

# A地域中小企業における 雇用管理の実態とその統計的考察

飯 田 博  
三 宅 章 介

---

## 目 次

1. はじめに——問題の所在とこれまでの研究経過
2. 研究の目的と方法
  2. 1 研究目的
  2. 2 研究方法
3. 調査結果の統計的分析とその考察
  3. 1 雇用管理の管理大・小項目の実施状況
  3. 2 雇用管理の管理大・小項目の関連
  3. 3 雇用管理項目の実施率と求人充足率及び従業員定着率との関係
    3. 3. 1 適合度検定
    3. 3. 2 重回帰分析
4. まとめ——今後の課題

注

参考文献

## 1. はじめに——問題の所在とこれまでの研究経過

愛知県のほぼ中央に所在するA地域は、古くからの中小商工業が多く所在

すると同時に、豊田市をはじめとして刈谷市や安城市等自動車関連産業を幅広くもつ地域に挟まれており、様々な形で自動車産業の影響を直接間接に受け続けてきた。そのよい例は、A地域に所在する中小商工業における雇用問題である。1987年ごろから始まったこれまでにない好景気は、一昨年を境として不況にさしかかることになるが、この間の約5年は全国的な労働力不足に多くの企業が見舞われることになる。

A地域の中小商工業においてもこのことは例外ではなく、周辺の自動車産業に労働力を吸収され、労働力不足は全国的にみても極めて高いものになっていくのである。例えば、A公共職業安定所の「平成元年度業務概況」によって有効求人倍率をみると、1986年度は1.03であったものが次第に増え始め、1989年には2.0、1990年には2.73までに増加した。しかし、新規学卒者を対象とした新規有効求人倍率は、これよりもいっそう高く、1986年1.61、1989年3.75、1990年（1月）には4.60を越えるまでになったのである<sup>1)</sup>。

こういったことを背景に、A地域の中小商工業は極めて困難な労働力不足に陥り、一部では労務倒産といった声まで聞かれ始めたのである<sup>2)</sup>。そのため、地域商工業の振興と指導の役割を担うA商工会議所は、1990年度より3年間、K事業団の研究助成を受け、人材確保推進事業を展開することになると同時に、同所内に人材確保検討委員会を設置し<sup>3)</sup>、人材の確保のための諸施策や会員企業の雇用問題の実態を明らかにする研究に着手することにしたのである。

その一つの研究成果が、1991年3月に発表された「A地域に所在する中小企業の雇用等現実態調査報告書」である。この報告書は同所管内の中小企業の労働力不足の現状を明らかにするとともに、人材確保の上からの諸施策を分析したものであるが、労働力不足の分析に限っていえば、程度の差こそあれ何らかの労働力不足を訴えている企業は84%にも達していたのである。このデータは正に有効求人倍率の高さに符号していたものだといえよう。また、このような採用難の時代にあって、人材確保に不可欠な雇用管理担当部署の有無においても、ほぼ40%の事業所が当該部署を持たないという大きな矛盾

や問題点をも明らかにすることができた。

以上のような事態においては、労働力不足の上に、いっそうの労働力確保の困難性が予想されると判断した同委員会は、中小商工業の事業主や人事労務担当者が手軽に自社の雇用状況や問題点を発見できる「雇用管理の改善に役立つチェックリスト」を作成することにしたのである。<sup>4)</sup>

逼迫する労働力不足の改善には、各事業所が従業員の募集・採用から退職に至るまでの間の雇用管理の諸問題をチェックリストによって明らかにし、その解決が従業員の職業生活を満足させ、ひいては充足率・定着率を向上させていくことになる、と考えたからである。

このチェックリストは、雇用管理やその改善のために必要となる企業の諸機能を8つに分類し、その各々の機能をさらに10項目程度の小項目に分け、合計80項目の機能状況を5段階評価するという方法をとっている。その結果をレーダーチャートに記入することによって、当該事務所の雇用管理の状況や問題点を視覚的に把握・判断するのであるが、それはその限りにおいて使用が簡便であり、だれにでも手軽に利用できるという利点があった。しかし、このチェックリストは、雇用管理項目を経験的に抽出していたこと、その項目を人事労務担当者が主観的に判断せざるを得なかったこと、さらに雇用状況を把握できたとしても、雇用状況の良し悪しを何によって判断し決定するのか等々の多くの問題点を内包していたのである。言い換えればこの問題は、チェックリストが事業所の雇用管理の状況や問題点を、どこまで客観的に検出することが可能であるか、ということを問われるものでもあった。このような問題点に直面した同委員会は、このチェックリストが雇用状況をより客観的に検出することができるようになるには、どのように改善すればよいか、という課題に直面することになったのである。

そのようなとき、ほぼ同時期の1990年10月、日本労働研究機構より「雇用管理診断及び雇用管理改善プログラム開発に関する中間報告書——『雇用管理実態調査』の分析とこれからの課題——」という研究レポートが発表されることになった。

この研究レポートの最終目的は、雇用管理のチェックリストともいえる「雇用管理診断票」を作成した後で、そこで明らかになった雇用管理上の問題点や改善点について改善施策や技法を提供する「雇用管理改善プログラム」を作成するということをねらいとしていた。このため当研究においては、「雇用管理診断票」作成のために、全国の中小企業を対象とした「雇用管理実態調査」を1989年3月と7月の2回に分けて行っている。この雇用管理実態調査の内容は、A商工会議所が作成した「雇用管理改善のためのチェックリスト」とほぼ同じ内容をもつ8つの管理項目から成り、さらに各々の項目を10個程度の施策・制度・活動<sup>5)</sup>に分け、それを「有」か「無」のいずれかをチェックして管理状態を知るというものであった。「雇用管理の改善に役立つチェックリスト」の改善作業を当面の目的としていた人材確保検討委員会は、この点に注目し、とりあえず日本労働研究機構が実施した「雇用管理実態調査」の調査票<sup>6)</sup>によってA商工会議所の中小企業を対象とした「雇用管理実態調査」を再度実施し、全国の中小企業の雇用管理と比較検討を行い、その上でチェックリストの改善作業に取りかかるということにしたのである。

本研究は、そのための基礎的資料作りであるといえるものである。

## 2. 研究の目的と方法

### 2. 1 研究目的

表1-1は調査票における雇用管理項目をまとめたものである。この表に示すように雇用管理項目には8つの大項目があり、この8つの大項目はそれぞれ8~14個の、計81個の小管理項目から成り立っている。本調査は、これらの項目の有無によって中小企業の雇用管理の実態を把握するものであるが、具体的には次の3つの点を明らかにするものである。<sup>7)</sup>

第1は、8つの大項目の実施状況と81の小項目の実施状況を明らかにすると同時に、それらが全国レベルと比べてどのような位置にあるのかを把握することである。そして、その小項目間の関連を順位相関で検討することにする。

る。

第2は、大項目間の相互関連性を相関分析と主成分分析を用いて解析し、その上で小項目間の相関分析を行い、その項目間の関連性を検討することである。もし項目間において相互関連性が認められたとするならばチェックリスト項目をより簡略化することが出来るし、また、それらの項目は因果的関連性が認められないことがあるにしても、管理項目として一応の検討課題となり得るからである。この点についても、全国調査の結果と比較検討することにする。

第3は、雇用管理上において求人活動の成果としての従業員充足率は採用募集にかかわる人事スタッフにとっては極めて大きな目標となっている。また従業員定着率は従業員の「働きやすさ・生活のし易さ」を示すものであると同時に、経営者や人事スタッフにとっては、自らの雇用管理の実施レベルを問われるものである。このため、本研究においても大項目、小項目の実施率が充足率と定着率にどのような影響を及ぼしているかも検討することにする。

## 2. 2 研究方法

本研究は、A商工会議所会員企業及び商工会議所法でいう特定商工業者のうち従業員数20人以上の企業計760社を対象に、郵送による質問紙法によって行った。

調査期間は1991年9月初めより約2週間である。回答数は153社、回収率は20.1%であった。なお業種別の内訳は、製造業が55社（回答率35.9%）、建設業11社（同7.2%）、サービス業97社（同63.4%）である。

表1-1 雇用管理項目

管理大項目および小項目	管理大項目および小項目
A. 募集・採用	(37-1) 従業員間の親睦会がある。
(1) 採用計画を立てている。	(37-2) 従業員旅行がある。
(2) 採用計画を重定で現場の管理監督者の意向を考慮している。	E. 安全衛生管理
(3) 中長期の採用計画(3～5年程度の見通し)を立てている。	(38) 安全衛生管理を担当する特別の係または担当者を置いている。
(4) 生産(販売)計画を根拠に要員算定をしている。	(39) 産業医を選択している。
(5-1) 募集方法で公共職業安定所を利用している。	(40) 安全衛生について定期的に職場の点検を行っている。
(5-2) 募集方法で学校を利用している。	(41) 定期健康診断を実施している。
(5-3) 募集方法で情報誌等を利用している。	(42) 成人病検診を実施している。
(5-4) 募集方法で縁故募集を利用している。	(43) 安全衛生教育を従業員に計画的に行っている。
(6-1) 募集で重視する事項(新規学卒であること)	(44) 安全衛生教育を臨時的雇用者にも行っている。
(6-2) 募集で重視する事項(年齢)	(45) 安全衛生教育を職長、職場リーダー等に行っている。
(6-3) 募集で重視する事項(資格や職務経歴)	F. 人間関係
(7) 採用基準を設定している。	(46) 会社の経営方針、業績や日常の取り決め等を公式的に伝達。
(8) 採用基準設定の明確な根拠がある。	(47-1) 従業員への連絡事項の伝達方法(朝(終)礼)
(9-1) 採用選考で、面接・書類審査以外の方法を行っている。	(47-2) 従業員への連絡事項の伝達方法(連絡のための会議)
B. 配置管理	(48) 職場懇談会など従業員と経営側が定期的に話し合う場がある。
(10) 街規学卒採用者に対して、企業内容、仕事内容などの情報提供。	(49) 従業員との人間関係の円滑化のための管理監督者訓練を実施。
(11) 配置日、本人の適性や希望を考慮して行っている。	(50) 従業員や意見や仕事意欲などのアンケート調査を実施した。
(12) 本人のための移動(ジョブローテーション、OJT)を配慮。	(51) QCサークルなどの小集団活動を実施している。
(13) 仕事の内容、責任、必要とする資格要件等が明示されている。	(52) 従業員による工夫や改善を奨励する提案制度を設けている。
(14) 職務の廃止、職務の統合、再編成などの職務合理化を実施。	(53) 従業員の自己目標を自主的に設定させる目標管理を実施。
(15) 人事異動に際して必要な人事記録は整備されている。	(54) 職場に馴染むように個々の新入社員に指導担当者も置いている。
(16) 異動に関して、本人の希望を問いたり、書かせたりする。	(55) 従業員の悩み、苦情について相談に応じる制度を設けている。
(17) 昇進昇格は制度化し、従業員によく理解させている。	G. 教育訓練・能力開発
(18) 人事考論は、考論基準を設定して組織的に行われている。	(56) 教育訓練・能力開発を企画、推進する担当者が決められている。
C. 労働条件管理	(57) 中長期的教育訓練・能力開発計画(基本方針)を持っている。
(19) 賃金制度は、就業規則または賃金規定で明確に定められている。	(58) 教育訓練関連の機関および文献、外部講師などの情報がある。
(20) 賃金額は、地域、同業他社の平均と同等かそれ以上である。	(59) 社内外の技能検定制度を活用している。
(21) 賃金体系(賃金の決定方法)は明確で従業員に理解されている。	(60) 自己啓発に対して費用や時間的な面で援助を行っている。
(22) 賃金体系は、従業員の業績や征力が評価される。	(61-1) 過去1年間に集合教育(仕事を離れての教育訓練)を実施。
(23) 賞与の算定方法は明確に定められている。	(62) 高齢者に対して教育訓練を実施している。
(24) 労働時間、休憩、休日、有給休暇は就業規則等で明確に規定。	(63-1) 教育訓練の結果を処遇に反映させている。
(25) 出退勤、欠勤、遅刻・早退、残業の方法が規定されている。	H. 退職管理
(26) 遅刻・欠勤の原因・理由を把握している。	(64) 退職予定者に、退職後の進路などについて相談にのっている。
(27) 年間の所定内労働時間は、地域、同業他社と同等かそれ以上	(65) 退職理由について十分把握している。
(28) 年間の所定内労働時間の短縮を検討している。	(66) 退職理由を検討し、管理上問題があれば改善措置をとっている。
(29) 恒常的な残業はない。	(67) 退職一時金制度を設けている。(中退金共済制度への加入含む)
(30) 週休二日制は導入されている。	(68) 退職年金制度を設けている。
(31) 年次有給休暇は、十分消化されている。	(69) 定年制がある。
D. 福利厚生	(70) 定年制について労働者の合意を得ている。
(32) 従業員の住宅について援助を行っている。	(71) (定年制がある場合)60歳以上の定年制を定めている。
(33) 財形制度の実施している。	(72) 定年制の延長措置をとった。または、今後延長する計画がある。
(34) 病欠、障害、災害等に重点を置く見舞金制度を設けている。	(73) 定年退職者を引き続き嘱託やパートで雇用する制度がある。
(35) 休業補償、医療保障制度を設けている。	(74) 定年退職者に対して、再就職のための援助を行っている。
(36) 生活資金融資掛制度を設けている。	

