

JILPT 資料シリーズ

No.168 2016年5月

マクロの労働移動、転職市場の実態 —既存統計とヒアリング調査より—

マクロの労働移動、転職市場の実態

—既存統計とヒアリング調査より—

ま え が き

「外部労働市場の活性化による失業なき労働移動の実現」や「行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換」などいくつかのスローガンとともに、転職市場を通じた労働移動促進政策が推進されつつある。しかし、労働移動や転職市場の実態については不明点も残されている。例えば、労働者の転職行動は一様ではなく、様々な属性別に転職の頻度や方法、その背景は異なっているはずであるが、具体的にどのような属性別にどのような違いがあるかについては殆ど知られていない。また、属性別に労働移動の実態が異なっているならば、「行き過ぎた雇用維持型」との指摘は、一部の労働市場についてのものとなり、当該労働市場に特化した移動促進策が求められると考えられる。

そこで当機構では、様々な既存の統計から得られる情報を整理するとともに、今後の外部労働市場のインフラを支える人材ビジネス事業者へのヒアリングを実施し、資料シリーズとして整理した。本資料シリーズが、近年の労働移動の実態やマクロの外部労働市場の見取り図となり、各方面における議論に貢献することができれば幸いである。

2016年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

執筆担当者

氏名

所

属

執筆章

小林 徹

労働政策研究・研修機構研究員

序章・第1章

第2章・終章・付属資料

目 次

序 章	本稿の位置づけ—本稿の目的、方法について	1
第1章	マクロの労働移動の現状はどうなっており、 労働移動が促進されるべき分野はどこなのか	3
第1節	全体像と近年の動向把握	3
第2節	産業、職業、企業規模、地域別の実態と特性	9
1.	産業、職業、規模別の実態と特性	9
2.	地域別の労働移動の特徴	44
第3節	マッチング機能の向上について	52
第4節	本章のまとめ	58
第2章	民間職業紹介はどのような分野や人材層をターゲットとしているのか、 労働移動を進めるにはどのような方法があるか—ヒアリング結果より	61
第1節	ヒアリング調査の背景と目的	61
第2節	アプローチ過程と調査対象、調査項目	62
第3節	ヒアリング概要	65
1.	ホワイトカラー正社員層を層化する視点	65
2.	転職しやすい人材はどのような能力を有しているか	66
3.	自発的な労働移動が比較的容易な人材の市場規模	68
4.	近年の市場の変化と今後の展望	69
5.	労働移動を促進するための対策	70
6.	マッチングの取組みについて	74
第4節	ヒアリング結果のまとめと 労働移動の促進余地のある労働者層の定量的確認	78
1.	ヒアリング結果のまとめ	78
2.	民間職業紹介の利用が可能で民間職業紹介を通じて労働移動の促進が可能な 人材層がマクロの労働市場の中でどれほどのボリュームで存在するのか	78
終章	むすびと本研究のメッセージ	84
付属資料	ヒアリング調査 ケース記録	87

序章 本稿の位置づけ—本稿の目的、方法について

バブル崩壊以降外部労働市場の活性化が求められて久しい。1990年代以降、法改正を含む同目的の政策が度々行われてきたが、外部労働市場活性化への取組みは依然と続いている。数度の改訂を経ている閣議決定「日本再興戦略」にも、「成熟産業から成長産業への失業なき労働移動」、「行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換」、「外部労働市場のマッチング機能の強化」といった様々なスローガンの下に多くの政策¹が実施されつつある。これに伴い、外部労働市場の活性化に関連するマクロの転職状況や産業間移動の実態などに関する調査研究が実施され、いくつかのメッセージが発信されてきた。例えば厚生労働省「平成24年版 労働経済の分析」によれば、好況期ほどマクロの転職率が高まり、労働移動が活発になることに加え、そもそも流動的な女性やパート労働者のウェイト増がマクロの転職率を長期構造的に押し上げているという。また2014年2月の厚生労働省「雇用政策研究会報告書(66、67頁)」の図表55、57からは、労働移動の多い産業であっても同産業内転職が多くなっており、産業移動を伴う転職ほど賃金減少に直面していることが示され、産業間移動の難しさが示唆される²。

上記のように、公的統計をはじめ労働移動や転職行動、転職市場に関する多くの調査が実施され、知見の蓄積やメッセージの発信は進みつつある。しかし、これまでの様々な調査で収集されたデータが膨大であることを考えると、当該政策課題に関する分析の余地は未だ残されており、新たなメッセージの発信ができるのではないかと思われる。そこで本研究では、既に公表されている公的統計の集計表を整理する、または既に実施された統計調査結果の中でアクセス可能な個票データの二次分析を行うことで労働移動の動向や転職市場の特徴を再整理したい。例えば厚生労働省「雇用動向調査」の公表データからは、産業や職業、企業規模別で転職入職率³が大きく異なることが把握でき、職場の属性別に労働移動の構造が異なることが推察される。また、どの産業や企業規模においても同様に有期雇用者の労働移動は活発であるが、産業や企業規模ごとに無期雇用者の転職入職率・離職率は大きく異なっている。無期雇用者の労働移動の構造が職場属性間で異なっている可能性がある。先に挙げたスローガンのうち、「行き過ぎた雇用維持型」という指摘については、転職入職率・離職率が非常に低くなっている一部セクターの無期雇用者というマクロの外部労働市場の中でも特定層にのみ当てはまる可能性があり、さまざまな労働移動促進の取組みもそのターゲット層ごとに整理できると考えられる。

¹ 首相官邸「第8回産業競争力会議雇用・人材分科会の資料2-2」に平成25年末時点の外部労働市場活性化のための政策工程が示されている。

² 同研究会報告書の68頁、図表58より職業転換についても、異職種に移行した転職者ほど賃金減少に直面していることが示されている。

³ 通年の転職入職者数÷年初の常用労働者数×100で定義される。本数値が高いほど相対的に外部労働市場を通じた就業者が多いことから、外部労働移動の機能を評価する1つの指標となっている。

また本研究では上述の既存統計の再集計や再整理に加え、民間の転職支援サービス事業者に対するヒアリング調査を行った。ヒアリング対象を民間の転職支援サービス事業者とした背景には、既存データから管理職や専門・技術職といったホワイトカラー層ほど労働移動が生じておらず、当該層ほど民間職業紹介を経由した転職が多かった⁴ことによる。そこでヒアリング調査によってこれら層の労働移動の実態についての情報を補完し、現状の課題や改善の方向性を検討したい。具体的には、正社員ホワイトカラー層の中でも、どのような特性によって労働移動の促進余地の大きい人材層が区分できるのか、またその市場規模はどれほど大きいのか。そして、労働移動の促進余地の大きい人材層とそれが難しい人材層のそれぞれで、どのような職業紹介・仲介業務の体制や取組みが求められるかが検討される。

労働政策研究・研修機構では、プロジェクト研究として「労働力需給構造の変化と雇用・労働プロジェクトー雇用機会の創出と労働移動に関する研究」を実施しており、(労働政策研究・研修機構「研究テーマ体系図(平成27年度)」<http://www.jil.go.jp/activity/index.html>)。本研究は当該プロジェクトの複数の研究群のひとつに位置づけられる。

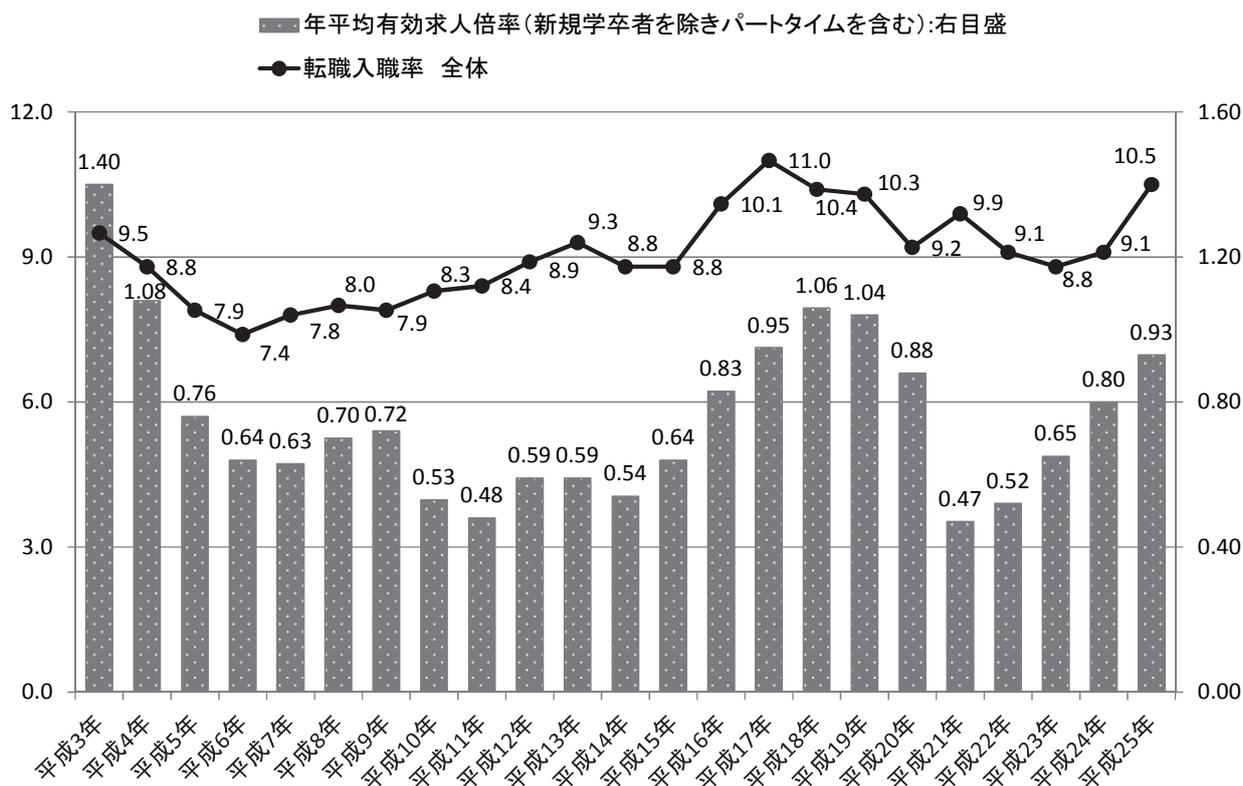
⁴ 具体的には大企業や管理職、専門技術職では大卒者比率や無期雇用者比率が高く、転職入職率は低い。これら属性の転職者は縁故や民営職業紹介経由の者が相対的に多い。つまり、大企業の正社員ホワイトカラー層ほど移動頻度は低く、特定方法経由の転職が特徴的となっている。また小林・阿部(2014)の分析でも民営職業紹介を利用する求職者ほど大卒者や専門職が多いことが指摘されている。連合総合生活開発研究所(2006,p280)でも求人企業はブルーカラー職に比べホワイトカラー職ほど民営職業紹介に募集を行っていることが示されている。また、大手人材紹介会社が多く所属する「一般社団法人日本人材紹介事業協会」では、協会の概要としてホワイトカラーを中心とした職業紹介を行う事業者の団体であることが述べられている。

第1章 マクロの労働移動の現状はどうなっており、労働移動が促進されるべき分野はどこなのか

第1節 全体像と近年の動向把握

ここでは既存統計を再集計または既存統計表を再整理することで、マクロの労働移動や転職市場の近年の動向を確認し、その実態把握を行う。はじめに厚生労働省「雇用動向調査」よりこの20年の転職入職率の推移を図表1-1-1より確認する。図表1-1-1を見ると、有効求人倍率の高まった年では転職入職率も高まりを見せ、厚生労働省「平成24年版 労働経済の分析」の指摘と同様に好況期に労働移動は活性化している。但し、平成5～16年やリーマンショックのあった平成21年時については求人倍率が低いながらも転職入職率は微増傾向を示しており、非自発的な労働移動の影響があると思われる。

図表1-1-1 転職入職率と有効求人倍率の推移

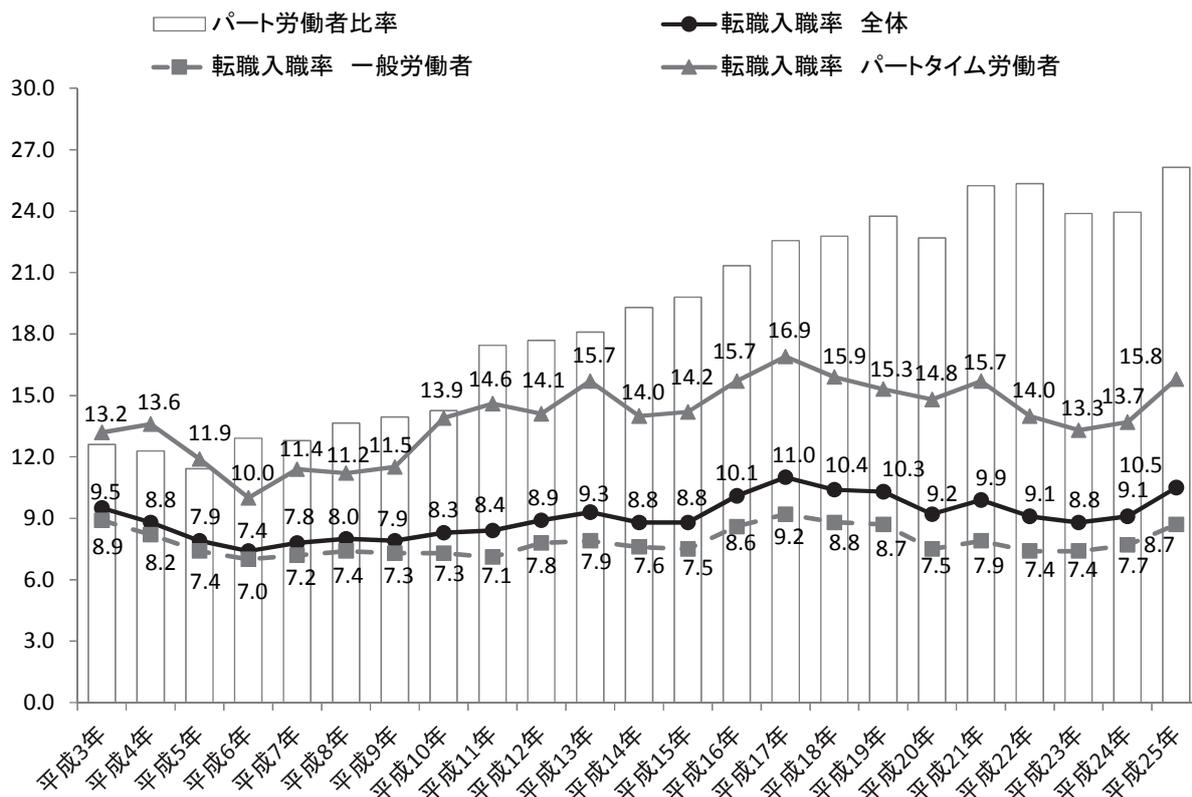


出所：厚生労働省「雇用動向調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」より筆者作成

次に図表1-1-2では転職入職率の推移をパート、非パート別に示すとともに、パート比率の推移を示した。図表1-1-2を見ると、長期的にパート労働者が増加しており、これに伴って全体の転職入職率が特に平成11年ごろより押し上げられている様子が見て取れる。またパート、一般労働者別に見ると、パートも一般労働者も平成6年以降上昇し、不況

期の平成 21 年にも減少幅は小さく、どちらの形態においても労働移動が活性化してきていると思われる。閣議決定「日本再興戦略」の改訂 2014 で示された数値目標である一般労働者の転職入職率 9%⁵は平成 17 年でのみ超えており、目標達成のためには景気の上昇が欠かせない要因であろうと考えられる。

図表 1-1-2 パート労働者比率と転職入職率の推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」より筆者作成

転職入職率の全体変化において、パートシェア増のインパクトを確認するため、以下の(1)式により、平成 25 年と平成 15 年及び平成 25 年と平成 20 年の転職入職率の差を、「①パート非パート構成変化の要因」と、「②パート非パート各属性内の転職入職率変化要因」に分けて要因分解を行う。

$$\Delta P = (\Delta S_1 \bar{P}_1 + \Delta S_2 \bar{P}_2) + (\Delta P_1 \bar{S}_1 + \Delta P_2 \bar{S}_2) \quad (1)$$

上記(1)式の左辺 ΔP は 2 時点の転職入職率の全体の差である。右辺の添え字の 1 は一般労働者

⁵ 閣議決定「日本再興戦略」2014 年度の改訂ではパートを除く一般労働者の転職入職率を 2011 年 7.4%からこの 5 年で 9%にするという数値目標が明記されている。

働者を示し、2 はパート労働者を示す。 ΔS_1 は一般労働者のシェアの 2 時点の差、 \bar{P}_1 は一般労働者の転職入職率の 2 時点の平均、 $\Delta S_1 \bar{P}_1$ はそれらの積である。同様にパートについての 2 時点のシェアの差と転職入職率の平均との積が $\Delta S_2 \bar{P}_2$ となる。さらに ΔP_1 は一般労働者の転職入職率の 2 時点の差、 \bar{S}_1 は一般労働者シェアの 2 時点の平均であり、 $\Delta P_1 \bar{S}_1$ はそれらの積である。同様にパートについての 2 時点の転職入職率の差とシェア平均との積が $\Delta P_2 \bar{S}_2$ となる。つまり $\Delta S_1 \bar{P}_1 + \Delta S_2 \bar{P}_2$ が一般労働者、パート労働者のシェアが変化した要因による転職入職率の差部分であり「①パート非パート構成変化の要因」と考えられる。一方で $\Delta P_1 \bar{S}_1 + \Delta P_2 \bar{S}_2$ が一般労働者、パート労働者のそれぞれの属性内で転職入職率が変化した要因による転職入職率の差部分であり「②パート非パート各属性内の転職入職率変化要因」と解釈できる。要因分解の結果は図表 1-1-3 に示した。

図表 1-1-3 平成 25 年と 10 年、5 年前のそれぞれにおける
転職入職率の変化に関する要因分解

	平成15年		平成20年		平成25年		平成25-15年の転職入職率の差			平成25-20年の転職入職率の差		
	転職入職率	構成比	転職入職率	構成比	転職入職率	構成比	雇用形態構成変化の要因	各雇用形態内の転職入職率変化の要因	計	雇用形態構成変化の要因	各雇用形態内の転職入職率変化の要因	計
全体	0.088	1.000	0.092	1.000	0.105	1.000	0.004	0.013	0.017	0.002	0.011	0.013
1:一般労働者	0.075	0.802	0.075	0.773	0.087	0.739	-0.005	0.009	0.004	-0.003	0.009	0.006
2:パートタイム	0.142	0.198	0.148	0.227	0.158	0.261	0.010	0.004	0.013	0.005	0.002	0.008

出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成

図表 1-1-3 を見ると、平成 25 年と 10 年前との転職入職率の差についても、5 年前との差についても、「②パート非パート各属性内の転職入職率変化要因」が大きいことが分かる。10 年前との差については全体で 1.7% 転職入職率が高まったうち、それぞれの属性内での変化が 1.3% 分を占め、大きな要因となっている。5 年前との差についても全体で 1.3% 高まっているうち 1.1% 分が②の属性内の変化要因である。厚生労働省「職業安定業務統計」を見ると、平成 20 年と平成 25 年については一般労働者の求人倍率は 0.74 から 0.80（年平均）と微増している。パートについては平成 15 年が 1.46、平成 20 年と 25 年がともに 1.24 と減少しながらパート内での転職入職率は高まりを見せている。景気指標に明確な向上が見られない中でもなんらかの構造上の要因により各雇用形態のそれぞれで労働移動が活性化したと考えられる。しかしながら、一般労働者内での景気によらない移動の拡大についてはフルタイム非正規就業者のシェア拡大による要因も大きいと考えられる。そこで、総務省「労働力調査（詳細集計）」を利用した、「正規の職員・従業員」に限定した転職率の推移を労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計 2015」より確認する。

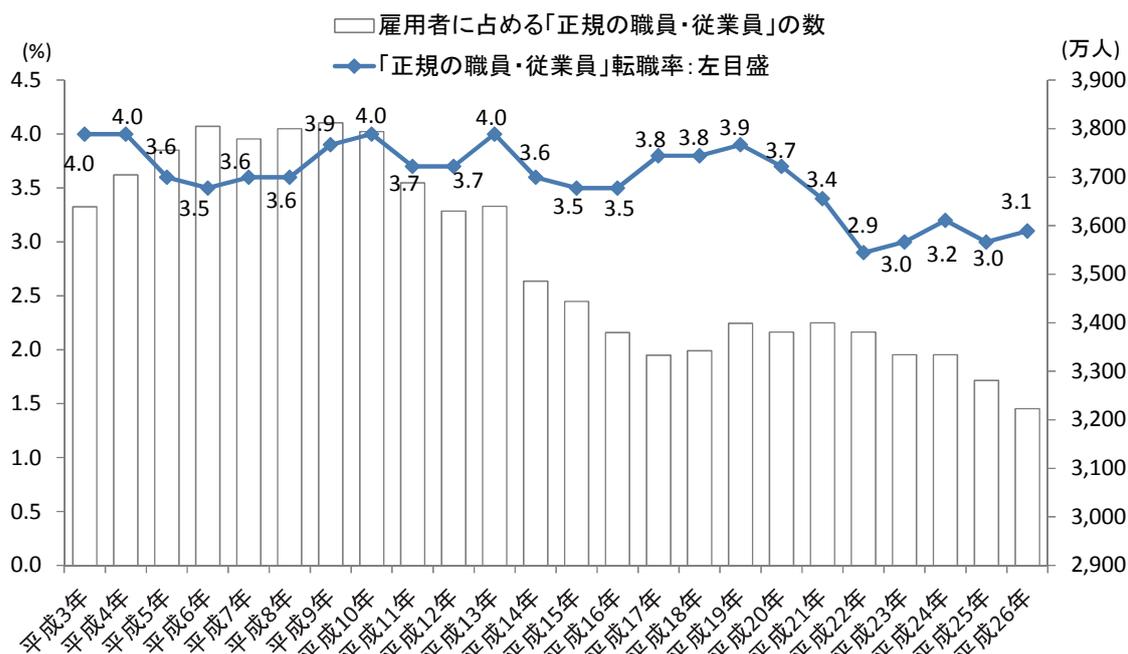
図表 1-1-4 には「正規の職員・従業員」に限定した転職率の推移と、雇用者に占める「正規の職員・従業員」の割合の推移を示した。転職率を見ると、この 20 年で高まっている

ようには見えず、平成 21 年のリーマンショック時には大きく落ち込み、この 5 年間は 3%前後に留まっている。「正規の職員・従業員」においては、労働移動は抑制されつつあるように見える。

しかしながら、雇用者に占める「正規の職員・従業員」数の推移を見ると、大きく縮小しており、正規に限定した場合の転職率の減少は「正規の職員・従業員」自体の縮小による影響が大きいと考えられる。これは、雇用量が縮小する不況下でマクロの労働移動が抑制されることと同様の状況であろう。

そもそもマクロの動向として非正規化が進む状況においては、仮に「正規の職員・従業員」の転職環境が整備されてきたとしても、「正規の職員・従業員」に限定した転職率は高まらない可能性がある。中途採用の「正規の職員・従業員」の需給数が以前と同様の環境下であったなら労働移動がより多く見られたかどうかを確認することが求められるが、中途採用市場のデータについては厚生労働省「職業紹介業務統計」や厚生労働省「職業紹介事業報告」など転職市場における一部仲介機関のデータが存在するに留まる。

図表 1-1-4 正規の職員・従業員の転職率と正規の職員・従業員数の推移

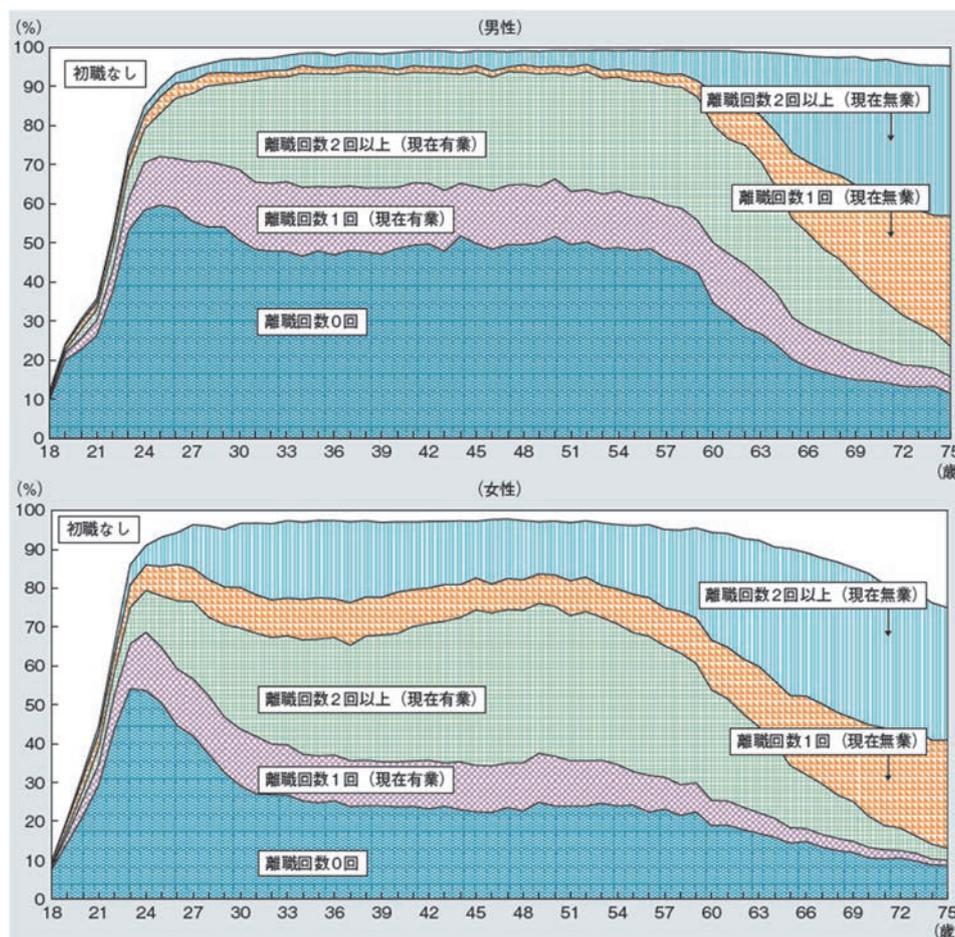


出所：転職率は独立行政法人労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計 2015」(140 頁)より、「正規の職員・従業員」数については平成 14 年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」より 1~3 月平均値、平成 13 年以前は総務省「労働力調査(特別調査)」より 2 月値にて作成。

マクロの労働移動は、雇用形態の多様化だけではなく高齢化によって影響されることも考えられる。一般に若年層ほど労働移動が頻繁であることは我が国だけでなく欧米においても同様であることが知られているが、そもそも労働移動が頻繁な若年層のシェアが低下することにより一般労働者全体の労働移動が不活発になる可能性がある。

Hall(1982)では、米国の男性労働者は職業経験の最初10年で生涯の転職の2/3を経験することが指摘され、Topel and Ward(1992)においても米国の若年男性の半数が職業生活最初の10年間で6企業以上に勤めていたと述べられる。またBooth et al.(1999)は英国の男女とも全職業生活を通じて平均5企業に勤め、最初10年の内にその転職の半分を経験すると指摘されている。独国男性に関する分析がなされたWinkelmann(1994)では、生涯で平均4企業に勤め、やはり最初の10年で半分以上の転職経験を済ませるといふ。日本では厚生労働省「平成26年版 労働経済の分析」(151頁)の第3-(1)-1図から、生涯の転職状況がうかがえる。当該図表を転載した図表1-1-5を見ると、男性については60歳時点で約6割が2社以下の経験であり、生涯の転職回数は少ないことが分かる。転職時期も男性では20代後半以降に転職経験者が増えるが、30代を超えると転職0回、1回、2回の者の構成比は殆ど変わらない。就業経験10年以内と考えられる30代までに転職が行われ、それ以降はほぼ発生していない状況が示唆される。その一方で女性では60歳時点で1社以下の経験に留まる者は3割強となり、転職実施者は男性と同様20代後半から増えるが無業者も増えており、男性とは異なり結婚出産などライフイベントの影響が強いことが伺える。

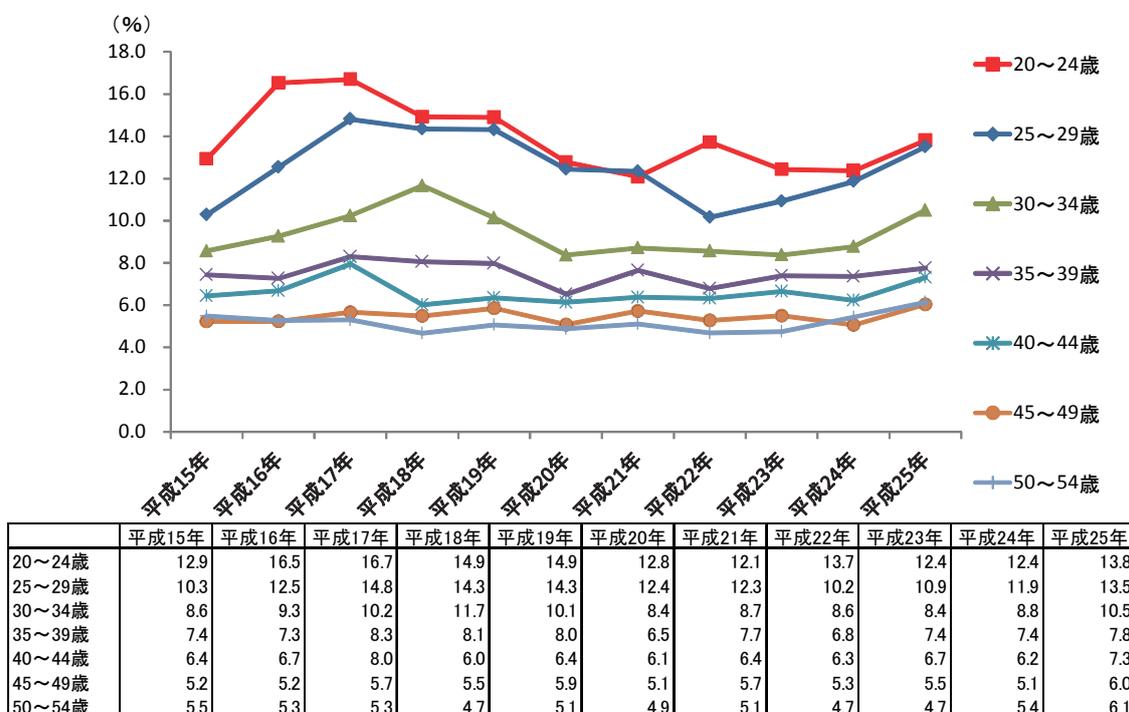
図表1-1-5 年齢別の転職回数割合



出所：厚生労働省「平成26年版 労働経済の分析」(151頁)第3-(1)-1図より転載

また労働移動の数値目標に係わる一般労働者の転職入職率についても若年者ほど多くなる。一般労働者の年齢階級別転職入職率を示した図表1-1-6を見ると、若年者ほど転職入職率は高く、若い時期に労働移動が生じやすいことがわかる。また20代と30代で大きな開きが見られ特に「40～45歳」になると「20～24歳」に比べ転職入職率は1/2まで落ち込んでいる。また特に若年層では、平成17年をピークに平成21年前後まで数値が落ち込み平成24年から回復に向かっている様子が示されており、この10年以内の推移は景気による影響が大きいことが伺える。一方で45歳以上の層では景気に伴う変化も見られるが、平成17年時以上に近年の数値が高く、平成25年がこの10年間のピークとなっている。高齢層の労働移動が景気以外の影響から構造的に活性化してきている可能性がある。

図表1-1-6 年齢階級別の転職入職率の推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。転職入職率は6月末時点の常用労働者数にて計算

高齢化の進展によりそもそも労働移動の可能性が高い若年層のウェイトが小さくなることで、一般労働者全体の労働移動が構造的に抑制される可能性はどれだけ大きいのだろうか。そこで図表1-1-3と同様の手法により、一般労働者に占める高齢層のウェイトの高まりなど、年齢構成変化がもたらす転職入職率の変化要因と各年齢階級内の変化要因を求め、結果を図表1-1-7に示した。図表1-1-7を見ると年齢構成変化要因は平成15から平成25年の10年間で転職入職率を0.3%低下させる影響を示している。予想通り労働移動を抑制させてはいるものの、全体の変化である1.1%増の変化に占める当該要因のウェイトは小さい。平成20から平成25年の5年間で同様に要因構成としては小さく(+1.1%のうち0.2%)、

5年や10年間隔という中短期においては、マクロの転職入職率に与える高齢化の影響はそれほど大きくはないと考えられる。

図表1-1-7 一般労働者の転職入職率変化の年齢階級要因分解

	平成15年		平成20年		平成25年		平成25-15年の転職入職率の差			平成25-20年の転職入職率の差		
	転職入職率	一般労働者年齢階層構成比	転職入職率	一般労働者年齢階層構成比	転職入職率	一般労働者年齢階層構成比	年齢構成変化の要因 $\Delta S_j \bar{P}_j$	各年齢層内の転職入職率変化の要因 $\Delta P_j \bar{S}_j$	計	年齢構成変化の要因 $\Delta S_j \bar{P}_j$	各年齢層内の転職入職率変化の要因 $\Delta P_j \bar{S}_j$	計
一般労働者計	0.075	1.000	0.075	1.000	0.086	1.000	-0.003	0.014	0.011	-0.002	0.013	0.011
j=1 19歳以下	0.117	0.013	0.109	0.013	0.158	0.009	-0.001	0.000	-0.000	-0.000	0.001	0.000
j=2 20～24歳	0.129	0.090	0.128	0.084	0.138	0.069	-0.003	0.001	-0.002	-0.002	0.001	-0.001
j=3 25～29歳	0.103	0.151	0.124	0.120	0.135	0.116	-0.004	0.004	0.000	-0.001	0.001	0.001
j=4 30～34歳	0.086	0.138	0.084	0.136	0.105	0.121	-0.002	0.003	0.001	-0.001	0.003	0.001
j=5 35～39歳	0.074	0.116	0.065	0.136	0.078	0.137	0.002	0.000	0.002	0.000	0.002	0.002
j=6 40～44歳	0.064	0.109	0.061	0.114	0.073	0.142	0.002	0.001	0.003	0.002	0.002	0.003
j=7 45～49歳	0.052	0.106	0.051	0.109	0.060	0.120	0.001	0.001	0.002	0.001	0.001	0.002
j=8 50～54歳	0.055	0.122	0.049	0.103	0.061	0.107	-0.001	0.001	-0.000	0.000	0.001	0.002
j=9 55～59歳	0.045	0.094	0.044	0.107	0.055	0.092	-0.000	0.001	0.001	-0.001	0.001	0.000
j=10 60～64歳	0.059	0.041	0.090	0.054	0.098	0.060	0.002	0.002	0.004	0.001	0.000	0.001
j=11 65歳以上	0.027	0.022	0.034	0.024	0.040	0.027	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

注：計算は(1)式と同様の構造となっている。但し、図表1-1-3が一般労働者とパート労働者のシェアを下に計算しているのに対し、図表1-1-7では一般労働者について、19歳以下(j=1)から65歳以上(j=11)までの

11カテゴリーのシェアをもとに次のような計算を行っている。
$$\Delta P_1 = \sum_j^n \Delta S_{1j} \bar{P}_{1j} + \sum_j^n \Delta P_{1j} \bar{S}_{1j}$$

第2節 産業、職業、企業規模、地域別の実態と特性

1. 産業、職業、規模別の実態と特性

次に、労働移動の状況を産業、職業、企業規模という職場の属性ごとに見ていくが、ここでは以下3点を検討する。第一には、労働移動が活発である産業とそうでない産業があるなど、産業や職業、企業規模別に労働移動の状況に違いが見られるのか。またその違いはなぜ発生しているのか。第二には、「成熟産業から成長産業への失業なき労働移動」という言葉に関連して、どのようなセクターからどのようなセクターへの労働移動が多くなっているのかという労働移動の方向性を確認する。第三には、「民間人材ビジネスの活用によるマッチング機能の強化」という言葉に関連して、産業や職業、企業規模別に民間人材ビジネスの活用状況が異なるなど、転職経路に関する特徴の違いを確認する。

また、上記3点より、マクロの外部労働市場のうち雇用維持型と指摘できる分野はどこなのか。その中でも比較的労働移動が見込める分野はあるのか。あるならばどのような方向性でどのような転職経路を活用して労働移動を促進できるのかについて検討してゆきたい。これら事項について既存データを用いた検討を行うが、データを扱う前にそれぞれ以下のような仮説を挙げ、これに基づきデータの集計や整理を行った。

- ① 各分野で活用される人的資本、技能の特殊性や重要性が異なっており、これによって労働移動の状況も異なっている。特殊的技能⁶の重要性が相対的に高い分野ほど労働移動が抑制されるし、一般的技能についてもその重要性が高いほどサーチ対象が限定されることから、労働移動が少なくなっていると考えられる。具体的には、非正規割合が高いなど企業特殊的技能の重要性が相対的に低いことが推察される分野ほど労働移動が活発になっている。また大卒者が多い分野では、高い一般的技能だけでなく企業特殊技能の蓄積能力も重視されていることが考えられ、労働移動が不活発になることが予想される。加えて企業特殊的技能が重要であれば、年功性といった日本的雇用慣行が強く残っていることが考えられ、そのような労務管理の特色が残るほど労働移動が不活発であろうと思われる。
- ② 成長分野への労働移動が期待されるが、各分野間移動の状況は、各分野の労働力需給状況以外に、各分野間での特殊的技能の重要性の違いによって影響される。つまり労働需要が減少してきている分野でも特殊的技能が重要であり、その蓄積によって賃金が高くなっている場合には他分野への移動が進まない。また労働需要が伸びる分野でも、当該分野に特殊的な技能が高く求められるならば、長期の経験者にサーチ対象が限定されやすくなり、なかなか異分野からの移動は進まない。
- ③ 各分野で転職経路の特徴が異なり、転職に複雑な情報流通が必要になる分野ほど職業紹介や縁故が、潜在的なサーチ対象者が多く存在するといった情報の幅広い伝達が有効な場合ほど広告が利用される。職業紹介の中でも採用コストは割高であっても投資に見合うと考えられる専門職や管理職分野ほど民間職業紹介が利用される。

(1) 各分野の労働移動の状況と労働者特性

まず労働移動の動向を把握するため、産業、職業、企業規模ごとの転職入職率の推移を示した。図表1-2-1より産業別の転職入職率の推移を見ると、「飲食店、宿泊業」や「生活関連サービス業、娯楽業」といった対個人サービス関連業が一貫して高くなっている。一方で「金融・保険業」、「製造業」、「情報通信業」が低く推移している。明確な変化が見られるのは「教育・学習支援業」と「不動産業」であり、「教育・学習支援業」は平成19、20年の景気の落ち込みとともに減少したがその後回復している。「不動産業」は平成20年に減少した後平成24年まで回復が見られない。景気の変化に係わらず高く又は低く推移する産業がある一方で、景気変化に大きく連動する産業があることが分かる。

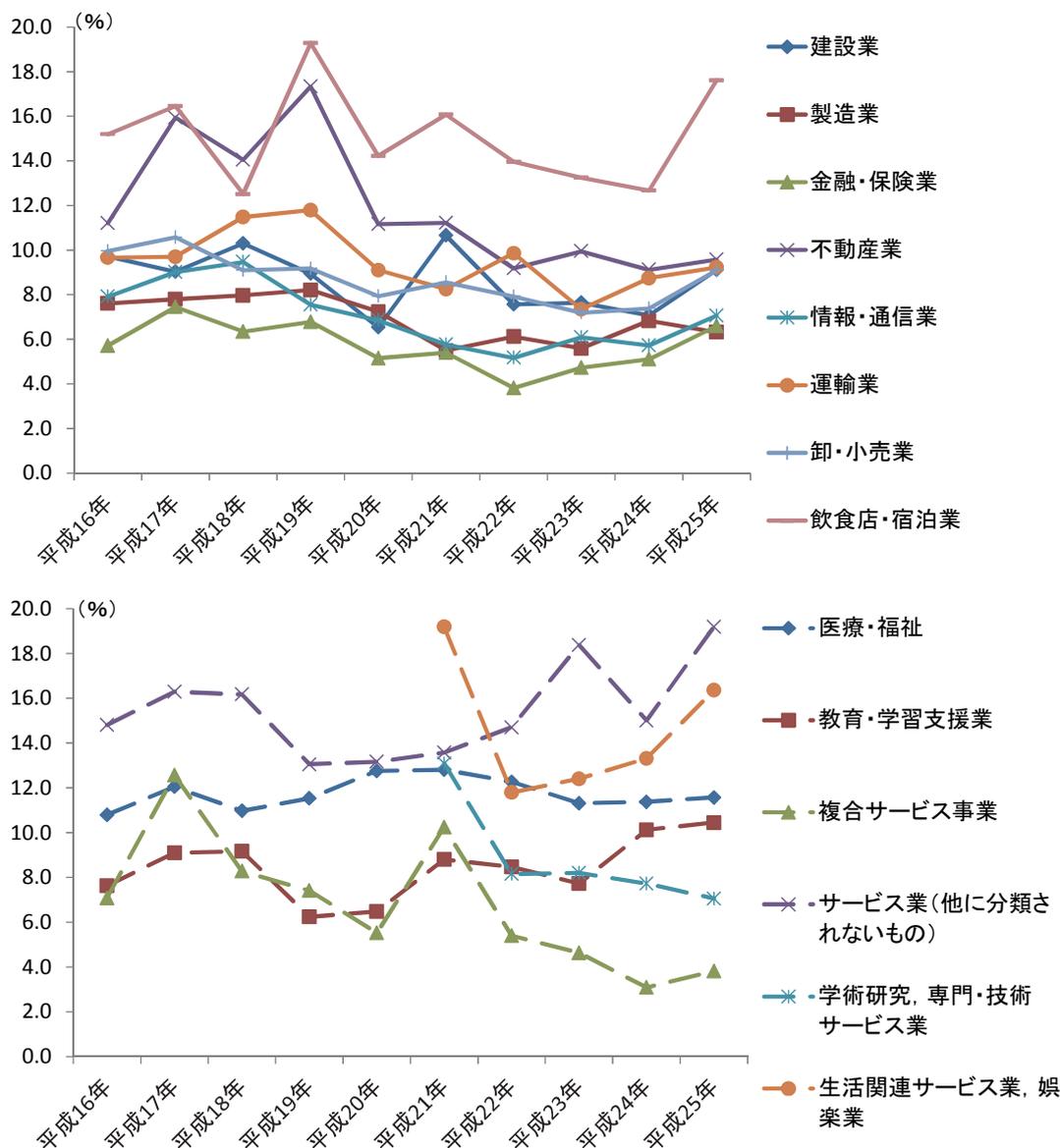
職業別について図表1-2-2より見ると、概ねどの職業も景気変化と符合する動きであり、リーマンショックや東日本大震災の年までは減少し、後に回復を見せている。その中で

⁶ どの様な企業であっても活用可能な一般的技能と、個別企業内のみで活用可能な企業特殊的技能との対比で議論されることが多かったが、近年では職種特殊的、産業特殊的など、ある分野においてのみ活用可能な特殊的技能についても注目されてきている。Kambourov and Iourii(2009)や Sullivan(2010)など米国の実証研究によれば、企業や産業よりも職種経験が賃金に対する影響が大きく、経験に伴う技能蓄積は職種特殊性がより強いという。

も「保安職業従事者」、「サービス職業従事者」の転職入職率が高く、「管理的職業従事者」が特に低くなっている。

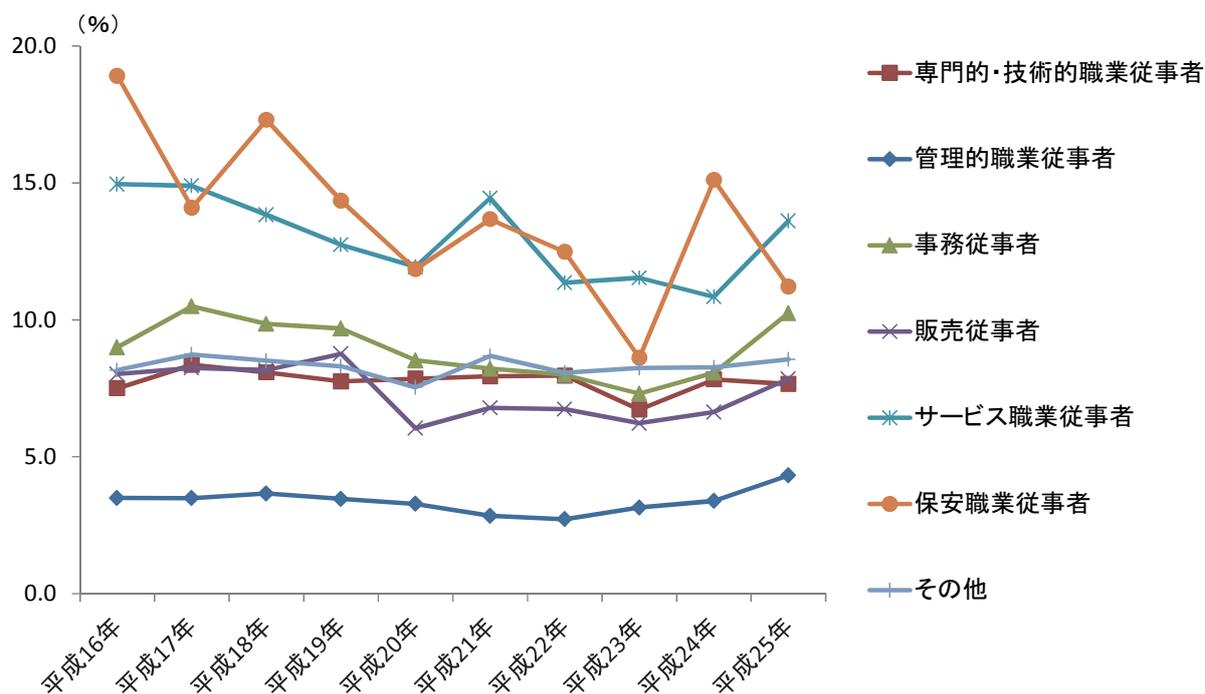
企業規模別について図表1-2-3より見ると、企業規模が大きいほど転職入職率は低くなっているが規模間の違いはあまり大きなものではない。また景気の影響からか、平成25年時にどの規模においても入職率が高まっている。

