

JILPT 資料シリーズ

No.252 2022年3月

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 —



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

**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 —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

コロナ禍の下、2020年にはその数を減らしたものの、2000年以降一般労働者（フルタイム労働者）の転職は増加傾向にあった。また、2020年の厚生労働省「転職者実態調査」によると、従業員300人以上の事業所では今後3年間に転職者を採用する予定の事業所が4分の3を超え、大企業を中心に転職者に対するニーズが高いことがうかがえる。

こうした中、転職者の年齢分布にも変化が生じている。2000年以降、男性の一般労働者では20歳台後半や30歳台前半の転職者の数が減る一方、30歳台後半や40歳台の転職者は増加傾向にある。また女性一般労働者においても40歳台での転職者の増加が著しく、2019年以降は50歳台前半で転職者の増加が見られる。

増加傾向にあるミドルエイジの転職者は、どのように活動をし、いかなる課題に直面しているのか。こうした実態の把握が、中途採用・経験者採用の促進・活用と、ミドルエイジ層の能力開発や自律的なキャリア形成の活性化を図っていく上でも必要であると考え、労働政策研究・研修機構では、ミドルエイジの転職者を対象とする調査研究を企画・実施した。2020年12月には転職者を対象とするアンケート調査を実施し、翌年集計・分析の結果を公表した（JILPT調査シリーズ No.215『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～』）。

本書は、アンケート調査と並行して実施した、ミドルエイジ層の転職に関わる人々を対象としたインタビュー調査の記録を取りまとめたものである。ミドルエイジ層の転職に関わる人々とは具体的には、①ミドルエイジ層の転職経験者、②企業の中途採用担当者、③人材サービス企業などのマッチング担当者である。これらの人々に対するインタビュー調査を通じて、アンケート調査では見えてこなかった転職に至るまでの経緯や、転職者自身にとっての転職経験の意味・意義、また労働市場におけるミドルエイジ層の位置づけを明らかにしようと試みた。

本書が、転職によってキャリアの新たな可能性を拓けようとする方々や、より良い転職の実現を目指す人材サービス事業者などのマッチングを担う方々、転職者の採用を通じて事業の発展を図る企業関係者の方々をはじめとして、わが国の労働市場構築に関わる多くの方々に資するところがあれば幸いである

2022年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 樋口美雄

執筆担当者

氏名 所属

かじもと まこと
藤本 真 労働政策研究・研修機構 人材育成部門 主任研究員

労働政策研究・研修機構 調査研究プロジェクト
『ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成』参加者
(五十音順、敬称略、所属・肩書は2022年3月時点のもの)

有賀 ゆうアニス 東京大学大学院情報学環学際情報学府 博士課程
労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員

清原 悠 立教大学観光学部 兼任講師

小松 恭子 労働政策研究・研修機構 キャリア支援部門 研究員

田中 秀樹 同志社大学政策学部 准教授

藤本 真(主担当) 労働政策研究・研修機構 人材育成部門 主任研究員

山口 墨 労働政策研究・研修機構 経済社会と労働部門 研究員

目次

本書のまとめ	1
第1章 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の概要	3
第1節 インタビュー調査の目的	3
1. 調査研究の背景・問題意識	3
2. ミドルエイジ転職者アンケート調査	3
3. インタビュー調査の目的	5
第2節 インタビュー調査の概要と本書の構成	6
1. インタビュー調査の対象	6
2. インタビュー調査の実施	6
3. 本書の構成	7
第2章 ミドルエイジ転職経験者インタビュー調査記録	8
第1節 調査項目とインタビュー対象者	8
1. 調査項目	8
2. インタビュー対象者の概要	9
第2節 男性転職経験者のインタビュー調査記録	13
1. YKさん	13
2. KAさん	17
3. ZTさん	20
4. ITさん	24
5. UKさん	28
6. TSさん	32
7. HOさん	36
8. THさん	40
9. MKさん	44
10. OSさん	48

11. MYさん	51
12. JMさん	54
13. TAさん	58
14. KKさん	62
15. TKさん	65
16. SKさん	69
17. HYさん	72
18. MOさん	76
第3節 女性転職経験者のインタビュー調査記録	80
1. RSさん	80
2. CKさん	83
3. CIさん	87
4. ADさん	92
5. TTさん	96
6. INさん	100
7. GTさん	104
8. RNさん	107
9. SMさん	111
10. YAさん	115
11. KSさん	121
12. KMさん	126
13. RTさん	129
14. MKさん	132
15. AHさん	136
第3章 中途採用担当者・マッチングに関わる人々のインタビュー調査記録	139
第1節 調査項目とインタビュー対象者	139
1. 調査項目	139
2. インタビュー対象者の概要	139
第2節 中途採用担当者インタビュー調査記録	141
1. A社	141
2. B社	144
3. C社	147

4. D社	151
5. E社	154
6. F社	157
7. G社	160
第3節 マッチングに関わる人々のインタビュー調査記録	162
1. Y Tさん	162
2. D Hさん	166
3. H Tさん	168
4. O Nさん	170
5. B Tさん	173
6. Z Tさん	178
7. T Nさん	181

【本書のまとめ】

本書は、ミドルエイジ層の転職に関する調査研究成果の一環であり、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ようと試みたものである。ミドルエイジ層の転職経験者、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を対象としたインタビュー調査から、以下の点が明らかになった。

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経験や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経験や専門性があれば、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ることが容易になったため、35歳を超えていても、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、内定を得る可能性が高い。

3. 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、自分が望む働き方ができなくなったことや、キャリアの見通しが描けなくなったことを挙げている。こうした状況の要因としては、①勤務していた組織・職場の雰囲気・慣行と自身の考え方や働き方に関する希望とのミスマッチ、②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たこと、③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、④意欲的に取り組んできた仕事からの異動、⑤これまで従事してきた仕事の担当期間が長く成長を実感できなくなったこと、などが転職経験者自身から指摘されている。

4. また直近転職の理由としては、長時間労働や職場での人間関係による心身のコンディション悪化や、仕事と家庭生活との調整・両立も挙げられている。

5. 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。

6. 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。ただこうしたケースでは、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こともある。

7. 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、前職勤務先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。

第1章 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の概要

第1節 インタビュー調査の目的

1. 調査研究の背景・問題意識

2000年以降、フルタイム勤務の一般労働者における転職入職者数は増加基調にあり、その中で30歳台後半や40歳台といったミドルエイジの労働者の比重が、男女それぞれの転職者において上がってきている。また、同じく2000年以降、一般労働者の主な転職先は、中小零細企業から大企業へと移り変わり、大企業へと転職していくミドルエイジの労働者も、35歳未満の若年層と大きくは変わらない程度に現れるようになった¹。

ミドルエイジの転職者の増加や、転職先の従業員規模における傾向の変化は、若年層や、55歳以上のシニア層と比べて、1つの企業に勤続・定着する傾向が強いといわれてきたミドルエイジの一般労働者（その多くは正社員）のキャリアに、変化が生じてきていることを意味する。ミドルエイジの転職者やその中でも大企業への転職者が増えてきていることは、1つの企業への依存度が高かった正社員のキャリア形成に対する姿勢が変化し、活動として現れていることをうかがわせる。さらに、ミドルエイジの転職者やその中でも大企業への転職者が増えてきているという傾向は、新型コロナウイルスの感染拡大がもたらす労働市場への影響はあるものの、中長期的には労働力人口が減少し、人手不足が基調となる中で、今後も続くと考えられる。こうした転職者の活動を、能力開発・キャリア形成の観点から見ていくと、あるいは正社員転職者を受け入れる企業の行動を捉えていくと、ミドルエイジ労働者の能力開発・キャリア形成に関わる、新たな課題が浮かび上がってくるものと思われる。

2. ミドルエイジ転職者アンケート調査

以上のような現状認識・問題意識を踏まえ、労働政策研究・研修機構では「ミドルエイジ層の転職に関するアンケート調査」（2020年12月）を実施した。この調査では35～54歳を「ミドルエイジ層」とし、ミドルエイジにおける転職という経験と、その経験が能力開発やキャリア形成に対し与える影響について実態把握を行った。

以下、アンケート調査から得られた主な知見を挙げる。集計・分析結果の詳細については、JILPT 調査シリーズ No.215『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～』（2021）を参照されたい。

（アンケート調査からの主な知見）

（1）転職の契機となる前職からの離職理由について、回答した転職者の8割強を占める自

¹ 『雇用動向調査』の結果を基にまとめた、2000年以降の一般労働者の転職動向、およびミドルエイジ転職者の人数、転職先の変化については、JILPT 調査シリーズ No.215『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～』（2021）の第1章「調査の背景・目的・内容と本書の構成」を参照のこと。

己都合での離職者に尋ねたところ、性別、年齢層、担当職種に関わりなく、「満足のいく仕事内容ではなかったため」という回答が3~4割を占め、35歳以上の年齢層では、男女を問わず、回答の比率が最も高かった。

(2) 転職の決め手となった情報は、「民間の職業紹介機関」から得られたという回答の比率が最も高く(19.8%)、以下「ハローワーク」(13.1%)、「現在の勤務先のホームページ」(10.7%)と続く。「民間の職業紹介機関」で決め手となる情報を得たという比率は、総じて男性回答者の方が高く、逆に「ハローワーク」で決め手となる情報を得たとする回答は総じて女性の方が高い。

(3) インターネットの転職サイトに「登録した」という転職回答者は39.1%であった。男性も女性もより若い年齢層ほど、「登録した」回答者の比率が上がり、特に女性回答者では年齢層間の差がより顕著となる。また、男性回答者は「エージェント型」(=キャリアアドバイザーと面談し、いくつか紹介された求人に応募するという形式の転職サイト)に登録した比率が女性回答者よりも高く、「直接応募型」(=サイトにある求人を自分で探して直接応募する形式の転職サイト)は、女性回答者の方が登録した比率が高かった

(4) 転職者の転職前後の勤務先における業種の異同について集計してみると、男性転職者では、30~34歳層で異業種間転職が4割を超え、他の年齢層に比べてやや高くなるが、35歳以上の年齢層では概ね同業種間転職が65%程度、異業種間転職が35%前後となっている。女性は同業種間転職が53~60%程度、異業種間転職が38~45%程度であり、男性に比べると異業種間転職の比率が総じて高い。

(5) 転職前後の月収の変化について、性別・年齢層別に集計を行ったところ、男性転職者では45歳以降の年齢層で「20%超低下」の比率が、より若い年齢層に比べて高くなっていき、50~54歳層では約15%に達する。女性転職者は、年齢と分布との一貫した関係が見られず、また年齢層間の分布の違いもさほど大きくない。

(6) これまでの職業経験で身につけた知識・スキルを、転職先で活かすことができているかを尋ねたところ、転職者全体では、26.3%が「非常に活かしている」、45.9%が「活かしている」と回答した。男性回答者はより高い年齢層ほど、「非常に活かしている」の比率が高くなるが、女性回答者ではそうした傾向が見られない。また「非常に活かしている」と回答する比率は職種間の差が顕著で、管理職では約4割に達するのに対し、事務職では2割弱にとどまっている。

(7) 転職先が職場になじむようにと行ってくれた取組みをどの程度経験しているか(選択した取組み数の平均値)と、知識・スキルの活用度合いとの関係を見ると、男性転職者は集計したすべての年齢層において、女性転職者では、40歳以上の年齢層において、知識・スキルを「活かしている」という回答者ほど、選択した取組み数の平均値が高かった。

3. インタビュー調査の目的

(1) 転職活動の経緯に対する理解の促進と転職の持つ意味・意義の把握

アンケート調査を通じて、ミドルエイジ転職者の転職活動の内容や、転職活動の結果というべき転職前後の状況の変化について明らかにすることができた。また、転職先でどの程度自分の経験やキャリアを活かすことができているのか、あるいは転職先における転職者への対応によって、経験やスキルを活かせる度合いが変わってくることもわかった。

しかし、アンケート調査では、転職活動の内容や活動の結果について、傾向はわかるものの、転職者がなぜそうした活動をするに至ったのか、あるいはなぜ転職の結果に転職者間で差異が生じるのかといった点については、十分にわからない。調査結果のクロス集計や統計分析によってこれらの問題についての答えを類推することはできるが、経験妥当的な統計分析を行ったり分析結果から正確な答えを引き出したりするためにも、個々の転職事例に踏み込んだ実態把握が必要だろう。とりわけ転職活動やその結果は、そこに至るまでの転職者の職業生活との結びつきが強く、理解を深めていくためには、時間の流れに沿った状況の変化を追うことができるインタビュー調査が有効である。

またアンケート調査で、転職先でこれまで身につけたスキルや知識を活用できていると感じるミドルエイジ転職者が多数を占めることがわかったが、スキルや知識が活用できているというのはどういう状態なのか、またそれはどのような転職先の状況の下で実現できているのかをより具体的に把握することで、転職活動を行っている転職者や、転職者を採用した企業に対して必要な取組みの検討につながるだろう。インタビュー調査は、転職先での転職者の就業状況と転職者を取り巻く企業・職場の状況をより詳細に把握するためにも必要であると考えられる。

(2) ミドルエイジ転職者の労働市場における「位置づけ」をさぐる

アンケート調査で明らかになったミドルエイジ転職者の転職活動やその帰結、さらには転職先でのスキル活用の度合いなどは、ミドルエイジ転職者に対する企業の期待やニーズに左右されるところが大きい。しかし、今回のアンケート調査は転職者を対象としているため、採用する企業側の意向や、あるいはミドルエイジ転職者に対する一般的な期待・要求などをつかむことができなかった。

そこで、ミドルエイジ転職者に対する企業の期待やニーズの内容、そうした期待やニーズを実現する上での企業の課題を把握することを目的として、企業の中途採用担当者を対象に

インタビュー調査を行った。そこでは、ミドルエイジ転職者にどのような役割を求め、またそうした役割を果たすことができる転職者をいかにして確保しているのか、中途採用をめぐるにはどのような課題があるのかといった点を尋ねた。

また、ミドルエイジ転職者に対する企業の期待やニーズを知り、どのような転職者がそれに応えることができるのか、応えることができた場合にいかに処遇されるのかといったことを、日々の業務からよく知っているのが、人材サービス企業で働くマッチング担当者である。今回のインタビュー調査では、彼ら／彼女らを対象とし、企業からの期待やニーズの面で、他の年齢層と比べた場合のミドルエイジ転職者の特徴や、ミドルエイジ転職者間に見られる労働市場での扱いの相違、相違の背景などを尋ねることで、日本の労働市場におけるミドルエイジ転職者の「位置づけ」に迫ろうと試みた。

第2節 インタビュー調査の概要と本書の構成

1. インタビュー調査の対象

上述のインタビュー調査の目的の項に記した通り、今回の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。

①のミドルエイジ転職者については、実際にインタビュー対象者を探す際にさらに、a.直近の転職が2010年以降（調査を始めた2020年2月より10年以内）で、「正社員から正社員」という転職をした人、b.aの転職の際にミドルエイジ（35～54歳）、c.ホワイトカラー業務に従事している人という要件を設定した。

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33人（男性18人、女性15人）、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。ご多用中、協力を得た方々にこの場を借りて御礼申し上げたい。

2. インタビュー調査の実施

インタビュー調査は2020年2月12日から2021年12月19日にかけて、計50回実施した（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、以降は新型コロナウイルス感染拡大のため、オンライン（ZOOMまたはTeams）経由で実施した。

調査研究担当者のうち、藤本はすべての回のインタビューに参加し、インタビュワーを務めた。また小松が13回、田中が1回、インタビュー調査に帯同した。インタビュー調査は毎回音声録音し、その録音を基に、有賀、小松、山口、清原がインタビューメモを作成した。そのインタビューメモに基づき、本書に掲載されているインタビュー記録を藤本が作成した。

3. 本書の構成

本章に続く第2章には、第2節に男性転職経験者18人の、第3節に女性転職経験者15人のインタビュー記録を掲載した。また、第3章はミドルエイジ層の労働市場における「位置づけ」について話を伺った方々のインタビュー記録として、第2節に7社の中途採用者のインタビュー記録を、第3節に6社7人のインタビュー記録のインタビュー記録を掲載している。

第2章 ミドルエイジ転職経験者インタビュー調査記録

第1節 調査項目とインタビュー対象者

1. 調査項目

ミドルエイジ転職経験者のインタビュー調査における調査項目は下記のとおりである。なお、インタビュー対象者によっては、調査項目に該当する事象を経験していない人もいるため、第2節以降に掲載している個々の対象者のインタビュー記録では、必ずしもすべての調査項目について記載をしているわけではない。

【調査項目】

(1) 直近転職までのキャリア

(2) 直近転職のきっかけ

(3) 転職活動

①直近転職にあたってどのようなルート・コネクションを活用したかおよびその選択理由

※友人・知人、仕事上の付き合いなどのコネクションの活用有無

②直近転職の際の準備活動（仕事に関する勉強をした、資格を取得した等）

③直近転職の際、転職先の選択にあたって重視したこと

④直近転職の際、これまでの仕事経歴の中で培ったどのようなスキル・専門性を意識したか？

※「自分の核となる専門性・スキル」はいつごろ、どういうプロセスで形成されたか？

※「自分の核となる専門性・スキル」は転職にあたって、効果があったか？

⑤周囲（家族・同僚・友人など）の反応

(4) 転職先決定までのプロセス

①転職前後の企業の業種・規模の変化（どんな企業からどんな企業に転職したか）

②転職先は、自身のどのような点を評価して採用したと思うか

③転職先における仕事の内容、給与などの処遇はどのように決まったか

※仕事・処遇において「譲れない点」は何だったか

(5) 転職先での状況

①転職先での仕事の状況（前職との仕事内容の異同、役職についているか等）

②転職先の職場、会社全体の雰囲気

③転職先に入社した際、研修や職場での懇親会などはあったか

あるいは上司や同僚から、現在の勤務先で働く上でのアドバイスなどはあったか

(6) これまでの経験・キャリアの活用度と今後のキャリアに関する展望・希望

- ①現在の勤務先(転職先)でのご自身の能力・キャリアは十分に活かしていると思うか
活かしている／活かしていないとしたら、理由は何だと思うか
- ②現在の勤務先(転職先)における今後の仕事やキャリアの見通しは
- ③今後さらに転職をしたいと考えているか

2. インタビュー調査対象者の概要

本章第2節、第3節にインタビュー調査記録を掲載している調査対象者の概要を、第2-1-1・2表に示した。

●「No.」は、男性、女性ともに記録の掲載順に沿う形で付されている。掲載順は、直近転職時期の年齢が若い順であり、年齢が同じ場合は直近転職時期がより新しい人を先に掲載している。なお後述する35歳未満の転職経験者の記録は、ミドルエイジ転職経験者の記録の後に掲載している。

●「直近転職における勤務先規模の変化」において、「大」は、転職前に比べて転職後の勤務先規模が大きいことを、「小」は転職前に比べて転職後の勤務先規模が小さいことを示す。「無」は勤務先の従業員規模にほとんど変化がなかったことを示している。

●「直近転職における担当職種の変化」が「あり(加)」となっているのは、転職前の担当職種に別の職種の仕事が加わったことを、「あり(減)」となっているのは、転職前の担当職種から担当する仕事が減り、領域が狭まったことを示す。

●「転職先(現勤務先)の所在地」に記している各地方の定義は以下のとおり。

「首都圏」＝東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県

「東海地方」＝愛知県・岐阜県・静岡県・岐阜県・三重県

「近畿地方」＝大阪府・京都府・兵庫県・滋賀県・奈良県・和歌山県

「東北地方」、「九州地方」は行政区画と同様の範囲を示している。

●「直近転職に伴う勤務先の地域移動」は「あり」となっているのは、勤務先が地方を超えて移動し、転居が必要になったことを示す。

なお転職経験者のインタビュー調査記録として、本調査研究で定義するミドルエイジ層

(35～54 歳) に到達していない転職経験者の記録も掲載している。この方たちは調査を実施している過程で 35 歳未満であることが判明したが、年齢が 35 歳に近いこと、またミドルエイジ層の特徴を明らかにするうえでの比較参照資料として有用であると考え、掲載することとした。

第2-1-1表 ミドルエイジ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.	名前	直近転職時期	直近転職時期の年齢	転職先(現勤務先)の種類	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	YKさん	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	KAさん	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	ZTさん	2015年下半期	35	コンサルティング業	なし	3000~4999人	大	専門・技術職(コンサルティング職)	あり	首都圏	なし
4	ITさん	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	UKさん	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	TSさん	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	HOさん	2019年8月	39	地域支援NPO	あり	10~29人	無	専門・技術職、事務・管理職	なし	首都圏	なし
8	THさん	2016年4月	39	電機メーカー	あり	10000人以上	大	事務・管理職(人事)	なし	近畿地方	あり
9	MKさん	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	OSさん	2019年8月	44	化粧品メーカー	あり	100~299人	小	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
11	MYさん	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	JMさん	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	TAさん	2018年3月	46	建設サービス業	あり	50~99人	小	事務・管理職	なし	首都圏	なし
14	KKさん	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	TKさん	2021年7月	50	住宅製造・販売業	あり	100~299人	小	事務・管理職	なし	東海地方	なし
16	SKさん	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

(35歳未満)

17	HYさん	2018年10月	34	建設業	あり	10000人以上	大	専門・技術職	なし	首都圏	なし
18	MOさん	2013年10月	34	輸送機器メーカー	あり	10000人以上	大	専門・技術職(研究開発職)	なし	東海地方	あり

第2-1-2表 ミドルエイジ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.	名前	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	RSさん	2021年6月	36	住宅関連サービス業	あり	1000~2999人	大	事務職(総務)	あり	近畿地方	なし
2	OKさん	2020年6月	38	情報システム開発業	あり	100~299人	大	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
3	OSさん	2020年9月	40	コンサルティング業	あり	50~99人	大	専門・技術職	あり	首都圏	なし
4	ADさん	2019年9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	TTさん	2017年8月	41	人材派遣業	あり	5000~9999人	大	事務・管理職(人事)	あり(減)	首都圏	なし
6	INさん	2020年12月	42	食品メーカー	あり	1000~2999人	大	事務・管理職(人事)	なし	首都圏	なし
7	GTさん	2018年8月	40歳台半ば	電子機器メーカー	あり	1000~2999人	小	事務・管理職(総務)	なし	首都圏	なし
8	RNさん	2020年6月	46	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	SMさん	2018年12月	47	人材紹介業	あり	500~999人	小	事務・管理職	あり(減)	首都圏	なし
10	YAさん	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)	あり(減)	首都圏	なし
11	KSさん	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
12	KMさん	2019年3月	49	社団法人	なし	10~29人	大	事務・管理職	なし	首都圏	なし
13	RTさん	2020年10月	52	人材紹介業	なし	4人以下	小	専門・技術職	なし	首都圏	なし
(35歳未満)											
14	MKさん	2020年1月	32	ソフトウェアメーカー	あり	100~299人	小	事務・管理職(人事)	あり	首都圏	なし
15	AHさん	2013年7月	33	住宅関連サービス業	あり	1000~2999人	大	営業職	あり	近畿地方	なし

第2節 男性転職経験者のインタビュー記録

1. YKさん

インタビュー実施日：2021年9月9日

- 直近の転職時期：2020年1月（転職当時35歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
監査法人【10000人以上】⇒ソフトウェア製造・販売業【500～999人】
- 直近の転職による職種の変化
専門・技術職（ITコンサルタント）⇒営業職（ソフトウェアの営業）

(1) 直近転職までの経歴

YKさんは、高等専門学校の情報科を卒業した後、2004年4月に東京のITシステム開発会社A社に就職した。2001～2004年当時、IT業界の経営者がマスコミに取り上げられることが多く、そうした中でYKさんもITやパソコンに興味をもった。A社入社後は、一時期新卒採用を担当したほかは、システム・エンジニア（SE）としてシステム開発などを担当していた。

A社入社後9年ほどが経ち、30歳を目前とした頃、妻が出産をひかえていた。YKさんは東海地方の出身だったため、東京都内での子育てよりも田舎で子育てをするほうがポジティブな印象をもっており、また自分自身も東京での生活を思ったほど楽しめていないと自覚するようになった。その少し前に起きた東日本大震災の影響を受けて関東は怖いという思いも抱いてしまっていた。また長男なので、両親の介護などに備えて、帰郷あるいは両親と同居はしなくても、東京よりも実家に近い東海地方に住んで働きたいと考えた。

YKさんはA社に退職を伝えてから、東海地方の新たな勤務先を探すこととした。転職エージェント数社に登録をし、東海地方の求人条件を絞って転職候補を探していたが、故郷の街ではなかなかいい求人が見つからなかった。YKさんは2006～2007年頃からカメラを勉強しており、これまでどおりSEとして働き続けるという選択肢と、カメラ撮影に関わる仕事という選択肢を考えていた。転職エージェント企業にもこの2つの仕事を中心に紹介をってもらうよう依頼し、コンサルティング企業、ソフトウェア会社、結婚会場などのカメラ撮影の仕事を紹介された。ただ、カメラ撮影の仕事については、未経験のYKさんが応募できる求人は、給与水準が非常に低かったので応募を断念することにした。

結局コンサルティング企業を2～3社、システム開発企業を2～3社紹介され、最終的に監査法人B社の名古屋支社に転職した。YKさんは、半年くらいは転職活動を継続する覚悟だったが、2ヶ月程度で終了した。YKさんの妻も東海地方出身で、東海地方に居続けたかっ

たのに東京に呼んで「自分の都合でかなり振り回している」とYKさんは感じていたが、それなりに知名度のある会社への転職とともに、東海地方に帰ることとなったため、反対はされなかった。

B社には2013年11月に入社した。YKさんが入社した時の従業員数は全体で約10000人、名古屋支社には500人程度が勤務していた。YKさんが応募した求人は、名古屋支社のシステム監査の担当者だったが、入社してみると、会社側はITコンサルタント業務を拡大していこうと力を入れていた。YKさんは、ITコンサルタント事業の部門に配属され、ITコンサルタント業務および会計監査補助を担当した。主要担当業務はITコンサルタント業務で、具体的には顧客会社でITサービスベンダーの説明・提案を顧客と一緒に聞いたうえで、サービスの購入・運用にあたっての説明・提案・助言を行い、その後実際にサービスが動くまでのスケジュールについてもアドバイスをしたりするといった内容の仕事だった。通常は3~4社の顧客の案件を並行して担当していた。B社退職前の半年ほどはITコンサルタント業務においてマネージャーを務め、顧客から受注するために営業のような仕事を担うポジションになっていた。

YKさんはB社に入社した当初から、B社での仕事が本当にやりたい仕事になるという確信はなかった。ただ、ITコンサルタントであれば様々な会社に関わることになり、関わる過程でB社よりももっと良さそうな会社があればそこに転職することも選択肢に持っていた。

結果的には、マネージャーになるまでのコンサルタントとしての現場職は非常にやりがいがあり、楽しかった。ただ、マネージャーになってポジションが変わってからの仕事にはあまり興味を持つことができなかった。

(2) 直近転職のきっかけと転職活動

B社に勤務していた2017年頃、グループウェアを購入したいという顧客に対応する仕事があり、YKさんはその際にUS社の製品と従業員に初めて出会った。US社の担当者が製品説明を行う場に顧客と同席して話を聞くなかで、US社の製品の売り方、従業員の働き方に心が動かされた。しかしこの当時はまだ、US社の拠点が東京と大阪にしかなく、いい会社とは思ったが、US社への転職を考えることはなかった。

その後、2019年4月に社長の講演などを含むUS社のイベントが名古屋で開催され、YKさんはグループウェアの勉強のために参加した。そのイベントの場で、US社名古屋事業所の増床と、それに向けた従業員の募集が発表された。YKさんは、B社でのマネージャー職への興味の薄れを感じてはいたが今すぐに辞めたいという状況ではなかった。「もしUS社に落ちてもB社で働き続ければいいから受けてみよう」と思い、即日応募した。US社の名古屋事業所における求人は、営業職と技術営業を募集しており、営業職ならば仕事内容がB社での仕事とそれほど変わらないので、これまでの自分の経験やキャリアを活かせると、YKさんは考えていた。

B社への転職以来、YKさんは住んでいる地域に根を張って活動することにも興味を強く持ったことから、転居せずに名古屋に通勤できること、他地域への転勤にならないことを重要視していた。US社が会社の指示による転勤（強制転勤）を行わないことも、応募を後押しした。

応募後は、書類選考用にエントリーシートと履歴書の提出を行なった。YKさんは書類選考に合格し、その後、オンラインによる面接を行った。まず人事担当者が各回同席の元、名古屋・大阪の拠点長と面接し、次に本社営業部長との面接、最後にソリューション営業担当者と面接して、2019年6月に内定を得た。自分が採用されたのは、立ち上げ期の事業所において必要とされる事業所の運営や事業計画に携わる能力があると、B社におけるコンサルティング業務の経験から評価・期待されたからではないかと、YKさんは考えている。

US社には給与テーブルはなく、給与額について会社と交渉をする必要があるので、内定後に東京で執行役員と条件面談をした。採用選考の面接のなかで「給料は下がりますよ」と言われていたので、YKさんは心の準備はしていた。提示された年収はB社の年収の約8割であったが、自分が下限として考えていた水準は上回っていたので了承した。

(3) 転職先での状況

調査時点（2021年9月）で、US社の従業員規模は単体で650人程度、連結の対象となるグループ会社込みで1000人程度である。このうち東京に勤務する従業員が500～600人程度、大阪勤務の従業員が100人程度を占める。名古屋事業所の従業員は12人で、うち営業が10人、技術営業が1人、その他1人という構成である。

YKさんは営業担当の非管理職として2020年1月に入社した。内定は2019年6月に決まっていたが、マネジメントをしていた仕事に区切りがつくまでいてもらわないと困るとB社で言われ、US社側からはすぐに入社しなくてもいいと言われていたので、退職が2019年12月末となった。

YKさんは東海4県、北陸3県を担当し、直販もしくは代理店経由でUS社の製品を販売する。直販では顧客と相談しつつ相手のニーズや条件に合致すれば契約を結ぶ。また代理店に来てもらう顧客を増やすために実施する、US社製品についての勉強会・セミナーを担当している。東京は営業担当者が多いので製品ごとに担当がいるが、地方の事業所は人がいないので、1人の担当者がすべての製品の販売や、様々なセミナー・勉強会の開催を担当している。

入社してから3ヶ月程度は事務所や客先など週5で出勤していたが、コロナ禍になってからはオンラインでの在宅勤務が中心となった。それにより距離的に離れている複数の県の案件であっても距離に関係なく一日のなかで扱うこともできるようになった。一方で、セミナーの集客は、Webセミナーが一般化するまでは一時期かなり苦戦した。調査時点現在でも、営業活動はオンラインが主であり、対面を必要に応じて行うハイブリッドワークである。

顧客と会話し、顧客に合ったIT関連の商品・サービスを選んで提供するという点では、U

S社での仕事と前職のB社での仕事は共通していると、YKさんは感じている。ただ、「めっちゃくちゃ極端に言うと」、B社での仕事は自社の売上のための営業、US社での仕事は顧客の幸福や社会貢献のための営業と捉えており、YKさん自身はUS社での仕事に惹かれている。US社では勤務場所、勤務時間、稼働曜日などの働き方は自分で決めることができ、副業もオープンに可能となっているなど、生き方や働き方の様々な選択肢が豊富であることも魅力であった。実際に、YKさん自身もUS社で営業職をしながら、副業で個人事業主としてのコンサルタント業、カメラマン業をしたり、非常勤講師をしたりする時期もあった。

YKさんが入社した時期は、新型コロナの感染拡大がさほどでもなく、定期的にキックオフパーティなどが開催され、営業戦略の研修、新入社員紹介なども行なわれた。また前述のように、前職の仕事と内容上の連続性があったこともあり、US社での仕事に慣れるのに大きな障害はなかった。名古屋営業所に転職してきた他の従業員はUS社の自由な雰囲気ギャップを感じているようだったが、YKさんは前職のB社も「個人商店の集まり」のような職場だったので、ギャップは感じなかった。

ただし、US社で働くにあたって新たに勉強が必要になったこともある。例えばグループウェアに関する知識は、B社にいた時は様々な企業の製品を「浅く広く」捉えている程度でも仕事が進められる面はあったが、現在は自社の製品ということもあって詳細な知識が求められる。またセミナーを開催するようになってから、登壇したときの立ち振る舞いなど、セミナー運営について学ぶ必要も感じている。

仕事に必要な学習をするための情報やプログラムは、US社の自社製品を用いて社内SNSのようになっており、個々の従業員から豊富に提供されている。しかしセミナーの受講などを会社側から指示されることはなく、自主的に勉強していく必要がある。

YKさんは自らのキャリアを通じて身に付けてきたのは、「課題解決」のための提案を行う能力だと思っている。これまでの仕事において提供してきたサービスの内容は、その時々で異なるが、顧客の悩んでいる問題を把握し、その問題を解決するための手段を提示するという点では一貫しており、その手段を思いつく力はこれまでずっと養成してきたと考えている。

今後のキャリアについて、YKさんは特に希望や展望は抱いていない。20歳台のころには、「ギラついていた」ので、様々な会社の社長講演を聞いたりして「30年計画を立てるべきである」という話を聞き、自分自身の計画を生活に落とし込んでいく試みを頻繁に行っていた。しかし実際には計画通りに進まないことが多く、しかも計画をたてることなく「ふらふら」している方が自分としては楽しいことに27歳頃に気が付いた。現在は、計画を立てるのではなくその都度来る波に恐れず乗ることのほうが楽しいという思いで、仕事をしている。

今後のUS社内でのキャリアアップとしては現在の事業所で所長になる、あるいは専門性を高めて特定分野でのキーマンになるというケースが考えられると、YKさんは言う。ただ、マネージャーへの昇進にはほとんど興味がない。YKさんは、肩書きよりも中小企業の社長などと現場で課題解決についてやり取りしながら、US社が目指す世界観を実現していくほうが楽しいと思っている。

2. KAさん

インタビュー実施日：2020年3月4日

●直近の転職時期：2018年8月（転職当時35歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

社会保険労務士事務所【5~9人】⇒社会保険労務士事務所【50~99人】

●直近の転職による職種の変化

専門・技術職、事務・管理職⇒専門・技術職、事務・管理職

(1) 直近転職までの経歴

KAさんは2006年に大学卒業後、約2年間、飲食店でアルバイトをしながら社会保険労務士（以下「社労士」と記載）資格を取得するための勉強を続けていた。2008年2月、KAさんは社労士資格を取得していなかったが、東京の社会保険労務士事務所Xに就職する。KAさんの就職時、Xの職員数は5人だった。社労士資格を持っていない人でも採用するというXの求人を見かけたのがきっかけであり、こうした求人はほかにもいくつか出ていたと言う。またXを運営する社労士が専門学校で講師をしており、社労士を目指す受験生にキャリアを積ませてやろうという気持ちが強かった。

Xは従業員1000人を超える大手企業の労務に関する手続き業務を一手に引き受けていたほか、研修や賃金制度導入などに関する企業向けのコンサルティングを実施していた。KAさんはXに就職後、最初の2~3年は社労士業務に主に従事した。社労士資格は2011年に取得した。その後は企業に対するコンサルティング業務に従事し、従業員規模では1~2人から400人程度の企業を、15~20社担当していた。

(2) 直近転職のきっかけ

2018年に入って、Xが労務手続きを一手に引き受けていた大手企業が、経営悪化を理由に、自社で労務手続きをやるようになり、Xの売上が大きく減った。KAさんの仕事も減って暇になり、事務所の経営や自分の仕事に対する不安を抱くようになった。

転職のもう一つのきっかけは、事務所長に対する不満である。ある時期から事務所の収支を職員に開示するようになり、使途不明な、あるいは事務所の経費とするには不当と考えられる支出がかなりあることが明らかになった。また所長がコーチングに関わる研修に頻繁に参加していることも判明し、「不満が爆発して、愛想が尽きた」。仕事を職員に任せる所長の姿勢は、KAさんにとっても自身の成長につながってよかったと思っていたが、使い道が明らかではないまたは不当な出資は、KAさんをはじめとする職員の給与に回してほしいと考

えていた。

K Aさんは10年間在籍した事務所の最古参だったので、事務所長からは残ってほしいと期待されたが、最終的に、判断は任せると言われた。その後、事務所に退職することを伝え、トラブルや妨害などが発生することはなかった。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

2018年7月中旬から転職活動を開始し、まず2つの求人サイトに登録した。1つは自主的に求人を探す方式、もう1つは自分に適した転職先候補を提示してもらう方式だったが、これらのサイトのサービスはほとんど利用しなかった。

Xを退職した時点では、K Aさんは社労士事務所に転職するつもりはなく、社労士資格を活かしながら働くことができる、一般企業の人事労務の仕事を探していた。そうした仕事として、大手広告業企業の子会社の紹介や、Xでの顧客企業から勧誘があったが、前者は採用選考に通らず、後者は労働環境に懸念があったので辞退した。このように人事労務の仕事で複数の企業に応募し、採用選考を経験する中で、人事労務という仕事で自分が必要とされているのかどうか、疑問を覚えるようになった。

②応募・転職先による選考・採用決定

転職先である社労士事務所S Sは、転職活動開始時に登録した2つの求人サイトとは異なる、社労士専門の求人サイトで見つけた。このサイトで見つけたいくつかの求人の中からで選択した事務所を「ために」応募したところ合格した。応募して2週間後には内定を得た。

S Sについては、K Aさんの実家の近くにあったことから以前から知っており、「いいな」と思っていた。前職に就職する際にも候補に挙がっていたが、採用されることはなかったため、もう一度挑戦してみたいという思いもあった。また、あまり多くの社労士事務所に応募するつもりはなく、その中で内定を得た事務所だったので縁を感じ、就職に至った。社労士事務所の候補の中では、規模が大きく就職後に新しいことができそうだった点もK Aさんにとって魅力的だった。

事務所側は、K Aさんが前職で主任を務めている点に着目し、管理能力や経験を評価してくれたのではないかと、K Aさんは見ている。また、「平和な」職員が多い事務所に、性格の面でも親和性が高いと見られたのではないかと感じている。さらにK Aさんが就職後に就いたポジションは、執行役員となった職員が就いていたポジションだったので、その執行役員の後継者として見なされた可能性もある。

処遇については、前職退職時（年収600万）よりも少し高い賃金水準を希望した。実際の給与は事前の希望よりも低額ではあったが、許容範囲だったので承諾した。

(4) 転職先での状況

社労士事務所 S S は関東に 2 つの事務所を構え、従業員約 60 人である。半数は女性で、結婚・出産を経て復職した人が多い。20 歳台や 30 歳台の職員も多く、K A さんは中堅層に位置する。社労士は全職員の約半数である。

K A さんは企業のコンサルティング業務を行う部門に配属されている。職員が特定の会社を専属で担当するという点は前職と同じであり、仕事の内容も近い部分がある。ただ、前職のようにコンサルティングを行なうだけでなく、顧客との契約内容に含まれているため手続き業務を必ず行わなければならない点や、ヒューマン・エラーを防ぐために発送や届け出など様々な事柄についてルールが適用される点などは前職と異なる。また前職では個人レベルで引き受ける仕事が多く、それが顧問契約に発展することも多かった。これに対して、S S は事務所の規模が大きくネームバリューもあるため、大口の契約ではない限り、積極的に新規の契約を獲得するための営業を行なう必要はない。

K A さんはコンサルティングを主な仕事にしたかったので、採用面接でもその点を要望した。しかし現在はコンサルティング業務を行う部門に配属されているものの、実際は手続き的な業務が多く、面白そうなコンサルティングの仕事があまり回ってこない。この点に当初の自身の期待と実態とのギャップを感じている。

S S は、全体として「温和」、「がつつししない」雰囲気事務所である。人間関係が良好で働きやすいと K A さんは思っているが、飲み会のような付き合いの機会もない。入退職は頻繁ではないが、最近では若手の退職がやや増えている。

事務所の組織再編に伴い、K A さんは 2020 年 4 月からはリーダーになることが予定されている。リーダーより上の役職は執行役員しかない。リーダーになっても顧客を担当するという体制で仕事を続けるので、現在と同様の仕事に従事しながら、部下の仕事を管理・調整する役割が加わることになる。

K A さんは、今後のキャリアを考えるうえで 5 年後どうするのが「決め手」になると考えている。独立するのか、今の組織に所属しつづけて成長を支えるのかを判断するのがその時期であると思っている。

3. Z Tさん

インタビュー実施日：2020年12月17日

●直近の転職時期：2015年下半期（転職当時35歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

コンサルティング業【1000～2999人】⇒コンサルティング業【3000～4999人】

●直近の転職による職種の変化

専門・技術職（コンサルティング職）⇒専門・技術職（コンサルティング職）

(1) 直近転職までの経歴

Z Tさんは大学卒業後の2002年4月に大手不動産ディベロッパーのA社に入社した。A社では用地の買収・売却を担当していたが、「迷走していた時期」で、2004年6月に退社し、その後は1年半ほど、実家の家業の手伝いや資格試験の勉強などをしてきた。

2005年9月、Z Tさんは採用のアウトソーシングを営むベンチャー企業B社に勤務する。転職活動をする過程で、職歴の変遷に対する採用担当者からの否定的な発言に複数回直面して「頭に来ていた」ので、再チャレンジがもっと許容される社会づくりに貢献したいと考え、「手始めに採用を変えてやろう」という思いで就職した。入社後、最初はB社が立ち上げた新組織で、テレアポ（テレフォン・アポイントメント）営業を担当させられたが、組織もZ Tさん自身も成果を上げられなかったため、アウトソーシングの実務を担当する部門に異動、約1年半勤務した。アウトソーシングの実務は顧客企業の人事部門が考えた採用案（どんな人を取りたいか、何人取りたいか）を実現するための業務であり、例えば新卒採用の場合ならば、具体的には、メディアやインターネットを使ってどうやって採用候補者を集めるかといったプラン作成や、一連の選考のステップや内定者のフォローなどといったプロセスの設計、応募してきた新卒者にお礼メールを送るプログラムの作成、応募してきた人の管理、説明会の実施・管理、面接の日程調整・実施（一次面接）などの業務である。

Z TさんがB社に入社して3か月たったころ、創業者である会長と、会長の前職時代の部下だった社長が喧嘩別れして、社長が退職してしまった。Z Tさんは社長に評価されてB社に入社したため、「立場がなくなった」。またこの会長が自社をいきなり売却したため、組織がバラバラになり、一緒に働いていた人の多くが退職したので、Z Tさんも退職を決意した。ただ、B社で培った、エクセルなどを使って事象を分析するスキルは、その後コンサルティング企業に転職して、結果的にすごく役に立っていると感じている。

2008年1月、Z Tさんは外資系コンサルティング企業C社に転職する。B社での経験を活かして転職したというわけではなく、実質的に異業種・異職種転職だった。C社の組織人

事コンサルティング部門で募集をしており、「採用以外の人事の領域がしっかり見える仕事」に挑戦したいと思って応募し、「運よく拾ってもらった」。

C社では、人事・組織に関わるコンサルティング業務に従事し、人事制度（評価・処遇など）の立案、COE(Center Of Excellence: 組織を横断する取り組みを継続的に行う際に中核となる部署や研究拠点)やHRBP (Human Resources Business Partner: 経営者・事業責任者の戦略的パートナーとして人と組織の面から事業成長を促していく役割を担う主体) といった組織内で人事を変革していくための体制づくり、企業内研修の立案、タレント・マネジメントの仕組みづくりなど、「まあまあ幅広く」いろいろな仕事を担当した。

(2) 直近転職のきっかけ

コンサルタントのレベルは多くのコンサルタント企業で、「コンサルタントーシニア・コンサルタントーマネージャー」と区分されており、コンサルタントからマネージャーへは5～7年で昇格するケースが今は多いとZ Tさんは語る。

しかしC社は一時期業績が悪化し、組織再編の影響で組織が「グダグダになっていた」こともあり、Z Tさんはなかなか昇格させてもらえなかった。8年近く在籍しても、「あと1年くらいは要るね」と言われた。

当時35歳になっていたZ Tさんは「35歳でいい歳になってきている」、「シニア・コンサルタントとしてはやることやってるよね」という思いもあった。また、人事・組織領域でより難易度の高い仕事に挑戦したいとも考え、転職を決断した。

(3) 転職活動

C社を退職しようとZ Tさんが真剣に考え始めたのは始めたのは、2015年2～3月ごろであった。既に登録していた転職エージェント企業経由で1社紹介してもらって、応募するなどの活動をしていたが、登録していなかった転職エージェント企業の関係者から、大手コンサルティング企業MT社が、Z Tさんに興味を持っているので、MT社のパートナー（コンサルティング企業の運営を共同で担うコンサルタント）に会わないかと誘われた。

退職を考え始めた2015年2月ごろに、Z Tさんはたまたま人事系の専門誌に寄稿をしていた。その原稿をMT社のパートナーが目にしてZ Tさんに興味を持ったが、このパートナーはZ Tさんがかつて勤務していたA社の人事担当で、Z Tさんのことをすでに知っていた。

声がかかったのは2015年6月ごろで、その後Z Tさんは、まずA社の人事担当者だったパートナーに会い、さらにMT社の別のパートナー2人と「カジュアル面談」（＝採用選考における正式な面接ではないが、採用を考えている企業の関係者が採用候補者の状況を知るために行う面談）をした。以降は正式な採用選考の局面に移り、入社したらZ Tさんの上司になる可能性のある人事系のコンサルティング業務に従事するパートナーと面接の後、パートナーの上司にあたる部門長との最終面接を経て、7月に内定を得る。

一方、MT社と同時期に、Z Tさんは人事系のコンサルティング事業を新しく立ち上げようとしていた、別のコンサルティング企業のZ社からも声がかかっていた。C社の元同僚でその会社に移っていた人からの誘いであった。

MT社とZ社、そして元々の勤務先であるC社に残るという3つの選択肢からどれを選ぶかという状況となった。Z社に就職すると立ち上げメンバーになることができ、裁量もより多く与えられ、昇進の機会も多いことが想定された。「ベンチャー」や「立ち上げ」は2社目のB社勤務時に経験し、「痛い目にあった」という思いがあった。他方、MT社は人事・組織系のコンサルティングでは著名な会社で、Z TさんはMT社の人々と面談や面接を重ねる中で、MT社は、個々の従業員のスキルも高く、組織としても実現できるソリューション（解決）の幅が広い「強い組織」だと感じていた。前職のC社にはないものをたくさん持っており、Z社に行ってこれらをゼロから立ち上げるよりも、MT社でどこまで自分を試せるかという姿勢で臨んだ方が、自分の性格にはあっているのではないかと思い始めた。

Z TさんはMT社への就職を決めた。組織人事コンサルティング部門での採用で、ランクはシニア・コンサルタント、前職のC社での年収よりも高い年収を提示された。

現在のコンサルティング業界は、優秀な人材を多く集められれば営業の機会は増え、より儲かるという考え方が主流で、前述したコンサルタントの各レベルにおいて、会社のニーズに見合った人がいれば、どんどん採用していこうという状況にある。そのため、かつてA社の人事担当であったパートナーとの縁がなかったとしても、Z TさんにはいずれMT社から誘いがあった可能性が高い。

Z Tさんは当時、シニア・コンサルタントで、マネージャー一歩手前だった。人事系のコンサルティングの経験があり、英語を使う海外案件の経験もあった。任せればある程度の成果は出す（プロジェクトの一部を担うことができる）人材、「(マネージャーではない) スタッフとしては十分即戦力」として評価され、また1~2年経てばマネージャーとして活躍してくれることを見込まれて、採用されるとZ Tさん自身は考えている。

Z Tさんの家族は、同業他社転職でキャリア・チェンジではなく、またZ TさんがC社で働いている時にリーマン・ショックを経験し、大きな業績不振があると、大々的な雇用削減をする業界であることは承知していて、特に反対はなかった。

(4) 転職先での状況

Z Tさんは2015年末にMT社に入社し、調査時点（2020年12月）に至るまで、人事・組織系のコンサルティング業務を担当している。採用選考時に人事制度・人材マネジメント領域のコンサルティング業務をしつつ、マネージャーになりたいと会社側に伝えており、入社後1年でマネージャーに昇格した。

中途採用されたコンサルタントは早く成果を上げることが求められるので、会社から求められるパフォーマンスを出せるだけの環境・条件がそろっているかは、転職が失敗に終わら

ないためにも採用選考の段階で、十分に摺合せをしておきたいと思っていた。Z Tさんはそれを実行し、最初に配属されたプロジェクトで成果を出すことができた。この最初のプロジェクトは非常にプレッシャーがかかったが、ここで成果を出すことができたので、成果を出すことができる人材として、会社側に認知されたのは大きいと感じている。

また、与えられるよりも自分から手を挙げて仕事を取ってくるという業界・組織風土なので、Z Tさんは新しい仕事を立ち上げていくための活動をした。人事領域においてデジタル技術を活用していく「HR テクノロジー」領域で一緒に仕事ができる人はいるかどうかを採用選考の段階で確認し、入社して早々に、ソリューションを実現できるキーパーソンとのつながりができた。その結果、HR テクノロジーの分野でも定期的にソリューションを出せる体制を築くことができた。

Z Tさんが所属する部門では、スタッフ層の中途入社者に対しては、組織になじみ早く成果を出せるための、「オン・ボーディング・ケア」を進めている。中途採用者個々人に対し毎月1回コーチングを行い、組織に適応する上での課題を抱えていないかを把握したうえで対応したり、中途採用者の社内人脈形成を促進するため、各自が興味のある事業領域のマネージャーと引き合わせたりといった活動を、部門内でルールを作って実施している。）

今後MT社でどのくらい勤続するかは、正直わからないとZ Tさんは言う。Z Tさん自身は、40歳台後半までは、同じコンサルティング業界で、同規模の企業に転職することが可能だと考えている。

4. ITさん

インタビュー実施日：2021年3月18日、12月19日

- 直近の転職時期：2021年6月（転職当時37歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
出版業【30～49人】⇒情報サービス業【300～499人】
- 直近の転職による職種の変化：専門・技術職（編集）⇒事務・管理職（人事）

(1) 直近転職までの経歴

ITさんは大学卒業後、2008年4月に繊維系の大手メーカーR社に就職した。このR社には8年半在籍し、一貫して人事部門の業務に従事していた。8年半のうち6年間は労務担当で、残り2年半は人事制度の企画に携わった。労務担当の6年間のうち、3～4年間は採用業務も兼任していた。

