

## 中小・中堅企業の事業課題・人材課題に関する調査「人材定着編」 中小企業の事業責任者の30.7%が若年層社員の定着ができていないと回答 成果に応じた評価や職場での経営者の積極的な働きかけが定着に効果的

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、中小・中堅企業（※）の事業責任者 4,072 人を対象に、事業課題・人材課題をテーマとしたアンケート調査を実施しました。調査期間は 2024 年 3 月 19 日（火）～2024 年 3 月 25 日（月）です。

※従業員規模 5 人以上 300 人未満を中小企業、300 人以上 2,000 人未満を中堅企業と定義しました。調査対象の「事業責任者」などの定義は調査概要を参照してください。本文および図表では調査対象者の所属属性のみ記しています。

### Executive Summary

#### 【1】 中小・中堅企業の人材の定着状況

- ・中小企業の事業責任者の57.6%、中堅企業の48.2%が、正社員全体について「定着できている」と回答している
- ・一方で、若年層の社員については中小企業の30.7%、中堅企業の32.7%が「定着できていない」と回答

#### 【2】 人材の定着に向けた人事制度面での取り組み・特徴

- ・人材の定着に向けた取り組みとして実施されているものは、中小・中堅企業ともに「能力や適性に応じた昇進・昇格」「成果や業務内容に応じた人事評価」が上位
- ・人材が「定着できている群」は、「業務時間の柔軟化」や「時間外労働の削減・休暇の取得推進」といった働き方に関する取り組みの実施率が高かった
- ・中小・中堅企業どちらも残業時間が長いほど人材定着ができていない傾向

#### 【3】 中小・中堅企業の人材定着に向けた職場環境の改善

- ・人材が「定着できている群」の方が高かった項目は、中小企業では「上下関係にとらわれず意見を出しやすい」「従業員間のコミュニケーションが活発である」、中堅企業では「仕事の内容や範囲が明確である」「実際の成果や、業務の内容に応じた人事評価を行っている」
- ・若年層の社員が「定着できている群」と「定着できていない群」の間には、「経営者が人材の活躍に対して積極的に取り組んでいる」に大きな差

解説者：リクルート HR リサーチセンター センター長 津田 郁



本リリースでは、「人材の定着」をテーマに、中小・中堅企業の事業責任者を対象とした調査結果を紹介しています。人材の定着ができていない企業群に注目すると、業務時間の効率化やテレワークの導入といった働き方に関する制度を推進しているという特徴が見られました。加えて、特に中堅企業では、「成果や業務内容に応じた人事評価」に積極的に取り組んでいます。

しかし、こういった制度面の取り組み以上に影響があると思われるのは、職場環境の在り方です。人材の定着ができていない企業群には、職場での意見の出しやすさやコミュニケーションが活発であるといった特徴が見られました。若年層の定着という観点では、経営者の積極的な人材活躍への取り組みが効果的であることが見えています。

注目したいことは、人材の定着ができていない企業群は、「仕事内容の明確化」や「成果に応じた評価」なども同時に積極的に取り組んでいるという点です。言うまでもなく、あらゆる制度や職場環境は組織成果を出すために作られるべきです。成果に直結する仕事が具体化され、それらが適切な人材にアサインされており、一連の仕事が円滑に進むためのコミュニケーションや学習、働き方の在り方が開発されている。こういった職場の努力が、結果的には組織成果や人材の定着（活躍）を実現していると考えられます。

## 【1】 中小・中堅企業の人材の定着状況

本リリースでは、中小・中堅企業の「人材の定着」に注目します。人手不足が常態化する中で、既存の従業員や採用した人材が職場に定着し、活躍してもらえるよう働きかけることは企業経営における重要なテーマです。そのためには、人事制度の観点と職場の働きかけやマネジメントの観点が大切です。

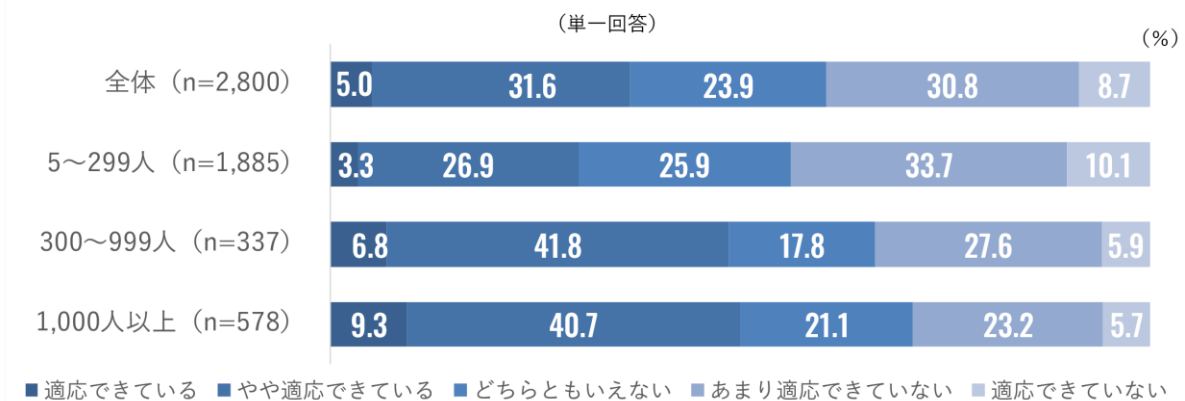
**人事制度の観点**…公正な評価制度、キャリアパスの明確化、柔軟な働き方の推進、適切な報酬制度などが、社員のモチベーション向上や定着率に寄与します。

**職場の働きかけやマネジメントの観点（職場環境）**…日常のコミュニケーション、サポート体制、チームビルディング、社員の声を反映する風土の醸成などが重要です。これらにより、社員が働きやすく、自己成長を感じられる環境をつくることができます。

これらの要素がうまく組み合わさることで、個々の従業員がやりがいを感じ、組織に貢献したいという気持ちの醸成にもつながるでしょう。しかし、中小・中堅企業のこういった観点に基づいた取り組みの進捗は芳しくありません。

