

労働政策研究・研修機構
第121回 労働政策フォーラム

転職と中途採用について考えるーキャリア採用の取組を中心に
(2022年7月22日-26日)配布資料

転職と能力発揮・キャリア形成
～ミドルエイジ層の転職から考える～

労働政策研究・研修機構
主任研究員 藤本 真

I . 転職の動向

1. 「転職」・「中途採用」への着目

- 2019年に内閣府が発表した『経済財政運営と改革の基本方針2019(「骨太の方針2019」)』のなかでは、「全世代型社会保障への改革」に向けた政策目標の1つとして、「70歳までの就業機会確保」などとともに、「中途採用・経験者採用の促進」が掲げられる。
- 「骨太の方針2019」を承けて、2020年に「雇用保険法等の一部を改正する法律」が制定され、2021年4月1日から、常用雇用者数301人以上の企業は、直近3事業年度の各年度において採用した正規雇用労働者のうち中途採用者が占める比率の公表を義務付けられる。
- 日本経済団体連合会(経団連)の『2022年版 経営労働政策特別委員会報告』では、「主体的なキャリア形成環境の整備」、「企業が求める人材像の明確化」、「中途・経験者採用枠の拡大」により、キャリアアップ型の転職機会の増大を推進していくことが提言されている(41ページ)。

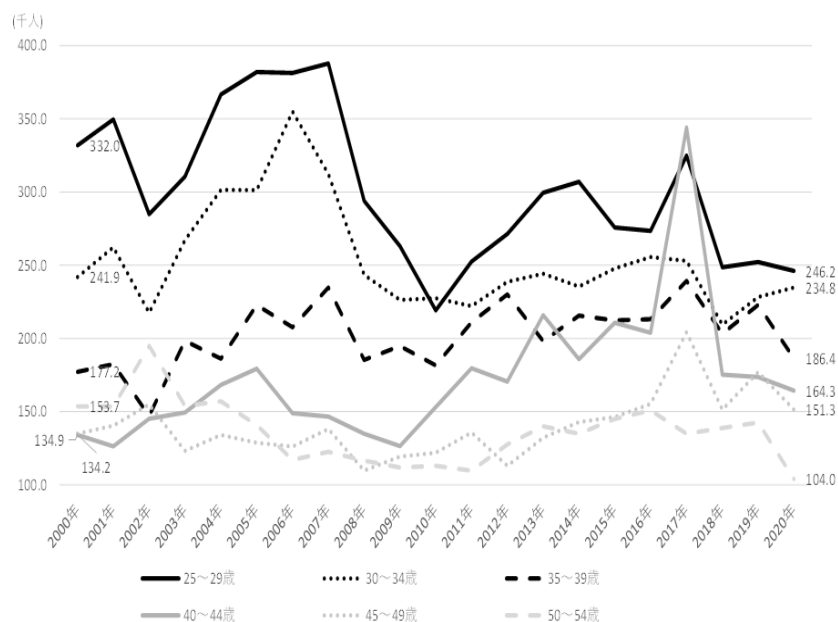
2. 転職者数・ミドルエイジ層転職者数の動向

- 厚生労働省「雇用動向調査」によると、転職入職する一般労働者の総数は2000年以降増加し、2019年の転職入職者は約306万人で、2000年と比べると約40万人増加している(2020年はコロナ禍のため約37万人減少し、約269万人に)。
- 転職入職する男性一般労働者のうち、2000年以降増加基調にあるのは40～44歳層と45～49歳層で、40～44歳層の2020年の転職入職者数は2000年に比べて約3万人増加、45～49歳層の転職入職者数は約1.6万人増加している。一方で35歳未満層の転職入職者は、2000年よりも減少しており、30代後半から40代前半の比重が高まっている。
- 女性はいずれの年齢層においても、転職入職者数の増加基調が続いている。なかでも増加が著しいのは40歳台で、40～44歳層は2000～2020年にかけて年間の転職入職者数が約5.3万人、45～49歳層の年間転職入職者数は同期間に約6.4万人増加している。また、2019年以降、50～54歳層の年間転職入職者数が約2万人増加している。

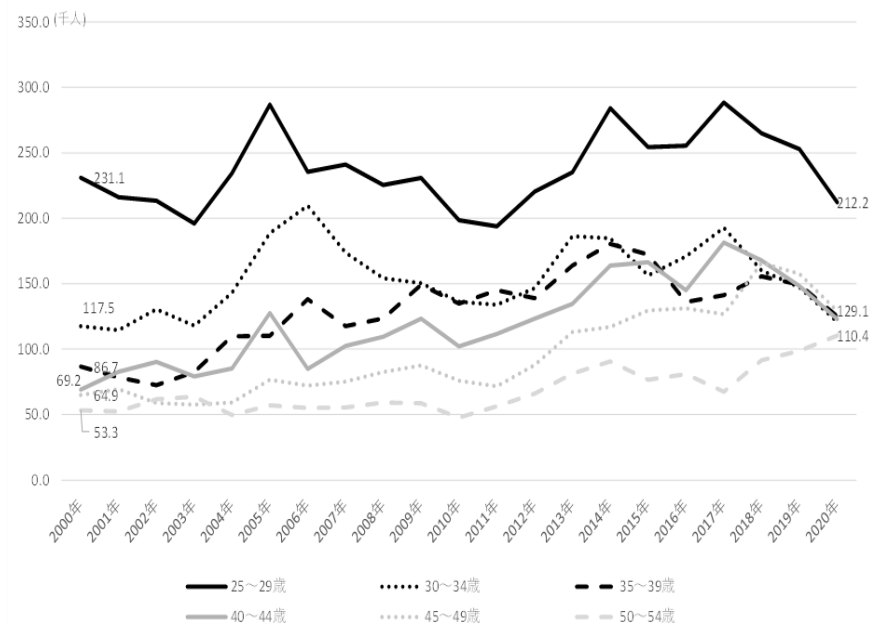
2. 転職者数・ミドルエイジ層転職者数の動向

※年齢層別・転職入職者数の推移(2000年～2020年)

