

佐野 嘉秀

ミドル層の中途採用における
「採用後マッチング」

2019/06/25

No. **204**

Yoshihide Sano

Post-employment Matching Strategy
in Recruiting Middle-aged Employee

June 25, 2019

No. **204**

ミドル層の中途採用における「採用後マッチング」

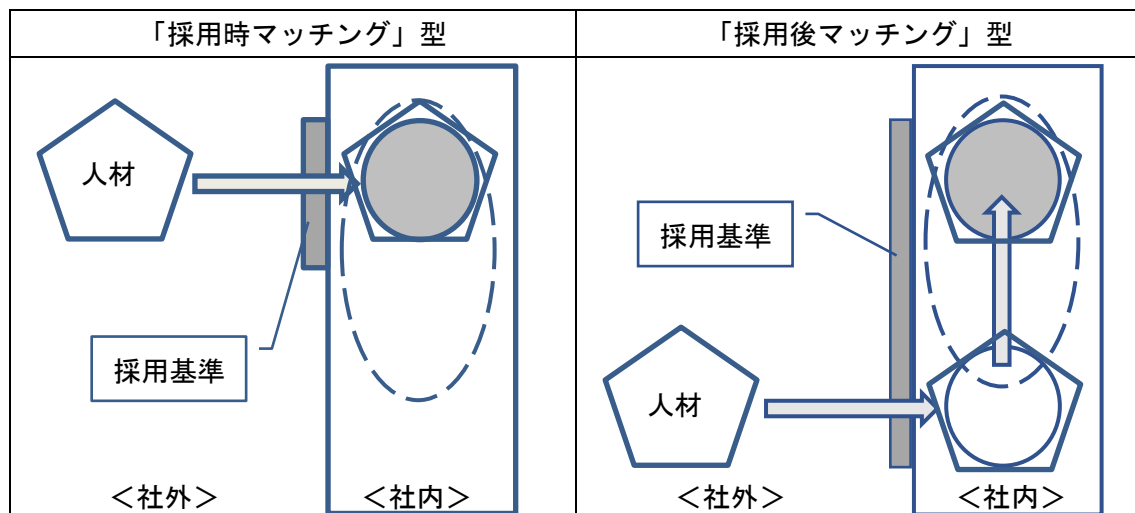
佐野嘉秀（法政大学経営学部教授）

1. はじめに

本稿では、企業におけるミドル層（およそ35歳～55歳の年齢層）の中途採用に関する方針のタイプ（類型）として、①採用後に配置する仕事にできるだけ即応する技能を持つ人材を採用し、採用時点において人材へのニーズと人材とのマッチングをはかろうとする「採用時マッチング」型と、②配置したい仕事に対する技能が不足していても、採用後の人材育成を通じてそれを補うことを想定して採用を行い、採用後に一定の期間（半年や1年など）をかけて人材へのニーズと人材のマッチングをはかる「採用後マッチング」型とを区別する。そのうえで、両タイプの比較から、とくに後者の「採用後マッチング」型の採用の特徴について明らかにしたい。

「採用後マッチング」型にとくに着目するのは、人手不足が指摘されるなか、企業にとって「採用後マッチング」が、採用後の人材育成と組み合わせることで業界や職種未経験者など、より広い対象から人材を確保する有効な採用方針となりうると考えるためである。また、このタイプの採用方針を企業がとることは、ミドル層の人材に対して、転職を通じ、職種の転換など、未経験の仕事の分野へとキャリアを伸ばす機会を提供することにもつながると考える。そうした機会が広がることは、産業構造や職種構成の変化に合わせた円滑な人材移動という社会的課題に貢献する可能性もあろう。

図1 ミドル層の中途採用方針の類型



注) 五角形 (◡) は中途採用者、矢印 (⇒) は採用者の職務・技能の変化を示す。破線の楕円 (⋯) は配置したい職務を指す。網掛けのマル (●) は採用後に期待する技能、網掛けなしのマル (○) は採用時の実際の技能を示す（「採用時マッチング」の場合、採用後に期待する技能と重なる）。なお、図中で上にあるほど技能・仕事の水準は高い。

一般に、中途採用は、採用後の人材育成を前提とする新卒採用との比較から、配置する仕事に必要な技能を既にもつ「即戦力」の採用と位置づけられることが多い。とくにミドル層の中途採用においては、そうした認識が一般的であろう。たしかに、企業がミドル層を採用する際、採用対象者がそれまでの経験を通じて習得した技能を評価しないとは考えにくい。

とはいえ、以下で確認するように、ミドル層の中途採用においても、採用時点で既にもつ技能だけでなく、さらに採用後の人材育成を加えることで不足する技能を補い、人材の確保をはかる企業は少なくない。本稿では、このように採用後の人材育成を想定してミドル層の中途採用を行う企業を「採用後マッチング」型企业と位置づける。これと、採用の時点で、配置したい職務に必要な技能を持つ人材の確保を重視する「採用時マッチング」型の企業とを比較することにする。図1は両タイプのイメージを示したものである。両タイプの企業の比較を通じて、とくに、これまであまり焦点が当てられてこなかったと考える「採用後マッチング」型の採用方針をとる企業の特徴や採用活動の実態と課題を明らかにしたい。

こうした研究課題を遂行するため、本稿では、みずほ情報総研株式会社が厚生労働省職業安定局委託事業として2013年12月に実施した「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査, 2013」の企業調査の個票データを用いることとする¹。同調査の設計には、筆者も調査研究事業検討会のメンバー（座長）として関わった²。

2. 中途採用における採用対象年齢と人選の方針

まず、アンケート調査から、若年層も含め、採用対象とする年齢層別に、中途採用時の技能の位置づけに関して、企業の採用方針を概観する。

表1は、回答企業に、35歳未満層から55歳以上層までの各層について、企業の「採用方針」として、中途採用時の技能の位置づけをたずねた結果である。農林漁業・鉱業等を除く正社員規模50名以上の企業で、過去3年間に中途採用の実績のある企業を集計対象とした。この条件は以下に共通である。

既に述べたように、一般に、中途採用は、採用時の技能を重視する「即戦力」採用と位置づけられることが多い。しかし、集計からは、中途採用においても、とくに35歳未満層の採用では、「採用時の知識・能力よりもポテンシャル（今後の成長）を重視」

¹ 同調査は、従業員数30名以上の企業のうち、2010年から2012年にかけて売上高と従業員数がともに増加した「成長企業」を対象に実施している（有効回収率18.4%）。また従業員規模別のサンプリングの割り当ても、厳密には母集団の分布に比例していない。とはいえ本稿において、採用に関する類型と他の変数との関係を分析するうえでは、大きな問題はないと考える。

² 本研究の視点を得るにあたり、委託事業終了後、同事業の検討会メンバーであった須東朋広氏（株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所）、藤本真氏（労働政策研究・研修機構）、田中文隆氏（みずほ情報総研株式会社）と開催した研究会での議論が参考になった（組織名・所属は2014年当時）。お礼申し上げたい。

して、人選を行っている企業が多く 68.3%と過半数を占める。中途採用で人材を確保する場合にも、採用対象が 35 歳未満の若年層である場合には、採用時の技能よりも今後の成長可能性を重視して、人選を行う傾向にあることが分かる。

表 1 採用対象年齢別、中途採用の採用方針

	採用時の知識・能力よりもポテンシャル(今後の成長)を重視する	ポテンシャル(今後の成長)よりも採用時の知識・能力を重視する	無回答	合計	度数
35歳未満層	68.3	28.6	3.1	100.0%	1313
35歳以上45歳未満層	19.8	71.9	8.3	100.0%	1313
45歳以上55歳未満層	7.2	78.4	14.3	100.0%	1313
55歳以上層	5.6	77.6	16.7	100.0%	1313

注) ①正社員規模が 50 名未満もしくは無回答、②農林・漁業・鉱業、③過去 3 年度(平成 22~24 年度)の中途採用者数が 0 もしくは無回答、である票は除いて集計。

これに対し、より年齢の高い層の人材を採用する場合には、「採用時の知識・能力」を重視する企業の割合が高く、ミドル層前半の 35 歳以上 45 歳未満層では約 7 割(71.9%)、ミドル層後半の 45 歳以上 55 歳未満層と高年層の 55 歳以上では約 8 割(それぞれ順に 78.4%と 77.6%)を占める。35 歳以上の人材の採用においては、「即戦力」としての技能を重視した採用が行われていることが確認できる。

このように、とくに 35 歳以上の人材採用について、企業は応募者がその時点で持つ技能を重視して採用を行う傾向にある。企業内の人材に対するニーズを満たすうえで、採用時の人選を通じて人材ニーズに即応する技能を持つ人材を確保し、人材ニーズと人材とのマッチングをはかる「採用時マッチング」型の採用方針をとる企業の多いことが確認できる。

しかし、他方で、とくにミドル層前半については、「ポテンシャル(今後の成長)」を重視して人選を行う方針の企業も約 2 割(19.8%)と必ずしも少なくない割合を占める。このような企業は、採用後の人材育成を通じて人材ニーズへの人材のマッチングをはかる「採用後マッチング」型の採用方針を持つ企業と位置づけることができる。