リクルートが2023年に実施した「企業の人材マネジメントに関する調査」では、企業の人事担当者に、社内外的環境変化に応じて、柔軟に人事制度を改定したり雇用慣行を適応させることができているかどうかを尋ねました。従業員規模5~299人の企業群は、「適応できている」「やや適応できている」の合計が30.2%であり、従業員規模1,000人以上の企業群の50.0%とは大きな差がありました。このような状況の中、人材の定着というテーマにおける人事制度の観点や職場環境の観点で、調査や分析から明らかになったことをご紹介します。

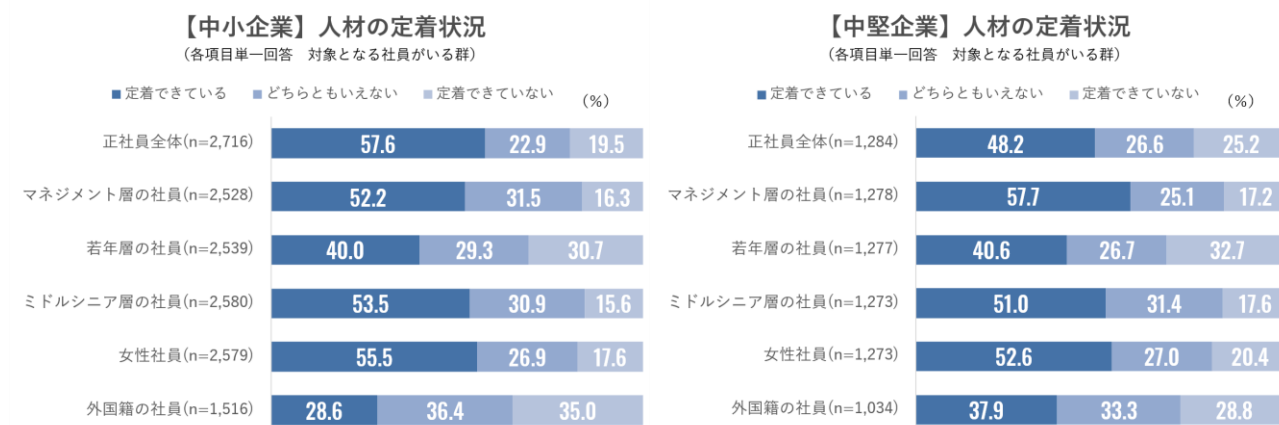
### 【従業員規模別】人事制度を改定したり雇用慣行を適応させることができているか



## 正社員全体については半数程度が「定着できている」と回答しているが、若年層の社員や外国籍の社員の定着状況に課題

事業責任者に、人材の定着状況を尋ねた設問についての結果を見ると、正社員全体については、中小・中堅企業ともに約半数が「定着できている」と回答しています。マネジメント層の社員をはじめ、ほとんどのカテゴリで「定着できている」と回答した割合は高いと言えます。

一方で、若年層の社員や外国籍の社員の定着状況を見ると、「定着できていない」と回答した割合が高く、若年層の社員では、中小・中堅企業ともに30%を超えており（中小企業：30.7%、中堅企業：32.7%）、外国籍の社員については、「定着できている」と回答した割合は他のカテゴリと比べて低いことが分かりました。



※「定着できている」は「十分に定着できている」「ある程度定着できている」の計  
「定着できていない」は「全く定着できていない」「あまり定着できていない」の計

## 【2】 人材の定着に向けた人事制度面での取り組み・特徴

### 人材の定着に向けて、パフォーマンスに基づく人材評価制度の整備が行われている

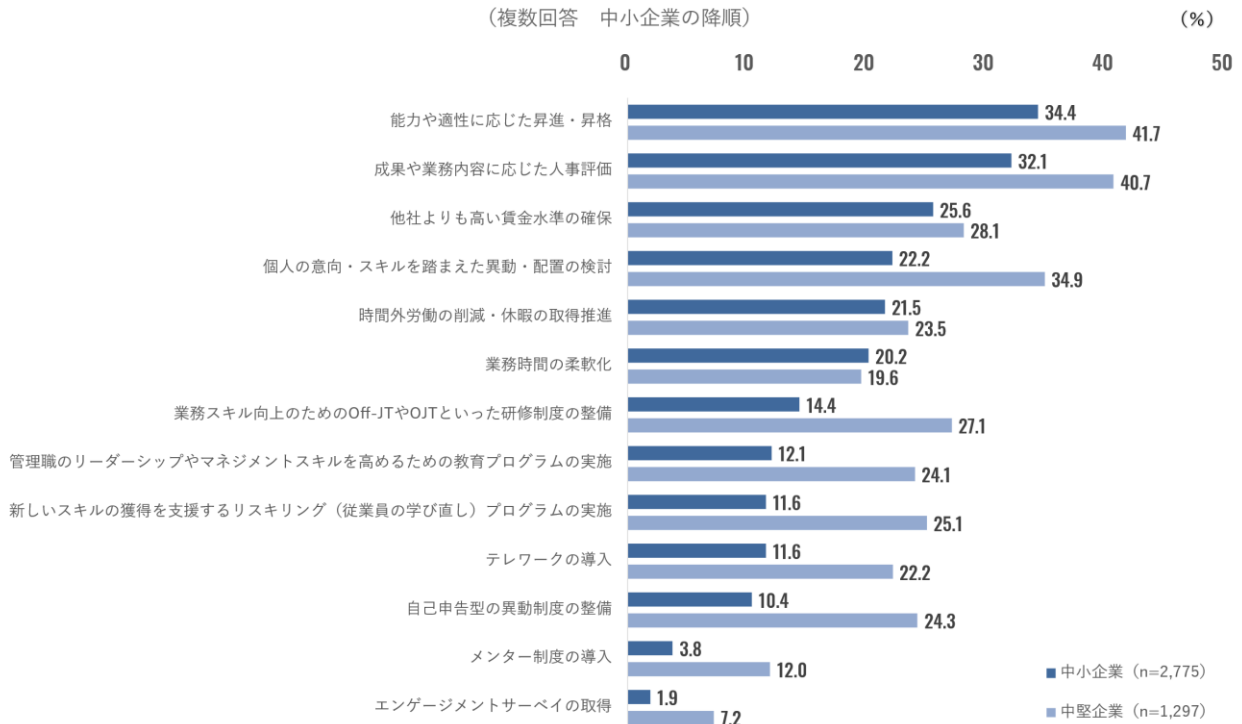
それでは、人材の定着に向けて、人事制度の観点ではどのような取り組みが行われているか見ていきましょう。事業責任者に尋ねたところ、中小・中堅企業ともに「能力や適性に応じた昇進・昇格」「成果や業務内容に応じた人事評価」が具体的な取り組みの上位に挙がりました。