【男性】



【女性】



資料出所: 厚生労働省「雇用動向調査」

Ⅱ .ミドルエイジ層の転職活動と転職の「結果」

1. 情報収集のためにコンタクトした人・組織・機会

● 接触した回答者の割合が多い人・組織・機会も、接触した頻度には、違いが見られる。

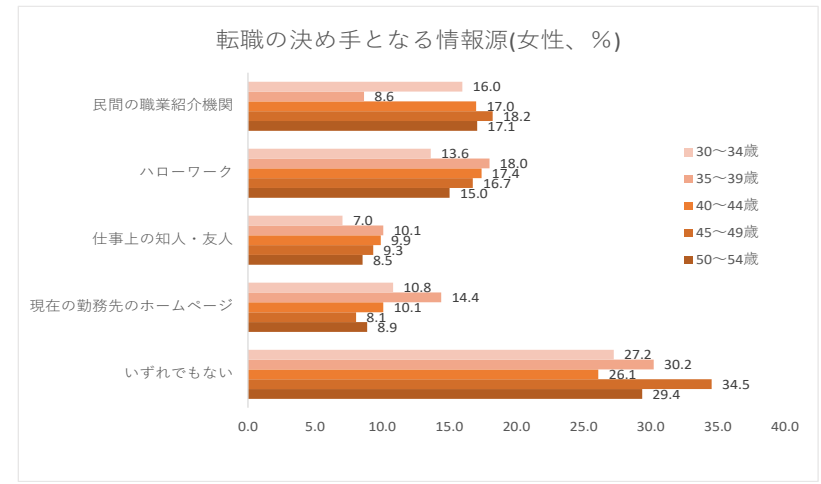
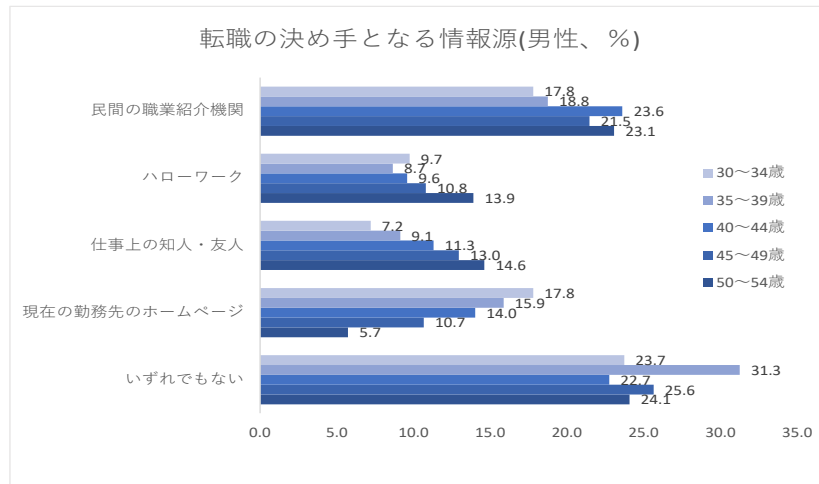
● 「正社員→正社員」で転職した人について集計すると、ハローワークは接触した回答者の6割以上(31.1%/49.7%)が1回しか接触していないのに対し、民間の職業紹介機関は接触した回答者の5割近く(14.4%/30.9%)が5回以上接している。

(単位:%)

	0回(接触していない)	1回のみ	2~4回	5回以上	接触した回答者の割合合計
ハローワーク	50.4	31.9	9.2	8.6	49.7
職業情報誌・新聞広告などの紙媒体	83.5	7.1	5.1	4.2	16.4
現在の勤務先のホームページ	53.1	17.2	17.6	12.1	46.9
現在の勤務先以外のホームページ	67.6	7.9	11.8	12.7	32.4
家族・親戚	81.7	7.5	5.7	5.1	18.3
仕事上の知人・友人	70.8	11.8	11.0	6.3	29.1
仕事以外の友人・知人	82.7	7.9	6.0	3.4	17.3
就職説明会	91.1	4.3	3.2	1.4	8.9
出身学校・出身学校の関係者	94.9	3.0	1.3	0.8	5.1
業界団体・同業者団体	93.9	2.5	2.3	1.2	6.0
民間の職業紹介機関	69.1	6.9	9.6	14.4	30.9
前職の親会社・関連会社	93.4	3.2	2.3	1.1	6.6
現職の親会社・関連会社	91.8	4.2	3.0	1.0	8.2
前職または現職の取引先	92.4	3.7	2.5	1.4	7.6

2. 転職にあたっての情報収集

現在の転職先への決め手となった情報が得られたルートとしては、「民間の職業紹介機関」が19.8%で最も回答が多く、以下「ハローワーク」(13.1%)、「仕事上の友人・知人」(11.0%)と続く。調査で挙げた14の人・組織・機会のいずれからも転職の決め手となる情報を得ていないという転職回答者は26.6%。



3. 転職の「結果」①～役職・賃金の変化

- 「正社員→正社員」で転職した人について集計すると、男性は50～54歳層が転職後役職レベルが上がったという回答の割合が最も高く、おおむね年齢層が上になるほど、役職レベルが上がったという回答の割合が高くなる。ただ、50～54歳層は、他の年齢層に比べて、転職後に役職レベルが下がった回答者の割合も高い。
- 女性は男性に比べると転職後に役職レベルが上がったという回答の割合が低い。

(単位: %)