労務担当をしていた6年間のうち、中部地方の工場に3年間、近畿地方にある本社に3年間勤務した。業務内容は、労働組合との交渉、労災の処理、賃金査定、労働時間管理などであった。人事制度の企画に携わってから本社に勤務し続け、最初の半年間は処遇制度企画の補助をし、その後は、R社健康保険組合の財政再建、企業年金・福利厚生制度全体の企画など、人事担当者としては比較的珍しい業務に従事していた。この間、健保制度の再建への取り組みを通じ、30億円の赤字が出ていた制度を黒字にして社内表彰を受け、この表彰の経験は後の転職活動においても評価された。

ただR社は従業員5000人を優に超える会社であったにも関わらず、ITさんが従事する人事制度の企画部門は慢性的に人手不足で、当時担当者が4人しかいなかった。その上、ストレスチェック制度の導入や、マイナンバー制度受け入れのための体制整備などで多忙になり、ITさんの年間労働時間が3500時間近くに達した。しかし、当時の所属課の課長からさらに4年間は同じ課で働くことになるだろうと言われ、ITさんは体力的な限界を感じ、転職を考え始めた。その時期に業務に必要な調べ物をするために読んでいた専門誌で、その専門誌を出版している東京のL社の求人を見かけ、すぐにインターネットの応募サイトに登録した。L社には、2016年5月に採用試験を受験した後、3回の面接を経て、およそ1か月後に入社した。このL社への転職の際には、ほかにコンサルティング会社や、人事担当を募集していた企業を3社程度応募したが、選考がなかなか進まなかったため、いずれも途中で辞退した。

ITさんが転職先としてL社を選んだのは、他に応募していた他社に比べて採用決定が速かったことに加え、人事業務を担当することに疲れていて別の働き方や業務がしたかったこ

と、またR社で身に着けた人事のノウハウを活かしつつ、キャリアチェンジができる会社としては、ITさんの評価および社会的な評価が相対的に高い会社だったことが理由である。L社では、人事経験がある人、もしくは人事経験がないが編集経験がある人、いずれかの条件に該当する人材を年間に1~2人程度中途採用し、編集・営業・システムエンジニア業務などに配置していた。L社の編集者の中途採用の募集がある場合、おおむね200人程度の応募があり、かなりの「狭き門」であった。

L社で、ITさんは雑誌と書籍の編集に携わった。編集担当者は45人程度のL社の従業員中20人程度だった。ITさんは、まず小さなコラム記事などを担当して編集のやり方を習得し、次に先輩編集者の取材に同行して取材の進め方を覚えていき、入社後4か月頃に取材の成果を記事にしていくという手順で、L社における編集業務を学んでいった。

(2) 直近転職のきっかけ

ITさんはL社で働くうちに、L社の人に関する専門誌を刊行しているにもかかわらず人への関心が薄いこと、特にそれぞれのメンバーの適性を見極め、成長させていくことへの関心が極めて薄いことに不満を感じるようになった。またL社における編集業務は、入社前には創造的な業務とITさんは思い描いていたが、所定の形式で所定の内容を執筆・編集する業務であり、在籍年数が長くなるにつれて、自由度や変化が乏しいと思うようになった。こうした状況の中、ITさんはL社で働き続ける意欲を徐々に失っていった。

さらに年齢が30代後半となり、このままマネージャー経験もないまま勤続しても市場価値が低下するとITさんは考えた。年齢的にはこのタイミングでキャリアアップを図る必要があると感じ、転職に向けて活動を始めた。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

転職に向けて、ITさんは転職エージェント2社を利用した。この2社から薦められた会社や、推薦がなくても2社の求人一覧に掲載される会社に応募していた。2社のうち1社の担当者が薦める求人では、書類選考の段階すら通過することができなかったので、エージェントの能力に疑問を感じることもあった。

2021年が始まって1か月ほど、ITさんはL社と同じ出版業の企業に絞って転職活動をしていた。しかし出版業界ではL社の知名度が低く、書類選考を通過したのが1社のみだったので、2月からは人事業務の担当者を募集している企業にも応募し始めた。書類選考を通過した出版業の1社は最終試験まで残ったが、不採用になった。

人事業務の担当者を募集している企業に応募する際は、選考を通過する可能性が低いと考えて、求められる業務経験に、ITさんが未経験の「社会保険制度」、「給与計算」の運用といった経験がなく、転勤がないというITさんの希望条件を充たして、募集している会社の業務に多少なりとも関心が向けば応募をするという方針で臨み、約50社に応募した。

このうち書類選考を通過したのが 5 社程度だった。

書類選考を通過した後、1 次面接までの間に選考を辞退したのが 3 社で、残ったのが現在の勤務先である F I 社である。選考を辞退した 3 社のうち 1 社は、仕事内容は希望する内容に近かったものの昇進する余地がないポジションだったので辞退し、1 社は自身の性格に合っていないと感じた。残る 1 社は、給与が L 社と比較して下がるので辞退した。

②応募・転職先による選考・採用決定

I T さんの転職先である F I 社は東京西部に本社があり、持株会社や情報通信系の他の企業とともに企業グループを構成している。従業員は約 500 人で、システム開発を主要業務とする。

I T さんは F I 社の募集に対し、2021 年 2 月中旬に応募した。F I 社は転職エージェントから薦められた会社ではなく、I T さんが独力で探してきた会社であった。応募の翌日に会社から連絡があり、その 1 週間後に F I 社の人事部長との一次面接を受けて、合格を伝えられた。その後 2 月末の SPI（＝性格特性や基礎的な知的能力を測定する適性検査）受検、3 月に入ってからの社長、経営企画本部長が出席する最終面接を経て、正式に内定を得た。面接ではいままでの会社における人事労務管理や編集の経験について尋ねられ、I T さんが応募したほとんどの会社が L 社における編集業務の経験を評価しない中、その経験を肯定的に評価したのが F I 社であった。

F I 社の募集要項には、「人事管理全般の担当者」を求めるとした記載されていなかったが、I T さんは、1 次面接のときに F I 社が求めている人材の詳細な要件とその背景について知らされた。F I 社はグループ内での組織再編計画により、新しい組織へと移り変わる予定となっており、新人事制度を作ろうとしていた。そのため、人事管理に関して多くの会社の事例を知り、また参考事例を聞きに行く際などに活用できる豊富な他社とのコネクションがあり、かつ事業会社で人事管理業務を担当したことがある人材を 1 年以上探していたが、見つけることができなかった。こうした F I 社の人材ニーズが自身の職務経験と合致し、かつ F I 社が長期にわたって人材を探していたために、応募からほどなく内定を得ることができたのではないかと I T さんは考えている。

I T さんの入社後の担当業務は、人事部門の部下なし管理職相当と 1 次面接の段階で会社側から伝えられた。また年収は少し上がったが、I T さんの L 社における年収を参考として決まり、その年収に見合った社内等級に当てはめられたらしいと、内定後に感知した。

（4）転職先での状況

①仕事と職場の状況

2021 年 6 月、I T さんは F I 社に入社し、経営企画部人事企画グループに配属された。このグループには 12 人が所属しており、研修、採用、労務といった業務に対応したチーム分けがされている。I T さんはグループリーダーの次の階層に位置づけられ、あるチームのチー

ム長期的な役割を果たしている。

入社以降、I TさんはF I社の賃金等級制度、評価制度の改訂作業を担当してきた。F I社の賃金等級制度は、グループ内の組織再編前に作られた制度がそのまま運用されていたが、F I社における働き方にあっていない、各等級に対応する賃金額が単一（シングルレート）で昇降格に伴う給与の増減が大きいので、その増減を緩やかにするために一部の等級が制度本来の趣旨とは異なる形で使われているといった問題点が指摘されていた。I Tさんは、これらの問題点を解消するための賃金等級制度と、さらに評価制度を策定し、2022年度以降（2022年7月～）施行されるよう道筋をつける仕事に携わってきた。

I Tさんは入社時に1日かけて、会社についてのガイダンスを受けた。またI Tさんの入社を歓迎する職場懇親会が、オンラインで実施された。これらとは別に、I Tさんは入社前に、入社後に配属された人事企画グループに3～4回アルバイトとして出勤し、グループ内で行われる打ち合わせの内容などを耳にしつつ、F I社の人事制度についてある程度の情報を得ていた。

F I社での仕事はとてもやりやすいと、I Tさんは評価している。前々職のR社と同様、人事の仕事を担当しているが、多忙さという点でも仕事のプレッシャーという点でも、R社の時に比べると総じて楽だと思っている。F I社では、従業員が経営層と話をしようとした場合のハードルが低く、根回しにコストや時間がかからない。こうしたF I社内状況を、I Tさんは転職前の時点では把握していなかったが、現在の働きやすさにつながっていると感じている。また、グループリーダーの下で自分とともに働いている従業員が、新卒で入社して30年近くF I社に在籍し会社のことに詳しいため、わからないことがあるとこの人に頼ることができる。

②今までの経験・キャリアの活用度と今後のキャリアに関する展望・希望

これまでの経験やキャリアは今の仕事で十分に活かされている。同じ人事業務を担当しているので、R社で身につけたスキルや積み重ねた経験のほうがより活用できているが、L社で培った様々な人々との人脈も非常に貴重であると感じている。現在の仕事でも、他社を取材する時などにその人脈を活用している。

I Tさんは、転職は、相性が悪い勤め先との関係をリセットし、QOL（Quality of Life、生活の質）の向上を模索する行動だと捉えている。自分の場合は、R社で行っていた根回しを伴う仕事が非常に苦手だということを自覚して、そういう必要がなさそうなL社に転職し、L社では根回しはなかったものの仕事の単調さに耐えられずF I社に転職したが、現在までのところ、こうした自分の転職は成功だと評価している。

F I社で働き続ければ、やがてグループ長に昇進する可能性があるが、F I社で人事制度の改訂に関わってみて、I Tさんは、プロジェクトに属した仕事を体験したことで視野が広がり、日常的な制度運用や業務進行を管理するマネージャー以外にも進むことができる道がある点で発見があったと感じている。

5. UKさん

インタビュー実施日：2020年3月2日

●直近の転職時期：2010年11月（転職当時37歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

出版業【10～29人】⇒人材サービス業【100～299人】

●直近の転職による職種の変化

専門・技術職（営業・企画）、事務・管理職

⇒専門・技術職（企画・広報・マーケティング）、事務・管理職

（1）直近転職までの経歴

UKさんは大学卒業後の1997年4月に、人材派遣業を営むA社に入社した。最初の3年は営業職を務め、その後企画部門の立ち上げを任された。この部門は事務派遣が主流をなす人材派遣業界においてそれ以外の形態の派遣を担当する、あるいは事務派遣の提案力を高めるという狙いから創設された部門であった。UKさんは、提案書の作成や営業の実績を買われてこの部門に配属され、当時新たに解禁された紹介予定派遣サービスや新卒派遣サービスの販売促進・提案、パートタイマー派遣事業・営業職の業務委託事業・人材紹介事業の立ち上げなど、既存の枠にはまらない業務を次々と経験した。

ただ、A社で働くうちに、業界全体において、法的には禁止されているにもかかわらず事前面接が行なわれていたり、売上・利益を追求するあまり従業員が酷使されたり、サービスの質が低下していたりという状況に疑問を感じるようになった。また、A社内にロールモデルを見出すことができず、漫然と組織内の階段を上るというルートをたどるだけでは自分の成長が見込めないと考え、一度自分を「リセット」して、「自分が何をやるべきか見直そう」と思い始めた。

A社を退職しようと考えていた頃、UKさんには人材派遣業の会社を含め10社程度から誘いがあり、いつでも転職できる見込みはあった。大学院進学なども検討していたが、当時、妻が出産にあたって入院することとなり、やはり働こうと思いなおし、就職を決意した。2004年4月にUKさんは人材派遣会社B社に入社した。多くの誘いがあった中でB社を選んだのは、A社でかつてUKさんの上司だった人がB社に移っており、この人と一緒に仕事がしたいと思ったからである。

B社では派遣社員の募集・採用業務を担当することになった。当時、労働者派遣法が改正され、医療系の派遣が一部解禁されたのに伴い、B社は医療系派遣で日本一の会社を目指すという目標を掲げており、UKさんは看護師の募集とマッチング、カウンセリングを担当し

た。その後担当する範囲は広がり、一般事務も含めたすべての職種の募集・マッチングを統括するようになった。首都圏は自ら管理しつつ、全国の他の支社を支援していた。さらに営業活動も担当範囲に追加され、マーケティング部の責任者に就任した。

B社で順調にキャリアを積み重ねていたUKさんであったが、当時の社長が粉飾決算を行っていたことをきっかけに、B社を退職することになる。経営陣が次々と辞職し、明らかにおかしい費用項目が散見されたので、UKさんが社長に説明を要求したところ、社長と争いになり「あの会社から給料をもらいたくない」と思った。また当時、業界団体である日本人材派遣協会の委員として、リーマン・ショックに伴う人材派遣業界の窮状を目の当たりにし、人材派遣業界全体に関わっていく必要性を意識し始めたことも、退職の決断を後押しした。

次にUKさんが就職したのは、人材サービス業界の専門誌を発行する、従業員約 20 人の出版業C社だった。C社はUKさんを買ってくれていたB社の元上司が紹介してくれた。UKさんは2009年11月にC社に移り、営業部門と企画部門の責任者を担当する。派遣会社向けの研修を企画したり、資本系の人材派遣会社の経営者向け勉強会を主催したりといった仕事に従事し、C社が刊行する専門誌の編集委員として、記事の下書きを担当することもあった。

(2) 直近転職のきっかけ

UKさんはC社で勤続したかったが給料アップが見込みづらく、このままだとこれから教育費などでお金がかかる家族を養うのに苦勞することになると考えるようになった。また給料アップにつながる、業務に関わる提案も行っていたが、ストレスが重なってUKさん自身の体調が悪化し、状況を心配したC社と円満な話し合いの末、環境を変えるべく転職することとした。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

2010年8～9月にかけて、UKさんは転職先を探した。転職先を探すにあたっては、転職エージェントや求人サイトなどを使わず、UKさん自身がこれまで形成してきた人脈を活用した。

UKさんは、自分は特に高度な専門性があるわけではないが、マーケティング、営業、人事などどんな仕事を任されても「オールマイティに」に課題をこなし、成果をあげることができる「仕事力」、「何とでも化けられること」が自身の強みであると考えている。UKさんが転職活動において活用した人脈も、UKさんが一定の評価を受ける成果を残してきたことを知っている人々によって形成されたものだった。

②応募・転職先による選考・採用決定

UKさんが転職したのは、新興の人材派遣会社N J社だった。当時の従業員数は100人前

後で、うちパートタイム従業員が約半分を占めていた（調査時点の2020年3月では、従業員約500人にまで拡大している）。UKさんは転職前から、この会社に着目し、人材派遣業界をけん引する会社だと評価していた。特にパートタイム派遣で売上・利益を上げている点に、強い関心を寄せていた。

UKさんはNJ社に直接採用を申し出、その後、NJ社の採用選考の手続きを経て採用された。他の人材サービス企業数社からも採用の申し出を受けていたが、NJ社への関心が強かったため、応じなかった。

UKさんはNJ社で、管理職などにならなくてもいいので、これまで自分が経験したことのない新しいことがやりたいと思い、NJ社の新卒採用担当を志望した。また、UKさんが人材サービス業界の中で自主的に発案や発信を行う機会を会社側が認めてくれることを、採用選考の段階で確認した。この確認ができたことが、NJ社に入社した大きな決め手の一つになったとUKさんは言う。

NJ社は社員の能力を「ドライに」評価する会社なので、自身の多様な業務経験を面白いと感じ、試験的な意味合いも込めて採用したのではないかと、UKさんは考えている。NJ社には非管理職として入社することとなり、給与は前職C社の時よりも低かったが、家族を養うことができるという最低限の条件はみたしていたこと、将来に向けて給与を上げていける見込みがあったことから了承した。

（4）転職先での状況

UKさんは採用選考の際に、新卒採用担当を志望していたが、入社後は主婦向けの求人サイトの立ち上げと、立ち上げに伴う人材派遣業界を中心とした求人の開拓を任せられ、最初の3ヵ月程度はその仕事に従事した。

その後は適任者を探していたマーケティング部門に移った。同部門では、ネット経由での受注のための仕組みづくりや、ダイレクトメール・電話からの問い合わせへの対応体制の整備などを担当した。さらに広報も兼任することになった。

2013年からは経営企画と広報の責任者である経営企画広報室長に着任する。経営企画を担当するのは、これが初めてであった。広報に重点を置きつつ、経営企画の担当者として、経理や財務、取締役会や株主総会の運営までも関わっていた。さらに、経営企画部門に、人事総務・情報システムの業務が追加されて経営管理本部として再編されるのに伴い、2014年から本部長としてそれらの部門を統括する。これによりようやく、NJ社の新卒採用にも携わるようになった。

その後2015年7月には、NJ社グループ内の組織再編によって別会社化されたシェアドサービス（請求書発行や給与計算などのサービス）の会社に、役員として出向した。2016年の上半期まで役員を務めていたが、NJ社で広報部門とブランディング部門が統合されたことを機に、2016年の下半期には、広報・ブランディングの責任者として本社に呼び戻された。

N J社の従業員は、それぞれ独自の雰囲気や文化を持つ3つのグループに分かれるとUKさんは考えている。社内で最も影響力が大きいのは、30歳台半ば以下の新卒入社のグループである。残る2つのグループは、従業員の半分近くを占めるパートタイム従業員の主婦グループと、UKさんのような中途採用従業員のグループで、後者は個々に自立した雰囲気が強い。N J社内では従業員にむけた求心力を高める試みも色々に行なわれているが、基本的には自然に任せ「無理にひっつけようとしない」感じがある。

N J社内におけるUKさんの担当業務は、今後も会社の指示によって変化する可能性はある。現在（調査時点）のポジションは、仕事が多すぎず少なすぎずで、ちょうど良いと感じている。他方、60歳以降のキャリアへの準備期間としてのミドルキャリアという観点からすれば、このままでは不十分でシニア後を見据えた準備を進める必要があるとも思っている。ただ、5人の家族を養わなければならないという問題もあり、現在は真剣に検討している最中である。

UKさんの経歴から、業界団体で活躍するというキャリアを周囲から言及されることはこれまでもあり前向きな時期もあったが、今はそうしたキャリアを歩むことはあまり積極的に考えていない。

6. TSさん

インタビュー実施日：2020年2月13日

- 直近の転職時期：2019年9月（転職当時39歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
専門サービス業（税理士・社労士業務）【100～299人】
⇒専門サービス業（弁護士・社労士業務）【50～99人】
- 直近の転職による職種の変化
専門・技術職（社労士業務）⇒専門・技術職（社労士業務）

(1) 直近転職までの経歴

TSさんは、会計系の専門学校を卒業した後、道路舗装を主な業務とする建設業A社に2000年4月に就職した。A社への就職は、専門学校に寄せられていた求人情報を見て応募した結果だった。入社後は、2000年11月まで管理部経理課に配属され、A社各営業所からの小口現金関係書類の請求・支払処理などを担当し、2000年12月からは埼玉県営業所業務課に異動、2003年4月からは千葉県営業所業務課事務主任となり、小口現金の管理・伝票起票・未収金管理・取引先への請求・支払処理などを担当した。

TSさんが入社した当時は従業員が300～400人いたA社であったが、TSさんが在籍中に40歳以上の希望退職を募り始め、従業員数が100人程度にまで減少した。さらにTSさんが「おかしいな」と感じていたところ、2005年10月には別の会社と合併する。TSさんは合併後も勤め続けていたが、2006年5月に退社する。

2006年6月から2008年4月の間、倉庫内での梱包・仕分け作業などに、アルバイトや日雇い派遣社員として従事していた。この間は、働きながら就職活動を進め、さらに経理の勉強をしていた。

2008年4月からは物流業B社に派遣される。この会社の物流センターで派遣社員として経理・総務業務を担当していたが、2009年2月に退職する。2009年3月、TSさんは従業員約500人のサービス業C社に就職し、本社で経理業務を担当した。より具体的には、支払処理、伝票起票、精算業務、月次決算業務、売掛金管理業務などに従事していた。この会社に勤めていた頃、残っていた有給休暇を消化しようとしたら、社長に「言うことを聞かなければ今日からクビ」と言われ揉めた。この時に「解雇って何なんだろう？」という問題意識を持ち、後に社会保険労務士（以下「社労士」と記載）の資格取得に向けて勉強を始めるきっかけとなった。

2010年12月までC社で勤務した後、同月に職員約200人の一般社団法人が経営する派遣

会社D社に移った。ちょうど30歳になった頃で、C社での年収（約300万円）では生活できないと感じたため、転職を考え、D社でまず紹介予定派遣で就業し始めた。2011年4月に正社員として採用されることとなり、年収が100万円程度上がった。D社でも経理部門に配属され、電話対応・伝票起票・支部組織の小口管理・社会保険手続などの業務を担当する。またここで勤務していた時に社労士と一緒に働き、当該資格の存在を知った。TSさんはD社で勤めている間に社労士資格の取得に向けた勉強を続け、2013年11月に2回目の受験で合格した。

TSさんは取得した社労士資格を活用できる業務に就くことを希望したが、すでにD社で働く社労士がいたため、希望はかなわなかった。2015年4月までD社で勤務した後、従業員約40人の保険代理業E社で働き始める。同社は一部上場の運送会社の子会社であった。E社でも最初は紹介予定派遣の派遣社員として勤務し、2015年10月に正社員として採用された。E社でTSさんは、経理・労務・総務業務を担当し、給与計算が主な仕事だった。社労士資格を取得していたため、これまでよりも処遇がよくなった。

E社には2017年8月まで勤務していたが、給与計算よりも手続きに関わる仕事をしたい、またE社の仕事だけではなく、社労士資格を活かしているろんな会社に関わりたいと考え、転職を決意した。転職先は知人に紹介してもらった、社労士事務所を運営する従業員約100人のF社で、2017年9月に入社した。F社でTSさんは、労働保険事務組合や社労士業務に関連する主に手続きの仕事をしていて、ある時、仕事に関連するイベントに参加して、そこで社労士が行っている手続き関連の業務はいずれ自動化されると知り、F社で手続き関連の仕事をするに不安を感じるようになった。

さらにTSさんはF社内で経理業務に異動されそうになった。自分は社労士の資格を持っているのに、なぜそんなことをするのだろうと会社に不信感を抱くようになり、2018年11月にF社を退職する。

社労士など士業の人材紹介を多く行っている人材紹介会社を利用して、転職活動を行っていたTSさんは、その会社から紹介された、社労士事務所を運営する従業員約60人のG社に2018年12月に就職する。ただこの会社は社内の人間関係に問題があり、従業員の入退職が頻繁だった。同社でTSさんは税理士法人業務・社労士業務を担当していたが、働いているうちに「おかしくなり」、2019年3月に退職した。

著名な転職サイトを利用して、TSさんは次の就職先である税理士業務や社労士業務を営むH社を見つけ、2019年4月にこの会社に転職した。ただこの会社は転職サイトでは社員を募集していたが、実際には自社で開拓してきた税理士業務や社労士業務を、集めた社労士や税理士に委託していた。TSさんもH社と形式上雇用契約を結んでいたが、事実上、自営業者のような働き方をすることとなる。H社からの月給は残業時間60時間分に相当する金額を含めた固定制だったが、H社から割り当てられる業務量はかなり多く、月100時間程度の残業が必要だった。

(2) 直近転職のきっかけと転職活動

社労士事務所H社から受託していた業務は、国の助成金等の手続きも絡んで複雑で、TSさんはどうしてもミスをする事があった。そのミスをきっかけに、H社の関係者からパワハラを受けることがしばしばあり、TSさんはH社を辞め、新しい会社に就職することとした。2019年8月から、TSさんは就職先を探し始めた。

就職先の候補は、派遣会社の紹介予定派遣の募集をみたり、複数の求人サイトで検索をかけた。ハローワークは利用しなかった。就職先を決めるうえで重視したのは、長時間労働ではなく定時で帰宅することができる、きちんと休みつつ仕事ができる、勤務時間外に本を読んだり、勉強したりできるといった点であった。これまでの仕事で主に経験していた経理業務の経験を活かせることよりも、労働時間や働き方のほうを重視していた。また、社労士事務所ではない一般の企業に勤務したいと考えていた。

(3) 転職先での状況

①応募・転職先による選考・採用決定

就職先を探し始めてから約1か月で、TSさんは現在の勤務先であるLR社を、求人サイトで見つけた。LR社は、弁護士業務と社労士業務を事業とする法律事務所で、TSさんが応募したときは、設立から10年経っていなかった。従業員は約50人で、うち弁護士が20人、社労士が数人いた。社労士業務をやっている事務所は絶対に避けたいと思っていたが、今後のために、弁護士と一緒に仕事をしてみたいと考え始めた。

応募の後、面接などを経てTSさんは内定を得、2019年10月からLR社に勤めることとなった。求人サイトでは、LR社の求人が経理担当と社労士業務担当の2つ出しており、TSさんは両方ができる人材を求人していると勘違いしていた。面接の際にその勘違いが発覚し、少し和やかな雰囲気になった。

採用選考の中で、TSさんは「社労士の資格は取得しておいてよかった」と感じた。「会社を選ばなければ、食うに困ることはない」と思ったという。TSさんは簿記資格も保有しているが、簿記資格だけだと経理担当の募集でも採用されるのは難しいと感じた。

月給は求人サイトの応募に示されていた金額がそのまま支給されることとなり、面接時や内定を得た後に改めて提示されることはなかった。TSさんは入社が決まったら、もう少し金額が上がるのではないかと考えていた。

家族（両親）は、転職するたびに「またか」「我慢が足りないんじゃないか」といった反応をしていたので、転職先が決まってから家族に伝えるようになり、今回の転職でも同様に行動した。

②転職後の仕事の状況

TSさんは、入社後税理士法人業務・社労士業務を担当しており、調査時点（2020年2月）では6か月の試用期間中である。LR社内で社労士資格を持っているのはTSさんも含め6人で、そのうち社労士資格のみを持っているのは、TSさん、TSさんが所属する社労士業

務部門の上司、社労士部門の同僚の3人である。

調査時点でTSさんが担当している顧問先は5社である。仕事内容は前職と大きくは変わらず、給与計算や助成金の申請などの労務関係の手続きが主な担当業務である。前職までで積み重ねてきた経験は転職先でも活かすことができている。

労働問題は同じ事務所の弁護士に回すことができ、仕事の負担は軽くなった。「弁護士は外科医（治療）、社労士は内科医（健康管理）」という、TSさんが以前セミナーで聞いた2つの資格の棲み分けを実感している。LR社では残業や休日出勤が無く、給与面での待遇もいいと思っている。

TSさんが所属する社労士部門は現在、赤字であるが、LR社の弁護士業務でつきあいのある会社から引き合いがあるため今後拡大していく可能性があり、業務拡大に向けてシステムを整備しているところでもある。TSさんの上司は50歳台前半くらいの女性、同僚はTSさんの3か月前に入社した男性で、TSさんと同年齢である。上司はLR社の「要」的な存在であり、いなくなれば会社は回らなくなる。TSさんも毎日のように、この上司に仕事の相談を行っている。

入社時には懇親会を開いてもらった。LR社では新規採用者が入ってくると、従業員ほぼ全員が参加する30分程度のお茶会が開かれる。

③今後のキャリアに関する見通し・希望

TSさんは、LR社において今後も経理関係の業務を任される可能性が高いという。ただ、LR社において生き残っていくには、経理関係の業務とは別の仕事に関与することも必要になるのではと考えている。例えば現在、取引先企業の就業規則や規程類の作成の業務は、社労士部門に回ってくることはないが、就業規則や規程類が整った段階で、弁護士が踏み込まない「仕組みづくり」に、LR社の社労士部門が関与することはありうる。その際に活かせるようにと、TSさんは組織や仕事に関する学術的な知見についても勉強を続けている。

TSさんは、当面よほどのことがないと転職しないつもりである。ただ、本来は社労士としてコンサルティングの仕事をやりたいと思っている。だがTSさんにはコンサルティング業務の経験がないため、一から経験を積み重ねる必要があり、そのためには未経験扱いされて年収を落とす覚悟で、コンサルティング業務を行う会社に転職しなければならない。もう10歳若ければ挑戦したかもしれないが、現在の生活のことも考えるとなかなか難しいと感じている。

また勤続しながら貯金をして、独立することも考えている。TSさんは2020年1月に行政書士試験に合格したが、LR社では行政書士としての仕事はできない。社労士と行政書士は元々ひとつの資格だったこともあり、両方の資格を持つことで担当できる業務の幅が無理なく広がるとみている（例えば、外国人労働者の受け入れにおいて、行政書士資格が必要となる出入国管理の手続きと、社労士資格が求められる雇用保険の手続きを行うケースなど）。社労士と行政書士との組み合わせができる業務であれば、実家に帰り、両親の介護などと両立できるかなという思いもある。

7. HOさん

インタビュー実施日：2020年2月14日

- 直近の転職時期：2019年8月（転職当時39歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
コンサルティング業【10～29人】⇒地域支援NPO【10～29人】
- 直近の転職による職種の変化
専門・技術職、事務・管理職⇒専門・技術職、事務・管理職

(1) 直近転職までの経歴

HOさんは大学院卒業後の2004年4月に、環境関連の業務を扱う研究機関Aに就職した。大学では理工学部で化学物質管理などの研究をしていたこともあり、前半7年ほどは化学物質管理の専門職として勤務し、後半の約5年間は事務・管理職として「ゼネラリスト的に」働いた。化学物質管理の専門職として働いている時は、環境省の事業者向けのマニュアル（化学物質や廃棄物の種類と排出量や移動量の算出の仕方、および届け出に関するマニュアル）の策定に主に携わっていた。

ただAの仕事はほぼすべて行政関係の機関から受注したもので、環境関連の業務については2010年頃には国内の仕事がなくなり、JICA（国際協力機構）などから受注する海外での仕事が増えてきた。しかしHOさんは、ちょうどそのころ子どもが生まれたので、海外への出張業務が増えることは避けたいと思い、専門職から事務・管理職へ職種転換した。事務・管理職に転換した後は、エコポイントに関する事業に関わるコンサルティング業務、新素材の検討業務、技術を実証する国の事業の運営事務局などを担当した。

Aに勤務している当時、HOさんは中堅の生え抜き職員のなかでは一番上の方のポジションについていて、自身も将来の経営陣候補として頑張ろうと考え、組織経営の手伝いも行っていた。しかし、2016年1月に適応障害を発症し、3か月間休職した。Aは組織としてHOさんの病気に対する理解はあったが、HOさん自身は、数年は業務の第一線から遠ざかるだろうと見通した。そこでこの業界でずっと頑張っていくよりは、人材開発系の業務に従事してみたいと思い始め、大学の講義や学会等の研究会に参加するようになった。

転職に向けた準備は2016年4月ごろからはじめ、8月ごろから本格的に取り組むようになった。転職エージェントや求人サイトを7～8つ使って転職先を探し、大手の転職エージェント企業から紹介された、人材開発に関するコンサルティング業務を営むB社に応募、採用された。この転職はHOさんにとって「休職からの復帰戦」という位置づけだったため、転職先やそこでの処遇について高望みはしなかった。この転職の際には、社史の作成を主要

事業とする出版社からも内定を得た。この会社は社史を活用する中で得た知識を基に企業コンサルティング事業を計画しており、HOさんがその事業をやりたいということで内定を得たという。

B社の社長は、海上自衛隊の佐官出身で、防衛省で人事を担当した経歴を持っていた。38歳で海上自衛隊を辞め、その後は大手人材サービス会社に勤務してトップクラスの講師であったが、その会社がパッケージで研修を行っていたことから、パッケージとは違うことをやりたいということで独立した。HOさんが転職した当時、従業員は10人で、うち講師が社長も含め3人だった。HOさんは2016年11月までAに勤務した後、同年12月にB社に入社し、人材開発関連の研修の企画開発と営業を担当した。

(2) 直近転職のきっかけ

HOさんがB社からの転職を考えはじめたのは、同社が人材開発関連のコンサルティングを主要事業としており、入社の際にもコンサルティング業務を担当するように言われたのに、実際には仕事のほとんどが営業業務で、研究機関Aで自身が培ってきて、B社で発揮することを希望していた分析力や文章力が活かせないと思ったからである。

また、採用選考時における面接では感じ取れていなかったが、B社で働き続けるうちに、HOさんはB社の組織風土に、自身と合わない部分を感じていた。研究機関Aでの働き方は「個人商店」的な働き方で、上下意識もあまりなく、こうした組織風土・働き方が自分には合っているとHOさんは思っていた。対照的にB社は上下関係の意識が強く、自分が望む、自由で新しいことに挑戦するような働き方ができないと感じるようになり、環境を変えようと考えた。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

B社に転職する際と同様、HOさんは大手の転職エージェント企業に登録し、就職情報サイトを活用するなどして転職先候補を探した。

前述のとおり、この転職活動は、自分が培ってきたスキルを活かせることと、自分に合った風土の組織を求めて始めたものであり、両者がそろそろ領域を見つけることはなかなか難しいだろうとは思っていたが、HOさん自身としてはそうした領域として、1.地方創生などに関連した行政が主要な顧客の業界、2.人材育成などに関連し、なおかつテクノロジーが必要とされる業界、3.マーケティング・リサーチ業界を希望していた。

さらにHOさんが転職にあたって譲れなかった条件は、報酬面である。研究機関Aでは賞与の割合が高く自身の業績もよかったので「結構なレベルの」給与をもらっていたが、そのためにB社に転職する際には給与が半分近くにまで減った。HOさんとしては、さらなる賃金の低下は受け入れられなかったので、B社と同等程度の給与水準の会社を探していた。

書類選考には 100 社くらいに応募し、3 つの組織・企業から内定をもらった。うち 2 つは行政が主要顧客の業界の組織、残りの 1 つはマーケティング・リサーチの会社だった。

転職活動にあたっての家族の反応は、B 社に転職するときは休職からの復帰戦であったので、長時間労働は避けるようにということ以外、特に意見されることはなかった。直近の転職においては、労働時間は今とあまり変わらないようにということと、収入の面を留意するように言われた。

②応募・転職先による選考・採用決定

HO さんが転職した NPO 法人 KB は 1990 年頃に創業され、NPO 法成立直後に NPO 組織となった。代表は環境関係の機器の商社を創業・経営していたが、徐々に創業支援をやるようになり、やがて地域の課題解決や活性化につながる「コミュニティ・ビジネス」を提唱するに至った。

KB の求人は、求人サイトに掲載されており、「見習い」と「マネージャー候補」の 2 種類の職員が応募されていた。HO さんは面接で「マネージャー候補」として雇用してもらいたいと述べ、仕事内容について質問をした。マネージャー候補としての仕事は、基本的には自分の担当業務を一人で回すことが求められるものだった。2 回の面接の後、HO さんは内定を得た

HO さんが KB を転職先として選択したのは、地域貢献を果たしうる、地域貢献を事業として成り立たせるといふ、HO さんが長年やりたいと思っていることを実現していたからだった。また組織の理念の面でも内定を得た 3 つの組織の中で「一番腑に落ちた」。

KB 側は、HO さんが人材育成や行政を相手とした仕事の経験を持っていたことや、面接の際に示されたコミュニケーション能力を評価してくれたのだと、HO さん自身は見ている。

採用決定後提示された給与は、求人サイトに掲載されている通りの金額であったが、転職前よりは少し上がっていた。

(4) 転職先での状況

①転職後の仕事・職場の状況

HO さんは 2019 年 7 月に B 社を退職し、2019 年 8 月から NPO 法人 KB に勤務した。調査時点（2020 年 2 月）の KB は職員数 11 人で、主な事業は、a. 研修・セミナー関連業務、b. 創業支援融資事業（東京都の融資事業に関わる業務を受託）、c. コワーキング・スペースの運営である。HO さんは、そのうちの a と c を、他の 5 人の職員とともに担当している。なかでも a が HO さんの主要担当業務で、創業支援セミナーや助成金に関する説明会など、東京の 3 つの区から受託した年間 20～30 回の説明会・セミナーの運営・管理を行っている。

HO さんは KB に転職する前に、法人で運営している講座の見学を依頼し、見学した。就職初日には、先輩職員から声をかけてもらい、昼食を一緒に食べ、そこで KB という組織に

ついて教えてもらったり、仕事を進めるうえでのアドバイスをもらったりした。また、受け入れの懇親会もしてもらった。

KBでの仕事の仕方は、HOさんが最初に勤めていた研究機関Aに近いが、知識の面ではB社で培ったものが活かしている。KBでの仕事の仕方は、例えば講座を運営する場合に、講座はどのような内容で、どのように集客するのかといった点について、上司や先輩から一々指示・アドバイスされたりすることはなく、まずは自分で考えて、それからアドバイスをもらうといった進め方である。HOさんは、KBでの仕事の仕方は自分にはあっていたが、20～30歳台の人々にとっては合わないのかもしれないと感じることもある。KBでは近年20歳台後半から30歳台をターゲットに中途採用を行ってきたが、この年齢層の入退職が頻繁にある。彼らは、自分で考えて動くことを求められ、それができないと放置されているように感じるのかもしれないと、HOさんは見ている。

③今後のキャリアに関する見通し・希望

今後はKBのマネージャーとして、人材育成とコワーキング事業を担っていくことをHBさんは予想している。また自身の希望としては、故郷の群馬県でコミュニティ・ビジネスを始めたいと思っている。今の仕事は都会でのコミュニティ・ビジネスであるが、その経験が故郷でコミュニティ・ビジネスを行う際にも活かすことができると考えている。

8. THさん

インタビュー実施日：2021年9月3日

- 直近の転職時期：2016年4月（転職当時39歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
素材メーカー【10000人以上】⇒電機メーカー【10000人以上】
- 直近の転職による職種の変化：事務・管理職（人事）⇒事務・管理職（人事）

（1）直近転職までの経歴

THさんは大学卒業後の1999年4月に大手素材メーカーのA社に就職した。まず中国地方の工場に配属されて3年間、技能系従業員の労務管理に携わり、その後は関東地方の工場に異動して、今度は総合職を対象とした人事管理、具体的には個々の従業員の配置や人材育成、人事制度の運用などを6年強担当した。それから本社の人事部門に異動し、引き続き総合職を対象とした採用や人材育成の業務に携わる。

本社人事部門での業務の後、人事以外も経験したいという希望を出していたTHさんは、入社10年目くらいの時期に、原材料調達部門に異動する。この部門では3年ほど勤務し、再び本社の人事部門に復帰して、研究職を対象とした配置・育成に関わった。A社では課長職相当まで昇格した。

（2）直近転職のきっかけ

THさんは新卒で入社した当初から、会社が面白くなかったら転職も選択肢として漠然と考えていた。A社ではやりがいも感じながら仕事をしていましたが、A社における人事の存在意義や会社の風土といった観点から、あるいは自分にとっての理想の会社と現状とのギャップという観点から、原材料調達部門に異動する頃には会社の現状や行方に「もやもや感」を覚えるようになった。

原材料調達部門に異動すると、調達の仕事自体は、海外のサプライヤーとの接点があり、社会・経済の動向が仕事に直結するなどの刺激も多く、会社業績へのインパクトが大きいなどやりがいを感じた。ただ、一方で「ここでいくら頑張っても会社は変わらない」とも思い始めた。同時に、人事以外の仕事をするを通じ、改めて人事は会社を変えるために重要な役割だと思いなおし、そう思い始めたころにたまたま本社人事部門に復帰した。

人事部門に復帰した後、THさんは再認識した人事の存在意義を念頭に頑張ろうと思っていたのだが、経営層から会社の現状や組織風土等に対する危機感や切迫感があまり感じられないことにギャップを感じざるを得なかった。事業や会社は嫌ではなかったが、A社で仕事

を続けたとしても今の会社では「あまりワクワクしない」ように思われたし、このまま定年まで居続けたとしても、結果的に転職等の挑戦をしなかったことに後悔するのではないかと思った。また当時業界としては世界的に M&A 等の動きがあったが、このまま A 社でキャリアを積むだけでは 5 年後、10 年後に会社が迎えるかもしれない「荒波」をリードできる人材に自分が成長できる気がしないと感じていた。

原材料調達部門に一時異動したことも、T H さんも転職を決断するきっかけとしては大きかった。経験もなく、これまでの仕事と内容や接する相手が違う部署であっても何とか通用することがわかり、転職に挑戦してもよいのではないかと思うようになった。さらに「39 歳はまだ、新卒入社から定年までの会社人生の半分には到達していない」という意識も、挑戦を後押しした。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

2014 年 8 月頃から T H さんは転職活動に着手するが、その直後に A 社内での担当の変更などがあったためあまり活動ができず、2 か月ほどで中断した。再び転職活動に取り組み始めたのは 2015 年 5 月頃からで、ここからは本格的に取り組んだ。

転職活動は、登録した転職エージェント企業から紹介された企業の検討を基本として進めた。登録した転職エージェント企業数は 3 社程度で、それらの企業から紹介された求人のうち、そのつど興味をもてるものを選ぶというかたちで、月に 1~2 社程度応募していた。

転職先を選ぶにあたって業界・業種の制約は特に設けていなかった。ただ A 社と同じ業界の企業では変化がないので意味がないと思っていた。また、ベンチャーは風土や価値観の相違といった面で戸惑うことが多いと予想したので、若干躊躇していた。実際に面接に行った会社の多くは、A 社とは業種の異なるメーカーだった。

応募する職種については、転職でアピールできるのは人事の経験しかないという思いから人事に限定していた。役職については、部下の有り無しにはこだわらないが、これまでと同じ課長相当・管理職相当を目指してはいた。

転職先の所在地は、当時住んでいた関東の住居から通える首都圏の範囲を想定していたが、仕事の内容次第では地域を変えてもよい、どうしても行きたければそのときに考える、というつもりでいた。T H さんの実家は関西だったので大阪も許容範囲とし、転職エージェント企業から紹介された求人には、関西が勤務先の求人もいくつかあった。ただし関東でも関西でもない地域の企業は、家族を説得できないので、候補とは考えなかった。

T H さんは経営層に危機感があり会社を変革しようとしている会社や外資系企業であれば、今の会社にはないような刺激を得られるのではないかと考えていた。また工場部門や地方拠点よりは、会社の本部にあたる場所のほうが変化を感じられるだろうと思い、その点も転職候補の選定にあたって重視していた。

②応募・転職先による選考・採用決定

現在の勤務先である電機メーカーMD社は 2015 年 10 月に転職エージェント企業から紹介され、応募した。11～12 月にかけて 2 回面接を受けた後、内定を得た。

THさんがMD社に応募したのは、MD社が家電を製造・販売する会社で、会社のブランドイメージがはっきりしており、かつTHさんが良いイメージを持っていたことと、THさんが家電に関心があったことなども理由であった。またA社を退職する動機からもわかるように、THさんは組織風土に関心が強かったので、その観点からもMD社の特徴とされる創業以来の経営理念が根づいているのか、それとも風化しているのかといった点に興味があった。さらに、A社では経営層に危機感がないことに、THさんは危機感を覚えていたのだが、MD社は経営層が危機感や変革の意志を持っていることが感じられた。

MD社はおそらく人事部門の課長職相当という条件で求人していたとTHさんは見ているが、求人はMD社内のあるコーポレートの人事担当を募集するというもので、特に厳密にポジションや要件を指定はしていなかった。選考過程の面接でも、特定の技能や経験よりは考え方や姿勢を尋ねられ、おそらくポテンシャルを重視して選考をしていたのではないかとTHさんは推測している。MD社は当時、1990年代後半から2000年代初頭のリストラや採用抑制などが響いて、30歳台の中堅層が不足していたので、それらの層を確保しようとしていたのではないかと考えている。

処遇に関しては、A社での年収が1000万円強はあったので1000万円前後なら許容するつもりだった。実際に転職してから、年収は多少(50万円程度)低下したが、許容範囲だった。

妻には内定がほぼ決まってから話をした。当時は都内に住んでおり、新しい勤務先は関西となったため引っ越す必要が出てきたが、子どもが小学生や幼稚園にいたということもあり、妻からは反対された。ただ、当時妻は無業状態だったこともあり、何とか説得して引っ越しにこぎつけた。

(4) 転職先での状況

MD社には2016年4月に入社した。前述した通り、THさんが応募したのはコーポレートの人事担当の求人だったが、そのコーポレートに属する家電事業本部が選考課程でTHさんに関心を持ち、同本部に配置されることとなった。

配属後は、評価・処遇制度、給与制度といった人事制度の日常的な運営管理を中心的に担当するとする部署で1年間務めた。2年目には上司に希望を出して部署異動し、家電事業本部の海外関係会社を含む人事施策、幹部層の人材開発・配置、サクセッションプランなどを担当した。その後、個別事業部の人事を担当したいと上司に伝えたところ、4年目からは、事業部の人事課長になった。以降、調査時点(2021年9月)まで、同事業部の人事制度・施策の運営全般を担当している。

MD社では、単に人事制度を運用するのではなく積極的な意義付けを与えることや、制度

の運用と事業部の組織風土の変革とをどのように結び付けて支援していくかといった問題に携わるようになった。本社本部が提供する人事制度を本来のポリシーや趣旨に引きもどして、「魂を込める」作業ともいえる。

THさんは入社時に、中途採用者が会社に馴染むために行われるオン・ボーディング施策は特に受けなかった。入社3ヶ月以内に経営理念の研修はあったが、具体的な受け入れのための取組みは職場にお任せといった感じだった。

MD社は事業再編を繰り返していたり、実施している事業が多様であったりすることから、THさんが所属する事業本部・事業部のメンバーも、元の事業部や会社が様々である。そのため事業本部や事業部に、一体感や「共有されている暗黙の文脈」のようなものが少なく、自分のような中途採用者でも「よそ者感」を感じないが、「インクルーシブ(包み込むような)雰囲気もない」とTHさんは思っている。なお家電事業本部の人事部門では、中途採用者は約2割である。

前職のA社とMD社との違いについて、THさんは次のように考えている。組織風土という点では、前職のA社では組織に関わる制度の規定がかなり明確に定まっておき、規定を変える場合にもかなり理屈が積み重ねられた上で変更がなされていた。これに対して、MD社は事業部・事業本部の裁量に委ねる部分が多く、スピード感がある一方、会社としての一貫したポリシーを感じにくい。組織やルールを変革するさいに原理原則に即して判断し、その考え方や必要性をわかりやすく表現するという能力が自分の土台として獲得できたのは、A社のような重厚長大産業の企業で働いた経験が大きいと、THさんは思っている。原理原則を重視するという自分の姿勢は現在の職場ではむしろ自分の強みとして活かしているとTHさんは感じている。

THさんは自分にとって意味がある経験ができるかぎり、当面は今の会社で勤続するつもりでいる。現在は事業部人事部門の課長職であるが、自分の強みは、本社の制度企画などであると感じており、そうした仕事を将来的に担当してみたいと思っている。年に数回の上司とのキャリア面談の際は、自分が仕事上でどのような経験をしたいのかについて意思表示をするように努めている。

9. MKさん

インタビュー実施日：2021年9月16日

●直近の転職時期：2021年6月（転職当時42歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

人材サービス業【100～299人】⇒医薬関連サービス企業グループ【5000～9999人】

●直近の転職による職種の変化

事務・管理職（人事）⇒事務・管理職（人事）

（1）直近転職までの経歴

大学院博士課程で人的資源管理・組織行動論を学んでいたMKさんは、とあるパーティーでソーシャルメディア関連の事業を営むA社の副社長と知り合ったのがきっかけで、同社が販売する、企業から内定を得た新卒者専用の SNS ツールについての調査を、A社からの業務委託の形で始めた。この調査を続けているうちに、ツールの営業・販売に関わるようになり、2008年7月からA社の契約社員として勤務し始める。このA社在職中は、大学の非常勤講師なども務めていた。2012年2月にA社を退職し、同時に博士課程も中退する。

2社目にMKさんが勤務したのは、メンタルヘルス関連の調査研究や開発事業を営むB社である。ここでは、企業の採用選考時に行われる適性検査や、EQ（こころの知能指数。感情をうまく管理する能力を示す）を測るテストなどの開発、改善に従事していた。

2014年5月、知人のフェイスブックをきっかけに求人を知り、従業員約2000人の情報サービス企業C社に転職する。C社では、人事管理、人材育成の主担当として中途採用者の入社時研修、リーダー研修、営業のリーダー候補の研修、安全衛生に関わる取組みなどに携わった。C社に2015年7月まで勤務した後、翌月からは高校の先輩に誘われて、従業員約450人の転職エージェント企業D社に移った。入社後、最初の半年間は人事業務を担当し、以降はD社内の研究所に配属され、大学の研究者と一緒に採用に関する調査や採用担当者の育成プログラムの作成を行ったり、HRテクノロジー（人事労務管理に関わる情報技術）の活用などに関する調査研究に従事したりしていた。

ただ、研究所ではさほどインパクトのある成果が出せておらず、MKさんは営業部門に配置換えされそうになっていた。そのため、このままD社で働き続けるよりは、別の会社で人事に関わる方が良いと考えていた。またHRテクノロジーに関心があったので、その領域の知識や経験を活用できそうな会社で働きたいという意向も持っていた。

こうした事情や意図を踏まえて、2018年8月には今後のキャリアについて、7～8年前に学術研究関連のワークショップで知り合った知人に相談していた。そこからその知人が役員

を務めるE社の社長とも話をする機会を得て、2018年10月にE社に転職することになった。

E社は2012年に創業されたベンチャー企業で、本社は大阪にあった。新卒採用関連のITシステムの開発・運営・販売が主要事業で、MKさんが入社した当時の従業員数は90人弱であった。東京にも事業所があり約30人の従業員がいた。MKさんは人事チームのリーダーとして採用され、勤務地は東京となった。ただ、入社後は大阪の経営陣や従業員との打ち合わせを、日常的にオンラインで行っていた。給与はD社を退職するときよりも上がった。

人事チームのリーダーとして、入社当初からしばらくの間は人事評価や制度企画に関わっていた。当時人事評価について、適切な評価がなされていないと従業員から不満の声が上がっていたので、調査などを通じて課題を把握し、新たな人事評価制度を策定、実施した。ただ、次第に個々の従業員を対象とした労務管理にもかかわるようになった。また、E社は上場準備を始め、そのための就業規則の策定や勤怠状況の管理体制の整備などもMKさんのチームが担当した。

