	1.3
売上高	5億円以下	38	47.4	0.0	15.8	26.3	18.4	5.3	0.0
	5億円超10億円以下	42	23.8	4.8	11.9	35.7	11.9	11.9	7.1
	10億円超 30億円以下	54	38.9	1.9	22.2	22.2	18.5	7.4	0.0
	30億円超	42	28.6	4.8	16.7	42.9	19.0	7.1	0.0
離職率	2.5%以下	50	32.0	2.0	28.0	26.0	20.0	8.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	48	33.3	2.1	8.3	35.4	22.9	8.3	2.1
	5.0%超	64	31.3	4.7	17.2	35.9	12.5	10.9	1.6
教育計画の有無	定めている	98	34.7	5.1	20.4	35.7	14.3	6.1	1.0
	定めていない	73	34.2	1.4	13.7	27.4	19.2	12.3	1.4
ジョブローテーションの有無	定めている	52	32.7	3.8	17.3	40.4	17.3	5.8	0.0
	定めていない	77	39.0	3.9	15.6	28.6	14.3	11.7	0.0
キャリアパスの有無	定めている	78	42.3	5.1	24.4	41.0	5.1	7.7	0.0
	定めていない	102	29.4	2.0	10.8	23.5	27.5	8.8	2.0
評価基準の有無	定めている	181	34.8	3.3	16.6	30.9	17.7	8.3	1.7
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	65	35.4	6.2	18.5	36.9	16.9	10.8	0.0
	毎年ではないが採用している	68	38.2	2.9	16.2	29.4	14.7	7.4	0.0
	採用している計	133	36.8	4.5	17.3	33.1	15.8	9.0	0.0
	採用していない	44	31.8	0.0	13.6	27.3	20.5	6.8	4.5
パート従業員の割合	1.5%以下	15	33.3	6.7	20.0	26.7	26.7	6.7	0.0
	1.5%超 3.0%以下	35	17.1	0.0	20.0	34.3	25.7	14.3	0.0
	3.0%超	23	39.1	0.0	21.7	30.4	4.3	8.7	0.0

問28-1-2.評価基準の理解のさせ方

		n	採用時に本人に説明をしている	入社時に本人に説明をしている	折にふれて本人に説明をしている	理解させる取組をしていない	その他	無回答
全体		181	27.6	33.1	52.5	9.4	2.8	7.7
資本金	1千万円以下	45	15.6	15.6	44.4	6.7	6.7	20.0
	1千万円超 3千万円以下	68	39.7	41.2	51.5	10.3	0.0	2.9
	3千万円超	68	23.5	36.8	58.8	10.3	2.9	4.4
業種	建設	24	41.7	41.7	66.7	4.2	0.0	4.2
	製造	56	25.0	33.9	48.2	12.5	1.8	7.1
	情報通信	15	26.7	33.3	73.3	0.0	0.0	6.7
	運輸	6	0.0	16.7	33.3	33.3	16.7	0.0
	卸売	21	28.6	33.3	47.6	14.3	0.0	14.3
	小売	17	41.2	47.1	35.3	5.9	5.9	0.0
	不動産	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	サービス	35	20.0	20.0	62.9	8.6	2.9	11.4
	その他	2	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
従業員数	30名以下	10	50.0	30.0	50.0	0.0	0.0	10.0
	30名超 50名以下	45	28.9	40.0	55.6	4.4	4.4	4.4
	50名超 100名以下	47	27.7	29.8	57.4	8.5	2.1	8.5
	100名以上	75	22.7	32.0	49.3	13.3	2.7	9.3
売上高	5億円以下	38	26.3	28.9	50.0	5.3	0.0	7.9
	5億円超10億円以下	42	21.4	21.4	61.9	4.8	4.8	9.5
	10億円超 30億円以下	54	29.6	38.9	50.0	13.0	3.7	7.4
	30億円超	42	31.0	40.5	52.4	9.5	0.0	7.1
離職率	2.5%以下	50	24.0	40.0	60.0	10.0	4.0	2.0
	2.5%超 5.0%以下	48	37.5	29.2	52.1	8.3	2.1	8.3
	5.0%超	64	20.3	31.3	54.7	10.9	3.1	9.4
教育計画の有無	定めている	98	28.6	33.7	57.1	8.2	2.0	6.1
	定めていない	73	26.0	34.2	53.4	8.2	2.7	8.2
ジョブローテーションの有無	定めている	52	26.9	38.5	53.8	13.5	3.8	0.0
	定めていない	77	32.5	32.5	59.7	2.6	2.6	9.1
キャリアパスの有無	定めている	78	41.0	39.7	60.3	5.1	2.6	1.3
	定めていない	102	17.6	28.4	47.1	12.7	2.0	12.7
評価基準の有無	定めている	181	27.6	33.1	52.5	9.4	2.8	7.7
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	65	33.8	38.5	47.7	9.2	4.6	6.2
	毎年ではないが採用している	68	25.0	32.4	64.7	5.9	1.5	4.4
	採用している計	133	29.3	35.3	56.4	7.5	3.0	5.3
	採用していない	44	20.5	25.0	45.5	13.6	0.0	15.9
パート従業員の割合	1.5%以下	15	20.0	20.0	40.0	26.7	0.0	13.3
	1.5%超 3.0%以下	35	28.6	31.4	51.4	11.4	2.9	5.7
	3.0%超	23	30.4	34.8	65.2	0.0	4.3	0.0

問28-2-1.評価基準の策定に関与した人物

		n	経営者	経営者以外の経営幹部	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	中堅以上の現場従業員（3年目以上）	若手従業員（3年目未満）	その他	無回答
全体		181	76.2	56.4	34.8	3.9	0.0	2.8	1.1
資本金	1千万円以下	45	68.9	44.4	35.6	0.0	0.0	4.4	2.2
	1千万円超 3千万円以下	68	75.0	64.7	30.9	4.4	0.0	2.9	0.0
	3千万円超	68	82.4	55.9	38.2	5.9	0.0	1.5	1.5
業種	建設	24	83.3	58.3	12.5	4.2	0.0	4.2	4.2
	製造	56	78.6	69.6	28.6	1.8	0.0	0.0	0.0
	情報通信	15	73.3	46.7	60.0	0.0	0.0	6.7	0.0
	運輸	6	100.0	66.7	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	21	71.4	47.6	23.8	4.8	0.0	4.8	0.0
	小売	17	76.5	35.3	35.3	5.9	0.0	0.0	5.9
	不動産	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	35	71.4	54.3	51.4	5.7	0.0	5.7	0.0
	その他	2	50.0	50.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	10	90.0	80.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	45	77.8	44.4	31.1	4.4	0.0	4.4	2.2
	50名超 100名以下	47	80.9	44.7	34.0	4.3	0.0	2.1	2.1
	100名以上	75	69.3	68.0	42.7	4.0	0.0	2.7	0.0
売上高	5億円以下	38	73.7	50.0	52.6	2.6	0.0	2.6	0.0
	5億円超10億円以下	42	83.3	52.4	21.4	4.8	0.0	0.0	2.4
	10億円超 30億円以下	54	79.6	53.7	31.5	7.4	0.0	5.6	0.0
	30億円超	42	69.0	69.0	40.5	0.0	0.0	0.0	2.4
離職率	2.5%以下	50	90.0	52.0	36.0	6.0	0.0	0.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	48	72.9	58.3	29.2	2.1	0.0	4.2	2.1
	5.0%超	64	73.4	60.9	37.5	3.1	0.0	4.7	0.0
教育計画の有無	定めている	98	79.6	61.2	43.9	4.1	0.0	2.0	0.0
	定めていない	73	72.6	50.7	21.9	2.7	0.0	4.1	2.7
ジョブローテーションの有無	定めている	52	80.8	65.4	36.5	1.9	0.0	1.9	0.0
	定めていない	77	71.4	53.2	37.7	3.9	0.0	3.9	1.3
キャリアパスの有無	定めている	78	82.1	65.4	35.9	2.6	0.0	5.1	0.0
	定めていない	102	71.6	50.0	34.3	4.9	0.0	1.0	2.0
評価基準の有無	定めている	181	76.2	56.4	34.8	3.9	0.0	2.8	1.1
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	65	75.4	56.9	38.5	1.5	0.0	3.1	1.5
	毎年ではないが採用している	68	76.5	58.8	33.8	4.4	0.0	2.9	0.0
	採用している計	133	75.9	57.9	36.1	3.0	0.0	3.0	0.8
	採用していない	44	77.3	56.8	31.8	4.5	0.0	2.3	2.3
パート従業員の割合	1.5%以下	15	60.0	73.3	33.3	6.7	0.0	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	35	74.3	68.6	31.4	0.0	0.0	0.0	0.0
	3.0%超	23	82.6	56.5	39.1	4.3	0.0	0.0	0.0

問28-2-2.評価基準の策定プロセス

		n	経営理念・ビジョンを考慮した	予測される経営環境の変化を考慮した	将来の自社のあるべき姿を考慮した	現場のニーズを考慮した	策定にあたって考慮したものはない	その他	無回答
全体		181	59.1	39.8	57.5	41.4	2.2	2.8	2.8
資本金	1千万円以下	45	55.6	40.0	44.4	46.7	0.0	2.2	4.4
	1千万円超 3千万円以下	68	60.3	44.1	69.1	35.3	1.5	1.5	2.9
	3千万円超	68	60.3	35.3	54.4	44.1	4.4	4.4	1.5
業種	建設	24	62.5	33.3	50.0	50.0	4.2	0.0	8.3
	製造	56	64.3	41.1	64.3	37.5	5.4	1.8	0.0
	情報通信	15	60.0	40.0	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0
	運輸	6	33.3	66.7	50.0	33.3	0.0	0.0	0.0
	卸売	21	71.4	33.3	57.1	33.3	0.0	4.8	0.0
	小売	17	35.3	47.1	47.1	47.1	0.0	5.9	5.9
	不動産	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス	35	57.1	40.0	57.1	51.4	0.0	5.7	5.7
	その他	2	50.0	50.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	10	60.0	40.0	60.0	30.0	0.0	10.0	0.0
	30名超 50名以下	45	51.1	48.9	64.4	40.0	2.2	2.2	2.2
	50名超 100名以下	47	59.6	38.3	53.2	42.6	2.1	4.3	4.3
	100名以上	75	62.7	36.0	57.3	44.0	2.7	1.3	2.7
売上高	5億円以下	38	47.4	39.5	57.9	39.5	0.0	2.6	2.6
	5億円超10億円以下	42	57.1	45.2	59.5	50.0	2.4	2.4	7.1
	10億円超 30億円以下	54	66.7	40.7	64.8	35.2	3.7	1.9	0.0
	30億円超	42	64.3	33.3	50.0	47.6	2.4	0.0	2.4
離職率	2.5%以下	50	64.0	46.0	62.0	46.0	2.0	2.0	0.0
	2.5%超 5.0%以下	48	54.2	41.7	52.1	29.2	4.2	2.1	2.1
	5.0%超	64	56.3	40.6	65.6	51.6	0.0	4.7	3.1
教育計画の有無	定めている	98	62.2	44.9	63.3	35.7	4.1	2.0	1.0
	定めていない	73	57.5	32.9	53.4	46.6	0.0	4.1	4.1
ジョブローテーションの有無	定めている	52	65.4	46.2	65.4	44.2	1.9	3.8	0.0
	定めていない	77	64.9	37.7	55.8	36.4	2.6	2.6	1.3
キャリアパスの有無	定めている	78	73.1	46.2	64.1	38.5	1.3	2.6	0.0
	定めていない	102	49.0	34.3	52.9	43.1	2.9	2.9	4.9
評価基準の有無	定めている	181	59.1	39.8	57.5	41.4	2.2	2.8	2.8
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	65	69.2	33.8	53.8	43.1	3.1	6.2	1.5
	毎年ではないが採用している	68	58.8	48.5	66.2	35.3	1.5	0.0	0.0
	採用している計	133	63.9	41.4	60.2	39.1	2.3	3.0	0.8
	採用していない	44	47.7	36.4	52.3	47.7	2.3	2.3	6.8
パート従業員の割合	1.5%以下	15	46.7	13.3	80.0	53.3	6.7	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	35	65.7	48.6	48.6	40.0	5.7	2.9	0.0
	3.0%超	23	56.5	52.2	69.6	21.7	4.3	0.0	0.0

問28-3-①.評価項目の設定

		n	評価項目を細かく設定し（作業レベル、行動レベル等）設定している	評価項目を大まかに設定し、細部の評価は評価者にゆだねている	無回答
全体		181	36.5	56.4	7.2
資本金	1千万円以下	45	42.2	51.1	6.7
	1千万円超 3千万円以下	68	45.6	51.5	2.9
	3千万円超	68	23.5	64.7	11.8
業種	建設	24	33.3	66.7	0.0
	製造	56	30.4	64.3	5.4
	情報通信	15	46.7	46.7	6.7
	運輸	6	50.0	50.0	0.0
	卸売	21	42.9	42.9	14.3
	小売	17	29.4	58.8	11.8
	不動産	2	50.0	50.0	0.0
	飲食・宿泊	2	100.0	0.0	0.0
	サービス	35	34.3	54.3	11.4
	その他	2	50.0	50.0	0.0
従業員数	30名以下	10	30.0	60.0	10.0
	30名超 50名以下	45	28.9	68.9	2.2
	50名超 100名以下	47	31.9	61.7	6.4
	100名以上	75	45.3	44.0	10.7
売上高	5億円以下	38	44.7	55.3	0.0
	5億円超10億円以下	42	23.8	64.3	11.9
	10億円超 30億円以下	54	29.6	64.8	5.6
	30億円超	42	45.2	42.9	11.9
離職率	2.5%以下	50	28.0	66.0	6.0
	2.5%超 5.0%以下	48	54.2	37.5	8.3
	5.0%超	64	35.9	60.9	3.1
教育計画の有無	定めている	98	37.8	53.1	9.2
	定めていない	73	34.2	61.6	4.1
ジョブローテーションの有無	定めている	52	44.2	51.9	3.8
	定めていない	77	32.5	59.7	7.8
キャリアパスの有無	定めている	78	44.9	50.0	5.1
	定めていない	102	29.4	61.8	8.8
評価基準の有無	定めている	181	36.5	56.4	7.2
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	65	35.4	52.3	12.3
	毎年ではないが採用している	68	36.8	63.2	0.0
	採用している計	133	36.1	57.9	6.0
	採用していない	44	34.1	56.8	9.1
パート従業員の割合	1.5%以下	15	20.0	66.7	13.3
	1.5%超 3.0%以下	35	34.3	62.9	2.9
	3.0%超	23	39.1	60.9	0.0