注 表の項目の合計は、管理大項目が8個、管理小項目は81個である。

### 3. 調査結果の統計分析とその考察

#### 3. 1 雇用管理の管理大、小項目の実施状況

表3-1は、表1-1による81個の管理小項目において、1つの項目を実施している場合に1点を、非実施の場合に0点を与えて得点化し、さらにその得点のチラバリを変動係数で表したものである。

表3-1 雇用管理大項目の平均得点と変動係数

雇用管理の管理大項目	最大値得点	A 商工会議所		日本労働研究機構
		平均得点	変動係数	変動係数
A. 募集・採用	14	6.81	0.44	0.46
B. 配置管理	9	5.47	0.52	0.56
C. 労働条件管理	13	9.98	0.27	0.30
D. 福利厚生	7	4.82	0.35	0.40
E. 安全衛生管理	8	4.76	0.48	0.61
F. 人間関係	11	5.84	0.47	0.58
G. 教育訓練・能力開発	8	3.51	0.7	0.80
H. 退職管理	11	7.31	0.36	0.50
全 体	81	48.5		

注1 「最大得点」は、管理大項目に含まれる管理小項目の全項目数である。

2 「最大得点」は、81個の管理小項目を管理大項目ごとに集計して算出したものである。

これによると、全小項目数81のうち、約60%（平均得点48.5/管理小項目数×100）の管理小項目が実施されているといえる。変動係数の小さい順は、C-D-H-A-F-E-B-Gであり、変動係数の小さい雇用管理の大項目分野ほど、管理小項目の実施率は別にして、企業間で実施に関して余り差異のない分野だと考えられる。その分野、特にC. 労働条件管理は変動係数が一番小さく、中小企業の雇用管理の中でも、最も重要かつ基礎的な部分でもあると考えられる。

項目数で管理項目の平均得点を除した規模別管理大項目別平均点は表3-2のようになり、5人未満の企業を除くと、規模が大きくなる程、実施率は高くなる傾向にある。

表3-2 規模別雇用管理大項目別平均点

(単位：点)

管理大項目	5人未満	5-9人	10-29人	30-49人	50人以上	全規模平均
A 募集採用	0.47	0.27	0.36	0.49	0.56	0.46
B 配置管理	0.69	0.5	0.44	0.64	0.77	0.44
C 労働条件	0.87	0.75	0.7	0.78	0.82	0.43
D 福利厚生	0.8	0.47	0.6	0.72	0.77	0.45
E 安全衛生	0.53	0.38	0.48	0.58	0.77	0.46
F 人間関係	0.58	0.32	0.42	0.56	0.65	0.45
G 教育訓練	0.55	0.28	0.27	0.45	0.62	0.47
H 退職管理	0.6	0.45	0.58	0.75	0.73	0.45
全得点	0.63 (51.2)	0.43 (34.75)	0.49 (39.59)	0.63 (50.8)	0.71 (57.88)	0.6 (48.5)

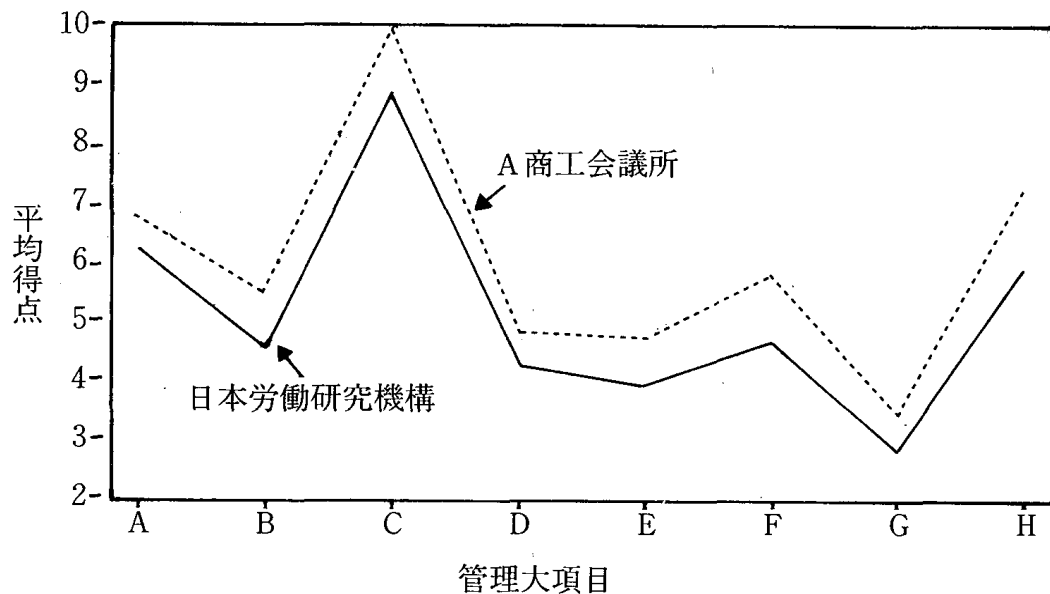
注 ( ) 内は、項目数で除す前の数値である

日本労働研究機構実施の管理項目の平均得点とA商工会議所のそれとを比較すると表3-3のようになる。

表3-3 雇用管理大項目の平均得点の比較表

管理項目	日本労働研究機構(a)	A商工会議所(b)	差(a)-(b)
A	6.26	6.81	0.55
B	4.53	5.47	0.94
C	8.87	9.98	1.11
D	4.28	4.82	0.54
E	3.94	4.76	0.82
F	4.70	5.84	1.14
G	2.79	3.51	0.72
H	5.93	7.31	1.38

図 3-1 雇用管理項目の平均得点の比較図



注 この図は表3-3を図式化したものである。

A 商工会議所による調査対象の153社の中小企業の管理大項目の実施率は、全国の中小企業の平均得点よりもすべての雇用管理大項目で上回っており、分布は図 3-1 のように、ほぼ相似である。A 商工会議所による調査データを分析すれば、中小企業の管理の各施策・制度・活動の実施という点から中小企業の平均像を作ることが可能であろう。

表 3-4 は、日本労働研究機構による雇用管理小項目を実施している企業割合の高い項目順と A 商工会議所によるそれとの実施率の順位の関係を示したものである。その実施率による相関図を作ると、図 3-2 のようになる。

表 3-4 雇用管理小項目実施の順位

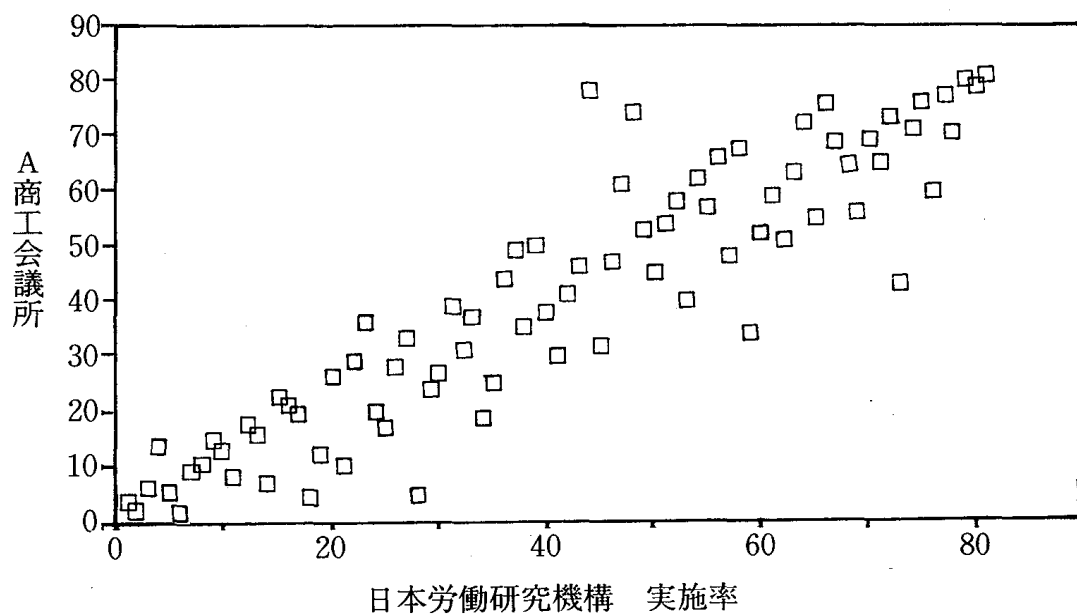
雇用管理の 管理小項目	実施企業の比率(a) (日本労働研究機構)	順 位 (日本労働研究機構)	実施企業の比率(b) (A 商工会議所)	順 位 (A 商工会議所)	両者の比率の差 (a)-(b)
C-24	88.3	1	94.7	3	-6.4
C-26	86.9	2	94.7	2	-7.8
C-22	86.2	3	90.0	6	-3.8
C-20	84.3	4	83.8	14	0.5
H-67	83.2	5	92.6	5	-9.4
E-41	81.4	6	94.7	1	-13.3
D-37-2	81.3	7	88.4	9	-7.1
C-25	79.4	8	87.3	11	-7.9
F-46	76.6	9	82.1	15	-5.5
D-34	76.4	10	85.1	13	-8.7

雇用管理の 管理小項目	実施企業の比率(a) (日本労働研究機構)	順 位 (日本労働研究機構)	実施企業の比率(b) (A 商工会議所)	順 位 (A 商工会議所)	両者の比率の差 (a)-(b)
C-19	74.7	11	88.6	8	-13.9
A-5-1	74.2	12	80.3	18	-6.1
B-11	72.2	13	82.1	16	-9.9
D-37-1	72.2	14	89.1	7	-16.9
C-27	72.1	15	76.2	23	-4.1
H-65	70.6	16	77.0	22	-6.4
D-35	69.5	17	77.3	21	-7.8
C-28	68.1	18	92.7	4	-24.6
H-69	67.6	19	87.2	12	-19.6
D-33	66.4	20	74.0	26	-7.6
H-70	66.3	21	87.4	10	-21.1
C-21	65.3	22	72.0	29	-6.7
B-13	65.1	23	66.7	36	-1.6
B-14	64.5	24	78.5	20	-14.0
H-66	64.2	25	81.0	17	-16.8
A-1	64.2	26	73.3	28	-9.1
A-2	62.5	27	68.9	33	-6.4
C-29	61.3	28	63.8	42	-2.5
C-23	60.5	29	75.2	24	-14.7
E-42	59.7	30	73.8	27	-14.1
E-40	59.5	31	64.2	39	-4.7
B-12	58.9	32	70.1	31	-11.2
F-47-2	57.3	33	66.0	37	-8.7
H-73	57.3	34	80.0	19	-22.7
F-47-1	56.9	35	74.7	25	-17.8
E-38	51.5	36	63.1	44	-11.6
A-4	51.4	37	55.8	49	-4.4
G-61-1	51.1	38	67.1	35	-16.0
F-48	50.4	39	55.6	50	-5.2
B-10	48.2	40	65.7	38	-17.5
H-68	48.0	41	70.9	30	-22.0
F-54	47.9	42	63.8	41	-15.9
G-60	47.8	43	59.2	46	-11.2
A-6-3	46.7	44	26.2	78	20.5
A-5-3	46.6	45	69.4	32	-22.8
E-45	46.6	46	58.1	47	-11.5
A-6-2	45.7	47	45.6	61	0.1
A-5-4	45.5	48	36.1	74	9.4
G-59	44.5	49	53.9	53	-9.4
H-72	43.2	50	60.1	45	-16.9
F-52	40.7	51	53.6	54	-12.9
A-7	40.5	52	49.0	58	-8.5
B-16	39.6	53	64.1	40	-24.5
E-43	38.3	54	45.3	62	-7.0
D-32	37.9	55	49.0	57	-11.1
A-3	37.5	56	44.4	66	-6.9
A-5-2	37.5	57	56.5	48	-19.0
G-58	37.0	58	44.4	67	-7.4
H-71	36.9	59	67.9	34	-31.0
G-63-1	36.3	60	54.5	52	-18.2

