

[研究論文]

企業の高年齢者の採用行動の特質と戦力化戦略 ——「50歳代正社員」と「60歳代正社員」との比較を通して——

大木 栄一

〈要 約〉

著者が参加した高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高年齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書』で実施された企業アンケート結果の再分析を通して、以下のことが明らかになった。第1に、企業の高年齢者（50歳以上の正社員）の採用行動にはどのような特質があるのかについてみると、採用に熱心な業種は年齢により左右されないが、これに対して、採用規模は、50歳代の採用では関係がないが、60歳代の採用については規模が小さい企業ほど採用に積極的である。第2に、採用者の早期の戦力化に熱心な職場の管理職とはどのような管理職な者であるのかについてみると50歳代の戦力化については、企業レベルで採用者の戦力化に積極的に取り組んでいる企業の管理職は職場レベルでの取り組みも熱心である。他方、60歳代の戦力化については、50歳代の戦力化とは若干異なり、会社が60歳代の採用者に対して、「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」、「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」及び「積極的に声をかけている」を実施している企業の管理職ほど、職場での戦力化に熱心に取り組んでいる。早期の戦力化は企業側のメリットだけでなく、中途採用者や出向・転籍者の離職防止にも大きな貢献を果たすことにつながる。そのためには、企業や職場の管理職が「中途採用者に期待する役割」を明確化し、明確化された期待を知らせる仕組みと企業や職場の管理職が「中途採用者の能力・適性や働き方の希望」を知る仕組みの構築は必要不可欠である。しかしながら、こうした仕組みを構築するためには、企業や職場の管理職と中途採用者の両方を知る社外の第3者からの相談・支援がかかせなく、出向・転籍者や「前の会社」からの紹介等の人的ネットワーク以外の中途採用者にとっては、採用された会社で、早期の戦力になるためには、社会的に両者をつなぐ仕組みを構築することができるかが重要になってくる。既に、障害者雇用の枠組みには、こうした企業と障害者をつなぐ仕組みが構築されており、60歳以降の高年齢者についても、同様に、企業と高齢者をつなぐ仕組み（企業や職場の管理職及び高齢者に相談・支援する仕組み）が必要である。

キーワード：企業の採用行動、採用者の早期の戦力化、役割の明確化、情報の非対称性

I. はじめに一問題意識

これまでの高齢者雇用対策は、同一企業内で65歳までの雇用機会を確保する対策を進めてきた。この理由は労働市場を整備して円滑な労働移動を進める施策よりも、同一企業内で雇用を確保する対策を進めるほうが、65歳までの雇用機会を確保する方策として有効であるという判断に基づくものであった。こうした政策を進めてきた効果もあり、制度面・人材活用面でも同一企業内での雇用機会

は確保されてきた。平成24年には、常用労働者が31人以上企業のうち、定年に達した人は約43.0万人おり、継続雇用を希望した人は32.4万人を数え、そのうち実際に継続雇用された人は31.7万人であった。このように定年に到達しても希望すれば、ほぼすべての人が65歳まで働ける状況になっている（厚生労働省『高齢者雇用状況報告』（平成24年6月1日現在）。さらに、平成24年度の高年齢者雇用安定法改正では公的年金の支給開始年齢の引き上げを受け、継続雇用制度において事業主が定める基準の撤廃により、65歳まで希望すれば働ける仕組みを設けることが義務化され、雇用確保措置の充実を図る改正が行われた。これにより65歳までの雇用確保措置の完全義務化が図られることになった。

しかしながら、平成22年度の『雇用動向調査』（厚生労働省）をみると、「60～64歳」の年間の移動者（再雇用も含む）は35.8万人を数えるが、そのうち、「前の会社の紹介」（「再雇用」も含む）による入職者は7.1万人に過ぎず、高齢者の多くはこれまで働いてきた企業による再雇用や再就職支援よりも、「公共職業安定所（ハローワークインターネットサービスも含む）」（8.5万人）や「その他の媒体」（7.9万人）や、「縁故」（6.4万人）、「広告媒体」（4.1万人）といった人材紹介機関や入職ルートを用いて就業機会を得ている。このことは60歳代前半層の多くが再雇用を通じて再就職をしていないことを示している。

このため、70歳雇用を進めるには、定年延長や継続雇用制度の雇用上限年齢の引き上げを目指した就業規則の改定や労使協定の締結、さらには高齢期の就業環境整備を積極的に進めていくと同時に、円滑な労働移動を進めるための対策を検討する視点も欠かすことができない。加えて、採用した中途採用者の早期の戦力化をはかるためには、採用時の情報の非対称性や職場管理者の管理行動のあり方等幅広い観点からの検討が必要となっている。

以上のような観点に基づいて本稿では、著者が参加した高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書』で実施された企業アンケート結果¹⁾の再分析を通して、第1に、企業の高年齢者（50歳以上の正社員）の採用行動にはどのような特質があるのか、それを踏まえて、第2に、採用年齢（「50歳代の正社員」と「60歳代の正社員」）ごとに、会社全体と職場管理職レベルでの採用者の戦力化の取り組み状況を明らかにする。最後に、明らかにしたことを整理するとともに、政策課題を提示する。

