

中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査
＜企業編＞
調査結果概要

一般社団法人 人材サービス産業協議会

キャリアチェンジプロジェクト

2013年11月

目次

調査概要	3
調査結果	
I 中高年中途採用の実態	
1) 中高年社員の中途採用実績	4
2) 中高年社員の中途採用意向	5
3) 中高年社員を中途採用したい理由	6
4) 中高年社員を中途採用したくない理由	7
II 中途採用した中高年社員の実態	
1) 採用目的	8
2) 採用満足度	8
3) 転職後の業種・職種の変化と活躍状況との関係	9
4) 採用時に重視する点	10
5) 採用時に決め手になったもの	11
6) 中途入社者の定着支援の施策	12
III 今回開発したマッチング・フレームワークの有用性検証	
1) 「ポータブルスキル」と活躍状況の関係	14
2) 「職場の特徴」と活躍状況の関係	17
3) 「適応のし方」と活躍状況の関係	18
（補足資料）本調査の対象となった中途採用者の属性	19

調査概要

このたび、「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」として、採用する側である企業の視点（<企業編>）と転職する個人の視点（<個人編>）から調査を実施しました。本報告書は<企業編>となります。調査概要は下表のとおりです。なお、ⅠからⅢは、本報告書の目次番号に対応しています。

中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査<企業編> 調査概要

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
調査目的	中高年中途採用の実態把握	中途採用した中高年の実態把握	今回開発したマッチング・フレームワーク（※）の有用性検証
実施時期	2013年6月		
調査方法	インターネット調査		
調査対象	企業在籍者 39547名	中高年を中途採用した企業の在籍者 1052名 ・過去3年以内に40～55歳を中途採用した企業 ・上記中途採用の採否の決定に関与し、入社後の活躍度合いを把握できている人に対して、「活躍できていない人」「活躍できている人」がいる場合に、それぞれ1名ずつ想起してもらい、回答を求めた 内訳）「活躍できていない人」に関する調査 772名 「活躍できている人」に関する調査 737名	
報告内容	1) 中途採用実績 2) 中途採用意向 3) 採用したい理由 4) 採用したくない理由	1) 採用目的 2) 採用満足度 3) 転職後のキャリアチェンジ 4) 採用時に重視する点 5) 採用時に決め手になったもの 6) 定着支援の施策	1) 「ポータブルスキル」と活躍状況の関係 2) 「職場の特徴」と活躍状況の関係 3) 「適応のし方」と活躍状況の関係

※ 今回開発したマッチング・フレームワーク（「ミドルマッチフレーム」）について
 人材サービス産業協議会では、40代から50代のミドル層の転職に際して、年齢にとらわれない転職を支援するツール「ミドルマッチフレーム」を2013年10月より人材紹介サービス各社に展開しています。これまでのミドル層の転職では、「専門知識」や「専門技術」などが主に着目されてきました。異業種・異職種への転職機会が増える中、「仕事のし方」や「人との関わり方」といったミドルだからこそ培われているポータブルな能力を可視化し適切に評価することをこのツールでは提案しています。併せて、新しい職場への「適応のし方」や適応しやすい「職場の特徴」を評価基準に据えることで、ミスマッチを緩和し、入社後より活躍できるように配慮した評価ツールとしています。
<http://www.j-hr.or.jp/newsrelease/148.html>

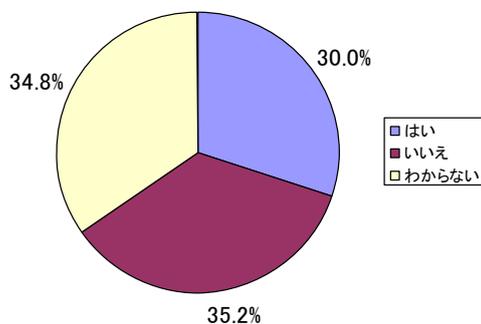
調査結果

I 中高年中途採用の実態

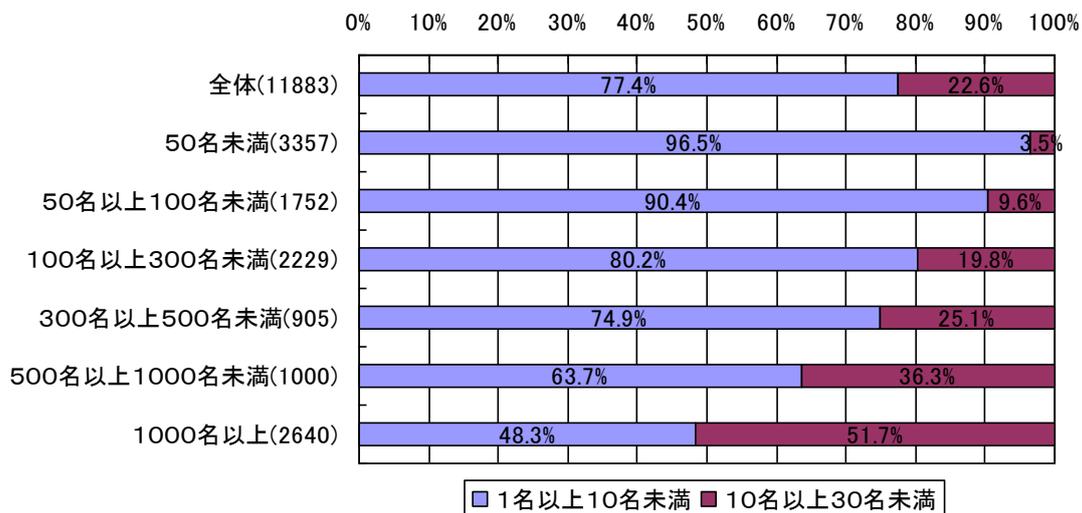
1) 中高年社員の中途採用実績

採用実績については、「はい」「いいえ」「わからない」にほぼ均等に分かれる。採用人数は、従業員規模が小さいほど少ない。

Q. 3年以内に、あなたの会社では採用時に40歳から55歳までの人を中途採用しましたか (n=39547)



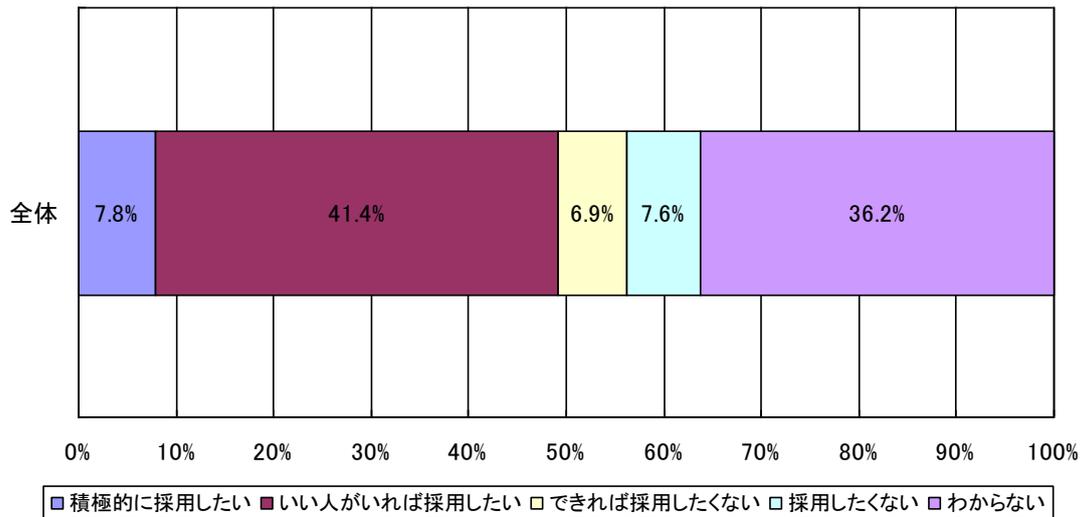
Q. その中途採用の人数は何人ぐらいですか (n=11883)