# A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

雇用管理の 管理小項目	実施企業の比率(a) (日本労働研究機構)	順位 (日本労働研究機構)	実施企業の比率(b) (A 商工会議所)	順位 (A 商工会議所)	両者の比率の差 (a)-(b)
B-17	36.2	61	47.6	59	-11.4
B-18	35.3	62	55.6	51	-20.3
H-64	34.9	63	45.3	63	-10.4
F-53	34.4	64	36.8	72	-2.4
B-15	32.7	65	52.4	55	-19.7
F-55	32.6	66	35.5	75	-2.9
C-31	32.6	67	39.2	68	-6.6
G-56	31.4	68	45.1	64	-13.7
E-44	29.5	69	49.3	56	-19.8
A-9-1	29.3	70	39.1	69	-9.8
E-39	27.7	71	44.6	65	-16.9
A-8	27.6	72	36.4	73	-8.8
C-30	26.8	73	63.8	43	-37.0
F-49	26.5	74	37.9	71	-11.4
D-36	24.4	75	34.2	76	-9.8
F-50	24.1	76	46.7	60	-22.6
G-57	23.5	77	32.0	77	-8.5
F-51	22.4	78	38.2	70	-15.8
H-74	21.0	79	23.7	80	-2.7
A-6-1	17.2	80	24.2	79	-7.0
G-62	7.0	81	6.8	81	0.2

図3-2 管理項目実施率の相関図



注 順位相関係数は、0.9103である。

次の表3-5は雇用管理の平均値（実施率）を小項別について表し、実施率（平均値×100）が70%以上の管理項目を“普及している管理項目”，逆に30%未満を“普及していない管理項目”と定義し，表にしたものである<sup>8)</sup>。

[illegible]

# A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

[illegible]

普及している管理項目は30項目（37.03%）、普及していない管理項目は5項目（6.17%）であった。

「普及している」小項目に1点、「普及していない」小項目に－1、それ以外の項目に0点を与え、大項目別に普及度の平均値を求めると、表3－6のようになる。

表3－6 雇用管理大項目の普及度の平均値

大項目	A	B	C	D	E	F	G	H
平均値	－0.14	0.33	0.767	0.71	0.25	0.18	－0.125	0.55

C. 労働条件管理, D. 福利厚生, H. 退職管理の項目は、平均値の高い上位三者である。これらの項目は、現在の中小企業では一般的にみられるものであり、雇用管理の中でも基礎的な部分であるといえよう。逆にA. 募集・採用, G. 教育訓練・能力開発の項目には、各々の平均値がマイナスとなっている。そのため、これらの項目は、特定の企業にとっては可能であっても、一般的には実現が困難な管理項目であることを示していると言えよう。

次の表3－7は、雇用管理小項目81について実施している企業比率の高い順に並べた表と、変動係数の高い順に並べた表である。

表3－7 雇用管理小項目の実施率と変動係数のソート表

小項目	実施率	小項目	変動係数	小項目	実施率	小項目	変動係数
E－41	0.947	G－62	3.715	H－69	0.872	F－51	1.273
C－24	0.947	H－74	1.792	D－34	0.851	A－9－1	1.249
C－26	0.947	A－6－1	1.772	C－20	0.838	C－31	1.245
C－28	0.927	A－6－3	1.679	B－11	0.821	G－58	1.12
H－67	0.926	G－57	1.458	F－46	0.821	E－39	1.115
C－22	0.900	D－36	1.396	H－66	0.810	A－3	1.112
D－37－1	0.891	F－55	1.35	H－73	0.800	E－43	1.11
C－19	0.886	A－5－4	1.331	D－35	0.773	G－56	1.103
D－37－2	0.884	A－8	1.321	H－65	0.770	H－64	1.1
H－70	0.874	F－53	1.31	C－27	0.762	A－6－2	1.091
C－25	0.873	F－49	1.28	B－14	0.758	F－50	1.068

A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

小項目	実施率	小項目	変動係数	小項目	実施率	小項目	変動係数
C-23	0.752	B-17	1.05	B-15	0.524	C-21	0.624
F-47-1	0.747	A-7	1.02	E-44	0.493	A-1	0.603
D-33	0.740	D-32	1.02	D-32	0.490	E-42	0.595
E-42	0.738	E-44	1.014	A-7	0.490	D-33	0.593
A-1	0.733	B-15	0.952	A-6-2	0.49	F-47-1	0.582
C-21	0.720	F-52	0.93	B-17	0.476	C-23	0.574
H-68	0.709	G-59	0.924	F-50	0.467	C-27	0.559
B-12	0.701	G-63-1	0.914	A-5-4	0.456	A-65	0.546
A-2	0.698	B-18	0.894	H-64	0.453	D-35	0.541
A-5-1	0.694	F-48	0.893	E-43	0.453	B-14	0.524
H-71	0.679	A-4	0.89	G-56	0.451	H-73	0.5
G-61-1	0.671	A-5-2	0.878	E-39	0.448	H-5-1	0.496
B-13	0.667	E-45	0.849	A-3	0.444	H-66	0.485
F-47-2	0.660	G-60	0.83	G-58	0.444	B-11	0.467
B-10	0.657	H-72	0.814	C-31	0.392	F-46	0.467
E-40	0.642	E-30	0.765	A-9-1	0.391	C-20	0.44
B-16	0.641	C-30	0.754	F-51	0.382	D-34	0.418
C-29	0.638	C-29	0.754	F-49	0.379	H-69	0.384
C-30	0.638	F-54	0.753	F-53	0.368	C-25	0.38
F-54	0.638	B-16	0.748	A-8	0.364	H-70	0.379
E-38	0.631	E-40	0.747	A-5-2	0.361	D-37-2	0.362
H-72	0.601	B-10	0.723	F-55	0.355	C-19	0.359
G-60	0.592	F-47-2	0.718	D-36	0.342	D-37-1	0.349
E-45	0.581	B-13	0.707	G-57	0.320	C-22	0.333
A-4	0.565	G-61-1	0.7	A-6-1	0.262	H-67	0.283
F-40	0.556	H-71	0.688	A-6-3	0.262	C-28	0.281
B-10	0.556	A-2	0.672	A-5-3	0.242	C-26	0.237
G-63-1	0.545	A-5-3	0.664	H-74	0.237	C-24	0.237
G-59	0.539	B-12	0.652	G-62	0.068	E-41	0.234
F-52	0.536	H-68	0.64				

E-41, C-24, C-26, C-28, H-67, C-22, D-37-1, C-19, D-37-2, H-70, C-25, H-69, D-34, C-20は、この順で実施率が高く、この順に変動係数が小さいので、中小企業の雇用管理のなかで極めて差異のない基礎的部分であるといえよう。

また、「G-62高年齢者に対する教育訓練」の実施率は極めて低く、変動係数が最大である。このことによって、G-62は、特定の企業にとっては可能であるが、一般的には実現が大変困難な管理項目であることがわかる。

次の表3-8は、企業成長（正規従業員の過去5年間の伸び）の度合いに

よって雇用管理施策の導入状況にどのような違いがあるのかを見るために、雇用管理小項目毎にまとめ、それを企業成長の度合いとクロスさせたものである。

表 3－8 企業成長（過去 5 年間の伸び）と雇用管理実施率

	合計	(a)100%未満	(b)100%以上 120%未満	(c)120%以上	変化
A－1	73.3	68.8	76.7	68.6	↗
A－2	68.9	66.7	65.1	66.7	↘
A－3	44.4	39.6	39.5	47.1	↘
A－4	55.8	50.0	55.8	56.9	↗
A－5－1	80.3	75.0	88.4	72.5	↗
A－5－2	56.5	41.7	67.4	54.9	↗
A－5－3	69.4	58.3	67.4	74.5	→
A－5－4	36.1	27.1	32.6	39.2	→
A－6－1	24.2	20.8	23.3	25.5	→
A－6－2	45.6	35.4	48.8	45.1	↗
A－6－3	26.2	16.7	32.6	25.5	↗
A－7	49.0	41.7	51.2	49.0	↗
A－8	36.4	35.4	34.9	29.4	→
A－9－1	39.1	25.0	41.9	47.1	→
B－10	65.7	50.0	62.8	58.8	↗
B－11	82.1	75.0	67.4	86.3	↘
B－12	70.1	60.4	65.1	72.5	→
B－13	66.7	58.3	67.4	62.7	↗
B－14	78.5	75.0	69.8	80.4	↘
B－15	52.4	45.8	48.8	52.9	→
B－16	64.1	56.3	53.5	70.6	↘
B－17	47.6	37.5	41.9	51.0	→
B－18	55.6	47.9	53.5	60.8	→
C－19	88.6	83.3	88.4	88.2	↗
C－20	83.8	72.9	83.7	86.3	→
C－21	72.0	60.4	69.8	80.4	→
C－22	90.0	85.4	86.0	94.1	→
C－23	75.2	66.7	67.4	82.4	→
C－24	94.7	93.8	95.3	88.2	↘
C－25	87.3	77.1	93.0	90.2	↗
C－26	94.7	87.5	93.0	98.0	→

## A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

	合計	(a)100%未満	(b)100%以上 120%未満	(c)120%以上	変化
C-27	76.2	66.7	74.4	78.4	→
C-28	92.7	89.6	93.0	92.2	↗
C-29	63.8	64.6	55.8	64.7	↘
C-30	63.8	62.5	67.4	60.8	↗
C-31	39.2	25.0	44.2	43.1	↗
D-32	49.0	47.9	48.8	47.1	↗
D-33	74.0	68.8	76.7	74.5	↗
D-34	85.1	77.1	81.4	86.3	→
D-35	77.3	77.1	79.1	74.5	↗
D-36	34.2	33.3	34.9	29.4	↗
D-37-1	89.1	83.3	86.0	86.3	→
D-37-2	88.4	77.1	90.7	86.3	↗
E-38	63.1	56.3	62.8	58.8	↗
E-39	44.6	43.8	48.8	37.3	↗
E-40	64.2	58.3	74.4	58.8	↗
E-41	94.7	93.8	95.3	92.2	↗
E-42	73.8	58.3	76.7	82.4	→
E-43	45.3	41.7	51.2	39.2	↗
E-44	49.3	45.8	51.2	39.2	↗
E-45	58.1	58.3	62.8	49.0	↗
F-46	82.1	75.0	90.7	80.4	↗
F-47-1	74.7	68.8	69.8	82.4	→
F-47-2	66.0	54.2	69.8	70.6	→
F-48	55.6	47.9	55.8	62.7	↗
F-49	37.9	31.3	37.2	43.1	→
F-50	46.7	37.5	55.8	45.1	↗
F-51	38.2	29.2	39.5	43.1	→
F-52	53.6	47.9	58.1	51.0	↗
F-53	36.8	22.9	41.9	43.1	→
F-54	63.8	62.5	58.1	68.6	↘
F-55	35.5	39.6	34.9	33.3	↗
G-56	45.1	37.5	46.5	49.0	→
G-57	32.0	27.1	30.2	33.3	→
G-58	44.4	39.6	44.2	43.4	↗
G-59	53.9	45.8	55.8	58.8	→
G-60	59.2	54.2	58.1	60.8	→
G-61-1	67.1	58.3	65.1	68.6	→
G-62	6.8	8.3	9.3	3.9	↗