Ⅱ. 企業の中高年齢者の採用行動の特質に関する先行研究を整理する

1. 企業の中高年齢者の採用行動の特質

45歳以上の中高年中途採用者（「中高年中途採用者」）がどのような分野で採用され働いているのかについてみてみよう。高齢・障害者雇用支援機構（現：高齢・障害・求職者雇用支援機構）（2006）『中途採用者の職場定着・順応チェックリスト開発研究報告書』によれば、第1に、中高年中途採用者がどのような企業で採用されているのかについてみると、中小企業になるほど、多くの中高年中途採用者を採用している。

第2に、彼ら（彼女ら）がどのような仕事についているのかについて業種別にみると（図表1）、中高年社員を多く雇用している業種が必ずしも多くの中高年を中途採用している業種であるというわけではない。同図表の中高年社員比率をみると、運輸業ついで建設業、製造業、教育・学習支援業・サービス業が中高年社員を多く雇用する業種であるが、そのなかの運輸業と製造業は中高年社員の中途採用に積極的とは言えず、中高年社員が多いのは既存社員の年齢構成が高齢化したためであると考えられる。それに対して、中高年社員の中途採用に積極的な業種は建設業、卸売・小売業・飲食店・宿泊業、

表1 中高年中途採用者の状況

	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・ 水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売 業・飲食店・ 宿泊業	金融・ 保険業・ 不動産業	医療・福祉	教育・学 習支援業・ サービス業
正社員に占める中高年社員比率	○	○			◎				○
正社員中高年採用者比率	◎					×		○	○
非正社員中高年採用者比率	×					○			◎

(注) ◎印はとくに比率が大きい業種、○印は大きい業種、×は少ない業種を示している。

(資料出所) 高齢・障害者雇用支援機構 (2006)

医療・福祉、教育・学習支援業・サービス業であり、さらにそれらは、正社員として中高年を採用することに積極的な建設業と医療・福祉、非正社員として採用することに積極的な卸売・小売業・飲食店・宿泊業と教育・学習支援業・サービス業に分かれる。とくに教育・学習支援業・サービス業は正社員としての採用についてもかなり積極的であり、中高年社員の中途採用に最も積極的な業種といる。

第3に、代表的な中高年社員の中途採用の状況から企業の採用行動をみると、高職位、ホワイトカラー系の仕事（部門）につく中高年社員を中途採用するさいには、事業の拡大・新規事業進出といった前向きの経営戦略にそった目的で採用が行われている。それに対して低職位者、現業・生産系のための採用の場合には、退職者の補充という現状の経営体制、つまり、人身体制を維持するための採用が中心になっている。したがって、採用基準も、低職位者、現業・生産系の中途採用の場合には、熱意・意欲といった情意評価に関わる点が重視されるが、高職位者、ホワイトカラーの場合には、事業を開発するために必要な職務経験、専門知識・技能、行動力・実行力が採用基準として重視されている。

こうした要件を持つ中高年者を採用するために、それぞれの場合に適した採用経路がとられている。つまり、低職位者や現業・生産系の場合には公的職業紹介機関に多くを依存しているが、高職位者やホワイトカラー系社員の場合には、採用にあたり評価の難しい高度な能力を求めているので、候補者についての情報を豊富に持つ取引先や同業他社の紹介という方法に依存している（表2）。

表2 企業からみた代表的な中高年社員の中途採用の特質

	職 位		所属部門			
	高職位者	低職位者	事務・管理	営業・販売	技 術	現業・生産
採用目的	既存事業の拡大 組織の活性化	退職者の補充	組織の活性化	既存事業の拡大、 新規事業進出	既存事業の拡大、 新規事業進出	退職者の補充
採用基準	職務経験、創造性・ 企画力、行動力・ 実行力	熱意・意欲	一般知識・教養、 職務経験	行動力・実行力	専門的知識・ 技能	熱意・意欲、 健康・体力
入職経路	取引先の紹介、 同業他社の紹介	公的職業紹介、 紙媒体		取引先の紹介、 同業他社の紹介		公的職業紹介

(注) 表には各職位、各部門が相対的に肯定的に評価している項目を整理してある。

(資料出所) 表1と同じ。

2. 企業の中途採用者と出向・転籍者の受け入れ行動の比較

高齢者雇用開発協会（現：高齢・障害・求職者雇用支援機構）（1999）『高齢者の就職に係る職域拡大に関する調査研究報告書』では、45歳以上のホワイトカラー職種の出向・転籍と中途採用を比較しながら、受け入れの実績とその目的、受け入れ時の年齢、キャリアタイプ、仕事の内容、受け入れた役職、受け入れのプロセス、期待する職業能力、戦力となるまでの期間、受け入れの評価、などを明らかにしている。

