

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。

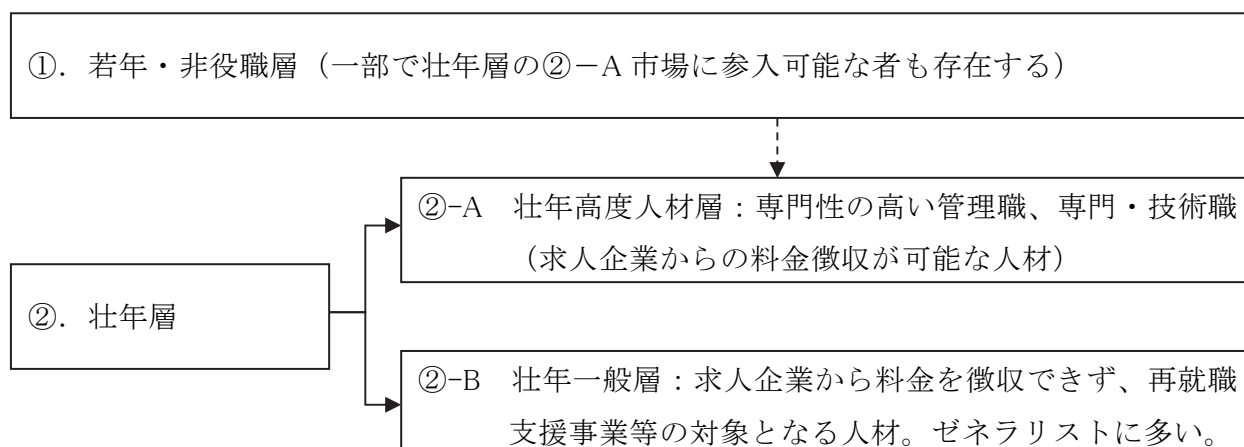
第3節 ヒアリング概要

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ったなどにより、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

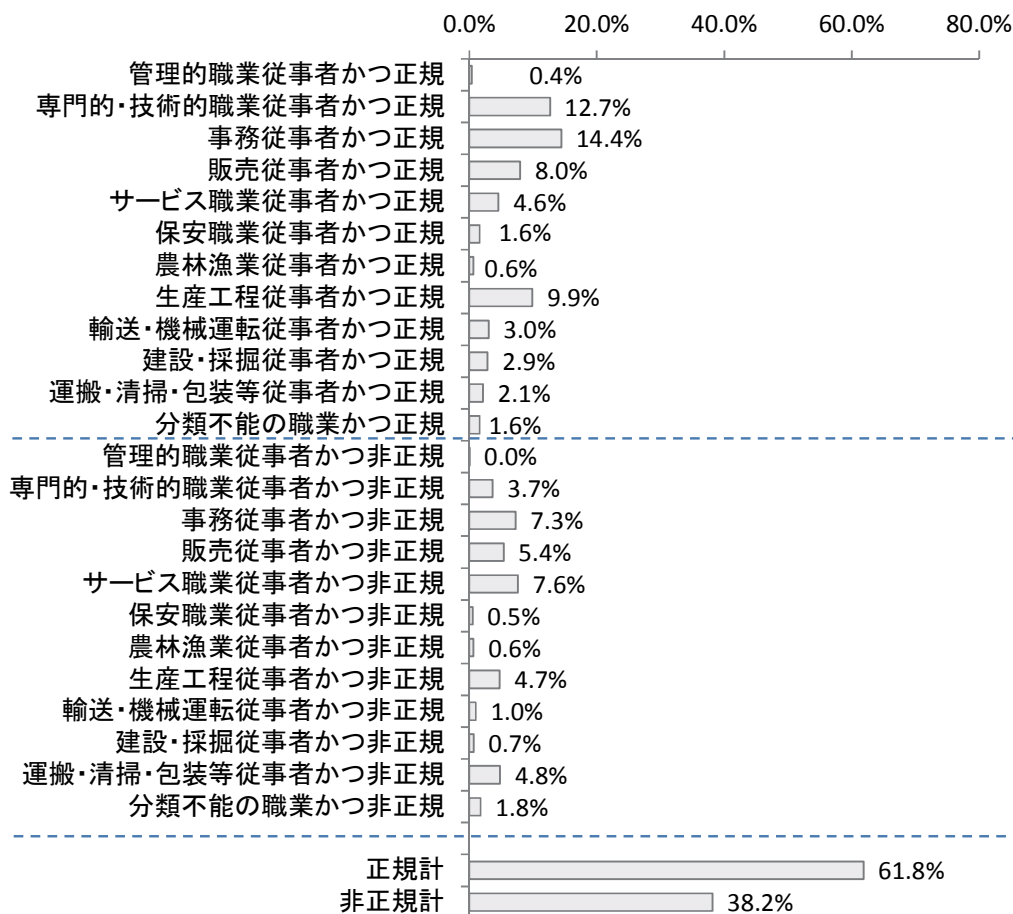
比較的早期に労働移動の促進が可能であると考えられるのは、若年層や壮年の高度人材層であろう。これら層は登録型やサーチ型の転職支援事業者のターゲットとなっている。ホワイトカラーの中でも市場価値が高く、求人企業が専門業者を用いる合理性があり、求人企業から料金を得る転職支援ビジネスが成立するからだと考えられる。一方でホワイトカラーの中でも、登録型やサーチ型の職業紹介事業者のターゲットの範囲外となってしまう層も存在し、このような層が転職せざるを得なくなった場合に、再就職支援業や産業雇用安定センター、公共職業紹介、職業紹介以外の方法により転職していくと考えられる。以下では比較的容易に労働移動の促進が可能な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

