

2章 企業アンケートの分析編

1節 調査の目的

1節 企業の概要と事業所の概要

1. 会社全体の常用労働者数

2012年9月1日現在における会社全体の常用労働者（①期間を定めずに雇われている者、②1か月を超える期間を定めて雇われている者、③1か月以内の期間を定めて雇われている者または日々雇われている者で、前2か月にそれぞれ18日以上雇われた者）は、「300～999人」（39.2%）と「100～299人」（38.0%）で8割弱を占め、これに「1,000名以上」（15.2%）、「30～99人」（5.4%）が続いている（図表2-1）。

図表2-1. 会社全体の常用労働者数（N=1,855社）

(単位：%)

1000名以上	300～999人	100～299人	30～99人	5～29人	無回答
15.2	39.2	38.0	5.4	0.2	1.9

2. 事業所の業種

回答事業所の業種をみると、「製造業」が20.4%で最も多く、これに「運輸業、郵便業」（19.8%）、「学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療・福祉、複合サービス業」以外のサービス業（以下、サービス業と略す）（18.8%）、「卸売・小売業」（10.9%）「医療・福祉」（6.9%）、「複合サービス業」（5.9%）、が続いている（図表2-2）。

図表2-2. 会社全体の常用労働者数（N=1,855社）

(単位：%)

卸売・小売業	製造業	建設業	飲業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療・福祉	複合サービス業	上記以外のサービス業	その他	無回答
10.9	20.4	3.6	0.1	0.4	1.2	19.8	10.9	2.7	1.7	1.6	3.1	2.2	0.1	6.9	5.9	18.8	0.4	0.5

3. 事業所の従業員規模

2012年9月1日現在における事業所の常用労働者は、平均432.5人である（図表2-3）。その分布をみると、「100～300人未満」（40.2%）が4割強を占めており、これに「300～1,000人未満」（28.2%）、「30～100人未満」（15.2%）が続いている。

図表2-3. 事業所の常用労働者数（N=1,855社）

（単位：％）

30人未満	30～100人未満	100～300人未満	300～1000人未満	1000人以上	無回答	平均（名）	標準偏差
6.5	15.2	40.2	28.2	8.7	1.2	432.5	858.5

4. 事業所の正社員規模の現状と変化

（1）正社員規模

2012年9月1日現在における事業所の正社員数は、「101～300人」（30.7%）と「51～100人」（20.9%）で半数以上を占め、これに「11～30人」（13.1%）、「31～50人」（10.7%）が続いている（図表2-4）。

図表2-4. 事業所の正社員数（N=1,855社）

（単位：％）

10名以下	11～30人	31～50人	51～100人	101～300人	301～500人	501～1000人	1000人以上	無回答
5.0	13.1	10.7	20.9	30.7	9.8	5.6	3.8	0.5

（2）正社員規模の変化

続いて、過去3年間の正社員数の変化については、現状維持の企業（「変わらない」29.9%）が全体の3分の1を占めている（図表2-5）。また、「増加」した企業（「増えた」10.6%、「やや増えた」21.7%）が3割強、「減少」した企業（「減った」11.8%、「やや減った」25.8%）が4割弱となっている。こうした結果を「正社員規模変化指数」（算出方法は図表2

-5の注を参照のこと)をもとにみると2.94点であり、「変わらない」(同指数3点)とほぼ同じ水準にある。

これを業種との関連でみると、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス」(同3.56点)で同指数の値が高く、「やや増えた」(同指数4点)をやや下回る水準にある。これに対して、運輸業・郵便業(同2.49点)の値は低く、「変わらない」(同指数3点)と「やや減った」(同指数2点)の中間程度の水準にある。つぎに、正社員規模との関連でみると、概ね、規模に関係なく、同指数の値はほぼ同じであり、「変わらない」(同指数3点)と「やや減った」(同指数2点)の中間程度の水準にある。

図表2-5. 正社員数の変化

(単位: %)

		件数	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答	得点	
合計		1855	10.6	21.7	29.9	25.8	11.8	0.3	2.94	
経営特性	業種	建設業	66	9.1	34.8	31.8	16.7	7.6	-	3.21
		製造業	378	11.6	25.7	31.0	20.6	10.8	0.3	3.07
		運輸業+郵便業	367	6.8	11.4	25.1	36.8	19.6	0.3	2.49
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	9.8	24.4	25.6	29.3	11.0	-	2.93
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	11.9	13.8	31.9	29.6	12.3	0.4	2.83
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	23.2	35.9	19.3	17.1	4.4	-	3.56
		サービス業	497	7.6	22.9	36.0	23.5	9.9	-	2.95
		その他	15	13.3	26.7	33.3	26.7	-	-	3.27
	事業所の正社員規模	50名以下	534	9.4	21.7	36.0	21.9	10.9	0.2	2.97
		51~100名以下	387	7.5	19.9	30.2	28.7	13.2	0.5	2.80
101~300名以下		570	12.6	21.9	26.8	27.2	11.4	-	2.97	
301名以上		355	12.1	23.7	25.9	26.2	12.1	-	2.97	

(注) 得点: 「増えた」を5点、「やや増えた」を4点、「変わらない」を3点、「やや減った」を2点、「減った」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除した値。

5. 正社員に占める高年齢者比率

従業員構成を、高年齢者比率(正社員に占める50歳以上59歳以下の割合)からみると、「10%以上30%未満」(51.5%)が全体の半数以上を占めており、これに「30%以上50%未満」(23.2%)、「10%未満」(10.7%)が続いている(図表2-6)。つぎに、「平均」(図表2-6の注を参照)を算出してみると、およそ29.0%であり高年齢者比率は3割程度の水準にある。

ひきつづき平均値をもとに詳しい分析をすると、第1に経営特性との関連では、業種別には「運輸業・郵便業」(平均37.0%)で同指数が大きいのに対し、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」(同24.1%)、「製造業」(同24.5%)、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」(同24.9%)、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」(25.2%)で平均値が小さい。正社員規模別には、概ね「301名以上」では高年齢者比率が低くなる傾向

がある。

図表 2-6. 正社員に占める高年齢者の割合

(単位：%)

		件数	10%未満	満10%以上30%未満	満30%以上50%未満	満50%以上70%未満	70%以上	無回答	平均	標準偏差	
合計		1855	10.7	51.5	23.2	7.8	4.9	1.9	29.0	17.8	
経営特性	業種	建設業	66	7.6	54.5	27.3	9.1	1.5	-	28.8	15.5
		製造業	378	10.3	64.6	17.5	2.9	2.4	2.4	24.5	14.0
		運輸業+郵便業	367	4.9	37.3	30.5	16.9	8.2	2.2	37.0	19.4
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	11.0	68.3	13.4	1.2	6.1	-	24.9	16.1
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	11.5	59.2	23.1	3.1	1.9	1.2	25.2	14.2
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	14.9	56.4	21.0	4.4	0.6	2.8	24.1	13.9
	サービス業	497	13.7	43.7	24.3	9.3	7.6	1.4	30.9	19.9	
	その他	15	13.3	53.3	26.7	-	6.7	-	27.0	17.0	
	事業所の正社員規模	50名以下	534	19.5	41.4	20.2	9.2	8.1	1.7	29.4	20.9
		51～100名以下	387	6.2	50.1	25.8	10.9	5.9	1.0	32.0	18.2
101～300名以下		570	8.6	51.8	26.7	7.4	3.7	1.9	29.2	16.7	
301名以上		355	5.6	69.0	19.4	2.8	1.1	2.0	24.9	12.2	

(注) 平均値:「10%未満」を5%、「10%以上30%未満」を20%、「30%以上50%未満」を40%、「50%以上70%未満」を60%、「70%以上」を85%とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除した値。

6. 経営状況

過去3年間の経営状況は、同業他社と比較して「良好」（「良い」6.8%、「やや良い」45.7%）とする企業が5割強、「悪化」（「悪い」7.9%、「やや悪い」36.1%）とする企業が4割強である（図表2-7）。したがって、「経営状況指数」（算出方法は図表2-7の注を参照）を算出すると2.53点であり、「やや良い」（同指数3点）と「やや悪い」（同2点）の中間程度の水準にある。

つづいて、同指数を用いて経営特性との関連をみると、業種別には、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」（同2.80点）と「建設業」（同2.76点）で同指数が大きく、経営状況が良好な状況にある。それに対し、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（同2.38点）と「運輸業・郵便業」（同2.41点）で同指数が低く、経営状況がやや悪い傾向にある。なお、正社員規模別による違いはみられない。

図表 2-7. 経営状況

(単位：%)

		件数	悪い	やや悪い	やや良い	良い	無回答	得点	
合計		1855	7.9	36.1	45.7	6.8	3.5	2.53	
経営特性	業種	建設業	66	1.5	28.8	62.1	7.6	-	2.76
		製造業	378	7.9	36.5	46.6	5.0	4.0	2.51
		運輸業+郵便業	367	10.9	40.6	40.6	4.9	3.0	2.41
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	3.7	30.5	58.5	3.7	3.7	2.65
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	13.1	41.2	36.5	6.9	2.3	2.38
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	2.2	27.1	53.6	12.7	4.4	2.80
		サービス業	497	6.4	35.6	46.3	8.0	3.6	2.58
		その他	15	6.7	26.7	60.0	6.7	-	2.67
	事業所の 正社員規模	50名以下	534	9.6	32.6	48.1	7.7	2.1	2.55
		51～100名以下	387	9.3	38.8	41.1	6.2	4.7	2.46
101～300名以下		570	7.4	37.0	45.8	6.1	3.7	2.53	
301名以上		355	4.8	37.5	47.3	7.3	3.1	2.59	

(注) 経営状況指数：「悪い」を1点、「やや悪い」を2点、「やや良い」を3点、「良い」を4点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

7. 事業所の所在地

事業所の所在地は、「首都圏」が33.5%で最も多く、ついで、「首都圏・京阪神都市圏・中京都市圏・札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡以外の地域（以下、「その他の地域」と略す）」(31.8%)、「札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡」(13.1%)、「京阪神都市圏」(12.7%)が続いており、3大都市圏で半数以上を占めている(図表2-8)。

これを経営特性との関連をみると、業種別には、建設業で「首都圏」及び「札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡」、「運輸業+郵便業」及び「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」で「京阪神都市圏」、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」で「中京都市圏」及び「札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡」、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」及び「製造業」で「その他の地域」、が多くなっている。なお、正社員規模別による違いはみられない。

図表 2-8. 事業所の所在地

(単位：%)

		件数	首都圏	京阪神都市圏	中京都市圏	岡山・静岡・山梨・北九州・福岡	札幌・仙台・新潟	その他の地域	無回答
合計		1855	33.5	12.7	8.7	13.1		31.8	0.3
経営特性	業種	建設業	66	43.9	10.6	6.1	15.2	24.2	-
		製造業	378	26.7	13.8	10.8	13.0	35.4	0.3
		運輸業+郵便業	367	34.1	14.4	7.9	13.4	30.2	-
		金融・保険・不動産業・物品貸貸業	82	41.5	14.6	8.5	7.3	28.0	-
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	30.0	10.0	11.5	15.0	33.1	0.4
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	38.7	10.5	5.0	9.4	36.5	-
		サービス業	497	35.0	12.7	8.0	14.3	29.8	0.2
		その他	15	40.0	13.3	6.7	13.3	26.7	-
	事業所の正社員規模	50名以下	534	38.0	13.5	7.3	10.9	30.1	0.2
		51～100名以下	387	28.4	13.2	9.0	14.5	34.6	0.3
101～300名以下		570	31.9	12.3	8.8	13.7	33.2	0.2	
301名以上		355	35.2	11.5	10.4	13.8	29.0	-	

8. 事業所数と事業所の形態

(1) 事業所数

回答企業の事業所数がいくつかをみると、「1つ」が15.8%、「2つ以上」が83.6%であり、約8割の企業が複数の事業所を有している(図表2-9)。これを経営特性との関連でみると、業種別には「運輸業+郵便業」と「サービス業」で「1つ」(それぞれ29.7%、17.9%)が、建設業で「2つ以上」(97.0%)が多い。また、50名以下を除けば、事業所数は正社員規模によって規定されており、概ね、大手企業ほど「2つ以上」(「51～100名以下」76.7%から「301名以上」92.4%へ)が増加する。

図表 2-9. 事業所数

(単位：%)

		件数	1つ	2つ以上	無回答	
合計		1855	15.8	83.6	0.6	
経営特性	業種	建設業	66	3.0	97.0	-
		製造業	378	14.0	85.7	0.3
		運輸業+郵便業	367	29.7	70.0	0.3
		金融・保険・不動産業・物品貸貸業	82	7.3	92.7	-
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	7.3	92.3	0.4
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	6.1	93.4	0.6
		サービス業	497	17.9	81.3	0.8
		その他	15	20.0	80.0	-
	事業所の正社員規模	50名以下	534	17.6	81.8	0.6
		51～100名以下	387	22.5	76.7	0.8
101～300名以下		570	15.3	84.6	0.2	
301名以上		355	7.3	92.4	0.3	

(2) 事業所の形態

そこで、事業所が2つ以上と回答した企業について、本調査に回答している場所がどのような形態かをみると（図表2-10）、最も多いのは「本社（本部、本店）」（83.5%）で全体の8割以上を占める。

これを経営特性との関連で見ると、業種に規定されており、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」及び「建設業」が「本社」（それぞれ94.7%、92.2%）で、「運輸業+郵便業」が「営業所（営業拠点）」（11.3%）で、製造業が「工場（生産拠点）」（21.3%）で、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」が「サービスを提供する拠点」（18.3%）で、それぞれ値が大きい。なお、正社員規模別による違いはみられない。

図表2-10. 事業所の形態

(単位：%)

		件数	店本社（本部、本店）	営業所（営業拠点）	店舗（販売拠点）	工場（生産拠点）	学校、福祉施設などサービスを提供する拠点	その他	無回答	
合計		1550	83.5	5.5	1.4	5.0	2.2	1.5	0.8	
経営特性	業種	建設業	64	92.2	6.3	-	-	-	1.6	-
		製造業	324	75.3	1.2	0.6	21.3	-	1.2	0.3
		運輸業+郵便業	257	86.0	11.3	-	0.8	-	0.8	1.2
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	76	94.7	5.3	-	-	-	-	-
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	240	87.1	3.3	7.5	0.4	-	0.8	0.8
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	169	75.1	3.0	-	-	18.3	3.6	-
		サービス業	404	86.6	7.4	0.2	1.5	0.7	2.0	1.5
	その他	12	66.7	8.3	8.3	-	-	8.3	8.3	
	事業所の正社員規模	50名以下	437	87.6	3.9	0.7	3.4	2.1	1.6	0.7
		51～100名以下	297	80.5	7.1	2.0	5.7	2.4	1.3	1.0
101～300名以下		482	80.9	6.8	2.3	5.6	2.5	1.5	0.4	
301名以上		328	84.1	4.3	0.6	5.8	1.8	1.8	1.5	

2節 60歳以降の社員の活用状況

2. 60歳以降の社員の数

60歳以降社員の活用状況（2012年9月1日現在）について、60歳代前半層（60歳以上64歳以下）と65歳以降に分けてみていく（図表2-11及び図表2-12）。第一に、60歳代前半層の人数の分布状況をみると、「30～50人未満」が26.5%で最も多く、次いで、「10～30人未満」（21.7%）、「10人未満」（18.3%）がこれに続く。したがって平均人数を算出すると44.9名である。第二に、65歳以降の人数の分布状況をみると、「10人未満」が32.3%で最も多く、次いで、「10～30人未満」（21.0%）、「0人」（20.7%）、「30～50人未満」（9.6%）がこれに続く。したがって平均人数を算出すると22.5名である。

図表2-11. 60歳前半層の従業員数

（単位：％）

		件数	0人	10人未満	10<30人未満	30<50人未満	50<100人未満	100人以上	無回答	平均(名)	標準偏差	
経営特性	合計	1855	3.7	18.3	21.7	26.5	16.8	7.2	5.9	44.9	80.2	
	業種	建設業	66	3.0	22.7	28.8	24.2	13.6	3.0	4.5	32.5	41.6
		製造業	378	2.6	13.8	28.8	28.3	16.1	4.5	5.8	38.0	42.4
		運輸業+郵便業	367	1.9	10.4	24.8	31.3	22.3	4.1	5.2	41.8	43.0
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	6.1	14.6	20.7	35.4	9.8	9.8	3.7	53.2	104.5
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	6.2	32.3	16.9	19.6	10.8	8.8	5.4	42.5	91.4
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	5.0	21.0	26.5	23.8	14.9	3.9	5.0	32.4	45.9
		サービス業	497	3.6	19.7	13.9	25.4	18.7	11.9	6.8	58.5	117.0
	その他	15	6.7	6.7	13.3	26.7	20.0	20.0	6.7	63.3	61.6	
	事業所の正社員規模	50名以下	534	10.1	36.9	18.5	16.9	9.4	1.5	6.7	20.8	25.9
		51～100名以下	387	2.1	19.6	28.4	27.9	14.2	2.8	4.9	33.0	35.7
		101～300名以下	570	0.7	8.6	26.0	32.3	20.2	7.2	5.1	49.5	76.5
		301名以上	355	0.6	4.2	12.7	30.4	25.9	20.6	5.6	85.5	135.1

図表2-12. 65歳以降の従業員数

（単位：％）

		件数	0人	10人未満	10<30人未満	30<50人未満	50<100人未満	100人以上	無回答	平均(名)	標準偏差	
合計		1855	20.7	32.3	21.0	9.6	7.0	3.6	5.8	22.5	67.1	
経営特性	業種	建設業	66	25.8	50.0	19.7	-	1.5	-	3.0	6.1	10.9
		製造業	378	30.2	40.7	19.6	4.0	1.6	-	4.0	7.2	11.3
		運輸業+郵便業	367	10.4	20.2	31.1	18.8	12.3	2.7	4.6	27.3	30.4
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	32.9	37.8	11.0	6.1	3.7	4.9	3.7	21.8	75.3
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	28.1	36.2	18.1	5.4	3.5	1.9	6.9	14.2	39.0
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	21.0	38.1	23.2	8.8	2.8	0.6	5.5	13.0	31.2
		サービス業	497	15.3	27.6	17.5	11.9	11.1	9.3	7.4	40.9	116.0
	その他	15	6.7	40.0	13.3	6.7	20.0	6.7	6.7	31.1	35.8	
	事業所の正社員規模	50名以下	534	28.1	32.4	14.0	9.0	7.1	2.2	7.1	15.9	29.0
		51～100名以下	387	16.0	31.0	28.7	11.6	5.9	2.1	4.7	19.8	33.6
		101～300名以下	570	17.5	28.9	26.5	9.5	7.7	4.7	5.1	25.1	61.3
		301名以上	355	20.0	39.4	14.6	9.0	6.5	5.4	5.1	30.6	121.0

2. 60歳以降の社員の割合

常用労働者全体に占める「60歳前半層」の社員の割合、及び「65歳以上」の社員の割合をみると、それぞれ15.7%、8.6%になる（図表2-13）。

これを経営特性別にみると、第一に、業種別には、60歳前半層比率及び65歳以上比率については概ね共通しており、「運輸業+郵便業」（「60歳前半層」22.2%、「65歳以上」15.9%）及びサービス業（同19.1%、12.3%）で比率が高くなっている。加えて、60歳前半層比率は「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（9.3%）、65歳以上比率は「製造業」（2.9%）、「建設業」（2.9%）、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（3.4%）で低くなっている。

第二に、正社員規模別では、概ね、小規模になるほど、いずれの比率も高くなっている（「60歳前半層」：「301名以上」8.8%から「50名以下」18.2%へ、「65歳以上」同2.8%から11.5%へ）。

図表2-13. 高齢者比率

（単位：％）

		件数	60歳層前半比率		65歳以上比率		
			平均（％）	標準偏差	平均（％）	標準偏差	
合計		1855	15.7	13.3	8.6	12.0	
経営特性	業種	建設業	66	12.4	9.2	2.9	4.4
		製造業	378	12.0	10.7	2.9	4.5
		運輸業+郵便業	367	22.2	13.2	15.9	14.1
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	12.5	14.0	5.2	10.7
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	9.3	9.7	3.4	5.7
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	12.7	12.1	5.4	7.1
		サービス業	497	19.1	14.4	12.3	14.2
		その他	15	17.5	13.9	14.3	15.3
	事業所の正社員規模	50名以下	534	18.2	16.0	11.5	14.5
		51～100名以下	387	19.3	14.1	11.0	11.9
101～300名以下		570	15.3	10.5	7.9	11.2	
301名以上		355	8.8	8.6	2.8	5.6	

3. 60歳以降の社員の増減

今後3年間における60歳以降の社員の増減についてみると、「増加」する企業（「増える」26.0%、「やや増える」49.2%）が8割弱、「減少」する企業（「減る」1.1%、「やや減る」5.8%）が1割未満となっており、多くの企業で60歳以降の社員が増える傾向にある（図表2-14）。こうした結果を「得点」（算出方法は図表2-14の注を参照のこと）をもとにみると3.94点であり、「やや増える」（同指数4点）とほぼ同じ水準にある。

これを業種との関連でみると、すべての業種で「やや増える」傾向にあり、とくに、「運輸業+郵便業」（同4.22）及び「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（同4.00）で顕著に見られる。

正社員規模別には、概ね、「50名以下」から「301名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、得点が3.78点から4.11点へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、今後3年間に60歳以降の社員が増える傾向にある。

図表2-14. 今後3年間における60歳以降の社員の増減

(単位：%)

		件数	増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る	無回答	得点	
合計		1855	26.0	49.2	17.5	5.8	1.1	0.4	3.94	
経営特性	業種	建設業	66	25.8	47.0	19.7	6.1	1.5	-	3.89
		製造業	378	25.1	47.6	15.1	10.1	2.1	-	3.84
		運輸業+郵便業	367	38.4	47.7	10.1	2.2	0.8	0.8	4.22
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	19.5	63.4	14.6	1.2	1.2	-	3.99
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	28.1	50.0	16.5	5.0	0.4	-	4.00
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	17.7	51.9	24.9	5.0	0.6	-	3.81
		サービス業	497	20.9	47.9	23.1	6.8	0.8	0.4	3.82
		その他	15	26.7	53.3	6.7	6.7	6.7	-	3.87
	事業所の正社員規模	50名以下	534	21.3	44.9	25.5	6.6	1.5	0.2	3.78
		51～100名以下	387	27.4	50.6	14.7	5.9	0.8	0.5	3.98
		101～300名以下	570	26.1	51.2	13.9	7.2	1.2	0.4	3.94
		301名以上	355	31.3	51.8	14.1	2.3	0.6	-	4.11

(注) 得点:「増える」を5点、「やや増える」を4点、「変わらない」を3点、「やや減る」を2点、「減る」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除した値

4. 定年制の状況と65歳まで雇用形態

(1) 定年の状況

主な正社員に対する定年制の状況をみると、「60歳の定年を定めている」が76.6%で最も多い。これに「65歳以上の定年を定めている」が13.8%で続き、ほとんどの企業では主な正社員について定年年齢を定めている(図表2-15)。

これを経営特性別にみると、第一に、業種別には、「運輸業+郵便業」及び「サービス業」以外のすべての業種で「60歳の定年を定めている」が多くなっている。これに対して、「サービス業」では「65歳以上の定年を定めている」、「運輸業+郵便業」では「61歳以上64歳以下の定年を定めている」及び「65歳以上の定年を定めている」、が多くなっている。

第二に、正社員規模別には、「50名以上」から「101～300名以下」の規模については、「60歳の定年を定めている」が約7割でほぼ同じであるが、「301名以上」では9割に達している。

図表 2-15. 主な正社員に対する定年制の状況と 65 歳までの雇用形態

(単位：%)

		定年の仕組み						65歳までの雇用形態				
		件数	定年なし	60歳の定年を定めている	61歳以上64歳以下の定年を定めている	65歳以上の定年を定めている	無回答	件数	正社員	非正社員	無回答	
合計		1855	0.8	76.6	8.3	13.8	0.5	1575	26.5	72.9	0.6	
経営特性	業種	建設業	66	-	89.4	6.1	4.5	-	63	49.2	50.8	-
		製造業	378	0.3	90.5	3.7	5.6	-	356	21.3	78.4	0.3
		運輸業+郵便業	367	2.2	55.6	17.7	24.0	0.5	269	37.2	62.5	0.4
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	-	92.7	4.9	2.4	-	80	15.0	83.8	1.3
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	0.4	92.3	1.9	5.4	-	245	24.5	74.7	0.8
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	-	82.3	5.0	12.7	-	158	22.2	77.8	-
		サービス業	497	1.0	67.8	9.9	20.7	0.6	386	26.7	72.3	1.0
	その他	15	-	66.7	20.0	6.7	6.7	13	-	100.0	-	
	事業所の正社員規模	50名以下	534	1.1	73.8	8.4	16.5	0.2	439	24.1	75.4	0.5
		51～100名以下	387	1.0	73.1	8.8	16.8	0.3	317	24.9	74.1	0.9
101～300名以下		570	0.9	74.0	9.3	15.1	0.7	475	31.8	68.0	0.2	
301名以上		355	-	90.1	5.6	4.2	-	340	23.5	75.6	0.9	

(2) 65歳までの主な雇用形態

続いて、主な正社員に対して、「60歳の定年を定めている」及び「61歳以上64歳以下の定年を定めている」企業で、定年を迎えた社員を引き続き自社内で直接雇用する場合に、65歳までの主な雇用形態をみると、「非正社員」(72.9%)が7割強となっており、「正社員」(26.5%)を上回っている(前掲図表2-15)。

これを経営特性別にみると、業種別には「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」(83.8%)、「製造業」(78.4%)及び「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」(77.8%)で「非正社員」、これに対して、「建設業」(49.2%)及び「運輸業+郵便業」(37.2%)で「正社員」が多くなっている。なお、正社員規模との間に有意な関係はみられない。

3 節 50 歳以上の正社員を対象にした教育訓練政策と実施状況

1. 50 歳以上の正社員を対象にした教育訓練政策

(1) 教育訓練の内容—「専門知識・技能取得のための研修」vs「意識改革に関する研修」

50 歳以上の正社員を対象にした教育訓練の内容は「専門知識・技能取得のための研修」と「意識改革に関する研修」という考えの 2 つに大別されるが、企業はどちらの考えを持っているのであろうか。

図表 2-16 から明らかなように、50 歳以上の正社員を対象にした教育訓練の内容は「専門知識・技能取得のための研修」（「専門知識・技能取得のための研修が重要である」7.8% + 「どちらかと言えば専門知識・技能取得のための研修が重要である」25.7%）を重視している企業は 3 割強、これに対して、「意識改革に関する研修」（「意識改革に関する研修が重要である」12.3% + 「どちらかと言えば意識改革に関する研修が重要である」50.8%）を重視している企業が 6 割強を占めている。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、すべての業種で「意識改革に関する研修」を重視する企業が多くなっており、とくに、「製造業」（「意識改革に関する研修が重要である」+「どちらかと言えば意識改革に関する研修が重要である」の合計比率：72.0%）、「建設業」（同 69.7%）及び「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（68.9%）で顕著に見られる。また、「サービス業」（「専門知識・技能取得のための研修が重要である」+「どちらかと言えば専門知識・技能取得のための研修が重要である」の合計比率：43.3%）では「専門知識・技能取得のための研修」重視する企業が他の業種と比較して多くなっている。第 2 に、規模別には、「99 名以下」から「1,000 名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「意識改革に関する研修」の合計比率が 51.5%から 73.0%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「意識改革に関する研修」を重視する企業が多くなっている。