その結果によれば、第1に、出向・転籍と中途採用のそれぞれの受け入れ時の最高年齢は、出向・転籍（最頻層は55-59歳の44.0%）に比べ、中途採用（最頻層は60歳以上の43.0%）の方が高くなる。他方、受け入れ時の役職は、出向・転籍では、係長や一般での受け入れが少なく、課長以上での受け入れが主で（部長相当59.1%、課長相当44.9%）、役員相当で受け入れている企業も30.3%とかなりの比重となる。これに対して中途採用では、役員で受け入れた企業もあるがその比率は低く（15.1%）、部課長層だけでなく（部長相当45.3%、課長相当46.0%）、一般での受け入れも多い（41.9%）。以上によると、中途採用は、受け入れ時の年齢が高いにもかかわらず、受け入れ時の役職では一般が多くなる。これは定年退職者を有期契約の嘱託としての受け入れなどが含まれているためと考えられる。

第2に、社外から受け入れた従業員の職能領域をみると、出向・転籍と中途採用の両者に多い職能分野は、営業・販売（出向・転籍42.6%、中途採用48.5%）、経理・財務・予算（同24.9%、同24.3%）、人事・労務・教育（同24.3%、同21.9%）などである。出向・転籍では、役員や部長相当での受け入れが多かったこともあり、全般管理（26.6%）や経営管理（24.9%）が目立っている。さらに、企業が、受け入れた人材に期待する職業能力も出向・転籍と中途採用で異なる。両者とも受け入れ職能の専門知識（出向・転籍71.4%、中途採用83.8%）と管理折衝能力（同64.3%、同63.3%）が期待されているが、出向・転籍では、出向元企業との調整能力（38.9%）をあげる企業が多い。受け入れた人材のキャリアの幅は、出向・転籍と中途採用の両者とも「単一職能キャリア+副次的職能」（出向・転籍47.4%、中途採用47.7%）が中心となるが、両者の比較では、前者で「幅広い複数職能」（同24.3%、同16.6%）が、後者で「単一職能キャリア」（同25.7%、同34.3%）が多くなる。中途採用では、出向・転籍に比べ、受け入れた職能の専門知識を期待する程度が大きく、そのことが単一職能キャリアの人材の採用を多くしていると考えられる。

第3に、外部人材を受け入れた企業の評価によると、戦力化できるまでの期間は短く、出向・転籍と中途採用の両者とも半年程度以下が65%前後となる（3カ月程度以下は45%前後）。他方、1年半程度以上は、数%に過ぎない（「一概に言えない」と「入社後期間が短い分分からない」の合計は10%程度）。戦力となるまでに要した期間は、社外から受け入れた人材のキャリアタイプによって異なり、単一職能のキャリアを歩んできた人材の方が、採用後直ぐに戦力となったとした企業が多くなる。これは出向・転籍と中途採用の両者に当てはまる。つまり即戦力として活用するのであれば、単一職能でキャリアを形成してきた人材の採用が望ましいと言える。ただし、単一職能と複数職能で、戦力化までの時間が、大幅に異なるわけではない（表3）。

第4に、戦力になるまでの期間が比較的短いこともあり、社外受け入れを成功と評価している企業が多くなる（出向・転籍で「成功だった」が22.3%、「まあ成功だった」が52.6%、中途採用で「成功だった」が22.5%、「まあ成功だった」が52.5%）。戦力となるまでの期間は、全体としてかなり短くなっていたが、戦力となるまでの期間が短いほど、社外受け入れが「成功だった」とする企業が増える。戦力化できるまでの期間が、社外人材の活用評価を規定する一つの要因と言える。

表3 キャリア別にみた戦力になるまでに要した期間

(単位：%)

		直ぐに	3カ月	半年程	1年程	1年半程	一概に言えない	入社後の期	無回答
単一職能	出向・転籍(92社)	28.3	16.3	17.4	10.9	3.3	15.2	3.3	5.4
	中途採用(265社)	24.5	27.5	18.9	10.9	2.7	10.6	2.6	2.3
単一職能＋副次的職能	出向・転籍(167社)	20.4	21.6	23.3	17.4	0.6	12.0	1.8	3.0
	中途採用(370社)	17.3	32.4	20.5	13.0	3.9	8.6	2.2	2.2
複数職能	出向・転籍(89社)	22.5	22.5	18.0	13.5	3.3	12.4	1.1	6.7
	中途採用(127社)	14.2	28.3	24.4	12.6	7.1	8.7	3.1	1.6

(注) ()内は、回答企業数。単一職能は「単一職能のなかでキャリアを培ってきたもの」で、単一職能＋副次的職能は「一つの職能を長期間経験し、副次的に他の職能も経験したもの」で、複数職能は「複数の職能を幅広く経験したもの」である。職能分野として、全般管理、経営管理、法務、経理・財務・予算、人事・労務・教育など15の分野を例示した。

(資料出所) 高齢者雇用開発協会 (1999)

3. これまでの先行研究により明らかにされたことを整理すると

以上のような先行研究を踏まえると、第1に、45歳以上60歳未満を中心に企業の中途採用と出向・転籍の受け入れ行動の特質は明らかにされているが、60歳以上の正社員を対象にした企業の採用行動が十分に明らかにされていない。とくに、企業の50歳代の採用行動と60歳代の採用行動にどのような点が同じであり、あるいはどのような点が異なっているかが十分明らかにされていない。

