

ホワイトカラーの転職市場をめぐる現状と課題 - 企業と個人のよりよいマッチングを求めて -

社会研究部門 小豆川裕子

はじめに

経済のグローバル化、規制緩和、IT（情報技術）革命の進展に伴い、産業間における労働力の最適配分が求められている。雇用情勢の厳しさが長期化してはいるものの、1999年 就業者6462万人のうち転職希望者は623万人を占め、転職希望率は9.6%に達している。このうち実際に求職活動を行っている人は246万人、全体の就業者に占める割合（求職者比率）は3.8%を示し、この傾向は今後もますます高まっていくものと考えられる（図表 - 1）。

本稿では、先頃発表された労働省委託ニッセイ基礎研究所調査「ホワイトカラーをめぐる採用戦略の多様化に関する調査」をもとに、中途採用を中心として企業側の施策・対応と

転職者の意識・行動を概観し、転職市場における課題を考えてみたい。

1. 企業側の動向

(1) 人材確保戦略の3つの多様化

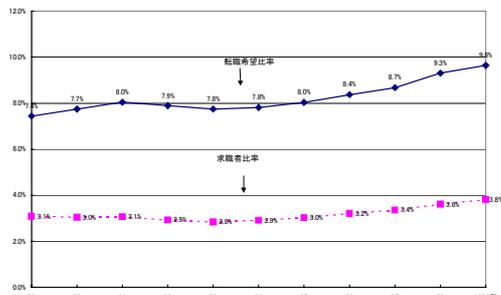
まず、企業が人材確保のために行っている3つの多様化の動向を、雇用形態に関する施策採用制度 募集方法の観点から概観する¹。

雇用形態の多様化施策

雇用形態の多様化に向けて、企業は「ホワイトカラー正社員の中途採用」（47.3%）、「派遣社員の受け入れ」（45.3%）は半数近く、「有期契約社員の採用など雇用期間の多様化」（29.7%）も3割の企業が実施している。

業績動向別（3年前と比較した利益水準）にみると、業績の良い（「良い」+「やや良い」）企業ほど「ホワイトカラー正社員の中途採用」（69.0%）、「派遣社員の受け入れ」（52.4%）、「有期契約社員の採用など雇用期間の多様化」（36.9%）など、積極的な取り組みがみられる（図表 - 2）。

図表 - 1 転職者比率及び求職者比率の推移



(注1) 転職希望者比率 (%) = 転職希望者数 ÷ 就業者 × 100

求職者比率 (%) = 求職者数 ÷ 就業者 × 100

(資料) 総務庁「労働力調査」平成11年

図表 - 2 雇用形態の多様化施策

		(%)												
		調査数 (n)	全体	中途採用	ホワイトカラー正社員の中	有期契約社員の採用など雇	派遣社員の受け入れ	ホワイトカラー職種の	アウトソーシング	退職金前払い制度	勤務地限定制度	その他	特にな	無回答
全体		448	100.0	47.3	29.7	45.3	21.0	1.6	12.7	1.6	23.2	1.8		
業 績	良い	84	100.0	69.0	36.9	52.4	16.7	0.0	15.5	1.2	11.9	1.2		
	普通	76	100.0	44.7	26.3	44.7	23.7	2.6	3.9	0.0	32.9	2.6		
	悪い	276	100.0	41.7	28.3	43.5	22.1	1.4	14.1	2.2	23.9	1.8		

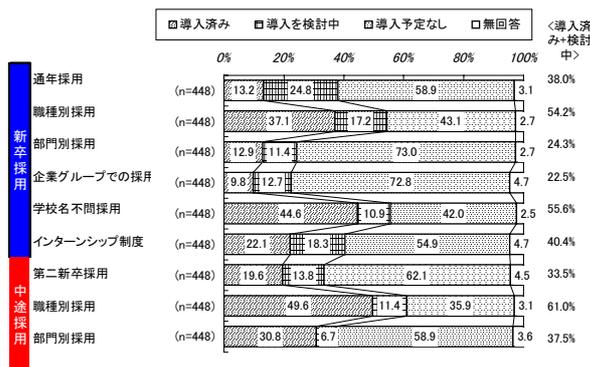
(資料) 労働省「ホワイトカラーをめぐる採用戦略の多様化に関する調査」平成11年 以下同様