以下では、とくにこのような「採用後マッチング」型の採用方針を持つ企業に焦点を当て、「採用時マッチング」型の採用方針を持つ企業との比較から、採用の具体的内容、企業属性、企業の人材需要、採用関連施策、定着化や人材育成の施策、採用上の課題等に関する特徴を集計から明らかにしていきたい。その際、「採用時マッチング」と「採用後マッチング」の 2 つのタイプの採用方針を区別する指標としては、とくにミドル層前半(35 歳以上 45 歳未満)の中途採用において、「採用時の知識・能力よりもポテンシャル(今後の成長)を重視する」か、「ポテンシャル(今後の成長)よりも採用時の

知識・能力を重視する」かの質問への回答を利用する。回答において前者を選ぶ企業の採用方針は「採用後マッチング」型、後者を選ぶ企業の採用方針は「採用時マッチング」型の企業とそれぞれ見なすことができる。

ミドル層のなかでも、とくにミドル層前半（35歳以上45歳未満）の採用方針に着目したのは、上記の表1で確認したように、同年齢層については、ミドル層後半（45歳以上55歳未満）と比べ、「採用時の知識・能力よりもポテンシャル（今後の成長）を重視する」と回答した企業の割合は約2割とより高く、本研究の分析対象において少ない割合を占めるためである。

表2 ミドル層前半の採用方針別、他の年齢層におけるポテンシャル重視の割合

	35歳未満層についてポテンシャルを重視	45歳以上55歳未満層についてポテンシャルを重視	55歳以上層についてポテンシャルを重視	度数
【「採用後マッチング」型】:35歳以上45歳未満層について「ポテンシャルを重視」	96.0%	36.0%	28.4%	225
【「採用時マッチング」型】:35歳以上45歳未満層について「知識・能力を重視」	63.4%	0.0%	0.0%	817
全体(無回答含む)	68.3%	7.2%	5.6%	94

注1) ①正社員規模が50名未満もしくは無回答、②農林・漁業・鉱業、③過去3年度（平成22～24年度）の中途採用者数が0もしくは無回答、である票は除いて集計。

注2) ミドル層前半（35歳以上45歳未満）について、「採用方針」として「採用時の知識・能力よりもポテンシャル（今後の成長）を重視する」と回答した企業を「採用後マッチング」型、「ポテンシャル（今後の成長）よりも採用時の知識・能力を重視する」とした企業を「採用時マッチング」型とした。以下の表についても同じ。

なお、表2は、ミドル層前半（35歳以上45歳未満層）の中途採用における人選方針（「ポテンシャル（採用後の成長）」を重視するか、「採用時の知識・能力」を重視するか）と、他の年齢層の中途採用における人選方針との関係を見たものである。集計から、ミドル層前半の採用において「ポテンシャル」重視の「採用後マッチング」型では、「採用時の知識・能力」重視の「採用時マッチング」型よりも、他の年齢層についても「ポテンシャル」を重視する割合が高い。他方、「採用時マッチング」型では、とくに45歳以上の年齢層の採用において「ポテンシャル」を重視する割合は0%となっている。

このように、ミドル層前半の採用方針は、ミドル層後半を含む他の年齢層の採用方針とも強い関連をもつことが確認できる。

3. 採用後の仕事内容と採用基準

1) 採用後の仕事内容

「採用後マッチング」型の採用方針を持つ企業は、ミドル層の採用人材について、どのような職種や役職への配置を想定しているのか。

表3 ミドル前半層の採用方針別、中途採用実施の職種（複数回答）

	営業・販売	マーケティング・営業企画	経営企画・事業開発	総務・法務・広報	人事・労務	財務・経理	購買・物流	研究開発・分析評価	生産製造工程の現場スタッフ
【「採用後マッチング」型】	30.3%	9.2%	6.2%	10.8%	8.7%	10.3%	7.2%	5.6%	15.4%
【「採用時マッチング」型】	34.5%	10.0%	10.2%	12.3%	12.5%	14.6%	5.8%	8.1%	17.6%
全体	33.5%	9.8%	9.3%	12.0%	11.6%	13.6%	6.1%	7.5%	17.1%
	サービスの現場スタッフ	品質管理・技術管理	店舗・拠点管理	ITコンサルタント	システムエンジニア	その他	特に重視している職種はない	度数	
【「採用後マッチング」型】	29.7%	15.4%	6.2%	0.0%	4.1%	23.6%	3.1%	195	
【「採用時マッチング」型】	16.3%	18.8%	4.3%	1.8%	8.1%	20.2%	2.9%	658	
全体	19.3%	18.1%	4.7%	1.4%	7.2%	21.0%	2.9%	853	

注) ①正社員規模が50名未満もしくは無回答、②農林・漁業・鉱業、③過去3年度（平成22～24年度）の中途採用者数が0もしくは無回答、④「ミドル層前半35歳以上45歳未満」および「ミドル層35歳以上55歳未満」について「中途採用しない」と回答（複数の設問で確認）、⑤ミドル層（35歳以上55歳未満）の主な採用職種について無回答、である票は除いて集計している。とくに断りのない限り、以下の間も同じ。

表3は、ミドル層前半の採用方針別に、ミドル層（35歳以上55歳未満）の中途採用を実施した職種について集計したものである。集計から、「採用後マッチング」型では、とくに「サービスの現場スタッフ」としてミドル層を採用している割合がより高い。その他の職種については、両タイプのあいだにそれほど大きな相違は見られない。

表4 ミドル前半層の採用方針別、採用後の職種の範囲

	基本的には採用した職種のみに従事してもらう	異動もあり、さまざまな職種を担当してもらう	無回答	合計	度数
【「採用後マッチング」型】	55.9%	44.1%	0.0%	100.0%	195
【「採用時マッチング」型】	67.2%	32.8%	0.0%	100.0%	658
全体	64.6%	35.4%	0.0%	100.0%	853

表4から、採用後の職種の範囲について見ると、「採用後マッチング」型では、「採用時マッチング」型と比べ、「異動もあり、様々な職種を担当してもらう」とする割合がより高い。ただし、「採用後マッチング」型でも「基本的には採用した職種のみに従事

してもらう」とする割合は 55.9%と過半数を占めており、採用した職種での活用を基本とする企業が多いことも事実である。

表 5 ミドル前半層の採用方針別、中途採用実施の役職（複数回答）

	役員クラス	部次長クラス	課長クラス	主任・係長・チームリーダークラス	一般職	特に中途採用している役職はない	無回答	度数
【「採用後マッチング」型】	1.5%	4.1%	32.3%	52.3%	52.3%	11.8%	0.5%	195
【「採用時マッチング」型】	1.2%	8.1%	38.4%	58.2%	43.3%	11.1%	0.6%	658
全体	1.3%	7.2%	37.0%	56.9%	45.4%	11.3%	0.6%	853

次に、表 5 から、ミドル前半（35 歳以上 45 歳未満）の中途採用者を配置する役職（入職後一定の期間で期待する役職も含む）について複数回答で尋ねた結果について見ると、「採用後マッチング」型では、役職のない「一般職」として採用する割合がやや高い。他方、若干ではあるが、「採用時マッチング」型において、「主任・係長・チームリーダー」「課長」「部長」にミドル層の人材として中途採用者を採用する割合がより高い。「採用時マッチング」型企业では、ミドル層の採用者に管理的ポストでの活躍を期待することが多い傾向にある。

ただし、「採用後マッチング」型でも、「課長」「主任・係長・チームリーダー」としてミドル層を採用している企業がそれぞれ順に 32.3%と 52.3%を占めている。採用後の人材育成を念頭に置いた「採用後マッチング」型の方針のもと、課長層までの役職の人材をミドル層から中途採用している企業も少なくないと言える。

表 6 ミドル前半層の採用方針別、採用後の昇進期待

	より上位の役職（ポスト）への昇進を積極的に期待する	より上位の役職（ポスト）への昇進は特に期待しない	無回答	合計	度数
【「採用後マッチング」型】	79.0%	19.5%	1.5%	100.0%	195
【「採用時マッチング」型】	78.9%	18.8%	2.3%	100.0%	658
全体	78.9%	19.0%	2.1%	100.0%	853

表 6 で、中途採用したミドル層の昇進に関する企業の期待について集計すると、両タイプの企業のあいだで差はほとんどなく、いずれのタイプも約 8 割が、採用後により上位の役職への昇進を積極的に期待している。ミドル層前半の中途採用者については、採用方針に関わらず、多くの企業が、採用後の昇進を想定していることが確認できる。

表 7 は、タイプ別に、「戦力として活躍できるまでに想定するおおむねの期間」について比較した集計である。これから、「採用後マッチング」型では、「半年未満」とする割合がより低く、より長い期間を想定する企業の割合がより高くなっている。「採用後マッチング」型では、企業として求める水準の仕事が遂行できるまでの期間を長くとする

