

## 第6章 中小企業への転職者の転職類型と転職後の能力発揮

### 第1節 はじめに—本章における検討課題

本章では、まず「企業の中途採用に関する調査」の従業員調査の結果を基に、転職者のプロフィールと、転職をめぐる活動について明らかにしていく。

転職者のプロフィールと転職をめぐる活動を捉えるにあたって、本章では転職者をいくつかの類型に分けることとする。類型を分けるにあたって考慮するのは、転職に伴い業種や仕事において変化があったかどうかという点である。転職に伴う業種や仕事内容の変化は、転職する個人のキャリア形成に影響を及ぼす。転職に至るまでの仕事上の経験を活かしたいと思ったり、あるいは新たな仕事への順応に労力を払いたくないと思ったりした転職者は、業種や仕事を変えないように努めるだろう。ただ、転職に伴い業種や仕事を変えたくないと思う人々が、自分の希望する転職先を確保できるとは限らない。業種や仕事を変えないで転職をするためには一定の要件が必要であるように思われる。転職に伴う業種や仕事の変化の有無にそって転職者を分類し、そのプロフィールや活動の特徴を類型ごとに明らかにしていくことは、こうした要件を浮かび上がらせることにもつながると思われる。

他方で、転職を考える人の中には、転職に至るまでの経験を活かすことよりも優先する事項、例えば、賃金の上昇や労働時間の短縮といった労働条件面における好転などがある人もいると思われる。転職に伴う業種・仕事内容の変化を基とした転職者の類型分けは、このような様々な転職動機・転職理由の所在を体系的に把握する、ひとつの手がかりになるとも考えられる。

以上のようなことを念頭に置きつつ転職者をいくつかの類型に分け、それぞれの転職者類型の特徴を明らかにした後、本章では各類型の転職者が中小企業への転職後、十分にその仕事上の能力を発揮しているのかを確認していく。転職者の転職のありようが、転職後の職場での働きぶりや、その転職者を採用した企業にとってどのような意味をもっているかを把握し、考察していくうえで、この確認は必要であると思われる。さらに特定の類型に該当する転職者の能力発揮を左右する要因について、転職者を採用した企業で実施されている人事労務管理に焦点をあてて分析を行う。最終部ではそれまでの分析の結果を踏まえて、中小企業への転職者をめぐっての実践的な示唆について検討していくこととしたい。

### 第2節 転職類型—業種・職種における変化の有無を基に—

「企業の中途採用に関する調査」では各回答者に、現在の勤務先で勤務する前に在職した会社・法人とそこでの仕事の状況についてたずねている。調査では現在の勤務先から3つまでの会社・法人とそれぞれの会社・法人での仕事の状況についてたずねているが、ここで

の分類にあたっては1つ前の会社・法とそこでの仕事状況にのみ着目する。回答者の中には2つ前、3つ前に勤務していた会社・法人がないという人が多数おり、できるだけ多くの回答者を類型分けしようとするれば、今回の調査の全回答者が回答することができる<sup>1</sup>、1つ前の会社・法人の状況にのみ着目するのが妥当だからである。

1つ前の勤務先について調査では、現在の勤務先と同業種か異業種かを質問している。また、1つ前の勤務先で転職直前まで行っていた仕事について、その仕事が現在の勤務先で行っている仕事と「同じ仕事」だったか、「類似した仕事」だったか、「違った仕事」だったかを尋ねている。このうち仕事について、「同じ仕事」と「類似した仕事」と回答した人は「同様の仕事」を1つ前の勤務先でも行っていたとして、1つのグループとしてまとめた。そうすると業種については「同業種」と「異業種」、仕事については「同様の仕事」と「違った仕事」のそれぞれ2つの回答者グループができあがる。そして業種についての回答による2グループと、仕事についての回答による2グループをかけあわせて回答者を分類すると、4つのグループができあがることとなる。なお、業種または仕事のいずれかの質問に対し無回答だった場合にはグループ分けから除外している。

4つのグループの第1は、1つ前の勤務先が現在の勤務先と「同業種」、従事していた仕事が現在の勤務先における仕事と「同様の仕事」というグループで、業種・仕事の観点から見た転職に伴う変化が最も小さいとみられるグループである。このグループの回答者を以下では「一致型」と呼ぶことにする。

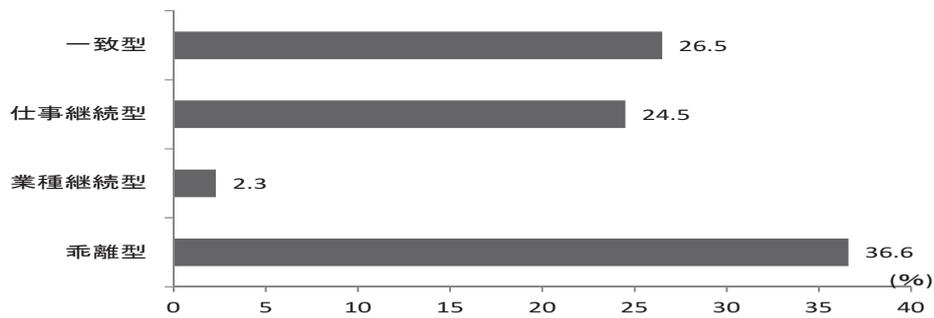
第2は、1つ前の勤務先は現在の勤務先とは異なる業種の企業・法人であるが、従事していた仕事は現在の仕事と同様の仕事だったという回答者のグループで、以下では「仕事継続型」と呼ぶ。第3は、1つ前の勤務先と現在の勤務先で業種に変化はないが、1つ前の勤務先での仕事は現在の勤務先における仕事とは異なるというグループである。このグループは「業種継続型」とする。

第4は、1つ前の勤務先の業種が現在の勤務先の業種とは異なっており、かつ仕事の内容も1つ前の勤務先におけるものと現在の勤務先におけるものとは異なっているというグループで、「一致型」とは対照的に、業種・仕事の観点から見た転職に伴う変化が最も大きいとみられるグループである。このグループは、「乖離型」と呼ぶこととしたい。

4つの類型に該当する回答者が、それぞれどの程度の比重を占めているかを図表6-1に示した。今回の調査に回答した転職者1885人の中で最も多かったのは「乖離型」(689人)で、3分の1強を占める。次いで「一致型」が26.5%(499人)、「仕事継続型」が24.5%(461人)となっている。「業種継続型」は2.3%(44人)でごくわずかであった。

<sup>1</sup> 今回の「中途採用に関する調査」の従業員調査は、企業調査を配布した企業に対し、当該企業に勤務する中途採用の正社員3人までの配布を依頼しているためである。

図表 6-1 各転職類型の該当者が回答者全体に占める比率



以下、この4類型を軸としたクロス集計を行い、類型間の異同を明らかにした上で、相違についての検討を行う。

### 第3節 各類型に該当する転職者のプロフィール

#### 1. 性別・年齢・家庭環境・学歴

各類型に該当する回答者には、性別や年齢といった点でどのような特徴が見られるだろうか。性別（図表 6-2）については、業種継続型と一致型で男性の比率が7割前後と、他の2つの類型に比べてやや比率が高くなっている。年齢層別の構成に目を向けると（図表 6-3）、まず21～30歳の比率において、類型間の差が目立つ。一致型や仕事継続型では17～18%台であるのに対し、乖離型では38.1%と一致型や継続型より20ポイント近く比率が高い。反面、41歳以上の比率は、一致型が44.4%、仕事継続型が41.6%である一方、乖離型では25.5%である。つまり乖離型は相対的に若い転職者層であると言える。

図表 6-2 性別構成：転職類型別

	n	(単位:%)		
		男性	女性	無回答
一致型	499	68.5	30.9	0.6
仕事継続型	461	59.9	39.5	0.7
業種継続型	44	72.7	25.0	2.3
乖離型	689	61.8	37.4	0.7
全体	1885	63.3	35.7	1.0

図表 6-3 年齢層別構成：転職類型別

	n	(単位:%)					
		20歳以下	21～30歳	31～40歳	41～50歳	51～60歳	61歳以上
一致型	499	0.2	17.3	38.2	28.7	11.2	4.5
仕事継続型	461	0.4	18.9	39.1	27.3	11.6	2.7
業種継続型	44	0.0	25.6	37.2	23.3	14.0	0.0
乖離型	689	0.4	38.1	35.9	16.8	7.2	1.5
全体	1885	0.5	28.1	35.9	22.8	10.0	2.7

配偶者の有無（図表 6-4）、子供の有無（図表 6-5）については、いずれも一致型で「あり」の比率が最も高く、以下比率の高い順に仕事継続型、業種継続型、乖離型となっている。これは、一致型、仕事継続型で高い年齢層の転職者の比率が相対的に高いためであると考えられる。

図表 6-4 配偶者の有無：転職類型別

	n	(単位:%)		
		あり	なし	無回答
一致型	499	53.1	44.9	2.0
仕事継続型	461	49.7	49.5	0.9
業種継続型	44	43.2	56.8	0.0
乖離型	689	40.6	57.8	1.6
全体	1885	46.0	52.4	1.5

