

個人が 新たなスキル獲得を目指して 転職を決める時代の ジョブチェンジ採用 (業職種を超えた採用) 支援セミナー



一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

本日のプログラム

I. 基調講演

雇用政策の課題と労働市場の展望

法政大学経営大学院教授兼日本総合研究所客員研究員 山田 久 様

II. 調査結果・ガイドブック解説

業職種を超えた転職(ジョブチェンジ転職)の意向調査ならびに

ジョブチェンジ採用支援ガイドブック～個人が新しいスキルで転職先を決める時代～ の解説

III. パネルディスカッション

テーマ これからの人材サービス産業の役割はどう変わっていくか？

モデレーター 学習院大学 名誉教授 今野 浩一郎様

パネリスト エン・ジャパン株式会社 代表取締役社長 鈴木 孝二様

株式会社ワークポート代表取締役社長 林 徹郎 様

アデコ株式会社 代表取締役社長 川崎 健一郎 様

IV. JHRのその他活動報告

転職賃金相場2023解説

主催者ご挨拶

一般社団法人 人材サービス産業協議会
理事長 岩下 順二郎

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

I. 基調講演 雇用政策の課題と労働市場の展望

法政大学経営大学院教授
兼 日本総合研究所客員研究員
山田 久 様

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.



山田 久 様

法政大学経営大学院教授
兼 日本総合研究所客員研究員

【プロフィール】

経済学博士（京都大学）
1987年に住友銀行入行
（社）日本経済研究センター、日本総合研究所調査部出向（主任研究員）
2003年、日本総合研究所経済研究センター所長
その後、マクロ経済研究センター所長、ビジネス戦略研究センター所長、調査部長/チーフエコノミストなど歴任
2023年 日本総合研究所 副理事長退任、客員研究員、現在に至る
2023年 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授

【著書】

同一賃金同一労働の衝撃「働き方改革」のカギを握る新ルール
（2017年2月22日／日本経済新聞出版社）
失業なき雇用流動化－成長への新たな労働市場改革
（2016年5月30日／慶應義塾大学出版会）

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

雇用政策の課題と 労働市場の展望

2024年3月4日

山田 久

【目 次】

1. 労働市場を取り巻くメガトレンドと雇用システム変化の方向性
2. 政府の労働市場改革の狙いと課題
3. 変わる日本企業の人材戦略と課題
4. 機能するリスキリングとは

1. 労働市場を取り巻くメガトレンドと雇用システム変化の方向性

・有効な雇用システムの設計には産業面(競争力・生産性)の視点が不可欠。競争力を考えるには、比較優位性(独自性)の概念がとりわけ重要。競争力の主要構成要素に「革新力」と「品質力」。マクロ的な事業環境の変化の方向性は「革新力」の強化を要請し、日本型雇用の特徴である内部リソース偏重の在り方と齟齬。一方、比較優位性からすれば、わが国は「品質力」に優れているという現実。

・もう一つ不可欠なのは生活面の視点。コア労働力に位置付けられてきた「現役男性」が持続的に増加していた90年代までは、日本型雇用システムを裏で支える男女分業家族モデルが維持。しかし、人口動態変化により2000年以降はコア労働力「多様化」の必要性から家族モデルの変化が進展。組織のダイバーシティーの観点からも、日本型雇用の特徴である同質性重視の在り方と齟齬。