	計	転職後昇進			変わらず		転職後降格			
		転職前後で役職についており役職レベルが上がった	役職なしから役職付きになった	昇進合計	同じレベルの役職で変わらず	役職なしのまま変わらず	転職前後で役職についており役職レベルが下がった	役職付きから役職なしになった	降格合計	
分析対象者計	2590	10.0	9.9	19.9	22.9	39.9	4.7	12.7	17.4	
男性	35～39歳	185	6.5	10.8	17.3	18.9	47.0	4.3	12.4	16.7
	40～44歳	599	10.2	13.0	23.2	25.2	34.7	4.5	12.4	16.9
	45～49歳	624	11.7	10.1	21.8	27.7	30.3	5.4	14.7	20.1
	50～54歳	566	17.1	8.7	25.8	31.4	21.9	7.8	13.1	20.9
女性	35～39歳	77	0.0	2.6	2.6	6.5	75.3	2.6	13.0	15.6
	40～44歳	244	2.0	10.7	12.7	11.5	65.6	0.8	9.4	10.2
	45～49歳	187	3.7	7.0	10.7	8.6	67.9	1.6	11.2	12.8
	50～54歳	108	2.8	5.6	8.4	5.6	75.0	0.9	10.2	11.1

3. 転職の「結果」①～役職・賃金の変化

- 「正社員→正社員」で転職した人について集計すると、男性は年齢層が上になるほど、月給が5%以上低下したという回答者の割合が高くなっており、反対に5%以上上昇したという回答者の割合はより上の年齢層になるほど低くなっている。
- 女性は40歳以上の年齢層について、男性と同様の傾向が見られる。

		(単位:%)								
		計	20%超低下	5~20%低下	5%以上低下 の合計	変わらず (±5%未満)	5~20%上昇	20%以上上昇	5%以上上昇 の合計	算出不可
分析対象者計		2590	9.4	17.2	26.6	29.4	20.5	22.0	42.5	1.4
男性	35~39歳	185	5.9	13.5	19.4	29.7	24.3	25.4	49.7	1.1
	40~44歳	599	5.8	17.5	23.3	30.9	20.4	24.2	44.6	1.2
	45~49歳	624	9.0	17.5	26.5	30.0	19.7	22.9	42.6	1.0
	50~54歳	566	13.4	17.1	30.5	30.6	19.3	17.1	36.4	2.5
女性	35~39歳	77	11.7	27.3	39.0	24.7	19.5	16.9	36.4	0.0
	40~44歳	244	7.8	17.2	25.0	25.0	25.4	24.2	49.6	0.4
	45~49歳	187	9.6	17.6	27.2	27.3	19.3	25.1	44.4	1.1
	50~54歳	108	18.5	13.0	31.5	27.8	17.6	18.5	36.1	4.6

4. 転職の「結果」②～スキルや知識の活用度

「正社員→正社員」で転職した人については、4分の3以上が活かしている（「非常に活かしている」「活かしている」と考えている。男性は年齢層が上になるほど、活かしていると感じる回答者の割合が増し、中でも「非常に活かしている」という回答の割合は、年齢層が上がるにつれて上昇していく傾向が顕著である。

(単位:%)

		計	非常に活かしている	活かしている	活かしているの合計	どちらともいえない	あまり活かしていない	全く活かしていない
分析対象者計		2590	30.6	45.5	76.1	14.7	5.1	4.2
男性	35～39歳	185	24.3	43.8	68.1	19.5	7.6	4.9
	40～44歳	599	30.4	45.9	76.3	15.5	5.2	3.0
	45～49歳	624	33.7	46.6	80.3	13.0	3.5	3.2
	50～54歳	566	36.0	44.0	80.0	12.4	4.6	3.0
女性	35～39歳	77	15.6	58.4	74.0	15.6	2.6	7.8
	40～44歳	244	26.6	42.2	68.8	16.8	7.0	7.4
	45～49歳	187	25.1	43.3	68.4	17.1	7.5	7.0
	50～54歳	108	25.0	49.1	74.1	13.9	5.6	6.5

5. 転職活動と転職の「結果」

(1) 賃金変化との関係

- 35歳以上の、「正社員→正社員」という転職をした転職者を対象として分析を行ったところ、「ハローワーク」との接触回数がより多いことは、転職による賃金変化と負の相関が見られた。対照的に「就職説明会」への参加回数が多いことは正の相関が見られた。
- 職業上の資格・免許の保有と賃金変化との間に、統計的に有意な正の相関の傾向が見られる。

(2) 役職変化への影響

- 転職活動にあたって「仕事上の友人・知人」との接触頻度がより高いほど、役職レベルが上がる可能性が有意に高くなる。
- 職業上の資格・免許の保有と、直近転職時のキャリア・コンサルタント／アドバイザーの活用は、転職後の役職レベル上昇の可能性を有意に高める。

5. 転職活動と転職の「結果」

(3) 転職先での経験・スキル活用度への影響

- 「仕事上の友人・知人」との接触頻度が上がるほど、スキル・知識の活用度が上がるという関係が、統計的に有意である。また、「民間の職業紹介機関」や「業界団体・同業者団体」との接触頻度が高まることも、転職先でのスキル・知識の活用度がより高くなることと統計的に有意な相関がある。
- 一方、就職説明会への参加がより多くなることや、前職の親会社・関連会社との接触頻度が高まることは、転職先におけるスキル・知識の活用度と統計的に有意な負の相関を持つ。
- 過去3年間に能力開発活動を実施することや、職業資格を保有していることは、経験・スキル活用度と正の相関を持っていた。

5. 転職活動と転職の「結果」

※分析結果要約

		賃金(月給) 変化	役職変化	スキル・経験 の活用度
転職先情報収集のために コンタクトした先	①ハローワーク	負(5%)		
	②職業情報誌・新聞広告などの紙媒体			
	③現在の勤務先のホームページ			
	④現在の勤務先以外のホームページ			
	⑤家族・親戚			
	⑥仕事上の知人・友人		正(1%)	正(1%)
	⑦仕事以外の友人・知人			
	⑧就職説明会	正(10%)		負(1%)
	⑨出身学校・出身学校の関係者			
	⑩業界団体・同業者団体			正(5%)
	⑪民間の職業紹介機関			正(1%)
	⑫前職の親会社・関連会社			負(1%)
	⑬現職の親会社・関連会社			
	⑭前職または現職の取引先			

