

機関番号：32682

研究種目：基盤研究 (C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20530218

研究課題名 (和文) 若手・中堅層の転職と採用に関する実証的研究

研究課題名 (英文) Empirical Study on the Labor Mobility of Young-Middle Age Persons and the Recruitment Activities of Companies

## 研究代表者

永野 仁 (NAGANO HITOSHI)

明治大学・政治経済学部・教授

研究者番号：90237545

研究成果の概要 (和文)：若手・中堅層は、他の年齢層と比べると転職が多い。その年齢層の転職の実態はどのようなもので、どうすればその成果が高められるだろうか。そのことを明らかにするために、転職者を採用する側である企業と、実際に転職をした若年・中堅層に対する質問紙調査を実施し、それを分析した。その結果、転職先となる企業に関する情報提供を改善することや、本人の職業能力を明示する仕組みを工夫することが必要であることがわかった。

研究成果の概要 (英文)：The Young-Middle Age Persons have tendencies to change their jobs more frequently than the persons at the other age groups. How are their actual conditions as the outcome of the job changes? What should we do to improve the outcome of them? To clarify them, the two questionnaire surveys, targeted for companies and for job changers, were carried out and analyzed them. As the result, we find out it is meaningful to improve the supply system of information on the recruiting companies and to establish the exhibit system on proficiencies of the job seekers.

## 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2009年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,900,000	870,000	3,770,000

研究分野：労働経済学

科研費の分科・細目：経済学・応用経済学

キーワード：労働経済学、人的資源管理、人材採用、転職、若年・中堅層、職業キャリア

## 1. 研究開始当初の背景

かつて日本における転職を分析した小野（『日本の労働市場』東洋経済新報社、1981）は、転職により人材が成長産業に再配分されたケースは意外に少なく、むしろ新卒者が成長産業に入ることにより人材配分の変化が発生したと指摘した。つまり日本の労働市場は、初職の決定という人材配分機能は優れているものの、その後の転職による再配分機能

が弱いという指摘である。小野の指摘は、その後登場する、企業内での人材再配置の機能を分析した村松（『日本の労働市場分析』白桃書房、1983）や、企業グループ内でのそれを分析した永野（『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版、1989）や稲上（『企業グループ経営と出向転職慣行』東京大学出版会、2003）という成果を予見するものであったともいえる。これらは、いずれも転職以外の方

法による人材再配分の重要性を分析したものである。

だが、本当に日本では転職による人材の再配分機能は弱いのだろうか。たしかにこれまで、採用力のある日本企業では自社内での人材育成を基本とし、そのために新卒者採用を中心に行ってきた。しかしその後、企業の採用活動を調べた永野（『企業の人材採用の変化』『日本労働研究雑誌』2007年10月）は、企業は新卒採用を基本としつつも、第二新卒採用、キャリア採用など多様な採用も実施していることを見出していた。

このような状況を背景に、転職が比較的多い、若年・中堅層に焦点をあて、その転職行動および彼らに対する採用行動の実態を調査し、転職の機能や成果、さらに課題を明らかにすることを企画した。しかし、2008年9月に発生したリーマンショックは転職市場にも大きな影響を与えた。そこで、本研究は当初の目的の1つである転職行動を分析すると共に、もう1つの目的である採用行動に関しては、新卒採用と中途採用の両方を分析するように計画を拡大した。それにより、急激に変化した労働市場の状況を的確に捉え、それを通じて中途採用の特徴をより明瞭にできると考えたからである。

## 2. 研究の目的

上記のような状況を踏まえ、転職が比較的多い年齢層である若年・中堅層に焦点をあて、転職の成果と課題を、企業側と人材側の双方に対する実態調査から接近する。その際、新卒者と転職者（中途採用者）の比較も行う。そしてこれらを通じて、本研究では、若手・中堅層の転職と中途採用の実態とそのメカニズム、および成功要因を考察し、必要な対策を提言するのが、本研究の目的である。それにより、労働市場の人材再配分機能を高めることを意図している。

