

### 第3章 中途採用する転職者のタイプと人事労務管理・経営活動との関連

#### 第1節 中途採用する転職者のタイプに基づく企業の類型化

前章では前職から現在の勤務先に転職するに当たって、勤務する企業・法人の業種の変化があったかという点と、仕事内容に変化があったかという点に焦点をあてて、従業員調査の回答者を4つの転職類型に分け、それぞれの類型に該当する回答者のプロフィールや転職活動における異同を明らかにしていった。その結果、年齢層や従事している仕事、転職理由、転職の手段などの点で、各類型に特徴の見られることがわかった。

本章では、各々に特徴が見られるこれら各転職類型に該当する転職者を中途採用する企業が、人事労務管理や経営活動の点でどのような相違が見られるのかを確かめていく。以下では各転職類型に該当する転職者を採用した企業の特徴をよりはっきりと表すために、それぞれの転職類型に該当する転職者を主に中途採用した企業を、集計・分析の対象とする。

「それぞれの転職類型に該当する転職者を主に中途採用した企業」は、具体的には次のようにして抽出している。今回の従業員調査は、企業調査の対象となった企業に、中途採用した正社員3人までを選び、配布してもらうよう依頼している。従って各企業からは最大3人が従業員調査の回答者として選ばれていることとなる。この各企業から選ばれて従業員調査に回答している従業員のうち、2011～2013年の間に採用された従業員を対象を絞り、その中の全員もしくは、3人中2人がある特定の転職者類型に該当している企業を「それぞれの転職類型に該当する転職者を主に中途採用した企業」とする。2011～2013年の間に採用された従業員を対象をしばったのは、企業調査において過去3年のうちに中途採用した従業員に対する人事労務管理を主に尋ねているためである。例えば2011～2013年の間に中途採用され、かつ調査に回答した従業員が3人いて、そのうち2人が一致型の転職者である場合、その2人を採用している企業は「一致型採用企業」とする。

上記のようにして抽出を行ったところ、一致型採用企業は178社、仕事継続型採用企業は143社、変化型採用企業は237社となった。この他に業種継続型採用企業が9社あったが、数がごく少なく、調査に対する回答の傾向を正確に捉えることが難しいため、集計・分析の対象からは除くこととする。

以下、どのようなタイプの転職者を主に採用しているかという点と、人事労務管理、経営活動に関する諸質問の結果とのクロス集計を基に、論述を進めていく。

#### 第2節 中途採用に関わる活動・方針

##### 1. 中途採用を行った理由

まずは中途採用者を対象とした企業の行動や方針を見ていくこととしよう。図表3-1は、

2011～2013年の間に中途採用した正社員について、その理由を企業に尋ねた結果をまとめたものである。

一致型採用企業では、「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」という回答が約4割で最も多くなっており、次いで「社内の業務負担を緩和するため」(38.2%)が多い。仕事継続型採用企業でも「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」、「社内の業務負担を緩和するため」が上位2つを占めるが、一致型におけるよりも「社内に不足する技能・知識を持つ人材を補うため」の回答率が高く、5割近くに達している。他方、変化型採用企業は「社内の業務負担を緩和するため」が48.1%で最も多く、以下回答の多い順に「会社の労働生産性を上げるため」(35.0%)、「企業活動の運営を円滑にするため」(33.3%)、「年齢層別の人員構成のバランスをとるため」(28.1%)と続く。

図表 3-1 正社員の中途採用を実施した理由(複数回答)：採用類型別

(単位：%)

	n	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からないため	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
一致型採用	178	19.1	23.6	20.8	28.7	38.2	17.4	21.9	0.0	13.5	22.5
仕事継続型採用	143	14.0	16.1	25.2	17.5	36.4	16.1	20.3	0.0	11.9	24.5
変化型採用	237	28.3	21.9	33.3	35.0	48.1	11.4	22.8	0.4	13.5	21.5
全体	1764	21.9	20.5	28.3	29.0	36.5	12.9	18.0	0.4	11.1	21.3

