

ISSN 1342-5927

調査研究報告 No.133

令和元年 12 月

中小製造業の
採用活動に関する調査研究
～技能人材の確保に向けて～

公益社団法人中小企業研究センター

はじめに

近年、景気拡大に伴って企業の人手不足は深刻化し、その影響は経営体力に乏しい中小企業において顕著なものとなっております。こうした状況の下、政府は AI・IT の活用による生産性向上、高齢者の就労促進等の施策を進めています。

一方で、中小製造業は、その業務の性質上、機械化で代替可能な単純労働力ではなく、機械化による代替が難しい技能・スキルを有する人材（以下、技能人材という。）の確保を必要としています。しかし、大企業に比して経営資源やノウハウに乏しいことに起因して、こうした人材の確保に課題を抱えている中小製造業が多く見られます。こうしたことから、調査研究を通して、中小製造業が技能人材の確保において成果を挙げるための取組の方向性について明らかにすることが求められます。

以上のような背景のもと、本研究では、公開資料・統計を用いて、我が国全体の人手不足及び中小製造業の人手不足の実態について概観するとともに、政府の政策的トレンド、中小製造業が活用可能な制度等について整理しました。また、中小製造業の採用担当者及び学生・転職希望者を対象としたアンケート調査や、中小製造業及び公的支援機関を対象としたインタビュー調査を通して、中小製造業が技能人材を確保するうえでの課題や成功のポイントについて明らかにしました。

本報告書が技能人材の確保に課題を抱えている中小製造業及び関係者の皆様のご参考となれば幸いに存じます。

最後に、調査にあたりアンケート調査及びインタビュー調査にご協力いただいた皆様に、改めて御礼申し上げます。

令和元年 12 月

公益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	3
1. 調査の目的	3
2. 調査方法	3
第1章 我が国の人手不足の行方と中小製造業の現状	5
1. 今後の人手不足の行方	5
2. 中小製造業の人手不足の実態	12
3. まとめと本研究の位置づけ	16
第2章 中小企業の人手不足に対する政府の認識・関連施策	17
1. 政府の認識・方針	17
2. 公的機関・民間団体による支援	24
第3章 先行研究の検討と本研究の方針	27
1. 中小製造業の採用活動に関する先行研究	27
第4章 中小製造業の採用活動の実態・ポイントの計量分析	39
1. アンケート概要	39
2. アンケート調査で明らかにする4つのリサーチ・クエスチョン	41
3. リサーチ・クエスチョンの検証	42
第5章 インタビュー調査結果	59
1. インタビュー調査の概要	59
2. 事例の紹介	61
第6章 中小製造業の採用活動の成功のポイント	125
1. 事例から浮かび上がる中小製造業の採用活動上の「成功」の捉え方	125
2. 採用活動上の各取組における成功のポイント	126
3. 中長期的視点で実施する必要がある取組	135
4. おわりに	137
参考文献一覧	138

調査概要

1. 調査の目的

景気拡大に伴って雇用環境は改善し、労働市場は供給側優位の売手市場となっている。こうした人手不足の状況は、労働力人口の減少に伴って、今後も持続することが見込まれ、企業は様々な採用活動上の工夫に取り組んでいる。

こうした中で、経営資源の制約やノウハウの不足に起因して、人材獲得競争において大企業に後れを取っている中小企業も多く見られる。中でも中小製造業は、単純な労働力ではなく、自社の事業に関連する特定の技能・スキル・専門性を有する、または今後習得することが見込まれる人材（以下、技能人材という。）の確保を必要とするため、大企業や先進企業に劣らない採用活動上の工夫を行う必要がある。

以上を踏まえて、本研究は、経営資源に制約のある中小製造業の技能人材の確保におけるポイントを明らかにし、今後もますます深刻化することが見込まれる人手不足に対応するための取組の方向性を示すことを目的とする。

本研究では、まず第1章において、我が国全体の人手不足及び中小製造業の人手不足の実態について確認し、第2章で政府の政策トレンドについて整理を行う。さらに、第3章では、中小企業の人手不足に関する先行研究について検討を行い、本研究における分析の方針を設定する。第1章～第3章の議論を踏まえて、第4章・第5章ではアンケート調査・インタビュー調査の結果について整理・分析を行う。最後に第6章において、中小製造業の技能人材の確保における成功のポイントについて述べる。

2. 調査方法

(1) 文献・資料調査

既存の文献や統計を用いて、我が国全体の人手不足及び中小製造業の人手不足の実態について確認するとともに、政府の政策のトレンドについて整理した。さらに、本研究に関連する先行研究についても整理を行い、本研究における分析の方針を設定した。

(2) アンケート調査

中小製造業の採用担当者を対象としたアンケート調査及び、就職を希望している学生と転職を希望している就業者向けのアンケート調査を実施した。

(3) インタビュー調査

中小製造業11社（アンケート調査協力企業4社を含む）及び公的支援機関2機関に対してインタビュー調査を実施した。

第1章 我が国の人手不足の行方と中小製造業の現状

本章では、まず、「1. 今後の人手不足の行方」において、労働市場のデータの整理を通して、我が国の人手不足の現状について確認を行う。その上で、「2. 中小製造業の人手不足の実態」において、特に中小製造業に注目して人手不足の実態について整理し、本研究の調査の枠組を提示する。

1. 今後の人手不足の行方

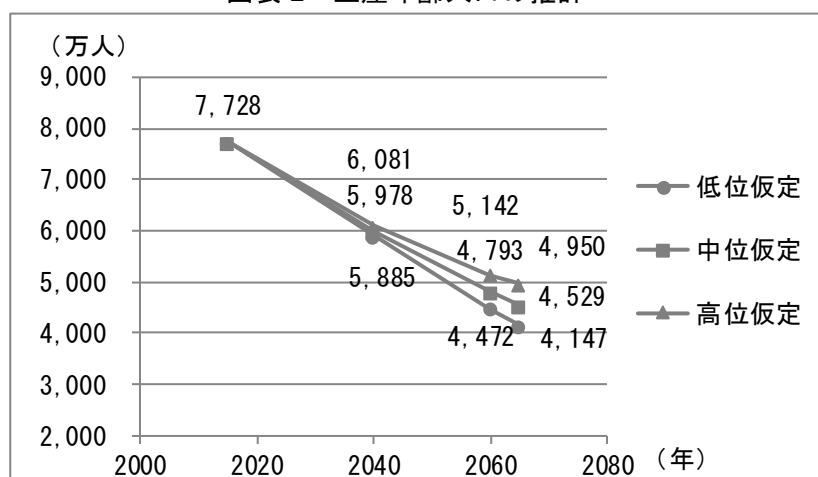
(1) 生産年齢人口の減少により、人手不足は慢性化する可能性あり

生産年齢人口は、国内の労働力の中核を担う15歳以上65歳未満の人々の人口であり、国内の労働供給のポテンシャルを表す。

国立社会保障・人口問題研究所によれば、2015年時点の生産年齢人口は、7,728万人であるが、出生率の低位仮定（1.25）、中位仮定（1.44）、高位仮定（1.65）のそれぞれにおいて、2040年には、5,885万人、5,978万人、6,081万人に、2065年には、4,147万人、4,529万人、4,950万人にまで減少することが見込まれている。

生産年齢人口の中長期的な減少が見込まれていることは、人手不足が中長期的に慢性化する可能性を示している。

図表1 生産年齢人口の推計



（出所）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」（2019）を基に、みずほ総合研究所作成

(2) 地域別の労働需給の見通し

中期的な労働需給の見通しを都道府県別に推計したものとして、パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計 2030」(2018)がある。同推計によれば、2030年時点においても全国的に人手不足が続いていることが分かる。

首都圏において、労働力の超過需要が特に大きくなっている背景としては、サービス業等人手を必要とする労働集約型産業が集積していることが、その一つとして考えられる。

図表 2 都道府県別に見た人手不足

(万人)

都道府県	需要	供給	供給-需要	都道府県	需要	供給	供給-需要
北海道	265	250	-15	滋賀	81	73	-7
青森	64	55	-9	京都	142	131	-12
岩手	62	56	-6	大阪	468	456	-13
宮城	126	114	-12	兵庫	295	274	-22
秋田	44	40	-4	奈良	65	62	-3
山形	56	49	-8	和歌山	48	43	-6
福島	96	84	-12	鳥取	28	26	-2
茨城	154	140	-13	島根	32	31	-1
栃木	108	97	-10	岡山	97	95	-2
群馬	102	96	-6	広島	150	143	-7
埼玉	418	390	-28	山口	66	63	-3
千葉	365	329	-36	徳島	34	34	0
東京	948	815	-133	香川	49	47	-2
神奈川	553	500	-54	愛媛	66	62	-4
新潟	115	105	-10	高知	34	31	-3
富山	56	51	-5	福岡	278	262	-16
石川	63	57	-6	佐賀	46	38	-7
福井	43	37	-6	長崎	67	60	-8
山梨	42	37	-4	熊本	92	82	-10
長野	110	97	-13	大分	60	53	-7
岐阜	115	96	-19	宮崎	57	48	-9
静岡	203	179	-24	鹿児島	81	70	-10
愛知	445	409	-36	沖縄	84	77	-7
三重	100	87	-13				

(出所) パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計 2030」(2018)を基に、みずほ総合研究所作成

(3) 労働市場の実態①：新卒（大卒・高専卒）市場の労働供給は今後伸びない

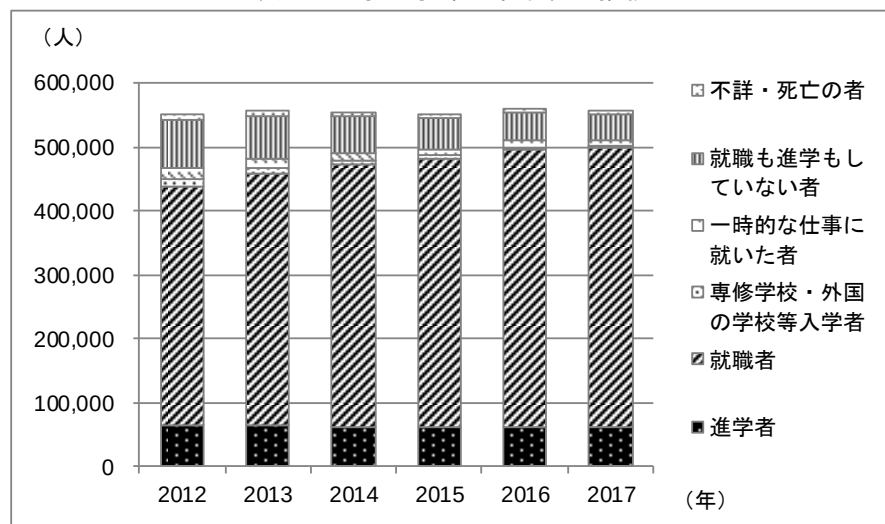
新卒（大卒・高専卒）市場の労働供給力について、新卒者数の推移を見ることで把握する。

近年の大学（学部）の卒業者数は、55 万人程度で推移し、横ばいである一方で、大卒者に占める就職者の割合は上昇傾向にある。「就職も進学もしていない者」の数も減少傾向であり、大卒の労働供給力は限界に近いと考えられる。

一方、近年の高等専門学校の卒業者数は 1.6 万人程度で推移し、「就職も進学もしていない者」の割合は既に低い状態で推移しており、労働供給力は現状で限界に達している。

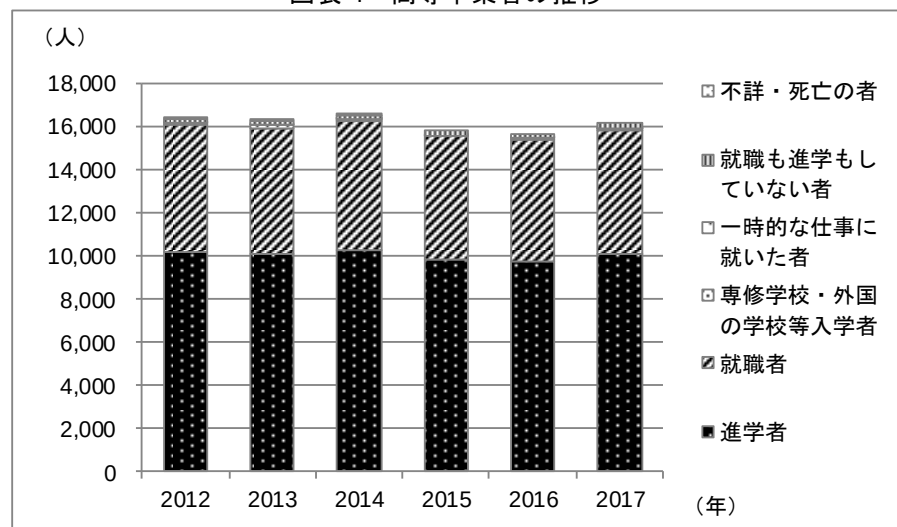
なお、ここでは中学・高校卒業後、就職する者の数には触れていないが、今後少子化が進行する中で、新卒市場は先細りしていくことが見込まれる。

図表 3 大学（学部）卒業者の推移



（出所）文部科学省「学校基本調査」（2018）を基に、みずほ総合研究所作成

図表 4 高専卒業者の推移



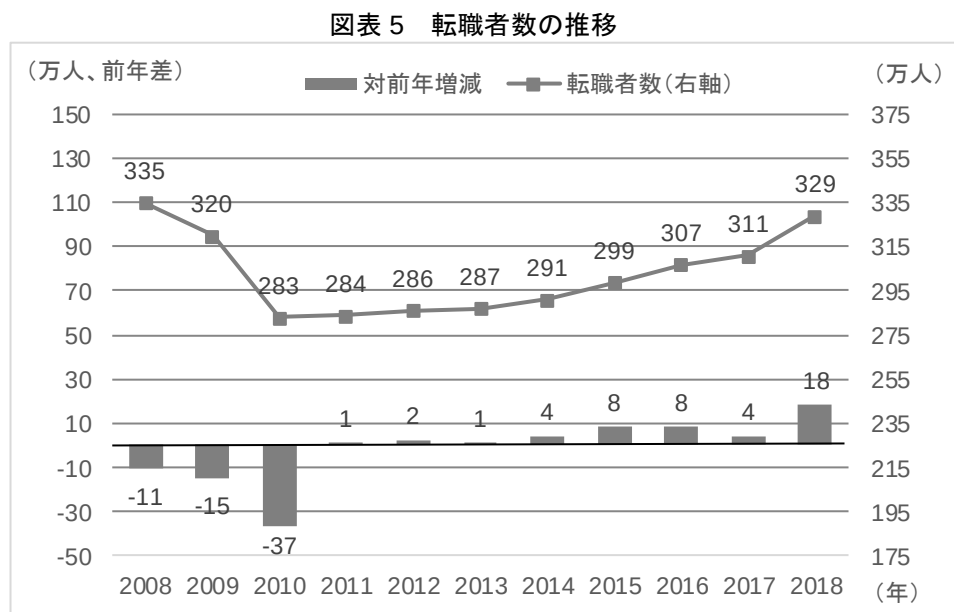
（出所）文部科学省「学校基本調査」（2018）を基に、みずほ総合研究所作成

(4) 労働市場の実態②：転職市場は今後も拡大見通し

需給の調整後であるという点で注意が必要であるが、中途市場の動向について、転職者数に注目し整理する。総務省統計局の集計によると、転職者数は以下のグラフどおり推移している。

グラフから読み取れるように、転職者数は増加基調に入った 2010 年の 283 万人から 2018 年には 329 万人にまで増加しており、今後も労働力の流動化は進むことが予想される。

労働力の流動化は、人手不足にある中小企業にとっては、中途採用において好機である一方で、自社の人材が流出しないように人材定着に力を入れる必要がある。



(出所) 総務省統計局「労働力調査」(2019)を基に、みずほ総合研究所作成

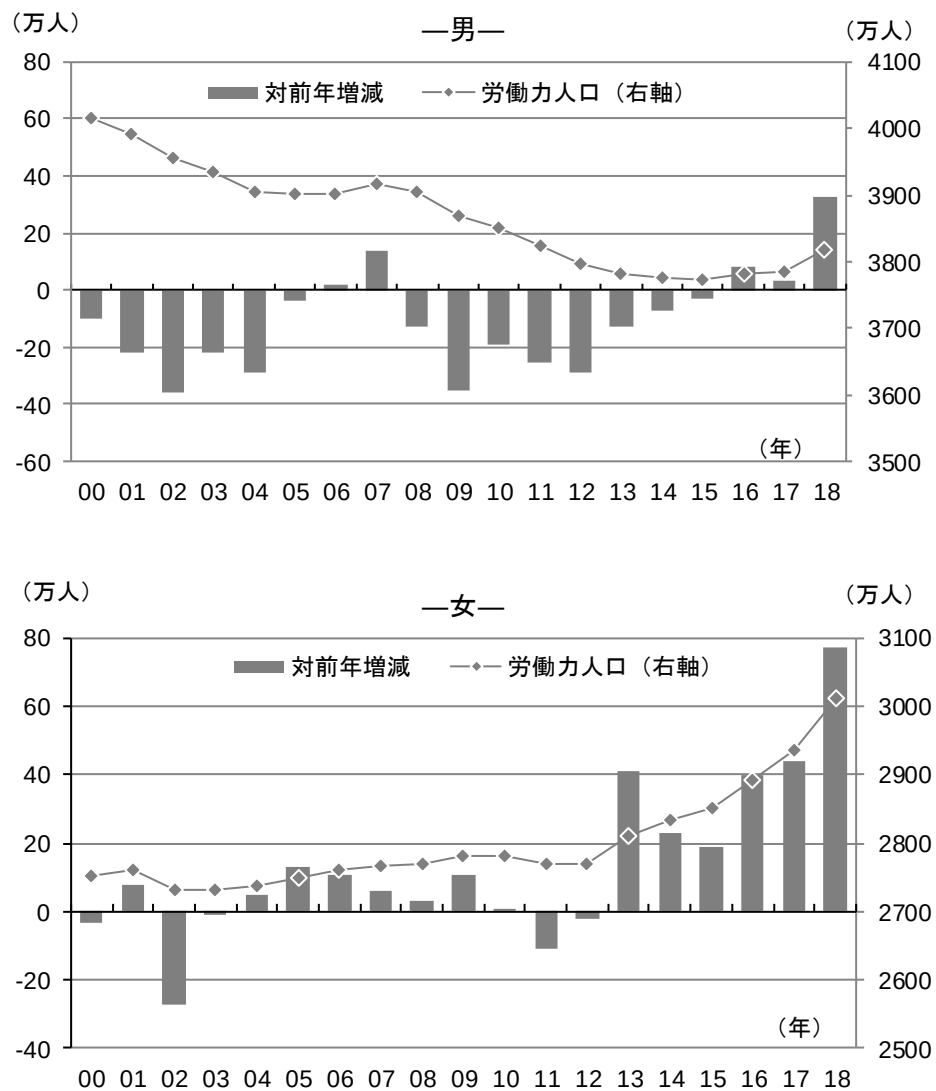
(5) 労働市場の実態③：女性・シニアは労働力人口の「伸びしろ」

労働力人口¹の増減内訳に注目すると、男性の労働力人口は、リーマンショック以降の急激な落ち込みから緩やかな増加に転じつつある。一方で、女性や高齢者の労働力人口の増加が顕著であり、労働力人口全体の押し上げに寄与していることが分かる。

女性と高齢者の労働力人口が特に増加した背景としては、労働需給のひっ迫による賃金の上昇、女性や高齢者が働きやすい環境の整備の進展が挙げられる。また、女性については、結婚・出産によって労働市場から退出する女性が減少したことも背景として考えられる。

男性の労働市場への大規模な参入は見込み難いが、女性と高齢者の労働市場への参入は「伸びしろ」があると考えられ、今後女性やシニアの採用を重視する必要がある。

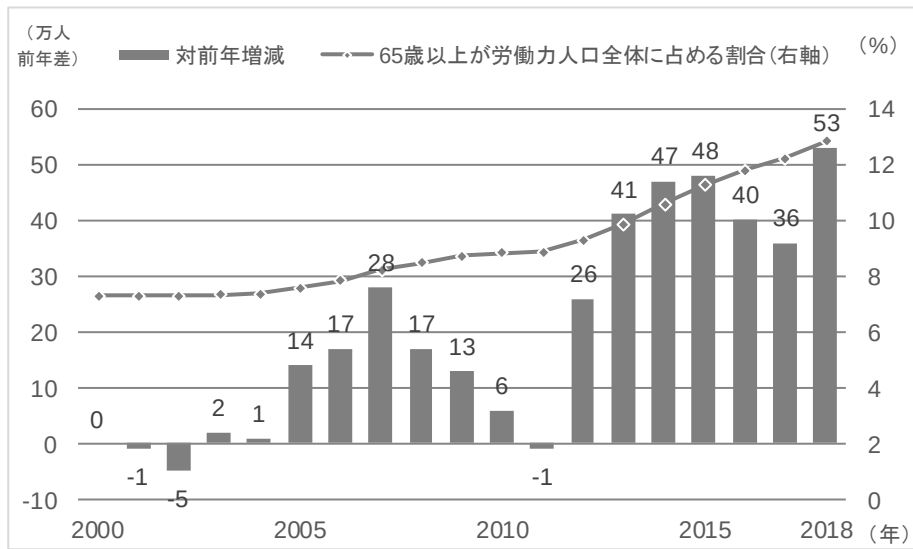
図表 6 男女別労働力人口の増減内訳



(出所) 総務省統計局「労働力調査」(2019)を基に、みずほ総合研究所作成

¹ 15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの

図表 7 高齢者（65 歳以上）労働力の増加



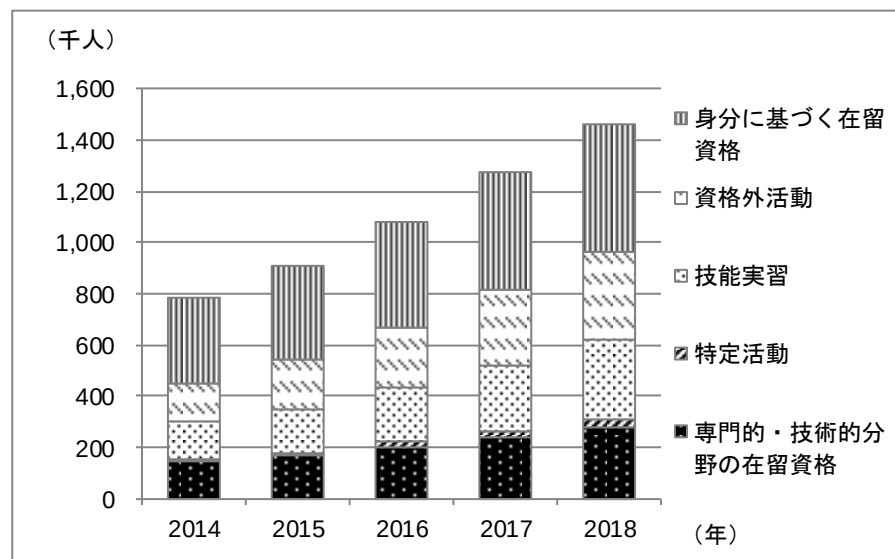
(出所) 総務省統計局「労働力調査」(2019)を基に、みずほ総合研究所作成

(6) 労働市場の実態④：外国人労働者は今後も増加

外国人労働者数は、2014年の約78.8万人から2018年には約146.0万人に達し、近年急速に増加している。2019年度には「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」が施行され²、今後5年間で最大35万人程度の外国人労働者を受け入れる方針である。

今後も外国人労働者市場は拡大することが見込まれ、人手不足で課題を抱える中小企業は、外国人労働者の雇用も念頭に置いた採用戦略・社内環境整備を講じる必要がある。

図表8 在留資格別外国人労働者数の推移



(出所) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」(2018)を基に、みずほ総合研究所作成

国内の人手不足の実態について、中長期的な推計や労働市場のトレンドの整理を通して確認してきたが、女性や高齢者、外国人の労働市場参入が進んでも、深刻な景気悪化等が起らない限りは、人手不足は続くと考えられる。

労働力の超過需要が続く中で、企業間の人材獲得競争は一層激しくなることが予想され、特に経営資源やノウハウに乏しい中小企業は、早めに対策を講じておく必要があると言えよう。

次項では、本研究のテーマである製造業の人手不足の実態について、各種データを整理し、製造業に注目した採用活動の研究を行う意義を述べる。

² 制度の詳細については、第2章で述べる。

2. 中小製造業の人手不足の実態

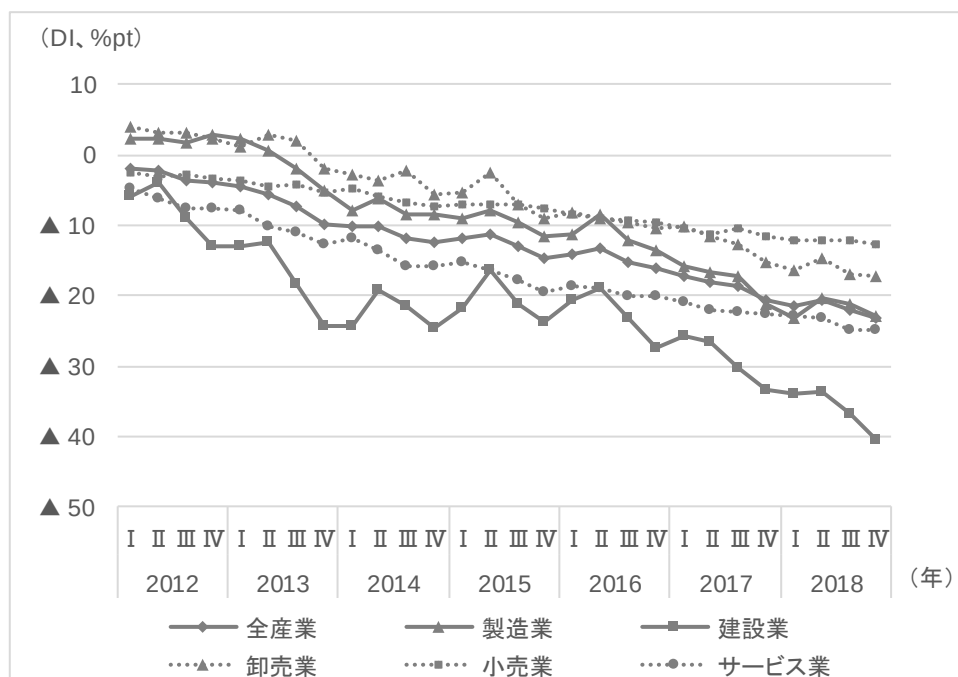
ここでは、中小製造業に関するデータの整理を通して、中小製造業の人手不足の実態を把握するとともに、その特徴について明らかにし、本研究のテーマとして取り上げる意義を示す。

(1) 中小製造業の人手不足感は、サービス業と同水準まで強まった

従業員数過不足数DI³に注目すると、サービス業については、人手不足感が強まった2012年時点では、建設を除くと最も人手不足感の強い産業であったが、近年は緩やかに推移している。この要因の一つとして、サービス業において単純労働の省力化が進んだことが考えられる。

一方、製造業の人手不足感は、着実に強まっており、2018年時点ではサービス業と同水準となっている。これは、外需が好調であったことに加えて、省力化投資による代替のきかない高度な技術を持つ労働者が必要とされることも、要因の一つとして考えられる。

図表 9 従業員数過不足数 DI の推移



(出所) 中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」(2019)を基に、みずほ総合研究所作成

³ 従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたものを表す。

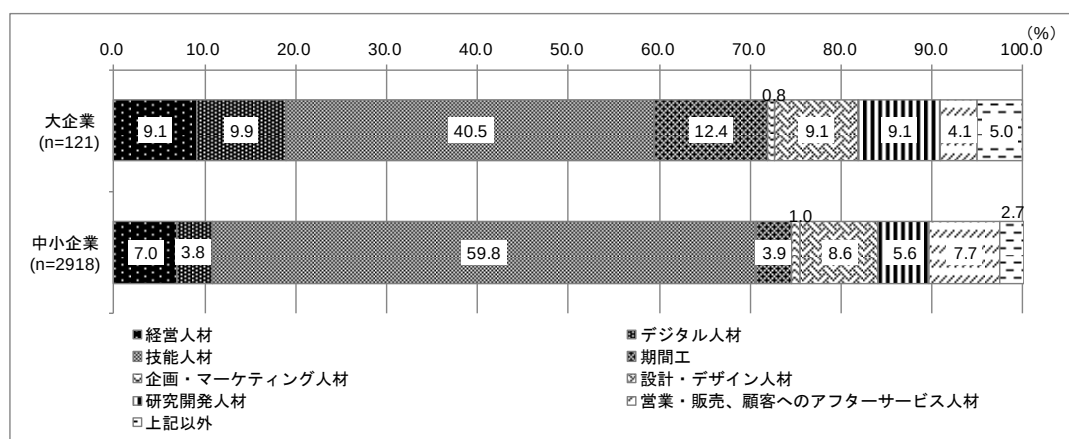
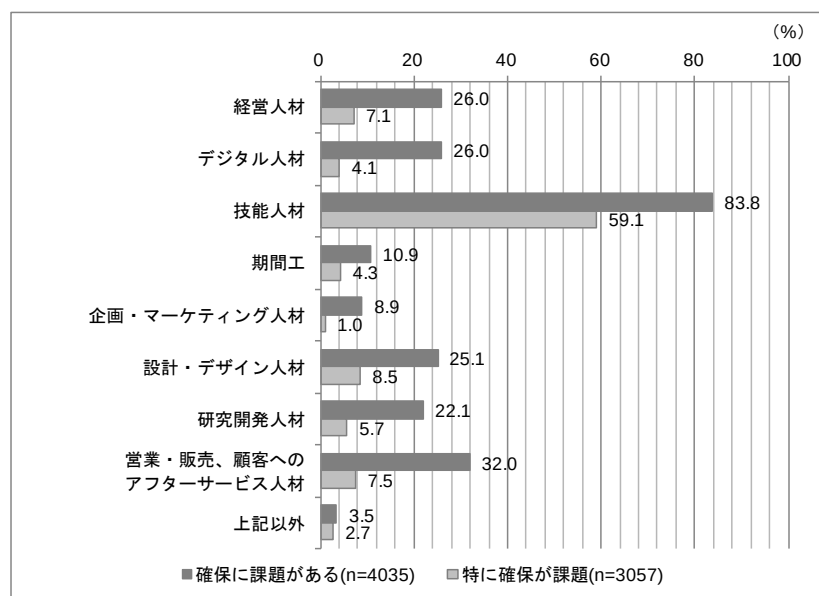
(2)「技能人材」が不足する中小製造業

経済産業省実施のアンケート調査⁴によれば、製造業企業において最も人材確保において課題がある人材は、製造技術や生産管理に従事する「技能人材」である。

さらに、従業員規模別に見ると、大企業と中小企業ともに、特に確保に課題がある人材は、「技能人材」であるものの、その割合は大企業が 40.5%であるのに対して、中小企業が 59.8%と大きい。

これらの人材は、省力化投資により労働力の代替が難しい人材であると考えられ、こうした人材の確保に向けた詳細な調査を行う必要がある。

図表 10 確保に課題がある人材



(出所) 経済産業省 (受託: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)「平成 29 年度製造基盤技術実態等調査我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査報告書」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

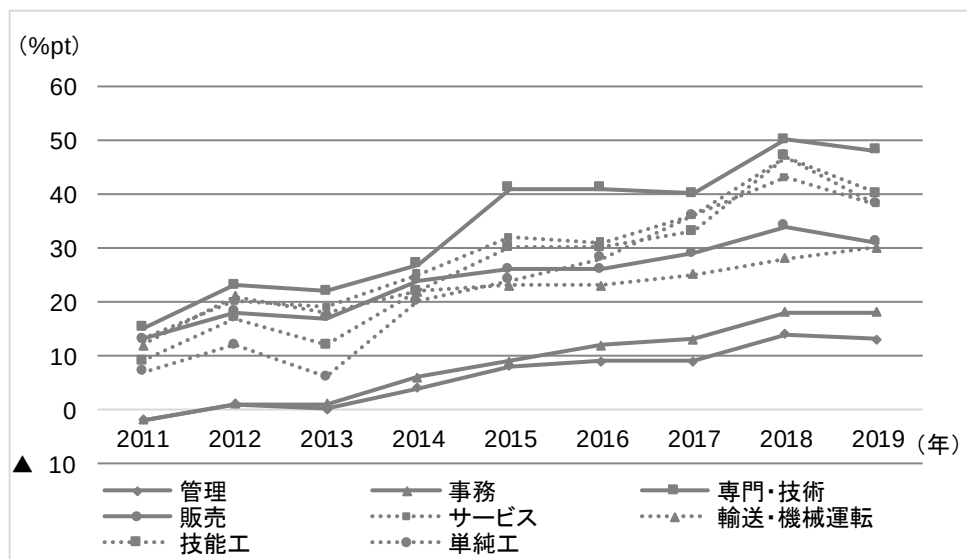
⁴ 経済産業省 (受託: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)「平成 29 年度製造基盤技術実態等調査我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査報告書」(2017)

(3) 職種別の従業員の過不足状況

厚生労働省実施の「労働経済動向調査」は、業種別に職種ごとの人手不足感を調査している。同調査によれば、「事務」や「サービス」、「管理」といった人材の不足感よりも、「専門・技術」や、「技能工」といった人材の不足感の方が大きい。

(1) では、製造業の人手不足感が、サービス業と同水準にまで強まっていることを指摘したが、職種ごとに見ると、技能やスキルを必要とする人材の不足感が強いことが分かった。

図表 11 職種別の従業員過不足状況 DI



(出所) 厚生労働省「労働経済動向調査」(2019) よりみずほ総合研究所作成

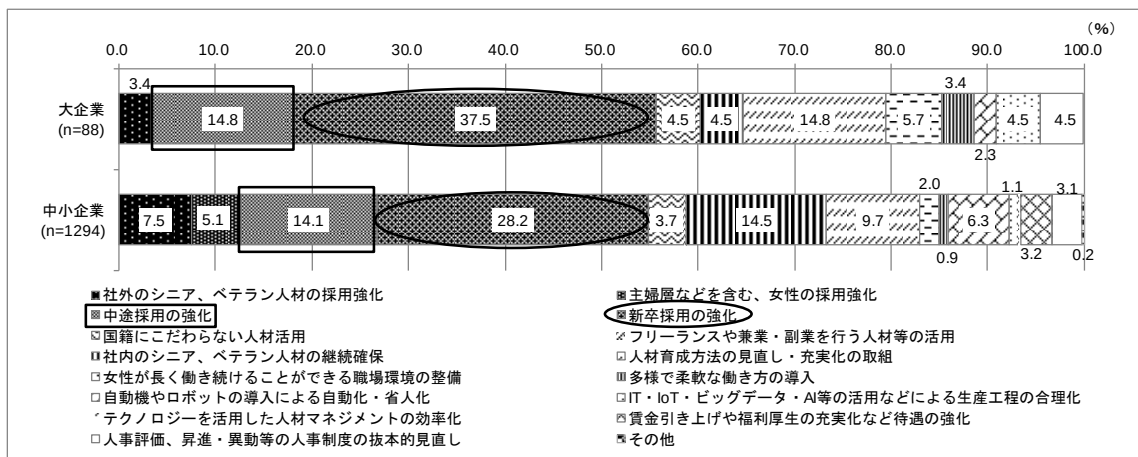
(注) 本図表ではDIを「不足(%)」－「過剰(%)」で表している。

(4) 中小製造業は採用による人手不足解消を重視

以下は、経済産業省実施のアンケート調査⁵において、従業員規模別に製造業企業の人材確保に向けた取組の実態を示したものである。

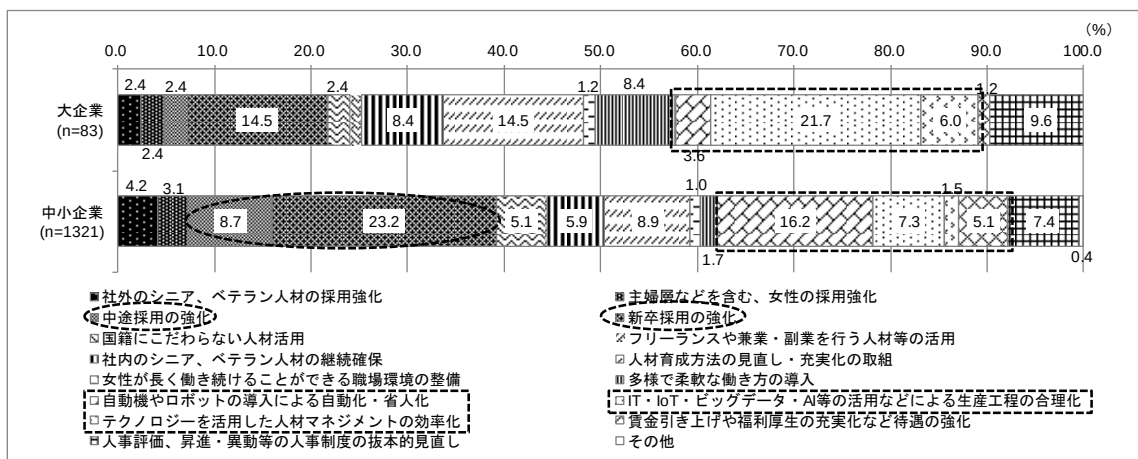
以下のグラフを参照すると、大企業・中小企業ともに、現在重視している取組は、新卒採用や中途採用であることが分かる。また、今後重視する取組としては IT 投資等の割合が大きくなるものの、中小企業においては採用を最も重要視する傾向にあることが分かる。

図表 12 人材確保対策に向けた最重視の取組（現在）



(出所) 経済産業省（受託：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）「平成 29 年度製造基盤技術実態等調査我が国のものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査報告書」（2017）を基に、みずほ総合研究所作成

図表 13 人材確保対策に向けた最重視の取組（今後）



(出所) 経済産業省（受託：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）「平成 29 年度製造基盤技術実態等調査我が国のものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査報告書」（2017）を基に、みずほ総合研究所作成

⁵ 経済産業省（受託：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）「平成 29 年度製造基盤技術実態等調査我が国のものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査報告書」（2017）

3. まとめと本研究の位置づけ

以上、人手不足の実態について、既存の調査や統計を整理し、その特徴の把握を行った。

中でも、中小製造業の特徴としては、技能人材の確保において課題を抱えていること、人手不足の対応策の方向性として、IT 等の活用による省力化投資よりも、人材の採用を重要視していることが分かった。

単純労働者の確保ではなく、技能人材の確保のためには、採用活動のプロセスを分解して分析・検討を行うとともに、求職者等労働供給側のニーズを的確に把握することが必要であると考えられるが、中小製造業に関する研究について、こうした点に注目した研究は十分ではない。

本研究においては、製造業の中小企業に注目し、アンケート・ヒアリングを通して、採用活動における課題を把握するとともに、有効な採用活動のあり方を提示する。

第2章 中小企業の人材不足に対する政府の認識・関連施策

第1章では、我が国企業の労働需給の実態、中小製造業の人材不足の状況について概観した。

本章では、企業の人材不足に対する政府の認識・方針、関連する施策について概観し、さらに、公的機関、民間団体による企業の採用活動の支援内容を紹介する。

1. 政府の認識・方針

第1章でも示したように、我が国企業の人材不足は深刻な状況下にある。労働力人口が今後減少していく中で現状の生産力を維持・向上していくためには、省力化投資等により一人当たりの生産性を向上させることは必要不可欠である。一方で、製造業は、省力化が難しい技能や専門性を有する人材を必要としており、採用活動に引き続き注力する必要があると考えられる。

今後、労働力人口の押し上げ要因となるのは、第1章において示したとおり、女性、外国人、高齢者である。本節（3）で詳述するが、政府は成長戦略においてこれらの人材の活躍を推進しており、企業による多様な人材の活用を後押ししている。

以上を踏まえ、「生産性の向上」、「採用活動」、「多様な人材の活躍推進」について、政府の成長戦略である「未来投資戦略」（2018）、「成長戦略実行計画」（2019）、「成長戦略フォローアップ」（2019）における、政府の企業の人材不足に対する政府の認識・施策を概観する。

(1) 生産性の向上

日本経済再生本部「成長戦略フォローアップ」(2019)において、政府は中小企業の生産性向上のため、業種の特性に応じた取組を推進している。例えば、製造業においては、ものづくり補助金、IT 導入補助金等により、設備・IT 導入を引き続き推進するとしている。

また、日本経済再生本部「成長戦略実行計画」(2019)において、第4次産業革命により中スキルの仕事が減少し、高スキルと低スキルの仕事が増加する「労働市場の両極化(Polarization)」が進行していると指摘されている。人手不足が今後も深刻化すると予想されるなか、特に省力化が困難な高スキルの仕事については、採用活動を通じて人材を確保する必要がある。

6. 中小企業・小規模事業者の生産性向上

・・・(中略)・・・

(2) 新たに講ずべき具体的施策

i) 中小企業・小規模事業者のデジタル実装支援

① 普遍的な IT 導入のための支援

デジタル化による生産性向上の取組が普遍的に広がるようにするために、以下の基盤的な措置を講ずる。

・**中小企業・小規模事業者の生産性向上**のため、中小企業等経営強化法に基づく業種の特性に応じた取組を進めるとともに、業種横断的な取組が必要なものについては、基本方針の改訂も含め、2019 年度中に検討を行い、その後速やかに必要な措置を講ずる。その際、各種支援施策が相乗効果を発揮するよう、関係省庁・業界団体等の連携体制を強化する。

・**ものづくり補助金による設備導入や IT 導入補助金等による IT 導入**をこれまでの支援策の費用対効果等も踏まえた上で引き続き推進する。また、既にものづくり補助金においてクラウド・ファンディングの活用を採択時の加点要素としているところ、2020 年度に、加点要素となるデジタルツールの範囲の拡大や、対象となる補助金の範囲の拡大を検討する。