	合計	(a)100%未満	(b)100%以上 120%未満	(c)120%以上	変化
G-63-1	54.5	29.2	53.5	60.8	→
H-64	45.3	45.8	46.5	39.2	↗
H-65	77.0	72.9	81.4	68.6	↗
H-66	81.0	83.3	76.7	74.5	→
H-67	92.6	85.4	95.3	90.2	↗
H-68	70.9	62.5	79.1	64.7	↗
H-69	87.2	83.3	90.7	84.3	↗
H-70	87.4	79.2	90.7	80.4	↗
H-71	67.9	56.3	69.8	68.6	↗
H-72	60.1	50.0	62.8	52.9	↗
H-73	80.0	72.9	79.1	70.6	↗
H-74	23.7	20.8	23.3	21.6	↗

注 変化欄の記号は(a), (b), (c)に対応する数値の変動を図示したものである。

この表から、企業規模が大きくなるにつれて、雇用管理の制度が促進され  
ると考えられる。5年前に比べて正規従業員の伸びが100%未満の企業と  
120%以上の伸びのある高成長企業の場合において、10ポイント以上実施率  
の差がある雇用管理小項目は、A-5-3, A-9-1, C-20, C-21,  
C-23, C-26, C-27, E-42, F-47-1, F-51, F-53, G-56,  
G-59, G-61-1, G-63-1であり、A. 募集・採用, C. 労働条件管  
理, E. 安全衛生管理, F. 人間関係, G. 教育訓練・能力開発の分野では、  
企業成長と雇用管理の制度化はプラスの相関をもつようである。

反面、規模の拡大があまりにも急速な場合、雇用管理の制度化が追いつか  
ない管理小項目が生じるようである。表3-8の変化欄の記号に対応する項  
目がそれである。特に、H. 退職管理における項目は、伸びが120%以上にな  
るとすべて実施率が落ちており、他の項目に比較して極だった特色を示し  
ている。

### 3. 2 雇用管理の管理大・小項目の関連

まず、雇用管理の大項目分野間の関連を相関係数でみると、次の表3-9  
のようになる。

A地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

表 3-9 雇用管理大項目間の相関行列 R 表

	A : X(1)	B : X(2)	C : X(3)	D : X(4)	E : X(5)	F : X(6)	G : X(7)	H : X(8)
A : X(1)	1.0000	0.57452	0.38910	0.45917	0.52652	0.63521	0.56465	0.36612
B : X(2)		1.00000	0.58364	0.61729	0.50891	0.61854	0.62223	0.36666
C : X(3)			1.00000	0.50214	0.41319	0.32504	0.34277	0.39569
D : X(4)				1.00000	0.38375	0.52512	0.47810	0.28261
E : X(5)					1.00000	0.45166	0.41702	0.43060
F : X(6)						1.00000	0.70638	0.41612
G : X(7)							1.00000	0.30483
H : X(8)								1.00000

この表から分野における相関係数はすべて正であり、相関係数には極めて大きな差異がなく、また大項目分野は雇用管理の基本的枠組みであるので相互に代替関係は成立しにくいと判断することができる。

雇用管理大項目 A～H の平均得点を変数とする 8 つの変数を X(1), X(2), …X(8) と表し、表 3-9 相関行列 R 表を使って、これら 8 つの変数によって主成分分析をすると表 3-10 のようになる。

表 3-10 主成分分析表

主成分 変数	1	2	3
A : X(1)	0.40351	-0.27970	0.29726
B : X(2)	0.46180	0.12218	-0.40734
C : X(3)	0.32717	0.72381	-0.14672
D : X(4)	0.23933	0.24116	-0.14240
E : X(5)	0.33802	0.03690	0.53121
F : X(6)	0.39774	-0.40485	-0.09566
G : X(7)	0.36526	-0.35778	-0.32701
H : X(8)	0.23184	0.17749	0.55285
固有値	27.07840	5.65848	4.03980
奇与率	0.56847	0.11879	0.08481
累積奇与率	0.56847	0.68726	0.77207

注 第 4～第 8 主成分は省略した。

第1, 第2主成分について若干の解釈を加える。第1主成分では, 係数(固有ベクトルの成分)はほとんど差異がなくいずれも正で, どの変量の値が大きくなっても, この主成分の値は大きくなるから, 全体的な大きさ, つまり雇用管理施策の実施程度を表す主成分と解釈でき, 雇用管理各大項目は size factor になっている, と判断できる。

第2主成分では, 雇用管理大項目のC. 労働条件管理, D. 福利厚生に係数が他に比較して大きいので, C, Dが主要な変量になっていると, 判断できる。したがって, 第2主成分は, 後の章で述べる従業員定着率に関係してくる主成分と解釈でき, C, Dは shape factor になっている, と判断できる。

表3-11は, 雇用管理の大項目分野では, 雇用管理の基礎的枠組であり相互に代替関係は成立しにくいと考えられるので, 各大項目分野内部における管理小項目間の関連を, 相関係数でみることにする。

以下では, 雇用管理の大項目分野別に, 雇用管理小項目間の相関係数を妥当性の係数とみなして解釈をする。ここでは, 相関係数が0.4以上の場合に『かなり正の相関がある』とみて考察してみる<sup>9)</sup>。正の相関がある場合, 2つの管理小項目に統計的に直線的関連性があるということであり, 必ずしも因果関係を示しているわけではなく, 2つの小項目のうちどちらが優位の関係があるともいえない, ということを考慮に入れて, 管理小項目の間関連について述べる。

A. 募集・採用…(1)採用計画を立てている企業は, (2)中長期の採用を立てている。(7)採用基準を設定している企業は, (8)採用基準設定の明確な根拠をもっている。

B. 配置管理…(10)新規学卒採用者に対して企業内容, 仕事内容等について情報を提供している企業は, (15)人事記録を整備し, (18)人事考課は考課基準を設定し組織的に行い, (14)職務の合理化を行い, (16)異動に関して, 本人の希望を聞いたり, 書かせたりして, 従業員によく理解させている。(11)配置を, 本人の適性や希望を考慮し行っている企業は, (10)人事異動に際して, 本人の希望を聞いたり, 書かせたりすることを行い, (14)職務の合理化を行っている。

## A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

(12)本人の技能、技術習得のための移動を配慮して配置を行っている企業は、(14)職務の合理化を行っている。(15)人事移動に際して、必要な人事記録を整備している企業は、(18)人事考課は、人事考課基準を設定して組織的に行い、(17)昇進昇格は制度化し、従業員によく理解させている。

C. 労働条件管理…(24)労働時間、休憩、休日、有給休暇について、就業規則等で明確に定められている企業は、(25)出退勤、欠勤、遅刻、早退、残業についての確認、屈出、許可、命令などの方法が定められており、かつ順守されている。(19)賃金制度は、就業規則又は賃金規定で明確に定められている。

D. 福利厚生…休業補償、医療保障制度を設けている企業は、(34)病気、災害等に重点を置く見舞い金制度を設けている。

E. 安全衛生管理…(38)安全衛生管理を担当する特別の係または担当者を行っている企業は、(45)安全衛生に関して、職長、職場リーダー等の監督者教育を行い、(43)従業員に対して、安全衛生に関する教育を計画的に行っており、(44)臨時的に雇用した者に対しても、安全衛生に関する教育を行っており、(40)安全衛生についての定期的な職場の点検を行っている。

F. 人間関係…(52)従業員による工夫や改善を奨励する提案制度を設けている企業は、(51)QCサークルなどの小集団活動を実施している。

G. 教育訓練・能力開発…(56)教育訓練・能力開発を企画・推進する担当者が決められている企業は、(57)中長期的教育訓練・能力開発計画（基本方針）をもっている。(58)教育訓練関連の機関および文献、外部講師などの情報を持っている企業は、(59)社内外の技能検定制度を活用し、(60)自己啓発に対して費用や時間的な面で援助を行い、(61)集合教育を実施し、(63)教育訓練の結果を昇進・昇格に反映させている。

H. 退職管理…(69)定年制がある企業は、(70)60歳以上の定年制を定めており、(71)労働者の合意を得ている。

以上が雇用管理大項目分野における小項目間の顕著な関連である。

表 3-11 雇用管理小項目間の相関行列表

	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5-1	A-5-2	A-5-3	A-5-4	A-6-1	A-6-2	A-6-3	A-7	A-8	A-9
A-1	1.000	0.341	0.420	0.184	0.135	0.492	0.111	-0.072	0.303	-0.064	0.010	0.348	0.400	0.208
A-2	0.341	1.000	0.317	0.150	0.043	0.072	0.084	-0.025	0.141	-0.010	-0.010	0.105	0.244	0.100
A-3	0.420	0.317	1.000	0.253	-0.041	0.257	0.056	0.016	0.183	0.174	0.076	0.251	0.323	0.186
A-4	0.184	0.150	0.253	1.000	0.008	0.190	0.171	0.039	0.104	0.254	-0.033	0.224	0.209	0.170
A-5-1	0.135	0.043	-0.041	0.008	1.000	0.220	0.079	-0.233	0.031	-0.030	0.053	0.049	0.025	-0.062
A-5-2	0.492	0.072	0.257	0.190	0.220	1.000	-0.018	0.059	0.422	0.058	0.071	0.234	0.237	0.389
A-5-3	0.111	0.084	0.056	0.171	0.079	-0.018	1.000	0.007	-0.259	0.079	0.052	-0.005	0.069	0.044
A-5-4	-0.072	-0.025	0.016	0.039	-0.233	0.059	0.007	1.000	-0.052	0.075	0.045	0.049	-0.035	0.217
A-6-1	0.303	0.141	0.183	0.104	0.031	0.422	-0.259	-0.052	1.000	0.081	0.021	0.253	0.193	0.248
A-6-2	-0.064	-0.010	0.174	0.254	-0.030	0.058	0.079	0.075	0.081	1.000	0.067	0.088	0.066	0.085
A-6-3	0.010	-0.010	0.076	-0.033	0.053	0.071	0.052	0.045	0.021	0.067	1.000	0.028	0.109	-0.014
A-7	0.348	0.105	0.251	0.224	0.049	0.234	-0.005	0.049	0.253	0.088	0.028	1.000	0.714	0.197
A-8	0.400	0.244	0.323	0.209	0.025	0.237	0.069	-0.035	0.193	0.066	0.109	0.714	1.000	0.321
A-9	0.208	0.100	0.186	0.170	-0.062	0.389	0.044	0.217	0.248	0.085	-0.014	0.197	0.321	1.000

	B-10	B-11	B-12	B-13	B-14	B-15	B-16	B-17	B-18
B-10	1.000	0.382	0.317	0.268	0.297	0.467	0.237	0.320	0.431
B-11	0.382	1.000	0.482	0.160	0.367	0.239	0.444	0.330	0.205
B-12	0.317	0.482	1.000	0.343	0.457	0.390	0.337	0.393	0.210
B-13	0.268	0.160	0.343	1.000	0.176	0.257	0.192	0.279	0.224
B-14	0.297	0.367	0.457	0.176	1.000	0.344	0.412	0.356	0.404
B-15	0.467	0.239	0.390	0.257	0.344	1.000	0.386	0.538	0.573
B-16	0.237	0.444	0.337	0.192	0.412	0.386	1.000	0.431	0.339
B-17	0.320	0.330	0.393	0.279	0.356	0.538	0.431	1.000	0.588
B-18	0.431	0.205	0.210	0.224	0.404	0.573	0.339	0.588	1.000