	賃金(月給) 変化	役職変化	スキル・経験 の活用度
直接応募サイト登録			
エージェント型サイト登録			
スカウト型サイト登録			
ハローワーク・インターネットの利用		負(10%)	
キャリア・コンサルタント/アドバイザー活用		正(5%)	
過去3年間の職業能力開発の実施			正(0.1%)
職業資格の保有	正(10%)	正(5%)	正(0.1%)

(注)

・「賃金変化」は「現職月給/前職離職直前の月給」、「役職変化」は、役職レベルが上昇した場合に1、そうでない場合に0となるダミー変数。「スキル・経験活用度」は、「非常に活用できている」=5～「まったく活用できていない」=1とする変数。

・「コンタクト先」についての変数は、コンタクトなし=0、1回コンタクト=1、2～4回コンタクト=2、5回以上コンタクト=3の値を取る変数

・統制変数として、性別、年齢、学歴、担当職種、現在の役職、前職でのキャリアパターン、現在の勤務先の①規模、②業種、③外資系か否か、④組合の有無、転職が自己都合だったか会社都合だったか、転職時にアプローチした会社の数を設定。

Ⅲ.ミドルエイジ層を採用した企業の取り組み ～効果と課題～

1. 転職先がしてくれたこと

●男女ともに「同期(同じ時期・年度)採用者同士の交流会」、「人員に余裕のある職場に配置してくれた」、「面倒見のよい職場に配置してくれた」の回答の比率において、年齢による差が認められ、いずれの場合も年齢層が高くなるほど比率が低くなる傾向にある。

●男性、女性共に、年齢層が高くなるほど、「特に何もしてくれなかった」という回答者の比率が上がる。この傾向は男性労働者のほうが顕著。

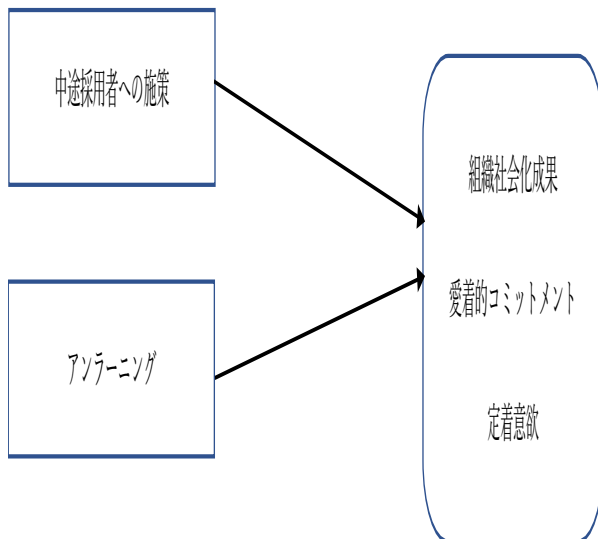
(単位:%)

	計	公式のオリエンテーションや研修	人事・総務担当者によるサポート	職場の受け入れ支援担当者によるサポート	職場マネジャーとの事前面談	同期(同じ時期・年度)採用者同士の交流会	先輩中途採用者の紹介	入社一定期間後のフォロー面談	人員に余裕のある職場に配置してくれた	面倒見のよい職場に配置してくれた	
転職回答者計	4205	25.9	17.3	13.5	13.9	7.3	5.1	9.5	5.6	8.1	
男性	男性計	2582	25.9	19.1	13.8	15.7	8.3	6.2	10.0	6.1	7.4
	30～34歳	236	27.5	18.2	16.9	13.1	19.1	9.7	9.7	11.9	15.3
	35～39歳	208	25.5	23.1	16.8	15.9	13.5	10.1	15.9	10.6	10.1
	40～44歳	699	27.3	18.6	15.9	15.5	9.4	7.4	11.9	7.7	7.0
	45～49歳	741	26.5	19.3	13.2	15.5	5.4	5.5	10.0	3.8	6.1
50～54歳	698	23.6	18.3	10.5	16.9	5.0	3.3	6.6	3.6	5.7	
女性	女性計	1623	25.7	14.5	12.9	11.1	5.7	3.4	8.7	4.9	9.2
	30～34歳	213	26.8	16.9	16.0	11.7	12.2	7.0	13.1	9.9	16.4
	35～39歳	139	20.9	12.9	10.8	10.1	8.6	2.2	7.2	9.4	10.8
	40～44歳	506	29.2	15.0	11.9	11.3	5.3	3.6	9.7	3.6	8.7
	45～49歳	472	23.9	14.0	12.9	10.8	3.0	1.1	6.8	3.4	6.1
50～54歳	293	23.9	13.3	13.3	11.3	4.4	4.8	7.5	3.8	8.9	
管理職	481	24.3	23.1	12.9	22.0	7.5	6.2	10.0	4.6	5.2	
専門・技術職	1458	29.6	18.7	14.9	13.2	7.8	5.0	10.4	4.7	7.1	
事務職	1569	22.1	14.9	12.6	10.6	5.9	3.8	8.9	5.7	9.1	
営業職	489	28.4	18.0	14.7	18.8	10.2	9.6	9.2	8.4	8.8	
販売職	208	25.0	10.6	8.7	13.9	6.7	2.9	7.7	6.7	12.0	

