

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。χ² 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（ χ 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」に密着して事業を行う」に近い	「地元」に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¹。

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。

¹ 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として計画的に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。