A地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

	C-19	C-20	C-21	C-22	C-23	C-24	C-25	C-26	C-27	C-28	C-29	C-30	C-31
C-19	1.000	0.186	0.385	0.231	0.281	0.570	0.432	0.102	0.111	0.141	0.079	0.169	0.072
C-20	0.165	1.000	0.178	0.399	0.219	0.057	0.117	0.075	0.339	0.155	0.090	0.123	0.018
C-21	0.223	0.178	1.000	0.287	0.330	0.182	0.254	0.248	0.212	0.166	0.024	0.210	0.076
C-22	0.301	0.399	0.287	1.000	0.324	0.119	0.274	0.119	0.286	0.077	0.119	0.026	0.086
C-23	0.359	0.219	0.330	0.324	1.000	0.277	0.386	0.208	0.260	0.016	0.192	0.178	0.212
C-24	0.499	0.057	0.182	0.119	0.277	1.000	0.445	0.076	0.148	0.161	0.068	0.192	0.069
C-25	0.223	0.117	0.254	0.274	0.386	0.445	1.000	0.356	0.308	0.047	0.005	0.214	0.184
C-26	0.018	0.075	0.248	0.119	0.208	0.076	0.356	1.000	0.148	0.161	0.068	0.068	0.069
C-27	0.096	0.339	0.212	0.286	0.260	0.148	0.308	0.148	1.000	-0.024	0.188	0.410	0.157
C-28	0.125	0.155	0.166	0.077	0.016	0.161	0.047	0.161	-0.024	1.000	0.001	0.054	0.069
C-29	0.399	0.090	0.024	0.119	0.192	0.068	0.005	0.068	0.188	0.001	1.000	0.067	0.056
C-30	0.1975	0.123	0.210	0.026	0.178	0.192	0.214	0.068	0.410	0.054	0.067	1.000	0.148
C-31	0.2659	0.018	0.076	0.086	0.212	0.069	0.184	0.069	0.157	0.069	0.056	0.148	1.000

	D-32	D-33	D-34	D-35	D-36	D-37-1	D-38-2
D-32	1.000	0.187	0.144	0.102	0.223	0.083	0.016
D-33	0.187	1.000	0.320	0.187	0.204	0.049	-0.014
D-34	0.144	0.320	1.000	0.404	0.221	0.105	0.094
D-35	0.102	0.187	0.404	1.000	0.325	0.283	0.009
D-36	0.223	0.204	0.221	0.325	1.000	0.119	-0.092
D-37-1	0.083	0.049	0.105	0.283	0.119	1.000	0.283
D-38-2	0.016	-0.014	0.094	0.009	-0.092	0.283	1.000

	E-38	E-39	E-40	E-41	E-42	E-43	E-44	E-45
E-38	1.000	0.377	0.351	0.250	0.220	0.403	0.237	0.475
E-39	0.377	1.000	0.298	0.214	0.228	0.211	0.146	0.268
E-40	0.351	0.298	1.000	0.071	0.065	0.561	0.469	0.432
E-41	0.250	0.214	0.071	1.000	0.332	0.037	-0.004	0.160
E-42	0.220	0.228	0.065	0.332	1.000	0.064	-0.030	0.204
E-43	0.403	0.211	0.561	0.037	0.064	1.000	0.709	0.560
E-44	0.237	0.146	0.469	-0.004	-0.030	0.709	1.000	0.457
E-45	0.475	0.268	0.432	0.160	0.204	0.560	0.457	1.000

	F-46	F-47-1	F-47-2	F-48	F-49	F-50	F-51	F-52	F-53	F-54	F-55
F-46	1.000	0.127	0.353	0.212	0.292	0.230	0.229	0.129	0.284	0.220	0.129
F-47-1	0.127	1.000	0.003	-0.045	0.053	0.088	0.151	-0.000	0.136	0.016	-0.135
F-47-2	0.353	0.003	1.000	0.357	0.194	0.169	0.257	0.102	0.209	-0.023	0.191
F-48	0.212	-0.045	0.357	1.000	0.355	0.264	0.399	0.256	0.284	0.147	0.243
F-49	0.292	0.053	0.194	0.355	1.000	0.392	0.343	0.231	0.366	0.253	0.305
F-50	0.230	0.088	0.169	0.264	0.392	1.000	0.215	0.300	0.235	0.106	0.151
F-51	0.229	0.151	0.257	0.399	0.343	0.215	1.000	0.441	0.336	0.145	0.247
F-52	0.129	-0.000	0.102	0.256	0.231	0.300	0.441	1.000	0.234	0.157	0.160
F-53	0.284	0.136	0.209	0.284	0.366	0.235	0.336	0.234	1.000	0.258	0.251
F-54	0.220	0.016	-0.023	0.147	0.253	0.106	0.145	0.157	0.258	1.000	0.163
F-55	0.129	-0.135	0.191	0.243	0.305	0.151	0.247	0.160	0.251	0.163	1.000

A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

	G-56	G-57	G-58	G-59	G-60	G-61-1	G-62	G-63-1
G-56	1.000	0.581	0.544	0.327	0.424	0.370	0.192	0.168
G-57	0.581	1.000	0.422	0.413	0.315	0.411	0.225	0.327
G-58	0.544	0.422	1.000	0.445	0.502	0.423	0.195	0.338
G-59	0.327	0.413	0.445	1.000	0.495	0.241	0.248	0.301
G-60	0.424	0.351	0.502	0.495	1.000	0.386	0.167	0.314
G-61-1	0.370	0.411	0.423	0.241	0.386	1.000	0.195	0.407
G-62	0.192	0.225	0.195	0.248	0.167	0.195	1.000	0.193
G-63-1	0.168	0.327	0.338	0.301	0.314	0.407	0.193	1.000

	H-64	H-65	H-66	H-67	H-68	H-69	H-70	H-71	H-72	H-73	H-74
H-64	1.000	0.308	0.239	0.154	0.163	0.146	0.182	0.027	0.152	0.208	0.129
H-65	0.308	1.000	0.362	0.212	0.215	0.029	0.200	0.036	0.135	0.119	0.090
H-66	0.239	0.362	1.000	0.125	0.113	-0.033	0.138	0.008	0.086	0.160	0.193
H-67	0.154	0.212	0.125	1.000	0.329	0.199	0.128	0.140	0.034	0.069	0.038
H-68	0.163	0.215	0.113	0.329	1.000	0.333	0.186	0.142	0.142	0.105	0.183
H-69	0.146	0.029	-0.033	0.199	0.333	1.000	0.584	0.424	0.198	0.385	-0.009
H-70	0.182	0.200	0.138	0.128	0.186	0.584	1.000	0.259	0.145	0.336	0.038
H-71	0.027	0.036	0.008	0.140	0.142	0.424	0.259	1.000	0.160	0.276	0.002
H-72	0.152	0.135	0.086	0.034	0.142	0.198	0.145	0.160	1.000	0.225	-0.030
H-73	0.208	0.119	0.160	0.069	0.105	0.385	0.336	0.276	0.225	1.000	0.105
H-74	0.129	0.090	0.193	0.038	0.183	-0.009	0.038	0.002	-0.030	0.105	1.000

### 3. 3 雇用管理項目の実施率と求人充足率及び従業員定着率との関係

#### 3. 3. 1 適合度検定

雇用管理小項目と充足率との関係には、

I：雇用管理小項目の実施率が平均値以上、かつ充足率が平均値以上

II：雇用管理小項目の実施率が平均値以下、かつ充足率が平均値以上

III：雇用管理小項目の実施率が平均値以下、かつ充足率が平均値以下

IV：雇用管理小項目の実施率が平均値以上、かつ充足率が平均値以下

の4種類の組み合わせ（4つの象限）が考えられる。定着率においても同様の4種の組み合わせが考えられる。この4種の組み合わせが自然に生じる割合、つまりI、II、III、IV、の生起する割合が1：1：1：1の一様分布からどのくらいの大きさを隔たっているかを検定する適合度検定（ $\chi^2$ 検定）を実施し、雇用管理小項目の実施が充足率（定着率）を高め、雇用管理小項目の非実施が充足率（定着率）を低める要因になっているかを検証する。しかしこれは、あくまでも統計的なものであって、実際の因果関係を結びつかわけではない、ということは留意しておくべきである。

管理大項目の実施率、定着率、充足率の基本統計量は表3-12のとおりである。

表3-12 管理大項目の実施率、求人充足率、従業員定着率の基本統計量

管理大項目	平均得点	分散	標準偏差	最小値	最大値	標本数
A	7.389	7.133	2.671	2.000	13.000	113
B	5.788	7.651	2.766	0.000	9.000	
C	10.133	6.563	2.562	0.000	13.000	
D	5.018	2.000	1.414	0.000	7.000	
E	4.903	5.321	2.307	0.000	8.000	
F	6.035	7.445	2.729	0.000	11.000	
G	3.655	6.014	2.452	0.000	8.000	
H	7.850	4.629	2.152	2.000	11.000	
充足率	77.109	2237.230	47.299	0.000	300.000	
定着率	87.602	167.484	12.942	26.530	100.000	

## A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

標本有効数が153と異なるのは、充足率＝年間総人職数/年間総求人数，定着率＝ $1 - \text{年間総離職者数} / \text{期首における従業員数}$ ，と定義し算出したために分母にあるものが空欄であった場合には回収データを欠測値としたためである。4つの象限に属する企業の数調べあげ適合度検定のための計算表を作ると表3-13のようになる。

表3-13 適合度検定のための判定表

充足率判定

	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5-1	A-5-2	A-5-3	A-5-4	A-6-1	A-6-2	A-6-3	A-7	A-8	A-9-1
1	48	51	37	44	45	44	48	30	27	37	24	40	32	40
2	15	18	44	27	11	27	16	57	69	43	72	34	51	41
3	13	18	18	17	0	17	14	14	14	14	11	21	20	22
4	37	26	14	25	48	25	35	12	3	19	6	18	10	10
D 1	13.80	18.32	2.710	8.780	9.931	0.780	13.80	0.108	0.055	2.710	0.639	4.887	0.497	4.887
D 2	6.214	3.719	3.780	0.055	10.53	0.055	5.311	29.25	58.78	7.701	67.75	1.170	18.32	5.754
D 3	8.232	3.719	3.719	4.480	13.11	4.480	7.188	7.188	7.188	7.188	10.53	1.860	2.409	1.382
D 4	2.710	0.179	7.188	0.373	13.80	0.373	1.612	9.347	22.56	3.020	17.52	3.719	11.78	11.78
計	30.96	25.93	22.39	13.69	47.38	13.69	27.92	45.90	88.59	20.62	96.45	11.63	33.01	23.81

充足率判定

	B-10	B-11	B-12	B-13	B-14	B-15	B-16	B-17	B-18	C-19	C-20	C-21	C-22	C-23
1	42	48	49	49	46	44	48	43	43	48	45	46	47	50
2	27	9	16	21	11	28	21	37	29	5	10	19	6	14
3	16	12	18	17	15	24	16	24	22	8	10	13	8	17
4	28	40	30	27	41	17	28	15	19	52	48	35	52	32
D 1	6.692	11.15	15.24	13.80	11.15	0.780	13.80	7.701	7.701	13.80	0.031	11.15	12.44	16.74
D 2	0.055	13.11	5.311	1.860	10.53	0.002	1.860	2.710	0.019	10.13	11.78	3.028	17.52	7.188
D 3	5.311	0.347	3.719	4.480	6.214	0.639	5.311	0.639	1.382	14.51	11.78	3.232	14.51	4.480
D 4	0.002	11.15	0.108	0.055	5.754	4.480	0.002	13.11	3.028	13.96	13.80	1.612	10.06	0.497
計	12.06	44.76	24.38	20.20	33.65	13.90	20.98	24.16	12.13	67.42	47.31	24.02	64.45	28.91

A地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

充足率判定

	C-24	C-25	C-26	C-27	C-28	C-29	C-30	C-31	D-32	D-33	D-34	D-35	D-36	D-37-1
1	49	46	48	45	47	47	45	34	42	50	44	51	31	50
2	3	7	4	17	5	24	25	49	32	14	9	11	57	3
3	4	7	1	11	4	18	16	19	22	16	6	14	16	10
4	57	53	60	40	57	24	27	11	17	33	54	37	9	50
D1	15.24	11.15	13.00	9.931	12.44	12.44	0.931	1.170	6.692	16.74	0.700	18.32	0.267	16.74
D2	22.56	15.98	20.81	4.480	19.13	0.639	0.373	15.24	0.497	7.188	13.11	10.53	29.25	22.56
D3	20.81	15.98	26.28	10.53	20.81	3.719	5.311	3.028	1.382	5.311	17.52	7.188	5.311	11.78
D4	20.25	21.68	35.68	4.887	29.25	0.639	0.055	10.53	4.480	0.798	23.47	2.710	13.11	16.74
計	67.88	64.80	96.59	29.83	81.65	17.44	15.67	29.97	13.05	30.04	62.89	38.75	47.95	67.84