図表 6-5 子どもの有無：転職類型別

	n	(単位:%)		
		あり	なし	無回答
一致型	499	43.1	49.5	7.4
仕事継続型	461	40.1	52.9	6.9
業種継続型	44	36.4	59.1	4.5
乖離型	689	32.2	60.2	7.5
全体	1885	36.9	55.8	7.3

最終学歴は、大学・文系学部の比率に類型間で差がある。乖離型では 35.4%、仕事継続型、業種継続型では 43~44%台であるが、一致型では 26.5%と他の 3 類型に比べて比率が低くなっている（図表 6-6）。一致型の転職者が、大学・文系学部の卒業者が少ない仕事の従事者によって構成されていることを示唆する結果である。あるいは仕事継続型は女性の比率が高く、そのために大卒文系学部が多くなっているとも考えられる。

図表 6-6 最終学歴：転職類型別

	n	(単位:%)								
		中学	高校	高等専門 学校	短大・専門 学校	大学・ 理系学部	大学・ 文系学部	大学院・ 理系	大学院・ 文系	その他
一致型	499	1.6	25.7	4.8	21.2	13.2	26.5	3.2	2.0	1.8
仕事継続型	461	1.3	15.6	2.6	19.3	8.7	44.9	2.4	4.6	0.7
業種継続型	44	2.3	13.6	4.5	20.5	13.6	43.2	0.0	0.0	2.3
乖離型	689	0.4	21.9	3.5	22.5	10.0	35.4	3.0	1.0	2.2
全体	1885	1.2	21.1	3.6	21.0	10.5	36.1	2.7	2.1	1.8

## 2. 現在従事している仕事

各類型に該当する転職者は、従事している仕事の面で何らかの特徴をもっているだろうか（図表 6-7）。まず一致型では、「事務」の仕事に従事する人の比率が、他の類型と比べて顕著に低い。乖離型や業種継続型では約 4 割、仕事継続型では半数を超えるのに対し、一致型では 2 割を切っている。反面、一致型では他の類型よりも「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT 関係の仕事」、「建設関係」についている人の比率が高い。「介護関係の仕事」につく人の比率は一致型以外の類型では 1~2%にとどまるが、一致型では 6%近くであり、「医

療関係の仕事」は一致型以外の類型ではいずれも 1%以下であるのに、一致型では 8.8%に達している。「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT 関係の仕事」、「建設関係」に共通しているのは、何らかの専門性が求められるという点であり、これらの仕事に従事している人の比率が一致型で相対的に高いということは、業種や仕事内容を変えることなく転職するうえでの要件の 1つとして、専門性を求められる仕事に従事していることという点があることをうかがわせる。

また業種継続型は、「営業」や「技能工・生産工程」に従事している比率が、他の累計よりも高いのが目に付く。前の勤務先と同じ業種の企業・法人に転職をして、より人手を必要とする仕事につくことになったというプロセスが垣間見える。

図表 6-7 現在従事している仕事：転職類型別

(単位: %)

	n	介護関係の仕事 (介護福祉士、介護職員 など)	医療関係の仕事 (医師、看護師、 看護助手など)	IT関係の仕事 (システムエンジニア、 プログラマーなど)	研究者等の専門的職種	製造技術者等の 技術的職種	会社管理職等の 管理的職種	事務(一般事務、 経理事務等)	販売店員、小 売・卸売店の 店主・店長等 の販売職種	営業(外回り 等)
一致型	499	5.8	8.8	12.2	2.6	3.4	4.4	17.2	2.6	12.0
仕事継続型	461	1.3	0.9	6.7	1.5	2.8	8.5	54.0	0.4	11.1
業種継続型	44	2.3	0.0	2.3	2.3	0.0	9.1	40.9	0.0	20.5
乖離型	689	2.2	1.0	3.5	0.3	3.8	4.8	41.8	1.9	13.6
全体	1885	3.1	3.1	6.8	1.2	3.2	5.6	37.3	1.8	12.7

	n	保安(警備員、 守衛、監視員等)	サービス職 (理容師、美容師、 接客等)	輸送・機械運 転	技能工・生産 工程	建設関係	労務作業等の 仕事(清掃員、 配達員等)	その他	無回答
一致型	499	0.4	3.4	5.0	2.8	9.6	0.8	8.6	0.2
仕事継続型	461	0.4	0.7	0.7	1.1	1.5	0.4	7.4	0.7
業種継続型	44	2.3	0.0	4.5	11.4	0.0	0.0	4.5	0.0
乖離型	689	0.7	2.0	2.8	6.1	5.7	1.3	7.8	0.7
全体	1885	0.5	2.1	3.2	4.0	6.0	0.9	7.7	0.6

現在管理的な業務を行っているかどうかについて尋ねたところ(図表 6-8)、乖離型の転職者は「管理的な業務は担当していない」という比率が、他類型に比べて高い。その他の選択肢については類型間でさほどの違いは認められないが、「部門・職場の管理を担当している」という人の比率が、一致型や仕事継続型といった、前職と現職で同様の仕事をしている転職者においてやや高くなっている。

図表 6-8 管理的業務の担当状況：転職類型別

(単位：%)

	n	会社全体の経営管理を担当している	複数の店舗・事業所の管理を担当している	1つの店舗・事業所の管理を担当している	部門・職場の管理を担当している	その他	管理的な業務は担当していない	無回答
一致型	499	3.2	3.2	3.0	23.6	4.6	61.5	5.0
仕事継続型	461	8.7	2.6	3.7	22.1	2.4	61.8	3.7
業種継続型	44	9.1	0.0	4.5	18.2	2.3	61.4	11.4
乖離型	689	2.6	2.5	2.2	17.1	1.9	70.2	6.7
全体	1885	4.8	2.7	3.0	20.3	2.9	64.8	5.7

#### 第4節 これまでの職業経歴

##### 1. 転職に伴う勤務先従業員規模の変化

図表 6-9 の①～④は、前職から現職への転職に伴い、勤務先である企業・法人の従業員規模にどのような変化があったかを、各転職類型について表したものである。前職・現職ともに勤務先の従業員規模は、「100 人未満」、「100 人以上 300 人未満」、「300 人以上」の 3 つの階層として示した。

いずれの転職類型でも最も比率が高いのは、100 人未満の企業・法人の間を移動したという人の比率である（各図表の網掛けをしてある数字）。ただ、4 つの類型の間でその比率を比較すると、一致型が 34.6%と最も高くなっている。

一方、300 人以上のいわゆる「大企業・法人」から 100 人未満の企業・法人に移動してきた人の比率（各図表の下線・斜体（字）の数字）は、一致型で 12.9%と 4 類型中最も低く、乖離型で 18.5%と最も高い。また、300 人以上の企業・法人から 300 人未満の企業・法人に移動した人の比率を算出すると、一致型：22.9%、仕事継続型：26.3%、業種継続型：31.8%、乖離型：28.3%となり、業種継続型と乖離型の転職前後で仕事異なる類型でやや高くなる。

つまり、前職から現職への転職についてみると、一致型の転職者が最も小規模な企業・法人間で移動をする傾向が 4 類型中最も強く、乖離型や業種継続型では大企業から中小規模へ移動する傾向が相対的に強いと言える。先に見た各類型該当者の年齢層や仕事内容も踏まえると、一致型の転職者の典型として、専門性が求められる分野で主に中小規模の企業・法人を移動しながらキャリア形成をしている人々というイメージが浮かび上がってくる。

図表 6-9 前職から現職への転職に伴う勤務先従業員規模の推移：転職類型別

①一致型(n=482)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		167 34.6%	55 11.4%	11 2.3%
100人以上300人未満		33 6.8%	29 6.0%	9 1.9%
300人以上		62 12.9%	48 10.0%	16 3.3%

③業種継続型(n=44)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		12 27.3%	1 2.3%	1 2.3%
100人以上300人未満		6 13.6%	1 2.3%	2 4.5%
300人以上		8 18.2%	6 13.6%	2 4.5%

②仕事継続型(n=440)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		102 23.2%	53 12.0%	13 3.0%
100人以上300人未満		35 8.0%	28 6.4%	12 2.7%
300人以上		74 16.8%	42 9.5%	22 5.0%

④変化型(n=662)

↓前職	現職→	100人未満	100人以上 300人未満	300人以上
100人未満		195 29.5%	57 8.6%	21 3.2%
100人以上300人未満		53 8.0%	27 4.1%	11 1.7%
300人以上		122 18.5%	65 9.8%	25 3.8%

## 2. 管理職経験の変化

いまひとつ、前職から現職における変化の有無を、管理職経験という観点から整理したのが図表 6-10 である。各類型に該当する回答者を、前職・現職の管理職経験の有無から 4 つのグループにわけてそれぞれの比率を示した。

前職・現職ともに管理職であったという人の比率は、乖離型で 5.6%と、他の 3 類型ではいずれも 13~15%台であるのに比べて低くなっているのが目立つ。反面、前職・現職ともに非管理職であるという人の比率は乖離型でのみ 60%を超えている。これらは、乖離型で 21~30 歳がおよそ 4 割を占めているなど、他の類型よりも年齢構成が若いことを反映した結果ではないかと考えられる。他方、前職は非管理職であったが現職では管理的業務についているという人の比率は、4 類型間でさほどの差はない。