入社当初、会社からは担当する仕事を厳密に決められていたわけではないが、人事の仕事とともに、新卒採用と育成をつなげるサービスに関わる仕事も期待されていた。E社は新卒採用関連のサービスを提供している会社だったので、MKさんが持つ大学関係者や研究者との広い人脈を活用したいと考えているようだったと、MKさんは言う。入社当初、MKさんが担当する予定の仕事は、半分くらい会社の事業に関わる仕事、半分くらい人事に関わる仕事と会社側から言われていたが、実際に入社してみると、MKさんの仕事はほぼすべて人事に関わるものとなった。

(2) 直近転職のきっかけと転職活動

MKさんはE社で働くうちに、E社が考える経営の方向性と自身の方向性とに相違を感じ始めると同時に、同社はMKさんが勤務する間に約150人にまで拡大はしていたものの、その組織規模でできることには限界があると思うようになった。ただ、E社の経営陣はいろんなことをやりたがる傾向があり、次々と打ち出される経営方針に対応する人事部門としての責任を保証することはできないと考え始めた。

MKさんが上記のように感じるようになった頃、医薬サービスを主要事業とする企業グループHS（本社東京、従業員はグループ全体で約8000人）で人事担当者を探しているので、来てほしいという勧誘があった。この勧誘は、HSグループで人事を担当し、その後人事関連事業を運営していた人から受けたものである。勧誘をした経営者と、MKさんには面識はなく、パーティーで知り合いになった社会人大学院の先生からMKさんを紹介されたとのことだった。勧誘のあった2020年8月頃はE社の上場準備中だったので、MKさんはこのタイミングでの転職は難しいと判断し、週1日の副業という形でもよいならという提案をした。するとHSグループからは副業でもよいとの返事があり、当時のCHRO（Chief Human Resource Officer、最高人事責任者）や人事の部長クラスとの面接をへて、MKさんは2020

年 10 月から副業として、週 1 日、H S グループの人事関連業務に携わるようになった。副業実施については E 社からも許可を得た。副業として携わった 8 か月間は、H S グループの人事方針を作るためのワークショップに参加したり、人事戦略の提案を作成したりといった業務を行っていた。

やがて 2021 年 1 月に H S グループから、MK さんを採用したいという正式な申し出があった。MK さんは申し出を受け入れて転職することとし、4 月には E 社にその旨を伝えた。その後、E 社の上場準備に関する業務に目途をつけたうえで、2021 年 6 月に H S グループに転職した。

H S グループは、ベンチャー出身で、人事制度を変革でき、かつ将来的に上位の役職レベルで人事領域を担当できる人材として期待・評価し、自分を採用したのだと、MK さんは思っている。採用にあたっては人事の管理・監督者を担当するとは言われたが、さほど明確に特定の担当業務を指定されることはなかった。給与は E 社の時よりも上昇した。

(3) 転職先での状況

H S グループに入社後最初の 2 ヶ月は、副業として携わっていた時の延長で、グループ本部で、規程の策定、人事制度の企画を担当していた。2021 年 8 月以降は、H S グループ全体の人事労務管理業務を担当するシェアドサービスの会社で、10 人強のチームのマネージャーを務めている。同じ人事関連の業務ではあるが、前職の E 社では勤怠や給与制度の運用・管理などが中心であったのに対し、転職後はグループの人事方針や仕組みをつくりや人事制度構築、運用のマネジメントが、主な仕事となっている。

H S グループは創業約 30 年であるが、創業者が経営に関わっており、ベンチャー的な雰囲気もかなりある。入社時に 1 日研修を行う程度で、中途採用者が職場に馴染むためのオンボーディングの取組みは配属先で実施されることが多いが、MK さんは入社前に 8 ヶ月間、副業で H S グループの業務に携わったおかげで、グループの雰囲気を入社前にある程度把握することができていた。ただ、MK さんは勤務をする中で、H S グループの組織や制度について、「わからないことはわからない」「おかしいことはおかしい」というようにしている。人事に携わる中では、組織や制度についてのわからないことははっきりさせておく必要があると感じているし、おかしな点を指摘し検討することが、会社側からも期待されているからである。

H S グループの従業員は総じて親切で、リモートワークの環境も整っており、働きやすく居心地が良いと MK さんは感じている。調査時点（2021 年 9 月）で、出社は週 1～2 回程度であり、ほぼ在宅勤務である。

今までの会社は自分とベクトルが合わなくなったときや、自分の役目が終わったと感じた時にそのつど辞めてきたので、今後もその可能性はある。ただ、職務という面では営業職や研究職や人事職を転々としているが、人事以外の職務を担当していた時も実質的に人事の制

度や方針や戦略にずっと何らかの形で関わってきたし、前職の上場に伴う人事制度整備の経験から、周囲からの評価・期待も高いと思うので、これからも組織の人事制度を変えていくことに携わり続けたいと、MKさんは考えている。人事部門は単に制度の運用を管理するのではなく、組織の従業員と共同で信頼関係を構築しながら、組織としてのパフォーマンスを出す方法を考察する部門だと思っているので、今後もそうした方向で仕事をしていくことを希望している。

10. OSさん

インタビュー実施日：2020年3月3日

●直近の転職時期：2019年8月（転職当時44歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

人材サービス業【1000～2999人】⇒化粧品メーカー【100～299人】

●直近の転職による職種の変化

事務・管理職（人事担当）⇒事務・管理職（人事担当）

(1) 直近転職までの経歴

OSさんは大学卒業後、信販会社A社に入社した。OSさんはクレジットカードに興味を持っており、カードの企画開発業務を担当することを希望していたが、入社後は債権管理を担当した。この業務を担当しているうちに、「法的」に債権を取り立てることの「法的」の内容をちゃんと学びたいと思い、行政書士の資格を取得する。2000年にOSさんは、行政書士業務の修行をするつもりで行政書士事務所Bに転職した。ただ、この事務所は行政書士業務だけでは十分な売上が得られないので、不動産鑑定士の業務も手がけており、OSさんはそれに関連した仕事も担当していた。

しかし2004年にBの経営者が行政書士を廃業することになり、OSさんは転職を余儀なくされる。行政書士の求人は少なく苦戦し、全く異なる職種である営業職に転職した。2社目の勤務先はOSさんの故郷の東海地方に本社のある給湯機メーカーC社で、勤務地は東京であったが、将来的には実家に帰ることも想定して入社した。ここでは2年弱勤務した。

Bで同僚だった人が不動産鑑定士資格を取得して2006年に開業することとなり、OSさんにも一緒にやらないかと声がかかったため、C社を退職し、不動産鑑定士事務所Dに参加した。Cは開業者やOSさんのほか、税理士資格の保有者など計5人で運営していたが、リーマン・ショックで不動産業界が大きな打撃を受けて業務が減ったため、OSさんは退社を決断した。その後半年間は職種問わずに求職していたが、なかなか就職が決まらなかった。

4社目の勤務先は、求人サイトで見つけた従業員約60人の専門商社E社に決まった。入社後4年間は営業職として勤務し、その後は人事総務部門に異動して、以降退社するまで担当することとなる。E社は小規模な会社であったこともあって人事総務の仕事全般を担当していたが、手続き・給与・社員対応など人事管理の仕事を担当することが多かった。この会社に勤務している間に、「いい加減ふらふらしたくないな」と思うようになり、社会保険労務士（以下「社労士」）資格を取得するための勉強を始め、2014年に試験に合格した。OSさんはD社で長らく働くつもりであったが、会社の経営体制が変わり、E社の業務内容が親

会社に移管された。OSさんはD社に居場所がなくなると感じ、退社した。

2019年の4月に、OSさんは従業員約1000人の人材サービス企業F社に就職した。この会社はM&Aにより短期間で組織を拡大してきた会社で、それに伴って1つの部署で行っていた人事総務業務から、人事業務を切り離して人事専門の部署を作ろうとしていた。OSさんは知人を通じてF社の求人を紹介されて応募し、人事専門部署の担当者として採用された。

(2) 直近転職のきっかけ

人事担当として採用されたと思っていたOSさんであるが、F社入社後に組織内でOSさんの役割についての認識が共有されていないことがわかった。F社は急成長をしたベンチャー企業のため、各部署と経営陣とのコミュニケーションの点で問題があったとOSさんは感じている。

OSさんがE社で担当しようと思っていた役割と、会社側がOSさんを採用した目的との間にズレが生じ、OSさん自身も転職により変化した環境に馴れなかったため、体調を崩してしまった。OSさんは、短期間で体を壊すような会社に勤め続けることに不安を感じ、新しい勤務先を探そうと考えた。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

勤務経験の中で、OSさんは、人事労務・総務にかかわる経験や社労士業務に関わる専門性を、自らのキャリアの中核であると意識していた。OSさんは行政書士資格も持っているが、この資格については、契約書のリーガルチェックなど総務に係る仕事で少しは役に立つものの、自らのキャリアにおいてはあまり重要ではないと感じている。

OSさんは、人事労務という職種に限定して転職先を探した。また管理職としての就職を希望していたが、業種にはこだわりはなかった。処遇は前職から低下しなければよいと考えていた。

F社からの転職においては、転職エージェントと登録制の求人サイトを利用したが、主に活用したのは転職エージェントである。求人サイトの場合は自分で情報を検索し直接企業とやりとりするのに対して、転職エージェントは、OSさんの経歴などを踏まえたうえで転職先候補の企業を挙げてくれ、企業側もOSさんのことをよく知っていると感じた。また転職エージェントに紹介された求人は、書類選考を通過した時点で期待がもてると思っていた。どちらも基本的には求職者に費用はかからないので、費用の面ではさほどの違いはなかった。

②応募・転職先による選考・採用決定

OSさんは2019年7月末に転職活動を開始し、20社ほど応募してうち3社で最終選考段階まで残った。そのうち最初に内定したのが現在の勤務先であるRM社で、残りの2社は選

考結果を待たずに辞退した。転職活動を始めてから内定を得るまでは、10日程度だった。

RM社は化粧品のメーカーで、調査時点（2020年3月）での従業員数は約150人、うち半数は東京本社、半数は工場に勤務している。会社側からは採用の決め手となったのは、社労士資格を保有していることだと後日伝えられた。社労士資格を保有していることで、人事労務の領域に関する詳しい人材として見込まれたのではないかとOSさんは考えている。もっとも会社側からは、社労士資格を保有していることで、近い将来独立するのではないかと懸念もしていたと言われた。

処遇についてはE社における給与と同等以上であれば問題ないと会社側に伝え、会社側から提示された給与があまり変わらなかったため、受け入れた。

（4）転職先での状況

OSさんは人事労務の担当者として2019年9月にRM社に入社した。RM社の求人は課長職であったが、入社時のポジションは係長であった。1～2年間、係長として勤務した後に課長に昇進することが見込まれている。当初は部下2人のリーダーであったが、そのうちの1人がOSさんの入社直後に退社してしまったため、その人が担当していた採用業務をOSさんが引き継ぐこととなった。

45歳のOSさんはRM社の中では「真ん中からやや上程度」の年代だという。会社の雰囲気は悪くないと感じているが、新卒採用がなく中途入社社員だけなので、「会社の色」のようなものができておらず、社内の人間関係も「ドライ」である。E社の東京本社では年間に10人程度が途中で採用され、同じくらいの社員が離職しているため、離職率は低くはないが、OSさんは、従業員に会社に対する執着があまりないからではないかと思っている。

OSさんが入社した時には会社で歓迎会を開催してもらった。ただ、入社時にRM社の人事労務の仕事について助言や指導を特に受けることはなく、尋ねれば教えてくれるという程度だった。

RM社では、自分が期待した通りに能力やキャリアを活かしているわけではないと、OSさんは感じている。上述のとおり、退社した従業員の仕事を引き継ぐ形で採用業務を担当することとなり、OSさんの仕事の半分以上を占めるようになってしまった。自分のキャリアをより活かすには他の人事労務面の仕事を担当したい、あるいは採用業務などの個々の業務は部下に任せてそれらを管理する役割を果たしたいと思っている。

当面はRM社で勤続するつもりで入社したが、自分が期待したとおりに能力やキャリアを活かすことができていない状況に「ふつつつとしているものがある」ので、今後勤続していくかは迷っている。また、上司にあたる部長が癖のある人物で、自分との相性が良くないと感じている。OSさんは採用業務が多いことを不満に思っているが、採用業務をOSさんに多く割り振っているのがこの部長である。

11. MYさん

インタビュー実施日：2020年2月25日

●直近の転職時期：2017年1月（転職当時44歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

コンサルタント業【30～49人】⇒財団法人（環境関連）【100～299人】

●直近の転職による職種の変化

専門・技術職、事務・管理職⇒専門・技術職、事務・管理職

（1）直近転職までの経歴

MYさんは大学の工学部を卒業後、1995年に中国地方にある建設コンサルタント業X社（当時従業員約800人）に就職した。大学在学中は環境化学に関する研究を行う研究室で学んでおり、そこでの学習を活かしたいと考えて就職先を選んだ。X社では主に国内の上水道に関する業務を担当していた。

X社に6年間勤務した後、地方自治体の公務員試験に合格し、四国地方の地方自治体に技術職として勤務した。この地方自治体では、6年間、主に土木工事業務の発注・監理を担当した。

その後、MYさんは2006年に関東に本社のあるエンジニアリング会社Y社に転職した。以降関東で働くようになる。Y社は海外でのエンジニアリング事業を営む会社であり、MYさんが勤務していた時期には、グループ全体で10000人程度の従業員が在籍していた。MYさんは2年間この会社に勤務し、上水道に関するエンジニアリング業務と、廃棄物に関する業務にそれぞれ1年ずつ従事した。

2008年にMYさんは、開発コンサルタントを営む従業員約30人のZ社に転職した。当初は「副主任研究員」というポジションで採用され、退職までに課長クラスの「上席主任研究員」に昇進した。Z社では、上水道に関するコンサルタントを担当し、JICA（Japan International Cooperation Agency、国際協力機構）から受託したODAに係る事業に関連して、ハードウェアの計画や設計、技術協力の業務などに従事していた。

（2）直近転職のきっかけ

Z社では、MYさんが海外で仕事をする期間が年に7か月近くに及び、「ちょっとしんどくなってきた」。またハード面の設計業務は、かなりの激務であり、こうした就業状況のなかで、もう少し余裕をもって働きたいと感じるようになっていた。もう1つ、転職を考えるようになった理由は、Z社の経営陣と次第に意見が合わなくなってきたことである。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

MYさんは大卒入社後、土木学会が認定する「上級土木技術者」の資格や、一級土木施工管理技士、測量士などの資格を取得してきた。こうした資格は専門性の高さを担保し、これまでの転職活動でも一定の効果を発揮してきたと、MYさんは考えている。また、TOEICを受験したり、大学院修士課程で国際政治学を専攻したりしている(2016～2018年)。大学院に進学したのは、技術協力に関わるようになってから、ハードウェアの設計だけでなく、海外の政策などを勉強したいと思うようになったためである。こうした資格の取得経験や学習経験と、勤務経験を合わせて、MYさんは、環境関連(上水道・廃棄物)の技術、国際協力などに係るコンサルティングなどを、自らのキャリアの中核となる専門性として意識するようになった。

直近の転職に向けた転職活動は、2016年8月ごろから開始した。国際協力に関連する業務が数多く紹介されている、とある転職サイトを閲覧していた際に、現在の勤務先の求人を見出し、応募した。他の企業には応募していなかった。

転職先を探す際にMYさんが重視していたのは、自身のこれまでの経験を活かすことができることで、具体的には環境関連と国際関連という2つの業務に携わることができるかどうかを基準としていた。環境関連と国際関連の開発コンサルタントという前職と同じ条件で転職先候補を検索すると多くの会社や組織が見つかったが、新たな事業に挑戦する責任者を任せてもらえるという点に魅力を感じ、現在の勤務先を選びだした。

②応募・転職先による選考・採用決定

MYさんが2016年12月に転職した法人ECは、関東にある中央官庁の外郭団体で、60年以上の歴史を持つ。ECには約200人の職員が所属し、そのうち70～80人は技術者である。これまで海外では会議や研修の運営に事業の力点を置いてきたが、今後はJICAが実施する調査に係る業務などへの取組みも強化していこうとしている。その海外で行う事業を担当する国際事業部において、空席であった課長職を募集しており、MYさんはそこに応募をしたところ採用された。JICAの案件を前職で担当していたという実績、またプロジェクト・マネージャーの経験があった点が高く評価されたのだと、MYさんは考えている。

給与とポジションについては、採用が決定した後にECから提示された。Z社におけるMYさんの給与よりも少し低く、また課長職として採用されるはずが、示された入社時のポジションは課長代理であった。EC側の給与やポジションの提示は、同法人でMYさんと同じ年齢の職員に支払われている給与の水準に基づくものであったが、MYさんは法人側と交渉し、給与水準をMYさんの希望する水準にあげた上で、最初の1年間は「嘱託職員」として雇用されることになった。1年経てばMYさんを課長相当の正社員として処遇しても、EC内の処遇制度との齟齬がなくなるためである。

MYさんがこれまで数回転職していることもあり、家族は「またか」という反応だった。しかし、海外出張の期間が減ることは家族から肯定的に評価された。

(4) 転職先での状況

転職後の主な仕事は、ECの国際事業部における、①海外での環境衛生に関する調査、具体的には、アジアやヨーロッパにおいてPPP(官民連携)に係るビジネス・スキームによって、廃棄物関連の事業体の活動がどのように変化しているのかといった調査や、ODAに関わる調査などと、②国際会議や海外からの来日者を対象とする研修の運営、である。海外での調査には、年に3か月程度従事している。転職後の仕事は技術職としての性格が弱くなり、会議の運営、研修、調査が主になっている。また担当する領域が上水道から廃棄物へと変わり、MYさん自身は転職により仕事の内容が「ガラッと変わった」と感じている。

現職は課長である。結局、ECに入職してから1年後にMYさんは課長となった。前職も課長クラスだったので、役職の水準はほぼ同じである。MYさんが所属する国際事業部は、正職員が3人、再雇用職員2人、臨時職員2人、他の部署と兼任している職員2人から構成され、ECの中では小規模な部門である。国際的な事業は、現在も個々の職員が「専門家派遣」などの形で散発的に行うことが多く、組織としては国内の環境関連事業に主に取り組んでいる。

これまでの勤務先で培ってきたキャリアや経験は、現職で活かすことができていると、MYさんは感じている。具体的には、JICAの仕事を受託したいというECの意向に適う形で、自分が国際事業部でそうした案件に応募し、担当できていることなどに、自分の経験が活きていると感じる。JICAの案件を受託するにあたっては、海外(事業を実施する国や事業に関連する国)での業務経験や、専門性、語学力などが重要になる。ECは専門性以外の条件についてまだ十分なレベルに達しておらず、開発コンサルタント会社など他の会社と提携することで対応し、受託経験を蓄積している段階である。他の会社との連携を進める際、連携候補の選定や、連携してもらうための関係性の構築などに、MYさんの前職での経験が役立っている。

MYさんが所属している国際事業部の雰囲気はそれほど悪くない。自分より上の役職の人々が自分のことを頼りにしてくれており、自分がやりたいことに対する制約も少ないので仕事はやりやすい。入職時には、上司から働き方について助言を受けた他、部のなかで歓迎会を開いてもらった。

現在の仕事を継続していけば、将来的には国際事業部長になる見込みはある。現在でもすでに部長の業務をある程度代行しているが、部長になれば、幹部会などに出席して法人全体の事業方針などにコメントする機会が得られると、MYさんは予想している。

もし今後転職するとしたら、転職先の可能な候補として検討しているのは、環境関係の国際機関である。以前から求人があれば応募しているが、なかなか選考を通らない。もし選考を通れば、転職する可能性はある。また現在は通勤にかなり苦勞している(乗り換えが多く、片道で2時間半程度かかる)、その問題を解消できる勤務先が見つかれば転職するかもしれないが、今のところその気はない。

12. JMさん

インタビュー実施日：2020年12月21日

●直近の転職時期：2011年1月（転職当時45歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

消費財製造業【10000人以上】⇒専門・技術サービス業【50～99人】

●直近の転職による職種の変化

事務・管理職（マーケティング業務）⇒専門職（コンサルティング）、事務・管理職

（1）直近転職までの経歴

JMさんは大学卒業後の1989年に、大手の化粧品製造・販売会社GP社に入社した。入社後、最初は東京の営業所に配属され、営業職として百貨店に対するセールスに4年間従事した。その後は商品開発をやりたいと思ってGP社に入社したこともあり、商品開発の部署への異動を希望し、実現した。商品開発の部署では、理容店・美容店で使うヘアケア商品の開発に10年程度携わった。

商品開発担当部署での勤務の後、当時のGP社労働組合の委員長に誘われて、労働組合の専従委員となった。専従委員になる前に組合の支部委員を命じられ務めているうちに面白くなり、本社支部長を2期務めることになる。組合専従となり活動している中で当時GP社では2回のリストラがあり、会社と交渉していくうちに、労働法規を学ぶようになり、人事労務領域への関心が高まっていった。

4年間の労働組合専従委員の後、約2年間子会社に移ってグループ会社の人事労務管理を担当し、その後本社の人事部に配属された。本社の人事部で人事労務管理や、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ推進業務を担当してから、JMさんは再び営業部門に復帰をする。JMさんが営業部門に復帰した時期は、GP社の国内売上が大きく減少するなど非常に悪化しており、JMさんたちの年代の社員120～130人が立て直しのため各地の事業所に配転され、JMさんも単身赴任で北陸地方に行くことを命じられた。都心から離れた地方での生活には不満があったが、行政機関との人脈が新たに形成され、その人脈が転職後の仕事でも役に立つことになる。

北陸での勤務を終えてマーケティング部門に異動となり、引き続き単身赴任で名古屋に異動した。名古屋ではマーケティング企画部長として勤務し、新製品が発売される際の店頭プロモーションや商品替えをするメンテナンス部隊等、約100人の部下を管理していた。この名古屋での勤務で、JMさんは、現場で働く女性部下と話すことの重要性に気づき、彼女たちの働きやすい環境を整備しようと、意識するようになった。こうした活動は、人事部門の

スタッフ勤務の時には経験したことがなく、マーケティング部門での勤務の中で培ったものであり、単に就業規則の変更など机上で考えていたことが、実際の現場でどう機能しているのかが把握でき、転職先での活動に大きく役立つことになった。

(2) 直近転職のきっかけ

J MさんがG P社からの転職を意識するようになったのは、転勤を繰り返すようになってからである。管理職になる前は、本社や本社周辺の事業所に勤務することが多く、転居を伴う異動は皆無だった。しかし管理職になってからは、G P社の人事部門が、管理職に本社以外で勤務をさせ、キャリアに「箔をつける」ことを企図していたためか、北陸、名古屋と転勤が続いた。この期間は、子供も小さかったにも関わらず単身赴任を余儀なくされるという寂しい思いをしたことで、転勤のない会社を希望するようになった。また転勤が頻繁だったことで、会社は社員の立場をあまり考慮していないと感じるようになっていた。一方で、単身赴任時は勉強する時間も多く持てたことから、人事関連書籍を熟読するようになり、早く人事の仕事に復帰したいとも考えるようになっていた。

G P社には「45歳自由定年制」という、45歳以降に退職した場合、退職金などで定年退職と同様の扱いを受けられる制度があり、J Mさんはその制度を利用して退職した。ただ、J MさんはG P社に入社後21年間、周囲からは着実にキャリアを積んでいるように見えたため、G P社の同僚などは、J Mさんが転職することに関わり驚いていたと言う。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

2000年代初頭の労働組合の専従委員を務めていた頃、他の労働組合の人々と付き合うようになったのを機に、J Mさんは社内で通用するだけの人材にはなりたくないと思うようになった。そこで、転職をするためというよりも自分の客観的な市場価値を確かめたいという思いから、転職エージェント企業数社に登録していた。

また人事労務管理のプロになりたいという思いから、J Mさんは衛生管理者やキャリアコンサルタントの資格を取得した。さらに各企業のワーク・ライフ・バランスに関する取組みを調査するなど、この領域での知見をできる限り身につけようとしていた。

転職するにあたってJ Mさんが重視したのは、まず収入面であった。G P社退職当時にもらっていた収入が減ることは覚悟していたが、家族に迷惑をかけることはできないので、3割以上の減収は避けたいと思っていた。また元々転職の動機となっていた、転居を伴う転勤が無いことも譲れない条件として考えていた。

さらにある程度知名度のある会社の関連会社であることを転職先の条件として重視していた。この条件はJ Mさん自身というよりJ Mさんの妻の希望であり、知名度が低く独立系の会社に転職し、その後会社が倒産したらどうするのかと詰め寄られたと言う。

以上のような条件を充たす、年収がそこそこで、親会社がしっかりしているシンクタンクを探していたが、その条件をみたす候補は非常に少なかった。たまたま条件に合致する候補を見つけることはあったが、メーカー系のシンクタンクではなく金融系が多く、JMさんが未経験という理由からか、応募しても通らなかった。

②応募・転職先による選考・採用決定

現在の勤務先であるR I社への転職に向けて状況が動き始めたのは、2009年に名古屋で働いていた頃である。R I社は大手メーカーR社のグループに属するシンクタンクで、経済分析や市場調査などの調査分析事業や、人材開発など人事労務管理に関する分析・コンサルティングなどを主要業務としていた。JMさんは、それまでに付き合いのあったR I社の社員から、R I社で一緒に仕事をしないかと誘われた。当時、JMさんは男女共同参画やワーク・ライフ・バランス事業についての講演を頻繁に行っており、その際に構築された人脈が活きたとJMさんは思っている。誘いがあった後、2010年8月末にR I社の社長面接を経て、内定を得、2011年の1月1日にJMさんはR I社に転職した。この間、転職エージェント企業は全く関わらなかった。

JMさんは転職当時を振り返り、「40代半ばでの転職者は、即戦力であることを求められており、事業部門に所属するとなると、売上が見込める人材でないと企業も採用しないと思う。伸び代を期待して採用されるのは、せいぜい30歳まで」と語る。R I社への転職は、自身の希望・能力とR I社の即戦力に対する期待が合致したために実現したものであり、JMさんは、自身の能力や経験が会社側に伝わったのは、転職前からR I社経営陣とのコネクションがあったことによると見ている。また、JMさんは営業業務の経験があったので、顧客との関係づくりが上手いと見込まれて採用されたのかもしれないとも感じている。スタッフ部門の経験のみでは採用は難しかったのではないかと思っている。

R I社での処遇については、入社が決まった後に希望する年収額を尋ねられ、前職時代の年収を実現するのは厳しいと思いおよそ3割減の金額を伝えたところ、その金額とあまり変わらない額に決まった。こうした経緯で転職先での収入が決まったのは、R I社を紹介してくれた知人から、会社がどれくらい出せるか、事前に聞いていたことも理由である。前職よりは減収となったが、当時の年齢を考慮すると、R社グループ内では妥当な金額だったとJMさんは見ている(なお、インタビュー調査時点の年収は、前職の退職時点を上回っている)。入社後の仕事は人事関連のコンサルティングと、誘いを受けた時点でR I社から伝えられていた。

(4) 転職先での状況

①仕事・職場の状況

R I社入社後、JMさんは顧客に対する人事関連のコンサルティング業務に従事している。

役職に関しては、転職後半年間は「シニアコンサルタント」という、部下なしの管理職相当の扱いであったが、2011年7月から前職退職時と同様の部長職となった。調査時点で、JMさんが管理する部門には、直接評価している直属の従業員が4人、兼任として所属している従業員が3人いる。担当する顧客企業は約10社で、そのほかに官公庁や地方自治体からの委託事業なども担当している。

転職した際には、所属部署全体で歓迎会をやってもらった。管理職として入社したので、別の部署の管理職からも個別で歓迎会を開いてもらった。働くうえでのアドバイスも当然あった。

前職のGP社の人事部時代に培ったノウハウや人脈は全て役にたっていると、JMさんは感じている。またRI社は仕事上の裁量をかなり認めてくれており、息苦しくなく、自分のやりたいことをできるので有難いと思っている。

②仕事やキャリアに関する展望

現在の会社での処遇、仕事内容は申し分なく、満足しているというJMさんであるが、入社後10年が経ち、そろそろ会社組織にとらわれない形での自身の仕事の展開を考えている。いずれは個人事業主となって、顧客に対する人事関連コンサルティング、研修講師、審議会の委員などの仕事を、自分の裁量で実施できればと思っている。

コロナ禍の下、多くの会社でテレワークの体制が長く続き、副業・兼業を認める会社も増加傾向にある現状を鑑みると、RI社の業務は、業務請負の形式でも担うことができるのではないかとJMさんは思っている。自分のタスクをこなしつつ、直接顧客から収入を得る方法もあり、現在の年収が維持できれば、会社に雇用されなくても十分やっていけると感じている。そのためにも自らの専門性を磨き続け、陳腐化しないよう努力を続ける大切さも意識している。

13. TAさん

インタビュー実施日：2020年2月11日

- 直近の転職時期：2019年3月（転職当時46歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
出版業【300～499人】⇒建設サービス業【50～99人】
- 直近の転職による職種の変化：事務・管理職⇒事務・管理職

(1) 直近転職までの経歴

TAさんは地図が好きだったことから、大学卒業後、地図・ガイドブックなどの出版を主要事業とするFA社に入社した。入社後は、新人が主に配属される、道路や鉄道の変更に関わる情報収集を担当する部署に配属され、5～6年間、この部署で勤務していた。その間、FA社の研究拠点に1年半ほど出向し、情報収集を担当していたこともある。道路や鉄道の変更に関わる情報収集を担当する部署の後は、道路地図のデータベースの作成・メンテナンスを担当する部署や、ガイドブックの校正を担当する部署、印刷会社への入稿を担当する部署へと異動し、転職前の2～3年間は総務部門で、不具合やクレームのまとめと共有、不具合の再発防止といった品質管理を担当していた。

TAさんは、FA社において役職にはついていなかった。後輩がすでに管理職についていたため、自分が管理職になる目はないと思っていた。

(2) 直近転職のきっかけ

TAさんが転職を考えるきっかけとなったのは、FA社における早期退職優遇制度の募集である。この募集は45歳以上が対象で約90人が応募し、TAさんも応募した。

TAさんが会社の早期退職優遇制度に応募した理由の1つは、地図を中心とした出版業という業界に対する先行き不安だった。出版業界全体がじり貧で、その中でも地図出版はスマートフォンなどで使われるナビゲーション・サービスに押されて、市場が縮小していると感じていた。もう1つは、そうした地図関連の出版業界において、FA社が今後生き残っているかという不安も感じていた。カーナビの領域ではライバル会社に市場を押しやられるなどしていた。TAさんは地図が好きでFA社に入社したのに、会社が地図を軽く見ていると思うようになり、会社が迷走しているように感じられた。

さらに早期退職優遇の募集に際して、応募者に支払われる退職金の提示があったが、TAさんは金額の少なさに驚き、このままFA社で定年まで勤続しても多くは望めないと思うようになった。40歳時に購入した家のローンが75歳まで続く予定だったので、このローン額と勤続した場合の収入を天秤にかけて、転職活動に踏み切ることを決意した。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

T Aさんは2019年2月頃より転職活動を開始した。T Aさんの妻はT Aさんの転職に特に興味はなく、家賃、食費と光熱費を払ってくれば十分という感じで、転職に対する反対もなかった。T Aさんも転職に踏み切るまでの経緯を詳しく説明するのが面倒だったので、F A社を「誠になった」とだけ伝えていた。

転職活動にあたっては、F A社が早期退職優遇制度のパッケージとして、大手人材サービス会社N社と再就職支援サービスの契約をしていたので、横浜にあるN社の事業所に行って求人情報を検索したり、N社の担当者から転職先候補を紹介してもらったりしていた。T Aさんは編集や、地理空間情報に関わる業務を希望しており、N社の担当者が独自のコネを使って、測量会社、出版社、印刷会社などの人事部門に連絡してくれることもあった。またT Aさんが独自にインターネットで検索して見つけた求人情報をN社の担当者に提示し、相談することもあった。

もっともインターネットを通じた求職活動は、応募をしても連絡がこないことが多く、うまくいかなかった。編集系は求人自体が少なく、地理空間情報に関する業務は求人がそれなりにあるが、多くの求人はプログラミングの技術や若さを求められていると推測され、応募しても「かすりもしなかった」。また産業雇用安定センター（出向・再就職等を支援する財団法人）の横浜事業所に、F A社からの勧めで1度だけ訪れたこともあるが、具体的な転職につながる機会は得られなかった。飯田橋にある東京都の「しごとセンター」も1回行き、ここで受講した、自分の強みを見出すためのセミナーは役に立ったと感じている。

F A社に勤務していた頃、T Aさんは同業者団体に会社の代表として出入りしていたことがあり、同じ業界の社長クラスとのつながりはあった。またF A社の出身者が立ち上げた、地図ソフト作成会社なども多くあった。これらの会社ではT Aさんのこれまでの経験や培ったスキルは活かせるとはわかっていたものの、業界自体が先細りであると感じていたため、これらの会社とのつながりを転職活動において使うことはなかった。

結局、実際に面接に行ったのは、転職した現在の勤務先を含めて4～5社だった。

②応募・転職先による選考・採用決定

T Aさんの転職先は、従業員50～60人のX社である。本社は東京にあるが、横浜営業所に40人程度が勤務しており、事務系と技術（測量）系の従業員がいる。インフラ系大手の業務を孫請けしている会社であり、神奈川県東部を中心に、電柱の設営・移行・撤去工事に際して自治体や鉄道会社に提出する必要がある申請書類の作成作業を行っている。

X社では工事後の保全のため、工事着手前後で測量を行っており、T Aさんは、F A社での地図作成関連業務の経験が活かせるかもしれないと考えて応募した。X社は従業員全員が中途採用で、従業員が辞める頻度が比較的高かったため慢性的な人手不足状態にあった。X

社の取引先からは「2年周期で担当者が変わる」と言われるような状況であると言う。T Aさんが応募をすると、2019年3月中旬から営業所長面接、社長面接を経て、2019年4月1日ごろに入社が決定した。採用選考の段階で、X社からは是非すぐ来てほしいと要請された。

給与については、希望額を面接の際に聞かれ、T Aさんから目安を示した。ただし、過度に高い水準を「ふっかける」わけにもいかず、提示した額は「控え目」であった。T Aさんの希望を踏まえてX社から示された給与は、F A社での給与に比べると少なくなったが、T Aさんが限度と考えていた、F A社での給与の7割という水準は上回っていたので、許容できると思った。F A社の給与には退職金分や交通費も上乘せされていたこと、またX社のほかに就職が決まりかけていたもう1つの会社（測量会社）で提示された給与が、F A社での給与に比べて大幅に減額されX社で提示された給与も下回っていたこともあり、X社からの提示を受け入れた。

(4) 転職先での状況

①仕事・生活・職場の状況

X社には2019年4月15日から勤務し始めた。担当業務は、自治体等への申請書類の作成であり、T Aさんも含め3人のチーム（あとの2人は40歳と65歳の従業員）で行っている。F A社で培ったスキルは十分には活かせていないが、全く活かせていないわけでもなく、他の業界の会社で働くよりかは活かすことができているのではないかとT Aさんは感じている。業務で地図を作成する際は、ひそかにこだわって、見栄えをよくしたりしている。

ライフラインに関係するため、仕事自体は今後もなくならないとT Aさんは見ている。年度末や、自然災害発生時は特に忙しい。

F A社に勤務していた時は、横浜市内から都内に出勤しなければならなかったが、転職先は自宅から近い。自宅を出る時間がこれまでより遅くてもよくなったため、出勤前に子どもの顔をみる余裕ができた。

給与はF A社に勤務していた時よりも減ったが、会社都合の退職、年齢面での優遇などがあり、2019年は雇用保険の給付が手厚かったため、所得面で大きなダメージはなかった。F A社を退職する際にもらった退職金を住宅ローンの返済に充て、75歳までの支払い期間を60歳にまでに短縮した。

T AさんがX社に入社した時に、研修や歓迎会などはなかった。X社は決して雰囲気は悪くないが、入社時は「また誰か来た」といった感じだったという。職場で隣の席に座る従業員とも、はじめは打ち解けることもなかった。

T Aさんが見るところ、X社は採用にはそれなりにコストをかけているが、人材育成が得意ではない。仕事に関するマニュアルなどもなく、「みて覚えろ」といった雰囲気が広がっている。T Aさん自身は、1年前に入社した従業員に仕事の仕方を教えてもらったが、従業員が仕事のノウハウを効率よく習得できる環境ではないと感じている。

②転職先での仕事やキャリアに関する展望

担当業務については今後も変わることがないとT Aさんは見ている。ただし、今後業務範囲が広がる可能性はある。

採用時の会社側の話から、T Aさんは近い将来、X社でリーダーに昇進すると予想している。これまでT Aさんと同じチームで、3年程度リーダーを務めていたベテランの従業員が退職したため、その可能性は高まっている。

X社は居心地が悪くないため、T Aさんは当面X社で勤務し続ける予定である。仕事量が多く、すでに残業が発生しているが、まだ「白旗をあげる段階ではない」。もっとも、土日出勤が入るようになると転職を考えるかもしれない。勤務地が近くなったにもかかわらず帰宅時間が遅いことについて、すでに家族から文句を言われているとのことである。

14. KKさん

インタビュー実施日：2020年2月27日

- 直近の転職時期：2019年2月（転職当時47歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
保険業【10000人以上】⇒金融業【500～999人】
- 直近の転職による職種の変化
事務・管理職（人事）⇒事務・管理職（人事）

（1）直近転職までの経歴

KKさんは大学卒業後、1997年にアメリカで外資系の会計事務所に就職し、入社後は税務部に配属された。1999年にビザの書き換えのために日本に帰国した際、ビザがなかなかおりなかったため、国内で就職活動をし、転職エージェントによる紹介で外資系証券会社P社に転職する。この会社に入社してからは人事部門に配属され、以降、調査時点にいたるまで人事の仕事をしている。

P社では2006年までの約7年間勤務し、前半は日本国内のIT部門と資産運用部門の人事、後半はアジア地域8か国にある事業拠点の人事関連ITシステムを企画管理する業務を担当した。ただ人事システムに特化した業務を退屈に感じるようになって転職を決意し、以前の上司からの誘いを受けて、外資系生命保険会社Q社に転職する。

Q社には2006年4月に転職し、2015年6月まで勤務した。Q社は2000年に日本で事業を開始した、KKさんが転職した当時は約600人の会社であった。入社後は人事部門で人事に関わる制度作りに従事し、2011年には人事部長に着任、2012年に人事経営管理統括部長に任命された。その後、2014年にQ社が他の企業に買収され、KKさんは2015年に退職するまでの1年間、買収に伴う組織の統合を準備する統合準備室長を務めていた。

2015年7月にKKさんは外資系保険会社R社に転職した。この会社はKKさんが入社した当時、日本国内だけでも10000人以上の従業員がいた。KKさんは人事と組織再編の経験を買われ、入社後R社グループの企業2社の合併・統合を進めるための人事を1年間担当し、それから同社グループの生命保険子会社の人事部長を務めた。この子会社が他社に売却されたのちはR社に復帰し、日本と韓国におけるタレントマネジメント領域の責任者（人事副統括）となった。この責任者は、現場の人事管理担当と採用・教育担当の2人がおり、KKさんは後者だった。

(2) 直近転職のきっかけ

R社に転職する前の相対的に小規模な会社に勤務していた頃は、人事部長として会社の事業と直接つながりのある仕事ができている。仕事の内容は過酷だったが、KKさんはやりがいを感じていた。しかし、R社のような大企業の中で、人事の限定的な領域のみを担当していると、自分の仕事と会社の事業とがどうつながるのか把握できず、非常にフラストレーションがたまっていた。

そこで、組織規模は小さくてもよいので、その組織が行う事業の全体像を把握でき、その中で人事が占める位置や、人事と事業との関係を実感できる仕事を求めて、KKさんは新たな転職先を探すことにした。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

Q社からR社への転職と直近の転職では、KKさんはヘッドハンターを活用した。KKさんは外資系企業の人事部門に長く勤めていたので、勤務している間に顔なじみになったヘッドハンターの中から、特に信頼できる人に目星をつけ、それらのヘッドハンターに有力な転職先があれば紹介してくれるように依頼をしていた。直近の転職では、6社紹介されそのうち4社は外資系であった。紹介されたのはいずれも人事の管理職クラス、または事業部門のトップといったポストであった。

KKさんが自身のキャリアの中核として捉えているのは、金融関係におけるグローバル人事業務のキャリアである。2つ目の勤務先であるP社で、アジア地域全体の人事システムに関わる仕事をするようになった頃から意識するようになった。このキャリアを活かすことができた上で、転職の動機となった、ビジネスの現場に近くその全体像を見ることができるとというのが、直近の転職にあたって最も重視した点である。

これまでの転職の際もKKさんは家族に経緯を積極的に伝えてきており、家族からは特に意見されることはなかった。直近の転職においても、KKさんの行動、家族の反応は同様であった。

②応募・転職先による選考・採用決定

紹介された6社について、KKさんはいずれも面接を受けた。そのうち内定を得られたのは転職先であるS J社も含めて3社であり、うち2社は外資系の企業である。S J社は最後に紹介をされ、面接を受けた会社だった。

S J社は資産運用を主要業務とする会社で、約60年の歴史を持つ。国内外に事業拠点があり、全社で約1000人、日本国内に600人の従業員がいる。現在は中途採用に特化した採用を行っている。

これまで外資系企業で勤めてきたKKさんにとって、S J社は初めて勤務する日本企業と

なる。ただ同社は日本の金融業の会社でグローバルに事業展開をしている数少ない会社の 1 つであり、グローバル戦略を提示している唯一の会社であったため、KKさんは以前から同社に関心を持っていた。

S J社は外資が経営権を持っていた時期があったため、外資系企業のような組織風土や雰囲気を持っていた。また中途採用を中心として人材を確保しており、各領域で専門性が高いプロフェッショナルを採用している。そのために自分のような人材が、人事部門の責任者として中途採用されたのだとKKさんは見ている。

給与面に関するKKさんの希望は、事前にヘッドハンターに示しており、その条件を下回る仕事は紹介されなかった。S J社における給与もそうであり、採用の最終段階になってヘッドハンターから知らされた。S J社と給与について交渉を行うことはなかった。

(4) 転職先での状況

S J社に入社後、KKさんは国内外の事業所の人事部門を統括する、人事本部長を担当している。日本本社の人事部門にはKKさんも含め 14 人が配属されている。

人事部門で仕事をしているという点では転職前後で変わりはないが、仕事の内容は大きく変化している。前職のR社は人事担当だけでも約 100 人の社員がいる大企業で、自身の業務は人事のなかでも一部の領域に限定されていた。S J社では「何から何まで全部やらないといけない」ので、担当領域がかなり幅広くなった。

S J社は創業後約 60 年が経って、これまで人事に関する様々な制度を導入してきたが、「きちっと物事が決まっていない」印象を、KKさんは持っている。S J社の人事制度については、主要ポジションのサクセッション・プランがない、社員の若返りができていない、働き方改革が体系的に行なわれていない、海外拠点で働く人々の仕事と報酬とのギャップが大きいなどの課題がある。また従業員の癖や行動パターンを探知して AI を活用し、人事管理や評価を合理化することもこれから重要性が増す。S J社でKKさんが担っている最大の役割は、これらの課題に対応していくための人事制度のアップデートと修正であり、「システムとかプロセスを新しくしていくのが一番大きい」。

前職のR社が長く日本で活動している外資系企業だったこともあるが、S J社は前職に比べると、働き方の感覚などにおいて外資企業的な雰囲気が強いと、KKさんは感じている。社内の人間関係が「良くも悪くもドライ」で、良い意味では自分たちの仕事を追究する「プロの集団」だが、悪い意味では会社が作ろうとする流れに誰も乗ってこないといったところがある。もっとも離職率は年 2~3%と低い。平均年齢は 40 歳台後半と全体的に高く、なかでも運用部門のコア従業員はさらに高く、50 歳台となる。

転職先での仕事について、KKさんは、会社全体を見ながら仕事をできるという転職前に臨んでいた条件がかなえられており、過去に勤務してきた企業よりもやりがいや幸せを感じている。

15. TKさん

インタビュー実施日：2021年9月2日

- 直近の転職時期：2021年7月（転職当時50歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
人材派遣業【1000～2999人】⇒住宅製造・販売業【100～299人】
- 直近の転職による職種の変化：事務・管理職⇒事務・管理職

（1）直近転職までの経歴

TKさんは大学卒業後、1994年4月に住宅メーカーA社に就職した。将来的には自分で宿泊施設を運営したいという思いがあり、そのために必要な建築の知識と資金を両方得ることができるのが住宅メーカーだと思い、A社を選んだ。A社勤務時はずっと営業業務を担当していた。

入社4年目に営業所長になって社外の状況を見る機会も増え、またA社に銀行から役員が派遣されてきて経営に懸念が出てきたこともあり、転職を考え始めた。転職先を決めるにあたってはサービスに携わりたいと考え、当時成長著しかった人材派遣業に興味を持ち、人材派遣業B社を選んだ。宿泊施設運営の資金を得る点でも、給与水準が高い同社はTKさんにとって魅力的であった。

B社は事務職派遣が売上の8割を占めている会社で、そのほかに営業・販売職やITエンジニアの派遣も行っていた。TKさんは1998年4月にB社に入社し、キャリアの大半を営業担当として勤務した。最初は東京エリアを3年間、4年目以降は大手メーカーを顧客とする東海エリアを担当した。東海エリアでは10年勤務し、その間部長職に昇進する。その後はITエンジニアの派遣事業を部長職として4年間、神奈川エリア全体を部長職として3年間それぞれ担当した。そしてB社で勤務した最後の3年間は、執行役員として東京23区以外の地域について、中期計画・短期計画の立案・実施や予算作成などを通じて担当した。

（2）直近転職のきっかけ

TKさんは関東出身で、B社で東海エリアを担当するまではずっと関東に住んでいたが、東海エリアに異動になり愛知県で結婚してからは、愛知県に住むようになった。その後の東海エリア以外を担当する際には、関東に単身赴任をしていた。

しかし2019年に3人目の子どもができ、間もなく50歳にさしかかるという時期でもあったため、これからの人生は家族との時間を最優先したいと思うようになった。またB社で執行役員を3年間勤め、自分としてもB社での仕事に一区切りがついたと感じ、2020年末に転職を決心した。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

B社からの転職を決心したTKさんではあったが、仕事ですぐに転職活動ができる状況ではなかったため、2021年になってから、まずは求人に関する情報を得るために、求人サイトに登録した。その後3月になってから転職エージェント企業に何社か登録し、本格的に転職活動に取り組み始めた。自身についての情報を転職エージェント企業経由で公開すると、経営層・管理職としての採用の申し出が寄せられ始めた。このほかに知人に紹介してもらうこともあった。

家族と一緒に過ごせる時間を増やすことが最優先だったので、転職先候補の選定にあたってはTKさんの住まいがある愛知県に本社を置く会社であること、土日祝日に休みが取れることを最も重視していた。また、B社で働くなかで会社が急激に成長していく過程を見ることができ、執行役員として経営に関与することもできて、興味深く、やりがいを感じたので、成長したいという意志を強く感じることができる会社に、事業の成長の関わることができる職位・ポジションで参画したいという思いも強かった。

TKさんは数多くの会社から採用の申し出を受けたが、その多くは、人材派遣会社、人材サービス企業、その他事業会社の名古屋支社長職としての採用申し出だった。名古屋支社長では数年で転勤になる可能性があるため、これらの申し出はすべて断った。名古屋に住み続けることを目的としている自分のニーズに見合わない採用の申し出が多かったことで、愛知県に絞って転職活動することの難しさも感じた。また人づての紹介で、愛知県に本社がある大手メーカーとも接触する機会があったが、その会社はすでに十分に成長した企業で、メーカーにも関心がなかったため、採用選考の段階を進めることはなかった。

結局数多くの会社から採用の申し出があったが、興味関心をもって本格的にアプローチしたのは数社だった。TKさんは、就職までに多少間が開いても、自分が本当に関心が持てる会社に応募したいと思っていた。

②応募・転職先による選考・採用決定

TKさんが転職を決めたのは、愛知県に本社をおく住宅メーカーFH社だった。調査時点(2021年9月)の会社単体での従業員数は約240人、グループ全体で380人の企業である。戸建住宅の製造・販売が主要事業で、そのほかに建設資材製造や、ゴルフ・ホテルなどのレジャー事業、都市開発事業なども営んでいる。

FH社は、TKさんが本格的に転職活動に取り組み始めた時期から間もなく、転職エージェント企業経由で紹介された。愛知県に本社をおいていること、TKさんが昔から関心を寄せていた住宅メーカーであったこと、若手の社長の下で挑戦的な中期計画を立てていて、TKさん自身がその計画の実現に参画したいと思ったことなどが、応募の動機となった。また、住宅メーカーとしては珍しく自前の工場を運営して、伐採から製造、販売まで一気通貫でお

お客様にお届けできる製造小売りの体制を構築することで地域林業の活性を目指している。さらにはバイオマス発電なども視界にあり、木を余すことなく使い切ることで環境問題や、SDGs への取り組みなどを通して地域貢献するという、会社としての発想・思想にも興味をひかれた。

応募後は、まず社長との面談、次に工場や建築物を社長とともに視察、最後にもう一度社長及び会長との面談を経て、2021年6月中旬に採用が正式に決定した。TKさんは自分が採用された理由として以下の2点があると考えている。1つはTKさんが経営戦略の立案から事業経営に至る一連のプロセスを経験しており、これからFH社が事業の成長を実現する上で必要な経営企画や組織戦略・人事戦略を立案・実施できると評価されたこと、もう1つはTHさんがB社において事業規模が急激に成長していく過程を経験しており、その経験はこれから第二創業期を迎え大きな成長を目指すFH社にとって重要であると判断されたことである。なお、FH社が部長級以上の企業経営に関わる役職で中途採用したのは、TKさんが初めてである。