充足率判定

	D-37-2	E-38	E-39	E-40	E-41	E-42	E-43	E-44	E-45	F-46	F-47-1	F-47-2	F-48	F-49
1	46	46	39	43	47	48	37	40	41	50	47	45	40	36
2	7	23	41	27	5	14	43	40	31	6	15	21	33	51
3	7	17	19	15	3	13	18	22	19	14	11	14	17	17
4	53	27	14	20	58	38	15	11	22	43	40	33	23	9
D1	11.15	11.15	4.090	7.701	12.44	13.80	2.710	4.897	5.754	16.74	12.44	3.931	4.887	2.126
D2	15.98	0.975	5.754	0.055	19.13	7.188	7.701	4.887	0.267	17.52	6.214	1.860	0.798	18.32
D3	15.98	4.480	3.028	6.214	22.56	3.232	3.719	1.382	3.028	7.188	10.53	7.188	4.480	4.480
D4	21.68	0.055	7.188	0.002	31.32	3.365	0.214	10.53	1.382	7.701	4.887	0.708	0.975	13.11
計	64.80	16.66	20.06	13.97	65.47	32.59	20.34	21.60	10.43	49.15	34.07	19.77	11.14	38.04

充足率判定

	F-50	F-51	F-52	F-53	F-54	F-55	F-56	F-57	F-58	F-59	G-60	G-61-1	G-62	G-63-1
1	39	32	39	36	47	32	42	31	37	37	40	48	7	36
2	41	55	34	51	24	55	38	60	43	37	31	21	100	36
3	20	14	18	19	17	14	21	16	19	17	11	16	6	19
4	13	12	22	7	25	12	12	6	14	22	31	28	0	22
D 1	4.090	0.497	4.090	2.126	12.44	0.497	6.692	0.267	2.710	2.710	4.887	13.80	15.98	2.126
D 2	5.754	25.32	1.170	18.32	0.639	25.32	3.365	35.68	7.701	2.710	0.267	1.860	182.2	2.126
D 3	2.409	7.188	3.719	3.028	4.480	7.188	1.860	5.311	3.028	4.480	10.53	5.311	17.52	3.023
D 4	3.232	9.347	1.382	15.98	0.373	9.347	9.347	17.52	7.188	1.382	0.267	0.002	28.25	1.332
計	20.46	42.36	10.36	39.46	17.93	42.36	21.26	58.78	20.62	11.28	15.95	20.98	243.9	8.663

充足率判定

	H-64	H-65	H-66	H-67	H-68	H-69	H-70	H-71	H-72	H-73	H-74
1	38	47	42	46	47	50	48	48	41	49	22
2	42	15	14	7	16	2	5	17	38	8	77
3	17	10	7	2	12	6	9	17	17	15	11
4	16	41	50	58	38	55	51	31	25	41	3
D 1	3.365	12.44	6.692	11.15	12.44	16.74	13.80	13.80	5.754	15.24	1.382
D 2	6.692	6.214	7.188	15.98	5.311	24.39	19.13	4.480	0.108	14.51	84.12
D 3	4.480	11.78	15.98	24.39	9.347	17.52	13.11	4.480	4.480	6.214	10.53
D 4	5.311	5.754	16.74	31.32	3.365	25.32	18.32	0.267	0.373	5.754	22.56
計	19.84	36.20	46.61	82.85	30.46	83.99	64.38	23.03	10.71	41.72	118.6

A地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

定着率判定

	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5-1	A-5-2	A-5-3	A-5-4	A-6-1	A-6-2	A-6-3	A-7	A-8	A-9-1
1	58	52	38	47	59	49	54	30	22	41	20	37	26	36
2	16	22	36	27	15	25	20	44	52	33	54	37	46	38
3	12	14	26	17	5	19	10	27	31	24	29	18	23	25
4	27	25	13	22	34	20	29	12	8	15	10	21	16	14
D 1	31.32	19.96	3.365	12.44	33.47	15.24	23.47	0.108	1.382	5.754	2.409	2.710	0.179	2.126
D 2	5.311	1.382	2.126	0.055	6.214	0.373	2.409	8.780	19.96	0.798	23.47	2.710	13.80	3.365
D 3	9.347	7.188	0.179	4.480	19.13	3.028	11.78	0.055	0.267	0.639	0.019	3.719	0.975	0.373
D 4	0.055	0.373	0.232	1.362	1.170	2.409	0.019	9.347	14.51	6.214	11.78	1.860	5.311	7.188
計	46.04	28.91	13.90	18.36	59.99	21.05	37.69	18.29	36.13	13.40	37.69	11	20.27	13.05

定着率判定

	B-10	B-11	B-12	B-13	B-14	B-15	B-16	B-17	B-18	C-19	C-20	C-21	C-22	C-23
1	50	61	55	50	57	44	49	37	44	67	63	56	66	55
2	24	13	19	24	17	30	25	37	30	7	11	18	8	19
3	19	8	15	14	9	22	12	24	21	6	9	14	6	12
4	20	31	24	25	30	17	27	15	18	33	30	25	33	27
D 1	16.74	37.96	25.32	16.74	29.25	8.780	15.24	2.710	8.780	53.15	42.74	27.25	50.44	25.32
D 2	0.839	0.232	0.028	0.639	4.480	0.108	0.373	2.710	0.108	15.98	10.53	3.719	14.51	0.028
D 3	3.028	14.51	6.214	7.188	13.11	1.382	9.347	0.639	1.860	17.52	13.11	7.188	17.52	7.347
D 4	2.409	0.267	0.639	0.373	0.108	4.480	0.055	6.214	3.719	0.798	0.108	0.373	0.798	0.055
計	22.82	60.98	35.21	24.94	46.98	14.75	25.01	12.27	14.46	87.46	66.50	38.53	83.28	37.76

定着率判定

	C-24	C-25	C-26	C-27	C-28	C-29	C-30	C-31	D-32	D-33	D-34	D-35	D-36	D-37-1
1	71	66	72	61	70	45	51	30	39	57	65	58	27	66
2	3	6	2	13	4	29	23	44	35	17	9	16	47	8
3	4	8	3	15	5	13	18	24	19	13	6	9	26	5
4	35	31	36	24	34	26	21	15	20	26	33	30	13	34
D 1	64.69	55.93	67.75	37.96	61.70	9.931	18.32	0.108	4.090	29.25	47.80	31.32	0.055	50.44
D 2	22.56	17.52	24.39	8.232	0.081	0.019	0.975	0.780	1.612	4.480	43.11	6.311	12.44	14.51
D 3	20.81	14.51	22.56	6.214	19.13	8.232	3.719	0.639	3.028	8.232	17.52	13.11	0.179	19.13
D 4	1.612	0.267	0.126	0.639	1.170	0.179	1.960	6.214	2.409	0.179	0.798	0.108	8.232	1.170
計	109.6	88.23	116.8	53.05	102.8	18.36	24.87	15.74	11.14	42.15	79.24	49.86	20.91	85.26

定着率判定

	D-27-2	E-38	E-39	E-40	E-41	E-42	E-43	E-44	E-45	F-46	F-47-1	F-47-2	F-48	F-49
1	69	50	38	47	70	59	37	38	46	63	56	53	48	35
2	5	24	36	27	4	15	37	36	28	11	18	21	26	39
3	9	16	24	15	4	12	24	26	22	9	8	14	24	29
4	30	23	15	24	35	27	15	13	17	30	31	25	15	10
D 1	58.78	16.74	3.365	12.44	61.70	33.47	2.710	3.365	11.15	42.74	27.25	21.68	13.80	1.612
D 2	19.13	0.639	2.126	0.055	20.81	5.214	2.710	2.126	0.002	10.53	3.719	1.860	0.179	4.090
D 3	13.11	5.311	0.639	6.214	20.81	9.347	0.639	0.179	1.382	13.11	14.51	7.188	0.639	0.019
D 4	0.108	0.975	6.214	0.639	1.612	0.055	6.214	8.232	4.480	0.108	0.267	0.373	6.214	11.78
計	91.14	23.67	12.34	19.35	104.9	49.08	12.27	13.90	17.01	66.50	45.76	31.10	20.84	17.51

A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

定着率判定

	F-50	F-51	F-52	F-53	F-54	F-55	G-56	G-57	G-58	G-59	G-60	G-61-1	G-62	G-63-1
1	38	34	46	33	48	31	41	26	42	45	54	52	6	39
2	36	40	28	41	26	43	33	48	32	29	20	22	68	35
3	25	29	24	29	15	26	26	28	30	25	22	15	38	20
4	14	10	15	10	24	13	13	11	9	14	17	24	1	19
D 1	3.385	1.170	11.15	0.798	13.80	0.267	5.754	0.179	6.692	9.831	23.47	19.96	17.52	4.090
D 2	2.126	4.887	0.002	5.754	0.179	7.701	0.798	13.80	0.497	0.019	2.409	1.382	55.93	1.612
D 3	0.373	0.019	0.639	0.019	6.214	0.179	0.179	0.002	0.108	0.373	1.382	6.214	3.365	2.409
D 4	7.188	11.78	6.214	11.78	0.639	8.232	8.232	10.53	13.11	7.188	4.480	0.638	26.28	0.023
計	13.05	17.86	18.00	18.36	20.84	16.38	14.96	24.52	20.41	17.51	31.74	28.20	103.1	11.14

定着率判定

	H-64	H-65	H-66	H-67	H-68	H-69	H-70	H-71	H-72	H-73	H-74
1	37	57	61	70	57	71	70	55	42	50	18
2	37	17	13	4	17	3	4	19	32	14	56
3	22	8	8	5	11	5	10	15	15	9	32
4	17	31	31	34	28	34	29	24	24	30	7
D 1	2.710	29.25	37.96	61.70	29.25	64.69	61.70	25.32	6.692	35.68	3.719
D 2	2.710	4.480	8.232	20.81	4.480	22.56	20.81	3.028	0.497	7.188	27.25
D 3	1.382	14.51	14.51	19.13	10.53	19.13	11.78	6.214	6.214	13.11	0.497
D 4	4.480	0.267	0.267	1.170	0.002	1.170	0.639	0.639	0.639	0.108	15.98
計	11.28	48.52	60.98	102.8	44.27	107.5	94.32	35.21	14.04	56.09	47.46

有意水準 5 % で  $\sum_{i=1}^4 D_i > \chi^2_{3,0.05} = 7.81$  のとき,

帰無仮説: I : II : III : IV = 1 : 1 : 1 : 1 の分布に従う,  
を棄却する。

表13より, すべての小項目において有意水準 5 % で「有意である」と判断される。

ある雇用管理小項目が実施されている企業と実施されていない企業とを比較して, 実施企業の方が有意に充足率(定着率)が低ければ, 逆に言えば, 未実施企業の方が充足率(定着率)が高ければ, つまり, 判定表において  $D_1 < D_2$  かつ  $D_2 > D_3$  かつ  $D_3 < D_4$  かつ  $D_4 > D_1$  のとき, この管理小項目の実施が充足率(定着率)を高めるのに有意に働いていないと判断することになれば, 充足率に関して, 次の雇用管理小項目がマイナス要因となっている。

A-5-4, A-6-1, A-6-3, A-8, A-9-1, C-31, D-36, F-49, F-51, F-53, F-55, G-57, G-62, H-74。定着率に関しては, 次の雇用管理小項目がマイナス要因となっている。A-3, A-5-4, A-6-1, A-6-2, A-6-3, A-8, A-9-1, C-19, C-22, C-24, C-31, D-34, D-36, D-37-2, E-39, E-43, F-49, F-50, F-51, F-53, G-55, G-57, G-58, G-62。

次に, 雇用管理項目の大項目において, 充足率を高めるのに有意に作用していると判断できる雇用管理小項目を, D1-D3の大きいものから3項目ほどあげると, 次のようなものである。