	計	社内の職場見学会を実施してくれた	中途採用者を紹介する機会(社内広報を通じた紹介等)を設けてくれた	懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた	職場の上司が面倒を見てくれた	先輩が面倒を見てくれた	同僚・後輩が面倒を見てくれた	その他	特に何もしてくれなかった	
転職回答者計	4205	7.4	4.2	10.5	18.4	19.7	14.1	1.7	27.9	
男性	男性計	2582	7.3	5.3	11.7	17.5	15.1	12.8	1.6	27.9
	30～34歳	236	8.1	8.5	11.4	19.5	20.8	11.9	0.4	14.4
	35～39歳	208	10.6	4.8	12.0	16.8	18.3	11.1	0.5	21.6
	40～44歳	699	8.0	5.6	11.7	18.6	16.2	11.4	1.9	24.2
	45～49歳	741	7.0	5.4	12.6	18.1	16.2	14.8	1.6	29.3
50～54歳	698	5.6	3.9	10.7	15.3	10.2	12.8	2.1	36.5	
女性	女性計	1623	7.7	2.5	8.5	19.9	27.0	16.1	1.8	27.8
	30～34歳	213	9.9	3.8	10.3	24.9	35.7	10.8	0.9	18.8
	35～39歳	139	8.6	1.4	8.6	19.4	24.5	23.7	0.0	25.9
	40～44歳	506	8.5	4.0	10.1	20.6	29.4	17.2	2.6	25.7
	45～49歳	472	7.0	2.1	7.4	18.4	25.0	15.0	1.5	31.8
50～54歳	293	5.5	0.0	6.1	17.7	21.2	16.0	2.7	32.8	
管理職	481	6.9	5.2	12.5	16.4	6.9	11.2	2.1	29.9	
専門・技術職	1458	8.6	4.3	10.7	18.7	19.6	14.9	1.6	24.9	
事務職	1569	6.9	3.3	9.7	18.2	24.0	14.2	1.7	30.0	
営業職	489	7.2	6.1	12.7	19.2	17.8	13.1	1.2	26.6	
販売職	208	4.8	3.4	4.8	21.6	23.1	15.9	2.9	30.8	

2. 「オンボーディング」と「アンラーニング」の効果

(1) 分析の枠組み



① 中途採用者への施策（いわゆる、オンボーディング）が組織社会化成果、愛着的コミットメント、定着意欲に与える影響を検証する。

※「オンボーディング」: 新人の適応を促進するために組織の制度・取組み

② アンラーニングが組織社会化成果、愛着的コミットメント、定着意欲に与える影響を検証する。

※「アンラーニング」: 個人が、自身の知識やスキルを意図的に棄却しながら、新しい知識・スキルを取り入れるプロセス

2. 「オンボーディング」と「アンラーニング」の効果

(1) 分析の枠組み

※諸変数の設定

オンボーディング施策群	最小値	最大値	平均値
人間関係構築に向けたオンボーディング施策			
「職場の上司が面倒を見てくれた」、「先輩が面倒を見てくれた」、「同僚・先輩が面倒を見てくれた」	0	3	0.522
公式的なサポートとしてのオンボーディング施策			
「公式のオリエンテーションや研修」、「人事・総務担当者によるサポート」、「職場の受け入れ担当者によるサポート」、「職場マネージャーとの事前面談」、「入職一定期間後のフォロー面談」	0	5	0.800
中途採用者採用に特化したオンボーディング施策			
「同期採用者同士の交流会」、「先輩中途採用者の紹介」、「中途採用者を紹介する機会を設けてくれた」	0	3	0.166

変数	信頼性係数
アンラーニング(個人の習性を変化させるフレームワーク)	
新たな環境は私にとって好ましくない行動を見出す助けになる	$\alpha = .874$
新たな環境は個人の行動を変える助けになる	
新たな環境は個人の考えを変える助けになる	
新たな環境は個人が自身の失敗を見出す助けになる	
(4項目)	
組織社会化成果	
会社の代表的な製品はサービスについてよく理解できるようになった	$\alpha = .960$
会社の組織構造(本社や部門及びそれらの関係など)をよく理解できるようになった	
社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった	
略語などの会社独特の言葉を理解できるようになった	
会社のリーダー達のマネジメントスタイルをよく理解できるようになった	
会社のリーダー達が社員に何を求めているかよく理解できるようになった	
会社の方針や仕事の進め方をよく理解できるようになった	
自分の力を発揮できる仕事かどのような仕事であるのか、理解できるようになった	
自分に向いている仕事がかかってきた	
仕事を継続するにつれて、自分の価値観がかかってきた	
(10項目)	
愛着的コミットメント	
私はこの会社の一員であることを誇りに思う	$\alpha = .917$
私はこの会社に愛着を持っている	
私にはこの会社を背負っていくという自覚がある	
私はこの会社で起こっている問題を自分の問題のように感じる	
私たちの世代が会社を背負っていく必要があると思う	
(5項目)	
定着意欲 (Rは逆転項目)	
機会があれば他の会社に転職してみたい(R)	$\alpha = .905$
現在の会社を辞めたい(R)	
この会社で働き続けたい	
(3項目)	

2.「オンボーディング」と「アンラーニング」の効果

(2)分析結果

●①人間関係構築を支援するオンボーディング施策、②会社の公式的なサポートとしてのオンボーディング施策、③中途採用者に特化したオンボーディング施策のいずれも、受けた度合いが大きい転職者ほど、組織社会化成果が大きくなる。

●また、いずれのタイプのオンボーディング施策も、愛着的コミットメントや定着意欲を高める。

	組織社会化 成果	愛着的 コミットメント	定着意欲
オンボーディング施策:人間関係	正(0.1%)	正(0.1%)	正(0.1%)
オンボーディング施策:公式的サポート	正(0.1%)	正(0.1%)	正(0.1%)
オンボーディング施策:中途採用者に特化したサポート	正(0.1%)	正(0.1%)	正(5%)
アンラーニング志向	正(0.1%)	正(0.1%)	正(0.1%)