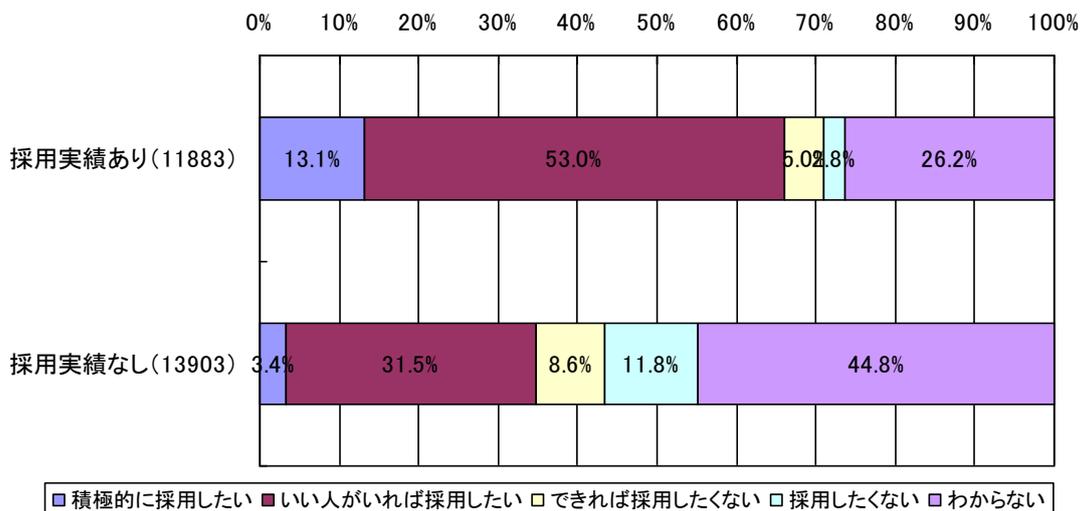
2) 中高年社員の中途採用意向

全体としては、半数弱が中高年社員の中途採用に対して前向きであるが、過去3年の採用実績がある場合、その割合は3分の2に増加する。一方、採用実績がない場合には、採用意向が低いというよりは、「わからない」が半数弱で最多の回答となっている。

