



---

---

労働政策研究報告書 No. 195

2017

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

## 中小企業における採用と定着

労働政策研究・研修機構

# 中小企業における採用と定着



## ま え が き

労働政策研究・研修機構では、2012年よりプロジェクト研究の一つとして「企業の雇用システム・人事戦略と雇用ルールの整備等を通じた雇用の質の向上、ディーセント・ワークの実現についての調査研究」に取り組んできた。競争環境が刻々と変化していく中で実施されているわが国企業の人事管理の実態を把握し、企業と従業員双方にとって望ましい人事管理のあり方を検討し、必要な政策提言を行うためである。

今後のわが国経済を考える際、将来的に就業者の減少が予想される中で、いかに雇用の場を創出していくのか、しかも可能な限り良質な雇用機会を増やしていくのかは最も重要な課題の一つである。その中心となるのは端的に、従業員数でかなりの部分を雇用する中小企業が活性化するか否かであろう。

この数年、全体としては失業率の低下が進む一方で、こと中小企業に関しては、人手不足の問題も指摘されることが少なくない。より積極的な経営を目指して採用を実施しようとしても、なかなか人手が集まらないという声は経営者を中心に、中小企業関係者からしばしば聞かれる点である。

中小企業における経営と人事管理は現在、どういった状況にあるのだろうか。刻々と変わる環境の中で、その実態を継続的に調査することが重要であり、より効果的な支援策を検討するためにも不可欠である。本研究では、今後の労働市場の流動化も鑑み、中途採用を念頭におきながら、人材確保・採用管理を中心に中小企業の実態を探るために、調査を実施した。そのひとまずの結果報告である。

本報告が、今後の中小企業研究のための基礎資料として多少なりとも参考になれば、幸いである。

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野和夫

## 執筆担当者（五十音順）

氏名	所属	執筆章
さとう あつし 佐藤 厚	法政大学キャリアデザイン学部教授	第3章
さの よしひで 佐野 嘉秀	法政大学経営学部教授	第4章
たなか ひでき 田中 秀樹	青森公立大学専任講師	第5章
なかむら りょうじ 中村 良二	(独) 労働政策研究・研修機構主任研究員	第1章、第2章
にしむら いたる 西村 純	(独) 労働政策研究・研修機構研究員	第7章
ふじもと まこと 藤本 真	(独) 労働政策研究・研修機構主任研究員	第6章

(所属は2017年3月1日現在)

## 目 次

まえがき

執筆担当者

目次

第1章 「中小企業における採用・定着」についての調査研究概要	1
第1節 基本的な構図－考え方と枠組み－	1
第2節 人材の確保・定着活動－各段階についての検討	2
1. 環境：ヒト問題の基本的な捉え方・現状認識	2
2. 必要となる人材のスペック：採用、コアとなる人材の確保	3
3. 初期定着	5
4. 人材確保の成果	5
第3節 第一次段階での調査結果	6
1. 企業調査結果	6
2. 従業員調査結果	7
3. 構想した枠組み・仮説と第一次集計結果	8
4. さらなる検討の視角と課題	9
第4節 本書の構成と要旨	11
1. 本書の構成	11
2. 各章の要旨	11
第5節 むすびにかえて	18
【参考】調査実施概要	20
第2章 中小企業におけるヒトの移動状況	22
第1節 はじめに	22
第2節 移動状況概要	22
1. 採用数と退職者数の平均人数	22
2. 平均新規採用者数・採用比率	23
3. 平均中途採用者数・採用比率	25
4. 退職	27
5. 「採用－退職」者数	30
6. 小括	31
第3節 「採用・入職－退職」にかかわる類型化	31
1. 「入職－退職」の類型化の試み	31
2. 基本属性による検討	32

3. 売上高・利益	34
4. 経営課題、採用の課題	35
5. 採用方針	39
6. 人事管理方針・施策	42
7. 育成への取り組み	45
8. 定着満足度	47
第4節 小括	48
第3章 中途採用方針と採用後の能力開発——〈ポテンシャル採用と即戦力採用〉	
〈能力開発の企業責任型と個人責任型〉を分析軸に——	50
第1節 はじめに——問題意識	50
第2節 中途採用者への採用方針別分析——ポテンシャル採用か即戦力採用か	51
1. 中途採用者の採用・育成方針の類型について	51
2. 中途採用の理由	55
3. 中途採用者の属性——年齢、役職など	56
4. どのような経験や能力を持つ人材を採用したか	57
5. 採用後期待する水準までの期間	58
6. 採用ルート	58
7. 採用のしやすさ、難しさ及び難しかった理由	59
8. 募集する際に期待していた基準を満たしていたか	59
9. 採用してからこれまでに育成や能力開発のために行ってきた取り組み	60
10. 中途採用の課題	60
第3節 中途採用者に対する定着対策——採用・育成方針別分析	61
1. 中途採用後すぐの社員に対する職場に円滑になじんでもらうこと	61
2. 過去3年間に、中途採用者に対して行った情報提供や 職場になじんでもらうための取り組みによる変化	62
3. 既存の社員とは異なる特別な処遇・労働条件の提示	62
4. フリーター経験の評価	63
5. 中途採用の課題	64
第4節 正社員全体の採用・育成に関する採用・育成方針別分析	64
1. 正社員の採用・育成方針の類型について	64
2. 正社員の採用・活用に関する方針	65
3. 福利厚生施策	68
4. 今後の従業員向けの福利厚生施策	69
5. 過去3年間の新卒採用者・中途採用者の定着度合いについての満足度	69
6. 職場の雰囲気	70

7. 自社で働く社員についての評価	71
8. 社員の仕事上の能力を高めるための取り組み	71
第5節 正社員の採用・育成方針別にみた従業員側からみた組織との関係認識	74
第6節 まとめと含意	76
第4章 中小企業における管理職層への中途採用：管理職層の 人材確保方針と採用の実態・課題	79
第1節 はじめに	79
第2節 管理職層への中途採用を行う中小企業の特徴	79
1. 中小企業における管理職層への中途採用の実施状況	79
2. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：業種、創業年、事業戦略	81
3. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：賃金水準	84
4. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：管理職層の人材確保方針	85
第3節 中小企業における管理職層への中途採用の実態と課題	89
1. 中途採用者の属性：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	89
2. 中途採用の目的と役割期待：採用時の役職、 管理職層の人材確保方針との関係	91
3. 中途採用の採用基準：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	93
4. 中途採用後の教育訓練：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	95
5. 採用に関わる取り組み：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	96
6. 中途採用の課題：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係	99
第4節 まとめ	101
第5章 中途採用者が組織に円滑になじむための初期定着施策	105
第1節 はじめに	105
第2節 本章における分析対象	105
第3節 勤続意向及び職業生活への希望—属性別比較—	110
第4節 入社初期でのつまずきと勤続意向及び職業生活への希望との関係	116
第5節 マネジメント施策と初期適応の関係	122
第6節 まとめ	129
第6章 中小企業への転職者の転職類型と転職後の能力発揮	132
第1節 はじめに—本章における検討課題—	132
第2節 転職類型—業種・職種における変化の有無を基に—	132
第3節 各類型に該当する転職者のプロフィール	134
1. 性別・年齢・家庭環境・学歴	134
2. 現在従事している仕事	135
第4節 これまでの職業経歴	137



1. 転職に伴う勤務先従業員規模の変化	137
2. 管理職経験の変化	138
第5節 現在の勤務先への転職活動	139
1. 現在の勤務先へ転職した理由	139
2. 現在の勤務先を探した手段	140
3. 現在の勤務先に就職する際の準備	141
4. 現在の勤務先に就職するまでの期間と就職の難易度	142
第6節 転職後の能力発揮	143
1. 現在の勤務先におけるスキルの活用度と仕事の成果	143
2. 各類型におけるスキルの活用度と仕事の成果との関係	146
3. 乖離型転職者の能力発揮を促すもの	148
(1) 能力発揮につながる勤務先の状況	148
(2) 能力・知識を伸ばすことができる状況をもたらす人事労務管理	152
第7節 結語	156
第7章 即戦力管理業務担当人材の特徴	160
第1節 はじめに	160
第2節 基本的な特徴	160
1. 担当する管理監督業務	160
2. 属性・勤務先の特徴	161
3. 労働条件	163
第3節 勤務先の選択	163
1. 選択理由	163
2. 求職方法	164
第4節 入社後の訓練	166
第5節 「即戦力管理業務担当者」の移動の特徴	168
1. 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」	168
2. 企業規模間移動	171
第6節 本人のキャリア志向	174
1. 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」	175
2. 「即戦力管理業務担当者Ⅰ」と「即戦力管理業務担当者Ⅱ」	176
第7節 まとめ	178
〈付属資料〉	183
単純集計結果	185

## 第1章 「中小企業における採用・定着」についての調査研究概要

経済のグローバル化と競争激化が絶え間なく続く中で、今後のわが国経済を考える際、安定的な雇用をいかに維持・増加させるのかは最重要課題の一つである。従業員数の大半を雇用する中小企業が活性化するか否かはきわめて重要である。労働政策研究・研修機構の調査研究プロジェクト「中小企業の雇用管理に関する調査研究」は、そうした中小企業に対する効果的な支援の検討に資する調査・分析に向けて発足した。

本プロジェクトにおいては、これまでヒアリング調査や、企業と従業員に対するアンケート調査を実施してきた。その過程はこれまでに『中小企業の「採用と定着」調査に向けて』（2014年、JILPT資料シリーズ No.140）、『中小企業の「採用と定着」調査結果―速報版―』（2015年、JILPT調査シリーズ No.141）、『中小企業をめぐるヒトの移動概要―「採用と定着」調査・中間報告―』（2016年、JILPT資料シリーズ No.172）にまとめている。詳しくは、そちらを参照されたい。ここでは、最終報告をとりまとめるにあたり、いま一度、当初からわれわれが検討した調査枠組みについて簡単にまとめた上で、これまでの調査・分析について概要を記しておく。

### 第1節 基本的な構図―考え方と枠組み―

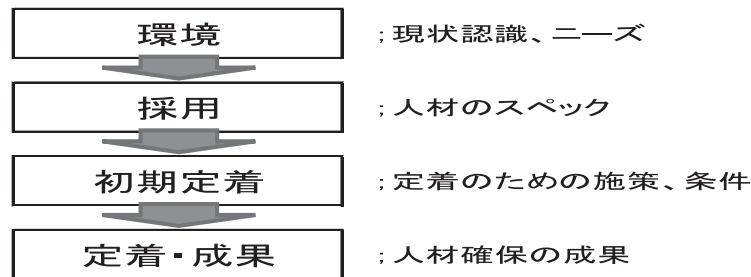
本プロジェクトでわれわれが明らかにしたかったのは、以下の点である。

まず第一に、これまで個々の企業は、採用した従業員に定着してもらえるように、日々さまざまな試みを繰り返してきたと思われるが、そうであるにも関わらず、なぜ多くの企業で、従業員の採用と定着に相当な苦勞をしているのかという点である。

単に採用の状況や定着の状況だけをみるのではなく、なぜそうなっているのか、それらを人材観・定着観も含めた人事管理の仕組みの中で検討することと、一方では、各々の企業がどういった競争環境の中にありどのような経営課題を抱えながら事業を展開しているのか、そうした経営環境とその中の人事管理の問題を、なるべくその全体像を描くことを念頭におきながら解明していきたいと考えてきた。

こうした問題の根幹となる人材観・定着観の確認も重要である。それらがこれまで想定されたものとは異なる、あるいは、決して一様ではないという状況が明らかになれば、それにふさわしい支援やサポートのあり方も異なってくるはずである。こうした点まで含めて、中小企業における人材の採用と初期の定着の実像に迫るため、われわれが想定したのは、図表 1-1 に見るような構図である。

図表 1-1 中小企業における採用と初期定着までの概念図



現在の中小企業においては、ヒト関連の課題をどのように捉えていて、いかなる人材を採用したいと思っているのか、どのようなヒトが重要だと考えているのか、実際にどのような方法で採用しているのかをまず考えていく。その上で、「定着してほしい」と思っている人材をどのように育成しながら、定着してもらえるように処遇しているのか、そうした施策を実施した結果として、当初の思惑・考えどおりに、コアとなる重要な人材が定着しているのか否か、当該社員は存分に力を発揮しているのか否かを問うことによって、採用と初期定着の問題の概略を明らかにしたいと考えている。各ステップについてももう少し詳しくみていく。

## 第2節 人材の確保・定着活動—各段階についての検討

### 1. 環境：ヒト問題の基本的な捉え方・現状認識

まず、最初に確認すべき点は、広く言えばヒトに関する課題の環境条件である。それぞれの企業がヒトの問題を「どのように捉えているのか」、今回の調査に引き寄せていけば、採用や育成に関する現状認識は、当該企業の置かれた広い意味での環境に左右されているともいえよう。

いわゆる正社員を念頭に置くかぎり、従業員は「少しずつ易しい仕事から覚えて、より難しい仕事、判断ができるようになる。そのために一定程度、その企業に留まる・定着する必要がある」と、われわれはあたかも当然のこととして、こういった前提を共有しているように思われる。この感覚が果たして、どの程度確かなのかという点を、今一度確認する必要があるのではないだろうか。企業（事業主）が持つ「定着観」の確認である。「辞めていくなければ、辞めていって欲しくても構わない」から「なるべく定着してほしい」という「定着への姿勢」まで、一定の幅をもったバリエーションが想定される。

従業員を採用する際、もっとも根本的な人材・採用・定着観として、どういう立場を取っているのかをまず確認したい。この点は、各企業の採用のあり方に関わる非常に重要な点であるものの、これまでは存外、経営課題との関連をみながら十分な検討が加えられてきてはいない。

その上で、当該企業の環境を考えながら、「いったいどのような人材を必要としているの

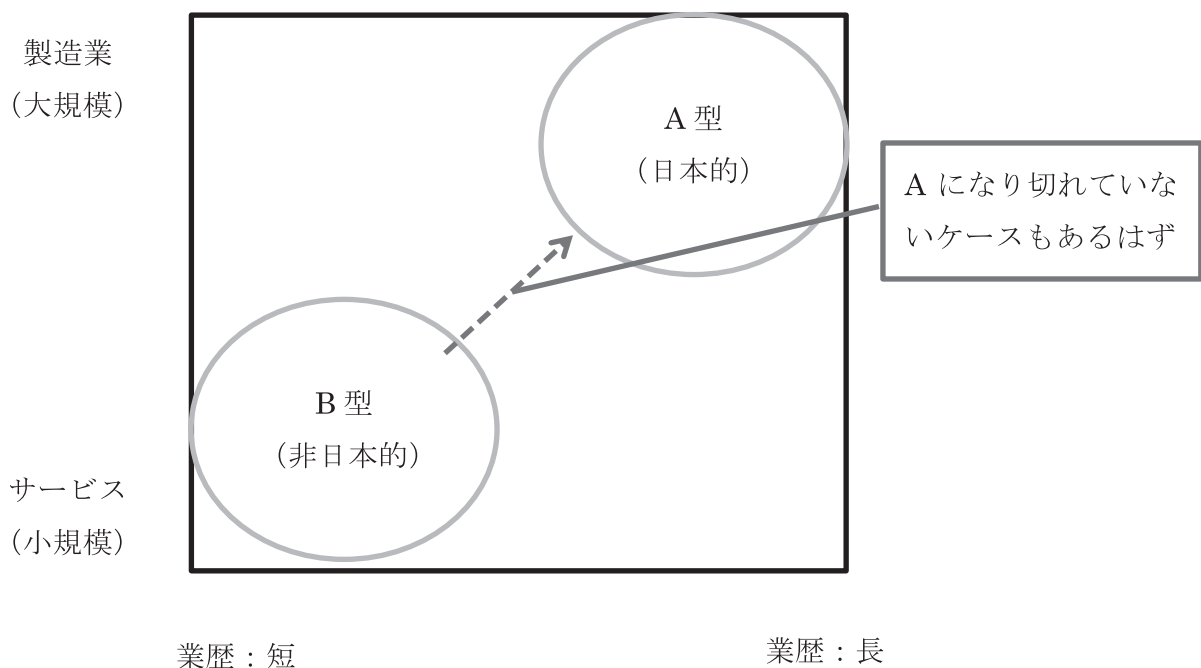
か」、換言すれば、人材ニーズを明らかにする必要がある。それと同時に、基本的な人材観・定着観に着目する。

「人材が長く定着する企業」といえば、一般的には優良企業として捉えられよう。しかしながら、その考えはすべての中小企業に当てはまる訳でもない。ヒトの定着や長く勤めることが、企業にとっても従業員本人にとっても「互いに望ましい、メリットとなる」と思われる場合に初めて、定着そのものがよいということとなる。

「どういった企業で、どのような人材が必要とされているのか、さらには、定着してほしいと考えられているのか」という、実に根本的な問いを考えることは、少々大げさに言えば、中小企業におけるいわゆる日本型雇用慣行を検討する試みにも通ずる。

あくまでも、モデルとして考えてみれば、これまでわれわれが人事労務管理を考える際、大なり小なり常に念頭にあったのは、大企業型の人事管理である A 型（＝日本型雇用慣行に基づく人事管理を行う）である（図表 1-2）。

図表 1-2 中小企業における人事管理モデルのイメージ図



イメージ図にも記したとおり、業種や業歴、企業規模といった変数により、各企業の傾向がどのように分かれるのかを検討しながら、さらには、それぞれの企業の人材観とも関連させながら立体的に検討していく。

## 2. 必要となる人材のスペック：採用、コアとなる人材の確保

どのような人材が必要なのかを明らかにした上で、次に検討すべきなのは、実際に「どの

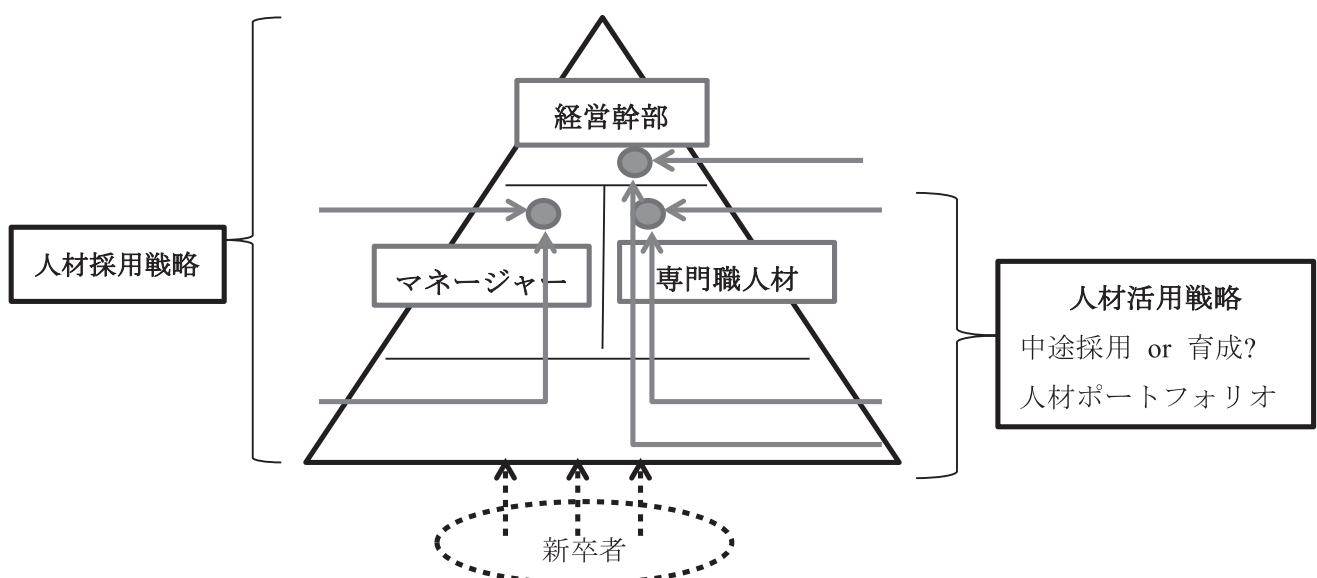
ようなスペックの人材を採用するのか、どのような方法で採用するのか」である。

採用に関しては、その量的な側面も当然のことながら問題となるものの、それ以上に重要なのは、質的な側面である。いわゆるコア・中核人材といわれる、当該企業にとって、この人材がいなければ業務が立ちゆかないという、きわめて重要と位置づけられる人材が、各企業には必ず在籍しているはずである。こうした人材が、はたしてどの程度の比率であり、こういった資質を要しているのか、具体的にどのような業務を担当しているのかをみながら、その採用の状況を明らかにしていく必要がある。

量的な側面というのは、当該企業内で人数も多く、主力業務を担当する人材、たとえば、主力商品の生産ラインに従事する人材などがその例となる。こうした人材がきちんと確保できなければ文字どおり、日々の業務を遂行していくことができない。その意味でコア、重要となる人材の採用を、どのようなルートから、どのように実施しているのかを検討していくことが第一歩となる。

そして、いま一つには、質的な側面からの検討である。「質的コア人材」とは一言でいえば、その企業を引っ張っていける人材であり、現在から将来にわたる経営戦略を策定する人材、あるいは、一つの部門をまとめりとして管理できる人材といったイメージである。

図表 1-3 コア人材の採用戦略・採用ルート



中核・コア人材となる彼らは、実は新卒採用で入社しコア人材となるまで育成されてきたのか、あるいは、中途採用で入社した場合、以前にはどのような企業でいかなる職務に就いていたのか、当該企業で中核となるまでにどのようなステップを経てきたのかといった諸点を明らかにすることは、今後、労働移動がより活発になってきた際、きわめて重要なデータ

となろう。中核人材のさらに上層にあたる経営幹部層も併せて、こうした人材の採用・定着の一端を明らかにしていきたい（図表 1-3 参照）。

そうした点を、われわれは主として中途採用による従業員を対象に検討してきた。これまでも中小企業においては、人材確保のもっとも大きな柱の一つが中途採用であったことや、政府方針にも見られるように、今後、より労働移動が活発となる雇用社会を想定すれば、中途採用に関わるヒトの移動状況を、採用・定着という側面を中心に検討することは、将来の雇用のあり方を考える上でもきわめて重要なデータとなると考えたからである。

いずれにせよ、企業の戦略を考える、競争環境を整備する、事業の主力部門をマネージする、この3つの部門それぞれに、まさに核となる人材が必要となる。彼らははたして、どういった経歴をもった人材なのであろうか。

### 3. 初期定着

中核となる人材を採用できたとして、それでももちろんすべて問題が解決する訳ではない。企業側と従業員側の双方が望むように、当該企業において定着し、長く重要な業務を担当してもらわなければならない。そのためにはどういった施策が必要となるのかを考える必要がある。

この点に関しては、いわゆる一般的な人事労務管理施策の話と、相当程度重なっている部分である。ただ、いわゆる一般の従業員とコア人材との間で、たとえば、労働条件をはじめとするさまざまな点で、どのように差異化をしているがということが問題となろう。欠くべからざる人材であるのなら、それに相応した処遇が必要となる。

一般的な人事労務管理施策と一言で言っても、そこには制度的な側面もあれば、広い意味での労使コミュニケーションの問題も含まれ得る。また近年、メンターの存在と役割に着目されているように、新卒であれ中途採用であれ、当該企業にとってはまったくの「新人がなるべくストレスなく、大きな問題なく、その企業に馴染んでいけるようにするには、どのように面倒をみているのか」という点にも注目する必要がある。

### 4. 人材確保の成果

そして、最後に検討すべきは、こうした施策の成果・結果である。コア人材を中心として、定着してほしいと考える人材が、はたしてその思惑通り定着してきたのか、さらには、期待したとおりのパフォーマンスを発揮してくれたのか否か、今後の経営を考えるためには、その点に関する検討が必要となる。具体的には、従業員の離職状況、コア・中核人材の定着度合い、人材の充足度合いなどから考えていく。

「定着」という言葉から、相対的に一定の長い期間を想定することが多いと思われるが、その「一定の期間」という観念も、企業や事業主によって相当程度異なることが予想される。企業側・事業主からみたコア人材の在職・定着期間が十分な長さであると捉えられているの

か否か、その主観的な判断と同時に、コア人材と一般の従業員の定着率・在職期間を比較対照することも重要である。これらを双方から検討することにより、人材確保施策の成果を吟味することが可能となろう。

コア人材に定着してもらうということは、ただ単に長い期間在籍してもらうことが目的なのではなく、期待どおりの仕事をしてもらうこと、パフォーマンスを発揮してもらうことこそが目的である。そうした期待と役割がどの程度果たされているのか充足されているのか、そうした点からも、この問題を考えてみたい。文字どおり、中核となる人材ならば、その採用が非常に難しいということは想像に難くないが、採用できたとして、その後の働きぶりも同等かそれ以上に重要である。

### 第3節 第一次段階での調査結果

こうした問題意識の下で、アンケート調査を実施した。以下が、第一次段階での集計結果概要である。

#### 1. 企業調査結果

企業調査において、「回答企業の基本的な属性と経営環境」に関しては、回答企業の基本的な属性と経営戦略など、経営環境に対する認識を明らかにした。従業員数は49人以下で約4割、99人以下ではほぼ7割である。業種は「卸売業、小売業」と「製造業」で約4割を占める。創業年では「1961～80年」が約3割を占める。

経営環境については、競争激化など厳しい経営環境の中で、より付加価値の高い製品・サービスによる経営を行おうとしている。「人材・人手不足、育成」が共通課題である一方で、「社員の教育訓練が奏功している」という認識も過半数となっている。

「全体的な採用実績と中途採用をめぐる取り組み」については、新卒採用を含めた採用実績を概観した上で、各企業の中途採用者をめぐる取り組みについて、傾向を見た。調査対象期間（2011～13年）の採用者数は新卒、中途共に増加傾向にある。採用者は「一般職」が約8割を占める。採用は「難しくなかった」が約3/4を占めている。「社員の業務負担を緩和するため」、「会社の労働生産性を上げるため」に、「即戦力として採用」されるケースが多い。能力や経験に関しては、「やる気のある人」、「素直な人」との回答が比較的多く、採用ルートとしては、ハローワークが約3割と最も多い。働きぶりに関しては、概ね肯定的評価が多い。

「定着の過程」に関しては、従業員の定着を図るため、企業がいかなる取り組みをしているのか、それに対してどの程度満足しているのかをみた。さらに、職場の雰囲気や従業員たちの姿勢についても言及した。

「職場になじむための施策」に関しては、「中途採用者の周りの者（上司、先輩、同僚）が面倒を見る」ことで中途採用者が職場になじめるようにしている企業が多い。それによっ

て、採用者の職場への理解が進んだと企業は捉えている。「定着度合いへの満足度」については、半数程度の企業が「満足している」。職場の雰囲気について、6～7割の職場において、「部下や後輩を育てようとする雰囲気」、「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」などが見られる。また、全体の6割程度の企業が、「従業員は働きがい・働きやすさを感じながら働いている」、「社員は会社の方針を理解している」と認識していた。

「採用と人事戦略」を検討する際には、中途採用に関する方針と課題、正社員の管理や処遇について検討した。

採用方針をみると、「ポテンシャルよりも即戦力」を重視し、能力開発の責任は「本人より企業にある」、より「採用者の長期勤続に努める」傾向が強いことなどが明らかとなった。「特別な条件を提示して採用する」ことについては、半数弱が否定的回答であった。一方で、「高い給与」、「仕事内容の配慮」を考える場合も2割強あった。課題については、「求める能力の人材を確保できない」が過半数となっている。「人材確保競争が激化」、「必要な採用者数の確保ができない」といった回答も、1/3程度あった。

正社員の採用方針では、「新卒か中途か」では、ほぼ半数ずつであるが、より大規模では新卒を、より小規模では中途採用を志向している。大多数が「正社員全員の長期雇用に努める」と回答し、社員への教育投資は「10年未満で回収」を志向する企業が2/3程度となっている。また、高い職位への登用には「生え抜き重視」、年齢や勤続年数による「賃金決定」などを志向する場合が比較的多くなっている。

## 2. 従業員調査結果

従業員を対象とした調査結果は以下のとおりである。

「従業員のプロフィール、現在の仕事」については、従業員調査の対象となった従業員の基本的な属性と現在の仕事内容について検討した。

基本属性については、男性が約2/3、平均年齢が約38歳、大卒以上層が約5割となっている。今後の勤続意思については、「できるだけ長く」、「定年まで」を合わせて、約2/3となった。「今の会社で、今の仕事を続けたい」という回答が過半数となっている。

職種では、「事務」が4割弱と最も多い。今の仕事が「もっとも長く従事した仕事」という回答が6割強で、管理的業務は「担当したことがない」が約2/3となっている。直近の給与の平均は27.6万円であった。

「今の勤務先に就職するまでのいきさつと就職したときの状況」では、今の勤務先に就職するまでのいきさつや事前準備の状況と、就職後の取り組みや意識について検討した。

半数近くの従業員は「今までの経験が活かせる仕事だった」ために今の勤務先を希望したが、当時の職探しは「難しかった」とする従業員が相対的に多い。経路は、ハローワークなど公共紹介機関経由が約3割を占めた。職場になじむための取り組みで役立ったのは、「職場の上司や先輩が面倒を見てくれた」ことである。従業員全体の8割近くが「1年未満の間



に」なじんだと回答する一方で、「これまでの勤務先と仕事の進め方が大きく異なり戸惑った」を挙げる者が3割程度存在した。

入社前のイメージと入社後の実態とのギャップは、感じていないことも多く、感じているとしても、入社前のイメージよりも“良いギャップ”を感じている場合が多い。

入社後の経験・教育訓練や情報提供によって、自分の職務上の課題、責任や役割を理解できるようになったと思っている従業員が多い。半数を超える従業員が今の勤務先及び仕事に「働きがい」「働きやすさ」を感じている。

従業員の仕事への取り組みや能力向上に関しては、積極的姿勢が多くみられる。また、半数以上の従業員が「労働時間」「休日・休暇」に満足している。「仕事内容」や「仕事量」、「職場の人間関係」、「雇用の安定性」、「総合的な満足度」においても相対的に満足度が高い。

### 3. 構想した枠組み・仮説と第一次集計結果

以上のような結果をみながら、この段階で、われわれが構想した枠組み・仮説においてどういったことが明らかとなったのかを簡単にまとめておきたい。

#### (1) 定着観

われわれは、広義のヒトに関する課題の環境条件の中で、それぞれの企業がヒトの問題を「どのように捉えているのか」に着目してきた。中でも、「少しずつ易しい仕事から覚えて、より難しい仕事、判断ができるようになる。そのために一定程度、その企業に留まる・定着する必要がある」とする一般に想定される定着観が、どの程度確かであるのかに着目した。

その点については、中途採用者に対して基本的には、「できるだけ長く」、「定年まで」との回答がほぼ7割を占めるという結果であった。従業員側からも、ほぼ同じ傾向の回答が得られた。では、そうした人材がどういう人材かが次に問題となる。

#### (2) 人材のスペック

定着観を確認した上で必要となるのは、どのような人材が必要で実際に採用しているかである。実際に採用された中途採用者のプロフィールをみると、一般職での採用が約8割と圧倒的に多かった。そして、期待されたのは「即戦力として」である。その人物像についていえば、これまでもたびたび指摘されてきたとおり、「やる気がある人」が重視されている。

このように、企業は、やる気のある比較的若い層を即戦力として採用し、従業員となった後は、できるだけ長く勤めてほしいと考えている。この点だけを捉えれば、われわれが想定した、いわゆる日本型雇用のあり方に近いイメージとなるように思われる。経路としてはハローワーク経由が最も多い。

そして、将来的に経営に近いレベルというよりは、「各分野で専門スタッフとして活躍」

してくれることを期待している。少なくとも量的な側面からみれば、より上の階層で経営に近いレベルでの業務を期待されて採用される従業員は少ない。

### （３）初期の定着

次に問題となるのは、採用となってから当該従業員が本当に定着して戦力となっていくかである。この点については、上司や先輩など周囲が採用者の面倒をみるのが、「職場になじむ」ことにつながっている。6～7割の企業が、職場で部下を育てようとする雰囲気、個人の能力を活かそうとする雰囲気、仕事上で助け合う雰囲気があると回答している。そして、ほぼ同じ比率の企業が、自社の従業員は働きがい・働きやすさを感じながら仕事に従事していると認識していた。

また、特定の人材に対しては、採用段階から一般とは異なる条件の設定がありうるのかについては、半数弱の企業でそうした特別な措置は採っていなかった。ただ、「高い給与」や「職種・仕事内容の配慮」などを検討する企業も、全体の1/4ほどあった。

### （４）人材確保の成果

こうした施策の成果・結果については、ここでは、期待どおりのパフォーマンスを発揮してくれたのか否かという点に限って確認しておく、全体的には好意的な評価が約8割の企業で見られた。

## 4. さらなる検討の視角と課題

ここまでで、採用する企業側と働こうとする従業員側の考えが概ね明らかとなった。では、そうした状況や結果が、どういった要因によるものなのかを検討していく必要がある。たとえば、人事管理の基本的な方針や採用後に従業員をいかに育成していくのかといった側面から、可能な限り、その構造を明らかにしたい。以下ではこうした詳細な分析のために必要と思われるポイントを整理した上で、本書の構成を示すことにしたい。

### ①中小企業全体の様相と大規模企業との比較

第一次集計結果では、一般的には中小企業という範疇に入らない300人以上企業のデータが含まれている。ただ、それらは全体からすればごくわずかであり、上記の内容がほぼ中小企業の内容であることには違いない。それでもなお、より精緻な検討を行うためには、テーマによるが、「300人未満企業」ではどういった様相となっているのか、それをまず吟味する必要がある。その上で、「300人以上企業」の動向と比較考量することにより、より中小企業の雇用・労働の状況を明確に描くことができるのではと考えている。

## ②中小企業の類型化

上記の点とも関連するが、中小企業がさまざまなインデックスから分類していくと、どのように類型化できるのかを検討していく。

まずもっとも基本的と思われるのは、従業員規模、業種、社歴の3つの分析軸である。その他にも数多くの分析軸となり得るデータを今回は調査している。後で述べるように、たとえば、人材育成に対する基本的な姿勢が、育成は基本的に「企業に責任がある」のか、「従業員個人に責任がある」と考えるのかによって、育成を含む人事管理の方針や具体的な施策はきわめて異なるものとなろう。

こうした実際の採用活動を規定すると思われる変数を、どのように組み合わせることで類型化すれば、もっとも採用と定着に関する取り組みをうまく説明できる組み合わせ・類型化が可能となるのかを検討する必要がある。

## ③企業データと従業員データとの比較検討

今回は、われわれは企業側と従業員側との双方に調査を行った。ほぼ同じトピックに関する調査データを可能な限り、比較をすることを通じて、双方の行動・施策や認識の異同・ギャップをより詳細に検討することができよう。さらにこの点に関しては、企業側と従業員側との双方の調査結果をマッチングすることでも、検討が可能となる。

## ④「コア」人材の検討

この時点まででは、その調査結果の全体像を把握することを優先したため、われわれの調査設計で重要なポイントであるコア人材については、あまり検討を加えることができなかった。それは一つには、現在の中小企業においてでは、こうしたコアに特化した人材を採用するという行動自体が比率として決して多くはないからである。ただ、いかに少数であったとしても、そうした人材そのもの、そして、その人材に関わる採用・定着、処遇の検討は、今後の経営と人事管理を考える際、きわめて重要である。

## ⑤具体的な課題

本研究は、きわめて探索的な研究であり、仮説設定とその検証に重きを置いている訳ではないが、上記のような視角から、より重要なポイントに絞り検討を加えた。後続の章で検討しているのは、以下の諸点である。

### i) ヒトの移動状況を俯瞰する

； 転職と採用の移動をもたらす要因と構造を明らかにする前に、実際にどの程度のヒトがどのように移動しているのか、その全体像を描く必要がある。

### ii) 人事管理の方針が採用・定着・育成施策に及ぼす影響

； 中小企業における中途採用に関して、「育成コスト抑制のために途中で採用する」、「中

途採用は、「即戦力採用で採用後は個人責任で育成」といったイメージが流布している。その当否を、採用方針と育成方針から類型を設定することにより検討する。

iii) コア人材の確保方針と実態、採用された人材の特徴

；「一般職を即戦力として採用し、なるべく長く働いてもらいたい」が大多数を占める中で、管理職やコア人材の採用は多くはない。企業側からそうした採用の実態と背景となる方針、そして、採用された従業員側から他の採用者との異同を検討する。

iv) 初期定着状況の違いによる定着施策

；企業側、従業員側双方とも、「できるだけ長く働いてほしい・働きたい」という意思を表明しているものの、実際の定着過程では即座に馴染めなかった層が存在する。馴染む過程に定着施策がいかに関与しているのかを検討する。

v) 転職動機・理由と移動パターン

；実際に転職移動した人々の移動パターンを把握することは必須である。転職前後の仕事内容の異同を軸として、動機や理由を体系的に把握すると共に、転職後の能力発揮との関係も含めて検討する。

## 第4節 本書の構成と要旨

### 1. 本書の構成

以上で整理した課題に沿って、本報告書では以下のような章を儲けて、分析を試みた。

第1章 「中小企業における採用・定着」調査の概要、趣旨、結果概要

第2章 中小企業におけるヒトの移動状況（上記の具体的課題 i。以下同様）

第3章 中途採用方針と採用後の能力開発－〈ポテンシャル採用と即戦力採用〉〈能力開発の企業責任型と個人責任型〉を分析軸に－（課題 ii）

第4章 中小企業における管理職層への中途採用：管理職層の人材確保方針と採用の実態・課題（課題 iii）

第5章 中途採用者が組織に円滑になじむための初期定着施策（課題 iv）

第6章 中小企業への転職者の転職類型と転職後の能力発揮（課題 v）

第7章 即戦力管理業務担当人材の特徴（課題 iii）

### 2. 各章の要旨

以下で、これらの章の分析結果を要約する。

第2章では主として数量的な面からヒトの移動の鳥瞰図を作成することを目指している。それに続く第3、4章では、基本的には企業側からみた採用と定着に対する取り組みを検討している。そして、第5、6章においては、主として従業員側からの分析となっている。最

後の第7章は、即座にコア人材とは言い切れないものの、即戦力として採用され、かつ、管理業務を担当する層の特徴を検討している。

## 第1章 「中小企業における採用・定着」についての調査研究概要

本章では、プロジェクトを実施した趣旨を確認した上で、これまでに行った調査・分析の結果概要をまとめている。

## 第2章 中小企業におけるヒトの移動状況

第2章では、主として量的な側面から、入職と離職・退職の全般的な動向を把握することにより、まず「中小企業におけるヒトの動きの全体像」を概観した。300人未満という中小規模企業の採用・入職の状況と退職の状況をみると、それぞれの平均人数は、新規採用者では4.92人を採用し、その中で2.25人が退職している。中途採用者では同様に12.92人が採用され、その中で11.01人が退職している。新規、中途それぞれで「採用－退職」人数は1.67人、1.91人である。

創業年別には、より創業から短い企業ほど中途採用比率が高く、長い企業ほど新規採用比率が高い。規模別には、より小規模企業で新規採用ができず中途採用比率が高いこと、そして、退職率が高いことが明らかとなった。業種別には、まず新規採用が難しいのが、「運輸業・郵便業」、「金融業・保険業」、「サービス業」であり、中途入職率が高いのは「医療・福祉」を筆頭に、「金融業・保険業」、「運輸業・郵便業」などで高い傾向にある。新卒採用比率と合わせて考えれば、こうした業種で、新卒で採用を確保できにくく、中途採用比率が高くなっている状況が予想される。「医療・福祉」や「運輸業・郵便業」では、退職率も高いという結果となっている。

このように、ヒトの実際の動きからみる中小企業の姿は、これまでしばしば指摘されてきたこととほぼ合致しているといえよう。より小規模企業や「医療・福祉」などの採用状況は典型的である。その上で、その「入る－出ていく」状況を、「採用率」および「退職率」を軸として類型化し、中小企業におけるヒトの移動状況像を概観した。

4つの類型のパターンと全体に占める構成比は以下のとおりである。

タイプⅠ：入職率・退職率が共に高いパターン（20.2%。全体に占める比率。以下同じ）

タイプⅡ：入職率は低いが、退職率が高いパターン（18.9%）

タイプⅢ：入職率・退職率が共に低いパターン（51.4%）

タイプⅣ：入職率が高いが、退職率が低いパターン（9.5%）

採用率、退職率から類型化して検討した結果は以下のとおりである。

まず規模をみると、小規模企業でタイプⅠ・Ⅳ（高い採用率）が多く、大規模ではタイプⅢ（採用・退職率共に低い）比率が高い。業種別には、医療・福祉、生活関連サービス業、情報通信、運輸業でタイプⅠ比率が高い。一方、不動産業、宿泊・飲食サービス業ではタイ

プⅢが多い。創業年が古いほど、タイプⅢ比率が高く、タイプⅠ（採用・退職率共に高い）比率が低い。

経営課題をみると、全般的に「必要な人材の不足」を挙げる企業が多く、中でもタイプⅠの指摘率をもっとも高い。その一方で、この項目に関してタイプⅢの回答率が低い。他の項目をみても相対的に課題が少ない企業である。

採用の課題をみると、経営課題とも重なり、タイプⅠではともかく「定着しない」ことが課題である。タイプⅣは人材獲得が非常に厳しい状況であることが明らかとなっている。

採用方針については、退職率が高いタイプ（Ⅰ・Ⅱ）では、相対的に「離職は仕方がない」と答える率が高い。「能力開発の責任は、企業か個人か」については、全体としてみたときには類型間で大きさ差異はないものの、業種ごとの状況をみると、たとえば、情報通信業などで、退職比率が高い場合には「個人側の責任」とする回答が多い。

人事管理方針と施策との関連でみると、一定の傾向が見られるように思われる。タイプⅡ・Ⅲのように、採用比率が低い場合には、年齢や勤続年数を重視する人事管理（あくまでも便宜的に言えば「伝統的」な管理）の傾向が強い。その一方で、タイプⅠ・Ⅳの採用比率が高いグループでは、いわゆる「成果主義的管理」の傾向が見られる。

育成の取り組みをみると、OJTは共通して取り組んでいるが、Off-JTや長期的な視点に立った育成を考えているタイプⅢ・Ⅳで、退職率が低い傾向が現れている。

定着満足度をみると、ある意味当然ではあるが、退職率の低いタイプⅢ・Ⅳで相対的に満足度が高い。

類型化による試みは、その要因を一義的に特定するものではないが、採用が難しい、あるいは退職率が高いといった傾向が、定着に対する基本的な考え方や人事管理の基本方針と密接に関連していることを一定程度明らかにしている。

### 第3章 中途採用方針と採用後の能力開発－〈ポテンシャル採用と即戦力採用〉〈能力開発の企業責任型と個人責任型〉を分析軸に一

第3章では、いわば、これまでの日本的雇用慣行と思われてきた施策やその基となる考え方が、中小企業においては実際にどのようなになっているのかを検討した。

中途採用を実施する理由として従来は、「育成コストがかかるので即戦力人材を中途で採用する」という考え方がしばしば指摘されてきた。採用方針は会社の人材育成や人事管理の方針と関係がある。これまでの日本の大企業で主流であった「新卒採用注力・会社主導型能力開発・長期的キャリア形成」企業と「中途採用注力・個人主導型能力開発・キャリア形成を行う」企業がどの程度存在しどのような特徴をもっているのかを検討し、現在、従来型から「中途採用注力・個人主導型能力開発・キャリア形成へのシフト」は本当に起こっているのかを問うことは、今後の個人の能力開発及びキャリア形成のあり方を考察する上でも重要である。

中途採用者の採用方針に関して、「ポテンシャル採用型」（採用に際してはポテンシャルを重視して採用するとした企業群。サンプル全体の 26.0%、以下同様）と「即戦力採用型」（採用に際しては即戦力を重視するとした企業群。71.9%）という 2 つの類型を構成した。さらに、中途採用者の採用方針と能力開発の責任主体に着目して、「ポテンシャル採用育成・企業責任型」（採用に際してはポテンシャルを重視し、採用後の能力開発も企業側に責任があると考えられる企業群。18.3%）と「即戦力採用・育成個人責任型」（採用に際しては即戦力を重視し、採用後の能力開発については個人側に責任がある。36.6%）、およびその「中間型」（42.2%）という 3 つの類型を構成した。

その結果をみると、一般的にいつて中途採用といえば即戦力採用で採用後の能力開発は個人責任、とのイメージが流布しているが、サンプル企業全体の約 4 分の 1 程度が、中途採用者のポテンシャルを重視して採用していること、さらに 5 割強の企業が、採用後の能力開発責任は企業側にあると考えていることは、改めて注目されてよいだろう。また正社員への人事労務管理全体の方針をみても、新卒採用に注力しかつ社員の能力開発の責任は企業側にあるとする企業割合は、サンプル全体の約 3 割を占めており、中途採用に注力しかつ社員の能力開発責任は個人の側にあるとする企業割合の 2 割強を上回っており、能力開発や福利厚生への取り組みなども前者でより積極的である。また従業員の認識もこれと同様であり、総じて、自分の勤務先企業が、新卒採用に注力していて、社員の能力開発投資も長期的視野で行っていると認識している従業員は、勤務先が中途採用に注力していて、育成も短期的視野から行っているとみている従業員よりも、会社との関係認識は良好であり積極的である。

中途採用をめぐる、中小企業にもこうした 2 つの方針や考え方をとる企業群があることを認識しておくことが研究面でも政策的にも重要であろう。

#### 第 4 章 中小企業における管理職層への中途採用：管理職層の人材確保方針と採用の実態・課題

第 4 章では、中小企業における管理職層の人材確保の手段としての中途採用に焦点を当て、企業内での人材育成における制約や、管理職の離職に伴う人材確保の必要などから、中途採用による管理職層の人材確保が必要となる局面が生じやすいと考えられる中小企業の現状を検討した。具体的には、管理職層への中途採用を実施する中小企業の特徴、管理職層の中途採用の実態、中途採用に関わる課題の認識などの諸点である。加えて、管理職層の中途採用を重視する方針を持つ企業において、中途採用の実態や課題認識にどのような特徴があるかについても確認した。

結果としてまず第 1 に、管理職層への中途採用を実施する中小企業の特徴として、「建設業」「情報通信業」等に多いこと、新しい企業に多いこと、企業規模や事業地域の拡大を志向する企業に多いこと、相対的に賃金水準の高い企業で多いことを確認した。第 2 に、これに加え、管理職層の人材確保において内部からの育成よりも中途採用を重視する企業で、実

際にも管理職層への中途採用を実施した企業が多いことも明らかとなった。ただし、他方で、内部育成による管理職層の人材確保を重視する企業においても、管理職層の中途採用は行われている。そして、第3に、管理職層の人材確保方針の違いにより、管理職層の中途採用者に関する採用理由や期待役割、採用基準、採用時の処遇・労働条件の提示の仕方は異なっていた。すなわち、管理職層の人材確保において中途採用を重視する企業では、中途採用者に対して、ラインでの経営・管理業務の担い手としての役割を期待しており、採用基準として、判断力やリーダーシップ、まとめ役としての経験など管理的な技能や経験が重視されていた。また、採用時に個別に高い処遇を示すことで人材の確保が図られることも多い。しかし、第4に、中途採用による管理職層の人材確保をこのように重視する企業の多くが、期待する技能を持つ人材の確保を大きな課題として認識している。

管理職層の中途採用を行った企業には、相対的に新しく、事業の拡大を志向し、賃金水準の高い企業が多い。そのような企業の中に、中途採用による管理職層の人材確保を重視する企業が増えることは、就業者にとって、転職を通じて処遇の向上を図る機会を増やすことにつながる可能性がある。また、これら「外部人材登用重視」型の企業では、管理職層への人材の確保のため、個別に高い処遇を提示することもより多い。こうした取り組みは、就業者の転職を通じた処遇の維持や向上につながる。

しかし、現状において、そうした企業も含めて、管理職層の中途採用を行った企業では、求める技能を持つ人材の確保を中途採用における課題と認識している。その理由と改善策についていっそうの検討が重要と考える。例えば、今回の調査において、管理職層の中途採用を実施した企業では、採用ルートとして「友人・知人等の紹介」を挙げる企業が最も多かった。管理職層への中途採用において、企業が採用者の質の保証を求めた結果と考えられる。管理職層への中途採用において、採用者の技能評価の質をいかに高められるかが、重要な論点の一つとなり得よう。

## 第5章 中途採用者が組織に円滑になじむための初期定着施策

第5章では、中途採用者が転職先において円滑になじむためにはどのような施策が有用なのかを検討した。「人材の定着」は企業の長期的な競争力のために必要不可欠な要素の一つである。近年、人材の流動化が進む傾向も見られることを踏まえると、この課題を検討することはきわめて重要である。

前職の経験がある中途採用者は経験がある分、仕事に慣れるまでにさほど時間がかからないことが予想される一方で、組織の変化に伴い前職組織とのギャップをより感じやすい可能性もある。では、中途採用者が組織になじむためにはどうすれば良いのか。転職先組織に円滑になじむことができた中途採用者と円滑にはなじめなかった中途採用者の違いを念頭におきながら、組織への適応がスムーズに進むためにはどのような施策が有効なのか、入社直後の適応がスムーズに進むことは中途採用者達の定着意思とどのような関連があるのかについ



て考察した。

中途採用者が入社直後に「つまずいたこと・困ったこと」があった場合となかった場合では、その後の勤務先への長期勤続意思・定着意思が異なる。何らかの困難が「あった」場合には転職先組織である自社に適応できるまでの期間が長くなることが考えられるため、企業側はそうしたことがないようにするためにマネジメント施策を施す必要があるだろう。それらは具体的には、「受け入れに関するサポートを行うこと」「中途採用者が職場見学する機会を設けること」や「入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属すること」などの施策が中途採用者の初期定着・適応をスムーズにするためには重要である可能性が示唆されており、これらの施策を行うことが中途採用者の円滑な職場適応を促すことを認識したマネジメントを行うことが求められよう。政策面からもこれらの施策の有用性を訴え、企業側がこれらマネジメント施策を取り入れることを促し、中小企業における中途採用でのミスマッチ低減を促進させるべきであろう。

また、入社直後につまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じることで促進される可能性が示唆されたことから、入社直後のつまずきや困りごとをなくすことで中途採用者の自己効力感を高め、彼・彼女らの活躍を促すことも可能となるだろう。加えて、新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じることで中途採用者がつまずくこと・困ることが低減される効果も期待できることも示唆されたことから、（新卒採用者においても同様のことが言えるが）中途採用者を受け入れる際に職場を挙げての教育を施すことの効果について受け入れ側である現任の従業員達に伝えて実践してもらうように促すべきであろう。

## 第6章 中小企業への転職者の転職類型と転職後の能力開発

第6章では、転職者のプロフィールと、転職をめぐる活動について明らかにしていく。そのために、転職者をいくつかの類型に分けて検討した。類型設定にあたっては、転職に伴う業種や仕事において変化があったかどうかを考慮した。転職に伴う業種や仕事内容の変化は、転職する個人のキャリア形成に影響を及ぼす。転職に至るまでの仕事上の経験を活かしたいと思う、あるいは新たな仕事への順応に労力を払いたくないと思う転職者像が想起される一方で、転職に至るまでの経験を活かすことよりも優先する事項—例えば、賃金の上昇や労働時間の短縮といった労働条件面における好転など—がある人もいると思われる。転職に伴う業種・仕事内容の変化を基とした転職者の類型分けは、このような様々な転職動機・転職理由の所在を体系的に把握する、ひとつの手がかりになるとも考えられる。

以上のようなことを念頭に置きつつ転職者を類型に分け、それぞれの転職者類型の特徴を明らかにした後、それぞれの類型に属する転職者が中小企業への転職後、十分にその仕事上の能力を発揮しているのか、さらに特定の転職類型に該当する転職者の能力発揮を左右する要因について、転職者を採用した企業で実施されている人事労務管理を検討しながら、中小

企業への転職者をめぐっての実践的な示唆について検討した。

まず、転職理由と動機、転職ルートに関しては、転職理由として「一致型・仕事継続型」（同じ仕事）では、「今までの経験が活かせる」や「自分の能力を發揮できる」が多く、「業種継続型・乖離型」（違う仕事）では、労働条件を理由に挙げる場合が多かった。

転職プロセスについては、異業種からの転職の際には、ハローワークルートとの回答が多い。同業種間の移動では「同じ業界で働いていた人の紹介」が多い。

転職準備と難易度をみると、異業種からの転職の場合、「インターネットなどで情報を収集」という回答率が高い一方で、「仕事継続型」では、「転職に関する民間サービスの利用率」が高い。異業種からの転職のほうが難易度が高い。

能力發揮では、以前の勤務先で身につけた能力を今活かすことができているかは、同様の仕事に就いている場合において、肯定的回答比率が高い。

これらからまず示唆されるのは、転職後の活躍、能力發揮という点を念頭においた場合に、転職前後で同様の仕事を継続していることがもつ重要性である。転職後の十分な能力發揮を実現し、転職者の仕事に対するモチベーションの維持・向上や、転職者を採用する中小企業の人材に対するニーズの充足を図ろうとするならば、仕事の継続性が保たれるようなマッチング体制の構築と拡大が重要な課題として浮かんでくる。

ただ、中小企業への転職者のうち一定程度は、前職とはつながらない業種・仕事へと転職した人々により占められ、この比重が今後目立って小さくなることも想定し難い。そうした転職者は、転職前に身につけたスキルを活用できないケースが大半を占め、十分な仕事の成果を上げられていないとみられる。しかしこうした転職者の中でも、能力や知識を伸ばすことができる企業に就職した人は、スキルを活用できる傾向がより強かった。未経験／経験の少ない分野に転職した転職者も含めた転職者全体のパフォーマンスの向上や、転職者を採用した企業のパフォーマンス向上のためにも、従業員の能力や知識を伸ばすことにつながる中小企業の取り組みに対する支援に、より配慮が求められる。また、従業員の雇用機会維持に努める企業に勤務する転職者で、自らの能力や知識を伸ばすことができる職場だと感じる傾向がより強いことも示された。従業員が能力・知識を伸ばすことができる基盤としての雇用機会の安定と、その維持に向けた様々な取り組みの必要性も、忘れられてはならないだろう。

## 第7章 即戦力管理業務担当人材の特徴

第7章では、即戦力で、かつ、管理業務を担当している従業員（以下、「即戦力管理業務担当者」）の特徴を明らかにしようと試みた。かれらは、新人を採用しそれを企業内で育てるという日本的雇用慣行とは異なる人材であることが想定される。調査票設計上の制約から、外部から直接的に現在の管理的業務のポジションについたのか、それとも内部昇進を経験しているのかは明らかではないが、正確に言えば、中途採用後3年以内に管理業務を担当している即戦力183名の特徴である。

ここでは、そうした人材群の①属性、②勤務先企業の特徴、③勤務先の選択理由、④求職方法、⑤企業内において実施された教育訓練、⑥キャリア展開の特徴、ならびに、⑦キャリア観より、その特徴を明らかにした。

結果をみると、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」と類似する特徴を多く持っており、明らかに特殊な層と見なすことは難しい。ただ、より詳細に検討すれば、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、同一の地域内という傾向は同じであるが、同じ業種内での移動を行う場合が多く、それまで培ったスキルを活かしつつ現在も働いている。加えて、勤務先の選択において経営者の理念を重視する傾向も見られた。いずれにせよ、明確なキャリア意識を持ち、自身の職業生活を送っている層であると言える。そして、中途採用者の中では、より、働きがいを重視する層であることが窺われる。その意味では、明確な意思を持って自ら自身のキャリアを歩んでいる従業員達とも考えられよう。

## 第5節 むすびにかえて

最後に、これまでの知見を簡単に振り返り、政策提言に向けての若干の示唆をまとめながら、むすびにかえたい。

中小企業において、企業はどのように考えながらどういった人材を確保しようとしているのか、従業員側はどのように考えながら採用されていたのかが、われわれのもっとも根本的な問題意識である。

7割以上の企業が人材を「即戦力」として採用していたが、実際に採用された大多数は一般職であった。管理職の中途採用は少数派である。

「即戦力としての採用」とはいうものの、その対象者を考えれば、彼らが当該企業にとって本当の戦力となり得るのかは、その後の育成にかかっているといえよう。そうした意味からも、サンプル全体の約4分の1程度が中途採用者を即戦力としてではなく、そのポテンシャルを重視して採用していること、さらに5割強の企業が、採用後の能力開発責任は企業側にあると考えていることは改めて強調されてよかろう。

企業側、従業員側双方ともに、その大多数が「できるだけ長く働いてほしい・働きたい」と思っていることも明らかとなった。そうした定着のためには、まず、企業側の人事労務管理方針がきわめて重要である。能力開発は企業側の責任と考える企業が、能力開発や福利厚生にも積極的に取り組み、長期的な育成を考えている企業のほうが従業員との関係も良好である。

そうした基本的な方針を踏まえた上で、企業側も従業員側も互いに「定着」を望んでいるのならなおさら、初期の段階からなるべく問題が起こらないように配慮することが必要となろう。特殊な事柄ではなく、「受け入れのサポート」などを実施することが、トラブルを防ぎ、それが定着に結びついていく。

このようにみていくと、「周りがきちんと転職者の面倒をみる」など、これまで人事管理の問題として、きわめて基本的、当たり前と考えられてきたことを着実にやることこそが重要であることが、再度確認できよう。長期的な視野に立って育成することまで含めた人事管理の全体像を、いわゆる日本的な雇用慣行と呼ぶのなら、多くの中小企業できわめて類似した施策が行われている。

ただ一方で、一般職ではない層の転職についても、さらに検討していくことが必要となろう。比率としては高くはないものの、管理職の中途採用は実施されている。少なくともこれまで、こうした採用が縁故関連のルートを介して実施されてきたことを考えれば、その際、「いかに採用者の技能をきちんと計ることができるのか」が重要な点となる。

転職者の立場からみれば、どういった転職のパターンがどういった状況につながる傾向があるのかも、情報として重要である。転職後の活躍、能力発揮という点を念頭におくのなら、転職前後で同様の仕事を継続していることが重要であった。「異なる」仕事に就く場合でも、企業側が転職者の能力を伸ばそうとするか否かという姿勢が重要となる。

また、比率としては多くはないものの、管理職として中途採用されることは、就業者にとって、転職を通じて処遇の向上を図る機会を増やすことにつながる可能性があることも、今後の転職を考える際に有益な情報となろう。

政策に求められるのは、こうしたよりよい状況をいかにサポートできる体制を整えられるのかという点に絞られよう。

初期定着の段階で「つまづかない」ようにサポート体制を整えることの重要性を考えれば、政策面からもこうした施策の有用性を訴え、企業側がこれらマネジメント施策を取り入れることを促し、中小企業における中途採用でのミスマッチ低減を促進させる工夫を検討することは重要である。

転職後に十分な能力発揮ができるようになるためには、転職前後で同様の仕事を継続していることが重要であることを考えれば、そうした仕事の継続性が保たれるようなマッチング体制の構築と拡大が重要な課題として浮かんでくる。この課題の解決に向けては、マッチングに関わる官民の主体の新たな連携のあり方や、求人企業・求職者に関する情報の管理と活用のあり方などについて検討と模索を重ねて行く必要がある。

企業を取り巻く環境は、刻々と変わり続けている。その中で採用する・される側双方のヒトがどのように考え行動しているのかは、これまでの認識と極端にズレが大きい訳ではなかった。ただそれでも、今後、市場と転職のあり方がどのように変わるのか否かは継続的に検討していく必要がある。われわれの研究は、あくまでも中小企業をめぐるヒトの移動に関する現時点での素描に過ぎない。

## 【参考】調査実施概要

今回われわれが実施した調査の概要は以下のとおりである。

### 1. 調査名・調査の目的

「企業の中途採用に関する調査」

中小企業において、採用と定着の状況がどのようになっているのか、中でも、今後の労働市場の流動化も鑑みると、中途採用に関する採用と定着の状況が中心となる。企業側はどのようなねらいをもって実際にどのような従業員を採用しているのか、従業員側はなぜ現在の勤務先である企業に入社してきたのか、そうした点を双方から見ることによって、現代日本の採用と定着の現状を描くことが、この調査の目的である。

### 2. 調査の対象および方法

今回われわれは、二段階に分けて調査を実施した。企業における採用の実態を探るためには、近年「実際に従業員を採用した企業」に対して、その過程を尋ねる必要があったためである。そうした企業を抽出した上で、本来の調査を実施した。

#### (1) プレ調査

対象としたのは、建設業、製造業、広義のサービス産業（情報サービス・IT、教育、人材ビジネス、小売など）に該当し、中小企業の集積している三大都市圏、および、地方拠点都市（政令指定都市）に本社が所在する、従業員30名以上の企業、50,000社である。

期間は、2014年10月27日から12月7日であり、郵送調査により実施した。

18,047票を回収した（回収率36.1%）。

#### (2) 本調査

プレ調査の回答企業の中から、近年「採用実績のあった」企業を業種の分布などに留意しつつ2,500社を抽出した。そして、比較対象としての大企業（従業員規模300人以上）300社を別途、データベースから抽出し、それらの計2,800社に対して、訪問留め置き法により、調査を実施した。

調査期間は、2014年12月8日から2015年2月14日までである。

最終的に、1,764票を回収した（回収率63%）。

それと同時に、従業員調査も実施した。元々の計画では、調査対象企業1社あたり、総務・人事部門を通じて、各々3名の中途採用で入社した従業員に対して調査票を配布する予定であった。ただ、諸事情により、従業員調査まで可能であった企業を通じて、総数4,743票

の調査票を配布し、最終的な回収は 1,885 票（回収率 39.7%）であった。

これらの調査結果をわれわれは、企業調査、従業員調査、両者のマッチング・データの 3 つのデータ・セットにより検討した。

今回の調査は、タイトルにもあるとおり、中小企業における人材の採用と定着の様相を検討することである。ただ、比較対象として従業員 300 人以上のいわゆる大規模企業データも含めて、調査を実施している。各担当者は、そこで検討するテーマや課題にとって最も相応しいデータ・セットを用いて分析を行っている。サンプル合計の数値が他とは異なる場合があるが、それはこうした理由からである。

比較対象としての大企業も含めたデータにより分析しているところでは、正確には「中小企業と一部大企業を調査した結果の全体像」を検討していることになるが、大企業のデータはごくわずかであることから、基本的には中小企業の現状を考えて大きな齟齬はない。

## 第2章 中小企業におけるヒトの移動状況

### 第1節 はじめに

本章の目的は、「中小企業をめぐるヒトの動きの全体像」を概観することにある。

それは、主として量的な側面から、入職と離職・退職の全般的な動向を把握することに他ならない。本書の目的は、中小企業をめぐる「採用と初期定着」の様相が「なぜ、そのようなになっているのか」をさまざまな角度から検討することであり、本章は、いわばその前段階となる探索である。

現在の中小企業をめぐり、まずは、ヒトが実際にどう動いているのかを把握しなければ、それがどういった要因によるものなのか、即座には検討できない。その根本にあるのが経営方針であるのか、あるいは、具体的な人事管理施策であるのか、あるいはまた、個別企業の事情というより実は、当該企業が属する同じ業種内の事情であるのか、そうした点をまずは明らかにしたい。

次節では、まず前段で、量的な移動状況、すなわち、300人未満という中小規模企業の採用・入職の状況と退職の状況を、基本的な属性別に概観する。後段での類型化にあたっては、今回調査し得た調査サンプル全体のデータを用いている。そこにはわれわれが対象とする中小企業との比較対象として設定した比較的大規模企業も含まれている。ただ、全体の中ではその比率はごくわずかであり、ほとんどはわれわれが検討対象とした中小企業のデータである。その上で、その「入る－出ていく」状況を、「採用率」および「退職率」を軸として類型化し、中小企業をめぐるヒトの移動状況像を概観したい。

### 第2節 移動状況概要

#### 1. 採用数と退職者数の平均人数

調査対象期間（2011～13年）内の採用と退職の動きを人数からみると、図表 2-1 にみるように、新規採用者では1社平均で4.92人を採用し、その中で2.25人が退職している。中途採用者では同様に12.92人が採用され、その中で11.01人が退職している。新規、中途それぞれで「採用－退職」人数は1.67人、1.91人である。

図表 2-1 採用者・退職者数の平均人数(人)

	採用	退職	採用－退職
新規採用者	4.92	2.25	1.67
中途採用者	12.92	11.01	1.91

その上で、基本的な属性別に見たのが、図表 2-2 以降である。

## 2. 平均新規採用者数・採用比率

図表 2-2 にみるように、新規の採用に関しては、2011 年から 2013 年に向けて全般的に採用人数が増加していることがわかる。創業年別には 3 年間の合計では、創業の長い企業ほどごく新規採用が多いと思われるが、2012 年から 2013 年の 2 年間では、特に 1981 年から 2000 年に創業した企業で採用数が多くなっている。業種別には「宿泊業、飲食サービス業」を筆頭に、「不動産業、物品賃貸業」、「医療、福祉」や「情報通信業」などで平均を上回る人数を採用している。さらに、企業規模別には、より規模が大きいほど、採用者数が多い。

図表 2-2 平均新規採用者数（人）

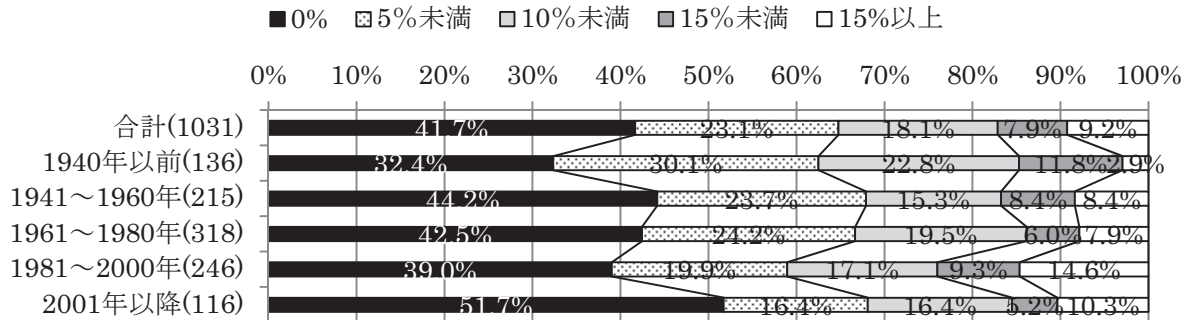
	2011	2012	2013	3年間の合計
合計(1100)	1.45	1.68	1.79	4.92
1940年以前(144)	2.09	1.90	2.04	6.03
1941～1960年(233)	1.45	1.49	1.62	4.57
1961～1980年(335)	1.26	1.53	1.71	4.50
1981～2000年(263)	1.68	2.08	2.09	5.84
2001年以降(117)	0.74	1.29	1.36	3.39
建設業(136)	1.18	1.33	1.51	4.01
製造業(193)	1.90	1.86	1.80	5.56
情報通信業(115)	1.71	2.30	2.79	6.81
運輸業、郵便業(73)	0.23	0.52	0.55	1.30
卸売業、小売業(254)	1.45	1.65	1.92	5.02
金融業、保険業(24)	0.46	0.33	0.21	1.00
不動産業、物品賃貸業(33)	2.00	2.91	2.88	7.79
学術研究、専門・技術サービス業(82)	1.23	1.65	1.78	4.66
宿泊業、飲食サービス業(19)	3.26	3.42	3.47	10.16
生活関連サービス業、娯楽業(27)	0.96	1.52	1.37	3.85
教育、学習支援業(17)	1.65	1.94	1.59	5.18
医療、福祉(70)	2.46	2.50	2.33	7.29
サービス業(57)	0.39	0.49	0.44	1.32
30人未満(35)	0.43	0.46	0.57	1.46
30～49人(298)	0.55	0.73	0.75	2.02
50～99人(357)	1.01	1.14	1.22	3.37
100～199人(230)	2.22	2.62	2.88	7.72
200～299人(92)	3.50	3.91	4.12	11.53
不明・無回答(90)	2.54	2.68	2.73	7.96

平均人数を確認した上で、従業員数に占める比率をみたのが、図表 2-3～5 である。

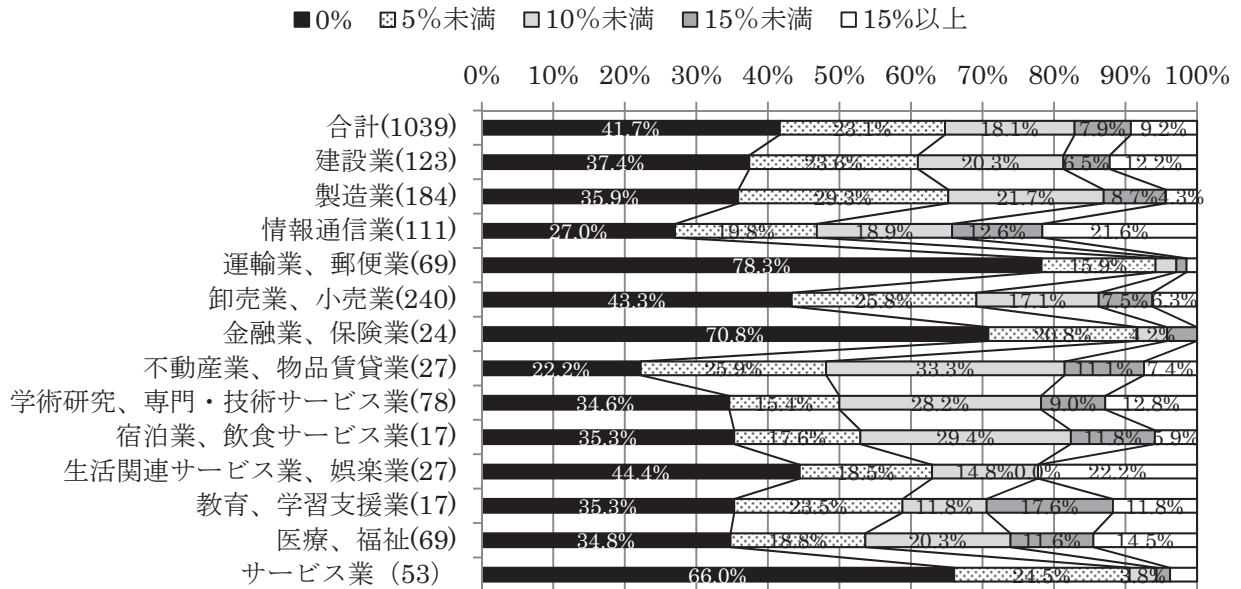
創業年別には明確な傾向を読み取ることがむずかしいが、業種別にみると、「0%」であったのは、「運輸業、郵便業」（78.3%）を筆頭に、「金融業、保険業」、「サービス業」でほぼ 7 割となっている。規模別には、より小規模企業で「0%」比率が高いことがわかる。ただその一方で、「100 人以上」企業であっても、その 20%ほどでは新規採用をまったくおこなっていない企業も存在する。