第2に、中途採用者の戦力化については、会社全体での取り組みについては明らかにされているが、職場レベルでの管理職の取り組みが明らかにされていない。加えて、企業全体と職場レベルでの取り組みがどのような組み合わせで行われているのかが明らかにされていない。さらに、50歳代の採用者と60歳代の採用者では戦力化の取り組みがどのような点が同じであり、あるいはどのような点が異なっているかが十分明らかにされていない。

以下では、この2点について明らかにしていこう。

Ⅲ. 企業の高年齢者（50歳以上の正社員）の採用行動の特質

1. 50歳以上の正社員の受け入れの状況と受け入れ人数

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）している企業における受け入れ年齢と受け入れのタイプごとに受け入れの状況について、著者が参加した高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高年齢者の受け入れ・教育訓練と高年齢者の転職に関する調査研究報告書』で実施した企業アンケート調査を再分析してみよう。

分析結果によれば（表4）、第1に、「50歳以上60歳未満」の者を出向・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。また、「受け入れていない企業」を含めて出向・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。他方、中途採用で「正社員として採用している」企業は71.7%、「受け入れていない」は23.7%である。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。

第2に、「60歳以上」の者を出向・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。また、「受け入れていない企業」を含めて出向・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。他方、中途採用で「正社員として採用している」企業は

表4 50歳以上の正社員の受け入れの状況と受け入れ人数 N = 1,054社

(単位：%)

		受け入れ状況 (%)			受け入れ人数						
		て受 い け 入 れ な い	て受 け 入 れ る	無 回 答	0 人	10 人 未 満	未 満 10 人 未 満 30 人	30 人 以 上	無 回 答	平 均 (名)	標 準 偏 差
出向・転籍	50歳以上60歳未満	39.1	43.9	17.0	39.1	31.3	7.2	3.2	19.2	4.7	12.8
	60歳以上	63.3	16.4	20.3	63.3	11.8	1.3	1.3	22.3	1.8	13.3
中途採用	50歳以上60歳未満	23.7	71.7	4.6	23.7	44.6	18.8	5.5	7.4	8.1	16.0
	60歳以上	47.3	42.6	10.1	47.3	26.9	9.6	4.1	12.1	5.4	13.4

(注) 表4～表11までのデータの出所はすべて高齢・障害・求職者雇用支援機構(2013)。

42.6%、「受け入れていない」は47.3%である。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。

第3に、第1の結果と第2の結果を整理すると、出向・転籍及び中途採用の受け入れのタイプに関わらず、「60歳以上」よりも「50歳以上60歳未満」で受け入れに積極的な企業が多く、かつ、受け入れ人数も多くなっている。さらに、受け入れ者の年齢に関わらず、出向・転籍よりも中途採用で受け入れに積極的な企業が多く、かつ、受け入れ人数も多くなっている。

2. 50歳以上の正社員の受け入れの類型化

以上により明らかにした50歳以上の正社員の受け入れの状況を踏まえ、受け入れの類型化を受け入れのタイプ(「出向・転籍」と「中途採用」と受け入れ年齢(「50歳以上60歳未満」と「60歳以上」)で類型化を行うと表5のようになる。それによれば、第1に、「50歳以上60歳未満」では「出向・転籍と中途採用者の両方を行った」企業は26.9%、「出向・転籍のみ行った」企業は24.0%、「中途採用のみ行った」企業が44.0%、「出向・転籍と中途採用者の両方を行っていない」企業は4.3%になる。これを業種別にみると、建設業で「出向・転籍と中途採用者の両方を行った」(実施率：36.8%)、金融・保険・不動産業・物品賃貸業で「出向・転籍のみ」(同41.4%)、運輸業+郵便業で「中途採用のみ」(同61.0%)、を行った企業が多くなっている。規模別にみると、規模が大きな企業ほど、「出向・転籍と中途採用者の両方を行った」を企業が多くなっているが、それ以外の受け入れタイプについては、規模とは有意な関係は見られない。

第2に、「60歳以上」では「出向・転籍と中途採用者の両方を行った」企業は10.0%、「出向・転籍のみ行った」企業は9.4%、「中途採用のみ行った」企業が31.5%、「出向・転籍と中途採用者の両方を行っていない」企業は49.1%になる。これを業種別にみると、サービス業で「出向・転籍と中途採用者の両方を行った」(実施率：13.7%)、製造業で「出向・転籍のみ」(同15.2%)、運輸業+郵便業で「中途採用のみ」(同52.5%)、を行った企業が多くなっており、50歳代の受け入れと60歳の受け入れは「中途採用のみ」を除けば、実施した業種が異なっていることがわかる。規模別にみると、「出向・転籍のみ行った」については、規模に関わらず、実施した企業の比率は変わらないが、それ以外の受け入れタイプについては、規模とは有意な関係は見られない。

表5 企業の外部からの50歳代正社員・60歳代正社員の受け入れの類型化

(単位：%)

