

## 4章 受け入れた（採用した）「50歳以上の正社員」 に対する職場での戦力化の取り組み

### 1節 受け入れた（採用した）者で最も早く戦力化した者の状況と戦力化の取り組み

#### 1. 最も早く戦力化した者の受け入れ時のタイプと戦力になるまでの期間

最も早く戦力化した者の受け入れ時のタイプは、「出向」が15.4%、「転籍」が14.6%、「中途採用」が64.1%である。

戦力になるまでの期間は「1か月」が60.5%で最も多く、ついで、「3か月」（14.9%）、「6か月」（7.8%）がこれに続いており、平均すると2.30か月になる。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍は2.04か月、中途採用は2.43か月で、戦力になるまでの期間はほぼ同じである。

#### 2. 社外からの受け入れ時の年齢・性別

社外からの受け入れ時の年齢は「50～54歳」が44.6%で最も多く、ついで、「55～59歳」（33.0%）、「60歳以上」（12.8%）がこれに続いており、平均すると54.4歳になる。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍は54.9歳、中途採用は54.2歳で、社外からの受け入れ時の年齢はほぼ同じである。

受け入れ者の性別は「男性」が87.7%、「女性」が6.5%である。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍（男性比率：98.4%）は中途採用（同90.2%）と比較して男性の比率が高くなっている。

#### 3. 受け入れ者の最終学歴

受け入れ者の最終学歴は「高卒」（43.2%）と「大学・大学院卒」（41.6%）で8割強を占めている。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、「大学・大学院卒」（57.5%）が多く、これに対して、中途採用では、「高校卒」（50.4%）が多くなっている。

#### 4. 受け入れ者の職種・役職

受け入れ者の職種は、「管理職」が35.8%で最も多く、ついで、「専門・技術職」（21.2%）、「生産・運輸・建設等の現業職」（19.1%）、「サービス職」（6.8%）がこれに続いている。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、「管理職」（68.4%）が多く、これに対して、中途採用では、「専門・技術職」（26.2%）、「生産・運輸・建設等の現業職」（26.5%）及び「サービス職」（9.6%）が多くなっている。

受け入れ者の役職は「一般」が38.7%で最も多く、ついで、「部長相当」（24.9%）、「課

長相当」(12.9%)がこれに続いている。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、受け入れ職種が管理職が多いため役職についても管理職相当以上の「部長相当」(46.8%)、「次長相当」(11.2%)及び「課長相当」(18.2%)が多く、これに対して、中途採用では、管理職が少なかったため「一般」(54.2%)が多くなっている。

## 5. 受け入れ者が担当している仕事内容

受け入れ者が担当している仕事内容について、出向・転籍と中途採用に分けて、その特徴をみると、出向・転籍は中途採用と比較して、「自分で仕事のペースや手順を変えられる」(出向・転籍:「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計比率:87.9%、中途採用:「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計比率:81.3%)、「取引先や顧客との対応が多い」(出向・転籍:同63.7%、中途採用:同58.5%)、「社内の他の部門との連絡・調整が多い」(出向・転籍:同76.5%、中途採用:同45.3%)及び「企画・判断を求められる仕事が多い」(出向・転籍:同74.1%、中途採用:42.7%)に該当する仕事を担当している。

他方、中途採用は出向・転籍と比較して、「一人で仕事を進める仕事が多い」(出向・転籍:同58.3%、中途採用:73.2%)に該当する仕事を担当している。また、「仕事の範囲や目標がはっきりしている」は出向・転籍は中途採用との間で大きな差は見られない(出向・転籍:同95.2%、中途採用:同92.8%)。

## 6. 配属された職場の雰囲気

配属された職場の雰囲気について、出向・転籍と中途採用に分けて、その特徴をみると、出向・転籍は中途採用と比較して、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」(出向・転籍:「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計比率:78.6%、中途採用:「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計比率:66.9%)及び「仕事上で助け合う雰囲気がある」(出向・転籍:同89.3%、中途採用:同82.1%)職場に配属されている。

中途採用は出向・転籍と比較して、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」(出向・転籍:同29.4%、中途採用:同35.3%)職場に配属されている。また、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」は出向・転籍は中途採用との間で大きな差は見られない(出向・転籍:同54.5%、中途採用:同51.8%)。

## 7. 中途採用する際に最も効果のあった媒体

中途採用する際に、利用した媒体のなかで、最も効果のあった媒体は、「公共職業安定所(ハローワーク)・人材銀行」が38.3%で最も多く、ついで、「知り合い」(15.9%)、「新聞や求人紙・誌・インターネット」(10.6%)、「自社の社員」(8.4%)がこれに続いている。

