

## 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。

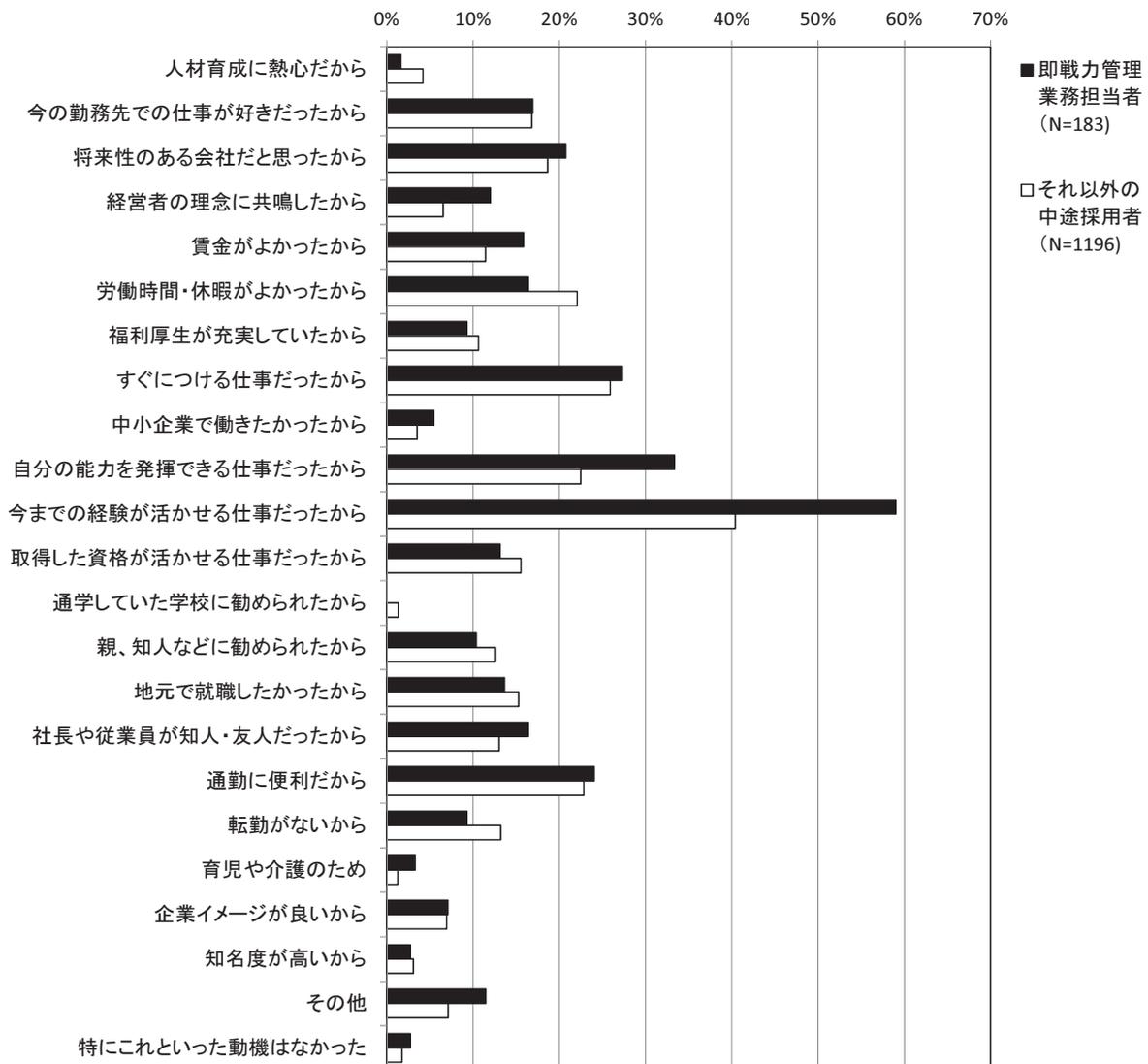
まず、今の勤務先で働こうと思ったきっかけであるが、図表7-4から分かるとおり、上位は、「今までの経験が活かせる仕事だったから(59.0%)」「自分の能力を発揮できる仕事だったから(33.3%)」「すぐにつける仕事だったから(27.3%)」「通勤に便利だから(24.0%)」などが占める。この傾向は、「それ以外の中途採用者」と同様である。ただ、「即戦力管理業務担当者」は、「それ以外の中途採用者」に比べると、「経営者の理念に共鳴したから」、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」、「今までの経験を活かせる仕事だったから」といった項目を重視している傾向が見て取れる。この点から、自らのスキルが活かせる、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)