(出所) 日本経済再生本部「成長戦略フォローアップ」(2019)

第1章 基本的考え方

(1) 背景

・・・中略・・・

第4次産業革命は、労働市場にも大きな影響を及ぼす。現在、世界的に**中スキルの仕事が減少し、高スキルと低スキルの仕事が増加する「労働市場の両極化(Polarization)」が進行**している。高スキルの雇用を増加させるためには、機械や AI では代替できない創造性、感性、デザイン性、企画力といった能力やスキルを具備する人材を育てていく必要がある。

(出所) 日本経済再生本部「成長戦略実行計画」(2019)

(2) 採用活動

日本経済再生本部「未来投資戦略」(2018)において、「生産性を最大限に発揮できる働き方の実現」の施策の一つとして「多様な選考・採用機会の拡大」が謳われている。具体的には、新卒一括採用から通年採用への採用形態の転換、中高年齢者の採用促進、「中核人材⁶」の採用促進といった施策が掲げられている。

採用形態の転換に関する動向として、2019年4月に、新卒学生の通年採用の拡大について経団連が大学側と合意したことが発表された。これにより、学生にとって大企業の選考に参加できる機会が増え、中小企業の人材確保が今以上に困難になることが予想される。中小企業は採用活動を一層強化していく必要があるだろう。

2-2. 人材の最適活用に向けた労働市場改革

・・・(中略)・・・

(3) 講ずべき具体的施策

・・・(中略)・・・

ii) 生産性を最大限発揮できる働き方の実現

・・・(中略)・・・

④ 多様な選考・採用機会の拡大

・若者雇用促進法に基づく指針や「年齢に関わりない転職・再就職者受入れ促進のための指針」の経済界への浸透を図り、企業に対し、新卒者等の個々の事情に配慮した**通年採用や秋季採用の導入、転職・再就職の受入れ**などの指針に基づく取組を促す。

・さらに、若者雇用促進法に基づく指針を踏まえ、新卒者等の中長期的なキャリア形成が可能な地域拠点を有する大企業等に対し、地域を限定して働ける勤務制度など新卒者等が希望する地域で将来のキャリア展望が描ける募集・採用の仕組みの導入を促す。

・労働移動支援助成金等については、初めて**中高年齢者を採用する企業への助成を拡充**するなど、キャリアアップ・キャリアチェンジを後押しすることに重点化して再構築する。

・中小企業等の**中核人材確保に向けて、大企業等からの労働移動を円滑にする環境整備**として仲介支援機関等を整備する。

(出所) 日本経済再生本部「未来投資戦略」(2018)

⁶ 中小企業庁「2015年版中小企業白書」(2015)によれば、事業上の様々な業務において中核を担う人材、または特殊な資格や専門性の高い就業経験を有する即戦力たる人材を指す

(3) 多様な人材の活躍推進

第1章で示したとおり、女性・外国人・高齢者の労働力人口は近年増加しており、これらの人材は今後の労働供給力の伸びしろであると考えられる。

日本経済再生本部「未来投資戦略」（2018）においても、女性・外国人・高齢者の活躍推進を謳っており、今後の労働供給力として期待されている。本節ではそれぞれに関連する施策について整理する。

第4次産業革命の技術革新により、人間がこれまで行ってきた単純作業や反復継続的な作業はAI、ロボット等が肩代わりし、3K現場は激減する。そうした中、「人生100年時代」にふさわしい多様なリカレント教育と、デジタル技術を活用した個別化学習、遠隔教育などを通じ、AI時代に対応できる能力を身につけることにより、老若男女を問わず、あらゆる人々に、やりがいや、よりキャリアアップした仕事を選択するチャンスが与えられる。

女性、高齢者、障害者、外国人材等が活躍できる場を飛躍的に広げ、個々の人材がライフスタイルやライフステージに応じて最も生産性を発揮できる働き方を選択できるようにするとともに、ICTの普及・進化により、テレワーク、クラウドソーシング、副業・兼業など、従来の「正社員」とは異なる柔軟で多様なワークスタイルを拡大させる。

（出所）日本経済再生本部「未来投資戦略」（2018）

①女性の活躍促進

日本経済再生本部「未来投資戦略」（2018）では、「ダイバーシティの推進」施策の一つとして、「女性活躍の更なる拡大」が謳われている。具体的には、保育の受け皿整備・保育人材の確保、セクハラ防止、男性社員の休業・休暇取得促進、管理職への女性の登用や仕事と家庭生活との両立・支援等に関する企業へのインセンティブの充実化が挙げられている。

女性は今後の労働供給力の伸びしろであると考えられ、本研究で着目する中小製造業においても、女性の活躍を推進するために、休暇制度や女性の働く環境整備等の充実を図っていく必要がある。

2-2. 人材の最適活用に向けた労働市場改革

・・・（中略）・・・

(3) 講ずべき具体的施策

・・・（中略）・・・

i) ダイバーシティの推進

・・・（中略）・・・

②女性活躍の更なる拡大

・・・（中略）・・・上場企業の女性役員の状況や ESG 投資における女性活躍情報の活用状況の公表を進める。また、女性の役員人材の育成に向け、女性役員育成研修及び修了者人材バンクの充実・強化を行うとともに、関係府省で人材育成研修の認証等の仕組みを検討する。

・「子育て安心プラン」に基づき、**保育の受け皿整備や保育人材の確保**を着実に進める。・・・（中略）・・・

・女性活躍推進法について、附則に基づく「施行後3年の見直し」に着手し、本年度中に結論を得る。見直しにおいては、管理職への女性の登用、多様で柔軟な働き方の導入、仕事と家庭生活との両立やキャリア形成への支援等について、数値目標設定や情報開示の拡大、取組状況に応じた**企業へのインセンティブの充実**等について検討する。

・セクシュアル・ハラスメントの根絶に向けて、「セクシュアル・ハラスメント対策の強化について」（平成30年6月12日すべての女性が輝く社会づくり本部決定）等に基づき、被害者のプライバシーの保護、行為者に対する厳正な対処、研修等の実施、相談窓口の整備等の徹底に取り組む。

・女性が出産後もキャリアを継続することができるよう、・・・（中略）・・・**企業による男性社員への休業・休暇取得促進**など、男性の育児・家事への参加を促し、育児・家事の負担が女性に偏っている現状を是正するための総合的な対策を講ずる。

（出所）日本経済再生本部「未来投資戦略」（2018）

②外国人の活躍推進

日本経済再生本部「未来投資戦略」（2018）において、企業は生産性の向上や国内人材の確保だけでなく、海外からの積極的な外国人材を受け入れる必要性が述べられている。これに関連して、2019年4月1日に「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」（入管法）が施行され、外国人の新たな在留資格として、「特定技能1号⁷」、「特定技能2号⁸」が創設された。なお、在留資格の新設を受け、今後5年間で35万人の外国人労働者を受け入れることが見込まれている⁹。

このように政府は、企業の人材不足の解決につながることを期待し、外国人の活用を促進している。国内の労働供給力が減少すると予想されるなか、人材不足に課題を抱えている中小製造業は、外国人の活用も視野に入れる必要がある。

第4次産業革命の下での国際的な人材獲得競争が激化する中、**海外から高度な知識・技能を有する外国人材の積極的な受入れを図ることが重要**である。特に、**高度外国人材の「卵」である優秀な外国人留学生の国内就職率の向上**に向け、外国人学生の呼び込みから就職に至るまで一貫した対応を行うとともに、留学生と産業界双方のニーズを踏まえた効果的なマッチングを図る。

また、中小・小規模事業者をはじめとした人手不足は深刻化しており、我が国の経済・社会基盤の持続可能性を阻害する可能性が出てきている。このため、設備投資、技術革新、働き方改革などによる生産性向上や国内人材の確保を引き続き強力に推進するとともに、**従来の専門的・技術的分野における外国人材に限定せず、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人材を幅広く受け入れていく仕組みを構築**する必要がある。

（出所）日本経済再生本部「未来投資戦略」（2018）

⁷ 相当程度の知識又は経験を要する業務に従事する外国人向けの在留資格

⁸ 熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格

⁹ みずほ総合研究所「外国人の受入拡大と今後の見通し」（2018）

③高齢者の活躍推進

日本経済再生本部「未来投資戦略」（2018）の中では、「ダイバーシティの推進」施策の一つとして、「高齢者、障害者等の就労促進」が謳われている。具体的には、ハローワークにおける再就職支援、シルバー人材センターによるマッチングの促進、継続雇用の処遇の在り方の検討が挙げられている。また、成長戦略フォローアップ（2019）では、定年延長の推進が施策として盛り込まれている。

第1章でも示したとおり、我が国の高齢者の就業人口は増加していることに加えて、内閣府「平成29年度版高齢社会白書」（2017）によれば、60歳以上の就業者の約8割は70歳、またはそれ以上まで働く意欲があることが示されている。中小製造業は高齢者の継続雇用、中途採用を視野に入れることにより、人材の確保を図っていくことが必要であろう。

2-2. 人材の最適活用に向けた労働市場改革

・・・（中略）・・・

（3）講ずべき具体的施策

・・・（中略）・・・

i) ダイバーシティの推進

・・・（中略）・・・

③高齢者、障害者等の就労促進

・企業における定年延長等の促進やハローワークにおける再就職支援の強化に取り組むとともに、**シルバー人材センターを活用したマッチングの促進**も含め、フリーランスなど雇用によらない働き方といった多様な就業の選択肢を拡大する。また、継続雇用により定年後も同一の企業で働き続ける高齢者の処遇の在り方について検討を行う。

・・・（中略）・・・

（出所）日本経済再生本部「未来投資戦略」（2018）

Ⅱ. 全世代型社会保障への改革

1. 70歳までの就業機会確保

・・・（中略）・・・

（2）新たに講ずべき具体的施策

i) 70歳までの就業機会確保

・人生100年時代を迎え、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、**高齢者の活躍の場を整備することが必要**。このため、**65歳まで継続雇用することとしている現行制度を見直し、70歳まで就業機会を確保できるようにする**。

・65歳から70歳までの就業機会の確保については、65歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じた活躍のため、採り得る選択肢を広げる必要がある。このため、多様な選択肢を法制度上整え、当該企業としてはそのうちどのような選択肢を用意するか、労使で話し合う仕組み、また、当該個人にどの選択肢を適用するか、企業が当該個人と相談し、選択ができるような仕組みを検討する。

（出所）日本経済再生本部「成長戦略フォローアップ」（2019）

2. 公的機関・民間団体による支援

次に、企業の採用活動の支援を行っている公的機関や民間団体の取組例を示す。

(1) 公共職業安定所（ハローワーク）

公共職業安定所（ハローワーク）は、都道府県労働局が地域の産業・雇用失業情勢に応じた雇用対策を展開するうえでの窓口を担っている施設である。支援内容として、職業紹介（職業相談・紹介業務、求人受理・開拓業務、再就職支援業務等）のほか、雇用保険（雇用保険適用、失業認定・給付業務等）、雇用対策（障害者・高年齢者雇用企業指導業務、助成金業務等）を行っている。

(2) 若年者のためのワンストップサービスセンター（ジョブカフェ）

若年者のためのワンストップサービスセンター（ジョブカフェ）は、各都道府県（香川県を除く）に設置されており、若年者が自身に合った仕事を見つけるための様々なサービスを1か所にまとめ、無料で提供している。

例えば、インタビュー調査を実施したジョブカフェちば（詳細は第5章にて後述）においては、求職者向けサービス（個別面談の実施、求人情報の提供等）と企業向けサービス（求人活動支援、企業向けセミナーの開催等）の両方向からのサービスを提供している。

(3) 日本貿易推進機構（JETRO）

日本貿易推進機構（JETRO）は、外国人材活用に関する必要な手続、イベント等の情報をまとめたポータルサイトを設置しているほか、「高度外国人材活躍推進コーディネーター」を大都市に配置し、高度外国人材が活躍するための就労環境整備、採用後の定着までを継続してサポートしている。

留学生を含む高度外国人材の採用を行うにあたり、外国人の就労環境の整備や人材育成等に課題を感じている中小企業はこうした支援を活用することも一案である。

(4) 株式会社日本人材機構

株式会社日本人材機構は、政府主導により設立された中小企業の支援機関である。首都圏を中心とした経営幹部人材を地方の中小企業に紹介しており、首都圏一極集中の是正と地方中小企業の生産性改善による地域活性化を目指している。

その支援のあり方は、「伴走型支援」と呼ばれ、単なる人材の紹介にとどまらず、経営課題の抽出から給与・待遇等の条件の調整、入社後の定着支援及び顕在化した経営課題の解決等、生産性向上に至る一連のプロセス全体にわたって支援を行うものである。

本研究では、自社の事業に資する技能・スキルを有する人材（技能人材）の確保に資する取組を主題としているが、同機構の紹介する経営幹部人材も技能人材に該当するもので

あり、こうした専門機関にアウトソーシングすることも技能人材の確保を実現するための手段の一つであると言える。

図表 14 企業の採用支援を行う公的機関・民間団体例

組織	取組内容
公共職業安定所 (ハローワーク)	- 厚生労働省からの指示を受け、都道府県労働局が地域の産業・雇用失業情勢に応じた雇用対策を展開しており、その窓口となる施設 - 職業相談・紹介業務、求人受理・開拓業務、再就職支援業務等を行っている
若年者のための ワンストップ サービスセンター (ジョブカフェ)	- 都道府県が主体的に設置する、若者の就職支援をワンストップで行う施設。現在香川県を除く 46 の都道府県に設置 - 若年者が自身に合った仕事を見つけるための様々なサービスを 1 か所にまとめ、それらを無料で提供 - 企業は無料で求人を公開できるほか、若者と交流できるイベントの開催、採用・人材育成に関する相談、企業向けセミナーの受講等を行うことができる施設もある
日本貿易推進機構 (JETRO)	- 企業の外国人材の活躍推進支援を目的として、外国人材活用に関する必要な手続、イベント等の情報をまとめたポータルサイトを設置。企業と外国人就労希望者双方を対象とするワンストップの窓口となっている 2019 年より東京、大阪、名古屋、福岡に「高度外国人材活躍推進コーディネーター」を配置。高度外国人材が活躍するための就労環境整備、採用後の定着までを継続してサポートする「伴走型支援」を行い、日本全国で高度外国人材の活躍を推進
株式会社 日本人材機構	- 株式会社地域経済活性化支援機構 (REVIC) の 100% 子会社 - 有料職業紹介事業、労働者派遣事業、人材育成のための研修業務、人材採用又は転職にかかわる広告・ウェブサイト等の調査、企画、制作、運営及び広告代理業務、それらに伴うコンサルティング業務等を行う機関 - 同機関が実施する「伴走型支援サービス」は、企業の経営課題に対し、コンサルティングや経営幹部人材の紹介を実施することで経営課題の解消を目指すもの - 同機関が運営する求人サイト「Glocal Mission Jobs」では、地方での労働を望む都市部の求職者を中心に地方企業とのマッチングを図り、地方の魅力発信を行っている

(出所) 各機関ウェブサイトより作成¹⁰

本章では、今後も深刻化することが予想される企業の人材不足に対し、「生産性の向上」、「採用活動」、「多様な人材の活躍推進」に関する政府の課題認識、施策等について概観した。また、企業の採用活動の支援する公的機関・団体についても整理を行った。

人材確保に課題を抱えている企業は、このような支援機関・民間団体を活用することも課題解決の一つの手段である。特に、中小企業はハローワークへの求人情報掲載だけでなく、採用目的・採用ターゲットに応じて支援機関を活用することで、目的に合った人材を確保する可能性が高まると考えられる。

本研究で着目する中小製造業においては、労働供給力の減少が予想される中、省力化投資では代替ができない技能人材を必要とするため、採用活動や多様な人材の活用を推進することによって人材確保を行う必要がある。そこで、第 3 章では、本研究に関連する先行研究を概観し、ポイントや課題について整理する。

¹⁰ 厚生労働省ウェブサイト (https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/hellowork.html)、(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jakunen/jobcafe.html)、日本貿易推進機構ウェブサイト (<https://www.jetro.go.jp/hrportal/>)、(<https://www.jetro.go.jp/news/announcement/2019/bb5cbea3cfb1661.html>)、株式会社日本人材機構ウェブサイト (<http://jhr.co.jp/>)

第3章 先行研究の検討と本研究の方針

第1章では、文献及び統計データを基に、中小企業全体及び中小製造業の人手不足の実態について整理を行った。また、第2章では、中小企業の手不足に関する政府の政策や公的機関による支援について整理を行った。

本章では、まず本研究に関連する先行研究を概観した上で、後述するアンケート調査やヒアリング調査の前提となる本研究の研究方針について述べる。

1. 中小製造業の採用活動に関する先行研究

ここでは、本研究の研究方針を設定するにあたって、関連する研究について整理を行い、そのポイントや更なる研究が必要な点について述べる。

(1) ものづくり産業の人手不足・採用に関する研究

独立行政法人労働政策研究・研修機構は、ものづくり産業¹¹の中小企業の「労働生産性の現状と労働生産性向上に向けた人材の確保と育成に関する課題や取組の実態を明らかにする」ことを目的に据え、ものづくり産業の中小企業を対象としてアンケート調査を実施している¹²。ここでは、同調査の結果を整理し、本研究に与える示唆をまとめる。

なお、同調査は、製造業の中小企業全体ではなく、下記脚注11に示したように、製造業の一部のみを対象としていることに留意されたい。

図表 15 労働政策研究・研修機構（2017）の概要

項目	概要
調査対象	日本標準産業分類（平成25（2013）年10月改訂）による項目「E 製造業」に分類される企業のうち、プラスチック製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業に属する従業員数5人以上の企業20,000社。
調査実施期間	2016年11月17日～12月5日
調査方法	郵送による調査票の配付・回収
有効回収数 回収率	有効回収数 5,565 件 有効回答率 27.8%

¹¹ 日本標準産業分類（平成25（2013）年10月改訂）による項目「E 製造業」に分類される企業のうち、プラスチック製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業に属する企業を指す

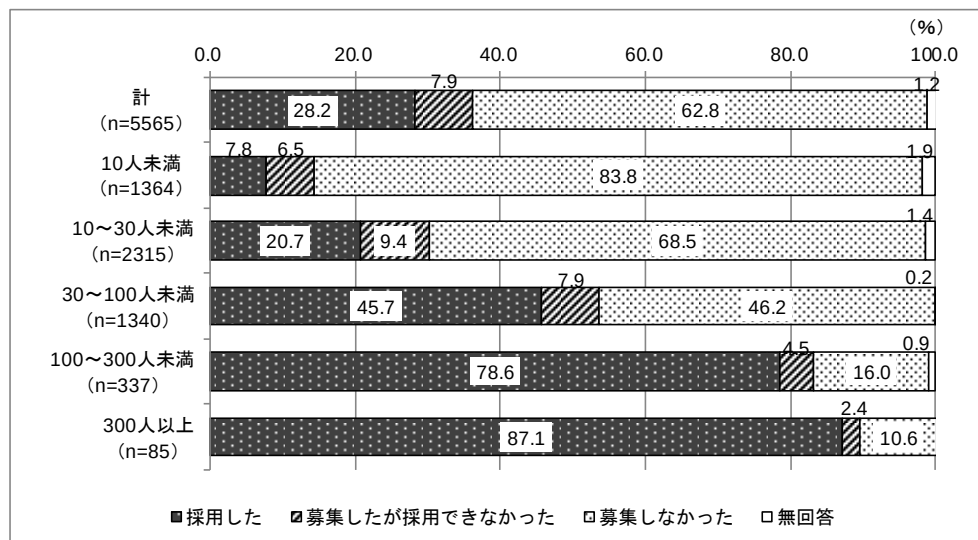
¹² 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」（2017）

①ものづくり産業は新卒採用よりも中途採用を実施

以下の図表のとおり、ものづくり産業の企業は従業員規模が小さいほど、過去3年間でものづくり人材¹³の新卒採用を実施していない傾向にあることが分かった。また、中途採用についても同様に従業員規模が小さいほど採用を実施していない傾向にある。

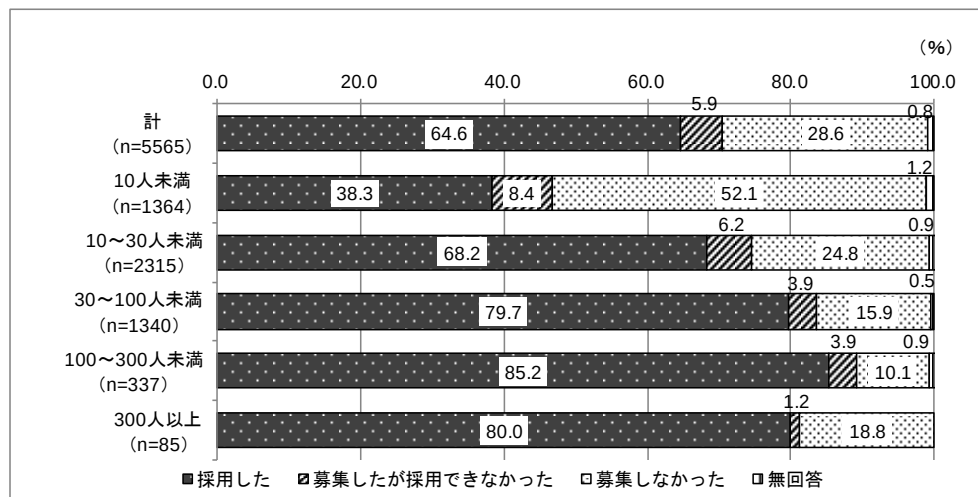
「募集しなかった」と答えた割合に注目すると、300人以上の企業を除けば、新卒の方が高い傾向にあり、ものづくり産業の企業は中途採用を重視している可能性がある。

図表 16 過去3年間のものづくり人材の新卒採用



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

図表 17 過去3年間のものづくり人材の中途採用



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

¹³ ものづくり人材とは、製造(切削、加工、組立、検査等)を担当する者及び、基礎研究・基盤技術等の研究、製品開発・技術開発、既存の製品の改良・改善、高度な技術的知識を活かした品質・生産管理、エンジニアリング・セールス、製品販売先への技術的アフターサービス」を担当する従業員

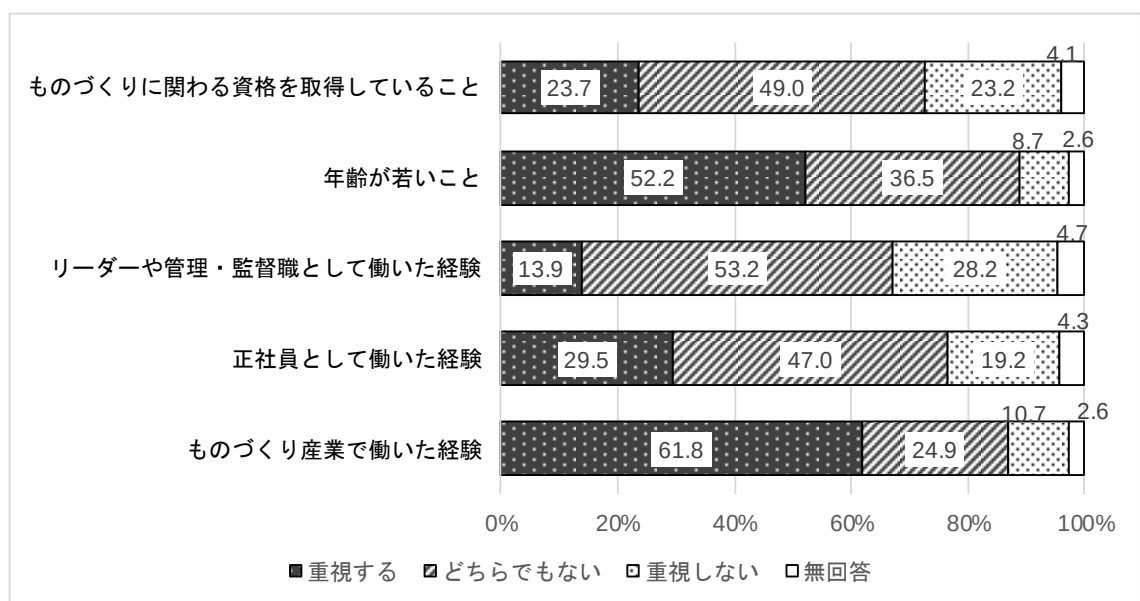
②ものづくり産業の企業が中途採用時に重視する点

ものづくり産業の企業が中途採用時に最も重視するのは「ものづくり産業で働いた経験（61.8%）」であり、続いて「年齢が若いこと（52.2%）」である。その他の項目については重視する割合が大きく下がる。

これは、持っている技能や資質の点で自社と親和性の高い人材を求めていると同時に、社内で教育・育成することを見越しているためであると考えられる。

なお、資格を重視しないのは、個社独自の技術を有する企業も多い中で、自社の業務と相応に対応する資格が必ずしもあるとは限らないためであると考えられる。

図表 18 中途採用する時に重視する点



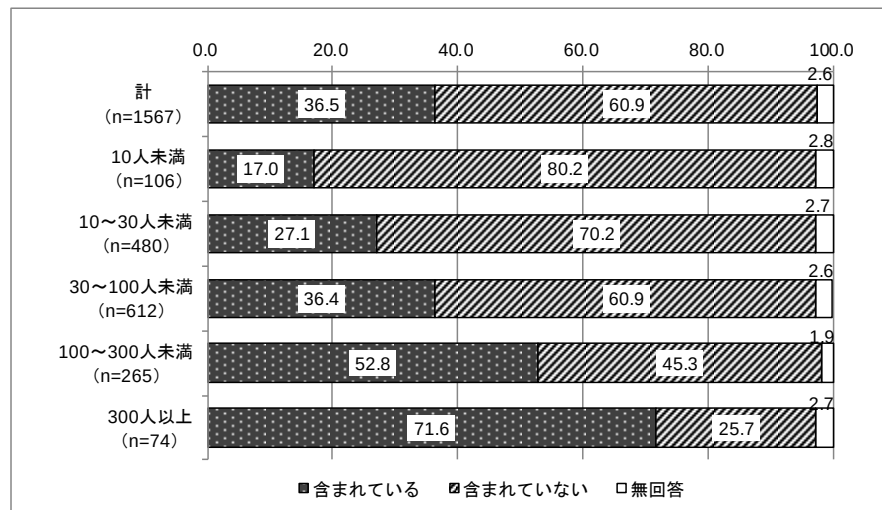
（出所）独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」（2017）を基に、みずほ総合研究所作成

③ものづくり産業の女性採用

過去3年以内に女性を採用した企業の割合は、新卒、中途ともに従業員規模が小さくなるほど少なくなる傾向にある。

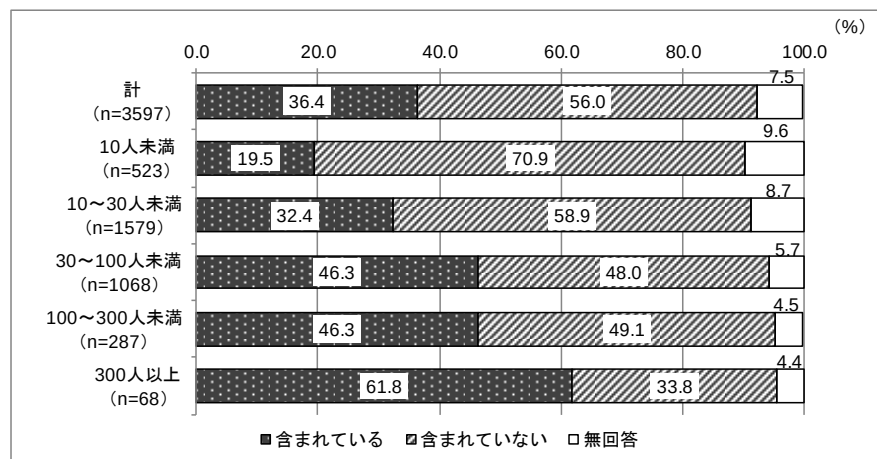
労働供給力の減少が見込まれる中で女性の採用は喫緊の課題であるが、小規模なものづくり産業の企業は、女性の採用において多くの課題を抱えている可能性がある。

図表 19 過去3年間で新卒採用したものづくり人材に女性が含まれているか



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

図表 20 過去3年間で中途採用したものづくり人材に女性が含まれているか



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

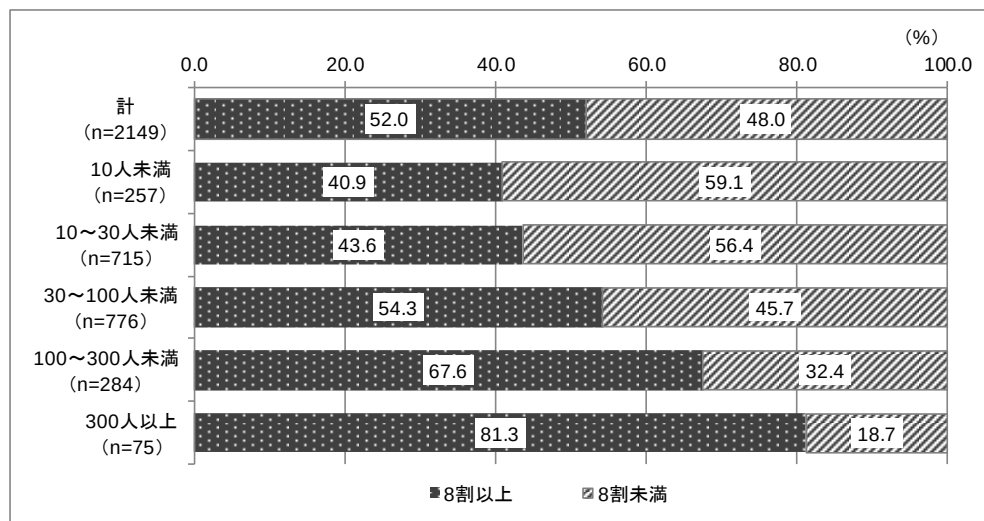
④ものづくり産業の人材定着

以下は、新卒・中途採用それぞれについて、3年後定着率が8割以上（離職率が2割未満）の企業の割合を従業員規模別に調査したものである。

以下を参照すると、新卒では従業員規模が小さいほど定着率が8割以上の企業の割合が小さくなっている。また、中途では定着率8割以上の企業の割合は、従業員数100人未満の企業において小さくなっている。

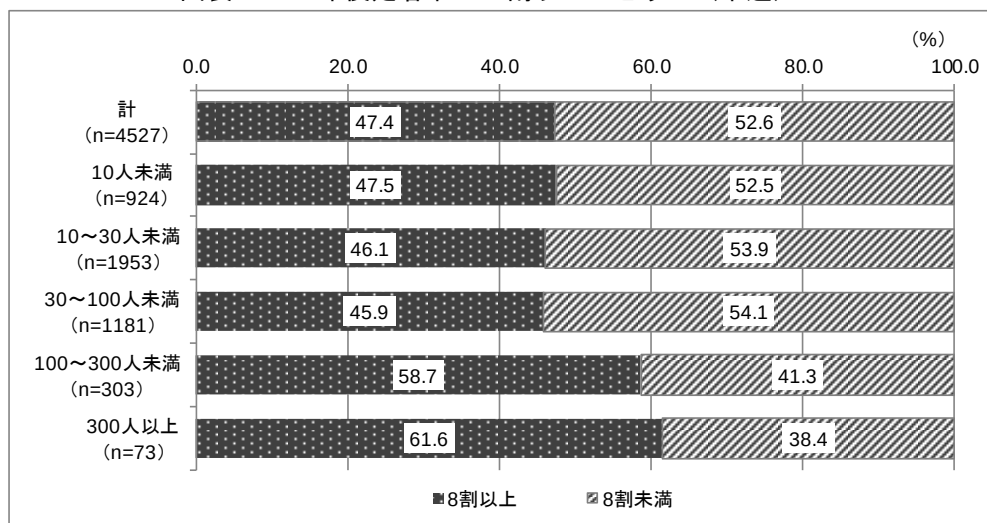
小規模なものづくり産業の企業は、規模の大きい企業に比して人材の定着においても課題を抱えているとみられる。

図表 21 3年後定着率が8割以上かどうか（新卒）



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

図表 22 3年後定着率が8割以上かどうか（中途）



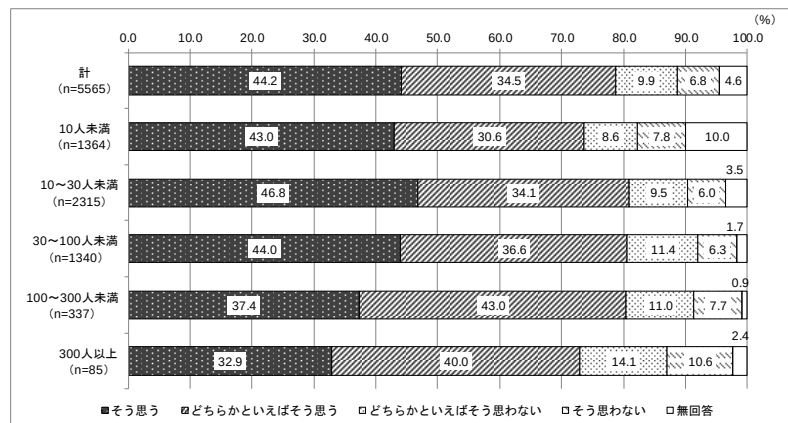
(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

⑤ものづくり産業の採用・定着における課題～応募の多寡・求める技能人材の採用

以下は、採用・定着における課題について、「応募がない・少ない」と感じている企業の割合を、その程度ごとに示したものである

全体として、「応募がない・少ない」と感じている傾向にあるが、概ね規模が小さい企業ほど「そう思う」と回答する企業が多くなっている。

図表 23 これまでの中途・ものづくり人材の募集・採用に関する考え
「応募がない・少ない」

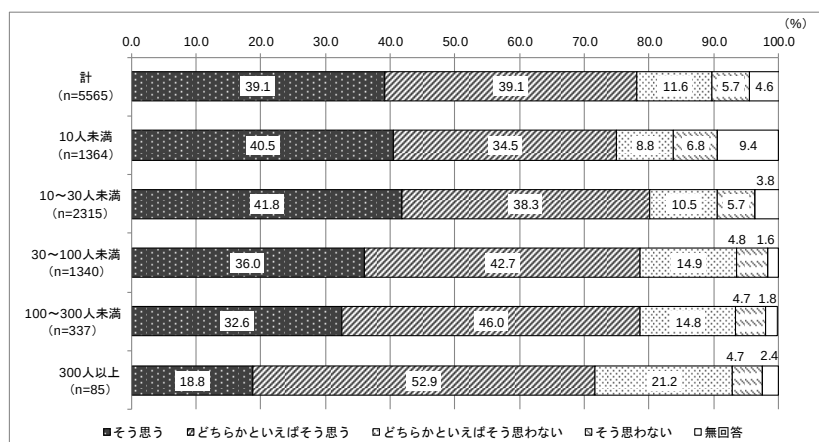


(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

以下は、採用・定着における課題について、「求める技能レベルの人が採用できない」と感じている企業の割合を、その程度ごとに示したものである

全体として、「求める技能レベルの人が採用できない」と感じている傾向にあるが、従業員数 30 人未満の企業で「そう思う」と回答している割合が高く、300 人以上の企業では他の区分の企業に比べて極端に少なくなることが特徴的である。

図表 24 これまでの中途・ものづくり人材の募集・採用に関する考え
「求める技能レベルの人が採用できない」



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

⑥ものづくり産業が人材定着を促すために取り組んでいる取組

以下は、ものづくり産業が人材定着を促すために取り組んでいる取組について、従業員規模別に整理したものである。

従業員規模で傾向が大きく出たのは、「能力開発・教育訓練の実施」、「従業員の意見を吸い上げる」といった取組であり、従業員規模が大きくなるほど実施している傾向にある。

また、従業員規模 300 人以上の企業において実施率が大きく高まる取組として、「能力を処遇に反映」、「経営方針・戦略の明示」、「業績を処遇に反映」、「職場の人間関係の改善」、「福利厚生の充実」、「労働時間の短縮」、「家庭生活への配慮」が挙げられる。

従業員規模が 300 人以上の会社の人材定着率は特に高い傾向にあるが、豊富なノウハウや経営資源を活かして様々な取組を行っていることが、人材定着につながっている可能性がある。

図表 25 人材定着促進のために取り組んでいる取組（複数回答）

	賃金水準の向上	能力を処遇に反映	能力開発・教育訓練の実施	経営方針・戦略の明示	業績を処遇に反映	職場の人間関係の改善	福利厚生 の充実	労働時間の短縮	家庭生活への配慮	従業員の意見を吸い上げる	仕事の裁量性の向上	チューター制度の導入	苦情処理の仕組みの整備	キャリアに関する相談	その他	特に行っていない	無回答
計 (n=5565)	54.9	46.4	32.8	32.4	32.3	31.2	25.9	23.9	21.7	21.3	17.3	9.6	6.8	1.9	1.0	8.8	1.4
10人未満 (n=1364)	49.0	37.2	17.1	19.0	23.6	22.9	21.6	24.6	19.4	11.8	18.0	5.3	3.2	1.0	1.0	17.0	3.1
10～30人未満 (n=2315)	57.9	49.7	30.0	33.0	33.4	34.8	25.3	24.1	22.1	19.3	19.6	9.1	6.1	1.6	1.0	6.9	1.2
30～100人未満 (n=1340)	57.2	47.9	44.3	39.9	36.9	32.7	27.8	21.4	20.6	28.5	13.7	11.5	8.4	3.2	0.8	5.2	0.5
100～300人未満 (n=337)	51.0	52.5	61.7	48.4	38.6	32.3	35.0	26.7	29.1	39.8	11.0	16.9	14.5	3.0	1.2	3.0	0.3
300人以上 (n=85)	55.3	62.4	74.1	61.2	51.8	44.7	47.1	36.5	40.0	47.1	21.2	36.5	27.1	5.9	0.0	4.7	0.0

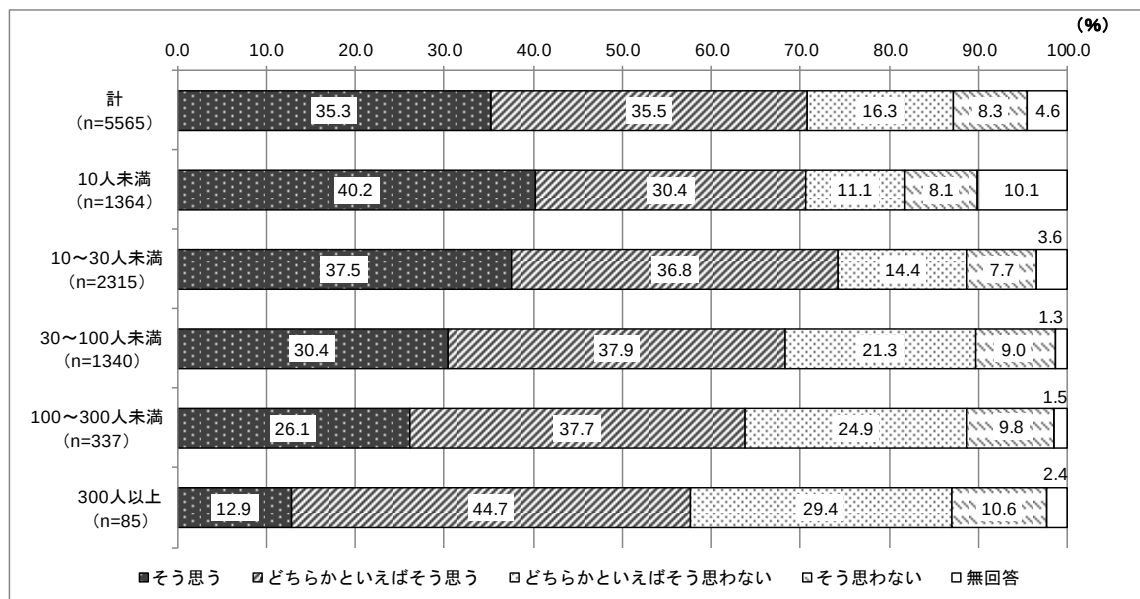
（出所）独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」（2017）を基に、みずほ総合研究所作成

⑦ものづくり産業の人材採用・定着における課題

労働政策・研修機構の研究においては、ものづくり産業の企業が人材の採用・定着において抱えている課題についても整理を行っている。

同研究においては、概ね従業員規模が小さいほど若い人材の採用、自社の採用への応募数、求める人材の採用において課題を抱えていることが指摘されている。本研究においても、従業員規模を重要な変数として考慮した分析を行う必要がある。

図表 26 これまでの中途・ものづくり人材の募集・採用に関する考え
「若い人材が採用できない」



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

⑧まとめ

以上、労働政策研究・研修機構の研究を概観してきた。全体として、従業員規模が小さい企業ほど、人材の採用や定着において課題を抱えていることや、採用や定着に資すると考えられる様々な取組を実施できていないことが分かった。また、新卒採用よりも中途採用を実施していること、女性の採用が十分に進んでいないこと等の採用活動における特徴も明らかになった。

一方で、人材の採用・定着に対して大きな影響を及ぼすと考えられる立地地域による差については、同研究においては十分に明らかにされておらず、この点は本研究においてフォローする必要があると考えられる。また、人材の採用に関しては、採用時に重視する点や採用状況に関する実態把握に重きが置かれており、どのような取組が採用につながるのかは十分に検討されていない。この点についても本研究においてフォローを行う。

(2) 中小企業の人材確保・定着に関する研究

中小企業庁（受託：みずほ情報総研）は、中小企業における近年の人材の確保・定着状況、ならびに、定着実現に向けた取組の内容等の把握を目的として、中小企業・小規模事業者及び就業者を対象としたアンケート調査¹⁴を実施している。同研究の特徴は、建設、製造、各種サービス業といった多様な業種が調査対象である点、企業向けアンケートと同時に、就業者を対象としたアンケート調査を実施している点、人材を高度な技能を有する中核人材と定型業務を行う労働人材に分類している点である。