傾向にあることが確認できる。

表7 ミドル前半層の採用方針別、戦力となるまでの想定期間

	半年未満	半年以上 1年未満	1年以上2 年未満	2年以上	無回答	合計	度数
【「採用後マッチング」型】	35.4%	38.5%	14.4%	10.8%	1.0%	100.0%	195
【「採用時マッチング」型】	47.7%	34.3%	12.3%	5.2%	0.5%	100.0%	658
全体	44.9%	35.3%	12.8%	6.4%	0.6%	100.0%	853

ただし、他方で「採用後マッチング」型でも、3割以上（35.4%）が「半年未満」の戦力化を期待しており、ミドル層の採用者に、採用後の短期間のうちに活躍できるだけの技能を期待している企業も少なくないことが分かる。「採用後マッチング」型の採用方針を採る企業のなかに、当面配置する仕事において「即戦力」としての活躍を期待しつつ、より高度な仕事を担当できる技能の習得を期待して人選を行う企業が含まれるものと考えられる。

また、「採用時マッチング」型でも、戦力化までに半年以上の期間を想定する企業が合わせて半分程度を占めており、半年未満の短期の戦力化をミドル層の採用者に期待する企業ばかりではないことも確認できる。

以上をまとめると、「採用後マッチング」型では、「採用時マッチング」型と比較して、①ミドル層の中途採用者の配置職種として「サービスの現場スタッフ」の割合が高いほかは、「採用時マッチング」型と大きな違いはない。②採用後の職種の転換を想定する割合がより高いものの、基本は採用時の職種での活用を予定する割合が5割程度を占める。③役職のない「一般職」としてミドル前半層を採用する割合がより高い。ただし、「入職後一定期間」後の登用も含めれば、課長クラスや係長等クラスとしてミドル層前半を採用する企業もそれぞれ3割および5割程度と少なくない。④採用したミドル層に対する昇進への期待には相違がなく、両タイプとも約8割が採用後の昇進を積極的に期待している。⑤「戦力」として活躍するまでの期間を「半年未満」とする割合がより低く、より長い期間を想定する企業の割合がより高い。ただし、「半年未満」の戦力化を期待する企業も3割台の少なくない割合を占める。

2) 募集と採用の基準

表8 ミドル前半層の採用方針別、同業経験の扱い

	同業種からのみ採用	同業種優先だが、異業種からも応募できる	同業種よりも異業種から積極採用	業種は不問	無回答	合計	度数
【「採用後マッチング」型】	16.9%	41.5%	6.7%	33.3%	1.5%	100.0%	195
【「採用時マッチング」型】	24.8%	49.1%	2.9%	21.4%	1.8%	100.0%	658
全体	23.0%	47.4%	3.8%	24.2%	1.8%	100.0%	853

「採用後マッチング」型の採用方針を持つ企業における募集や採用の基準について、見ると、まず表 8 は、応募・採用の基準として、同業の経験をどう扱うかについての集計である。「採用後マッチング」型では、「業種は不問」とする割合がより高く、「同業種からのみ採用」とする割合はより低い。これから「採用後マッチング」型では、同業種以外からの人材についても、広く募集対象や採用対象とする傾向が確認できる。

ただし、「採用後マッチング」型でも、同業種を優先する企業の割合は約 4 割 (41.5%) を占めており、同業種の経験を重視する企業は必ずしも少なくない。他方で、「採用時マッチング」型でも、約 2 割 (21.4%) は「業種は不問」としており、次に確認するように「採用時マッチング」型でより重視していると考えられる職種の連続性があれば、応募・採用において業種は問わない企業も少なくないと見られる。

表 9 ミドル前半層の採用方針別、職種経験の扱い

	当該職種の経験者のみ採用	当該職種の経験者優先だが、未経験者も応募できる	当該職種の経験は不問	無回答	合計	度数
【「採用後マッチング」型】	34.4%	44.6%	19.5%	1.5%	100.0%	195
【「採用時マッチング」型】	60.8%	31.2%	6.4%	1.7%	100.0%	658
全体	54.7%	34.2%	9.4%	1.6%	100.0%	853

応募・採用の基準としての職種経験の位置づけを表 9 より見ると、「採用後マッチング」型では、採用予定の職種経験について、「当該職種の経験は不問」および「当該職種の経験者優先だが、未経験者も応募できる」とする割合が高く、採用予定の職種経験者以外からも、広く採用者を選ぼうとする傾向が読みとれる。これに対し、「採用時マッチング」型では、「当該職種の経験者のみ採用」とする企業が約 6 割 (60.8%) と過半数を占めている。

表 10 ミドル前半層の採用方針別、職業資格の扱い

	有資格者のみ採用	有資格者優先だが、無資格者も応募できる	資格は不問	無回答	合計	度数
【「採用後マッチング」型】	25.1%	42.6%	31.3%	1.0%	100.0%	195
【「採用時マッチング」型】	29.8%	36.3%	31.9%	2.0%	100.0%	658
全体	28.7%	37.7%	31.8%	1.8%	100.0%	853

次に、表 10 から職業資格の位置づけを見ると、「採用後マッチング」型のほうが「有資格者優先だが、無資格者も応募できる」とする割合が高く、「採用時マッチング」型

では「有資格者のみ採用」とする割合が高い。ただし、いずれのタイプも「資格は不問」とする割合は約 3 割と変わらない。仕事の遂行に資格を必要とする場合には、採用方針により応募・採用の基準とするかが分かれる。「採用後マッチング」型では、資格を応募や採用の条件とせず、採用後に資格を取得させる傾向があると考えられる。

表 11 ミドル前半層の採用方針別、重視する採用決定の基準（複数回答）

	これまでの業務実績	資格を持っていること	語学力	専門的な知識やスキル	業界や自社に関する理解	人脈・ネットワーク	マネジメント力	リーダーシップ	部下や若手に対する育成指導力
【「採用後マッチング」型】	54.9%	37.4%	3.6%	52.3%	25.1%	17.9%	26.2%	31.3%	28.2%
【「採用時マッチング」型】	70.1%	35.1%	6.2%	67.5%	27.4%	18.7%	35.6%	37.5%	32.2%
全体	66.6%	35.6%	5.6%	64.0%	26.8%	18.5%	33.4%	36.1%	31.3%
	コミュニケーション能力	計画立案・企画力	実行力・着実性	発想力・斬新性、新規性を期待できるか	自社の組織文化になじめるか	責任感・達成意欲	人柄	熱意	年齢
【「採用後マッチング」型】	54.4%	19.0%	34.9%	12.3%	41.0%	61.5%	69.7%	46.2%	11.8%
【「採用時マッチング」型】	55.6%	22.2%	39.2%	16.3%	40.9%	55.3%	65.5%	43.3%	18.7%
全体	55.3%	21.5%	38.2%	15.4%	40.9%	56.7%	66.5%	44.0%	17.1%
	学歴	前職の勤務先名	前職の役職	前職の職務	前職の職種	その他	無回答	度数	
【「採用後マッチング」型】	5.1%	5.1%	6.2%	14.4%	19.5%	.5%	0.0%	195	
【「採用時マッチング」型】	5.5%	7.6%	8.7%	22.8%	24.8%	.5%	5%	658	
全体	5.4%	7.0%	8.1%	20.9%	23.6%	.5%	4%	853	

具体的な採用基準について、表 11 から見ると、「採用時マッチング」型のほうが、「これまでの業務実績」「専門的な知識やスキル」「マネジメント力」「リーダーシップ」「前職の職務」「前職の職種」を採用決定の基準として重視する傾向にある。「採用時マッチング」型を示す指標とした「採用時の知識・能力を重視」する際の「知識・能力」として専門的スキルや管理的スキルが重視され、その根拠としてこれまでの業務実績や仕事経験を評価しているものと考えられる。

もちろん、「採用後マッチング」型でも、これらの事項を重視する企業は少なくない。しかし、その割合はより低い。「採用後マッチング」型では、「責任感・達成意欲」を重視する企業の割合がより高く、採用後に新たに技能を習得しつつ仕事を遂行してもらううえで、責任感や達成意欲をより重視する傾向にあるものと解釈できる。

以上をまとめると、「採用後マッチング」型では、「採用時マッチング」型と比較して、①同業種以外からの人材についても、広く募集対象や採用対象とする傾向がある。ただし、同業種からの人材を優先するかたちで、同業種経験を重視する企業は約 4 割と少なくない。②採用予定の職種について、応募において職種経験を不問にしたり、経験者を優先するが未経験者も応募可能としたりする割合がより高い。③職業資格を不問とする割合に差はなく 3 割程度を占める。しかし、有資格者のみを応募可能とする割合はより低い。④採用決定の基準として、専門的ないし管理的スキル、業務実績や仕事経験を考慮する割合はより低く、責任感や達成感を考慮する割合がより高い。ただし、管理的ないし専門的スキルや業務実績、仕事経験を考慮する企業の割合自体は低くはなく、「採用後