土日休みというTKさんが最も重視した条件については、FH社が承諾した。給与面は、B社が東京の企業で、かつ給与水準が高いことで知られる企業だったので、TKさんは、低下は覚悟して転職活動に臨んでいた。その上で、「これ以上は承諾できない」という最低基準をエージェントに示して、その水準以上の求人だけ紹介してもらうようにした。具体的には、前職の半分程度を下限に設定したが、愛知県の相場ではそれでも高い水準であった。FH社ではこの最低基準を上回るだけでなく、社長の尽力により、想定していたよりは高い給与で入社することができた。

(4) 転職先での状況

2021年7月にTKさんはFH社に就職した。経営企画室に所属し、部長職相当で勤務している。前職の最後の3年間の仕事と比べて、FH社におけるTKさんの仕事内容は、変化した部分と変化していない部分が半々であるという。前職でも年間売上高6~700億円水準の中長期計画を作成してきており、現在はその半分程度の売上水準で計画を作成しているので、計画策定の業務に違和感はない。前職と違う部分は、現職ではPR(広報)やIR(株主・投資家との関係形成)、会社全体のIT戦略へも部分的な関与を求められていることである。こうした仕事はこれまで経験がなく、勉強をしていかなければならないと思っている。

調査時点で、TKさんのFH社への在籍期間はおよそ2ヶ月ほどだが、2か月間でもFK社の従業員・経営者からも感謝されることがしばしばあるので、これまでの経験を非常に活かしていると感じている。会社側からは、TKさんの経験のエッセンスを早く会社に注入してほしいと期待されている。TKさんは、グループの各組織が自立自走できる体制の構築を目指したいと考え、そのためにも、「客観的(数値で)に課題整理」、「課題に対する具体的打ち手(対策)」、「モニタリング指標の明確化(KPI設定)」、「成果報告、改善策の提示」を各

組織が議論し合える仕組み、運用を構築していきたいと思っている。

F K社の現在の年間売上高は370億円程度であるが、2029年までに年間売上高3100億円の達成を目標として掲げている。TKさんは経営企画長として、当面はこの目標の達成に尽力していくつもりである。大卒後就職したときの思い、つまり自分がこだわって作った空間で人が楽しんでもくれる様子を見たいという思いは今も抱き続けており、最終的にはそれが実現できるようにと思いながら、今後も仕事を続けていきたいと考えている。

16. SKさん

インタビュー実施日：2020年2月13日

●直近の転職時期：2019年4月（転職当時51歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

コンサルティング業【100～299人】⇒金融業【1000～2999人】

●直近の転職による職種の変化

専門・技術職、事務・管理職⇒専門・技術職、事務・管理職

(1) 転職までの経歴

SKさんは大学院で都市計画を専攻し、卒業後、調査研究、政策立案支援、民間企業向けのコンサルティング業務などを主要業務とする、従業員約100人の地方銀行系のシンクタンクXC社に入社した。

XC社入社後、調査研究部門に配属され、学生時代の専攻を活かして地方自治体や中央官庁の都市計画、情報政策関連の政策立案を担当。その後、本人の希望により経営コンサルティング部門に異動した。経営コンサルティング部門に配属後は、個人情報保護法や会社法、金融商品取引法といった新たな法令が整備された時期であったことから、新規事業としてコンプライアンスやガバナンス、リスクマネジメントのサービスを立ち上げた。

2010年頃に副部長に昇格する前後で人事コンサルティンググループの担当となった。他社との差別化のため、人事制度×コンプライアンスという新たなコンセプトと共に、中央官庁の政策立案の経験を活かして、中央官庁の人事労務関連の調査の受託等により業績を大きく伸ばした。2017年には部長に昇格し、XC社の全体の経営にも関わるようになった。

(2) 転職のきっかけ

XC社に25年以上勤務したSKさんが転職を考え始めたのは、XC社の経営方針が「180度変わった」ためである。

中央官庁の案件では、他社に先駆けて「同一労働同一賃金」や「多様な正社員制度」等に力を入れていたこともあり、順調に受託規模を拡大させ、その効果で顧客も全国に拡大していた。こうした状況に対応するために増員を求めているが、会社の方針が既存の資源をグループ会社の取引先に集中させる方向に転換したため、中央官庁の受託を断念したり、他県の顧客との取引を停止したりといった措置を取らざるを得なくなった。

多くの顧客の信頼を裏切るばかりではなく、確実に業容を拡大させる好機を捨ててしまう会社の判断に、人事コンサルティンググループのメンバーは失望し、大半が離職するという

結果を招いた。

S Kさんは顧客への影響を最小限にするため、部長職を辞し、退職した部員が担当する案件をクローリングさせるとともに、並行して転職活動を開始した。

(3) 転職活動

S Kさんは、これまでの経験を活かすため、事業会社の人事又はコンプライアンス部門、人材組織分野のコンサルティング会社を対象として転職することとした。知人を経由して転職エージェントに依頼するとともに、転職支援サイトに登録した。ただし、会社と何らかの接点のある同業他社の友人については、会社に転職活動を知られる恐れがあるため相談を避けた。家族からは年収水準を維持することを条件として転職することの承諾を得ていた。

転職エージェントから複数の事業会社の管理職等を紹介されたが、いずれも年収が希望の水準と乖離していた。

転職エージェントからは、採用する企業の多くは、プロジェクトなどの実績よりも、過去に所属した会社の知名度等で判断することが多い事。専門職種であっても年齢が比較的若いほうが有利であり、特に 50 歳以上となると不利であるとのアドバイスを受けた。

S Kさんの場合、勤務していた X C 社は、実績はあるものの、コンサルティング会社として知名度が高いわけでもないことから、プロジェクト等の実績をアピールするしかなかった。

複数の転職エージェントから 6 社ほどのコンサルティング会社を紹介されたが、顧客よりも業績を重視する会社がほとんどであることから失望。同時に業界の体質に疑問を感じるようになっていた。

ある転職エージェントから、地方銀行系のコンサルティング会社の管理職の経験を活かしてはどうかとのアドバイスをうけ、その方針で活動範囲をひろげることにした。この転職エージェントが、地方銀行の C 社がコンサルティング子会社 C T 社を設立したという情報をもとに、C 社に求人を提案した。S Kさんいわく、企業からの求人をただ紹介するだけという転職エージェントが多い中で、求職者の市場価値を見極め、求人を開拓するという優れた転職エージェントとの出会いは幸運であった。

C 社と複数回の面談を重ねる中で、創設メンバーの組織風土が自分にあっていると感じた事や、人口規模や産業基盤等から市場性が十分見込まれる地域である事、加えて C 社の地域での知名度や信頼度の高さから、S Kさんの経験を活かすことで、ビジネスを確実に成長させることができると判断した。

当時、古い友人から地方銀行系のコンサルティング会社の部長職を打診されていたが、こちらは市場特性から成長が難しいと判断し、早々とお断りした。

最終的には、C T 社の社長から「正直何をしてよいかわからず困っている、手伝ってほしい」との言葉を受けて、入社を決定した。

退職した部下から引き継いだ案件の大半を終了させる目途を付けて、2019 年 11 月に年内

いっぱいでの退職を申し出た。人事分野の担当コンサルタントが1人になってしまうこと等により、なかなか退職の承諾を得られなかった。

既存顧客への被害を最小限にするには、翌年度の案件の契約が具体化する前に退職の意向を伝える必要があるため、2019年3月退職で合意し、2019年1月から顧客への説明を開始した。

(4) 転職先での状況

SK氏は、C社に入社し、子会社であるCT社に出向している。CT社は従業員約20人、コンサルティング部門はSKさんを含めて5人である。SKさん以外は全て銀行員であり、コンサルタントの経験はない。他に経済調査や自治体からの受託調査を行う部門などがある。

コンサルティング部は、部長がSKさんと同年齢で、他のメンバーは30～40歳台である。顧客は、そのほとんどがC社の取引先の中堅中小企業となっている。

SKさんは、所属するコンサルティング部門における商品開発や営業活動、コンサルタントの育成に取り組む傍ら、自治体からの調査受託部門の活動、プロパー採用に向けた人事制度の整備、会員企業向けのセミナーの企画立案等、社内の業務全般に関与している。また、前職の経験を踏まえ、地方銀行系のコンサルティング会社のあり方を経営陣に説明し、業務を通して他のメンバーに伝えようとしている。

C社の賃金制度が55歳を機に大きく変わることから、出向からCT社の社員に転籍する予定である。

17. HYさん

インタビュー実施日：2020年12月15日

- 直近の転職時期：2018年10月（転職当時34歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
不動産業【500～999人】⇒建設業【10000人以上】
- 直近の転職による職種の変化：専門・技術職⇒専門・技術職

(1) 直近転職までの経歴

HYさんは大学院修士課程卒業後の2009年4月に、従業員30～40人ほどの建設コンサルタント業A社に就職した。この会社は都市計画や市街地再開発事業に関わるコンサルタント業務や施設建築物の設計業務が主要事業で、HYさんは大学・大学院で、都市計画、景観デザイン、住民参加の街づくりなどを勉強していたため、この会社への就職を選んだ。ここではまちづくり業務および市街地再開発事業の事業推進業務のサポートなどを担当していたが、A社は建築及び都市開発に係る調査なども手掛けるシンクタンクに近い会社であったため、HYさんは「市街地再開発事業に関する実務をバリバリやりたい」と思い、市街地再開発事業に関するコンサルティング・サービスを営むB社に2010年10月に転職する。

HYさんが従事してきたのは、市街地再開発事業に関わるコーディネーター・とりまとめ役としての業務であり、資金計画の検証及びそれに伴う社会資本整備交付金等の補助金導入の検討や、事業全体スケジュールの作成とそれに伴う進捗管理各種専門業者との連携、市街地再開発事業に係る認可権者との法定手続対応などの事業推進に係る内容、市街地再開発事業の施行区域内に地権を持つ地権者およびテナント等関係権利者に対する専門的な見地からの合意形成対応であった。B社でこうした実務の経験を積み重ねたのち、2014年4月からは従業員1000人弱の不動産ディベロッパーC社に移った。

C社では自社で不動産開発を行うための土地の仕入れや、市街地再開発事業の新規発掘業務などを担当し、この会社に勤務している間に不動産業務全般に携わる人であれば必須と言われる「宅地建物取引士」の資格を、会社の援助を受けながら取得した。宅地建物取引士の資格を取得した翌年には、独学で「再開発プランナー」の資格も取得する。またC社に勤務している間、同じ企業グループのゼネコンD社に2年間出向し、主に地方の市街地再開発案件を担当した。

ただ、C社は市街地再開発事業の業務に携わっていたが、関与する姿勢が弱かった。正面から携わるというよりは、参画予定だった事業者が経済情勢から離脱してしまい、事業収入に影響が出てしまったり、都市計画の要件に合致しなくなり、事業が停滞しかかってたりし

ている市街地再開発案件に自社のノウハウを投入して立て直すという関与の仕方であり、通常の不動産の土地の仕入れと変わらなかった。C社の姿勢は、地権者や関係者と協力しながら、少しずつ市街地再開発事業を進めてまちを作り上げていくことに仕事の意義を見出すHYさんとは考えが異なり、C社を退職するきっかけとなった。

(2) 直近転職のきっかけ

HYさんは市街地再開発事業も含め、都市開発は5年、10年といった長期スパンで関わっていくものであると考えていた。しかし、C社は業界内では中堅で、市街地再開発事業のような長期の案件を支える資金力などがなく、短期の実績が問われた。HYさんもそうした短期の実績が問われる案件を担当していたが、そうした案件は人に任せて長期の「一発、一発でかい案件」に携わりたかった。そのために短期案件を重視し、長期案件は自社にとっても自分にとっても実績にならないと考える、上司との折り合いが悪くなった。HYさんはC社で長期案件に関わるのは難しいと感じるようになり、一方で出向先のD社に対しては、長期案件を含めて多くの案件を任せてもらい、転籍の誘いも受けていたため、好印象を持っていた。HYさんはD社のようなゼネコンに転職した方が良いと考え始めた。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

転職を決意したHYさんは、2018年6月初旬に大手転職エージェント企業に登録した。登録したのはこの1社だけである。登録後、この転職エージェント企業の担当者と1回面談をし、市街地再開発事業の事業推進が出来る会社に転職したいという希望を伝えた。転職エージェント企業からは、建設業・不動産業の企業を中心に、市街地再開発事業に力を入れている企業、これから市街地再開発事業を始めようとしている企業など、数社を紹介された。

HYさんは、最終的に転職先となったWC社も含めて3社に応募した。WC社以外の2社は業務施設・商業施設の開発に強い会社で、HYさんは住宅関連の開発・市街地再開発事業を主に担当してきたので、業務施設・商業施設の再開を任せられるかがわからないという会社側の意向を伝えられた。

②応募・転職先による選考・採用決定

転職先となったWC社は大手のゼネコンで、B社に在籍していた時に市街地再開発事業の案件と一緒に実施したことがあった。WC社の求人は、不動産開発ができる人材を募集しており、市街地再開発事業の経験者を優遇する旨が記されていた。HYさんが応募をし、1回目の面接を受けにWC社を訪ねたところ、B社在籍時に一緒に仕事をしたWC社の役員と再開担当部署の責任者である部長とが現れた。その際役員と部長から、HYさんは再開業務の経験があり、仕事の面では心配はないが、転職回数が多いからWC社に定着しないので

はないかと心配された。HYさんは、父も祖父もWC社に勤務していたので自分も是非長く勤めたいと伝えたところ、役員と部長にとってはかなり好印象だったらしく、事実上、この面接で採用が決まったようだったと言う。その後は、配属される可能性がある部署の課長との面接、人事部長、役員との面接を経て、7月末に内定を得た。

HYさんは、WC社が自分を採用する決め手となったのは、何といても再開発事業を担当し続けていたという経験であり、その経験により再開発事業の「即戦力」とみなされたのではないかと考えている。

入社にあたって給与などに関する希望を、HYさんは示さなかった。WC社は、HYさんの年齢とこれまでの実績を考慮し、非管理職の一番上の職能資格に対応する金額を提示し、HYさんはこれを承諾した。

(4) 転職先での状況

2018年10月1日にHYさんはWC社に入社した。入社後は再開発担当部署に配属され、調査時点(2020年12月)まで、市街地再開発事業の事業推進にむけたとりまとめや調整の業務を担当し続けている。具体的には、事業全体でどのように予算を回していけばいいのかという計画(数字)づくりや、事業が完了するまでのロードマップを作成し、それに基づくスケジュール管理を行うなどといった仕事である。

HYさんの所属部署は、市街地再開発事業の案件を20件ほど担当している。部署には40人ほどの従業員がいるが、7割が50歳台以上で、20歳台、30歳台はそれぞれ3~4人と若手が少ない。市街地再開発事業の経験・実績がある30歳台(20歳台で経験・実績を積むのは難しい)を採用したいとは考えているが、なかなかいい人材に巡り合わないという。

WC社ではHYさんが入社した2018年頃から、その年に中途採用された従業員だけを集めた研修が行われるようになり、HYさんも受講した。いろんな部署からの参加者が混在したチームを8つぐらい作って、会社の現状の分析や、これから会社を強くしていくにはどうすればいいのかといった点についての検討を、ブレインストーミング(限った時間内に自由に話し合っているいろいろなアイデアを出す立案企画の手法)、KJ法(ブレインストーミングなどによって得られた発想を整理し、問題解決に結びつけていく手法)を通じて行い、その結果を社長の前で報告するといった研修だった。また社長に質問することができる機会も設けられていた。そのほかHYさんは入社後、新卒採用の従業員も参加する営業部員研修や、管理職になるための研修も受講した。また、建設工事現場における現場研修にも、現場監督として半年間参加した。

HYさんのこれまでの経験やキャリアは、WC社における今の担当業務において十分活かされている。数年後には管理職になると見込まれる。入社後の面談の際には、管理職になる前に、国の機関(国交省、経産省)などに出向させてほしいという希望は伝えている。

市街地再開発事業についてはWC社もそうであるが、若手(30歳台)に対するニーズが高

い。HYさんも「次はうちだね」などと、再開発事業に関わるコンサルタント・デベロッパーなど他社の人から言われる。将来的には転職や独立もありうるとは思うが、しばらくはWC社で働きたいとHYさんは考えている。担当している案件は多いので、10年くらいは再開発事業を担当できる模様である。

18. MOさん

インタビュー実施日：2021年9月17日

●直近の転職時期：2013年10月（転職当時34歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

電機メーカー【10000人以上】⇒輸送機器メーカー【10000人以上】

●直近の転職による職種の変化

専門・技術職（研究開発職）⇒専門・技術職（研究開発職）

（1）直近転職までの経歴

MOさんは工学系の大学院修士課程を経て2005年4月に電機メーカーA社に入社した。大学院では量子力学を活用した半導体のシミュレーションを研究テーマとしていた。入社後は、液晶テレビの部門に配属され、次いで省エネ関係のシステム開発に関わった。その後、エネルギー関係の仕事をやりたいと思っていたところ、社内公募でリチウムイオン電池のシステム開発の技術者が募集されていたので応募し、選考に合格する。以降は、東日本大震災を機に事業化が加速した、リチウムイオン電池の蓄電システム開発を担当した。A社勤務時は異動に伴い転居があり、退職前は近畿地方に住んでいた

（2）直近転職のきっかけ

リーマンショック後からA社の業績が悪化し、早期退職制度の実施などにより、MOさんよりも上の世代が複数人退職し始めた。早期退職をした中にMOさんがお世話になった上司がおり、その上司の転職先の会社にこないかと、2013年1月頃、手紙で誘われた。

（3）転職活動

①開始から応募まで

手紙で勧誘された時点ではそのままにしていたが、そのうちに元上司の会社から、転職エージェント経由でも誘いを受けた。MOさんの元上司は、転職先に役員クラスで採用されており、その会社は蓄電池関係の研究開発者を求めているということだった。会社はMOさんの実家と同じ県にあり魅力は感じたので、面談などを行ったが、よくよく就業条件を見ると、休みが少ないなど、MOさんが希望するようなものではなかった。

上記の勧誘があった際に、当時大手転職エージェント企業の地域拠点のトップを担当していた知人に相談したところ、自分の職歴などを公開したうえで別の転職先候補も探し、自分の市場価値を確認してみるように勧められた。そこで転職エージェント企業のサイトに登録

したところ、メーカー系の大手企業を中心に数多くの申し出があった。MOさんは関心のある企業に応募をし、数社から内定を得た。2013年の4月から6月にかけてのことである。

転職先候補の選定においては、勤務する地域よりも仕事内容や処遇を重視していた。当初は転職するか否かで迷っていたMOさんだったが、転職活動が進むにつれて、どの会社に転職するかで迷うようになった。最終的にはメーカー2社に絞り込み、そのうちの1社に転職した。

②応募・転職先による選考・採用決定

MOさんが転職先として選んだのは、大手輸送機器メーカーNH社だった。NH社側はMOさんに採用の誘いをした他の会社と同様、「リチウムイオン電池を使った制御」という技術領域で人材を募集していた。

当時のMOさんは、自然エネルギーの普及を促進したいという思いがあり、採用の誘いがあった会社の中で、自然エネルギーの普及に最も影響力がある会社がNH社ではないかと考えた。またNH社は人材育成の面で優れた企業であるとMOさんは評価しており、そうした企業で働き、学びたいとも思った。NH社の採用・選考プロセスに非常にスピード感があったことも、MOさんがNH社を選んだ理由であった。

NH社には、非管理職として採用された。採用時の格付けは、前職のA社における給与水準を基に決定されたのではないかと、MOさんは考えている。転職の結果、前職と比べ給与は多少上がった。

MOさんはA社退職前には近畿地方に住んでいた。転職先のNH社は近畿地方の企業ではなく、転居が必要となった。妻の仕事と子供の学校の事情で、MOさんのNH社入社に合わせて家族全員で転居をすることが難しく、まずMOさんがNH社の社員寮に転居し、数か月後に妻と子供がNH社の所在地に転居してきた。MOさんはA社の借り上げ社宅に住んでいたため、NH社への転職から家族が引っ越してくるまでの間は、家族が住むためのアパートを別に借りなければならなかった。

(4) 転職先での状況

①仕事の状況

非管理職として2013年10月に採用されたMOさんだったが、翌1月には係長クラスに昇格した。入社後はリチウムイオン電池のシミュレーションや、モデルの研究開発などを担当している。

前職と同じく、MOさんの仕事はリチウムイオン電池の開発・事業化に関わるものではあるが、入社前に想定していたものとはかなり異なる仕事であったと言う。MOさん自身は、リチウムイオン電池を使ったシステムの開発や、モデルベース開発（＝コンピューター上で数式によって再現したモデルを用いることで、複雑なシステム開発の効率化・短時間化を図

る開発手法)などを入社後に担当するのではないかと考えていたが、実際には材料の評価・分析に関わる仕事を中心だった。採用選考の最終面接の際に面接官であった所属部門の部長にも、自分と担当している仕事とはミスマッチではないかと伝えたが、引き止められた。その後は仕事内容を材料から徐々にシステム開発に寄せるように努め、成果を上げてきた。

2019年からは課長クラスに昇格し、11人の技術者からなるグループのグループ・マネージャーを務めている。

②職場・組織の状況

前職のA社と比べ、技術者として「気持ちがいいほど」、納得できるまで問題の真因を追求できるのがNH社の研究開発環境だと、MOさんは感じている。電機メーカーのA社では、比較的短期間で商品化が求められ、真因がわかっていなくとも解決策がわかれば商品化が進められるのに対し、NH社では問題の真因が判明するまで商品化させてくれない。技術者としては苦しい面もあるが、研究開発に深く取り組むことができるとMOさんは思っている。

またA社に比べると、研究開発において、自分でテーマを設定し、自分でコミットメントしていくという「設定型」の性格が強い。ただ、その時々々の個々の技術者の成果についてはしっかり把握・評価される。

技術開発の成果の扱いについても、A社とNH社では大きな違いがあるとMOさんは感じている。A社では成果が特定の社員に帰属する傾向があったが、NH社はそれを極力なくして、組織レベルで知識・技術を蓄積しようとしている。業務報告書の提出が課せられ、グループ内で各技術者の進捗・成果の確認が頻繁に行われている。

③能力開発・キャリア形成に向けての取組み

MOさんはNH社入社後、新入社員研修を除く、「ほぼフルセット」の社内教育を受けた。自分と同じくらいの年齢層で係長クラスとして中途採用された従業員は、あまり研修を受けていないので、係長クラス以上か、それより下の職位で入社するのにかによって課せられる教育は大きく異なるのではないかとMOさんは考えている。MOさん自身は工場実習、若手社員研修、中堅社員研修など、かなり若い年次の従業員を対象とする研修などを受けてきた。

またNH社では、課長クラスに昇格した段階で、課長クラスを対象とした教育プログラムの履修を義務づけられている。このプログラムの中には、別の会社の社員と特定のテーマについて検討を行うカリキュラムなどが含まれている。

④経験・キャリアの活用度

前職の経験やスキルがNH社で全く活かしていないわけではないが、転職で相当「リセット」されたと感じている。A社で経験したことは、MOさんのバックグラウンドとして、技術的な面では活かしている。しかしNH社では、技術的な知識やスキルを活かすための基本となる考え方を、8年間かけて教育されたのではないかと考えている。

⑤今後のキャリアについての見通し・希望

MOさんはNH社から転職することは考えていない。ただ今後、起業することはあるかもしれないと思っている。最近シミュレーションから派生的に機械学習やデータサイエンスにも関わっており、また地域貢献にも関心があるので、そうした分野での起業はあるかもしれない。

しかし上記のような関心は社内でも共有できるようになっており、それが会社の次の事業につながる可能性もあるので、会社においてこうした関心を追及できるかぎりには、起業することはないと思っている。

第3節 女性転職経験者のインタビュー記録

1. RSさん

インタビュー実施日：2021年9月17日

- 直近の転職時期：2021年6月（転職当時36歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
広告業【100～299人】⇒住宅関連サービス業【1000～2999人】
- 直近の転職による職種の変化：事務職（総務、経理）⇒事務職（総務）

（1）直近転職までの経歴

RSさんは近畿地方出身で、同地方に本社があるA社に新卒で入社した。A社はスクラップリサイクル業を営み、大手鉄鋼会社などに納入していた。RSさんは、同社では経理として勤務した。

その後RSさんは、2社目として配管部材メーカーのB社に転職した。B社の本社は名古屋に所在していたが、配属されたのは大阪営業所であった。同営業所では営業事務・内勤営業を担当し、具体的な業務としては、顧客への商品の説明、見積もり依頼への回答、受発注業務、本社との納期折衝などに携わっていた。2017年3月には大阪から東京に転勤した。

RSさんは、2020年1月にB社を退職し、同月に3社目として東京都内の大手広告会社の関連会社C社へ転職した。この時B社の顧客企業から誘いを受けたが、B社との関係が転職後も続くことになるのが嫌だったので辞退した。C社では、総務・経理を担当し、具体的には予算編成、月次決算、日常的な経理業務などが主な担当業務であった。

（2）直近転職のきっかけ

2017年3月に東京に転勤になって以来、2020年まで東京で勤務してきたRSさんだが、2020年になると、東京での新型コロナウイルスの感染拡大に不安を感じたこと、父親の体調が悪化したこともあり、関西に戻りたいと思うようになった。

（3）転職活動

①開始から応募まで

RSさんは、2020年10月から転職活動に着手した。C社は2020年12月に退職し、その後現在の勤務先に入社するまでの間は、アルバイトで事務員などとして働いていた。

転職活動にあたってRSさんは4つ程度の転職サイトに登録した。RSさんは、転職エー

エージェントから求人紹介があった会社、転職サイトに求人が掲載されている会社をあわせて 40 社程度に応募した。当時はコロナ禍で求人が急減しており、企業の書類選考が厳格化していると、転職エージェントから伝えられていたからである。

転職先の条件として R S さんが考えていたのは、京阪神内にあり実家から近いこと、正社員としての採用であること、前職と同様に 1 年あたりの休日が 120 日程度あることであり、担当を希望する業務は、第 1 希望が経理、第 2 希望が総務であった。R S さんが採用選考プロセスの対象となったのは 8 社程度で、うち最終選考まで残ったのは、転職先である HR 社も含め 3 社であった。

②応募・転職先による選考・採用決定

R S さんが転職を決めた HR 社は大手住宅メーカー MH 社の子会社で、MH 社が作った住宅のオーナー向けにリフォーム・サービスを提供する会社である。調査時点(2021 年 9 月)では、全国に 1600 人程度の社員がおり、同じ営業所の社員は 50 人程度(約 3 分の 2 は営業)である。

HR 社は転職エージェントからの紹介ではなく、R S さんが自主的に応募した会社である。HR 社には 2021 年 3 月に審査書類を送付し、4 月に R S さんの自宅最寄りの HR 社営業所の所長・総務部長と最初の面接を行なった。その後 5 月に本社の営業本部長・総務部長とオンラインで最終面接を行い、内定を得た。

R S さんが最終選考まで残った 3 社のなかで HR 社を選択したのは、会社が有名な会社の関連会社であること、提示されている年収が一番良かったこと、自宅から片道 50 分程度と通勤が便利だったことによる。また HR 社が自分を採用したのは、経理・財務関係の経験やスキルを評価したためと R S さんは考えている。HR 社は経理・出納関係、特に建設業経理事務士 3 級以上、日商簿記 3 級以上の資格保有者を歓迎するという求人で募集をしていた。当時 R S さんは、日商簿記 2 級と MOS (=Microsoft Office Specialist、マイクロソフト社製のオフィスソフトである Word や Excel などのスキルを証明する資格) のエクセル資格を持っており、前者の資格を持っていたことが採用の決め手になったのではないかと見ている。

年収についての質問は会社側の心証を悪くするという情報を得ていたため、R S さんは選考過程ではそうした質問をしないようにしていた。HR 社から提示された給与は、前職の C 社よりは高かったが、前々職の B 社よりは低かった。

(4) 転職先での状況

R S さんは 2021 年 6 月に、HR 社に正社員として入社し、大阪にある営業所の総務部に配属された。総務部は 5 人の社員からなり、部長 1 人を除くと全員が女性である。部長以外は、16 年くらい勤続し最近総合職にキャリアアップした女性が 1 人、一般職が 2 人、総合職採用の R S さん、という構成である。MH 社からの出向者である部長を除くと、全員が 5 年

以上勤務している。現在の職場にはすぐに馴染めた一方、女性が多いということで難しさを感じる部分もある。またRSさんの歓迎会などは、コロナ禍のため中止となった。

RSさんは現在、総務全般を担当している。発注処理、業者の検査受入、支払いの月次の締め、本社への報告などが主要な担当業務であり、前職と比べて内容的に難しい仕事はない。ただ、入社前に想定していたのとは異なる仕事をしている。経理の求人だったので、RSさんは出納関係の業務を担当すると想定していたが、その業務はすでに担当者がいて、実際には営業所の歴代総務部長が担当してきた業務を行っている。HR社としては初めて中途採用した総務の総合職ということから、営業所における総務の責任者の後継者的な役割を期待されているとも考えられるが、仕事の引き継ぎに1ヶ月しかかけていないことと、前の担当者が別の地域の営業所に転勤になったので何か予測していなかった事態が生じたときに尋ねることができる人がいないことに、RSさんは不安を抱いている。

職種としては今後も総務を継続する見込みで、営業などに配置換えになる可能性はないと見ている。しかし、転勤はあるかもしれないとも考えている。採用当初は近畿地方を中心としたエリアの範囲内で転勤がありうると言われ了承していたが、入社後には全国各地に転勤する可能性があると言われた。異動先・転勤先については人事に希望を伝えることはできるが、それによって転勤の範囲がどうなるのかについては、RSさん自身にもわからない状況である。

今後は管理職に昇格して部署のマネジメントに関わることをRSさんは希望している。そのために、管理職への昇格の要件である宅地建物取引士、フィナンシャル・プランナーなどの資格を取得するための勉強や、社内における管理職試験に向けての勉強に組みたいと考えている。また建設業経理事務士の資格も持っていないので、これから取得しようと思っている。

2. CKさん

インタビュー実施日：2020年11月17日

●直近の転職時期：2020年8月（転職当時38歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

情報サービス業【50～99人】⇒情報システム開発業【100～299人】

●直近の転職による職種の変化

事務・管理職（人事）⇒事務・管理職（人事）

(1) 直近転職までの経歴

CKさんは2005年9月に大学を卒業した。体調不良で卒業要件を満たせず、卒業が遅れたため、就職活動もしていたが白紙に戻ってしまった。CKさんは3年ほど、大学時代からアルバイトしていた勤務先で、店長代行兼アルバイトスタッフの教育係として働き続けた。

2008年7月、CKさんは、名古屋に本社がある情報システム企業A社の東京の事業所に就職する。入社時のA社の従業員数は300人ほどで、従業員の9割はシステム・エンジニアだった。CKさんが勤務する東京事業所の従業員数は20人弱であった（CSさんの退職時には60人程度まで拡大していた）。この会社は、企業のシステム開発の受託が主要事業で、基幹系の業務システムのほか、ショッピングサイト、携帯・車載などの組み込みソフトなどの開発を行っていた。

CKさんは若くて未経験の中途社員として採用された。IT業界に関心があって会社を選んだというより、たまたま転職活動をしていて面白そうだなと思ったのがA社だった。A社では会社がとりわけ力を入れていた新卒採用の業務を主に担当した。ただ、採用以外の人事労務に関わる業務が経験できないことや、顧客企業の利用するシステム開発を主要事業とする会社ではなく、自前のサービスを開発・販売する会社で働きたかったことが理由で、CKさんは2015年12月にA社を退職した。その後しばらくは、A社在職時から知り合いの大学の教職員やIT企業の人事担当者とともに活動していた社団法人で理事職に従事し、2016年6月に理事を退任した後に就職活動を始めた。

2016年9月から、CKさんは情報サービス業B社で働き始める。B社はITを活用した動画関連サービスなどをサブスクリプション（定額支払い）形式で、企業や個人に提供している会社であり、CKさんの入社時にはB社単体で200人、子会社・海外込みで400人程度の従業員規模であった。CKさんは、人事の仕事を担当すること、IT企業であることを必須条件とし、会社が自前のサービスを運営していることを希望して転職候補先を探していたが、B社からは、登録していた転職エージェント企業が運営する転職サイト経由で、スカウトメ

ールが来た。この時、採用選考に応募した会社はいくつかあったが、スカウトメールが来たのはB社だけだった。

CKさんは採用担当として、B社で働くこととなった。B社の人事担当部門には採用担当が3人いたが、CKさん以外のメンバーは人事業務の経験はあるもののIT業界で働くのは初めてだったことから、CKさんは主にシステム・エンジニアの新卒・中途採用を担当した。

B社で1年ほど働いた後、法人向けクラウド・サービスをサブスクリプション形式で提供するC社が、B社から分離することとなったので、CKさんは希望してC社に転籍した。転籍当初の従業員数は約20人で、CKさんの退職時には60人ほどになっていた。この会社でも中途採用を中心とした採用業務を主に担当していたが、人事担当者が1人しかいなかったもので、採用と並行して勤怠管理、給与計算や社会保険手続きに関わる委託業者（アウトソーサー）とのやり取り、法改正に対応した就業規則の改訂なども担当した。

(2) 直近転職のきっかけ

C社から転職しようと考えたのは、C社の業績が良くなかったことである。収支が赤字で事業もうまくいっておらず、会社としての今後の見通しもCKさんには立っているようには見えなかった。

転職を決意したCKさんは、2020年6月末にC社を退社する。家族（夫）は少し驚いていたが、C社の状況など理由を説明すると転職に納得してくれた。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

C社を退職した時点で転職先は決まっておらず、CKさんは再び転職先候補を探すこととなった。以前の転職と同様、転職エージェント企業や転職サイトを利用した。転職エージェント企業は5社程度登録したが、実際に使ったのは2社、転職サイトも活用したものは1つだった。

今回の転職においては、業務の内容、待遇、一緒に働くこととなる上司や同僚について、重要視していた。前回CKさんが転職活動をしていた2016年に比べると、「転職市場の市況感が見えづらかった」。コロナ禍の下、労働市場における需給の見通しが、転職エージェント企業の担当者などの間でも大きく違っていた。

2020年7月頃、転職エージェント企業のエグゼクティブ・サービスの担当者が、CKさんに1件の求人を紹介してくれた。その担当者はCKさんの長年の知人で、前職・前々職のころから、人事・人材系という接点で付き合いがあった。その求人をしていて会社がCKさんが転職することになるUS社だった。エグゼクティブ・サービスの担当者である知人は、CKさんのことを、IT業界で人事の経験がある人材を探していた、SK社の人事部長に紹介したとのことであった。

CKさんは、US社の他に、IT企業2社を応募していた。そのうち1つの会社は、US社とどちらかが良いか迷ったが、US社が内定したため、選考を辞退した。

②応募・転職先による選考・採用決定

US社は2007年に開業した会社で、調査時点（2020年11月）の従業員数は約110人である。法人向けクラウド・サービスをサブスクリプション形式で提供することを主要事業としている点では、C社と似ている。

CKさんの選考プロセスは、US社における他の中途採用ケースとはやや異なっていた。転職エージェント企業から紹介のあった採用候補者の場合、通常は質問に答えることを通じ、会社や仕事に関する情報を伝えることを目的とした「カジュアル面談」を経たうえで、選考過程にあたる第1次・第2次面接が行われる。また自分で応募してきた採用候補者の場合は、カジュアル面談を飛ばして、第1次・第2次面接が行われる。

CKさんの場合は、カジュアル面談の段階で、入社後は上司になることが予想されるUS社の人事部長が参加していた。次の第1次面接にも人事部長が参加し、採用に関して予算、目標を提示されて、どのようなプランによって仕事をしていくのかについて質問された。この段階で内定がほぼ決まり、入社後の役割や担当業務についても検討した。その次の2次面接は、CKさんの配属予定部門である人事部門のメンバーが参加する「入社前の顔合わせ」のような機会となった。CKさんが正式に内定を得たのは2次面接の2日後である。

US社の人事部門に所属する従業員は、部長を含め人事の経験が乏しかった。また部長は人事や経営に関する他の仕事をやる必要があるにもかかわらず、採用を軽視するわけにはいかないため、採用業務にかなりの時間を取られていた。そのため自分の代わりに、採用担当の部下とともに採用を担当できる人材を求めていた。こうした状況が、転職エージェント企業のエグゼクティブ・サービス担当者であるCKさんの知人に伝わり、知人はそうした役割にふさわしい人材としてCKさんを紹介した。CKさん自身は、人事部長との面接を繰り返す中で、仕事の進め方に関するスピード感などが部長と自分とであっているのではないかと感じた。

US社におけるCKさんの給与は内定後に決まった。会社側から前職の給与について質問があり、CKさんが回答した後、金額の提示があった。CKさんが希望していた前職と同じ程度の給与だったので承諾した。

(4) 転職先での状況

CKさんは2020年11月からUS社での勤務を始めた。所属する人事部門は9人で、部長の下にグループ長(一般的な課長に相当)、グループ長の下にマネージャー(プロジェクト・リーダーに相当)という組織構成となっている。CKさんはマネージャーであり、採用担当者2人とアシスタントの派遣社員1人とともに、US社の採用全般を担当している。

CKさんが入社した当日には総務担当者がオフィスについて説明してくれたり、人事担当者が社内諸規定はどこにあるかなどを教えてくれたりした。また、入社前に人事部長が数時間、人事部門や採用の業務について説明してくれた。

CKさんは、IT人材に関わる人事、特に採用に関わる人事として、1) 履歴書・職務経歴書に書かれている採用候補者のスキルや経験の内容を見て、その人の年収を見積もるという市場感、2) 求める人材を見つけるにはどこを探せば良いのかという勘所、3) どのような手段を使えば求める人材を獲得できるのかという感覚を培ってきたと思っている。こうしたことを培うために、人材サービスについて積極的に自分で調べた上で行動を起こすことや、他社の人事担当者や人材サービスに携わる人々の集まりに参加し、意見交換することを意識してきた。これまで自分が培ってきたものは、US社でも十分に発揮できると、CKさんは見込んでいる。

3. C I さん

インタビュー実施日：2020年12月1日

●直近の転職時期：2020年9月（転職当時40歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

人材紹介業・コンサルティング業【10～29人】⇒コンサルティング業【50～99人】

●直近の転職による職種の変化：営業職⇒専門・技術職

(1) 直近転職までの経歴

C I さんは女子大卒業後、2003年4月に卸売・小売業A社に就職した。就職活動時にはマスコミにも関心があったが、当時はいわゆる「就職氷河期」で厳しい状況だったので、第2志望であった営業職で就職した。A社は従業員約50人、個人または法人向けの輸入ワイン販売を主要事業とする会社である。C I さんは1997年に会社が創業して以来、初めての新卒採用者だった。C I さんは入社後、営業事務や営業アシスタントを半年間経験した後、営業職として勤務していたが、A社で扱う商品は多くが取り扱う数が限られたもので、「もっと無限にモノを売りたい」と思い、退職した。

A社と同様の製品を扱う会社や、大学卒業時に目指したマスコミへの転職も考えたが、その時に登録した転職エージェント企業のキャリアカウンセラーに誘われて、その会社と同じ企業グループTの人材派遣会社B社の説明会に参加したところ、B社の人事部長による派遣事業への熱意のこもったプレゼンテーションに感動し、同社に応募した。応募後約1週間で採用が決まり、2005年1月にC I さんはB社に転職する。

B社に入社後、C I さんは主に医療関連分野向けの派遣事業で営業を担当した。具体的には新規派遣契約の開拓、既存の派遣契約の更新に向けた業務、派遣スタッフとして働く人々に対するフォロー・支援などに携わっていた。B社で勤務する中で医療関係の専門的な知識や経験を積み上げてきたC I さんは、社内での異動で他の職種分野の担当になってまた一から営業の経験を始めるよりも、培った経験や知識を活かして、MR（Medical Representative、製薬会社などに所属して医師や薬剤師などの医療関係者に対し自社の医薬品を販売するとともに、その情報を伝える業務の担当者）の上位層の派遣や紹介を担当したいと思うようになった。

C I さんは約10年務めたB社から、B社とは別の大手人材サービス会社のグループ企業C社に転職したのは、2014年4月である。C I さんが転職した当時、C社は従業員450人程度で、外資系企業やグローバルな事業展開をしている日系企業から依頼されて、上位の管理職層・専門職層、経営人材などの「エグゼクティブ層」の人材紹介・ヘッドハンティング

を行っていた。転職のきっかけは、C I さんより先に勤務していたB社勤務時の同僚から、待遇がよく仕事が面白いと聞いたことである。C社では約5年間、シニアコンサルタントとして勤務した。求人開拓や紹介候補者との契約交渉といった人材紹介、ヘッドハンティングに関わる仕事のほか、競合会社よりも優位に立つ目的で顧客企業が求人を決める前にコミュニケーションをとり、その企業の進めるタレントマネジメントや、人材確保・定着における課題を解決するための仕事なども行っていた。

C社でも医療関連分野を担当していたC I さんだったが、仕事のやり方はB社に在籍していた頃とは大きく異なっていた。B社で担当していたMRの派遣事業では、C I さんは派遣スタッフが気持ちよく働ける環境（年収、労働時間、勤務場所等）が整った派遣先を集めて情報提供をし、より多くの人から応募してもらうことや、派遣スタッフに「寄り添うような」支援を行うことに力を入れていた。一方で、C社で担当していたエグゼクティブ層の紹介では、顧客企業のビジョンや課題、期待される役割、そこでのキャリア見通しなどを、紹介の対象となる人材のキャリアアップにいかに関与するかという観点からわかりやすく伝え、その人材の心を動かすことが重要であると知った。こうしたC社での仕事における要点が入社当初はなかなかわからなかったC I さんであったが、紹介業務を数多く経験し、試行錯誤することで理解・習得していった。

また、同じ人材サービス会社でありながら、B社は全体最適を図り、しっかりした制度運用によって業績を上げている印象が強いのに対し、C社は個々の従業員によるところが大きいと、C I さんは感じていた。C社は元々外資系企業だったこともあり、外国人の従業員が半分ほどを占め、従業員間の競争が激しく、2か月で成果が出せない従業員は干されるといふ雰囲気だった。

C社に5年強勤務した後、2019年9月に、C I さんは従業員約20人のD社に転職した。この会社の社長に国際会議で面識を得たことがきっかけで、社長から同社に転職しないかと誘われた。D社は女性経営層や管理職の斡旋・紹介、ダイバーシティに関するコンサルティングや講演、研修などを行っている会社だった。女性活躍の推進が社会的に提唱されていることもあり、女性の管理職を増やそうとする企業が出てきたことから、C I さんも女性を管理職として紹介するケースがしばしばあった。しかし、紹介した女性管理職が転職先で活躍できず、退職し、転職市場に戻ってくるケースを目の当たりにすることも増え、この課題に取り組みたいと思い始めていた。ただ、C社の業務を通じて「解像度の高い」支援を行うことは難しいと考え、C I さんはD社に移ることとした。

D社には事業開発本部営業部長として入社し、ダイバーシティとインクルージョン（＝組織内にいる人々の多様な個性・能力を活かすための取り組み）に関する事業を担当した。C社勤務時よりも年収は下がったものの、企業向けの事業にはすべて携わっていた。

(2) 直近転職のきっかけ

D社には1年ほど勤務したが、ダイバーシティとインクルージョンに関する大企業向けの事業を担当する中で、顧客企業がダイバーシティやインクルージョンに関わる取組みを始めた当初は盛り上がるものの、ほどなく冷めてしまうという印象を、C Iさんは抱くようになった。

またC Iさんと同じく人材紹介に携わっている転職エージェントの友人から、新しい方向に行くなら今が最後のチャンスで、今挑戦しないと今後も人材紹介でしか生きていけなくなり、繰り返して単調なキャリアをたどって成長もないと、アドバイスされた。そのアドバイスもあり、C Iさんは今自分にできることではなく、新しいビジネスモデルに基づく事業など新しいことに関わってみたいと思った。またダイバーシティとインクルージョンはコロナ禍の影響もありそこまで広がっていかないかもしれないと推測され、そうであるならばこの分野の専門性を高めても、自身の労働市場における価値は上がっていかないかもしれないとC Iさんは考え、次は組織のイノベーションを支援する仕事をやりたいと思っていた。

C Iさんの夫は、子供がまだ小さいこともあり、新しい分野に挑むことは難しいのではないかと心配していたが、C Iさんが説得をし、転職活動に踏み切った。

(3) 転職活動

転職先となったI S社は、上述の転職エージェントの友人から強く勧められた会社だった。2020年6月頃に、I S社の採用担当者とカジュアル面談をしたのち、選考を経て内定を得た。I S社はインターネット上のプラットフォーム（＝サービスやシステム、ソフトウェアを提供・カスタマイズ・運営するために必要な基盤）を使って、新規事業開発・組織活性化・人材育成などに対する支援を事業として行っている会社で、経営陣や従業員の中には、直接の知り合いではないが、C Iさんがかつて働いていたB社と同じ企業グループTの出身者が何人かいた。

人材紹介業務の経験から、転職候補先をより客観的に評価したり、自分を高く評価してくれる会社を見つけたりするには、複数の転職候補先を比較したほうがよいとC Iさんは思っていた。I S社での選考が進んでいる時期に、別の会社からも、ダイバーシティとインクルージョンに関する業務の担当者として採用したいという申し出があり、その会社への転職も検討していた。ただ、企業グループTの出身者とは、同様の企業文化の下でキャリアを積んできたことから波長が合うように感じ、また一緒に働きたいと思って、I S社への転職を決めた。

自身がI S社に採用されたのは、企業グループTの出身者なので間違いのないと思ったからではないか、あるいはI S社にはコンサルティングに強い人は多かったが、「営業でがつがつやってくれるような」スキルや経験を持つ人を増やしたかったからではないかと、C Iさんは見ている。

入社時の処遇については、転職エージェントから希望額を尋ねられ、その後会社側との調整が行われた。希望額としては、C Iさんはこれまで経験してきた事業・業務とは全く違う分野で働くことになるという状況を踏まえ、前職までの年収からは水準を下げた金額を提示した。最終的にその金額（前職の約85%）で決まったが、会社自体が業績を伸ばしているので頑張ればすぐに上げることができると、C Iさんは思ったと言う。

役職については、非管理職として入社することとなった。I S社に元から在籍している従業員の業績や働きぶりをC Iさんは評価しており、その人たちに割り込むような形で入社時に役職に就くよりは、入社後に実績を示し、他の従業員との関係を築いたうえで役職に就く方がよいと考えた。I S社は、従業員が担当する業務や役割と、ポスト・職位との関係が明確で、入社後の自分の働きと社内でのキャリアとの関係について想定がしやすかったため、こうした考えに至った。

(4) 転職先での状況

①仕事・職場の状況

2020年9月にI S社に入社したC Iさんは、組織コンサルティング、大企業向けの組織内コミュニケーションの活性化、組織変革の支援などの業務を担当している。2021年にはマネージャーに昇格する予定である。

入社してみて改めて、I S社はミッションやビジョンの浸透に力を注ぎ、「常に文化祭の前の日のようにみんなのテンションが高く、自走していて、前向き」な会社だと、C Iさんは思っている。また新しく入社した従業員に対しても「オープンマインド」で、足を引っ張ったりすることなく、何か仕事でわからないことが出てきたときに質問をすると、十分すぎるほどの答えが返ってくる。さらにI S社は様々な事業を手がけていて、エンジニアやデザイナーなど様々な職種の従業員がいるので、会社全体として多様性があると感じている。

②今までの経験・キャリアの活用

前職までに培ってきたものでI S社でも活かすことができているとC Iさん自身が感じているのは、営業としての交渉力、社内・社外において様々な人を巻き込む力などである。日本の大手企業の経営陣と議論をしてきた経験も、現在の勤務先で仕事をするうえで役に立っている。

また、B社に勤めていた頃、C Iさんは顧客企業の知人との会話をきっかけに、社会人大学院に通学して、経営学の勉強をしていた。そこでの学びのおかげで、経営戦略やボス・マネジメント（＝自らが仕事を進めやすいように上司をうまくコントロールしたり、相手から積極的な支援を引き出したりするための手法や技術）に関する知見を深めることができ、現在の仕事でも活かすことができている。

さらに変化に対応する力や多様な視点を、これまで転職をしてきた中で身につけることが

できたので、現在、多様な背景を持つ人々とも対話をしながら同じ方向に向かって走ることができる、C Iさんは思っている。

③今後のキャリアに関する希望・展望

C Iさんは今後も、「ヒト」、「組織」にかかわる仕事でキャリアを積んでいきたいと考えているが、どのように関わっていくについては1つの形にこだわらず、様々な関わり方をしていきたいと思っている。これまでは人材や組織に関わる既存のサービスを拡大していくことに主に関わってきたC Iさんだが、I S社では顧客のニーズに合わせた新規事業の立ち上げも経験しており、他社とのアライアンス事業などにも積極的に取り組んでいきたいと希望している。

さらに現在C Iさんは、I S社内で、若手従業員を支援するダイバーシティ・プロジェクトに携わっている。このプロジェクトはC Iさん自身の業績などの評価とは関係はないが、C Iさんとしては、社外の顧客に対する支援のみならず、自社のエンパワーメント（潜在能力を引き出すこと）に貢献できる支援も行っていきたいと考え、ボランティアで携わっている。

将来的には、組織に所属しつつ、様々な年代の人々のキャリア相談や、組織に関わることについての相談に乗れるようになりたいと、C Iさんは考えている。

4. ADさん

インタビュー実施日：2020年11月10日

●直近の転職時期：2019年8月（転職当時41歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

映像配信サービス業【50～99人】⇒インフラ関連小売業【100～299人】

●直近の転職による職種の変化

事務・管理職（人事）⇒事務・管理職（人事）

（1）直近転職までの経歴

ADさんは進学した短大で栄養士資格を取得したので、それを活かしたいと思い、給食委託サービス事業を営むA社に、短大卒業後就職した。A社では献立・配膳に携わる仕事をしていたが、自分には合わないと思い、半年ほど勤務した後に退職する。その後、留学などを経て、次にADさんが会社に就職するのは6～7年後となる。

2社目に勤務したのは、テレマーケティングを主要事業とするB社で、インバウンド・アウトバウンドの電話対応業務などを担当していた。この会社に2年ほど勤務して退職した後、約2年間就職しなかったが、その間、社会保険労務士（以下「社労士」と記載）の資格取得のための勉強をし、30歳の頃、合格する。