多様化する採用制度 (採用時期・採用選考方法)

1998年より就職協定が廃止され、採用時期や採用選考は、中途採用のみならず、新卒採用においても多様な制度が導入されている。まず新卒採用では、「学校名不問採用」を実施する企業が44.6%、「職種別採用」(37.1%)、「インターンシップ制度」(22.1%)で相対的に高く、今後については「通年採用」(24.8%)が比較的多くの企業が導入を検討しており、他の制度に関しても導入を検討している企業が1~2割程度ある。

一方、中途採用については、「職種別採用」(49.6%)や「部門別採用」(30.8%)の実施割合は新卒採用に比べて高く、「第二新卒採用」(いったん就職後早期に退職した人を、新卒者に近い条件で採用すること)も2割弱(19.6%)を

図表 - 3 多様化する採用制度



占める。第二新卒に対する企業の考え方は、現在ではネガティブなものではなく、前職における社会人としての経験、初期研修を修了、仕事を積極的に選択する態度などが評価されている(図表 - 3)。

多様化する募集方法

最近3年間にホワイトカラー正社員の中途採用を実施した企業の募集方法を職種別にみると、「求人情報誌の広告」の利用は事務職、専門・技術職、営業・販売職で多く、管理職については「民間の職業紹介会社」(29.7%)と並んで、「社員や取引先等の縁故」(22.3%)、「親会社や関連会社の紹介」(23.4%)などの縁故関係の割合も高い。

インターネットは、1997、98年頃から急速に拡大してきており、管理職を除いて既に、2割を超え、特に専門・技術職では「インターネット」の利用が4割弱(38.5%)を占めて重要な採用ルートになってきている(図表 - 4)。

図表 - 4 多様化する募集方法・採用ルート

		(%)														
		調査数 (n)	全体	職業安定所や人材関係な職業紹介機関	民間の職業紹介会社	求人情報誌の広告	新聞、チラシ等の広告	インターネット	中途採用者向け会社説明会	ヘッドハンティング会社	直接スカウト	社員や取引先等の縁故	親会社や関連会社の紹介	学校や教師等からの紹介	その他	無回答
職 種 別	管理職	175	100.0	12.0	29.7	14.3	13.1	17.1	2.9	14.9	14.3	22.3	23.4	1.1	10.3	8.6
	事務職	234	100.0	39.3	21.8	43.6	30.3	25.6	3.4	3.0	2.1	13.7	6.0	6.0	9.4	6.4
	専門・技術職	226	100.0	29.6	33.2	45.6	31.0	38.5	7.5	7.5	5.3	20.4	12.8	10.6	7.5	1.3
	営業・販売職	235	100.0	25.1	26.4	45.1	35.7	28.1	3.8	3.0	6.0	20.9	8.5	2.6	7.7	6.0

(2) 中途採用の実施理由

企業が中途採用を実施する理由を職種別にみると、管理職は、主として即戦力(59.4%)、事務職は欠員補充(56.8%)、即戦力(48.3%)、専門・技術職は、即戦力(71.8%)、新規分野の進出(25.2%)、営業・販売職は即戦力(63.0%)、欠員の補充(31.5%)などがあ

げられている（図表省略）。

(3) 募集条件で最も重視される「年齢」

しかしながら企業が中途採用に当たって設定した条件をみると、「年齢」(52.6%)が「職務経験」(52.3%)を上回って高かった（図表 - 5）

採用分布と上限年齢の平均をみると、管理職は、40代(64.6%)、50代(56.6%)が多く、上限年齢は47.3歳、事務職は、29歳以下が最も多く8割以上(82.5%)を占め、上限年齢の平均は31.5歳、専門・技術職は、30代(69.0%)、29歳以下(68.1%)で高く、上限年齢の平均は35.1歳、営業・販売職では、29歳以下(71.5%)が最も高く、上限年齢は33.6歳となっている。企業が中途採用時に重視する事項として、職務経験や専門知識・技能などがあげられてはいるものの、厳然として年齢制限が存在し、転職市場で対象としているは、ほぼ30代前半までの層ということが指摘できる。