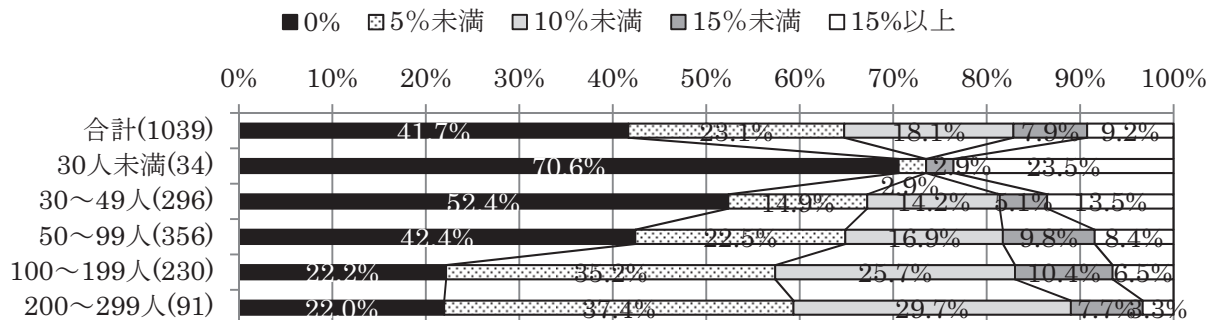
図表 2-3 創業年×新規入職率



図表 2-4 業種×新規入職率



図表 2-5 企業規模×新規入職率



### 3. 平均中途採用者数・採用比率

次に、中途採用の状況をみる。

図表 2-6 にみるように、中途の採用でも新規と同様に、2011 年から 2013 年に向けて全般的に採用人数が増加していることがわかる。創業年別には、ある意味で当然のことと言えるが、より創業から短い企業ほど、新規ではなく中途での採用者数が多くなっている。

業種別には「医療、福祉」（30.96 人）を筆頭に、「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」などで採用人数が多くなっている。規模別には、より大規模であるほど人数は多くなっている。

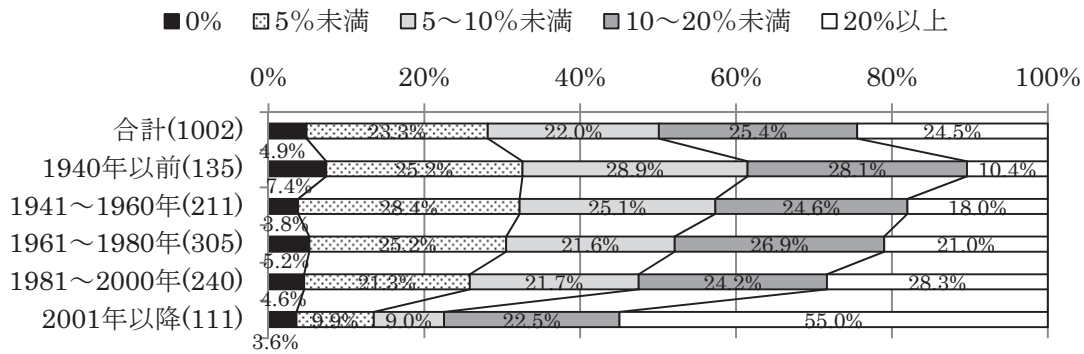
図表 2-6 平均中途採用者数（人）

	2011	2012	2013	3年間の合計
合計(1099)	3.82	4.40	4.70	12.92
1940年以前(144)	3.69	3.53	3.20	10.43
1941～1960年(233)	3.30	3.59	4.30	11.19
1961～1980年(335)	3.27	3.88	4.44	11.59
1981～2000年(263)	4.01	4.73	4.56	13.30
2001年以降(117)	6.09	7.64	8.07	21.80
建設業(136)	2.59	3.54	3.94	10.07
製造業(193)	2.75	3.09	3.46	9.30
情報通信業(115)	3.29	4.02	4.63	11.93
運輸業、郵便業(73)	5.92	7.03	7.63	20.58
卸売業、小売業(254)	3.38	4.02	4.30	11.70
金融業、保険業(24)	4.21	5.04	4.67	13.92
不動産業、物品賃貸業(33)	3.48	4.18	3.82	11.48
学術研究、専門・技術サービス業(82)	3.06	3.44	3.63	10.13
宿泊業、飲食サービス業(19)	6.89	7.05	7.84	21.79
生活関連サービス業、娯楽業(27)	3.04	4.00	4.70	11.74
教育、学習支援業(17)	2.35	3.18	4.12	9.65
医療、福祉(70)	10.93	10.39	9.64	30.96
サービス業(57)	2.96	3.61	3.89	10.47
30人未満(35)	1.62	2.29	2.62	6.53
30～49人(298)	2.04	2.36	2.50	6.90
50～99人(357)	2.50	3.16	3.71	9.37
100～199人(230)	5.83	6.72	6.65	19.20
200～299人(92)	10.01	10.42	10.62	31.05
不明・無回答(90)	4.29	4.77	5.59	14.64

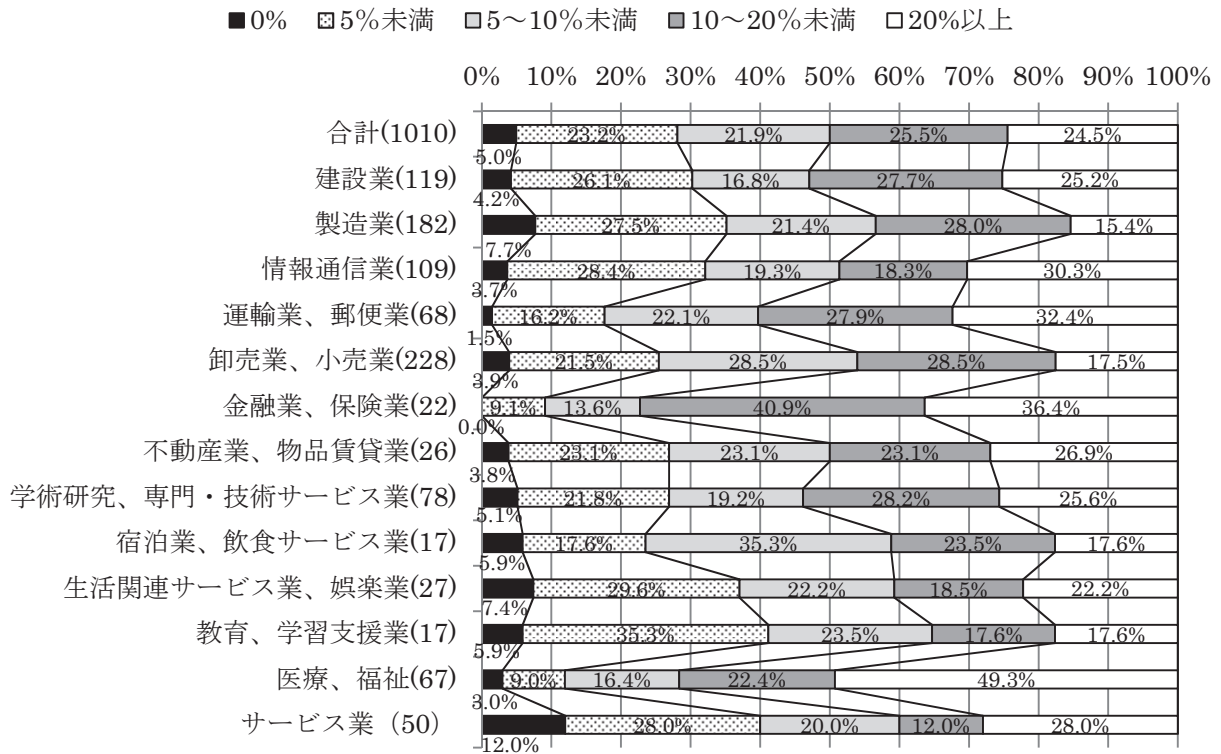
平均人数を確認した上で、従業員数に占める比率をみたのが、図表 2-7～9 である。

まず創業年別にみると、創業期間が短いほど、中途採用者数が多くなっている。2001 年以降創業企業では「20%以上」が過半数となっている。業種別にみると、まず「医療・福祉業」中途入職率が高いことが特徴的である。10%以上層でみると、その他に「金融業、保険業」、「運輸業、郵便業」などが 6 から 8 割を占め高率となっている。

図表 2-7 創業年×中途入職率

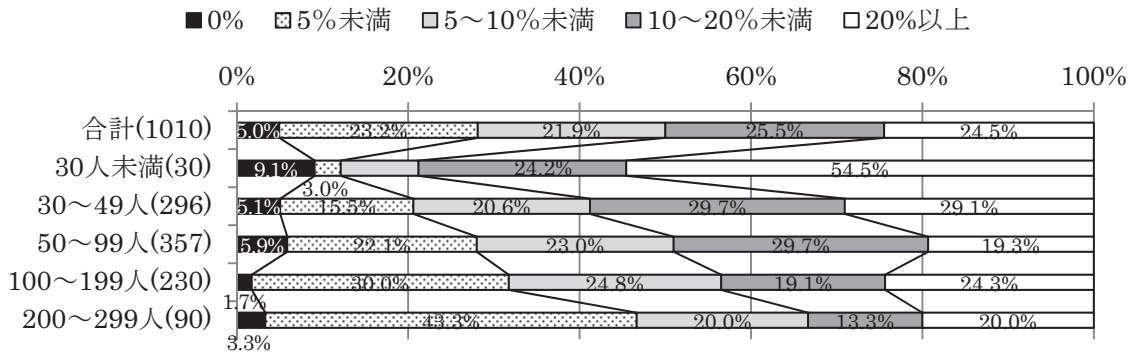


図表 2-8 業種×中途入職率



規模別にみると、より小規模企業で中途で入職した率が高いことがわかる。30人未満企業では半数以上が20%以上である。

図表 2-9 規模×中途入職率



4. 退職

では、次に、退職の状況をみよう。平均の人数は図表 2-10 のとおりである。

図表 2-10 平均・退職者数(人)

	新規採用の退職者	中途採用の退職者
合計(1099)	3.25	11.01
1940年以前(144)	4.31	7.81
1941~1960年(233)	3.83	8.31
1961~1980年(335)	2.83	10.79
1981~2000年(261)	3.66	13.30
2001年以降(117)	1.29	15.68
建設業(136)	3.24	7.88
製造業(193)	3.72	7.97
情報通信業(115)	3.72	10.34
運輸業、郵便業(73)	1.23	14.26
卸売業、小売業(253)	3.14	9.43
金融業、保険業(24)	1.54	8.13
不動産業、物品賃貸業(33)	2.55	6.45
学術研究、専門・技術サービス業(82)	3.34	9.18
宿泊業、飲食サービス業(19)	7.53	16.74
生活関連サービス業、娯楽業(27)	2.00	13.41
教育、学習支援業(17)	6.24	8.12
医療、福祉(70)	5.17	25.94
サービス業(56)	0.75	19.20
30人未満(33)	0.61	4.42
30~49人(296)	1.36	6.77
50~99人(357)	2.42	8.08
100~199人(230)	5.39	16.27
200~299人(92)	7.34	26.90
不明・無回答(90)	4.13	9.37

創業年別には、創業年の長い企業ほど新規採用者中の退職者数が多く、逆に創業年の短い企業ほど中途採用者中の退職者が多い。創業からの期間が長くなれば、相対的にごく小規模企業から比較的大規模の企業となり、新規での採用が多くなるという連鎖が想起されよう。その一方で、創業からまだ日が浅い企業では、より多くの中途採用を実施し、その中からまた相対的に多くの従業員が退職するという状況になっている可能性が高い。

業種別には、新規採用者中の退職者が多いのは、「宿泊業・飲食サービス業」（7.53人）を筆頭に、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」などで高くなっている。中途採用者中の退職者については、「医療・福祉業」が約26人と群を抜いて高い水準となっている。そして、「サービス業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「情報通信業」が10人を超える水準で続いている。

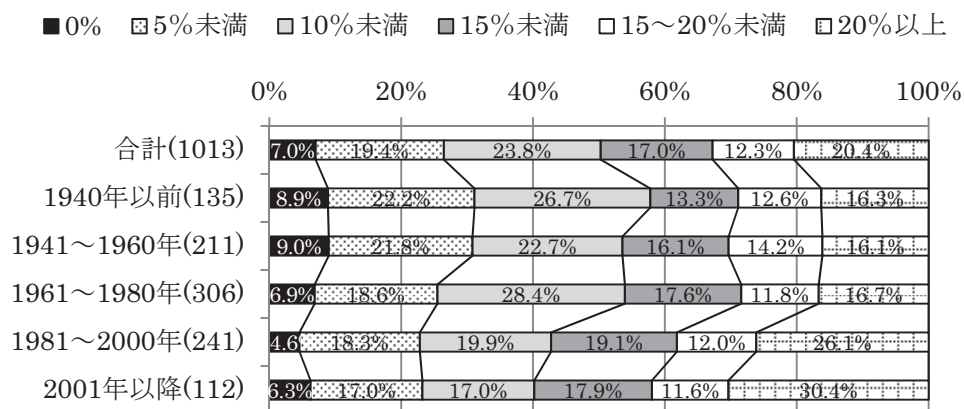
企業規模別には、より規模が大きいほど、退職者数も増える傾向にある。

さらに新規・中途採用者全体に占める比率から確認したのが、図表2-11～13である。

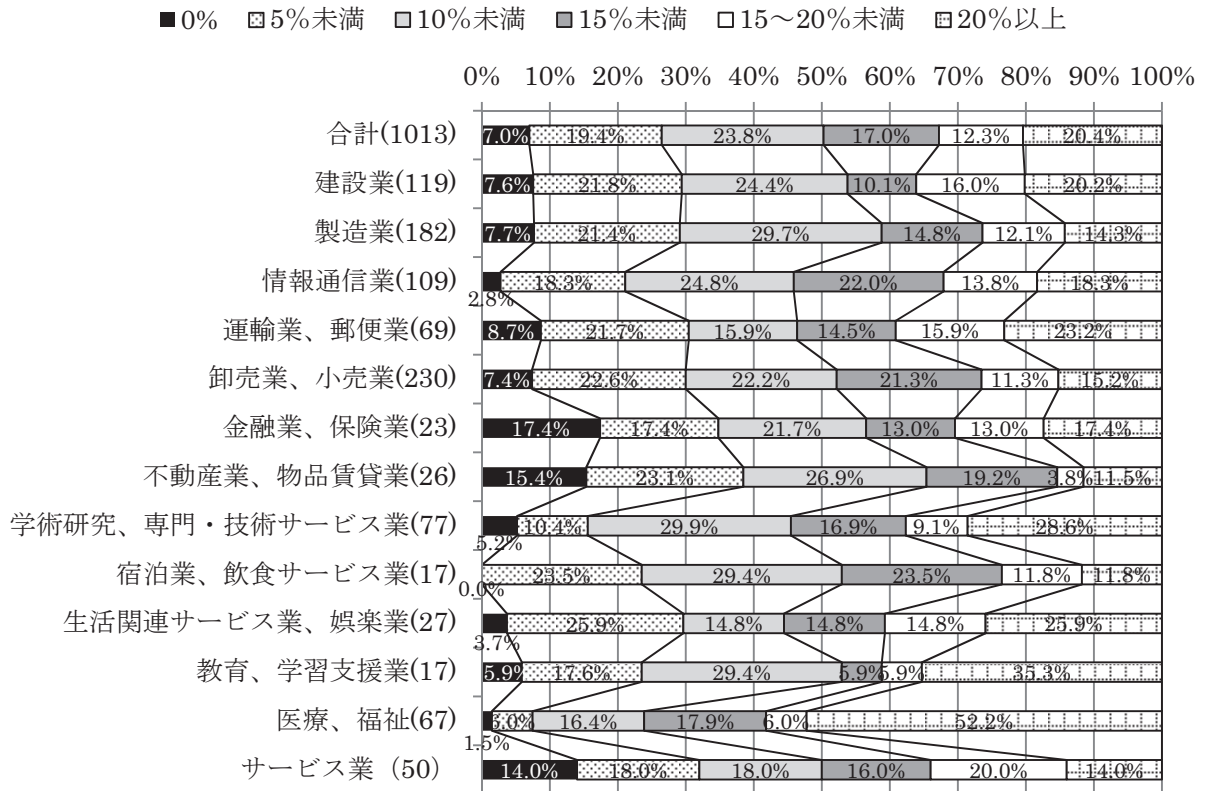
創業年別には、創業年数が短いほど、退職率が高い傾向にあることがわかる。

業種別には、20%以上層でみたとき「医療・福祉業」で高率傾向にあることに加え、15%以上層まで含めると「生活関連サービス業、娯楽業」、「運輸業、郵便業」、「学術研究、専門・技術サービス業」でも退職者比率が高率傾向にある。

図表 2-11 創業年×退職率

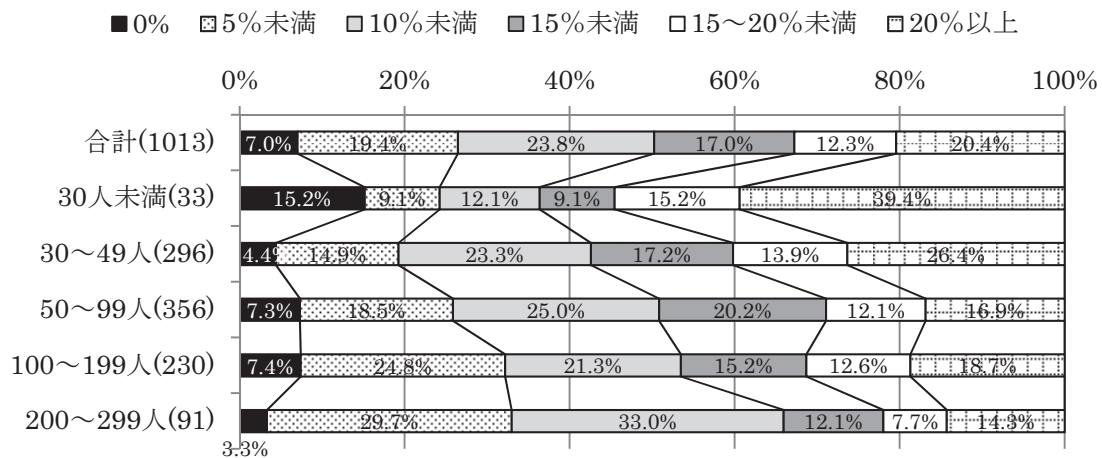


図表 2-12 業種×退職率



また、企業規模別には、「20%以上」の比率で見るとより規模が小さな企業ほど、退職率が高い傾向をみることができる。

図表 2-13 規模×退職率



## 5. 「採用－退職」者数

最後に、新規、中途それぞれの採用者数から、退職者数を引いた人数をみておく。

平均をみると、新規採用者の中で 1.67 人、中途採用者の中で 1.91 人の従業員が在籍している（図表 2-14 参照）。創業年別にみると、創業からの期間が長い企業とまさに新興企業とで人数が多くなっているが、前者の場合には相対的な経営の安定、後者の場合には事業拡大を目指す旺盛な採用活動とも考えられよう。

ただ、業種別にみると、新規採用では「金融業、保険業」、「教育、学習支援業」、中途採用では「サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」でマイナスとなっている。特に、中途採用における「サービス業」はマイナス 8.72 と群を抜いて高い水準にある。一般的に指摘される傾向とほぼ同じ傾向をみることができよう。さらに詳細には、厚生労働省「雇用動向調査」と同様に「労働移動率」による検討が必要となろう。

図表 2-14 平均・「採用－退職」者数（人）

	新卒採用	中途採用
合計(1100)	1.67	1.91
1940年以前(144)	1.72	2.63
1941～1960年(233)	0.74	2.88
1961～1980年(335)	1.67	0.81
1981～2000年(263)	2.18	0.00
2001年以降(117)	2.10	6.12
建設業(136)	0.77	2.20
製造業(193)	1.84	1.33
情報通信業(115)	3.09	1.59
運輸業、郵便業(73)	0.07	6.32
卸売業、小売業(254)	1.88	2.28
金融業、保険業(24)	-0.54	5.79
不動産業、物品賃貸業(33)	5.24	5.03
学術研究、専門・技術サービス業(82)	1.32	0.95
宿泊業、飲食サービス業(19)	2.63	5.05
生活関連サービス業、娯楽業(27)	1.85	-1.67
教育、学習支援業(17)	-1.06	1.53
医療、福祉(70)	2.11	5.01
サービス業(57)	0.57	-8.72
30人未満(35)	0.85	2.11
30～49人(298)	0.67	0.13
50～99人(357)	0.95	1.29
100～199人(230)	2.33	2.94
200～299人(92)	4.20	4.15
不明・無回答(90)	3.82	5.28

## 6. 小括

本節の内容を簡単にまとめると、創業年別には、より創業から短い企業ほど中途採用比率が高く、長い企業ほど新規採用比率が高い。規模別には、より小規模企業で新規採用ができず中途採用比率が高いこと、そして、退職率が高いことが明らかとなった。

業種別には、まず新規採用をみると、「0%」という結果を「その採用が難しい」と捉えるなら、「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」、「サービス業」では非常に厳しい状況となっている。その一方で、中途入職率をみると、きわめて高い傾向にあるのは「医療・福祉」であるが、「10%以上」比率も含めて傾向をみれば、「金融業、保険業」、「運輸業、郵便業」などで高い傾向にある。新卒採用比率と合わせて考えれば、こうした業種で、新卒で採用を確保できにくく、中途採用比率が高くなっている状況が予想される。「医療・福祉」や「運輸業、郵便業」では、退職率も高いという結果となっている。

このように、ヒトの実際の動きからみる中小企業の姿は、これまでしばしば指摘されてきたこととほぼ合致しているといえよう。より小規模企業や「医療・福祉」などの採用状況は典型的である。そうした事実を踏まえた上で、では、そうしたヒトの移動が、どういった要因がそうした結果と関係しているのかを、人事管理の方針などとの関連から後掲の章で検討していく。

次節では、入職と退職との関係から類型を設定し、その糸口を探ることにしたい。

### 第3節 「採用・入職－退職」にかかわる類型化

今、前節では採用・入職、退職の状況を基本的な属性によってみてきた。そこでもいくつかの状況が明らかになってきたが、さらに企業をめぐる移動状況をよりダイナミックに捉えていくために、「入職率と退職率」による類型化を試みる。単に「入職した・退職した」という結果だけをみるのではなく、ヒトの動きはたとえば、「たくさん採用できているのに、その多くが辞めてしまう」、あるいは、「採用そのものが思うようにできない」など、企業により相当程度異なると思われる。そうした入口・出口の状況を同時にみることで、業種や規模、さらには人事管理のどういった要素がそうした状況と関わっているのかを考えるための試みである。入職率と退職率とをそれぞれ平均値を元に高率・定率グループに分け、それらを組み合わせることによって4類型を作成し、移動状況を検討することにしたい。

#### 1. 「入職－退職」の類型化の試み

4つのタイプのパターンと全体に占める構成比は以下のとおりである（図表 2-15 参照）。

タイプⅠ：入職率・退職率が共に高いパターン（20.2%。全体に占める比率。以下同じ）

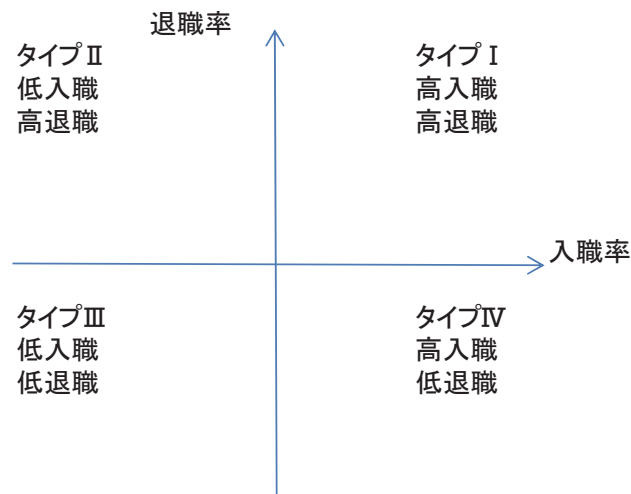
タイプⅡ：入職率は低いが、退職率が高いパターン（18.9%）

タイプⅢ：入職率・退職率が共に低いパターン（51.4%）

タイプⅣ：入職率が高いが、退職率が低いパターン（9.5%）



図表 2-15 入職・退職率による類型化

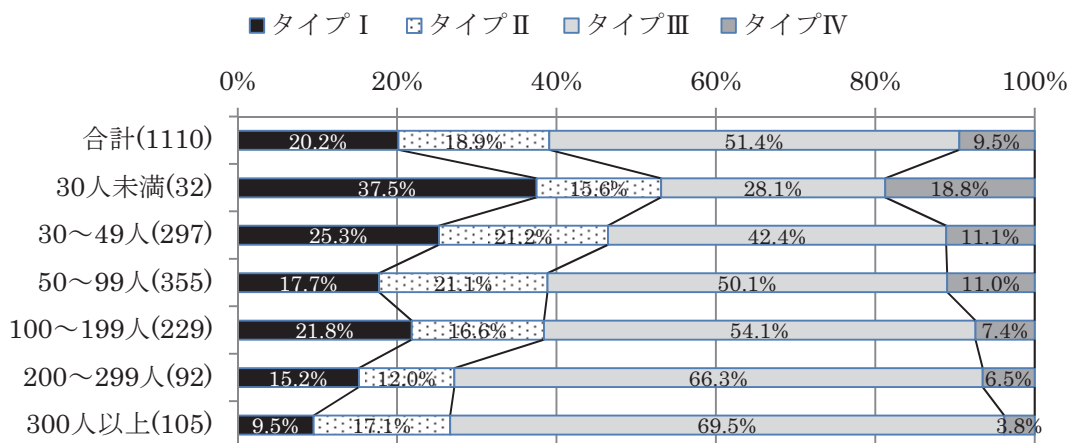


2. 基本属性による検討

この類型を用いて、まずは基本属性による差異をみていく。

まず規模については、図表 2-16 にみるように、より小規模になるほどタイプⅠ・Ⅳ（高い採用率）が多く、大きくなるほどタイプⅢ（採用・退職率共に低い）比率が高い。30人未満企業のように、より小規模企業では採用そのものが難しいというよりは、その中の多くが辞めていくことが特徴的である。それと対照的な位置にあるのがタイプⅢである、「採用はあまり多くはないものの、辞めていく比率も低い」企業である。

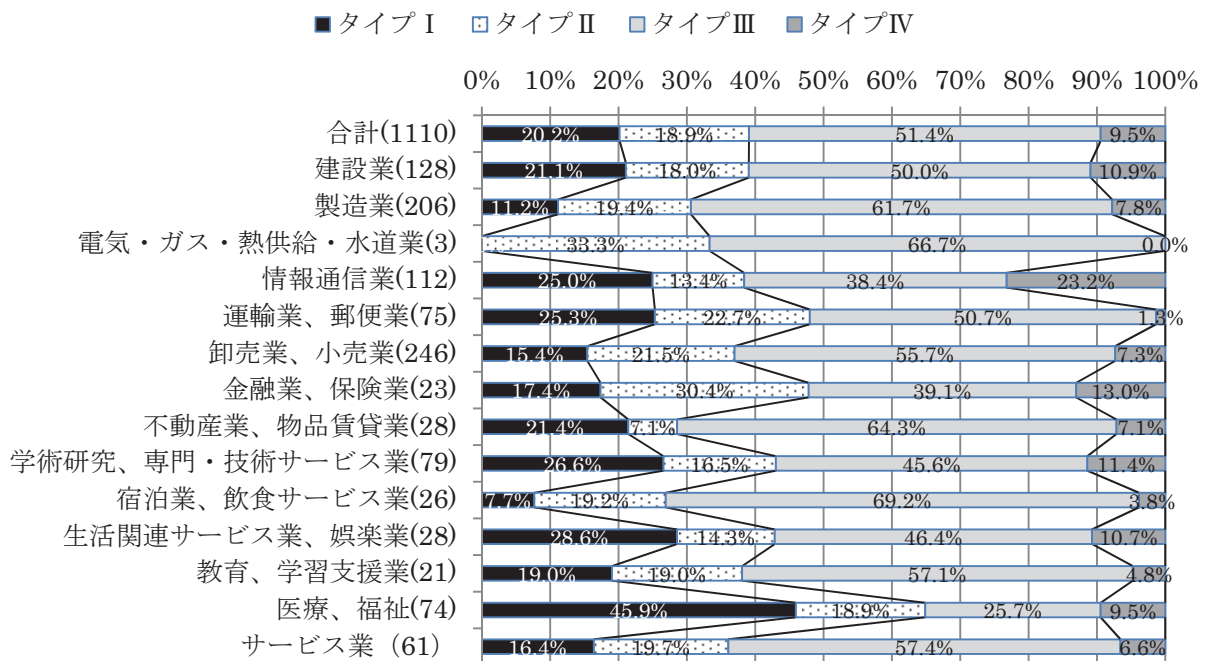
図表 2-16 企業規模別類型比率



業種別にみると、「医療・福祉業」においてタイプⅠ（採用・退職率共に高い）が45.9%と突出して高い。そして、20ポイント弱の開きはあるものの、「生活関連サービス業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「運輸業、郵便業」などでタイプⅠ比率が全体の平均よりも高くなっている（図表 2-17 参照）。

その一方、「不動産業・物品賃貸業」、「宿泊・飲食サービス業」、「製造業」、「卸売・小売業」などではタイプⅢが多くなっている。この類型は一面では、ヒトの移動が安定しているタイプとも言える。しかしながら現時点では確定的なことは言い難いものの、より「入職・採用」の少なさが影響している可能性が考えられよう。

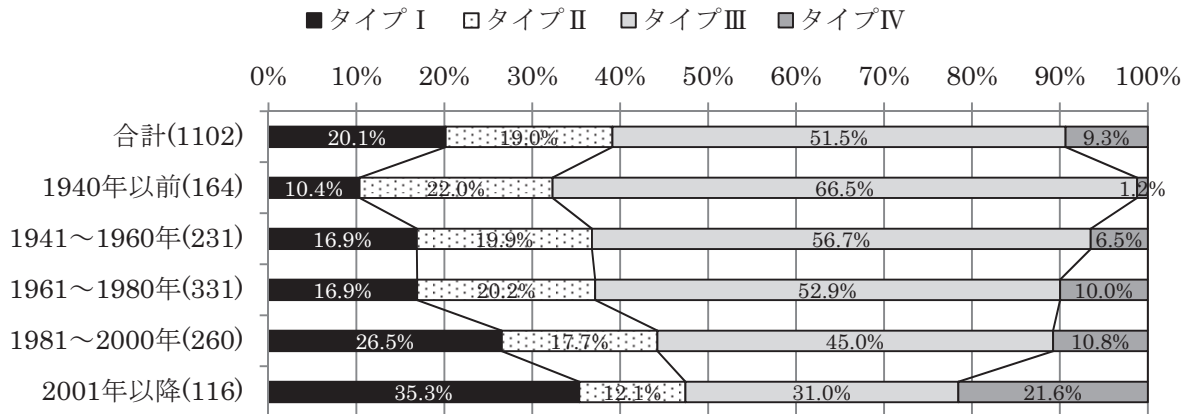
図表 2-17 業種別類型比率



次に、創業年との関連を見たのが、図表 2-18 である。

そこにみるように、創業から長いほどタイプⅢ（採用・退職率共に低い）が多く、創業からまだ年数を経てない場合にはタイプⅠ（採用・退職率共に高い）が多くなっている。創業・立ち上げの時期には、一定以上の人数を採用してもなかなか定着に結びつきにくいという状況が想定されよう。それと同時に、こうした時期であれば、「まだそれほど多くの従業員が退職には至らない」場合も考えられる。それがタイプⅣ（採用率は高いが、退職率は低い）の比率である。

図表 2-18 創業年別類型比率

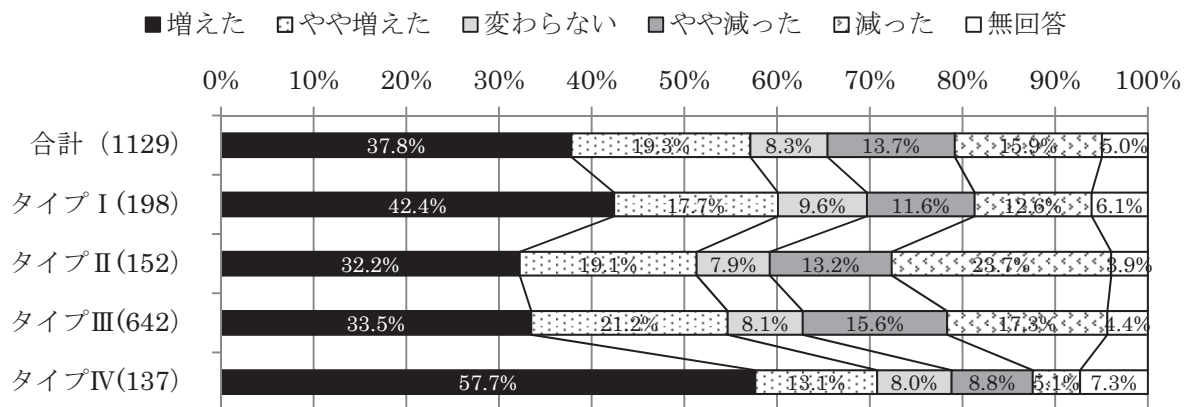


### 3. 売上高・利益

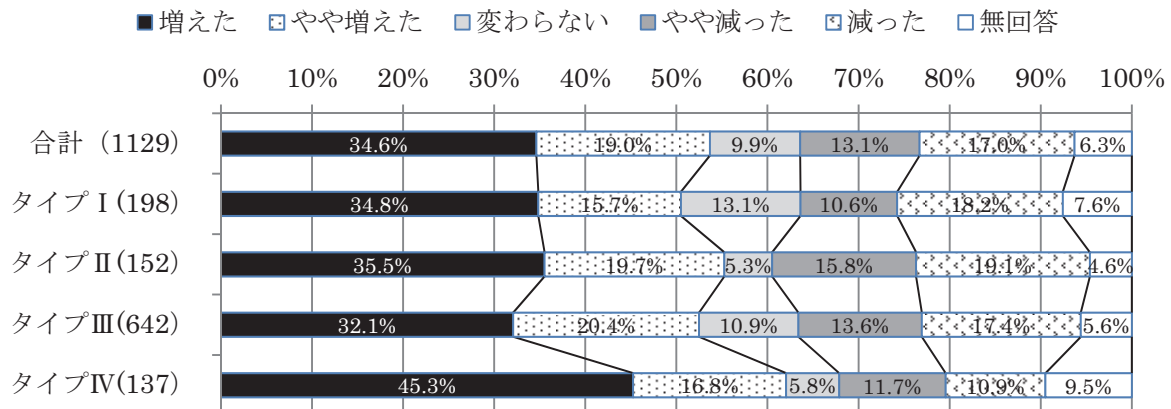
次に、売上高と利益についてみる。

5年前と比較した際の売上高と営業利益動向に関して尋ねた結果が、図表 2-19～20 である。そこにみるように、タイプⅣ（採用率は高いが、退職率は低い）で売上高、営業利益共に「増えた」との回答比率が高い。これらは、新興企業であれば、基準となる額そのものがあまり多くはなく、その後急速に発展しつつある証左とも考えられよう。「減った」との回答をみると、特に、タイプⅡ（採用率は低いが、退職率は高い）でその傾向が強いことがみられる。このタイプのこういった要素がこうした傾向と結びついているのか、さらに検討の必要があろう。

図表 2-19 売上高の推移



図表 2-20 営業利益の推移



#### 4. 経営課題、採用の課題

次に、経営課題との関連をみていく。

図表 2-21 に、合計と類型ごとの結果が示されている。四角で囲った数値が 4 類型合計の比率である。そして、各課題ごとにもう一つ示されている数値は、I から IV の類型の中で、その課題に関して最も高い指摘率となった類型とその数値が記載されている。

全体でもっとも回答率の高かったのは「必要な人材の不足」である。タイプ III（採用・退職率共に低い）を除く他の 3 類型はほぼ 6 割前後となっている。タイプ I のように「採用はできるものの、退職も多い」場合には、こうした指摘が多くなることも当然といえよう。タイプ I は「人手不足」の項目でも他に比して 10 ポイントほど高くなっている。人数そのものも必要とする人材も足りていないという状況が想起される。

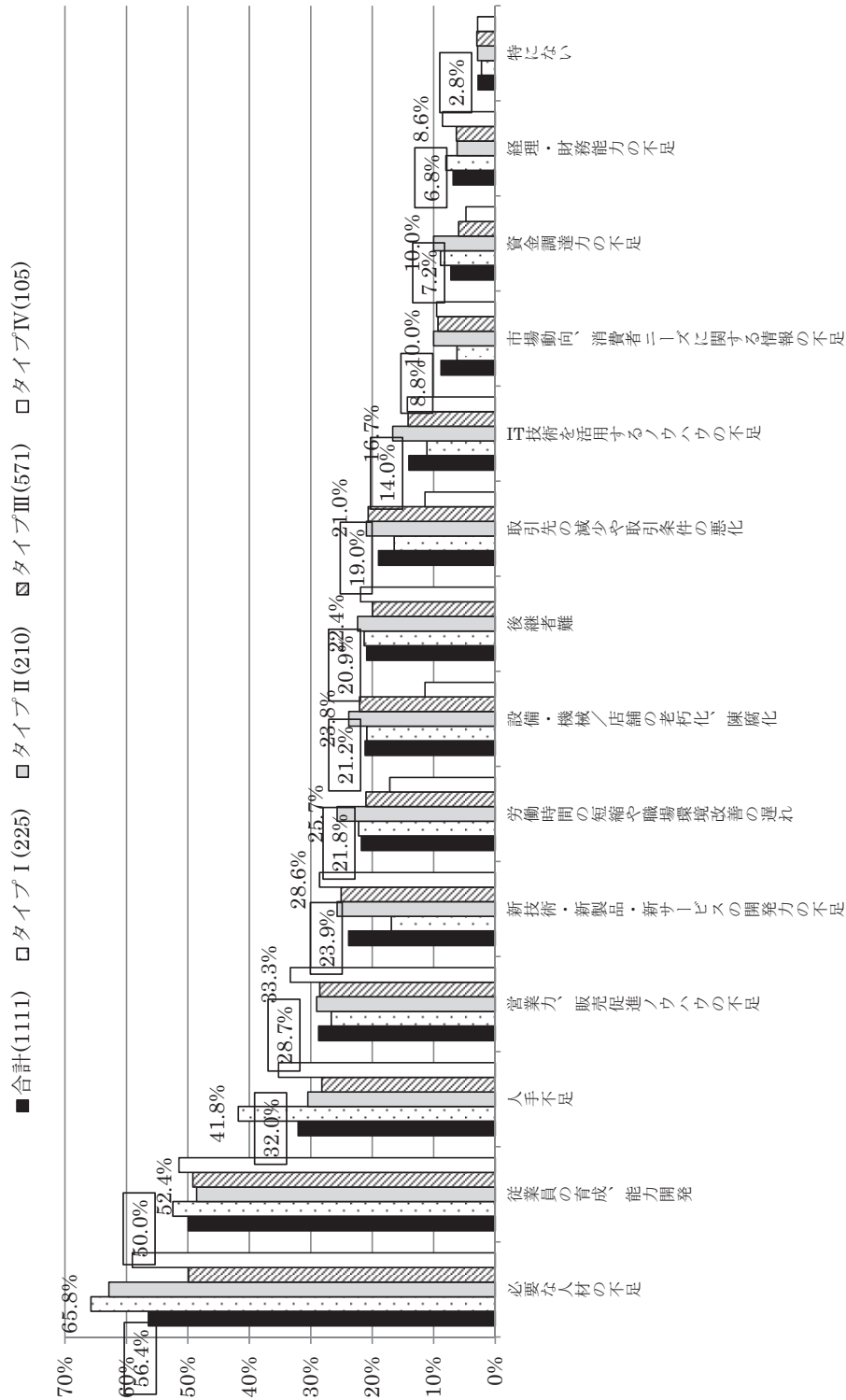
その一方で、今述べたように、タイプ III（入職、退職ともに低率）だけはおよそ 5 割の指摘とはなっているものの、他に比して、「必要な人材の不足」に関する指摘が少ない。他には、全体で第 2 位となっている「従業員の育成、能力開発」においても約 5 割の指摘となっているが、この項目については、他類型とほぼ差はない。他の課題をみても、タイプ III のみが突出して指摘が多いという項目はなく、あくまでも相対的ではあるが経営面での課題が少ない企業と言えよう。

また、タイプ II（採用率は低い、退職率は高い）に関しては、「必要な人材の不足」で高率の回答となっている他は、突出した傾向はみられない。ただ、わずかであっても差異がある課題をみると、「労働時間の短縮や職場環境改善の遅れ」と「設備・機械/店舗の老朽化、陳腐化」の 2 項目でタイプ II の指摘が多くなっている。退職率が高いグループであることも含め、設備や職場環境などに改善の余地がある歴史ある企業という像が浮かび上がる（図表 2-19 参照）。

そして、タイプ IV（採用率は高い、退職率は低い）については、必要な人材、人手その

ものの不足もさることながら、「営業力、販売促進のノウハウ」、「新技術・新製品・新サービスの開発力の不足」といった項目で指摘が高くなっている。創業年との関係からみても、社歴の比較的短い企業ならではの課題とも考えられよう。

図表 2-21 経営課題 (M. A.)



次に、採用の課題についてみる。

今、上でみた経営課題とも整合的と思われる状況になっている。

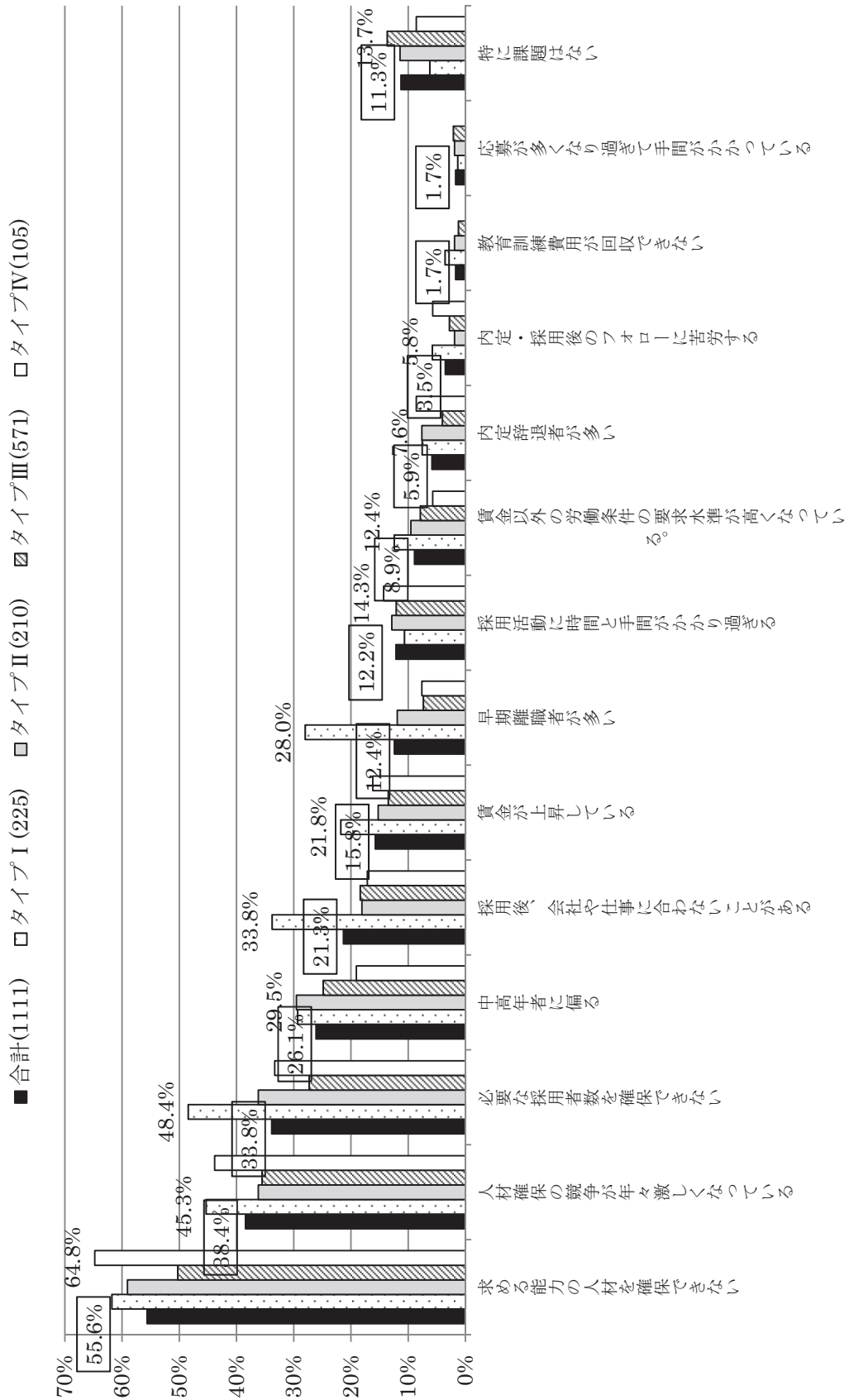
まず、タイプⅠについてみると、「たくさん採用はするものの、その中の多数が辞めてしまう」姿が現れている。タイプⅠの中での回答率が高い順にみると、「求める能力の人材を確保できない」（61.8%）、「必要な採用者数を確保できない」（48.4%）、「人材確保の競争が年々激しくなっている」（45.3%）、そして、「採用後、会社や仕事に合わないことがある」（33.8%）、「早期退職者が多い」（28.0%）となっている。「求める能力の人材が確保できない」は類型の設定からも明らかなように、このタイプでは「採用そのものができない」訳ではない。一定程度の採用数は確保できるものの「このような能力を備えておいてほしいと思うような人材はなかなか採用できない」ということである。「必要な採用者数を確保できない」のは、たとえば、「なんとか5人を採用したかったが、結果的に3人に留まった」といった状況が想定される。いずれにせよ、丹念に採用活動を行っているというよりは、どちらかといえばとにかく採用数確保に重点をおいているため、結局は退職率も高いという状況になっているように思われる（図表 2-22 参照）。

タイプⅡ（採用率は低い、退職率は高い）に関しては、「求める能力の人材を確保できない」という課題の指摘は相対的に多いものの、他の項目に関しては、特段突出した傾向は見られない。ただ、他の類型に比してもっとも高い回答となったのは、わずかな差ではあるが「中高年者に偏る」であった。先ほど経営課題のところでもみたように、どちらかといえば社歴が長く、ハード面で課題を抱える企業における採用面での課題のように思われる。

次に、タイプⅢ（採用・退職率共に低い）をみると、経営課題と同様、「求める能力の人材を確保できない」という課題については約半数が指摘しているものの、他の項目については、他類型に比して低い回答率となっている。採用についても、相対的に課題の少ない企業の姿が想起される。

最後にタイプⅣ（採用率は高い、退職率は低い）であるが、その中の約 2/3 にあたる企業が「求める能力の人材を確保できない」と回答し、「人材確保の競争が年々激しくなっている」と4割を超える企業が答えている。こうした傾向を経営課題などとも考え合わせると、やはり新興企業ゆえに採用について感じている課題ではないかと考えられよう。

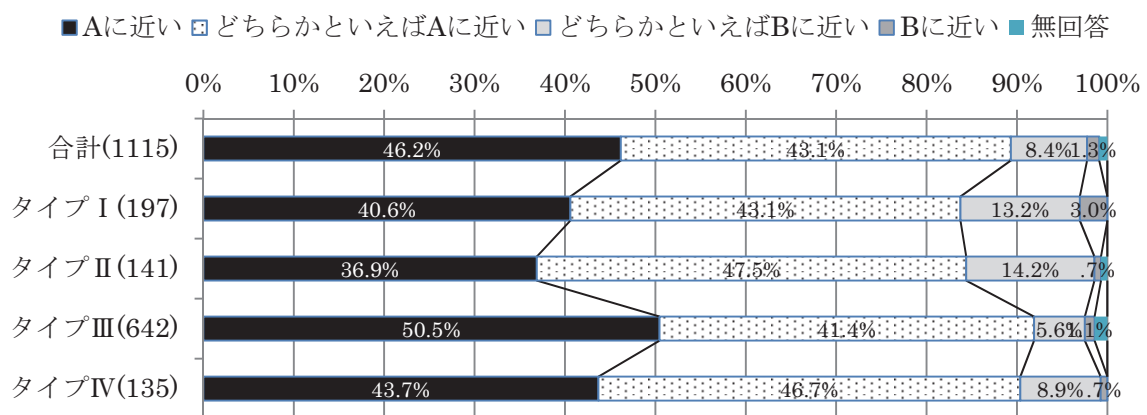
図表 2-22 中途採用の課題 (M. A.)



### 5. 採用方針

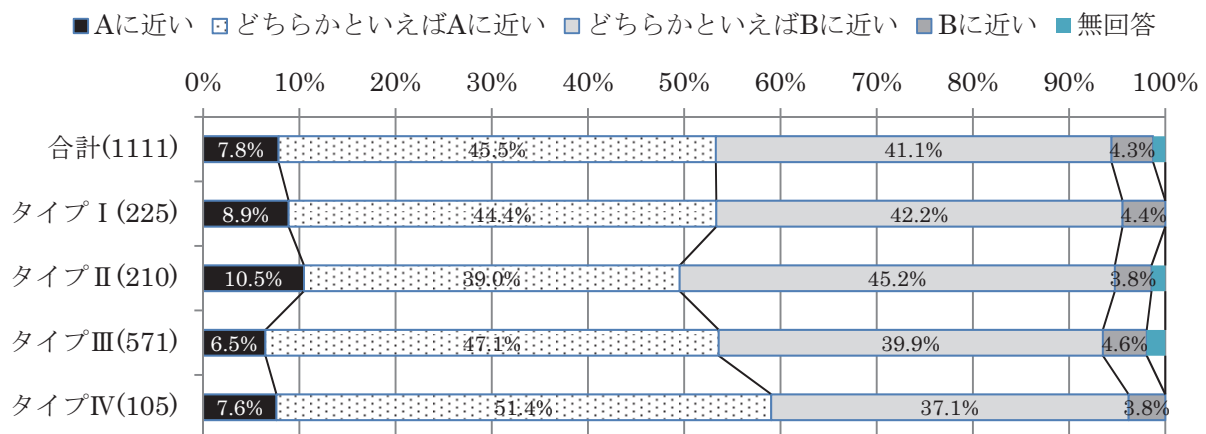
採用方針についてみると、存外、類型間での差異は大きくない。ただ、図表 2-23 にみるように、「中途採用者の長期勤続に努めるか、離職は仕方ないと考えるか」については、あまり明確ではないものの、タイプ I と II で「離職は仕方ない」という回答が多くなっている。二つのタイプに共通するのは「退職率が高い」という点であるが、それにはこうした採用の方針が背後にあることが関係しているものと思われる。

図表 2-23 採用方針「[A] 中途採用者の長期勤続に努めている/[B] 中途採用者の離職は仕方ない」



そして、「中途採用者の能力開発の責任は企業側にあるのか、個人側にあるのか」という認識についてみると、わずかながら退職率の高いタイプ I と II で「個人側」という指摘が高くなっているものの、全体では大きな差異はみられない（図表 2-24 参照）。

図表 2-24 採用方針「[A] 中途採用者の能力開発の責任は企業側にある/[B] 社員個人にある」

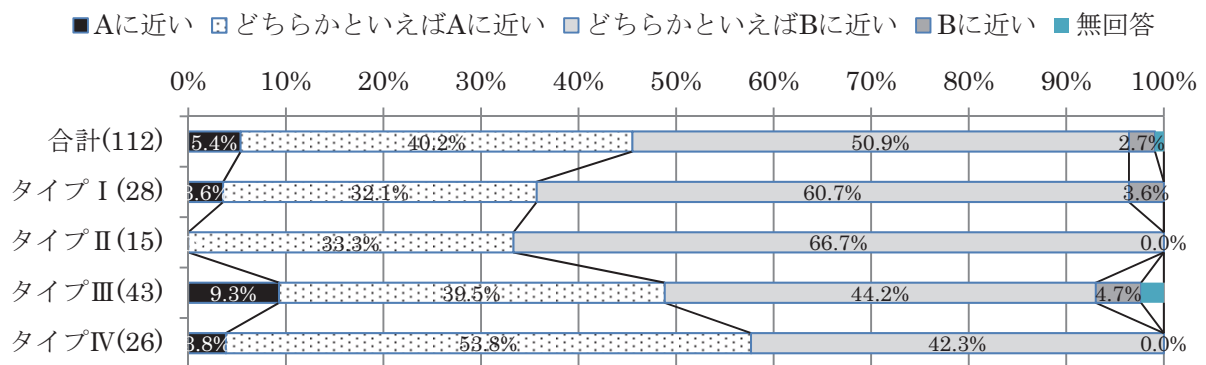




ただ、この回答も、さらに業種別にみていくと、また違った様相が現れる。

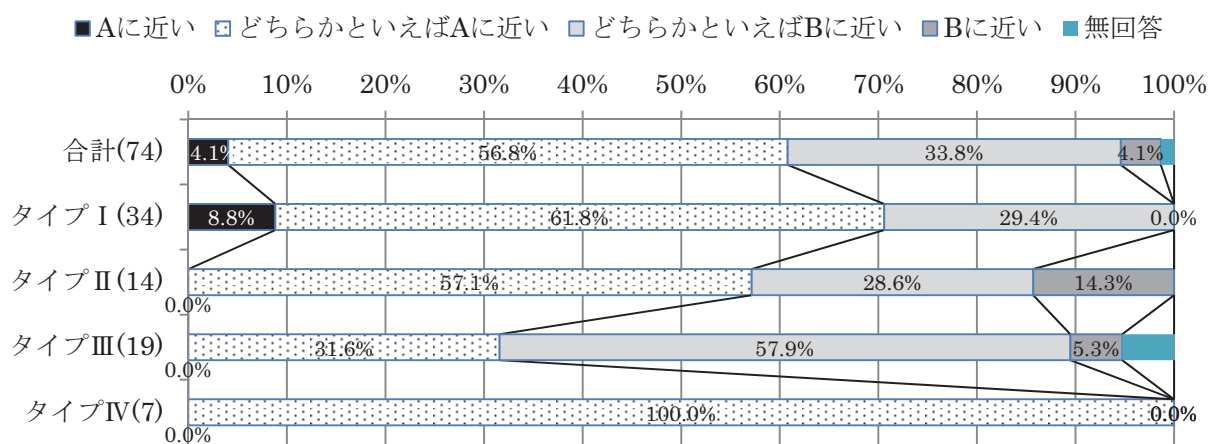
「情報通信業」全体としては、タイプⅢの比率が最も高いが、全産業平均に比べてタイプⅠとⅣの比率が高く、「ヒトは比較的多く採用ができています」ことが情報通信業の特徴である。その中で、この設問への回答をタイプ別にみると、タイプⅠやⅡのように退職比率が高いグループでは「個人側」に責任があるという比率が高い。こうした方針が退職率の高さと関係している可能性は少なくない（図表 2-25 参照）。

図表 2-25 情報通信業「[A] 中途採用者の能力開発の責任は企業側にある/[B] 社員個人にある」



その一方で、「医療・福祉」業をみると、業種全体としては、やはりタイプⅠの「高入職－高退職」比率が高いことが特徴である。その中で、この設問への回答をタイプ別にみると、全体的には「企業側」に責任があるという回答が多い。さらにその中で、タイプⅢ（低入職－低退職）をみると約 6 割が「個人側」に責任があると回答していて、情報通信業の場合とは異なる様相を呈している。採用方針よりも例えば、業種内の労働市場の状況なども考え合わせながら検討していくことが必要となろう（図表 2-26 参照）。

図表 2-26 医療・福祉「[A] 中途採用者の能力開発の責任は企業側にある/[B] 社員個人にある」

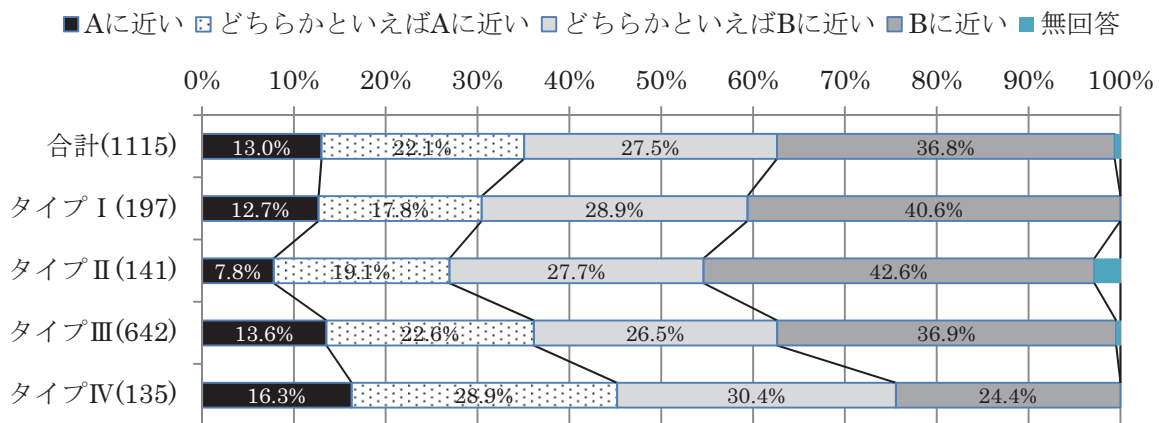


また、「毎年、一定人数の採用か、欠員補充」なのか、「学歴重視なのか、学歴不問」であるのかについて、類型別にみたのが、図表 2-27～28 である。

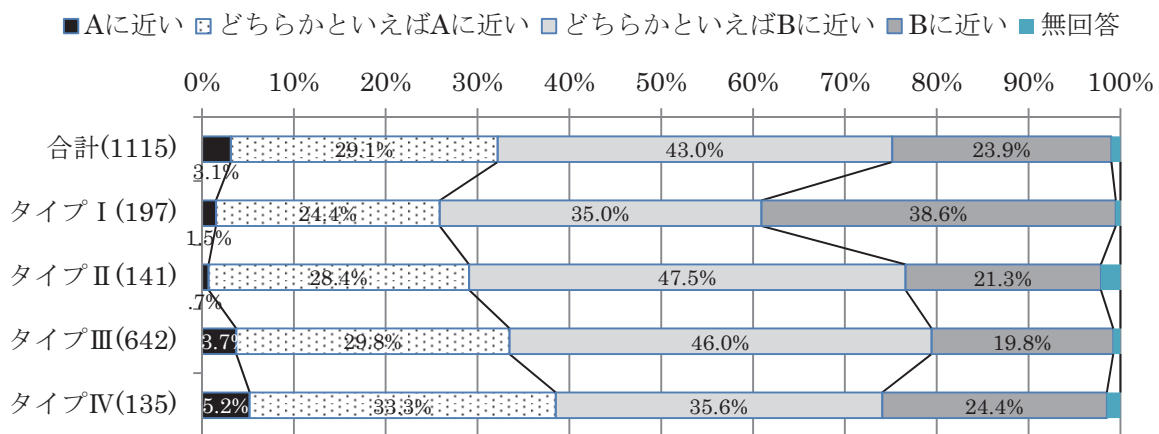
「計画的な採用か、その時の状況に応じて」という面からみれば、タイプⅠやⅡにみられるように「欠員補充」という回答比率が高いほど、退職比率も高くなっている。また、学歴についてみれば、学歴を重視して採用している比率が高いタイプⅢやⅣでは結果的に退職比率が低くなっている。また、あくまでも方針ではあるものの、新興・成長企業が比較的多いと思われるタイプⅣ（採用率は高いが、退職率は低い）で「毎年、一定人数の採用」を目指していることは興味深い。

こうした採用方針のみが、従業員の移動状況を決定づけるとは考えがたいが、こうした傾向をみると、それぞれの企業の方針も相当程度、採用や定着の状況に影響を与える重要な要素であることが想起される。

図表 2-27 採用方針：[A]毎年、一定の人数を採用している/[B]欠員が出れば補充する



図表 2-28 採用方針：[A]採用では、応募者の学歴を重視している/[B]学歴は全く問わない

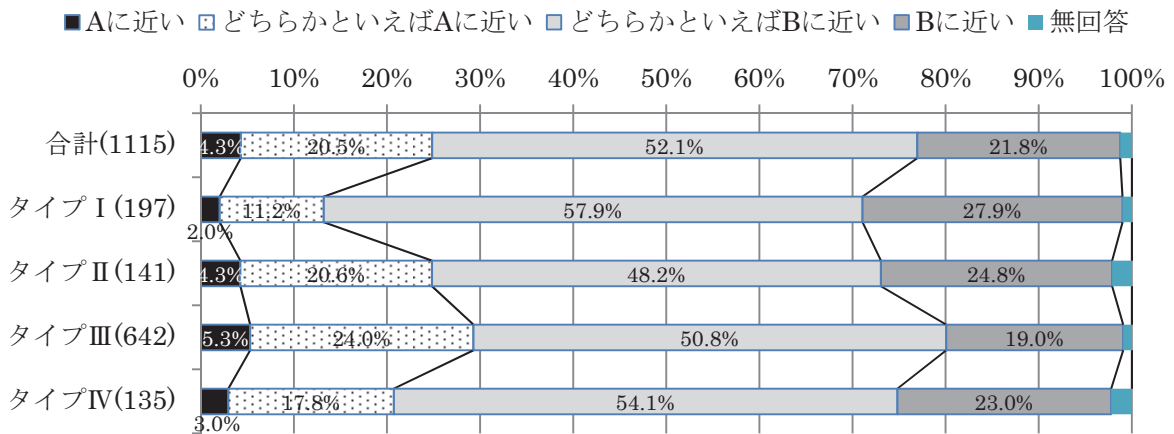


6. 人事管理方針・施策

次に、人事管理に関わる方針や施策について、みていこう。

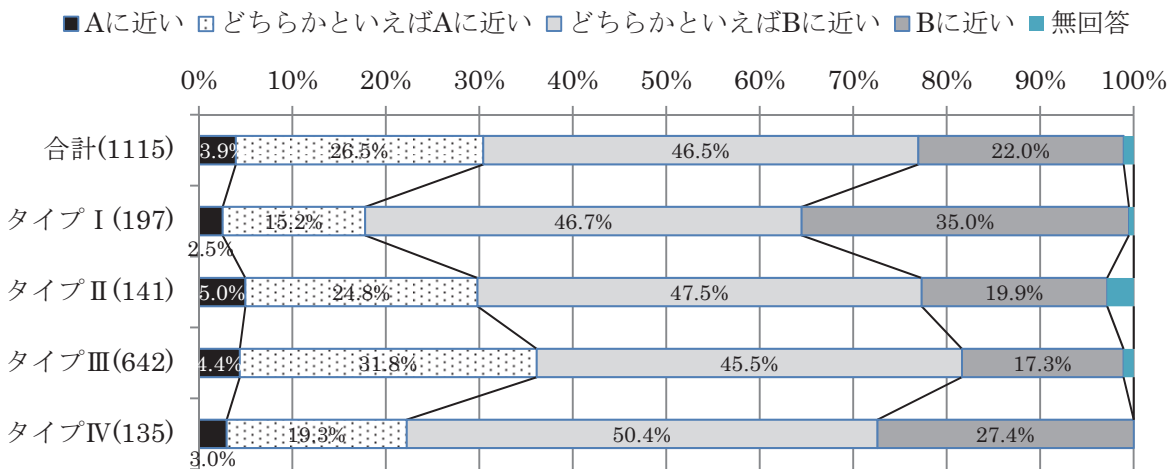
まず、従業員への教育投資を「長期間で回収するか、短期間で回収を目指すのか」についてみると、採用率が低いタイプⅡ・Ⅲではより長期間での回収を考え、採用率の高いタイプⅠ・Ⅳでは短い期間での回収を目指す傾向がみられる（図表 2-29 参照）。

図表 2-29 [A]社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う/[B]10年未満で行う



図表 2-30 にみるように、「昇進には勤務年数を重視するのか、年齢に関係なく抜擢か」に関する結果も、ほぼ同様である。タイプⅡ・Ⅲが勤続年数を重視する一方で、タイプⅠ・Ⅳはあまり重視しないと回答している。

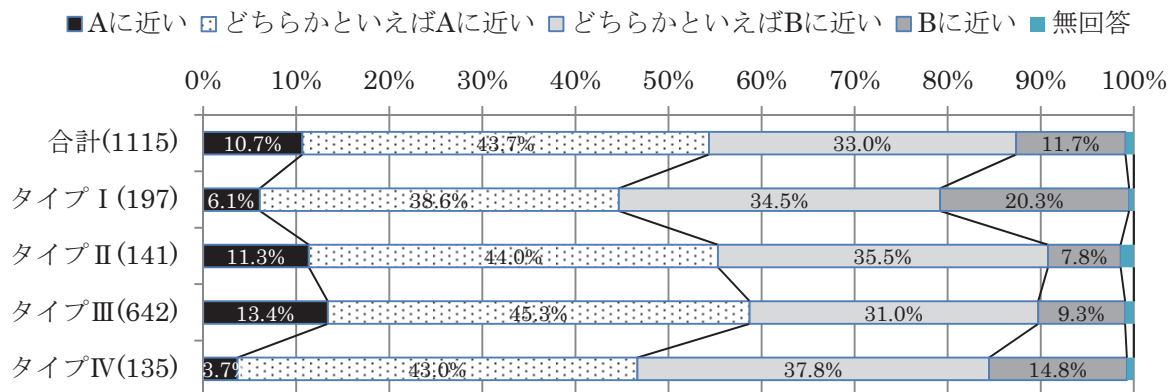
図表 2-30 [A]勤続年数を重んじて、昇進させる/[B]勤続年数に関係なく、抜擢する



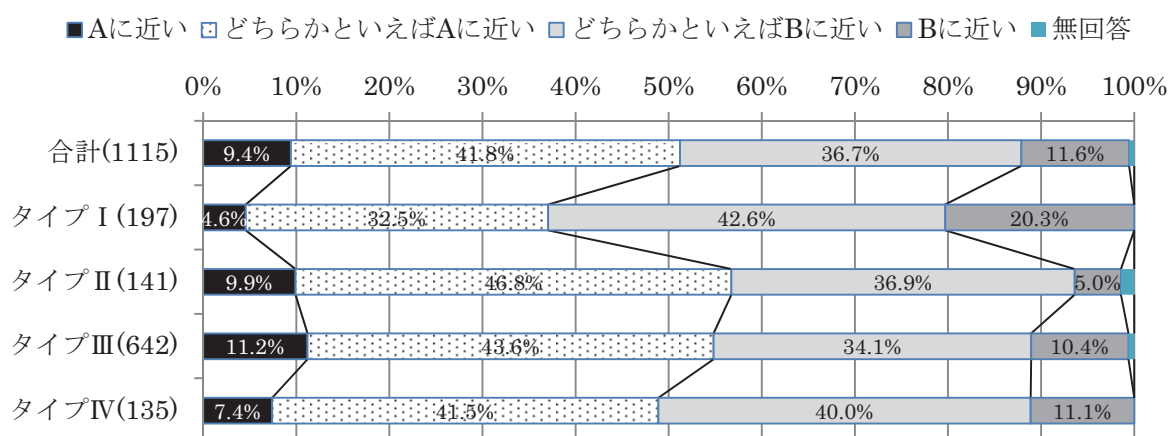
さらに、「賃金が成果に基づいて決定されるか否か」、「賃金は成果や会社業績に応じて変動するのか」についてみよう。その結果が図表 2-31～32 に示されている。

意見 A・B の占める比率に差はあるものの、傾向としては、上でみた傾向とほぼ同じであると考えていいだろう。タイプⅡ・Ⅲが年齢や勤続年数といった属性を重視する傾向がみられる一方で、タイプⅠ・Ⅳはそうした属性よりも、具体的な成果などに焦点を当てている傾向がみられる。採用率の高いタイプⅠ・Ⅳでは、いわゆる「成果主義的」人事管理の傾向が見られるが、タイプⅠではその点がややもすれば退職率の高さに結びついている可能性も考えられよう。また、タイプⅣ（採用率は高いが、退職率は低い）では新興企業としての人事管理の特徴を表しているとも考えられよう。

図表 2-31 [A]賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する  
/[B]賃金は、仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する

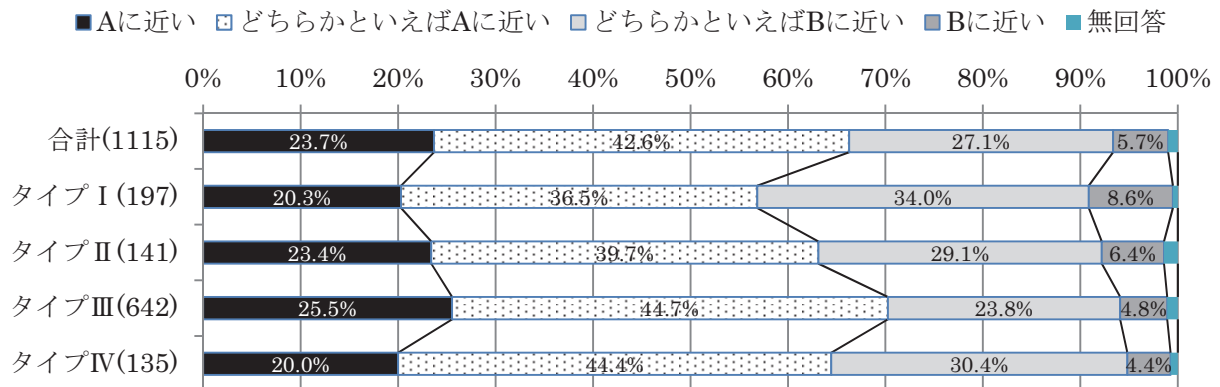


図表 2-32 [A]賃金は勤続年数と共に上昇/[B]個人の成果や会社の業績に応じて上下する



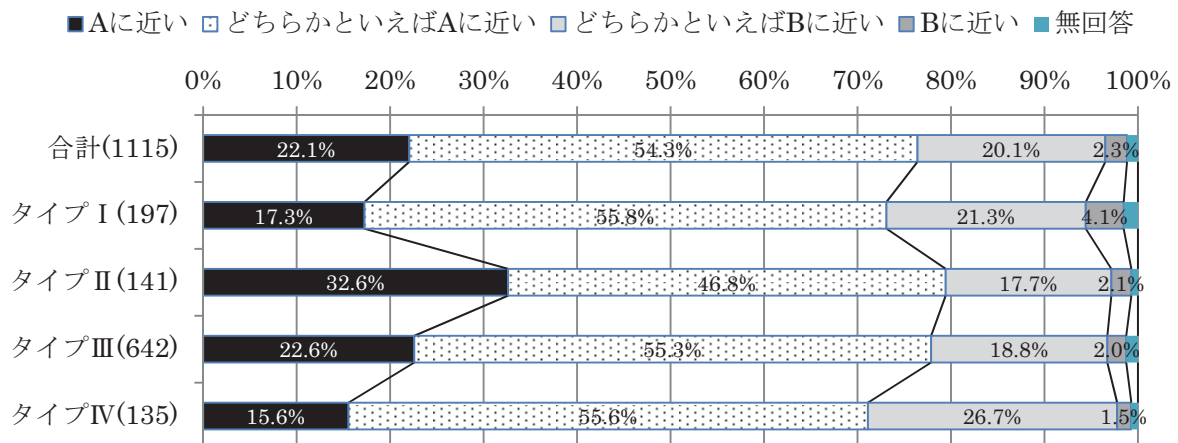
人事制度の明文化という点も、こうした傾向の延長線上で考えられよう(図表 2-33 参照)。