競争力要素の国際比較

サービス、マーケットイン

革新力

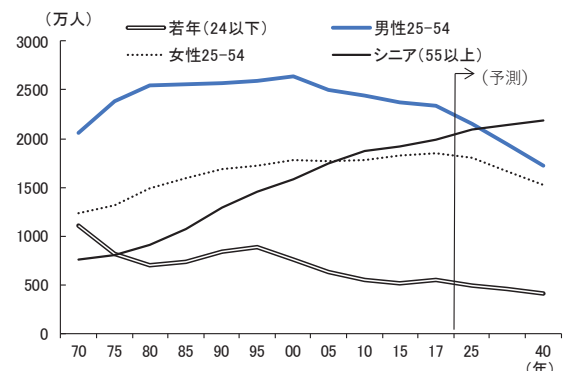
インテグラル、
熟練

モジュール、
スマート化

品質力

モノ、プロダクトアウト

労働力の属性変化



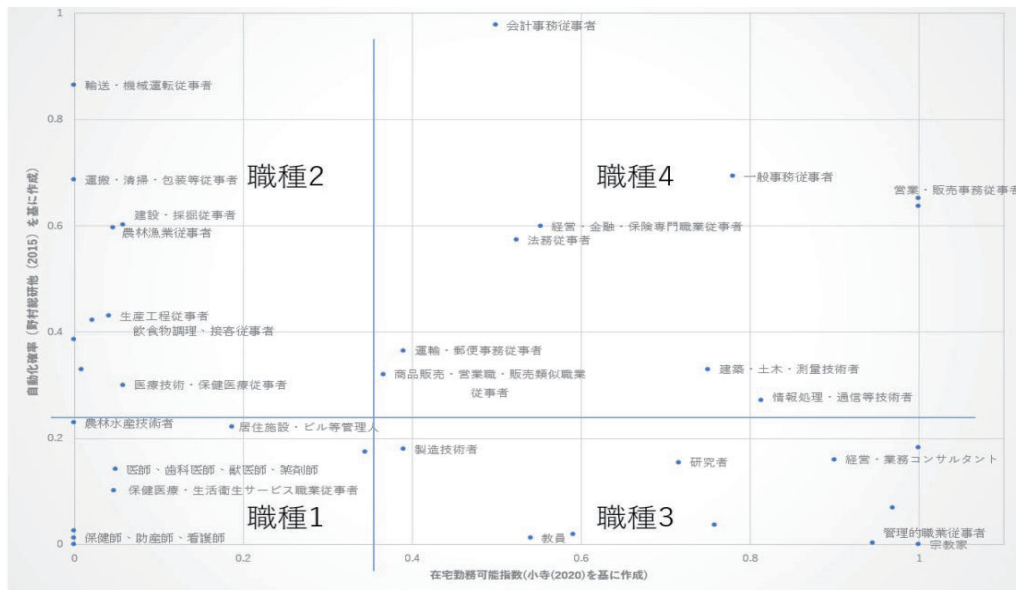
(資料)総務省「労働力調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」

(注)2020年以降はJILPT「平成27年 労働力需給の推計」のベースライン・労働参加漸進シナリオの年齢階層別数字を使用。

<デジタル革新の雇用への影響>

- ・自動化・省力化とオンラインワーク化により、機械との競争、海外との競争が発生し、オフィス労働や定型労働で雇用代替圧力。
- ・**エッセンシャルワーカー分野では雇用代替圧力は弱い**

自動化・在宅勤務ボックスダイアグラム



Dingel and Neiman (2021)で報告された米国の在宅勤務可能性指数を日本版に計算し直し(小寺(2020))、自動化確率指数(野村総研・フレイ・オズボーン(2015))を軸にしてボックスダイアグラムを作って各職種をプロット。

職種 1: 自動化が進まず在宅勤務もできないため、労働集約的に現場で働く。

職種 2: 自動化が進むものの在宅勤務ができない。自動化や省力化が進みつつも現場で働く。

職種 3: 自動化が進まないが在宅勤務が可能。省力化できないが、在宅勤務や社外への業務委託が進む。は社外、国内外からの有能な人材との競争に。

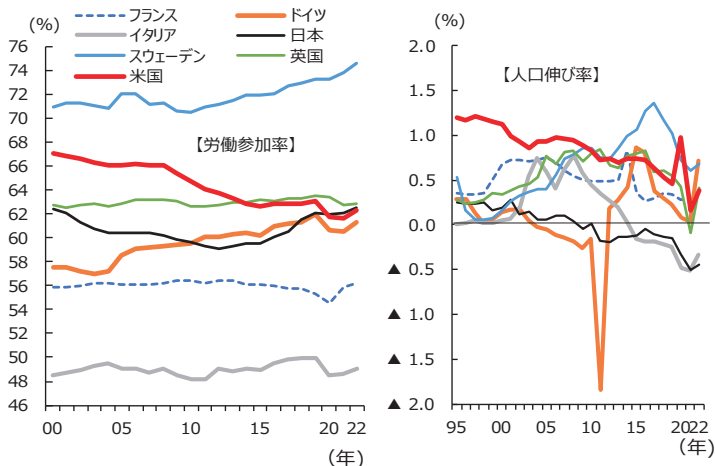
職種 4: 自動化が進み、在宅勤務も可能。人の仕事が減り、さらに在宅勤務や社外委託が進む。リモート勤務により他地域や海外の有能な人材が流入するため、競争が激化。