ただし、各項目の実施率については企業規模により差が見られました。中堅企業は規模が大きい分、制度の整備が進んでおり、「個人の意向・スキルを踏まえた異動・配置の検討」など、より多様な取り組みが実施されていることが分かりました。

人材の定着に向けた取り組みとして、人と仕事のミスマッチの解消につなげることができるよう、パフォーマンスに基づく人材評価制度の整備を重要視しているようです。事業課題の多様化やビジネスモデルの変革に向けて事業の推進ができる人材を確保し定着を図るために、こういった制度整備を含めた取り組みが必要だと捉えているのではないのでしょうか。

## 人材の定着に向けた取り組み

(複数回答 中小企業の降順)

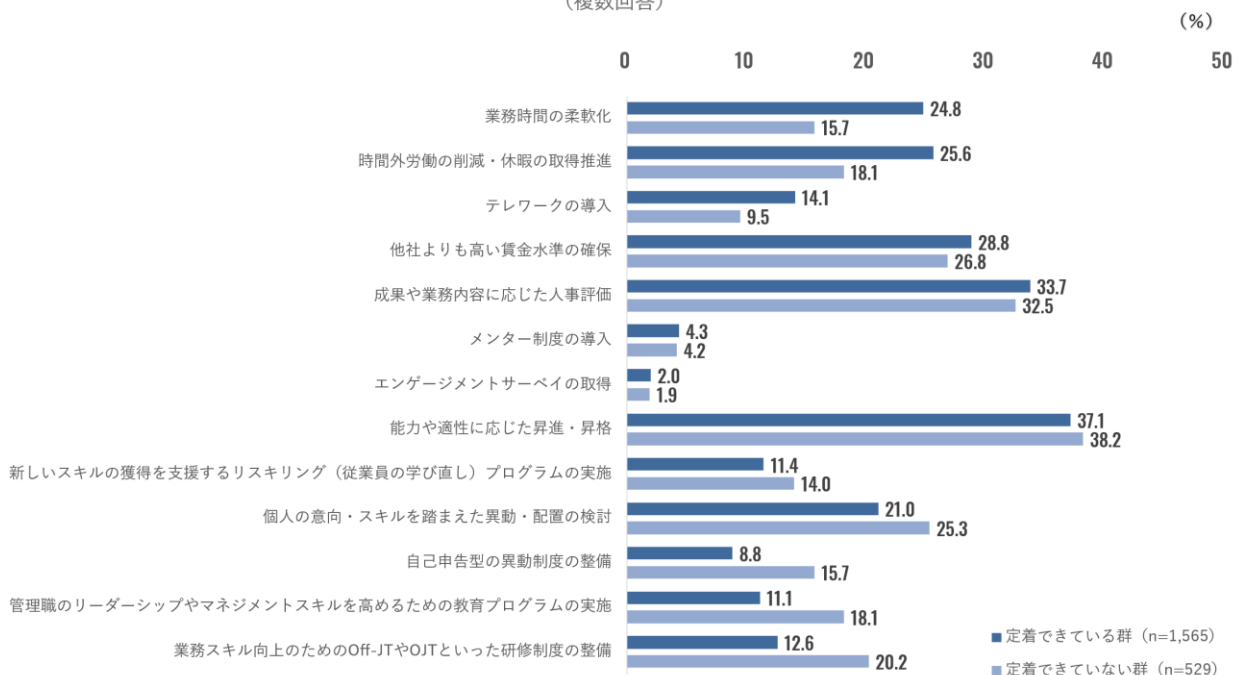


次に、人材の定着に向けた取り組みについて、「定着できている群」と「定着できていない群」に分けて結果を見ていきます。中小・中堅企業ともに「業務時間の柔軟化」や「時間外労働の削減・休暇の取得推進」、「テレワークの導入」といった柔軟な働き方に関連する取り組みで差分が見られました。

まず、中小企業の実施率を見ると、「業務時間の柔軟化」は「定着できている群」で24.8%、「定着できていない群」では15.7%にとどまりました。同様に、「時間外労働の削減・休暇の取得推進」は25.6%と18.1%、「テレワークの導入」は14.1%と9.5%と、それぞれ差が出ています。