Q. あなたの会社では、今後、中高年社員を中途採用することについて、どのようにお考えですか (n=25786)



<採用実績別> () 内は人数

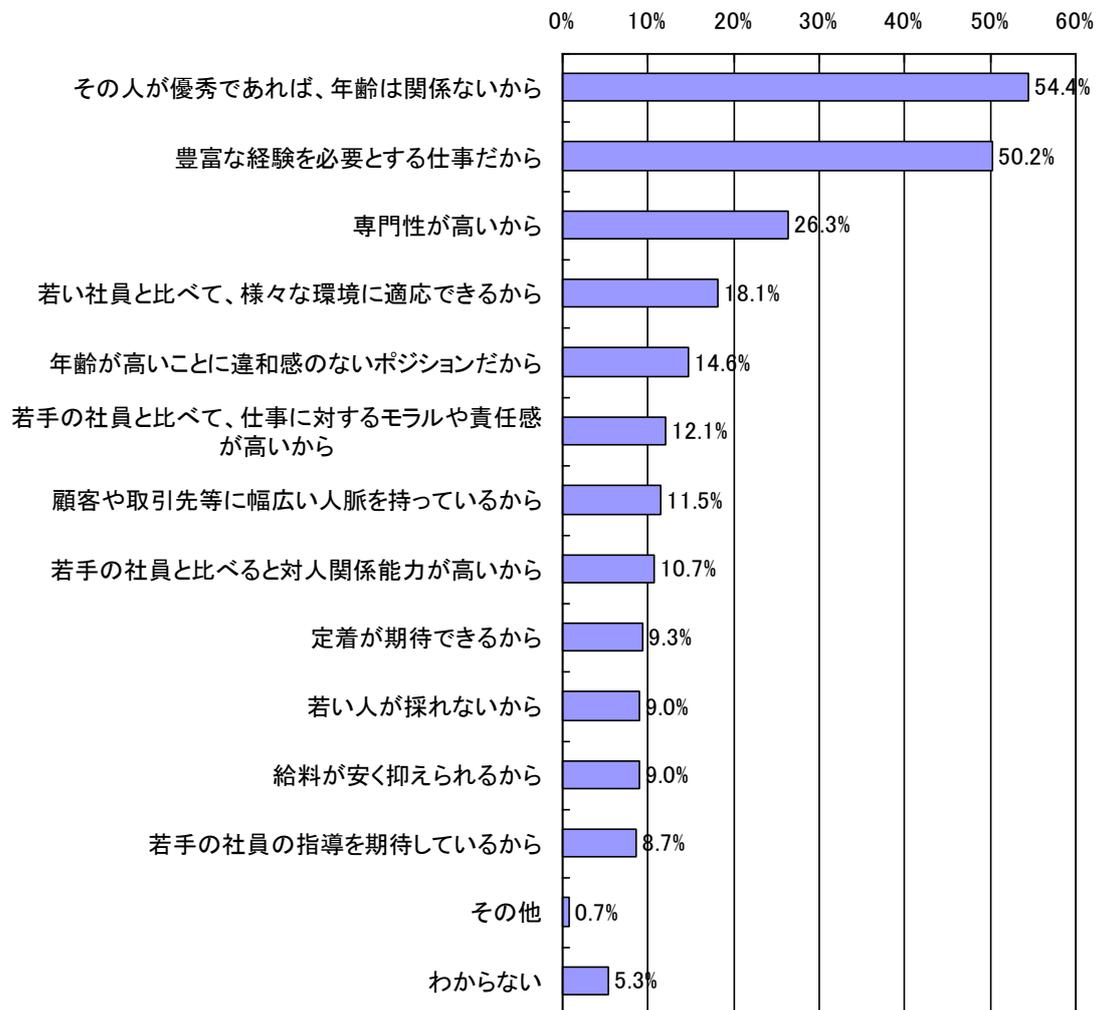


3) 中高年社員を中途採用したい理由

中高年社員の中途採用意向がある場合、採用したい理由としては、「優秀であれば年齢は関係ない」「豊富な経験が必要」が2大理由。「専門性の高さ」がそれに続く。

Q. 中高年社員を中途採用する理由として、あてはまるものをすべて選んでください (n=15949)

※中高年社員の採用意向がある（「積極的に採用したい」「いい人がいれば採用したい」）回答者のデータを
集計

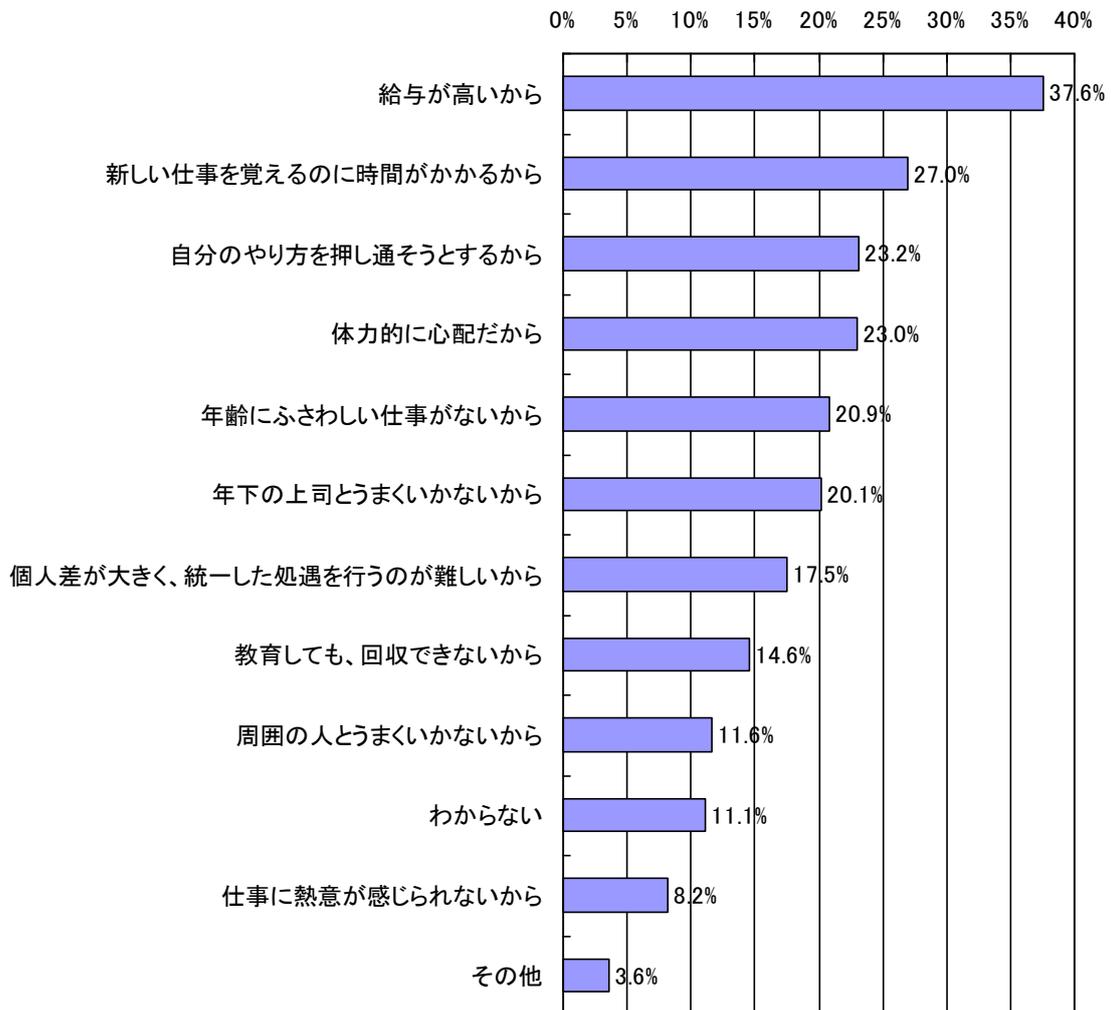


4) 中高年社員を中途採用したくない理由

中高年社員の中途採用意向が低い場合、採用したくない理由としては「給与が高い」が最多の回答。「新しい仕事を覚えるのに時間がかかる」「自分のやり方を押し通そうとする」「体力的に心配」が上位を占める。

Q. 中高年社員を中途採用したくない理由として、あてはまるものをすべて選んでください (n=4472)

※中高年社員の採用意向が低い(「できれば採用したくない」「採用したくない)回答者のデータを集計

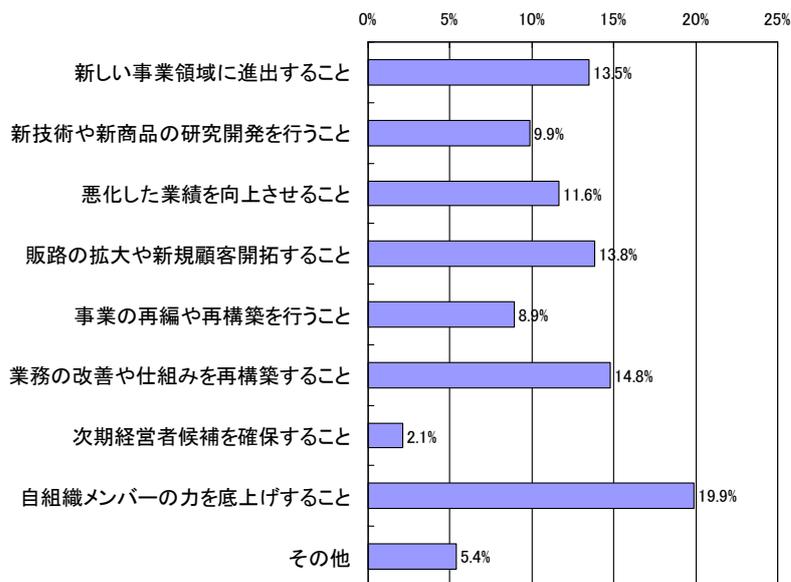


II 中途採用した中高年社員の実態

1) 採用目的

採用目的として、「メンバーの力の底上げ」「業務改善や仕組み再構築」「販路拡大や新規顧客開拓」「新事業領域進出」の選択割合が高い。

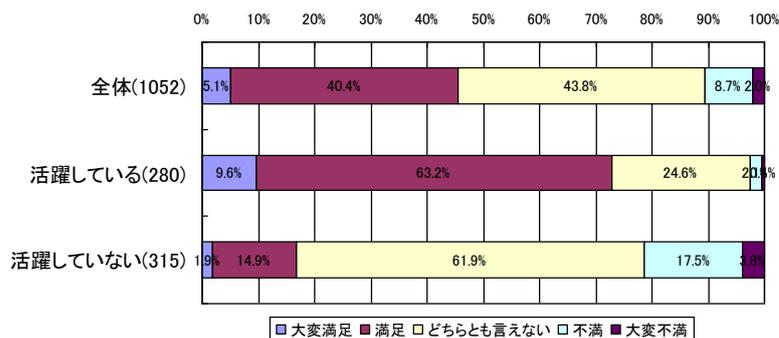
Q. その人を採用することで解決したかった経営課題は何でしたか？あてはまるものをすべて選んでください (n=1052)



2) 採用満足度

中高年の中途採用に満足しているのは全体としては半数弱。
 活躍している人だけを知っている場合は7割強が満足しているが、活躍していない人しか知らない場合には満足しているのは2割に満たない。