問28-3-②.処遇の方法

		n	評価結果をもとに、処遇に大きな差をつけている	評価結果をもとに、処遇に若干差をつけている	無回答
全体		181	25.4	67.4	7.2
資本金	1千万円以下	45	28.9	64.4	6.7
	1千万円超 3千万円以下	68	29.4	66.2	4.4
	3千万円超	68	19.1	70.6	10.3
業種	建設	24	16.7	83.3	0.0
	製造	56	21.4	71.4	7.1
	情報通信	15	53.3	40.0	6.7
	運輸	6	0.0	100.0	0.0
	卸売	21	23.8	61.9	14.3
	小売	17	41.2	52.9	5.9
	不動産	2	50.0	50.0	0.0
	飲食・宿泊	2	50.0	50.0	0.0
	サービス	35	22.9	65.7	11.4
	その他	2	0.0	100.0	0.0
従業員数	30名以下	10	10.0	80.0	10.0
	30名超 50名以下	45	22.2	75.6	2.2
	50名超 100名以下	47	25.5	70.2	4.3
	100名以上	75	28.0	60.0	12.0
売上高	5億円以下	38	28.9	71.1	0.0
	5億円超10億円以下	42	11.9	76.2	11.9
	10億円超 30億円以下	54	29.6	63.0	7.4
	30億円超	42	33.3	57.1	9.5
離職率	2.5%以下	50	24.0	72.0	4.0
	2.5%超 5.0%以下	48	20.8	70.8	8.3
	5.0%超	64	35.9	60.9	3.1
教育計画の有無	定めている	98	26.5	64.3	9.2
	定めていない	73	26.0	69.9	4.1
ジョブローテーションの有無	定めている	52	32.7	61.5	5.8
	定めていない	77	27.3	66.2	6.5
キャリアパスの有無	定めている	78	34.6	61.5	3.8
	定めていない	102	18.6	71.6	9.8
評価基準の有無	定めている	181	25.4	67.4	7.2
	定めていない	0	0.0	0.0	0.0
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	65	36.9	50.8	12.3
	毎年ではないが採用している	68	20.6	79.4	0.0
	採用している計	133	28.6	65.4	6.0
	採用していない	44	18.2	72.7	9.1
パート従業員の割合	1.5%以下	15	20.0	66.7	13.3
	1.5%超 3.0%以下	35	20.0	74.3	5.7
	3.0%超	23	17.4	82.6	0.0

問29.人材育成の効果

		n	売上高が増加した	経常利益が増加した	従業員数が増加した	入社希望者が増加した	離職率が低下した	組織が活性化した	従業員のモチベーションが向上した	社内のコミュニケーションが活発化した	公的資格取得者が増加した	仕事の引き合いが増加した	必要な技術・ノウハウを持つ人材の確保に成功した
全体		403	15.9	13.9	8.9	7.7	16.6	34.2	49.1	36.2	29.0	6.2	21.6
資本金	1千万円以下	108	17.6	13.9	9.3	4.6	14.8	31.5	50.0	38.9	22.2	7.4	17.6
	1千万円超 3千万円以下	162	15.4	14.2	9.9	8.0	16.7	36.4	43.2	37.7	34.0	3.7	22.8
	3千万円超	129	15.5	13.2	7.0	9.3	17.8	33.3	55.8	32.6	29.5	7.8	24.0
業種	建設	59	16.9	15.3	5.1	8.5	13.6	37.3	52.5	28.8	59.3	3.4	33.9
	製造	123	11.4	10.6	10.6	8.1	21.1	40.7	50.4	38.2	23.6	8.1	22.8
	情報通信	21	28.6	23.8	14.3	19.0	14.3	23.8	38.1	33.3	38.1	4.8	19.0
	運輸	14	21.4	14.3	7.1	7.1	14.3	21.4	50.0	35.7	28.6	14.3	21.4
	卸売	48	20.8	18.8	8.3	6.3	18.8	33.3	41.7	39.6	25.0	4.2	12.5
	小売	35	28.6	22.9	5.7	8.6	22.9	37.1	48.6	40.0	11.4	5.7	11.4
	不動産	7	0.0	14.3	0.0	0.0	14.3	14.3	71.4	42.9	28.6	0.0	14.3
	飲食・宿泊	10	20.0	10.0	0.0	10.0	10.0	30.0	50.0	30.0	0.0	0.0	10.0
	サービス	78	11.5	10.3	11.5	3.8	11.5	28.2	48.7	34.6	28.2	7.7	24.4
	その他	4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	100.0	50.0	25.0	0.0	25.0
従業員数	30名以下	31	16.1	22.6	9.7	6.5	19.4	35.5	32.3	41.9	22.6	12.9	22.6
	30名超 50名以下	118	13.6	12.7	5.1	3.4	16.9	32.2	46.6	36.4	30.5	5.1	24.6
	50名超 100名以下	106	17.9	12.3	8.5	5.7	17.0	33.0	49.1	35.8	24.5	6.6	21.7
	100名以上	133	16.5	13.5	11.3	12.0	15.8	38.3	53.4	36.1	33.1	4.5	18.8
売上高	5億円以下	110	14.5	10.9	10.0	5.5	14.5	26.4	46.4	31.8	29.1	8.2	23.6
	5億円超10億円以下	75	13.3	13.3	5.3	6.7	17.3	33.3	44.0	38.7	22.7	5.3	22.7
	10億円超 30億円以下	118	16.1	12.7	9.3	7.6	16.9	37.3	51.7	41.5	34.7	5.1	20.3
	30億円超	80	22.5	22.5	10.0	11.3	17.5	42.5	53.8	31.3	28.8	6.3	20.0
離職率	2.5%以下	106	15.1	13.2	13.2	7.5	16.0	37.7	58.5	29.2	35.8	7.5	28.3
	2.5%超 5.0%以下	113	24.8	15.0	8.0	8.8	21.2	35.4	46.9	44.2	32.7	8.0	21.2
	5.0%超	132	12.9	13.6	6.8	6.1	15.2	31.8	46.2	37.1	23.5	4.5	20.5
教育計画の有無	定めている	166	18.7	18.1	10.8	10.2	19.9	43.4	58.4	37.3	32.5	7.2	27.1
	定めていない	197	14.2	11.2	8.6	6.6	16.2	29.9	47.2	40.6	30.5	5.1	19.3
ジョブローテーションの有無	定めている	90	17.8	14.4	14.4	14.4	18.9	48.9	56.7	47.8	33.3	7.8	26.7
	定めていない	177	19.8	16.9	9.6	9.0	19.2	35.0	46.9	31.6	30.5	7.9	22.6
キャリアパスの有無	定めている	95	21.1	24.2	9.5	11.6	18.9	46.3	57.9	37.9	34.7	10.5	27.4
	定めていない	298	14.1	11.1	9.1	6.7	16.1	31.5	47.7	36.2	28.2	4.7	20.5
評価基準の有無	定めている	181	19.9	20.4	9.9	10.5	19.9	44.2	56.4	39.8	30.9	8.8	25.4
	定めていない	210	12.4	8.6	8.1	5.7	14.3	26.7	44.3	35.2	28.1	4.3	18.6
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	22.7	20.2	15.1	16.0	18.5	44.5	53.8	40.3	35.3	6.7	21.0
	毎年ではないが採用している	156	15.4	12.2	8.3	6.4	18.6	35.3	47.4	34.6	28.2	8.3	26.9
	採用している計	275	18.5	15.6	11.3	10.5	18.5	39.3	50.2	37.1	31.3	7.6	24.4
	採用していない	113	8.8	11.5	4.4	1.8	13.3	24.8	50.4	35.4	25.7	2.7	17.7
パート従業員の割合	1.5%以下	55	10.9	7.3	9.1	1.8	12.7	32.7	49.1	36.4	29.1	5.5	29.1
	1.5%超 3.0%以下	74	18.9	14.9	12.2	10.8	23.0	43.2	55.4	36.5	29.7	5.4	21.6
	3.0%超	49	16.3	22.4	4.1	6.1	12.2	46.9	46.9	28.6	26.5	4.1	18.4

問29.人材育成の効果（つづき）

		人材育成に取り組んだがこのような効果はなかった	人材育成には取り組んでいない	その他	無回答
全体		4.5	8.7	1.7	5.2
資本金	1千万円以下	3.7	12.0	0.9	6.5
	1千万円超 3千万円以下	4.9	6.8	1.9	4.3
	3千万円超	4.7	8.5	2.3	4.7
業種	建設	0.0	11.9	0.0	3.4
	製造	6.5	6.5	1.6	1.6
	情報通信	0.0	14.3	0.0	9.5
	運輸	0.0	7.1	7.1	0.0
	卸売	8.3	8.3	0.0	6.3
	小売	5.7	8.6	0.0	14.3
	不動産	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10.0	20.0	0.0	0.0
	サービス	3.8	9.0	5.1	6.4
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	0.0	12.9	3.2	12.9
	30名超 50名以下	4.2	13.6	1.7	3.4
	50名超 100名以下	8.5	4.7	0.9	7.5
	100名以上	3.0	6.8	2.3	3.0
売上高	5億円以下	3.6	12.7	2.7	5.5
	5億円超10億円以下	2.7	10.7	1.3	9.3
	10億円超 30億円以下	5.1	7.6	0.8	2.5
	30億円超	7.5	5.0	2.5	2.5
離職率	2.5%以下	5.7	6.6	2.8	3.8
	2.5%超 5.0%以下	2.7	9.7	0.9	1.8
	5.0%超	6.1	7.6	1.5	7.6
教育計画の有無	定めている	3.0	2.4	1.8	3.6
	定めていない	6.1	6.1	2.0	5.1
ジョブローテーションの有無	定めている	3.3	5.6	2.2	3.3
	定めていない	4.0	7.3	1.7	1.7
キャリアパスの有無	定めている	7.4	1.1	3.2	1.1
	定めていない	3.7	11.4	1.3	4.7
評価基準の有無	定めている	5.5	3.9	2.2	2.8
	定めていない	3.8	13.3	1.4	4.3
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	4.2	5.9	1.7	1.7
	毎年ではないが採用している	3.8	7.7	1.9	3.2
	採用している計	4.0	6.9	1.8	2.5
	採用していない	6.2	12.4	1.8	7.1
パート従業員の割合	1.5%以下	7.3	9.1	1.8	3.6
	1.5%超 3.0%以下	1.4	4.1	2.7	0.0
	3.0%超	8.2	12.2	4.1	4.1

問30.人材育成で重視している取組

		n	経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明している	従業員に経営情報を公開・説明している	従業員が経営に参加できる機会を設けている	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し携帯させている	職場内のコミュニケーション促進を意図した活動（運動会、社員旅行など）を実施している	メンター制度を導入している	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	やりがいのある仕事を任せるようにしている	従業員に中長期目標を策定させ、実現をサポートしている	従業員の自発的な取組をサポートしている	教育・研修制度を充実させている（大学への派遣など）
全体		403	58.8	39.0	14.9	9.2	41.7	1.7	37.2	32.3	16.4	31.5	8.7
資本金	1千万円以下	108	56.5	38.0	13.9	11.1	39.8	0.0	32.4	27.8	11.1	30.6	9.3
	1千万円超 3千万円以下	162	58.6	40.1	15.4	8.0	45.7	1.9	36.4	31.5	19.8	32.1	8.6
	3千万円超	129	62.0	38.8	14.7	9.3	38.8	3.1	42.6	37.2	17.1	31.0	8.5
業種	建設	59	57.6	37.3	18.6	10.2	45.8	0.0	32.2	28.8	11.9	27.1	10.2
	製造	123	61.0	45.5	10.6	8.9	43.9	1.6	39.0	30.9	13.0	27.6	5.7
	情報通信	21	66.7	47.6	19.0	4.8	52.4	4.8	38.1	28.6	28.6	28.6	9.5
	運輸	14	64.3	21.4	14.3	7.1	28.6	0.0	28.6	35.7	7.1	28.6	0.0
	卸売	48	64.6	35.4	8.3	8.3	33.3	0.0	41.7	33.3	25.0	41.7	8.3
	小売	35	54.3	25.7	22.9	17.1	37.1	0.0	34.3	40.0	8.6	40.0	8.6
	不動産	7	42.9	71.4	0.0	14.3	57.1	0.0	14.3	28.6	14.3	28.6	28.6
	飲食・宿泊	10	50.0	20.0	10.0	10.0	10.0	0.0	40.0	20.0	20.0	30.0	10.0
	サービス	78	55.1	38.5	20.5	6.4	42.3	2.6	39.7	34.6	20.5	33.3	10.3
	その他	4	75.0	50.0	0.0	25.0	100.0	50.0	50.0	50.0	25.0	25.0	25.0
従業員数	30名以下	31	61.3	38.7	16.1	9.7	38.7	0.0	38.7	38.7	25.8	35.5	9.7
	30名超 50名以下	118	48.3	41.5	14.4	5.9	37.3	0.8	38.1	31.4	16.1	38.1	8.5
	50名超 100名以下	106	60.4	36.8	15.1	10.4	45.3	3.8	36.8	29.2	15.1	29.2	4.7
	100名以上	133	68.4	39.8	15.0	10.5	44.4	1.5	37.6	33.1	17.3	25.6	12.8
売上高	5億円以下	110	48.2	40.0	15.5	5.5	36.4	1.8	39.1	36.4	15.5	30.9	10.0
	5億円超10億円以下	75	62.7	33.3	14.7	5.3	38.7	4.0	37.3	29.3	21.3	36.0	6.7
	10億円超 30億円以下	118	60.2	39.0	13.6	12.7	45.8	1.7	36.4	28.0	14.4	28.8	6.8
	30億円超	80	67.5	41.3	17.5	11.3	43.8	0.0	36.3	37.5	17.5	33.8	12.5
離職率	2.5%以下	106	61.3	39.6	15.1	5.7	43.4	2.8	37.7	34.9	17.0	34.0	8.5
	2.5%超 5.0%以下	113	59.3	38.1	12.4	11.5	43.4	0.9	46.0	33.6	15.9	31.0	9.7
	5.0%超	132	57.6	36.4	17.4	10.6	39.4	2.3	32.6	31.8	17.4	25.8	9.8
教育計画の有無	定めている	166	66.3	44.6	18.7	13.9	47.0	3.6	41.0	38.6	19.9	39.8	16.3
	定めていない	197	58.9	37.6	13.7	7.1	38.6	0.5	36.0	28.9	14.7	26.9	3.6
ジョブローテーションの有無	定めている	90	66.7	46.7	16.7	15.6	50.0	3.3	50.0	40.0	16.7	32.2	10.0
	定めていない	177	62.1	41.8	19.8	10.7	43.5	2.3	37.3	32.2	20.3	33.9	9.6
キャリアパスの有無	定めている	95	75.8	51.6	22.1	18.9	53.7	5.3	42.1	43.2	29.5	35.8	17.9
	定めていない	298	54.4	35.9	13.1	6.4	39.3	0.7	36.9	29.9	12.8	31.2	6.0
評価基準の有無	定めている	181	66.9	44.2	18.8	13.8	47.5	3.3	48.1	40.9	24.3	35.9	13.8
	定めていない	210	53.3	35.2	11.4	5.7	38.1	0.5	29.5	25.7	9.5	28.6	4.3
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	70.6	42.9	26.1	16.8	49.6	2.5	43.7	41.2	22.7	34.5	11.8
	毎年ではないが採用している	156	57.1	42.9	12.8	9.0	43.6	2.6	38.5	28.8	16.0	32.1	8.3
	採用している計	275	62.9	42.9	18.5	12.4	46.2	2.5	40.7	34.2	18.9	33.1	9.8
	採用していない	113	51.3	33.6	8.0	2.7	34.5	0.0	31.0	31.0	10.6	29.2	7.1
パート従業員の割合	1.5%以下	55	45.5	32.7	7.3	9.1	40.0	0.0	29.1	25.5	5.5	21.8	5.5
	1.5%超 3.0%以下	74	66.2	52.7	17.6	9.5	50.0	4.1	41.9	36.5	20.3	31.1	9.5
	3.0%超	49	71.4	44.9	14.3	14.3	38.8	0.0	32.7	28.6	12.2	30.6	6.1