## 【中小企業】人材の定着に向けた取り組み

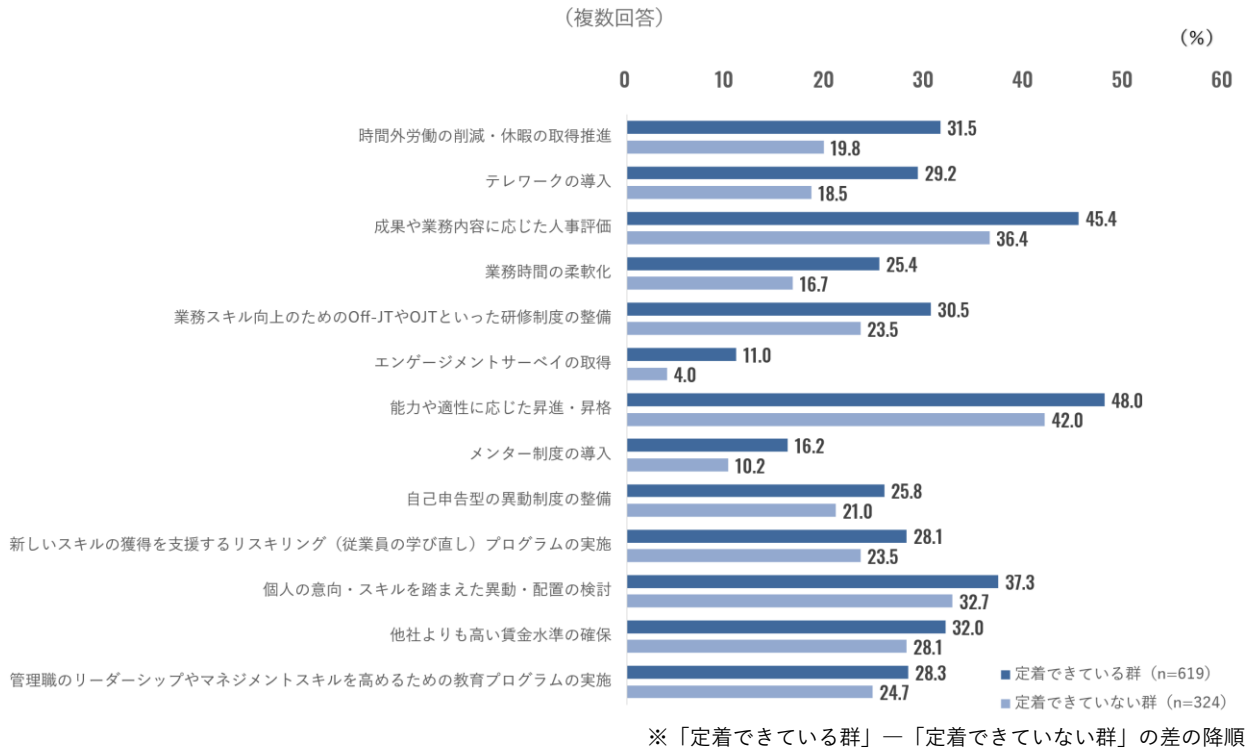
(複数回答)



※「定着できている群」－「定着できていない群」の差の降順

中堅企業でも同様の傾向が見られ、「時間外労働の削減・休暇の取得推進」では「定着できている群」で31.5%、「定着できていない群」で19.8%と差が見られました。また、「テレワークの導入」についても「定着できている群」で29.2%に対し、「定着できていない群」では18.5%と差があり、柔軟な働き方の導入が人材の定着に寄与しているということが分かりました。

### 【中堅企業】人材の定着に向けた取り組み

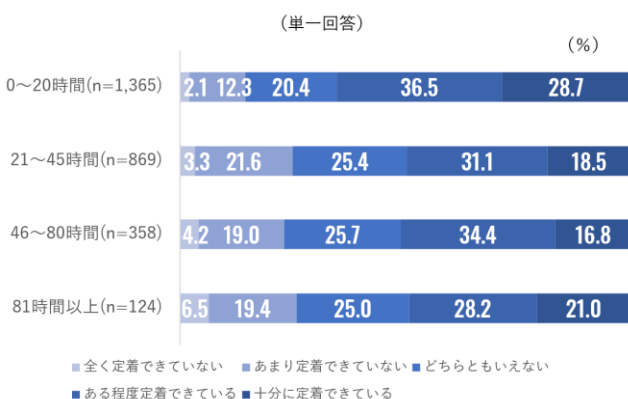


### 残業時間と人材定着の関係：残業時間が長いほど人材の定着ができていない傾向

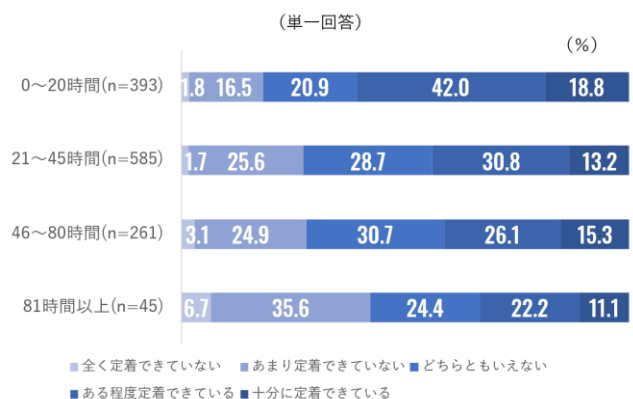
中小企業においては、残業時間が「0～20 時間」の群で人材定着率が最も高く、「十分に定着できている」「ある程度定着できている」と回答した割合が65.2%に達しています。これに対して、残業時間が「81 時間以上」の群では、この割合が49.2%と低く、残業時間が長いほど定着率が低い傾向が見られます。

同様に、中堅企業でも、残業時間が「0～20 時間」の群で定着率が最も高く、「十分に定着できている」「ある程度定着できている」と回答した割合が60.8%に達しています。一方で、残業時間が「81 時間以上」の群では、定着率が33.3%と低く、特に「全く定着できていない」「あまり定着できていない」と答えた割合が42.3%と、他の群に比べて高くなっています。