さらに、60 歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど「意識改革に関する研修」、これに対して、正社員の企業ほど「専門知識・技能取得のための研修」、を重視する企業が多くなっている。最後に、60 歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業ほど「意識改革に関する研修」、これに対して、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業ほど、「専門知識・技能取得のための研修」を重視する企業が多くなっている。

図表 2-16. 教育訓練の内容 — 「専門知識・技能取得のための研修」
vs 「意識改革に関する研修」

(単位：%)

経営特性	業種	件数	専門知識・技能取得のための研修			意識改革に関する研修		無回答		
			専門知識・技能取得のための研修	どちらかと言えば専門知識・技能取得のための研修	どちらかと言えば意識改革に関する研修	意識改革に関する研修				
合計		1855	33.5	7.8	25.7	50.8	12.3	63.1	3.5	
経営特性	業種	建設業	66	28.8	7.6	21.2	65.2	4.5	69.7	1.5
		製造業	378	23.8	2.4	21.4	59.8	12.2	72.0	4.2
		運輸業+郵便業	367	33.5	12.0	21.5	45.0	17.2	62.2	4.4
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	30.5	8.5	22.0	57.3	8.5	65.8	3.7
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	27.7	2.3	25.4	55.4	13.5	68.9	3.5
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	38.1	8.8	29.3	50.3	9.4	59.7	2.2
		サービス業	497	43.3	11.3	32.0	43.3	10.9	54.2	2.6
	その他	15	40.0	0.0	40.0	40.0	6.7	46.7	13.3	
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	282	23.7	4.6	19.1	58.5	14.5	73.0	3.2
		300～999名	728	32.3	5.5	26.8	52.3	12.9	65.2	2.5
100～299名以下		705	37.8	10.1	27.7	47.2	11.3	58.5	3.7	
60歳代前半層の活用 の雇用形態	99名以下	105	40.0	15.2	24.8	42.9	8.6	51.5	8.6	
	正社員	689	38.7	11.3	27.4	44.6	13.2	57.8	3.5	
	非正社員	1148	30.5	5.7	24.8	54.3	11.8	66.1	3.5	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	45.3	20.9	24.4	36.3	17.5	53.8	0.9	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	38.0	4.4	33.6	53.0	8.3	61.3	0.7	
	どちらかと言えば現役力になる能力	567	25.2	3.0	22.2	63.1	11.1	74.2	0.5	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	19.5	4.9	14.6	52.0	26.8	78.8	1.6	

(2) 意識改革の取り組みの担い手 — 「意識改革は会社全体」 vs 「意識改革は職場の管理職」

50歳代以上の正社員の意識改革は、「会社全体で取り組む必要がある」という考えと「意識改革は職場の管理職に任せておけば問題ない」という考えの2つに大別されるが、企業はどちらの考えを持っているのであろうか。

図表 2-17 から明らかなように、意識改革の取り組みの担い手は、「意識改革は会社全体」（意識改革は会社全体でも取り組む必要がある）34.7% + 「どちらかと言えば会社全体でも取り組む必要がある」（56.0%）と考えている企業は9割強を占め、「意識改革は職場の管理職」（意識改革は職場の管理職に任せておけば問題ない）0.8% + 「どちらかと言えば意識改革は職場の管理職に任せておけば問題ない」（5.4%）は1割にも満たない。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、すべての業種で「意識改革は会社全体」と考えている企業が多くなっており、とくに、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」（「意識改革は会社全体でも取り組む必要がある」 + 「どちらかと言えば会社全体でも取り組む必要がある」の合計比率：94.5%）、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（同92.7%）、「建設業」（同92.5%）で顕著に見られる。第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「意識改革は会社全体」の合計比率が80.9%から91.8%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「意識改革は会社全体」と考えている企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態に関わらず、「意識改革は会社全体」の比率はほぼ同じである。これに対して、60歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業ほど「意識改革は職場の管理職に任せておけば問題はない」、これに対して、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業ほど、「会社全体で取り組む必要がある」と考えている企業が多くなっている。

図表 2-17. 意識改革の取り組みの担い手 — 「意識改革は会社全体」
vs 「意識改革は職場の管理職」

(単位：%)

経営特性	業種	件数	意識改革は会社全体		意識改革は職場の管理職		無回答			
			意識改革は会社全体	意識改革は会社全体	意識改革は職場の管理職	意識改革は職場の管理職				
合計		1855	90.7	34.7	56.0	5.4	0.8	6.2	3.2	
経営特性	業種	建設業	66	92.5	36.4	56.1	6.1	0.0	6.1	1.5
		製造業	378	89.7	30.7	59.0	5.3	0.8	6.1	4.2
		運輸業+郵便業	367	90.2	37.6	52.6	4.4	1.4	5.8	4.1
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	92.7	24.4	68.3	2.4	1.2	3.6	3.7
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	90.8	30.8	60.0	5.4	1.2	6.6	2.7
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	94.5	47.5	47.0	3.3	0.0	3.3	2.2
		サービス業	497	89.9	34.4	55.5	7.4	0.4	7.8	2.2
	その他	15	80.0	33.3	46.7	6.7	0.0	6.7	13.3	
	会社全体の 常用労働者 数	1000名以上	282	91.8	35.8	56.0	4.6	0.4	5.0	3.2
		300~999名	728	93.0	35.6	57.4	4.4	0.4	4.8	2.2
100~299名以下		705	89.2	34.3	54.9	6.5	1.0	7.5	3.3	
99名以下		105	80.9	25.7	55.2	7.6	2.9	10.5	8.6	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	89.3	35.6	53.7	6.5	0.7	7.2	3.5	
	非正社員	1148	91.3	34.2	57.1	4.8	0.8	5.6	3.0	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	94.0	53.8	40.2	3.4	1.4	4.8	1.1	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	93.4	26.2	67.2	6.4	0.0	6.4	0.3	
	どちらかと言えば現役世代の力になる能力	567	92.8	29.1	63.7	6.2	0.9	7.1	0.2	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	90.3	54.5	35.8	6.5	2.4	8.9	0.8	

(3) 60歳以降で必要となる能力—「第一線で働く能力」vs「現役世代の力になる能力」

60歳以降で必要となる能力は、「第一線で働く能力」という考えと「現役世代の力になる能力」という考えの2つに大別されるが、企業はどちらの考えを持っているのであろうか。

図表 2-18 から明らかなように、60歳以降で必要となる能力は、「第一線で働く能力」（「60歳以降でも第一線で働く能力が必要である」23.5%+「どちらかと言えば60歳以降でも第一線で働く能力が必要である」36.4%）を重視している企業は6割弱、これに対して、「現役世代の力になる能力」（「60歳以降は現役世代の力になる能力が必要である」6.6%+「どちらかと言えば60歳以降は現役世代の力になる能力が必要である」30.6%）を重視している企業は4割弱を占めている。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「運輸業+郵便業」（「60歳以降でも第一線で働く能力が必要である」+「どちらかと言えば60歳以降でも第一線で働く能力が必要

である」の合計比率：73.8%）及び「サービス業」（同 70.7%）で「第一線で働く能力」、これに対して、製造業で「現役世代の力になる能力」（「60歳以降は現役世代の力になる能力が必要である」＋「どちらかと言えば60歳以降は現役世代の力になる能力が必要である」の合計比率：50.5%）、を重視している企業が多くなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「現役世代の力になる能力」の合計比率が17.2%から52.1%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「現役世代の力になる能力」、これに対して、「1,000名以上」から「99名以下」へと規模が小さくなるのに伴って、「第一線で働く能力」の合計比率が45.0%から76.2%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「第一線で働く能力」を重視している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど「現役世代の力になる能力」、これに対して、正社員の企業ほど「第一線で働く能力」を重視する企業が多くなっている。

図表2-18. 60歳以降で必要となる能力—「第一線で働く能力」
vs「現役世代の力になる能力」

(単位：%)

経営特性	業種	件数	第一線で働く能力が必要	60歳以降でも第一線で働く能力が必要である		どちらかと言えば60歳以降は現役世代の力になる能力が必要		現役世代の力になる能力が必要	無回答	
				どちらかと言えば60歳以降は現役世代の力になる能力が必要	60歳以降は現役世代の力になる能力が必要である					
合計		1855	59.9	23.5	36.4	30.6	6.6	37.2	2.9	
経営特性	建設業	66	51.5	19.7	31.8	40.9	6.1	47.0	1.5	
	製造業	378	46.3	14.0	32.3	40.7	9.8	50.5	3.2	
	運輸業+郵便業	367	73.8	38.4	35.4	17.7	4.9	22.6	3.5	
	金融・保険・不動産業+物品賃貸業	82	52.4	8.5	43.9	37.8	6.1	43.9	3.7	
	卸売・小売業+宿泊業+飲食サービス業	260	50.4	14.6	35.8	39.2	7.3	46.5	3.1	
	専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	50.8	22.1	28.7	39.2	7.7	46.9	2.2	
	サービス業	497	70.7	27.8	42.9	22.3	4.6	26.9	2.4	
	その他	15	60.0	26.7	33.3	26.7	6.7	33.4	6.7	
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	282	45.0	13.8	31.2	45.0	7.1	52.1	2.8
		300~999名	728	53.3	17.2	36.1	35.9	8.7	44.6	2.2
100~299名以下		705	69.8	31.1	38.7	22.4	4.8	27.2	3.0	
99名以下		105	76.2	38.1	38.1	14.3	2.9	17.2	6.7	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	69.3	34.5	34.8	23.5	4.1	27.6	3.0	
	非正社員	1148	54.0	16.9	37.1	35.0	8.1	43.1	2.9	

(4) 教育訓練の方法—「集合研修」vs「自己啓発のための支援」

50歳以上の正社員を対象にした教育訓練の方法は「集合研修が重要である」という考えと「自己啓発のための支援が重要である」という考えの2つに大別されるが、企業はどちらの考えを持っているのであろうか。

図表 2-19 から明らかなように、50 歳以上の正社員を対象にした教育訓練の方法は「集合研修」（「集合研修が重要である」7.7%＋「どちらかと言えば集合研修が重要である」34.9%）を重視している企業は 4 割強、これに対して、「自己啓発のための支援」（「自己啓発のための支援が重要である」6.0%＋「どちらかと言えば自己啓発のための支援が重要である」47.9%）を重視している企業は 5 割強を占めている。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、「運輸業＋郵便業」（「集合研修が重要である」＋「どちらかと言えば集合研修が重要である」の合計比率:58.6%）で「集合研修」、これに対して、「製造業」（「自己啓発のための支援が重要である」＋「どちらかと言えば自己啓発のための支援が重要である」の合計比率:65.6%）及び「建設業」（同 63.6%）で「自己啓発のための支援」を重視している企業が多くなっている。第 2 に、規模別には、「99 名以下」から「1,000 名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「自己啓発のための支援」の合計比率が 49.5%から 59.9%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「自己啓発のための支援」を重視している企業が多くなっている。

さらに、60 歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど「自己啓発のための支援」、これに対して、正社員の企業ほど「集合研修」を重視する企業が多くなっている。最後に、60 歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業ほど「自己啓発のための支援」、これに対して、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業ほど、「集合研修」を重視する企業が多くなっている。

図表 2-19. 教育訓練の方法 — 「集合研修」 vs 「自己啓発のための支援」

(単位：%)

経営特性	業種	件数	集合研修が重要				自己啓発のための支援が重要		無回答	
			集合研修が重要である	どちらかと言えば集合研修が重要である	どちらかと言えば自己啓発が重要である	自己啓発のための支援が重要である				
合計		1855	42.6	7.7	34.9	47.9	6.0	53.9	3.5	
業種	建設業	66	34.9	7.6	27.3	59.1	4.5	63.6	1.5	
	製造業	378	30.2	1.9	28.3	60.8	4.8	65.6	4.2	
	運輸業＋郵便業	367	58.6	15.5	43.1	33.2	3.8	37.0	4.4	
	金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	34.1	1.2	32.9	53.7	7.3	61.0	4.9	
	卸売・小売業・宿泊業＋飲食サービス業	260	36.1	2.3	33.8	52.3	8.1	60.4	3.5	
	専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	39.8	7.2	32.6	50.3	7.7	58.0	2.2	
	サービス業	497	47.9	10.5	37.4	43.1	6.6	49.7	2.4	
	その他	15	33.4	6.7	26.7	46.7	6.7	53.4	13.3	
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	282	36.5	5.3	31.2	54.6	5.3	59.9	3.5
		300～999名	728	40.1	4.9	35.2	50.4	7.0	57.4	2.5
100～299名以下		705	47.5	11.2	36.3	43.8	5.2	49.0	3.4	
99名以下		105	40.9	7.6	33.3	43.8	5.7	49.5	9.5	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	48.5	11.5	37.0	43.0	5.2	48.2	3.3	
	非正社員	1148	39.3	5.5	33.8	50.9	6.4	57.3	3.5	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	59.1	22.1	37.0	29.2	10.6	39.8	1.1	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	44.7	3.4	41.3	51.3	3.1	54.4	0.9	
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	34.2	2.3	31.9	61.7	3.7	65.4	0.4	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	29.2	8.1	21.1	50.4	19.5	69.9	0.8	

（５）集合研修の方法 — 「講義形式」 vs 「討議形式」

50歳以上の正社員を対象にした集合研修を行うとした場合、その方法は「講義形式が適切である」という考えと「討議形式が適切である」という考えの2つに大別されるが、企業はどちらの考えを持っているのであろうか。

図表2-20から明らかなように、50歳以上の正社員を対象にした集合研修の方法は「講義形式」（「集合研修を行うとしたら「講義形式」が適切である」4.9%＋「どちらかと言えば集合研修を行うとしたら「講義形式」が適切である」35.7%）を重視している企業は4割強、これに対して、「討議形式」（「集合研修を行うとしたら「討議形式」が適切である」9.1%＋「どちらかと言えば集合研修を行うとしたら「討議形式」が適切である」46.9%）を重視している企業は6割弱を占めている。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」（「集合研修を行うとしたら「討議形式」が適切である」＋「どちらかと言えば集合研修を行うとしたら「討議形式」が適切である」の合計比率：66.3%）、「製造業」（同64.8%）及び「建設業」（同63.6%）で「討議形式」、これに対して、「運輸業＋郵便業」（「集合研修を行うとしたら「講義形式」が適切である」＋「どちらかと言えば集合研修を行うとしたら「講義形式」が適切である」の合計比率：49.9%）及び「サービス業」（同47.7%）で「講義形式」、を重視している企業が多くなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「討議形式」の合計比率が40.0%から63.4%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど「討議形式」、これに対して、「1,000名以上」から「99名以下」へと規模が小さくなるのに伴って、「講義形式」の合計比率が32.6%から51.4%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど「講義形式」、を重視している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど「討議形式」、これに対して、正社員の企業ほど「講義形式」、を重視する企業が多くなっている。最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業ほど「討議形式」、これに対して、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業ほど「講義形式」、を重視する企業が多くなっている。

図表 2-20. 集合研修の方法 — 「講義形式」 vs 「討議形式」

(単位：%)

件数	講義形式が適切である	「集合研修を行うとしたら		「討議形式」が適切である		討議形式が適切である	無回答				
		「講義形式」が適切である	どちらかと言えば「講義形式」が適切である	どちらかと言えば「討議形式」が適切である	「討議形式」が適切である						
合計	1855	40.6	4.9	35.7	46.9	9.1	56.0	3.4			
経営特性	業種	建設業	66	34.9	6.1	28.8	60.6	3.0	63.6	1.5	
		製造業	378	31.2	2.1	29.1	55.0	9.8	64.8	4.0	
		運輸業+郵便業	367	49.9	10.1	39.8	35.7	10.4	46.1	4.1	
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	31.7	1.2	30.5	58.5	6.1	64.6	3.7	
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	38.5	2.3	36.2	50.0	7.7	57.7	3.8	
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	30.9	3.3	27.6	52.5	13.8	66.3	2.8	
		サービス業	497	47.7	5.2	42.5	41.6	8.2	49.8	2.4	
		その他	15	46.7	6.7	40.0	40.0	-	40.0	13.3	
		会社全体の常用労働者数	1000名以上	282	32.6	2.1	30.5	53.5	9.9	63.4	3.9
			300～999名	728	35.2	4.0	31.2	52.9	9.3	62.2	2.6
100～299名以下	705		46.7	6.0	40.7	41.0	9.2	50.2	3.1		
99名以下	105		51.4	7.6	43.8	35.2	4.8	40.0	8.6		
60歳代前半層の活用形態	正社員	689	45.4	6.8	38.6	40.6	10.6	51.2	3.3		
	非正社員	1148	37.8	3.7	34.1	50.5	8.3	58.8	3.5		
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	52.9	13.1	39.8	33.1	12.9	46.0	1.1		
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	45.7	2.5	43.2	48.8	4.9	53.7	0.6		
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	32.8	1.4	31.4	59.4	7.4	66.8	0.4		
	現役世代の力になる能力が必要である	123	21.1	5.7	15.4	46.3	30.9	77.2	1.6		

2. 「60歳以降の職業生活について考える研修」の実施状況とその必要性

(1) 「60歳以降の職業生活について考える研修」の実施状況

「60歳以降の職業生活について考える研修」を「実施している」は11.2%、「実施していない」は87.4%である（図表 2-21）。なお、「実施している」企業のうち、「退職準備のための研修」のなかで実施している」は7.7%、「独立した研修として実施している」は3.5%である。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（実施率：28.1%）で「研修を実施している」企業が最も多く、さらに、「退職準備のための研修」のなかで実施している」（同18.3%）及び「独立した研修として実施している」（同9.8%）も他業種と比較して最も多くなっている。これに対して、「運輸業+郵便業」（同6.3%）で「実施している」企業が最も少なくなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、実施比率が6.7%から27.3%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど研修を実施している企業が多くなっている。また、実施している企業のなかの傾向をみると、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「退職準備のための研修」のなかでの実施比率が1.9%から18.8%へと大きくなる傾向があり、大きい企業ほど、「退職準備のための研修」のなかで、「60歳以降の職業生活について考える研修」を実施している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業は「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業と比較して、「60歳以降の職業生活について考える研修」を実施している企業が多くなっている。

図表 2-21. 「60歳以降の職業生活について考える研修」の実施状況

(単位：%)

経営特性	業種	件数	実施している			実施していない	無回答	
			「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業	「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業	「60歳以降の職業生活について考える研修」を実施している企業			
合計		1855	11.2	7.7	3.5	87.4	1.4	
経営特性	建設業	66	10.6	7.6	3.0	89.4	-	
	製造業	378	17.2	13.2	4.0	81.0	1.9	
	運輸業+郵便業	367	6.3	4.1	2.2	91.8	1.9	
	金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	28.1	18.3	9.8	70.7	1.2	
	卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	10.0	7.3	2.7	89.2	0.8	
	専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	8.3	7.7	0.6	90.6	1.1	
	サービス業	497	9.0	4.4	4.6	89.7	1.2	
	その他	15	13.4	6.7	6.7	80.0	6.7	
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	282	27.3	18.8	8.5	70.9	1.8
		300~999名	728	11.7	9.1	2.6	87.6	0.7
100~299名以下		705	4.9	2.6	2.3	93.8	1.4	
99名以下		105	6.7	1.9	4.8	87.6	5.7	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	8.2	4.6	3.6	90.3	1.5	
	非正社員	1148	12.8	9.3	3.5	85.8	1.4	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	7.8	3.9	3.9	92.0	0.2	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	11.7	9.0	2.7	87.9	0.4	
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	13.1	8.3	4.8	86.9	-	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	12.2	10.6	1.6	87.8	-	

(2) 研修対象者の年齢

60歳以降の職業生活について考える研修を「実施している」企業のなかで、研修対象者の年齢をみると、「50歳代のみ」が72.9%を占め、残りは「40歳代及び50歳代の両方」が17.4%を占め、「40歳代のみ」(1.4%)は2%にも満たない(図表2-22)。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、すべての業種で「50歳代のみ」が多いが、そのなかでも「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」(87.0%)で最も多くなっている。また、「サービス業」(26.7%)及び「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」(23.1%)で「40歳代及び50歳代の両方」、が多くなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「50歳代のみ」比率が42.9%から80.5%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、研修対象者の年齢が「50歳代のみ」、これに対して、「1,000名以上」から「99名以下」へと規模が小さくなるのに伴って、「40歳代及び50歳代の両方」比率が16.9%から42.9%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、研修対象者の年齢が「40歳代及び50歳代の

両方」、が多くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど研修対象者の年齢が「50歳代のみ」、これに対して、正社員の企業ほど「40歳代及び50歳代の両方」、が多くなっている。最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業ほど研修対象者の年齢が「40歳代及び50歳代の両方」が多くなっている。

図表 2-22. 研修対象の年齢

(単位：%)

		件数	40歳代のみ	50歳代のみ	40歳代及び50歳代の両方	無回答	
合計		207	1.4	72.9	17.4	8.2	
経営特性	業種	建設業	7	-	85.7	14.3	-
		製造業	65	1.5	81.5	10.8	6.2
		運輸業+郵便業	23	4.3	65.2	21.7	8.7
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	23	-	87.0	8.7	4.3
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	26	3.8	69.2	23.1	3.8
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	15	-	73.3	20.0	6.7
		サービス業	45	-	57.8	26.7	15.6
	その他	2	-	100.0	-	-	
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	77	1.3	80.5	16.9	1.3
		300~999名	85	2.4	71.8	15.3	10.6
100~299名以下		34	-	61.8	20.6	17.6	
99名以下		7	-	42.9	42.9	14.3	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	57	3.5	57.9	24.6	14.0	
	非正社員	147	0.7	79.6	13.6	6.1	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	34	2.9	47.1	38.2	11.8	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	79	-	77.2	15.2	7.6	
	どちらかと言えば現役の力になる能力	74	1.4	81.1	13.5	4.1	
	現役世代の力になる能力が必要である	15	6.7	66.7	6.7	20.0	

(3) 過去3年間における研修内容の見直しの状況

60歳以降の職業生活について考える研修を「実施している」企業のなかで、過去3年間に、「キャリアの棚卸し」、「意識変革（60歳以降の働き方・心構え）」及び「60歳以降の会社の雇用制度」に関する研修内容についてどの程度見直しを行ったのかを尋ねた。その結果、図表 2-23 に示したように、3つの研修内容のうちで、見直した比率（「大幅に見直した・新たに加えた」+「ある程度見直した」+「少し見直した」）に注目すると、「60歳以降の会社の雇用制度」（57.6%）で見直した比率が最も高く、ついで、「意識変革（60歳以降の働き方・心構え）」（54.1%）、「キャリアの棚卸し」（34.8%）の順になる。ただし、「キャリアの棚卸し」については「該当する内容がない」が26.6%存在している。

図表 2-23. 過去 3 年間における研修内容の見直しの状況

(単位：%)

	見直した	見直して見直した			見直していない	該当する内容がない	無回答
		大幅に見直した・新たに追加した	ある程度見直した	少し見直した			
(a) キャリアの棚卸し	34.8	2.4	11.6	20.8	33.3	26.6	5.3
(b) 意識変革 (60歳以降の働き方・心構え)	54.1	3.9	19.8	30.4	34.3	9.2	2.4
(c) 60歳以降の会社の雇用制度	57.6	9.2	24.2	24.2	34.3	5.8	2.4

これを経営特別にみると (図表 2-24)、第 1 に、業種別では、「卸売・小売業・宿泊業 + 飲食サービス業」で「キャリアの棚卸し」(得点: 1.89 点) 及び「60 歳以降の会社の雇用制度」(同 2.20 点) に関する研修内容、「サービス業」で「意識変革 (60 歳以降の働き方・心構え)」(同 2.05 点) 及び「60 歳以降の会社の雇用制度」(同 2.19 点) に関する研修内容、を見直した企業が多くなっている。第 2 に、規模別には、研修内容の見直しと規模との間に有意な関係は見られない。

図表 2-24. 得点化してみた過去 3 年間における研修内容の見直しの状況

(単位：%)

		件数	キャリアの棚卸し	意識変革 (60歳以降の働き方・心構え)	60歳以降の会社の雇用制度	
合計		207	1.75	1.92	2.09	
経営特性	業種	建設業	7	1.75	2.00	2.14
		製造業	65	1.72	1.85	2.10
		運輸業 + 郵便業	23	1.80	1.90	2.10
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	23	1.77	2.00	1.86
		卸売・小売業・宿泊業 + 飲食サービス業	26	1.89	1.96	2.20
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	15	1.44	1.67	1.93
		サービス業	45	1.74	2.05	2.19
		その他	2	2.50	2.00	2.00
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	77	1.78	1.97	2.19
		300~999名	85	1.69	1.83	1.91
100~299名以下		34	1.82	1.93	2.32	
99名以下		7	2.50	2.50	2.33	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	57	2.00	2.15	2.34	
	非正社員	147	1.67	1.84	1.99	

(注) 得点: 「大幅に見直した・新たに追加した」を 4 点、「ある程度見直した」を 3 点、「少し見直した」を 2 点、「見直していない」を 1 点とし、その総和を「件数」- 「該当する内容がない」- 「無回答」の回答数で除して算出。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が正社員の企業ほど、「キャリアの棚卸し」、「意識変革（60歳以降の働き方・心構え）」及び「60歳以降の会社の雇用制度」に関する研修内容について見直しを行った企業が多くなっている。

（４）「60歳以降の職業生活について考える研修」の必要性

「60歳以降の職業生活について考える研修」を実施していない企業に、こうした研修がどの程度必要であるのかを尋ねた。その結果は、図表2-25に示したように、「必要である」（「必要である」6.2%＋「ある程度必要である」48.4%の合計比率54.6%）が「必要でない」（「あまり必要でない」31.9%＋「必要でない」9.2%の合計比率41.1%）を約13ポイント上回っている。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「建設業」（得点：2.84点）及び「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」（同2.73点）で、研修の必要性を考えているが多くなっている反面、「運輸業＋郵便業」（2.36点）では少なくなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、得点が2.27点から2.72点へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、研修の必要性を考えている企業が多くなっている。