## 3. 研究の方法

研究の目的を達成するために、2つの質問紙調査と、企業および転職者に対するインタビュー調査を実施しデータを作成し、分析する。

このうち質問紙調査の1つは、郵送による質問紙調査「企業の人材採用の動向に関する調査」で、東洋経済新報社発行の『会社四季報』、『会社四季報 未上場会社』等から抽出した5,000社を対象に、2009年2月～3月に実施した。調査の有効回収数（率）は475件

（9.5%）で、回答企業の属性は以下のである。製造業38.5%、非製造業60.8%。企業規模は、1,000人以上が15.4%、300～999人が32.2%、150～299人が23.8%、150人未満が27.6%。

もう1つの質問紙調査は、「若年・中堅人材

の転職行動に関する調査」で、最近5年間に現職に転職してきた、現在39歳以下大卒以上の学歴者1,162人を対象とした調査である。2009年12月初旬に調査を実施した。有効回答者のプロフィールは以下のとおりである、男性が76.5%、女性が23.5%。平均年齢は32.9歳。最終学歴（途中退学も含む）は、大学卒業が89.2%とほとんどを占め、大学院修了も10.8%となった。

なお、上記2つの質問紙調査とは別に、採用に関する企業インタビュー調査を、2009年12月～2011年5月までに17社を対象に実施した。その際、述べ6人の転職者に対してインタビュー調査を実施した。

## 4. 研究成果

本研究では、企業と転職者（個人）という2つの側面から、転職と採用に接近している。以下では、企業調査、次いで転職者調査の順で、明らかになったことを述べる。その際、インタビュー調査の結果も踏まえ議論を展開する。その後、本研究の成果のまとめを述べる。

### (1) 企業調査編

#### ① 企業の人材採用の2つの柱

企業は様々な採用形態を駆使して人材採用を実施できる。そこで、それぞれについての実施した割合を集計すると、表1のようになった。

表1 各採用形態の実施割合

	n=475	採用した
a) 大卒新卒者採用 (2008年4月採用者：実績)		86.7%
b) " " (2009年4月採用内定)		82.9
c) 第二新卒採用：大卒相当 (年間実績：以下同様)		16.2
d) キャリア採用（中途採用）		74.9
e) 転籍者の受入れ		19.6
f) 非正社員からの登用		42.3

また実施企業に、各採用形態別の採用人数を問うと、実施割合の高かった新卒採用とキャリア採用の人数が多くなっていた。これらのことから、新卒採用とキャリア採用が、採用の2つの柱と言える。

#### ② 新卒採用とキャリア採用の決定要因

この2つの採用形態が、どのような企業で実施されているかを分析するために、まず、これらの企業を、「(キャリアと新卒の)両方採用」、「キャリア採用のみ」、「新卒採用のみ」、「いずれも実施していない」の4つに区分した。そして、個別の企業がどのような条件によってこれらに区分されるかを、多項ロジスティ

ック分析により解析した。説明変数は、正社員数、売上高増加指数、そして製造業ダミーである。ここで、売上高増加指数はそれが大きくなるほど、経営状況が良くなることを示している。キャリア採用に正 (+) に作用すると考えられる。他方、新卒採用には知名度等の採用力がある程度必要なので、正社員数は新卒採用の実施に正の作用があると考えられる。

分析の結果、「いずれも実施していない」と比較すると、「キャリア採用のみ」は売上高増加指数が正で有意、「新卒採用のみ」は正社員数が正、「両方採用」は正社員規模と売上高指数が共に正で、いずれも有意となった。すなわち、新卒採用は知名度を背景として企業規模という、構造的な要因で実施の有無が決まり、キャリア採用は必要人員の増加をもたらす経営状況の向上という、経済的な要因により実施が決まると理解できた。