マッチング」型においても、これらが不問にされているわけではもちろんない。

4. 企業の特徴

それでは、「採用後マッチング」型の企業の特徴はどのようなものか。企業の基本属性や売上の状況、人材不足や中途採用全般の状況について見ることとしたい。

表 12 業種別、ミドル層前半の採用方針

	【「採用後 マッチン グ」型】	【「採用時 マッチン グ」型】	合計	度数
建設業	21.8%	78.2%	100.0%	78
製造業	16.7%	83.3%	100.0%	216
電気・ガス・熱供給・水道業	14.3%	85.7%	100.0%	14
情報通信業	8.8%	91.2%	100.0%	34
運輸業、郵便業	32.8%	67.2%	100.0%	67
卸売業	16.9%	83.1%	100.0%	77
小売業	18.8%	81.3%	100.0%	48
金融業、保険業	10.0%	90.0%	100.0%	10
不動産業、物品賃貸業	16.7%	83.3%	100.0%	12
学術研究、専門・技術サービス業	12.5%	87.5%	100.0%	16
宿泊業、飲食サービス業	41.2%	58.8%	100.0%	17
生活関連サービス業、娯楽業	18.2%	81.8%	100.0%	11
教育、学習支援業	11.8%	88.2%	100.0%	17
医療、福祉	36.1%	63.9%	100.0%	155
サービス業(他に分類されないもの)	27.3%	72.7%	100.0%	77
無回答	0.0%	100.0%	100.0%	4
全体	22.9%	77.1%	100.0%	853

注) サンプルサイズの小さい(20以下)業種には網掛けを施した。

まず、表 12 より企業の業種と採用方針のタイプとの関係を見ると、サンプルサイズがある程度確保できた業種の中では、「運輸業、郵便業」「医療、福祉」「サービス業(他に分類されないもの)」で、「採用後マッチング」型の全体平均と比べ高い。運輸、医療・福祉など、人材不足が特に指摘される業種で、「採用後マッチング」型の採用方針をとる企業が多い傾向にあると言える。

表 13 企業の正社員規模別、ミドル層前半の採用方針

	【「採用後 マッチン グ」型】	【「採用時 マッチン グ」型】	合計	度数
100～199人	21.4%	78.6%	100.0%	280
200～299人	22.2%	77.8%	100.0%	158
300～999人	22.5%	77.5%	100.0%	173
1000人以上	20.0%	80.0%	100.0%	45
全体	22.9%	77.1%	100.0%	853

表 13 は、企業の正社員規模と採用方針のタイプとの関係を見たものである。集計を見るかぎり、正社員規模と採用方針とのあいだに明確な関係は読みとれない。

表 14 外資系・非外資系別、ミドル層前半の採用方針

	【「採用後 マッチン グ」型】	【「採用時 マッチン グ」型】	合計	度数
外資系企業である	0.0%	100.0%	100.0%	10
外資系企業ではない	22.6%	77.4%	100.0%	808
無回答	34.3%	65.7%	100.0%	35
全体	22.9%	77.1%	100.0%	853

外資系・非外資系企業の別と、採用方針のタイプとの関係を表 14 から見ると、サンプルサイズが 10 と小さいために留意が必要であるものの、外資系企業では、「採用後マッチング」型の採用方針を持つ割合が 0 となっている。外資系企業では、「採用時マッチング」型の採用方針とる傾向にある可能性がある。

表 15 事業のグローバル展開の有無別、ミドル層前半の採用方針

	【「採用後 マッチン グ」型】	【「採用時 マッチン グ」型】	合計	度数
グローバル展開をしている	14.9%	85.1%	100.0%	174
グローバル展開はしていない	24.6%	75.4%	100.0%	635
無回答	29.5%	70.5%	100.0%	44
全体	22.9%	77.1%	100.0%	853

表 15 より、事業のグローバル対応の有無と採用方針のタイプとの関係を見ると、グローバル展開をしているとする企業では、「採用時マッチング」型の採用方針を持つ企業が多い傾向にある。

表 16 3年前と比較した売上高の変化と、ミドル層前半の人選方針

	【「採用後 マッチン グ」型】	【「採用時 マッチン グ」型】	合計	度数
大きく増えた(+10%以上)	24.3%	75.7%	100.0%	296
やや増えた(+3~+10%程度)	23.1%	76.9%	100.0%	294
ほぼ変わらない(+3~-3%程度)	20.9%	79.1%	100.0%	139
やや減少した(-3~-10%程度)	18.1%	81.9%	100.0%	72
大きく減少した(-10%以上)	20.8%	79.2%	100.0%	24
無回答	28.6%	71.4%	100.0%	28
全体	22.9%	77.1%	100.0%	853

次に表 16 から、企業の過去 3 年間の売上高の変化と、採用方針のタイプとの関係を見ると、過去 3 年間に於いて売上高が「増えた」企業において、「採用後マッチング」型の採用方針をとる企業の割合が高い傾向にある。売上高の変化が事業規模の変化を反映しているとすれば、事業規模が拡大するなかで不足する人材を確保するため、採用時の技能に関する基準を緩和し、採用後の育成を想定してより広く人材を募集・採用しようとする企業の動きがある可能性が考えられる。

表 17 人材の不足状況別、ミドル層前半の採用方針

	【「採用後マッチング」型】：「ポテンシャルを重視」	【「採用時マッチング」型】：「知識・能力を重視」	合計	度数
不足感がある	31.2%	68.8%	100.0%	231
やや不足感がある	20.3%	79.7%	100.0%	439
不足感はない	18.6%	81.4%	100.0%	172
無回答	18.2%	81.8%	100.0%	11
全体	22.9%	77.1%	100.0%	853

これと関連して、表 17 は、企業の人材の不足感と採用方針のタイプとの関係を見たものである。集計から、やはり人材について「不足感がある」とする企業で、「採用後マッチング」型の採用方針をとる企業の割合が高くなっている。

表 18 ミドル前半層の採用方針別、人材不足への対応策（複数回答）

	業務効率化を進める	既存の正社員の育成を図る	社内人材の再教育・再配置を図る	再雇用等により定年退職者を継続して雇用する	非正社員から正社員への登用を進める	新規学卒者枠での採用を増やし、計画的に育成する	若年層（35歳未満）の中途採用者を増やす	即戦力としてミドル層（35歳以上）の中途採用者を増やす
【「採用後マッチング」型】：「ポテンシャルを重視」	51.6%	54.0%	45.3%	56.5%	29.2%	47.8%	49.1%	35.4%
【「採用時マッチング」型】：「知識・能力を重視」	56.6%	54.8%	48.3%	45.4%	27.1%	44.0%	49.9%	36.7%
全体	55.4%	54.6%	47.6%	48.1%	27.6%	44.9%	49.7%	36.4%
	非正社員（派遣社員以外）を活用する	派遣社員（労働者派遣法に基づく）を活用する	外部委託などで業務をアウトソーシングする	出向者・転籍者を受け入れる	その他	特に対応策は実施（予定）していない	無回答	度数
【「採用後マッチング」型】：「ポテンシャルを重視」	44.1%	22.4%	13.7%	10.6%	3.1%	0.0%	0.6%	161
【「採用時マッチング」型】：「知識・能力を重視」	29.7%	28.9%	16.5%	13.8%	0.6%	0.2%	0.4%	509
全体	33.1%	27.3%	15.8%	13.0%	1.2%	0.1%	0.4%	670

注) ①正社員規模が 50 名未満もしくは無回答、②農林・漁業・鉱業、③過去 3 年度（平成 22～24 年度）の中途採用者数が 0 もしくは無回答、④「ミドル層前半 35 歳以上 45 歳未満」および「ミドル層 35 歳以上 55 歳未満」について「中途採用しない」と回答（複数の設問で確認）、⑤ミドル層（35 歳以上 55 歳未満）の主な採用職種について無回答とする票に加え、⑥人材の「不足感はない」とする票も除いて集計。

表 18 は、人材の「不足感がある」とする企業に限定して、採用方針のタイプ別に、人材不足への対応策（実施しているものと実施予定のものを含む）について集計したものである。「採用後マッチング」型では、選択肢とした幅広い対応策を「採用時マッチング」型と同様に実施・実施予定しているのに加え、「再雇用等により定年退職者を継続して雇用する」や「非正社員を活用する」といった対応策をとる割合がより高い。人材不足を認識している企業の中でも、「採用後マッチング」型では、定年後再雇用や非正社員の活用を含むより幅広い対策を行う傾向にあると言える。このことから、同タイプにおいて、人材不足の深刻度が高い可能性が読みとれる。

表 19 過去 3 年間の中途採用者数の増減状況別、ミドル層前半の採用方針

	【「採用後 マッチン グ」型】	【「採用時 マッチン グ」型】	合計	度数
大幅に増加(+20%以上)	32.8%	67.2%	100.0%	61
増加(+5～+20%程度)	30.0%	70.0%	100.0%	207
あまり変わらない(-5～+5%程度)	19.7%	80.3%	100.0%	356
減少(-5～-20%程度)	18.6%	81.4%	100.0%	43
大幅に減少(-20%以上)	0.0%	100.0%	100.0%	18
無回答	20.8%	79.2%	100.0%	168
全体	22.9%	77.1%	100.0%	853