図表 2-33 [A]人事制度のルールは明確化されている/[B]明確には決まっていない



さらに、人事ローテーションに関して、「会社主導」であるのか「社員の希望を重視」するののかについてみると、年齢や勤続年数を重視するタイプⅡ・Ⅲで「会社主導」との回答が多くなっている（図表 2-34 参照）。あくまでも相対的な分類ではあるが、いわゆる伝統的な人事管理の傾向がみられるタイプⅡ・Ⅲと、成果主義的な傾向がみられるタイプⅠ・Ⅳとの対比が見られるように思われる。

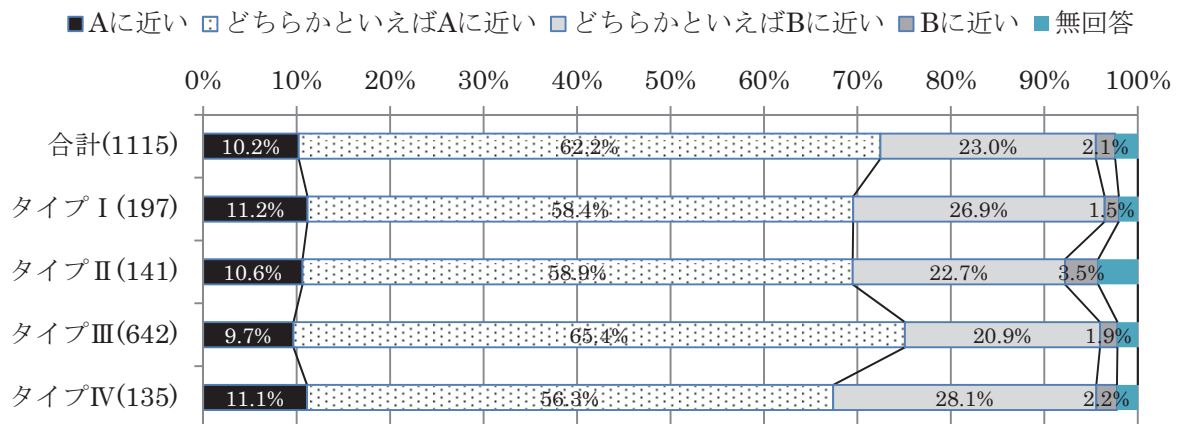
図表 2-34 [A]人事ローテーションは会社主導/[B]社員の希望をできるだけ反映させる



このように一連の傾向と、人事管理上の特徴が整合的に考えられる場合がある一方で、そうではなく、類型間で大きな差異が見られない項目もある。たとえば、「高い職位には生え抜き社員を登用する」のか、「外部人材を登用する」のかについて尋ねた結果は、回答の傾向がほぼ同じである（図表 2-35 参照）。他の人事管理方針や施策とは異なり、この点について大きな差異が見られないということも、また新たな発見であり、今後さらに検討を要する課題と思われる。中小企業における「一定以上の職位の社員」像が現在どのようなもので

あり、さらに、それがどういった要素に影響されているのかをさらに検討していくことで、こうした結果の構造について理解することができよう。

図表 2-35 [A]高い職位には生え抜き社員を登用する/[B]外部人材を登用する

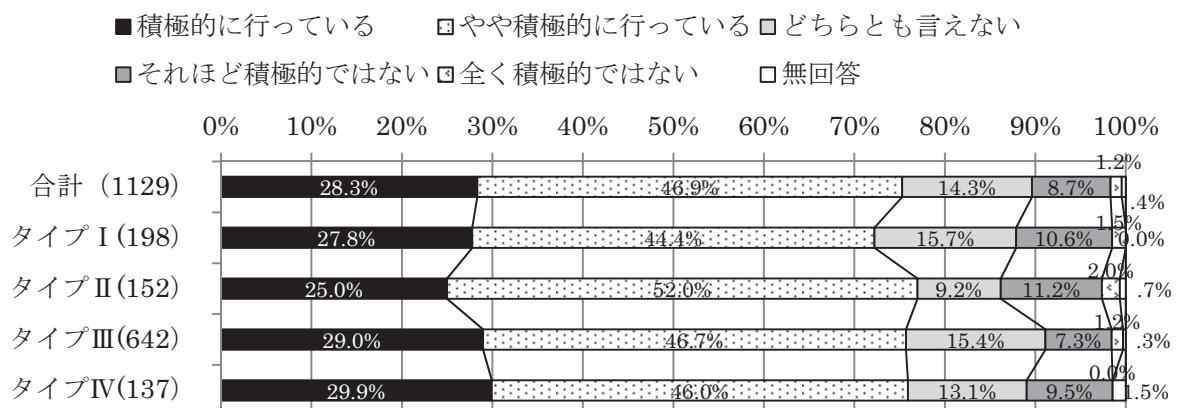


## 7. 育成への取り組み

次に、育成への取り組みについて検討する。

まず、OJT についてみると、図表 2-36 にみるように、類型間でさほど大きな差異は見られない。どういった企業であれ、OJT によって従業員を育成していくということは、共通してみられる傾向である。OJT にあまり注力していないのは、類型全体でも各類型ごとでも共通して 1 割ほどの少数派である。

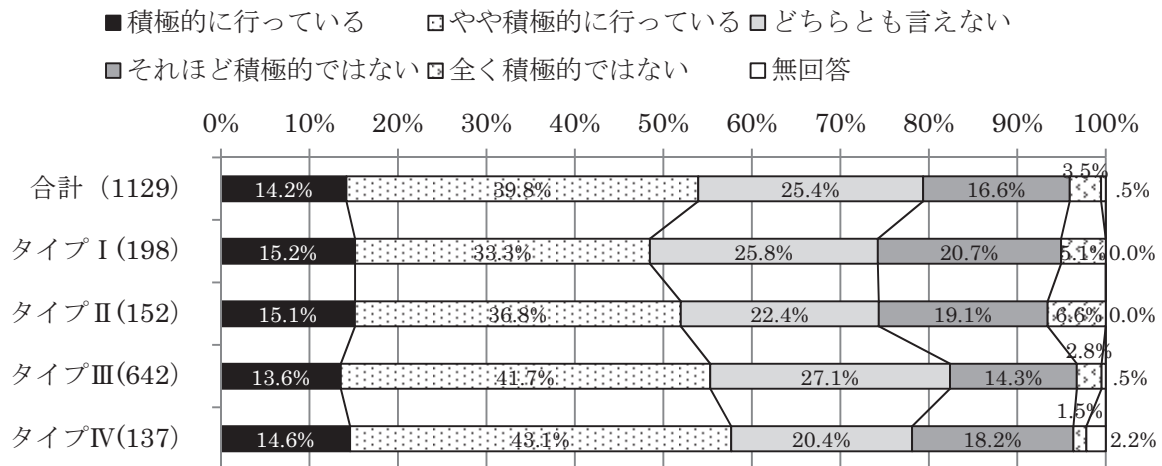
図表 2-36 OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成



次に、Off-JT（研修等）の機会の提供となると、類型間での差異が見られる。「積極的に行っている」という回答比率が低いタイプ I・II では、その結果の一つとして退職率が高く、より積極的に取り組んでいるタイプ III・IV では退職率が低くなっている。OJT は皆共通で重

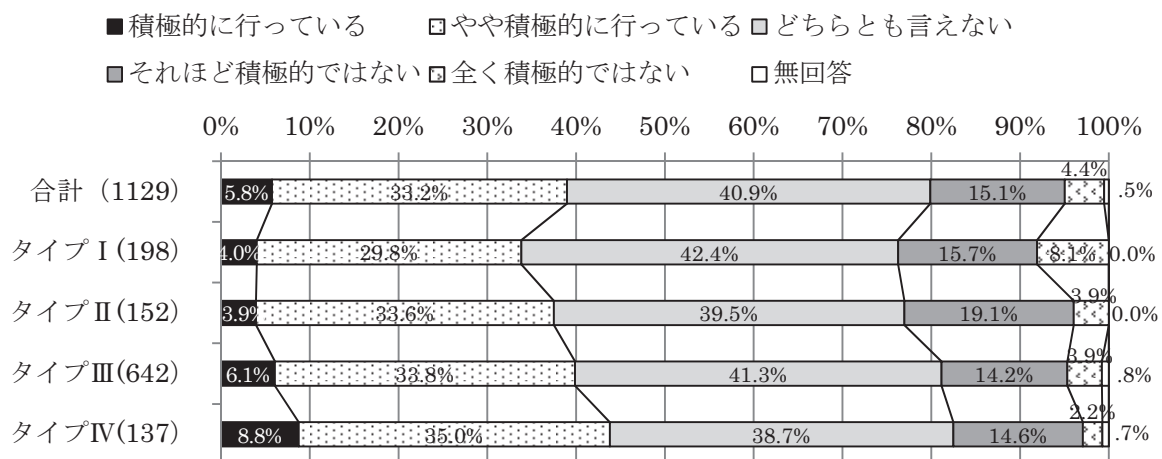
視するとしても、Off-JT まで含めた教育訓練への姿勢が、こうした結果に少なからず影響を与えているとも考えられる（図表 2-37 参照）。

図表 2-37 Off-JT（研修等）の機会の提供

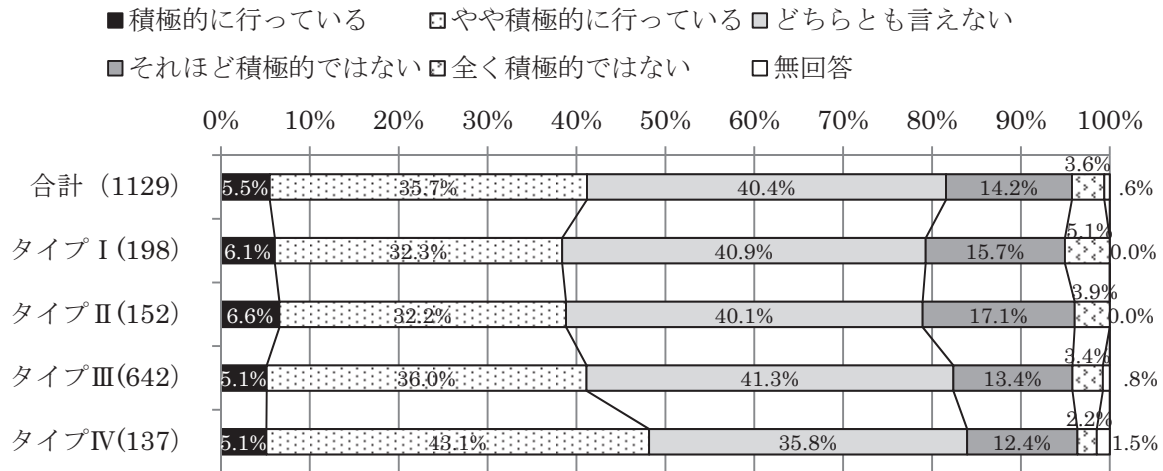


同様に、「長期的な視点にたった配置・異動」への取り組みや、従業員の希望をきちんと聞き取る姿勢についてみても、傾向は類似している。あくまでもこの結果からみる限りではあるが、長期的な育成を考え、社員の希望をきちんと把握しようとする企業では、その結果のひとつとして、退職率は低くなっている（図表 2-38～39 参照）。

図表 2-38 長期的な人材育成を考えた配置や異動



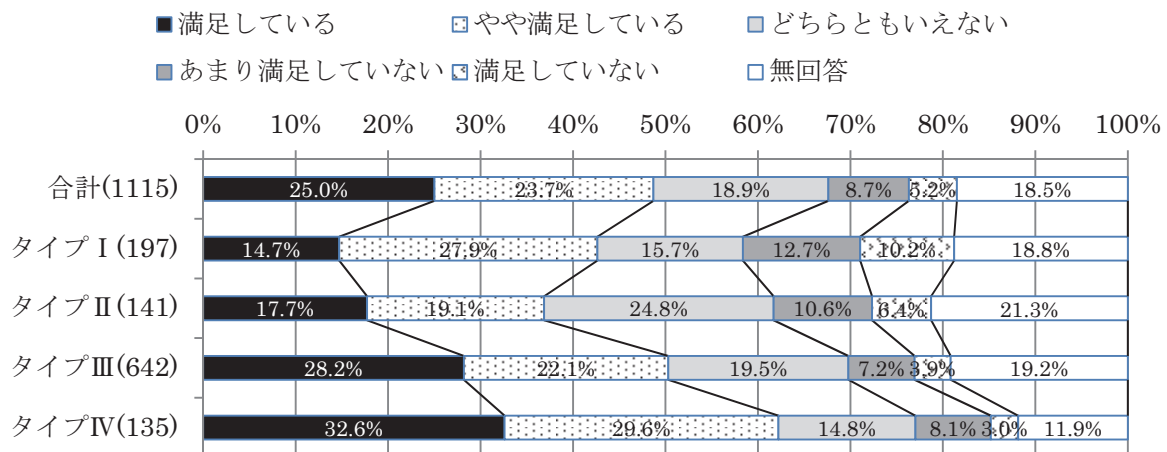
図表 2-39 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握



8. 定着満足度

これまでみた取り組みの一つの結果とも考えられるのが、定着への満足度であろう。確認のためにその点を見ていくと、新卒採用者に関しては、図表 2-40 にみられるように、退職率が高いタイプ I・II で満足度が低く、退職率の低いタイプ III・IV では満足度が相対的に高くなっている。

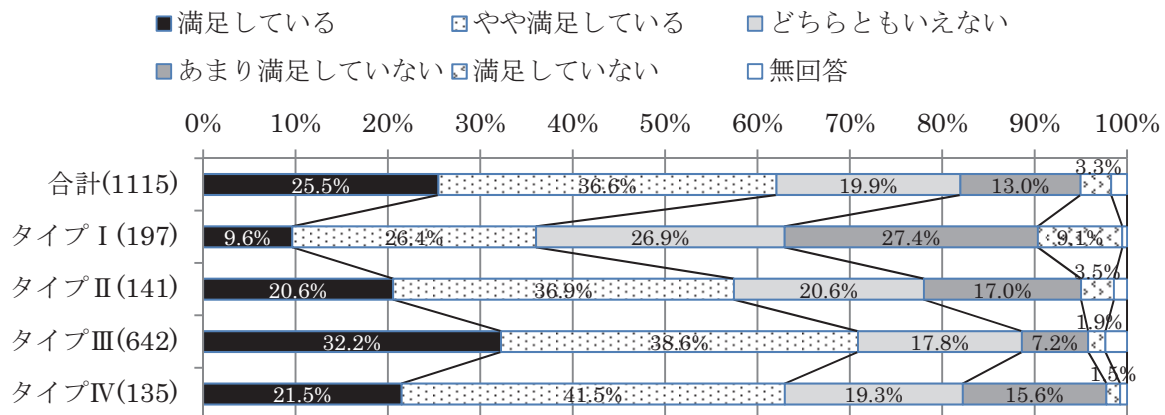
図表 2-40 新卒採用者の定着度合いへの満足度



中途採用者の場合も、ほぼ傾向は同じであるが、タイプ IV（採用率は高いが、退職率は低い）ではやや満足度が下がる傾向がみられる。この点について、さらに詳細に検討する必要がある（図表 2-41 参照）。



図表 2-41 中途採用者の定着度合いへの満足度



#### 第 4 節 小括

最後に、ここまでの簡単なまとめをした上で、今後の課題を整理しておきたい。

①新規採用、中途採用、そして、退職の状況を見ると、

1)規模別には、より小規模企業で、新規採用ができず中途採用比率が高いこと、そして、退職率が高いことが明らかとなった。

2)業種別には新規採用が難しいのが「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」、「サービス業」であり、中途入職率が高いのは「医療・福祉業」である。その他には、「金融業、保険業」、「運輸業、郵便業」などで高い傾向にある。「医療・福祉業」や「運輸業、郵便業」では退職率も高い。

採用率、退職率から類型化して検討した結果は以下のとおりである。

②より小規模企業でタイプ I・IV（高い採用率）が多く、大規模ではタイプ III（採用・退職率共に低い）比率が高い。

③業種別には、医療・福祉、生活関連サービス業、情報通信、運輸業でタイプ I 比率が高い。一方、不動産業、宿泊・飲食サービス業ではタイプ III が多い。

④創業年が古いほど、タイプ III 比率が高く、タイプ I（採用・退職率共に高い）比率が低い。

⑤タイプ IV（高入職・低退職）が売上高、営業利益で共に「増加」割合が高い。

⑥経営課題をみると、

1)全般的に「必要な人材の不足」を挙げる企業が多く、中でもタイプ I の指摘率が高くなる傾向も高い。

2)その一方で、この項目に関してタイプ III の回答率が低い。他の項目をみても相対的に課題が少ない企業である。

3)タイプ II（採用率は低い、退職率は高い）は推論の域を超える訳ではないが、ハード

面での課題を抱える企業であり、タイプⅣ（採用率は高いが、退職率は低い）は新興企業としての課題が現れているように思われる。

- ⑦採用の課題をみると、経営課題とも重なり、
- 1)タイプⅠではともかく「定着しない」ことが課題である。
  - 2)タイプⅡは採用が「中高年に偏る」以外には、突出した項目がない。タイプⅢは採用についても相対的に課題が少ない。
  - 3)タイプⅣは人材獲得が非常に厳しい状況であることが明らかとなっている。
- ⑧採用方針については、
- 1)退職率が高いタイプ（Ⅰ・Ⅱ）では、相対的に「離職は仕方がない」と答える率が高い。
  - 2)「能力開発の責任は、企業か個人か」については、全体としてみたときには類型間で大きさ差異はないものの、業種ごとの状況をみると、たとえば、情報通信業などで、退職比率が高い場合には「個人側の責任」とする回答が多い。業種ごとの労働市場の状況を勘案する必要がある。
- ⑨人事管理方針と施策との関連でみると、一定の傾向が見られるように思われる。
- 1)タイプⅡ・Ⅲのように、採用比率が低い場合には、年齢や勤続年数を重視する人事管理（あくまでも便宜的に言えば「伝統的」な管理）の傾向が強い。
  - 2)その一方で、タイプⅠ・Ⅳの採用比率が高いグループでは、いわゆる「成果主義的管理」の傾向が見られる。
- ⑩育成の取り組みをみると、OJTは共通して取り組んでいるが、Off-JTや長期的な視点に立った育成を考えているタイプⅢ・Ⅳで、退職率が低い傾向が現れている。
- ⑪定着満足度をみると、ある意味当然ではあるが、退職率の低いタイプⅢ・Ⅳで相対的に満足度が高い。

これまでみた結果から、採用や定着の状況を即座に判断することは避けなければならないが、あくまでも量的な側面に限ってみると、一つには、いわゆる「伝統的な」管理の傾向がみられる場合に退職率が低く、定着満足度が高い傾向が現れている。ただ、では反対に「成果主義的」管理の傾向がみられるのは「退職率が高い」グループではないため、当然のことながら、業種ごとの状況や創業からの年数など、さまざまな要素を合わせて検討する必要がある。

### 第3章 中途採用方針と採用後の能力開発——〈ポテンシャル採用と即戦力採用〉 〈能力開発の企業責任型と個人責任型〉を分析軸に——

#### 第1節 はじめに——問題意識

労働市場の流動化に関する関心が高まって久しいが、流動化現象の背後には、個々人の転職行動と企業の中途採用がある。伝統的に日本の採用の主流は新規学卒採用であったが、中小企業には転職経験者が多く、中途採用も多いことは統計的事実である。しかしながら、中小企業における中途採用の実態に関する調査研究は意外に少ない。そこで実態はどうかを解明する必要がある。

中途採用という用語には、多様な意味が付着している。たとえば、そもそもなぜ中途採用を実施（注力）するのか、あるいは今後、企業の採用方針が中途採用を重視するようになるのかどうか、さらには従業員の転職志向が高まっていくのかどうか—は、これまで新卒採用を重視してきた日本型雇用慣行の変化や如何という問題を考える際の重要な判断材料となる。

第2に、中途採用を実施する理由は多様であろうが、その一つに、育成コストがかかるので即戦力人材を中途で採用する、という考え方が従来から指摘されてきた。つまり中途採用注力という方針は、会社の人材育成や人事労務管理の方針と無関係ではないと考えられる。すなわち、これまでの日本の大企業で主流であった、新卒採用注力・会社主導型能力開発・長期的キャリア形成をする、という考え方に馴染む企業は存在するかもしれない。しかし、他方で中途採用注力・個人主導型能力開発・キャリア形成を行う方針に馴染む企業も存在しているかもしれない。それではそれらがそれぞれの程度存在しており、どのような特徴もっているのか——。これを検証することは、今後の個人の能力開発及びキャリア形成のあり方を考察する上でも重要である。

第3に、様々な環境変化を背景に、日本企業で主流であった新卒採用注力・会社主導型能力開発・長期的キャリア形成型の人事管理から中途採用注力・個人主導型能力開発・キャリア形成型へのシフトが指摘されることがあるが、実態はどうか。実証データに基づく分析を試みる必要がある。

このような点を念頭に置きながら、今回実施した「企業の中途採用に関する調査」のデータを分析することで、中小企業の採用、定着、育成に関する企業側の考え方とそれに対する従業員の見方を明らかにすること、これが本章のねらいである。

以下、第2節では、中途採用の採用方針がポテンシャル採用か即戦力採用かに着目して、中途採用者の属性、職位、採用理由、採用・育成方針、中途採用者の経験、採用ルート、採用の難易度、能力開発の取り組みなどについて、それぞれの方針別にみた特徴について分析する。

中小企業では中途採用に依存しているという通念があるが、新卒採用の有無も含めて実態

がどうであるかは検証する必要がある。

3 節では、中途採用者定着対策について、中途採用の採用方針（ポテンシャル採用か即戦力採用か）及び能力開発の責任主体（企業責任か個人責任か）別にみた特徴を分析する。

中小企業では、即戦力を重視した中途採用に依存し、人材育成は個人責任であるという通念があるが、企業側の育成責任についての考え方も含めて実態がどうであるのかは検証する必要がある。

4 節では、正社員の人事労務管理について、正社員の採用・育成方針別にみた特徴を分析する。

5 節では、正社員の人事労務管理について、正社員の採用・育成方針別にみた従業員側からみた組織との関係認識について、従業員データに基づいて分析する。

## 第2節 中途採用者への採用方針別分析——ポテンシャル採用か即戦力採用か

### 1. 中途採用者の採用・育成方針の類型について

2 での分析に入る前に、中途採用の方針について今回のデータの分布について示しておくとなつようになる。

まず中途採用の方針についてポテンシャル採用に該当する企業割合（以下、ポテンシャル採用型）は 26.0%、即戦力採用に該当する企業割合（以下、即戦力採用型）が 71.9%である。また中途採用者の育成責任主体が企業にあると回答した割合は 53.1%、個人にあると回答した企業割合が 44.1%である。

図表 3-1 中途採用方針

		度数	パーセント	有効 パーセント
有効数	ポテンシャル採用型	459	26.0	26.6
	即戦力採用型	1268	71.9	73.4
	合計	1727	97.9	100.0
欠損値	システム欠損値	37	2.1	
合計		1764	100.0	

注：「ポテンシャル採用型」は「潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している」に「近い」か「どちらかといえば近い」に回答した企業を指す。「即戦力採用型」は「保有スキル、即戦力を重視して採用している」に「近い」か「どちらかといえば近い」に回答したサンプルを指す。以下同様。

図表 3-2 中途採用育成責任（累積欄は削除）

		度数	パーセント	有効 パーセント
有効数	育成企業責任型	937	53.1	54.6
	育成個人責任型	778	44.1	45.4
	合計	1715	97.2	100.0
欠損値	システム欠損値	49	2.8	
合計		1764	100.0	

注：「育成企業責任型」は「中途採用の能力開発の責任は企業側にある」に「近い」か「どちらかといえば近い」と回答した企業を指す。「育成個人責任型」は「中途採用の能力開発の責任は、社員個人にある」に「近い」か「どちらかといえば近い」に回答した企業を指す。

中途採用は即戦力採用とのイメージがあるが、約 4 分の 1 の企業がポテンシャルを重視して中途採用を行っていること、また 5 割強の企業が採用後の育成は企業に責任があると回答している点は注目されてよい。

また企業規模、会社創業年との関連をみたものが図表 3-3 (1~4) である。これによると、企業規模との関係はないといってよい。つまり通常いわれるように、企業規模が小さいから即戦力に依存する（せざるをえない）とか、能力開発は個人責任であるということはこのデータからはいえない。さらに企業創業年、つまり社歴との関係も認められない。要するに、企業の従業員規模、会社の創業年などの点で、データの分布に大きな偏りのないサンプルでの類型間比較考察ということになる。

図表 3-3 (1) 中途採用方針と全社員数

		全社員数						不明・無回答	合計
		30人未満	30~49人	50~99人	100~199人	200~299人	300人以上		
中途採用方針	ポテンシャル採用型	16	121	131	69	27	25	70	459
	中途採用方針の%	3.5%	26.4%	28.5%	15.0%	5.9%	5.4%	15.3%	100.0%
中途採用方針	即戦力採用型	36	309	337	223	78	109	176	1268
	中途採用方針の%	2.8%	24.4%	26.6%	17.6%	6.2%	8.6%	13.9%	100.0%
合計	度数	52	430	468	292	105	134	246	1727
	中途採用方針の%	3.0%	24.9%	27.1%	16.9%	6.1%	7.8%	14.2%	100.0%

図表 3-3 (2) 中途採用育成責任と全社員数

	全社員数							合計
	30人未満	30~49人	50~99人	100~199人	200~299人	300人以上	不明・無回答	
中途採用育成責任 育成企業責任型 度数	31	219	263	163	61	70	130	937
中途採用育成責任 の %	3.3%	23.4%	28.1%	17.4%	6.5%	7.5%	13.9%	100.0%
育成個人責任型 度数	21	205	202	129	44	64	113	778
中途採用育成責任 の %	2.7%	26.3%	26.0%	16.6%	5.7%	8.2%	14.5%	100.0%
合計 度数	52	424	465	292	105	134	243	1715
中途採用育成責任 の %	3.0%	24.7%	27.1%	17.0%	6.1%	7.8%	14.2%	100.0%

図表 3-3 (3) 中途採用方針と創業年

	創業年						合計
	1940年以前	1941~1960年	1961~1980年	1981~2000年	2001年以降	無回答	
中途採用方針 ポテンシャル採用型 度数	60	95	133	103	53	15	459
中途採用方針 の %	13.1%	20.7%	29.0%	22.4%	11.5%	3.3%	100.0%
即戦力採用型 度数	172	291	351	283	145	26	1268
中途採用方針 の %	13.6%	22.9%	27.7%	22.3%	11.4%	2.1%	100.0%
合計 度数	232	386	484	386	198	41	1727
中途採用方針 の %	13.4%	22.4%	28.0%	22.4%	11.5%	2.4%	100.0%

図表 3-3 (4) 中途採用育成責任と創業年

	創業年						合計
	1940年以前	1941~1960年	1961~1980年	1981~2000年	2001年以降	無回答	
中途採用方針 育成企業責任型 度数	119	214	269	203	116	16	937
中途採用方針 の %	12.7%	22.8%	28.7%	21.7%	12.4%	1.7%	100.0%
育成個人責任型 度数	110	170	213	182	81	22	778
中途採用方針 の %	14.1%	21.9%	27.4%	23.4%	10.4%	2.8%	100.0%
合計 度数	229	384	482	385	197	38	1715
中途採用方針 の %	13.4%	22.4%	28.1%	22.4%	11.5%	2.2%	100.0%

つぎに採用方針と育成責任をクロスすると以下の4つの類型が得られる(図表3-4)。

図表 3-4 中途採用方針・育成責任

		度数	パーセント	有効パーセント
有効数	ポテンシャル採用 育成企業責任型	323	18.3	18.8
	ポテンシャル採用 育成個人責任型	132	7.5	7.7
	即戦力採用 育成企業責任型	613	34.8	35.8
	即戦力採用 育成個人責任型	646	36.6	37.7
	合計	1714	97.2	100.0
欠損値	システム欠損値	50	2.8	
合計		1764	100.0	

このうちポテンシャル採用個人責任型と即戦力採用育成企業責任型をまとめて、「中間型」とし、以下の3つの類型を構成した(図表3-5)。中間型は本来「ポテンシャル採用・育成個人責任」と「即戦力採用・育成企業責任」を含む類型であるが、3つの類型化のねらいは、本章の狙いにそって、ポテンシャル採用・育成企業責任と即戦力採用・育成個人責任という両極にある類型の特徴を明確に析出したと考えたためあえて「中間型」と命名した。

図表 3-5 中途採用・育成方針

		度数	パーセント	有効 パーセント
有効数	ポテンシャル採用・ 育成企業責任型	323	18.3	18.8
	中間型	745	42.2	43.5
	即戦力採用・ 育成個人責任型	646	36.6	37.7
	合計	1714	97.2	100.0
欠損値	システム欠損値	50	2.8	
合計		1764	100.0	

ちなみに、この3種類の従業員規模別の分布は以下の図表3-6のようになり、大きな偏りはないといえるだろう。

図表 3-6 (1) 中途採用・育成方針と全社員数

		全社員数カテゴリー							合計
		30人未満	30~49人	50~99人	100~199人	200~299人	300人以上	不明・無回答	
中途採用・育 成方針(3類 型)	ポテンシャル採用・育 成企業責任型	12	78	99	51	18	18	47	323
	中途採用・育成方針 (3類型)の%	3.7%	24.1%	30.7%	15.8%	5.6%	5.6%	14.6%	100.0%
中間型	度数	23	183	195	129	52	59	104	745
	中途採用・育成方針 (3類型)の%	3.1%	24.6%	26.2%	17.3%	7.0%	7.9%	14.0%	100.0%
即戦力採用・育成個人 責任型	度数	17	163	171	111	35	57	92	646
	中途採用・育成方針 (3類型)の%	2.6%	25.2%	26.5%	17.2%	5.4%	8.8%	14.2%	100.0%
合計	度数	52	424	465	291	105	134	243	1714
	中途採用・育成方針 (3類型)の%	3.0%	24.7%	27.1%	17.0%	6.1%	7.8%	14.2%	100.0%

図表 3-6 (2) 中途採用・育成方針と創業年

中途採用・育成方針(3類型)とF1.創業年(カテゴリー)のクロス表

		F1.創業年(カテゴリー)						合計
		1940年以前	1941~1960 年	1961~1980 年	1981~2000 年	2001年以降	無回答	
中途採用・育成方針(3類 型)	ポテンシャル採用・育成 企業責任型	42	65	96	75	38	7	323
	中途採用・育成方針(3類 型)の%	13.0%	20.1%	29.7%	23.2%	11.8%	2.2%	100.0%
中間型	度数	95	177	209	156	93	15	745
	中途採用・育成方針(3類 型)の%	12.8%	23.8%	28.1%	20.9%	12.5%	2.0%	100.0%
即戦力採用・育成個人責 任型	度数	92	141	177	154	66	16	646
	中途採用・育成方針(3類 型)の%	14.2%	21.8%	27.4%	23.8%	10.2%	2.5%	100.0%
合計	度数	229	383	482	385	197	38	1714
	中途採用・育成方針(3類 型)の%	13.4%	22.3%	28.1%	22.5%	11.5%	2.2%	100.0%

## 2. 中途採用の理由

中途採用の理由を採用方針別にみたものが図表 3-7 である。

図表 3-7 中途採用者の採用理由（採用方針別）

	中途採用者の採用理由										合計	
	1. 年齢層別の人員構成のバランスを取るため	2. 職場を活性化させるため	3. 企業活動の運営を円滑にするため	4. 会社の労働生産性を上げるため	5. 社員の業務負担を緩和するため	6. 新規学卒者の知識・能力では業務が遂行できないため	7. 仕事を教える手間がかからないから	8. 新規学卒者の採用・募集の仕方が良く分からないため	9. 一人前にするまでのコストが安くて済むため	10. 働くことに対する意識の高い人材を確保するため		
中途採用方針												
ポテンシャル採用型	133	114	131	131	186	34	57	2	38	95		
nq181 の %	29.0%	24.8%	28.5%	28.5%	40.5%	7.4%	12.4%	0.4%	8.3%	20.7%		
即戦力採用型	254	248	368	381	456	192	259	5	157	279		
nq181 の %	20.0%	19.6%	29.0%	30.0%	36.0%	15.1%	20.4%	0.4%	12.4%	22.0%		
合計	387	362	499	512	642	226	316	7	195	374		
中途採用方針												
ポテンシャル採用型	122	36	14	39	38	27	29	19	52	46	459	
nq181 の %	26.6%	7.8%	3.1%	8.5%	8.3%	5.9%	6.3%	4.1%	11.3%	10.0%		
即戦力採用型	470	181	63	135	142	89	58	51	167	129	1268	
nq181 の %	37.1%	14.3%	5.0%	10.6%	11.2%	7.0%	4.6%	4.0%	13.2%	10.2%		
合計	592	217	77	174	180	116	87	70	219	175	1727	

中途採用者の採用理由について、ポテンシャル採用型と即戦力採用型とを比べてみたい。ポテンシャル採用型で相対的に多いのは、「年齢層別の人員構成のバランスを取るため」、「職場を活性化させるため」、「社員の業務負担を緩和するため」などである。

一方、即戦力型でより多く指摘されているものを挙げると、「社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため」、「仕事を教える手間がかからないから」、「新規学卒者の知識・能力では業務が遂行できないため」、「社内人材が遂行できない専門的業務のため」などであり、即戦力採用の理由をよく表している。

ちなみに、図表 3-8 は、企業の経営戦略のうち「事業戦略に合わせて人材を採用する」か「既存の人材に合わせて事業戦略を立てる」かに注目してそれぞれの類型の特徴をみたものだ。それによると、いずれの理由も「事業戦略に合わせて人材を採用する」と回答した企業のほうが指摘率が高くなる傾向がある。戦略を実現するには人材が必要であり、事業展開に合わせるには新卒採用では間に合わないため、中途採用で確保する様子が見られる。さらにこうした企業では「社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため」や「新規事業の立ち上げ・強化のため」の指摘が多くなる傾向にある。



図表 3-8 中途採用者の採用理由

	中途採用者の採用理由										合計	
	1. 年齢層別の人員構成のバランスを取るため	2. 職場を活性化させるため	3. 企業活動の運営を円滑にするため	4. 会社の労働生産性を上げるため	5. 社員の業務負担を緩和するため	6. 新規卒業者の知識・能力では業務が遂行できないため	7. 仕事を教える手間がかからないから	8. 新規卒業者の採用・募集の仕方が良く分からないため	9. 一人前にするまでのコストが安くて済むため	10. 働くことに対する意識の高い人材を確保するため		
⑥[A]既存の AIに近い人材に合わせる事業戦略を立てる	度数	22	14	24	19	27	8	11	0	9	24	
	q34_6 の %	22.2%	14.1%	24.2%	19.2%	27.3%	8.1%	11.1%	0.0%	9.1%	24.2%	
⑦[B]事業戦略に合わせ人材を採用する	度数	124	101	154	161	203	72	116	3	63	117	
	q34_6 の %	22.7%	18.5%	28.2%	29.4%	37.1%	13.2%	21.2%	0.5%	11.5%	21.4%	
⑧[A]既存の AIに近い人材に合わせる事業戦略を立てる	度数	164	165	215	218	276	95	131	3	79	156	
	q34_6 の %	22.5%	22.6%	29.5%	29.9%	37.9%	13.0%	18.0%	0.4%	10.8%	21.4%	
⑨[B]事業戦略に合わせ人材を採用する	度数	64	70	93	95	117	46	53	0	40	70	
	q34_6 の %	20.5%	22.4%	29.8%	30.4%	37.5%	14.7%	17.0%	0.0%	12.8%	22.4%	
合計	度数	374	350	486	493	623	221	311	6	191	367	
		11. 社内不足する技能・知識をもつ人材を補うため	12. 社内人材が遂行できない専門業務のため	13. 経営層を補うため	14. 中堅の管理職層を補うため	15. 新規事業の立ち上げ・強化のため	16. 新しい見方や意見を取り入れるため	17. 年度ごとの採用枠(中途採用枠)の人員を満たすため	18. 関連会社からの要請を受けて	19. その他	無回答・不明	合計
⑥[A]既存の AIに近い人材に合わせる事業戦略を立てる	度数	30	11	2	11	4	6	3	5	20	8	99
	q34_6 の %	30.3%	11.1%	2.0%	11.1%	4.0%	6.1%	3.0%	5.1%	20.2%	8.1%	
⑦[B]事業戦略に合わせ人材を採用する	度数	182	59	17	40	35	32	24	26	58	57	547
	q34_6 の %	33.3%	10.8%	3.1%	7.3%	6.4%	5.9%	4.4%	4.8%	10.6%	10.4%	
⑧[A]既存の AIに近い人材に合わせる事業戦略を立てる	度数	243	90	37	83	84	48	36	28	105	88	729
	q34_6 の %	33.3%	12.3%	5.1%	11.4%	11.5%	6.6%	4.9%	3.8%	14.4%	12.1%	
⑨[B]事業戦略に合わせ人材を採用する	度数	123	55	17	37	49	25	21	10	29	30	312
	q34_6 の %	39.4%	17.6%	5.4%	11.9%	15.7%	8.0%	6.7%	3.2%	9.3%	9.6%	
合計	度数	578	215	73	171	172	111	84	69	212	183	1687

ちなみに別の設問で中途採用者の採用・育成方針をきいているが、それを類型別にみたものが図表 3-9 である。それによるとポテンシャル採用型は「育成の対象として採用」が多く、即戦力採用は「即戦力として採用」が多くなっており、中途採用の方針に違いのことが、別の設問からも裏付けられる結果となっている。

図表 3-9 中途採用者の採用・育成方針

	中途採用者の採用・育成方針						合計
	1. 育成の対象として採用	2. どちらかという育成の対象として採用	3. どちらかという即戦力として採用	4. 即戦力として採用	5. 特に方針をもって採用していない	無回答・不明	
中途採用方針							
ポテンシャル採用型	度数	158	115	160	175	18	46
	nq181 の %	34.4%	25.1%	34.9%	38.1%	3.9%	10.0%
即戦力採用型	度数	183	219	507	746	32	125
	nq181 の %	14.4%	17.3%	40.0%	58.8%	2.5%	9.9%
合計	度数	341	334	667	921	50	171

### 3. 中途採用者の属性——年齢、役職など

#### ① 中途採用者の年齢

中途採用者の年齢をみたものが図表 3-10 であるが、ポテンシャル採用型のほうが中途採用者の年齢が若くなっており、いわゆる潜在的な能力や採用後の育成を視野に入れて採用しているといえる。

図表 3-10 採用時年齢

		中途採用者の年齢								合計	
		20歳未満を 採用	20～24歳を 採用	25～29歳を 採用	30～34歳を 採用	35～39歳を 採用	40歳代 を採用	50歳代 を採用	60歳代 を採用		無回答・不 明
中途採用方 針	ポテンシャル採 用型	19	129	209	172	93	114	48	12	48	459
	nq181 の %	4.1%	28.1%	45.5%	37.5%	20.3%	24.8%	10.5%	2.6%	10.5%	
	即戦力採用型	23	215	426	448	384	496	211	65	134	1268
	nq181 の %	1.8%	17.0%	33.6%	35.3%	30.3%	39.1%	16.6%	5.1%	10.6%	
合計	度数	42	344	635	620	477	610	259	77	182	1727

②中途採用者の採用時の役職

中途採用者の採用時の役職をみたのが図表 3-11 であるが、それによると、それほど大きな違いはないが、ポテンシャル採用型のほうが、一般職員がやや多く、即戦力採用型のほうがやや主任、課長クラスが多い。

図表 3-11 中途採用者の採用時の役職

		中途採用者の採用時の役職						合計
		一般職員(役 職なし)とし て採用	係長・主任ク ラスとして採 用	課長クラスと して採用	部長クラスと して採用	経営幹部クラ スとして採用	その他として 採用	
中途採用方 針	ポテンシャル採 用型	395	43	21	17	6	6	414
	nq181 の %	95.4%	10.4%	5.1%	4.1%	1.4%	1.4%	
	即戦力採用型	1028	193	131	81	19	31	1143
	nq181 の %	89.9%	16.9%	11.5%	7.1%	1.7%	2.7%	
合計	度数	1423	236	152	98	25	37	1557

4. どのような経験や能力を持つ人材を採用したか

図表 3-12 は、どのような経験や能力をもつ人材を採用したかをみたものだが、即戦力採用型で多いのは、「貴社と同業種での経験のある人」、「特定の業務について高いスキルを持っている人」、「業務上、必要な職業資格の保有者」であるのに対して、ポテンシャル採用型では、「今後の成長が期待できる人」、「素直な人」が多い点が特徴的である。

図表 3-12 採用者の経験・能力

		どのような経験や能力をもつ人材を採用したか												
		1. 人材の管理 職経験者	2. アポイント リーダーなど、 まとめ役を 経験してきた人	3. いろいろ な業界で働 いてきた人	4. 貴社と同 業種での経 験のある人	5. 関連会社 や取引先で 勤務してき た人	6. 大手企業 での勤務経 験のある人	7. 外資系企 業での勤務 経験がある 人	8. 転職経験 が少ない人	9. 自社で非 正社員とし て勤務して きた人	10. 四年制の 大学以上の 学歴がある 人	11. 特定の業 務について 高いスキル を持っている 人	12. 業務上、 必要な職業 資格の保有 者	13. 語学が堪能な 人
中途採用方 針	ポテンシャル採 用型	25	50	80	157	44	41	11	133	39	119	144	89	39
	nq181 の %	6.1%	12.1%	19.4%	38.0%	10.7%	9.9%	2.7%	32.2%	9.4%	28.8%	34.9%	21.5%	
	即戦力採用型	86	175	168	678	166	122	29	258	153	267	561	426	90
	nq181 の %	7.5%	15.4%	14.7%	59.5%	14.6%	10.7%	2.5%	22.6%	13.4%	23.4%	49.2%	37.4%	
合計	度数	111	225	248	835	210	163	40	391	192	386	705	515	129
中途採用方 針	ポテンシャル採 用型	61	23	36	94	330	257	171	143	37	73	264	17	413
	nq181 の %	14.8%	5.6%	8.7%	22.8%	79.9%	62.2%	41.4%	34.6%	9.0%	17.7%	63.9%	4.1%	
	即戦力採用型	188	94	116	317	858	561	464	322	83	302	593	64	1140
	nq181 の %	16.5%	8.2%	10.2%	27.8%	75.3%	49.2%	40.7%	28.2%	7.3%	26.5%	52.0%	5.6%	
合計	度数	249	117	152	411	1188	818	635	465	120	375	857	81	1553

5. 採用後期待する水準までの期間

採用後、どの程度の期間で、貴社が期待する水準・内容の活躍をしてほしいと考えているかをみたのが図表 3-13 である。それによると、即戦力採用型のほうがポテンシャル採用型よりも期間が短く、8割強の企業が1年未満での活躍を期待している（「入社後すぐ」が42.8%、「半年以上1年未満」が40.0%）のに対して、ポテンシャル採用型では、5割強の企業が1年以上2年未満の期間での活躍を期待している。

図表 3-13 期待する水準までの期間

	採用後どの程度の期間で、貴社が期待する水準・内容の活躍をして欲しいと考えているか									合計
	1. 入社後すぐ	2. 入社後半年未満	3. 半年以上1年未満	4. 1年以上2年未満	5. 2年以上3年未満	6. 3年以上5年未満	7. 5年以上10年未満	9. 特に期間は設定していない		
中途採用方針										
ポテンシャル採用型	104	135	156	104	85	36	12	10	413	
度数										
nq181 の %	25.2%	32.7%	37.8%	25.2%	20.6%	8.7%	2.9%	2.4%		
即戦力採用型	489	457	380	194	108	65	7	41	1142	
度数										
nq181 の %	42.8%	40.0%	33.3%	17.0%	9.5%	5.7%	0.6%	3.6%		
合計	593	592	536	298	193	101	19	51	1555	
度数										

6. 採用ルート

採用ルートについてみたものが図表 3-14 である。ポテンシャル採用型、即戦力採用型に大きな違いはなく、ともに「ハローワークなどの公的な職業紹介機関から」が最も多く、「友人・知人の紹介」、「民間の職業紹介会社からの斡旋」がこれに続いている。しいていえば、前者では「ハローワークなどの公的な職業紹介機関から」が、また後者では「民間の職業紹介会社からの斡旋」、「自社で働く非正規・派遣社員からの採用・登用」がやや多いという点が指摘できる。

図表 3-14 採用ルート

	採用ルート													合計
	1. ハローワークなどの公的な職業紹介機関から	2. 職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	3. 貴社のホームページ等、インターネットで	4. 友人・知人等の紹介で	5. 就職合同説明会に参加して	6. 学校訪問等の求人活動で	7. 業界団体・職能団体からの斡旋	8. 民間の職業紹介会社からの斡旋	9. 取引先の紹介で	10. 親会社や関連会社の紹介で	11. 取引先や親会社・関連会社以外の他社からの紹介で	12. 出向者に転籍してもらって	13. 自社で働く非正規社員・派遣社員等からの採用・登用	
中途採用方針														
ポテンシャル採用型	210	52	59	106	6	12	3	69	29	16	20	3	40	407
度数														
nq181 の %	51.6%	12.8%	14.5%	26.0%	1.5%	2.9%	0.7%	17.0%	7.1%	3.9%	4.9%	0.7%	9.8%	
即戦力採用型	458	164	134	308	8	25	18	217	99	73	47	15	154	1106
度数														
nq181 の %	41.4%	14.8%	12.1%	27.8%	0.7%	2.3%	1.6%	19.6%	9.0%	6.6%	4.2%	1.4%	13.9%	
合計	668	216	193	414	14	37	21	286	128	89	67	18	194	1513
度数														

7. 採用のしやすさ、難しさ及び難しかった理由

中途採用のしやすさと難しさについてみたものが、図表 3-15 である。それによると、ポテンシャル採用型、即戦力採用型に違いはなく、ともに「採用することは難しくなかった」が8割強の指摘率である。

図表 3-15 採用しやすさ

	採用のしやすさ			合計	
	採用することが非常に難しかった	採用することは難しかった	採用することは難しくなかった		
中途採用方針	ポテンシャル採用型	度数 27	85	344	406
		nq181 の % 6.7%	20.9%	84.7%	
	即戦力採用型	度数 83	277	958	1128
		nq181 の % 7.4%	24.6%	84.9%	
合計	度数	110	362	1302	1534

図表 3-16 は、採用が難しかったと回答した企業に、採用が難しかった中途採用者の採用難の理由を尋ねた結果を類型別にみたものである。それによると、「応募者自体が少なかった」が両類型とも最も多い。ついで多いのが即戦力採用型では、「業務に必要な経験・スキルを持つ応募者・候補者が少なかった」であり、ポテンシャル採用型では、「想定する年齢層の応募者・候補者が少なかった」である。

図表 3-16 採用困難理由

	採用が難しかった中途採用者の採用難の理由													合計	
	1. 応募者自体が少なかった	2. 想定する年齢層の応募者・候補者が少なかった	3. 業務に必要な資格を持つ応募者・候補者が少なかった	4. 業務に必要な経験・スキルを持つ応募者・候補者が少なかった	5. 自社の雰囲気合いに合っていない応募者・候補者が少なかった	6. これまで採用実績の少ない職種のため	7. 提示できる賃金水準が低い	8. 良い労働条件(賃金以外)を提示できなかった	9. 提示できる職位・ポストが限られるため	10. 勤務地が僻地にあるため/通勤時間が長くなるため	11. 採用のノウハウがないため	12. 会社の知名度が低い	13. その他		
中途採用方針	ポテンシャル採用型	56	45	20	35	24	6	17	5	3	2	1	11	6	100
		nq181 の % 56.0%	45.0%	20.0%	35.0%	24.0%	6.0%	17.0%	5.0%	3.0%	2.0%	1.0%	11.0%	6.0%	
	即戦力採用型	171	125	93	173	56	34	42	15	7	7	4	26	15	331
		nq181 の % 51.7%	37.8%	28.1%	52.3%	16.9%	10.3%	12.7%	4.5%	2.1%	2.1%	1.2%	7.9%	4.5%	
合計	度数	227	170	113	208	80	40	59	20	10	9	5	37	21	431

8. 募集する際に期待していた基準を満たしていたか

募集する際に期待していた基準を満たしていたかについてみると、ポテンシャル採用型、即戦力採用型に違いはなく、ともに「満たしていた」「どちらかといえば満たしていた」が多い。

図表 3-17 期待していた基準を満たしていたか

	中途採用者は当初募集する際に期待していた基準を満たしていたか					合計
	満たしていた	どちらかと言え ば満たしていた	どちらかと言え ば満たしていな かった	4 満たしていな かった	無回答・不明	
中途採用方針 ポテンシャル採用型	度数	238	261	74	14	459
	nq181 の %	51.9%	56.9%	16.1%	3.1%	9.8%
即戦力採用型	度数	721	701	169	55	1268
	nq181 の %	56.9%	55.3%	13.3%	4.3%	10.0%
合計	度数	959	962	243	69	1727

9. 採用してからこれまでに育成や能力開発のために行ってきた取り組み

採用してからこれまでに育成や能力開発のために行ってきた取り組み（採用後の育成取り組み）を中途採用の採用方針別と育成方針別にみたものが図表 3-18 である。それによると、総じてポテンシャル採用型や育成企業責任型のほうが、多くの取り組みを行っている。なかでも「上司に手厚く指導育成するように指示している」、「指導者を決めるなどして計画的にOJTを行う」の指摘が高くなっている。

図表 3-18 育成や能力開発のための取り組み

	採用してから行ってきた育成や能力開発のための取り組み											
	1. 上司に手厚く指導育成するように指示している	2. 指導者を決めるなどして計画的にOJTを行う	3. 経営者・経営幹部が意識的に声をかける	4. 人事・総務担当者が面談の場を設ける	5. 所属部門以外の部門での経験を積ませる	6. プロジェクトや小集団活動などのリーダーを経験させる	7. 親会社や下請けに出向させ、経験を積ませる	8. 社内勉強会、提案発表会に参加させる	9. 民間教育訓練機関・経営者団体などの研修・セミナーに派遣	10. 公的教育訓練機関（キャリア・技術専門学校など）に派遣		
中途採用方針 ポテンシャル採用型	度数	208	227	151	83	46	65	17	168	101	6	
	nq181 の %	45.3%	49.5%	32.9%	18.1%	10.0%	14.2%	3.7%	36.6%	22.0%	1.3%	
即戦力採用型	度数	447	499	368	198	128	163	26	426	269	14	
	nq181 の %	35.3%	39.4%	29.0%	15.6%	10.1%	12.9%	2.1%	33.6%	21.2%	1.1%	
合計	度数	655	726	519	281	174	228	43	594	370	20	
		11. 大学や公的研究機関に派遣	12. 各種職業資格の取得を奨励	13. 通信教育等、自己啓発の奨励	14. 外部の専門家の個別指導を受けさせる	15. 経営者団体や業界団体の活動に参加させる	16. 異業種交流会に派遣	17. その他	18. 育成・能力開発の取り組みは必要ない人材なので、実施していない	無回答・不明	合計	
中途採用方針 ポテンシャル採用型	度数	3	79	48	14	20	23	20	32	47	459	
	nq181 の %	.7%	17.2%	10.5%	3.1%	4.4%	5.0%	4.4%	7.0%	10.2%		
即戦力採用型	度数	6	228	143	26	50	31	70	183	132	1268	
	nq181 の %	.5%	18.0%	11.3%	2.1%	3.9%	2.4%	5.5%	14.4%	10.4%		
合計	度数	9	307	191	40	70	54	90	215	179	1727	

10. 中途採用の課題

現在、中途採用において課題となっていることを尋ねた結果が図表 3-19 である。

「求める能力の人材を確保できない」、「人材確保の競争が年々激しくなっている」、「必要な採用者数を確保できない」などの指摘が多い。なお、類型による差はあまりないが、「求める能力の人材が確保できない」は即戦力型でやや多い。

図表 3-19 中途採用の課題

	中途採用の課題									
	必要な採用者数を確保できない	求める能力の人材を確保できない	賃金が上昇している	休暇や労働時間など、賃金以外の労働条件の要求水準が高くなっている	応募が多くなり過ぎて手間がかかっている	採用活動に時間と手間がかかり過ぎる	人材確保の競争が年々激しくなっている	中高年者に偏る		
中途採用方針	ポテンシャル採用型	度数 nq181 の %	151 33.5%	227 50.3%	56 12.4%	36 8.0%	11 2.4%	57 12.6%	165 36.6%	92 20.4%
	即戦力採用型	度数 nq181 の %	413 33.2%	700 56.2%	213 17.1%	118 9.5%	22 1.8%	162 13.0%	458 36.8%	360 28.9%
合計	度数		564	927	269	154	33	219	623	452
			内定・採用後のフォローに苦勞する	内定辞退者が多い	採用後、会社や仕事に合わないことがある	早期離職者が多い	教育訓練費用が回収できない	その他	特に課題はない	合計
中途採用方針	ポテンシャル採用型	度数 nq181 の %	19 4.2%	25 5.5%	89 19.7%	42 9.3%	6 1.3%	6 1.3%	53 11.8%	451
	即戦力採用型	度数 nq181 の %	43 3.5%	65 5.2%	272 21.8%	163 13.1%	22 1.8%	10 0.8%	163 13.1%	1245
合計	度数		62	90	361	205	28	16	216	1696

第3節 中途採用者に対する定着対策——採用・育成方針別分析

以下では、中途採用者に対する定着対策について、中途採用の採用方針（ポテンシャル採用か即戦力採用か）と能力開発の責任主体（企業責任か個人責任か）を組み合わせた類型別にみた特徴を分析する。

1. 中途採用後すぐの社員に対する職場に円滑になじんでもらうこと

中途採用後すぐの社員に対して、職場に円滑になじんでもらうためにしていることを尋ねた結果をみたものが図表 3-20 である。どの類型も「先輩や上司が常日頃から面倒をみるようにしている」の割合が多いが、とりわけポテンシャル採用・育成企業責任型で多い。

図表 3-20 職場になじんでもらうためにしていること

	職場に円滑になじんでもらうためにしていること							
	会社内での公式オリエンテーションや研修	同期（同じ時期・年度に入社した社員）との交流の機会を設ける	上司が常日ごろ面倒を見るようにしている	先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている	同僚が常日ごろ面倒を見るようにしている	人事・総務担当者が支援する		
中途採用・育成方針 (3類型)	ポテンシャル採用・育成企業責任型	度数 nnq18121 の %	133 41.3%	65 20.2%	210 65.2%	229 71.1%	122 37.9%	79 24.5%
	中間型	度数 nnq18121 の %	283 38.1%	108 14.6%	429 57.8%	455 61.3%	291 39.2%	169 22.8%
	即戦力採用・育成個人責任型	度数 nnq18121 の %	190 29.5%	78 12.1%	339 52.6%	336 52.2%	241 37.4%	127 19.7%
合計	度数		606	251	978	1020	654	375
			人員に余裕のある職場に配置する	面見のよい職場に配置する	社内でのレクリエーション活動に参加させる	その他	特に何も行ってない	合計
中途採用・育成方針 (3類型)	ポテンシャル採用・育成企業責任型	度数 nnq18121 の %	15 4.7%	26 8.1%	135 41.9%	6 1.9%	4 1.2%	322
	中間型	度数 nnq18121 の %	20 2.7%	55 7.4%	246 33.2%	7 0.9%	37 5.0%	742
	即戦力採用・育成個人責任型	度数 nnq18121 の %	18 2.8%	37 5.7%	179 27.8%	17 2.6%	66 10.2%	644
合計	度数		53	118	560	30	107	1708

## 2. 過去3年間に、中途採用者に対して行った情報提供や職場になじんでもらうための取り組みによる変化

中途採用者に対して行った情報提供や職場になじんでもらうための取り組みによってどのような効果があったのかを尋ねた結果が図表 3-21 である。これによると、いずれの類型も変化があったと回答した割合が多い。とくに「自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった」、「会社のルール（就業時間、休暇、賃金、服装などの規定）を、よく理解できるようになった」、「会社の代表的な製品やサービスについて、よく理解できるようになった」、「社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手（顧客・同僚など）が誰か、よく理解できるようになった」などの指摘が多い。

また変化を指摘する割合は、「会社の中での仕事の進め方をよく理解できるようになった」、「会社のリーダー達が社員に何を求めているかを、よく理解できるようになった」を除き、総じてポテンシャル採用・育成企業責任型が多く、中間型、即戦力採用・育成個人責任型が続いている。

図表 3-21 取り組みによる変化

	ポテンシャル採用・育成企業責任型	中間型	即戦力採用・育成個人責任型
自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった	70.9	69.5	60.5
自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった	79.9	73.7	66.9
顧客の要求についてよく理解できるようになった	66.9	65.9	58.6
社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手（顧客・同僚など）が誰か、よく理解できるようになった	74.3	70.5	64.1
会社の方向性（「会社が何をすべきと考えているのか」など）をよく理解できるようになった	67.2	62.7	54.6
会社の中での仕事の進め方をよく理解できるようになった	71.2	73.8	64.4
会社のリーダー達が社員に何を求めているかを、よく理解できるようになった	56.2	56.8	47.8
会社のリーダー達のマネジメントスタイルを、よく理解できるようになった	47.2	42.8	36.5
会社の価値観にふさわしい行動をとるようになった	57.5	52.1	42
自分の仕事が会社にどのように貢献しているのかを、よく理解できるようになった	59.2	57.8	49.5
周りの社員がどんな知識・スキルを持っているかを、把握できるようになった	62.9	55.8	51.3
上司（社長含む）への報告のタイミングを、よく理解できるようになった	57.9	52.2	46.9
会社の組織構造（本社や部門及びそれらの関係など）を、よく理解できるようになった	62.2	58.5	53
会社の歴史（創業者や事業の沿革など）をよく理解できるようになった	42.1	39.6	35.7
社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった	68.1	58.4	54.1
略語などの会社独特の言葉を、よく理解できるようになった	65.6	60.5	54.8
会社のルール（就業時間、休暇、賃金、服装などの規定）を、よく理解できるようになった	78.4	75.7	66.5
会社の代表的な製品やサービスについて、よく理解できるようになった	77.7	73.1	64.4

注：数値は、5段階評価で、それぞれの項目につき「そう思う」と「ややそう思う」の合計（%）

## 3. 既存の社員とは異なる特別な処遇・労働条件の提示

既存の社員とは異なる特別な処遇・労働条件の提示したかどうかをみたものが図表 3-22 である。全体としてみると、「特別な処遇・労働条件を提示することはない」が最も多いが、類型間の差異という点からみると、「特別な処遇・労働条件を提示することはない」はポテ

ンシヤル採用・育成企業責任型が最も多く、中間型がこれにつぎ、即戦力・育成個人責任型が最も少ない。

図表 3-22 特別な処遇・労働条件の提示

	既存の社員とは異なる特別な処遇・労働条件を提示したか								合計		
	高い給与を提示することがある	特別な処遇・労働条件の提示	高い社員格付を提示することがある	職種・仕事内容について配慮することがある	勤務地や転勤範囲について配慮することがある	労働時間面で配慮することがある	その他	特別な処遇・労働条件を提示することはない			
中途採用・育成方針(3類型)	ポテンシヤル採用・育成企業責任型	度数	81	48	24	87	41	33	1	162	320
		nnq18121 の %	25.3%	15.0%	7.5%	27.2%	12.8%	10.3%	0.3%	50.6%	
	中間型	度数	179	105	61	199	109	65	2	355	728
		nnq18121 の %	24.6%	14.4%	8.4%	27.3%	15.0%	8.9%	0.3%	48.8%	
	即戦力採用・育成個人責任型	度数	193	119	65	158	101	55	2	289	621
		nnq18121 の %	31.1%	19.2%	10.5%	25.4%	16.3%	8.9%	0.3%	46.5%	
合計		度数	453	272	150	444	251	153	5	806	1669

これに対して「高い給与を提示することがある」、「高い役職（ポジション）を提示することがある」、「高い社員格付を提示することがある」、「職種・仕事内容について配慮することがある」の指摘率は、即戦力・育成個人責任型が最も多く、中間型がこれにつぎ、ポテンシヤル採用・育成企業責任型が少ない。

#### 4. フリーター経験の評価

中途採用にあたって、応募者にフリーターの経験がある場合、そのフリーターの経験をどのように評価するかを尋ねた結果をみると、全体の約 4 分の 1 程度は「評価にほとんど影響しない」と回答している（図表 3-23）。「フリーター経験の内容や期間に限らずマイナスに評価する」は 2%~6%程度と少ない。多いのは「フリーター経験であっても、その経験から何を心得てどのように活かしていくかが明確に説明できている場合はプラスに評価する」が 4 割弱~5 割弱でポテンシヤル採用・育成企業責任型がやや多い。ついで「フリーター経験であっても、募集する職種と関連があればプラスに評価する」が 4 割弱~4 割強と続く。

図表 3-23 フリーター経験の評価

	フリーター経験をどのように評価するか							合計		
	フリーター経験であっても、募集する職種と関連があればプラスに評価する	フリーター経験であっても、フリーターの通算期間が一定期間にとどまっているのであればプラスに評価する	フリーター経験であっても、1 つの企業に継続して勤務している期間が一定期間あるのであればプラスに評価する	フリーター経験であっても、フリーターとして転職回数が一定回数以内にとどまっているのであればプラスに評価する	フリーター経験であっても、その経験から何を心得てどのように活かしていくかが明確に説明できている場合はプラスに評価する	フリーター経験の内容や期間に関わらず、マイナスに評価する	評価にほとんど影響しない			
中途採用・育成方針(3類型)	ポテンシヤル採用・育成企業責任型	度数	128	31	90	37	152	7	80	313
		nnq18121 の %	40.9%	9.9%	28.8%	11.8%	48.6%	2.2%	25.6%	
	中間型	度数	305	63	215	71	301	39	171	728
		nnq18121 の %	41.9%	8.7%	29.5%	9.8%	41.3%	5.4%	23.5%	
	即戦力採用・育成個人責任型	度数	235	51	141	43	246	38	171	623
		nnq18121 の %	37.7%	8.2%	22.6%	6.9%	39.5%	6.1%	27.4%	
合計		度数	668	145	446	151	699	84	422	1664



### 5. 中途採用の課題

現在、中途採用において課題となっていることを尋ねた結果が図表 3-24 である。それによると、「求める能力の人材を確保できない」、「人材確保の競争が年々激しくなっている」、「必要な採用者数を確保できない」などの指摘が多い。なお、類型による差はあまりないが、「求める能力の人材が確保できない」は即戦力採用・育成個人責任型でやや多い。

図表 3-24 中途採用の課題

		中途採用の課題							
		必要な採用者数を確保できない	求める能力の人材を確保できない	賃金が上昇している	休暇や労働時間など、賃金以外の労働条件の要求水準が高くなっている	応募が多くなり過ぎて手間がかかっている	採用活動に時間と手間がかかり過ぎる	人材確保の競争が年々激しくなっている	中高年者に偏る
中途採用・育成方針(3類型)	ポテンシャル採用・育成企業責任型	度数 111 35.0%	153 48.3%	35 11.0%	24 7.6%	7 2.2%	37 11.7%	125 39.4%	61 19.2%
	中間型	度数 244 nnq18121 の % 33.3%	398 54.3%	121 16.5%	76 10.4%	17 2.3%	98 13.4%	275 37.5%	199 27.1%
	即戦力採用・育成個人責任型	度数 207 nnq18121 の % 32.6%	371 58.4%	112 17.6%	53 8.3%	9 1.4%	83 13.1%	221 34.8%	188 29.6%
	合計	度数 562	922	268	153	33	218	621	448
		内定・採用後のフォローに苦勞する	内定辞退者が多い	採用後、会社や仕事に合わないことがある	早期離職者が多い	教育訓練費用が回収できない	その他	特に課題はない	合計
中途採用・育成方針(3類型)	ポテンシャル採用・育成企業責任型	度数 12 3.8%	17 5.4%	54 17.0%	29 9.1%	4 1.3%	4 1.3%	43 13.6%	317
	中間型	度数 25 nnq18121 の % 3.4%	42 5.7%	155 21.1%	91 12.4%	12 1.6%	6 0.8%	100 13.6%	733
	即戦力採用・育成個人責任型	度数 25 nnq18121 の % 3.9%	30 4.7%	152 23.9%	84 13.2%	12 1.9%	6 0.9%	69 10.9%	635
	合計	度数 62	89	361	204	28	16	212	1685

## 第 4 節 正社員全体の採用・育成に関する採用・育成方針別分析

### 1. 正社員の採用・育成方針の類型について

これまで、中途採用についての方針とその実態について分析してきた。以下では、正社員全体の人事労務管理の方針について採用と育成の方針を分析の軸にしなが、データ分析を行う。分析に先立って、用いる類型について記述しておく以下のようなものである。

採用と育成の方針を軸に、企業サンプルの人事労務管理にどのような特徴があるのかを明らかにするために、採用方針（つまり「新卒採用に注力する」か「中途採用に注力するか」）と育成責任主体（つまり「社員の能力開発の責任は、企業側にある」のか「社員の能力開発の責任は、個人側にある」のか）をクロスして得られた 4 つの類型のうち、中間の二つをくくって中間型（新卒注力・育成個人責任型と中途注力・育成企業責任型を合わせたもの）とし、図表 3-25 のような、新卒注力・育成企業責任型、中間型、中途注力・育成個人責任型という 3 つの類型を構成した。なお、この類型化をした全体のサンプル数が 1699 であり、図表 3-5 の 1714 と異なるのは、欠損値が異なることによる。また 3 節までの「ポテンシャル採用」もしくは「即戦力採用」とは利用する設問が異なるため呼称も異なっている。

なお、図表 3-25 は 3 つの類型の従業員規模の分布をみたものだが、新卒注力・育成企業責任型、中間型、中途注力・育成個人責任型の順で規模がすこしずつ小さくなる。

図表 3-25 採用・活用方針と全社員数

	全社員数							合計
	30人未満	30~49人	50~99人	100~199人	200~299人	300人以上	不明・無回答	
採用・活用方針(3類型) 新卒注力・育成企業責任型	8	82	146	99	45	76	87	543
採用・活用方針(3類型)の%	1.5%	15.1%	26.9%	18.2%	8.3%	14.0%	16.0%	100.0%
中間型	25	212	210	137	44	48	96	772
採用・活用方針(3類型)の%	3.2%	27.5%	27.2%	17.7%	5.7%	6.2%	12.4%	100.0%
採用・活用方針(3類型) 中途注力・育成個人責任型	14	131	103	56	17	11	52	384
採用・活用方針(3類型)の%	3.6%	34.1%	26.8%	14.6%	4.4%	2.9%	13.5%	100.0%
合計	47	425	459	292	106	135	235	1699
採用・活用方針(3類型)の%	2.8%	25.0%	27.0%	17.2%	6.2%	7.9%	13.8%	100.0%

注：「中間型」とは「新卒注力・育成個人責任型」と「中途注力・育成企業責任型」を合わせた類型である。

## 2. 正社員の採用・活用に関する方針

調査対象となった企業では正社員の採用や活用に関してどのような方針をもっているのかを尋ねた結果が図表 3-26 である。それぞれの項目につき「Aに近い」か「Bに近い」か、を評価してもらった。なお、「新卒採用に注力している」か「中途採用に注力している」の項目、および「社員の能力開発の責任は企業側にある」か「個人側にあるか」の項目については類型構成の軸にしたため、ここでの集計からは除外している。

① 「(A)毎年一定の人数を採用している」、「(B)欠員ができれば補充する」について。新卒注力・育成企業責任型では(A)が 7 割弱、(B)が 3 割強と、(A)が非常に多いが、中間型では(A)が 2 割強、(B)が 8 割弱と(B)が非常に多くなり、中途注力・育成個人責任型では、(A)が約 1 割、(B)が 9 割弱と大半が(B)となる。

② 「(A)採用では、応募者の性別を重視している」、「(B)採用では、応募者の性別は重視していない」について。新卒注力・育成企業責任型では(A)と(B)がちょうど 5 割弱、中間型と中途注力・育成個人責任型では、(B)が 5 割強とやや(B)が多くなる。

③ 「(A)採用では、応募者の学歴を重視している」、「(B)採用では、応募者の学歴は全く問わない」について。新卒注力・育成企業責任型では(A)が 5 割弱、(B)が 5 割強だが、中間型だと 7 割強、中途注力・育成個人責任型になると 8 割弱を占め、とても多くなる。

④ 「(A)正社員全員の長期雇用に努める」、「(B)正社員の一部を精鋭として残す」について。新卒注力・育成企業責任型では(A)が 97%、中間型でも 91%と大変を占めているが、中途注力・育成個人責任型になると 8 割強になる。いずれにしても(A)が多数派を占めている。

⑤ 「(A)社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う」、「(B)社員への教育投資の回収は、10年未満で行う」について。いずれの類型でも(B)が多数派を占めている。新卒注力・育成企業責任型では(B)が 60.7%、中間型でも 75.9%と大半を占めているが、中途注力・育成個人責任型になると 86.4%になる。

⑥ 「(A)勤続年数を重んじて、昇進させる」、「(B)勤続年数に関係なく、抜擢する」について。いずれの類型でも(B)が多数派を占めている。新卒注力・育成企業責任型では(B)が 61.9%、中間型で 70.0%、中途注力・育成個人責任型で 72.7%になる。

⑦ 「(A)人事ローテーションは会社主導で行う」、「(B)人事ローテーションには、社員の意見・希望をできるだけ反映させる」について。いずれの類型でも(A)が多数派を占めている。新卒注力・育成企業責任型では(A)が 79.0%、中間型で 76.8%、中途注力・育成個人責任型で 70.3%になる。

⑧ 「(A)高い職位には生え抜き社員を登用する」、「(B)高い職位には外部人材を登用する」について。いずれの類型でも(A)が多数派を占めている。新卒注力・育成企業責任型では(A)が 80.2%ととても多いが、中間型では 70.8%と 7 割台になり、中途注力・育成個人責任型では 61.2%と 6 割台になる。その分、中途注力・育成個人責任型では高い職位への外部からの登用がやや多くなる。

⑨ 「(A)賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する」、「(B)賃金は、仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する」について。類型により多数派が異なる。新卒注力・育成企業責任型では(A)が 60.8%と年功型が 6 割台であるが、中間型では 53.5%と半数になる。中途注力・育成個人責任型では(B)が 51.8%と半数強となり、中途注力・育成個人責任型では仕事の価値や発揮された成果に基づいて賃金を決定するケースがやや多くなる。

⑩ 「(A)賃金は勤続年数とともに上がっていく」、「(B)賃金は個人の成果や会社の業績に応じて、上下する」について。これも類型により多数派が異なる。新卒注力・育成企業責任型では(A)が 58.2%と年功型が多いが、中間型では 51.4%と半数になる。一方、中途注力・育成個人責任型では(B)が 55.7%と半数を上回る。中途注力・育成個人責任型では、賃金が個人の成果や会社の業績に応じて、上下するケースがやや多くなる。