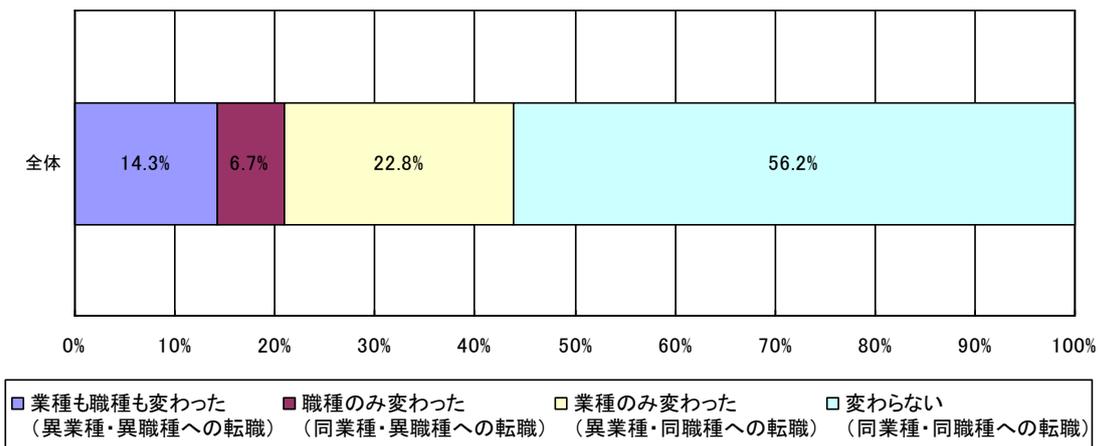
Q. これまで中高年社員の中途採用をした結果について、総じてどのように感じているかを、ご回答ください (n=1052)



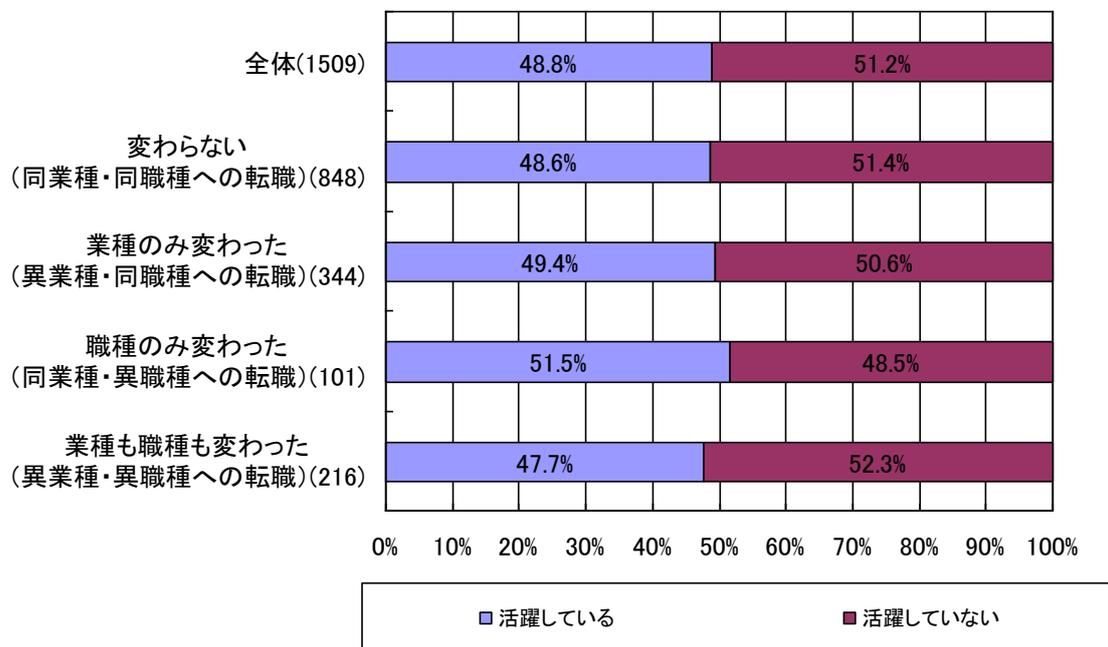
3) 転職後の業種・職種の変化と活躍状況との関係

転職にあたり、業種・職種いずれも変わらないのが半数以上で最も多い。
業種・職種の変化による入社後の活躍状況への影響は見られない。

Q. その人は現在の会社に転職するにあたり、業種や職種は変化しましたか？ (n=1509)



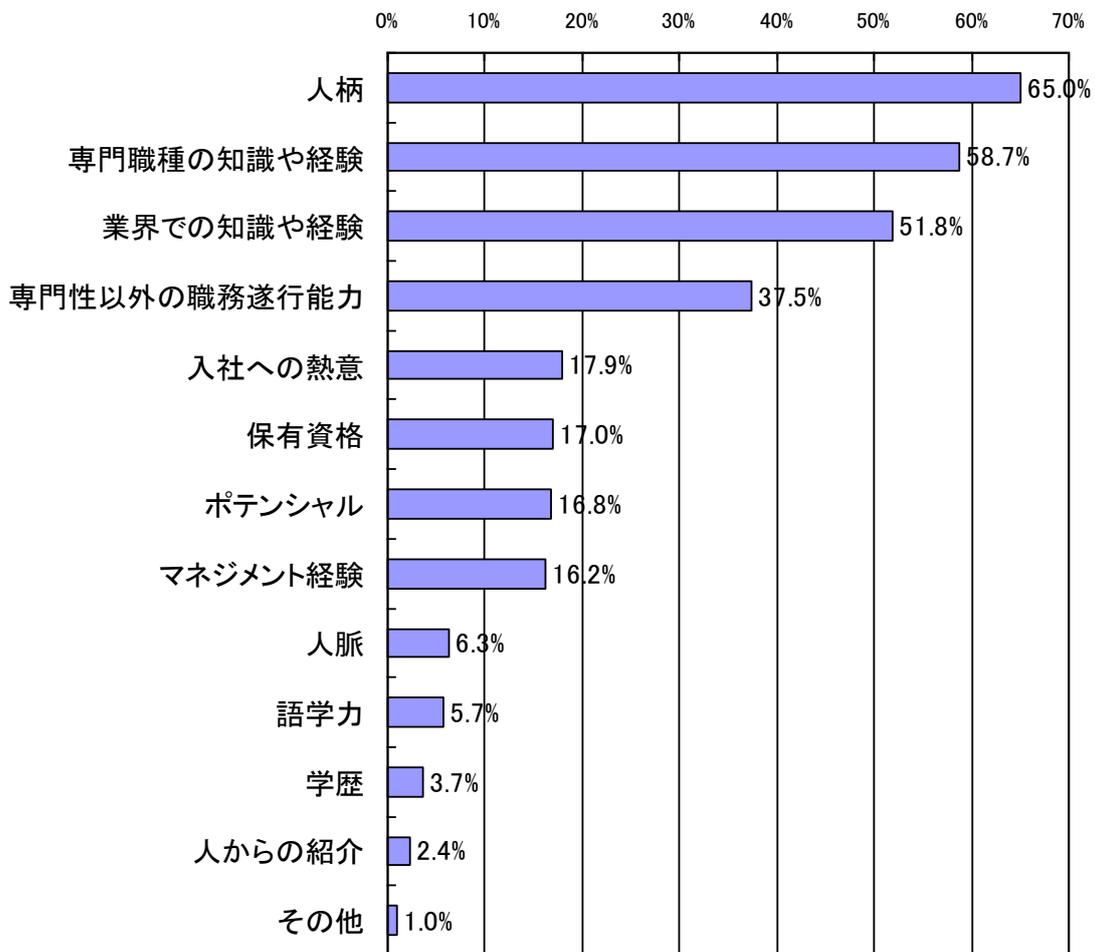
<業種・職種変化別 活躍状況>



4) 採用時に重視する点

中高年者採用時に重視するのは「人柄」の選択割合が最多であり、「専門職種の知識や経験」「業界での知識や経験」がそれに続いている。「専門性以外の職務遂行能力」についてはその次点であり、1位から3位の合算で4割弱が選択している。