図表1-2-1 産業別の転職入職率の推移



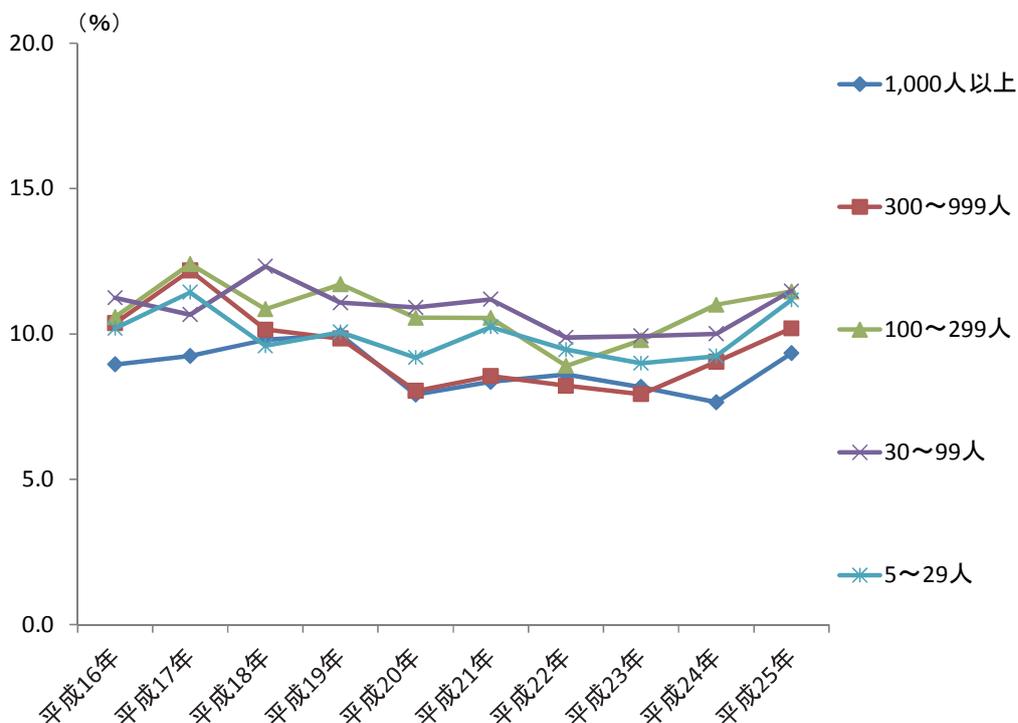
出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。分母は1月1日時点の常用労働者数にて計算。平成25年時の常用労働者構成が1%を下回る産業についてはグラフに含めていない。平成21年以降は「鉱業」⇒「鉱業、採石業、砂利採取業」「運輸業」⇒「運輸・郵便業」「不動産業」⇒「不動産、物品賃貸業」へと分類項目名が変わっているが、同じものとして示しているため、当該産業の推移については注意が必要である。

図表 1-2-2 職業別の転職入職率の推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。分母は6月末日時点の常用労働者数にて計算。この10年で分類の変更があった職業については、全て「その他」として労働者数、転職入植者数をまとめて計算している。

図表 1-2-3 企業規模別の転職入職率の推移

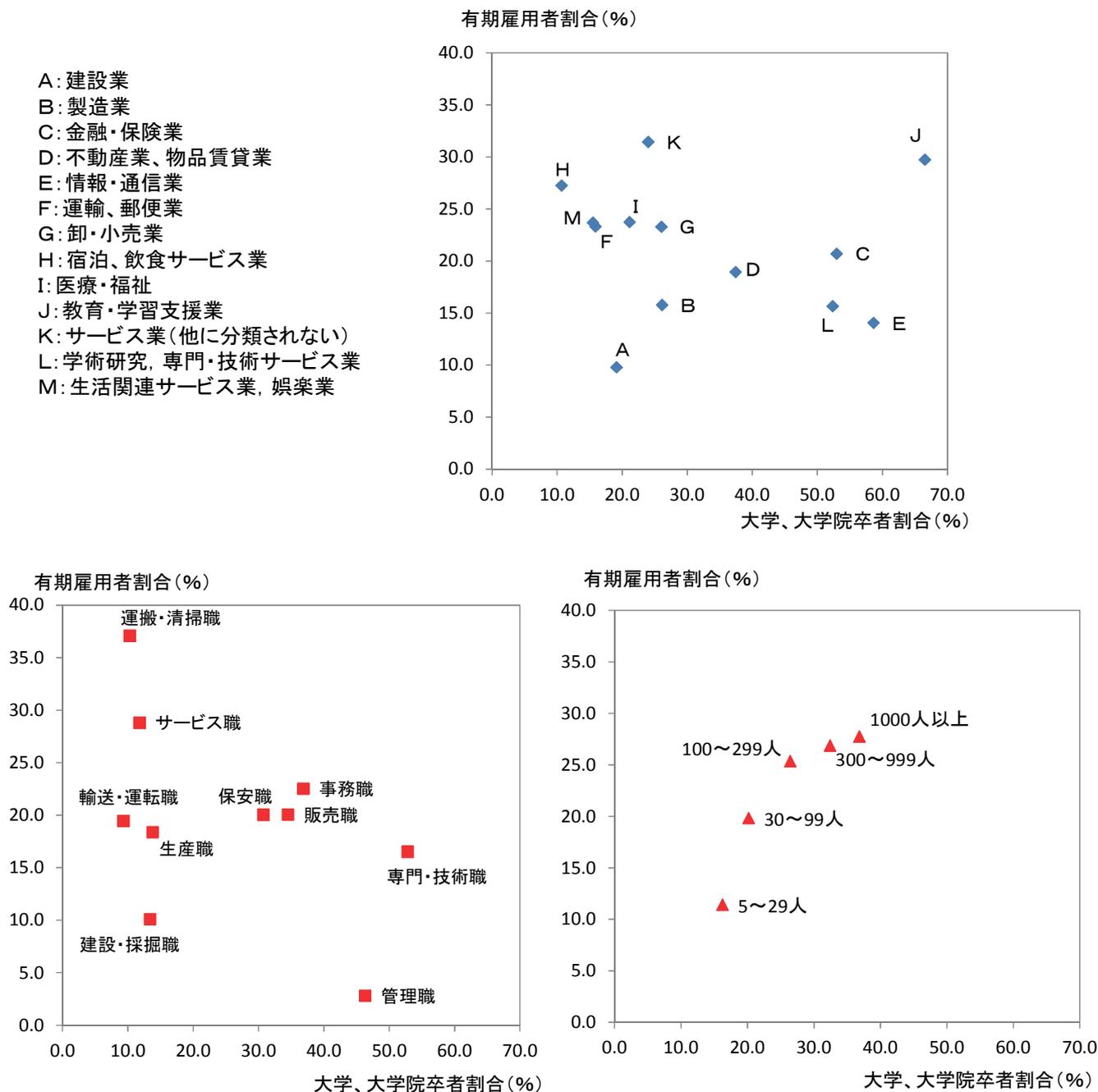


出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。分母は1月1日時点の常用労働者数にて計算。

図表1-2-1や図表1-2-2からは対個人サービス関連産業やサービス、保安などの職業で労働移動が活発な一方で、金融・保険、製造、情報通信などの産業や管理職では労働移動があまり見られなかった。このような特徴の違いは各分野の労働者の人的資本、技能の特性と関連があるだろうか。そこで図表1-2-4では各分野の有期雇用者割合と大学卒労働者割合を示した。

図表1-2-4より産業について見ると、転職入職率が高かった産業ほど大卒者が少なく、有期雇用者が多くなっている。「製造業」や「建設業」では大卒者は多くないが、有期雇用者が特に少なくなっている。「教育・学習支援業」では有期雇用者が少ないものの大卒者が特に多くなっている。職業についても、転職入職率の高かった「サービス職」や「運搬・清掃職」では大卒者が少なく有期雇用者が多くなっている。反対に特に転職入職率が低かった「管理職」ほど大卒者が多く有期雇用者が少なくなっている。「サービス職」と同水準で転職入職率が高かった「保安職」は有期雇用者についても大卒者についても目立つ特徴は見られない。最後に企業規模について見ると、企業規模の拡大に従って有期雇用者も大卒者も多くなっている。以上の傾向を考えると、有期雇用者が多いことは当該分野の労働移動を促進させ、大卒者が多いことは当該分野の労働移動を抑制する可能性が伺える。企業規模別では大企業ほど転職入職率が高いものの、規模間の乖離はあまり見られなかったが、規模が拡大するほど労働移動が活発な有期雇用者と活発でない大卒者がともに多くなることが影響していると考えられる。一方で、保安職については転職入職率がサービス職と同程度に高かったが、有期雇用者や大卒者の多寡とは別の要因があると思われる。

図表 1-2-4 各分野の有期雇用者割合と大卒者割合



出所：総務省「平成24年就業構造基本調査」(雇用者)集計より筆者作成。

次に、有期雇用者や正規雇用者に限定しても各分野間で労働移動の状況が異なるかを確認するため、有期・無期雇用者ごとに産業、企業規模別の転職入職率及び離職率を図表1-2-5に示した。職業別の集計については公表されている集計表の制約から行うことができなかったため、リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2010」⁷から、正規・非

⁷ リクルートワークス研究所寄託「ワーキングパーソン調査2010」の個票データは東京大学社会科学研究所附属

正規のそれぞれについて、職種毎に年齢階級別平均勤続年数を集計し図表1-2-5の下表に示した。

図表1-2-5より転職入職率と離職率を見ると、概ね有期雇用者は無期雇用者よりも労働移動が活発である様子が見られるが、転職入職率が高かった複数のサービス産業では無期雇用者の労働移動も活発となっている。一方で、転職入職率が低かった「製造業」、「情報通信業」といった産業では特に無期雇用者の労働移動が抑制されており、有期雇用者については目だった特徴がない。規模別に見ると、企業規模間で有期雇用者の労働移動の状況に違いが見られない一方で、無期雇用者については大企業ほど労働移動が抑制されている様子が見られる。

下のパネルの職種別勤続年についても、いずれの職業でも同年齢内で非正規ほど勤続は短くなっている。また特に正規職において、各年齢階級内の職種別の差が大きくなっている。「サービス職」や「運輸・通信職」は正規の勤続も短くなっており、一方で、「管理職」、「事務職」、「専門・技術職」といったホワイトカラー職や、「販売・営業職」、「保安職」の勤続が長くなっている。

どの分野においても、特に正社員について分野間で労働移動に関する指標が大きく異なっており、特に労働移動が活発な分野と特に不活発な分野とでは、正社員の位置づけや活用方法に違いがあると考えられる。

日本社会研究情報センターSSJ データアーカイブより提供を受けた。本調査は首都圏 50km（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）在住の、正規社員・正規職員、契約社員・嘱託、派遣、パート・アルバイト、業務委託として2010年8月最終週に1日でも就業している18～59歳の男女を対象に実施されたインターネット調査である。社員グループ（「正規社員・正規職員」とパート・アルバイトグループ（「契約社員・嘱託」、「人材派遣企業の派遣社員」、「パート」、「アルバイト」、「業務委託」）の2グループごとに、性別・年齢5歳階級別・エリア別に回収数が割り付けられ、男性5,753名、女性4,178名の合計9,931名の回答が得られている。図表1-2-5では、勤続や年齢に関する回答が得られている「正規社員・正規職員」6,860サンプルと、それ以外の3,066サンプル別に集計している。

図表 1-2-5 有期・無期雇用者別の転職入職率と離職率

	転職入職率	雇用期間		離職率 (離職者 数÷年始 の労働者 数)	雇用期間	
		の定め なし	の定め あり		の定め なし	の定め あり
計	10.5	7.8	19.1	15.6	11.6	28.2
建設業	9.1	6.8	30.2	12.1	8.8	41.7
製造業	6.3	4.3	19.2	10.6	7.8	28.5
情報通信業	7.1	5.3	21.7	9.4	7.6	23.8
運輸業, 郵便業	9.2	5.9	20.1	12.9	9.2	24.9
卸売業, 小売業	9.1	7.9	12.5	15.0	11.7	24.5
金融業, 保険業	6.6	4.6	16.7	9.6	8.1	17.4
不動産業, 物品賃貸業	9.6	7.8	15.9	13.6	11.2	22.3
学術研究, 専門・技術サービス業	7.1	4.3	23.5	11.0	7.6	31.1
宿泊業, 飲食サービス業	17.6	19.4	15.3	30.4	29.6	31.4
生活関連サービス業, 娯楽業	16.4	13.3	21.8	23.7	18.9	32.2
教育, 学習支援業	10.5	4.6	22.8	14.9	8.1	29.1
医療, 福祉	11.6	9.8	17.7	15.2	14.1	19.1
サービス業(他に分類されないもの)	19.2	12.4	30.5	23.2	13.4	39.6
1,000人以上	9.3	6.2	15.4	15.1	8.7	27.4
300~999人	10.2	6.3	21.8	14.7	10.3	28.1
100~299人	11.5	8.1	21.5	16.8	13.1	28.0
30~99人	11.5	10.1	18.2	16.5	13.6	30.7
5~29人	11.2	9.5	24.4	15.8	14.7	24.3

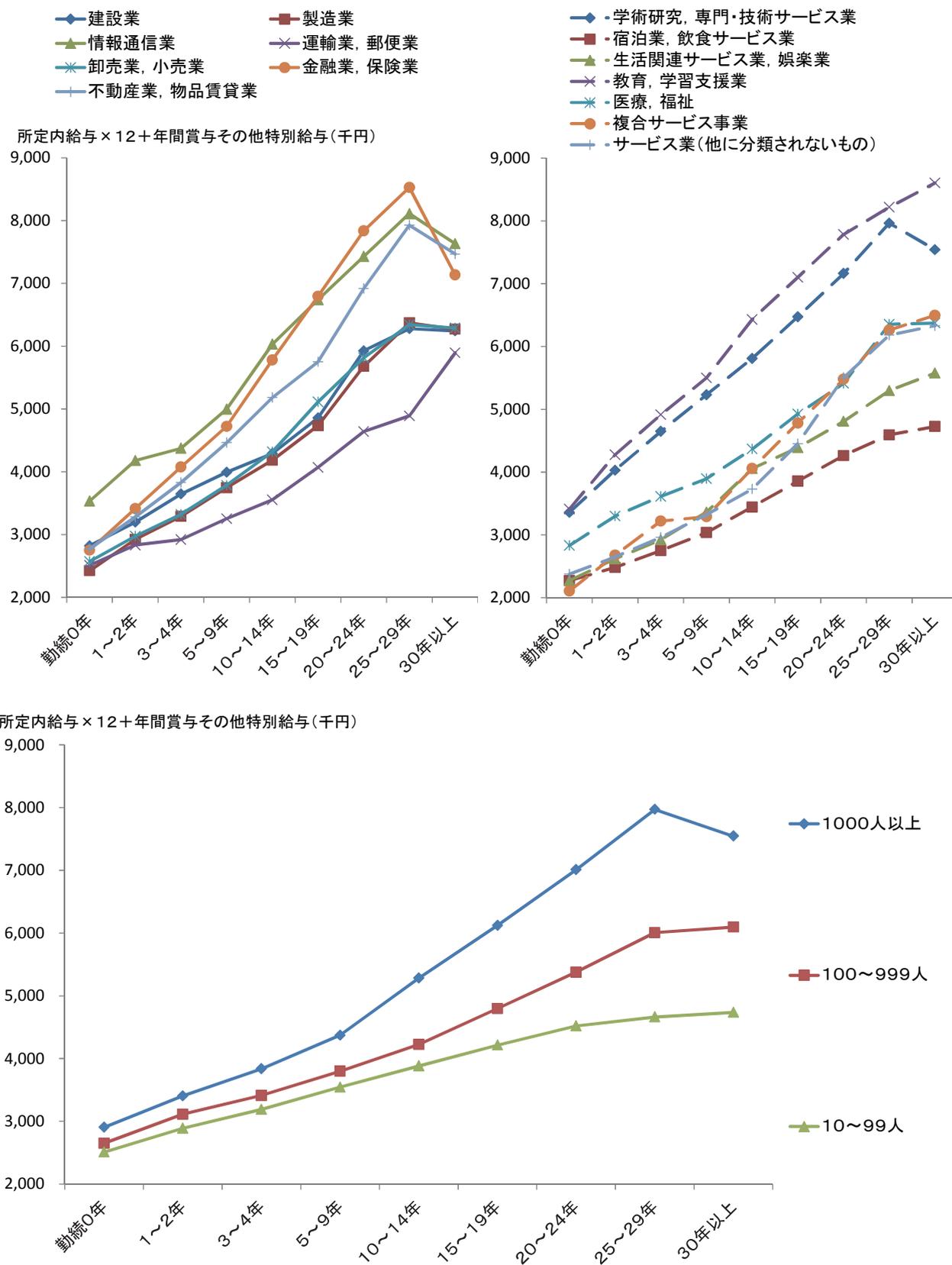
	平均勤続年数 (全年齢)							
	平均勤続年数		30~39歳		40~49歳		50~59歳	
	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規
サービス職	7.4	2.5	7.3	2.8	8.9	3.5	12.8	4.9
保安職	15.1	1.5	9.4	2.5	17.7	0.3	18.5	2.0
運輸・通信職	9.5	3.3	6.6	2.8	12.7	5.4	13.4	4.0
生産工程労務職	10.6	3.3	9.5	2.8	12.8	3.2	17.5	6.8
管理職	17.8	7.1	9.0	3.5	17.5	5.8	22.1	13.0
事務職	11.4	3.9	8.0	3.2	14.3	4.0	20.3	6.6
販売・営業職	9.5	3.3	7.7	3.1	13.3	4.5	18.9	5.6
専門・技術職	9.2	4.8	7.8	3.6	13.7	4.9	19.0	9.0

出所：産業、企業規模については厚生労働省「平成 25 年雇用動向調査」より、職業についてはリクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2010」より筆者作成。29 歳以下の勤続年はサンプル過少のため掲載していない。

次に、分野ごとの勤続年と賃金上昇の関係から企業特殊的技能の重要性を検討したい。図表 1-2-6 では、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より勤続年を横軸に産業と企業規模ごとの所得変化を示した。図表 1-2-6 より産業別の所得推移を見ると、「教育、学習支援業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「情報通信業」や「金融業、保険業」など大卒者が多かった産業で所得が高くなっている。特に「金融業、保険業」は勤続 0 年時の所得は高くないが、勤続 25~29 年時では最も高い産業となり上昇カーブが大きい。一方でサービス関連産業や「運輸業、郵便業」では所得水準も高まり方も小さい。

次に企業規模別に見ると、大規模企業ほど所得の高まりが急激になっている。概ね先の図表により労働移動が活発な様子が確認された分野ほど賃金がそもそも低く勤続による高まりも小さくなっている。入社時点の一般的技能の重要性やその後の特殊的技能蓄積の重要性と労働移動との関係性が示唆される。

図表1-2-6 産業別（図表上）、企業規模別（図表下）の勤続年ごとの所得推移



出所：厚生労働省「平成25年賃金構造基本統計調査」より筆者作成。

図表1-2-4～6からは概ね仮説①の予想に合致する傾向が確認された。大卒者が少ない一般的技能の重要性が低いと考えられる分野ほど労働移動は活発であった。また有期雇用者が少なく、勤続により給与が大きく高まっている特殊的技能の重要性が高いと思われる分野ほど労働移動が不活発で、特に無期雇用者で顕著であった。概ね一般的・特殊的技能の重要性の違いによって分野ごとの労働移動が異なってくることを示唆される結果が示された。

これまでの総括のため図表1-2-7には、転職率と大卒者割合と有期雇用者割合の3指標をともに用いて、各分野のポジションを示した。ここでは3指標とも同一の調査に合わせる目的から、転職率については厚生労働省「雇用動向調査」ではなく総務省「平成24年就業構造基本調査」の1時点データとなっている。図表1-2-7では、「運搬・清掃職」が非常に高く、「保安職」が低い傾向となっているが、他は図表1-2-1～3に見られた傾向と違いはない。

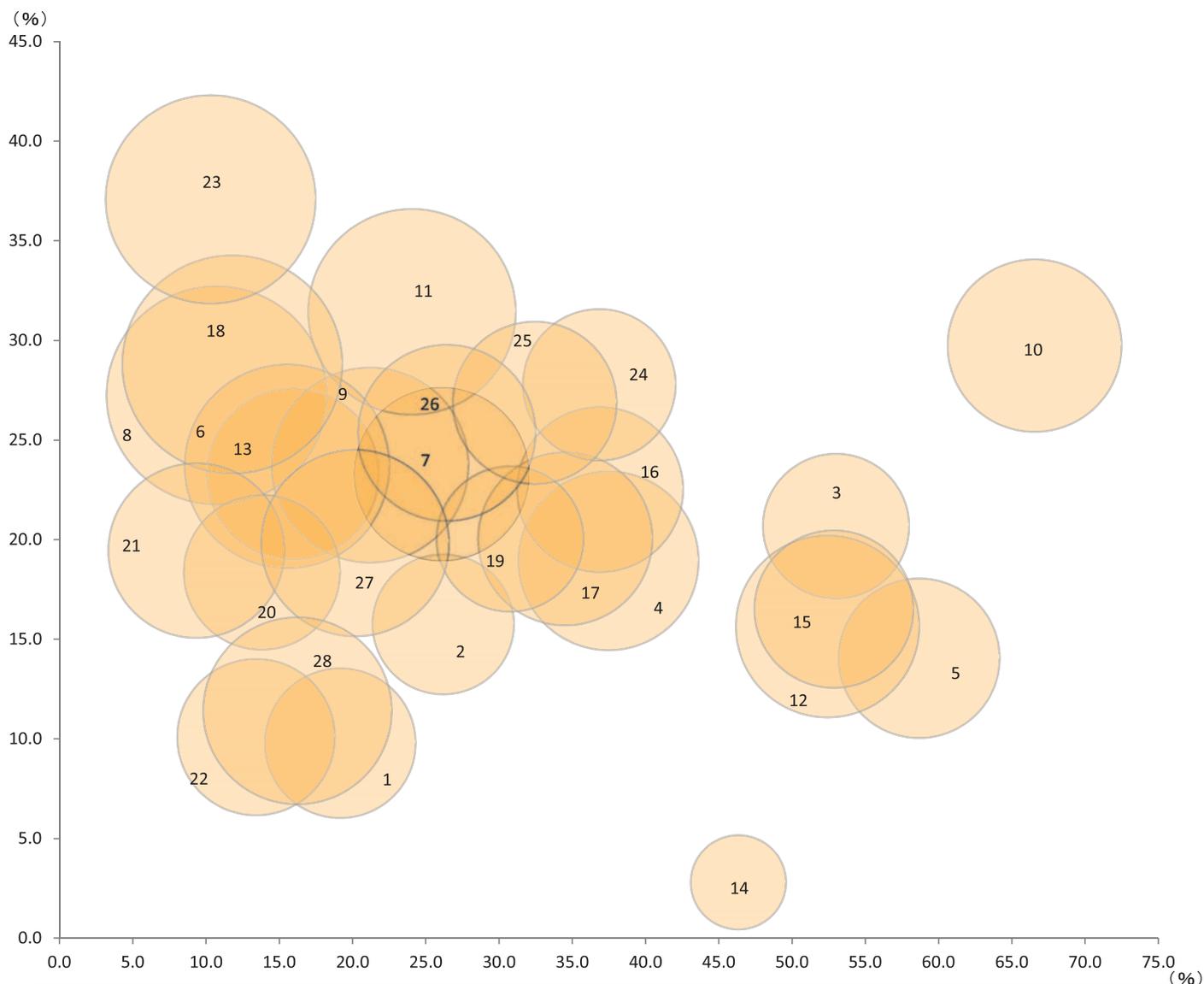
図表1-2-7よりそれぞれのバブルの配置や大きさを見ると、大卒者が4割以上の分野が一群を形成し、転職入職率は低いものが多くなっている。「管理職」や「専門・技術職」、「情報通信業」や「金融、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「教育、学習支援業」などいわゆるホワイトカラーの仕事が集中している。またその中でも「管理職」と「教育、学習支援業」は特異な位置づけとなっており、「管理職」は特に有期雇用が少なく移動も特に少なくなる一方で、「教育、学習支援業」は特に大卒者が多いながらも有期雇用者が多くなっているため比較的移動も活発である。大卒者については高い一般的技能だけでなく特殊的技能の蓄積能力も期待されると考えられるが、後者が重視されているならば有期雇用者は少なくなると考えられる。「教育、学習支援業」では名前から推察されたとおり一般的技能が偏重されるのであろう。

この一群とは別に、大卒者は多くないが有期雇用者が少なく労働移動も低い「建設業」や「建設・採掘職」がある。また近くに「製造業」や「生産職」が存在し、所謂ブルーカラー職が多く存在している。ブルーカラー職では高い一般的技能は求められないが、特殊的技能の重要性が高く無期雇用者が中心となることで労働移動も比較的抑えられている可能性がある。

最後に、大卒者割合が低くかつ有期雇用者が多く、労働移動が非常に活発な一群が存在している。ここでは対個人サービス関連産業や「サービス職」、「運搬・清掃職」などいわゆる現業職、原(1999)によればグレーカラー職⁸が多くなっている。一般的技能や特殊的技能の重要性が相対的に低く、頻繁な移動が見られると考えられる。

⁸ 原(1999)では、総務省「国勢調査」より1955年から1995年の40年間の職種構成の変化を、ホワイトカラー(専門・技術・管理・事務的職業従事者)、ブルーカラー(運輸・通信・採掘・製造・建設・労務作業)、グレーカラー(販売・サービス・保守的職業従事者)別に整理している。

図表 1-2-7 1年以内転職就業者割合（バブルの大きさ）と
大卒者割合（横軸）、有期雇用者割合（縦軸）



1. 建設業	2. 製造業	3. 金融, 保険業	4. 不動産, 物品賃貸業
5. 情報通信業	6. 運輸, 郵便業	7. 卸売, 小売業	8. 宿泊業, 飲食サービス業
9. 医療・福祉業	10. 教育, 学習支援業	11. サービス業(他に分類されない)	12. 学術研究, 専門・技術サービス業
13. 生活関連サービス, 娯楽業	14. 管理職	15. 専門・技術職	16. 事務職
17. 販売職	18. サービス職	19. 保安職	20. 生産職
21. 輸送・運転職	22. 建設・採掘職	23. 運搬・清掃職	24. 1,000人以上
25. 300~999人	26. 100~299人	27. 30~99人	28. 5~29人

出所：総務省「平成24年就業構造基本調査」より筆者作成。転職率は平成24年の転職者数/雇用者数で計算

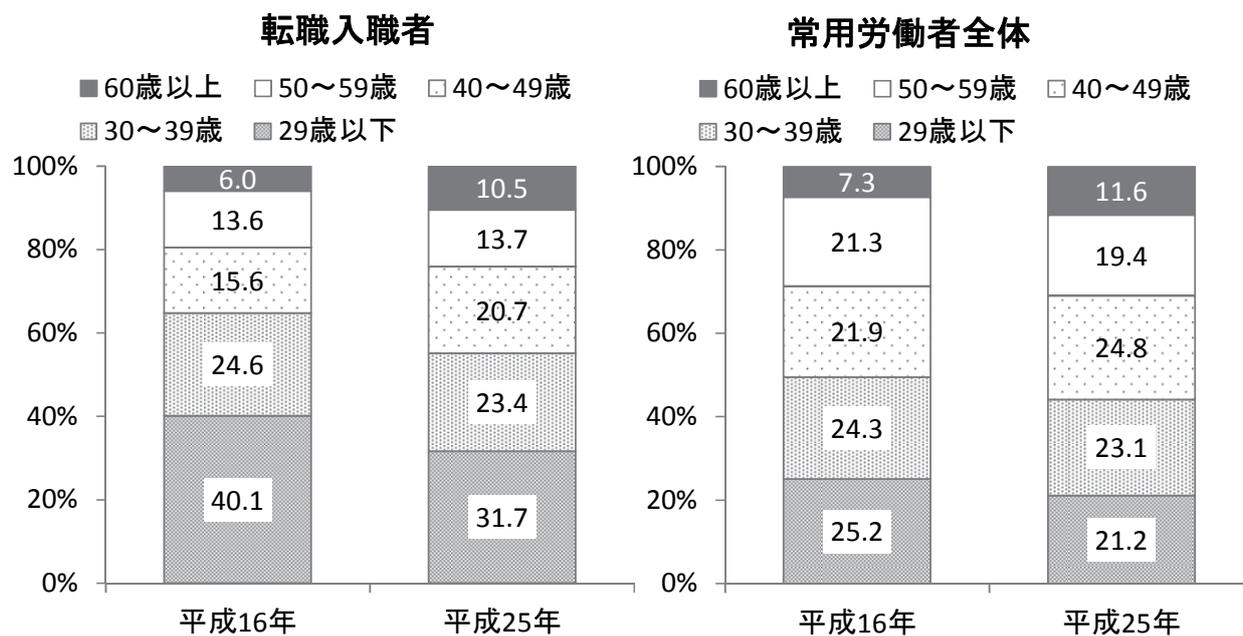
次に各分野の転職入職者の年齢構成について見ていく。図表1-1-6では特にミドル以降の層において転職入職率が高まり、転職が活性化している様子が見られたことから、転職者のみを取り出した際にも高齢化の傾向が見られる可能性がある。転職支援を行っている人材サービス産業内では、35歳以降に転職が極端に難しくなる状況が緩和しつつあることが指摘されているが⁹、データからも同様の状況が確認できるかどうかを見ていく。

図表1-2-8より平成16年と25年の転職入職者の年齢構成を見ると、平成16年では40.1%あった20代が平成25年には31.7%に減少、40代や60代以降の構成比が増えている。30、50代の構成比はほぼ変わらない。若年が減少し40代と高齢層が拡大している。同様に就業者全体の年齢構成を見ると、やはり20代が減少し、40代と60代以上が拡大している傾向が確認できる。転職入職者の年齢構成の変化は、労働市場全体の年齢構成の変化を反映していると考えられる。しかしながら、20代の減少幅は転職入職者で非常に大きい。若年者の労働移動の市場は新卒採用に代表されるが、転職入職者はこれを含んでいない。このため、転職者の年齢構成ほど高齢化の影響がより大きく見られると考えられる。

また、図表1-2-9では平成25年時点の産業、職業別と企業規模別に労働移動を行った者の年齢構成を示した。データの制約から職業別については新卒入職者や、未就業入職者を含む入職者全体の年齢構成比となっている。図表1-2-9より、まず産業別の年齢構成比を見ると、産業別に転職者の年齢層には違いが見られる。「卸売・小売業」や「生活関連サービス業、娯楽業」、「飲食店、宿泊業」では20代の構成比が大きい。一方で「運輸業」や「金融・保険業」では40代の構成比が、「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」では30代の構成比が大きくなっている。職業別の年齢構成比についても各職種で違いが見られ、「サービス職業従事者」や「販売従事者」では20代の構成比が大きくなっている。「管理職」では50代と40代が多くなっており、30代でも7.4%に留まる。産業別、職業別に年齢構成比が異なっている一方で、企業規模別の年齢構成比には大きな違いは見られない。

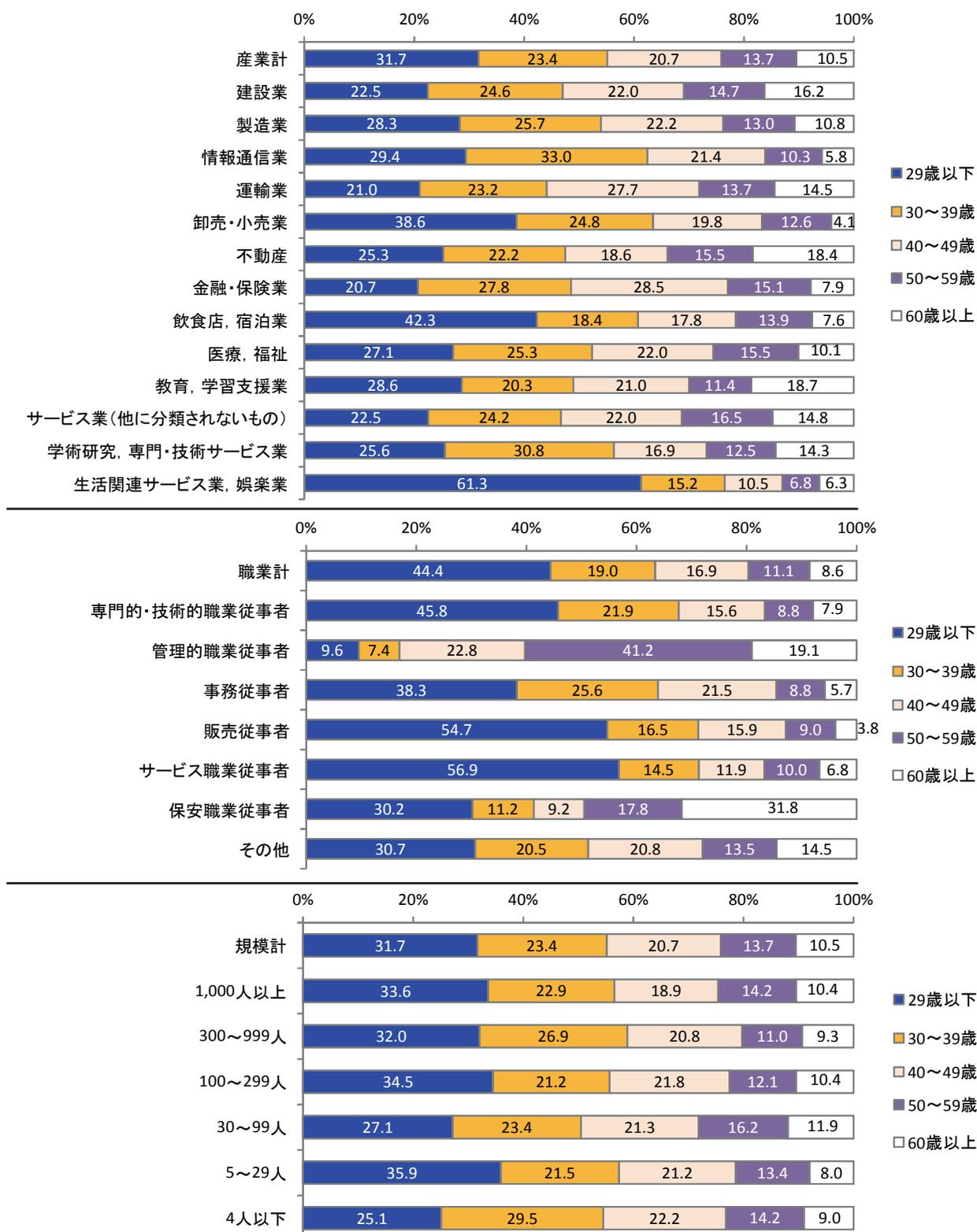
⁹ 株式会社インテリジェンス「本音の転職白書.2013.5.13」<https://doda.jp/guide/ranking/068.html>、株式会社 日経 BP「『35歳転職限界説』を突破するには？、日経ウーマン On Line.2014.3.26」<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20140226/174444/>

図表 1-2-8 転職入職者の年齢構成と常用労働者年齢構成



出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。

図表 1-2-9 産業別の転職入職者の年齢構成（上段）と企業規模別の転職入職者の年齢構成（中段）と職業別の入職者年齢構成（下段）



出所：厚生労働省「平成25年雇用動向調査」より筆者作成。公開集計表からは規模別年齢階級別の常用労働者数が得られなかった。また、職業別年齢階級別の転職入職者数及び常用労働者数が得られなかった。

(2) 各分野の労働移動の方向性と需給動向、人的資本、技能の特徴

ア. 各分野の労働移動の方向性

続いてどの産業からどの産業への移動が多いのか、職業や企業規模についてはどうかを確認するために、それぞれの分野別に前職-現職の状況をクロス表として作表した。

図表1-2-10の上段表は転職入職者の前職産業ごとに現職産業構成を示すことで、どのような産業からどのような産業への転職が多くなっているかを示した。これを見ると、「不動産業、物品賃貸業」や「宿泊業、飲食サービス業」以外のサービス産業で他産業への転職が多くなっている。また、これらの産業から「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」や「卸売業、小売業」への移動が多くなっている。但し、「学術研究、専門・技術サービス業」は、「教育・学習支援業」や「医療・福祉」など学校教育との関連が強い産業への転職が多くなっている。一方で、「医療・福祉」や「教育・学習支援業」は特に同業内転職が多く、「運輸業、郵便業」や「宿泊業、飲食サービス業」、「建設業」なども比較的他産業への移動は少なくなっている。

続いて図表1-2-10下段表では転職入職者の現職産業ごとに前職産業構成を示し、産業ごとにどのような他産業からの入職が多くなっているかを確認する。これを見ると、「不動産業、物品賃貸業」や複数のサービス業では他産業からの転職が多くなっている。「不動産業、物品賃貸業」やサービス業では、他産業への転職も他産業からの転職入職も多く、産業間移動が盛んな分野と考えられる。「運輸業、郵便業」、「卸売業、小売業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「サービス業(他に分類されないもの)」では、転職入職者の前職産業のうち、最大ボリューム層である「製造業」からの転職者が多く入職しており、10%を超えている。また同業への転職が多かった「医療・福祉」や「教育・学習支援業」ではやはり同業からの転職が多くなっている。さらに「建設業」や「製造業」など2次産業でも多くが同業からの転職者で占められる。「医療・福祉」や「教育・学習支援業」だけでなく、これら2次産業でも産業間移動が盛んだとは言えず、特に入職が同産業出身者に限定されている。

各産業の他産業への流出、流入状況を確認するため、図表1-2-11では縦軸に他産業からの転職入職者割合を、横軸に他産業への転職入職者割合を示した。45度線の上に位置する産業では、他産業からの転職による労働力の流入が多い傾向となり、下に位置する場合には他産業への転職による労働力の流出が多い傾向であることが示される。

これを見ると、左下方向に位置する産業間移動が発生しにくい産業の中でも、「医療・福祉」や「教育・学習支援業」では他産業から流入する割合が他産業へ流出する割合よりも高く、転職者の受入が進んでいる産業となっている。反対に、「建設業」や「製造業」では流出割合が上回り、転職市場での労働力拡大が難しい状況が伺える。また、「金融・保険業」、「情報通信業」なども同様であり、有期雇用者が少なく労働移動が発生しにくかった産業ほど他産業からの受入が低くなっている傾向が見られる。

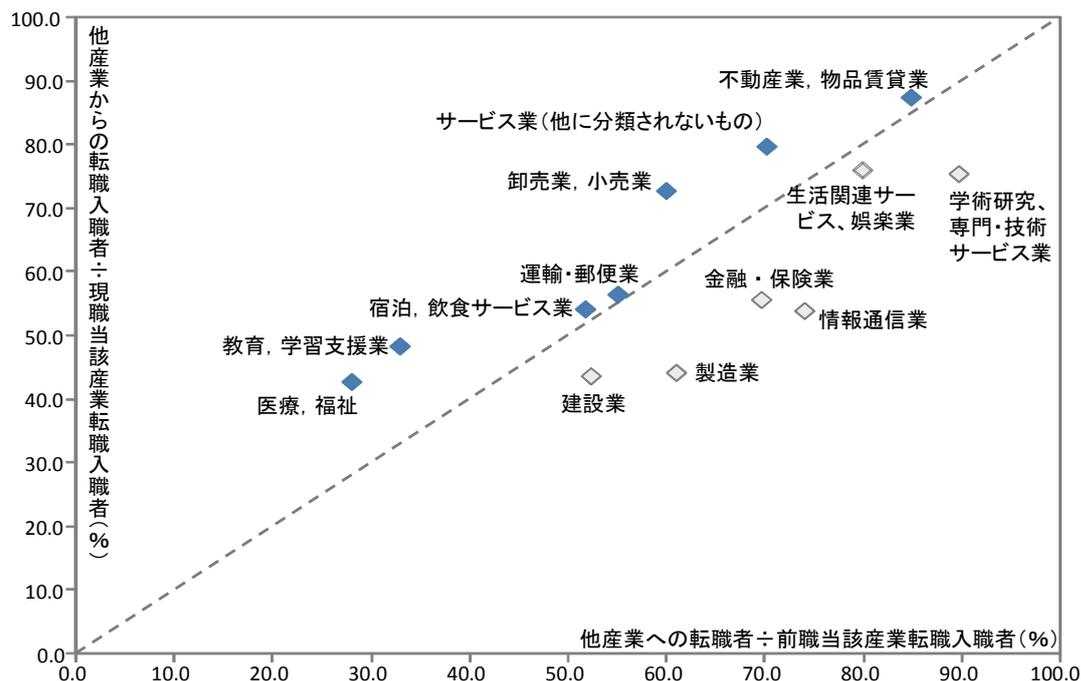
図表 1-2-10 転職入職者の前職産業別の現職産業構成（上段）と
現職産業別の前職産業構成（下段）

平成25年	全体	前職産業																		
		農業 林業 漁業	採 取 業	鉱 業、 採 石 業、 砂 利	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 險 業	業 不 動 産 業、 物 品 賃 貸	学 術 サ ー ビ ス 業	宿 泊 業、 飲 食 サ ー ビ ス	生 活 関 連 サ ー ビ ス 業、 娯 楽 業	教 育、 学 習 支 援 業	医 療、 福 祉	複 合 サ ー ビ ス 事 業	類 さ れ な い も の	サ ー ビ ス 業 (他 に 分 類 さ れ な い も の)	そ の 他
転職者数(千人)	4,155	21	12	225	615	164	219	470	126	48	192	535	256	207	490	48	397	107		
(%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
現職産業																				
鉱業、採石業、砂利採取業	0.1		13.9	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
建設業	4.6	6.6	3.5	47.7	2.1	4.6	4.9	2.5	2.3	4.4	2.4	0.7	1.8	1.2	0.5	3.5	1.5	7.3		
製造業	10.4	30.8	9.6	8.4	39.0	8.6	6.5	6.3	5.3	4.4	5.2	4.0	8.3	2.8	1.7	2.5	6.2	5.4		
情報通信業	2.2			1.5	1.4	26.0	0.7	1.3	2.0	1.2	3.3	0.4	0.8	0.3	0.5	0.6	3.2	1.0		
運輸業、郵便業	5.5	2.4	7.0	5.2	5.2	2.6	45.0	4.6	1.7	4.6	2.1	1.2	2.2	1.3	0.9	9.6	4.4	7.0		
卸売業、小売業	16.7	11.4	63.5	7.1	16.9	15.1	11.9	40.1	6.4	30.4	9.0	20.9	17.6	5.0	6.4	19.8	15.9	9.4		
金融業、保険業	2.1	0.5		1.3	0.6	3.3	0.5	1.3	30.4	4.8	1.1	0.8	1.6	1.4	0.5	2.3	2.0	1.8		
不動産業、物品賃貸業	1.4	0.9		2.3	0.8	3.3	1.0	0.9	2.6	15.2	0.7	0.7	1.1	0.6	1.2	3.1	1.4	2.8		
学術研究、専門・技術サービス業	2.0	2.8	0.0	3.5	2.1	2.2	0.4	1.1	2.1	1.2	10.3	0.3	0.8	1.5	0.2	0.6	2.9	6.3		
宿泊業、飲食サービス業	13.6	6.6		6.0	7.2	3.7	6.2	16.3	3.8	1.7	5.1	48.3	19.4	3.3	4.4	8.1	12.9	1.5		
生活関連サービス業、娯楽業	5.2	13.3	0.9	2.1	2.5	2.9	3.2	4.4	2.5	1.9	3.0	8.7	20.1	2.7	1.9	10.6	6.5	4.4		
教育、学習支援業	6.5	6.6	0.9	0.3	2.2	2.4	2.7	2.9	2.3	0.4	13.6	1.4	3.4	67.1	3.8	1.0	4.6	7.5		
医療、福祉	15.0	6.6		4.2	4.5	4.5	2.7	7.2	5.4	10.8	20.2	6.1	10.7	7.9	72.0	19.6	8.0	10.2		
複合サービス事業	0.3	1.9	0.0	0.1	0.2	0.1	0.3	0.3	1.0	0.0	0.1	0.2	0.2	0.1	2.9	0.4	0.4			
サービス業(他に分類されないもの)	14.2	8.5	0.9	9.6	15.2	20.2	13.4	10.7	32.0	18.9	23.3	6.5	11.9	4.8	5.8	15.2	29.9	28.3		
電気・ガス・熱供給・水道業	0.4	0.5	0.0	0.8	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.0	0.6	0.0	0.1	0.0	0.6	0.4	6.7			