  

	n	社内に不足する技能・知識をもつ人材を補うため	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	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
一致型採用	178	39.3	16.9	6.2	12.4	8.4	7.9	7.9	4.5	13.5	10.7
仕事継続型採用	143	46.9	18.9	6.3	9.8	6.3	7.0	7.0	2.8	7.0	12.6
変化型採用	237	26.6	6.3	4.2	11.8	10.5	5.9	3.8	5.5	13.5	5.9
全体	1764	33.7	12.4	4.4	9.9	10.2	6.6	4.9	4.0	12.5	11.6

いずれの採用類型も、中途採用の理由として上位を占める項目は似通っているが、それぞれの項目の順位や、回答率が異なっており、そこに各採用類型に該当する企業における、中途採用活動の特徴が現れているように思われる。すなわち一致型採用企業や仕事継続型採用企業は、自社にはない技能・知識の確保を軸にして中途採用を行っているのに対し、変化型

採用企業は社員の業務負担軽減や、円滑な事業運営のために、まずは人手を確保していきたいという意向がうかがえる。また変化型採用企業は、自社の年齢構成に対する配慮も他の2つの類型企業よりも強い傾向があり、変化型に該当する転職者において若年層の占める割合が相対的に高いことと符合する。

## 2. 中途採用している人材

では各類型企業はどのような人材を中途採用しているのだろうか。2011～2013年の間に中途採用した正社員について、どのような人材であったかを尋ねてみた（図表3-2）。

図表3-2 正社員として中途採用した人材（複数回答）：採用類型別

(単位:%)

	n	ラインの管理職経験者	プロジェクトなど、まともな経験してきた人	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	四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
一致型採用	178	6.2	14.6	12.4	64.0	12.4	11.2	3.4	14.6	10.7	19.1	44.4	40.4	5.1
仕事継続型採用	143	11.2	19.6	10.5	41.3	17.5	18.2	4.9	21.0	9.1	28.7	52.4	25.2	9.8
変化型採用	237	5.9	13.9	19.0	40.1	12.7	9.7	1.3	35.4	12.7	20.7	38.0	29.1	3.8
全体	1764	6.3	12.8	14.1	47.4	11.9	9.2	2.3	22.2	10.9	21.9	40.2	29.4	7.3

  

	n	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	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
一致型採用	178	15.7	8.4	11.2	25.3	65.2	39.9	37.6	26.4	7.3	23.0	46.1	2.8	10.7
仕事継続型採用	143	20.3	7.0	10.5	28.7	67.1	44.1	42.0	32.2	13.3	26.6	45.5	4.9	11.2
変化型採用	237	14.8	4.6	5.1	22.8	75.5	55.7	37.1	27.4	6.3	16.5	54.0	6.3	5.9
全体	1764	14.2	6.7	8.6	23.4	67.6	46.5	36.2	26.5	6.9	21.4	48.8	4.8	11.5

一致型採用企業では、「やる気のある人」（65.2%）、「貴社と同業種での経験がある人」（64.0%）、「今後の成長が期待できる人」（46.1%）、「特定の業務について高いスキルを持っている人」（44.4%）、「業務上、必要な資格の保有者」（40.4%）といった選択肢の回答が比較的多い。「貴社と同業種での経験がある人」や「業務上、必要な職業資格の保有者」の回答率は他類型におけるよりも高く、他類型との差も目立つ。

仕事継続型採用企業でも「やる気のある人」の回答率が67.1%と最も高く、これに次ぐの

が「特定の業務について高いスキルを持っている人」(52.4%)であった。他の類型に比べてスキルという面により着目した採用を行う傾向が強いことがうかがえる。

変化型採用企業では「やる気のある人」の回答率が75%を超え、続いて「素直な人」(55.7%)、「今後の成長が期待できる人」(54.0%)となっている。他の2つの類型と異なり、経験、能力、職業スキルに関わる選択肢よりも、人柄や成長性に関わる選択肢の方が回答を集めている。先に見た人手を確保することを中心とした採用目的と対応しているように思われる。

