

ミドルエイジ（35～54 歳層）の採用に関する調査

大阪府商工労働部

（大阪産業経済リサーチセンター）

ま え が き

大阪府内には企業、社会福祉法人、医療法人など様々な産業に多数の法人があり、事業活動を通じて財やサービスを提供するとともに、雇用の場を提供し、府民の生活を支えています。大阪経済発展のためには、こうした法人が自らの経営基盤を強化し、より付加価値の高い良質の財やサービスを提供していく必要があります。

そしてその実現には、法人の事業活動を支える優秀な人材の確保が不可欠であることは言うまでもありません。今後少子化の進行に伴って若年労働力の減少が見込まれる中で、高度な経営課題へ対応していくうえで、法人においては 35～54 歳のミドルエイジの人材の確保・活用が今後一層重要性を増すと考えられます。またその際には、現有の社員・職員の育成・活用だけでなく、新たにミドルエイジを採用し、育成・活用する必要性も高まっていくのではないかと考えられます。

そこで本調査は、府内法人へのアンケートやヒアリングなどによって、こうしたミドルエイジに対する法人の採用行動の現状と課題の解明をねらいとして実施しました。その際、雇用形態別、男女別、職種系統別、法人規模別、主要業種別、ミドルエイジの採用実績の有無別の分析などを行い、実態をより明らかにするよう努めました。

本調査報告書が、法人におけるミドルエイジの確保・育成・活用のための今後の方策検討など、ミドルエイジの雇用について考察する際の参考資料となりましたら幸いです。

本調査実施に当たりましては、アンケートやヒアリングなどで府内法人の皆様方に多大なご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。

なお本調査は、当センター主任研究員 須永 努が担当し、本報告書を執筆しました。

平成 27 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目 次

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 要 約 | 1 |
| 第 1 章 調査の背景とねらい | 1 0 |
| 第 2 章 既存統計データからみた府内ミドルエイジ就業者・求職者の状況 | 1 4 |
| 1. 大阪府内のミドルエイジ就業者の状況 | 1 4 |
| (1) 大阪府内の産業別有業者構成 | 1 4 |
| (2) 大阪府内の職業別有業者構成 | 1 5 |
| (3) 大阪府内の有業者の就業形態 | 1 6 |
| (4) 大阪府内の雇用者の雇用形態別就業継続期間 | 1 7 |
| 2. 大阪府内のミドルエイジの就業希望者・転職希望者の状況 | 1 7 |
| (1) 大阪府の無業の就職希望者 | 1 7 |
| (2) 大阪府の有業の転職希望者 | 2 0 |
| 第 3 章 アンケート調査と回答法人の概要 | 2 2 |
| 1. アンケート調査実施概要 | 2 2 |
| 2. アンケート回答法人の概要 | 2 2 |
| (1) 業種 | 2 2 |
| (2) 社員・職員規模 | 2 3 |
| (3) 業歴 | 2 4 |
| (4) 最近の業績 | 2 4 |
| (5) 自らの競争力の最も大きな源泉 | 2 4 |
| 第 4 章 社員・職員の状況 | 2 6 |
| 1. 3年前に比べた社員・職員数の増減 | 2 6 |
| 2. 非正規社員・職員の状況 | 2 6 |
| (1) 非正規社員・職員比率 | 2 6 |
| (2) 業種別非正規社員・職員比率 | 2 7 |
| 3. 女性社員・職員の状況 | 2 7 |
| (1) 雇用形態別女性社員・職員比率 | 2 7 |
| (2) 業種別女性社員・職員比率 | 2 8 |
| (3) 業種別雇用形態別女性社員・職員比率 | 2 9 |
| 4. 社員・職員の年齢 | 2 9 |
| (1) 雇用形態別男女別社員・職員の平均年齢 | 2 9 |
| (2) 雇用形態別男女別社員・職員に占めるミドルエイジ社員・職員の割合 | 3 0 |
| 5. 外部人材の活用 | 3 0 |

| | |
|--|-----|
| 第5章 最近3年間の採用実績と今後の採用の意向 | 3 2 |
| 1. 中途採用の実績 | 3 2 |
| (1) 雇用形態別の中途採用実績の有無 | 3 2 |
| (2) 雇用形態別中途採用者の年齢階層 | 3 2 |
| 2. ミドルエイジの採用実績 | 3 4 |
| (1) 採用実績 | 3 4 |
| (2) 新卒採用と正社員・職員の年齢階層別中途採用との関係 | 3 5 |
| (3) 職種別採用状況 | 3 6 |
| (4) 結婚、出産、育児のために前職を離職した女性の再就職 | 3 8 |
| 3. 今後のミドルエイジの採用の意向 | 3 8 |
| | |
| 第6章 ミドルエイジの採用と選考方法 | 4 0 |
| 1. 採用の背景と理由 | 4 0 |
| (1) 採用の背景にあった事業戦略 | 4 0 |
| (2) ミドルエイジ採用の理由 | 4 0 |
| 2. ミドルエイジを採用しなかった理由 | 4 2 |
| 3. 採用の際に有効だった方法 | 4 3 |
| 4. 採用選考 | 4 5 |
| (1) 採用選考の際の評価項目 | 4 5 |
| (2) 職種系統別の採用選考のポイントとなる能力 | 4 9 |
| | |
| 第7章 入職後の活躍と支援・フォロー | 5 4 |
| 1. 入職後の働きぶり | 5 4 |
| 2. 入職後の支援・フォロー | 5 5 |
| 3. 働きぶりとの支援・フォローの関係 | 5 7 |
| | |
| 第8章 人員過不足の状況 | 5 9 |
| 1. 正社員・職員の人員過不足 | 5 9 |
| 2. 非正規社員・職員の人員過不足 | 6 0 |
| 3. ミドルエイジの採用実績のある法人における人員過不足 | 6 1 |
| | |
| 第9章 ミドルエイジの採用実績のある法人の今後の採用・雇用方針 | 6 2 |
| 1. 新卒・中途採用方針 | 6 2 |
| 2. 中途採用の正社員・職員のキャリア形成方針 | 6 2 |
| 3. 社員・職員の正規・非正規の比率に対する方針 | 6 3 |
| 4. 正社員・職員と非正規社員・職員の仕事内容の同異 | 6 3 |
| | |
| 第10章 人材の定着、有効活用のために取り組んでいる方策 | 6 4 |
| 1. 人材の定着・有効活用策 | 6 4 |
| (1) 全体の状況 | 6 4 |
| (2) 社員・職員規模別の状況 | 6 5 |

| | |
|--|-----------|
| (3) ミドルエイジの採用実績のある法人が取り組んでいる方策 | 66 |
| 2. 両立支援制度の利用実績 | 67 |
| (1) 全体の状況 | 67 |
| (2) 社員・職員規模別の状況 | 68 |
| (3) 女性正社員・職員比率別の状況 | 68 |
| (4) ミドルエイジの採用実績のある法人での両立支援制度の利用実績 | 69 |
| 第11章 むすびにかえて | 71 |
| 参考文献 | 75 |
| 資料編 | 77 |
| 資料1：アンケート調査票 | 79 |
| 資料2：自由記述回答 | |
| ：最近3年間に採用したミドルエイジの働きぶりが「期待以上」だった場合、どのような点が「期待以上」だったか、その具体的内容 | 86 |
| 資料3：自由記述回答 | |
| ：ミドルエイジの採用選考の際に重視する、選考のポイントとなる保有能力、その能力について求められる内容・レベル | 87 |
| 資料3-1：専門・技術系社員・職員 | 87 |
| 資料3-2：事務・営業系社員・職員 | 91 |
| 資料3-3：現業系社員・職員 | 95 |

要 約

第1章 調査の背景とねらい

- 今後グローバル化などが一層進展するとともに、少子化の進行に伴って若年の労働力人口の減少が見込まれる中で、企業等法人においては高度な経営課題へ対応しつつ、自らの事業基盤の強化を図っていくうえで、若年者層と高齢者層との間に位置する35～54歳の年齢層であるミドルエイジの人材の確保と有効活用が今後一層重要性を増すであろう。
- 大阪府のミドルエイジの年齢層では有効求職者数が有効求人数を上回り、求人倍率の面ではミドルエイジは若年者層に比べて厳しい状況に置かれている。しかし、入職者を年齢階層別にみると、35～44歳層の女性入職者数が突出して多いという特徴もみられる。
- 本調査の目的は、このような特性をもつミドルエイジの採用について、府内の法人へのアンケート及びヒアリングなどを通じて、法人における採用をめぐる様々な状況、採用後の社員・職員に対するフォローなどについて、雇用形態別、ミドルエイジの採用実績の有無別の分析などを行ってミドルエイジ採用の実態と課題を解明することにある。

第2章 既存統計データからみた府内ミドルエイジ就業者・求職者の状況

- 総務省『就業構造基本調査』などの既存統計データにより、府内のミドルエイジの状況について概観すると、まず有業者の産業別構成は、男性では製造業、女性では「医療、福祉」の割合が最も高い。有業者の職業別構成は35～44歳層の男性では生産工程従事者、女性では事務従事者、45～54歳層では男女とも事務従事者の割合が最も高い。
- 有業者の就業形態は、男性では35～44歳層で76.1%であった正規職員・従業員の比率が年齢が高まるにつれ低下していくものの、50～54歳層でも67.9%であるが、女性は非正規職員・従業員の比率がミドルエイジの年代を通してほぼ60%前後である。
- 雇用者の就業継続期間は、正規の職員・従業員では、40～49歳層では就業継続期間10年以上の比率が男性73.4%、女性60.4%、50～59歳層では就業継続期間20年以上の比率が男性65.4%、女性48.3%で、ミドルエイジの年齢に達する前から同じ勤め先で正規の職員・従業員として働き続けている人の比率がかなり高い。一方、非正規の職員・従業員は、ミドルエイジの年齢になって今の勤め先で働き始めた人がほとんど。
- 無業の就職希望者は、就職を希望して就職活動を行っている求職者と、就職を希望しながらも就職活動を行っていない非求職者からなる。女性の無業の就職希望者数では、35～44歳層が年齢層別で最も多く、突出している。男性の無業の就職希望者数は女性より少ないものの、就職希望者に占める求職者の割合が高く、また、求職者の中の世帯主の割合が高い。
- 無業の求職者の希望する仕事の種類は、男性の35～44歳層では製造・生産工程職、45～54歳層では「仕事の種類にこだわっていない」が最も多い。女性では、35～44歳層、45～54歳層とも「仕事の種類にこだわっていない」が最も多い。男女ともかなり存在

する「仕事の種類にこだわっていない」層の求職者は、「これまでの就業で培った経験や技能、保有する資格や免許などを活かした再就職にこだわっていない」と考えられる。

- 無業の求職者の希望する仕事の形態は、男性では、35～44歳層で「正規の職員・従業員」が78.6%と圧倒的に高いが、45～54歳層になると56.6%まで低下する。女性では、35～44歳層では「パート・アルバイト」が72.4%と圧倒的に高く、45～54歳層でも67.6%と高い。
- 有業の転職希望者数については、男女とも35～44歳層の転職希望者数は、25～34歳層とともに多い。また45～54歳層の転職希望者数も少なくない。こうした転職希望者の転職希望理由は、男性は35～44歳層、45～54歳層とも「収入が少ない」が最も多く、次いで35～44歳層では「事業不振や先行き不安」、45～54歳層では「時間的・肉体的に負担が大きい」の順となっている。女性はミドルエイジの両年齢層とも、「収入が少ない」と「時間的・肉体的に負担が大きい」が多い。
- 有業の転職希望の求職者の希望する仕事形態は、男性では「正規の職員・従業員」希望が35～44歳層が77.4%、45～54歳層が68.9%と高く、女性でも、「正規の職員・従業員」希望が35～44歳層が52.1%、45～54歳層が43.3%と高い。したがって有業者の女性の転職は、無業の求職者に比べて正社員・職員志向がかなり強い。

第3章 アンケート調査と回答法人の概要

- 本調査のアンケートでは、女性が多く就業している医療、福祉業界では医療法人、社会福祉法人など企業以外で働く就業者も多いことから、こうした法人も対象先とした。常用雇用者数20人以上の企業等法人にアンケート票を郵送、回収した。有効発送数は1,934、有効回答数は542、有効回答率は28.0%であった。
- 業種は製造業、非正規社員・職員を含む社員規模は「21人～50人」が最も多い。業歴（創業後の年数）は、四半世紀以上の業歴をもつ法人が7割近い。最近3年間の営業利益は黒字基調の法人が半数で、赤字基調の法人は少ない。自らの法人の競争力の最も大きな源泉は、「うちに任せてもらったら安心という顧客からの信頼感」とする法人が最も多い。

第4章 社員・職員の状況

- 3年前に比べた社員・職員の増減は、「横ばい」の法人が正社員・職員、非正規社員・職員とも多いが、「増加」の法人数と「減少」の法人数を比べると、両雇用形態、男女とも増加法人の方が多い。また「増加」の法人と「減少」の法人の比率差をみると、正社員・職員、非正規社員・職員とも、女性の方が男性より大きく、女性の雇用が拡大してきていることがわかる。
- 8割強の法人が非正規社員・職員を雇用しているが、社員・職員数全体に占める非正規社員・職員数の割合（非正規社員・職員比率）が24%以下の法人が半数以上。しかしその一方で、25.3%の法人では社員・職員数全体の半分以上を非正規社員・職員が占める。ま

た非正規社員・職員比率は、小売業と福祉で高いなど、業種によって違いがある。

- ほとんどの法人には女性社員・職員がおり、社員・職員の半分以上が女性という法人も34.6%。女性は非正規社員・職員として働いているケースが多いが、その一方で女性正社員・職員比率が高い法人も少なからずある。業種では、社員・職員全体に占める女性比率が医療ではすべての法人、福祉ではほとんどの法人が50%以上、小売業でも半数を超える51.0%の法人が50%以上と高い。女性社員・職員比率を雇用形態別にみると、医療、福祉では、正社員・職員に占める女性比率も、非正規社員・職員に占める女性比率も高い。卸売業、製造業では正社員・職員に占める女性比率は低い、非正規社員・職員に占める女性比率は高い。
- 正社員・職員の平均年齢は、ミドルエイジの年齢層の30歳代後半～50歳代前半が自らの法人の平均年齢という法人が多い。一方、非正規社員・職員の平均年齢がミドルエイジの年齢層という法人は、女性では3分の2と高いが、男性では4割と低い。これは、男性の非正規社員・職員の平均年齢が50歳代後半よりも上という法人の比率が高いことによる。
- 社員・職員全体に占めるミドルエイジ社員・職員の割合は、男性では正社員・職員に占めるミドルエイジの比率が半数を超える法人が多いが、非正規社員では3割弱にとどまる。女性は正社員・職員だけでなく、非正規社員・職員もミドルエイジの比率が高い。
- 外部人材（派遣社員と請負社員）については、半数強の法人が活用している。特に法人規模が大きくなるほど、外部人材の活用率が高くなる。3年前に比べた法人内で働く外部人材の人数は、全体としては「横ばい」が多い。

第5章 最近3年間の採用実績

- 最近3年間に91.6%の法人が中途採用を行っている。雇用形態別にみると、「正社員・職員」では84.3%、「非正規社員・職員」では59.8%の法人が中途採用の実績をもつ。そしてこれらの中途採用実績をもつ法人の57.1%が、正社員・職員、非正規社員・職員とも採用実績をもつ。
- 採用した中途採用者を年齢層別にみると、35歳以上では非正規社員・職員の方が正社員・職員よりも採用した法人の比率が高い。また、正社員・職員の採用比率は年齢が高まるにつれて低下していくのに対し、非正規社員・職員の採用比率は35～44歳層が最も高い。社員・職員規模別にみると、正社員・職員については34歳以下の若年者と同様、35～44歳層でも規模を問わず、半数以上の法人が中途採用実績をもつ。また45～54歳層も51人以上の法人では半数以上が中途採用を行っている。しかし、55歳以上の正社員・職員の採用実績を有する法人は少ない。非正規社員・職員については、44歳までは正社員・職員と同様、半数を超える法人が採用実績をもつ。そして45～54歳層についても、社員・職員数51人以上の法人は6割以上が採用実績をもっている。
- 業種別の中途採用実績では、若年者はもちろん、ミドルエイジも正社員・職員として採

用しているのは、運輸業、建設業、医療、福祉が多い。製造業、卸売業、小売業では44歳までの採用実績は多いが、45歳を超えると採用実績が少なくなる。非正規社員・職員では、全業種とも44歳以下については採用実績をもつ法人が多い。さらに45～54歳層でも、卸売業、建設業以外の業種では採用実績のある法人が多い。

- 本調査のターゲットであるミドルエイジの採用について、正規か非正規かという雇用形態を問わず、全体の4分の3の法人が採用実績を有している。また社員・職員規模が大きくなるほど、採用実績のある法人の比率が高まる傾向。業種別に採用実績をみると、医療では9割、福祉、小売業、運輸業では8割を超えるなど高い。
- 最近3年間に新卒採用も、正社員・職員の中途採用もした法人の割合は90.9%であり、新卒採用をした法人のほとんどは、中途採用もしている。高学歴の新卒正社員・職員を採用した法人ほど、ミドルエイジ以上の年齢層の正社員・職員を採用した比率は年齢層が上がるにつれ低下する。新卒採用をしなかった法人のうち、75.5%は正社員・職員の中途採用をしている。これらの法人でも、ミドルエイジ以上の年齢層の正社員・職員を採用した比率は年齢層が上がるにつれ低下するが、35～44歳層では採用実績のある法人は多い。
- 最近3年間に採用したミドルエイジの職種は、正社員・職員では、男女とも「専門・技術職」が多い。また男性では「営業職」、女性では「事務職」が多い。45～54歳層では男性の「管理職」が増えるのも特徴的。非正規社員・職員の採用職種では、男性では「生産・建設労務職」「サービス職」「専門・技術職」、女性では「事務職」「専門・技術職」「サービス職」が多い。
- 最近3年間にミドルエイジの女性の採用実績のある法人全体に占める「結婚、出産、育児のために前職を離職し、1年以上働いていなかったミドルエイジの再就職女性を採用した法人」の割合は、専門・技術系職種で正社員・職員、非正規社員・職員とも、他の職種に比べて高い。現業系職種では、正社員・職員における比率は低い、非正規社員・職員になると比率が高まる。
- 全体の3分の2の法人が「今後もミドルエイジの採用の意向あり」と回答。さらに、最近3年間にミドルエイジの採用実績を有する法人では、4分の3が今後も「採用の意向あり」と回答。また最近3年間に大学・大学院新卒者の採用をした法人でも63.5%が今後もミドルエイジ採用の意向をもつ。

第6章 ミドルエイジの採用と選考方法

- 最近3年間のミドルエイジの採用に際して、採用の背景（増員や欠員補充の背景）にあった事業戦略は、「既存事業の円滑な遂行」が最も多く、次いで、「既存事業の業務量の増大」であり、ミドルエイジ採用の多くは、既存事業の業務を担う人材の確保のために行われている。
- ミドルエイジを採用した理由は、「募集職種での経験の豊富さ」をあげる法人が多い。ま

た、専門・技術系職種では「募集職種に必要な資格・免許の保有」も多い。「募集職種に必要な資格・免許の保有」は現業系職種も一定見られるが、事務・営業系職種は少ない。

「募集職種での知識の豊富さ」は専門・技術系職種、事務・営業系職種では多いが、現業系職種では少ない。「人材確保のしやすさ(求職者が多い)」は現業系職種で一定見られる。

- 最近3年間にミドルエイジを採用しなかった法人の「採用しなかった理由」としては、「年齢構成上、ミドルエイジ層の人員は充足している」が最も多い。「年下の上司とうまくいかない」「体力的に心配」「自分のやり方を押し通しがち」「賃金体系等、年齢の高い人を処遇する方法が未整備」「仕事を覚えるのに時間がかかる」をあげる法人は少ない。
- ミドルエイジ採用の際に有効だった方法は、正社員・職員採用、非正規社員・職員採用とも、「公共職業安定所(ハローワーク)」が最も多い。特に現業系職種の採用では半数を超えている。次いで、正社員・職員では「社員・職員や知人等からの紹介」が多い。非正規社員・職員では、「社員・職員や知人等からの紹介」「新聞広告・折込チラシ」が多い。
- スキル以外のミドルエイジの採用選考の際の評価ポイントとしては、正社員・職員の選考では半数超の法人が「コミュニケーション能力の高さ」「主体性、実行力の高さ」「能力向上への意欲の大きさ」を「大きくプラス」としている。また、「残業ができること」は建設業、運輸業、「夜勤・早朝勤務ができること」は建設業、運輸業、医療、福祉で「大きくプラス」の評価ポイントとする法人の比率が高い。さらに「転勤ができること」は、社員・職員規模が大きくなるにつれ、評価ポイントとして一定大きくなっている。非正規社員・職員については、「協調性の高さ」「コミュニケーション能力の高さ」「主体性・実行力の高さ」をプラスの評価ポイントとする法人が多い。
- 正社員・職員と非正規社員・職員との雇用形態による評価ポイントの重視度の違いをみるため、t検定を行ったところ、正社員・職員は非正規社員・職員よりも、「コミュニケーション能力の高さ」「主体性、実行力の高さ」「能力向上への意欲の大きさ」の評価における重視度が高い傾向にあり、また、「ストレス耐性の高さ」についても一定高い傾向にある。逆に非正規社員・職員は正社員・職員に比べ、「勤務場所までの通勤時間の長さ」の評価における重視度が高い傾向がある。
- 採用選考の際の職種系統ごとのスキル面の選考ポイントは、以下のとおり。

①専門・技術系職種

- ・全体として専門的知識と経験を重視する傾向
- ・建設業や製造業では設計(CAD操作、図面作成)、図面を読み取る能力、施工や生産の管理、自社設備の設計や保全、社内や顧客とのコミュニケーション能力に基づく製品開発や提案能力、営業の志向性を重視する傾向
- ・建設業、医療、福祉では、保有資格や免許を重視する傾向
- ・医療、福祉では、チームワークのもとでの顧客(患者、利用者)とのコミュニケーション(接客)能力も重視する傾向
- ・情報通信業では、「最新技術への対応能力」「過去の経験にとらわれず、新しい技術に

前向きに取り組む姿勢」「顧客への提案、プレゼン能力」を重視する傾向

- ・管理職採用は、統率力、マネジメント・管理能力（部下や若手への指導能力）を重視

②事務・営業系職種

- ・ワード、エクセルを使ったパソコン作業など、パソコン操作能力は必須。
- ・事務系：正社員には労務や財務会計に関する専門的能力（人事・給与、経理、営業に関する知識、医療では医療事務に関する知識）、業務改善能力やリーダーシップ力。雇用形態を問わず、正確、迅速な事務処理能力。顧客接遇や電話対応能力。
- ・営業系：顧客ニーズに対応したマーケティング能力、建設業では工事を見積もり、客先と交渉する能力。
- ・資格や免許の保有は専門・技術系職種、現業系職種に比べると、重視度は低い。

③現業系職種

- ・全体として実務経験、知識、免許・資格、体力を重視する傾向。
- ・免許・資格は、建設業ではクレーン運転、電気工事関係、運輸業では大型・中型自動車運転、フォークリフト免許、福祉では介護福祉士、社会福祉士等。
- ・正社員・職員には現場責任者〔建設業（職長）〕としての対応、若手社員の指導・統率、パート・アルバイトの管理能力。
- ・製造業では「図面読解力」、運輸業では「交通違反歴のなさ」、福祉では「身体介護ができ、職員間、利用者とのコミュニケーションをうまく取れる」、小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業では「接客マナー」等。
- ・製造業の生産現場の作業者には、採用選考時、高度なスキルが求められるケースは少ない。

第7章 入社後の活躍と支援・フォロー

- 採用したミドルエイジの入社後の平均的働きぶりをみると、「期待以上」とする法人はわずかであるが、「期待どおり」とする法人が多い。「期待以下」の比率は雇用形態を問わず、男性の方が女性より高い。「期待以上だった」とする法人は、仕事への前向きさ、行動力、仕事覚えの早さ、過去の経験を活かした仕事の成果などを「期待以上だった点」としてしている。
- ミドルエイジの中途採用者が職場に定着し、能力を発揮できるように入社後に行っている支援・フォローは、「特に行っていない」という法人はわずかであり、「業務に必要な知識・スキルの習得機会を提供する」「上司が個別に都度、必要なフォローを行う」といった対応をする法人が多い。
- 上記の支援・フォローの項目の中で、全体としては、「仕事と生活の両立支援を行う」「配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする」といった取組を行う法人は少ないが、両項目とも女性比率が高まるほど、実施率も高まっている。また、女性非正規社員・職員比率よりも女性正社員・職員比率の高い法人の方が両項目の実施率が高い。

○採用したミドルエイジの働きぶり、上の入社後の支援・フォローとの関係を見ると、「期待どおり・期待以上」か「期待以下」かにかかわらず、「業務に必要な知識・スキルの習得機会を提供する」という法人が多いが、実施している比率としては、「期待どおり・期待以上」の法人が「期待以下」の法人を上回っている。

第8章 人員過不足の状況

- 人員（ミドルエイジに限らず、若手や高齢者を含めた全社・法人の人員）の過不足状況を職種系統別にみると、正社員・職員について「過剰」とする職種系統がある法人はほとんどないが、事務・営業系職種は「適正」とする法人が7割に達している。一方、専門・技術系職種では「不足」とする法人が「適正」とする法人数を上回っており、人材不足感が他の職種系統に比べて大きい。しかし、現業系職種も3割超、事務・営業系職種も約4分の1の法人が「不足」としており、正社員・職員の採用ニーズをもつ法人はこれら両職種系統でも少なくない。また業種別では専門・技術系職種では医療、建設業、製造業、福祉で、現業系職種では運輸業、福祉で半数以上の法人が「不足」とするなど、不足感が大きい。事務・営業系職種では、卸売業、小売業、建設業で約3割の法人が「不足」としている。
- 非正規社員・職員については、3つの職種系統とも、「過剰」とする法人はほとんどないが、「適正」とする法人がいずれも多い。「不足」とする法人は、現業系職種が26.4%と最も高く、事務・営業系職種では9.6%と低い。また業種別では現業系職種で福祉が6割と突出して高く、次いで運輸業が34.6%。専門・技術系職種でも福祉が42.9%と最も高く、次いで医療（39.3%）、小売業（34.6%）。事務・営業系職種では小売業が21.9%と最も高く、次いで福祉（21.1%）。
- 最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人は、雇用形態を問わず、専門・技術系、現業系職種の人員の充足ができておらず、これら両職種系統の人員の不足感が現在も強い。

第9章 ミドルエイジの採用実績のある法人の今後の採用・雇用方針

- ミドルエイジの採用実績のある法人は、今後の採用方針について、採用実績のない法人よりも新卒採用中心ではなく、中途採用中心とする傾向が強い。
- 中途採用の正社員・職員の入社後のキャリア形成方針をみると、ミドルエイジの採用実績のある法人は、採用実績のない法人に比べてゼネラリストではなく、スペシャリストとしてキャリア形成させる傾向が強い。
- できるだけ正社員・職員の比率を高める方針か、できるだけ非正規社員・職員の比率を高める方針かについてみると、ミドルエイジの採用実績のない法人は、採用実績のある法人に比べて、正社員・職員の比率を高める志向性が強い。
- 非正規社員・職員の仕事内容と、正社員・職員の仕事内容との異同についてみると、ミ

ドルエイジの採用実績のある法人は、採用実績のない法人よりも両者の仕事内容を異なるようにする志向性が強い。

第10章 人材の定着、有効活用のために取り組んでいる方策

- 自社・法人が望む人材を採用し、定着させ、有効に活用するために取り組んでいる方策としては、「社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり」という職場環境面、「非正規社員への教育訓練による継続的能力開発」という能力開発面の取組をあげる法人が多い。
- この人材の定着・有効活用策について、社員・職員規模別にみると、50人以下の規模では特に「社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり」に取り組む法人が多く、101～300人規模では、社員・職員への教育訓練による継続的能力開発など様々な方策の取組比率が高い。301人以上では、回答数が少ないが、非正規社員・職員の正社員・職員登用、メンタルヘルスなどの研修に取り組む法人の比率が高い。
- この人材の定着・有効活用策について、ミドルエイジの採用実績のある法人とミドルエイジの採用実績のない法人とを比較すると、採用実績のある法人は、採用実績のない法人に比べて、「社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり」のほか、非正規社員・職員の雇用に関わる「非正規社員・職員の正社員・職員への登用」「非正規社員への教育訓練による継続的能力開発」に取り組んでいる法人の比率が高い。逆に、「社員・職員の納得性の高い人事評価制度づくり」については、採用実績のない法人の方が取り組んでいる法人の比率が高い。
- 過去3年間の仕事と生活の両立支援制度の社員・職員の利用実績（就業規則等に明文化されてなくても、慣行等により、実際に利用された場合も含む）は、「育児休業」が最も利用実績が多く、次いで「育児のための短時間勤務」「子供の看護休暇」。
- 両立支援制度の利用実績を社員・職員規模別にみると、「在宅勤務」を除き、規模の大きい法人ほど、利用実績率が高まる傾向にある。
- 両立支援制度の利用実績を女性正社員・職員比率別にみると、「在宅勤務」「介護休業のための短時間勤務」を除き、女性正社員・職員比率の高い法人の利用実績率が高い傾向にある。
- 最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人では、育児休業が47.6%、育児のための短時間勤務が39.3%、子供の看護休暇が30.6%と社員・職員の利用実績のある法人の比率が高い。しかし、介護休業、介護のための短時間勤務はともに18.8%、また在宅勤務は5.4%にとどまる。さらに、ミドルエイジの採用実績のない法人との比較のため、各支援策の実績を有する法人の比率について、それぞれカイ二乗検定を行ってみると、「子供の看護休暇」と「介護休業」で有意差がみられ、ミドルエイジの採用実績のある法人の社員・職員はこの両支援策を、ミドルエイジの採用実績のない法人の社員・職員よりも多く利用する傾向にあるという結果となった。

第11章 むすびにかえて

- ミドルエイジの採用の場合、求職者が若年時から就業経験の中で培ってきた、知識やスキルなどに基づく職業能力を、求人側の法人がどのように評価するかがポイントであり、その評価によって採否はもちろん、入社後の給与額、職位などの処遇も規定される。その背景にある大きな要因のひとつが、入社後の人材育成に対する法人におけるコスト意識である。
- ミドルエイジへの求人は内容が多様であるため、採用のハードルの高さも様々。正社員採用に関しては、ミドルエイジにとって採用のハードルは非正規雇用よりも高く、また35～44歳層よりも45～54歳層はさらに高い。しかしその一方で、法人内で勤続して経験を積み重ねてきた若い社員・職員よりも高い職務遂行能力を求めず、前職やこれまでの経歴を問わない非正規雇用を中心とする求人のニーズもまた幅広く存在する。求職者側も、自分がこれまで培ってきた経験や知識を活かせる職種への就職をそもそも希望しない、あるいはそのような職種への就職の難しさからまったく別の職種への求人応募を余儀なくされるケースもある。また、家事や育児、あるいは介護などのために正規雇用ではなく、非正規雇用での就業を選好する、あるいは選ばざるをえないケースもある。このように、初めて就職したり、就業経験が短かかったりする若年者層の労働市場よりも、就職を希望する個々人のもつ経験や知識などが多様化しているミドルエイジ層の労働市場においては、様々な条件の求人、求職案件が入り乱れ、より一層複雑化している。
- こうした状況の中で、ミドルエイジの求人を行う法人が、ミドルエイジの採用、採用した人材の活用を効果的に行っていくには、「社員・職員満足度の高い組織風土づくりによる法人の魅力向上」「入社後の充実したフォロー体制の整備」「社員・職員の納得性の高い人事評価制度づくり」「社員・職員が利用しやすい仕事と家庭の両立支援の運用体制づくり」が重要。一方、採用選考に挑み、選考突破後、入社して働くミドルエイジの求職者は、「就職に向けた積極的な情報収集」「職業能力の積極的習得」「入社後の環境適応への努力」が重要。そして、ミドルエイジの就職希望者を安定就業に結びつけるために必要な求人側の法人と求職者とのマッチングを円滑かつ効果的に行ううえで、職業紹介や職業再訓練、相談対応などを担う支援機関の果たす役割はますます重要になってきている。

第1章 調査の背景とねらい

本章では、本調査の背景にある問題意識とねらいについて述べる。

グローバル化、情報化が今後一層進展するとともに、図表1-1のように、少子化の進行に伴って若年の労働力人口の減少が見込まれる中で、企業等法人においては高度な経営課題へ対応しつつ、自らの事業基盤の強化を図っていくうえで、若年者層と高齢者層の間に位置する35～54歳の年齢層に当たるミドルエイジの人材の確保と有効活用が今後一層重要性を増していくと考えられる。

図表1-1 大阪府の労働力人口（男女）の年齢層別将来推計

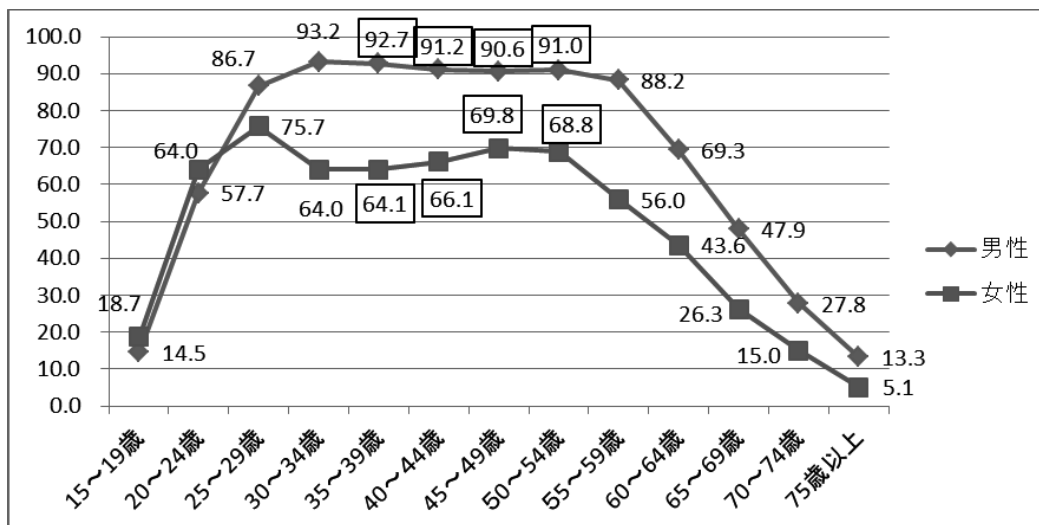
| | | 2010年 | 2015年 | 2020年 | 2025年 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 15～24歳 | 人口（人） | 896,109 | 872,527 | 840,005 | 775,266 |
| | 2010年＝100 | 100.0 | 97.4 | 93.7 | 86.5 |
| 25～34歳 | 人口（人） | 1,114,424 | 978,789 | 901,842 | 883,529 |
| | 2010年＝100 | 100.0 | 87.8 | 80.9 | 79.3 |
| 35～44歳 | 人口（人） | 1,385,461 | 1,303,717 | 1,082,834 | 956,557 |
| | 2010年＝100 | 100.0 | 94.1 | 78.2 | 69.0 |
| 45～54歳 | 人口（人） | 1,042,478 | 1,204,442 | 1,356,287 | 1,276,662 |
| | 2010年＝100 | 100.0 | 115.5 | 130.1 | 122.5 |
| 55～64歳 | 人口（人） | 1,269,628 | 1,010,814 | 1,001,733 | 1,156,260 |
| | 2010年＝100 | 100.0 | 79.6 | 78.9 | 91.1 |
| 15～64歳 | 人口（人） | 5,708,100 | 5,370,289 | 5,182,701 | 5,048,274 |
| | 2010年＝100 | 100.0 | 94.1 | 90.8 | 88.4 |

（出所）国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口（平成25年3月推計）』2013年より作成。

大阪府の年齢層別の有業率を男女別にみると、図表1-2のように、男性については、30歳代前半に90%を超え、30歳代後半から50歳代前半に至るミドルエイジの年齢層では有業率がほぼ90%水準で推移している。一方、女性については、M字カーブを描いており、20歳代後半に75.7%でピークに達するが、30歳代前半に64.0%まで低下する。その後、いったん離職した人たちの再就職が進むなどして30歳代後半から徐々に40歳代後半まで上昇していく。

この有業率について、大阪府の都道府県別の順位をみると、図表1-3のように、ミドルエイジの年代では、男性の40歳代の層、女性ではミドルエイジの全年齢層で40位台の順位となっている。したがって、結婚や出産、子育てなどの理由で離職した女性ミドルエイジや、企業のリストラなどの事業主都合のためや、より良い転職先を探すために離職した働く意欲をもつミドルエイジの求職者を、一層よりの確かつ円滑に就業に結びつけていく取組の必要性が高まっている。

図表 1-2 大阪府の年齢階級別男女別有業率 (%)



(注) 有業率=人口に占める有業者の割合

(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

図表 1-3 大阪府の有業率の年齢階級別都道府県別順位

| | 35~39歳 | 40~44歳 | 45~49歳 | 50~54歳 |
|----|--------|--------|--------|--------|
| 男性 | 28位 | 43位 | 43位 | 39位 |
| 女性 | 43位 | 45位 | 45位 | 43位 |

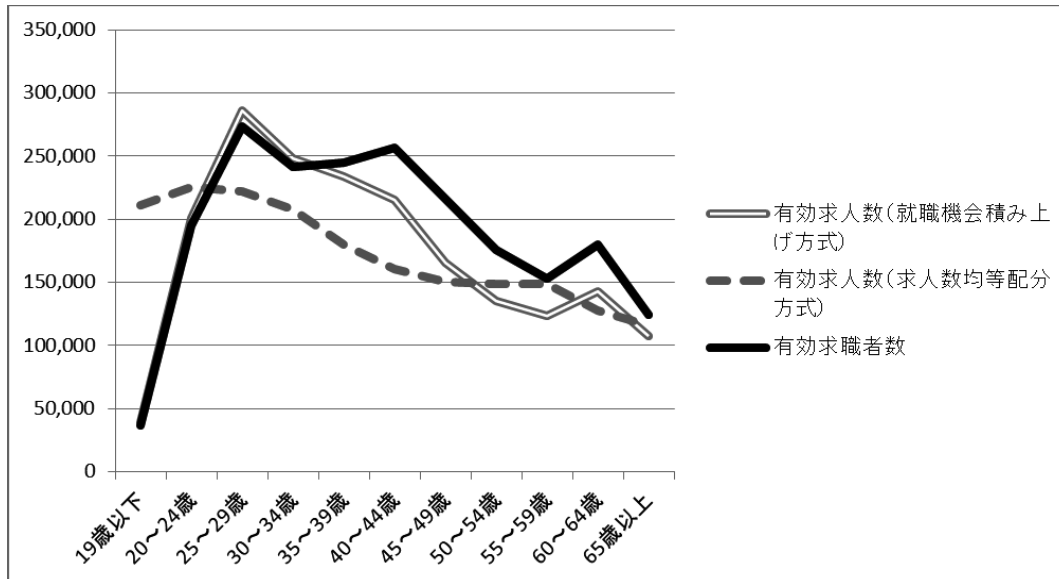
(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