表 19 は、過去 3 年間の中途採用者数（採用者の年齢層は問わない）の変化と、採用方針のタイプとの関係を集計したものである。これから、過去 3 年間に於いて中途採用者を「大幅に増加(+20%以上)」「増加(+5～+20%程度)」させている企業において、「採用後マッチング」型の割合が高いことが分かる。実際に中途採用を増やしている企業において、人材確保のため、採用後の育成による技能の補完を想定して募集・採用を行う企業が多い傾向にあるものと考えられる。

表 20 ミドル層前半の採用積極度別、ミドル層前半の採用方針

	【「採用後 マッチン グ」型】	【「採用時 マッチン グ」型】	合計	度数
積極的に採用を強化したい	50.0%	50.0%	100.0%	120
良い人材であれば採用したい	19.6%	80.4%	100.0%	649
あまり採用は考えていない	10.1%	89.9%	100.0%	79
無回答	0.0%	100.0%	100.0%	5
全体	22.9%	77.1%	100.0%	853

さらに表 20 は、ミドル層前半の人材の採用への積極度と、採用方針のタイプとの関係を見たものである。集計からは、ミドル層前半について「積極的に採用を強化したい」とする企業で「採用後マッチング」型の割合がとくに高く、半数（50.0%）を占める。

やはり、人材確保のためミドル層の積極採用を考える企業において、人材を広く募集・採用するため「採用後マッチング」型の採用方針をとる傾向にあるものと考えられる。

表 21 ミドル前半層の採用方針別、正社員に占める中途採用者の割合（単位：割）

	平均値	標準偏差	度数
【「採用後マッチング」型】	6.565	2.7918	188
【「採用時マッチング」型】	5.471	2.9792	649
全体	5.717	2.9718	837

注) ①正社員規模が 50 名未満もしくは無回答、②農林・漁業・鉱業、③過去 3 年度（平成 22～24 年度）の中途採用者数が 0 もしくは無回答、④「ミドル層前半 35 歳以上 45 歳未満」および「ミドル層 35 歳以上 55 歳未満」について「中途採用しない」と回答（複数の設問で確認）、⑤ミドル層（35 歳以上 55 歳未満）の主な採用職種について無回答の票に加え、⑥正社員に占める中途採用者の割合について無回答の票を除いて集計。

表 21 は、採用方針のタイプ別に、正社員に占める中途採用者の割合の平均値を集計したものである。集計から、「採用後マッチング」型のほうが、中途採用者の比率が 1 割ほど高く、実際にも、人材の確保において中途採用に依存する程度がより高いことが分かる。

表 22 ミドル前半層の採用方針別、ミドル層採用の目的

	専門的知識・能力があるから	経験を活かし、即戦力になるから	幅広い人脈を期待できるから	組織に新しいアイデアを入れるため	事業拡大による人員不足を補うため	新規事業領域に取り組むため	グローバル事業展開のため	職場の管理・監督者層の確保のため
【「採用後マッチング」型】	56.4%	71.8%	25.6%	16.4%	36.4%	13.3%	5.1%	30.8%
【「採用時マッチング」型】	73.9%	87.4%	25.8%	18.5%	27.7%	15.0%	7.4%	35.9%
全体	69.9%	83.8%	25.8%	18.1%	29.7%	14.7%	6.9%	34.7%
	経営幹部層の確保のため	人員構成の歪みの是正のため	新規学卒者の採用が困難なため	退・転職者の補充のため	その他	無回答		
【「採用後マッチング」型】	15.9%	8.2%	15.9%	49.7%	2.6%	.5%	195	
【「採用時マッチング」型】	16.3%	8.8%	8.5%	37.4%	.6%	.2%	658	
全体	16.2%	8.7%	10.2%	40.2%	1.1%	.2%	853	

表 22 は、採用方針のタイプ別に、ミドル層を採用する目的について集計したものである。「採用後マッチング」型では、「事業拡大による人員不足を補うため」、「新規採用者の採用が困難なため」、「退・転職者の補充のため」という目的を挙げる企業の割合がより高い。「採用後マッチング」型の採用方針をとる企業には、事業拡大等を背景に、人材の量的な不足を補うため、ミドル層についても採用後の人材育成を想定して広く採用を行おうとしている企業が多いと考えられる。

これに対し「採用時マッチング」型では、「専門的知識・能力があるから」、「経験を生かし即戦力となるから」、「職場の管理・監督者層の確保のため」といった、専門的な

いし管理的な特定の技能を持つ人材の確保をより重視した採用を行う傾向にある。

表 23 ミドル前半層の採用方針別、ミドル層中途採用の効果（複数回答）

	内部養成 では確保 しにくい人 材が採用 できた	即戦力の 採用によ り事業展 開を円滑 に進めら れた	中途採用 した人材 も順調に 昇進・昇 格できて いる	組織の活 性化につ ながった	トップマネ ジメントの 強化につ ながった	中堅マネ ジメント層 の強化に つながっ た	自社にな いノウハウ の獲得に つながっ た	自社にな い人脈の 獲得につ ながった
【「採用後マッチング」型】	36.4%	50.3%	42.1%	30.3%	2.6%	14.9%	12.3%	4.1%
【「採用時マッチング」型】	43.3%	53.5%	39.1%	30.4%	3.2%	16.7%	17.2%	9.1%
全体	41.7%	52.8%	39.7%	30.4%	3.0%	16.3%	16.1%	8.0%
	曖昧だっ た賃金決 定の方法 を明確化 する契機 となった	曖昧だっ た昇格基 準を明確 化する契 機となっ た	社員に対 し、求める 職業能力 の内容を明 確に示す 契機とな った	その他	特に評価 できるこ とはない	無回答	度数	
【「採用後マッチング」型】	3.6%	1.0%	6.2%	.5%	10.3%	2.1%	195	
【「採用時マッチング」型】	3.2%	1.5%	3.2%	.9%	7.9%	3.0%	658	
全体	3.3%	1.4%	3.9%	.8%	8.4%	2.8%	853	

これに関連して、表 23 は、採用方針のタイプ別に、企業が認識するミドル層の中途採用の効果について集計したものである。「採用時マッチング」型の企業では、「内部養成では確保しにくい人材が採用できた」とする割合がより高く、やはり、特定の技能を持つ人材の確保を重視した採用を行う傾向にあることが読みとれる。

以上をまとめると、まず、企業の基本属性とミドル層の採用方針との関係に関して、①「運輸業、郵便業」「医療、福祉」「サービス業（他に分類されないもの）」といった業種で、「採用後マッチング」型の企業が多い傾向にある。②企業の正社員規模と採用方針とのあいだに明確な関係は見られない。③サンプルサイズが小さいことに留意が必要であるものの、外資系企業は「採用時マッチング」型の採用方針をとる傾向にある。④グローバル展開をしている企業も、「採用時マッチング」型の採用方針をとる傾向にある。

企業の業績や人材確保の状況とミドル層の採用方針との関係を見ると、⑤過去3年間の売上高が増えている企業で、「採用後マッチング」型の採用方針をとる傾向にある。また、⑥人材の不足感が強い企業で、「採用後マッチング」型の採用方針をとる傾向にある。⑦人材不足を認識する企業の中でも、「採用後マッチング」型では、定年後再雇用や非正社員の活用を含むより幅広い対策を行う傾向にある。

さらに、企業の中途採用の状況や目的と、ミドル層の採用方針との関係については、⑧実際にも、過去3年間に於いて中途採用者を増加させている企業で、「採用後マッチング」型の割合が高い。⑨ミドル層前半について「積極的に採用を強化したい」とする企業で「採用後マッチング」型の割合がとくに高い。⑩「採用後マッチング」型のほうが、正社員に占める中途採用者の比率が高い傾向にある。⑪「採用後マッチング」型では、事業拡大や退職者・転職者の補充の必要を背景に、人材の量的な不足を補うため、ミドル層の採用をはかる企業が多い傾向にある。これに対し、「採用時マッチング」型

では、特定の経験を積み、専門的ないし管理的な技能を持つ人材の確保を重視してミドル層の採用を行う傾向にある。⑫これに関し、「採用時マッチング」型では、ミドル層の採用の効果として、内部養成では確保しにくい人材が採用できたとする割合がより高い。