### 3. 中途採用者の採用・育成方針

2011年～2013年に中途採用した正社員の採用・育成方針について、各類型間の異同を見ていくと(図表3-3)、変化型採用企業では「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」の回答率が、他の類型における回答率と比べて、いずれも2倍程度の数値となっている。一方、「即戦力として採用」の回答率は、一致型採用企業と仕事継続型採用企業では約6割に達し、変化型採用では5割をきる。この回答結果からは、「強い即戦力志向をもつ一致型採用および仕事継続型採用」、「即戦力志向でありながらもある程度の育成志向もあわせ持つ変化型採用」というように、中途採用の各類型を特徴づけることができる。

図表 3-3 中途採用した正社員の採用・育成方針(複数回答):採用類型別

(単位:%)

	n	育成の 対象として 採用	どちらかとい うと育成の 対象として 採用	どちらかとい うと即戦力 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
一致型採用	178	13.5	13.5	36.5	61.2	0.6	10.7
仕事継続型採用	143	11.2	14.0	35.7	60.8	2.8	11.9
変化型採用	237	25.3	24.5	46.4	47.3	5.1	5.9
全体	1764	19.4	18.9	37.9	52.6	2.8	11.3

### 4. 中途採用者を対象とした人事労務管理の方針

中途採用に関する会社の方針として4つの項目についての見解を、類型ごとにまとめた(図表3-4)。採用にあたって重視する点については、いずれの類型でもスキル、即戦力であることを重視するという回答が多数を占めるが、変化型採用企業では他の2類型に比べて潜在能力やポテンシャルを重視という回答の比率がやや高くなる。中途採用者の能力開発の責任主体については、一致型採用企業と仕事継続型採用企業では、企業が責任主体・個人が責任主体という回答がほぼ半々に分布しているが、変化型採用企業では企業が責任主体であるという回答が約3分の2と、多数を占めている。

中途採用者の勤続期間についての方針に関しては、類型間で傾向の違いは見られない。中

途採用者の望ましい社内キャリアについては、仕事継続型採用で管理職志向がやや強くなっている。これは、仕事継続型の転職者の半数以上が事務の仕事に従事しているということと関連があるのかもしれない。

図表 3-4 中途採用に対する方針：採用類型別

(単位：%)					
	n	[A]潜在能力、ポテンシャルを重視して採用	[B]保有スキル、即戦力を重視して採用	[A]中途採用者の能力開発の責任は、企業側	[B]中途採用者の能力開発の責任は、社員個人
一致型採用	178	20.2	79.8	51.1	48.9
仕事継続型採用	143	23.8	74.2	47.6	49.0
変化型採用	237	33.0	66.2	62.5	36.7
全体	1764	26.0	71.9	53.1	44.1

  

	n	[A]中途採用者の長期勤続に努めている	[B]中途採用者の離職は仕方がない	[A]組織をまとめる管理的な仕事を担っても構わない	[B]専門人材として知識・能力を活かす仕事を担ってもらいたい
一致型採用	178	88.2	11.8	30.3	69.1
仕事継続型採用	143	86.1	11.2	40.6	56.7
変化型採用	237	91.5	8.0	33.7	65.4
全体	1764	87.3	10.4	35.3	61.5

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」と回答した企業の比率。

### 第3節 人事労務管理の方針と育成・能力開発の取り組み

#### 1. 正社員の採用・活用に関する方針

中途採用のあり方と、人事労務管理との関連を見ていくため、正社員の採用・活用に関する方針についての回答を、類型ごとに集計してみた（図表 3-5）。

採用については、仕事継続型採用企業で、新卒採用に注力という回答の比率が、他の類型よりも高い。仕事継続型企業では、中途採用をその時必要なスキルを持つ人材を確保するための、新卒採用を補う手段として捉えているところが多いのかもしれない。また、社員の能力開発責任については、中途採用に関する方針と同様、変化型採用企業で、責任は企業側にあるという回答の比率が特に高くなっているが、どの類型も中途採用に関する方針についての質問と比べると、企業に責任があると答える比率が高くなっている。

類型間で考え方の傾向に差異が見られたのが、賃金の支払い方である。一致型採用企業、変化型採用企業では、年齢、勤続年数、能力などに基づいて賃金を決定するという考え方を採る企業が多数をしめているが、仕事継続型採用企業では、賃金は仕事の価値や発揮された成果に基づいて決定されるものであるという考え方を採る企業のほうが多い。仕事継続型採用企業において、中途採用の際にスキルを重視する傾向が強いことと関連している可能性がある。