Q. 中高年者を採用する場合、特にどのような点を重視しますか。特に重視するものを1位から3位まで順にお選びください (n=1052)



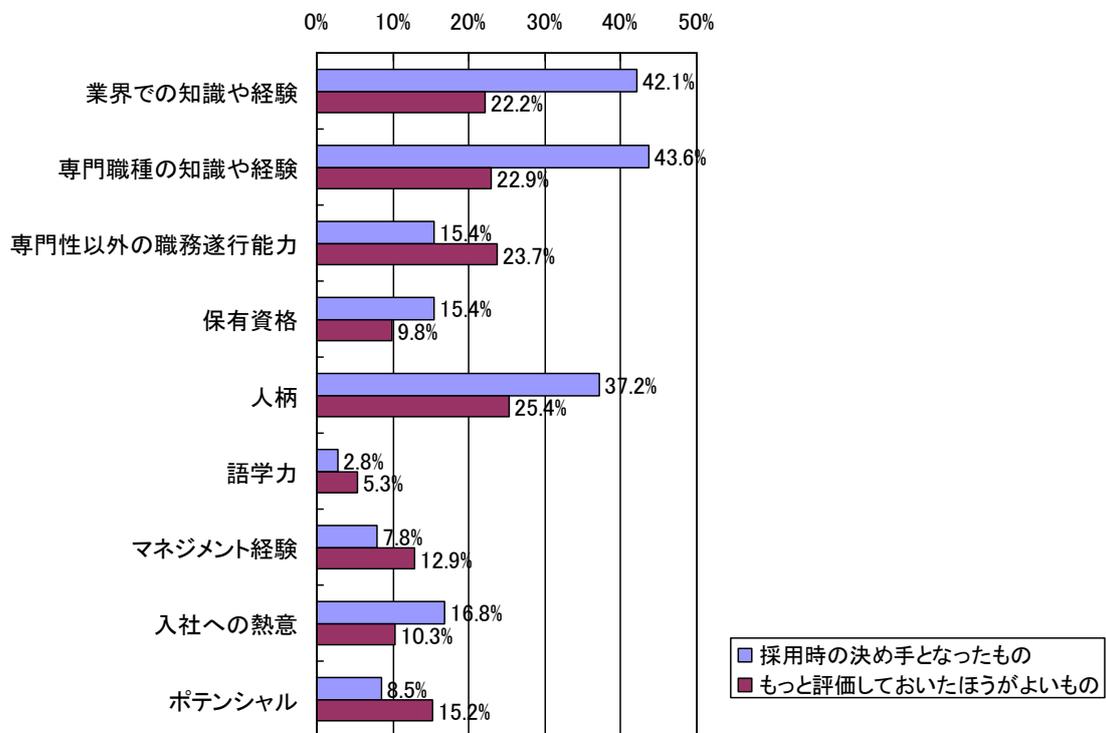
(1位から3位の値を合算)

5) 採用時に決め手になったもの

採用時の決め手としては、専門性（「業界での知識や経験」「専門職種の知識や経験」と「人柄」が上位を占める。
 一方、「専門性以外の職務遂行能力」は採用時の決め手となっていなかったものの、もっと評価しておいたらよかったものとして、「人柄」に続いて4分の1程度が選択されている。

【採用時の決め手となったもの】 Q. 何を評価して採用に至りましたか。最も決め手になったと思うものを3つまで選んでください

【もっと評価しておいたほうがよいもの】 Q. 採用時に、もっと評価しておいたらよかったと思うものはありますか (n=1509)