平成25年	全体	前職産業																		
		農業 林業 漁業	採 取 業	鉱 業、 採 石 業、 砂 利	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 險 業	業 不 動 産 業、 物 品 賃 貸	学 術 サ ー ビ ス 業	宿 泊 業、 飲 食 サ ー ビ ス	生 活 関 連 サ ー ビ ス 業、 娯 楽 業	教 育、 学 習 支 援 業	医 療、 福 祉	複 合 サ ー ビ ス 事 業	類 さ れ な い も の	サ ー ビ ス 業 (他 に 分 類 さ れ な い も の)	そ の 他
転職者数(千人)	4,131	0.5	0.3	5.4	14.9	4.0	5.3	11.4	3.1	1.2	4.6	12.9	6.2	5.0	11.9	1.2	9.6	2.6		
(%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
現職産業																				
鉱業、採石業、砂利採取業	2		66.7	8.3	8.3	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0		
建設業	191	100	0.7	0.2	56.3	6.9	4.0	5.7	6.2	1.5	1.1	2.4	1.9	2.4	1.3	1.3	0.9	3.2	4.1	
製造業	431	100	1.5	0.3	4.4	55.7	3.3	6.8	1.6	0.5	2.3	4.9	4.9	1.3	1.9	0.3	5.7	1.3		
情報通信業	93	100			3.6	9.3	46.1	1.7	6.7	2.7	0.6	6.8	2.0	2.2	0.8	2.5	0.3	13.6	1.2	
運輸業、郵便業	226	100	0.2	0.4	5.1	14.2	1.9	43.5	9.5	1.0	1.0	1.8	2.7	2.4	1.2	2.0	2.0	7.7	3.3	
卸売業、小売業	689	100	0.3	1.1	2.3	15.0	3.6	3.8	27.3	1.2	2.1	2.5	16.2	6.5	1.5	4.6	1.4	9.1	1.5	
金融業、保険業	86	100	0.1		3.4	3.9	6.3	1.4	6.9	44.3	2.7	2.5	5.0	4.7	3.4	2.7	1.3	9.3	2.2	
不動産業、物品賃貸業	58	100	0.3		8.8	8.7	9.5	3.6	6.9	5.7	12.7	2.4	6.6	4.9	2.3	10.1	2.6	9.7	5.2	
学術研究、専門・技術サービス業	80	100	0.7	0.0	9.7	15.8	4.5	1.1	6.7	3.2	0.7	24.6	2.0	2.6	3.9	1.4	0.4	14.3	8.3	
宿泊業、飲食サービス業	563	100	0.2		2.4	7.8	1.1	2.4	13.6	0.9	0.1	1.7	45.8	8.8	1.2	3.9	0.7	9.1	0.3	
生活関連サービス業、娯楽業	214	100	1.3	0.0	2.2	7.2	2.2	3.3	9.8	1.4	0.4	2.7	21.7	24.0	2.6	4.4	2.4	12.0	2.2	
教育、学習支援業	269	100	0.5	0.0	0.3	5.0	1.5	2.2	5.1	1.1	0.1	9.7	2.7	3.3	51.6	7.0	0.2	6.8	3.0	
医療、福祉	617	100	0.2		1.5	4.5	1.2	1.0	5.5	1.1	0.8	6.3	5.3	4.4	2.7	57.2	1.5	5.1	1.8	
複合サービス事業	12	100	3.4	0.0	1.7	11.8	1.7	5.9	11.8	10.9	0.0	1.7	9.2	5.0	3.4	5.0	11.8	13.4	3.4	
サービス業(他に分類されないもの)	583	100	0.3	0.0	3.7	16.0	5.7	5.0	8.6	6.9	1.6	7.7	5.9	5.2	1.7	4.9	1.3	20.3	5.2	
電気・ガス・熱供給・水道業	15	100	0.7	0.0	11.6	6.8	2.7	2.7	2.7	1.4	0.0	7.5	0.0	1.4	0.7	1.4	2.0	9.5	49.0	

出所：厚生労働省「平成25年雇用動向調査」より筆者作成。上段表の全体には前職産業が不詳である者も含む。

図表 1-2-11 転職入職者の他産業への流出割合と他産業からの流入割合



出所：厚生労働省「平成25年雇用動向調査」より筆者作成。

同様に職業について示したのが図表1-2-12と図表1-2-13である。図表1-2-12の上段を見ると、大分類では殆どの職業で同職業移動が中心となっており、5割以上が他職へ転換していく職業は、「販売従事者」と「保安職業従事者」のみである。しかし「販売従事者」は「サービス職業従事者」や「事務従事者」への転換が多くなっているのに対し、「保安職業従事者」では「生産工程従事者」や「サービス職業従事者」、「輸送・機械運転従事者」が多く、性別構成の違いを反映している可能性が高い。図表1-2-12の下段を見ると、やはりどの職業も同職業からの入職が多くなっている。その中でも「運搬・清掃・包装等従事者」や「保安職業従事者」は他職種からの転職者が比較的多くなり、「生産工程従事者」からの入職が多くなっている。また図表1-2-13を見ると、最も職種転換が発生していないと言えるのは「専門的・技術的職業従事者」で、次いで「管理的職業従事者」や「事務従事者」となっており、「管理的職業従事者」は相対的に他職種からの流入が少ないといえる。また「専門的・技術的職業従事者」や「建設・採掘従事者」、「生産工程従事者」でも他職種からの流入は少なく、転職入職率の低かった職業ほど他職種からの入職が厳しくなっている。

また産業間移動と職業間移動のどちらが発生しにくいかを視覚的に示すために、図表1-2-11と図表1-2-13を図表1-2-14に重ねて表示した。図表1-2-14を見れば明らかに産業間移動よりも職業間移動が発生しにくくなっている。現在の外部労働市場と分類方法のもとでは、産業よりも職業別に市場が区切られていると考えられる。海外の研究でもShimer(2007)では、外部労働市場を「職業×地域別」に区切られたものと想定したミスマッチ

分析が行われ現実をよく表すことが指摘されている。また Kambourov and Iourii(2009)では米国の外部労働市場では、産業特殊な経験よりも職業特殊な経験が評価されていると指摘されているが、我が国でも産業に比べて職業区分の重要性が大きい可能性がある。

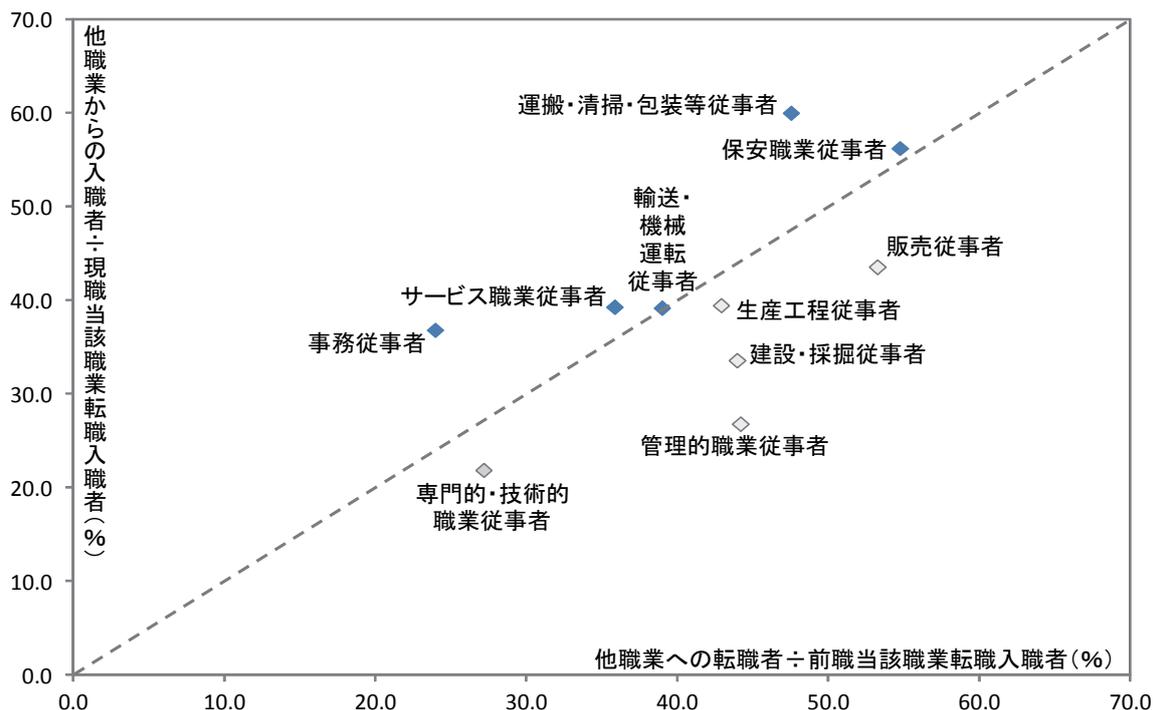
図表 1-2-12 転職入職者の前職職業別の現職職業構成（上段）と
現職職業別の前職職業構成（下段）

平成25年		全体	前職職業										
			従事者の職業	事務的職業・従業者	専門的職業・従業者	事務従事者	販売従事者	サービス従事者	保安職業従事者	生産工程従事者	運輸送機従事者	建設・採掘従事者	運搬・清掃等従事者
転職者数(千人)		4,155	244	800	714	585	911	49	424	139	104	171	7
(%)		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
現職職業	管理的職業従事者	4.5	<u>55.8</u>	2.7	1.8	1.3	0.3	1.4	0.3	0.3	2.1	0.3	1.5
	専門的・技術的職業従事者	17.9	9.4	<u>72.8</u>	3.0	6.1	4.9	3.9	4.7	2.9	5.2	3.0	16.9
	事務従事者	20.7	11.6	7.4	<u>76.0</u>	11.6	12.4	6.1	6.3	4.8	1.2	5.2	4.6
	販売従事者	11.6	6.6	2.8	5.3	<u>46.7</u>	9.0	9.0	5.8	0.7	3.3	10.5	0.0
	サービス職業従事者	23.2	6.4	8.3	7.3	23.1	<u>64.1</u>	10.4	12.4	7.1	13.9	13.3	40.0
	保安職業従事者	1.2	1.5	0.4	0.4	0.6	0.5	<u>45.2</u>	1.0	1.4	2.8	0.8	4.6
	生産工程従事者	9.6	3.3	2.7	2.9	5.1	4.3	10.8	<u>57.1</u>	6.5	7.2	8.6	15.4
	輸送・機械運従事者	3.4	1.6	0.6	0.6	1.4	0.9	8.6	2.5	<u>61.0</u>	3.3	4.0	4.6
	建設・採掘従事者	2.1	0.2	0.5	0.2	0.6	0.5	0.4	1.9	3.2	<u>56.0</u>	1.3	3.1
	運搬・清掃・包装等従事者	5.4	3.4	1.4	2.0	3.2	2.9	4.3	7.5	11.4	4.9	<u>52.4</u>	6.2
その他の職業従事者	0.4	0.4	0.5	0.4	0.4	0.2	0.2	0.6	0.6	0.4	0.5	3.1	

平成25年		全体	前職職業											
			従事者の職業	事務的職業・従業者	専門的職業・従業者	事務従事者	販売従事者	サービス従事者	保安職業従事者	生産工程従事者	運輸送機従事者	建設・採掘従事者	運搬・清掃等従事者	その他の職業従事者
転職者数(千人)		4,148	100	5.9	19.3	17.2	14.1	22.0	1.2	10.2	3.4	2.5	4.1	0.2
現職職業	管理的職業従事者	186	100	<u>73.3</u>	11.6	6.9	4.0	1.2	0.4	0.8	0.2	1.2	0.3	0.1
	専門的・技術的職業従事者	745	100	3.1	<u>78.2</u>	2.9	4.8	6.0	0.3	2.7	0.6	0.7	0.7	0.1
	事務従事者	857	100	3.3	6.9	<u>63.3</u>	7.9	13.2	0.4	3.1	0.8	0.1	1.0	0.0
	販売従事者	483	100	3.3	4.7	7.8	<u>56.5</u>	17.0	0.9	5.1	0.2	0.7	3.7	0.0
	サービス職業従事者	961	100	1.6	6.9	5.5	14.0	<u>60.8</u>	0.5	5.5	1.0	1.5	2.4	0.3
	保安職業従事者	51	100	7.3	5.5	6.1	7.5	8.7	<u>43.9</u>	8.1	4.0	5.7	2.6	0.6
	生産工程従事者	399	100	2.0	5.3	5.2	7.5	9.9	1.3	<u>60.7</u>	2.3	1.9	3.7	0.3
	輸送・機械運従事者	139	100	2.7	3.2	3.3	6.0	5.7	3.0	7.5	<u>60.9</u>	2.4	5.0	0.2
	建設・採掘従事者	88	100	0.6	4.8	1.8	3.8	5.2	0.2	9.2	5.0	<u>66.5</u>	2.6	0.2
	運搬・清掃・包装等従事者	223	100	3.7	5.1	6.4	8.3	11.7	0.9	14.1	7.1	2.3	<u>40.1</u>	0.2
その他の職業従事者	17	100	5.3	24.9	14.8	12.4	13.0	0.6	15.4	4.7	2.4	5.3	1.2	

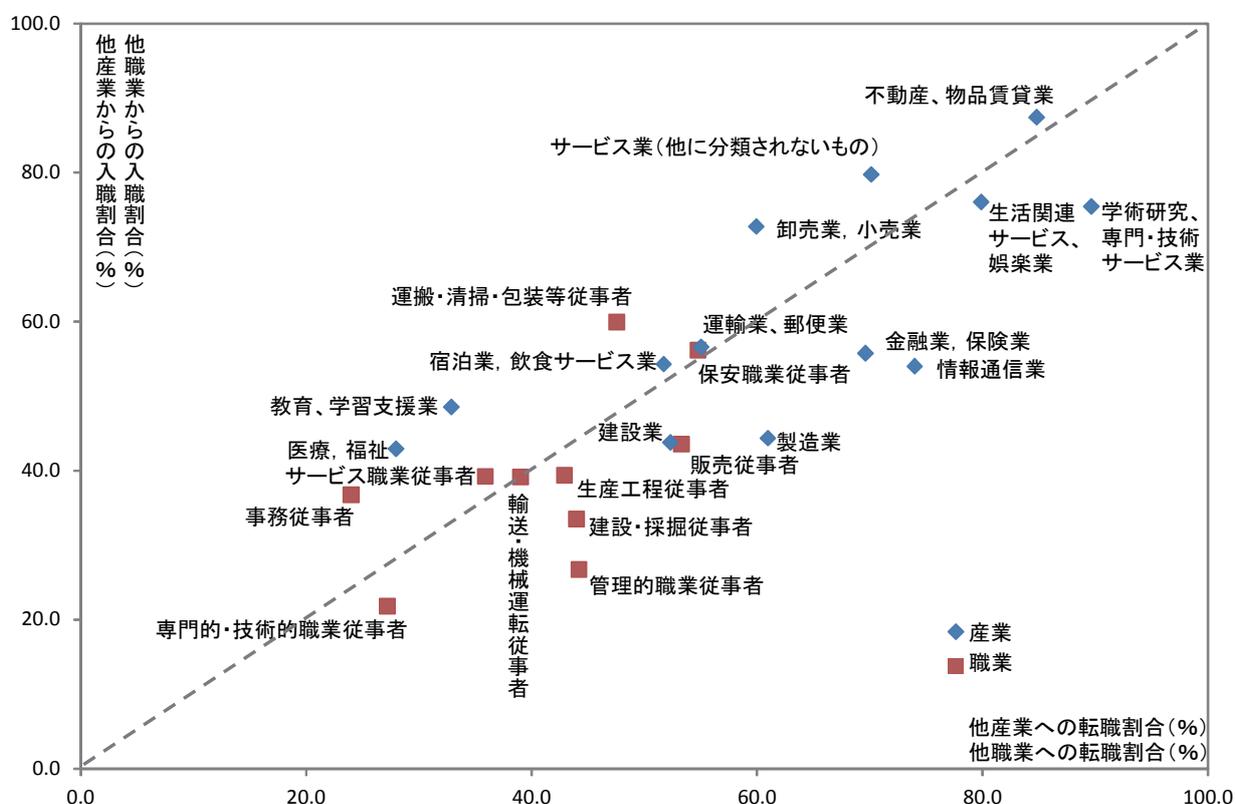
出所：厚生労働省「平成25年雇用動向調査」より筆者作成。上段表の全体には前職職業が不詳である者も含む。

図表 1-2-13 転職入職者の他職業への流出割合と他職業からの流入割合



出所：厚生労働省「平成 25 年雇用動向調査」より筆者作成。

図表 1-2-14 合算図 (図表 1-2-11 と図表 1-2-13)



最後に企業規模について確認する。図表1-2-15の上段表では前職の企業規模別に現職の企業規模構成を示した。これを見ると前職企業規模のいずれにおいても、より大規模企業へと転職する傾向が見られる。しかし、前職がより大規模であった者ほど「1,000人以上」の大企業への転職が多くなっている。図表1-2-15下段表では現職の企業規模別にどのような規模からの転職者が多いかその割合が示されている。やはり大規模企業ほど前職も大規模企業からの入職が多い傾向が見られ、大企業への入職は同様に規模の大きな企業からに限定されやすくなっていると考えられる。

図表1-2-15 転職入職者の前職規模別の現職規模構成（上段）と
現職規模別の前職規模構成（下段）

	平成25年	前職企業規模						小規模への移動	大規模への移動
		1,000人以上	300~999人	100~299人	30~99人	5~29人	4人以下		
転職入職者数	3,891	872	552.1	660.3	753	901	152.4		
	100	100	100	100	100	100	100		
現職企業規模	1,000人以上	29.9	45.1	34.2	30.4	22.9	18.9	25.1	
	300~999人	15.4	18.0	25.6	16.3	10.9	10.4	11.3	
	100~299人	12.6	8.8	11.2	19.1	16.4	9.8	9.1	
	30~99人	17.3	10.8	11.4	16.9	26.0	20.6	14.8	
	5~29人	21.2	15.0	13.9	14.6	18.8	35.7	37.7	
	その他	3.6	2.4	3.8	2.6	5.0	4.6	2.1	

	平成25年		前職企業規模					
	千人	%	1,000人以上	300~999人	100~299人	30~99人	5~29人	4人以下
転職入職者数	3,891	100	22.4	14.2	17.0	19.4	23.2	3.9
1,000人以上	1,164	100	33.8	16.2	17.3	14.8	14.6	3.3
300~999人	598	100	26.2	23.6	18.0	13.8	15.6	2.9
100~299人	490	100	15.6	12.6	25.7	25.2	18.0	2.8
30~99人	673	100	14.1	9.4	16.6	29.1	27.6	3.3
5~29人	825	100	15.8	9.3	11.7	17.2	39.1	7.0
その他	141	100	14.7	14.8	12.3	26.4	29.5	2.3

出所：厚生労働省「平成25年雇用動向調査」より筆者作成。

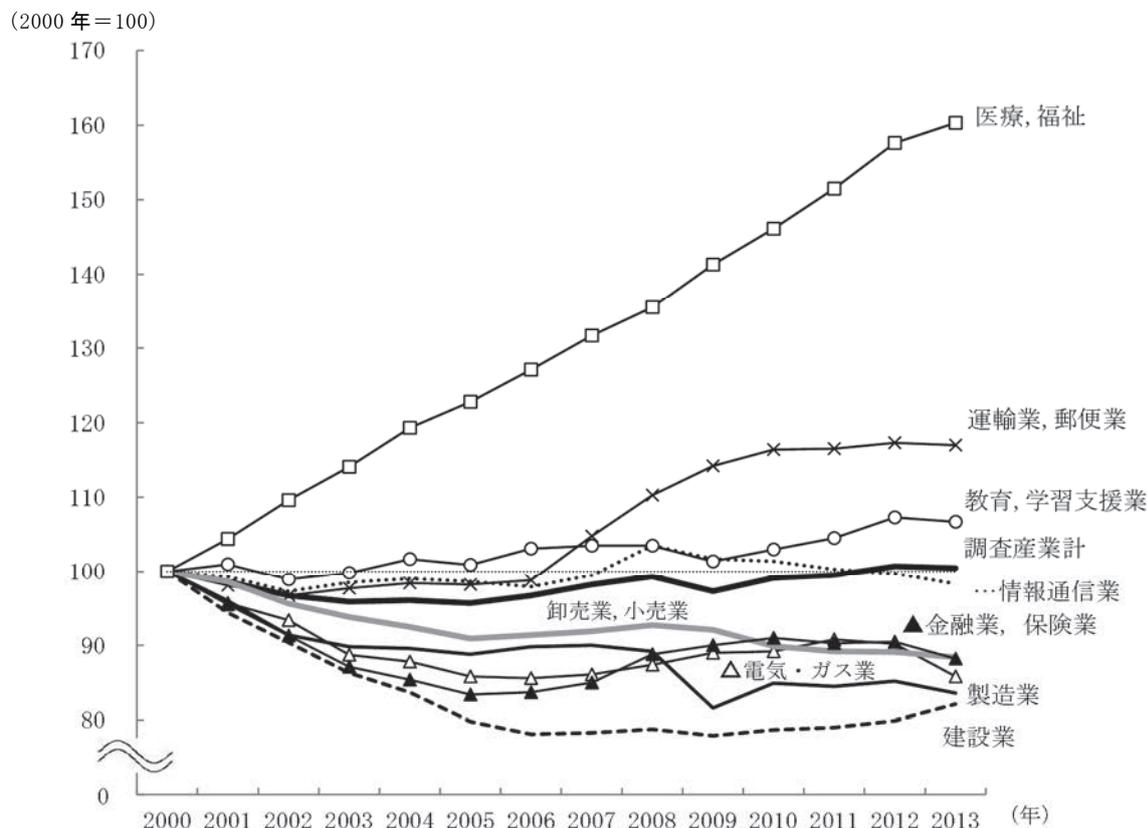
このような各分野別の労働移動の方向性の違いには、何が影響しているだろうか。以降では仮説②において提示した分野間の需給状況の違いや、経験の重要性といった分野ごとの人的資本、技能の特殊性との関係を検討したい。つまり、労働需要が減少してきている分野ほど他分野への流出が他分野からの流入より大きくなり、特殊的技能が重要な分野ほど他分野からの流入が厳しく制限されるとともに、労働者にとっても転換時の賃金変化が大きいために自発的な流出が少なくなる。そのため、技能が特殊的な分野ほど、同分野内での転職が多くなる。この結果、たとえ成熟分野から成長分野への労働移動が社会的に重要であっても、成熟分野の特殊的技能の重要性が高い場合には労働者が分野転換を希望しないことが考えられるとともに、成長分野の特殊的技能の重要性が高い場合には求人企業が採用対象を経験者に限定することが考えられ、なかなか外部労働市場を通じた人材確保が難しい可能性がある。

イ．労働移動の方向性と労働力の需給動向

上記の可能性を検討するために、分野間の労働力需要の状況を複数の指標から確認したい。

図表1-2-16はマンアワーベースでの産業別労働投入量指数の推移であるが、これを見ると「医療・福祉」が非常に大きく伸びており、次いで「運輸業、郵便業」、「教育、学習支援業」となっている。反対に「卸売業、小売業」や「製造業」が減少傾向である。

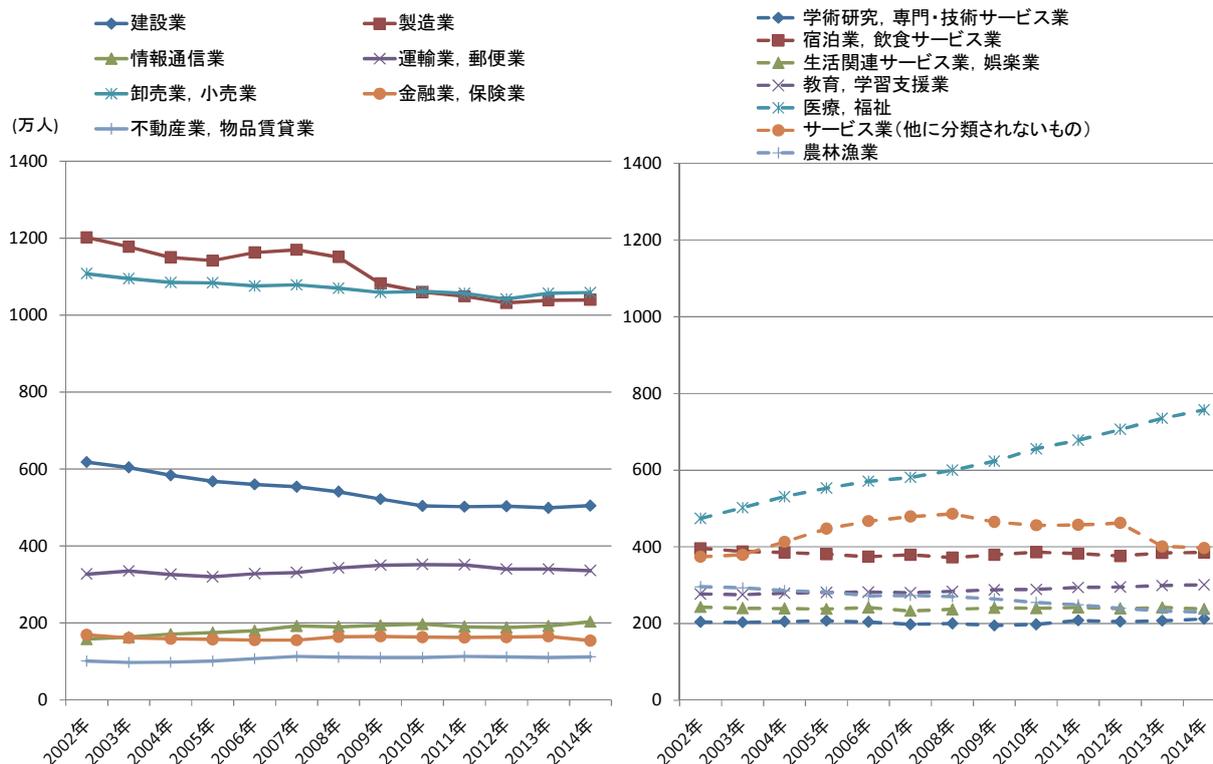
図表1-2-16 産業別労働投入量指数の推移



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計2014」（10頁）図1-1より転載。

人ベースの変化は図表1-2-17に示した。やはり「医療・福祉」が堅調に伸ばしている。「教育、学習支援業」、「情報通信業」も微増傾向である。「運輸業、郵便業」も伸びているが、人ベースでも近年の伸びは止まっている。また、マンアワーベースで減少が見られた「製造業」や「卸売業、小売業」は、やはり労働者数を減少させている。但し、「製造業」の労働者数の減少は2004年までの不況期やリーマンショックや震災の時期と重なっており、好況期には上昇に転じている。マンアワーベースの変化に見られるほど労働者数の変化は明確ではなく、好景時にも人員数を減少させている構造的な縮小と言えそうな産業は、「卸売業、小売業」のほか、「農林漁業」、「建設業」となっている。

図表 1-2-17 産業別就業者の推移

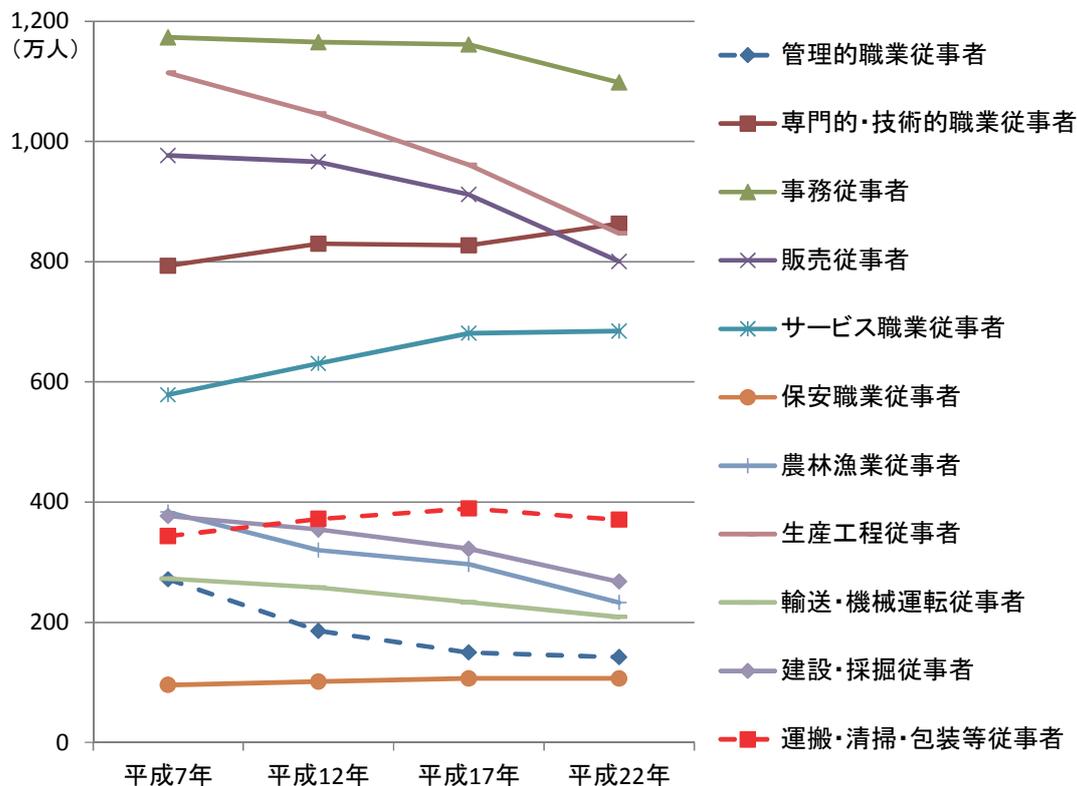


出所：総務省「労働力調査」より筆者作成。

職業については総務省「国勢調査」を用いて、平成7年から平成22年にかけての各職業別の就業者数の推移を図表1-2-18に示した。図表1-2-18を見ると、就業者数の上位3職業が揃って落ち込んでいる。特に「生産工程従事者」や「販売従事者」の落ち込みが大きく、平成22年には上昇している「専門的・技術的職業従事者」との逆転が見られる。未だ最も多い「事務従事者」も平成17～22年にかけて大きく落ち込んでいる。一方で高まりつつある職業が「専門的・技術的職業従事者」と「サービス職業従事者」である。池永(2009、2011)や櫻井(2011)などで詳細に分析されているように、技術進歩で代替されない非定形的な業務が中心となる職業が増えている。一方で技術により代替されやすい定型的作業が中心となる職業が減少している様子が見て取れる。

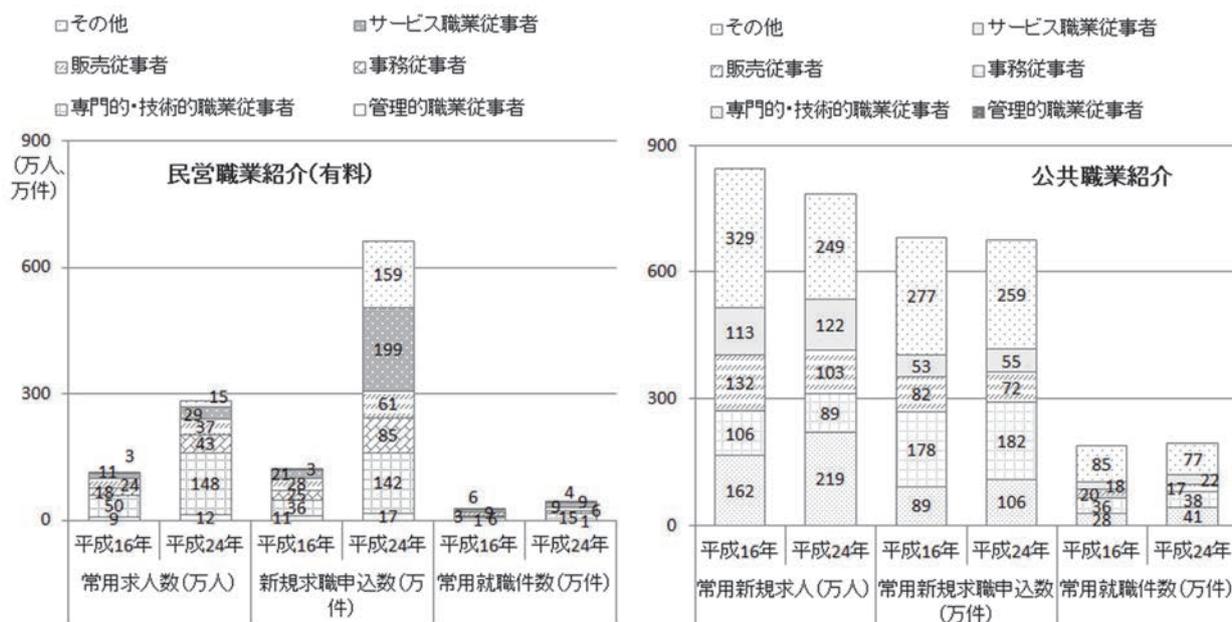
また図表1-2-19では、民間職業紹介と公共職業紹介のそれぞれに集まった求人、求職、就職数の変化を示した。図表1-2-19より民間職業紹介の数値を見ると、「専門的・技術的職業従事者」は求人、求職共に大きく伸びている。平成24年にサービス職やその他について求職のみ大きく伸びているが、震災の影響があると思われる。民間職業紹介が例年はあまり受け付けない層についても求職者を受け付けた可能性が考えられる。公共職業紹介について見ると、求人はやや減少し、求職や就職数はほぼ同数である。「サービス職業従事者」や「専門的・技術的職業従事者」が求人・求職とも微増したが、「事務従事者」と「その他」の求人が減少した。

図表 1-2-18 職業別就業者数の推移



出所：総務省「国勢調査」より筆者作成。

図表 1-2-19 民営、公共職業紹介の求人・求職、就職件数

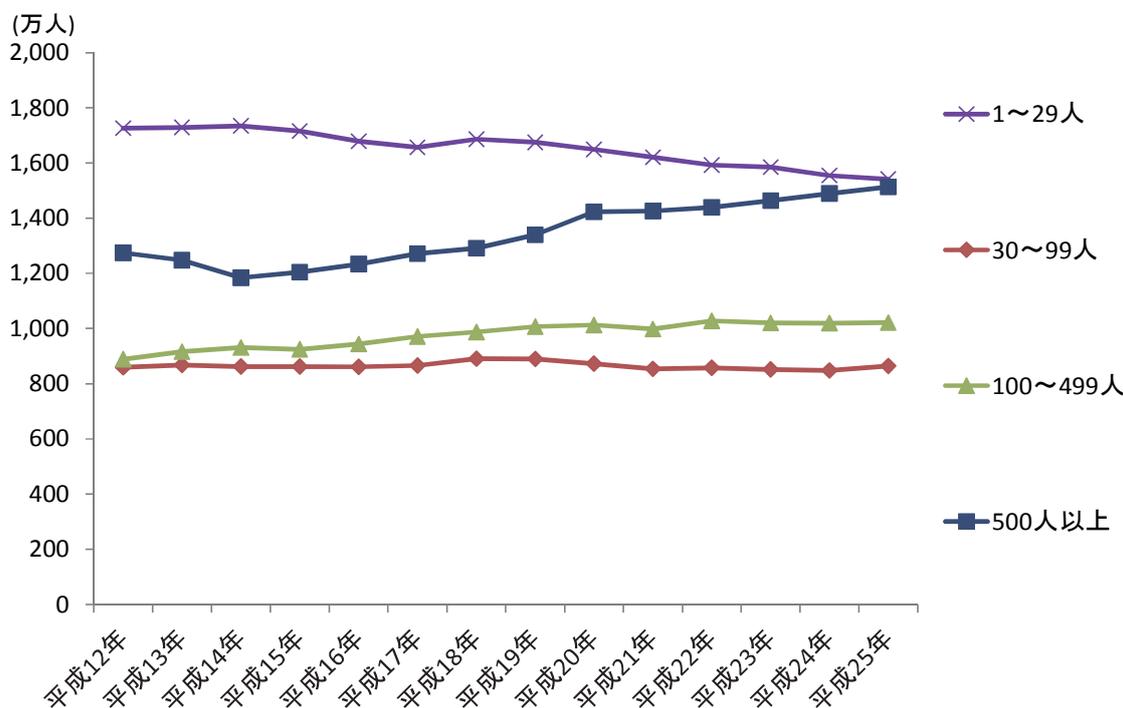


出所：民営は厚生労働省「職業紹介事業報告」、公共は厚生労働省「職業安定業務統計」より筆者作成。

規模別については図表1-2-20に総務省「労働力調査」より従業者規模別の非農林業雇用者数の推移を示した。大規模企業における労働力の拡大と小規模企業における減少が確認できる。但し、500人以上規模は平成14年まで減少しており、それ以降急激に上昇している。バブル崩壊以降の1993年以降では大企業の採用抑制が行われていた（厚生労働省「平成23年版 労働経済の分析」104頁）が、その反動で景気回復後に大企業が労働者の確保を進めた可能性が考えられる。

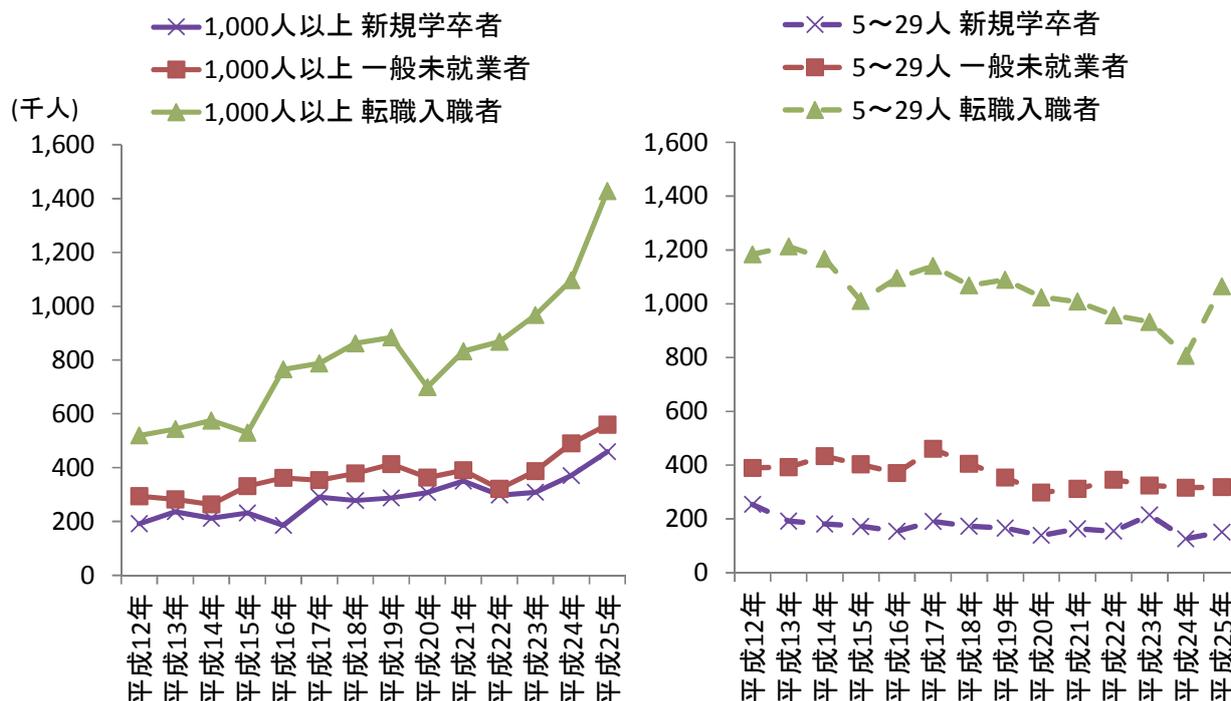
また流入経路を検討するために、厚生労働省「雇用動向調査」より1,000人以上規模と5～29人規模の企業について、新規学卒入職者、一般未就業入職者、転職入職者数の推移を図表1-2-21に示した。図表1-2-21より、大企業ではいずれの入職者も増えているが、近年は特に転職入職者の増加が大きくなっている。企業特殊的技能の重要性が高いと考えられる大企業においても中途採用の活用が進んできていることが伺える。一方で5～29人規模ではいずれの入職者も微減傾向であるが、平成25年の転職入職者については数を増やしている。また大企業も小企業も新規学卒入職者と転職入職者数や一般未就業入職者数の正の相関関係が伺える。

図表1-2-20 規模別の労働者数の推移



出所：総務省「労働力調査」基本集計、年平均結果—全国、長期時系列表4、従業者規模別非農林業雇用者数より筆者作成。

図表 1-2-21 規模別の各形態入職者数の推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。

ウ．労働移動の方向性と特殊的技能の重要性

分野別の特殊的技能の重要性の違いは、樋口(1991)や樋口(2001)、阿部(2005)、戸田(2010)など多くの先行研究で指摘されている。樋口(1991)では、産業や企業規模によって離職傾向や賃金上昇が異なる理由に、産業や企業規模間で技術革新スピードが異なり従業員教育の状況に差が生じるためであると指摘される。企業独自の技術革新やそれへのキャッチアップのために企業が主体的に従業員教育を行うならば、このような人的資本、技能は他企業では活用できない企業特長的なものである可能性が考えられる。また樋口(2001)では専門・技術職ほど同職種内で転職した際の賃金低下は少ない傾向にあり、企業特長的技能のロスによる転職コストが小さいことを指摘している。専門・技術職ほど技能が他企業でも活用可能と考えられるが、先に見たように分野間移動は少なく、企業特長的ではなくとも職種特殊性は強いと思われる。

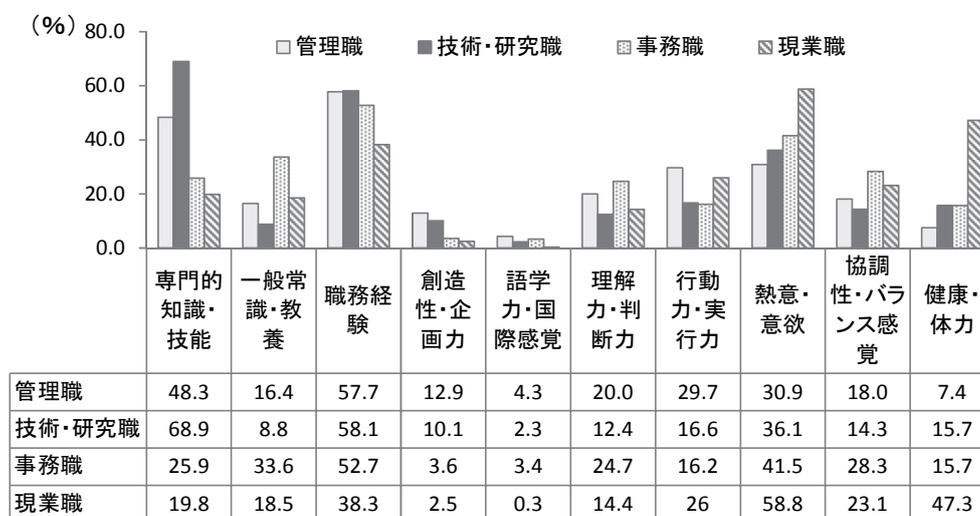
先に見たように、分野別に有期雇用者割合や離職率、勤続による給与の上昇は異なっている。一般的技能の重要性が大きいと考えられる分野がある一方で、相対的に企業特長的技能が重要な分野があると考えられる。以降では、中途採用時に重視される事柄を分野ごとに見ることで、産業及び職種特長的技能の重要性の違いについて検討する。これら重要性の違いについては、阿部(2005)や戸田(2010)などでも既に詳細な分析がなされている。阿部(2005)では産業転換時の賃金低下に着目し、転職時の産業特長的技能のロスが職種別に分析され、産業転換時の産業特長的技能の喪失は、ホワイトカラーよりもブルーカラーが大きいことを指

摘している。これは飲食などサービス業における現業職についても当てはまると考えられる。人事・経理やマーケティングや経営企画などのホワイトカラー職であれば別産業でも同様の業務はあるが、接客サービスなど現業職では別産業では同様の技能が活用できなくなることから、現業職の勤務経験で蓄積される技能はより産業特殊的であると考えられる。また戸田(2010)では職種別に職種特殊の技能の重要性が検討され、樋口(2001)と同様に専門・技術職ほどその重要性が大きいことが指摘されている。このように産業や職業特殊の技能の重要性については先行研究で既に詳しい分析がなされているため、本稿では厚生労働省「平成16年雇用管理調査」より中途採用時の各分野における勤務経験の求められ方を直接見ることで、以上の先行研究と整合的な傾向が見られるかどうか確認する。

図表1-2-22は厚生労働省「平成16年雇用管理調査」を用いて、企業が正社員の中途採用をする際の重視項目に掲げた割合を職種別に示した。これを見ると、職務経験は「技術・研究職」、「管理職」、「事務職」で高く、専門知識・技能は「技術・研究職」で最も高く、「管理職」が次ぐ。「技術・研究職」の職種特殊の技能の重要性が伺える。また「管理職」でも専門知識・技能の要求は高く、中途採用においては管理職といえどもゼネラリストとしてではなく、専門性を有したマネージャーとして特殊の技能が重視されていると考えられる。これに対し「現業職」や「事務職」では専門知識・技能は低く、特に「現業職」では経験も低く、熱意・意欲や健康・体力が高い。

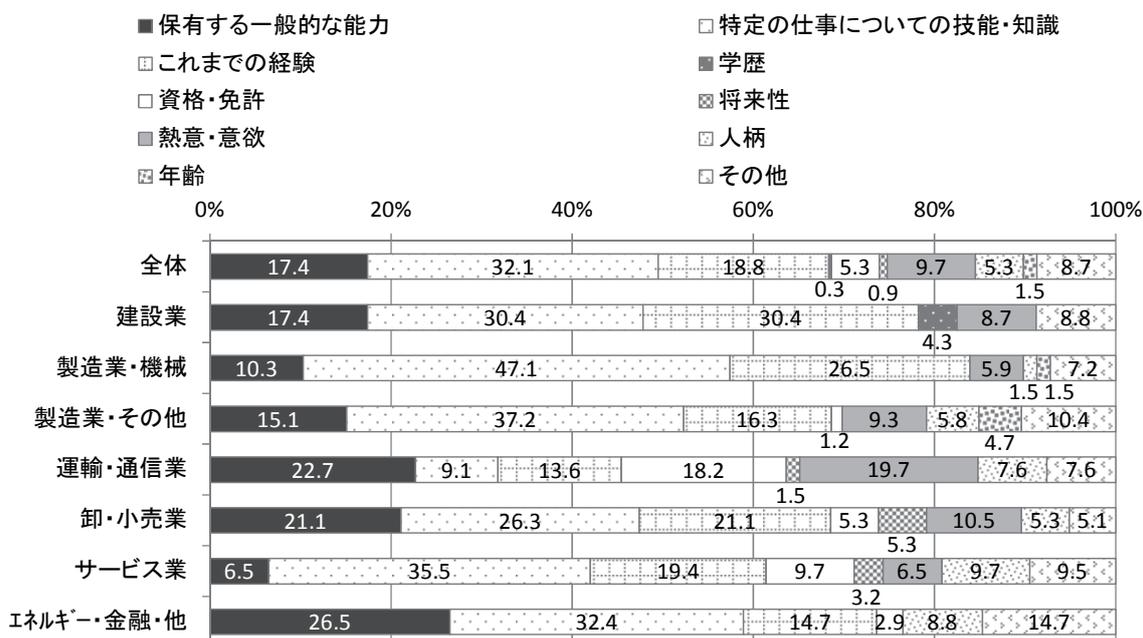
図表1-2-23では産業ごとに、中途採用で最も重視される項目として挙げられた割合を示した。これを見ると、「製造業・機械」で特定の仕事についての技能・経験が、「建設業」でこれまでの経験が求められ、ブルーカラーが多くいると考えられる産業ほど産業特殊の技能の重要性が伺える。