大阪府の平成 25 年度の有効求人数と有効求職者数を年齢層別にみると、図表 1-4 のように、有効求人数は求人数均等配分方式（求人数を対象年齢に相当する各年齢階級に均等に配分して、年齢別の有効求人数を集計し、これを年齢別の有効求職者数で除して算出する方式）では 20~24 歳層がピークで最も多く、年齢が上がるにつれて減少していく。また就職機会積み上げ方式（個々の求人について、求人数を対象となる年齢階級の総有効求職者数で除して当該求人に係る求職者 1 人当たりの就職機会を算定し、全有効求人についてこの就職機会を足し上げることにより、年齢別有効求人倍率を算出する方式）では 25~29 歳層がピークで最も多く、60~64 歳層で 55~59 歳層より若干増える以外は、同じく年齢が上がるにつれて減少していく。これに対し、有効求職者数は 25~29 歳層まで増加し、いったん 30~34 歳層で減少するものの、ミドルエイジの 35~39 歳層、40~44 歳層と増加した後、55~59 歳層まで減少を続けている。

そして同図表は、求人数均等配分方式では 25~29 歳層、就職機会積み上げ方式では 35~39 歳層以上の年齢層では有効求職者数が有効求人数を上回っており、求人倍率の面ではミドルエイジは若年者に比べて厳しい状況に置かれていることがわかる。

中高年になってからの転職については、「求職者の年齢制限を禁止することで、年齢に関

図表 1-4 大阪府の有効求人数と有効求職者数（人）



(注) 新規学卒を除きパートタイムを含む。

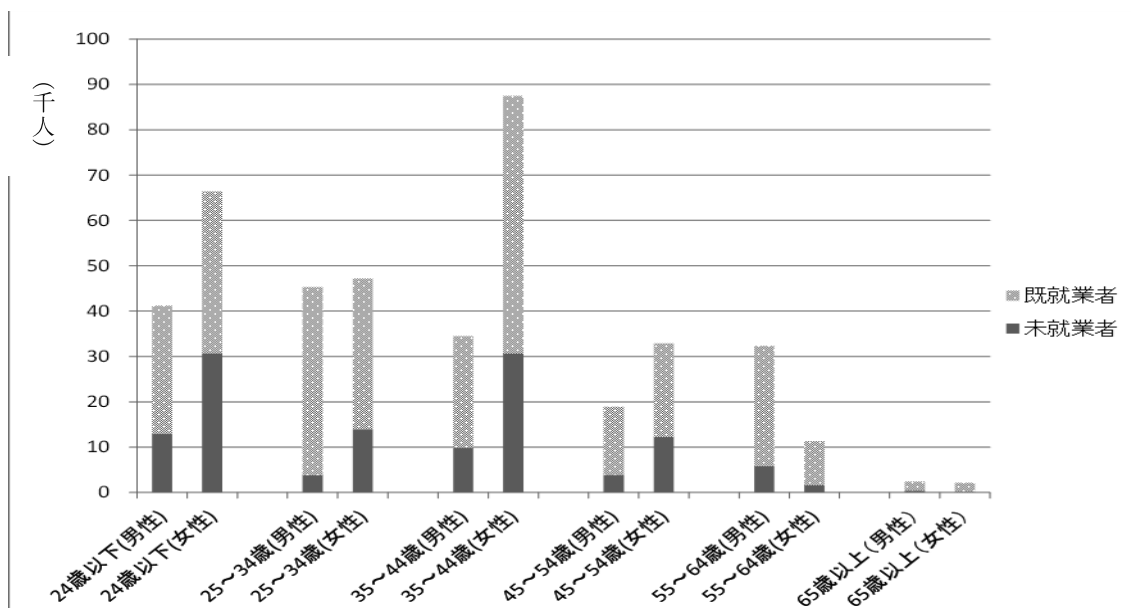
(出所) 大阪労働局『平成 25 年度統計年報』

係なく生産性の高い人材を幅広く採用・募集できるような労働市場を形成し、有能な人材を長く活用できることで社会全体の生産能力を引き上げること」[佐々木・安井(2014)、p.43]を目的として行われた2007年の雇用対策法改正によって求人年齢制限が禁止されたとはいえ、「中高年の保有能力と賃金水準の乖離」「外部労働市場における能力評価の難しさ」「保有能力ではなく、メンバーシップ型の職場での能力発揮、つまり既存従業員との相性や職場風土への適応可能性などへの懸念」などの「中高年の労働移動（中途採用）の阻害要因」があると指摘されている[中村(2014)、pp.20~22、p.32]。

ところがその一方で、ミドルエイジの入職者は、非正規雇用も含めれば決して少なくはない。例えば、大阪府の入職者の状況について年齢階層別男女別にみると、図表 1-5 のように、35~44 歳層の女性入職者数が突出して多い。

本調査は、このような特性をもつミドルエイジの採用について、府内の企業等法人へのアンケート（2014年6月末に実施し、542法人から有効回答を得た。調査概要は第3章）及びヒアリング調査（十数法人に対して2014年10月~12月に実施）を通じて、法人における採用状況や採用を行う背景や理由、採用選考で重視する評価項目やポイント、さらに採用後の社員・職員に対するフォロー等について、雇用形態別、男女別、職種系統別、法人規模別、主要業種別、ミドルエイジの採用実績の有無別の分析などを行ってミドルエイジ採用の実態と課題を解明することを目的としている。

図表 1-5 大阪府内の入職者数



(注) 入職者とは、常用労働者のうち、調査対象期間（2012年1月～12月）中に事業所が新たに採用した者をいい、他企業からの出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所からの転入者を除く。

未就業者は、入職者のうち、入職前1年間に就業経験のない者。ただし新規学卒の入職者を除く。

既就業者は、転職入職者（入職者のうち、入職前1年間に就業経験のある者のことをいう。ただし、「内職」や1か月未満の就業は含まない）。

(出所) 厚生労働省『2012年 雇用動向調査』

第2章 既存統計データからみた府内ミドルエイジ就業者・求職者の状況

本章では、総務省『就業構造基本調査』などの既存統計データにより、府内のミドルエイジの就業者、求職者の状況について概観する。

1. 大阪府内のミドルエイジ就業者の状況

まずミドルエイジの就業者の状況について、男女別に産業別、職業別に述べる。

(1) 大阪府内の産業別有業者構成

最初に有業者の産業別構成について、男女別、年齢階層別に述べる。

男性については、図表2-1-1のように、ミドルエイジでは製造業の割合が最も高く、次いで建設業、「運輸業、郵便業」、卸売業、小売業の順となっている。

図表2-1-1 大阪府内の男性有業者の年齢階層別の産業別構成

| 25～34歳(467,800人) | | 35～44歳(632,900人) | | 45～54歳(487,900人) | | 55～64歳(444,100人) | |
|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
| 産業 | 構成比(%) | 産業 | 構成比(%) | 産業 | 構成比(%) | 産業 | 構成比(%) |
| 製造業 | 19.0 | 製造業 | 24.1 | 製造業 | 21.7 | 製造業 | 19.6 |
| 運輸業、郵便業 | 9.4 | 建設業 | 11.3 | 建設業 | 11.2 | 建設業 | 11.5 |
| 建設業 | 9.2 | 運輸業、郵便業 | 9.3 | 運輸業、郵便業 | 11.1 | 運輸業、郵便業 | 10.0 |
| 小売業 | 8.1 | 卸売業 | 7.5 | 卸売業 | 8.8 | 事業サービス業 | 8.8 |
| 医療、福祉 | 7.1 | 小売業 | 6.8 | 小売業 | 7.0 | 卸売業 | 6.9 |
| 卸売業 | 6.5 | 事業サービス業 | 6.0 | 事業サービス業 | 4.4 | 小売業 | 6.9 |
| 情報通信業 | 5.3 | 情報通信業 | 5.2 | 情報通信業 | 4.1 | 学術研究、専門・技術サービス | 4.8 |
| 事業サービス業 | 5.1 | 医療、福祉 | 4.7 | 学術研究、専門・技術サービス | 3.7 | 教育、学習支援業 | 4.2 |
| 教育、学習支援業 | 4.3 | 学術研究、専門・技術サービス | 4.4 | 医療、福祉 | 3.5 | 医療、福祉 | 4.2 |
| その他 | 26.0 | その他 | 20.7 | その他 | 24.4 | その他 | 25.2 |
| 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 |

(出所) 総務省『平成24年就業構造基本調査』

女性については、図表2-1-2のように、ミドルエイジでは「医療、福祉」の割合が最も高く、次いで35～44歳層では製造業、小売業、卸売業、飲食店、45～54歳層では小売業、製造業、「教育、学習支援業」、卸売業の順となっている。

このように、男女間で就業者の多い産業にはっきりと違いがみられる。

女性は「医療、福祉」業界で就業している割合が高いが、大阪府内の「医療、福祉」の従業者は会社以外の法人で働いているケースが多い。すなわち、総務省『平成21年経済センサス』のデータによれば、府内の医療業の従業者数(男女)のうち、株式会社で働く人は17,502人であるのに対し、会社以外の法人(医療法人等)で働く人はその9.9倍の172,654人にのぼっている。また社会保険・社会福祉・介護事業の従業者数(男女)のうち、株式会社で働く人は54,760人であるのに対し、会社以外の法人(社会福祉法人等)で働く人はその2.0倍の108,267人である。

図表 2-1-2 大阪府内の女性有業者の年齢階層別の産業別構成

| 25～34歳(370,900人) | | 35～44歳(458,400人) | | 45～54歳(380,100人) | | 55～64歳(297,600人) | |
|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|
| 産業 | 構成比 (%) | 産業 | 構成比 (%) | 産業 | 構成比 (%) | 産業 | 構成比 (%) |
| 医療、福祉 | 21.2 | 医療、福祉 | 22.0 | 医療、福祉 | 21.9 | 医療、福祉 | 17.3 |
| 小売業 | 15.2 | 製造業 | 14.0 | 小売業 | 15.2 | 小売業 | 15.3 |
| 製造業 | 10.1 | 小売業 | 12.5 | 製造業 | 11.4 | 製造業 | 11.1 |
| 金融業、保険業 | 8.1 | 卸売業 | 5.5 | 教育、学習支援業 | 6.9 | 事業サービス業 | 9.3 |
| 教育、学習支援業 | 5.8 | 飲食店 | 5.3 | 卸売業 | 4.8 | 飲食店 | 7.3 |
| 卸売業 | 5.7 | 教育、学習支援業 | 4.7 | 事業サービス業 | 4.6 | 教育、学習支援業 | 7.2 |
| 飲食店 | 4.4 | 事業サービス業 | 4.5 | 金融業、保険業 | 4.0 | 卸売業 | 4.6 |
| 事業サービス業 | 4.2 | 金融業、保険業 | 3.6 | 運輸業、郵便業 | 3.8 | 不動産業、物品賃貸業 | 4.0 |
| 情報通信業 | 3.4 | 学術研究、専門・技術サービス | | 3.7 | 飲食店 | 3.7 | 建設業 |
| その他 | 21.9 | その他 | 24.3 | その他 | 23.7 | その他 | 25.2 |
| 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 |

(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

(2) 大阪府内の職業別有業者構成

次にミドルエイジの有業者の職業別構成について、男女別、年齢階層別に述べる。

男性については、図表 2-1-3 のように、35～44 歳層では生産工程従事者の割合が最も高く、次いで事務従事者、営業職業従事者、「建設・土木作業従事者、電気工事従事者」、技術者の順となっている。45～54 歳層では事務従事者の割合が最も高く、次いで生産工程従事者、営業職業従事者、「建設・土木作業従事者、電気工事従事者」、輸送・機械運転従事者の順となっている。35～44 歳層では生産工程従事者が、45～54 歳層では事務従事者が最も多いものの、その構成比はそれぞれ 18.5%、16.0%であり、割合としては高くはない。

図表 2-1-3 大阪府内の男性有業者の年齢階層別の職業別構成

| 25～34歳(467,800人) | | 35～44歳(632,900人) | | 45～54歳(487,900人) | | 55～64歳(444,100人) | |
|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|
| 職業 | 構成比 (%) | 職業 | 構成比 (%) | 職業 | 構成比 (%) | 職業 | 構成比 (%) |
| 生産工程従事者 | 16.1 | 生産工程従事者 | 18.5 | 事務従事者 | 16.0 | 生産工程従事者 | 15.0 |
| 事務従事者 | 12.7 | 事務従事者 | 15.0 | 生産工程従事者 | 15.6 | 事務従事者 | 14.5 |
| 営業職業従事者 | 11.3 | 営業職業従事者 | 14.6 | 営業職業従事者 | 13.2 | 建設・土木作業従事者、電気工事従事者 | 8.0 |
| 技術者 | 9.9 | 建設・土木作業従事者、電気工事従事者 | 7.7 | 建設・土木作業従事者、電気工事従事者 | 7.3 | 営業職業従事者 | 7.8 |
| 運搬・清掃・包装等従事者 | 6.0 | 技術者 | 7.5 | 輸送・機械運転従事者 | 6.8 | 輸送・機械運転従事者 | 7.8 |
| 建設・土木作業従事者、電気工事従事者 | 5.8 | 輸送・機械運転従事者 | 6.4 | 技術者 | 6.5 | 運搬・清掃・包装等従事者 | 7.4 |
| 商品販売従事者 | 5.2 | 運搬・清掃・包装等従事者 | 5.4 | 運搬・清掃・包装等従事者 | 5.1 | 管理的職業従事者 | 6.1 |
| 輸送・機械運転従事者 | 4.0 | 商品販売従事者 | 3.4 | 管理的職業従事者 | 4.9 | 商品販売従事者 | 4.5 |
| 保健医療従事者 | 3.3 | 保健医療従事者 | 2.4 | 商品販売従事者 | 4.8 | 技術者 | 4.2 |
| その他 | 25.7 | その他 | 19.1 | その他 | 19.8 | その他 | 24.7 |
| 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 |

(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

女性については、図表 2-1-4 のように、35～44 歳層では事務従事者の割合が最も高く、次いで生産工程従事者、保健医療従事者、商品販売従事者、介護サービス職業従事者

の順となっている。45～54 歳層でも事務従事者の割合が最も高く、次いで商品販売従事者、生産工程従事者、運搬・清掃・包装等従事者、保健医療従事者の順となっている。35～44 歳層、45～54 歳層とも事務従事者が最も多く、またその構成比もそれぞれ 38.0%、33.5% であり、男性と異なり、比率として高い。また、保健医療や商品販売の従事者の割合が男性と比べて高いという特徴もみられる。

図表 2-1-4 大阪府内の女性有業者の年齢階層別の職業別構成

| 25～34歳(370,900人) | | 35～44歳(458,400人) | | 45～54歳(380,100人) | | 55～64歳(297,600人) | |
|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
| 職業 | 構成比(%) | 職業 | 構成比(%) | 職業 | 構成比(%) | 職業 | 構成比(%) |
| 事務従事者 | 34.3 | 事務従事者 | 38.0 | 事務従事者 | 33.5 | 事務従事者 | 24.5 |
| 商品販売従事者 | 11.3 | 生産工程従事者 | 8.3 | 商品販売従事者 | 8.8 | 運搬・清掃・包装等従事者 | 13.8 |
| 保健医療従事者 | 9.2 | 保健医療従事者 | 8.2 | 生産工程従事者 | 7.7 | 生産工程従事者 | 9.8 |
| 生産工程従事者 | 6.0 | 商品販売従事者 | 7.5 | 運搬・清掃・包装等従事者 | 7.6 | 商品販売従事者 | 8.0 |
| 接客・給仕職業従事者 | 4.2 | 介護サービス職業従事者 | 4.9 | 保健医療従事者 | 6.4 | 飲食物調理従事者 | 7.4 |
| 介護サービス職業従事者 | 3.4 | 運搬・清掃・包装等従事者 | 4.8 | 介護サービス職業従事者 | 5.6 | 保健医療従事者 | 5.4 |
| 社会福祉専門職業従事者 | 3.2 | 飲食物調理従事者 | 3.6 | 飲食物調理従事者 | 3.9 | 介護サービス職業従事者 | 5.4 |
| 技術者 | 2.9 | 接客・給仕職業従事者 | 3.6 | 社会福祉専門職業従事者 | 3.4 | 接客・給仕職業従事者 | 3.1 |
| 教員 | 2.6 | 社会福祉専門職業従事者 | 2.5 | 教員 | 2.8 | 教員 | 2.9 |
| その他 | 22.9 | その他 | 18.6 | その他 | 20.3 | その他 | 19.7 |
| 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 |

(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

(3) 大阪府内の有業者の就業形態

次にミドルエイジの有業者の就業形態について男女別、年齢階層別にみると、図表 2-1-5 のように、男性では年齢が高まるにつれて正規職員・従業員の比率が低下していくが、非正規職員・従業員の比率は高まらず、自営業主や「会社などの役員」の比率が徐々に

図表 2-1-5 大阪府内の有業者の男女別の雇用形態別構成比(%)

| | | 自営業主 | 家族従業者 | 雇用者 | | | 合計 |
|----|------------------|------|-------|---------|----------|-----------|-------|
| | | | | 会社などの役員 | 正規職員・従業員 | 非正規職員・従業員 | |
| 男性 | 25～29歳(217,900人) | 1.8 | 0.9 | 0.4 | 76.1 | 20.5 | 100.0 |
| | 30～34歳(249,900人) | 6.6 | 0.6 | 2.2 | 76.2 | 14.2 | 100.0 |
| | 35～39歳(310,100人) | 7.3 | 0.3 | 5.2 | 76.1 | 11.0 | 100.0 |
| | 40～44歳(322,700人) | 8.8 | 0.6 | 7.5 | 71.8 | 10.8 | 100.0 |
| | 45～49歳(263,200人) | 12.3 | 0.6 | 8.5 | 69.7 | 8.6 | 100.0 |
| | 50～54歳(224,700人) | 11.7 | 0.4 | 10.2 | 67.9 | 9.1 | 100.0 |
| | 55～59歳(211,300人) | 14.4 | 0.4 | 11.5 | 59.9 | 13.3 | 100.0 |
| | 60～64歳(232,800人) | 18.9 | 0.4 | 14.1 | 26.5 | 39.6 | 100.0 |
| 女性 | 25～29歳(193,400人) | 1.2 | 0.4 | 0.4 | 57.3 | 40.6 | 100.0 |
| | 30～34歳(177,500人) | 2.4 | 2.2 | 1.2 | 45.4 | 48.1 | 100.0 |
| | 35～39歳(220,900人) | 3.5 | 1.6 | 0.6 | 37.5 | 56.4 | 100.0 |
| | 40～44歳(237,500人) | 3.8 | 2.1 | 1.9 | 35.4 | 56.7 | 100.0 |
| | 45～49歳(206,900人) | 3.6 | 3.2 | 1.5 | 30.3 | 61.0 | 100.0 |
| | 50～54歳(173,200人) | 5.4 | 2.1 | 3.2 | 30.4 | 58.8 | 100.0 |
| | 55～59歳(140,400人) | 5.8 | 4.8 | 6.6 | 28.0 | 54.3 | 100.0 |
| | 60～64歳(157,200人) | 8.2 | 7.3 | 6.3 | 13.9 | 64.0 | 100.0 |

(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

に高まっている。

一方、女性は、非正規職員・従業員の比率が正規職員・従業員の比率を30歳代前半に上回り、それ以降高まる傾向にある。そして正規職員・従業員の比率は、年齢が高まるにつれて低下傾向にある。

(4) 大阪府内の雇用者の雇用形態別就業継続期間

次に雇用者の就業継続期間について、男女別に雇用形態別、年齢層別にみると、正規の職員・従業員については、40～49歳層では就業継続期間10年以上の比率が男性では73.4%、女性では60.4%を占めている。また50～59歳層では就業継続期間20年以上の比率が男性では65.4%、女性では52.4%を占めており、ミドルエイジの年齢に達する前から同じ勤め先で働き続けている人の比率がかなり高い。

非正規の職員・従業員については、40～49歳層では就業継続期間10年以上の比率が男性では18.5%、女性では19.3%、また50～59歳層では就業継続期間20年以上の比率が男性では9.7%、女性では7.4%であり、ミドルエイジの年齢に達する前から同じ勤め先で働き続けている人の比率は低く、ミドルエイジの年齢になって今の勤め先で働き始めた人がほとんどである。

図表2-1-6 大阪府内の雇用者の雇用形態別就業継続期間

| | | | | 1年未満 | 1～2年 | 3～4年 | 5～9年 | 10～19年 | 20～29年 | 30年以上 | 総計 |
|------------|--------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 男性 | 40～49歳 | 正規の職員・従業員 | 人数(人) | 13,500 | 23,100 | 18,000 | 48,100 | 115,500 | 177,800 | 11,400 | 415,200 |
| | | | 構成比(%) | 3.3 | 5.6 | 4.3 | 11.6 | 27.8 | 42.8 | 2.7 | 100.0 |
| | | 非正規の職員・従業員 | 人数(人) | 11,800 | 11,300 | 8,800 | 12,100 | 6,300 | 3,600 | 800 | 57,800 |
| | | | 構成比(%) | 20.4 | 19.6 | 15.2 | 20.9 | 10.9 | 6.2 | 1.4 | 100.0 |
| | 50～59歳 | 正規の職員・従業員 | 人数(人) | 11,900 | 14,500 | 11,900 | 21,900 | 30,100 | 76,700 | 106,000 | 279,200 |
| | | | 構成比(%) | 4.3 | 5.2 | 4.3 | 7.8 | 10.8 | 27.5 | 38.0 | 100.0 |
| 非正規の職員・従業員 | | 人数(人) | 10,900 | 6,300 | 8,800 | 9,400 | 7,200 | 1,300 | 3,400 | 48,400 | |
| | | 構成比(%) | 22.5 | 13.0 | 18.2 | 19.4 | 14.9 | 2.7 | 7.0 | 100.0 | |
| 女性 | 40～49歳 | 正規の職員・従業員 | 人数(人) | 11,600 | 10,600 | 8,900 | 23,700 | 39,100 | 48,400 | 1,000 | 146,600 |
| | | | 構成比(%) | 7.9 | 7.2 | 6.1 | 16.2 | 26.7 | 33.0 | 0.7 | 100.0 |
| | | 非正規の職員・従業員 | 人数(人) | 42,900 | 58,200 | 39,700 | 63,800 | 40,900 | 9,000 | 400 | 260,900 |
| | | | 構成比(%) | 16.4 | 22.3 | 15.2 | 24.5 | 15.7 | 3.4 | 0.2 | 100.0 |
| | 50～59歳 | 正規の職員・従業員 | 人数(人) | 3,900 | 3,400 | 6,000 | 12,800 | 16,700 | 18,500 | 29,800 | 92,100 |
| | | | 構成比(%) | 4.2 | 3.7 | 6.5 | 13.9 | 18.1 | 20.1 | 32.4 | 100.0 |
| 非正規の職員・従業員 | | 人数(人) | 18,600 | 26,800 | 23,500 | 46,400 | 47,300 | 11,100 | 2,000 | 178,200 | |
| | | 構成比(%) | 10.4 | 15.0 | 13.2 | 26.0 | 26.5 | 6.2 | 1.1 | 100.0 | |

(注) 会社などの役員は含まず。

(出所) 総務省『平成24年就業構造基本調査』

2. 大阪府内のミドルエイジの就業希望者・転職希望者の状況

ここでは、採用の候補者となるミドルエイジの就業希望者、転職希望者の状況について述べる。

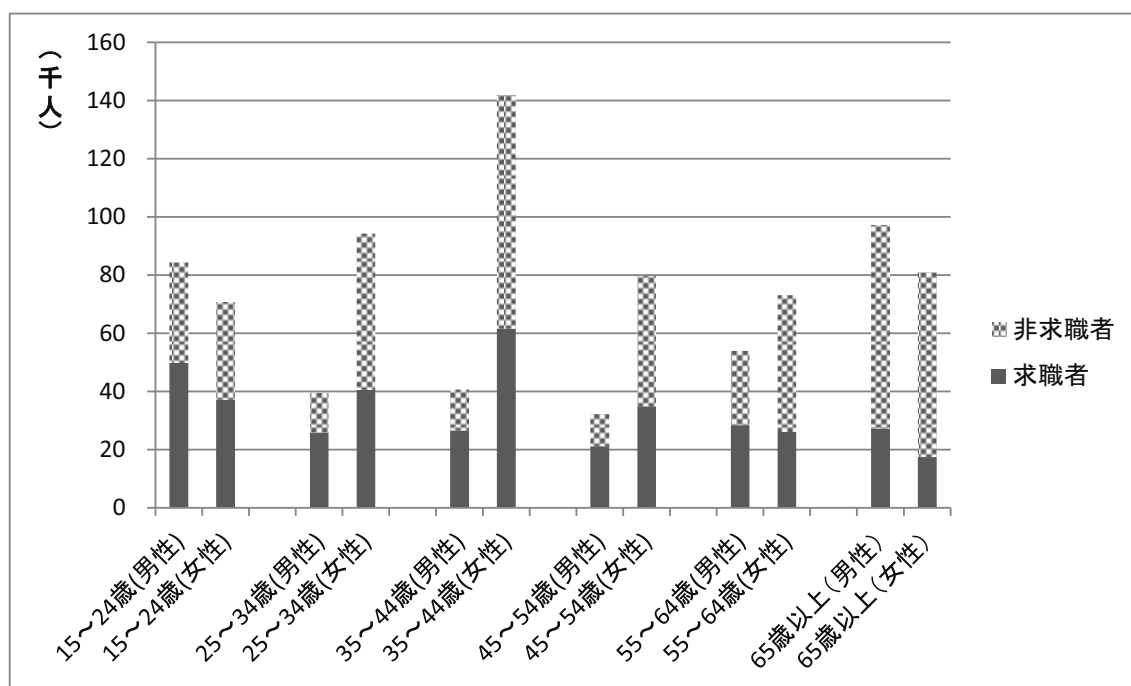
(1) 大阪府の無業の就職希望者

まず無業の就職希望者についてみる。就職希望者は、就職を希望して就職活動を行っている求職者と、就職を希望しながらも就職活動を行っていない非求職者とに分けられる。

女性無業者の就職希望者数全体では、図表 2-2-1 のように、35～44 歳層が年齢層別で最も多く、突出しており、この多さが図表 1-5 の入職者の多さにもつながっていると考えられる。また、女性の 45～54 歳層の就職希望者も同年齢層の男性に比べて約 2.5 倍多い。ミドルエイジの女性には、求職活動を行っていない非求職者も多く、働きたいという希望をもつ大きな潜在層がある。

ミドルエイジの男性無業者の就職希望者数は女性に比べると少ないとはいえ、就職希望者に占める求職者の割合が高く、35～44 歳層では 65.4%（女性 43.4%）、45～54 歳層では 65.6%（女性 43.6%）にのぼっている。また男性は、こうした就職活動を行っている求職者の中の世帯主の割合が高く、35～44 歳では 51.5%（女性 13.3%）、45～54 歳では 77.8%（女性 23.3%）と、女性と比較するとポイント差に大きな開きがある。

図表 2-2-1 大阪府の無業者の就職希望者のうち求職者と非求職者数



(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

また、無業の求職者の希望する仕事の種類をみると、図表 2-2-2 のように、男性では、35～44 歳層では製造・生産工程職が 25.9%と最も多く、次いで「仕事の種類にこだわっていない」、サービス職業、専門的・技術的職業の順、45～54 歳層では「仕事の種類にこだわっていない」が 33.5%と最も多く、次いでサービス職業、専門的・技術的職業、事務職の順となっている。35～44 歳層で最も多かった製造・生産工程職が 45～54 歳層では 5.7%まで大きく比率が低下する一方、35～44 歳層では 23.7%であった「仕事の種類にこだわっていない」とする割合が 45～54 歳層では 33.5%まで高まっている。

女性では、35～44歳層、45～54歳層とも「仕事の種類にこだわっていない」が最も多く、次いで事務職、サービス職業、専門的・技術的職業の順となっている。ミドルエイジの両年齢層を比較しても、これらの仕事の種類に関して比率に大きな差はない。

男女とも、「仕事の種類にこだわっていない」層がかなり存在している。この層の求職者は、「自分がこれまでの就業で培った経験や技能、保有する資格や免許などを活かした再就職にこだわっていない」と考えられる。

図表 2-2-2 大阪府内の無業の求職者の希望する仕事の種類

| | 25～34歳(25,900人) | | 35～44歳(26,600人) | | 45～54歳(21,200人) | | 55～64歳(28,400人) | |
|----|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|-----------------|--------|
| | 産業 | 構成比(%) | 産業 | 構成比(%) | 産業 | 構成比(%) | 産業 | 構成比(%) |
| 男性 | 仕事の種類にこだわっていない | 33.6 | 製造・生産工程職 | 25.9 | 仕事の種類にこだわっていない | 33.5 | 仕事の種類にこだわっていない | 40.1 |
| | 専門的・技術的職業 | 22.4 | 仕事の種類にこだわっていない | 23.7 | サービス職業 | 23.1 | サービス職業 | 16.5 |
| | サービス職業 | 14.7 | サービス職業 | 18.4 | 専門的・技術的職業 | 13.2 | 専門的・技術的職業 | 12.0 |
| | 製造・生産工程職 | 6.9 | 専門的・技術的職業 | 9.8 | 事務職 | 8.5 | 製造・生産工程職 | 7.4 |
| | 事務職 | 6.2 | 輸送・機械運転職 | 3.8 | 製造・生産工程職 | 5.7 | 管理的職業 | 5.3 |
| | 営業・販売職 | 4.6 | 事務職 | 14.6 | 輸送・機械運転職 | 10.3 | 建設・採掘職 | 4.9 |
| | その他 | 11.6 | その他 | 14.6 | その他 | 10.3 | その他 | 13.8 |
| | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 |
| | | 25～34歳(40,600人) | 35～44歳(61,600人) | 45～54歳(34,900人) | 55～64歳(26,100人) | | | |
| 女性 | 事務職 | 28.8 | 仕事の種類にこだわっていない | 31.3 | 仕事の種類にこだわっていない | 27.5 | 仕事の種類にこだわっていない | 43.7 |
| | 仕事の種類にこだわっていない | 25.4 | 事務職 | 22.1 | 事務職 | 23.8 | サービス職業 | 26.1 |
| | サービス職業 | 16.7 | サービス職業 | 21.4 | サービス職業 | 21.5 | 事務職 | 13.0 |
| | 専門的・技術的職業 | 16.3 | 専門的・技術的職業 | 14.1 | 専門的・技術的職業 | 11.7 | 専門的・技術的職業 | 5.4 |
| | 営業・販売職 | 7.1 | 営業・販売職 | 5.5 | 製造・生産工程職 | 8.6 | 製造・生産工程職 | 4.2 |
| | 製造・生産工程職 | 2.0 | 製造・生産工程職 | 3.2 | 営業・販売職 | 4.6 | 営業・販売職 | 2.7 |
| | その他 | 3.7 | その他 | 2.4 | その他 | 2.3 | その他 | 4.9 |
| | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 | 合計 | 100.0 |

(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

また無業の求職者の希望する仕事の形態についてみると、図表 2-2-3 のように、男性では、35～44歳層では「正規の職員・従業員」が 78.6%と圧倒的に多いが、45～54歳層になると 56.6%まで低下する一方で、35～44歳層では 4.9%であった「パート・アルバイト」の比率が 21.2%へと高まっている。

女性では、35～44歳層では「パート・アルバイト」が 72.4%と圧倒的に多く、45～54歳

図表 2-2-3 大阪府内の無業の求職者の希望する仕事の形態

| | 正規の職員・従業員 | パート・アルバイト | 労働者派遣事業所の派遣社員 | 契約社員 | 自分で事業を起こしたい | 家業を継ぎたい | 内職 | その他 | 合計 | |
|----|-----------------|-----------|---------------|------|-------------|---------|-----|-----|------|-------|
| 男性 | 25～34歳(25,900人) | 74.5 | 7.7 | 0.0 | 0.0 | 10.0 | 0.0 | 0.0 | 7.7 | 100.0 |
| | 35～44歳(26,600人) | 78.6 | 4.9 | 0.0 | 1.1 | 8.6 | 0.0 | 0.0 | 6.8 | 100.0 |
| | 45～54歳(21,200人) | 56.6 | 21.2 | 0.0 | 0.9 | 10.4 | 0.0 | 0.0 | 10.8 | 100.0 |
| | 55～64歳(28,400人) | 41.2 | 38.7 | 0.0 | 8.1 | 5.6 | 0.7 | 0.0 | 5.6 | 100.0 |
| 女性 | 25～34歳(40,600人) | 27.8 | 56.9 | 3.9 | 3.0 | 4.4 | 0.0 | 2.2 | 1.7 | 100.0 |
| | 35～44歳(61,600人) | 20.9 | 72.4 | 1.5 | 0.0 | 3.7 | 0.0 | 0.3 | 1.1 | 100.0 |
| | 45～54歳(34,900人) | 17.8 | 67.6 | 1.1 | 2.3 | 5.2 | 0.0 | 0.6 | 5.4 | 100.0 |
| | 55～64歳(26,100人) | 7.7 | 85.1 | 1.1 | 1.1 | 1.5 | 0.0 | 1.1 | 2.3 | 100.0 |

(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

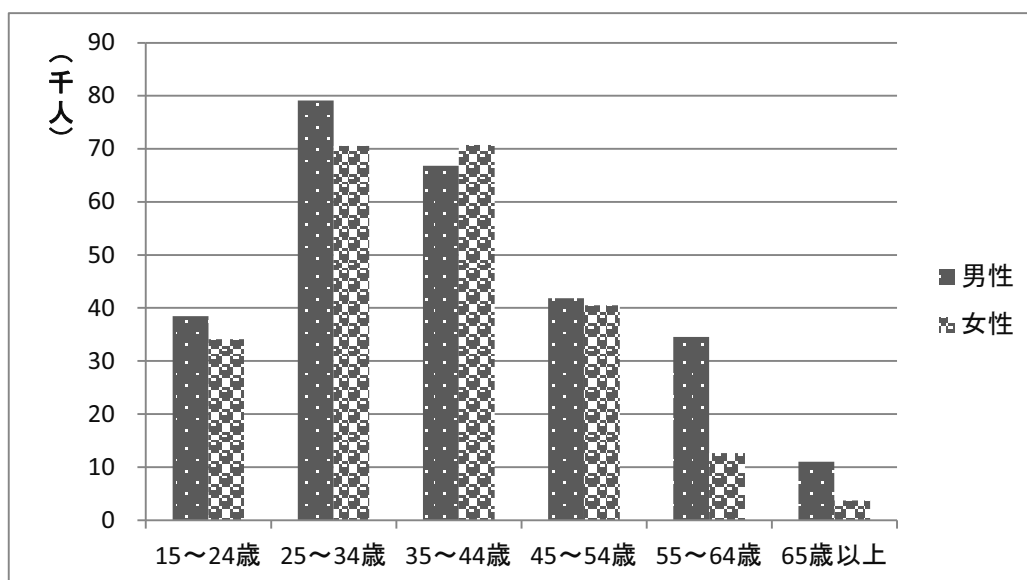
層でも 67.6%と高い。「正規の職員・従業員」は 35～44 歳層で 20.9%にとどまり、45～54 歳では 17.8%まで低下する。

(2) 大阪府の有業の転職希望者

ミドルエイジで採用の対象となるのは、現在無業の求職者のほか、有業の転職希望者である。

そこで、有業の転職希望者数を男女別、年齢階層別にみると、図表 2-3-1 のように、男女とも 35～44 歳層の転職希望者数は、25～34 歳層とともに多い。また 45～54 歳層の転職希望者数も少なくない。

図表 2-3-1 大阪府の有業の転職希望者数



(出所) 総務省『平成 24 年就業構造基本調査』

こうした有業の転職希望者の男女別、年齢階層別の転職希望理由をみると、図表 2-3-2 のとおりである。男性は 35～44 歳層、45～54 歳層とも「収入が少ない」が最も多く、次いで 35～44 歳層では「事業不振や先行き不安」、「時間的・肉体的に負担が大きい」、45～54 歳層では「時間的・肉体的に負担が大きい」、「事業不振や先行き不安」の順となっている。女性はミドルエイジの両年齢層とも、「収入が少ない」と「時間的・肉体的に負担が大きい」が多い。

また、有業の転職希望の求職者の希望する仕事形態についてみると、図表 2-3-3 のように、男性では「正規の職員・従業員」希望が 35～44 歳層が 77.4%、45～54 歳層が 68.9%と多く、「自分で事業を起こしたい」とする比率もそれぞれ 16.3%、18.1%あるが、「パート・アルバイト」希望はそれぞれ 1.4%、4.4%ときわめて少ない。女性についても、「正規

の職員・従業員」希望が最も多く、35～44歳層が52.1%、45～54歳層が43.3%あり、「パート・アルバイト」とする比率それぞれ33.1%、39.3%より高い。前述の本章（1）の図表2-2-3で無業の女性求職者では、35～44歳層、45～54歳層とも希望する仕事の形態として、「正規の職員・従業員」の比率を「パート・アルバイト」の比率が大きく上回っていたのと、対照的な結果となっている。

図表2-3-2 大阪府の有業の転職希望者の男女別・年齢階層別転職希望理由

| | 25～34歳(79,100人) | | 35～44歳(66,800人) | | 45～54歳(41,800人) | | 55～64歳(34,500人) | | |
|----|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-------------------------------|------|
| | 理由 | 回答率(%) | 理由 | 回答率(%) | 理由 | 回答率(%) | 理由 | 回答率(%) | |
| 男性 | 1位 | 収入が少ない | 29.0 | 収入が少ない | 35.6 | 収入が少ない | 34.0 | 収入が少ない | 29.0 |
| | 2位 | 時間的・肉体的に負担が大きい | 23.5 | 事業不振や先行き不安 | 21.4 | 時間的・肉体的に負担が大きい | 21.8 | 時間的・肉体的に負担が大きい | 23.5 |
| | 3位 | 事業不振や先行き不安 | 12.1 | 時間的・肉体的に負担が大きい | 15.9 | 事業不振や先行き不安 | 18.4 | 定年又は雇用契約の満了に備えて | 15.9 |
| | 25～34歳(70,500人) | | 35～44歳(70,700人) | | 45～54歳(40,500人) | | 55～64歳(12,600人) | | |
| | 理由 | 回答率(%) | 理由 | 回答率(%) | 理由 | 回答率(%) | 理由 | 回答率(%) | |
| 女性 | 1位 | 収入が少ない | 24.7 | 収入が少ない | 27.3 | 収入が少ない | 28.9 | 時間的・肉体的に負担が大きい | 23.8 |
| | 2位 | 時間的・肉体的に負担が大きい | 18.4 | 時間的・肉体的に負担が大きい | 26.6 | 時間的・肉体的に負担が大きい | | 収入が少ない | 22.2 |
| | 3位 | 一時的についた仕事だから | 11.8 | 一時的についた仕事だから | 9.2 | 知識や技能を生かしたい | 8.9 | 事業不振や先行き不安 定年又は雇用契約の満了に備えて | 10.3 |