⑪ 「(A)従業員組織（組合。社員会など）とのコミュニケーションを重視している」、「(B)従業員組織（組合。社員会など）とのコミュニケーションを重視していない」について。いずれの類型でも(A)が多数派を占めている。だが、新卒注力・育成企業責任型では(A)が 79.1%、中間型で 77.4%と 8 割弱だが、中途注力・育成個人責任型では 55.4%と 5 割強になる。

⑫ 「(A)人事制度のルールは明確化されている」、「(B)人事制度のルールは明確には決まっていない」について。いずれの類型でも(A)が多数派を占めている。だが新卒注力・育成企業責任型では(A)が 78.5%、中間型で 64.5%、中途注力・育成個人責任型では 52.5%である。

図表 3-26

	(A) 毎年、一定数の人数を採用	(B) 欠員が出れば補充する
新卒注力・育成企業責任型	67.3	32.6
中間型	21.8	77.8
中途注力・育成個人責任型	10.4	89.6
	(A) 採用では応募者の性別を重視している	(B) 採用では、応募者の性別は全く問わない
新卒注力・育成企業責任型	49.9	49.7
中間型	46.2	53.5
中途注力・育成個人責任型	44	56
	(A) 採用では応募者の学歴を重視している	(B) 採用では、応募者の学歴は全く問わない
新卒注力・育成企業責任型	48.2	51.6
中間型	26.6	73.2
中途注力・育成個人責任型	22.9	77
	(A) 正社員全員の長期雇用に努める	(B) 正社員の一部を精鋭として残す
新卒注力・育成企業責任型	97.6	1.8
中間型	91.6	8.1
中途注力・育成個人責任型	82.6	16.9
	(A) 社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う	(B) 社員への教育投資の回収は、10年未満で行う
新卒注力・育成企業責任型	38.1	60.7
中間型	22.9	75.9
中途注力・育成個人責任型	11.7	86.4
	(A) 勤続年数を重んじて、昇進させる	(B) 勤続年数に関係なく、抜擢する
新卒注力・育成企業責任型	37.7	61.9
中間型	29.6	70
中途注力・育成個人責任型	26.1	72.7
	(A) 人事ローテーションは会社主導で行う	(B) 人事ローテーションには、社員の意見・希望をできるだけ反映させる
新卒注力・育成企業責任型	79	20.4
中間型	76.8	22.7
中途注力・育成個人責任型	70.3	27.6
	(A) 高い職位には生え抜き社員を登用する	(B) 高い職位には外部人材を登用する
新卒注力・育成企業責任型	80.2	17.8
中間型	70.8	27.6
中途注力・育成個人責任型	61.2	35.4
	(A) 賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する	(B) 賃金は、仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する
新卒注力・育成企業責任型	60.8	38.9
中間型	53.5	45.6
中途注力・育成個人責任型	47.9	51.8
	(A) 賃金は勤続年数と共に上がっていく	(B) 賃金は個人の成果や会社の業績に応じて、上下する
新卒注力・育成企業責任型	58.2	41.6
中間型	51.4	58.2
中途注力・育成個人責任型	44	55.7
	(A) 従業員組織(組合・社員会など)とのコミュニケーションを重視している	(B) 従業員組織(組合・社員会など)とのコミュニケーションは重視していない
新卒注力・育成企業責任型	79.1	19.5
中間型	77.4	30.3
中途注力・育成個人責任型	54.4	44.1
	(A) 人事制度のルールは明確化されている。	(B) 人事制度のルールは明確には決まっていない
新卒注力・育成企業責任型	78.5	21.1
中間型	64.5	34.7
中途注力・育成個人責任型	52.1	47.4

注：(A)の見解または(B)の見解の下に示している比率は、それぞれの見解に「近い」または「やや近い」と回答した企業の割合

### 3. 福利厚生施策

福利厚生施策について見たものが図表 3-27 である。多く実施されている施策をあげると、「慶弔見舞金の支給」（新卒注力・育成企業責任型で 94.3%、中間型で 92.5%、中途注力・育成個人責任型で 89.5%）、「退職金制度の整備」（新卒注力・育成企業責任型で 84.1%、中間型で 79.8%、中途注力・育成個人責任型で 71.9%）、「表彰・報償の実施」（新卒注力・育成企業責任型で 78.5%、中間型で 68.4%、中途注力・育成個人責任型で 60.1%）が上位 3 位である。このほかにも「自己啓発・資格取得に対する補助」（新卒注力・育成企業責任型で 62.8%、中間型で 50.6%、中途注力・育成個人責任型で 42.0%）、「職場の作業環境の改善」（新卒注力・育成企業責任型で 50.7%、中間型で 42.2%、中途注力・育成個人責任型で 27.8%）、「仕事と生活の両立支援（法定以上の育児・介護休業支援制度、短時間勤務制度等）」（新卒注力・育成企業責任型で 50.2%、中間型で 36.3%、中途注力・育成個人責任型で 29.1%）などが指摘されている。

ここからもうかがわれるように、類型によって差異があり、いずれの施策も新卒注力・育成企業責任型で多く、ついで中間型、中途注力・育成個人責任型の順に少なくなる傾向がみられる。

図表 3-27 福利厚生施策 (MA)

採用・活用方針(3類型)	新卒注力・育成企業責任型 hrmtype1 の %	福利厚生施策							合計
		保養施設の利用補助など余暇活動の支援	フィットネススクラブの利用補助など健康づくりのための支援	法定外の健康診断など、保健・医療面の補助	メンタルヘルズ相談など心の健康に関する支援	職場の作業環境の改善	食堂・寮の完備	自己啓発・資格取得に対する補助	
新卒注力・育成企業責任型	226	113	213	212	274	138	339	174	
中間型	265	111	278	215	326	128	391	220	
中途注力・育成個人責任型	106	50	107	78	106	43	160	86	
合計	597	274	598	505	706	309	890	480	
		慶弔見舞金の支給	表彰・報償の実施	仕事と生活の両立支援(法定以上の育児・介護休業支援制度、短時間勤務制度等)	退職金制度の整備	企業年金制度の整備	その他	左記のような施策は実施していない	
新卒注力・育成企業責任型	509	424	271	454	210	13	1	540	
中間型	714	528	280	616	193	18	6	772	
中途注力・育成個人責任型	341	229	111	274	88	11	5	381	
合計	1564	1181	662	1344	491	42	12	1693	

#### 4. 今後の従業員向けの福利厚生施策

今後の従業員向けの福利厚生施策についてみたものが図表 3-28 である。それによると、新卒注力・育成企業責任型では「人材確保や従業員のモチベーション・アップのために、より充実させていきたい」が最も多く 48.8%だが、中間型と中途注力・育成個人責任型では「現状のまま進めていきたい」が最も多く、それぞれ 56.6%、61.1%になる。

このように新卒注力・育成企業責任型企业では、福利厚生施策が充実し、また今後も充実させていきたいと考える傾向が強いものに対して、中途注力・育成個人責任型企业では、現状も福利厚生施策はあまり充実しているとはいえない。

図表 3-28 今後の従業員向け福利厚生施策への考え

	今後の従業員向け福利厚生施策への考え				合計
	人材確保や従業員のモチベーション・アップのために、より充実させていきたい	現状のまま進めていきたい	コストが負担になるので、縮小していきたい	無回答	
採用・活用方針(3 新卒注力・育 成企業責任型 類型)	265	249	4	25	543
採用・活用方針(3 類型)の%	48.8%	45.9%	0.7%	4.6%	100.0%
中間型	275	437	18	42	772
採用・活用方針(3 類型)の%	35.6%	56.6%	2.3%	5.4%	100.0%
中途注力・育 成個人責任型	117	236	15	16	384
採用・活用方針(3 類型)の%	30.5%	61.5%	3.9%	4.2%	100.0%
合計	657	922	37	83	1699
採用・活用方針(3 類型)の%	38.7%	54.3%	2.2%	4.9%	100.0%

#### 5. 過去3年間の新卒採用者・中途採用者の定着度合いについての満足度

過去3年間の新卒採用者・中途採用者の定着度合いについての満足度をみたものが図表 3-29、図表 3-30 である。新卒注力・育成企業責任型では、新卒採用者の定着満足度は約7割、中途採用者満足度でも 64.7%と「満足している」か「やや満足している」が過半数を占めている。これに対して中間型では、中途採用者満足度では 60.7%と高いものの、新卒採用者の定着満足度になると 35.9%と低下する。また中途注力・育成個人責任型でも同様に、中途採用者満足度では 52.7%と高いが、新卒採用者の定着満足度は 28.8%と低下するのが特徴である。

図表 3-29 採用・活用方針と 新卒採用者の定着度合いへの満足度

	新卒採用者の定着度合いへの満足度						合計
	満足している	やや満足している	どちらともいえない	あまり満足していない	満足していない	無回答	
採用・活用方針 (3類型) 新卒注力・育成企業責任型 度数	187	195	79	52	19	11	543
採用・活用方針 (3類型) の %	34.4%	35.9%	14.5%	9.6%	3.5%	2.0%	100.0%
中間型 度数	150	127	169	67	36	223	772
採用・活用方針 (3類型) の %	19.4%	16.5%	21.9%	8.7%	4.7%	28.9%	100.0%
中途注力・育成個人責任型 度数	50	59	89	27	28	131	384
採用・活用方針 (3類型) の %	13.0%	15.4%	23.2%	7.0%	7.3%	34.1%	100.0%
合計 度数	387	381	337	146	83	365	1699
採用・活用方針 (3類型) の %	22.8%	22.4%	19.8%	8.6%	4.9%	21.5%	100.0%

図表 3-30 採用・活用方針と 中途採用者の定着度合いへの満足度

	中途採用者の定着度合いへの満足度						合計
	満足している	やや満足している	どちらともいえない	あまり満足していない	満足していない	無回答	
採用・活用方針 (3類型) 新卒注力・育成企業責任型 度数	160	191	98	64	11	19	543
採用・活用方針 (3類型) の %	29.5%	35.2%	18.0%	11.8%	2.0%	3.5%	100.0%
中間型 度数	177	292	166	96	27	14	772
採用・活用方針 (3類型) の %	22.9%	37.8%	21.5%	12.4%	3.5%	1.8%	100.0%
中途注力・育成個人責任型 度数	72	130	110	49	20	3	384
採用・活用方針 (3類型) の %	18.8%	33.9%	28.6%	12.8%	5.2%	0.8%	100.0%
合計 度数	409	613	374	209	58	36	1699
採用・活用方針 (3類型) の %	24.1%	36.1%	22.0%	12.3%	3.4%	2.1%	100.0%

## 6. 職場の雰囲気

職場の雰囲気について見たものが図表 3-31 である。全体としてみると、「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある」、「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」、「仕事上で助け合う雰囲気がある」が多く指摘されているが、類型により違いがある。これらについては、いずれも新卒注力・育成企業責任型で指摘率が最も多く、中間型、中途注力・育成個人責任型の順にその割合は低くなる傾向にある。

図表 3-31 職場の雰囲気 (MA)

	雰囲気 <sup>a</sup>									合計
	a. 部下や後輩を育てようとする雰囲気がある	b. 一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある	c. 職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある	d. ぬるま湯的な雰囲気がある	e. 仕事上で助け合う雰囲気がある	f. 仕事以外で相談しあう雰囲気がある	g. 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	h. 職場の人間関係がギスギスしている雰囲気がある	i. 男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある	
採用・活用方針 (3類型) 新卒注力・育成企業責任型 度数	101	77	138	41	91	47	16	6	84	248
採用・活用方針 (3類型) の %	40.7%	31.0%	55.6%	16.5%	36.7%	19.0%	6.5%	2.4%	33.9%	100.0%
中間型 度数	82	77	136	53	78	28	12	7	91	278
採用・活用方針 (3類型) の %	29.5%	27.7%	48.9%	19.1%	28.1%	10.1%	4.3%	2.5%	32.7%	100.0%
中途注力・育成個人責任型 度数	31	39	49	28	34	9	6	3	45	123
採用・活用方針 (3類型) の %	25.2%	31.7%	39.8%	22.8%	27.6%	7.3%	4.9%	2.4%	36.6%	100.0%
合計 度数	214	193	323	122	203	84	34	16	220	649

7. 自社で働く社員についての評価

自社で働く社員についての評価をみたものが図表 3-32 である。全体として、類型による違いは多くないが、「社員は会社の発展のために自身の最善をつくしたいと考えている」は新卒注力・育成企業責任型で指摘率がやや多く、「社員は賃金を得るためだけに働いている」が中途注力・育成個人責任型でやや多い。

図表 3-32 自社で働く社員の評価 (MA)

	評価									合計
	a. 社員は働きがいを感じている	b. 社員は働きやすさを感じている	c. 社員は会社の発展のために自身の最善をつくしたいと考えている	d. 社員はこの会社に変革を感じている	e. 社員は賃金を得るためだけに働いている	f. 社員は会社をやめることによる経済的損失を避けるためにこの会社で働いている	g. 社員は一つの会社に勤め続けることを美徳だと考えている	h. 社員は会社をやめると世間体が悪くなると考えている	i. 社員は会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる	
採用・活用方針 (3類型) 新卒注力・育成企業責任型	49	67	47	54	7	7	9	4	59	136
採用・活用方針 (3類型) 新卒注力・育成企業責任型 hrmtypel の %	36.0%	49.3%	34.6%	39.7%	5.1%	5.1%	6.6%	2.9%	43.4%	
採用・活用方針 (3類型) 中間型	55	95	36	55	13	17	10	5	63	179
採用・活用方針 (3類型) 中間型 hrmtypel の %	30.7%	53.1%	20.1%	30.7%	7.3%	9.5%	5.6%	2.8%	35.2%	
採用・活用方針 (3類型) 中途注力・育成個人責任型	21	33	17	23	11	8	2	2	24	66
採用・活用方針 (3類型) 中途注力・育成個人責任型 hrmtypel の %	31.8%	50.0%	25.8%	34.8%	16.7%	12.1%	3.0%	3.0%	36.4%	
合計	125	195	100	132	31	32	21	11	146	381

8. 社員の仕事上の能力を高めるための取り組み

社員の仕事上の能力を高めるための取り組みについて尋ねた結果が図表 3-33～38 である。OJT、Off-JT、自己啓発、長期的な人材育成を考えた配置や異動、仕事やキャリアに関する社員の希望の把握、能力・スキルの評価のいずれにおいても、新卒注力・育成企業責任型で実施割合が最も多く、中間型がそれにつき、中途注力・育成個人責任型で少なくなる傾向——つまり能力開発に積極的に取り組む——がみられる。

① OJT

OJT の実施状況についてみたものが図表 3-33 である。新卒注力・育成企業責任型で実施割合が最も多く、中間型がそれにつき、中途注力・育成個人責任型で実施割合が少なくなる。

図表 3-33 採用・活用方針と OJT (職場で受ける指導や訓練) を通じた人材育成

	a. OJT (職場で受ける指導や訓練) を通じた人材育成						合計
	積極的にやっている	やや積極的にやっている	どちらとも言えない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない	無回答	
採用・活用方針 (3類型) 新卒注力・育成企業責任型	192	270	55	20	3	3	543
採用・活用方針 (3類型) 新卒注力・育成企業責任型 採用・活用方針 (3類型) の %	35.4%	49.7%	10.1%	3.7%	0.6%	0.6%	100.0%
採用・活用方針 (3類型) 中間型	204	336	128	85	13	6	772
採用・活用方針 (3類型) 中間型 採用・活用方針 (3類型) の %	26.4%	43.5%	16.6%	11.0%	1.7%	0.8%	100.0%
採用・活用方針 (3類型) 中途注力・育成個人責任型	62	171	85	47	16	3	384
採用・活用方針 (3類型) 中途注力・育成個人責任型 採用・活用方針 (3類型) の %	16.1%	44.5%	22.1%	12.2%	4.2%	0.8%	100.0%
合計	458	777	268	152	32	12	1699
合計 採用・活用方針 (3類型) の %	27.0%	45.7%	15.8%	8.9%	1.9%	0.7%	100.0%



② Off-JT

Off-JT の実施状況についてみたものが図表 3-34 である。新卒注力・育成企業責任型で実施割合が最も多く、中間型がそれに次ぎ、中途注力・育成個人責任型で実施割合が少なくなる傾向が顕著である。

図表 3-34 採用・活用方針と Off-JT（研修等）の機会の提供

	b. Off-JT（研修等）の機会の提供						合計
	積極的に行っている	やや積極的に行っている	どちらとも言えない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない	無回答	
採用・活用方針(3類型) 新卒注力・育成企業責任型 度数	123	249	104	56	6	5	543
採用・活用方針(3類型)の%	22.7%	45.9%	19.2%	10.3%	1.1%	0.9%	100.0%
中間型 度数	87	316	201	134	28	6	772
採用・活用方針(3類型)の%	11.3%	40.9%	26.0%	17.4%	3.6%	0.8%	100.0%
中途注力・育成個人責任型 度数	21	105	119	102	33	4	384
採用・活用方針(3類型)の%	5.5%	27.3%	31.0%	26.6%	8.6%	1.0%	100.0%
合計 度数	231	670	424	292	67	15	1699
採用・活用方針(3類型)の%	13.6%	39.4%	25.0%	17.2%	3.9%	0.9%	100.0%

③ 自己啓発支援

自己啓発支援の実施状況についてみたものが図表 3-35 である。新卒注力・育成企業責任型で実施割合が最も多く、中間型がそれにつぎ、中途注力・育成個人責任型で実施割合が少なくなる傾向がある。

図表 3-35 採用・活用方針と通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習の支援

	c. 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援						合計
	積極的に行っている	やや積極的に行っている	どちらとも言えない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない	無回答	
採用・活用方針(3類型) 新卒注力・育成企業責任型 度数	69	133	163	141	32	5	543
採用・活用方針(3類型)の%	12.7%	24.5%	30.0%	26.0%	5.9%	0.9%	100.0%
中間型 度数	51	161	228	223	101	8	772
採用・活用方針(3類型)の%	6.6%	20.9%	29.5%	28.9%	13.1%	1.0%	100.0%
中途注力・育成個人責任型 度数	16	63	116	115	68	6	384
採用・活用方針(3類型)の%	4.2%	16.4%	30.2%	29.9%	17.7%	1.6%	100.0%
合計 度数	136	357	507	479	201	19	1699
採用・活用方針(3類型)の%	8.0%	21.0%	29.8%	28.2%	11.8%	1.1%	100.0%

④ 長期的な人材育成を考えた配置や異動

長期的な人材育成を考えた配置や異動の実施状況についてみたものが図表 3-36 である。新卒注力・育成企業責任型で実施割合が最も多く、中間型がそれにつぎ、中途注力・育成個人責任型で実施割合が少なくなる傾向がある。

図表 3-36 採用・活用方針と 長期的な人材育成を考えた配置や異動

		d. 長期的な人材育成を考えた配置や異動					合計		
		積極的に進んでいる	やや積極的に進んでいる	どちらとも言えない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない		無回答	
採用・活用方針(3類型)	新卒注力・育成企業責任型	度数	51	206	222	49	11	4	543
	採用・活用方針(3類型)の%		9.4%	37.9%	40.9%	9.0%	2.0%	0.7%	100.0%
中間型	度数	29	281	298	127	31	6	772	
	採用・活用方針(3類型)の%		3.8%	36.4%	38.6%	16.5%	4.0%	0.8%	100.0%
中途注力・育成個人責任型	度数	15	79	172	82	32	4	384	
	採用・活用方針(3類型)の%		3.9%	20.6%	44.8%	21.4%	8.3%	1.0%	100.0%
合計	度数	95	566	692	258	74	14	1699	
	採用・活用方針(3類型)の%		5.6%	33.3%	40.7%	15.2%	4.4%	0.8%	100.0%

⑤ 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握

仕事やキャリアに関する社員の希望の把握の実施状況について見たものが図表 3-37 である。新卒注力・育成企業責任型で実施割合が最も多く、中間型がそれにつぎ、中途注力・育成個人責任型で実施割合が少なくなる傾向がある。

図表 3-37 採用・活用方針と仕事やキャリアに関する社員の希望の把握

		e. 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握					合計		
		積極的に進んでいる	やや積極的に進んでいる	どちらとも言えない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない		無回答	
採用・活用方針(3類型)	新卒注力・育成企業責任型	度数	48	228	199	53	9	6	543
	採用・活用方針(3類型)の%		8.8%	42.0%	36.6%	9.8%	1.7%	1.1%	100.0%
中間型	度数	43	267	316	111	28	7	772	
	採用・活用方針(3類型)の%		5.6%	34.6%	40.9%	14.4%	3.6%	0.9%	100.0%
中途注力・育成個人責任型	度数	12	103	161	83	21	4	384	
	採用・活用方針(3類型)の%		3.1%	26.8%	41.9%	21.6%	5.5%	1.0%	100.0%
合計	度数	103	598	676	247	58	17	1699	
	採用・活用方針(3類型)の%		6.1%	35.2%	39.8%	14.5%	3.4%	1.0%	100.0%

⑥ 能力・スキルの評価

能力・スキルの評価についての実施状況について見たものが図表 3-38 である。新卒注力・育成企業責任型で実施割合がもっとも高く、中間型がそれにつぎ、中途注力・育成個人責任型で実施割合が少なくなる傾向がある。

図表 3-38 採用・活用方針と能力・スキルの評価

		f. 能力・スキルの評価					合計		
		積極的に進んでいる	やや積極的に進んでいる	どちらとも言えない	それほど積極的ではない	全く積極的ではない		無回答	
採用・活用方針(3類型)	新卒注力・育成企業責任型	度数	95	280	135	24	5	4	543
	採用・活用方針(3類型)の%		17.5%	51.6%	24.9%	4.4%	0.9%	0.7%	100.0%
中間型	度数	94	418	205	37	12	6	772	
	採用・活用方針(3類型)の%		12.2%	54.1%	26.6%	4.8%	1.6%	0.8%	100.0%
中途注力・育成個人責任型	度数	30	190	113	37	10	4	384	
	採用・活用方針(3類型)の%		7.8%	49.5%	29.4%	9.6%	2.6%	1.0%	100.0%
合計	度数	219	888	453	98	27	14	1699	
	採用・活用方針(3類型)の%		12.9%	52.3%	26.7%	5.8%	1.6%	0.8%	100.0%

## 第5節 正社員の採用・育成方針別にみた従業員側からみた組織との関係認識

ここでは、正社員の人事労務管理について、正社員の採用・育成方針別にみた従業員側からみた組織との関係認識について、従業員データに基づいて分析する。

図表 3-39 は、その結果をまとめたものだが、それによると以下が指摘できる。第 1 にすべての類型において、「そう思う」と「ややそう思う」の割合が過半数を占めているものとして、「b.会社は、腕を磨き、自分を鍛える場である」、「c.会社の発展のために自身の最善をつくしたい」、「i.会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる」、「n.今の勤務先は働きやすい」などがあげられる。

第 2 に、「a.単に雇われているだけの関係である」、「e.賃金を得るためだけにこの会社で働いている」を除くすべての項目について、新卒注力・長期的育成型の企業の従業員の割合が最も多く、中間型がこれにつき、中途注力・短期的育成型の企業の従業員の割合が最も低くなる。

以上、要するに、自分の勤務先企業が、新卒採用に注力していて、社員の能力開発投資も長期的視野で行っていると認識している従業員は、勤務先が中途採用に注力していて、育成も短期的視野から行っているとみている従業員よりも、会社との関係認識がよいといえるだろう。

図表 3-39 従業員側からみた組織との関係認識

	a単に雇われているだけの関係である		b会社は、腕を磨き、自分を鍛える場である
新卒注力・長期的育成型	19.1	新卒注力・長期的育成型	71.2
中間型	24.6	中間型	68.1
中途注力・短期的育成型	34.1	中途注力・短期的育成型	56.3
	c会社の発展のために自身の最善を尽くしたい		dこの会社に愛着を感じている
新卒注力・長期的育成型	74.7	新卒注力・長期的育成型	58.6
中間型	71.6	中間型	56.6
中途注力・短期的育成型	59.9	中途注力・短期的育成型	42.1
	e賃金を得るためだけにこの会社で働いている		fこの会社をやめることによる損害を避けるためにこの会社で働いている
新卒注力・長期的育成型	17.8	新卒注力・長期的育成型	13.5
中間型	18.9	中間型	14.8
中途注力・短期的育成型	26.4	中途注力・短期的育成型	19.2
	gこの会社に勤め続けることを美徳だと思う		hこの会社をやめると世間体が悪くなるのでこの会社をやめないでおこうと考えている
新卒注力・長期的育成型	34.1	新卒注力・長期的育成型	9
中間型	23.2	中間型	7.2
中途注力・短期的育成型	17.2	中途注力・短期的育成型	6.2
	i会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる		j他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う
新卒注力・長期的育成型	69.3	新卒注力・長期的育成型	64.2
中間型	63.1	中間型	59.9
中途注力・短期的育成型	50.8	中途注力・短期的育成型	44.3
	k会社の外の人に、自分の会社のことを話すことが楽しい		l会社が社員に求める仕事上の目的が明確だ
新卒注力・長期的育成型	40.8	新卒注力・長期的育成型	53.8
中間型	34.4	中間型	48.5
中途注力・短期的育成型	23.2	中途注力・短期的育成型	35.2
	m今の勤務先で働きがいを感じている		n今の勤務先は働きやすい
新卒注力・長期的育成型	64.3	新卒注力・長期的育成型	69.3
中間型	58.5	中間型	67.8
中途注力・短期的育成型	45.1	中途注力・短期的育成型	54.9

注: 示している比率は、それぞれの見解について「そう思う」または「ややそう思う」と回答した従業員の割合

## 第6節 まとめと含意

最後に、これまでの分析結果のうち重要な点を要約してみたい。

1)冒頭で記したように、この章のねらいは、(大企業と比べて)労働力の流動性が比較的高く、それゆえ中途採用実施割合の多い中小企業を対象に、採用方法(新卒採用注力か中途採用注力か)、採用理由(社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため、など)、定着対策(どのような定着対策を実施しているか、あるいはいないのか)、能力開発の実施状況(OJT、Off-JTなどの能力開発をどの程度実施しているか、あるいはいないのか)などについて考察し、あわせて、採用・育成についての考え方において企業間でいかなる相違がみられるのかを考察することにあつた。

2)1での課題のうち中途採用者の採用方針に関して、2では中途採用者の採用方針に着目して、ポテンシャル採用型(採用に際してはポテンシャルを重視して採用するとした企業群。サンプル全体の26.0%)と即戦力採用型(採用に際しては即戦力を重視するとした企業群。サンプル全体の71.9%)という2つの類型を構成して、それぞれの設問につき特徴を考察した。

また1での課題のうち定着・活用策に関して、3では中途採用者の採用方針と能力開発の責任主体に着目して、ポテンシャル採用・育成企業責任型(採用に際してはポテンシャルを重視し、採用後の能力開発も企業側に責任があると考える企業群。サンプル全体の18.3%)と即戦力採用・育成個人責任型(採用に際しては即戦力を重視し、採用後の能力開発については個人側に責任がある。サンプル全体の36.6%)、およびその中間型(サンプル全体の42.2%)という3つの類型を構成して、それぞれの設問につき特徴を考察した。

3)一般的にあって、中途採用といえば即戦力採用で採用後の育成は個人責任、とのイメージが強いし、労働市場流動化はそうした傾向をさらに促すとの見方があるが、しかし今回の調査結果では、サンプル企業全体の約4分の1程度が、中途採用者の潜在的能力、すなわちポテンシャルを重視していること、さらに5割強の企業が、採用後の能力開発責任は企業側にあると考えていること、は改めて注目されてよい。しかし同時に、そうはいつでも36.6%は、即戦力採用・育成個人責任型の企業群であり、しかもこうした企業類型間に従業員規模構成の点で大きな偏りはない点も見落とせない(すなわち即戦力採用・育成個人責任型に企業規模の比較的小さな企業が多く含まれているとはいえない)。

4)中途採用の方針に関するこうした類型間の特徴は、採用理由、採用者の属性などによく表れている。ポテンシャル採用型で多いのは、「年齢層別の人員構成のバランスを取るため」、「職場を活性化させるため」に、「社員の業務負担を緩和するため」に、「今後の成長が期待できる」「若い」「一般職」を多く採用する傾向にあるのに対して、即戦力型の場合は、「社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため」、「仕事を教える手間がかからないから」、「新規学卒者の知識・能力では業務が遂行できないため」、「社内人材が遂

行できない専門的業務のため」に、「貴社と同業種での経験のある人」、「特定の業務について高いスキルを持っている人」、「業務上、必要な職業資格の保有者」、年齢もポテンシャル採用型よりもやや高い者を採用する傾向がある。なお、採用ルートや採用のしやすさの評価について、類型間で大きな差異はない。

- 5) 中途採用者の定着対策について、さきの3つの類型間の特徴をあげると、中途採用後すぐの社員への職場に円滑になじんでもらうための取り組み（たとえば「先輩や上司が常日頃から面倒をみるようにしている」、「会社内での公式オリエンテーションや研修」など）、過去3年間に中途採用者に行った情報提供やなじんでもらうための取り組み（たとえば「自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった」、「会社のルール（就業時間、休暇、賃金、服装などの規定）を、よく理解できるようになった」など）についてはポテンシャル採用・育成企業責任型の指摘率が最も高く、中間型がこれにつき、即戦力採用・育成個人責任型で低くなる傾向がある。
- 6) 採用方針は企業全体の人事労務管理の方針と深く関連している。そこで正社員の採用及び育成方針について、採用方針（つまり「新卒採用に注力するか」「中途採用に注力するか」と能力開発責任主体（つまり「社員の能力開発の責任は、企業側にある」のか「社員の能力開発の責任は、個人側にある」のか）を切り口にして3つの類型を構成し——新卒注力・育成企業責任型、中間型、中途注力・育成個人責任型——分析を行った。

新卒注力・育成企業責任型の企業の特徴としては、「毎年一定の人数を採用」し、「社員への教育投資回収期間は「やや長め」で、「高い職位に生え抜き社員を登用」する、「賃金は年齢・勤続・能力などに基づき決定」し「賃金は勤続にともない上がっていく」割合が（中途注力・育成個人責任型と比べて）多い。これに対して中途注力・育成個人責任型の企業は、「欠員が出れば補充」し、「社員への教育投資の回収期間は「やや短め」で、「高い職位に外部人材を登用する」、「仕事の価値や発揮された成果に基づき決定」し「賃金は個人の成果や会社の業績に応じて上下する」割合が（新卒注力・育成企業責任型と比べて）多い。

また社員の仕事上の能力を高めるための取り組みの実施割合をみると、OJT、Off-JT、自己啓発、長期的な人材育成を考えた配置や異動、仕事やキャリアに関する社員の希望の把握、能力・スキルの評価のいずれにおいても、新卒注力・育成企業責任型で割合が多く、中間型、中途注力・育成個人責任型で少なる傾向がある。

- 7) 正社員の人事労務管理について、正社員の採用・育成方針別にみた従業員側からみた組織との関係認識について、従業員データに基づいた分析結果も企業データと類似した結果となっている。すなわち、「b.会社は、腕を磨き、自分を鍛える場である」「c.会社の発展のために自身の最善をつくしたい」「i.会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる」「n.今の勤務先は働きやすい」などについて「そう思う」と認識する割合は、新卒注力・長期的育成型の企業の従業員の割合が最も多く、中間型がこれにつき、中途注力・短期的

育成型の企業の従業員の割合が最も低くなる傾向がみられた。要するに、自分の勤務先企業が、新卒採用に注力していて、社員の能力開発投資も長期的視野で行っていると認識している従業員は、勤務先が中途採用に注力していて、育成も短期的視野から行っているとみている従業員よりも、会社と良好な関係認識を持っているといえるだろう。

- 8)最後に本章の含意としては、繰り返しになるが、一般的にいつて中途採用といえば即戦力採用で採用後の能力開発は個人責任、とのイメージが流布しているが、サンプル企業全体の約4分の1程度が、中途採用者のポテンシャルを重視して採用していること、さらに5割強の企業が、採用後の能力開発責任は企業側にあると考えていること、は改めて注目されてよいだろう。また正社員への人事労務管理全体の方針をみても、新卒採用に注力しかつ社員の能力開発の責任は企業側にあるとする企業割合は、サンプル全体の約3割を占めており、中途採用に注力しかつ社員の能力開発責任は個人の側にあるとする企業割合の2割強を上回っており、能力開発や福利厚生への取り組みなども前者でより積極的である。また従業員の認識もこれと同様であり、総じて、自分の勤務先企業が、新卒採用に注力していて、社員の能力開発投資も長期的視野で行っていると認識している従業員は、勤務先が中途採用に注力していて、育成も短期的視野から行っているとみている従業員よりも、会社との関係認識は良好であり積極的である。

中途採用をめぐる、中小企業にもこうした2つの方針や考え方をとる企業群があることを認識しておくことが研究面でも政策的にも重要であろう。

## 第4章 中小企業における管理職層への中途採用：管理職層の人材確保方針と採用の実態・課題

### 第1節 はじめに

この章では、中小企業における管理職層の人材確保の手段としての中途採用に焦点を当てる。

中小企業が管理職層の人材を確保する主な方法としては、新卒採用者ないし一般職層への中途採用者の中から、企業内での人材育成を通じて管理職層の人材を確保する方法と、管理職層への中途採用により確保する方法とが考えられる。とりわけ中小企業においては、企業内での人材育成における制約や、管理職の離職に伴う人材確保の必要などから、中途採用による管理職層の人材確保が必要となる局面が生じやすいと考えられる。こうしたなか、中小企業の中には、管理職層の人材確保の手段として、管理職層への中途採用を積極的に位置付ける中小企業もあると考えられる。

このような現状認識を踏まえ、本章では、中小企業における管理職層への中途採用に焦点を当てる。そして、管理職層への中途採用を実施する中小企業の特徴、管理職層の中途採用の実態、中途採用に関わる課題の認識について、調査結果の集計をもとに明らかにしてみたい。

その際、管理職層の人材確保において中途採用を重視する方針を持つ企業において、中途採用の実態や課題認識にどのような特徴があるかについても確認したい。管理職層の人材確保において中途採用を重視する企業は、内部からの育成を重視する企業と比べて、中途採用者に対してより積極的にラインの管理者としての活躍を期待し、それに対応した採用基準を課すほか、人材確保のために採用時の処遇・労働条件面で良い条件を提示するなど、採用のための取り組み内容が異なる可能性がある。これに伴い、中途採用に関する課題の認識も異なりうる。実際にはどうかを明らかにしたい。

### 第2節 管理職層への中途採用を行う中小企業の特徴

#### 1. 中小企業における管理職層への中途採用の実施状況

図表 4-1 は、今回の調査の回答企業のうち、正社員の雇用者数が 300 名未満で、組織として経営者の下に管理職層と一般社員層を置く 3 層構造以上の中小企業を対象に、2011 年から 2013 年までの期間における直近 3 名までの中途採用者（調査時点の 2014 年 11 月現在に離職していない者）について、採用時の役職の範囲を集計したものである。調査では、上記の条件に合う該当者を 3 名まで取り上げ、各事例について採用時役職を含む詳細を尋ねている。図表 4-1 は、その回答結果をもとに、中途採用者事例の採用時の役職の有無及び種類を企業



単位に複数回答化し、その結果を集計したものである。各役職について、中途採用を実施したかを把握できるようにしている。

図表 4-1 中途採用者(直近の採用者 3 名まで)の採用時の役職(複数回答)

一般職員 (役職なし)	係長・主任クラス、現場リーダー	課長クラス	部長クラス	経営幹部クラス	その他	無回答	度数
83.1%	13.1%	8.1%	5.9%	1.6%	2.3%	9.7%	1793

注) 正社員数 300 名未満で管理職階層を持つ企業のみ集計。

調査では、該当期間中に 3 名以上の中途採用者がいる場合も、3 名までの事例について尋ねている。そのため、実際にはより多くの企業が、期間中に各役職について中途採用を実施している可能性がある。とはいえ、集計結果からは、中小企業における近年の中途採用についてのおよその傾向を十分に把握できると考える。

集計から、「一般職員(役職なし)」と比べて人数の規模はより小さいものの、「係長・主任クラス、現場リーダー」を含む何らかの役職者として採用している企業があることが確認できる。「課長クラス」「部長クラス」「経営幹部クラス」の管理職を中途採用する企業もある。ただし、下位の役職者ほど、採用事例は多い。

以下、「係長・主任クラス、現場リーダー」を下層の管理職層、「課長クラス」「部長クラス」「経営幹部クラス」を上層の管理職層と位置付け、両者を合わせて管理職層と呼ぶこととする。なお、調査票における「クラス」という表現から、ここでいう管理職層には、部下を持たないスタッフ的な位置づけで、部下を持つラインの管理者と同等の位置づけの社員も含まれると考えられる。

図表 4-2 は、管理職層への中途採用に関わる企業の類型化を図るため、図表 4-1 と同じ回答結果を用いて、該当期間中に、①「一般職員(役職なし)」のみを採用した企業を「管理職層の中途採用なし」、②「係長・主任クラス、現場リーダー」までの役職の中途採用を実施した企業を「係長・主任・現場リーダーまで中途採用」、③「課長クラス」「部長クラス」「経営幹部クラス」の管理職について中途採用を実施した企業を「課長・部長・経営幹部まで中途採用」とし、企業の正社員規模との関係を集計したものである。集計に当たっては、採用時の役職について無回答の企業及び、「その他」の役職の社員のみについて回答している企業の票は除いている。

図表 4-2 正社員規模別、管理職層への中途採用タイプの構成

	管理職層の 中途採用なし	係長・主任・ 現場リーダー まで中途採用	課長・部長・ 経営幹部ま で中途採用	合計	度数
1から29名	74.2%	10.7%	15.1%	100.0%	159
30から49名	75.8%	9.9%	14.3%	100.0%	467
50から99名	72.2%	12.9%	14.9%	100.0%	388
100から299名	69.3%	13.4%	17.3%	100.0%	277
全体	73.1%	11.6%	15.3%	100.0%	1291

注) 正社員数 300 名未満で管理職階層を持ち、かつ中途採用者（直近の採用者 3 名まで）の役職が「その他」のみもしくは無回答でない企業のみ集計。以下の各図表の集計も、注による明示がないかぎり同じ。

注) 2011 年から 2013 年までの期間における直近 3 名の中途採用者の事例として、「係長・主任クラス、現場リーダー」「課長クラス」「部長クラス」「経営権部クラス」のうち、①いずれの採用者も取り上げていない場合に「管理職層の中途採用なし」、②「係長・主任クラス、現場リーダー」のみ取り上げている場合は「係長・主任・現場リーダーまで中途採用」、③「課長クラス」「部長クラス」「経営幹部クラス」のいずれかを取り上げている場合は「課長・部長・経営幹部まで中途採用」とした。以下の図表も同じ。

集計から、全体では、「係長・主任・現場リーダーまで中途採用」した企業が 11.6%、「課長・部長・経営幹部まで中途採用」した企業が 15.3%を占めており、合わせて 26.9%の少ない割合の企業が、2011 年から 2013 年の 3 年間の間に、少なくとも 1 名以上、何らかの役職への中途採用を実施していることが分かる。

同じ図表から、正社員の人数規模との関係を見ると、300 名未満の中小企業においては、企業規模が大きいほど、管理職層への中途採用を実施している企業がやや多い傾向にある。とはいえ、正社員規模間の違いは小さく、正社員規模と管理職層への中途採用の実施と間に明確な関係があるとまでは言えない。χ<sup>2</sup> 乗検定では統計的に有意な差は見られなかった。もちろん、今回の調査票では、直近 3 名までの中途採用者の採用時の役職を尋ねている。そのため、正社員規模の大きな企業ほど、採用者数が多い傾向にあるとすれば、企業規模の大きな企業ほど、直近の 3 名以外のところで、管理職層への中途採用を実施している可能性はある。それでも、今回の結果からは、正社員数 300 名未満の中小企業の中で比較的社員規模の大きな企業においても、より小さな企業と同じないしそれ以上に、管理職層への中途採用を実施していることが確認できる。

## 2. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：業種、創業年、事業戦略

それでは、管理職層への中途採用を実施している企業には、どのような特徴があるであろうか。以下、業種、創業年、事業戦略との関係を見ていくことにする。

まず、図表 4-3 は、企業の業種と、管理者層への中途採用との関係を見たものである。集計から、第 1 に、「製造業」「運輸業、郵便業」「小売業、卸売業」「医療、福祉」では、管理職層への中途採用を実施した企業が相対的に少ない。第 2 に、これに対し、「建設業」「情報

通信業」「金融業、保険業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」で、「係長・主任・現場リーダーまで」及び「課長・部長・経営幹部まで」中途採用を実施している企業が多い。第3に、「不動産業、物品賃貸業」「生活関連サービス、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」で「係長・主任・現場リーダーまで」の中途採用を実施している企業が多い。第4に、「教育、学習支援」では、「課長・部長・経営幹部まで」の中途採用を実施する企業が多いものの、「係長・主任・現場リーダーまで」の中途採用を実施する企業は少ない結果となっている。

図表 4-3 業種別、管理職層への中途採用タイプの構成

	管理職層 の中途採 用なし	係長・主任・ 現場リーダ ーまで中途採用	課長・部 長・経営 幹部まで 中途採用	度数
建設業	66.7%	13.5%	19.9%	156
製造業	79.4%	5.8%	14.8%	223
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0%	0.0%	0.0%	3
情報通信業	60.2%	14.3%	25.6%	133
運輸業、郵便業	85.3%	7.4%	7.4%	95
卸売業、小売業	78.3%	11.2%	10.5%	295
金融業、保険業	55.6%	22.2%	22.2%	27
不動産業、物品賃貸業	58.8%	26.5%	14.7%	34
学術研究、専門・技術サービス業	55.8%	17.4%	26.7%	86
宿泊業、飲食サービス業	55.2%	24.1%	20.7%	29
生活関連サービス業、娯楽業	76.7%	13.3%	10.0%	30
教育、学習支援業	77.8%	0.0%	22.2%	27
医療、福祉	84.6%	9.0%	6.4%	78
サービス業（他に分類されないもの）	78.7%	12.0%	9.3%	75
全体	73.1%	11.6%	15.3%	1291

注) 全体の平均より割合の高いセルに網掛けしている。

このうちサンプルサイズが100以上確保できた業種に限って見ると、「建設業」「情報通信業」では、管理職層への中途採用を実施する企業の割合が高く、「製造業」「卸売業、小売業」では、管理職層への中途採用を実施する企業の割合が低い傾向にあると言える。業種により、中小企業の管理職層への中途採用の実施割合が異なることが確認できた。

図表 4-4 は、企業の創業年と、管理職層への中途採用との関係について集計したものである。集計から、創業年が近い新しい企業ほど、管理職層への中途採用を実施していることが分かる。とくに2001年以降に創業した企業では、合わせて約4割（41.6%）の企業で、「係長・主任・現場リーダーまで」（16.8%）もしくは「課長・部長・経営幹部まで」（24.8%）

の中途採用を実施している。新しい企業において、管理職層の迅速な確保を図るため、管理職層への中途採用が行われる傾向にあるのだと考えられる。

図表 4-4 創業年代別、管理職層への中途採用タイプの構成

	管理職層 の中途採 用なし	係長・主任・ 現場リーダー まで中途採用	課長・部 長・経営 幹部まで 中途採用	度数
1940年以前	78.8%	9.4%	11.9%	160
1941～1960年	78.3%	7.7%	14.0%	286
1961～1980年	75.3%	13.0%	11.6%	361
1981～2000年	70.3%	12.2%	17.5%	320
2001年以降	58.4%	16.8%	24.8%	149
無回答	66.7%	13.3%	20.0%	15
全体	73.1%	11.6%	15.3%	1291

事業戦略との関係はどうか。今回の調査で、管理職層への中途採用と統計的に有意な関係（ $\chi$ 二乗検定）が見られた経営戦略の項目との関係のみ示すと、まず図表 4-5 は、管理職層への中途採用と企業規模の現状維持志向／拡大志向との関係を見たものである。集計から、管理職層への中途採用を実施する企業では、企業規模の拡大を志向する企業の割合が高い傾向にある。企業規模の拡大に向けて管理職層の迅速な確保を図るうえで、管理職層への中途採用を実施する傾向にあるものと考えられる。

図表 4-5 管理職層への中途採用タイプ別、企業規模の維持志向・拡大志向

	「企業規 模の維持 を重視」に 近い	「企業規 模の維持 を重視」に どちらか といえば近 い	「企業規 模の拡大 を重視」に どちらか といえば近 い	「企業規 模の拡大 を重視」に 近い	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部まで中途採用	10.2%	40.6%	34.5%	9.6%	5.1%	100.0%	197
係長・主任・現場リーダーまでの中途採用	8.7%	39.3%	42.0%	5.3%	4.7%	100.0%	150
管理職層の中途採用なし	12.9%	47.1%	30.4%	6.9%	2.6%	100.0%	944
全体	12.0%	45.2%	32.4%	7.1%	3.3%	100.0%	1291

図表 4-6 は、管理職層への中途採用と事業地域に関する事業戦略との関係を見たものである。集計から、「地元に着して事業を行う」地元密着志向の低い企業で、管理職層への中途採用を実施する傾向にある。事業地域の拡大に向けて、管理職層への中途採用により管理職層の確保が図られているものと考えられる。

図表 4-6 管理職層への中途採用タイプ別、地元密着志向・事業地域拡大志向

	「地元にも密着して事業を行う」に近い	「地元にも密着して事業を行う」にどちらかといえば近い	「海外にも進出していく」にどちらかといえば近い	「海外にも進出していく」に近い	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部まで中途採用	4.6%	40.1%	26.9%	14.2%	14.2%	100.0%	197
係長・主任・現場リーダーまでの中途採用	2.0%	49.3%	23.3%	17.3%	8.0%	100.0%	150
管理職層の中途採用なし	2.3%	55.2%	23.1%	13.3%	6.0%	100.0%	944
全体	2.6%	52.2%	23.7%	13.9%	7.5%	100.0%	1291

### 3. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：賃金水準

企業の人事管理との関係はどうか。労働市場を通じて優秀な人材を確保するには、高い労働条件を示すことも有効な手段となると考えられる。この点に関して、図表 4-7、図表 4-8、図表 4-9 は、管理職層への中途採用と、それぞれ 30 歳、40 歳、50 歳の時点での各企業の平均年収との関係を集計したものである。

図表 4-7 管理職層への中途採用タイプ別、正社員の平均年収（30 歳）

	400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部まで中途採用	46.7%	28.4%	12.2%	2.5%	1.5%	8.6%	100.0%	197
係長・主任・現場リーダーまでの中途採用	50.0%	30.0%	9.3%	2.0%	2.0%	6.7%	100.0%	150
管理職層の中途採用なし	60.8%	26.7%	6.5%	1.1%	0.4%	4.6%	100.0%	944
全体	57.4%	27.3%	7.7%	1.4%	0.8%	5.4%	100.0%	1291

図表 4-8 管理職層への中途採用タイプ別、正社員の平均年収（40 歳）

	400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部まで中途採用	14.7%	29.4%	24.4%	15.7%	7.1%	8.6%	100.0%	197
係長・主任・現場リーダーまでの中途採用	15.3%	30.7%	24.7%	10.0%	12.0%	7.3%	100.0%	150
管理職層の中途採用なし	24.0%	34.7%	25.0%	9.5%	2.5%	4.1%	100.0%	944
全体	21.6%	33.5%	24.9%	10.5%	4.3%	5.2%	100.0%	1291

図表 4-9 管理職層への中途採用タイプ別、正社員の平均年収（50 歳）

	400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部まで中途採用	3.0%	16.8%	24.4%	21.3%	24.4%	10.2%	100.0%	197
係長・主任・現場リーダーまでの中途採用	6.0%	15.3%	22.7%	20.7%	25.3%	10.0%	100.0%	150
管理職層の中途採用なし	12.7%	20.0%	29.1%	16.7%	15.4%	6.0%	100.0%	944
全体	10.5%	19.0%	27.7%	17.9%	17.9%	7.1%	100.0%	1291

集計から、係長・主任・現場リーダーまで及び課長・部長・経営幹部までの中途採用を実施している企業では、管理職層への中途採用を行っていない企業と比べて、いずれの年齢におい

でも、平均年収が高い傾向にある。管理職層として企業が求める質の高い人材を確保するうえで、相対的に高い給与水準を示すことができることが重要となっていることが示唆される。

この点に関して、図表 4-10 と図表 4-11 は、40 歳時点における社員の平均年収別に、それぞれ、「必要な採用者数を確保できない」及び「求める能力の人材を確保できない」とする課題認識の有無との関係を集計したものである。集計から、40 歳時点の平均年収が低い企業では、「必要な採用者数を確保できない」とする割合が高い。中途採用による採用者の量的な確保の面で、企業の賃金水準の低さは、不利に働いていると考えられる。他方で、「求める能力の人材を確保できない」とする割合については、平均年収との関係は明確ではない。むしろ、平均年収が高い企業ほど、若干ではあるが同課題の指摘率が高い傾向も見られる。賃金水準の高い企業では、中途採用者の技能への期待水準が高いことを示している可能性もある。

図表 4-10 40 歳の平均年収別、採用者数の確保に関する課題の有無

	「必要な採用者数を確保できない」を選択	「必要な採用者数を確保できない」を非選択	無回答	合計	度数
400万円未満	41.2%	58.8%	0.0%	100.0%	279
400万円以上500万円未満	35.9%	63.2%	0.9%	100.0%	432
500万円以上600万円未満	26.8%	72.0%	1.2%	100.0%	321
600万円以上	25.0%	73.4%	1.6%	100.0%	192
無回答	29.9%	67.2%	3.0%	100.0%	67
全体	32.8%	66.2%	1.0%	100.0%	1291

図表 4-11 40 歳の平均年収別、求める能力の人材確保に関する課題の有無

	「求める能力の人材を確保できない」を選択	「求める能力の人材を確保できない」を非選択	無回答	合計	度数
400万円未満	54.1%	45.9%	0.0%	100.0%	279
400万円以上500万円未満	54.2%	44.9%	0.9%	100.0%	432
500万円以上600万円未満	58.6%	40.2%	1.2%	100.0%	321
600万円以上	59.9%	38.5%	1.6%	100.0%	192
無回答	56.7%	40.3%	3.0%	100.0%	67
全体	56.2%	42.8%	1.0%	100.0%	1291

#### 4. 管理職層への中途採用を実施する企業の特徴：管理職層の人材確保方針

管理職層への中途採用は、企業の人事管理上の方針とどのような関係にあるのか。中小企業の中には、企業の人事管理上の方針として、管理職層を企業内での育成によるよりも、外

部からの採用により確保する方針をとる企業があると考えられる。これまで見てきた、管理職層への中途採用は、そうした方針とどのような関係にあるか、確認したい。

というのも、とりわけ中小企業においては、管理職層の人材を内部から育成して確保する方針を立てていても、管理職層における離職への対応や、内部育成による人材確保の限界から、中途採用により管理職層の確保を行わざるを得ない場合が少なくないと考えられるためである。また、他方で、管理職層を中途採用により確保する方針を持つ企業でも、高い労働条件を示せないなどの制約から、実際には採用が行えていない場合もあろう。これらの結果、中途採用によるか、内部育成によるかという管理職層の人材確保に関する企業の方針と、管理職層への中途採用の実際との間に齟齬が生じる可能性がある。あるいは、他方で、中小企業の各社が実際に利用しうる人材確保の方法に合わせて、管理職の人材確保に関する方針が選ばれることも考えられる。その結果、方針と実際とが対応することもあろう。また、もちろん、中小企業においても、管理職層の人材確保の方針に従って、採用活動に取り組み、管理職層への中途採用を実現している場合もあろう。このようななか、中小企業において、管理職層の中途採用は、どの程度、企業の管理職層の人材確保の方針に対応したものとなっているだろうか。

今回の調査では、企業の人事管理上の方針の一つとして、企業の管理職層の人材確保の方針が、「高い職位には生え抜き社員を登用する」と、「高い職位には外部人材を登用する」ことのどちらに近いかを尋ねている。中小企業が、労働市場での自社の位置づけや企業内の人材の制約のなかでも、ある程度、こうした方針を実現できているとすれば、特に「高い職位には外部人材を登用する」方針をとる企業において、管理職層への中途採用が実施される傾向にあると考えられる。実際にはどうかを同設問への回答結果を用いて確認してみたい。

管理職層の人材確保の方針と、管理職層への中途採用との関係について分析する前に、まず、図表 4-12 は、正社員の規模別に、管理職層の人材確保の方針の分布を集計したものである。

図表 4-12 正社員規模別、管理職層の人材確保方針

	「高い職位には生え抜き社員を登用する」に近い	「高い職位には生え抜き社員を登用する」にどちらかといえば近い	「高い職位には外部人材を登用する」にどちらかといえば近い	「高い職位には外部人材を登用する」に近い	無回答	合計	度数
1から29名	10.1%	61.0%	20.1%	3.1%	5.7%	100.0%	159
30から49名	9.0%	62.3%	23.1%	2.1%	3.4%	100.0%	467
50から99名	11.1%	58.8%	26.0%	2.6%	1.5%	100.0%	388
100から299名	7.9%	60.3%	26.0%	3.2%	2.5%	100.0%	277
全体	9.5%	60.7%	24.2%	2.6%	2.9%	100.0%	1291

中小企業においても、「高い職位には生え抜き社員を登用する」として、社内での人材育成により管理職層を確保する方針をとる企業が多く、「どちらかといえば」この方針に近い企業も含めると、過半数を超える。また、このような管理職層の人材確保の方針と、中小企業の中での正社員規模との間に、明確な関係は見られない。正社員規模の小さい中小企業も含めて、中小企業の中に、内部からの人材登用を重視する企業が多いことが確認できる。

図表 4-13 は、管理職層の人材確保の方針と、正社員の人事管理に関する他の方針との間の関係を見たものである。集計に当たっては、「高い職位には生え抜き社員を登用する」という考え方に自社の方針が「近い」ないし「どちらかといえば近い」とした企業を「生え抜き登用重視」タイプ、「高い職位には外部人材を登用する」という考え方に自社の方針が「近い」ないし「どちらかといえば近い」とした企業を「外部人材登用重視」タイプと大きく分類し、両タイプと他の人事管理に関わる方針との関係を見ることとした。

図表 4-13 管理職層の人材確保方針と、正社員の採用・活用に関する方針との関係

正社員の採用・活用に関する方針	高職位への人材登用方針	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	無回答	合計	度数
[A]新卒採用に注力/ [B]中途採用に注力	生え抜き登用重視	16.6%	26.3%	29.9%	26.8%	0.4%	100.0%	906
	外部人材登用重視	6.6%	21.0%	33.7%	38.6%	0.0%	100.0%	347
[A]毎年、一定数を採用/ [B]欠員補充する	生え抜き登用重視	10.4%	22.3%	26.7%	40.2%	0.4%	100.0%	906
	外部人材登用重視	6.6%	16.1%	30.0%	47.3%	0.0%	100.0%	347
[A]正社員全員の長期雇用に努める/ [B]一部を精鋭として残す	生え抜き登用重視	53.0%	40.0%	5.5%	1.2%	0.3%	100.0%	906
	外部人材登用重視	42.4%	44.4%	9.5%	2.6%	1.2%	100.0%	347
[A]能力開発の責任は、企業側にある/ [B]社員個人にある	生え抜き登用重視	13.7%	54.3%	28.6%	2.2%	1.2%	100.0%	906
	外部人材登用重視	11.0%	48.7%	34.6%	5.5%	0.3%	100.0%	347
[A]勤続年数を重んじて、昇進/ [B]関係なく抜擢する	生え抜き登用重視	3.4%	30.1%	47.1%	18.9%	0.4%	100.0%	906
	外部人材登用重視	2.9%	21.9%	47.6%	26.8%	0.9%	100.0%	347
[A]賃金は、年齢などで決定/ [B]発揮された成果などで決定	生え抜き登用重視	11.4%	47.1%	30.8%	10.6%	0.1%	100.0%	906
	外部人材登用重視	7.8%	38.6%	38.6%	14.4%	0.6%	100.0%	347
[A]賃金は勤続年数と共に上昇/ [B]個人の成果などで上下	生え抜き登用重視	9.8%	46.4%	33.6%	10.3%	0.0%	100.0%	906
	外部人材登用重視	6.6%	38.0%	41.5%	13.5%	0.3%	100.0%	347
[A]従業員組織とのコミュニケーションを重視/ [B]重視していない	生え抜き登用重視	15.9%	53.9%	21.9%	7.0%	1.4%	100.0%	906
	外部人材登用重視	11.2%	48.4%	31.7%	6.9%	1.7%	100.0%	347

図表 4-13 から、「外部人材登用重視」タイプの企業では、「生え抜き登用重視」タイプの企業と比べて、「新卒採用」よりも「中途採用に注力する」、「毎年、一定の人数を採用」するよりも「欠員が出れば補充する」、「正社員全員の長期雇用に努める」よりも「正社員の一部を精鋭として残す」、「社員の能力開発の責任は」企業側よりも「社員個人」にあると考える、「勤続年数を重んじて、昇進させる」よりも「勤続年数に関係なく、抜擢する」、「賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する」よりも「仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する」、「賃金は勤続年数と共にあがっていく」よりも「個人の成果や会社の業績に応じて、上下」し、「従業員組織とのコミュニケーションは、あまり重視していない」とする企業の割合が高い傾向にある。

総じて、「生え抜き登用重視」タイプの企業では、新卒の定期採用と長期雇用、企業の責任



による育成、勤続や能力の伸長を重視した処遇、協調的な集团的労使関係を重視するいわば「日本的雇用慣行」を重視する企業が多い。他方、「外部人材登用重視」タイプの企業では、欠員補充型の中途採用、選択的な雇用、個人の能力開発、個人の成果に応じた処遇を重視し、集团的労使関係をあまり重視しないという、「日本的雇用慣行」とは異質の方針を重視する企業が多いと言える。

さて、図表 4-14 は、管理職層の人材確保方針のタイプと 2011 年から 2013 年までの期間における中途採用者(直近 3 名まで)の採用時役職との関係を見たものである。集計から、「外部人材登用重視」タイプの企業で、とくに「課長クラス」「部長クラス」「経営幹部クラス」の採用を実施した割合が高くなっている。とはいえ、他方で、「生え抜き登用重視」タイプの企業でも、各職位の管理職層の採用を実施していることが確認できる。

図表 4-14 管理職層の人材確保方針別、中途採用者の採用時の役職（複数回答）

	一般職員 (役職なし)として採用	係長・主任クラスとして採用	課長クラスとして採用	部長クラスとして採用	経営幹部クラスとして採用	度数
生え抜き登用重視企業	93.9%	14.3%	7.6%	4.6%	1.0%	906
外部人材登用重視企業	91.1%	15.6%	12.7%	12.1%	2.9%	347

さらに図表 4-15 は、管理職層の人材確保方針のタイプと、管理職層への中途採用のタイプとの関係を見たものである。集計から、とくに「外部人材登用重視」タイプの企業で、「課長・部長・経営幹部まで中途採用」した企業が多い傾向にある。他方で、「生え抜き登用重視」タイプの企業でも、「課長・部長・経営幹部まで中途採用」を実施している企業があることも確認できた。

図表 4-15 管理職層の人材確保方針別、管理職への中途採用タイプの構成

	管理職層 の中途採用なし	係長・主任・現場リーダーまで中途採用	課長・部長・経営幹部まで中途採用	合計	度数
生え抜き登用重視企業	76.3%	11.8%	11.9%	100.0%	906
外部人材登用重視企業	65.7%	11.0%	23.3%	100.0%	347

以上の結果は、中小企業において、管理職層の人材を中途採用で確保することを重視する人事管理上の方針に基づき、実際にも課長・部長・経営幹部といった上層の管理職の中途採用が行われるケースがあることを示すと考えられる。しかし、他方で、管理職層の人材を内部育成により確保することを重視する企業でも、必要に応じて、上層の管理職層への中途採用を実施していることも確認できた。とりわけ中小企業においては、管理職層の人材を内部

育成により確保する方針を立てていても、管理職層における離職への対応や、内部育成による人材確保の限界から、中途採用により管理職層の確保を行わざるを得ない場合があることを示す結果と考えられる<sup>1</sup>。

### 第3節 中小企業における管理職層への中途採用の実態と課題

以上、中小企業による管理職層への中途採用の実態と、企業属性や企業戦略、賃金水準、管理職層の人材確保方針との関係を分析してきた。以下では、さらに、2011年から2013年の期間における直近3名までの中途採用者の事例を個票として集計することで、管理職層への中途採用の実態に関して、中途採用者の属性、中途採用の目的、採用活動に関する企業の取り組みをより詳細に見ていくことにしたい。

ところで、上の分析からは、企業の管理職層への中途採用の実態が、管理職層の人材確保の方針によっても規定されるケースがあることが確認できた。こうした管理職層の人材確保の方針は、以下で明らかにする管理職層への中途採用の在り方に対しても影響を与えている可能性がある。そこで、以下では特に、課長以上の上層の管理職層の採用実際について、企業の管理職層の人材確保方針との関係を合わせて見ていくこととする。

#### 1. 中途採用者の属性：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係

まず、中途採用者事例の採用時役職別に、採用者の基本属性について確認しておこう。図表 4-16 は性別構成、図表 4-17 は年齢構成、図表 4-18 は学歴構成についてそれぞれ集計したものである。

図表 4-16 から、採用時の職位が高いほど、男性の比率が高い。特に「課長・部長・経営幹部クラス」の採用者では、「無回答」を除くとほとんどが男性となっている。同職位における企業の管理職層の人材確保方針による違いは、「無回答」の割合が多いことからあまり明確ではない。

<sup>1</sup> もちろん、大企業においても、人材確保の方針と管理職層への中途採用の実態状況が全く対応しているわけではない。図表としては示さないが、正社員規模 300 名以上の大企業(N=72)について、管理職層の人材確保方針のタイプと、管理職層への中途採用のタイプとの関係を見ると、「生え抜き登用重視」タイプ(n=60)では、「管理職層の中途採用なし」61.7%、「係長・主任・現場リーダーまでの中途採用」20.0%、「課長・部長・経営幹部まで中途採用」18.3%であり、管理職層の人材の内部育成を重視する大企業においても、管理職層への中途採用は行われている。とはいえ、大企業においては、管理職層のポストの数は多く、基本的には管理職層への内部育成を維持しつつ、適宜、管理職層への中途採用を併用することがより容易と考えられる。なお大企業において「外部人材登用重視」タイプ(n=12)では、「管理職層の中途採用なし」16.7%、「係長・主任・現場リーダーまでの中途採用」33.3%、「課長・部長・経営幹部まで中途採用」50.0%であり、中小企業の同タイプよりも、管理職層に中途採用を実施する割合はより高い。ただし、大企業においては、そもそも「外部人材登用重視」タイプの比率が低く(16.7%)、結果として今回の調査ではサンプルサイズが n=12 と小さいため、あくまで参考値にとどまる。

図表 4-16 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、性別の構成(中途採用者事例の集計)

	男性	女性	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部クラス	84.4%	3.4%	12.2%	100.0%	263
うち、生え抜き登用重視企業の場合	81.2%	4.3%	14.5%	100.0%	138
うち、外部人材登用重視企業の場合	87.1%	2.6%	10.3%	100.0%	116
係長・主任クラス、現場リーダー	76.0%	11.4%	12.6%	100.0%	254
一般職員(役職なし)	59.3%	30.0%	10.7%	100.0%	2794
全体	62.5%	26.5%	11.0%	100.0%	3311

図表 4-17 から、採用時の職位が高いほど、採用者の年齢層が高い傾向にあることが確認できる。また、「課長・部長・経営幹部クラス」の採用者では、「外部人材登用重視企業」のほうが、「生え抜き登用重視企業」に比べて、40歳台と60歳台の年齢層の採用者の割合がより多く、代わりに50歳台の採用者の割合が少なくなっている。「外部人材登用重視企業」の場合、課長・部長・経営幹部層に40歳台の相対的に若い人材を採用するケースが多い一方で、60歳台の高年者を採用するケースも多い。

図表 4-17 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、年齢構成(中途採用者事例の集計)

	20歳台以下	30歳台	40歳台	50歳台	60歳台以上	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部クラス	0.4%	11.4%	35.7%	35.4%	14.8%	2.3%	100.0%	263
うち、生え抜き登用重視企業の場合	0.0%	13.0%	32.6%	42.8%	10.1%	1.4%	100.0%	138
うち、外部人材登用重視企業の場合	0.9%	10.3%	41.4%	25.9%	19.8%	1.7%	100.0%	116
係長・主任クラス、現場リーダー	3.9%	41.7%	40.9%	9.8%	3.1%	0.4%	100.0%	254
一般職員(役職なし)	39.7%	34.8%	17.5%	5.0%	1.3%	1.6%	100.0%	2794
全体	33.8%	33.5%	20.8%	7.8%	2.5%	1.6%	100.0%	3311

図表 4-18 から、採用時の役職が高いほど、採用者の学歴が高い傾向にある。同職位における企業の管理職層の人材確保方針による違いは、「外部人材登用重視企業」において「無回答」の割合が多くあまり明確ではない。

図表 4-18 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、学歴の構成(中途採用者事例の集計)

	中学卒・高校卒	高専・短大卒	大学卒・大学院卒	その他	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部クラス	18.6%	3.8%	65.8%	2.3%	9.5%	100.0%	263
うち、生え抜き登用重視企業の場合	21.0%	4.3%	63.8%	2.9%	8.0%	100.0%	138
うち、外部人材登用重視企業の場合	17.2%	3.4%	65.5%	1.7%	12.1%	100.0%	116
係長・主任クラス、現場リーダー	22.0%	11.4%	57.1%	4.7%	4.7%	100.0%	254
一般職員(役職なし)	33.2%	11.0%	44.3%	5.1%	6.4%	100.0%	2794
全体	31.2%	10.5%	47.0%	4.8%	6.5%	100.0%	3311

2. 中途採用の目的と役割期待：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係

中小企業は、各層の中途採用者をどのような目的で採用しているだろうか。図表 4-19 から、「課長・部長・経営幹部クラス」では、「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」(50.4%)、「中堅の管理職層を補うため」(30.2%)、「企業活動の運営を円滑にするため」(27.5%)、「経営層を補うため」(23.3%)、「会社の労働生産性を上げるため」(22.8%)が指摘割合 2 割以上の主な理由となっている。「係長・主任クラス、現場リーダー」では、「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」(51.6%)、「企業活動の運営を円滑にするため」(24.4%)、「会社の労働生産性を上げるため」(22.8%)、「社員の業務負担を緩和するため」(22.0%)、「働くことに対する意識の高い人材を確保するため」(21.3%)の指摘率が高い。「一般職員(役職なし)」では、「社員の業務負担を緩和するため」(36.6%)、「会社の労働生産性を上げるため」(26.5%)、「企業活動の運営を円滑にするため」(25.2%)、「年齢層別の人員構成のバランスをとるため」(20.5%)が主な理由となっている。

図表 4-19 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、採用理由  
(中途採用者事例の集計)(複数回答)

	年齢層別の人員構成のバランスを取るため	職場を活性化させるため	企業活動の運営を円滑にするため	会社の労働生産性を上げるため	社員の業務負担を緩和するため	新規学卒者の知識・能力では業務が遂行できないため	仕事を教える手間がかからないから	新規学卒者の採用・募集の仕方が良く分らないため	一人前にするまでのコストが安く済むため	働くことに対する意識の高い人材を確保するため	社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため
課長・部長・経営幹部クラス	2.3%	12.6%	27.5%	20.6%	9.5%	16.0%	14.5%	0.0%	7.3%	15.6%	50.4%
うち、生え抜き登用重視企業の場合	3.6%	12.3%	24.6%	25.4%	10.9%	14.5%	17.4%	0.0%	9.4%	16.7%	51.4%
うち、外部人材登用重視企業の場合	0.9%	13.8%	30.2%	16.4%	6.9%	18.1%	12.1%	0.0%	5.2%	14.7%	50.0%
係長・主任クラス、現場リーダー	9.1%	15.4%	24.4%	22.8%	22.0%	16.9%	19.3%	0.0%	9.1%	21.3%	51.6%
一般職員(役職なし)	20.5%	18.2%	25.2%	26.5%	36.6%	8.9%	13.8%	0.4%	9.5%	19.1%	19.7%
全体	18.2%	17.5%	25.3%	25.8%	33.4%	10.1%	14.2%	0.4%	9.3%	19.0%	24.6%
	社内人材が遂行できない専門的業務のため	経営層を補うため	中堅の管理職層を補うため	新規事業の立ち上げ・強化のため	新しい見方や意見を取り入れるため	年度ごとの採用枠(中途採用枠)の人員を満たすため	関連会社からの要請を受けて	その他	無回答	度数	
課長・部長・経営幹部クラス	19.1%	23.3%	30.2%	17.9%	10.7%	0.8%	5.7%	4.6%	0.4%	262	
うち、生え抜き登用重視企業の場合	15.2%	17.4%	26.8%	18.1%	11.6%	1.4%	5.8%	4.3%	0.7%	138	
うち、外部人材登用重視企業の場合	24.1%	29.3%	34.5%	19.0%	10.3%	0.0%	5.2%	3.4%	0.0%	116	
係長・主任クラス、現場リーダー	15.7%	0.8%	20.5%	13.0%	9.4%	3.1%	6.7%	2.8%	0.4%	254	
一般職員(役職なし)	5.7%	0.6%	2.5%	5.2%	3.8%	4.8%	1.9%	12.3%	0.4%	2791	
全体	7.5%	2.4%	6.0%	6.8%	4.8%	4.4%	2.6%	11.0%	0.4%	3307	

注)部長・課長・経営幹部クラスには、高職位への人材登用方針について無回答の票も集計している。中途採用者事例に関する以下の図表の集計も同じ。

同じく図表 4-19 の集計から、各層を比較すると、特徴的な関係としては、第 1 に、上位の職位への中途採用者ほど、「社内人材が遂行できない専門的業務のため」「経営層を補うため」「中堅の管理職層を補うため」「新規事業の立ち上げ・強化のため」の指摘割合が高い傾向にある。第 2 に、「一般職員(役職なし)」と比べて、「課長・部長・経営幹部クラス」と「係長・主任クラス、現場リーダー」では、「新規学卒者の知識・能力では業務が遂行できないた

め」「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」の指摘割合が高い。第 3 に、これに対し、下位の職位への中途採用者ほど、「職場を活性化させるため」「会社の生産性を上げるため」「社員の業務負担を緩和するため」の指摘割合が高い傾向にある。第 4 に、「年齢層別の人員構成のバランスをとるため」という目的は特に「一般職員(役職なし)」で指摘率が高くなっている。

「課長・部長・経営幹部クラス」について、管理者層の人材確保方針による採用理由の違いを見ると、「外部人材登用重視企業」では、「生え抜き登用重視企業」と比べて、「会社の労働生産性を上げるため」という理由の指摘割合が低い一方で、「企業活動の運営を円滑にするため」「社内人材が遂行できない専門的業務のため」「経営層を補うため」「中堅の管理職層を補うため」という理由の指摘割合が高い。管理職層の人材確保のために中途採用を重視する企業では、既存の社員では対応できない専門的業務のほか、経営者・管理者としての管理業務の担い手としての役割をより重視して、管理職層への採用を行う傾向にあることが読み取れる。

