



# ミドル採用における 新たなフレームワークのご紹介と その可能性

2013年10月23日(水)  
雇用改革時代における人材活用のこれから  
-経営課題解決に有効な“ミドルのチカラ”をいかにして活用するか-

一般社団法人 人材サービス産業協議会  
副理事長 高橋 広敏



人材サービス産業協議会 (JHR) とは

民間人材サービス業界団体の連携横断組織(2012年10月設立)



## ● ミッション

JHRは雇用構造の変化や新たな労働市場の要請に応え、健全かつ円滑な次世代労働市場を創造する。

## ● 人材サービス産業が取り組む5つのテーマ

- 1) マッチング・就業管理を通じたキャリア形成の支援
- 2) 採用・就業における「年齢の壁」の克服
- 3) 異なる産業・職業へのキャリアチェンジの支援
- 4) グローバル人材の採用・就業支援
- 5) 人材育成を通じた人材サービス産業の高度化

## 問題意識とプロジェクトの目的

### 【問題意識】

日本経済 産業構造・就業構造が変化する中、日本経済再生に向け  
失業なき労働移動を実現する健全な労働市場の形成は重要なテーマ。

労働市場 年齢の壁が取り払われておらず、転職に要する時間・収入・地域移動などが  
ミドル層の健全な流動化を阻害している。

人材サービス ミドル層の労働移動に対する社会的ニーズに対して  
人材サービス産業は十分に答えきれていない。

### 【プロジェクトの目的】

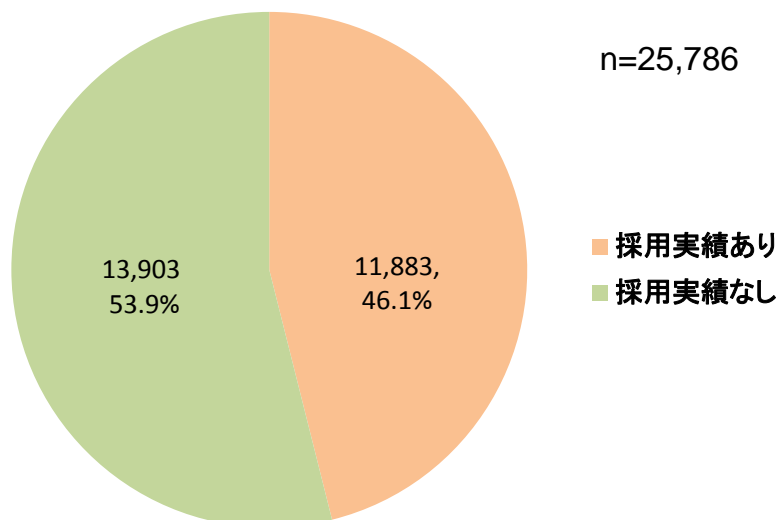
経験豊富なミドルが持つ能力やスキルを可視化する  
”新たなモノサシ”の開発

業種や職種が変わっても持ち運びができる  
ポータブルなスキルや適応力、組織との相性に着目

## 【調査1】ミドル層の採用実績

ミドル層を採用している企業は半数に満たない

✓ 過去3年間にミドル層(40~55歳)の採用実績がある企業は**46.1%**。

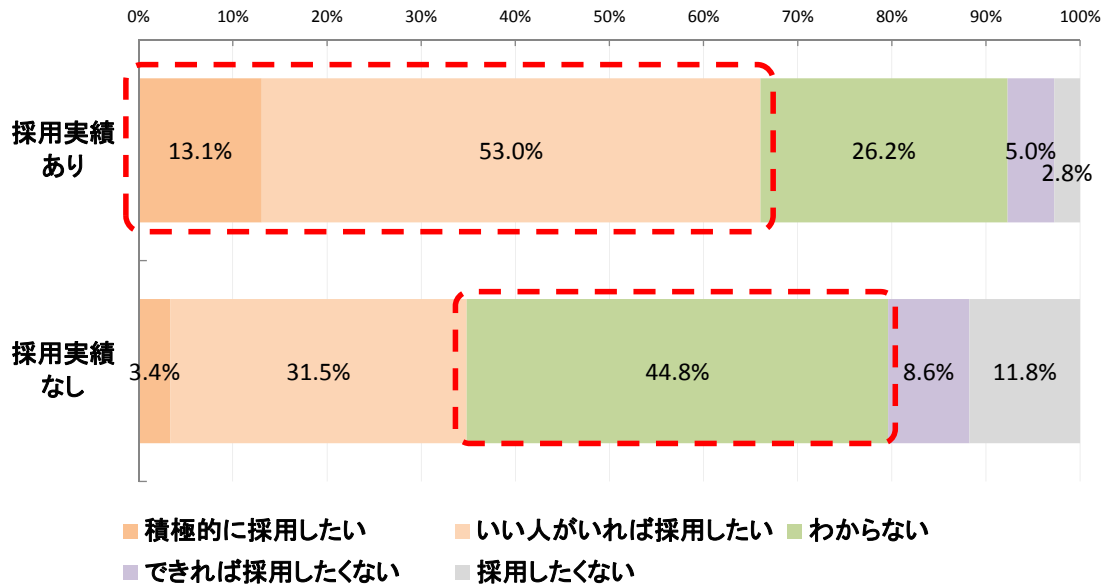




## 【調査2】ミドル層に対する企業の採用意向

### 多くの企業はミドル層の採用に漠然とした不安を抱いている

- ✓ 過去3年間にミドル層の採用実績がある企業は**6割強が採用に前向き**。
- ✓ 一方、採用実績のない企業は採用意向が低いのではなく「**分からない**」と回答。