5. 採用関連の施策および定着化・人材育成への取り組み

「採用後マッチング」型では、採用の円滑化や、採用後の人材の定着や育成のためにどのような取り組みを実施する傾向にあるか。以下で見ることにしたい。

表 24 ミドル前半層の採用方針別、募集・採用円滑化への取り組み（複数回答）

	勤務地や給与・労働時間等の労働条件を明示	職務内容や求めるスキル要件を明示	採用後のキャリアの道筋や昇格・昇給等処遇の見通しについて説明	異業種・異職種から中途採用で活躍するロールモデルを提示	応募者側の要望を取り入れて採用上示した条件を柔軟に変更	自企業や業界について理解を促すための説明機会の設定	職務体験や職場見学の機会の設定
【「採用後マッチング」型】	69.7%	52.3%	21.5%	3.6%	11.3%	6.2%	22.6%
【「採用時マッチング」型】	67.0%	58.4%	18.4%	2.3%	11.2%	6.2%	11.9%
全体	67.6%	57.0%	19.1%	2.6%	11.3%	6.2%	14.3%
	広域での求人募集	複数の募集手段（募集媒体や募集ルート）の併用	その他	特に取り組んでいることはない	無回答	度数	
【「採用後マッチング」型】	21.5%	31.3%	.5%	10.3%	2.1%	195	
【「採用時マッチング」型】	16.0%	25.4%	.5%	13.4%	3.3%	658	
全体	17.2%	26.7%	.5%	12.7%	3.0%	853	

まず採用関連の施策に関して、表 24 は、採用方針のタイプ別に募集・採用の円滑化のための取り組み状況について集計したものである。「採用後マッチング型」では、「職務体験や職場見学の機会の設定」や「広域での求人募集」、「複数の募集手段（募集媒体や募集ルート）の併用」を行う企業の割合がより高い。これは既にみたように、「採用後マッチング」型において、異なる業種からの人材や配置職種が未経験な人材を採用することが多い傾向にあることから、「職務体験や職場見学」により、事前に仕事内容を採用予定者に知らせる機会の設定が有効と考えられていることを示すと考えられる。また、「採用後マッチング」において、人材確保のため広域での募集や、募集手段の併用が行われる傾向にあるものと考えられる。

これに対し、「採用時マッチング」型では、「職務内容や求めるスキル要件を明示」する割合がより高い。採用時に仕事に求められる技能を持つ人材を確保するうえで、求職者に対しても、採用後の仕事内容や必要とされる技能の内容を明示していると考えられ

る。

表 25 ミドル前半層の採用方針別、初任格付・役職・処遇決定時の考慮事項（複数回答）

	年齢	学歴	資格・免許	技能(スキル)	期待できる行動特性(コンピテンシー)	これまでの業績	当該職種での経験年数	人脈・ネットワーク
【「採用後マッチング」型】	40.0%	19.0%	46.7%	59.0%	28.2%	32.3%	34.9%	5.6%
【「採用時マッチング」型】	53.0%	24.0%	42.6%	65.8%	32.1%	46.4%	44.7%	6.7%
全体	50.1%	22.9%	43.5%	64.2%	31.2%	43.1%	42.4%	6.4%
	前職の賃金	前職の役職	家族構成	その他	処遇は一律に決定している	無回答	度数	
【「採用後マッチング」型】	31.3%	12.8%	7.7%	2.6%	12.3%	1.0%	195	
【「採用時マッチング」型】	42.1%	19.8%	11.4%	2.3%	3.6%	3.2%	658	
全体	39.6%	18.2%	10.6%	2.3%	5.6%	2.7%	853	

次に、表 25 より、採用方針のタイプ別に「採用時の役職・格付け・賃金等の処遇」を決定する際の考慮項目について見ると、「採用時マッチング」型のほうが、「年齢」「学歴」「技能（スキル）」「これまでの業績」「当該職種での経験年数」「前職の賃金」を考慮して、初任役職・格付け・処遇を決めている割合が高い。採用時の技能を重視する「採用時マッチング」型において、技能のほか、技能水準にもかかわる年齢、学歴、これまでの業績、職種経験年数、前職の賃金を踏まえて、個別に初任の役職・格付け・処遇を決める企業が多いことが分かる。

表 26 ミドル前半層の採用方針別、ミドル層中途採用後の職場定着策（複数回答）

	入社時オリエンテーションの実施	職場の受け入れ支援担当者の任命	職場マネジャーとの事前面談	中途採用者同士の交流会の設定	一定期間後のフォロー面談の実施	先輩中途採用者の紹介
【「採用後マッチング」型】	50.3%	29.7%	30.3%	3.6%	30.8%	5.1%
【「採用時マッチング」型】	48.5%	19.3%	28.9%	4.1%	20.4%	3.0%
全体	48.9%	21.7%	29.2%	4.0%	22.7%	3.5%
	全社的に中途採用者を紹介する機会の設定(社内広報を通じた紹介等)		その他	特にない	無回答	度数
【「採用後マッチング」型】	16.4%		.5%	23.6%	1.0%	195
【「採用時マッチング」型】	16.9%		2.3%	21.7%	3.5%	658
全体	16.8%		1.9%	22.2%	2.9%	853

表 26 から、採用方針のタイプ別に、ミドル層の人材の採用後の職場定着策について見ると、「採用後マッチング」型のほうが、「職場の受け入れ支援担当者の任命」や「一定期間後のフォロー面談の実施」を行う割合が高い。「採用後マッチング」型のほうが、ミドル層の中途採用者に対して、職場の受け入れ担当者の任命やフォロー面談の実施な

ど、採用後の職場定着のための組織的な取り組みを実施する傾向にある。

表 27 ミドル前半層の採用方針別、ミドル層中途採用者への人材育成施策（複数回答）

	初期教育訓練のための集合研修	一定期間の計画的なOJT	入職後のステップアップのための教育訓練	会社や業界の理解のための研修	社内公募・自己申告制度による入職時とは異なるポストへのチャレンジ機会	その他	特にない	無回答	度数
【「採用後マッチング」型】	35.9%	55.4%	32.3%	38.5%	5.1%	1.0%	15.4%	1.0%	195
【「採用時マッチング」型】	22.3%	49.2%	26.3%	26.9%	4.0%	2.6%	20.1%	3.3%	658
全体	25.4%	50.6%	27.7%	29.5%	4.2%	2.2%	19.0%	2.8%	853

次に、表 27 より、採用方針のタイプ別にミドル層の中途採用者に対する人材育成への取り組みの実施状況を見ると、「採用後マッチング」型のほうが、「初期教育訓練のための集合研修」「一定期間の計画的な OJT」「入職後のステップアップのための教育訓練」「会社や業界の理解のための研修」を実施する割合が高い。「採用後マッチング」型では、採用後の人材育成を通じて人材の確保をはかる方針をとっており、採用後における初期の教育訓練を行う割合が高いことが分かる。また、既にみたように、「採用後マッチング」型では、同業種の経験が少ない人材を採用することが多いと考えられることから、会社や業界の理解のための研修を実施する割合も高くなっているのだと考えられる。

以上をまとめると、①「採用後マッチング」型では、「職務体験や職場見学」を実施する企業の割合が高い。採用後の業種や職種が未経験な人材を採用することが多いこととの関係が考えられる。また、人材確保のため広域での募集や、募集手段の併用を行う傾向にある。これに対し「採用時マッチング」型では、応募者に対して、採用後の仕事内容や必要とされる技能の明示を行う割合がより高い。②「採用時マッチング」型のほうが、ミドル層中途採用者の「年齢」「学歴」「技能（スキル）」「これまでの業績」「当該職種での経験年数」「前職の賃金」を踏まえて、個別に初任の役職・格付け・賃金等の処遇を決める企業が多い。③「採用後マッチング」型のほうが、ミドル層の中途採用者に対し、職場の受け入れ担当者の任命やフォロー面談の実施など、職場定着のための組織的取り組みを実施している。また、④「採用後マッチング」型のほうが、ミドル層の中途採用者に対して、「初期教育訓練のための集合研修」「一定期間の計画的な OJT」「入職後のステップアップのための教育訓練」「会社や業界の理解のための研修」といった、初期の人材育成の取り組みを実施している。

6. ミドル層中途採用についての評価と課題

それでは、中途採用によるミドル層の人材確保の状況はどうか。中途採用による人材確保の状況に関する自社評価と課題の認識について、最後に見ることとする。

表 28 ミドル層前半の採用方針別、ミドル層前半の採用実績評価（量的側面）

	量的に充足できている	ある程度量的に充足できている	あまり量的に充足できていない	全く量的に充足できていない	無回答	合計	度数
【「採用後マッチング」型】	14.9%	49.2%	27.7%	5.6%	2.6%	100.0%	195
【「採用時マッチング」型】	22.9%	49.8%	22.5%	1.4%	3.3%	100.0%	658
全体	21.1%	49.7%	23.7%	2.3%	3.2%	100.0%	853

表 28 は、採用方針のタイプ別に、ミドル層の中途採用の量的側面、すなわち人材の確保が量的に実現できているかの自己評価を集計したものである。これから、「採用後マッチング」型において、ミドル層の人材が中途採用を通じては量的に確保できていないことが考えられる。

表 29 ミドル層前半の採用方針別、ミドル層前半の採用実績評価（質的側面）

	良い人材を採用できている	良い人材をある程度採用できている	良い人材をあまり採用できていない	良い人材を全く採用できていない	無回答	合計	度数
【「採用後マッチング」型】	8.2%	57.9%	30.8%	1.0%	2.1%	100.0%	195
【「採用時マッチング」型】	10.2%	61.7%	24.3%	0.5%	3.3%	100.0%	658
全体	9.7%	60.8%	25.8%	0.6%	3.0%	100.0%	853