同研究は、主に政策提言を目的としたものであるが、ここでは、中小企業の人材の採用・定着に資する取組についての示唆をまとめる。

図表 27 中小企業庁（2017）のアンケート概要

項目	概要
調査対象	日本標準産業分類（平成 25（2013）年 10 月改訂）による項目「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「インフラ（電気ガス水道、運輸郵便業）」、「卸売業」、「小売業」、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」「サービス業（他に分類されないもの）」のうち従業員 300 人以下の企業 25,000 件。
調査実施期間	2016 年 11 月 24 日～12 月 13 日
調査方法	郵送による調査票の配付・回収
有効回収数 回収率	有効回収数 3,551 件 有効回答率 14.2%

¹⁴ 中小企業庁（受託：みずほ情報総研株式会社）「平成 28 年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査 作業報告書」

①中小企業の人材採用において有効な取組

同研究においては、人材採用において有効な取組として、採用ルート、採用活動時に求職者に伝えるべき情報、求職者へ自社情報を伝える手段の3つの区分に分け論じている。以下の図表は、各区分において有効であると指摘された取組のポイントをまとめたものである。

区分	ポイント
採用ルート	• 中小企業は、ハローワーク、親戚・知人・友人の紹介、新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告が採用活動において効果的であると認識 • 就職者は、就職ポータルサイトの活用も行っており、今後は中小企業も積極的に活用する必要あり
採用活動時に求職者に伝えるべき情報	• 就職者が就職・転職活動時に就業先を選ぶにあたって重視した事項は、「仕事内容・やりがい」、「給与・賞与の水準」、「就業時間・休暇制度」等 • 企業は採用時に上に挙げた情報を積極的に求職者に伝えることで、就業前後のイメージギャップを小さくすることが早期離職を防ぐことにつながる
求職者へ自社情報を伝える手段	• 以下の3つのステップを踏むことが重要 ステップ 1:「各種の求人広告」、「企業が情報発信するウェブサイト」等を通じ、「沿革・経営理念・社風」「仕事内容・やりがい」「給与・賞与の水準」「就業時間・休暇制度」「昇進・昇給制度」などの働くにあたっての基本情報を提供 ステップ 2:「経営者による面談」「採用担当者による面談」等を通じ、ステップ 1 の内容を必要に応じて詳細に提供するとともに、求職者からの質問に回答 ステップ 3:「職場・工場見学」「職場・工場体験」「希望配属先の従業員との面会」等を通じ、「職場の雰囲気」「実際の仕事内容」を体験

②中小企業の人材定着において有効な取組

同研究においては、中小企業の人材の定着において有効な取組として、人材定着に向けて取り組むべき人事施策、人材が定着する職場づくりの2つの区分に分け論じている。以下の図表は、各区分において有効であると指摘された取組のポイントをまとめたものである。

区分	ポイント
人材定着に向けて取り組むべき人事施策	【賃金・評価】 - 成果や業務内容に応じた人事評価 - 能力や適性に応じた昇給・昇進 【労働環境】 - 時間外労働の削減・休暇制度の利用促進 - 勤務時間の弾力化（フレックスタイム制・短時間勤務等） - 職場環境・人間関係への配慮（ハラスメント防止等） - 作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底 【その他】 - キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保
人材が定着する職場づくり	【経営者・経営幹部の「現場」への積極的な関与】 - 経営方針等の従業員への伝達 - 採用活動・定着支援策への参加 【職場マネジメントの強化】 - 経営方針等の従業員への伝達 - 採用活動・定着支援策への参加

③まとめ

以上、中小企業庁「平成28年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査 作業報告書」（2017）の結果について、中小企業の人材の採用・定着に資する取組についての示唆に注目して概観した。同調査はアンケート調査結果を基に、具体的にどのような取組が人材の採用や定着に資するのか示している点で、本研究においてアンケート調査・ヒアリング調査を行うにあたって参考となるものである。

一方で、同調査は建設業、製造業、サービス業等、複数の産業を対象として調査を実施しており、本研究で注目する中小製造業の人材採用・定着における取組については、本研究においてフォローする必要がある。また、同調査では、人材採用・定着に有効な取組について言及がなされているものの、どのような背景があるのか、どのように利用するのかといった有効性の背景要因については、十分な説明がない。そこで、本研究においては、アンケート調査で有効とされた取組がどのような背景要因により有効とされているのか、ヒアリング調査により把握する。

(3) 本研究における分析の方針

① 本研究における分析の方針

第1章及び以上の先行研究の検討を踏まえて、本研究においては、中小製造業と求職者を調査対象として、人材確保・定着の実態や取組についてアンケート調査を実施する。加えて、中小製造業及び採用を支援する機関を対象としたヒアリング調査を実施し、アンケート調査では十分に捕捉することができない、課題や取組の有効性の背景要因について明らかにする。

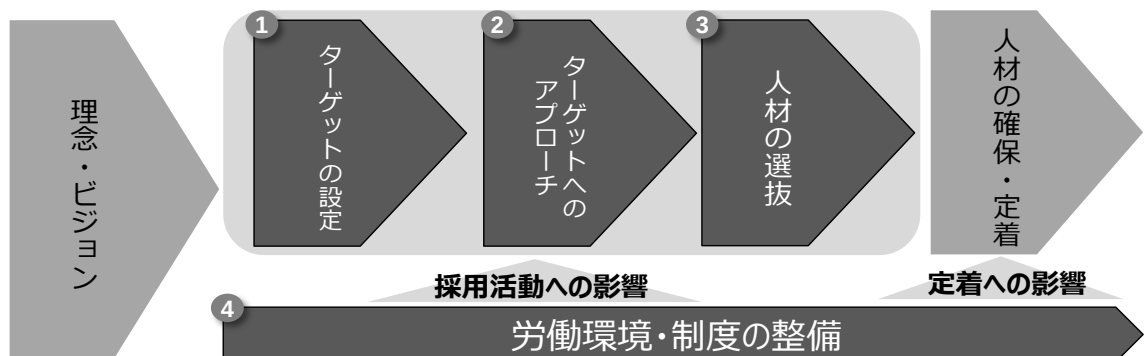
また、第1章で指摘したように、中小製造業は、専門性やスキルを有する人材（以下、技能人材という。）の確保や定着を重視している可能性があり、本調査においても単純労働力の確保ではなく、「技能人材の確保・定着」という点に注目した調査を行い、技能人材の確保・定着に資する取組の方向性を明らかにすることを目的とする。なお、中小製造業の場合、企業規模や資本集約型産業であるという性質から、一度に多くの人材を採用することを求めているわけではないと考えられる。本研究においては、できるだけ多くの人材の採用を行うことではなく、質の高い技能人材を少人数でも確保することを「中小製造業の採用活動における成功」として捉え、成功のポイントについて分析を行う。

② 本研究における人材の確保・定着に至るプロセスの考え方

以上のような目的の下、本研究においては人材の確保・定着に至るプロセスを以下図に示すような枠組として整理する。

以下の枠組では、採用活動は企業の理念・ビジョンに基づいた①採用ターゲットの設定、②ターゲットへのアプローチ、③人材の選抜（絞り込み）からなる一連の活動として表される。さらに、④労働環境・制度の整備は、採用活動や人材の確保・定着に直結するものとして位置付けられる。このように採用活動のプロセスを分解するとともに、労働環境・制度の整備と採用活動を関連づけることで、①～④の各取組について、人材の確保・定着に資する有効な取組の方向性を明らかにする。

図表 28 人材の確保・定着に至るプロセス



第4章 中小製造業の採用活動の実態・ポイントの計量分析

第3章では、先行研究の検討を踏まえた本研究の分析の方針を提示した。本章では、まず第3章に示した分析の方針を踏まえて、アンケート調査で明らかにするべき4つのリサーチ・クエスチョンを提示する。その後、提示したリサーチ・クエスチョンに対応した分析の結果を述べる。

1. アンケート概要

本研究においては、中小製造業において採用に携わる者を対象としたアンケート調査及び就職を考えている学生・転職を希望している就業者向けのアンケート調査（以下、それぞれ企業アンケート、学生アンケート、就業者アンケートという。）を実施した。各アンケートの実施要領の詳細については、以下の図表のとおりである。なお、2節以降の分析においては、実際の母集団の比率に割り戻して集計を行っている。

図表 29 企業向けアンケート概要

項目	内容
調査対象	中小製造業 500 社の経営者または採用担当者
調査方法	Web アンケート
調査地域	全国
調査期間	2019 年 6 月 29 日～2019 年 7 月 16 日

図表 30 企業向けアンケートの回収数

		合計	3 大都市圏	それ以外
従業員数	合計	500	271	229
	50～99 人	200	107	93
	100～299 人	200	108	92
	300～999 人	100	56	44

注 1) 3 大都市圏は、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、岐阜県、京都府、大阪府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県としている。

注 2) 2 節以降の分析では、実際の母集団の割り付けを反映させるため、「平成 26 年経済センサス - 基礎調査 企業等に関する集計」のデータを用いてウェイトバック集計を行った。

図表 31 学生・就業者向けアンケート概要

項目	内容
調査対象	就職を考えている学生、または、18 歳以上 59 歳以下の転職を希望している就業者(再就職を希望している失業者も含む)
調査方法	Web アンケート
調査地域	全国
調査期間	2019 年 6 月 29 日～2019 年 7 月 19 日

図表 32 学生・就業者向けアンケートの回収数

	合計	学生	就業者
合計	500	250	250
3 大都市圏	250	125	125
それ以外	250	125	125

注 1) 3 大都市圏は、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、岐阜県、京都府、大阪府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県としている。

注 2) 2 節以降の分析では、実際の母集団の割り付けを反映させるため、「平成 28 年度学校基本調査」、「平成 29 年就業構造基本調査」のデータを用いてウェイトバック集計を行った。

2. アンケート調査で明らかにする 4 つの研究・クエスチョン

第3章で示した分析の方針を踏まえて、企業、学生・就業者アンケート調査を実施するにあたって、以下の4つの研究・クエスチョン（以下、RQと書く。）を立てる。

RQ1 及び RQ2 は実態把握に関する仮説であり、RQ3 は、具体的な取組の効果を検証することで、有効な取組について明らかにするものである。また、RQ4 は、求職者と企業の採用活動における考え方の差を明らかにして、採用活動を行う企業に今後の採用活動の方向性を示すことに用いる。

図表 33 アンケート調査分析で明らかにする研究・クエスチョン

RQ1	中小製造業はどのような職種で人が不足しているのか
RQ2	中小製造業はどのような採用活動を行っているのか
RQ3	中小製造業にとって人材を確保するための効果的な採用活動・環境整備は何か
RQ4	労働需要側と労働供給側の採用に関する認識にギャップはあるのか

各 RQ に関して、仮説をブレイクダウンし、アンケート調査結果をもとに検証を行う。

3. リサーチ・クエスチョンの検証

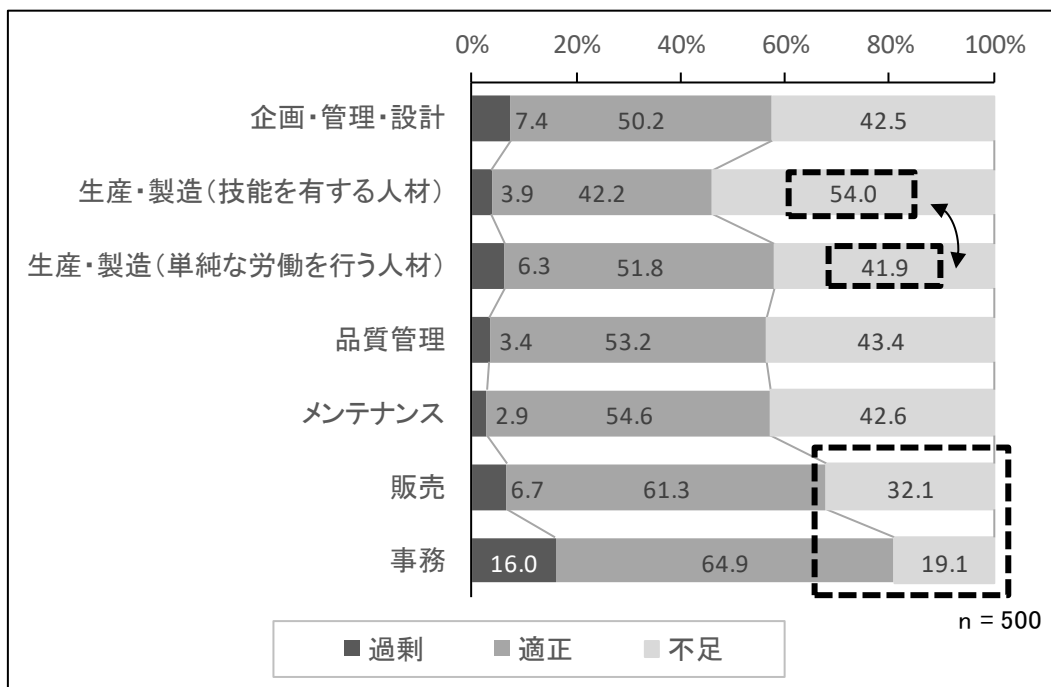
(1) RQ1 : 「中小製造業はどのような職種で人が不足しているのか」の検証

①職種ごとの人手不足の状況について～全体の傾向

職種ごとに人手不足の状況を確認すると以下のとおりである。

全般的に、技能や専門性を必要とする職種の人材が不足しているということを読み取ることができる。例えば、生産・製造において「技能を有する人材」と「単純な労働を行う人材」の不足の割合を比較すると、技能人材のほうが高くなっている。また、事務については、不足の割合が 19.1%と他の職種と比較して低くなっている。

図表 34 職種別の人材の過不足状況



②職種ごとの人手不足の状況について～地域別・規模別の傾向

立地地域と従業員規模を考慮したうえで、職種ごとに人手不足の状況を確認するため、代表的なものとして、生産・製造・設計（技能を有する人材）と、事務の人手不足の状況について以下に掲載する。

全体として、生産・製造を担う技能人材が不足しており、事務は不足感が弱い傾向にあることが分かる。詳細を見ると、生産製造の技能人材については、非三大都市圏の方が大きくなっている一方で、事務については、50人～99人の企業において三大都市圏の方が、人手不足感が強いことが分かる。

図表 35 従業員規模・立地地域別の人材の過不足状況（生産・製造（技能人材））

			人手不足の状況		
			過剰	適正	不足
属性	50～99人 三大都市圏	%	5.6%	42.0%	52.4%
	100人～ 三大都市圏	%	4.4%	44.9%	50.7%
	50～99人 非三大都市圏	%	3.2%	39.5%	57.3%
	100人～ 非三大都市圏	%	2.1%	41.2%	56.7%
合計			4.0%	42.0%	54.0%

図表 36 従業員規模・立地地域別の人材の過不足状況（事務）

			人手不足の状況		
			過剰	適正	不足
属性	50～99人 三大都市圏	%	13.9%	67.4%	18.8%
	100人～ 三大都市圏	%	14.7%	62.5%	22.8%
	50～99人・ 非三大都市圏	%	20.2%	66.9%	12.9%
	100人～ 非三大都市圏	%	15.6%	61.5%	22.9%
合計			16.0%	64.8%	19.2%

(2) RQ2 : 「中小製造業はどのような採用活動を行っているのか」の検証

①採用活動の実態～新卒・中途採用について

以下は、新卒と中途の採用活動の実施の有無について、地域別・企業規模別に示したものである。三大都市圏・非三大都市圏に立地する従業員規模が 50 人～99 人の事業者は、100 人以上の事業者に比して、新卒採用・中途採用ともに実施していない割合が高いことが分かる。この背景としては、経営体力の問題や、家族経営が多いこと等が考えられる。

また、全体として新卒採用の実施率は、中途採用の実施率よりも低い傾向にある。この背景としては、新卒の育成に係るコストの存在が考えられる。

図表 37 新卒採用の状況

			新卒採用の状況	
			採用活動を行っている	採用活動を行っていない
属性	50人～99人 三大都市圏	%	52.4%	47.6%
	100人～ 三大都市圏	%	84.7%	15.3%
	50人～99人 非三大都市圏	%	65.6%	34.4%
	100人～ 非三大都市圏	%	89.6%	10.4%
合計			71.7%	28.3%

図表 38 中途採用の状況

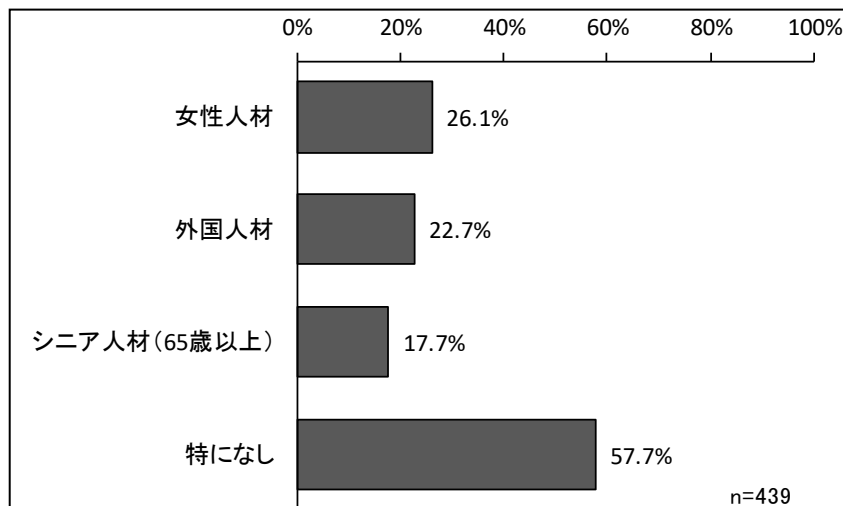
			中途採用の状況	
			採用活動を行っている	採用活動を行っていない
属性	50人～99人 三大都市圏	%	72.9%	27.1%
	100人～ 三大都市圏	%	88.2%	11.8%
	50人～99人 非三大都市圏	%	78.4%	21.6%
	100人～ 非三大都市圏	%	85.4%	14.6%
合計			80.8%	19.2%

②採用活動の実態～女性・外国人・シニアの採用について

以下のグラフは、女性・外国人・シニア人材を重視した採用活動の実態について示すものである。女性・外国人・高齢者は、労働供給力の伸び代であり、人手不足に直面している企業は今後積極的な採用を行う必要があるが、以下のグラフを参照すると、半数以上の事業者がこれらの人材を重視した採用戦略をとっていないことが分かる。

なお、女性、外国人、シニア人材の順に取り組んでいる企業の割合は小さくなっている。

図表 39 女性、外国人、シニア人材の採用を重視した採用を行っているとは回答した割合



③採用活動の実態～女性・外国人・シニアの採用（地域別・規模別）

女性・外国人・シニアをターゲットとした採用について、地域別・従業員規模別にその実態を検証すると以下のとおりである。

三大都市圏に立地する事業者については、従業員数 100 人以上の事業者ほど、これらの人材を重視した採用戦略をとっていることが分かる。特に女性については、この傾向がはっきりとしていることが分かる。

一方で、非三大都市圏においてはこの傾向は逆転し、従業員数 50 人～99 人事業者の方が、外国人材やシニア人材の採用に積極的であることが読み取れる。この要因としては、非三大都市圏の従業員数 50 人～99 人の事業者は、立地地域の労働力人口が少なく、シニアや外国人材の採用を積極的に行う必要に迫られていることが考えられる。

図表 40 従業員規模・立地地域別の女性・外国人・シニアの採用を重視する割合

			採用に力を入れている人材				合計
			女性人材	外国人材	シニア人材	特になし	
属性	50人～99人	度数	27	23	20	72	115
	三大都市圏	%	23.3%	19.8%	17.4%	62.8%	
	100人～	度数	40	34	25	69	129
	三大都市圏	%	31.2%	26.5%	19.6%	54.0%	
	50人～99人	度数	21	25	23	59	104
	非三大都市圏	%	20.5%	24.4%	21.8%	56.4%	
	100人～	度数	26	17	10	53	91
	非三大都市圏	%	28.6%	19.0%	10.7%	57.9%	
合計			114	100	78	253	439

注：なお、多重回答であるため、割合の合計を記載していない。

④採用活動の実態～採用活動で利用している媒体・手段について

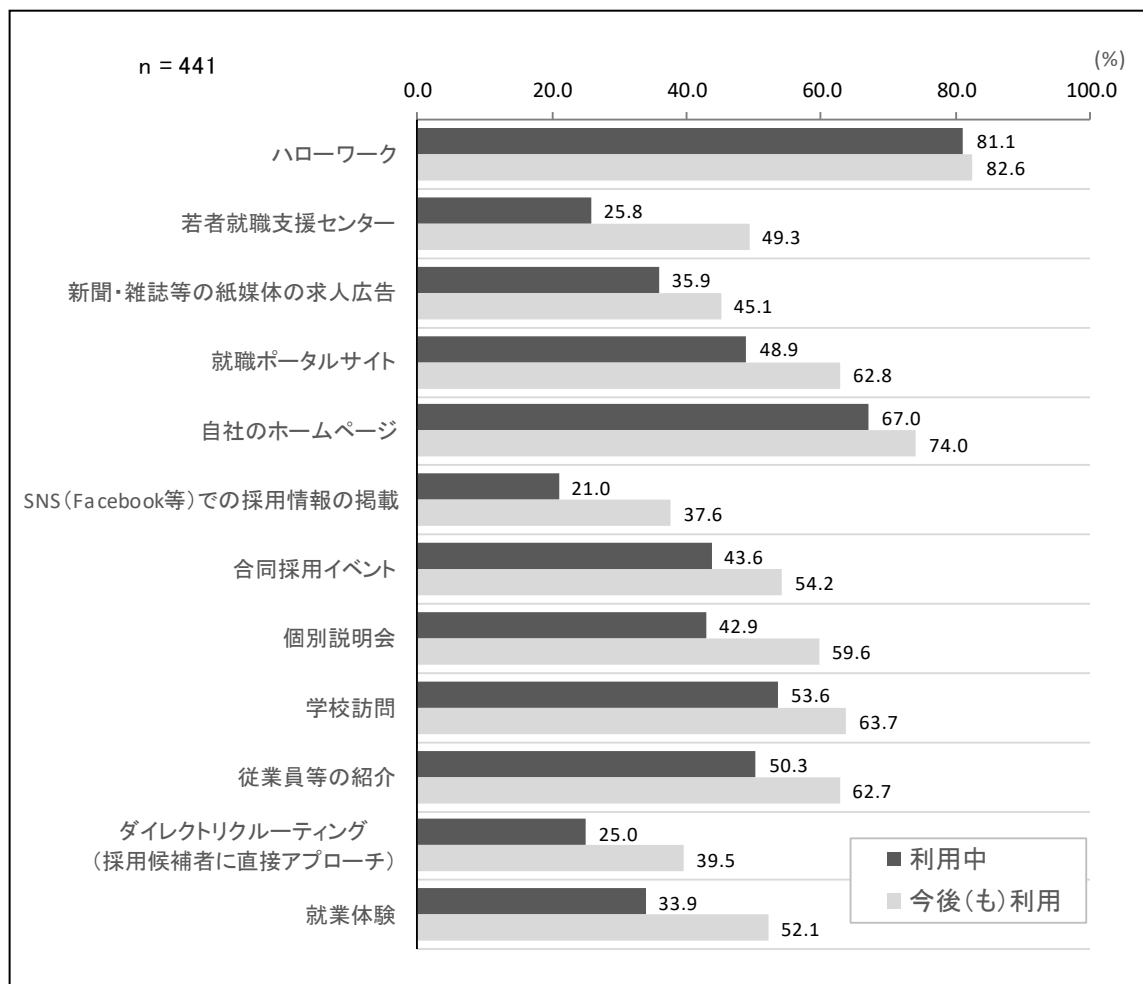
中小製造業が採用活動で用いる媒体・手段について、その利用状況と今後の利用意向について整理すると以下のとおりである。

いずれの手段も現状よりも今後の利用意向が高く、全体として人材確保のチャンネルはできるだけ確保したいと考えている傾向を読み取ることができる。

また、利用中の割合に注目すると、ハローワーク、自社ホームページ、学校訪問、従業員等の紹介と続く。また、今後の利用意向について注目すると、若者就職支援センター（ジョブカフェ）や、就業体験が伸びる可能性があることが分かる。

なお、SNS については「利用中」の割合は小さく、「今後（も）利用」はそれよりは大きいものの、絶対値で見ると比較的小さいことが分かる。

図表 41 採用に用いる媒体・手段の現在の利用状況と今後の利用意向



⑤採用活動の実態～採用活動の実態～採用活動で利用している媒体・手段（理由）

以下の表は、中小製造業が採用活動で利用している媒体・手段について、「今後利用したい」理由と「今後利用したくない」理由を媒体・手段ごとに整理したものである。

今後利用意向の高いハローワーク、自社のホームページは、手続の簡単さ、活動費用抑制という利用意向であり、効果への意識が高くないことが分かる。

また、個別説明会、学校訪問は、その効果を認識した上で今後の利用を望んでいる企業が多いことが読み取れる。一方でうまく効果を出せず活用しない方向性の企業も見られる。

図表 42 今後の利用意向がある理由

	n	手続きが簡単 であるため	短期間で人を見 つけることが できるため	欲しい人材を 見つけることが できるため	情報が求職者 に伝わりやす いため	採用活動の費 用を抑えること ができるため	採用活動に関 わる労働力を 抑えることがで きるため	その他
ハローワーク	363	55.9	20.0	20.1	23.5	31.8	9.4	1.9
若者就職支援センター	216	32.9	17.5	22.1	21.0	14.6	9.2	2.9
新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	198	41.2	23.8	22.6	29.3	4.5	8.3	1.2
就職ポータルサイト	276	33.4	22.6	30.1	27.3	5.6	10.7	1.3
自社のホームページ	325	47.3	12.8	18.6	20.8	23.2	11.6	1.1
SNS(Facebook等)での採用情報の掲載	165	36.4	16.2	20.9	23.1	18.1	12.4	0.8
合同採用イベント	238	31.6	21.6	25.7	28.9	10.9	6.3	1.1
個別説明会	262	29.3	19.7	27.3	29.5	8.3	5.9	1.4
学校訪問	280	28.4	14.9	30.3	31.3	12.6	5.1	2.7
従業員等の紹介	275	35.8	18.9	27.2	26.6	21.5	8.5	2.0
ダイレクトリクルーティング (採用候補者に直接アプローチ)	174	21.5	22.7	29.2	28.9	7.3	10.7	1.3
就業体験	229	21.3	15.8	29.8	38.3	8.0	8.4	2.0
その他	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0

注：濃い網掛けは最も多い理由、薄い網掛けは最も多いものを除いて、注目すべきと判断したものを指す

図表 43 今後の利用意向がない理由

	n	手続きが難し いため	短期間で人を見 つけることが 難しいため	欲しい人材を 見つけることが 難しいため	情報が求職者 に伝わりにくい ため	採用活動に費 用がかかるた め	採用活動に人 を割く必要が あるため	その他
ハローワーク	77	15.4	25.5	42.3	18.2	10.8	7.5	0.0
若者就職支援センター	223	16.9	18.4	38.5	13.9	9.5	8.2	2.8
新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	241	8.5	19.4	29.8	18.7	38.0	5.1	1.4
就職ポータルサイト	164	14.5	19.3	26.9	10.5	34.4	7.6	0.6
自社のホームページ	114	15.6	24.8	27.1	16.7	12.3	12.1	2.3
SNS(Facebook等)での採用情報の掲載	274	13.0	14.5	34.1	22.5	13.1	14.8	2.1
合同採用イベント	201	17.7	15.4	24.9	13.3	21.3	22.3	0.7
個別説明会	177	18.8	15.4	24.4	13.8	20.6	23.4	0.0
学校訪問	160	19.3	20.0	30.9	16.2	12.3	20.2	0.0
従業員等の紹介	164	10.0	19.8	33.8	13.8	13.1	15.9	2.5
ダイレクトリクルーティング (採用候補者に直接アプローチ)	266	15.8	16.8	22.7	12.8	22.6	18.9	2.0
就業体験	211	17.2	20.5	22.3	15.2	17.3	23.1	0.0
その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0

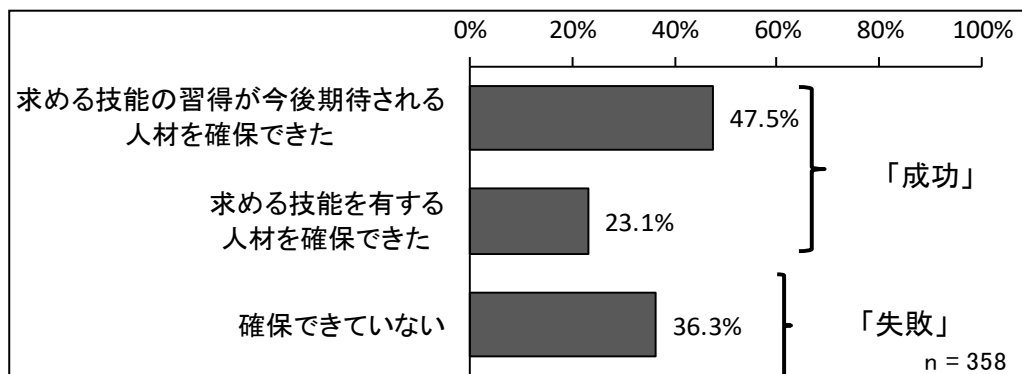
(3) RQ3 : 「中小製造業にとって人材を確保するための効果的な採用活動・環境整備は何か」の検証

①採用活動の「成功」「失敗」の実態～新卒・中途採用について

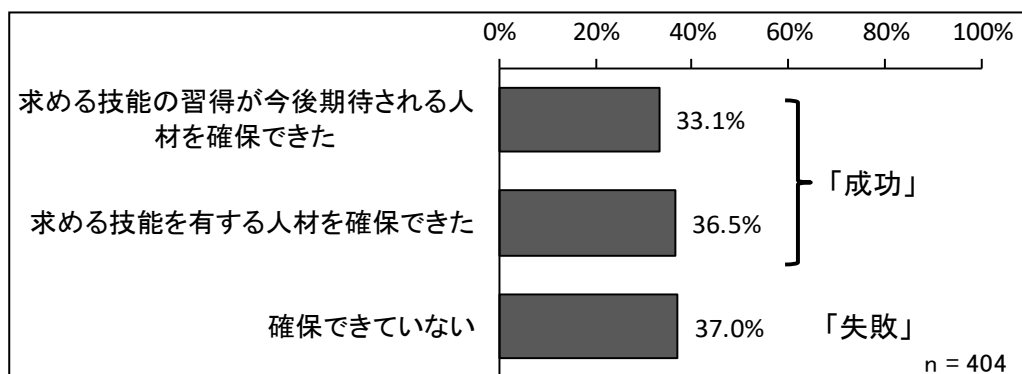
新卒採用、中途採用を実施している企業のうち、「求める技能の習得が今後期待される人材を確保できた」と答えた企業と、「求める技能を有する人材を確保できた」と答えた企業を「成功」、「確保できなかった」と答えた企業を「失敗」とすると、結果は、以下の図表のとおりとなった。

新卒・中途ともに、4割弱の企業が採用活動に失敗していることが分かる。また、新卒に対しては、技能の今後の習得を、中途に対しては即戦力を求める傾向にあることを読み取ることができる。

図表 44 採用活動の成功状況（新卒）



図表 45 採用活動の成功状況（中途）



②採用活動の「成功」「失敗」の実態～地域別・規模別の実態

地域別・従業員規模別で分解すると、立地地域に関係なく従業員数 50 人～99 人の事業者は 100 人以上の事業者と比べて採用活動に苦戦していることが分かる。この背景としては、採用活動に割く資源や、ノウハウ、アピールポイントの不足等が可能性としてあげられる。

図表 46 立地地域・従業員規模別の採用活動の成功状況（新卒）

			採用状況	
			成功	失敗
属性	50人～99人 三大都市圏	%	50.0%	50.0%
	100人～ 三大都市圏	%	73.9%	26.1%
	50人～99人 非三大都市圏	%	54.3%	45.7%
	100人～ 非三大都市圏	%	70.9%	29.1%
合計			63.7%	36.3%

χ^2 二乗値=16.380、 $p=.001$

図表 47 立地地域・従業員規模別の採用活動の成功状況（中途）

			採用状況	
			成功	失敗
属性	50人～99人 三大都市圏	%	50.0%	50.0%
	100人～ 三大都市圏	%	70.8%	29.2%
	50人～99人 非三大都市圏	%	61.9%	38.1%
	100人～ 非三大都市圏	%	69.5%	30.5%
合計			63.0%	37.0%

χ^2 二乗値=12.249、 $p=.007$

③人材確保の実態～地域別・規模別に見た人材の定着の状況

中小製造業全体の新入社員の3年以内離職率を見ると、3割未満で約9割を占めることが分かる。また、立地している地域や従業員規模と定着には統計的には関連は見られない（有意水準を5%未満に設定し、 χ^2 乗検定を行っても非有意である）。

図表 48 従業員規模・立地地域別の3年以内の離職率（新卒）

		3年以内の離職率（新卒）				
		1割未満	1割以上 2割未満	2割以上 3割未満	3割以上 5割未満	5割以上
属性	50人～99人 三大都市圏 %	57.4%	20.9%	10.4%	7.8%	3.5%
	100人～ 三大都市圏 %	55.0%	20.9%	17.8%	3.9%	2.3%
	50人～99人 非三大都市圏 %	50.5%	24.3%	12.6%	8.7%	3.9%
	100人～ 非三大都市圏 %	42.2%	32.2%	16.7%	6.7%	2.2%
合計 %		51.9%	24.0%	14.4%	6.6%	3.0%

χ^2 乗値=12.808、p=.439

④新卒人材の採用には「就業体験」、「紙媒体への広告掲載」、「リファラル（縁故）採用」が有効

以下は、新卒の採用に効果のある取組について、ロジスティック回帰分析と呼ばれる方法を用いて検証した結果¹⁵である。

図表を参照すると、立地地域に関わらず、従業員規模が小さい事業者は新卒の採用活動に失敗している傾向があることが分かる。

また、新卒の採用に統計的に有意な効果を持つのは、就業体験である。これには、インターンシップや製造業の場合は工場見学等が含まれる。就業体験により、社会人経験のない学生が「働くイメージ」を持つことにつながり、入社への心理的なハードルが下がることがこの背景として考えられる。なお、有意水準を 10%にまで上げると、リファラル（縁故）採用¹⁶や紙媒体への就業情報の掲載も新卒の採用において効果を持つことが読み取れる。

図表 49 新卒の採用に有効な取組についての分析結果

新卒の採用に 有効な変数	✓ 就業体験（工場見学、インターンシップ等）** ✓ 紙媒体への就業情報の掲載* ✓ リファラル（縁故）採用*
新卒の採用に 不利な変数	✓ 大都市に立地する 50～99 人の小規模な企業** ✓ 非大都市に立地する 50～99 人の小規模な企業**

注：**は有意水準 5%以下で統計的に有意、

*は有意水準 10%以下で統計的に有意であることを表す

¹⁵ 詳細な分析結果は、付録を参照のこと。

¹⁶ 従業員等やその知人等の紹介による採用を指す

⑤中途人材の採用には「自社 Web サイトへの求人情報の掲載」、「リファラル（縁故）採用」、「就業体験」が有効

以下は、④と同様の方法で、中途採用の採用に有効な取組について検証を行った結果¹⁷である。新卒の採用と同様に、立地地域に関係なく従業員規模が小さい事業者は、中途採用に失敗している傾向にある。

一方で、有意水準を 5%未満に設定した場合、中途採用に有効な取組については、新卒の場合と傾向が異なる。中途採用に有効であるのは、自社ホームページへの求人情報の掲載や縁故採用であることが分かった。なお、新卒の場合有効であった就業体験については、有意水準 5%では、統計的に有意ではなかった（有意水準 10%では有意）。この背景としては、中途採用者は既に社会人経験を積んでいるため、「働くイメージ」の獲得が新卒ほどには有効でないためであると考えられる。

図表 50 中途の採用に有効な取組についての分析結果

中途の採用に 有効な変数	✓ 自社 Web サイトへの求人情報 ✓ リファラル（縁故）採用** ✓ 就業体験（工場見学、インターンシップ等）*
中途の採用に 不利な変数	✓ 大都市に立地する 50～99 人の小規模な企業** ✓ 非大都市に立地する 50～99 人の小規模な企業**

注：**は有意水準 5%以下で統計的に有意、

*は有意水準 10%以下で統計的に有意であることを表す

¹⁷ 詳細な分析結果は付録を参照のこと。

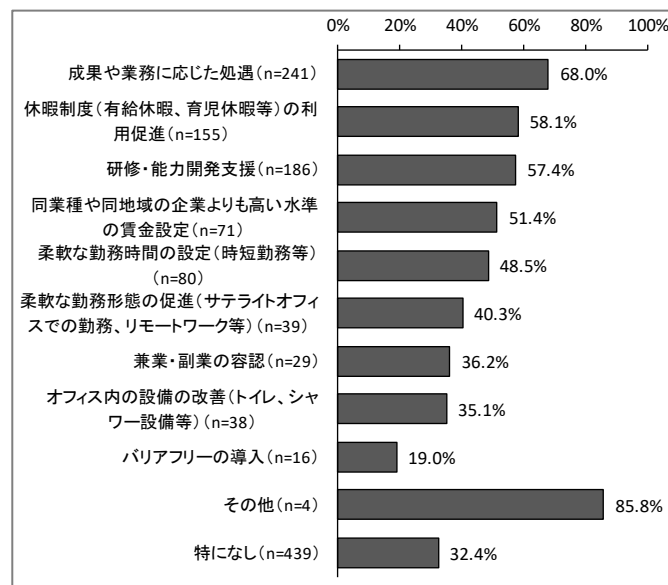
⑥企業が採用活動や人材定着に有効であったと認識している取組

事業者が採用活動におけるアピール材料及び人材定着において有効であったと認識している取組は以下のとおり。

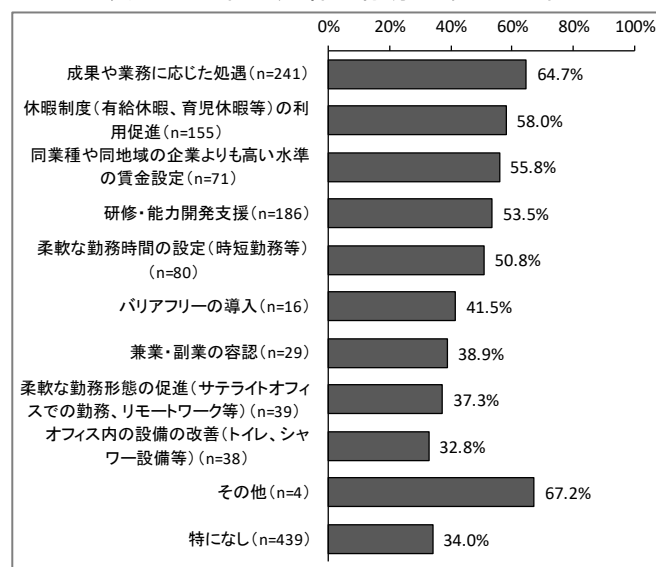
いずれも、成果や業務に応じた処遇が最も多く、次に、休暇制度の利用促進が続く。

高水準の賃金設定については、実施している企業は多くないものの（n=71）、いずれにおいても効果があったと考えている企業は多い。

図表 51 採用活動においてアピール材料として有効な取組



図表 52 人材の定着に有効であった取組



(4) RQ4 : 「労働需要側と労働供給側の採用に関する認識にギャップはあるのか」の検証

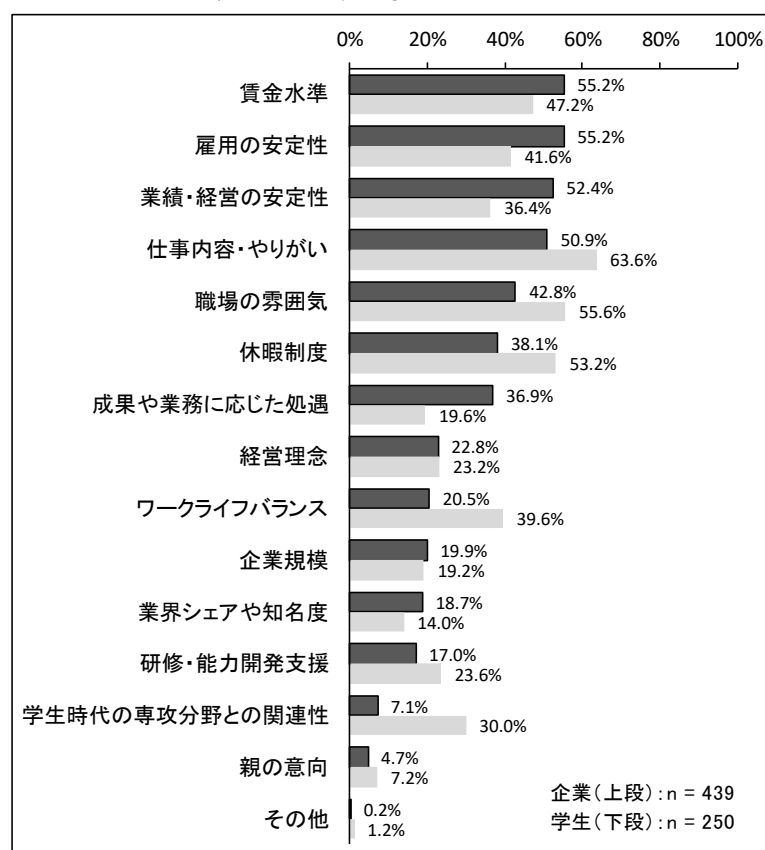
①企業と就業希望者の考えにはギャップがある

人手不足下で効果的な採用活動を行うためには、就業希望者（学生、転職希望者を合わせた呼称）が重視する事項にのっとった戦略を講じる必要がある。以下の図表に注目すると、事業者と就業希望者との間にはギャップがあることが分かる。

