

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%
	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のようになっており、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	度数	158	115	160	175	18	46	459
	nq181 の %	34.4%	25.1%	34.9%	38.1%	3.9%	10.0%	
	度数	183	219	507	746	32	125	1268
	nq181 の %	14.4%	17.3%	40.0%	58.8%	2.5%	9.9%	
合計	度数	341	334	667	921	50	171	1727

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	度数	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	度数	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													合計
	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	度数	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	度数	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 nq181の% 25.2%	135 32.7%	156 37.8%	104 25.2%	85 20.6%	36 8.7%	12 2.9%	10 2.4%	413
	即戦力採用型	489 nq181の% 42.8%	457 40.0%	380 33.3%	194 17.0%	108 9.5%	65 5.7%	7 0.6%	41 3.6%	1142
合計	度数	593	592	536	298	193	101	19	51	1555

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 nq181の% 51.6%	52 12.8%	59 14.5%	106 26.0%	6 1.5%	12 2.9%	3 0.7%	69 17.0%	29 7.1%	16 3.9%	20 4.9%	3 0.7%	40 9.8%	407
	即戦力採用型	458 nq181の% 41.4%	164 14.8%	134 12.1%	308 27.8%	8 0.7%	25 2.3%	18 1.6%	217 19.6%	99 9.0%	73 6.6%	47 4.2%	15 1.4%	154 13.9%	1106
合計	度数	668	216	193	414	14	37	21	286	128	89	67	18	194	1513

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	45	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	127	1268
nq181 の %	56.9%	55.3%	13.3%	4.3%	10.0%	
合計	度数 959	962	243	69	172	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、中間型がこれにつき、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	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、中間型がこれにつき、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、フリーターとしての転職回数がかぎ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 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 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 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 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)

	福利厚生施策									
	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	勤務時間内の自主的な外部研修受講の勤務扱い		
採用・活用方針(3類型)	新卒注力・育成企業責任型	度数	226	113	213	212	274	138	339	174
	hrmtype1 の %		41.9%	20.9%	39.4%	39.3%	50.7%	25.6%	62.8%	32.2%
	中間型	度数	265	111	278	215	326	128	391	220
	hrmtype1 の %		34.3%	14.4%	36.0%	27.8%	42.2%	16.6%	50.6%	28.5%
	中途注力・育成個人責任型	度数	106	50	107	78	106	43	160	86
	hrmtype1 の %		27.8%	13.1%	28.1%	20.5%	27.8%	11.3%	42.0%	22.6%
合計	度数		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	合計
採用・活用方針(3類型)	新卒注力・育成企業責任型	度数	509	424	271	454	210	13	1	540
	hrmtype1 の %		94.3%	78.5%	50.2%	84.1%	38.9%	2.4%	0.2%	
	中間型	度数	714	528	280	616	193	18	6	772
	hrmtype1 の %		92.5%	68.4%	36.3%	79.8%	25.0%	2.3%	0.8%	
	中途注力・育成個人責任型	度数	341	229	111	274	88	11	5	381
	hrmtype1 の %		89.5%	60.1%	29.1%	71.9%	23.1%	2.9%	1.3%	
合計	度数		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%
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%
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 ^a									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%
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					無回答	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			
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					無回答	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			
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					無回答	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			
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德だと思う		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、中途採用といえれ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。

中途採用をめぐって、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。