A. 募集・採用…(1)採用計画を立てている。(2)採用計画の策定にあたっては, 会議を開くなどして現場の管理監督者の意向を考慮するようにしている。  
(5-3) 新聞広告を利用している。

B. 配置管理…(11)配置は, 本人の適性や希望を考慮している。(12)配置は, 本人の技能, 技術習得のための移動を配慮している。

C. 労働条件管理…(23)賞与の算定方法は明確に定められている。(29)恒常的な残業はない。(30)週休二日制が導入されている。

D. 福利厚生…(33)財形制度を実施している。(35)休業補償, 医療保障制度を

## A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

設けている。(36)教育、罹災時、冠婚葬祭、自動車購入資金などの生活資金融資制度を設けている。

E. 安全衛生管理…(42)成人病検診を実施している。(44)臨時的に雇用した者に対しても、安全衛生に関する教育を行っている。(45)安全衛生に関して、職長、職場のリーダー等の監督者教育を行っている。

F. 人間関係…(46)会社の経営方針、業務や日常の取り決めなどについて、従業員に対して公式的に伝達を行っている。(47-1)社内報などの刊行物の発行を行っている。(50)従業員の会社に対する意見や仕事に対する意欲などについて、アンケート調査を実行したことがある。

G. 教育訓練・能力開発…(56)教育訓練・能力開発を企画、推進する担当者が決められている。(61-1)新入社員の集合教育訓練がある。

H. 退職管理…(68)退職年金制度を設けている。(71)60歳以上の定年制を定めている。(73)定年退職者に対して、引き継ぎ嘱託やパート・タイマーで雇用する制度がある。

以上が適合度検定の結果から得られる充足率を高めると判断できる。顕著な管理小項目である、と思われる。

充足率と特に関連があると思われる大項目は、A, C, D, の分野であるから、この分野での、今あげた小項目の実施を高めることが充足率を高めるのに大切な要因になると思われる。

次に、定着率を高めるのに有意な小項目を充足率の場合と同様の手順であげる。

A. 募集・採用…(1)採用計画を立てる。(5-1)公共職業安定所の利用。(5-3)新聞広告。

B. 配置管理…(11)配置は本人の適性や希望を考慮して行う。(12)配置は、本人の技能、技術習得のための移動を配慮して行う。(14)職業の合理化を行う。

C. 労働条件管理…(24)労働時間、有給休暇について、就業規則などで明確に定める。(26)遅刻・欠勤の原因・理由を把握している。(28)年間の所定内労働時間の短縮を検討している。

D. 福利厚生…(34)病氣, 障害災害等に重点を置く見舞金制度を設けている。  
(35)休業補償, 医療保障制度を設けている。(37-1) 従業員間の親睦会を設けている。

E. 安全衛生管理…(38)安全衛生管理を担当する特別の担当者を置いている。  
(41)定期健康診断を実施している。(42)成人病検診を実施している。

F. 人間関係…(46)会社の経営方針, 業務や日常の取り決めなどについて,  
従業員に対して公式的に伝達している。(47-1, -2) 従業員の連絡事項  
を伝えるのに社内報などの刊行物, 掲示を利用している。

G. 教育訓練・能力開発…(60)自己啓発に対して用や時間的な面で援助を  
行っている。(61-1, -2) 新入社員, 中堅社員の仕事の離れての集合教  
育訓練を行っている。

H. 退職管理…退職一時金制度を設けている。(69)定年制がある(70)定年制に  
ついての労働者の合意を得ている。

以上が適合度検定の結果から得られた。定着率を高める顕著な雇用管理小  
項目であると思われる。

### 3. 3. 2 重回帰分析

次に, 目的変数(従属変数)に求人充足率又は従業員定着率を採用し, そ  
れに影響を及ぼすと考えられる説明変数(独立変数)に8個の雇用管理大項  
目(A, B, …, H)の平均得点を採用し目的変数と説明変数の因果関係の  
分析を重回帰分析を用いて行うことにする。

まず, 目的変数 $Y$ を充足率, 変数 $Y$ の要因と考えられる説明変数を8個の  
雇用管理大項目の平均得点と仮定,  $X_1: A, X_2: B, X_3: C, X_4: D, X_5$   
 $: E, X_6: F, X_7: G, X_8: H$ とすると, 線型重回帰モデルは

$$\hat{y} = 64.98050 - 1.11688 \cdot X_1 + 3.3655 \cdot X_2 - 1.28225 \cdot X_3 + 2.57571 \cdot X_4 + \\ 2.95673 \cdot X_5 - 4.36361 \cdot X_6 + 2.31398 \cdot X_7 + 0.55455 \cdot X_8$$

となる。ここでは $\hat{y}$ は目的変数 $Y$ の理論値を表す。<sup>13)</sup>

$X_i (i=1, 2, \dots, 8)$ と $Y$ の相関表は, 次のようになる。

表 3-14 相関係数(1)

	相関係数
A : X <sub>1</sub>	0.05135
B : X <sub>2</sub>	0.16917
C : X <sub>3</sub>	0.08842
D : X <sub>4</sub>	0.12231
E : X <sub>5</sub>	0.15921
F : X <sub>6</sub>	0.00819
G : X <sub>7</sub>	0.10985
H : X <sub>8</sub>	0.06251

表 3-14 から  $y$  と  $X_1$ ,  $y$  と  $X_3$ ,  $y$  と  $X_6$  は正の相関関係があるにもかかわらず,  $X_1$ ,  $X_3$ ,  $X_6$  の偏回帰係数の値が負となっており, A : 募集・採用, C : 労働条件管理, F : 人間関係の実施率の増加が, 充足率の理論値  $\hat{y}$  にマイナスの影響をもたらすという矛盾を生じさせている。これは, たぶん, A と F の相関関係が大きな値をとるために生じた現象であり, 多重共線性が存在し, この線型重回帰モデルに悪影響を与えているからであろう。また, 決定係数が 0.068985 であり, 0 に近く, このモデルは, 与えた説明変数で目的変数を説明することは無理であると判断される。さらに, 説明変数が目的変数の予測に役立っているかを, すべての偏回帰係数に対して有意水準 5% で有意性検定を行うと, すべての偏回帰係数は「有意ではない」となる。そして, この線形重回帰モデル自体に分散分析によって有意水準 5% で有意性検定を行うと, この回帰モデルは「有意ではない」と判断されてしまう。

次に, 目的変数  $y$  を定着率として, 充足率の場合と同様に線形重回帰モデルを作ると,

$$\hat{y} = 71.43350 - 0.18683 \cdot X_1 - 1.72699 \cdot X_2 + 1.71014 \cdot X_3 - 0.71228 \cdot X_4 + 0.74693 \cdot X_5 + 0.88417 \cdot X_6 + 1.64510 \cdot X_7 - 0.15558 \cdot X_8$$

となる。ここで  $\hat{y}$  は目的変数  $y$  の理論値を表す。<sup>14)</sup>

$X_i (i=1, 2, \dots, 8)$  と  $\hat{y}$  相関表は, 次のようになる。

表 3-15 相関係数(2)

	相関係数
A : X <sub>1</sub>	0.20042
B : X <sub>2</sub>	0.12581
C : X <sub>3</sub>	0.28123
D : X <sub>4</sub>	0.13731
E : X <sub>5</sub>	0.23805
F : X <sub>6</sub>	0.27235
G : X <sub>7</sub>	0.31843
H : X <sub>8</sub>	0.116655

表 3-15から  $y$  と  $X_1$ ,  $y$  と  $X_2$ ,  $y$  と  $X_4$ ,  $y$  と  $X_8$  は正の相関があるのにもかかわらず,  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_4$ ,  $X_8$  の偏回帰係数の値は負となっており, A : 募集・採用, B : 配置管理, D : 福利厚生, H : 退職管理の実施率の増加が, 定着率の理論値  $\hat{y}$  にマイナスの影響をもたらすという矛盾を生じさせている。これは, たぶん, B と D の相関係数が大きな値をとるために生じた現象であり, 多重共線性が存在し, この線形重回帰モデルに影響を与えているからであろう。この分析の場合, 決定係数は0.207766, 重相関係数は0.455814であり,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_7$  の偏回帰係数だけが有意水準 5 % の有意性検定により「有意である」と判断される。よって, ここで, 決定係数値を向上させながら偏回帰係数の有意性検定で有意となる説明変数を取り入れ, 有意とならない説明変数を重回帰式から除去してより良い線形重回帰モデルを決定する変数減少法を使って, 再度, モデルを作ると

$$\hat{y} = 71.62070 - 1.47853 \cdot X_2 + 1.65501 \cdot X_3 + 2.112551 \cdot X_7$$

となるが,<sup>15)</sup>  $X_2$  の偏回帰係数が負となり矛盾する。そこで, B と G に高い相関があるので, 説明変数に  $X_2$  と  $X_3$ ,  $X_3$  と  $X_7$  を使って 2 つのモデルを作ると,<sup>16)</sup> 前者のモデルを有意水準 5 % で有意性検定すると「有意ではない」と判断される。後者の重回帰式は

$$\hat{y} = 72.76790 + 0.98505 \cdot X_3 + 1.32771 \cdot X_7$$

となり, 一応, 有意水準 5 % の有意性検定では「有意である」と判断される。

よってこのモデルから、C：労働条件管理とG：教育訓練・能力開発が定着率を向上させる要因として抽出することができる。

以上より、雇用管理大項目の実施に関する外的要因として取り上げた求人充足率は、雇用管理の施策・制度・活動の総合的指標たりえないと判断される。つまり雇用管理大項目の実施率によって充足率を制御できないということである。従業員定着率は充足率と比較して、管理大項目のいくつかと関連していた。その意味では、定着率は雇用管理の成果の総合的指標とも位置づけることが可能であるが、中には、管理大項目の実施が定着率にマイナスに作用するという矛盾した関係もみられた。

したがって、この重回帰分析では、雇用管理の問題として取り上げた求人充足率及び従業員定着率は、景気変動、労働市場の状況、個人の属性（例えば、本人の職業観、家庭の事情等）、企業の属性（例えば、会社のイメージ、業種等）などを考慮した指標を説明変数に取り上げていないため、充足率、定着率を雇用管理の外的要因として、雇用管理の各施策・制度・活動と直接対応させ、統計的に因果関係を導きだそうとすることに無理があったと解釈することの方が妥当であろう。

#### 4. ま と め

最後に、本研究で明らかになったことを解釈を加えながら順次重点的にまとめておき、冒頭で述べた「雇用管理改善のためのチェックリスト」の改訂作業の資料とすることにしたい。

(1) 81個の管理小項目を8つの管理項目にまとめて、それらの実施状況を平均得点からみると、「C・労働条件管理」「H・退職管理」「A・募集・採用」が上位三者である。日本労働研究機構の上位三者もこれと全く同じであるが、二位と三位が入れ換わっている。逆に最も平均得点が小さいのは「G・教育訓練・能力開発」であり、これは日本労働研究機構のものと同じである。

規模別に実施状況をみると、5人未満の場合を除き、規模が大きくなるほ

ど8つの管理項目の実施率は良くなる傾向がある。日本労働研究機構においても「すべての分野で、規模が大きくなるほど得点が高い傾向がみられ（中略）、ただし、最小値である5人未満規模と最大値である50人以上規模の得点比には分野によって違いがみられ…」<sup>11)</sup>と記述されてあるように、この点も同じような傾向があったといってよい。

(2) 実施状況を変動係数からみると、「C・労働条件管理」「D・福利厚生」「H・退職管理」がその最も小さい上位三者であり、反対に最も大きいものは、「G・教育訓練・能力開発」である。このことから、変動係数の小さい上位三者の項目は、雇用管理の基礎的な部分であるといえる（普及度からみても同じ結果である）。日本労働研究機構では「C・労働条件管理」「D・福利厚生」「A・募集・採用」が、変動係数の最も小さい上位三者であり、我々の研究とは三位が異なっている。変動係数が最も大きいのは、「G・教育訓練・能力開発」であり、この点は同じである。中小企業においては、教育訓練・能力開発の実施は大変困難であることを示している。

(3) 以上をまとめれば、8つの大項目のうち、すべての管理大項目において、今回の研究が平均点で上回っており、これらを図式化すればプロフィールは殆ど相似形を示していたということである。（図3-1）。このことは、A地域の中小企業における雇用管理施策が全国のそれよりも、より多く実施されていると理解してよい。また、両者の実施率の順位相関係数は、0.9103と極めて高く、このことを補強しているといえよう。産業が発達した地域中小企業の特徴を示しているものと考えられる。