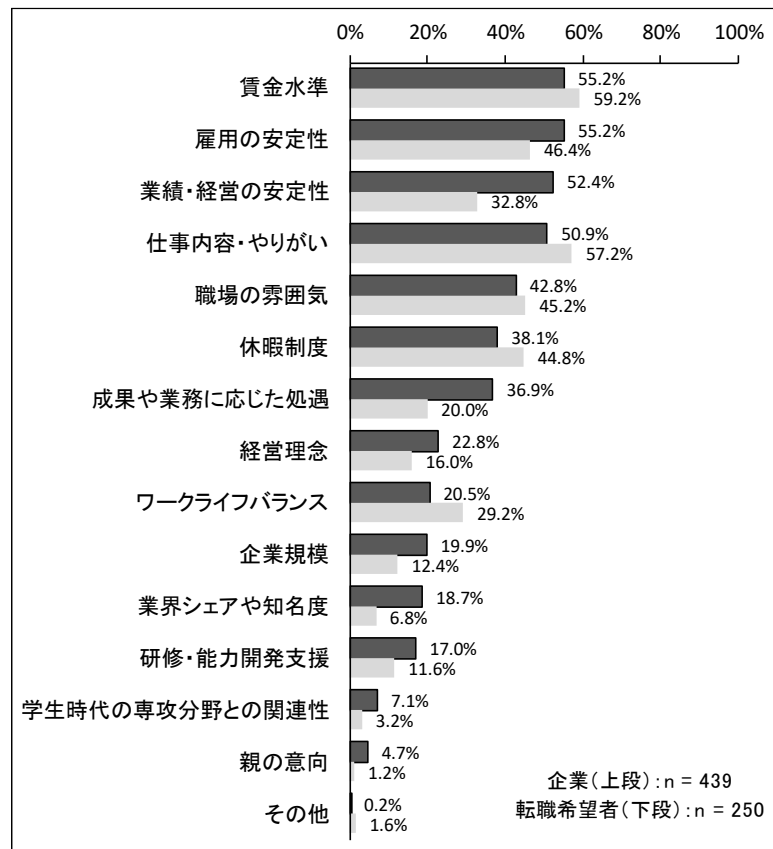
学生と転職希望者ともに、企業が想定しているよりもワークライフバランス、休暇制度を重視している。この傾向は特に学生において強い。一方で、賃金水準については、学生は企業が想定しているよりも重視しておらず、転職希望者は重視していることが読み取れる。さらに、学生においては仕事内容・やりがいをもっと重視しているとともに、企業が考えているよりも学生時代の専攻分野との関連性を重視している。転職希望者においても仕事内容・やりがいを重視している割合は大きいことが分かる。従って、中小企業は就業希望者に対して自社の仕事内容・やりがいを一層周知・PR することが望ましい。また、企業は雇用の安定性を最も重要であると考えているが、学生、転職希望者ともに雇用の安定性についてはそれほど重視していない。

このように企業と就業希望者の間には、企業を選ぶ際に重視する事項に認識のギャップがあることが分かった。採用活動を成功に導くためには、就業希望者が何を望んでいるのか的確に把握をしたうえで、採用戦略を講じることが重要であるといえる。

図表 53 企業と学生のギャップ



図表 54 企業と転職希望者のギャップ

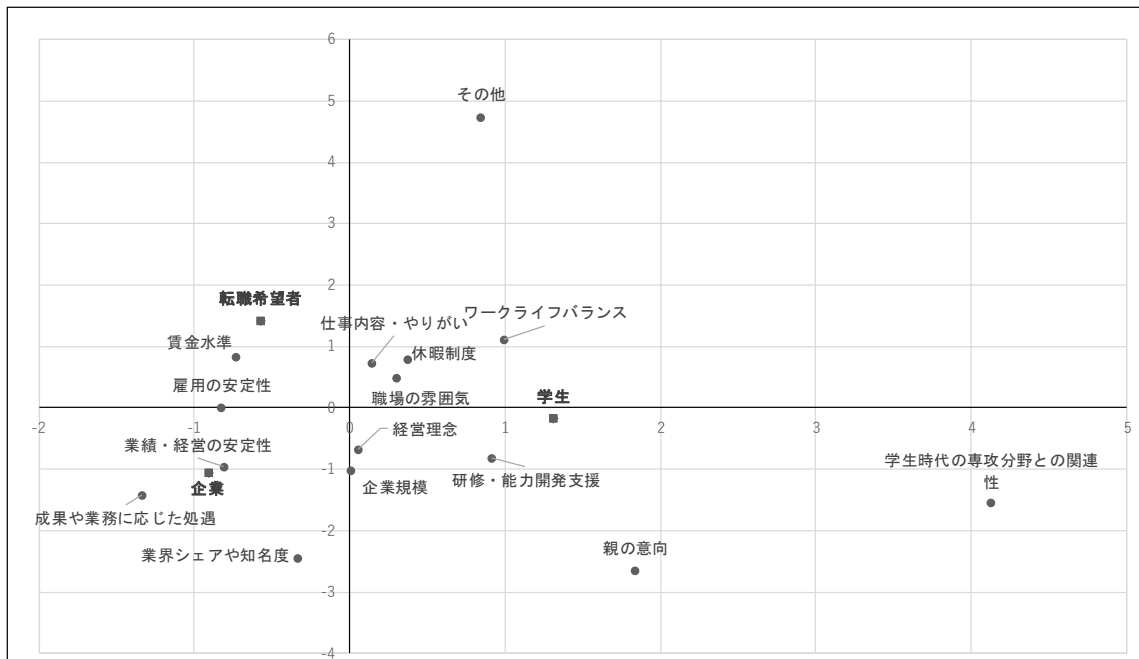


なお、以下はコレスポンデンス分析と呼ばれる手法を用いて、企業と学生、転職希望者の採用に対する考えをマッピングしたものである。項目ごとの相対的な距離が近くなるほど、相関が高いことを示す。

以下を参照すると、学生は、ワークライフバランスや休暇制度、研修能力開発支援と近く、企業は雇用の安定性や業績・経営の安定性、賃金水準、成果や業務に応じた処遇等と近い。転職希望者はその中間地点にプロットされている。

コレスポンデンス分析からも、企業、学生、転職希望者で採用活動に対する考え方にギャップがあることが示唆された。

図表 55 企業と学生・転職希望者のギャップ（コレスポンデンス分析の結果）



第5章 インタビュー調査結果

第4章では、アンケート調査結果の計量分析を行い、中小製造業の採用活動の実態、採用活動において有効な取組、労働市場の需要側と供給側の採用活動に対する認識のギャップ等について検討を行った。

ここでは、中小製造業の採用活動における課題と成功のポイントを明らかにすることを目的として実施したインタビュー調査の結果について、整理を行う。

1. インタビュー調査の概要

調査対象企業の選定にあたっては、製造業においても主力製品や製品の製造工程の違いによって必要とされる技能や人材が異なることが想定されるため、業種がばらつくように選定を行った。なお、調査対象企業の中には、アンケート調査の回答協力企業も含まれる。また、採用活動のノウハウが十分でない企業の中には、公共系の支援機関を利用する企業も多く見られるため、支援を行う側から見た中小製造業の採用活動の課題及び成功のポイントを把握することを目的として、公共系の支援機関に対してもインタビュー調査を行った。

なお、本研究で紹介する事例は、必ずしも現時点で人材確保に成果を挙げている企業だけではない。しかし、課題を抱えながらも人材確保に向けて取組を進めている企業の事例を整理・比較することで、課題の把握や成功のポイントについて、より精緻な分析が可能となる。

図表 56 インタビュー調査対象企業・団体

業種	企業・支援機関名	概要
化学工業	株式会社シノテスト	✓ 多様な採用手法の取り入れ ✓ 社員が経営層に社内環境の改善を提案する制度の設置
生産用機械器具製造業	しのはらプレスサービス株式会社	✓ オーダーメイド型の採用活動を実施 ✓ マニュアル化・データベース化による生産性向上
電気機械器具製造業	タカハ機工株式会社	✓ 学生のキャラを把握するための「自由」なインターンシップ ✓ 福利厚生の充実、企業内託児所の設置、トイレ改修等の環境整備
プラスチック製品製造業	根上工業株式会社	✓ 学校訪問等に力を入れており、地元の大学出身者が多数 ✓ 残業時間の削減や福利厚生の充実
金属製品製造業	HILLTOP 株式会社	✓ 研究室訪問やインターンシップ、現場の社員が作る試験等を実施 ✓ 休暇制度等の福利厚生は、社員による提案を受けて整備
金属製品製造業	兵庫ベンダ工業株式会社	✓ SNS や社員がパーソナリティを務めるラジオ番組で情報発信 ✓ テレワーク制度や育児手当、教育手当等、制度の充実にアピール
食料品製造業	株式会社マルイチ横浜	✓ ポータルサイトへの企業情報の掲載、工場見学、高校への訪問、個別説明会、合同説明会を実施

業種	企業・支援機関名	概要
食料品製造業	株式会社三宅本店	✓ 学内ガイダンス、合同説明会等を実施 ✓ 休暇取得のしやすさや、残業の少なさをアピール
電気機械器具製造業	有限会社 ヤマカワ電機産業	✓ 現在はハローワークが主だが、様々な採用方法を検討中 ✓ 制度の改革を行うために、人事制度に明るい外部人材を雇用
—	A 社	✓ 大学訪問、大学研究室の紹介、工場見学等を実施 ✓ 地域内では高水準な給与設定、評価制度の整備等を実施
—	B 社	✓ 転職情報サイトへの掲載とハローワークでの募集が中心 ✓ ワークライフバランスをアピール
—	石川県産業創出支援機構	✓ 人材アドバイザーによる相談、人材マネジメントや最新技術に関するセミナーを実施
—	ジョブカフェちば	✓ 求職者向け相談サービスやセミナーの開催、求人情報の収集及び掲載、社内勉強会等への講師派遣サービス等を提供

2. 事例の紹介

(1) 株式会社シノテスト

①基本情報

企業名・代表者	株式会社シノテスト 代表取締役社長 塚田 聡
本社所在地	東京都千代田区神田駿河台 3-7-9
創業・設立	創業：1951 年 9 月 設立：1953 年 3 月
資本金	140,000 千円
従業員数	288 名
主要事業	臨床検査薬及び機器の開発・製造・販売
ウェブサイト	https://www.shino-test.co.jp/

②会社概要

- 当社は、1951 年世界に先駆けて臨床検査薬のキットを開発・製造・販売を始めた会社である。現在では、生化学分野での製品開発に加えて、免疫検査分野や遺伝子検査分野へ研究・開発領域を広げている。

③採用実績

- 例年 15 名程度の新卒採用を実施している。
- 採用部門は営業職と技術職に分けられ、技術職は学術（テクニカルソリューションチーム）、研究開発（R&D センター）、製造、品質管理に分けられる。

④理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 当社の理念は「真実を語ろう」である。理念に沿った誠実で丁寧な仕事ぶりを発揮できる人材を採用できるような採用戦略をとっている。
- 当社は、中途採用は実施しておらず、新卒採用に資源を集中している。これは、当社の経営理念に沿う人材は、一からじっくり育てていく必要があると認識しているためである。

⑤採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 資格や学生時代の研究と当社業務との関連性よりも人間性を重視している。求める人物像としては、「医療に貢献したいという思いを持つとともに、丁寧な仕事ぶりが期待でき、自己研鑽を惜しまない誠実な人物」である。
- 資格や学生時代の研究について重視しない背景として、当社業務である臨床検査を専攻する学生が多くないため、人材育成・教育研修制度を充実させていることも挙げられる。
- 実際に研究開発の部署を例にとっても、薬学系のほかに、化学系、工学系、生物系等出身

者の専攻は様々である。様々なバックグラウンドを持つ者が集まり、交流することでイノベーションが生まれると考えている。

(b) 新卒人材・中途人材に求める役割期待

- 当社は中途採用を実施しておらず、新卒のみを対象として採用活動を実施している。
- 新卒採用を重視する理由は、必要なスキルを身につけ、顧客から信頼される人材を育成するには、人材を一から育てる必要があると考えている。また、一から育てた人材は定着率も高いと考えている。

(c) 女性・外国人・シニアに求める役割期待

1) 女性

- 育児休暇制度や子どもが小学校に上がるまで利用可能である育児時短勤務制度等、女性が働きやすい環境が整備されている。
- 役割期待については女性と男性で変わることはない。
- 採用については、女性が多い年もあれば、男女で半々という年もあり、中小企業としては比較的女性の採用が多い企業であるように思う。

2) 外国人

- 技術部門に3名外国人が在籍しているが、現在は外国人の採用は行っていない。

⑥ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 就職ポータルサイトへの登録、大学主催の就職説明会への参加、個別説明会、インターンシップ等を実施している。

1) 就職ポータルサイト

- 就職ポータルサイトが提供する形式に則り、勤務形態や福利厚生等の基本的な情報、事業概要、採用職種等の情報を掲載している。
- 後述するように、当社へエントリーするには個別説明会への参加が必須であるが、説明会へのエントリーは就職ポータルサイトを介して行うようにしている。

2) 大学主催の説明会への参加

- 幅広い人材に当社への関心を持ってもらうことを前提として、大学が主催する就職説明会に参加している。
- 採用実績がある大学で説明会を開催すると、説明会後当社を志望する学生が増加する傾向にある。どの大学からの採用実績があるか学生に伝えることも1つのテクニックであると考えている。

3) 個別説明会

- 個別説明会への参加を当社へのエントリーの必須条件としている。これは、学生が当社への理解を深めミスマッチをなくすことを目的としている。
- 説明会に参加し、当社に関心を持った学生にはその場でエントリーシートを書いてもらうようにしている。

4) インターン

- 1日のインターンシップと、5日間のインターンシップを実施している。
- 5日間のインターンシップは、会社概要説明、工場見学、試薬の作製、実験、発表等により構成され、1通り当社業務を体験できるよう工夫している。学部生の時に参加したインターンシップをきっかけに、臨床検査薬の開発に興味を持ち、修士号取得後入社に至った人材もあり、一定の成果を上げていると感じている。インターンシップはマッチングの齟齬を減らすという意味でも有効であると考えている。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 最近の学生は、学生優位の売り手市場であるので、時間の許す限り様々な企業を比較し、自分に合う企業をじっくり選ぶ傾向にある。また、ネームバリューを重視する大企業志向の学生も多く、中小企業にとって採用活動は厳しいものとなっている。
- アピールする情報としては、基本的な福利厚生等の情報に加えて、当社が注力している研修制度や会社の社風等が挙げられる。

(c) 課題と対応策

- 最近の学生の傾向として、内定を出してもすぐに決断せず、時間をかけて悩む人が多いことが挙げられる。当社としては、先輩社員との懇談の場を設ける等、不安の解消に努めているが、今後有効な対策を講じる必要があると考えている。
- 臨床検査薬業界は、商品の採用までに時間がかかる業界であるため、すぐに活躍したいという人には向かない。一方で、そういった人材が昨今の学生には多いことも事実であり、業界について理解してもらえるよう丁寧に説明していくことが重要であると感じている。

⑦人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 就職ポータルサイトを介したプレエントリー、個別説明会、エントリーシートによる選抜、集団面接、SPI、個別面接というプロセスで選抜を実施している。
- 当社で開催する個別説明会の参加は面接に進むための必須要件としている。これは、臨床検査薬業界のことや当社の社風、事業内容について深く知ってもらいミスマッチを無くすためである。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 選抜の過程で最も重要であることは、「当社の社風に合う人材であるかどうか」、「採用に至ったとしたらその後定着するかどうか」を見極めることである。現場の部長・課長を出席させることで、人材の見極めを行っている。

(c) 課題

- 売り手市場である現在は、優秀な人材は複数の企業から内定を得ていることが珍しくなく、内定辞退につながってしまうことも多い。当社は、内定辞退をマッチングの齟齬に起因するものと認識しており、選抜の段階で見抜けるような仕組みづくりに今後取り組む必要があると考えている。

⑧労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

【ソフト面の整備】

- 有給休暇は最低でも年間6日取得することを義務付けている。年初に有給取得計画を提出させる等、有給を取得しやすい環境づくりに努めている。
- 残業時間についても厳格な管理を実施している。毎月の経営会議や安全衛生委員会でも議題にしており社内の意識改革にもつながっていると感じている。
- 当社は「えるぼし」認定を受けており、女性の活躍推進に取り組んでいる。

【ハード面の整備】

- 手狭であった本社ビルの移転を実施し、職場環境の改善を行った。
- 事業所のトイレの一新等、社内環境整備に努めている。
- 今後、工場の拡張工事に併せ、更に工場で働く従業員の労働環境を改善したいと考えている。

【その他】

- 生産部門を中心に社内環境改善に関する「提案制度」を設けている。同制度は、パート社員を含む従業員を対象として、社内環境の向上に資する提案を募るものであり、提案を受けて様々な社内環境の改善を行っている。ボトムアップで社内環境が改善していく仕組みづくりによって、従業員のモチベーションも向上していると考えている。なお、優れた提案や、多くの提案を行った従業員を表彰する等、様々な提案がなされるよう従業員の動機付けを行っている。

(b) 採用活動や人材定着への効果

- (a) に記載した取組については、説明会等でも学生に伝えている。学生の当社への志望度合いを高めることにつながっているかについては、分析をしているわけではないため分からない。

⑨人材の定着

(a) 取組等

- 離職率が低い背景として、上述のワークライフバランスや女性活躍推進、社内環境の改善に係る取組を実施していることに加えて、「困っている人がいたら助ける」という当社の社風が有効に働いていることも考えられる。
- また、人材育成（詳細は後述）についても力を入れており、スキルの習得がしやすい環境が整っていることも関係していると考えられる。

⑩その他（人材育成・研修制度等）

- 入社後半年間は、座学と OJT の組み合わせによる研修を実施する。具体的には、座学によって人体の仕組みや検査の基本的な知識を学び、OJT によって部門ごとに必要なスキルの習得を目指す。OJT 期間中は、先輩社員が個々に指導員として教育にあたる。
- また、入社後 1 年過ぎる頃、職場における悩みを 1 年上の先輩社員からアドバイスを受けるという研修も実施している。同研修により、新入社員の不安や悩みが解消され、離職の防止につながっていると考えられる。
- 専門性を問われる職については、社内で実施している技能検定に合格しなければ顧客対応を任せない、製造工程を担当できない等、社員の専門性を担保する仕組みを導入している。技能検定という形で必要な技能が明確化されていることで、社員も自己研鑽に取り組みやすいと感じている。
- 社外研修については基本的に実施しておらず、社内の各部署の社員を講師として、様々な研修を実施している。
- 人材の定着という点、例えば 4 年目～7 年目の中堅一歩手前の社員を対象とした研修では「働きやすい職場環境づくり」をテーマにディスカッションを行い、結果について経営者にプレゼンテーションを実施している。同研修によって社員の職場環境改善への意識が高まるとともに、実際に様々な取組へとつながっている。

(2) しのはらプレスサービス株式会社

①基本情報

企業名・代表者	しのはらプレスサービス株式会社 代表取締役社長 篠原正幸
本社所在地	千葉県船橋市潮見町 34-2
創業・設立	設立：1973 年 6 月
資本金	90,000 千円
従業員数	189 名 （男 161 名、女 28 名）
主要事業	プレス機械総合エンジニアリング・メンテナンス業
ウェブサイト	http://www.shinohara-press.co.jp/index.html

②事業概要

- 1973 年創業のプレス機械メンテナンス業のパイオニアである。現在は、リビルト・レトロフィット、改造業務、機械移設に伴うエンジニアリング、プレス用ロボット開発・製造・販売、オーダーメイドプレス機械開発・製造・販売等を行っている。労働集約型のプレス機械修理業を知識集約型のメンテナンス業に転換し、トータル・ソリューション・エンジニアリングを実践している。

③採用実績

- 毎年新卒の学生を約 10 名採用している。18 年度は約 230 名の学生から応募があり、文系学部の学生を 5 名（うち女性 2 名）、技術系の専門学校生を 5 名採用した。
- 現社長は、前社長の後継者として新卒で入社した当初（バブル期）から、前社長の「自分の部下は自分で探せ」との助言のもと、積極的な採用活動を開始した。それまでは中途採用が中心であったが、現社長が継続的に新卒採用を行ってきた結果、従業員数はそれ以前 70 名程度から 200 名弱まで増加し、平均年齢は 30 代半ばという若い体制となっている。

④理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 企業理念は「仕事を通じて満足度を高め、自らを尊敬できる人間になろう」であり、当社に入社する学生には、仕事を通じて「自分に勝つ」という経験をさせてあげたいとの思いを強くもっている。
- 経営者には、あるべき将来像を描き、それを実現するための施策を検討し、その施策を実行できる人材を育成することが求められる。
- 社員が満足して働き、それぞれスキルを磨くことにより、「顧客」にもより良いソリューションを提供することができる。したがって、当社にとっての第一のステークホルダーは「社員」である。

⑤採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 当社はトータル・エンジニアリング・ソリューションを掲げる会社であるため、学生時代に機械系を専門に学んできた人材を一定程度採用する必要がある。
- ただし、人材に何を求めるかという点では、特定の技能というよりも、当社の中長期的な経営戦略上、どのような人材が必要かという観点を重視する。
- したがって、採用人数はノルマ的に設定しているわけではなく、採用の必要性がないと判断される場合は0名となる可能性もある。

(b) 新卒・中途に求める役割期待

- 新卒：当社の経営戦略上、必要となる技能を有する人材になることを期待して採用している。例えば、当社データベースは、情報分野に知見のある学生を採用し、半年以上外部研修等に通わせることでスキルを獲得させ、ゼロから作ってもらったものであり、現在も当該社員を含む2名で運営している。
- 中途：現社長になってから、採用実績はほとんどない。

(c) 女性・外国人・シニアの採用状況、それぞれに求める役割期待

1) 女性

- 毎年2名程度の採用が続いている。女性に特有の役割を期待していることはなく、あくまで個人の特性に基づく配属を心がけている（結果として、設計部門や製造部門における女性比率は低い）。

2) 外国人

- 現在6名の外国人を正社員として採用している。女性と同様、外国人に特有の役割を期待していることはなく、あくまで個人の特性に基づく配属を心がけている。なお当社は、日本人の社員にも語学力を重視し、研修等を行っていることから、外国人に対して言語の面で特別に頼る必要はない。

3) シニア

- 現社長が入社する以前からの従業員は多くが定年等で退職しており、現在はシニア層が非常に少ない。年齢層に断絶があったことから、過去は技術の継承に非常に苦労したが、徹底したマニュアル化（後述）等により、そうした課題を解決してきた。

⑥ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 「採用活動は経営者自らが行うべき」というのが（社長の）持論である。これは、新入社員の採用は将来の事業戦略に直結するとともに、経営者には「社員の人生を預かる」という重大な責任があるためである。

- 採用活動の手法としては、「学校訪問」に力を入れている。これは、現社長が入社当時（当時は工場長の肩書）に自ら始め、軌道に乗せた取組である。1年目に90校程度、2年目には180校程度を訪問し、先生や就職課の職員に対して「いい学生」を紹介してもらえるよう直談判し続けた。そこから「校風の良い学校」を絞り込んでいき、現在は10校程度へのアプローチを継続している。
- 就職活動を控えた3年生、及び就職活動中の4年生を対象とした「出前講義」を社長自らが行っている。学生が抱く中小企業のイメージと実際とのギャップについて説明し、学生に、「何をしたいのか」、「どのようなフィールドで頑張りたいのか」という点をよく考えて就職先を選んで欲しいというメッセージを伝えている。
- 当社ホームページでは、採用担当者によるブログを開設している。もっとも、学生が企業のブログを閲覧することはほとんどない。実は、同取組のターゲットは学校の先生であり、先生に対する当社イメージの向上や、「パイプ作り」を企図したものである。
- 参加学生一人一人に合わせた「オーダーメイド型のインターンシップ」を行っている。5日間、それぞれが複数の部署で実際の業務を体験し、最終日にまとめ発表会を行う。指導員は1年目から3年目の若手社員が中心であり、当社にとっても、「教える文化」を育んでいく上で大切なイベントとなっている。期間中は学生1人に社員6名で対応するなど、手厚い体制をとっていることから、受け入れ人数は1週間に3名が限度である。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 「仕事を通じて自らの満足度を高め、自らが尊敬できる人間に成長する」という企業理念を掲げ、そのための取組を進めていること。
- 充実した社内研修・社外研修。
- 積極的に社員に仕事を任せるフラットでオープンな体制。
- 先輩・後輩に関わらず、互いに「教え合う」文化。
- 「人材高度化育成プログラム」に沿った人材育成と資格の取得。
- 徹底的なマニュアル化とデータベース化による生産性の高い職場の実現。
- 工場内の休憩室・トイレの改装等、環境整備の推進。

(c) 技能人材確保への効果

- 学校訪問を行っている大学や技術系の専門学校等から、例年多くの応募を得ている。

(d) 課題

- 10年くらい前までは文系が採用できない状況であったが、足元では文系からの応募が理系よりもかなり多くなっている（18年度の応募は、文系172名、理系45名、専門学校・短大23名）。理系の学生にもさらなるアピールができるよう、学校訪問による大学の先生や就職課職員への説明をさらに充実させていく必要がある。

(e) 今後実施したい取組

- 学校訪問を中心とした現行の取組の充実。なお、社長は、就職ポータルサイトを利用した採用活動に消極的である。

⑦人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 200 名以上の応募に対して、書類選考で 70～80 名に絞りこみ、面接を行う。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 前述のとおり、当社の今後の経営戦略のもとで、当該学生が「何をしたいか」「何ができるか」をよく聞いたうえで採用を行う。その点については、社長自らが面接においてしっかりと見極めるように努めている。
- 学生時代の専門分野だけでなく人間性も考慮する。

(c) 課題

- 課題は、学生本人というよりも、その家族の理解である。「せっかく大学を出たのに中小企業に就職するのか」といった親からの反対意見は少なくない。
- そこで、当社では就職希望者の親にも事前説明会への参加を求めている。実際に職場を見ってもらうことで、中小企業への悪いイメージの払拭を図る。
- また、内定者の親に対しては、会社に招いて細部まで見学してもらったうえで、「嘘でもいいから、子供さんにおめでとうと言ってあげてください」と頼んでいる。両親からのこの一言が、社員の承認欲求を満たし、間もなく始まる社会人人生に対する前向きな姿勢に繋がると考えているためである。

(d) 今後実施したい取組

- 現状特になし。なお、内定後に辞退した学生はこれまで無いとのこと。

⑧労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- 部署ごとにその業務内容を細部まで示したマニュアル（知恵本）を作成し、必要に応じて更新している。マニュアル作成には、現場の人間が責任をもって取り組み、担当箇所に自らの署名が残る。全ての営業所に同じマニュアルが配置されているため、どの営業所に配属されても、それまでに蓄積されたノウハウをもとに業務を遂行することができる。
- 過去に当社が関わった全ての機械の技術情報や受発注の内容、各種作業マニュアル等をデータベースとして一元化し、社内の誰もがイントラ上で簡単な操作によって知り得る環境を構築した。なお、受発注の際に必要な書類等についても、ほぼ全種類がオートマチックに作成されるように整備してある（「作業」ではなく、「仕事」をしてもらう）。
- 業務の効率化を図るために、一日の作業予定表を「全社員」が作成し、周囲と共有してい

る。いわば、工場スタッフが従来から実践していた IE を、事務スタッフにも適用するイメージである。これにより、事務スタッフも自らの生産性をより意識して業務に取り組むことができ、残業時間の削減等にも効果が上がっている。

- 当社は完全年功序列制であり、学歴に関係なく「年齢」で給与が決定する。「賃金テーブル」が貼りだされており、ボーナスには幾分傾斜がかかるものの、誰がどの程度の給与を得ているかは全社員に把握されている。これは、日本人は「同質」であることに安心を得る、という会社の哲学を背景に設定されたものである。もっとも、当社に競争が無いという意味ではない。理想は、点差がつくことではなく、皆が 100 点を目指して励む状態であり、自己実現欲求こそがモチベーション向上に繋がると考えている。
- OJT と OFFJT の双方の充実に努めている。OJT としては、通常のマンツーマン研修や実務研修とともに、「研修手帳」の仕組みを取り入れている。これは、社員が日々の仕事を通じて学んだことをメモしたもので、教えた側（指導者）及び社長印を押印した上で掲示される。教える側と教えられる側に、年齢の上下は関係ない。オープンな社風の醸成と各自のスキルアップ、及びモチベーションアップを企図した取組である。
- OFFJT としては、学生のカリキュラムのような「生涯体系研修プログラム」を作成し、各種研修を実施している。同プログラムは、1 年目から 7 年目にかけての学習項目を一覧で示したものであり、各社員がその年に学習すべき内容や取得すべき資格について把握できるようになっている。目標の明確化や成長の実感により、継続的に向上心を持てるようにする取組である。
- 人材育成に努めてきた結果、技能検定・技術者試験合格者が 53 名（うち 1 級技能士 20 名、機械設計技術者 1 級合格者 2 名）、と「多能工化集団」を実現できた。また、「モノづくりマイスター・千葉の名工」として 1 名が表彰され、厚生労働省から「安全優良職長懸賞」を受けた社員もいる。なお、当社はこうした中でも「資格手当」なるものは一切支給していない。資格取得の目的は、自分が成長し、技術を顧客に評価してもらうことであり、資格と金銭を紐づけることは、中長期的には逆効果と考えているためである。
- 社員を大切にすることというのは、その家族、特に子供たちを大切にすることである。当社では、社員の子供たちへのインターンを行う等して、子供たちが親の仕事ぶりに敬意を抱く機会を作っている。また、子ども手当は、第一子への支給額と同額を第二子以降にも支給している。
- 製造現場の環境整備にも取り組んでいる。工場の休憩所といえば油臭いイメージがつきまとうが、これを払拭するため、相応のコストをかけて、カフェをイメージした内装に刷新した。元が清潔であれば社員もその状態を維持しようとするだろうとの目論見があつての改装であつたが、実際にそのとおりとなっている。また、工場内のトイレについても、同様の目論見のもとで綺麗な設備に改装した。

(b) 採用活動・人材定着への効果

- こうした取組を続けてきた結果、大学の先生や就職課の職員から「いい会社」として学生に紹介してもらえ、毎年十分な応募が集まるようになった。なお、新入社員における過去

5年間の退職者は「ゼロ」である。

(c) 課題

- 会社の規模が大きくなり、多様な人材が集まってきた中でも、社員一人一人としっかりとコミュニケーションをとっていくこと。

(d) 今後実施したい取組

- 現在は、会社が研修項目を決めているが、今後は、社員が自ら希望する研修を受講する仕組みにしたいと考えている。
- 毎日のスケジュールに対する認識を変えていきたいと考えている。具体的には 15 時を終業時刻として扱い、それ以降（15 時～17 時）は「明日の準備」のための時間とする。当日の業務を素早く終えるための工夫を促すとともに、翌日の業務をスムーズに始められるようにすることで、さらなる業務の効率化に繋げたい。

⑨人材の定着

(a) 定着に資する取組

- 新入社員研修では、社長自らが経営の基礎を講義し、全ての社員に損益計算書と貸借対照表の見方を理解させる。賃金の源泉とは何か、それを大きくするためには会社として何が必要かを知ったうえで仕事をすることで、業績目標に対する達成意欲や責任感を醸成する。
- 当社では、自分の机の中に仕事に関する書類をしまっただけではいけないというルールがある。書類は誰もが自由に閲覧できる棚に格納されており、「情報の囲い込み」はできない仕組みである（オープンファイリングシステム）。したがって、自分の机の中にあるのはほぼ「私物」のみということになる。
- 社内報の「しのはらプレスサービス（SPS）」を毎週発行している。社員の誰もが様々な内容のニュースを好きに投稿でき、各自が自慢をし、承認欲求を満たすための場所として機能している。ノルマはなく、人事評価にも全く関係ないにも関わらず、発行から 40 年以上一度も発行が途絶えたことはない（発行数は 10,000 号を突破）。

(3) タカハ機工株式会社

①基本情報

企業名・代表者	タカハ機工株式会社 代表取締役社長 大久保 泰輔
本社所在地	福岡県飯塚市有安 958-9
創業・設立	設立：1979 年 12 月
資本金	50,000 千円
従業員数	80 名
主要事業	電気機械部品製造（DC ソレノイド開発・製造・販売）
ウェブサイト	http://www.takaha.co.jp/

②事業概要

- コイルに電流を流すことにより発生する磁力を応用し、直線運動を行う電気部品であるソレノイドの専業メーカーである。国内唯一のソレノイド一貫生産工場で、ニッチ部品のメーカーとして研究開発に取り組む。ソレノイド、アッセンブリ品、金型、プレス品、切削加工部品、プラスチック成型部品の設計・製造・販売等に加え、ソレノイドのネットショップ経営も行っている。また、ソレノイドを利用した発明コンテストである「ソレコン」を 2014 年以降毎年開催したり、3D プリンターやレーザーカッター等の電子機器を配置したタカハ・イノベーション・パーク（TIP）を開設（2016 年）したり、スタートアップ支援施設である「MVP Room」での新事業を開始（2019 年）したりするなど、「楽しそうな仕事」を実現するための取組を行っている。従業員 80 名のうち、正社員は 26 名である。

③採用実績

- 従来は新卒採用を行わず、欠員補充のための中途採用のみであったが、職場の雰囲気をもるく一新したいとの考えから、2013 年度より新卒採用を開始した。以降、毎年正社員を 1～3 名を継続的に広く福岡県内から雇用している。
- 2013 年度は大卒女性 1 名、高卒男性 1 名を採用した。新卒女性社員を製造部門に配置したところ、活躍が目覚ましかったことから、2014 年度も大卒女性 2 名を採用した。2015 年度は工業系私立大学から男性 3 名を採用し、2016 年度は高卒女性 1 名を採用。2017 年度は高専卒、及び託児所開設に伴う保育士を含む計 3 名を採用した。2018 年度は大卒 1 名、高卒 1 名の計 2 名を採用し、2019 年度は中国人女性 1 名を採用した。

④理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- （企業理念と採用活動との直接的な結び付けではないが）社員には、「2020 年に 20 億円」を目標に頑張ってもらっている。楽しく働いてもらいながら、事業としてしっかり利益を生み、その結果として社員の給料を上げることで、社員を幸せにすることができると考えている。頑張る人が報われる会社を目指したい。

⑤採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 技能人材に対するこだわりはそれほどない。本当は採用したいところだが、技能の高い人材ほど大手メーカーへの就職を望む傾向は当然強い。
- 現時点での技能よりも、性格が良く、周囲とのコミュニケーションが取れ、当社の社風に適応できる人材がどうかを重視している。そのような人材であれば、周囲のベテランの指導のもとでキャッチアップは十分可能との認識である。
- 裏を返せば、どんなに優秀な人材であっても、周囲とコミュニケーションがとれず、環境に適応できない人材は求めている。2019 年度に中国人女性を採用したのも、30 名程度の応募者の中で、彼女が最もコミュニケーション能力があると判断したためである（技能や語学等の要因ではない）。

(b) 新卒・中途に求める役割期待

- 新卒：元気があり、既成概念がない人材を採用し、どんどん仕事を与えて育成することで、製造業特有の暗いイメージのない「楽しい職場」を実現したい。
- 中途：欠員補充のため募集することはあるが、どうしても「他社との比較」に拘ってしまうため、まずは当社の環境に前向きに馴染んで欲しいとの思いが強い。

(c) 女性・外国人・シニアの採用状況、それぞれに求める役割期待

1) 女性

- 採用状況は前述のとおりである。2013 年度に採用した女性は 3 人を出産してから退職したが（結果的に、5 年間の勤務のうち約 3 年間は産休となったが）、2014 年度に採用した女性 2 名は既に係長としておおいに活躍中である。
- 「女性を強力にバックアップする」と明言したうえで、自主性を重んじ、一定程度の権限を与えた結果、女性社員が様々な仕事に積極的にチャレンジしている。新規の企画や事業については、女性社員がおおいに活躍しているような状況である。
- なお 2 名は「ソレノイジョ」として前述の「ソレコン」を運営しており、そのきめ細かい対応が好評となっており、SNS 等を通じた参加学生とのネットワーク形成にも繋がっている。

2) 外国人

- 採用状況は前述のとおりである。基本的には日本人を採用する方針であり、外国人労働者を特別に求めているということは現状ない。
- 海外展開も行っているが、今は Google 翻訳のようなソフトもある上、標準品の販売に特化するかたちであれば、語学力はそれほど必要ではない。
- ただし、繁忙期に周辺の工業大学等から 30～40 名のアルバイトを集める際には、その中に留学生が含まれているということはある。

3) シニア

- 現在 50 名程度のパートのうち、半数程度が 60 歳以上であり、6 名が 70 歳以上である。
- 当社でのパート歴は 15 年～30 年程度が多く、最長は 33 年に達している。高齢者もまだまだ働けるし、それが世の中の潮流であることは理解しているが、最低賃金が引き上げられる中で、作業効率が低下していく人を雇用し続けるのは困難との思いは正直ある。
- 新卒採用を継続している中で、年齢差の拡大によって現場の運営に支障が出るようなことがあっても困る。技術承継が課題といわれるが、当社の業務内容は、マニュアル化・標準化を進めること等により円滑に若手に引き継げるものと考えている。

⑥ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 会社説明会を実施している。今年度は、本社（福岡県飯塚市）、福岡市の会場、及び飯塚市役所で合計 5～6 回行ったところ、合計で 35 名程度の学生が参加した。
- 就職ポータルサイトにも登録している。
- 以前は 7～8 グループに分けてインターンシップを行っていたが、あまり効果的でなかったために見直し、現在はより採用に直結するようなプログラム（後述）に変更している。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 福利厚生充実に取り組んでいる（完全週休 2 日制・各種手当・賞与年 2 回・期末手当（業績連動）・育児支援制度・レクリエーションイベント等）。残業はほとんど発生しない。
- 前述の通り、「ソレコン」を開催したり、TIP や MVP Room を開設したりするなど、特に若手にとって「楽しそうな仕事」を実現するための取組を行っている。なお「ソレコン」の知名度は業界内で着実に上がってきており、足元では全国の高専等から 50～60 もの作品が出品されている状況である。
- 女性の新卒採用を契機に、老朽化したトイレを改修した。当社女性社員が、TOTO（株）の女性社員とともにプロジェクトチームを作り、設計から取り組んだ。また、企業内託児所である「タカハキッズルーム」を開設。Facebook を通して「タカハキッズルーム便り」を発信している。
- こうした取組を続けてきた結果、メディアに取り上げられる機会も増えている。特に、女性トイレの改修について NHK に取り上げられた際の反響はとても大きく、その後も毎月テレビに取り上げられている状況である（2019 年 7 月に至っては 3 回）。「ソレコン」の作品や、拍手ロボット「ビッグクラッピー」等については、バラエティ的な取り上げられ方をすることも少なくない。

(c) 技能人材確保への効果

- 前述のとおり、ターゲットを技能人材に絞った採用活動は行っていない。

(d) 課題

- これまでは、「楽しそうな仕事」ができる環境の形成に率先して取り組み、それなりの成果を上げることができた。こうした環境整備は、あまりお金をかけずにアイデアで勝負できる部分があったが、今後は、より資金を投じる必要が生じる「生産現場の高度化」にも取り組んでいく必要があると認識している。

(e) 今後実施したい取組

- 生産現場の高度化を実現したいと考えている。ただし、設備投資は経営状況等をしっかりと見極めながら実施する方針である（現在のマクロ環境には悲観的な見解）。

⑦人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 就職希望者に対し、一次試験、面接、二次試験を実施する。一次試験には、SHL 適正テスト（課目は言語・計数・英語）を活用している。二次試験では、面接の際に希望者がアピールしたことが実態を伴っているかについてチェックする。例えば、チーム分けをしたうえで、段ボールの組み立て時間を競わせると、リーダーシップや協調性の有無を確認することができる。ガムテープのちぎり方ひとつにも個性が出る。
- 以前から実施してきたインターンシップを、よりキャラクターをみるために特化したプログラムに変更した。具体的には、終日職場の写真を自由に撮ってもらい、最も気に入ったものを提出させるというもので、現場、食堂等への立ち入りも原則自由とする。職場の雰囲気を感じてもらおうとともに、当人の趣向や興味を探ることができる。過去には、オフィス据え置きのお菓子の写真を提出した学生もいた。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 前述のとおり、コミュニケーション能力の有無、及び当社の理念やビジョンに共感をしてもらえるかを重視している。

(c) 課題

- 特になし。

(d) 今後実施したい取組

- 特になし。

⑧労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- 福利厚生充実に取り組んでいる（完全週休2日制・各種手当・賞与年2回・期末手当（業績連動）・育児支援制度・レクリエーションイベント等）。また、残業はほとんど発生しない。トイレや託児所等、社内環境の整備もほぼ完了している。

- 一方で、人事評価制度に関しては課題ありと認識している（後述）。

(b) 採用活動・人材定着への効果

- 前述のとおり、楽しく働くための様々な取組を進めてきた結果、採用活動にも相応の効果があがっていると認識している。

(c) 課題

- 人事評価制度の整備が課題である。現在の人事評価には、主観的に決まっている部分があり、基準が明確とは言い難い。きちんとした評価基準を設定し、それが各自の昇給や賞与に反映される仕組みを作っていきたいと考えている。

(d) 今後実施したい取組

- 人事評価基準の明確化等を今後実施していきたい。

⑨人材の定着

(a) 定着に資する取組

- 前述のとおり、楽しく働くための様々な取組を進めてきた結果、定着についても相応の効果があがっていると認識している。会社と従業員の距離が近づき、「暮らすように働く」環境が出来つつある。