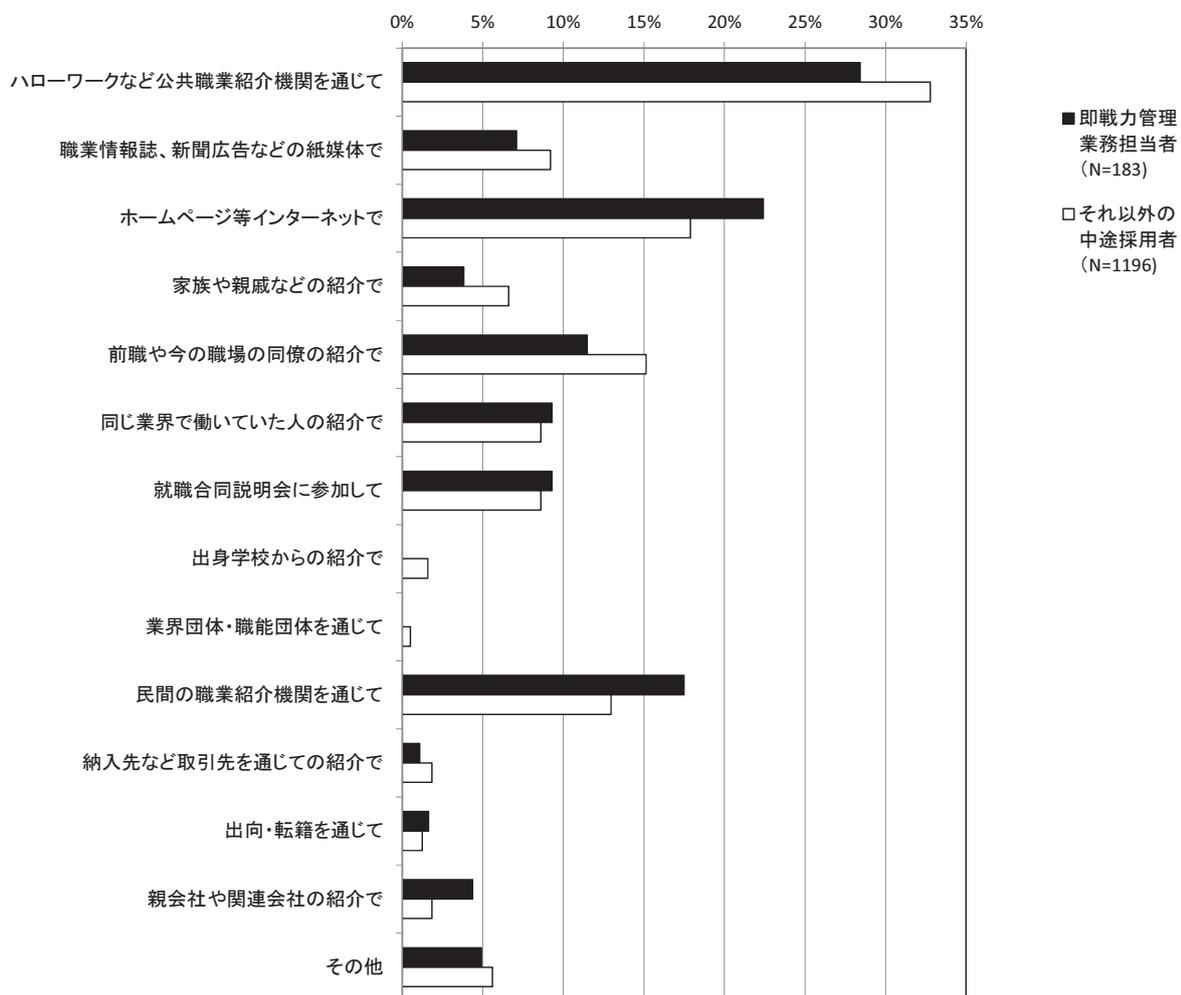


## 2. 求職方法

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)