図表1-2-22 中途採用の求人票に募集条件として掲げる項目（複数回答）



出所：厚生労働省「平成16年雇用管理調査」より筆者作成。

図表 1-2-23 中途採用で最も重視した項目



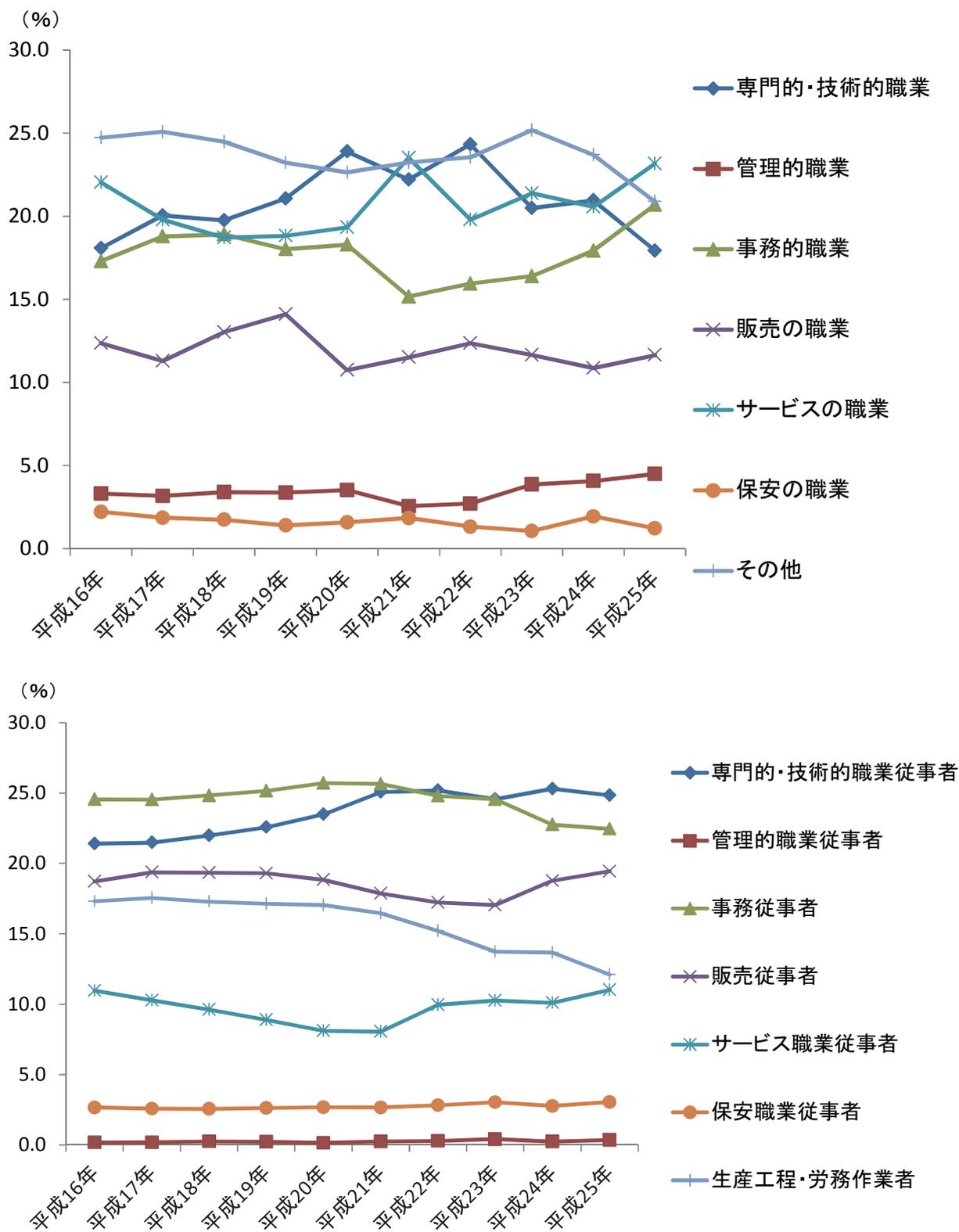
出所：連合総合生活開発研究所「企業の採用・退職・能力開発のアンケート（2005年）」より筆者作成。

また図表 1-2-24 では、「平成 16 年雇用管理調査」を用いて、表側に「職種×産業、職種×企業規模」を、表頭に「採用重視項目及び採用時に募集条件に掲げる項目」を指定してクロス集計を行い、当該クロス表をもとにコレスポネンズ分析を行った結果を示した。図表 1-2-24 を見ると、同職種ごとに近い位置づけが形成され、同じ職種であっても産業が違ふことでポジショニングが大きく異なるという職業×産業の組み合わせは見られない。採用側が重視する人材特性は、職種によって非常に近いものになっていると考えられる。また、事務職や技術・研究職群がやや中央に位置するのに対し、「現業職」と「管理職」の位置づけは「事務職」や「技術・研究職」を挟んで相対するものとなっており、この 2 職種の求められる能力特性には大きな隔たりがあると考えられる。

先の図表1-2-14からは専門・技術職や管理職などのホワイトカラーほど外部労働市場を通じた職種転換が見られなかったが、この背景には経験者が求められ、畑違いの未経験者が参入できないことが考えられる。そうであれば、図表1-2-18で見た労働者の職業構成の変化は、新卒市場での職種配置や内部労働市場における異動を通じた影響が考えられる¹⁰。図表1-2-25には転職入職者と新卒入職者のそれぞれについて職種別の構成推移を示したが、専門・技術職は学卒者によって増えてきたと考えられる結果となっている。図表1-2-25の上図より、転職入職者を見ると「専門的・技術的職業」は平成22年以降減少し、新卒入職での「専門的・技術的職業従事者」は一貫した上昇を見せている。その一方で、やはりマクロで増加していたサービス職については、転職入職者でも増加傾向が確認され、新卒者でも平成21年以降は増加している。サービス職は外部労働市場を通じた影響も無視できないと考えられる。

¹⁰ そもそもホワイトカラー職ほど労働移動が活発ではないことから、新規学卒や内部労働市場を通じた構成変化が主であろう。

図表1-2-25 上図：転職入職者の職業構成比、下図：新卒入職者の職業構成比



出所：上図：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。

下図：文部科学省「学校基本調査」高卒就職先（全日制・定時制）、大卒就職先の合計より筆者作成。

さらに図表1-2-26の上段表には、リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2010」から、職種別の転職経験割合と、転職経験者については転職直後の職種別に前職職種の構成比を示した。また図表1-2-26の下段表には、現勤務先企業における異動・昇進経験割合と、異動・昇進経験者については現職種別に異動・昇進前の職種構成を示した。図表1-2-26の上段表を見ると、当該調査が首都圏在住の労働者に限定された調査であるためか、若干職種転換者が多くなっているが厚生労働省「雇用動向調査」を用いて先に見た図表1-2-12の下段表と傾向は同様である。図表1-2-26の下段表を見ると、異動・昇進経験者は「管理職」や「保安職」で多く、これら2職種の異動・昇進経験割合は転職経験者割合以上に高くなっている。また異動・昇進前の職種構成を見ると、管理職内での異動は54.3%と他の職種に比べて同職種内異動が少なくなっており、転職による管理職内移動と比べても少ない。「管理職」は内部労働市場の異動・昇進を通じて他職種から就いた者が多いと考えられる。また、「専門・技術職」から「管理職」への異動が18.4%と多くなっており、次いで「販売、営業、販売促進職」の12.8%、「事務職」の10.9%となっている。一方で、「サービス職」や「生産工程・労務職」など多くの現業職からの異動は殆ど見られない。図表1-2-25からも中途採用市場における現業職と管理職の位置づけは大きく異なっている様子が見られたが、内部労働市場においても現業職と管理職の隔たりが確認される。「管理職」への参入は、「専門・技術職」や「販売、営業、販売促進職」、「事務職」といったホワイトカラー職が内部労働市場において「管理職」へと昇進する経路が大きい。一方で異動・昇進による内部労働市場を通じた他職種から専門・技術職への参入は転職経由以上に少ない。「専門・技術職」に就く経路は新卒市場に限定されている。管理職は企業内、専門・技術職は学校内にて技能形成が成されている様子が伺える。

図表 1-2-26 転職と異動・昇進別の職種間異動（横計 100%）

	転職経験			転職前の職業										
	全体	無し 有り		転職直後の職種	転職前の職業									
		無し	有り		サービス職	保安職	運輸・通信職	生産工程・労務職	管理職	事務職	販売、営業、販売促進	専門・技術職	その他	
全職業	9,931	38.7	61.3	6,089	10.8	0.6	1.8	4.2	5.1	31.5	14.6	27.5	3.8	
現職	サービス職	929	25.7	74.3	709	49.2	1.0	1.8	4.2	2.1	18.3	9.0	10.7	3.5
	保安職	80	38.8	61.3	46	8.7	28.3	2.2	10.9	6.5	10.9	6.5	23.9	2.2
	運輸・通信職	191	26.2	73.8	146	10.3	2.1	32.2	10.3	5.5	17.8	11.0	8.2	2.7
	生産工程・労務職	347	26.5	73.5	244	11.1	0.8	3.7	39.3	3.7	18.0	6.6	13.5	3.3
	管理職	747	53.3	46.7	210	1.9	0.5	0.5	1.0	66.7	7.6	7.6	13.8	0.5
	事務職	3,319	34.6	65.4	2,116	6.1	0.3	0.7	2.1	2.6	65.7	10.5	9.6	2.4
	販売、営業、販売促進職	1,156	42.2	57.8	738	5.8	0.3	1.1	2.0	5.0	15.3	60.0	9.3	1.1
	専門・技術職	2,746	45.0	55.0	1,583	3.8	0.2	0.8	1.9	2.5	8.1	5.7	75.0	2.0
	その他	416	38.2	61.8	297	9.8	0.0	2.4	5.1	2.0	21.5	7.1	18.5	33.7

	現勤務先での異動・昇進経験			異動・昇進前の職業										
	全体	無し 有り		異動・昇進有り	異動・昇進前の職業									
		無し	有り		サービス職	保安職	運輸・通信職	生産工程・労務職	管理職	事務職	販売、営業、販売促進	専門・技術職	その他	
全職業	6,860	52.0	48.0	3,291	3.9	1.2	1.4	2.0	12.1	28.3	17.3	30.3	3.5	
現職	サービス職	279	61.3	38.7	108	78.7	0.9	0.9	0.9	2.8	7.4	5.6	0.9	1.9
	保安職	64	37.5	62.5	40	0.0	85.0	0.0	0.0	2.5	5.0	0.0	0.0	7.5
	運輸・通信職	136	69.1	30.9	42	2.4	0.0	76.2	0.0	0.0	11.9	2.4	4.8	2.4
	生産工程・労務職	183	64.5	35.5	65	6.2	0.0	1.5	56.9	6.2	13.8	4.6	10.8	0.0
	管理職	719	27.3	72.7	523	0.6	0.0	0.4	1.1	54.3	10.9	12.8	18.4	1.5
	事務職	2,247	52.3	47.7	1,071	1.8	0.2	0.7	0.8	4.4	68.3	14.0	7.5	2.3
	販売、営業、販売促進職	880	49.4	50.6	445	0.9	0.2	0.2	0.4	5.6	13.7	67.6	8.8	2.5
	専門・技術職	2,173	57.8	42.2	917	1.0	0.1	0.0	1.2	3.4	5.5	3.7	83.4	1.7
	その他	179	55.3	44.7	80	5.0	0.0	1.3	0.0	3.8	10.0	7.5	10.0	62.5

出所：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2010」より筆者作成。

（3）各分野の転職経路の特徴

財市場において財ごとに流通経路の特徴が異なると同様に、外部労働市場においても人材層や分野ごとに流通経路の特徴が異なることが考えられる。具体的には、仮説の③に提示したように、専門、管理職など採用コストの投資回収に見合う場合や複雑な情報流通が求められる場合ほど有料の民営職業紹介が利用されやすいと考えられる。また、複雑な情報伝達は求められないが、より多くの求職者に情報を伝達することが有効な場合ほど広告が利用されやすいと考えられる。そこで各産業、企業規模、職業ごとの転職経路の特徴を見ていく。

産業については、図表 1-2-27 で転職入職者の産業別の転職経路構成を平成 16 年と平成 25 年について示した。平成 25 年の全体を見ると、広告が 32.9%と最も多く、次いでハローワークと縁故が約 25%と続く。民間職業紹介は 3.4%のみに留まるが、平成 16 年(1.9%)に比べると 2 倍近くに拡大している。特に、「情報通信業」での民営職業紹介の拡大が大きく、「金融業、保険業」、「製造業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「サービス業（他に分類されないもの）」で 5%以上と大きくなっている。またこの 10 年で民営職業紹介が拡大した産業ではいずれも縁故が縮小しており、これら 2 経路の代替関係が推察される。但し、民営職業紹介が大きな地位を占める産業において今なお縁故がそれ以上の転職経路となっており、縁故の重要性が伺える。一方で、サービス業など転職入職率が高く労働移動がそもそも活発であった産業ほど広告利用が大きく、縁故や民営職業紹介の構成比が大きくなっている。

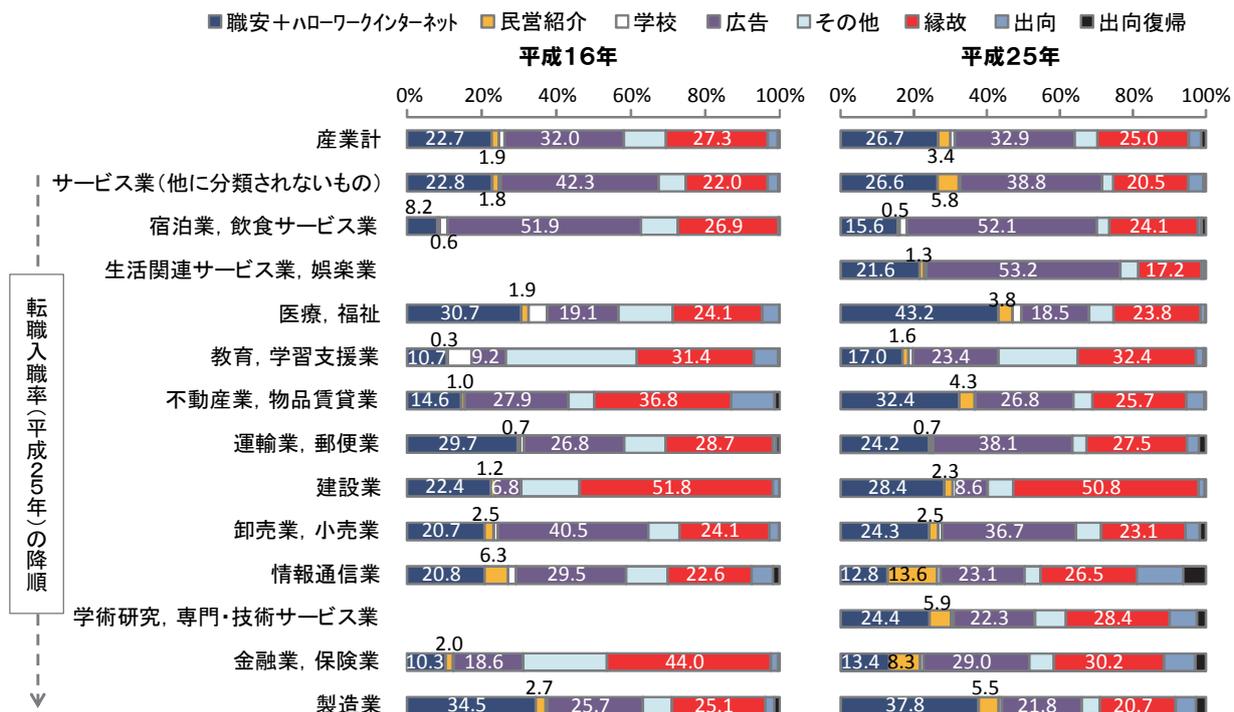
ハローワークが多いのは基幹産業である製造業と労働力確保が政策課題となる医療・福祉業であり、社会的に重要な分野が多くなっている。

企業規模については、図表1-2-28に同様の構成比を企業規模ごとに示した。企業規模ごとには中堅企業で大きく拡大し、平成25年は100～999人規模企業ほど民間職業紹介が大きくなっている。また大企業ほど縁故やハローワークの構成比が小さく、広告の構成比が大きくなっている。大企業ほど広告が活用され、中規模企業で民間職業紹介が、小規模企業でハローワークや縁故が重要な転職経路となっている。

職業別には厚生労働省「雇用動向調査」から転職入職者による集計データが得られなかったことから、リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2010」から同様に作図した。また同データから前職現職の雇用形態別にも集計した。図表1-2-29上図の職業別集計結果より全職業を見ると、民間職業紹介の構成比が大きくなっている。これは調査対象者が首都圏在住者に限定されたワーキングパーソン調査の特性と考えられるが、時系列の変化について民間紹介が2倍近く拡大していることについては厚生労働省「雇用動向調査」と同様である。職種別に見ると、「管理職」で民間職業紹介が大きく平成17年以降は縁故に次ぐ24.1%とメインの転職経路になりつつある。一方で「管理職」では広告は小さくなっている。専門・技術職も全体に比べて民間職業紹介が大きく拡大し、縁故が縮小している。サービス職は民間職業紹介での転職はほぼ見られず広告が中心となる。「生産工程労務職」や「運輸通信関連職」、「保安職」ではハローワークが中心であったが、平成17年以降は広告が大きく伸びている。また「事務職」もハローワークの構成が全体に比べ大きくなっている。労働移動が活発であるサービス職ほど広告が利用され、活発ではない職種ほど民間職業紹介や縁故が多くなっている点は産業別の傾向と同様である。この背景には、雇用形態の構成比の違いにあると思われる。というのも、図表1-2-29中図より雇用形態別の転職経路の構成を見ると、正規雇用ほど民間職業紹介や縁故が多く、非正規雇用ほど広告が多くなっている。そこで正社員に限定した転職経路構成である図表1-2-29下図を見ると、いずれの職種でも公共、民間職業紹介や縁故といった仲介機関が増え、広告が減少する。しかし「管理職」や「専門・技術職」ほど民間職業紹介や縁故が多く、「サービス職」で広告が多く、「生産工程労務職」や「運輸通信関連職」、「保安職」でハローワークが多いという傾向は同様である。しかし正社員では「サービス職」でもハローワークが多くなっている。

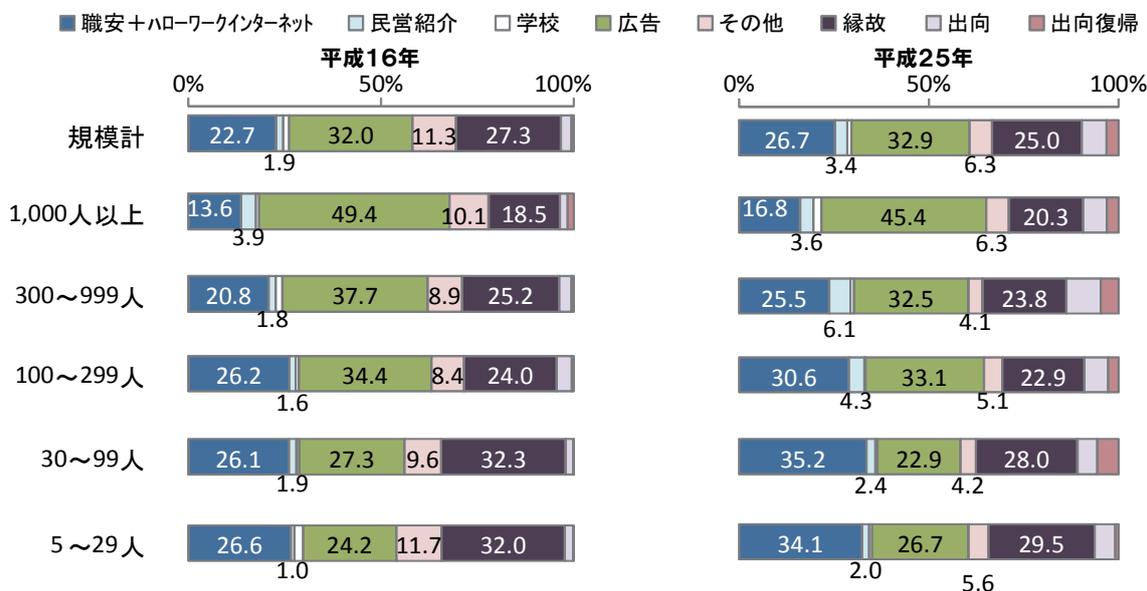
以上より、分野ごとの労働力の流通経路特徴は以下のようにまとめられる。当初の仮説③で予想していたように、雇用形態と流通経路は関係しており、非正規雇用ほど広告が、正規雇用ほど仲介機関が利用される。しかしながら、職種については正規に限定しても、職種別の違いが同様に表れ、サービス職で広告が、管理職や専門・技術職で民間職業紹介や縁故が多くなるなどの傾向は変わらない。雇用形態とも関係するが、分野の違いそのものも流通経路を異ならせていると考えられる。

図表 1-2-27 産業別、転職入職者の入職経路構成



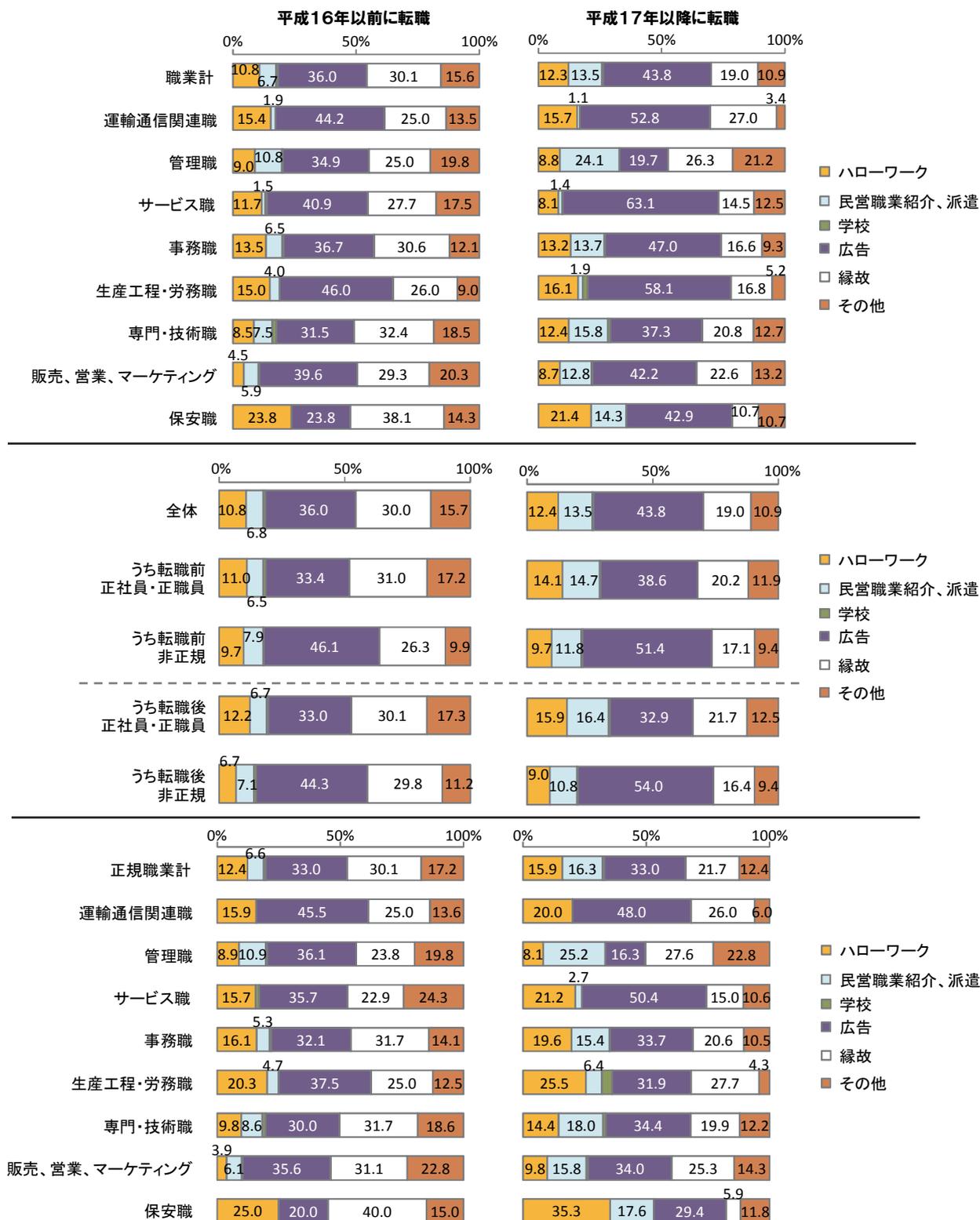
出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。

図表 1-2-28 企業規模別、転職入職者の入職経路構成



出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。

図表 1-2-29 職業別（上図）、雇用形態別（中図）、正社員の職業別（下図）転職経路



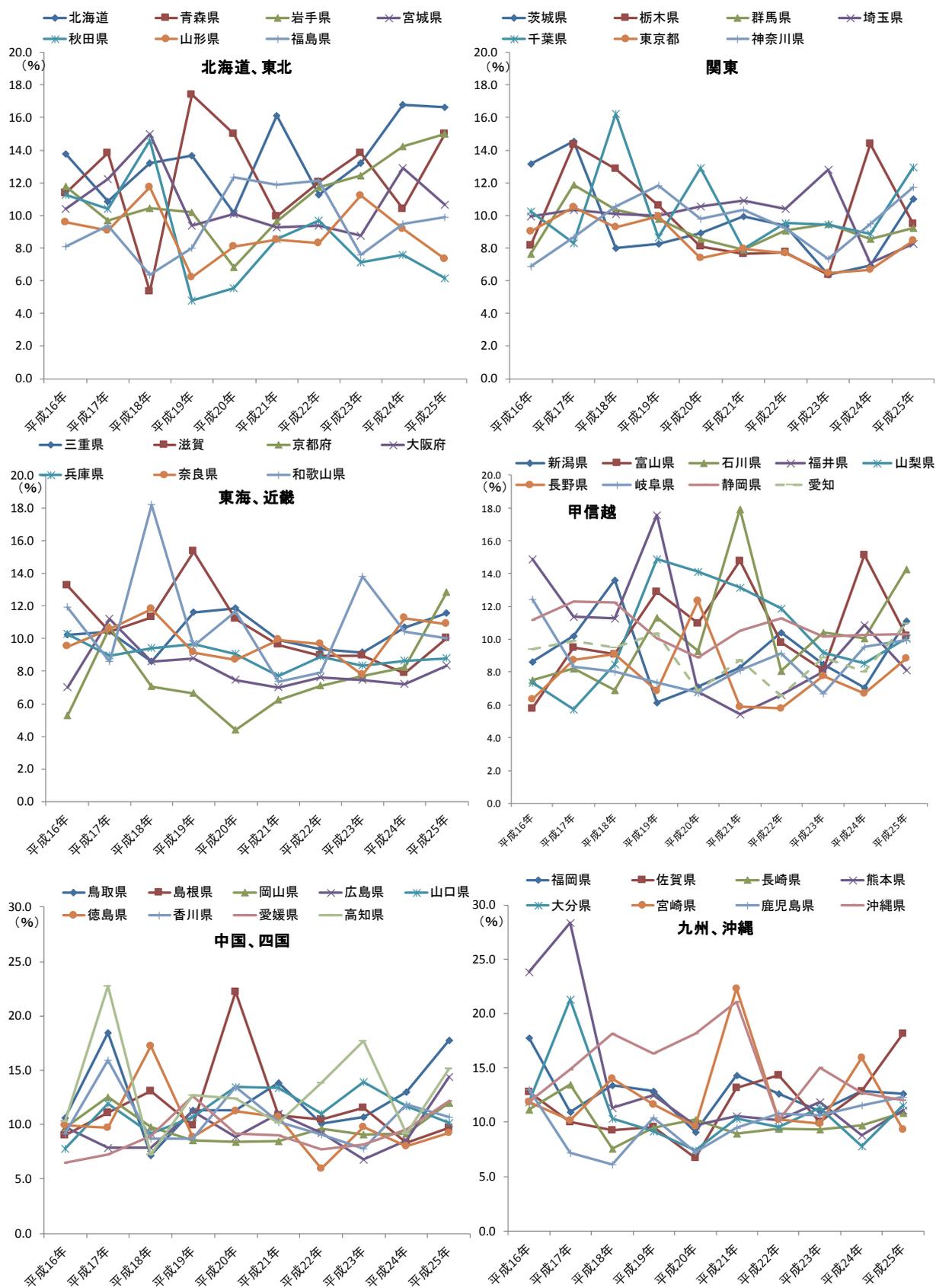
出所：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2010」より。雇用形態別の集計では前職自営業者は省いている。

2. 地域別の労働移動の特徴

これまでは産業、職業、企業規模別に労働移動の状況を見てきたが、以下では同様の視点で都道府県別に労働移動の動向を観察することで地域別の特徴を検討する。まずは都道府県別の転職入職率の変化を図表1-2-30に示した。図表1-2-30を見ると、「東京都」や「神奈川県」、「埼玉県」、「千葉県」などの首都圏や「愛知県」、「大阪府」、「福岡県」などの都市部では安定した推移となり、地方ほど年ごとの変動が激しくなっている。後に述べるように都市部ほど労働移動の少ないホワイトカラーが多いことや、都市部ほど本社機能を担っていると考えられることから、地方ほど工場や営業所の進出や撤退など大規模な労働移動が発生しやすいからではないかと推察される。都市部の中でも「東京都」や「愛知県」では約8~9%で推移しており、転職入職率は低くなっている。一方で、「島根県」、「高知県」や「熊本県」、「沖縄県」、「宮崎県」では一時期20%を超えるなど、非常に労働移動が活発な時期も見られる。しかし地方の変動は激しく、一概に転職入職率が高い、低いといった特徴を指摘できない。

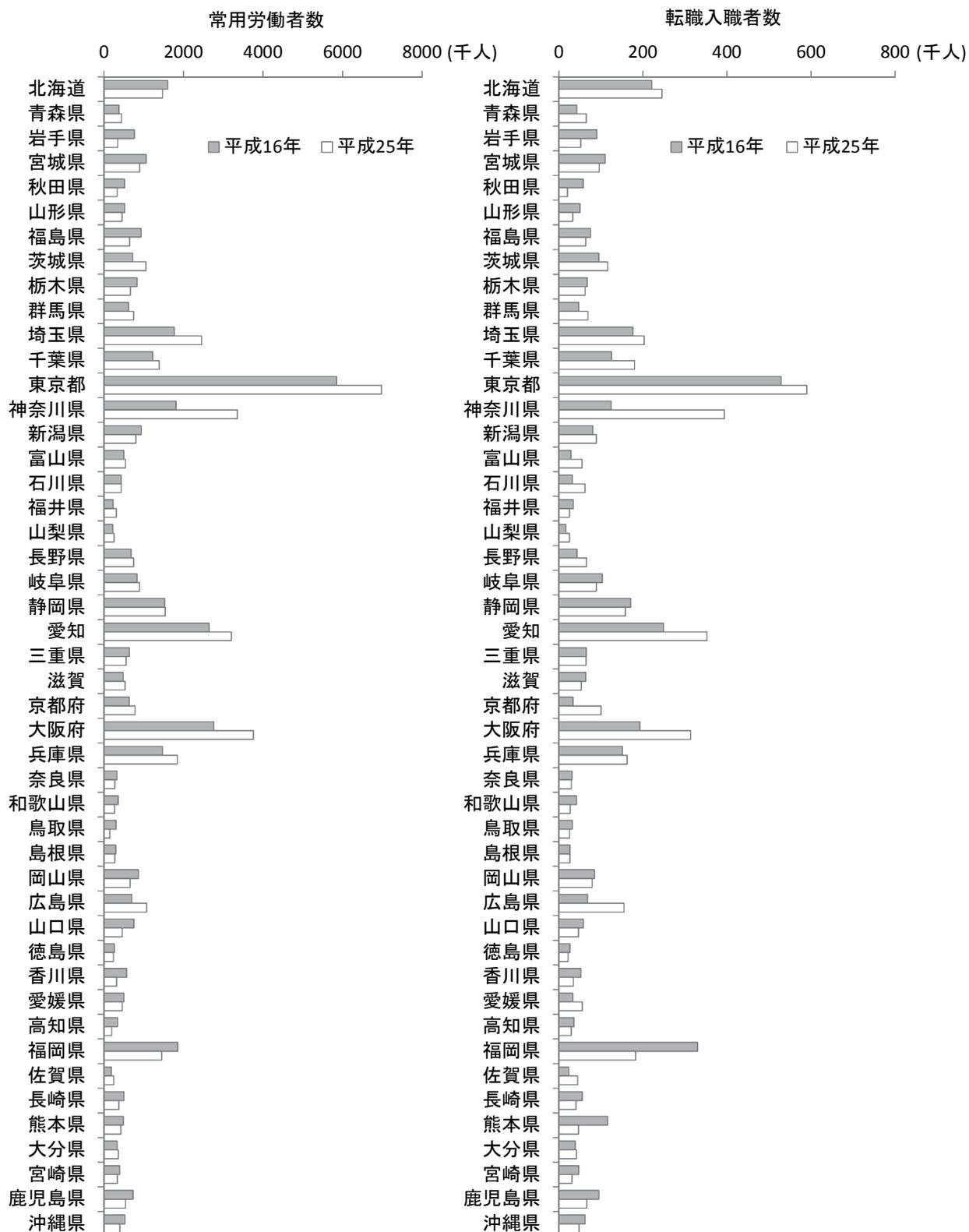
次にこの10年の、各都道府県の常用労働者数と転職入職者数を比較する。図表1-2-31を見ると、首都圏や「愛知県」、「大阪府」など大都市部では労働者、転職入職者とも増加を見せ、特に「神奈川県」の増加が大きくなっている。一方で多くの都道府県では減少が見られ、都市部でも「福岡県」では労働者、転職入職者とも大きく減少している。首都圏や「愛知県」、「大阪府」へ他地域から労働力が流入している可能性が考えられる。

図表1-2-30 転職入職率の推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。分母は1月1日の常用労働者数となっている。

図表 1 - 2 - 31 都道府県別の常用労働者、転職入職者数

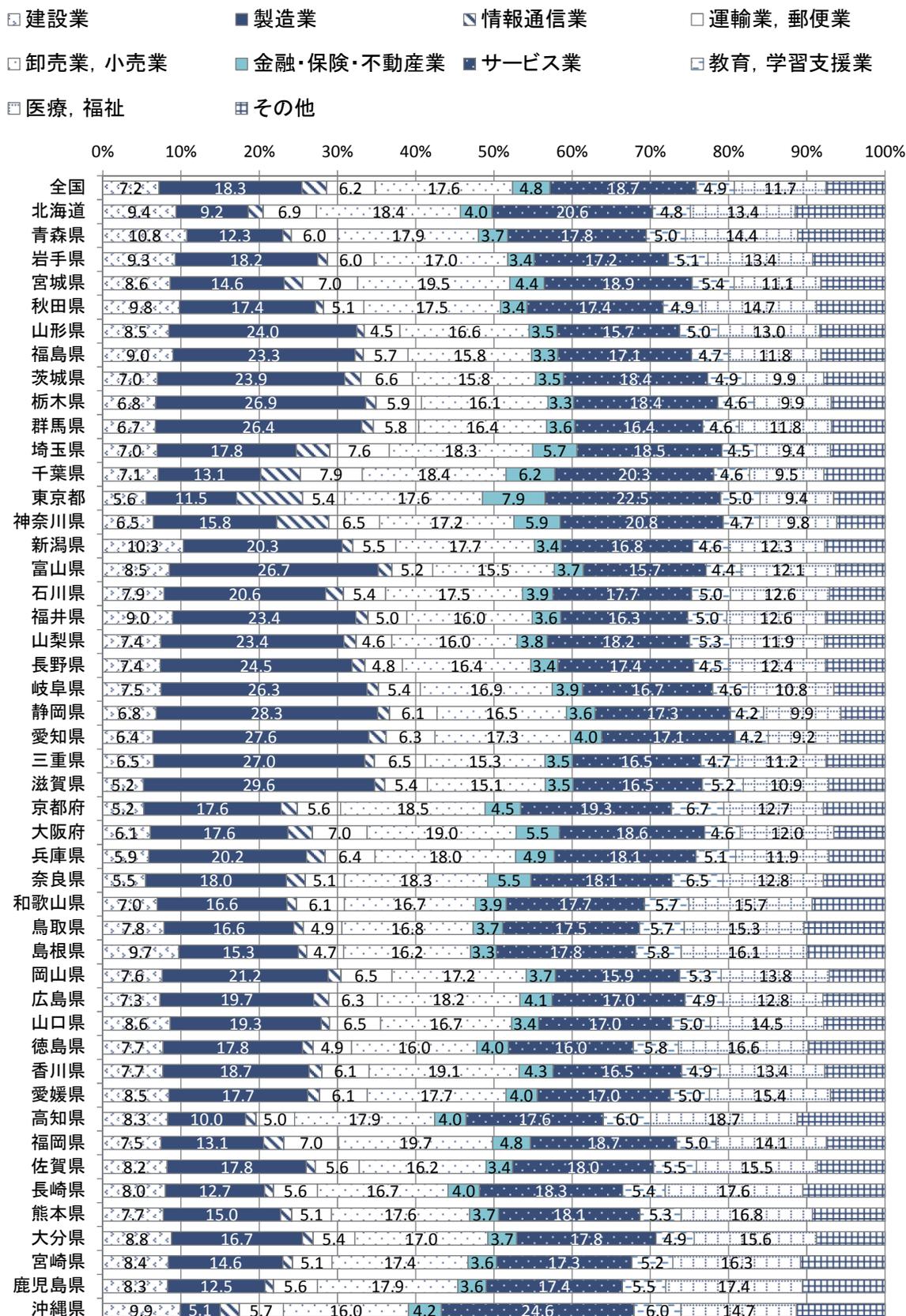


出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。

次に各都道府県の労働者の産業構成を図表1-2-32より見ていく。まず労働力が伸びていた首都圏や「愛知県」、「大阪府」を見ると、「東京都」や「神奈川県」は「情報通信業」が全国に比べ非常に大きく、「金融・保険・不動産業」も盛んである。「千葉県」は「サービス業」が「埼玉県」は「運輸業、郵便業」が全国に比べて若干大きい。また「愛知県」は「製造業」が非常に大きい。「大阪府」は「卸売業、小売業」が全国に比べて若干大きくなっている。首都圏の中でも県別に産業特性が異なるなど、地域ではなく都道府県単位で特徴が異なっている。また、特に労働力の伸びが大きかった都道府県では、全国に比べてそれぞれが盛んな産業を持っていると考えられる。一方で、労働者の減少が見られた「福岡県」や「徳島県」や「熊本県」、「大分県」などでは「医療・福祉」が大きくなっており、労働力が減少している地域では「医療・福祉」が中心産業となっている。

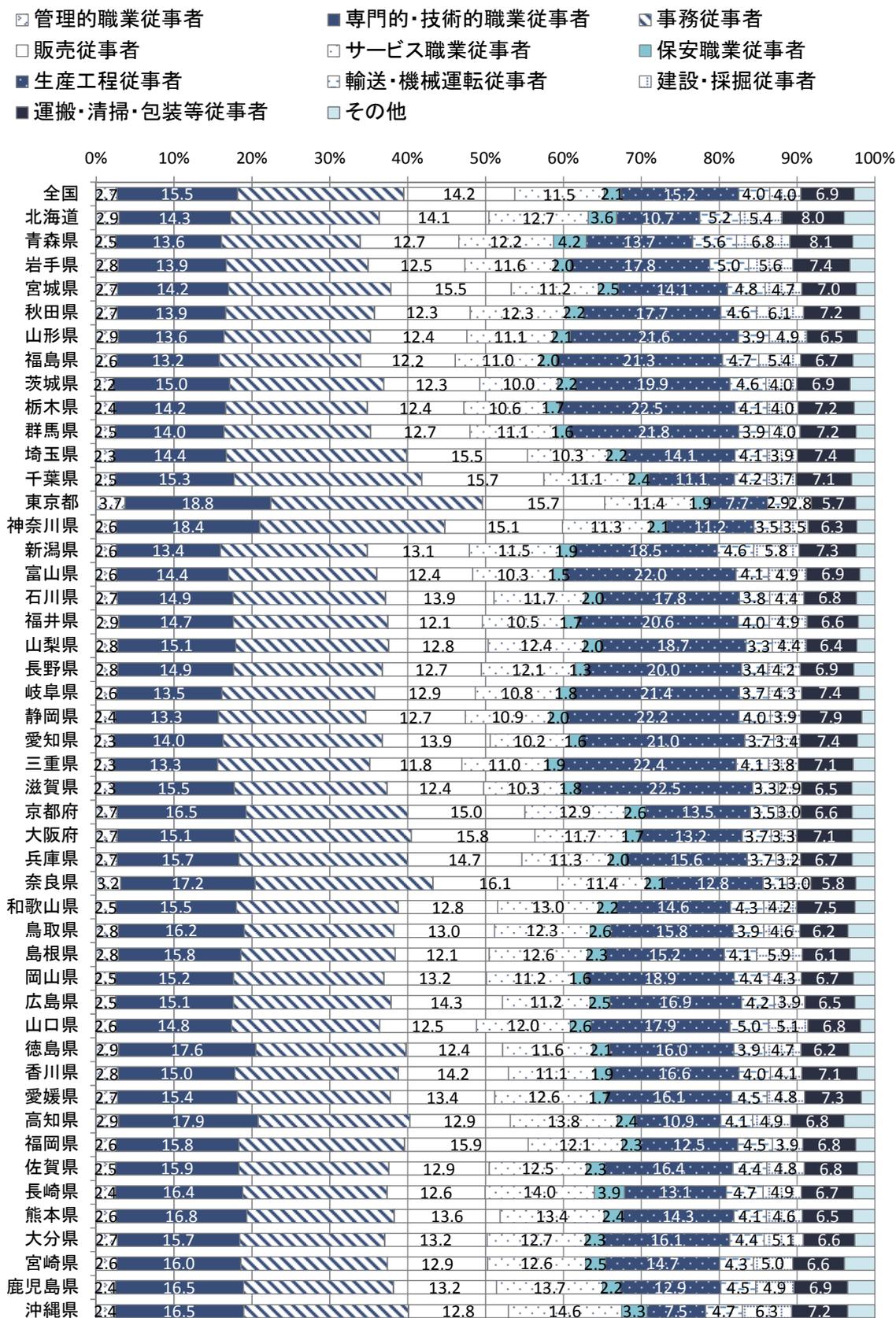
次に図表1-2-33より都道府県別の職業構成を見ると、「東京都」をはじめとする首都圏では「管理的職業従事者」や「専門的・技術的職業従事者」、「事務従事者」が多く、「生産工程従事者」が少ないなど、本社機能を担っている事業所が多いためかホワイトカラー職が多くなっている。「愛知県」、「静岡県」などの東海地方や東北や甲信越など東日本地域では「生産工程従事者」が多くなっている。「大阪府」など西日本では全国の構成比と目立って異なる職業は見られないが、「大阪府」や「京都府」、「奈良県」では「専門的・技術的職業従事者」や「販売従事者」が若干多くなっている。産業別には首都圏など同地域においても各県で特徴の違いが見られたが、職業では地域ごとに同様の特徴が見られる。様々な産業の本社・事務拠点として首都圏が機能し、製造拠点として東海が機能しているのではないだろうか。一方で、販売やサービス職で明確に特徴付けられた地域は見られず、明確な職業特徴の見られない地域では医療・福祉の構成が大きくなっていた。これら状況より、首都圏や愛知県では労働力が伸びながらも労働移動が盛んな産業や職業が中心ではないことから、転職入職率が低く安定推移していたと考えられる。

図表 1-2-32 各都道府県の産業構成



出所：総務省「平成 22 年国勢調査」より筆者作成。

図表 1-2-33 各都道府県の職業構成



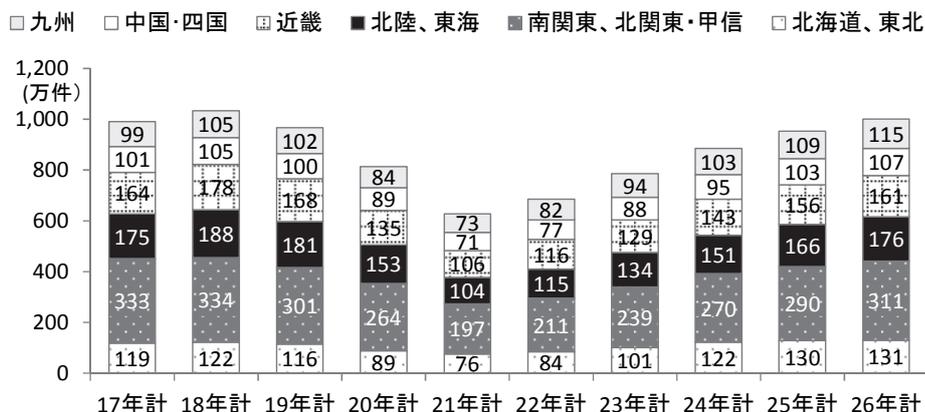
出所：総務省「平成 22 年国勢調査」より筆者作成。

また、このような地域の産業、職業特性によって、労働移動時の転職経路の特徴も異なっていると考えられる。また地方と首都圏では民営職業紹介の事業所が大きく異なるなど、転職経路の利用環境自体が違うことが影響していると考えられる。

