

# 転職と中途採用を考える パネルディスカッション

2022.7.26.

中村 天江

連合総合生活開発研究所 主幹研究員  
リクルートワークス研究所 客員研究員

## 中村 天江 (Nakamura Akie)

1999年リクルート入社、エンジニア向けキャリア支援「Tech総研」の立上げや、リクナビNEXT、リクルートエージェントなどの企画を経て、2009年リクルートワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」「働くの未来」をテーマとした調査研究・提言に取り組む。2016年、一橋大学で商学博士号取得。専門は人的資源管理論。外部労働市場における人と組織のマッチングから、内部労働市場における労使関係に関心が拡大し、2021年連合総研に転職。現在、連合総研にて「労働組合の未来」研究会を推進中。政府の同一労働同一賃金や東京一極集中是正、フリーランス保護に関する委員等もつとめた。2012年日本労務学会研究奨励賞、2020年全能連マネジメントアワード・プログラム・イノベーター・オブ・ザ・イヤー受賞。



## 1. 「35歳の壁」の瓦解

企業は、経営戦略実現のために専門性やマネジメントスキル、時間を買うように

## 2. 高年収転職が増加

「期待と働きぶりのミスマッチ」「既存社員の不満」という問題

⇒ オンボーディング&アンラーニング施策の重要性

⇒ ジョブ型雇用／準委任契約による複線化

## 3. 「仕事の知人・友人」を介す転職の有効性

⇒ リファラル採用の拡大

⇒ 副業など「つながり」づくりの推奨

## 4. 転職する・しない理由ともに「家族」が増加

⇒ 転勤制度やテレワークが採用力に直結

## 5. 男女の違い

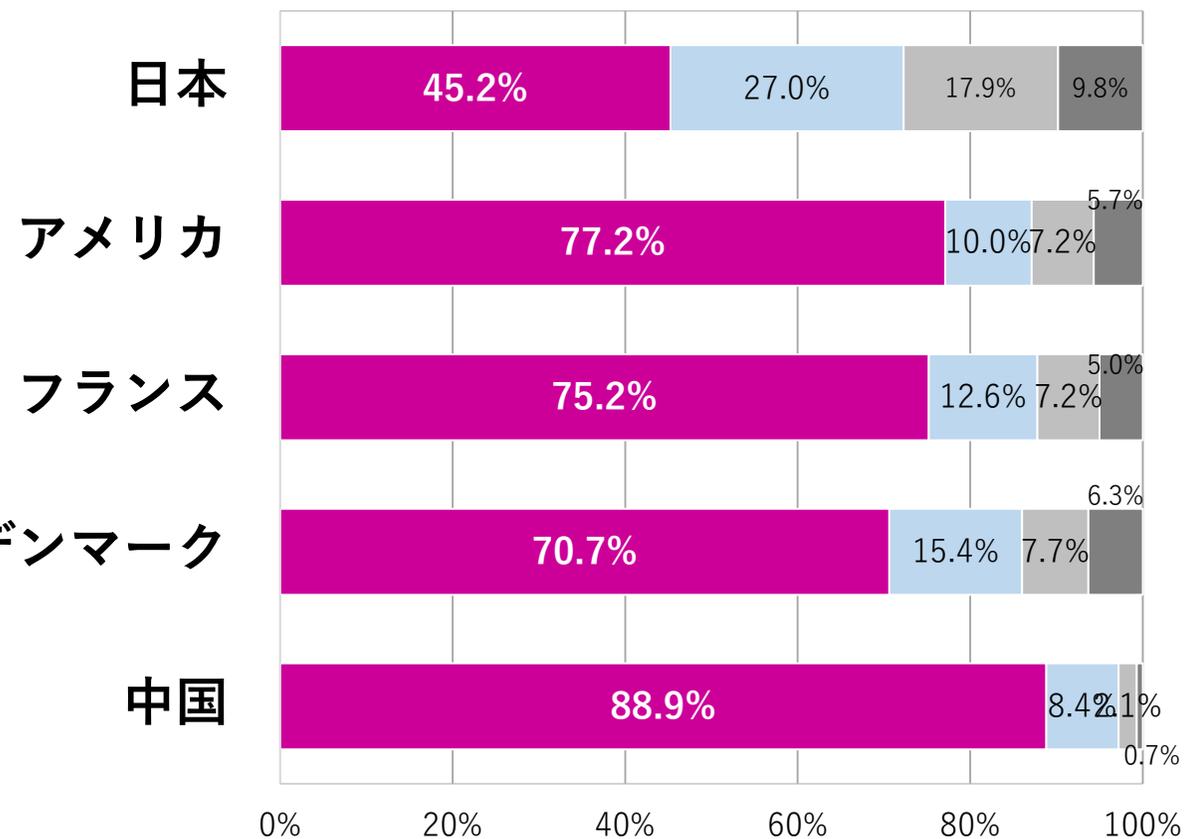