図表2-25. 「60歳以降の職業生活について考える研修」の必要性

（単位：％）

		件数	必要である	ある程度必要である	あまり必要でない	必要でない	無回答	得点	
合計		1622	6.2	48.4	31.9	9.2	4.3	2.54	
経営特性	業種	建設業	59	11.9	59.3	16.9	5.1	6.8	2.84
		製造業	306	8.2	47.7	33.0	6.5	4.6	2.60
		運輸業＋郵便業	337	3.3	43.6	34.4	15.4	3.3	2.36
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	58	3.4	60.3	24.1	8.6	3.4	2.61
		卸売・小売業・宿泊業＋飲食サービス業	232	7.3	49.1	30.6	9.5	3.4	2.56
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	164	7.9	57.3	26.2	3.7	4.9	2.73
		サービス業	446	5.2	46.0	35.7	8.7	4.5	2.50
		その他	12	0.0	58.3	25.0	8.3	8.3	2.55
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	200	12.0	51.0	25.5	6.5	5.0	2.72
		300～999名	638	6.9	51.3	32.0	6.7	3.1	2.60
100～299名以下		661	4.1	46.6	33.0	11.2	5.1	2.46	
99名以下		92	3.3	37.0	39.1	17.4	3.3	2.27	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	622	4.5	44.5	35.2	11.3	4.5	2.44	
	非正社員	985	7.3	51.2	29.7	7.6	4.2	2.61	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	400	6.3	40.8	34.3	16.0	2.8	2.38	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	594	5.4	47.6	34.5	7.6	4.9	2.53	
	どちらかと言えば現役の力になる能力	493	6.1	57.4	28.6	4.5	3.4	2.67	
	現役世代の力になる能力が必要である	108	13.0	42.6	28.7	9.3	6.5	2.63	

（注）得点：「必要である」を4点、「ある程度必要である」を3点、「あまり必要でない」を2点、「必要でない」を1点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業ほど、研修の必要性を考えている企業が多くなっている。

3. 「退職準備のため研修」の実施状況と研修の変更状況

(1) 「退職準備のため研修」の実施状況

「退職準備のため研修」を「実施している」は16.4%、「実施していない」は82.3%である（図表2-26）。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（実施率：36.6%）及び「製造業」（同24.9%）で「研修を実施している」企業が多く、これに対して、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」（同11.0%）及び「運輸業+郵便業」（同10.6%）で「実施している」企業が少なくなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、実施比率が7.6%から36.2%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、研修を実施している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業ほど、研修を実施している企業が多くなっている。

図表 2-26. 「退職準備のため研修」の実施状況

(単位：%)

		件数	実施している	実施していない	無回答	
合 計		1855	16.4	82.3	1.3	
経営特性	業種	建設業	66	18.2	81.8	-
		製造業	378	24.9	73.0	2.1
		運輸業+郵便業	367	10.6	87.7	1.6
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	36.6	62.2	1.2
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	13.8	85.4	0.8
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	11.0	87.3	1.7
		サービス業	497	13.3	85.9	0.8
		その他	15	26.7	66.7	6.7
	会社全体の 常用労働者 数	1000名以上	282	36.2	62.8	1.1
		300~999名	728	17.3	81.7	1.0
100~299名以下		705	8.2	90.5	1.3	
99名以下		105	7.6	86.7	5.7	
60歳代前半層の活用の雇 用形態	正社員	689	11.9	86.5	1.6	
	非正社員	1148	19.1	79.7	1.2	
60歳以降で必要になる 能力	第一線で働く能力が必要である	435	10.8	88.7	0.5	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	16.7	82.5	0.7	
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	19.9	80.1	-	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	21.1	78.9	-	

(2) 過去3年間における研修内容の変更状況

「退職準備のための研修」を「実施している」企業のなかで、過去3年間に研修内容についてどの程度変更したのかを尋ねた。その結果、図表 2-27 に示したように、「変更した」（「大幅に変更した」1.3%+「ある程度変更した」13.2%+「少し変更した」25.0%）は 39.5%、「変更していない」は 50.7%である。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「建設業」（得点：2.00点）及び「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（同1.71点）で、研修内容を変更した企業が多い反面、「サービス業」（同1.44点）で少なくなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、得点が1.25点から1.81点へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、研修内容を変更した企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態に関わらず、変更した企業の比率は変わらない。

図表 2-27. 過去 3 年間における研修内容の変更状況

(単位：%)

		件数	大幅に変更した	ある程度変更した	少し変更した	変更していない	無回答	得点	
合計		304	1.3	13.2	25.0	50.7	9.9	1.61	
経営特性	業種	建設業	12	0.0	33.3	16.7	33.3	16.7	2.00
		製造業	94	2.1	12.8	34.0	46.8	4.3	1.69
		運輸業+郵便業	39	0.0	15.4	17.9	48.7	17.9	1.59
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	30	0.0	16.7	16.7	60.0	6.7	1.54
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	36	5.6	8.3	27.8	44.4	13.9	1.71
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	20	0.0	10.0	40.0	40.0	10.0	1.67
		サービス業	66	0.0	12.1	15.2	62.1	10.6	1.44
		その他	4	0.0	0.0	50.0	50.0	-	1.50
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	102	3.9	16.7	30.4	42.2	6.9	1.81
		300～999名	126	0.0	10.3	26.2	53.2	10.3	1.52
100～299名以下		58	0.0	12.1	17.2	56.9	13.8	1.48	
99名以下		8	0.0	12.5	0.0	87.5	-	1.25	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	82	0.0	14.6	24.4	50.0	11.0	1.60	
	非正社員	219	1.8	12.8	24.7	51.1	9.6	1.62	

(注) 得点:「大幅に変更した」を4点、「ある程度変更した」を3点、「少し変更した」を2点、「変更していない」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

(3) 研修対象者の変更状況

「退職準備のための研修」を「実施している」企業のなかで、研修対象者を研修導入時からどのように変更したのかについてみると、「導入時から対象者全員で現在も対象者全員」が57.6%で最も多く占め、ついで、「導入時から希望者で現在も希望者」(23.7%)がこれに続いている。対象者を変更した企業(「導入時は希望者で、現在は対象者全員」2.6%+「導入時は対象者全員で、現在は希望者」3.6%)は1割にも満たない(図表2-28)。

また、研修対象者を「対象者全員」かあるいか「希望者」かという観点でみると、「対象者全員」(「導入時から対象者全員で現在も対象者全員」57.6%+「導入時は希望者で、現在は対象者全員」2.6%)が60.2%、「希望者」(「導入時から希望者で現在も希望者」23.7%+「導入時は対象者全員で、現在は希望者」3.6%)は27.3%になる。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、すべての業種で「導入時から対象者全員で現在も対象者全員」が多く、とくに、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」(70.0%)及び「建設業」(66.7%)で多くなっている。また、「導入時から希望者で現在も希望者」は「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」(30.0%)で多くなっている。

第2に、規模別には、件数が少ない「99名以下」を除けば、「100～299名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、比率が37.9%から66.7%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「導入時から対象者全員で現在も対象者全員」が多くなっている。また、「導入時から希望者で現在も希望者」については、件数が少ない「99名以下」を除けば、規模に関わらず、比率はほぼ変わらない。

図表 2-28. 研修対象者の変更状況

(単位：%)

		件数	希望者 導入時から希望者で現在も	在導 も対象者全員 対象者全員で現	対導 入時は希望者で、 現在は	在導 入時は対象者 全員で、現	無 回 答	
合計		304	23.7	57.6	2.6	3.6	12.5	
経営特性	業種	建設業	12	25.0	66.7	-	-	8.3
		製造業	94	25.5	61.7	-	2.1	10.6
		運輸業+郵便業	39	15.4	43.6	15.4	2.6	23.1
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	30	30.0	60.0	3.3	-	6.7
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	36	25.0	58.3	-	2.8	13.9
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	20	15.0	70.0	5.0	10.0	-
		サービス業	66	25.8	51.5	-	6.1	16.7
		その他	4	25.0	75.0	-	-	-
	会社全体の 常用労働者数	1000名以上	102	24.5	66.7	2.0	2.0	4.9
		300~999名	126	23.8	61.1	0.8	4.0	10.3
100~299名以下		58	22.4	37.9	8.6	3.4	27.6	
99名以下		8	12.5	50.0	-	-	37.5	
60歳代前半層の活用 の雇用形態	正社員	82	23.2	48.8	4.9	3.7	19.5	
	非正社員	219	23.3	61.6	1.8	3.2	10.0	

4. 50歳以上の正社員に対して実施している研修

50歳以上の正社員に対して実施している研修についてみると（図表 2-29）、「専門知識・技能取得のための研修」が 29.9%で最も多く、ついで、「マネジメント能力向上のための研修」（21.8%）、「メンタルヘルス研修」（21.5%）、「健康・体力に重点を置いた研修」（12.7%）、「公的資格取得の研修」（11.4%）がこれに続いている。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」で「メンタルヘルス研修」（実施率：37.0%）、「専門知識・技能取得のための研修」（同 53.0%）及び「マネジメント能力向上のための研修」（42.0%）、「サービス業」で「公的資格取得の研修」（20.5%）、「運輸業+郵便業」で「健康・体力に重点を置いた研修」（19.9%）、を実施している企業が多くなっている。また、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」では「実施していない」（実施していない比率：58.1%）が他業種と比較して最も多くなっている。

第 2 に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、実施比率が「マネジメント能力向上のための研修」で 7.6%から 36.2%、「メンタルヘルス研修」で 12.4%から 28.4%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど「マネジメント能力向上のための研修」及び「メンタルヘルス研修」、これに対して、「1,000名以上」から「99名以下」へと規模が小さくなるのに伴って、「健康・体力に重点を置いた研修」の実施比率が 9.9%から 23.8%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど「健康・体力に重点を置いた研修」を実施している企業が多くなっている。また、「専門知識・技能取得のための研修」については、規模と有意な関係が見られない。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、「メンタルヘルス研修」及び「マネジメント能力向上のための研修」を実施している企業が多くなっている。これに対して、「健康・体力に重点を置いた研修」及び「専門知識・技能取得のための研修」については、活用の雇用形態に関わらず、実施比率はほぼ同じである。

最後に、60歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業ほど「メンタルヘルス研修」及び「マネジメント能力向上のための研修」、これに対して、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業ほど「公的資格取得の研修」を実施している企業が多くなっている。

図表 2-29. 50 歳以上の正社員に対して実施している研修（複数回答）

（単位：％）

		件数	置いた健康・体力に重点を	メンタルヘルス研修	の出向・派遣者のための研修	公的資格取得の研修	の専門知識・技能取得のための研修	上のマネジメント能力向上のための研修	実施していない	無回答	
合計		1855	12.7	21.5	1.5	11.4	29.9	21.8	44.5	1.7	
経営特性	業種	建設業	66	10.6	21.2	3.0	12.1	34.8	37.9	33.3	1.5
		製造業	378	13.8	28.6	1.3	7.1	21.7	22.8	49.2	2.4
		運輸業+郵便業	367	19.9	12.0	0.5	7.6	25.6	9.3	48.2	1.9
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	6.1	28.0	1.2	11.0	32.9	37.8	25.6	3.7
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	6.5	15.8	1.2	3.1	19.2	23.8	58.1	0.8
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	11.0	37.0	2.8	14.9	53.0	42.0	24.9	2.8
		サービス業	497	11.1	18.5	1.4	20.5	35.6	16.9	43.7	0.8
		その他	15	26.7	46.7	13.3	6.7	20.0	33.3	26.7	6.7
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	282	9.9	28.4	2.5	6.7	27.3	36.2	41.5	2.1
		300～999名	728	9.6	26.0	1.5	10.2	32.3	27.9	42.4	1.1
100～299名以下		705	15.3	15.7	1.3	14.2	29.2	12.3	47.5	1.6	
99名以下		105	23.8	12.4	-	11.4	25.7	7.6	43.8	5.7	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	15.4	16.8	1.2	14.2	30.0	18.0	45.0	1.6	
	非正社員	1148	11.1	24.2	1.6	9.7	29.9	24.2	43.9	1.8	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	17.7	17.2	1.1	16.6	37.2	15.6	41.4	0.5	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	12.1	20.1	1.9	11.5	29.6	20.9	46.4	0.6	
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	9.3	25.9	1.4	8.8	27.0	27.0	46.0	0.7	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	15.4	28.5	0.8	6.5	28.5	30.9	40.7	-	

5. 50歳以上の正社員に対する自己啓発を促進するための支援策

50歳以上の正社員に対する自己啓発を促進するための支援策についてみると（図表 2-30）、「公的資格取得への援助」が 28.1%で最も多く、ついで、「社外のコース・講座の紹介・あっせん」（19.4%）、「専門知識・技術についての情報提供」（19.2%）、「通信教育に対する経費援助」（19.0%）、「自己啓発への動機付けについて管理者を指導」（12.1%）がこれに続いている。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」で「自己啓発への動機付けについて管理者を指導」（実施比率：19.9%）、「専門知識・技術についての情報提供」（同 37.6%）及び「社外のコース・講座の紹介・あっせん」（同 28.7%）、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」で「社外のコース・講座の紹介・あっせん」（同 28.0%）、「通信教育に対する経費援助」（同 35.4%）及び「公的資格取得への援助」（同 47.6%）、「建設業」で「公的資格取得への援助」（同 47.0%）、「製造業」で「通信教育

に対する経費援助」(同 32.0%)を実施している企業が多くなっている。また、「運輸業+郵便業」(実施していない比率:55.0%)及び「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」(同 50.0%)では「実施していない」が他業種と比較して多くなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、実施比率が「自己啓発への動機付けについて管理者を指導」で9.5%から15.2%、「社外のコース・講座の紹介・あっせん」で6.7%から24.1%、「通信教育に対する経費援助」が2.9%から40.1%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「自己啓発への動機付けについて管理者を指導」、「社外のコース・講座の紹介・あっせん」及び「通信教育に対する経費援助」を実施している企業が多くなっている。また、「公的資格取得への援助」については、「99名以下」を除けば、実施率はほぼ同じである。さらに、「とくにしていない」に注目すると、「1,000名以上」から「99名以下」へと規模が小さくなるのに伴って、実施していない比率が31.2%から51.4%へと大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、自己啓発を促進するための支援策を実施していない企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、「通信教育に対する経費援助」を実施している企業が多くなっている。これに対して、「公的資格取得への援助」、「社外のコース・講座の紹介・あっせん」、「専門知識・技術についての情報提供」及び「自己啓発への動機付けについて管理者を指導」については、活用の雇用形態に関わらず、実施比率はほぼ同じである。

図表 2-30. 50 歳以上の正社員に対する自己啓発を促進するための支援策（複数回答）

		(単位：%)												
件数		自己啓発への動機付けについて管理者を指導	推薦図書リストの作成・配布	専門知識・技術についての情報提供	社外のコース・講師の紹介・あつせん	自主的研究会に対する経費援助	通信教育に対する経費援助	公的資格取得への援助	在宅研修の導入	異業種交流の奨励・費用援助	その他	とくにしていない	無回答	
	合計	1855	12.1	3.2	19.2	19.4	4.0	19.0	28.1	0.2	1.6	2.7	42.3	1.8
業種	建設業	66	15.2	3.0	18.2	25.8	4.5	19.7	47.0	-	1.5	3.0	34.8	-
	製造業	378	9.5	2.6	15.9	21.2	3.4	32.0	24.1	0.3	0.8	3.2	41.0	2.1
	運輸業+郵便業	367	11.2	0.8	15.5	10.1	3.3	7.4	15.5	-	1.1	2.5	55.0	2.5
	金融・保険・不動産業・物品貸貸業	82	13.4	7.3	14.6	28.0	8.5	35.4	47.6	-	1.2	2.4	19.5	2.4
	卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	10.8	4.6	10.0	20.0	2.3	27.7	14.2	0.4	1.5	1.9	50.0	1.2
	専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	19.9	3.3	37.6	28.7	6.1	13.3	38.1	0.6	3.3	2.2	29.8	2.8
	サービス業	497	11.7	4.2	22.9	18.7	4.2	12.7	37.8	0.2	2.0	3.2	39.8	1.2
	その他	15	20.0	-	33.3	33.3	6.7	26.7	46.7	-	6.7	-	20.0	6.7
	1000名以上	282	15.2	7.4	16.3	24.1	2.5	40.1	29.1	0.4	2.1	3.5	31.2	2.8
	300~999名	728	13.6	2.9	18.1	22.3	3.8	21.7	29.0	0.3	1.1	2.9	40.9	1.0
経営特性	100~299名以下	705	9.5	2.0	21.1	16.9	4.5	10.4	28.7	0.1	2.1	2.3	46.5	1.6
	99名以下	105	9.5	2.9	20.0	6.7	3.8	2.9	19.0	-	1.0	2.9	51.4	6.7
	正社員	689	13.2	3.3	18.7	17.0	4.9	11.9	26.7	0.3	0.9	2.5	47.2	2.0
60歳代前半層の活用の雇用形態	非正社員	1148	11.2	3.2	19.7	20.9	3.4	23.5	29.0	0.2	2.1	3.0	39.2	1.7

6. 50歳以上の正社員に対する教育訓練に対する課題

50歳以上の正社員に対する教育訓練に対する課題についてみると（図表2-31）、「本人がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」が35.7%で最も多く、ついで、「高齢者の能力レベルをそろえるのが難しい」（25.5%）、「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」（19.4%）、「職場の管理職が高齢者を上手く指導していない」（13.3%）がこれに続いている。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「金融・保険・不動産・物品賃貸業」で「本人がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」（該当比率：53.7%）、「高齢者の能力レベルをそろえるのが難しい」（同：32.9%）及び「職場の管理職が高齢者を上手く指導していない」（同：19.5%）、「建設業」で「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」（同：28.8%）、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」で「人数が少ないので、教育のスケールメリットが出ない」（同：11.2%）を課題として挙げる企業が多くなっている。

第2に、規模別には、「99名以下」から「1,000名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」比率が14.3%から27.7%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」点を課題に挙げる企業が多くなっている。また、「本人がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」及び「高齢者の能力レベルをそろえるのが難しい」については、規模と有意な関係が見られない。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、「本人がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」を課題として挙げる企業が多くなっている。これに対して、「高齢者の能力レベルをそろえるのが難しい」及び「高齢者は個人差が大きく集合研修はなじまない」については、活用の雇用形態に関わらず、比率はほぼ同じである。

図表 2-31. 50 歳以上の正社員に対する教育訓練に対する課題（複数回答）

（単位：％）

		件数	高齢者は個人差が大きく 集合理論はなじまない	教育訓練を行っても付 ける仕事がない	本人がいまさらという意 識で教育訓練を嫌う傾向 がある	高齢者の能力レベルをそ ろえるのが難しい	人数が少ないので、教育 のスケールメリットが出 ない	職場の管理職が高齢者を 上手く指導していない	その他	とくにない	無 回 答	
合計		1855	19.4	5.1	35.7	25.5	8.3	13.3	4.5	31.9	2.3	
経営特性	業種	建設業	66	28.8	1.5	34.8	15.2	9.1	7.6	1.5	37.9	3.0
		製造業	378	25.1	5.3	43.4	25.4	7.1	13.8	2.9	29.1	2.6
		運輸業+郵便業	367	14.4	6.5	32.7	25.1	4.1	10.6	4.1	34.9	3.5
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	24.4	3.7	53.7	32.9	9.8	19.5	3.7	17.1	2.4
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	23.5	8.5	42.7	22.7	11.2	16.9	5.0	26.9	0.8
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	13.3	1.1	21.5	27.6	7.2	16.0	8.8	39.2	1.7
		サービス業	497	16.5	4.4	31.0	26.6	10.5	12.1	4.2	33.8	1.8
		その他	15	20.0	-	33.3	26.7	6.7	13.3	20.0	26.7	6.7
	会社全体の 常用労働者数	1000名以上	282	27.7	7.1	36.2	29.8	5.7	14.2	5.3	25.5	1.8
		300～999名	728	19.5	5.1	40.4	23.2	9.1	14.4	5.4	29.9	1.1
100～299名以下		705	17.3	4.0	32.6	27.4	8.5	12.2	3.3	34.8	3.1	
99名以下		105	14.3	5.7	27.6	16.2	8.6	13.3	1.9	43.8	5.7	
60歳代前半層の活用 の雇用形態		689	17.1	4.6	31.1	25.3	7.8	12.3	5.2	34.7	2.0	
非正社員		1148	20.6	5.4	38.6	25.6	8.5	13.9	4.1	30.3	2.4	

7. 50 歳以上の正社員の意識改革についての管理職の役割に関する評価

50 歳以上の正社員に対して 60 歳以降も働いてもらうための意識改革について、職場の管理職がどの程度役割を果たしているのかについてみると（図表 2-32）、「果たしている」（「果たしている」8.7%+「ある程度果たしている」41.3%）が 50.0%、「果たしていない」（「あまり果たしていない」35.8%+「果たしていない」12.1%）が 47.9%と評価が分かれている。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、「運輸業+郵便業」（得点：2.63 点）及び「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」（同 2.63 点）で、管理職が役割を果たしていると考えている企業が多く、これに対して、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（同 2.18 点）で少なくなっている。第 2 に、規模別には、「99 名以下」を除けば、規模に関わらず、管理職の役割に関する評価はほぼ同じである。

さらに、60 歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が正社員の企業ほど、管理職が役割を果たしていると考えている企業が多くなっている。

最後に、60 歳以降で必要になる能力別にみると、「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業の方が「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業よりも役割を果たしていると考えている企業が多くなっている。

図表 2-32. 50 歳以上の正社員の意識改革についての管理職の役割に関する評価

(単位：%)

		件数	果たしている	ある程度果たしている	あまり果たしていない	果たしていない	無回答	得点	
合計		1855	8.7	41.3	35.8	12.1	2.0	2.48	
経営特性	業種	建設業	66	4.5	50.0	33.3	12.1	-	2.47
		製造業	378	5.0	43.7	37.3	11.6	2.4	2.43
		運輸業+郵便業	367	16.3	40.3	28.1	12.3	3.0	2.63
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	4.9	39.0	37.8	15.9	2.4	2.34
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	3.5	27.3	51.5	16.5	1.2	2.18
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	8.8	49.2	33.7	5.5	2.8	2.63
		サービス業	497	9.3	43.9	33.8	11.7	1.4	2.51
		その他	15	13.3	53.3	13.3	13.3	6.7	2.71
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	282	5.0	43.6	39.4	9.6	2.5	2.45
		300~999名	728	6.9	40.9	39.6	11.0	1.6	2.44
100~299名以下		705	10.6	41.3	32.1	14.3	1.7	2.49	
99名以下		105	14.3	41.0	26.7	12.4	5.7	2.61	
60歳代前半層の活用 の雇用形態	正社員	689	12.8	42.8	31.9	10.2	2.3	2.60	
	非正社員	1148	6.2	40.3	38.5	13.1	1.9	2.40	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	18.2	46.2	26.0	9.4	0.2	2.73	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	6.4	43.0	37.9	12.1	0.6	2.44	
	どちらかと言えば現役力になる能力	567	3.9	40.0	42.5	12.5	1.1	2.36	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	11.4	31.7	37.4	18.7	0.8	2.36	

(注) 得点：「果たしている」を4点、「ある程度果たしている」を3点、「あまり果たしていない」を2点、「果たしていない」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

8. 50 歳以上の正社員の意識改革について管理職がサポートする内容の研修の必要性

管理職研修のなかに「50 歳以上の正社員に対して 60 歳以降も働いてもらうための意識改革」を管理職がサポートするような内容の研修がどの程度必要であるのかについてみると(図表 2-33)、「必要である」(「必要である」7.6%+「ある程度必要である」50.6%)が 58.2%、「必要でない」(「あまり必要でない」30.2%+「必要でない」8.5%)が 38.7%であり、「必要である」が「必要でない」を約 20 ポイント上回っている(図表 2-33)。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」(得点：2.75 点)及び「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」(同 2.71 点)で管理職がサポートする内容の研修が必要であると考えている企業が多く、これに対して、「運輸業+郵便業」(同 2.51 点)及び「建設業」(同 2.52 点)で少なくなっている。

第 2 に、規模別には、「99 名以下」から「1,000 名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、得点が 2.27 点から 2.73 点へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、管理職がサポートする内容の研修が必要であると考えている企業が多くなっている。

さらに、60 歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、活用の雇用形態が非正社員の企業ほど、管理職がサポートする内容の研修が必要であると考えている企業が多くなっている。

最後に、60 歳以降で必要になる能力別にみると、「現役世代の力になる能力が必要である」と考えている企業の方が「第一線で働く能力が必要である」と考えている企業よりも管理職がサポートする内容の研修が必要であると考えている企業が多くなっている。

図表 2-33. 50 歳以上の正社員の意識改革について管理職が
サポートする内容の研修の必要性

(単位：%)

		件数	必要である	ある程度必要である	あまり必要でない	必要でない	無回答	得点	
合計		1855	7.6	50.6	30.2	8.5	3.0	2.59	
経営特性	業種	建設業	66	7.6	50.0	27.3	13.6	1.5	2.52
		製造業	378	7.1	52.6	30.7	6.1	3.4	2.63
		運輸業+郵便業	367	8.7	43.9	31.9	12.3	3.3	2.51
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	9.8	56.1	23.2	7.3	3.7	2.71
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	260	4.6	57.7	29.6	8.1	-	2.59
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	8.3	58.6	26.5	2.8	3.9	2.75
		サービス業	497	7.8	47.1	32.8	9.1	3.2	2.56
		その他	15	-	53.3	13.3	13.3	20.0	2.50
	会社全体の常用労働者数	1000名以上	282	10.6	53.9	25.9	5.3	4.3	2.73
		300~999名	728	6.5	54.4	30.5	6.9	1.8	2.62
100~299名以下		705	7.9	48.2	30.6	10.1	3.1	2.56	
99名以下		105	5.7	33.3	34.3	20.0	6.7	2.27	
60歳代前半層の活用の雇用形態	正社員	689	8.6	46.6	30.6	10.6	3.6	2.55	
	非正社員	1148	7.0	53.2	30.1	7.1	2.6	2.62	
60歳以降で必要になる能力	第一線で働く能力が必要である	435	10.3	47.4	27.4	12.4	2.5	2.57	
	どちらかと言えば第一線で働く能力	676	5.8	51.0	32.5	7.7	3.0	2.57	
	どちらかと言えば現役の力になる能力	567	6.3	55.0	30.9	5.8	1.9	2.63	
	現役世代の力になる能力が必要である	123	14.6	47.2	28.5	7.3	2.4	2.71	

(注) 得点:「必要である」を4点、「ある程度必要である」を3点、「あまり必要でない」を2点、「必要でない」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

4 節 「50 歳以上の正社員」の社外からの受け入れ（採用）状況

1. 過去 3 年間における「50 歳以上の正社員」の社外からの受け入れ（採用）状況

「50 歳以上の者」を正社員として社外からの受け入れた（採用）かどうかの状況をみると、「過去 3 年間に、受け入れた（採用した）」が 56.8%、「過去 3 年間は受け入れていない（採用していない）」が 10.4%、「これまで一度も、受け入れたことがない（採用したことがない）」が 32.3%であり、約 7 割弱の企業がこれまで社外から受け入れている（採用している）。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、「運輸業＋郵便業」（受け入れた比率：75.2%）及び「建設業」（同 66.7%）で過去 3 年間に社外から受け入れたことがある企業が多く、これに対して、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（同 37.8%）で少なくなっている。第 2 に、規模別には、規模と社外からの受け入れ状況の間に有意な関係は見られない。