図表1-2-34、図表1-2-35、図表1-2-36はそれぞれ、公共職業紹介の新規求人数、求人広告業の求人広告件数、民営職業紹介事業所数の推移を示している。これを見ると、求人広告と民営職業紹介は関東や近畿で集中しており、北海道・東北や中国・四国、九州は非常に少ない。公共職業紹介の求人も関東で多いものの、その他の地域は拮抗している。やはり都市部ほど民間の人材ビジネスが大きく存在し、特に民営職業紹介の偏りが大きいと考えられる。

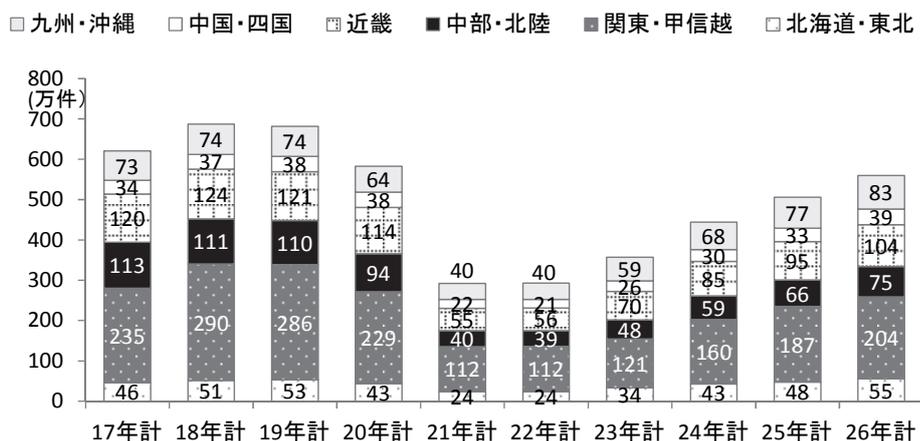
地域間で活用可能な転職経路の環境が異なるひとつの理由として、各地域の産業や職業構成が異なり、産業や職業ごとに適した転職経路が異なることが考えられる。特に民営職業紹介は成功報酬型のビジネスモデルが一般的であり、転職者の年収が単価に直決するため、求人案件が多く、かつ年収が高い管理職や専門・技術職の多い地域に集中していると考えられる。また求人広告業は成功報酬型も増えていると言われていたが、広告掲載料金の徴収が一般的であり、大規模求人を行う際に広告を活用することが合理的であると言われていた。そのため、経済規模の大きい関東や関西地域で多くなると考えられる。

図表 1-2-34 公共職業紹介の新規求人数の推移



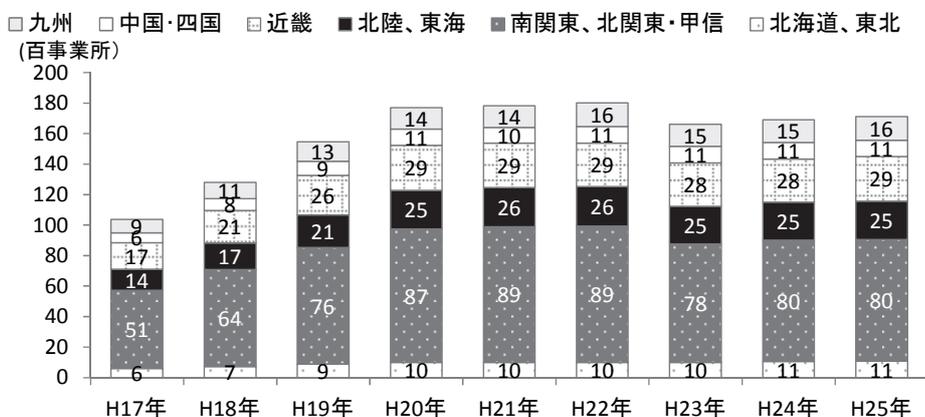
出所：厚生労働省「職業安定業務統計」より筆者作成。

図表 1-2-35 求人広告件数の推移



出所：公益社団法人全国求人情報協会「調査発表/求人広告掲載件数」より筆者作成。

図表 1-2-36 民営（有料）職業紹介許可事業所数の推移

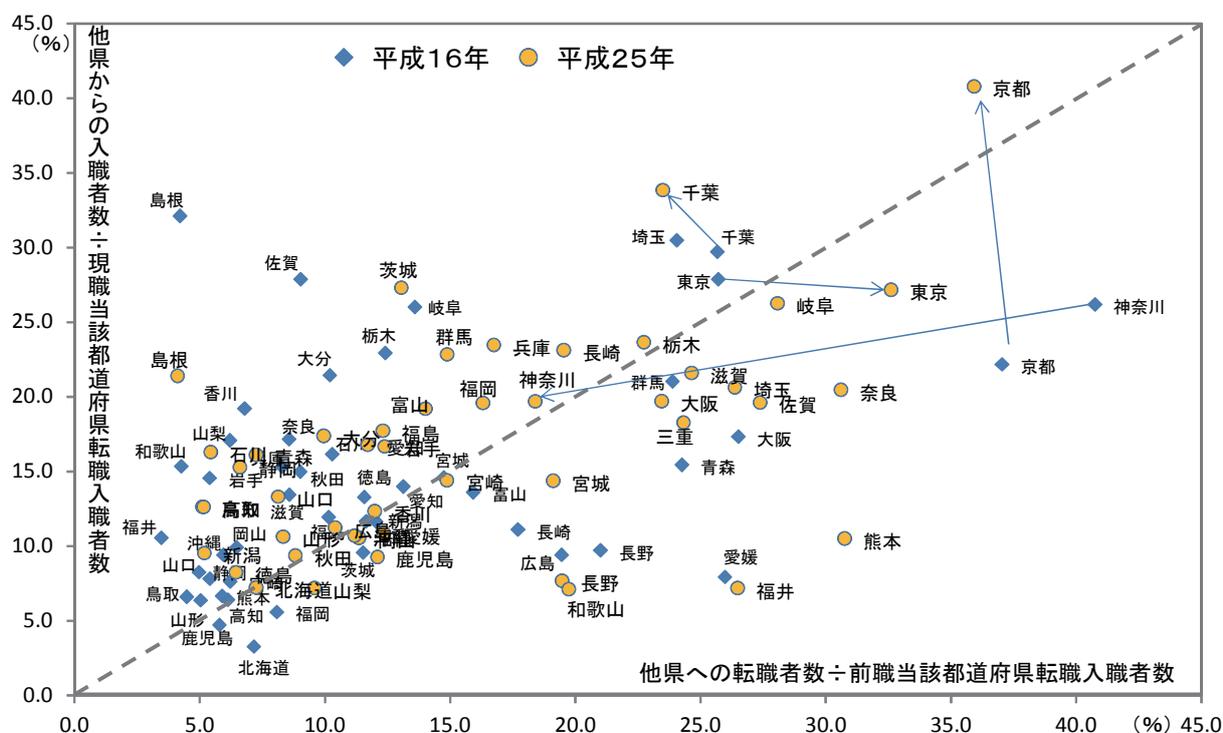


出所：厚生労働省「職業紹介事業報告」より筆者作成。

最後に参考として転職に伴う都道府県間の移動について図表1-2-37より確認する。ここでは厚生労働省「雇用動向調査」を用いて、縦軸に各都道府県で発生した転職入職者のうち他都道府県からの入職者割合を示した。横軸には転職入職者を前職の勤務都道府県別に算出し、そのうち現職は別の都道府県に転職した者の割合を示した。それぞれ平成16年と平成25年のデータを集計した。

図表1-2-37を見ると、首都圏や近畿の都市圏ほど、図の右上の位置し、都道府県を跨いだ移動が多くなっていることが分かる。また2時点比較のため、どれほど時系列的な傾向を示しているかは分からないが、神奈川県は他県への転職が大きく減少している一方で、東京の他県への転職が多くなっている。また京都は他県からの入職者が多くなっている。

図表1-2-37 転職入職による都道府県を跨いだ移動の状況



出所：厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。

第3節 マッチング機能の向上について

続いて、各分野ごとのマッチング機能について検討していく。ここでは、周(2008)でも用いられている総合マッチング指標 M^1 より比較を行う。データは職業別では、厚生労働省「職

¹¹ 各期 t の各都道府県及び職種 i について、全求職者のうち採用に至った者の割合である就職率 a と、全求人のうち採用に至った割合である充足率 b より計算される、 $M_{it} = \frac{\sqrt{a_{it}^2 + b_{it}^2}}{\sqrt{2}}$ を総合マッチング指標とする。尚、周(2008)と同様に都道府県や職種別にクロスセクションで就職率と充足率との相関を確認したところ、双方とも正の相関となっていた。

業安定業務統計」長期時系列表 11 表より、パートタイムを含む常用の職業別有効求人、有効求職、就職件数（年計）を用いた。都道府県別には、厚生労働省「労働統計年報」より公共職業紹介のパートタイムを含む常用の「都道府県別有効求人」、「有効求職」、「就職件数（年計）」を用いた。なお各年の要因もコントロールする目的から、被説明変数に総合マッチング指標を用いて、説明変数に年ダミー及び職種ダミー（都道府県ダミー）を用いた最小二乗法の推定結果から検討する。本研究では、職種ダミー（都道府県ダミー）の結果数値（係数）が相対的に大きければマッチングが容易であると解釈し、相対的に小さければ難しいと解釈する。図表 1-3-1 では、職種別の推定結果より、各職業ダミーのパラメータを示した。図表 1-3-2 では、都道府県別の推定結果より、各都道府県ダミーのパラメータを示した。

但し、厚生労働省「職業安定業務統計」はハローワークに集まった求人や求職者に限られるため、ハローワークに集まる求人の特性が分析結果に表れると考えられる。例えば、公共職業紹介を経由した転職が相対的に少なかった専門・技術職については、多かったサービス職よりもマッチング指標が悪く出る可能性が考えられるが、これにより当該職業自体のマッチングが困難であるとは言及できない。反対に、専門・技術職の転職が多い民間職業紹介の業務統計から収集されたデータからは異なる分析結果になる可能性がある。そこで、民間職業紹介に集まった求人、求職データを用いて同様の分析を行い、結果が共通するかどうかを確認することで、職業による特性の違いを検討する。民間職業紹介のデータについては、2004 年から 2013 年の厚生労働省「職業紹介事業報告」より、有料職業紹介事業の「新規求職申込件数」、「求人数（常用求人）」、「就職件数（常用就職）」の職業別データを用いる。ここでは「就職件数（常用就職）」/「新規求職申込件数」を就職率、「就職件数（常用就職）」/「求人数（常用求人）」を充足率とし、被説明変数に総合マッチング指標を、説明変数に年ダミー及び職種ダミーを用いて最小二乗法による推定を行った。推定結果は図表 1-3-3 に示した。

まずは図表 1-3-1、1-3-3 より職業ダミーの総合マッチング指標への影響を見ると、双方に共通して専門・技術職や販売・営業職関係、管理職が低くなる一方で、保安職が相対的に高い。また事務職は、図表 1-3-3 では低くなっているが、図表 1-3-1 を見ると「一般事務の職業」や「外勤事務の職業」については高くなっており、事務職の中でも違いが見られる。生産工程・労務関連の職についても図表 1-3-1 では中分類の中で違いが見られる¹²。

双方で結果が異なる職業については、公共・民間職業紹介のマッチングの特性や、当該職業の中でも比較的マッチングが難しいものとそうでないものがどちらかに偏っているなど求人・求職者の特性が異なる要因も考えられ、当該職業について言及することは難しい。しかし専門・技術職や管理職については公共職業紹介のデータでも、転職経路として利用が多く見られた民間職業紹介のデータでも同様に低く、専門・技術職や管理職ほどマッチングが難

¹² 職種ダミーを説明変数に用い、所謂マッチング関数を推定した結果においても同様の傾向が指摘できる結果となった。

しくなっている可能性が考えられる。一方で、保安職については、転職経路として利用が多く見られた公共職業紹介のデータでも、民営職業紹介のデータでも同様に高く、相対的にマッチングが容易である可能性がある。

これら2職種のマッチングが難しくなる背景には2つの理由が考えられる。1つにはマッチングが難しい理由としてしばしば指摘される、不完全情報の問題である。管理職や専門・技術職ほど正規雇用が多いことから、人物と会社との相性という個人や企業特殊的な側面も考慮され、そのような情報流通に課題がありマッチングが難しくなっている可能性がある。正社員に限った分析を行えば結果は異なる可能性もあるが、正社員に限ってもこれら2職種で縁故や民営職業紹介が多いことや、後述するヒアリング結果（2章3節）では特に日系企業では高度専門人材の求人でも人物が重視されることが指摘されていることから、職種そのものの特性と考えられるのではないだろうか。

2つ目には情報の問題以外に、求職者や求人の職種に関する留保条件の違いが反映されたことが推察される。職種別の職業紹介データは、求人職種と求職者の希望職種、採用職種によって職種別にカウントされている。そのため希望職種と異なる職種で就職が決定した場合には、求職者にカウントされないながらも就職数にはカウントされ、就職率が高くなる。例えば、当初保安職以外を希望していたとしても結局は保安職の経験が考慮され保安職で採用に至ったケースや、保安職の経験が無く他職種を希望していたとしても経験職種や希望職種では採用されず保安職では経験の有無がそれほど重要でなく、保安職でのみ採用に至ったケースが考えられる。先の図表1-2-13では、保安職ほど他職種からの転職入職や他職種への転職入職も多かったことから、求職者が経験を有していても他職種を希望することや、経験がなくとも採用されるということが相対的に多いと推察される。つまり職種特殊的技能がそれほど重要でない職業ほど、職務経験者が他職種を希望するケースが多くなるとともに、未経験者が採用される可能性も高いことで就職率が高く、また他職種希望者にカウントされた求職者プールからも求人を充足できることから、マッチング指標が良くなっていることが考えられる。一方で、専門・技術職や管理職では経験者が他職種を希望することや、他職種希望の未経験者が採用されることは図表1-2-13を見ても少ないことが推察される。この2職種ほど、当該職種でカウントされた求職者を活用できないためにマッチング指標が低くなっている可能性がある¹³。また仮にこのような要因が大きいことで専門・技術職や管理職のマッチング指標が低くなっているならば、職種特殊的な市場でありながらもそのことによって供給についての機能が相対的に弱いことがマッチングを難しくしていると考えられることから、情報の問題を解消するだけでなく、人材育成システムの整備¹⁴も重要と考えられる。

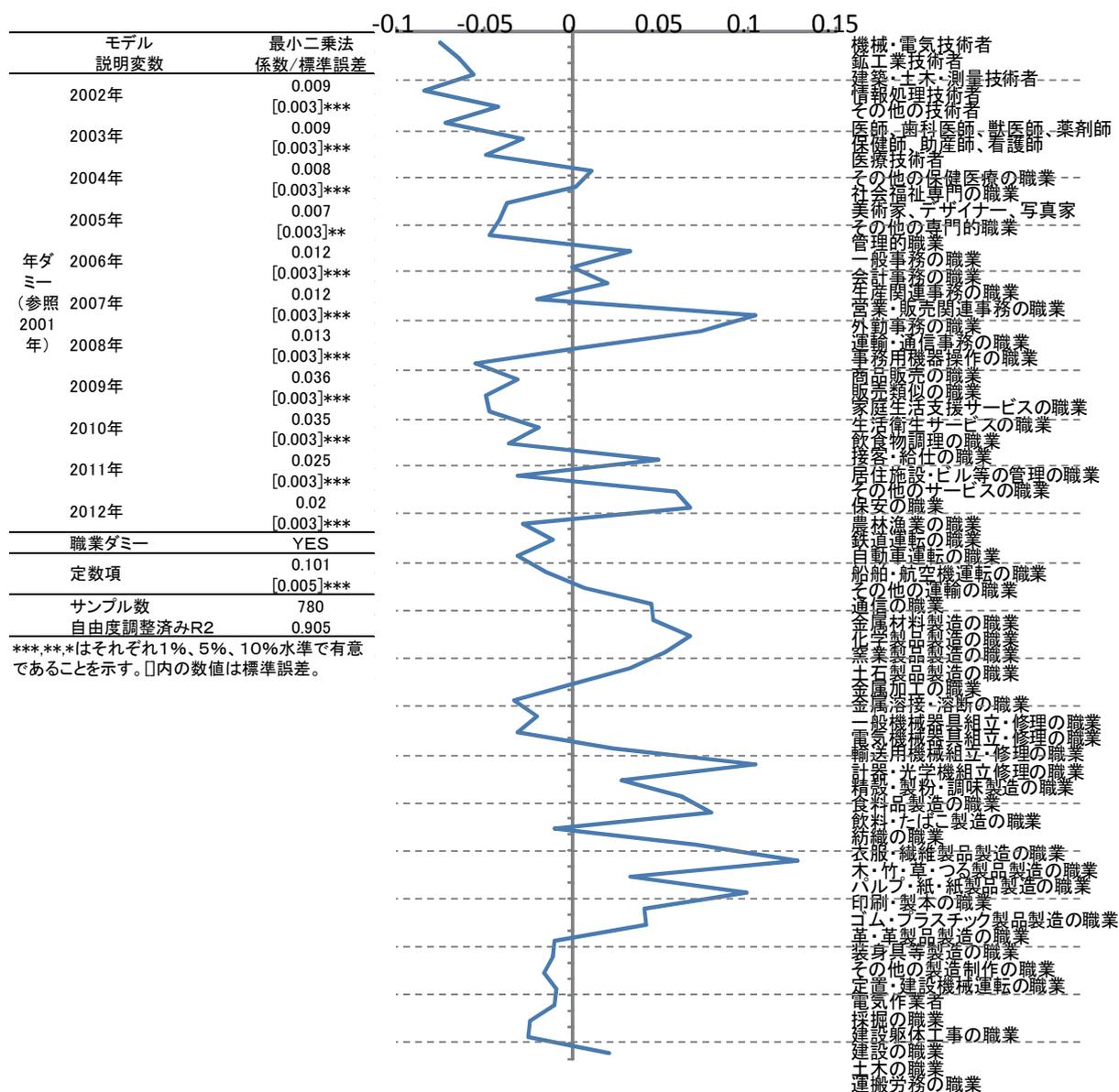
続いて図表1-3-2より都道府県別の推定結果を見ると、首都圏や「愛知県」など都市

¹³ 被説明変数を総合マッチング指標ではなく、充足率にしても結果は同様である。求職数は充足率にも影響を与えるため、カウント上の求職数をコントロールしても、求職数にカウントされていない就職者が加算されていれば、そのような状況が発生しやすい職種ほど充足率も高い傾向になる。

¹⁴ 久本(2008)ではドイツの例について、職業別労働市場の形成と人材育成システムがまとめられている。

部で低く、「青森県」や「岩手県」、「秋田県」で高くなっている。都道府県別のマッチング機能の違いが考察された Kano・Ohta(2005)では、一人当たり所得や人口密度の高い地域ほどマッチング効率性が低いことから、高い特殊的技能が要求されたり、技能が高度でマッチングに密な情報流通を要する場合や、人材獲得競争が厳しくなる場合にマッチングが難しくなることが指摘される。

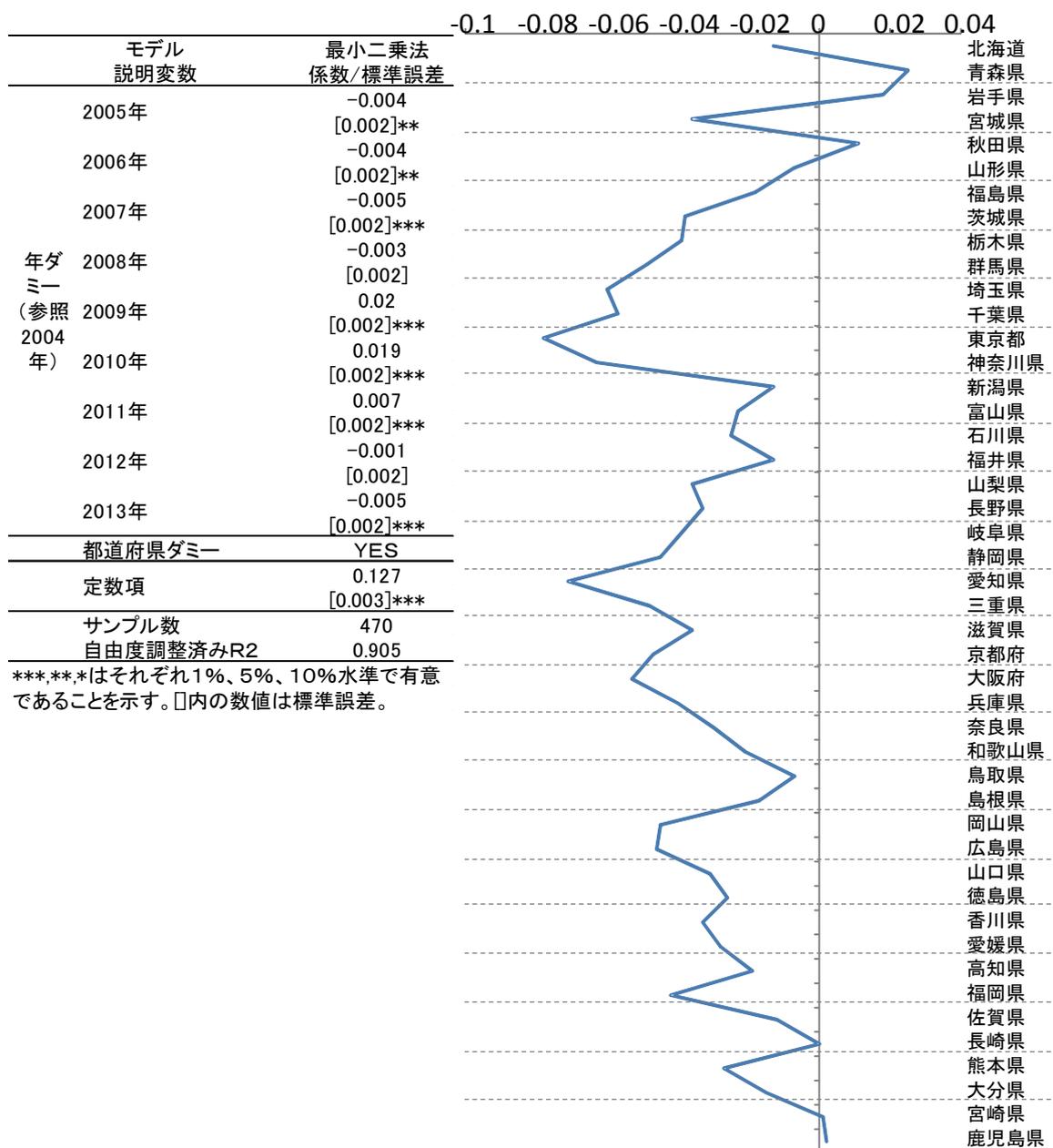
図表 1-3-1 ハローワークのデータによる職業別の総合マッチング指標に関する推定結果



出所：厚生労働省「職業紹介事業報告」より筆者作成。

注：グラフは各職種ダミーの係数を表している。求人数、求職数、年の影響を各職種一定の下にあると仮定した際において、「その他の労務職」を基準とした、各職種の結果指標の違いを示している。

図表 1-3-2 ハローワークのデータによる
都道府県別の総合マッチング指標に関する推定結果

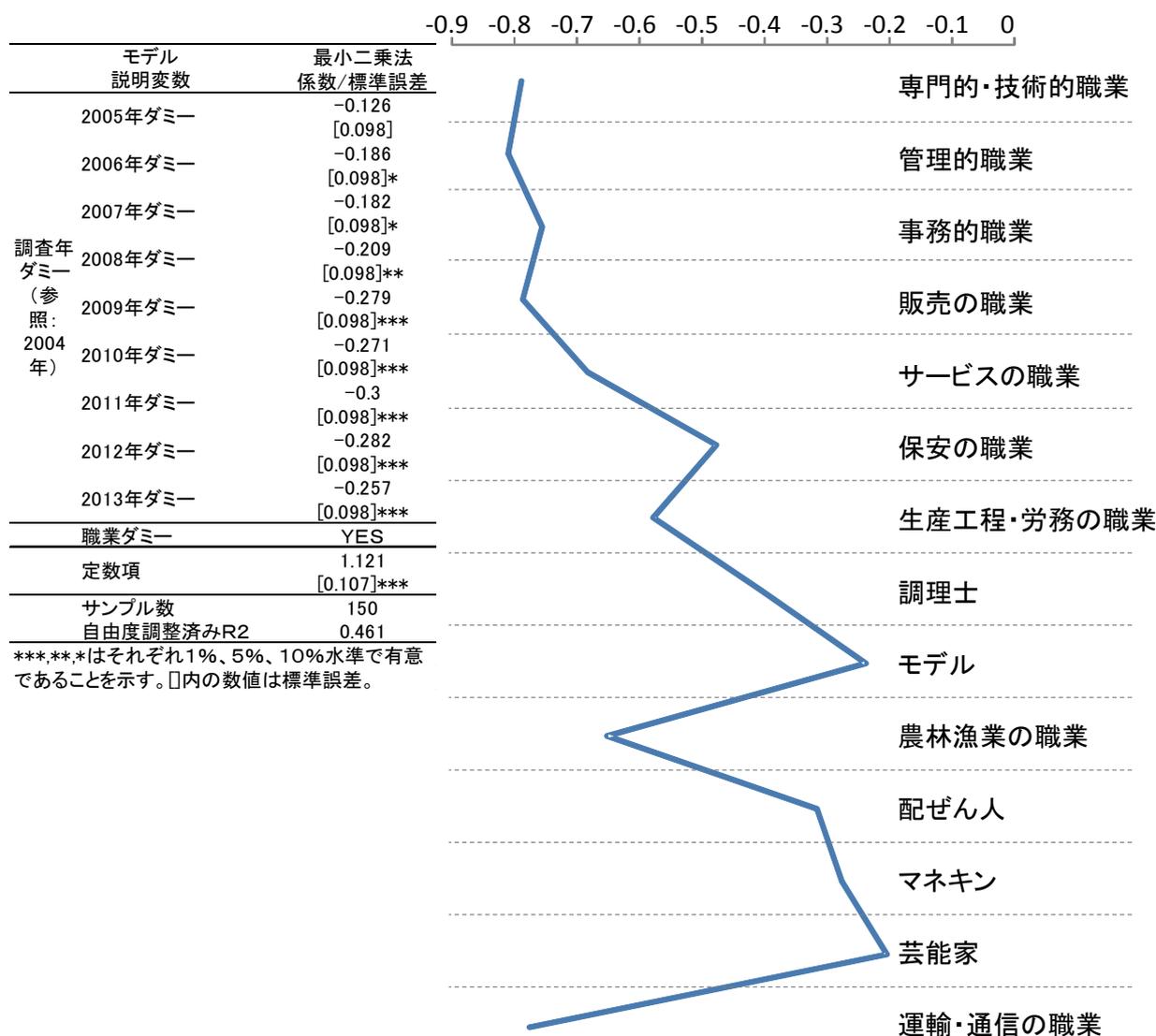


***, **, *はそれぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。[]内の数値は標準誤差。

出所：厚生労働省「職業紹介事業報告」より筆者作成。

注：グラフは各都道府県ダミーの係数を表している。求人数、求職数、年の影響を各職種一定の下にあると仮定した際において、「沖縄県」を基準とした、各都道府県の結果指標の違いを示している。

図表 1-3-3 民営職業紹介のデータによる
職業別の総合マッチング指標に関する推定結果



出所：厚生労働省「職業紹介事業報告」より筆者作成。

注：グラフは各職種ダミーの係数を表している。求人数、求職数、年の影響を各職種一定の下にあると仮定した際において、「家政婦（夫）」を基準とした、各職種の結果指標の違いを示している。

2011年以降のデータについては「生産工程の職業」と「建設・採掘の職業」を合算し「生産工程・労務の職業」としている。2013年のデータについては「医師」、「看護師」、「保育士」を「専門的・技術的職業」に含めている。

第4節 本章のまとめ

まず本章の1節では、マクロの労働移動の動向を転職入職率の推移から検討した。転職入職率は微増傾向であり、労働移動はゆっくりと活性化してきている様子が確認できた。またこの背景には、景気の影響、パート構成の拡大など雇用形態多様化の影響があると考えられるが、好況による転職先の拡大が特に重要であろう事が要因分解結果より示唆された。正規雇用に限定した場合には転職率は微減傾向であるが、これについてもそもそも正規雇用が縮小していることが背景にあると考えられる。また、10年単位の中短期では、そもそも労働移動の頻度が大きかった若年層のシェアが低下することによって労働移動が抑制される影響は小さかった。

本章の2節では、産業や職業ごとなど分野間で労働移動が活発である分野と活発でない分野が確認された。「雇用維持」型の市場についての労働移動促進が政策課題となっているが、サービス分野などは既に無期雇用の労働移動も活発であり、「雇用維持」型とは指摘できない。対して、正社員が多く大卒者の多いセクターほど労働移動が発生しておらず、なかでも専門・技術職や管理職で特に労働移動が発生していなかった。「雇用維持型」の労働移動促進政策のターゲット層を具体的に示すならば、正社員のホワイトカラー層と指摘できる状況であった。

さらに2節では、職種転換など分野を越えた労働移動の状況やその方向性を見たが、不動産業やサービスセクターなど一部を除けば、分野間移動はあまり盛んではない状況が確認された。また産業転換も職種転換も少ないが、より職種転換が少なくなっており、産業以上に技能の職種特殊性が重要であろう様子が見られた。また、職種のなかでも特に管理職や専門・技術職といったホワイトカラー層において、他職種からの転職入職も他職種への転職も少なくなっている。これら職種ほど中途採用時に企業側が経験を重視することから、分野間移動が発生しにくくなっていると考えられる。労働者数が大きな伸びを見せる専門・技術職でも、転職による他分野からの流入は少なくかつ減少しており、加えて内部の異動による他職種からの流入も少なく、新規学卒入職で労働力が確保されている様子が示された。これより成長分野であっても特殊的技能が求められる分野では、外部労働市場におけるマッチングの取組みによって即座に果たすことは難しいと考えられ、専門領域の再教育など中長期の取組みが求められよう。労働移動が望まれる「医療・福祉業」においても他分野からの異動は少なく同様の状況があると思われる。また管理職については、異動・昇進による内部労働市場での労働力確保が確認された。内部市場において企業ごとに養成されることから、企業特殊性が強くなり、管理職の転職が頻繁に見られないと考えられる。

また分野ごとに転職方法の特徴も異なっていることが確認された。具体的には、有期雇用者が多いサービスセクターや大企業で広告利用が多く、ホワイトカラー層では民営職業紹介や縁故が多く、製造職や製造業、医療・福祉業で公共職業紹介が多かった。また地域別にも移動経路の特徴は異なり、首都圏や都市部では民営職業紹介が大きく、広告も大きかった。

このような職業や地域で移動経路の特徴が異なる背景には、それぞれの分野内転職におけるマッチングの難しさや市場規模が影響していると考えられる。3 節では職業や地域別のマッチングの難しさを総合マッチング指標によって検討したが、民間職業紹介の利用が多い専門・技術職や管理職でマッチングが難しくなっている様子が示された。職種特殊性が強くマッチングが難しい分野ほどサーチの専門特化が合理的になると考えられることから、これら職種ほど専門事業者によるマッチングの利用が多くなっていると考えられる。また首都圏など都市部でマッチング指標が低かったが、首都圏で専門・技術職や管理職構成が大きいことや、Kano・Ohta(2005)が指摘するように人材やポストの獲得競争が厳しくなっていることでマッチングが難しくなっている可能性がある。職種構成も影響しているためか都市部ほど民間職業紹介の利用も大きい、これには職種構成要因だけでなく、マーケットが大きいこともあろう。

参考文献

- 阿部正浩(2005)『日本経済の環境変化と労働市場』東洋経済新報社.
- 池永肇恵(2009)「労働市場の二極化— IT の導入と業務内容の変化について」『日本労働研究雑誌』、No.584、pp.73-90.
- 池永肇恵(2011)「日本における労働市場の二極化と非定型・低スキル就業の需要について」『日本労働研究雑誌』、No.608、pp.71-87.
- 小林徹・阿部正浩(2014)「民間職業紹介、公共職業紹介のマッチングと転職結果」『経済分析』、No188、pp.93-118.
- 雇用政策研究会(2014)「仕事を通じた一人ひとりの成長と、社会全体の成長の好循環を目指して」『雇用政策研究会報告書』.
- 坂爪洋美(2014)「職業紹介担当者の能力ならびにスキル」佐藤博樹・大木栄一編『人材サービス産業の新しい役割』、第10章、有斐閣.
- 櫻井宏二郎(2011)『市場の力と日本の労働経済:技術進歩、グローバル化と格差』東京大学出版会.
- 周燕飛(2008)「公的職業紹介におけるマッチング効率の収斂性分析——就職率と充足率に注目して」『大原社会問題研究所雑誌』、No.597、pp.1-18.
- 戸田淳仁(2010)「職種経験はどれだけ重要になっているのか—職種特殊的人的資本の観点から」『日本労働研究雑誌』、No.594、pp.390-431.
- 原純輔(1999)「労働市場の変化と職業威信スコア」『日本労働研究雑誌』、No.472、pp.26-35.
- 樋口美雄(1991)『日本経済と就業行動』東洋経済新報社.
- 樋口美雄(2001)『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社.
- 久本憲夫(2008)「ドイツにおける職業別労働市場への参入」『日本労働研究雑誌』、No.577、pp.40-52.

- 山本勲・野原快太(2014)「積極的労働市場政策と若年雇用—ジョブカフェ関連事業の政策評価分析—」『三田商学研究』、第57巻第4号、pp.25-48.
- 連合総合生活開発研究所(2006)『雇用ミスマッチの分析と諸課題』.
- Booth, A. L., M. Francesconi, and C. Garcia-Serrano(1999) “Job Tenure and Job Mobility in Britain,” *Industrial and Labor Relations Review*, 1999, 53(1), pp.43-70.
- Hall, Robert E. (1982) “The Importance of Lifetime Jobs in the United States Economy,” *American Economic Review*, Vol.72, No.4, pp.716-24.
- Kambourov, G. and M. Iourii(2009) “Occupational Specificity of Human Capital,” *International Economic Review*, Vol.50, No.1, pp.63-115.
- Kano Shigeki and Ohta Makoto(2005) “Estimating a matching function and regional matching efficiencies: Japanese panel data for 1973-1999,” *Japan and the World Economy*, 17 (2005) 25-41.
- Petrongolo, B., and C. Pissarides(2001) “Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function,” *Journal of Economic Literature*, Vol.39, pp.390-431.
- Shimer, Robert (2007) “Mismatch,” *American Economic Review*, 97(4): pp.1074-1101.
- Sullivan, P (2010) “Empirical evidence on occupation and industry specific human capital,” *Labour Economics*, Vol.17, Issue 3, June 2010, pp. 567-580.
- Topel, R. H., and M. P. Ward. (1992) “Job Mobility and the Careers of Young Men,” *Quarterly Journal of Economics*, 1992, 108, pp.439-479.
- Winkelmann, R.(1994) “Count Data Models—Economic Theory and an Application to Labor Mobility,” *Lecture Note in Economics and Mathematical Systems*, 410. Berlin: Springer-Verlag, 1994.

第2章 民間職業紹介はどのような分野や人材層をターゲットとしているのか、労働移動を進めるにはどのような方法があるかーヒアリング結果より

第1節 ヒアリング調査の背景、目的

各種統計より労働移動の実態を産業や職業別に見たところ、サービスセクターなど既に労働移動が活発に生じている分野がある一方で、大卒者が多い管理職や専門・技術職といったホワイトカラー層では労働移動はあまり生じていなかった。またこれらホワイトカラー職種ほどマッチングが難しい傾向が確認され、転職経路は民間職業紹介や縁故の比重が大きい。但し、民間職業紹介が拡大傾向を示す一方で縁故は縮小傾向であった。労働移動が未だ不活発なホワイトカラー転職市場において民間職業紹介の重要性が増しつつあり、今後の労働移動活性化を図るためには、民間職業紹介産業の機能強化が重要であろうと考えられる。民間の人材サービス産業は一般社団法人人材サービス産業協議会が述べる4つの業態（職業紹介業、求人広告業、派遣業、請負業）に大きく分けられているが、そのうちの職業紹介業は労働移動が少ない正社員ホワイトカラー層¹⁵の転職支援に強みを有していると考えられる。

但し、ホワイトカラー層の中においても、さらに様々な属性に分かれることが考えられ、労働移動の特性も異なっていると考えられる。ホワイトカラーをさらに細分化した市場のそれぞれに、異なる強みを発揮する様々な民間職業紹介会社が存在するのもそのためであろう。例えば民間職業紹介業とされる中においても登録型、サーチ型、再就職支援型と業態は分化されている。また、登録型はさらにマッチングの体制において分業型と兼務型¹⁶とで分かれている。ホワイトカラー層の転職支援であってもこれらごとに得意分野は分かれ、住み分けがなされていると考えられる。また各業態内においても各企業によって、得意業界や展開地域といった切り口で様々な差別化がされている¹⁷。要するに、西澤(2005)や亀島(2015)で指摘される職業紹介の各業態は、それぞれの得意分野ごとにホワイトカラーの転職市場を分化している可能性がある。

そこで、ホワイトカラー層の転職支援を行っている各事業者、マーケティングセグメンテーションとターゲット設定をはじめとして、各事業者のビジネス対象市場に関するヒアリング調査を行うことで、ホワイトカラーの転職市場の実態を検討する。またセグメンテーションやターゲット層の設定は高齢化などの市場の変化によって変わりうる。そこで現状把握に留まらず、予想されうる変化についての見方や考えについてもヒアリングを行う¹⁸。

¹⁵ 事務職には派遣など非正規雇用者も多いことから、本研究で言う労働移動のあまり見られない「正社員ホワイトカラー」は正社員管理職と専門・技術職とする。

¹⁶ 西澤(2005)の図表7において登録型の類型が示されている。

¹⁷ 大手総合人材サービス企業においても、専門特化がされた事業部やブランドを設定することで、ホワイトカラー市場の中でも複数の異なる市場に対して、それぞれに即した営業を展開している。

¹⁸ ここでは、政策による変化や影響に関する意識も把握する。具体的には、政策によって労働移動が促進される余地はどれほどあるのか、特にミドル・シニア層が転職する余地がどれほどあり、そのために必要な政策やそ

さらに、ホワイトカラー層の中でも各ターゲット層で効果的なマッチングの取組みや業務体制は異なっていることが予想される。例えば同じ専門・技術職の市場においても若年とミドル・シニア層とでは効果的な転職支援の取組みは異なるだろう。そこで別途、マッチングの取組み体制に関する事項やコンサルタントの教育や優秀なコンサルタントの要因についてヒアリングを行った。

第2節 アプローチ過程と調査対象、調査項目

前述のように職業紹介業の中でも民間の転職支援事業者には様々な業態がある。これら業態は例えば成功報酬料金カリテーナーと呼ばれる前金制(所謂サーチ型のビジネスモデル)か、人材を送出する企業側が料金を支払う再就職支援業務といったビジネスモデル上の大きな違いがあり、人材サービス産業に関する先行研究では各業態を業務の違いから分類し整理されてきた。本章では正社員ホワイトカラー市場の中でも対象求人・求職者層で、各事業がどのように住み分けられているかに興味があるため、これら全ての職業紹介業を共に対象とする。

但し、登録型の職業紹介事業者の中にはサービス職や販売職などを専門とし、ホワイトカラー職種を扱わない事業者も存在する。公益社団法人民間職業紹介事業協会によれば、民間職業紹介産業は図表2-2-1に示すように11の職業別団体に分かれており、ホワイトカラーを中心とした職業紹介を行う事業者の団体である一般社団法人日本人材紹介事業協会はその一つとなる。そこで登録型の事業者については、一般社団法人日本人材紹介事業協会の加盟企業・事業所からヒアリング対象事業者を選定する。またサーチ型の事業者団体は2015年8月時点においては存在しないが、武元(2006, pp25)によればサーチ型の人材紹介では「対象となる人材は役員、上級管理職、専門技術職」とされ、ホワイトカラーが中心と考えられることから、ホワイトカラーを取り扱っているサーチ事業者をアプローチ対象とした。また再就職支援業は一般社団法人日本人材紹介事業協会の内部組織として再就職支援協議会があり、やはりホワイトカラーが中心と考えられる。そこで再就職支援事業と同様に企業から輩出される人材に対して出向先や再就職先を斡旋する公益財団法人産業雇用安定センターについてヒアリングを行った。

の副作用として予想されることについて聞いた。

図表 2-2-1 公益社団法人民間職業紹介事業協会の構成職業別団体

団体名	対象職種
公益社団法人 日本看護家政紹介事業協会	看護師・家政婦（夫）
公益社団法人 全日本マネキン紹介事業協会	宣伝販売促進員
一般社団法人 日本人材紹介事業協会 （再就職支援協議会を組織）	専門的・技術的職業、管理的職業、事務的職業、 販売の職業（営業職）【ホワイトカラー系職種】
全国サービスクリエイター協会	サービスクリエイター
特定非営利活動法人 全国ホテル&レストラン人材協会	（配ぜん人）
公益社団法人 日本全職業調理士協会	調理士
全国調理士紹介事業福祉協会	
一般社団法人 日本モデルエージェンシー協会	モデル
芸能事業者団体連合会	芸人
全国クリーニング技術者紹介事業協会	クリーニング技術者
西日本理美容師職業紹介事業協会	理容師・美容師

出所：公益社団法人民間職業紹介事業協会 HP <http://www.minshokyo.or.jp/outline/organization.html>

調査は2015年7月から10月の間に実施し、ホワイトカラーを中心に転職支援を行う登録型転職支援事業者と、サーチ型の転職支援事業者、再就職支援事業を行う事業者に調査協力を依頼し、9社の協力を得た¹⁹。加えて転職支援サービスのユーザー側の意見を得る為、有料職業紹介によるホワイトカラーの中途採用を行っているIT企業1社にも調査協力を得た。具体的には、サーチ型転職支援事業者3箇所、登録型転職支援事業者5箇所、再就職支援事業者1箇所、転職支援サービスのユーザー企業1箇所となっている。各調査対象企業と事業属性、実施日の一覧は図表2-2-2の通りである。

¹⁹ うち地方都市部の登録型転職支援事業者、B-2社には訪問によるヒアリング調査ではなく、メールによる聞き取りについては了承を得ることができ、情報を収集した。

図表 2-2-2 調査対象の一覧

事業のタイプ		営業拠点所在地	調査実施日	
サーチ型 転職支援事業者	S-1社	主として東京	2015年7月7日	
	S-2社	東京	2015年8月26日	
	S-3社	東京	2015年10月15日	
登録型 転職支援事業者	B-1社	主要都市部	2015年7月14日	
	B-2社	地方都市部	2015年7月	
	B-3社	主要都市部	2015年7月7日	
	B-4社	主要都市部	2015年7月16日	
	B-5社	主要都市部	2015年7月28日	
その他	再就職支援事業者	O-1社	全国	2015年9月2日
	転職支援ユーザー企業	O-2社	東京	2015年7月9日

ヒアリング調査では、ホワイトカラー正社員の転職市場の特徴を詳細に把握する目的から各企業のターゲットとしている求人・求職者層に関する事項、またそれらターゲット層をマッチングするに際の業務特徴に関する事項、労働移動に関する政策に対する意見について聞き取りを行い、大きくは以下6項目について情報を整理した。

- ①ホワイトカラー正社員層を層化する視点
- ②層化された各人材層の中でも転職しやすい人材はどのような能力を有しているか
- ③自発的な労働移動が比較的容易な人材の市場規模
- ④近年の市場の変化と今後の展望
- ⑤労働移動を促進するための対策
- ⑥マッチングの取組みについて

項目の①では年齢層や役職層などの属性について各業態で流通する人材や求人企業の特徴、及び各事業者がターゲットとする層の特徴を把握し、正社員ホワイトカラー転職市場の実態を検討する。項目の②では各事業者がターゲットとする属性人材層の中でも特に転職市場で求められやすい人材がどのような技能やコンピテンシーを備えているかを把握する。また③、④では、そのような人材がどれほどのボリュームで存在しているかに関する情報を得るとともに、近年の市場の変化や今後の展望に関する情報を整理する。項目の⑤で得る情報からは、②及び③で言及される人材層をどのように育成できるのか、また当該層に当てはまらない人材の労働移動を促進するために、どのような対策が考えられるかを検討する。⑥ではマッチング業務の取組に視点を移し、現在のマッチング業務の効率性や質を高める組織体