(出所) 総務省『平成24年就業構造基本調査』

図表2-3-3 大阪府の有業の転職希望の求職者の希望する仕事形態

| | | 正規の職員・従業員 | パート・アルバイト | 労働者派遣事業所の派遣社員 | 契約社員 | 自分で事業を起こしたい | 家業を継ぎたい | 内職 | その他 | 合計 |
|----|-----------------|-----------|-----------|---------------|------|-------------|---------|-----|-----|-------|
| 男性 | 35～44歳(66,800人) | 77.4 | 1.4 | - | - | 16.3 | - | - | 4.9 | 100.0 |
| | 45～54歳(41,800人) | 68.9 | 4.4 | - | 1.5 | 18.1 | - | - | 7.1 | 100.0 |
| 女性 | 35～44歳(70,700人) | 52.1 | 33.1 | 0.7 | 1.7 | 4.8 | - | 1.3 | 6.2 | 100.0 |
| | 45～54歳(40,500人) | 43.3 | 39.3 | 2.8 | - | 5.3 | - | - | 9.3 | 100.0 |

(出所) 総務省『平成24年就業構造基本調査』

第3章 アンケート調査と回答法人の概要

本章では、調査において実施したアンケートの概要と回答のあった法人の概要について述べる。

1. アンケート調査実施概要

アンケート調査の実施概要は図表3-1のとおりであり、前章1.(1)で述べたように、女性が多く就業している医療、福祉業界では医療法人、社会福祉法人など企業以外で働く就業者も多いことから、こうした法人も対象先とした。常用雇用者数20人以上の2,000の企業等法人にアンケート票を郵送し、返信用封筒にて回収した。有効発送数は1,934、有効回答数は542、有効回答率は28.0%であった。

図表3-1 アンケート調査の実施概要

| | |
|----------------------------|--|
| 調査対象 | 大阪府内に本社・本部を置く法人で、日本標準産業分類の大分類「建設業」「製造業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「金融業、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」「サービス業（他に分類されないもの）」に属する、常用雇用者数20人以上の法人。 |
| 調査方法 | 郵送自記式アンケート調査 |
| アンケート送付先選定のための使用名簿と送付先抽出方法 | 総務省『平成24年次フレーム』の事業所名簿で、上記調査対象の21,474法人から2,000法人を無作為に抽出した。 |
| 調査時期 | 2014年6月～7月 |
| 調査回答基準日 | 2014年5月末日 |
| 発送数 | 総発送数 2,000 うち有効発送数 1,934 |
| 有効回答数 | 542 (有効回答率 28.0%) |

2. アンケート回答法人の概要

次にアンケートに回答のあった法人の概要について述べる。

(1) 業種

業種については、図表3-2-1のように、製造業が27.1%で最も多く、次いで卸売業(11.3%)、小売業(9.2%)、福祉(8.7%)、運輸業(8.1%)、建設業(7.9%)、医療(5.7%)の順となっている。

図表3-2-1 業種構成

| 業種 | 回答法人数 | 構成比 (%) |
|-----------------|-------|---------|
| 製造業 | 147 | 27.1 |
| 卸売業 | 61 | 11.3 |
| 小売業 | 50 | 9.2 |
| 福祉 | 47 | 8.7 |
| 運輸業 | 44 | 8.1 |
| 建設業 | 43 | 7.9 |
| 医療 | 31 | 5.7 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 21 | 3.9 |
| 生活関連サービス業・娯楽業 | 19 | 3.5 |
| 情報通信業 | 18 | 3.3 |
| 飲食サービス業（飲食店など） | 14 | 2.6 |
| 不動産業・物品賃貸業 | 10 | 1.8 |
| 建物サービス業 | 6 | 1.1 |
| 警備業 | 5 | 0.9 |
| 金融業・保険業 | 3 | 0.6 |
| 教育・学習支援業 | 2 | 0.4 |
| その他 | 21 | 3.9 |
| | 542 | 100.0 |

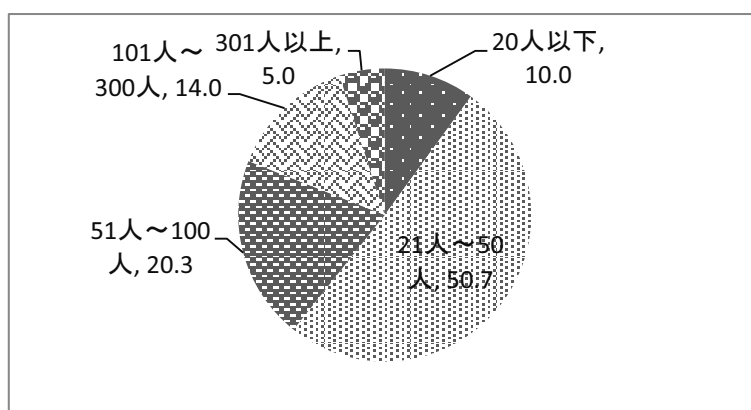
(注) 業種が複数の場合、最も売上げが大きい業種。

「その他」は人材派遣業、自動車整備業、産業廃棄物処理業など。

(2) 社員・職員規模

非正規社員・職員を含む社員規模については、図表3-2-2のように、「21人～50人」の法人が全体の半数強の50.7%を占め、最も多い。次いで「51人～100人」が20.3%となっており、社員・職員数100人以下の法人が全体の8割を占める。

図表3-2-2 社員・職員規模構成 (N:521) (%)



(注) N=有効回答数（以下、同じ）。

正社員・職員と非正規社員・職員の合計数による規模。

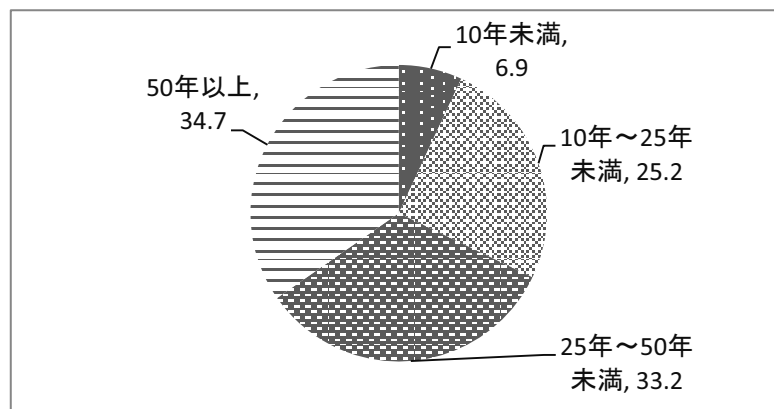
正社員・職員には常勤役員・理事を含む。

非正規社員・職員は、パート・アルバイト、嘱託・契約社員等で、派遣社員・請負社員は含まない。

(3) 業歴

業歴（創業後の年数）については、図表 3-2-3 のように、7 割近くが四半世紀以上の業歴をもっており、時代の波を乗り切ってきた、長い業歴をもつ法人が多い。

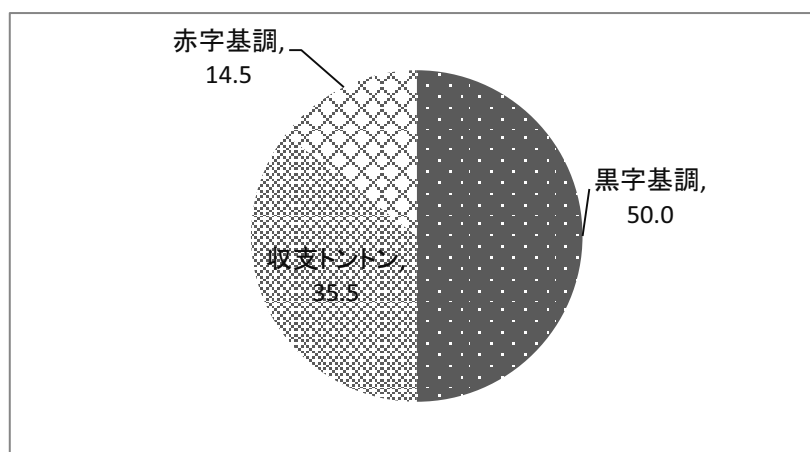
図表 3-2-3 業歴構成 (N:539) (%)



(4) 最近の業績

最近の業績として、最近 3 年間の営業利益（医療法人では医業収支、社会福祉法人では事業活動収支）の状況をみると、図表 3-2-4 のように、黒字基調の法人がちょうど半数を占め、赤字基調の法人は 14.5% と少ない。

図表 3-2-4 最近 3 年間の営業利益（医業収支、事業活動収支）の状況 (N:530) (%)



(5) 自らの競争力の最も大きな源泉

自らの法人の競争力の最も大きな源泉については、図表 3-2-5 のように、「うちに任せてもらったら安心という顧客からの信頼感」とする法人が全体の約半数で最も多く、次

いで「提案能力など顧客ニーズへの対応力」「既存の商品やサービスの付加価値を向上させる能力」の順となっている。

図表 3-2-5 自らの競争力の最も大きな源泉

| | N | 構成比 (%) |
|--------------------------|-----|---------|
| うちに任せてもらったら安心という顧客からの信頼感 | 250 | 49.1 |
| 提案能力など顧客ニーズへの対応力 | 92 | 18.1 |
| 既存の商品やサービスの付加価値を向上させる能力 | 62 | 12.2 |
| 新しい製品（商品）やサービスの開発力 | 42 | 8.3 |
| 製品（商品）・サービスの価格の安さ | 32 | 6.3 |
| その他 | 31 | 6.1 |
| 合計 | 509 | 100.0 |

第4章 社員・職員の状況

本章では、アンケート回答法人における最近3年間の社員・職員をめぐる状況について、社員・職員数の増減、非正規社員・職員、女性社員・職員、社員・職員の年齢、外部人材の活用の点から述べる。

1. 3年前に比べた社員・職員数の増減

まず3年前に比べた社員・職員数の増減について、雇用形態別、男女別にみると、図表4-1のように、横ばいの法人が正社員・職員、非正規社員・職員とも多いが、増加法人数と減少法人数を比べると、両雇用形態、男女とも増加法人の方が多い。

こうした中で、増加法人と減少法人の比率差をみると、正社員・職員、非正規社員・職員とも、女性の方が男性より大きく、女性の雇用が拡大してきていることがわかる。

図表4-1 雇用形態別・男女別の3年前に比べた社員・職員数の増減

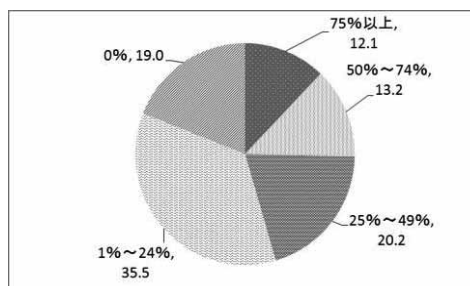
| | 正社員・職員 | | | | | |
|----------|----------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | 男性 | | 女性 | | 男女 | |
| | 回答法人数 | 構成比(%) | 回答法人数 | 構成比(%) | 回答法人数 | 構成比(%) |
| 増加 | 147 | 28.8 | 131 | 26.7 | 138 | 32.2 |
| 横ばい | 256 | 50.1 | 287 | 58.6 | 210 | 49.0 |
| 減少 | 104 | 20.4 | 59 | 12.0 | 81 | 18.9 |
| 3年前からいない | 4 | 0.8 | 13 | 2.7 | - | - |
| 合計 | 511 | 490.0 | 490 | 100.0 | 429 | 100.0 |
| | 非正規社員・職員 | | | | | |
| | 男性 | | 女性 | | 男女 | |
| | 回答法人数 | 構成比(%) | 回答法人数 | 構成比(%) | 回答法人数 | 構成比(%) |
| 増加 | 90 | 23.6 | 116 | 28.6 | 106 | 31.7 |
| 横ばい | 171 | 44.9 | 184 | 45.4 | 138 | 41.3 |
| 減少 | 61 | 16.0 | 60 | 14.8 | 65 | 19.5 |
| 3年前からいない | 59 | 15.5 | 45 | 11.1 | 25 | 7.5 |
| 合計 | 381 | 100.0 | 405 | 100.0 | 334 | 100.0 |

2. 非正規社員・職員の状況

(1) 非正規社員・職員比率

自らの法人の社員・職員数全体に占める非正規社員・職員数の割合をみると、図表4-2-1のように、8割強の法人が非正規社員・職員を雇用している。非正規社員・職員比

図表4-2-1 非正規社員・職員比率(N:521)(%)



(注) 非正規社員・職員比率 = 非正規社員・職員数 ÷ (正社員・職員数 + 非正規社員・職員数) × 100

率が24%以下の法人が54.5%と半数以上を占める一方で、25.3%の法人では社員・職員数全体の半分以上を非正規社員・職員が占める。

ビルのメンテナンス事業を行うA社（社員数約500名）では、社員総数の約95%を非正規社員が占めており、「現場で人を束ねるリーダーも非正規社員である。的確な指示・指導ができ、報・連・相（報告・連絡・相談）ができる人をリーダーにしている」という。

（2）業種別非正規社員・職員比率

次に、回答数の多かった上位7業種それぞれの非正規社員・職員比率についてみると、図表4-2-2のように、非正規社員・職員の比率は、小売業と福祉で高く、逆に建設業、卸売業、運輸業、製造業では低いなど、業種によって違いがある。

図表4-2-2 業種別非正規社員・職員比率（%）

| | 0% | 1%~24% | 25%~49% | 50%~74% | 75%以上 | 合計 |
|------------|------|--------|---------|---------|-------|-------|
| 製造業(N:143) | 15.4 | 49.7 | 21.0 | 9.8 | 4.2 | 100.0 |
| 卸売業(N:58) | 27.6 | 43.1 | 22.4 | 3.4 | 3.4 | 100.0 |
| 小売業(N:49) | 4.1 | 20.4 | 24.5 | 20.4 | 30.6 | 100.0 |
| 福祉(N:45) | 2.2 | 6.7 | 33.3 | 40.0 | 17.9 | 100.0 |
| 運輸業(N:42) | 33.3 | 35.7 | 7.1 | 11.9 | 11.9 | 100.0 |
| 建設業(N:37) | 44.7 | 34.2 | 13.2 | 5.3 | 2.6 | 100.0 |
| 医療(N:30) | 3.3 | 20.0 | 50.0 | 23.3 | 3.3 | 100.0 |

3. 女性社員・職員の状況

今後女性の就業率向上がわが国の重要な社会的課題となっている。そこで、女性社員・職員の状況について述べる。

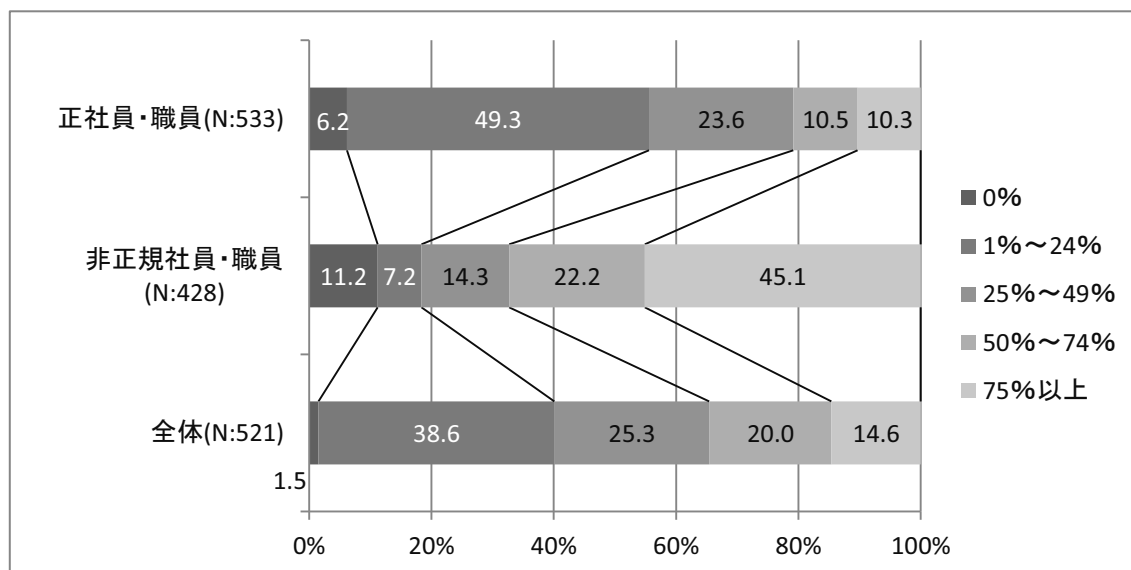
（1）雇用形態別女性社員・職員比率

女性社員・職員が全くいない法人は、図表4-3-1のように、わずか1.5%であり、ほとんどの法人には女性社員・職員がいる。また、自らの会社・法人の社員・職員の半分以上が女性という会社・法人も34.6%ある。

次に雇用形態別に女性比率をみると、まず、正社員・職員における女性比率は、回答法人の半数以上が24%以下であるが、女性比率が50%を超える法人も20%強ある。非正規社員・職員における女性比率は、正社員・職員とは逆に、女性比率24%以下の法人は2割弱であるのに対し、50%以上の法人が7割近い。

このように、女性は非正規社員・職員として働いているケースが多いが、その一方で女性正社員・職員比率が高い法人も少なからずある。

図表 4-3-1 雇用形態別女性社員・職員比率



(注)「全体」は、男女社員・職員総数に占める女性社員・職員数の比率についての回答割合。

女性社員・職員比率＝女性社員・職員数÷（男性社員・職員数＋女性社員・職員数）×100

正社員・職員、非正規社員・職員における比率 0%の法人には、当該男性社員・職員はいるが、女性の当該社員・職員は1人もいない。

(2) 業種別女性社員・職員比率

次に回答数の多かった主要7業種別に社員・職員全体に占める女性比率をみると、図表4-3-2のように、医療ではすべて、福祉ではほとんどの法人が50%以上であり、小売業でも半数を超える数の法人が50%を超えている。介護事業を行っているB社会福祉法人（職員数約150名）では、職員の男女比は3：7である。その背景には、「利用者の男女比も3：7で、女性は同性介護を求める人が多い」ことがあるという。

その一方で、建設業や運輸業では24%以下の法人がほとんどであり、製造業でも24%以下の法人が半数を超えている。

図表 4-3-2 業種別女性社員・職員比率 (%)

| | 0% | 1%~24% | 25%~49% | 50%~74% | 75%以上 | 合計 |
|------------|-----|--------|---------|---------|-------|-------|
| 製造業(N:143) | 1.4 | 49.0 | 29.4 | 16.1 | 4.2 | 100.0 |
| 卸売業(N:58) | 0.0 | 32.8 | 50.0 | 17.2 | 0.0 | 100.0 |
| 小売業(N:49) | 0.0 | 16.3 | 32.7 | 30.6 | 20.4 | 100.0 |
| 福祉(N:45) | 0.0 | 0.0 | 4.4 | 26.7 | 68.9 | 100.0 |
| 運輸業(N:42) | 4.8 | 81.0 | 11.9 | 2.4 | 0.0 | 100.1 |
| 建設業(N:38) | 2.6 | 84.2 | 5.3 | 7.9 | 0.0 | 100.0 |
| 医療(N:30) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 43.3 | 56.7 | 100.0 |

(3) 業種別雇用形態別女性社員・職員比率

この業種別の女性社員・職員比率について、さらに雇用形態別にみると、図表4-3-3のように、医療、福祉では、正社員・職員に占める女性の比率も、非正規社員・職員に占める女性の比率も高い。卸売業、製造業では正社員・職員に占める女性の比率は低い一方、非正規社員・職員に占める女性の比率は高い。

図表4-3-3 業種別雇用形態別女性社員・職員比率 (%)

| | 正社員・職員 | | | | | | | 非正規社員・職員 | | | | | | |
|-----|--------|------|--------|---------|---------|-------|-------|----------|------|--------|---------|---------|-------|-------|
| | N | 0% | 1%~24% | 25%~49% | 50%~74% | 75%以上 | 合計 | N | 0% | 1%~24% | 25%~49% | 50%~74% | 75%以上 | 合計 |
| 製造業 | 146 | 4.1 | 70.5 | 21.9 | 2.1 | 1.4 | 100.0 | 122 | 11.5 | 9.8 | 19.7 | 21.3 | 37.7 | 100.0 |
| 卸売業 | 60 | 0.0 | 45.0 | 50.0 | 5.0 | 0.0 | 100.0 | 43 | 16.3 | 2.3 | 18.6 | 25.6 | 37.2 | 100.0 |
| 小売業 | 49 | 8.2 | 38.8 | 24.5 | 20.4 | 8.2 | 100.0 | 48 | 4.2 | 2.1 | 14.6 | 33.3 | 45.8 | 100.0 |
| 福祉 | 45 | 4.4 | 0.0 | 13.3 | 24.4 | 57.8 | 100.0 | 45 | 0.0 | 0.0 | 2.2 | 8.9 | 88.9 | 100.0 |
| 運輸業 | 43 | 14.0 | 81.4 | 4.7 | 0.0 | 0.0 | 100.0 | 28 | 21.4 | 21.4 | 14.3 | 14.3 | 28.6 | 100.0 |
| 建設業 | 40 | 10.0 | 75.0 | 10.0 | 2.5 | 2.5 | 100.0 | 23 | 30.4 | 17.4 | 13.0 | 8.7 | 30.4 | 100.0 |
| 医療 | 31 | 0.0 | 3.2 | 0.0 | 32.3 | 64.5 | 100.0 | 29 | 0.0 | 3.4 | 0.0 | 31.0 | 65.5 | 100.0 |

4. 社員・職員の年齢

(1) 雇用形態別男女別社員・職員の平均年齢

雇用形態別男女別に正社員・職員の平均年齢についてみると、図表4-4-1のように、ミドルエイジの年齢層に当たる30歳代後半～50歳代前半が自らの正社員・職員の平均年齢

図表4-4-1 当該雇用形態、男女の社員・職員のいる法人での社員・職員の平均年齢

| | 正社員・職員 | | | | | |
|--------|----------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | 男性 | | 女性 | | 男女 | |
| | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) |
| 29歳以下 | 4 | 0.8 | 44 | 9.3 | 9 | 1.8 |
| 30歳代前半 | 28 | 5.6 | 81 | 17.2 | 45 | 8.9 |
| 30歳代後半 | 114 | 23.0 | 111 | 23.5 | 124 | 24.6 |
| 40歳代前半 | 167 | 33.7 | 100 | 21.2 | 174 | 34.5 |
| 40歳代後半 | 118 | 23.8 | 81 | 17.2 | 103 | 20.4 |
| 50歳代前半 | 40 | 8.1 | 31 | 6.6 | 37 | 7.3 |
| 50歳代後半 | 15 | 3.0 | 17 | 3.6 | 11 | 2.2 |
| 60歳以上 | 10 | 2.0 | 7 | 1.5 | 2 | 0.4 |
| 合計 | 496 | 100.0 | 472 | 100.0 | 505 | 100.0 |
| | 非正規社員・職員 | | | | | |
| | 男性 | | 女性 | | 男女 | |
| | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) |
| 29歳以下 | 24 | 7.6 | 23 | 6.4 | 18 | 4.6 |
| 30歳代前半 | 16 | 5.0 | 35 | 9.7 | 30 | 7.6 |
| 30歳代後半 | 23 | 7.3 | 42 | 11.6 | 41 | 10.4 |
| 40歳代前半 | 28 | 8.8 | 76 | 21.1 | 67 | 17.0 |
| 40歳代後半 | 42 | 13.2 | 65 | 18.0 | 69 | 17.6 |
| 50歳代前半 | 34 | 10.7 | 62 | 17.2 | 63 | 16.0 |
| 50歳代後半 | 39 | 12.3 | 29 | 8.0 | 42 | 10.7 |
| 60歳以上 | 111 | 35.0 | 29 | 8.0 | 63 | 16.0 |
| 合計 | 317 | 100.0 | 361 | 100.0 | 393 | 100.0 |

という法人が、正社員・職員では、男性 88.6%、女性 68.5%、男女 86.8%と多い。

これに対して非正規社員・職員では、ミドルエイジの年齢層に当たる 30 歳代後半～50 歳代前半が自らの非正規社員・職員の平均年齢という法人は、男性 40.0%、女性 67.9%、男女 61.0%となっており、女性については正社員・職員との比率差は小さいが、男性は比率差が大きい。これは、男性の非正規社員・職員の平均年齢が 55 歳以上という法人の比率が 47.3%と高いことが背景にある。

(2) 雇用形態別男女別社員・職員に占めるミドルエイジ社員・職員の割合

次に雇用形態別男女別に社員・職員全体に占めるミドルエイジ社員・職員の割合をみると、図表 4-4-2 のように、男性は正社員・職員に占めるミドルエイジの比率が半数を超える法人が多いが、非正規社員では 3 割弱にとどまる。女性は正社員・職員だけでなく、非正規社員・職員もミドルエイジの比率が高い。

図表 4-4-2 雇用形態別男女別の社員・職員に占めるミドルエイジ社員・職員の割合

| | 正社員・職員 | | | | | |
|---------|----------|---------|-------|---------|-------|---------|
| | 男性 | | 女性 | | 男女 | |
| | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) |
| 75%以上 | 131 | 25.3 | 141 | 27.8 | 86 | 24.4 |
| 50%～74% | 215 | 41.5 | 126 | 24.9 | 147 | 41.8 |
| 25%～49% | 121 | 23.4 | 104 | 20.5 | 82 | 23.3 |
| 1%～24% | 29 | 5.6 | 82 | 16.2 | 31 | 8.8 |
| 0% | 22 | 4.2 | 54 | 10.7 | 6 | 1.7 |
| 合計 | 518 | 100.0 | 507 | 100.0 | 352 | 100.0 |
| | 非正規社員・職員 | | | | | |
| | 男性 | | 女性 | | 男女 | |
| | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) |
| 75%以上 | 96 | 18.6 | 118 | 23.1 | 105 | 23.6 |
| 50%～74% | 53 | 10.3 | 109 | 21.3 | 85 | 19.1 |
| 25%～49% | 39 | 7.6 | 66 | 12.9 | 68 | 15.3 |
| 1%～24% | 48 | 9.3 | 40 | 7.8 | 46 | 10.3 |
| 0% | 279 | 54.2 | 178 | 34.8 | 141 | 31.7 |
| 合計 | 515 | 100.0 | 511 | 100.0 | 445 | 100.0 |

5. 外部人材の活用

外部人材（派遣社員と請負社員）の活用についてみると、図表 4-5 のように、「3 年前も現在も外部人材がいない」という法人が 48.5%と半分弱あるが、半数強の企業は外部人材を活用している。特に法人規模が大きくなるほど、外部社員を活用する法人の比率が高くなっている。

前出のビルメンテナンス事業を行う A 社では、「派遣社員は仕事が立て込んでいる時のみ活用している」という。また、化学製品メーカー C 社（社員数約 40 名）では、「春や秋の新製品が出る時期に注文が集中した際に、納期に間に合わせるため、派遣社員を短期間活

用している」という。

次に、3年前に比べた法人内で働く外部人材の人数の増減についてみると、20人以下の法人だけが「減少」が多いが、全体としては「横ばい」が多い。また、101人以上の法人では「減少」が「増加」を、21～100人の法人では逆に「増加」が「減少」を上回っている。保育園を運営するD社会福祉法人（職員数約40名）では、「保育士の育児休業中は、派遣社員を活用している。最近育児休業に入る保育士が増えたため、派遣社員も増えた」という。

図表4-5 社員・職員規模別の3年前に比べた外部人材の人数の増減

| | | 増加 | 横ばい | 減少 | 3年前か らない | 合計 |
|-----------|--------|------|------|------|-------------|-------|
| 301人以上 | N | 6 | 8 | 7 | 1 | 22 |
| | 回答率(%) | 27.3 | 36.4 | 31.8 | 4.5 | 100.0 |
| 101人～300人 | N | 8 | 15 | 12 | 29 | 64 |
| | 回答率(%) | 12.5 | 23.4 | 18.8 | 45.3 | 100.0 |
| 51人～100人 | N | 16 | 19 | 12 | 42 | 89 |
| | 回答率(%) | 18.0 | 21.3 | 13.5 | 47.2 | 100.0 |
| 21人～50人 | N | 35 | 47 | 26 | 116 | 224 |
| | 回答率(%) | 15.6 | 21.0 | 11.6 | 51.8 | 100.0 |
| 20人以下 | N | 4 | 5 | 7 | 28 | 44 |
| | 回答率(%) | 9.1 | 11.4 | 15.9 | 63.6 | 100.0 |
| 全体 | N | 72 | 99 | 67 | 224 | 462 |
| | 回答率(%) | 15.6 | 21.4 | 14.5 | 48.5 | 100.0 |

第5章 最近3年間の採用実績と今後の採用の意向

本章では、まず全年齢の社員・職員の採用状況についてみた後、ミドルエイジの採用実績と今後の採用の意向について述べる。

1. 中途採用の実績

(1) 雇用形態別の中途採用実績の有無

最初に最近3年間の中途採用の実績をみると、図表5-1-1のように、91.6%の法人が中途採用を行っている。雇用形態別にみると、「正社員・職員」では84.3%、「非正規社員・職員」では59.6%の法人が中途採用の実績を有している。

図表5-1-1 最近3年間の雇用形態別中途採用実績

| | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | | 全社員・職員 | |
|--------|--------|---------|----------|---------|--------|---------|
| | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) |
| 採用実績あり | 450 | 84.3 | 318 | 59.6 | 489 | 91.6 |
| 採用実績なし | 84 | 15.7 | 216 | 40.4 | 45 | 8.4 |
| 合計 | 534 | 100.0 | 534 | 100.0 | 534 | 100.0 |

これらの中途採用実績を有する法人について、正社員・職員、非正規社員・職員とも採用したのか、それとも一方のみの採用だったのかをみると、図表5-1-2のように、正社員・職員、非正規社員・職員とも採用実績のある法人が57.1%を占めている。

図表5-1-2 正規・非正規別雇用実績

| | 回答法人数 | 回答比率 (%) |
|--------------------------|-------|----------|
| 正社員・職員も非正規社員・職員も中途採用実績あり | 279 | 57.1 |
| 正社員・職員のみ中途採用実績あり | 171 | 35.0 |
| 非正規社員・職員のみ中途採用実績あり | 39 | 8.0 |
| 中途採用実績のある法人数(計) | 489 | 100.0 |

(2) 雇用形態別中途採用者の年齢階層

次に、採用した中途採用者を雇用形態別、年齢階層別にみると、図表5-1-3のよう

図表5-1-3 雇用形態別年齢層別の中途採用者採用実績

| | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|---------|--------|----------|----------|----------|
| | 回答法人数 | 回答比率 (%) | 回答法人数 | 回答比率 (%) |
| 55歳以上 | 70 | 15.6 | 124 | 39.0 |
| 45～54歳 | 199 | 44.2 | 175 | 55.0 |
| 35～44歳 | 299 | 66.4 | 220 | 69.2 |
| 34歳以下 | 334 | 74.2 | 193 | 60.7 |
| 有効回答法人数 | 450 | | 318 | |

(注) 最近3年間に中途採用実績のある法人からの回答。

に、35歳以上では非正規社員・職員の方が正社員・職員よりも法人の採用比率が高い。また、正社員・職員の採用比率は年齢が高まるほど低下していくのに対し、非正規社員・職員の採用比率は35～44歳層で最も高く、そして年齢階層が高まるにつれて法人の採用比率が低下していく。

では、この雇用形態別年齢階層別の中途採用実績について、社員・職員規模別にみると、図表5-1-4のように、正社員・職員については34歳以下の若年者と同様、35～44歳層でも規模を問わず、半数以上の法人が中途採用の実績を有している。また45～54歳層についても、51人以上の法人では半数以上が中途採用を行っている。しかし、ミドルエイジよりも年齢の高い55歳以上の年齢階層の正社員・職員の採用実績を有する法人は少ない。

非正規社員・職員については、44歳までは正社員・職員と同様に、半数を超える法人が採用実績を有している。そして、社員・職員数51人以上の法人では、45～54歳層だけでなく、55歳以上の年齢階層の採用実績を有する法人も、半分以上に達している。

図表5-1-4 社員・職員規模別にみた雇用形態別年齢階層別の中途採用者採用実績

| | 正社員・職員 | | | | | | | | | |
|----------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
| | 34歳以下 | | 35～44歳 | | 45～54歳 | | 55歳以上 | | 全年齢 | |
| | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) |
| 301人以上 | 16 | 66.7 | 20 | 83.3 | 16 | 66.7 | 10 | 41.7 | 24 | 100.0 |
| 101～300人 | 49 | 76.6 | 55 | 85.9 | 37 | 57.8 | 17 | 26.6 | 64 | 100.0 |
| 51～100人 | 63 | 70.8 | 60 | 67.4 | 45 | 50.6 | 14 | 15.7 | 89 | 100.0 |
| 21～50人 | 173 | 77.9 | 133 | 59.9 | 81 | 36.5 | 24 | 10.8 | 222 | 100.0 |
| 20人以下 | 24 | 64.9 | 24 | 64.9 | 15 | 40.5 | 1 | 2.7 | 37 | 100.0 |
| 合計 | 334 | 74.2 | 299 | 66.4 | 199 | 44.2 | 70 | 15.6 | 450 | 100.0 |
| | 非正規社員・職員 | | | | | | | | | |
| | 34歳以下 | | 35～44歳 | | 45～54歳 | | 55歳以上 | | 全年齢 | |
| | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) |
| 301人以上 | 15 | 71.4 | 20 | 95.2 | 15 | 71.4 | 14 | 66.7 | 21 | 100.0 |
| 101～300人 | 40 | 69.0 | 51 | 87.9 | 43 | 74.1 | 30 | 51.7 | 58 | 100.0 |
| 51～100人 | 47 | 69.1 | 45 | 66.2 | 43 | 63.2 | 34 | 50.0 | 68 | 100.0 |
| 21～50人 | 78 | 54.9 | 86 | 60.6 | 64 | 45.1 | 40 | 28.2 | 142 | 100.0 |
| 20人以下 | 8 | 47.1 | 11 | 64.7 | 7 | 41.2 | 2 | 11.8 | 17 | 100.0 |
| 合計 | 193 | 60.7 | 220 | 69.2 | 175 | 55.0 | 124 | 39.0 | 318 | 100.0 |

(注) 最近3年間に中途採用実績のある法人からの回答。

また主要業種ごとに雇用形態別年齢階層別の中途採用実績についてみると、図表5-1-5のように、若年者はもちろん、ミドルエイジも正社員・職員として採用しているのは、運輸業、建設業、医療、福祉で多い。製造業、卸売業、小売業では44歳以下の採用実績は多いが、45歳を超えると採用実績が少なくなる。

非正規社員・職員では、全業種とも44歳以下については採用実績をもつ法人が多い。さらに45～54歳層でも、卸売業、建設業以外の業種では採用実績のある法人が多い。

図表 5-1-5 業種別にみた雇用形態別年齢層別の中途採用実績

| | 正社員・職員 | | | | | | | | | |
|-----|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
| | 34歳以下 | | 35～44歳 | | 45～54歳 | | 55歳以上 | | 全年齢 | |
| | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) |
| 建設業 | 26 | 78.8 | 22 | 66.7 | 20 | 60.6 | 5 | 15.2 | 33 | 100.0 |
| 製造業 | 105 | 78.4 | 87 | 64.9 | 56 | 41.8 | 20 | 14.9 | 134 | 100.0 |
| 卸売業 | 39 | 75.0 | 28 | 53.8 | 10 | 19.2 | 6 | 11.5 | 52 | 100.0 |
| 小売業 | 28 | 80.0 | 22 | 62.9 | 12 | 34.3 | 1 | 2.9 | 35 | 100.0 |
| 運輸業 | 23 | 60.5 | 28 | 73.7 | 24 | 63.2 | 11 | 28.9 | 38 | 100.0 |
| 医療 | 25 | 86.2 | 24 | 82.8 | 16 | 55.2 | 5 | 17.2 | 29 | 100.0 |
| 福祉 | 27 | 67.5 | 28 | 70.0 | 22 | 55.0 | 4 | 10.0 | 40 | 100.0 |
| 全業種 | 334 | 74.2 | 299 | 66.4 | 199 | 44.2 | 70 | 15.6 | 450 | 100.0 |
| | 非正規社員・職員 | | | | | | | | | |
| | 34歳以下 | | 35～44歳 | | 45～54歳 | | 55歳以上 | | 全年齢 | |
| | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率 (%) |
| 建設業 | 4 | 26.7 | 11 | 73.3 | 7 | 46.7 | 6 | 40.0 | 15 | 100.0 |
| 製造業 | 58 | 63.7 | 59 | 64.8 | 50 | 54.9 | 36 | 39.6 | 91 | 100.0 |
| 卸売業 | 15 | 60.0 | 13 | 52.0 | 8 | 32.0 | 10 | 40.0 | 25 | 100.0 |
| 小売業 | 24 | 66.7 | 25 | 69.4 | 21 | 58.3 | 11 | 30.6 | 36 | 100.0 |
| 運輸業 | 10 | 52.6 | 14 | 73.7 | 12 | 63.2 | 7 | 36.8 | 19 | 100.0 |
| 医療 | 15 | 57.7 | 20 | 76.9 | 17 | 65.4 | 8 | 30.8 | 26 | 100.0 |
| 福祉 | 24 | 61.5 | 30 | 76.9 | 24 | 61.5 | 17 | 43.6 | 39 | 100.0 |
| 全業種 | 193 | 60.7 | 220 | 69.2 | 175 | 55.0 | 124 | 39.0 | 318 | 100.0 |

(注) 最近3年間に中途採用実績のある法人からの回答。

2. ミドルエイジの採用実績

こうした中途採用者全体の状況を踏まえて、以下では、本調査のターゲットであるミドルエイジの採用について、中途採用をしなかった法人も含めて検討していきたい。

(1) 採用実績

まず、上述の本章1でみたデータをもとに、正規か非正規かという雇用形態を問わず、35～54歳層のミドルエイジの採用実績についてみると、図表5-2-1のように、全体の4分の3の法人が採用実績を有している。

図表 5-2-1 ミドルエイジの採用実績

| | 回答法人数 | 構成比 (%) |
|--------|-------|---------|
| 採用実績あり | 410 | 75.8 |
| 採用実績なし | 131 | 24.2 |
| 合計 | 541 | 100.0 |

また社員・職員規模別に採用実績をみると、図表5-2-2のように、規模が大きくなるほど、ミドルエイジの採用実績のある法人の比率が高まる傾向がみられる。

図表 5-2-2 社員・職員規模別採用実績

| | 採用実績あり | | 採用実績なし | | 合計 | |
|----------|--------|----------|--------|----------|-----|----------|
| | 法人数 | 回答比率 (%) | 法人数 | 回答比率 (%) | 法人数 | 回答比率 (%) |
| 301人以上 | 24 | 92.3 | 2 | 7.7 | 26 | 100.0 |
| 101~300人 | 68 | 93.2 | 5 | 6.8 | 73 | 100.0 |
| 51~100人 | 81 | 76.4 | 25 | 23.6 | 106 | 100.0 |
| 21~50人 | 191 | 72.3 | 73 | 27.7 | 264 | 100.0 |
| 20人以下 | 33 | 63.5 | 19 | 36.5 | 52 | 100.0 |
| 全体 | 410 | 75.8 | 131 | 24.2 | 541 | 100.0 |