また表 29 は、採用方針のタイプ別に、ミドル層の中途採用の質的側面として、「良い人材が採用できている」かについて集計したものである。「採用後マッチング」型において、「良い人材をあまり採用できていない」とする割合が高く、質的側面に関しても、ミドル層の中途採用で確保できる人材の質に満足していない企業が多い傾向にある。

このように、「採用後マッチング」型の採用方針の企業では、量的・質的な面ともに、中途採用による人材確保に満足していない企業がより多い傾向にある。既にみたように、「採用後マッチング」型の採用方針を持つ企業の中には、人材不足からミドル層の中途採用を増やしている企業が多かった。しかし、上記の評価からは、中途採用による人材の確保が、人材への需要に追い付いていない企業が少なくないことが読みとれる。また、不足する人材の確保をはかるうえで、広く人材を募集・採用することを考えて採用時の人材の技能に関する基準を緩めることが、採用した人材の質への評価を低くしている可能性がある。

表 30 は、採用方針のタイプ別に、ミドル層の中途採用に関する課題について集計したものである。これを見ると、「採用後マッチング」型では、「募集する職種に応募してくる人が少ない」とする企業の割合が高く約 5 割（51.3%）を占める。同タイプでは、採用したい職種への応募者を確保するうえで、既にみたように、職種未経験者にも採用対象を広げたり、複数の採用ルートを併用したりなどの工夫を行う企業がより多いと解釈できる。また、同じく「採用後マッチング」型では、「中途採用した人の定着率が低い」という課題をあげる割合もより高く 2 割弱（17.4%）を占める。こうした課題に対

応するうえで、「採用後マッチング」型では、既にみたように、採用後の職場定着のための組織的取り組みをより広く実施する傾向にあるのだと考えられる。

表 30 ミドル前半層の採用方針別、ミドル層中途採用に関わる課題（複数回答）

	募集する職種に応募してくる人が少ない	希望する要件を満たす人材が応募してこない	求職者の能力や専門スキルを評価する客観的な基準がない	求職者の行動特性（コンピテンシー）を適正に見極めにくい	採用時の賃金水準を定める基準が明確でない	賃金について求職者が希望する水準と提示できる水準に乖離がある	採用時の役職（ポスト）を決める判断基準が明確でない	役職（ポスト）について求職者の希望と提示できる役職に乖離がある
【「採用後マッチング」型】	51.3%	50.3%	15.4%	24.1%	9.7%	22.6%	3.6%	1.0%
【「採用時マッチング」型】	43.9%	55.0%	21.7%	25.2%	12.0%	24.6%	7.0%	3.6%
全体	45.6%	53.9%	20.3%	25.0%	11.5%	24.2%	6.2%	3.0%
	中途採用者を受け入れる職場の体制が整っていない	中途採用者を受け入れた職場の負担が大きい	中途採用者に対する教育研修体制が整っていない	採用時に期待したような活躍をしてくれる人が少ない	入職後に職務内容に関して本人から不満が出やすい	プロパー社員との処遇（役職・格付け・賃金等）の調整がしづらい	プロパー社員の昇進が滞る	組織文化になじみづらい
【「採用後マッチング」型】	6.7%	8.7%	11.8%	17.4%	4.6%	9.2%	1.0%	5.1%
【「採用時マッチング」型】	4.7%	3.8%	14.9%	16.7%	3.3%	14.6%	1.7%	9.7%
全体	5.2%	4.9%	14.2%	16.9%	3.6%	13.4%	1.5%	8.7%
	プロパー社員との融合が難しい	中途採用した人の定着率が低い	その他	特に課題はない	無回答	度数		
【「採用後マッチング」型】	2.6%	17.4%	1.5%	11.8%	2.1%	195		
【「採用時マッチング」型】	3.6%	9.3%	.6%	6.7%	3.0%	658		
全体	3.4%	11.1%	.8%	7.9%	2.8%	853		

これに対し、「採用時マッチング」型では、「求職者の能力や専門スキルを評価する客観的な基準がない」ことや、「プロパー社員との処遇（役職・格付け・賃金等）の調整がしづらい」ことを課題としてあげる企業がより多い。「採用時マッチング」型の採用方針の企業は、採用時の技能を重視した採用を行おうとしているものの、そうした技能評価自体が困難であるとする企業が約 2 割（21.7%）と少なくない。また既にみたように、「採用時マッチング」型では、ミドル層の中途採用者について、技能や年齢・学歴、これまでの実績や経験等を踏まえて初任の役職や格付け、賃金を決める傾向にあった。プロパーの社員とのバランスをはかりつつ、そうした処遇を決定することを課題とする企業も見られる。

最後に、「採用後マッチング」型の企業において、上記のように中途採用者の定着率の低さを課題とする企業がより多いことに関し、表 31 は、採用方針のタイプ別に、過去 3 年間の中途採用者（年齢層は問わない）の定着率の平均値を集計したものである。集計から、実際にも「採用後マッチング」型の企業において、中途採用者の定着率が低い傾向にあることが確認できる。採用後の人材育成を通じて、必要な技能を持つ人材の確保をはかろうとする「採用後マッチング」型の採用方針のもとでは、人材育成への投

資を回収するため、中途採用者の定着がより重要になると考えられる。しかし、「採用後マッチング」型の企業ほど、中途採用者の定着に課題を抱える企業が多いことが分かる。

表 31 ミドル前半層の採用方針別、過去 3 年間の中途採用者の定着率（単位：割）

	平均値	標準偏差	度数
【「採用後マッチング」型】	6.76	2.422	176
【「採用時マッチング」型】	7.48	2.370	626
全体	7.32	2.398	802

注 1) 設問では、「定着率」を「過去 3 年間の採用者に占める在職者の割合」として定義し、「おおよその割合」を記入してもらう形式で尋ねている。

注 2) ①正社員規模が 50 名未満もしくは無回答、②農林・漁業・鉱業、③過去 3 年度（平成 22～24 年度）の中途採用者数が 0 もしくは無回答、④「ミドル層前半 35 歳以上 45 歳未満」および「ミドル層 35 歳以上 55 歳未満」について「中途採用しない」と回答（複数の設問で確認）、⑤ミドル層（35 歳以上 55 歳未満）の主な採用職種について無回答の票に加え、⑥過去 3 年間の中途採用者の定着率について無回答の票を除いて集計。

その背景として、「採用後マッチング」型は、既にみたように運輸や医療・福祉など人材の流動性が高いと考えられる業種に多いことの影響があるかもしれない。あるいは、労働条件の低さなどから、離職率が高い企業で不足する人材を確保するため、採用時の技能に関する要件を緩めて、広い対象から人材の確保をはかる企業の存在も想定できる。このほか、「採用後マッチング」型では、中途採用者が未経験の仕事を担当することも多いと考えられることから、これまでの経験や技能が評価されない分の処遇の低さや、未経験の仕事への対応の困難さなどから、離職する人が多くなっている可能性も考えられる。もちろん、いずれの理由が実際に近いかについては、実態についての情報をもとにしたより慎重な検討が必要となろう。

以上をまとめると、①「採用後マッチング」型では、量的・質的な面で、中途採用による人材確保に満足していない企業が多い傾向にある。中途採用による人材確保が人材への需要に追い付いていないケースのほか、人材確保のため広く人材を募集・採用することを考え、採用時の人材の技能に関する基準を緩めるケースが想定される。②ミドル層の中途採用に関する課題に関して、「採用後マッチング」型では、職種への応募者が少ないこと、中途採用者の定着率が低いことを課題として認識する企業が多い。後者の課題に関して、実際に「採用後マッチング」型のほうが、中途採用者の定着率が低い傾向にある。これに対し「採用時マッチング」型では、「求職者の能力や専門スキル」の評価や、既存の社員と中途採用者のあいだの採用時の処遇の調整についての困難を認識する企業が多い傾向にある。