さらに、図表 4-20 は、各階層の中途採用者について、育成対象と即戦力どちらの位置づけで採用したかを尋ねた結果を集計したものである。上位の職位への中途採用者ほど、「即戦力としての採用」とする割合が高い。とくに「課長・部長・経営幹部クラス」では、管理職の人材確保方針に関わらず、約 9 割の中途採用事例について、「即戦力」としての採用が行われている。企業は、これら上層の管理者層への採用者に対しては、これまでの経験等を通じて既に習得した技能をもとに、採用後すぐ活躍してもらうことを期待していることが分かる。

図表 4-20 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、育成対象か即戦力かの位置づけ  
(中途採用者事例の集計)

	育成の対象として採用	どちらかという育成の対象として採用	どちらかという即戦力として採用	即戦力として採用	特に方針をもって採用していない	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部クラス	0.8%	0.4%	6.8%	89.4%	2.3%	0.4%	100.0%	263
うち、生え抜き登用重視企業の場合	1.4%	0.7%	5.1%	89.9%	2.9%	0.0%	100.0%	138
うち、外部人材登用重視企業の場合	0.0%	0.0%	7.8%	91.4%	0.9%	0.0%	100.0%	116
係長・主任クラス、現場リーダー	0.8%	3.1%	20.9%	74.0%	0.8%	0.4%	100.0%	254
一般職員(役職なし)	16.0%	14.0%	31.1%	37.1%	1.5%	0.3%	100.0%	2794
全体	13.6%	12.1%	28.4%	44.1%	1.5%	0.3%	100.0%	3311

今後の役割期待についてはどうか。図表 4-21 は、各階層の中途採用者について、今後の企業内での役割期待を尋ねた結果を集計している。「課長・部長・経営幹部クラス」については、やはり「経営に近いところで管理的な業務を担ってもらいたい」とする割合が最も高い。また、「係長・主任クラス、現場リーダー」については、「現場の管理・監督者として活躍して欲しい」とする割合が最も高い。そして、「一般職員(役職なし)」では、「それぞれの分野

の専門的スタッフとして活躍して欲しい」とする割合が最も高くなっている。それぞれの採用時の職位に対応した役割が期待されていると言える。

図表 4-21 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、採用者に対する今後の役割期待  
(中途採用者事例の集計)(複数回答)

	経営に近いところで管理的な業務を担ってみたい	現場の管理・監督者として活躍して欲しい	それぞれの分野の専門スタッフとして活躍して欲しい	その他	特に考えていない	無回答	合計	度数
課長・部長・経営幹部クラス	49.4%	36.1%	18.3%	4.6%	1.5%	0.8%	100.0%	263
うち、生え抜き登用重視企業の場合	42.8%	39.9%	25.4%	4.3%	1.4%	0.7%	100.0%	138
うち、外部人材登用重視企業の場合	57.8%	31.9%	10.3%	4.3%	1.7%	0.0%	100.0%	116
係長・主任クラス、現場リーダー	24.0%	51.2%	35.8%	0.0%	1.6%	0.8%	100.0%	254
一般職員(役職なし)	9.8%	39.0%	54.0%	2.3%	3.7%	0.6%	100.0%	2794
全体	14.0%	39.7%	49.8%	2.3%	3.4%	0.7%	100.0%	3311

ただし、同じ「課長・部長・経営幹部クラス」でも、管理職層の人材確保方針で「外部人材登用」を重視する企業のほうが、「生え抜き登用」を重視する企業よりも、「経営に近いところで管理的な業務を担ってみたい」とする割合は高い。管理職層の人材確保方針として中途採用を重視する企業ほど、企業経営の担い手として管理職層の中途採用を実施することが多いことが分かる。

### 3. 中途採用の採用基準：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係

企業が中途採用者に対して期待するこのような役割の違いは、企業が中途採用の際に評価する経験や技能の内容にも反映されると考えられる。それらは、図表 4-20 の集計で確認した「即戦力」としての経験や技能の内実を構成するはずである。それらはどのようなものか。この点に関して、図表 4-22 は、中途採用者の持つ「経験や能力」の内容について尋ねた結果を採用時の役職別に集計したものである。

各階層についての集計から 3 割を超える指摘割合の事項を見ると、「課長・部長・経営幹部クラス」では、「特定の業務について高いスキルを持っている人」(57.8%)、「貴社と同業種での経験のある人」(51.7%)、「やる気のある人」(52.5%)、「判断力のある人」(50.6%)、「リーダーシップが期待できる人」(49.8%)、「プロジェクトリーダーなど、まとめ役を経験してきた人」(30.8%)を指摘する割合が高い。「係長・主任クラス、現場リーダー」では、「貴社と同業種での経験のある人」(60.6%)、「やる気のある人」(58.3%)、「特定の業務について高いスキルを持っている人」(56.3%)、「判断力のある人」(32.7%)、「今後の成長が期待できる人」(32.3%)、「リーダーシップが期待できる人」(31.1%)の指摘割合が高い。「一般職員(役職なし)」では、「やる気のある人」(66.6%)、「今後の成長が期待できる人」

(44.0%)、「素直な人」(43.6%)、「貴社と同業種での経験のある人」(35.3%)を指摘する割合が高い。

上位の役職への中途採用者ほど、当然ながら、素直さや今後の成長可能性よりも、特定の業務に関する高い技能や同業種での経験のほか、判断力やリーダーシップ、まとめ役としての経験など、管理者としての業務の遂行のための経験や技能が重視されていることが確認できる。

図表 4-22 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、採用者の経験・能力  
(中途採用者事例の集計)(複数回答)

	ラインの管理職経験者	プロジェクトリーダーなど、まとめ役を経験してきた人	いろいろな業界で働いてきた人	貴社と同業種での経験のある人	関連会社や取引先で勤務してきた人	大手企業での勤務経験のある人	外資系企業での勤務経験がある人	転職経験が少ない人	自社で非正社員として勤務してきた人
課長・部長・経営幹部クラス	23.6%	30.8%	9.1%	51.7%	22.8%	20.5%	4.2%	8.7%	1.5%
うち、生え抜き登用重視企業の場合	21.0%	29.0%	10.9%	52.2%	25.4%	15.9%	0.7%	11.6%	0.7%
うち、外部人材登用重視企業の場合	26.7%	35.3%	6.9%	52.6%	19.8%	24.1%	7.8%	6.0%	2.6%
係長・主任クラス、現場リーダー	8.3%	19.7%	5.5%	60.6%	15.7%	11.4%	3.1%	10.6%	5.1%
一般職員(役職なし)	1.3%	3.8%	9.6%	35.3%	5.6%	3.2%	0.6%	17.8%	9.1%
全体	3.6%	7.2%	9.3%	38.5%	7.7%	5.2%	1.1%	16.5%	8.2%
	4年制の大学以上の学歴がある人	特定の業務について高いスキルを持っている人	業務上、必要な職業資格の保有者	語学が堪能な人	ITスキルをもっている人	豊富な人脈を持つ人	顧客とのネットワークを持つ人	判断力のある人	やる気のある人
部長・課長・経営幹部クラス	25.9%	57.8%	25.9%	8.0%	11.8%	22.8%	16.7%	50.6%	52.5%
うち、生え抜き登用重視企業の場合	18.8%	62.3%	27.5%	7.2%	10.9%	20.3%	15.2%	45.7%	52.2%
うち、外部人材登用重視企業の場合	34.5%	50.9%	25.9%	8.6%	13.8%	25.9%	19.8%	57.8%	53.4%
係長・主任クラス、現場リーダー	19.3%	56.3%	28.7%	4.3%	11.8%	4.7%	9.4%	32.7%	58.3%
一般職員(役職なし)	15.8%	25.4%	22.4%	3.7%	9.4%	1.4%	2.9%	12.3%	66.6%
全体	16.9%	30.4%	23.2%	4.1%	9.8%	3.4%	4.5%	16.9%	64.8%
	素直な人	周囲となじむのが早い人	自社の文化に合いそうな人	社長・経営幹部が気に入りそうな人	リーダーシップが期待できる人	今後の成長が期待できる人	その他	無回答	度数
部長・課長・経営幹部クラス	19.8%	26.6%	21.7%	16.7%	49.8%	18.6%	1.1%	0.0%	263
うち、生え抜き登用重視企業の場合	21.0%	25.4%	18.1%	18.1%	45.7%	20.3%	1.4%	0.0%	138
うち、外部人材登用重視企業の場合	19.0%	25.9%	24.1%	14.7%	57.8%	17.2%	0.9%	0.0%	116
係長・主任クラス、現場リーダー	26.0%	29.5%	24.0%	6.3%	31.1%	32.3%	1.2%	1.2%	254
一般職員(役職なし)	43.6%	28.7%	22.3%	3.4%	8.9%	44.0%	3.3%	0.3%	2787
全体	40.3%	28.6%	22.4%	4.7%	13.8%	41.0%	3.0%	0.3%	3304

さらに「課長・部長・経営幹部クラス」について、管理職層の人材確保方針との関係を見ると、「外部人材登用重視企業」のほうが、「生え抜き登用重視企業」よりも、「リーダーシップが期待できる人」「判断力のある人」「プロジェクトリーダーなど、まとめ役を経験してきた人」といった事項を挙げる割合が高い。管理職層の人材確保のため中途採用を重視する企業では、中途採用人材に対して、ラインの管理者としての役割遂行のための経験や技能をよ

り重視した採用が行われる傾向にあると考えられる。このほか、「外部人材登用重視企業」では、「4年制大学以上の学歴がある人」「大手企業での勤務経験のある人」を挙げる割合もより高い。

他方、「生え抜き登用重視企業」では、中途採用者に関して「特定の業務について高いスキルを持っている人」を指摘する割合がより高い。上記の傾向と合わせて考えると、管理者層の人材確保方針として内部からの育成を重視する企業では、管理職層への中途採用者に対して、必ずしも管理者としての役割でない担当業務の遂行をより重視した採用が行われている可能性がある。

#### 4. 中途採用後の教育訓練：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係

図表 4-20 と図表 4-22 の集計からは、下層の管理職層（「係長・主任クラス、現場リーダー」）への中途採用者については、採用後の人材育成を念頭に置いた採用が行われていることが確認できた。この点に関して、図表 4-23 は、各階層について、中途採用者に対して実施した教育訓練への取り組みを集計したものである。

図表 4-23 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、採用後の人材育成方法  
(中途採用者事例の集計) (複数回答)

	上司に手厚く指導育成するように指示している	指導者を決めるなどして計画的にOJTを行う	経営者・経営幹部が意識的に声をかける	人事・総務担当者が面談の場を設ける	所属部門以外の部門での経験を積ませる	プロジェクトや小集団活動などのリーダーを経験させる	親会社や下請けに出向させ、経験を積ませる	社内勉強会、提案発表会に参加させる	民間教育訓練機関・経営者団体などの研修・セミナーに派遣	公的教育訓練機関(ポリテク・技術専門学校など)に派遣
課長・部長・経営幹部クラス	7.8%	7.8%	38.1%	12.5%	3.5%	9.3%	1.2%	22.6%	14.8%	0.0%
うち、生え抜き登用重視企業の場合	11.3%	7.5%	40.6%	12.8%	4.5%	9.8%	0.8%	29.3%	18.8%	0.0%
うち、外部人材登用重視企業の場合	4.3%	7.8%	36.5%	11.3%	2.6%	9.6%	1.7%	15.7%	9.6%	0.0%
係長・主任クラス、現場リーダー	23.6%	28.7%	32.3%	16.9%	7.9%	23.6%	1.6%	37.8%	24.8%	1.6%
一般職員(役職なし)	39.3%	43.7%	27.7%	15.5%	6.9%	8.1%	1.5%	34.3%	17.8%	1.1%
全体	35.6%	39.8%	28.9%	15.4%	6.8%	9.4%	1.5%	33.7%	18.1%	1.0%
	大学や公的研究機関に派遣	各種職業資格の取得を奨励	通信教育等、自己啓発の奨励	外部の専門家の個別指導を受けさせる	経営者団体や業界団体の活動に参加させる	異業種交流会に派遣	その他	育成・能力開発の取組みは必要ない人材なので、実施していない	無回答	度数
課長・部長・経営幹部クラス	1.2%	6.6%	3.1%	3.9%	10.9%	3.5%	1.9%	31.9%	0.4%	257
うち、生え抜き登用重視企業の場合	1.5%	9.0%	2.3%	3.0%	8.3%	3.8%	2.3%	28.6%	0.0%	133
うち、外部人材登用重視企業の場合	0.9%	1.7%	2.6%	5.2%	13.9%	3.5%	0.9%	37.4%	0	115
係長・主任クラス、現場リーダー	0.4%	20.5%	10.6%	1.6%	3.9%	3.1%	3.1%	9.8%	0.0%	254
一般職員(役職なし)	0.1%	16.4%	10.1%	1.7%	2.1%	1.5%	4.7%	7.1%	0.8%	2792
全体	0.2%	16.0%	9.6%	1.8%	2.9%	1.8%	4.3%	9.2%	0.7%	3303



集計から、やはり下位の職位への中途採用者ほど、「上司に手厚く指導育成するよう指示している」や「指導者を決めるなどして計画的に OJT を行う」とする割合が高い。また、「社内勉強会、提案発表会に参加させる」ことや「各種職業資格の取得を奨励」は、「係長・主任クラス、現場リーダー」と「一般職員(役職なし)」で実施した割合が高い。他方、上位の職位への中途採用者ほど、「経営者・経営幹部が意識的に声をかける」とする割合が高い。このほか、「係長・主任クラス、現場リーダー」では、「プロジェクトや小集団活動などのリーダーを経験させる」とする割合が高い。いずれも、職位に対応した教育訓練が実施されていると理解できる。

「課長・部長・経営幹部クラス」について、管理職層の人材確保方針との関係を見ると、「生え抜き登用重視企業」のほうが、「課長・部長・経営幹部クラス」の中途採用者に対して、「経営者・経営幹部が意識的に声をかける」「社内勉強会、提案発表会に参加させる」「民間教育訓練機関・経営者団体などの研修・セミナーに派遣」「上司に手厚く指導育成するよう指示している」とする割合が高い。他方、「外部人材登用重視企業」では、「育成・能力開発の取り組みは必要ない人材なので、実施していない」とする割合が高い。このような傾向は、図表 4-12 の集計で確認したように、「生え抜き登用重視企業」において企業の責任による社員の人材育成に積極的な企業が多いことを反映していると考えられる。

## 5. 採用に関わる取り組み：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係

中小企業は、各階層の中途採用に際して、どのような採用ルートを選択し、採用時にどのような情報を採用者に提供し、また、処遇・労働条件をどう調整しているか。これら採用に関わる企業の取り組みについて見ることにしたい。

まず、図表 4-24 は、各階層の中途採用者について、主な採用ルートについての回答を集計したものである。「課長・部長・経営幹部クラス」と「係長・主任クラス、現場リーダー」では、「友人・知人等の紹介で」「民間の職業紹介会社からの斡旋」を利用した割合が高く、「一般職員(役職なし)」では、「ハローワークなどの公的な職業紹介機関から」の割合が高くなっている。

「課長・部長・経営幹部クラス」における管理者層の人材確保方針との関係では、特徴的な点として、「生え抜き登用重視企業」において「取引先の紹介で」を挙げる割合がやや高い。企業内での育成により管理職層を確保することを重視する企業でも、取引先との関係で個別に管理職層に人材を受け入れ採用するケースが想定できる。

図表 4-24 採用時役職別、管理職層の人材確保方針別、主な採用ルート  
(中途採用者事例の集計)

	ハローワークなどの公的な職業紹介機関から	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	貴社のホームページ等、インターネットで	友人・知人等の紹介で	就職合同説明会に参加して	学校訪問等の求人活動で	業界団体・職能団体からの斡旋	民間の職業紹介会社からの斡旋	取引先の紹介で
課長・部長・経営幹部クラス	10.3%	0.8%	3.0%	25.1%	0.0%	0.0%	1.5%	16.7%	8.7%
うち、生え抜き登用重視企業の場合	11.6%	0.0%	1.4%	23.9%	0.0%	0.0%	1.4%	15.9%	12.3%
うち、外部人材登用重視企業の場合	8.6%	1.7%	5.2%	28.4%	0.0%	0.0%	1.7%	17.2%	4.3%
係長・主任クラス、現場リーダー	14.2%	4.7%	5.9%	24.8%	0.0%	0.0%	0.8%	19.7%	3.9%
一般職員（役職なし）	32.9%	10.6%	7.3%	13.7%	0.5%	1.5%	0.6%	11.0%	3.4%
全体	29.6%	9.4%	6.9%	15.4%	0.4%	1.2%	0.7%	12.1%	3.9%
	親会社や関連会社の紹介で	取引先や親会社・関連会社以外の他社からの紹介で	出向者に転籍してもらって	自社で働く非正社員・派遣社員等からの採用・登用	その他	無回答	合計	度数	
課長・部長・経営幹部クラス	8.7%	3.8%	3.4%	1.1%	16.7%	0.0%	100.0%	263	
うち、生え抜き登用重視企業の場合	7.2%	5.1%	2.2%	1.4%	17.4%	0.0%	100.0%	138	
うち、外部人材登用重視企業の場合	11.2%	2.6%	3.4%	0.9%	14.7%	0.0%	100.0%	116	
係長・主任クラス、現場リーダー	9.1%	6.3%	1.6%	4.3%	4.7%	0.0%	100.0%	254	
一般職員（役職なし）	2.3%	1.8%	0.2%	8.7%	5.3%	0.3%	100.0%	2794	
全体	3.4%	2.3%	0.6%	7.7%	6.1%	0.2%	100.0%	3311	

各階層により、採用時の情報提供の内容に違いはあるか。図表 4-25 の集計結果を見ると、「職務上の役割・課題」および「就業時間、休憩など労働条件」については、職位に関わらず情報提供している場合が多い。ただし、「職務上の役割・課題」については、上位の職位の中途採用者ほど、「就業時間、休憩など労働条件」については、下位の職位への中途採用者ほど、情報提供する傾向にある。その他、特徴的な点としては、「配属部門の職場を事前見学させる」取り組みは、特に「一般職員（役職なし）」で実施した割合が高い。他方、「会社のビジョン・経営方針」については、「課長・部長・経営幹部クラス」と「係長・主任クラス、現場リーダー」の中途採用者に実施する割合が高い。職位に応じた対応と言えるだろう。

「課長・部長・経営幹部クラス」について、管理職層の人材確保方針との関係を見ると、「生え抜き登用重視企業」では、「配属部門における方針」及び「会社の歴史・沿革」についての情報提供を行う割合がより高く、「外部人材登用重視企業」では、「担当顧客」についての情報提供が行われる割合が高い。こうした結果は、管理職層の人材確保方針そのものよりも、両タイプにおける業種構成の違い（外部人材登用重視企業では製造業が少ないなど）や、採用時の役職構成の違い（外部人材登用重視企業のほうが採用時役職はやや高い傾向）、創業年の違い（生え抜き登用重視企業のほうが創業年は古い）などによる影響が大きいと推察される。

図表 4-25 採用時役職別、高職位への人材登用方針別、採用時の情報提供  
(中途採用者事例の集計)(複数回答)

	職務上の役割・課題	担当顧客	配属部門における方針	配属部門の職場を事前に見学させる	配属部門の同僚と事前に面会する	会社のビジョン・経営方針
課長・部長・経営幹部クラス	93.9%	19.4%	46.0%	17.1%	11.0%	63.9%
うち、生え抜き登用重視企業の場合	92.0%	15.9%	53.6%	17.4%	8.7%	61.6%
うち、外部人材登用重視企業の場合	95.7%	25.0%	37.9%	18.1%	12.9%	66.4%
係長・主任クラス、現場リーダー	84.2%	15.4%	53.8%	23.3%	19.8%	64.4%
一般職員(役職なし)	79.5%	14.8%	37.7%	30.0%	15.9%	50.2%
全体	81.0%	15.2%	39.5%	28.5%	15.8%	52.4%
	会社の歴史・沿革	就業時間、休暇などの労働条件	賃金などの労働条件	その他	無回答	度数
課長・部長・経営幹部クラス	43.3%	77.2%	89.0%	4.6%	0.0%	263
うち、生え抜き登用重視企業の場合	47.1%	73.9%	90.6%	5.8%	0.0%	138
うち、外部人材登用重視企業の場合	37.9%	81.9%	89.7%	3.4%	0.0%	116
係長・主任クラス、現場リーダー	45.1%	88.1%	91.3%	7.5%	0.0%	253
一般職員(役職なし)	39.6%	92.5%	93.5%	5.7%	0.3%	2794
全体	40.3%	91.0%	93.0%	5.7%	0.2%	3310

企業は、中途採用に際して、個別に良い処遇内容や労働条件を提示することで質の高い人材の採用を図ることがあると考えられる。とりわけ上層の管理職層を採用するうえでは、こうした取り組みが必要となるケースが少なくないと考えられる。実際には、管理者層への中途採用の際に、採用時の処遇・労働条件の調整はどの程度行われているだろうか。

図表 4-26 は、管理職層への中途採用に関わる企業のタイプごとに、処遇・労働条件の個別的な調整の実施状況についての回答を集計したものである。ただし、「課長・部長・経営幹部まで中途採用」した企業については、管理職層の人材確保方針別にも集計を行った。なお、今回の調査において、処遇・労働条件の個別的な調整については、中途採用者の事例に即してではなく、企業としての実施状況を尋ねているため、企業タイプごとの集計とした。

集計から、上位の役職への中途採用を実施している企業ほど、「高い給与を提示することがある」「高い役職(ポジション)を提示することがある」「高い社員格付を提示することがある」とする割合が高くなっている。また、「管理職層の中途採用なし」の企業よりも、「課長・部長・経営幹部まで中途採用」及び「係長・主任・現場リーダーまで中途採用」した企業のほうが、「職種・仕事内容について配慮することがある」とする割合が高い。総じて、管理職層への採用に際しては、賃金や役職、社員格付の面で高い条件を個別に提示することで、人材の確保を図る企業が多い傾向にあると言える。

図表 4-26 管理職層への中途採用タイプ別、管理職層の人材確保方針別、採用時の処遇・労働条件の調整(複数回答)

	高い給与を提示することがある	高い役職(ポジション)を提示することがある	高い社員格付を提示することがある	職種・仕事内容について配慮することがある	勤務地や転勤範囲について配慮することがある
課長・部長・経営幹部まで中途採用	42.6%	39.1%	16.8%	32.0%	15.2%
うち、生え抜き登用重視企業	38.0%	36.1%	14.8%	34.3%	16.7%
うち、外部人材登用重視企業	48.1%	44.4%	19.8%	28.4%	13.6%
係長・主任・現場リーダーまで中途採用	27.3%	18.7%	13.3%	34.0%	21.3%
管理職層の中途採用なし	22.9%	12.1%	7.0%	24.8%	12.2%
全体	26.4%	17.0%	9.2%	27.0%	13.7%
	労働時間面で配慮することがある	その他	特別な処遇・労働条件を提示することはない	無回答	度数
課長・部長・経営幹部まで中途採用	10.2%	0.5%	28.4%	0.5%	197
うち、生え抜き登用重視企業	9.3%	0.0%	31.5%	0.0%	108
うち、外部人材登用重視企業	11.1%	1.2%	25.9%	0.0%	81
係長・主任・現場リーダーまで中途採用	12.7%	0.0%	39.3%	1.3%	150
管理職層の中途採用なし	8.2%	0.2%	52.9%	2.1%	944
全体	9.0%	0.2%	47.6%	1.8%	1291

注)全体および管理職層の中途採用者全体、係長・主任・現場リーダーまで全体、課長・部長・経営幹部まで全体には、それぞれ高職位への人材登用方針について無回答の票も含んで集計している。

「課長・部長・経営幹部まで中途採用」した企業について、管理職層の人材確保方針との関係を見ると、「生え抜き登用重視企業」よりも「外部人材登用重視企業」のほうが、「高い給与を提示することがある」「高い役職(ポジション)を提示することがある」「高い社員格付を提示することがある」とする割合が高い。管理職層の人材確保において中途採用を重視する企業では、質の高い人材の採用のため、個別に高い処遇・労働条件を示す企業が多いことが分かる。

### 6. 中途採用の課題：採用時の役職、管理職層の人材確保方針との関係

最後に、中小企業が中途採用に際して直面している課題の認識について、調査結果から明らかにしたい。図表 4-27 は、管理職層への中途採用に関する企業のタイプごとに、中途採用に関わる課題についての回答を集計したものである。「課長・部長・経営幹部まで採用」している企業については、管理職層への人材確保方針別にも集計を行った。

図表 4-27 管理職層への中途採用タイプ別、管理職層の人材確保方針別、  
中途採用に関わる課題(複数回答)

	必要な採用者数を確保できない	求める能力の人材を確保できない	賃金が上昇している	休暇や労働時間など、賃金以外の労働条件の要求水準が高くなっている	応募が多くなり過ぎて手間がかかっている	採用活動に時間と手間がかかり過ぎる	人材確保の競争が年々激しくなっている	中高年者に偏る	内定・採用後のフォローに苦勞する
課長・部長・経営幹部まで中途採用	29.9%	63.5%	13.2%	6.1%	2.0%	17.3%	35.0%	28.9%	3.0%
うち、生え抜き登用重視企業	30.6%	74.1%	9.3%	7.4%	2.8%	17.6%	34.3%	26.9%	2.8%
うち、外部人材登用重視企業	30.9%	51.9%	19.8%	4.9%	1.2%	18.5%	37.0%	32.1%	2.5%
係長・主任・現場リーダーまで中途採用	28.7%	55.3%	18.0%	6.7%	3.3%	18.0%	40.7%	24.7%	2.7%
管理職層の中途採用なし	34.1%	54.9%	16.9%	10.1%	2.1%	10.6%	36.5%	27.4%	3.2%
全体	32.8%	56.2%	16.5%	9.1%	2.2%	12.5%	36.8%	27.3%	3.1%
	内定辞退者が多い	採用後、会社や仕事に合わないことがある	早期離職者が多い	教育訓練費用が回収できない	その他	特に課題はない	無回答	度数	
課長・部長・経営幹部まで中途採用	3.6%	22.3%	9.1%	0.5%	1.0%	10.2%	1.5%	197	
うち、生え抜き登用重視企業	4.6%	21.3%	7.4%	0.0%	0.9%	10.2%	0.0%	108	
うち、外部人材登用重視企業	2.5%	24.7%	9.9%	1.2%	1.2%	9.9%	2.5%	81	
係長・主任・現場リーダーまで中途採用	6.0%	23.3%	8.0%	0.7%	1.3%	14.0%	1.3%	150	
管理職層の中途採用なし	5.3%	21.1%	13.0%	2.3%	0.8%	11.7%	0.8%	944	
全体	5.1%	21.5%	11.9%	1.9%	0.9%	11.7%	1.0%	1291	

集計から、各タイプに共通して、「必要な採用数を確保できない」ことや「求める能力の人材を確保できない」ことを課題として指摘する企業の割合が高い。「人材確保の競争が年々激しくなっている」ことを課題として挙げる企業が共通して多いことは、人材の質・量の確保が難しいことの背景に関する課題認識が示された結果と考えられる。このほか、「中高年者に偏る」とする企業も多い。また、「賃金が上昇している」「採用活動に時間と手間がかかり過ぎる」「採用後、会社や仕事に合わないことがある」とする企業もそれぞれ1~2割程度を占める。

タイプ間では、上位の職位への中途採用を行う企業ほど、「必要な採用数を確保できない」ことを課題として挙げる企業の割合は低く、「求める能力の人材を確保できない」ことを課題として挙げる企業の割合が高い傾向にある。「一般職員(役職なし)」の中途採用においては人数の確保が、上位の管理職への採用ほど、採用者の質の確保が重要な課題として意識される傾向にあると言える。

「課長・部長・経営幹部まで採用」している企業について、管理職層の人材確保方針との関係を見ると、「求める能力の人材を確保できない」とする割合は、「生え抜き登用重視企業」においてより高い。こうした認識が、管理職層の人材確保において、中途採用よりも内部からの育成を重視する方針に反映されている可能性もあろう。とはいえ、「外部人材登用重視企業」においても、「求める能力の人材を確保できない」ことを課題として指摘する割合は

51.9%と半数を占める高い割合となっている。管理職層の人材確保において、中途採用を重視する企業において、採用後の役割に見合う質の高い人材の確保が、大きな課題となっていることが分かる。

#### 第4節 まとめ

以上の事実発見をまとめると以下のようなになる。

- 1) 「一般職員(役職なし)」と比べて採用者数は少ないものの、中小企業の一部は、係長・主任層のほか、課長層・部長層・経営幹部といった上層の管理職層の人材を中途採用により確保している。
- 2) 2011年から2013年の直近3名の中途採用者についての回答からは、集計対象とした正社員規模300名未満の中小企業の中で、管理職層への中途採用を実施した割合の正社員規模による違いは大きいと言えない。正社員規模の比較的大きな中小企業でも、より小さな企業と同等ないしそれ以上に、管理職層への中途採用を実施している。
- 3) 管理職層への中途採用を行う中小企業は、「建設業」「情報通信業」で多く、「製造業」「卸売業、小売業」では少ない傾向にある。業種により、中小企業の管理職層への中途採用の実施割合は異なる。
- 4) 創業年が近い新しい企業ほど、管理職層への中途採用を実施している。とくに2001年以降に創業した企業でその割合が高い。新しい企業では、中途採用を通じ迅速に管理職層の確保を図る傾向があるためと考えられる。
- 5) 企業規模の拡大や事業地域の拡大を志向する企業ほど、管理職層への中途採用を実施する傾向にある。
- 6) 係長・主任・現場リーダーまで及び課長・部長・経営幹部の中途採用を実施している企業では、30歳、40歳、50歳の年齢の平均年収が高い傾向にある。管理職層として企業が求める水準の質の高い人材を確保するうえで、相対的に高い給与水準を示すことができることが重要となっていることが示唆される。
- 7) 中小企業の中に、管理職層の人材確保方針として、内部育成を重視する「生え抜き登用重視」タイプの企業と、外部からの中途採用を重視する「外部人材登用重視」タイプの企業を区別できる。このうち、「生え抜き登用重視」タイプの企業では、新卒の定期採用と長期雇用、企業の責任による人材育成、勤続や能力の伸長を重視した処遇、協調的な集団的労使関係を重視するいわば「日本的雇用慣行」を重視する企業が多い。他方、「外部人材登用重視」タイプの企業では、欠員補充型の中途採用、選択的な雇用、個人の能力開発、個人の成果に応じた処遇を重視し、集団的労使関係をあまり重視しないという、「日本的雇用慣行」とは異質な方針を重視する企業が多い。
- 8) 「外部人材登用重視」タイプの企業で、「課長・部長・経営幹部まで中途採用」した企業

が多い傾向にある。他方で、「生え抜き登用重視」タイプの企業でも、これら上層の管理職層への中途採用を実施している企業があることも確認できた。とりわけ中小企業においては、「生え抜き登用重視」の方針のもとでも、管理職層における離職への対応や、内部育成による人材確保の限界から、中途採用により管理職層の確保を行わざるを得ない場合があるものと考えられる。

- 9) 2011年から2013年までの直近3名までの中途採用者の属性について見ると、①「一般職員(役職なし)」よりも「係長・主任クラス、現場リーダー」「課長・部長・経営幹部クラス」で、男性比率が高く、特に「課長・部長・経営幹部クラス」では「無回答」を除くとほとんどが男性であった。②採用時の職位が高いほど、採用者の年齢層は高い傾向にある。ただし、「外部人材登用重視企業」では、「生え抜き登用重視企業」と比べて、課長・部長・経営幹部層に40歳台の相対的に若い人材を採用するケースが多い一方で、60歳台の高年者を採用するケースも多い。③採用時の職位が高いほど、採用者の学歴が高い傾向にある。
- 10) 上位の職位への中途採用者ほど、「社内人材が遂行できない専門的業務のため」「経営層を補うため」「中堅の管理職層を補うため」「新規事業の立ち上げ・強化のため」という採用理由を挙げる割合が高い。特に「外部人材登用重視企業」では、既存の社員では対応できない専門的業務や、経営者・管理者としての管理業務の担い手としての役割をより重視して、上層の管理職層への中途採用を行う傾向にある。
- 11) 「課長・部長・経営幹部クラス」では、管理職の人材確保方針に関わらず、約9割の中途採用事例について、「即戦力」としての採用が行われている。
- 12) 「課長・部長・経営幹部クラス」には、「経営に近いところで管理的な業務を担ってもらいたい」とする割合が高い。特に「外部人材登用重視企業」では、その割合が高く、企業経営の担い手として管理職層の中途採用を実施することが多いことが分かる。
- 13) 「課長・部長・経営幹部クラス」には、採用時の能力や経験として、素直さや今後の成長可能性よりも、特定の業務に関する高い技能や同業種での経験のほか、判断力やリーダーシップ、まとめ役としての経験など、ラインの管理者としての業務の遂行のための経験や技能が重視されている。特に「外部人材登用重視企業」で、この傾向は強い。
- 14) 上位の職位への中途採用者に対してほど、上司による指導への指示や、計画的OJT等が実施される割合は低く、「経営者・経営幹部が意識的に声をかける」とする割合が高い。また、社内勉強会・提案発表会への参加や職業資格の取得奨励は、「係長・主任クラス、現場リーダー」と「一般職員(役職なし)」において実施割合が高いなど、職位に対応した教育訓練が実施されている。ただし、「外部人材登用重視企業」では、「生え抜き登用重視企業」と比べ、「課長・部長・経営幹部クラス」に対する人材育成に関わる取り組みは低調な傾向にある。
- 15) 採用ルートとしては、「課長・部長・経営幹部クラス」と「係長・主任クラス、現場リーダー」では、「友人・知人等の紹介」「民間の職業紹介会社からの斡旋」の利用割合が高く、

「一般職員(役職なし)」では、「ハローワークなどの公的な職業紹介機関から」の利用割合が高い。

- 16) 「課長・部長・経営幹部クラス」と「係長・主任クラス、現場リーダー」の中途採用者に対しては、採用に際して「会社のビジョン・経営方針」を伝えている割合が高い。
- 17) 上位の職位に中途採用を行っている企業ほど、管理職層への採用に際して、賃金や役職、社員格付といった処遇に関し高い条件を個別に提示している。特に、「外部人材登用重視企業」では、上層の管理者層への中途採用者に対して、個別に処遇・労働条件を示すことがあるとする企業が多い。管理職層の中途採用を重視する企業ほど、個別に高い処遇を示すことで、管理職層の人材の確保が図られている。
- 18) 「一般職員(役職なし)」の中途採用では人数の確保、より上位の職位への採用ほど、採用者の質の確保(「求める能力の人材を確保できない」)を課題とする企業が多い。「課長・部長・経営幹部」への中途採用を実施した企業のうち、質の確保を課題として指摘する企業は、「生え抜き登用重視企業」のほうが多い。しかし、その割合は、「外部人材登用重視企業」でも約半数を占めており、採用後の役割に見合う質の高い人材の確保が大きな課題として認識されている。

以上のように、本章の分析から、第1に、管理職層への中途採用を実施する中小企業の特徴として、「建設業」「情報通信業」等に多いこと、新しい企業に多いこと、企業規模や事業地域の拡大を志向する企業に多いこと、相対的に賃金水準の高い企業で多いことを確認した。第2に、これに加え、管理職層の人材確保において内部からの育成よりも中途採用を重視する企業で、実際にも管理職層への中途採用を実施した企業が多いことも明らかとなった。ただし、他方で、内部育成による管理職層の人材確保を重視する企業においても、管理職層の中途採用は行われている。そして、第3に、管理職層の人材確保方針の違いにより、管理職層の中途採用者に関する採用理由や期待役割、採用基準、採用時の処遇・労働条件の提示の仕方は異なっていた。すなわち、管理職層の人材確保において中途採用を重視する企業では、中途採用者に対して、ラインでの経営・管理業務の担い手としての役割を期待しており、採用基準として、判断力やリーダーシップ、まとめ役としての経験など管理的な技能や経験が重視されていた。また、採用時に個別に高い処遇を示すことで人材の確保が図られることも多い。しかし、第4に、中途採用による管理職層の人材確保をこのように重視する企業の多くが、期待する技能を持つ人材の確保を大きな課題として認識している。

管理職層の中途採用を行った企業には、相対的に新しく、事業の拡大を志向し、賃金水準の高い企業が多い。中小企業の中に、中途採用による管理職層の人材確保を重視する企業が増えることは、就業者にとって、転職を通じて処遇の向上を図る機会を増やすことにつながる可能性がある。また、これら「外部人材登用重視」型の企業では、管理職層への人材の確保のため、個別に高い処遇を提示することもより多い。こうした取り組みは、就業者の転職



を通じた処遇の維持や向上につながろう。

しかし、現状において、そうした企業も含めて、管理職層の中途採用を行った企業では、求める技能を持つ人材の確保を中途採用における課題と認識している。その理由と改善策についていっそうの検討が重要と考える。例えば、今回の調査において、管理職層の中途採用を実施した企業では、採用ルートとして「友人・知人等の紹介」を挙げる企業が最も多かった。管理職層への中途採用において、企業が採用者の質の保証を求めた結果と考えられる。管理職層への中途採用において、採用者の技能評価の質をいかに高められるかが、重要な論点の一つとなり得よう。

## 第5章 中途採用者が組織に円滑になじむための初期定着施策

### 第1節 はじめに

企業における「人材の定着」は企業の長期的な競争力を鑑みると必要不可欠な要素の一つであることは言うまでもない。また、近年、中途採用市場の活況などによって人材の流動化が進む傾向も見られる。新卒一括採用が中心となる我が国の就職慣行を反映して、組織社会化<sup>1</sup>は新卒者の組織適応のための方策としていかなる効果を持つかについての研究は進んできている。いわゆる「真っ白な人材（≡職業経験のない学卒者）」である新卒者に比べて、前職の経験がある中途採用者は経験がある分、仕事に慣れるまでにさほど時間がかからないことが予想されるものの、組織の変化に伴い前職組織とのギャップをより感じやすいのではないかと推察される。すなわち、新たな職場・組織の比較対象として前職の職場・組織の存在があるため、なじむまでに時間がかかっている可能性も考えられよう。

このような中、中途採用者が組織になじむためにはどうすれば良いか。そして、転職先組織に円滑になじむことができた中途採用者と円滑にはなじめなかった中途採用者の違いは何か。また、円滑になじむ中途採用者に対して行われている施策、あるいは円滑になじめなかった中途採用者に対してなされていない施策は何か、について明らかにすることで、中途採用者が転職先において円滑になじむためにはどのような施策が有用なのかを検討する。また、我が国において組織社会化を考える上での対象は大企業の（新卒）従業員であることも多く<sup>2</sup>、中小企業の従業員を対象とした研究も求められる。そこで、本章では、中途採用者が転職先入社直後にその組織への適応がスムーズに進むためにはどのような施策が有効なのか、入社直後の適応がスムーズに進むことは中途採用者達の定着意思とどのような関連があるのかについて探索的に考察する。そこで、本章では、中途採用者を対象に彼・彼女らが組織になじむ際につまずかないためには何が重要であるのかについて考察を行う。

### 第2節 本章における分析対象

本章で分析対象とするのは中途採用者である。本章では、中小企業の「採用と定着」データ（企業票—従業員票マッチングデータ）における従業員票において「転職回数が1回以上ある」と回答した者のうち、主要な属性変数（年齢、性別など）において欠損値がないサン

<sup>1</sup> 「組織社会化」には様々な定義が存在するが、それら先行研究をレビューし集約した高橋（1993）による定義は以下の通りである。組織社会化とは「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」（高橋、1993；pp.2）である。

<sup>2</sup> 日本で行われてきた研究の多くは新規参入者としての新規学卒者を対象とした研究が多い（例えば、竹内・竹内、2009；小川、2012）。いずれの研究も新規学卒者を縦断的に調査し、入社1年後までにかんじて組織に適応したのかを主眼にした研究である。

プルを抽出して分析を進める。なお、本調査は一時点での調査であるため、本章では因果の特定よりもクロス集計を中心とした手法でデータの分析を進めることをあらかじめ断っておく。分析対象者は1428名である。彼・彼女らの属性の特徴は以下の通りである。

図表 5-1 分析対象者の年齢、勤続年数、仕事経験年数、転職回数

	N	最小値	最大値	平均値	標準偏差
年齢（歳）	1428	19	77	37.99	9.86
勤続年数（年）	1428	0	36.58	3.12	4.40
現在の仕事の通算経験年数（年）	1428	0	46.00	9.04	8.81
今の勤務先に就職するまでの転職回数（回）	1428	1	15	2.37	1.53

図表 5-2 分析対象者の性別

	度数	パーセント
男性	934	65.4
女性	494	34.6
N	1428	100.0

図表 5-3 分析対象者の最終学歴

	度数	パーセント
中学	12	0.8
高校	302	21.1
高等専門学校	46	3.2
短大・専門学校	306	21.4
大学・理系学部	160	11.2
大学・文系学部	516	36.1
大学院・理系	43	3.0
大学院・文系	27	1.9
その他	16	1.1
N	1428	100.0

分析対象者の平均年齢は37.99歳（最年少19歳、最年長77歳）（図表5-1参照）、男性が934名（65.4%）、女性が494名（34.6%）である（図表5-2参照）。また、現在の企業での平均勤続年数は3.12年（最短0年、最長36.58年）、現在の仕事の通算経験年数は平均9.04年（最短0年、最長46年）である（図表5-1参照）。そして、今の勤務先に転職するまでの

転職回数は平均 2.37 回（最小 1 回、最大 15 回）である（図表 5-1 参照）。最終学歴については、大学・文系学部卒 516 名（36.1%）、短大・専門学校卒 306 名（21.4%）、高校卒 302 名（21.1%）、大学・理系学部卒 160 名（11.2%）である（図表 5-3 参照）。

図表 5-4 分析対象者の現在の仕事内容

	度数	パーセント
介護関係の仕事（介護福祉士、介護職員など）	48	3.4
医療関係の仕事（医師、看護師、看護助手など）	46	3.2
IT関係の仕事（システム・エンジニア、プログラマーなど）	93	6.5
研究者等の専門的職種	20	1.4
製造技術者等の技術的職種	49	3.4
会社管理職等の管理的職種	82	5.7
事務（一般事務、経理事務等）	527	36.9
販売店員、小売・卸売店の店主・店長等の販売職種	25	1.8
営業（外回り等）	184	12.9
保安（警備員、守衛、監視員等）	6	.4
サービス職（理容師・美容師、接客等）	29	2.0
輸送・機械運転	48	3.4
技能工・生産工程	56	3.9
建設関係	90	6.3
労務作業等の仕事（清掃員、配達員等）	11	0.8
その他	114	8.0
N	1428	100.0

現在の仕事内容は、人数が多い順に、事務（一般事務、経理事務等）に従事している者が 527 名（36.9%）、営業（外回り等）が 184 名（12.9%）、IT 関係の仕事（システム・エンジニア、プログラマーなど）93 名（6.5%）となっている（図表 5-4 参照）。所属企業の業種は、卸売業・小売業が 323 名（22.6%）、製造業が 236 名（16.5%）、建設業が 170 名（11.9%）となっている（図表 5-5 参照）。また、配偶者がいる者は 693 名（48.5%）、配偶者がいない者は 735 名（51.5%）であり（図表 5-6 参照）、子どもがいる者は 563 名（39.4%）である（図表 5-7 参照）。

図表 5-5 分析対象者の勤務先の業種

	度数	パーセント
建設業	170	11.9
製造業	236	16.5
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.1
情報通信業	126	8.8
運輸業、郵便業	105	7.4
卸売業、小売業	323	22.6
金融業、保険業	35	2.5
不動産業、物品賃貸業	44	3.1
学術研究、専門・技術サービス業	82	5.7
宿泊業、飲食サービス業	44	3.1
生活関連サービス業、娯楽業	31	2.2
教育、学習支援業	38	2.7
医療、福祉	120	8.4
サービス業（他に分類されないもの）	72	5.0
N	1428	100.0

図表 5-6 分析対象者：配偶者の有無

	度数	パーセント
あり	693	48.5
なし	735	51.5
N	1428	100.0

図表 5-7 分析対象者：子どもの有無

	度数	パーセント
あり	563	39.4
なし	788	55.2
無回答	77	5.4
N	1428	100.0

本章における分析対象者の現在の企業での勤続意思は下記図表の通りである。「どのくらいの期間、今の勤務先で働きたいと考えていますか」という問いに対して、「定年まで」と答えた者が 448 名（31.4%）、「できるだけ長く」と答えた者が 523 名（36.6%）で半数以上を占

めた（図表 5-8 参照）。また、「今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか」という問いに対しては、「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」と答える者が 827 名（57.9%）で半数以上を占める一方で、「成り行きに任せる」と答えた者が 186 名（13.0%）、「将来のことは今は考えていない」と答えた者が 134 名（9.4%）存在した（図表 5-9 参照）。図表 5-8 及び図表 5-9 の結果から、中途採用者であっても「今の勤務先に定年まで、あるいは長く勤めたい」と思っている者、「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」というキャリア観（感）を持つ者が多いことが明らかになった。

図表 5-8 分析対象者の今の勤務先での勤続意向

	度数	パーセント
定年まで	448	31.4
できるだけ長く	523	36.6
数年程度勤めたい	125	8.8
すぐにでも辞めたい	34	2.4
わからない	298	20.9
N	1428	100.0

図表 5-9 分析対象者の今後の職業生活への希望

	度数	パーセント
これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい	827	57.9
今の会社で、別の仕事に変わりたい	61	4.3
別の会社で、今の仕事を続けたい	53	3.7
勤務先も、仕事も変えたい	37	2.6
大学や大学院、専門学校に進学したい	5	0.4
独立開業したい	58	4.1
適当な時期に退職したい	54	3.8
成り行きに任せる	186	13.0
現在の会社を辞めたい	13	0.9
将来のことは今は考えていない	134	9.4
N	1428	100.0

### 第3節 勤続意向及び職業生活への希望－属性別比較－

本節では、前節の図表 5-8 及び 5-9 で概観した勤続意思及び今後の職業生活への希望について、属性別の傾向を把握する。すなわち、どのようなヒトが長期勤続意思を持ち、どのようなヒトが今後の職業生活においてどのような希望を持っているのかについて概観する。以下では、「どのくらいの期間、今の勤務先で働きたいと考えていますか」という問いに対して、「定年まで」あるいは「できるだけ長く」と答えた者を「今の勤務先での長期勤続意向がある」として「長期勤続意思あり」群とし、それ以外の者を「長期勤続意思なし」群とする。また、「今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか」という問いに対しては、「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」あるいは「今の会社で、別の仕事に変わりたい」と回答した者を「今の勤務先への定着意思あり」群として、それ以外の者を「今の勤務先への定着意思なし」群とする。

まず、全体の傾向として、どのくらいの期間、今の勤務先で働きたいと考えていますか」という問いに対して「長期勤続意思あり群」が 971 名（68.0%）、「長期勤続意思なし群」457 名（32.0%）であった（図表 5-10 参照）。また、「今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか」という問いに対しては「今の勤務先への定着意思あり群」が 888 名（62.2%）、「今の勤務先への定着意思なし群」が 540 名（37.8%）であった（図表 5-11 参照）。

図表 5-10 長期勤続意思の有無

	度数	パーセント
長期勤続意思なし群	457	32.0
長期勤続意思あり群	971	68.0
N	1428	100.0

図表 5-11 今の勤務先への定着意思の有無

	度数	パーセント
今の勤務先への定着意思なし群	540	37.8
今の勤務先への定着意思あり群	888	62.2
N	1428	100.0

次に、性別、年齢層別、勤続年数別、現在の仕事の通算経験年数別及び今の勤務先に就職するまでの転職回数別の「長期勤続意思」の有無、「今の勤務先への定着意思」の有無の傾向を見てみよう。性別では、女性に比べて、男性において長期勤続意思を持つ者の割合が高い（男性：72.7%、女性：59.1%）（図表 5-12 参照）。

図表 5-12 性別と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
男性	255 27.3%	679 72.7%	934 100.0%
女性	202 40.9%	292 59.1%	494 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

図表 5-13 年齢と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
20歳以下	1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
21～30歳	151 40.8%	219 59.2%	370 100.0%
31～40歳	178 32.8%	364 67.2%	542 100.0%
41～50歳	86 25.7%	249 74.3%	335 100.0%
51～60歳	22 15.7%	118 84.3%	140 100.0%
61歳以上	19 51.4%	18 48.6%	37 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

年齢別では、31～40歳（67.2%）、41～50歳（74.3%）、51～60歳（84.3%）の層では、3分の2以上の者が長期勤続意思を持っており、これら3つの年齢層においては年齢層が上がるにつれて長期勤続意思を持つ者の割合が高くなる（図表 5-13 参照）。21～30歳の層では長期勤続意思を持つ者が59.2%、61歳以上では48.6%であった。21～30歳の層においては、職業人としての初期キャリアを築きつつも自身の今後のキャリアを検討した上で転職した者であることから、長期にわたって（すなわち、定年まで）現在の勤務先に勤めるべきかどうか



かを見極めている層も存在することが考えられる。勤続年数別に長期勤続意思の傾向をみたところ、勤続年数の長さに関わらず総じて長期勤続意思を持つ者が3分の1以上<sup>3</sup>であり、勤続年数の長さによる長期勤続意思の差は見られなかった（図表 5-14 参照）。

図表 5-14 勤続年数と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
勤続年数 1 年未満	132 31.7%	285 68.3%	417 100.0%
勤続年数 1 年以上 3 年未満	198 32.5%	412 67.5%	610 100.0%
勤続年数 3 年以上	127 31.7%	274 68.3%	401 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

今の仕事の通算経験年数別<sup>4</sup>の傾向においても、経験年数に関わらず6割あるいは7割程度の者が長期勤続意思を持っている（図表 5-15 参照）。「今の仕事の通算経験年数 2 年以上 7 年未満」からは今の仕事の経験年数が長くなればなるほど今の勤務先に長期勤続しようという意思を持っている者が相対的に増えていることが分かる。今の勤務先でおこなう仕事がかれまで長年経験してきたものであれば、「定年まで」あるいは「できるだけ長く」今の勤務先で働きたいと考えているといえる。このことより、仕事経験の長さ、そしてそれらの内容が変わらないことは長期勤続意思を維持する上で重要な要因となることが推察できよう。

転職回数においても、その回数に関わらず3分の2以上の者は長期勤続意思があると回答している（図表 5-16 参照）。また、転職回数が3回以上である回答者群の方が、それ以下の転職回数の者と比べて、長期勤続意思を持つ者が多い傾向が見られた。この点に関しては、図表 5-13（「年齢と長期勤続意思」）や図表 5-15（「今の仕事の通算経験年数と長期勤続意思」）

<sup>3</sup> なお、図表 5-13 において、「20 歳以下」サンプルが少ないため、本文中では考察に加えていない。

<sup>4</sup> 「現在の仕事の、通算経験年数は何年ですか ※今までの勤務先での経験年数も含まれます。」（回答単位は年）という設問の回答分布によると、25 パーセンタイルは 2.00、50 パーセンタイルが 7.00、75 パーセンタイルが 14.00 であったため、「今の仕事の通算経験年数」を「2 年未満」「2 年以上 7 年未満」「7 年以上 14 年未満」「14 年以上」の区分に分けた。なお、「今の仕事の経験年数」の平均値は 9.04 年（図表 5-1-1 参照）。

との関連にも注意を払う必要がある<sup>5</sup>が、転職回数が多い者ほど長期勤続を望んでおり、通説的に言われる「転職を繰り返す者は長続きしない」という状況には該当しないといえる。

図表 5-15 今の仕事の通算経験年数と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
今の仕事の通算経験年数 2 年未満	99 33.3%	198 66.7%	297 100.0%
今の仕事の通算経験年数 2 年以上 7 年未満	174 37.0%	296 63.0%	470 100.0%
今の仕事の通算経験年数 7 年以上 14 年未満	94 32.4%	196 67.6%	290 100.0%
今の仕事の通算経験年数 14 年以上	90 24.3%	281 75.7%	371 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

図表 5-16 転職回数と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
転職回数 1 回	178 34.6%	337 65.4%	515 100.0%
転職回数 2 回	125 34.0%	243 66.0%	368 100.0%
転職回数 3 回以上	154 28.3%	391 71.7%	545 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

続いて、「今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか」という問いについて、属性とのクロス集計分析を行った。結果は以下の図表の通りである。図表 5-17 は、今の勤務先

<sup>5</sup> 「年齢」（実数値）、「今の仕事の通算経験年数」（実数値）と「今の勤務先に就職するまでの転職回数」（実数値）の相関係数を算出したところ、「年齢」と「通算経験年数」は.601、「年齢」と「転職回数」は.247、「通算経験年数」と「転職回数」では.181の相関係数が示された（全て有意確率  $p < .001$ ）。なお、ここでの「実数値」とは、図表 5-13、5-16 のようにカテゴリー分けする前の数値を指す。

への定着意思と性別のクロス集計結果である。女性に比べて、男性の方が「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」あるいは「今の会社で、別の仕事に変わりたい」と考える者が多く、 $\chi^2$ 検定結果からこの差は統計的にも有意であることが分かった（有意確率  $p<.001$ ）。

図表 5-17 性別と今の勤務先への定着意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
男性	314 33.6%	620 66.4%	934 100.0%
女性	226 45.7%	268 54.3%	494 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

図表 5-18 年齢と今の勤務先への定着意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
20歳以下	1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
21～30歳	161 43.5%	209 56.5%	370 100.0%
31～40歳	208 38.4%	334 61.6%	542 100.0%
41～50歳	122 36.4%	213 63.6%	335 100.0%
51～60歳	32 22.9%	108 77.1%	140 100.0%
61歳以上	16 43.2%	21 56.8%	37 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

年齢と定着意思の関係を見た図表 5-18 によると、21歳から 60歳までの定着意思において年齢（層）があがるほど、今の勤務先への定着意思を持つ者の割合が大きくなっていること

が分かる<sup>6</sup>。勤続年数と今の勤務先への定着意思については、いずれの年数層においても定着意思を持つ者の割合は6割を超えるものの、勤続3年以上の層が最も定着意欲が低いという結果が示された（図表 5-19 参照）。

図表 5-19 勤続年数と今の勤務先への勤続意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
勤続年数 1 年未満	157 37.6%	260 62.4%	417 100.0%
勤続年数 1 年以上 3 年未満	226 37.0%	384 63.0%	610 100.0%
勤続年数 3 年以上	157 39.2%	244 60.8%	401 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

図表 5-20 今の仕事の通算経験年数と今の勤務先への勤続意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
今の仕事の通算経験年数 2 年未満	111 37.4%	186 62.6%	297 100.0%
今の仕事の通算経験年数 2 年以上 7 年未満	200 42.6%	270 57.4%	470 100.0%
今の仕事の通算経験年数 7 年以上 14 年未満	114 39.3%	176 60.7%	290 100.0%
今の仕事の通算経験年数 14 年以上	115 31.0%	256 69.0%	371 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

また、今の仕事の通算経験年数については、「今の仕事の通算経験年数 2 年以上 7 年未満」の層で 6 割を切るものの、「今の仕事の通算経験年数 7 年以上 14 年未満」「今の仕事の通算経験年数 14 年以上」となるにつれて、定着意思は高くなっている（図表 5-20 参照）。転職

<sup>6</sup> なお、図表 5-18 において、「20 歳以下」サンプルが少ないため、本文中ではここでは考察に加えていない。

回数と定着意思の関係においては、図表 5-21 が示すように、転職回数に関わらず、どの回数層であっても 6 割以上の者が定着意思を示している。

図表 5-21 転職回数と今の勤務先への勤続意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
転職回数 1回	202 39.2%	313 60.8%	515 100.0%
転職回数 2回	135 36.7%	233 63.3%	368 100.0%
転職回数 3回以上	203 37.2%	342 62.8%	545 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

ここまで見てきたように、本章におけるサンプルの 6 割（クロス結果によっては 7 割）は長期勤続意思や定着意思を持っているということが分かった。しかし、3 割は長期勤続意思や定着意思を（それほど）持っていないということも示されたともいえる。そこで、次節以降では、長期勤続意思や定着意思を感じるにあたり重要な局面といえる「転職後すぐの時期において組織になじめたかどうか」とその「なじめたかどうか」という事実は長期勤続意思や定着意思とどのような関係にあるのかについて検討を行う。

#### 第 4 節 入社初期でのつまずきと勤続意向及び職業生活への希望との関係

前節までにおいて、中途採用者のキャリア観（感）を概観したが、彼・彼女らは中途採用されたのちに新たな職場にスムーズになじめているのであろうか。本節では、転職後初期においてつまずいたこと・困ったことの有無、また、その有無が定着意欲とどのような関係にあるのかについて分析を行う。

まず、「今の勤務先に入社直後、つまずいたこと・困ったことがありましたか」（複数回答項目）という設問において、「つまずいたこと・困ったこと」が一つ以上あったと答えた者を「入社直後につまずいたこと・困ったことがあった」者、「つまずいたこと・困ったことはなかった」と答えた者を「入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった」者とした。図表 5-22 の結果によると、本章のサンプルのうち、7 割の中途採用者が「入社直後につまずいたこと・困ったことがあった」と回答している。

図表 5-22 入社直後のつまずいたこと・困ったことの有無

	度数	パーセント
入社直後つまずいたこと・困ったことがあった	1001	70.1
入社直後つまずいたこと・困ったことがなかった	427	29.9
N	1428	100.0

図表 5-23 つまずいたこと・困ったこと（内容：MA） N=1001

	度数	パーセント
上司との人間関係	261	26.1
同僚との人間関係	200	20.0
部下との人間関係	47	4.7
入社直後から成果を求められた	89	8.9
仕事の難易度が高かった	188	18.8
これまでの勤務先と仕事の進め方が大きく異なり戸惑った	484	48.4
当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった	275	27.5
当初、友人ができなかった	66	6.6
相談相手がいなかった	172	17.2
入社直後からリーダーシップを求められた	55	5.5

図表 5-23 はつまずいたこと・困ったことの内容を問うたものである（複数回答項目）。表中に示された結果を見ると、つまずいたこと・困ったことがあった者（1001名）は様々な要因でつまずいた・困ったと答えている。「上司との人間関係」（261名、26.1%）、「同僚との人間関係」（200名、20.0%）といった人間関係がつまずきや困ったことを引き起こした要因として挙げられていることに加え、「これまでの勤務先と仕事の進め方が大きく異なり戸惑った」（484名、48.4%）や「当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった」（275名、27.5%）といった“前職あるいは前職場”という比較対象がある中途採用者だからこそ戸惑う点がつまずきや困ったことの要因になっていることも示される結果である。人間関係に加えて、仕事の進め方や組織文化・風土といった点にいかになじむか、あるいは彼・彼女らにいかにかそれらを早く理解してもらおうか、が中途採用者の初期適応において重要な項目であることが示唆できよう。

次に、それらつまずいたこと・困ったことがあった者となかった者の間では、長期勤続意思や定着意思において差があるのかを見てみよう。つまずいたこと・困ったことの有無と長期勤続意思（図表 5-24）、今の勤務先への定着意思（図表 5-25）の関係は以下の図表の通り

である。図表 5-24 の結果においては、入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者の 8 割以上が長期勤続意思を持っているにもかかわらず、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者の場合は 62.3%の者しか長期勤続意思を持っていないことが示された。また、 $\chi^2$ 検定結果から、この差は統計的にも有意であった（有意確率  $p<.001$ ）。

図表 5-24 つまずいたこと・困ったことの有無と長期勤続意思（クロス表）

	つまずきの有無		合計	
	あり	なし		
長期勤続意思	なし	377 37.7%	80 18.7%	457 32.0%
	あり	624 62.3%	347 81.3%	971 68.0%
N	1001 100.0%	427 100.0%	1428 100.0%	

図表 5-25 つまずいたこと・困ったことの有無と今の勤務先への定着意思（クロス表）

	つまずきの有無		合計	
	あり	なし		
今の勤務先への勤続意思	なし	428 42.8%	112 26.2%	540 37.8%
	あり	573 57.2%	315 73.8%	888 62.2%
N	1001 100.0%	427 100.0%	1428 100.0%	

図表 5-25 の結果によると、入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者のうち 73.8%の者が今の勤務先への定着意思を持っている一方で、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者において今の勤務先への定着意思を持っている者は 57.2%に留まることが明らかになった。図表 5-25 が示す結果についても、統計的に有意な差であった（有意確率  $p<.001$ ）。これらの結果は、中途採用者が入社直後につまずいたこと・困ったことがあった場合となかった場合では、その後の勤務先への長期勤続意思・定着意思の持ちようが変わる可能性が推察できる結果であるといえよう。

では、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者となかった者に対して企業側が

行った定着促進施策には差があるのだろうか。以下では、内定から入社直後までに今の勤務先が行ってくれた施策・サポートと入社直後につまずいたこと・困ったことの有無について概観する。すなわち、中途採用者の初期定着をスムーズにするための施策として有益なものは何であるのかを明らかにする。

図表 5-26 は、内定から入社直後までに今の勤務先が行ってくれたことと、つまずいたこと・困ったことの有無のクロス表である。「内定をもらってから入社直後にかけて、今の勤務先の人々は、あなたが円滑に職場になじめるようにどのようなことをしてくれましたか」（複数回答項目）という設問への回答を先述の「つまずいたこと・困ったことの有無」別に集計したものである。なお、図中の網掛け部分は統計的に差が有意であることが示された項目である（濃いグレー項目は有意確率  $p<.01$ 、薄いグレー部分は有意確率  $p<.05$ ）。

これらの結果から、「職場の受け入れ支援担当者によるサポート」は内定から入社直後のサポートとして有効に機能する可能性が示唆された。そして、「人事・総務担当者によるサポート」、「人員に余裕のある職場に配置してくれた」や「社内の職場見学会を実施してくれた」という項目においても、つまずいたこと・困ったことがなかった者の方がそれらサポートを受けたことが示されており、これらの施策が初期定着・適応をスムーズに進めるために重要である可能性が示唆された。また、「特に何もしてくれなかった」においては、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者のうち 16.1%がそうであったと回答しており、つまずいたこと・困ったことがなかった者（11.5%）を上回っていた。以上の結果から、内定から入社直後にかけて企業側から中途採用者に対して受け入れに関するサポートを行うこと、あるいは入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属することなどが彼・彼女らの初期定着・適応をスムーズにするためには重要であることが示唆された。



図表 5-26 内定から入社直後のサポートとつまずきの有無（複数回答）

	つまずきの有無		合計
	あり	なし	
公式のオリエンテーションや研修	214 21.4%	81 19.0%	295 20.7%
人事・総務担当者によるサポート	266 26.6%	138 32.3%	404 28.3%
職場の受け入れ支援担当者によるサポート	69 6.9%	51 11.9%	120 8.4%
職場マネジャーとの事前面談	121 12.1%	50 11.7%	171 12.0%
同期（同じ時期・年度）採用者同士の交流会	61 6.1%	19 4.4%	80 5.6%
先輩中途採用者の紹介	53 5.3%	31 7.3%	84 5.9%
入職一定期間後のフォロー面談	63 6.3%	37 8.7%	100 7.0%
人員に余裕のある職場に配置してくれた	34 3.4%	28 6.6%	62 4.3%
面倒見のよい職場に配置してくれた	117 11.7%	64 15.0%	181 12.7%
中途採用者を紹介する機会（社内広報を通じた紹介等） を設けてくれた	84 8.4%	45 10.5%	129 9.0%
社内の職場見学会を実施してくれた	162 16.2%	51 11.9%	213 14.9%
懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた	263 26.3%	102 23.9%	365 25.6%
職場の上司が面倒を見てくれた	431 43.1%	205 48.0%	636 44.5%
先輩が面倒を見てくれた	421 42.1%	190 44.5%	611 42.8%
同僚・後輩が面倒を見てくれた	169 16.9%	89 20.8%	258 18.1%
特に何もしてくれなかった	161 16.1%	49 11.5%	210 14.7%

図表 5-27 は、入社直後につまずいたこと・困ったことの有無と今の勤務先になじむまでに要した期間のクロス集計結果である。図表 5-27 によると、入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者の多くは「1ヶ月未満」(31.9%)あるいは「1ヶ月以上3ヶ月未満」(39.3%)で今の勤務先になじめたと回答している一方で、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者においては、「1ヶ月以上3ヶ月未満」(25.9%)、「3ヶ月以上半年未満」(18.6%)、「半年以上1年未満」(20.5%)、「1年以上2年未満」(11.3%)となじむまでに相当の時間がかかったと回答する者も多かった。また、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者のうち、10.5%は「まだなじめていない」と回答している。この結果から、入社直後のつまずいたこと・困ったことの有無は転職先での適応が完了するまでの期間の長さにも相当な影響をあたえる可能性が示唆された。すなわち、図表 5-27 の結果からも、転職先における初期適応をスムーズに進めるためには、入社直後につまずいたこと・困ったことがないことが重要であると示唆できよう。

図表 5-27 つまずきの有無と今の勤務先になじむまでに要した期間（クロス表）

今の勤務先になじむまでに要した期間	つまずきの有無		合計
	あり	なし	
1ヶ月未満	91 9.1%	136 31.9%	227 15.9%
1ヶ月以上3ヶ月未満	259 25.9%	168 39.3%	427 29.9%
3ヶ月以上半年未満	186 18.6%	64 15.0%	250 17.5%
半年以上1年未満	205 20.5%	31 7.3%	236 16.5%
1年以上2年未満	113 11.3%	13 3.0%	126 8.8%
2年以上	42 4.2%	4 0.9%	46 3.2%
まだなじめていない	105 10.5%	11 2.6%	116 8.1%
N	1001 100.0%	427 100.0%	1428 100.0%

## 第5節 マネジメント施策と初期適応の関係

本節では、前節までの発見事実に加えて、マネジメント施策とつまずいたこと・困ったことの有無の関係について概観する。具体的には、つまずいたこと・困ったことがあった者となかった者の間で受けたマネジメント施策あるいはそれら施策への知覚における違いがあるのかを検討する。マネジメント施策をいつ知覚したかが判別できないという調査の限界はあるものの、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者となかった者がそれぞれマネジメント施策に対してどのように感じている（感じていたか）を明らかにすることは重要であろう。

図表 5-28 は放任的なマネジメント及びそれらへの知覚とつまずいたこと・困ったことの有無のクロス表である。「この会社では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる」と感じていない者<sup>7</sup>は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち 28.9%に留まるが、つまずいたこと・困ったことがなかった者においては 40.7%にのぼる。「この会社では、自分の仕事をどのように遂行するべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けない」と感じていない者は、つまずいたこと・困ったことがあった者では 46.3%、つまずいたこと・困ったことがなかった者では 56.5%であった。

「この会社では、仕事に関する知識は正式に教わることなく、自身で試行錯誤して身に着けた」と感じていない者はつまずいたこと・困ったことがあった者では 32.4%、つまずいたこと・困ったことがなかった者では 44.7%であった。また、「この会社では、自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網から得ることが多い」と感じていない者はつまずいたこと・困ったことがあった者では 30.7%、つまずいたこと・困ったことがなかった者では 40.7%であった。

<sup>7</sup> 「感じていない者」とは、各設問において「そう思わない」もしくは「あまりそう思わない」と答えた者を合計した人数を指す。

図表 5-28 放任型マネジメントとつまずいたこと・困ったことの有無（クロス表）

	つまずいた ことの有無	あまり どちらともい やや				
		そう思わない	そう思わない	えない	そう思う	そう思う
この会社では、自分の役割がど うあるべきかを理解するまで、 ほとんどの場合は放っておかれ る	あり N=999	61 6.1%	228 22.8%	426 42.6%	192 19.2%	92 9.2%
	なし N=425	47 11.1%	126 29.6%	186 43.8%	49 11.5%	17 4.0%
この会社では、自分の仕事をど のように遂行するべきかについ て、先輩社員からほとんど指導 を受けない	あり N=998	133 13.3%	329 33.0%	269 27.0%	177 17.7%	90 9.0%
	なし N=425	85 20.0%	155 36.5%	125 29.4%	42 9.9%	18 4.2%
この会社では、仕事に関する知 識は正式に教わることなく、自 身で試行錯誤して身に着けた	あり N=998	96 9.6%	228 22.8%	309 31.0%	244 24.4%	121 12.1%
	なし N=425	66 15.5%	124 29.2%	142 33.4%	62 14.6%	31 7.3%
この会社では、自分の仕事やキ ャリアに関する情報を、非公式 的な情報網から得ることが多い	あり N=997	114 11.4%	192 19.3%	477 47.8%	158 15.8%	56 5.6%
	なし N=425	83 19.5%	90 21.2%	213 50.1%	27 6.4%	12 2.8%

図表 5-29 は図表 5-30 の 5 件法回答における平均値を統計的に比較した結果である。その結果、4 項目すべてにおいて、つまずいたこと・困ったことがあった者の平均値が統計的に有意に高い傾向が見られた。すなわち、つまずいたこと・困ったことがあった者の方が放任的なマネジメントを受けたと回答していることが分かった。図表 5-28 及び 5-29 の結果から、つまずいたこと・困ったことがあった者は、つまずいたこと・困ったことがなかった者と比べて、自身の役割理解・知識獲得やキャリアに関する情報提供などにおいて“放任的なマネジメント”を受けたと感じている（感じていた）者が多いことが分かった。因果の方向性に関しては議論の余地があるものの、入社直後のつまずき・困ったことを防ぐための一助として放任的なマネジメントを解消することは有用である可能性が示唆できよう。

図表 5-29 放任型マネジメントとつまずいたこと・困ったことの有無（平均値比較）

		つまずいたこと・困ったことの有無		p
		あり	なし	
この会社では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる	度数	999	425	
	平均値（標準誤差）	3.03 (.032)	2.68 (.046)	***
	標準偏差	1.017	.955	
この会社では、自分の仕事をどのように遂行するべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けない	度数	998	425	
	平均値（標準誤差）	2.76 (.037)	2.42 (.051)	***
	標準偏差	1.160	1.048	
この会社では、仕事に関する知識は正式に教わることなく、自身で試行錯誤して身に着けた	度数	998	425	
	平均値（標準誤差）	3.07 (.037)	2.69 (.054)	***
	標準偏差	1.157	1.121	
この会社では、自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網から得ることが多い	度数	997	425	
	平均値（標準誤差）	2.85 (.032)	2.52 (.047)	***
	標準偏差	1.006	.969	

※ \*\*\* p < .001

図表 5-28 及び 5-29 の結果から、つまずいたこと・困ったことがあった者たちの方が「自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網から得ることが多い」と感じる傾向が見られた。では、キャリアや初期適応におけるサポートを主眼としたマネジメント施策及びそれらへの知覚とつまずいたこと・困ったことの有無の関係はどのようなものであろうか。図表 5-30 は、キャリアや初期適応へのサポート施策とつまずいたこと・困ったことの有無のクロス表である。