また主要業種別に採用実績をみると、図表 5-2-3 のように、採用実績のある法人の割合は、医療では 9 割、福祉、小売業、運輸業では 8 割を超えるなど高い。しかし、卸売業では 6 割と他の業種と比べると低い。

図表 5-2-3 業種別採用実績

| | 採用実績あり | | 採用実績なし | | 合計 | |
|-----|--------|----------|--------|----------|-----|----------|
| | 法人数 | 回答比率 (%) | 法人数 | 回答比率 (%) | 法人数 | 回答比率 (%) |
| 建設業 | 31 | 72.1 | 12 | 27.9 | 43 | 100.0 |
| 製造業 | 111 | 75.5 | 36 | 24.5 | 147 | 100.0 |
| 卸売業 | 37 | 60.7 | 24 | 39.3 | 61 | 100.0 |
| 小売業 | 41 | 82.0 | 9 | 18.0 | 50 | 100.0 |
| 運輸業 | 36 | 81.8 | 8 | 18.2 | 44 | 100.0 |
| 医療 | 28 | 93.3 | 2 | 6.7 | 30 | 100.0 |
| 福祉 | 40 | 85.1 | 7 | 14.9 | 47 | 100.0 |
| 全業種 | 410 | 75.8 | 131 | 24.2 | 541 | 100.0 |

(2) 新卒採用と正社員・職員の年齢階層別中途採用との関係

次に新卒採用実績と正社員・職員の年齢階層別中途採用実績との関係についてみると、図表 5-2-4 のように、最近 3 年間に新卒採用実績のある法人のうち、この期間に正社員・職員の中途採用も行った法人の割合は 90.9% であり、新卒採用実績のある法人のほと

図表 5-2-4 新卒採用と正社員・職員の年齢階層別中途採用との関係

| | N | 正社員・職員中途採用実績あり | | | | 非正規社員・職員は採用したが、正社員・職員の中途採用なし | 正社員も非正規社員も中途採用実績まったくなし | 合計 | |
|--------------------------|-----|----------------|--------------|---------------|---------------|------------------------------|------------------------|------|--------------|
| | | 全年齢の正社員・職員 | 34歳以下の正社員・職員 | 35~44歳の正社員・職員 | 45~54歳の正社員・職員 | | | | 55歳以上の正社員・職員 |
| 新卒正社員・職員採用実績あり | 317 | 90.9 | 68.8 | 58.7 | 38.2 | 12.9 | 4.4 | 4.7 | 100.0 |
| 大学・大学院新卒正社員・職員採用実績あり | 214 | 92.1 | 77.1 | 59.8 | 40.2 | 14.0 | 3.7 | 4.2 | 100.0 |
| 短大・高専・専門学校新卒正社員・職員採用実績あり | 136 | 93.4 | 76.5 | 62.5 | 48.5 | 12.5 | 2.2 | 4.4 | 100.0 |
| 高校新卒正社員・職員採用実績あり | 147 | 95.9 | 66.7 | 73.5 | 44.2 | 17.7 | 2.7 | 1.4 | 100.0 |
| 中学新卒正社員・職員採用実績あり | 7 | 100.0 | 42.9 | 42.9 | 71.4 | 28.6 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| 新卒正社員・職員採用実績なし | 204 | 75.5 | 54.9 | 53.4 | 35.8 | 14.2 | 10.3 | 14.2 | 100.0 |

んどは、中途採用も行っている。

また、高学歴の新卒正社員・職員の採用実績のある法人ほど、ミドルエイジ以上の年齢層の正社員・職員を採用した比率は年齢階層が上がるにつれ低下するものの、35～44歳層では採用実績のある法人は多い。高校の新卒採用実績のある法人では、34歳以下の若年層の中途採用よりも、35～44歳層の中途採用の実績のある法人の方が多い。

前出のB社会福祉法人では、「新卒者も募集・採用しているが、新卒者の有効求人倍率は2倍以上であり、新卒者だけを採用していくのは無理。中高年者については、景気が良くなったものの、離職者の割合が高い。短期間介護について学んで介護職の求人に応募してくる人が多い」という。

また、新卒採用をしなかった法人のうち、75.5%は正社員・職員の中途採用を行っている。これらの法人でも、ミドルエイジ以上の年齢層の正社員・職員を採用した比率は年齢階層が上がるにつれ低下するものの、35～44歳層では採用実績のある法人が半数を超えている。

金属加工メーカーE社（社員数約60名）では、「新卒採用は行わず、欠員発生時にその都度社員を募集してきた。社員のうち20歳代は数人。募集をかけた時に、ある程度、これくらいの年齢の人を採用しようとか考えるが、結果はそうならないことが多い。なるべく若い人に長く続けてほしいが、若くても40歳代になる。取り立ててミドルエイジを採用しようというわけではないが、良いなと思った人ならば50歳代であっても採用する」という。

前出のビルメンテナンス事業を行うA社でも、正社員でも新卒採用はせず、人材が必要になれば、その都度募集し、中途採用を行っている。その際、「応募者が若すぎると、すぐにやめるのではないかと不安」という。

（3）職種別採用状況

次に、最近3年間にミドルエイジが採用された職種をみる。職種については、アンケート票に記載した図表5-2-5の職種分類表に基づいて、回答を求めた。

最近3年間に採用したミドルエイジの職種を雇用形態別、男女別、年齢階層別にみると、図表5-2-6のように、正社員・職員の採用職種では、男女とも「専門・技術職」が多い。また男性では「営業職」「生産・建設労務職」、女性では「事務職」が多い。45～54歳層では男性の「管理職」が増えるのも特徴的である。

非正規社員・職員の採用職種では、男性では「生産・建設労務職」「サービス職」「専門・技術職」、女性では「事務職」「専門・技術職」「サービス職」が多い。

図表5-2-5 職種分類表

| | | |
|--------|------------|---|
| 専門・技術系 | 専門・技術職 | 開発技術者（エンジニア）、製造や建築や土木の技術者、情報処理・通信技術者（プログラマー）、医師、薬剤師、保健師、看護師（准看護師を含む）、医療技術者、栄養士、保育士、デザイナー等 |
| | 管理職 | 課長クラス以上の役職者、工場長、支店長等 |
| 事務・営業系 | 事務職 | 一般事務員、会計事務員、生産事務員、営業・販売事務員、医療事務員、コールセンターオペレーター等 |
| | 営業職 | 他人を訪問し、商品・サービス販売に関する取引上の勧誘・交渉・受注・契約締結業務の従事者等 |
| | 販売職 | 小売・卸売店舗の仕入・販売従事者、レジ係、訪問移動販売従事者、不動産仲介者、外交員等 |
| 現業系 | サービス職 | 調理師、調理員、調理見習、飲食店のフロア係、接客係、介護職員、看護助手、理容師、美容師、ビル管理人、広告宣伝員、警備員等 |
| | 生産・建設労務職 | 生産設備制御・監視従事者、製品製造加工処理従事者、機械整備・修理従事者、製品検査従事者、大工、左官、電気工事従事者、土木作業従事者等 |
| | 運搬・清掃・包装職 | 工場や倉庫内の資材・物品運搬、ビル・建物内外の清掃、ラベル貼り、箱詰め等 |
| | 輸送職 | バス運転手、乗用・貨物自動車運転手等 |
| | 定置・建設機械運転職 | ボイラー・オペレーター、クレーン運転手、ポンプ・コンプレッサー運転手等 |

図表5-2-6 雇用形態別、男女別、年齢階層別の採用したミドルエイジの職種

| | 正社員・職員 | | | | | | | |
|-------------|----------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------|
| | 35～44歳 | | | | 45～54歳 | | | |
| | 男性 | | 女性 | | 男性 | | 女性 | |
| 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | |
| 専門・技術職 | 93 | 35.1 | 43 | 29.1 | 55 | 33.7 | 30 | 35.7 |
| 管理職 | 12 | 4.5 | 2 | 1.4 | 26 | 16.0 | 2 | 2.4 |
| 事務職 | 36 | 13.6 | 67 | 45.3 | 15 | 9.2 | 26 | 31.0 |
| 営業職 | 68 | 25.7 | 8 | 5.4 | 30 | 18.4 | 3 | 3.6 |
| 販売職 | 8 | 3.0 | 5 | 3.4 | 4 | 2.5 | 4 | 4.8 |
| サービス職 | 30 | 11.3 | 29 | 19.6 | 20 | 12.3 | 25 | 29.8 |
| 生産・建設労務職 | 55 | 20.8 | 9 | 6.1 | 30 | 18.4 | 7 | 8.3 |
| 運搬・清掃・包装職 | 8 | 3.0 | 2 | 1.4 | 7 | 4.3 | 2 | 2.4 |
| 輸送職 | 23 | 8.7 | 3 | 2.0 | 16 | 9.8 | 1 | 1.2 |
| 定置・建設機械運転職 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| その他の職種 | 6 | 2.3 | 1 | 0.7 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 採用実績のある法人総数 | 265 | | 148 | | 163 | | 84 | |
| | 非正規社員・職員 | | | | | | | |
| | 35～44歳 | | | | 45～54歳 | | | |
| | 男性 | | 女性 | | 男性 | | 女性 | |
| 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | 採用実績のある法人数 | 回答比率(%) | |
| 専門・技術職 | 23 | 20.0 | 46 | 24.9 | 17 | 16.5 | 33 | 24.3 |
| 管理職 | 1 | 0.9 | 0 | 0.0 | 1 | 1.0 | 0 | 0.0 |
| 事務職 | 14 | 12.2 | 57 | 30.8 | 7 | 6.8 | 28 | 20.6 |
| 営業職 | 8 | 7.0 | 3 | 1.6 | 3 | 2.9 | 1 | 0.7 |
| 販売職 | 4 | 3.5 | 12 | 6.5 | 6 | 5.8 | 9 | 6.6 |
| サービス職 | 25 | 21.7 | 43 | 23.2 | 21 | 20.4 | 40 | 29.4 |
| 生産・建設労務職 | 34 | 29.6 | 33 | 17.8 | 33 | 32.0 | 26 | 19.1 |
| 運搬・清掃・包装職 | 17 | 14.8 | 24 | 13.0 | 19 | 18.4 | 22 | 16.2 |
| 輸送職 | 6 | 5.2 | 1 | 0.5 | 10 | 9.7 | 3 | 2.2 |
| 定置・建設機械運転職 | 1 | 0.9 | 0 | 0.0 | 1 | 1.0 | 0 | 0.0 |
| その他の職種 | 5 | 4.3 | 5 | 2.7 | 3 | 2.9 | 2 | 1.5 |
| 採用実績のある法人総数 | 115 | | 185 | | 103 | | 136 | |

(4) 結婚、出産、育児のために前職を離職した女性の再就職

大阪府の年齢階級別男女別有業率を示した図表 1-2 のように、女性の年齢階層別の有業率は M 字カーブを描いており、ミドルエイジは、30～34 歳層で M 字の底を打った有業率が M 字の右のピークに向かって上昇していく年代である。また、前述したように、35～44 歳層の女性入職者数は、大阪府の入職者の中で突出して多い（図表 1-5）。この背景には、いったん離職した女性が、ミドルエイジの年代に再就職する動きがあると思われる。

そこで、最近 3 年間にミドルエイジの女性の採用実績のある法人全体に占める「結婚、出産、育児のために前職を離職し、1 年以上働いていなかったミドルエイジの再就職女性を採用した法人」の割合について、雇用形態別、職種系統別にみると、図表 5-2-7 のように、「専門・技術系」では正社員・職員、非正規社員・職員とも、他の職種に比べて高い。「現業系」では、正社員・職員における比率は低い、非正規社員・職員では比率が高まる。なお、この比率は、当設問対象に該当する女性であるかどうか採用時に法人が把握できていないケースもあるため、実際よりも低い比率となっている可能性がある。

図表 5-2-7 ミドルエイジ女性の採用実績のある法人全体に占める「結婚、出産、育児のために前職を離職し、1 年以上働いていなかったミドルエイジの再就職女性を採用した法人」の割合

| | 正社員・職員 | | | | | |
|--|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 結婚、出産、育児のために前職を離職し、1年以上働いていなかったミドルエイジの再就職女性を採用した法人 | 21 | 33.9 | 12 | 12.8 | 5 | 8.8 |
| 当該職種系統のミドルエイジ女性の採用実績のある法人数 | 62 | | 94 | | 57 | |
| | 非正規社員・職員 | | | | | |
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 結婚、出産、育児のために前職を離職し、1年以上働いていなかったミドルエイジの再就職女性を採用した法人 | 24 | 40.0 | 15 | 18.1 | 24 | 21.2 |
| 当該職種系統のミドルエイジ女性の採用実績のある法人数 | 60 | | 83 | | 113 | |

(注) 最近 3 年間に当該職種系統のミドルエイジ女性の採用実績のある法人からの回答。

3. 今後のミドルエイジの採用の意向

今後のミドルエイジの採用の意向についてみると、図表 5-3-1 のように、今後も全体の 67.5%の法人が「ミドルエイジの採用の意向あり」と回答している。また、最近 3 年間にミドルエイジの採用実績を有する法人の多くは、今後も「ミドルエイジの採用の意向

図表 5-3-1 ミドルエイジの最近 3 年間の採用実績と今後の採用意向 (N:517、%)

| | 今後採用意向あり | 今後採用意向なし | 合計 |
|--------|----------|----------|-------|
| 採用実績あり | 58.8 | 16.6 | 75.4 |
| 採用実績なし | 8.7 | 15.9 | 24.6 |
| 合計 | 67.5 | 32.5 | 100.0 |

あり」と回答している。さらに、最近3年間にミドルエイジの採用実績がなくとも、今後は「採用の意向あり」とする法人も少なくない。

また、最近3年間の学歴別新卒採用実績と今後のミドルエイジの採用の意向との関連をみると、図表3-3-2のように、大学・大学院新卒者の採用実績のある法人でも63.5%が今後もミドルエイジ採用の意向をもっているなど、高学歴の新卒者を採用していても、ミドルエイジの採用に前向きな法人が多い。

図表3-3-2 最近3年間の学歴別新卒採用実績と今後のミドルエイジの採用の意向

| | N | 今後ミドル エイジの採 用意向あり | 今後ミドル エイジの採 用意向なし |
|--------------------------|-----|-------------------------|-------------------------|
| 大学・大学院新卒正社員・職員採用実績あり | 211 | 63.5 | 36.5 |
| 短大・高専・専門学校新卒正社員・職員採用実績あり | 131 | 70.2 | 29.8 |
| 高校新卒正社員・職員採用実績あり | 140 | 68.6 | 31.4 |
| 中学新卒正社員・職員採用実績あり | 6 | 100.0 | 0.0 |
| 新卒正社員・職員採用実績あり | 305 | 63.0 | 37.0 |

(注) 採用意向は、正社員・職員採用だけでなく、非正規社員・職員採用を含む。

第6章 ミドルエイジの採用と選考方法

本章では、ミドルエイジの採用に関して、採用の背景と理由、採用方法、採用選考におけるポイントなどについて述べる。

1. 採用の背景と理由

(1) 採用の背景にあった事業戦略

まず、最近3年間のミドルエイジの採用に際して、採用の背景（増員や欠員補充の背景）にあった事業戦略をみると、図表6-1-1のように、雇用形態、職種系統を問わず、「既存事業の円滑な遂行」が最も多く、次いで、「既存事業の業務量の増大」の順となっている。正社員・職員の「専門・技術系」では「業務改善」「新規事業分野への進出」「新技術・新製品・新サービスの開発」も他の職種に比べると多いが、「既存事業の円滑な遂行」「既存事業の業務量の増大」に比べるとかなり少ない。

このようにミドルエイジ採用の多くは、既存事業の業務を担う人材の確保のために行われている。

図表6-1-1 ミドルエイジ採用の背景にあった事業戦略

| | 正社員・職員 | | | | | |
|---------------------------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 既存事業の円滑な遂行 | 98 | 62.0 | 92 | 56.4 | 81 | 63.3 |
| 既存事業の業務量の増大 | 69 | 43.7 | 66 | 40.5 | 46 | 35.9 |
| 業務改善（品質、コスト、納期の管理レベルの向上等） | 22 | 13.9 | 15 | 9.2 | 12 | 9.4 |
| 新規事業分野への進出 | 18 | 11.4 | 12 | 7.4 | 6 | 4.7 |
| 新技術・新製品・新サービスの開発 | 11 | 7.0 | 2 | 1.2 | 2 | 1.6 |
| その他 | 2 | 1.3 | 12 | 7.4 | 3 | 2.3 |
| 有効回答法人数 | 158 | | 163 | | 128 | |
| | 非正規社員・職員 | | | | | |
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 既存事業の円滑な遂行 | 49 | 64.5 | 59 | 71.1 | 71 | 62.8 |
| 既存事業の業務量の増大 | 30 | 39.5 | 26 | 31.3 | 49 | 43.4 |
| 業務改善（品質、コスト、納期の管理レベルの向上等） | 6 | 7.9 | 4 | 4.8 | 12 | 10.6 |
| 新規事業分野への進出 | 4 | 5.3 | 6 | 7.2 | 7 | 6.2 |
| 新技術・新製品・新サービスの開発 | 3 | 3.9 | 1 | 1.2 | 2 | 1.8 |
| その他 | 3 | 3.9 | 2 | 2.4 | 5 | 4.4 |
| 有効回答法人数 | 76 | | 83 | | 113 | |

(注) 最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人からの複数回答。

(2) ミドルエイジ採用の理由

求人を行う法人がミドルエイジを採用するのは、採用するメリットがあるからであると考えられる。そこで次に、ミドルエイジを採用した理由についてみると、図表6-1-2のように、正社員・職員、非正規社員・職員とも職種系統に関わらず、「募集職種での経験

の豊富さ」をあげる法人が多い。また、専門・技術系では「募集職種に必要な資格・免許の保有」も多い。「募集職種に必要な資格・免許の保有」は現業系でも一定みられる。逆に事務・営業系ではやや少ない。「募集職種での知識の豊富さ」は専門・技術系、事務・営業系では多いが、現業系では少ない。「人材確保のしやすさ（求職者が多い）」は現業系で一定みられる。「賃金の安さ」を採用理由とする法人は少ないが、人件費の面で、「中高年を雇うのは、退職金が安くてすむから」という法人もある。

図表6-1-2 ミドルエイジを採用した理由

| | 正社員・職員 | | | | | |
|-------------------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 募集職種での経験の豊富さ | 85 | 57.4 | 100 | 66.7 | 62 | 46.6 |
| 募集職種での知識の豊富さ | 64 | 43.2 | 57 | 38.0 | 27 | 20.3 |
| 募集職種に必要な資格・免許の保有 | 62 | 41.9 | 17 | 11.3 | 32 | 24.1 |
| 人材確保のしやすさ(求職者が多い) | 13 | 8.8 | 14 | 9.3 | 24 | 18.0 |
| 離職率の低さ | 5 | 3.4 | 9 | 6.0 | 6 | 4.5 |
| 賃金の安さ | 0 | 0.0 | 2 | 1.3 | 5 | 3.8 |
| その他 | 8 | 5.4 | 8 | 5.3 | 15 | 11.3 |
| 有効回答法人総数 | 148 | | 150 | | 133 | |
| | 非正規社員・職員 | | | | | |
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 募集職種での経験の豊富さ | 30 | 46.2 | 44 | 53.0 | 41 | 33.1 |
| 募集職種での知識の豊富さ | 19 | 29.2 | 25 | 30.1 | 15 | 12.1 |
| 募集職種に必要な資格・免許の保有 | 35 | 53.8 | 6 | 7.2 | 30 | 24.2 |
| 人材確保のしやすさ(求職者が多い) | 11 | 16.9 | 16 | 19.3 | 30 | 24.2 |
| 離職率の低さ | 3 | 4.6 | 6 | 7.2 | 13 | 10.5 |
| 賃金の安さ | 3 | 4.6 | 4 | 4.8 | 9 | 7.3 |
| その他 | 1 | 1.5 | 6 | 7.2 | 15 | 12.1 |
| 有効回答法人総数 | 65 | | 83 | | 124 | |

(注) 最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人からの複数回答。

前出の化学製品メーカーC社では、「社内で『部下の指導ができ、工場全体を見て判断できる』責任者、管理者クラスの人材を育成しないといけないのだが、育ってこないのが、中途採用でミドルエイジの人材を採用している。30歳そこそこで入ってきた人に管理者教育をしても、管理者レベルに達しない」という。

自転車の製造卸売業のF社(社員数約100名)では、「管理職は、社外から採るより、社内で技術をつけながら登用していく方が良いのだが、新卒を入れてもなかなか定着しない。また自転車は海外生産が進んでおり、国内生産台数が減少している中で設備や人への投資ができにくい。若返りも図らないといけないが、余裕がなく、教育できない。こうした中で、管理職だけでなく、一般社員も、ミドルエイジの中途採用の経験者が多い」という。また同社では、「価格競争もしながら、30歳代前半のおしゃれな女性をターゲットにした自転車作りなど、差別化できるものづくりをしていかねばならない。昔は機能で売れたが、今売れているのは、『カッコいい』『他にはない』といったもの。こうした動きに対応して

いくには、デザイン、カラーコーディネートも勉強しないとイケない。何も知らない人だ
 ところした能力を習得するのに入社して数年かかるが、ミドルエイジの即戦力の人が来て
 くれるとありがたい」という。

ソリューションなどのIT系技術サービスを行うG社（社員数約150名）は、「若い人材
 を採用していきたいという思惑はあっても、そのとおりにはいかないので、スキルを見て
 中高年も採用している。ただし、中高年には即戦力であることが求められる」という。

貸切バス事業を行うH社（社員数約50名）では、「乗客の命を預かる貸切バスの運転手
 には、整備の知識とともに経験が必要である」ことから、ミドルエイジの人材を優先的に
 採用している。

青果小売業を行うI社（社員数約50名）では、「余分に人は入れていないので、パート
 でも突然休まれると困る。パートでは、子供が小さい人より、高校生くらいの方が休
 まないので、ミドルエイジの年齢の人を採用している。野菜などを『どうやって料理した
 らよいか』とお客さんに尋ねられた時、レシピなど、自分の経験をもとにお客さんの相談
 にも乗れる」という。

病院や介護施設の運営を行うJ医療法人（職員数約200名）では、「看護師は、新卒より
 も、一般の病院で看護師としてのスキルを身につけた人の方がよい。また、薬剤師は中途
 採用が多いが、大学を出て大学病院や調剤薬局で全般的な知識を身につけて広い視野で勉
 強した人に来てほしい」という。

2. ミドルエイジを採用しなかった理由

一方で最近3年間にミドルエイジを採用しなかった法人もある。これらの法人がミドル
 エイジを採用しなかった理由についてみると、図表6-2のように、「年齢構成上、ミドル
 エイジ層の人員は充足している」という自らの法人の年齢構成上の理由をあげるケースが

図表6-2 ミドルエイジを採用しなかった理由

| 理 由 | 回答法人数 | 回答率(%) |
|------------------------------------|-------|--------|
| 年齢構成上、ミドルエイジ層の人員は充足している | 48 | 38.1 |
| 求人応募者はあったが、誰も採用水準に達しなかった | 28 | 22.2 |
| ミドルエイジに限らず、3年間1人も採用しなかった | 26 | 20.6 |
| 募集してもミドルエイジからの応募がなかった | 20 | 15.9 |
| 給料が高い | 16 | 12.7 |
| 年下の上司とうまくいかない | 12 | 9.5 |
| 体力的に心配 | 11 | 8.7 |
| 自分のやり方を押し通しがち | 11 | 8.7 |
| 賃金体系等、年齢の高い人を処遇する方法が未整備 | 10 | 7.9 |
| 仕事を覚えるのに時間がかかる | 10 | 7.9 |
| 技術進歩やIT化が急速なため、ミドルエイジのもつ技能は陳腐化している | 6 | 4.8 |
| 年齢の高い人を教育するだけの余裕がない | 5 | 4.0 |
| 他社で勤務経験があるのは、望ましくない | 3 | 2.4 |
| その他 | 11 | 8.7 |
| 有効回答法人数 | 126 | |

(注) 最近3年間にミドルエイジの採用実績のなかった法人からの複数回答。

最も多い。

しかし、「年下の上司とうまくいかない」「体力的に心配」「自分のやり方を押し通しがち」「賃金体系等、年齢の高い人を処遇する方法が未整備」「仕事を覚えるのに時間がかかる」を理由とする法人は少なく、さらに「技術進歩やIT化が急速なため、ミドルエイジのもつ技能は陳腐化している」「年齢の高い人を教育するだけの余裕がない」「他社で勤務経験があるのは、望ましくない」という法人はほとんどない。

こうした中で、ミドルエイジを採用しにくい理由として、鍛造メーカーK社（社員数約30名）からは、「鍛造の仕事は覚えることが多く、腰を落ち着けてやらないといけない。軽いノリではやりきれない。仕事には経験と体力と技能が要る。30歳から仕事を覚え始めるのでも遅い位なので相当な努力が必要となってしまう。若い子なら前職は製造業でなくても、責任感や仕事を覚えようという気持ちがあれば、仕事ができなくても教育して育てようという期間もみられるが、40歳になるとそうはいかない。正社員は採用すると仕事が向いていないからと辞めさせることはできないので、ミドルエイジは採用しづらい。ミドルエイジで技能が特になければ、単純な軽作業の仕事しか与えられないが、当社にはそういう仕事は少ない。したがってミドルエイジなら、今までの経験や技能を生かせる能力をもつ人しか採用しにくい」という声があった。

またアンケートの自由記述では、生活関連サービス業のある企業から「妻子のある人が多いので、出せる給料との折り合いが難しい」という回答もあった。

3. 採用の際に有効だった方法

最近3年間にミドルエイジを採用した法人について、採用の際に有効だった方法についてみると、図表6-3のように、正社員・職員、非正規社員・職員とも、「公共職業安定所（ハローワーク）」が最も多い。特に現業系は半数を超えている。次いで、正社員・職員では「社員・職員や知人等からの紹介」が多い。また専門・技術系では「民間の就職・転職支援会社」、現業系では「新聞広告・折込チラシ」をあげる法人が多い。

非正規社員・職員では、「社員・職員や知人等からの紹介」、「新聞広告・折込チラシ」が多く、専門・技術系では「民間の就職・転職支援会社」、現業系では「求人情報誌」も多い。

前出の化学製品メーカーC社では、「ミドルエイジの正社員の採用では、責任者、管理者クラスを求める。つまり、当社の仕事の柱となれる人を求めるので、ある程度、経験、キャリアが優先され、まったくうちの業界が初めてだと困る。これらの人たちの求人は、ハローワークにはお願いしていない。なぜなら、ハローワークを通じると、求職者のキャリアとか人柄が当社にはよくわからないし、求職者側も当社のことがよくわかっていない。このギャップをハローワークは解消してくれない。そこで費用はかかるが、人材紹介会社を使っている。求めるキャリア、賃金などの条件、当社がどういう会社かを人材紹介会社の人に理解してもらっている。こうした事情をわかった人材紹介会社の営業担当者が求職者と面談する。人材紹介会社は当社から成功報酬（採用した人の年収の約3割程度）を受

図表6-3 ミドルエイジ採用の際に有効だった方法

| | 正社員・職員 | | | | | |
|--------------------------------------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 公共職業安定所(ハローワーク) | 74 | 42.5 | 87 | 48.9 | 71 | 52.6 |
| 社員・職員や知人等からの紹介 | 51 | 29.3 | 58 | 32.6 | 44 | 32.6 |
| 民間の就職・転職支援会社(人材紹介会社) | 47 | 27.0 | 30 | 16.9 | 11 | 8.1 |
| インターネットの就職専門サイト | 29 | 16.7 | 24 | 13.5 | 14 | 10.4 |
| 新聞広告・折込チラシ | 24 | 13.8 | 19 | 10.7 | 30 | 22.2 |
| 自社・法人のホームページ | 20 | 11.5 | 8 | 4.5 | 5 | 3.7 |
| 求人情報誌 | 19 | 10.9 | 16 | 9.0 | 26 | 19.3 |
| 労働者派遣会社(人材派遣会社) | 7 | 4.0 | 9 | 5.1 | 9 | 6.7 |
| 大阪福祉人材支援センター(旧大阪府福祉人材センター) | 5 | 2.9 | 0 | 0.0 | 3 | 2.2 |
| 大阪人材銀行 | 4 | 2.3 | 3 | 1.7 | 1 | 0.7 |
| 会社説明会・就職セミナー | 2 | 1.1 | 1 | 0.6 | 2 | 1.5 |
| OSAKAしごとフィールド、大阪市しごと情報ひろば、地域就労支援センター | 1 | 0.6 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 大阪府立高等職業技術専門校などの公共職業訓練施設 | 1 | 0.6 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| その他 | 8 | 4.6 | 7 | 3.9 | 8 | 5.9 |
| 有効回答法人総数 | 174 | | 178 | | 135 | |
| | 非正規社員・職員 | | | | | |
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 公共職業安定所(ハローワーク) | 41 | 46.1 | 41 | 44.1 | 69 | 50.7 |
| 社員・職員や知人等からの紹介 | 29 | 32.6 | 19 | 20.4 | 34 | 25.0 |
| 民間の就職・転職支援会社(人材紹介会社) | 20 | 22.5 | 10 | 10.8 | 5 | 3.7 |
| インターネットの就職専門サイト | 10 | 11.2 | 14 | 15.1 | 16 | 11.8 |
| 新聞広告・折込チラシ | 21 | 23.6 | 27 | 29.0 | 51 | 37.5 |
| 自社・法人のホームページ | 8 | 9.0 | 8 | 8.6 | 10 | 7.4 |
| 求人情報誌 | 8 | 9.0 | 16 | 17.2 | 31 | 22.8 |
| 労働者派遣会社(人材派遣会社) | 11 | 12.4 | 12 | 12.9 | 16 | 11.8 |
| 大阪福祉人材支援センター(旧大阪府福祉人材センター) | 2 | 2.2 | 0 | 0.0 | 1 | 0.7 |
| 大阪人材銀行 | 2 | 2.2 | 2 | 2.2 | 1 | 0.7 |
| 会社説明会・就職セミナー | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| OSAKAしごとフィールド、大阪市しごと情報ひろば、地域就労支援センター | 1 | 1.1 | 0 | 0.0 | 3 | 2.2 |
| 大阪府立高等職業技術専門校などの公共職業訓練施設 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| その他 | 4 | 4.5 | 5 | 5.4 | 4 | 2.9 |
| 有効回答法人総数 | 89 | | 93 | | 136 | |

(注) 最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人からの3つまでの複数回答。

け取るので、むやみやたらに紹介しない。人材紹介会社は大手も使っているが、小さい紹介会社の方がマッチングに結びつく確率が高い。なぜなら、大手は求人側担当と求職側担当が違うが、小さい会社は同じだからである」という。同社がこのような採用方法を採用している背景には、「いったん正社員として採用した限りは、すぐに『辞めなさい』とは言えない。若い人であれば教育すれば変わるが、ミドルエイジになると変わらない」という意識がある。しかし、「実務系の人(工場のワーカー、事務職)は、責任者や管理者ほど採用の際の要求レベルが高くないので、ハローワークで求人をしている」というように、求める職種によって、求人の方法を使い分けている。

また、社員からの紹介によって採用を行う法人も多い。例えば、前出の鍛造メーカーK社では、「最近では社員の知り合いや紹介者を採用している。そのため、しっかりした人を採用できている」という。建築工事業を行うL社(社員数約30名)では「ハローワークなどを通じて来た中途採用の人が生え抜きの社員より能力的に上回っているケースは少ない。しかし、社員などの知り合いで、社員が引っ張って来る人は実力のある人が多い」という。

前出の自転車製造卸売業のF社は、「中途で入った人が自分の知り合いもということで紹介してくれる。同業者もそんな感じで人を確保しているようだ」という。

前出のJ医療法人では、「ハローワークにも看護師、薬剤師の求人を継続して出しているが、看護師、薬剤師はハローワークに行かないようで、ハローワークから来たことはない。看護師、薬剤師の求人は、就職の専門サイトを利用している」という。

前出の小売業のI社は、「社員はずっと募集しているが、ハローワークを通じて行った求人・採用がうまくいかなかったケースが多かったので、現在は鉄道の駅に無料で置かれている求人情報誌で募集している」という。

4. 採用選考

次にミドルエイジの採用選考について、選考の際の評価項目、職種系統別の選考ポイントとなる能力及びその能力の具体的内容やレベルについて述べる。

(1) 採用選考の際の評価項目

ここでは、スキル以外のミドルエイジの採用選考の際の評価項目についてみると、図表6-4-1のように、正社員・職員では半数強の法人が「コミュニケーション能力の高さ」「主体性、実行力の高さ」「能力向上への意欲の大きさ」を「大きくプラス」の評価項目としている。一方で「勤務場所までの通勤時間の短さ」「夜勤・早朝勤務ができること」「転勤ができること」については「評価項目ではない」という回答が多い。

非正規社員・職員については、「協調性の高さ」「コミュニケーション能力の高さ」「主体性・実行力の高さ」をプラスの評価項目とする法人が多い。「転職回数の少なさ」「残業ができること」「夜勤・早朝勤務ができること」については、「評価項目ではない」という回答が多い。

図表6-4-1 ミドルエイジの採用選考の際の評価項目

| 項目 | 正社員・職員 | | | | 非正規社員・職員 | | | |
|----------------|--------|--------|---------|----------|----------|--------|---------|----------|
| | 回答数 | 回答率(%) | | | 回答数 | 回答率(%) | | |
| | | 大きくプラス | ある程度プラス | 評価項目ではない | | 大きくプラス | ある程度プラス | 評価項目ではない |
| 協調性の高さ | 353 | 47.6 | 48.7 | 3.7 | 279 | 43.7 | 50.9 | 5.4 |
| ストレス耐性の高さ | 339 | 26.3 | 61.7 | 12.1 | 269 | 21.6 | 65.1 | 13.4 |
| コミュニケーション能力の高さ | 352 | 53.4 | 43.5 | 3.1 | 275 | 43.3 | 48.7 | 8.0 |
| 主体性、実行力の高さ | 352 | 53.4 | 41.2 | 5.4 | 272 | 30.1 | 59.6 | 10.3 |
| 能力向上への意欲の大きさ | 353 | 50.1 | 44.2 | 5.7 | 269 | 31.2 | 54.6 | 14.1 |
| 転職回数の少なさ | 341 | 18.5 | 50.1 | 31.4 | 268 | 14.9 | 41.4 | 43.7 |
| 勤務場所までの通勤時間の短さ | 347 | 11.8 | 42.4 | 45.8 | 276 | 23.9 | 43.8 | 32.2 |
| 残業ができること | 348 | 15.5 | 43.7 | 40.8 | 272 | 8.1 | 38.2 | 53.7 |
| 夜勤・早朝勤務ができること | 339 | 20.1 | 26.3 | 53.7 | 271 | 12.5 | 26.2 | 61.3 |
| 転勤ができること | 334 | 2.4 | 16.8 | 80.8 | | | | |

(注) 最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人からの回答。

上記の項目について、前出の金属加工メーカーE社では、「**協調性の高さ**」は、正社員では「大きくプラス」の評価項目である。具体的には、自己主張が強くなく、周りの人みんなと協力し合っとうまくやっていけるか。だから、どんどん発言する必要はなく、おとなしい人でもよい」という。

前出のB社会福祉法人では、正規、非正規を問わず、「**協調性の高さ**」「**コミュニケーション能力**」は、「大きくプラス」の評価項目である。なぜなら、「介護は、生活相談員、看護職員、医師、管理栄養士など、様々な職種の職員間の連携が重要で、コミュニケーションをとりつつ、どのようなケアが必要かを考えながら、行う必要がある」からである。

保育園を運営する前出のD社会福祉法人では、「職員の和を大切にすることで、誰とでも合わせられる誠実な人を採用する。保育士の仕事は子どもや保護者の方に寄り添い支援する仕事なので、同僚の機嫌を取ることをしていないと保育園は成り立たない。技術や経験を持っていても、和を大切にしない方や謙虚な姿勢がない方は採用できない。子どもに大声を出さず、話を落ち着いて聞いてあげ、一人ひとりの想いを大切にしながら、優しく感謝の気持ちをきちんと伝えられることが採用のポイント」という。

またアンケートの自由記述によれば、ある社会福祉法人では、「正職員は看護・介護職として、利用者の考え方や伝えたいことを正しく理解し、自分の考えを相手に伝えることができるコミュニケーション及び業務遂行能力、非正規職員は他者からの注意や指導に耳を傾け、必要な内容については改めることができる謙虚さとコミュニケーション能力」を採用選考のポイントとしている。

前出の金属加工メーカーE社では、「**能力向上への意欲の大きさ**」も、正社員では「大きくプラス」の評価項目である。同社は、知識や経験がなくても、しっかりした人を雇って育てていく方針であり、「やたら自信を持っている人は警戒する。面接の時だけ大きいことを言う人よりも、『一から勉強します』と言う人の方が好感度は高い」という。

「**転職回数の少なさ**」については、評価が分かれる。同じく金属加工メーカーE社では、「転職回数の少なさ」は正社員では「大きくプラス」の評価項目である。同社は、「長く勤め続けてもらいたいのので、正社員のみでの採用がほとんど」であり、ひとつの会社で長く勤めているかをみるので、40歳代、50歳代までひとつの会社において会社が倒産したようなケースでは、プラス評価」という。

前出の化学製品メーカーC社では、正社員については「転職回数の少なさ」は「ある程度プラス」と評価される。「何度も勤め先を変えている人は、『よほどできる人』か、『その会社、会社でそぐわない人』かであるが、後者の人の割合が高い。転職回数が4～5回になるとマイナス評価。『企業の業績が悪くなって不安になって辞めた』と自分の辞めた理由を企業の責任にする人がいるが、そういう人は採用しない」という。

一方「転職回数の少なさ」は「評価項目ではない」という企業もある。前出の建築工事業のL社では、「当社で働きたいのかが重要であり、面接に来てくれれば、半分以上は合格したようなもの。面接に来た人は、よほどおかしな人でない限りいったん採用する。

知識はあるにこしたことはないが、こだわらない」という。また、前出のIT系技術サービス会社G社では、「転職回数は正規、非正規とも評価項目ではない。プロジェクトを渡り歩いている人もいる。当社の正社員でも転職する人はいる。1ヶ月、半年で辞める人もいる。かなり転職回数が多いと採用時にチェックポイントとして見るが、皆転職回数が多い」という。

しかし、転職回数をどのように評価するかに関わらず、面接時に前職を辞めた理由については尋ねる法人が多い。その際、「『人間関係がうまくいかなかった』ために辞めたという人は、『うちではうまくいけるのか』と思う」という法人もみられる。

また上記の評価項目のうち、「残業ができること」「夜勤・早朝勤務ができること」は業種によって違いがあるのではないかと考えられる。そこで、主要業種とのクロス集計を行うと、図表6-4-2のように、正社員・職員では「残業ができること」は建設業、運輸業、「夜勤・早朝勤務ができること」は運輸業、福祉、建設業、医療で評価ポイントで「大きくプラス」とする法人の比率が高いが、非正規社員・職員では、運輸業、小売業を除き、比率は低い。