(4) また、管理大項目を企業成長（従業員数からみた）に応じてどの程度実施しているかをみると、成長が著しい場合、管理大項目の実施が促進されるが、大項目の中にある小項目の実施状況に大きな差が出てくることが判明した。成長が急速であると、制度化が追いつかないものと思える。なお、全国レベルにおいても日本労働研究機構では「5年前に比べて正規従業員数が120%以上伸びている高成長企業で、特に雇用管理得点が高くなっている」<sup>12)</sup>と述べ、この点を我々の研究とほぼ同様だと言って良い。

(5) 管理大項目間の関連をみるために相関係数をとったところ、いれの組み合わせも相関係数に大きな差はなかった。このことは大項目は雇用管理の基礎的な枠組みであることを示しており、チェックリストの作成には不可欠な項目として位置付けることができる。

(6) 管理大項目相互間には相関がほとんど同じであるため、管理小項目間の相関係数を取り、小項目間の関連をみることにした。ここでは、本文に詳細にまとめてあるので、重複を避け記述しないことにする。ただ、管理小項目間においては、従業員サイドに立った諸施策が相互に多く関連し合っていたということを述べておく。

(7) 管理小項目を充足率と定着率との組み合わせの適合度をみたところ、充足率と定着率を高めるのに有意に働いていない項目が、81個の項目のうち前者で24個、後者で14個ほどあった（本文参照のこと）。

充足率を高めるために特に関係があると考えられる大項目は「A・募集・採用」「C・労働条件管理」「D・福利厚生」の三項目であると思われる。したがって、この分野における有意な管理小項目（本文参照）を十分実施することが必要であるものと思われる。また、定着率を高める管理大項目は8つのうちすべてであり、本文にあるように有意な管理小項目（本文参照）の実施を総合的に行っていくことが、それを高めていくものと思われる。したがって、これらの各小項目は、雇用改善に役立つチェックリストの作成時管理項目の設定をするため、及びその信頼性を高めるために大いに参考になるものと思われる。

(8) それぞれの雇用管理大項目は、ほとんど従属関係があると思われるので、雇用管理の各施策・制度・活動が独立して充足率や定着率を向上させるのではなく、適合度検定で抽出された充足率や定着率を統計的に有意に向上させると判断できる雇用管理小項目の施策・制度・活動の相互関連の中で発生するシナジー効果を希期しながら雇用管理の総合的成果を高めることによって、求職者の企業評価、従業員の満足度を高め、求人充足率、従業員定着率の向上を計るべきである。

(9) 充足率、定着率を外的基準とする雇用管理のための線型重回帰モデルを構築しようとする場合は、上記したことに注意を払いながら経済状況、企業属性、個人属性等を考慮に入れた指標も内的基準とし追加して最適モデルを構築する必要がある、と思われる。このようなモデルを構築するためには、重回帰分析の方法をいくつか組み合わせ、連鎖モデルを作るパス解析が有効であると思われる。

(10) 日本労働研究機構の調査票は、制度・施策・運営を「有」か「無」で質問しているため、言葉の使用法に矛盾が生じている。つまり、「制度」や「施策」が「有」や「無」ならば理解できるが、「運営」か「有」ないし「無」では、その関係にやや無理があるように思えるのである。この点については、当研究機構の「報告書」にも指摘しているとおりである。<sup>16)</sup>したがって、この調査票においては、雇用管理についての各事業所の「努力度」が反映されていないことになる。

A商工会議所が開発した「チェックリスト」は、冒頭（3～6ページ）で触れておいたように、制度が「有」か「無」をきき、その上で、運営の「努力度」を質問しているため、雇用管理を総合的に把握できるようになっている。この点が日本労働研究機構のものより優れているものといえる。

以上の点を考慮して、チェックリストの改訂作業にかかりたいものと考え  
る。

#### 注

- 1) 岡崎職業安定協会「最近の窓口状況」（平成2年4月1日付）による。またこのような極めて高い有効求人倍率や新規有効求人倍率は、何もA地域に限ったものではなく、むしろ周辺都市である豊田市や刈谷市、西尾市などではA地域より高い傾向にあるといってよい。例えば、上記「最近の窓口状況」によれば、1990年2月の豊田市、刈谷市、西尾市の各々のハローワーク管轄内の新規有効求人倍率はそれぞれ4.81、7280、4.02となっている。
- 2) 一昨年中盤以降より景気は次第に悪くなり、現在（1993年2月）では、これまでになかったといわれるまでの不況となっている。それに伴って有効求人倍率はかなり下回ってきたが、それでもハローワークA管轄内の有効求人倍率は1.41であり全国平均0.91の倍率と比べても大分高い。またヒアリング調査を行っても、業種（特に食品業）によっては、生産量、売上高とも変化はなく、良質な労働力

## A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

を採用できるときに採用しようという空気が強い（同委員会編「岡崎地域に所在する中小企業の人材確保事例」1993年3月、参照）。このようなため、A商工会議所は引き継ぎ雇用管理の改善事業を進めることにしている。

- 3) この委員会には三宅がアドバイザーとして参加している。
- 4) このチェックリストは、A商工会議所人材確保検討委員会で作所し、平成3年3月に発行したものである。
- 5) 「中間報告書」(26ページ)にも指摘しているように、本書の中でもこの3つの言葉を厳密に区別して用いていない。本研究にも、これに準じている。
- 6) この調査票は、「雇用管理診断及び管理プログラム開発に関する中間報告書」(以下「中間報告書」)の巻末に掲載されている。
- 7) 本研究においては、より踏み込んだ分析を行うために、日本労働研究機構の報告書にはなかった順位相関分析や主成分分析、重回帰分析を用いることにした。この点が本研究の特色にもなっている。
- 8) この点も「中間報告書」(28ページ)に従っている。
- 9) 「中間報告書」では「 $\Phi$ 係数が0.3以上の場合に関連がある、マイナスの場合は逆の関連がアル」(29ページ)としている。本研究では、地域調査のためのデータ数が153社と少ないこと、0.3以上とするとデータ数が極めて多くなり、解釈が難しくなることなどから相関係数0.4以上の場合に、「かなりの正の相関」があるとして考えることにした。
- 10) 「中間報告書」58ページ
- 11) 「中間報告書」81～82ページ
- 12) パソコン統計解ハンドブックⅡ多変量解析編 MREG 2

Multiple correlation .26265  
R-Square .068985  
AIC 1203.17  
Adjusted R-Square -2.63155E-03  
Cp statistic 9

***** Analysis of Variance *****				
	D.F.	Sum of Square	Mean Square	F-Value
Regression	8	17285.60	2160.69	0.9633
Residual	104	233204.00	2243.11	
Total	112	250560.00		

No.	BETA	stand. BETA	partial correlation	standard error of BETA	F	VIF
X( 2)	3.36551	0.19681	0.12314	2.65953	0.15553	1.60137
X( 6)	-4.36361	-0.25173	-0.15577	2.71337	0.15653	2.58626
X( 5)	2.95673	0.14419	0.11501	2.40659	0.12127	1.41388
X( 7)	2.31398	0.11997	0.08107	2.76238	0.14322	0.70170
X( 1)	-1.11687	-0.06306	-0.04576	2.39106	0.13501	0.21819
X( 4)	2.57571	0.07701	0.05898	4.27474	0.12780	0.36306
X( 3)	-1.28225	-0.06945	-0.05405	2.32279	0.12580	0.30474
X( 8)	0.55477	0.02523	0.02198	2.47413	0.11254	0.05020
const	64.98050			23.69690		1.4148

13) 12) と同じ

Multiple correlation .455814  
R-Square .207766  
AIC 892.019  
Adjusted R-Square .146825  
Cp statistic 9

***** Analysis of Variance *****				
	D.F.	Sum of Square	Mean Square	F-Value
Regression	8	3897.33	487.17	3.4093
Residual	104	14860.90	142.89	
Total	112	18758.20		

No.	BETA	stand. BETA'	partial correlation	standard error of BETA	BETA'	F	VIF
X( 7)	1.64510	0.31173	0.22542	0.69721	0.13211	5.56747	2.2913
X( 3)	1.71014	0.33852	0.27501	0.58626	0.11605	8.50908	1.7679
X( 2)	-1.72699	-0.36911	-0.24462	0.67125	0.14347	6.61926	2.7020
X( 6)	0.88417	0.18642	0.12560	0.68484	0.14439	1.66682	2.7369
X( 5)	0.74693	0.13313	0.11592	0.62760	0.11186	1.41640	1.6427
X( 4)	-0.71228	-0.07783	-0.06460	1.07892	0.11709	0.43583	1.8245
X( 1)	-0.18683	-0.03855	-0.03034	0.60349	0.12454	0.09584	2.0361
X( 8)	-0.15558	-0.02587	-0.02442	0.62446	0.10381	0.06207	1.4148
const	71.43350			5.98098			

14) 13) に同じ

Multiple correl. m .425  
R-Square .180625  
AIC 885.825  
Adjusted R-Square .158073  
Cp statistic 2.56297

***** Analysis of Variance *****				
	D.F.	Sum of Square	Mean Square	F-Value
Regression	3	3388.21	1129.40	8.0094
Residual	109	15370.00	141.01	
Total	112	18758.20		

No.	BETA	stand. BETA'	partial correlation	standard error of BETA	BETA'	F	VIF
X( 7)	2.12551	0.40276	0.32878	0.58479	0.11081	13.21090	1.6335
X( 3)	1.65501	0.32761	0.28182	0.53968	0.10683	9.40426	1.5182
X( 2)	-1.47853	-0.31601	-0.22979	0.59980	0.12820	6.07637	2.1863
const	71.62070			4.60301			

15) 12) に同じ

Multiple correlation .28516  
R-Square .0813162  
AIC 896.752  
Adjusted R-Square .0646129  
Cp statistic 3

***** Analysis of Variance *****				
	D.F.	Sum of Square	Mean Square	F-Value
Regression	2	1525.35	762.68	4.8683
Residual	110	17232.90	156.66	
Total	112	18758.20		

No.	BETA	stand. BETA'	partial correlation	standard error of BETA	BETA'	F	VIF
X( 3)	1.59210	0.31515	0.25796	0.56856	0.11254	7.84145	1.5166
X( 2)	-0.27198	-0.05813	-0.04919	0.52657	0.11254	0.26678	1.5166
const	73.04350			4.83420			

# A 地域中小企業における雇用管理の実態とその統計的考察

Multiple correlation .367352  
R-Square .134948  
AIC 889.955  
Adjusted R-Square .119219  
Cp statistic 3

***** Analysis of Variance *****				
	D.F.	Sum of Square	Mean Square	F-Value
Regression	2	2531.38	1265.69	8.5800
Residual	110	16226.90	147.52	
Total	112	18758.20		

No.	BETA	stand. BETA	partial correlation	standard error of BETA	error of BETA	F	VIF
X( 7)	1.32771	0.25159	0.24629	0.49817	0.09440	7.10310	1.1331
X( 3)	0.98505	0.19499	0.19323	0.47689	0.09440	4.26663	1.1331
const	72.76790			4.68390			

16) この点については、(注1)を参照のこと

## 参考文献

- 森 五郎著 『労務管理論』、有斐閣双書 昭和51年増補改訂版第5刷  
杉浦健児、岡村一成編 『経営組織心理学』 朝倉書店、1992年第1刷  
石原辰雄他著 『Lotus 1-2-3 活用多変量解析』、共立出版株式会社、1990年  
田中 豊他著 『パソコン統計解析ハンドブックⅡ多変量解析編』及びそのソフト  
共立出版株式会社、1984年  
岩原信九郎著 『教育と心理のための推計学』、日本文化科学社、1985年  
宮川公男著 『経営統計入門』 実教出版株式会社、1982年  
Lotus 社著 『Lotus 1-2-3 レファレンス マニュアル』 Lotus Development Corporation, 1990年  
P. Pigors, C. A. Myers  
"Personnel Administration" Mcgraw-Hill 1956  
K. J. Pratt, S. G. Bennett  
"Elements of Personnel Management" Van Nostrand Renhold, 1989