		50歳以上の正社員の社外からの受け入れ					60歳以上の正社員の社外からの受け入れ				
		件数(社)	出向・転籍なし及び中途採用なし	出向・転籍のみ	中途採用のみ	出向・転籍あり及び中途採用あり	件数(社)	出向・転籍なし及び中途採用なし	出向・転籍のみ	中途採用のみ	出向・転籍あり及び中途採用あり
合計		843	4.3	24.8	44.0	26.9	807	49.1	9.4	31.5	10.0
業 種	建設業	38	0.0	31.6	31.6	36.8	38	52.6	13.2	23.7	10.5
	製造業	139	5.0	36.0	27.3	31.7	132	62.9	15.2	15.9	6.1
	運輸業+郵便業	190	2.6	11.6	61.6	24.2	179	30.7	5.0	52.5	11.7
	金融・保険・不動産業・物品賃貸業	29	0.0	41.4	24.1	34.5	29	62.1	3.4	27.6	6.9
	卸売・小売業・宿泊業+飲食サービス業	94	5.3	27.7	48.0	18.1	92	63.0	13.0	20.7	3.3
	専門・技術・教育・医療・福祉サービス業	94	7.4	24.0	44.7	23.4	90	53.3	7.8	30.0	8.9
	サービス業	245	4.9	24.1	42.9	28.2	233	47.2	8.6	30.5	13.7
	その他	8	0.0	37.5	12.5	50.0	8	50.0	12.5	12.5	25.0
正社員規模	50名以下	200	4.5	33.0	41.0	21.5	190	54.2	10.5	28.4	6.8
	51~100名以下	188	6.4	20.7	51.1	21.8	181	37.6	7.7	41.4	13.3
	101~300名以下	297	3.0	21.9	46.8	28.3	286	47.9	9.8	32.5	9.8
	301名以上	152	3.3	25.0	33.6	38.2	144	59.7	9.7	20.1	10.4

(注) 過去3年間に「50歳以上の者」を正社員として社外から受け入れている企業。

3. 企業の高年齢者の採用行動の特質—50歳代正社員と60歳代正社員の比較

最後に、企業の高年齢者の採用行動の特質について、ロジスティック回帰分析を使用し、50歳代の正社員と60歳代の正社員の比較を通して、明らかにしよう。分析により説明されるのは、「過去3年間における50歳代の正社員の採用」と「過去3年間における60歳代の正社員の採用」である。説明する変数は業種、従業員数（常用労働者数）である。各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、過去3年間における50歳代の正社員の採用をしている場合に「1」、あるいは、過去3年間における60歳代の正社員の採用をしている場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。他方、説明変数については、「常用労働者数」は実数を、業種については変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

表6から明らかなように、第1に、企業の50歳代の正社員の採用は、規模とは関係がなく、業種ではサービス業、運輸+郵便業及び専門・技術・教育・医療・福祉業と関係があり、とくに、サービス業及び運輸+郵便業で（製造業と比較して）50歳代の正社員を採用する企業が多くなっている。

第2に、企業の60歳代の正社員の採用は、規模と関係が深く、規模が小さい企業で60歳代の正社員を採用する企業が多くなっている。他方、業種ではサービス業、運輸+郵便業及び専門・技術・教育・医療・福祉業と深い関係があり、サービス業、運輸+郵便業及び専門・技術・教育・医療・福祉業で（製造業と比較して）60歳代の正社員を採用する企業が多くなっている。

表6 企業の50歳代正社員・60歳代正社員の中途採用の規定要因—ロジスティック回帰分析

	50歳代の中途採用			60歳代の中途採用		
	B	Wald		B	Wald	
建設業ダミー	0.314	0.703		0.594	2.405	
運輸+郵便業ダミー	1.730	43.073	***	2.121	72.943	***
金融・保険・不動産・賃貸業ダミー	-0.048	0.014		0.517	1.372	
卸売・小売・飲食店・宿泊業ダミー	0.379	1.950		0.091	0.085	
専門・技術・教育・医療・福祉ダミー	0.471	2.990	*	0.947	10.800	***
サービス業ダミー	0.628	8.544	***	1.159	24.059	***
その他ダミー	0.120	0.027		1.192	2.624	
常用労働者数	0.000	1.195		-0.001	11.602	***
定数	0.413	5.574	**	-0.977	21.120	***
-2対数尤度	1061.451			1154.425		
NagelkerkeR2	0.084			0.193		
N	999			941		

注1) ***は1%水準有意, **は5%水準有意, *は10%水準有意。

注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」。

第3に、以上からわかることを整理すると、企業の50歳以上の正社員の採用行動の特質は、採用業種は年齢により左右されないが、これに対して、採用規模は、50歳代の採用では関係がないが、60歳代の採用については規模が小さい企業ほど採用に積極的である。

Ⅳ. 採用年齢ごとにみた企業の採用者の戦力化戦略：50歳代と60歳代の比較

1. 求職者に提供した情報

採用した中途採用者の早期の戦力化をはかるためには、採用時の情報の非対称性への問題に対して、企業がどのような対処・工夫しているのか、さらに、採用者の早期の戦略化をはかるために、企業レベルだけでなく職場レベルの管理職の取り組みを明らかにする必要がある。まず、最初に、採用時の情報の非対称性への問題に対して、企業がどのような対処・工夫しているのか、についてみてみよう。50歳以上の正社員を採用するに際して、求職者に伝えた情報についてみると、第1に、「人事制度・