図表 - 5 中途採用の募集に当たっての条件と採用者の年齢分布・上限年齢

全体(n=333)		100.0							(%)
年齢	52.6	→							
募集職務の経験の有無	52.3								
学歴	15.9								
公的資格・免許の有無	14.1								
情報機器活用能力	12.6								
語学力	10.2								
出身業界	9.3								
その他	1.5								
制限は特にない	20.7								

職種別	調査数(n)	全体	年齢分布					上限年齢の平均
			29歳以下	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60歳以上	
管理職	175	100.0	2.9	22.9	64.6	56.6	5.7	47.3
事務職	234	100.0	82.5	46.2	7.7	6.0	0.4	31.5
専門・技術職	226	100.0	68.1	69.0	30.1	8.8	2.7	35.1
営業・販売職	235	100.0	71.5	62.6	26.0	12.3	3.4	33.6

(4) 中途採用者の初任格付け

さらに企業の採用時の初任格付け基準は、いずれの職種も「在職者のバランス」をあげる割合が最も高く、管理職以外では7割以上を占める。年齢を考慮する割合も管理職以外で高い（図表 - 6）。

図表 - 6 中途採用者の初任格付け決定基準

職種別	調査数(n)	全体	職務経験	専門能力	市場での相場	前職の賃金・ポスト	在職社員とのバランス	(%)		
								年齢	その他	無回答
管理職	175	100.0	31.4	18.3	4.0	53.7	54.9	10.3	3.4	4.6
事務職	234	100.0	24.8	6.4	4.3	18.4	77.8	43.2	2.6	2.1
専門・技術職	226	100.0	25.2	24.8	3.5	21.7	71.2	35.0	1.8	1.3
営業・販売職	235	100.0	30.6	9.8	3.4	24.3	72.3	36.6	1.7	2.1

キャリアコースに関しては、「全員新卒採用のホワイトカラーと同じキャリアコースを歩む」割合が最も高く8割(80.8%)を占めている（図表省略）。この意味については、雇用管理システムの平等とみることもできるが、職務遂行能力では既に生え抜き人材との対比で明確な優位性を持つ場合があり、能力判定と配置、人材育成のあり方に問題を投げかけているといえよう。

2. ホワイトカラー転職者の動向

一方、転職者の転職行動や意識はどのようになっているだろうか。転職に際し、3人に2人(64.5%)が「業種変更あり」と回答している一方、職種の変化は「なし」(62.7%)が6割以上を占める。

(1) 転職の理由

こうした転職者の転職理由については、「自己都合」が74.6%と最も高く、「会社などの倒産、人員整理など」(15.6%)が続く。「倒産、人員整理など」は、年齢別では男性40歳以上、女性30歳以上で高く(各22.1%,21.1%)、年齢の上昇につれ、昨今の企業のリストラ策を反映する結果となっている。「自己都合」場合の転職理由は、「前の会社や前の仕事に将来性がなかった」(47.3%)が最も高く、また、「労働時間、休日・休暇制度や福利厚生制度に不満」(24.0%)や「自分の能力や実績の評価に不満」(13.6%)など、前の勤務先に対する不満が多い一方、「自分が保有する能力・適性や専門性を活かせる仕事がしたかった」(38.4%)や「専門性の向上や、キャリア形成につながる仕事がしたかった」(32.9%)、「賃金や処遇面で、より良い条件の転職先が見つかった」(21.3%)など、キャリアアップやよりよい条件を求めての積極的な理由での転職者も多く、企業と個人のジョブマッチングが非常に重要な意味を持つてくると考えられる。

(図表省略)

(2) キャリア意識とさらなる転職意向

これら転職者の8割以上が現在の勤め先に対して「満足」(「満足している」(30.5%)「まあ満足」(52.4%)の計)しており、6割

以上が、自分のキャリアについて、これまでの経験を中心にしながら「関連する領域についても経験したい」(40.5%)、「特定分野の専門性をさらに深めたい」(24.2%)と考える。(図表省略)