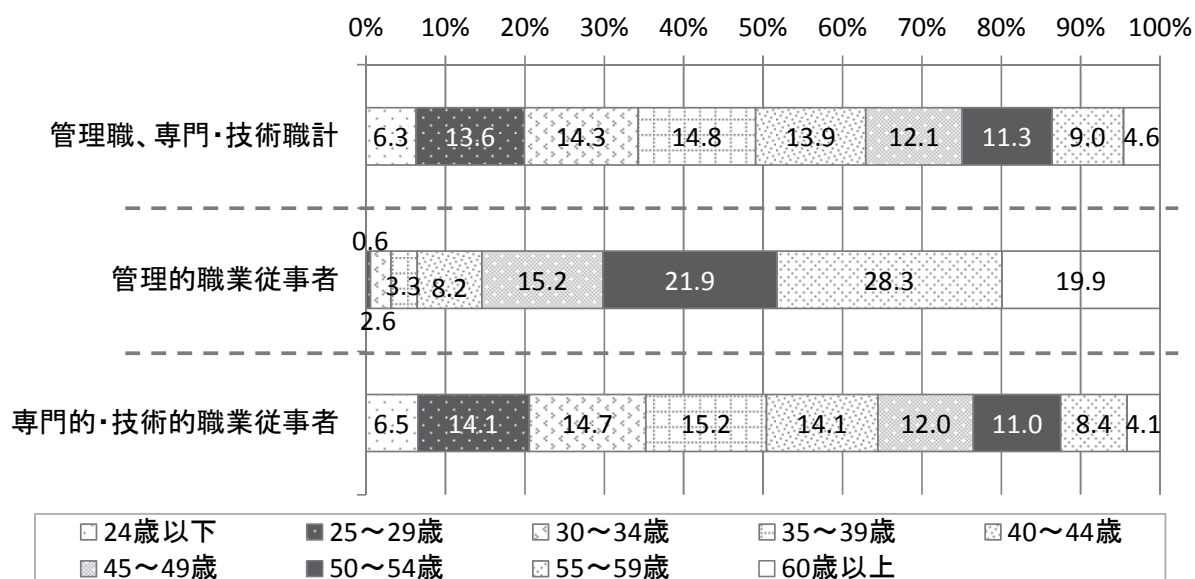
また、「非正規計」が38.2%であることを考えると、労働移動を促進させる余地の大きい「管理的職業従事者かつ正規」、「専門的・技術的職業従事者かつ正規」層の合計13.1%は大きな市場であろうと考えられる。また、そのうち特にボリュームの大きい専門・技術職の労働移動促進がマクロに与える影響は大きいと考えられる。