図表6-4-2 業種別の採用選考における残業と夜勤・早朝勤務に関する評価

| | | 残業ができること | | | | 夜勤・早朝勤務ができること | | | |
|-----|----------|----------|--------|---------|----------|---------------|--------|---------|----------|
| | | N | 大きくプラス | ある程度プラス | 評価項目ではない | N | 大きくプラス | ある程度プラス | 評価項目ではない |
| 建設業 | 正社員・職員 | 27 | 22.2 | 44.4 | 33.3 | 27 | 25.9 | 22.2 | 51.9 |
| | 非正規社員・職員 | 15 | 13.3 | 20.0 | 66.7 | 15 | 13.3 | 6.7 | 80.0 |
| 製造業 | 正社員・職員 | 98 | 14.3 | 53.1 | 32.7 | 93 | 8.6 | 18.3 | 73.1 |
| | 非正規社員・職員 | 78 | 11.5 | 47.4 | 41.0 | 75 | 10.7 | 22.7 | 66.7 |
| 卸売業 | 正社員・職員 | 33 | 3.0 | 39.4 | 57.6 | 32 | 9.4 | 25.0 | 65.6 |
| | 非正規社員・職員 | 18 | 5.6 | 38.9 | 55.6 | 18 | 5.6 | 27.8 | 66.7 |
| 小売業 | 正社員・職員 | 27 | 14.8 | 55.6 | 29.6 | 29 | 17.2 | 44.8 | 37.9 |
| | 非正規社員・職員 | 29 | 6.9 | 41.4 | 51.7 | 33 | 21.2 | 21.2 | 57.6 |
| 運輸業 | 正社員・職員 | 33 | 36.4 | 45.5 | 18.2 | 32 | 46.9 | 31.3 | 21.9 |
| | 非正規社員・職員 | 17 | 23.5 | 41.2 | 35.3 | 17 | 23.5 | 41.2 | 35.3 |
| 医療 | 正社員・職員 | 28 | 3.6 | 42.9 | 53.6 | 28 | 21.4 | 35.7 | 42.9 |
| | 非正規社員・職員 | 25 | 0.0 | 36.0 | 64.0 | 26 | 7.7 | 30.8 | 61.5 |
| 福祉 | 正社員・職員 | 30 | 13.3 | 23.3 | 63.3 | 29 | 41.4 | 24.1 | 34.5 |
| | 非正規社員・職員 | 31 | 3.2 | 19.4 | 77.4 | 31 | 16.1 | 22.6 | 61.3 |

また、正社員・職員選考における「転勤ができること」は、本社以外の事業所の有無、広域性とも関係することから、法人規模とのクロス集計を行ったところ、図表6-4-3のように、規模が大きくなるにつれ、評価ポイントとして一定大きくなっている。

図表 6-4-3 法人規模別の採用選考における「転勤ができること」に関する評価

| 社員・職員 人数規模 | N | 転勤ができること | | |
|---------------|-----|------------|-------------|--------------|
| | | 大きく プラス | ある程度 プラス | 評価項目 ではない |
| 301人以上 | 20 | 15.0 | 30.0 | 55.0 |
| 101~300人 | 58 | 1.7 | 24.1 | 74.1 |
| 51~100人 | 68 | 1.5 | 16.2 | 82.4 |
| 21~50人 | 153 | 0.7 | 13.1 | 86.3 |
| 20人以下 | 27 | 3.7 | 7.4 | 88.9 |

次に、正社員・職員と非正規社員・職員との雇用形態による評価項目の重視度の違いをみるため、t検定を行った。結果は図表6-4-4のとおりである。

図表 6-4-4 雇用形態別の採用選考項目の重視度の違い

| 項目 | 雇用形態 | N | 平均値 | 標準偏差 | 有意差 |
|----------------|----------|-----|------|------|-----|
| 協調性の高さ | 正社員・職員 | 250 | 1.56 | .565 | |
| | 非正規社員・職員 | | 1.61 | .586 | |
| ストレス耐性の高さ | 正社員・職員 | 244 | 1.86 | .602 | ** |
| | 非正規社員・職員 | | 1.92 | .575 | |
| コミュニケーション能力の高さ | 正社員・職員 | 248 | 1.46 | .554 | *** |
| | 非正規社員・職員 | | 1.63 | .609 | |
| 主体性、実行力の高さ | 正社員・職員 | 246 | 1.53 | .597 | *** |
| | 非正規社員・職員 | | 1.79 | .609 | |
| 能力向上への意欲の大きさ | 正社員・職員 | 243 | 1.58 | .608 | *** |
| | 非正規社員・職員 | | 1.81 | .660 | |
| 転職回数の少なさ | 正社員・職員 | 241 | 2.12 | .702 | *** |
| | 非正規社員・職員 | | 2.29 | .701 | |
| 勤務場所までの通勤時間の短さ | 正社員・職員 | 245 | 2.33 | .690 | *** |
| | 非正規社員・職員 | | 2.11 | .733 | |
| 残業ができること | 正社員・職員 | 244 | 2.30 | .694 | *** |
| | 非正規社員・職員 | | 2.44 | .642 | |
| 夜勤・早朝勤務ができること | 正社員・職員 | 242 | 2.35 | .775 | *** |
| | 非正規社員・職員 | | 2.50 | .683 | |

(注) **<.05、***<.001

大きくプラス=1、ある程度プラス=2、評価項目でない=3として算出。

正社員・職員は非正規社員・職員に比べて、「コミュニケーション能力の高さ」「主体性、実行力の高さ」「能力向上への意欲の大きさ」の評価における重視度が高い。また、「ストレス耐性の高さ」についても高い。さらに、「転職回数の少なさ」「残業ができること」「夜勤・早朝勤務ができること」も重視度自体はあまり高くないが、正社員・職員は非正規社員・職員よりも重視される傾向にある。

逆に非正規社員・職員は正社員・職員に比べ、「勤務場所までの通勤時間の短さ」の評価における重視度が高い傾向がある。

「協調性」は、正社員・職員、非正規社員・職員とも重視度が高く、両者間に有意差はない。

(2) 職種系統別の採用選考のポイントとなる能力

次に、採用選考の際のポイントとなるスキル面の能力について、アンケートの自由記述での回答（資料編：資料3参照）やヒアリング調査をもとにみていく。

① 専門・技術系職種における採用選考のポイントとなる能力

専門・技術系職種における採用選考のポイントとなる能力は、図表6-4-5のようにまとめられる。

図表6-4-5 専門・技術系職種における採用選考のポイントとなる能力

- ア 全体として専門的知識と経験を重視する傾向**
- イ 建設業や製造業では設計（CAD操作、図面作成）、図面を読み取る能力、施工や生産の管理、自社設備の設計や保全、社内や顧客とのコミュニケーション能力に基づく製品開発や提案能力、営業の志向性を重視する傾向**
- ウ 建設業、医療、福祉では、保有資格や免許を重視する傾向**
- エ 医療、福祉では、チームワークのもとでの顧客（患者、利用者）とのコミュニケーション（接客）能力も重視する傾向**
- オ 情報通信業では、「最新技術への対応能力」「過去の経験にとらわれず、新しい技術に前向きに取り組む姿勢」「顧客への提案、プレゼン能力」を重視する傾向**
- カ 管理職採用は、統率力、マネジメント・管理能力（部下や若手への指導能力）を重視**

【経験や知識に関して】

前出の化学製品メーカーC社は、「責任者、管理者クラスを採用する際には、経験、キャリアを重視するため、まったく当社の業界が初めてだと困る。現場に40歳代の人を採用し入れるとすると、20～30歳代の社員が現場にいる中、彼らより給与も高いので、20～30歳代の若手社員の見本になる人しか入社させられない。そうでないと、『40歳になってもあれくらいの仕事をしていたらよいのだ』と若手が思ってしまう。若手はすぐ結果を求めずに指導していくことを前提にしている。しかしミドルエイジにはすぐ結果が求められる。またそういうサラリーで採用する。入ってから成果が求められるまでの期間がミドルエイジは短い。だから実務がわかる責任者、管理者でなければいけない」という。

前出の建築工事業のL社は、「ミドルエイジの現場監督の採用選考では、即戦力を求めるため、経験を重視している。それは、現場で外注等を使っているので、采配を振るうには経験が必要だからだ」という。同社が「採用選考時重視する資格は、一級・二級建築士、一

級・二級施工管理技士である。ただし、これらの資格はもっているに越したことはないが、もっていなければ、入社後、もってないという目線で指導する」という。

前出のIT系技術サービス会社G社の技術者の選考ポイントは、即戦力を求めるため、「どのようなプロジェクトに参加し、どのような役割を担ったか」、「ネットワーク系の資格を持っているか」であるという。

前出の金属加工メーカーE社は、「前職が金属系の仕事でなくても、図面を見る仕事の経験者は採用選考時にプラス評価。また寸法とか客先からの要求が厳しいので、品質についても敏感な人がプラス評価」という。

前出の鍛造メーカーK社では、技術者の採用について、機械・電気などの知識をもち、機械設備の設計や製造、修理などの保全能力をもつことを選考ポイントとしている。すなわち、「ミドルエイジだと、当社にない能力を持ち合わせていることが必要」という。

またアンケートの自由記述によれば、ある製造業の企業は「正社員は、CADを使って設計ができ、客とコミュニケーションを取りながら、客の意向を設計図に反映できる能力」、別の製造業の企業は「正社員は、クレームや不具合内容を分析し、必要な対策を立て、かつ顧客や関連部門に説明できる専門分野における知識の豊富さと説明力（コミュニケーション能力の高さ）」を採用選考のポイントとしている。またあるデザインやWebの制作会社は採用について、「30歳以上の未経験者は難しいのが現実で、どうしてもミドルエイジとなると、経験者の採用となる」と回答している。

② 事務・営業系職種の採用選考のポイントとなる能力

事務・営業系職種における採用選考のポイントとなる能力は、図表6-4-6のようにまとめられる。

図表6-4-6 事務・営業系職種における採用選考のポイントとなる能力

- | |
|--|
| <p>ア ワード、エクセルを使ったパソコン作業など、パソコン操作能力は必須。</p> <p>イ 事務系：正社員には労務や財務会計に関する専門的能力（人事・給与、経理、営業に関する知識、医療では医療事務に関する知識）、業務改善能力やリーダーシップ力。雇用形態を問わず、正確、迅速な事務処理能力。顧客接遇や電話対応能力。</p> <p>ウ 営業系：顧客ニーズに対応したマーケティング能力、建設業では工事を見積もり、客先と交渉する能力。</p> <p>エ 資格や免許の保有は、専門・技術系、現業系に比べると、重視度は低い。</p> |
|--|

[パソコン操作能力に関して]

選考採用の際、求められるパソコンの能力のレベルについては、前出の鍛造メーカーK

社によれば、「パソコンが使える能力とは、エクセルで簡単な表計算、ワードで簡単な文書作成ができ、メールとインターネットが使い、ソフトを覚えられる程度の能力でよい。むしろどのような計算表や文章を作れるかが重要」という。

前出の自転車製造卸売業のF社では、「入社前に必要なエクセル、ワードの能力としては、パソコンに触ったことがないというのは困るが、請求書の作成、文書の作成ができればよい。マクロとかは要らない。普通の表が作ればよい」という。

前出のJ医療法人でも、「エクセルはきちんと決められたセルに入力をできる程度、ワードは手紙を書ける程度でよい」という。

前出の建築工事業のL社では、「難しいことは会計士がしてくれるので、経理のソフトがわかるレベルでよい」という。

[事務職での採用に関して]

前出の自転車製造卸売業のF社では、「当社の事務職は営業事務を行っており、経理のほか、数百件ある取引先との電話対応も重要な業務である。そこで言われていることがわからないようでは困るので、新卒より、経験者の方がよい」という。

前出のIT系技術サービス会社G社でも、「ミドルエイジで正社員として採用された事務職員は、過去のIT企業での営業事務などの経験を評価されたからこそ採用選考をパスできた」という。

前出のJ医療法人では「事務職の業務では電話対応、窓口で患者さんへ対応する際の言葉遣いが大事。また、ミドルエイジの採用選考では、医療事務などの経験があるとプラス評価」という。

またアンケートの自由記述によれば、ある医療法人は「正職員、非正規職員とも、医療機関での就業経験と接客能力、また正職員にはレセコン操作、診断報酬請求、コミュニケーション能力、非正規職員には初歩的なパソコン操作能力」、ある卸売業の企業は、「正社員は『給与・会計ソフトの操作、決算処理。労働法規等の基礎的理解、それに基づく対応ができること』。非正規社員は『マイクロソフト系等PCの基本操作。正確・スピーディな事務処理。顧客接客・電話等の丁寧な対応』を採用選考ポイントにしている。

[営業職での採用に関して]

前出のIT系技術サービス会社G社では、「若い人なら営業希望でも経験は見ず、キャラクターを見ての判断になるが、ミドルエイジで営業を希望する人には、同じ業界でのある程度の経験が求められる」という。

前出の自転車製造卸売業のF社では、「『何かありませんか』と聞いて回る御用聞きのように、客先から言われたことをただ『わかりました』と聞いてくるだけではだめで、客先の小売店の人などに『売り場をこうしたら良いですよ』、『こうされたら単価アップに結びつきますよ』といった提案を行い、客先と当社の利益改善に貢献できる能力が営業職には求められており、そのためにも狭い視野ではなく、広い視野をもつ人材を求めている」という。

[販売職での採用に関して]

前出の青果小売業のI社は、「バイヤーが仕入れた良いものを、お客さんに安く販売して喜んでいただく」ことを会社の方針としている。したがって、販売職の採用選考に際しては、「買ってもらうお客さんに喜んでいただきたい」という気持ちがあることが何より重要という。次に、食品を扱う仕事なので、まず、「求人応募者の人が素手で握ったおにぎりを食べようと思うか」が採用基準になるという。つまり、見てくれが汚い人はだめで、髭をきちんと剃るなど身なりが不快感を与えないことが重要という。また、「イケメンが入ると女性客が来るが、外見だけで中身がなかったら、お客さんは3日で離れる」という。こうした中で、「言葉遣い」「お客さんに声かけできそうか、対話できそうか」「売るのが好きそうか」「また、電話対応は会社の顔なので、それがきっちりできそうか」が重要なポイントという。

③ 現業系職種での採用選考のポイントとなる能力

現業系職種における採用選考のポイントとなる能力は、図表6-4-7のようにまとめられる。

図表6-4-7 現業系職種における採用選考のポイントとなる能力

- ア 全体として実務経験、知識、免許・資格、体力を重視する傾向。
- イ 免許・資格は、建設業ではクレーン運転、電気工事関係、運輸業では大型・中型自動車運転、フォークリフト免許、福祉では介護福祉士、社会福祉士等。
- ウ 正社員・職員には現場責任者〔建設業（職長）〕としての対応、若手社員の指導・統率、パート・アルバイトの管理能力。
- エ 製造業では「図面読解力」、運輸業では「交通違反歴のなさ」、福祉では「身体介護ができ、職員間、利用者とのコミュニケーションをうまく取れる」、小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業では「接客マナー」等。
- オ 製造業の生産現場の作業員には、採用選考時、高度なスキルが求められるケースは少ない。

[経験に関して]

工場の構内請負を行うM社（社員数約40名）では、「正社員採用の際は、工場経験とリーダー的なことをした経験があるか聞く」という。それは「経験がある人は呑み込みが速いから」であり、また同社の作業において多用されている電動ドライバーの使用経験があれば、プラス評価という。

またアンケートの自由記述によれば、ある建設業の企業は「正社員は専門分野の知識・経験をもち、現場責任者としての対応、若手社員の指導、育成ができる」ことが採用選考

ポイントとしている。

一方、前出の金属加工メーカーE社では、「正社員採用においても、製造に携わった経験がなくても、相手にしないことはない」という。しかし、「ある程度の計算能力は必要なので、加減乗除の簡単な計算問題を解いてもらう」という。選考ポイントは、「募集する部署によって変わる。例えば、ハンド溶接は技術を求められるが、機械溶接は資格よりも熱心がものをいう」という。

前出のビルメンテナンス事業を行うA社では、「清掃業務は一から教えなければならない人の方が教育しやすい。スキルのある人は、以前の癖があるので、軌道修正ににくい」という。したがって、採用選考でも、「多少前職のスキルは考慮するが、重点的には見ない」という。しかし、「一般的には入社後に資格を取らせている建築物環境衛生管理技術者、ビルクリーニング技能士の資格があればプラス評価」という。

前出の化学製品メーカーC社では、「ラインの非正規社員の仕事は、経験がないと務まらないような仕事ではない」という。

[介護職に関して]

前出のB社会福祉法人では、「資格も必要だが、人との関わり、高齢者との関わりが好きな人、この仕事が好きであることが採用の条件」という。「入居者の中には認知症の人もおり、暴言を吐いたりする人もいるが、そうした中でも、優しく穏やかに接してくれるか、目配り、気配り、心配りができるかが採用選考のポイントである」という。

前出のJ医療法人では、「採用選考の際、実技や知識のテストをすることはないが、応募者に病棟の見学をさせ、患者さんたちにどういう視線を向けているかをチェックすることによって、患者さんに優しく親切にできる人であるかどうか判断している。それは、介護を嫌々やると患者さんに申し訳ないからである」という。そして「介護職の経験のない人には、良いことは言わず、きつい、汚い、臭い中での仕事であるということ伝え、それでも誰かのためになりたい、人の世話をしたいという意志があること」がまず採用の条件であるという。

[運転職に関して]

前出の貸切バス事業のH社では、「運転手には運転技術だけでなく、お客さんへのサービス面の対応能力も重要という。こうした能力が高い人は旅行会社からの指名がもらえて乗務回数が増え、給与も上がる」という。

[正社員・非正規社員の採用選考ポイントの違い]

またアンケートの自由記述によれば、ある卸売業の企業は採用選考ポイントとして、「不規則勤務に対応できる体力・自己管理能力とともに、正社員は『仕事の手順を考え、業務をスムーズに組立・計画できる。採算を考えた提案力と報告・連絡・相談ができる』、非正規社員は『マニュアルを理解し、正確に作業できる。上司の指示に忠実で、報告・連絡・相談ができる』」こととしている。

第7章 入職後の活躍と支援・フォロー

本章では、採用したミドルエイジの入職後の働きぶり、ミドルエイジの中途採用者が職場に定着し、能力を発揮できるように入職後に行っている支援・フォローについて述べる。

1. 入職後の働きぶり

企業においては「中高年の採用実績の有無が、その後の採用意欲に強く影響を与える」[中村（2014）、p.23 参照]とも言われるが、それは、採用された人の入職後の働きぶりがその後の企業の採用行動を規定するためと思われる。

そこで、法人が採用したミドルエイジの入社後の平均的働きぶりをみると、図表7-1のように、雇用形態別、男女別を問わず、入社後の働きぶりは「期待以上」とする法人はわずかであるが、「期待どおり」とする法人が多い。「期待以下」の比率は雇用形態を問わず、男性の方が女性より多い。

図表7-1 ミドルエイジの入社後の平均的働きぶり

| | 正社員・職員 | | | |
|-------|----------|-------------|-------|-------------|
| | 男性 | | 女性 | |
| | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) |
| 期待以上 | 16 | 5.3 | 10 | 5.2 |
| 期待どおり | 202 | 67.3 | 137 | 71.7 |
| 期待以下 | 45 | 15.0 | 18 | 9.4 |
| わからない | 37 | 12.3 | 26 | 13.6 |
| 合計 | 300 | 100.0 | 191 | 100.0 |
| | 非正規社員・職員 | | | |
| | 男性 | | 女性 | |
| | 回答法人数 | 構成比 (%) | 回答法人数 | 構成比 (%) |
| 期待以上 | 8 | 4.5 | 11 | 4.8 |
| 期待どおり | 123 | 68.7 | 163 | 71.1 |
| 期待以下 | 26 | 14.5 | 25 | 10.9 |
| わからない | 22 | 12.3 | 30 | 13.1 |
| 合計 | 179 | 100.0 | 229 | 99.9 |

(注) 当該雇用形態、男女のミドルエイジを採用した法人からの回答

「期待以上」と回答した法人からは、「期待以上だった点」として、資料編（資料2）のように、「顧客に対応する能力、速さ」（建設業）、「今、一番しないといけないことを理解、把握し、行動に移る」（建設業）、「職務能力。責任感」（製造業）、「仕事経験が多く、役立つ」（製造業）、「過去の経験を元に営業活動を推進している」（卸売業）、「職務に対して真面目な点」（小売業）、「コンスタントに社内平均値を上回る売上げ（運輸収入）を維持している」（運輸業）、「仕事の覚えの早さと順応性」（運輸業）、「専門知識、技術」

(医療)、「率先して何事にも取り組む」(医療)、「再就職者であったので、職場への適応能力があり、また、若い職員への指導力もあった」(福祉)、「向上心が高い。仕事の覚えが早い」(その他の業種)など、仕事への前向きさ、行動力、仕事覚えの早さ、過去の経験を活かした仕事の成果などがあげられている。

しかし、前出の化学製品メーカーC社では、人材紹介会社を通じて責任者、管理者を求人しているが、それでも、「中途採用で入ってきた人で、入社後うまくいったと評価できる人は半分」という。

またある人材派遣業の企業は、「期待以下」だった理由として「自らすすんで仕事をしない。前向きではない」点をあげている。

2. 入職後の支援・フォロー

次に、ミドルエイジの中途採用者が職場に定着し、能力を発揮できるように入職後にしている支援・フォローをみると、図表7-2-1のように、支援・フォローを「特に行っていない」という法人はわずかであるが、「業務に必要な知識・スキルの習得機会を提供する」「上司が個別に都度、必要なフォローを行う」といった取組が多い。

図表7-2-1 入職後にしている支援・フォロー

| 行っている支援・フォロー | 実施法人数 | 回答率(%) |
|---|-------|--------|
| 業務に必要な知識・スキルの習得機会を提供する | 239 | 60.4 |
| 上司が個別に都度、必要なフォローを行う | 230 | 58.1 |
| 中途入社でも不利にならない給与支給・処遇を行う | 196 | 49.5 |
| 親睦会などのイベントを開催し、社員・職員間のコミュニケーションを深める | 161 | 40.7 |
| 自社・法人の理念、価値観を共有させる | 135 | 34.1 |
| 配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする | 79 | 19.9 |
| 仕事と生活の両立支援を行う | 57 | 14.4 |
| 入社直後、自社・法人内の主要な部門の業務に従事させて、自社・法人の状況を認識させる | 47 | 11.9 |
| その他 | 4 | 1.0 |
| 特に行っていない | 15 | 3.8 |
| 有効回答法人数 | 396 | |

(注) 最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人からの複数回答。

上記の支援・フォローの項目の中で、全体としては、「仕事と生活の両立支援を行う」「配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする」といった取組を行う法人は少ない。しかし、これら両項目については、女性社員・職員の多寡によって実施率に違いがあるのではないかと考えられる。そこで、女性社員・職員比率との関係を見ると、図表7-2-2のように、両項目とも女性比率が高まるほど、実施率も高まっていることがわかる。

これを雇用形態別に、女性正社員・職員比率、女性非正規社員・職員比率についてそれぞれみると、「仕事と生活の両立支援を行う」は女性正社員・職員比率50%以上の法人では実施率が2割を超えているが、非正規社員・職員比率50%以上の法人では実施率が1割台である。また、「配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする」は、女性正社員・職

社員比率 50%以上の法人では実施率が4割強であるのに対し、女性非正規社員・職員比率 50%以上の法人では約 3割となっている。このように、女性非正規社員・職員比率よりも女性正社員・職員比率の高い法人の方が両項目の実施率が高い。

図表 7-2-2 女性社員・職員比率別の支援・フォローの状況

| 社員・職員に占める女性の比率 | 女性社員・職員比率 | | | | | | | | | |
|----------------|------------|---------------|-------------------------|--------------|---------------|-------------------------|------|---------------|-------------------------|------|
| | 女性正社員・職員比率 | | | 女性非正規社員・職員比率 | | | | | | |
| | N | 仕事と生活の両立支援を行う | 配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする | N | 仕事と生活の両立支援を行う | 配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする | N | 仕事と生活の両立支援を行う | 配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする | |
| 75%以上 | N | 65 | 16 | 26 | 47 | 14 | 19 | 159 | 29 | 51 |
| | 回答率 (%) | | 24.6 | 40.0 | | 29.8 | 40.4 | | 18.2 | 32.1 |
| 50~74% | N | 85 | 14 | 25 | 46 | 11 | 19 | 64 | 10 | 18 |
| | 回答率 (%) | | 16.5 | 29.4 | | 23.9 | 41.3 | | 15.6 | 28.1 |
| 25~49% | N | 92 | 10 | 16 | 90 | 3 | 12 | 44 | 4 | 7 |
| | 回答率 (%) | | 10.9 | 17.4 | | 3.3 | 13.3 | | 9.1 | 15.9 |
| 1~24% | N | 139 | 14 | 11 | 186 | 24 | 25 | 25 | 4 | 2 |
| | 回答率 (%) | | 10.1 | 7.9 | | 12.9 | 13.4 | | 16.0 | 8.0 |
| 0% | N | 3 | 0 | 0 | 21 | 2 | 3 | 32 | 4 | 0 |
| | 回答率 (%) | | 0.0 | 0.0 | | 9.5 | 14.3 | | 12.5 | 0.0 |
| 全体 | N | 384 | 54 | 78 | 390 | 54 | 78 | 324 | 51 | 78 |
| | 回答率 (%) | | 14.1 | 20.3 | | 13.8 | 20.0 | | 15.7 | 24.1 |

以下では、入職後の支援・フォローについて、法人ヒアリングから得られた情報を記載する。

[業務に必要な知識・スキルの習得、上司のフォローに関して]

前出の金属加工メーカーE社は、「採用した人の中には、工場の現場作業経験のない人もたくさんいる。作業経験がないということを前提に採用しているので、入社後、それを前提に教育していく。やる気があれば、50歳代でもバリバリ働いていくことができ、作業に当たりながらスキルアップしていく。当社では勤続年数が長いというだけで評価されるわけではない。採用選考時に、配属される部署の班長が年下である場合、そのことを伝え、その年下の上司のもとで仕事を一から覚えてもらえるか確認したうえで採用する」という。「班長も中途採用で、前職が製造業ではなかった人も多い。自分が入社した時も作業経験がなかったので、その時のことを踏まえて、新入社員に一から教えてやっている。また入社日の朝礼の際に社長が『この人は未経験者なのでゼロから教えるように』と皆に指示する」という。

前出の構内請負業のM社は、「新入社員にはリーダーが責任を持って教えるようにしている。当社の社員の年齢層は幅広く、年下の若いリーダーのもとで働くこともある。その際、年下のリーダーに指導されることに抵抗はあるかもしれないが、当社には偉そうにふるまう若手リーダーはいない」という。

前出のビルメンテナンス事業を行う A 社では、「入社してくる人の前職はバラバラで、最初は皆同列。まったく経験のない人もいるが、現場に入って覚えてもらう。清掃は 3 日間研修すれば、できるようになる。5 日～1 週間かかる人もいるが、その人の能力に応じて研修する」という。

[中途採用者の給与など処遇に関して]

前出の B 社会福祉法人では、高校新卒者で介護職は何等級の何号給と決まっており、この号級に基づいて給与が支払われる。また、介護業務は正規職員で対応をすることを基本としていることから、中途採用者についても正規職員での採用を基本としている。なお、中途採用者については、学歴、職歴を基本給での格付けをしており、例えば、「他の事業所で同種の経験が 10 年あれば、その 0.4 から 0.6 の割合で位置づけ、法人の職員としてふさわしい人材であれば処遇評価し、基本給を格付け是正している」が、ミドルエイジの人でも介護職の経験のない人は、新卒と同じ初任給となる。しかし「入職後、頑張れば追いついていける。介護の仕事に意欲をもてる人、スキルを磨き仕事をするのが楽しい人は徐々に昇給、昇格していく」という。

前出の J 医療法人では、「何も知らない人でもやれる仕事がある。入職してから教育する立場の人が付いて、きっちり教える。最初は若い人と同じ給与だが、頑張れば昇給していく」という。

前出の IT 系技術サービス会社 G 社では、「当社が求めている人材は、他社も求めている人材。良い人材の取り合いになっている。当社の技術者が引き抜かれることもある。こうした中で、技術者の適切な評価制度を作り上げるのが人事上の課題」という。

[社員・職員間のコミュニケーションを深めるイベント開催などに関して]

前出の建築工事業の L 社では、「小旅行、日帰り慰安旅行、マラソン大会を年 2 回するほか、ビアガーデン、忘年会、新年会をするなど、なるべく社員皆が集まる機会を増やしている。そうした会う機会が多くなれば、会話が、和もできる。ゴルフコンペも春と秋の 2 回行って、ゴルフをやりたい人にはクラブを分け与えたりし、コンペ前には合同練習もしている」という。

前出の小売業の I 社では、「年 4 回遠足、ボーリング大会をしている。社員旅行は 2 班に分かれて行く」という。

3. 働きぶりと支援・フォローの関係

次に、採用したミドルエイジの働きぶりと、ミドルエイジの中途採用者が職場に定着し、能力を発揮できるように行っている入社後の支援・フォローとの関係を雇用形態別、男女別にみると、図表 7-3 のように、「期待以上・期待どおり」か「期待以下」かにかかわらず、「業務に必要な知識・スキルの習得機会を提供する」という法人が多いが、比率としては、「期待以上・期待どおり」の法人が「期待以下」の法人を上回っている。

「上司が個別に都度、必要なフォローを行う」も同様に、「期待以上・期待どおり」か「期

待以下」かにかかわらず、行っている法人が多いが、「期待以下」の法人が「期待以上・期待どおり」の法人を比率で上回っている。この背景には、入社させたものの期待した能力が不足していたため、上司のフォローがより多く必要になっているためと思われる。

また男性正社員・職員については、「中途入社でも不利にならない給与支給・処遇を行う」法人の比率で、「期待以上・期待どおり」の法人の方が「期待以下」の法人を上回っているが、女性正社員・職員では逆の結果となっている。

ただし上記については、「期待以上・期待どおり」の法人数と「期待以下」の法人数に開きがあることに留意する必要がある。

図表 7-3 採用したミドルエイジの働きぶりと入社後の支援・フォロー

| | | | | 業務に必要な知識・スキルの習得機会を提供する | 上司が個別に都度、必要なフォローを行う | 自社・法人の理念、価値観を共有させる | 中途入社者でも不利にならない給与支給・処遇を行う | 入社直後、自社・法人内の主要な部門の業務に従事させて、自社・法人の状況を認識させる | 仕事と生活の両立支援を行う | 配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする | 親睦会などのイベントを開催し、社員・職員間のコミュニケーションを深める | その他 | 特に行っていない | |
|----------|---------|------------|---------|------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------|---|---------------|-------------------------|-------------------------------------|------|----------|-----|
| 正社員・職員 | 男性 | 期待以上・期待どおり | 回答数 | 218 | 143 | 129 | 82 | 122 | 30 | 24 | 36 | 95 | 3 | 7 |
| | | | 構成比 (%) | 100.0 | 65.6 | 59.2 | 37.6 | 56.0 | 13.8 | 11.0 | 16.5 | 43.6 | 1.4 | 3.2 |
| | | 期待以下 | 回答数 | 45 | 27 | 32 | 18 | 23 | 7 | 7 | 8 | 19 | 0 | 1 |
| | | 構成比 (%) | 100.0 | 60.0 | 71.1 | 40.0 | 51.1 | 15.6 | 15.6 | 17.8 | 42.2 | 0.0 | 2.2 | |
| | わからない | 回答数 | 37 | 22 | 19 | 8 | 19 | 2 | 4 | 5 | 14 | 0 | 2 | |
| | | 構成比 (%) | 100.0 | 59.5 | 51.4 | 21.6 | 51.4 | 5.4 | 10.8 | 13.5 | 37.8 | 0.0 | 5.4 | |
| | 女性 | 期待以上・期待どおり | 回答数 | 147 | 91 | 93 | 55 | 77 | 10 | 27 | 46 | 72 | 1 | 7 |
| | | | 構成比 (%) | 100.0 | 61.9 | 63.3 | 37.4 | 52.4 | 6.8 | 18.4 | 31.3 | 49.0 | 0.7 | 4.8 |
| | | 期待以下 | 回答数 | 18 | 9 | 12 | 7 | 11 | 3 | 3 | 4 | 8 | 0 | 0 |
| | 構成比 (%) | 100.0 | 50.0 | 66.7 | 38.9 | 61.1 | 16.7 | 16.7 | 22.2 | 44.4 | 0.0 | 0.0 | | |
| わからない | 回答数 | 26 | 16 | 13 | 9 | 11 | 2 | 4 | 3 | 10 | 0 | 2 | | |
| | 構成比 (%) | 100.0 | 61.5 | 50.0 | 34.6 | 42.3 | 7.7 | 15.4 | 11.5 | 38.5 | 0.0 | 7.7 | | |
| 非正規社員・職員 | 男性 | 期待以上・期待どおり | 回答数 | 131 | 80 | 77 | 56 | 65 | 14 | 20 | 32 | 52 | 3 | 6 |
| | | | 構成比 (%) | 100.0 | 61.1 | 58.8 | 42.7 | 49.6 | 10.7 | 15.3 | 24.4 | 39.7 | 2.3 | 4.6 |
| | | 期待以下 | 回答数 | 26 | 15 | 20 | 12 | 13 | 4 | 2 | 10 | 13 | 0 | 0 |
| | | 構成比 (%) | 100.0 | 57.7 | 76.9 | 46.2 | 50.0 | 15.4 | 7.7 | 38.5 | 50.0 | 0.0 | 0.0 | |
| | わからない | 回答数 | 22 | 18 | 14 | 4 | 9 | 2 | 3 | 7 | 8 | 0 | 1 | |
| | | 構成比 (%) | 100.0 | 81.8 | 63.6 | 18.2 | 40.9 | 9.1 | 13.6 | 31.8 | 36.4 | 0.0 | 4.5 | |
| | 女性 | 期待以上・期待どおり | 回答数 | 174 | 109 | 102 | 67 | 78 | 17 | 34 | 56 | 80 | 2 | 8 |
| | | | 構成比 (%) | 100.0 | 62.6 | 58.6 | 38.5 | 44.8 | 9.8 | 19.5 | 32.2 | 46.0 | 1.1 | 4.6 |
| | | 期待以下 | 回答数 | 25 | 11 | 21 | 10 | 11 | 3 | 4 | 11 | 8 | 0 | 0 |
| | 構成比 (%) | 100.0 | 44.0 | 84.0 | 40.0 | 44.0 | 12.0 | 16.0 | 44.0 | 32.0 | 0.0 | 0.0 | | |
| わからない | 回答数 | 30 | 20 | 15 | 9 | 11 | 3 | 3 | 7 | 11 | 1 | 2 | | |
| | 構成比 (%) | 100.0 | 66.7 | 50.0 | 30.0 | 36.7 | 10.0 | 10.0 | 23.3 | 36.7 | 3.3 | 6.7 | | |

第8章 人員過不足の状況

本章では、現在の雇用形態別、職種系統別の人員（ミドルエイジに限らず、若手や高齢者を含めた全社・法人の人員）の過不足状況についてみる。また、最近3年間にミドルエイジを採用した法人とミドルエイジを採用しなかった法人との比較を行う。

1. 正社員・職員の人員過不足

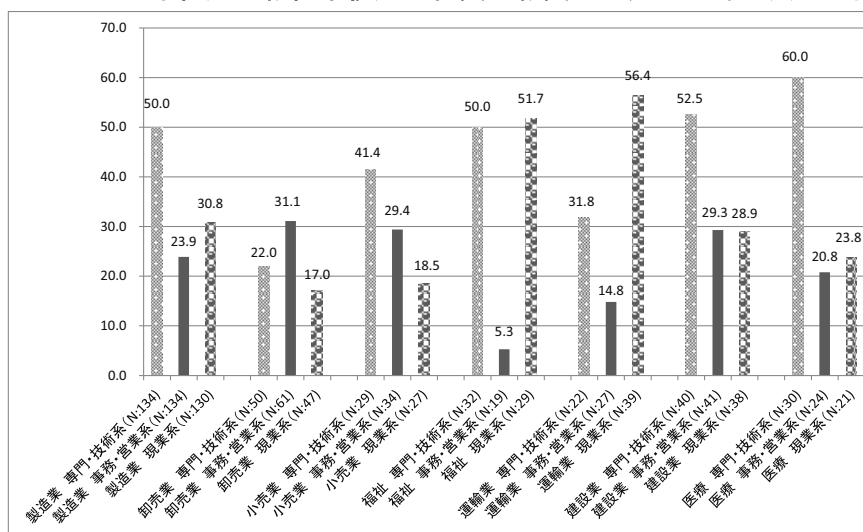
まず、現在の正社員・職員の人員過不足状況を、職種系統別にみると、図表8-1-1のように、「過剰」とする職種系統がある法人はほとんどないが、事務・営業系は「適正」とする法人が7割に達している。一方、専門・技術系では「不足」とする法人数が「適正」とする法人数を上回っており、人材不足感が他の職種系統に比べて大きい。しかし、現業系も3割強、事務・営業系も約4分の1の法人が「不足」としており、正社員の採用ニーズはともに小さくない。

図表8-1-1 現在の正社員・職員の職種系統別人員過不足

| 人員過不足 | 正社員・職員 | | | | | |
|---------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 過剰 | 10 | 2.3 | 16 | 3.7 | 14 | 3.3 |
| 適正 | 173 | 40.5 | 306 | 70.2 | 204 | 48.7 |
| 不足 | 193 | 45.2 | 105 | 24.1 | 137 | 32.7 |
| そもそもいない | 51 | 11.9 | 9 | 2.1 | 64 | 15.3 |
| 有効回答法人数 | 427 | 100.0 | 436 | 100.0 | 419 | 100.0 |

次に主要業種別に職種系統別の正社員・職員の不足感のある法人の割合についてみると、図表8-1-2のように、専門・技術系では医療、建設業、製造業、福祉で半数以上が「不

図表8-1-2 業種別の職種系統別正社員・職員の不足感のある法人の割合(%)



足」としており、不足感が大きい。現業系では運輸業、福祉で半数以上が「不足」としており、不足感が大きい。事務・営業系では、卸売業、小売業、建設業で約3割が「不足」としている。