図表 6-10 前職・現職における管理職経験の有無：転職類型別

①一致型(n=482)

↓前職	現職→	管理的業務についている	管理的業務についていない
管理職だった		67 13.9%	40 8.3%
非管理職だった		110 22.8%	250 51.9%

③業種継続型(n=44)

↓前職	現職→	管理的業務についている	管理的業務についていない
管理職だった		6 13.6%	4 9.1%
非管理職だった		9 20.5%	23 52.3%

②仕事継続型(n=440)

↓前職	現職→	管理的業務についている	管理的業務についていない
管理職だった		67 15.2%	32 7.3%
非管理職だった		89 20.2%	242 55.0%

④変化型(n=662)

↓前職	現職→	管理的業務についている	管理的業務についていない
管理職だった		37 5.6%	48 7.3%
非管理職だった		129 19.5%	410 61.9%

## 第5節 現在の勤務先への転職活動

### 1. 現在の勤務先へ転職した理由

現在の勤務先に転職した理由（図表 6-11）には、各類型に該当する転職者の特徴は見られるだろうか。一致型の転職者で最も挙げた人が多かった理由は、「今までの経験が活かせる仕事だったから」で6割を超える。これに次ぐのが「自分の能力を發揮できる仕事だったから」（31.9%）で、3番目に回答が多かったのが「すぐにつける仕事だったから」（26.4%）であった。仕事継続型も同様に「今までの経験が活かせる仕事だったから」と「自分の能力を發揮できる仕事だったから」が回答の多い上位2つを占め、それぞれの回答率も一致型とさほど変わらない。一致型や仕事継続型といった、前職と現職で仕事の内容が同様であるという転職者では、自分の経験や、経験を基に培ったと考えられる仕事上の能力を活かせるかどうか、転職先を決定する重要な要因になっていることがわかる。

ただ、仕事継続型では「通勤に便利だから」という理由が3番目に回答が多くなっている。また、「労働時間・休暇がよかったから」という理由の回答率も2割を超え、一致型に比べると7ポイントほど回答率が高い。このように仕事継続型の転職者の中には、仕事に関わる時間に配慮して転職先を決定するという人が、他の類型よりも高い割合で見られる。

一方、前職と仕事内容や業種が異なる形で転職をした乖離型の転職者では、「今までの経験が活かせる仕事だったから」の回答率が約2割にとどまる。乖離型転職者の回答は多くの選択肢に分散しているが、その中でも「労働時間・休暇がよかったから」という回答が最も多く（25.5%）、ほぼ同程度の人が「通勤に便利だから」（24.5%）という理由を挙げている。集計結果からは、乖離型の転職者の転職理由が、仕事に関わる時間への配慮を中心に、多岐にわたることがうかがえる。

乖離型と同じく、前職とは異なる仕事をしている業種継続型の転職者では、「すぐにつける仕事だったから」という理由が3分の1強の人が挙げられ、最も回答が多くなっている。後述する現在の勤務先に就職するまでにかかった期間の状況や、就職活動の難易度に関する回答内容を踏まえると、業種継続型の転職者の中には容易に就職ができるという理由で、仕事の内容は問わずに同業種の企業・法人を選んだ人が少なくないのではないかと見ることもできる。

図表 6-11 現在の勤務先に就職した理由(複数回答)：転職類型別

(単位:%)

	n	人材育成に熱心だから	今の勤務先での仕事が好きだったから	将来性のある会社だと思ったから	経営者の理念に共鳴したから	賃金が高かったから	労働時間・休暇がよかったから	福利厚生が充実していたから	すぐにつける仕事だったから	中小企業で働きたかったから	自分の能力を発揮できる仕事だったから	今までの経験が活かせる仕事だったから	取得した資格が活かせる仕事だったから
一致型	499	3.2	19.4	20.2	8.9	13.1	16.5	9.7	26.4	2.8	31.9	61.1	21.0
仕事継続型	461	3.3	13.9	20.2	7.6	14.1	23.4	8.0	27.1	4.8	31.5	56.8	13.0
業種継続型	44	0.0	14.0	7.0	4.7	7.0	16.3	2.3	34.9	4.7	14.0	32.6	9.3
乖離型	689	4.5	16.7	18.2	6.3	10.5	25.5	12.7	23.1	3.5	14.1	21.7	11.0
全体	1885	3.8	16.7	18.7	7.6	11.6	21.1	9.9	25.6	3.8	23.7	41.9	14.2

	n	通学していた学校に勧められたから	親、知人などに勧められたから	地元で就職したかったから	社長や従業員が知人・友人だったから	通勤に便利だから	転勤がないから	育児や介護のため	企業イメージが良いから	知名度が高いから	その他	特にこれといった動機はなかった	無回答
一致型	499	2.0	13.3	12.3	16.9	18.1	10.9	2.0	6.5	3.8	6.7	2.2	0.4
仕事継続型	461	0.2	10.8	13.4	11.9	27.5	10.6	1.7	6.9	2.6	6.7	0.9	0.7
業種継続型	44	0.0	20.9	11.6	20.9	11.6	11.6	0.0	7.0	0.0	4.7	2.3	4.7
乖離型	689	1.0	12.0	17.9	12.0	24.5	13.5	0.6	8.1	3.4	10.4	2.8	0.3
全体	1885	1.4	12.5	14.9	13.1	23.2	11.8	1.3	7.1	3.0	7.8	2.1	0.5

2. 現在の勤務先を探した手段

現在の勤務先を探した手段について複数回答の形で答えてもらったところ(図表 6-12)、いずれの類型でも「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が最も高い。ただ、一致型の転職者の場合、2 番目に回答の多い「同じ業界で働いていた人の紹介で」や、3 番目に回答の多い「前職や今の職場の同僚の紹介で」との回答率の差がさほどなく、一致型の転職者の間では、公共職業訓練機関と同様に、転職者の周りの人間関係が転職先を探す手段として機能していることがわかる。一致型と同じく業種が変わらない転職を行っている業種継続型の転職者においても同様の傾向が見られ、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率は一致型に比べてやや低くなっているものの、「親会社や関連会社の紹介で」の回答率が一致型やその他の類型に比べて目立って高くなっている。

図表 6-12 現在の勤務先を探した手段（複数回答）：転職類型別

(単位: %)

	n	ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	ホームページ等インターネットで	家族や親戚などの紹介で	前職や今の職場の同僚の紹介で	同じ業界で働いていた人の紹介で	就職合同説明会に参加して	出身学校からの紹介で
一致型	499	25.6	5.2	16.3	4.0	20.2	20.4	0.8	2.0
仕事継続型	461	35.8	6.5	17.4	5.4	12.1	3.9	0.2	0.7
業種継続型	44	25.0	9.1	20.5	2.3	18.2	13.6	0.0	0.0
乖離型	689	36.4	12.2	19.9	8.7	10.9	3.9	1.2	1.3
全体	1885	33.4	8.5	17.7	6.7	14.0	8.8	0.8	2.0

	n	業界団体・職能団体を通じて	民間の職業紹介機関を通じて	納入先など取引先を通じての紹介で	出向・転籍を通じて	親会社や関連会社の紹介で	その他	無回答
一致型	499	0.8	12.3	1.8	2.4	2.6	5.0	1.2
仕事継続型	461	0.4	21.9	2.2	1.1	1.7	5.4	0.9
業種継続型	44	0.0	11.4	0.0	2.3	11.4	2.3	0.0
乖離型	689	0.0	11.9	1.0	1.0	1.7	4.8	1.6
全体	1885	0.4	13.9	1.5	1.3	2.0	4.9	1.2

他方、仕事継続型や乖離型といった転職に伴い業種が変わった転職者では、「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が35～36%台に達し、次に回答が多い手段（仕事継続型では「民間の職業紹介機関を通じて」、乖離型では「ホームページ等インターネットで」との間の回答率の差が、およそ14～16ポイントにまで広がっている。転職に伴い業種が変わっている転職者の転職先探索にあたっては、公共職業紹介機関の比重が、業種が変わらない転職者におけるよりも大きくなっている。また、仕事継続型、乖離型の転職者では、転職者の周りの人間関係を転職先の探索に活用したという回答がごく少ない。「前職や今の職場の同僚の紹介で」の回答率は11～12%、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率は約4%、「親会社や関連会社の紹介で」の回答率は約2%にとどまる。

なお、仕事継続型の転職者では「民間の職業紹介機関を通じて」の回答率が21.9%と、他の類型では11～12%台であるのに比べると、回答率が高くなっている。これは仕事継続者の転職者の半数以上が事務の仕事に従事している人々で、その比率が4類型中最も高く、彼らのなかで人材派遣会社や人材紹介会社などを使って転職先を見つける人が少なからずいるためではないかと推測される。

### 3. 現在の勤務先に就職する際の準備

現在の勤務先に就職する際の準備については、「特に準備はしていない」という回答がどの類型でも最も多い（図表 6-13）。ただ一致型では「特に準備はしていない」の回答率が6割近く、業種継続型では5割強に達していて、2番目に回答の多かった「インターネットなど

で転職に関する情報を収集した」との回答率の差がいずれも 30 ポイント以上まで広がっているのに対し、仕事継続型や乖離型では「特に準備はしていない」と「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」との回答率の差が 3~7 ポイントにとどまる。