制や人材教育、業務の工夫などに関する情報から、各人材層のマッチングに関する現状の課題とその対応方法を検討したい。

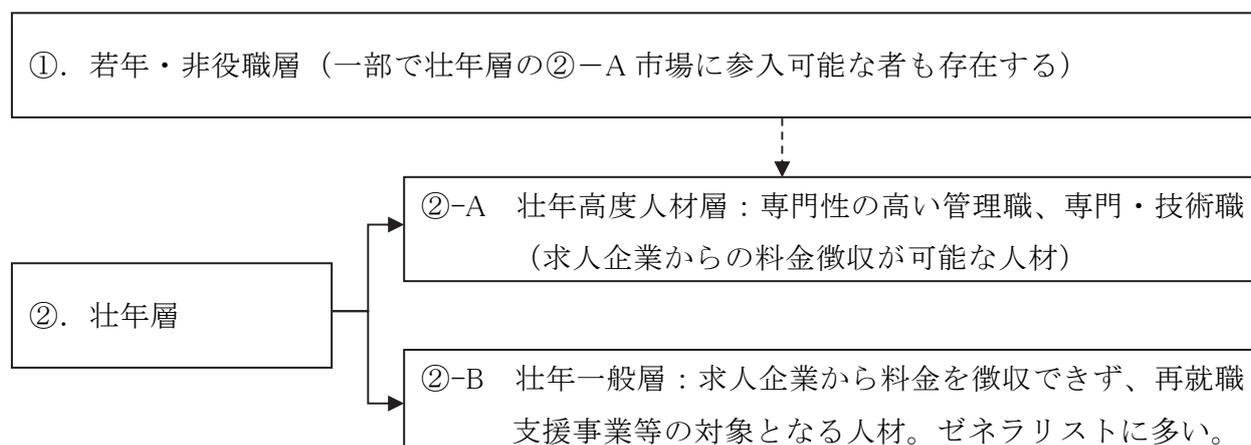
第3節 ヒアリング概要

1. ホワイトカラー正社員層を層化する視点

ホワイトカラー正社員の転職、及び転職支援業務に関して聞き取りを行った結果、正社員ホワイトカラーの転職の中でも、求職者や募集対象者の年齢、役職層またそれと相関する年収によって、市場特性が異なっているという意見が多く聞かれた。具体的には、大きく以下の2層、①20代30代かつ役職に就いていない層(以下、若年層とする)、②40代以上の管理職層又は専門職層(以下、壮年層とする)に分かれると考えられる。またこれら2層は年収600万円という境が目安になるという。第一の若年層は転職行動が頻繁である若年者が多いことから転職市場に占めるウェイトも大きく、業界大手企業のターゲットになっている。第二の壮年層をターゲットとする事業者では、業界大手企業との差別化からか会社案内や自社サイトにおいて、「ミドル、エグゼクティブ、ハイクラス」などの文言を用いて自社の得意分野を表現している例が多い。但し、年齢、年収や役職による判断はあくまで目安であり、絶対的な基準はない。例えば、20代非管理職であっても現職の給与が年600万円超の求職者であれば、「ミドル、エグゼクティブ、ハイクラス」層を得意とする転職支援会社のターゲットでもある。また後に述べるように、例えば40代の管理職といったように、年齢・役職で壮年層と判断できる求職者でも、「ミドル、エグゼクティブ、ハイクラス」の転職市場では転職先が見つからない者も多く、壮年層も大きく2層に分かれていると考えられる。

結論を述べると、正社員ホワイトカラー転職市場は以下の図表2-3-1のように大きく2つに分かれているが、若年層の中でも壮年層と同様の市場に参入できる人材が存在することと、壮年層の市場がさらに分化され、求人企業が料金を支払うビジネスとして成立する人材層と、それ以外の層とに別れていると考えられる。

図表2-3-1 正社員ホワイトカラーの転職市場の分類



B-5 社

ひとつは当社ではジュニア層と呼ばれており、一般登録型の大手人材紹介会社と層は重なる。もう1つはミドルからエグゼクティブ層であり、両層は年収 600 万円を境に区切られる。

地域別には活躍できる転職支援の事業者が異なるという。現状の登録型職業紹介事業の多くは都市部のように求人も求職者も同じ地域で完結される場合に強みがあり、求人や求職者の一方が極端に少ない地域ではあまりサービスを提供できていない。一方で一部の登録型や、サーチ型の転職支援業では、求人はあるが求職者が少ないという地域でも、都市部で勤務している人材を地方へ斡旋することによってサービスを提供しつつある。しかしながら、例えば地方の製造や物流拠点がなくなってしまうなどにより、地方から都市部へ労働力を移動させる取組みは殆ど聞かれることはない。当該取組みは産業雇用安定センターによって行われているがその実現は難しいという。

S-2 社

今後は、都市部の人材を地方企業に労働移動させるマーケットの拡大が期待でき、地方創生を背景に実際に増えつつある。

O-1 社

都市部については、求職について民間の再就職支援企業が利用されることも多い。(中略)
民間再就職支援企業のビジネスが成り立ちにくい中小や地方企業のリストラ時には同センターが主たる支援者となる。(中略)

地方で大手企業の工場閉鎖などではかなり(現給与と)ギャップのある求人が多く、また求職者が地域を移動することができず再就職が長期化する。

2. 転職しやすい人材はどのような能力を有しているか

若年層の市場においても壮年層の市場においても、柔軟性などの人間性や性格面の相性が前提として求められると考えられる。特に日系企業では人物や相性の重要性が未だ強い。但し、日系企業でも求められる人間性や性格面の特性に変化は見え始めている。

B-4 社

どんな環境でもマッチできるだけの柔軟性とか適応力がある若手が決まりやすい。

S-1 社

年齢は 30 代から 50 代まで様々だが、日系企業については会社になじみやすいとか、伸び代とかも見て、決めているように感じられる。

S-2 社

また紹介先の企業カルチャーとそれまで所属していた企業のカルチャーが合うかどうかも見られる。例えば、幾ら立派なキャリアを持っていても、横文字やカタカナ用語を多用する文化の企業出身者をそれと全く異なる文化の企業に引き合わせても浮いてしまう。

S-3 社

日系企業に多く見られたマネジメント人財²⁰の典型は「男性、ゼネラリスト、日本人」だったのが、近年はグローバル・スタンダードである“多様性”、“専門性”を尊重した「性差別無し、プロフェッショナル、多国籍」へと変化しつつある。

壮年層の中でもサーチ型や登録型の転職支援サービスの対象層では、あるヒアリング対象企業において「リソース」と表現されたような、広義の専門性を有することが求められる。ここでの専門性は専門・技術職だけでなく管理職においても求められる。例えば経理財務部門、人事部門といった業務マネジメントの切り口において強い専門性を有している管理職や、化粧品ビジネスや半導体ビジネス、海外ビジネスなど事業マネジメントの切り口において強い専門性を有している管理職が求められているという。特に後者においては、新規事業の運営に貢献できる人材や、コネクションを有するなど既存事業であっても新たな取引先拡大に貢献できる人材、海外展開に貢献できる人材への需要が大きいという。

B-5 社

転職が決まるための重要なキーワードとして「リソース」が挙げられる。例えば、「部長ができる」ではなく「営業部長として……会社とのトップコネクションがあり、取引を持っていくことができる」といったコネクションは魅力的な「リソース」になる。

S-3 社

新規に進出・参入する事業分野では、それまでとは異なる知見・スキル・ノウハウが求められるため、当該分野に精通している即戦力人財を外部から招く必要がある。

²⁰ 人材サービス産業の一部企業では、労働者は企業活動の材料ではなく財産との理念から「人財」と表現されることがある。

B-1 社

国内系大手企業では日本で育成プロセスは出来上がっているから、ハイクラス層を途中で採る場合には、新しい新規事業や海外事業、国内でも傍流と言われた事業で新たに有力な人が必要になる際に限定されやすい。

また、壮年者が現職を一旦離職してしまうと、登録型やサーチ型の市場に参入することは極端に難しくなる。再就職支援の市場に属すると考えられる産業雇用安定センターにおいても同様の傾向が見られ、特に離職後の期間が長くなってしまふほど再就職が厳しくなると言う。無業期間が長期であると負の情報シグナルとして悪影響を及ぼすだけでなく、転職者の精神的側面や技能面にも悪影響が及ぶためであろう。

B-1 社

転職の為に会社を辞めてしまうと面接で離職理由を勘繰られたり、仕事をしていないという自信のなさも表れてなかなか就職が決まらない。(中略) また離職期間が長くなればなるほど、仕事習慣がなくなり実際にスキルが劣化していくということもあるかと思われる。

O-1 社

求職者が離職後半年以上経過すると採用されにくくなる傾向があるので、早期に就職活動するように士気を高めること、労働市場の情勢を認識し、自分の位置を客観視してもらうことが課題になっている。

3. 自発的な労働移動が比較的容易な人材の市場規模

壮年者でもサーチ型や登録型の転職支援サービスで扱われ、高度人材として求められるような人材層は、どうしても壮年層の上位層であることからマジョリティにはなりえない。例えばサーチビジネスの対象となる人材は、外部企業からも注目されるほど、卓越した成果を挙げている人材となっている。相対的な評価としての上位層でなければ、外部から注目されることはないから、現在のサーチビジネスが対象とするような層が転職市場の主にならば拡大することは考えにくい。また相対評価によって壮年者の一般層と高度人材層が分化するなら、マクロの教育支援等で能力の全体底上げを図っても高度人材層の市場に参入可能な労働者の規模は変わらない可能性も考えられる。但し、より若い層で高い相対評価を得ている人材など、ターゲットの裾野を広げていく可能性はある。

労働移動、特に自発的な労働移動を拡大していくための課題は、そもそも日系企業の人材育成はゼネラリストを養成する側面があり、転職市場で高度人材として求められるようなスペシャリストの育成がされていないことである。ゼネラリストであったとしても、大手企業に勤めている労働者は、大手企業での業務運営ノウハウやコネクションが中小企業にとって

需要されうるが、国内中小企業のゼネラリストにとっては壮年期以降の転職は難しい状況にあると考えられる。再就職支援の利用に関する助成金が中小企業について、また 45 歳以上について優遇されているが、このような資源集中化は合理的であろう。

S-1 社

サーチの対象になるのは登録型では紹介できない企業のキーマンであるから、ホワイトカラーの中でも相対的な上位層に限定される。イメージとしては、拡大できても上位 2 割が上限と思われる。教育などなんらかの政策投資によって日本のホワイトカラー全員の能力が引きあがったとしても、その中の上位のみがサーチで転職できるという構造は変わらない。

S-3 社

共通して求められるのは、現職で卓越した成果を出していること、かつ確固たる実績を積み上げてきたことである。所属企業の知名度・規模や学歴が重視されることは少ない。一時重用された MBA も参考程度の位置付けになりつつある。

B-5 社

というのも日系企業出身者はどうしてもゼネラリストであり、1 つの専門分野でリソースを掘り下げている例が少ない。(中略) 転職市場でゼネラリストは求められておらず、何でも屋の求職者について転職先を探すことは難しい。

(中略) 国内マーケットで難しさを感じている外資企業や日系中堅であれば、日系大手企業出身者のコネクションが求められることがある。よって現在のミドル・エグゼクティブ層の転職市場では、日系大手出身者は外資や日系中小企業に行くか、外資系同士で移動する傾向が強くなっている。

4. 近年の市場の変化と今後の展望

複数のヒアリング対象から壮年層の専門人材の需要が高まってきている様子が指摘された。これまでは若年層の転職支援を中心に行っていた会社が、壮年ハイスキル層の市場についての専門部署又はチームを設け市場拡大を図っているケースが見られた。従来は大手登録型サービス企業ではターゲットとされなかった壮年層が魅力的な市場として認識されつつあると考えられる。

同時に、かつては 35 歳転職限界説が指摘されたように、転職市場の主たる求人については 35 歳を過ぎた者の受入が難しかったが、近年はこのような若年層のポジションについても 40 代前半程度まで引上げられてきているという。

B-2 社

当社では、今後の労働力に大きな貢献が期待できる特にミドル層（40代～50代前半）のニーズ開拓に力を入れている。特に50歳以上層のターゲットについては専門チームを設け、企業への提案を推進し少しずつではあるが、実績が出てきている。

B-3 社

ボリュームゾーンで機械的なマッチングがしやすい若年層は参入障壁が低く競合が厳しい。（若年層がボリュームゾーンである当社においても）やはり採用力が低く人材獲得が難しい、マッチングが難しい案件にサポートするほうが（高付加価値であり）結果的にはいいお金（高利益）を生み出す。

B-5 社

10年程度前までは35歳が転職の限界年齢と言う説があったが、現在では40歳前半くらいの方も以前と比べ苦勞なく転職されている。

また、地域中小企業が都市部大手企業勤務者をUIJターン採用するケースが増えてきているという。年収は当然ダウンするが、会社の将来性や地域に魅力を感じて転職することがあるという。

S-2 社

特に地域間の移動を伴う市場は現在の当社の売上の2割程度を占めるが、5割以上まで拡大の余地がある。

S-3 社

地方に拠点がある企業が、外部人財を招聘する上で大きな課題になるのが勤務地である。生活拠点の大幅な移動を伴う転職は子女教育、両親介護、地元への愛着等がネックとなり、拒否されるケースが少なくない。ただし、待遇面で相当な高評価を提示された場合には、転職を決断する候補者は増えつつある。

5. 労働移動を促進するための対策

移動が可能でありながら、情報の流通に問題があり転職が実現できていない人材層の移動促進がひとつの方向性となる。若年層や壮年層の高度人材のように、技能面などのスペックに問題がない層においても、コーディネートの不在によって実現されていない労働移動の機会損失が大きい。サービスの認知不足や料金面で折り合いがつかないこと等によって、地方

で人材サービスの活用が進んでおらず、都市部でもサーチ型サービスについては未だ活用が進んでいない。人材サービスの介在があれば実現されたであろう労働移動は少なくなく、サービスの活用が促進されるような政策や、成長過程であるサーチ型の産業が整備されることにより、特定層の労働移動が増えることが期待できる。また人材サービス活用やサーチ型サービスの活用拡大に補助金政策の果たす役割が大きいという。このような人材サービスの活用促進は、労働力の偏在を解消するとともに労働力の有効活用によって成長する企業や産業も多くなることが考えられる。

S-2 社

中小企業でエグゼクティブサーチがターゲットとしている人材層のニーズがありながらも、料金が合わないことからサーチに至らないケースが多く、具体的には問合せの 27%にのぼる。(中略)

成功報酬ではないリテナー型のエグゼクティブサーチではサーチ活動費用の原価計算を2012年よりきちんと行うことで、採用に至る確率が高まり、2015年には全契約の87.2%まで到達した。(中略)

サーチ費用の補助がなされ活用しやすくなれば単純計算でもこれまで利用に至らなかった27%のうち約9割について労働移動が進むと考えられる。(中略)

エグゼクティブサーチがターゲットとしているホワイトカラー人材層を、地方の中堅企業に移動させたことで上場した企業を何社も経験している。

B-1 社

求人企業側に金が出れば、求人ニーズの高い人材層のマーケットがより動く。これまでだと、紹介会社は手数料が高いから使わないと考えていたけれども、攻めの採用自体は行いたいと考えている企業のマーケットがさらに開くと考えられる。(中略)

特に地方では現状あまり紹介会社の利用経験は高くないのでその効果は大きいと思われる。

しかしサーチ型の転職支援の活用が拡大されるためには、サーチ型サービスを行う事業者の拡大がどうしても求められる。というのもサーチ型サービスでは、顧客企業に所属する人材をサーチ対象にはできない。ひとつのサーチ型事業者がその事業規模を拡大させると、様々な企業との取引が拡大するため、サーチのアプローチ対象にできる人材プールが減っていくことに繋がる。このためサーチ型の企業には事業規模の拡大に限界があり、サーチ産業の拡大には事業者数の拡大が不可欠になる。

S-1 社

単一企業でサーチ型ビジネスの規模を拡大することはビジネスの性質上難しく、当該産業の拡大も参入企業が増えない限り難しい。というのも、規模を拡大してしまうと特定産業内で顧客企業が増えるため、どうしてもサーチ対象者が顧客企業に所属しているという事態になってしまう。

但しサーチ産業の拡大については、サービスの質の管理も重要である。サーチの利用が円滑な労働移動に繋がるには、きちんと調査費用をかけることが不可欠であるという。調査費用の内訳が明示されるなど、求人・求職の情報の問題だけでなく、サーチサービス事業者と利用企業との間にある情報の問題を解消することも重要となる。

S-2 社

候補者を発掘するプロセスを削っていけばコストダウンが出来る一方で採用率は下がるのだが、サーチ各社がどの活動にどれだけ費用を投じどれだけ採用に至っているかという情報は殆ど分からない。（中略）

エグゼクティブサーチを利用したい求人企業がどのサーチ事業者を利用するのが良いか、判断するために必要な情報が整っていない状況にある。

もうひとつの方向性としては、現状では労働移動が難しい層についての対応がある。ここでは壮年時にも労働移動が可能である人材を育成することだけでなく、企業側の壮年人材の活用について変化をもたらすことが求められる。

人材育成については、壮年層の高度人材が有するような専門的スキルは、企業教育により一律に育成されたというよりも、労働者自身の要因が大きいと考えられることから、企業外での人材育成環境の整備が求められている。具体的には、壮年期を見据えた若年からのキャリア教育や英語力などグローバル化に対応できる教育についての必要性が挙げられた。特にゼネラリストとして企業内で育成されているホワイトカラーは、いざ転職の必要が生じても専門性が確立されていない場合には転職は難しい。長期雇用保障が揺らぐ中、また高齢時にも仕事を続ける必要性が高まる中、企業内で勝ち残る人材は一部であるため、多くの労働者は自身の専門性を定めて自律的に当該分野のスキルを高める必要がある。ただし、企業外の Off-JT に対しては限定的な意見も多く、転職市場では実務を通じた経験蓄積で能力が評価され、座学による教育を受けていることで評価が左右されることは殆どないという。人材育成については、教育のための出向者の受入など企業側の協力も必要になるのではないかと。人材輩出力の高い企業における OJT をパッケージとして教育体系を整える、またそれが事業として確立するなど受入側のメリットを整える必要があるかもしれない。

B-5 社

英語力やグローバルマインドを持った人材の育成といった教育面は効果があると考えられる。加えて労働者個々人が自らキャリア計画をたてて行けるよう、キャリア教育も重要と考えられる。日系企業で自分自身でのキャリア計画をたてておらず、45歳を超えて転職しなくてはならない状況に陥ったらもう遅い。

B-1 社

もちろん、実務でやっている人のほうが評価されるが、仮に実務は普通に日本語でやっていて、英語力だけつけ焼き刃で学んだとしても、その組み合わせで提案先は広まる。仕事の場以外での能力開発として何かやる価値のあることがあるとすれば英語と考えられる。

S-2 社

例えば病院経営の例では、10年～15年ほど前までは事務長ポジションは即戦力人材として病院事務長経験者が求められていたが、現在では製造業やサービス業出身者のグローバルビジネス経験者を必要とするケースが出始めている。

企業側の壮年人材の活用については、現状は高齢層を新規に現場活用する事例が少ないために抵抗を示す企業が多いことから、活用事例を増やすために活用企業に対してインセンティブを与えるような取組みや、企業側がプレイヤーとしても壮年や高齢層を活用する意識付けが有効なのではないかという意見が挙がった。

B-5 社

年齢制限をするわけではないが、プレイヤーでなら若い人材でもいるので若い人材が優先に採用されていってしまう状況は、米国やカナダでは日本に比べると非常に弱い。(中略)
採用企業側の意識変化を促進させるためにも、ホワイトカラーのプレイヤーとして50歳以上の方を採用した場合に補助金が出るような取組みが求められる。

O-1 社

近年の企業は雇用保蔵をあまりしない流れになっていると感じる。解雇要件に満たない場合でも、また黒字であっても希望退職者を募り、ほぼ目標値のリストラが出来ている例が多くなっていると感じる。このような求職が増えてくれば、全体として人手不足ではあっても年齢と地域のミスマッチにより再就職できない者が増える可能性がある。企業が高齢層を活用できる、求職者が地域間を移動できるような環境整備が求められる。

労働移動の活性化が求められる一方で、転職が活性化しすぎることの弊害も人材サービスのユーザー企業からは聞かれた。採用企業にとって外部から流入する壮年層が自社の要職を多く占めてしまえば、生抜きの既存社員のモラルやモチベーション低下に繋がることもある。新卒入社による生抜きの長期勤続を重視する理念のある企業にとっては、彼等が長期勤続し幹部に至るというパスを残しておく必要性がどうしてもある。また壮年層に限らず、中途採用者の増加は彼等の報酬が既存の給与制度に見合わない場合もあり、長期雇用の実現にむけて設計された制度の維持が難しくなるという。労働移動を促進する環境が整っても内部労働市場とのバランスから、中途採用を制限する動きも予想される。

O-2 社

学生を採用し当社の経営理念を理解させ育てていくと考えを基本に置いている。(中略)
本部長や事業部長クラスのポジションに他業の国内大手企業の定年退職手前の人材を招いたりもしているが、(中略) 新卒社員に上に上がる階段が用意されていないと思われてしまうとモチベーションが低下し社風にも影響が出てしまう。

6. マッチングの取組みについて

登録型の職業紹介事業についてはどのような労働者層をターゲットとしているかにより、マッチングの組織体制は異なっている。若年層を中心にしている事業者では、いずれも求人企業側に対応する採用コンサルタントと求職者側に対応するキャリアコンサルタントは分業されている。一方で高度専門人材やマネジメントが多い壮年層を中心顧客としている登録型職業紹介事業者やサーチ型事業者は同一のコンサルタントが求人企業と当該求人の候補者となる求職者又は潜在的求職者を担当する兼業制となっている。

上記のような体制の違いは規模効率の違いにあると考えられる。若年層では求人・求職者のプールが大きい、壮年層は小さくなる。そのため、若年層では規模効率が働くような専門分化が採られることが合理的と考えられる。一方で、壮年層のマッチングほど精度の高いマッチングが求められ兼業制が採られる。

B-4 社

マッチングの体制は分業制となっているが、非常に大きな規模であらゆる業界をマーケットとしていることから効率を高めるということが大前提になる。

B-1 社

最大手の人材紹介会社は数をこなさなければならないので、分業型の方が効率的だが、(中略) 1人が両方を担当することで真にニーズが合っているのかきちんと精査でき、精度の高いサービスが提供できる。この特徴はハイクラス層にマッチしたサービスである。

兼業制など精度が求められるマッチングにおいては、企業の社風や経営者のビジョンや人物に対するニーズを把握することが重要となる。またそのために同じコンサルタントが同じ顧客企業を長期で担当することが有効であるという。登録型のビジネスであっても企業や経営者との信頼関係を構築しているコンサルタントは、求人を顕在化させていない企業を訪問し、既存の求職者の中から人材提案を行うこともあり、産業雇用安定センターと同様の提案が行われている。産業雇用安定センターもマッチングの体制については兼業制と考えられ、コンサルタントは地域テリトリーごとに配置される。

B-2 社

高い確率での採用成立や低い離職率といった側面ではマッチング機能は高く、これは当社の強みである。これについては同一企業との付き合いが古く、情報の積み重ねができていく点が大きい。(中略) 経営方針や人材採用方針など、人事担当者レベルからでは得づらい情報をヒアリングする。先々のビジョンやニーズは経営者から必ず直接ヒアリングする。

(中略) 企業のニーズを把握しているので、コンサルタントとして求職者が企業様でどのように活躍できるかは、常に提案をしている。

O-1 社

全国 47 事務所があり、さらに地域テリトリーで担当が分かれている。民間エージェントのコンサルタントに当たる参与はテリトリーで発生した求職者を担当し出向・移籍先企業を開拓していく。その活動により顕在化した求人が登録されマッチする求職者がいれば紹介される。担当者はテリトリーについて求人企業にも求職者にも対応する兼務型の体制が基本となっている。

サーチ型については求職者プールには該当者がいないことが前提で依頼がかかることから、コンサルタントは求人企業にも潜在的求職者にも対応する。マッチングの本質においては兼業制と考えられるが、候補者リストの作成においては専門のリサーチャーとチームを形成して情報収集が行われている。またサーチ型では市場で公にされない情報の流通機能を担うだけでなく、アプローチ後における求人企業の「想い・熱意」の伝達など、求人票などの情報伝達方法では伝わりにくい情報についても流通させる取組みを行っている。

S-1 社

仕事の流れとして、まず見込み客の発掘やニーズのヒアリングをした後、受注のためのプレサーチとか提案をつくって、受注する。受注後はリサーチャーと組んで調査計画を立案し、調査を実施する。

S-2 社

情報不足や情報過多の改善ニーズがある。当社は、依頼内容に相応しい人材に対して依頼企業になりかわり、公募では開示出来ない企業の最新情報を伝えるだけでなく、アプローチの性質上（候補者へ面談申し入れの手紙を出し、の居住地へ会いに行く：アナログ的）から、企業側の想いや熱意を伝えやすいのも特徴。

業態に係らず、求人・求職ニーズが合わない場合には、双方のニーズ調整に関する取組みが行われる。実際に入社した社員にヒアリングを行い、求職者へのアプローチをかえる例など具体例も伺えた。しかしこれらの工夫や取組みの前提には、求人企業との信頼関係が構築されていることが不可欠であろう。

B-4 社

マッチングが難しい場合に工夫を施し、仲介の介在価値を高めることも問われている。当社では「ずらし」や「広げ」と呼ばれる手法がある。（中略）

「ずらし」は求人スペックの変更はさせずに、企業が求めるスペック内でもどのような人物なら動くのかを想定して求職者のマーケットに発信して動かす手法で、最もプロ度が高い。

S-3 社

待遇面で相当なアップサイドを提示できない場合、転職先として検討対象にならないことが多い。（中略）

その克服のためには、現行報酬体系とは別枠で年俸制導入あるいはストックオプション付与等の柔軟な施策をとる必要があるが、それらを実施できる企業はまだ少数である。

登録型について、コンサルタントの能力でマッチング結果は異なるため採用や教育に工夫が求められる。優秀なコンサルタントは、コンサルティング能力だけでなく、営業力とサービス力が高く、経験や知識の習得以外にもコンサルタントとしての素養の有無が大きく影響する。加えて担当企業に関する興味関心や相性といった側面も影響することから、組織単位でのマッチング機能のレベルは、コンサルタントの採用や教育、担当配置といったマネジメントの側面が大きく影響していると考えられる。

B-1 社

コンサルタント個々の能力で結果は大きくばらつく。毎月平均 2～3 件を採用させれば基本的に優秀と見なせるが、5 件決めるコンサルタントもいる。（中略）

（素養としては、顧客を知る意欲、目標達成意欲、対人折衝能力といった）コンサルティング業的側面とサービス業的側面と営業職的側面と、大体この 3 つで説明される。

教育としては、入社後研修以外では他のできる社員と一緒に面談をするであるとか、ロールプレイングをやるといった機会を作り、自分以外のやり方にも触れさせることが重要なポイントになる。

B-3 社

コンサルタントの生産性にとってはコンサルタント自身が顧客企業に対して愛着を持って理解を深められるかという側面が最も重要。顧客との相性もあるが好奇心や業界や企業のことを探究することが好きであるといったコンサルタントの素養であるとも考えられる。

（中略）先入観の無い新人コンサルタントが中途（採用）のコンサルタント経験者以上に活躍することもまれではない。

一方でサーチ型については、経営者層を扱う場合と経営者層を扱わない場合とでコンサルタントに求められる能力が異なると言う。経営者層を扱う場合は候補者に関する情報が企業のウェブサイトなど一般に公表された情報ソースから得られるため、リサーチ力はあまり問われない。その代わりに経営者の目線で候補者にコンサルティングが出来るかどうかという人間力や提案力が求められる。一方で経営者層を扱わない場合には、潜在候補者は一般に公表された情報から見つからないため、これまでの人脈や独自の情報ソースといった活動経験に裏付けられるリサーチ力が求められる。

S-1 社

経営層のサーチとスペシャリストのミドルレイヤーのサーチでは求められる取組みや能力は異なる。経営層の情報は一般にアクセス可能な情報ソースにもあるので、経営層のサーチでは調査力はそれほど必要ではない。（中略）経営者に近い目線で経営者のキャリアについてアドバイスができるかとか、コンサルタントの技量による割合が大きい。一方で、スペシャリストをサーチする場合には、調査力が一つの大事なノウハウになる。ほとんど露出してない方々を探し出す力がまず必要

この度得られた情報以外にも、特に登録型にとってはマッチングのスピードも求められると考えられる。坂爪(2014)は職業紹介担当者のパフォーマンスについて定量分析を行い、サーチ型では求職者のサーチ能力が、登録型ではスピーディーにマッチングを行うことが重要

であると指摘している。登録型では若年層が多く効率性が重視されていたため、コンサルタント個々のパフォーマンスにとってもスピードが重要になると考えられる。

第4節 ヒアリング結果のまとめと労働移動の促進余地のある労働者層の定量的確認

1. ヒアリング結果のまとめ

前節のヒアリング調査では、ホワイトカラー層を対象とした転職市場にも若年層と壮年層とでは特性が異なることが示唆された。これについては明確な線引きはできないものの、複数の転職支援事業者は、40歳前後にて、役職の有無にて、年収600万円前後といった目安を持っていた。またこれら2層ではマッチング業務の運営方法が異なっており、市場規模の大きい若年層では求人企業担当と求職者担当が分かれる分業制が採られ、壮年層では1名の担当者が求人企業と求職者双方に対応する兼業制が採られている。分業制では業務効率が、兼業制では業務の精度が重視されていることから、現状の転職市場では壮年層ほど求人・求職者とも複雑な条件にてサーチを行っていることが示唆される。

加えて、壮年層については求人企業から料金を得る登録型、サーチ型の転職支援事業者と再就職支援とでは対象人材が異なっている。前者ではゼネラリストは求められにくく、高度な専門知識や技能、実績を備えた人材がターゲットとして明確化されている。このような壮年の高度人材層ほど自発的な転職が容易であると考えられるが、当該層においても潜在的な市場規模を考えると、労働移動促進の余地は未だ大きいという。その背景には、当該層の労働移動の促進においてマッチングの精度が求められながら、マッチング業務の精度に強みを持つ転職支援事業者の活用が進んでいないことがある。

一方で多くの壮年ゼネラリストにとっては、「転職市場でゼネラリストは求められておらず、何でも屋の求職者について転職先を探すことは難しい」(B-5社)との言葉があったように、自発的な転職が難しい状況があると考えられる。当該層の労働移動促進については、壮年層になる前の教育や、企業側の壮年人材に関する活用方法の変化が求められていた。

2. 民間職業紹介の利用が可能で民間職業紹介を通じて労働移動の促進が可能な人材層がマクロの労働市場の中でどれほどのボリュームで存在するのか

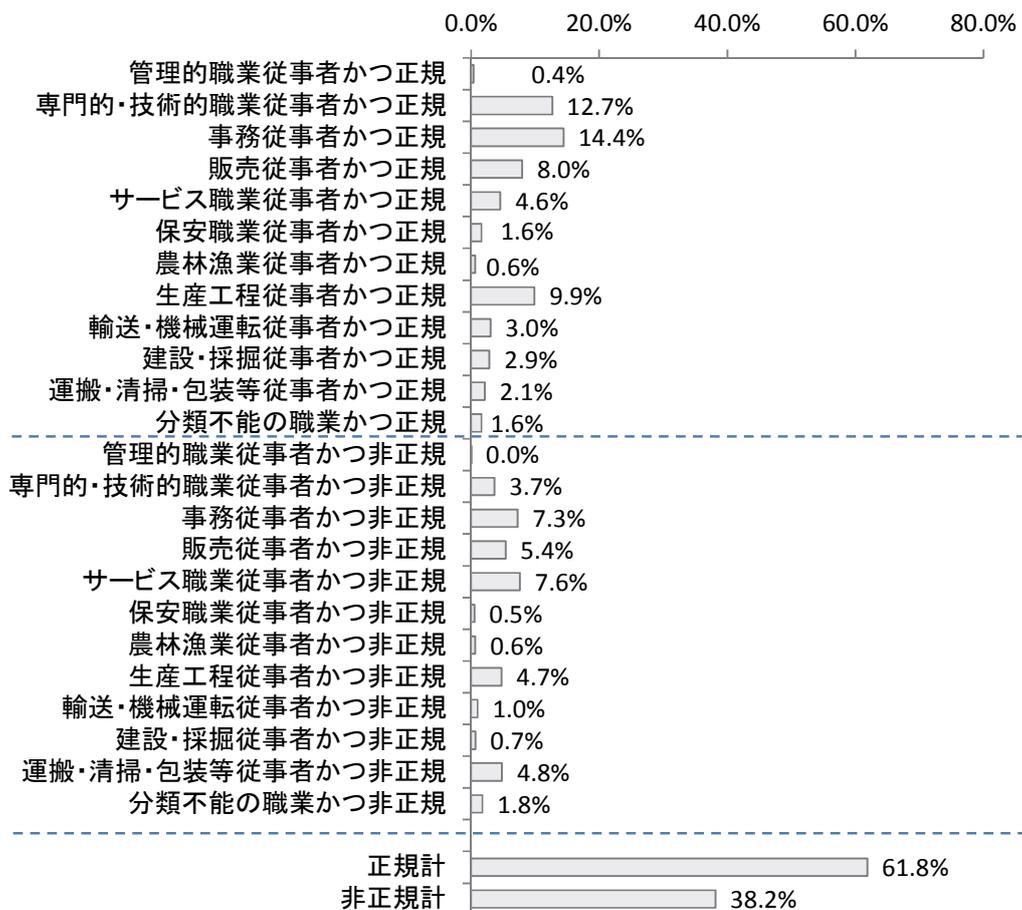
比較的早期に労働移動の促進が可能であると考えられるのは、若年層や壮年の高度人材層であろう。これら層は登録型やサーチ型の転職支援事業者のターゲットとなっている。ホワイトカラーの中でも市場価値が高く、求人企業が専門業者を用いる合理性があり、求人企業から料金を得る転職支援ビジネスが成立するからだと考えられる。一方でホワイトカラーの中でも、登録型やサーチ型の職業紹介事業者のターゲットの範囲外となってしまう層も存在し、このような層が転職せざるを得なくなった場合に、再就職支援業や産業雇用安定センター、公共職業紹介、職業紹介以外の方法により転職していくと考えられる。以下では比較的容易に労働移動の促進が可能な層と、難しい層のボリュームを定量的に検討する。

総務省「就業構造基本調査」より、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」についての職業別の集計を示したものが図表2-4-1である。図表2-4-1を見ると、全国の正規・非正規雇用者のうち、「事務従事者かつ正規」が14.4%と最も多く、次いで「専門的・技術的職業従事者かつ正規」が12.7%、「生産工程従事者かつ正規」が9.9%となっている。第1章において労働移動があまり見られなかった正社員管理職、専門・技術職ホワイトカラーのうち、専門・技術職については一定程度のボリュームが確認できる一方で、正規管理職は「管理的職業従事者かつ正規」が0.4%と非常に少ない。非正規について見ると、「サービス職業従事者かつ非正規」が7.6%と最も大きく、次いで正規でも大きかった「事務従事者かつ非正規」が7.3%、「販売従事者かつ非正規」が5.4%と大きい。「専門的・技術的職業従事者かつ非正規」は非正規では3.7%と少なく、「管理的職業従事者かつ非正規」は0.03%とほぼ存在していない。1章に見られた傾向と同様に管理職や専門・技術職ほど正規雇用が多い。

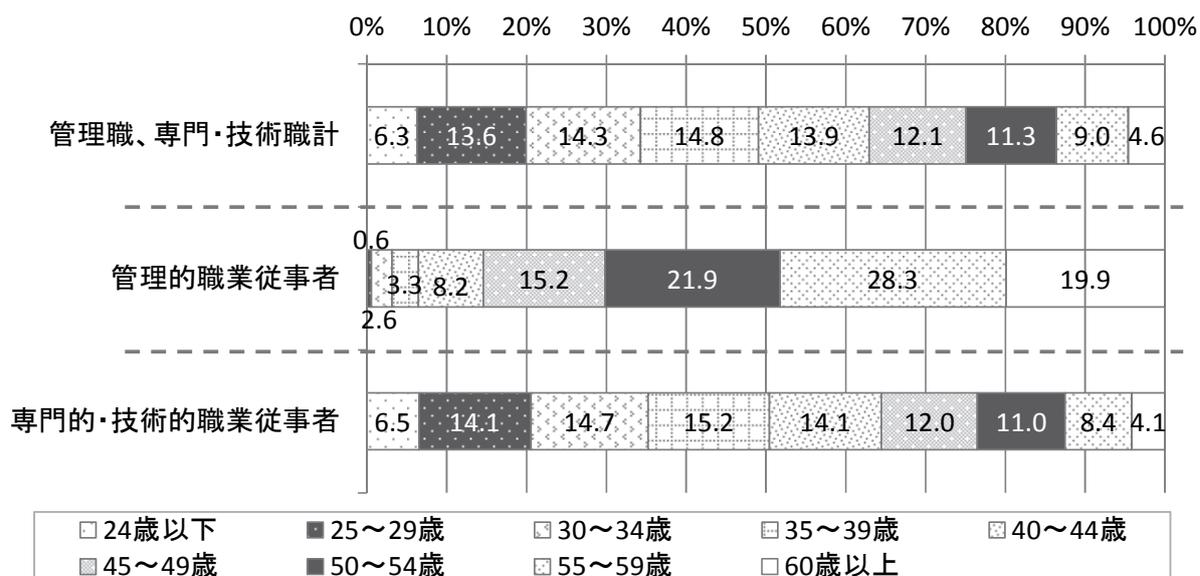
また、「非正規計」が38.2%であることを考えると、労働移動を促進させる余地の大きい「管理的職業従事者かつ正規」、「専門的・技術的職業従事者かつ正規」層の合計13.1%は大きな市場であろうと考えられる。また、そのうち特にボリュームの大きい専門・技術職の労働移動促進がマクロに与える影響は大きいと考えられる。

また正規の「専門的・技術的職業従事者」と正規の「管理的職業従事者」それぞれについて年齢構成を図表2-4-2より見ると、「専門的・技術的職業従事者」は年齢構成ごとの偏りが少なく、概ねどの年齢階層でも10%弱から15%程度となっている。一方で「管理的職業従事者」については45歳以上に偏っており、特に50代が大きくなる。次に「管理職、専門・技術職計」を見ると、マクロ市場の約13%を占めるこれら層のうち、壮年層と考えられる40歳以上の市場規模はそのさらに50.9%（13.9+12.1+11.3+9+4.6%）の構成比となっている。高齢化により当該層はさらに拡大してゆくと考えられることから、正社員ホワイトカラー壮年層の転職市場は、ますます重要になると考えられる。

図表 2-4-1 正規+非正規雇用者に占める、各職種×雇用形態の構成比



図表 2-4-2 正規専門・技術職、正規管理職の年齢構成



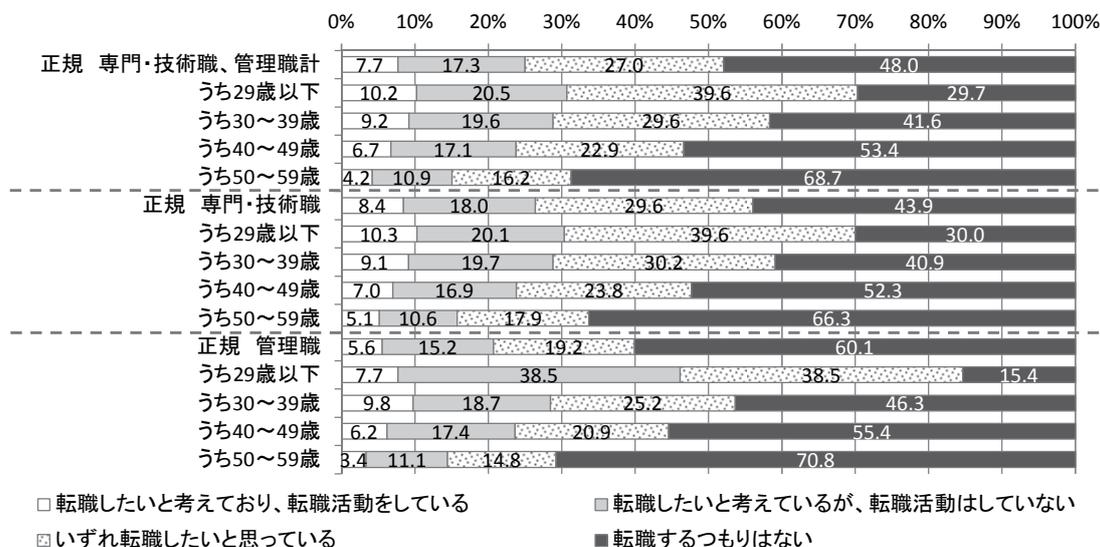
出所：図表 2-4-1、2とも総務省「平成 24 年就業構造基本調査」より筆者作成。

次にリクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2010」を用い、正社員壮年管理職、専門・技術職についての転職意思や、比較的転職が容易な「スペシャリスト」と、難しいと指摘される「ゼネラリスト」の構成比を確認する。図表 2-4-3 には正社員ホワイトカラーの各層についての転職意思に関する主観回答を、図表 2-4-4 には正社員ホワイトカラーの各層についての「スペシャリスト」と「ゼネラリスト」のどちらに近いかを問うた主観回答を示した。まず図表 2-4-3 を見ると、転職活動をしている者は各層とも 10%を下回り、非常に少なくなっている。転職活動はしていないが転職希望がある者は 20 代の管理職で 38.5%と高いが、20 代管理職は 13 名しかいない。「いずれ転職したいと思っている」、「転職するつもりはない」が大きな層を形成しており、若年層では「いずれ転職したいと思っている」が大きく、年齢に伴い「転職するつもりはない」が大きくなっていく。また年齢とともに転職希望者が少なくなる様子について、管理職と専門・技術職とで大きな違いは見られない。

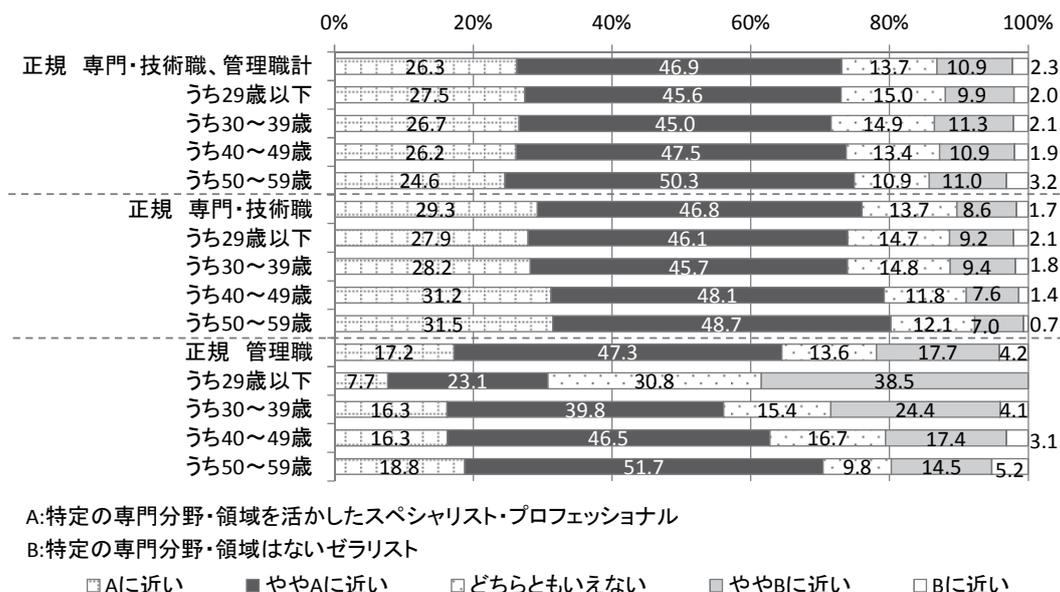
また図表 2-4-4 より、各層ごとの主観的な能力タイプに関する回答を見ると、数が過少な 20 代管理職以外ではいずれの層でもややスペシャリスト・プロフェッショナルに近いとの回答が最も多くなっている。また、「正規 専門・技術職」だけでなく「正規 管理職」についても年齢に従い、スペシャリスト・プロフェッショナルとの回答が高まり、ゼネラリストとの回答が少なくなっている。ヒアリング調査では、ミドル層になるほど転職に専門性が求められ、ゼネラリストではなくスペシャリストであることが要求されることが示唆されたが、本人の主観に基づくならばそのようなミドル層のスペシャリスト・プロフェッショナルは大きな層を形成していると考えられる。

次に、転職を阻害する要因についての主観回答を各層ごとに集計し、図表 2-4-5 に示した。「募集求人年齢制限を越えていることが多い」については、39 歳以下では専門・技術職で 25.1%、管理職で 32.4%であるが 40 歳以上では両職種とも半数を超えており、傾向が大きく異なっている。やはり 40 歳で大きく転職市場の構造が異なると考えられる。また、「適当な転職先を探す手段が思いつかない」も高齢層ほど比率が高くなり、40、50 代では年齢制限に次ぐ阻害要因となっている。給与など金銭的な阻害要因はミドル以上層の中でも 40 代で最も高くなり、50 代で減少する逆 U 字傾向が見られる。「子供の教育費の工面ができなくなる」が 40 代より 50 代が低いことから、教育費など費用の阻害要因によって 40 代は 50 代に比べて転職時の収入変化が障害になりやすいと考えられる。「仕事の経験、経歴は世間一般では通用しにくいと思う」は両職種とも 50 代が 39 歳以下よりも低くなっており、両職種とも 50 代では約 20%程度に留まっている。自社以外でも通用する能力を有しながらも、外部労働市場でミドル層に求められる能力レベルがより高いのか、あるいは適当な転職先を探す手段がなく年齢で落とされたい転職先が見つからない状況にあると考えられる。

図表 2-4-3 正規専門・技術職、正規管理職の転職意思



図表 2-4-4 正規専門・技術職、正規管理職の主観的能力タイプ



図表 2-4-5 転職の阻害要因に関する主観回答

	年功序列で 上がってきた 給料が下がって しまう (%)	退職金の額 が下がって しまう (%)	子供の教育 費の工面が できなくなる (%)	家族の理解 が得られない (%)	仕事の経 験、経歴は 世間一般で は通用しにく いと思う (%)	転職すると 今までの人 間関係が無 くなってしま う (%)	募集求人 の年齢制限を 超えている ことが多い (%)	適当な転職 先を探し 段が思いつ かない (%)	N=
正規 専門・技術職 39歳以下	22.8	20.3	8.0	10.8	25.7	18.3	25.1	27.6	1,384
正規 専門・技術職 40～49歳	24.8	27.5	12.4	14.0	20.7	10.7	55.4	28.5	516
正規 専門・技術職 50～59歳	19.4	22.0	8.4	8.4	21.2	8.1	54.2	31.9	273
正規 管理職 39歳以下	25.0	20.6	11.0	12.5	23.5	16.9	32.4	22.1	136
正規 管理職 40～49歳	29.1	29.5	18.2	17.1	24.0	12.4	51.2	27.5	258
正規 管理職 50～59歳	26.2	23.4	10.5	14.5	20.0	10.5	55.1	33.5	325