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



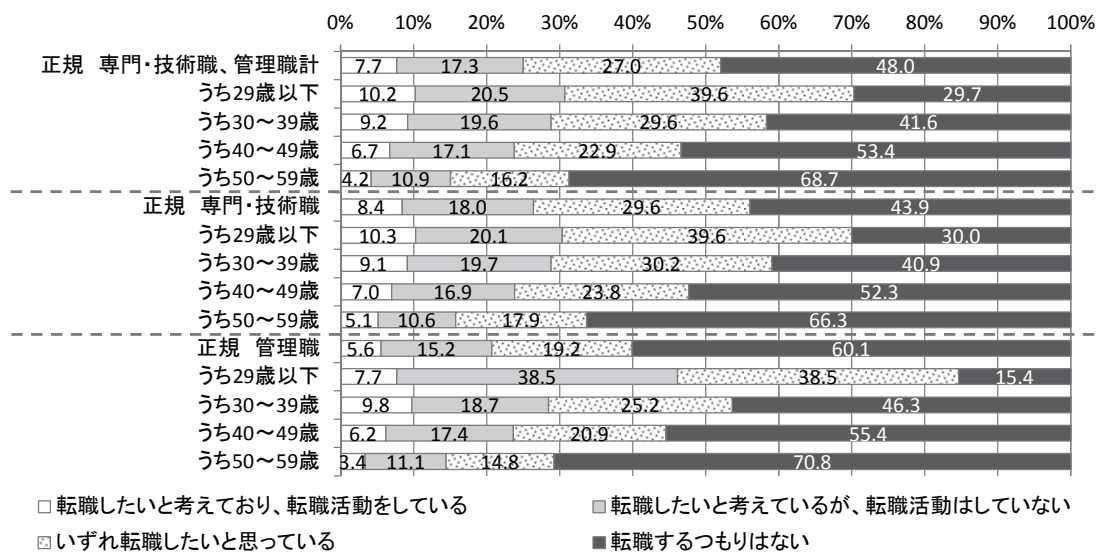
出所：図表 2-4-1、2とも総務省「平成 24 年就業構造基本調査」より筆者作成。

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。

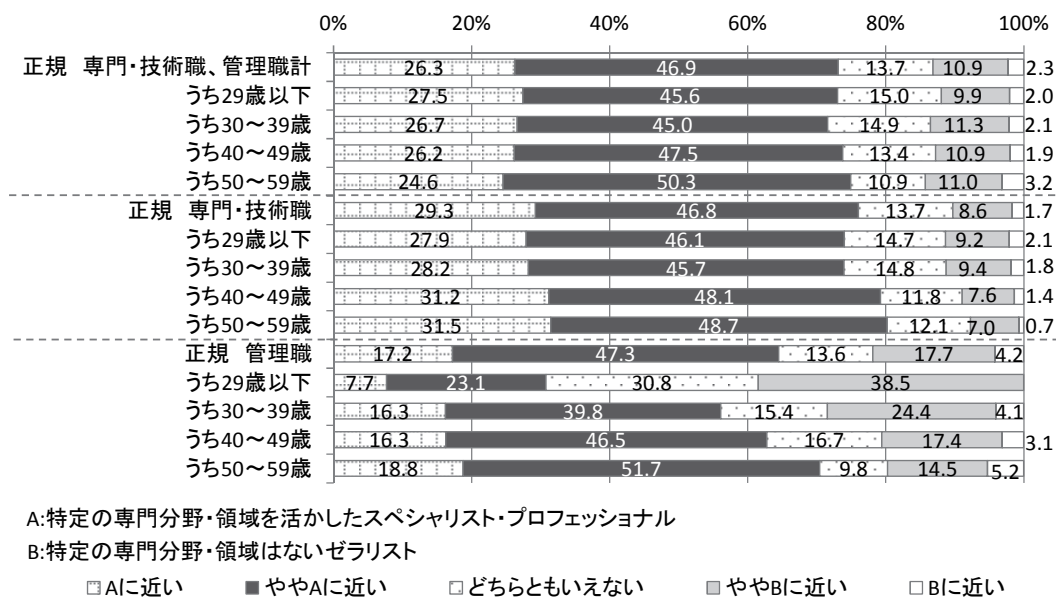
また図表 2-4-4 より、各層ごとの主観的な能力タイプに関する回答を見ると、数が過少な 20 代管理職以外ではいずれの層でもややスペシャリスト・プロフェッショナルに近いとの回答が最も多くなっている。また、「正規 専門・技術職」だけでなく「正規 管理職」についても年齢に従い、スペシャリスト・プロフェッショナルとの回答が高まり、ゼネラリストとの回答が少なくなっている。ヒアリング調査では、ミドル層になるほど転職に専門性が求められ、ゼネラリストではなくスペシャリストであることが要求されることが示唆されたが、本人の主観に基づくならばそのようなミドル層のスペシャリスト・プロフェッショナルは大きな層を形成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



A:特定の専門分野・領域を活かしたスペシャリスト・プロフェッショナル

B:特定の専門分野・領域はないゼラリスト

□ Aに近い ■ ややAに近い □ どちらともいえない ■ ややBに近い □ Bに近い

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、企業特殊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。