また仕事継続型では、「転職に関する民間サービスを利用した」の回答率が 24.8%と、4 類型中最も高くなっている。この結果は、仕事継続型で「民間の職業紹介機関を通じて」現在の勤務先を探したという人の比率が 4 類型中最も高く、他類型における比率との差が目立つという、先に確認した集計結果と符合するものである。

図表 6-13 現在の勤務先に就職する際に行った準備（複数回答）：転職類型別

(単位: %)

	n	公共機関 (ポリテクな ど)で教育 訓練を 受けた	民間教育機 関で教育訓 練を受けた	自分で知 識・技能を 身に着けた	転職に関す る民間サー ビスを利用 した	インターネッ トなどで転 職に関する 情報を収集 した	就職・転職 に向けて人 脈づくりを 行った	その他	特に準備は していない	無回答
一致型	499	2.4	1.0	12.1	13.2	23.9	6.7	1.6	58.3	1.8
仕事継続型	461	5.9	3.7	15.2	24.8	37.0	5.4	1.3	40.4	0.9
業種継続型	44	2.3	0.0	18.2	11.4	20.5	2.3	0.0	52.3	0.0
乖離型	689	6.9	3.4	13.4	17.3	36.3	3.9	2.8	43.1	1.3
全体	1885	5.3	2.7	13.9	17.5	31.3	4.9	2.0	48.1	1.3

#### 4. 現在の勤務先に就職するまでの期間と就職の難易度

前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでの期間を尋ねると、一致型や業種継続型では「1 ヶ月未満」という回答が半数を超える。仕事継続型や乖離型では「1 ヶ月未満」の回答率はともに 4 割台と、一致型や業種継続型に比べてやや低くなっている。反面、就職するまでの期間が半年以上の人の比率は一致型で 18.4%、業種継続型で 13.6%であるのに対し、仕事継続型では 25.3%、乖離型では 24.7%と、転職に伴い勤務先の業種が変わった転職者の方が高くなっている（図表 6-14）。

図表 6-14 前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでにかかった期間：転職類型別

(単位: %)

	n	1ヶ月未満	1ヶ月以上 3ヶ月未満	3ヶ月以上 半年未満	半年以上1 年未満	1年以上2年 未満	2年以上	無回答
一致型	499	52.9	14.6	13.8	7.8	4.4	6.2	0.2
仕事継続型	461	45.3	12.6	16.7	13.2	6.9	5.2	0.0
業種継続型	44	54.5	13.6	18.2	4.5	0.0	9.1	0.0
変化型	689	41.1	13.6	20.3	12.9	6.7	5.1	0.3
全体	1885	45.8	13.2	17.0	10.9	6.0	6.1	0.9

現在の勤務先に就職した際の就職活動は容易だったかどうかについては、一致型で 38.0%、仕事継続型で 24.9%、業種継続型で 31.9%、乖離型で 24.7%が容易だった（「容易だった」＋「やや容易だった」）と回答している（図表 6-15）。一致型や業種継続型といった、転職の前後で勤務先の業種が変わっていない転職者のほうが回答率が高く、勤務先の業種が変わった転職者との差も目立つ。図表 6-14 の集計で見たように、転職の前後で勤務先の業種が変わった転職者の方が、前職をやめてから現在の勤務先に就職するまでの期間が長くなる傾向にあり、そのことが就職活動の難易度に対する評価に影響を与えていると思われる。

ただ、転職前後で同じ業種の勤務先に勤める一致型と業種継続型の回答者の間にも、差がみられる。一致型の転職者では容易だったと答える人の比率が、難しかった（「やや難しかった」＋「難しかった」）と答える人の比率（27.8%）を上回るのに対し、業種継続型では容易だったと答える人の比率よりも難しかったと答える人の比率（43.2%）のほうが高い。業種継続型は「どちらとも言えない」という人の比率が他の類型に比べると少なく、これまでと同じ業種の企業・法人に転職するために転職が容易だったという人と、これまで勤めてきた企業・法人と同じ業種であったとしても、これまでとは異なる仕事の中から自分にとっての適職を見つけるのは難しい人に二分される傾向があるのではないかと考えられる。

図表 6-15 現在の勤務先に就職した際の就職活動の難易度

(単位: %)

	n	容易だった	やや容易 だった	どちらともい えない	やや難し かった	難しかった	無回答
一致型	499	19.4	18.6	33.7	16.0	11.8	0.4
仕事継続型	461	11.7	13.2	29.7	26.2	19.1	0.0
業種継続型	44	20.5	11.4	25.0	22.7	20.5	0.0
乖離型	689	9.6	15.1	30.0	25.7	19.4	0.1
全体	1885	13.1	15.2	30.7	22.7	17.4	1.0

## 第 6 節 転職後の能力発揮

### 1. 現在の勤務先におけるスキルの活用度と仕事の成果

各転職類型に該当する転職者が、転職後、現在の勤務先でどの程度、自らの能力を発揮できているのかについて、本章では「企業の中途採用に関する調査」の調査項目の中から、2つの点に焦点をあてた調査項目を取り上げて明らかにしていくこととする。

1 つは、各転職者がこれまでの仕事経験のなかで得てきた知識やスキルを、現在の勤務先において活かしているか否かという点である。調査では 3 回前までの転職について、転職時に所属した組織で身につけたスキルを、現在の仕事に活かしているかどうかをたずねている

が、ここではより多くの転職者を分析の対象とするため、調査回答者全員が回答できる<sup>2</sup>、直近の転職時に所属していた組織（つまり現勤務先の前に所属した組織）で身につけたスキルの活用状況について見て行くこととする。

「1つ前の勤務先で身につけたスキルが今の勤務先でも活かしている」と答えた転職者の比率は一致型で78.0%、仕事継続型で69.8%と、1つ前の勤務先で行っていたのと同様の仕事を続けている転職者では大半を占めている。一方、業務継続型は54.5%で同様の仕事を続けている転職者に比べれば比率が下がり、仕事内容も業種も異なる乖離型の転職者では26.8%と、他の類型の転職者に比べて顕著に低くなっている(図表 6-16)。

図表 6-16 1つ前の勤務先で身につけたスキルの活用度

(単位: %)

	n	1つ前の勤務先 で身につけたス キルが今の勤 務先でも活用で きている	1つ前の勤務先 で身につけたス キルが今の勤 務先ではあまり活 用できていない	どちらとも言 えない	無回答
一致型	499	78.0	8.0	13.2	0.8
仕事継続型	461	69.8	11.1	18.4	0.7
業種継続型	44	54.5	18.2	27.3	0.0
乖離型	689	26.3	41.8	30.9	1.0
全体	1885	53.5	22.5	22.2	1.8

各類型に属する転職者が、現在の勤務先で能力を発揮している度合いを示す指標として、もう1つ取り上げておきたいのは、現在の勤務先における仕事上の成果についての転職者自身の評価である。調査ではこの評価を4つの観点から回答者に実施してもらっており、各回答者の評価結果を高評価ほど点数が高くなるように得点化した上で、類型ごとに平均点を算出した(図表 6-17)。

各類型の平均点を比べると、「社内で同じ（もしくは同じくらいの）職位の人と比べて」、「会社が要求する水準に比べて」、「社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて」という観点からの評価については仕事継続型の平均点が最も高く、「自分の理想と比べて」という観点からの評価については一致型の平均点が最も高い。また、それぞれの観点からの評価の類型別平均点について最高値と最低値の差を算出すると、「会社が要求する水準に比べて」が類型間の差が最も大きく(類型別平均点の最高値と最低値の差: 0.40)、「社内で同じ職位の人と比べて」における差がこれに続き(同: 0.24)、最も類型間の差が小さいの

<sup>2</sup> 調査回答者全員が回答できる理由は、注1に記した「中途採用者に関する調査」の配布方法を参照のこと。

は「自分の理想と比べて」（同：0.09）という観点からの評価である。「会社が要求する水準に比べて」、「社内で同じ（もしくは同じくらいの）職位の人と比べて」における平均点の差は、前の勤務先と同様の仕事を行っている転職者類型（一致型・仕事継続型）と、前の勤務先とは異なる仕事を行っている転職者類型（業種継続型・乖離型）の間で大きくなっている。

図表 6-17 現在の勤務先での仕事の成果に対する評価（点数）：類型別の平均点

（単位：点）

	社内で同じ(もしくは同じくらいの)職位の人と比べて	会社が要求する水準に比べて	社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて	自分の理想と比べて
一致型	3.20	3.11	3.13	2.60
仕事継続型	3.28	3.17	3.16	2.59
業種継続型	3.07	2.77	2.98	2.58
乖離型	3.04	2.95	2.96	2.51
全体	3.14	3.04	3.06	2.56

注. それぞれの質問に対して、「上回っている」という回答には5点、「やや上回っている」という回答には4点、「どちらともいえない」という回答には3点、「やや下回っている」という回答には2点、「下回っている」という回答には1点を付し、各回答の回答率に応じた加重平均点を算出した。また、それぞれの質問につき、無回答者は平均点の算出から除いた。以下、本稿の中で、評価に関する集計を行っている図表においては、同様の算出方法を用いている。