事業所の所在地別にみると、「首都圏」及び「首都圏・京阪神＋中京都市圏・札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡以外の地域（「その他の地域）」で社外からの受け入れ実績がある企業が多く、これに対して、「京阪神＋中京都市圏」で少なくなっている。

図表 2-34. 過去 3 年間における「50 歳以上の正社員」の社外からの受け入れ（採用）状況

(単位：%)

		件数	過去 3 年間に、受け入れた	過去 3 年間に、受け入れていない	これまで一度も、受け入れたことがない	無回答	
合計		1855	56.8	10.4	32.2	0.6	
経営特性	業種	建設業	66	66.7	7.6	25.8	-
		製造業	378	42.6	13.2	43.9	0.3
		運輸業＋郵便業	367	75.2	5.7	18.3	0.8
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	82	37.8	7.3	54.9	-
		卸売・小売業・宿泊業＋飲食サービス業	260	41.9	12.7	45.0	0.4
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	181	60.2	8.3	29.8	1.7
		サービス業	497	61.8	12.1	25.6	0.6
		その他	15	60.0	13.3	26.7	-
	事業所の正社員規模	50 名以下	534	50.4	12.2	36.5	0.9
		51～100 名以下	387	62.8	11.4	25.3	0.5
101～300 名以下		570	64.6	8.9	26.1	0.4	
301 名以上		355	47.0	9.3	43.1	0.6	
所在地	首都圏	621	61.5	11.3	26.6	0.6	
	京阪神＋中京都市圏	396	54.8	8.6	36.6	-	
	札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡	243	61.3	11.1	26.7	0.8	
	上記以外の地域	589	51.1	10.5	37.5	0.8	

2. 受け入れのタイプごとの受け入れ（採用）人数

（1）50歳以上60歳未満の outgoing・転籍者の受け入れ人数

過去3年間において「50歳以上の者」を正社員として社外からの受け入れ（採用）している企業について、受け入れのタイプごとに受け入れ状況をみてみよう。

「50歳以上60歳未満」の者を outgoing・転籍で「正社員として受け入れている」企業は43.9%、「受け入れていない」は39.1%である（図表2-35）。また、「受け入れていない企業」を含めて outgoing・転籍者の受け入れ人数を計算すると、平均は4.7名になる。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（受け入れ人数：7.8名）及び「建設業」（同6.4名）で受け入れ人数が多く、これに対して、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（同2.9名）が少なくなっている。

第2に、規模別には、「50名以下」から「301名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、受け入れ人数が2.6名から9.1名へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、受け入れている50歳代の outgoing・転籍の人数が多くなっている。

さらに、所在地別にみると、「首都圏」で受け入れ人数が多く、これに対して、「その他の地域」で少なくなっている。

図表2-35. 50歳以上60歳未満の outgoing・転籍者の受け入れ人数

（単位：％）

	件数	50歳以上60歳未満の outgoing・転籍の受け入れ状況				50歳以上60歳未満の outgoing・転籍の受け入れ人数								
		受け入れていない	受け入れている	無回答		0人	10人未満	10～30人未満	30人以上	無回答	平均（名）	標準偏差		
合計	1054	39.1	43.9	17.0		39.1	31.3	7.2	3.2	19.2	4.7	12.8		
経営特性	業種	建設業	44	27.3	63.6	9.1	27.3	40.9	20.5	2.3	9.1	6.4	8.0	
		製造業	161	28.6	61.5	9.9	28.6	46.6	5.0	6.2	13.7	6.0	15.2	
		運輸業+郵便業	276	45.3	27.2	27.5	45.3	19.2	4.3	1.8	29.3	3.9	16.5	
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	22.6	74.2	3.2	22.6	45.2	19.4	6.5	6.5	7.8	10.3	
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	46.8	43.1	10.1	46.8	36.7	5.5	0.9	10.1	2.9	9.0	
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	45.9	41.3	12.8	45.9	24.8	10.1	1.8	17.4	4.1	8.6	
		サービス業	307	38.1	44.3	17.6	38.1	31.6	6.8	4.2	19.2	5.0	11.2	
		その他	9	11.1	77.8	11.1	11.1	44.4	22.2	-	22.2	7.3	8.8	
		事業所の正社員規模	50名以下	269	34.9	43.9	21.2	34.9	37.5	3.7	0.7	23.0	2.6	7.0
			51～100名以下	243	44.9	35.4	19.8	44.9	27.2	3.3	3.3	21.4	3.1	7.9
101～300名以下	368		40.5	42.4	17.1	40.5	28.0	9.2	3.0	19.3	5.0	12.8		
301名以上	167		33.5	60.5	6.0	33.5	35.3	14.4	7.2	9.6	9.1	20.3		
所在地	首都圏	382	35.3	49.0	15.7	35.3	32.7	10.2	3.7	18.1	5.9	14.0		
	京阪神+中京都市圏	217	34.6	44.7	20.7	34.6	31.3	8.3	2.8	23.0	5.0	12.3		
	札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡	149	34.2	51.7	14.1	34.2	38.9	6.7	4.7	15.4	5.1	12.2		
	上記以外の地域	301	49.2	33.2	17.6	49.2	25.6	3.0	2.3	19.9	2.9	11.4		

（2）60歳以上の outgoing・転籍者の受け入れ人数

「60歳以上」の者を outgoing・転籍で「正社員として受け入れている」企業は16.4%、「受け入れていない」は63.3%である（図表2-36）。また、「受け入れていない企業」を含めて outgoing・転籍者の受け入れ人数を計算すると、平均は1.8名になる。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「サービス業」（受け入れ人数：3.2名）

で受け入れ人数が多く、これに対して、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（同 0.1 名）が少なくなっている。

第 2 に、規模別には、「50 名以下」から「301 名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、受け入れ人数が 0.6 名から 4.0 名へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、受け入れている 60 歳以上の出向・転籍者の人数が多くなっている。さらに、所在地別にみると、「首都圏」で受け入れ人数が多く、これに対して、「札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡」で少なくなっている。

図表 2-36. 60 歳以上の出向・転籍者の受け入れ人数

(単位：%)

	件数	60歳以上の出向・転籍の受け入れ状況			60歳以上の出向・転籍の受け入れ人数									
		受け入れている	受け入れている	無回答	0人	10人未満	10～30人未満	30人以上	無回答	平均(名)	標準偏差			
												受け入れている		
合計	1054	63.3	16.4	20.3	63.3	11.8	1.3	1.3	22.3	1.8	13.3			
経営特性	業種	建設業	44	65.9	20.5	13.6	65.9	15.9	-	-	18.2	0.6	1.6	
		製造業	161	67.1	19.9	13.0	67.1	14.9	1.2	2.5	14.3	2.1	8.6	
		運輸業+郵便業	276	55.8	12.3	31.9	55.8	8.0	1.8	0.7	33.7	1.5	6.4	
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	83.9	9.7	6.5	83.9	6.5	-	-	9.7	0.1	0.6	
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	71.6	13.8	14.7	71.6	10.1	1.8	0.9	15.6	0.9	3.8	
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	70.6	16.5	12.8	70.6	11.9	0.9	-	16.5	0.5	2.5	
		サービス業	307	60.6	18.2	21.2	60.6	13.4	1.0	2.3	22.8	3.2	23.0	
		その他	9	55.6	33.3	11.1	55.6	22.2	-	-	22.2	0.9	1.5	
		事業所の正社員規模	50名以下	269	59.9	15.6	24.5	59.9	12.6	1.1	-	26.4	0.6	1.8
			51～100名以下	243	59.7	16.9	23.5	59.7	9.9	2.5	1.6	26.3	1.9	6.8
101～300名以下	368		64.9	15.8	19.3	64.9	12.2	0.5	1.4	20.9	1.4	6.3		
301名以上	167		70.1	18.6	11.4	70.1	12.6	1.8	2.4	13.2	4.0	28.7		
所在地	首都圏	382	64.7	18.3	17.0	64.7	12.3	1.6	1.6	19.9	2.6	20.3		
	京阪神+中京都市圏	217	59.9	15.7	24.4	59.9	12.4	1.4	1.4	24.9	1.5	6.9		
	札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡	149	61.1	16.8	22.1	61.1	12.1	1.3	0.7	24.8	1.1	4.2		
	上記以外の地域	301	64.5	14.6	20.9	64.5	10.6	1.0	1.3	22.6	1.4	6.4		

(3) 50 歳以上 60 歳未満の中途採用者の採用人数

「50 歳以上 60 歳未満」の者を中途採用で「正社員として採用している」企業は 71.7%、「受け入れている」は 23.7%である（図表 2-37）。また、「採用していない企業」を含めて採用人数を計算すると、平均は 8.1 名になる。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、「運輸業+郵便業」（受け入れ人数：14.9 名）で採用人数が多く、これに対して、「建設業」（同 2.4 名）及び「製造業」（同 2.2 名）が少なくなっている。

第 2 に、規模別には、「50 名以下」から「301 名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、受け入れ人数が 3.4 名から 10.5 名へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、採用している 50 歳以上 60 歳未満の中途採用者の人数が多くなっている。

さらに、所在地別にみると、「首都圏」で中途採用者の人数が多く、これに対して、「札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡」で少なくなっている。

図表 2-37. 50 歳以上 60 歳未満の中途採用者の人数

(単位：%)

	件数	50歳以上60歳未満の中途採用者の受け入れ状況			50歳以上60歳未満の中途採用者受け入れ人数								
		受け入れていない	受け入れている	無回答	0人	10人未満	10～30人未満	30人以上	無回答	平均(名)	標準偏差		
合計	1054	23.7	71.7	4.6	23.7	44.6	18.8	5.5	7.4	8.1	16.0		
経営特性	業種	建設業	44	29.5	63.6	6.8	29.5	54.5	4.5	-	11.4	2.4	4.0
		製造業	161	36.6	59.0	4.3	36.6	51.6	5.0	0.6	6.2	2.2	4.7
		運輸業+郵便業	276	9.8	86.2	4.0	9.8	30.8	40.9	11.2	7.2	14.9	18.8
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	38.7	58.1	3.2	38.7	41.9	6.5	3.2	9.7	3.6	7.6
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	28.4	67.0	4.6	28.4	57.8	7.3	0.9	5.5	2.8	4.5
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	27.5	70.6	1.8	27.5	48.6	17.4	0.9	5.5	4.6	6.1
	事業所の正社員規模	サービス業	307	23.8	70.4	5.9	23.8	47.2	13.7	6.8	8.5	8.9	19.3
		その他	9	33.3	66.7	-	33.3	22.2	22.2	11.1	11.1	10.3	12.8
		50名以下	269	28.6	64.7	6.7	28.6	53.9	6.7	1.5	9.3	3.4	9.1
		51～100名以下	243	21.8	73.7	4.5	21.8	40.3	28.0	4.1	5.8	7.9	10.4
101～300名以下	368	20.4	76.4	3.3	20.4	40.8	24.7	7.6	6.5	10.4	18.2		
301名以上	167	25.7	70.7	3.6	25.7	44.9	11.4	9.6	8.4	10.5	23.4		
所在地	首都圏	382	25.4	69.4	5.2	25.4	41.1	18.1	6.3	9.2	8.6	18.7	
	京阪神+中京都市圏	217	27.2	68.7	4.1	27.2	39.6	21.2	6.0	6.0	7.9	14.4	
	札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡	149	23.5	72.5	4.0	23.5	49.7	14.8	4.7	7.4	6.9	12.9	
	上記以外の地域	301	18.9	76.7	4.3	18.9	50.2	19.9	4.7	6.3	8.0	15.0	

(4) 60 歳以上の中途採用者の採用人数

「60 歳以上」の者を中途採用で「正社員として採用している」企業は 42.6%、「受け入れていない」は 47.3%である (図表 2-38)。また、「採用していない企業」を含めて中途採用者の採用人数を計算すると、平均は 5.4 名になる。

これを経営特性別にみると、第 1 に、業種別では、「運輸業+郵便業」(受け入れ人数:9.9 名)で採用人数が多く、これに対して、「製造業」(同 0.5 名)や「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」(同 0.7 名)で少なくなっている。第 2 に、規模別には、規模と 60 歳以上の中途採用者の採用人数の間に有意な関係は見られない。

さらに、所在地別にみると、「京阪神+中京都市圏」で採用人数が多く、これに対して、「札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡」で少なくなっている。

図表 2-38. 60 歳以上の中途採用者の受け入れ人数

(単位：%)

		件数	60歳以上の中途採用者の受け入れ状況			60歳以上の中途採用者の受け入れ人数							
			受け入れていない	受け入れている	無回答	0人	10人未満	10～30人未満	30人以上	無回答	平均(名)	標準偏差	
合計		1054	47.3	42.6	10.1	47.3	26.9	9.6	4.1	12.1	5.4	13.4	
経営特性	業種	建設業	44	59.1	34.1	6.8	59.1	25.0	6.8	-	9.1	2.0	5.3
		製造業	161	68.3	19.9	11.8	68.3	18.0	0.6	-	13.0	0.5	1.7
		運輸業+郵便業	276	24.6	65.6	9.8	24.6	33.0	23.2	6.9	12.3	9.9	15.2
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	61.3	32.3	6.5	61.3	19.4	3.2	3.2	12.9	5.2	21.0
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	68.8	22.0	9.2	68.8	20.2	1.8	-	9.2	0.7	1.9
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	51.4	39.4	9.2	51.4	30.3	5.5	0.9	11.9	2.3	5.1
		サービス業	307	45.0	44.0	11.1	45.0	28.0	7.8	6.2	13.0	6.7	16.9
	その他	9	55.6	44.4	-	55.6	22.2	-	11.1	11.1	8.9	21.3	
	事業所の正社員規模	50名以下	269	48.3	35.3	16.4	48.3	27.1	4.1	1.9	18.6	3.1	9.0
		51～100名以下	243	37.9	55.6	6.6	37.9	33.3	18.1	2.9	7.8	5.7	9.5
101～300名以下		368	46.5	44.8	8.7	46.5	26.1	9.2	6.8	11.4	7.2	17.5	
301名以上		167	62.3	29.3	8.4	62.3	18.0	7.2	2.4	10.2	3.6	12.0	
所在地	首都圏	382	49.2	41.9	8.9	49.2	26.7	8.4	4.5	11.3	5.5	14.8	
	京阪神+中京都市圏	217	49.8	38.7	11.5	49.8	19.4	12.4	5.5	12.9	6.8	15.6	
	札幌・仙台・新潟・静岡・浜松・広島・岡山・北九州・福岡	149	46.3	43.6	10.1	46.3	28.9	10.1	1.3	13.4	3.7	8.0	
	上記以外の地域	301	44.2	45.2	10.6	44.2	30.9	9.0	3.7	12.3	4.8	11.8	

3. 50 歳以上の正社員を社外から受け入れる（採用する）際に利用した媒体

過去3年間に50歳以上の正社員を社外から受け入れる（採用する）際に利用した媒体は、「公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行」が49.6%で最も多く、ついで、「出向・転籍」（47.8%）、「新聞や求人紙・誌・インターネット」（27.3%）、「親会社・関係会社」（24.5%）、「知り合い」（20.1%）、「自社の社員」（16.0%）、「民間の職業紹介機関」（10.0%）がこれに続いている（図表 2-39）。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「建設業」で「親会社・関係会社」（該当比率：52.3%）、「運輸業+郵便業」で「公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行」（同：76.8%）、「新聞や求人紙・誌・インターネット」（51.8%）、「自社の社員」（32.2%）「知り合い」（26.1%）、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」で「出向・転籍」（74.2%）、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」で「民間の職業紹介機関」（13.8%）、を利用した企業が多くなっている。第2に、規模別には、規模と利用した媒体との間に有意な関係は見られない。

図表 2-39. 50 歳以上の正社員を社外から受け入れる（採用する）際に利用した媒体（複数回答）

(単位：%)

		件数	出向・転籍	公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行	民間の職業紹介機関	新聞や求人紙・誌・インターネット	取引先や取引のある金融機関	親会社・関係会社	受け入れ者の前の会社	知り合い	自社の社員	その他	無回答	
合計		1054	47.8	49.6	10.0	27.3	6.5	24.5	6.3	20.1	16.0	4.4	0.6	
経営特性	業種	建設業	44	68.2	11.4	6.8	4.5	9.1	52.3	11.4	9.1	11.4	-	2.3
		製造業	161	67.1	26.7	5.0	5.0	11.2	41.0	9.9	16.8	5.0	5.0	-
		運輸業+郵便業	276	29.0	76.8	10.1	51.8	2.2	12.3	3.3	26.1	32.2	4.3	0.4
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	74.2	19.4	6.5	6.5	19.4	38.7	9.7	6.5	-	3.2	3.2
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	45.9	31.2	8.3	13.8	8.3	14.7	5.5	22.9	9.2	5.5	-
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	46.8	48.6	13.8	29.4	3.7	23.9	8.3	21.1	20.2	7.3	0.9
		サービス業	307	49.2	53.7	12.7	27.0	6.8	25.4	5.9	18.6	10.4	3.3	0.7
		その他	9	77.8	-	-	11.1	-	33.3	-	11.1	33.3	11.1	-
	正社員規模	50名以下	269	48.0	41.6	5.6	17.8	5.2	24.9	5.6	21.6	11.5	4.1	0.4
		51～100名以下	243	39.1	63.0	11.9	33.3	4.9	18.5	4.5	25.5	20.6	4.5	0.8
101～300名以下		368	45.9	54.6	10.1	33.2	7.6	21.7	6.8	16.3	17.9	3.3	0.8	
301名以上		167	64.7	31.1	14.4	21.6	8.4	38.9	9.0	18.6	12.6	7.2	-	

4. 受け入れた（採用した）50 歳以上の正社員の在籍割合

過去3年間に受け入れた（採用した）50歳以上の正社員の在籍割合についてみると、「100%」が34.3%で最も多く、ついで、「80%以上100%未満」（19.9%）、「50%以上80%未満」（18.6%）がこれに続いており、平均すると70.1%になる（図表2-40）。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「建設業」（78.7%）で在籍割合が高く、これに対して、「運輸業+郵便業」（67.4%）及び「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（66.5%）で低くなっている。第2に、規模別には、規模と在籍割合との間に有意な関係は見られない。

さらに、50歳代の受け入れタイプ別にみると、タイプに関わらず、在籍割合はほぼ同じである。

図表 2-40. 受け入れた（採用した）50 歳以上の正社員の在籍割合

(単位：%)

		件数	0%	10%未満	10%以上50%未満	50%以上80%未満	80%以上100%未満	100%	無回答	平均(%)	標準偏差	
合計		1054	2.3	11.8	10.6	18.6	19.9	34.3	2.6	70.1	35.3	
経営特性	業種	建設業	44	2.3	15.9	2.3	2.3	22.7	52.3	2.3	78.7	36.7
		製造業	161	4.3	18.0	4.4	8.1	16.2	47.2	1.9	70.5	40.2
		運輸業+郵便業	276	1.1	8.3	13.3	31.5	28.3	14.5	2.9	67.4	30.6
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	3.2	16.1	9.7	9.7	25.8	32.3	3.2	66.5	39.6
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	2.8	11.9	9.1	6.5	11.9	54.1	3.7	76.2	36.5
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	1.8	10.1	14.8	13.8	22.0	34.9	2.8	69.6	36.2
		サービス業	307	2.3	11.4	12.1	21.1	14.7	36.2	2.3	69.0	34.9
		その他	9	-	-	11.1	11.1	44.4	33.3	-	83.3	27.6
	正社員規模	50名以下	269	3.7	12.6	9.7	15.6	12.7	43.5	2.2	69.4	37.5
		51～100名以下	243	2.9	5.8	15.6	23.5	21.0	29.2	2.1	70.5	32.0
101～300名以下		368	0.3	11.7	10.3	19.8	23.4	31.5	3.0	72.2	33.5	
301名以上		167	3.0	19.2	6.0	12.6	22.2	34.1	3.0	66.4	39.5	
50歳代の受け入れ形態	出向・転籍のみ受け入れた	209	5.3	13.9	7.6	5.2	13.4	52.6	1.9	72.6	39.6	
	中途採用のみ受け入れた	371	2.4	10.8	10.2	23.7	20.2	31.5	1.1	69.9	34.0	

5. 社外から受け入れる（採用する）に際して出向・転籍者・求職者に伝えた情報

過去3年間に50歳以上の正社員を社外から受け入れる（採用する）に際して出向・転籍者・求職者に伝えた情報についてみると、「仕事の内容」（「提供した」＋「ある程度提供した」の合計比率：96.1%）、「労働時間・休日」（同94.8%）及び「初任賃金」（同91.9%）に関する情報を提供した企業が多く、これに対して、「事業の将来性」（同72.0%）、「企業風土・文化」（同70.2%）及び「自社の課題・弱み」（同62.9%）に関する情報を提供した企業は少なくなっている（図表2-41）。

図表2-41. 社外から受け入れる（採用する）に際して出向・転籍者・求職者に伝えた情報

(N=1,054社)

(単位：%)

	提供した	ある程度提供した	あまり提供していない	提供していない	無回答
(a) 経営者の考え・経営方針	43.2	32.2	14.8	6.8	3.0
(b) 事業の将来性	31.4	40.6	16.9	8.0	3.1
(c) 企業風土・文化	32.2	38.0	18.5	7.8	3.5
(d) 自社の課題・弱み	28.6	34.3	24.2	8.3	4.7
(e) 仕事の内容	78.9	17.2	1.2	1.0	1.6
(f) 初任賃金	78.0	13.9	1.9	4.0	2.2
(g) 人事制度・賃金制度の仕組み	56.6	28.2	8.0	3.8	3.4
(h) 労働時間・休日	79.1	15.7	1.7	1.8	1.6
(i) 福利厚生	60.8	25.0	8.2	3.3	2.7
(j) 定年年齢や定年後も働くことができる期間	63.9	23.2	6.1	4.4	2.4

これを経営特性別にみると（図表2-42）、第1に、業種別では、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」で「経営者の考え・経営方針」（得点：3.35点）、「企業風土・文化」（同3.07点）、「初任賃金」（同3.76点）及び「福利厚生」（同3.59点）、「建設業」で「事業の将来性」（同3.14点）及び「企業風土・文化」（同3.07点）、「卸売・小売業・宿泊業＋飲食サービス業」で「自社の課題・弱み」（同3.08点）、「運輸業＋郵便業」で「仕事の内容」（同3.81点）、「人事制度・賃金制度の仕組み」（同3.61点）、「労働時間・休日」（同3.82点）及び「定年年齢や定年後も働くことができる期間」（同3.64点）に関する情報を提供している企業が多くなっている。

第2に、規模別には、「301名以上」から「50名以下」へと規模が小さくなるのに伴って、得点が3.09点から3.19点と大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「経営者の考え・

経営方針」に関する情報を提供している企業が多くなっている。

さらに、50歳代の受け入れタイプ別にみると、出向・転籍のみ受け入れたタイプでは、「経営者の考え・経営方針」、「事業の将来性」、「企業風土・文化」及び「自社の課題・弱み」、これに対して、中途採用のみ受け入れたタイプでは、「初任賃金」、「労働時間・休日」及び「定年年齢や定年後も働くことができる期間」に関する情報を提供している企業が多くなっている。

図表2-42. 得点化してみた社外から受け入れる（採用する）に際して出向・転籍者・求職者に伝えた情報

(単位：%)

件数	(a) 経営者の考え・経営方針	(b) 事業の将来性	(c) 企業風土・文化	(d) 自社の課題・弱み	(e) 仕事の内容	(f) 初任賃金	(g) 人事制度・賃金制度の仕組み	(h) 労働時間・休日	(i) 福利厚生	(j) 定年年齢や定年後も働くことができる期間
合計	1054	2.99	2.98	2.87	3.77	3.70	3.43	3.75	3.47	3.50
建設業	44	3.14	3.07	3.00	3.68	3.51	3.21	3.70	3.44	3.44
製造業	161	2.96	2.93	2.80	3.72	3.63	3.31	3.67	3.46	3.35
運輸業+郵便業	276	3.04	2.86	2.91	3.81	3.74	3.61	3.82	3.52	3.64
金融・保険・不動産業+物品賃貸業	31	3.17	2.97	2.90	3.73	3.47	3.37	3.73	3.30	3.43
卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	3.31	3.12	3.05	3.71	3.67	3.30	3.65	3.42	3.36
専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	3.35	3.09	3.07	3.78	3.76	3.46	3.76	3.59	3.52
サービス業	307	3.17	3.00	3.01	3.79	3.74	3.39	3.77	3.44	3.52
その他	9	3.63	3.25	3.00	3.88	3.50	3.75	3.88	3.63	3.75
50名以下	269	3.19	2.95	2.96	3.70	3.64	3.32	3.67	3.37	3.40
51～100名以下	243	3.17	2.96	2.87	3.80	3.71	3.54	3.79	3.48	3.53
101～300名以下	368	3.14	3.04	2.87	3.79	3.72	3.47	3.80	3.54	3.56
301名以上	167	3.09	2.96	2.86	3.80	3.73	3.37	3.73	3.52	3.52
50歳代の受け入れ形態	209	3.34	3.13	3.15	3.76	3.46	3.39	3.68	3.49	3.36
出向・転籍のみ受け入れた	371	3.09	2.91	2.74	3.77	3.79	3.39	3.76	3.44	3.50
中途採用のみ受け入れた										

(注) 得点：「提供した」を4点、「ある程度提供した」を3点、「あまり提供していない」を2点、「提供していない」を1点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

6. 受け入れ者（採用者）の仕事上の能力を知るために実施したこと

社外から受け入れる（採用する）に際して、仕事上の能力を知るために実施していることは、「業務経験等について以前勤務していた会社から情報を得た」が36.7%で最も多く、ついで、「担当する業務について詳しい社員を面接に加えた」（34.0%）、「人柄について以前勤務していた会社から情報を得た」（27.4%）、「業務経験等について紹介を受けた人や会社から情報を得た」（24.9%）、「人柄について紹介を受けた人や会社から情報を得た」（19.4%）、「担当する業務を実際にやらせた」（11.4%）がこれに続いている（図表2-43）。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「サービス業」で「担当する業務について詳しい社員を面接に加えた」（42.7%）、「運輸業+郵便業」で「業務経験等について以前勤務していた会社から情報を得た」（48.6%）及び「人柄について以前勤務していた会社から情報を得た」（41.7%）、「建設業」で「業務経験等について紹介を受けた人や会社から情報を得た」（36.4%）及び「人柄について紹介を受けた人や会社から情報を得た」（25.0%）、「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」で「担当する業務を実際にやらせた」（20.2%）、「3回以上にわたり面接をおこなった」（16.5%）を実施した企業が多くなっている。

第2に、規模別には、「50名以下」から「301名以上」へと規模が大きくなるのに伴って、実施比率が8.2%から10.8%へと大きくなる傾向があり、規模が大きい企業ほど、「3回以上にわたり面接を行った」企業が多くなっている。また、「人柄について紹介を受けた人や会社から情報を得た」については、規模に関わらず、実施比率はほぼ同じである。