図表 5-30 から明らかになったことは以下の通りである。「この会社では、経験や実績を積むためのキャリアパターンは非常に明確である」と感じている者<sup>8</sup>は、つまずいたこと・困ったことがあった者では 12.6%であったが、つまずいたこと・困ったことがなかった者においては 16.2%であった。「この会社では、昇進に至る道筋がはっきり示されている」と感じている者は、つまずいたこと・困ったことがあった者では 13.7%であったが、つまずいたこと・困ったことがなかった者においては 16.4%であった。これらの結果より、つまずいたこと・困ったことがなかった者は、つまずいたこと・困ったことがあった者に比べて、自身の今後のキャリアをイメージできている可能性が示唆されよう。

<sup>8</sup> 「感じている者」とは、各設問において「ややそう思う」もしくは「そう思う」と答えた者を合計した人数を指す。以下の本文においても同様。

図表 5-30 キャリアサポートとつまずいたこと・困ったことの有無（クロス表）

	つまずいた ことの有無	あま り ど ち ら と も い や や				
		そう 思 わ な い	そう 思 わ な い	え な い	そ う 思 う	そ う 思 う
この会社では、経験や実績を 積むためのキャリアパターン は非常に明確である	あり N=997	107 10.7%	242 24.3%	522 52.4%	100 10.0%	26 2.6%
	なし N=425	20 4.7%	56 13.2%	280 65.9%	51 12.0%	18 4.2%
この会社では、昇進に至る道 筋がはっきり示されている	あり N=997	179 18.0%	271 27.2%	410 41.1%	103 10.3%	34 3.4%
	なし N=425	38 8.9%	71 16.7%	246 57.9%	49 11.5%	21 4.9%
この会社では、仕事に関する 技能や知識を身につけるため の新入社員（中途採用者も含 む）向けの研修を受けた	あり N=995	252 25.3%	176 17.7%	257 25.8%	199 20.0%	111 11.2%
	なし N=426	75 17.6%	70 16.4%	136 31.9%	72 16.9%	73 17.1%
この会社では、新入社員（中 途採用者含む）全員に同じ研 修や学習プログラムが用意さ れている	あり N=996	253 25.4%	191 19.2%	253 25.4%	178 17.9%	121 12.1%
	なし N=424	67 15.8%	69 16.3%	132 31.1%	93 21.9%	63 14.9%

また、具体的な研修の受講とつまずいたこと・困ったことの有無の関係性を見る上では、「この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員（中途採用者も含む）向けの研修を受けた」「この会社では、新入社員（中途採用者含む）全員に同じ研修や学習プログラムが用意されている」の2項目の回答とつまずいたこと・困ったことの有無の関係を見る必要がある。「この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員（中途採用者も含む）向けの研修を受けた」と回答している者<sup>9</sup>は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち31.2%、つまずいたこと・困ったがなかった者のうち34.0%であった。「この会社では、新入社員（中途採用者含む）全員に同じ研修や学習プログラムが用意されている」と回答している者は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち30.0%、つまずいたこと・困ったがなかった者のうち36.8%であった。両項目ともに新入社員（中途採用者）向けの研修を受けたあるいは研修が用意されていると知覚しているかどうかを問うた設問であり、それら設問への回答においてつまずいたこと・困ったことがあった者となかった者の

<sup>9</sup> ここでは、「研修を受けた」「研修が用意されている」という設問に対して、「ややそう思う」もしくは「そう思う」と回答した者を「研修を受けた」あるいは「研修が存在する」（と知覚している）者としてみなしている。

間で、つまずいたこと・困ったことがなかった者の方がそれら研修を受けたと回答している傾向が見られた。このことより、転職後に中途採用者に対して仕事の技能・知識を身に着けるための研修、中途採用者も含む新入社員たちへの標準化された研修・学習プログラムを提供することが入社直後につまづくことや困ったことをなくすために役立つ可能性も推察できよう。

図表 5-31 は図表 5-30 の 5 件法回答における平均値を統計的に比較した結果である。その結果、4 項目すべてにおいて、つまずいたこと・困ったことがなかった者の平均値が統計的に有意に高い傾向が見られ、キャリアパターンを明確化することや中途採用者向けの研修・学習プログラムを用意することの有用性が示唆された。このことより、中途採用者の初期適応においては、今後の彼・彼女らのキャリアをイメージしやすくさせることや初期教育を制度的に行うことが有効である可能性が推察できる。

図表 5-31 キャリアサポート施策とつまずいたこと・困ったことの有無（平均値比較）

		つまずいたこと・困ったことの有無		p
		あり	なし	
この会社では、経験や実績を積むための キャリアパターンは非常に明確である	度数	997	425	
	平均値(標準誤差)	2.70 (.028)	2.98 (.038)	***
	標準偏差	.886	.781	
この会社では、昇進に至る道筋がはっきり 示されている	度数	997	425	
	平均値(標準誤差)	2.54 (.032)	2.87 (.044)	***
	標準偏差	1.010	.907	
この会社では、仕事に関する技能や知識 を身につけるための新入社員（中途採用 者も含む）向けの研修を受けた	度数	995	426	
	平均値(標準誤差)	2.74 (.042)	3.00 (.064)	**
	標準偏差	1.330	1.314	
この会社では、新入社員（中途採用者含 む）全員に同じ研修や学習プログラムが 用意されている	度数	996	424	
	平均値(標準誤差)	2.72 (.042)	3.04 (.062)	***
	標準偏差	1.341	1.269	

※ \*\*\* p < .001, \*\*p < .01

中途採用者の初期適応を考える上で、職場における支援的な風土の存在は果たす役割も大きいと考えられる。そこで、勤務先・職場での人間関係や支援的な風土とつまずいたこと・困ったことの有無の関係について概観する。図表 5-32 は、勤務先・職場での人間関係や支援的な風土とつまずいたこと・困ったことの有無のクロス表である。

図表 5-32 つまずいたこと・困ったことの有無と職場での人間関係（クロス表）

	つまずいた ことの有無	あまり どちらともい やや				
		そう思わない	そう思わない	えない	そう思う	そう思う
自分に求められる役割を理解する上で、職場の仲間の存在は助けになっている	あり N=997	28 2.8%	90 9.0%	236 23.7%	386 38.7%	257 25.8%
	なし N=424	4 .9%	12 2.8%	90 21.2%	187 44.1%	131 30.9%
上司や先輩社員を観察すれば、この会社での自分の役割がよくわかる	あり N=997	24 2.4%	96 9.6%	367 36.8%	372 37.3%	138 13.8%
	なし N=424	7 1.7%	19 4.5%	143 33.7%	167 39.4%	88 20.8%
この会社で自分のスキルや知識がとても重要であると感じさせられてきた	あり N=997	49 4.9%	106 10.6%	359 36.0%	321 32.2%	162 16.2%
	なし N=422	7 1.7%	21 5.0%	163 38.6%	153 36.3%	78 18.5%
この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事のひとつだとみなしていると感じる	あり N=997	87 8.7%	187 18.8%	324 32.5%	290 29.1%	109 10.9%
	なし N=425	18 4.2%	47 11.1%	155 36.5%	138 32.5%	67 15.8%

「自分に求められる役割を理解する上で、職場の仲間の存在は助けになっている」と感じている者は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち 64.5%、つまずいたこと・困ったことがなかった者のうち 75.0%であった。また、「上司や先輩社員を観察すれば、この会社での自分の役割がよくわかる」と感じている者は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち 51.1%であったのに対して、つまずいたこと・困ったことがなかった者のうち 60.2%であった。これらの結果より、職場における他者との関係性の中で自身の役割を理解・認識できる場合は職場にスムーズになじめる可能性、あるいは入社直後つまずいたこと・困ったことがなかったことによって自身の役割を理解・認識できる可能性が高まることが想定されよう。

「この会社で自分のスキルや知識がとても重要であると感じさせられてきた」と感じている者は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち 48.4%、つまずいたこと・困ったことがなかった者のうち 54.8%であった。「この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事のひとつだとみなしていると感じる」と回答した者は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち 40.0%、つまずいたこと・困ったことがなかった者



のうち 48.3%であった。これらの結果より、つまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じる事が促進される可能性が示唆できるといえる。また、新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じる事、あるいはそのような対応をしてもらうことによってつまずくこと・困ることがなくなるあるいはそれらを低減させる効果も期待できるといえよう。

図表 5-33 は図表 5-32 の 5 件法回答における平均値を統計的に比較した結果である。その結果、4 項目すべてにおいて、つまずいたこと・困ったことがなかった者の平均値が統計的に有意に高い傾向が見られた。このことから、つまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じる事が促進される可能性、そして新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じる事やそのような対応を受けることでつまずくこと・困ることがなくなる効果も期待できる可能性が考えられるだろう。

図表 5-33 職場風土とつまずいたこと・困ったことの有無（平均値比較）

		つまずいたこと・困ったことの有無		p
		あり	なし	
自分に求められる役割を理解する上で、職場の仲間の存在は助けになっている	度数	997	424	
	平均値(標準誤差)	3.76 (.032)	4.01 (.041)	***
	標準偏差	1.025	.849	
上司や先輩社員を観察すれば、この会社での自分の役割がよくわかる	度数	997	424	
	平均値(標準誤差)	3.51 (.029)	3.73 (.043)	***
	標準偏差	0.930	.896	
この会社で自分のスキルや知識がとても重要であると感じさせられてきた	度数	997	422	
	平均値(標準誤差)	3.44 (.033)	3.65 (.043)	**
	標準偏差	1.039	.893	
この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事の一つだとみなしていると感じる	度数	997	425	
	平均値(標準誤差)	3.15 (.035)	3.44 (.049)	***
	標準偏差	1.115	1.020	

※ \*\*\* p < .001, \*\*p < .01

## 第6節 まとめ

本章では、中小企業に転職した中途採用者が転職先組織になじむためにはどうすれば良いか、転職先組織に円滑になじむことができた中途採用者と円滑にはなじめなかった中途採用者の違いは何か、を解明することを主眼にデータを概観してきた。併せて、転職先組織に円滑になじむ中途採用者に対して行われている施策、あるいは円滑になじめなかった中途採用者に対してなされていない施策とは何か、円滑になじむことでどのような効果が組織において（あるいは組織にとって）期待できるのかについても考察した。

本章で発見された事実をまとめると以下の通りとなる。

- ① 本章での分析対象である中小企業への転職者は、今の勤務先で「定年まで」あるいは「できるだけ長く」勤めたいと答える者が多かった（1428名中971名；68.0%）。また、今後の職業生活において「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」あるいは「今の会社で、別の仕事に変わりたい」と考えている者も多かった（1428名中888名；62.2%）。
- ② 今の勤務先でおこなう仕事がかつて長年経験してきたものであれば、「定年まで」あるいは「できるだけ長く」今の勤務先で働きたいと考える者が多く、仕事経験の長さ、そしてそれらの内容が変わらないことは長期勤続意思を維持する上で重要な要因となることが推察できた。
- ③ 転職回数が多い者ほど長期勤続を望んでおり、通説的に言われる「転職を繰り返す者は長続きしない」という状況には該当しない結果が示された。
- ④ 女性に比べて、男性の方が「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」あるいは「今の会社で、別の仕事に変わりたい」と考える者が多かった。
- ⑤ 職場での人間関係に加えて、「仕事の進め方や組織文化・風土といった点にいかになじむか」あるいは「いかにそれらを早く理解してもらうか」が中途採用者の初期適応において重要な項目である可能性が示された。
- ⑥ 入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者の8割以上が長期勤続意思を持っている一方、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者の場合は長期勤続意思を持つ者は62.3%であった。
- ⑦ ⑥と同様に、入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者のうち73.8%の者が今の勤務先への定着意思を持っている一方で、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者において今の勤務先への定着意思を持っている者は57.2%に留まることが明らかになった。
- ⑧ ⑥⑦の結果より、中途採用者が入社直後につまずいたこと・困ったことがあった場合となかった場合では、その後の勤務先への長期勤続意思・定着意思の持ちようが変わる可能性が示唆された。

- ⑨ 内定から入社直後にかけて企業側から中途採用者に対して「受け入れに関するサポートを行うこと」「中途採用者が職場見学する機会を設けること」あるいは「入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属すること」などの施策が彼・彼女らの初期定着・適応をスムーズにするためには重要である可能性が示唆された。
- ⑩ 入社直後のつまずいたこと・困ったことの有無は転職先での適応が完了するまでの期間の長さにも影響をあたえることが示唆された。
- ⑪ 因果の方向性に関しては議論の余地があるものの、入社直後のつまずき・困ったことを防ぐための一助として、自身の役割理解・知識獲得やキャリアに関する情報提供などにおいて“放任的なマネジメント”を解消することは有用である可能性が示唆された。
- ⑫ 中途採用者の初期適応をスムーズに進めるためには、「今後の彼・彼女らのキャリアをイメージしやすくさせること」や「初期教育を制度的に行うこと」が有効である可能性が示唆された。
- ⑬ 入社直後につまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じることで促進される可能性が示唆された。
- ⑭ 新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じることで、中途採用者がつまずくこと・困ることが低減される効果も期待できることが示唆された。

本章では、中小企業における中途採用者を対象に転職先への入社直後のその組織に対する適応がスムーズに進むためにはどのような施策が有効なのか、入社直後の適応がスムーズに進むことは中途採用者達の定着意思とどのような関連があるのかについて探索的に考察した。その結果、主に、上述の 14 項目の事実や可能性が発見された。それらの中から中小企業における中途採用において重要な事実として以下のものがとりわけ注目に値するものであるといえ、実務的なインプリケーションを与えるであろう。

中途採用者が入社直後につまずいたこと・困ったことがあった場合となかった場合では、その後の勤務先への長期勤続意思・定着意思が異なるとともに、つまずいたこと・困ったことがあった場合には転職先組織である自社に適応できるまでの期間が長くなることが考えられるため、企業側は中途採用者が入社直後につまずかないようにするためにマネジメント施策を施す必要がある。本章の分析によると、「受け入れに関するサポートを行うこと」「中途採用者が職場見学する機会を設けること」や「入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属すること」などの施策が彼・彼女らの初期定着・適応をスムーズにするためには重要である可能性が示唆されており、これらの施策を行うことが中途採用者の円滑な職場適応を促すことを認識したマネジメントを行うことが求められよう。政策面からもこれらの施策の有用性を訴え、企業側がこれらマネジメント施策を取り入れることを促し、中小企業における中途採用でのミスマッチ低減を促進させるべきであろう。

また、入社直後につまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じることで促進される可能性が示唆されたことから、入社直後のつまずきや困りごとをなくすことで中途採用者の自己効力感を高め、彼・彼女らの活躍を促すことも可能となることも考えられよう。加えて、新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じることで中途採用者がつまずくこと・困ることが低減される効果も期待できることも示唆されたことから、(新卒採用者においても同様のことが言えるが)中途採用者を受け入れる際に職場を挙げて教育を施すことの効果について受け入れ側である現任の従業員達に伝えて実践してもらうように促すことも有用であろう。

#### 【参考文献】

- 小川憲彦 2012 「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力: 入社 1 年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキング・ペーパー』 No.121
- 高橋弘司 1993 「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』 8(1), pp.1-22.
- 竹内倫和・竹内規彦 2009 「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討: 入社前・入社後の組織適応要因」『日本経営学会誌』 23、pp.37-49.

## 第6章 中小企業への転職者の転職類型と転職後の能力発揮

### 第1節 はじめに—本章における検討課題

本章では、まず「企業の中途採用に関する調査」の従業員調査の結果を基に、転職者のプロフィールと、転職をめぐる活動について明らかにしていく。

転職者のプロフィールと転職をめぐる活動を捉えるにあたって、本章では転職者をいくつかの類型に分けることとする。類型を分けるにあたって考慮するのは、転職に伴い業種や仕事において変化があったかどうかという点である。転職に伴う業種や仕事内容の変化は、転職する個人のキャリア形成に影響を及ぼす。転職に至るまでの仕事上の経験を活かしたいと思ったり、あるいは新たな仕事への順応に労力を払いたくないと思ったりした転職者は、業種や仕事を変えないように努めるだろう。ただ、転職に伴い業種や仕事を変えたくないと思う人々が、自分の希望する転職先を確保できるとは限らない。業種や仕事を変えないで転職をするためには一定の要件が必要であるように思われる。転職に伴う業種や仕事の変化の有無にそって転職者を分類し、そのプロフィールや活動の特徴を類型ごとに明らかにしていくことは、こうした要件を浮かび上がらせることにもつながると思われる。

他方で、転職を考える人の中には、転職に至るまでの経験を活かすことよりも優先する事項、例えば、賃金の上昇や労働時間の短縮といった労働条件面における好転などがある人もいると思われる。転職に伴う業種・仕事内容の変化を基とした転職者の類型分けは、このような様々な転職動機・転職理由の所在を体系的に把握する、ひとつの手がかりになるとも考えられる。

以上のようなことを念頭に置きつつ転職者をいくつかの類型に分け、それぞれの転職者類型の特徴を明らかにした後、本章では各類型の転職者が中小企業への転職後、十分にその仕事上の能力を発揮しているのかを確認していく。転職者の転職のありようが、転職後の職場での働きぶりや、その転職者を採用した企業にとってどのような意味をもっているかを把握し、考察していくうえで、この確認は必要であると思われる。さらに特定の類型に該当する転職者の能力発揮を左右する要因について、転職者を採用した企業で実施されている人事労務管理に焦点をあてて分析を行う。最終部ではそれまでの分析の結果を踏まえて、中小企業への転職者をめぐっての実践的な示唆について検討していくこととしたい。

### 第2節 転職類型—業種・職種における変化の有無を基に—

「企業の中途採用に関する調査」では各回答者に、現在の勤務先で勤務する前に在職した会社・法人とそこでの仕事の状況についてたずねている。調査では現在の勤務先から3つまでの会社・法人とそれぞれの会社・法人での仕事の状況についてたずねているが、ここで

の分類にあたっては1つ前の会社・法とそこでの仕事状況にのみ着目する。回答者の中には2つ前、3つ前に勤務していた会社・法人がないという人が多数おり、できるだけ多くの回答者を類型分けしようとするれば、今回の調査の全回答者が回答することができる<sup>1</sup>、1つ前の会社・法人の状況にのみ着目するのが妥当だからである。

1つ前の勤務先について調査では、現在の勤務先と同業種か異業種かを質問している。また、1つ前の勤務先で転職直前まで行っていた仕事について、その仕事が現在の勤務先で行っている仕事と「同じ仕事」だったか、「類似した仕事」だったか、「違った仕事」だったかを尋ねている。このうち仕事について、「同じ仕事」と「類似した仕事」と回答した人は「同様の仕事」を1つ前の勤務先でも行っていたとして、1つのグループとしてまとめた。そうすると業種については「同業種」と「異業種」、仕事については「同様の仕事」と「違った仕事」のそれぞれ2つの回答者グループができあがる。そして業種についての回答による2グループと、仕事についての回答による2グループをかけあわせて回答者を分類すると、4つのグループができあがることとなる。なお、業種または仕事のいずれかの質問に対し無回答だった場合にはグループ分けから除外している。

4つのグループの第1は、1つ前の勤務先が現在の勤務先と「同業種」、従事していた仕事が現在の勤務先における仕事と「同様の仕事」というグループで、業種・仕事の観点から見た転職に伴う変化が最も小さいとみられるグループである。このグループの回答者を以下では「一致型」と呼ぶことにする。

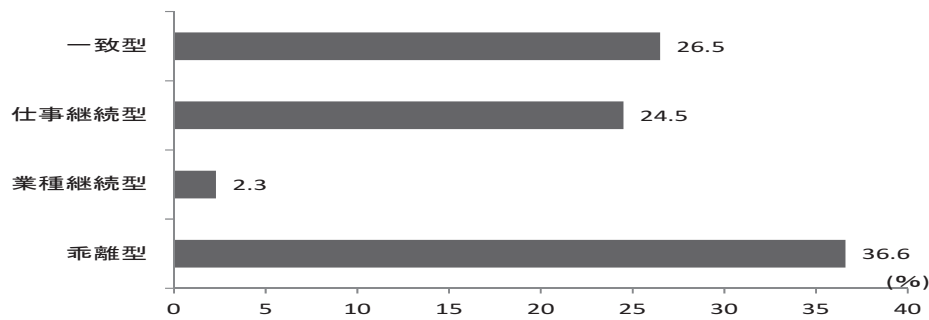
第2は、1つ前の勤務先は現在の勤務先とは異なる業種の企業・法人であるが、従事していた仕事は現在の仕事と同様の仕事だったという回答者のグループで、以下では「仕事継続型」と呼ぶ。第3は、1つ前の勤務先と現在の勤務先で業種に変化はないが、1つ前の勤務先での仕事は現在の勤務先における仕事とは異なるというグループである。このグループは「業種継続型」とする。

第4は、1つ前の勤務先の業種が現在の勤務先の業種とは異なっており、かつ仕事の内容も1つ前の勤務先におけるものと現在の勤務先におけるものとは異なっているというグループで、「一致型」とは対照的に、業種・仕事の観点から見た転職に伴う変化が最も大きいとみられるグループである。このグループは、「乖離型」と呼ぶこととしたい。

4つの類型に該当する回答者が、それぞれどの程度の比重を占めているかを図表6-1に示した。今回の調査に回答した転職者1885人の中で最も多かったのは「乖離型」(689人)で、3分の1強を占める。次いで「一致型」が26.5%(499人)、「仕事継続型」が24.5%(461人)となっている。「業種継続型」は2.3%(44人)でごくわずかであった。

<sup>1</sup> 今回の「中途採用に関する調査」の従業員調査は、企業調査を配布した企業に対し、当該企業に勤務する中途採用の正社員3人までの配布を依頼しているためである。

図表 6-1 各転職類型の該当者が回答者全体に占める比率



以下、この4類型を軸としたクロス集計を行い、類型間の異同を明らかにした上で、相違についての検討を行う。

### 第3節 各類型に該当する転職者のプロフィール

#### 1. 性別・年齢・家庭環境・学歴

各類型に該当する回答者には、性別や年齢といった点でどのような特徴が見られるだろうか。性別（図表 6-2）については、業種継続型と一致型で男性の比率が7割前後と、他の2つの類型に比べてやや比率が高くなっている。年齢層別の構成に目を向けると（図表 6-3）、まず21～30歳の比率において、類型間の差が目立つ。一致型や仕事継続型では17～18%台であるのに対し、乖離型では38.1%と一致型や継続型より20ポイント近く比率が高い。反面、41歳以上の比率は、一致型が44.4%、仕事継続型が41.6%である一方、乖離型では25.5%である。つまり乖離型は相対的に若い転職者層であると言える。

図表 6-2 性別構成：転職類型別

	n	(単位:%)		
		男性	女性	無回答
一致型	499	68.5	30.9	0.6
仕事継続型	461	59.9	39.5	0.7
業種継続型	44	72.7	25.0	2.3
乖離型	689	61.8	37.4	0.7
全体	1885	63.3	35.7	1.0

図表 6-3 年齢層別構成：転職類型別

	n	(単位:%)					
		20歳以下	21～30歳	31～40歳	41～50歳	51～60歳	61歳以上
一致型	499	0.2	17.3	38.2	28.7	11.2	4.5
仕事継続型	461	0.4	18.9	39.1	27.3	11.6	2.7
業種継続型	44	0.0	25.6	37.2	23.3	14.0	0.0
乖離型	689	0.4	38.1	35.9	16.8	7.2	1.5
全体	1885	0.5	28.1	35.9	22.8	10.0	2.7

配偶者の有無（図表 6-4）、子供の有無（図表 6-5）については、いずれも一致型で「あり」の比率が最も高く、以下比率の高い順に仕事継続型、業種継続型、乖離型となっている。これは、一致型、仕事継続型で高い年齢層の転職者の比率が相対的に高いためであると考えられる。

図表 6-4 配偶者の有無：転職類型別

	n	(単位:%)		
		あり	なし	無回答
一致型	499	53.1	44.9	2.0
仕事継続型	461	49.7	49.5	0.9
業種継続型	44	43.2	56.8	0.0
乖離型	689	40.6	57.8	1.6
全体	1885	46.0	52.4	1.5

図表 6-5 子どもの有無：転職類型別

	n	(単位:%)		
		あり	なし	無回答
一致型	499	43.1	49.5	7.4
仕事継続型	461	40.1	52.9	6.9
業種継続型	44	36.4	59.1	4.5
乖離型	689	32.2	60.2	7.5
全体	1885	36.9	55.8	7.3

最終学歴は、大学・文系学部の比率に類型間で差がある。乖離型では 35.4%、仕事継続型、業種継続型では 43~44%台であるが、一致型では 26.5%と他の 3 類型に比べて比率が低くなっている（図表 6-6）。一致型の転職者が、大学・文系学部の卒業者が少ない仕事の従事者によって構成されていることを示唆する結果である。あるいは仕事継続型は女性の比率が高く、そのために大卒文系学部が多くなっているとも考えられる。

図表 6-6 最終学歴：転職類型別

	n	(単位:%)								
		中学	高校	高等専門 学校	短大・専門 学校	大学・ 理系学部	大学・ 文系学部	大学院・ 理系	大学院・ 文系	その他
一致型	499	1.6	25.7	4.8	21.2	13.2	26.5	3.2	2.0	1.8
仕事継続型	461	1.3	15.6	2.6	19.3	8.7	44.9	2.4	4.6	0.7
業種継続型	44	2.3	13.6	4.5	20.5	13.6	43.2	0.0	0.0	2.3
乖離型	689	0.4	21.9	3.5	22.5	10.0	35.4	3.0	1.0	2.2
全体	1885	1.2	21.1	3.6	21.0	10.5	36.1	2.7	2.1	1.8

## 2. 現在従事している仕事

各類型に該当する転職者は、従事している仕事の面で何らかの特徴をもっているだろうか（図表 6-7）。まず一致型では、「事務」の仕事に従事する人の比率が、他の類型と比べて顕著に低い。乖離型や業種継続型では約 4 割、仕事継続型では半数を超えるのに対し、一致型では 2 割を切っている。反面、一致型では他の類型よりも「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT 関係の仕事」、「建設関係」についている人の比率が高い。「介護関係の仕事」につく人の比率は一致型以外の類型では 1~2%にとどまるが、一致型では 6%近くであり、「医



療関係の仕事」は一致型以外の類型ではいずれも 1%以下であるのに、一致型では 8.8%に達している。「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT 関係の仕事」、「建設関係」に共通しているのは、何らかの専門性が求められるという点であり、これらの仕事に従事している人の比率が一致型で相対的に高いということは、業種や仕事内容を変えることなく転職するうえでの要件の 1つとして、専門性を求められる仕事に従事していることという点があることをうかがわせる。

また業種継続型は、「営業」や「技能工・生産工程」に従事している比率が、他の累計よりも高いのが目に付く。前の勤務先と同じ業種の企業・法人に転職をして、より人手を必要とする仕事につくことになったというプロセスが垣間見える。

図表 6-7 現在従事している仕事：転職類型別

(単位: %)

	n	介護関係の仕事 (介護福祉士、介護職員 など)	医療関係の仕事 (医師、看護師、 看護助手など)	IT関係の仕事 (システムエンジニア、 プログラマーなど)	研究者等の専門的職種の	製造技術者等の 技術的職種の	会社管理職等の 管理的職種の	事務(一般事務、 経理事務等)	販売店員、小売・卸売店の 店主・店長等の 販売職種の	営業(外回り 等)
一致型	499	5.8	8.8	12.2	2.6	3.4	4.4	17.2	2.6	12.0
仕事継続型	461	1.3	0.9	6.7	1.5	2.8	8.5	54.0	0.4	11.1
業種継続型	44	2.3	0.0	2.3	2.3	0.0	9.1	40.9	0.0	20.5
乖離型	689	2.2	1.0	3.5	0.3	3.8	4.8	41.8	1.9	13.6
全体	1885	3.1	3.1	6.8	1.2	3.2	5.6	37.3	1.8	12.7

	n	保安(警備員、 守衛、監視員等)	サービス職 (理容師、美容師、 接客等)	輸送・機械運 転	技能工・生産 工程	建設関係	労務作業等の 仕事(清掃員、 配達員等)	その他	無回答
一致型	499	0.4	3.4	5.0	2.8	9.6	0.8	8.6	0.2
仕事継続型	461	0.4	0.7	0.7	1.1	1.5	0.4	7.4	0.7
業種継続型	44	2.3	0.0	4.5	11.4	0.0	0.0	4.5	0.0
乖離型	689	0.7	2.0	2.8	6.1	5.7	1.3	7.8	0.7
全体	1885	0.5	2.1	3.2	4.0	6.0	0.9	7.7	0.6

現在管理的な業務を行っているかどうかについて尋ねたところ(図表 6-8)、乖離型の転職者は「管理的な業務は担当していない」という比率が、他類型に比べて高い。その他の選択肢については類型間でさほどの違いは認められないが、「部門・職場の管理を担当している」という人の比率が、一致型や仕事継続型といった、前職と現職で同様の仕事をしている転職者においてやや高くなっている。

図表 6-8 管理的業務の担当状況：転職類型別

(単位：%)

	n	会社全体の経営管理を担当している	複数の店舗・事業所の管理を担当している	1つの店舗・事業所の管理を担当している	部門・職場の管理を担当している	その他	管理的な業務は担当していない	無回答
一致型	499	3.2	3.2	3.0	23.6	4.6	61.5	5.0
仕事継続型	461	8.7	2.6	3.7	22.1	2.4	61.8	3.7
業種継続型	44	9.1	0.0	4.5	18.2	2.3	61.4	11.4
乖離型	689	2.6	2.5	2.2	17.1	1.9	70.2	6.7
全体	1885	4.8	2.7	3.0	20.3	2.9	64.8	5.7

#### 第4節 これまでの職業経歴

##### 1. 転職に伴う勤務先従業員規模の変化

図表 6-9 の①～④は、前職から現職への転職に伴い、勤務先である企業・法人の従業員規模にどのような変化があったかを、各転職類型について表したものである。前職・現職ともに勤務先の従業員規模は、「100 人未満」、「100 人以上 300 人未満」、「300 人以上」の 3 つの階層として示した。

いずれの転職類型でも最も比率が高いのは、100 人未満の企業・法人の間を移動したという人の比率である（各図表の網掛けをしてある数字）。ただ、4 つの類型の間でその比率を比較すると、一致型が 34.6%と最も高くなっている。

一方、300 人以上のいわゆる「大企業・法人」から 100 人未満の企業・法人に移動してきた人の比率（各図表の下線・斜体（字）の数字）は、一致型で 12.9%と 4 類型中最も低く、乖離型で 18.5%と最も高い。また、300 人以上の企業・法人から 300 人未満の企業・法人に移動した人の比率を算出すると、一致型：22.9%、仕事継続型：26.3%、業種継続型：31.8%、乖離型：28.3%となり、業種継続型と乖離型の転職前後で仕事異なる類型でやや高くなる。

つまり、前職から現職への転職についてみると、一致型の転職者が最も小規模な企業・法人間で移動をする傾向が 4 類型中最も強く、乖離型や業種継続型では大企業から中小規模へ移動する傾向が相対的に強いと言える。先に見た各類型該当者の年齢層や仕事内容も踏まえると、一致型の転職者の典型として、専門性が求められる分野で主に中小規模の企業・法人を移動しながらキャリア形成をしている人々というイメージが浮かび上がってくる。

図表 6-9 前職から現職への転職に伴う勤務先従業員規模の推移：転職類型別

①一致型(n=482)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		167 34.6%	55 11.4%	11 2.3%
100人以上300人未満		33 6.8%	29 6.0%	9 1.9%
300人以上		62 12.9%	48 10.0%	16 3.3%

③業種継続型(n=44)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		12 27.3%	1 2.3%	1 2.3%
100人以上300人未満		6 13.6%	1 2.3%	2 4.5%
300人以上		8 18.2%	6 13.6%	2 4.5%

②仕事継続型(n=440)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		102 23.2%	53 12.0%	13 3.0%
100人以上300人未満		35 8.0%	28 6.4%	12 2.7%
300人以上		74 16.8%	42 9.5%	22 5.0%

④変化型(n=662)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		195 29.5%	57 8.6%	21 3.2%
100人以上300人未満		53 8.0%	27 4.1%	11 1.7%
300人以上		122 18.5%	65 9.8%	25 3.8%

## 2. 管理職経験の変化

いまひとつ、前職から現職における変化の有無を、管理職経験という観点から整理したのが図表 6-10 である。各類型に該当する回答者を、前職・現職の管理職経験の有無から 4 つのグループにわけてそれぞれの比率を示した。

前職・現職ともに管理職であったという人の比率は、乖離型で 5.6%と、他の 3 類型ではいずれも 13~15%台であるのに比べて低くなっているのが目立つ。反面、前職・現職ともに非管理職であるという人の比率は乖離型でのみ 60%を超えている。これらは、乖離型で 21~30 歳がおよそ 4 割を占めているなど、他の類型よりも年齢構成が若いことを反映した結果ではないかと考えられる。他方、前職は非管理職であったが現職では管理的業務についているという人の比率は、4 類型間でさほどの差はない。

図表 6-10 前職・現職における管理職経験の有無：転職類型別

①一致型(n=482)

↓前職	現職→	管理的業務についている	管理的業務についていない
管理職だった		67 13.9%	40 8.3%
非管理職だった		110 22.8%	250 51.9%

③業種継続型(n=44)

↓前職	現職→	管理的業務についている	管理的業務についていない
管理職だった		6 13.6%	4 9.1%
非管理職だった		9 20.5%	23 52.3%

②仕事継続型(n=440)

↓前職	現職→	管理的業務についている	管理的業務についていない
管理職だった		67 15.2%	32 7.3%
非管理職だった		89 20.2%	242 55.0%

④変化型(n=662)

↓前職	現職→	管理的業務についている	管理的業務についていない
管理職だった		37 5.6%	48 7.3%
非管理職だった		129 19.5%	410 61.9%

## 第5節 現在の勤務先への転職活動

### 1. 現在の勤務先へ転職した理由

現在の勤務先に転職した理由（図表 6-11）には、各類型に該当する転職者の特徴は見られるだろうか。一致型の転職者で最も挙げた人が多かった理由は、「今までの経験が活かせる仕事だったから」で6割を超える。これに次ぐのが「自分の能力を發揮できる仕事だったから」（31.9%）で、3番目に回答が多かったのが「すぐにつける仕事だったから」（26.4%）であった。仕事継続型も同様に「今までの経験が活かせる仕事だったから」と「自分の能力を發揮できる仕事だったから」が回答の多い上位2つを占め、それぞれの回答率も一致型とさほど変わらない。一致型や仕事継続型といった、前職と現職で仕事の内容が同様であるという転職者では、自分の経験や、経験を基に培ったと考えられる仕事上の能力を活かせるかどうか、転職先を決定する重要な要因になっていることがわかる。

ただ、仕事継続型では「通勤に便利だから」という理由が3番目に回答が多くなっている。また、「労働時間・休暇がよかったから」という理由の回答率も2割を超え、一致型に比べると7ポイントほど回答率が高い。このように仕事継続型の転職者の中には、仕事に関わる時間に配慮して転職先を決定するという人が、他の類型よりも高い割合で見られる。

一方、前職と仕事内容や業種が異なる形で転職をした乖離型の転職者では、「今までの経験が活かせる仕事だったから」の回答率が約2割にとどまる。乖離型転職者の回答は多くの選択肢に分散しているが、その中でも「労働時間・休暇がよかったから」という回答が最も多く（25.5%）、ほぼ同程度の人が「通勤に便利だから」（24.5%）という理由を挙げている。集計結果からは、乖離型の転職者の転職理由が、仕事に関わる時間への配慮を中心に、多岐にわたることがうかがえる。

乖離型と同じく、前職とは異なる仕事をしている業種継続型の転職者では、「すぐにつける仕事だったから」という理由が3分の1強の人が挙げられ、最も回答が多くなっている。後述する現在の勤務先に就職するまでにかかった期間の状況や、就職活動の難易度に関する回答内容を踏まえると、業種継続型の転職者の中には容易に就職ができるという理由で、仕事の内容は問わずに同業種の企業・法人を選んだ人が少なくないのではないかと見ることもできる。

図表 6-11 現在の勤務先に就職した理由(複数回答)：転職類型別

(単位:%)

	n	人材育成に熱心だから	今の勤務先での仕事が好きだったから	将来性のある会社だと思ったから	経営者の理念に共鳴したから	賃金が高かったから	労働時間・休暇がよかったから	福利厚生が充実していたから	すぐにつける仕事だったから	中小企業で働きたかったから	自分の能力を発揮できる仕事だったから	今までの経験が活かせる仕事だったから	取得した資格が活かせる仕事だったから
一致型	499	3.2	19.4	20.2	8.9	13.1	16.5	9.7	26.4	2.8	31.9	61.1	21.0
仕事継続型	461	3.3	13.9	20.2	7.6	14.1	23.4	8.0	27.1	4.8	31.5	56.8	13.0
業種継続型	44	0.0	14.0	7.0	4.7	7.0	16.3	2.3	34.9	4.7	14.0	32.6	9.3
乖離型	689	4.5	16.7	18.2	6.3	10.5	25.5	12.7	23.1	3.5	14.1	21.7	11.0
全体	1885	3.8	16.7	18.7	7.6	11.6	21.1	9.9	25.6	3.8	23.7	41.9	14.2

	n	通学していた学校に勧められたから	親、知人などに勧められたから	地元で就職したかったから	社長や従業員が知人・友人だったから	通勤に便利だから	転勤がないから	育児や介護のため	企業イメージが良いから	知名度が高いから	その他	特にこれといった動機はなかった	無回答
一致型	499	2.0	13.3	12.3	16.9	18.1	10.9	2.0	6.5	3.8	6.7	2.2	0.4
仕事継続型	461	0.2	10.8	13.4	11.9	27.5	10.6	1.7	6.9	2.6	6.7	0.9	0.7
業種継続型	44	0.0	20.9	11.6	20.9	11.6	11.6	0.0	7.0	0.0	4.7	2.3	4.7
乖離型	689	1.0	12.0	17.9	12.0	24.5	13.5	0.6	8.1	3.4	10.4	2.8	0.3
全体	1885	1.4	12.5	14.9	13.1	23.2	11.8	1.3	7.1	3.0	7.8	2.1	0.5

2. 現在の勤務先を探した手段

現在の勤務先を探した手段について複数回答の形で答えてもらったところ(図表 6-12)、いずれの類型でも「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が最も高い。ただ、一致型の転職者の場合、2 番目に回答の多い「同じ業界で働いていた人の紹介で」や、3 番目に回答の多い「前職や今の職場の同僚の紹介で」との回答率の差がさほどなく、一致型の転職者の間では、公共職業訓練機関と同様に、転職者の周りの人間関係が転職先を探す手段として機能していることがわかる。一致型と同じく業種が変わらない転職を行っている業種継続型の転職者においても同様の傾向が見られ、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率は一致型に比べてやや低くなっているものの、「親会社や関連会社の紹介で」の回答率が一致型やその他の類型に比べて目立って高くなっている。

図表 6-12 現在の勤務先を探した手段（複数回答）：転職類型別

(単位: %)

	n	ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	ホームページ等インターネットで	家族や親戚などの紹介で	前職や今の職場の同僚の紹介で	同じ業界で働いていた人の紹介で	就職合同説明会に参加して	出身学校からの紹介で
一致型	499	25.6	5.2	16.3	4.0	20.2	20.4	0.8	2.0
仕事継続型	461	35.8	6.5	17.4	5.4	12.1	3.9	0.2	0.7
業種継続型	44	25.0	9.1	20.5	2.3	18.2	13.6	0.0	0.0
乖離型	689	36.4	12.2	19.9	8.7	10.9	3.9	1.2	1.3
全体	1885	33.4	8.5	17.7	6.7	14.0	8.8	0.8	2.0

	n	業界団体・職能団体を通じて	民間の職業紹介機関を通じて	納入先など取引先を通じての紹介で	出向・転籍を通じて	親会社や関連会社の紹介で	その他	無回答
一致型	499	0.8	12.3	1.8	2.4	2.6	5.0	1.2
仕事継続型	461	0.4	21.9	2.2	1.1	1.7	5.4	0.9
業種継続型	44	0.0	11.4	0.0	2.3	11.4	2.3	0.0
乖離型	689	0.0	11.9	1.0	1.0	1.7	4.8	1.6
全体	1885	0.4	13.9	1.5	1.3	2.0	4.9	1.2

他方、仕事継続型や乖離型といった転職に伴い業種が変わった転職者では、「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が35～36%台に達し、次に回答が多い手段（仕事継続型では「民間の職業紹介機関を通じて」、乖離型では「ホームページ等インターネットで」との間の回答率の差が、およそ14～16ポイントにまで広がっている。転職に伴い業種が変わっている転職者の転職先探索にあたっては、公共職業紹介機関の比重が、業種が変わらない転職者におけるよりも大きくなっている。また、仕事継続型、乖離型の転職者では、転職者の周りの人間関係を転職先の探索に活用したという回答がごく少ない。「前職や今の職場の同僚の紹介で」の回答率は11～12%、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率は約4%、「親会社や関連会社の紹介で」の回答率は約2%にとどまる。

なお、仕事継続型の転職者では「民間の職業紹介機関を通じて」の回答率が21.9%と、他の類型では11～12%台であるのに比べると、回答率が高くなっている。これは仕事継続者の転職者の半数以上が事務の仕事に従事している人々で、その比率が4類型中最も高く、彼らのなかで人材派遣会社や人材紹介会社などを使って転職先を見つける人が少なからずいるためではないかと推測される。

### 3. 現在の勤務先に就職する際の準備

現在の勤務先に就職する際の準備については、「特に準備はしていない」という回答がどの類型でも最も多い（図表 6-13）。ただ一致型では「特に準備はしていない」の回答率が6割近く、業種継続型では5割強に達していて、2番目に回答の多かった「インターネットなど

で転職に関する情報を収集した」との回答率の差がいずれも 30 ポイント以上まで広がっているのに対し、仕事継続型や乖離型では「特に準備はしていない」と「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」との回答率の差が 3~7 ポイントにとどまる。

また仕事継続型では、「転職に関する民間サービスを利用した」の回答率が 24.8%と、4 類型中最も高くなっている。この結果は、仕事継続型で「民間の職業紹介機関を通じて」現在の勤務先を探したという人の比率が 4 類型中最も高く、他類型における比率との差が目立つという、先に確認した集計結果と符合するものである。

図表 6-13 現在の勤務先に就職する際に行った準備（複数回答）：転職類型別

(単位: %)

	n	公共機関 (ポリテクな ど)で教育 訓練を 受けた	民間教育機 関で教育訓 練を受けた	自分で知 識・技能を 身に着けた	転職に関す る民間サー ビスを利用 した	インターネッ トなどで転 職に関する 情報を収集 した	就職・転職 に向けて人 脈づくりを 行った	その他	特に準備は していない	無回答
一致型	499	2.4	1.0	12.1	13.2	23.9	6.7	1.6	58.3	1.8
仕事継続型	461	5.9	3.7	15.2	24.8	37.0	5.4	1.3	40.4	0.9
業種継続型	44	2.3	0.0	18.2	11.4	20.5	2.3	0.0	52.3	0.0
乖離型	689	6.9	3.4	13.4	17.3	36.3	3.9	2.8	43.1	1.3
全体	1885	5.3	2.7	13.9	17.5	31.3	4.9	2.0	48.1	1.3

#### 4. 現在の勤務先に就職するまでの期間と就職の難易度

前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでの期間を尋ねると、一致型や業種継続型では「1 ヶ月未満」という回答が半数を超える。仕事継続型や乖離型では「1 ヶ月未満」の回答率はともに 4 割台と、一致型や業種継続型に比べてやや低くなっている。反面、就職するまでの期間が半年以上の人比率は一致型で 18.4%、業種継続型で 13.6%であるのに対し、仕事継続型では 25.3%、乖離型では 24.7%と、転職に伴い勤務先の業種が変わった転職者の方が高くなっている（図表 6-14）。

図表 6-14 前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでにかかった期間：転職類型別

(単位: %)

	n	1ヶ月未満	1ヶ月以上 3ヶ月未満	3ヶ月以上 半年未満	半年以上1 年未満	1年以上2年 未満	2年以上	無回答
一致型	499	52.9	14.6	13.8	7.8	4.4	6.2	0.2
仕事継続型	461	45.3	12.6	16.7	13.2	6.9	5.2	0.0
業種継続型	44	54.5	13.6	18.2	4.5	0.0	9.1	0.0
変化型	689	41.1	13.6	20.3	12.9	6.7	5.1	0.3
全体	1885	45.8	13.2	17.0	10.9	6.0	6.1	0.9

現在の勤務先に就職した際の就職活動は容易だったかどうかについては、一致型で 38.0%、仕事継続型で 24.9%、業種継続型で 31.9%、乖離型で 24.7%が容易だった（「容易だった」＋「やや容易だった」）と回答している（図表 6-15）。一致型や業種継続型といった、転職の前後で勤務先の業種が変わっていない転職者のほうが回答率が高く、勤務先の業種が変わった転職者との差も目立つ。図表 6-14 の集計で見たように、転職の前後で勤務先の業種が変わった転職者の方が、前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでの期間が長くなる傾向にあり、そのことが就職活動の難易度に対する評価に影響を与えていると思われる。

ただ、転職前後で同じ業種の勤務先に勤める一致型と業種継続型の回答者の間にも、差がみられる。一致型の転職者では容易だったと答える人の比率が、難しかった（「やや難しかった」＋「難しかった」）と答える人の比率（27.8%）を上回るのに対し、業種継続型では容易だったと答える人の比率よりも難しかったと答える人の比率（43.2%）のほうが高い。業種継続型は「どちらとも言えない」という人の比率が他の類型に比べると少なく、これまでと同じ業種の企業・法人に転職するために転職が容易だったという人と、これまで勤めてきた企業・法人と同じ業種であったとしても、これまでとは異なる仕事の中から自分にとっての適職を見つけるのは難しい人に二分される傾向があるのではないかと考えられる。

図表 6-15 現在の勤務先に就職した際の就職活動の難易度

(単位: %)

	n	容易だった	やや容易 だった	どちらともい えない	やや難し かった	難しかった	無回答
一致型	499	19.4	18.6	33.7	16.0	11.8	0.4
仕事継続型	461	11.7	13.2	29.7	26.2	19.1	0.0
業種継続型	44	20.5	11.4	25.0	22.7	20.5	0.0
乖離型	689	9.6	15.1	30.0	25.7	19.4	0.1
全体	1885	13.1	15.2	30.7	22.7	17.4	1.0

## 第 6 節 転職後の能力発揮

### 1. 現在の勤務先におけるスキルの活用度と仕事の成果

各転職類型に該当する転職者が、転職後、現在の勤務先でどの程度、自らの能力を発揮できているのかについて、本章では「企業の中途採用に関する調査」の調査項目の中から、2つの点に焦点をあてた調査項目を取り上げて明らかにしていくこととする。

1 つは、各転職者がこれまでの仕事経験のなかで得てきた知識やスキルを、現在の勤務先において活かしているか否かという点である。調査では 3 回前までの転職について、転職時に所属した組織で身につけたスキルを、現在の仕事に活かしているかどうかをたずねている



が、ここではより多くの転職者を分析の対象とするため、調査回答者全員が回答できる<sup>2</sup>、直近の転職時に所属していた組織（つまり現勤務先の前に所属した組織）で身につけたスキルの活用状況について見て行くこととする。

「1つ前の勤務先で身につけたスキルが今の勤務先でも活かしている」と答えた転職者の比率は一致型で78.0%、仕事継続型で69.8%と、1つ前の勤務先で行っていたのと同様の仕事を続けている転職者では大半を占めている。一方、業務継続型は54.5%で同様の仕事を続けている転職者に比べれば比率が下がり、仕事内容も業種も異なる乖離型の転職者では26.8%と、他の類型の転職者に比べて顕著に低くなっている（図表6-16）。

図表 6-16 1つ前の勤務先で身につけたスキルの活用度

(単位: %)

	n	1つ前の勤務先 で身につけたス キルが今の勤 務先でも活用で きている	1つ前の勤務先 で身につけたス キルが今の勤 務先ではあまり活 用できていない	どちらとも言 えない	無回答
一致型	499	78.0	8.0	13.2	0.8
仕事継続型	461	69.8	11.1	18.4	0.7
業種継続型	44	54.5	18.2	27.3	0.0
乖離型	689	26.3	41.8	30.9	1.0
全体	1885	53.5	22.5	22.2	1.8

各類型に属する転職者が、現在の勤務先で能力を発揮している度合いを示す指標として、もう1つ取り上げておきたいのは、現在の勤務先における仕事上の成果についての転職者自身の評価である。調査ではこの評価を4つの観点から回答者に実施してもらっており、各回答者の評価結果を高評価ほど点数が高くなるように得点化した上で、類型ごとに平均点を算出した（図表6-17）。

各類型の平均点を比べると、「社内で同じ（もしくは同じくらいの）職位の人と比べて」、「会社が要求する水準に比べて」、「社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて」という観点からの評価については仕事継続型の平均点が最も高く、「自分の理想と比べて」という観点からの評価については一致型の平均点が最も高い。また、それぞれの観点からの評価の類型別平均点について最高値と最低値の差を算出すると、「会社が要求する水準に比べて」が類型間の差が最も大きく（類型別平均点の最高値と最低値の差：0.40）、「社内で同じ職位の人と比べて」における差がこれに続き（同：0.24）、最も類型間の差が小さいの

<sup>2</sup> 調査回答者全員が回答できる理由は、注1に記した「中途採用者に関する調査」の配布方法を参照のこと。

は「自分の理想と比べて」（同：0.09）という観点からの評価である。「会社が要求する水準に比べて」、「社内で同じ（もしくは同じくらいの）職位の人と比べて」における平均点の差は、前の勤務先と同様の仕事を行っている転職者類型（一致型・仕事継続型）と、前の勤務先とは異なる仕事を行っている転職者類型（業種継続型・乖離型）の間で大きくなっている。

図表 6-17 現在の勤務先での仕事の成果に対する評価（点数）：類型別の平均点

（単位：点）

	社内で同じ(もしくは同じくらいの)職位の人と比べて	会社が要求する水準に比べて	社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて	自分の理想と比べて
一致型	3.20	3.11	3.13	2.60
仕事継続型	3.28	3.17	3.16	2.59
業種継続型	3.07	2.77	2.98	2.58
乖離型	3.04	2.95	2.96	2.51
全体	3.14	3.04	3.06	2.56

注. それぞれの質問に対して、「上回っている」という回答には5点、「やや上回っている」という回答には4点、「どちらともいえない」という回答には3点、「やや下回っている」という回答には2点、「下回っている」という回答には1点を付し、各回答の回答率に応じた加重平均点を算出した。また、それぞれの質問につき、無回答者は平均点の算出から除いた。以下、本稿の中で、評価に関する集計を行っている図表においては、同様の算出方法を用いている。

図表 6-16 で示した、1つ前の勤務先で身につけたスキルを活かしていると感じる転職者の比率の類型別集計結果と、図表 6-17 で示した現在の勤務先での仕事の成果に対する評価についての類型別傾向から、以前の勤務先で身につけたスキルを活かしていることと、仕事の成果に対する評価の高さとの間に強い関連のあることがうかがえる。そこで、1つ前の勤務先で身につけたスキルを活かしていると感じるか否かで、現在の勤務先での仕事の成果に対する評価がどのように異なってくるかを確認してみた（図表 6-18）。結果はいずれの観点からの評価においても、スキルを活かしていると感じる回答者のほうがより平均点が高く、その差は統計的に有意であった。従って、現在の勤務先での仕事の成果に対する評価において生じている類型間の差は、それぞれの類型でスキルを活かしていると感じる転職者の比率をかなりの程度反映しているもとと見ることができる。

図表 6-18 1つ前の勤務先で身につけたスキルの活用度と、  
現在の勤務先での仕事の成果に対する評価（点数）

（単位：点）

	社内で同じ(もしくは同じくらいの)職位の人と比べて***	会社が要求する水準に比べて***	社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて***	自分の理想と比べて***
活用できている	3.31	3.20	3.20	2.64
活用できているとは言えない	2.97	2.88	2.92	2.48

注. 1. \*\*\*<.001 (t 検定)

2. 「活用できているとは言えない」グループには、「あまり活用できていない」と回答した転職者と、「どちらとも言えない」と回答した転職者が含まれる。以下の図表においても同様。

## 2. 各類型におけるスキルの活用度と仕事の成果との関係

ところで図表 6-17 において、現在の勤務先での仕事に対する成果について、評価点の平均を類型別に算出した際、3つの観点からの評価については、スキルを活かしているという転職者の比率が最も高い一致型の平均値が最高ではなく、僅差ではあるが、スキルを活かしているという転職者の比率が2番目に高い仕事継続型の平均値のほうが高かった。この理由として考えられるのは、一致型でスキルを活かしていないと感じる転職者の仕事に対する評価が、仕事継続型でスキルを活かしていないと感じる転職者の評価よりも低く、一致型全体の平均点をより押し下げているという事態である。新たな勤務先の事業(業種)にも、その勤務先で担当する仕事にも慣れている一致型の転職者は、慣れているがゆえに自分がこれまで培ってきたスキルが活用しきれない状況での仕事の成果について、他の類型の転職者以上に低く評価するかもしれない。そこでこうした点を確認するために、類型ごとに1つ前の勤務先で身につけたスキルを活用できている転職者とそうでない転職者を分け、現在の勤務先における仕事の成果に対する評価点の平均を算出してみた(図表 6-19)。

一致型と仕事継続型の集計結果を比較すると、いずれの観点からの評価についても、一致型でスキルを活用できているとはいえないという転職者の平均点の方が、仕事継続型でスキルを活用できているとはいえないという転職者の平均点に比べて低くなっており、この点については想定どおりの結果となっている。ただ、スキルを活用できているという転職者をみても、いずれの観点からの評価についても、仕事継続型のほうが一致型よりも平均点が高くなっている。このような状況から、「社内で同じ職位の人と比べて」、「会社が要求する水準に比べて」、「社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて」については仕事継続型のほうが一致型に比べて平均点が高く、両類型の平均点の差が、スキルが活用できているかを問わず僅差で留まっていた「自分の理想と比べて」という観点からの評価については、スキルを活用できている人の比率が反映されて、一致型で平均点が高くなったと考えられる。

図表 6-19 1つ前の勤務先で身につけたスキルの活用度と、  
現在の勤務先での仕事の成果に対する評価（点数）：各類型における状況

①一致型

(単位:点)

	社内で同じ (もしくは同 じくらいの) 職位の人と 比べて**	会社が要 求する水準 に比べて**	社内・社外 問わず、同 じくらいの 職務経験 年数の人と 比べて+	自分の理 想と比べて *
活用できている	3.25	3.17	3.17	2.63
活用できているとは言えない	3.02	2.91	3.00	2.45

③業種継続型

(単位:点)

	社内で同じ (もしくは同 じくらいの) 職位の人と 比べて	会社が要 求する水準 に比べて*	社内・社外 問わず、同 じくらいの 職務経験 年数の人と 比べて*	自分の理 想と比べて
活用できている	3.29	3.00	3.21	2.54
活用できているとは言えない	2.79	2.47	2.68	2.63

②仕事継続型

(単位:点)

	社内で同じ (もしくは同 じくらいの) 職位の人と 比べて*	会社が要 求する水準 に比べて*	社内・社外 問わず、同 じくらいの 職務経験 年数の人と 比べて*	自分の理 想と比べて *
活用できている	3.34	3.22	3.23	2.64
活用できているとは言えない	3.13	3.05	3.01	2.47

④乖離型

(単位:点)

	社内で同じ (もしくは同 じくらいの) 職位の人と 比べて***	会社が要 求する水準 に比べて ***	社内・社外 問わず、同 じくらいの 職務経験 年数の人と 比べて***	自分の理 想と比べて ***
活用できている	3.38	3.24	3.22	2.62
活用できているとは言えない	2.91	2.84	2.86	2.47

注. \*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05 +<.1(t検定)。

一方、転職前の勤務先で行っていた仕事との間に継続性がない2類型(業種継続型・乖離型)の集計結果に目を移すと、「自分の理想と比べて」という観点からの評価を除いては、スキルを活用できている転職者と、活用できていない転職者の平均値の差が、一致型・仕事継続型の転職前後で仕事の内容が同様である転職者における平均点の差よりも大きい。業種継続型・乖離型でスキルを活用できていると感じる転職者の平均点は、一致型・仕事継続型でスキルを活用できていると感じる転職者の平均点に匹敵するのに対し、業種継続型・乖離型でスキルを活用できていないと感じる転職者の平均点は、一致型・仕事継続型でスキルを活用できていると感じる転職者の平均点に比べて低い。この結果は、これまでの仕事の中で身につけてきたスキルが活用できなかった場合に、転職前後で仕事内容の継続性がない転職者の方が、仕事内容の継続性がある転職者よりも転職先での仕事ぶりに対する評価が低くなることを示している。転職前後で仕事内容の継続性がない転職者は、仕事内容や勤務先の事業(業種)に対する知識や慣れがないために、現在の勤務先がスキルを活かすことができる状況にない場合には、能力発揮の場面が限られるという事態に置かれていることを推測させる。

### 3. 乖離型転職者の能力発揮を促すもの

#### (1) 能力発揮につながる勤務先の状況

転職前後で仕事内容に継続性がない転職者は、現在の勤務先がスキルを活かすことができない場合に、能力発揮の場面が他の転職者よりも限られるという事態が生じていることを示唆する図表 6-19 の集計結果は、仕事内容の継続性が保たれる形で転職できることの重要性を改めて浮かび上がらせる。ただ、転職前後で仕事内容が異なる業種継続型・乖離型の集計結果でより着目すべきなのは、これらの類型に該当する転職者の中でも自らが身につけたスキルを活用できている転職者では、仕事に対する評価が、一致型や仕事継続型でスキルを活用できている転職者に匹敵するほど高くなる傾向にあるという事実だろう。

今回の調査回答者における類型別の内訳もそうであるが、実際に中小企業に転職してくる転職者の中で相当程度の比重を占めるのは、転職先での仕事を経験したことがないという人々であろう。この人々の能力発揮状況が場合によって大きく異なるというのであれば、何かがその差異を生み出しているのかという点は、中小企業への転職者全体の仕事生活やキャリアについて解明・考察するうえで看過できないと思われる。ここでは、転職前後で仕事内容が変わる転職者のうち回答者数が多く、能力発揮状況の違いによってグループ分けをしても各グループに一定の人数を確保することができる「乖離型」の転職者をとりあげて、分析を行う。なお能力発揮状況の違いを表す指標としては、仕事上の成果に対する評価とも強く関連している、「1つ前の勤務先で身につけたスキルを現在の勤務先で活用できている／できていないとは言えない」を用いる。

異なる業界から転職し、仕事も前職とは異なる乖離型の転職者が、一方で身につけてきたスキルを活用でき、他方で活用できないという場合、その違いの要因は、転職先企業における扱いや境遇の違いにあるのではないかと関心が向く。そこでまず、乖離型に該当し、スキルを活用できている転職者と、活用できていない転職者がそれぞれ転職先でどのような人事労務管理を受けてきているかをみていきたい。

図表 6-20 は、各転職者に自社の人事労務管理の状況について尋ねた結果を示している。回答は各質問項目についての肯定度が高い順に得点化し、スキルの活用ができていない転職者と、できていない転職者の平均点を求めている。ただいずれの項目についても、点数にさほど大きな開きは見られず、統計的に有意な差も認められなかった。この結果を見る限りでは、スキルを活用できていると感じる乖離型転職者の勤務先において、他の乖離型転職者の勤務先と特段異なる人事労務管理が行われる傾向にあるとは言えない。

図表 6-20 乖離型転職者の勤務先における人事労務管理：スキルの活用度別

	(単位:点)	
	活かしている	活かしているとは言えない
この会社は公正な人事査定を行っている	3.24	3.33
この会社では成果が賃金・処遇に反映される	3.09	3.20
この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される	3.33	3.41
この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる	3.44	3.38
この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている	3.59	3.56
配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている	3.22	3.24
仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる	3.25	3.35
働きぶりが良い人は賞賛(表彰など)を受ける	3.07	3.11
育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている	2.97	3.02
育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている	3.00	3.00
この会社の福利厚生は充実している	3.18	3.22
この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員向けの研修を受けた	2.85	2.97

注.

- 一番左の列に挙げてある人事労務管理に関わる各項目について、「そう思う」という回答には5点、「ややそう思う」という回答には4点、「どちらともいえない」という回答には3点、「あまりそう思わない」という回答には2点、「そう思わない」という回答には1点を付し、各回答の回答率に応じた加重平均点を算出した。
- それぞれの質問につき、無回答者は平均点の算出から除いた。従って集計の対象になっている回答者の数は項目により異なるが、「活かしている」は180～181人、「活かしているとは言えない」は491～495人の回答者の回答結果を集計している。
- 「活かしている」回答者と「活かしているとは言えない」回答者の各項目の平均値の差について、t検定を行ったが、10%水準で統計的に有意と言える差は見出されなかった。

人事管理の状況については、スキルを活用できている転職者と活用できていない転職者との間にはっきりとした差がみられなかったが、もう1つ、別の質問項目を取り上げてみたい。今回の調査では、転職者自身に対する人事労務管理の内容や、仕事や企業をめぐる状況について、入社前に抱いていたイメージと比較したうえでの評価を尋ねている。その回答結果をスキルの活用度別に示したのが図表 6-21 である。回答分布についてカイ二乗検定を行ったところ、「役職・格付けの高さ」、「人間関係の良さ」、「能力・知識を伸ばせる度合い」、「やりがい」について統計的な有意差が認められた。「役職・格付けの高さ」については、スキルを活かしている転職者で、イメージ通りだったという回答の比率がより低く、イメージよりもよかった・悪かったという回答の比率が、スキルを活かしていない転職者に比べて高かった。ただ、よかったという回答の比率はスキルの活用度による差はごく僅かで、悪かった(低かった)における差の方が目立つ。「人間関係の良さ」、「能力・知識が伸ばせる度合い」、「やりがい」については、いずれもスキルを活用できている転職者の方が「イメージよりも良かった」という回答の比率が高く、比率の開きも8ポイントから17ポイントほどある。

図表 6-21 人事労務管理や仕事・企業の状況に関する評価：スキル活用度別

(単位：%)

評価項目	1つ前の勤務先で身につけたスキルの活用状況	イメージより悪かった	イメージどおり	イメージより良かった
賃金の高さ	活かしている	32.8	55.6	11.7
	活かしているとは言えない	31.5	57.6	10.9
業務量の少なさ	活かしている	32.6	51.9	15.5
	活かしているとは言えない	35.6	48.5	16.0
役職・格付けの高さ+	活かしている	19.9	74.6	5.5
	活かしているとは言えない	13.2	81.9	4.9
能力・知識が活かせる度合い	活かしている	19.9	68.0	12.2
	活かしているとは言えない	17.6	66.5	15.8
人間関係の良さ*	活かしている	15.6	43.9	40.6
	活かしているとは言えない	24.7	43.3	32.0
労働時間の短さ	活かしている	25.6	56.1	18.3
	活かしているとは言えない	25.6	60.2	14.2
休暇の取りやすさ	活かしている	26.5	39.8	33.7
	活かしているとは言えない	25.7	46.2	28.1
能力・知識が伸ばせる度合い***	活かしている	11.0	49.7	39.2
	活かしているとは言えない	13.4	64.6	22.1
福利厚生の実度	活かしている	19.3	51.9	28.7
	活かしているとは言えない	19.6	57.1	23.3
やりがい+	活かしている	12.7	42.5	44.8
	活かしているとは言えない	13.4	50.8	35.8
働きやすさ	活かしている	11.6	42.5	45.9
	活かしているとは言えない	14.2	48.5	37.3
昇進機会の多さ	活かしている	29.3	59.7	11.0
	活かしているとは言えない	24.3	66.8	8.9
企業業績の良さ	活かしている	17.7	49.2	33.1
	活かしているとは言えない	16.8	56.6	26.6

注.

1. \*\*\*&lt;.001 \*&lt;.05 +&lt;.1(t検定)

2. いずれの質問事項も、評価について無回答だった転職者は集計から除いている。従って集計した回答者の数は各質問により異なるが、「活かしている」は180～181人、「活かしているとは言えない」は491～495人の回答者の回答を集計している。

図表 6-21 に示した分析から、乖離型転職者が、前職で身につけたスキルを活用できることにつながる、人事管理や仕事の状況に関わる事項が浮かび上がってきた。これらの事項は、スキルの活用につながる他の事項を踏まえても、なおスキルの活用度を左右すると言えるだろうか。スキルの活用度を被説明変数とする多変量統計分析を行うこととした。ここでは、被説明変数であるスキルの活用度を「スキルの活用ができていない／できていないとは言えない」の二値変数として設定し、二項ロジスティック分析の手法を用いる。説明変数としては、まず「役職・格付けの高さ」、「人間関係の良さ」、「能力・知識が伸ばせる度合い」、「やりがい」のそれぞれについての評価を設定する。評価は各項目について「イメージよりも良かった／良いとは言えなかった」という形で示し、良かった場合に1、良いとは言えなかった場合には0となるダミー変数とした。また、人事管理や仕事の状況に関わる事項のほかに、スキル活用度を左右する事項として、転職者の性別、年齢、学歴、現勤務先の従業員規模、現在の仕事の内容を取り上げ、説明変数として加えた。分析の結果が図表 6-22 となる。

図表 6-22 スキルの活用度に関する多変量統計分析（二項ロジスティック分析）

	B	Exp (B)
<b>【イメージと比較した勤務先の評価】</b>		
自分の役職・格付けが高い	0.474	1.607
人間関係が良い	0.026	1.026
能力・知識が伸ばせる	1.027	2.793 ***
やりがいがある	-0.020	0.980
性別(男性=1)	0.307	1.360
年齢	0.008	1.008
最終学歴(レファレンス・グループ:「高校卒」)		
高専・短大・専門学校卒	0.109	1.115
理系大学・大学院卒	-0.217	0.805
文系大学・大学院卒	0.058	1.060
現在の勤務先従業員規模(レファレンス・グループ:「50人未満」)		
50~99人	-0.145	0.865
100~299人	0.047	1.048
300人以上	0.257	1.293
現在の仕事(レファレンス・グループ:「事務の仕事」)		
サービスの仕事(医療・介護・理美容・接客など)	-0.355	0.701
研究・IT関連・技術の仕事	-0.346	0.708
管理職の仕事	-0.245	0.783
営業・販売の仕事	-0.796	0.451 *
運転・技能・建設・労務の仕事	-0.860	0.423 *
定数	-1.541	0.214 **
-2対数尤度	346.070	
Nagelkerke R2 乗	0.092	
N	519	

注.

1. \*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05
2. 被説明変数は「1つ前の勤務先で身につけたスキルを活用できている／できているとは言えない」であり、活用できている場合を0、そうでない場合を1とするダミー変数である。
3. 説明変数、被説明変数に関して無回答の回答者は分析から除いた。
4. 最終学歴について「中学校卒」、「その他」と回答した回答者は、ごく少数であったため分析から除いた。
5. 現在の仕事について「その他」と回答した回答者は分析から除いた。

図表 6-22 によると、個人属性や仕事の内容、従業員規模を制御し、さらに他の人事管理や仕事の状況に関わる事項を制御しても、勤務先での「能力・知識を伸ばせる度合い」について、入社前のイメージよりも良かったと評価することと、1つ前の勤務先で身につけたスキルを活用できていると感じることとのあいだには統計的に有意な正の相関が見られる。つまり、入社前に考えていたよりも能力・知識を伸ばせると、現勤務先を評価する乖離型の転職者は、前職で身につけたスキルを活用できていると感じる傾向が強い。ただこの事項以外の3つの事項についての評価は、スキルを活用できていると感じることと統計的に有意な相関は見られなかった。人事管理や仕事の状況に関わる事項以外では、現在の仕事の内容との間に統計的に有意な相関が認められ、営業・販売の仕事や運転・技能・建設・労務の仕事についている転職者は、事務の仕事についている転職者に比べてスキルを活用できていると感



じる傾向が弱いことがわかった。これらの仕事は、違った仕事で培ったスキルや経験を活かすことが、比較的難しい仕事であるということだろう。

現在の勤務先が、入社前に考えていたよりも能力や知識を伸ばすことができると評価する乖離型の転職者は、ほかの転職者に比べて前職で身につけたスキルを活用できていると感じる傾向が強いという結果はどのように解釈できるだろうか。まず考えられるのは、新たに経験する業界や仕事について知識やスキルを身につける機会をより重ね、新たな業界や仕事について知れば知るほど、前職までに身につけたスキルを活用できる可能性を見出しやすくなるのではないかということである。また新たな知識やスキルを身につけるプロセスは、転職先の上司・同僚や、新たな業界の人々とコミュニケーションを重ねることを含み込んでいると考えられ、そうしたコミュニケーションの中で転職者に対する周りの理解が深まった結果、転職者が前職までに身につけたスキルを活かせる場面がおとずれることもありえるだろう。

## (2) 能力・知識を伸ばすことができる状況をもたらす人事労務管理

図表 6-21、6-22 で示した分析から、乖離型転職者が前職で身につけたスキルを活用できるか否かは、現勤務先が能力・知識を伸ばすことができる状況にあるかどうかによって左右されることが明らかになったが、そうであればこうした状況につながる人事労務管理の内容に再び関心が向かう。能力・知識を伸ばすことができる状況は、企業が行う人事労務管理と、その人事労務管理の対象となる従業員の姿勢・活動によって形作られると考えられるためである。そこで、能力・知識を伸ばすことができる状況という観点から乖離型転職者を捉え直し、転職者が置かれているそれぞれの状況のもとでどのような人事労務管理が進められているのかを見ていくこととしたい。

図表 6-23 は、能力・知識を伸ばすことができるという点からの現勤務先の評価別に乖離型転職者を分類し、各グループの転職者の勤務先において実施されている人事労務管理の傾向をまとめたものである。乖離型転職者は、現勤務先が能力・知識を伸ばすことができるという点について、「(入社前の) イメージよりも悪い」、「イメージ通り」、「イメージよりも良い」のいずれに評価したかで分類している。人事労務管理の傾向については、図表 6-20 に示した分析において行ったのと同様の方法で、転職者の回答を得点化し、各項目についてグループごとの加重平均点を算出した。その上で、「イメージよりも良い」という転職者と「イメージよりも悪い」という転職者の間、および「イメージよりも良い」という転職者と「イメージ通り」という転職者の間で各項目の平均点の差の検定を行った。

図表 6-23 乖離型転職者の勤務先における人事労務管理：  
能力・知識が伸ばせる状況であるかについての勤務先評価別

①「イメージより良かった」と評価した回答者と「イメージより悪かった」と評価した回答者の比較

	(単位:点)	
	イメージより良かった	イメージより悪かった
この会社は公正な人事査定を行っている***	3.58	2.36
この会社では成果が賃金・処遇に反映される***	3.54	2.28
この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される***	3.75	2.60
この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる***	3.92	2.36
この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれる***	3.90	2.76
配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている***	3.45	2.37
仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる***	3.61	2.47
働きぶりが良い人は賞賛(表彰など)を受ける***	3.33	2.34
育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている***	3.22	2.50
育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている**	3.19	2.65
この会社の福利厚生は充実している***	3.61	2.52
この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員向けの研修を受けた***	3.28	2.09

②「イメージより良かった」と評価した回答者と「イメージ通り」と評価した回答者の比較

	(単位:点)	
	イメージより良かった	イメージ通りだった
この会社は公正な人事査定を行っている*	3.58	3.38
この会社では成果が賃金・処遇に反映される**	3.54	3.19
この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される***	3.75	3.39
この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる***	3.92	3.38
この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれる***	3.90	3.58
配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている+	3.45	3.31
仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる*	3.61	3.37
働きぶりが良い人は賞賛(表彰など)を受ける+	3.33	3.14
育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている+	3.22	3.02
育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている+	3.19	2.99
この会社の福利厚生は充実している***	3.61	3.16
この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員向けの研修を受けた**	3.28	2.97

注.