図表 6-16 で示した、1つ前の勤務先で身につけたスキルを活かしていると感じる転職者の比率の類型別集計結果と、図表 6-17 で示した現在の勤務先での仕事の成果に対する評価についての類型別傾向から、以前の勤務先で身につけたスキルを活かしていることと、仕事の成果に対する評価の高さとの間に強い関連のあることがうかがえる。そこで、1つ前の勤務先で身につけたスキルを活かしていると感じるか否かで、現在の勤務先での仕事の成果に対する評価がどのように異なってくるかを確認してみた（図表 6-18）。結果はいずれの観点からの評価においても、スキルを活かしていると感じる回答者のほうがより平均点が高く、その差は統計的に有意であった。従って、現在の勤務先での仕事の成果に対する評価において生じている類型間の差は、それぞれの類型でスキルを活かしていると感じる転職者の比率をかなりの程度反映しているもとと見ることができる。

図表 6-18 1つ前の勤務先で身につけたスキルの活用度と、  
現在の勤務先での仕事の成果に対する評価（点数）

（単位：点）

	社内で同じ(もしくは同じくらいの)職位の人と比べて***	会社が要求する水準に比べて***	社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて***	自分の理想と比べて***
活用できている	3.31	3.20	3.20	2.64
活用できているとは言えない	2.97	2.88	2.92	2.48

注. 1. \*\*\*<.001 (t検定)

2. 「活用できているとは言えない」グループには、「あまり活用できていない」と回答した転職者と、「どちらとも言えない」と回答した転職者が含まれる。以下の図表においても同様。

## 2. 各類型におけるスキルの活用度と仕事の成果との関係

ところで図表 6-17 において、現在の勤務先での仕事に対する成果について、評価点の平均を類型別に算出した際、3つの観点からの評価については、スキルを活かしているという転職者の比率が最も高い一致型の平均値が最高ではなく、僅差ではあるが、スキルを活かしているという転職者の比率が2番目に高い仕事継続型の平均値のほうが高かった。この理由として考えられるのは、一致型でスキルを活かしていないと感じる転職者の仕事に対する評価が、仕事継続型でスキルを活かしていないと感じる転職者の評価よりも低く、一致型全体の平均点をより押し下げているという事態である。新たな勤務先の事業(業種)にも、その勤務先で担当する仕事にも慣れている一致型の転職者は、慣れているがゆえに自分がこれまで培ってきたスキルが活用しきれない状況での仕事の成果について、他の類型の転職者以上に低く評価するかもしれない。そこでこうした点を確認するために、類型ごとに1つ前の勤務先で身につけたスキルを活用できている転職者とそうでない転職者を分け、現在の勤務先における仕事の成果に対する評価点の平均を算出してみた(図表 6-19)。

一致型と仕事継続型の集計結果を比較すると、いずれの観点からの評価についても、一致型でスキルを活用できているとはいえないという転職者の平均点の方が、仕事継続型でスキルを活用できているとはいえないという転職者の平均点に比べて低くなっており、この点については想定どおりの結果となっている。ただ、スキルを活用できているという転職者をみても、いずれの観点からの評価についても、仕事継続型のほうが一致型よりも平均点が高くなっている。このような状況から、「社内で同じ職位の人と比べて」、「会社が要求する水準に比べて」、「社内・社外問わず、同じくらいの職務経験年数の人と比べて」については仕事継続型のほうが一致型に比べて平均点が高く、両類型の平均点の差が、スキルが活用できているかを問わず僅差で留まっていた「自分の理想と比べて」という観点からの評価については、スキルを活用できている人の比率が反映されて、一致型で平均点が高くなったと考えられる。

図表 6-19 1つ前の勤務先で身につけたスキルの活用度と、  
現在の勤務先での仕事の成果に対する評価（点数）：各類型における状況

①一致型

(単位:点)

	社内で同じ (もしくは同 じくらいの) 職位の人と 比べて**	会社が要 求する水準 に比べて**	社内・社外 問わず、同 じくらいの 職務経験 年数の人と 比べて+	自分の理 想と比べて *
活用できている	3.25	3.17	3.17	2.63
活用できているとは言えない	3.02	2.91	3.00	2.45

③業種継続型

(単位:点)

	社内で同じ (もしくは同 じくらいの) 職位の人と 比べて	会社が要 求する水準 に比べて*	社内・社外 問わず、同 じくらいの 職務経験 年数の人と 比べて*	自分の理 想と比べて
活用できている	3.29	3.00	3.21	2.54
活用できているとは言えない	2.79	2.47	2.68	2.63

②仕事継続型

(単位:点)

	社内で同じ (もしくは同 じくらいの) 職位の人と 比べて*	会社が要 求する水準 に比べて*	社内・社外 問わず、同 じくらいの 職務経験 年数の人と 比べて*	自分の理 想と比べて *
活用できている	3.34	3.22	3.23	2.64
活用できているとは言えない	3.13	3.05	3.01	2.47

④乖離型

(単位:点)

	社内で同じ (もしくは同 じくらいの) 職位の人と 比べて***	会社が要 求する水準 に比べて ***	社内・社外 問わず、同 じくらいの 職務経験 年数の人と 比べて***	自分の理 想と比べて ***
活用できている	3.38	3.24	3.22	2.62
活用できているとは言えない	2.91	2.84	2.86	2.47

注. \*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05 +<.1(t検定)。

一方、転職前の勤務先で行っていた仕事との間に継続性がない2類型(業種継続型・乖離型)の集計結果に目を移すと、「自分の理想と比べて」という観点からの評価を除いては、スキルを活用できている転職者と、活用できていない転職者の平均値の差が、一致型・仕事継続型の転職前後で仕事の内容が同様である転職者における平均点の差よりも大きい。業種継続型・乖離型でスキルを活用できていると感じる転職者の平均点は、一致型・仕事継続型でスキルを活用できていると感じる転職者の平均点に匹敵するのに対し、業種継続型・乖離型でスキルを活用できていないと感じる転職者の平均点は、一致型・仕事継続型でスキルを活用できていると感じる転職者の平均点に比べて低い。この結果は、これまでの仕事の中で身につけてきたスキルが活用できなかった場合に、転職前後で仕事内容の継続性がない転職者の方が、仕事内容の継続性がある転職者よりも転職先での仕事ぶりに対する評価が低くなることを示している。転職前後で仕事内容の継続性がない転職者は、仕事内容や勤務先の事業(業種)に対する知識や慣れがないために、現在の勤務先がスキルを活かすことができる状況にない場合には、能力発揮の場面が限られるという事態に置かれていることを推測させる。

### 3. 乖離型転職者の能力発揮を促すもの

#### (1) 能力発揮につながる勤務先の状況

転職前後で仕事内容に継続性がない転職者は、現在の勤務先がスキルを活かすことができない場合に、能力発揮の場面が他の転職者よりも限られるという事態が生じていることを示唆する図表 6-19 の集計結果は、仕事内容の継続性が保たれる形で転職できることの重要性を改めて浮かび上がらせる。ただ、転職前後で仕事内容が異なる業種継続型・乖離型の集計結果でより着目すべきなのは、これらの類型に該当する転職者の中でも自らが身につけたスキルを活用できている転職者では、仕事に対する評価が、一致型や仕事継続型でスキルを活用できている転職者に匹敵するほど高くなる傾向にあるという事実だろう。

今回の調査回答者における類型別の内訳もそうであるが、実際に中小企業に転職してくる転職者の中で相当程度の比重を占めるのは、転職先での仕事を経験したことがないという人々であろう。この人々の能力発揮状況が場合によって大きく異なるというのであれば、何かがその差異を生み出しているのかという点は、中小企業への転職者全体の仕事生活やキャリアについて解明・考察するうえで看過できないと思われる。ここでは、転職前後で仕事内容が変わる転職者のうち回答者数が多く、能力発揮状況の違いによってグループ分けをしても各グループに一定の人数を確保することができる「乖離型」の転職者をとりあげて、分析を行う。なお能力発揮状況の違いを表す指標としては、仕事上の成果に対する評価とも強く関連している、「1つ前の勤務先で身につけたスキルを現在の勤務先で活用できている／できていないとは言えない」を用いる。

異なる業界から転職し、仕事も前職とは異なる乖離型の転職者が、一方で身につけてきたスキルを活用でき、他方で活用できないという場合、その違いの要因は、転職先企業における扱いや境遇の違いにあるのではないかと関心が向く。そこでまず、乖離型に該当し、スキルを活用できている転職者と、活用できていない転職者がそれぞれ転職先でどのような人事労務管理を受けてきているかをみていきたい。

図表 6-20 は、各転職者に自社の人事労務管理の状況について尋ねた結果を示している。回答は各質問項目についての肯定度が高い順に得点化し、スキルの活用ができていない転職者と、できていない転職者の平均点を求めている。ただいずれの項目についても、点数にさほど大きな開きは見られず、統計的に有意な差も認められなかった。この結果を見る限りでは、スキルを活用できていると感じる乖離型転職者の勤務先において、他の乖離型転職者の勤務先と特段異なる人事労務管理が行われる傾向にあるとは言えない。

図表 6-20 乖離型転職者の勤務先における人事労務管理：スキルの活用度別

	(単位:点)	
	活かしている	活かしているとは言えない
この会社は公正な人事査定を行っている	3.24	3.33
この会社では成果が賃金・処遇に反映される	3.09	3.20
この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される	3.33	3.41
この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる	3.44	3.38
この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている	3.59	3.56
配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている	3.22	3.24
仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる	3.25	3.35
働きぶりが良い人は賞賛(表彰など)を受ける	3.07	3.11
育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている	2.97	3.02
育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている	3.00	3.00
この会社の福利厚生は充実している	3.18	3.22
この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員向けの研修を受けた	2.85	2.97

注.