さらに、50歳代の受け入れタイプ別にみると、出向・転籍のみ受け入れたタイプでは、「業務経験等について以前勤務していた会社から情報を得た」及び「人柄について以前勤務していた会社から情報を得た」、これに対して、中途採用のみ受け入れたタイプでは、「担当する業務について詳しい社員を面接に加えた」、「人柄について紹介を受けた人や会社から情報を得た」及び「担当する業務を実際にやらせた」を実施した企業が多くなっている。

図表 2-43. 受け入れ者（採用者）の仕事上の能力を知るために実施したこと（複数回答）

（単位：％）

経営特性	業種	件数	3回以上にわたり面接を行った	担当に加えた業務について詳しい社員を面接	社務経験等について以前勤務していた会社から情報を得た	社務経験等について紹介を受けた人や会社から情報を得た	情報を得た以前勤務していた会社から	情報を得た人や会社から	担当する業務を実際にやらせた	仕事上の能力に関するペーパーテストをした	その他	とくに何もしなかった	無回答
		1054	8.9	34.0	36.7	24.9	27.4	19.4	11.4	5.9	5.8	12.2	1.6
	建設業	44	6.8	29.5	47.7	36.4	40.9	25.0	9.1	-	2.3	6.8	2.3
	製造業	161	9.9	26.7	35.4	24.2	20.5	19.9	5.6	2.5	6.2	16.1	2.5
	運輸業+郵便業	276	4.7	34.1	48.6	27.2	41.7	22.1	14.5	7.6	3.3	10.1	1.1
	金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	12.9	29.0	38.7	19.4	25.8	9.7	3.2	-	-	12.9	3.2
	卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	16.5	26.6	35.8	29.4	22.0	18.3	20.2	7.3	6.4	11.0	-
	専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	4.6	31.2	25.7	13.8	18.3	13.8	9.2	11.9	14.7	15.6	2.8
	サービス業	307	10.7	42.7	29.0	24.4	21.8	19.5	10.7	5.2	5.9	11.7	1.3
	その他	9	-	22.2	55.6	22.2	33.3	-	-	-	-	11.1	11.1
	50名以下	269	8.2	28.6	35.7	27.5	26.0	20.1	13.0	2.6	4.8	14.1	1.9
	51～100名以下	243	6.2	35.8	42.8	22.6	30.9	20.2	14.0	4.5	4.9	11.1	1.2
	101～300名以下	368	10.3	34.0	34.5	22.3	30.7	19.0	11.1	8.4	6.8	12.2	1.6
	301名以上	167	10.8	40.1	35.9	30.5	18.6	18.6	5.4	7.2	6.0	10.2	1.8
	出向・転籍のみ受け入れた	209	3.3	10.5	57.9	19.6	34.0	12.0	7.2	1.4	6.7	15.3	1.4
	中途採用のみ受け入れた	371	10.0	42.6	22.9	22.1	19.9	20.2	13.2	8.6	5.9	12.7	1.1

7. 受け入れ者（採用者）に対する導入研修の実施状況

社外からの受け入れ者（採用者）に対する導入研修を「実施している」は57.3%、「実施していない」は41.2%である（図表2-44）。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「運輸業+郵便業」で導入研修を実施している企業が多く（78.3%）、これに対して、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（32.3%）及び「卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業」（32.1%）で少なくなっている。第2に、規模別には、「301名以上」を除けば、規模が大きくなるほど、導入研修を実施している企業が多くなっている。

さらに、50歳代の受け入れタイプ別にみると、出向・転籍のみ受け入れたタイプよりも中途採用のみ受け入れたタイプで導入研修を実施している企業が多くなっている。

図表2-44. 受け入れ者（採用者）に対する導入研修の実施状況

（単位：％）

		件数	行っている	行っていない	無回答	
合計		1054	57.3	41.2	1.5	
経営特性	業種	建設業	44	45.5	54.5	-
		製造業	161	42.9	54.0	3.1
		運輸業+郵便業	276	78.3	20.7	1.1
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	32.3	64.5	3.2
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	32.1	67.9	-
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	57.8	40.4	1.8
		サービス業	307	59.9	38.8	1.3
		その他	9	55.6	33.3	11.1
	正社員規模	50名以下	269	50.2	48.0	1.9
		51～100名以下	243	60.9	37.4	1.6
101～300名以下		368	62.0	37.0	1.1	
301名以上		167	53.9	44.3	1.8	
50歳代の受け入れ形態	出向・転籍のみ受け入れた	209	45.9	52.2	1.9	
	中途採用のみ受け入れた	371	59.3	39.9	0.8	

8. 受け入れ者（採用者）の早期の戦力化をはかるため実施している取り組み

社外からの受け入れ者（採用者）の早期の戦力化をはかるため実施している取り組みは、「積極的に声をかけている」が41.6%で最も多く、ついで、「受け入れ者の役割を事業所の従業員に周知している」（38.9%）、「職場の責任者に受け入れ者の仕事に関する要望を伝えている」（33.2%）、「受け入れ者（採用者）をサポートする担当者を決めている」（28.8%）、「経営者・経営幹部と直接話ができる機会を設けている」（26.2%）、「健康・疲労面で定期的にチェックを行っている」（25.2%）、「配属される職場の雰囲気伝えていく」（25.0%）がこれに続いている（図表2-45）。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「専門・技術・教育・医療・福祉サービス業」で「受け入れ者の役割を事業所の従業員に周知している」(48.6%)、「運輸業+郵便業」で「健康・疲労面で定期的にチェックを行っている」(38.4%)、「受け入れ者(採用者)をサポートする担当者を決めている」(35.1%)及び「積極的に声をかけている」(55.8%)、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」で「経営者・経営幹部と直接話ができる機会を設けている」(35.5%)及び「配属される職場の雰囲気を伝えている」(32.3%)、「建設業」で「職場の責任者に受け入れ者の仕事に関する要望を伝えている」(47.7%)、を実施した企業が多くなっている。

第2に、規模別には、「301名以上」から「50名以下」へと規模が小さくなるのに伴って、実施比率が18.0%から35.7%と大きくなる傾向があり、規模が小さい企業ほど、「経営者・経営幹部と直接話ができる機会を設けている」企業が多くなっている。

さらに、50歳代の受け入れタイプ別にみると、中途採用のみ受け入れたタイプでは、「受け入れ者(採用者)をサポートする担当者を決めている」及び「積極的に声をかけている」企業が多くなっている。

図表2-45. 受け入れ者(採用者)の早期の戦力化をはかるため実施している取り組み

(複数回答)

(単位: %)

		件数	受け入れ者の役割を事業所の従業員に周知している	健康・疲労面で定期的にチェックを行っている	受け入れ者(採用者)をサポートする担当者を決めている	経営者・経営幹部と直接話ができる機会を設けている	配属される職場の雰囲気を伝えている	職場の責任者に受け入れ者の仕事に関する要望を伝えている	不満や要望を聞く機会を設けている	積極的に声をかけている	その他	とくに何もしていない	
合計		1054	38.9	25.2	28.8	26.2	25.0	33.2	21.1	41.6	1.5	12.2	
経営特性	業種	建設業	44	45.5	25.0	11.4	25.0	20.5	47.7	11.4	29.5	2.3	11.4
		製造業	161	41.0	14.3	19.3	23.6	18.6	32.9	18.6	30.4	1.9	21.1
		運輸業+郵便業	276	26.8	38.4	35.1	24.3	26.4	33.0	23.9	55.8	1.1	6.9
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	35.5	19.4	22.6	35.5	32.3	32.3	22.6	48.4	3.2	12.9
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	45.0	15.6	18.3	31.2	19.3	34.9	16.5	30.3	1.8	18.3
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	48.6	16.5	33.9	23.9	19.3	30.3	22.9	38.5	1.8	15.6
		サービス業	307	42.3	25.7	34.5	27.0	30.9	32.9	21.8	40.7	1.3	9.1
	その他	9	44.4	33.3	-	22.2	22.2	11.1	22.2	33.3	-	-	
	正社員規模	50名以下	269	43.1	23.0	23.4	35.7	21.6	31.6	23.0	40.5	1.5	13.0
		51~100名以下	243	37.0	30.5	33.7	24.3	27.2	33.7	21.4	49.0	1.6	8.2
101~300名以下		368	36.4	27.4	31.8	24.2	27.4	32.9	22.0	44.6	1.4	10.6	
301名以上		167	40.7	17.4	24.0	18.0	21.6	35.9	15.6	24.6	1.8	20.4	
50歳代の受け入れ形態	出向・転籍のみ受け入れた	209	37.3	21.1	16.3	26.8	22.5	32.1	17.7	27.8	3.8	23.0	
	中途採用のみ受け入れた	371	38.3	24.5	34.2	24.0	25.3	31.3	20.8	45.3	0.8	9.2	

9. 管理職に対する受け入れた者(採用者)に関する情報提供の状況

受け入れ者(採用者)の早期の戦力化をはかるために、配属される職場の責任者(管理職)に対して、その程度、受け入れた者(採用者)に関する情報を提供しているのかについてみると、「行っている」(「行っている」41.7%+「ある程度行っている」45.4%)は87.1%、「行っていない」(「あまり行っていない」6.9%+「行っていない」4.1%)は11.0%であり、多くの企業は管理職に対して受け入れ者(採用者)に関する情報の提供を行っている(図表2-46)。

これを経営特性別にみると、第1に、業種別では、「運輸業+郵便業」（得点：3.36点）で情報提供を行っている企業が多く、これに対して、「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」（同3.13点）で少なくなっている。第2に、規模別には、規模と情報提供の間に有意な関係が見られない。

さらに、50歳代の受け入れタイプ別にみると、タイプに関わらず、情報の提供に関する実施率はほぼ同じである。

図表2-46. 管理職に対する受け入れた者（採用者）に関する情報提供の状況

(単位：%)

		件数	行っている	ある程度行っている	あまり行っていない	行っていない	無回答	得点(点)	
合 計		1054	41.7	45.4	6.9	4.1	1.8	3.27	
経営特性	業種	建設業	44	36.4	50.0	4.5	6.8	2.3	3.19
		製造業	161	39.1	42.9	8.7	6.8	2.5	3.17
		運輸業+郵便業	276	47.8	41.7	5.8	3.3	1.4	3.36
		金融・保険・不動産業・物品賃貸業	31	22.6	67.7	3.2	3.2	3.2	3.13
		卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	109	44.0	45.9	5.5	4.6	-	3.29
		専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	109	41.3	45.9	5.5	4.6	2.8	3.27
		サービス業	307	40.1	47.2	8.8	2.3	1.6	3.27
		その他	9	33.3	55.6	-	-	11.1	3.38
	正社員規模	50名以下	269	38.3	46.8	7.8	5.2	1.9	3.20
		51～100名以下	243	38.7	48.1	6.6	4.9	1.6	3.23
101～300名以下		368	47.8	42.7	6.0	1.6	1.9	3.39	
301名以上		167	39.5	45.5	7.2	6.0	1.8	3.21	
50歳代の受け入れ形態	出向・転籍のみ受け入れた	209	44.0	40.2	7.2	6.7	1.9	3.24	
	中途採用のみ受け入れた	371	42.3	46.9	5.7	3.5	1.6	3.30	

(注) 得点:「行っている」を4点、「ある程度行っている」を3点、「あまり行っていない」を2点、「行っていない」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

5節 受け入れた（採用した）「50歳以上の正社員」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

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（図表2-47）。

図表2-47. 最も早く戦力化した者の受け入れ時のタイプ（N=1,247社）

（単位：％）

出向	転籍	中途採用	無回答
15.4	14.6	64.1	5.9

2. 戦力になるまでの期間

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（図表2-48）。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。

出向・転籍と中途採用について、それぞれの特徴について明らかにするために、出向・転籍と中途採用を分けて、規模別、職種別及び役職別の特徴をみてみよう。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模に関わらず、戦力になるまでの期間はほぼ同じである。第2に、職種別にみると、「専門・技術職」（1.38か月）で戦力になるまでの期間が短く、これに対して、「管理職」（2.19か月）で長くなっている。第3に、役職別にみると、役職に関わらず、戦力になるまでの期間はほぼ同じである。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模と戦力になるまでの期間の間に有意な関係は見られない。第2に、職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」（2.06か月）で戦力になるまでの期間が短く、これに対して、「事務職＋営業・販売職＋サービス職」（2.93か月）で長くなっている。第3に、役職別にみると、役職と戦力になるまでの期間の間に有意な関係は見られない。

図表2-48. 戦力になるまでの期間

(単位：%)

件数	1 か 月	2 か 月	3 か 月	4 か 月	5 か 月	6 か 月	7 か 月 以 上	無 回 答	平 均 (か 月)	標 準 偏 差
1247	60.5	5.1	14.9	1.0	0.2	7.8	3.7	6.8	2.30	2.79
受入れ入れ形態										
出向+転籍	70.3	4.5	12.8	-	-	7.5	3.2	1.6	2.04	2.39
中途採用	61.1	5.9	17.1	1.5	0.4	8.6	4.3	1.1	2.43	2.96
事業所の正社員規模										
50名以下	66.3	7.7	13.5	-	-	4.8	6.7	1.0	2.26	2.66
51~100名以下	71.8	4.2	15.5	-	-	4.2	1.4	2.8	1.91	2.93
101~300名以下	72.9	2.5	11.9	-	-	11.0	1.7	-	1.97	1.94
301名以上	72.2	3.8	10.1	-	-	7.6	2.5	3.8	1.89	2.02
職種										
管理職	69.5	3.5	13.7	-	-	9.0	3.9	0.4	2.19	2.63
専門・技術職	77.8	5.6	11.1	-	-	1.9	-	3.7	1.38	0.92
事務職+営業・販売職+サ-ビス職	66.7	5.1	15.4	-	-	5.1	5.1	2.6	2.13	2.36
生産・運輸・建設等の現業職	69.6	13.0	4.3	-	-	8.7	-	4.3	1.68	1.46
役職										
部長相当	72.0	3.4	12.0	-	-	8.0	4.6	-	2.19	2.84
次長相当+課長相当	69.1	4.5	16.4	-	-	7.3	1.8	0.9	1.92	1.84
係長・主任相当	61.9	9.5	14.3	-	-	7.1	2.4	4.8	1.98	1.80
一般	76.1	4.3	6.5	-	-	6.5	2.2	4.3	1.77	2.04
事業所の正社員規模										
50名以下	56.7	5.7	17.6	2.4	-	11.4	4.8	1.4	2.61	2.87
51~100名以下	62.1	6.1	20.2	-	-	6.6	3.0	1.5	2.18	2.50
101~300名以下	62.5	5.8	15.8	2.4	0.7	7.9	3.8	1.0	2.32	2.64
301名以上	63.9	6.2	13.4	-	-	9.3	7.2	-	2.88	4.47
職種										
管理職	55.6	5.8	19.6	1.1	-	12.7	4.2	1.1	2.57	2.50
専門・技術職	66.0	4.3	18.2	1.9	0.5	4.8	4.3	-	2.26	3.03
事務職+営業・販売職+サ-ビス職	53.5	5.4	16.8	1.6	1.1	13.0	5.9	2.7	2.93	3.62
生産・運輸・建設等の現業職	67.5	8.0	14.6	1.4	-	5.2	2.8	0.5	2.06	2.57
役職										
部長相当	64.7	7.4	13.2	-	-	8.8	5.1	0.7	2.46	3.27
次長相当+課長相当	47.5	6.6	22.1	2.5	-	13.1	7.4	0.8	2.97	2.78
係長・主任相当	52.0	3.9	24.5	2.0	1.0	10.8	3.9	2.0	2.59	2.39
一般	65.8	5.8	15.5	1.6	0.5	6.7	3.2	0.9	2.23	3.01

3. 社外からの受け入れ時の年齢

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(図表2-49)。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。

出向・転籍について、規模別・職種別・役職別にみると、規模・職種・役職に関わらず、社外からの受け入れ時の年齢はほぼ同じである。

同様に、中途採用について、規模別・職種別・役職別にみても、規模・職種・役職に関わらず、社外からの受け入れ時の年齢はほぼ同じである。

図表2-49. 社外からの受け入れ時の年齢

(単位：%)

		件数	50歳未満	50～54歳	55～59歳	60歳以上	無回答	平均(歳)	標準偏差	
合計		1247	2.2	44.6	33.0	12.8	7.5	54.4	4.41	
受入れ形態										
出向+転籍		374	0.5	41.4	44.7	11.5	1.9	54.9	3.52	
中途採用		799	3.1	50.1	30.5	14.3	2.0	54.2	4.75	
出向+転籍	事業所の正社員規模	50名以下	104	-	39.4	45.2	14.4	1.0	55.2	3.57
		51～100名以下	71	1.4	38.0	38.0	19.7	2.8	55.3	4.26
		101～300名以下	118	0.8	43.2	45.8	9.3	0.8	54.6	3.39
		301名以上	79	-	43.0	49.4	3.8	3.8	54.3	2.79
	職種	管理職	256	-	44.5	44.1	10.9	0.4	54.8	3.25
		専門・技術職	54	1.9	27.8	55.6	11.1	3.7	55.2	2.97
		事務職+営業・販売職+サービス職	39	2.6	38.5	43.6	15.4	-	54.9	5.05
		生産・運輸・建設等の現業職	23	-	47.8	26.1	13.0	13.0	54.3	4.47
	役職	部長相当	175	-	41.7	46.3	11.4	0.6	55.1	3.31
		次長相当+課長相当	110	0.9	43.6	43.6	11.8	-	54.6	3.34
		係長・主任相当	42	-	33.3	52.4	9.5	4.8	55.2	2.94
		一般	46	2.2	43.5	34.8	13.0	6.5	54.3	4.93
中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	210	1.4	45.7	34.8	16.2	1.9	54.9	4.03
		51～100名以下	198	3.0	48.5	29.8	16.7	2.0	54.3	5.07
		101～300名以下	291	5.2	50.9	30.2	11.0	2.7	53.7	4.96
		301名以上	97	1.0	61.9	23.7	13.4	-	53.7	4.66
	職種	管理職	189	0.5	49.7	33.9	15.9	-	54.7	3.69
		専門・技術職	209	2.4	51.7	31.6	13.9	0.5	54.5	3.66
		事務職+営業・販売職+サービス職	185	3.2	49.7	29.7	14.6	2.7	54.0	4.64
		生産・運輸・建設等の現業職	212	6.1	49.5	26.9	13.2	4.2	53.6	6.37
	役職	部長相当	136	0.7	40.4	39.0	19.9	-	55.4	3.80
		次長相当+課長相当	122	4.1	53.3	23.8	18.9	-	54.2	4.48
		係長・主任相当	102	2.9	62.7	29.4	4.9	-	53.3	3.04
		一般	433	3.7	49.4	30.0	13.4	3.5	54.0	5.35

4. 受け入れ者の性別

受け入れ者の性別は「男性」が87.7%、「女性」が6.5%である(図表2-50)。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。

出向・転籍について、規模別・職種別・役職別にみると、規模・職種・役職に関わらず、

受け入れ者の性別はほぼ同じである。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模に関わらず、受け入れ者の性別はほぼ同じである。第2に、職種別にみると、すべての職種で男性比率が高くなっているが、とくに、「管理職」（男性比率：98.4%）及び「生産・運輸・建設等の現業職」（同97.6%）でその傾向が顕著に見られる。第3に、役職別にみると、「一般」から「部長相当」へと役職が高くなるのに伴って、男性比率が85.2%から98.5%と大きくなる傾向があり、役職が高いほど、男性比率が高くなる。

図表2-50. 受け入れ者の性別

(単位：%)

			件数	男性	女性	無回答
合 計			1247	87.7	6.5	5.8
受入れ形態		出向+転籍	374	98.4	1.1	0.5
		中途採用	799	90.2	9.6	0.1
出向+ 転籍	事業所の正 社員規模	50名以下	104	97.1	1.9	1.0
		51～100名以下	71	98.6	1.4	-
		101～300名以下	118	100.0	-	-
		301名以上	79	97.5	1.3	1.3
	職種	管理職	256	99.2	0.4	0.4
		専門・技術職	54	98.1	1.9	-
		事務職+営業・販売職+サービス職	39	94.9	5.1	-
		生産・運輸・建設等の現業職	23	100.0	-	-
	役職	部長相当	175	99.4	-	0.6
		次長相当+課長相当	110	99.1	0.9	-
		係長・主任相当	42	97.6	2.4	-
		一般	46	95.7	4.3	-
中途採 用	事業所の正 社員規模	50名以下	210	88.6	11.4	-
		51～100名以下	198	91.9	7.6	0.5
		101～300名以下	291	90.0	10.0	-
		301名以上	97	90.7	9.3	-
	職種	管理職	189	98.4	1.6	-
		専門・技術職	209	80.4	19.6	-
		事務職+営業・販売職+サービス職	185	84.9	15.1	-
		生産・運輸・建設等の現業職	212	97.6	1.9	0.5
	役職	部長相当	136	98.5	1.5	-
		次長相当+課長相当	122	95.9	4.1	-
		係長・主任相当	102	93.1	6.9	-
		一般	433	85.2	14.5	0.2

5. 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（図表2-51）。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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、「301名以上」の企業を除けば、「大学・大学院卒」の比率はほぼ同じである。第2に、職種別にみると、「管理職」で「大学・大学院卒」、「生産・運輸・建設等の現業職」で「高校卒」が多くを占めている。また、「専門・技術職」及び「事務職＋営業・販売職＋サービス職」では、「高校卒」と「大学・大学院卒」が占める比率が5対4である。第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど「大学・大学院卒」、これに対して、役職が低くなるほど「高校卒」、が占める比率が高くなっている。

中途採用について、第1に、規模別にみると、「301名以上」の企業で、「大学・大学院卒」比率が他の規模よりも高くなっている。第2に、職種別にみると、「管理職」で「大学・大学院卒」、「生産・運輸・建設等の現業職」で「高校卒」が多くを占めている。また、「専門・技術職」及び「事務職＋営業・販売職＋サービス職」では、「高校卒」と「大学・大学院卒」が占める比率は、「専門・技術職」が4対4、「事務職＋営業・販売職＋サービス職」で5対3である。第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、概ね、「大学・大学院卒」、これに対して、役職が低くなるほど「高校卒」、が占める比率が高くなっている。

図表2-51. 受け入れ者の最終学歴

(単位：%)

		件数	中学校卒	高校卒	専修・専門学校卒	短大・高専卒	大学・大学院卒	無回答		
合計		1247	1.4	43.2	3.8	2.8	41.6	7.1		
受入れ形態										
出向＋転籍		374	1.1	35.8	1.9	2.4	57.5	1.3		
中途採用		799	1.8	50.4	5.1	3.3	37.7	1.8		
出向＋ 転籍	事業所の正社員規模	50名以下	104	1.9	32.7	4.8	2.9	55.8	1.9	
		51～100名以下	71	1.4	45.1	-	-	52.1	1.4	
		101～300名以下	118	0.8	41.5	0.8	2.5	53.4	0.8	
		301名以上	79	-	22.8	1.3	3.8	70.9	1.3	
	職種	管理職	256	0.4	25.8	1.6	2.3	69.1	0.8	
		専門・技術職	54	-	55.6	1.9	5.6	35.2	1.9	
		事務職＋営業・販売職＋サービス職	39	2.6	48.7	5.1	-	43.6	-	
		生産・運輸・建設等の現業職	23	8.7	78.3	-	-	8.7	4.3	
	役職	部長相当	175	0.6	19.4	0.6	1.7	77.1	0.6	
		次長相当＋課長相当	110	-	38.2	2.7	1.8	56.4	0.9	
		係長・主任相当	42	-	61.9	7.1	4.8	21.4	4.8	
		一般	46	6.5	69.6	-	4.3	19.6	-	
	中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	210	1.9	49.5	3.3	4.3	40.0	1.0
			51～100名以下	198	1.5	57.6	5.1	2.5	30.8	2.5
101～300名以下			291	2.1	51.5	6.2	3.4	34.4	2.4	
301名以上			97	1.0	35.1	5.2	2.1	56.7	-	
職種		管理職	189	-	24.9	2.6	1.6	70.4	0.5	
		専門・技術職	209	0.5	42.1	11.0	7.2	38.8	0.5	
		事務職＋営業・販売職＋サービス職	185	2.2	54.6	5.4	2.2	34.6	1.1	
		生産・運輸・建設等の現業職	212	3.8	77.8	1.4	1.4	10.8	4.7	
役職		部長相当	136	0.7	25.0	2.9	1.5	69.9	-	
		次長相当＋課長相当	122	-	20.5	3.3	4.1	71.3	0.8	
		係長・主任相当	102	1.0	47.1	5.9	7.8	36.3	2.0	
		一般	433	2.8	67.7	6.0	2.5	18.5	2.5	

6. 受け入れ者の職種

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(図表2-52)。

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。

図表2-52. 受け入れ者の職種

(単位：%)

件数		管理職	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	の生産・運輸・建設等の現業職	その他	無回答	
合計		1247	35.8	21.2	5.1	6.0	6.8	19.1	0.2	5.7
受け入れ形態	出向+転籍	374	68.4	14.4	5.6	2.7	2.1	6.1	-	0.5
	中途採用	799	23.7	26.2	5.4	8.1	9.6	26.5	0.4	0.1

7. 受け入れ者の役職

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(図表2-53)。

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」が少なく、「一般」(54.2%)が多くなっている。

図表2-53. 受け入れ者の役職

(単位：%)

件数		部長相当	次長相当	課長相当	係長・主任相当	一般	無回答	
合計		1247	24.9	5.9	12.9	11.5	38.7	6.0
受け入れ形態	出向+転籍	374	46.8	11.2	18.2	11.2	12.3	0.3
	中途採用	799	17.0	3.9	11.4	12.8	54.2	0.8

8. 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（図表 2-54）、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%）。

図表 2-54. 受け入れ者が担当している仕事内容

（単位：％）

		当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答
出向・転籍 (374社)	(a) 仕事の範囲や目標がはっきりしている	67.4	27.8	3.5	0.5	0.8
	(b) 自分で仕事のペースや手順を変えられる	49.7	38.2	8.3	2.4	1.3
	(c) 一人で仕事を進める仕事が多い	27.0	31.3	29.7	10.4	1.6
	(d) 取引先や顧客との対応が多い	31.3	32.4	21.7	12.8	1.9
	(e) 社内の他の部門との連絡・調整が多い	34.5	42.0	15.0	7.0	1.6
	(f) 企画・判断を求められる仕事が多い	39.3	34.8	15.8	8.8	1.3
中途採用 (799社)	(a) 仕事の範囲や目標がはっきりしている	60.3	32.5	3.6	1.5	2.0
	(b) 自分で仕事のペースや手順を変えられる	43.6	37.7	12.5	3.6	2.6
	(c) 一人で仕事を進める仕事が多い	39.8	33.4	16.8	7.6	2.4
	(d) 取引先や顧客との対応が多い	28.0	30.5	21.4	17.0	3.0
	(e) 社内の他の部門との連絡・調整が多い	15.5	29.8	28.2	23.3	3.3
	(f) 企画・判断を求められる仕事が多い	14.5	28.2	27.4	26.7	3.3

