

## 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、 <b>サーチ型</b> 、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<sup>21</sup>。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。

<sup>21</sup> 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、 <b>サーチ型</b> 、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ー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<sup>22</sup>。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、

<sup>22</sup> 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（ストレートリテーナー）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推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



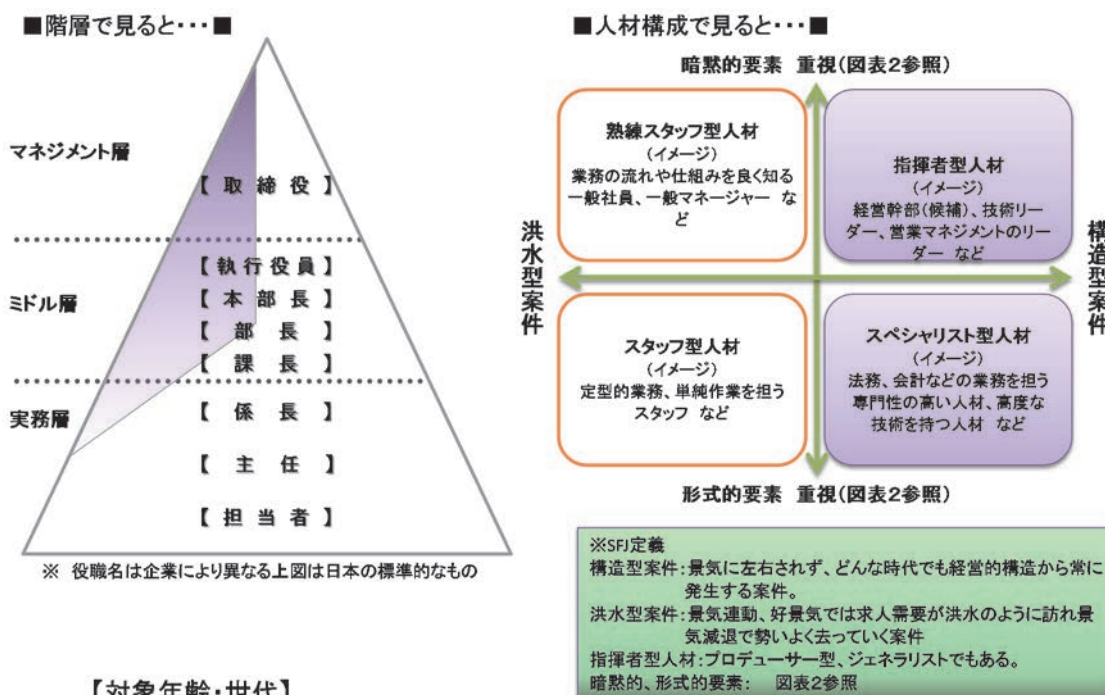
カルチャーとそれまで所属していた企業のカルチャーが合うかどうかも見られる。例えば、幾ら立派なキャリアを持っていても、横文字やカタカナ用語を多用する文化の企業出身者をそれと全く異なる文化の企業に引き合わせても浮いてしまう。またそうであっても候補者が少し目線を落とすなど柔軟に対処してもらえるかが重要。年齢が上になればなるほど地方の経営者に対する対応力、柔軟性をどの程度持っているかという人格・人間性が、今までのキャリア以上にマッチングにおいて重要な要素となる。キャリアとしては、リーマンショック以降は、新規事業立ち上げ、既存事業の盤石な体制づくり、次期後継者の周辺人事固め、ダイバーシティーに即したマネ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。