7. まとめ

以上の分析による事実発見をまとめると以下ようになる。

- 1) 中途採用においても、採用対象が 35 歳未満の若年層である場合には、採用時の技能よりも今後の成長可能性（「ポテンシャル（今後の成長）」）を重視して、人選を行う傾向にある。これに対し、35 歳以上の年齢層については、「採用時の知識・能力」を重視する企業の割合が高い。ただし、とくにミドル層前半（35 歳以上 45 歳未満）については、「ポテンシャル（今後の成長）」を重視して人選を行う方針の企業も約 2 割と少なくない。
- 2) ミドル層前半（35 歳以上 45 歳未満）の採用に関し、「採用時の知識・能力よりもポテンシャル（今後の成長）を重視する」企業を「採用後マッチング」型、「ポテンシャル（今後の成長）よりも採用時の知識・能力を重視する」企業を「採用時マッチング」型とタイプ分けすると、「採用後マッチング」型では、他の年齢層の中途採用についても、「ポテンシャル」を重視する割合が高い。他方、「採用時マッチング」型では、とくに 45 歳以上の年齢層の採用において「ポテンシャル」を重視して採用を行う割合は 0%となっている。ミドル層前半の採用方針は、他の年齢層の採用方針とも強い関連をもっており、とくに「採用時マッチング」型では、ミドル層以降の採用について、採用時の技能を重視する一貫した方針が持たれている。
- 3) ミドル層の中途採用後の仕事に関し、「採用後マッチング」型では、「採用時マッチング」型と比較して、①ミドル層の中途採用者の配置職種として「サービスの現場スタッフ」の割合が高いほかは、「採用時マッチング」型と大きな違いはない。②採用後の職種の転換を想定する割合がより高いものの、基本は採用時の職種での活用を予定する割合が 5 割程度を占める。③役職のない「一般職」としてミドル前半層を採用する割合がより高い。ただし、「入職後一定期間」後の登用も含めれば、係長等クラスや課長クラスとしてミドル層前半を採用する企業も少なくない。④採用したミドル層に対する期待には相違がなく、両タイプとも約 8 割が採用後の昇進を積極的に期待している。⑤「戦力」として活躍するまでの期間を「半年未満」とする割合がより低く、より長い期間を想定する企業の割合がより高い。ただし、「半年未満」の戦力化を期待する企業も 3 割台と少なくない割合を占める。
- 4) ミドル層の中途採用における応募や採用の基準について見ると、「採用後マッチング」型では、「採用時マッチング」型と比較して、①同業種以外からの人材についても、広く募集や採用の対象とする傾向がある。ただし、同業種の人材を優先するかたちで、同業種経験を重視する企業は約 4 割と少なくない。②採用予定の職種について、応募において職種経験を不問にしたり、経験者を優先するが未経験者も応募可能としたりする割合がより高い。③職業資格を不問とする割合に差はなく 3 割程度をしめる。しかし、有資格者のみを応募可能とする割合はより低い。④採用決定の基準として、専門的ないし管理的技能、業務実績や仕事経験を考慮する割合はより低く、責任感や達成感を考慮する割合がより高い。ただし、管理的ないし専門的

技能や業務実績、仕事経験を考慮する企業の割合自体は低くはなく、「採用後マッチング」型においても、これらが不問にされているわけではない。

- 5) 企業の基本属性と、ミドル層の採用方針との関係に関して、①「運輸業、郵便業」「医療、福祉」「サービス（他に分類されない）」といった業種で、「採用後マッチング」型の企業が多い傾向にある。②企業の正社員規模と採用方針とのあいだに明確な関係は見られない。③サンプルサイズが小さいことに留意が必要であるものの、外資系企業は「採用時マッチング」型の採用方針をとる傾向にある。④グローバル展開をしている企業では、「採用時マッチング」型の採用方針をとる傾向にある。
- 6) 企業の業績や人材確保の状況とミドル層の採用方針との関係を見ると、①過去3年間の売上高が増えている企業で、「採用後マッチング」型の採用方針をとる傾向にある。②人材の不足感が強い企業で、「採用後マッチング」型の採用方針をとる傾向にある。③人材不足を認識する企業の中でも、「採用後マッチング」型では、定年後再雇用や非正社員の活用を含むより幅広い対策を行う傾向にある。
- 7) 企業の中途採用の状況や目的と、ミドル層の採用方針との関係については、①実際にも、過去3年間において中途採用者を増加させている企業で、「採用後マッチング」型の割合が高い。②ミドル層前半を「積極的に採用を強化したい」とする企業で「採用後マッチング」型の割合がとくに高い。③「採用後マッチング」型のほうが、正社員に占める中途採用者の比率が高い傾向にある。④「採用後マッチング」型では、事業拡大や退職者・転職者の補充の必要性を背景に、人材の量的な不足を補うため、ミドル層の採用をはかる企業が多い傾向にある。これに対し、⑤「採用時マッチング」型では、特定の経験を積み、専門的ないし管理的な技能を持つ人材の確保を重視してミドル層の採用を行う傾向にある。これに関し、⑥「採用時マッチング」型では、ミドル層の採用の効果として、内部養成では確保しにくい人材が採用できたとする割合がより高い。
- 8) ミドル層の中途採用にかかわる施策に関して、①「採用後マッチング」型では、「職務体験や職場見学」を実施する企業の割合が高い。採用後の業種や職種が未経験な人材を採用することが多いこととの関係が考えられる。また、②人材確保のため広域での募集や、募集手段の併用を行傾向にある。これに対し、③「採用時マッチング」型では、応募者に対して採用後の仕事内容や必要とされる技能の明示を行う割合がより高い。また、④ミドル層の中途採用者の「年齢」「学歴」「技能（スキル）」「これまでの業績」「当該職種での経験年数」「前職の賃金」を踏まえて、個別に初任の役職・格付け・賃金等の処遇を決める企業が多い。
- 9) ミドル層採用後の職場定着や人材育成に関する施策に関し、①「採用後マッチング」型のほうが、ミドル層の中途採用者に対し、職場の受け入れ担当者の任命やフォロー面談の実施など、職場定着のための組織的な取り組みを実施している。また、②ミドル層の中途採用者に対して、「初期教育訓練のための集合研修」「一定期間の計画的なOJT」「入職後のステップアップのための教育訓練」「会社や業界の理解のための研修」といった、初期の人材育成の取り組みを実施している。

- 10) ミドル層の中途採用に関する企業の評価と課題認識について見ると、①「採用後マッチング」型では、量的・質的な面で、中途採用による人材確保に満足していない企業が多い傾向にある。中途採用による人材確保が人材への需要に追いついていないケースや、人材確保のため広く人材を募集・採用するうえで採用時の人材の技能に関する基準を緩めたケースが想定される。ミドル層の中途採用に関する課題に関して、②「採用後マッチング」型では、職種への応募者が少ないこと、中途採用者の定着率が低いことを課題として認識する企業が多い。後者の課題に関して、実際に「採用後マッチング」型のほうが、中途採用者の定着率が低い傾向にある。これに対し、③「採用時マッチング」型では、「求職者の能力や専門スキル」の評価や、既存の社員と中途採用者のあいだの採用時の処遇の調整についての困難を認識する企業が多い傾向にある。

以上のように、「ポテンシャル」を重視してミドル層の採用を行う「採用後マッチング」型企业では、「採用時の知識・技能」を重視する「採用時マッチング」型企业と比べて、採用後の職種以外からの採用を想定したり、採用時の技能要件や資格条件を緩和したりするなど、採用条件を柔軟化することで、より広い範囲の人材を受け入れる傾向にある。その分、採用後に「戦力」となるまでの期間として「半年」以上のより長い期間を想定する割合が高い。これに対応して、中途採用者に対して研修などの初期教育訓練や計画的 OJT といった施策を実施する割合が高い。採用時において不足する技能を採用後の人材育成を通じて補おうとしていると考えられる。

このような「採用後マッチング」型企业は、売上増加や事業拡大を経験し、人材不足を認識し、中途採用を拡大している企業に多い。事業の成長や拡大に伴う人材不足を補ううえで、採用条件を柔軟化させてより広い対象から採用を行うとともに、採用後の人材育成を通じて、採用時に不足する技能を補う方針が読みとれる。

とはいえ「採用後マッチング」型企业では、人材を量的にも充足できていないと認識する割合が高い。その要因の一つとして、「採用後マッチング」型企业では、採用した人材の離職率がより高く、人材の定着を課題とする傾向にある。その背景として、「採用後マッチング」型企业では、中途採用者が前職から業種や職種の変更を経験することが多いと考えられる。その分、新たな職場・職務への円滑な移行に困難を抱えがちなものかもしれない。「採用後マッチング」型企业では、職場の受け入れ態勢を整えるなど、中途採用者の定着に取り組む割合がより高い。しかし、そうした取り組みが必ずしも成果を上げていない可能性がある。

現状では、ミドル層の中途採用において「採用後マッチング」型の採用方針をとる企業は少数派である。多くは「即戦力」の採用を重視している。とはいえ少子高齢化に伴い今後も労働力人口が減少するとすれば、「採用後マッチング」型の採用方針をとることは、企業にとってますます重要な人材確保の戦略になると考える。より広い範囲の人材を採用対象とできるためである。しかし、企業が「採用後マッチング」型の方針に基づく採用を安定的な人材の確保につなげるためには、採用後の人材の定着を実現する必

要がある。「採用後マッチング」型の採用では、採用後の人材育成のコストを回収するうえで、その重要性はとくに高い。とはいえ実態としては、上記のように「採用後マッチング」型企业は人材の定着化に課題を抱える傾向にある。総じて、人材不足のもと企業がミドル層の中途採用により人材確保を実現するうえでは、採用基準の柔軟化とともに、採用後の人材定着に向けた人事管理上のノウハウの確立が求められている。

*本研究は、JSPS 科研費 17K03960 の助成に基づく成果の一部である。

**本稿での分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブより「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査, 2013」(厚生労働省職業安定局雇用政策課より寄託)の個票データの提供を受けた。記してお礼申し上げたい。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)
禁無断転載