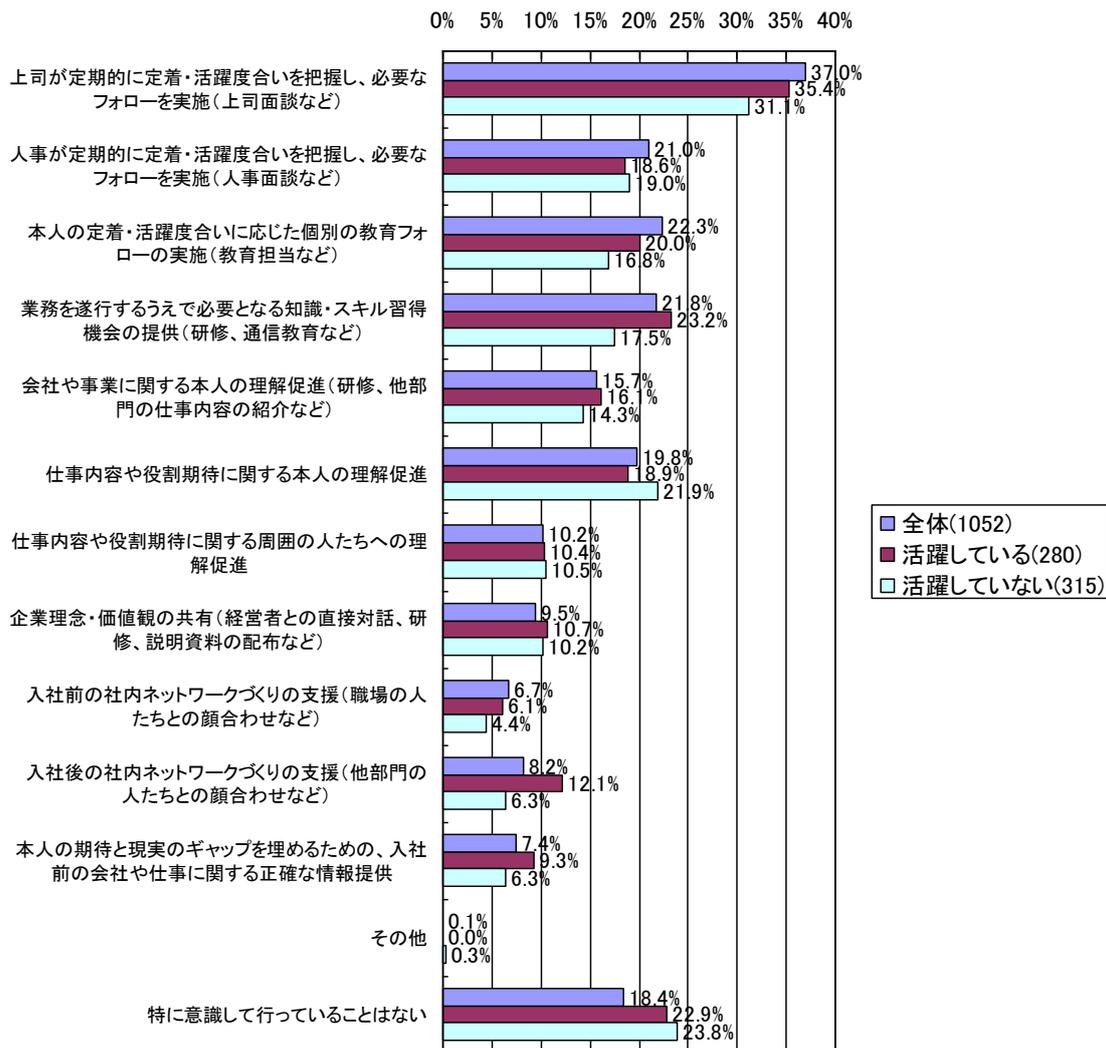


6) 中途入社者の定着支援の施策

活躍できている人のいる会社では、上司によるフォロー、知識・スキル習得機会の提供、入社後のネットワークづくり支援の実施割合が高い。

Q. 中高年者の採用後の定着のために何か行っていますか (n=1052)

※活躍している人、活躍していない人の両方を知っている回答者 (n=457) のデータは集計から外した。



Ⅲ 今回開発したマッチング・フレームワークの有用性検証

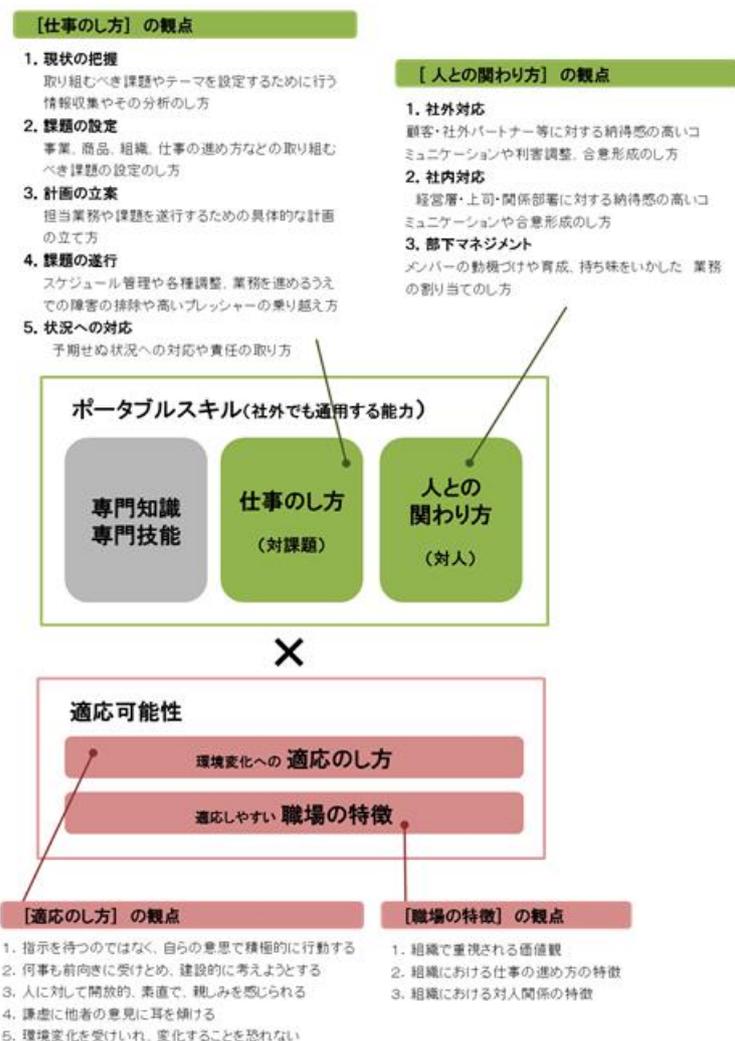
人材サービス産業協議会では、40代から50代のミドル層の転職に際して、年齢にとられない転職を支援するツール「ミドルマッチフレーム」を2013年10月より人材紹介サービス各社に展開しています。これまでのミドル層の転職では、「専門知識」や「専門技術」などが主に着目されてきました。異業種・異職種への転職機会が増える中、「仕事の仕方」や「人との関わり方」といったミドルだからこそ培われているポータブルな能力を可視化し適切に評価することをこのツールでは提案しています。併せて、新しい職場への「適応の仕方」や適応しやすい「職場の特徴」を評価基準に据えることで、ミスマッチを緩和し、入社後より活躍できるように配慮した評価ツールとしています。

【「ミドルマッチフレーム」 概要】

正式名称：MIDDLE MATCH FRAME

内容：若年層の採用とは違う、ミドル層ならではの経験によって培われた能力をよりよく見極めることで、求人企業と求職者のマッチングを促進させる評価ツール。

【ミドルマッチフレーム全体像】



1) 「ポータブルスキル」と活躍状況の関係

活躍していない人の課題であるポータブルスキルとしては、「課題設定（2項目）」「状況対応（日々の判断）」「現状把握（情報収集）」の、活躍している人が発揮できているポータブルスキルとしては、「課題設定（2項目）」「現状把握（情報収集）」の選択割合が高い。

【活躍できていない中途採用者に関する回答】Q. その人ができておらず、職務遂行上問題であると思うものを、以下の中から3つまでお選びください

【活躍できている中途採用者に関する回答】Q. その人が職務遂行上必要で、本人ができていると思うものを、以下の中から3つまでお選びください

※調査回答者が採否の決定に関与し、入社後の活躍度合いを把握できている中途採用した人（過去3年以内、40歳～55歳）のうち、活躍できていない人、活躍できている人、それぞれ1人ずつ想起してもらい、回答を求めた。

ポータブルスキル			活躍状況			
			活躍できていない		活躍できている	
			回答数	%	回答数	%
全体			772	100.0	737	100.0
仕事のし方	現状の把握	仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集を行う	150	19.4	199	27.0
		複雑な情報やデータに対する評価・分析を行う	137	17.7	126	17.1
	課題の設定	新しい商品・技術・仕事のやり方を考える	198	25.6	181	24.6
		自分なりの問題意識に基づいて、目標や課題を自ら設定する	229	29.7	241	32.7
	計画の立案	最終的なゴールに向けて、効果的なシナリオを描く	141	18.3	132	17.9
		課題の優先順位をつけ、具体的な実行計画を立てる	115	14.9	132	17.9
	課題の遂行	品質基準・納期を厳守しながら、業務を確実に遂行する	84	10.9	129	17.5
		強いプレッシャーの中で明確な達成基準をクリアする	128	16.6	122	16.6
	状況への対応	日々の判断を自分で行い、その結果責任を負う	166	21.5	122	16.6
		しばしば予期しない状況の変化に直面しても、臨機応変に対応策をとる	145	18.8	125	17.0
人との関わり方	社外対応	顧客・社外関係者に難しい内容を的確に納得感高く伝える	49	6.3	51	6.9
		専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する顧客・社外関係者との調整・合意の獲得を行う	56	7.3	51	6.9
	社内対応	経営層・上司・関係部署などに難しい内容を的確に納得感高く伝える	52	6.7	43	5.8
		専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する社内関係者との調整・支持の獲得を行う	53	6.9	34	4.6
	部下マネジメント	能力や専門の異なる部下・メンバーの動機づけ・育成・指導を行う	65	8.4	42	5.7
		部下やメンバーの持味を把握した業務の割り当てを行う	67	8.7	23	3.1

「ポータブルスキル」と活躍状況の関係 職種系統別 活躍できていない人の特徴

「現状把握（2項目）」「課題設定（2項目）」「計画立案（シナリオ）」は3つの職種系統とも共通して活躍できていない人の課題として挙げられている。職種系統別には「計画立案（優先順位）」は事務と研究開発で、「実行（達成基準クリア）」は営業、研究開発で、「状況対応（2項目）」は営業で選択割合が高い。