出所：図表 2-4-3、4、5ともリクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2010」より筆者作成。

参考文献

- 亀島哲(2015)『転職市場における人材ビジネスの展開』、労働政策研究報告書、No.175、労働政策研究・研修機構。
- 武元康明(2006)『ザ・ヘッドハンティング』日本法令。
- 西澤弘(2005)『ホワイトカラー有料職業紹介事業の運営と紹介業務従事者に関する事例研究』、労働政策研究報告書、No.37、労働政策研究・研修機構。

終章 むすびと本研究のメッセージ

本研究では、マクロの労働移動や転職市場の実態把握に資するため、まずは既存のマクロ公的統計などの再整理を行った。

ここでは第1に、転職入職率や転職率から労働移動の状況を確認したところ、景気の上昇に伴って転職入職率が高まる様子が見られた。好況に伴い転職機会が増えることで近年の労働移動促進が果たされてきている側面はあろうかと考えられる。転職入職率、転職率の状況変化には、これに加えて非正規雇用シェアの増大や、民営職業紹介事業者の増加といった転職市場の整備も影響すると考えられるが、景気や非正規雇用の拡大によらずとも、転職市場の整備によってどれほど移動促進が果たされたかを確認することも必要であろうと考えられる。これについては各要因をコントロールしつつ、詳細な分析が求められることから今後の課題としたい。

第2には、産業や職業や企業規模や地域といった複数の属性別に労働移動の状況を確認したところ、属性別に労働移動が盛んな分野と特に移動が見られない分野とが確認された。特に、正社員の管理職、専門・技術職については労働移動が発生しておらず、これら職層ほど雇用維持型と指摘できる傾向が確認された。また、管理職や専門・技術職では、求人・求職双方を良く知る第三者の介在がある、民営職業紹介や縁故を通じた転職が相対的に多く見られた。加えて公共職業紹介に関するデータである厚生労働省「職業安定業務統計」と民営職業紹介に関するデータである厚生労働省「職業紹介事業報告」の双方を用い、総合マッチング指標を職種別に検討したところ、両データで同様に管理職、専門・技術職についてはマッチングが難しくなっている傾向が示された。これら状況を踏まえ本研究では、民営職業紹介事業者を中心としたヒアリング調査を実施し、管理職、専門・技術職の転職市場の詳細把握や、転職促進にむけての課題を検討した。

ヒアリング調査では、現状の転職市場では、正社員の管理職・専門職を含むホワイトカラー層が、大きく3層に分かれている状況が示唆された。1つは最も市場規模の大きいおおよそ20、30代の非役職者であり、年収500～600万円未満の範囲にて流通している層。2つには40代以上の壮年層に多く、ビジネス領域に高度な専門性を持つ役職者や高度専門・技術職といった年収600万円を超えて流通する層であり、これにはエグゼクティブ層も含まれる。3つにはやはり壮年層に多いが、民営職業紹介の中でも登録型やサーチ型ビジネスがこれまでは中心的に支援していなかった層である。この層は民間転職支援事業の中では、再就職支援の事業態で取引されることが多く、再就職支援業では求人企業ではなく人材排出企業が料金を支払うビジネスにて流通する。

また、近年の堅調な労働需要の状況下においては、比較的労働移動をさせやすい第1、2層については労働移動を促進させる余地が未だ大きいという。人材サービス利用の浸透が未だ不十分であり、適切な転職支援事業者の介在があれば実現する労働移動の機会は多く潜在

するという。そのため、再就職支援だけでなく、登録型やサーチ型転職支援の活用促進が求められている。これについては短期的にも効果が期待されると考えられる。同様の取組みは、広島県の「中小企業等グローバル人材確保支援事業補助金」などのように自治体によっては既に実施されている。

一方で第3の層については、内部労働市場で長らくゼネラリストとして養成されてきてしまっているために、高い専門性が求められる外部労働市場において労働移動が難しくなっている。外部労働市場においてマネジメント層に求められやすい専門性は、法務・財務・人事部門といった職務部門においての専門性だけでなく、化粧品ビジネスや半導体ビジネス、海外ビジネスなど事業運営における専門性である。また大企業出身者は、ゼネラリストとして養成されていたとしても、人脈や大規模組織の運営経験などについても専門性として扱われるケースがあるという。第3層の労働移動促進には、企業の高齢者活用に関する意識変化や、ゼネラリストとして養成されている労働者自身のキャリア意識を高めることなど、長期的な取組みが求められている。確かに、ゼネラリストが多く育成される状況下では、スペシャリストが求められる外部労働市場を通じた移動促進を増やすことには、構造的にも難しいと考えられる。就職企業にインセンティブを付与することで経験を通じたスペシャリストの育成を目指すのか、企業に評価されやすいOff-JTの手法開発が求められるのか、スペシャリストの養成をどのようにすべきかの検討も今後の課題と考えられる。加えて、高度な専門性が求められる第2層の転職においても、社風やトップの人柄との相性合致も求められるなど、企業特長的な要素の判断が明確となっている。このような状況の背景にはこれまでの雇用慣行の特性や、当該専門分野のビジネスや業務運営が一区切りついたとしても無期雇用であり外部市場を通じた移動コストも高いため、中途採用者についても職種転換の可能性やゼネラリストとしての活用も考慮せざるを得ないということがあるのではないだろうか。しかし推測の域を出ない。相性が重視される状況の原因を明らかにし、その緩和の方向性について研究を蓄積することも課題の1つと考えられる。

今後の正社員ホワイトカラーの労働移動促進については、スペシャリストが育成されないことや、採用時にはスペシャリストを求めながら中長期的には内部労働市場との接合が重視されるという、内部と外部労働市場との矛盾の解消が課題であろうと思われる。

付 属 資 料

— ヒアリング調査 ケース記録 —

サーチ型転職支援事業者

S-1 社

S-2 社 サーチファーム・ジャパン株式会社（サーチファーム・ジャパン株式会社については個別の要望があり、具体的社名を掲載している。）

S-3 社

登録型転職支援事業者

B-1 社

B-2 社

B-3 社

B-4 社

B-5 社

その他

O-1 社 公益財団法人産業雇用安定センター（公益財団法人産業雇用安定センターについては公益法人のため、法人名を掲載している）

O-2 社

S-1 社

調査日時	2015年7月7日
主要事業	一般登録型、 サーチ型 、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	主として東京
従業員規模	100名未満

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

サーチ型の転職支援産業は大きく2つのターゲット層で分かれており、どちらのターゲット層を得意とするかによって差別化が図られていると考えている。第一には、経営層、役員クラスを得意とするエージェント。第二には、経営層の手前の部長、課長クラスのレイヤー、医者などの国家資格保有者といった、スペシャリストを得意とするエージェント。ここでターゲットとなる部長、課長層とは、いわゆるゼネラリスト的な管理職ではなく、現在の企業で担当しているビジネス領域についての専門家として位置づけられる。当社は、後者をメインターゲットとしている。もちろん経営層もやるが、ピンポイントで探したい技術者、特定の経験やスキルを持っている方で、一般の転職市場には出てきてない層にアプローチすることが多い。一般登録型の職業紹介会社では紹介が出来ない求人人材層の案件がサーチ型に流れてくることから、一般登録型の転職支援会社とは扱っている転職者層が異なっており、マーケットは競合しない。例えば、食品製造業のフレーバリストという味つけをつくる職の転職マーケットがあり、そもそも母集団が少ない。おのずと登録型の紹介会社では候補者が挙がらないので、ここにサーチの市場が生まれている。

転職市場に出てこない専門家をターゲットにしているので、労働者側のマーケットについては一般登録型の転職支援産業と明確に異なるが、求人企業側については重なることが多い。産業についてはITや金融、製造業でも化学や機械や電機など様々、また外資・日系企業といった属性の特徴づけも明確にはできない。求人企業側のマーケットが重なり、顧客企業の人材にアプローチすると苦情に繋がることから、一般登録型とサーチ型の兼業は殆どできない構造となっている。近年、一般登録型の人材紹介会社についてもサーチ型のサービスを行っているという広告を見かけるが、実態はスカウト型の求人広告事業に集まった優秀者層を取り扱っているに留まる。但し、統計的に言えることではないが、利用企業層についても1,000名以下の独立系の中堅企業が依頼企業に多い感覚はある。

2. マーケットの展望について

ミドルレイヤーのスペシャリスト市場に限れば、サーチ型の転職支援業は今後拡大して行くと考えられる。なぜなら、未だ当該サービス自体がほとんど普及しておらず、初めて話を聞いてサービスを理解して利用してもらっている企業が多い。業界が市場を開拓している時

期であり、市場規模の天井は全く見えていない。但し、単一企業でサーチ型ビジネスの規模を拡大することはビジネスの性質上難しく、当該産業の拡大も参入企業が増えない限り難しい。というのも、規模を拡大してしまうと特定産業内で顧客企業が増えるため、どうしてもサーチ対象者が顧客企業に所属しているという事態になってしまう。純粋にサーチの事業規模だけで10億を超えている会社はないのではないかと。サーチ型の転職支援事業が拡大されれば、通常では動かない層が動くので「失業なき労働移動」については促進されると思われる。但し、いわゆる求職者を扱っていないのでマッチング機能向上や失業率の改善といった側面についての貢献は疑問が残る。

3. サーチビジネスによって転職できるホワイトカラー人材層の特性について

登録型ほど年齢は問われない。年齢は30代から50代まで様々だが、日系企業については会社になじみやすいとか、伸び代とかも見て、決めているように感じられる。外資のほうが転職回数は気にしないし、柔軟性があるって企業風土に合ってるって欲しいといった人材への要望はない。即戦力の市場ではあるが、日系企業では企業文化も考慮する傾向はなくなると考えられ、転職できる人材層を特定することは難しい。外資出身者は外資に転職する印象があり、外資に限っては人材層を特定できる可能性はある。但し、外資でキャリアを蓄積した人でも、40代後半ぐらいになると日系に戻りたがる人が半分ぐらいいる。外資にいた人でも雇用が保障された日系企業で引退までずっといられる企業に転職したい、という要望は少なくない。

また、サーチの対象になるのは登録型では紹介できない企業のキーマンであるから、ホワイトカラーの中でも相対的な上位層に限定される。イメージとしては、拡大できても上位2割が上限と思われる。教育などなんらかの政策投資によって日本のホワイトカラー全員の能力が引きあがったとしても、その中の上位のみがサーチで転職できるという構造は変わらない²¹。キーマンかどうかについての判断には、役職や社内での立場を参考にする。例えばどんな仕事を任されているとか、社長直下で話をもらっている人なのか、それとも、部長を通して課長まで落とされた仕事をやっている人なのかとか、旗振り役でやっている人なのか。役職や立場といった判断材料はプレーヤーで優秀な人を探るケースには異なることもあるが、サーチ型の求人はプレイングマネージャーとか、マネージャーとして来てほしいというほうが多く、マネジメント能力は重視される。

²¹ そもそも求人企業が採用候補者を見つけることができない限られた人材層がターゲットとなるというビジネス構造による。所属企業の上位に位置するキーマンであるほど転職を考えていないことから登録をしていない。中位層まで採用対象を拡大するならば、そのような人材は登録型で採用できる可能性が大きくなる。

4. 市場拡大や労働移動を促進させるために何が求められるか

サーチビジネスでは失業者はターゲットになりにくい、ミドルレイヤーのサーチビジネスについては解雇規制の影響もある。これは採る側が非常に慎重になるという意味で大きい。これがもうちょっと柔軟性であれば、「じゃ、まずは採用してみようか」ということで話がまとまっていくことが沢山あると思われる。これは、労働者側にも同様に影響する。採用する側が慎重であり、おそらく年齢や給与が高いほど採用ハードルが高まるため、転職に慎重になる。但し、解雇が柔軟になることで転職市場が活性化しても、上位層は転職できてもそうでない層のリスクは高まる。ホワイトカラーエグゼンプションのように上位層のみ解雇を柔軟化することも考えられるが、そもそもの集団が小さいので良い影響がどれほどもたらされるかは疑問。また優秀層が転職市場に出てくるようになれば、サーチでなくとも人材が見つかる可能性は高まる。人材紹介のマーケットは拡大されるだろうが、サーチ型のマーケットについては縮小も考えられる。

一方で好景気の拡大はサーチ型のビジネスに良い影響のみである。登録型であれば好況時は登録者集めにコストがかかり、不況時は求人開拓にコストがかかり、適度なバランスが好ましいのであろうが、サーチ型の場合には採用対象者が見つかりにくい好況時ほど好ましい。

5. マッチングの取組みについて

経営層のサーチとスペシャリストのミドルレイヤーのサーチでは、求められる取組みや能力は異なる。経営層の情報は、一般にアクセス可能な情報ソースにもあるので、経営層のサーチでは調査力はそれほど必要ではない。むしろ、ちゃんと興味を持たせて引っ張ってこられるかとか、経営者に近い目線で経営者のキャリアについてアドバイスができるかとか、コンサルタントの技量による割合が大きい。一方で、スペシャリストをサーチする場合には、調査力が一つの大事なノウハウになる。ほとんど露出してない方々を探し出す力がまず必要で、そのノウハウは機密事項になっているが、これまでの人脈などのソースから情報を得ることもある。また、コンサルタントとしては、業界とか職種とか技術領域に関する知識の部分は、他の業態の人材サービスよりもより深く求められると感じる。

仕事の流れとして、まず見込み客の発掘やニーズのヒアリングをした後、受注のためのプレサーチとか提案をつくって、受注する。受注後はリサーチャーと組んで調査計画を立案し、調査を実施する。調査の結果からターゲットの人材が決まったらアプローチをし、企業に引き合わせる。具体的には話せないが、それからも長期間かけて気持ちを動かしていく。登録型と違うのは、そもそも求職者ではないので転職に関するアドバイスやレジュメのコンサルティングはない。通常の人材紹介で面接対策するのは逆で、求人会社の当事者に対して、ターゲット人材に興味を持ってもらえるような話ができるようリードをしている。転職者は生涯年収の比較をするが殆どの場合には収入増加に繋がるし、その後の離職は殆どない。

S-2社：サーチファーム・ジャパン株式会社

調査日時	2015年8月26日
主要事業	一般登録型、 サーチ型 、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	東京を拠点として全国の都市部や地方にもサービスを展開
従業員規模	100名程度

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

(1) サーチ型のビジネスモデルにおけるターゲット求人・求職層

サーチ型のビジネスモデルが取られる当社では、階層的にはマネジメント層やミドル層、一部の実務層、人材構成としては指揮者型人材、スペシャリスト型人材がターゲットとなる（図表1、2参照）。求人情報は上のポジションになればなるほど経営戦略に関わることから開示性が低く、公開求人になりにくい。該当する人材層も上層であるほど立場上、また狭い業界や地域で活躍するほど、明確な求職活動はできず求職者として顕在化しにくい傾向にある。例えば、役員等であれば求職登録をするなど離職情報が漏れるとインサイダーに関わることもあり、それだけでなく優秀層であれば登録をする前に直接声がかかる。つまりエグゼクティブサーチビジネスでは水面下で当たってほしいという上位求人案件と潜在的求職者層がターゲット層となる。

(2) 同社のターゲット特性

当社では経営や企画・管理職層が約4割、専門職が約3割、営業職が約2割、残りが技術職で構成される。産業は多岐に渡り（図表4参照）年齢層は30代半ば～50代が多くなる。当社の顧客企業は日系企業が多く、契約ベースでは大手企業との取引が多い。但し、問合せベースでは中小企業のニーズが大きく、契約と問合せ件数とで企業規模の傾向は逆になる。これについては企業から相談内容を聞いてみると、サーチ型のポジションではなく、登録型紹介で十分採用が行えることが判明し、その旨助言することで見送りとしたり、ビジネスニーズが合っても料金が合わないという理由が中心。また今後は、都市部の人材を地方企業に労働移動させるマーケットの拡大が期待でき、地方創生を背景に実際に増えつつある。企業側としては、公開求人にはできない機密のポジションだけでなく、会社のことを都市部にいる経験豊富な人材に知ってもらい来てもらえるなら、ミドル層や実務層ポジションについてもサーチ型を活用したいという声が年々高まっている。ターゲット人材側も、自身ではどの地域にどのような企業があってどこに将来性の芽があるかは探しきれず、情報不足や情報過多の改善ニーズがある。当社は、依頼内容に相応しい人材に対して依頼企業になりかわり、公募では開示出来ない企業の最新情報を伝えるだけでなく、アプローチの性質上（候補者へ面談申し入れの手紙を出し、居住地へ会いに行く：アナログ的）から、企業側の想いや熱意を伝えやすいのも特徴。また、企業側の良い情報ばかりでなく、経営的な課題や問題点、そし

て求人するからには何等かの理由や背景があり、その点をしっかり伝えるよう努めていることから、入社後のミスマッチ発生率は3%と極めて少ない。

当社では地域を、1.政令指定都市を含む大都市、2.県庁所在地、3.地方市町村、4.僻地と4分類にセグメントし、業界によっては僻地への労働移動も実現させている。現在は、経験豊かな人材が大都市や県庁所在地に集中し当該地域の活用ニーズを上回っているが、地方市町村と僻地では供給が不足している状態であり、地域間の偏在がある。但し、候補者にとっては生活コストも下がるが、子供の教育が終わっていない場合には年収低下が特に懸念され、また親の介護問題の有無により話が進まないケースもある。子供の教育が片付き、親の介護問題がなければ、あとは将来性や成長性、やりがいといった価値観、就業観で決まってくる。このような地域間移動の候補者となる人材層は大手クラス出身の50歳から60歳が多い。

2. マーケットの展望について

(1) 地域間の労働力の偏在解消ニーズ

地方、中小企業でエグゼクティブサーチがターゲットとしている人材層のニーズがありながらも、料金が合わないことからサーチに至らないケースが多く、具体的には問合せの27%にのぼる。この規模の評価によるが例えば助成金、補助金のような手立てがあれば、マネジメント層やミドル層、一部の実務・高度専門職層の労働移動がより活性化する余地はあるのではないかと。当社では、成功報酬ではないリテナー型のエグゼクティブサーチではサーチ活動費用の原価計算を2012年よりきちんと行うことで、採用に至る確率が高まり、2015年には全契約の87.2%まで到達した。サーチ費用の中では最初の契約時の頭金が特に候補者を発掘する上で一番重要な費用となる。企業が求める要件を満たす人材をゼロから探す（サーチする）ビジネスモデルが、エグゼクティブサーチ。該当する人材がどこに居るかを調査するためのこの費用は、サーチ型において、必要不可欠な費用ということになる。しかし、2011年頃までは日本の地方あるいは中小企業の経営者にとって、結果が出ていないものに対しての費用発生に抵抗を示すケースも少なくなかったため、2012年より「サーチ活動の原価計算、プロセスの可視化、進捗状況に応じた料金体系」（図表3、5参照）を打ち出したことで、このことに対する抵抗感は一機に払拭²²。労働移動が成立した場合に限らず、サーチ費用の補助がなされ活用しやすくなれば単純計算でもこれまで利用に至らなかった27%のうち約9割について労働移動が進むと考えられる。

特に地域間の移動を伴う市場は現在の当社の売上の2割程度を占めるが、5割以上まで拡大の余地がある。エグゼクティブサーチがターゲットとしているホワイトカラー人材層を、

²² 歴史的背景として、当該サービスは欧米から日本へ上陸。欧米の行動原理は「契約の重要性」があり、全額前金制（ストレートリテナー）が標準的。これに対し日本の行動原理は欧米と異なり、進捗状況に応じた「支払い」が慣例となっていることが、抵抗を示す理由と考えている。例えば住宅を購入あるいは建てる場合、着手金～中間金～引き渡し時、というタイミングで支払う慣習からも読み取れるように、進捗状況（ステップの区切り）に応じて支払う習慣から、当社では5分割を標準形として現在推進している（図表3参照）。

地方の中堅企業に移動させたことで上場した企業を何社も経験している。地方創生、地方分権、地方企業のグローバル展開を背景に、都市部に集中した経験豊富な層を各地に分散させるニーズは間違いなくあり、人材側にもシニア層であれば2025年問題（団塊の世代が2025年までに後期高齢者に達することにより、介護・医療費等社会保障の急増が懸念される問題。特に都市部ほど深刻な問題）、の社会的な背景でプレースメントの意味はある。しかし、どうやって来て貰えるかが分からないのでサーチを使いたいけれども金額が合わない、という状況であり、全く手つかずの状態。地域や資本金規模で対象をどうするかという事務的な問題はあがるが、もし助成金があるのであればホワイトカラー層の地域間の労働移動は相当加速されると思われる。

（2）産業間の労働力の偏在解消ニーズ

産業間の状況も変わりつつあり、異業種への移動も増えはじめている。例えば病院経営の例では、10年～15年ほど前までは事務長ポジションは即戦力人材として病院事務長経験者が求められていたが、現在では製造業やサービス業出身者のグローバルビジネス経験者を必要とするケースが出始めている。例えば工場の管理の手法が病院での薬や医療機材の管理に近い、労務管理についても働き方が多様化している点で非常に近い。また医療業界は今後、中規模以上の病院であればM&Aが事務長業務の一つになるため、上場クラスのグローバル製造企業、経営企画系、生産技術・生産管理系の取締役クラス（プレイングマネージャー志向）の人材がこの変革期を乗り越えるために必要であると、病院経営者達は考えている。このような他業種での手法の導入という移動だけでなく、既存事業と全く異なる新規事業立ち上げのために、その道のプロ、経験者を採用するケースもある。また、日本では役員や技術者では法的に競業避止の義務がある。これが同業界内での労働移動を抑制する可能性はあるが、日本企業は欧米のように専門知識・スキルやノウハウを売ったり買ったりしてビジネスを押し進めるのではなく、自社で長期間かけて自社特有のノウハウを作り出していく醸造型の経営を行っている。日本は世界の中で最も長寿企業数が多い（ギネスブック No1）のもこうした背景があるからであり、これは日本企業の強みでもあるので、特に経営者クラスや製造業の研究開発系、生産技術人材の流動性が高くなることに懸念を抱く。一方、小売・サービス、ソフトウェア開発、ゲーム、新興ビジネス等の分野は仕事の性質上（プロジェクト性）、人材のある程度の流動性は活性化を生み出すと考える。

3. 市場拡大や労働移動を促進させるために何が求められるか

（1）サーチ型ビジネスに関する規格基準の整備

エグゼクティブサーチの利用についても利用企業が補助金を活用できるようになれば、これまで労働移動が少なかったミドルやエグゼクティブ層の移動に繋がる。ただその前に、地方企業は「中途採用」に慣れていないことも多く、まず外部から人材を受け入れることへの土壌づくり、例えば、都市部から顧問となる人材を迎え入れ（顧問である理由は、ライン＝

上下関係ではなく、客観的な意見を経営者へ助言できる環境を担保するため)、経営者の良き相談役として位置付けることで、ミドルやエグゼクティブ層の受け入れ体制・環境を構築する必要性を強く感じる。また、サーチ型の利用企業は必ずしも採用に至らない場合も考えられることから、決定率の高い優良事業者の利用が促進されるが、これにはエグゼクティブサーチ業界自体の整備が重要。サーチの外郭団体が未だ無いことから業界全体としての採用決定率が分からない。候補者を発掘するプロセスを削っていけばコストダウンが出来る一方で採用率は下がるのだが、サーチ各社がどの活動にどれだけ費用を投じどれだけ採用に至っているかという情報は殆ど分からない。またサーチやスカウト、ヘッドハンティングを標榜するエージェントは推計で150社あるが、実態が登録型となっているところが多く、きちんと候補者の発掘を行っているのは20社に満たない。エグゼクティブサーチを利用したい求人企業がどのサーチ事業者を利用するのが良いか、判断するために必要な情報が整っていない状況にある。実際に活用してみたら登録型であったというクレームや不満の声も高まってきており、既に登録型とサーチ型の区分が明確に何か証明できるような仕組みが必要になっている(標榜の規格基準の整備)。

(2) エグゼクティブサーチの役割

解雇要件の緩和については移動の状況に合わせたものでないと恐ろしいことになる。

先で記したように、日本の強みである醸造型経営は長期雇用を前提とし、協働(共同体主義)、人事評価対象は「人」、労働者の企業への帰属意識が高まることで心理的結束に繋がる循環・・・等の、日本の強みを崩すことになりかねない。「解雇要件の緩和」がマッチするのは、短期的な労働力確保、非連続的な雇用システム、個人主義(職業意識)、職務の明文化(Job Description)、人事評価の対象は「仕事=専門知識・スキル、ノウハウ」を土壌(システム)として築いている国や地域と考える。従って、日本の土壌(システム)を考えると mismatch、あるいは社会的問題に発展することを危惧する。エグゼクティブサーチの案件では大手企業から地方や中小へ転職するケースも多く存在することを考えると、大手企業の潜在的な転職先のある層であれば良いが、地方や中小企業などで勤務する人材層にとっては恐怖政治の始まりとも言える。また大手出身者でもサーチを利用する企業側の予算制約から移動が進まない可能性も大きい。エグゼクティブサーチがターゲットとしている人材層はハローワークなどの公共職業紹介や民間の登録型職業紹介といった既存サービスでは転職先が見つかりにくく、エグゼクティブサーチが当該層のセーフティー・ネットの役割を担うことが出来ると考えている。

4. サーチビジネスによって転職できるホワイトカラー人材層の特性について

(1) マッチングにおいて重要になる相性とキャリア

地方企業へのマッチングの場合、経営者の価値観との相性が特に重要になってくることから、今までのビジネスキャリアを判断するだけではマッチングできない。また紹介先の企業

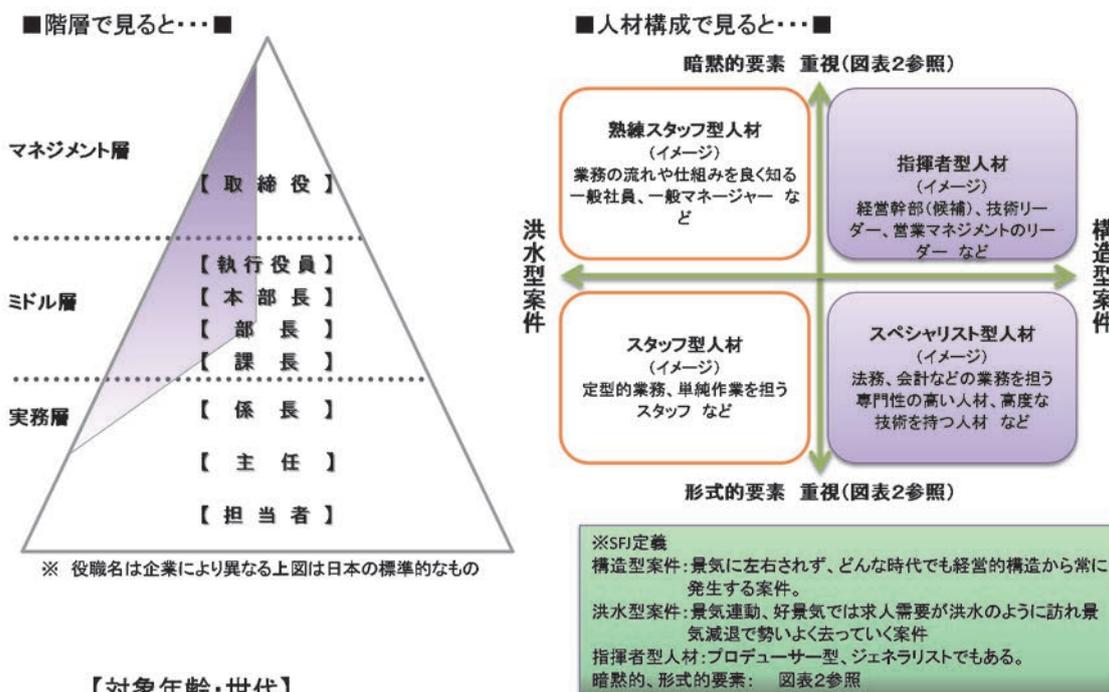
カルチャーとそれまで所属していた企業のカルチャーが合うかどうかも見られる。例えば、幾ら立派なキャリアを持っていても、横文字やカタカナ用語を多用する文化の企業出身者をそれと全く異なる文化の企業に引き合わせても浮いてしまう。またそうであっても候補者が少し目線を落とすなど柔軟に対処してもらえるかが重要。年齢が上になればなるほど地方の経営者に対する対応力、柔軟性をどの程度持っているかという人格・人間性が、今までのキャリア以上にマッチングにおいて重要な要素となる。キャリアとしては、リーマンショック以降は、新規事業立ち上げ、既存事業の盤石な体制づくり、次期後継者の周辺人事固め、ダイバーシティーに即したマネジメントができる人材や女性管理職等が求められている。今後の動きとしては、グローバル化に対応できる人材も求められるがこのような人材はそもそも日本の各企業で育成して来なかったという声しか上がってこない。実際にサーチをしてみると、現状では対象になる人材は極めて少なく、外部から採用するだけでなく、既存従業員の潜在的な人材に対してグローバルな適性を求め、そのためのトレーニングを探る時代となっている（海外経験の有無や語学力を求めるということではない）

（２）活躍している人材に共通する意識面の特徴

意識面としては活躍している人たちには共通している特徴が見られ、1つには創造的思考力&What 構築能力（ビジネスプランを描き、それに具体的な資源を最適配分することができる能力）、2つには前職キャリアをひけらかせない、そのマインドをリセットし新たなチャレンジ精神で臨む姿勢と覚悟。3つにはイノベーション発想の基本「イノベーションは平凡な日常からしか生まれない」を考えると、プライベートと仕事の使い分けはするが、実際にはプライベートの時間やその時の興味対象から大きな仕事上のアイデアを得る例が見られ、完全に仕事をオフにしてプライベートを過ごしていない。経営者クラスとなれば、家族ぐるみの付き合い・・・も多くなり、きれいに割り切れるものではない。本当に仕事が終わったら仕事のことは一切しない、仕事は家に持ち込まないという論調もあるが、新しいサービスや製品が生み出された際の状況を見聞きすると、完全にワークライフバランスを維持したいと考えている人の伸び代は心配になる。

図表1 同社のセグメンテーションとターゲット層

求人相談・依頼が多いゾーン(ターゲット層)



【対象年齢・世代】

30歳半ば～60歳台と幅広い。ボリュームゾーンは40歳前後～50歳半ば。

出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

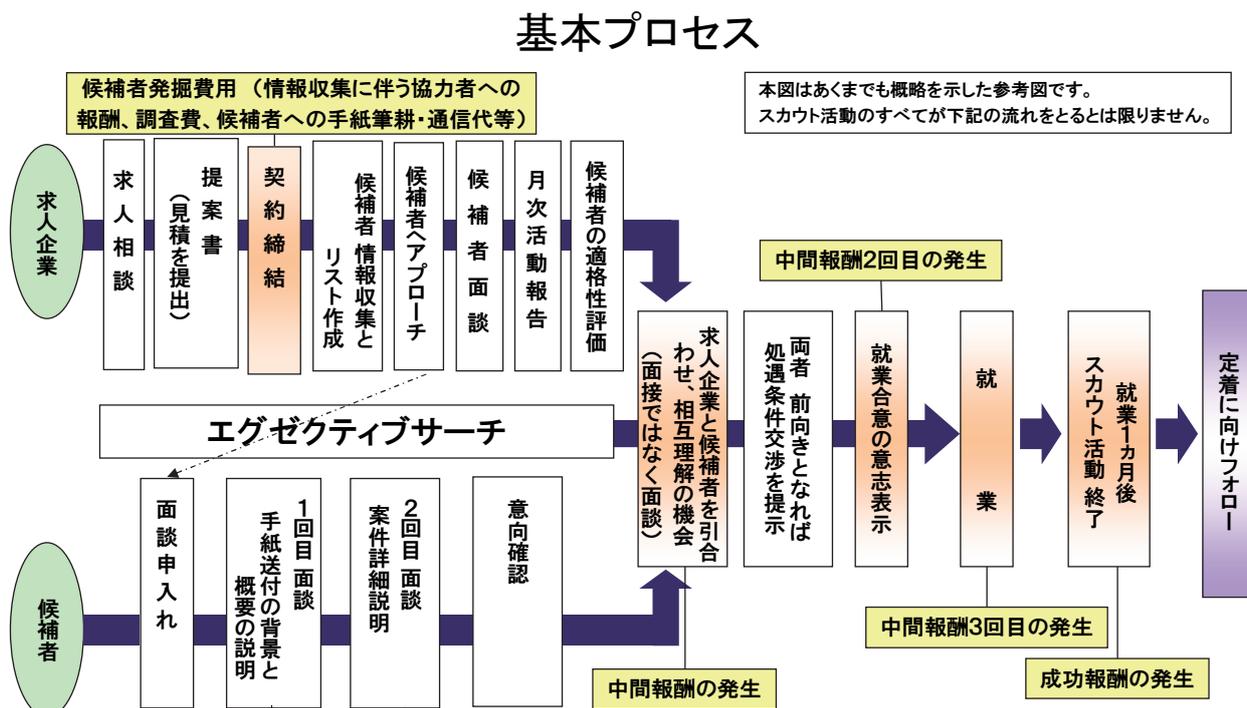
図表2 暗黙的、形式的要素について

人材の構成要素



出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

図表3 同社のサーチに関する基本的なプロセス

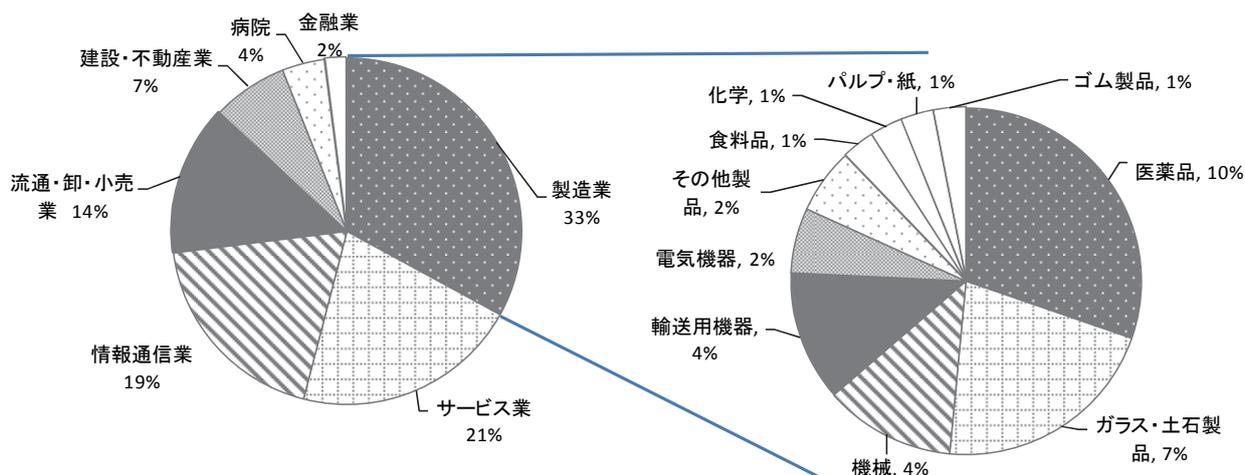


出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

図表4 同社の2014年度の採用実績の産業構成比

2014年度 採用実績データ

【業界・業種】



※業界・業種区分は証券コード協会の業種区分を参照にしています。

出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

図表5 同社のサーチ活動費用の項目例（大、中項目）

原価構成

項目	内容
I. 活動費	人件費
II. 調査費	スカウト対象者を抽出する為の調査活動に係るコスト
III. アプローチ費	スカウト対象者とコンタクトをとる為にかかるコスト (筆耕、切手、紙、通信費等)
IV. その他	外部協力者への謝礼等
V. 諸経費(交通費、会議費等)	候補者面談に伴う交通費、食事代、喫茶代、土産代、 お車代(足代)など ※原則、企業への実費請求とする

I. 活動費	
II. 調査費	基本調査費
	②-1 住所調査費
	②-2 名前調査費
	②-3 身辺調査
	②-4 身辺調査
	②-5 金銭面調査
	②-6 身辺調査+金銭面調査(同時依頼)
	②-7 条件に合う人材のサーチ(会社の在籍部署・部署番号・氏名・所見)
	②-8 条件に合う人材のサーチ(会社の在籍部署・部署番号・氏名・所見+個人宅住所)
	②-9 労働組合関連調査
	②-10 消費者金融借入状況
	②-11 身辺調査+金銭面調査+組合活動
	②-12 所属・個人情報調査
	②-13 特許分析・リスト作成
	調査費 合計
III. アプローチ諸費用	③-1 毛筆筆耕代(封筒+手紙文章)
	③-2 ペン字筆耕代(封筒+手紙文章)
	③-3 毛筆筆耕代(封筒:表・宛名のみ筆耕)
	③-4 毛筆筆耕代(封筒表:宛名+裏:差出人 筆耕)
	③-5 切手代
	③-6 Webスカウト基本利用料
	③-7 名簿照会費
	③-8 電話通信費
	アプローチ費 合計
IV. その他	情報提供者(社)との食事
	情報提供者(社)への謝礼(ギフト券)
	情報提供者(社)への謝礼・支払い
	その他 合計
V. 諸経費(実費企業請求)	実費を月次で、都度、企業請求
	印紙代
	諸経費 合計

出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

S-3社

調査日時	2015年10月15日
主要事業	一般登録型、 サーチ型 、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	東京を拠点
従業員規模	100名未満

1. エグゼクティブ・サーチ市場動向

この3年間で日系企業からのエグゼクティブ・サーチに対するニーズが格段に増えてきた。これは業種、企業規模、社歴等を問わない（ベンチャー企業含む）。

また、プライベート・エクイティ・ファンドや戦略コンサルティング・ファームからの依頼も増加傾向にある。

主因は、日系企業が従来尊重してきた終身雇用制度に伴う年功序列／内部昇進昇格の見直しを進め、戦略的事業分野で即戦力となる外部人財の補強を真剣に検討し、実行に移し始めたためである。

その背景には、アベノミクス効果の恩恵等で多数の日系企業が業績を大幅に回復させ、外資系企業との熾烈な競争を勝ち抜いて行くことに本腰を入れ始めたことがある。以前の選択と集中を主体とする守りの戦略から、グローバル視点で成長・発展を目指す攻めの戦略に転じてきており、その過程で M&A や合弁企業／事業設立が顕著になって来ていることも、そうした動きを加速している。

上記動向の顕著な例として、下記3点が挙げられる。

（1）海外展開加速

日系企業は、国内市場が既に飽和状態にあるうえに少子高齢化により縮小方向にあること等から、技術力、サービス力、及び豊富な内部留保を活かした事業の海外展開加速が必須になっている。

これまでは若手を海外拠点に派遣し、時間をかけて拠点長に育成する余裕があったが、競争環境の激化がそれを許さない状況にある。そこで、日本と現地の価値観、商習慣、法制度等の差異につき既に習熟・精通している即戦力人財を求めるようになってきた。

その対象は、海外で活躍中の日本人駐在員に限らず、現地の外国人にまで拡大してきている。それは、先進国、新興国も同様である。

（2）事業多角化

過去10数年に亘り、多くの日系企業は選択と集中によって事業ポートフォリオを絞り込んできたものの、そうした分野においても新興国企業が想定以上のスピードでキャッチアップしてきた。よって近年は、コア・コンピタンスである固有のテクノロジーやソリューション

ンを活かしつつ、そのアプリケーションを成長分野に絞って多角化展開する動きが目立ってきた。その際、新規に進出・参入する事業分野では、それまでとは異なる知見・スキル・ノウハウが求められるため、当該分野に精通している即戦力人財を外部から招く必要がある。

(3) 事業領域拡大

これまで多くの日系企業は原材料開発、製造、企画販売等、事業を特定領域に絞って取り組んできた。しかし、各領域単独では付加価値の確保・維持が困難になっており、複数領域を統合、あるいは一気通貫で取り組む動きが見られる。その際に、新規で取り組む各事業領域は未知であるため、即戦力人財を外部に求めるようになっている。

2. エグゼクティブ・サーチ 対象人財

エグゼクティブ・サーチの対象人財は、企業が戦略的に強化を図ろうとしている事業の牽引役を担える45歳～50歳前半のマネジメントクラス（部門長以上、CXO（CIO、CTO、CFO、COO、CEO）クラス）がメインとなる。

同時に、35歳～40歳前半の若手リーダークラス人財に関しても、次世代のマネジメント候補としてニーズがある。就職氷河期時代の採用抑制の結果、当該層が企業内で過少気味となっていることも一因である。

弊社受託案件の内、マネジメントクラス約9割、若手リーダークラス約1割である。

上記対象人財に共通して求められるのは、現職で卓越した成果を出していること、かつ確固たる実績を積み上げてきたことである。所属企業の知名度・規模や学歴が重視されることは少ない。一時重用されたMBAも参考程度の位置付けになりつつある。

3. サーチ活動に於けるハ―

高付加価値のエース級人財は、社内で高評価・期待を受けていることを意気に感じ、現職遂行に邁進している。よって、転職に対する意欲は無いが、あっても低い場合が多い。そうした人財をスカウトする際に、ハードルとなるのが下記4項目である。

(1) 待遇

エース級人財を射止める上で、最大のハードルとなるのが年収や役職等の待遇である。

採用企業側が候補者に対し、魅力ある経営ビジョン、及びスキル・ノウハウ面で相対的に高い成長可能性を示せたとしても、待遇面で相当なアップサイドを提示できない場合、転職先として検討対象にならないことが多い。現状の給与水準から3割程度下がっても転職を決断できる人財は、弊社で対象となる候補者全体のうち1割程度に留まる。

その克服のためには、現行報酬体系とは別枠で年俸制導入あるいはストックオプション付与等の柔軟な施策をとる必要があるが、それらを実施できる企業はまだ少数である。

(2) 企業ブランド

企業ブランドにこだわる人財は未だ多数存在する。特に、業界ナンバーワン企業在籍者の

場合、2 番手以下の企業に転職するケースは稀である。経営安定度や待遇面で見劣りするベンチャー企業や未上場会社への転職はなおさらである。

ただ、そうした場合でも転職を決断するケースはある。その背景には、いくら能力やスキルがあっても、社会人として一つのゴールである役員就任は狭き門であり、かつ運任せの要素も多い。よって一度限りの人生に於いて、自身を待遇面で相当高く評価してくれる企業があれば、移りたいという動機付けが働くためである。

(3) 勤務地

地方に拠点がある企業が、外部人財を招聘する上で大きな課題になるのが勤務地である。生活拠点の大幅な移動を伴う転職は子女教育、両親介護、地元への愛着等がネックとなり、拒否されるケースが少なくない。ただし、待遇面で相当な高評価を提示された場合には、転職を決断する候補者は増えつつある。

(4) 家族の反対

転職に対し当人が決断しても、家族（多くの場合、配偶者）が納得しないという候補者が多い。対象となるような人財は本来、ネゴシエイションが得意なはずであり、当人の胎が決まっていれば家族を納得させることは容易なはずである。これまでの経験上、下記の要因が隠されている場合が殆どである。

- － 当人が待遇面に納得できていない。
- － 当人が環境の変化に対して自信が持てず不安感を払拭できていない。
- － 企業側から待遇面で一層好条件を引き出すための切り札として考えている。

この場合、我々コンサルタントが上記を念頭に候補者と顧客企業の双方が納得できる落としどころを探り、転職を実現に導くための重要な役割を果たすことになる。

4. 最後に

緻密な経営・事業戦略を策定し、十分な資金調達が出来たとしても、それらを活用し企業発展・変革を実現するための鍵を握るのは、人財である。

日系企業に多く見られたマネジメント人財の典型は「男性、ゼネラリスト、日本人」だったのが、近年はグローバル・スタンダードである“多様性”、“専門性”を尊重した「性差別無し、プロフェッショナル、多国籍」へと変化しつつある。

それに相応しい人財が社内に見当たらない場合は外部に求める必要があるが、エース級人財は一般登録型サービスを自ら活用する等して積極的に転職活動を行うことは稀である。よって、そうした人財を市場から見つけ出し、顧客企業への転職に結び付けるプロであるサーチ型人財紹介エージェントを活用することは有効な手段であり、ニーズが今後一層顕在化してくると見ている。

B-1 社

調査日時	2015年7月14日
主要事業	一般登録型、サーチ型、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	主要都市部
備考	転職支援専門事業者

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

当社は基本的には、ホワイトカラーの中でも特に専門性が高い領域、あるいは、マネジメントという意味で専門性が高い領域というのをターゲットにしている。具体的な指標としてはなかなか一概には切りづらい。役職もイメージで言えば、一般の社員の方の中の中堅の方から、部長、本部長ぐらいまでの方といった層が得意ゾーンという形になるかと思われるが一概に区切れない。また多寡で言えば同業界内での転職が多いのだが、産業や職種もポジションによっては移動しやすいものがあるために一概には切れない。年収層は専門性の一つわかりやすい指標になっている。一定以下の年収の求人は受け付けない、といった制限は無いが、求人内容と提示年収を聞いて候補者の紹介が可能かどうかは大体分かる。競合他社で言うならば、ハイクラス層のホワイトカラーの人材紹介に特化した会社がコンペティターであり、総合的な最大手登録型人材紹介会社のボリュームゾーンとは異なる。最大手の登録型人材紹介会社などは全ての人材層をターゲットとしているので競合としてバッティングするが、マクロの転職者のボリュームゾーンである若手、具体的には20代の第二新卒から大体30代前半がどうしても多くなる。当社はそれとは異なる。第二新卒ではなく、年齢は30歳以上の方が多数であり、経営層になると50代の紹介も結構ある。サーチ型のターゲット層とは重なり、よくバッティングするが兼業はできない。サーチ型の事業では顧客企業からは引き抜かないことを求められるケースが多いからである。