表7 企業が採用に際して求職者に提供した情報—50歳代と60歳代の比較

(単位：%)

	件数 (社)	針 経営者の考え・経営方	事業の 将来性	企業 風土・文化	自 社の課題・弱 み	仕 事の内容	初 任賃金	仕 組 み	人 事制度・賃 金制度の	労 働時間・休 日	福 利厚生	定 年 年齢や定 年後も働 く こと が で き る 期 間
50歳代	371	38.8	26.7	27.8	22.9	79.0	81.9	52.3	79.5	57.7	61.2	
60歳代	254	38.2	28.0	26.8	25.6	82.3	83.9	56.7	81.1	57.1	65.0	
50歳代-60歳代		0.6	-1.3	1.0	-2.7	-3.3	-2.0	-4.4	-1.6	0.6	-3.8	

(注) 比率は「提供した」値。

賃金制度の仕組み」, 「定年年齢や定年後も働くことができる期間」及び「仕事の内容」については, 50歳代よりも60歳代を採用するに際して, 多くの情報を求職者に提供している。第2に, 「経営者の考え・経営方針」, 「事業の将来性」, 「企業風土・文化」, 「自社の課題・弱み」及び「福利厚生」などの企業経営に関する情報や「初任賃金」, 「労働時間・休日」及び「福利厚生」などの労働状況について, 採用年齢に関わらず, 同じ程度に情報を提供している(表7)。

2. 企業が求職者の能力を知るために実施したこと

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(図表8), 第1に, 「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」については, 50歳代よりも60歳代を採用するに際して, 求職者の能力を知るために実施した企業が多くなっている。第2に, 「3回以上にわたり面接を行った」, 「担当する業務について詳しい社員を面接に加えた」, 「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」, 「人柄について紹介を受けた人や会社から情報を得た」, 「担当する業務を実際にやらせた」及び「仕事上の能力に関するペーパーテストをした」については, 採用年齢に関わらず, 同じ程度に求職者の能力を知るために実施している。

表8 企業が求職者の能力を知るために実施したこと(複数回答)

(単位: %)

	件数(社)	た3回以上にわたり面接を行った	担当する業務について詳しい社員を面接に加えた	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	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	業務経験等について紹介を受けた会社から情報を得た	人柄について以前勤務していた会社から情報を得た	人柄について紹介を受けた人や会社から情報を得た	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
50歳代	371	10.0	42.6	22.9	22.1	19.9	20.2	13.2	8.6	5.9	12.7	1.1	
60歳代	254	8.7	43.7	32.7	24.8	29.1	22.0	11.0	6.7	5.9	10.6	0.8	
50歳代-60歳代		1.3	-1.1	-9.8	-2.7	-9.2	-1.8	2.2	1.9	0.0	2.1	0.3	

3. 早期の戦力化を図るために実施したこと: 企業レベルの取り組み

つぎに, 採用者の早期の戦力化をはかるために, 企業レベルと職場の管理職の取り組みを明らかにしよう。企業が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, 第1に, 「健康・疲労面で定期的にチェックを行っている」, 「積極的に声をかけている」及び「採用者に対する導入研修」については, 50歳代よりも60歳代を採用した企業で実施している。

第2に, 「受け入れ者の役割を事業所の従業員に周知している」, 「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」及び「不満や要望を聞く機会を設けている」については, 採用年齢に関わらず, 同じ程度に採用者の早期の戦力化をはかるため実施している。

第3に, 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, どの

表9 企業が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）・職場の管理職への採用者に関する情報提供の状況

(単位：%)

	件数(社)	早期の戦力化をはかるために行っていること（複数回答）											職場の管理職への採用者に関する情報提供の状況				
		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	トする担当者を決めている	受け入れ者（採用者）をサポートする機会を設けている	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与えている	事に関する要望を伝えている	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	導入研修	その他	とくに何もしていない	行っている	ある程度行っている	あまり行っていない
50歳代	371	38.3	24.5	34.2	24.0	25.3	31.3	20.8	45.3	59.3	0.8	9.2	42.3	46.9	5.7	3.5	1.6
60歳代	254	38.6	29.5	32.3	22.8	22.8	32.3	23.6	50.0	63.0	1.2	9.1	47.2	44.1	5.5	2.8	0.4
50歳代-60歳代		-0.3	-5.0	1.9	1.2	2.5	-1.0	-2.8	-4.7	-3.7	-0.4	0.1	-4.9	2.8	0.2	0.7	1.2

の程度、採用者（配属者）に関する情報を提供しているのかについてみると、採用年齢に関わらず、職場の管理職に対して採用者（配属者）に関する情報の提供状況は変わらない状況にある（表9）。

4. 職場の管理職が採用者の早期の戦力化をはかるために行っていること

職場の管理職が採用者の早期の戦力化をはかるために行っている取り組みは、第1に、採用年齢に関わらず、採用者を戦力するため取り組みを行った施策の数は変わらない。

第2に、戦力化をはかるための具体的な内容についてみると、「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」については、60歳代よりも50歳代を採用した企業の管理職で戦力化をはかるために実施している。