(4) 根上工業株式会社

①基本情報

企業名・代表者	根上工業株式会社 代表取締役社長 菅野 俊司
本社所在地	石川県能美市道林町口 22
創業・設立	設立：1972 年 7 月、創業：1972 年 7 月
資本金	80,000 千円
従業員数	120 名
主要事業	プラスチック製造業
ウェブサイト	https://www.negamikogyo.co.jp/

②事業概要

- 当社は中間化学品であるポリマーと呼ばれる合成樹脂を製造している企業である。主な用途は電子材料、接着剤、塗料、化粧品関係である。
- 石川県の本社のほか、福井県に工場、東京都に営業所を設けている。福井県の工場は BCP 対策として 4 年前に新設されたものである。
- 従業員数は 120 名ですべてフルタイムの社員である。契約社員は 8 名在籍し、内 5 名が定年後再雇用の嘱託社員である。

③採用実績

- 毎年新卒人材を 2～4 名採用している。2020 年卒は 10 名応募があり、2 名内定した。
- 中途人材は新卒採用で確保できなかった際に募集しており、毎年 0～1 名採用している。

④理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 理念にあるように「社員の生活環境の向上」を重視する経営を行っており、原資となる「利益」を出すことは義務と捉えている。そのため少ない人数かつ短時間で働くことは重要と考え、省力化、多能工化を進めている。

⑤採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 当社は全体の約 3 分の 1 の社員が技術開発に携わっている。当社では、化学の専門知識を有する研究開発職や品質保証職、生産設備に関する知識を有する生産管理職を技能人材と定義している。
- 当社では専門知識を有している人材を求めている。また、明るく礼儀正しいこと、コミュニケーション能力が高いこと、挑戦する気持ちがあること、リーダー資質があること等の性格面も重視している。

(b) 新卒・中途に求める役割期待

- 新卒：学生時代に化学系の研究を行っており、専門知識を有する人材をターゲットとしている。また、今後の成長を期待するため、ポテンシャル能力があることも重視しており、地頭が良く理解力のある学生を求めている。
- 中途：基本的には新卒採用で確保できなかった枠を補うために採用している。即戦力を求めており、前職で培ったスキル・経験を当社で生かしてほしいと考えている。

(c) 女性・外国人・シニアの採用状況、それぞれに求める役割期待

1) 女性

- 男女問わず採用している。

2) 外国人

- 当社では外国人の従業員はいない。

3) シニア

- 定年後再雇用の嘱託社員が 5 名いる。

⑥ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 学校訪問を実施している。当社の従業員は地元大学出身者が多く、同大学の学生からの認知度は高い。また、頻度は少ないが同大学の研究室訪問も行っている。理系の研究室に所属している場合、OB との懇親会が開催されることが多く、当社の社員と学生が交流する場となっていることがある。
- 自社内で会社説明会を実施している。
- 民間や石川県主催の合同説明会にも参加している。
- 様々なアプローチを実施しているが、どの取組が応募に繋がっているのかわからないため、幅広くアプローチをしている。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 当社は石川県本社で唯一の純粋化学メーカーであることをアピールしている。化学系の研究をしたい学生が一定数存在するため、そのような学生にとっては仕事内容を魅力に感じてもらえる場合が多い。
- 社長の方針で働き方改革にも力を入れており、月残業時間が平均で 3～5 時間と少ないことをアピールしている。
- 指導体制が整っており、働きやすい環境であることもアピールしている。

(c) 技能人材確保への効果

- 化学系の研究を行っている大学の研究室を訪問することで、同研究室の学生に仕事内容を

伝えることはできているが、実際に効果があるかは不明である。

(d) 課題

- Uターン就職者を増やしたいが、地元出身かつ化学系の県外大学に進学した人は少人数であることや対象者に情報を認知してもらいにくいという大きな課題がある。
- 人事部と総務部が兼務のため、アプローチする人材や時間に限りがあることが課題である。
- 当社は一般企業と同様の採用スケジュールとなっており、今後大企業が通年採用化することが見込まれるため、対応する必要があると考えている。

(e) 今後実施したい取組

- 学生向けのインターンシップを実施することを検討している。
- 大学訪問や研究室訪問の機会を増やしていきたいと考えている。特に、県外の大学との連携を強化していきたいが、マンパワーに限りがあり、課題となっている。

⑦人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 自社で会社説明会を開催しており、応募者は参加が必須となっている。選考は書類審査、一次面接（現場社員・管理職）、二次面接（役員）・適性検査の順で行う。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 書類審査で志望動機と専門性を確認しており、面接で志望度やポテンシャルを確認している。特に、志望度や志望理由を重視している。

(c) 課題

- 選考のタイミングが課題であると考えている。他社と採用時期をずらすことは学生にとって負担であると考えている。

(d) 今後実施したい取組

- 特になし。

⑧労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- 福利厚生が充実している。
- 2年に1度海外研修旅行があり、社員全員が参加する権利を持っている。
- 食堂があり、社員は1食140円で昼食をとることができる。
- インフルエンザの予防接種を会社負担で受けることができる。

- 従業員が病気やケガなどで長期的に働けなくなったときの収入減を補償するため、GLTD¹⁸にも加入している。
- 労働環境の整備として、製造部員へスポーツドリンクの支給を実施している。
- 忘年会は各拠点にて実施を基本としていたが、2年に1度は本社社員だけでなく、福井工場や東京営業所の社員も参加するものとなっている。
- スキル把握表を部署ごとに作成しており、従業員が必要なスキル・資格を明確にしている。従業員が資格を取得する際に必要となる費用は会社負担となっている。また、資格手当でも給付している。

(b) 採用活動・人材定着への効果

- 福利厚生充実や忘年会等の社員交流の機会については、社員からも好評を得ており、人材の定着にもつながっていると考えている。

(c) 課題

- 現在の労働環境や人事・労務制度の水準は従業員にとって基準となってしまうため、今後も好循環を継続することが課題となっている。
- 評価制度について課題を感じている。当社では人事評価に応じて処遇を連動させているが、今後従業員一人一人に対し、評価のフィードバックを行うか検討予定である。

(d) 今後実施したい取組

- 工場内の冷房設備を整備していく予定である。
- 化学品を取り扱うため、化学的な臭気が発生してしまう。今後は一般の人も気になることが無いように、臭気対策を実施していく予定である。
- 退職金の上乗せ制度を検討している。定年まで勤務した社員が老後まで安心して暮らせるようにするため、資産形成に対して考慮したものである。

⑨人材の定着

(a) 定着に資する取組

- 終身雇用を前提に採用を行っているため、離職する従業員は少ない。
- 異動の頻度あまり多くなく、入社時に希望職種と配属についてすり合わせを行っているため、仕事内容に不満を持つ社員は少ない。
- ただし、当社は研究開発を今後とも注力していくこととしており、新しいことに挑戦する研究開発職は省力化することは難しく、人材を確保・育成していく必要がある。

¹⁸ 団体長期障害所得補償保険

(5) HILLTOP 株式会社

①基本情報

企業名・代表者	HILLTOP 株式会社 代表取締役社長 山本 正範
本社所在地	京都府宇治市大久保町成手 1-30
創業・設立	創業：1980 年 9 月 設立：1977 年 4 月
資本金	36,000 千円
社員数	130 名
主要事業	アルミ素材の加工
ウェブサイト	http://hilltop21.co.jp/

②事業概要

- 当社はアルミの切削加工部品を製造している会社であり、「多品種単品小ロット」を強みとしている。アルミの切削加工部品の製造は 2 週間程度期間を要するのが通常であるが、当社独自のシステム「HILLTOP 生産システム」を用いて、新規品は 5 日、リピート品は 3 日で製造・納品することが可能である。
- 当社は米国カリフォルニア州で海外展開を行っている。基本的には日本の本社においてアルミの切削加工に必要なプログラミングを行い、米国支社にデータを送信している。米国支社では、そのプログラミングに従って部品の製造を行っている。
- 海外において Made In Japan かつ高品質な商品を短納期で納品できることも当社の強みである。
- 当社では製造部のほかに開発事業部や企画開発推進部等がある。開発事業部では、顧客のニーズに合わせて装置等を作っている。企画開発推進部では、企画開発を担っており、例えば広告代理店と連携してものづくりのワークショップの開催を行っている。
- その他の事業として「Foo's Lab」と呼ばれる施設を設けており、当社のエンジニアとデザイナーが協働し、外観のデザインから中身の基板設計・電気回路の配線・組み立てまで一貫したトータルサポートを行っている。

③採用実績

- 今年度は 4 名の新卒人材を採用した。その内 2 名はエンジニア採用であり、ET ソフトウェアデザインロボットコンテストの参加者を採用した。
- 新卒採用は 10 年前から実施している。

④理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 当社の企業理念は「理解と寛容を以て人を育てる」である。採用活動は同理念に基づいており、単に学生を多く採用することを目的としていない。採用活動を通じて当社の理念や社風を認知・共感してもらうことを目的としており、当社の採用に関わった学生が人間的

に成長するにはどうすれば良いかを考え、採用活動を行っている。

⑤採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 製造職と営業職の採用では学生のポテンシャルを重視している。
- 開発職の採用では、専門的に勉強していなくても開発職に興味を持っている人材を求めている。例えば、趣味でロボットコンテストに参加経験があるなど、課外で活動されている学生が望ましい。
- 当社は大学や大学院卒の社員が多いが、必ずしも専門分野と業務内容が直結しているとは限らない。課題解決能力が高い学生を採用しているため、専門分野が業務に直結していなくても問題ないと考えている。

(b) 新卒人材・中途人材に求める役割期待

- 中途人材は新卒人材に比べて、前職の経験やスキルを重視して採用している。

(c) 女性・外国人・シニアに求める役割期待

1) 女性

- 当社の社員の男女比はおおよそ 6:4 となっており、中小製造業としては比較的女性が多い会社である。
- 女性を積極的に採用することで男性の応募も増え、全体的な採用人数は増えている。

2) 外国人

- 当社では、フランス・中国・フィリピン・チュニジア・フィンランド等、外国人の社員が正社員やアルバイトとして働いている。
- 業務は他の社員と基本的に同様であるが、外国人学生の会社見学のアテンド等、外国人特有の業務も行っている。

3) シニア

- 積極的にシニア人材を採用することは行っていないが、新卒採用・中途採用で人材を賄うことが難しい場合に限って採用することがある。
- 当社では65歳を定年としており、定年を過ぎても本人が望めば働き続けることができる。

⑥ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 京都府内の大学を中心に研究室訪問を実施している。また、研究室単位で会社見学を受け入れている。会社見学の際には「Foo's Lab」において、1日でものづくりの楽しさを実感してもらえるようなワークショップを開催している。
- インターンシップを夏と冬の年2回、複数日程で実施しており、毎年異なる内容のインタ

ーンシップを若手社員等と一緒に考案・実施している。

- 当社は地元大学と連携をしており、大学院在籍の外国人留学生向けの授業の一環に携わっている。日本のモノづくり企業として当社を留学生に見学してもらった後に交流会としてワインパーティを開催している。
- 会社見学の際には当社内で交流会を開催しており、社員とコミュニケーションをとり社風や社員の人柄を確認してもらっている。当社としても社員が外国人と英語でコミュニケーションをとれる良い機会となっている。これまで交流会に参加した外国人の学生が正社員として採用されている。本取組は海外展開を図っていく中で、社員の英語能力を向上させることを目的として考案されたものであったが、結果的に外国人の採用に結び付いたものである。
- 産業雇用安定センターを活用しシニア人材を採用することもある。
- 経営者が出版した本を読んだ学生が当社に応募したこともあり、採用活動にも一定の効果があつたと感じている。
- アプローチの効果は個人差があるため一概には言えないが、当社に採用された社員は実際に現場を確認し「一緒に働きたい」と思って入社している人が多いと考えている。会社見学、インターンシップ、交流会等により社風や社員の人柄を確認してもらうことは重要であると考えている。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 自由で風通しの良い社風、働いている人柄の良さ、休暇制度等の福利厚生の実施度は当社の強みである。
- ジョブローテーション制度を実施することによって、社員が視野を広げることができモチベーションの向上に繋がる。
- 社員旅行（ハワイ旅行）を2年に1回実施している。米国支社の社員も参加するため全社員が集まるイベントとなっている。

(c) 課題

- 当社の存在を学生に認知してもらうことが最大の課題である。
- 特に理系人材を集めることが難しい。就職ポータルサイトを利用するといった受け身の体制では集まらないため、能動的な働きかけが必要である。なお、大学の就職支援課にアプローチするだけでなく、研究室訪問のような教授とのつながりが重要であると考えている。

(d) 今後実施したい取組

- 現在実施している取組を引き続き行っていく予定。特に、理系人材を確保するため研究室訪問を強化していきたい。
- 採用活動はPR活動の一環と認識している。応募してもらうことが目的ではなく、「HILLTOP ファン」を増やすことを目的として採用活動を続けていきたい。

⑦人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 一般職（製造・営業職）は一括して採用を行い、入社後にジョブローテーションを行うことで各自の適性のあった部署に配属させる仕組みとなっている。
- 技術職（開発職）に関しては、専門的な技術を持った人材を優先的に採用している。
- 当社の選抜手法は以下のとおり。当社の選抜方法は全て自社のプロジェクトメンバーで話し合って決めており、毎年内容をブラッシュアップしている。
- （第一ステップ）会社説明会を自社で実施する。学生に働く社員を実際に見てもらい、経営者の経営理念を聞いてもらい、共感した方が次のステップに進む。なお、会社説明会の企画は人事部だけでなく、各部署の現場社員も一緒になって企画する。
- （第二ステップ）当社独自で作成した適性検査を実施する。内容は毎年ブラッシュアップを行っている。
- （第三ステップ）集団面接を実施している。現場社員とベテランメンバーが面接者となり、一緒に働きたい社員を直接面接して話し合っている。4人で2時間程度の面接となっている。
- （第四ステップ）グループワークを実施している。ここでは、各人がどのように発言・行動するか、どのような役割分担を行うか確認する。面接で話していた内容との整合性も確認している。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 上記のとおり、多段階の選考を踏まえ、当社の社風に合っているか等、実際に一緒に働く現場社員の意見を中心に採用可否の判断を行う。

(c) 今後実施したい取組

- 現在実施しているインターンシップを改良していく予定である。具体的には、学生が持っているスキルを活かせる内容であり、かつ、当社の持っているノウハウを学生に習得してもらえるような仕組みにしたいと考えている。

⑧労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- 育児休暇や産前・産後休暇の取得率は100%となっている。
- 制度面は大企業ほど整っていなかったため、働きにくい場面が度々発生していた。その都度問題意識を持った社員が管理職に改善案や新しい制度を提示し、認定されることで現在の社内制度を作り上げてきた。社員が経営層に提案できるボトムアップな環境にあることは重要であり、社員が求めている環境整備を実現し、それを求職者にアピールすることで人材確保につながるといった採用活動にも好影響を与えている。
- 12年前に本社の建て替えをおこなった。「楽しくなければ仕事じゃない」をモットーに工場現場らしからぬカラーリングで明るい職場を実現した。外観もコーポレーションカラー

のショッキングピンクをあしらった壁が一面にあり、一見すると製造業を手掛けている企業とはわからない社屋となっている。

- 長期休暇中に米国留学を行っており、今年度は3名の希望者が実施した。

(b) 採用活動・人材定着への効果

- 上記の取組を行うことで、社員の働きやすい環境が整備されてきており、人材の定着につながっていると感じている。

(c) 課題

- 規模が拡大してきたことにより、社員間のコミュニケーションがとりにくくなってきている。当社は自由な社風が特徴ではあるが、きちんとした制度整備が必要であると感じている。
- 当社は評価基準を設定していない。評価に応じて処遇を変える仕組みにしまうと、賃金のために働く社員が増えてしまう恐れがあり、当社の理念とはあっていない。

(d) 今後実施したい取組

- 規模拡大に備えた社内制度の整備は必要であると考えている。

⑨人材の定着

(a) 定着に資する取組

- 会社見学や多段階の面接等を行う中で、学生と企業のギャップをお互いに無くしていくような内容にしているため、離職率は少ないと感じている。

(6) 兵庫ベンダ工業株式会社

①基本情報

企業名・代表者	兵庫ベンダ工業株式会社	代表取締役社長 本丸 明子
本社所在地	兵庫県姫路市網干区浜田 1555-16	
創業・設立	創業・設立：1982 年 4 月	
資本金	10,000 千円	
従業員数	48 名	
主要事業	鋼材・鋼管の曲げ加工、建設用機材製造販売等	
ウェブサイト	https://www.bender.jp/	

②事業概要・採用状況

- 当社は、トンネルの型枠やエスカレーターの骨組等の、大型鉄鋼・非鉄金属製品の製造・加工を中心として事業を展開する金属加工メーカーである。一方で、近年は「コトづくり」にも注力しており、映像制作やイベントの企画・運営も手掛けている。
- 数年前に新規事業として映像事業を手掛け始めた。可搬式の 4K/8K 大型モニタを開発し、小学校・公園での映画等の配信や、野外イベント、シンポジウム等で活用している。
- また、かつて大規模な人員整理を行った影響で、技術の継承が不十分であったこと等から、電気自動車を一から開発した。社内に車好きが多かったこともあり、メンバーは熱心に勉強しながら加工技術の向上と電気・電子の知識を習得した。その後水素自動車を独自に開発したことが話題となり、民間企業から本業である金属加工の受注が増加した。
- 新卒採用は年間 3～4 名であり、工場勤務予定者（高卒）2 名、事務または企画系（大卒以上）で 1～2 名を採用している。
- 最近では高専生の 9 割近くが大学に編入するなどして進学すると聞いている。高専卒業者は即戦力となるため採用したいところではあるが、他メーカーも高専卒を獲得したいと考えており、採用競争が激化する中で、当社では高専卒の採用には至っていない。
- 中途採用については、近年は年間 1～2 名の採用である。基本的に人柄を知っている人を採用することとし、ミスマッチを防ぐようにしている。

③採用実績

- 高卒採用については、ハローワークに求人票を出すしか採用方法がなく、工夫の余地が少ない。
- 数年前に法務部を新たに作ったことで、会社としての信頼が向上し、高校生の親受けが良い。その結果、ここ 2 年ほどは逆指名（高校生側から、採用の打診を受けること）が続いている状況である。若者支援の一環でスポーツ団体支援に取り組んでいることも、知名度向上や求職者の理解促進に効果があると考えている。また、縁あって宮古島の高校や中学校とも積極的に人的交流をおこなっている。
- 大卒については、大学研究室との共同研究や異業種交流等で知り合った人材を採用してい

る。自社の採用ウェブサイトも開設し、オープンでの応募もあるが、結果的に知り合いを採用している。

④理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 当社では、おもしろいことに自由な発想で取り組むことを重視している。事業活動にはモノとコトの要素があるが、モノを作る技術がないとコトは作れないと考えている。コトを作り出していくためにも、モノづくりの技術は常に高めていきたいという思いがある。
- モノづくりとコトづくりの両方を担える自由な発想を持つ人材を採用することを目指している。

⑤採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 前述のとおり、特に大卒には自由な発想とアイデアを持つ人材を求めている。当社の企画部門全体の約半分は若手社員（20 代後半～30 代前半）であり、新規事業や業務改善の提案も若手社員から多くの案が挙がってくる。
- 企画系として採用した場合には、基本的に事業戦略部に所属し、会社全体の業務改善からプロジェクト企画までを担う。社員の意見に対して、経営は基本的に NG を出さない方針としている。ただし、1 年間で何らかの結果を出してもらうことを求めている。
- 年間を通してみると、事業改善案は 10 件以上提案されている。事業については 2～3 件程度となっている。雇用や働き方についても事業戦略部から提案がなされる。
- 高卒大卒を問わず、ポジティブであることも必要である。まずは「やってみる」を重視している。知識は広く浅く身につけ、働く中でそのうちのひとつを深掘りしていったほしいと期待している。専門知識を持つと、異業種交流等の場面でも自信を持って会話できるようになる。会話を通して自信が付き、さらに本人の成長につながるというサイクルを作り出すことができる。

(b) 新卒・中途それぞれに求める役割期待

- 当社は全体で 50 名程度の企業規模であり、現場勤務者以外は新卒・中途ともに総合職として、好き嫌いなく何にでも取り組んでもらう必要がある。

(c) 女性・外国人・シニアの採用状況、それぞれに求める役割期待

1) 女性

- 現在女性社員は 10 名在籍している。経理や総務、新規事業の映像系、広報部門など、活躍の範囲は多岐にわたる。

2) 外国人

- 外国人は 2 名在籍しており、事務系と映像系にそれぞれ配置している。いずれの社員も総

合職としての採用であり、現場作業者としての外国人雇用は現在行っていない。

3) シニア

- 当社の最年長社員は現在 63 歳である。50 代の採用事例は過去にあるが、いわゆるシニアと呼ばれる 60 代以上の採用は特段行っていない。
- 地方製造業で見られる大企業の管理職経験者の採用は当社では行っていない。大企業での勤務経験が長い人材の場合、当社の「ノリ」と必ずしも合わない可能性があるためである。
- シニアからのアドバイスも有効であるが、地域の経済同友会等で諸先輩からの貴重なアドバイスを受けられており、特に必要性はないと考えている。

⑥ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- SNS での企業情報の発信を行っているほか、社員がパーソナリティを務めるラジオ番組での情報発信も行っている。社員個人が様々なコミュニティに所属しており、そのそれぞれで各自が情報発信を行っている。
- 当社を知った求職者等からは、福利厚生良さが評価を受けている様子である。
- 広報戦略については、マッキンゼー出身の女性社員が担当している。当人とは、当社取締役が前職時代に協働していた関係があり、ある時「安心して働けそう」という当人の反応を踏まえて、当社で採用することとした。現在はテレワーク制度を活用して、月に 1～2 回程度、姫路市の本社に出社している。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- テレワーク制度を始めとする働きやすさをアピールしている。テレワークについては、その存在が社会的に認知され始めた頃（当社では 2013 年）から導入している。
- その他、製造業における育児教育の現状把握及び改善による効果の検討を立命館大学との共同研究により 2013 年度に実施し、その結果を踏まえ、従来の扶養手当に加え、育児教育手当を導入した。
- 2019 年 5 月から、若い世代の従業員の支援策として、奨学金返済の補助制度（1 万円/月）を導入している。
- 広報戦略の担当者が狙っている、「面白さと独自のナゾ感」を全面に出し、求職者等の興味を引くことに成功している。
- 当社では、「労働集約型」という言葉に反抗して、「知識集約型製造業」を標榜している。ブルーとホワイトといった区分はしていない。
- 当社の離職率はかなり低い。工場勤務者は年に 2 名程度退職者が出るが、建築業界が活況のタイミングで、その恩恵を受けている会社に移ってしまうなど、外部環境の影響を受けた結果で仕方のないケースもあった。
- 社会貢献活動は採用のしやすさに直結すると感じている。当社では、地域の取組やワカモノの活動に多くの協賛をしている他、出資またはオフィスを借りることができないベンチ

ャー企業に対して、代わりに部屋を借りて提供したりしている。

(c) 課題

- 製造業の人気の無さは深刻である。以前は他府県に採用活動のため進出していたが、近年は大手企業も同様の手法を採り始め、採用において競合している。
- 企業に勤めながら数年間勉強して公務員として就職する、いわゆる隠れ公務員浪人問題も深刻である。

(d) 今後実施したい取組

- グループ企業であるリベラ株式会社の技術を活かして、業務の先進化をさらに進めたいと考えている。

⑦人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 大卒については「書類選考+面接」としているが、前述のとおり、実態としては知り合いを採用する結果となっている。研究室や異業種との交流の中で、若い社員も繋がりを持っており、そうしたネットワークを活用して採用を行っている。採用基準を上げるよりも、ネットワークを広げてその中で採用したほうが良い人材を確実に採ることができると考えている。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 前述のとおり、当社の理念にもある「ポジティブで、アイデアを持ち、何でも取り組むスタンス」をもつ人材を採用するようにしている。

(c) 今後実施したい取組

- 特になし。

⑧労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- 当社では社員の評価制度を導入している。個人に目標を立てさせ、ラインの上司がそれを評価している。評価の平均値と個人との相対位置により、社内評価を決定する仕組みとしている。半年後の目標値と PR 項目（記載自由）を総合的に評価している。
- 前述のとおり、当社では 2013 年よりテレワーク制度を導入しており、広く社員に活用されている。
- ワークライフバランスの推進に向けた各種取組の結果、2015 年に公益財団法人兵庫県勤労福祉協会ひょうご仕事と生活センターから「ひょうご仕事と生活の調和推進企業」としての認定を受けた。
- また、業績を社員に認識してもらうため「業績連動型仕出し弁当」制度を導入している。

同制度では、単月黒字を達成した月の翌月に、社員のリクエストに応じた仕出し弁当を会社負担で支給している。

(b) 採用活動・人材定着への効果

- 評価制度が採用や人材定着にどの程度効果があるかは不明であるが、テレワーク制度や各種福利厚生が整備されている点は、社員から評価されている。
- 「業績連動型仕出し弁当」制度の導入により、経営状態をわかりやすく全社員に認識してもらおうと同時に、社員のモチベーション向上や離職率の低下に寄与していると考えている。

(c) 課題

- 人事制度についてはここ数年で大きく変更し、高度化してきたため、今後どのようにすべきは検討中である。早急に検討すべきことを強いて挙げれば定年を 70 歳に引き上げることであるが、最近定年を 63 歳から 65 歳に引き上げたばかりであり、実施するとしてもまだ先になる。ただし、製造業で 70 歳まで働けるかは、身体能力の衰えを考慮するとやや疑問である。そのため、65 歳以上が働くための製造業とは全く異なった新しい職場環境づくり（プロジェクト）を進めている。

(d) 今後実施したい取組

- 労働環境や人事・労務制度は一通り整備し終わった段階にあり、現在検討している取組は特にないが、若手から新たなアイデアが出た場合は積極的に採用するつもりである。そのほか、事業承継（M&A）に関する相談が多くある。これは地方が抱える大きな問題でもあり、様々な案件を精査しているところである。

⑨人材の定着

(a) 定着に資する取組

- 前述のテレワーク制度や各種福利厚生の整備は、人材定着にも寄与しているものと考えている。

(7) 株式会社マルイチ横浜

①基本情報

企業名・代表者	株式会社マルイチ横浜 代表取締役社長 横濱 眞六
本社所在地	青森県上北郡野辺地町字鳥井平 34-92
創業・設立	創業：1953 年 設立：1982 年
資本金	48,000 千円
従業員数	149 名
主要事業	ほたて加工
ウェブサイト	http://maruichiyokohama.co.jp/company/

②事業概要・採用状況

- 当社は、ほたての 1 次加工が主たる事業であり、全国の量販店や飲食店に対してほたての 1 次加工品の出荷を行うとともに、一部輸出や惣菜などの 2 次加工も実施している。また事業規模は大きくないが、なまこの加工にも取り組んでいる。

③採用実績

- 新卒・中途ともに募集を実施している。過去 3 年間で新卒の採用実績はなく、中途については 10 人採用を行った。
- 新卒採用に至らなかった理由については、応募があったものの適性検査の結果等を鑑みて断ったものと、逆に学生から辞退されたパターンの 2 つがある。
- 当社のように地方の小都市に立地する会社は、そもそも地域の学生の数が増加しており、新卒の採用は難しい状況にある。

④理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 特になし

⑤採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 部門によって技能を要求する場合とそうでない場合がある。機械メンテナンスを行う部門については、電気工事士の資格や溶接に係る技能を有する等の技能を求める。一方で、ほたての加工に従事する者については、特定の技能を必要としない。
- 会社全体として輸送を担う人材が不足しているため、大型免許を有している人材については、採用選考の際プラスに評価する。

(b) 新卒・中途それぞれに求める役割期待

- 中途については、即戦力となることを求める。

- 特定の技能を有する人は、その技能だけを生かして職務にあたることを望む傾向があるが、当社のように地方の小都市に立地する企業においては、人材の採用や、欠員が出た場合の円滑な補充が難しいため、一人が複数の仕事をこなせる「多能工」になることを求めている。

(c) 女性・外国人・シニアの採用状況、それぞれに求める役割期待

1) 女性

- 男性と女性で役割期待が異なるわけではないが、加工員の仕事は、現場に女性が多いこともあり、女性の応募が多い。また、結果として加工員に女性が多くなった要因としては、作業に手先の器用さが求められることが考えられる。

2) 外国人

- 地方の小都市に立地する当社のような会社は、外国人に支えられている側面が大きく、当社も外国人の採用を重視している。
- 当社には技能実習生が 35 人程度在籍しており、そのほとんどがベトナム人である。採用ルートについては、技能実習生の斡旋・紹介を行う業者を利用している。
- また、外国人技能実習生が増えてきたことに伴い、外国人の正社員の雇用を進めている。外国人の正社員の中には、通常の工場業務を行っている者に加えて、ベトナム人技能実習生の管理や、ベトナム向けの輸出の支援等に従事する者がいる。
- 外国人の正社員は、前述の斡旋業者の紹介により留学生として来日している外国人の採用を行っている。

3) シニア

- 定年は 60 歳に設定しているが、定年後も再雇用により働き続けられるようになっている。

⑥ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 学生へのアプローチとしては、就職ポータルサイトへの企業情報の掲載、工場見学、高校への訪問、個別説明会、合同説明会を実施している。
- 合同説明会を実施しても自社ブースにはほとんど人が来ない状態が続いている。また、高校への訪問は実施しているが、訪問の結果応募があるということはほとんどない。アプローチすることも重要であるが、アプローチした際に関心を持ってもらえるような魅力的な会社づくりが必要であると考えられる。
- 工場見学については、その他のアプローチ手法に比して一定程度の効果があると認識しており、現場で働くイメージを持ってもらうことが興味を持ってもらう第一歩であると案じている。
- リファラル採用については、社内でトラブルがあった場合や早期退職につながった場合のリスクが大きいため実施していない。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 給与水準については、地方の小都市の中小企業の中では高めに設定しているが、後述する課題もあり十分なアピールポイントとなっていない。
- 働き方や仕事内容で求職者に関心を持ってもらえるような仕組みづくりを考える必要がある。

(c) 課題

- 水産加工業であることから、繁閑の差が激しいこと、休日が少ないこと等が学生の採用にマイナスになっている。

(d) 今後実施したい取組

- 様々な課題があることは認識しているため、役員と採用の現場で歩調・意識を合わせることから始めなければいけないと認識している。

⑦人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 外部の適正検査、総務による面談、現場社員による面談、役員による面談を多段階で実施している。
- 多くの製造業に共通することであるが、現場の社員と良好な人間関係を築くことができるかどうかを重要であると考えている。そのため、適性検査を重視しており、面談では把握しきれない個人の資質・性格について数値で把握し、現場に合った人材かどうかを判断するようにしている。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 機械のメンテナンス職等については、前職の経験や保有している資格を重視する。
- 適性検査や面談を通して、現場のほかの社員とうまくやっていけるかどうかを判断する。

(c) 今後実施したい取組

- インターンシップ等は、仕事内容の面で学生に還元できるような職種ではないため難しいと感じている。
- 「選抜」の前にまずは、面談に来てもらえるような企業づくりを実現したい。

⑧働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- ほたての水揚げの時期が繁忙期であり、その時期は公休日を少なく設定している。
- 技能実習生については、以前は時給制であったが、繁閑の差が激しいこともあり月によって収入が安定せず負担になっていた。そこで、月給制に切り替えることで給与の変動を抑えた。

- 給与については、周辺企業より高く設定している。

(b) 採用活動・人材定着への効果

- 給与を月給制に切り替えたことは、生活の安定につながったと実習生の中でも評判である。
- 給与を高く設定しても、「働きやすさ」の面で劣っているため、採用や定着にそれほど効果は見られない。

(c) 課題

- 「働き方改革」の機運が高まる中で、人に選ばれる企業になるためには、繁忙期でも自由に休みをとれるような仕組みの整備が必要であると認識しているが、人員不足の問題もあり仕組みの整備は難航している。

(d) 今後実施したい取組

- 経営層の働き方改革への理解を深めて、休暇を取りやすい環境整備に取り組みたい。

⑨人材の定着

(a) 定着に資する取組

- 社員同士の交流も頻繁に行われているわけではない。

(8) 株式会社三宅本店

①基本情報

企業名・代表者	株式会社三宅本店	代表取締役社長 三宅 清嗣
本社所在地	広島県呉市本通七丁目 9 番 10 号	
創業・設立	創業：安政 3 年（1856 年）	設立：大正 14 年（1925 年）7 月
資本金	3,500 万円	
従業員数	71 名（2019 年 9 月現在）	
主要事業	酒類の醸造並びに販売、食料品の製造並びに販売、物品の仕入販売等	
ウェブサイト	http://www.sempuku.co.jp/	

②事業概要

- 当社は広島県呉市において、「千福」ブランドを中心とした日本酒の醸造・販売を手掛ける日本酒メーカーである。
- 安政 3 年（1856 年）にみりん・焼酎・白酒の醸造を開始した後、明治 35 年（1902 年）に初代：三宅清兵衛が日本酒の醸造を手掛け始め、以降は日本酒を主力商品として事業を展開。大正 5 年（1916 年）に現在の主力ブランド「千福」が登録商標を受け現在に至る。
- 現在、千福ブランドの各グレード酒等、約 130 種類を展開する。レギュラー酒や大吟醸、純米酒等の特定名称酒のほか、季節限定商品や日本酒スパークリング「シュワルン」等の派生商品も展開している。
- 本社工場に併設する売店で日本酒やリキュール、T シャツ、グッズ等の商品を販売する。
- 社内には生産部門として醸造部、製造部、品質管理部、企画部門としてワクワク企画室、イノベーション事業部、販売部門として流通営業部、特販営業部、営業事務部、物流部門として物流課をそれぞれ設置している。このほか、管理部門の総務課、購買課を置く。また、関連企業として卸機能を担う三宅産業株式会社、及び化粧品や宝石の販売等を担う株式会社三宅企画が存在する。

③理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 創業以来、「和」を基本理念とし、人と人との調和を重視して事業を展開してきた。そのため、採用活動においても「人の和を大切にする人」であることを最も重視して採用を行っている。

④採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 前述の「人の和を大切にする人」であること以外には、固定した定義はなく、通常は部署ごとに求める人材要件を策定し、その希望を管理部にてとりまとめて採用活動を行っている。各部門からは、部長代理以上が出席する役員会において採用計画を発表してもらって

いる。

- 研究部門においては、大学で醸造を学んでいた学生を採用ターゲットとしていた年もある。
- タイミングによっては、特定の技能やネットワークを有する人材を募集・採用する場合もある。近年では、2017年に中期経営計画の策定にあたり、経営管理に関する専門知識や人的ネットワークを有する人材を、日本人材機構を通して採用した実績がある。

(b) 新卒・中途の採用状況、それぞれに求める役割期待

- 近年の新卒採用実績は、2015年に3名、2016年・2017年はそれぞれ2名、2018年は1名、2019年は0名となっている。中途については、2015年に3名、2017年に4名をそれぞれ採用している。
- 現状、人手不足には陥っておらず、人材は適正状態である。そのため、毎年の採用人数は、部門ごとの定年退職等の状況に応じて決定している。
- 新卒については、必ずしも技術を有する人材を求めているわけではなく、真面目さや素直さといった人間性を重視している。技術については入社後の教育を前提としている。
- 中途については、各部門からの希望に応じて、即戦力として働いてもらうことを期待している。

(c) 女性・外国人・シニアの採用状況、それぞれに求める役割期待

1) 女性

- 新卒・中途のいずれにおいても、特別に女性を重視して採用しているわけではなく、男性と同じフローで採用活動を行っている。2015年以降、新卒女性は2名採用している。一方で2008年以降の、中途での女性の採用実績はない。

2) 外国人

- 以前は技能実習生を定期的に受け入れていたが、現在は受け入れていない。

3) シニア

- 繁忙期には、当社を定年退職したOBのうち5～6名に出勤してもらっている。

⑤ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 新卒については、県内の学校に募集要項を送付しているほか、学内のガイダンスや合同説明会に出席するなどしてアプローチしている。
- 中途については主にハローワークで募集を行っている。そのほか、自衛隊退職者雇用促進協議会に相談し、採用を行うこともある。2017年の採用者のうちの1名は、同協議会が開催する面接会で採用した人材である。当該ケースでは、生産部門で電気関係に長けた人材を採用したいとの要望があり、同協議会から合致する人材の紹介を受けて面接実施・採用に至った。4tトラックの運転免許も保有していることから、生産部門のみならず、物流部

門でも活躍してもらっている。

- また、日本人材機構を通して、役員として 2017 年に 1 名採用した。当該ケースは、中期経営計画の策定の必要性があるなかで、専門知識を有する人材を外部から迎え入れたほうが効率的であるとの判断によるものである。入社後は、中期経営計画の策定のほか、新商品の開発や、前職でのネットワーク等を活用した商品展開等を担い、現在は社外取締役として、当社の経営に関与している。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 募集時には、残業の少なさ（月に数時間程度）や休暇の取りやすさといったワーク・ライフ・バランスをアピールしている。これは正社員採用のみならず、パート採用においても同様である。

(c) 課題

- ワーク・ライフ・バランス以外に現状アピールポイントとして強調している部分はなく、当社の内定者が近隣の同業他社に就職してしまうケースも過去存在した。

⑥人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 採用にあたっては、新卒・中途のいずれも、適性検査と作文試験、面接試験を実施している。適性検査は株式会社情報システム開発が提供するキュービックを活用している。また、作文と面接試験については、役員と管理部の担当者が評価を行い選抜している。
- 中途の場合で、応募者に部署の希望がある場合は、役員と管理部の担当者に加えて、部門長も面接に参加することとしている。
- 高校・大学よりインターンシップを受け入れているが、採用活動との関連性は低い。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 適性検査や作文は、応募者の足切りとして活用しているものの、最終的には面接の結果を踏まえて可否を決定している。面接における基準は特に定めておらず、企業理念「人の和を大切にすること」ができるかどうか以外は、面接者の裁量によるところが大きい。基準を定めていない点が課題であると認識している。

⑦労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- 人事制度に関して、目標制度を導入している。同制度は、期首に社員それぞれが自身の年間目標を策定し、半期及び年度終了時に自己評価及び上長による評価を行い、年間の人事査定を行うものである。査定の結果に応じて、昇給額で差をつけることとしている。

(b) 課題

- 能力に応じて基本給を変動させる方法もあるが、長らく年功序列で運用してきたこともあり、導入は難しいと考えている。
- 現在は各部門で適正人数となっており人手不足はないが、逆にバックアップ要因もない状況である。1人で複数の業務に対応できるよう、教育制度やローテーションを含む人事制度を整え、多能工化を進めたいと考えている。

(c) 今後実施したい取組

- 社員の声を経営に反映する仕組みを導入したい。

⑧人材の定着

(a) 定着に資する取組・課題

- 残業の少なさや休暇の取りやすさといった働きやすさゆえに、当社の人材定着率は高く、定年まで勤め上げる社員が多い。
- 当社の近隣には工場が多く立地しており、3交代制をとる企業や残業が多い企業が多いなか、当社では残業がほぼ発生しないため、額面での給与が近隣企業に務める同年代よりも低い場合が多い。そのため、特に若い世代の社員で、給与に不満を持ち退職してしまうケースが発生している。

(9) 有限会社ヤマカワ電機産業

①基本情報

企業名・代表者	有限会社ヤマカワ電機産業 代表取締役社長 山川 義晃
本社所在地	山形県東置賜郡高畠町深沼 876-2
創業・設立	創業：1980 年 3 月 設立：1972 年 5 月
資本金	15,000 千円
従業員数	65 名
主要事業	配電盤・電力制御装置製造
ウェブサイト	http://yamakawa-denki.com/company/

②事業概要

- 当社は配電盤、制御盤、分電盤、計装盤の製作、及び板金加工等を行っている企業。注文を受けてから製造を行う「受注生産」方式をとっている。顧客は全国各地におり、特に新潟県、福島県、茨城県の企業が多い。

③採用実績

- 新卒を採用したのは 18 年前が最後であり、それ以降はハローワークを通じた中途採用がほとんどである。

④理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 社内の人事制度等の改革を行うために、人事制度等を専門とする外部人材の採用を行った。
- 事業拡大は未定であるため、今後採用数を大幅に増やすことは想定していないが、継続して採用活動は行っていく予定。
- 部署の繁忙に合わせて仕事をシェアすることで、人材不足を補っており、今後も多能工化を進めていく予定。

⑤採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 資格や経験を必要とする業務は無く、募集の際に特有の資格や経験は求めてはいない。一定の社会人経験があり常識を持った人材を求めている。

(b) 新卒人材・中途人材に求める役割期待

- 新卒は定着率が低く、一通り仕事を覚えた頃に辞めてしまう人が多かったため、採用することに抵抗を感じている。
- 採用後、学歴や職歴を見て、管理職が部署を決めることになっている。本人の適性を見極めて部署を配属しており、従業員は仕事にやりがいをもって働いている。

- また、本人から希望があれば部署異動することができる。例えば製造部門から事務部門への異動もある。

(c) 女性・外国人・シニアに求める役割期待

1) 女性

- 特になし。

2) 外国人

- ベトナム人の就業者を斡旋する団体から話を受け、外国人を受け入れることも検討している。就業者が利用できる寮を会社の敷地内に整備する計画もあったが保留中。
- メリットは採用コストが安いことであり、デメリットは言語対応や居住地確保、契約期間の制限、失踪リスクがあることである。