問30.人材育成で重視している取組（つづき）

		自己啓発を奨励している（奨励金支給など）	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	人事評価を従業員にフィードバックしている	外部の専門家を積極的に活用している	このような取組は行っていない	その他	無回答
全体		19.9	18.4	21.8	9.7	4.2	0.5	4.0
資本金	1千万円以下	16.7	14.8	13.9	11.1	8.3	0.0	3.7
	1千万円超 3千万円以下	19.1	22.8	27.2	10.5	1.9	1.2	3.7
	3千万円超	24.0	15.5	22.5	7.8	3.9	0.0	3.1
業種	建設	25.4	8.5	15.3	5.1	5.1	0.0	1.7
	製造	16.3	18.7	27.6	12.2	3.3	0.0	2.4
	情報通信	61.9	19.0	38.1	4.8	0.0	0.0	9.5
	運輸	14.3	14.3	7.1	14.3	7.1	0.0	0.0
	卸売	20.8	25.0	20.8	8.3	4.2	0.0	2.1
	小売	5.7	17.1	20.0	11.4	5.7	0.0	11.4
	不動産	28.6	14.3	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0.0	10.0	10.0	0.0	20.0	0.0	0.0
	サービス	17.9	21.8	16.7	11.5	3.8	2.6	3.8
	その他	50.0	75.0	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	12.9	16.1	22.6	9.7	3.2	0.0	6.5
	30名超 50名以下	19.5	16.1	17.8	5.9	5.1	0.8	2.5
	50名超 100名以下	18.9	19.8	24.5	13.2	3.8	0.0	5.7
	100名以上	22.6	20.3	24.1	11.3	3.8	0.0	2.3
売上高	5億円以下	19.1	20.9	18.2	7.3	8.2	1.8	3.6
	5億円超10億円以下	17.3	20.0	26.7	8.0	4.0	0.0	5.3
	10億円超 30億円以下	22.9	16.1	21.2	13.6	2.5	0.0	2.5
	30億円超	20.0	17.5	22.5	10.0	2.5	0.0	2.5
離職率	2.5%以下	16.0	19.8	19.8	8.5	1.9	0.9	2.8
	2.5%超 5.0%以下	26.5	21.2	28.3	12.4	3.5	0.0	1.8
	5.0%超	15.9	18.9	23.5	7.6	6.8	0.0	5.3
教育計画の有無	定めている	20.5	22.3	25.3	10.2	1.2	0.6	3.6
	定めていない	22.8	15.2	20.8	9.6	5.1	0.5	1.5
ジョブローテーションの有無	定めている	24.4	27.8	27.8	13.3	4.4	0.0	3.3
	定めていない	23.7	21.5	26.6	10.2	2.8	0.6	1.7
キャリアパスの有無	定めている	28.4	28.4	42.1	14.7	0.0	0.0	3.2
	定めていない	17.8	15.4	16.1	8.1	5.7	0.7	2.3
評価基準の有無	定めている	24.9	20.4	38.7	12.2	0.0	0.0	2.8
	定めていない	16.2	17.1	7.1	7.6	8.1	1.0	2.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	31.9	29.4	24.4	11.8	2.5	0.0	1.7
	毎年ではないが採用している	16.7	18.6	28.2	10.3	3.8	0.6	3.2
	採用している計	23.3	23.3	26.5	10.9	3.3	0.4	2.5
	採用していない	14.2	8.0	13.3	6.2	5.3	0.9	3.5
パート従業員の割合	1.5%以下	14.5	9.1	12.7	9.1	5.5	0.0	3.6
	1.5%超 3.0%以下	14.9	27.0	27.0	13.5	4.1	1.4	0.0
	3.0%超	22.4	14.3	26.5	8.2	4.1	0.0	0.0

問31.人材育成に関する問題・課題

		n	育成すべき人材が採用できていない	育成してもすぐにやめてしまう	自社に必要な人材像が明確になっていない	人材育成にかける人的余裕がない	人材育成にかける資金がない	人材育成を行う時間がない	人材育成制度の構築の仕方が分らない	人材育成制度の運用の仕方が分らない	自社にふさわしい人材育成の方法がわからない	従業員のやる気がない	特に問題・課題はない
全体		403	22.3	11.7	12.2	26.3	11.2	20.6	13.2	7.7	11.2	7.4	16.4
資本金	1千万円以下	108	19.4	13.9	15.7	27.8	11.1	15.7	13.9	6.5	13.0	9.3	21.3
	1千万円超 3千万円以下	162	23.5	11.1	8.0	27.2	13.0	26.5	13.0	8.0	8.6	8.0	12.3
	3千万円超	129	23.3	10.9	13.2	24.0	8.5	17.8	12.4	7.8	13.2	5.4	17.8
業種	建設	59	20.3	13.6	13.6	25.4	6.8	20.3	11.9	5.1	6.8	8.5	20.3
	製造	123	22.0	7.3	17.9	33.3	13.8	22.8	15.4	13.0	16.3	8.9	13.0
	情報通信	21	14.3	4.8	9.5	23.8	9.5	28.6	19.0	4.8	4.8	0.0	19.0
	運輸	14	28.6	21.4	7.1	14.3	7.1	14.3	7.1	7.1	7.1	14.3	14.3
	卸売	48	18.8	6.3	6.3	25.0	4.2	18.8	14.6	4.2	10.4	6.3	16.7
	小売	35	34.3	20.0	5.7	14.3	0.0	14.3	17.1	11.4	14.3	5.7	17.1
	不動産	7	14.3	14.3	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	42.9
	飲食・宿泊	10	30.0	20.0	10.0	20.0	20.0	50.0	30.0	0.0	20.0	20.0	0.0
	サービス	78	21.8	14.1	10.3	28.2	20.5	17.9	6.4	3.8	9.0	6.4	17.9
	その他	4	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0
従業員数	30名以下	31	25.8	16.1	3.2	19.4	3.2	16.1	9.7	0.0	0.0	12.9	19.4
	30名超 50名以下	118	22.0	8.5	6.8	25.4	14.4	23.7	12.7	7.6	8.5	11.0	16.1
	50名超 100名 以下	106	19.8	11.3	18.9	26.4	12.3	21.7	17.0	10.4	13.2	4.7	14.2
	100名以上	133	24.8	12.8	13.5	25.6	9.8	18.8	10.5	7.5	15.8	5.3	19.5
売上高	5億円以下	110	20.0	13.6	10.9	30.0	18.2	23.6	14.5	7.3	10.0	10.9	13.6
	5億円超10億円以下	75	28.0	9.3	8.0	32.0	13.3	24.0	10.7	8.0	13.3	10.7	20.0
	10億円超 30億円以下	118	19.5	11.9	12.7	23.7	7.6	22.0	13.6	6.8	9.3	5.1	13.6
	30億円超	80	25.0	7.5	16.3	21.3	6.3	12.5	13.8	8.8	13.8	2.5	21.3
離職率	2.5%以下	106	21.7	4.7	11.3	29.2	11.3	23.6	16.0	10.4	9.4	8.5	10.4
	2.5%超 5.0%以下	113	19.5	8.8	15.9	23.9	9.7	20.4	16.8	7.1	11.5	8.0	20.4
	5.0%超	132	26.5	19.7	10.6	24.2	12.1	17.4	6.1	4.5	12.1	5.3	15.2
教育計画の有無	定めている	166	21.7	10.2	9.6	24.1	11.4	17.5	6.6	4.8	6.6	4.8	21.1
	定めていない	197	22.3	12.2	12.7	26.4	10.2	22.3	16.8	9.1	13.7	9.1	14.7
ジョブローテーションの有無	定めている	90	23.3	11.1	17.8	25.6	8.9	15.6	14.4	7.8	11.1	8.9	23.3
	定めていない	177	24.3	11.9	11.9	30.5	12.4	23.2	15.8	9.0	13.0	5.1	11.9
キャリアパスの有無	定めている	95	22.1	10.5	9.5	27.4	9.5	25.3	11.6	6.3	5.3	5.3	24.2
	定めていない	298	22.8	12.4	13.4	26.8	12.1	19.8	13.8	8.4	13.4	8.4	14.4
評価基準の有無	定めている	181	22.7	11.6	11.6	23.8	8.3	17.7	9.9	6.1	10.5	7.2	21.5
	定めていない	210	22.4	12.4	13.3	28.6	13.8	22.9	16.7	9.5	12.4	8.1	12.9
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	20.2	11.8	16.8	19.3	9.2	20.2	18.5	9.2	12.6	8.4	16.0
	毎年ではないが採用している	156	27.6	12.8	11.5	35.9	12.8	20.5	12.2	7.7	11.5	5.1	15.4
	採用している計	275	24.4	12.4	13.8	28.7	11.3	20.4	14.9	8.4	12.0	6.5	15.6
	採用していない	113	16.8	11.5	8.8	21.2	10.6	23.0	9.7	6.2	9.7	9.7	18.6
パート従業員の割合	1.5%以下	55	27.3	9.1	21.8	25.5	14.5	21.8	12.7	7.3	12.7	7.3	12.7
	1.5%超 3.0%以下	74	23.0	8.1	14.9	31.1	8.1	18.9	17.6	14.9	18.9	9.5	13.5
	3.0%超	49	20.4	6.1	10.2	30.6	8.2	22.4	12.2	8.2	6.1	6.1	20.4

問31.人材育成に関する問題・課題（つづき）

		その他	無回答
全体		4.2	9.7
資本金	1千万円以下	5.6	6.5
	1千万円超 3千万円以下	4.3	10.5
	3千万円超	3.1	10.9
業種	建設	6.8	13.6
	製造	1.6	7.3
	情報通信	0.0	19.0
	運輸	0.0	14.3
	卸売	2.1	2.1
	小売	2.9	17.1
	不動産	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10.0	0.0
	サービス	10.3	7.7
	その他	0.0	25.0
従業員数	30名以下	3.2	22.6
	30名超 50名以下	5.1	11.0
	50名超 100名以下	2.8	8.5
	100名以上	5.3	6.8
売上高	5億円以下	5.5	13.6
	5億円超10億円以下	2.7	9.3
	10億円超 30億円以下	5.1	8.5
	30億円超	3.8	6.3
離職率	2.5%以下	5.7	9.4
	2.5%超 5.0%以下	2.7	8.0
	5.0%超	6.1	10.6
教育計画の有無	定めている	5.4	10.2
	定めていない	3.0	7.6
ジョブローテーションの有無	定めている	4.4	8.9
	定めていない	3.4	7.9
キャリアパスの有無	定めている	5.3	6.3
	定めていない	4.0	8.4
評価基準の有無	定めている	5.0	8.8
	定めていない	3.8	7.1
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	4.2	9.2
	毎年ではないが採用している	3.2	7.7
	採用している計	3.6	8.4
	採用していない	6.2	8.8
パート従業員の割合	1.5%以下	1.8	9.1
	1.5%超 3.0%以下	2.7	6.8
	3.0%超	6.1	4.1