大久保敏弘「デジタル経済とテレワークの進展」NIRA 研究報告書 2022 No.1『テレワーク、感染症対策から得た教訓とは ―コロナ禍で見えた効果、課題、近未来―』

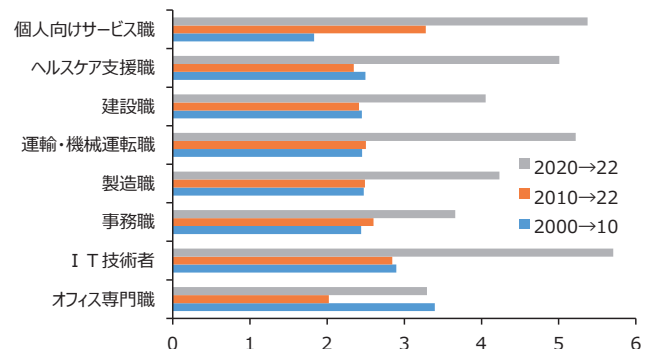
<進む現場労働の構造的不足>

先進国では現場労働者の賃金が上昇。背景には、労働力の高齢化を背景にコロナ禍を契機にそのまま労働市場から退出してしまうシニアが増えていることに加え、**人口伸び率が鈍化**していることが労働供給の制約に。**A I 等デジタル技術**の労働代替効果はホワイトカラー部門が主であり、**現場労働には影響が限定的**であることも要因に。

労働力供給関連指標



米国の職種別の平均年収の上昇率（年率）

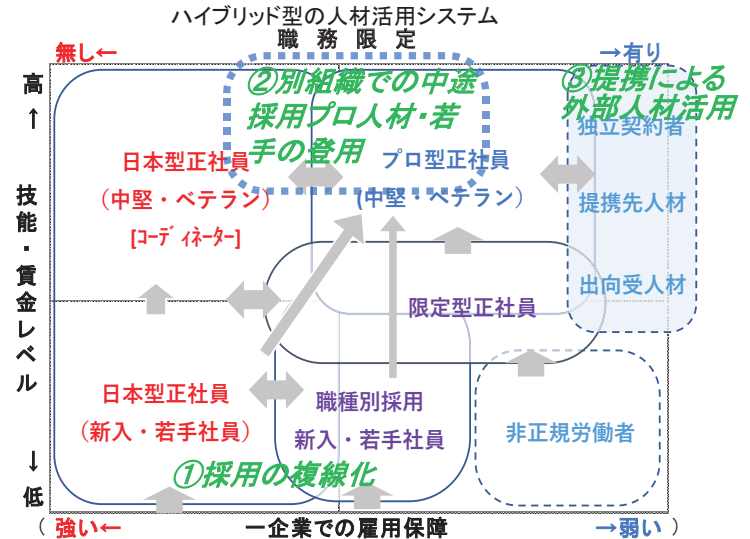
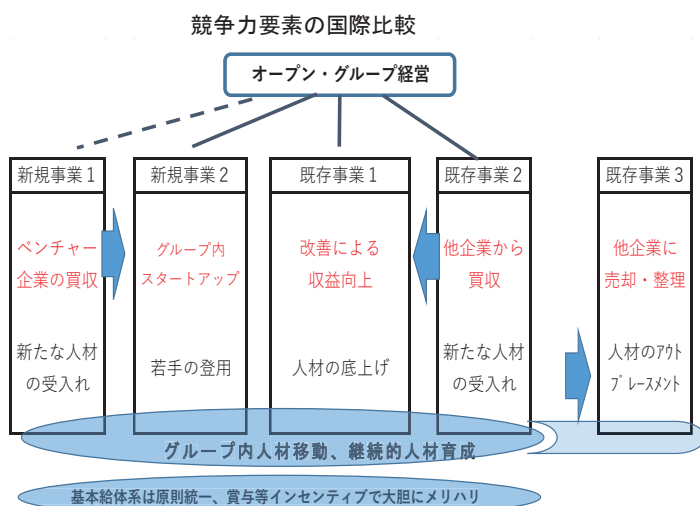