JHR「中高音ホワイトカラーの中高音採用実態調査」

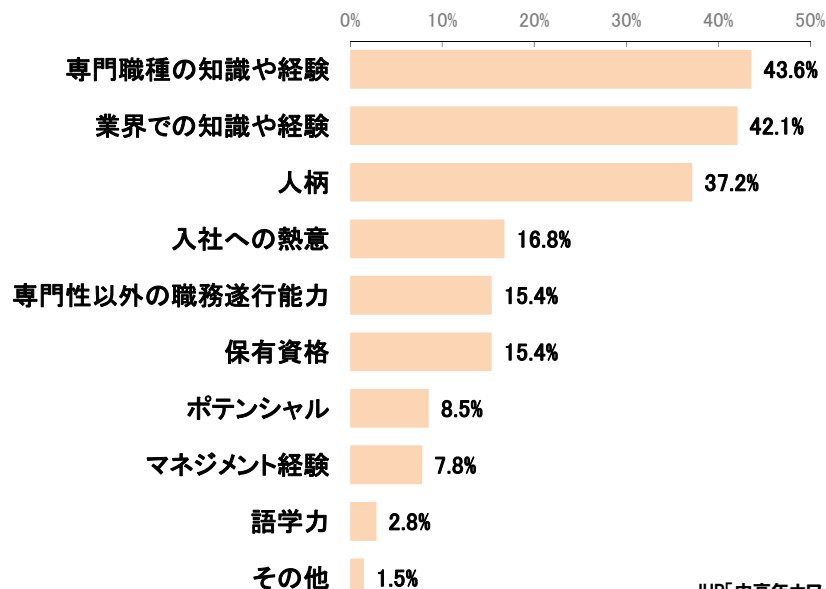


## 【調査3】採用時に企業が評価する項目

### 採用時は職種・業界の専門知識や経験を重視

- ✓ 採用時の評価ポイントは、「**職種・業界の専門知識や経験**」が最も高い

Q.何を評価して採用に至りましたか？



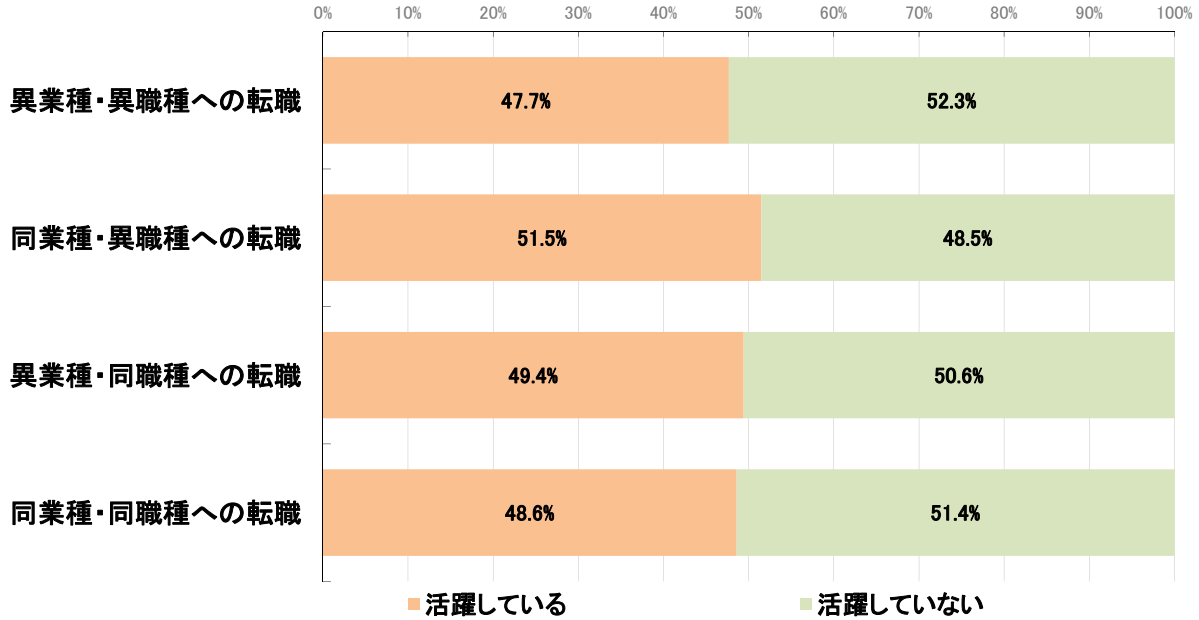
JHR「中高音ホワイトカラーの中高音採用実態調査」



## 【調査4】活躍の状況

### 業種・職種の専門性が入社後の活躍に影響するわけではない

✓ 転職前後の業種・職種の変化による入社後の活躍への影響は見られない



JHR「中高音ホワイトカラーの中高音採用実態調査」

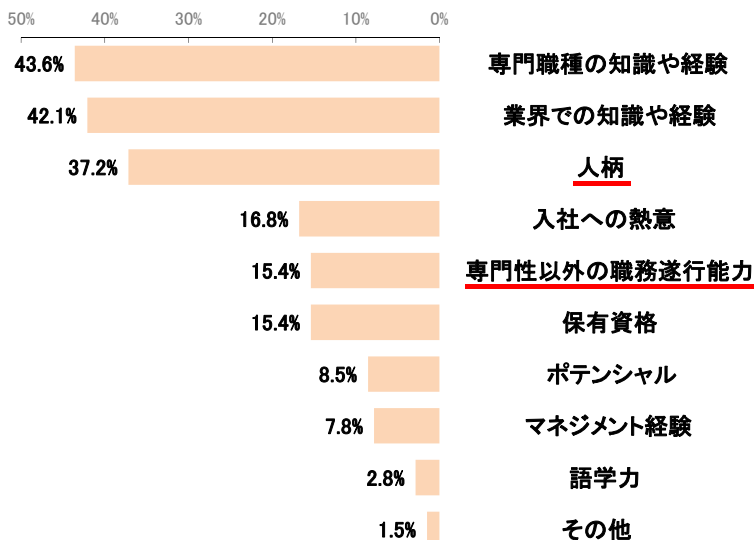


## 【調査5】採用時に企業が評価する項目

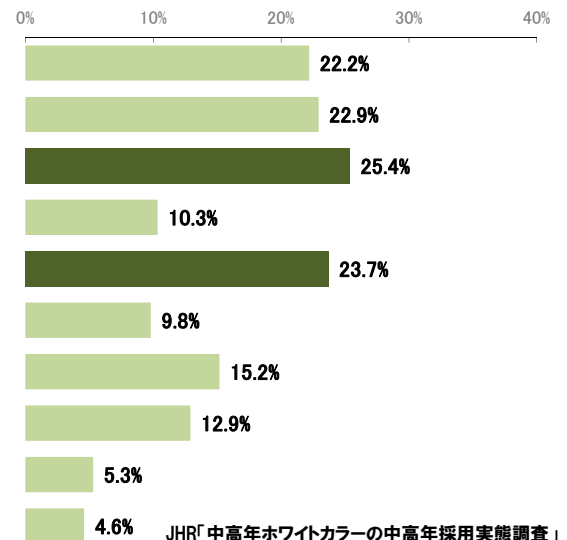
### 「専門性以外の能力」と「人柄」の評価は難しい

✓ 採用後もっと評価しておけば良かったと思う項目は「**人柄**」と「**専門性以外の職務遂行能力**」。