3) シニア

- 定年は 65 歳に設定しているが、嘱託社員として働くことは可能である。70 歳を過ぎて働いている人が 3 名いる。

⑥ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 学生へのアプローチとして、ハローワークを通じた求人を行っている。
- 昨年度に関しては、山形県内の高等学校に求人を出したが応募は無かった。そのため、今年度は山形県内の学校（3 校）に訪問し、担当の教員に当社の PR を行った。本来であれば工業高校に絞って募集することが望ましいが、応募者が少ないことから工業高校以外の高校にも求人を出している。
- 中途人材へのアプローチもハローワークの求人が中心である。
- 就職希望者には事前に工場見学をしてもらい、実際に働くイメージを持ってもらう。学生の就職に関しては親の意向が強いため、親の同行も可能としている。
- ハローワーク以外の求人方法として、株式会社リクルートキャリアコンサルティングから求職者情報をもらうことがある。同社から事業を廃止した企業の社員情報を提供され、求職者の条件が良ければ面接することもある。
- 就職ポータルサイトも検討したこともある。ただし、ハローワークで採用ができている現状で、コストのかかるツールを利用する必要性は無いと思っている。
- 障がい者雇用も実施しており、養護学校にも訪問している。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 電気機械製造業としては部署が多く、多様な職種があり、多様な経験ができることは強みである。
- 新しく設置した塗装工場は、きれいで働きやすいといった声も従業員から聞かれるため、

アピールしていきたい。

- 工場内は冷房が完備されており、夏場でも働きやすい環境が整備されている。通常の板金工場では、粉塵や煙の影響で冷房が整備されてない企業が多い。

(c) 課題

- 製造業に就業を希望する人は、近隣だと八幡原工業団地に立地する大手の企業に行ってしまう。

(d) 今後実施したい取組

- 将来的には、管理職候補となるような人材を確保するために就職ポータルサイト等の有料サービスを活用する必要があると考えている。

⑦人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 総務課長、常務、社長による面接を実施している。
- 中途採用においては作文試験を行っている。「製造業で働くうえでどのような心構えでいるか」について作文してもらうことにしている。漢字を書けない人には調べてもいいと言っているが、調べない人は不採用にしている。内容もさることながら、取り組む姿勢を見ている。
- 面接では前職を辞めた理由について聞いている。人間関係が理由で退職した人は、当社でも人間関係を理由に辞めてしまう可能性が高いため不採用にしている。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 職歴を確認し、適正を見極めて配属部署を決めている。
- 身長が高い人は腰を痛めてしまう仕事もあるため、身体的に難しい部署には回さないようにしている。

(c) 今後実施したい取組

- 現状は人材不足のため選抜基準が緩いと感じている。今後は人柄等もきちんと見ることで人材の選抜を行っていきたい。

⑧労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- 工場内は冷房が完備されており、夏場でも働きやすい環境が整備されている。
- 半休休暇制度を実施したことで、メリハリをもって仕事に取り組む従業員も増えたと感じている。また、休暇の取得率も増加している。
- 給料の計算等の経理は社労士にアウトソーシングしている。そのため、残業代の未払金はない。

- 会社の業績に応じた臨時賞与を出すこともある。
- 以前は精勤手当や皆勤手当を導入していたが、制度を廃止し基本給を上げた。

(b) 採用活動・人材定着への効果

- 工場内に冷房を完備したことは、従業員からも好評であり、定着につながっていると感じている。

(c) 課題

- 外部の人事制度等をそのまま導入しても、社員に浸透することが難しいと考えている。具体的には、勤続年数で処遇が決まる従来のやり方から、評価に応じて処遇を決めるやり方に変えたところ、従業員から評価の付け方に不満が出たため、従来のやり方に戻したことがある。
- 仕組みというよりは社風の問題だが、残業代で稼いでいる社員が多くみられるため、このようなマインドは排除したいと考えている。
- 管理職もセミナー等を受けることで、意識を変えていく必要がある。ただし、費用対効果の面で前向きでない意見も多い。
- 土日休みが当たり前となっているなか、当社が完全週休二日制でないことから転職してしまう従業員もいる。
- 育成面が整っていないため、マニュアル作り等、教育制度を今後整えていくつもりである。新入社員にはジョブローテーションの実施、OJT 研修、社内の勉強会が必要と考えている。

(d) 今後実施したい取組

- 「やまがた健康企業宣言」に登録しており、今後も福利厚生の実施等を行うことで健康的な企業を目指していきたい。現在では、休日数の増加を図り、従業員の定着率の向上を目指している。
- 外部のコンサルティングを受けることで、自社に合った人事制度等を整備していきたいと考えている。
- 他社の工場見学を実施することで、外国人を雇用している企業の社内環境を参考に、自社の労働環境の改善につなげていきたいと考えている。
- 同業他社で労働環境・人事制度の整備に取り組んでいる企業と勉強会等を開催し、労働環境・人事制度の充実を図っていきたい。

⑨人材の定着

(a) 定着に資する取組

- クラブ活動としてフットサル、バドミントン、卓球を有志で行っており、人間関係が深まっていると感じている。
- 毎年開催している総会や忘年会は社員からも好評である。運営費は全社員から一律で徴収している。

- 過去には全社員が参加する社員旅行も行っていたが、業務を止めることはできないため、いくつかグループを分けて社員旅行を実施することを計画している。

(10) A 社

①会社概要

- 当社は農業用・土木建設用・林業用運搬車・草刈作業車及び産業用機械の製造販売を主力とする企業である。
- 社員は派遣社員4名を除いて、ほとんどが正社員（定年再雇用含む）である。正社員の割合が非常に高いのは、正社員を重視する経営者の意向による。また、全社員の約7割を本社で雇用している。

②採用実績

- 大卒・高専出身者については内定者12名のうち10名が入社に至った。高卒についても必要人数を確保することができた。

③理念・ビジョン

(a) 理念・ビジョンと採用活動の結びつき・位置づけ

- 選抜（面接）の各段階では、当社の掲げる理念にマッチした人材かどうかについて、受け答えを注視し見分けるようにしている
- 当社の経営理念や掲げているビジョンについては、説明会から面接に至るまでの各採用活動において、しっかり伝わるように丁寧な説明を心掛けている。理念やビジョンを伝えることで、マッチングミスを防ぐことができていると考えている。

④採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 研究開発、営業・事務職によって求めるスキル・技能が異なる。研究開発職については、大学理系学部（電機、制御、機械系等）卒もしくは理系修士課程修了者であり、CADの経験等実際に研究開発業務に役に立つスキル・経験を保有していることが求められる。営業職については、全学部全学科採用であり、コミュニケーション能力や営業に必要な体力・気力が求められる。

(b) 新卒人材・中途人材に求める役割期待

- 新卒については、(a)に示したとおり、職種ごとに必要とされるスキル・技能を有することが求められる。また、中途については基本的に即戦力になることが求められ、保有するスキル・技能に加えて、前職の経験を重視している。

(c) 女性・外国人・シニアに求める役割期待

1) 女性

- 育児休業制度等基本的な制度は網羅的に整備している。ジェンダーによって採用や実際の業務において区別をすることはしていない。「差別はしないし、優遇もしない」というのが

基本的なスタンスである。なお、女性社員の比率は全体の 15%程度である。

2) 外国人

【留学生】

- 留学生についても定期的に採用を行っている。求める役割期待としては、日本人社員と大きく差はない。ただし、日本人社員がほとんどであるため、日本語での円滑なコミュニケーションができる程度の語学力が求められる。
- 海外工場で働く外国人社員もあり、日本本社と海外市場の橋渡しをしている。
- なお、本年度も内定段階ではあるが、韓国人留学生を確保した。
- 留学生については、大学への直接のアプローチや、人材紹介会社のイベントに参加するなどして獲得している。

【技能実習生】

- 来年度より、溶接・機械加工・プレス等の製造現場における業務に従事させる予定である。これまでは、同職種としては高卒者を主に採用してきたが、定着率の問題や重労働であることから応募者が十分に集まらない等の問題があり、この打開策として外国人技能実習制度を活用する予定である。

【留学生・技能実習生共通】

- 経営方針として、社内に「多様性」をもたらし、風通しのよさやイノベーションにつなげたいという思いがある。留学生や技能実習生は多様性をもたらし存在としての役割期待もある。

3) シニア

- 当社の課題として、シニア層と若年層は多いが 30～40 代の中間層が少ないということが挙げられる。シニア層の持つスキル・技能が下の世代に十分に継承されていないため、会社のニーズと継続して働きたいシニア層のニーズが合致し、定年後の再雇用率は 9 割を超えている。
- シニア層と若手との世代ギャップを克服して世代交代を進めることが課題になっている。

⑤ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 大卒者に対するアプローチ方法としては、大学訪問（就職課）、大学研究室の紹介、採用ポータルサイト、合同説明会、個別説明会、工場見学等を実施している。

1) 合同説明会・個別説明会

- 合同説明会、個別説明会については、中小企業であることもあり、何十人単位の大人数が集まらないことを逆手に取り、参加者一人一人と密なコミュニケーションをとり、社風や当

社のビジネスモデルについて、しっかり伝わるように努めている。

- 説明の際は、採用に至らずとも今後当社と何らかの関わりが生じることを見越して、良い印象を持ってもらえるように、顧客に対する応対と同様の丁寧な応対を心掛けている。

2) 工場見学

- 工場見学は、当社で働くイメージを持ってもらうと同時に、当社のビジネスモデルについて深く知ってもらう重要な機会であると認識している。工場を見学したことで、当社への興味関心が高まり、面接に応募してくる学生も多いと認識している。
- 工場見学では、説明会よりも一歩踏み込んだ質疑応答や、実際に自社製品の試乗等を行い、イメージ向上に努めている。
- 工場見学においても説明会と同様に、顧客に対する応対と同様の丁寧な応対を心掛けている。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 最近の学生は昔の学生と比べて多様な価値観やニーズを持っていると認識している。そこで、説明会においては、当社のビジネスモデルから労働環境に至るまで基本的なことを説明することに加えて、学生と一人一人と向き合って話すことで、多様な情報ニーズに対応するようにしている
- 理念・ビジョンについても説明会や面談を通して丁寧に説明し、入社後のマッチングミスが起こらないようにしている。

(c) 課題と対応策

- 中小企業であるので、大手のように多大な資金を採用活動につぎ込むことはできない。当社は製品にユニークな名前つける等メディア戦略を行っており、通常の事業の中で知名度を上げるような努力をしている。

⑥人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 部門長による面接→リクルーター面談※→社長面談 というプロセスで選抜を行っている。※リクルーター面談については選抜ではなく、選抜の途中における辞退を防ぐことを目的とし、面接におけるアドバイス等を実施している。
- 部門長面談については、職種ごとに要求される資質を応募者が有しているかどうか、現場の責任者が見極める場となっている。
- 社長面談では、社風やビジネスモデル等について社長から直接説明するとともに、採用するかどうかの最終判断を行っている。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- 研究開発職については、大学理系学部（電機、制御、機械系等）卒もしくは理系修士課程

修了者であり、CAD の経験等実際に研究開発業務に役に立つスキル・経験を保有しているかどうか注目する。

- 営業職については、全学部全学科採用であり、コミュニケーション能力や営業に必要な体力・気力を有しているかどうか確認する。
- 一方で大学時代の成績についてはそこまで重視しておらず、実際の経験や人間性が社風に合うかどうかを面接での受け答えを通して見極めるようにしている。

⑦労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

【ソフト面の整備】

- 休暇制度については、基本的なものは網羅的に整備している。
- 給与水準は最低賃金を上回るようにしており、大手には見劣りするものの地域内では高水準である。
- 評価制度についても整備している、上期・下期で目標を設定しその達成度合いによってボーナスの支給額が変動するようなインセンティブを設けている。

【ハード面の整備】

- 現在の工場は古い工場を増設等により拡張し利用し続けたものであり、現在の価値観に照らして労働環境が良好とはいえない状況にある。現在、新工場の建設計画を策定中であり、ハード面での労働環境が改善する見込みである。

(b) 課題・今後実施したい取組

- 評価制度については上述のように整備されているが、運用の面ではまだ課題があると認識している。評価の不透明性が社員の不満につながっており、今後改善していく必要があると認識している。
- 将来の経営幹部候補を育成するためには、部門間でのジョブローテーションは必要性を認識しているが、人工の関係で実施することができていない。
- 完全な年功序列制ではないが、今後は若手の積極登用を進めたいと考えている。一方で、早い段階で大きな責任を負わせることは若手をつぶしてしまうことにつながり、マネジメント層の十分なサポートが必要になるが、その点で十分な段階に達していないと考えている。

(c) 今後実施したい取組

- 特になし

⑧人材の定着

(a) 課題

- 若手の定着に課題を抱えている。特に組立・溶接・プレス等製造現場の社員の離職率が高

くなっている。原因としては、労働環境への不満、重労働であることに加えて、現場のマネジメント力が十分でないことが挙げられる。

(b) 今後実施したい取組

- 労働環境の整備については、前述のように新工場の建設による改善を見込んでいる。
- 現場のマネジメント力の不足については、マネジメント層の再教育のために積極的に投資を行い改善していきたいと考えている。

⑨その他

【組織体制】

- 多くの中小企業と同じように、当社も採用や労働環境整備を担う人事部と、その他の管理業務を行う総務部が同じ組織であった。しかし、現在の社会環境を鑑みて、今後は「ヒト」が重要になってくると認識し、本年度より人事部と総務部を切り離し、独立した組織として運営している。

【人材育成】

- 今後のテクノロジーの進展にキャッチアップするために、社員を電気通信大学に派遣し、自立走行について研究させている。海外子会社への若手社員の出向などチャレンジする機会を設定している。
- 外部教育機関が実施する WEB ベースのリーダー研修（半年間）を選抜された社員に受講させている。
- 経営者と直接対話できる勉強会を若手を中心に開催している。

(11) B 社

①事業概要

- 当社は東京都に本社を置く金属製品の製造企業である。

②採用ターゲットの設定

(a) 求める人材（技能人材・専門性を有する人材）の定義

- 当社の研究・製造過程においては、入社前に特別な技能を有している必要は必ずしもなく、必要な技能や資格は、入社後に身につけてもらえるよう社内制度を整備している。
- 優遇する資格（クレーンやリフトの運転、熱処理技能士等）はあるが、採用市場が厳しいなか、必須要件とはしていない。また、経験については、工場での勤務経験があることが望ましいが、これもまた必須要件とはしていない。
- あくまでも入社後の教育を前提としており、社内で定める社員教育計画に沿って、各種資格の取得を奨励している。

(b) 新卒・中途の採用状況、それぞれに求める役割期待

- 新卒採用は実施していない。
- ここ 20 年は、定年退職で不足した分は、中途人材で補充する方針をとっている。

(c) 女性・外国人・シニアの採用状況、それぞれに求める役割期待

1) 女性

- 事務職では、女性を中心に採用している。工場の周辺では、採用活動を行う企業があまりなく、事務職は比較的採用がしやすい。

2) 外国人

- 今後は労働者として外国人を雇い、各部門の作業に従事させることも検討している。

3) シニア

- 管理職ではなく作業員として、4 名の OB を嘱託社員として雇用している。

③ターゲットへのアプローチ

(a) 実施しているアプローチ手法・工夫（差別化ポイント）、その理由（効果、コスト）

- 転職情報サイトへの掲載と、ハローワークでの募集が中心である。
- パートについては、新聞の折り込みでの募集が一番効果がある。
- リーマンショックの際に、大企業を早期退職した中間管理職人材を採用した。
- 高専に推薦を依頼して理系人材を採用する方法もあるが、その場合は毎年継続して募集する必要があるため、当社では取り入れていない。

(b) 就業希望者へアピールする情報

- 就業希望者に対して、当社ではワークライフバランスをアピールしている。残業が少なく（1日 1.5～2 時間程度）、土日を中心に休みとしている。

(c) 課題

- 特になし。

(d) 今後実施したい取組

- 特になし。

④人材の選抜

(a) 実施している選抜方法、その理由

- 簡単な能力テストのほか、必ず工場見学して、働くイメージを持ってもらうようにしている。これにより、入社後のミスマッチを減らすことができている。
- テストに合格し、工場見学を経て入社を希望する従業員希望者に対しては、社長、総務部長、工場長、品質管理部門長の 4 名による面接を実施して、人材を選抜することとしている。
- 面接者を固定することで、採用基準（目線）を合わせるようにしている。

(b) 人材の見極め方（どのような点に注目するか）

- やる気と人柄を重視して採用を行っている。

(c) 今後実施したい取組

- 特になし。

⑤労働環境や人事・労務制度の整備

(a) 実施状況

- 熱処理工程等、熱が発生する作業が多いため、工場内の温度は上がりやすい。暑さによる作業環境の悪さに起因して、何人か退職者が発生した。そこで、数年前に個人用扇風機（スポットクーラー）を全員分導入することとし、以降の定着率は上昇した。
- 月の残業時間は 40 時間程度を上限として、55 時間を超える社員には社長が自ら面談を実施し、改善方策を検討するようにしている。
- 工程ごとに必要なスキルが異なるため、社員全員を一律に評価する指標を設定しにくい。そのため、部門長等による評価（A～C）は主観に頼るところが大きい。現状では、社員に対する評価のフィードバックは行っていない。評価は賞与額に反映される仕組みである。

(b) 採用活動・人材定着への効果

- 前述のとおり、作業現場の環境整備により人材の定着率は向上した。

(c) 課題

- 年功序列であり、特に若い社員にインセンティブを与えられていない。

(d) 今後実施したい取組

- 今後は、人事評価に応じてより柔軟に給与を設定できるよう、制度整備を検討していきたいと考えている。しかし、社員の意識を聞くと、全体の 2/3 程度は、現在の給与体系で良いとのことであり、喫緊で制度変更を行うことは考えていない。

⑥人材の定着

(a) 定着に資する取組

- 現在の定着率は低くない。前述のとおり、残業の少なさと、土日休みであることが効いていると考えている。社員からも、仕事と生活のバランスが取りやすいという意見が出ている。
- 工場で働く社員の親睦を深めるため、近年では社内の飲み会等を開催するようにしている。工場と本社など、普段接点のない社員同士が交流できる機会も積極的に創出するよう心がけている。

(12) 石川県産業創出支援機構

①基本情報

団体名	公益社団法人石川県産業創出支援機構
本社所在地	石川県金沢市鞍月 2 丁目 20 番地 石川県地場産業振興センター新館
創業・設立	設立：1999 年 4 月
職員数	133 名
主要事業	石川県内の中小企業を対象とした総合支援
ウェブサイト	https://www.isico.or.jp/

②事業概要

- 当機構は、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律及び中小企業支援法及び産業競争力強化法に基づく認定支援機関である。
- 県内事業者向けの経営相談、情報発信を実施しており、(今回インタビューを実施した) 産業支援課では、県内事業者の産業人材の確保・育成・定着支援として、人材アドバイザーによる相談、人材マネジメントや最新技術に関するセミナーを実施している。
- 支援先としては、製造業が多い。

③採用ターゲットの設定におけるポイント

(a) ターゲットの設定における中小企業の問題

- そもそも、ターゲットを事前に定めて採用活動を行っている中小企業はほとんど無いような印象がある。ターゲットの設定が曖昧であるために、アプローチ方法やアピールすべき情報等で十分に方策を練ることができない中小企業が多い。

(b) ポイント

- 採用活動を行う前に、自社の理念や今後の事業展開に照らし合わせて、どのような人材が必要であるのかしっかり定義づけをすることが重要である。
- 一方で、求める人材について、学歴、経歴、性別等で制限しすぎると、ターゲットを過度に限定してしまうことにつながるため、漠然としたものでも構わない。

④ターゲットへのアプローチにおけるポイント

- 製造業の中小企業に対して、3K（「きつい」、「汚い」、「危険」）といったイメージを持っている学生も多い一方で、地方の場合は父親や親戚が製造業に従事しており、ネガティブなイメージを持っていない者もいる。
- 説明会に訪れるようなネガティブなイメージを持たない者を取りこぼさないように、説明会においては一人一人と密なコミュニケーションを取るとともに、製造業ならではの工場見学により、実際に働くイメージを持ってもらうことが有効である。
- 中小企業の説明会や工場見学は大企業のそれと違い、大人数になることは少ない。このこ

とを活かして、企業側が一方的に事業内容等について説明をするのではなく、学生にも積極的に発言してもらい、今の学生がどのようなことを企業に求めているのか「生の声」を拾うことが重要である。採用活動は「情報収集の場」であるということを認識することが重要である。

- 採用活動を通して拾った学生の「生の声」を基に、説明会で提供する情報等をブラッシュアップすることで、採用活動の質が改善していく。
- 地域の中小企業は、大都市圏の大企業と異なり、地縁を活用したアプローチをとることも有効である。従業員の「地元」の高校や大学における個人的ネットワークを駆使したリファラル採用の可能性についても検討することが望ましい。地縁は大きな差別化要素である。

⑤人材の選抜におけるポイント

- 現在の労働市場は、人手不足の売り手市場であるため、求職者の立ち場が強い状況にある。自社に面接に来た求職者は他の数社と自社を比較した上で選ぶ、ということを認識することが重要である。
- 特に面接者と世代が大きく異なる新卒者等若い求職者については、面接に入る前に雑談を行い、若い人が何を企業に求めているのか思いをくみ取ることが重要である。面接では、雑談の際に引き出したニーズに応じて質問や自社アピールを行うとともに、今後の面接にフィードバックし、採用活動の質を向上させていくことが必要である。
- 雑談の際は、求職者がどのようなルートで自社の情報を収集しているのか等、履歴書やエントリーシートでは十分に引き出せない情報を優先的に引き出すことが重要である。

⑥労働環境や人事・労務制度の整備におけるポイント

(a) 社風・組織風土について

- 若い世代は、賃金水準のみを重視するわけではなく、若いうちから活躍できるかどうか、自身で事業について提案する機会（クリエイティブな機会）が十分にあるかどうかといった会社の社風・組織風土に関心がある場合が多い。
- トップダウンな指揮命令系統が敷かれ、職人気質の社員が多い製造業の中小企業の社風は上述した若い世代が求める自由な社風とは大きく異なる場合が多い。トップダウンをやめてボトムアップの意思決定ができるような組織風土を作り上げることが、経営的にも人材の採用という点においても有効であると思われる。

(b) 労働環境の整備について

- 製造業でも中小企業の現場は「3K（きつい、汚い、危険）」であることが多い。新工場建設のような大規模投資が難しくとも、社員の声を拾って働きやすい環境を整備することが重要である。働きやすい工場を有することは、採用活動においてアピールポイントになるとともに、人材の定着にも資する。

(c) 人事・労務制度の整備

- 働き方改革には、既に多くの企業に取り組んでおり、取り組まなければ、生産性という経営上の問題に加えて、人材の採用という面でも他社に不利になる。基本的な休暇制度については法律に則って整備することはもちろん、休暇を取得しやすい雰囲気づくり、職場の仕組みづくりを進めていく必要がある。

⑦その他

- 最も重要であることは、経営者や管理職階の従業員のマインドシフトであると考えられる。製造業の中小企業は、トップダウンで硬直した組織であることが多いが、そうした中で育った管理職階や経営者は、現在の若い世代の価値観を理解しようとしない場合が多い。しかし、環境変化に対応して採用活動や労働環境の整備を進めなければ、人材確保は進まず、経営面でも息詰まることが考えられる。人手不足のようなマクロ環境の変化を「他人事」と捉えず、自らも変化に対応していくようマインドシフトが重要である。

(13) ジョブカフェちば

①基本情報

団体名	ジョブカフェちば
所在地	千葉県船橋市本町 1-3-1 フェイスビル 9 階
設立	設立：2004 年 6 月
職員数	28 名
主要事業	若者の就職支援及び企業の採用活動支援
ウェブサイト	http://www.jobcafe-chiba.jp/

②事業概要

- 当施設は、若者（概ね 30 歳代）の就職活動支援及び企業の採用活動支援を行う公共施設である。
- 2004 年 4 月に経済産業省モデル事業のひとつとして採択され、同年 6 月に千葉県により設置された。公益財団法人千葉県産業振興センターが運営を受託している。
- 提供するサービスは、①求職者向けサービス、②企業向けサービス、③交流イベント等、④スタッフ派遣サービスに分けられる。それぞれの具体的なサービス内容及び利用者数は下表のとおりである。

サービス分類	サービス内容	具体的なサービス内容	利用者数
①求職者向けサービス	個別サービス	✓ 個別相談(20 分・予約不要)及び個別相談(50 分・予約制)を提供 ✓ 履歴書等の添削、模擬面接、適職診断、その他の悩み相談に対応	述べ 10,597 人 (2018 年度)
	各種セミナー	✓ 就職活動の基礎知識に関する講義形式のセミナーと、実践知識を身につけるグループワークセミナーを展開 ✓ 短期集中セミナー(3 日間・2 週間)や年長者(30 代～40 代前半)向けセミナーも実施	227 回、延べ 1,453 人 (2018 年度)
	求人情報の提供	✓ 独自に収集した求人情報を求職者に提供 ✓ 併設するハローワークの求人情報も提供	—
	その他サービス	✓ 情報検索や応募書類の作成に使用できるパソコン環境の提供 ✓ 就職情報誌や関連書籍の閲覧サービス	—
②企業向けサービス	求人活動支援	✓ 求人活動のアドバイス ✓ 求人情報の求職者への提供	2,435 枚(1,263 社)の求人情報を登録
	企業情報の発信	✓ 施設ウェブサイト上での、中小企業の魅力発信・提供	—
	定着支援セミナー	✓ 階層別(新人・管理職等)の若年労働者の定着を支援するセミナーを開催	6 回開催、延べ 161 人(98 社)が利用
	人材確保支援セミナー	✓ 人材確保に向けた企業の採用活動をフォローするためのセミナーを開催(採用力アップ、インターンシップの開催方法や外国人採用方法等)	2 回開催、延べ 47 人(44 社)が利用(2018 年度)
	在職者向け個別相談	✓ 若年者の定着を支援するため、夜間相談サービスを提供	20 回開催、延べ 29 人が利用

サービス分類	サービス内容	具体的なサービス内容	利用者数
③交流イベント等	若者と企業の交流イベント	✓ 県内企業等の企業説明会や、企業研究・合同企業説明会・会社訪問のセット企画等を開催	27 回開催、延べ 605 人の求職者が参加、参加企業は 98 社（2018 年度）
	企業見学会・体験会	✓ 登録企業への見学や職場体験、先輩社員のトークセッション等を企画・運営	
	業界研究	✓ 特定の業界・職種の理解を深めるためのセミナーを開催	2 回開催、求職者 25 人参加
④スタッフ派遣サービス		✓ 県内の大学、高校等の教育機関、市町村、経済団体等にスタッフを派遣し、就職関連セミナー等を開催	大学 29 回、高校 11 回、県立技専等で 10 回、市町村で 8 回、経済団体等で 6 回開催（2018 年度）

- 業務経験が無い（または浅い）人、資格や技術を持ち合わせていない人が多い。「就職に向けて何をすべきかわからない」「自分に自信がない」「失敗したくない」といった求職者が多い。
- 当施設の認知経路としては、高校・大学が全体の 30%と最も多く、次いで、ハローワーク（19%）、インターネット（18%）と続いている。その他、友人・知人からが 9%、家族からが 7%、過去利用者の口コミが 5%などとなっている。
- 登録している企業の業種は、製造業とサービス業がそれぞれ 17%と最も多い。次いで、情報通信業（14%）、医療・福祉及び建設業（それぞれ 13%）、卸売・小売業（12%）となっている。そのほか、運輸業や飲食・宿泊業、不動産業も登録しており、幅広い業種で利用されている。

③採用ターゲットの設定

(a) ターゲットの設定における中小企業の問題

- 若年求職者の傾向や志向を十分に把握せず求人活動を行う中小企業が散見される。そのため、求職者が何を考えていて、どのような情報を求めているのかといった情報、求職者に対する訴求力をあげるためのアドバイスを、面談等を通して、企業に提供するようにしている。

(b) ポイント

- ジョブカフェちばを利用する求職者は未経験者が多いため、求職者側は、「入社後に仕事を教えてもらえるかどうか」を重視している。そのため、研修・育成体制が充実している企業の方が選ばれやすい。
- また、求職者は企業の福利厚生やワーク・ライフ・バランスを重視している。自身のライフスタイルを優先して考えている求職者が多く、ことさら休日・勤務時間（残業を含め）・通勤については重視する傾向である。そのため、例えば工場等の 3 交代制（夜勤含む）や、土日に勤務があるサービス業、通勤に公共交通機関が利用できない勤務地などの場合は、求職者の反応がにぶい。
- 企業の見学会開催は採用に効果的である。求職者は求人票以上の情報（実際に自身の目で

確かめた情報や、口コミによる情報等）を求めており、企業には、見学会の開催を含め求人票以上の情報を提供するよう勧めている。

一方の企業側は、上記のような求職者の傾向や志向を意識して求人活動を進めなければならないが、自社のPR・発信力を高める工夫もあわせて必要となってくる。大学等のキャリアセンターへのアプローチ方法や企業の見せ方については、採用力アップセミナーを行っている。企業PRの場合としては、交流イベントを行っている。

- 定着率が高いことも、採用を成功させる重要なポイントであるため、新入社員・若手社員・先輩社員・管理職と、各階層別に定着を支援するためのセミナーを行っている。

④ターゲットへのアプローチにおけるポイント

- 採用活動の成功に向けては、「採用に熱心な企業であること」が求められる。スマホ・ネット世代の求職者を意識すると、様々なツールを使って求職者にアプローチする必要がある。自社ウェブサイトをこまめに更新することはもちろん、魅力的なコンテンツ、ページ作りも必要と考える。
- また、採用活動に専任の担当者を置くことも重要である。採用活動には手間暇がかかることから、例えば社長自らが営業も採用も手掛けていると、そのどちらも満足に時間を避けない可能性があり、採用活動が疎かになってしまうためである。
- 企業体力に直結する問題ではあるが、ある程度継続的に採用を続けていくことも、採用の成功につながりやすい。ひとつには、継続的な採用活動により社内の教育体制が整うこと、同年代のつながりがある職場環境が整うことが考えられる。もうひとつは、学校との関係性を維持・継続できることである。OB・OGがいることは入社後の安心感を学生ならびに学校に対しても与えることができるからである。

採用活動のプロセスごとの取組

社名	ターゲット設定	ターゲットへのアプローチ
株式会社シノテスト	・中途採用は実施しておらず、新卒採用に資源を集中 ・資格や学生時代の研究と当社業務との関連性よりも人間性を重視	・就職ポータルサイトへの登録、大学主催の就職説明会への参加、個別説明会、インターンシップ等を実施 ・説明会に参加し、当社に関心を持った学生にはその場でエントリーシートを書いてもらう ・5日間のインターンについては、会社概要説明、工場見学、試薬の作製、実験、発表等により構成され、1 通り当社業務を体験できるよう工夫
しのはらプレスサービス株式会社	・学生時代に機械系を専門に学んできた人材を一定程度採用する必要がある ・特定の技能というよりも、当社の中長期的な経営戦略上、どのような人材が必要かという観点を重視 ・中途採用は実施しておらず、新卒採用のみ実施	・採用活動は経営者自らが行うべきと考えている ・学校訪問に力を入れている ・大学での出前講義を社長自ら実施 ・自社ホームページで採用担当者によるブログを開設 ・参加学生一人一人に合わせた「オーダーメイド型のインターンシップ」を実施
タカハ機工株式会社	・技能よりも、性格が良く、周囲とのコミュニケーションが取れ、当社の社風に適応できる人材がどうかを重視 ・新卒には元気があり、既成概念がない人材を求めている	・会社説明会、就職ポータルサイトへの登録を実施 ・採用に直結するような内容のインターンシップを実施
根上工業株式会社	・化学の専門知識を有する研究開発職や品質保証職、生産設備に関する知識を有する生産管理職を技能人材と定義 ・専門知識を有していることのほか、コミュニケーション能力やリーダー資質等の人柄も重視 ・基本的に新卒採用が中心。学生時代に研究経験があり専門知識を有する人材や地頭が良い学生を求めている	・学校訪問、研究室訪問、自社での会社説明会の開催、合同説明会への参加を行っている ・学生向けのインターンシップを実施することを検討 ・大学訪問や研究室訪問の機会を増やしていきたい

採用活動のプロセスごとの取組

人材選抜	労働環境の整備	理念・ビジョンと採用活動との関連
・プレエントリー、個別説明会、エントリーシートによる選抜、集団面接、SPI、個別面接を実施 ・選抜の過程で最も重要であることは、「当社の社風に合う人材であるかどうか」、「採用に至ったとしたらその後定着するかどうか」を見極めること	・有給取得促進や残業時間の管理等を実施 ・「えるぼし」認定を受けており、女性の活躍推進に取り組む ・本社の移転やトイレの一新等のハード面の整備も実施 ・生産部門を中心に社内環境改善に関する「提案制度」を設けている	・当社の理念は「真実を語ろう」であり、理念に沿った誠実で丁寧な仕事を発揮できる人材を採用できるような採用戦略をとっている ・当社の経営理念に沿う人材は、一からじっくり育てていく必要があると認識
・書類選考、面接を実施 ・今後の経営戦略のもとで、学生が「何をしたいか」「何ができるか」をよく聞いたうえで判断 ・学生時代の専門分野だけでなく人間性も考慮	・部署ごとにその業務内容を細部まで示したマニュアル（知恵本）を作成 ・過去の発注データ等の情報、作業マニュアル等をデータベース化し一元化 ・一日の作業予定表を「全社員」が作成・共有し業務効率化 ・工場の休憩所やトイレを改装し、働く環境を整備	・企業理念は「仕事を通じて満足度を高め、自らを尊敬できる人間になろう」であり、入社する学生には、仕事を通じて「自分に勝つ」という経験をさせてあげたいとの思いがある ・経営者には、あるべき将来像を描き、それを実現するための施策を検討し、その施策を実行できる人材を育成することが求められる
・一次試験、面接、二次試験を実施 ・面接の際に希望者がアピールしたことが実態を伴っているかについてチェック	・発明コンテストを毎年開催するなど「楽しそうな仕事」を実現するための取組を実施 ・福利厚生が充実に取り組む ・トイレや託児所等、社内環境の整備もほぼ完了	・従来は新卒採用を行わず、欠員補充のための中途採用のみであったが、職場の雰囲気をもく一新したいとの考えから、2013年度より新卒採用を開始
・自社での会社説明会、書類審査、一次面接（現場社員・管理職）、二次面接（役員）、適性検査を実施 ・特に、志望度や志望理由を重視	・福利厚生が充実していることや残業時間が少ないことで働きやすい環境が整備されている ・従業員が必要なスキル・資格を明確化し、取得に要する費用を負担するなど支援を実施	・少ない人数かつ短時間で働くことは重要であると考えため、省力化、多能工化を進めている ・研究開発を今後とも注力していくため、省力化が難しい研究開発人材を確保・育成していく必要がある

採用活動のプロセスごとの取組

社名	ターゲット設定	ターゲットへのアプローチ
HILLTOP 株式会社	・製造職と営業職の採用では学生のポテンシャルを重視 ・開発職の採用では、専門的に勉強していなくても開発職に興味を持っている人材を求めている ・女性を積極的に採用することでイメージ向上につながり全体的な採用人数が増加	・研究室訪問や会社見学の受け入れを実施 ・インターンシップを年 2 回開催。内容は若手社員等が考案 ・採用活動は PR 活動の一環と認識している ・理系人材を確保するため研究室訪問を強化する予定
兵庫ベンダ工業株式会社	・特に大卒には自由な発送とアイデアを持つ人材を求めている ・高卒大卒を問わず、ポジティブであることも必要	・SNS での企業情報の発信、社員がパーソナリティを務めるラジオ番組での情報発信を実施
株式会社マルイチ横浜	・機械メンテナンスを行う部門については、一定の資格や技能を求める ・はたての加工については、特定の技能を必要としない ・中途については、即戦略となることを求める ・外国人に支えられている側面が大きく、外国人の採用を重視 ・外国人技能実習生が増えてきたことに伴い、外国人の正社員の雇用を進めている	・就職ポータルサイトへの企業情報の掲載、工場見学、高校への訪問、個別説明会、合同説明会を実施 ・アプローチすることも重要であるが、アプローチした際に興味を持ってもらえるような魅力的な会社づくりが必要であると考えている ・工場見学については、その他のアプローチ手法に比して一定程度の効果があると認識
株式会社三宅本店	・通常は部署ごとに求める人材要件を策定し、その希望を総務課にてとりまとめて採用活動を実施 ・タイミングによっては、特定の技能やネットワークを有する人材を募集・採用する場合もある	・県内の学校への求人、学内のガイダンスや合同説明会に出席等を実施 ・中途については主にハローワークのみで募集

採用活動のプロセスごとの取組

人材選抜	労働環境の整備	理念・ビジョンと採用活動との関連
・一般職（製造・営業職）は一括して採用を行い、入社後にジョブローテーションを行う ・技術職（開発職）に関しては、専門的な技術を持った人材を優先的に採用 ・会社説明会、適性検査、集団面接、グループワークといった多段階化の選考を実施 ・選抜方法は毎年内容をブラッシュアップ	・育休や産休の取得率は100% ・米国支社への留学制度あり ・12年前に本社の建て替えを実施し、明るい職場を実現 ・問題意識を持った社員が管理職に改善案や新しい制度を提示し、認定されることで現在の社内制度を構築	・企業理念の「理解と寛容を以て人を育てる」に基づいて採用活動を実施 ・採用活動を通じて当社の理念や社風を認知・共感してもらうことを目的としている
・研究室や異業種との交流の中で、若い社員も繋がったネットワークを活用して採用を実施	・社員の評価制度を導入 ・テレワーク制度を導入 ・ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた各種取組を実施し、「ひょうご仕事と生活の調和推進企業」の認定を取得 ・「業績連動型仕出し弁当」制度を導入	・おもしろいことに自由な発想で取り組むことを重視。モノづくりとコトづくりの両方を担える自由な発想を持つ人材を採用することを目指す
・外部の適正検査、総務による面談、現場社員による面談、役員による面談を多段階で実施 ・現場の社員と良好な人間関係を築くことができるかどうかを重要であると考えている	・技能実習生の収入を安定させるため、時給制から月給制へ変更。実習生からの評判も良好 ・周辺企業よりも給与水準を高く設定 ・人に選ばれる企業になるためには、繁忙期でも自由に休みをとれるような仕組みの整備が必要であると認識	—
・適性検査と作文試験、面接試験を実施 ・中途人材で部署の希望がある場合は、役員と管理部の担当者に加えて、部門長も面接に参加	・人事制度として目標制度を導入 ・残業の少なさ（月に数時間程度）や休暇の取りやすさといったワークライフバランスが充実している	・「和」を基本理念とし、採用活動においても「人の和を大切にする人」であることを最も重視している

採用活動のプロセスごとの取組

社名	ターゲット設定	ターゲットへのアプローチ
有限会社 ヤマカワ電機産業	・資格や経験を必要とする業務は無く、募集の際に特有の資格や経験は求めてはいない ・一定の社会人経験があり常識を持った人材を求めている ・外国人を受け入れることを検討中	・新卒・中途ともにハローワークを通じた求人を実施 ・周辺の高校を訪問しPRを実施 ・就職希望者には事前に工場見学をしてもらい、実際に働くイメージを持ってもらう ・事業を廃止した企業の従業員を採用することもある
A 社	・研究開発職は大学理系学部（電機、制御、機械系等）卒もしくは理系修士課程修了者であり、研究開発業務に役に立つスキル・経験を保有していることを求める ・営業職はコミュニケーション能力や営業に必要な体力・気力を求める ・留学生を定期的に採用	・大学訪問（就職課）、大学研究室の紹介、就職ポータルサイト、合同説明会、個別説明会、工場見学等を実施
B 社	・入社前に特別な技能を有している必要は必ずしもなく、必要な技能や資格は、入社後に身につける ・新卒採用は実施しておらず、中途採用のみ ・工場の事務職は女性を中心に採用 ・今後は各部門に外国人労働者を雇うことを検討	・転職情報サイトへの掲載、ハローワークでの募集が中心 ・パートの募集は新聞の折り込みでの募集が効果的

採用活動のプロセスごとの取組

人材選抜	労働環境の整備	理念・ビジョンと採用活動との関連
・総務課長、常務、社長による面接を実施 ・中途採用では作文試験を実施	・工場内の冷房を完備し、夏場でも働きやすい環境を整備 ・半休休暇制度を実施したことで、メリハリをもって仕事に取り組む従業員が増加	・社内の人事制度等の改革を行うために、人事制度等を専門とする外部人材を採用 ・部署の繁閑に合わせて仕事をシェアすることで、人材不足を補っており、今後も多能工化を進めていく予定
・部門長による面接、リクルーター面談、社長面談を実施	・休暇制度は網羅的に整備 ・給与水準は地域内では高水準に設定 ・目標の達成度合いによってインセンティブが出る評価制度を設定	・経営理念や掲げているビジョンについては、説明会から面接に至るまでの各採用活動において、しっかり伝わるように丁寧な説明を心掛けている
・簡単な能力テストのほか、必ず工場見学をして、働くイメージを持ってもらう ・社長、総務部長、工場長、品質管理部門長の4名による面接を実施 ・面接者を固定することで、採用基準（目線）を合わせる	・個人用扇風機（スポットクーラー）を従業員全員分導入することで定着率向上 ・残業時間の上限を設定するなど長時間残業を改善することを検討 ・必要な技能や資格は、入社後に身につけてもらえるよう社内制度を整備	—

第6章 中小製造業の採用活動の成功のポイント

第5章では、中小製造業の採用活動に関するインタビュー調査の結果の整理を行い、採用活動における成功のポイントや、課題、課題解決に向けた取組について紹介した。本章では、第4章の計量分析及び第5章のインタビュー調査の結果を踏まえて、採用活動プロセス上の各取組における成功のポイントについて分析を行う。さらに、調査全体を通して明らかになった採用活動を持続的に向上させるための取組についても明らかにする。

1. 事例から浮かび上がる中小製造業の採用活動上の「成功」の捉え方

本研究では人材採用に着目したが、設備投資による省力化も重要な人手不足への対応策である。特に中小製造業のような資本集約型産業は、省力化投資によって労働生産性を効率的に高めることができる。実際に、インタビュー調査企業の中にも生産性向上を目的として、オートメーション化、マニュアル化等の省力化投資に取り組む企業が多く見られた。一方で、そうした企業は人材採用を軽視しているわけではなく、省力化では代替できない専門性や創造性を要求される業務に従事する人材の獲得を求めている。