◆技術構造・市場構造の変化の方向性を踏まえれば、**革新力の強化は喫緊の課題**。一方、現時点での比較優位性を踏まえれば、**品質力の保持も重要**。

◆経営戦略に連動して**組織の器を分ける**とともに、それぞれの組織に応じた人事戦略を構築する必要。 ◆経営戦略に連動した人事戦略の構築には、**ハイブリッド型の人材ポートフォリオを戦略的に構築**する必要。

◆ハイブリッド型の戦略的人材ポートフォリオのヒント

- ①採用を就社型と職種別採用に複線化、職種別採用は本人合意の上職種転換あり
- ②別組織・別人事報酬体系での中途採用プロ人材・若手抜擢
- ③積極的な提携により外部リソースを有効活用、結節点となる社員のプロジェクトマネジメント力を強化



2. 政府の労働市場改革の狙いと課題

■基本的考え方

「三位一体の労働市場改革の指針(案)」(新しい資本主義実現会議2023.5.16)

- ・内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外からの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務。
- ・グローバル市場で競争している業種・企業を中心に、人材獲得競争の観点から**ジョブ型の人事制度を導入**する企業等も増えつつあるがそのスピードは十分ではなく、人的資本こそ企業価値向上の鍵との認識の下、変化への対応を**急ぎ人への投資を抜本強化**する必要。
- ・リ・スキリングによる能力向上支援、個々の企業の実態に応じた職務給の導入、成長分野への労働移動の円滑化、の**三位一体の労働市場改革**を行い、客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図ることが急務である。これにより、**構造的に賃金が上昇する仕組み**を作っていく。

■指針の方向性

◇リ・スキリングによる能力向上支援

- (1)個人への直接支援の拡充
- (2)日本企業の人への投資の強化の必要性
- (3)「人への投資」施策パッケージのフォローアップと施策見直し
- (4)雇用調整助成金の見直し

◇個々の企業の実態に応じた職務給の導入

- (1)職務給の個々の企業の実態に合った導入
- (2)給与制度・雇用制度の透明性の確保
- (3)いくつかの導入事例

◇成長分野への労働移動の円滑化

- (1)失業給付制度の見直し
- (2)退職所得課税制度等の見直し
- (3)自己都合退職に対する障壁の除去
- (4)求人・求職・キャリアアップに関する官民情報の共有化
- (5)副業・兼業の奨励

◇多様性の尊重と格差の是正

最低賃金 / 同一労働・同一賃金 / 女性活躍推進法の開示義務化フォローアップ

- ◆岸田政権の人材政策(人への投資)の重要コンセプトに「**人的資本経営**」。
- ◆経済産業省が2020年9月に公表した「人材版伊藤レポート」で、「**人的資本経営**」の重要性が問題提起され、経営戦略と人材戦略の連動の重要性が強調。
- ◆従来のヒトを重視した経営との違いは、それを「感覚的」に行うのではなく、「**戦略的**」に行うものが**人的資本経営**。より具体的には、経営戦略に連動して人材戦略を立て、KPIを設定し、モニタリングによってPDCAサイクル廻す、という事が求められている。

人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素
～「人材版伊藤レポート」～

□人材戦略は経営戦略やビジネスモデルに応じて個性がある一方で、①**経営戦略と人材戦略の連動**、②As is-To beギャップの定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着、といった3つの視点から俯瞰することが可能である。

□また、人材戦略については、①動的な人材ポートフォリオ、個人・組織の活性化(②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント)、⑤時間や場所にとらわれない働き方といった、5つの共通要素も存在。こうした、3つの視点(Perspectives)、5つの共通要素(Common Factors)は、3P・5Fモデルとして整理できる。