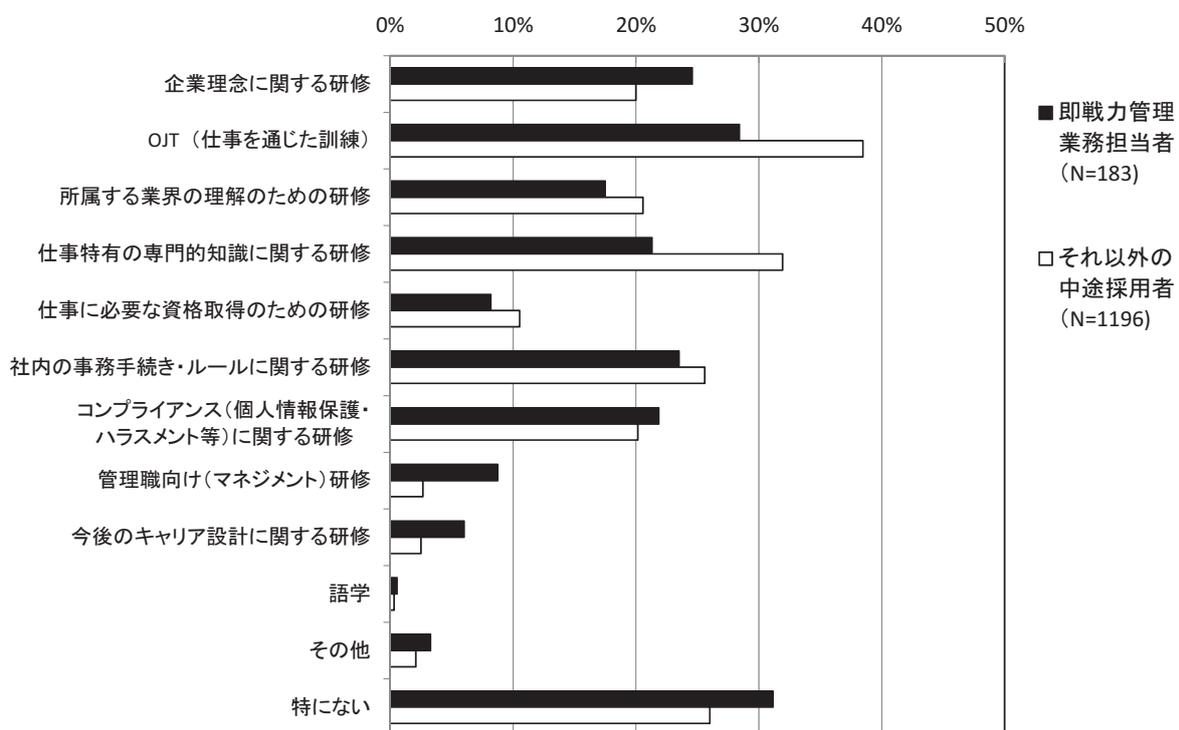
一方、働く個人のネットワークに関する解答を見てみると、「前職や今の職場の同僚の紹介で」は、「それ以外の中途採用者」の方が高くなっている。一方で、比率は高くないものの「同じ業界で働いていた人の紹介で」や「親会社・関連会社の紹介で」は、「それ以外の中途採用者」と比べると高くなっている。この点から、「即戦力管理業務担当者」は、活用する

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でしょうか。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でしょうか。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