### ③ 採用時の重視項目の違い

それぞれの採用形態の実施企業に、各形態別に、採用時に最も重視するのはどのようなことかを問うた。各形態別に回答の多かった上位3項目を示したものが表2である。

表2 採用時の重視事項

	大卒新卒採用	
	営業・スタッフ系 n=352	エンジニア系 n=285
第1位	コミュニケーション能力	意欲・熱意
第2位	意欲・熱意	コミュニケーション能力
第3位	チャレンジ精神・向上心	専門知識・技能
	キャリア採用	
	営業・スタッフ系 n=308	エンジニア系 n=223
第1位	職務経験	職務経験
第2位	コミュニケーション能力	専門知識・技能
第3位	専門知識・技能	コミュニケーション能力

4つのグループの上位3項目は、かなり類似している。とりわけ「コミュニケーション能力」は、4つのグループ全てで上位3項目に登場し、共通して重視されている。企業内では、チームや組織で仕事を進められていくので、コミュニケーション能力の必要度が高いのだろう。しかし、4つのグループの間には違いもみられる。この項目が第1位になったのは、営業・スタッフ系の大卒新卒採用であるが、このグループでは以下、「意欲・熱意」、「チャレンジ精神・向上心」と続いている。「やる気があって、明るく、元気」という人物重視・性格重視の項目が並んでいる。しかし、同じ大卒新卒採用ではあるがエンジニア系では、「専門知識・技能」が第3位に登場し違いを見せている。エンジニア系では、人物や性格のみでなく、専門性も重要である。他方キャリア採用では、この「専門知識・技

能」が上位に位置しているが、それよりもむしろ「職務経験」が共に第1位になっていて注目される。

新卒者には備わっていない職務経験、さらにそれに裏打ちされた専門的知識・技能が評価され採用されるという、キャリア採用の特性が示されている。

### ④ 今後の採用に対する考え

いくつかの「採用に対する考え」を示し、それに対する賛否を問うた。その結果、「不況の今こそ、採用のチャンスである」という考えを支持する企業は多かった。また、新卒採用とキャリア採用のどちらを優先させるかを問うと、「今後はキャリア採用中心でいく」という考えに対する賛意は少なく、逆に、「キャリア採用は必要最小限に留めていく」、「不況でもできるだけ新卒採用は継続する」、さらに「今後も新卒採用中心でいく」という新卒採用重視に対する賛意は高くなった。調査を実施したのがリーマンショック直後の2009年2月であったことが影響していると思えるが、これらの結果から、キャリア採用はしばらく低調に推移することが予想された。

しかしキャリア採用の決定要因分析で明らかになったように、経営状況が良くなれば、キャリア採用が再び復活することが予想される。また、このような時期にも経営状況の優れた企業では、キャリア採用が継続して実施されているのも事実である。

### (2) 転職者調査編

この調査は、最近5年間に正社員として現職に転職してきた、現在39歳以下の大卒者以上の学歴の人である。

#### ① 前職と現職

転職者の前職の業種を多い順に示すと、「サービス業 (23.5%)」、「情報通信業 (12.7%)」、「卸売・小売業 (10.4%)」の順だが、現職では「サービス業 (18.8%)」、「その他製造業 (13.4%)」、「情報通信業 (10.5%)」の順であった。この区分で見ると、前職から現職へ転職が「同業種間移動」となった割合を示すと46.2%であった。残りが異業種間異動なので、同業種間移動と異業種間移動がほぼ半々という割合である。

従業員規模別の構成比の変化を見たものが、表3である。現職の方が、小規模な企業の割合が、やや高くなっている。そこで、前職と現職のどちらも民間企業に勤務する人 (1,144人) に限定して、移動による企業規模の変化を集計したところ、企業規模が大きくなった人が31.7%、同規模の企業に移動した人が28.7%、企業規模が小さくなった人が39.9%であった。本調査は若年・中堅層が対象ではあるが、企業規模が小さな企業への移動が、やや多くなっている。

表3 前職と現職の企業規模

	前職	現職
① 29人以下	20.4	25.0
② 30~99人	15.5	20.3
③ 100~299人	20.1	18.5
④ 300~999人	17.0	14.7
⑤ 1,000~4,999人	13.7	11.4
⑥ 5,000人以上	12.0	9.9
⑦ 官公庁で非該当	1.4	0.2
合計	100.0	100.0