問32.人材育成で今後重視する取組

		n	経営者が社内の集会等で経営理念・方針を説明する	従業員に経営情報を公開・説明する	従業員が経営に参加できる機会を設ける	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し携帯させる	職場内のコミュニケーション促進を意図した活動（運動会、社員旅行など）を実施する	メンター制度を導入する	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行う	やりがいのある仕事を任せるようにする	従業員に中長期目標を策定させ、実現をサポートする	従業員の自発的な取組をサポートする	教育・研修制度を充実させる（大学へ派遣するなど）
全体		403	34.5	26.8	20.1	7.9	24.1	3.2	27.8	38.7	28.0	42.2	9.9
資本金	1千万円以下	108	36.1	24.1	15.7	6.5	25.9	1.9	27.8	32.4	23.1	37.0	13.9
	1千万円超 3千万円以下	162	35.2	32.7	22.8	11.1	28.4	2.5	28.4	47.5	28.4	46.3	7.4
	3千万円超	129	32.6	21.7	20.9	5.4	17.8	5.4	27.1	34.1	31.8	41.9	10.1
業種	建設	59	32.2	23.7	18.6	5.1	27.1	3.4	28.8	35.6	25.4	45.8	10.2
	製造	123	38.2	30.9	22.0	9.8	26.0	3.3	28.5	48.0	30.9	52.0	4.9
	情報通信	21	28.6	9.5	14.3	4.8	42.9	4.8	38.1	33.3	33.3	38.1	14.3
	運輸	14	21.4	14.3	21.4	7.1	21.4	0.0	21.4	42.9	21.4	28.6	7.1
	卸売	48	47.9	35.4	18.8	10.4	25.0	2.1	20.8	43.8	33.3	52.1	8.3
	小売	35	34.3	25.7	22.9	14.3	22.9	2.9	31.4	37.1	34.3	31.4	5.7
	不動産	7	42.9	42.9	28.6	0.0	28.6	0.0	28.6	14.3	42.9	28.6	28.6
	飲食・宿泊	10	20.0	0.0	10.0	0.0	10.0	0.0	50.0	30.0	0.0	10.0	10.0
	サービス	78	25.6	28.2	20.5	6.4	15.4	3.8	23.1	29.5	20.5	33.3	17.9
	その他	4	75.0	25.0	0.0	0.0	50.0	25.0	50.0	50.0	50.0	50.0	25.0
従業員数	30名以下	31	32.3	25.8	25.8	6.5	12.9	9.7	25.8	41.9	22.6	51.6	12.9
	30名超 50名以下	118	35.6	27.1	16.1	5.1	26.3	1.7	28.0	45.8	28.0	46.6	6.8
	50名超 100名以下	106	36.8	28.3	20.8	6.6	24.5	3.8	27.4	38.7	29.2	41.5	9.4
	100名以上	133	33.8	24.8	24.1	12.0	24.8	3.0	28.6	32.3	29.3	36.1	13.5
売上高	5億円以下	110	33.6	30.0	19.1	4.5	27.3	2.7	30.0	40.9	26.4	42.7	12.7
	5億円超10億円以下	75	33.3	26.7	14.7	6.7	17.3	1.3	24.0	44.0	24.0	45.3	8.0
	10億円超 30億円以下	118	38.1	25.4	24.6	10.2	26.3	5.1	27.1	36.4	32.2	42.4	9.3
	30億円超	80	32.5	27.5	22.5	10.0	26.3	2.5	28.8	38.8	28.8	42.5	10.0
離職率	2.5%以下	106	40.6	31.1	20.8	5.7	23.6	4.7	25.5	40.6	33.0	51.9	6.6
	2.5%超 5.0%以下	113	35.4	22.1	20.4	8.8	24.8	0.9	31.0	44.2	27.4	46.9	14.2
	5.0%超	132	31.1	25.8	17.4	9.8	24.2	3.8	28.0	34.1	25.0	34.1	11.4
教育計画の有無	定めている	166	37.3	28.9	24.7	8.4	24.1	3.0	28.3	40.4	28.9	41.0	12.7
	定めていない	197	34.5	25.4	17.8	7.6	26.4	3.0	29.4	41.1	29.9	46.7	7.6
ジョブローテーションの有無	定めている	90	47.8	37.8	30.0	10.0	33.3	5.6	33.3	48.9	31.1	40.0	7.8
	定めていない	177	31.1	23.7	19.2	8.5	27.1	3.4	27.1	35.0	28.2	44.6	14.1
キャリアパスの有無	定めている	95	48.4	40.0	33.7	15.8	31.6	5.3	28.4	44.2	34.7	44.2	12.6
	定めていない	298	30.9	23.2	16.1	5.7	22.1	2.7	28.5	37.9	26.5	42.6	9.4
評価基準の有無	定めている	181	38.7	30.4	26.5	11.0	26.5	3.3	27.1	41.4	31.5	42.5	12.7
	定めていない	210	32.4	23.8	15.2	5.7	22.9	3.3	30.0	37.1	25.7	43.3	7.6
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	43.7	29.4	33.6	14.3	31.1	2.5	29.4	42.0	29.4	41.2	14.3
	毎年ではないが採用している	156	30.8	27.6	14.1	5.1	27.6	5.1	28.2	37.8	29.5	42.9	10.3
	採用している計	275	36.4	28.4	22.5	9.1	29.1	4.0	28.7	39.6	29.5	42.2	12.0
	採用していない	113	31.9	24.8	15.9	6.2	12.4	1.8	26.5	38.9	26.5	46.0	5.3
パート従業員の割合	1.5%以下	55	32.7	25.5	16.4	9.1	25.5	0.0	16.4	40.0	29.1	43.6	3.6
	1.5%超 3.0%以下	74	39.2	32.4	25.7	8.1	28.4	6.8	41.9	54.1	36.5	54.1	9.5
	3.0%超	49	34.7	26.5	20.4	4.1	18.4	4.1	12.2	32.7	20.4	51.0	8.2

問32.人材育成で今後重視する取組（つづき）

		自己啓発を奨励する（奨励金支給など）	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用する	人事評価を従業員にフィードバックする	外部の専門家を積極的に活用する	このような取組は行わない	その他	無回答
全体		19.1	28.3	24.8	13.4	1.5	2.2	6.9
資本金	1千万円以下	22.2	26.9	19.4	6.5	1.9	3.7	8.3
	1千万円超 3千万円以下	16.7	32.1	30.9	16.7	1.2	2.5	6.8
	3千万円超	20.2	24.8	21.7	15.5	1.6	0.8	5.4
業種	建設	22.0	25.4	20.3	15.3	0.0	1.7	8.5
	製造	17.1	31.7	30.9	18.7	0.0	1.6	4.1
	情報通信	42.9	19.0	28.6	14.3	0.0	0.0	9.5
	運輸	7.1	14.3	7.1	0.0	7.1	7.1	14.3
	卸売	31.3	33.3	25.0	8.3	0.0	2.1	2.1
	小売	11.4	22.9	22.9	14.3	2.9	0.0	14.3
	不動産	42.9	42.9	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	0.0	20.0	10.0	0.0	0.0	10.0	10.0
	サービス	12.8	26.9	21.8	11.5	5.1	3.8	6.4
	その他	25.0	100.0	50.0	25.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	16.1	25.8	16.1	9.7	3.2	3.2	12.9
	30名超 50名以下	16.1	22.9	19.5	11.0	0.8	2.5	6.8
	50名超 100名以下	20.8	34.0	26.4	17.9	0.0	0.9	7.5
	100名以上	20.3	31.6	31.6	12.8	3.0	3.0	5.3
売上高	5億円以下	16.4	24.5	16.4	10.9	2.7	1.8	8.2
	5億円超10億円以下	16.0	28.0	29.3	14.7	1.3	2.7	6.7
	10億円超 30億円以下	22.0	28.0	27.1	15.3	0.8	0.8	6.8
	30億円超	26.3	36.3	32.5	16.3	1.3	5.0	3.8
離職率	2.5%以下	23.6	29.2	26.4	17.0	0.9	2.8	5.7
	2.5%超 5.0%以下	23.9	30.1	27.4	14.2	0.0	2.7	5.3
	5.0%超	11.4	28.8	25.8	9.8	3.0	1.5	8.3
教育計画の有無	定めている	16.3	29.5	29.5	15.1	0.6	1.8	7.8
	定めていない	22.3	27.9	23.9	12.7	1.5	2.0	4.1
ジョブローテーションの有無	定めている	23.3	44.4	37.8	14.4	1.1	1.1	4.4
	定めていない	22.6	31.1	24.9	16.9	0.6	2.8	5.1
キャリアパスの有無	定めている	21.1	34.7	42.1	20.0	0.0	2.1	2.1
	定めていない	19.1	26.8	20.1	11.7	2.0	2.0	6.0
評価基準の有無	定めている	19.9	28.7	30.9	16.6	1.1	2.8	4.4
	定めていない	19.0	28.1	19.5	10.5	1.9	1.9	5.7
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	29.4	42.0	32.8	19.3	1.7	1.7	3.4
	毎年ではないが採用している	16.7	28.8	26.3	13.5	0.0	3.2	6.4
	採用している計	22.2	34.5	29.1	16.0	0.7	2.5	5.1
	採用していない	13.3	14.2	16.8	8.8	1.8	0.9	7.1
パート従業員の割合	1.5%以下	12.7	27.3	20.0	12.7	1.8	1.8	9.1
	1.5%超 3.0%以下	20.3	35.1	29.7	16.2	0.0	2.7	2.7
	3.0%超	26.5	24.5	24.5	20.4	0.0	4.1	2.0

問33.女性従業員の雇用状況

		n	雇用している	雇用していないが、今後雇用する予定	雇用していないし、今後も予定はない	無回答
全体		403	93.5	1.2	3.0	2.2
資本金	1千万円以下	108	94.4	0.9	2.8	1.9
	1千万円超 3千万円以下	162	95.1	1.2	1.2	2.5
	3千万円超	129	91.5	1.6	5.4	1.6
業種	建設	59	96.6	0.0	1.7	1.7
	製造	123	94.3	2.4	2.4	0.8
	情報通信	21	95.2	0.0	0.0	4.8
	運輸	14	92.9	7.1	0.0	0.0
	卸売	48	97.9	0.0	0.0	2.1
	小売	35	80.0	0.0	14.3	5.7
	不動産	7	100.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10	90.0	0.0	10.0	0.0
	サービス	78	94.9	1.3	2.6	1.3
	その他	4	100.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	90.3	3.2	0.0	6.5
	30名超 50名以下	118	89.8	2.5	4.2	3.4
	50名超 100名以下	106	93.4	0.9	3.8	1.9
	100名以上	133	98.5	0.0	1.5	0.0
売上高	5億円以下	110	90.9	2.7	3.6	2.7
	5億円超10億円以下	75	89.3	1.3	4.0	5.3
	10億円超 30億円以下	118	96.6	0.8	2.5	0.0
	30億円超	80	98.8	0.0	0.0	1.3
離職率	2.5%以下	106	94.3	0.0	5.7	0.0
	2.5%超 5.0%以下	113	95.6	0.9	0.9	2.7
	5.0%超	132	93.9	0.8	3.0	2.3
教育計画の有無	定めている	166	93.4	2.4	2.4	1.8
	定めていない	197	95.4	0.5	3.0	1.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	94.4	0.0	4.4	1.1
	定めていない	177	96.6	1.1	1.1	1.1
キャリアパスの有無	定めている	95	100.0	0.0	0.0	0.0
	定めていない	298	93.3	1.7	4.0	1.0
評価基準の有無	定めている	181	96.7	1.1	2.2	0.0
	定めていない	210	93.3	1.4	3.8	1.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	95.0	0.0	3.4	1.7
	毎年ではないが採用している	156	95.5	1.9	1.9	0.6
	採用している計	275	95.3	1.1	2.5	1.1
	採用していない	113	92.0	1.8	4.4	1.8
パート従業員の割合	1.5%以下	55	94.5	0.0	5.5	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	98.6	0.0	1.4	0.0
	3.0%超	49	93.9	6.1	0.0	0.0

問33-1.管理職従業員（課長クラス以上）のうち、女性の割合

		n	0%～5%未満	5%以上10%未満	10%以上30%未満	30%以上	無回答
全体		377	76.7	6.9	9.5	5.0	1.9
資本金	1千万円以下	102	66.7	9.8	10.8	8.8	3.9
	1千万円超 3千万円以下	154	76.6	6.5	11.0	3.9	1.9
	3千万円超	118	85.6	5.1	6.8	2.5	0.0
業種	建設	57	78.9	7.0	14.0	0.0	0.0
	製造	116	83.6	3.4	9.5	2.6	0.9
	情報通信	20	60.0	25.0	15.0	0.0	0.0
	運輸	13	76.9	15.4	0.0	0.0	7.7
	卸売	47	89.4	2.1	6.4	2.1	0.0
	小売	28	67.9	7.1	10.7	7.1	7.1
	不動産	7	71.4	14.3	0.0	14.3	0.0
	飲食・宿泊	9	55.6	11.1	11.1	11.1	11.1
	サービス	74	71.6	6.8	9.5	9.5	2.7
	その他	4	0.0	25.0	0.0	75.0	0.0
従業員数	30名以下	28	85.7	0.0	14.3	0.0	0.0
	30名超 50名以下	106	75.5	9.4	8.5	4.7	1.9
	50名超 100名以下	99	78.8	5.1	10.1	5.1	1.0
	100名以上	131	72.5	8.4	9.9	6.1	3.1
売上高	5億円以下	100	71.0	11.0	6.0	9.0	3.0
	5億円超10億円以下	67	70.1	7.5	13.4	7.5	1.5
	10億円超 30億円以下	114	79.8	6.1	8.8	2.6	2.6
	30億円超	79	84.8	3.8	10.1	1.3	0.0
離職率	2.5%以下	100	82.0	9.0	8.0	0.0	1.0
	2.5%超 5.0%以下	108	82.4	5.6	9.3	2.8	0.0
	5.0%超	124	69.4	6.5	9.7	12.1	2.4
教育計画の有無	定めている	155	77.4	7.7	7.7	5.2	1.9
	定めていない	188	78.7	4.8	10.6	4.3	1.6
ジョブローテーションの有無	定めている	85	75.3	9.4	10.6	3.5	1.2
	定めていない	171	75.4	5.8	9.9	7.0	1.8
キャリアパスの有無	定めている	95	75.8	8.4	8.4	6.3	1.1
	定めていない	278	77.0	6.5	10.1	4.7	1.8
評価基準の有無	定めている	175	76.0	9.1	8.6	4.6	1.7
	定めていない	196	77.0	5.1	10.7	5.6	1.5
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	113	74.3	8.0	10.6	4.4	2.7
	毎年ではないが採用している	149	74.5	6.7	10.1	7.4	1.3
	採用している計	262	74.4	7.3	10.3	6.1	1.9
	採用していない	104	79.8	6.7	8.7	2.9	1.9
パート従業員の割合	1.5%以下	52	84.6	1.9	11.5	1.9	0.0
	1.5%超 3.0%以下	73	79.5	4.1	12.3	2.7	1.4
	3.0%超	46	71.7	13.0	10.9	2.2	2.2