#### 【中小企業】残業時間と人材定着の関係



#### 【中堅企業】残業時間と人材定着の関係



### 【3】 中小・中堅企業の人材定着に向けた職場環境の改善

#### 職場環境の整備が中小・中堅企業における人材定着につながる

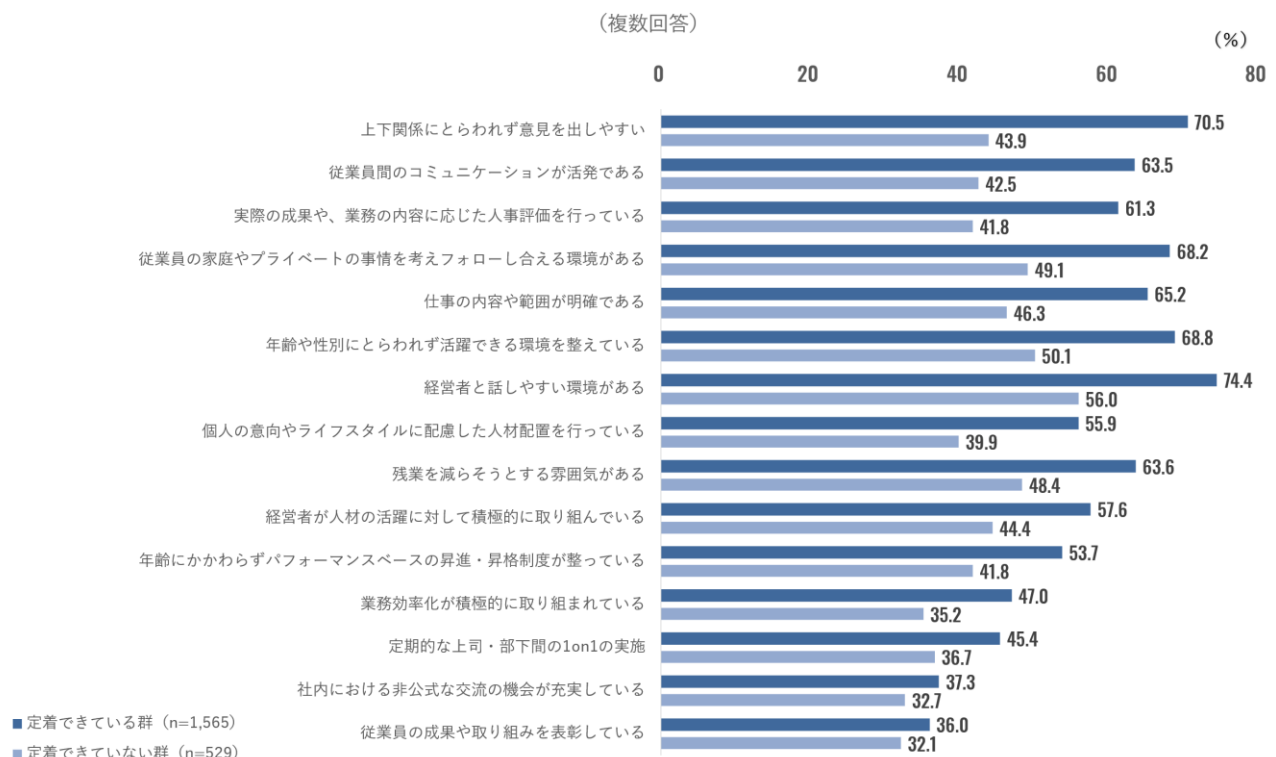
ここまでは、中小・中堅企業における人事制度面に着目しました。次に、実際の職場における環境やコミュニケーションと人材定着の関係を見ていきます。「定着できている群」と「定着できていない群」の間で、職場環境づくりに関するさまざまな取り組みで大きな差が見られました。

中小企業で差の大きい項目は、「上下関係にとらわれず意見を出しやすい」（定着できている群：70.5%）、「従業員間のコミュニケーションが活発である」（同：63.5%）、「実際の成果や、業務の内容に応じた人事評価を行っている」（同：61.3%）といった取り組みでした。

中堅企業で差の大きい項目は、「仕事の内容や範囲が明確である」（定着できている群：57.2%）、「実際の成果や、業務の内容に応じた人事評価を行っている」（同：62.5%）、「経営者が人材の活躍に対して積極的に取り組んでいる」（同：56.1%）といった取り組みでした。人事制度の取り組み状況を見た設問でも、「能力や適性に応じた昇進・昇格」や「成果や業務内容に応じた人事評価」が実施率の上位でした。そのようなパフォーマンスベースの人事制度の運用に加え、「上下関係にとらわれず意見を出しやすい」「仕事の内容や範囲が明確である」といった環境にしていることが、人材の定着につながっているとと言えます。

【2】で紹介したような人事制度に関連する取り組みでは、中小企業において「定着できている群」と「定着できていない群」で一番差があったものでも 9.1 ポイント差でしたが、職場環境に関する取り組みにおいてはその差は最大 26.6 ポイントまで広がりました。中小・中堅企業ともに職場環境に関する取り組みが人材の定着に、より大きな影響を与えていることが考えられます。