職種の変化はどうだろうか。調査では「仕事の系統」として尋ねている。その結果が表4である。一般的に人数が多い「営業職系」はむしろ減少していて、逆に「技術職系」が増えている。この区分で見た「同職種間」を移動した人の割合は68.5%と、かなり多くなっていた。転職は、同職種間移動を中心に発生していると言える。

表4 前職と現職の職種

	前職	現職
① 技術職系	23.1	24.7
② 営業職系	20.7	18.2
③ SE職系	11.0	9.3
④ スタッフ職系	15.8	16.4
⑤ 現業・店頭販売職系	5.9	2.9
⑥ 全般管理	9.5	12.6
⑦ その他	13.9	16.0
合計	100.0	100.0

最後に職位の変化を見ると、表5となった。若年・中堅層が対象ということもあり、課長クラス以上の管理職相当の人はそれほど多くない。ここでも前職と現職をクロスさせて見たところ、転職により、より上位の職位となった人が17.3%、同職位であった人が69.3%、下位の職位となった人が12.9%という構成であった。職位が変わらなかった人が約7割と多い。

表5 前職と現職の職位

	前職	現職
① 取締役等の経営職	0.6	0.5
② 部長クラス	1.9	2.7
③ 次長クラス	0.8	0.7
④ 課長クラス	4.9	6.4
⑤ 主任・係長クラス	17.1	17.9
⑥ 一般	74.7	71.9
合計	100.0	100.0

## ② 離職理由と入職理由

これらの転職者が、前職を離職した理由は何か。調査では、いくつかの理由を示し、それぞれについて、それがどの程度あて

はまるかを、「あてはまる」から「あてはまらない」まで、5段階で尋ねている。この回答を、「あてはまる」が5点、「あてはまらない」が1点となるような1~5点に点数化した。その点数(ポイント)を、各理由ごとに集計し、それが多い順に示したものが表6である。ここで、3.00のあてはまり度が中位(どちらとも言えない)で、数値がそれ以上なら、あてはまり度が高いことを示している。

最もポイントが高いのは「会社の方針や社風にあわなくて(3.21)」で、以下、「仕事にやりがいを感じなくて(3.14)」、「会社の将来性に不安を感じて(3.13)」と続いている。労働条件より、会社の方針や将来性という会社に対する問題が、離職理由になることが多いようである。なお、「雇用調整やリストラの対象になって(1.94)」という項目のポイントが最も低い。リストラが直接の離職理由となった人は、あまり多くない。

表6 前職の離職理由

	平均値
a) 会社の方針や社風にあわなくて	3.21
b) 仕事にやりがいを感じなくて	3.14
l) 会社の将来性に不安を感じて	3.13
d) 給与や賞与が不満で	3.11
c) 仕事を通じた自己成長ができなくて	3.03
f) 仕事が肉体的・精神的にきつくて	3.00
h) 上司や同僚との相性が悪くて	2.82
g) 労働時間や休日・休暇が不満で	2.82
n) より良い勤務先が見つかって	2.70
e) 職位や肩書きが不満で	2.40
j) 健康を害して	2.21
i) 差別的扱いを受けて	2.14
k) 家庭の事情(育児・介護・家族の転勤等)で	1.98
m) 雇用調整やリストラの対象になって	1.94

他方、現在の勤務先に入職(転職)した理由に関する結果が表7である。この表も、上記と同様の方法で点数化したポイントの多い順(あてはまり度の高い順)に、項目を示してある。「自分の知識・経験が役立ちそうだった(3.52)」、「仕事を任せてもらえそうだった(3.41)」という、仕事そのものに対する理由が上位に並んでいる。すぐその下には、「会社の雰囲気が良かった(3.35)」、「将来性のある会社だと思った(3.19)」という会社に対する理由も登場するので、離職理由と入職理由の整合性はあると言える。ともあれ、会社に対する理由も入職の理由として有力であるが、それ以上に、仕事そのものに対する理由の方が、よりあてはまるようである。