問33-2.女性従業員の定着状況

		n	非常に良い	良い	悪い	無回答
全体		377	33.7	58.6	5.8	1.9
資本金	1千万円以下	102	39.2	53.9	6.9	0.0
	1千万円超 3千万円以下	154	33.8	57.1	6.5	2.6
	3千万円超	118	28.8	65.3	3.4	2.5
業種	建設	57	45.6	49.1	3.5	1.8
	製造	116	35.3	61.2	2.6	0.9
	情報通信	20	30.0	60.0	10.0	0.0
	運輸	13	30.8	69.2	0.0	0.0
	卸売	47	27.7	61.7	4.3	6.4
	小売	28	53.6	35.7	7.1	3.6
	不動産	7	14.3	85.7	0.0	0.0
	飲食・宿泊	9	22.2	77.8	0.0	0.0
	サービス	74	24.3	60.8	13.5	1.4
	その他	4	0.0	75.0	25.0	0.0
従業員数	30名以下	28	46.4	50.0	3.6	0.0
	30名超 50名以下	106	37.7	55.7	4.7	1.9
	50名超 100名以下	99	38.4	53.5	6.1	2.0
	100名以上	131	22.9	67.9	6.9	2.3
売上高	5億円以下	100	34.0	58.0	7.0	1.0
	5億円超10億円以下	67	41.8	52.2	4.5	1.5
	10億円超 30億円以下	114	34.2	57.0	7.0	1.8
	30億円超	79	27.8	65.8	2.5	3.8
離職率	2.5%以下	100	44.0	54.0	0.0	2.0
	2.5%超 5.0%以下	108	33.3	60.2	5.6	0.9
	5.0%超	124	26.6	61.3	9.7	2.4
教育計画の有無	定めている	155	29.0	61.3	8.4	1.3
	定めていない	188	36.2	58.0	3.7	2.1
ジョブローテーションの有無	定めている	85	30.6	60.0	7.1	2.4
	定めていない	171	32.7	57.9	7.6	1.8
キャリアパスの有無	定めている	95	34.7	50.5	11.6	3.2
	定めていない	278	33.1	61.9	4.0	1.1
評価基準の有無	定めている	175	33.1	57.7	7.4	1.7
	定めていない	196	34.7	59.7	4.1	1.5
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	113	29.2	62.8	6.2	1.8
	毎年ではないが採用している	149	34.2	55.7	8.1	2.0
	採用している計	262	32.1	58.8	7.3	1.9
	採用していない	104	38.5	58.7	1.9	1.0
パート従業員の割合	1.5%以下	52	40.4	53.8	3.8	1.9
	1.5%超 3.0%以下	73	34.2	63.0	2.7	0.0
	3.0%超	46	39.1	58.7	2.2	0.0

問33-3.女性従業員育成のための取組・工夫

		n	勤務時間の変更にフレキシブルに応じている	外勤、長期出張等を免除している	出産休暇制度、育児休暇制度を整備し、取得を促進している	女性が働きやすい風土を作るための活動を行っている（意識改革運動等）	配属する部署の拡大、役職への登用を進めている	その他	無回答
全体		382	27.7	7.9	43.7	25.7	15.4	3.9	20.9
資本金	1千万円以下	103	30.1	5.8	40.8	25.2	15.5	4.9	18.4
	1千万円超 3千万円以下	156	25.6	9.6	42.9	23.1	17.3	4.5	23.1
	3千万円超	120	28.3	7.5	45.8	28.3	13.3	2.5	20.8
業種	建設	57	40.4	17.5	43.9	22.8	12.3	1.8	15.8
	製造	119	29.4	5.0	42.0	21.8	16.8	3.4	26.9
	情報通信	20	30.0	5.0	55.0	35.0	15.0	0.0	15.0
	運輸	14	28.6	14.3	14.3	35.7	0.0	14.3	21.4
	卸売	47	10.6	6.4	53.2	34.0	19.1	2.1	19.1
	小売	28	25.0	3.6	28.6	25.0	21.4	10.7	25.0
	不動産	7	28.6	0.0	42.9	42.9	14.3	14.3	0.0
	飲食・宿泊	9	22.2	11.1	33.3	22.2	22.2	0.0	22.2
	サービス	75	25.3	8.0	48.0	24.0	14.7	4.0	17.3
	その他	4	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
従業員数	30名以下	29	31.0	10.3	34.5	31.0	13.8	0.0	24.1
	30名超 50名以下	109	37.6	8.3	36.7	18.3	11.0	4.6	22.0
	50名超 100名以下	100	22.0	8.0	37.0	24.0	17.0	5.0	24.0
	100名以上	131	22.1	7.6	52.7	30.5	19.1	3.8	18.3
売上高	5億円以下	103	30.1	3.9	36.9	18.4	9.7	2.9	27.2
	5億円超10億円以下	68	33.8	8.8	36.8	20.6	16.2	4.4	20.6
	10億円超 30億円以下	115	27.8	10.4	45.2	28.7	17.4	2.6	20.9
	30億円超	79	20.3	7.6	54.4	30.4	19.0	7.6	16.5
離職率	2.5%以下	100	28.0	6.0	44.0	25.0	18.0	3.0	23.0
	2.5%超 5.0%以下	109	29.4	11.9	55.0	31.2	14.7	3.7	15.6
	5.0%超	125	25.6	5.6	36.8	23.2	12.8	6.4	23.2
教育計画の有無	定めている	159	28.3	8.8	54.1	26.4	17.6	5.0	18.9
	定めていない	189	28.6	8.5	39.2	25.4	14.3	3.2	18.5
ジョブローテーションの有無	定めている	85	27.1	11.8	54.1	31.8	22.4	1.2	16.5
	定めていない	173	23.1	6.9	49.7	25.4	16.2	3.5	21.4
キャリアパスの有無	定めている	95	28.4	8.4	61.1	27.4	15.8	5.3	14.7
	定めていない	283	27.2	7.8	38.5	25.4	15.5	3.5	22.6
評価基準の有無	定めている	177	29.9	9.0	48.6	28.8	17.5	4.0	15.8
	定めていない	199	26.1	6.5	39.2	23.6	14.1	4.0	25.1
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	113	18.6	6.2	56.6	27.4	20.4	3.5	20.4
	毎年ではないが採用している	152	28.9	10.5	45.4	26.3	15.8	2.0	21.1
	採用している計	265	24.5	8.7	50.2	26.8	17.7	2.6	20.8
	採用していない	106	33.0	6.6	30.2	25.5	9.4	6.6	20.8
パート従業員の割合	1.5%以下	52	25.0	5.8	36.5	21.2	11.5	1.9	28.8
	1.5%超 3.0%以下	73	28.8	11.0	49.3	26.0	21.9	5.5	16.4
	3.0%超	49	26.5	4.1	42.9	22.4	8.2	0.0	34.7

問34.高齢者（経営幹部を除いた65歳以上の人材）の雇用状況

		n	雇用している	雇用していないが、今後雇用する予定	雇用していないし、今後も予定はない	無回答
全体		403	59.1	6.0	33.5	1.5
資本金	1千万円以下	108	58.3	4.6	37.0	0.0
	1千万円超 3千万円以下	162	56.8	6.2	35.2	1.9
	3千万円超	129	63.6	7.0	27.9	1.6
業種	建設	59	59.3	8.5	30.5	1.7
	製造	123	65.0	4.1	30.1	0.8
	情報通信	21	19.0	4.8	71.4	4.8
	運輸	14	78.6	0.0	21.4	0.0
	卸売	48	37.5	10.4	52.1	0.0
	小売	35	65.7	5.7	25.7	2.9
	不動産	7	42.9	0.0	57.1	0.0
	飲食・宿泊	10	90.0	10.0	0.0	0.0
	サービス	78	62.8	6.4	30.8	0.0
	その他	4	100.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	31	38.7	6.5	48.4	6.5
	30名超 50名以下	118	54.2	4.2	39.8	1.7
	50名超 100名以下	106	62.3	7.5	29.2	0.9
	100名以上	133	65.4	6.8	27.8	0.0
売上高	5億円以下	110	52.7	3.6	42.7	0.9
	5億円超10億円以下	75	62.7	6.7	26.7	4.0
	10億円超 30億円以下	118	66.1	4.2	29.7	0.0
	30億円超	80	57.5	10.0	31.3	1.3
離職率	2.5%以下	106	64.2	7.5	28.3	0.0
	2.5%超 5.0%以下	113	54.9	3.5	40.7	0.9
	5.0%超	132	59.8	6.1	31.8	2.3
教育計画の有無	定めている	166	63.3	6.0	29.5	1.2
	定めていない	197	56.3	6.6	36.5	0.5
ジョブローテーションの有無	定めている	90	62.2	8.9	27.8	1.1
	定めていない	177	56.5	6.8	36.7	0.0
キャリアパスの有無	定めている	95	65.3	6.3	28.4	0.0
	定めていない	298	58.4	6.0	35.2	0.3
評価基準の有無	定めている	181	55.8	7.2	37.0	0.0
	定めていない	210	62.9	4.8	31.9	0.5
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	53.8	9.2	36.1	0.8
	毎年ではないが採用している	156	60.9	6.4	32.7	0.0
	採用している計	275	57.8	7.6	34.2	0.4
	採用していない	113	61.1	2.7	34.5	1.8
パート従業員の割合	1.5%以下	55	70.9	5.5	23.6	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	63.5	2.7	33.8	0.0
	3.0%超	49	65.3	6.1	28.6	0.0

問34-1-1.高齢者従業員を雇用する目的

		n	技術・ノウハウの伝承	新たな技術・ノウハウの導入	若手の人材不足を補う労働力の確保	コスト削減	その他	無回答
全体		262	67.6	6.1	46.2	20.2	6.1	3.8
資本金	1千万円以下	68	64.7	4.4	55.9	23.5	2.9	5.9
	1千万円超 3千万円以下	102	68.6	7.8	42.2	19.6	4.9	2.0
	3千万円超	91	68.1	5.5	42.9	18.7	9.9	4.4
業種	建設	40	80.0	2.5	45.0	17.5	0.0	0.0
	製造	85	78.8	5.9	44.7	21.2	3.5	5.9
	情報通信	5	40.0	0.0	20.0	20.0	40.0	0.0
	運輸	11	45.5	0.0	36.4	36.4	27.3	9.1
	卸売	23	78.3	13.0	39.1	17.4	0.0	0.0
	小売	25	52.0	12.0	52.0	20.0	8.0	8.0
	不動産	3	33.3	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	10	80.0	10.0	40.0	10.0	20.0	0.0
	サービス	54	51.9	3.7	51.9	24.1	7.4	3.7
	その他	4	25.0	25.0	75.0	0.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	14	71.4	14.3	64.3	7.1	7.1	0.0
	30名超 50名以下	69	76.8	5.8	42.0	27.5	7.2	2.9
	50名超 100名以下	74	64.9	8.1	36.5	18.9	2.7	5.4
	100名以上	96	62.5	4.2	53.1	17.7	7.3	4.2
売上高	5億円以下	62	69.4	6.5	48.4	24.2	8.1	3.2
	5億円超10億円以下	52	67.3	7.7	48.1	15.4	1.9	3.8
	10億円超 30億円以下	83	63.9	4.8	47.0	24.1	6.0	4.8
	30億円超	54	68.5	7.4	42.6	18.5	7.4	3.7
離職率	2.5%以下	76	73.7	6.6	42.1	21.1	5.3	5.3
	2.5%超 5.0%以下	66	68.2	4.5	48.5	21.2	6.1	3.0
	5.0%超	87	62.1	6.9	51.7	18.4	8.0	2.3
教育計画の有無	定めている	115	64.3	7.8	47.8	20.0	7.8	6.1
	定めていない	124	72.6	5.6	41.9	21.0	4.0	2.4
ジョブローテーションの有無	定めている	64	73.4	9.4	50.0	15.6	4.7	4.7
	定めていない	112	68.8	5.4	43.8	17.9	6.3	2.7
キャリアパスの有無	定めている	68	72.1	8.8	45.6	13.2	8.8	1.5
	定めていない	192	66.1	5.2	46.9	22.9	5.2	4.2
評価基準の有無	定めている	114	66.7	8.8	44.7	14.0	6.1	3.5
	定めていない	142	68.3	4.2	47.9	25.4	6.3	3.5
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	75	70.7	8.0	46.7	18.7	6.7	5.3
	毎年ではないが採用している	105	71.4	5.7	46.7	17.1	4.8	1.9
	採用している計	180	71.1	6.7	46.7	17.8	5.6	3.3
	採用していない	72	61.1	4.2	45.8	25.0	6.9	5.6
パート従業員の割合	1.5%以下	42	69.0	7.1	47.6	19.0	7.1	4.8
	1.5%超 3.0%以下	49	77.6	8.2	46.9	20.4	0.0	4.1
	3.0%超	35	62.9	5.7	42.9	31.4	14.3	2.9