#### 【中小企業】 職場環境と人材定着の関係

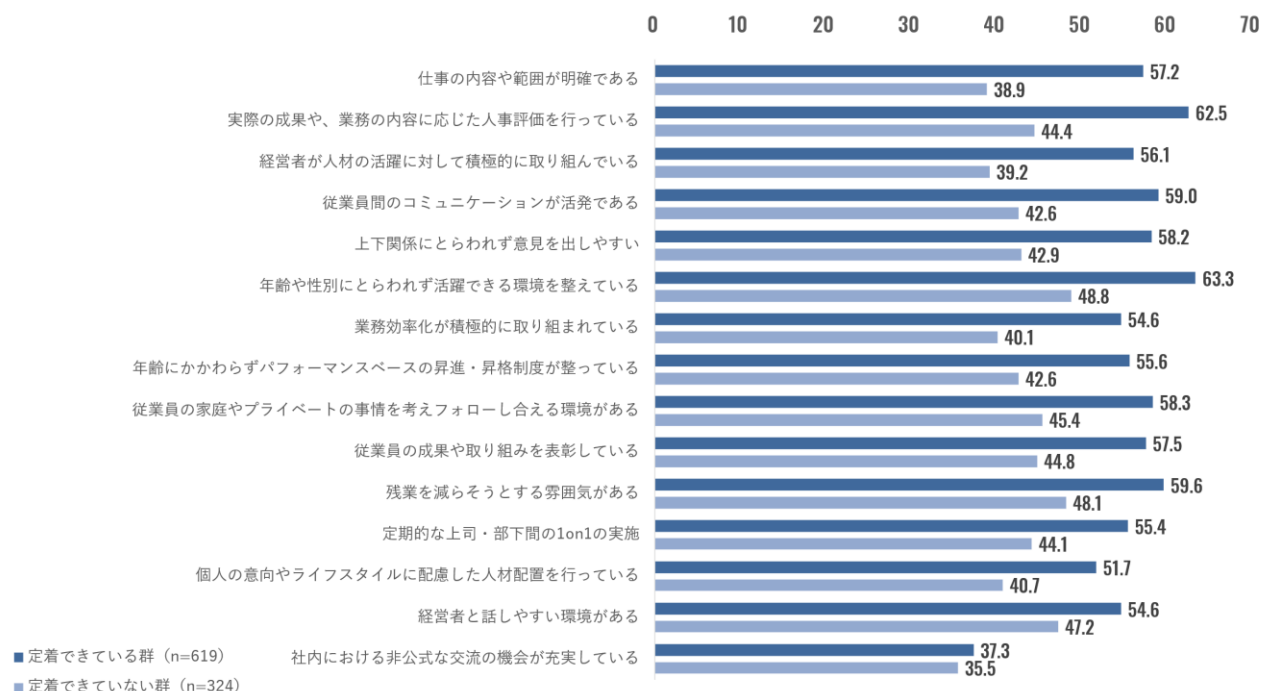


※ 「定着できている群」－「定着できていない群」の差の降順

## 【中堅企業】職場環境と人材定着の関係

(複数回答)

(%)



※「定着できている群」－「定着できていない群」の差の降順

### 職場環境と若年層の社員の定着状況の関係：人材の活躍へ向けた経営者の積極的な取り組みが重要

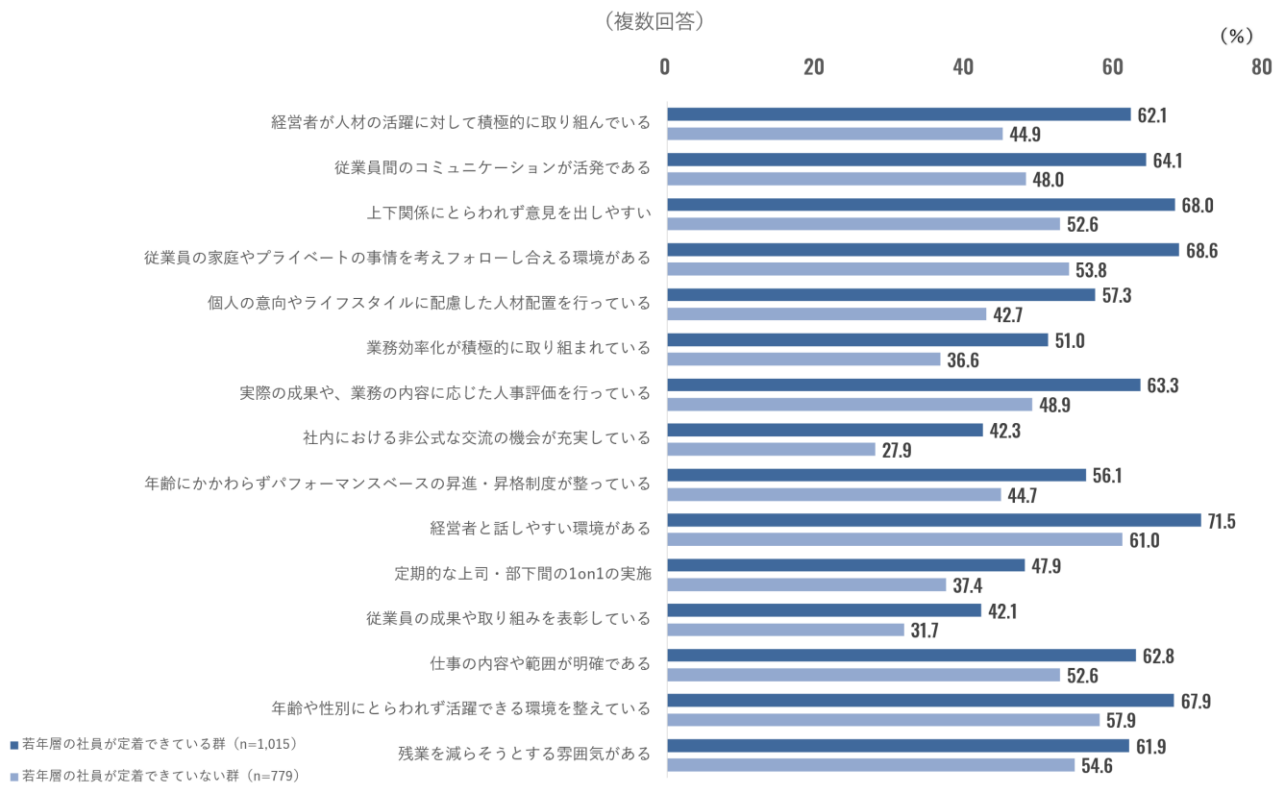
前述したように、中小・中堅企業は特に若年層社員の定着が課題です。職場環境と若年層社員の定着状況の関係を見てみましょう。

中小・中堅企業ともに「若年層の社員が定着できている群」と「若年層の社員が定着できていない群」で最も差が大きかったものは、「経営者が人材の活躍に対して積極的に取り組んでいる」でした。

中小企業では「若年層の社員が定着できている群」は 62.1%、「若年層の社員が定着できていない群」では 44.9%と、17.2 ポイントの大きな差があり、中堅企業でも、「若年層の社員が定着できている群」は 59.2%、「若年層の社員が定着できていない群」は 36.5%と、22.7 ポイントの差がありました。