男性50代前半は役職UP転職26%、役職DOWN転職21%。賃金増減も二極化

女性は役職変更のない転職が多いが、40代では賃金上昇する割合が男性より高い

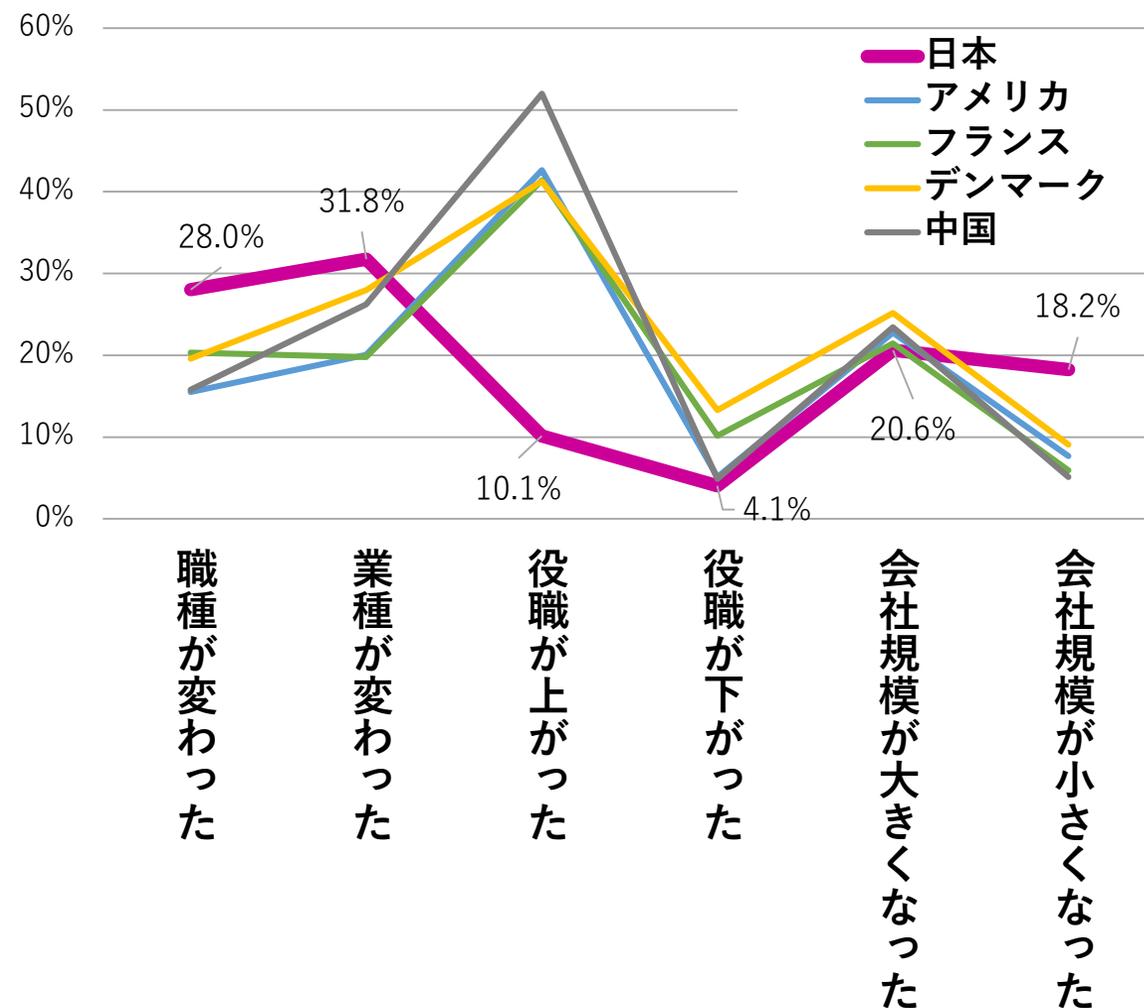
# 日本の雇用流動化 「上方移動」(賃金・役職UPをともなう転職)が難しい

## 転職による年収変化

■ 増えた ■ ほぼ同じ ■ 減った ■ 覚えていない



## 転職による変化



# 企業の採用力 ジョブ型採用（高い報酬や特別なキャリアパス）の可能性

採用において「募集・選考プロセスの成果」と「雇用後の成果」を高める要因

採用の成果⇒		日本		フランス		アメリカ	
		募集・選考	雇用後	募集・選考	雇用後	募集・選考	雇用後
雇用の前提	事業戦略に即した要員・採用計画の立案 戦略実現のために人事制度や働き方改革			+++	++	++	
		+	+		+++	++	
募集・選考	特別なキャリアパス	++		+			
	通常よりも高い報酬の提示	(+)	++				
	求める人材にあわせた選考手法	+			+	+++	
	スキルや経験の基準の引き下げ			+	---		
	募集・選考プロセスの成果		+++		+++		+++
採用ハブ	中央集権型（採用の合否決定人事）	---	+		-	-	(-)
組織間	採用体制の構築と役割分担	+++		+++			
組織間	人事部門と配属部門の連携		(+)		+		+++

# 議論を深めたいこと

- 転職／中途採用の過去からの変化と現在地
- 企業は、人材獲得のために何ができるか（ジョブ型やリファラルなど）
- 企業は、転職者の入社後の適応・活躍のために何ができるか（オンボーディング施策など）
- 転職成功に向けて、個人が知っておくべきこと・できること（つながりの価値など）
- 円滑な労働移動（キャリアアップ転職）を増やすために、今後何が必要か？