【活躍できていない中途採用者に関する回答】Q. その人ができておらず、職務遂行上問題であると思うものを、以下の中から3つまでお選びください

ポータブルスキル		職種系統							
		営業		事務		研究開発			
		回答数	%	回答数	%	回答数	%		
全体		163	100.0	87	100.0	46	100.0		
仕事の仕方	現状の把握	仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集を行う	56	34.4	34	39.1	19	41.3	
		複雑な情報やデータに対する評価・分析を行う	53	32.5	37	42.5	26	56.5	
	課題の設定	新しい商品・技術・仕事のやり方を考える	77	47.2	37	42.5	26	56.5	
		自分なりの問題意識に基づいて、目標や課題を自ら設定する	88	54.0	40	46.0	21	45.7	
	計画の立案	最終的なゴールに向けて、効果的なシナリオを描く	53	32.5	25	28.7	18	39.1	
		課題の優先順位をつけ、具体的な実行計画を立てる	39	23.9	24	27.6	15	32.6	
	課題の遂行	品質基準・納期を厳守しながら、業務を確実に遂行する	24	14.7	15	17.2	11	23.9	
		強いプレッシャーの中で明らかな達成基準をクリアする	49	30.1	23	26.4	17	37.0	
	状況への対応	日々の判断を自分で行い、その結果責任を負う	56	34.4	24	27.6	11	23.9	
		しばしば予期しない状況の変化に直面しても、臨機応変に対応策をとる	51	31.3	22	25.3	12	26.1	
	人との関わり方	社外対応	顧客・社外関係者に難しい内容を的確に納得感高く伝える	24	14.7	7	8.0	7	15.2
			専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する顧客・社外関係者との調整・合意の獲得を行う	14	8.6	12	13.8	12	26.1
社内対応		経営層・上司・関係部署などに難しい内容を的確に納得感高く伝える	13	8.0	11	12.6	9	19.6	
		専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する社内関係者との調整・支持の獲得を行う	11	6.7	13	14.9	13	28.3	
部下マネジメント		能力や専門の異なる部下・メンバーの動機づけ・育成・指導を行う	18	11.0	17	19.5	11	23.9	
		部下やメンバーの持味を把握した業務の割り当てを行う	19	11.7	14	16.1	9	19.6	

「ポータブルスキル」と活躍状況の関係 職種系統別 活躍できている人の特徴

「現状把握（情報収集）」「課題設定（2項目）」は3つの職種系統とも共通して活躍できている人の特徴として挙げられている。職種系統別には「現状把握（評価・分析）」「計画立案（2項目）」は事務、研究開発に、「実行（品質基準・納期遵守）」は研究開発に、「実行（達成基準クリア）」「状況対応（日々の判断）」は営業に特徴的である。

【活躍できている中途採用者に関する回答】Q. その人が職務遂行上で、本人ができていると思うものを、以下の中から3つまでお選びください

ポータブルスキル			職種系統					
			営業		事務		研究開発	
			回答数	%	回答数	%	回答数	%
全体			147	100.0	87	100.0	58	100.0
仕事のし方	現状の把握	仕事に関連する動向をおさえるための コンスタントな情報収集を行う	81	55.1	38	43.7	35	60.3
		複雑な情報やデータに対する評価・ 分析を行う	35	23.8	38	43.7	29	50.0
	課題の 設定	新しい商品・技術・仕事のやり方を 考える	63	42.9	36	41.4	40	69.0
		自分なりの問題意識に基づいて、目 標や課題を自ら設定する	77	52.4	48	55.2	41	70.7
	計画の 立案	最終的なゴールに向けて、効果的な シナリオを描く	44	29.9	32	36.8	25	43.1
		課題の優先順位をつけ、具体的な実 行計画を立てる	39	26.5	31	35.6	25	43.1
	課題の 遂行	品質基準・納期を厳守しながら、業 務を確実に遂行する	25	17.0	17	19.5	31	53.4
		強いプレッシャーの中で明らかな達 成基準をクリアする	45	30.6	20	23.0	15	25.9
	状況への 対応	日々の判断を自分で行い、その結果 責任を負う	46	31.3	20	23.0	9	15.5
		しばしば予期しない状況の変化に直 面しても、臨機応変に対応策をとる	35	23.8	17	19.5	16	27.6
人との 関わり方	社外対応	顧客・社外関係者に難しい内容を的 確に納得感高く伝える	30	20.4	11	12.6	5	8.6
		専門や価値観・役割の異なる多様な 人々や利害の対立する顧客・社外関 係者との調整・合意の獲得を行う	13	8.8	12	13.8	10	17.2
	社内対応	経営層・上司・関係部署などに難し い内容を的確に納得感高く伝える	12	8.2	13	14.9	6	10.3
		専門や価値観・役割の異なる多様な 人々や利害の対立する社内関係者との 調整・支持の獲得を行う	4	2.7	4	4.6	7	12.1
	部下マネ ジメント	能力や専門の異なる部下・メンバー の動機づけ・育成・指導を行う	12	8.2	6	6.9	8	13.8
		部下やメンバーの持味を把握した業 務の割り当てを行う	7	4.8	4	4.6	3	5.2