今後の転職については、「能力や経験を活かそうな先があれば」「もっといい条件があれば」転職したいとする人は約半数を占め、年収増加層や満足層においても「自分の能力や経験をもっと活かそうな先があれば」転職すると考えており、仕事のミスマッチ解消や能力発揮の機会、より良い条件を求めて、今後も人材が活発に移動してしていくことが示唆される。

(図表 - 7)

図表-7 さらなる転職可能性

	調査数 (n)	全体	もっと転職しやすい条件があれば	もう少し活かせれば転職するとな先	自分の能力や経験をもっと活かそうな先	変わる現在の勤務先を	わからない	無回答
全体	603	100.0	17.1	30.8	36.0	14.9	1.2	
年収の変動/増加	218	100.0	17.0	33.9	34.9	13.8	0.5	
変化なし	132	100.0	13.6	28.8	36.4	21.2	0.0	
減少	219	100.0	20.1	28.8	37.9	13.2	0.0	
勤務先に対する満足度「満足計」	500	100.0	13.4	29.0	41.4	16.0	0.2	
「不満足計」	93	100.0	38.7	41.9	8.6	10.8	0.0	

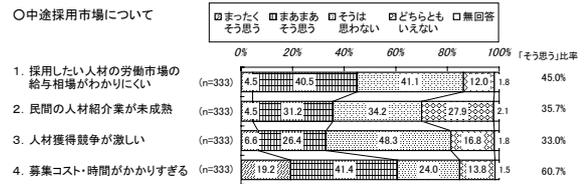
3. 転職市場の今後の課題

それでは、今後、こうした労働移動を活発に
していくための労働市場は、どのようなインフ
ラ整備が必要になってくるのだろうか。

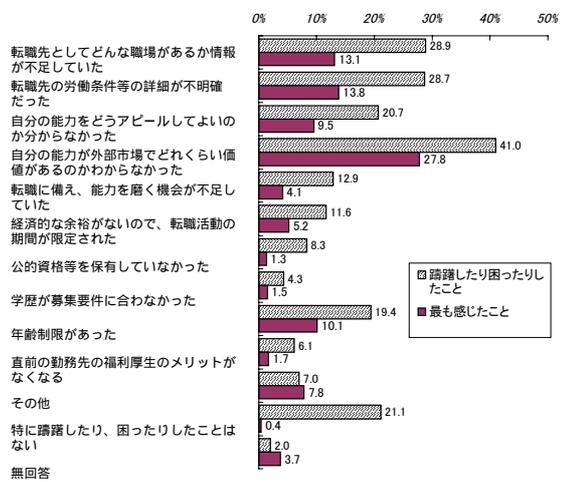
まず、企業側では、中途採用の労働市場の
課題について、「募集コスト、時間がかかり
すぎる」（「まったくそう思う」「そう思
う」の計、以下同様）（60.6%）を指摘してお
り、次いで「採用したい人材の労働市場の給
与相場がわからない」（45.0%）があげられる。
（図表 - 8 ）。

一方の転職者は「自分の能力が外部市場で
どれくらい価値があるのか分からなかった」
（41.0%）をあげており、「転職先としてどん
な職場があるか情報が不足」（28.9%）、「転
職先の労働条件等の詳細が不明確」（28.7%）
などの情報不足を指摘している（図表 8 -
）。このように、企業・労働者双方におい
て、外部労働市場における人材評価、それ
に見合った処遇のあり方が提起され、さらに転
職先や労働条件等の情報整備の必要性を指摘
している。