なお、「他に選択の余地がなかったから」という、やむを得ず現在の会社に入職したことを示す項目のあてはまり度は2.84である。3.00より小さいので、このようなケースが多いとは言えないが、あてはまり度が小さいと断言できる大きさでもない。加えて、順位も

ほぼ中位に位置している。やむを得ず現在の勤務先に入職した人も少なくないと言える。

表7 現職への入職理由

	平均値
d) 自分の知識・経験が役立ちそうだった	3.02
e) 仕事を任せてもらえそうだった	3.41
b) 会社の雰囲気が良かった	3.30
a) 将来性がある会社だと思った	3.25
n) 仕事と私生活の両立ができそうだった	3.19
k) 通勤に便利だった	3.10
o) 性などによる差別がなさそうだった	3.02
p) 他に選択の余地がなかった	2.84
j) 実労働時間が短かそうだった	2.80
f) 以前からあこがれていた仕事だった	2.69
l) 会社から入社を強く誘われた	2.69
h) 年収が多かった	2.65
g) 気楽な仕事のように感じた	2.50
i) より高い地位に就けそうだった	2.52
c) 会社に友人や先輩がいた	2.10
m) 将来、独立できそうな仕事だった	2.02

### ③ 転職による変化と評価

前職から現職への移動の結果、仕事や待遇にどのような変化が発生しているだろうか。調査では、いくつかの項目について、それぞれがどのように、どの程度変化したかを、5段階で尋ねている。例えば、「仕事上の責任」に関しては、「増えた」から「減った」までを5段階で尋ねている。これを、これまでと同様に1~5点に点数化し、そのポイントが大きい順に示したものが、表8である。表の( )内には、点数化するにあたって、ポイントが大きくなるようにした方向の変化を示してある。

表からは、様々な変化が生まれていることが確認できる。とりわけ、「仕事上の責任(3.63)」が増え、「仕事での創意工夫の余地(3.56)」が広がり、「仕事のやりがい(3.58)」も増したという変化が、いずれも3.50ポイント以上になっていて、大きいことがわかる。

表8 転職による変化

		平均値
c) 仕事上の責任	(増えた)	3.63
d) 仕事のやりがい	(増えた)	3.58
b) 仕事での創意工夫の余地	(広くなった)	3.56
a) 仕事の難しさ	(高まった)	3.46
i) 会社での人間関係	(良くなった)	3.28
g) 成果に対するプレッシャー	(増えた)	3.27
f) 年収額	(増えた)	3.12
h) 仕事による疲労感	(増えた)	3.10
e) 実際の労働時間	(増えた)	2.87

このような転職に対して、転職者自身はどのような自己評価をしているだろうか。100点満点で、何点ぐらいかを、5点刻みで尋ねた。結果は、75点以上がほぼ半数に達する構成であった。総じて評価が高いとは言えるが、

バラツキもある。「59点以下」が13.7%占めた一方、「100点」も5.2%を占めていたからである。

### ④ 自己評価による違い

上記の自己評価は、移動の経緯やその結果とどのような関係にあるだろうか。この点を明らかにするために、自己評価点が、69点以下を「低評価(36.5%)」、70~84点を「中評価(37.9%)」、そして85点以上を「高評価(25.3%)」と3つに区分し、それによってどのような違いがあるか「多重比較」によって見た。

まず、表6に示した前職からの離職理由に関してである。14項目中、少なくとも高評価と低評価の間に統計的に有意な差があったのは、6項目と少なかった。それに対し、表7に示した現職への入職理由に関しては、16項目中13項目で、両者の間に統計的に有意な差が見られた。総じて、前職からの離職理由より、現職への入職理由の方が、転職の評価には大きな影響を与えると見ることができる。

そこで入職理由のうち、統計的に有意となった項目の中で、「高評価」区分の平均ポイントが高くなった順に示すと、「自分の知識・経験が役立ちそうだった」と「将来性がある会社だと思った」の2つが共に3.83で並び、以下、「会社の雰囲気が良かった」、「仕事を任せてもらえそうだった」と続いた。転職後の自己評価が高い人は、「会社が良さそうで、仕事そのものも良さそう」と、他の人より強く考えて入職した人である。