2. 非正規社員・職員の人員過不足

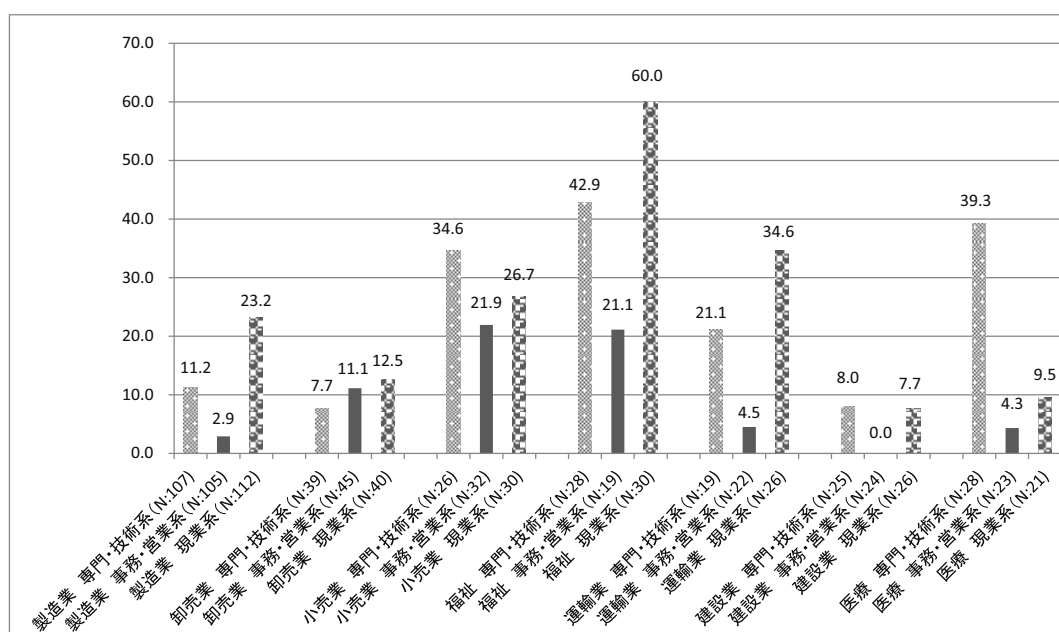
現在の非正規社員・職員の職種系統別の人員過不足状況をみると、図表8-2-1のように、当該職種系統の人員が「そもそもいない」とする法人がかなりある。こうした中で、3つの職種系統とも、「過剰」とする法人は正社員・職員の場合と同様、ほとんどないが、「適正」とする法人がいずれも高い。「不足」とする法人は、現業系が26.4%と最も高く、次いで専門・技術系は、正社員・職員に比べるとかなり低く、19.9%となっている。さらに事務・営業系では9.6%とかなり低い。

図表8-2-1 現在の非正規社員・職員の職種系統別人員過不足

| 人員過不足 | 非正規社員・職員 | | | | | |
|---------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | 専門・技術系 | | 事務・営業系 | | 現業系 | |
| | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) | 回答法人数 | 回答率(%) |
| 過剰 | 6 | 1.7 | 8 | 2.3 | 7 | 1.9 |
| 適正 | 148 | 42.8 | 212 | 61.4 | 170 | 46.8 |
| 不足 | 69 | 19.9 | 33 | 9.6 | 96 | 26.4 |
| そもそもいない | 123 | 35.5 | 92 | 26.7 | 90 | 24.8 |
| 有効回答法人数 | 346 | 100.0 | 345 | 100.0 | 363 | 100.0 |

次に主要業種別に職種系統別の非正規社員・職員の不足感のある法人の割合についてみると、図表8-2-2のように、現業系では福祉が6割と突出して高く、次いで運輸業が

図表8-2-2 業種別の職種系統別非正規社員・職員の不足感のある法人の割合(%)



34.6%となっている。専門・技術系でも福祉が 42.9%と最も高く、次いで医療（39.3%）、小売業（34.6%）の順となっている。事務・営業系では小売業が 21.9%と最も高く、次いで福祉（21.1%）の順となっている。

3. ミドルエイジの採用実績のある法人における人員過不足

次に、この現在の人員の過不足状況について、最近 3 年間にミドルエイジを採用した法人とミドルエイジを採用しなかった法人との比較を行うと、図表 8-3 のように、ミドルエイジの採用実績のある法人は、雇用形態、職種系統を問わず、実績のない法人に比べて人材不足の比率が高い。特に専門・技術系、現業系の社員・職員が不足している比率が、雇用形態を問わず、採用実績ありの法人は実績なしの法人の比率を大きく上回っている。

このように、ミドルエイジの採用実績のある法人においては、雇用形態を問わず、専門・技術系、現業系の人員の充足が現在もできていない法人が少なくなく、特に正社員・職員の人材不足感が強いという特徴がみられる。

ミドルエイジの採用実績をもつ前出の J 医療法人では、「看護師、薬剤師は不足している。介護職も手厚くしたいので、人が要る」という。

図表 8-3 雇用形態別、職種系統別の現在の人員の過不足

| | | | 正社員・職員 | | | | 非正規社員・職員 | | | |
|--------|--------|--------|--------|------|------|-------|----------|------|------|-------|
| | | | 過剰 | 適正 | 不足 | 合計 | 過剰 | 適正 | 不足 | 合計 |
| 専門・技術系 | 採用実績あり | N | 8 | 117 | 160 | 285 | 6 | 107 | 61 | 174 |
| | | 構成比(%) | 2.8 | 41.1 | 56.1 | 100.0 | 3.4 | 61.5 | 35.1 | 100.0 |
| | 採用実績なし | N | 2 | 56 | 33 | 91 | 0 | 41 | 8 | 49 |
| | | 構成比(%) | 2.2 | 61.5 | 36.3 | 100.0 | 0.0 | 83.7 | 16.3 | 100.0 |
| 事務・営業系 | 採用実績あり | N | 9 | 220 | 83 | 312 | 7 | 156 | 27 | 190 |
| | | 構成比(%) | 2.9 | 70.5 | 26.6 | 100.0 | 3.7 | 82.1 | 14.2 | 100.0 |
| | 採用実績なし | N | 7 | 86 | 22 | 115 | 1 | 56 | 6 | 63 |
| | | 構成比(%) | 6.1 | 74.8 | 19.1 | 100.0 | 1.6 | 88.9 | 9.5 | 100.0 |
| 現業系 | 採用実績あり | N | 6 | 135 | 112 | 253 | 5 | 122 | 84 | 211 |
| | | 構成比(%) | 2.4 | 53.4 | 44.3 | 100.0 | 2.4 | 57.8 | 39.8 | 100.0 |
| | 採用実績なし | N | 8 | 69 | 25 | 102 | 2 | 48 | 12 | 62 |
| | | 構成比(%) | 7.8 | 67.6 | 24.5 | 100.0 | 3.2 | 77.4 | 19.4 | 100.0 |

(注) 当該職種系統の人員がいる法人からの回答。

第9章 ミドルエイジの採用実績のある法人の今後の採用・雇用方針

本章では、今後の採用・雇用に関する方針について、最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人とミドルエイジの採用実績のない法人の違いを、t検定を行うことによって、ミドルエイジの採用実績のある法人の特徴をみていく。

1. 新卒・中途採用方針

まず、今後の採用方針について、新卒採用中心の方針か、中途採用中心の方針かみてみると、図表9-1のように、ミドルエイジの採用実績のある法人は、採用実績のない法人よりも中途採用中心とする方向性が強い。

図表9-1 今後の新卒・中途採用方針

| | | N | 平均値 | 標準偏差 | 有意差 |
|----------------------------|--------|-----|------|-------|-----|
| 採用方針は新卒採用中心の方向か、中途採用中心の方向か | 採用実績あり | 371 | 2.87 | 1.039 | *** |
| | 採用実績なし | 125 | 2.55 | 1.051 | |

(注) ***<.01

新卒採用中心に近い=1、どちらかと言えば新卒採用中心に近い=2、どちらかと言えば中途採用中心に近い=3、中途採用中心に近い=4として算出。

2. 中途採用の正社員・職員のキャリア形成方針

中途採用の正社員・職員について、入社後ゼネラリストとしてキャリア形成をさせる方針か、スペシャリストとしてキャリア形成をさせる方針かみてみると、図表9-2のように、ミドルエイジの採用実績のある法人は、採用実績のない法人に比べてスペシャリストとしてキャリア形成させる方向性が強い。

図表9-2 中途採用の正社員・職員のキャリア形成方針

| | | N | 平均値 | 標準偏差 | 有意差 |
|--|--------|-----|------|-------|-----|
| ゼネラリストとしてキャリア形成の方針か、スペシャリストとしてキャリア形成の方針か | 採用実績あり | 369 | 2.75 | 0.816 | ** |
| | 採用実績なし | 121 | 2.58 | 0.834 | |

(注) **<.05

中途採用者でも正社員・職員は全員ゼネラリストとしてキャリア形成させる方針に近い=1、どちらかと言えば、中途採用者でも正社員・職員はゼネラリストとしてキャリア形成させる方針に近い=2、どちらかと言えば、中途採用の正社員・職員はスペシャリストとしてキャリア形成させる方針に近い=3、中途採用の正社員・職員は全員スペシャリストとしてキャリア形成させる方針に近い=4として算出。

3. 社員・職員の正規・非正規の比率に対する方針

社員・職員について、できるだけ正社員・職員の比率を高める方針か、できるだけ非正規社員・職員の比率を高める方針かみてみると、図表9-3のように、ミドルエイジの採用実績のない法人は、採用実績のある法人に比べると、正社員・職員の比率を高める志向性が強い。

図表9-3 社員・職員の正規・非正規の比率に対する方針

| | | N | 平均値 | 標準偏差 | 有意差 |
|-------------------------------------|--------|-----|------|-------|-----|
| 正社員・職員の比率を高める方針か、非正規社員・職員の比率を高める方針か | 採用実績あり | 367 | 2.10 | 0.861 | *** |
| | 採用実績なし | 124 | 1.81 | 0.772 | |

(注) ***<.01

できるだけ正社員・職員の比率を高める方針に近い=1、
 どちらかと言えば、正社員・職員の比率を高める方針に近い=2、
 どちらかと言えば、非正規社員・職員の比率を高める方針に近い=3、
 できるだけ非正規社員・職員の比率を高める方針に近い=4として算出。

4. 正社員・職員と非正規社員・職員の仕事内容の同異

正社員・職員の仕事内容と、非正規社員・職員の仕事内容の同異についてみてみると、図表9-4のように、ミドルエイジの採用実績のある法人は、採用実績のない法人に比べると、仕事内容を異なるようにする志向性が強い。

図表9-4 正社員・職員と非正規社員・職員の仕事内容の同異に対する方針

| | | N | 平均値 | 標準偏差 | 有意差 |
|---|--------|-----|------|-------|-----|
| 非正規社員・職員の仕事内容は正社員・職員と同じにする方針か、異なるようにする方針か | 採用実績あり | 347 | 2.35 | 0.933 | ** |
| | 採用実績なし | 119 | 2.16 | 0.911 | |

(注) **<.05

非正規社員・職員の仕事内容は正社員・職員と同じにする方針に近い=1、
 どちらかと言えば、非正規社員・職員の仕事内容は正社員・職員と同じにする方針に近い=2、
 どちらかと言えば、非正規社員・職員の仕事内容は正社員・職員と異なるようにする方針に近い=3、
 非正規社員・職員の仕事内容は正社員・職員と全く異なるようにする方針に近い=4として算出。

第 10 章 人材の定着、有効活用のために取り組んでいる方策

本章では、自社・法人が望む人材を採用し、定着させ、有効に活用するために取り組んでいる方策について、また、そうした方策のひとつとしての仕事と生活の両立支援制度の社員・職員の利用実績について、社員・職員規模別などの状況を検討するとともに、最近 3 年間にミドルエイジの採用実績のある法人とミドルエイジの採用実績のない法人とを比較することにより、ミドルエイジの採用実績のある法人の特徴をみていく。

1. 人材の定着・有効活用策

(1) 全体の状況

まず、回答全体についてみると、図表 10-1-1 のように、「社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり」という職場環境面、「正社員・職員への教育訓練による継続的能力開発」という能力開発面の取組をあげる法人が多い。次いで「福利厚生面の充実」「社員・職員の納得性の高い人事評価制度づくり」「非正規社員・職員の正社員・職員への登用」をあげる法人も少なくない。

図表 10-1-1 自社・法人が望む人材を採用し、定着させ、有効に活用するために取り組んでいる方策

| 方策名 | 回答法人数 | 回答率(%) |
|--|-------|--------|
| 社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり | 280 | 54.5 |
| 正社員・職員への教育訓練による継続的能力開発 | 273 | 53.1 |
| 福利厚生面の充実 | 204 | 39.7 |
| 社員・職員の納得性の高い人事評価制度づくり | 185 | 36.0 |
| 非正規社員・職員の正社員・職員への登用 | 153 | 29.8 |
| 非正規社員・職員への教育訓練による継続的能力開発 | 118 | 23.0 |
| 社員・職員に対するメンタルヘルス、セクハラ、パワハラ等の研修の実施 | 58 | 11.3 |
| 賞への応募による受賞、ISOなど国際規格認証の取得などによる知名度、社会的信用の向上 | 50 | 9.7 |
| 地域イベントへの参加等による事業所のある地元での知名度向上、社会的信用の向上 | 38 | 7.4 |
| その他 | 9 | 1.8 |
| 有効回答法人数 | 514 | |

(注) 複数回答。

「社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり」については、前出の B 社会福祉法人では、「若手だけでなく、ミドルエイジやそれ以上の年齢の職員も採用しているが、年齢によって職員のする介護の内容に違いはない。こうした中でまず職員の心身が健康であることが重要。1 年中休みなく 24 時間業務を行っているので、職員にはシフトどおりきちんと勤務してもらわねばならない。そこで、休む時はしっかり休んでもらう。他の法人では公休日は月 8 日が一般的と思うが、当法人は月 9 日にしている。また夜間勤務もあるが、職員数を国の基準より多く配置して、時間外勤務をなくし、夜間勤務の回数をできるだけ少なくするようにしている」という。

前出の建築工事業のL社では、「毎月1回の全体会議では社員が全員会社に来る。それ以外の日は、社員は現場へ直行直帰している。この全体会議の場で一人ずつ現場の進捗状況を発表させる。その目的は、人前で発表させる癖付けをさせるとともに、社員一人ひとりの顔色を見ながら、悩んでないかみている」という。

「**非正規社員・職員の正社員・職員への登用**」については、前出の構内請負業のM社では、「作業現場で正社員は人材育成と管理をする。一般的には、アルバイトとして入社してもらって、本人の希望があれば、人を育てる能力があるかどうかを判断基準として、1年後に正社員になってもらっている。アルバイトから正社員になれば、家族手当なども出るようになる」という。

前出の化学製品メーカーC社は、「パートで入ったミドルエイジの中から働きぶりの良い人を正社員にしている。正社員にするとモチベーションが高まる」という。

前出のIT系技術サービス会社G社では、「当社の業務の主力であるエンジニアについては、正社員のほとんどが非正規社員からの登用者である。入社する非正規社員の8割以上が正規雇用を希望してきている。当社も正社員になることを前提で採用している。正社員登用制度があり、非正規社員として1年以上働いてもらって、本人に正社員になる希望があれば、担当の上長に申請を上げてもらうとともに、本人にレポートを提出してもらい、役員との面接を経た後、登用している」という。

「何年か非正規社員として勤務してもらって、上司の評価、お客さんの受けも良ければ、正社員へ登用する制度があるが、これまでの実績はほとんどない」という企業もあるが、非正規社員・職員を活用する企業にとって正社員・職員への登用制度は、非正規社員・職員のモチベーション向上にとって効果的方策となっているようである。

「**社員・職員に対するメンタルヘルスなどの研修の実施**」については、前出のJ医療法人では、「職場環境が良くないと患者さんに良いサービスはできないことから、職場の環境には特に気を使っており、職員に対するメンタルヘルスなどの研修を実施している」という。

「**非正規社員への教育訓練による継続的能力開発**」については、前出の構内請負業のM社では、「非正規社員の給与も能力給で、非正規社員にも賞与を出すなどしている。こうした中で資格取得を勧めており、この資格があると、検査業務を担えるようになり、仕事の幅が広がる。責任は重くなるが、能力手当が付き、給与は上がる」という。

(2) 社員・職員規模別の状況

続いて、この人材の定着・有効活用策について、社員・職員規模別にみると、図表10-1-2のように、50人以下の規模では特に「社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり」に取り組む法人が多い。101~300人規模では、社員・職員への教育訓練による継続的能力開発など様々な方策の取組比率が高い。301人以上では、回答数が少ないが、非正規社員・職員の正社員・職員への登用、メンタルヘルスなどの研修に

取り組む法人が多い。

図表 10-1-2 自社・法人が望む人材を採用し、定着させ、有効に活用するために取り組んでいる方策

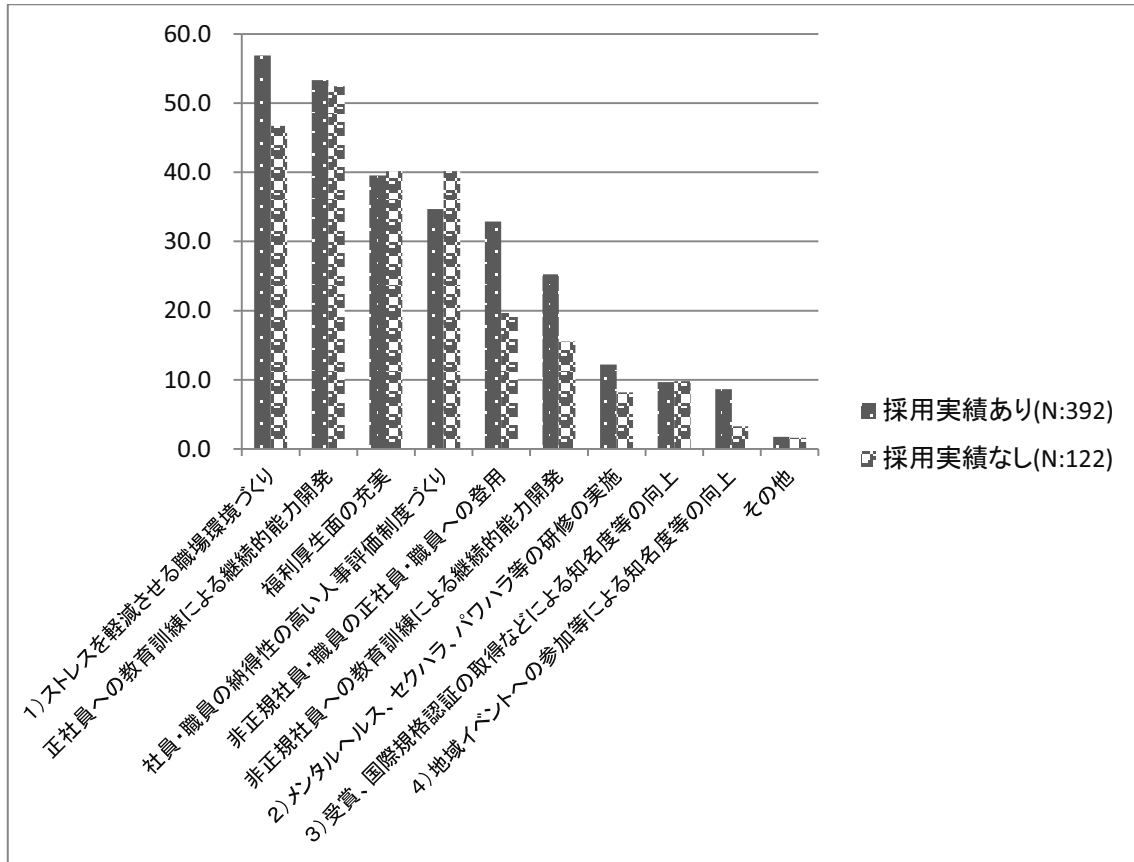
| | 回答 総数 | 社員・職員の肉体的 負荷・精神的 ストレスを軽減させる 職場環境づくり | 正社員・職員への教育 訓練による継続 的能力開発 | 福利厚生 面の充実 | 社員・職員の納得性 の高い人事評価制 度づくり | 非正規社員・職員の 正社員・職員への登 用 | 非正規社員・職員への 教育訓練による 継続的能力開発 | 社員・職員 に対するメンタルヘル ス、セクハラ、パワハラ 等の研修の実施 | 賞への応募による 受賞、ISO など国際 規格認証 の取得などによる知 名度、社会的信用 の向上 | 地域イベ ントへの参 加等による 事業所 のある地 元での知 名度向 上、社会 的信用の 向上 | その他 |
|----------|----------|--|--------------------------------|--------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|--|--|-----|
| 301人以上 | N 26 | 12 | 16 | 9 | 12 | 14 | 9 | 11 | 5 | 2 | 0 |
| | 回答率(%) | 46.2 | 61.5 | 34.6 | 46.2 | 53.8 | 34.6 | 42.3 | 19.2 | 7.7 | 0.0 |
| 101~300人 | N 70 | 37 | 46 | 25 | 30 | 21 | 28 | 16 | 15 | 13 | 0 |
| | 回答率(%) | 52.9 | 65.7 | 35.7 | 42.9 | 30.0 | 40.0 | 22.9 | 21.4 | 18.6 | 0.0 |
| 51~100人 | N 102 | 51 | 56 | 41 | 43 | 35 | 20 | 13 | 13 | 6 | 2 |
| | 回答率(%) | 50.0 | 54.9 | 40.2 | 42.2 | 34.3 | 19.6 | 12.7 | 12.7 | 5.9 | 2.0 |
| 21~50人 | N 248 | 141 | 120 | 101 | 77 | 71 | 48 | 13 | 14 | 16 | 4 |
| | 回答率(%) | 56.9 | 48.4 | 40.7 | 31.0 | 28.6 | 19.4 | 5.2 | 5.6 | 6.5 | 1.6 |
| 20人以下 | N 48 | 29 | 23 | 22 | 16 | 7 | 10 | 3 | 1 | 0 | 1 |
| | 回答率(%) | 60.4 | 47.9 | 45.8 | 33.3 | 14.6 | 20.8 | 6.3 | 2.1 | 0.0 | 2.1 |
| 全体 | N 514 | 280 | 273 | 204 | 185 | 153 | 118 | 58 | 50 | 38 | 9 |
| | 回答率(%) | 54.5 | 53.1 | 39.7 | 36.0 | 29.8 | 23.0 | 11.3 | 9.7 | 7.4 | 1.8 |

(注) 複数回答。

(3) ミドルエイジの採用実績のある法人が取り組んでいる方策

次に、この自社・法人が望む人材を採用し、定着させ、有効に活用するために取り組んでいる方策について、最近 3 年間にミドルエイジの採用実績のある法人とミドルエイジの採用実績のない法人との比較を行うと、図表 10-1-3 のように、ミドルエイジの採用実績のある法人は、採用実績のない法人に比べると、「社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり」のほか、非正規社員・職員の雇用に関わる「非正規社員・職員の正社員・職員への登用」「非正規社員への教育訓練による継続的能力開発」に取り組む法人の比率が高い。逆に、「社員・職員の納得性の高い人事評価制度づくり」については、採用実績のない法人の方が取り組んでいる比率が高い。

図表 10-1-3 望む人材の採用、人材の定着と有効活用のための取組



(注)複数回答。

- 1) の選択肢：社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり
- 2) の選択肢：社員・職員に対するメンタルヘルス、セクハラ、パワハラ等の研修の実施
- 3) の選択肢：賞への応募による受賞、ISO など国際規格認証の取得などによる知名度、社会的信用の向上
- 4) の選択肢：地域イベントへの参加等による事業所のある地元での知名度、社会的信用の向上

2. 両立支援制度の利用実績

次に、過去3年間の仕事と生活の両立支援制度の社員・職員の利用実績について述べる。なお利用実績には、就業規則等に明文化されてなくても、慣行等により、実際に利用された場合も含まれている。

(1) 全体の状況

まず、回答全体についてみると、図表 10-2-1 のように、「育児休業」が最も利用実績が多く、次いで「育児のための短時間勤務」「子供の看護休暇」が多い。「出産・育児等で自社・法人を退職した方の再雇用」も、2割の法人で実績がある。

図表 10-2-1 過去3年間の仕事と生活の両立支援制度の社員・職員の利用実績

| 制度 | 回答数 | 回答率(%) | |
|------------------------|-----|--------|------|
| | | ある | ない |
| 育児休業 | 456 | 46.1 | 53.9 |
| 育児のための短時間勤務 | 449 | 37.9 | 62.1 |
| 子供の看護休暇 | 427 | 27.9 | 72.1 |
| 在宅勤務 | 425 | 4.9 | 95.1 |
| 出産・育児等で自社・法人を退職した方の再雇用 | 438 | 20.5 | 79.5 |
| 介護休業 | 433 | 16.6 | 83.4 |
| 介護のための短時間勤務 | 432 | 17.4 | 82.6 |

保育園を運営する前出のD社会福祉法人では、「育児休業を取得して復職した保育士は、自らの子育て経験から保護者の気持ちにより寄り添えるようになる」という。

前出のJ医療法人では、「職員に余裕がないと患者さんへの対応が十分できないので、産休、育休や、突然の休暇にも対応できる体制を取れるよう人員を余裕をもたせて配置している」という。

ある企業からは、「大企業にはいろいろなポジションがあるが、中小企業はぎりぎりの人数で仕事をしている。誰か一人育児休業に入ると、一人採用せねばならない。休業していた社員が戻ってきたときに、一人辞めてもらわないといけない。中小企業では、そのことが一番ネックになる」という声もあった。また別のある企業では、「育児休業制度はあるが、使わずに退職する女性が多い」という。

(2) 社員・職員規模別の状況

両立支援制度の利用実績を社員・職員規模別にみると、図表 10-2-2 のように、「在宅勤務」を除き、規模の大きい法人ほど、利用実績率が高まる傾向にある。

図表 10-2-2 過去3年間の仕事と生活の両立支援制度の社員・職員規模別利用実績

| | 育児休業 | | 育児のための短時間勤務 | | 子供の看護休暇 | | 在宅勤務 | | 出産・育児等による自社・法人退職者の再雇用 | | 介護休業 | | 介護のための短時間勤務 | |
|----------|------|------------------------------------|-------------|------------------------------------|---------|------------------------------------|------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|------|------------------------------------|-------------|------------------------------------|
| | N | Nのうち 利用実績 ありの法 人比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法 人比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法 人比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法 人比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法 人比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法 人比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法 人比率 (%) |
| 301人以上 | 24 | 91.7 | 24 | 70.8 | 23 | 56.5 | 23 | 0.0 | 23 | 39.1 | 23 | 52.2 | 23 | 30.4 |
| 101~300人 | 66 | 68.2 | 66 | 45.5 | 64 | 39.1 | 62 | 8.1 | 65 | 23.1 | 66 | 24.2 | 65 | 16.9 |
| 51~100人 | 94 | 46.8 | 90 | 34.4 | 85 | 23.5 | 85 | 8.2 | 90 | 22.2 | 87 | 12.6 | 86 | 17.4 |
| 21人~50人 | 218 | 37.6 | 218 | 34.4 | 205 | 23.4 | 205 | 3.9 | 208 | 15.4 | 204 | 12.7 | 207 | 15.0 |
| 20人以下 | 39 | 23.1 | 37 | 27 | 36 | 22.2 | 37 | 2.7 | 37 | 21.6 | 38 | 7.9 | 37 | 16.2 |
| 合計 | 456 | 46.1 | 449 | 37.9 | 427 | 27.9 | 425 | 4.9 | 438 | 20.5 | 433 | 16.6 | 432 | 17.4 |

(3) 女性正社員・職員比率別の状況

次に、両立支援制度の利用実績を女性正社員・職員比率別にみると、図表 10-2-2 の

ように、「在宅勤務」「介護のための短時間勤務」を除き、女性正社員・職員比率の高い法人の利用実績率が高い傾向がある。

**図表 10-2-3 過去3年間の仕事と生活の両立支援制度の女性正社員・職員比率別
利用実績**

| | 育児休業 | | 育児のための短時間勤務 | | 子供の看護休暇 | | 在宅勤務 | | 出産・育児等による自社・法人退職者の再雇用 | | 介護休業 | | 介護のための短時間勤務 | |
|---------|------|------------------------------------|-------------|------------------------------------|---------|------------------------------------|------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|------|------------------------------------|-------------|------------------------------------|
| | N | Nのうち 利用実績 ありの法人 比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法人 比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法人 比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法人 比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法人 比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法人 比率 (%) | N | Nのうち 利用実績 ありの法人 比率 (%) |
| 75%以上 | 41 | 63.4 | 43 | 51.2 | 37 | 40.5 | 36 | 0.0 | 42 | 42.9 | 38 | 23.7 | 37 | 16.2 |
| 50%~74% | 46 | 56.5 | 43 | 53.5 | 43 | 41.9 | 42 | 9.5 | 44 | 27.3 | 42 | 21.4 | 43 | 16.3 |
| 25%~49% | 112 | 57.1 | 107 | 45.8 | 98 | 27.6 | 99 | 6.1 | 99 | 23.2 | 101 | 16.8 | 101 | 20.8 |
| 1%~24% | 225 | 39.6 | 224 | 32.1 | 216 | 25.0 | 217 | 5.1 | 221 | 14.5 | 220 | 15.5 | 219 | 16.9 |
| 0% | 24 | 8.3 | 24 | 4.2 | 25 | 4.0 | 24 | 0.0 | 24 | 8.3 | 24 | 4.2 | 24 | 4.2 |
| 合計 | 456 | 46.1 | 449 | 37.9 | 427 | 27.9 | 425 | 4.9 | 438 | 20.5 | 433 | 16.6 | 432 | 17.4 |

(4) ミドルエイジの採用実績のある法人での両立支援制度の利用実績

次に、自社・法人が望む人材を採用し、定着させ、有効に活用するために取り組んでいる方策について、最近3年間にミドルエイジの採用実績のある法人の状況をみると、図表10-2-4のように、ミドルエイジの採用実績のある法人では、育児休業が47.6%、育児のための短時間勤務が39.3%、子供の看護休暇が30.6%と利用率が高い。しかし、介護休業、介護のための短時間勤務はともに18.8%にとどまり、また在宅勤務は5.4%にとどまっている。

また、ミドルエイジの採用実績のある法人とミドルエイジの採用実績のない法人との比較のため、各支援策の社員・職員による利用実績を有する法人の比率について、それぞれカイ二乗検定を行ってみると、「子供の看護休暇」と「介護休業」で有意差がみられ、ミドルエイジの採用実績のある法人の社員・職員はこの両支援策を、ミドルエイジの採用実績のない法人の社員・職員よりも多く利用する傾向にあるという結果となった。

図表 10-2-4 過去3年間の両立支援策の社員・職員の利用実績

| 支援策 | 採用実績の有無 | | 利用実績あり | 利用実績なし | 合計 | 有意差（カイ二乗検定） |
|------------------|---------|---------|--------|--------|-------|-------------|
| 育児休業 | 採用実績あり | 回答数 | 161 | 177 | 338 | |
| | | 回答比率（%） | 47.6 | 52.4 | 100.0 | |
| | 採用実績なし | 回答数 | 49 | 69 | 118 | |
| | | 回答比率（%） | 41.5 | 58.5 | 100.0 | |
| 育児のための短時間勤務 | 採用実績あり | 回答数 | 131 | 202 | 333 | |
| | | 回答比率（%） | 39.3 | 60.7 | 100.0 | |
| | 採用実績なし | 回答数 | 39 | 77 | 116 | |
| | | 回答比率（%） | 33.6 | 66.4 | 100.0 | |
| 子供の看護休暇 | 採用実績あり | 回答数 | 96 | 218 | 314 | ** |
| | | 回答比率（%） | 30.6 | 69.4 | 100.0 | |
| | 採用実績なし | 回答数 | 23 | 90 | 113 | |
| | | 回答比率（%） | 20.4 | 79.6 | 100.0 | |
| 在宅勤務 | 採用実績あり | 回答数 | 17 | 295 | 312 | |
| | | 回答比率（%） | 5.4 | 94.6 | 100.0 | |
| | 採用実績なし | 回答数 | 4 | 109 | 113 | |
| | | 回答比率（%） | 3.5 | 96.5 | 100.0 | |
| 出産等での自社の退職者再雇用1) | 採用実績あり | 回答数 | 71 | 252 | 323 | |
| | | 回答比率（%） | 22.0 | 78.0 | 100.0 | |
| | 採用実績なし | 回答数 | 19 | 96 | 115 | |
| | | 回答比率（%） | 16.5 | 83.5 | 100.0 | |
| 介護休業 | 採用実績あり | 回答数 | 60 | 260 | 320 | ** |
| | | 回答比率（%） | 18.8 | 81.2 | 100.0 | |
| | 採用実績なし | 回答数 | 12 | 101 | 113 | |
| | | 回答比率（%） | 10.6 | 89.4 | 100.0 | |
| 介護のための短時間勤務 | 採用実績あり | 回答数 | 60 | 259 | 319 | |
| | | 回答比率（%） | 18.8 | 81.2 | 100.0 | |
| | 採用実績なし | 回答数 | 15 | 98 | 113 | |
| | | 回答比率（%） | 13.3 | 86.7 | 100.0 | |

(注) 1) 出産・育児等で自社・法人を退職した方の再雇用

** < .05

第 11 章 むすびにかえて

最終章である本章では、これまで述べてきた調査の結果から得られた示唆についてまとめ、むすびにかえる。

本調査のねらいは、現在無業だが就業を希望するミドルエイジや、現在有業だが転職を希望するミドルエイジが円滑に就職でき、入社後に定着し、能力を発揮していけるようにしていくうえでの課題を、府内で事業活動を行っている法人に対して採用活動実態に関するアンケートやヒアリングなどを行うことによって明らかにすることにある。

ミドルエイジの採用については、本調査でも明らかなように、多くの法人が採用実績をもち、広く行われている。また最近 3 年間にミドルエイジの採用実績のなかった法人は、その理由として「年齢構成上、ミドルエイジ層の人員は充足している」ことをあげるケースが多い。しかし、「求人応募者はあったが、誰も採用水準に達しなかった」「ミドルエイジに限らず、誰も採用しなかった」ことも理由の上位にあがっていることなどから、ミドルエイジの採用について「門戸を固く閉ざしたまま」というケースは少ないと思われる。

ミドルエイジの採用の場合、求職者が若年時から就業経験の中で培ってきた、知識やスキルなどに基づく職業能力を、求人側の法人がどのように評価するかがポイントであり、その評価によって採用の採否はもちろん、入職後の給与額、職位などの処遇も規定される。その背景にある大きな要因のひとつが、入職後の人材育成に対する法人におけるコスト意識であろう。つまり、採用した人材に能力があれば、入職後の育成コストをかけずに即戦力として、あるいはあまりかけずに戦力として活用できるからである。

こうした中で求人を行う法人側は、実際には、ミドルエイジ故に職場のリーダー、管理職など職場の中心的人材として即戦力を求めるケースもあれば、即戦力とまではいかずともある程度の能力をもつ人材を入社後育成していくケースもあれば、非正規雇用の求人の場合などに多いように、ミドルエイジでも、入社後に担う業務のスキルをまったく求めないケースもある。例えば、前出の IT 系技術サービス会社 G 社では、「スキルの経験がなくても対応できる業務も社内にはあるが、仕事の単価が低いため、その業務の従事者の給料は安い」という。このように、ミドルエイジへの求人は内容が多様であるため、採用のハードルの高さも様々である。法人側のそのような求人ニーズの多様性が、本調査においても改めて明らかになった。

したがって、例えば、正社員採用に関しては、ミドルエイジにとって採用のハードルは非正規雇用よりも高く、また 35～44 歳層よりも 45～54 歳層はさらに高い一方で、法人内で勤続して経験を積み重ねてきた若い社員・職員よりも高い職務遂行能力を求めず、前職やこれまでの経歴を問わない非正規雇用を中心とする求人のニーズもまた幅広く存在している。

一方で求職者側も、そもそも自分がこれまで培ってきた経験や知識を活かせる職種への就職をそもそも希望しない、あるいはそのような経験や知識を活かせる職種への就職の難

しきからまったく別の職種への求人応募を余儀なくされるケースもある。また、家事や育児、あるいは介護などのために、勤務時間の長い正規雇用ではなく、非正規雇用での就業を嗜好する、あるいは選ばざるをえないケースもある。

このように、初めて就職したり、就業経験が短かかったりする若年者層の労働市場よりも、就職を希望する個々人のもつ経験や知識などが多様化しているミドルエイジ層の労働市場においては、様々な条件の求人、求職案件が入り乱れ、より一層複雑化していていると考えられる。

こうした状況の中で、本調査結果から、「求人してミドルエイジを採用し、定着させ、有効に活用する法人」、「法人の採用選考に挑み、選考突破後、入社して働くミドルエイジの求職者」にとって重要となっているポイントをあげると、それぞれ以下のとおりである。

○ミドルエイジの採用、定着、有効活用を行う法人

- ・社員・職員満足度の高い組織風土づくりによる法人の魅力向上

ミドルエイジの採用の際に有効だった方法として、ハローワークをあげる法人が最も多いが、社員・職員からの紹介も少なくない。またヒアリングによれば、「社員の紹介だと、しっかりした人を採用できる」「社員などの知り合いで、社員が引っ張って来る人は実力のある人が多い」といったように、採用ルートとして法人の評価も高い。しかし、それには、社員がここで働いていることに誇りを持ち、他人に働くことを勧めたくなるような法人になることが前提となる。そのためにも、社員・職員満足度の高い組織風土づくりを行うことで法人の魅力を向上させていくことが重要である。

- ・入社後の充実したフォロー体制の整備

人材の有効活用のためには、法人は採用したミドルエイジを定着させ、入社前の期待どおり能力を発揮させ、さらにその能力を高めていくことが必要である。そのためには、採用した人材の入社後のモチベーションを維持・向上させていくことが不可欠である。したがって、自社・法人の経営理念や実務を十分理解させるなどして職場環境に早く適応させるとともに、業務に必要な知識・スキルの習得機会を提供し、教育訓練による能力向上（入社前に培った能力をもとに、さらに伸ばす）を図っていくなどの入社後のフォローがきわめて重要となる。こうしたフォロー体制の充実度が、採用した人材の定着や能力発揮・向上を大きく左右するのである。

大阪府では、在職者を対象として、職業に関する新しい知識やより高度な技能の習得と資格取得を支援するための短期のスキルアップ講座（テクノ講座）を府立高等職業技術専門校で実施している。この講座は機械、溶接、建築、電気、事務、ビジネス能力、情報処理など多様な分野での対応が可能である。こうした訓練支援施策なども活用することにより、社員・職員の能力レベルを着実に引き上げていくことが重要である。

- ・社員・職員の納得性の高い人事評価制度づくり

上記のフォロー体制整備とも関連するが、ミドルエイジの採用実績のある法人は、採用

実績のない法人に比べると、「社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる職場環境づくり」などに取り組む法人の比率は高いが、「社員・職員の納得性の高い人事評価制度づくり」については、採用実績のない法人の方が取り組んでいる比率が高い。ミドルエイジは、世帯の家計の柱となっているケースも少なくないことから、給与面などを規定する納得性の高い人事評価制度づくりが必要である。この制度づくりは、入社してくるミドルエイジの処遇を特に同年代や若手社員が注視していることから、そうした現有社員・職員のモチベーションにも大きな影響を与えるものであるという意味でもきわめて重要である。

- ・社員・職員が利用しやすい仕事と家庭の両立支援の運用体制づくり

両立支援制度の利用実績をみると、社員・職員規模の小さい法人での利用率が低い。育児休業などとともに、今後の高齢化の進行により、親の介護などのための介護休業取得者も増えてくると思われる。こうした中で、制度を利用しやすい運用体制の整備如何が優秀な人材の定着を左右すると思われることから、社員・職員が利用しやすい両立支援の運用体制づくりに着実に取り組んでいくことが重要である。