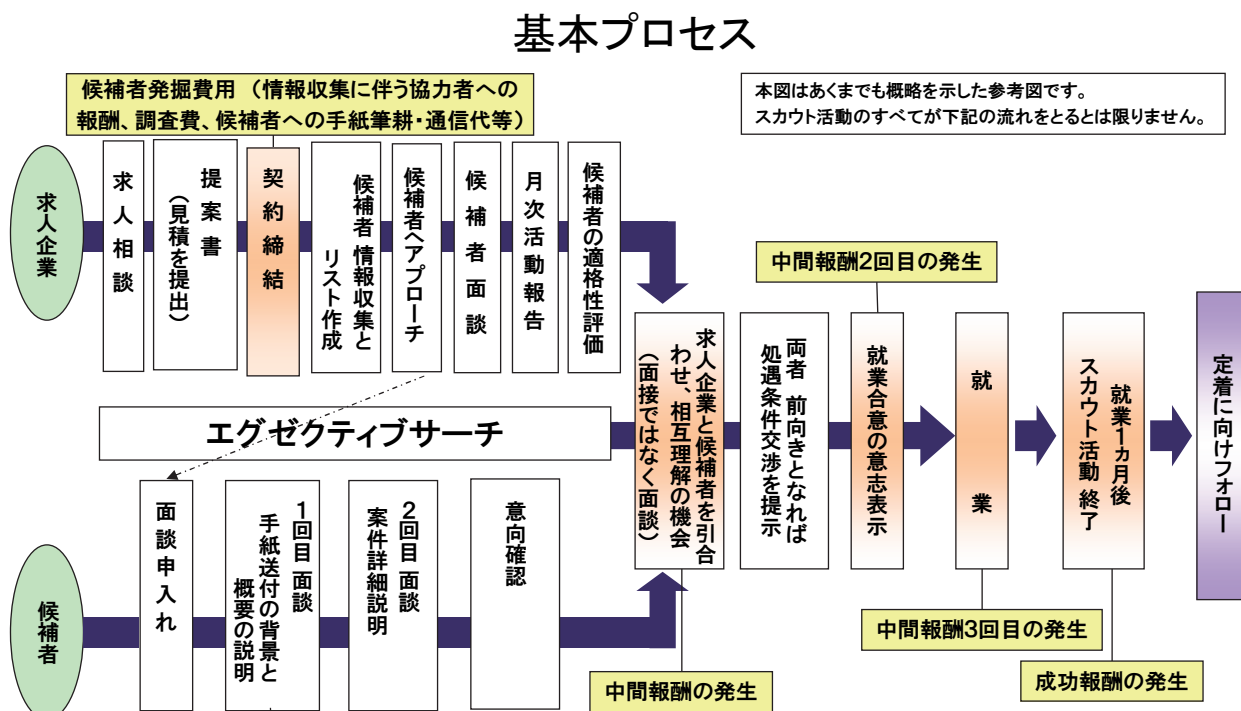
図表2 暗黙的、形式的要素について

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

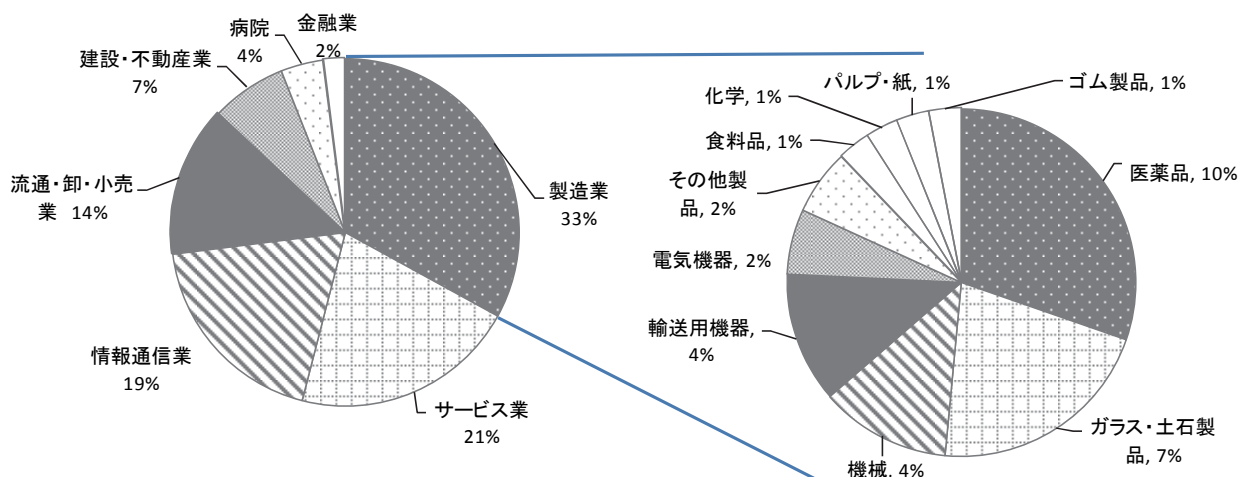


出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

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	<b>基本調査費</b>
	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
	<b>調査費 合計</b>
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
	<b>アプローチ費 合計</b>
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
	<b>その他 合計</b>
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
	<b>諸経費 合計</b>

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、 <b>サーチ型</b> 、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きている。

## 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とりにいって、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には難しい。