これに対して、第3に、「受け入れ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「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」については、50歳代よりも60歳代を採用した企業の管理職で戦力化をはかるために実施しており、採用年齢により、管理職が中途採用者の戦力化をはかる取り組みが異なっていることがわかる。

第4に、「職場が期待する役割を伝えていた」、「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」、「働きぶりについて、周囲からの評価を伝えていた」、「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」、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」及び「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」については、採用年齢に関わらず、同じ程度に採用者の早期の戦力化をはかるため職場の管理職が実施している（表10）。

表11 採用者の早期の戦力化に熱心な職場の管理職とは一重回帰分析

		50歳代		60歳代	
		β	t	β	t
(定数)		1.397	5.114 ***	0.823	1.115
コントロール変数	建設業ダミー	0.426	0.892	0.561	0.388
	運輸+郵便業ダミー	-0.329	-1.176	-0.341	-0.436
	金融・保険・不動産・賃貸業ダミー	0.065	0.093		
	卸売・小売・飲食店・宿泊業ダミー	-0.293	-0.894	-1.839	-1.878 *
	専門・技術・教育・医療・福祉ダミー	0.217	0.643	1.010	1.104
	サービス業ダミー	-0.098	-0.356	0.214	0.279
	その他ダミー	-0.523	-0.470		
	常用労働者数	0.000	-0.045	0.000	0.689
会社から採用者への戦力の取り組み	受け入れ者の役割を事業所の従業員に周知している	0.707	4.071 ***	0.756	1.754 *
	健康・疲労面で定期的にチェックを行っている	0.376	1.823 *	1.124	2.402 **
	受け入れ者（採用者）をサポートする担当者を決めている	0.978	5.573 ***	0.397	1.027
	経営者・経営幹部と直接話ができる機会を設けている	0.807	4.260 ***	0.617	1.453
	配属される職場の雰囲気を伝えている	0.870	4.595 ***	0.441	0.926
	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	0.861	4.929 ***	0.826	1.822 *
	不満や要望を聞く機会を設けている	1.010	4.973 ***	2.366	4.981 ***
	積極的に声をかけている	0.523	3.015 ***	0.924	2.311 **
F値		16.170	***	9.327	***
調整済み決定係数		0.308		0.556	
N		546		94	

注1) これまで採用した50歳以上の正社員のなかで、戦力化が最も早い採用者を部下に持つ管理職の回答。

注2) ***は1%水準有意, **は5%水準有意, *は10%水準有意。

注3) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」。

V. おわりに一要約と課題

本稿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、50歳以上の正社員の受け入れの状況について、受け入れの類型化を受け入れのタイプで類型化を行い、その特徴についてみると、50歳代では「出向・転籍と中途採用者の両方を行った」企業は約3割、「出向・転籍のみ行った」企業は約3割、「中途採用のみ行った」企業が約4割、「出向・転籍と中途採用者の両方を行っていない」企業は4.3%になる。他方、60歳代では「出向・転籍と中途採用者の両方を行った」企業は1割、「出向・転籍のみ行った」企業は約1割、「中途採用のみ行った」企業が約3割、「出向・転籍と中途採用者の両方を行っていない」企業は約5割になる。

第2に、企業の50歳以上の正社員の採用行動の特質についてみると、50歳代の正社員の採用は、規模とは関係がなく、業種では、サービス業及び運輸+郵便業で（製造業と比較して）50歳代の正

社員を採用する企業が多くなっている。他方、60歳代の正社員の採用は、規模と関係が深く、規模が小さい企業で60歳代の正社員を採用する企業が多くなっている。他方、業種では、サービス業、運輸+郵便業及び専門・技術・教育・医療・福祉業で（製造業と比較して）60歳代の正社員を採用する企業が多くなっている。つまり、企業の50歳以上の正社員の採用行動の特質は、採用に熱心な業種は年齢により左右されないが、これに対して、採用規模は、50歳代の採用では関係がないが、60歳代の採用については規模が小さい企業ほど採用に積極的である。

第3に、採用年齢ごとに企業の中途採用者の戦力化の取り組みについて、採用時の情報の非対称性への問題に対して、企業が求職者に伝えた情報の観点からみると、「人事制度・賃金制度の仕組み」、「定年年齢や定年後も働くことができる期間」及び「仕事の内容」については、60歳代の正社員を採用するに際して、多くの情報を提供している。他方、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」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」についても60歳代の正社員を採用するに際して、実施した企業が多くなっている。このように、採用時の情報の非対称性への問題への対応については、50歳代よりも60歳代の採用者に関して、企業が熱心に取り組んでいることがわかる。

第4に、企業が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、「健康・疲労面で定期的にチェックを行っている」、「積極的に声をかけている」及び「採用者に対する導入研修」については、60歳代を採用した企業ほど実施している。他方、職場の管理職が行っている取り組みは、「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」については、50歳代を採用した企業の管理職ほど実施している。これに対して、「受け入れ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「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」については、60歳代を採用した企業の管理職ほどで実施しており、採用年齢により、職場の管理職が中途採用者の戦力化をはかる取り組みが異なっていることがわかる。