○採用選考に挑み、選考突破後、入社して働くミドルエイジの求職者

- ・就職に向けた積極的な情報収集

ミドルエイジに対する求人ニーズは、本調査からも明らかなように、大変多様である。また、求職者側の個々人のニーズも、これまでの就業経験の中で蓄積してきた経験・スキルや保有する資格や免許の活用意向に加え、属する世帯の事情などにより、大変多様である。こうした中で、求職者が自分の希望に沿った就職先を見つけるには、積極的な情報収集が必要である。

大阪府では、求職者の就職活動を応援する「OSAKAしごとフィールド」に35歳以上の求職者が対象の「ミドルエイジ応援コーナー」を設け、就職するための心構えや考え方、スキルの習得についてのアドバイスなどを行っている。また、中高年の就職活動の現状をふまえ、求人の探し方や就職活動の進め方などを学ぶ「中高年のための就活セミナー」なども開催している。こうした支援機関も積極的に活用して、就職に関する情報を収集するなど、自分の希望に合った就職ができるようにしていくことが大切である。

- ・職業能力の積極的習得

第2章で述べたように、大阪府内の無業の求職者のうち、希望する仕事の種類について、「仕事の種類にこだわっていない」とする層が求職者の2割から3割男女とも存在する。この層の求職者は、「これまでの就業で培った経験や技能、保有する資格や免許などを活かした再就職にこだわっていない」と考えられる。また、就業経験をもつ職種での再就職が難しい場合には、他の職種への転換を余儀なくされる。自分のもつ職業能力が評価されないと、入職時の給与額などは低く設定されることになる。

大阪府が府立高等職業技術専門校や民間の委託訓練機関で、2か月～2年を訓練期間とし

て実施している職業訓練では、ものづくり、建築、経理・事務、IT、ビル管理・クリーニング、医療・介護などの多様な分野で、座学と実習からなるカリキュラムのコースが多く設けられており、職種の具体的なイメージを実感しながら知識やスキルを習得していくことや、関連する資格や免許を取得することが可能である。

このような職業訓練を受けるなどして、仕事をする自信をつけ、より有利な条件で就職できるよう希望職種の職業能力習得に積極的に取り組むことが重要である。法人へのヒアリングによれば、入職時の給与額・職位は低くとも、入職後の頑張りによって昇給・昇進や、非正規社員・職員から正社員・職員への登用の道は開かれているケースが多い。したがって、入職前に培った能力の高さが、定着化だけではなく、入職後の昇給や正社員・職員登用などのステップアップのスピードにもプラスの影響を及ぼすと考えられる。

・入社後の環境適応への努力

入社後、若い上司のもとで働くことになるケースも少なくない。法人ヒアリングでは、「入社後、仕事のやり方を教えようとする」と、『自分はこのやり方でこれまでやってきた』という人がいるが、そうするとコミュニケーションが取りにくい、「会社の状況を謙虚に受け止め、プライドを捨てて、自分が合わせる。この会社の役に立つため、自分の責任を考えるべき」という声が聞かれた。このようなことから、入社した法人の環境に前向きに適応し、周囲の人たちと協調しつつ、自らの能力を高めることにより、業務において信頼感を高めつつ、自らの果たす役割を大きくしていくことが重要である。

こうした中で、ミドルエイジの求職者を安定就業に結びつけるために必要な求職者と法人とのマッチングを円滑かつ効果的に行ううえで、職業紹介や職業再訓練、相談対応などを行う支援機関の果たす役割はますます重要になってきている。上述したように、ミドルエイジの労働市場は法人の求人ニーズ、求職者の能力とニーズがともに多様かつ複雑である。こうした市場の状況を見極めながら、支援機関には求人側、求職者側双方に対して積極的に情報提供を行いつつ、きめ細かな方策を講じていくことが望まれる。

参考文献

- 伊藤 実「中小企業の雇用変動と人材戦略」『日本労働研究雑誌』第 649 号、2014 年 8 月
- 今井亮一、「労働移動支援政策の課題」『日本労働研究雑誌』第 641 号、2013 年 12 月
- 大阪産業経済リサーチセンター『大阪府内中小製造企業の人材戦略—企業競争力を担う人材の確保・育成面の対応—』資料No.120、平成 23 年 3 月
- 永野 仁「企業の人材採用の動向—リーマンショック後を中心に」『日本労働研究雑誌』第 619 号、2012 年
- 川田恵介、佐々木勝「雇用ミスマッチの概念の整理」『日本労働研究雑誌』第 626 号、2012 年 9 月
- (一社) 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『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』2013 年 11 月
- 中村天江「企業の中高年採用に関する実証分析」『日本労働研究雑誌』第 653 号、2014 年 12 月
- 濱口桂一郎「雇用ミスマッチと法政策」『日本労働研究雑誌』第 626 号、2012 年 9 月
- 佐々木勝、安井健悟「2007 年改正雇用対策法の政策評価—経済学的アプローチ」『日本労働研究雑誌』第 642 号、2014 年 1 月
- 八幡成美『『働きがい』を実感できる CDP の策定』『日本労働研究雑誌』第 653 号、2014 年 12 月

資料編

資料1：アンケート調査票

資料2：自由記述回答：最近3年間に採用したミドルエイジの働きぶりが「期待以上」だった場合、どのような点が「期待以上」だったか、その具体的内容

資料3：自由記述回答：ミドルエイジの採用選考の際に重視する、選考のポイントとなる保有能力、その能力について求められる内容・レベル

資料3-1：専門・技術系社員・職員

資料3-2：事務・営業系社員・職員

資料3-3：現業系社員・職員

㊦ ミドルエイジ（35歳～54歳層）の採用に関する調査

（平成26年5月末日現在）

【ご記入に当たってのお願い】

【調査の届出】

この調査は、統計法（平成19年法律第53号）第24条第1項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。

【調査の目的】

この調査は、大阪府内の企業・法人の方々の ミドルエイジ（35歳～54歳層） の採用の状況及び方針について把握することを目的としています。調査結果は、今後の大阪府の雇用推進施策検討の基礎資料として活用します。

【ご記入方法】

ご回答は、平成26年5月末日現在の状況でご記入ください。貴社・法人の役員、理事、または総務・人事部門などの責任者の方にご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご回答は選択肢の番号を○で囲むか、数字や、当てはまる番号や記号を回答欄に、また（ ）内には具体的にご記入ください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【ご提出】

ご記入のうへは、7月11日（金）までに、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

【お問い合わせ先】

大阪府商工労働部
大阪産業経済リサーチセンター

【担当】

企業リサーチグループ：須永（すなが）

〒559-8555

大阪市住之江区南港北1-14-16

TEL: 06-6210-9938(直通)

FAX: 06-6210-9940

URL

<http://www.pref.osaka.jp/aid/sangyou/index.html>

(記入不要)

(整理番号)

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|-----------|-------------------|----------|---|
| 貴社・法人名 | | | |
| 貴社・法人の所在地 | (〒 -) | | |
| ご記入者 | 氏名 | | |
| | 所属部署・役職名 | | |
| ご連絡先 | T E L | () | - |

***** このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にもお答えください。*****

(記入不要)

(整理番号)

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

I 貴社・法人の概要

問1 貴社・法人の業種は何ですか[主なもの(業種が複数の場合、最も売上げが大きい業種) 1つに○]

- | | | | |
|--------|-------------|---------------------|---------|
| 1. 建設業 | 6. 医療 | 11. 学術研究、専門・技術サービス業 | 16. 警備業 |
| 2. 製造業 | 7. 福祉 | 12. 飲食サービス業(飲食店など) | 17. その他 |
| 3. 卸売業 | 8. 金融業・保険業 | 13. 生活関連サービス業・娯楽業 | () |
| 4. 小売業 | 9. 教育・学習支援業 | 14. 不動産業・物品賃貸業 | |
| 5. 運輸業 | 10. 情報通信業 | 15. 建物サービス業 | |

問2 貴社・法人の業歴は何年(創業後何年)ですか(1つに○)

1. 10年未満 2. 10年～25年未満 3. 25年～50年未満 4. 50年以上

問3 貴社・法人の最近3年間の営業利益(営業収支、事業活動収支)の状況をお答えください(1つに○)

1. 黒字基調 2. 収支トントン 3. 赤字基調

問4 貴社・法人の競争力の最も大きな源泉は何ですか(1つに○)

- | | |
|-----------------------|------------------------------|
| 1. 新しい製品(商品)やサービスの開発力 | 4. 既存の商品やサービスの付加価値を向上させる能力 |
| 2. 提案能力など顧客ニーズへの対応力 | 5. うちに任せてもらったなら安心という顧客からの信頼感 |
| 3. 製品(商品)・サービスの価格の安さ | 6. その他 () |

II 貴社・法人の社員・職員の状況

問5 (1) 貴社・法人の現在の就業形態別の社員・職員数を男女ごとに、及びそれぞれの人数増減状況、また社員・職員全体に占めるミドルエイジの比率についてお答えください。

| | | 全体の人数(A) | 3年前に比べた人数増減 (それぞれ1つに○) | | (A)のうちミドルエイジ (35～54歳)の比率 (それぞれ1つに○) |
|----------------------------------|----|----------|---------------------------|-----------------|---|
| 正社員・職員 (常勤役員・理事を含む) | 男性 | 人 | 1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 | 4. 3年前から いない | 1. 75%以上 2. 50～74% 3. 25～49% |
| | 女性 | 人 | 1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 | 4. 3年前から いない | 4. 1～24% 5. 0% |
| | 男女 | / | 1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 | | 1. 75%以上 2. 50～74% 3. 25～49% |
| 非正規社員・職員 (パート・アルバイト、嘱託・契約社員等) | 男性 | 人 | 1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 | 4. 3年前から いない | 1. 75%以上 2. 50～74% 3. 25～49% |
| | 女性 | 人 | 1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 | 4. 3年前から いない | 4. 1～24% 5. 0% |
| | 男女 | / | 1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 | 4. 3年前から いない | 1. 75%以上 2. 50～74% 3. 25～49% |

(2) 3年前に比べた貴社・法人内で働く外部人材(派遣社員と請負社員)数の増減をお答えください(1つに○)

1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 3年前からいない

(3) 貴社・法人の社員・職員の現在の平均年齢をお答えください〔選択肢の当てはまる番号を()に記入〕

正社員・職員 男女() 男性() 女性()
非正規社員・職員 男女() 男性() 女性()

- | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. 29歳以下 | 3. 30歳代後半 | 5. 40歳代後半 | 7. 50歳代後半 | 9. 社員・職員は |
| 2. 30歳代前半 | 4. 40歳代前半 | 6. 50歳代前半 | 8. 60歳以上 | いない |

(4) 最近3年間における社員・職員の平均年齢の推移をお答えください〔選択肢から当てはまる番号を()に記入。上の(3)で「9. 社員・職員はいない」とされた該当欄には記入しないでください〕

正社員・職員 男女() 男性() 女性()
非正規社員・職員 男女() 男性() 女性()

- | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. 5歳以上上昇 | 2. 3~5歳上昇 | 3. ほぼ変わらず | 4. 3~5歳低下 | 5. 5歳以上低下 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

Ⅲ 最近3年間の採用の状況と今後の方向

問6(1) 最近3年間の新卒の正社員・職員の採用で、1人でも採用実績のあったものに○をしてください。

中学卒() 高校卒() 短大・高専・専門学校卒() 大学・大学院卒()

新卒採用を全くされなかった企業・法人の方は、右の()に○ ⇒ ()

(2) 最近3年間の中途採用について、雇用形態別、年齢層別に1人でも採用実績のあったものに○をしてください。〔年齢は採用時の年齢です。以下、同じ〕

正社員・職員 34歳以下() 35~44歳() 45~54歳() 55歳以上()

非正規社員・職員 34歳以下() 35~44歳() 45~54歳() 55歳以上()

中途採用を全くされなかった企業・法人の方は、右の()に○ ⇒ ()

上の(2)でミドルエイジ(35~54歳)の採用実績のあった企業・法人の方 ⇒ 問7(1)へ

ミドルエイジ(35~54歳)の採用実績の全くなかった企業・法人の方 ⇒ 問8へ

問7(1) 年齢層・雇用形態・男女別に最近3年間に採用した職種すべてを下記の選択肢から選び、

回答欄に1~11の職種の番号を記入してください。

〔採用のなかった年齢層・雇用形態・男女の欄には記入しないでください〕

| 35 ~ 44 歳 | 雇用形態 | 性 | 採用した職種 | 45 ~ 54 歳 | 雇用形態 | 性 | 採用した職種 |
|--------------------|--------|----|----------|--------------------|--------|----|--------|
| | 正社員・職員 | 男性 | | | 正社員・職員 | 男性 | |
| | | 女性 | | | 女性 | | |
| 非正規社員・職員 | 男性 | | 非正規社員・職員 | 男性 | | | |
| | | 女性 | | 女性 | | | |

- 1. 専門・技術職**：開発技術者（エンジニア）、製造や建築や土木の技術者、情報処理・通信技術者（プログラマー）、医師、薬剤師、保健師、看護師（准看護師を含む）、医療技術者、栄養士、保育士、デザイナー等
- 2. 管理職**：課長クラス以上の役職者、工場長、支店長等
- 3. 事務職**：一般事務員、会計事務員、生産・営業・販売・医療等の事務員、コールセンターオペレーター等
- 4. 営業職**：他人を訪問し、商品・サービス販売に関する取引上の勧誘・交渉・受注・契約締結業務の従事者等
- 5. 販売職**：小売・卸売店舗の仕入・販売従事者、レジ係、訪問・移動販売従事者、不動産仲介者、外交員等

- 6. サービス職**：調理師、調理員、調理見習、飲食店のフロア係、接客係、介護職員、看護助手、理容師、美容師、ビル管理人、広告宣伝員、警備員等
- 7. 生産・建設労務職**：生産設備制御・監視従事者、製品製造加工処理従事者、機械整備・修理従事者、製品検査従事者、大工、左官、電気工事従事者、土木作業従事者等
- 8. 運搬・清掃・包装職**：工場や倉庫内の資材・物品運搬、ビル・建物内外の清掃、ラベル貼りや箱詰め業務の従事者等
- 9. 輸送職**：バス運転手、乗用・貨物自動車運転手等
- 10. 定置・建設機械運転職**：ボイラー・オペレーター、クレーン運転手、ポンプ・コンプレッサー運転手等
- 11. その他**：()

(2) ミドルエイジの採用の際に有効だった方法について、雇用形態別、系統別に下の選択肢からそれぞれ3つまで選んで、番号を記入してください。

〔採用のなかった雇用形態・系統の欄には記入しないでください〕

※専門・技術系は前ページの(1)の職種の番号1と2、事務・営業系は3~5、現業系は6~10をいいます(以下の設問についても、同じです)。

| | 専門・技術系 | | | 事務・営業系 | | | 現業系 | | |
|----------|--------|--|--|--------|--|--|-----|--|--|
| 正社員・職員 | | | | | | | | | |
| 非正規社員・職員 | | | | | | | | | |

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. 公共職業安定所(ハローワーク) | 9. OSAKA しごとフィールド、大阪市しごと情報ひろば、地域就労支援センター |
| 2. 新聞広告・折込チラシ | |
| 3. 社員・職員や知人等からの紹介 | 10. 大阪人材銀行 |
| 4. 民間の就職・転職支援会社(人材紹介会社) | 11. 大阪府立高等職業技術専門学校などの公共職業訓練施設 |
| 5. 労働者派遣会社(人材派遣会社) | 12. 自社・法人のホームページ |
| 6. 求人情報誌 | 13. 会社説明会・就職セミナー |
| 7. インターネットの就職専門サイト | 14. その他 () |
| 8. 大阪福祉人材支援センター(旧大阪府福祉人材センター) | |

(3) 最近3年間での中ミドルエイジの採用に際し、

①採用の背景(増員や欠員補充の背景)にあった事業戦略は、何ですか

②実際に中ミドルエイジを採用した理由は、何ですか

雇用形態別、系統別に下の選択肢から当てはまるものをすべて選んで、番号を記入してください。

〔採用のなかった雇用形態・系統の欄には記入しないでください〕

| | ①事業戦略 | | | ②採用理由 | | |
|----------|--------|--------|-----|--------|--------|-----|
| | 専門・技術系 | 事務・営業系 | 現業系 | 専門・技術系 | 事務・営業系 | 現業系 |
| 正社員・職員 | | | | | | |
| 非正規社員・職員 | | | | | | |



- | | |
|------------------|------------------------------|
| ① の 選 肢 | 1. 既存事業の業務量の増大 |
| | 2. 既存事業の円滑な遂行 |
| | 3. 業務改善(品質、コスト、納期の管理レベルの向上等) |
| | 4. 新規事業分野への進出 |
| | 5. 新技術・新製品・新サービスの開発 |
| | 6. その他 () |

- | | |
|------------------|----------------------|
| ② の 選 肢 | 1. 募集職種での経験の豊富さ |
| | 2. 募集職種での知識の豊富さ |
| | 3. 募集職種に必要な資格・免許の保有 |
| | 4. 離職率の低さ |
| | 5. 人材確保のしやすさ(求職者が多い) |
| | 6. 賃金の安さ |
| | 7. その他 () |

(4) 最近3年間に採用した中ミドルエイジの再就職女性の中に、結婚、出産、育児のため前職を離職し、1年以上働いていなかった方がおられましたか。おられた場合には、雇用形態別、系統別に該当欄に○を記入してください。

正社員・職員 専門・技術系 () 事務・営業系 () 現業系 ()
非正規社員・職員 専門・技術系 () 事務・営業系 () 現業系 ()

(5) ミドルエイジの採用選考に際し、下記の事項は評価項目ですか。評価項目の場合、どの程度プラスの評価をされますか。(雇用形態別にそれぞれ1つに○)

| | 正社員・職員 | | | 非正規社員・職員 | | |
|-------------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|
| | 大きく プラス | ある程度 プラス | 評価項目 ではない | 大きく プラス | ある程度 プラス | 評価項目 ではない |
| 1. 協調性の高さ | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 2. ストレス耐性の高さ | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 3. コミュニケーション能力の高さ | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 4. 主体性、実行力の高さ | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 5. 能力向上への意欲の大きさ | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 6. 転職回数の少なさ | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 7. 勤務場所までの通勤時間の短さ | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 8. 残業ができること | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 9. 夜勤・早朝勤務ができること | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 10. 転勤ができること | 1 | 2 | 3 | | | |

(6) 採用したミドルエイジの入社後の働きぶりは平均的にみていかがですか(雇用形態別、男女別にそれぞれ1つに○)

| 雇用形態 | 性 | 期待以上 | 期待どおり | 期待以下 | わからない | 採用していない |
|----------|----|------|-------|------|-------|---------|
| 正社員・職員 | 男性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 女性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 非正規社員・職員 | 男性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 女性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

「期待以上」だった場合、どのような点が「期待以上」だったか、下に具体的にお書きください。

(7) ミドルエイジの中途採用者が職場に定着し、能力を発揮できるよう入社後どのような支援・フォローを行っていますか(当てはまるものすべてに○)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. 業務に必要な知識・スキルの習得機会を提供する 2. 上司が個別に都度、必要なフォローを行う 3. 自社・法人の理念、価値観を共有させる 4. 中途入社でも不利にならない給与支給・処遇を行う 5. 入社直後、自社・法人内の主要な部門の業務に従事させて、自社・法人の状況を認識させる 6. 仕事と生活の両立支援を行う | <ul style="list-style-type: none"> 7. 配偶者控除を受けられる範囲内で働ける配慮をする 8. 親睦会などのイベントを開催し、社員・職員間のコミュニケーションを深める 9. その他 10. 特に行っていない |
|--|--|

【問9へお進みください】

問8 ミドルエイジを採用しなかった理由は何ですか(当てはまるものすべてに○)

【最近3年間、採用実績のなかった企業・法人の方のみお答えください】

- | | |
|---------------------------------------|--------------------|
| 1. 募集してもミドルエイジからの応募がなかった | 9. 給料が高い |
| 2. 求人応募者はあったが、誰も採用水準に達しなかった | 10. 体力的に心配 |
| 3. ミドルエイジに限らず、3年間1人も採用しなかった | 11. 年下の上司とうまくいかない |
| 4. 他社で勤務経験があるのは、望ましくない | 12. 仕事を覚えるのに時間がかかる |
| 5. 賃金体系等、年齢の高い人を処遇する方法が未整備 | 13. 自分のやり方を押し通しがち |
| 6. 年齢の高い人を教育するだけの余裕がない | 14. その他 |
| 7. 年齢構成上、ミドルエイジ層の人員は充足している | () |
| 8. 技術進歩やIT化が急速なため、ミドルエイジのもつ技能は陳腐化している | |

【以下、全員の方にお答えをお願いします】

問9 現在の雇用形態別、系統別の人員(ミドルエイジに限らず、若手や高齢者を含めた全社・法人の人員)の過不足についてお答えください[雇用形態別、系統別に当てはまる番号1つに○]

| | 専門・技術系 | 事務・営業系 | 現業系 |
|----------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 正社員・職員 | 1. 過剰 3. 不足 2. 適正 4. そもそもいない | 1. 過剰 3. 不足 2. 適正 4. そもそもいない | 1. 過剰 3. 不足 2. 適正 4. そもそもいない |
| 非正規社員・職員 | 1. 過剰 3. 不足 2. 適正 4. そもそもいない | 1. 過剰 3. 不足 2. 適正 4. そもそもいない | 1. 過剰 3. 不足 2. 適正 4. そもそもいない |

問10 今後の貴社の社員・職員の採用・雇用に関する貴社・法人の方針として最も近いものをお答えください。(それぞれ1つに○)

| A | Aに近い | どちらかと言えばAに近い | どちらかと言えばBに近い | Bに近い | B |
|-----------------------------------|------|--------------|--------------|------|----------------------------------|
| A：新卒採用中心 | 1 | 2 | 3 | 4 | B：中途採用中心 |
| A：中途採用者でも正社員・職員は全員ゼネラリストとしてキャリア形成 | 1 | 2 | 3 | 4 | B：中途採用の正社員・職員は全員スペシャリストとしてキャリア形成 |
| A：できるだけ正社員・職員の比率を高める | 1 | 2 | 3 | 4 | B：できるだけ非正規社員・職員の比率を高める |
| A：非正規社員・職員の仕事内容は正社員・職員と同じ | 1 | 2 | 3 | 4 | B：非正規社員・職員の仕事内容は正社員・職員と全く異なる |

問11 貴社・法人が望む人材を採用し、定着させ、有効に活用するために取り組んでいる方策をお答えください(当てはまるものすべてに○)

- | | |
|---|------------------------|
| 1. 社員・職員の肉体的負荷・精神的ストレスを軽減させる 職場環境づくり | 8. 福利厚生面の充実 |
| 2. 社員・職員の納得性の高い人事評価制度づくり | 9. 非正規社員・職員の正社員・職員への登用 |
| 3. 正社員・職員への教育訓練による継続的能力開発 | 10. その他 |
| 4. 非正規社員・職員への教育訓練による継続的能力開発 | () |
| 5. 社員・職員に対するメンタルヘルス、セクハラ、パワハラ等の研修の実施 | |
| 6. 賞への応募による受賞、ISOなど国際規格認証の取得などによる知名度、社会的信用の向上 | |
| 7. 地域イベントへの参加等による事業所のある地元での知名度向上、社会的信用の向上 | |

問12 (1) 今後、ミドルエイジを採用する意向がありますか。(当てはまる方に○)

1. ある ⇒ 問12 (2) へ 2. ない ⇒ 問13 へ

(2) ミドルエイジの採用選考の際に重視する、選考のポイントとなる保有能力、また、その能力について求める内容・レベルを系統別、雇用形態別にできるだけ具体的にお書きください。

【ご記入は、貴社・法人で採用を想定される系統、雇用形態の欄だけで結構です】

| □ | 選考ポイントとなる能力 | | 左記の能力の具体的内容・レベル |
|--------|-------------|----------|-------------------|
| | 記入例 | ITと営業の能力 | 営業活動の傍ら、Web制作もできる |
| 専門・技術系 | 正社員・職員 | | |
| | 非正規社員・職員 | | |
| 事務・営業系 | 正社員・職員 | | |
| | 非正規社員・職員 | | |
| 現業系 | 正社員・職員 | | |
| | 非正規社員・職員 | | |

IV 仕事と生活の両立支援

問 13 貴社・法人では過去3年間、下記の制度等について、社員・職員の方の利用実績がありますか（就業規則等に明文化されてなくても、慣行等により、実際に利用された場合を含む）。

（それぞれ当てはまる番号に○）

| | |
|---------------------------|-------------|
| 1. 育児休業 | 1. ある 2. ない |
| 2. 育児のための短時間勤務 | 1. ある 2. ない |
| 3. 子供の看護休暇 | 1. ある 2. ない |
| 4. 在宅勤務 | 1. ある 2. ない |
| 5. 出産・育児等で自社・法人を退職した方の再雇用 | 1. ある 2. ない |
| 6. 介護休業 | 1. ある 2. ない |
| 7. 介護のための短時間勤務 | 1. ある 2. ない |

ミドルエイジの雇用拡大のための職業訓練や就業促進に関して大阪府に対する意見などをご自由にお書きください。

お忙しい中、ご協力いただきありがとうございました

自由記述回答

資料2：最近3年間に採用したミドルエイジの働きぶりが「期待以上」だった場合、どのような点が「期待以上」だったか、その具体的内容〔アンケート問7（6）〕

| 業種 | 社員・職員規模 | 採用したミドルエイジの入社後の働きぶりが「期待以上」だった点 |
|----------------|-----------|---|
| 建設業 | 21人～50人 | 顧客に対応する能力、速さ 今、一番しないといけないことを理解、把握し、行動に移るさま。分らないことを「分からない」と正直に開けること。 |
| 製造業 | 51人～100人 | 社会人としての基本ができていますので、教育が楽。また、得意分野が何かしらあるので、頼りになる。 |
| | 21人～50人 | 社風に慣れ、製品群の癖を修得して自立できるまでの期間が短かった。 職務能力。責任感。 仕事経験が多く、役立つ。 知人の紹介だったので、本当に言われる技術の持ち主であるかどうかの判断が難しかったが、前に働いていた会社の教育が良かったのか、本人の努力なのか、溶接の技術、旋盤加工、何でもこなし、協調性もあり、整理整頓もし、驕ることなく、おとなしい方です。ご紹介いただいて感謝しています。今後については、中心人物の仲間として成長していただきたく思います。 |
| 卸売業 | 101人～300人 | 期待以上に能力を発揮し、業務に当たっている。 経験での新規開拓、他の社員へのアピール度 |
| | 51人～100人 | 上記評価項目を十分に満たし、今後の業務改善等にも貢献が期待される人材である。 |
| | 21人～50人 | 過去の経験を元に営業活動を推進している 他社での経験が豊富。 真面目さ |
| | 20人以下 | 自分から進んで教えていないところまで聞きに来るようになった。 |
| 小売業 | 101人～300人 | 女性の場合、コミュニケーションの高さがあるのと、モチベーションが非常に高い。 |
| | 21人～50人 | 職務に対して真面目な点。 |
| | 21人～50人 | 求める以上のことを難なくこなす。 |
| 運輸業 | 101人～300人 | コンスタントに社内平均値を上回る売上げ（運輸収入）を維持している：タクシー乗務員。 |
| | 不詳 | 仕事の覚えの早さと順応性 |
| 医療 | 101人～300人 | 専門知識、技術 |
| | 21人～50人 | 率先して何事にも取り組む。 職場に慣れるまで、休みも出勤したり、質問等積極性がある。 |
| 福祉 | 21人～50人 | 再就職者であったので、職場への適応能力があり、また、若い職員への指導力もあった。 積極的に残業等をする。 |
| 情報通信業 | 21人～50人 | 前職でのスキルの高さ |
| 学術研究、専門技術サービス業 | 51人～100人 | 経験による業務改善など |
| | 21人～50人 | 正社員・職員男性は、与えられた仕事場で自分のできることを黙々とこなして、実績をあげている。非正規女性は、今までの知識・経験を活かして、限られた時間の中で力を発揮している。 |
| 飲食サービス業 | 51人～100人 | 今まで経験してこられた技術が素晴らしいものでした。 |
| その他 | 301人以上 | 向上心が高い。仕事の覚えが早い。 |

資料3：ミドルエイジの採用選考の際に重視する、選考のポイントとなる保有能力、その能力について求められる内容・レベル

【今後ミドルエイジを採用する意向のある法人からの回答】

資料3-1：専門・技術系社員・職員 [アンケート問12(2)]

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------------|--|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 建設業 | 101人～300人 | 施工管理能力 | 建築現場の施工管理経験及びそれに類する資格の保有 | | |
| | | 専門分野の知識・経験。関連資格の保有。 | 現場責任者としての対応ができる。若手社員の指導・育成ができる。 | | |
| | | 専門的な能力・スキル。コミュニケーション能力（順応性） | 技術士、電気主任技術者等。周囲への順応性。 | 専門的な能力・スキル。コミュニケーション能力（順応性） | 1級土木施工管理技術士、電気主任技術者等。周囲や勤務体系（夜勤）への順応性。 |
| | | CAD操作能力。金属材料知識。 | 図面作成。知識を設計に活かせる。 | | |
| | 51人～100人 | 資格、経歴、協調性 | | | |
| | | 土木施工管理経験 | 1級土木資格保有者 | | |
| | 21人～50人 | 施工に対する知識 | 施工管理、CADの能力 | | |
| | | 製品に対する知識。営業提案力。 | 深いガラスの知識。図面を読み取る力。 | 製品に対する知識。営業提案力。 | 深いガラスの知識。図面を読み取る力。 |
| | | 創造力、開発力 | 客先に合わせた満足度の高い製品開発のできる人材 | | |
| | | 現場監理能力 | 2級建築士程度の能力、資格 | | |
| 予算管理のできる現場監督 | | 実行予算どおり収める。赤字ゼロ | | | |
| 資格や経験 | | 即戦力 | | | |
| 20人以下 | 必要な資格と免許の保有。知識の豊富さ。 | 一級土木施工管理技術士。二級土木施工管理技術士。監理技術者。 | | | |
| | 資格保有 | 建築士資格 | | | |
| | 電気工事関係の有資格者 | 施工管理能力を有する者。施工図面の作成能力を有する者。 | | | |
| | 経験と即戦力 | 積算のできる技術者 | | | |
| 不詳 | 配管技術 | 指示や図面から配管作業ができる | 配管技術 | 指示に従い、適切な処置ができる | |
| | やる気 | 施工能力 | やる気 | 施工能力 | |
| | 現場系なので、仕事を覚える能力 | 体力と健康 | | | |
| | | | 社員以外の能力をもっている。 | | |
| 製造業 | 301人以上 | レベル/キャリア重視 | | | |
| | | 経理知識 | 計算管理ができること | | |
| | 101人～300人 | 専門性。技術的能力。 | 専門性、技術的能力を生かし、課題に対して積極的に取り組み、チャレンジする。 | | |
| | | CADが使えてコミュニケーションが取れる。 | 設計ができ、お客様と打合せをしてお客様の意向を図に反映できる。 | | |
| | | マネジメント能力 | ブレインマネージャー | | |
| | | 設計能力 | 精密プレス部品、精密樹脂部品の設計。省力化・省人化設備の設計。 | | |
| | 51人～100人 | 技術力。経験。 | 新商品の開発。新人の教育。指導力。 | 安定感。 | 時間内でこなそうとする。 |
| | | 経験してきた内容 | 研究・開発の実績 | 経験してきた内容 | 研究・開発の実績 |
| | | 専門分野における知識の豊富さ。説得力（コミュニケーション能力の高さ）。 | クレームや不具合内容を分析し、必要な対策を立て、かつ顧客や関連部門に説明ができること。 | | |
| | | 開発。現場管理職。 | マーケティングとCADができる。工場長。 | | |
| 創造性。チャレンジ精神。感受性。 | | | | | |
| 設計知識と能力 | | 力学等の知識。製図知識。 | | | |
| 21人～50人 | 問題解決力 | 改善意識を持つこと | 業務遂行能力 | 創意工夫 | |
| | 専門的な技術力 | | | | |
| | 機械設備の保全 | 簡単なメンテナンスができる | | | |
| | 会話能力 | 付き合い上手であること | | | |
| | 即戦力とコミュニケーション | 顧客対応と設計開発 | | | |
| | マネジメント・管理能力 | 10名ほどを束ねる能力 | | | |
| | IT化に対応できるように。 | | | | |
| | 電気制御設計とそのメンテナンス能力 | 建設機械、産業機械の電気制御技術の能力がある。 | | | |
| | 経験 | 今までの実績と経験を重要視 | | | |
| | 工場作業→協調性、健康な人 | | | | |
| 必要な資格と経験 | 電気工事士と現場を管理できること | | | | |
| 実務経験 | | スピードと正確な技術 | 前向きな態度と周りとの協調性 | | |
| ものづくり、開発 | 設計、製造 | | | | |
| IT能力 | デザインetc | IT能力 | デザインetc | | |
| 専門知識を有している。 | 同業他社に勤めた経験を有し、原料や製品に精通している。 | | | | |
| 専門職としての能力 | 菌検査等を行う知識 | | | | |
| コミュニケーション能力。創意工夫ができた既成概念にとられない。 | 社内にとどまって設計するだけでなく、積極的に取引先・客先と交渉できる。 | | | | |

資料3-1：専門・技術系社員・職員（つづき）

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | | | |
|----------|---|---|--|---|---|------|-----------------------|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | | |
| 製造業 | 21人～50人 | 設計・開発の能力 設備保全。品質管理。 | CAD能力 機械・電気等の知識があり、設備設計、製作、修繕ができる。品質管理の知識、測定ができる。 | | | | |
| | | 専門知識。 NC・MC機械制御技術者 | 当社業務のコアとなる知識。 | 製品検品の能力 家電の研究開発経験が豊富である。 | 開発リーダー、工場長レベル | | |
| | | 専門的知識、事業計画立案能力。部下指導能力。 | 人に指導できるレベル。部門長として部の事業計画を立案、実行できる。部下を管理し、教育できるレベル。 | | | | |
| | | 技術的な経験があること | | | | | |
| | | ITスキル。生産管理業務経験。読図能力。 | 必要なソフトを使いこなせる（CAD等）。 | | | | |
| | | 人間力。専門性（採用時ごとに内容は違うかもですが。） | 人として正しい考え方ができること。前向きな考え方ができること。協調性があること。素直であること。意欲的に物事に取り組むこと。専門性は、どのようにレベルを付けていいのかわかりません。 | | | | |
| | | 開発に従事。 情報の取得。特に電気・電子等の物理現象や法則を応用したコンピュータ等の機械や機器を扱うことができる。 | 経歴。実例重視。 | | | | |
| | | 20人以下 | 専門能力 設計と加工の能力 機械工としての能力 | 即戦力 正確さ 建設現場の監督ができる方 | | | |
| | | 卸売業 | 301人以上 | 木造住宅の施工管理・設計（意匠） | | | |
| | | | 101人～300人 | 基本能力 専門的な能力を備えている人。コミュニケーション能力があり、向上心のある人。 | 技術、知識だけでなく、人間性の育成 | 基本能力 | 時間以外は、〔正社員と〕同等の能力を付ける |
| 51人～100人 | SEとしての知識、経験。円滑な部門連携のコミュニケーション力。業務改善の提案力。 | | 社内イントラネット、システム・端末管理等を少人数で臨機応変に対応、統括管理できること。 | 企画経験 | 英語、コミュニケーション | | |
| 21人～50人 | 技術能力 機械技術などの能力 採用時のニーズによって異なる 営業活動力。 | | 資格所有者 顧客との打合せ、仕様確認、営業思考 行動力重視。 | 採用時のニーズによって異なる | | | |
| 不詳 | ITと営業の能力 | | SEO対策他IT全般 | | | | |
| 小売業 | 101人～300人 | 資格。経験 | 資格を所有し、経験を積んで活動の幅を広げることができる。 | | | | |
| | 51人～100人 | 経歴 資格の有無 建築の知識 | 勤続年数、資格 車の運転 図面等が理解でき、作図できる人。 | 経歴 資格の有無 | 勤続年数、資格 車の運転 | | |
| | 21人～50人 | 技術。コミュニケーション能力。 調剤における技能、知識 給与と歳とのバランス。勤務時間とのバランス他（社員） 経験と知識 | 治療及び会話において部署の長と同様の対処ができる。 調剤、服薬指導の技能、知識 接客、発注の考え方。 | 技術。コミュニケーション能力。 調剤における技能、知識 給与と歳とのバランス。勤務時間とのバランス他（社員） 経験と知識 | 治療及び会話において部署の長と同様の対処ができる。 調剤、服薬指導の技能、知識 接客、発注の考え方。 | | |
| | 運輸業 | 101人～300人 | 創意工夫及び個人営業活動における発揮能力の有無。 当社規程及び当人ととの面談によって選考とする。 | サービスの多様化及び個人指名配車に繋がるサービスマンとしての自覚。 スキル判定シートに基づき。 | 創意工夫及び個人営業活動における発揮能力の有無。 サービスの多様化及び個人指名配車に繋がるサービスマンとしての自覚。 | | |