1. 一番左の列に挙げてある人事労務管理に関わる各項目について、「そう思う」という回答には5点、「ややそう思う」という回答には4点、「どちらともいえない」という回答には3点、「あまりそう思わない」という回答には2点、「そう思わない」という回答には1点を付し、各回答の回答率に応じた加重平均点を算出した。
2. それぞれの質問につき、無回答者は平均点の算出から除いた。従って集計の対象になっている回答者の数は項目により異なるが、「活かしている」は180～181人、「活かしているとは言えない」は491～495人の回答者の回答結果を集計している。
3. 「活かしている」回答者と「活かしているとは言えない」回答者の各項目の平均値の差について、t検定を行ったが、10%水準で統計的に有意と言える差は見出されなかった。

人事管理の状況については、スキルを活用できている転職者と活用できていない転職者との間にはっきりとした差がみられなかったが、もう1つ、別の質問項目を取り上げてみたい。今回の調査では、転職者自身に対する人事労務管理の内容や、仕事や企業をめぐる状況について、入社前に抱いていたイメージと比較したうえでの評価を尋ねている。その回答結果をスキルの活用度別に示したのが図表 6-21 である。回答分布についてカイ二乗検定を行ったところ、「役職・格付けの高さ」、「人間関係の良さ」、「能力・知識を伸ばせる度合い」、「やりがい」について統計的な有意差が認められた。「役職・格付けの高さ」については、スキルを活かしている転職者で、イメージ通りだったという回答の比率がより低く、イメージよりもよかった・悪かったという回答の比率が、スキルを活かしていない転職者に比べて高かった。ただ、よかったという回答の比率はスキルの活用度による差はごく僅かで、悪かった(低かった)における差の方が目立つ。「人間関係の良さ」、「能力・知識が伸ばせる度合い」、「やりがい」については、いずれもスキルを活用できている転職者の方が「イメージよりも良かった」という回答の比率が高く、比率の開きも8ポイントから17ポイントほどある。

図表 6-21 人事労務管理や仕事・企業の状況に関する評価：スキル活用度別

(単位：%)

評価項目	1つ前の勤務先で身につけたスキルの活用状況	イメージより悪かった	イメージどおり	イメージより良かった
賃金の高さ	活かしている	32.8	55.6	11.7
	活かしているとは言えない	31.5	57.6	10.9
業務量の少なさ	活かしている	32.6	51.9	15.5
	活かしているとは言えない	35.6	48.5	16.0
役職・格付けの高さ+	活かしている	19.9	74.6	5.5
	活かしているとは言えない	13.2	81.9	4.9
能力・知識が活かせる度合い	活かしている	19.9	68.0	12.2
	活かしているとは言えない	17.6	66.5	15.8
人間関係の良さ*	活かしている	15.6	43.9	40.6
	活かしているとは言えない	24.7	43.3	32.0
労働時間の短さ	活かしている	25.6	56.1	18.3
	活かしているとは言えない	25.6	60.2	14.2
休暇の取りやすさ	活かしている	26.5	39.8	33.7
	活かしているとは言えない	25.7	46.2	28.1
能力・知識が伸ばせる度合い***	活かしている	11.0	49.7	39.2
	活かしているとは言えない	13.4	64.6	22.1
福利厚生の実度	活かしている	19.3	51.9	28.7
	活かしているとは言えない	19.6	57.1	23.3
やりがい+	活かしている	12.7	42.5	44.8
	活かしているとは言えない	13.4	50.8	35.8
働きやすさ	活かしている	11.6	42.5	45.9
	活かしているとは言えない	14.2	48.5	37.3
昇進機会の多さ	活かしている	29.3	59.7	11.0
	活かしているとは言えない	24.3	66.8	8.9
企業業績の良さ	活かしている	17.7	49.2	33.1
	活かしているとは言えない	16.8	56.6	26.6

注.

1. \*\*\*<.001 \*<.05 +<.1(t検定)

2. いずれの質問事項も、評価について無回答だった転職者は集計から除いている。従って集計した回答者の数は各質問により異なるが、「活かしている」は180～181人、「活かしているとは言えない」は491～495人の回答者の回答を集計している。

図表 6-21 に示した分析から、乖離型転職者が、前職で身につけたスキルを活用できることにつながる、人事管理や仕事の状況に関わる事項が浮かび上がってきた。これらの事項は、スキルの活用につながる他の事項を踏まえても、なおスキルの活用度を左右すると言えるだろうか。スキルの活用度を被説明変数とする多変量統計分析を行うこととした。ここでは、被説明変数であるスキルの活用度を「スキルの活用ができていない／できていないとは言えない」の二値変数として設定し、二項ロジスティック分析の手法を用いる。説明変数としては、まず「役職・格付けの高さ」、「人間関係の良さ」、「能力・知識が伸ばせる度合い」、「やりがい」のそれぞれについての評価を設定する。評価は各項目について「イメージよりも良かった／良いとは言えなかった」という形で示し、良かった場合に1、良いとは言えなかった場合には0となるダミー変数とした。また、人事管理や仕事の状況に関わる事項のほかに、スキル活用度を左右する事項として、転職者の性別、年齢、学歴、現勤務先の従業員規模、現在の仕事の内容を取り上げ、説明変数として加えた。分析の結果が図表 6-22 となる。

図表 6-22 スキルの活用度に関する多変量統計分析（二項ロジスティック分析）

	B	Exp (B)
【イメージと比較した勤務先の評価】		
自分の役職・格付けが高い	0.474	1.607
人間関係が良い	0.026	1.026
能力・知識が伸ばせる	1.027	2.793 ***
やりがいがある	-0.020	0.980
性別(男性=1)	0.307	1.360
年齢	0.008	1.008
最終学歴(レファレンス・グループ:「高校卒」)		
高専・短大・専門学校卒	0.109	1.115
理系大学・大学院卒	-0.217	0.805
文系大学・大学院卒	0.058	1.060
現在の勤務先従業員規模(レファレンス・グループ:「50人未満」)		
50~99人	-0.145	0.865
100~299人	0.047	1.048
300人以上	0.257	1.293
現在の仕事(レファレンス・グループ:「事務の仕事」)		
サービスの仕事(医療・介護・理美容・接客など)	-0.355	0.701
研究・IT関連・技術の仕事	-0.346	0.708
管理職の仕事	-0.245	0.783
営業・販売の仕事	-0.796	0.451 *
運転・技能・建設・労務の仕事	-0.860	0.423 *
定数	-1.541	0.214 **
-2対数尤度	346.070	
Nagelkerke R2 乗	0.092	
N	519	

注.

1. \*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05
2. 被説明変数は「1つ前の勤務先で身につけたスキルを活用できている／できているとは言えない」であり、活用できている場合を0、そうでない場合を1とするダミー変数である。
3. 説明変数、被説明変数に関して無回答の回答者は分析から除いた。
4. 最終学歴について「中学校卒」、「その他」と回答した回答者は、ごく少数であったため分析から除いた。
5. 現在の仕事について「その他」と回答した回答者は分析から除いた。

図表 6-22 によると、個人属性や仕事の内容、従業員規模を制御し、さらに他の人事管理や仕事の状況に関わる事項を制御しても、勤務先での「能力・知識を伸ばせる度合い」について、入社前のイメージよりも良かったと評価することと、1つ前の勤務先で身につけたスキルを活用できていると感じることとのあいだには統計的に有意な正の相関が見られる。つまり、入社前に考えていたよりも能力・知識を伸ばせると、現勤務先を評価する乖離型の転職者は、前職で身につけたスキルを活用できていると感じる傾向が強い。ただこの事項以外の3つの事項についての評価は、スキルを活用できていると感じることと統計的に有意な相関は見られなかった。人事管理や仕事の状況に関わる事項以外では、現在の仕事の内容との間に統計的に有意な相関が認められ、営業・販売の仕事や運転・技能・建設・労務の仕事についている転職者は、事務の仕事についている転職者に比べてスキルを活用できていると感

じる傾向が弱いことがわかった。これらの仕事は、違った仕事で培ったスキルや経験を活かすことが、比較的難しい仕事であるということだろう。

現在の勤務先が、入社前に考えていたよりも能力や知識を伸ばすことができると評価する乖離型の転職者は、ほかの転職者に比べて前職で身につけたスキルを活用できていると感じる傾向が強いという結果はどのように解釈できるだろうか。まず考えられるのは、新たに経験する業界や仕事について知識やスキルを身につける機会をより重ね、新たな業界や仕事について知れば知るほど、前職までに身につけたスキルを活用できる可能性を見出しやすくなるのではないかということである。また新たな知識やスキルを身につけるプロセスは、転職先の上司・同僚や、新たな業界の人々とコミュニケーションを重ねることを含み込んでいると考えられ、そうしたコミュニケーションの中で転職者に対する周りの理解が深まった結果、転職者が前職までに身につけたスキルを活かせる場面がおとずれることもありえるだろう。