## 8. 受け入れ者に期待していた専門能力

受け入れ者に期待していた専門能力は、「特定分野の専門・技術力」が49.8%で最も多く、ついで、「部門・職場単位の管理能力」(31.2%)、「状況変化に対する対応能力」(23.0%)、「部下の指導・育成能力」(22.5%)、「社外との折衝・交渉能力」(19.9%)、「定型業務の処理能力」(19.0%)がこれに続いている。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、「全社的な経営管理能力」(27.5%)、「部門・職場単位の管理能力」(56.1%)、「部下の指導・育成能力」(39.0%)、「幅広い分野にわたる知識」(25.9%)、「部門間の業務調整能力」(20.3%)、「社外との折衝・交渉能力」(32.4%)、「社外との人的ネットワーク」(23.0%)が多く、これに対して、中途採用では、「特定分野の専門・技術力」(53.6%)、「定型業務の処理能力」(22.2%)が多くなっている。

## 9. 職場の管理職が受け入れ者の戦力化をはかるために行っていること

職場の管理職が受け入れ者の戦力化をはかるために行っていることは、「職場が期待する役割を伝えていた」が61.1%で最も多く、ついで、「受け入れ者の役割を職場のメンバーに周知していた」(36.7%)、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明していた」(30.3%)、「受け入れ者と職場のメンバーとの人間関係に気を配っていた」(27.5%)、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」(22.8%)がこれに続いている。

これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、「職場が期待する役割を伝えていた」(72.7%)、「他部門との調整をサポートしていた」(17.4%)が多く、これに対して、中途採用では、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明していた」(34.5%)、「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」(19.8%)、「仕事上の悩みや相談にのっていた」(16.8%)、「受け入れ者と職場のメンバーとの人間関係に気を配っていた」(30.9%)が多くなっている。

## 10. 受け入れ者の満足度・定着状況

受け入れ者の満足度についてみると、「満足」(「満足である」45.3%+「やや不満である」39.6%)が84.9%、「不満」(「やや不満」6.1%+「不満」1.0%)が7.1%である。これを受け入れ時のタイプ別にみると、満足度は出向・転籍(得点:3.45点)と中途採用(同3.39点)に関係なく、変わらない。

受け入れ者の定着状況についてみると、「働いている」が85.3%、「働いていない」は5.8%である。これを受け入れ時のタイプ別にみると、定着状況は出向・転籍(働いている比率:89.6%)と中途採用(同89.9%)に関係なく、変わらない。

## 2節 受け入れた（採用した）者で最も遅く戦力化した者の状況と戦力化の取り組み

### 1. 最も遅く戦力化した者の受け入れ時のタイプと戦力になるまでの期間

最も遅く戦力化した者の受け入れ時のタイプは、「出向」が14.4%、「転籍」が13.1%、「中途採用」が68.1%である。

戦力になるまでの期間は「6～9か月」が23.3%で最も多く、ついで、「3か月未満」（20.8%）、「3～6か月未満」（19.7%）がこれに続いており、平均すると7.58か月になる。これを受け入れ時のタイプ別にみると、中途採用（8.01か月）よりも出向・転籍（6.57か月）で戦力になるまでの期間が短くなっている。

### 2. 社外からの受け入れ時の年齢・性別

社外からの受け入れ時の年齢は「55～59歳」が35.3%で最も多く、ついで、「50～54歳」（32.4%）、「60歳以上」（21.2%）がこれに続いており、平均すると55.2歳になる。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍は54.9歳、中途採用は55.3歳で、社外からの受け入れ時の年齢はほぼ同じである。

受け入れ者の性別は「男性」が87.4%、「女性」が7.9%である。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍（男性比率：95.2%）は中途採用（同89.6%）と比較して男性の比率が高くなっている。

### 3. 受け入れ者の最終学歴

受け入れ者の最終学歴は「高卒」（53.2%）と「大学・大学院卒」（31.7%）で8割強を占めている。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、「大学・大学院卒」（46.0%）が多く、これに対して、中途採用では、「高校卒」（60.0%）が多くなっている。

### 4. 受け入れ者の職種・役職

受け入れ者の職種は、「生産・運輸・建設等の現業職」が25.1%で最も多く、ついで、「専門・技術職」（21.4%）、「管理職」（20.6%）、「サービス職」（12.4%）がこれに続いている。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、「管理職」（46.0%）及び「事務職」（11.7%）が多く、これに対して、中途採用では、「生産・運輸・建設等の現業職」（32.5%）、「サービス職」（16.6%）及び「営業・販売職」（9.0%）が多くなっている。