問34-1-2.高齢者従業員として採用する人材

		n	自社OB／OG	大企業のOB／OG	中堅・中小企業のOB／OG	その他	無回答
全体		262	69.8	13.7	17.2	6.9	7.6
資本金	1千万円以下	68	63.2	7.4	20.6	7.4	8.8
	1千万円超 3千万円以下	102	75.5	17.6	18.6	6.9	6.9
	3千万円超	91	68.1	13.2	12.1	6.6	7.7
業種	建設	40	75.0	22.5	15.0	5.0	7.5
	製造	85	77.6	10.6	17.6	2.4	5.9
	情報通信	5	60.0	40.0	20.0	0.0	0.0
	運輸	11	54.5	27.3	9.1	9.1	9.1
	卸売	23	65.2	17.4	21.7	4.3	0.0
	小売	25	64.0	4.0	8.0	8.0	20.0
	不動産	3	33.3	0.0	33.3	33.3	0.0
	飲食・宿泊	10	90.0	0.0	10.0	20.0	0.0
	サービス	54	61.1	11.1	22.2	13.0	9.3
	その他	4	75.0	0.0	0.0	0.0	25.0
従業員数	30名以下	14	64.3	7.1	28.6	0.0	0.0
	30名超 50名以下	69	65.2	11.6	13.0	8.7	8.7
	50名超 100名以下	74	71.6	8.1	14.9	2.7	10.8
	100名以上	96	71.9	19.8	19.8	9.4	5.2
売上高	5億円以下	62	61.3	12.9	12.9	9.7	11.3
	5億円超10億円以下	52	67.3	5.8	26.9	1.9	11.5
	10億円超 30億円以下	83	74.7	16.9	14.5	6.0	4.8
	30億円超	54	74.1	16.7	14.8	9.3	3.7
離職率	2.5%以下	76	77.6	13.2	11.8	3.9	7.9
	2.5%超 5.0%以下	66	80.3	13.6	9.1	3.0	4.5
	5.0%超	87	60.9	12.6	20.7	11.5	8.0
教育計画の有無	定めている	115	64.3	14.8	22.6	7.8	10.4
	定めていない	124	73.4	15.3	12.1	5.6	6.5
ジョブローテーションの有無	定めている	64	70.3	21.9	23.4	3.1	7.8
	定めていない	112	75.0	11.6	13.4	8.0	4.5
キャリアパスの有無	定めている	68	79.4	22.1	19.1	5.9	1.5
	定めていない	192	66.1	10.9	16.7	7.3	9.9
評価基準の有無	定めている	114	66.7	17.5	21.1	4.4	8.8
	定めていない	142	72.5	10.6	14.1	9.2	6.3
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	75	76.0	20.0	14.7	5.3	8.0
	毎年ではないが採用している	105	71.4	11.4	19.0	6.7	3.8
	採用している計	180	73.3	15.0	17.2	6.1	5.6
	採用していない	72	65.3	9.7	16.7	8.3	9.7
パート従業員の割合	1.5%以下	42	66.7	14.3	23.8	9.5	4.8
	1.5%超 3.0%以下	49	81.6	20.4	24.5	0.0	4.1
	3.0%超	35	80.0	5.7	5.7	11.4	2.9

問34-2.高齢者の定着状況

		n	非常に良い	良い	悪い	無回答
全体		238	35.7	57.1	2.9	4.2
資本金	1千万円以下	63	34.9	55.6	4.8	4.8
	1千万円超 3千万円以下	92	37.0	56.5	4.3	2.2
	3千万円超	82	34.1	59.8	0.0	6.1
業種	建設	35	42.9	48.6	8.6	0.0
	製造	80	37.5	56.3	2.5	3.8
	情報通信	4	50.0	50.0	0.0	0.0
	運輸	11	36.4	54.5	0.0	9.1
	卸売	18	38.9	50.0	0.0	11.1
	小売	23	43.5	56.5	0.0	0.0
	不動産	3	33.3	66.7	0.0	0.0
	飲食・宿泊	9	22.2	66.7	0.0	11.1
	サービス	49	26.5	65.3	4.1	4.1
	その他	4	0.0	100.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	12	75.0	25.0	0.0	0.0
	30名超 50名以下	64	34.4	56.3	4.7	4.7
	50名超 100名以下	66	40.9	51.5	1.5	6.1
	100名以上	87	24.1	69.0	3.4	3.4
売上高	5億円以下	58	32.8	56.9	6.9	3.4
	5億円超10億円以下	47	40.4	51.1	4.3	4.3
	10億円超 30億円以下	78	38.5	56.4	0.0	5.1
	30億円超	46	32.6	63.0	2.2	2.2
離職率	2.5%以下	68	44.1	48.5	2.9	4.4
	2.5%超 5.0%以下	62	41.9	53.2	1.6	3.2
	5.0%超	79	24.1	68.4	3.8	3.8
教育計画の有無	定めている	105	34.3	56.2	2.9	6.7
	定めていない	111	37.8	57.7	1.8	2.7
ジョブローテーションの有無	定めている	56	30.4	62.5	1.8	5.4
	定めていない	100	37.0	55.0	5.0	3.0
キャリアパスの有無	定めている	62	50.0	40.3	3.2	6.5
	定めていない	174	30.5	63.2	2.9	3.4
評価基準の有無	定めている	101	37.6	55.4	2.0	5.0
	定めていない	132	34.1	58.3	3.8	3.8
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	64	34.4	57.8	3.1	4.7
	毎年ではないが採用している	95	35.8	56.8	4.2	3.2
	採用している計	159	35.2	57.2	3.8	3.8
	採用していない	69	34.8	58.0	1.4	5.8
パート従業員の割合	1.5%以下	39	33.3	59.0	5.1	2.6
	1.5%超 3.0%以下	47	38.3	55.3	4.3	2.1
	3.0%超	32	37.5	59.4	0.0	3.1

問35.外国人従業員(研修生を除く)の雇用状況

		n	雇用している	雇用していないが、今後雇用する予定	雇用していないし、今後も予定はない	無回答
全体		403	19.1	3.5	73.4	4.0
資本金	1千万円以下	108	20.4	4.6	72.2	2.8
	1千万円超 3千万円以下	162	20.4	2.5	73.5	3.7
	3千万円超	129	17.1	3.1	75.2	4.7
業種	建設	59	5.1	3.4	89.8	1.7
	製造	123	26.8	3.3	68.3	1.6
	情報通信	21	19.0	0.0	76.2	4.8
	運輸	14	0.0	0.0	85.7	14.3
	卸売	48	20.8	2.1	70.8	6.3
	小売	35	11.4	2.9	80.0	5.7
	不動産	7	14.3	14.3	71.4	0.0
	飲食・宿泊	10	30.0	20.0	50.0	0.0
	サービス	78	23.1	1.3	74.4	1.3
	その他	4	25.0	25.0	25.0	25.0
従業員数	30名以下	31	12.9	0.0	80.6	6.5
	30名超 50名以下	118	11.0	0.8	83.1	5.1
	50名超 100名以下	106	16.0	3.8	77.4	2.8
	100名以上	133	30.8	6.0	60.2	3.0
売上高	5億円以下	110	20.9	1.8	73.6	3.6
	5億円超10億円以下	75	14.7	2.7	74.7	8.0
	10億円超 30億円以下	118	14.4	3.4	82.2	0.0
	30億円超	80	28.8	5.0	62.5	3.8
離職率	2.5%以下	106	15.1	4.7	78.3	1.9
	2.5%超 5.0%以下	113	15.0	2.7	79.6	2.7
	5.0%超	132	26.5	3.0	66.7	3.8
教育計画の有無	定めている	166	18.7	3.6	74.1	3.6
	定めていない	197	20.3	3.6	73.1	3.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	26.7	6.7	65.6	1.1
	定めていない	177	17.5	4.0	76.3	2.3
キャリアパスの有無	定めている	95	25.3	4.2	69.5	1.1
	定めていない	298	17.4	3.4	76.5	2.7
評価基準の有無	定めている	181	18.2	3.9	76.2	1.7
	定めていない	210	19.5	3.3	74.3	2.9
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	21.0	5.9	71.4	1.7
	毎年ではないが採用している	156	19.9	3.8	73.7	2.6
	採用している計	275	20.4	4.7	72.7	2.2
	採用していない	113	16.8	0.9	77.9	4.4
パート従業員の割合	1.5%以下	55	25.5	0.0	74.5	0.0
	1.5%超 3.0%以下	74	29.7	2.7	66.2	1.4
	3.0%超	49	24.5	8.2	67.3	0.0

問35-1-1.外国人従業員を雇用する目的

		n	海外展開	言語能力	社内のグローバル化	コスト削減	人物本位の選考の結果で、外国人を理由に雇用したわけではない	その他	無回答
全体		91	30.8	18.7	11.0	18.7	50.5	4.4	2.2
資本金	1千万円以下	27	33.3	22.2	11.1	11.1	51.9	3.7	0.0
	1千万円超 3千万円以下	37	29.7	16.2	8.1	16.2	51.4	8.1	2.7
	3千万円超	26	26.9	19.2	15.4	30.8	46.2	0.0	3.8
業種	建設	5	40.0	20.0	0.0	20.0	60.0	0.0	0.0
	製造	37	27.0	21.6	8.1	27.0	45.9	5.4	2.7
	情報通信	4	25.0	50.0	50.0	25.0	75.0	0.0	0.0
	運輸	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	11	63.6	9.1	18.2	9.1	18.2	0.0	9.1
	小売	5	20.0	20.0	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0
	不動産	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	飲食・宿泊	5	20.0	0.0	0.0	0.0	80.0	0.0	0.0
	サービス	19	26.3	15.8	0.0	10.5	68.4	5.3	0.0
	その他	2	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	4	25.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0
	30名超 50名以下	14	28.6	28.6	0.0	21.4	42.9	7.1	0.0
	50名超 100名以下	21	38.1	14.3	4.8	14.3	57.1	0.0	4.8
	100名以上	49	28.6	20.4	14.3	18.4	55.1	6.1	0.0
売上高	5億円以下	25	28.0	20.0	8.0	24.0	52.0	4.0	0.0
	5億円超10億円以下	13	23.1	15.4	15.4	7.7	69.2	0.0	7.7
	10億円超 30億円以下	21	33.3	19.0	14.3	14.3	38.1	9.5	0.0
	30億円超	27	33.3	22.2	11.1	22.2	51.9	3.7	0.0
離職率	2.5%以下	21	33.3	14.3	4.8	19.0	47.6	4.8	4.8
	2.5%超 5.0%以下	20	40.0	15.0	10.0	30.0	35.0	0.0	0.0
	5.0%超	39	20.5	17.9	10.3	17.9	64.1	5.1	2.6
教育計画の有無	定めている	37	24.3	18.9	16.2	24.3	56.8	5.4	2.7
	定めていない	47	34.0	19.1	4.3	14.9	48.9	4.3	2.1
ジョブローテーションの有無	定めている	30	30.0	23.3	23.3	20.0	53.3	3.3	0.0
	定めていない	38	31.6	13.2	2.6	15.8	55.3	2.6	2.6
キャリアパスの有無	定めている	28	21.4	17.9	17.9	7.1	60.7	7.1	0.0
	定めていない	62	33.9	17.7	6.5	22.6	46.8	3.2	3.2
評価基準の有無	定めている	40	35.0	20.0	12.5	25.0	47.5	2.5	0.0
	定めていない	48	25.0	16.7	8.3	10.4	54.2	6.3	4.2
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	32	28.1	21.9	25.0	21.9	56.3	3.1	0.0
	毎年ではないが採用している	37	32.4	13.5	2.7	13.5	51.4	2.7	2.7
	採用している計	69	30.4	17.4	13.0	17.4	53.6	2.9	1.4
	採用していない	20	30.0	20.0	0.0	25.0	45.0	10.0	5.0
パート従業員の割合	1.5%以下	14	7.1	7.1	0.0	28.6	71.4	0.0	0.0
	1.5%超 3.0%以下	24	25.0	25.0	8.3	20.8	50.0	8.3	4.2
	3.0%超	16	31.3	6.3	12.5	12.5	50.0	0.0	6.3

問35-1-2.外国人従業員として雇用する人材

		n	新卒	中途	無回答
全体		91	28.6	75.8	7.7
資本金	1千万円以下	27	25.9	70.4	14.8
	1千万円超 3千万円以下	37	29.7	78.4	5.4
	3千万円超	26	26.9	76.9	3.8
業種	建設	5	40.0	60.0	0.0
	製造	37	21.6	83.8	5.4
	情報通信	4	50.0	50.0	25.0
	運輸	0	0.0	0.0	0.0
	卸売	11	36.4	54.5	18.2
	小売	5	0.0	80.0	20.0
	不動産	2	50.0	50.0	0.0
	飲食・宿泊	5	60.0	80.0	0.0
	サービス	19	26.3	78.9	5.3
	その他	2	0.0	100.0	0.0
従業員数	30名以下	4	25.0	25.0	50.0
	30名超 50名以下	14	35.7	85.7	0.0
	50名超 100名以下	21	28.6	76.2	9.5
	100名以上	49	26.5	77.6	4.1
売上高	5億円以下	25	40.0	68.0	8.0
	5億円超10億円以下	13	23.1	76.9	7.7
	10億円超 30億円以下	21	28.6	76.2	4.8
	30億円超	27	22.2	85.2	3.7
離職率	2.5%以下	21	42.9	71.4	4.8
	2.5%超 5.0%以下	20	35.0	70.0	5.0
	5.0%超	39	15.4	84.6	7.7
教育計画の有無	定めている	37	21.6	81.1	8.1
	定めていない	47	34.0	74.5	6.4
ジョブローテーションの有無	定めている	30	26.7	73.3	6.7
	定めていない	38	39.5	76.3	5.3
キャリアパスの有無	定めている	28	35.7	78.6	0.0
	定めていない	62	25.8	75.8	9.7
評価基準の有無	定めている	40	32.5	75.0	2.5
	定めていない	48	25.0	79.2	10.4
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	32	37.5	68.8	6.3
	毎年ではないが採用している	37	29.7	81.1	5.4
	採用している計	69	33.3	75.4	5.8
	採用していない	20	15.0	80.0	10.0
パート従業員の割合	1.5%以下	14	7.1	85.7	7.1
	1.5%超 3.0%以下	24	25.0	87.5	4.2
	3.0%超	16	31.3	75.0	12.5