## (2) 能力・知識を伸ばすことができる状況をもたらす人事労務管理

図表 6-21、6-22 で示した分析から、乖離型転職者が前職で身につけたスキルを活用できるか否かは、現勤務先が能力・知識を伸ばすことができる状況にあるかどうかによって左右されることが明らかになったが、そうであればこうした状況につながる人事労務管理の内容に再び関心が向かう。能力・知識を伸ばすことができる状況は、企業が行う人事労務管理と、その人事労務管理の対象となる従業員の姿勢・活動によって形作られると考えられるためである。そこで、能力・知識を伸ばすことができる状況という観点から乖離型転職者を捉え直し、転職者が置かれているそれぞれの状況のもとでどのような人事労務管理が進められているのかを見ていくこととしたい。

図表 6-23 は、能力・知識を伸ばすことができるという点からの現勤務先の評価別に乖離型転職者を分類し、各グループの転職者の勤務先において実施されている人事労務管理の傾向をまとめたものである。乖離型転職者は、現勤務先が能力・知識を伸ばすことができるという点について、「(入社前の) イメージよりも悪い」、「イメージ通り」、「イメージよりも良い」のいずれに評価したかで分類している。人事労務管理の傾向については、図表 6-20 に示した分析において行ったのと同様の方法で、転職者の回答を得点化し、各項目についてグループごとの加重平均点を算出した。その上で、「イメージよりも良い」という転職者と「イメージよりも悪い」という転職者の間、および「イメージよりも良い」という転職者と「イメージ通り」という転職者の間で各項目の平均点の差の検定を行った。

図表 6-23 乖離型転職者の勤務先における人事労務管理：  
能力・知識が伸ばせる状況であるかについての勤務先評価別

①「イメージより良かった」と評価した回答者と「イメージより悪かった」と評価した回答者の比較

	(単位:点)	
	イメージより良かった	イメージより悪かった
この会社は公正な人事査定を行っている***	3.58	2.36
この会社では成果が賃金・処遇に反映される***	3.54	2.28
この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される***	3.75	2.60
この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる***	3.92	2.36
この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれる***	3.90	2.76
配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている***	3.45	2.37
仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる***	3.61	2.47
働きぶりが良い人は賞賛(表彰など)を受ける***	3.33	2.34
育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている***	3.22	2.50
育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている**	3.19	2.65
この会社の福利厚生は充実している***	3.61	2.52
この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員向けの研修を受けた***	3.28	2.09

②「イメージより良かった」と評価した回答者と「イメージ通り」と評価した回答者の比較

	(単位:点)	
	イメージより良かった	イメージ通りだった
この会社は公正な人事査定を行っている*	3.58	3.38
この会社では成果が賃金・処遇に反映される**	3.54	3.19
この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される***	3.75	3.39
この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる***	3.92	3.38
この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれる***	3.90	3.58
配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている+	3.45	3.31
仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる*	3.61	3.37
働きぶりが良い人は賞賛(表彰など)を受ける+	3.33	3.14
育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている+	3.22	3.02
育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている+	3.19	2.99
この会社の福利厚生は充実している***	3.61	3.16
この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員向けの研修を受けた**	3.28	2.97

注.

- \*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05 +<.1(t検定)。
- 人事管理の各項目に関する回答を得点化した方法と、図表に示した得点の算出方法は図表 6-20 に示した分析で行ったのと同様の方法を用いている。
- 平均点の算出においては、無回答者は除いているため各項目で集計した回答者の数は異なるが、「イメージより良かった」という回答者は 178～181 人、「イメージ通りだった」という回答者は 411～415 人、「イメージより悪かった」という回答者は 86 人が集計の対象となっている。

勤務先が能力・知識が伸ばせる職場であるかという点について、「イメージより良かった」と評価する転職者は、勤務先での各人事労務管理施策の実施について肯定的な回答する傾向にあるのに対し、「イメージより悪かった」と評価する転職者は否定的な回答をする傾向が強く、差は歴然としている。検定の結果、「育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている」は1%有意水準で、その他の項目はすべて0.1%有意水準で、統計的に有意な差として認められた。

「イメージより良かった」と評価する転職者と、「イメージ通り」と評価する転職者の平均点の差異についても、項目によって有意水準は異なるものの、すべての施策に関する回答について10%以下の有意水準で、統計的な有意性が認められた。いずれの項目についても「イメージより良かった」という転職者がより平均点が高く、勤務先において各人事労務管理施策が行われる傾向が強いとみられる。

図表 6-23 に示した分析から、乖離型転職者のうち、現勤務先が能力・知識を伸ばせる職場であるかという点について、入社前のイメージよりも高く評価している転職者は、そのほかの転職者に比べて、様々な人事労務管理施策が実施される傾向の強い勤務先に勤めていることがわかった。ではこれらの人事労務管理施策のうち、勤務先の属性や、転職者自身の個人属性、仕事の内容などの影響を制御しても、その実施が勤務先に対する高い評価につながっているのはどのような施策であろうか。多変量統計分析により確認することとしたい。ここでは現勤務先が能力・知識を伸ばせる職場であるかという点についての評価を被説明変数とする。この被説明変数は、「イメージより良かった」場合に1、それ以外の場合に0として設定し、分析手法は図表 6-22 で示した分析と同様、二項ロジスティック分析である。説明変数とする、勤務先での人事労務管理諸施策の実施状況については、図表 6-20、7-23 で用いた、より肯定的な回答が高得点になるよう各回答者の回答を得点化したものを用いる。そのほか、勤務先についての評価を左右すると考えられる、勤務先の従業員規模、転職者自身の性別・年齢・学歴、転職者が現在担当している仕事の内容を、説明変数としてモデルに加える。

図表 6-24 能力・知識が伸ばせる職場であるかという点に関する  
勤務先に対しての評価についての多変量統計分析（二項ロジスティック分析）

	B	Exp (B)
<b>【勤務先の人事労務管理の状況】</b>		
この会社は公正な人事査定を行っている	-0.219	0.803
この会社では成果が賞金・処遇に反映される	0.053	1.054
この会社では能力のある従業員が重要なポジションを任される	0.184	1.202
この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる	0.662	1.938 ***
この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている	0.303	1.354 *
配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている	-0.392	0.676 **
仕事の進捗状況を共有するミーティングがよく行われる	0.036	1.037
働きぶりが良い人は賞賛（表彰など）を受ける	-0.097	0.908
育児休業や介護休業の取得を促進させる取り組みを行っている	0.314	1.369
育児や介護後の復帰をスムーズにするための取り組みを行っている	-0.218	0.804
この会社の福利厚生は充実している	0.174	1.190
この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員向けの研修を受けた	0.084	1.088
性別（男性＝1）	0.188	1.207
年齢	-0.013	0.987
最終学歴（レファレンス・グループ：「高校卒」）		
高専・短大・専門学校卒	0.150	1.162
理系大学・大学院卒	-0.029	0.972
文系大学・大学院卒	-0.100	0.905
現在の勤務先従業員規模（レファレンス・グループ：「50人未満」）		
50～99人	0.096	1.101
100～299人	-0.131	0.877
300人以上	0.277	1.320
現在の仕事（レファレンス・グループ：「事務の仕事」）		
サービスの仕事（医療・介護・理美容・接客など）	-0.131	0.877
研究・IT関連・技術の仕事	0.170	1.186
管理職の仕事	-0.027	0.973
営業・販売職の仕事	-0.071	0.931
技能・建設・労務の仕事	0.124	1.132
定数	-3.920	0.020 ***
—2対数尤度		511.604
Nagelkerke R2 乗		0.193
N		503

注.