受け入れ者の役職は「一般」が57.8%で最も多く、ついで、「課長相当」（12.6%）、「係長・主任相当」（9.9%）がこれに続いている。これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、受け入れ職種で管理職が多いため役職についても管理職相当以上の「部

長相当」(24.2%)、「次長相当」(10.1%)及び「課長相当」(21.8%)が多く、これに対して、中途採用では、管理職が少なかったため「一般」(72.6%)が多くなっている。

## 5. 受け入れ者が担当している仕事内容

受け入れ者が担当している仕事内容について、出向・転籍と中途採用に分けて、その特徴をみると、出向・転籍は中途採用と比較して、「仕事の範囲や目標がはっきりしている」(出向・転籍:「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計比率:80.2%、中途採用:「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計比率:67.8%)、「自分で仕事のペースや手順を変えられる」(出向・転籍:同56.8%、中途採用:同48.8%)、「取引先や顧客との対応が多い」(出向・転籍:同48.3%、中途採用:同41.6%)、「社内の他の部門との連絡・調整が多い」(出向・転籍:同50.8%、中途採用:同26.9%)及び「企画・判断を求められる仕事が多い」(出向・転籍:同46.0%、中途採用:25.5%)に該当する仕事を担当している。

他方、中途採用は出向・転籍と比較して、「一人で仕事を進める仕事が多い」(出向・転籍:同53.6%、中途採用:59.4%)に該当する仕事を担当している。

## 6. 配属された職場の雰囲気

配属された職場の雰囲気について、出向・転籍と中途採用に分けて、その特徴をみると、出向・転籍は中途採用と比較して、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」(出向・転籍:「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計比率:60.1%、中途採用:「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計比率:53.3%)及び「仕事上で助け合う雰囲気がある」(出向・転籍:同75.4%、中途採用:同63.9%)職場に配属されている。

中途採用は出向・転籍と比較して、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」(出向・転籍:同18.5%、中途採用:同31.5%)職場に配属されている。また、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」は出向・転籍は中途採用との間で大きな差は見られない(出向・転籍:同35.9%、中途採用:同39.1%)。

## 7. 中途採用する際に最も効果のあった媒体

中途採用する際に、利用した媒体のなかで、最も効果のあった媒体は、「公共職業安定所(ハローワーク)・人材銀行」が54.5%で最も多く、ついで、「新聞や求人紙・誌・インターネット」(12.2%)、「知り合い」(10.0%)がこれに続いている。

## 8. 受け入れ者に期待していた専門能力

受け入れ者に期待していた専門能力は、「特定分野の専門・技術力」が46.0%で最も多く、ついで、「定型業務の処理能力」(27.1%)、「部門・職場単位の管理能力」(22.3%)、



「状況変化に対する対応能力」(21.8%)、「部下の指導・育成能力」(17.7%)、がこれに続いている。

これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、「全社的な経営管理能力」(14.5%)、「部門・職場単位の管理能力」(41.9%)、「部下の指導・育成能力」(31.9%)、「幅広い分野にわたる知識」(22.2%)、「部門間の業務調整能力」(19.8%)、「社外との折衝・交渉能力」(25.0%)、「社外との人的ネットワーク」(17.3%)が多く、これに対して、中途採用では、「状況変化に対する対応能力」(24.5%)が多くなっている。

### 9. 職場の管理職が受け入れ者の戦力化をはかるために行っていること

職場の管理職が受け入れ者の戦力化をはかるために行っていることは、「職場が期待する役割を伝えていた」が59.2%で最も多く、ついで、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明していた」(43.3%)、「受け入れ者の役割を職場のメンバーに周知していた」(33.3%)、「受け入れ者と職場のメンバーとの人間関係に気を配っていた」(27.0%)、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」(27.0%)がこれに続いている。

これを受け入れ時のタイプ別にみると、出向・転籍では、「職場が期待する役割を伝えていた」(70.6%)、「受け入れ者の役割を職場のメンバーに周知していた」(39.5%)、「他部門との調整をサポートしていた」(18.5%)が多く、これに対して、中途採用では、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明していた」(47.3%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」(27.9%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えていた」(16.2%)、「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」(23.0%)、「仕事上の悩みや相談にのっていた」(23.3%)及び「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」(31.0%)が多くなっている。