問35-2.外国人従業員（研修生を除く）のの定着状況

		n	非常に良い	良い	悪い	無回答
全体		77	10.4	72.7	5.2	11.7
資本金	1千万円以下	22	13.6	68.2	4.5	13.6
	1千万円超 3千万円以下	33	15.2	69.7	6.1	9.1
	3千万円超	22	0.0	81.8	4.5	13.6
業種	建設	3	0.0	66.7	0.0	33.3
	製造	33	12.1	69.7	3.0	15.2
	情報通信	4	25.0	50.0	25.0	0.0
	運輸	0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸売	10	0.0	80.0	0.0	20.0
	小売	4	25.0	50.0	25.0	0.0
	不動産	1	100.0	0.0	0.0	0.0
	飲食・宿泊	3	0.0	100.0	0.0	0.0
	サービス	18	5.6	83.3	5.6	5.6
	その他	1	0.0	100.0	0.0	0.0
従業員数	30名以下	4	0.0	50.0	0.0	50.0
	30名超 50名以下	13	23.1	69.2	0.0	7.7
	50名超 100名以下	17	11.8	76.5	5.9	5.9
	100名以上	41	7.3	78.0	7.3	7.3
売上高	5億円以下	23	13.0	65.2	8.7	13.0
	5億円超10億円以下	11	18.2	72.7	0.0	9.1
	10億円超 30億円以下	17	11.8	70.6	5.9	11.8
	30億円超	23	4.3	82.6	4.3	8.7
離職率	2.5%以下	16	18.8	75.0	0.0	6.3
	2.5%超 5.0%以下	17	0.0	82.4	0.0	17.6
	5.0%超	35	11.4	71.4	11.4	5.7
教育計画の有無	定めている	31	0.0	77.4	12.9	9.7
	定めていない	40	17.5	70.0	0.0	12.5
ジョブローテーションの有無	定めている	24	12.5	70.8	8.3	8.3
	定めていない	31	12.9	77.4	6.5	3.2
キャリアパスの有無	定めている	24	16.7	66.7	8.3	8.3
	定めていない	52	7.7	76.9	1.9	13.5
評価基準の有無	定めている	33	12.1	75.8	6.1	6.1
	定めていない	41	9.8	70.7	2.4	17.1
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	25	12.0	80.0	8.0	0.0
	毎年ではないが採用している	31	12.9	67.7	6.5	12.9
	採用している計	56	12.5	73.2	7.1	7.1
	採用していない	19	0.0	78.9	0.0	21.1
パート従業員の割合	1.5%以下	14	7.1	71.4	14.3	7.1
	1.5%超 3.0%以下	22	13.6	72.7	0.0	13.6
	3.0%超	12	8.3	66.7	0.0	25.0

教育計画の有無

		n	定めている	定めていない	無回答
全体		403	41.2	48.9	9.9
資本金	1千万円以下	108	35.2	51.9	13.0
	1千万円超 3千万円以下	162	42.0	48.8	9.3
	3千万円超	129	45.0	48.1	7.0
業種	建設	59	23.7	71.2	5.1
	製造	123	47.2	45.5	7.3
	情報通信	21	42.9	52.4	4.8
	運輸	14	64.3	14.3	21.4
	卸売	48	39.6	52.1	8.3
	小売	35	34.3	51.4	14.3
	不動産	7	14.3	57.1	28.6
	飲食・宿泊	10	30.0	50.0	20.0
	サービス	78	47.4	42.3	10.3
	その他	4	50.0	25.0	25.0
従業員数	30名以下	31	19.4	58.1	22.6
	30名超 50名以下	118	31.4	56.8	11.9
	50名超 100名以下	106	46.2	47.2	6.6
	100名以上	133	49.6	44.4	6.0
売上高	5億円以下	110	35.5	50.9	13.6
	5億円超10億円以下	75	37.3	53.3	9.3
	10億円超 30億円以下	118	43.2	46.6	10.2
	30億円超	80	51.3	45.0	3.8
離職率	2.5%以下	106	39.6	52.8	7.5
	2.5%超 5.0%以下	113	38.1	53.1	8.8
	5.0%超	132	44.7	45.5	9.8
教育計画の有無	定めている	166	100.0	0.0	0.0
	定めていない	197	0.0	100.0	0.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	51.1	44.4	4.4
	定めていない	177	38.4	53.1	8.5
キャリアパスの有無	定めている	95	66.3	30.5	3.2
	定めていない	298	33.6	55.4	11.1
評価基準の有無	定めている	181	54.1	40.3	5.5
	定めていない	210	29.0	58.1	12.9
直近5年間の新卒採用の状況	毎年採用している	119	48.7	47.9	3.4
	毎年ではないが採用している	156	38.5	50.6	10.9
	採用している計	275	42.9	49.5	7.6
	採用していない	113	37.2	51.3	11.5
パート従業員の割合	1.5%以下	55	41.8	50.9	7.3
	1.5%超 3.0%以下	74	48.6	45.9	5.4
	3.0%超	49	49.0	44.9	6.1

			問29.人材育成の効果											
			n	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した	その他	効果はなかった	人材育成に取組んでいない	無回答
全体			403	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	1.7	4.5	8.7	5.2
マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育計画の有無		定めている	50	38.0	12.0	16.0	90.0	10.0	48.0	2.0	2.0	0.0	2.0
		定めていない	150	16.7	10.0	10.7	75.3	7.3	46.0	3.3	5.3	3.3	4.0
営業担当者（外回り）の教育計画の有無		定めている	55	29.1	9.1	10.9	87.3	16.4	47.3	1.8	5.5	1.8	1.8
		定めていない	141	23.4	12.1	7.8	70.9	6.4	43.3	2.8	5.7	5.7	4.3
販売・接客担当者（店舗）の教育計画の有無		定めている	38	34.2	7.9	7.9	84.2	10.5	18.4	2.6	2.6	2.6	7.9
		定めていない	71	22.5	9.9	12.7	76.1	5.6	39.4	0.0	8.5	2.8	5.6
生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の有無		定めている	88	25.0	11.4	11.4	80.7	9.1	52.3	2.3	2.3	2.3	2.3
		定めていない	108	15.7	11.1	9.3	77.8	5.6	41.7	2.8	3.7	6.5	2.8
技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の有無		定めている	80	25.0	12.5	8.8	83.8	10.0	66.3	2.5	2.5	1.3	1.3
		定めていない	137	14.6	9.5	9.5	69.3	6.6	50.4	2.9	2.9	6.6	4.4
教育計画の有無		定めている	166	23.5	10.8	10.2	80.7	7.2	48.2	1.8	3.0	2.4	3.6
		定めていない	197	17.3	8.6	6.6	71.6	5.1	39.6	2.0	6.1	6.1	5.1
ジョブローテーションの有無		定めている	90	22.2	14.4	14.4	82.2	7.8	50.0	2.2	3.3	5.6	3.3
		定めていない	177	23.7	9.6	9.0	71.8	7.9	41.2	1.7	4.0	7.3	1.7
キャリアパスの有無		定めている	95	29.5	9.5	11.6	80.0	10.5	50.5	3.2	7.4	1.1	1.1
		定めていない	298	16.8	9.1	6.7	69.8	4.7	38.9	1.3	3.7	11.4	4.7
評価基準の有無		定めている	181	25.4	9.9	10.5	77.3	8.8	46.4	2.2	5.5	3.9	2.8
		定めていない	210	15.2	8.1	5.7	68.1	4.3	37.1	1.4	3.8	13.3	4.3
人材育成の三つの要素の整備状況（教育計画・キャリアパス・評価基準のみ）		整備している	55	32.7	9.1	12.7	83.6	12.7	54.5	3.6	5.5	1.8	1.8
		整備されていない	297	17.5	9.8	7.7	75.1	5.1	42.4	1.7	4.7	5.1	3.7
人材育成の四つの要素の整備状況		整備している	23	30.4	13.0	21.7	87.0	17.4	69.6	4.3	0.0	4.3	0.0
		整備されていない	323	19.5	9.3	7.7	75.9	5.6	42.1	1.9	5.3	4.3	3.7
評価項目の設定	細かく設定		66	37.9	12.1	13.6	83.3	10.6	45.5	0.0	6.1	1.5	1.5
	大まかに設定		102	17.6	8.8	8.8	75.5	7.8	47.1	2.9	4.9	4.9	2.9
処遇の方法	大きな差をつけている		46	47.8	13.0	21.7	89.1	17.4	52.2	0.0	8.7	0.0	0.0
	若干差をつけている		122	18.0	9.0	6.6	74.6	5.7	45.1	2.5	4.9	4.9	3.3
経営ビジョンの考慮	経営ビジョンを考慮した		66	36.4	18.2	16.7	92.4	10.6	53.0	0.0	1.5	1.5	1.5
	経営ビジョンを考慮したとはいえない		9	22.2	11.1	22.2	66.7	0.0	33.3	0.0	11.1	11.1	0.0
	考慮していない		35	17.1	14.3	5.7	85.7	14.3	45.7	0.0	5.7	0.0	0.0
人材の教育への経営者の関与度合い（主なもの）	最優先事項として自ら教育を行っている		150	28.0	11.3	12.0	82.7	11.3	42.7	3.3	4.7	1.3	3.3
	教育は幹部・従業員に任せて、自らは管理を行っている		126	19.0	9.5	5.6	75.4	3.2	44.4	0.8	3.2	4.8	5.6
	すべて幹部・従業員に任せている		78	9.0	6.4	5.1	61.5	1.3	42.3	1.3	7.7	10.3	5.1
重視している取組	経営情報・参画機会等の提供		285	26.3	11.6	10.5	79.6	7.4	43.5	2.1	3.5	4.2	2.8
	モチベーション向上		251	25.9	12.0	10.4	78.5	8.8	47.4	1.6	2.8	7.2	1.6
	コミュニケーション促進		168	25.0	11.9	11.3	81.5	8.9	52.4	1.8	3.6	4.2	1.2
	従業員ケアを実施		90	24.4	10.0	11.1	78.9	8.9	56.7	1.1	5.6	3.3	1.1
	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている		37	54.1	21.6	16.2	89.2	16.2	54.1	0.0	5.4	0.0	2.7
	教育・研修制度を充実させている		35	37.1	17.1	22.9	94.3	11.4	74.3	0.0	5.7	0.0	0.0
	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している		74	35.1	16.2	20.3	83.8	12.2	55.4	2.7	4.1	4.1	0.0
	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている		150	29.3	14.0	14.7	82.7	8.7	46.0	0.0	4.0	4.7	2.0
	このような取組は行っていない		17	0.0	0.0	0.0	23.5	0.0	11.8	0.0	5.9	58.8	5.9
	その他		2	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
理解させるための取組	取組を進めている		54	31.5	18.5	20.4	92.6	13.0	64.8	0.0	3.7	0.0	0.0
	取組を進めているとは言えない		171	20.5	8.2	7.6	77.2	7.0	42.7	2.9	3.5	2.3	4.1
	取組をしていない		33	24.2	9.1	3.0	57.6	6.1	30.3	0.0	6.1	15.2	6.1

			問29.人材育成の効果											
			n	業績が向上した	従業員が増加した	入社希望者が増加した	社内環境等が改善した	仕事の引き合いが増加した	従業員の質が向上した	その他	効果はなかった	人材育成に取組んでいない	無回答
全体			403	19.9	8.9	7.7	71.2	6.2	40.7	4.5	1.7	8.7	5.2
重視している取組	経営情報・参画機会等の提供	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	157	27.4	12.7	14.6	82.8	8.9	46.5	3.2	3.2	1.3	2.5
		営業担当者（外回り）	153	30.7	12.4	11.1	77.8	11.1	45.8	5.2	3.3	2.0	3.3
		販売・接客担当者（店舗）	83	34.9	13.3	14.5	85.5	8.4	37.3	3.6	1.2	1.2	3.6
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	153	25.5	13.1	12.4	81.0	8.5	48.4	3.3	2.6	2.6	2.6
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	173	23.1	12.7	12.1	80.3	8.7	55.5	2.3	2.9	3.5	2.3
	モチベーション向上	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	143	27.3	14.0	14.7	83.9	9.8	48.3	2.8	2.1	2.1	0.7
		営業担当者（外回り）	139	28.8	12.9	10.8	80.6	12.2	49.6	4.3	1.4	3.6	2.2
		販売・接客担当者（店舗）	73	30.1	13.7	16.4	87.7	11.0	42.5	5.5	1.4	2.7	1.4
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	132	26.5	12.9	12.9	80.3	9.8	54.5	1.5	2.3	3.8	0.8
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	153	24.2	14.4	11.8	79.1	9.8	58.2	2.0	2.0	5.2	1.3
	コミュニケーション促進	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	99	27.3	14.1	14.1	84.8	9.1	57.6	3.0	2.0	1.0	2.0
		営業担当者（外回り）	95	29.5	14.7	12.6	82.1	11.6	52.6	4.2	3.2	2.1	1.1
		販売・接客担当者（店舗）	47	34.0	17.0	17.0	87.2	10.6	51.1	8.5	0.0	0.0	2.1
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	89	29.2	14.6	14.6	85.4	11.2	57.3	2.2	2.2	2.2	1.1
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	106	22.6	14.2	15.1	83.0	9.4	65.1	1.9	1.9	2.8	0.9
	従業員ケアを実施	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	52	30.8	11.5	15.4	84.6	9.6	57.7	5.8	0.0	0.0	0.0
		営業担当者（外回り）	51	29.4	13.7	13.7	78.4	11.8	54.9	5.9	2.0	2.0	0.0
		販売・接客担当者（店舗）	26	30.8	11.5	11.5	84.6	11.5	46.2	7.7	0.0	0.0	0.0
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	47	27.7	12.8	17.0	78.7	10.6	61.7	6.4	2.1	0.0	0.0
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	61	21.3	8.2	11.5	78.7	8.2	68.9	6.6	0.0	1.6	1.6
	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	29	55.2	20.7	20.7	93.1	17.2	48.3	6.9	0.0	0.0	3.4
		営業担当者（外回り）	27	55.6	22.2	14.8	96.3	22.2	59.3	3.7	0.0	0.0	0.0
		販売・接客担当者（店舗）	11	45.5	27.3	27.3	90.9	9.1	72.7	9.1	0.0	0.0	9.1
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	22	59.1	13.6	13.6	95.5	18.2	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	29	55.2	20.7	17.2	89.7	20.7	62.1	3.4	0.0	0.0	3.4
	教育・研修制度を充実させている	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	28	28.6	17.9	25.0	92.9	7.1	75.0	7.1	0.0	0.0	0.0
		営業担当者（外回り）	22	31.8	22.7	31.8	95.5	18.2	90.9	0.0	0.0	0.0	0.0
		販売・接客担当者（店舗）	13	46.2	15.4	38.5	100.0	15.4	69.2	0.0	0.0	0.0	0.0
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	14	42.9	7.1	21.4	100.0	21.4	85.7	7.1	0.0	0.0	0.0
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	25	28.0	16.0	20.0	96.0	12.0	88.0	4.0	0.0	0.0	0.0
	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	47	36.2	19.1	25.5	87.2	12.8	57.4	6.4	2.1	0.0	0.0
		営業担当者（外回り）	43	39.5	18.6	25.6	81.4	18.6	65.1	4.7	4.7	2.3	0.0
		販売・接客担当者（店舗）	18	50.0	22.2	33.3	94.4	16.7	50.0	5.6	0.0	0.0	0.0
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	34	38.2	11.8	29.4	85.3	14.7	58.8	5.9	5.9	0.0	0.0
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	50	34.0	20.0	26.0	82.0	14.0	68.0	4.0	2.0	2.0	0.0
	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	87	34.5	13.8	20.7	89.7	10.3	51.7	4.6	0.0	0.0	2.3
		営業担当者（外回り）	76	38.2	14.5	14.5	82.9	13.2	51.3	3.9	0.0	2.6	1.3
		販売・接客担当者（店舗）	43	41.9	16.3	23.3	90.7	11.6	41.9	4.7	0.0	0.0	2.3
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	76	28.9	14.5	19.7	89.5	13.2	50.0	2.6	0.0	1.3	1.3
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	91	26.4	16.5	15.4	85.7	9.9	62.6	2.2	0.0	3.3	2.2
	このような取組は行っていない	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	40.0	20.0
		営業担当者（外回り）	5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0	20.0
		販売・接客担当者（店舗）	4	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	7	0.0	0.0	0.0	42.9	0.0	14.3	0.0	0.0	42.9	14.3
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	その他	マネージャー（管理職・課長クラス以上）	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		営業担当者（外回り）	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
		販売・接客担当者（店舗）	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		生産担当者（現場で生産を行う担当者）	2	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
		技術・専門職（開発・設計等担当者）	1	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