1. \*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05
2. 被説明変数は「能力・知識が伸ばせる職場であるかという点で、現勤務先はイメージよりも良かったかどうか」であり、良かった場合を0、そうでない場合を1とするダミー変数である。
3. 「勤務先の人事労務管理の状況」に列挙した各人事労務管理施策の実施状況については、各回答者の回答を、「そう思う」＝5点、「ややそう思う」＝4点、「どちらとも言えない」＝3点、「あまりそう思わない」＝2点、「そう思わない」＝1点として得点化したものを変数の値としている。
4. 説明変数、被説明変数に関して無回答の回答者は分析から除いた。
5. 最終学歴について「中学校卒」、「その他」と回答した回答者は、ごく少数であったため分析から除いた。
6. 現在の仕事について「その他」と回答した回答者は分析から除いた。

図表 6-24 によると、能力・知識を伸ばせる職場であるかという点で、現勤務先はイメージよりも良かったという評価と、統計的に有意な正の相関が見られたのは、「この会社は従業員のスキルを高める機会を与えてくれる」、「この会社は、リストラをしないようにあらゆる手段を講じてくれている」の2項目であった。前者は、会社側の人材育成の取り組みが従業員側の評価を裏付けていることを示している。後者は、従業員の雇用確保に務める企業の姿

勢が、勤務先での仕事や勤務先が携わる事業について能力や知識を身につけていくことに安心感を与えたり、勤務先における中長期的なキャリアの見通しを得られたりすることにつながることを示しているのではないかとと思われる。

一方で、「配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている」については、イメージよりも良かったという評価との間に統計的に有意な負の相関が認められた。つまり現勤務先でこうした人事労務管理施策が行われているという点について、肯定する度合いが高い転職者ほど、能力・知識を伸ばせる職場であるかという点で現勤務先がイメージよりも良かったと評価する傾向が弱くなる。配置転換や異動が社員の能力・適性に応じて行われることは、「適材適所」の実現につながり、企業全体にとっては望ましい事態と考えられる。しかし、社員の能力・適性に応じた配置転換や異動が行われると、異なる業種から転職し、前職とは異なる仕事をしている乖離型の転職者は、勤務先と同様の事業や、勤務先での仕事と同様の仕事を経験している他の従業員に比べて、能力を低く評価されがちになるのではないかと考えられる。その結果、配置転換や異動は社員の能力・適性に応じて行われている企業では、乖離型の転職者が比較的容易な仕事や、責任の軽い仕事からなかなかステップ・アップできずに、勤務先で能力・知識を伸ばせるという感覚を抱けないのであろう。

以上、ここまで行ってきた乖離型転職者の能力発揮に関する分析を改めてまとめると、まず、乖離型転職者のうち、前職で身につけたスキルを活用し、自分の仕事ぶりに対する評価が高くなる傾向が強いのは、能力・知識を伸ばすことができるという点に関して現勤務先を高く評価している転職者である。そして、能力・知識を伸ばすことができるという点に関して高く評価されている勤務先は、従業員の能力開発への積極的な取り組みや、従業員の雇用確保に注力するといった姿勢により、従業員が能力・知識を伸ばすことができるという状況を支えていると考えられる。

## 第7節 結語

本章では、前職からの転職に伴い業種や仕事において変化があったかどうかという点に着目し、回答者を4つの類型に分け、それぞれの類型のプロフィールと転職活動の特徴を明らかにした。また、それぞれの類型に該当する転職者が、転職先でどの程度活躍できているのか、活躍を左右する要因は何かといった点について分析を進めた。以下、本章で得られた知見を要約し、その示唆するところについて考察しておこう。

1) 本章で示した転職の4類型は、第1に1つ前の勤務先が現在の勤務先と同業種で、従事していた仕事が現在の勤務先における仕事と同様の仕事という「一致型」、第2に1つ前の勤務先は現在の勤務先とは異なる業種の企業・法人であるが、従事していた仕事は現在の仕事と同様の仕事だったという「仕事継続型」、第3に1つ前の勤務先と現在の勤務先で業種

に変化はないが、1つ前の勤務先での仕事は現在の勤務先における仕事とは異なるという「業種継続型」、第4に1つ前の勤務先の業種が現在の勤務先の業種とは異なっており、かつ仕事の内容も1つ前の勤務先におけるものと現在の勤務先におけるものとは異なっているという「乖離型」である。

各類型に該当する転職者の特徴を整理すると、乖離型は40歳台以上の比率が他類型に比べて少なく、比較的若い年齢層が多い。こうした年齢の若さを反映してと考えられるが、乖離型は現職・前職ともに非管理職であったという人の比率が60%超と、他の類型の転職者におけるよりも目立って高い。対照的に一致型は、40歳台以上の比率が、他の類型転職者に比べて高い。また、一致型では、「事務」の仕事に従事する人の比率が、他の類型と比べて顕著に低い。乖離型や業種継続型では約4割、仕事継続型では半数を超えるのに対し、一致型では2割を切っている。反面、一致型では他の類型におけるよりも「介護関係の仕事」、「医療関係の仕事」、「IT関係の仕事」、「建設関係」についている人の比率が高い。

2) 転職理由・動機に関する回答で、類型間の違いが最も目立つのは「今までの経験が活かせる仕事だったから」で、一致型では6割超、仕事継続型も6割近くに達するのに対し、乖離型では約2割にとどまる。また「自分の能力を發揮できる仕事だったから」も、同様の仕事を続ける一致型、仕事継続型でその他の類型の2倍以上の比率となっている。

異業種から転職してきた仕事継続型、乖離型で、相対的に回答率が高くなっており、主な転職動機・理由となっているのは、「通勤に便利だから」、「労働時間・休暇がよかったから」といった時間的な労働条件に関わる事項である。

3) 現職への転職ルートについての回答を見ると、異業種から転職している仕事継続型、乖離型は同業種から転職している一致型、業種継続型に比べて「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」の回答率が高く、逆に一致型、業種継続型は、他の2類型に比べて、「同じ業界で働いていた人の紹介で」の回答率が高い。

異業種から転職してきた仕事継続型、乖離型の転職者は、「インターネットなどで転職に関する情報を収集した」の回答率が、同業種から転職してきた一致型、業種継続型の転職者の2倍近くに達している。また、仕事継続型では、他類型に比べ「転職に関する民間サービスを利用した」の回答率が高い。

4) 転職先である現勤務先において、前職で身につけたスキルが活用できているという転職者は、一致型で78.0%、仕事継続型で69.8%と、1つ前の勤務先で行っていたのと同様の仕事を続けている類型では大半を占めている。一方、業種継続型は54.5%で同様の仕事を続けている転職者に比べれば比率が下がり、仕事内容も業種も異なる乖離型の転職者では26.8%と、他の類型の転職者に比べて顕著に低くなっている。

このスキルを活用できている転職者の比率に対応するかたちで、自分の仕事ぶりに対する評価の傾向も一致型、仕事継続型でより高く、業種継続型、乖離型でより低くなる。

5) 各類型内で、1つ前の勤務先で身につけたスキルを活用できているか否かで転職者を分け、自らの仕事ぶりに対する評価について集計してみたところ、スキルが活用できていないという転職者の評価は、前職と同じ仕事をしていない業種継続型、乖離型で、他の2類型に比べてより低くなる傾向にあった。前職でやってきた仕事や携わってきた業種とは異なる状況で仕事をしている転職者は、転職前までに身につけてきたスキルが活用できない場合に、転職前後で同様の仕事を続けている転職者に比べて、能力を発揮できる余地がより狭まっていると推測できる。

6) 一方、スキルを活用できているという転職者の評価は、類型間でほとんど違いはなかった。そこで前職とは異なる業種の企業で働き、異なる仕事をしている乖離型転職者を対象に、スキルの活用につながる要因について分析を行った。乖離型転職者のうち、前職で身につけたスキルを活用し、自分の仕事ぶりに対する評価が高くなる傾向が強かったのは、能力・知識を伸ばすことができるという点に関して現勤務先を高く評価している転職者であった。そして、能力・知識を伸ばすことができるという点に関して高く評価されている勤務先は、従業員の能力開発への積極的な取り組みや、従業員の雇用確保に注力するといった姿勢により、従業員が能力・知識を伸ばすことができるという状況を支えていると見られる点が、分析から明らかとなった。

ここまで要約してきた本章における分析結果から、まず示唆されると思われるのは、転職後の活躍、能力発揮という点を念頭においた場合に、転職前後で同様の仕事を継続していることがもつ重要性である。転職後の十分な能力発揮を実現し、転職者の仕事に対するモチベーションの維持・向上や、転職者を採用する中小企業の人材に対するニーズの充足を図ろうとするならば、仕事の継続性が保たれるようなマッチング体制の構築と拡大が重要な課題として浮かんでくる。この課題の解決に向けては、マッチングに関わる官民の主体の新たな連携のあり方や、求人企業・求職者に関する情報の管理と活用のあり方などについて検討と模索を重ねて行く必要がある。

ただ、中小企業への転職者のうち一定程度は、前職とはつながらない業種・仕事へと転職した人々により占められており、この比重が今後目立って小さくなることも想定し難い。本章の分析においても示したように、スキルや仕事経験の蓄積が相対的に小さい若年層は、自らが経験したことのない業種・仕事への転職を選ぶ傾向が、より高い年齢層に比べて強いと考えられる。また、これまで経験してきたのとは異なる業種・仕事を選んで転職する人、またこれまで経験してきたのとは異なる業種・仕事に転職せざるを得ない人は、それぞれ常に

一定数いるであろう。

前職とはつながらない業種・仕事へと転職した転職者は、本章での分析によれば、転職前に身につけたスキルを活用できないケースが大半を占め、十分な仕事の成果を上げられていないとみられる。しかしこうした転職者の中でも、能力や知識を伸ばすことができる企業に就職した人は、スキルを活用できる傾向がより強かった。この分析結果を踏まえると、未経験／経験の少ない分野（業種・仕事）に転職した転職者も含めた転職者全体のパフォーマンスの向上や、転職者を採用した企業のパフォーマンス向上を図ろうとした場合、従業員の能力や知識を伸ばすことにつながる中小企業の取り組みに対する支援に、より配慮が求められる。また、本章の分析では、従業員の雇用機会維持に努める企業に勤務する転職者で、自らの能力や知識を伸ばすことができる職場だと感じる傾向がより強いことも示された。従業員が能力・知識を伸ばすことができる基盤としての雇用機会の安定と、その維持に向けた様々な取り組みの必要性も、忘れられてはならないだろう。