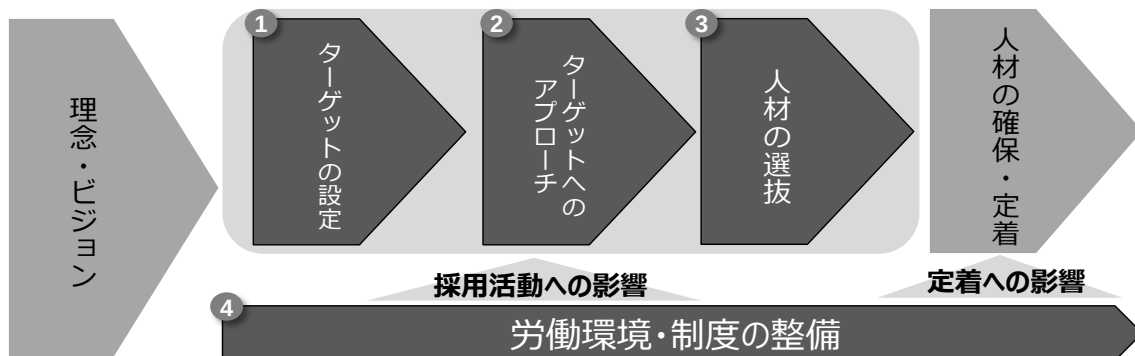
また、大人数の採用を望んでいる企業は多くは見られなかった。これには、人手のかかる単純労働については省力化投資が進んでいることや、今後省力化が進展する見込みである企業が多かったことが理由として挙げられる。

分析の方針で述べたように、中小製造業にとっての採用活動における成功とは、大人数を確保することではなく、省力化で代替できない技能人材を少数でも確保することであるといえる。以下では、これを中小製造業の採用活動における成功として捉え、実現に向けた取組のポイントについて分析・整理を行う。

2. 採用活動上の各取組における成功のポイント

本研究においては、人材の確保及び確保した人材の定着をゴールとして、採用活動で行われる取組を、①「ターゲットの設定」、②「ターゲットへのアプローチ」、③「人材の選抜」、④「労働環境・制度の整備」に分割し、採用活動を①～④の各取組により構成される一連のプロセスとして捉えた（以下の図表 57 参照）。ここでは、アンケート調査及びインタビュー調査の結果を踏まえて、以下の採用活動上の①～④の各取組について、取組を行う上でのポイントを整理する。

図表 57 人材の確保・定着に至るプロセス（再掲）



図表 58 採用活動上の取組の成功のポイント

採用活動上の取組	要素	成功のポイント
ターゲットの設定	-	◆ターゲットの設定を行う際は、理念・ビジョンや自社の社風に照らし合わせて具体的に欲しい「人物像」のイメージを定義する ✓ ただし、厳密な定義を行うと、かえって優秀な人材を見落としてしまうリスクがあるため、ある程度幅をもったものとする ✓ 実際に現場で働いている従業員から意見を吸い上げることも有効 ◆欲しい人材のイメージが固まったら、経営計画や事業戦略と照らし合わせて、求めるスキルや資格、経歴等を決める ✓ 理念・ビジョン、経営戦略に照らしてターゲットの設定を具体化する (例) 海外展開を検討⇒語学力の高い人材が必要⇒外国人材の採用も視野に入れる 等 - 事前に想定することで人材を見極める際に有効に働く ✓ 求めるスキルや資格について求人情報に掲載することで、マッチングの齟齬を低減することにもつながる
ターゲットへのアプローチ	アプローチ方法	【新卒】 ◆合同説明会では、一方的な情報提供ではなく、学生一人一人と密なコミュニケーションをとることを心がける ✓ 中小企業の場合、説明会に何十人単位の学生が集まらないことも多いが、これを逆手に取り一人一人と対話の時間を多くとる - 学生によって知りたい情報が多様化する中で、関心を持って来場した学生により関心を持ってもらうことに繋がる ◆技能人材の確保には、研究室訪問も有効 ✓ 大学の就職課だけでなく、関連する専門領域の研究室にも直接アプローチを行う - 成果がすぐに見込まれなくともネットワーク作りから始める ◆インターンシップは学生の「働くイメージ」のギャップを減らす有効な方法 ✓ インターンシップは現場で実際に職業体験を提供するものであり、工場見学よりもより明確に「働くイメージ」を持ってもらうことに繋がる - 実際の本選考に参加してもらうことに繋がるとともに、マッチングの齟齬も減らせるため採用に至った場合定着することにもつながる 【新卒・中途共通】 ◆工場見学は有効なアプローチ方法である ✓ 工場見学は特に新卒採用において有効な取組である - 工場見学を行うことで、勤務経験のない学生や不安を抱える転職希望者に「働くイメージ」を持ってもらうことにつながる - 工場勤務に 3K(きつい、汚い、危険)のイメージを抱く求職者は特に学生に多いため、懸念の払拭にもつながる - ただし、前提として、工場の労働環境の整備に取り組む必要あり ◆「地縁」を生かしたリファラル採用も中小企業ならではの「強み」 ✓ 都市部に本拠地を置く大企業は、「地縁」を有さない場合も多くリファラル採用は、中小企業の強みを生かしたアプローチ方法として有効 ◆「手軽さ」だけでアプローチ方法を判断しない ✓ 例えば、「手軽さ」を背景としてハローワークへの求人情報掲載のみ行う企業も見られるが、人手不足下での人材確保においては主体的・積極的な求職者へのアプローチが必要となる

採用活動上の取組	要素	成功のポイント
	アピールする情報	◆福利厚生・給与・人事制度等基本的な情報に加えて、社風や経営理念についても丁寧に説明する ✓ 社風や経営理念について企業と求職者で認識に相違があると、マッチングの齟齬につながり採用後定着しないことに繋がる ◆人材育成についてアピールすることは、特に新卒採用において有効 ✓ 特に新卒については、勤務経験がないため、人材育成制度について説明を行い、活躍に至るまでのイメージを明確化することで不安を低減することにつながる ◆特に新卒の確保において「働きやすい制度の整備」のアピールは基本 ✓ アンケート調査で明らかになったように、特に学生は休暇制度やワークライフバランスに関心が強い - ワークライフバランスの促進とアピールは、新卒を確保するうえでの基本である - 中途人材の確保においても他社との差別化になりうる
人材の選抜	人材の見極め方 選抜方法	◆面接を複数回行う場合は、各面接で何を見極めるのか、事前に明確化しておく ✓ 面接の目的を事前に決めておくことで、限られた時間での人材の見極め確度が向上する ◆面接では、一方的な質問ではなく、双方向的な対話を行うことを心がける ✓ 内定辞退・早期退職につながる人物を見極めるためには、双方向のコミュニケーション(対話)を通して、面接対象の考え・人となり等を引き出すことが重要 - 型にはまった質問に終始する面接では、面接対象も事前に用意した回答しか答えないことにつながり、考えや人となりを十分に引き出すことはできない ✓ 決まった質問のほか、求職者が何を求めているのかニーズを引き出し、ニーズに応じた情報提供を行う - 有望な人材に途中で辞退されてしまうことを防ぐ効果もある ✓ また、求職者がどのようなルートで自社の情報を収集しているのか等、履歴書やエントリーシートでは十分の引き出せない情報を優先的に引き出すことが重要 - 面接の際に、求職者のニーズを引き出し、今後の採用活動の検討時に活用する ◆現場の社員の面接への参加によって「現場」に馴染める人物かどうか見極める ✓ 中小製造業の場合は、一度に大人数の採用を行うわけではないので、内定辞退・早期転職のリスクを減らすことが重要 - 社風や人事制度等に照らし合わせて、自社に合う人物か見極めるとだけでなく、面接に現場の社員も参加させ、現場で円滑な人間関係の構築ができるか見極める

採用活動上の取組	要素	成功のポイント
労働環境や人事労務制度の整備	ソフト面の整備	◆ワークライフバランスの促進は求職者が製造業に持つ「過酷な職場」というネガティブなイメージの払拭につながる ✓新卒は、ワークライフバランスや休暇制度を重視する傾向にあり、ワークライフバランスの促進に取り組むことは、人材の定着だけでなく採用稼働においてもアピールポイントとして有効 ◆技能人材の安定的な確保には女性活躍促進に取り組む必要がある ✓今後、労働力供給の伸びしろの中心は「女性」であり、優秀な女性求職者に「選ばれる」企業になるために、女性が働きやすい環境整備を進めることが重要 - 特に大企業に比して中小企業は取組が進んでいない場合も多く、取り組むことで採用活動において、他社に対してアドバンテージになる
	ハード面の整備	◆製造現場の環境整備は、「汚い、危険」というネガティブなイメージの払拭につながる ✓製造業の製造現場に対して「3K」のイメージを持つ求職者も多く、製造現場の環境整備は求職者へのアピールポイントとなる - 環境整備が進んだ製造現場については、工場見学やインターンシップ等でアピールすることが有効

以上、採用活動上の取組における成功のポイントについて簡潔に整理した。以下では、整理した成功のポイントについてより詳細にまとめる。

(1) ターゲットの設定におけるポイント

①ターゲットの設定を行う際は、理念・ビジョンや自社の社風に照らし合わせて欲しい「人物像」のイメージを固める

ターゲットの設定を行う際は、スキルや能力の定義を行う前に、理念・ビジョンに照らし合わせて、欲しい人材のイメージについてある程度固めておくことが重要である。その際、現場で働いている社員の意見を反映させることも有効である。

一方で、厳密にイメージを固めすぎると、優秀な人材を取り漏らしてしまうことにもつながるため、注意が必要である。

②人物像を固めたうえで、経営計画や事業戦略に照らし合わせて求める「技能・スキル」を明確化する

人物像についてある程度イメージを固めたうえで、現在走っている経営計画や事業戦略に照らし合わせて、必要となる技能・スキルを定義することが重要である。必要となる技能・スキルを明確化することで、適切なターゲットの設定を行うことができる。例えば、事業戦略として海外展開を検討している場合に、語学力の高い人材を確保することを目的として、外国出身の人材の確保に視野を入れる等があげられる。

また、このように、事前にターゲットの設定をある程度固めておくことは、面接の際、限られた時間の中で人材を見極める際に有効に働く。さらに、事前に求めるスキル・技能を求人情報等に掲載することで、マッチングの齟齬を減らすことにもつながる。 -

(2-1) ターゲットへのアプローチ：アプローチ方法

【新卒】

①合同説明会では、一方的な情報提供ではなく、学生一人一人と密なコミュニケーションをとることを心がける

現在の学生は、価値観が多様化しており、個人個人で知りたい情報が異なる傾向にある。そのため、合同説明会等において一度に多くの学生が集まらない場合は、これを逆手に取って学生一人一人とコミュニケーションを行う時間を長くとることが望ましい。こうすることで、一方的で画一的な情報提供だけでなく、個人個人のニーズに合わせた情報提供をすることが可能になる。自社に関心を持って来場した学生に対して、より関心を持ってもらうことにつながることが期待される。

②技能人材の確保には研究室訪問も有効である

学校訪問を行っている中小製造業は多いが、大卒の採用を行う際に自社の事業と関連のある分野の研究室を直接訪問している企業はヒアリング対象企業の中にも多くは見られなかった。しかし、研究室訪問により人的ネットワークを構築することは、自社で要求される技能・スキルを持つ人材への認知度が高まることにつながる。また、中小製造業は、

大量採用を必要としない場合も多いが、研究室訪問はコストもかからず、毎年・大人数でなくとも、質の高い人材を確保できる可能性があるという点で、中小製造業にとって有効であると考えられる。

③インターンシップは学生の「働くイメージ」のギャップを低減する有効な方法

インターンシップは、現場で実際に業務を体験してもらうものであり、工場見学よりも、学生に一層明確に「働くイメージ」を持ってもらうことが見込まれる。また、インターンシップ参加をきっかけに、本選考に参加してもらうことにもつながり、採用に至った場合も定着が見込まれる。インタビュー調査対象では、HILLTOP 株式会社やタカハ機工株式会社、しのはらプレスサービス株式会社、株式会社シノテスト等がインターンシップを実施していたが、知名度向上や技能人材の確保に一定の成果をあげていた。

一方で、インターンシップは相応のコストがかかるとともに、インターンシップに参加する学生を集める必要もあり、先に挙げた取組を優先的に着手した上で実施することが望ましい。

【新卒・中途共通】

④工場見学は有効なアプローチ方法である

工場見学は、製造業者ならではの採用活動における取組であるといえるが、第3章で指摘したように、統計的にも人材確保に有効な取組であることが分かっている。この背景として、工場見学を実施することによって、勤務経験のない学生や不安を抱える転職希望者に「働くイメージ」を持ってもらうことに繋がることが挙げられる。また、インタビュー調査では、特に学生において、工場勤務に3K（きつい、汚い、危険）のイメージを抱く者が多い可能性を指摘した。工場見学は、こうした不安の払拭の効果も期待され、エントリーや、採用に至った場合のマッチングの齟齬の低減の効果も期待できる。

⑤地縁を活かしたリファラル採用も中小企業ならではの「強み」である

中小企業の場合、従業員や経営者の人的ネットワーク（以下、地縁という。）が地域に形成されている場合も多い。こうした地縁は、地域に根差した中小企業の「強み」であり、都市部に本拠地を置く大企業にはないものである。

また、第4章で指摘したように、リファラル採用は、特に中途採用において統計的にも有効である。地縁という「強み」を活用した技能人材にアプローチするリファラル採用は有効なアプローチ方法であるといえる。

⑥「手軽さ」だけでアプローチ方法を判断しない

第3章では、「手軽さ」を背景にハローワークへの求人情報の掲載を採用活動の中心に据える企業が多い可能性を指摘した。しかし、労働市場が需要超過の売り手市場である場

合は、自社で欲しい技能・スキルを有する人材には、他社もアプローチをかけている可能性も高いと考えられ、主体的・積極的な求職者へのアプローチが必要となる。

(2-2) ターゲットへのアプローチ：アピールする情報

①福利厚生・給与・人事制度等基本的な情報だけでなく、社風や経営理念についても丁寧に説明する

職場の雰囲気やカルチャー（以下、社風という。）は、企業側と求職者で最も認識の齟齬が生じやすいものであると考えられる。こうした社風は、企業の活動方針の基本的な考え方であるとともに、社員の行動の基本的な指針である経営理念の大きな影響を受けるものである。

そのため、社風に関する認識の齟齬があったり、経営理念の理解が不十分であったりすると、マッチングの齟齬につながり、内定辞退や採用後定着しないことに繋がる。説明会や個別面談の場においては、福利厚生や給与、人事制度といった基本的な制度だけでなく、社風や経営理念について求職者に対して丁寧に説明することが重要である。

②人材育成制度についてアピールすることは、特に新卒採用において有効

特に新卒の学生については勤務経験がないため、入社してから戦力として活躍するまでのイメージを十分に持っておらず、不安を抱いているケースも多いと考えられる。人材育成制度について説明を行い、どのようにスキルアップしていくか明確化することで不安の払拭につながるとともに、学生に自社に関心を持ってもらうことにもつながる。

③新卒の確保において「働きやすい制度の整備」のアピールは基本

アンケート調査の分析で明らかになったように、特に新卒の学生は中途採用の求職者に比して、休暇制度やワークライフバランスを重視する傾向にある。働きやすい制度の整備によるワークライフバランスの促進は、新卒を確保するうえで、基本となるアピールポイントであるといえる。

(3) 人材の選抜におけるポイント

中小製造業の場合、一度に大人数の採用を行うわけではないので、内定辞退・早期退職のリスクを減らすことが重要である。そのため、以下のような方法を通して、内定辞退・早期転職等のおそれがないかどうか見極めることが重要である。

①面接を複数回行う場合は、各面接で何を見極めるのか事前に明確化しておく

ターゲットの設定において、求める人物像やスキル・技能について設定することを述べたが、面接を複数回行う場合は、こうした事項と照らし合わせて、面接で見極めことについて、事前に明確化しておくことが重要である。そうすることで、自社で活躍し定着する人材を、限られた時間の中で適切に見極めることにつながる。

②面接では、一方的な質問ではなく双方向的な対話を行うことを心がける

面接は、「選抜の場」であるだけでなく「求職者とのコミュニケーションの場」であり、一方的に画一的な質問を行うのではなく、双方向的なコミュニケーションを行うことが重要である。

面接においては、事前に決められた質問を一方的に面接対象者に投げかける面談も多いと考えられる。しかし、型にはまった質問に終始する面接では、面接対象も事前に用意した回答しか答えないことにつながり、考えや人となりを十分に引き出すことが難しい。内定辞退・早期退職につながる人物を見極めるためには、双方向のコミュニケーションによって、面接対象者の人となりについて十分に引き出すことが重要である。

また、求職者の自社の情報収集ルート等、履歴書やエントリーシートでは十分に把握できない事項についても面接の対話の中で引き出し、今後の採用活動にフィードバックすることで、採用活動を改善していくことも有効である。

③現場の社員の面接への参加によって「現場」に馴染める人物かどうか見極める

面接においては、社風や人事制度等に照らし合わせて、自社に合う人物かどうか見極めることが求められるが、面接には人事担当者や役員だけでなく、現場の社員も参加することが有効である。人材の定着には職場における人間関係が重要になってくるが、現場の社員を参加させることで、実際に現場に配属された場合に良好な人間関係を築くことができるか、円滑なコミュニケーションをとることができるか等についてより正確な見極めが可能になる。

(4-1) 労働環境の整備に取り組み、中小製造業の「3K（きつい、汚い、危険）」イメージを払拭することが重要

労働環境の整備は、大きくワークライフバランスの促進等のソフト面の整備と、製造現場の整備等のハード面の整備に分けることができる。これらの整備は、求職者が中小製造業に対して抱く「3K（きつい、汚い、危険）」というネガティブなイメージを払拭する上で重要である。

人手不足が深刻化し、今後も慢性化することが見込まれる中で、人材確保競争は同じ中小製造業だけに留まらず、大企業や他業種との競争にまで広がりを見せている。「選ぶ側」に立つ求職者は、アンケート調査の結果からも示唆されるように、「働きやすさ」を重視するようになっており、3Kの中小製造業を避ける可能性が高い。また、同業種の中小製造業内でも、製品や給与水準よりも「働きやすさ」を重視する求職者が多い中で、より働きやすいと感じる企業を選ぶであろう。

上記のような求職者が中小製造業に抱くネガティブなイメージを払拭するためにも、以下のようなソフト面・ハード面の労働環境の整備に取り組む必要がある。

(4-2) 労働環境や人事労務制度の整備におけるポイント～ソフト面の整備

①ワークライフバランスの促進は求職者が中小製造業に持つ「きつい」というネガティブなイメージの払拭につながる

第4章で指摘したとおり、特に新卒の学生は、企業を選ぶ際に、ワークライフバランスを重視する傾向にある。また、新卒の学生と転職希望者を比べると、新卒の学生の方がワークライフバランスを重視する傾向が強い。そのため、新卒をターゲットとする場合には、ワークライフバランスを促進する取組を行い、採用活動時にアピールすることが有効である。

具体的な取組としては、休暇制度の整備に加えて、残業時間の厳格な管理、年間の有給休暇取得日数の設定等が挙げられる。

②技能人材の安定的な確保のためには、女性活躍を促進する取組が必須

第1章において指摘したが、今後労働力供給の伸びしろの中心は女性であり、安定的な技能人材の確保には、優秀な女性に選ばれる企業になる必要がある。

インタビュー調査対象企業の中では、株式会社シノテストが女性活躍推進法に基づく認定である「えるぼし¹⁹」の認定を受けていた。こうした認定を受けることで、女性活躍推進に取り組む企業であるとして採用活動時にアピールすることができるとともに、優秀な女性の確保にもつながる。

一般に、中小製造業は大企業に比して女性活躍推進に十分に取組んでいない企業も多い

¹⁹ 一般事業主行動計画の策定及び届出を行った事業主のうち、女性の活躍推進に関する取組の実施状況等が優良な事業主が都道府県労働局へ申請することで、女性活躍推進に取り組んでいる事業者として厚生労働大臣の認定を受けることができるもの。

と考えられ、女性活躍推進に取り組むことで採用活動時に他社との差別化を図ることもできる。

(4-3) 労働環境や人事労務制度の整備におけるポイント～ハード面の整備

①製造現場の環境整備は、求職者へのアピールにもつながる

求職者の中には、製造業の製造現場に対して「3K（きつい、汚い、危険）」といったネガティブなイメージを持っている者も多いという。工場のレイアウト変更や、空調、トイレ環境等の整備は、そうした製造現場へのネガティブなイメージの払拭につながり、採用活動時にアピールポイントとして有効に機能すると考えられる。製造現場の環境整備に取り組んだうえで、工場見学や、インターンシップを実施することが望ましい。

3. 中長期的視点で実施する必要がある取組

1. では、採用活動上の取組を、「理念・ビジョンに基づいた採用戦略の策定」、「ターゲットの設定」、「ターゲットへのアプローチ」、「人材の選抜」、「労働環境・制度の整備」に分割したうえで、それぞれの取組について人材の確保・定着に資する成功のポイントを述べた。一方で、インタビュー調査の中では、採用活動の成果を挙げるために、中長期的な視点を持って取り組む必要がある取組も見られた。ここでは、中長期的な視点に立って取り組むべきポイントを整理する。なお、一部の取組については、1. であげたものとその性質上重複することに留意されたい。

(1) 採用活動を通して、「学生のニーズ」を汲み上げ採用活動の質を改善する

採用担当と新卒の学生では、働き方や仕事に対する価値観も異なる場合が多いと考えられる。企業の採用担当が学生にとって重要であると考えている情報と、学生が企業を選ぶ際に重要であると考えている情報にはギャップがあることを第3章で指摘した。また、学生の価値観は社会環境の変化に伴って、今後も変化しつづけることが見込まれる。

そのため、説明会や面接の場では、一方的な情報提供に徹するのではなく、学生との双方向のコミュニケーションを通して「学生のニーズ」を汲み上げることが重要である。こうして汲み上げたニーズについては、大企業に比して大規模な採用活動を行わないことを逆手に取り、柔軟に採用活動戦略を修正することが有効である。例えば、説明会における交流で、学生のニーズと自社が想定していたものにギャップがあることがわかった場合は、個別面接において提供する情報の内容を修正するなどが考えられる。

(2) 旧来の製造業的なトップダウンを改め、経営層と社員が採用活動を「共創」していくことが重要

石川県産業創出支援機構の担当者によれば、中小製造業はトップダウンの指揮命令系統が敷かれている場合が多いという。トップダウンの指揮命令系統は、製造業において要求される厳格な生産工程管理や画一的な製品の生産を行うことに適している。

しかし、前述のように、特に新卒の学生の仕事に対する価値観は多様化しており、労働市場を取り巻くマクロ環境も変化し続ける中で、採用活動や労働環境の整備は、ニーズに合わせて柔軟に取り組む必要があるものである。特に労働環境の整備や人材の見極めの際には、「現場の声」が重要になってくるため、現場の社員が積極的に関与し、その時々ニーズに合わせて柔軟に設計を行うことができるような仕組みを整備することが有効である。

このような仕組みを整えるためには、トップダウンの指揮命令系統を逆手に取り、経営者自らのリーダーシップにおいて、管理職階ではない現場の社員と経営層が制度を「共創」するような仕組みを導入することが有効である。こうした例として、HILLTOP 株式会社は、経営者のリーダーシップのもと、新卒重視の採用戦略に切り替え、若手社員が採用戦略の根幹を作るとともに、現場の社員が、現場で要求される能力・スキルを判断する適性検査の設計を行う等している。また、株式会社シノテストのように、現場の社員による社内環境の改善点の「提案制度」を設け、持続的な社内環境の改善を実現している例も見られた。

(3) 重要であるのは経営者と管理職階のマインドシフト

前述のように、中小製造業は、トップダウンの指揮命令系統が確立され硬直した組織である場合が多いとされ、そうした組織風土の中で育った現在の管理職階や経営者は、現在の若い世代の価値観を理解することに抵抗がある可能性がある。また、人手不足や社会構造の変化といったマクロな変化を自社に関わることとして捉えることが難しい場合も多い。

一方で、若い優秀な人材を確保するためには、若い世代の価値観を把握した上で、1.で示したような採用活動上の工夫や労働環境の整備、学生のニーズを採用活動にフィードバックする仕組みづくり、経営層と社員が採用活動や社内制度を「共創」するような組織風土の醸成等に取り組む必要があることを指摘した。

こうした事に取り組む上で最も重要であるのは、権限を持つ経営者や管理職階が価値観の多様化や少子高齢化といったマクロな変化が自社の採用活動に及ぼす影響について、当事者意識をもって捉えること、トップダウンの指揮命令系統を脱し、従業員と経営層が事業を「共創」するような組織改革を受け入れられるようマインドシフトを行うことである。

4. おわりに

人手不足は年々深刻化の一途をたどり、中小企業をとりまく採用環境は厳しいものとなっている。本研究では中小企業の中でも特に製造業に注目したが、第1章で指摘したように中小製造業は、単純労働者ではなく技能やスキル、専門性を有するもしくは今後習得することが見込まれる人材を求めていることが分かった。

採用環境が厳しくなる中で、このような「技能人材」の確保を実現するためには、学生や転職希望者が、企業に何を求めているのか適切に把握した上で採用戦略の設計を行う必要がある。本調査研究では、採用活動を「ターゲットの設定」、「ターゲットへのアプローチ」、「人材の選抜」、「労働環境の整備」に分割したうえで、それぞれの取組のポイントについて明らかにした。また、これらの取組を実施するために、中長期的な視野に立って、経営層と従業員が採用活動を「共創」する仕組みをつくること、そのために経営層がマクロ環境の変化を、当事者意識をもって捉えるようマインドシフトをすることが重要であることも指摘した。こうした取組を実践することで、求職者の価値観や人口構造の変化等社会・経済の環境変化に対して、持続的に対応可能な採用活動の実現につながると考えられる。

なお、本研究においては、技能人材の採用に注目した研究を行ったが、省力化投資も重要な人手不足への対応策である。中小製造業が持続的な経営を実現するためには、省力化投資と人材採用をセットで捉え、省力化投資による生産性向上に取り組むとともに、技能人材の採用に取り組み、専門性や創造性を要求される業務に技能人材を集中させることで付加価値の向上を図ることが必要である。具体的な省力化投資のあり方については他の研究に譲ることとしたい。

本研究における議論が、人手不足に課題を抱える中小製造業の課題解決に資するものとなれば幸いである。

参考文献一覧

- 株式会社日本人材機構ウェブサイト<<http://jhr.co.jp/>> (2019 年 10 月 17 日アクセス)
- 経済産業省「平成 29 年度製造基盤技術実態等調査我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査報告書」(2017 年)
- 厚生労働省ウェブサイト<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/hellowork.html>、<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jakunen/jobcafe.htm> (2019 年 10 月 17 日アクセス)
- 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」(2018 年)
- 厚生労働省「労働経済動向調査」(2019 年)
- 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」(2019 年)
- 総務省統計局「就業構造基本調査」(2017 年)
- 総務省統計局「平成 26 年経済センサス - 基礎調査 企業等に関する集計」(2014 年)
- 総務省統計局「労働力調査」(2019 年)
- 中小企業庁「2015 年版中小企業白書」(2015 年)
- 中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」(2019 年)
- 中小企業庁「平成 28 年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査 作業報告書」(2017 年)
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査結果」(2017 年)
- 内閣府「平成 29 年度版高齢社会白書」(2017 年)
- 日本経済再生本部「成長戦略実行計画」(2019 年)
- 日本経済再生本部「成長戦略フォローアップ」(2019 年)
- 日本経済再生本部「未来投資戦略」(2018 年)
- 日本貿易推進機構ウェブサイト<<https://www.jetro.go.jp/hrportal/>>、<<https://www.jetro.go.jp/news/announcement/2019/bb5cbea3fcfb1661.html>> (2019 年 10 月 17 日アクセス)
- パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計 2030」(2018 年)
- みずほ総合研究所「外国人の受入拡大と今後の見通し」(2018 年)
- 文部科学省「学校基本調査」(2018 年、2016 年)
- 各企業「HP・会社概要など」

資料編

企業向けアンケート 調査票

■回答者の属性・スクリーニング

SC1 あなたの性別をお知らせください。

1. 男性	2. 女性
-------	-------

SC2 あなたの年齢をお知らせください。

_____ 歳

SC3 あなたのお住まい（都道府県）をお知らせください。

--

SC4 あなたのご職業をお答えください。

1. 会社員（一般社員・管理職・経営者・役員） ⇒SC5 へ	2. その他会社員（派遣社員・契約社員・パート・ アルバイトなど） ⇒終了	3. その他職業 ⇒終了
-----------------------------------	--	-----------------

SC5 あなたは貴社の採用活動に携わった経験がございますか。

1. はい ⇒SC6 へ	2. いいえ ⇒終了
--------------	------------

SC6 貴社の業種を選択してください。

1. 製造業 ⇒SC7 へ	2. 非製造業 ⇒終了
---------------	-------------

SC7 貴社の従業員数（正規社員）を選択してください。

1. 1～49 人 ⇒終了	4. 300 人～999 人 ⇒SC8 へ
2. 50～99 人 ⇒問1 へ	5. 1,000 人以上 ⇒終了
3. 300 人～999 人 ⇒SC8 へ	

SC8 貴社の資本金を選択してください。

1. 3 億円以下 ⇒問1 へ	2. 3 億円超 ⇒終了
-----------------	--------------

■貴社について伺います。

問1 貴社の本社の所在地をお答えください。

--

問2 貴社の主要事業をお知らせください。

1. 繊維 2. 木材・木製品 3. 紙・パルプ 4. 化学 5. 石油・石炭製品 6. 窯業・土石製品 7. 鉄鋼	8. 非鉄金属 9. 食料品（飲料、たばこ、飼料も含む） 10. 金属製品 11. はん用・生産用・業務用機械 12. 電気機械 13. 輸送用機械（造船、重機、自動車等） 14. その他製造業（印刷、プラスチック製品、ゴム製品、 なめし革、毛皮等）
--	--

問3 差し支えなければ貴社の主力製品をお答えください。

--

■貴社における人材の過不足状況についてお伺いします。

問4 貴社における人材の過不足状況について、職種ごとに「過剰、適正、不足」から選択してください。

企画・管理・設計	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
生産・製造（技能を有する人材）	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
生産・製造（単純な労働を行う人材）	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
品質管理	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
メンテナンス	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
販売	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
事務	1. 過剰	2. 適正	3. 不足

問5 貴社では職種ごとに以下の取組を行っていますか。または、行う予定ですか。（複数回答）

	現在行っている	今後行う予定
企画・ 管理・設計	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない
生産・製造 （技能を有する人材）	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない
生産・製造 （単純な労働を行う人材）	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない
品質管理	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない
メンテナンス	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない
販売	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない
事務	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない	1. 人材の採用 2. 業務量の削減 3. IT（システム）、機械の導入による自動化・省力化 4. 上記の取組は行っていない

※採用対象として正社員（契約社員、パート社員、派遣社員を除く）を想定してご回答ください。

■採用状況についてお伺いします。

問6 貴社の過去3年以内の新卒・中途採用に関して当てはまるものを選択してください。

	採用活動	採用状況
新卒採用	1. 採用活動を行っている 2. 採用活動を行っていない	1. 採用できた 2. 採用できなかった
中途採用	1. 採用活動を行っている 2. 採用活動を行っていない	1. 採用できた 2. 採用できなかった

※新卒・中途とも採用活動を行っていないと回答した企業⇒終了

問7 貴社では足元の3年間でどのような人材を重視した採用戦略をとっていますか。（複数回答）

1. 女性人材 ⇒問8へ	2. 外国人材 ⇒問9へ	3. シニア人材（65歳以上） ⇒問10へ	4. 特になし ⇒問11へ
-----------------	-----------------	--------------------------	------------------

問8 女性の採用を重視している理由を選択してください。(複数回答)

1. 男性だけでは人手が足りないから	5. 企業のイメージアップのため
2. ダイバーシティ経営を目指しているから	6. 勤勉だから
3. 企画・開発等に女性の視点が必要だから	7. その他 ()
4. 専門的な知識を有しているから	

問9 外国人材の採用を重視している理由を選択してください。(複数回答)

1. 日本人だけでは人手が足りないから	5. 語学力が高いから
2. ダイバーシティ経営を目指しているから	6. 企業のイメージアップのため
3. 海外展開を目指しているから	7. 勤勉だから
4. 専門的な知識を有しているから	8. その他 ()

問10 シニア人材の採用を重視している理由を選択してください。(複数回答)

1. 65歳以下の従業員だけでは人手が足りないから	6. 若手社員を指導して欲しいから
2. 人件費抑制のため	7. 企業のイメージアップのため
3. ダイバーシティ経営を目指しているから	8. 勤勉だから
4. 即戦力が必要だから	9. その他 ()
5. 専門的な知識を有しているから	

■正社員の採用活動において利用している公的機関や各種媒体、手段等についてお伺いします。

問11 以下の公的機関や各種媒体、手段等について、貴社の利用状況をお答えください。(各行一つ選択)

	も 利 用 し た い	利 用 し て お り 今 後	い 後 は 利 用 し た く な	今 後 は 利 用 し た い	い 後 も 利 用 し た く な
1. ハローワーク					
2. 若者就職支援センター					
3. 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告					
4. 就職ポータルサイト					
5. 自社のホームページ					
6. SNS (Facebook 等) での採用情報の掲載					
7. 合同採用イベント					
8. 個別説明会					
9. 学校訪問					
10. 従業員等の紹介					
11. ダイレクトリクルーティング					
12. 就業体験					
13. その他 ()					

問12 問 11 で「利用しており今後も利用したい」、「利用していないが今後は利用したい」と回答した理由をそれぞれ選択してください。(問 11 で選択した項目ごとに回答、複数回答)

	手続きが簡単であるため	短期間で人を見つけることができるため	欲しい人材を見つけることができるため	情報が求職者に伝わりやすいため	採用活動の費用を抑えることができるため	採用活動に関わる労働力を抑えることができるため	その他（ ）
1. ハローワーク							
2. 若者就職支援センター							
3. 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告							
4. 就職ポータルサイト							
5. 自社のホームページ							
6. SNS（Facebook 等）での採用情報の掲載							
7. 合同採用イベント							
8. 個別説明会							
9. 学校訪問							
10. 従業員等の紹介							
11. ダイレクトリクルーティング							
12. 就業体験							
13. その他（ ）							

問13 問 11 で「利用しているが今後は利用したくない」、「利用しておらず今後も利用したくない」と回答した理由をそれぞれ選択してください。(問 11 で選択した項目ごとに回答、複数回答)

	手続きが難しいため	短期間で人を見つけることが難しいため	欲しい人材を見つけることが難しいため	情報が求職者に伝わりにくいいため	採用活動に費用がかかるため	採用活動に人を割く必要があるため	その他（ ）
1. ハローワーク							
2. 若者就職支援センター							
3. 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告							
4. 就職ポータルサイト							
5. 自社のホームページ							
6. SNS（Facebook 等）での採用情報の掲載							
7. 合同採用イベント							
8. 個別説明会							
9. 学校訪問							
10. 従業員等の紹介							
11. ダイレクトリクルーティング							
12. 就業体験							
13. その他（ ）							

■正社員の選考についてお伺いします。

問14 貴社が実施している個別面接の方法を選択してください。(複数回答)

新卒採用	1. 採用担当者による個別面接 2. 現場社員による個別面接 3. 役員による個別面接	4. その他 () 5. 個別面接は実施していない
中途採用	1. 採用担当者による個別面接 2. 現場社員による個別面接 3. 役員による個別面接	4. その他 () 5. 個別面接は実施していない

問15 貴社が実施している個別面接以外の選考方法を選択してください。(複数回答)

新卒採用	1. 集団面接 2. グループディスカッション 3. 試験	4. その他 () 5. 個別面接以外の選考は実施していない
中途採用	1. 集団面接 2. グループディスカッション 3. 試験	4. その他 () 5. 個別面接以外の選考は実施していない

問16 貴社が選考において重視する事項を選択してください。(複数回答)

新卒採用	1. 資格・スキル 2. 人柄 3. 学生時代の専攻	4. 試験の成績 5. 学校の成績 6. 志望度	7. その他 () 8. 特になし
中途採用	1. 資格・スキル 2. 年齢 3. 人柄 4. 前職の経験	5. 学生時代の専攻 6. 試験の成績 7. 学校の成績 8. 志望度	9. その他 () 10. 特になし

■労働環境や人事・労務制度の整備等についてお伺いします。

問17 ①貴社が取り組んでいるものを選択してください。(複数回答)

②採用活動におけるアピール材料として有効であったと認識している取組を選択してください。(複数回答)

③特に求める技能を有する人材の確保に有効であったと認識している取組を選択してください。(複数回答)

④人材の定着に有効であったと認識している取組を選択してください。(複数回答)

	① 貴社が取り組んでいるもの	② 採用活動におけるアピール材料として有効であったと認識している取組	③ 特に求める技能を有する人材の確保に有効であったと認識している取組	④ 人材の定着に有効であったと認識している取組
1. 成果や業務に応じた処遇				
2. 研修・能力開発支援				
3. 同業種や同地域の企業よりも高い水準の賃金設定				
4. 休暇制度（有給休暇、育児休暇等）の利用促進				
5. 柔軟な勤務時間の設定（時短勤務等）				
6. 柔軟な勤務形態の促進（サテライトオフィスでの勤務、リモートワーク等）				
7. 兼業・副業の容認				
8. オフィス内の設備の改善（トイレ、シャワー設備等）				
9. バリアフリーの導入				
10. その他 ()				
11. 特になし				

■求める技能を有する人材の確保についてお伺いします。

問18 求める技能を有する人材（または候補）を過去3年以内に確保できましたか。（複数回答）

新卒採用	1. 求める技能の習得が今後期待される人材を確保できた	2. 求める技能を有する人材を確保できた	3. 確保できていない
中途採用	1. 求める技能の習得が今後期待される人材を確保できた	2. 求める技能を有する人材を確保できた	3. 確保できていない

問19 就職・転職希望者は企業のどのような点を重視しているとお考えですか。（複数回答）また、最も重視していると考ええる事項を選択してください。

1. 経営理念 2. 業績・経営の安定性 3. 雇用の安定性 4. 業界シェアや知名度 5. 企業規模 6. 賃金水準 7. 成果や業務に応じた処遇 8. 休暇制度	9. 研修・能力開発支援 10. 仕事内容・やりがい 11. 職場の雰囲気 12. ワークライフバランス 13. 親の意向 14. 学生時代の専攻分野との関連性 15. その他（ ）
最も重視していると考ええる事項＝（ ）※番号を選択	

※問19で「10. 仕事内容・やりがい」を選択した方⇒問20

選択しなかった方⇒問21

問20 問19で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きします。

就職・転職希望者は仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視すると思いますか。（複数回答）また、最も重視していると考ええる事項を選択してください。

1. 成果が「製品」という形に現れる点 2. 技術・専門性が身に着けられる点 3. 顧客に評価される・感謝される点 4. 新しいことに挑戦できる点 5. グローバルな仕事ができる点	6. 入社後すぐに責任ある仕事を任せてもらえる点 7. 自分の裁量で仕事が進められる点 8. 社会に貢献できる点 9. その他（ ）
最も重視していると考ええる事項＝（ ）※番号を選択	

問21 貴社において入社後3年以内に離職した新入社員の割合を選択してください。

1. 1割未満	3. 2割以上3割未満	5. 5割以上
2. 1割以上2割未満	4. 3割以上5割未満	

問22 貴社が実施している正社員の採用活動に関する取組や工夫のうち、特に力を入れているものがあればご記入ください。

--

■ヒアリングの可否についてお伺いいたします。

問23 差し支えなければ、ヒアリング調査へのご協力の可否につきましてお教えてください。ヒアリング調査では、貴社のご都合（日時・場所）に合わせてお伺いします。

1. 協力できる ⇒問24へ	2. 協力できない ⇒終了
----------------	---------------

問24 ヒアリングにご協力いただける場合、以下の事項をご回答ください。

1. 貴社名	
2. 所属部署	
3. 担当者名	
4. 住所	
5. 電話番号	

学生・就業者向けアンケート 調査票

■回答者の属性・スクリーニング

SC1 あなたの性別をお知らせください。

1. 男性	2. 女性
-------	-------

SC2 あなたの年齢をお知らせください。

_____ 歳

SC3 あなたのお住まい（都道府県）をお知らせください。

--

SC4 あなたの職業をお知らせください。

1. 学生 ⇒SC5 へ	2. 会社員・公務員・教職員・非営利団体職員 ⇒SC6 へ	3. その他（派遣社員・契約社員、パート・アルバイト、無職など） ⇒SC6 へ
--------------	-------------------------------	---

SC5 就職活動について当てはまるものを選択してください。

1. 就職活動中である ⇒問1 へ	3. 就職活動について考えているが活動はしていない ⇒問1 へ
2. 就職活動は終了している ⇒問1 へ	4. 就職活動については考えていない ⇒終了

SC6 就職・転職活動について当てはまるものを選択してください。

1. 正規雇用での就職・転職を希望している ⇒問5 へ	2. 正規雇用以外での就職・転職を希望している ⇒終了	3. 就職・転職を希望していない ⇒終了
-----------------------------	-----------------------------	----------------------

【学生】

問1 あなたの現在の所属をお答えください。

1. 高等専門学校	3. 大学院	5. 短期大学
2. 大学	4. 専門学校	

問2 あなたが企業の情報収集のために利用しようとしている（した）手段を選択してください。（複数回答）
また、そのうち最も重視する情報源を選択してください。

1. ハローワーク	8. 個別説明会
2. 若者就職支援センター	9. 口コミサイト
3. 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	10. 親族・知人・友人等からの口コミ
4. 就職ポータルサイト	11. OB/OG 訪問
5. 企業のホームページ	12. 学校の求人
6. SNS（Facebook 等）掲載されている採用情報	13. 就業体験
7. 合同採用イベント	14. その他（ ）
最も重視する情報源＝（ ）※番号を選択	