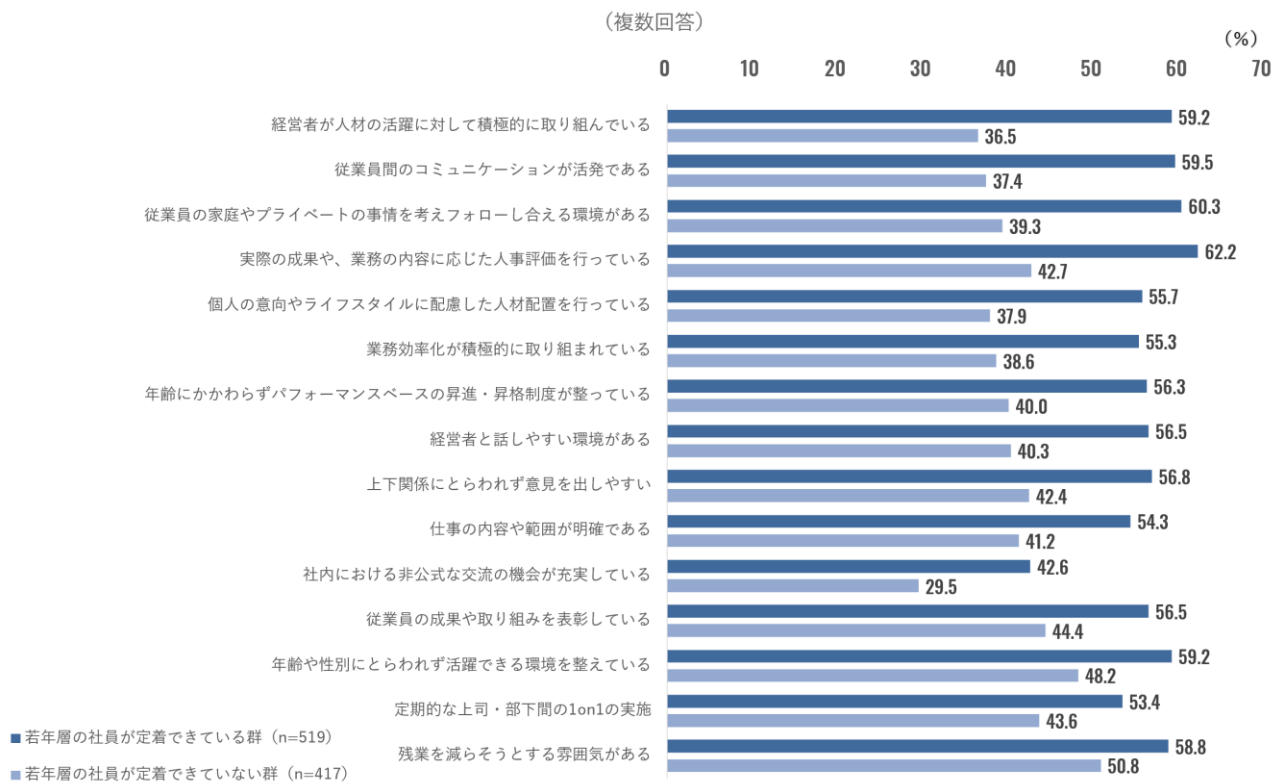
キャリアが始まって間もない若年層の社員は、将来のキャリア展望が見通せず自身の成長やキャリアパスに対する不安が強いことから、経営者が活躍を後押しし、成長できる場を提供する姿勢が定着につながると考えられます。また、「従業員間のコミュニケーションが活発である」ことや、「上下関係にとらわれず意見を出しやすい」ことも重要な要素でした。若年層の社員が働き続けることのできる職場環境の構築には、人材の活躍に対する経営層の積極的な取り組みにとどまらず、職場全体で活発かつ心理的安全性の高いコミュニケーション風土が必要不可欠であると言えるでしょう。

## 【中小企業】 職場環境と若年層の社員の定着状況の関係



※「若年層の社員が定着できている群」－「若年層の社員が定着できていない群」の差の降順

## 【中堅企業】 職場環境と若年層の社員の定着状況の関係



※「若年層の社員が定着できている群」－「若年層の社員が定着できていない群」の差の降順



中小・中堅企業の人材定着に向けた職場環境の構築に当たって、「定着できている群」と「定着できていない群」の差が大きい取り組みには、「上下関係にとらわれず意見を出しやすい」「従業員間のコミュニケーションが活発である」「従業員の家庭やプライベートの事情を考えフォローし合える環境がある」というものがありました。具体的な取り組み事例について、「GOOD ACTION AWARD」の受賞事例から紹介します。GOOD ACTION AWARD は、イキイキと働ける職場の共創につながった事例を表彰するリクルートの取り組みで、過去 10 回で 80 以上もの取り組みが受賞しています。

### 事例紹介① | 株式会社 京屋染物店

#### – 「自分たちの会社として主体的に関わり、一人ひとりの夢を共有する組織へ」

2021 年度に受賞した株式会社 京屋染物店は、長時間労働が常態化し、社員に、「もう社長にはついていけない」とまで言われた状態から、大規模な業務改革を実施しました。「一人ひとりの幸せを実現した先に会社の成長がある」という考え方を徹底し、各社員の夢や目標を共有する「10 年年表」を作成し、コミュニケーションの促進を図りました。そのような取り組みを通して、社員から「自分たちの会社として主体的に関われている」といった発言が出るほどの変化が見られ個々の思いを共有し若手からベテランまで、全員がイキイキと働ける環境を実現しました。