社労士資格取得後、人事関連業務の求人絞って就職先を探し、多くの会社に応募した結果、給食委託サービスを行うC社（A社とは別の企業）に採用された。ここでは人事労務業務と経理業務を担当し、約3年間勤務した。C社を退職した後は、BPO(Business Process Outsourcing)サービスを営むD社に勤務し、ここでは人事関連業務ではなく、主に社会保険に関わる業務に携わった。

D社の次にADさんが勤務したのは、従業員約40人の専門商社E社である。この会社は歯科関連の製品などを扱う、元々はドイツ系の会社の日本支社であったが、日本の大手企業グループに買収された。その企業グループが、E社の経営管理のあり方を自社グループに見合っただけに変えていこうとする過程で人事関連業務の担当者の募集があり、ADさんは応募して採用された。

ADさんが入社してみると、会社を買収されたときに管理部門の責任者が辞めさせられ、あとを追うように他の管理部門の担当者も一斉に退職したため、これまでのE社の人事について知っている人が全くいなかった。そうした状況のなかADさんは、「なんにもなくて誰にも聞けなくてわからないときは、一番の基本は就業規則」、「諸々の書類を引っ張り出して過去を探る」といった、人事業務のカン・コツを身につけていく。就職するときにやってほし

いと言われていた業務とは、全く違う業務を経験することになったが、自身のキャリアを振り返ってみると、「運よく話が違っていた」。

E社で1年ほど勤務した後、インターネットを利用した金融業務を営む、従業員40人ほどのF社に転職する。この会社は創業してからの歴史が浅い、いわゆるベンチャー企業で、ADさんが入社した時には、社内に人事労務そのものについてある程度知っている人すらないという状況だった。ここでADさんは、就業規則など人事に関連した制度や規則を策定する経験をし、「アウトプットについてはここがスタートだった」。前職のE社で身につけたノウハウやカン・コツをうまく使うこともできたと言う。この会社では課長相当職まで昇進し、3年弱勤めて退職した。ADさんが勤務している間に従業員規模は約200人まで拡大していた。

ADさんの次の勤務先は、映像作品の制作・配信を中心にエンターテインメント事業を営む、従業員約40人のG社である。この会社は2014年に創設された、中国企業の子会社だった。入社後、3人程度の人事部門の中でADさんは、他の2人が担当する採用業務以外の人事関連業務を担当する。中国語で作られた親会社のレギュレーションを、一度英語に翻訳してから、日本のG社に合うように改訂を加えつつ日本語に翻訳したり、親会社の企業理念を、社長や人事部門責任者とともに日本風にアレンジしたり、評価制度などを策定したり、雇止めを担当したりと様々な仕事に携わり、「人事の経験として語れるだけの経験をした」。

(2) 直近転職のきっかけ

ADさんがG社からの転職を考え始めたきっかけの1つは、父親が亡くなったことであった。残された母親が病気になったり、介護が必要になったりした時のことを考えると、自分も兄弟も結婚していないので、自分が常にいないと仕事が回らないようなベンチャー企業で働き続けるのは厳しいと思った。

また、G社で働く中で、自分は就業規則や人事制度を作るまでのところではできるが、「せいぜい芽が出るまでのところまでしかできない」と感じていた。人事制度は策定して3年くらい運用して、初めて成果と言えるとADさんは考えていたが、G社は消費者向けのエンターテインメント事業を主に営んでいること、またベンチャー企業であったことから、事業方針や内容が変わりやすく、それに伴って人事制度や人事の方針が変わることも頻繁だった。こうした状況で臨機応変な問題解決能力を身につけることはできたと思っていたADさんだが、この先も制度を作っては変えられるという同じことの繰り返しなのではないかと、人事としてのキャリアが積みあがっていかない可能性があることに悩んでいた。

(3) 転職活動

2019年の初め頃、自分がどのようにほかの会社から評価されているのかを知りたいという軽い気持ちから、ADさんはいくつかの転職エージェント企業に登録してみた。また大手

企業子会社の人事担当者の求人に応募してみたところ、採用選考の面接に呼ばれたので、「いけるんじゃないか」と思い始めた。

転職候補を探すにあたって、ADさんは人事を担当できることを条件としており、人事以外の仕事をしようとは思っていなかった。業種、規模などには特にこだわりはなかった。勤務地については、これまでの勤務先でもずっと東京で勤務していたし、また東京近辺に住む母親のことを考慮して、東京を希望しており、在宅勤務などもう少し働きやすい会社がないだろうかと思って探していた。転勤がある会社だったら断る可能性が高かった

ADさんが転職に向けた活動を始めて3か月ほどたった2019年4月、ADさんが加入していた、人事担当者・人事の専門家の団体で知り合った知人から、自分の勤務する会社で人事の担当者を募集しているので、応募してみてもどうかという誘いを受けた。誘いを受けた後、ADさんはその会社に応募し、3回の面接を経て内定を得た。採用の決め手となったのは、人柄の面と社労士資格を保有していることだったのではないかと、ADさんは見ている。

入社後の給与については、月平均40時間の残業を想定した額を提示された。G社での年収とほぼ同額だったので、ADさんは承諾した。

(4) 転職先での状況

①仕事の状況

2019年8月にADさんはSF社に入社した。SF社は、個人または企業、学校などにインフラ系のサービスを提供する会社で、大手商社の子会社である。親会社からの出向者と派遣社員、SF社で採用された社員あわせて100人前後が働いている。

ADさんは人事部人事課に所属している。同課ではADさんを含め従業員3人と派遣社員1人が働いている。ADさんは、人事労務系の各種手続きや、人件費管理など、人事労務系の日常的な業務全般を担当している。給与計算や社会保険の手続きなどは社労士へ依頼しているので社労士にそうした業務に関わる情報を連絡したり、社内では多くの派遣社員が働いているので派遣会社とやりとりしたりすることもある。また親会社からの出向社員の引継ぎ（覚書作成、出向受け入れ）に関わる業務や、人事系の情報システム導入なども担当している。何千人も従業員がいる大手企業ではないので、人事部門も各自の担当が細かく分かれているわけではなく、ADさんも採用以外の様々な人事関連業務に携わっている。ただ、前職までは人事に関わる制度や規則などの策定に携わることが多かったのに対し、SF社での仕事は、日々繰り返すオペレーショナルな業務が主となっている。

②組織・職場の状況

SF社入社時の「出だしは最悪」だったとADさんは言う。入社して1か月たないうちに再び転職活動を始めたほどだった。前任はすでに異動していて業務についての引継ぎはなく、ADさんと上司との相性も悪かった。給与は月40時間の残業を想定した金額だったが、

社内における「働き方改革」の推進のため、人事部門の従業員は残業をひかえるように言われ、業務フローやルールを模索する時間を作る事も困難となった。そのうえ年収にして前職よりも100万円くらい下がることが見込まれた。

やがて、ADさんを誘ってくれた従業員が上司との間をとりなしてくれたり、ADさん自身も、親会社の影響が強いSF社の文化や、社内の人間関係、上司との接し方などがわかるようになってきたりして、調査時点（2020年11月）現在では、特に居心地の悪さを感じることなく働いている。

ADさんからは、SF社が「大きくゆったり流れている川」のように見える。大手商社の子会社なので経営環境などが非常に安定しており平和ではあるが、ADさんの前職・前々職のベンチャー企業のようなスピード感や刺激はないと感じている。

③経験・キャリアの活用度と今後のキャリアに関する見通し・希望

SF社でも、これまで経験のあった人事労務関連の業務に携わっているため、その意味では今までの経験やキャリアを活かしていると、ADさんは考えている。ただ、これまで自分が勤務してきた会社と違い、今の会社は大企業の運営下にあるので、自分の経験を十分には活かしておらず、活かすためにはより一層の勉強が必要とも感じている。

今後の自らのキャリア形成を考えて、SF社で課長職になりたいという希望もあるが、反面、実際の管理職の姿を見ていると、「社長に媚び売っている」、「必死にしがみついている」ように見えて、無理に課長にならなくてもいいかとも思っている。少なくとも「今までのようにつがつと登っていこうとは思わない」。

5. TTさん

インタビュー実施日：2020年11月26日

●直近の転職時期：2017年8月（転職当時41歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

エンタテインメントビジネス業【1000～2999人】⇒人材派遣業【5000～9999人】

●直近の転職による職種の変化

事務・管理職（人事・経営企画）⇒事務・管理職（人事）

（1）直近転職までの経歴

①1社目・2社目における経歴

TTさんは大学卒業後の1997年4月、業務用・家庭用ゲーム機器、ゲームソフトの製造・販売を営むA社に就職した。従業員は約1000人で、TTさんは東京の営業部門に、営業アシスタントとして配属された。主な担当業務は、国内の遊戯施設向けのアーケードゲームのハード・ソフト・部品の営業だった。勤務しているうちにA社の業績が悪くなり、他社に買収されることとなったが、TTさんはその会社の業務内容や、通勤に片道2時間以上かかるなど処遇・待遇面の悪化に今後の不安を覚え、2000年3月にA社を退職した。

退職後、人材派遣業B社に派遣スタッフとして登録をしたところ、B社の関係者から「うちの会社に来てはどうか？」と誘われた。TTさんはメーカーのように自社製品があるところが良いとは思っていて当初は誘いを断っていたが、転職に向けていくつかのメーカーの面接を受けている中で、雰囲気や人間関係で良さそうな会社がなく、一方でB社の雰囲気がよく、同社で働いている従業員には覇気があるように感じたので、B社に入社することとした。

2000年4月に入社したTTさんは、まず新規事業を拡販する部門に配属された。TTさん自身は、営業アシスタント（サポート業務）の仕事が好きなので、B社でもそうした仕事がしたかったが、ただ立ち上がったばかりのこの事業部門では仕事が少なく、暇を持て余すような状況だったので、TTさんは部門長に、異動の希望を伝えた。その結果、営業企画室に異動となり、2001年4月から2003年7月にかけてはそこで、派遣事業に関わる営業用ツールの企画・作成などを担当した。この企画室に異動された時の室長に、論理的に考えて問題解決をしたり、新しいアイデアを産み出したりすることだけが企画という業務ではないと言われて、気持ちが楽になり、その後長く企画に関わる業務に携わることができたとTTさんは言う。

2003年7月、TTさんは経営企画室に異動する。この部署は社長直轄の部署であり、社長の経営戦略の立案支援、新規事業企画、M&Aの実務などに携わっていた。TTさんはこの

部署に6年間所属し、歴代の2人の社長の下、自社戦力実態調査、経営戦略の言語化と社内への伝達、自社理念・ビジョン・価値の再定義と言語化などを担当した。2009年には、今後の経営戦略や当時の従業員の1割にあたる200人の早期退職実施を伝える社長スピーチの作成も担当した。

その後2009年6月からは、派遣事業の営業を初めて担当することとなり、東海地方で勤務していた。しかし所属部署の仕事の方針・進め方があわず、部内で孤立していると感じていた。また、この間母親が病気になって介護が必要となったことも重なって肉体的・精神的に限界を感じたので、介護休職をとり、その後2010年3月にB社を退職した。

②3 社目以降の経歴

B社退社後、TTさんはしばらく仕事を休んでいいとも思っていたが、採用コンサルティングの会社を運営していた知人から誘われて、その会社でアルバイトとして働き始めた。仕事をしているうちに契約期間終了後に正社員で働かないかと度々誘われるようになるが、その会社の働き方は当時の家庭の状況とはあわないと考え断った。しかし、仕事を休んでいるうちに、社会に貢献していないのではないかと、自分の存在意義や価値があるのかという思いや不安が募ってきたこともあり、転職活動を始めることとした。

B社の経営企画室で社長と一緒に働いた経験からTTさんは、会社は経営者次第だと思っており、自分が興味を持てる面白い経営者と働きたいというのが、転職先を探す上で最も重視している。この点はB社退職後の転職活動以降、ずっと継続しているとTTさんは言う。また多くの転職エージェント企業に登録した上で、面白い経営者の会社を探してほしいという条件を伝え、そこで紹介された会社のうち選考が一番早く進んだ会社に入社するという方針で、転職先候補を探した。TTさんはこうした自身の考え方をB社で一緒に働いていた人々にも伝えていたが、ある時、B社の部長が、転職エージェントである自分の知り合いを紹介してくれた。TTさんがその転職エージェントと面談をすると、その場でC社を紹介された。TTさん自身もC社について調べてみると、景気に左右されることなく黒字経営であること、積極的に新規事業領域へ投資・拡大していることもわかり、応募することとした。採用はC社の人事部長との面接の後、役員との面接はなく決まった。

C社は娯楽業や、アニメーションなどのコンテンツを製作・再利用する事業など主要事業とする会社で、TTさんの入社当時、グループ全体での従業員数が約2000人だった。2010年8月に入社した。入社後は人事部に配属され、C社およびグループ各社の経営や人事に関わる業務を担当する。具体的には、経営戦略を浸透させるメッセージやシステムの企画や、取締役・執行役員を対象とした経営者育成プログラム企画・運用などに携わった。2012年6月には特設された新卒採用チームに配属され、そこで初めて新卒者の採用業務を担当することとなる。このチームでは、2013年～2015年度にかけてC社が毎年100人の新卒採用を行うことに貢献し、なかでもC社創業以来初の旧帝大・国立大学・上位校の学生の大量採用に

貢献したことが評価されて、C社全体でも10人ほどしかいない女性管理職に登用された。C社の新卒採用に大きく貢献したTTさんであったが、一般的な人材にしか会えない新卒採用業務は好きになれなかった。

2014年5月にTTさんは異動となり、経営企画・事業企画など経営支援に従事した。ここではC社の中長期経営計画の立案支援を行ったり、役員直轄プロジェクトである新卒入社から3年目までの社員の育成プランの企画・運用に携わったりしていた。そのうち担当役員が変わり、その役員の自分への指導方針があわず、退職を決意した。

2016年8月にC社を退職したTTさんは、英語を学びたいと考えアメリカに留学した。英語を学びたいと思ったのは、C社でアメリカ人コンサルタントと仕事する機会があり、うまくコミュニケーションを取れなかった経験がきっかけで、英語が使えるといろいろな文化について知ることができ、視野が広がるのではないかと考えた。留学先のアメリカでは最初語学学校に入学し、その後インターンとして、従業員約5000人の設計ソフト開発会社で2016年9月から12月までの約3か月間働いた。TTさんは人事部に所属して、アメリカの人事トレンド調査（主に論文調査）や、アメリカ本社のオンボーディング施策に関する分析と課題抽出、CEOへの新トレーニングプランの提案などに従事した。

(2) 直近転職のきっかけと転職活動

留学から帰国後、2017年3月から、TTさんは技術者派遣事業を営むTA社にてアルバイトで働き始めた。担当は採用業務である。仕事を紹介してくれたのは、B社に勤めていた頃先輩で、TA社に勤務している人だった。同社は技術者派遣や請負・業務委託などを営む企業で、技術者も含めて約5000人の従業員が所属していた。

一方で、TTさんは、帰国前からある個人事業主と彼の事業を手伝う方策を検討していた。TTさんとしてはこれまで経験したことのない新しい事業で、これまでとは違う働き方をしたいと思いがありその事業所で働いてみたが、事業運営の基本的な体制もできておらず、自分の今までの経験では、活かせることがほとんどないことがわかった。そこで改めてTA社の社長と会い、正社員として働くこととなった。

TA社の社長のビジョンや戦略の合理性について、TTさんはアルバイトで働いている頃から尊敬していた。TA社側はコミュニケーション能力を評価してくれ、組織内の情報の「目詰まり（社長が考えていることが組織内に浸透しない事態）」を解消してくれる人材と思って、自分を採用してくれたのではないかとTTさんは見ている。入社時の処遇については、C社退職時の賃金とポジション（プレイイングマネジャーレベル）をTA社の社長に話したが、結果として給与はC社退職時からは下がり入社することとなった。

(3) 転職先での状況

2017年8月、TTさんはTA社に正社員として再入社し、人事総務部に配属された。会社

の急激な成長に追いつくようにと、新しい人事制度など社員の成長を支援する仕組みを導入していたが、常にどこかで不具合が発生し、人事総務部のメンバーは対応に追われる日々だった。

TTさんの配属された人事総務部に所属する従業員は9人で、TA社ならびにTA社が属する企業グループの事業部門や管理部門の人事関連業務を担当している。現在（2020年11月）、TTさんは採用研修グループのグループマネージャーとして（再入社1年後に昇進）、部下2人とともに、a.新卒採用（毎年約15人）・中途採用（特に若手営業社員）に関する計画の立案・運用、b.入社後の新入社員（新卒・中途）の受け入れ研修の企画・運用、c.各階層における研修の企画・運用に従事している。それまでTA社になかった事業部門や管理部門といった総合職の採用戦略・システムを導入して入社する従業員のレベルを安定化することに努めるとともに、社員研修に関しては、TA社の事業や経営思想を基盤としたプランを立案した。

TTさんはB社に勤めていた頃に、社長のスピーチの作成やその後のフィードバック対応を担当していたため、事業計画や研修などを言語化・構造化して社内に伝え、社内のコミュニケーションを活性化させることを得意としている。こうした能力は現在の勤務先でも活かすことができていると、TTさんは思っている。

派遣事業の社会に果たす役割や価値については理解しているという自負があり、TTさんは今後もこうしたことを社内に伝えられることで貢献していきたいと思っている。経営陣の事業へのビジョンや社員に対する考え方には共感する面も多く、良い人が多いので、今後もTA社で勤続し経営陣のビジョンを実現する支援をしていきたいとTTさんは考えている。

6. INさん

インタビュー実施日：2021年3月9日

●直近の転職時期：2020年12月（転職当時42歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

情報システム業【1000～2999人】⇒食品メーカー【1000～2999人】

●直近の転職による職種の変化

事務・管理職（経営企画）⇒事務・管理職（人事）

（1）直近転職までの経歴

INさんは2001年4月に、従業員約1300人のA社に就職した。大学では日本文学を専攻していたINさんだが、当時はいわゆる「就職氷河期」でIT業界だけは調子がいいという時期で興味もあったため、IT企業に入社した。

A社は、金融、製薬業界の企業を主な顧客とした、ITシステム開発を主要事業とする会社であり、最近ではロボティクスやAIの領域にも積極的に進出している。また、日本国内から海外へと活動の軸足を移しつつあり、それに伴って組織のグローバル化も進め、新卒入社者の約半分を外国人が占めるに至っている。

入社から約4年間、INさんは不動産会社・メーカーを顧客とするシステム開発を、システム・エンジニアとして担当した。当時は基本的な設計・プログラミングといったシステム・エンジニアとしての仕事のほか、コンサルティングやプリセールス（＝顧客企業でシステムの導入が検討され始めた段階から営業に同行し、技術的知識を活用して顧客の細かなニーズをつかむ仕事）などにも従事していた。ただ、INさん自身はシステム・エンジニアの仕事にさほど向いていないと感じていたところ、人事部に欠員があるという話があったため、2005年に異動の希望を出すことにした。以降は退職するまで、人事関連の仕事に従事し続ける。

人事部では採用全般、人材育成、評価制度の改定などを担当した。最初から関わっていたのが採用で、途中から人材育成などにかかわるようになった。労務管理や給与計算、社会保険に関わる業務は担当していない。採用はIT技術者、営業担当者の新卒採用や、中途採用全般に携わった。人材育成は、新人研修や階層別研修、グローバル人材マネジメントに関連した研修などを担当していた。2010年前後からは、リーダー、プロジェクト・マネージャーとして10人程度を管理していた。

2018年頃からは、経営企画部門が進める、評価制度の刷新に関わる全社的プロジェクトに、人事部門に在籍しながら、推進役として参画した。そのプロジェクトが終了した後、2020年7月に、自らの希望で経営企画部門に異動した。異動後は、全社横断のピープルマネジメ

ント（＝能力開発・キャリア形成や精神面などにおける多面的な支援を提供する事で、従業員のモチベーションと組織へのエンゲージメントを高めることを目的としたマネジメント）プロジェクトに取り組んでいた。

（2）直近転職のきっかけ

ただ、I NさんはA社で働く中で、A社の組織のあり方やビジョンが自分に合わなくなってきたという感覚を覚えるようになった。社外活動や、社内の経験を積み、責任のある職務を担当するようになるにつれ、ヒエラルヒーに縛られて生きているなど感じるようになった。

I Nさんは、社内において人と人とを調整し、つなげるといった役割が増えるなかで、自身が達成したいものや組織貢献したいことよりも、現会社の秩序を成り立たせたり、維持したりために時間を使っていることが年齢的にももったいないと思い、自分が関心のある人材開発・組織開発にもっと関わっていくためには、転職も選択肢なのではないかと考え始めた。

（3）転職活動

①開始から応募まで

元々I Nさんは、「就社意識」や、1つの会社で勤め上げようという意識はなく、30歳台の頃から自主的にキャリアの棚卸しなどを行い、自らのキャリアパスや仕事の目的などを考えることはしていた。求人サイトへの登録もしていたが、2020年の春ごろまでは活用したことはなかった。

2020年の春、I Nさんは手始めに、コロナ禍での求人の動向や、自分に対する採用の申し出がどのくらいあって、市場価値がどの程度なのかを探るため、登録していた転職エージェント企業に連絡してみた。その後、その転職エージェント企業を経由して、4～5の転職エージェントとやり取りをした。

I Nさんは、人材開発に関わる経験が豊富であることや、環境が変化する中で既存のやり方を踏襲するのではなく新しい仕組みを作り、「修羅場」に対処してきた経験があること、人事のなかでも戦略人事のような新しいプロジェクトの立ち上げとまとめる立場に関わってきたこと、外国籍者が多い企業においてダイバーシティ（多様性）の問題にも対応してきたことを、自らのキャリアのアピールポイントとして考えていた。転職候補を探すうえでは、a.「組織開発」、「人事」、「経営企画」といった業務に携わることができること、b.ビジョンを持った企業であること、c.あまり規模が大きくなく、縦割りのではない企業であることを重視した。また、できればITや技術に関連する事業を展開している会社を希望していた。

転職活動を進めるにあたって、I Nさんは夫にのみ相談した。夫は、I NさんがA社で苦勞しているのをみていたことと、自身が副業をいくつもしていたこともあり、転職には肯定的であった。

転職エージェントからは多くの会社を紹介されたが、I Nさんが候補として真剣に検討し

たのは5社程度であった。そのうち3社は適性検査や一次面接などに申し込んだが、悩んだうえ、選考を途中で辞退した。最終的にINさん自身が挙げていた条件にも合致し、内定を得たのは2社である。1社は従業員300人程度のデジタル・マーケティングを事業とする会社であり、その会社の人事部門のトップであったINさんの友人から採用の申し出があった。もう1社が実際に転職をしたEP社である。

②応募・転職先による選考・採用決定

EP社は食品の製造・販売を主要事業とする企業で、調査時点（2020年12月）の従業員数は1800人程度、多くは製品を製造する工場勤務の従業員が占めている。このEP社の求人は、INさんが転職エージェントの知人から紹介された非公開の案件で、求める人材の要件として人材育成の経験と研修コンテンツの開発ができることなどが挙げられていた

選考においてINさんは副業をやっていた経験の広さも評価されて採用されたのではないかと、自身では推測している。また、INさんが経験しており、やりたいと思っていた人材・組織開発が、EP社のニーズに合致していたことが大きかったとも思っている。

ただ内定を得た2社について、INさんは、最後までどちらも捨てがたいと悩んでいた。そうした中でEP社は人事関連業務を専門的に経験してきたという人材がほとんどいない状況でありながら、人事部門が挑戦的な目標を掲げていることに魅力を感じた。また生き生き働こうというビジョンをもち、心理的安全性（組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる状態）を感じさせるEP社に、A社では実現しきれなかったものを見出し、EP社を選んだ。

INさんは、次年度にA社で昇格し給与・賞与が上がる予定になっており、その水準の給与を希望した。ただEP社は賞与の比重が大きい会社であり、年収を前職に合わせてしまうと、月給が前職の水準から低下することになるので、月収について交渉した。交渉の結果、賞与の比重は制度によるもので変更できないので、月収の水準を変えることなく、年収をより高くすることとなった。

（4）転職先での状況

①仕事・職場の状況

INさんは2020年7月に内定を得て、10月にもEP社への転職が可能であったが、A社で担当していたピープルマネジメントのプロジェクトに区切りがついてからの転職を希望し、12月にEP社に移った。所属部門は人材開発部門で、非管理職待遇、勤務先はEP社の東京本社である。

EP社におけるINさんの主な担当業務は、人材開発に関する企画などである。しかし実際に入社して採用や育成の担当として働いてみると、選考の時点で説明がなかった業務状況が明かされたり、事前の業務の希望とは異なる業務（新卒採用や新人研修など）を担当せざ

るを得なくなったりといったこともあった。

E P社の雰囲気はフラットで風通しがよく気に入っている。ただし、食品の製造・販売という事業を営んでいることから、リスクテイクよりも安全が重要視される風土であり、前職との違いを感じている。

I NさんがE P社に入社した際は、中途採用者向けのオリエンテーションが2日間実施された。しかしそれ以外にはオンボーディングのための取組みを受けることはなかった。I Nさんが人事部門の担当者となってわかるのは、E P社では中途採用者を受け入れるための仕組みが整備されていないということである。そうした点も変えていきたいと、I Nさんは感じている。

②今までのキャリア・経験の活用度

これまで培ってきた自身の能力・キャリアのうち、転職先で活かしている部分と活かしていない部分があると、I Nさんは思っている。採用・育成に関わる業務ではこれまでやってきたことがそのまま活きる局面がある。E P社は、I Nさんの前職のA社ではすでに終えている局面をこれから歩もうとしていると感じられるところがあり、業務の内容に加えてその業務が必要となる背景が理解でき、今後の方向性についても構想がしやすい。

ただ前職では長年勤務する中で、社内における人脈を十分に形成した状況だったので働きやすかったが、E P社では社内の人間関係や「暗黙の文化」を十分に理解できていないので、手順を正確に踏んで伺いを立てつつ動かねばならない。そのためにこれまでのキャリアを十分に活かすことができず、力不足や「やりきれていない」感覚を覚えることもある。

転職は、今までの経験に何か積みあがっていく「純粋なキャリア・アップ」というよりは、今までの経験が横展開されて、そこにプラスアルファされていく経験ではないかとI Nさんは感じている。

③今後のキャリアに関する展望・希望

I Nさんは、しばらくはE P社で勤務する予定である。ただ、前職同様「骨を埋める」という意識はないと言う。

今すぐに転職に向けて活動するつもりはないが、キャリアの棚卸しなどを通じて、転職に向けて動機付けられることはありうる。もし次に転職することがあれば、今の会社で何らかの役職に就いた経験や、何らかの変革にある程度関わった経験を活かせる形にはしたいと考えている。

7. GTさん

インタビュー実施日：2020年11月27日

- 直近の転職時期：2018年8月（転職当時40歳台半ば）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
化学【10000人以上】⇒電子機器メーカー【1000～2999人】
- 直近の転職による職種の変化
事務・管理職（総務）⇒事務・管理職（総務）

（1）直近転職までの経歴

GTさんは大学卒業後、1995年に外資系の化学会社A社に入社した。当時はいわゆる「就職氷河期」の前半にあたる時期で、また、当時の多くの日本企業の新卒時の女性の採用には一般的に「総合職」、「一般職」と言われるような採用区分が存在していた。「一般職」とされる区分は採用後、自宅から通勤ができること、つまり、会社として住宅補助等の負担が発生しないことが暗黙知となっていたため。進学で地元を離れて下宿をしている（いわゆる「自宅外」）、もしくは自宅からの就職先への通勤が困難とみなされる女性が「一般職」に応募する機会は実質的に閉ざされている状況であった。一方で「総合職」についても女性の採用は男性に比べて圧倒的に少なく、自宅外の女性であったGTさんの就職活動はかなり厳しかった。数多くの応募を行った中で、採用試験や面接まで進むことができた企業は日本企業ではほとんどなく、最終選考まで進むことができたのは性別や、居住場所等の属性による採用の基準を持たない外資系企業だった。

GTさんは理系学部出身だったので、A社では数少ない女性エンジニアとして採用された。入社後は地方の事業所に配属されて、次に東京本社で数年、いずれも物流関連の業務に携わった。そして当時の上司に「気働きなどを勉強してきなさい」と言われ、欠員となっていた役員秘書の業務を担当していた2000年に、A社が別の外資系企業と合併してAW社となった。GTさんは、元々自身が経験を積んでいた物流部門への異動を希望したものの、合併時に行われた大幅な人員削減により、相談できる上司の大半が会社を離れてしまったことや、組織変更などが重なり希望は叶わなかった。

合併後のAW社で、GTさんはマーケティング部門に所属し、営業やマーケティングに関連した業務を10年ほど担当することになった本社の営業管理部門に所属し、各種イベントや会議のサポート、その他、営業のバックオフィスにかかわる複数の部門で経験を積んだ。その後結婚、出産を挟み、総務系の部門への異動となり、全国にあるAW社の事務所の管理、オフィスの環境整備などに携わった。

A社、AW社でのGTさんの仕事は海外の本社の方針に沿った基準やガイドラインを、日本の商慣習や社会環境のなかで調整をしながら、会社が目指すべき目標を実現していくものであり、上司・同僚にも外国籍の人が少なくなかった。GTさんは2010年に管理職となり、当時は子供が小さかったので、仕事と家庭の両立に苦勞しながら業務をこなしていた。

AW社は2012年に日本から撤退することになり、これまでの組織がほぼそのまま日本の会社としてスタートすることになった。担当する業務内容に変更はなかったが、これまでのような海外の本社から伝えられる指示を日本で実行するという形から、自分たちで決めて進めていくという形に変わっていった。

2017年4月、GTさんの所属していた会社は日系の化学会社大手B社に統合され、新しくEA社となる。GTさんは引き続き課長クラスの管理職として総務を担当することになった。

(2) 直近転職のきっかけ

EA社になってから、GTさんは大きな変化を経験した。GTさんが所属していた総務部門はB社の企業風土や文化が極めて強い部門で、標準的な日本語の使用でありながら、これほどまでに異なる言語の使用方法があるのかということへの驚きに始まり、出身会社や職位に基づく非常に強いヒエラルキーが存在することや、メール発信や、文書作成、社内稟議など、日常業務の細部に至る厳格な作法が存在することに対して強い違和感を覚え、大きなストレスを感じるようになった。GTさんは自身が外資系企業のローコンテクスト（前提となる知識や文化の理解がなくても、コミュニケーションが可能であること）な環境で働くことができていたことを認識し、さらにB社の慣行が色濃く反映された職場環境の、非合理で、過去からの人間関係に大きく依存する仕事の進め方に、今後も自身が適応していくことが難しいと判断し転職を考えるようになった。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

GTさんが転職活動を始めたのは2018年4月頃からで、まずは、履歴書を転職エージェント2社に預け求人紹介を依頼した。

転職エージェント企業には、事務所管理、事務所移転、契約関係といったこれまでの仕事経験や、グローバルな事業展開をしている組織における仕事経験、英語でのコミュニケーション経験を活かせるような会社を希望することを伝えていた。またEA社での経験から、いわゆる日本企業的な社風が強い企業も避けてほしいとも伝えた。

②応募・転職先による選考・採用決定

転職エージェント企業から紹介され、GTさんが履歴書を提出した数社のうち、最も早く選考が進んだ会社がPW社だった。PW社は電子機器の製造・販売を主要事業とする、従業

員約 400 人（グループ全体では約 1000 人）の会社である。

PW社の求人は、現職と同様の総務系ポジションの担当者を募集するものであった。応募後、GTさんは2回の採用選考面接を受けた。1次面接は入社後に上司となることが予想される管理職、PW社の人事担当者との2時間程度の面接で、これまでの経験や、英語がどの程度話せるかなどを会社側から尋ねられた。2次面接はPW社の役員、人事担当者との面接で、この面接の後、2018年5月に内定を得た。他社とも比較しようとも考えたが、最初に内定が決まったPW社が縁のある会社だと思い、入社を決めた。

GTさん自身は、自分がPW社に採用された理由として、事務所管理全般の経験や、組織内で新しいルールを作成する際の知識や経験が評価されたからではないかと考えている。またGTさんは英語検定準1級の資格も持っているが、この資格保有そのものが評価されたわけではなく、英語でのコミュニケーション能力が評価されたと見ている。

PW社には課長クラスとして入社することとなった。給与はEA社に比べると下がったが、それでもよいと思っていたので、会社側と交渉することはなかった。

(4) 転職先での状況

GTさんは2018年8月にPW社に入社した。入社時には歓迎会をしてもらった。入社後の担当業務は、PW社の本社と関連オフィスの管理で、具体的にはセキュリティやオフィスサービスに関わる事務の遂行・管理や、リモートワークの体制整備などを担当している。

採用選考の段階でも感じたが、同社は世界各地に事業拠点を設けていてグローバルな雰囲気があり、GTさんは同社での仕事はやりやすいと思っている。入社後に担当している仕事の内容は前職で担当していたものとそれほど変わらず、前職での経験を活かすことができている。そのため、当面の転職は考えておらず、PW社で働き続けたいと思っている。

8. RNさん

インタビュー実施日：2020年12月3日

- 直近の転職時期：2020年8月（転職当時46歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
人材派遣業【1000～2999人】⇒人材サービス業【50～99人】
- 直近の転職による職種の変化
営業職、事務・管理職⇒営業職、事務・管理職

（1）直近転職までの経歴

RNさんは高校卒業後、1992年に大手百貨店A社に就職した。入社後は販売や秘書室での業務を担当し、ある商品の販売で東日本のトップになるなど顕著な業績を上げてもいたが、会社と一緒に働いている人達の士気が低いと感じていた。A社では約4年半働いたが、当時会社の業績も悪化していたため、RNさんはこの会社では成長できないと思い、「男尊女卑のない、大きく成長している業界で、ガツガツ働きたい」と考え、人材派遣業を営むB社に応募した。

1996年10月に、RNさんは営業のアシスタントとしてB社に入社した。その後営業職への配転を志願し、数年間営業職として働いていた。ただ残業時間だけでも月に200時間に達するというような長時間労働で体調を崩し、2002年9月に一度退職する。その後体調が戻ってきたころに、B社のほうから復帰をしないかという誘いがあり、2003年6月に正社員として再入社した。

再入社後は営業と企画に関わる業務に携わり、30歳頃には営業マネージャーに昇進した。新規の顧客から大手の顧客に至るまで、RNさんは様々な顧客向けの営業をうまくこなすことができた。また営業業務を担当し続ける中で、成果の再現性を高めるために新規顧客／既存顧客向けそれぞれの営業モデルを作って展開したり、B社全体の営業力を高めていくためのプログラム等を企画したりもしていた。育成の取り組みも好きで、新卒入社から入社3年目くらいまでの営業担当の従業員に、営業として「当たり前」のことを身につけさせるための教育プログラムの作成などにも関わっていた。

B社に在籍していた最後の約4年間、RNさんは戦略推進部門の責任者（部長）として、全国に事業所を展開している大手の歴史ある顧客企業向けの営業を担当していた。B社は各地域・各職種に分かれて人材派遣サービスを展開していたが、戦略推進部門は地域や職種、サービス領域の境界を超えて、各顧客企業のニーズに即した人材サービスを総合的に提供していくことを目的として設立された部門だった。RNさんはこの部門で、顧客に対する提案型営業や、サービス提供のための社内各部門・各営業所間の調整などを担当していた。

(2) 直近転職のきっかけ

RNさんは40歳台前半から、50歳以降、どのように仕事をしていけば良いかと考えていた。B社は20年以上勤務してきて、RNさんにとっては、いろんなことを学ばせてくれた会社ではあったし、退職直前の仕事も非常にやりがいのある仕事だった。しかし、人材派遣事業で様々なことをやりきったし、B社は営業成績重視で「ずっと走り続けなければならない会社」なので、定年までいる会社ではないという感じがしていて、2019年頃から「あと1年勤めたら卒業しよう」と思い始めていた。

今後のキャリア・アップを考えると、B社の中で部長の上の役員になるか、他の会社に転職するかという選択になるとRNさんは考えていたが、B社で役員になるのは非常に難しいと感じていた。転職をするのであれば、B社内で仕事がなくなってからではなく重要な役割を担っているうちに転職したかったし、自身の年齢を考えると、正社員として新しい会社に転職する最後のチャンスだと認識していた。また、B社よりも小規模な組織で、自由に自分らしく働きたいとも思っていた。

2020年になって、RNさんはコロナ禍の中、社員を募集している会社は強い会社だと考え、あえてこの時期に転職をしようと思った。ただ、コロナ禍によってさらに景気が落ち込むと、自分の年齢では転職が厳しくなると考え、4月に社長以下の経営陣に対して、自部門の事業計画に関するプレゼンテーションを行い、承認を得たところで、「私のB社における役目は終わり」と、転職活動に踏み切った。転職活動に踏み切るにあたっては、フリーランスとして活動している姉が、転職先の状況を調べるなどしてくれた上で、背中を押してくれたという。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

RNさんは管理職・役員層を対象とする転職エージェント企業のサービスや、SNSを使った人材紹介サービスなど4~5個のサービスに登録して、転職活動を始めた。それらのサービスを経由して寄せられた求人の中で、スタートアップ企業（起業してからの歴史が短い企業）を中心に7~8社ほど面接を受けた。その中から、RNさんが最も希望していた、WF社に転職先を決めた。WF社に応募してから内定を得るまで期間はおよそ1か月だった。

②応募・転職先による選考・採用決定

WF社は従業員60人、業務委託で働いている人を含めると90人ほどの規模の企業である。いわゆる「プロフェッショナル人材」と呼ばれる人々と企業とのマッチングや、マッチングに関わるコンサルティング、人材紹介、人材派遣などの事業を営んでいる。

マッチングの対象としている人材は、主に30歳台後半以上の年齢層で、業務改善・BPO（Business Process Outsourcing）・人事制度・新規事業などの企画、IT系の高度な業務、

プロジェクトマネージャー、コンサルティングなどを担うことができ、業務委託料が月額 100～200 万円以上は必要なレベルの人材である。WF 社と顧客企業との間で業務委託契約を結び、WF 社が、自社に登録しているプロフェッショナル人材に業務を準委任するという形で、顧客企業と人材とのマッチングを行う。登録しているプロフェッショナル人材は約 28000 人（調査時点）である。

RN さんはこれまでの自身のキャリアの棚卸しを行った上で、転職候補先を、「人材関連の事業を行っている会社の営業業務の企画・管理をできる人材」を求めている企業に絞って探していたが、WF 社はその条件に合致する企業だった。また RN さんは、日本を元気にするには、人材に活躍とそれによる成長の機会を与えることが重要だと考えていたが、WF 社の社長も同様の内容をメッセージとして発信していると、紹介を依頼した転職エージェントから伝えられた。

WF 社の求人は営業部長職を募集するものであった。同社はこのポジションの適任者を半年以上探し続けていた。RN さんは、WF 社での仕事は、これまでの経験も活かすことができ、これまで以上に顧客企業の課題解決に向けて踏み込んだ取組みを、人材サービスを通じて実現できる仕事だと考えた。また、これまでやってきた仕事と比べると仕事の難易度も上がり、チャレンジングだと感じたので、同社に転職することに決めた。WF 社のほうは、RN さんが「チェンジ・マネジメント（＝組織において業務などの変革を推進するためのマネジメント）」を実行できる推進力を持っていることや、歴史ある大手企業との人脈があること、前職で営業の仕組みを作ったりしていたことなどを評価して採用したと、RN さんは採用後に伝えられた。

提示された年収は WF 社の部長が位置づけられているグレードに対応するもので、前職に比べると 2 割ほど下がった。しかし前職の給与水準が高かったため下がっても十分な水準だと考え、承諾した。

（4）転職先での状況

2020 年 8 月に RN さんは WF 社に入社した。求人は営業部長であり、RN さんも営業部長として、WN 社のマッチング事業に関する営業の仕組みを作るなどの仕事をやりたいと思って転職をしたが、非管理職の営業担当で入社することとなった（入社後 2 か月で部長の下の役職であるマネージャーに昇進）。実績を十分に示して他の従業員が、管理職としてマネジメントをしていくのは難しいという社長の考えを反映した扱いだと、入社後に会社側から説明された。これまで RN さんが働いていた人材サービス業の領域では「あるまじき行為」だったので、RN さんは驚いたが、B 社から他社に転職した先輩たちからは、こうした扱いは決して珍しいことではないと言われた。

調査時点では、マネージャーとしてマネジメントを担当しているが、歴史が浅い WF 社にはマネジメントを受け入れる体制・態勢が十分に整っておらず、苦勞することが多いと、R

Nさんは言う。組織としての体制を整えるために、RNさんが一から検討して、仕組みづくりをしていかなければならない取組みも多く、一方で、管理職クラスで中途採用されたRNさんに対する、元からいる従業員の風当たりを強く感じることもある。RNさんとしては、期待や処遇に対する責任感や使命感が、仕事をしていく上での支えになっている。

9. SMさん

インタビュー実施日：2020年12月15日

- 直近の転職時期：2018年12月（転職当時47歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
人材派遣業【1000～2999人】⇒人材紹介業【500～999人】
- 直近の転職による職種の変化
営業職、事務・管理職⇒事務・管理職

（1）直近転職までの経歴

SMさんは大学卒業後、1995年4月に従業員約2000人の人材派遣業A社に入社した。入社当初は大阪に配属され、6年目に東京に異動した。担当業務は主に事務職派遣の営業で、入社7年目に管理職（マネージャー）に昇進した。事務職派遣の営業以外に2年間ほど、薬剤師の資格をもつ研究職や、新薬申請のためのレポート作成業務などに従事する人々といった医薬系スタッフの派遣事業に管理職として携わった。

A社を退職する前の2年ほどは、若年者の無期雇用派遣を推進する新規事業にグループ・マネージャーとして関わっていたり、厚生労働省の若年者雇用推進事業に携わったりするなど、若年者雇用に関わる仕事をしていた。

（2）直近転職のきっかけ

SMさんは、若年者の派遣に関わる新規事業部門でのグループ・マネージャーの仕事に非常に満足して働いていたが、再び事務系派遣の担当への異動を命じられた。せっかくやりがいのある仕事をしていたのに、元に戻るのには残念に思い、新しい事業をA社内の別の部門で探せないなら別の会社で探そうと考えた。事務系派遣の事業は、SMさんにとって20年経験した仕事であり、自分が成長できる機会は今では見いだせないと考えていた。

また自身の年齢を考えて、転職して新しいことをするなら最後のチャンスだと考え、「一回飛び出してみようかな」と思い、転職を決断した。

（3）転職活動

①開始から応募まで

SMさんは2018年8月頃から転職活動を始めた。ミドルエイジ層向けの転職求人サイトと転職エージェント企業の転職支援サービスを合わせて、3つのサービスに登録した。

転職候補の選定にあたってSMさんが重視したことは、成長企業であることと過去の自分

の経験・キャリアが活かせることであった。これまでのキャリアで培ったものとして、SMさんは人材サービス事業のプロセス構築に関わる能力を意識していた。人材の「仕入れ」と「売り」の間にはいくつかのプロセスがあり、どうすれば就業者が気持ちよく働けるのかについて、人材サービス企業で勤務してきた自分ならではのノウハウを持っていると自認していた。また、組織内において人と人が対立しないようにするための調整力、マネジメント力が比較的強みになり得るのではないかと考えた。

現在の勤務先であるT I社の求人は、ミドルエイジ層向けの転職求人サイトで知った。T I社の求人は、新規事業にかかわる事業責任者（マネージャー）を募集するものであった。また、T I社とは別に、人材派遣事業での経験を活用できるかと思い、人材サービス系のベンチャー企業に応募をしていた。しかし、この会社の事業はSMさんが想像していたものとは違っていたため、面接の段階で辞退した。

②応募・転職先による選考・採用決定

T I社は、医師、薬剤師といった医療系の人材紹介を営むベンチャー企業である。医療従事者向けポータルサイトを運営する会社と、看護師や介護士などの紹介・派遣事業を行う会社とが共同で出資した会社で、調査時点（2020年12月）の従業員数は約600人である。T I社に登録している医師は約29万人で、日本一の登録数を誇る。また、薬剤師についても日本の薬剤師の約8割が登録をしており、このネットワーク・データベースがT I社の強みとなっている。SMさんは2018年9月の終わりごろからT I社の採用選考のプロセスを経て、10月に内定を得た。

SMさんは新しい事業を進めるベンチャー企業に就職したいと思っていたが、ベンチャー企業の場合は、マーケットで勝ちうる「圧倒的な強み」がないと、将来的に競争を勝ち残るのは厳しいと考えていた。T I社は登録している医師の数が日本一という強みがあり、そこに魅力を感じていた。

また面談や採用選考の段階で出会うT I社の従業員がみんな気軽に話ができ、いいことも悪いことも率直に言ってくれる人々で、社内でのコミュニケーションがストレスなく進められそうだと考えた。SMさんは比較的高齢での転職であるので、新しい会社に転職した際に仕事がやりづらくなることに懸念を感じていたが、そうした懸念が払拭されたことが大きかった。

SMさんは、自分が採用されたのは、コミュニケーション力を評価されたことだと思っている。また入社後に、SMさんほど長期間、営業を担当してきた人材が社内になかったため、そのような人材がほしかったと伝えられた。

前述したように、T I社の求人は新規事業にかかわる事業責任者を募集するものであったが、採用選考や内定の段階では、具体的に何の事業の責任者なのかまでは決まっておらず、いくつかの事業の候補が提示されるにとどまっていた。

処遇について、SMさんは応募の時点で、転職エージェントを通じて会社側に希望年収を伝えており、TI社は求人に一定金額以上を支払うという形で明示をしていた。TI社側が提示していた金額は、募集しているマネージャーという役職に対応するグレード（階級）に即したものであった。ただSMさんの希望年収よりは低く、調整の上、SMさんの希望額と会社側の提示額との中間で入社時の年収が決まった。

(4) 転職先での状況

①仕事・職場の状況

2018年12月にTI社に入社したSMさんは、当初採用選考時にも伝えられていた通り、薬剤師の紹介・派遣事業の担当を務めていたが、入社してから4ヶ月後、産業医の紹介事業の担当者のポジションが空き、人員強化が必要になったのでそこに配属された。調査時点では、健康経営グループで産業医の紹介事業を担当するマネージャーとして働いている。この事業には30人ほどの従業員が関わっている。

SMさんが携わっているのは、具体的には、TI社が行う産業医の紹介事業と、その事業を推進する組織づくりである。特に、産業医を活用する企業向けの営業体制の構築を、最重要課題として取り組んでいる。一般の医師の紹介では、医療機関の需要・依頼が多く、それに比べると求職者が少ないのに対して、産業医の紹介では逆の状態になっており、紹介事業を成り立たせるためには、産業医を必要とする企業を探す必要がある。この課題への取り組みは、SMさん自身が企業に営業をするのではなく、営業のための仕組み・プロセスづくりが主な仕事となる。より具体的には、企業から依頼を受け、その依頼をどのように産業医の紹介に結び付けていくのか、どの局面で何をすればよいのかなどを分析・検討してまとめている、TI社内での共有を図る作業である。SMさんが産業医の紹介事業を担当するまでは、こうした仕組み・プロセスが整備されていなかった。

SMさんが入社した際には、研修も親睦会も行われた。研修では社内の規則や制度の説明が1日かけて行われた。また紹介の対象となる医師とお互いに自己開示して、相手を知るためのプログラムを90日間かけて受講した。これらの研修は、TI社に新たに入社して、医師の紹介を担当する従業員は、新卒でも中途採用者でも一律に受けることとなっている。親睦会は、マネージャー同士のチームにおいて実施された。

仕事上のアドバイスは上司との1 on 1 ミーティングで受けている。当初は1週間に1回程度だったが、SMさんがTI社での仕事に慣れてくるにつれ、2週間に1回程度となっている。またSMさん自身も上司として部下を相手に行っている。

②これまでの経験・キャリアの活用度

TI社には医療機関に対して商談や営業を行った経験がある従業員はいるが、企業に対して営業を行った経験のある従業員がいなかった。産業医の紹介事業では、企業のニーズを引

き出すための営業が求められるため、前職で企業への営業経験を積み重ねてきた自身のノウハウを「半分程度」は活かすことができているのではないかと、SMさんは思っている。

また、SMさんが担当している産業医の紹介事業のように、拡大している新規事業においては、事業づくり・組織づくりにおいて、担当する従業員各自が無理をする傾向があると、SMさんは思っている。そこで各自に目配りをしていくマネジメント能力が必要であり、そうした能力を自分は活かしているのではないかと評価している。

③今後のキャリアに対する展望・希望

SMさんは、当面現在担当している産業医の紹介事業の拡大にまい進していきたいと考えている。産業医の紹介においては、企業側のニーズと医師側の見解とのズレをすり合わせるような調整が必要であることなど、入社前には全く想像していなかった新たなノウハウや知識が必要だった。プロモーションなどに関する自主学習が絶えず求められ、SMさんの周囲でも学習することが当たり前の環境である。こうした環境は非常に刺激的で、自らの弱みやできないことを再確認し、さらなる成長に向けた取組みを続けることができると考えている。そのため、SMさんは現在の環境で、産業医の紹介や健康経営に関する専門家として成長したいと思っている。

ただ、現在の仕事は「フル回転」することが求められているが、それがいつまでできるのかという不安をSMさんは持っている。今後、働き方を「トーンダウン」したいと思う時期がきたら、転職を検討したいと考えている。

10. Y Aさん

インタビュー実施日：2021年8月10日、2022年1月8日

●直近の転職時期：2021年9月（転職当時47歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

宿泊業【100～299人】⇒情報サービス業【1000～2999人】

●直近の転職による職種の変化

専門・技術職（調査分析）、事務・管理職（店舗運営）⇒専門・技術職（調査分析）

（1）直近転職までの経歴

①学卒後入社した会社と2番目に勤務した会社における経歴

Y Aさんは、大学卒業後、地図や地図に関わるデータベースの作成、コンテンツの提供を主要業務とする従業員2000人弱のR Z社に、正社員として入社した。大学で就職活動をしていた時、社会調査を事業とする会社に興味を持ち、入社試験を受けようとしたところ、「教授の推薦状」が必要だった。そこでゼミの教授に相談すると、「1年でもいいから、どこか一般企業で働いてみろ。いきなりリサーチャーになるより、現場経験をしたほうが良い」と言われた。Y Aさんが通っていた大学では、応募さえできない、説明会でさえ参加できない企業が多かったが、Y Aさんは女性が活躍できるという視点で選んだ企業に挑戦し、3社受験し2社合格した。2社のうち手堅い企業という印象のあるR Z社への入社を選択した。