図表 3-5 正社員の採用・活用に関する方針：採用類型別

(単位：%)					
	n	[A]新卒採用に注力	[B]中途採用に注力	[A]毎年、一定の人数を採用	[B]欠員が出れば補充
一致型採用	178	43.8	54.5	36.5	61.2
仕事継続型採用	143	53.2	46.2	39.2	60.2
変化型採用	237	41.4	56.9	33.4	66.3
全体	1764	41.7	56.2	32.9	65.2
	n	[A]採用では、応募者の性別を重視	[B]採用では、応募者の性別は全く問わない	[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
一致型採用	178	45.0	53.4	34.2	64.0
仕事継続型採用	143	44.8	54.6	39.2	60.2
変化型採用	237	52.7	45.6	31.7	66.7
全体	1764	46.1	52.0	31.9	66.1
	n	[A]正社員全員の長期雇用をめぐる	[B]正社員の一部を精鋭として残す	[A]社員の能力開発の責任は、企業側にある	[B]社員の能力開発の責任は、社員個人にある
一致型採用	178	88.7	10.1	69.1	29.8
仕事継続型採用	143	90.3	8.4	59.5	38.5
変化型採用	237	93.2	5.5	74.6	23.2
全体	1764	90.0	7.8	64.4	32.3
	n	[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	[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
一致型採用	178	20.2	76.9	29.7	69.1
仕事継続型採用	143	26.6	70.7	32.2	66.5
変化型採用	237	21.5	75.9	30.8	67.5
全体	1764	24.7	71.8	30.9	66.7
	n	[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	[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
一致型採用	178	74.7	24.7	74.2	25.2
仕事継続型採用	143	70.6	27.3	69.2	26.6
変化型採用	237	78.1	19.5	74.7	21.5
全体	1764	74.5	22.9	70.3	25.4
	n	[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	[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
一致型採用	178	60.7	38.8	53.9	45.5
仕事継続型採用	143	47.6	51.1	51.8	46.9
変化型採用	237	57.4	40.9	56.1	42.6
全体	1764	53.8	44.1	51.2	47.0
	n	[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・社員会等)とのコミュニケーションは、重視していない	[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
一致型採用	178	68.0	28.1	62.9	35.4
仕事継続型採用	143	67.1	30.8	66.5	32.2
変化型採用	237	72.2	25.3	61.6	37.1
全体	1764	67.0	29.5	64.9	32.8

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」と回答した企業の比率。

## 2. 社員の育成・能力開発のための取り組み

社員の育成・能力開発に関する様々な取り組みを、各類型に該当する企業がどの程度積極的に進めているのかを図表 3-6 にまとめた。類型間で取り組み方の傾向に目立った差はないが、「長期的な人材育成を考えた配置や異動」については、変化型採用企業で積極的に取り組む企業の比率が、他の 2 類型におけるよりも高くなっている。他の 2 つの類型の企業に比べて、業界や仕事についての経験がない若い転職者を採用することが多く、長期的な視点での育成への取り組みをより求められるためではないかと考えられる。

図表 3-6 社員の育成・能力開発のための取り組み：採用類型別

	(単位:%)			
	一致型採用	仕事継続型採用	変化型採用	全体
n	178	143	237	1764
OJT(職場で受ける指導や訓練)を通じた人材育成	69.1	72.8	74.7	71.7
Off-JT(研修等)の機会の提供	53.9	47.6	54.4	52.4
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	28.6	32.2	26.6	28.8
長期的な人材育成を考えた配置や異動	32.1	29.4	40.9	38.5
仕事やキャリアに関する社員の希望の把握	46.6	40.6	37.5	40.9
能力・スキルの評価	65.2	66.4	63.3	63.9