### 10. 受け入れ者の満足度・定着状況

受け入れ者の満足度についてみると、「満足」(「満足である」13.3%+「やや不満である」31.1%)が44.4%、「不満」(「やや不満」34.7%+「不満」19.3%)が54.0%であり、「不満」が「満足」を10ポイント上回っている。これを受け入れ時のタイプ別にみると、中途採用(得点:2.29)よりも出向・転籍(同2.55)の方が、満足度が高くなっている。

受け入れ者の定着状況についてみると、「働いている」が77.3%、「働いていない」は21.7%である。これを受け入れ時のタイプ別にみると、定着状況は出向・転籍(働いている比率:78.6%)と中途採用(同77.3%)に関係なく、変わらない。

### 3節 戦力になる期間が「早い者」と「遅い者」の比較

「出向・転籍」と「中途採用」の2つの受け入れタイプごとに、戦力になる期間が「早い者」

と「遅い者」を比較することを通して、早期の戦力化をはかるために、どのような取り組みが重要であるのか。さらに、「出向・転籍」と「中途採用」の戦力になる期間を比較すると、戦力になる期間が「早い者」の期間はほぼ同じであるが、「遅い者」の期間は「出向・転籍」と「中途採用」では異なっている。「出向・転籍」と「中途採用」では、「遅い者」の期間になぜ差が生じるのであろうか。これらの観点から特徴を紹介すると以下のようなになる。

第1に、社外からの受け入れ時の年齢についてみると、出向・転籍では戦力化が早い者と遅い者の年齢差は存在しない。これに対して、中途採用では、遅い者は早い者よりも1歳年齢が高くなっている。

第2に、受け入れ者の性別についてみると、出向・転籍では、遅い者は早い者と比べて、約3ポイント男性が少なくなっている。これに対して、中途採用では、遅い者は早い者と比べて、約1ポイント男性が少なくなっており、中途採用の方が出向・転籍よりも男性の減少割合が小さく、と同時に、女性の増加割合も小さくなっている。

第3に、受け入れ者の最終学歴についてみると、出向・転籍では、遅い者は早い者と比べて、「大学・大学院卒」が約12ポイント減少した反面、「中学校卒・高校卒」が9.1ポイント増えている。これに対して、中途採用では、遅い者は早い者と比べて、「大学・大学院卒」が約10ポイント減少した反面、「中学校卒・高校卒」が約13ポイント増えている。

第4に、受け入れ者の職種についてみると、出向・転籍では、遅い者は早い者と比べて、「管理職」が約22ポイント減少した反面、「専門・技術職」が約8ポイント、「事務職」が約6ポイント、「生産・運輸・建設等の現業職」が約4ポイント増えている。これに対して、中途採用では、遅い者は早い者と比べて、「管理職」が約12ポイント減少した反面、「サービス職」が約7ポイント、「生産・運輸・建設等の現業職」が約6ポイント増えている。

第5に、受け入れ者の役職についてみると、出向・転籍では、遅い者は早い者と比べて、「部長相当」が約23ポイント減少した反面、「一般」が約17ポイント増えている。これに対して、中途採用では、遅い者は早い者と比べて、「部長相当」が約13ポイント減少した反面、「一般」が約18ポイント増えている。

第6に、配属された職場の雰囲気についてみると、出向・転籍では、遅い者は早い者と比べて、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」が約19ポイント、「仕事上で助け合う雰囲気がある」が約14ポイント、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」が約19ポイント、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」が約11ポイント、減少している。同様に、中途採用でも、遅い者は早い者と比べて、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」が約14ポイント、「仕事上で助け合う雰囲気がある」が約18ポイント、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」が約13ポイント、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」が約4ポイント、減少している。

第7に、中途採用をする際に最も効果のあった媒体についてみると、遅い者は早い者

と比べて、「公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行」が約 16 ポイント増加した反面、「知り合い」が約 6 ポイント、「自社の社員」が約 4 ポイント減少している。

第 8 に、職場の管理職が受け入れ者の戦力化をはかるために行っていることについてみると、出向・転籍では、遅い者は早い者と比べて、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明していた」が約 13 ポイント、「仕事上の悩みや相談にのっていた」が約 8 ポイント、「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」が約 4 ポイント、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」が約 4 ポイント、増加している。これに対して、中途採用では、遅い者は早い者と比べて、「受け入れ者の役割を職場のメンバーに周知していた」が約 5 ポイント減少した反面、「職場の仕事の進め方について時間をかけて説明していた」が約 13 ポイント、「仕事上の悩みや相談にのっていた」が約 7 ポイント、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」が約 6 ポイント、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」が約 6 ポイント、増加している。