R Z社に入社後、Y Aさんは大阪営業所に配属され、住宅地図の法人営業や地図作成アシスタントに従事した。女性総合職として採用され本社に配属される予定であったが、実際には大阪に配属された。同期大卒・院卒は77人、うち22人が女性で、そのうち大阪に配属された女性はY Aさんを含めて2人だけだった。

その後Y Aさんは九州にある本社に異動となり、営業本部で営業推進業務（営業所サポート、売上管理、出版管理）を主要業務として担当するほか、本部長秘書、本部内新卒教育、本部内事務をサブ業務として担当した。営業本部の後は経営戦略室に異動となり、市場調査、電子地図の拡販などに関わる新規事業提案、業務効率化の提案・実行などを担当した。また電子地図担当部署と紙の地図担当部署のそれぞれの営業推進担当やシステムを統一するという仕事にも関わっていた。R Z社で、Y Aさんはリーダー（主任）まで昇進した。

R Z社では、Y Aさんの故郷にある本社に異動したため、そのまま転職も考えないままに月日が流れた。R Z社が2001年に東証2部に上場した際、本部が移転し、Y Aさんも東京に勤務場所が移った。九州に居たならば地元有数の大手企業R Z社からの転職を考えることはなく、東京に異動したことで、他の企業、特に大学時代の就職活動の際に就職したいと考

えていた調査系の会社への転職意欲が強まったとYAさんは振り返る。YAさんは2000年の後半には転職サイトに登録し、そのサイトで調査業務を主要業務とするEY社の求人を見て2001年1月に応募した。書類選考、筆記試験、面接を経て採用が決まり、2001年2月にEY社へと転職して年収が約100万円増加した。

YAさんが転職した当時、EY社は約150人の企業であった。従業員は全員中途採用者であったが、シンクタンクなど同じような業務をやっている組織からの即戦力として採用されている従業員は少なかった。ポテンシャルに着目して採用された従業員がほとんど占めており、中途採用者の多くは30歳前半だった。入社後、YAさんは、サービス産業に関する調査を担当する部署に1年間配属された。その部署では、パチンコ業の会社から依頼をされて、出店候補地や競合他社、既存店舗の事業運営や収益力に関する調査を実施したうえで、コンサルティングを行うという業務を担当した。その後、ファッションや小売に関する調査を担当する部署へ異動し、EY社を退職するまでその部署で勤務した。ここでは、商業施設や消費財に関する市場調査・コンサルティング業務を担当し、アパレル産業やショッピングモールに関する定期刊行物や企業の依頼を受けての報告書の作成を、常に5件程度同時並行で取り組んでいたほか、EY社が月に1回刊行する市場調査レポート作成にも携わっていた。また、これら刊行物に関するメディア対応や勉強会の講師なども務めていた。

EY社で、YAさんは役職も収入も上昇していき、役職は管理職手前のレベルまで、年収は入社時の2倍程度になった。しかし、EY社でのYAさんは、入社当初から1か月に3日帰宅できるかどうかというほどに多忙だった。その後も、経産省の海外調査案件でフランスに出張し、帰国した翌日に甲府で報告会を行うように指示されたり、循環器系の手術を受けてわずか1週間で現場復帰を命じられたりといった経験が重なり、過重労働による体力の限界を痛感していた。また、調査結果や執筆原稿、売上を横取りする上司や同僚の存在に気づき、社内での人間関係にも疲れていた。YAさんは、給料が安くても良いから、楽な会社に移りたいと考えるようになり、2014年10月にEY社を退職した。

②3番目・4番目に勤務した会社における経歴

EY社を退職してから3か月ほど、YAさんは従業員5人程度のコンサルティング会社に勤務したが、この会社の勤務中には「電車で飛び込む寸前」にまで心を病んだと言う。どこでもいいから転職したいと思って、2015年2月にオフィスビル賃貸事業・ビジネスホテル事業を営む、従業員300人程度のZUグループに転職した。

ZUグループは、登録していた転職サイトを運営する企業と同じ企業グループに属する、転職エージェント企業から紹介された。この転職エージェント企業は業界でも知名度の高い企業であり、この企業に比べると他の転職エージェント企業はまだ新興企業のような印象で、実際にあまり良い案件を紹介してくれなかったこと、また、YAさん自身も転職に向け切羽詰まっていたので、紹介されたZU社に応募することにした。

ZUグループへの転職の際には、仕事内容、採用区分、残業の有無（業務量）、会社の安定性（規模）を重視した。仕事内容については、ホテルでの交代制勤務や店舗間異動がないこと、本社で市場調査ができるかどうかを確認した。採用区分については役職にはこだわらないものの正社員（総合職）であること、業務量については、基本的に定時で帰ることができ、休日出勤が少なく、あっても振替があることを条件としていた。会社の安定性は、YAさんがZUグループへの応募する決め手となった事項で、ZUグループがメガバンクの関連会社であることから安定性が高いのではないかと、YAさんは考えた。

ZUグループに入社して、YAさんはまず、ZUグループのホテル事業部門に配属され、その後、2016年に行われたグループ内の事業部門再編を承けて、ZUグループでホテル事業を営むZH社の西日本営業部に異動した。主要担当業務は、運営ホテルの売上の集計・分析、マーケットデータの収集・分析である。採用選考の際、YAさんがEY社に在籍していた頃に従事していた仕事を尋ねられ、市場全体の規模を算出する仕事をしていただけのため、「調査会社でお金に関わる仕事をしていたらしいから、収支（レベニュー）マネジメントもできるでしょう」というZUグループの期待から採用されたのではないかとYAさんは見ている。

しかし、上記の主要担当業務に加え、a.新規開業店舗の備品類選定・発注、b.新規開業店舗の開業後の運営サポート、c.PR活動、d.ホテル内飲食テナント誘致・交渉、e.新卒社員の教育、といった業務も担当するようになった。入社時には、主要担当業務を限定的に担当し、勤務場所も本社に限定されると会社と合意したうえで契約をしたが、契約内容は変わらず、給与も役職も変更がないままに業務が増えていった。

また、YAさんが入社した際に、ZUグループ内で研修・懇親会などは一切なく、ZUグループ特有の仕事を進めるうえでの慣行なども、中途採用者であれば「知っていて当然」という意識が社内にあったようで、周りの先に入社した社員たちに聞いても、なかなか的確な回答を得られなかった。

新規開業店舗の運営サポートなどでは、RZ社やEY社で蓄積した実務経験（営業、契約関連の書類作成、営業推進）が活かすことができているとYAさんは感じていたが、主要担当業務であるデータの収集・分析では、これまで培ってきた専門性が十分に活かしきれず、自分でなくてもよいのではないかと思いはじめた。ZUグループ経営陣が理解できる調査・分析データのレベルは非常に低く、経営陣に向け提出するデータは、かなり簡略化したものでなければならなかった。また調査・分析を重ねても、結果（調査・分析結果としての数値が最終的に示す内容）は、経営トップの「カン」によってあらかじめ決められており、それに沿わない場合は、YAさんの調査・分析が「間違っている」として、しばしば修正を求められた。

処遇について、ZUグループへの転職時のYAさんの給与は、「ホテル付社員の給与テーブル」に基づいて決められ、EY社の時の給与水準は考慮されなかった。「ホテル付はこれだから、これ以上は出せない」と言われ、前述したように在籍した5年間で給与はほとんど増え

なかった。給与水準はE Y社を退職するときの半額程度で、結果的にE Y社に入社した当初と同程度だった。希望年収を伝えたところ、「残業すればその程度の水準になる」と人事部長から言われたが、残業はしなかったなのでその水準に給与が達することはなかった。また、役職レベルも前述した通り5年間変わらず、課長代理相当だった。

(2) 直近転職のきっかけ

Z Uグループは2019年以降、しばしばTOB(=Take Over Bid、株式公開買い付け)の対象となり、組織内では当時の経営トップに対する忠誠心を試すように従業員に様々な圧力が加えられ、混乱をきたした。さらに、多額の負債による経営状況の悪化は、グループの先行きを不安定なものとした。

Y Aさんが入社した2015年当時、Z Uグループはメガバンクの関連会社で、経営は安定していたため、Y Aさんは無駄に抵抗することなく、平穩無事に定年までマイペースで勤務できれば良いと考えていた。グループ内で出世しようなどという意欲は皆無だったので、「適当に市場データを集めて定時で帰れる」ことが、Z Uグループに転職した理由だった。転職時にY Aさんが重視した要件は結局のところ、仕事内容以外の面ではそれほど満足できる水準には達することはなく、特に経営面での安定性がゼロになったZ UグループはY Aさんにとって在籍する価値はなかったので、転職を決断した。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

Z Uグループに転職する前に、Y Aさんは部下の話を聞ける上司になりたいと思い、臨床心理カウンセラーの専門学校で勉強し民間のカウンセラー資格を取得していた。さらに認定心理士になるためにそれに対応する大学院を受験していたが、認定心理士の要件となる単位を大学で取得していなかったため認定心理士を取得するのを諦め、会社組織についての知識とマーケティングの知識を学ぶ目的で、2020年4月に経営系の大学院に入学した。

Z Uグループにおいて、Y Aさんにも経営トップからの圧力がかかったところで、業務はすべて放棄して、1年間の休職をとることにした。Y Aさんは新しい会社で、Z Uグループでの市場調査の経験と、収益向上のための諸施策を立案・実施してきた経験とを、併せて活かすことができる業務につきたいと考え、2021年2月から本格的に転職活動を開始した。

転職先を決めるにあたって、Y Aさんは、コロナ禍の中でやっていける会社かどうか、同業他社にない先見性やチャレンジ精神があるかといった点を何よりも重要視していた。また仕事内容については、これまでの経験を活かすことができるか、興味を持てるか、E Y社のような業務負荷がないことなどを、選別の基準としていた。

ただ2月から5月にかけては、書類選考の段階で30社以上に断られるなど、つらい時期が続いた。6月に入ってそろそろ大学院で真面目に勉強しようと思っていた頃に、転職エー

エージェント企業PW社から3件紹介された。このPW社はIT業界への転職に特化した転職エージェント企業で、他の転職エージェント企業の紹介する案件は求職者の関心をひくだけの「釣り案件」が非常に多くとにかく応募数を稼ぎたいだけというのが透けて見えたのに対し、唯一親身で丁寧なエージェントであると、YAさんが感じていた企業であった。

②応募・転職先による選考・採用決定

PW社から紹介され、YAさんが応募した会社が、現在の勤務先であるMK社グループである。MK社グループは2000年代初頭に創業した、調査事業、ITソリューション事業を主要事業とする従業員約1300人の企業で、YAさんは2021年6月の最終週に応募し、7月の第1週に第1次面接・最終面接を受け、第2週に内定を得た。

採用選考の際、YAさんが、なぜ自分のような人材を採用しようとしているのかをMK社側に直接に尋ねたところ、性別や年齢に関係なく、職務経歴書を見て面白いと思ったからの回答があった。具体的には、YAさんがEY社に在籍していた頃に執筆担当していた白書やレポートについてMK社グループが知っていたため、調査・分析能力については十分であると評価し、またZUグループにいる頃の経験については、MK社グループがターゲットとするエンドユーザーの視点を持つことにつながっていると捉えていた。

MK社グループに入社する際の給与については、MK社グループの社長から面接時に「最低でも欲しい金額は正直に話してほしい」と伝えられた。そこで、YAさんの希望であるZUグループでの給与を上回る額とMK社の給与テーブルとを調整して、給与テーブルの上のほうに設定する形で金額を決定した。その結果、ZUグループを退職するときの給与より、月収で10万円程度昇給することとなった。役職は課長級のすぐ下のリーダーとして採用された。

(4) 転職先での状況

①仕事の状況

MK社グループでの採用選考の段階では、入社後のYAさんは、顧客に提案するための資料を作成するためにデータを収集・分析する業務を担当する予定となっていた。顧客の分野は様々であり、会社が注力したいという分野が決まればその分野についてデータ収集・分析を行うという業務である。収集・分析の対象となる業務領域は、経営戦略、広告戦略が中心となる。また調査・分析を主軸としつつ、会社拡大の業務も担当すると言われていた。

YAさんは2021年9月にMK社グループに入社した。入社後は同グループの事業計画チームに所属し、同グループのMD社に勤務することとなった。担当業務は同グループの顧客企業の広告コンサルティングを行うというもので、具体的には同グループの営業担当に帯同して専門的な見地から提案するという業務であった。

入社後12月までYAさんは専らコンサルティング業務に従事していたが、所属チームで顧客に委託されたパネル調査や出現率調査(=集団の中に、特定の条件に合致する人がどの

くらいいるのかを調べる調査)などを担当していたリサーチャーが繁忙を極めていたので、自分から希望してリサーチャーの仕事を担当するようになった。

Y Aさんは元々表立った営業が好きではなく、データの収集や分析を通じて営業をバックアップする役割に向いていると思っていた。MK社グループに入社してから数か月担当していたコンサルティングの仕事は、営業としての性格が強く、やりにくいと感じていた。自社が提供しているサービスについてよく理解できず、どうやれば顧客企業に貢献できるのかもわからなくなり、会社にとって自分の存在価値はあるのだろうかと思い悩んでいた。ただリサーチャーとしての仕事をするようになってからは、Y AさんがかつてE Y社で担当していた業界動向調査の経験なども活用できるようになり、仕事がやりやすくなった。

②企業・職場の状況

MK社グループに採用が決まってから、Y Aさんは入社時に研修らしい研修はないと事前に聞いており、実際に研修は行われなかった。

配属された事業計画チームは、MK社グループの営業に帯同してコンサルティングを行う担当者が4人であった。上述のように入社後しばらくの間、Y Aさんは自分に向いていない仕事を担当していたこと、また当時の上司との相性がよくなかったこともあり、居心地は悪かった。

ただ同じチームや隣のチームに、同年齢層の同じ時期に中途採用された人がいたので、その人たちとのコミュニケーションに支えられた。また組織の改編があり、同じチームにリサーチャー2人が配属されたことにより、自身もリサーチの仕事をするようになった。そしてその2人のリサーチャーがともにMK社グループに長く勤める従業員で、仕事のことや会社のことをいろいろと教えてくれた。部署の上司も新しい人になり、仕事がやりやすくなるようにいろいろと支援してくれている。

③これまでの経験・キャリアの活用度と今後のキャリアに関する展望・希望

MK社グループ転職前までに重ねてきた経験や培ってきたスキルは、リサーチをするようになってから活かせるようになったとY Aさんは感じている。入社時に「会社の頭脳になってくれ」と期待されたが、その期待に応えられる見通しを描けるようになってきた。

今後も成長中の企業で、自分がどのくらい貢献できるのかを楽しみにしている。MK社グループでは65歳過ぎても、嘱託社員や業務委託の形で働くことができるので、勤務できる年齢まで勤めて、マーケティング業務の実績を積み上げたいとY Aさんは思っている。

また社内公募でグループ内の別の会社に移ることもできるので、現在は他社に外注しているプレスリリースを担当する会社・部門がグループ内にできれば、そこに異動したいと考えている。

11. KSさん

インタビュー実施日：2020年11月4日、2021年12月18日

- 直近の転職時期：2021年1月（転職当時49歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
情報サービス業【1000～2999人】⇒金融業【3000～4999人】
- 直近の転職による職種の変化：事務・管理職（人事）⇒事務・管理職（人事）

(1) 転職までの経歴

KSさんは1992年に情報通信系の専門学校を卒業後、大手生命保険会社の子会社で東京に本社を置く、情報システム関連事業を行うJM社に就職した。一貫して東京本社で勤務し、就職後18年間はシステム・エンジニアやシステム開発のプロジェクト・マネージャーといった業務に従事し、その後10年弱は人事・企画関連の業務を担当した。

システム・エンジニアやプロジェクト・マネージャーとして働いていた頃は、親会社に関連した仕事よりも、医療・介護事業者の情報システムの構築に携わることが多く、12～13人程度の部下を管理していた。人事・企画関連の業務を担当し始めてからは、タレント・マネジメント・システム導入などに携わった。情報システム事業においては、IT技術者をはじめとする人的資源が重要であるが、KSさんが人事・企画関連の業務に携わるようになった2010年頃のJM社では、IT技術者のスキル管理や、能力開発やキャリア管理に向けてのローテーション管理ができていなかった。KSさんは人事企画部門において、工数管理システムの設計・導入や、従業員が持つスキルを管理する制度・システムの立ち上げ・運用までの全工程に携わった。スキル管理の制度・システムを立ち上げ・整備していく業務では、IT技術者が経験してきたプロジェクトの内容や保有資格、ITスキル標準（＝経済産業省が定める、個人のIT関連能力を職種や専門分野ごとに明確化・体系化し、IT人材に求められるスキルやキャリアを示した指標）やCCSF（＝Common Career Skill Framework。ITスキル標準や組込みスキル標準など、各スキル標準に共通する参照モデルとして設定された枠組み）での位置づけなどを基に、従業員のスキルを評価する枠組みなどを整備していった。最終的にIT関連の約800スキルと、親会社の業務領域である生命保険事業の業務を中心とした業務関連の約800スキルを管理する制度を創設・運用した。また、エンployee・サーベイや、第三者に社員各自のコンピテンシーを確認してもらう360度評価の企画・実施し、さらには人事制度の見直しや65歳定年制の導入などにも関わってきた。

IT業務から人事業務への担当業務やキャリアの移行は、KSさんのニーズに基づくよりは会社により主導されたものである。社内に人材の更なる活用を目指した、企画業務を中心と

する新しい部署が立ち上がり、その部署に配属されたので、新たなスキル管理制度や人事制度を企画・導入する仕事に従事することとなった。この経験が、後述する、転職のきっかけとなった大学院での学びへとつながっている。前の会社で担当してきた業務を問われたら、「企画系人事」と答えるとKSさんは言い、大学院での学びを考え始めた時には、人事の仕事が自分のキャリア・アンカー（＝自らのキャリアを選択する際に、最も大切にしている能力や価値観など）だと感じていた。

（2）転職のきっかけ

損害保険会社や証券会社に比べて、一度ついた顧客が離れにくい生命保険会社は経営が安定しており、そのグループに属する情報システム子会社もまた、業績が安定していると言われる。親会社からの受注が約8割を占めるJM社もそうであった。またJM社の給与制度では、60歳まで給与が上がり続けることとなっており、将来的な不安は少なかった。日々の仕事も順調にこなしていたKSさんであったが、「これで良いのか」という思いがあり、大学院で学ぶかキャリア・コンサルタントの資格を取得したいと考えるようになった。

KSさんはキャリア・コンサルタントの資格を取得するために専門学校に通学するか、大学院に進学するかを迷ったが、まずは学びの場で、自分と同じような仕事をしている人々との人脈を広げたいと考えて大学院進学を決意し、2018年4月から2020年3月までの2年間、JM社で就業しながら大学院の修士課程で働き方やキャリアについて学んだ。IT技術者のモチベーションやワークエンゲージメントをテーマに学習・研究を行い、修士論文を執筆した。

大学院に進学するまで、KSさんは全く転職を考えていなかった。しかし大学院で様々な人と交流する中で刺激を受け、大学院で学んだ知識や培った人脈を仕事の中でも活かしたいと思うようになった。ただ、勤務先であるJM社は大手生命保険会社の子会社で、人事に関わる制度や慣行が成熟しており、大学院で学んだ知識を活かすことが難しかった。当時の人事部門のトップも、人事管理やキャリアに関する新しい知識を理解したり、そうした知識を持つ人材を使いこなしたりすることができないとKSさんは感じた。KSさんの夫も、KSさんがJM社で大学院での経験を活かせていないとしばしば指摘していたと言う。

KSさん自身も、情報システムの構築や運用に関わるIT系の業務やそうした業務を管理する管理職よりも、白い壁に絵を描いていくような、人事系の企画に携わるスペシャリストになりたいと考えていた。その方が自分の市場価値が上がるとも感じていた。KSさんは夫と共稼ぎでもあり、小さな会社に転職して給与が下がってもいいから、自分がやりたいことをやりたいと思い始めていた。

（3）転職活動

①開始から応募まで

結局KSさんは2020年8月中旬から転職活動を始めた。KSさんにとっては初めての転

職活動である。まずインターネット上のミドルエイジ層を主たる対象とする転職サイト1つに登録をしたところ、その転職サイトと連携をしているエージェントから、5社程度のスカウトメールが来た。KSさんはそのうちの2社に履歴書・職務経歴書などを送付した。

転職先を選ぶにあたりKSさんが重視していたのは、たとえ賃金が下がっても、大学院での学びの経験を活かせることであった。転職にあたっては、新たなことを学ぶなど特段の準備はしなかった。

KSさんは、コロナ禍で求人が2~3割減っており、特に自身の希望する人事系の仕事は減少幅が大きいと聞いていたので、のんびり転職活動するつもりだった。後述するように、転職先が決まるまでにさほど時間はかからなかったが、もし決まらなかったら、当面は転職活動をしないという考えもあった。

②応募・転職先による選考・採用決定

KSさんが履歴書・職務経歴書などを送った2社のうち、先に応答があったのが現在の勤務先であるBN社だった。BN社は九州地方に所在する金融機関である。

BN社が募集していたのは、BN社のグループ会社として設立予定の、ITを活用したサービス提供を事業とする会社において人事制度などの企画を担当する人材であり、金融業に関する知識、調整能力などがあればなお望ましいとしていた。BN社の募集する人材の要件はかなり細かいものではあったが、要件の内容や「なお望ましい」と評価していた経験や知識は、KSさんのこれまでのキャリアと合致するものであり、人事企画という業務も自身の希望に沿うものだったので、KSさんはBN社の選考・採用活動に応じた。

2020年8月下旬にBN社から書類選考合格の連絡がKSさんにあり、その後は3度の面接が行われた。設立予定の新会社で人事企画を担当する社員2人による1次面接が9月初旬、9月中旬にKSさんと設立予定の新会社の人事部長、新会社の役員、BN社の人事部門担当者による4人での2次面接がオンライン会議ツール・Zoomを用いて行われ、最終面接は10月初旬に、BN社の人事部長、新会社の社長が出席して行われた。新会社の社長が人事領域でキャリアを積んできた人であったため、最終面接でも人事に関するかなり専門的な質疑応答がなされた。この最終面接からほどなくして、KSさんはBN社から内定を得た。

KSさん自身は、1次面接で内定を得られる手ごたえを感じたという。BN社が募集をしていたのは、エンジニアを中心としたデジタル人材の育成や能力開発の支援、研修の企画・導入・運営、およびデジタル人材が多数勤務する企業での人事制度の企画・立案等を担当する人材で、求められる経験や知識をかなり限定しており、自分はそうしたBN社のニーズに合っていると思ったからである。転職エージェントによる1次面接・2次面接のフィードバックにおいても、KSさんのITエンジニアやマネージャーとしての業務経験と、人事における制度の企画・立案経験、人柄や調整能力などをBN社が評価していると聞かされた。

KSさんは「調査役」というポジションで採用され、IT技術者を対象とした人事管理を担当することとなった。採用時のポジションは管理職相当ではなかったが、翌年に管理職への

登用試験を受ける予定とされた。給与については転職前の J M社における年収額をエントリーシートに記入していたため B N社には情報が伝わっており、その内容を踏まえたうえで、残業代込みで J M社の時から 2 割ほど高くなることが予想される水準となった。

B N社が設立する予定のグループ会社は九州を本社としているが、東京にも事業拠点があり、採用の前提が東京勤務だったため、K Sさんは転職後も東京で勤務し続けるものと考えていた。しかし設立準備などのため、入社当初 2 年は本社がある九州で勤務することになった。九州とはこれまで縁はなかったものの、子供がいなかったこともあり転勤には躊躇はなく、夫からの反対もなかった。

(4) 転職先での状況

①仕事の状況

転職先である B N社の新規ビジネス創出部門に、K Sさんは 2021 年 1 月から在籍している。実際に勤務しているのは前述の IT を活用したサービス提供を事業とする新設した事業会社 B I 社及び、同じく B N社のグループ会社であり B I 社のシステム開発を担う J Z 社である。両社へは B N社からの出向という形で勤務し、K Sさんが配属された人事部門は同じビルに入っている 2 社の人事を同じメンバーで兼務する形で担当している。総務部門等、2 社を兼務する従業員は人事部門以外にも存在し、両社は事実上の一体運営がなされている。

事業会社となる B I 社には約 100 人が働いており、ほぼ全員が K Sさんと同じく B N社からの出向者である。また J Z 社は約 80 人の従業員のうち 8~9 割が IT 技術者やデザイナーである。B N社に元々勤務していた従業員で出向してきている人と中途採用された人との比率はおよそ 3 対 7 であるが、毎月新規で入社する中途採用者がいるため今後も中途採用比率が大きくなる見込みである。

入社して 1 年間、K Sさんは組織開発担当として、働く人々のエンゲージメント・サーベイ（＝働く人々の組織や仕事に対する愛着心や思い入れを測るための調査）を毎月実施していた。B I 社含めグループ 3 社の 250~260 人を対象とした調査のため、調査の実施・集計・分析だけでもかなりの激務であり、さらにスコアが極めて低いまたは急激に低下した社員を対象にヒアリングとケアを実施していた。また B I 社の給与制度や労務管理体制の整備にも取り組んでいた。ただ、夫の理解やサポートのおかげで精神的には健全な状態を保つことができたので、仕事に対し辛さは感じなかった。

また B I 社、J Z 社では、B N社から出向してきた生え抜きの金融機関出身者と、中途採用したエンジニアやデザイナーなど技術職との間に強い軋轢がある。こうした軋轢があるために組織開発がうまくいっていない。この状況を解消するために、K Sさんは従業員間・グループ間の交流を促進するためのイベントの企画にも携わっている。これら組織開発や人材交流を企図したイベントは、エンゲージメント・サーベイの実施対象であるグループ 3 社の従業員を対象に行っている。

②職場の状況

B I 社、J Z 社は前職の J M 社に比べて、経歴、価値観、国籍という面で多様性に富んでいると K S さんは感じている。ただし、B I 社、J Z 社は「カルチャーフィット」（従業員と企業の文化・風土との適合性）を重視し、人柄を見て採用を行っているため、とんでもない行動をする人はいないと思っている。

もともと B N 社からの出向者の多くは金融機関勤務者に特有の堅実な性格・思考をしており、IT 企業であり中途採用者が多くを占める J Z 社における価値観や働き方に対する要望、仕事の進め方などになじめない人もいる。K S さん自身は前職の J M 社の親会社が金融系だったことと、また J M 社が IT 系の企業であったことから、自分のような人材が B I 社、J Z 社において潤滑油になりうるのではないかと考えている。

③これまでのキャリア・経験の活用度と今後のキャリアに関する展望・希望

入社時は疑っていたが、現在はこれまでの仕事や大学院で得たスキル・知識・経験は活かすことができると K S さんは思っている。前職のような大企業から小さい組織に移っても、人事としてはやることに変わりはなく、「人に向き合って地道に足元を固める」べきだと考えている。

K S さんは入社後の 10 月に、年 1 回 B N 社で行なわれる管理職登用試験を受験した。早ければ来年 10 月にもう一度受験する予定であり、それに合格すると次長クラスに登用される可能性がある。研修やタレントマネジメントなど、前職で関わってきた育成やスキル管理などの仕事に携わるのはこれからだと考えている。

12. KMさん

インタビュー実施日：2020年11月30日

- 直近の転職時期：2019年3月（転職当時49歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
業界団体【10～29人】⇒社団法人【10～29人】
- 直近の転職による職種の変化：事務・管理職⇒事務・管理職

(1) 直近転職までの経歴

KMさんは家政系の短大を卒業後、中国地方の実家に近い、事務機器・光学機器などの製造・販売を主要事業とするA社に入社した。ここではパソコンのインストラクターを務めていた。その後は、20歳台で社会保険労務士（以下、「社労士」と記載）の資格を取得し、1999～2012年は、実家のある県にて専門学校で社労士関連の講座の講師などをしながら、個人事業主として社労士業務を営んでいた。20歳台で個人事業主として開業したのは、「40歳くらいになってから開業するよりも、早くから開業して経験を積んだ方がいい」という知人からのアドバイスに、心を動かされたためである。社労士として具体的には、労働局及びその外郭団体、県の外国人労働相談窓口などでの労働相談対応、県や市が主催するセミナー、企業や大学での講師などといった仕事に携わっていた。相談業務に関わる機会が多かったことと他の社労士との差別化を図りたいと思ったことがきっかけで、個人事業主として働いていたこの時期に、キャリア・コンサルタント、産業カウンセラー、教育カウンセラーの資格を取得した。

2012年に夫の関東転勤が決まったので、KMさんも関東に引っ越すとともに就職活動をして、2012年4月からは東京の社労士事務所Bに勤務した。BはKMさんが求人サイトで見つけた事務所で、KMさんが就職した当時は社労士6人、パートタイマーや派遣労働者を合わせて14人が働いていた。KMさんはここで、顧問先からの労働相談業務、就業規則の作成・運用に関する業務や労災の申請業務などを担当していた。ただ、この事務所では毎日のように夜12時を過ぎて帰宅するといった長時間労働となり、自分の働きがいややりがいが失われるように感じた。そこで一回仕事を辞めて自分が何をしたいのか考えたいと思い、2013年7月に退職した。

Bを退職後、何もしないよりは働いた方が良かったと思ったKMさんは、友人の勧めで派遣会社に登録し、短期間の勤務と自宅から近いという条件で探した大学の人事課の仕事に、2013年8月から2014年3月まで派遣社員として従事した。短期間の勤務という条件で探したのは、国などの労働相談員として働きたいと考えており、そうした相談員としての契約は新年

度となる4月から始まるケースが多かったためである。

派遣社員として働いている間に、中国地方で講師として働いていた時に派遣元責任者講習の講師を務めていた派遣会社の関係者から、人材サービス系の業界団体Cに就職しないかと誘われた。この派遣会社の関係者はCの理事だった。KMさんはこの事務局長等と面談し、業界団体Cでの仕事に興味を持ち、2014年4月に就職した。当時Cが業界内の検定制度を作ろうとしており、KMさんはそれに関連した業務を担当することを期待されて、理事から声をかけられたと言う。

Cは常勤職員10～12人の団体で、KMさんは就職後、検定制度の構築に関わる業務、担当委員会の運営、新規事業の開拓、キャリア・コンサルティングに関するセミナーなどの企画及び講師を担当した。

(2) 直近転職のきっかけと転職活動

KMさんはCでリーダーとして勤務をしていたが、研修事業やコンサルティング事業などで売上をあげなければならないなど仕事上の責任が大きく、一方で他のリーダーはKMさんほど大きい責任を負っていないことに、理不尽さや割にあわないものを感じていた。

Cでの仕事は楽しいけれども「モヤモヤする」感じもあり、続けられるかどうか迷っていた2018年の7月頃に、中国地方で働いていた時に一緒に働いたことがある人から、その人が勤務する団体の総務担当として働いてみないかという誘いがあった。総務を担当していた職員が亡くなり、適任者を探していたためである。

その時はCを辞めようと考えてはいなかったKMさんは、1度も会わずに断るのは失礼だと思い、誘ってくれた人と会うことにした。しかしその人と2度会って話を聞き、その団体に転職するといろいろなことができそうだったと思った。そこで団体に履歴書等を送付したところ、すぐに役員と面接してほしいと言われて面接を受け、内定を得た。

ただKMさんはすぐに転職しようとは考えていなかった。団体側からは就職するかどうかをはっきり意思表示してくれれば待つと言われたので、担当しているコンサルティング事業が年度末で終了することから、翌年になれば転職できると伝えた。実際に転職したのは、転職の意向を伝えて約半年後であった。

KMさんが転職を決めたのはある官庁所管の団体P Iである。P Iは労働災害防止に関わる諸活動を行う団体で全国に支部を持っているが、KMさんが誘われたのは東京の本部の職員としてであった。KMさん自身は、団体の幹部層が保守的ではなく、KMさんにどんどんいろいろなことをやってほしいと期待しているようだったので、好印象を抱いた。

KMさんは就職するかどうかの返事をする前に、キャリア・ダウンする転職はしたくないとP I側に伝え、業界団体Bでの役職や給与を知らせた。その結果、前職より上の課長補佐のポストが用意され、提示された収入も前職を上回っており、休日などの条件も前職より良かった。P Iの対応が誠実だったので、夫からは安心して働けそうだとされた。

(3) 転職先での状況

KMさんは2019年3月に、P Iの本部の総務担当として就職した。調査時点(2020年11月)でP Iの本部には14人の職員が勤めている。本部の職員のうち女性はKMさんを含め3人で、男性職員の中には20年以上勤務している人もいる。

KMさんはP Iで、a.総会・理事会など会議開催の業務、b.関係官庁等との連絡に関する業務、c.表彰に関する業務、d.就業規則等の改訂、e.職員の福利厚生、f.中途採用業務など、様々な業務を担当している。また他部署の業務も併任している。

団体の総務部は組織内外への対応における中核的な部署であり、求められる内容は厳しい。ただ過度に多忙というわけではなく、今の働き方は、KMさんが取り組んでいる大学院修士課程での学びと両立できており、ちょうどよいと感じている

現在の勤務先では、これまでの経験やキャリアは活かしていると、KMさんは評価している。特に社労士として働いていた時の経験は、前職よりも現在の勤務先でより活かすことができている。

KMさんは、長く勤続した男性職員の中に同じ課長補佐がいたことから、就職した当初は若干居心地が悪かったと言う。しかしいまの仕事は、責任はあるが裁量もあるため、やりがいを感じている。また仕事と私生活のバランスが取りやすいため、このまま続けて働こうと思っている。

13. RTさん

インタビュー実施日：2020年11月24日

●直近の転職時期：2020年10月（転職当時52歳）

●直近の転職による勤務先の業種・規模の変化

人材紹介業・人材派遣業【100～299人】⇒人材紹介業・人材派遣業【4人以下】

●直近の転職による職種の変化：専門・技術職⇒専門・技術職、事務・管理職

(1) 直近転職までの経歴

RTさんは大卒後の1994年10月、SK社に入社した。入社後は事務職派遣の営業を長らく担当した。具体的には、RTさんが顧客企業の人事担当から派遣の発注を獲得し、SK社の他の部門が派遣スタッフを探し顧客企業に紹介、派遣後の派遣スタッフの管理や支援、フォローをRTさんが行うというものだった。こうした営業業務を4年ほど担当していたが、子供が出来てからは、残業をしないでもできる仕事（営業企画、事務など）をしていた。

その後、2002年から2013年頃まで、RTさんは登録ITエンジニアの派遣を担当するようになる。当時はIT系人材の派遣市場が大きく拡大している時期で、事業の利益も上がっていたので、新しいサービスを作ったり、運営体制を構築したりなど、やりたいことを自由に進めることができた。またこうした取組みに携わる中で、派遣スタッフとして働く人々が幸せに働くにはどうすればいいかといったことなどについて議論を積み重ねることができた。IT系の派遣社員は男性が多く、色々な悲哀もみて、キャリアについて考えることが多かった。RTさんは、ITエンジニアの派遣を担当したことが、自分のキャリアのコアとなる経験だったと思っている。ITエンジニアの派遣を担当する中で課長、部長と昇進をしていき、退職するまでの4年ほどは、再び事務職派遣の営業を担当した。

子供が高3になった2017年、RTさんはSK社を退職した。それまで仕事が忙しかったので、高3になった子供の最後の学校行事を一緒に楽しみたいと思った。2018年10月までの間は、SK社と同じ企業グループの人材紹介会社で、契約社員として週4～10時間、キャリアアドバイザー業務を担当したり、アメリカに3か月ほど留学したりした。

2018年10月からRTさんは再び会社で働くこととなった。働き始めた会社は、大手人材サービス業企業のグループの傘下で人材紹介を主要事業とするB社で、元は外資系企業であった。RTさんは、元は外資系企業で英語でのコミュニケーションも多いこの会社で英語を活かしたいと考えて、派遣スタッフとして働き始めた。

B社で働き始めてからは、派遣事業の部署で事務業務を担当していたが、給与もさほど高くない、まだこの先の職業キャリアは長いとも考えて、正社員で働きたいと思うようになって

た。たまたまB社で働いていたRTさんの友人が、RTさんが前職の経験から、人材派遣事業やITについてよく知っているということで、B社の紹介事業部門の責任者にRTさんを紹介した。その結果、2019年4月に人材紹介事業の営業を担当する正社員として、RTさんはB社に入社した。RTさんとしては、英語を使えて自由に仕事をできる雰囲気だったのが魅力的に見えたと言う。

正社員として入社してからは、紹介事業の部署で、IT関連の顧客企業の開拓と、紹介する候補者のスカウトなどを担当していた。前職のSK社のように、組織全体で体制を組んでマッチングを行うのではなく、紹介事業を担当する従業員1人1人が、自分の担当する案件を開拓してマッチングを進めていくといった、「一人親方」的な働き方であると感じていた。

(2) 直近転職のきっかけ

RTさんは2020年9月にB社を退職した。退職した一番の理由は、B社の文化・風土が合わなかったことである。B社は業績に対応する歩合制の給与制度を採用しており、業績を上げれば高い給与をもらえた。しかしRTさんは紹介する候補者の人に寄り添って、面談に長く時間を費やし、候補者のキャリアを考えたいと思っており、B社の姿勢は、マッチングが難しそうで成果が出なさそうな候補者については切り捨てているように感じた。また紹介事業の担当者が頻繁に退職し、転職を考えている求職者から見て、担当者がころころと変わるような状況を疑問に感じ、退職を決意した。

(3) 転職活動

次の転職先を探す際に、RTさんは柔軟な働き方や自律した働き方ができることを重視した。かつてカウンセリングを受けて、自分の強みを活かすにはそうした働き方ができる環境が必要だと知ったからである。またRTさんはそれまでの自身の経験から、困難な状況にある人が生きやすい社会にしていきたいという気持ちがあり、そうした社会の実現に向けて貢献できるような仕事がしたいと考えていた。

転職を考えていることを何人かの友人・知人に話したところ、転職エージェントの知人から、人材紹介会社の求人を紹介された。RTさんはその会社のカジュアル面談（履歴書も出さず、仕事内容を聞いたり質問したりする面談）に参加したが、忙しそうでB社と状況が変わらないと思ったので、応募はしなかった。

(4) 転職先での状況

そうした中で、SK社と同じ企業グループの会社から独立して人材紹介事業の会社KA社を経営していた知人から、IT系の人材紹介を担当できる人がいないので来てくれないかと誘われ、2020年10月に同社に転職した。時間を自由に使わせてもらえることが、KA社に転職する大きな理由となった。給与にはあまり関心がなかったため、入社にあたって交渉しな

かった。

K A社は 2016 年に開業した会社で、調査時点（2020 年 11 月）では、社長と R Tさんの 2 人で運営している。顧客企業は社長と R Tさんがこれまでに開拓してきた企業のほか、S K社に勤めていた頃の人脈も活用して増えてきており、マレーシアの IT 系の人材紹介会社と提携し、日本での仕事を紹介するといったことも行っている。

R Tさんは、主に IT 系人材の紹介を担当している。担当している求人案件は約 200～300 件、担当している求職者は常時 10 人ほどいる。現在の IT 業界では、会社の主要サービスを作ることができるプロジェクトマネージャー、エンジニア、カスタマーサポート、データサイエンティスト、AI エンジニアのような職種の需要が高く、また多くはベンチャー企業の求人なので、35 歳未満の人材を求められることが多いという。

K A社での勤務と並行して、R Tさんは業務委託契約で、キャリア研修に関連した企業向けの営業やコンサルティングも行っている。

今の働き方が、これまでの経験も活かせる、時間に追われることもないので、一番いい形であると R Tさんは思っている。K A社の仕事では求職者に寄りそうことができおり、一方自身が業務委託で行っている仕事では、企業側にキャリア自律を促すような仕事ができいて満足感が高い。今後、独立する気はあまりない。

14. MKさん

インタビュー実施日：2020年11月5日

- 直近の転職時期：2020年1月（転職当時32歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
不動産関連サービス業【30～49人】⇒ソフトウェアメーカー【100～299人】
- 直近の転職による職種の変化：事務・管理職（事務）⇒事務・管理職（人事）

(1) 直近転職までの経歴

MKさんは高校卒業後、2006年4月にソフトウェア開発会社A社に就職した。この会社はソフトウェアの委託開発を主要事業としており、MKさんも顧客の職場に派遣され、派遣社員のような形で働いていた。

A社に1年間勤めた後、MKさんは派遣会社に登録し、IT企業B社に派遣された。この会社でMKさんは8年間、派遣社員として働き、経営企画室の事務スタッフとして、資料作りやデータベースの制作補助など、「あまり一貫性のない」業務に従事していた。この会社で働くのは、大学進学を決意したのを機に辞めた。高校時代から大学に進学するかどうかは悩んでいたが、卒業後10年近く仕事をする中で、今のままでは「先が見えない」と感じて、進学することとした。

2015年6月からは、不動産関連のコンサルティング会社C社で、週3～4日、パートタイムの事務職員として勤務し、データベース管理などの業務に携わった。また勤務と並行して、2016年4月から大学に通学し、キャリアについて学んだ。

A社やB社で働くうちにMKさんは、自分はIT系の専門的知識について教育を受けていないため、IT技術者として働くことには限界があると実感した。しかしIT業界とそこで働く人たちに関わりたいという意欲はあったので、「別の形でなんとか関われないだろうか」と考えた。その際A社で採用業務に携わった経験から、人事の仕事に興味を持ち、やりたいと思った。

また大学への進学にあたっては、働く業界はIT業界のままで、職種を変えることによってキャリア・チェンジをしたいと考えていた。大学に進学して以降、本格的に人事に関わりたと思うようになった。

(2) 直近転職のきっかけと転職活動

①転職のきっかけ・転職活動の開始から応募まで

本格的に人事に関わりたと思うようになったMKさんは、C社での就業を辞め、新しい

会社に就職したいと思うようになった。そこで2019年7月頃から、転職エージェント企業3社の転職支援サービスに登録したり、インターネット上で企業求人を探したりといった転職活動を始めた。転職支援サービスに登録した転職エージェント企業のうち2社は大手で、1社は人事専門の企業だった。

転職候補先の選定にあたってMKさんが重視していたのは、人事の仕事ができることと未経験でも就職が可能であることだった。また残業の程度やフレックスタイムの有無、福利厚生の内容などは、求人情報を見るときに常に確認していた。処遇については、最低限希望する賃金水準を転職エージェント企業に伝えていた。

転職活動を始めてから求人情報は大量に送られてきたが、大手2社の転職エージェント企業は自分の重視する条件を無視した求人情報を多く送ってきたので、途中からこれらの企業からの求人情報は見ないようになった。人事専門の転職エージェント企業には、できればIT企業の求人をと伝えたとこ、20社程度の求人を紹介された。そのなかから自分が望まない業界の企業を除いて、ITと非IT含め15社に応募した。

採用選考の際には、MKさんの場合、人事としての仕事の実績はアピールできなかったため、人事部門をめざして労働法などを勉強してきたこと、大学の卒業論文執筆など人事に関する調査研究を行ってきたこと、一貫してIT関連の業界で働いてきたこと、社会人の経験があるため新卒採用を苦手意識なく行うことができることなどをアピールした。

応募した会社のうち選考を通過したのはIT企業4社で、いずれも中小企業だった。このうち2社はMKさんの希望と合わなかったり、会社とMKさんとの都合が折り合わなかったりした。1社は現在の勤務先の内定が先に決まったため、辞退した。

②応募・転職先による選考・採用決定

MKさんが転職を決めたQW社は、パッケージ・ソフトの製造・販売を主要事業としており、現在は主にSaaS(Software as a Service、ユーザーに対しインターネット経由でソフトウェアを提供するサービス)の形態で、顧客にソフトウェアを提供している。製造しているのは、大企業で活用されるポータルサイトや、ウェブデータベース、情報共有用のソフトなどである。以前は顧客の求める仕様に沿ったオーダーメイド・システムの開発も行っていたが、現在は実施していない。MKさんが求人に応募した当時は創業から25年ほどたっており、従業員数は約270人だった。従業員の4割程度はITエンジニアである。

MKさんは、2019年12月にQW社の内定を得た。QW社は、役割意識が明確な「色がつきすぎている人」よりも、柔軟に色々な仕事ができる人の方を採用する雰囲気があったとMKさんは言う。そのためか、キャリアとして一定の社会人経験を持ち、人事を希望しつつも特定の業務に重点を置いていない人材をQW社は探しており、自分はその条件に合っていたため採用されたのではないかとMKさんは考えている。MKさんは入社後に、大企業の人事経験者などはむしろ採用されなかったと聞いた。また人事グループには新卒2年目の従業

員が2人おり、ある程度自分で仕事を進めることができる人材が求められていたことも、自分が採用された理由ではないかと、MKさんは推測している。

採用選考の段階で、入社後の具体的な仕事内容についての説明はなかった。処遇については、前述のようにMKさんは最低限希望する金額を転職エージェントに伝えていたが、QW社側から提示された金額はそれよりもやや低かった。しかし、前職で派遣スタッフとして働いていた時に比べると上がっていたので、その金額を承諾した。

(3) 転職先での状況

①仕事・職場の状況

MKさんは内定を得た翌月の2020年1月にQW社に就職した。通っていた大学を卒業するのは同年3月の予定だったが、内定から入社まで期間をあけたくなかったので、大学卒業を待たずに入社した。

入社後は人事グループに配属された。当時同グループには産休に入る予定の従業員がいたため、その人の仕事を引き継ぐ形となった。人事グループでは7人が働いていて、うち2人は中国地方のQW社の事業所で勤務していたため、新型コロナの感染拡大が本格的になる前からオンラインでの打ち合わせなどは日常的に行っていた。

人事グループの業務を設定するのはQW社の本部長や社長で、それをグループメンバー7人の間である程度自由に分担して行う。MKさんは入社後、中途採用業務のアシスタントとして、産休に入る予定の従業員と一緒に事務処理や面接に従事しつつ、新卒採用のアシスタントや社内報の執筆なども行っていた。しかし新型コロナ感染拡大の影響でMK社は中途採用をいったん止めたため、コロナ禍における働き方についての企画の立案や、若手社員を対象とする自社製品に関する社内教育プランの策定などに携わった。中途採用が復活した後は再び中途採用業務に関わるようになった。

MKさんは入社後3日間、研修の受講や、経営陣との一対一のやりとりなどを経験した。会社や従業員のことを知るための企画も開催された。従業員同士の仲もよく、コミュニケーションも活発なので、QW社の雰囲気はいいとMKさんは思っている。

②今までの経験・キャリアの活用度と今後のキャリアに関する展望・希望

QW社に入社するまで、MKさんは主に事務の仕事を経験していたが、派遣スタッフやパートタイマーとして携わってきた仕事の経験で、現在の仕事に役に立っていることは、今までのところないと思っている。また大学の学びの中で得られたことを、現在の仕事ではまだ全然活かせていないと感じている。「おおざっぱに言えば活かしているのかもしれないが、特定の能力や知識が特定の仕事に役に立ったという経験はない」と言う。ただ大学の学びの経験から、人事についての専門的知識をあまり持っていない所属部署のメンバーに、人事について学ぶ機会（ウェビナー、研究室、書籍など）を紹介している。

MKさんはしばらくQW社に勤め続ける予定である。QW社内では、営業職やエンジニアがセクショナリズムに陥りやすいとして、社内副業や別の部署の業務への同行などの施策が試みられている。人事部門にもその施策が広がってくる可能性があり、他部署の仕事の占める割合が許容範囲に収まる場合は問題ないが、そうでなくなった場合には転職を検討しようと思っている。

15. AHさん

インタビュー実施日：2021年9月21日

- 直近の転職時期：2013年7月（転職当時33歳）
- 直近の転職による勤務先の業種・規模の変化
デザイン業【5～9人】⇒住宅関連サービス業【1000～2999人】
- 直近の転職による職種の変化：専門・技術職⇒営業職

(1) 直近転職までの経歴

AHさんは、学卒後にアパレル店舗の運営を主要事業とするA社に入社した。A社では内装の設計やデザイン事務所への依頼・仲介などに関わっており、仕事をする中でAHさんの関心は次第にインテリアに傾くようになった。ちょうどA社の取引先にBというデザイン事務所があり、そこでの仕事に興味を引かれたため、AHさんはBへ転職した。

B事務所は近畿地方に所在する従業員5人程度の事務所で、商業施設やマンションのモデルルームなどのデザインを主要事業としていた。AHさんはB事務所に入社後、インテリアコーディネーター資格を取得し、12～13年間、同事務所でインテリアコーディネーターとして働くとともに、個人事業主として委託された仕事も行っていった。

2012年頃にB事務所の所長が事務所を閉鎖したいという意向を示した。その際AHさんは事務所を引き継がないかという打診を受けたが、自分には責任が重すぎると判断し、辞退した。2012～2013年にかけての1年間は企業に所属せず、登録していた企業からフリーランスの立場で受注するという形で、インテリアコーディネーターとしての仕事を行っていた。

(2) 直近転職のきっかけ

AHさんは1年間フリーランスとして働く中で、将来のことを考えた時にフリーランスとして働き続けることに、様々な不安を覚え始めた。そこでAHさんは再び企業で勤務したいと望むようになり、自分に合った企業を探し始めた。

(3) 転職活動

①開始から応募まで

AHさんは2013年3月頃から転職者向けの求人サイトに登録し、転職先を探した。登録した求人サイトは、転職エージェントに求人を紹介してもらうものではなく、自分で求人を検索・選択するサイトだった。転職活動にあたっては、Bに勤務していた頃やフリーランス時代のつながりを活用することなく、また友人・知人による転職先候補の紹介もなかった。

転職先の選択にあたってAHさんは、これまで従事してきたインテリアコーディネーターとしての仕事に近い、住宅関係の仕事ができることを最も重要だと思っていた。その他、正社員として勤務できることや、勤務地が大阪にあることも重視していた。