9. 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（図表 2-55）、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%）。

図表 2-55. 配属された職場の雰囲気

(単位：%)

		当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答
出向・転籍 (374社)	(a) 部下や後輩を育てようという雰囲気がある	28.1	50.5	16.8	2.9	1.6
	(b) 仕事上で助け合う雰囲気がある	33.2	56.1	8.0	1.1	1.6
	(c) 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	5.6	23.8	54.8	14.4	1.3
	(d) 切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある	9.6	44.9	38.8	5.3	1.3
中途採用 (799社)	(a) 部下や後輩を育てようという雰囲気がある	19.3	47.6	24.7	6.5	2.0
	(b) 仕事上で助け合う雰囲気がある	30.3	51.8	13.0	3.6	1.3
	(c) 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	11.9	23.4	45.6	17.1	2.0
	(d) 切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある	12.0	39.8	38.5	7.8	1.9

10. 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（図表 2-56）。

これを規模別にみると、第 1 に、「民間の職業紹介機関」については、規模が大きくなるほど、最も効果のあった媒体として挙げる企業が多くなっている。第 2 に、「知り合い」については、「50 名以下」を除けば、最も効果のあった媒体として挙げる企業の比率はほぼ同じである。第 3 に、「公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行」については、規模と最も効果のあった媒体との間に有意な関係が見られない。

職種別にみると、「管理職」で「取引先や取引のある金融機関」（11.1%）、「親会社・関係会社」（13.2%）、「受け入れ者の前の会社」（13.8%）及び「知り合い」（22.2%）、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で「公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行」（47.2%）、「新聞や求人紙・誌・インターネット」（20.8%）及び「自社の社員」（12.3%）、を挙げる企業が多くなっている。

役職別にみると、役職が高くなるほど、「親会社・関係会社」及び「知り合い」、これに対して、役職が低くなるほど、「公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行」及び「新聞や求人紙・誌・インターネット」、を挙げる企業が多くなっている。

図表 2-56. 中途採用する際に最も効果のあった媒体

(単位：%)

		件数	公共職業安定所(ハローワーク)・人材銀行	民間の職業紹介機関	新聞や求人紙・誌・インターネット	取引先や取引のある金融機関	親会社・関係会社	受け入れ者の前の会社	知り合い	自社の社員	その他	無回答	
合計		799	38.3	5.0	10.6	3.5	6.6	7.6	15.9	8.4	3.8	0.3	
中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	210	33.8	2.4	6.2	3.8	10.0	7.6	25.2	7.1	3.8	0.0
		51～100名以下	198	44.9	5.1	12.6	2.0	6.1	4.5	12.1	10.1	2.5	0.0
		101～300名以下	291	43.0	5.2	13.1	4.5	3.1	8.6	12.4	6.5	3.1	0.7
		301名以上	97	19.6	10.3	9.3	3.1	11.3	11.3	13.4	13.4	8.2	0.0
	職種	管理職	189	21.2	7.9	4.2	11.1	13.2	13.8	22.2	4.2	2.1	0.0
		専門・技術職	209	42.1	5.3	7.7	1.4	6.7	8.6	14.8	8.6	4.3	0.5
		事務職+営業・販売職+サービス職	185	40.5	5.9	9.2	1.6	5.4	6.5	17.3	7.6	5.4	0.5
		生産・運輸・建設等の現業職	212	47.2	1.4	20.8	0.5	1.9	2.4	10.4	12.3	3.3	0.0
	役職	部長相当	136	16.9	5.9	2.2	14.0	14.0	13.2	23.5	5.9	4.4	0.0
		次長相当+課長相当	122	28.7	8.2	4.9	4.9	9.0	13.9	18.9	6.6	4.9	0.0
		係長・主任相当	102	36.3	8.8	13.7	0.0	4.9	7.8	15.7	6.9	4.9	1.0
		一般	433	48.3	2.8	14.3	0.5	3.9	4.2	12.9	9.9	3.0	0.2

11. 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(図表2-57)。

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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模と受け入れ者に期待していた専門能力との間に有意な関係が見られない。

第2に、職種別にみると、「管理職」で「全社的な経営管理能力」(37.9%)、「部門・職場単位の管理能力」(72.3%)、「部下の指導・育成能力」(44.1%)、「幅広い分野にわたる知識」(30.5%)、「新規事業・新規顧客の開発能力」(14.8%)、「部門間の業務調整能力」(26.6%)、「社外との折衝・交渉能力」(37.9%)、「社外との人的ネットワーク」(28.5%)、「専門・技術職」で「特定分野の専門・技術力」(79.6%)、「生産・運輸・建設等の現業職」で「定型業務の処理能力」(34.8%)及び「状況変化に対する対応能力」(26.1%)を期待していた企業が多くなっている。

第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「全社的な経営管理能力」、「部門・職場単位の管理能力」、「部下の指導・育成能力」、「新規事業・新規顧客の開発能力」「部門間の

業務調整能力」、「社外との折衝・交渉能力」及び「社外との人的ネットワーク」、これに対して、役職が低くなるほど、「定型業務の処理能力」を期待していた企業が多くなっている。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模と受け入れ者に期待していた専門能力との間に有意な関係が見られない。

第2に、職種別にみると、「管理職」で「全社的な経営管理能力」(29.1%)、「部門・職場単位の管理能力」(57.1%)、「部下の指導・育成能力」(37.0%)、「幅広い分野にわたる知識」(24.9%)、「新規事業・新規顧客の開発能力」(12.7%)、「部門間の業務調整能力」(15.9%)、「社外との折衝・交渉能力」(33.3%)、「社外との人的ネットワーク」(13.8%)、「専門・技術職」で「特定分野の専門・技術力」(79.9%)、「生産・運輸・建設等の現業職」で「定型業務の処理能力」(32.5%)、「事務職+営業・販売職+サービス職」で「状況変化に対する対応能力」(33.5%)を期待していた企業が多くなっている。

第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「全社的な経営管理能力」、「部門・職場単位の管理能力」、「部下の指導・育成能力」、「部門間の業務調整能力」、「社外との折衝・交渉能力」及び「社外との人的ネットワーク」、を期待していた企業が多くなっている。

図表 2-57. 受け入れ者に期待していた専門能力（複数回答）

（単位：％）

件数	全社的な経営管理能力	部門・職場単位の管理能力	部下の指導・育成能力	特定分野の専門・技術力	幅広い分野にわたる知識	定型業務の処理能力	状況変化に対する対応能力	力新視事業・新規顧客の開発能力	部門間の業務調整能力	社外との折衝・交渉能力	社外との人的ネットワーク	外国語能力	その他	無回答		
															合計	
出向+転籍	1247	13.5	31.2	22.5	49.8	17.5	19.0	8.4	10.7	19.9	11.5	1.8	3.8	6.6		
	出向+転籍	27.5	56.1	39.0	50.8	25.9	16.0	11.5	20.3	32.4	23.0	2.4	0.5	0.5		
	中途採用	8.1	22.0	16.8	53.6	15.1	22.2	25.4	7.8	7.1	15.9	7.1	1.6	5.5	1.5	
	50名以下	28.8	52.9	39.4	48.1	23.1	16.3	23.1	13.5	14.4	29.8	22.1	-	-	-	
	51～100名以下	29.6	53.5	33.8	42.3	22.5	12.7	19.7	8.5	25.4	32.4	16.9	1.4	1.4	1.4	
	101～300名以下	22.9	60.2	39.0	52.5	28.8	18.6	21.2	8.5	18.6	27.1	21.2	3.4	-	-	
	301名以上	79	31.6	57.0	43.0	29.1	15.2	26.6	16.5	25.3	41.8	32.9	5.1	1.3	1.3	
	管理職	256	37.9	72.3	44.1	47.3	30.5	11.7	14.8	26.6	37.9	28.5	2.7	-	-	
	専門・技術職	54	5.6	27.8	31.5	79.6	13.0	18.5	3.7	9.3	22.2	14.8	1.9	-	-	
	事務職+営業・販売職+サービス職	39	5.1	25.6	30.8	35.9	17.9	28.2	7.7	7.7	25.6	10.3	-	2.6	2.6	
職種	23	4.3	-	17.4	47.8	21.7	34.8	26.1	-	8.7	4.3	4.3	4.3	-		
	部長相当	175	47.4	68.6	44.0	33.7	8.6	25.1	17.7	27.4	43.4	35.4	3.4	-	-	
	次長相当+課長相当	110	14.5	62.7	40.9	60.9	22.7	16.4	22.7	10.0	21.8	18.2	1.8	-	-	
	係長・主任相当	42	7.1	38.1	40.5	61.9	14.3	21.4	2.4	7.1	14.3	4.8	-	-	-	
	一般	46	2.2	10.9	15.2	47.8	15.2	39.1	-	2.2	10.9	4.3	2.2	4.3	2.2	
	50名以下	210	9.5	33.8	25.2	48.6	16.2	24.8	10.0	10.5	22.4	7.6	0.5	2.9	1.0	
	51～100名以下	198	7.1	19.2	16.7	48.0	15.2	23.2	30.8	6.1	11.6	7.1	-	6.1	4.0	
	101～300名以下	291	7.2	17.2	13.4	56.4	15.1	19.9	22.0	6.5	12.7	5.8	2.1	8.2	0.3	
	301名以上	97	10.3	17.5	9.3	68.0	13.4	20.6	14.4	9.3	19.6	10.3	6.2	2.1	1.0	
	管理職	189	29.1	57.1	37.0	50.3	24.9	9.0	20.6	12.7	15.9	13.8	3.7	0.5	1.1	
中途採用	209	1.0	14.8	11.0	79.9	12.4	16.7	20.6	3.8	11.0	4.3	2.4	1.9	1.4		
	専門・技術職	185	3.8	18.4	18.4	39.5	16.2	29.2	11.9	8.1	20.5	9.2	0.5	6.5	0.5	
	事務職+営業・販売職+サービス職	212	0.5	1.4	3.3	43.9	8.5	32.5	3.8	1.4	1.4	2.4	-	12.3	2.4	
	生産・運輸・建設等の現業職	136	33.8	51.5	35.3	56.6	31.6	11.0	19.1	39.0	19.1	3.7	0.7	0.7	0.7	
	部長相当	122	7.4	42.6	30.3	59.8	14.8	9.0	15.6	9.0	25.4	10.7	6.6	1.6	-	
	次長相当+課長相当	102	3.9	31.4	26.5	56.9	9.8	16.7	9.8	2.9	12.7	4.9	-	2.0	2.0	
	係長・主任相当	433	0.9	5.1	5.1	50.1	11.3	30.5	3.0	3.7	6.5	2.5	-	9.0	1.8	
	一般															

12. 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(図表2-58)。

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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模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との間に有意な関係が見られない。

第2に、職種別にみると、「管理職」で「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」(19.1%)、「他部門との調整をサポートしていた」(19.1%)及び「人事担当者に直接合って受け入れ者に関する情報を得ていた」(13.7%)、「専門・技術職」で「職場が期待する役割を伝えていた」(75.9%)及び「受け入れ者の役割を職場のメンバーに周知していた」(44.4%)、「生産・運輸・建設等の現業職」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」(47.8%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えていた」(26.1%)、「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」(34.8%)、「仕事上の悩みや相談にのっていた」(26.1%)、「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」(34.8%)、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」(34.8%)及び「受け入れ者が懇親会やイベントへ参加することを促していた」(30.4%)、を実施していた企業が多くなっている。

第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「職場が期待する役割を伝えていた」、これに対して、役職が低くなるほど、「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」及び「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」、を実施していた企業が多くなっている。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「人事担当者に直接合って受け入れ者に関する情報を得ていた」を実施していた企業が多くなっている。

第2に、職種別にみると、「管理職」で「職場が期待する役割を伝えていた」(72.5%)及び「他部門との調整をサポートしていた」(16.9%)、「専門・技術職」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」(35.9%)、「受け入れ者の役割を職場の

メンバーに周知していた」(45.0%)、「人事担当者に直接合って受け入れ者に関する情報を得ていた」(12.0%)、「受け入れ者が懇親会やイベントへ参加することを促していた」(19.6%)、「生産・運輸・建設等の現業職」で「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」(25.0%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えていた」(25.0%)、「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」(26.4%)、「仕事上の悩みや相談にのっていた」(25.0%)、「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」(38.2%)、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」(32.5%)を実施していた企業が多くなっている。

第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「他部門との調整をサポートしていた」、これに対して、役職が低くなるほど、「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」、「仕事上の悩みや相談にのっていた」及び「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」、を実施していた企業が多くなっている。

図表2-58. 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（複数回答）

(単位：%)

件数	職場が期待する役割を伝えていた	職場の説明時間	受け入れ者の役割を職場のメンバー	自らの能力を活かす方法を考えても	働きぶりについて、周囲からの評価	仕事を説明していた	仕事上の悩みや相談にのっていた	他部門との調整をサポートしていた	関係者に気を配っていた	職場にしたいための雰囲気づくりを	関係する情報を直つて受け入れ者	加えこれらを親しむイベントへ参	その他	行われていない	わからない	無回答	
合計	61.1	30.3	36.7	19.6	14.3	16.9	14.0	12.8	27.5	22.8	10.4	14.7	1.3	3.2	5.1	6.5	
受入れ形態	出向+転籍	72.7	27.3	41.7	18.2	14.2	10.7	17.4	24.9	22.2	12.3	17.4	1.3	2.7	7.8	0.8	
	中途採用	61.2	34.5	37.7	22.2	17.1	16.8	11.9	30.9	25.2	10.5	14.8	1.4	3.5	4.4	1.1	
事業所の正社員規模	50名以下	76.9	25.0	43.3	17.3	13.5	13.5	8.7	14.4	17.3	10.6	16.3	1.0	1.9	5.8	-	
	51~100名以下	69.0	26.8	39.4	18.3	8.5	15.5	25.4	29.6	25.4	9.9	16.9	1.4	1.4	11.3	1.4	
	101~300名以下	73.7	30.5	45.8	17.8	11.0	13.6	10.2	13.6	19.5	13.6	16.1	1.7	1.7	8.5	0.8	
	301名以上	70.9	25.3	36.7	20.3	10.1	15.2	10.1	19.0	24.1	13.9	21.5	1.3	6.3	6.3	1.3	
	管理職	74.6	25.4	43.0	19.1	10.2	10.2	9.4	19.1	22.3	19.1	15.6	1.2	3.1	7.4	-	
	専門・技術職	75.9	31.5	44.4	16.7	9.3	18.5	7.4	16.7	27.8	25.9	9.3	18.5	1.9	1.9	7.4	-
	事務職+営業・販売職+サービス職	74.4	23.1	38.5	17.9	10.3	23.1	15.4	12.8	33.3	30.8	7.7	20.5	2.6	2.6	-	
	生産・運輸・建設等の理業職	47.8	47.8	30.4	13.0	26.1	34.8	26.1	8.7	34.8	34.8	13.0	30.4	-	-	17.4	4.3
	部長相当	76.6	20.0	41.1	18.3	7.4	6.9	4.6	14.9	21.1	16.6	12.6	12.0	0.6	2.3	9.1	-
	次長相当+課長相当	76.4	30.0	47.3	18.2	14.5	18.2	17.3	24.5	26.4	26.4	10.9	21.8	1.8	3.6	5.5	-
事業所の正社員規模	係長・主任相当	64.3	35.7	45.2	28.6	11.9	11.9	23.8	35.7	33.3	16.7	26.2	-	-	4.8	2.4	
	一般	58.7	41.3	28.3	8.7	15.2	17.4	4.3	26.1	23.9	10.9	19.6	4.3	4.3	10.9	2.2	
	50名以下	62.9	31.9	40.5	14.3	14.3	17.6	16.2	19.5	20.5	6.2	17.6	1.0	5.7	3.3	-	
	51~100名以下	54.5	36.4	28.8	26.3	22.7	20.2	19.2	10.1	28.8	8.6	10.6	2.5	1.5	3.5	3.0	
	101~300名以下	61.2	35.7	39.9	25.4	18.9	22.0	17.5	6.9	37.1	12.7	16.5	1.4	3.4	4.8	0.7	
	301名以上	71.1	34.0	43.3	20.6	6.2	17.5	11.3	14.4	24.7	21.6	17.5	12.4	-	3.1	7.2	1.0
	管理職	72.5	25.9	44.4	23.3	10.1	11.6	7.9	16.9	20.6	18.5	10.1	12.2	2.6	4.2	4.2	0.5
	専門・技術職	65.6	35.9	45.0	21.5	17.2	23.4	15.3	15.8	34.0	27.3	12.0	19.6	-	3.3	4.3	0.5
	事務職+営業・販売職+サービス職	64.3	34.1	40.5	18.9	15.7	16.8	18.4	13.0	29.7	21.1	10.3	13.0	1.1	3.8	4.3	-
	生産・運輸・建設等の理業職	44.3	41.0	21.7	25.0	25.0	26.4	25.0	2.8	38.2	32.5	9.9	14.2	1.9	2.8	4.7	2.8
中途採用	部長相当	67.6	25.0	40.4	26.5	9.6	8.1	19.1	21.3	19.9	12.5	14.7	3.7	3.7	6.6	1.5	
	次長相当+課長相当	77.9	30.3	47.5	18.9	10.7	10.7	17.2	22.1	13.9	7.4	12.3	-	4.1	1.6	-	
	係長・主任相当	73.5	33.3	45.1	23.5	21.6	23.5	19.6	15.7	34.3	10.8	13.7	1.0	2.0	2.0	-	
	一般	51.7	39.0	32.6	21.5	20.1	21.7	20.6	7.2	35.6	10.6	15.5	1.2	3.5	5.1	1.4	

13. 受け入れ者の満足度

受け入れ者の満足度についてみると（図表2-59）、「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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模と満足度の間に有意な関係は見られない。第2に、職種別にみると、「管理職」（同3.48点）で満足度が高く、これに対して、「事務職+営業・販売職+サービス職」（同3.33点）で低くなっている。第3に、役職別にみると、一般を除けば、役職が高くなるほど、満足度は高くなっている。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模に関わらず、満足度はほぼ同じである。第2に、職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」（同3.48点）で満足度が高く、これに対して、「事務職+営業・販売職+サービス職」（同3.25点）で低くなっている。第3に、役職別にみると、役職と満足度の間に有意な関係は見られない。

図表2-59. 受け入れ者の満足度

（単位：％）

		件数	満足である	やや満足である	やや不満である	不満である	無回答	得点（点）	
合計		1247	45.3	39.6	6.1	1.0	8.0	3.41	
受入れ形態									
出向+転籍		374	52.1	35.8	6.7	1.3	4.0	3.45	
中途採用		799	46.1	43.7	6.3	0.9	3.1	3.39	
出向+転籍	事業所の正社員規模	50名以下	104	51.0	40.4	4.8	1.9	3.43	
		51～100名以下	71	43.7	35.2	15.5	-	5.6	3.30
		101～300名以下	118	54.2	31.4	5.9	2.5	5.9	3.46
		301名以上	79	59.5	35.4	2.5	-	2.5	3.58
	職種	管理職	256	55.5	33.6	6.6	1.2	3.1	3.48
		専門・技術職	54	44.4	46.3	5.6	1.9	1.9	3.36
		事務職+営業・販売職+サービス職	39	51.3	33.3	12.8	2.6	-	3.33
		生産・運輸・建設等の現業職	23	39.1	43.5	-	-	17.4	3.47
		部長相当	175	60.6	31.4	4.0	1.1	2.9	3.56
	役職	次長相当+課長相当	110	50.0	39.1	8.2	0.9	1.8	3.41
		係長・主任相当	42	35.7	35.7	16.7	2.4	9.5	3.16
		一般	46	41.3	45.7	4.3	2.2	6.5	3.35
		一般	46	41.3	45.7	4.3	2.2	6.5	3.35
中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	210	40.0	42.9	10.5	1.0	5.7	3.29
		51～100名以下	198	47.5	41.9	6.1	0.5	4.0	3.42
		101～300名以下	291	49.1	43.6	4.8	1.0	1.4	3.43
		301名以上	97	47.4	48.5	2.1	1.0	1.0	3.44
	職種	管理職	189	48.7	39.2	7.9	2.6	1.6	3.36
		専門・技術職	209	51.2	41.6	5.3	-	1.9	3.47
		事務職+営業・販売職+サービス職	185	36.8	49.2	10.3	1.1	2.7	3.25
		生産・運輸・建設等の現業職	212	47.2	44.8	2.4	-	5.7	3.48
		部長相当	136	61.8	27.9	6.6	2.9	0.7	3.50
	役職	次長相当+課長相当	122	38.5	45.9	12.3	0.8	2.5	3.25
		係長・主任相当	102	42.2	50.0	6.9	-	1.0	3.36
		一般	433	43.9	47.1	4.2	0.5	4.4	3.41
		一般	433	43.9	47.1	4.2	0.5	4.4	3.41

（注）得点：「満足である」を4点、「やや満足である」を3点、「やや不満である」を2点、「不満である」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

14. 受け入れ者の定着状況

受け入れ者の定着状況についてみると（図表2-60）、「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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模と定着状況の間に有意な関係が見られない。第2に、職種別にみると、「事務職+営業・販売職+サービス職」（同97.4%）で定着している企業が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」（同78.3%）で少なくなっている。第3に、役職別にみると、役職に関わらず、定着状況は変わらない。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模と定着状況の間に有意な関係が見られない。第2に、職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」（同91.5%）で定着している企業が多く、これに対して、管理職（同87.3%）で少なくなっている。第3に、役職別にみると、役職と定着状況の間に有意な関係が見られない。

図表2-60. 受け入れ者の定着状況

（単位：％）

		件数	働いている	働いていない	無回答	
合 計		1247	85.3	5.8	8.9	
受入れ形態						
出向+転籍		374	89.6	5.6	4.8	
中途採用		799	89.9	6.1	4.0	
出向+ 転籍	事業所の正社員規模	50名以下	104	94.2	3.8	1.9
		51～100名以下	71	83.1	8.5	8.5
		101～300名以下	118	89.8	4.2	5.9
		301名以上	79	88.6	7.6	3.8
	職種	管理職	256	89.8	5.9	4.3
		専門・技術職	54	90.7	7.4	1.9
		事務職+営業・販売職+サービス職	39	97.4	2.6	-
		生産・運輸・建設等の現業職	23	78.3	4.3	17.4
	役職	部長相当	175	90.9	5.7	3.4
		次長相当+課長相当	110	91.8	5.5	2.7
		係長・主任相当	42	81.0	7.1	11.9
		一般	46	89.1	4.3	6.5
中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	210	84.8	10.0	5.2
		51～100名以下	198	89.4	5.1	5.6
		101～300名以下	291	93.5	3.8	2.7
		301名以上	97	90.7	7.2	2.1
	職種	管理職	189	87.3	10.1	2.6
		専門・技術職	209	90.4	6.2	3.3
		事務職+営業・販売職+サービス職	185	90.3	6.5	3.2
		生産・運輸・建設等の現業職	212	91.5	2.4	6.1
	役職	部長相当	136	91.2	8.1	0.7
		次長相当+課長相当	122	83.6	12.3	4.1
		係長・主任相当	102	95.1	2.9	2.0
		一般	433	90.3	4.4	5.3

6節 受け入れた（採用した）「50歳以上の正社員」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

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（図表2-61）

図表2-61. 最も早く戦力化した者の受け入れ時のタイプ（N=900社）

（単位：％）

出向	転籍	中途採用	無回答
14.4	13.1	68.1	4.3

2. 戦力になるまでの期間

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（図表2-62）。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。

出向・転籍と中途採用について、それぞれの特徴について明らかにするために、出向・転籍と中途採用を分けて、規模別、職種別及び役職別の特徴をみてみよう。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、「50名以下」を除けば、規模が大きくなるほど、戦力になるまでの期間が短くなっている。第2に、職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」（6.00か月）で戦力になるまでの期間が短く、これに対して、「専門・技術職」（7.10か月）で長くなっている。第3に、役職別にみると、役職と戦力になるまでの期間の間に有意な関係は見られない。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模と戦力になるまでの期間の間に有意な関係は見られない。第2に、職種別にみると、「専門・技術職」（7.60か月）で戦力になるまでの期間が短く、これに対して、「管理職」（9.27か月）で長くなっている。第3に、役職別にみると、役職と戦力になるまでの期間の間に有意な関係は見られない。

図表 2-62. 戦力になるまでの期間

(単位：%)

		件数	3か月未満	3〜6か月未満	6〜9か月未満	9〜12か月未満	12〜24か月未満	24か月以上	無回答	平均(か月)	標準偏差		
合計		900	20.8	19.7	23.3	3.8	18.3	6.0	8.1	7.58	8.59		
受入れ入れ形態													
出向+転籍		248	31.5	16.5	22.2	2.0	17.3	5.2	5.2	6.57	7.43		
中途採用		613	17.5	22.0	25.3	4.7	19.9	6.7	3.9	8.01	8.99		
出向+転籍	事業所の正社員規模	50名以下	67	22.4	22.4	28.4	3.0	10.4	7.5	6.0	6.81	7.73	
		51〜100名以下	49	36.7	16.3	14.3	4.1	16.3	6.1	6.1	7.28	9.91	
		101〜300名以下	76	34.2	11.8	19.7	1.3	23.7	5.3	3.9	6.82	6.81	
		301名以上	55	34.5	16.4	23.6	-	18.2	1.8	5.5	5.31	4.75	
		管理職	114	41.2	13.2	21.9	2.6	11.4	7.9	1.8	6.46	8.44	
	職種	専門・技術職	56	17.9	17.9	19.6	1.8	32.1	1.8	8.9	7.10	4.96	
		事務職+営業・販売職+サービス職	50	28.0	14.0	32.0	2.0	16.0	2.0	6.0	6.55	7.53	
		生産・運輸・建設等の現業職	26	26.9	34.6	11.5	-	15.4	7.7	3.8	6.00	6.43	
	役職	部長相当+次長相当+課長相当	139	33.8	13.7	25.9	2.9	13.7	7.2	2.9	6.75	7.94	
		係長・主任相当	33	21.2	18.2	18.2	3.0	27.3	3.0	9.1	7.80	8.82	
		一般	73	32.9	20.5	17.8	-	20.5	2.7	5.5	5.74	5.39	
	中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	136	19.9	20.6	25.7	3.7	19.9	7.4	2.9	8.20	9.43
			51〜100名以下	165	17.6	21.2	25.5	5.5	20.6	6.7	3.0	7.64	6.94
			101〜300名以下	238	14.7	23.5	24.8	5.0	20.2	6.7	5.0	8.57	10.65
301名以上			70	21.4	22.9	25.7	1.4	18.6	5.7	4.3	6.72	5.79	
職種		管理職	71	11.3	19.7	28.2	5.6	22.5	11.3	1.4	9.27	8.93	
		専門・技術職	137	19.7	21.2	28.5	2.2	19.7	4.4	4.4	7.60	10.13	
		事務職+営業・販売職+サービス職	196	17.9	21.4	25.5	3.6	22.4	7.1	2.0	8.11	8.82	
		生産・運輸・建設等の現業職	199	17.6	24.1	22.6	7.0	16.6	6.5	5.5	7.81	8.42	
		部長相当+次長相当+課長相当	108	17.6	19.4	25.0	5.6	24.1	7.4	0.9	8.23	8.18	
役職		係長・主任相当	56	7.1	21.4	32.1	3.6	25.0	7.1	3.6	10.00	13.34	
		一般	445	18.4	22.9	24.7	4.7	18.2	6.5	4.5	7.73	8.47	