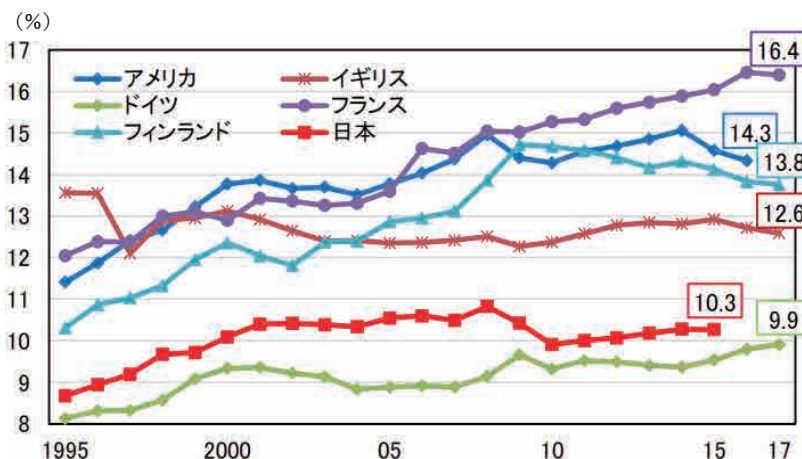
□企業においては、こうした共通の要素に加え、自社の経営戦略上重要な人材アジェンダについて、**経営戦略とのつながりを意識しながら、具体的な戦略・アクション・KPIを考えることが有効である。**

(資料)経済産業省(2020)「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」

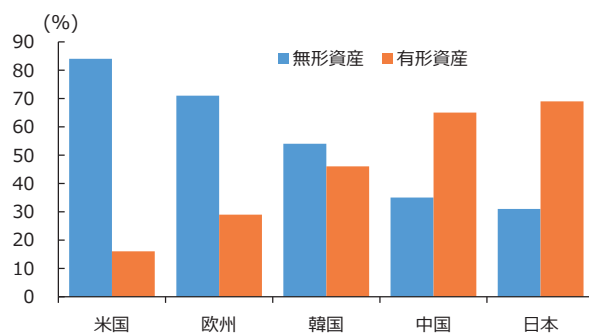
◆背景にある潮流① 無形資産への注目

経済社会のデジタル化が進展し、経済成長や企業成長にとっての無形資産の重要性が増すなか、その形成のカギを握る人材・人財をいかに強化するかにフォーカス。無形資産は形態としては知的財産やノウハウなどの様々な形をとるが、その多くは人材の知的な活動に由来。

主要国の無形資産投資対GDP比の推移



各国上場企業の市場価値の要因分析



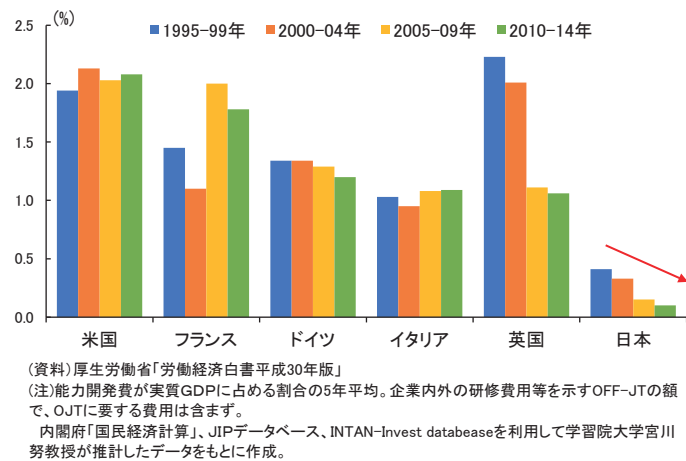
(資料)経済産業省「通商白書2022年」

(注) Elsten and Hill (2017)に基づき経済産業省が試算。

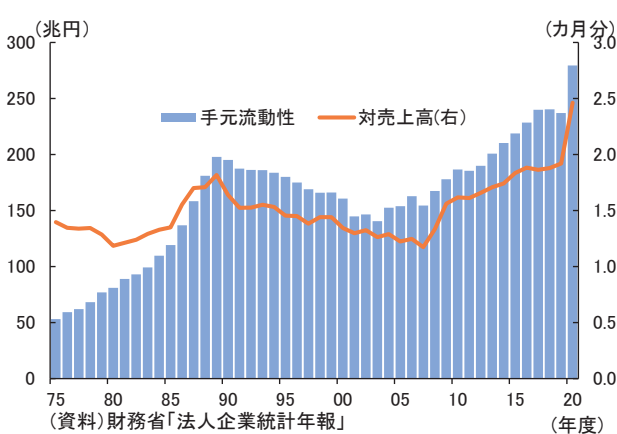
そうしたなかで、欧米企業は多くの無形資産の源泉である優秀な人材への投資を増やし、人材の一層の成長と獲得のために注力するようになっていいる。これに対し、能力開発費(企業内外の研修費用等を示すOFF-JT)の対GDP比を主要先進国で比較すると、水準が劣るのみならず時系列的にもわが国で低下傾向。