資料3-1：専門・技術系社員・職員（つづき）

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|------------------------|-----------|--|--|-------------------------------|--|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 運輸業 | 21人～50人 | 業界経験者 | 専門的な梱包技能を修得していること | | |
| | 不詳 | 率先垂範でき、プレーイングマネージャーとして勤務可能な方 | | やる気、根気、元気 | |
| 医療 | 301人以上 | 資格、経験 医療の専門性。管理能力。 | パソコン操作 看護師としての知識とスキル。病棟やチームをマネジメントする能力を期待する。 | 資格、経験 | パソコン操作 |
| | | 専門職の経験 | 患者さんへの観察・手技レベル | 専門職の経験 | 患者さんへの観察・手技レベル |
| | 101人～300人 | 有資格者 資格。経験。 | 医療系資格者を採用。 援助技術。コミュニケーション能力。 | 資格。経験。 | 援助技術。コミュニケーション能力。 |
| | | 経験と対人能力 | チームワークが取れ、経験を生かした看護ができる。 | 経験と対人能力 | |
| | | 過去の経験年数。職場における協調性。 | | 経験年数 | |
| | 51人～100人 | 看護師資格 産婦人科勤務の経験 | 分娩介助ができる。当直勤務ができる。 | 看護師資格 看護師としての経験。 | 看護能力 |
| | | コミュニケーション能力の高さ。主体性・実行力の高さ。能力向上への意欲の大きさ。 | 優しく患者様に接することができる。資格と経験を生かし、チームワークに参加できる。 | コミュニケーション能力の高さ。主体性・実行力の高さ。 | 優しく患者様に接することができる。チームワークに参加できる。 |
| | 21人～50人 | 助産師、看護師の採用のため、人物本位となる。 | | | |
| | | 資格、試験（看護師の場合） | 夜勤可能か。 | 資格 | |
| | | 看護能力 | 看護師としての技術 | | |
| | | 経験年数。コミュニケーション能力。 | 透析従事の有無。適切な受け答え・会話。 | 経験年数。コミュニケーション能力。 | 透析従事の有無。適切な受け答え・会話。 |
| | | 専門知識。 | OP介助もできて、外来もできる。 | 専門知識。 | OP介助もできて、外来もできる。 |
| | | 薬剤師としての能力をもち、率先して行動できる人。 | | 薬剤師としての能力をもち、率先して行動できる人。 | |
| | | 資格と実務経験、 知識と経験の豊富な能力 | 速やかに仕事をこなせる。 治療の正確性と新しい技術を学んでいる | 知識と経験の豊富な能力 | |
| | 20人以下 | 勤務時間帯と経験 | 専門力を発揮できる | 真面目さと職務に対する力 | 周りに目を配り、真面目に仕事に取り組める |
| 資格と経験値 接客能力 | | 即戦力の能力 | 資格と経験値 接客能力 | 即戦力の能力 | |
| 看護師としての能力。 | | 採血、点滴、注射等の技術面と患者様への接遇。 | | | |
| 福祉 | 101人～300人 | リーダー性と専門技術 | 歯科医師・衛生士（専門職） | 専門技術 専門職としての経験 | 歯科医師・衛生士（専門職） 看護師資格等 |
| | | 心優しく高齢者に対応。仕事に情熱を持ち、シフトどおり勤務。 | | 心優しく高齢者に対応。仕事に情熱を持ち、シフトどおり勤務。 | |
| | 51人～100人 | 資格 | | 資格 | |
| | | 看護・介護職。コミュニケーション、業務遂行能力。 | 利用者様の理解力を持ち、相手の考え方や伝えたいことを正しく理解し、自分の考えを相手に伝えることができる。 | 謙虚。コミュニケーション能力。 | 他者からの注意や指導に耳を傾け、必要な内容については改めることができる。 |
| | 21人～50人 | 保育士資格。 安定したリハビリの提供。新事業の提案。後輩の教育。地域への進出。 | 安定したリハビリを提供し、地域活動への貢献も考慮に入れた対応ができる。 | 保育士資格。 安定したリハビリ技術の提供。 | 訪問先で、ご本人様のリハビリのみでなく、ご家族様とのコミュニケーションが取れる。 |
| | | 資格・免許の保有 | ケアマネージャー、ヘルパー2級他、介護職関連資格保有 | 資格・免許の保有 | ケアマネージャー、ヘルパー2級以上の資格保有 |
| コミュニケーション、専門的能力 | | | | | |
| コミュニケーション能力 | | 協調性。礼儀正しさ | コミュニケーション能力 | 協調性。礼儀正しさ | |
| 保育能力。保護者とのコミュニケーション能力。 | | 保育能力。保護者とのコミュニケーション能力。 | | | |

資料3-1：専門・技術系社員・職員（つづき）

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|-----------------|--|--|--|------------------------------|-------------------------------------|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 福祉 | 21人～50人 | コミュニケーション能力、人柄（元気、明るい） | 保護者対応、スキル、子供目線で指導。 | コミュニケーション能力、人柄（元気、明るい） | 保護者対応、スキル、子供目線で指導。 |
| | | 専門知識、コミュニケーション力。 | 音楽教育。 | 子育て経験 | |
| | 専門知識、保育能力。免許、経験 | 高度 | 専門知識、保育能力。免許、経験 | 高度 | |
| | 習得している技術レベルと利用者とのコミュニケーション能力。自己管理能力。 | 緊急時に的確な判断ができる。利用者に安心を提供できる。 | | | |
| 20人以下 | コミュニケーション能力。専門性。 | | コミュニケーション能力。専門性。 | | |
| 不詳 | 保育士、幼稚園免許の両方を保有している人。性格の穏やかな人。協調性のある人。 | | 保育士、幼稚園免許の両方を保有している人。性格の穏やかな人。協調性のある人。 | | |
| | 全体を見ることができる能力 | 全体を見ることができる能力 | 全体を見ることができる能力 | 全体を見ることができる能力 | |
| 情報通信業 | 101人～300人 | 技術面 | 業務経験あり。各種web制作ができる。 | | |
| | 51人～100人 | 統率力、マネジメント力 | | 統率力、マネジメント力、忠誠心、愛社心、愛着心、帰属意識 | |
| | 21人～50人 | | Web制作の技術能力と営業。顧客への対応能力。 | | |
| | | 会計、人事、給与のスキル ソフトウェア開発能力。プロジェクトマネジメント能力。 制作能力 | 社内外関わらない仕事のスキル 最新の技術にも対応できる能力。 システム営業ができる。知識と技術。 番組制作に関わる豊富な知識と経験 | 会計、人事、給与のスキル | 社内外関わらない仕事のスキル |
| | | ITの技術力。協調性の高さ、コミュニケーション能力の高さ。主体性・実行力の高さ。 どのような環境においても柔軟に取り組める姿勢 | 過去の経験にとらわれず、新しい技術に前向きに取組 | | |
| | 20人以下 | システムを構築していく上での提案型ビジネスができる能力 | システム設計、プログラム開発能力があり、同時にお客様への提案力、プレゼン能力がある人材を目指す。 | プログラム開発能力 | VB、NET、PHP、JAVA等プログラム言語に精通し、開発ができる。 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 101人～300人 | 実務経験、資格。 経験と実務能力 | PM、SE経験が5年以上 | 経験と実務能力 | |
| | 51人～100人 | 専門技術とそれを自ら表現するための技能 | 基礎的な技術力、提案力、表現力をもって自ら設計・文書作成・計算・顧客打合せができる。 | 高度な専門技術、指導力 | 当社業務に生かせる豊富な知識と業務経験を保有 |
| | 21人～50人 | 技術力 | 各種免許取得 | | |
| | | デザインのスキル、制作のスキルと知識、コミュニケーション能力。遂行性。 | デザインのスキルとセンス、スピード。Web制作におけるスキルとスピード。会社に馴染めるか。 | | |
| | | 建築工事監理能力（実務能力） | CAD実務能力 | | |
| | | 経験。能力。資格。 | 必要な資格をもち、技術だけでなく、営業的なこともできる。後進の指導や業務管理ができる。 | | |
| | | 建築士（1級、2級）、建築基準適合判定資格者 | | 建築士（1級、2級）、建築基準適合判定資格者 | |
| | ITの知識、会話能力。自社商品に対する勉強。 | 営業、技術の専門分野の知識取得とともに、社内の場力〔ママ〕UP（協調性） | 正社員が全体的なことを見るため、非正規社員には細かいところを見てほしい。 | 自立できること。 | |
| 不詳 | 検査の知識・経験と営業の能力 | 技術員であり、営業活動もできる。 | | | |
| 飲食サービス業 | 21人～50人 | | | 調理等の専門知識。バイトを統率するリーダー的能力。 | |
| | 不詳 | 真面目で向上心のある方 | | 真面目で向上心のある方 | |
| 生活関連サービス業・娯楽業 | 51人～100人 | 専門的知識 電気知識 | 工事士、主任技術者、施工管理技士等 | | |
| | 21人～50人 | 縫製力+コミュニケーション能力 | | 縫製力 | |
| | 20人以下 | デザイナー。営業経験。 | デザイン経験3年以上と自制作の提示。法人営業の有無。あとはやる気。 | デザイナー。営業経験。 | デザイン経験3年以上と自制作の提示。法人営業の有無。あとはやる気。 |
| 建物サービス業 | 301人以上 | ITと営業の能力 | 営業活動の傍ら、Web制作もできる | ITと営業の能力 | 営業活動の傍ら、Web制作もできる |
| | 21人～50人 | 電子工学の能力 | | | |
| 警備業 | 101人～300人 | 過去の経験を重視 | 資格取得を目指す。 | | |
| | 51人～100人 | 現場仕事なので、体も心も健康であること。 | | | |
| その他 | 21人～50人 | 営業能力。 | パワーポイントを用いての提案営業ができる。 | | |

資料 3 - 2 : 事務・営業系社員・職員

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|----------------------|-----------|---|--|---------------------------------|------------------------------|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 建設業 | 101人～300人 | | | 営業能力。事務処理能力。 | |
| | | | | 建築現場事務所での事務能力 | 現場における書類の理解があるか等 |
| | | 専門的な能力・スキル。コミュニケーション能力（順応性） 見積もり作成。 | 労務管理や財務会計に関する専門的能力。社会保険労務士等。実務経験。周囲への順応性。 工事を見積もり、客先と交渉できる。 | 専門的な能力・スキル。コミュニケーション能力（順応性） | 総務業務や経理業務の実務経験。周囲への順応性。 |
| | 51人～100人 | 持続性、協調性 | | | |
| | | コミュニケーション能力 | 見積りレベル。CAD | | |
| | | 対人関係適応力。仕事に対する理解力。事務処理の正確性、迅速性。 | 周りとの協調性を大事にし、真面目に仕事に励む。 | 対人関係適応力。仕事に対する理解力。事務処理の正確性、迅速性。 | 周りとの協調性を大事にし、真面目に仕事に励む。 |
| | 21人～50人 | ITと事務処理能力 | | ITと事務処理能力 | |
| | | 発信力、アピール力 | 自社商品を客先に正確かつアピール力をもって売り込める人材 | | |
| | | 資格や経験 | 即戦力 | | |
| | 20人以下 | 資格保有。実務経験。IT能力。 | 施工管理技士資格 | 資格保有。実務経験。IT能力。 | 施工管理技士資格 |
| | | | | 知識 | 受発注書類の作成ができる。一般経理事務ができる。 |
| | | 建築（特にマンション造り）に情熱がある人。 | | | |
| 製造業 | 301人以上 | コミュニケーション能力が高く、行動力があること。PDCAがしっかりできて、報連相がきっちりできること。 | 外部との交渉力 | | |
| | | 事務・営業の能力（知識、経験、コミュニケーション力等） | 取り組むべき課題や問題点を明確化し、それに対する解決策を考え、行動する。新しい取組にチャレンジする。 | 事務能力（知識、経験、コミュニケーション力等） | 取り組むべき課題に対して周囲と連携し、積極的に取り組む。 |
| | 101人～300人 | 経験、能力、やる気 | 結果の出せる業務遂行 | | |
| | | ITとコミュニケーション力 | PC作業ができ、いろいろな人とコミュニケーションが取れる。 | | |
| | | マネジメント能力 | プレイングマネージャー | | |
| | | 経験してきた内容 | | 経験してきた内容 | |
| | 51人～100人 | 人柄 | コミュニケーション能力。好印象の人。 | | |
| | | コミュニケーション能力。チャレンジ精神。強い精神力。 | 与えられた目標を達成でき、さらにも上を目指す。 | | |
| | | 営業能力 | | | |
| | | 行動力。計数管理力。 | エクセル、ワードが使える。情報収集・分析・対策⇒実行。 | PCの基礎知識取得 | 協調性 |
| | | 営業能力 | パソコン操作 | | |
| | | 資格と能力（事務処理能力）とコミュニケーション力 | | | |
| | | 営業能力 | 販路拡大 | | |
| | 21人～50人 | 新規営業能力 | コミュニケーション能力 | | |
| | | 営業の能力 | 今までの実績 | | |
| | | 簿記等有資格者。実務経験。 | | | |
| | | 即戦力、適応力 | パソコン操作（エクセル、ワード） | | |
| | | 業務システム改善 | システムづくり | | |
| ITと職種の経験 | | オフコン操作の覚えが早く、即戦力となる。 | | | |
| ITと営業の能力 | | エクセル、ワード等の基本作業ができる。営業のノウハウが身に付いている。 | なし | | |
| 順応性と柔軟性。コミュニケーション能力。 | | 事象の本質を捉えて、方向転換が軽くできる。客・取引先と仲良くできて、厳しさを備えもつ人材。 | | | |
| 事務処理の能力。営業経験。語学力。 | | Word, Excel能力。業界経験。英語力。 | 事務処理の能力。 | Word, Excel能力。 | |

資料3-2：事務・営業系社員・職員（つづき）

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|----------------------------------|-----------|--|--|--------------------------------|--|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 製造業 | 21人～50人 | 営業。経理。工程管理。 | 事務、営業の傍ら、現業の手伝いができる。 | 電話、来客対応。伝票発行、入力。 | パソコンが使える。 |
| | | 営業の能力 | 売上げUPのアイデアを保有 | | |
| | | ワード、エクセル。営業能力。 | | | |
| | | 専門的知識。事業計画立案能力。部下指導能力。 | 人に指導できるレベル（各業務について）。部門長として部の事業計画を立案、実行できる。部下を管理し、教育できるレベル。 | | |
| | | IT。ビジネスマナー | エクセル、ワード中級以上レベル。最低限のマナーは最初から必要。 | IT。 | エクセル、ワード中級以上レベル。 |
| | | 営業の経験と実績。 | 企画立案能力 | | |
| | | 真面目で積極性があり、他人に左右されない自分の考え、方法をできる人。 | | | |
| | | 事務能力の高さ。社会人としての一般常識や能力。 | 経理的、労務的知識を持っていること。 | | |
| | | パソコン必須 | | | |
| | | 対人能力 効率化 | | 対人能力 | |
| 卸売業 | 301人以上 | 住宅設備機器の販売 | 住宅設備及びメーカー商品の知識があつて、対応のできる方 | | |
| | 101人～300人 | 対人対応力 | 社会的一般常識 | 協調性 | 社会的一般常識 |
| | | 職務に応じたスキルを身につけている。営業であれば、客先との折衝能力であり、事務であれば、エクセル、ワード等、PC操作能力は必須。 | | | |
| | | 専門的な能力を備えている人。コミュニケーション能力があり、向上心のある人。 | | | |
| | 51人～100人 | 営業企画販売OEM | | | |
| | | 会計・人事・給与処理等の知識・経験。顧客、従業員、部門連携のコミュニケーション力。業務改善の提案力、リーダーシップ力。 | 給与・会計ソフトの操作、決算処理。労働法規等の基礎的理解、それに基づく対応ができること。 | 一般事務の業務経験。コミュニケーション力。勤勉。指示対応力。 | マイクロソフト系等PCの基本操作。正確・スピーディな事務処理。顧客接遇・電話等の丁寧な対応。 |
| | 21人～50人 | 能力向上の意思、意欲があるか。好奇心をもち、コミュニケーション能力をもっているか。 | | | |
| | | 当社取扱商品の知識をもった営業能力 | 実践的英会話 | | |
| | | パソコンの認知能力。営業力。 | エクセル、ワードの知識。 | | |
| | | コミュニケーション能力、協調性 | | | |
| IT能力 | | | | | |
| 事務：パソコンのスキルの高い人。営業：誠意のある人。志の高い人。 | | | | | |
| 営業の能力。業界知識。 | | 新規先開拓。与信判断。 | | | |
| 採用時のニーズによって異なる | | | 採用時のニーズによって異なる | | |
| 営業センス。パソコン。 | | 開拓営業。事務はプラインドタッチ。 | パソコン。 | | |
| 営業能力 | | | 新規開拓能力 | | |
| メンタルとスキルのバランス。 | | | | | |
| 不詳 | 営業特化 | 新商品の販売特化 | | | |
| 小売業 | 301人以上 | 経験と能力 | 即戦力 | やる気と協調性 | チームワークをもって行う |
| | 101人～300人 | 真面目さ。営業力。 | 専門性と他業務への柔軟性 | 真面目さ。営業力。 | |
| | | 営業の経験。パソコンの一般的使用能力。継続力。 | 営業活動を行い、業務報告、業務分析もできる。長期間勤務できる。 | パソコンの一般的使用能力。コミュニケーション能力。 | 電話対応。対話が普通にできて、表計算や入力ができる。 |
| | 51人～100人 | 経験、やる気、ハングリ－性 協調性 | 前職の成績 車の運転 | 経験、やる気、ハングリ－性 協調性 | 車の運転 |
| | 21人～50人 | 理解力、記憶力、協調性 | 新業のPC入力。改定ルールの理解。 | 理解力、記憶力、協調性 | 新業のPC入力。改定ルールの理解。 |
| | | | (遅刻をしない)時間厳守 | レベルは最低基準ですが、(能力より)基本ができていない。 | |

資料 3 - 2 : 事務・営業系社員・職員 (つづき)

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|-------------------|-------------|---|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 小売業 | 21人～50人 | コミュニケーション能力。協調性。 | | | |
| | | 営業の能力。PC。 | 営業活動の傍ら、タブレット操作もできる。 | | |
| | | お客様とのコミュニケーション能力 | | | |
| | | IT。企画・開発能力。 | ワード、エクセルなどでの書類作成。新商品の開発。業務改善提案。 | | 心身ともに健康で、体力があること。 |
| | | 給与と歳とのバランス。勤務時間とのバランス他(社員) | 接客、発注の考え方。 | 給与と歳とのバランス。勤務時間とのバランス他(社員) | 接客、発注の考え方。 |
| | 経験と知識 | | 経験と知識 | | |
| | 20人以下 | パソコン能力 | メール、ワード、エクセルの操作 | パソコン能力 | メール、ワード、エクセルの操作 |
| 運輸業 | 101人～300人 | 協調性及び処理能力の有無。 | 特定の業務に加え、広範囲にわたる業務遂行能力の高さ。 | | |
| | | 当社規程及び当人の面談によって選考とする。 | 営業能力。PCスキル。事務処理能力。 | 当社規程及び当人の面談によって選考とする。 | 営業能力。PCスキル。事務処理能力。 |
| | 51人～100人 | エクセル、ワードの能力 | 表作成及び文書の作成 | | |
| | | 事務処理の経験があり、コンピュータの操作ができる。 | 事務処理が正確に早く処理でき、パソコンの操作能力が優れている。 | | |
| | 21人～50人 | コミュニケーション力 | 特になし | | |
| | | 業界経験者 | 航空貨物の流れを充分理解していること | | |
| | | エクセル、ワードが利用でき、コミュニケーション能力があればOK。 | PC入力やインターネット検索ができるレベルでOK。 | | |
| | | 事務。経理。 | 経験者。 | | |
| | | 仕事に対する姿勢 | 仕事に対して責任感が強く、熱意をもってできる。 | 仕事に対する姿勢 | 仕事に対して責任感が強く、熱意をもってできる。 |
| | | コミュニケーションが取れる方 | | | |
| | | 業務に必要な知識と技術 | | 業務に必要な知識と技術 | |
| | 不詳 | パソコン。 | 情報処理。 | パソコン。 | 情報処理。 |
| やる気、根気、元気 | | | やる気、根気、元気 | | |
| 医療 | 301人以上 | 経営管理と組織マネジメント力。医療事務の専門性。 | 医療事務の知識とスキル。組織を運営するマネジメント力を期待する。 | | |
| | | 経験とコミュニケーション能力 | 知識等 | 経験とコミュニケーション能力 | 知識等 |
| | 101人～300人 | 経験、対応能力。 | インフォームドコンセントを理解し、対応できる。 | | |
| | | 接遇能力。コミュニケーション能力。 | 良好な窓口対応、電話対応ができる。 | 接遇能力。コミュニケーション能力。 | 良好な窓口対応、電話対応ができる。 |
| | 51人～100人 | 医療事務の経験。コミュニケーション力。 | レセコン操作。診断報酬請求。接遇。 | 医療機関での受付経験 | 初歩的なパソコン操作。接遇。 |
| | | コミュニケーション能力の高さ。主体性・実行力の高さ。協調性の高さ。 | パソコン(エクセル、ワード)を操作できる。医事会計システムを操作できる。 | | |
| | | エクセル、ワードの基本操作能力(パソコン)。労務管理。小口現金管理。電話対応。メールチェック送信。 | 状況を見ながら判断して、すべての業務を遂行できる。 | パソコン基本動作。電話対応。集金現金管理。 | |
| | 21人～50人 | 経験 | ワード、エクセル。事務全般 | | |
| | | 事務能力 | 保険点数の理解。 | | |
| | | コミュニケーション能力。 | コミュニケーション能力を面接で評価。適切な会話・受け答え。 | | |
| 社会性を備え、接遇レベルの高い人。 | | パソコン管理もでき、どんな人にも話ができる人。 | 社会性を備え、接遇レベルの高い人。 | パソコン管理もでき、どんな人にも話ができる人。 | |
| 20人以下 | 接客能力 | | 接客能力 | | |
| | 医療事務としての能力。 | 受付業務、レセプト業務のスキル。患者様への接遇。 | | | |
| | 協調性と対応能力 | 受付、診療補助のいずれにせよ、臨機応変な対応ができる | 協調性と対応能力 | 受付、診療補助のいずれにせよ、臨機応変な対応ができる | |

資料3-2：事務・営業系社員・職員（つづき）

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | | |
|-----------------|------------------|------------------------------------|---|---------------------------|--------------------------------|--|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | |
| 情報通信業 | 101人～300人 | PCスキル。コミュニケーション。 | EXCELのピボットテーブル、vlookup関数の使用。 | | | |
| | 21人～50人 | 営業能力 | 渉外交渉能力及び調整能力 | | | |
| | | 特にありません。やる気がある人ならかまわないです。 | 特にありません。やる気がある人ならかまわないです。 | 特にありません。やる気がある人ならかまわないです。 | 特にありません。やる気がある人ならかまわないです。 | |
| | 20人以下 | 周りとのコミュニケーション能力。積極的に企画・提案ができる。 | 提案が具体的なモノである。 | | | |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 101人～300人 | 営業力 | 新規開拓が得意 | | | |
| | 51人～100人 | 業務習熟度 | 業務をほとんど指導なしで遂行できる。 | 一般的事務処理の遂行 | 事務処理の基本動作を体得している。基礎的なPC操作ができる。 | |
| | | 経験 | | | コミュニケーション能力 | |
| | 21人～50人 | 実務経験があり、即戦力となる人材 | 過去の実績並びに関連知識の豊富さ | | | |
| | | 印刷物やweb制作等の知識。コミュニケーション能力。遂行性、積極性。 | 知識と説得力。積極性と遂行能力。 | | | |
| | 20人以下 | 経験。能力。資格。 | 豊富な経験。幅広い知識。人事、経理、営業、他すべての事務ができる。 | | | |
| | 社内の人の動き、話を聞く姿勢。 | 与えられた仕事の目的を早く見つけて、自分なりのやり方で達成する能力 | | | | |
| 生活関連サービス業・娯楽業 | 101人～300人 | 営業、マネジメント能力。 | 営業所長としてパート社員のマネジメント。 | 営業の能力。 | | |
| | 21人～50人 | 段取の取組 | | 単純作業への我慢強さ | | |
| | 20人以下 | 事務経験。協調性。 | 受発注業務。PC操作。 | | | |
| 不動産業・物品賃貸業 | 21人～50人 | デザイナー。営業経験。経理職（簿記2級）。 | デザイン経験3年以上と自制作の提示。法人営業の有無。あとはやる気。簿記2級の取得。 | | | |
| | 20人以下 | 経理事務処理能力がある。建物管理、営業、交渉ができる人。 | パソコン操作が堪能である。 | | | |
| 建物サービス業 | 301人以上 | 経理事務経験5年以上 | 他社販売経験あり | | | |
| | 101人～300人 | ITと営業の能力 | 営業活動の傍ら、Web制作もできる | ITと営業の能力 | 営業活動の傍ら、Web制作もできる | |
| 警備業 | 101人～300人 | 仕事の正確性 | | 仕事の正確性 | | |
| | 21人～50人 | 営業能力 | リーダーシップの有無。仕事の進め方。 | | | |
| その他 | 101人～300人 | 過去の経験を重視 | 資格取得を目指す。 | | | |
| | 21人～50人 | PC操作 | エクセル、ワード必修 | | | |
| | | 過去の経験。マネジメント能力。 | 営業成績（責任範囲）。コミュニケーション能力が高い。 | | | |
| | 20人以下 | 人脈。営業力。専門的知識。 | 顧客形成レベルの高さ。IT能力の高さ。 | | | |
| コミュニケーション能力 | | | | | | |
| | 自己管理力 | 自らの目標を定め、遂行しようと努力する力。チャレンジ精神。 | | | | |
| | 営業力。コミュニケーション能力。 | 人脈。 | | | | |

資料3-3：現業系社員・職員

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|---------------------|---------------------------|---|--|--|---|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 建設業 | 101人～300人 | 専門分野の知識・経験。関連資格の保有。 | 現場責任者としての対応ができる。若手社員の指導・育成ができる。 | | |
| | 51人～100人 | 有資格者（工事系） | 資格業務の実務 | | |
| | | | 周りとの協調性を大事にし、真面目に仕事に励む。 | 対人関係適応力。仕事に対する理解力。事務処理の正確性、迅速性。 | 周りとの協調性を大事にし、真面目に仕事に励む。 |
| | 21人～50人 | 専門的工事・技術力と施工管理の能力。 | 実務経験と建築業法上の有資格レベル。 | 専門的工事・技術力と施工管理の能力。 | |
| | | 現場安全管理能力 | 現場は人命主義でコスト2番で安全管理を行える人材 | | |
| | | 資格や経験 | 即戦力 | | |
| | | 当事業の円滑な遂行能力 | 経験者。車両運転能力が高い。 | | |
| | | 必要な資格と免許の保有。経験の豊富さ。 | クレーン運転士。建設作業での資格。心体力能力〔ママ〕の確保。 | | |
| | | 現場作業の経験。知識の豊富さ。作業員とのコミュニケーション能力の高さ。 | | 体力面。仕事への向上心。協調性 | |
| | 電気工事関係の有資格者 | 職長としての能力がある。 | | | |
| 不詳 | 勤務の継続。出張業務が可能。技能の確立。 | 即戦力。 | | | |
| 製造業 | 301人以上 | | | 体力、判断力、協調性 | |
| | 101人～300人 | | | 作業経験 | 当該作業を比較的短時間で覚えることができる |
| | | | | 健康体であること | 自己管理のできる人材 |
| | | 工作機械等の知識（あれば）。真面目な人。 | 旋盤などが使える。 | | |
| | | | | 機械設備のオペレーション能力。 | 2級金属プレス加工技能士レベル。2級プラスチック成形技能士レベル。 |
| | 51人～100人 | 業務遂行能力 | | 業務遂行能力 | |
| | | IT能力。協調性 | メール、エクセル、ワードは利用できること。女性主力の職場であることが理解できること。 | | |
| | | 製造業だが、現場経験よりもやる気、人柄で選ぶ。中途採用のミドル層がほとんどだが、選考基準は変えない。 | 人柄重視だが、図面を読めること、ある程度の計算能力はみる。 | 非正規社員は基本60歳以上の再雇用か、60～65歳の新規のみ。新規の場合は経験（現場）重視。 | 募集分野の機械操作経験。それ自体はやったことがなくても製造業に携わっていたか。 |
| | | 責任感。誠実性。 | 任せた仕事は確実に時間内にやり遂げる。 | | |
| | | 経験 | | | |
| | | 指導力 | リーダシップ発揮 | 正確性 | ミスを少なくする工夫ができる |
| | | 品質管理。検査能力。 | 製品の材質、特性についての知識がある。 | | |
| | 21人～50人 | 技能、資格 | | | |
| | | 協調性。主体性。コミュニケーション力 | | | |
| | | 実務経験。 | | | |
| | | 即戦力、継続性、適応力 | | 長続きする社員 即戦力 | |
| | | 協調性 | メール等 | | |
| 営業の能力 | | やる気 | | | |
| 生産能力 | | 製造ライン等の効率向上ができる。 | | | |
| 体力があり、継続して働いてくれること。 | | ある程度我慢強いこと。 | 体力があり、継続して働いてくれること。 | | |
| 経験。生産管理・工程管理能力。 | | 経験があるか。 | 経験。 | 手先が器用か？ | |
| | | | 製品検査。 | 間違いない作業ができる。 | |
| | 電気の知識。コミュニケーション能力。業務管理能力。 | 工業高校電気科卒レベル。グループ内でのコミュニケーションが取れ、業務をスムーズに進めることができる。行う業務の管理、報告、改善等ができる。 | | | |

資料3-3：現業系社員・職員（つづき）

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|-------------------------|------------------------------------|--|--|--|--|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 製造業 | 21人～50人 | 工場勤務経験がある。 | 部署の大小を問わず、責任者をした経験がある。 | 能力は不問だが、人柄と仕事に対する積極性、協調性。 | |
| | | 就業意欲 | | 就業意欲 | |
| | | 真面目で几帳面、休まない。 | | 真面目で几帳面、休まない。 | |
| | | 機械オペレーター経験。読図能力。 | 即戦力足りえるかどうか。 | | |
| | | 人間力。 | 人として正しい考え方ができること。前向きな考え方ができること。協調性があること。素直であること。意欲的に物事に取り組むこと。 | 人間力。 | 人として正しい考え方ができること。前向きな考え方ができること。協調性があること。素直であること。意欲的に物事に取り組むこと。 |
| | | 必要な資格をもっているか。 | 個人の作業を行いながら、全体の作業の流れが見れる。 | | |
| | | 協調性、理解力。 | | 体力。 | 協調性、理解力。 |
| 卸売業 | 101人～300人 | 現場作業に必要な資格、免許等の所持。 | 自動車中型運転免許、リフト免許の所持 | 現場作業に必要な資格、免許等の所持 | 自動車中型運転免許、リフト免許の所持 |
| | 51人～100人 | 顧客対応・提案力、コミュニケーション力。仕事手順を考え、業務をスムーズに組立・計画できる。不規則勤務に対応できる体力・自己管理能力。 | 採算を考えた提案力と報・連・相ができる。会社方針の理解と段取り力。体調管理、労務管理ができる。 | 勤勉。社員間、上司の指示への対応力。マニュアルを理解し、正確に作業できる。不規則勤務に対応できる体力・自己管理能力。 | 上司の指示に忠実で、報・連・相ができる。読解力と理解力と継続力。体調管理と自己の労務管理ができる。 |
| | 21人～50人 | 若手社員を統率している経験豊富なミドルエイジ商品開発と提案。 | | | |
| | | 採用時のニーズによって異なる | | パターン加工。縫製加工。 | 採用時のニーズによって異なる |
| | | 実務経験 | 接客能力 | 真面目。 | |
| 小売業 | 101人～300人 | 実務経験とパソコンの一般的使用能力。 | 職人ではなく、会社員としての対応ができる。 | 欠配しないこと。欠勤しないこと。 | 配達業務における確実性。 |
| | | | 紹介者がある場合は、なかなか退職しない。 | | |
| | 51人～100人 | 人間性 | 人に好かれる＝営業力の高い人材 | 勤勉 | 真面目で責任感の高い人材 |
| | 21人～50人 | | | 協調性。 | 女性ばかりの職場なので、人間関係を円滑に、気配りをもって働いていただく。 |
| 運輸業 | 不詳 | | | 経験が豊か。 | |
| | 301人以上 | | | 運転能力 | 事故のない運転能力 |
| | 101人～300人 | 経験と人間性。 | 大型運転手としての経験と事故をしないための人間性。 | 経験と人間性。 | 大型運転手としての経験と事故をしないための人間性。 |
| | | | | 当社規程及び当人の面談によって選考とする。 | 当人の面談により選考。 |
| | 51人～100人 | 本人のやる気 | タクシー乗務員としての能力 | 本人のやる気 | タクシー乗務員としての能力 |
| フォークリフトの免許。中型・大型の自動車免許。 | | 経験のあること。 | | | |
| 安全運転ができる。中型免許以上を持っている。 | | 運転（トラック）の経験が3年以上あり、交通違反歴がなく、体力があり、協調性がある。 | | | |
| 21人～50人 | 大型2種免許 | | 大型2種免許 | | |
| | 業務に必要な知識、資格 | 特になし | | | |
| | 運送業務の経験が3年以上の方。夜勤ができる方。長距離が運行できる方。 | リフトの免許を持っている方。 | | | |

資料3-3：現業系社員・職員（つづき）

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | |
|------------------|--------------------------|--|--|------------------------------------|---|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル |
| 運輸業 | 21人～50人 | 無事故、無違反 | | | |
| | | 各船種に対する経験年数と資格 | | | |
| | | トラックに乗れる免許を持っていて、経験があればOK。 | 4tクラスに乗れる免許が必要。 | | |
| | | 運転手（大型車、中型車） | 運転免許。経験者。 | | |
| | | 現場対応力 | 資格及び人柄 | | |
| | | | 仕事に必要な資格の保持。仕事に必要な想像力。仕事に必要な自覚。 | | |
| | | 経験。能力。 | 事故を少なくする。 | | |
| | | 仕事に対する姿勢 | 仕事に対して責任感が強く、熱意をもってできる。 | | |
| | | | | | 協調性とヤル気を重視。経験があればよいが、乗務員人口が減って、免許制度の変更もあり、未経験でも採用している現実はある。経験は後からでもついてくるので、とにかくヤル気。 |
| | | | フォークリフト運転技能習得者 経験 | | フォークリフト運転技能習得者 経験 |
| | 免許を有している。 業務に必要な知識と技能 | 大型自動車運転免許 | | | |
| | 20人以下 | 長距離運行が主なので、適した運行、稼働ができるか。 健康。勤勉。資格。 | 左記に応じた運行、免許、体力 分業ではなく、すべての業務が一定レベルでできる。 | | |
| | 不詳 | やる気、根気、元気 | | やる気、根気、元気 | |
| 医療 | 301人以上 | | | 協調性、経験、コミュニケーション能力 | |
| | 101人～300人 | 経験とやる気 | | | |
| | | 介助・介護に関する知識・技術 | 安全・安楽な介助・介護が提供できる。 | 介助・介護に関する知識・技術 | |
| | | 現場での対応力 | 真面目に仕事に取り組み、状況に応じて対応する力。 | 現場での対応力 | 真面目に仕事に取り組み、状況に応じて対応する力。 |
| | | 経験年数。コミュニケーション能力 | | | 協調性。資格。真面目さ。経験。 |
| | 51人～100人 | | | 調理センス。経験。 | 手際よく作業できる。 |
| | 21人～50人 | 協調性。コミュニケーション能力。責任感。職務の遂行力、正確性など。 | いずれもできるだけ高いことが望ましい。 | 協調性。コミュニケーション能力。責任感。職務の遂行力、正確性など。 | いずれもできるだけ高いことが望ましい。 |
| 20人以下 | | | 継続性 | 地味な仕事もきちんとこなし、長く働いて下さる条件であること | |
| 福祉 | 101人～300人 | 誠実さと協調性 | 現場での情報を正確に上司等に伝える | 誠実さと協調性 | 現場での情報を正確に上司等に伝える |
| | | 介護業務の経験 | 介護福祉士、社会福祉士等の資格 | 介護業務の経験 | 介護福祉士等の資格 |
| | | | | 仕事熱心。職員間のコミュニケーションが取れる。 | |
| | | 人権意識。コミュニケーション能力。事務能力。 資格 | | 人権意識。コミュニケーション能力。 資格 | |
| | 51人～100人 | 利用者の現状とこれからの考えて行動できる能力。 | 介護支援を実行できる。 | 利用者の現状とこれからの考えて行動できる能力。 | 介護支援を実行できる。 |
| | | 各々の業務の確認を行い、ミスの少ない業務が遂行できる。 | | | |
| | 21人～50人 | 積極性 | 技術、知識に対して貪欲である | 真面目である | 自分のことをよく知っている |
| 資格有無 | | | | | |
| 有資格、理解力、人としての姿勢。 | | 仕事についての専門性、知識があり、個別に、特性に沿った対応ができる。 | 有資格、理解力、人としての姿勢。 | 仕事についての専門性、知識があり、個別に、特性に沿った対応ができる。 | |
| | 協調性を持ち、パート・アルバイトを管理する | webは要らない | なるべく多く仕事を持つ、または入ることができる。 | 要らない | |

資料3-3：現業系社員・職員（つづき）

| 業種 | 企業・法人規模 | 正社員・職員 | | 非正規社員・職員 | | |
|-----------------|-----------|---------------------------------------|--|--------------------------------|---|-------------------------------|
| | | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | 選考ポイントとなる能力 | 左記の能力の具体的内容・レベル | |
| 福祉 | 21人～50人 | 介護士としてのスキル 協力性。コミュニケーション能力。 | | 介護士としてのスキル 協力性。コミュニケーション能力。 | | |
| | 20人以下 | 介護スキル。コミュニケーション能力。 | 身体介護ができ、職員間、利用者とのコミュニケーションがうまく取れる。 | コミュニケーション能力。業務遂行能力。 | 協調性。分別がある。明るい。 仕事の内容を把握し、時間内に作業を完了させる。 | |
| 情報通信業 | 101人～300人 | コミュニケーション。 | 面接時に気持ち伝わるか。 | | | |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 51人～100人 | スキルアップ | | | | |
| 飲食サービス業 | 301人以上 | 業務遂行レベル（経験） | 調理技術。店長経験（実務能力） | | | |
| | 101人～300人 | | | コミュニケーション能力 | 接客を通じたセールスができる。 | |
| | 51人～100人 | 管理能力。人材育成。 調理業務能力 | | | 調理補助業務のある程度の能力。コミュニケーション能力。 | |
| | | 経験と実力。 営業 | 忙しい店舗での経験。 サービス業の専門知識がある。 | | 経験と実力。 接客 | 忙しい店舗での経験。 コミュニケーション能力が高い。 |
| | 21人～50人 | 飲食店なので笑顔。接客態度。清潔感。 | | 飲食店なので笑顔。接客態度。清潔感。 | | |
| | 20人以下 | 接客・適応能力 | | 接客・適応能力 | | |
| 生活関連サービス業・娯楽業 | 101人～300人 | | | コミュニケーション能力 | 小集団で業務を遂行するため、老若男女を問わずコミュニケーションが取れる。 | |
| | 51人～100人 | 協調性。規律（マニュアル）に従順。前向きに仕事に取り組める。技術の向上化。 | マニュアルにない技術をしない。他の従業員と協力。独自の講習会に積極的参加。 | | | |
| | | 専門的知識 コミュニケーション能力 | 接客マナー | | | |
| 21人～50人 | 協調性。体力。 | | 協調性。 | | | |
| 建物サービス業 | 301人以上 | | | 協調性。コミュニケーション能力。資格保有。マネジメント経験。 | | |
| | 101人～300人 | I T と営業の能力 | 営業活動の傍ら、Web制作もできる | I T と営業の能力 | 営業活動の傍ら、Web制作もできる | |
| | | 仕事の正確性 | | 仕事の正確性 | | |
| 21人～50人 | | | 積極性。意欲性。創意工夫。 | 仕事の改善の提案が言えるか。自己啓発意欲はあるか。 | | |
| 警備業 | 101人～300人 | 過去の経験を重視 | 資格取得を目指す。 | | | |
| | 51人～100人 | 一般的なモラルを持ち、レベルアップを図れるかどうか。 | 警備の仕事覚えていく上で必要である人間性や協調性、信頼性をもって行動できる。 | | | |
| | 21人～50人 | 協調性 | 警備員としての適性 | | | |
| その他 | 21人～50人 | 業務上必要な知識・経験。実行力。意欲の大きさ。 | 業務の円滑な遂行。 | 体力。 | 力仕事に向いているか。 | |
| | | コミュニケーションが円滑にできる。 | | コミュニケーションが円滑にできる。 | | |
| | 20人以下 | | | 真面目。休まない。 協調力。 | グループ作業などで互いに協調し、連絡する能力。 | |



大阪産業経済リサーチセンター 平成 27 年 3 月発行
〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 咲洲庁舎 24 階／電話 06(6210)9938