②応募・転職先による選考・採用決定

AHさんは、上述の転職先に関する希望に合致する会社として、住宅関連の事業を営む2社に応募した。そして先に現在の勤務先であるMR社の内定を得ることができたため、もう一方の会社は、採用選考プロセスの途中で辞退した。MR社は大手住宅メーカーMH社の子会社で、そのメーカーが製造する住宅のオーナー向けにリフォームサービスを提供することを主要事業としている。

MR社に採用が決まるまでに、AHさんは2回面接を受けた。1回目の面接はMR社の人事部門の担当者が、2回目の面接は人事部門担当者に加えて役員が参加して行われた。その後2013年5月に内定を得て、配属先が決定してから、現在勤務している営業所の関係者と面談をした。

MR社の求人では、「リフォーム・アドバイザー」が募集されていた。インテリアコーディネーターの資格・スキルは必須条件ではなかったが、「あればなおよし」という程度には重視されていた。自分が採用されたのは、インテリア関係の仕事の経験が評価されたためだと、AHさんは考えている。

採用後の勤務場所について、求人には勤務する予定の営業所は記されておらず、内定後に勤務を希望する営業所を伝えるように会社から指示された。そこで通勤に便利な勤務先として現在の勤務先である営業所を希望した結果、その希望が受け入れられた。また、入社時に提示された給与はフリーランス時代よりも低かったが、現在はフリーランスの時よりも高くなっている。

(4) 転職先での状況

AHさんは2013年7月にMR社に入社した。配属された営業所で働く従業員は50人程度、うちAHさんが所属する営業部門の従業員は30人程度である。従業員の多くは、AHさんと同じ中途採用者である。

AHさんは、MH社の製造した戸建住宅のオーナー向けの営業を担当している。リフォームの依頼を受けている顧客からの連絡を受けて、リフォームの仕方を提案したり、打ち合わせしたりすることが主な仕事である。1日あたりに担当するのは3~5件程度であり、ほとんど外勤である。担当する範囲は大阪府内の所定の地域である。MR社での仕事は、デザイン事務所やフリーランス時代の仕事に比べると、主要な顧客が会社ではなく個人になったことで納期がより緩やかになり、仕事を進めるうえでの裁量も大きくなった。

入社後しばらくの間、AHさんは配属されたグループのリーダーの下で、MR社における

営業の仕方について学んでいた。入社時には懇親会が開催されたほか、配属されたグループ内部では社員同士のコミュニケーションを図るための企画も行われた。

AHさんは、2019年から営業部門のサブリーダーになっている。サブリーダーになってからも仕事の内容はそれまでと大きくは変わっていないが、社内における勉強会やセミナーの運営などといった仕事が増えた。

これまでの仕事で培ってきた経験・キャリアはある程度活用できているとAHさんは感じている。リフォームの営業で重要な知識は、住宅に関する知識とMH社の商品に関する知識であるが、前者についてはMR社以前の仕事で得た知識と重なる部分があり、入社前までの仕事の経験がかなり役に立っている。またフリーランス時代には、自分のアイデアを形にして顧客に示すためのプレゼンテーションのスキルが必要だったが、そのスキルは提案を主とする現在の営業業務においても必要である。

リフォームの営業で重要な知識のうちMH社の商品に関する知識については、入社後に、新入社員向けの研修や入社年次を問わない営業所内の勉強会などに参加して勉強してきた。また、入社後収納アドバイザーの資格を取得した。

今後のキャリアについて、当面は現在の会社で営業の仕事をしていながら、年次の浅い従業員の教育に取り組んでいきたいとAHさんは思っている。前述したように、現在、AHさんは営業所内での研修を構築・進行する立場になっており、調査時点（2021年9月）までの3か月間に2回研修を実施した。今後は月に1回程度のペースで開催できればと考えている。前職も含めてこれまでのキャリアにおいてインテリア関連の仕事で培ってきた経験を、少しでも若い世代に伝えていきたいという思いが、AHさんの仕事のやりがいになっている。

営業所が別の営業所に移る可能性はないとAHさんは見込んでいる。好況時と不況時の差が激しかったフリーランス時代に比較すると安定を得たという感覚がある一方で、企業に所属したことに伴う縛りを窮屈に感じることもある。ただ、今後の自分や家族の将来を考えると、安定した仕事を選んでおいてよかったとも思っている。

第3章 中途採用担当者・マッチングに関わる人々のインタビュー調査記録

第1節 調査項目とインタビュー対象者

1. 調査項目

中途採用担当者、マッチングに関わる人々を対象としたインタビュー調査の調査項目について、それぞれ以下に示す。なお、インタビュー対象となる企業・マッチングに関わる人によっては、調査項目に該当する事象を経験していないことがあるため、第2節以降に掲載している個々のインタビュー記録では、必ずしもすべての調査項目について記載しているわけではない。

(1) 中途採用担当者を対象としたインタビュー調査における調査項目

- ①所属する会社・事業の概要
- ②中途採用、特にミドルエイジ層の中途採用が増えている部署・職種
- ③ミドルエイジ層を中途採用する理由
- ④ミドルエイジ層の中途採用の際に活用しているルートとその選択理由
- ⑤ミドルエイジ層の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
- ⑥ミドルエイジ層採用後の配置・賃金の決定にあたって留意している点
- ⑦新型コロナの感染拡大により、ミドルエイジ層の中途採用に変化はあったか
- ⑧ミドルエイジ層の採用における課題

(2) マッチングに関わる人々を対象としたインタビュー調査における調査項目

- ①ミドルエイジ層の中途採用が増えている業種・職種
- ②採用側が重視するミドルエイジ層の専門性やキャリアはどのようなものか
- ③転職を通じて、自分の専門性やキャリアを活かすことができているのは、どのようなミドルエイジ層か
- ④転職を希望するミドルエイジ層に、専門性・キャリアの活かし方についてどのようにアドバイスしているか
- ⑤新型コロナの感染拡大により、ミドルエイジ層の転職労働市場に変化はあったか

2. インタビュー調査対象者の概要

第3-1-1・2表は、本章第2節（中途採用担当者）、第3節（マッチングに関わる人々）にインタビュー調査記録を掲載している調査対象者の概要である。「No.」は、第2節、第3節における掲載順に付しており、中途採用担当者については、インタビュー調査の対象となった担当者が所属する企業の概要を記している。

掲載順は、中途採用担当者のほうは企業規模が小さい順から、マッチングに関わる人々のほうは、一般的な転職支援サービスを扱っている企業に所属する人から特定分野に限定されたサービスを扱っている企業に所属する人へと並べている。

第3-1-1表 中途採用担当者インタビュー調査 調査対象者概要

No.	名前	インタビュー実施日	インタビュー対象者	業種	従業員規模
1	A社	2021年3月9日	人事担当者	専門サービス業	10～29人
2	B社	2021年4月16日	人事部門責任者	インフラ関連小売業	50～99人
3	C社	2021年3月8日	社長	情報システム開発業	100～299人
4	D社	2021年3月8日	人事部門責任者	食品製造・販売	500～999人
5	E社	2021年3月8日	人事部門責任者	金融業	500～999人
6	F社	2021年3月18日	社長	調剤・医薬品販売業	1000～2999人
7	G社	2021年3月22日	人事担当者	経営コンサルティング業	1000～2999人

第3-1-2表 マッチングに関わる人々のインタビュー調査 調査対象者概要

No.	名前	インタビュー実施日	インタビュー対象者が関わっている業務	インタビュー対象者が所属する企業が運営している人材サービスの内容
1	YTさん	2020年11月26日	転職支援・再就職支援	人材サービス全般
2	DHさん	2020年11月17日	製造業などの転職・中途採用支援	人材サービス全般
3	HTさん	2020年12月4日	IT産業における転職・中途採用支援	人材サービス全般
4	ONさん	2021年10月11日	ミドルエイジ層の転職支援	ミドルエイジ層向け転職支援サービス
5	BTさん	2020年3月2日	女性を対象とした転職・再就職支援	女性を対象とした転職・再就職支援サービス
6	ZTさん	2021年3月11日	リファラル採用の支援・促進	リファラル採用支援サービス
7	TNさん	2021年9月14日	中途採用支援	中途採用支援サービス

注：「リファラル採用」とは、企業が自社の社員から人材の紹介を受けて採用を行う手法のことで、「社員紹介採用」ともいう。

第2節 中途採用担当者インタビュー調査記録

1. A社（専門サービス業、【10～29人】）

インタビュー実施日：2021年3月9日

(1) 会社・事業の概要

A社は特許関連の専門サービスを事業とする会社であり、およそ30人の従業員が働いている。うち弁理士が8人、弁理士資格は持たないが特許に関わっている「特許技術者」と呼ばれる人が5人、残り15人ほどが事務を担当している。特許技術者のうち2人は元々特許関係の翻訳をしていた人で、現在も主に翻訳に関わっている。

弁理士の仕事は、顧客企業からの依頼を受けて特許取得の手続きに関わるものであり、A社では、それぞれ担当の専門分野を持っている8人の弁理士の仕事を技術者と事務職員がサポートするという形で業務が進められている。

(2) 採用活動の概要

A社はかつて新卒採用を行っていたが、調査時点（2021年3月）では、中途採用でのみ人材確保を行っている。新卒採用した従業員も在職しておらず、調査時点でのA社の従業員は全員、中途採用者である。

弁理士は、2017年に2人、2018年と2019年は各1人中途採用した。また3年前に別の会社を合併した際に1人増えた。弁理士の中途採用は、多くの場合、A社に就職をしたいという弁理士からの働きかけが端緒となる。採用にあたって年齢については特に考慮していないが、ある程度の経験が求められるので、30歳台後半以上を中途採用することが多い。

A社が主に担当している特許の分野は機械、情報、電気などで、これらの分野にかかわった経験のある弁理士を採用している。逆に言えば、A社が扱っていない分野に秀でた人材が応募してきたとしても、案件がないので採用できない。また、所長や副所長の間でどのような技術分野の人材がほしいのかについて検討したり、顧客企業から特定の分野に精通する弁理士を採用してほしいと要望されたりすることもある。

特許技術者は3年前に1人中途採用した。この時は8人程度の応募があり、特許に関わる仕事をした経験のない40歳台の技術者を採用した。ただ、この特許技術者以外のA社で働く特許技術者は全員特許関連の業務に関わった経験がある。A社の特許技術者の年齢は40～60歳台で、50歳を超えてから入社した人が多い。

事務担当の従業員は全員が女性で、年齢層は30歳台前半から60歳台である。2012年に2人、2014年に1人、2019年に1人中途採用し、2017年には派遣スタッフを正社員採用に

切り替えた。基本的には欠員補充の目的で中途採用を行っているが、時折事務担当の従業員を増やすための採用をしている。採用にあたっては弁理士や特許技術者同様、年齢は問わず、過去の職歴でA社と同様の事業を行っていた企業に勤務した経験があるかどうかを重視している。

(3) 募集ルート

前述したように、弁理士の中途採用は、多くの場合、A社に就職をしたいという弁理士からの働きかけが端緒となる。事務を担当する従業員は、2012年の中途採用の時にはハローワークで募集したが、以降は従業員の紹介を基に、能力や人柄の面でA社に合うと思われる人を採用している。事務担当の従業員もA社から積極的に声をかけるというよりは、A社に関心を持ってくれた人を選考の対象としている。

一方でA社のホームページには、常に弁理士などの募集についての情報を掲載しており、会社のホームページ以外の機会を使って人材募集をアピールすることもある。2018年に特許技術者を中途採用する際には、弁理士会の求人サイトや特許関係の情報を扱うサイトにも求人情報を掲載した。ただ、転職エージェントを使って求人をしたことはなく、今後も利用する予定はない。

(4) 中途採用者の仕事と処遇

A社に中途入社する弁理士は、前職から担当する技術分野が変わることはあっても、仕事の内容が大きく変わったりすることはない。中途採用した弁理士に対し、A社は前職の給与水準を確認した上で、それを下回らないような金額を提示している。中途採用した弁理士が、処遇に不満を抱かないようにするためである。こうした処遇の決め方をするため、A社の弁理士の給与水準は、同じ年齢層でも前職の給与によっては差が生じることもありうる。ただ実際は、同様の年齢層であればさほど大きな差は生じない。

弁理士の給与の決め方は、勤務先の企業によってまちまちである。そのため弁理士の給与の「相場」というものは形成されにくいと言う。個々の弁理士があげた売上の一定割合を給与とする企業もあるが、その方法を採用してしまうと、例えば顧客の依頼を受けて出願する場合に、同じような案件で同じように労力を割いたとしても、どのくらいの料金を支払ってくれるかは顧客次第であり、それによって給与水準も変わってしまう。また外国での特許取得は、日本での特許取得に比べて顧客がより多くの料金を支払ってくれる傾向があり、売上によって給与が決まる場合は、日本での特許取得の案件よりも外国での特許取得の案件をより多く担当したほうが弁理士にとって「割がいい」。A社には、専ら日本における特許取得に携わる弁理士と、専ら外国での特許取得に携わる弁理士がおり、両者の間で不公平感を生じさせないためにも、売上と連動する給与決定の方法は採用していない。

一方、特許技術者の給与について「業界相場」のようなものがあり、A社で中途採用した

特許技術者の処遇は、それを念頭に置きながら決定している。事務担当の従業員を中途採用する場合は、経験と能力を考慮して処遇を決めている。

採用時に中途採用者から給与の増額を希望され、交渉することはある。その場合は所長と副所長で話し合っ、中途採用者が増額に見合うだけの働きをしてくれそうであると評価すれば、希望に応じている。

2. B社（インフラ関連小売業、【50～99人】）

インタビュー実施日：2021年4月16日

(1) 会社・事業の概要

B社は2010年代に大手企業の子会社として設立された、インフラ関係の事業を営む企業である。調査時点（2021年4月）での従業員は85人で、うちB社で採用されたプロパー従業員が70人である。設立当初は親会社からの出向者がもっと多くいたが、現在はその頃の半分程度となっている。

B社の主要事業の性質上、顧客に請求する料金を精算するのに非常に精細な手続きが必要となるため、営業部門と事務部門をつなぐいわゆる「ミドルオフィス」に多くの人数が必要であり、主にプロパーの女性従業員(20人程度)が担っている。一方、営業部門はB社設立当初設けられていなかったが、積極的に顧客の拡大を進めていく中で、担当のプロパー従業員を採用していった。調査時点で営業部門に所属している従業員は20人程度である。

ミドルオフィスや営業と並んで、B社の事業において事業な役割を果たしており、配置されている人数が比較的多い部門が、B社の扱う商品を管理する部署（「商品管理部」）である。外部の委託者も含めると30人程度がこの部署に関わる仕事を担当しており、具体的には顧客のニーズとB社が供給することができる商品量との調整や、商品の仕入れ、官公庁向けの入札に関わる業務などに携わっている。

(2) 採用活動の概要

B社は設立以来調査時点まで新卒採用は行っておらず、中途採用のみを行っている。2020年度は10人ほど採用した。その多くは営業担当で、30歳台前半までの比較的若い年齢層を採用している。その他に商品管理部の担当者や経理のマネージャーを各1人採用している。

B社が中途採用を行っている領域は以下の3つである。第1は、営業や商品管理のように、B社の事業や取り扱っている商品に関する一定の知見が求められる、現場の領域である。第2は総務や経理、人事のように、職種・職域としての専門性が要求される領域である。第3はミドルオフィスや事務の領域である。

現場の領域において求められる「一定の知見」は、部門の責任者によって様々に捉えられてきた。これまでは、B社とは別の業界で代理店向けの営業などを経験したことがある人材も採用していたが、近年はB社と同様の事業を営む会社での経験が求められるようになってきている。

また商品管理を担当する人材については、B社が営んでいる事業の日本での歴史が浅く、事業に関連した業務の経験者が少ないため、スキル・ノウハウを備えている人材が特に限ら

れている。しかし商品管理の担当者は、B社と同様の事業を営む会社ではある程度の規模で必要であるため、現状では業界全体で大きな需給ギャップが生じている。

(3) ミドルエイジ層に対するニーズと採用の方針

B社が中途採用の対象としている年齢層は他の会社と比べても広い。基本的には、B社が求めるキャリアと経験があれば採用するという方針を取っており、40歳台後半以上の人材を採用するケースもまま見られる。

ただ、20歳台後半から30歳台前半までの人材を中途採用する場合には、業界の経験を問わず、前職で営業として出色の成果をあげてきた人材をとるという方針をとっており、一方35歳以上の人材は、入社後に役職者ではないとしても、グループ・リーダーとして早期に活躍することが期待されるため、B社の事業や事業経営一般に関して一定の知見があることが条件となる。商品管理の担当者は、一定の経験が必要となるため、30歳台の人材を採用することが多い。

総務・経理・人事などバックオフィス業務の担当で35歳以上の人材を中途採用する場合には、B社と同様の事業を行っている企業での経験は求めないものの、職種・職域としての専門性がより求められる。

(4) 募集ルート

営業や商品管理の担当者のように、B社が行っている事業に対して一定の知見を持っていることが求められる人材を中途採用する際には、転職エージェントやスカウト・サービスを利用している。また、それらのサービスを活用して採用した人材の紹介で、その人材のかつての部下などを採用（リファラル採用）することもある。

事務・総務系の専門職を採用する場合は、転職エージェント企業からの紹介がきっかけとなることが多い。また営業や商品管理の担当者と同様、転職エージェントからの紹介で採用した人材を経由するリファラル採用を行うこともある。事務職の人材は、派遣スタッフとしてB社で働いていた人を、直接雇用の正社員に切り替える形で採用することが多い。

コロナ禍の下、B社の採用計画・方針に特に変更はなかった一方、在宅勤務が広がったことで、採用選考もオンラインで実施されることが増えた。そのことによって、対面形式の選考では参加できなかったと思われる人が選考に参加できるようになり、採用候補者の範囲が広がるメリットがあったとB社では捉えている。

(5) 中途採用者の配置と処遇、採用後のフォロー

中途採用者は、基本的には募集時に示した業務・役職に配置され、勤続することとなる。ただし前述のようにB社は新卒採用を実施しておらず、また30歳台前半までの若手の中途採用者は職種を軸にしたキャリア志向よりも、社内でのキャリア形成に対する志向（「会社志

向」) が強いいため、人によっては複数業務間での異動を行うことがある。たとえば営業から企画に移ったり、法人営業から個人営業に移ったりといったケースである。しかし、事務・管理部門の従業員に対してはそれぞれの担当業務における専門性を期待しているため、これらの従業員を異動させることはほとんどない。

中途採用者を募集するポストは、次年度の事業に向けて各部署の人材ニーズを確認し、そのニーズに基づく新規採用が会社全体の人件費・活動費の範囲内で可能かどうかを人事部門や経営陣でチェックした上で、承認するというプロセスを経て決まる。

中途採用者の処遇は、採用予定者の前職の賃金と転職後の賃金に関する希望を確認し、会社が採用後に期待する仕事・役割に見合った賃金を示した上で、調整ができれば、相手の希望に近い処遇で採用に至る。ただし商品管理を担当する人材などは、前述のように希少性が高く業界全体で需給ギャップが大きいいため、採用候補者の希望する賃金が実際の相場よりも高いことがしばしば見られる。こうしたケースが、会社として処遇決定に最も悩むケースである。

B社の賃金制度の枠内に採用候補者の希望賃金が収まらず、それでも採用したい場合には、賞与によって一時的に、希望する賃金水準に到達するよう調整することがある。あるいは希望する賃金水準に見合った、より高い役割期待を示して、それでも引き受けるかどうかを打診することもある。

B社では中途採用者に対して、入社から3~4ヶ月が経過したころに、人事部門がフォローアップインタビューを実施している。このインタビューによって中途採用者が、所属する各部門に順調に適応して、着実に期待される役割を果たしているのかを確認する。適応を阻む何らかの問題が明らかになれば、その中途採用者が所属する部署に対してフィードバックを行っている。

3. C社（情報システム開発業、【100～299人】）

インタビュー実施日：2021年3月8日

(1) 会社・事業の概要

C社は2009年に創業した、従業員約200人の会社である。情報システム開発を主要事業とし、システムの開発を企図する顧客との直接的なコミュニケーションに基づき、システム開発の上流から下流まで一貫して対応することに力を入れている。

(2) 採用活動

C社は業績・業務規模が順調に拡大したため、過去数年間、積極的に採用活動を行ってきた。2017年、2018年は年間で30～35人のシステム・エンジニア（SE）、5～10人のラインマネージャー、離職者の補充で5～10人を中途採用し、全体で50～60人の中途採用を実施した。SEは若ければ若いほど望ましいとC社では考えており、現在採用している主な年齢層は20代後半から30代前半である。

2019年は、後で詳述するようにラインマネージャーの中途採用を止めたほか、C社が積極的に採用してきたSEはコロナ禍による不景気などを背景に転職そのものが減少したため、優秀な人材の採用が難しくなったこと、さらには退職した人材の補充は若手層の頑張りにより対処することができたことなどにより、中途採用者数は20数名程度にとどまっている。

一方、新卒については2020年4月に5人採用、2021年4月も5人の採用を予定している。会社としての目標は1年に10人採用することだが、好景気が続いて将来に対する学生のビジョンや心構えに緩みが生じたせいか、C社に応募してくる学生の質が年々低下しており、選抜を厳格に行った結果、目標には到達していない。

採用の全体数が増加していること、また採用活動はスピード感を持って進めなければならないと考えていることから、C社では、会社文化の形成に大きな影響を与えうる取締役クラス、客先常駐ではない社内勤務の部長クラスの採用と新卒採用についての意思決定は社長が担当し、それ以外の採用については各部門トップの取締役が担当している。各部門では、C社で「未来組織図」と呼ばれる将来の組織体制の構想や予算計画に基づいて採用を行っている。「未来組織図」や予算計画の内容や進捗状況は、役員会を通じて社内で共有されており、必要に応じて変更が加えられる。会社文化の形成に大きな影響を与えうる人材の採用に社長が関わっているのは、数年前にある中途採用の社員が不祥事を起こし、現場に採用を任せると仕事上の能力のみに着目して人材を選び、その結果C社の企業文化が破壊されうるようなことが起こりうると、社長自身が痛感したためである。

中途採用者の仕事や処遇は、各部門で決定している。また採用にあたっては、採用候補者にポストや役割、C社の評価制度における位置づけをあらかじめ提示する。

(3) ミドルエイジ層に対するニーズと採用の実績

C社では40歳前後の人材を採用することがあるが、その多くはシステム・エンジニアのプログラマーとしてではなく、プロジェクト・マネージャーとして採用している。

高学歴のSEは、新卒入社時点では、2次下請け以上の業界最大手企業に集中する。それ以外の3次下請け・4次下請け企業に就職する新卒SEは、総じて学歴が高くない。C社で実施している適性テストの結果、10点満点で7点以上でないとSEとして大成しないとC社では見ているが、この適性テストの成績は学歴との相関が強く、3次下請け・4次下請け企業に就職する新卒SE層は、ほとんどこのテストに合格できない。3次下請け・4次下請けの企業に勤務し続けてきたSEについても同様の傾向が見られる。

そこで、C社では高学歴SEを中途採用で確保することに力を入れている。上述のとおり高学歴SEは2次下請け以上の業界大手企業に新卒採用されるが、彼らの多くは5～7年ほどSEやプログラマーとして勤務すると管理側（プロジェクト・マネージャー）に配属されてしまい、30歳前後で社内においてSEとしての能力・キャリアを極めることができなくなってしまう。日本では技術職を極めようとする高学歴SEをうまく受け入れることができる企業が、一部の大手ベンチャー以外に存在せず、受け皿が不足しているため、SEとしての専門性を極めようとする人材の多くは、3次下請け・4次下請け企業に転職していく。しかし、3次下請け・4次下請け企業では、専門性を極めたいという彼らの希望に合う仕事は少なく、やがてモチベーションを低下させ、仕事をしなくなってしまう。

また、高学歴SEで、2次下請け企業において30歳前後でプロジェクト・マネージャーに配属された層は、実際に作られているシステムやユーザビリティ（＝ユーザーがシステムを活用することで感じる有用度や満足度）に接することが難しい。また、年齢を重ねるほど、トラブルが生じがちなシステム開発のプロジェクトに関与することに疲れてくる。

以上のような状況にある高学歴SE層を採用するにあたって、C社が、システムの開発を企図する顧客との直接的なコミュニケーションに基づき、システム開発の上流から下流まで一貫して対応することに力を入れている点がアピールポイントとなり、競合他社との差別化につながると、C社では考えている。システムの開発を企図する顧客との直接的なコミュニケーションができる環境の下で、SEは顧客に向けて主体的な開発提案などができ、そのことがSEとしての能力・キャリアを極めることへとつながる。また、実際に開発するシステムと常に対峙しており、ユーザビリティに接する機会も増えるからである。

(4) 募集ルート

中途採用においては転職エージェントやスカウトを活用している。転職エージェントを取りまとめるコンサルティング会社を利用することもある。現在、中途採用者の半分程度は転職エージェントからの紹介をきっかけとして採用しており、30～35%程度が情報関連の人材に強い求人メディア経由、残り15%前後を従業員の紹介を通じて採用（リファラル採用）し

ている。

転職エージェントに対してはC社が希望する人材の条件を指定し、それに見合った人材を、転職エージェントが把握している転職希望者の中から紹介してもらっている。優秀な人材を採用しようすれば、転職エージェントを使うのが最も効果的であるとC社では評価しており、ラインマネージャー層はほぼ転職エージェント経由で採用している。求人メディアは、メディアによって応募してくる求職者の特性に偏りがあるとC社では感じており、かつては転職フェアなどの企業説明会の機会も利用していたが、業界未経験者や経験の浅いSEがやってきたり、あるいは紙ベース（履歴書や職務経歴書ベース）での選考を通過することが難しい40～50歳台の相対的に年齢の高い転職希望者が、企業関係者と直接出会う機会を求めてやってきたりというケースが多く、C社の希望する人材の採用にはつながらなかったため、最近では利用していない。

もっとも、転職エージェントを利用している企業は大手企業や優良企業が多く、各社とも極めて大きな金額を投じているため、中途採用をめぐる競争で優位に立つのは難しい。そこで最近力を入れているのが、優秀な人材を確実に採用できる、C社の従業員の紹介によるリファラル採用である。C社人事部門による積極的な取組みの結果などにより、中途採用者の中での比率が徐々に増しつつある。

(5) 中途採用における課題

C社は2019年から、40歳以上のラインマネージャーの中途採用を止めることとした。C社では新卒採用者を高い選抜基準で採用しているため、中小企業からプロジェクト・マネージャーを採用した場合に、若い非管理職層のほうが採用されたプロジェクト・マネージャーよりも優秀という「逆転現象」が起こってしまう。この現象を避けるために、大手企業の中堅層を採用してきたが、彼らがC社のような中小企業に転職するのは、より高い役職につくことが動機であると見られ、仕事上の能力は大手企業の中で管理職になれる人々に比べるとかなり劣っている。また、大手企業からの転職者は前の会社の理念や組織文化に染まっているので、C社に転職してくると「前の会社では」といった姿勢になりがちで、C社の組織文化と摩擦を引き起こす可能性が高い。ラインマネージャーを途中で採用した部署で、優秀な若手がやる気を無くしてしまい、相次いでC社を退社するという経験をしたこともあり、上述の方針決定に至った。

採用活動において、C社が最も大きな課題と捉えていることは、特定の競合他社に負け続けていることである。これらの会社は業界の中でも中途採用に最も費用を割いていると見てよい会社群であるが、これらの会社に比べ、自社への就職を考えてくれる母集団の形成にむけた努力が不足していたとC社では認識している。母集団形成を強化していくには、競合他社が使っている転職エージェントを使わずに、リファラル採用につなげるための勉強会、SNSなどを通じた人脈作りの働きかけが必要であるとC社では感じており、人事部門や現場

各部門のより若い社員が中心となって取組みを進めていこうとしている。

C社では競合他社と無理に競争してまで中途採用していない。しかし、内定の受諾率などのKPI(=Key Performance Indicator)が低下した場合は、採用を担当する各部門に調査させて、採用候補者に提示する金額を上乗せするなどの対応を検討することはある。採用候補者への提示金額を上乗せした場合は、同じ等級の既存社員の給与も上げる。

ただ、給与や福利厚生の水準を上昇させても、競合他社もC社の取組みをみて水準の向上に取りかかるので、結果的に採用競争力は上がらない。競合他社と戦うことができるよう、会社のビジョンとそのビジョンを伝える力を強化していき、会社そのものの経営を改善して根本的な実力をつけていかないと、実質的な採用競争力は上がらないとC社では考えている。

また、いかにビジョンを強化しても、年収が10%以上開いている他社とは、採用市場では戦えない。差が10%未満なら会社の相性や文化や理念などで他社にも対抗することはできるとC社では考えており、採用競合になる会社とは年収における差が10%未満になるよう、意識している。

4. D社（食品製造・販売、【500～999人】）

インタビュー実施日：2021年3月8日

(1) 会社・事業の概要

D社は調査時点（2021年3月）で創業約60年の、食品の製造・販売を主要事業とする会社である。調査時点の従業員は約600人である。

(2) 採用活動・中途採用の概要

D社では従来、中途採用は新卒の補完と捉えており、必要な時に中堅（20歳台後半から30歳台前半）の即戦力を採用していた。新卒で優秀な人材が確保できており、新卒人材よりも実力が劣るような中堅の年齢層を中途採用して、せつかく育ててきた新卒人材のモチベーションを下げたくないと考え、しばらくは積極的に中途採用をしないという方針を掲げていた。

しかし、2019年ごろからD社は方針を変更していく。特に2020年に新型コロナの感染拡大に伴ういわゆる「巣ごもり需要」を取り込んで売上が伸びていく中で、会社の事業運営の在り方を刷新していこうという機運が社内で高まり、中途採用により人材面からも刷新を促していくという方針に変わっていった。

D社は2020年度、総合職（事務・管理の担当者）の新卒採用を26人、中途採用を11人行っている。11人中4人は管理職（マネージャー）である。管理職層について、D社の経営陣は、会社の経営のレベルをこれまでよりも上げていくことが求められる中で、同社の管理職も求められるレベルが高まっており、それについていける人材が不足していると認識している。こうした人材は、中長期的には新卒採用の従業員を育成することで確保していきたいと、会社では考えている。

一方で、2020年度に採用した4人の管理職は、D社にはいない専門性を持った人材である。この人たちは、これまでのD社の事業を充実させるためではなく、これからD社がやりたいと考えている事業を進めるために必要な専門性を持ち込んでくれることを期待して、採用している。

中途採用においては求人を行うポストやそこで求められる要件をかなり限定し、求職者に対してもそれらを明確にしたうえで選抜、採用を行っている。かなり限定した要件に求職者の経験やキャリアが適合するのであれば、あるいは多少経験やキャリアがずれていても、そのズレを埋めようという意欲を持っているならば歓迎するという姿勢である。

管理職の中途採用求人に対しては、D社と同様に食品・飲料の製造・販売を行う企業からの応募がほとんどである。一方、非管理職の中途採用求人に対しては、旅行、外食、卸売など、異業種からの応募も少なからず見られる。特に営業関係は、構造的な要因あるいは新型コロナの感染拡大などによって、市場の縮小が予想される業界からの応募が多い。

(3) ミドルエイジ層に対するニーズと採用の実績

D社が今後の活躍を期待して採用しようとしている管理職層は、同社で経験者がいない専門分野での豊富な経験や、チームを率いた経験が求められる。そうした人材を中途採用しようとする中、中途採用者の年齢は自然と30歳台から40歳台となる。2020年度に総合職の管理職として採用した4人は、いずれも30歳台後半から40歳台であった。なお非管理職で総合職として中途採用された7人中6人は35歳未満である。

(4) 募集ルート

中途採用に際して、D社はある転職エージェント企業を集中的に活用している。その会社はD社が発しているメッセージを能動的に察知して、見合った人材を紹介してくれるという。D社は新卒採用においてもこの企業を活用している。

2020年度に中途採用した管理職4人のうち2人は、上記の転職エージェント企業の紹介がきっかけとなって採用した。採用後に支店長代理を務めている従業員とデザインの担当者は、リファラル方式により採用している。なお営業部門の支店長代理は、かつてD社で勤務して他社に転職した人材であり、D社に再就職する形となった。

管理職や専門性の高い人材の中途採用の場合、各ポストについて数人から10人程度の候補者を転職エージェント企業から紹介され、その中から選考を行うというケースが多い。

(5) 中途採用者の業務と処遇

前述したように、D社では中途採用を実施するポストやそこで求められる要件をかなり限定し、求職者に対してもそれらを明確にしたうえで選抜、採用を行っている。給与は、求人の際に提示するポストに対応させる形で決定している。D社の賃金制度において、そのポストがどの階層に位置づけられるかによって給与が決まる。同じ部門の上の階層の従業員とは給与が逆転しないように配慮している。

中途採用において他社と競合となり、提示した給与を増額しないと採用ができないという場合もある。その場合には、基本給を増額するのではなく、入社支度金を提示するという方針を取っている。過去には基本給に調整金を上乗せするという手法を使ったこともあるが、結果として失敗に終わってきたため、調査時点では使っていない。

2020年に中途採用した管理職4人のうち3人は、D社よりも規模の大きい企業からD社に転職しており、転職により給与が下がっている。彼らは前職をどうしてもやめざるを得なかったという消極的な理由ではなく、D社で新しい仕事に取り組むことを期待して転職している。ミドルエイジ層で給与が低下しても入社してくれるのは、たとえ給与とトレードオフになったとしても、残りの人生でより面白い仕事をやりたいという意向を持っている人々であり、それが面白い・興味深い仕事に携われること（エンゲージメント）をアピールする・重視するD社と適合するからだ、同社の人事担当者は考えている。

(6) 中途採用における課題

新型コロナの感染拡大は、D社の中途採用にとってメリットとなった点もある。一部の業界において雇用調整などによりこの先の雇用に対しての不安感が広がり、従来はD社に応募してこなかったような業界からも人材に応募してくるようになった。また、前述した「巣ごもり需要」との関連でメディアに取り上げられることが増え、企業としてのプレゼンスが高まっていることも、メリットである。

D社が中途採用を進めていく上での課題は、優秀な管理職人材や専門人材を採用しようとした時に、D社の提示できる給与と採用候補者が望む水準との間に乖離が生じていることである。前述した入社支度金を使って、その乖離を埋めようとはしているが、今後は給与水準そのものを上げていく必要があるとD社では感じている。

5. E社（金融業、【500～999人】）

インタビュー実施日：2021年3月8日

（1）会社・事業の概要

E社は資産運用を主要業務とする会社で、約60年の歴史を持つ。国内外に事業拠点があり、全社で約1000人、日本国内に600人の従業員がいる。日本の金融業の会社でグローバルに事業展開をしている数少ない会社の1つである。

（2）採用実績と採用活動のプロセス

E社は主に中途採用により人材の確保を図っている。2019年の採用人数は70～80人程度で、従業員を増やしている部署・職務で採用している人と、退職した従業員の補充で採用している人がいる。従業員を増やす目的で採用しているのは30～35人程度であり、ここ数年間、会社全体の従業員数は増加を続けている。2020年はコロナ禍のためにそれまでのようには採用しなかったが、それでも35人程度を中途採用した。また2020年はやめた従業員がほとんどいなかった。

中途採用による従業員の増加を図っている部門は、資産運用、コンプライアンス、リスク管理、ITなどである。2019年だと資産運用が7人、営業が国内向け・海外向け合わせて10人、ITが5人、コンプライアンスが2人、リスク管理が2人、業務企画が2人、人事が1人、それぞれ増加している。

なお、新卒採用はしばらくの間やっていなかったが、2021年4月に約6年ぶりに再開する予定である。新卒採用は運用アナリストなどの職務で募集している。そうした職務に配属して仕事を覚えてもらい、ゆくゆくはファンドマネージャーなどにも挑戦してもらいたいと、E社では考えている。E社は経験ある専門人材の中途採用により人材を確保しているため50歳台の従業員が最も多くなっており、これから10年くらいの間定年などをきっかけに大量に退職していくことも予想されるので、新卒採用をその備えとしても位置付けている。

E社では完全な「ジョブ型」の人事労務管理を行っているため、採用者の年齢に役職や処遇を合わせることはない。その時々でニーズがあるポストに求められる要件を持つ人が採用され、そのポストにかかる人件費レベルも採用前に予め決まっている。ポストに求められる要件を満たす人材の探索は、社外の労働市場のみならず社内でも行われており、従来からE社に勤務する従業員でポストを充足することもある。

E社の各部門は、年度の最初に人事部門と協議の上、人件費予算を決定し、その予算に基づいて中途採用を行う。人件費予算は予め決められているので、もしその予算を超えて採用を実施するならば、その採用を実施した部門の予算総額内で調整することが求められる。た

だ、どうしても採用したい人材がいる場合に、追加の採用費用を承認するプロセスもある。

各部門が採用を実施する際には、採用したいポストのジョブ・ディスクリプション（職務記述書）と、そのポストの人材を採用すべき理由、そのポストに関わる人件費の見込みを人事部門に提示する。人事部門は各部門の提示内容を精査した上で、採用を承認したら、様々なルートを用いて募集を行い、応募してきた採用候補者と交渉する。

ほとんどの採用候補者は、前職よりも給与を上げて欲しいという希望を、交渉の際に伝えてくる。採用候補者の中でE社と天秤にかけられるのは外資系企業であることが多く、E社に対してもキャリア・アップ、給与アップにつながる要求を示してくる。ただ、その際に採用候補者の要求水準を引き下げたための交渉に時間をかけることは、E社はしていない。要求水準よりも下の賃金で採用するとモチベーションが下がるかもしれないし、E社のニーズにあった人材であれば早く入社してもらって、要求水準以上のパフォーマンスを上げてもらうほうがよいと考え、無駄な時間をかけずに採用可否を判断するようにしている。

（3）ミドルエイジ層に対するニーズ

E社の中途採用は30歳台から40歳台をターゲットにすることが多いが、実際に中途採用される人の年齢は、30歳台から50歳台にまで及んでおり、人数としては40歳台後半が多い。専門性のある即戦力の採用を意図しているため、こうした年齢の傾向が生じている。ただし、IT部門は在職者も中途採用の対象もやや若くなる傾向がある。それでも30歳台後半から40歳台前半が中心である。

中途採用者には、新卒から一貫して外資系金融会社に務めてきた人が多い。E社が一時期、外資系企業の傘下であり、日系企業でありながら外資系企業に近い組織風土・雰囲気を持っているからだと推測される。ただ日系の大手金融会社に新卒で入社し、一定のキャリアを経て外資系金融会社に転職し、その後E社に移ってきたという人も少なくない。リーマン・ショック以降は、新卒から外資系金融会社に勤め続けてE社に転職してくる人が減っている。

（4）募集ルート

E社で人材を募集する際、最も活用しているのは転職エージェントである。契約しているエージェントの総数も多く、職種分野ごとにどのエージェントを利用するのかを決めている。なかでも資産運用や、リスク管理、コンプライアンス関連業務といった特殊な知識・スキルが求められる分野は、適切な人材を紹介してくれるエージェントが限られてくる。転職エージェントの活用については、採用人数が多くなって転職エージェント向けの費用が常に大きな額になるとやや負担感が大きくなるという程度で、大きな課題としては捉えていない。

近年はE社従業員からの紹介によるリファラル採用が増加している。スカウトを活用した採用はほとんど行っていない。

選考は、転職エージェントが紹介してきた人材と、採用を希望する部署のマネージャーな

どがまず面談を実施し、その後に公式な面接プロセスに移行するという形で進めることが多い。特に転職エージェントから紹介された候補を絞り切れない場合などは、面接プロセスの前段階の面談を「片っ端から」実施している。

(5) 中途採用における課題

マネージャーは、E社の求める要件に適合すれば年齢にかかわらず採用しているが、実際には経験が重視されるので、自然とある程度高い年齢になる。会社としては30歳台がもっと欲しいと考えているが、なかなか実現できない。

E社の中途採用にとって最大の課題は、日本経済全体の停滞や、若年層の減少・金融離れなどが要因となって、労働市場に流入してくる一定の経験をもった人材がどんどん減少しており、日本国内における優秀な人材の確保が難しくなっていることである。また外国籍の人材で確保していこうとしても、日本は専門職の賃金水準が低くて外国籍の人材にとって魅力がなく、採用のグローバル化を維持することも難しくなっている。

6. F社（調剤・医薬品販売業、【1000～2999人】）

インタビュー実施日：2021年3月18日

（1）会社・事業の概要

C社は持ち株会社形式を採る企業グループに属する会社で、調剤薬局の運営を主要事業としている。調査時点で従業員は約2000人で、うち最も多い職種が約1400人いる薬剤師である。そのほかには調剤事務(レセプト関係の事務など)に約600人、本部管理部門には薬剤師・調剤事務関係なく約200人が配属されている。

（2）採用実績と採用活動のプロセス

ここ数年、毎年100人前後を中途採用しており、その数は新卒採用者よりも多い。中途採用の主な対象は薬剤師であり、調剤事務や本部管理部門での中途採用は少ない。本部管理部門は、C社が吸収合併した会社で管理業務を担当していた人や、元々は新卒または中途採用で薬剤師として働いていたが、現場である薬局だけで働くのはもったいないほどの能力を発揮している人を配置することで人材を確保している。また、調剤事務の担当者も、C社が吸収合併した会社で調剤事務を経験していた人から確保したり、人数が不足してきたら適宜新卒として採用したりして補充する。

薬剤師は調剤薬局業界全体で不足しており、C社の募集条件に合致すれば、積極的に中途採用している。管理薬剤師を店舗の店長として中途採用する場合もある。また、調剤薬局業界全体では薬剤師をパートタイマーとして雇用するケースが少なくないが、C社では基本的にフルタイムでのみ採用している。勤務時間の関係で正社員に負担がかからないようにするためである。中途採用する薬剤師の男女の比率に偏りはない。

薬剤師の採用は本社が管理して行う場合もあれば、各店舗が採用した後に本社が承認する場合もある。どちらが多いというわけでもない。地方では各店舗で募集をすることが多いが、首都圏では本社で募集をすることが多い。本社では通年で応募をしている。地方では定着の面から、現地で採用することが望ましいと考えており、採用しても不足する場合は、全国異動が可能な人材を配置する。

中途採用者の選考の際には、応募者の薬剤師としての経験年数だけでなく経験の「幅広さ」や「深さ」、応募者の人柄を重要視している。経験年数が同じであったとしても、これまで勤務してきた薬局の近くに整形外科しかなく、整形外科の調剤だけの経験がある人よりも、総合病院の近くの薬局でいろいろな診療科の調剤を経験してきた人のほうが、経験の幅が広いとして高く評価される。あるいは調剤技術を数多く身につけているかどうかに着目している。こうした点は、選考を行う人が薬剤師であれば、職務経歴書などをみて応募者のレベルを判

断することができ、選考にあたって最初に確認している。

経験の「深さ」については、過去に勤務していた薬局でどのようなポジションについていたのかに着目して判断している。例えば店長や管理薬剤師の経験があれば、一つの店舗を任せられる能力を期待できる。

またアルバイトでも調剤薬局に勤務した経験があれば、接客やサービスの経験があることになるため、病院だけに勤務してきた薬剤師に比べて、C社において期待される薬剤師の役割とのマッチングしやすくなる。

薬剤師をめぐる労働需給は、首都圏は「買い手市場」の状況になってきているが、地方ではまだ人材がなかなかとれない状況が続いている。首都圏であれば、勤務先である薬局まである程度「足を伸ばしてくれる」薬剤師が求められるようになってきている(埼玉県であれば大宮市よりも北、神奈川県であれば茅ヶ崎より西など)。

またコロナの流行を背景として、コロナ以外の病気などによる受診者と処方箋の数が減少している。そうすると、薬剤師の需要も低下し、年収が高い薬剤師を雇用する必要も低まる。そのため年収の条件が次第に下がってきている。採用する会社にとってというより、薬剤師自身にとって厳しい状況になってきている。

(3) ミドルエイジ層に対するニーズ

薬剤師の中途採用は、基本的にはC社の募集条件に合致すれば、求職者の年齢に関係なく行っており、実際に採用している薬剤師の年齢層別の構成にも、若年層が多い、あるいはミドルエイジ層やシニア層が多いといった偏りはない。6年制の大学薬学部を卒業して数年勤務した、20歳台後半の若い薬剤師を中途採用することも少なくない。

ただ30歳以上の求職者については、店舗業務の未経験者を採用しない傾向にある。店舗業務を経験した人材でないと、同様の年齢層のC社で雇用している薬剤師と同じレベルの賃金を支払うことができないと考えているためである。

(4) 募集ルート

C社は薬剤師の中途採用にあたって、人材紹介会社、自社のホームページ、各店舗における募集、チラシなどを活用している。この中では、人材紹介会社を活用することが特に多い。最近では、C社従業員による紹介を通じたリファラル採用も増えている。

薬剤師を紹介してくれる人材紹介会社は数多く、C社では本社でも各店舗でも活用している。ただ、活用が増えると費用負担が大きくなるのが課題である。

(5) 中途採用者の仕事と処遇

C社に中途採用された薬剤師は、C社の各店舗で働くケースが大半である。しかしC社は時折、M&Aや店舗開発、営業のスキルや経験がある薬剤師を応募することがあり、彼らは

本社の営業部門や管理部門で活躍することもある。このような能力を持っている薬剤師は調剤未経験でも採用することがある。

薬剤師の勤務地域としては、総合職として全国規模で異動する可能性がある薬剤師もいれば、地域専門職として特定のエリアに限定して働く薬剤師もいる。勤務する店舗の地域的な範囲は、採用選考の面接を行う際に調整しており、異動が可能な薬剤師の賃金はより高くなり、住宅手当などが支給される。

中途採用時の給与やポジションは、前述した経験の「幅広さ」や「深さ」、人柄(コミュニケーション能力)、やる気(与えられた仕事以上の何かをやるようとする意欲、仕事以外の経験を仕事に活かす意欲)に基づいて決めている。経験の「幅広さ」や「深さ」が基準となるため、ある程度年齢と相関する傾向はあるが、同じ年齢でもそれまでに在籍していた企業やそこでの経験の内容によって大きく違ってくる。

年収の相場は、配属される店舗や担当するポジションによって決まっており、そこに地域的な条件を加味することがある。例えば、首都圏では募集すると多くの人に応募してくるため、安くなる傾向にある。また、実際の給与決定にあたっては、採用候補者が求める給与レベルとC社が求める役割とをめぐって交渉(「年収 700 万円が欲しいなら、会社としてはこうした仕事もしてほしいと考えている」といった交渉)が行われる場合もある。

7. G社（コンサルティング業、【1000～2999人】）

インタビュー実施日：2021年3月22日

(1) 会社・事業の概要

G社は1990年代に設立されたコンサルティング会社で、経営戦略、組織開発、M&A、IT分野など、企業経営の様々な領域におけるコンサルティング業務を主要事業としている。

なお以下は、インタビュー対象者（以下、「インフォーマント」と記載）がG社の採用を担当していた2010年代前半の中途採用の状況についての記述である。

(2) 中途採用の概要

G社の中途採用は、①コンサルタント（「フロント」）、②管理部門等のコンサルタント以外の担当者（「バックオフィス」）の、主に2種類の職種を対象としている。中途採用は、特定のポストが空いているから実施するのではなく、会社で実施されている各プロジェクトにおける人材ニーズを明らかにし、そのニーズを充足するために実施されている。G社ではこうしたニーズを充足するために、人事部門主導で社内の他の部署からの従業員の異動を行ったり、社内公募を行ったりということが基本的にはなかった。

インフォーマントが採用担当として勤務していた時期（2010年代前半）は、序盤は年間150人程度、終盤には年間300人程度を中途採用していた。新卒の採用は年間30人程度だった。中途採用の8～9割はコンサルタントである。

コンサルタントは同じコンサルティング業を営んでいる会社から多くは採れないので、同業以外からの採用が多い。財やサービスの製造・販売を行う事業会社やIT系のシステムを開発するベンダー（販売供給元）などから、企画・立案などの「上流工程」の仕事をやりたいという理由で応募してくることが多かった。

(3) ミドルエイジ層に対するニーズと採用の実績

一般的にコンサルタントは、新卒として採用されてから8～9年目（30歳台前半）でマネージャーに昇格することが多い。また優秀な人ならそれよりも若い時期にマネージャーになることもある。マネージャー昇格後もコンサルティングを継続する人であれば、40歳台前半でパートナーになることが多い。マネージャーになれるかどうかは、コンサルタントのキャリアにとって重要な境目なので、マネージャーになれる見込みがなくなったコンサルタントは、コンサルティング業を営む他社や他業界に転職するケースが多い。

G社で中途採用されている、マネージャークラスになっていないコンサルタントの多くは20歳台後半から30歳台中盤までの年齢であり、一部30歳台後半がいる。コンサルティン

グ業の経験者や IT ベンダーの出身者だと採用の対象となる年齢層が広がるが、それでも 40 歳を超えることはない。

マネージャークラスのコンサルタントだと、G社で中途採用しているのは、主に 30 歳台前半から中盤までの人々である。マネージャークラスから上のクラスのコンサルタントは、基本的にはコンサル業界の経験者のみを採用している。40 歳台を中途採用することもあるが、その場合は金融など特定の事業領域や、IT システムの特定の部門に強い人などを採用しており、50 歳台の中途採用者はあまりいない。30 歳台後半から 40 歳台前半で中途採用されるのは、マネージャークラスよりも上のシニアマネージャークラスの人材である。またパートナークラスのコンサルタントか、執行役員クラスの人材であれば、40 歳以上で採用することも少なくない。

G社では 40 歳以上でも専門知識や経験が豊富で、営業能力のある人であれば採用したいと考えているが、そうした条件に見合う人材はなかなかいない。

(4) 募集ルート

インフォーマントが採用担当だった頃は、ダイレクト・リクルーティング（＝企業が自社に適合する求職者に対し、直接働きかける採用手法）がまだあまり普及しておらず、転職エージェントやエンプロイヤー・リファラル（＝社員による紹介）を活用することが多かった。またパートナークラスのコンサルタントや特定領域に強い人材の採用を行う際は、しばしばヘッドハンターを活用していた。

(5) 中途採用者の配置と処遇、採用後のフォロー

前述のとおり G社では各プロジェクトの人材ニーズを明らかにし、中途採用を行っているが、採用しようとする人材の職位（ジュニア・コンサルタント、シニア・コンサルタント、マネージャーなど）は、募集の時点では決まっていない。採用選考によって採用候補者を評価した後に、採用時に評価に見合った職位を割り当てている。