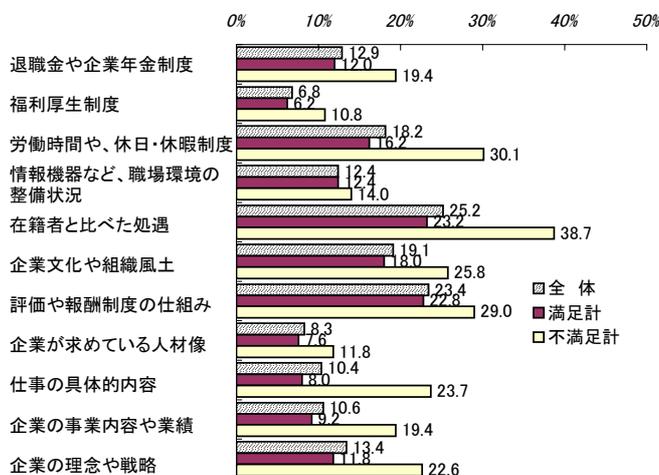
図表 - 8 企業側が指摘する中途採用市場に対する課題



図表 - 8 個人が転職に当たって感じた問題点（複数回答）



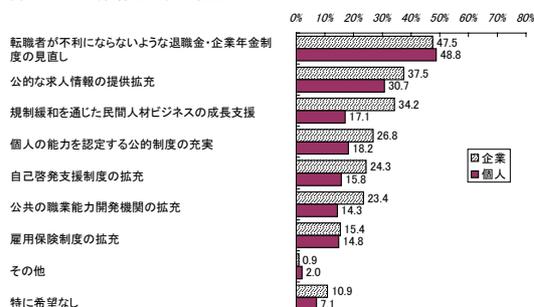
図表 - 9 現在の勤務先への転職にあたって、説明を受ければよかったと思うこと



また、転職の際の会社や仕事の情報に関しては、説明は受けなかったが、受ければよかったこととしては、「評価や報酬制度の仕組み」「在職者と比べた処遇」「仕事の具体的内容」といった項目が上位を占め、特に勤務先に対して不満足な層で、「評価や報酬制度の仕組み」「労働時間や休日・休暇制度」「仕事の具体的内容」などで「説明を受ければよかった」とする割合が高くなっている（図表 - 9）。

このほか、労働行政に対しては、企業側、個人側で「転職者が不利にならないような退職金・企業年金制度の見直し」「公的な求人情報の提供拡充」「規制緩和を通じた民間ビジネスの成長支援」「個人の能力を認定する公的制度の充実」が指摘されている（図表 - 9）。

図表 - 10 労働行政に対する要望



4. おわりに

産業構造の転換期にあるなかで、既存分野から成長分野への円滑な労働移動を可能にする環境整備と、労働者の多様な価値観を実現できる雇用機会の提供が求められている。しかしなが

ら、雇用の移動にあたって、大きな問題を投げかけているのが厳然と残る「年齢制限」である。能力や経験がありながらも中高年が転職市場から排除される傾向にあり、雇用機会が阻まれている。またアウトプレースメント（再就職斡旋会社）会社などが指摘するように個人側にも大企業優先、前職での職位へのこだわりがあるのも円滑な労働移動を阻む要因だ。アメリカでは1967年に「雇用における年齢差別禁止法（The Age Discrimination in Employment Age Act-ADEA）」が制定され、個人の能力や資質と無関係な「生理的な年齢」によって差別されることが禁止されている。「職務評価、能力評価の客観化」と「年齢制限のない雇用」はいわばセットで進められるべきと考えられるが、少子高齢社会を迎えるなかで、労働市場を活性化させるための一つの方向として、年齢制限のない雇用を模索する時期にきているのではないだろうか。

さらに転職の際、仕事や企業の内容についてできるだけ具体的に情報を伝えるエントリーマネジメントが重要である。言語化しにくい条件や環境や仕事の楽しさだけでなく、ネガティブな労働条件、仕事の内容を含めた実態の把握は、その後の企業や仕事へのコミットメントを高めるともいわれている。企業の具体的な情報開示と企業と個人の活発なコミュニケーションが求められる。

（注1）本調査の対象は、以下の通り。

- ・企業調査：全国の上場企業（店頭登録含む）約3300社から抽出した2100社、回収数 448社（回答率：21.3%）
- ・従業員調査：企業調査で対象となった企業に勤務する、原則として入社後1年以上～5年未満の中途採用者に人事部経由で1社当たり3名に依頼6300名を対象 603名（回答率：9.6%）、いずれも郵便による発送回収方式である。