注. 各取り組みについて「積極的に行っている」または「やや積極的に行っている」と回答した企業の比率を示している。

## 第 4 節 経営活動との関連

中途採用のあり方と企業の経営活動との間には直接的な関連が見られるだろうか。図表 3-7 は各社の経営戦略についての回答を、類型ごとに整理したものである。

類型間の違いが目立つのは、海外進出の意向に関する回答である。一致型採用企業や変化型採用企業では「海外にも進出していく」という回答が 1 割台であるのに対し、仕事継続型採用企業では 4 割近くに達している。また、この質問ほどの回答率の差は見られないが、新規事業分野の開拓に関する質問においても、仕事継続型採用企業では「新規事業の開拓を重視」という回答の比率が、他の 2 類型よりも高くなっている。海外事業も含めた新規事業の展開に必要な能力やスキルを、その能力やスキルを使って長く仕事をしてきた人材を中途採用することで確保するという、仕事継続型採用の典型的なケースの 1 つをこれらの回答結果からイメージすることができる。

図表 3-7 経営戦略：採用類型別

(単位：%)

	n	[A]高付加価値製品・サービスによる競争力強化	[B]他社よりもコスト面で優位に立つ	[A]製品・サービスの品質向上に力を入れる	[B]営業・販売の強化に力を入れる
一致型採用	178	77.5	18.5	66.9	29.2
仕事継続型採用	143	81.2	15.4	66.5	30.1
変化型採用	237	79.3	19.9	65.4	33.8
全体	1764	78.6	17.7	66.3	29.8

  

	n	[A]企業規模の維持を重視	[B]企業規模の拡大を重視	[A]開発から生産、営業までを一貫して自社で行う	[B]自社の得意な機能分野(開発、営業、生産等)に注力する
一致型採用	178	45.0	53.4	46.7	47.2
仕事継続型採用	143	44.8	54.6	42.7	52.5
変化型採用	237	52.7	45.6	42.2	56.6
全体	1764	56.7	38.7	42.5	52.2

  

	n	[A]海外にも進出していく	[B]地元に着目して事業を行う	[A]既存の人材に合わせて事業戦略を立てる	[B]事業戦略に合わせて人材を採用する
一致型採用	178	16.9	80.4	40.5	56.2
仕事継続型採用	143	36.4	60.9	35.0	61.6
変化型採用	237	19.0	79.3	38.4	59.9
全体	1764	23.4	72.5	36.6	59.0

  

	n	[A]新規事業の開拓を重視	[B]既存事業の継続・強化を重視
一致型採用	178	28.7	68.6
仕事継続型採用	143	34.3	62.3
変化型採用	237	28.3	70.4
全体	1764	30.1	65.7

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」と回答した企業の比率。

いまひとつ、経営活動との関連を確認するため、調査時点からさかのぼって3年の間にどのような経営上の取り組みを行ってきたかを、それぞれの類型企業についてまとめた(図表3-8)。こちらでは「同業他社との協働の発展」をすすめたという企業の比率において、類型間の差が認められる。一致型採用企業では「同業他社との協働の発展」を進めたという企業が半数を超え、他の類型におけるよりも比率が高くなっている。この結果からは、同業他社との協働を進める上で同業の経験をもつ人材が必要となり、同業経験者の中途採用を行うという結びつきが浮かび上がってくる。



図表 3-8 過去3年間で行った経営上の取り組み：採用類型別

	(単位:%)			
	一致型採用	仕事継続型採用	変化型採用	全体
n	178	143	237	1764
本業での新規事業の開始	59.0	63.0	61.2	62.7
本業以外の事業への進出	29.2	25.2	37.5	31.3
新たな地域への進出(国内、もしくは、海外)	37.0	45.5	40.5	40.7
新事業の整理・本業への集約	30.8	28.0	32.9	32.0
同業他社との協働の発展	51.7	39.2	45.2	45.5
異業種とのコラボレーションの進展	29.2	29.4	29.9	29.7
不採算店舗や施設の廃止	29.2	23.1	22.8	27.8
新規顧客や営業経路の開拓など営業強化	77.0	80.5	82.8	79.6
事業運営でのITインフラの活用	66.3	67.2	72.2	66.5
財務・経理・人事など、管理間接部門の充実	65.7	67.9	72.6	67.1
社員への教育訓練	89.8	86.0	91.2	86.4