●アンラーニング志向のより強い転職者は、転職先での組織社会化成果がより高い傾向にあり、愛着的コミットメント、定着意欲が高くなりやすい。

3. 中途採用における企業側の課題～企業事例調査より

(1) 採用後に生じる課題と課題間のジレンマ

● 中途採用後に生じる企業側の課題としては、以下を挙げることができる

- ① 期待と実際の働きぶりとのミスマッチ
- ② 中途採用社員の処遇に、既存の社員が不満を持つ
- ③ 専門職の担い手が特定の人材やグループに集中する

● 採用後の課題の間にも相関やジレンマがあり、相関としては、中途採用人材の実際の働きぶりが期待するレベルに達しなければ(①)、中途採用社員の処遇に既存の正社員が不満を持ちやすくなる(②)といった状況を挙げることができる。

● また期待と実際の働きぶりとのミスマッチを防ぐために、中途採用した人材のネットワークを使ってさらなる中途採用を行っていたら(①への対応)、専門職の担い手が特定の人材やグループに集中する(③)という事態が起こりかねない点などが、ジレンマであろう。

3. 中途採用における企業側の課題～企業事例調査より

(2)採用プロセスにおける課題と採用後の課題のジレンマ

採用過程における課題と、採用後に生じる課題との間にもジレンマはある。

●期待と実際の働きぶりとのミスマッチをなくすため、より多くの人材紹介会社を使って人材を探したり、採用候補者をより長い時間をかけて選考したりしていると(採用後課題①への対応)、採用にコストや時間がかかる。

●採用候補者に提示できる賃金額への制約を緩めると、期待と実際の働きぶりとのミスマッチ(採用後課題①)や、中途採用社員の処遇に対する既存の正社員の不満(採用後課題②)が生じやすくなる。

IV.日本の労働市場におけるミドルエイジ層の位置づけと転職活動～インタビュー調査より～

- ①未経験でも処遇が低下しない、あるいは一定量の雇用機会があるというのは30歳台前半までであり、35歳以上の転職では、プロジェクトなどを自らで推進した経験や管理職・事業経営の経験、特定領域における一定程度以上の専門性などがないと、仕事内容の面で満足できる雇用機会を得ることや処遇の維持を図ることは難しい。こうした状況は転職経験者のインタビュー調査からも、企業の中途採用担当者・人材サービス企業のマッチング担当者のインタビュー調査からもうかがうことができる。
- ②ただし、プロジェクトなどを自らが推進した経験や、管理職・事業経営の経験、特定領域における一定程度以上の専門性があれば、ICT(情報通信技術)の普及・発展により、そうした経験や専門性を求める企業を見つけやすくなったため、35歳を大きく超えていても、1か月程度以内の短期間で、転職者自身のニーズや経験に合った転職先が見つかり、内定を得ることができる可能性が高い。
- ③男女の転職経験者共に勤務先の業種が変わったという人は半数を超えているが、仕事の内容が変わったという人は少数にとどまる。仕事が変わったというケースも、転職前までに担当していた仕事に新しい仕事加わったか、逆に担当する仕事の範囲が狭まったというケースがほとんどであり、ミドルエイジ層の転職においては、仕事内容における継続性が高いことがうかがえる。

IV.日本の労働市場におけるミドルエイジ層の位置づけと転職活動～インタビュー調査より

- ④直近転職の理由について、インタビュー調査の対象とした転職経験者の多くが、前職において、自分の思うような働き方ができなくなったことを挙げている。思うように働けなくなった要因としては、a.勤務していた組織の方針変化による自身の所属部署や仕事の位置づけの変化、b.勤務していた組織・職場の雰囲気や慣行と自身の考え方とのミスマッチ、c.意欲的に取り組んできた仕事からの異動、d.勤務していた組織において業績悪化や経営再編などによる人員削減が行われ、落ちついて仕事ができなくなったこと、などが指摘されている。
- ⑤ミドルエイジ層が対象となる企業側の求人は、さほど細かく定められていないことがしばしばあり、そうした場合は、企業の人材ニーズと、採用候補者の経験やキャリアとの相互作用により、採用後に担当する業務や役割が決まる。この場合、担当する業務や役割の内容が、転職者が求人を目にした際に想定していたものとは異なり、入社した後に、これまで蓄積してきた経験やキャリアが活かせないと転職者が感じてしまう可能性がある。
- ⑥ほとんどのケースで、ミドルエイジ層の転職者は、前職と同レベル以上の処遇を望んでいる。ただ、そうした場合でも、前職企業と転職先の賃金水準の違いや、転職先における転職者の位置づけ(同年齢層・同レベルの役職の既存従業員との比較による位置づけなど)が影響して、前職よりも賃金が下がることも珍しくない。

V. 結論～調査・分析からのインプリケーション

(1)現在の勤務先や就業環境の下で、スキルや経験の十分な発揮が難しくなった時に、ミドルエイジ層が蓄積してきたスキル・経験を改めて活かすことができるような、転職プロセス・転職ルートについての検討と、そうしたプロセス・ルートへの支援が求められる。



- アンケートの分析から、「仕事上の友人・知人」との接触と結びつくと思われる「リファラル採用」などの手法を用いた中途採用がやりやすくなるような、企業内・業界内・同職種従事者間における環境・体制の整備は、ミドルエイジ層の経験・キャリアの活用・展開につながる転職に資すると考えられる。
- スキルや能力向上のための取組みは、転職者が自ら培ってきた経験やキャリアの有用性を実感する上で大きな役割を果たしているといえ、転職を考える労働者、あるいは転職をした労働者が、自分が効果的だと考えるタイミングで、必要な能力開発を実施できるようにするための社会的・政策的な支援が求められる。
- ハローワークに寄せられた求人、あるいは民間の職業紹介機関に寄せられた求人から、業種ごと、職種ごとにニーズの高い職業上の資格・免許をデータベースとして整理すれば、転職において有効な資格・免許の取得にとって、大きな支援になると考えられる。