- \*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05 +<.1(t検定)。
- 人事管理の各項目に関する回答を得点化した方法と、図表に示した得点の算出方法は図表 6-20 に示した分析で行ったのと同様の方法を用いている。
- 平均点の算出においては、無回答者は除いているため各項目で集計した回答者の数は異なるが、「イメージより良かった」という回答者は 178～181 人、「イメージ通りだった」という回答者は 411～415 人、「イメージより悪かった」という回答者は 86 人が集計の対象となっている。

勤務先が能力・知識が伸ばせる職場であるかという点について、「イメージより良かった」と評価する転職者は、勤務先での各人事労務管理施策の実施について肯定的な回答する傾向にあるのに対し、「イメージより悪かった」と評価する転職者は否定的な回答をする傾向が強く、差は歴然としている。検定の結果、「育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている」は1%有意水準で、その他の項目はすべて0.1%有意水準で、統計的に有意な差として認められた。

「イメージより良かった」と評価する転職者と、「イメージ通り」と評価する転職者の平均点の差異についても、項目によって有意水準は異なるものの、すべての施策に関する回答について10%以下の有意水準で、統計的な有意性が認められた。いずれの項目についても「イメージより良かった」という転職者がより平均点が高く、勤務先において各人事労務管理施策が行われる傾向が強いとみられる。

図表 6-23 に示した分析から、乖離型転職者のうち、現勤務先が能力・知識を伸ばせる職場であるかという点について、入社前のイメージよりも高く評価している転職者は、そのほかの転職者に比べて、様々な人事労務管理施策が実施される傾向の強い勤務先に勤めていることがわかった。ではこれらの人事労務管理施策のうち、勤務先の属性や、転職者自身の個人属性、仕事の内容などの影響を制御しても、その実施が勤務先に対する高い評価につながっているのはどのような施策であろうか。多変量統計分析により確認することとしたい。ここでは現勤務先が能力・知識を伸ばせる職場であるかという点についての評価を被説明変数とする。この被説明変数は、「イメージより良かった」場合に1、それ以外の場合に0として設定し、分析手法は図表 6-22 で示した分析と同様、二項ロジスティック分析である。説明変数とする、勤務先での人事労務管理諸施策の実施状況については、図表 6-20、7-23 で用いた、より肯定的な回答が高得点になるよう各回答者の回答を得点化したものを用いる。そのほか、勤務先についての評価を左右すると考えられる、勤務先の従業員規模、転職者自身の性別・年齢・学歴、転職者が現在担当している仕事の内容を、説明変数としてモデルに加える。

図表 6-24 能力・知識が伸ばせる職場であるかという点に関する  
勤務先に対しての評価についての多変量統計分析（二項ロジスティック分析）

	B	Exp (B)
<b>【勤務先の人事労務管理の状況】</b>		
この会社は公正な人事査定を行っている	-0.219	0.803
この会社では成果が賞金・処遇に反映される	0.053	1.054
この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される	0.184	1.202
この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる	0.662	1.938 ***
この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている	0.303	1.354 *
配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている	-0.392	0.676 **
仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる	0.036	1.037
働きぶりが良い人は賞賛（表彰など）を受ける	-0.097	0.908
育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている	0.314	1.369
育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている	-0.218	0.804
この会社の福利厚生は充実している	0.174	1.190
この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員向けの研修を受けた	0.084	1.088
性別（男性＝1）	0.188	1.207
年齢	-0.013	0.987
最終学歴（レファレンス・グループ：「高校卒」）		
高専・短大・専門学校卒	0.150	1.162
理系大学・大学院卒	-0.029	0.972
文系大学・大学院卒	-0.100	0.905
現在の勤務先従業員規模（レファレンス・グループ：「50人未満」）		
50～99人	0.096	1.101
100～299人	-0.131	0.877
300人以上	0.277	1.320
現在の仕事（レファレンス・グループ：「事務の仕事」）		
サービスの仕事（医療・介護・理美容・接客など）	-0.131	0.877
研究・IT関連・技術の仕事	0.170	1.186
管理職の仕事	-0.027	0.973
営業・販売職の仕事	-0.071	0.931
技能・建設・労務の仕事	0.124	1.132
定数	-3.920	0.020 ***
—2対数尤度		511.604
Nagelkerke R2 乗		0.193
N		503

注.

1. \*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05
2. 被説明変数は「能力・知識が伸ばせる職場であるかという点で、現勤務先はイメージよりも良かったかどうか」であり、良かった場合を0、そうでない場合を1とするダミー変数である。
3. 「勤務先の人事労務管理の状況」に列挙した各人事労務管理施策の実施状況については、各回答者の回答を、「そう思う」＝5点、「ややそう思う」＝4点、「どちらとも言えない」＝3点、「あまりそう思わない」＝2点、「そう思わない」＝1点として得点化したものを変数の値としている。
4. 説明変数、被説明変数に関して無回答の回答者は分析から除いた。
5. 最終学歴について「中学校卒」、「その他」と回答した回答者は、ごく少数であったため分析から除いた。
6. 現在の仕事について「その他」と回答した回答者は分析から除いた。

図表 6-24 によると、能力・知識を伸ばせる職場であるかという点で、現勤務先はイメージよりも良かったという評価と、統計的に有意な正の相関が見られたのは、「この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる」、「この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている」の2項目であった。前者は、会社側の人材育成の取り組みが従業員側の評価を裏付けていることを示している。後者は、従業員の雇用確保に務める企業の姿

勢が、勤務先での仕事や勤務先が携わる事業について能力や知識を身につけていくことに安心感を与えたり、勤務先における中長期的なキャリアの見通しを得られたりすることにつながることを示しているのではないかと思われる。

一方で、「配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている」については、イメージよりも良かったという評価との間に統計的に有意な負の相関が認められた。つまり現勤務先でこうした人事労務管理施策が行われているという点について、肯定する度合いが高い転職者ほど、能力・知識を伸ばせる職場であるかという点で現勤務先がイメージよりも良かったと評価する傾向が弱くなる。配置転換や異動が社員の能力・適性に応じて行われることは、「適材適所」の実現につながり、企業全体にとっては望ましい事態と考えられる。しかし、社員の能力・適性に応じた配置転換や異動が行われると、異なる業種から転職し、前職とは異なる仕事をしている乖離型の転職者は、勤務先と同様の事業や、勤務先での仕事と同様の仕事を経験している他の従業員に比べて、能力を低く評価されがちになるのではないかと考えられる。その結果、配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている企業では、乖離型の転職者が比較的容易な仕事や、責任の軽い仕事からなかなかステップ・アップできずに、勤務先で能力・知識を伸ばせるという感覚を抱けないのであろう。

以上、ここまで行ってきた乖離型転職者の能力発揮に関する分析を改めてまとめると、まず、乖離型転職者のうち、前職で身につけたスキルを活用し、自分の仕事ぶりに対する評価が高くなる傾向が強いのは、能力・知識を伸ばすことができるという点に関して現勤務先を高く評価している転職者である。そして、能力・知識を伸ばすことができるという点に関して高く評価されている勤務先は、従業員の能力開発への積極的な取り組みや、従業員の雇用確保に注力するといった姿勢により、従業員が能力・知識を伸ばすことができるという状況を支えていると考えられる。

## 第7節 結語

本章では、前職からの転職に伴い業種や仕事において変化があったかどうかという点に着目し、回答者を4つの類型に分け、それぞれの類型のプロフィールと転職活動の特徴を明らかにした。また、それぞれの類型に該当する転職者が、転職先でどの程度活躍できているのか、活躍を左右する要因は何かといった点について分析を進めた。以下、本章で得られた知見を要約し、その示唆するところについて考察しておこう。

1) 本章で示した転職の4類型は、第1に1つ前の勤務先が現在の勤務先と同業種で、従事していた仕事が現在の勤務先における仕事と同様の仕事という「一致型」、第2に1つ前の勤務先は現在の勤務先とは異なる業種の企業・法人であるが、従事していた仕事は現在の仕事と同様の仕事だったという「仕事継続型」、第3に1つ前の勤務先と現在の勤務先で業種

に変化はないが、1つ前の勤務先での仕事は現在の勤務先における仕事とは異なるという「業種継続型」、第4に1つ前の勤務先の業種が現在の勤務先の業種とは異なっており、かつ仕事の内容も1つ前の勤務先におけるものと現在の勤務先におけるものとは異なっているという「乖離型」である。

各類型に該当する転職者の特徴を整理すると、乖離型は40歳台以上の比率が他類型に比べて少なく、比較的若い年齢層が多い。こうした年齢の若さを反映してと考えられるが、乖離型は現職・前職ともに非管理職であったという人の比率が60%超と、他の類型の転職者におけるよりも目立って高い。対照的に一致型は、40歳台以上の比率が、他の類型転職者に比べて高い。また、一致型では、「事務」の仕事に従事する人の比率が、他の類型と比べて顕著に低い。乖離型や業種継続型では約4割、仕事継続型では半数を超えるのに対し、一致型では2割を切っている。反面、一致型では他の類型におけるよりも「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT関係の仕事」、「建設関係」についている人の比率が高い。

2) 転職理由・動機に関する回答で、類型間の違いが最も目立つのは「今までの経験が活かせる仕事だったから」で、一致型では6割超、仕事継続型も6割近くに達するのに対し、乖離型では約2割にとどまる。また「自分の能力を發揮できる仕事だったから」も、同様の仕事を続ける一致型、仕事継続型でその他の類型の2倍以上の比率となっている。

異業種から転職してきた仕事継続型、乖離型で、相対的に回答率が高くなっており、主な転職動機・理由となっているのは、「通勤に便利だから」、「労働時間・休暇がよかったから」といった時間的な労働条件に関わる事項である。

3) 現職への転職ルートについての回答を見ると、異業種から転職している仕事継続型、乖離型は同業種から転職している一致型、業種継続型に比べて「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が高く、逆に一致型、業種継続型は、他の2類型に比べて、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率が高い。

異業種から転職してきた仕事継続型、乖離型の転職者は、「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」の回答率が、同業種から転職してきた一致型、業種継続型の転職者の2倍近くに達している。また、仕事継続型では、他類型に比べ「転職に関する民間サービスを利用した」の回答率が高い。

4) 転職先である現勤務先において、前職で身につけたスキルが活用できているという転職者は、一致型で78.0%、仕事継続型で69.8%と、1つ前の勤務先で行っていたのと同様の仕事を続けている類型では大半を占めている。一方、業務継続型は54.5%で同様の仕事を続けている転職者に比べれば比率が下がり、仕事内容も業種も異なる乖離型の転職者では26.8%と、他の類型の転職者に比べて顕著に低くなっている。

このスキルを活用できている転職者の比率に対応するかたちで、自分の仕事ぶりに対する評価の傾向も一致型、仕事継続型でより高く、業種継続型、乖離型でより低くなる。

5) 各類型内で、1つ前の勤務先で身につけたスキルを活用できているか否かで転職者を分け、自らの仕事ぶりに対する評価について集計してみたところ、スキルが活用できていないという転職者の評価は、前職と同じ仕事をしていない業種継続型、乖離型で、他の2類型に比べてより低くなる傾向にあった。前職でやってきた仕事や携わってきた業種とは異なる状況で仕事をしている転職者は、転職前までに身につけてきたスキルが活用できない場合に、転職前後で同様の仕事を続けている転職者に比べて、能力を発揮できる余地がより狭まっていると推測できる。

6) 一方、スキルを活用できているという転職者の評価は、類型間でほとんど違いはなかった。そこで前職とは異なる業種の企業で働き、異なる仕事をしている乖離型転職者を対象に、スキルの活用につながる要因について分析を行った。乖離型転職者のうち、前職で身につけたスキルを活用し、自分の仕事ぶりに対する評価が高くなる傾向が強かったのは、能力・知識を伸ばすことができるという点に関して現勤務先を高く評価している転職者であった。そして、能力・知識を伸ばすことができるという点に関して高く評価されている勤務先は、従業員の能力開発への積極的な取り組みや、従業員の雇用確保に注力するといった姿勢により、従業員が能力・知識を伸ばすことができるという状況を支えていると見られる点が、分析から明らかとなった。

ここまで要約してきた本章における分析結果から、まず示唆されると思われるのは、転職後の活躍、能力発揮という点を念頭においた場合に、転職前後で同様の仕事を継続していることがもつ重要性である。転職後の十分な能力発揮を実現し、転職者の仕事に対するモチベーションの維持・向上や、転職者を採用する中小企業の人材に対するニーズの充足を図ろうとするならば、仕事の継続性が保たれるようなマッチング体制の構築と拡大が重要な課題として浮かんでくる。この課題の解決に向けては、マッチングに関わる官民の主体の新たな連携のあり方や、求人企業・求職者に関する情報の管理と活用のあり方などについて検討と模索を重ねて行く必要がある。

ただ、中小企業への転職者のうち一定程度は、前職とはつながらない業種・仕事へと転職した人々により占められており、この比重が今後目立って小さくなることも想定し難い。本章の分析においても示したように、スキルや仕事経験の蓄積が相対的に小さい若年層は、自らが経験したことのない業種・仕事への転職を選ぶ傾向が、より高い年齢層に比べて強いと考えられる。また、これまで経験してきたのとは異なる業種・仕事を選んで転職する人、またこれまで経験してきたのとは異なる業種・仕事に転職せざるを得ない人は、それぞれ常に

一定数いるであろう。

前職とはつながらない業種・仕事へと転職した転職者は、本章での分析によれば、転職前に身につけたスキルを活用できないケースが大半を占め、十分な仕事の成果を上げられていないとみられる。しかしこうした転職者の中でも、能力や知識を伸ばすことができる企業に就職した人は、スキルを活用できる傾向がより強かった。この分析結果を踏まえると、未経験／経験の少ない分野（業種・仕事）に転職した転職者も含めた転職者全体のパフォーマンスの向上や、転職者を採用した企業のパフォーマンス向上を図ろうとした場合、従業員の能力や知識を伸ばすことにつながる中小企業の取り組みに対する支援に、より配慮が求められる。また、本章の分析では、従業員の雇用機会維持に努める企業に勤務する転職者で、自らの能力や知識を伸ばすことができる職場だと感じる傾向がより強いことも示された。従業員が能力・知識を伸ばすことができる基盤としての雇用機会の安定と、その維持に向けた様々な取り組みの必要性も、忘れられてはならないだろう。



## 第7章 即戦力管理業務担当人材の特徴

### 第1節 はじめに

本章の目的は、転職者のうち特定の層の特徴を明らかにすることである。本章では、特に、即戦力で、かつ、管理業務を担当している従業員（以下、「即戦力管理業務担当者」という）に焦点を当てている。これらの従業員達は、新人を採用しそれを企業内で育てるという日本の雇用慣行とは異なる人材であることが想定される。本章では、そうした人材群の①属性、②勤務先企業の特徴、③勤務先の選択理由、④求職方法、⑤企業内において実施された教育訓練、⑥キャリア展開の特徴、ならびに、⑦キャリア観に注目し、得られたデータよりその特徴を明らかにすることを試みている。

本論に入る前に、本章における「即戦力管理業務担当者」の抽出方法について説明しておく。まず、用いたデータは、労働政策研究・研修機構が2014年に実施した「企業の中途採用に関する調査」である。その中の従業員票の中にある問2「あなたは管理的な業務を担当していますか」という項目において「担当している」を選択し<sup>1</sup>、かつ、入社し3年以内の者を「即戦力管理業務担当者」と位置づけている。欠損を除いて183名が該当する<sup>2</sup>。もっとも、留意が必要な点もある。本章では、この183名が外部から直接的に現在の管理的業務のポジションについたのか、それとも内部昇進を経験しているのかについては分からない。これは、調査票の項目からくる制約である。そのため、正確に言えば、中途採用後3年以内に管理業務を担当している即戦力人材の特徴であることを予め断っておきたい。

### 第2節 基本的な特徴

#### 1. 担当する管理監督業務

まず、そもそもサンプルの中で、管理的な業務を担当している者を確認してみよう。「即戦力管理業務担当者」以外の1196名のうち管理的業務を担当している者は、25%（300名）となっており、74.9%が管理的な業務を担当していないと答えている。つまり、「即戦力管理業務担当者」に含まれない層は、現在においても管理業務を担っていない者が大多数を占めている。現在管理的業務を担当している者のうち、「即戦力管理業務担当者」は37.8%を占めている。管理業務を担当している中途採用者のうち「即戦力管理業務担当者」は、主要な

<sup>1</sup> より具体的には、「1. 会社全体の経営管理を担当している」、「2. 複数の店舗・事業所の管理を担当している」、「3. 1つの店舗・事業所の管理を担当している」、「4. 部門・職場の管理を担当している」、「5. その他」を選択した者である。「6. 管理的な業務を担当していない」を選択した者が本章で言うところの「それ以外の中途採用者」となる。

<sup>2</sup> 扱う項目によって欠損値が増えることから183人に満たないデータもある。サンプル数については、図表中で適宜示している。

クラスターの一つを形成していると言える。

次に、「即戦力管理業務担当者」が担っている管理監督業務について確認しておこう。図表 7-1 から分かるとおり、183 名のうち 7 割弱の者が「部門・職場の管理を担当している」者達である。残りの約 3 割が、「会社全体の経営管理」、「複数の店舗・事務所の管理」、「1 つの店舗・事務所の管理」を担当している。この点から組織全体を見るというよりは、組織内の特定の部門や職場の管理業務を担当している者が多いと言える。

図表 7-1 「即戦力管理業務担当者」の管理業務 (N=183)

会社全体の経営管理を担当している	13.1%
複数の店舗・事業所の管理を担当している	13.1%
1つの店舗・事業所の管理を担当している	11.5%
部門・職場の管理を担当している	69.4%

## 2. 属性・勤務先の特徴

では、そうした管理業務を担っている従業員の属性や勤務先にはどのような特徴があるのでしょうか。こうした層を積極的に採用するのはやはり創業年が若い企業が多いのであろうか。まず、創業年であるが、「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」においても、顕著な違いは見られなかった。

図表 7-2 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」の属性

	即戦力管理業務担当者	それ以外の中途採用者
男性	69.4%	64.0%
女性	30.6%	35.9%
無回答	0%	0.1%
中学	1.1%	1.2%
高校	23.0%	20.5%
高等専門学校	2.2%	3.8%
短大・専門学校	16.4%	22.9%
大学・理系学部	11.5%	11.4%
大学・文系学部	42.6%	34.3%
大学院・理系	0.0%	3.3%
大学院・文系	2.7%	1.5%
その他	0.5%	1.2%
N	183	1196

では、「即戦力管理業務担当者」として働いている人材にはどのような特徴があるのでしょうか (図表 7-2)。まず、性別であるが、男性が 7 割弱を占めている。加えて、そうでない

中途採用者と比べると女性の比率が低くなっている。よって、男性がこうした働き方を選択する傾向が強いと言えよう。次に、学歴を確認しよう。大学文系が42.6%を占めており、他の学歴と比べると多くなっている。これは、「それ以外の中途採用者」(34.3%)と比べた際も高くなっている。また、そうでない中途採用者と比べると短大・専門学校卒の比率がやや低い。これも「即戦力管理業務担当者」に男性が多くいることの現われと言えよう。以上をまとめると、大卒文系男子が「即戦力管理業務担当者」という働き方を多く選択している層であることが分かる。

なお、年齢については、「即戦力管理業務担当者」が平均41.03歳、「それ以外の中途採用者」が、37.40歳となっており、「即戦力管理業務担当者」の方がやや高齢になっている。ばらつきについては、やや「即戦力管理担当業務者」の方が大きくなっている<sup>3</sup>。

図表 7-3 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」の現在の勤務先

	即戦力管理業務担当者	それ以外の中途採用者
建設業	12.0%	11.5%
製造業	17.5%	16.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.0%	.2%
情報通信業	10.4%	9.0%
運輸業、郵便業	3.8%	7.5%
卸売業、小売業	22.4%	22.5%
金融業、保険業	2.7%	2.6%
不動産業、物品賃貸業	3.8%	2.8%
学術研究、専門・技術サービス業	4.9%	6.4%
宿泊業、飲食サービス業	8.7%	2.0%
生活関連サービス業、娯楽業	3.3%	2.3%
教育、学習支援業	1.1%	2.8%
医療、福祉	4.4%	8.3%
サービス業（他に分類されないもの）	4.9%	5.4%
企業規模：300人以上	8.7%	11.5%
企業規模：30人～299人	84.2%	83.8%
企業規模：29人以下	7.1%	4.7%
N	183	1196

次に、業種や企業規模についてはどのような特徴が見られるのか。図表 7-3 から分かるとおり、「即戦力管理業務担当者」の業種については、おおむね「それ以外の中途採用者」の傾向と類似しており、製造業、卸売業、小売業、建設業などで多くいる。ただ1つの特徴として、「即戦力管理業務担当者」は、そうではない中途採用者と比べると宿泊業、飲食サービス

<sup>3</sup> 標準偏差を見てみると、「即戦力管理業務担当者」が11.005、それ以外の中途採用者が9.645となっている。

業に多くいる。次に企業規模であるが、「即戦力管理業務担当者」はそうでない中途採用者に比べると、29名以下の企業に勤めている割合がやや高い。以上から製造、建設業、卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業などを中心に、比較的小さな規模の企業で多く活用されていると言える。

### 3. 労働条件

このような特徴を持つ「即戦力管理業務担当者」の労働条件はどのようになっているのであろうか。本節の最後にこの点について確認しておこう。まず、賃金であるが、平均で見ると、「即戦力管理担当業務担当者」の1ヶ月当たりの給与は、32.57万円となっている。給与の額は、「それ以外の中途採用者」に比べると高くなっている。また、1週間あたりの労働時間については、平均で47.18時間となっている。これも「それ以外の中途採用者」に比べると長くなっている。この点から、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、給与が高く、かつ労働時間が長いといえる。なお、分布のバラツキを見てみると、労働時間については「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」は、同じ程度であるが、給与については、「即戦力管理業務担当者」の方が、バラツキが大きい<sup>4</sup>。この点から、「即戦力管理業務担当者」は、給与については、中途採用者の中でも、やや開きが大きい集団だと言える。

## 第3節 勤務先の選択

### 1. 選択理由

前節で属性や勤務先企業の特徴を確認したが、では、そうした企業に「即戦力管理業務担当者」は、なぜ今の勤務先を選択したのか、また、どのような就職経路を活用したのか。この点を次に確認しよう。

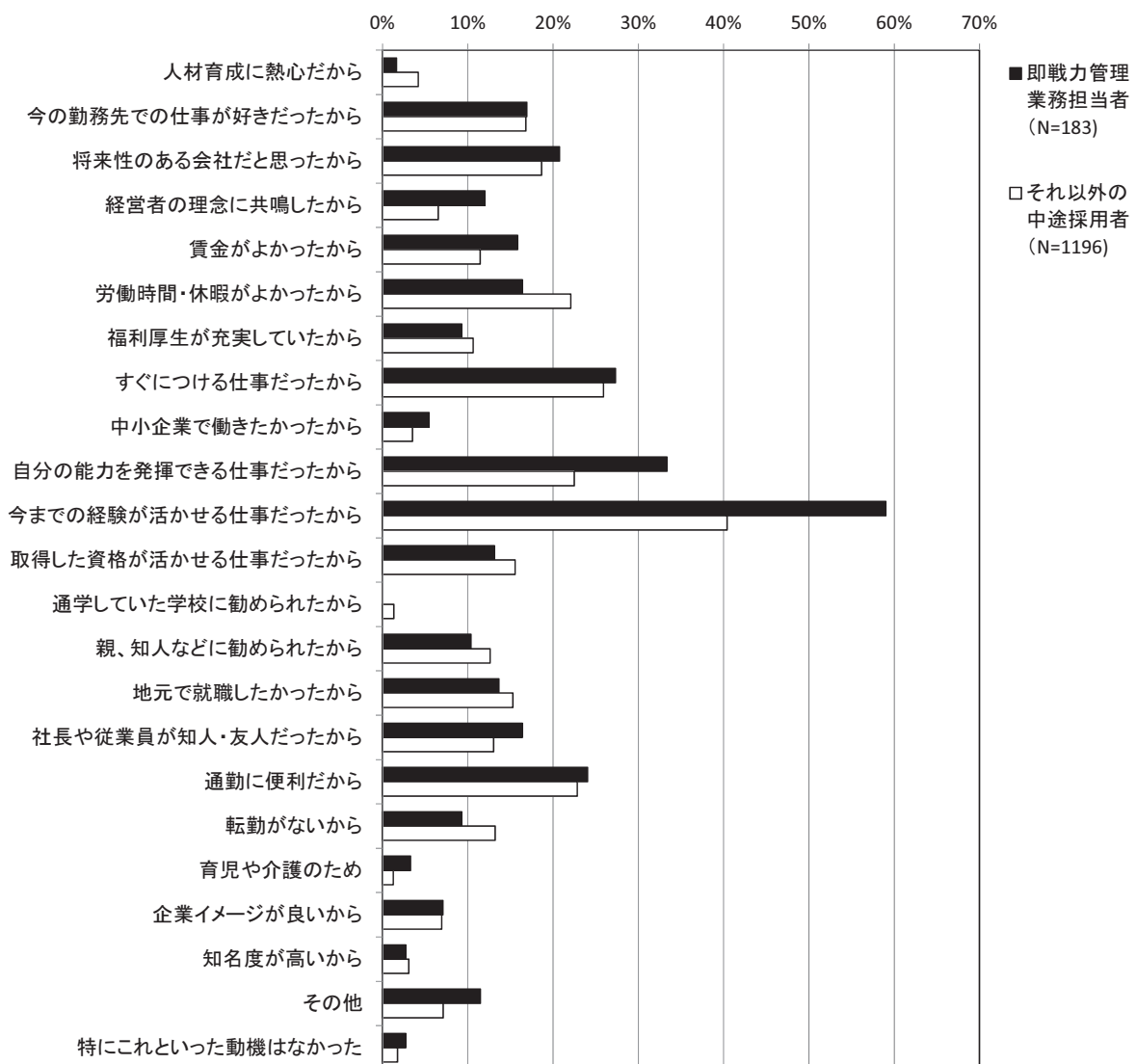
まず、今の勤務先で働こうと思ったきっかけであるが、図表7-4から分かるとおり、上位は、「今までの経験が活かせる仕事だったから(59.0%)」「自分の能力を發揮できる仕事だったから(33.3%)」「すぐにつける仕事だったから(27.3%)」「通勤に便利だから(24.0%)」などが占める。この傾向は、「それ以外の中途採用者」と同様である。ただ、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、「経営者の理念に共鳴したから」、「自分の能力を發揮できる仕事だったから」、「今までの経験を活かせる仕事だったから」といった項目を重視している傾向が見て取れる。この点から、自らのスキルが活かせる、かつ経営者の理念に共感できるという意味で、働きやすい職場を選んでいる傾向を持っていると言える。逆に、労働時間や地元での就職希望といった項目は、「それ以外の中途採用者」の方が、

<sup>4</sup> 標準偏差を見てみると、給与については「即戦力管理業務担当者」が14.466なのに対して、それ以外の層は、9.573となっている。労働時間については、前者が8.958で後者が8.569となっている。

高くなっている。この点から、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、ワーク・ライフ・バランスの充実に関係のあるような要素をあまり重視していないことが窺われる。

一方、「中小企業で働きたかったから」という選択は、「即戦力管理業務担当者」においても、少ない。中小企業を自らの腕で渡り歩いていこうと積極的に考えているわけではなさそうであることが窺われる。

図表 7-4 今の勤務先で働こうと思ったきっかけ (MA)

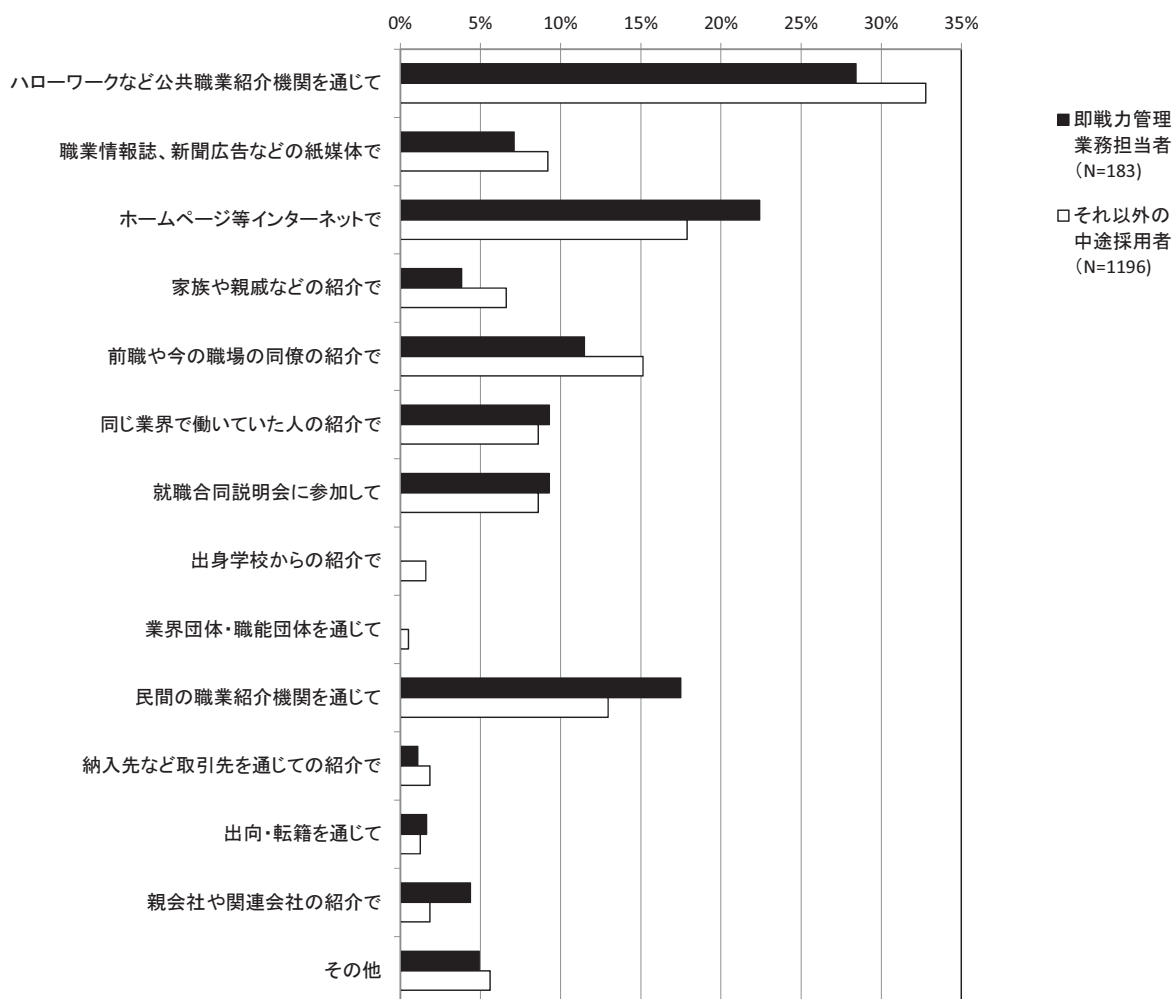


## 2. 求職方法

次に、求職方法であるが、図表 7-5 から分かる通り、「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて (28.4%)」、「ホームページ等インターネットで (22.4%)」、「民間の職業紹介機関

を通じて（17.5%）」が多い。ただ、「それ以外の中途採用者」に比べると、「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」については、「即戦力管理業務担当者」の方が利用したと回答している比率は低い。一方、「ホームページ等インターネットで」や「民間の職業紹介機関を通じて」は、「即戦力管理業務担当者」の方が高い。この点から、ハローワークや公共職業紹介機関の利用は多いが、「それ以外の中途採用者」と比べるとその利用率は低くなっていることが窺われる。中途採用者の中では、どちらかと言うと、「即戦力管理業務担当者」は、職業紹介機関を利用する場合、民間のツールを使って職場を探している層のようである。

図表 7-5 求職方法 (MA)



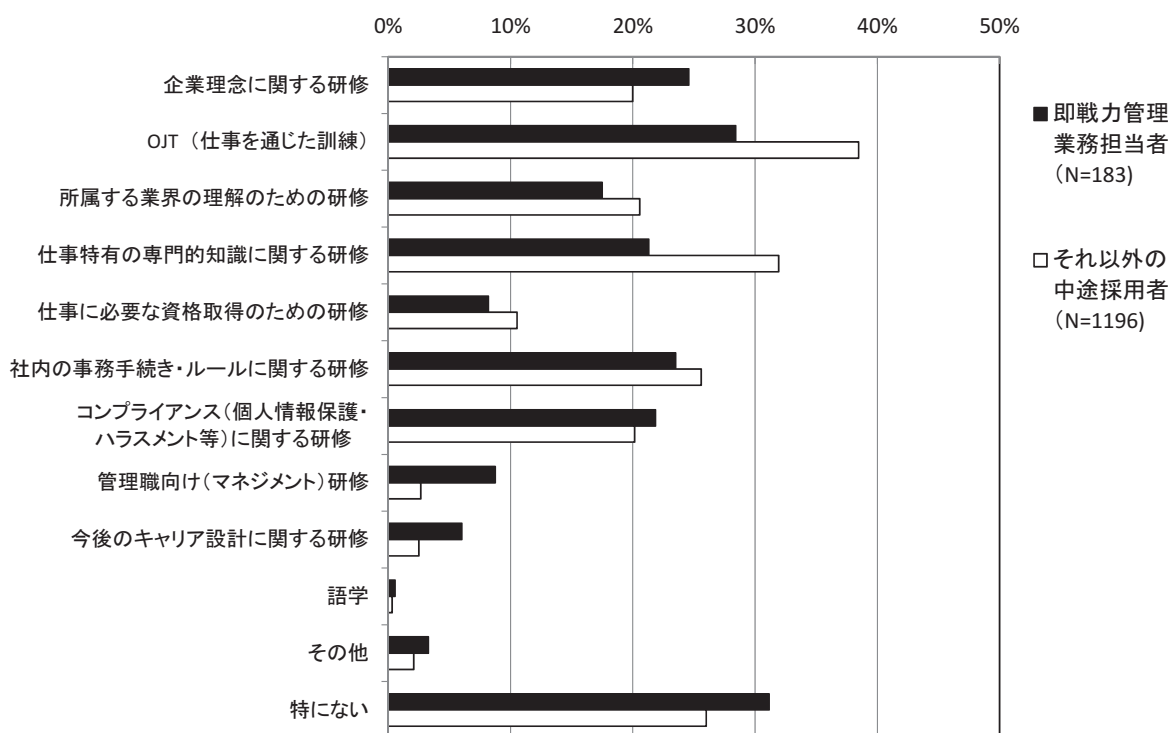
一方、働く個人のネットワークに関する解答を見てみると、「前職や今の職場の同僚の紹介で」は、「それ以外の中途採用者」の方が高くなっている。一方で、比率は高くないものの「同じ業界で働いていた人の紹介で」や「親会社・関連会社の紹介で」は、「それ以外の中途採用者」と比べると高くなっている。この点から、「即戦力管理業務担当者」は、活用する

ネットワークにおいて、同僚以外のネットワークを活用した転職が、中途採用者の中では多い層であることが窺われる。

#### 第4節 入社後の訓練

さて、前節では、現在の会社に入る経路について確認した。では、「即戦力管理業務担当者」は、入社後どのような訓練を受けているのであろうか。ここでは、1年以内に受けた訓練について見てみよう。図表7-6の通り、「特になし」、「OJT」、「企業理念に関する研修」「社内の事務手続き・ルールに関する研修」、「コンプライアンスに関する研修」「仕事特有の専門知識に関する研修」が上位に挙げられている。ただ、「それ以外の中途採用者」と比べると、「OJT」や「仕事特有の専門知識に関する研修」を受けている比率は目立って低い。一方、「コンプライアンスに関する研修」は、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」よりも高くなっている。加えて、企業理念に関する研修も同様の傾向を示す。また、全体の比率は低いものの「管理職研修」を受けたと回答した者は、「それ以外の中途採用者」に比べると高くなっている。

図表 7-6 入社後実施された訓練 (MA)



このことから、中途採用者の中では、「即戦力管理業務担当者」は、企業理念やコンプライアンスに関する研修を受けている比率が高い層と言える。これらの資質は管理監督者層に必要な資質だと思われる。中途採用者の中では、「即戦力管理業務担当者」が、管理監督者層

として必要な要素に関する訓練をより重点的に受けていると言えよう。このように、受けている教育訓練内容が、「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」では異なっている。このように、どういう活用を予定されているかによって、受ける研修が異なっているようである。中小企業においても、中途採用者の活用方針毎に教育計画を立てている可能性があることが窺われる。

とはいえ、特に何も訓練を受けていない層が 3 割いる。そして、この比率は、「それ以外の中途採用者」よりも高い。この点の解釈は 2 通りあると思われる。1 つは、企業において訓練体制が未発達な場合である。もう 1 つは、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」と比べると、教育訓練を必要としない即戦力として採用されている場合である。いずれかは断定できないが、後者の立場に立って、会社が「即戦力管理業務担当者」に対して、どのような期待を持っていたのかについて確認してみよう。

図表 7-7 は、「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」に対する会社の期待について確認したものである。ここから分かるとおり、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べて即戦力として期待されている。このように、中途採用者の中では、「即戦力管理業務担当者」は、採用後からすぐに戦力として活躍して欲しいと考えられていたことが窺われる。したがって、教育訓練を必要としない即戦力人材であるがために、訓練が実施されなかった層が一定の割合で存在することが窺われる。

図表 7-7 今の勤務先で働き始めた時の会社の期待

	即戦力管理 業務担当者	それ以外の 中途採用者
即戦力として期待された	61.7%	37.3%
なるべく早く戦力になるように求められた	32.8%	44.6%
時間をかけて戦力になるよう求められた	3.8%	15.1%
あまり期待されていなかった	1.1%	2.8%
無回答	0.5%	0.3%
N	183	1196

ところで、「即戦力管理業務担当者」の中でも前職が管理職であった者、つまり、渡りの管理職のようなキャリアを形成している者と、前職は管理職ではなかった者では会社の期待は異なっているのであろうか。この点についても確認しておこう。

図表 7-8 を見ると分かるように、渡りの管理職のようなキャリアを形成している「即戦力管理業務担当者Ⅰ」と前職は非管理職で、現在は管理業務を担当している「即戦力管理監督者Ⅱ」では、入社後即戦力として期待されている度合いが異なっている。「即戦力管理業務担当者Ⅰ」は、「即戦力管理業務担当者」の中でも、より即戦力であることを期待されている層だと言える。



図表 7-8 今の勤務先で働き始めた時の会社の期待  
(即戦力前職管理職／即戦力前職非管理職)<sup>5</sup>

	即戦力管理 業務担当者Ⅰ (前職管理職)	即戦力管理 業務担当者Ⅱ (前職非管理職)
即戦力として期待された	84.0%	45.8%
なるべく早く戦力になるように求められた	13.3%	46.7%
時間をかけて戦力になるよう求められた	1.3%	5.6%
あまり期待されていなかった	1.3%	0.9%
無回答	0.0%	0.9%
N	75	107

以上をまとめると、まず、「即戦力管理業務担当者」に対しては、彼ら独自の教育訓練が実施されている傾向が窺われる。とはいえ、その多くは、入社後1年以内に、教育訓練を受けていない。この事実と会社からの期待を併せると、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると入社後の教育訓練を経ることなく活躍されていることが期待されている層だと言える。そして、前職も管理職であった「即戦力管理業務担当者Ⅰ」は、より、即戦力としての活躍を期待されている。そしてこの点から、同じ「即戦力管理業務担当者」であっても、渡りの管理職のようなキャリアを形成している層と「それ以外の中途採用者」で、企業の人材活用方針が、やや異なることが窺われる。このことは、「即戦力管理業務担当者」はさらに2つのグループに分けることができることを意味していると思われる。このような「即戦力管理業務担当者」は、一体どのようなキャリアを形成し、現在の職場に辿りついたのだろうか。そのキャリア形成は「それ以外の中途採用者」と比べるとどのような特徴があるのだろうか。さらに、渡りの管理職とそうでないケースでは、どのような特徴があるのだろうか。これら点を次節で確認してみよう。

## 第5節 「即戦力管理業務担当者」の移動の特徴

### 1. 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」

まず、転職回数であるが「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」において大きな違いは無い。平均で見ると前者は2.44回で、後者は2.36回である。また、分布を見てもそれほど顕著な特徴は見られなかった。1回は「それ以外の中途採用者」が多く、2回は「即戦力管理業務担当者」が多いものの、3回は「それ以外の中途採用者」が多くなって

<sup>5</sup> 前頁に示した通り、管理業務担いつつ企業間を移動する渡りの即戦力管理業務担当者を「即戦力管理業務担当者Ⅰ」、非管理職から現在の職場において管理業務を担当している即戦力管理業務担当者を「即戦力管理業務担当者Ⅱ」としている。

いる（図表 7-9）。いずれにせよ、3 回まででその大部分を占めている。

図表 7-9 転職回数

	即戦力管理業務担当者	それ以外の中途採用者
1回	31.7%	36.8%
2回	30.6%	24.9%
3回	17.5%	20.9%
4回	9.8%	9.2%
5回	6.6%	4.2%
6回	2.2%	2.1%
7回	1.1%	0.9%
8回	0.0%	0.4%
9回	0.0%	0.2%
10回	0.5%	0.3%
11回	0.0%	0.1%
12回	0.0%	0.0%
13回	0.0%	0.0%
14回	0.0%	0.0%
15回	0.0%	0.1%
N	183	1196

次に、「即戦力管理業務担当者」は、転職の際に広域の移動を経験しているのだろうか。この点について、転居の有無で見ると、「即戦力管理業務担当者」の大半が、転居を伴う転職は経験していない<sup>6</sup>。この点からおおむね 3 回までの転職回数で、かつ、特定の地域内に留まっているキャリアを形成している層であることが窺われる。この点は、「それ以外の中途採用者」と同じ特徴を持っていると言える。「即戦力管理業務担当者」だからと言って特殊なわけではない。

では、転職による移動にはどのような特徴があるのだろうか。まず、前の勤務先の企業規模について確認してみよう。「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」と比べて、前の勤務先の規模が大きい傾向がある。前の勤務先は、100 人以上の規模である場合が多い（図表 7-10）。

<sup>6</sup> 90.7%が転居無しと答えている。

図表 7-10 前の勤務先の企業規模

	即戦力管理業務担当者	それ以外の中途採用者
29人以下	19.7%	27.8%
30～49人	6.6%	8.1%
50～99人	11.5%	14.1%
100～299人	21.3%	16.9%
300～499人	6.6%	7.4%
500～999人	11.5%	6.5%
1000人以上	20.8%	16.2%
官公庁	2.2%	1.4%
無回答	0.0%	1.4%
N	183	1196

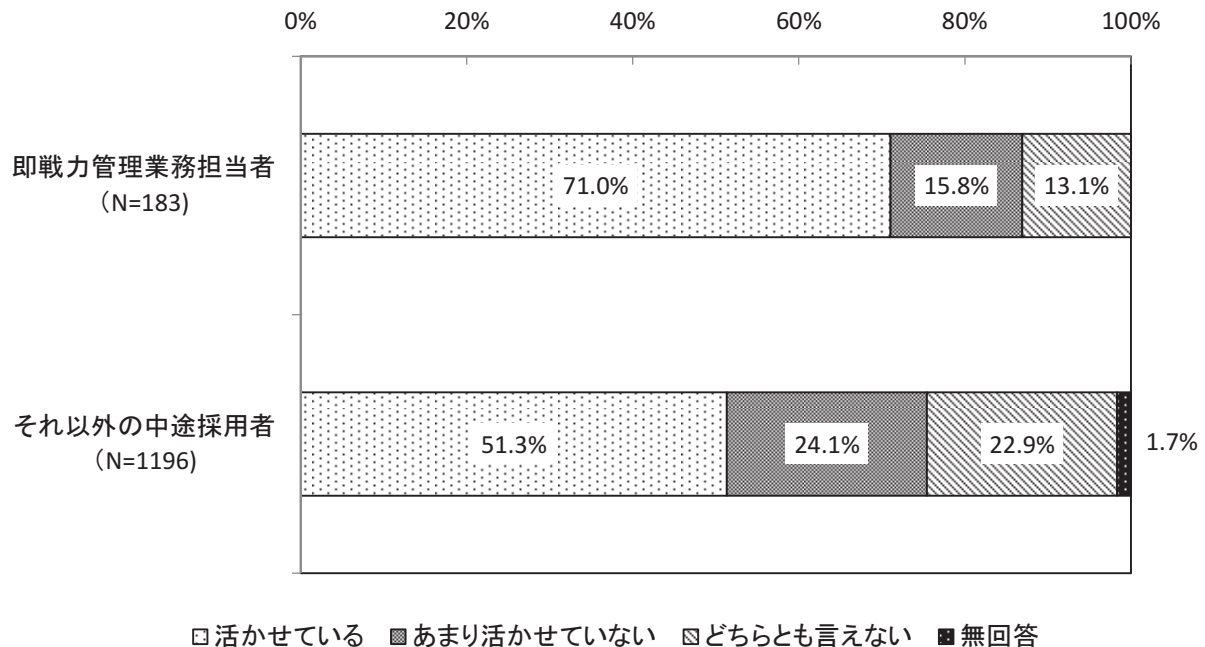
図表 7-11 前の職場と比較した際の状況

	即戦力管理業務担当者	それ以外の中途採用者
同じ業種	36.1%	29.7%
異なる業種	59.6%	65.0%
無回答	4.4%	5.4%
同じ仕事	25.1%	21.6%
類似の仕事	44.3%	32.4%
違った仕事	30.6%	45.1%
無回答	0.0%	1.0%
管理職	41.0%	15.3%
非管理職	58.5%	82.7%
無回答	0.5%	2.0%
給与上昇	35.5%	42.4%
給与同じ	26.2%	25.3%
給与下降	38.3%	30.9%
無回答	0.0%	1.4%
N	183	1196

では、「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」では、企業間移動の際にどのような特徴があるのだろうか。この点について、業種、仕事内容、管理職経験の有無、給与の高低を確認してみよう。図表 7-11 から分かるとおり、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」に比べると、一つ前の勤務先でも同じ業種であった場合が多い。仕事内容については、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」に比べると、同じような類の仕事を担当している場合が多い。管理職経験についても、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」に比べて前の勤務先において管理職であった場合が多い。一方、給与については、「それ以外の中途採用者」の方が、「即戦力管理業務担当者」と比べると、転職を通じて給与を向上させている場合がやや多い。ただ、前職で身につ

けたスキルが役立っていると感じているケースは、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」に比べると多いようである（図表 7-12）。

図表 7-12 前職のスキルが今の勤務先で役立っているか



以上の点から、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」と比べると、前職と同じような業種、および、仕事内容で、前職において得たスキルを活かしつつ勤務していると言える。しかしながら、「それ以外の中途採用者」と比べると、「即戦力管理業務担当者」は、給与については、減少を伴いつつキャリアを展開している層だと言える。ただ、第2節で確認したように給与の絶対額については、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」よりも高い。この点を考慮すると、「即戦力管理業務担当者」は、他の中途採用者と比べると、給与水準は高いが、転職を経ることで絶対額がやや落ちていると言えよう。

## 2. 企業規模間移動

以上「即戦力管理業務担当者」の移動の特徴を見てきたわけであるが、この層は一体どのような企業規模間移動を経験しているのだろうか。先に、地域定着性は高いことを確認した。その意味では、中小企業における労働市場の想定通りと言える。では、規模間についてはどうか。この点を確認しよう。

図表 7-13 即戦力管理業務担当者の企業規模間移動 (N=179)

		一つ前企業規模カテゴリー		
		小	中	大
現在の企業規模カテゴリー	小	1.7%	4.5%	2.8%
	中	17.3%	35.2%	31.3%
	大	1.1%	0.6%	5.6%

注 1) 企業規模：小規模企業＝29 人以下、中規模企業＝30～299 人、大企業＝300 人以上

注 2) 前の勤務先が官公庁の者は除いている

図表 7-13 は、「即戦力管理業務担当者」の移動経路を示したものである。これを見ると、大企業から中規模企業へ移動した者と中規模企業から中規模企業へ移動した者が全体の 7 割弱を占めている。すなわち、「大→中」というパターンと「中→中」というパターンが主たる移動経路であることが分かる。基本的に規模のより大きなカテゴリーに移動するケースは、あまり見られないが、小規模企業から中規模企業へ移っている者も一定数存在する。すなわち、「小→中」という移動もあるようである。また、大企業から小規模企業などカテゴリーを飛ばした移動は上方移動、下方移動双方において稀なケースのようである。規模間移動は基本的に大きな規模から小さな規模へと移るが、「大→中」が基本で、「大→小」というような移動は稀のようである。

さて、前節において「即戦力管理業務担当者」の中でも前職において管理職経験有りの者とそうでない者の間では、企業としての人材活用方針に違いがあることが窺われた。そしてこの点から、管理業務を担いつつ企業間を移動する渡りの即戦力管理業務担当者（「即戦力管理業務担当者Ⅰ」）と非管理職から現在の職場において管理業務を担当している即戦力管理業務担当者（「即戦力管理業務担当者Ⅱ」）は、人材活用上、異なる集団である可能性があることを指摘した。では、この 2 つの間におけるキャリア展開には何か特徴があるのだろうか。この点について確認してみよう。

図表 7-14 「即戦力管理業務担当者Ⅰ・Ⅱ」の前職の企業規模

	即戦力管理業務担当者Ⅰ	即戦力管理業務担当者Ⅱ
29人以下	16.0%	22.4%
30～49人	4.0%	8.4%
50～99人	9.3%	12.1%
100～299人	24.0%	19.6%
300～499人	12.0%	2.8%
500～999人	5.3%	15.9%
1000人以上	24.0%	18.7%
官公庁	5.3%	0.0%
N	75	107

まず、前職の企業規模であるが、図表 7-14 から分かるとおり、一つ前の職場で管理職であった「即戦力管理業務担当者Ⅰ」は、Ⅱに比べて、100人以上の規模の企業に勤めている傾向がある。このことから、「即戦力管理業務担当者Ⅰ」の方が規模の大きい企業で勤めていたことが窺われる。

図表 7-15 「即戦力管理業務担当者」の企業規模間移動

「即戦力管理業務担当者Ⅰ」(N=72) 「即戦力管理業務担当者Ⅱ」(N=107)

		一つ前企業規模カテゴリー					一つ前企業規模カテゴリー		
		小	中	大			小	中	大
現在の企業規模カテゴリー	小	0.0%	2.8%	1.4%	現在の企業規模カテゴリー	小	2.8%	5.6%	3.7%
	中	16.9%	35.2%	39.4%		中	17.8%	34.6%	26.2%
	大	0.0%	1.4%	2.8%		大	1.9%	0.0%	7.5%

注 1) 小規模企業=29人以下、中規模企業=30～299人、大企業=300人以上

注 2) 前の勤務先が官公庁の者は除いている

この点をもう少し詳しく見てみると、「即戦力管理業務担当者Ⅰ」は、「300人以上」の大企業、もしくは、「30～299人」の中規模企業から中規模企業に移動している者が多い(74.6%) (図表 7-15)。その意味で「大→中」、もしくは、「中→中」という移動経路を辿っている。同様に、「即戦力管理業務担当者Ⅱ」についてもその大部分は、大企業もしくは中規模企業から中規模企業へ移っている。他方で小規模企業から中規模企業の移動も存在する。「小→中」への移動というケースも存在するようである。とはいえ、傾向としては、「即戦力管理業務担

当者Ⅰ・Ⅱ」のいずれであっても、規模の小さいカテゴリーから大きなカテゴリーへの移動は少ないことが窺われる。

最後に、移動時の地域定着性や業種について確認しておこう（図表 7-16）。まず、業種転換であるが、「即戦力管理業務担当者Ⅰ」は、Ⅱに比べると、同じ業種間で移動を行っている比率が低い。このことは、前の勤務先において管理職を経験している「即戦力管理業務担当者Ⅰ」ほど、同じ業種間で転職していることを意味していると言える。管理業務を専門に業種間を渡り歩くような層は、やはり少ないようである。

次に、地域定着性についての大まかな傾向は「即戦力管理業務担当者Ⅰ・Ⅱ」とも同じである。基本的には転居を伴うような広域の移動は経験していない。ただ、「即戦力管理業務担当者Ⅰ」の方が、転居を伴った移動を行っている比率が若干高い。前の勤務先で管理職を経験している「即戦力管理業務担当者Ⅰ」の場合、広範囲の移動を経験している層がやや多い可能性がある。

以上をまとめると、「即戦力管理業務担当者Ⅰ・Ⅱ」における移動の大まかな傾向としては、「大→中」、もしくは、「中→中」の移動を基本に、同一地域の異なる業種間を渡り歩いていると言える。ただ、前の職場で管理職を経験している、つまり、「管理職→即戦力管理業務担当者」という転職キャリアを歩んでいる「即戦力管理業務担当者Ⅰ」の移動の特徴として、「即戦力管理業務担当者」の中では、同じ業種の企業を渡り歩いている者や広域移動を行っている者が若干多いことが窺われた。

先に、「即戦力管理業務担当者Ⅰ」と「即戦力管理業務担当者Ⅱ」は、企業の活用方針が異なる可能性を指摘した。歩んできたキャリアについては、活用方針ほど明確ではないものの、若干異なる層であることが窺われる。

図表 7-16 前の職場と比較した状況（即戦力管理業務担当者Ⅰ・Ⅱ）

	即戦力管理業務担当者Ⅰ	即戦力管理業務担当者Ⅱ
同じ業種	41.3%	32.7%
異なる業種	57.3%	60.7%
無回答	1.3%	6.5%
転居有	12.0%	7.5%
転居なし	88.0%	92.5%
N	75	107

## 第6節 本人のキャリア志向

さて、前節では、「即戦力管理業務担当者」の過去に経験した移動の特徴を確認した。では、将来的にどのようなキャリアを歩もうとしているのか。独立を考えているのか。それとも、現在の企業に留まりたいと考えているのか。この点について確認しよう。

### 1. 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」

「即戦力管理業務担当者」の6割弱が、「今の会社で今の仕事を続けていきたい」と答えている（図表 7-17）。この傾向は「それ以外の中途採用者」と同じである。このことから、今後の職業生活として希望している働き方は、従業員として同じ会社に勤め続けることであり、独立開業を希望しているわけではないことが窺われる。

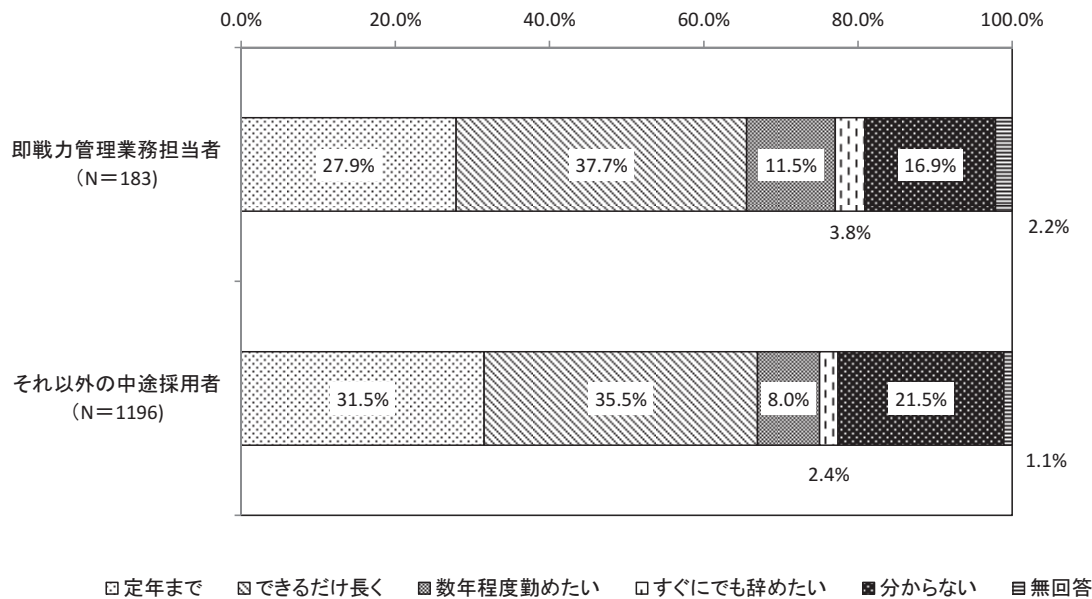
図表 7-17 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」の今後の職業生活の希望

	即戦力管理 業務担当者	それ以外の 中途採用者
これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい	57.4%	57.4%
今の会社で、別の仕事に変わりたい	4.4%	3.9%
別の会社で、今の仕事を続けたい	6.0%	3.3%
勤務先も、仕事も変えたい	1.6%	2.8%
大学や大学院、専門学校に進学したい	0.0%	0.3%
独立開業したい	4.9%	3.9%
適当な時期に退職したい	4.9%	3.8%
成り行きに任せる	10.4%	12.4%
現在の会社を辞めたい	1.6%	0.8%
将来のことは今は考えていない	5.5%	9.9%
無回答	3.3%	1.3%
N	183	1196

そして、「即戦力管理業務担当者」の6割程度が、長期勤続を希望している（図表 7-18）。このように、半数以上が現在の企業に長く勤めたいと考えている。これも「それ以外の中途採用者」の傾向と類似している。ただし、「わからない」と回答した比率は、「即戦力管理担当業務者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると低い。このことから、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、明確なキャリア意識を持っていると言える。



図表 7-18 「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」の今の勤務先での勤続意向



## 2. 「即戦力管理業務担当者Ⅰ」と「即戦力管理業務担当者Ⅱ」

では、「即戦力管理業務担当者」の中では、どのような違いがあるのだろうか。タイプⅠ・Ⅱそれぞれの職業生活の希望について示したのが、図表 7-19 である。どちらもほぼ同じ傾向を示していると言える。いずれの「即戦力管理業務担当者」であっても、半数以上が今の勤務先で職業キャリアを歩むことを希望している。ただ、前の勤務先で管理職を経験している「即戦力管理業務担当者Ⅰ」は、前の勤務先では一般社員層であった「即戦力管理業務担当者Ⅱ」と比べると、やや独立開業意識が高い。また、「成り行きに任せる」と答えた比率も「即戦力管理業務担当者Ⅰ」はⅡに比べると低い。この点から、即戦力管理業務担当者の中でも「管理職→即戦力管理業務担当者」というキャリアを歩んでいる「即戦力管理業務担当者Ⅰ」は、明確なキャリア意識を持っていると共に、若干ではあるものの独立開業を考えている者もいるようである。

図表 7-19 「即戦力管理業務担当者Ⅰ」と「即戦力管理業務担当者Ⅱ」の  
今後の職業生活の希望

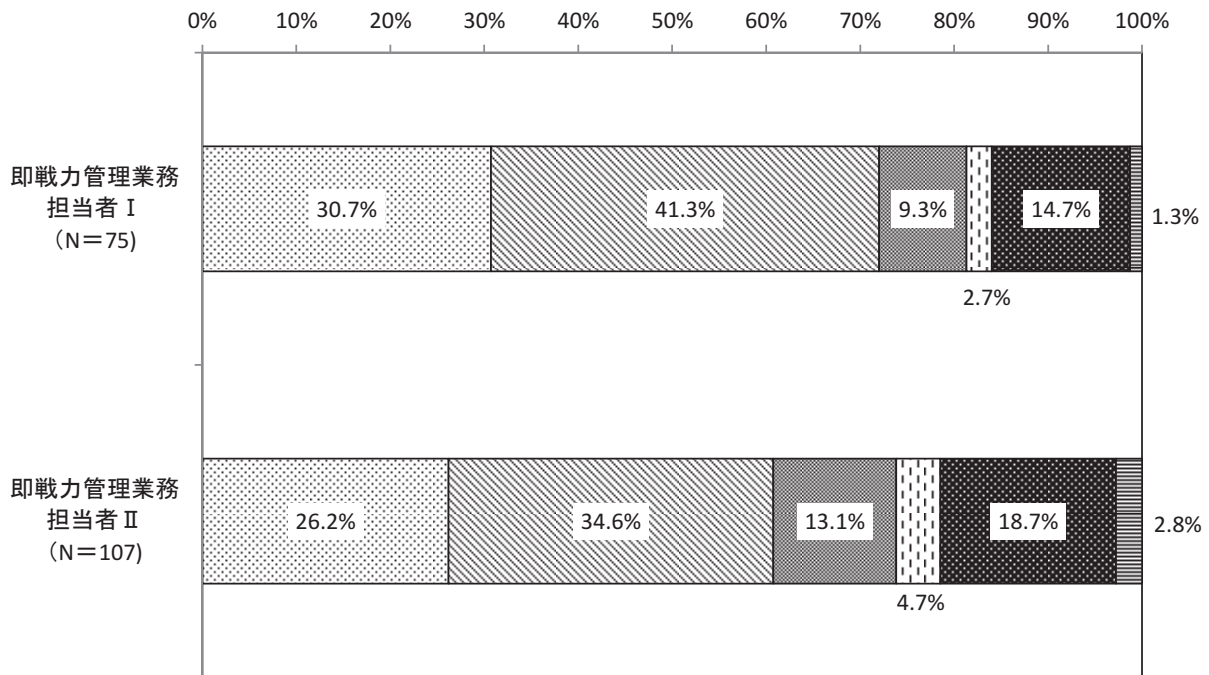
	即戦力管理 業務担当者Ⅰ	即戦力管理 業務担当者Ⅱ
これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい	57.3%	57.0%
今の会社で、別の仕事に変わりたい	6.7%	2.8%
別の会社で、今の仕事を続けたい	6.7%	5.6%
勤務先も、仕事も変えたい	0.0%	2.8%
独立開業したい	6.7%	3.7%
適当な時期に退職したい	4.0%	5.6%
成り行きに任せる	8.0%	12.1%
現在の会社を辞めたい	2.7%	0.9%
将来のことは今は考えていない	6.7%	4.7%
無回答	1.3%	4.7%
N	75	107

さて、その大部分が現在の勤め先での勤務を希望しているとして、どの程度留まろうと思っているのであろうか。この点についてであるが、まず、前の職場で管理職を経験している「即戦力管理業務担当者Ⅰ」はⅡに比べると、「定年まで」、および、「できるだけ長く勤めたい」と答えている比率が低くなっている。そして、前の勤務先で管理職を経験している「即戦力管理業務担当者Ⅰ」は、Ⅱと比べると「数年程度勤めたい」と答えている比率が低くなっている。このことから、前の勤務先で管理職経験のある「即戦力管理業務担当者Ⅰ」の方が、前の勤務先で管理職経験の無い「即戦力管理業務担当者Ⅱ」と比べて、企業への定着志向が高いと言える。

このように、全体として管理業務を自分の生業として、企業を渡り歩くような渡りの管理職として職業キャリアを全うしようとしている者はほとんど見られない。ただ、「即戦力管理業務担当者Ⅱ」の中には、数年で次の会社に移動しようと考えている者もいる。この点から、同じ「即戦力管理業務担当者」の中でも、「前職管理職→即戦力管理業務担当者Ⅰ」というキャリアを歩んでいる者は、むしろ、定着志向が強く、「前職一般社員→即戦力管理業務担当者Ⅱ」というキャリアを歩んでいる者の方が、定着志向がやや弱くなっている。管理職になればその後は、転職ではなく社内でのキャリアを全うする方向に移っていくのかもしれない。

このことから、どこかの企業において管理職として勤めることは、「即戦力管理業務担当者」にとっての一つのキャリアの着地点であり、それ以降は一つの企業に留まる定着志向が強まることが読み取れる。

図表 7-20 「即戦力管理業務担当者Ⅰ」と「即戦力管理業務担当者Ⅱ」の  
今の勤務先での勤続意向



□定年まで ▨できるだけ長く ▩数年程度勤めたい □すぐにも辞めたい ■分からない ◻無回答

### 第7節 まとめ

最後に、本章の内容をまとめておこう。本章では、現在管理的業務を担当しており、かつ、今の勤務先に勤務して3年以内の者を「即戦力管理業務担当者」と定義し、その特徴を確認した。本章で明らかになったことは以下のとおりである。

- ① 現在管理的業務を担当している者のうち、「即戦力管理業務担当者」は37.8%を占めている。管理業務を担当している中途採用者のうち「即戦力管理業務担当者」は、主要なクラスターの一つを形成していると言える。主に、部門や職場の管理を担当している。また、中途採用者の中では、「即戦力管理業務担当者」は、採用後からすぐに戦力として活躍することを期待されている層であると言える。
- ② その属性であるが、大卒文系男子が「即戦力管理業務担当者」という働き方を多く選択している。年齢については、「即戦力管理業務担当者」が平均41.03歳、「それ以外の中途採用者」が、37-40歳となっており、「即戦力管理業務担当者」の方がやや高齢になっている。ばらつきについては、やや「即戦力管理担当業務者」の方が大きい。

- ③ 「即戦力管理業務担当者」の業種については、おおむね「それ以外の中途採用者」の傾向と類似しており、製造業、卸売業、小売業、建設業などで多くいる。ただ 1 つの特徴として、「即戦力管理業務担当者」は、そうではない中途採用者と比べると宿泊・飲食サービス業に多くいる。
- ④ 企業規模については、「即戦力管理業務担当者」はそうでない中途採用者に比べると、29 名以下の企業に勤めている割合がやや高い。「それ以外の中途採用者」に比べると、小さな企業において主に活用されていると言える。
- ⑤ 労働条件については、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、給与が高く、かつ労働時間が長いといえる。なお、分布のバラツキを見てみると、労働時間については「即戦力管理業務担当者」と「それ以外の中途採用者」は、同じ程度であるが、給与については、「即戦力管理業務担当者」の方が、バラツキが大きい。
- ⑥ 「即戦力管理業務担当者」が今の勤務先を選択した理由について、大まかな傾向は、「それ以外の中途採用者」と同様である。ただ、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、「経営者の理念に共鳴したから」、「自分の能力を發揮できる仕事だったから」、「今までの経験を活かせる仕事だったから」といった項目を重視している傾向が見て取れる。この点から、自らのスキルを活かせ、かつ使用者の理念に共感できるという意味で、働きやすい職場を選んでいる傾向を持っていると言えよう。逆に、労働時間や地元での就職希望といったワーク・ライフ・バランスの充実に関係のあるような要素については、中途採用者の中では、あまり重視していない層であることが窺われる。
- ⑦ 求職方法は、「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」、「ホームページ等インターネットで」、「民間の職業紹介機関を通じて」が多い。ただ、「それ以外の中途採用者」に比べると、ホームページ等インターネットや民間の職業紹介機関を利用する傾向がある。また、個人のネットワークを活用した転職のケースでは、活用するネットワークにおいて、同僚以外のネットワークを活用した転職が、中途採用者の中では多い層であることが窺われる。
- ⑧ 入社後 1 年以内の教育訓練については、上位に挙げられている項目は「それ以外の中途採用者」の場合と類似している。ただ、「それ以外の中途採用者」と比べると、「OJT」や「仕事特有の専門知識に関する研修」を受けている比率は目立って低い。一方、「コンプライアンスに関する研修」は、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」よりも高くなっている。加えて、企業理念に関する研修も同様の傾向を示す。また、全体の比率は低いものの「管理職研修」を受け他と回答した者は、「それ以外の中途採用者」に比べると高くなっている。このように、「それ以外の中途採用者」と比べると、管理監督者として必要なスキルの育成に重きが置

かれていると言える。

- ⑨ 企業間移動の傾向であるが、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」に比べると、一つ前の勤務先でも同じ業種であった場合が多い。仕事内容については、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」に比べると、同じような類の仕事を担当している場合が多い。また、「即戦力管理業務担当者」の方が、「それ以外の中途採用者」に比べると前職で培ったスキルが今の職場で活かせていると感じている者が多いようである。このように、中途採用者の中では、「即戦力管理業務担当者」は、前職との関連性のあるキャリアを展開している傾向が見られる。
- ⑩ 一方、給与については、「それ以外の中途採用者」の方が、「即戦力管理業務担当者」と比べると、転職を通じて給与を向上させている場合がやや多い。
- ⑪ 規模間移動については、「大→中」というパターンと「中→中」というパターンが主たる移動経路のようである。また、転居を伴う移動も少ない。このことから、同一地域内における300人以上の大きな企業から30～299人の企業に移動する、もしくは、30～299人の企業間を移動する傾向が強いと言える。
- ⑫ 「即戦力管理業務担当者」が今後の職業生活として希望している働き方は、従業員として同じ会社に勤め続けることである。加えて、今の会社での長期勤続意識も高い。独立開業を考えている者は少ない。この傾向は「それ以外の中途採用者」と同様である。
- ⑬ ただ、「わからない」と回答した比率は、「即戦力管理担当業務者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると低い。このことから、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、明確なキャリア意識を持っていると言える。
- ⑭ 「即戦力管理業務担当者」はさらに、前の勤務先で管理職を経験している「即戦力管理業務担当者Ⅰ」と前の勤務先では一般社員層として働いていた「即戦力管理業務担当者Ⅱ」が存在する。会社は、「即戦力管理業務担当者Ⅰ」に対して、より即戦力として活躍することを期待している。当人のキャリアを確認してみると、大まかな傾向は同じであるが、若干、同じ業種間で移動している。また、将来的なキャリア展望において、「即戦力管理業務担当者Ⅰ」の方が、長期勤続を志向している。独立開業意思は、「即戦力管理業務担当者Ⅰ」の方が若干高いもののその比率は低いことから、どこかの企業において管理職として勤めることが一つのキャリアの着地点であり、それ以降は一つの企業に留まる定着志向が強まっていることが読み取れる。

以上が、本章で明らかになった事柄である。これらの事実を加味すると、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」と類似する特徴を多く持っており、明らかに特殊な層と見なすことは難しいと言える。ただ、細かな点ではあるが、中小企業で働く「即戦力管

理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、自身のキャリアを成り行きに任せると考えている者は少ない。また、同一の地域内という傾向は「それ以外の中途採用者」と同じであるが、同じ業種内での移動を行う場合が多く、それまで培ったスキルを活かしつつ現在も働いている。加えて、勤務先の選択において経営者の理念を重視する傾向も見られた。

この点から、中途採用者の中では、「即戦力管理業務担当者」は、明確なキャリア意識を持ち、自身の職業生活を送っている層であると言える。そして、中途採用者の中においては、働きがいをより重視する層であることが窺われる。その意味では、明確な意思を持って自ら自身のキャリアを歩んでいる従業員達と言えるのかもしれない。