3. 社外からの受け入れ時の年齢

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(図表2-63)。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。

出向・転籍について、規模別・職種別・役職別にみると、規模・職種・役職に関わらず、社外からの受け入れ時の年齢はほぼ同じである。

同様に、中途採用について、規模別・職種別・役職別にみても、規模・職種・役職に関わらず、社外からの受け入れ時の年齢はほぼ同じである。

図表 2-63. 社外からの受け入れ時の年齢

(単位：%)

		件数	50歳未満	50～54歳	55～59歳	60歳以上	無回答	平均(歳)	標準偏差	
合計		900	4.1	32.4	35.3	21.2	6.9	55.2	5.48	
受け入れ形態										
出向+転籍		248	2.0	35.9	45.6	13.7	2.8	54.9	4.30	
中途採用		613	5.2	33.0	33.4	25.4	2.9	55.3	5.89	
出向+転籍	事業所の正社員規模	50名以下	67	6.0	32.8	44.8	14.9	1.5	54.4	6.18
		51～100名以下	49	-	26.5	53.1	18.4	2.0	56.1	3.47
		101～300名以下	76	1.3	39.5	44.7	11.8	2.6	54.7	3.21
		301名以上	55	-	43.6	40.0	10.9	5.5	54.6	3.07
		合計	147	3.4	34.4	45.6	16.0	3.0	55.2	5.48
	職種	管理職	114	-	41.2	44.7	13.2	0.9	55.1	3.05
		専門・技術職	56	1.8	35.7	42.9	17.9	1.8	55.1	3.61
		事務職+営業・販売職+サービス職	50	4.0	34.0	54.0	6.0	2.0	53.8	6.47
		生産・運輸・建設等の現業職	26	7.7	19.2	42.3	23.1	7.7	55.8	4.81
		合計	146	3.4	35.0	45.6	17.0	2.3	55.1	3.17
役職	部長相当+次長相当+課長相当	139	0.7	38.8	45.3	13.7	1.4	55.1	3.17	
	係長・主任相当	33	-	36.4	48.5	12.1	3.0	54.9	2.93	
	一般	73	5.5	31.5	45.2	15.1	2.7	54.4	6.24	
合計		147	3.4	34.4	45.6	16.0	3.0	55.2	5.48	
中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	136	2.9	36.8	28.7	29.4	2.2	55.7	3.96
		51～100名以下	165	6.7	30.3	30.3	30.3	2.4	55.5	6.38
		101～300名以下	238	6.3	31.9	36.6	20.6	4.6	55.1	5.83
		301名以上	70	2.9	35.7	40.0	21.4	-	54.9	5.12
	職種	管理職	71	-	36.6	39.4	23.9	-	55.7	3.96
		専門・技術職	137	2.9	34.3	40.1	21.2	1.5	55.4	4.22
		事務職+営業・販売職+サービス職	196	7.7	36.7	27.0	26.5	2.0	54.8	6.95
		生産・運輸・建設等の現業職	199	6.5	27.1	33.7	28.1	4.5	55.7	6.33
		合計	403	4.5	33.7	37.7	26.5	2.0	55.4	4.07
	役職	部長相当+次長相当+課長相当	108	0.9	34.3	38.9	25.9	-	55.7	4.07
係長・主任相当		56	10.7	41.1	37.5	8.9	1.8	53.5	5.36	
一般		445	5.6	31.9	31.5	27.6	3.4	55.4	6.30	
合計		403	4.5	33.7	37.7	26.5	2.0	55.4	4.07	

4. 受け入れ者の性別

受け入れ者の性別は「男性」が87.4%、「女性」が7.9%である(図表2-64)。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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模と受け入れ者の性別の間に有意な関係が見られない。第2に、職種別にみると、すべての職種で男性比率が高くなっているが、とくに、「生産・運輸・建設等の現業職」(男性比率:100.0%)でその傾向が顕著に見られる。第3に、役職別にみると、「部長相当+次長相当+課長相当」を除けば、役職に関わらず、男性比率はほぼ同じである。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模と受け入れ者の性別の間に有意な関係が見られない。第2に、職種別にみると、すべての職種で男性比率が高くなっているが、とくに、「管理職」(男性比率:97.2%)及び「生産・運輸・建設等の現業職」(同94.0%)でその傾向が顕著に見られる。第3に、役職別にみると、役職と受け入れ者の性別の間に有意な関係が見られない。

図表 2-64. 受け入れ者の性別

(単位：%)

			件数	男性	女性	無回答
合計			900	87.4	7.9	4.7
受入れ形態		出向+転籍	248	95.2	4.4	0.4
		中途採用	613	89.6	9.8	0.7
出向+転籍	事業所の正社員規模	50名以下	67	94.0	6.0	-
		51～100名以下	49	95.9	4.1	-
		101～300名以下	76	97.4	2.6	-
		301名以上	55	92.7	5.5	1.8
	職種	管理職	114	99.1	0.9	-
		専門・技術職	56	96.4	3.6	-
		事務職+営業・販売職+サービス職	50	84.0	16.0	-
		生産・運輸・建設等の現業職	26	100.0	-	-
	役職	部長相当+次長相当+課長相当	139	98.6	1.4	-
		係長・主任相当	33	90.9	9.1	-
一般		73	91.8	8.2	-	
中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	136	91.9	7.4	0.7
		51～100名以下	165	92.1	6.7	1.2
		101～300名以下	238	87.0	12.6	0.4
		301名以上	70	87.1	12.9	-
	職種	管理職	71	97.2	2.8	-
		専門・技術職	137	86.1	13.9	-
		事務職+営業・販売職+サービス職	196	85.7	14.3	-
		生産・運輸・建設等の現業職	199	94.0	5.0	1.0
	役職	部長相当+次長相当+課長相当	108	96.3	3.7	-
		係長・主任相当	56	100.0	-	-
一般		445	87.0	12.6	0.4	

5. 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(図表 2-65)。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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模と受け入れ者の最終学歴の間に有意な関係は見られない。第2に、職種別にみると、「管理職」で「大学・大学院卒」(64.0%)、「生産・運輸・建設等の現業職」で「高校卒」(69.2%)が多くを占めている。また、「専門・技術職」及び「事務職+営業・販売職+サービス職」では、「高校卒」と「大学・大学院卒」が占める比率が「専門・技術職」で6対3、「事務職+営業・販売職+サービス職」で1対1である。第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど「大学・大学院卒」、これに対して、役職が低くなるほど「高校卒」、が占める比率が高くなっている。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模と受け入れ者の最終学歴の間に有意な

関係は見られない。第2に、職種別にみると、「管理職」で「大学・大学院卒」(67.6%)、「生産・運輸・建設等の現業職」で「高校卒」(76.4%)が多くを占めている。また、「専門・技術職」及び「事務職+営業・販売職+サービス職」では、「高校卒」と「大学・大学院卒」が占める比率は、「専門・技術職」で5対3、「事務職+営業・販売職+サービス職」で6対3である。第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど「大学・大学院卒」、これに対して、役職が低くなるほど「高校卒」が占める比率が高くなっている。

図表2-65. 受け入れ者の最終学歴

(単位：%)

		件数	中学校卒	高校卒	専修・専門学校卒	短大・高専卒	大学・大学院卒	無回答	
合計		900	3.7	53.2	4.0	1.9	31.7	5.6	
受入れ形態									
出向+転籍		248	1.6	44.4	2.4	4.0	46.0	1.6	
中途採用		613	4.7	60.0	4.9	1.1	27.7	1.5	
出向+転籍	事業所の正社員規模	50名以下	67	-	43.3	3.0	6.0	46.3	1.5
		51~100名以下	49	2.0	40.8	-	2.0	51.0	4.1
		101~300名以下	76	1.3	51.3	5.3	2.6	39.5	-
		301名以上	55	3.6	38.2	-	5.5	50.9	1.8
		合計	147	1.7	45.6	4.3	3.1	44.3	1.6
	職種	管理職	114	-	29.8	0.9	4.4	64.0	0.9
		専門・技術職	56	-	64.3	3.6	-	32.1	-
		事務職+営業・販売職+サービス職	50	-	44.0	4.0	10.0	40.0	2.0
		生産・運輸・建設等の現業職	26	15.4	69.2	3.8	-	11.5	-
		合計	146	15.4	69.2	3.8	-	11.5	-
	役職	部長相当+次長相当+課長相当	139	-	31.7	1.4	3.6	62.6	0.7
		係長・主任相当	33	-	54.5	6.1	3.0	36.4	-
一般		73	5.5	64.4	2.7	5.5	20.5	1.4	
中途採用									
事業所の正社員規模									
50名以下		136	4.4	55.1	3.7	1.5	33.8	1.5	
51~100名以下		165	6.7	64.2	4.8	0.6	21.8	1.8	
101~300名以下		238	5.0	61.3	3.8	0.8	27.3	1.7	
301名以上		70	-	55.7	11.4	2.9	30.0	-	
合計		409	5.4	61.6	5.7	1.8	28.1	1.5	
職種	管理職	71	-	28.2	2.8	1.4	67.6	-	
	専門・技術職	137	1.5	51.1	11.7	1.5	34.3	-	
	事務職+営業・販売職+サービス職	196	3.6	61.2	3.6	1.5	29.6	0.5	
	生産・運輸・建設等の現業職	199	10.1	76.4	2.5	0.5	7.5	3.0	
	合計	403	5.2	61.3	6.6	2.5	29.2	0.5	
役職	部長相当+次長相当+課長相当	108	-	29.6	2.8	0.9	66.7	-	
	係長・主任相当	56	1.8	41.1	5.4	-	51.8	-	
	一般	445	6.3	70.1	5.4	1.3	15.5	1.3	

6. 受け入れ者の職種

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(図表2-66)。

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。

図表 2-66. 受け入れ者の職種

(単位：%)

		件数	管理職	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービスの職	生産・運輸・建設等の現業職	その他	無回答
合計		900	20.6	21.4	7.6	7.4	12.4	25.1	0.8	4.7
受け入れ形態	出向+転籍	248	46.0	22.6	11.7	4.4	4.0	10.5	-	0.8
	中途採用	613	11.6	22.3	6.4	9.0	16.6	32.5	1.1	0.5

7. 受け入れ者の役職

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(図表 2-67)。

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」(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」が少なく、「一般」(72.6%)が多くなっている。

図表 2-67. 受け入れ者の役職

(単位：%)

		件数	部長相当	次長相当	課長相当	係長・主任相当	一般	無回答
合計		900	9.6	5.3	12.6	9.9	57.8	4.9
受け入れ形態	出向+転籍	248	24.2	10.1	21.8	13.3	29.4	1.2
	中途採用	613	4.2	3.8	9.6	9.1	72.6	0.7

8. 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(図表 2-68)、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。

図表 2-68. 受け入れ者が担当している仕事内容

(単位：%)

		当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答
出向・転籍 (248社)	(a) 仕事の範囲や目標がはっきりしている	37.5	42.7	16.1	2.8	0.8
	(b) 自分で仕事のペースや手順を変えられる	17.3	39.5	33.9	8.1	1.2
	(c) 一人で仕事を進める仕事が多い	16.5	37.1	33.5	11.3	1.6
	(d) 取引先や顧客との対応が多い	17.3	31.0	26.2	23.0	2.4
	(e) 社内の他の部門との連絡・調整が多い	16.9	33.9	28.2	19.0	2.0
	(f) 企画・判断を求められる仕事が多い	13.3	32.7	33.1	19.8	1.2
中途採用 (613社)	(a) 仕事の範囲や目標がはっきりしている	34.4	33.4	19.7	10.9	1.5
	(b) 自分で仕事のペースや手順を変えられる	16.8	32.0	34.1	15.2	2.0
	(c) 一人で仕事を進める仕事が多い	27.6	31.8	24.5	14.0	2.1
	(d) 取引先や顧客との対応が多い	18.8	22.8	25.4	29.7	3.3
	(e) 社内の他の部門との連絡・調整が多い	8.5	18.4	31.8	38.3	2.9
	(f) 企画・判断を求められる仕事が多い	7.2	18.3	30.8	40.6	3.1

9. 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（図表 2-69）、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%）。

図表 2-69. 配属された職場の雰囲気

(単位：%)

		当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答
出向・転籍 (248社)	(a) 部下や後輩を育てようという雰囲気がある	13.7	46.4	33.9	5.2	0.8
	(b) 仕事上で助け合う雰囲気がある	19.4	56.0	19.8	4.0	0.8
	(c) 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	2.0	16.5	57.3	23.4	0.8
	(d) 切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある	4.4	31.5	51.6	11.7	0.8
中途採用 (613社)	(a) 部下や後輩を育てようという雰囲気がある	12.7	40.6	30.8	13.7	2.1
	(b) 仕事上で助け合う雰囲気がある	18.1	45.8	25.0	9.5	1.6
	(c) 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	8.2	23.3	43.9	22.8	1.8
	(d) 切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある	7.0	32.1	42.3	16.3	2.3

10. 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（図表 2-70）。

これを規模別にみると、第 1 に、規模と中途採用する際に最も効果のあった媒体との間に有意な関係は見られない。

第 2 に、職種別にみると、「管理職」で「民間の職業紹介機関」(9.9%)、「取引先や取引のある金融機関」(5.6%)、「親会社・関係会社」(11.3%)、「受け入れ者の前の会社」(11.3%) 及び「知り合い」(25.4%)、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で「公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行」(60.8%)、「新聞や求人紙・誌・インターネット」(21.1%) 及び「自社の社員」(6.0%)、を挙げる企業が多くなっている。

第 3 に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「民間の職業紹介機関」、「親会社・関係会社」及び「受け入れ者の前の会社」、役職が低くなるほど、「公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行」を挙げる企業が多くなっている。

図表 2-70. 中途採用する際に最も効果のあった媒体

(単位：%)

		件数	公共職業安定所(ハローワーク)・人材銀行	民間の職業紹介機関	新聞や求人紙・誌・インターネット	取引先や取引のある金融機関	親会社・関係会社	受け入れ者の前の会社	知り合い	自社の社員	その他	無回答	
合計		613	54.5	5.2	12.2	1.6	4.4	5.1	10.0	4.2	2.3	0.5	
中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	136	50.7	2.9	7.4	0.7	6.6	8.1	17.6	2.9	2.2	0.7
		51～100名以下	165	64.8	6.1	14.5	0.6	1.2	1.8	4.8	4.8	1.2	0.0
		101～300名以下	238	55.0	4.6	12.6	2.1	2.9	4.6	9.7	5.0	2.5	0.8
		301名以上	70	34.3	10.0	15.7	4.3	12.9	8.6	7.1	2.9	4.3	0.0
	職種	管理職	71	23.9	9.9	2.8	5.6	11.3	11.3	25.4	4.2	5.6	0.0
		専門・技術職	137	55.5	4.4	8.0	2.9	5.8	8.8	8.8	3.6	1.5	0.7
		事務職+営業・販売職+サービス職	196	58.7	6.6	9.2	1.0	4.1	4.1	11.7	3.1	1.5	0.0
		生産・運輸・建設等の現業職	199	60.8	3.0	21.1	0.0	1.5	1.0	4.0	6.0	2.5	0.0
	役職	部長相当+次長相当+課長相当	108	21.3	10.2	4.6	6.5	12.0	15.7	21.3	3.7	4.6	0.0
		係長・主任相当	56	50.0	5.4	3.6	1.8	8.9	3.6	21.4	5.4	0.0	0.0
一般		445	63.6	4.0	15.1	0.4	2.0	2.7	5.6	4.3	2.0	0.2	

11. 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(図表 2-71)。

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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模と受け入れ者に期待していた専門能力との間に有意な関係が見られない。

第2に、職種別にみると、「管理職」で「全社的な経営管理能力」(30.7%)、「部門・職場単位の管理能力」(72.8%)、「部下の指導・育成能力」(46.5%)、「幅広い分野にわたる知識」(27.2%)、「状況変化に対する対応能力」(24.6%)、「新規事業・新規顧客の開発能力」(15.8%)、「部門間の業務調整能力」(28.1%)、「社外との折衝・交渉能力」(38.6%)、「社外との人的ネットワーク」(29.8%)、「専門・技術職」で「特定分野の専門・技術力」(78.6%)、「生産・運輸・建設等の現業職」で「定型業務の処理能力」(50.0%)を期待していた企業が多くなっている。

第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「部門・職場単位の管理能力」、「部下の指導・育成能力」、「状況変化に対する対応能力」、「新規事業・新規顧客の開発能力」、「部門間の業務調整能力」、「社外との折衝・交渉能力」及び「社外との人的ネットワーク」、これに対して、

役職が低くなるほど、「定型業務の処理能力」を期待していた企業が多くなっている。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模と受け入れ者に期待していた専門能力との間に有意な関係が見られない。

第2に、職種別にみると、「管理職」で「全社的な経営管理能力」(16.9%)、「部門・職場単位の管理能力」(56.3%)、「部下の指導・育成能力」(42.3%)、「幅広い分野にわたる知識」(23.9%)、「新規事業・新規顧客の開発能力」(11.3%)、「部門間の業務調整能力」(16.9%)、「社外との折衝・交渉能力」(32.4%)、「社外との人的ネットワーク」(18.3%)、「専門・技術職」で「特定分野の専門・技術力」(75.9%)、「生産・運輸・建設等の現業職」で「状況変化に対する対応能力」(30.7%)、「事務職+営業・販売職+サービス職」で「定型業務の処理能力」(35.2%)を期待していた企業が多くなっている。

第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「定型業務の処理能力」を除くすべての職業能力、これに対して、役職が低くなるほど、「定型業務の処理能力」、を期待していた企業が多くなっている。

図表2-71. 受け入れ者に期待していた専門能力（複数回答）

（単位：％）

件数	全社的な経営管理能力	部門・職場単位の管理能力	部下の指導・育成能力	特定分野の専門・技術力	幅広い分野にわたる知識	定型業務の処理能力	状況変化に対する対応能力	新規事業・新規顧客の開発能力	部門間の業務調整能力	社外との折衝・交渉能力	社外との人的ネットワーク	外国語能力	その他	無回答
合計	900	22.3	17.7	46.0	13.6	27.1	21.8	5.8	9.3	12.9	8.3	0.7	4.9	5.3
受け入れ形態	出向+転籍	14.5	41.9	31.9	48.8	22.2	18.5	8.9	19.8	25.0	17.3	0.4	1.2	1.2
	中途採用	613	2.8	15.8	13.1	47.6	24.5	4.9	5.7	8.8	5.2	0.8	6.5	1.3
事業所の正社員規模	50名以下	67	17.9	46.3	35.8	35.8	19.4	23.9	11.9	16.4	14.9	-	-	-
	51～100名以下	49	12.2	38.8	28.6	49.0	24.5	10.2	20.4	28.6	16.3	-	-	4.1
	101～300名以下	76	7.9	39.5	28.9	53.9	26.3	17.1	14.5	19.7	14.5	1.3	2.6	-
	301名以上	55	21.8	43.6	34.5	58.2	18.2	20.0	9.1	30.9	27.3	25.5	1.8	1.8
	管理職	114	30.7	72.8	46.5	40.4	27.2	11.4	15.8	28.1	38.6	29.8	0.9	-
職種	専門・技術職	56	1.8	19.6	23.2	78.6	23.2	16.1	1.8	17.9	16.1	-	-	-
	事務職+営業・販売職+サービス職	50	-	18.0	22.0	36.0	46.0	12.0	6.0	16.0	6.0	-	2.0	-
	生産・運輸・建設等の現業職	26	-	3.8	7.7	50.0	-	50.0	-	3.8	-	-	7.7	-
	部長相当+次長相当+課長相当	139	25.9	64.0	45.3	45.3	27.3	22.3	15.1	36.7	26.6	0.7	-	0.7
役職	係長・主任相当	33	-	27.3	27.3	66.7	33.3	24.2	3.0	18.2	12.1	-	-	-
	一般	73	-	8.2	9.6	47.9	8.2	56.2	-	8.2	2.7	-	4.1	-
事業所の正社員規模	50名以下	136	1.5	23.5	16.9	44.9	8.8	28.7	5.9	6.6	7.4	0.7	2.9	0.7
	51～100名以下	165	4.2	12.7	14.5	47.9	10.3	29.1	4.2	8.5	4.2	0.6	7.3	2.4
	101～300名以下	238	2.9	13.4	9.7	47.1	12.2	29.8	4.2	5.5	4.6	0.8	8.4	1.3
	301名以上	70	1.4	15.7	12.9	57.1	11.4	28.6	10.0	8.6	4.3	1.4	4.3	-
	管理職	71	16.9	56.3	42.3	43.7	23.9	14.1	11.3	16.9	18.3	4.2	1.4	-
職種	専門・技術職	137	-	13.9	15.3	75.9	6.6	22.6	6.6	3.6	2.9	1.5	-	-
	事務職+営業・販売職+サービス職	196	1.5	16.3	13.3	39.8	11.7	35.2	6.1	11.2	4.6	-	5.6	-
	生産・運輸・建設等の現業職	199	0.5	2.0	1.0	38.7	9.0	34.7	1.0	1.5	3.0	-	13.1	3.0
役職	部長相当+次長相当+課長相当	108	12.0	45.4	35.2	53.7	19.4	13.0	17.6	28.7	16.7	1.9	0.9	-
	係長・主任相当	56	1.8	32.1	28.6	48.2	14.3	17.9	8.9	14.3	3.6	1.8	-	-
一般	445	0.7	6.7	5.8	46.3	8.5	35.1	2.2	2.5	3.4	2.7	0.4	8.5	1.3

12. 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(図表2-72)。

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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模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との間に有意な関係が見られない。

第2に、職種別にみると、「管理職」で「受け入れ者の役割を職場のメンバーに周知していた」(42.1%)、「他部門との調整をサポートしていた」(21.9%)及び「人事担当者に直接合って受け入れ者に関する情報を得ていた」(12.3%)、「専門・技術職」で「職場が期待する役割を伝えていた」(83.9%)、「生産・運輸・建設等の現業職」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」(57.7%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」(26.9%)、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えていた」(15.4%)、「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」(26.9%)、「仕事上の悩みや相談にのっていた」(30.8%)、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」(30.8%)及び「受け入れ者が懇親会やイベントへ参加することを促していた」(30.8%)、「事務職+営業・販売職+サービス職」で「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」(36.0%)を実施していた企業が多くなっている。

第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「職場が期待する役割を伝えていた」、これに対して、役職が低くなるほど、「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」及び「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」、を実施していた企業が多くなっている。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模が大きくなるほど、「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」、を実施していた企業が多くなっている。

第2に、職種別にみると、「管理職」で「職場が期待する役割を伝えていた」(74.6%)及び「他部門との調整をサポートしていた」(15.5%)、「専門・技術職」で「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（33.6%）、「事務職＋営業・販売職＋サービス職」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」（49.5%）、「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%）及び「人事担当者に直接合って受け入れ者に関する情報を得ていた」（13.8%）、「生産・運輸・建設等の現業職」で「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」（33.7%）、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えていた」（22.1%）、「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」（27.1%）、「仕事上の悩みや相談にのっていた」（28.6%）、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」（35.2%）、「受け入れ者が懇親会やイベントへ参加するに促していた」（15.6%）、を実施していた企業が多くなっている。

第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、「職場が期待する役割を伝えていた」及び「他部門との調整をサポートしていた」、これに対して、役職が低くなるほど、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えていた」、「仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた」及び「仕事上の悩みや相談にのっていた」、を実施していた企業が多くなっている。

図表 2-72. 職場の管理者が受け入れた者の戦力化をはかるために行っていたこと（複数回答）（遅かった者）

（単位：％）

件数	職場が期待する役割を伝えていた	職場での説明して進め方について時間を	か職に受け入れていた役割を職場のメンバー	受ける側の能力を活かす方法を考えても	を働きづらさについて、周囲からの評価	を仕事に関する不満や要望を聞く機会	仕事上の悩みや相談にのっていた	他部門との調整をサポートしていた	関係者に働きづらさを伝えたメンバーと	し職に就いた際の雰囲気づくりを	人事担当者から直接受けた受け入れ者	加受けることを促していたイベントへ参	その他	行われていない	わからない	無回答	
																	件数
合計	900	59.2	43.3	33.3	25.0	13.9	20.7	21.0	10.7	27.0	11.3	13.2	0.7	3.3	3.8	5.9	
受入れ形態	出向+転籍	248	70.6	40.3	39.5	21.8	18.1	18.5	18.5	21.4	10.9	14.1	1.2	2.4	6.0	1.6	
	中途採用	613	58.4	47.3	33.0	27.9	16.2	23.3	8.2	31.0	12.2	13.7	0.5	3.8	3.1	1.8	
事業所の正社員規模	50名以下	67	70.1	38.8	44.8	20.9	10.4	19.4	11.9	22.4	13.4	14.9	-	3.0	3.0	1.5	
	51～100名以下	49	69.4	44.9	34.7	30.6	14.3	22.4	26.5	22.4	8.2	10.2	2.0	-	6.1	2.0	
	101～300名以下	76	75.0	40.8	39.5	18.4	14.5	17.1	21.1	19.7	10.5	15.8	1.3	1.3	6.6	1.3	
	301名以上	55	67.3	36.4	36.4	20.0	1.8	20.0	18.2	23.6	10.9	14.5	1.8	5.5	9.1	1.8	
	管理職	114	77.2	34.2	42.1	23.7	9.6	12.3	15.8	21.9	12.3	14.9	-	4.4	8.8	-	
	専門・技術職	56	83.9	33.9	37.5	17.9	8.9	21.4	14.3	21.4	19.6	16.1	1.8	1.8	3.6	1.8	
	事務職+営業・販売職+サービス職	50	60.0	54.0	40.0	20.0	12.0	24.0	14.0	36.0	22.0	12.0	10.0	2.0	-	-	
	生産・運輸・建設等の現業職	26	38.5	57.7	34.6	26.9	15.4	26.9	30.8	7.7	34.6	7.7	30.8	3.8	-	7.7	3.8
	部長相当+次長相当+課長相当	139	77.0	33.1	39.6	23.0	12.2	14.4	15.8	20.1	23.0	19.4	13.7	-	4.3	8.6	-
	係長・主任相当	33	75.8	36.4	36.4	30.3	3.0	18.2	15.2	33.3	18.2	6.1	15.2	-	-	3.0	3.0
事業所の正社員規模	一般	73	58.9	57.5	16.4	11.0	24.7	26.0	9.6	28.8	13.7	15.1	4.1	-	2.7	1.4	
	50名以下	136	61.0	38.2	28.7	24.3	15.4	22.1	17.6	25.7	13.2	15.4	-	7.4	1.5	0.7	
	51～100名以下	165	50.9	55.2	27.9	29.7	15.8	25.5	24.2	27.3	31.5	9.7	1.2	2.4	4.8	3.0	
	101～300名以下	238	58.0	47.5	35.7	30.7	18.1	23.5	25.2	34.0	11.8	15.1	0.4	2.9	2.9	2.1	
	301名以上	70	72.9	47.1	44.3	22.9	11.4	18.6	27.1	10.0	32.9	15.7	-	2.9	2.9	-	
	管理職	71	74.6	40.8	33.8	23.9	7.0	12.7	16.9	15.5	32.4	11.3	11.3	-	5.6	4.2	1.4
中途採用	専門・技術職	137	62.8	46.7	36.5	28.5	16.1	26.3	22.6	34.3	12.4	13.9	-	4.4	2.2	-	
	事務職+営業・販売職+サービス職	196	61.2	49.5	36.7	23.5	14.3	20.4	20.9	30.6	13.8	12.8	-	4.1	2.0	-	
	生産・運輸・建設等の現業職	199	47.2	47.2	25.6	33.7	22.1	27.1	28.6	35.2	11.1	15.6	1.5	2.5	4.5	4.0	
役職	部長相当+次長相当+課長相当	108	72.2	34.3	33.3	28.7	7.4	13.0	13.9	27.8	13.0	12.0	-	8.3	1.9	0.9	
	係長・主任相当	56	71.4	44.6	37.5	30.4	14.3	16.1	10.7	32.1	14.3	7.1	-	1.8	3.6	-	
一般	445	53.7	51.0	32.6	27.6	18.7	26.5	26.3	5.4	31.9	11.9	15.1	0.7	2.9	3.4	1.6	