(2) 転職後の処遇や役割は、企業外部の労働市場によるよりも、転職先企業の受け入れ態勢によるところが大きい。ミドルエイジ層のスキル・経験の活性化につながる受け入れのあり方、オン・ボーディング施策(新しく入った従業員の組織適応を促進する企業の取組)の方向性について検討するとともに、新しく受け入れたミドルエイジ層のスキル・経験の活性化を図る企業に対して、どのような支援をしていくことが重要かについて考察していく必要がある。



● アンケートの分析から、わが国においてその重要性が十分に周知されているとは言い難いオンボーディング施策について、周知することの必要性が示唆される。さらに周知が進んだ段階で、オンボーディング施策導入への政策的支援を検討することも必要。

【参考資料①】調査の概要

1. アンケート調査の概要

(1) 調査項目

- ①あなた自身とあなたのお仕事について(全回答者)
- ②前職からの転職活動について(転職経験者のみ)
- ③あなたが勤務している会社の人事労務管理に対する認識や、会社に対する評価(全回答者)
- ④あなた自身のキャリアや能力開発に関する考え方・取組み(全回答者)

1. アンケート調査の概要

(2) 調査対象者

① 転職経験者

以下のすべての条件に該当するモニター。

- ・男女の両方
- ・30歳以上55歳未満
- ・フルタイム勤務者
- ・正社員及び直接雇用の非正社員(嘱託・契約社員など)
- ・調査開始時までの3年間に転職の経験がある者
- ・現職ならび前職の職種が、「管理職」、「専門・技術職」、「事務」、「営業・販売職」に該当する者
- ・現在従業員50人以上の企業／組織に勤務する者

1. アンケート調査の概要

(2) 調査対象者

② 転職未経験者

以下のすべてに該当するモニター。

- ・男女の両方
- ・30歳以上55歳未満
- ・フルタイム勤務者
- ・正社員及び直接雇用の非正社員（嘱託・契約社員など）
- ・現職が「管理職」、「専門・技術職」、「事務」、「営業・販売職」に該当する者
- ・現在従業員50人以上の企業／組織に勤務する者

1. アンケート調査の概要

(3) 実査

- (株)マーケティング・コミュニケーションズが保持しているインターネット調査モニターに対し、2020年12月1日から同年12月14日にかけて実施。
- 当初は、転職経験者7000人、転職未経験者3000人から回答を得ることを目標としたが、該当するモニターの出現状況を踏まえ、調査実施期間中に、転職経験者4200人(当初目標の6割)、転職未経験者2400人(当初目標の8割)からの回答回収に目標を切り替えた。最終的な回収数は、転職経験者4205人、転職未経験者2498人の、計6703人。

1. アンケート調査の概要

(3) 実査

※調査回答者の内訳

① 転職経験者(4205人)

	男性	女性	年齢層別計
30～34歳	236	213	449
35～39歳	208	139	347
40～44歳	699	506	1205
45～49歳	741	472	1213
50～54歳	698	293	991
性別計	2582	1623	4205

② 転職未経験者(2498人)

	男性	女性	年齢層別計
30～34歳	102	95	197
35～39歳	108	55	163
40～44歳	408	269	677
45～49歳	693	234	927
50～54歳	362	172	534
性別計	1673	825	2498

2. インタビュー調査の概要

- アンケート調査では把握できない点を、インタビュー調査を通じて把握し、ミドルエイジ層の転職に関する理解をより深める目的で実施。
- インタビュー調査の対象としたのは、①ミドルエイジ(35～54歳)の転職経験者、②企業の中途採用担当者、③人材サービス企業でミドルエイジ層のマッチングを担当した従業員、である。
- 調査研究担当者の1人である藤本がSNSなどを通じて対象を募ったり、また調査について知った人からの紹介を受けたりして、①は29人(男性16人、女性13人、そのほか30歳台前半で転職している人が男女2人ずつ)、②は7人(所属企業は7社)、③は7人(所属企業は6社)の協力を得た。
- インタビュー調査は2020年2月12日から2022年1月8日にかけて、計50回実施(転職経験者のうち3人については、2回インタビュー調査を実施)。1回あたりのインタビュー時間は、50分から147分であった。インタビュー調査は、2020年2～3月の間は対面で実施したが、以降は新型コロナ感染拡大のため、オンライン(ZOOMまたはTeams)経由で実施。

2. インタビュー調査の概要

※ミドルエイジ層転職経験者インタビュー調査対象者の概要：男性転職経験者

No	直近転職時期	直近転職時期の年齢	転職先(現勤務先)の業種	直近転職における勤務先業種の変化	転職先(現勤務先)の規模	直近転職における勤務先規模の変化	転職先(現勤務先)での担当職種	直近転職における担当職種の変化	転職先(現勤務先)の所在地	直近転職に伴う勤務先の地域移動
1	2020年1月	35	ソフトウェア製造・販売業	あり	500～999人	小	営業職	あり	東海地方	なし
2	2018年8月	35	社会保険労務士事務所	なし	50～99人	大	専門・技術職(社労士業務)、事務・管理職	なし	首都圏	なし
3	2015年11月	35	コンサルティング業	なし	1000～2999人	大	専門・技術職(コンサルティング職)、事務・管理職	あり(加)	首都圏	なし
4	2021年6月	37	情報サービス業	あり	300～499人	大	事務・管理職(人事)	あり	首都圏	なし
5	2010年11月	37	人材サービス業	あり	100～299人	大	専門・技術職(企画・広報・マーケティング)、事務・管理職	あり(加)	首都圏	なし
6	2019年9月	39	専門サービス業	なし	50～99人	小	専門・技術職(社労士業務)	なし	首都圏	なし
7	2019年8月	39	NPO(地域支援)	あり	10～29人	無	専門・技術職、事務・管理職	なし	首都圏	なし
8	2016年4月	39	電機製造・販売	あり	10000人以上	大	事務・管理職(人事)	なし	近畿地方	あり
9	2021年6月	42	医薬関連サービス	あり	5000～9999人	大	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
10	2019年8月	44	製造業	あり	100～299人	小	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
11	2017年1月	44	財団法人(環境関連)	あり	100～299人	大	専門・技術職、事務・管理職	なし	首都圏	なし
12	2011年1月	45	専門・技術サービス業	あり	50～99人	小	専門職(コンサルティング)、事務・管理職	あり(加)	首都圏	なし
13	2019年3月	46	建設サービス業	あり	50～99人	小	事務・管理	なし	首都圏	なし
14	2019年2月	47	金融業	あり	500～999人	小	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
15	2021年7月	50	住宅製造・販売	あり	100～299人	小	事務・管理職	なし	東海地方	なし
16	2019年4月	51	金融業	あり	1000～2999人	大	専門・技術職、事務・管理職	なし	東北地方	あり