さて、最後に、今後の課題について述べておきたい。1 つは冒頭でも指摘したように、この調査票からは、内部登用なのか否かが明確には分からない。この点は、データから来る制約である。また、より細かな企業規模のカテゴリーを用いれば、より詳細な移動経路が分かるかもしれない。また、調査票からは 2 つ前や 3 つ前の勤務先の情報も得ることができる。これらを含めて見てみた時どのような特徴が表れるのか。これらの点は、他日を期して試みたい。また、サンプル数の問題から業種による特性を考慮することができなかった。この点についても今後の課題である。



〈付属資料〉  
単純集計結果





企業用

整理番号

## 企業の中途採用に関する調査

## 【記入にあたってのお願い】

1. この調査票は、経営者（事業主）の方（もしくは人事担当者）がお答えください。
2. この調査票にご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、研究目的にのみ利用されますので、ありのままをご記入ください。
3. ご回答は、あてはまる番号に○印をつけていただくものと、（            ）や\_\_\_\_\_にご記入いただくものがあります。
4. ご回答の内容によって、設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、矢印にそってお進みください。
5. 特に指定のない場合、調査の回答時点は、2014年11月1日現在でお答えください。
6. この調査は、企業を単位として行っています。従って、本社事業所だけでなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体についてお答え下さい。
7. 貴社が企業グループに属している場合、企業グループ全体ではなく貴社のみの状況についてお答えください。
8. ご記入が終わりましたら、調査票を受け取りに伺った調査員にお渡し下さい。
9. 調査結果をご希望の方には、結果がまとまり次第、要約をお送りさせていただきますので、同送いたしました別紙に、必要事項を記入してください。

## ○この調査についてのご照会先

## 【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

## 【調査の趣旨・目的について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 担当：中村、西村、藤本  
 受付時間：祝日を除く月～金曜 10:00～12:00 13:00～17:00

回収日：        月        日

※労働政策研究・研修機構は厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております。(URL <http://www.jil.go.jp>)

## I. 貴社における正社員の中途採用について

問1 貴社の2011～2013年における、正社員の新卒採用・中途採用の実績をお答えください。

※本調査における中途採用とは「実務経験者を対象とした採用」を指します。

	2011年	2012年	2013年
新卒採用	4.13 人	4.46 人	4.47 人
中途採用	4.64 人	5.19 人	5.90 人

以下問2～問17は、2011～2013年に中途採用し、現在も貴社に勤務している正社員のうち、貴社での勤続期間の短い方から順に3人を思い浮かべていただき、それぞれ「Aさん」、「Bさん」、「Cさん」として、以下の質問にご回答ください。

①2011～2013年に中途採用し、現在も貴社に勤務している正社員が1人の場合は「Aさん」についてのみ、2人の場合は「Aさん」、「Bさん」についてのみ、ご回答ください。

②同時期に中途採用された方が多数いる場合には、役職の上の方から選んで、お答えください。

問2 それぞれの方の性別、年齢（採用時）、最終学歴、採用年月をお答えください。

	Aさん					
(1) 性別	1 男性 62.9	2 女性 25.6				
(2) 年齢 (採用時)	1 20歳未満 1.4	6 40歳代 20.4				
	2 20～24歳 11.2	7 50歳代 7.9				
	3 25～29歳 21.5	8 60歳代 2.7				
	4 30～34歳 18.7	9 70歳以上 -				
	5 35～39歳 14.2					
(3) 最終学歴	1 中学卒 1.1	4 大学卒 44.7				
	2 高校卒 29.8	5 大学院卒 2.8				
	3 高専・ 短大卒 10.1	6 その他 4.6				
(4) 採用年月	2011年 13.1	2012年 20.8	2013年 52.1			

問3 それぞれの方の採用時と現在の役職をお答えください。

	Aさん	
採用時 の役職	1 一般職員（役職なし） 81.9	
	2 係長・主任クラス、現場リーダー 7.8	
	3 課長クラス 4.5	
	4 部長クラス 2.9	
	5 経営幹部クラス 0.7	
	6 その他 1.8	
現在の 役職	1 一般職員（役職なし） 70.2	
	2 係長・主任クラス、現場リーダー 15.2	
	3 課長クラス 6.3	
	4 部長クラス 3.4	
	5 経営幹部クラス 1.2	
	6 その他 2.3	

問4 現在担当している仕事をお答えください（それぞれの方についてあてはまるものすべてに〇）。

	Aさん
1 経営企画	2.2
2 総務・人事	6.2
3 法務	0.7
4 経理・財務	6.5
5 広報・宣伝	1.6
6 情報システム	7.4
7 営業・販売	30.1
8 購買・物流	6.0
9 研究・開発・設計・デザイン	7.2
10 製造・施工・施工管理	16.4
11 その他（具体的に： ）	24.5

問5 採用した理由は何ですか（それぞれの方にあてはまるものすべてに〇）。

	Aさん
1 年齢層別の人員構成のバランスを取るため	17.4
2 職場を活性化させるため	17.3
3 企業活動の運営を円滑にするため	25.3
4 会社の労働生産性を上げるため	25.7
5 社員の業務負担を緩和するため	31.5
6 新規学卒者の知識・能力では業務が遂行できないため	9.9
7 仕事を教える手間がかからないから	13.6
8 新規学卒者の採用・募集の仕方が良く分からないため	0.3
9 一人前にするまでのコストが安く済むため	9.1
10 働くことに対する意識の高い人材を確保するため	18.6
11 社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため	24.4
12 社内人材が遂行できない専門的業務のため	7.9
13 経営層を補うため	2.3
14 中堅の管理職層を補うため	5.6
15 新規事業の立ち上げ・強化のため	6.6
16 新しい見方や意見を取り入れるため	4.7
17 年度ごとの採用枠（中途採用枠）の人員を満たすため	4.8
18 関連会社からの要請を受けて	2.5
19 その他（具体的に： ）	10.8

問6 採用・育成方針はどのようなものでしたか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに〇）。

	Aさん
1 育成の対象として採用	13.8
2 どちらかというど育成の対象として採用	11.4
3 どちらかというど即戦力として採用	28.4
4 即戦力として採用	44.1
5 特に方針をもって採用していない	1.7

問7 どのような経験や能力をもつ人材を採用しましたか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

		Aさん
これまでの経験・学歴	1 ラインの管理職経験者	3.7
	2 プロジェクトリーダーなど、まとめ役を経験してきた人	7.2
	3 いろいろな業界で働いてきた人	9.2
	4 貴社と同業種での経験のある人	37.9
	5 関連会社や取引先で勤務してきた人	7.3
	6 大手企業での勤務経験のある人	5.3
	7 外資系企業での勤務経験がある人	1.2
	8 転職経験が少ない人	17.2
	9 自社で非正社員として勤務してきた人	7.4
	10 4年制の大学以上の学歴がある人	17.2
持っている知識・スキルなど	11 特定の業務について高いスキルを持っている人	30.2
	12 業務上、必要な職業資格の保有者	22.4
	13 語学が堪能な人	4.4
	14 ITスキルをもっている人	9.7
	15 豊富な人脈を持つ人	3.5
	16 顧客とのネットワークを持つ人	4.6
人柄・資質	17 判断力のある人	16.8
	18 やる気のある人	64.2
	19 素直な人	39.9
	20 周囲となじむのが早い人	28.5
	21 自社の文化に合いそうな人	23.3
	22 社長・経営幹部が気に入りそうな人	4.4
	23 リーダーシップが期待できる人	14.0
	24 今後の成長が期待できる人	40.9
その他	25 その他(具体的に: )	3.2

問8 採用後どの程度の期間で、貴社が期待する水準・内容の活躍をして欲しいとお考えですか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 入社後すぐ	24.7
2 入社後半年未満	25.7
3 半年以上1年未満	22.3
4 1年以上2年未満	11.6
5 2年以上3年未満	7.6
6 3年以上5年未満	4.0
7 5年以上10年未満	0.7
8 10年以上	-
9 特に期間は設定していない	2.7

問9 どのようなルートを通じて採用しましたか（それぞれの方について最もあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 ハローワークなどの公的な職業紹介機関から	29.8
2 職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	9.2
3 貴社のホームページ等、インターネットで	7.5
4 友人・知人等の紹介で	14.9
5 就職合同説明会に参加して	0.4
6 学校訪問等の求人活動で	1.2
7 業界団体・職能団体からの斡旋	0.8
8 民間の職業紹介会社からの斡旋	12.5
9 取引先の紹介で	3.9
10 親会社や関連会社の紹介で	3.1
11 取引先や親会社・関連会社以外の他社からの紹介で	2.3
12 出向者に転籍してもらって	0.6
13 自社で働く非正社員・派遣社員等からの採用・登用	7.4
14 その他（具体的に： ）	6.2

問10 選考（採用面接や書類選考など）には誰が関わりましたか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 社長	54.6
2 社長以外の経営幹部クラス	55.9
3 人事・総務担当者	49.9
4 部長クラス（人事・総務担当者以外）	31.6
5 課長クラス（人事・総務担当者以外）	13.1
6 現場のリーダー	13.3
7 一般社員（役職なし）	1.0
8 その他（具体的に： ）	1.2

問11 採用のしやすさについてはどのように感じましたか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 採用することが非常に難しかった	4.7
2 採用することは難しかった	16.5
3 採用することは難しくなかった	76.5

付問 採用することが「非常に難しかった」または「難しかった」方についてののみ その理由は何ですか（あてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 応募者自体が少なかった	47.6
2 想定する年齢層の応募者・候補者が少なかった	33.6
3 業務に必要な資格を持つ応募者・候補者が少なかった	20.0
4 業務に必要な経験・スキルを持つ応募者・候補者が少なかった	42.4
5 自社の雰囲気合いそうな応募者・候補者が少なかった	15.9
6 これまで採用実績の少ない職種のため	5.9
7 提示できる賃金水準が低い	12.2
8 良い労働条件（賃金以外）を提示できないため	4.3
9 提示できる職位・ポストが限られるため	1.4
10 勤務地が僻地にあるため／通勤時間が長くなるため	1.4
11 採用のノウハウがないため	1.2
12 会社の知名度が低い	8.6
13 その他（具体的に： ）	3.5

問12 当初募集する際に期待していた基準を満たしていましたか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 満たしていた	45.4
2 どちらかと言えば満たしていた	43.5
3 どちらかと言えば満たしていなかった	8.1
4 満たしていなかった	2.0

問13 選考段階や採用時に、次のようなことを知らせたり実施したりしましたか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 職務上の役割・課題	79.6
2 担当顧客	14.5
3 配属部門における方針	38.7
4 配属部門の職場を事前に見学させる	26.9
5 配属部門の同僚と事前に面会する	15.0
6 会社のビジョン・経営方針	50.6
7 会社の歴史・沿革	38.5
8 就業時間、休暇などの労働条件	89.7
9 賃金などの労働条件	91.9
10 その他(具体的に: )	6.0

問14 採用してからこれまでに育成や能力開発のため行ってきた取組みはありますか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）。

	Aさん
1 上司に手厚く指導育成するように指示している	34.8
2 指導者を決めるなどして計画的にOJTを行う	39.2
3 経営者・経営幹部が意識的に声をかける	27.1
4 人事・総務担当者が面談の場を設ける	15.4
5 所属部門以外の部門での経験を積ませる	6.8
6 プロジェクトや小集団活動などのリーダーを経験させる	9.4
7 親会社や下請けに出向させ、経験を積ませる	1.6
8 社内勉強会、提案発表会に参加させる	32.7
9 民間教育訓練機関・経営者団体などの研修・セミナーに派遣	17.3
10 公的教育訓練機関(ポリテク・技術専門学校など)に派遣	0.9
11 大学や公的研究機関に派遣	0.3
12 各種職業資格の取得を奨励	15.3
13 通信教育等、自己啓発の奨励	10.5
14 外部の専門家の個別指導を受けさせる	1.8
15 経営者団体や業界団体の活動に参加させる	2.5
16 異業種交流会に派遣	1.8
17 その他(具体的に: )	4.8
18 育成・能力開発の取組みは必要ない人材なので、実施していない	9.6

問15 現在の働き振りについてどのように評価していますか（それぞれの方についてあてはまるもの1つに○）。

	Aさん
1 満足	46.6
2 やや満足	35.7
3 どちらとも言えない	11.9
4 やや不満	3.7
5 不満	1.2

問16 将来的にどのような役割を担ってほしいと考えていますか（それぞれの方についてあてはまるものすべてに○）

	Aさん
1 経営に近いところで管理的な業務を担ってほしい	14.0
2 現場の管理・監督者として活躍して欲しい	38.9
3 それぞれの分野の専門スタッフとして活躍して欲しい	48.9
4 その他（具体的に： ）	2.6
5 特に考えていない	4.0

問17 どのくらいの期間、貴社で勤続して欲しいと考えていますか（それぞれの方について最も近い選択肢1つに○）。

	Aさん
1 少なくとも1年程度	0.5
2 少なくとも2年程度	0.5
3 少なくとも3年以上	5.8
4 少なくとも5年以上	10.7
5 少なくとも10年以上	8.9
6 定年まで	39.5
7 できるだけ長く	30.9
8 わからない	2.4

以下問18～問22については、貴社全体の中途採用の状況についてお答えください。

問18 貴社の中途採用に関する方針は、全体としてAとBのどちらに近いですか（①～④のそれぞれについてあてはまるものに1つに○）。

	[Aの方針]	Aさん				[Bの方針]
		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	
①	潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している	6.9	19.1	42.6	29.3	保有スキル、即戦力を重視して採用している
②	中途採用者の能力開発の責任は、企業側にある	8.0	45.1	39.1	5.0	中途採用者の能力開発の責任は、社員個人にある
③	中途採用者の長期勤続に努めている	43.3	44.0	8.6	1.8	中途採用者の離職は仕方がない
④	組織をまとめる管理的な仕事を担ってほしい	8.2	27.1	45.7	15.8	専門人材として知識・能力を活かす仕事を担ってほしい



問19 貴社で、中途採用後すぐの社員に対して、職場に円滑になじんでもらうためにしていることは何ですか（あてはまるものすべてに○）。

- |                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 1 会社内での公式オリエンテーションや研修           | 34.6 |
| 2 同期（同じ時期・年度に入社した社員）との交流の機会を設ける | 14.6 |
| 3 上司が常日ごろ面倒を見るようにしている           | 56.1 |
| 4 先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている           | 58.4 |
| 5 同僚が常日ごろ面倒を見るようにしている           | 37.5 |
| 6 人事・総務担当者が支援する                 | 21.7 |
| 7 人員に余裕のある職場に配置する               | 3.1  |
| 8 面倒見のよい職場に配置する                 | 6.9  |
| 9 社内でのレクリエーション活動に参加させる          | 32.0 |
| 10 その他                          | 1.8  |
| 11 特に何も行ってない                    | 6.2  |

問20 過去3年間（2011～2013年）に、中途採用者に対して行った情報提供や職場になじんでもらうための取り組みによって、中途採用者にどのような変化が生じたと思いますか（a～rのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	全くそう思わない
a. 自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった	14.4	50.9	25.3	2.0	0.3
b. 自分が職務において期待されている役目をよく理解できるようになった	17.2	53.8	20.0	2.0	0.2
c. 顧客の要求についてよく理解できるようになった	16.4	45.7	27.2	2.8	0.3
d. 社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手（顧客・同僚など）が誰か、よく理解できるようになった	19.1	48.4	22.9	2.2	0.4
e. 会社の方向性（「会社が何をすべきと考えているのか」など）をよく理解できるようになった	14.5	44.7	29.8	3.7	0.3
f. 会社の中での仕事の進め方をよく理解できるようになった	16.7	51.7	22.1	1.8	0.2
g. 会社のリーダー達が社員に何を求めているかを、よく理解できるようになった	9.0	43.4	35.4	4.8	0.2
h. 会社のリーダー達のマネジメントスタイルを、よく理解できるようになった	6.3	34.0	45.5	6.3	0.7
i. 会社の価値観にふさわしい行動をとるようになった	8.8	39.5	39.7	4.1	0.3
j. 自分の仕事が会社にどのように貢献しているのかを、よく理解できるようになった	10.5	43.5	34.0	4.4	0.3
k. 周りの社員がどんな知識・スキルを持っているかを、把握できるようになった	9.8	44.5	32.7	5.4	0.5
l. 上司（社長含む）への報告のタイミングを、よく理解できるようになった	8.9	41.4	37.4	4.8	0.4
m. 会社の組織構造（本社や部門及びそれらの関係など）を、よく理解できるようになった	11.4	44.6	31.1	5.3	0.4
n. 会社の歴史（創業者や事業の沿革など）をよく理解できるようになった	7.3	30.6	40.8	12.5	1.8
o. 社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった	11.3	46.2	31.2	3.7	0.3
p. 略語などの会社独特の言葉を、よく理解できるようになった	13.7	45.1	29.4	3.4	0.6
q. 会社のルール（就業時間、休暇、賃金、服装などの規定）を、よく理解できるようになった	20.1	51.4	19.2	2.2	0.1
r. 会社の代表的な製品やサービスについて、よく理解できるようになった	21.3	47.9	21.5	1.7	0.2

問2 1 中途採用者を採用するにあたり、既存の社員とは異なる特別な処遇・労働条件を提示することがありますか（あてはまるものすべてに○）。

1 高い給与を提示することがある	26.0
2 高い役職（ポジション）を提示することがある	15.5
3 高い社員格付を提示することがある	8.6
4 職種・仕事内容について配慮することがある	25.3
5 勤務地や転勤範囲について配慮することがある	14.3
6 労働時間面で配慮することがある	8.8
7 その他	0.3
8 特別な処遇・労働条件を提示することはない	46.5

問2 2 中途採用にあたって、応募者にフリーターの経験がある場合、そのフリーターの経験をどのように評価しますか（あてはまるものすべてに○）。

1 フリーター経験であっても、募集する職種と関連があればプラスに評価する	38.2
2 フリーター経験であっても、フリーターの通算期間が一定期間にとどまっているのであればプラスに評価する	8.4
3 フリーター経験であっても、1つの企業に継続して勤務している期間が一定期間あるのであればプラスに評価する	25.5
4 フリーター経験であっても、フリーターとしての転職回数が一定回数以内にとどまっているのであればプラスに評価する	8.6
5 フリーター経験であっても、その経験から何を心得どのように活かしていくかが明確に説明できている場合はプラスに評価する	39.9
6 フリーター経験の内容や期間に関わらず、マイナスに評価する	4.8
7 評価にほとんど影響しない	24.4

問2 3 現在、中途採用において課題となっていることはありますか（あてはまるものすべてに○）。

1 必要な採用者数を確保できない	32.3
2 求める能力の人材を確保できない	52.6
3 賃金が上昇している	15.3
4 休暇や労働時間など、賃金以外の労働条件の要求水準が高くなっている。	8.7
5 応募が多くなり過ぎて手間がかかっている	1.9
6 採用活動に時間と手間がかかり過ぎる	12.4
7 人材確保の競争が年々激しくなっている	35.5
8 中高年者に偏る	25.7
9 内定・採用後のフォローに苦労する	3.6
10 内定辞退者が多い	5.1
11 採用後、会社や仕事に合わないことがある	20.6
12 早期離職者が多い	11.7
13 教育訓練費用が回収できない	1.6
14 その他	0.9
15 特に課題はない	12.4

## Ⅱ. 貴社の人事労務管理について

問24 貴社の、①30歳、②40歳、③50歳の正社員の平均的な年収（税込み）は、それぞれどの程度ですか。以下の1～13よりお答えください。

	30歳	40歳	50歳
1 200万円未満	0.2	0.2	0.2
2 200万円以上300万円未満	11.4	2.2	1.8
3 300万円以上400万円未満	44.6	18.6	8.6
4 400万円以上500万円未満	26.3	33.2	18.5
5 500万円以上600万円未満	7.5	23.4	26.8
6 600万円以上700万円未満	1.4	10.1	17.3
7 700万円以上800万円未満	0.6	2.8	8.9
8 800万円以上900万円未満	0.1	1.0	4.6
9 900万円以上1000万円未満	0.1	0.5	1.6
10 1000万円以上1200万円未満	-	0.2	1.3
11 1200万円以上1500万円未満	-	0.1	0.4
12 1500万円以上2000万円未満	-	-	0.1
13 2000万円以上	-	-	-

問25 貴社における正社員の採用・活用に関する方針は、AとBのどちらに近いですか（①～⑭のそれぞれについてあてはまるものに1つに○）。

	[Aの方針]				[Bの方針]
	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	
① 新卒採用に注力している	17.3	24.4	28.0	28.2	中途採用に注力している
② 毎年、一定の人数を採用している	12.8	20.1	25.6	39.6	欠員が出れば補充する
③ 採用では、応募者の性別を重視している	13.3	32.8	26.2	25.8	採用では、応募者の性別は全く問わない
④ 採用では、応募者の学歴を重視している	3.6	28.3	42.6	23.5	採用では応募者の学歴は全く問わない
⑤ 正社員全員の長期雇用に努める	49.4	40.6	6.2	1.6	正社員の一部を精鋭として残す
⑥ 社員の能力開発の責任は、企業側にある	13.2	51.2	29.4	2.9	社員の能力開発の責任は、社員個人にある
⑦ 社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う	3.9	20.8	49.7	3.6	社員への教育投資の回収は、10年未満で行う
⑧ 勤続年数を重んじて、昇進させる	3.8	27.1	45.7	21.0	勤続年数に関係なく、抜擢する
⑨ 人事ローテーションは会社主導で行う	20.2	54.3	20.1	2.8	人事ローテーションには、社員の意見・希望をできるだけ反映させる
⑩ 高い職位には生え抜き社員を登用する	9.8	60.5	22.4	3.0	高い職位には外部人材を登用する
⑪ 賃金は、年齢、勤続年数、能力などに基づいて決定する	10.5	43.3	32.3	11.8	賃金は、仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定する
⑫ 賃金は勤続年数と共に上がっていく	8.9	42.3	35.2	11.8	賃金は個人の成果や会社の業績に応じて、上下する
⑬ 従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している	15.9	51.1	23.0	6.5	従業員組織（組合・社員会等）とのコミュニケーションは、重視していない
⑭ 人事制度のルールは明確化されている	23.8	41.1	26.9	5.9	人事制度のルールは明確には決まっていない

問26 貴社では以下のような福利厚生施策を実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

1	保養施設の利用補助など余暇活動の支援	34.9
2	フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援	15.8
3	法定外の健康診断など、保健・医療面の補助	34.9
4	メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援	29.2
5	職場の作業環境の改善	41.3
6	食堂・寮の完備	18.0
7	自己啓発・資格取得に対する補助	51.8
8	勤務時間内の自主的な外部研修受講の勤務扱い	28.2
9	慶弔見舞金の支給	91.0
10	表彰・報賞の実施	68.8
11	仕事と生活の両立支援 (法定以上の育児・介護休業支援制度、短時間勤務制度等)	38.3
12	退職金制度の整備	78.1
13	企業年金制度の整備	28.9
14	その他	2.4
15	1～14のような施策は実施していない	0.8

問27 今後の従業員向けの福利厚生施策についてはどのように考えていますか（あてはまるもの1つに○）。

1	人材確保や従業員のモチベーション・アップのために、より充実させていきたい	38.0
2	現状のまま進めていきたい	53.9
3	コストが負担になるので、縮小していきたい	2.2

問28 過去3年間（2012年4月1日～現在まで）の新卒採用者・中途採用者の定着度合いについてどのように評価していますか（それぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	満足している	やや満足している	どちらともいえない	あまり満足していない	満足していない
a. 新卒採用者の定着度合い	22.3	22.2	19.7	8.3	4.8
b. 中途採用者の定着度合い	23.5	36.0	22.0	12.0	3.5

問29 貴社の職場（いわゆる現場）の雰囲気をごどのように思われますか（a～iのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	当てはまらない
a. 部下や後輩を育てようとする雰囲気がある	12.6	54.5	23.2	7.0	0.9
b. 一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気がある	11.4	55.3	26.8	4.4	0.6
c. 職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある	18.8	51.0	22.8	5.2	0.5
d. ぬるま湯的な雰囲気がある	7.1	28.9	38.7	18.5	4.8
e. 仕事上で助け合う雰囲気がある	12.0	56.2	25.0	4.6	0.7
f. 仕事以外のことで相談しあう雰囲気がある	5.0	35.3	45.3	11.1	1.5
g. 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	2.0	13.7	41.8	32.1	8.3
h. 職場の人間関係がギスギスしている雰囲気がある	0.9	8.1	38.0	40.9	10.2
i. 男女の違いを問わずに活躍できる雰囲気がある	12.9	37.4	32.8	11.2	3.7

問30 貴社で働く社員についてどのように思われますか (a~i のそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	そう 思 う	やや そ う 思 う	ど ち ら も な い	あ ま り そ う 思 わ な い	全 く そ う 思 わ な い
a. 社員は働きがいを感じている	7.3	49.3	34.1	6.8	0.6
b. 社員は働きやすさを感じている	11.3	53.9	26.2	6.2	0.6
c. 社員は会社の発展のために自身の最善をつくしたいと考えている	5.8	40.2	42.0	9.0	0.8
d. 社員はこの会社に愛着を感じている	7.8	43.4	39.1	7.1	0.6
e. 社員は賃金を得るためだけに働いている	1.8	15.1	43.1	34.2	3.2
f. 社員は会社をやめることによる経済的損失を避けるためにこの会社で働いている	1.8	18.1	42.8	30.3	4.6
g. 社員は一つの会社に勤め続けることを美德だと考えている	1.2	12.9	52.3	27.5	3.9
h. 社員は会社をやめると世間体が悪くなると考えている	0.6	7.4	45.7	36.0	7.9
i. 社員は会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる	8.4	49.6	33.0	6.0	0.7

問31 貴社では社員の仕事上の能力を高めるために、以下の取組みにどの程度積極的に取り組んでいますか (a~f のそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	積 極 的 に 行 っ て い る	や や 積 極 的 に 行 っ て い る	ど ち ら と も 言 え な い	そ れ ほ ど 積 極 的 で は な い	全 く 積 極 的 で は な い
a. OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた人材育成	26.6	45.1	15.9	8.8	1.9
b. Off-JT（研修等）の機会の提供	13.5	38.9	24.9	16.8	3.9
c. 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の支援	7.9	20.9	29.5	27.7	11.8
d. 長期的な人材育成を考えた配置や異動	5.6	32.9	40.4	14.8	4.4
e. 仕事やキャリアに関する社員の希望の把握	6.1	34.8	39.3	14.2	3.5
f. 能力・スキルの評価	12.8	51.1	26.6	5.8	1.6

### Ⅲ. 貴社の経営環境・経営施策について

問3 2 貴社の、①直近の売上高と営業利益と、②それぞれの5年前と比べて（創業後5年未満の企業の方は、創業時と比べて）の増減、についてお答えください。

①直近の売上高と営業利益（単位：百万円）

直近の売上高	26095.39
営業利益	1257.93

②5年前との比較（創業後5年未満の企業の方は、創業時と比べて）

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った
a. 売上高	36.5	17.6	9.0	12.7	15.6
b. 営業利益	32.9	16.6	10.9	11.8	17.4

問3 3 貴社の属する業界の現状はどのようなものですか（a~kのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	当てはまらない
a. 新規参入が多い	10.7	16.4	23.2	24.7	19.8
b. 競争が激しい	35.4	40.4	12.3	6.0	2.6
c. 倒産・廃業が増えている	9.8	26.5	36.6	15.2	8.0
d. 商品・サービスの価格が下がっている	13.8	28.2	32.0	14.1	7.6
e. 営業時間が長くなっている	5.7	20.3	44.0	15.9	9.7
f. 顧客ニーズが高度化している	24.2	49.1	18.9	2.8	1.6
g. 同じ内容のサービスでも料金にバラツキが大きい	9.4	28.4	39.7	10.8	7.4
h. 業界団体に所属しないアウトサイダーが多い	3.9	10.9	38.3	22.8	19.2
i. フランチャイズ化が進んでいる	1.5	5.0	25.0	23.1	40.5
j. 政府・地方自治体による規制が強まっている	8.1	15.2	29.8	21.1	21.2
k. 業界は成長している	5.3	19.0	38.6	21.3	12.0

問3 4 貴社の経営戦略はAとBのどちらに近いですか（①~⑦のそれぞれについてあてはまるものに1つに○）。

	[Aの方針]				[Bの方針]
	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	
① 高付加価値製品・サービスによる競争力強化	30.2	48.4	14.6	3.1	他社よりもコスト面で優位に立つ
② 製品・サービスの品質向上に力を入れる	21.8	44.5	24.4	5.4	営業・販売の強化に力を入れる
③ 企業規模の維持を重視	12.1	44.6	31.0	7.7	企業規模の拡大を重視
④ 開発から生産、営業までを一貫して自社で行う	15.9	26.6	36.8	15.4	自社の得意な機能分野（開発、営業、生産等）に注力する
⑤ 海外にも進出していく	9.2	14.2	23.0	49.5	地元に着目して事業を行う
⑥ 既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	5.6	31.0	41.3	17.7	事業戦略に合わせて人材を採用する
⑦ 新規事業の開拓を重視	5.3	24.8	42.0	23.7	既存事業の継続・強化を重視

問35 以下のa~kに挙げた経営に関わる取り組みについては、過去3年間、成果が見られましたか。それぞれについてあてはまるもの1つに○をしてください（取り組みを行っていない場合は「5 取り組んでいない」に○をしてください）。

	成果が見られた	やや成果が見られた	あまり成果は見られなかった	成果は見られなかった	取り組んでいない
a. 本業での新規事業の開始	8.4	33.4	16.7	4.2	33.0
b. 本業以外の事業への進出	2.0	10.6	13.3	5.4	64.6
c. 新たな地域への進出（国内、もしくは、海外）	5.2	18.4	11.9	5.2	55.2
d. 新事業の整理・本業への集約	2.0	13.0	13.8	3.2	63.3
e. 同業他社との協働の発展	2.4	20.9	17.5	4.7	49.8
f. 異業種とのコラボレーションの進展	1.8	10.0	13.3	4.6	65.6
g. 不採算店舗や施設の廃止	4.4	12.9	8.7	1.8	67.0
h. 新規顧客や営業経路の開拓など営業強化	7.9	44.9	23.1	3.7	15.5
i. 事業運営でのITインフラの活用	4.8	34.4	22.9	4.4	28.7
j. 財務・経理・人事など、管理間接部門の充実	3.3	33.2	25.6	5.0	28.3
k. 社員への教育訓練の効果	3.9	48.4	30.3	3.8	9.1

問36 貴社の現在の経営課題はどのようなものですか（あてはまるものすべてに○）。

1 資金調達力の不足	7.2
2 経理・財務能力の不足	6.6
3 新技術・新製品・新サービスの開発力の不足	22.1
4 設備・機械／店舗の老朽化、陳腐化	18.7
5 IT技術を活用するノウハウの不足	12.5
6 取引先の減少や取引条件の悪化	19.0
7 市場動向、消費者ニーズに関する情報の不足	8.4
8 営業力、販売促進ノウハウの不足	28.5
9 後継者難	19.4
10 人手不足	29.8
11 必要な人材の不足	53.7
12 労働時間の短縮や職場環境改善の遅れ	19.9
13 従業員の育成、能力開発	47.1
14 その他	1.2
15 特になし	3.4

## IV. 貴社について

F 1

貴社の創業年（西暦）	1966.20	年
------------	---------	---

※会社としての創業年と実際に事業を始められた年が異なる場合は、実際に事業を始められた年をご記入ください

F 2 貴社の主要な事業を以下に記入して下さい。

例) 学習塾、人材派遣、など

F 3 貴社の主要製品・サービスは何ですか。以下にご自由にお書き下さい。

F 4 貴社の本社所在地は・・・

北海道	3.7	宮城県	2.3	福島県	0.1	栃木県	0.1
埼玉県	1.8	千葉県	1.2	東京都	36.7	神奈川県	8.0
新潟県	2.5	富山県	0.1	静岡県	4.0	愛知県	7.0
滋賀県	0.1	京都府	3.1	大阪府	13.2	兵庫県	3.2
岡山県	2.1	広島県	3.1	香川県	0.1	福岡県	5.8
熊本県	2.0						

F 5 (1) 本社以外に事業所がありますか。 1 ある 74.1 2 ない 24.0

(2) 貴社には、本社を含めて事業所がいくつありますか。・・・ 8.04 事業所

(3) 貴社には、本社所在地以外の都道府県に事業所はいくつありますか。・・・ 4.72 事業所

F 6 貴社の人員構成についてうかがいます。2014年11月1日時点の数字を以下の回答欄にご記入ください（いない場合には「2 いない」に○をつけてください）。

※非正社員には、派遣労働者、請負労働者といった貴社で直接雇用していない人々は含まないでください。

	いない	いる	⇒	平均
男性正社員	0.8	92.6		107.26 人
女性正社員	2.3	91.0		30.52 人
正社員	0.3	93.6		139.17 人
男性非正社員	21.8	68.8		32.25 人
女性非正社員	20.6	69.8		51.24 人
非正社員	9.5	80.9		77.35 人



F7 貴社の過去3年間（2011年～2013年まで）の退職者数は何人でしたか。新卒採用者（貴社での仕事が初職である者）・中途採用者の別でお答えください。また、そのうち転職などのための自己都合退職者は何人ですか。

	過去3年間の退職者数	うち、自己都合退職者数
新卒採用者	6.23 人	8.53 人
中途採用者（実務経験者を対象した採用枠）	13.16 人	12.16 人

F8 貴社の社長についてうかがいます。

(1) 性別            1 男性      93.3            2 女性      3.8

(2) 現在の年齢・・・ 58.32 歳    → 社長になったときの年齢は・・・ 48.02 歳

(3) 最終学歴は以下のどれにあたりますか（1つに○）。

1 中学卒      1.3            3 短大・専門学校卒      4.8            5 大学院卒      5.4  
2 高校卒      13.6           4 大卒                      68.1            6 その他      0.7

(4) 社長になるまでの経緯はどういったものですか（最も近いもの1つに○）。

1 サラリーマンから新規に独立開業した      12.5  
2 主婦・学生から新規に独立開業した      0.6  
3 家業とは別に新たに開業した      1.2  
（例：家業は小売業だが製造業を始めた）  
4 親会社の関連会社や子会社として開業した      4.6  
5 家業を引き継いだ      32.0  
6 会社（法人）内で昇進した      26.8  
7 金融機関・親会社等から派遣された      9.2  
8 その他      7.4

(5) 貴社の株式のうち、社長が所有している割合はどの程度ですか。合資会社など株式がない企業・法人の場合は出資金のうち、社長が出資している割合をお答えください（あてはまるもの1つに○）。

1 ほぼ100%      9.0            3 25%超50%以下      13.2            5 10%以下      28.8  
2 50%超100%未満      15.0           4 10%超25%以下      8.9            6 わからない      14.4

F9 貴社の組織階層はどのようなものですか（あてはまるもの1つに○）。

1 社長 - 従業員の2層構造      2.6            3 3層構造以上      21.5  
2 社長 - 管理職 - 一般社員の3層構造      71.7

F10 貴社には労働組合がありますか。（1つに○）

1 ある      15.8            2 ない      81.4

F11 貴社には常設的な労使協議機関がありますか。（労働組合がない場合でも、経営側と従業員代表との間で定期的に協議を行っていれば「ある」とお答えください）（1つに○）

1 ある      47.1            2 ない      49.6

F12 貴社は以下にあげる団体に加盟していますか（あてはまるものすべてに○）。

1 商工会・商工会議所      58.4            4 親会社の協会の      9.5  
2 経営者協会      11.6            5 その他      2.7  
3 同業者団体・事業協同組合      51.0           6 1～5のいずれにも加盟していない      14.9





整理番号					個

## 企業の中途採用に関する調査

### 【調査の目的・方法】

このたび、私ども独立行政法人労働政策研究・研修機構は、厚生労働省の大臣官房・労働政策担当参事官室および職業安定局・雇用開発企画課から要請を受け、企業の経営者の方、従業員の皆さまを対象としたアンケート調査「企業の中途採用に関する調査」を実施することといたしました。

この調査は、企業で働いておられる中途採用で入社された従業員（正社員）の方を中心に、現在のお仕事や職場、ご自身のキャリアなどについておたずねするものです。調査の実施は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構が株式会社サーベイリサーチセンターに委託しております。

ご回答につきましては、労働政策研究・研修機構が分析し、厚生労働省において企業で働く方のキャリア支援策を検討する際の基礎資料として活用させていただきます。なお、本調査は匿名調査であり、回答頂きました内容は厳密な管理のもとにすべて統計的に処理し、お名前など個人情報が他に漏れることは一切ありません。

### 【記入上のお願い】

1. 特段の記載がない限り 2014年11月1日現在 の状況についてご回答ください。
2. 「1つに○」「あてはまるものすべてに○」など、調査票に書いてある指示をお読みになりながら、該当する番号に○印、または該当する数字、文言をご記入ください。
3. ご回答の内容によって、設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、矢印にそってお進みください。
4. ご記入が終わりましたら、一緒にお渡しした返信用封筒に密封してご投函ください。

○この調査についてのご照会先

【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

### 【調査の趣旨・目的について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 担当：中村、西村、藤本  
 受付時間：祝日を除く月～金曜 10:00～12:00 13:00～17:00

※労働政策研究・研修機構は厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております。(URL <http://www.jil.go.jp>)

## I. 現在の仕事について、うかがいます

問1 (1) あなたの現在の仕事はどのような仕事ですか (1つに○)。兼務している場合には、最も業務量の多い仕事に○をつけてください。

1 介護関係の仕事 (介護福祉士、介護職員など)	3.1
2 医療関係の仕事 (医師、看護師、看護助手など)	3.1
3 IT関係の仕事 (システム・エンジニア、プログラマーなど)	6.8
4 研究者等の専門的職種	1.2
5 製造技術者等の技術的職種	3.2
6 会社管理職等の管理的職種	5.6
7 事務 (一般事務、経理事務等)	37.3
8 販売店員、小売・卸売店の 店主・店長等の販売職種	1.8
9 営業 (外回り等)	12.7
10 保安 (警備員、守衛、監視員等)	0.5
11 サービス職 (理容師・美容師、接客等)	2.1
12 輸送・機械運転	3.2
13 技能工・生産工程	4.0
14 建設関係	6.0
15 労務作業等の仕事 (清掃員、配達員等)	0.9
16 その他	7.7

(2) (1) でご回答いただいた仕事の、通算経験年数は何年ですか

※今までの勤務先での経験年数も含みます。また月数は切り捨てで、経験年数が1年にみえない方は「0」とご記入ください

通算経験年数： 8.88 年

(3) (1) でご回答いただいた仕事は、これまでに最も長く従事した仕事ですか。

1 はい 63.6                      2 いいえ 34.7

問2 あなたは管理的な業務を担当していますか (あてはまるものすべてに○)。

1 会社全体の経営管理を担当している	4.8
2 複数の店舗・事業所の管理を担当している	2.7
3 1つの店舗・事業所の管理を担当している	3.0
4 部門・職場の管理を担当している	20.3
5 その他	2.9
6 管理的な業務は担当していない	64.8

問3 あなたは通常1週間に何時間程度働きますか (残業時間を含む)。・・・ 週 45.55 時間程度

問4 あなたの今年10月の給料 (税込み、残業代込み) はどのくらいでしたか (※主な勤務先からの給与のみ、副業は含みません)。・・・ 約 27.60 万円 (※千円以下を四捨五入してお答え下さい。)

## Ⅱ. 今の勤務先に就職するまでのいきさつと就職したときの状況について、うかがいます

問5 今の勤務先の会社に就職したのは何年何月ですか。

～1990年	1.2
1991年～1995年	0.9
1996年～2000年	2.1
2001年～2005年	4.0
2006年～2010年	10.3
2011年以降	79.4

問6 今の勤務先で働こうと思った理由は以下のうちのどれですか（あてはまるものすべてに○）。

1 人材育成に熱心だから	3.8
2 今の勤務先での仕事が好きだったから	16.6
3 将来性のある会社だと思ったから	18.6
4 経営者の理念に共鳴したから	7.6
5 賃金がよかったから	11.5
6 労働時間・休暇がよかったから	21.0
7 福利厚生が充実していたから	9.9
8 すぐにつける仕事だったから	25.4
9 中小企業で働きたかったから	3.8
10 自分の能力を発揮できる仕事だったから	23.6
11 今までの経験が活かせる仕事だったから	41.6
12 取得した資格が活かせる仕事だったから	14.2
13 通学していた学校に勧められたから	1.4
14 親、知人などに勧められたから	12.4
15 地元で就職したかったから	14.9
16 社長や従業員が知人・友人だったから	13.1
17 通勤に便利だから	23.0
18 転勤がないから	11.8
19 育児や介護のため	1.3
20 企業イメージが良いから	7.1
21 知名度が高いから	3.0
22 その他	7.8
23 特にこれといった動機はなかった	2.1

問7 今の勤務先に就職した当時、職探しは大変でしたか（1つに○）。

容易だった	やや容易だった	どちらともいえない	やや難しかった	難しかった
13.1	15.2	30.7	22.7	17.4

問8 今の勤務先は、就職先・転職先として希望していた会社ですか（1つに○）。

希望通り	ある程度希望通り	どちらともいえない	あまり希望通りでない	希望通りではない
23.4	43.8	25.1	4.2	2.2

問9 今の勤務先をどのように探しましたか（あてはまるものすべてに○）。

1	ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて	33.0
2	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	8.4
3	ホームページ等インターネットで	17.5
4	家族や親戚などの紹介で	6.6
5	前職や今の職場の同僚の紹介で	13.8
6	同じ業界で働いていた人の紹介で	8.7
7	就職合同説明会に参加して	0.8
8	出身学校からの紹介で	2.0
9	業界団体・職能団体を通じて	0.4
10	民間の職業紹介機関を通じて	13.7
11	納入先など取引先を通じての紹介で	1.5
12	出向・転籍を通じて	1.3
13	親会社や関連会社の紹介で	2.0
14	その他	4.9

問10 学校を卒業（中退含む）してから、あるいは前の勤務先をやめてから、今の勤務先に就職・転職するまでどのくらいの期間がありましたか（1つに○）。

1	1ヶ月未満	45.8
2	1ヶ月以上3ヶ月未満	13.2
3	3ヶ月以上半年未満	17.0
4	半年以上1年未満	10.9
5	1年以上2年未満	6.0
6	2年以上	6.1

問11 今の勤務先への就職・転職の際に、どのような準備をしましたか（あてはまるものすべてに○）。

1	公共機関（ポリテクなど）で教育訓練を受けた	5.3
2	民間教育機関で教育訓練を受けた	2.7
3	自分で知識・技能を身に着けた	13.7
4	転職に関する民間サービスを利用した	17.2
5	インターネットなどで転職に関する情報を収集した	30.9
6	就職・転職に向けて人脈づくりを行った	4.8
7	その他	2.0
8	特に準備はしていない	47.4

問12 今の勤務先への就職・転職の際に転居をしましたか。

1	した	14.1	2	しなかった	85.0
---	----	------	---	-------	------

問13 あなたがお持ちになっていた資格の中で、今の勤務先への就職・転職の際に役立った資格はありますか。

1	ある	41.6	2	ない	55.4
---	----	------	---	----	------

問14 今の勤務先に就職されるまでに、あなたが勤務した会社・法人等についてうかがいます。

(1) 転職回数 2.30 回

(2) 今の勤務先に就職されるまでに勤務した会社・法人等ではどのような仕事を行っていましたか。また、どのような会社・法人等でしたか。今の勤務先の直前に勤めていた会社・法人等を「1つ前の勤務先」として、該当する方は「3つ前の勤務先」までお答えください

- ①今の勤務先への就職が初めての転職の場合は、「1つ前の勤務先」についてのみ、今の勤務先が2回目の転職先である場合は、「1つ前の勤務先」と「2つ前の勤務先」についてのみ、お答えください。
- ②それぞれの会社・法人等については、「離職する直前の状況」を思い浮かべて、ご回答ください。

		1つ前の勤務先	
a. 行っていた仕事 (1つに○)	1	今の仕事と同じ仕事	22.9
	2	今の仕事と類似した仕事	33.6
	3	今の仕事と違った仕事	42.5
b. 管理職/非管理職 (1つに○)	1	管理職だった	18.7
	2	非管理職だった	79.3
c. 年収 (月給、賞与を含む、1つに○)	1	今の勤務先より高かった	32.9
	2	今の勤務先と同じ位	24.9
	3	今の勤務先より低かった	40.7
d. 業種 (1つに○)	1	現在の勤務先と同じ業種	30.3
	2	現在の勤務先と異なる業種	64.2
e. 企業・法人規模 (1つに○)	1	29人以下	26.9
	2	30～49人	8.2
	3	50～99人	13.9
	4	100～299人	16.8
	5	300～499人	7.1
	6	500～999人	7.1
	7	1000人以上	16.8
	8	官公庁	1.4
f. 働きがいの変化 (1つに○)	1	今の勤務先より働きがいがあった	14.8
	2	今の勤務先と同じくらい働きがいがあった	40.7
	3	今の勤務先よりも働きがいはなかった	42.9
g. キャリア (1つに○)	1	この勤務先で身につけたスキルが今の勤務先で活かしている	53.5
	2	この勤務先で身につけたスキルは今の勤務先ではあまり活かしていない	22.5
	3	どちらともいえない	22.2
h. 会社・法人等に在職した期間		28.39 才頃 ～ 34.61 才頃	
		2つ前の勤務先	
a. 行っていた仕事 (1つに○)	1	今の仕事と同じ仕事	13.5
	2	今の仕事と類似した仕事	17.7
	3	今の仕事と違った仕事	31.8
b. 管理職/非管理職 (1つに○)	1	管理職だった	9.3
	2	非管理職だった	53.2
c. 年収 (月給、賞与を含む、1つに○)	1	今の勤務先より高かった	19.6
	2	今の勤務先と同じ位	15.3
	3	今の勤務先より低かった	27.9
d. 業種 (1つに○)	1	現在の勤務先と同じ業種	15.4
	2	現在の勤務先と異なる業種	43.6
e. 企業・法人規模 (1つに○)	1	29人以下	16.1
	2	30～49人	5.9
	3	50～99人	8.8
	4	100～299人	11.4
	5	300～499人	4.9
	6	500～999人	4.2
	7	1000人以上	10.4
	8	官公庁	1.1
f. 働きがいの変化 (1つに○)	1	今の勤務先より働きがいがあった	11.8
	2	今の勤務先と同じくらい働きがいがあった	26.7
	3	今の勤務先よりも働きがいはなかった	24.2
g. キャリア (1つに○)	1	この勤務先で身につけたスキルが今の勤務先で活かしている	31.2
	2	この勤務先で身につけたスキルは今の勤務先ではあまり活かしていない	16.3



	3	どちらともいえない	14.3
h. 会社・法人等に在職した期間	26.65	才頃 ~ 31.26	才頃
<b>3つ前の勤務先</b>			
a. 行っていた仕事 (1つに○)	1	今の仕事と同じ仕事	8.8
	2	今の仕事と類似した仕事	7.9
	3	今の仕事と違った仕事	19.3
b. 管理職/非管理職 (1つに○)	1	管理職だった	5.3
	2	非管理職だった	30.4
c. 年収 (月給、賞与を含む、1つに○)	1	今の勤務先より高かった	11.6
	2	今の勤務先と同じ位	7.2
	3	今の勤務先より低かった	17.1
d. 業種 (1つに○)	1	現在の勤務先と同じ業種	9.2
	2	現在の勤務先と異なる業種	23.5
e. 企業・法人規模 (1つに○)	1	29人以下	9.6
	2	30~49人	3.7
	3	50~99人	5.4
	4	100~299人	5.9
	5	300~499人	2.7
	6	500~999人	2.4
	7	1000人以上	5.4
	8	官公庁	0.5
f. 働きがいの変化 (1つに○)	1	今の勤務先より働きがいがあった	6.9
	2	今の勤務先と同じくらい働きがいがあった	16.9
	3	今の勤務先よりも働きがいはなかった	12.0
g. キャリア (1つに○)	1	この勤務先で身につけたスキルが今の勤務先で活かしている	16.4
	2	この勤務先で身につけたスキルは今の勤務先ではあまり活かしていない	9.8
	3	どちらともいえない	9.3
h. 会社・法人等に在職した期間	25.27	才頃 ~ 29.59	才頃

問15 今の勤務先で勤め始めた時、あなたは今の勤務先からどのような期待をされていたと思いますか (あてはまるもの1つに○)。

即戦力として期待された	なるべく早く戦力になるように求められた	時間をかけて戦力になるよう求められた	あまり期待されていなかった
40.3	43.5	13.3	2.5

↓  
 (問15で1~3を選んだ方へ) 当時、今の勤務先から求められた期待に応えられそうだと思いますか (あてはまるもの1つに○)。

- 1 期待されているレベルに達することは難しいと思った 26.8
- 2 期待されているレベルと自分の能力は見合っていると思った 62.1
- 3 期待されているレベルに達することは簡単であると思った 9.0

問16 あなたが内定をもらってから入社直後にかけて、今の勤務先の人々は、あなたが円滑に職場になじめるようにどのようなことをしてくれましたか（あてはまるものすべてに○）。

1	公式のオリエンテーションや研修	19.6
2	人事・総務担当者によるサポート	27.9
3	職場の受け入れ支援担当者によるサポート	8.8
4	職場マネジャーとの事前面談	11.9
5	同期（同じ時期・年度）採用者同士の交流会	5.2
6	先輩中途採用者の紹介	5.3
7	入職一定期間後のフォロー面談	6.9
8	人員に余裕のある職場に配置してくれた	3.8
9	面倒見のよい職場に配置してくれた	12.2
10	中途採用者を紹介する機会（社内広報を通じた紹介等）を設けてくれた	8.4
11	社内の職場見学会を実施してくれた	14.5
12	懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた	26.0
13	職場の上司が面倒を見てくれた	43.5
14	先輩が面倒を見てくれた	42.2
15	同僚・後輩が面倒を見てくれた	17.8
16	その他	1.2
17	特に何もしてくれなかった	15.1

また、そのうち最も役立ったものを、下記の口に記入してください。

1	公式のオリエンテーションや研修	6.2
2	人事・総務担当者によるサポート	7.4
3	職場の受け入れ支援担当者によるサポート	1.5
4	職場マネジャーとの事前面談	2.7
5	同期（同じ時期・年度）採用者同士の交流会	1.1
6	先輩中途採用者の紹介	0.6
7	入職一定期間後のフォロー面談	1.1
8	人員に余裕のある職場に配置してくれた	0.7
9	面倒見のよい職場に配置してくれた	3.2
10	中途採用者を紹介する機会（社内広報を通じた紹介等）を設けてくれた	1.1
11	社内の職場見学会を実施してくれた	2.5
12	懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた	5.4
13	職場の上司が面倒を見てくれた	22.4
14	先輩が面倒を見てくれた	22.2
15	同僚・後輩が面倒を見てくれた	5.5
16	その他	1.0
17	特に何もしてくれなかった	0.4

問17 現在の会社において、入社後1年以内に受けた教育訓練についてお答えください(あてはまるものすべてに○)。

- 1 企業理念に関する研修 20.4
- 2 OJT (仕事を通じた訓練) 36.7
- 3 所属する業界の理解のための研修 20.0
- 4 仕事特有の専門的知識に関する研修 29.6
- 5 仕事に必要な資格取得のための研修 10.1
- 6 社内の事務手続き・ルールに関する研修 25.4
- 7 コンプライアンス (個人情報保護・ハラスメント等) に関する研修 20.1
- 8 管理職向け (マネジメント) 研修 4.0
- 9 今後のキャリア設計に関する研修 3.0
- 10 語学 0.7
- 11 その他 2.3
- 12 特になし 27.2

また、そのうち最も役立ったものの番号を下記の口に記入してください。

- 1 企業理念に関する研修 4.5
- 2 OJT (仕事を通じた訓練) 30.9
- 3 所属する業界の理解のための研修 8.4
- 4 仕事特有の専門的知識に関する研修 19.2
- 5 仕事に必要な資格取得のための研修 6.0
- 6 社内の事務手続き・ルールに関する研修 9.7
- 7 コンプライアンス (個人情報保護・ハラスメント等) に関する研修 4.4
- 8 管理職向け (マネジメント) 研修 1.9
- 9 今後のキャリア設計に関する研修 1.0
- 10 語学 0.3
- 11 その他 2.0
- 12 特になし 0.2

問18 入社前に抱いていた現在の勤務先のイメージと、入社後に知った実態との間に、以下のような点でギャップを感じましたか (それぞれあてはまるもの1つに○)。

[A]	イメージ					[B]
	イメージよりAに近く ギャップを感じた	イメージよりAに近く ややギャップを感じた	イメージ通りだった	イメージよりBに近く ややギャップを感じた	イメージよりBに近く ギャップを感じた	
① 賃金が低い	9.4	20.2	58.8	8.1	2.6	賃金が高い
② 業務量が多い	10.8	21.6	52.2	11.5	3.1	業務量が少ない
③ 役職・格付けが低い	3.5	10.9	77.4	5.1	1.4	役職・格付けが高い
④ 能力・知識が活かせる	4.2	16.1	64.8	10.8	2.7	能力・知識が活かせない
⑤ 人間関係が悪い	6.2	13.8	46.9	20.7	11.0	人間関係がよい
⑥ 労働時間が長い	7.4	17.6	57.4	12.0	4.6	労働時間が短い
⑦ 休暇が取りにくい	8.6	14.5	47.3	16.8	11.9	休暇が取りやすい
⑧ 能力・知識が伸ばせない	3.7	9.4	59.7	19.7	6.3	能力・知識が伸ばせる
⑨ 福利厚生が乏しい	6.2	12.9	58.6	13.9	7.5	福利厚生が充実している
⑩ やりがいがない	4.4	7.9	51.8	23.1	11.8	やりがいがある
⑪ 働きにくい	3.7	9.3	49.2	23.9	12.5	働きやすい
⑫ 昇進機会が少ない	9.6	11.8	67.0	8.4	2.1	昇進機会が多い

⑬ 企業業績が悪い	4.7	12.3	57.0	17.8	6.9	企業業績が良い
-----------	-----	------	------	------	-----	---------

問19 今の勤務先に入社直後、つまずいたこと・困ったことはありましたか（あてはまるものすべてに○）。

1 上司との人間関係	18.4
2 同僚との人間関係	13.7
3 部下との人間関係	3.5
4 入社直後から成果を求められた	6.3
5 仕事の難易度が高かった	13.2
6 これまでの勤務先と仕事の進め方が大きく異なり戸惑った	33.6
7 当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった	19.1
8 当初、友人ができなかった	4.7
9 相談相手がいなかった	11.4
10 入社直後からリーダーシップを求められた	3.4
11 その他	2.9
12 つまずいたこと・困ったことはなかった	29.9

問20 今の勤務先になじむまでどれくらいの期間を要しましたか（1つに○）。

1 1ヶ月未満	16.3	5 1年以上2年未満	9.1
2 1ヶ月以上3ヶ月未満	28.9	6 2年以上	2.9
3 3ヶ月以上半年未満	17.0	7 まだなじめていない	9.0
4 半年以上1年未満	15.7		

### Ⅲ. 今の勤務先や職場・仕事の現状について、あなたのお考えをうかがいます

問21 あなたは今の勤務先での経験や、勤務先の現状についてどのように感じていますか（a～wのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
a. この会社は公正な人事査定を行っている	16.9	23.2	36.4	15.2	7.6
b. この会社では成果が賃金・処遇に反映される	14.1	25.3	33.4	17.2	9.4
c. この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任せられる	17.4	29.9	31.5	14.2	6.3
d. この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる	14.7	31.7	32.9	13.6	5.8
e. この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている	20.2	28.3	38.5	7.4	4.6
f. 配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている	10.7	23.9	44.5	13.5	6.5
g. 仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる	16.6	28.9	30.4	14.5	8.8
h. 働きぶりが良い人は賞賛（表彰など）を受ける	12.7	24.5	36.0	14.1	11.6
i. 育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている	13.2	20.1	38.0	14.6	13.0
j. 育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている	10.8	19.8	41.8	13.1	13.1
k. この会社の福利厚生は充実している	13.7	22.5	37.6	16.5	8.8
l. この会社では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる	8.2	16.1	43.3	24.0	7.5
m. この会社では、自分の仕事をどのように遂行すべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けない	7.3	15.3	28.5	33.2	14.7
n. この会社では、仕事に関する知識は正式に教わることなく、自身で試行錯誤して身に着けた	10.4	21.0	32.1	24.4	11.2
o. この会社では、自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網	4.8	12.8	48.0	19.8	13.6

から得ることが多い					
p. この会社では、経験や実績を積むためのキャリアパターンは非常に明確である	3.6	10.6	55.5	20.6	8.6
q. この会社では、昇進に至る道筋がはっきり示されている	4.0	10.5	46.2	23.7	14.7
r. この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員（中途採用者も含む）向けの研修を受けた	13.1	20.2	26.9	17.0	21.8
s. この会社では、新入社員（中途採用者含む）全員に同じ研修や学習プログラムが用意されている	13.2	19.3	27.6	17.5	21.5
t. 自分に求められる役割を理解する上で、職場の仲間の存在は助けになっている	26.2	40.0	23.3	7.2	2.3
u. 上司や先輩社員を観察すれば、この会社での自分の役割がよくわかる	15.5	38.4	34.8	7.7	2.5
v. この会社で自分のスキルや知識がとても重要であると感じさせられてきた	16.2	34.2	35.4	8.9	4.4
w. この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事の一つだとみなしていると感じる	11.8	30.6	33.5	16.0	7.4

問2 今の勤め先における正社員の人事管理は、AとBのどちらに近いと思われますか（①～⑨それぞれについてあてはまるものに1つに○）。

[Aの方針]	Aに近い				[Bの方針]
	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	
① 新卒採用に注力している	9.8	22.5	33.3	33.2	中途採用に注力している
② 毎年、一定の人数を採用している	8.6	19.2	33.3	37.5	欠員が出れば補充する
③ 潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している	4.5	31.8	44.4	17.6	保有スキル、即戦力を重視して採用している
④ 採用の際、性別を重視している	10.5	25.5	38.7	24.1	採用の際、性別はまったく問われない
⑤ 採用の際、学歴を重視している	3.1	20.5	47.5	26.9	採用の際、学歴はまったく問われない
⑥ 社員への教育投資を長期的な見通しに基づいて行っている	7.4	38.0	39.4	13.2	社員への教育投資は短期的な必要に基づいて行っている
⑦ 異動・配置転換は会社主導で行われる	25.0	46.2	22.7	4.6	異動・配置転換では、社員の意見・希望が反映される
⑧ 従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している	11.4	43.6	30.0	13.2	従業員組織（組合・社員会等）とのコミュニケーションは重視していない
⑨ 人事制度のルールは明確化されている	8.8	36.1	37.2	16.2	人事制度のルールは明確には決まっていない

問23 現在の会社に入社してからの経験や教育訓練、または周囲からの情報提供により、自分がどのように変化したと感じていますか (a~yのそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	そう 思う	やや そう 思う	ど ち ら と も い え な い	あ ま り そ う 思 わ な い	そ う 思 わ な い
a. この会社での典型的なキャリアパターンが理解できた	5.6	26.7	46.5	12.4	7.6
b. いろいろ、どのくらいの職位につくか、ある程度理解できた	4.0	21.1	43.1	18.0	12.5
c. 自分の職務上の課題や責任の優先順位をよく理解できるようになった	12.6	51.9	26.7	4.9	2.8
d. 自分の職務上の役割をよく理解できるようになった	16.4	52.9	24.0	3.6	1.8
e. 自分に向いている仕事に分かってきた	14.1	45.6	32.7	3.9	2.7
f. 仕事を経験するにつれて、自分の価値観が分かってきた	11.5	45.3	34.9	4.5	2.4
g. 自分の力が発揮できる仕事かどのような仕事であるのか、理解できるようになった	11.9	45.8	33.9	4.5	2.5
h. 自分のキャリアへのイメージがはっきりしてきた	6.8	28.5	47.0	11.3	5.1
i. 顧客の要求についてよく理解できるようになった	9.2	39.9	40.3	6.4	2.5
j. 社内・社外問わず、自分の仕事における重要な相手が誰か、よく理解できるようになった	16.3	49.1	28.7	3.4	1.2
k. 会社の方向性(「会社が何をすべきと考えているのか」など)をよく理解できるようになった	11.4	40.6	35.8	6.9	4.2
l. 会社の方針や仕事の進め方をよく理解できるようになった	10.7	44.0	35.5	5.7	2.9
m. 会社のリーダー達が社員に何を求めているかよく理解できるようになった	9.9	40.4	36.3	8.7	3.4
n. 会社のリーダー達のマネジメントスタイルをよく理解できるようになった	7.1	30.5	45.7	10.8	4.8
o. 会社の価値観にふさわしい行動をとるようになった	7.5	34.8	48.0	5.8	2.2
p. 自分の仕事の出来が、会社にどのように貢献できているかについてよく理解できるようになった	10.5	41.0	39.4	5.9	1.9
q. 周りの社員がどんな知識・スキルを持っているか把握できるようになった	12.9	50.8	28.6	4.9	1.3
r. 上司(社長含む)への報告のタイミングをよく理解できるようになった	12.2	48.1	32.3	4.7	1.5
s. 会社の組織構造(本社や部門及びそれらの関係など)をよく理解できるようになった	14.7	43.8	33.2	5.0	2.0
t. 会社の歴史(創業者や事業の沿革など)をよく理解できるようになった	11.9	36.7	36.9	9.2	3.8
u. 社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった	18.1	50.0	25.6	3.5	1.0
v. 略語などの会社独特の言葉を理解できるようになった	12.9	44.7	34.0	5.2	1.5
w. 会社のルール(就業時間、休暇、賃金、服装などの規定)をよく理解できるようになった	19.8	51.8	22.4	3.3	1.3
x. 会社の代表的な製品やサービスについてよく理解できるようになった	17.9	45.6	29.7	3.8	1.3
y. やりたい仕事か、以前より、はっきり分かってきた	14.5	37.5	40.2	3.8	2.6

問24 現在の職場には、次のような雰囲気がありますか (a~iのそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	ある	ややある	どちらとも いえない	あまりな い	ない
a. 部下や後輩を育てようという雰囲気	18.9	35.2	23.8	14.0	6.9
b. 一人ひとりの能力を生かそうという雰囲気	15.4	38.0	28.7	11.2	5.6
c. 職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気	26.0	40.2	22.1	7.3	3.1
d. ぬるま湯的な雰囲気	12.0	25.7	38.1	16.1	6.9
e. 仕事上で助け合う雰囲気	16.9	39.7	27.1	11.1	4.2
f. 仕事以外のことを相談しあう雰囲気	9.4	28.3	35.7	18.0	7.4
g. 社員同士が成績を競い合う雰囲気	3.0	11.7	37.8	31.2	15.1
h. 職場の人間関係がギスギスしているような雰囲気	6.7	16.1	32.3	30.9	12.8
i. 男女の違いを問わず活躍できる雰囲気	14.8	25.4	37.4	13.5	7.9

問25 あなたは今の勤め先との関係についてどう思いますか (a~nのそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	そう 思う	やや そう思 う	どちら ともい えない	あまり そう思 わない	そう思 わない
a. 単に雇われているだけの関係である	10.0	17.4	33.2	28.4	9.8
b. 会社は、腕を磨き、自分を鍛える場である	18.5	44.8	26.1	6.3	3.2
c. 会社の発展のために自身の最善をつくしたい	24.7	42.3	23.7	5.1	3.1
d. この会社に愛着を感じている	16.4	34.4	33.4	9.0	5.7
e. 賃金を得るためだけにこの会社で働いている	6.5	15.2	30.9	29.7	15.9
f. この会社をやめることによる損害を避けるためにこの会社で働いている	4.8	11.2	30.6	25.5	26.7
g. この会社に勤め続けることを美德だと思う	6.8	16.3	44.6	18.6	12.5
h. この会社をやめると世間体が悪くなるのでこの会社をやめないでおこうと考えている	2.1	5.1	24.8	30.9	35.9
i. 会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる	15.0	44.1	32.8	5.0	2.0
j. 他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	18.6	35.6	32.6	7.3	4.9
k. 会社の外の人に、自分の会社のことを話すことが楽しい	10.2	20.8	42.0	16.0	9.9
l. 会社が社員に求める仕事上の目的が明確である	10.3	33.7	41.4	9.2	4.2
m. 今の勤務先で働きがいを感じている	15.9	38.1	31.4	8.9	4.6
n. 今の勤務先は働きやすい	22.3	40.3	26.1	5.8	4.5

問26 あなたの仕事への取り組み姿勢はどのようなものですか(a~lのそれぞれについてあてはまるもの1つに○)。

	そう 思う	どちら かとい うと そう思 う	どちら ともい えない	どちら かとい うと そう思 わない	そう思 わない
a. この会社に関する知識を自分から進んで獲得しようと心がけている	21.6	47.1	25.2	3.8	1.0
b. この会社に早くなじめるように心がけている	27.8	50.4	17.6	1.8	1.3
c. 仕事において、何事も自分から率先して行う	16.9	43.2	34.2	3.6	0.9
d. 仕事について分からないことがあれば積極的に質問する	28.6	50.5	16.6	1.6	0.8
e. 会社での役割・職務で求められていることを果たそうとすることにあたって、よりよいやり方を試みようとしている	23.8	51.4	21.4	1.5	0.6
f. 与えられた仕事目標だけではなく、自分で何か新しい目標を加えている	15.5	37.7	37.7	6.3	1.8
g. どんな仕事でも自分なりの工夫を欠かさない	17.1	43.2	32.6	4.7	1.1
h. 仕事において新しいアイデアを提案することが多い	9.7	24.2	45.9	14.7	3.9
i. 指示された内容に対して、できるだけ忠実に仕事を行う	22.5	53.2	20.1	2.6	0.4
j. 手続きやルールに従って、忠実に仕事を行う	21.5	54.1	20.8	2.0	0.4
k. 与えられた目標に沿って、忠実に仕事をしている	19.0	52.8	25.0	1.5	0.4
l. できるかぎり教えられた通りのやり方で仕事を行う	12.9	45.4	31.8	6.9	1.8

問27 仕事上の能力を高めるために、現在あなたが行っている取組みについてうかがいます。以下のa~cの取組みに、どの程度積極的に取り組んでいますか（a~cのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	積極的に行っている	やや積極的に 行っている	どちらとも 言えない	さほど積極 的ではない	全く積極的 ではない
a. OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた知識・技能の習得	14.3	29.7	38.6	9.9	6.2
b. 勤務先での off-JT（研修）の機会の活用	6.7	21.2	46.0	15.3	9.4
c. 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施	7.2	17.8	36.6	22.1	14.8

問28 あなた自身の仕事の成果をどのように感じていますか（a~dのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	上回っている	やや上回っている	どちらとも いえない	やや下回っている	下回っている
a. 社内で同じ（もしくは同じくらいの）職位の人と比べて	6.6	19.6	58.0	10.2	4.4
b. 会社が要求する水準に比べて	4.8	16.6	59.9	13.1	4.5
c. 社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて	4.9	16.5	61.5	11.2	4.6
d. 自分の理想と比べて	1.2	6.4	50.6	29.1	11.6

問29 あなたは現在の勤務先にどの程度満足していますか（a~kのそれぞれについてあてはまるもの1つに○）。

	満足	やや満足	どちらとも いえない	やや不満	不満
a. 収入	10.2	26.6	27.9	23.6	10.8
b. 労働時間	22.3	31.1	26.3	14.5	4.9
c. 休日・休暇	25.8	31.7	20.3	14.9	6.3
d. 仕事の量	13.8	28.4	38.0	14.1	4.8
e. 仕事内容	16.6	36.7	32.9	9.7	3.2
f. 仕事上の地位や権限	11.9	26.2	48.4	9.1	3.3
g. 職場の人間関係	18.5	33.7	30.9	11.0	4.8
h. 雇用の安定性	24.2	33.8	33.3	5.1	2.4
i. 仕事に役立つ能力や知識を身につける機会	12.6	27.6	39.0	14.2	5.5
j. キャリアの見通し	7.1	16.5	54.4	13.5	7.1
k. 総合的な満足度	12.6	41.5	29.6	10.9	3.4

#### IV. あなたご自身について、うかがいます

F1 性別・・・ 1 男性 63.3 2 女性 35.7

F2 年齢・・・ 37.70 歳

F3 あなたの最後に通った学校（卒業・中退問わず）は次のうちどれですか（1つに○）。

- |           |      |           |      |
|-----------|------|-----------|------|
| 1 中学      | 1.2  | 6 大学・文系学部 | 36.1 |
| 2 高校      | 21.1 | 7 大学院・理系  | 2.7  |
| 3 高等専門学校  | 3.6  | 8 大学院・文系  | 2.1  |
| 4 短大・専門学校 | 21.0 | 9 その他     | 0.8  |
| 5 大学・理系学部 | 10.5 |           |      |



F 4 配偶者の有無について、当てはまるものを一つ選択してください。

- 1 あり 46.0                      2 なし 52.4

F 5 子どもの有無について、当てはまるものを一つ選択し、

- 1 あり 36.9                      2 なし 55.8

「1 あり」と回答された場合は、末子の年齢を記入してください。

～1歳未満	6.8
1 ～ 2歳	14.1
3 ～ 4歳	10.3
5 ～ 6歳	10.2
7 ～ 8歳	6.8
9 ～ 10歳	6.3
11 ～ 15歳	15.5
16 ～ 20歳	10.8
21歳以上	16.4

F 6 どのくらいの期間、今の勤務先で働きたいと考えていますか（1つに○）。

- 1 定年まで 29.5                      3 数年程度勤めたい 8.4                      5 わからない 21.0  
2 できるだけ長く 36.9                      4 すぐにでも辞めたい 2.6

F 7 今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか（最も近いもの1つに○）。

- 1 これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい 56.5  
2 今の会社で、別の仕事に変わりたい 3.8  
3 別の会社で、今の仕事を続けたい 3.3  
4 勤務先も、仕事も変えたい 2.7  
5 大学や大学院、専門学校に進学したい 0.4  
6 独立開業したい 3.9  
7 適当な時期に退職したい 3.9  
8 成り行きに任せる 12.9  
9 現在の会社を辞めたい 0.9  
10 将来のことは今は考えていない 9.7

※現在お勤めの企業における「働きがい」、「働きやすさ」や、今後のキャリア形成について特に感じてらっしゃることがありましたら、具体的にお書き下さい。

～調査はこれで終わりです。最後までご回答いただき、ありがとうございました。～

返送いただきましたご回答を分析した結果は、(独)労働政策研究・研修機構から研究成果物として発表されます。時期は2015年4月頃の予定ですが、それ以降、ホームページ(URL: <http://www.jil.go.jp>)からダウンロードすること(PDF形式)が可能です。また、この成果物につきまして書籍形式のものをご希望の方は、労働政策研究・研修機構 中村まで(連絡先は先頭ページに記載)ご連絡ください。なお、ご連絡の際にお知らせいただいた住所、メールアドレス等の個人情報は、書籍の発送にのみ使用致します。

---

労働政策研究報告書 No. 195

中小企業における採用と定着

発行年月日 2017年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社相模プリント

---

©2017 JILPT Printed in Japan

\* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)