Q.何を評価して採用に至りましたか？



Q.採用時にもっと評価しておけば良かったと思うものはありますか？



JHR「中高音ホワイトカラーの中高音採用実態調査」

「新たなモノサシ」として着目したこと

専門性以外の  
職務遂行能力



業種や職種が変わって  
も通用する**ポータブル**  
**なスキル**として可視化

人 柄

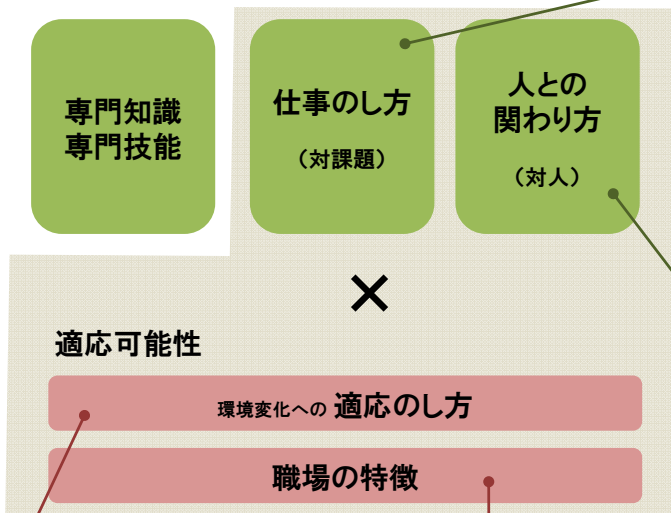


新たな環境への**適応**  
**可能性**として可視化

専門性に偏った採用からミドルのチカラを適正  
に評価し、入社後の活躍につながる採用に

ミドルマッチフレーム

ポータブルスキル(社外でも通用する能力)



【仕事の仕方】の観点

1. 現状の把握  
取り組むべき課題やテーマを設定するために行う  
情報収集やその分析の仕方
2. 課題の設定  
事業、商品、組織、仕事の進め方などの取り組む  
べき課題の設定の仕方
3. 計画の立案  
担当業務や課題を遂行するための具体的な計画  
の立て方
4. 課題の遂行  
スケジュール管理や各種調整、業務を進めるうえ  
での障害の排除や高いプレッシャーの乗り越え方
5. 状況への対応  
予期せぬ状況への対応や責任の取り方

【人との関わり方】の観点

1. 社外対応  
顧客・社外パートナー等に対する納得感の高い  
コミュニケーションや利害調整、合意形成の仕方
2. 社内対応  
経営層・上司・関係部署に対する納得感の高い  
コミュニケーションや支持の獲得の仕方
3. 部下マネジメント  
メンバーの動機づけや育成、持ち味を活かした  
業務の割り当ての仕方

【適応の仕方】の観点

1. 指示を待つのではなく、自らの意思で積極的に行動する
2. 何事も前向きに受けとめ、建設的に考えようとする
3. 人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる
4. 謙虚に他者の意見に耳を傾ける
5. 環境変化を受け入れ、変化することを恐れない

【職場の特徴】の観点

1. 組織で重視される価値観
2. 組織における仕事の進め方の特徴
3. 組織における対人関係の特徴

## 企業が持続的に成長するために、 ミドルのチカラは必ず活かせる

- 『専門性』に加え、新たなモノサシとのバランスの中で人材要件を定義すること
- 人材要件は「ヒト軸」ではなく「コト軸」で捉えること
- その一歩として、自社の戦略や課題を明確にすること