2. インタビュー調査の概要

※ミドルエイジ層転職経験者インタビュー調査対象者の概要：女性転職経験者

No.	直近転職時期	直近転職時期の年齢	転職先(現勤務先)の業種	直近転職における勤務先業種の変化	転職先(現勤務先)の規模	直近転職における勤務先規模の変化	転職先(現勤務先)での担当職種	直近転職における担当職種の変化	転職先(現勤務先)の所在地	直近転職に伴う勤務先の地域移動
1	2019年8月	36	住宅関連サービス	あり	1000~2999人	大	専門・技術職、事務・管理職	あり	近畿地方	なし
2	2020年8月	38	情報システム業	あり	100~299人	大	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
3	2020年10月	40	コンサルティング・情報サービス	あり	50~99人	大	専門・技術職	あり	首都圏	なし
4	2019年8月	41	インフラ関連小売業	あり	100~299人	大	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
5	2020年12月	42	食品製造・販売	あり	1000~2999人	大	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
6	2017年12月	42	人材派遣業	あり	5000~9999人	大	事務・管理職(人事・総務)	なし	首都圏	なし
7	2019年3月	44	団体(社団法人)	なし	10~29人	大	事務・管理職	なし	首都圏	なし
8	2020年8月	45	人材サービス業	あり	50~99人	小	営業職、事務・管理職	なし	首都圏	なし
9	2018年8月	45	電子機器製造・販売	あり	1000~2999人	小	事務・管理職(総務)	なし	首都圏	なし
10	2018年12月	46	人材紹介業	あり	500~999人	小	営業職、事務・管理職	なし	首都圏	なし
11	2021年9月	47	情報サービス業	あり	1000~2999人	大	専門・技術職(調査分析業務)	あり(減)	首都圏	なし
12	2020年10月	48	人材紹介業	なし	4人以下	小	専門・技術職	なし	首都圏	なし
13	2021年1月	49	金融業	あり	3000~4999人	大	事務・管理職(人事)	なし	九州地方	あり

3. 企業事例調査の概要

- 2019年8月から2021年11月にかけて実施。従業員500人以上の企業が対象。
- 調査項目－①正社員の中途採用が増えている部署・職種、②中途採用者の年齢層、③中途採用の理由、④中途採用にあたって、どのような専門性やキャリアを重視しているか、⑤中途採用の際に活用しているルートとその選択理由、⑥採用後の配属や処遇にあたって留意している点

※調査対象企業

企業名	創業年	従業員数	人材サービス K 社	1973 年	10000 人 (グループ計)
建設業 A 社	1956 年	4000 人 (単体)	運輸業 L 社	1919 年	18000 人 (グループ計)
不動産 B 社	1991 年	500 人 (グループ計)	電子部品製造 M 社	1959 年	78000 人 (グループ計)
コンサル業 C 社	1991 年	12000 人 (日本法人)	情報通信 N 社	1999 年	11000 人 (グループ計)
部品製造業 D 社	1901 年	1000 人 (単体)	情報通信 O 社	1991 年	28000 人 (グループ計)
製薬 E 社	1919 年	1500 人 (単体)	人材サービス P 社	2000 年	1400 人 (単体)
外食業 F 社	1962 年	6300 人 (正社員グループ計)	建設業 Q 社	1919 年	6900 人 (グループ計)
電機メーカー G 社	1899 年	20000 人 (正社員単体)	食品製造 R 社	1953 年	530 人 (単体)
旅行業 H 社	1956 年	2400 人 (単体)	インターネットサービス S 社	1997 年	7300 人 (単体)
旅行業 I 社	1912 年	28000 人 (グループ計)	シンクタンク T 社	1970 年	1000 人 (単体)
機械製造 J 社	1946 年	1000 人 (単体)			

【参考資料②】調査研究成果

●調査シリーズNo.215(2021年11月19日公表)

『ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成～転職者アンケート調査結果～』
(アンケート調査の集計結果)

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2021/215.html>

●ディスカッション・ペーパー(2022年3月25日公表)

小松恭子「転職行動の男女差:転職前後のタスク距離と賃金変化に着目して」(アンケート調査の分析)

<https://www.jil.go.jp/institute/discussion/2022/22-05.html>

●労働政策研究報告書No.215(2022年3月31日公表)

『ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成』(アンケート調査の分析)

<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2022/0215.html>

●資料シリーズNo.252(2022年3月31日公表)

『ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成

—ミドルエイジ層の転職に関わる人々のインタビュー調査記録—』

<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2022/252.html>

●労働政策研究報告書No.220(2022年3月31日公表)

『「長期勤続システム」の可能性—中途採用と新規事業開発に着目して—』

<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2022/0220.html>