なお、「他に選択の余地がなかった」という項目は、統計的に有意な差を示したが、ポイントは逆に低評価の人の方が高くなっていった。つまり、転職後の自己評価が低い人の中には、選択の余地がなくやむを得ず現職に入職した人が多いことを示している。

ところで、調査では現在の勤務先にいつまで勤めたいと考えているかも問うている。その結果は、「より良い条件の会社があれば転職したい(43.5%)」が、「定年まで勤めたい(21.3%)」よりかなり多くなっていた。

しかしこれを、転職の自己評価別に見ると、高評価の人では、「定年まで勤めたい」という回答が最も多く45.3%になっていて、逆に低評価では、この割合は5.4%と少なく、「より良い条件の会社があれば転職したい」という回答が56.5%と最も多くなっていた。

全体としては転職志向は高いが、自己の転職を高く評価している人は、転職先への定着を強く意識していることがわかる。

### (3) まとめ

新卒採用とキャリア採用(中途採用)を比較した今回の企業調査からは、企業は新卒採用を継続的に実施するが、キャリア採用は、

経営状況が良い場合に実施していることがわかった。そのことは、企業インタビュー調査で、新卒採用を基本としている企業が多かったことと符合する。しかし同時にその調査では、新分野進出に伴い育成が間に合わない人材の獲得、あるいは既存事業の拡大に伴う人員増強、さらに新卒採用を控えた時期があった関係で発生している社内の年齢構成の不均衡の是正などのために、キャリア採用を実施している企業がかなり見られた。2つの採用形態の選択には、景気動向という要因のみならず、様々な個別企業の事情が作用していると言える。そのことは、どのような時期であっても、キャリア採用や転職の成果を高めることが意味している。

では、そのためにはどのようなことが必要だろうか。3つを指摘し、まとめとする。

第1は、転職希望者はまず、仕事の専門性を高め経験を深めるようにしていくことが必要である。と言うのは、転職は同一職種内で発生することが多く、企業も新卒者とは異なり、仕事経験や専門性を重視して採用していることがわかったからである。第2は、それゆえ本人の職業能力を明示する仕組みを工夫することが必要である。能力と言うと教育訓練が強調されるが、実際には仕事を実際に経験しながら能力を高めていく側面が強い。教育訓練歴ではなく、職務経験歴をどう伝えるかが課題である。第3は、納得できる転職先を探すことが必要である。そのためには、企業情報提示の改善が求められる。と言うのは、転職の成否は、離職理由よりむしろ転職先への入職理由の違いが作用していたので、転職先に関する情報を円滑に伝えることが重要だからである。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計4件)

- ① 牛尾奈緒美「女性の転職：成功者に見る就業意識と行動特性」『情報コミュニケーション学研究』明治大学、査読有、第10・11号、2011年、pp.17-32.
- ② 永野仁、木谷光宏、牛尾奈緒美「“若手・中堅人材の転職行動に関する調査”結果報告」『政経論叢』明治大学、査読無、第79巻1・2号、2010年、pp.267-294.
- ③ 永野仁「企業の人材採用とその変化」『月刊経営労働』経営労働協会、査読無、第44巻513号、2009年、pp.11-15.
- ④ 永野仁、木谷光宏、牛尾奈緒美「“企業の人材採用の動向に関する調査”結果報告」『政経論叢』明治大学、査読無、第78巻1・2号、2009年、pp.165-185.

[その他]

ホームページ等

<http://www.kisc.meiji.ac.jp/~naganosm/nagano/top-s.htm>

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

永野 仁 (NAGANO HITOSHI)  
明治大学・政治経済学部・教授  
研究者番号：90237545

### (2) 研究分担者

木谷 光宏 (KIYA MITSUHIRO)  
明治大学・政治経済学部・教授  
研究者番号：00139453

牛尾 奈緒美 (USHIO NAOMI)  
明治大学・情報コミュニケーション学部・教授  
研究者番号：20310378