求人企業側の特性は外資系がある程度を占める。但し、おそらくハイクラスの転職市場は半分近くが外資系だと思われ、外資系の比率が高い紹介会社というのはごまんとあり、特徴的に多いわけではない。外資系企業は本国のほうで育成のプロセスが出来上がっていても、遠い日本でも育成のキャリアパスができていくかというのと、必ずしもそうではない。どうしても途中で採ってくるポジションが多くなるというのが1つの説明になるかと思う。国内系大手企業では日本で育成プロセスは出来上がっているから、ハイクラス層を途中で採る場合には、新しい新規事業や海外事業、国内でも傍流と言われた事業で新たに有力な人が必要になる際に限定されやすい。

2. 市場拡大や労働移動を促進させるために何が求められるか

再就職支援に係わる政策強化であるとか、どちらかというとな労働者のセーフティーネット目的の政策の影響は当社の事業にはあまりない。一方で、例えば東京都のアジアヘッドクォーター特区の補助金や広島県のグローバル人材確保支援事業補助金のような形式の、企業の事業促進へのインセンティブはビジネスチャンスになる。

つまり、求人企業側に金が出れば、求人ニーズの高い人材層のマーケットがより動く。これまでだと、紹介会社は手数料が高いから使わないと考えていたけれども、攻めの採用自体は行いたいと考えている企業のマーケットがさらに開くと考えられる。加えて、試食サンプルではないが一度それで味をしめれば、その後は自前でお金支払ってサービスを受けて頂けるようになるかと思う。特に地方では、現状あまり紹介会社の利用経験は高くないので、その効果は大きいと思われる。外資系企業の場合は試用の効果はないのだが、一度誘致されればその後の採用というのは続々と続くので、人の移動も増え国内の産業としても発展する。現在は移動可能な人材層も十分動いていない状態だが、動ける人達にはどんどん動いてもらったほうが良い。

解雇規制についても同様であり、基本的には再就職支援業ではない人材紹介ビジネスというのは求人意欲の高さに影響を受けるもので、求職側に何かを行うということによって動く余地というのは小さいと思われる。紹介事業にとって景気が悪くなると業績も悪化する。景気よさ、求人意欲の強さというところに事業が影響を受けることは、ほぼ間違いない。なので、景気がよくなることが一番の労働移動の促進と我々の中では捉えている。

「社会人の学び直し支援」のような求職者への教育補助政策も殆ど影響はない。学校へ行って学び直しをしても、それで転職力が上がることはない。ただ1つ、英語教育については効果がある可能性がある。もちろん、実務でやっている人のほうが評価されるが、仮に実務は普通に日本語でやっていて、英語力だけつけ焼き刃で学んだとしても、その組み合わせで提案先は広まる。仕事の場以外での能力開発として何かやる価値のあることがあるとすれば英語と考えられる。

また会社をやめて学校へ行くとその分評価が下がるので、学び直すとしても会社を辞めずに行うべき。在籍中に転職先を決めるということが、今それほど難しい時代ではない。転職の為に会社を辞めてしまうと面接で離職理由を勘繰られたり、仕事をしていないという自信のなさも表れてなかなか就職が決まらない。転職目的なら辞める必要も学校へ通う必要もなく、辞めた理由がトラブルであったり消極的であったりしないかと思われてしまう。また離職期間が長くなればなるほど、仕事習慣がなくなり実際にスキルが劣化していくということもあるかと思われる。

3. マッチングの取組みについて

当社は企業に対する求人担当と、転職希望者の方々の担当者とを分けていない。最大手の

人材紹介会社は数をこなさなければならないので、分業型の方が効率的だが、当社では1人のコンサルタントが企業に求人を取りにいて、そのコンサルタントがその求人に合う方を紹介するという、1人で2役をやっている。1人が両方を担当することで真にニーズが合っているのかきちんと精査でき、精度の高いサービスが提供できる。この特徴はハイクラス層にマッチしたサービスである。

このやり方で精度が高まる一番の要因は、コンサルタントが会社に出向き、その会社の社風や文化など求人票には見えない部分まできちんと把握をしたうえで、求職者に紹介できる点にある。求職登録してくださった方が、この会社に合うかどうかをコンサルタントが見極めることができるところに一番のメリットがある。分業になると、求人票の中にある情報以外にマッチングをする要素がない。細かいことは求人票には書ききれず、口頭で求職者担当に伝えようにも伝達しきれものではない。その会社の社風や文化、どういう人が働いているか、どういう人物を採用したいか、求人企業が本当に求めている細かい情報を分業で情報提供するの難しい。加えて、ハイクラス層の募集ほどその背景など細かな情報は書面には書けないという背景もある。このような情報こそ求職者に望まれるので、情報伝達の経路はなるべく短くすることが非常に重要。但し、分業で行う若手の第二新卒のマッチングが易しいというわけではない。若手の第二新卒層は選択肢が広いだけに、職業紹介には大変高度なスキルが要る。マッチング機能や能力という言葉がよく使われるが、ターゲット層ごとに一概に高い低いは言えない。派遣業ではマッチング業務という言葉が良く使われるが、当社では使わない。

コンサルタント個々の能力で結果は大きくばらつく。毎月平均2~3件を採用させれば基本的に優秀と見なせるが、5件決めるコンサルタントもいる。コンサルタントとしての経験や担当業種経験の長さは重要。但し、新人が活躍している例もあり経験だけではない。素養としては、第一に顧客のことをよく知ろうという意欲があるかどうか、第二に目標達成への意欲、次に挙げるならば対人折衝が上手であること。コンサルティング業的側面とサービス業的側面と営業職的側面と、大体この3つで説明される。

教育としては、入社後研修以外では他のできる社員と一緒に面談をするであるとか、ロールプレイングをやるといった機会を作り、自分以外のやり方にも触れさせることが重要なポイントになる。社内では好事例の共有ということをよくやっている。コンサルタントが人の集め方とか、コミュニケーションのとり方とか、クライアントへのアプローチの方法とかについて、どうして成功したのかという要因を発表する会を開き、話を聞いた別のコンサルタントが自分たちの仕事にも生かすということを定期的にやっている。

B-2 社

調査日時	2015年7月（書面とメールのやり取りによる回答）
主要事業	一般登録型、サーチ型、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	地方都市部
従業員規模	～100名
備考	地域に特化した転職支援事業者

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

地域の特性としても、業界が偏る傾向はあまり見られない。求職者については地元志向が強い人が多く、転勤がない職場を好む傾向がある。首都圏からのUターン組は今後転勤のない職場を望む。Uターンには、首都圏の仕事に比べ約15～20%程度の年収ダウンを覚悟してもらっている。年齢層については若年労働者の減少、人材不足感が継続している。比較的若い層の求人ニーズが多いが、年齢への拘りが強いと企業側も十分な採用ができない。

2. マーケットの変化について

今後の労働力に大きな貢献が期待できる特にミドル層（40代～50代前半）のニーズ開拓に力を入れている。特に50歳以上層のターゲットについては専門チームを設け、企業への提案を推進し少しずつではあるが、実績が出てきている。行政関係の雇用支援事業についても、若年支援よりシニア層の就業支援が拡大傾向にある。

近年のように売り手市場の場合は、求職者側のマーケティングに力を入れており、特にWEB戦略は欠かすことができない。また当社のようにコンサル―気通貫型で行っている場合は、行動量の割合が売り手市場時と買い手市場時で変わってくる。現状の売り手市場の場合は、求職者集めに比重が偏ってしまう。しかしながら、市場の変化に対応するには並行して求人企業側へのアプローチも怠ることができない。顕在求人だけでなく潜在求人にアプローチする「人材の逆提案」を行うことで、常に求人企業との接点を確保し、動向やニーズの把握を行っている。また常日頃から県内の有効求人倍率や業界別の新規求人数等の指標を情報共有し、労働市場のあらゆる変化に対してスピーディーに対応できるよう、組織としての機動力を高めている。

3. マッチングの取組みについて

転職支援のコンサルタントについては、業界や職種などの専門分野で担当分けをするほど人員をかけることはできず、全ての領域で専門性を高める努力をしている。また大手登録型のような分業型と違い、一人で登録面談～企業開拓～企業紹介まで一気通貫で業務を行う兼務型のサービスモデル。コンサルタントについてはスペシャリストより、ゼネラリストとし

てレベルアップを図っている。

高い確率での採用成立や低い離職率といった側面ではマッチング機能は高く、これは当社の強みである。これについては同一企業との付き合いが古く、情報の積み重ねができていく点が多い。また、「経営者もしくは経営者に準ずる方に必ず会う」ことを重点にしており、経営方針や人材採用方針など、人事担当者レベルからでは得づらい情報をヒアリングする。先々のビジョンやニーズは経営者から必ず直接ヒアリングする。コンサルタントの担当企業についても頻繁な交代はなく、1企業1名で長期間担当する。求人スペックを全て満たすような求職者が市場にいないような状況であっても、コンサルタントの力量や顧客企業との信頼関係によって「コンサルタントのAさんの提案だから、現状の経験よりもポテンシャル重視の候補者に決めた」といったような事例は山ほどある。企業のニーズを把握しているので、コンサルタントとして求職者が企業様でどのように活躍できるかは、常に提案をしている。求人として人材のスペック要件が明確になっていない状況でも、所謂「人材の逆提案」を経営者に対して積極的に行っている。業務を把握しそれにマッチするだけでなく、社風や社長とマッチするかもポイント。

求職者側への支援については、特に求職期間の制限を設けず、必要な場合には長期の支援を行っている。また状況確認は定期的に行っており、求職者情報のクリーニングをしている。

B-3 社

調査日時	2015年7月7日
主要事業	一般登録型、サーチ型、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	主要都市部
従業員規模	～100名
備考	大手総合人材サービス企業の転職支援事業部

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

職種によって専門を分けているが、プレイヤー～プレイングマネージャー層のスペシャリストが中心。大きくは財務や人事といった管理事務のスペシャリストと営業やマーケティングのスペシャリスト、IT技術系のスペシャリストで分かれている。専門職と事務などのオフィスワークが中心であり、販売やサービス職などの店舗勤務や製造はほぼない。

求職者の年齢や年収層は多様で年収400以上は全て網羅している。コンサルタントによって部長級以上の層や年収800万円以上を多く決めている者もいるが、当社のボリュームゾーンは400～500万円層で、当該層がイメージとしては7割程度占められると考えられている。

以上の人材層を扱っている関係上、一般登録型の最大手企業群とバッティングする。但し、ボリュームゾーンの400～500万円層は、最大手企業の紹介力も強く競合関係が厳しい。そこで、50代のようなミドル・シニア層や年収800万円以上層に強みを発揮しているコンサルタントも出てきているが、当該市場はコンサルタント個々人の技量に頼る部分が多い。競合は地域で大きく異なり、都市部では他の民間人材サービスとの争いだが、地方だとハローワークとの競合となる。

求人企業で多いのは、中小や外資、新卒企業の人気ランキングにでてくるような企業はあまりなく、そこを出る人も少ないと思われるので、求職者側にもそのような企業の出身者は少ない。産業としては、無形サービスと製造業などの有形とで分担され、潜在的なマーケットとしては、無形サービスが大きい競合状況も厳しい。採用決定率などについては産業機械や印刷機械の営業など有形が多くなる。

2. ターゲット層の中でも転職に優位性を持つ人材層の特性について

ボリュームゾーンでの特性、ミドル層市場での特性は異なる。ボリュームゾーンでは求職者の経験が重視されるのは当然で、経験については最低2、3年の経験がないと経験として見なしてもらえない傾向がある。但し、求められている経験と完全に一致していない場合でも採用されることもあり、未経験でもよいという求人もある。このような場合であっても、何かしらの親和性を持った人がいるならばそのような人材が優先採用されている。経験そのものを重視しているというよりスペックを重視しているのであり、経験がなければ技能や経験

が近いかどうかでスペックとの親和性が判断されると考えられる。もちろん人物や人柄も重視される。

年齢については緩和されてきており、以前あった「35歳転職限界説」は限界ではないと感じてきている。但し、今後の不足を感じるのは営業の2,30代など。若い人材は求められるが上限が一昔前よりもちょっと上に伸びたという気がする。しかし、どのような人材が優先されるかは企業や募集背景によって様ではない。年齢や転職回数について注文を出さない企業があれば、まだ厳しい企業もある。まだ付き合いが浅いなど企業把握が不十分な場合には一定のスペックの中で複数のタイプを提案して企業側に選んでもらうこともある。また、候補者が見つからない状況や急募であれば、同じ企業でも要件は緩み、かつその程度が企業ごとに違う。具体的には無形サービス企業ほど求職者のマインドやポテンシャルなどスペック以外の部分の重要度も高まると感じられる。

またミドル層ではよりスペックが厳しくなる。寸分の狂いもないぐらい前職との繋がりがあある人材でないと難しい。いくら優秀な方であっても求人側にマッチするものが無ければ繋がらないので転職できる人材の特性を言い切ることは出来ない。例えば外資のプラント会社が日本に入ってくる際に求人が出て、年収800万円で日系企業のプラント営業をしていた方が1,000万円で決まっていたりする。仮に外資のプラントの求人が無かったならば、この人が800万円の年収を300万円に下げたとしても転職先は見つからない。このようなミドル層市場は年収600万円以上程度から存在すると思われる。実際に前職が年収650万円程度の希望退職制度で、離職後半年のブランクがあったグローバル経理経験者が、マッチする経理案件が出たことから、年収820万円で採用された。但し、当社ではこのような年収層の市場は現状少なく、1年で10人いるかどうか。ミドル層でも当然ながらスペック以外の人物は重要。例えば、前職の仕事のやり方に拘り過ぎない柔軟性があるかどうかなど、面倒な側面がないかが考慮される。

他方でミドル層の案件で年収も、1,000万円を超えるようなものの中には採用時に厳しいチェックをする代わりに、トライアル雇用のような期間を設ける採用も見られる。例えば、試用期間後に1,000万円が払われ試用期間時には半分以下の収入が設定される求人もあれば、まずは年棒1,000万円で1年間雇用され、その間の働き次第で次の雇用が判断される案件がある。そのような案件には、これまで係わっていたビジネスを転職先に持ってくるケースや、新規に転職先に作り上げることに相当な自信のある人材が決まっている。但しこのようなケースには現状離職している求職者しか応募しないので、失業無き労働移動にはならない。

3. マッチングの取組みについて

登録者の募集広告も行っており、登録手続きもあるので組織体制としては分業型として見えるが完全分業制ではない。高度なサービスを提供するためにはコンサルタントとしては求人と求職双方に高い能力を発揮することが望ましい。今後の拡大が予想されるミドル層以上

の市場では、両面型のマッチングができるコンサルタントが成果を挙げている。このようなコンサルタントは顧客企業を持ち企業のニーズを把握し、企業が求める人材を自身でサーチし紹介している。ミドル層ではスペックが厳しく求められることから、特定の人材に応募してもらえないと採用に至らない。ここで企業に実際に定期訪問して深く理解をしていないと、特定の人材の見極めが出来ない。また対象者について案件の説明が出来ないので応募に至らない。対象者が会社を知らないか興味が無い場合には、求人票に書いてある説明だけでは応募してもらえず、社長の人物や企業の状況や課題、将来の方向性を説明し、「あなたが入ってこうしてみませんか」というメッセージが伝わらないといけない。このようなマッチングが出来るコンサルタントの能力は高いと言える。業界トップの採用力の高い企業の案件ならこのような苦労はないが、自社でも人材を獲得できることから、ビジネスとしては厳しい。ボリュームゾーンで機械的なマッチングがしやすい若年層は参入障壁が低く競合が厳しい。やはり採用力が低く人材獲得が難しい、マッチングが難しい案件にサポートするほうが結果的にはいいお金を生み出す。

コンサルタントの生産性にとっては、コンサルタント自身が顧客企業に対して愛着を持って理解を深められるかという側面が最も重要。顧客との相性もあるが、好奇心や業界や企業のことを探究することが好きである、といったコンサルタントの素養であるとも考えられる。経験によってコンサルタントとしての能力が伸びていくことも考えられるが、経験の重要性はそれほど大きくない。中途半端に経験による成功事例と失敗事例の蓄積があると、実際に紹介するとマッチする案件であっても腰が引けてしまうことがある。先入観の無い新人コンサルタントが中途のコンサルタント経験者以上に活躍することもまれではない。今ではコンサルタントの中途採用において、人材サービス経験のある応募者は殆ど採用していない。若くてある程度特定の業界に詳しい人にコンサルタントとして入ってきてもらったほうが伸びている。

また近年のような売り手市場の場合には、人材側への能力発揮が重要になる。例えばスカウト型の転職サイトや SNS を駆使して人材側の開拓を行う能力や、転職に関する相談に応じながらコンサルタントが寄り添って転職の着地点を提案できる能力が重要。企業側に対する仕事だけが優秀であってもコンサルタントとしてはだめで、順応性が高く状況に応じてスイッチできるか、対企業の能力に偏っていても人材側を抑えている担当者に社内営業が出来れば成果は挙がる。

OJT 教育についても景気によってどちらの業務から教えるかが異なってくる。主体的に係わって影響力を発揮しなければならない側について教育を行う。好況期には容易に求人が獲得でき、不況期の応募促進は容易であるため、好況期に企業から不況期に人材からという OJT は教育に不向き。近年ではスカウトから始め転職希望者のニーズを聞き出すところからの習得が最短距離。

B-4 社

調査日時	2015年7月16日
主要事業	一般登録型、サーチ型、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	主要都市部
従業員規模	1,000名以上
備考	大手転職支援事業者

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

当社は登録型の転職支援事業の大手企業ということもあり、営業効率の観点から企業ごとに担当営業が決まり、各企業について担当営業があらゆる職種のニーズを収集する体制となっている。その結果、マーケットのセグメントは、各企業が所属する産業ごとに整理されることが多いが、特定産業に限定はされず総合的に対応する。結果、産業だけでなく職種などの側面についてもマーケットの全体傾向が反映される。調査当時であればインターネット業界や電子機系のメーカー、コンサルティング業界などは人手不足産業となっており、全体で求人倍率は1.5だがこれらでは3を超えている。ホワイトカラー職種の引き合いも多いが、相対的に流れが良い分野は電気電子メーカーで求人も多く決まっていっている。求職者層についてもどうしてもミドル・シニア層よりは20～30代層が多くなり、若手の方から管理職の手前が中心になる。

当社のグループ内には求人広告事業も存在しているが、明確なターゲットの住み分けは見られない。求職者については本人の希望により、広告から職業紹介のキャリアコンサルタントにも情報を出したいと言う同意が得られれば、広告サービスの顧客が重なることになる。求人についても産業などの属性で各サービスのターゲットが分かれるということはないが、状況別に使い分けや併用がされている。例えば同職種のポジションで複数名の募集があれば、同じ内容の広告掲載料金で複数名採用できることから、広告の費用対効果が高くなる。反対に職種ごとや異なるポジションで複数名の募集をする際には、それぞれで広告をだすと人数分の広告費用がかかることから、人材紹介が利用される。また成功報酬の費用形態に拘る場合や、企業の知名度の問題から広告が難しい場合に紹介が求められるなど、企業別に異なる。採用のコストパフォーマンスという観点で募集経路が変わってくることについては、法務人材の需給バランスの変化からも感じられる。以前であれば企業内弁護士の採用は専門の人材紹介会社に依頼しないと採用が難しかったが、現在は求人専門性は変わらずとも広告でも採用が可能になっている。結局は広告のほうが情報のリーチが広く、対象者が多くいるなら広告のほうが効果的であり、対象者がいないなら深く探す必要があるから人材紹介やサーチが機能するようになる。

2. 転職優位性を持つ人材層の特性について

どのような人材なら労働移動ができるかというのは難しい。コミュニケーション能力があつて、受容力があつてとか、新しい組織になじもうとするとか、好ましい人物であることを表現する言葉のオンパレードになる。但し、企業毎の「らしさ」や個人の方の個性や持ち味といった「らしさ」といった要因がフィットするかといった問題であり、人材層の特徴を表現しきれない。あえて言えば、どんな環境でもマッチできるだけの柔軟性とか適応力がある若手が決まりやすい。また自分の持ち味を客観的に理解している方は、面接でのコミュニケーションで伝わりやすいので、いわゆるポータブルスキルの自覚化が出来ているかどうか 중요하다。ただホワイトカラーでミドル層以上になるとゼネラリストになり、自身の強みが何なのか良く分からなくなれるケースは多い。その場合に仲介業者が、他社でも活かすことが出来る強みを言語化し、セットをさせると、意外に転職が決まったというケースもある。

業界団体の JHR（一般社団法人人材サービス産業協議会）が発信しているように、今後社会的にもミドル・シニア層のマーケット開発が求められることから、当社でも当該層の仲介に特化した事業を進めているところである。この市場の難しさは2つあり、1つはミドル・シニア層での転職、キャリアチェンジに対するためらいという心理的側面。もう1つは極めて具体的で、これまでの年功賃金で上がってきた年収に比べて、実質的な年収ダウンとなるケースが多く、心理的側面の課題を金額面でも払拭できないこと。

大手出身者は中小でも活躍できると考えられ企業側に求められやすいが、求職者側の収入変化の障壁が高い。職種でも異なり、技術系は中小の間で動きやすく、事務系でも経理や人事なら中小に行くケースはある。おそらく年功よりも専門性の要素が高く、職種の経験で移動しやすいと思われる。但し、専門分野が同じ領域でも大手の雇用保蔵によりずっと課長待遇でいたことで、プレーヤーとしての技術がさび付いてしまっている場合もある。こういった場合には中小で実務を最前線でやらなければならないポジションには合わない。

3. マッチングの取組みについて

マッチングの体制は分業制となっているが、非常に大きな規模であらゆる業界をマーケットとしていることから効率を高めるということが大前提になる。企業側を担当する営業側と個人側の担当者に分かれ、企業側のほうは1社ついて全職種を担当し求人要件を収集する。一方で、個人側については登録者の業務、職種に応じて担当のキャリアアドバイザーが設定され、希望や能力を収集する。この2者を社内でマッチングして、1つの紹介を完結させる。

効率だけでなく、当事者のみではマッチングが難しい場合に工夫を施し、仲介の介在価値を高めることも問われている。当社では「ずらし」や「広げ」と呼ばれる手法がある。「広げ」は企業の指定する募集要件が厳しい場合に、求められる経験年数を引き下げるなど、求人スペックを広げてある意味で求人企業から妥協してもらい採用に結びつけるやり方。「ずらし」は求人スペックの変更はさせずに、企業が求めるスペック内でもどのような人物なら動くの

かを想定して求職者のマーケットに発信して動かす手法で、最もプロ度が高い。例えばどうしても資格取得者が必要であるが求人条件が難しく、多くの資格者にとっては求職ニーズと合わない場合がある。そこで実際に入社した人にその理由をヒアリングし、資格者の中でも動くニーズを持つターゲット層を特定し、当該ターゲット層に刺さるメッセージを発信する。またはスピードスケートの選手が自転車競技でも成功するように、特性の似ている能力を持つ異分野から動かすか、ということ各企業の採用力と照らして日々考えている。求人企業は自社に来る人の傾向は分かっているけれど、全体の中での自社の立ち位置や採用力はなかなか把握することが難しい。そこで仲介者が第三者的に大体今こういうスペックの人は何人程度おり、同ターゲットに募集をかけている企業はどれぐらいあり、依頼企業の採用力やトップの魅力を勘案するとどのようなやり方が適切であるか、というコンサルティングをする。このようなコンサルタントとしての技能は体系化され教育に活かされている。

B-5 社

調査日時	2015年7月28日
主要事業	一般登録型、サーチ型、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	主要都市部
従業員規模	1,000名
備考	大手総合人材サービス企業の転職支援事業部

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

ホワイトカラーの正社員がターゲット層であるが、部門とブランドを分けることでさらにターゲット層を2分している。ひとつは当社ではジュニア層と呼ばれており、一般登録型の大手人材紹介会社と層は重なる。もう1つはミドルからエグゼクティブ層であり、両層は年収600万円を境に区切られる。年収で区切るやり方が最も分かり易く、20代でも年収が高ければミドル・エグゼクティブ層のサービス部門がコンサルティングを行う。グレーゾーンについては部門間の話し合いで決定するが、現状500～550万円層はほとんどジュニア層が担当しており、550～600万円層がグレーになっている。職種については、ジュニア層は事務職や営業販売職も多くなるが、ミドル・エグゼクティブ層はほぼ管理職や専門職になる。現職は600万円以上もらっているが、離職してしまい年収低下が避けられないといった層は、状況に応じて決まる。ミドル・エグゼクティブ層の部門に集まる求人に斡旋できれば対応し、難しければ再就職支援事業など他部門サービスで対応することになる。但し、大手日系企業出身者のミドル層は、求職相談に来ても結局現職の年収が高いなど、転職案件よりも恵まれているケースが多く移動しない。

2. ターゲット層の中でも転職に優位性を持つ人材層の特性について

特にミドル・エグゼクティブ層においては、入社後の成長を前提としたポテンシャルで判断されるわけではないので、実際に転職が決まるための重要なキーワードとして「リソース」が挙げられる。例えば、「部長ができる」ではなく「営業部長として……会社とのトップコネクションがあり、取引を持ってこることが出来る」といったコネクションは魅力的な「リソース」になる。他には候補者の実績であり、なおかつその実績が前職企業の力によるものではなく、当該候補者だからこそ挙げられた実績であることが求められる。これは、どのように実績を挙げたのかというストーリーを語らせることで判断できる。このような「リソース」を活かして、次の会社で具体的に何が出来てどう貢献できるか説得できるかが求められる。

但し、例に挙げたような人材はごく一握りであり、特に日系企業出身者では多くはない。というのも日系企業出身者はどうしてもゼネラリストであり、1つの専門分野でリソースを

掘り下げている例が少ない。また日系企業の労務管理はチームでなされやすく、個人の貢献による実績が見えにくい。どのような「リソース」に強みがあるのか明確に「旗」が立つ人材であれば、そのニーズのある企業をポイントで見つけることができるが、転職市場でゼネラリストは求められておらず、何でも屋の求職者について転職先を探すことは難しい。

日系企業内での人材育成ではどうしてもゼネラリストになってしまうが、企業外での学びによって評価される専門性を得るということも難しい。実務を通じた専門性があり、その上にMBAや資格などの積み上げがあることは評価されるが、オプションとしての評価である。

現在は海外マーケットで実績を出せる人材が渴望されており、英語での実務経験がなくとも英語力自体は有していたり、海外在住経験によりマインドはグローバルに対応できるものを持っている人材は評価が高い。日系企業の殆どの人材は国内市場のビジネス経験に留まってしまっており、国内でビジネスが出来る人は日系大手企業には既に多くいるので、日系大手企業出身者がなかなか転職できない。ゼネラリストでも日本で豊富な経験があり、プラス英語ができ、海外に抵抗がない人なら転職できる可能性が高まる。

国内マーケットで難しさを感じている外資企業や日系中堅であれば、日系大手企業出身者のコネクションが求められることがある。よって現在のミドル・エグゼクティブ層の転職市場では、日系大手出身者は外資や日系中小企業に行くか、外資系同士で移動する傾向が強くなっている。但し、日系大手出身者の転職で常に問題になるのが年収である。日系大手企業出身者の年収は年功賃金性で市場価値よりも高くなっている傾向があり、中堅企業ではより低い年収提示となってしまう。具体的には大手の4,50代は年収1,000万円以上の方も多いが、そういう方でも中堅企業では出せるとしても800万円ぐらいになる。現在の会社を辞めていない人材であれば、結局現職に残るということになりやすい。関西関東を問わず同様のケースは多くある。反対に外資に勤めている方は、3か4年ごとに会社を変わって行く。外資では同企業に長期勤続しても年収はほぼ変わらないが、転職で上のポジションで採用されるなどにより大幅に年収がアップすることがある。外資では優秀な人材でも職歴が多い人がおり、1社経験のみであると柔軟に仕事ができるかどうかを心配される。移動が多い外資でもジュニア層であれば、ポテンシャルを見られるので専門畑を変えた転職が可能だが、33歳を過ぎるとキャリアチェンジは難しく、同じ畑の中での転職になる。

3. マーケットの変化と今後の展望について

この20年でも明らかにマーケットは大きくなっており、以前では外資以外に若年層の転職先は無かったが、日系企業の第2新卒市場が新しく誕生している。またジュニア層だけでなくミドル・エグゼクティブ層についても市場が出来、日系企業も中途採用をするようになりつつあるので、前述の大手日系出身者の流れは徐々に変わる可能性はある。

もちろん業界全体でメッセージを発信して労働者や企業側の意識を変えてきた影響も大きいですが、特に日系企業については若手が外資に転職して抜けてしまったという状況の影響が

大きい。またグローバル化によって内部の人材だけでは間に合わず、外から採らざるを得なくなっている。

また年齢についても、10年程度前までは35歳が転職の限界年齢と言う説があったが、現在では40歳前半くらいの方も以前と比べ苦勞なく転職されている。ただその変化はゆっくりで特に年齢については企業側の意識が追いついていないと感じる。いま既に50歳や55歳以上で未だ優秀で次のステップに行ける方が多くいるが、そこはあまり採用されていない。法的に年齢での判断はできないので求人には書かれていないが、企業側のターゲットが広がってきたとしても実際は40歳を超えると転職が難しくなっていると感じる。米国やカナダでは、エグゼクティブではなくプレーヤーとしても50歳以上が転職することもあるが、日本では年功が定着しており、年上の部下をプレーヤーとして採用することは殆どない。年齢制限をするわけではないが、プレーヤーでなら若い人材でもいるので、若い人材が優先に採用されていってしまう状況は、米国やカナダでは日本に比べると非常に弱い。

国籍についても柔軟になってきている。昔だったら文化として社風にフィットしないから外国人ではなく日本人限定でバイリンガル人材が欲しいというケースに留まっていたが、リーマンショック以降は外国人にも門戸が開かれた印象がある。日本企業もリーマンショックで色々経験し、グローバル化の中で会社が変わって行く必要に迫られて柔軟になってきている。単に近年景気が良いからというだけでなく、構造的な変化が生じていると感じられる。

4. 市場拡大や労働移動を促進させるために何が求められるか

英語力やグローバルマインドを持った人材の育成といった教育面は効果があると考えられる。加えて労働者個々人が自らキャリア計画をたてて行けるよう、キャリア教育も重要と考えられる。日系企業で自分自身でのキャリア計画をたてておらず、45歳を超えて転職しなくてはならない状況に陥ったらもう遅い。一定年齢になったら現企業外も視野に入れて、どうキャリアをデザインするかを計画できることが望ましい状況になっている。多く聞くのは40歳からというが、35歳からは始めておくべきであろう。

一方で採用企業側の意識変化を促進させるためにも、ホワイトカラーのプレーヤーとして50歳以上の方を採用した場合に補助金が出るような取組みが求められる。

5. マッチングの取組みについて

部門によってマッチング体制は異なり、ジュニア層は対企業と対求職者に特化した担当を設置する分業制、ミドル・エグゼクティブ層は1人のコンサルタントが企業も求職者も担当する兼業型となっている。

ミドル・エグゼクティブ層で転職できる方は一部の層に限定されることから、競合他社との人材確保については工夫がある。一般登録型でミドル・エグゼクティブ層をターゲットとしているエージェントは、大手会員方の求人サイトにスカウト登録されている方から人材を

引っ張っていることが多いが、そのような取組みだけではなく様々な接点を開拓している。ミドル・エグゼクティブ層のマーケットについては成功報酬の登録型エージェントとサーチを行うリテナーが存在し、当社は登録型でミドル・エグゼクティブ層をターゲットにしているが、リテナーが行うような手法でもって人材プールの開発を行うこともある。

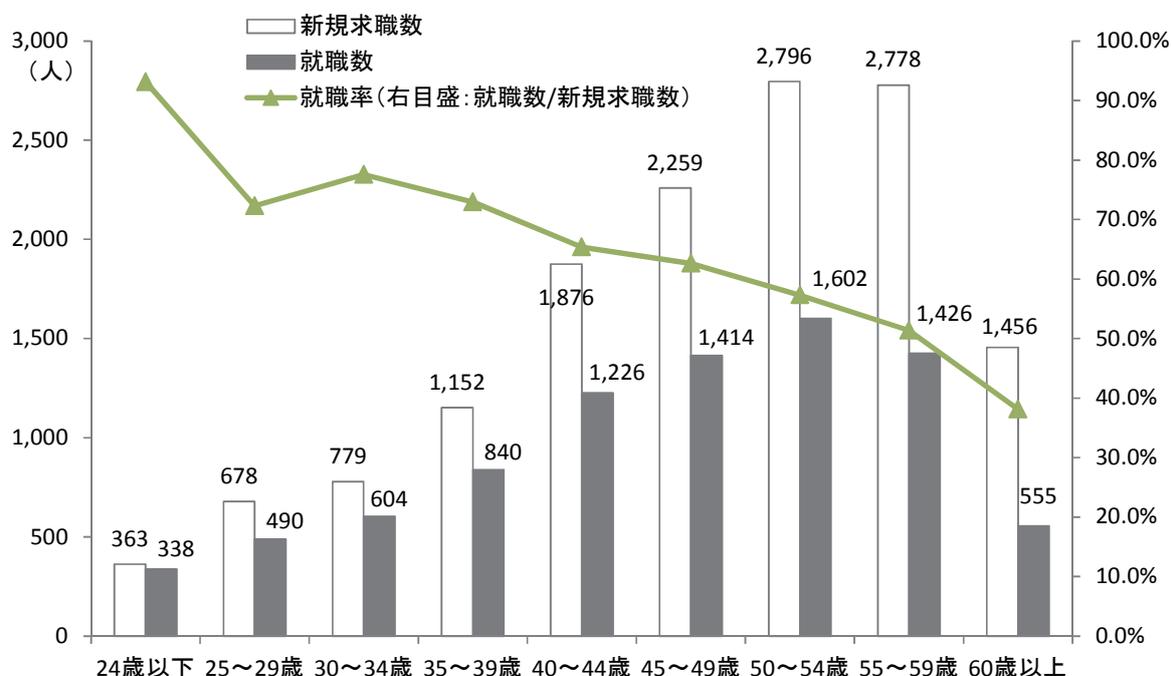
O-1社：公益財団法人産業雇用安定センター

調査日時	2015年9月2日
主要事業	一般登録型、サーチ型、 再就職支援型 、紹介予定派遣型、 その他

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

公益組織であるため民間企業のようなターゲット設定は行われない。しかし、過剰人員の対象となった人材等に対して企業側から人材を受付、人材の出向、移籍先を探すという業務運営上の特性より、支援の対象となる人材層は図表1のように高齢層が多くなる。就職²³数についても高齢層で多くなっているが、就職率は高齢層ほど低くなっている。

図表1 平成26年度の年齢別新規求職数・就職数・就職率



出所：(公財)産業雇用安定センター「出向・移籍支援業務運営状況 【年報：平成26年4月～平成27年3月】」(5、12頁)より筆者作成。

また求職側の産業については製造業が圧倒的に多く、近年は特に電機・電子関連製造業出身者が多くなっている。求人側も製造業が多いが中でも自動車製造業が多く、近年は3次産業も増えて平成26年度では情報通信業、小売業が多く、各産業の現在の人手不足状況を反映したものとなっている。職種については、求人、求職とも技術的・専門的職業、生産工程の職業が多い。ブルーカラー層については製造業内で人余り業種から人不足業種に出向で移動

²³ (公財)産業雇用安定センターでは、求職は「送出」、求人は「受入」、就職は「成立」としている。

するケースも多く、近年は電子部品デバイスや電機から自動車に流入する経路が典型的となっている。ブルーカラー層は製造業内で比較的スムーズに移動している。但し、規模については大企業から中小企業への移動が多いことから、規模縮小やそれに伴う所得減少でマッチングが難しいという側面はある。ブルーカラー層以外では、40～60歳の人員整理対象者や希望退職募集に応じた者について支援することが多いことから、管理的職業も就職者の10%を占め非常に多くなっている。

都市部については、求職について民間の再就職支援企業が利用されることも多い。特に大手企業のリストラ時では、既に民間の大手再就職支援会社に任せているという理由により、同センターによる支援申し出が断られるケースもあるという。反対に民間再就職支援企業のビジネスが成り立ちにくい中小や地方企業のリストラ時には同センターが主たる支援者となることが多くなる。また求職者本人は当然他の方法でも就職活動を行っているので、他の機関を利用することも多い。一方で求人企業については事前の受入枠が他の紹介機関からの求職者で埋まってしまったという話はあまり無い。

2. ターゲット層の中でも転職に優位性を持つ人材層の特性について

過剰となった労働力の整理によって求職者が発生することから、高年齢層が支援層ではあるが、そのなかでもどのような特性の人材が多いかということについては把握できない。企業に対して対象となった理由は詮索しておらず、推測も難しい。55歳以上の組合員ではない管理職層については、役員に昇進できる人材以外は登録が多いと思われる。55歳位で管理職ポストの定年があるので、1,2年前から次の仕事を探すために登録する。社長候補以外は管理職が多く登録するような印象が強い。

求職者の中でも再就職先が決まりやすい人材の特徴はある。どうしても大企業を出て中小に行くことが多くなるので、業務のやり方や範囲が異なることから、適応力のある人材が決まりやすい。環境の違いにうまく対応できることが最も求められる要件で、定着できる要件にもなる。

希望年収が1,000万円を超えても高度な専門性がある人材については、年齢に関係なく再就職先がある。例えば海外での現地経験が長かったことで、海外進出した中小企業の現地支店の幹部で採用されたというケースもみられる。

3. マーケットの変化について

グローバル化の影響は殆ど感じないが、高齢化の進展により高齢層の求職者がどうしても多くなっている。その一方で、企業側が同センターの支援対象になりやすい高齢層のゼネラリストを受け入れやすくなったと感じることはない。

職種の変化として、法的に65歳まで雇用の義務化が進んでいることから、非組合員となっている管理職層が中心になってきている。今後もバブル世代とか団塊ジュニアといったボ

リユームの大きい固まりへの対応が増えることから管理職層はますます増えていくと思われる。その一方で高齢層でも受け入れてもらえる職種というのはマンション管理や守衛、警備などに限られている。子会社を作って、このような元管理職の受け入れ先を積極的に開拓する企業も出てきているが、金融機関内でのサービス職として活用が見られるようになっているもので活躍先が増えたとしても厳しい状況は残される。

4. 市場拡大や労働移動を促進させるための課題

企業規模について大⇒小という移動になることが多いので、給与が下がることからマッチングが難しくなることがある。特に地方で大手企業の工場閉鎖などではかなりギャップのある求人が多く、また求職者が地域を移動することができず再就職が長期化する。都市部では求人も多いが一部の大企業以外では給与の減少分を補助できない。60歳までなど一定期間は出向で給与を保障し、期間後に移籍をさせることで移動を容易にさせる支援があるが、大手に限られる。

求職者が離職後半年以上経過すると採用されにくくなる傾向があるので、早期に就職活動するように士気を高めること、労働市場の情勢を認識し、自分の位置を客観視してもらうことが課題になっている。求職者に対するコンサルティングではこの点を十分説明する。

また、厚生労働省の委託事業として、各地域でモデル企業や業界団体を選定し、70歳以上まで雇用できるような企業の意識づくりや雇用制度づくり、そのための普及啓発活動に取り組んでいる。自社内で70歳まで雇用できる環境であれば、高齢層の出向・移籍受入もスムーズになってくると考えられるし、少なくとも労働市場に送出されにくくなる。

近年の企業は雇用保蔵をあまりしない流れになっていると感じる。解雇要件に満たない場合でも、また黒字であっても希望退職者を募り、ほぼ目標値のリストラが出来ている例が多くなっていると感じる。このような求職が増えてくれば、全体として人手不足ではあっても年齢と地域のミスマッチにより再就職できない者が増える可能性がある。企業が高齢層を活用できる、求職者が地域間を移動できるような環境整備が求められる。しかし、長期雇用を前提にできれば若年層を人物重視で採用する点については長年築き上げてきた企業慣行による面もあり、一斉に全企業が変化しない限りはゆっくり徐々にしか変化しないのではないかと。

5. マッチングの取組みについて

全国47事務所があり、さらに地域テリトリーで担当が分かれている。民間エージェントのコンサルタントに当たる参与はテリトリーで発生した求職者を担当し出向・移籍先企業を開拓していく。その活動により顕在化した求人が登録されマッチする求職者がいれば紹介される。担当者はテリトリーについて求人企業にも求職者にも対応する兼務型の体制が基本となっている。また出向の場合、まず受入企業と送出企業の話し合いが行われ、合意と同時に求人と求職が顕在化するため、業務統計は求職者と求人数が正の相関を持つようになる。

0-2 社

調査日時	2015年7月9日
主要事業	一般登録型、サーチ型、再就職支援型、紹介予定派遣型、 その他（国内情報通信業人事部門）
営業拠点	東京
従業員規模	1,000人程度
備考	職業紹介業のユーザー企業

1. 企業内の雇用システムについて

新しい産業ではあるが、当社は伝統的な日本的雇用システムを確立しつつある。新卒社員として入社し定年まで勤めてもらえるよう、給与体系についても年齢と共に高まる生活給部分を確保したものとなっている。無色透明な学生を採用し当社の経営理念を理解させ育てていくと考えを基本に置いている。

IT産業では定期的に下の何%を切っていくようなドライな効率化をする企業もあるが、当社は行わない。当社はITといっても開発ではなく、開発された技術を活用して様々な企業にインフラ整備を行っていく工事業のような位置づけとなっており、クリエイターを欲しているわけではないことが背景にある。

但し、非常に流動的であるという当該業界の人材市場の状況から、伝統的な大手製造業や金融機関のような日本的雇用システムとまではなっていない。例えば、きれいな給与カーブを作りたくてもどうしても中途社員を多くいれる必要があり、彼等の前職賃金が当社の同年齢層よりも非常に高い場合もあり、全体としてのバランスを保つことが難しくなる。また中途採用者はどうしても即日で現場のプロジェクトに入るため、教育や処遇が行き渡りづらくなって結果、彼等が流動してしまう。近年は年間で40~50人程度を中途採用しているが出て行く人数も同程度でそのうち一定の割合が中途組になってしまっている。新卒社員は年80名程度採用したいが、近年は市場の状況もあり目標より少し下回っている。

2. 実務ポジションに求められる人材像と採用方法

実務ポジションの人材については、当社はIT関連ではあるがインフラ事業であるため、とんがったタイプは要らない。顧客のニーズを聞きだすことが出来、社内の然るべき人間をオーガナイズし顧客ニーズを果たして行くことが出来る人材が求められる。中途採用であっても明確な資格や技能では図れない側面、例えばコミュニケーション力や人の良さなどが見られている。このような基準であっても、全社の平均年齢の高まりとともに中途採用ターゲット層の年齢は高まっている。10年近く前であれば27歳が多かったが、現在は33歳を超えてきている。理想としては30歳前後でプロジェクトリーダー経験者かつマネージャー未満の層

がターゲットとなっている。但し、近年はこの層が市場に出なくなっており、かつ採用企業の競合状況が激しくなっており、賃金が急激に高まってきている。これまで民間人材紹介といったエージェント経由で採用が出来ていたが、既存給与体系やバランスとの齟齬が大きくなりエージェント経由では採れなくなっている。そこで社員紹介採用を促進させる制度を設置したところ採用が増えた。年収では合わないのに、働き方であったり、やりたいことが実現できる環境であるという側面に魅力を感じてもらえて来て頂いていると感じ、このスタンスは当面は変えない。

3. マネジメントポジションに求められる人材像と採用方法

マネジメント層の確保は難しく、急拡大してきた会社であるため新卒の1期生がようやく40代に入ってきたくらいであり、特にトップマネジメント層は間に合っていない。本部長や事業部長クラスのポジションに他業の国内大手企業の定年退職手前の人材を招いたりもしているが、いずれは新卒組に上がっていつてもらわなければいけない。当社ではまだ大きな問題になっていないが、新卒社員に上上がる階段が用意されていないと思われるモチベーションが低下し社風にも影響が出てしまう。環境としても事業のライフサイクルが短期的で現在の中核事業は10年先にはおそらくない。これから伸びていくような数十年先の中核事業に向けた投資が必要であり、それには色々なタイプの人材を集め内部で事業を育て彼らがトップマネジメントに就く、ということが求められている。但し、彼等が育つまでは、外で役職定年になった人材を活用していくことも求められる。マネジメント層で入ってくる50歳以上の方はスキルも高いしモチベーションも高い。通常の転職市場に出ると年収や役割も下がってしまいやすいが、当社ではそれなりの報酬でキャリアも生かせる役割であることからやりがいを持って仕事をしてもらえていると感じる。

マネジメント層の採用については、全てエージェントは活用しておらず、自社のコネクションによる。取引先からは来ておらず、協力会社と一緒に仕事をした方に声をかけて来ていただいている。採用した人材像としては、自社のサービスオプションとして新しくお金を取れる経路を具現化できる人材をとっている。

4. ミドル・シニア層の労働移動や活用に関する今後の展望と政策変化の影響について

最先端の技術を活用して新規事業を立ち上げるために外部からエグゼクティブ層として招くというケースは今後も考えられる。但し、スペシャリストとして最先端の技術を活用できる人材は他社既存事業のシニアエグゼクティブ層にはおらず、アカデミック分野になってしまう為、当社にとっては当該人材層が移動するような事態、例えば解雇規制が緩和されるなどのようなケースであっても活用は難しい。ゼネラリスト経営層ならむしろプロパーを活用していく。

JILPT 資料シリーズ No.168

マクロの労働移動、転職市場の実態
— 既存統計とヒアリング調査より —

発行年月日 2016年5月12日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2016 JILPT Printed in Japan

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)