問3 あなたが企業を選ぶ際に重視する事項を選択してください。（複数回答）また、そのうち最も重視する事項を選択してください。

1. 経営理念	9. 研修・能力開発支援
2. 業績・経営の安定性	10. 仕事内容・やりがい
3. 雇用の安定性	11. 職場の雰囲気
4. 業界シェアや知名度	12. ワークライフバランス
5. 企業規模	13. 親の意向
6. 賃金水準	14. 学生時代の専攻分野との関連性
7. 成果や業務に応じた処遇	15. その他（ ）
8. 休暇制度	
最も重視していると考える事項＝（ ）※番号を選択	

※問3で「10. 仕事内容・やりがい」を選択した方⇒問4

選択しなかった方⇒終了

問4 問3で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きします。

あなたは仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視しますか。（複数回答）また、最も重視していると考えるもの1つを選択してください。

1. 成果が「製品」という形に現れる点	6. 入社後すぐに責任ある仕事を任せてもらえる点
2. 技術・専門性が身に着けられる点	7. 自分の裁量で仕事が進められる点
3. 顧客に評価される・感謝される点	8. 社会に貢献できる点
4. 新しいことに挑戦できる点	9. その他（ ）
5. グローバルな仕事ができる点	
最も重視していると考える事項＝（ ）※番号を選択	

【就業者】

問5 あなたが企業の情報収集のために利用しようとしている（した）手段を選択してください。（複数回答）
また、そのうち最も重視する情報源を選択してください。

1. ハローワーク 2. 若者就職支援センター 3. 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告 4. 就職ポータルサイト 5. 企業のホームページ 6. SNS（Facebook 等）掲載されている採用情報 7. 合同採用イベント	8. 個別説明会 9. 口コミサイト 10. 親族・知人・友人等からの口コミ 11. 学校の求人 12. 就業体験 13. その他（ ）
最も重視する情報源＝（ ） ※番号を選択	

問6 あなたが企業を選ぶ際に重視する事項を選択してください。(複数回答) また、そのうち最も重視する事項を選択してください。

1. 経営理念 2. 業績・経営の安定性 3. 雇用の安定性 4. 業界シェアや知名度 5. 企業規模 6. 賃金水準 7. 成果や業務に応じた処遇 8. 休暇制度	9. 研修・能力開発支援 10. 仕事内容・やりがい 11. 職場の雰囲気 12. ワークライフバランス 13. 親の意向 14. 学生時代の専攻分野との関連性 15. その他（ ）
最も重視していると考える事項＝（ ） ※番号を選択	

※問6で「10. 仕事内容・やりがい」を選択した方⇒問7
 選択しなかった方⇒終了

問7 問6で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きします。

あなたは仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視しますか。(複数回答) また、最も重視していると思われるもの1つを選択してください。

1. 成果が「製品」という形に現れる点 2. 技術・専門性が身に着けられる点 3. 顧客に評価される・感謝される点 4. 新しいことに挑戦できる点 5. グローバルな仕事ができる点	6. 入社後すぐに責任ある仕事を任せてもらえる点 7. 自分の裁量で仕事が進められる点 8. 社会に貢献できる点 9. その他（ ）
最も重視していると考える事項＝（ ） ※番号を選択	

問8 現在お勤めの会社から転職を希望している理由をお答えください。(複数回答)

- 人間関係に不満があるから - 社風が合わないから - 将来に不安があるから - 業務内容に不満があるから - 転勤があるから - 処遇が成果や業務に応じていないから - 研修・能力開発支援が整っていないから - 同業種や同地域の企業よりも賃金水準が低いから - 休暇制度（有給休暇、育児休暇等）を利用しにくいから	- 柔軟な勤務時間の設定（時短勤務等）ができないから - 柔軟な勤務形態（サテライトオフィスでの勤務、リモートワーク等）をとれないから - 兼業・副業ができないから - オフィス内の設備（トイレ、シャワー設備等）に不満があるから - バリアフリーの導入が進んでいないから - その他（ ） - 特になし - 現在働いていない
--	---

GROUP グループ(SA)

全 体		
	回答数	%
1 三大都市圏/50～99人	500	
2 三大都市圏以外/50～99人	143	28.7
3 三大都市圏/100～299人	124	24.9
4 三大都市圏以外/100～299人	104	20.8
5 三大都市圏/300～999人	76	15.2
6 三大都市圏以外/300～999人	33	6.5
	20	3.9

SC1 あなたの性別をお知らせください。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 男性	500	498
2 女性	62	12.3

SC2.1 あなたの年齢をお知らせください。(NU)

全 体		
	値	
1 最小値	20	
2 最大値	22	
3 平均値	69	
4 標準偏差	50.88	
	10.13	

SC3 あなたの住まい(都道府県)をお知らせください。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 北海道	500	16
2 青森県	8	1.7
3 岩手県	1	0.2
4 宮城県	6	1.1
5 秋田県	4	0.8
6 山形県	5	1.1
7 福島県	6	1.2
8 茨城県	18	3.5
9 栃木県	9	1.8
10 群馬県	7	1.4
11 埼玉県	35	6.9
12 千葉県	15	3.0
13 東京都	57	11.5
14 神奈川県	26	5.9
15 新潟県	12	2.3
16 富山県	7	1.5
17 石川県	7	1.5
18 福井県	9	1.7
19 山梨県	7	1.5
20 長野県	15	3.0
21 岐阜県	12	2.3
22 静岡県	16	3.2
23 愛知県	26	5.7
24 三重県	5	1.0
25 滋賀県	8	1.5
26 京都府	17	3.3
27 大阪府	39	7.8
28 兵庫県	20	4.0
29 奈良県	3	0.6
30 和歌山県	1	0.2
31 鳥取県	3	0.5
32 島根県	1	0.2
33 岡山県	10	2.1
34 広島県	14	2.7
35 山口県	3	0.6
36 徳島県	1	0.3
37 香川県	3	0.7
38 愛媛県	3	0.5
39 高知県	3	0.6
40 福岡県	18	3.5
41 佐賀県	2	0.4
42 長崎県	1	0.2
43 熊本県	6	1.2
44 大分県	2	0.4
45 宮崎県	4	0.8
46 鹿児島県	1	0.2
47 沖縄県	2	0.4

SC4 あなたのご職業をお答えください。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 会社員(一般社員・管理職・特許者・役員)	500	100.0
2 その他会社員(派遣社員・契約社員・パート・アルバイトなど)	0	0.0
3 その他職業	0	0.0

SC5 あなたは貴社の採用活動に携わった経験がごありますか。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 はい	500	100.0
2 いいえ	0	0.0

SC6 貴社の業種を選択してください。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 製造業	500	100.0
2 非製造業	0	0.0

SC7 貴社の従業員数(正社員)を選択してください。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 1～49人	0	0.0
2 50～99人	268	53.5
3 100～299人	180	36.0
4 300～999人	52	10.4
5 1,000人以上	0	0.0

SC8 貴社の資本金を選択してください。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 5億円以下	52	10.0
2 3億円超	0	0.0

Q1 貴社の本社の所在地を選択してください。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 北海道	500	17
2 青森県	10	3.4
3 岩手県	0	0.1
4 宮城県	3	0.7
5 秋田県	4	0.8
6 山形県	6	1.2
7 福島県	6	1.2
8 茨城県	11	2.1
9 栃木県	12	2.3
10 群馬県	5	1.0
11 埼玉県	17	3.4
12 千葉県	13	2.6
13 東京都	102	20.5
14 神奈川県	19	3.7
15 静岡県	13	2.7
16 愛知県	6	1.3
17 石川県	7	1.5
18 福井県	9	1.8
19 山梨県	6	1.1
20 長野県	12	2.4
21 岐阜県	8	1.7
22 静岡県	16	3.2
23 愛知県	29	5.7
24 三重県	1	0.3
25 滋賀県	5	1.0
26 京都府	19	3.9
27 大阪府	46	9.2
28 兵庫県	17	3.3
29 奈良県	2	0.5
30 和歌山県	1	0.2
31 鳥取県	3	0.5
32 島根県	1	0.2
33 岡山県	9	1.8
34 広島県	16	3.2
35 山口県	3	0.6
36 徳島県	2	0.4
37 香川県	3	0.6
38 愛媛県	3	0.6
39 高知県	3	0.6
40 福岡県	16	3.3
41 佐賀県	0	0.1
42 長崎県	1	0.2
43 熊本県	6	1.2
44 大分県	2	0.4
45 宮崎県	5	1.0
46 鹿児島県	1	0.2
47 沖縄県	2	0.4

Q2 貴社の主要事業をお知らせください。(SA)

全 体		
	回答数	%
1 機械	500	23
2 木材・木製品	11	2.2
3 紙・パルプ	10	2.0
4 化学	36	7.2
5 石油・石炭製品	3	0.7
6 窯業・土石製品	10	2.1
7 鉄鋼	21	4.3
8 非鉄金属	16	3.3
9 食料品(飲料、たばこ、飼料含む)	51	10.2
10 金属製品	39	7.5
11 はん用・生食用・業務用機械	28	5.6
12 輸送用機械(造船、重機、自動車等)	73	14.6
13 その他製造業(印刷、プラスチック製品、ゴム製品、なめし業、電設等)	24	4.7
	156	31.3

Q4_1_MT 貴社における人材の過不足状況について、職種ごと「過剰、過正、不足」から選択してください。(SA)

	該当数	過剰	過正	不足
Q4_1 企画・管理・設計	500	37	251	212
	(%)	7.4	50.2	42.5
Q4_2 生産・製造(技能を有する人材)	500	19	211	270
	(%)	3.9	42.2	54.0
Q4_3 生産・製造(単純な労働を行う人材)	500	32	259	209
	(%)	6.3	51.8	41.9
Q4_4 品質管理	500	17	266	217
	(%)	3.4	53.2	43.4
Q4_5 メンテナンス	500	14	273	213
	(%)	2.9	54.6	42.6
Q4_6 販売	500	33	306	160
	(%)	6.7	61.3	32.1
Q4_7 事務	500	80	324	95
	(%)	16.0	64.9	19.1

Q5_1_1_MT 現在行っている(MA)

	該当数	人材の採用	業務量の削減	力の導入への影響
Q5_1 企画・管理・設計	500	194	85	83
	(%)	38.8	16.9	16.6
Q5_1 生産・製造(技能を有する人材)	500	224	84	83
	(%)	44.7	16.8	16.6
Q5_1 生産・製造(単純な労働を行う人材)	500	207	70	102
	(%)	41.5	13.9	20.5
Q5_1 品質管理	500	133	83	86
	(%)	26.6	16.5	17.1
Q5_1 メンテナンス	500	140	70	74
	(%)	28.0	14.1	14.9
Q5_1 販売	500	151	72	52
	(%)	30.2	14.4	10.5
Q5_1 事務	500	96	107	101
	(%)	19.2	21.4	20.2

Q5_2_1_MT 今後行予定(MA)

	該当数	人材の採用	業務量の削減	力の導入への影響
Q5_2 企画・管理・設計	500	184	92	85
	(%)	36.8	18.4	17.0
Q5_2 生産・製造(技能を有する人材)	500	214	74	91
	(%)	42.7	14.8	18.2
Q5_2 生産・製造(単純な労働を行う人材)	500	187	90	104
	(%)	37.4	18.0	20.7
Q5_2 品質管理	500	142	83	95
	(%)	28.3	16.6	18.9
Q5_2 メンテナンス	500	132	77	79
	(%)	26.5	15.4	15.8
Q5_2 販売	500	146	80	76
	(%)	29.1	16.0	15.3
Q5_2 事務	500	108	99	101
	(%)	21.6	19.7	20.1

Q6_1_1_MT 採用活動(SA)

	該当数	採用活動を行っている	採用活動を行っていない
Q6_1 新卒採用	500	358	142
	(%)	71.7	28.3
Q6_1 中途採用	500	404	96
	(%)	80.8	19.2

Q6_2_1_MT 採用状況 (SA)

	該 当 数	採 用 で き た	採 用 で き な か つ た
Q6_2_新卒採用	358	285	73
	(%)	79.5	20.5
Q6_2_中途採用	404	325	79
	(%)	80.3	19.7

Q7 貴社では足元の3年間でどのような人材を重視した採用戦略をとっていますか。(MA)

全 体		
	回 答 数	%
1 女性人材	439	
2 外国人材	114	26.1
3 シニア人材 (65歳以上)	100	22.7
4 特になし	78	17.7
	253	57.7

Q8 女性の採用を重視している理由を選択してください。(MA)

全 体		
	回 答 数	%
1 男性だけでは人手が足りないから	114	
2 ダイバーシティ経営を目指しているから	63	54.8
3 企画・開発等に女性の視点が必要だから	24	20.8
4 専門的な知識を有しているから	49	43.0
5 企業のイメージアップのため	36	31.6
6 勤怠だから	24	21.0
7 その他	26	23.0
	4	3.3

Q9 外国人材の採用を重視している理由を選択してください。(MA)

全 体		
	回 答 数	%
1 日本人だけでは人手が足りないから	100	
2 ダイバーシティ経営を目指しているから	71	71.7
3 海外展開を目指しているから	18	18.5
4 専門的な知識を有しているから	28	28.6
5 語学力が高いから	19	19.2
6 企業のイメージアップのため	19	19.0
7 勤怠だから	11	11.4
8 その他	21	21.4
	3	2.9

Q10 シニア人材の採用を重視している理由を選択してください。(MA)

全 体		
	回 答 数	%
1 65歳以下の従業員だけでは人手が足りないから	78	
2 人材賃抑制のため	54	70.1
3 ダイバーシティ経営を目指しているから	25	32.0
4 即戦力が必要だから	11	14.6
5 専門的な知識を有しているから	42	53.4
6 若手社員を指導して欲しいから	32	41.2
7 企業のイメージアップのため	21	26.9
8 勤怠だから	9	11.0
9 その他	6	7.7
	0	0.0

Q11_1_MT 以下の公約機関や各種媒体、手段等について、貴社の利用状況をお答えください。(SA)

	該 当 数	利 用 し た い い る の が 今 後 も 利 用 し た い	利 用 し て お り 今 後 も 利 用 し た い	利 用 し な い の が 今 後 も 利 用 し た い	利 用 し な い の が 今 後 も 利 用 し た い
Q11_ハローワーク	439	331	25	31	51
	(%)	75.4	5.7	7.2	11.7
Q11_若者就職支援センター	439	78	36	139	187
	(%)	17.7	8.1	31.6	42.7
Q11_新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	439	115	43	83	199
	(%)	26.1	9.7	18.9	45.2
Q11_就職ポータルサイト	439	186	29	90	135
	(%)	42.3	6.6	20.4	30.7
Q11_自社のホームページ	439	269	26	56	88
	(%)	61.2	5.8	12.8	20.1
Q11_ SNS (Facebook等)での採用情報の掲載	439	60	32	106	242
	(%)	13.6	7.4	24.0	55.0
Q11_ 合同採用イベント	439	156	36	82	165
	(%)	35.5	8.2	18.7	37.6
Q11_ 個別説明会	439	170	18	92	159
	(%)	38.7	4.2	20.9	36.2
Q11_ 学校訪問	439	205	30	74	130
	(%)	46.7	6.8	16.9	29.5
Q11_ 従業員等の紹介	439	190	31	85	133
	(%)	43.4	7.0	19.3	30.3
Q11_ダイレクトリクルーティング(採用候補者に直接アプローチ)	439	80	30	94	235
	(%)	18.2	6.9	21.3	53.6
Q11_ 就業体験	439	122	27	107	183
	(%)	27.7	6.2	24.4	41.7
Q11_ その他	4	2	0	0	1
	(%)	63.3	0.0	0.0	36.7

Q12_1_MT Q11で「利用しており今後も利用したい」、「利用していないが今後は利用したい」と回答した理由をそれぞれ選択してください。(MA)

	該当数	手続が簡単であるため	と短時間でできる人を見つめること	と欲しい人がいる材料を見つめること	すばいねえがため求職者に伝わりやすい	こまめな活用が活きるため	推し進める活用動向に合わせた働き方	その他
Q12_ハローワーク	363	203	73	73	85	115	34	7
	(%)	55.9	20.0	20.1	23.5	31.8	9.4	1.9
Q12_若者就職支援センター	216	71	38	48	46	32	20	6
	(%)	32.9	17.5	22.1	21.0	14.6	9.2	2.9
Q12_新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	108	82	47	45	58	9	17	2
	(%)	41.2	23.8	22.6	29.3	4.5	8.3	1.2
Q12_就職ポータルサイト	276	92	62	83	75	15	29	4
	(%)	33.4	22.6	30.1	27.3	5.6	10.7	1.3
Q12_自社のホームページ	325	154	42	61	68	75	38	4
	(%)	47.3	12.8	18.6	20.8	23.2	11.6	1.1
Q12_SNS(Facebook等)での採用情報の掲載	165	60	27	35	38	30	21	1
	(%)	36.4	16.2	20.9	23.1	18.1	12.4	0.8
Q12_合同採用イベント	238	75	51	61	69	26	15	3
	(%)	31.6	21.6	25.7	28.9	10.9	6.3	1.1
Q12_個別説明会	262	77	52	71	77	22	16	4
	(%)	29.3	19.7	27.3	29.5	8.3	5.9	1.4
Q12_学校訪問	280	79	42	85	88	35	14	8
	(%)	28.4	14.9	30.3	31.3	12.6	5.1	2.7
Q12_従業員等の紹介	275	99	52	75	73	59	24	5
	(%)	35.8	18.9	27.2	26.6	21.5	8.5	2.0
Q12_ダイレクトリクルーティング(採用候補者に直接アプローチ)	174	37	39	51	50	13	19	2
	(%)	21.5	22.7	29.2	28.9	7.3	10.7	1.3
Q12_就業体験	229	49	36	68	88	18	19	5
	(%)	21.3	15.8	29.8	38.3	8.0	8.4	2.0
Q12_その他(OOO(q11_13_snt_1回答再掲))	2	0	0	2	0	0	0	0
	(%)	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q13_1_MT Q11で「利用しているが今後は利用したくない」、「利用しており今後も利用したくない」と回答した理由をそれぞれ選択してください。(MA)

	該当数	手続きが面倒なため	と短時間で欲しい人がいる材料を見つめること	と欲しいねえがため求職者に伝わりやすい	こまめな活用が活きるため	推し進める活用動向に合わせた働き方	その他
Q13_ハローワーク	77	12	20	32	14	8	0
	(%)	15.4	25.5	42.3	18.2	10.8	7.5
Q13_若者就職支援センター	223	38	41	86	31	21	18
	(%)	16.9	18.4	38.5	13.9	9.5	8.2
Q13_新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	241	21	47	72	45	92	12
	(%)	8.5	19.4	29.8	18.7	38.0	5.1
Q13_就職ポータルサイト	164	24	32	44	17	56	12
	(%)	14.5	19.3	26.9	10.5	34.4	7.6
Q13_自社のホームページ	114	18	28	31	19	14	14
	(%)	15.6	24.8	27.1	16.7	12.3	12.1
Q13_SNS(Facebook等)での採用情報の掲載	274	36	40	93	62	36	41
	(%)	13.0	14.5	34.1	22.5	13.1	14.8
Q13_合同採用イベント	201	36	31	50	27	43	45
	(%)	17.7	15.4	24.9	13.3	21.3	22.3
Q13_個別説明会	177	33	27	43	25	36	41
	(%)	18.8	15.4	24.4	13.8	20.6	23.4
Q13_学校訪問	160	31	32	49	26	20	32
	(%)	19.3	20.0	30.9	16.2	12.3	20.2
Q13_従業員等の紹介	164	16	32	55	23	21	26
	(%)	10.0	19.8	33.8	13.8	13.1	15.9
Q13_ダイレクトリクルーティング(採用候補者に直接アプローチ)	266	42	45	60	34	60	50
	(%)	15.8	16.8	22.7	12.8	22.6	18.9
Q13_就業体験	211	36	43	47	32	36	49
	(%)	17.2	20.5	22.3	15.2	17.3	23.1
Q13_その他(OOO(q11_13_snt_1回答再掲))	1	0	0	0	0	1	0
	(%)	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0

Q14_1_MT 貴社が実施している個別面接の方法を選択してください。(MA)

○17 1 MT 貴社が取り組んでいるものを選択してください。そのうち、以下についてお答えください。1. 採用活動におけるアビール材料として有効であったと認識している取組を選択してください。

Q17_1_MT 貴社が取り組んでいるものを選択してください。そのうち、以下についてお答えください。1. 採用活動におけるアビール材料として有効であったと認識している取組を選択してください。

	該 当 数	採用 担当者による個別面 接	現 場 社 員による個別面 接	役 員による個別面 接	そ の 他	い 個 別 面 接は実施してい ない	
Q14_新卒採用		358	275	138	192	1	9
	(%)		76.8	38.5	53.6	0.4	2.4
Q14_中途採用		404	287	179	207	1	10
	(%)		71.1	44.2	51.1	0.3	2.4

Q15_1_MT 貴社が実施している個別面接以外の選考方法を選択してください。(MA)

Q15_新卒採用		358	118	65	180	5	96
	(%)		32.9	18.1	50.2	1.3	26.8
Q15_中途採用		404	78	49	148	5	175
	(%)		19.3	12.1	36.6	1.2	43.4

Q16 貴社が選考において重視する事項を選択してください。(MA)

全 体			回答数	%
1	資格・スキル		358	
2	人柄		160	44.7
3	学生時代の専攻		281	78.4
4	試験の成績		107	29.9
5	学校の成績		68	19.0
6	志望度		48	13.3
7	その他		120	33.3
8	特になし		6	1.7
			23	6.5

Q19_1 就職・転職希望者は企業のどのような点を重視しているとお考えですか。また、最も重視しているとお考えですか。／重視している点(MA)

全体	
1. 研究費受	439
2. 家族・特異の存在性	100
3. 習得の安定性	230
4. 基幹シナプスや地名度	242
5. 企業規模	82
6. 現金金庫	87
7. 企業や事業に近しい処遇	199
8. 全規模	242
9. 技術・能力開発支援	36.9
10. 仕事内容・やりがい	167
11. 職場の雰囲気	38.1
12. クラウド/モバイル	75
13. 顧客志向	224
14. 学生時代の専攻分野との関連性	50.9
15. その他	188
	42.8
	90
	20.5
	21
	4.7
	3.1
	7.1
	1
	0.2

[illegible]

	計画年度	成果と業務に 応じた活動量	研修者数	研修時間（分） または、能力開発費の支出額	費用対効果 （コスト削減率等） 又は、人材育成 状況等の定量的な評価結果	取組内容 （具体的な実施方法や手段を明記する。）	事業・施策の実施概要	そのほかの特長・留意点等	特長とその理由					
	Q7_貴社が取り組んでいるもの	439	241	186	71	155	80	39	29	38	16	4	69	20.3
				54.8	42.4	16.1	35.4	18.1	8.9	6.6	8.7	3.7	0.9	20.3
	Q7_「雇用関係」におけるアビリティ材料として有効であったと認識している取組	439	164	107	36	90	39	16	11	13	3	4	142	36.7
				68.0	57.4	51.4	58.1	48.5	40.3	36.2	35.1	19.0	85.8	32.4
	Q7_特に求める技能習得有人材の開発に有効であったと認識している取組	439	157	105	46	64	29	19	9	7	4	1	157	36.7
				66.2	56.3	65.0	41.4	38.6	49.5	29.6	17.6	27.7	20.3	36.7
	Q7_人材に関する制度の変更により有効であると認識している取組	439	156	100	39	90	40	15	11	13	7	3	149	36.7
				64.7	53.5	55.8	58.0	50.8	37.3	38.9	32.8	41.5	67.2	34.0

Q18_1_MT 求める技能を有する人材(または候補)を過去3年以内に確保できましたか。(MA)

	誤用誤記	正用正記	誤用誤記を正用正記にする
Q18_ 断片採用		358	170 83 130
			47.5 23.1 36.3
Q18_ 中絶採用		404	134 147 150
			33.1 36.5 37.0

全体	
1. 研究費受	439
2. 家族・特長の安定性	100
3. 雇用の安定性	230
4. 雇用シフトや地名度	242
5. 企業規模	82
6. 賞金受	87
7. 企業や事業に近しい処遇	199
8. 全職種	242
9. 技能・能力開発支援	36.9
10. 仕事内容・やりがい	167
11. 職場の雰囲気	38.1
12. クラフ・ハイウエス	75
13. 職の意向	224
14. 学生時代の専攻分野との関連性	50.9
15. その他	188
	42.8
	90
	20.5
	21
	4.7
	3.1
	7.1
	1
	0.2

Q20.1 Q19で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きいたします。就職・転職希望者は仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視すると考えますか。当てはまるものすべてをお選びください。
また、最も重視していると考えるもの1つを選択してください。／重視する(MA)

全 体		回答数	%
1	成果が「製品」という形に現れる点	224	224
2	技術・専門性が身に着けられる点	126	56.5
3	顧客に評価される・感謝される点	138	61.5
4	新しいことに挑戦できる点	125	56.0
5	グローバルな仕事ができる点	112	49.9
6	入社後すぐに責任ある仕事を任せもらえる点	60	26.9
7	自分の裁量で仕事が進められる点	59	26.5
8	社会に貢献できる点	93	41.5
9	その他	67	29.8
		3	1.2

Q20.2 Q19で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きいたします。就職・転職希望者は仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視すると考えますか。当てはまるものすべてをお選びください。
また、最も重視していると考えるもの1つを選択してください。／最も重視する(SA)

全 体		回答数	%
1	成果が「製品」という形に現れる点	224	224
2	技術・専門性が身に着けられる点	45	20.0
3	顧客に評価される・感謝される点	56	25.2
4	新しいことに挑戦できる点	37	16.6
5	グローバルな仕事ができる点	21	9.3
6	入社後すぐに責任ある仕事を任せもらえる点	12	5.2
7	自分の裁量で仕事が進められる点	12	5.5
8	社会に貢献できる点	21	9.5
9	その他	17	7.5
		3	1.2

Q21 貴社において入社後3年以内に離職した新入社員割合を選択してください。(SA)

全 体		回答数	%
1	1割未満	439	439
2	1割以上2割未満	227	51.6
3	2割以上3割未満	105	24.0
4	3割以上5割未満	64	14.5
5	5割以上	30	6.9
		13	3.0

全体			
	回答数	%	
1 三大都市圏／学生	500	100.0	
2 三大都市圏／就業希望者	125	25.0	
3 それ以外／学生	125	25.0	
4 それ以外／就業希望者	125	25.0	

SC1

あなたの性別をお知らせください。(SA)

全体			
	回答数	%	
1 男性	500	100.0	
2 女性	269	53.8	46.2

SC2_1

あなたの年齢をお知らせください。／歳(NU)

全体			
	回答数	%	
平均値	500	100.0	31.88
最小値			18.00
最大値			59.00

SC3

あなたのお住まい(都道府県)をお知らせください。(SA)

全体			
	回答数	%	
1 北海道	33	6.6	
2 青森県	4	0.8	
3 岩手県	3	0.6	
4 宮城県	16	3.2	
5 秋田県	4	0.8	
6 山形県	6	1.2	
7 福島県	4	0.8	
8 茨城県	10	2.0	
9 栃木県	4	0.8	
10 群馬県	8	1.6	
11 埼玉県	23	4.6	
12 千葉県	21	4.2	
13 東京都	66	13.2	
14 神奈川県	39	7.8	
15 新潟県	15	3.0	
16 富山県	5	1.0	
17 石川県	9	1.8	
18 福井県	3	0.6	
19 山梨県	6	1.2	
20 長野県	9	1.8	
21 岐阜県	9	1.8	
22 静岡県	7	1.4	
23 愛知県	18	3.6	
24 三重県	6	1.2	
25 滋賀県	2	0.4	
26 京都府	15	3.0	
27 大阪府	29	5.8	
28 兵庫県	12	2.4	
29 奈良県	6	1.2	
30 和歌山県	4	0.8	
31 鳥取県	0	0.0	
32 島根県	1	0.2	
33 岡山県	7	1.4	
34 広島県	22	4.4	
35 山口県	7	1.4	
36 徳島県	3	0.6	
37 香川県	2	0.4	
38 愛媛県	2	0.4	
39 高知県	5	1.0	
40 福岡県	25	5.0	
41 佐賀県	1	0.2	
42 長崎県	7	1.4	
43 熊本県	6	1.2	
44 大分県	4	0.8	
45 宮崎県	3	0.6	
46 鹿児島県	3	0.6	
47 沖縄県	6	1.2	

SC4

あなたの職業をお知らせください。(SA)

全体			
	回答数	%	
1 学生	500	100.0	
2 会社員・公務員・教職員・非営利団体職員	250	50.0	
3 その他(派遣社員・契約社員・パート・アルバイト、無職など)	162	32.4	
	88	17.6	

就職活動について当てはまるものを選択してください。(SA)

全体			
	回答数	%	
1 就職活動中である	250	100.0	
2 就職活動は終了している	66	26.4	
3 就職活動について考えているが活動はしていない	43	17.2	
4 就職活動については考えていない	141	56.4	
	0	0.0	

転職活動について当てはまるものを選択してください。(SA)

全体			
	回答数	%	
1 正社員への転職を希望している	250	100.0	
2 正社員以外への転職を希望している	0	0.0	
3 転職を希望していない	0	0.0	

Q1

あなたの現在の所属をお答えください。(SA)

全体			
	回答数	%	
1 高等専門学校	11	4.4	
2 大学	192	76.8	
3 大学院	18	7.2	
4 専門学校	22	8.8	
5 短期大学	7	2.8	

Q2_1

あなたが企業の情報収集のために利用しようとしている(した)手段を当てはまるものすべて選択してください。
また、そのうち最も重視する情報源を選択してください。／情報収集のために利用しようとしている(した)手段
(MA)

全体			
	回答数	%	
1 ハローワーク	250	100.0	
2 若者就職支援センター	46	18.4	
3 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	23	9.2	
4 就職ポータルサイト	18	7.2	
5 企業のホームページ	116	46.4	
6 SNS(Facebook等)で掲載されている採用情報	120	48.0	
7 合同採用イベント	36	14.4	
8 個別説明会	86	34.4	
9 口コミサイト	90	36.0	
10 親族・知人・友人等からの口コミ	33	13.2	
11 OB／OG訪問	50	20.0	
12 学校の求人	37	14.8	
13 就業体験	117	46.8	
14 その他	63	25.2	
	8	3.2	

Q2_2

あなたが企業の情報収集のために利用しようとしている(した)手段を当てはまるものすべて選択してください。
また、そのうち最も重視する情報源を選択してください。／最も重視する情報源 (SA)

全体			回答数	%
1	ハローワーク		250	100.0
2	若者就職支援センター		14	5.6
3	新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告		7	2.8
4	就職ポータルサイト		2	0.8
5	企業ホームページ		45	18.0
6	SNS (Facebook等) で掲載されている採用情報		35	14.0
7	合同採用イベント		4	1.6
8	個別説明会		18	7.2
9	口コミサイト		31	12.4
10	親族・知人・友人等からの口コミ		10	4.0
11	OB／OG訪問		4	1.6
12	学校の求人		2	0.8
13	就業体験		50	20.0
14	その他		20	8.0
			8	3.2

Q3_1

あなたが企業を選ぶ際に重視する事項を選択してください。また、そのうち最も重視する事項を選択してください。／重視する事項 (MA)

全体			回答数	%
1	経営理念		250	100.0
2	業績・経営の安定性		58	23.2
3	雇用の安定性		91	36.4
4	業界シェアや知名度		104	41.6
5	企業規模		35	14.0
6	賃金水準		48	19.2
7	成果や業務に応じた処遇		118	47.2
8	休暇制度		49	19.6
9	研修・能力開発支援		133	53.2
10	仕事内容・やりがい		59	23.6
11	職場の雰囲気		159	63.6
12	ワークライフバランス		139	55.6
13	親の意向		99	39.6
14	学生時代の専攻分野との関連性		18	7.2
15	その他		75	30.0
			3	1.2

Q3_2

あなたが企業を選ぶ際に重視する事項を選択してください。また、そのうち最も重視する事項を選択してください。／最も重視する事項 (SA)

全体			回答数	%
1	経営理念		250	100.0
2	業績・経営の安定性		10	4.0
3	雇用の安定性		25	10.0
4	業界シェアや知名度		2	0.8
5	企業規模		3	1.2
6	賃金水準		17	6.8
7	成果や業務に応じた処遇		6	2.4
8	休暇制度		26	10.4
9	研修・能力開発支援		4	1.6
10	仕事内容・やりがい		61	24.4
11	職場の雰囲気		31	12.4
12	ワークライフバランス		30	12.0
13	親の意向		3	1.2
14	学生時代の専攻分野との関連性		21	8.4
15	その他		1	0.4

Q4_1

Q3_1で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きいたします。あなたは仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視しますか。あてはまるものすべてをお選びください。また、最も重視しているもの1つを選択してください。／重視する (MA)

全体			回答数	%
1	成果が「製品」という形に現れる点		159	100.0
2	技術・専門性が身に着けられる点		45	28.3
3	顧客に評価される・感謝される点		86	54.1
4	新しいことに挑戦できる点		78	49.1
5	グローバルな仕事ができる点		63	39.6
6	入社後すぐに責任ある仕事を任せてもらえる点		33	20.8
7	自分の裁量で仕事が進められる点		17	10.7
8	社会に貢献できる点		58	36.5
9	その他		87	54.7
			2	1.3

Q4_2

Q3_1で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きいたします。あなたは仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視しますか。あてはまるものすべてをお選びください。また、最も重視しているもの1つを選択してください。／最も重視する (SA)

全体			回答数	%
1	成果が「製品」という形に現れる点		159	100.0
2	技術・専門性が身に着けられる点		12	7.5
3	顧客に評価される・感謝される点		37	23.3
4	新しいことに挑戦できる点		32	20.1
5	グローバルな仕事ができる点		13	8.2
6	入社後すぐに責任ある仕事を任せてもらえる点		9	5.7
7	自分の裁量で仕事が進められる点		1	0.6
8	社会に貢献できる点		24	15.1
9	その他		30	18.9
			1	0.6

Q5_1

あなたが企業の情報収集のために利用しようとしている(した)手段を当てはまるものすべて選択してください。
また、そのうち最も重視する情報源を選択してください。／情報収集のために利用しようとしている(した)手段 (MA)

全体			回答数	%
1	ハローワーク		250	100.0
2	若者就職支援センター		168	67.2
3	新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告		16	6.4
4	就職ポータルサイト		55	22.0
5	企業のホームページ		117	46.8
6	SNS (Facebook等) で掲載されている採用情報		74	29.6
7	合同採用イベント		19	7.6
8	個別説明会		23	9.2
9	口コミサイト		17	6.8
10	親族・知人・友人等からの口コミ		29	11.6
11	学校の求人		41	16.4
12	就業体験		7	2.8
13	その他		12	4.8
			5	2.0

Q7_1

Q6_1で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きたいです。あなたは仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視しますか。あてはまるものすべてお選びください。また、最も重視しているもの1つを選択してください。／重視する(MA)

全体			
	回答数	%	
1 成果が「製品」という形に現れる点	143	100.0	
2 技術・専門性が身に着けられる点	29	20.3	
3 顧客に評価される・感謝される点	73	51.0	
4 新しいことに挑戦できる点	66	46.2	
5 グローバルな仕事ができる点	53	37.1	
6 入社後すぐに責任ある仕事を任せてもらえる点	23	16.1	
7 自分の裁量で仕事が進められる点	12	8.4	
8 社会に貢献できる点	71	49.7	
9 その他	42	29.4	
	3	2.1	

Q7_2

Q6_1で「仕事内容・やりがい」を選択した方にお聞きたいです。あなたは仕事内容・やりがいに関して、以下のどのような点を重視しますか。あてはまるものすべてお選びください。また、最も重視しているもの1つを選択してください。／最も重視する(SA)

全体			
	回答数	%	
1 成果が「製品」という形に現れる点	143	100.0	
2 技術・専門性が身に着けられる点	8	5.6	
3 顧客に評価される・感謝される点	33	23.1	
4 新しいことに挑戦できる点	30	21.0	
5 グローバルな仕事ができる点	14	9.8	
6 入社後すぐに責任ある仕事を任せてもらえる点	4	2.8	
7 自分の裁量で仕事が進められる点	1	0.7	
8 社会に貢献できる点	42	29.4	
9 その他	8	5.6	
	3	2.1	

Q8

現在お勤めの会社から転職を希望している理由をお答えください。(MA)

全体			
	回答数	%	
1 人間関係に不満があるから	250	100.0	
2 社風が合わないから	72	28.8	
3 将来に不安があるから	45	18.0	
4 業務内容に不満があるから	79	31.6	
5 転勤があるから	64	25.6	
6 処遇が成果や業務に応じていないから	8	3.2	
7 研修・能力開発支援が整っていないから	82	32.8	
8 同業種や同地域の企業よりも賃金水準が低いから	15	6.0	
9 休暇制度(有給休暇・育児休暇等)を利用しにくいから	43	17.2	
10 柔軟な勤務時間の設定(時短勤務等)ができないから	23	9.2	
11 柔軟な勤務形態(サテライトオフィスでの勤務、リモートワーク等)をとれないから	21	8.4	
12 兼業・副業ができないから	15	6.0	
13 オフィス内の設備(トイレ、シャワー設備等)に不満があるから	14	5.6	
14 バリアフリーの導入が進んでいないから	7	2.8	
15 その他	8	3.2	
16 特になし	18	7.2	
17 現在働いていない	18	7.2	

Q5_2

あなたが企業の情報取集のために利用しようとしている(した)手段を当てはまるものすべて選択してください。また、そのうち最も重視する情報源を選択してください。／最も重視する情報源(SA)

全体			
	回答数	%	
1 ハローワーク	250	100.0	
2 若者就職支援センター	117	46.8	
3 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告	1	0.4	
4 就職ポータルサイト	10	4.0	
5 企業のホームページ	62	24.8	
6 SNS(Facebook等)で掲載されている採用情報	16	6.4	
7 合同採用イベント	3	1.2	
8 個別説明会	3	1.2	
9 口コミサイト	3	1.2	
10 親族・知人・友人等からの口コミ	9	3.6	
11 学校の求人	14	5.6	
12 就業体験	1	0.4	
13 その他	6	2.4	
	5	2.0	

Q6_1

あなたが企業を選ぶ際に重視する事項を選択してください。また、そのうち最も重視する事項を選択してください。／重視する事項(MA)

全体			
	回答数	%	
1 経営理念	250	100.0	
2 業績・経営の安定性	40	16.0	
3 雇用の安定性	82	32.8	
4 業界シェアや知名度	116	46.4	
5 企業規模	17	6.8	
6 賃金水準	31	12.4	
7 成果や業務に応じた処遇	148	59.2	
8 休暇制度	50	20.0	
9 研修・能力開発支援	112	44.8	
10 仕事内容・やりがい	29	11.6	
11 職場の雰囲気	143	57.2	
12 ワークライフバランス	113	45.2	
13 親の意向	73	29.2	
14 学生時代の専攻分野との関連性	3	1.2	
15 その他	8	3.2	
	4	1.6	

Q6_2

あなたが企業を選ぶ際に重視する事項を選択してください。また、そのうち最も重視する事項を選択してください。／最も重視する事項(SA)

全体			
	回答数	%	
1 経営理念	250	100.0	
2 業績・経営の安定性	16	6.4	
3 雇用の安定性	15	6.0	
4 業界シェアや知名度	37	14.8	
5 企業規模	0	0.0	
6 賃金水準	2	0.8	
7 成果や業務に応じた処遇	66	26.4	
8 休暇制度	12	4.8	
9 研修・能力開発支援	10	4.0	
10 仕事内容・やりがい	1	0.4	
11 職場の雰囲気	38	15.2	
12 ワークライフバランス	28	11.2	
13 親の意向	16	6.4	
14 学生時代の専攻分野との関連性	0	0.0	
15 その他	6	2.4	
	3	1.2	

【p.52、53：採用に有効な取組についての分析の詳細】

	新卒			中途		
	偏回帰係数	オッズ比	有意確率	偏回帰係数	オッズ比	有意確率
50人～99人 三大都市圏	.914	2.494	.008	.919	2.506	.003
50人～99人 非三大都市圏	.902	2.464	.011	.601	1.825	.072
100人～ 非三大都市圏	.219	1.245	.451	.147	1.158	.611
ハローワーク	.466	1.594	.144	.330	1.391	.269
ジョブカフェ	-.175	.839	.576	.082	1.085	.783
紙媒体の求人広告	-.493	.611	.071	-.401	.670	.129
自社のホームページ	.130	1.139	.629	.281	1.325	.285
就職ポータルサイト	-.163	.850	.563	-.637	.529	.019
SNS	.078	1.081	.831	-.015	.986	.967
合同採用イベント	-.096	.908	.751	.116	1.123	.710
個別説明会	.207	1.231	.511	.526	1.692	.108
学校訪問	.282	1.326	.322	.069	1.071	.804
縁故採用	-.476	.622	.081	-.538	.584	.038
ダイレクトリクルーティング	.370	1.448	.303	.287	1.333	.414
就業体験	-.673	.510	.027	-.556	.573	.071
定数	-.980	.375	.007	-.745	.475	.024
Nagelkerke 決定係数	0.107			0.104		
N	327			412		

(注 1) 従属変数は、採用活動に「失敗」した企業を 1、成功した企業を 0 としたダミー変数

(注 2) 独立変数は、立地地域×従業員数の 3 つの変数については、100 人以上かつ三大都市圏に立地する中小製造業を 0 としたダミー変数。また各取組に関する変数については、取組を行っているケースを 1、行っていないケースを 0 としたダミー変数

公益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)

F A X 03 (3831) 9069

ホームページ・アドレス

<http://www.chukiken.or.jp>