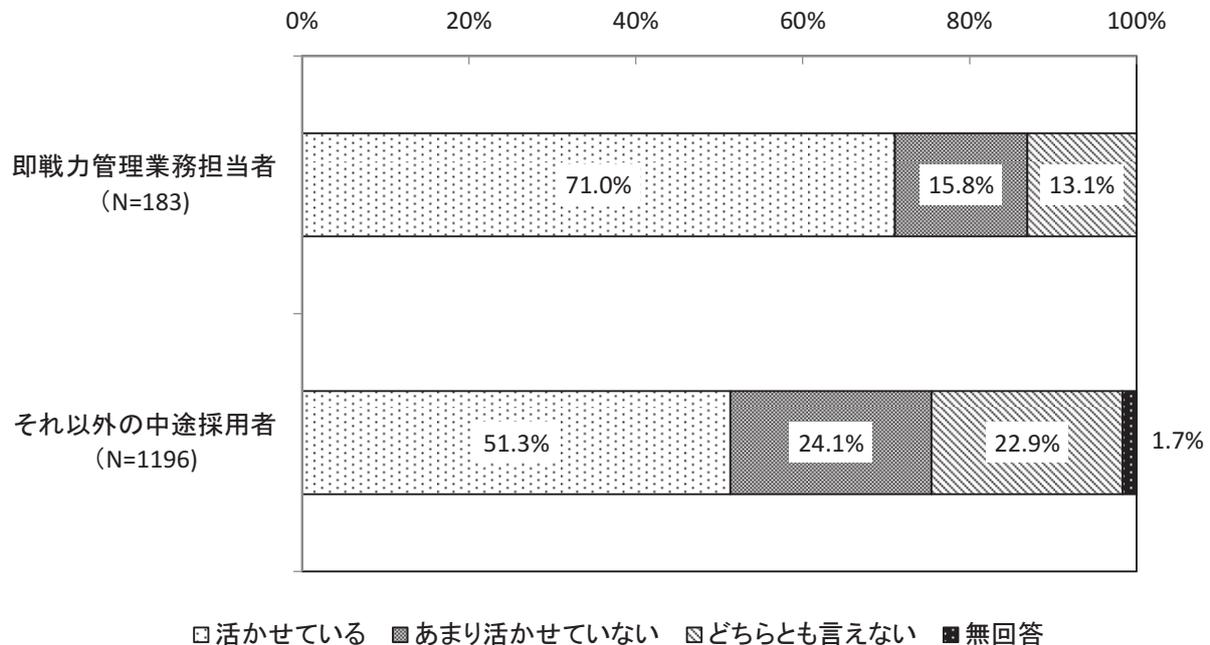
図表 7-11 前の職場と比較した際の状況

	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	小	0.0%	2.8%	1.4%	現在の 企業 規模 カテ ゴリ	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」

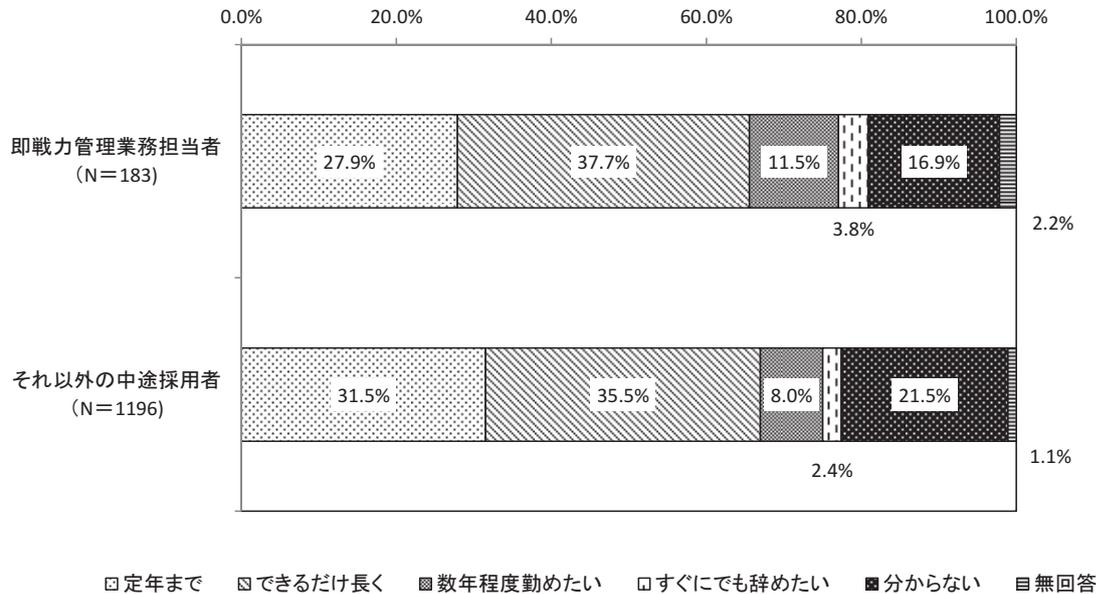
「即戦力管理業務担当者」の6割弱が、「今の会社で今の仕事を続けていきたい」と答えている（図表 7-17）。この傾向は「それ以外の中途採用者」と同じである。このことから、今後の職業生活として希望している働き方は、従業員として同じ会社に勤め続けることであり、独立開業を希望しているわけではないことが窺われる。