### 事例紹介② | フューチャー株式会社／フューチャーアーキテクト株式会社

#### – 「Future Family Day：社員とその家族がつながる職場環境づくり」

2023 年度にノミネートされたフューチャー株式会社／フューチャーアーキテクト株式会社では、夏休み期間に社員の子どもや配偶者を会社へ招待し、オフィス見学やプログラミング体験などの場を提供する「Future Family Day」を 2015 年より開催し、今年で第 10 回目を迎えています。「一緒に働く仲間に子育て中のパパ・ママの存在を知ってほしい」という社員の思いから生まれ、有志の社員チームが企画・運営を担っており、参加者からは「子どもが来ることを歓迎してもらえてうれしい」「仕事についての家族の理解が深まった」と好意的な反応が寄せられ、社内では子どもたちの成長を会社全体で見守る意識が向上しました。男性育休取得率 66.7%、平均取得日数 84 日（2023 年）へ高まるなどの効果も生まれています。

### Column. 仕事と家庭・プライベートの両立環境を整える取り組みが働く人に与える効果とは - フューチャー株式会社／フューチャーアーキテクト株式会社の取り組みから（久米 光仁）

今回の調査結果の中で、「定着できている群」と「定着できていない群」の差が大きい取り組みの一つに、「従業員の家庭やプライベートの事情を考えフォローし合える環境がある」というものがありました。このような職場環境の整備は、仕事のみならず多様なライフイベントを前にした従業員が、安心して働き続けることができる職場をつくる上で重要な取り組みです。しかし、従業員個人の家庭やプライベートの事情に対して、どのような方法で理解し、支援すればいいのでしょうか。前述したフューチャー株式会社／フューチャーアーキテクト株式会社の取り組み事例は、従業員間で家庭やプライベートの状況を伝え合うことで、職場におけるワーク・ライフ・バランスの向上を狙った取り組みです。

少子高齢化に伴う働き手の減少を背景に、多様な人材の活躍がますます重要視されています。かつては二項対立とされていた仕事と家庭の関係を、どのように捉えるかに関して多くの研究が蓄積されています。

その中でも、仕事と私生活（家庭・プライベート）のバランスを取り、調和の取れた働き方・暮らし方を目指す、「ワーク・ライフ・バランス」という考え方が広く取り上げられてきました。労働時間が長かった日本では、仕事の時間を抑制し、家事・育児の時間を確保するための施策が進められてきました。仕事・家庭でのストレスや仕事・家事時間によって、そのような調和が取れないことから生じる葛藤を捉えたものが、「ワ

ーク・ファミリー・コンフリクト」という考え方です (Greenhaus and Beutell, 1985)。仕事と家庭の葛藤を抱えている働き手は、離職意思が高まること (Allen et al., 2000)、組織パフォーマンスに負の影響を与えることが分かっています (Kossek and Ozeki, 1999)。

その後、仕事と私生活が別々に葛藤する要因ではなく、お互いにポジティブな影響で関連しているという側面に注目が集まりました。ワークとライフは二項対立ではなく、両者は相互に良い影響を及ぼし合うという考え方 (ワーク・ファミリー・エンリッチメント) や、両者を一体として捉え全体として調和を図るという考え方 (ワーク・ライフ・インテグレーション) があります。

フューチャー株式会社/フューチャーアーキテクト株式会社の事例でも、「子どもが来ることを歓迎してもらえてうれしい」「仕事についての家族の理解が深まった」と好意的な反応があったことから分かる通り、企業・組織内で「家庭やプライベートの事情を考えフォローし合える環境」を形成することで、一方の役割における状況や経験が他方の役割における状況や経験に良い影響を及ぼし合うことにつながり、働き手にとって魅力的な職場環境を提供することができます。

こういった大きなイベントの他にも、働き手一人ひとりのプライベートの事情や抱えている業務について、職場内でコミュニケーションを図ることが、メンバーそれぞれの事情に配慮し協力できる体制構築につながります。

#### 参考文献

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), pp. 278-308.

Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). "Sources of Conflict between Work and Family Roles.", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No.1, pp. 76-88.

Kossek, E.E., & Ozeki, C. (1999). "Bridging the Work Family Policy and Productivity Gap: A literature Review." *Community, Work, and Family* 2(1), pp. 7-32.

#### 解説者：リクルート HR リサーチセンター センター長 津田 郁



金融機関を経て、2011年リクルート海外法人（中国）入社。グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、リクルートワークス研究所研究員などを経験し 2021年より現職。

現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。専門領域は人的資本経営、リーダーシップ、人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

## データ分析担当：リクルート HR リサーチセンター 研究員 久米 光仁



大学院修士課程（経営学）で人事労務管理を専攻。女性労働、ワーク・ライフ・バランスに関する研究を行う。その後、クオッツ・アナリストとして金融業界でマーケット分析を担当。

2022年に株式会社リクルート入社。現在は労働市場や転職市場といったHR領域におけるリサーチコンテンツの企画立案、社内外への発信に関する業務を行う。

### 調査概要

- ・「中小・中堅企業の事業課題・人材課題に関する調査」

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の事業責任者（人材採用・人材活用、事業戦略の策定・検討、事業の収支に責任者として関わっている、もしくは中心的な立場として関わっている人を事業責任者と定義し、調査対象とした。

企業の従業員規模および企業所在地で割付を行った。従業員規模については、従業員規模 5～300 人未満を中小企業、300～2,000 人未満を中堅企業と定義した。地域については、都市圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・大阪府、地方部：それ以外の道府県と定義した。）

有効回答数：4,072 人（中小企業 2,775 人／中堅企業 1,297 人）

調査実施期間：2024 年 3 月 19 日（火）～2024 年 3 月 25 日（月）

調査機関：インターネットリサーチ会社

- ・「企業の人材マネジメントに関する調査」

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の人事業務関与者（担当業務 2 年以上）

有効回答数：5,048 人 ※ただし、従業員規模 30 人以上の企業に勤める 2,761 人を集計対象とした。

（従業員規模 30～99 人：753 人、100～299 人：605 人、300～999 人：540 人、1,000 人以上：863 人）

調査実施期間：2023 年 3 月 29 日（水）～2023 年 3 月 31 日（金）

調査機関：インターネットリサーチ会社

本件に関する  
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

### リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>