採用者の給与は、割り当てられた職位に対応する形で決まる。各職位には G社の給与制度上、対応するレンジが設けられている。中途採用の場合、G社は採用者に前職よりも高い給与水準を提示しているが、その金額は原則として、採用者の職位に対応するレンジの上限を超えることはなかった。

(6) 中途採用における課題

インフォーマントが中途採用を担当していた時期に課題として感じていたのは、応募者のスクリーニングである。書類選考と 2～3 回の面接を通じてスクリーニングをしていたが、併せてケース面接（＝ある特定の課題を提示し、解決策を問う面接）なども行っていた。応募者がコンサルタント経験者であれば経験の内容によって、その応募者の力量を判断することができたが、別の業界から応募してきた候補者は力量を測るのが難しかったと言う。

第3節 マッチングに関わる人々のインタビュー調査記録

1. Y Tさん（NA社マッチング担当）

インタビュー実施日：2020年11月26日

(1) 担当するマッチング業務の概要

Y Tさんは、大手人材サービス企業NA社で、現在は、企業の希望退職募集に応募した人向けの再就職支援サービスを担当している。この業務では、希望退職を実施する企業に対し、希望退職応募者に対する説明の仕方や割り増しの退職金の計算の仕方などについてアドバイスを行うといった支援を行っている。

また現在の担当業務の前は、2020年の5月までNA社において、大卒入社後、転職支援サービスを担当していた。本稿では、Y Tさんが担当してきた転職支援サービス、再就職支援サービスにおけるミドルエイジ層の状況をまとめた。

(2) 転職支援サービスにおけるミドルエイジ層の状況

①ミドルエイジ層のニーズがある業種・職種

ミドルエイジ層の求人が多い職種としては、まず間接部門を挙げることができる。間接部門の中でも、人事制度を構築できる人、経理課長、特許・契約法務などの従事者といった、ある程度の経験や専門性を必要とする業務への求人が特に多い。新しい制度の構築などの業務は、若年層は経験の面でミドルエイジ層に劣るため、新卒入社後15～20年ほどの経験を積んだ30歳後半～40歳代前半の求職者に決まる傾向がある。特許や契約法務は年齢には関係なく、専門知識や経験のある求職者が採用される。

日本社会には少ないマーケティング系の業務の従事者も、最初のうちは企業が若年層を採用しようとして募集を出すものの、若年層に求める人材がいないため、目標とする年齢層が上がり、ミドルエイジの求職者に採用が決まるケースがまま見られる。ただし、デジタルやDX（＝デジタル・トランスフォーメーション）に関わる業務などは、求人側の企業自体が中途採用者に担当させる予定の業務やデジタル技術の必要性について、よくわかっていない場合もある。

専門職以外でも、英語でのコミュニケーション能力、しかも海外の人々ときちんと交渉ができる能力が求められる業種・職種は、ミドルエイジ層に対するニーズが高い。法務における英語での契約書の作成、海外事情の調査などの業務が該当する。女性の中途採用が多いのは、こうした英語を使う仕事のほか、エンジニア、人事、広報、マーケティングといった業務、消費者向けの製品やサービスを提供する「コンシューマー系」の業界の仕事である。

近年の傾向としては、マネージャーでも、既存の業務をうまく回して管理するというより、新しいことに対応できるマネージャー、例えば新しい事業を開発したり、組織内で新しい仕組みを構築したりできるマネージャーへのニーズが高い。また、これまでの実績だけを見るのではなく、環境（担当している製品やサービス、勤務している会社）が変わっても、同じような実績を出せるのかといった点を、求人企業は重視している。例えば、コロナ禍のような難局に直面したあと、事業や組織管理を立て直すことができる経験をもつミドルエイジ層が評価される。こうした「再現能力」をアピールする上では、成功／失敗に関わらず、自身の仕事上の実績がどうしてそうなったかというプロセスを説明できることが重要であるとY Tさんは考え、担当する転職者にも説明につながる職務経歴書の書き方や面接での対応をすすめていた。

②大企業と中小企業の相違

大企業の求人の場合は、転職前に在籍していた企業と求人企業の組織体系、社風が似ている人が採用されやすい。Y Tさんも、求職者に求人を紹介する際に、その求職者の転職理由に着目し、転職前に在籍している企業について嫌っている点（「残業が多い」、「オーナー企業は嫌だ」など）と同様の社風や雰囲気を持つ企業は紹介しないように心がけていた。

また、段取りをしていく力がある人、仕事の進め方にスピード感がある人、状況の先読みをすることができる人、組織内のコンテクストを読むのがうまい人（例えば、親会社との関係などを理解するのが早い）なども、転職先が決まりやすい。大手企業は、各職務に関わる能力のほかに、こうした組織内での協働に関わる能力を見ている。

一方で、中小企業は即戦力志向が大企業よりも強く、募集している業務の経験がないと採用しない傾向が強い。また、そうした志向の中で、人が良い、誠実、やるべき仕事を全うするといった求職者の転職が決まりやすい。

③ミドルエイジ層の転職理由

ミドルエイジ層の離職理由は、「次の会社でもっとバリバリと仕事をやって燃え尽きたい」といった希望や、「通勤時間が長くてしんどい」、「働き続けたいけど妊活もしたい」のように、働き方や配偶者の再就職、子供の教育に関わる問題が関わってくるなど、様々である。

Y Tさんが転職サービスで支援してきた求職者は、男女の割合がほぼ同程度である。ミドルエイジ層の女性は、勤務した会社の制度などに不満を感じ、外資系企業へ転職するケースが多いほか、起業するケースもままた見られた。

④求人企業とのマッチング

求人企業側については、中途採用によって組織をどうしたいのかという意向を聞き出すことを、Y Tさんは心がけていた。会社がどういう製品・サービスを通じて、どのようなミッ

ションを実現しようとしているのか、どういう組織を作りたいのかといった点を把握して、それに共感できる求職者を探すようしていた。

(3) 再就職支援サービスにおけるミドルエイジ層の状況

①求職者（サービス利用者）に対する支援の内容

現在NAさんが担当している再就職支援サービスでは、1企業あたり約50人を担当している。大企業の再就職支援だと、1企業あたりの担当人数が1000人を超えることもある。

再就職支援の際には、NA社に寄せられている求人だけでなく、サービス利用者自身の人脈なども活用し、再就職先の開拓に努める。また面接などの対策への支援や、この先に向けて不安を感じていることが多いサービス利用者の気持ちに寄り添う支援を行う。再就職支援の場合、本当はこれまで在籍していた会社にいたかったのに残ることができなかったという状況の人を、次の就職に向けて気持ちを整理させ、動機づけ、意欲を高めていくことが重要で、この点が他の転職支援サービスとは異なる特徴でもある。再就職支援活動の中心は、求職者が次の活動に向けて「腹落ちさせること」であると、YTさんは言う。さらに、ITリテラシーを向上するための支援、ハローワークへの申請など手続きに関する支援なども行う。

NA社の再就職支援サービスの場合、求職者と支援担当者は週1回連絡を取るようにはしているが、頻度やその方法（メール、オンライン等）は、人による。求職者が在籍していた企業への報告もする必要もあるので、最低月1回は連絡をとるようにしている。

NA社の再就職支援サービスを利用する求職者は、セミナーや研修などの教育訓練を一定期間、希望するだけ受講することができるので、そうした機会を利用して、簿記などの資格を取ることもできる。ただし、資格を取ろうとする求職者はそれほど多くなく、面接対策、書類対策など、再就職に直接役に立つセミナーを受ける人が多い。

②求職者（サービス利用者）の概要

YTさんが担当する再就職支援サービス事業を利用する求職者の年齢は、40～55歳くらいまでで、うち50歳台が6割程度を占める。年齢が比較的高く、年収も比較的高いが管理職ではない人、すなわち組織の側から見ると、コストパフォーマンスの低い人が多い。比較的年齢が若いサービスの利用者には、今後、管理職になれないと見込まれる、パフォーマンスの低い人が多い。2020年はコロナ禍の影響で、飲食業企業の勤務者やアパレル企業の販売員などが店舗閉鎖などにより希望退職の対象となったため、20歳台などこれまでに比べて若い人が多い印象を、YTさんは受けている。

再就職支援サービスを利用する求職者の職種については、生産系・運輸系などの現場で働くブルーカラーが多数を占めるというわけではなく、品質保証、生産技術、開発などの業務を担当するホワイトカラーも少なくない。メーカーの希望退職に伴う再就職支援のケースでは、部門閉鎖となってしまう担当していた製品をもう作らないが、配置転換が難しい等といったエンジニアが多く、人事や経理を担当していた人々は少ない。

③再就職の状況

NA社の再就職支援サービスの利用者は、支援を受け始めて1年後には97%が再就職をしている。60歳を超えていても平均4か月程度で再就職先は決まる。

1年を超えて再就職が決まらないケースでは、本人の病気や家族の介護などが理由となっていることが多い。また、求職者本人収入や労働条件などをあまりこだわらなければ、再就職先が決まるまでの期間は短く、前職と同じ仕事や、収入や待遇などにこだわっている求職者はなかなか再就職先が決まらない。なお再就職の場合、ほとんどのケースで年収は下がる。

年齢が高くなると新しい環境への適応能力が低くなるので、即戦力を望む企業の求人においては、年齢がより若いほうが有利である。一方で、顧問のような役割を求められる55歳以上のシニア層であれば、面接は社長面接だけですぐに再就職先が決まるといったケースも少なくない。そのため、若年層でもなくシニアでもないミドルエイジ層（主に40歳台）の再就職が結構難しい。

マネジメント能力や営業能力などが求人企業に評価された場合は、前職と少し異なる、前職の経験を応用できる業務で、再就職が決まることがある。例えば、前職ではカスタマーサポートのマネジメントをしていたが、再就職先では社内業務のマネジメントを担当することになったケースや、前職では自動車の営業をしていたが、再就職先では損害保険の営業を担当することになったケースなどである。

女性の再就職支援サービス利用者は、前職が保険・銀行・不動産に勤務していたというケースが多い。製造業に勤務していてサービスを利用する人の中で女性が占める割合は1割程度であるが、保険・銀行・不動産に勤務していたサービス利用者では35%程度が女性である。保険・銀行に勤務していた女性のサービス利用者は、地域限定社員であったり、営業事務を担当していたりという人が多い。女性には仕事よりも生活を重視する志向の強い人が多いので、家から近いことや残業がないことを条件として、地方自治体関連の組織や図書館司書の仕事などに再就職するケースが見られる。また女性のサービス利用者には資格を持っている人が多く、資格を活用できるネイリストや介護等の仕事を選ぶといったケースも少なくない。

2. DHさん（TO社マッチング担当）

インタビュー実施日：2020年11月17日

(1) 担当するマッチング業務の概要

DHさんは人材サービス企業TO社で転職支援サービスの企業向け営業を担当している。調査時点（2020年11月）では、製造業企業向けの営業を担当しているが、以前は不動産企業向けの営業を担当していた。DHさんが担当する顧客企業は10社ほどである。

TO社では、求人側の担当と求職者側の担当が分かれており、企業側の担当であるDHさんは、各顧客企業の求人票を作成している。求人票は職種単位で作成をするが、各企業のニーズを踏まえて、仕事の内容をかなり詳細に記載したものを作成することもある。求職者側の担当は求人側の担当が作成した求人票を見つ、TO社の転職支援サービスに登録した求職者のデータベースを使用して求職者に働きかけ、応募の意思を確認しつつ紹介を行う。また、企業側の担当者が作成した求人票と求職者データベースを基に、AI(人工知能)を用いたマッチングも行われている。

企業側の担当者であるDHさんは、顧客企業のニーズ・制度と労働市場の現状を踏まえて、採用に関するアドバイス・コンサルティングを行うこともある。

(2) 転職支援サービスにおけるミドルエイジ層の状況

DHさんは、求人企業が直接優秀な人材に働きかけることができるマッチング・サービスを、ある人材サービス企業が数年前から広げていったことで、40歳を超えるような年齢が比較的高い人材でも優秀だったら採用しようとする傾向が広がっていったと感じている。

しかし、DHさんが担当してきた不動産業、および調査時点で担当している製造業は、大手企業の場合、自社の人事制度や人事方針を崩したくないという意識が強く、中途採用が、他のセクターに比べて少ない。特に事務・管理部門については、基本的には新卒採用者を育成する方針が堅持されており、中途採用した人材を管理職につけるといったことが行われな。例えば38歳の人材は、新卒採用の同年代の従業員であれば課長職に相当し、中途採用すると、課長職としての役割を期待せざるを得ない。そこで、課長職として中途採用をすると、それより少し年齢が下の課長職手前の新卒採用従業員のモチベーションが低下する恐れがある。大手企業は、こうした新卒従業員との軋轢を気にして、ミドルエイジ層の中途採用を控えているようにDHさんには感じられる。また、これらの業界の大手企業は、「過去5年間に転職経験があるからダメ」などと転職リスクを恐れる傾向も強いと言う。

製造業や不動産業の大手企業が、中途採用するミドルエイジ層の人材としては、まず専門知識や、特定専門分野における経験において群を抜いているエンジニアが挙げられる。こう

した人材は、自社の人事制度や人事の基本方針を崩さないように、正社員とは別枠で雇用するなどの工夫をして採用している。また、管理系の専門的な職種（法務、財務など）の担当者も、大手企業によるミドルエイジ層の採用が行われている分野である。ただ、管理業務や一定程度の専門性に対するニーズは、例えば不動産業の場合は、建築士や施工管理技士の資格を持つ 50 歳以上のシニア労働者を採用することなどで満たされるので、そのニーズを満たすためにミドルエイジ層が採用されることはなかなかない。

もう一つ、製造業や不動産業の大手企業が採用するミドルエイジ層の人材として挙げることができるのは、大手企業や外資系企業で、プロジェクトや部門をマネジメントしている管理職層・役員層で、年収 1000 万円以上の人材である。これらの人材はコンフィデンシャル（非公開）で移動していることがままある。

ただDHさんから見て、ミドルエイジ層の転職市場がある程度活性化しているのは、「E テック」と呼ばれる、IT を事業に活用している新興ベンチャー企業のセクターや、外資系企業のセクターである。新興ベンチャー企業のセクターは、人材が不足していたり、人事制度など社内で新たな制度を作って運用したりしているため、ミドルエイジ層に対するニーズが比較的高い。また、人事についての考え方も柔軟な企業が多い

ミドルエイジ層の求職者には、年収は横ばいでもいいので、これまでの経験を活かしたいという人や、仕事の広がり求めて転職したいという人が多いのではないかと、DHさんは感じている。例えば、不動産の売買を担当してきたミドルエイジの人材が、街や物件を作っていきたいというディベロッパーなどの志向を持つようになるといったケースや、メーカーに供給する部品やシステムを作る会社で働いてきた人が、より「上流工程」のメーカーへの転職を志望するといった、取引構造においてより上の層にいる会社を目指すケースである。もともと製造業で「上流工程」にあたる大手メーカーは、前述したようにミドルエイジ層を採用していこうという意向が乏しい。ミドルエイジ層が活躍を求めるのであれば、新興ベンチャー企業のセクターに転職したほうがよいが、ある程度の規模の企業から転職する場合には、「覚悟感」が求められるとDHさんは言う。

3. HTさん（TO社マッチング担当）

インタビュー実施日：2020年12月4日

(1) 担当するマッチング業務の概要

HTさんは、DHさん（本節事例2を参照）と同じく人材サービス業TO社で、転職支援サービス業務に携わっている。HTさんが担当しているのは求職者側である。TO社では、求職者側の担当範囲は、求職者の職種によって分けられており、HTさんの担当はIT関連職種に従事していた求職者であり、具体的には、プログラミング、インフラのサーバーやネットワークのエンジニア、ITコンサルタント、ヘルプデスクなどの仕事に携わってきている人々である。非管理職から課長の手前の主任クラスまでで、年収600万円以下の求職者が多い。年齢は40歳未満が多く、40歳以上は担当する求職者の5%程度である。

(2) IT技術者の転職市場におけるミドルエイジ層の状況

HTさんが面談する求職者は月に30～40人で、そのうち求人に応募する段階に進む人が約55%、実際に入社が決まるのは20%程度である。

HTさんが支援するIT技術者のうち、40歳以上で転職しようとしているのは、①技術者派遣会社で派遣技術者として働いていたが、自分が担当する案件がなくなった人、②派遣技術者として働いていたが、特定の会社の社内SE（システムエンジニア）になりたい人、③勤務先の業績が悪く、仕事や会社自体がなくなったり、梱包などITとは異なる職種に異動させられたりした（させられそうな）人、などである。①のケースは2020年4月の新型コロナ感染が拡大し、緊急事態宣言が発令されたところから増えている。②の社内SEを希望する派遣技術者が社内SEを望んで転職するというケースは、社内SEと派遣技術者の仕事が異なるため（具体的には、社内SEはシステムの開発よりも運用の業務が多く、派遣技術者はその逆であるため）、ほとんど成立しない。派遣技術者は、別の技術者派遣会社に転職することが多い。

IT技術者としての転職は、より若い人のほうが「圧倒的に」転職が決まりやすい。例えば、それまで本人が担当してきた業務で活用してきたコンピュータ言語の分野と、転職先が求める分野とが違っていても、30歳台前半までのIT技術者の場合は、論理力などのポテンシャルが評価されて採用されるケースがままある。一方、30歳台後半以上になると、それまでの業務経験の中で使ってきたスキルを求めている求人企業がタイミングよくあったので転職が決まるというケースがほとんどである。大きなプロジェクトや部署の管理職経験がある人は30歳台後半以上でも転職先が決まりやすいが、年収600万円以下のIT技術者の中にはそのような人材はほぼいない。

ただ、30歳台後半以上、年収600万円以下のIT技術者人材の中でも、求人している企業や組織の業界や分野（製造業、金融業、地方自治体など）に関わる経験や知識がある人は有利になる。さらに実務においてだけではなく、プライベートでもプログラミングを活用していると、「成長志向がある」と評価されることがある。

より若い人であれば、今後のキャリアのことも考えてプログラミングスクールに行くことをすすめたりできるが、30歳台後半以上のミドルエイジ層ではそうした教育訓練を実施しても、転職にあたって強みにならないので、HTさんは職務経歴書の書き方などをアドバイスしている。ミドルエイジ層のIT技術者には、職務経歴書に自らの技術経歴（いつ、どんな分野のIT技術を使ったか）だけを記載し、自らの実績をアピールできていない人が多いと、HTさんは感じている。

HTさんが転職支援を担当するIT技術者の3~4割は女性である。ミドルエイジ層の技術者もおり、例えば、年齢的にプロジェクトリーダーを任される可能性が高くなってきたが、それを嫌って転職したいというケースなどがある。結婚・出産後に再びIT技術者として働きたいという女性も少なくないが、IT関連企業は直近数年間の仕事経験を重視し、その期間に仕事をしていない「ブランク」の期間があるかどうかを気にするため、ブランクが2年以上になると就職は厳しい。

IT業界における技術者の転職は、30歳未満の若い人にとってはキャリアが広がる転職となる可能性が高いが、ミドルエイジ層ではキャリアアップは難しく、せいぜい現状維持という場合がほとんどである。ミドルエイジ層のIT技術者の中には、男性だとタクシードライバーやメーカーの生産ラインのオペレーターなどへ、女性だと事務職へと職種転換する人も少なくない。

4. ONさん（TN社マッチング担当）

インタビュー実施日：2021年10月11日

(1) 担当するマッチング業務の概要

ONさんが勤務するTN社は、登録型の人材紹介業を主要事業とする会社で、管理職人材、役員人材、特定領域における専門人材を主な紹介対象としている。専門人材に該当する転職者の業務としては、コンサルタント、金融系の業務、管理部門系の専門業務（人事、法務、IR [Investors Relations] など）、IT・機械エンジニアなどが多い。TN社には多数のコンサルタントが在籍しており、それぞれ特定の専門分野（業種・職種）を担当している。

TN社の人材紹介サービスの利用者の多くは首都圏あるいはその周辺で勤務していて、マネージャーを経験している。年齢層別の構成は、40歳以上のミドルエイジ層以上が過半を占める。役員クラスや高い専門性を持つ人材であれば、紹介する人材の年齢が60歳台に達することもある。

TN社の人材紹介サービスを利用した転職者の転職先は、3分の1程度が外資系企業、3分の2程度が日系企業であり、転職後の年収は600～2000万円程度である。この10年ほどで、ある程度以上の高い年収で転職するケースの採用がかなり増加しており、大手企業による管理職や専門職の中途採用が増えたことがうかがえる。

外資系企業への転職者は、外資系企業の間で移動を繰り返すことが多いが、日系企業から外資系企業に移る転職者もある程度いる。また日系企業間の転職で代表的な転職先は、日本国内の消費者向けサービスを展開しているIT企業や、地方企業または地方の事業所に優秀な人材を配置したい東京に本社がある大手企業、事業の専門性が高い企業(IT、コンサル、金融、医療機器、医薬品製造、一部の製造業)などである。

(2) ミドルエイジ層に対するニーズ

TN社が扱っている転職支援サービスの件数はここ数年で全体として成長傾向にあるが、特に伸びが著しいのはIT系業界での活用である。IT系業界では、役員、管理職、営業、カスタマー・サービス職、エンジニアなど職種を問わずに、ミドルエイジ層に対するニーズが伸びている。また、TN社で扱う案件の中では、ITエンジニアなどIT系業界の出身者が、製造業やサービス業など他業種の会社にデジタル・トランスフォーメーションを推進するために中途採用されるというケースも多い。このほかには、新規上場に向けて財務の専門人材をCFO (Chief Financial Officer) として採用したいなどといった、ベンチャー企業によるニーズも増えてきている。

日系企業のミドルエイジ層に対するニーズは、成長企業におけるニーズと、大手成熟企業

におけるニーズに分かれている。成長企業でも大手成熟企業でも、育成の時間さえあれば新卒採用をしたほうが優秀な人材を確保できるが、時間がないので「育成する時間を買っている」という感覚でミドルエイジの中途採用を行っている。成長企業は新卒を大量に採用できるものの、管理職は新卒採用できないので、管理職経験者を中途採用するというケースが多い。一方、大手成熟企業は、新分野への進出にあたって管理職を育成する時間がないので管理職を中途採用するというケースが多い。また、社内の若手を育成するために、指導役にあたるミドルエイジの管理職層を中途採用したいというニーズもある。ただ、これらのニーズに対応する案件は、TN社が扱う案件の中では比重が小さい。

外資系企業では、自社を退職した人材が担当していたのと同様の仕事内容ができる人材を、中途採用するケースが一般的である。こうした採用で求められる人材は、前任者と同様の経験を積んだ人材である。またここ 10 年くらいで外資系企業から日系企業に移る転職者の流れも出てきている。これは、一部の日系企業が会社の刷新をめざして外資系企業出身者を戦略的に採用していること、転職者側に目を向けると、外資系企業の本社で活躍したいと考えている外資系企業勤務者が、本社で活躍するのは難しいので代わりに日系企業の本社での活躍を望んでいることによる。

(3) ミドルエイジ層転職の成否を左右する要因

ONさんの感覚では、ミドルエイジ層の転職結果について、転職前後で処遇や働く環境などが大きくは変わらず、「ぼちぼち」と評価できるケースが 3 分の 1 程度、想定していたよりもいい結果となるケースが 3 分の 1 程度、逆に想定よりも悪い結果となったケースが 1/3 程度である。TN社では、同じコンサルタントが転職希望者と転職先候補の両方を担当し、かつ扱うポストや転職希望者の範囲が限られているので、マッチングの精度は他社に比べてもかなり高いと、ONさんは感じている。

うまくいっている転職者は、就業情報の収集がうまく、かつ、転職にあたって譲歩できる点・譲歩できない点をはっきりしていると、ONさんは考えている。例えば、失敗するリスクも高いが成果が上がれば高い収入が得られる仕事につきたい、あるいは現職よりも収入は減っていいので現職ではやれないことをやりたい、といったように、転職に求めるものがはっきりしている転職希望者は転職がうまくいきやすい。収入に関する要望について、ONさんの扱う案件における転職候補者は、年収が下がっても別の目的を追求したいタイプと、住宅ローンが払えない、子供の教育費が払えない、家族が反対するなどの理由で最低限現職と同じ水準を維持してほしいというタイプと、年収を上げることを目的とするタイプの 3 つに分かれると言う。

転職活動の際に転職希望者側がやっておいたほうが良いとONさんが思っている事は、企業側にわかりやすい形でこれまでの実績を示す事、転職候補先でその実績を再現するのであればどのようなプロセスにより再現するのかといった点を示す事である。さらにはプロジェ

クトなどで成果を上げるために、まずは自主的に動くという姿勢を示す事も重要である。プロジェクトなどで自主的に活動して、成果を上げていく事は、日系・外資系を問わず多くの企業で求められており、転職先でキャリアを築いていくために必要だからである。

スキル・知識として、ミドルエイジの転職において評価が高いのは、まず英語が使える事である。英語を使ったコミュニケーションがある程度できることを示せば、転職候補先の数が大きく増えると言う。また、デジタル関係のスキル・知識を抵抗感なく使えることをアピールできれば、IT系企業などへの転職がしやすくなる。

ミドルエイジ層を中途採用した企業の取組みも、転職の成否を左右する。ONさんは顧客企業に、中途採用された転職者が勤務を始める日までに、使う机やパソコンを用意しておいてほしい、あるいは初日のランチを一緒に食べに行く人を決めておいてほしいと伝えている。大変基本的なことではあるが、こうしたことの有無が、中途採用された転職者にとっては、会社側の自分に対する姿勢を象徴している様に見えるからである。また転職者が入社後、力を発揮できるようにするためには、採用を意思決定した経営陣や上位の管理職が、転職者が配属される部署の関係者に、採用や配属の意図を説明したり、転職者に対する支援を要請したりすることが必要であると、ONさんは思っている。

5. BTさん（SU社マッチング担当）

インタビュー実施日：2020年3月2日

(1) 担当するマッチング業務の概要

BTさんが勤務するSU社は、女性のキャリア形成支援を目的として2010年代に設立された会社である。従業員または業務委託の形でSU社で働いている人は約30人（調査時点）で、うちキャリア・カウンセラーが3人いる。SU社の事業は、①マッチング、②再就職支援、③キャリアに関わる相談対応の3つである。

マッチング事業は、業務委託（フリーランス）や求人と登録者とのマッチングで、成立案件の約7割は業務委託、約3割が正社員・契約社員としての就職・転職に関わるものである。登録者は約10000人（調査時点）で、平均年齢は38歳、30～40歳台が多くを占めている。対象となる職種・業務は、広報、人事、経理、営業、コンサルタント、マーケティングなどである。

再就職支援事業は、かつて総合職・基幹職で働いていたミドルエイジ層（多くは40歳前半）の女性を主な対象とする。登録者は4000人（調査時点）で、総合職・基幹職として働いていたが、夫・パートナーの海外駐在につきそうごとなどにより、キャリアが中断したという女性が多い。多くは総合職として再就職することを目指しているが、再就職を機に、勤務先の業種や従業員規模、あるいは働き方やキャリア形成の方針を変更したいという意向をもっている。これまでの紹介事例では、1社で複数人の登録者を採用するケースも見られる。

マッチング事業、再就職支援事業共に、ここ数年で登録者が急増している。テレビ番組でSU社による紹介で就職した女性や、当時SU社が行っていたサービスが取り上げられたことがきっかけである。

登録者は、転職前・離職前の職種を転職後・離職後も継続したいという希望を持っていることが多い。その場合、マッチングや再就職支援も職種を軸に行われるが、職種をわずかに変更してマッチングや再就職支援を行うこともある。一方で、興味のある職種に向けてキャリア・ストレッチ（＝仕事を通じて自分が成長し、機会が広がること）を目指す登録者もいる。

また登録時にはフルタイムではなく週3日程度で働きたいという登録者も多い。こうした希望をかなえるには正社員での就業では難しいので、業務委託や契約社員の案件を紹介しているが、これらの登録者も数年後には企業に就職することを志望することが少なくない。実際に、再就職後に正社員へ転向する事例も見られる。

総じてSU社のサービスを利用している女性は、仕事やキャリアを自分で決めたいという意思が強い。あるいは出産・育児や介護などのライフイベントや、残業・重労働に伴う体調

の崩れなどを機に自分のキャリアや価値観を考え直し、違うキャリアを目指したいといった意向もしばしば見られる。

一方、SU社のサービスを利用する企業の約7割は中小・ベンチャー企業である。企業が利用する場合には、企業間のつながりを通じた口コミによる紹介がきっかけとなることが多い。またSU社が定期的に主催しているイベントがきっかけになることもある。SU社のサービスを利用する企業は、社長や代表が育児や介護の経験があり、時間や場所の制約がありながらも働く意欲があって優秀な人材を活用したいという意向を持っていることが多い。

キャリアに関わる相談対応事業には、SU社のマッチングサービスや再就職支援サービスに登録し、役職やキャリアの面で「行き詰まり」を覚えた40歳台の女性から相談が寄せられることが多い。そうした人々には、副業的な活動などをつうじて「外を見る」、あるいは社内外の人脈を形成するといった準備を経て転職するようといった、アドバイスしている。

(2) ミドルエイジ層に対するニーズ

SU社のマッチングサービスを利用する女性求職者に対しては、中小企業やベンチャー企業、財団法人、NPOなどから、人事、経理、総務など管理部門（バックオフィス）や、広報やマーケティングの担当者としての採用の申し出が寄せられることが多い。新規事業を行うさいの事業企画経験者に対するニーズも高い。最近の傾向として、常勤監査役の紹介を依頼する案件などが増えている。

人事では特に、採用や人事制度・人事企画の担当者を希望する求人が目立つ。これらの業務を担当できる人材が、中小企業やベンチャー企業には少ないためである。また経理であれば、決算までの一連の業務フローを整備・管理できるような人材にニーズがある。そして人事でも経理でも、マネージャーとしての役割を期待されていることが多い。

大手企業への紹介は、企業側が提示する人材要件に見合っていて、その企業が属する業界で働いた経験がある人材であれば成立しやすい。例えば、ピンポイントで営業や総務の担当者が不足している企業と、ブランクはあるがその企業の属する業界で当該業務の経験があり、その職種に復帰することを希望している人材とがマッチするといったケースである。あるいは特定の年齢層（例えば「就職氷河期世代」にあたる40歳台など）の人材が不足しているため採用したいといったケースなども、大手企業への紹介が成立しやすいケースである。

(3) 転職を左右する経験・キャリア

SU社のサービスに多く登録しているミドルエイジ層の女性で、転職や再就職が決まりやすいのは、企業・事業全体の戦略構築の経験がある人や、そこまでには至らなくとも個々のプロジェクトなどの企画立案・実行に関与していた人、独力で責任をもって企画を運営した経験がある人などである。こうした人々は、「自走性」（＝自分で考えて仕事を進めることができる力）を持っていると言うことができ、かつて就業していた職種・業種とは多少異なる

職種や業種で就業しても、仕事の再現性が高く成功しやすい。

反対に、受身の人や慎重すぎてコミュニケーションコストが高い人、大手企業の経験に固執している人、相手のポジションや就業形態によって態度を変える傾向がある人、中小やベンチャーに特徴的な環境に適応できない人などは転職に苦戦しやすい。

例えば、大手企業で既存の営業のやり方に馴染んだために、他の会社でその方法を再現したり、新規顧客を開拓したりすることが難しい人は中小・ベンチャー企業からは評価されにくい。また外資系金融会社などで本社へのレポート業務など、外国語を使ったオペレーションの経験がある人も、そうした業務が中小・ベンチャー企業にはないのでミスマッチが生じやすい。

転職に成功して自分のやりたい仕事ができる人は概して、前職まででも適切に能力のアピールや交渉を行ってきた人が多い。学歴や資格、特定の組織だけで求められる能力では評価されにくくなっている中で、こうした行動がとれることの重要性が高まっている。

(4) 転職・キャリア形成支援

①経験・キャリアの把握と検討

ミスマッチが生じないように、SU社ではマッチングの場面で、登録者の経験・キャリアを詳細にわたって確認・検討している。例えば、採用を担当する人材についての案件を扱う場合には、登録者が採用業務のどの部分を担当した経験があるのかをしっかりと把握する。採用計画の立案段階から担当している人は汎用性が高く、多くの企業のニーズに応えることができるが、具体的に採用を進めるための業務（オペレーション）のみの経験者に対するニーズは乏しい。企業によっては、登録者が採用を担当した人数や職種、あるいは最新の採用方法の経験を持っているかなども確認してほしいと依頼してくることがある。

また同じ人事や広報の仕事でも、事業会社の中で自らが関わったのか、コンサルタント的な立場で他社の人事や広報に関わったのかという点も、転職の成否を左右する上で重要な点である。両方の経験があればよいが、社外からコンサルタント的に関わった経験のみでは、事業会社の人事や広報に転職をした場合に苦勞することも少なくない。

さらに登録者が、どのような顧客を相手に働いてきたのか、働きたいのかという点にも着目する。一般消費者向けのB to Cの事業を行っている企業と、法人向けのB to Bを中心とした企業とでは、同じ職種でも仕事の仕方や求められる役割が異なる。SU社のサービスに登録しているミドルエイジ層の女性には、自分の生活において身近な、B to Cの事業を営む企業でキャリアを積み重ねてきた人や、そうした企業で働きたいという人が多いが、SU社のサービスを活用している企業は、むしろB to Bの事業を営んでいるところが多い。B to Cの事業を営む企業で働きたいという登録者に、B to Bの事業を営んでいる企業の求人案件を紹介する場合には、B to Cに固執せずにB to Bの経験を積んでキャリアアップを目指すことを勧めている。

これら担当業務や勤務先事業が営む事業における状況に加えて、SU社でマッチングにあたり把握しようと努めているのは、登録者がこれまでの仕事で、他のメンバーとどのように関わり、どのような役割を果たしていたのかという点である。「リーダーをしていた」などといった表面的な事柄だけではなく、これまでに価値観が違うメンバーと一緒に仕事をしてきた経験があるのか、もしそうした場合にはどのように仕事を進めてきたのかといった点なども把握するようにしている。登録者の採用を考えている企業は、こうした詳細を重視しているからである。

②支援の取組み

SU社では登録者にキャリアの棚卸を頻繁に薦めている。特に職務経歴書を繰り返し書き直してもらい、自らの能力やキャリアについての理解を深めてもらうとともに、相手となる企業に応じて、自らの経験・キャリアを異なる仕方で提示することができるよう努めている。

女性活躍推進法の施行や若手不足といった事情から、40歳以上のミドルエイジ層も管理職または管理職候補の求人で対象となってきている。SU社では、こうした点を意識し管理職求人にも挑戦するよう、また管理職経験がなくても、リーダーとしてプロジェクトを先導・管理した経験があり、それによって周囲の信頼を得ることができたようであれば資質はあると、登録者に伝えている。こうした管理職求人を逃すと、SU社のサービスに登録しているミドルエイジ層女性の選択肢がなくなるためである。事務などの求人に応募をしても、「オーバースペック（求める人材要件を超えている）」な人材として、採用に結びつかないことが多い。

登録者が自走性を示す経験、例えば企画や戦略の構築に関与した経験などがある場合、そうした経験をアピールするようアドバイスしている。SU社のサービスを使うベンチャー企業は、年齢へのこだわりがなく、社会課題解決型の事業を営んでいることが多いため、ミドルエイジ層でブランクのある人でも、自走性があれば適合する可能性が高いからである。

「女性ならではの」の問題として、「やりたいことにこだわりすぎる」傾向があると、BTさんは感じている。特にSU社のサービスに登録しているミドルエイジ層の女性は、職業キャリアを積み重ねていると同時に、育児や介護を経験し、社会に対する問題意識や社会貢献の意欲が高い人が多い。最近では「持続可能性」や「SDGs」などに関わる仕事を志望する人も少なからず現れている。そういった人に対しては、対応する仕事が少ないことを伝えるとともに、転職先となりうる企業について調べる際に、「持続可能性」や「SDGs」に関わるような活動やビジョンを展開しているのかといった点に着目するよう勧めている。

しばらく就業しておらずブランクがある登録者には、仕事をしていなかった時の活動を、求人企業に提出する履歴書・職務経歴書などに記載するよう伝えている。学校や地域コミュニティに係る活動や、セミナー・講座等を通じたスキルのブラッシュ・アップといった活動の経験があると、高い資質を持った人材としてアピールできるからである。

ブランクがある登録者にどんな仕事を紹介するのかは、個々の登録者による。ブランクが

ある人でもブランク中の活動が評価に値するものであれば、柔軟な働き方のできる正社員を薦めることもある。またブランク中の人向けにSU社が実施しているキャリア講座の中で、インターンとして働く試用期間を案内しており、その後に登録者本人に雇用形態（正社員か契約社員か）を決めてもらうという方法もとっている。

6. Z Tさん（R F社セールス担当）

インタビュー実施日：2021年3月11日

（1）担当するマッチング業務の概要

Z Tさんが勤務する人材サービス業R F社は、リファラル採用における企業や働く人々の支援を主な事業としており、従業員は約50人（調査時点）である。「リファラル採用」とは、企業が自社の社員から紹介してもらった人材を採用するという採用手法である。

元々、R F社は、SaaS(Software as a Service、ソフトウェアの提供者が稼働しているソフトウェアを、インターネット等のネットワーク経由で利用者がサービスとして利用すること)として企業向けのリファラル採用に関わるツールを提供し、簡易にリファラル採用を実現するという事業を進めていたが、それほど利用が広がらなかった。そこでリファラル採用に関わるツール・システムの提供だけでなく、リファラル採用についての認知促進やリファラル採用実施に向けての制度設計などについて、コンサルティング・サービスを提供することにも事業として取り組んでいる。

リファラル採用に関するR F社のツール・システムでは、まずツール・システムを活用する会社が自社の従業員情報を登録し、その従業員に向けて会社の求人情報が公開される。会社によっては、希望した従業員を登録する方式も可能である（登録方式は各社が決定する）。従業員はその公開情報を、メールや SNS 等を介して自分が会社に紹介したいと思う人材に伝える。情報を伝えられた人材は、応募するか否か、あるいは興味があるか否かをシステム上で選択する。その人材が仮に応募をしなくても、興味があると選択すれば、会社側の採用候補者のプールが拡大することとなる。ツール・システムについては、R F社は顧客各企業の全社ではなく一部部門だけに導入するというサービスも提供している。一部部門でシステムの活用によるリファラル採用の実績ができた後に、他の部門にもシステムの活用を広がるということもある。

リファラル採用では、会社に人材を紹介しようとする従業員が、紹介した人材について会社側から不満を言われるのではないかという懸念を持ちがちである。そこでR F社では、従業員による紹介からいきなり選考に進むのではなく、まずは会社側が自社の人材ニーズを従業員に伝える機会をつくり、伝えられた情報を踏まえて従業員が、カジュアル面談（＝主に情報交換を目的とした、選考に入る前の、会社関係者と採用候補者との面談）や、パーティーのような会社での歓談の場、技術系の勉強会などに、会社に紹介したい人材を招くといった流れを作るように努めた。

R F社は、顧客各社におけるツール・システムの利用実績について、定期的に情報収集・分析している。システムを利用する会社におけるアプリの登録率やその時々アカウント数

はもちろん、人事部門からの配信に対して登録された従業員がどの程度反応しているのか、どの程度の従業員が人事部門から発信された情報を認知しているのか、その上で実際にどのくらいの人に声をかけているのか、従業員から求人情報を伝えられた人はどのくらい応募しているのか、どの程度が採用決定にいたったのか、といった様々な段階におけるデータを集計・分析している。

また自社の従業員がなぜ自社の求人を社外の人に紹介してくれるのか、逆になぜ紹介してくれないのか、紹介してくれる場合には自社のどんな点をアピールしたのかといった点について定性的・定量的なデータを集め、分析することで、顧客企業にとっては、自社従業員の会社に対するエンゲージメントを向上させるための取組みについて、着想が得られる可能性がある。データは部署など様々な単位で集計・分析しており、結果は顧客会社にフィードバックする。

その上でコンサルティングでは、各顧客会社に、同業種・同職種の施策成功事例などを提示し、各社のリファラル採用におけるツールの活用だけではなく、従業員との効果的なコミュニケーション方法を伝えたりしている。またコンサルティングの一環として、各顧客会社の従業員向けに、リファラル採用やR F社のシステムについて周知するための説明会やワークショップを実施したり、新卒採用の内定者向け研修の中で説明を行ったりしている。

(2) リファラル採用に対するニーズ

以前はリファラル採用という採用手法自体に対する認知度が低く、R F社では他の採用手法と比較してコストがかからない、決定率（＝採用候補者数に占める採用決定者の割合）が高いといった、リファラル採用という手法の優位性を伝えるための企業向けの啓蒙に主に取り組んでいた。しかし、ここ数年はリファラル採用に関する認知が徐々に広がっており、企業側からR F社への問い合わせ内容や、R F社から企業への働きかけのあり方も大きく変わってきていると、Z Tさんは言う。

最近ではリファラル採用を利用したことがある企業が8割以上に達している。そうした中で、リファラル採用を促進したいがうまくいかない、リファラル採用実施のための自社の制度が形骸化していると言う課題を訴える会社が増えてきている。

リファラル採用の実施状況について、業種間の相違はあまり見られない。強いて言えば、IT業界では他の業界よりもリファラル採用に対するニーズが大きく、新しい採用手法であるリファラル採用への違和感・抵抗感も小さかったと、Z Tさんは認識している。例えば、R F社のサービスを活用しているある大手のIT企業は、ごく狭い範囲（「ニッチ」）の専門人材の確保を目的として、リファラル採用の促進を図っている。こうした専門人材は転職市場になかなか現れないため転職エージェント企業経由で採用することが難しく、この企業はリファラル採用を活用することにより、まだ転職活動に踏み切っていない潜在的な採用候補者層に働きかけている。

リファラル採用に対する会社側の期待は、採用コストの削減、採用できる人材の量・質の改善、ニッチな領域での人材確保、自社に対するエンゲージメントの向上による採用した人材の定着促進など様々であるが、R F社の顧客企業の中ではコストパフォーマンスの大きさを指摘する顧客企業が多い。

(3) リファラル採用の課題

リファラル採用を企業が進めていく場合には、人事部門が自社の従業員に人材紹介を依頼することから始まるが、従業員にどのように紹介を依頼するかといった点や、従業員側から人事部門への人材紹介についての連絡、紹介された人材への働きかけや選考をめぐる日程調整など、対処しなければならない事項が多い。何より大きな問題としては、会社からの依頼で従業員が人材紹介を請け負っても、社内においてそのことが十分に認知・記憶されず人材確保の機会を損失してしまいがちになるという点がある。こうした機会損失を防ぐためにどのような取組みを実施していくべきかという点が、リファラル採用における課題である。

こうした課題意識からR F社ではこれまで、企業の人事部門から従業員への人材紹介の依頼をいかに容易にするか、企業側と従業員とのリファラル採用をめぐるコミュニケーションをいかに構築するかといった点に力を入れて取り組んできた。ただ最近では、従業員がなぜ、どのように、紹介しようとする人材に接近しているのかという、紹介のプロセスにより焦点を当てていくべきではないかと考えている。

7. TNさん（FB社事業運営担当）

インタビュー実施日：2021年9月14日

(1) 担当するマッチング業務の概要

TNさんの所属する人材サービス業FB社は、マッチングに関わる2つの事業を行っている。1つは採用を考える企業と、人材紹介会社・転職エージェントとの仲介事業である。この仲介事業では、企業側から発注を受けたFB社が、発注企業の求人情報を作成し、データベース化する。一方、人材紹介会社・転職エージェントに対し、FB社はデータベースを利用できるというサービスを提供する。契約を結んだ人材紹介会社に対し、FB社は求人データベースのアカウントを発行し、アカウントを得た人材紹介会社・転職エージェントは、求人情報を検索・選択したうえで、自社で登録している求職者に求人を紹介することができる。

この仲介事業における求人企業や求職者の特徴は後述するが、取り扱われている案件の多くは、人材紹介企業や転職エージェントが紹介の対象とはしてこなかった、主に求人情報誌などの媒体によってマッチングが行われてきた案件である。こうした案件は人材紹介会社や転職エージェントが受け取ることができる紹介手数料は安いものの、採用決定率（紹介した求職者の人数に占める採用決定者の割合）は他の案件の5～10倍に達する。ただ、求人媒体を通じては十分な応募を集めることができている状況であり、応募を増やしていくには、求人に関して詳細な情報収集（各求人の募集の背景、具体的な仕事の内容、採用選考のプロセス、どんな人材が同様の求人の内定を得てきたかなどに関する情報収集）をし、収集した情報を反映したデータベースを整備した上で、人材紹介会社や転職エージェントを介して、各求人の詳しい仕事内容やキャリアにとって持つ意味を、求職者に伝えることができるようにすればよいのではないかとFB社では考えた。また、こうした詳細な情報収集と分析を通じて、FB社の顧客である求人企業、人材紹介企業・転職エージェントの双方に、採用やマッチングの改善に向けたアドバイスをすることも可能になっている。

もう1つの事業は、中途採用を行っている企業に対し、中途採用しようとしている人材についての調査情報を提供する事業（以下、「採用候補者調査事業」と記載）である。FB社が採用候補者調査事業を始めて、調査時点で2年ほど経つ。事業開始から2年ほどの間に、15000～16000件の中途採用案件に関して、サービスを提供している。採用候補者調査事業は、転職が増えていく中で中途採用に失敗したと会社側が評価するケースも増えてきたと、TNさんが感じたことがきっかけとなっている。失敗を防ぐ上で、企業が採用前に採用候補者について調べる「リファレンス・チェック」のサービスが大きく貢献するのではないかとFB社では考えた。

企業側がFB社に対し採用候補者調査サービスの発注をすると、FB社は自社のシステム

を通じて、発注企業の採用候補者に、採用候補者自身についての調査を実施してよいかを尋ねる。これまでF B社が扱った案件のうち、約9割の採用候補者は依頼を承諾している。

調査は、採用候補者自身がF B社のシステム上で指定・登録した推薦者に対して行われ、推薦者は採用候補者の仕事ぶりや人柄などについて回答する。推薦者として登録できるのは、現職の上司・同僚・部下や、前職・前々職の関係者であるが、現職で一緒に働いている人を推薦する採用候補者が多い。調査フォームは顧客企業のニーズを踏まえてF B社が作成しており、ニーズに応じた調査項目のカスタマイズも可能である。推薦者がF B社のシステム上で回答内容を登録すると、発注企業は候補者についての調査レポートを取得することとなる。採用候補者への依頼からレポート取得までの平均的な期間は4日である。この調査レポートの内容は採用候補者自身には公開されない。レポート作成時点については、約8割のレポートが最終面接直前に作成されている。

(2) サービスに対するニーズ

F B社の仲介事業を発注する採用実施企業は、主に従業員1000人以上、年間採用人数300人以上の大手企業である。労働集約的で、かつ安定した事業運営をし、若手未経験者を採用し、長期間かけて育成できる仕組みを持っている会社が多い。発注する採用実施企業は、300社近い人材紹介会社から一斉に紹介を集めることができる点に価値を感じていると、TNさんは見ている。

一方、人材紹介会社でF B社の仲介事業を発注しているところには、従業員5人未満、新規開業3年未満の開業から時間がたっていない、小零細企業が多い。これらの会社はブランド力に乏しく、広告などに対する多額の投資もなかなかできないため、自社の求人案件を十分に保有していない。F B社の仲介事業は、これらの会社の求人案件に対する強いニーズに応えるものとなっている。

採用候補者調査事業のほうは、ITベンチャー、メガベンチャー（＝事業の成功により大規模化したベンチャー企業）、大手IT企業などが主な顧客であり、近年ではコンサルティング企業による利用も増えている。また、年間の中途採用人数が2桁以上の企業から、より多く受注している。またコロナ禍の下、当初から活用企業として多かったITベンチャー、メガベンチャー、大手ITの活用が更に促進されるとともに、その他業種の企業による活用が増えてきた。オンライン面接が主流となり、面接による採用候補者の見極めが従来よりも難しくなったことが要因ではないかと、F B社では推測している。

採用候補者調査事業は、採用候補者に対する第三者からの評価を活用することで、選考の精度向上や採用候補者に対する期待値の調整を図ろうとして利用する企業が多い。また、採用候補者が現職において、コンプライアンスや勤怠、ストレス耐性といった点に関し問題がなかったかどうかといういわゆる「ネガティブチェック」や、自社文化との相性（「カルチャー・マッチ」）の見極め、向いている仕事／向いていない仕事の判別、採用後に担当する仕事

についてのジョブディスクリプションの策定、入社後のオンボーディング（＝新入社員の組織への定着を目的とした取組み）への活用といった目的で、利用している企業もある。

（3）サービスの対象となる人材

仲介事業の対象となっている人材は、20歳台前半の業務未経験者が多い。一方、採用候補者調査事業の対象となる人材は、主にIT系企業のエンジニアや営業職で、年齢層としては20歳台中盤から30歳台前半が多く、役職階層には特に偏りはない。

採用候補者調査事業において35歳以上のミドルエイジ層が対象となった場合には、より若い年齢層に比べて、業務やマネジメントに関する実績についてのレポートに対するニーズが高まる傾向にあると、FB社では認識している。

（4）サービス提供における課題

仲介事業については、取り扱う求人案件の増加に向け、事業の対象とする業種や職種の領域を広げることや、大手人材紹介会社との連携が課題となる。また、紹介する求職者の増加に向けては、人材紹介会社を通じての求職者集客チャネルの構築や、新たな求職者集客メディアの立ち上げを進める必要があると、FB社では認識している。

採用候補者調査事業は、企業が採用時に活用するサービスであるため、顧客企業が採用をしていない状況になると活用が止まるという課題がある。こうした課題への対策として、調査の対象となる事項の拡大や、中途正社員のみならず新卒社員や業務委託社員にも活用してもらうなど、利用機会の拡充を図っている。また、採用候補者をどのような部署や仕事に配置をすれば最も活躍を期待できるのかといった点などについて、顧客企業へのアドバイスができる体制を整えていきたいと考えている。

JILPT 資料シリーズ No.252

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－

発行年月日 2022年3月31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 株式会社 芳文社

©2022 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:<https://www.jil.go.jp/>)