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800万円日系企業のプラント営業をしていた方が1,000万円が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であれば、まずは年棒1,000万円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。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重要。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、取引を持ってくることが出来る」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、ポテンシャルを見てく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。

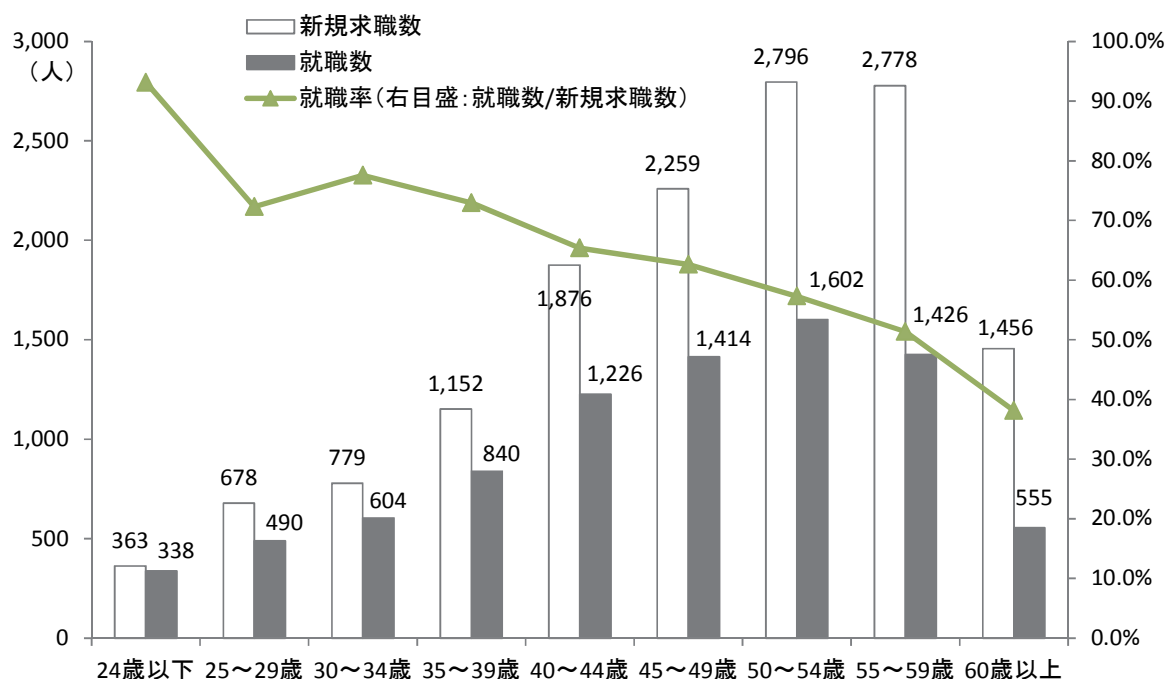
## O-1社：公益財団法人産業雇用安定センター

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

## 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<sup>23</sup>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

<sup>23</sup> (公財)産業雇用安定センターでは、求職は「送付」、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。

#### 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、新卒社員に上に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/>)