		定性・定量効果						
		n	定量的な効果を把握できた	定性的な効果を把握できた	その他	効果はなかった	取組んでいない	無回答
全体		403	50.9	73.4	1.7	4.5	8.7	5.2
マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育計画の有無	定めている	50	74.0	80.0	2.0	2.0	0.0	2.0
	定めていない	150	50.0	81.3	3.3	5.3	3.3	4.0
営業担当者（外回り）の教育計画の有無	定めている	55	61.8	83.6	1.8	5.5	1.8	1.8
	定めていない	141	54.6	75.2	2.8	5.7	5.7	4.3
販売・接客担当者（店舗）の教育計画の有無	定めている	38	55.3	76.3	2.6	2.6	2.6	7.9
	定めていない	71	57.7	74.6	0.0	8.5	2.8	5.6
生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の有無	定めている	88	58.0	86.4	2.3	2.3	2.3	2.3
	定めていない	108	54.6	78.7	2.8	3.7	6.5	2.8
技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の有無	定めている	80	66.3	88.8	2.5	2.5	1.3	1.3
	定めていない	137	53.3	73.0	2.9	2.9	6.6	4.4
教育計画の有無	定めている	166	55.4	82.5	1.8	3.0	2.4	3.6
	定めていない	197	52.3	73.6	2.0	6.1	6.1	5.1
ジョブローテーションの有無	定めている	90	56.7	84.4	2.2	3.3	5.6	3.3
	定めていない	177	57.6	74.0	1.7	4.0	7.3	1.7
キャリアパスの有無	定めている	95	60.0	83.2	3.2	7.4	1.1	1.1
	定めていない	298	49.0	71.5	1.3	3.7	11.4	4.7
評価基準の有無	定めている	181	56.4	78.5	2.2	5.5	3.9	2.8
	定めていない	210	47.6	71.4	1.4	3.8	13.3	4.3
人材育成の三つの要素の整備状況（教育計画・キャリアパス・評価基準のみ）	整備している	55	65.5	85.5	3.6	5.5	1.8	1.8
	整備されていない	297	52.2	77.1	1.7	4.7	5.1	3.7
人材育成の四つの要素の整備状況	整備している	23	69.6	91.3	4.3	0.0	4.3	0.0
	整備されていない	323	53.6	77.4	1.9	5.3	4.3	3.7
理解させるための取組	取組を進めている	54	75.9	94.4	0.0	3.7	0.0	0.0
	取組を進めていると	171	52.0	77.2	2.9	3.5	2.3	4.1
	取組をしていない	33	42.4	66.7	0.0	6.1	15.2	6.1

		問30.重視している取組											
		n	経営情報・参画機会等の提供	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	モチベーション向上	コミュニケーション促進	従業員ケアを実施	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	教育・研修制度を充実させている	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	その他	このような取組は行っていない	無回答
全体		403	70.7	37.2	62.3	41.7	22.3	9.2	8.7	18.4	0.5	4.2	4.2
マネージャー（管理職・課長クラス以上）となる人材の教育計画の有無	定めている	50	90.0	56.0	80.0	58.0	30.0	30.0	22.0	32.0	0.0	0.0	4.0
	定めていない	150	74.0	38.7	68.0	46.0	24.7	9.3	10.7	20.7	0.0	3.3	1.3
営業担当者（外回り）の教育計画の有無	定めている	55	80.0	52.7	81.8	49.1	30.9	27.3	16.4	27.3	0.0	0.0	1.8
	定めていない	141	75.2	32.6	64.5	48.2	24.1	8.5	9.2	19.9	0.7	3.5	1.4
販売・接客担当者（店舗）の教育計画の有無	定めている	38	84.2	34.2	65.8	39.5	21.1	15.8	15.8	13.2	0.0	2.6	7.9
	定めていない	71	69.0	38.0	63.4	39.4	22.5	7.0	9.9	15.5	0.0	4.2	5.6
生産担当者（現場で生産を行う担当者）の教育計画の有無	定めている	88	77.3	42.0	70.5	47.7	27.3	13.6	12.5	20.5	1.1	1.1	2.3
	定めていない	108	73.1	35.2	61.1	41.7	21.3	8.3	2.8	13.0	0.9	5.6	0.0
技術・専門職（開発・設計等担当者）の教育計画の有無	定めている	80	81.3	45.0	80.0	55.0	28.8	20.0	22.5	27.5	1.3	0.0	2.5
	定めていない	137	76.6	38.7	63.5	43.8	27.0	8.8	5.1	19.0	0.0	1.5	0.7
教育計画の有無	定めている	166	77.7	41.0	71.1	47.0	25.9	13.9	16.3	22.3	0.6	1.2	3.6
	定めていない	197	71.1	36.0	59.4	38.6	21.3	7.1	3.6	15.2	0.5	5.1	2.0
ジョブローテーションの有無	定めている	90	78.9	50.0	64.4	50.0	28.9	15.6	10.0	27.8	0.0	4.4	3.3
	定めていない	177	75.1	37.3	70.1	43.5	27.1	10.7	9.6	21.5	0.6	2.8	1.7
キャリアパスの有無	定めている	95	81.1	42.1	77.9	53.7	43.2	18.9	17.9	28.4	0.0	0.0	3.2
	定めていない	298	68.5	36.9	59.4	39.3	16.4	6.4	6.0	15.4	0.7	5.7	2.7
評価基準の有無	定めている	181	77.3	48.1	72.4	47.5	39.2	13.8	13.8	20.4	0.0	0.0	3.3
	定めていない	210	66.7	29.5	55.2	38.1	7.6	5.7	4.3	17.1	1.0	8.1	2.4
人材育成の三つの要素の整備状況（教育計画・キャリアパス・評価基準のみ）	整備している	55	85.5	50.9	81.8	56.4	45.5	20.0	23.6	34.5	0.0	0.0	3.6
	整備されていない	297	72.4	37.0	62.6	40.7	19.2	8.8	6.7	15.5	0.7	4.0	1.7
人材育成の四つの要素の整備状況	整備している	23	91.3	52.2	82.6	60.9	43.5	21.7	21.7	39.1	0.0	0.0	0.0
	整備されていない	323	73.4	39.0	64.4	41.5	22.0	9.6	8.4	17.0	0.6	3.7	2.2

		問31.人材育成に関する問題・課題													
		n	育成すべき人材が採用できていない	育成してもすぐにやめてしまう	自社に必要な人材像が明確になっていない	人材育成にかける人的余裕がない	人材育成にかける資金がない	人材育成を行う時間がない	人材育成制度の構築の仕方が分らない	人材育成制度の運用の仕方が分らない	自社にふさわしい人材育成の方法がわからない	従業員のやる気がない	特に問題・課題はない	その他	無回答
全体		403	22.3	11.7	12.2	26.3	11.2	20.6	13.2	7.7	11.2	7.4	16.4	4.2	9.7
マネージャー（管理職・課長クラス以上）		202	21.8	8.4	10.9	23.3	8.9	17.8	9.9	5.4	10.9	5.9	21.3	6.4	9.4
営業担当者（外回り）		199	21.6	10.6	9.0	21.1	9.0	16.6	7.0	3.5	9.5	6.5	20.6	3.0	7.5
販売・接客担当者（店舗）		113	23.0	13.3	8.8	20.4	5.3	17.7	8.0	6.2	8.8	6.2	19.5	4.4	12.4
生産担当者（現場で生産を行う担当者）		203	21.7	8.9	14.8	27.1	9.4	19.2	13.3	8.9	11.8	6.4	17.7	4.4	7.4
技術・専門職（開発・設計等担当者）		220	20.9	9.5	10.0	30.0	12.7	19.1	10.5	5.5	11.4	7.3	19.1	5.0	8.2
重視している取組	経営情報・参画機会等の提供	285	22.1	10.9	13.0	25.3	10.9	21.4	13.7	7.7	13.0	6.7	18.2	4.9	8.1
	モチベーション向上	251	20.7	11.6	12.7	25.9	12.0	19.9	12.4	7.2	9.6	6.4	20.7	4.0	7.6
	コミュニケーション促進	168	23.2	11.3	8.3	26.8	12.5	18.5	11.3	4.2	8.9	5.4	19.0	4.8	8.9
	従業員ケアを実施	90	20.0	12.2	12.2	28.9	6.7	25.6	12.2	8.9	12.2	12.2	21.1	5.6	6.7
	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	37	13.5	18.9	18.9	13.5	5.4	16.2	10.8	2.7	5.4	8.1	27.0	8.1	2.7
	教育・研修制度を充実させている	35	22.9	14.3	11.4	20.0	11.4	11.4	2.9	0.0	2.9	8.6	22.9	8.6	8.6
	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	74	33.8	14.9	9.5	24.3	17.6	20.3	12.2	8.1	14.9	9.5	13.5	4.1	4.1
	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	150	22.0	11.3	14.7	26.7	11.3	23.3	15.3	6.7	12.0	6.7	17.3	4.7	8.7
	このような取組は行っていない	17	17.6	17.6	11.8	41.2	11.8	29.4	29.4	23.5	5.9	23.5	11.8	5.9	5.9
	その他	2	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
人材の教育への経営者の関与度合い	自ら取り組んでいる	183	23.5	10.9	9.3	21.9	8.2	19.1	9.3	4.9	8.7	5.5	21.3	4.9	10.4
	幹部・従業員に任せている	177	20.9	11.9	13.6	27.7	13.6	20.9	14.7	9.0	11.9	8.5	14.1	3.4	7.9

問1-4.離職率（%）

		n	平均値	標準偏差	最小値	中央値	最大値
全体		351	6.9	8.2	0.0	4.3	46.0
教育計画の有無	定めている	144	7.5	9.0	0.0	5.0	41.5
	定めていない	176	6.2	7.4	0.0	3.9	35.0
ジョブローテーションの有無	定めている	84	6.8	7.7	0.0	4.0	40.0
	定めていない	155	6.7	7.9	0.0	4.0	40.0
キャリアパスの有無	定めている	83	6.9	8.1	0.0	4.0	40.0
	定めていない	261	6.9	8.4	0.0	4.3	46.0
評価基準の有無	定めている	162	7.1	8.5	0.0	5.0	46.0
	定めていない	181	6.8	8.1	0.0	4.0	40.0
人材育成の三つの要素の整備状況（教育計画・キャリアパス・評価基準のみ）	整備されていない	265	6.8	8.2	0.0	4.0	41.5
	整備している	46	7.1	8.7	0.0	5.0	40.0
人材育成の四つの要素の整備状況	整備されていない	286	6.9	8.2	0.0	4.1	41.5
	整備している	20	7.1	9.5	0.0	4.2	40.0
重視している取組	経営情報・参画機会等の提供	247	6.7	8.3	0.0	4.0	41.5
	就労条件（給与水準、労働時間など）の見直しを行っている	135	6.5	8.2	0.0	4.0	46.0
	モチベーション向上	219	6.4	7.8	0.0	4.0	41.5
	コミュニケーション促進	147	6.7	8.5	0.0	4.0	41.5
	従業員ケアを実施	86	6.5	7.2	0.0	4.5	40.0
	人材育成方針を明記した印刷物を従業員に配布し、携帯させている	33	7.2	8.0	0.0	4.8	40.0
	教育・研修制度を充実させている	33	7.1	8.8	0.0	5.0	40.0
	能力の高い人材や経営理念に共感してくれる人材を採用している	70	6.4	8.0	0.0	3.3	40.0
	その他	1	0.0	.	0.0	0.0	0.0
	このような取組は行っていない	15	9.0	6.7	0.0	7.4	20.0
理解させるための取組	取組を進めている	48	7.1	9.1	0.0	3.7	40.0
	取組を進めているとは言えない	153	7.3	8.7	0.0	5.0	41.5
	取組をしていない	28	8.9	10.1	0.0	6.0	46.0

社団
法人　中小企業研究センター

〒100－0016
東京都台東区台東 4－28－11
御徒町中央ビル 3 階
電　話　03（3831）9061（代表）
ＦＡＸ　03（3831）9069
ホームページ･アドレス
http://www.chukiken.or.jp