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

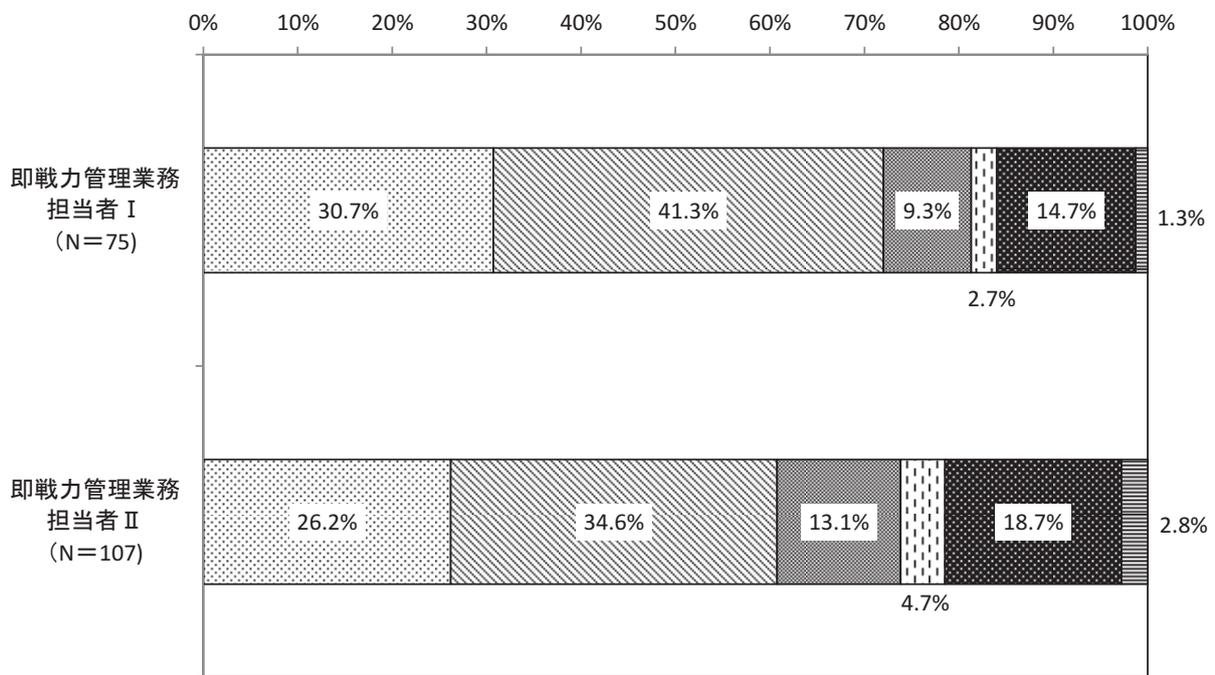
	即戦力管理 業務担当者Ⅰ	即戦力管理 業務担当者Ⅱ
これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい	57.3%	57.0%
今の会社で、別の仕事に変わりたい	6.7%	2.8%
別の会社で、今の仕事を続けたい	6.7%	5.6%
勤務先も、仕事も変えたい	0.0%	2.8%
独立開業したい	6.7%	3.7%
適当な時期に退職したい	4.0%	5.6%
成り行きに任せる	8.0%	12.1%
現在の会社を辞めたい	2.7%	0.9%
将来のことは今は考えていない	6.7%	4.7%
無回答	1.3%	4.7%
N	75	107

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 目無回答

### 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。