13. 受け入れ者の満足度

受け入れ者の満足度についてみると（図表2-73）、「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）の方が満足度は高くなっている。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模と満足度の間に有意な関係は見られない。第2に、職種別にみると、「管理職」（同2.78点）で満足度が高く、これに対して、「専門・技術職」（同2.30点）で低くなっている。第3に、役職別にみると、一般を除けば、満足度はほぼ同じである。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模に関わらず、満足度はほぼ同じである。第2に、職種別にみると、「専門・技術職」（同2.45点）で満足度が高く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」（同2.13点）で低くなっている。第3に、役職別にみると、役職が高くなるほど、満足度が高くなる。

図表2-73. 受け入れ者の満足度

（単位：％）

		件数	満足である	やや満足である	やや不満である	不満である	無回答	得点（点）	
合計		900	13.3	31.1	34.7	19.3	1.6	2.39	
受入れ形態									
出向＋転籍		248	17.3	31.0	38.7	11.7	1.2	2.55	
中途採用		613	10.4	30.8	34.9	22.8	1.0	2.29	
出向＋ 転籍	事業所の正社員規模	50名以下	67	14.9	35.8	37.3	11.9	-	2.54
		51～100名以下	49	18.4	24.5	34.7	18.4	4.1	2.45
		101～300名以下	76	14.5	40.8	34.2	10.5	-	2.59
		301名以上	55	23.6	18.2	49.1	7.3	1.8	2.59
	職種	管理職	114	27.2	29.8	35.1	7.0	0.9	2.78
		専門・技術職	56	7.1	35.7	37.5	19.6	-	2.30
		事務職＋営業・販売職＋サービス職	50	10.0	32.0	46.0	12.0	-	2.40
		生産・運輸・建設等の現業職	26	11.5	26.9	46.2	15.4	-	2.35
	役職	部長相当＋次長相当＋課長相当	139	22.3	28.8	40.3	7.9	0.7	2.66
		係長・主任相当	33	18.2	42.4	27.3	12.1	-	2.67
		一般	73	8.2	30.1	42.5	19.2	-	2.27
	中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	136	8.1	36.8	36.0	17.6	1.5
51～100名以下			165	10.9	26.7	37.0	24.8	0.6	2.24
101～300名以下			238	11.8	28.2	33.2	25.6	1.3	2.26
301名以上			70	10.0	37.1	34.3	18.6	-	2.39
職種		管理職	71	14.1	29.6	29.6	26.8	-	2.31
		専門・技術職	137	13.1	33.6	38.7	14.6	-	2.45
		事務職＋営業・販売職＋サービス職	196	11.7	32.1	35.7	20.4	-	2.35
		生産・運輸・建設等の現業職	199	6.5	29.1	33.2	29.1	2.0	2.13
役職		部長相当＋次長相当＋課長相当	108	20.4	27.8	31.5	20.4	-	2.48
		係長・主任相当	56	8.9	37.5	42.9	10.7	-	2.45
		一般	445	8.1	30.8	35.1	25.2	0.9	2.22

（注）得点：「満足である」を4点、「やや満足である」を3点、「やや不満である」を2点、「不満である」を1点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

14. 受け入れ者の定着状況

受け入れ者の定着状況についてみると（図表2-74）、「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。

出向・転籍について、第1に、規模別にみると、規模と定着状況の間に有意な関係が見られない。第2に、職種別にみると、「事務職+営業・販売職+サービス職」（同92.0%）で定着している企業が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」（同69.2%）で少なくなっている。第3に、役職別にみると、役職と定着状況の間に有意な関係が見られない。

中途採用について、第1に、規模別にみると、規模と定着状況の間に有意な関係が見られない。第2に、職種別にみると、「専門・技術職」（同81.0%）で定着している企業が多く、これに対して、「管理職」（同67.6%）で少なくなっている。第3に、役職別にみると、役職と定着状況の間に有意な関係が見られない。

図表2-74. 受け入れ者の定着状況

（単位：％）

			件数	働いている	働いていない	無回答
合計			900	77.3	21.7	1.0
受入れ形態		出向+転籍	248	78.6	20.6	0.8
		中途採用	613	77.3	21.9	0.8
出向+転籍	事業所の正社員規模	50名以下	67	80.6	19.4	-
		51～100名以下	49	67.3	30.6	2.0
		101～300名以下	76	88.2	11.8	-
		301名以上	55	72.7	25.5	1.8
	職種	管理職	114	76.3	23.7	-
		専門・技術職	56	78.6	21.4	-
		事務職+営業・販売職+サービス職	50	92.0	8.0	-
		生産・運輸・建設等の現業職	26	69.2	30.8	-
	役職	部長相当+次長相当+課長相当	139	77.0	23.0	-
		係長・主任相当	33	87.9	12.1	-
一般		73	79.5	20.5	-	
中途採用	事業所の正社員規模	50名以下	136	76.5	22.8	0.7
		51～100名以下	165	79.4	20.0	0.6
		101～300名以下	238	77.7	21.0	1.3
		301名以上	70	74.3	25.7	-
	職種	管理職	71	67.6	32.4	-
		専門・技術職	137	81.0	19.0	-
		事務職+営業・販売職+サービス職	196	79.6	20.4	-
		生産・運輸・建設等の現業職	199	76.4	22.1	1.5
	役職	部長相当+次長相当+課長相当	108	74.1	25.9	-
		係長・主任相当	56	85.7	14.3	-
一般		445	77.3	22.0	0.7	

7節 戦力になる期間が「早い者」と「遅い者」の比較

1. はじめに一問題意識

この章の目的は、「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、どのような要因が重要であるのかについて明らかにする。具体的には、①受け入れ者の属性、②就いている仕事特性（職種や役職）、③配属された職場の雰囲気、④受け入れに際して利用した媒介組織、⑤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取り組み、の5つの観点から接近する。

さらに、第Ⅱ部5節・6節から明らかにしたように、「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。では、なぜ、「出向・転籍」と「中途採用」では、「遅い者」の期間に差が生じるのであろうか。この点について明らかにすることも本節の2つ目の目的である。

2. 戦力になるまでの期間

戦力になるまでの期間は（図表2-75）、第1に、出向・転籍についてみると、早い者は「2.04か月」、遅い者は「6.57か月」であり、その差は4.53か月である。第2に、中途採用についてみると、早い者は「2.43か月」、遅い者は「8.01か月」であり、その差は5.59か月である。第3に、「遅い者」の期間から「早い者」期間を差し引いた期間について、出向・転籍と中途採用を比較すると、中途採用の方が出向・転籍よりも差し引いた期間が約1か月長くなっている。

図表2-75. 戦力になるまでの期間

(単位：%)

		件数	月平均（か）	標準偏差
出向+転籍	早い者	374	2.04	2.39
	遅い者	248	6.57	7.43
	早い者-遅い者		4.53	
中途採用	早い者	799	2.43	2.96
	遅い者	613	8.01	8.99
	早い者-遅い者		5.59	

3. 受け入れ時のタイプ

「出向・転籍」と「中途採用」で、「遅い者」の期間に差が生じる理由について明らかにするためには、「早い者」と「遅い者」と受け入れ時のタイプの構成にどの程度差があるのかについて確認する必要がある。図表 2-76 に示したように、「遅い者」は「早い者」よりも出向・転籍で約 3 ポイント減少し、「中途採用」で約 4 ポイント増えているが、分析を大きく左右するほどの大きな構成比の変化であるとは考えられない。したがって、以下では、同図表に示したデータで分析を行うこととする。

図表 2-76. 「早い者」と「遅い者」と受け入れ時のタイプの構成

(単位：%)

	件数	出向・ 転籍			中途採 用	無回 答
			出向	転籍		
早い者	1242	30.0	15.4	14.6	64.1	5.9
遅い者	900	27.5	14.4	13.1	68.1	4.3
早い者－遅い者		2.5	1.0	1.5	-4.0	1.6

3. 受け入れ者の属性

(1) 社外からの受け入れ時の年齢

社外からの受け入れ時の年齢は（図表 2-77）、第 1 に、出向・転籍についてみると、早い者は平均すると「54.9 歳」、遅い者は「54.9 歳」であり、その差は存在しない。第 2 に、中途採用についてみると、早い者は「54.2 歳」、遅い者は「55.3 歳」であり、その差は 1.1 歳である。第 3 に、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、中途採用の方が出向・転籍よりも 1 歳程度年齢が高くなっている。

図表 2-77. 社外からの受け入れ時の年齢

(単位：%)

		有効 数	平均 (歳)	標 準 偏 差
出向＋転籍	早い者	367	54.9	3.52
	遅い者	241	54.9	4.30
	早い者－遅い者		0.0	
中途採用	早い者	783	54.2	4.75
	遅い者	595	55.3	5.89
	早い者－遅い者		-1.1	

(2) 受け入れ者の性別

受け入れ者の性別は（図表 2-78）、第 1 に、出向・転籍についてみると、早い者は、「男性」が 98.4%、「女性」が 1.1%である。他方、遅い者は、「男性」は 95.2%、「女性」は 4.4%である。遅い者は早い者と比べて、3.2 ポイント男性が少なくなっている。第 2 に、中途採用についてみると、早い者は、「男性」が 90.2%、「女性」が 9.6%である。他方、遅い者は、「男性」は 89.6%、「女性」は 9.8%である。遅い者は早い者と比べて、0.6 ポイント男性が少なくなっている。第 3 に、出向・転籍の「遅い者」の戦力化期間と中途採用の「遅い者」の戦力化期間に差が生じる理由を見るために、「早い者」から「遅い者」の割合を減じた値について出向・転籍と中途採用とを比較すると（以下、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると」と記載する）、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。

図表 2-78. 受け入れ者の性別

(単位：%)

		件数	男性	女性	無回答
出向+転籍	早い者	374	98.4	1.1	0.5
	遅い者	248	95.2	4.4	0.4
	早い者-遅い者		3.2	-3.3	0.1
中途採用	早い者	799	90.2	9.6	0.1
	遅い者	613	89.6	9.8	0.7
	早い者-遅い者		0.6	-0.2	-0.6

(3) 受け入れ者の最終学歴

受け入れ者の最終学歴は（図表 2-79）、第 1 に、出向・転籍についてみると、早い者は、「大学・大学院卒」が 57.5%で最も多く、ついで、「中学校卒・高校卒」(36.9%)、「短大・高専・専修・専門学科卒」(4.3%)がこれに続いている。他方、遅い者は、「大学・大学院卒」と「中学校卒・高校卒」がそれぞれ 46.0%を占め、ついで、「短大・高専・専修・専門学科卒」(6.4%)がこれに続いている。遅い者は早い者と比べて、「大学・大学院卒」が 11.5 ポイント減少した反面、「中学校卒・高校卒」が 9.1 ポイント、「短大・高専・専修・専門学科卒」が 2.1 ポイント増えている。

第 2 に、中途採用についてみると、早い者は、「中学校卒・高校卒」が 52.2%で最も多く、ついで、「大学・大学院卒」(37.7%)、「短大・高専・専修・専門学科卒」(8.4%)がこれに続いている。他方、遅い者は、「中学校卒・高校卒」が 64.7%で最も多く、ついで、「大学・大学院卒」(27.7%)、「短大・高専・専修・専門学科卒」(6.0%)がこれに続いている。遅い者は早い者と比べて、「大学・大学院卒」が 10.0 ポイント減少した反面、「中学校卒・高校卒」

が 12.5 ポイント、「短大・高専・専修・専門学科卒」が 2.4 ポイント増えている。

第 3 に、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「中学校卒・高校卒」については、出向・転籍よりも中途採用で増加している。「短大・高専・専修・専門学科卒」については、出向・転籍では増加し、中途採用では減少している。「大学・大学院卒」については、出向・転籍と中途採用の減少の割合は変わらない。

図表 2-79. 受け入れ者の最終学歴

(単位：%)

		件数	中学校卒・高校卒	短大・高専・専門学科卒	大学・大学院卒	無回答
出向+転籍	早い者	374	36.9	4.3	57.5	1.3
	遅い者	248	46.0	6.4	46.0	1.6
	早い者-遅い者		-9.1	-2.1	11.5	-0.3
中途採用	早い者	799	52.2	8.4	37.7	1.8
	遅い者	613	64.7	6.0	27.7	1.5
	早い者-遅い者		-12.5	2.4	10.0	0.3

5. 就いている仕事特性

(1) 受け入れ者の職種

受け入れ者の職種は（図表 2-80）、第 1 に、出向・転籍についてみると、早い者は、「管理職」が 68.4%で最も多く、ついで、「専門・技術職」（14.4%）、「生産・運輸・建設等の現業職」（6.1%）、「事務職」（5.6%）がこれに続いている。他方、遅い者は、「管理職」が 46.0%で最も多く、ついで、「専門・技術職」（22.6%）、「事務職」（11.7%）、「生産・運輸・建設等の現業職」（10.5%）がこれに続いている。遅い者は早い者と比べて、「管理職」が 22.4 ポイント減少した反面、「専門・技術職」が 8.2 ポイント、「事務職」が 6.1 ポイント、「生産・運輸・建設等の現業職」が 4.4 ポイント増えている。

第 2 に、中途採用についてみると、早い者は、「生産・運輸・建設等の現業職」が 26.5%で最も多く、ついで、「専門・技術職」（26.2%）、「管理職」（23.7%）、「サービス職」（9.6%）がこれに続いている。他方、遅い者は、「生産・運輸・建設等の現業職」が 32.5%で最も多く、ついで、「専門・技術職」（22.3%）、「サービス職」（16.6%）、「管理職」（11.6%）がこれに続いている。遅い者は早い者と比べて、「管理職」が 12.1 ポイント減少した反面、「サービス職」が 7.0 ポイント、「生産・運輸・建設等の現業職」が 6.0 ポイント増えている。

第 3 に、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「管理職」について

は、中途採用よりも出向・転籍で減少の割合は大きい。「専門・技術職」については、出向・転籍では増加し、中途採用では減少している。「サービス職」については、出向・転籍よりも中途採用で増加の割合が大きい。「生産・運輸・建設等の現業職」については、出向・転籍と中途採用の増加の割合は変わらない。

図表 2-80. 受け入れ者の職種

(単位：%)

		件数	管理職	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	建設・生産等の運輸・現業職	その他	無回答
出向+転籍	早い者	374	68.4	14.4	5.6	2.7	2.1	6.1	0.0	0.5
	遅い者	248	46.0	22.6	11.7	4.4	4.0	10.5	0.0	0.8
	早い者-遅い者		22.4	-8.2	-6.1	-1.7	-1.9	-4.4	0.0	-0.3
中途採用	早い者	799	23.7	26.2	5.4	8.1	9.6	26.5	0.4	0.1
	遅い者	613	11.6	22.3	6.4	9.0	16.6	32.5	1.1	0.5
	早い者-遅い者		12.1	3.9	-1.0	-0.9	-7.0	-6.0	-0.7	-0.4

(2) 受け入れ者の役職

受け入れ者の役職（図表 2-81）は、第 1 に、出向・転籍についてみると、早い者は、「部長相当」が 46.8% で最も多く、ついで、「課長相当」（18.2%）、「一般」（12.3%）がこれに続いている。他方、遅い者は、「一般」が 29.4% で最も多く、ついで、「部長相当」（24.2%）、「課長相当」（21.8%）がこれに続いている。遅い者は早い者と比べて、「部長相当」が 22.6 ポイント減少した反面、「一般」が 17.1 ポイント、「課長相当」が 3.6 ポイント増えている。

第 2 に、中途採用についてみると、早い者は、「一般」が 54.2% で最も多く、ついで、「部長相当」（17.0%）、「係長・主任相当」（12.8%）、「課長相当」（11.4%）がこれに続いている。他方、遅い者は、「一般」が 72.6% で最も多く、ついで、「課長相当」（9.6%）、「係長・主任相当」（9.1%）がこれに続いている。遅い者は早い者と比べて、「部長相当」が 12.8 ポイント減少した反面、「一般」が 18.4 ポイント増えている。

第 3 に、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「部長相当」については、中途採用よりも出向・転籍で減少の割合は大きい。「課長相当」及び「係長・主任相当」については、出向・転籍では増加し、中途採用では減少している。「一般」については、出向・転籍と中途採用の増加の割合は変わらない。

図表 2-81. 受け入れ者の役職

(単位：%)

		件数	部長相当	次長相当	課長相当	当係長・主任相	一般	無回答
出向＋転籍	早い者	374	46.8	11.2	18.2	11.2	12.3	0.3
	遅い者	248	24.2	10.1	21.8	13.3	29.4	1.2
	早い者－遅い者		22.6	1.1	-3.6	-2.1	-17.1	-0.9
中途採用	早い者	799	17.0	3.9	11.4	12.8	54.2	0.8
	遅い者	613	4.2	3.8	9.6	9.1	72.6	0.7
	早い者－遅い者		12.8	0.1	1.8	3.7	-18.4	0.1

6. 配属された職場の雰囲気

配属された職場の雰囲気は（図表 2-82）、第 1 に、出向・転籍についてみると、早い者は、「仕事上で助け合う雰囲気がある」（「当てはまる」＋「やや当てはまる」の合計比率：89.3%）が最も多く、ついで、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」（同 78.6%）、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」（同 54.5%）、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」（同 29.4%）がこれに続いている。他方、遅い者は、「仕事上で助け合う雰囲気がある」（同 75.4%）が最も多く、ついで、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」（同 60.1%）、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」（同 35.9%）、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」（同 18.5%）がこれに続いている。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 18.5 ポイント、「仕事上で助け合う雰囲気がある」が 13.9 ポイント、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」が 18.6 ポイント、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」が 10.9 ポイント、減少している。

第 2 に、中途採用についてみると、早い者は、「仕事上で助け合う雰囲気がある」（同 82.1%）が最も多く、ついで、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」（同 66.9%）、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」（同 51.8%）、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」（同 35.3%）がこれに続いている。他方、遅い者は、「仕事上で助け合う雰囲気がある」（同 63.9%）が最も多く、ついで、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」（同 53.3%）、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」（同 39.1%）、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」（同 31.5%）がこれに続いている。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 13.6 ポイント、「仕事上で助け合う雰囲気がある」が 18.2 ポイント、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」が 12.7 ポイント、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」が 3.8 ポイント、減少している。

第 3 に、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「部下や後輩を育

てようという雰囲気がある」、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」及び「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」については、中途採用よりも出向・転籍で減少の割合は大きい。これに対して、「仕事上で助け合う雰囲気がある」については、出向・転籍よりも中途採用で減少の割合が大きい。

図表 2-82. 配属された職場の雰囲気

(単位：%)

	出向・転籍			中途採用		
	早い者 (374社)	遅い者 (248社)	早い者－ 遅い者	早い者 (799社)	遅い者 (613社)	早い者－ 遅い者
(a) 部下や後輩を育てようという雰囲気がある	78.6	60.1	18.5	66.9	53.3	13.6
(b) 仕事上で助け合う雰囲気がある	89.3	75.4	13.9	82.1	63.9	18.2
(c) 社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	29.4	18.5	10.9	35.3	31.5	3.8
(d) 切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある	54.5	35.9	18.6	51.8	39.1	12.7

(注) 値は「当てはまる」＋「やや当てはまる」の合計比率

7. 中途採用を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についてみると（図表 2-83）、早い者は、「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。他方、遅い者は、「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。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 16.2 ポイント増加した反面、「知り合い」が 5.9 ポイント、「自社の社員」が 4.1 ポイント減少している。

図表 2-83. 中途採用する際に最も効果のあった媒体

(単位：%)

件数	公共職業安定所（ハローワーク）・人材銀行	民間の職業紹介機関	新聞や求人紙・誌・インターネット	取引先や取引のある金融機関	親会社・関係会社	受け入れ者の前の会社	知り合い	自社の社員	その他	無回答	
早い者	799	38.3	5.0	10.6	3.5	6.6	7.6	15.9	8.4	3.8	0.3
遅い者	613	54.5	5.2	12.2	1.6	4.4	5.1	10.0	4.2	2.3	0.5
早い者－遅い者		-16.2	-0.2	-1.6	1.9	2.2	2.6	5.9	4.1	1.5	-0.2

8. 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（図表 2-84）、第 1 に、出向・転籍についてみると、早い者は、「職場が期待する役割を伝えていた」が 72.7% 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」（41.7%）、「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」（27.3%）、「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」（24.9%）、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」（22.2%）がこれに続いている。他方、遅い者は、「職場が期待する役割を伝えていた」が 70.6% 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」（40.3%）、「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%）、「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」（25.8%）、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」（21.8%）、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」（21.4%）がこれに続いている。

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 13.0 ポイント、「仕事上の悩みや相談にのっていた」が 7.8 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 3.9 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 3.6 ポイント、増加している。

第 2 に、中途採用についてみると、早い者は、「職場が期待する役割を伝えていた」が 61.2% 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」（37.7%）、「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」（34.5%）、「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%）、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」（25.2%）がこれに続いている。他方、遅い者は、「職場が期待する役割を伝えていた」が 58.4% 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」（47.3%）、「受け入れ者の役割を職場のメンバーに周知していた」（33.0%）、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」（31.0%）、「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」(29.2%)、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」(27.9%)がこれに続いている。

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4.7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12.8ポイント、「仕事上の悩みや相談にのっていた」が6.5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5.8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5.7ポイント、増加している。

第3に、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」は出向・転籍よりも中途採用で増加の割合が大きい。「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」は出向・転籍で若干減少し、中途採用では増加している。「他部門との調整をサポートしていた」は出向・転籍で若干増加し、中途採用では減少している。「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」及び「仕事上の悩みや相談にのっていた」について、出向・転籍と中途採用の増加の割合は変わらない。

図表 2-84. 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（複数回答）

(単位：%)

件数		職場が期待する役割を伝えていた	職場の説明した進め方について時間をかけた	知っていた者の役割を職場のメンバーに周知していた	自らの能力を活かす方法を考えてもらった	働きぶりについて、周囲からの評価を伝えていた	仕事に関する不満や要望を聞く機会を設けていた	仕事上の悩みや相談にのっていた	他部門との調整をサポートしていた	係属に気配りをした職場のメンバーとの人間関係	職場になじむための雰囲気づくりをして	人事担当と直接接合して受け入れ者に関する情報を得ていた	受け入れ者が懇親会やイベントへ参加するのを促していた	その他	行われていない	わからない	無回答	
出向・転籍	早い者	374	72.7	27.3	41.7	18.2	11.0	14.2	10.7	17.4	24.9	22.2	12.3	17.4	1.3	2.7	7.8	0.8
	遅い者	248	70.6	40.3	39.5	21.8	10.5	18.1	18.5	18.5	25.8	21.4	10.9	14.1	1.2	2.4	6.0	1.6
中途採用	早い者-遅い者		2.1	-13.0	2.2	-3.6	0.5	-3.9	-7.8	-1.1	-0.9	0.8	1.4	3.3	0.1	0.3	1.8	-0.8
	早い者	799	61.2	34.5	37.7	22.2	17.1	19.8	16.8	11.9	30.9	25.2	10.5	14.8	1.4	3.5	4.4	1.1
	遅い者	613	58.4	47.3	33.0	27.9	16.2	23.0	23.3	8.2	29.2	31.0	12.2	13.7	0.5	3.8	3.1	1.8
	早い者-遅い者		2.8	-12.8	4.7	-5.7	0.9	-3.2	-6.5	3.7	1.7	-5.8	-1.7	1.1	0.9	-0.3	1.3	-0.7

9. おわりに—明らかにしたことを整理すると

この章で明らかにしたことをまとめると以下のようになる。

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。また、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「中学校卒・高校卒」については、出向・転籍よりも中途採用で増加しているが、「大学・大学院卒」については、出向・転籍と中途採用の減少の割合は変わらない。

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。また、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「管理職」については、中途採用よりも出向・転籍で減少の割合は大きい。「専門・技術職」については、出向・転籍では増加し、中途採用では減少している。「サービス職」については、出向・転籍よりも中途採用で増加の割合が大きい。「生産・運輸・建設等の現業職」については、出向・転籍と中途採用の増加の割合は変わらない。

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。また、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「部長相当」については、中途採用よりも出向・転籍で減少の割合は大きい。「課長相当」及び「係長・主任相当」については、出向・転籍では増加し、中途採用では減少している。「一般」については、出向・転籍と中途採用の増加の割合は変わらない。

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。

また、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」、「切磋琢磨して能力を伸ばす雰囲気がある」及び「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」については、中途採用よりも出向・転籍で減少の割合は大きい。これに対して、「仕事上で助け合う雰囲気がある」については、出向・転籍よりも中途採用で減少の割合が大きい。

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。

また、「遅い者」について、出向・転籍と中途採用を比較すると、「自らの能力を活かす方法を考えてもらっていた」は出向・転籍よりも中途採用で増加の割合が大きい。「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」は出向・転籍で若干減少し、中途採用では増加している。

「他部門との調整をサポートしていた」は出向・転籍で若干増加し、中途採用では減少している。「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」及び「仕事上の悩みや相談にのっていた」では、出向・転籍と中途採用の増加の割合は変わらない。