2) 「職場の特徴」と活躍状況の関係

「職場の特徴」として、活躍を促進しているもの、活躍を阻害しているものともに、「仕事の進め方の特徴」の選択割合が高い。

【活躍できていない中途採用者に関する回答】Q. その人の仕事の仕方、上記の特徴とずれが大きく、活躍を阻害していると感じるものを3つまで選んでください

【活躍できている中途採用者に関する回答】Q. その人の仕事の仕方、上記の特徴と合致しており、活躍を促進していると感じるものを3つまで選んでください

※職場の特徴は、(A) - (B) の対形式

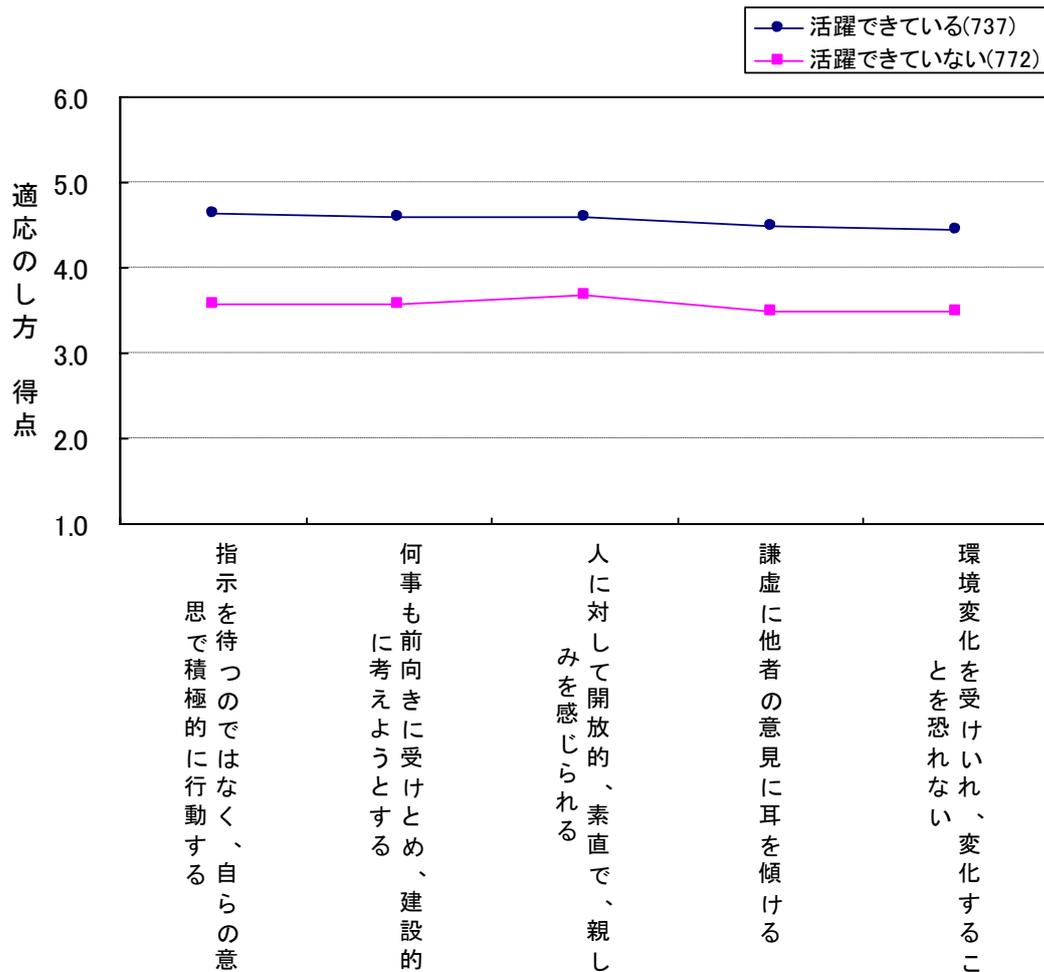
(例：(A) 多くの仕事を同時に進める - (B) 一つの仕事に集中する)

職場の特徴		活躍状況				
		活躍できていない		活躍できている		
		回答数	%	回答数	%	
全体		772	100.0	737	100.0	
組織における 仕事の進め方の 特徴	1	(A) 多くの仕事を同時に進める (B) 一つの仕事に集中する	169	21.9	202	27.4
	2	(A) 仕事の成果が見えやすい (B) 仕事の成果が見えにくい	155	20.1	172	23.3
	3	(A) スピード感が求められる (B) 自分のペースで進められる	278	36.0	213	28.9
	4	(A) 臨機応変な対応 (B) 計画にそった確実な遂行	206	26.7	258	35.0
	5	(A) 個人の主体的な判断を重視 (B) ルールに従った判断を重視	154	19.9	98	13.3
組織における 対人関係の特徴	6	(A) 個人の役割や責任が明確 (B) 集団で協力して成果をあげる	114	14.8	138	18.7
	7	(A) 同僚とは切磋琢磨する (B) 同僚とは助け合う	108	14.0	104	14.1
	8	(A) 上下関係が明確 (B) 上下関係は気にならない	90	11.7	63	8.5
組織で 重視される 価値観	9	(A) 創造や変革に貪欲 (B) 現実的な問題解決を重視	80	10.4	82	11.1
	10	(A) 結果を評価する (B) プロセスや努力を評価する	88	11.4	96	13.0
	11	(A) 効率の良さが評価される (B) 創造性や企画力が評価される	59	7.6	75	10.2
	12	(A) 組織から与えられた役割の遂行 (B) 仕事自体のやりがいを重視	64	8.3	81	11.0
	13	(A) 合理性を重視 (B) 気持ちや感情を重視	66	8.5	36	4.9

3) 「適応の仕方」と活躍状況の関係

「適応の仕方」は活躍状況別に得点差が見られ、活躍できている方が得点が高い傾向である。

Q. その人につぎの行動や考えは、どれくらいあてはまりますか (n=1052)



※「適応の仕方」得点1点~6点に相応する選択肢

1: まったくあてはまらない/2: あてはまらない/3: ややあてはまらない/4: ややあてはまる/5: あてはまる/6: とてもあてはまる

※転職者本人の適応感についても、同様の傾向が確認された。

(「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査<個人編>調査結果概要」参照)

(補足資料) 本調査の対象となった中途採用者(回答者が想起した転職者)の属性

※調査回答者が採否の決定に関与し、入社後の活躍度合いを把握できている中途採用した人(過去3年以内、40歳~55歳)のうち、活躍できていない人、活躍できている人、それぞれ1人ずつ想起してもらい、回答を求めた。

年齢		活躍できていない		活躍できている		計	
		回答数	%	回答数	%	回答数	%
全体		772	100.0	737	100.0	1509	100.0
1	40歳~44歳	286	37.0	251	34.1	537	35.6
2	45歳~49歳	271	35.1	294	39.9	565	37.4
3	50歳~55歳	215	27.8	192	26.1	407	27.0

職種		活躍できていない		活躍できている		計	
		回答数	%	回答数	%	回答数	%
全体		772	100.0	737	100.0	1509	100.0
1	営業・販売・サービス	272	35.2	235	31.9	507	33.6
2	マーケティング・営業企画	45	5.8	39	5.3	84	5.6
3	経営企画・事業企画・事業開発	27	3.5	28	3.8	55	3.6
4	総務・法務・広報	45	5.8	44	6.0	89	5.9
5	人事・労務	22	2.8	22	3.0	44	2.9
6	財務・経理	22	2.8	16	2.2	38	2.5
7	購買・物流	21	2.7	31	4.2	52	3.4
8	生産	70	9.1	72	9.8	142	9.4
9	研究開発・技術・設計	70	9.1	86	11.7	156	10.3
10	システム企画・管理	23	3.0	32	4.3	55	3.6
11	その他	155	20.1	132	17.9	287	19.0

役職		活躍できていない		活躍できている		計	
		回答数	%	回答数	%	回答数	%
全体		772	100.0	737	100.0	1509	100.0
1	取締役相当	7	0.9	5	0.7	12	0.8
2	事業部長相当	17	2.2	16	2.2	33	2.2
3	部長相当	49	6.3	56	7.6	105	7.0
4	課長相当	124	16.1	133	18.0	257	17.0
5	係長相当	92	11.9	99	13.4	191	12.7
6	一般社員	457	59.2	409	55.5	866	57.4
7	その他	26	3.4	19	2.6	45	3.0

年収		活躍できていない		活躍できている		計	
		回答数	%	回答数	%	回答数	%
全体		772	100.0	737	100.0	1509	100.0
1	300万円未満	176	22.8	132	17.9	308	20.4
2	300万円~400万円未満	165	21.4	154	20.9	319	21.1
3	400万円以上500万円未満	149	19.3	157	21.3	306	20.3
4	500万円以上600万円未満	93	12.0	86	11.7	179	11.9
5	600万円以上700万円未満	44	5.7	55	7.5	99	6.6
6	700万円以上800万円未満	37	4.8	26	3.5	63	4.2
7	800万円以上900万円未満	19	2.5	25	3.4	44	2.9
8	900万円以上1000万円未満	5	0.6	12	1.6	17	1.1
9	1000万円以上1100万円未満	13	1.7	13	1.8	26	1.7
10	1100万円以上1200万円未満	3	0.4	4	0.5	7	0.5
11	1200万円以上	3	0.4	4	0.5	7	0.5
12	わからない	65	8.4	69	9.4	134	8.9