第5に採用者の早期の戦力化に熱心な職場の管理職とはどのような管理職な者であるのかについてみると50歳代については、企業レベルで採用者の戦力化に積極的に取り組んでいる企業の管理職は職場レベルでの取り組みも熱心である。他方、60歳代については、50歳代とは若干異なり、会社が60歳代の採用者に対して、「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」、「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」及び「積極的に声をかけている」を実施している企業の管理職ほど、職場での戦力化に熱心に取り組んでいる。

早期の戦力化は企業側のメリットだけでなく、中途採用者や出向・転籍者の離職防止にも大きな貢献を果たすことにつながる。そのためには、今後は、本稿で明らかにしてきた採用（受入れ）時の情報の非対称性や管理職の管理行動・組織文化の違いや職場管理者の管理行動のあり方等幅広い観点からの検討がより必要である。しかしながら、最も重要なことは、企業や職場の管理職が「中途採用者や出向・転籍者に期待する役割」を明確化し、明確化された期待を知らせる仕組みと企業や職場の管理職が「中途採用者や出向・転籍の能力・適性や働き方の希望」を知る仕組みの構築は必要不可欠である。しかしながら、こうした仕組みを構築するためには、企業や職場の管理職と中途採用者の両方を知る社外の第三者からの相談・支援がかかせなく、出向・転籍者や「前の会社」からの紹介等の人的ネットワーク以外の中途採用者にとっては、受け入れた（採用された）会社で、早期の戦力になるためには、社会的に両者をつなぐ仕組みを構築することができるかが重要になってくる。既に、障害者雇用の枠組みには、こうした企業と障害者をつなぐ仕組みが構築されており、60歳以降の高年齢者

についても、同様に、企業と高齢者をつなぐ仕組み（企業や職場の管理職及び高齢者に相談・支援する仕組み）が必要である。

注

- 1) この調査は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が設置した「高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会」（座長：永野仁明治大学教授）のなかで実施された。企業（事業所）調査は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が保有しているデータベースから、常用労働者で60歳以上65歳未満の高齢者が在籍している事業所で、かつ、産業分類で第一次産業（産業中分類01～04）、医療（同83）（ただし、保健衛生・社会保険・社会福祉・介護（同84・85）を含めた）、学校教育（同81）、公務（同97・98）、その他のサービス業（独立行政法人、（公益）社団法人、財団法人）、政治・経済・文化団体（同93）、宗教（同94）、外国公務（同96）、人材ビジネス企業（同90）、分類不能（同99）を除外した。さらに、被災3県（岩手県、宮城県、福島県）を除いた。抽出された事業所のなかで、事業所の常用労働者数が多い順に1万事業所を最終的に抽出し、調査対象とした。調査票は平成24年9月12日に発送し、回収期日を平成24年10月5とした。回収数は1,855票であり、回収率は18.6%であった。なお、報告書の執筆は鹿生治行（高齢・障害・求職者雇用支援機構）、藤波美帆（高齢・障害・求職者雇用支援機構）及び著者が担当した。
- 2) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、職場の管理職の採用者の戦力化の取り組み状況について、「職場が期待する役割を伝えていた」、「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」、「受け入れ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ていた」、「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」、「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」、「職場になじむための雰囲気づくりをしていた」、「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」、「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」といった項目の実施の有無を合計した値（いずれも実施している場合は0点で、すべて実施した場合は12点）を使用した。他方、説明変数については、「常用労働者数」は実数を、業種及び企業レベルでの採用者の戦力化の具体的な取り組みについては変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

参考文献

- 高齢者雇用開発協会『高齢者の就職に係る職域拡大に関する調査研究報告書』、1999年。
- 高齢・障害者雇用支援機構『中途採用者の職場定着・順応チェックリスト開発研究報告書』、2006年。
- 高齢・障害者雇用支援機構『高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書』、2009年。
- 高齢・障害者雇用支援機構（2010）『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書—人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究—』、2010年。
- 高齢・障害者雇用支援機構『70歳雇用に向けた企業・従業員・社会の役割—人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究報告書—』、2010年。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書—高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書—』、2013年。

佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材—伸びる企業の人材戦略—』勁草書房, 2013年.

藤波美帆・大木栄一「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳代雇用の推進—嘱託（再雇用者）社員を中心に—」『日本労働研究雑誌』第619号, 2012年.

(おおき えいいち)

The feature of mid-career recruitment of a company and human resources development: Comparison the full-time employee of 50 years-old cost and the full-time employee of 60 years-old cost

Eiichi OHKI

Abstract

Two things clarified in this paper. In the first place, it clarified about The feature of mid-career recruitment of a company, comparing the full-time employee of 50 years-old cost and the full-time employee of 60 years-old cost. The second, it was shown clearly that human resources development which the management carries out to the full-time employee of 50 years-old cost has the human resources development which a company carries out, and a close relation. However, it differs in the full-time employee of 60 years-old cost. From now on, in order for the company to advance practical use of a positively in the workers aged 50–69, it clarified about the present condition and the subject of The system in which a company “tells” the role expected from workers aged 50–69 and the system in which a company “gets to know” “the capability and motivation” of the workers aged 50–69.

Key words: Asymmetry of information, Clarification of a role, Mid-career recruitment