しかも最近10年については、財務体質が改善し、手元流動性が大きく積み上がっていったにもかかわらず、人材投資が減少。

企業の能力開発のGDP比の国際比較



日本企業の手元流動性の推移



◆背景にある潮流② 人材関連情報開示

2014年、欧州委員会是非財務情報開示指令(NFRD)を取りまとめ、従業員500人以上の企業に対し、「社会と従業員」を含む情報開示を義務付け。さらに、2021年4月には対象企業を拡大し、開示内容をより詳細にする改定案を発表し、2022年秋の採択が狙われている。米国でも、2020年8月に証券取引委員会(SEC)がRegulation S-Kを改正し、人的資本に関する情報開示を義務化する方針。

代表的な開示基準等の設定主体と概要

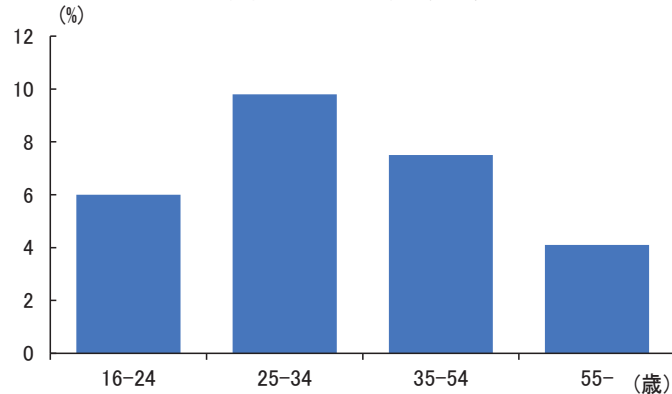
	組織名称 (略称)	概要 (設立母体、目的、内容等)
任意	国際標準化機構 (ISO)	・ スイスのジュネーブに本部を置く国際的な標準化機関 ・ 労働力の持続可能性をサポートするため、組織に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることを目的として、人的資本に関する網羅的・体系的な情報開示のガイドラインとして、 ISO30414 を制定
	世界経済フォーラム (WEF)	・ スイスのジュネーブに本部を置く国際的な経済フォーラム ・ 企業、投資家、全てのステークホルダーとの間で透明性と整合性を高めることを目的として、業界や国を超えて企業の年次報告書に反映でき、普遍的で一貫性があり、重要性のある一連のESG指標及び推奨される開示事項として、 ステークホルダー資本主義測定指標 を制定
	サステナビリティ会計基準審議会 (SASB)	・ 米国のサンフランシスコに本部を置く非営利団体 ・ 企業の情報開示の質の向上に寄与し、中長期視点の投資家やその他の資本提供者の意思決定に貢献することを目的として、企業が将来的な財務インパクトが高いと想定される重要なサステナビリティ情報を開示するための報告基準として、 SASBスタンダード を制定
	グローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI)	・ オランダのアムステルダムに本部を置く非営利団体 ・ 組織とステークホルダーが経済、環境及び社会に対するインパクトをコミュニケーション、理解するための共通言語となる基準を制定することを目的として、組織が、経済、環境及び社会に与えるインパクトについて、公に報告を行うための基準として、 GRIスタンダード を制定
制度	日本	・ 投資者が十分に投資判断を行うことができるような資料を提供することを目的として、金融商品取引法により、一定の有価証券の発行者に対して、 有価証券報告書 (有報) 等の提出が義務付けられている ・ 東京証券取引所では、各上場会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応を図ることを目的として、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた コーポレートガバナンス・コード (CGコード) を制定
	米国証券取引委員会 (SEC)	・ 投資家に対し、投資判断に有益な情報を提供することを目的として、財務諸表以外の情報 (非財務情報) に関する開示についての規制である Regulation S-K において、人的資本の開示を義務化する規定を2020年に追加
	欧州委員会 (EC)	・ サステナビリティ報告書の利用者が理解できるような開示要求を規定することを目的として、 企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) を公表 ・ 2022年4月29日、欧州財務報告諮問グループ(EFRAG)は、CSRDの詳細な基準を定める 欧州サステナビリティ報告基準 (ESRS) の草案 を公表

(資料) 非財務情報可視化研究会「人的資本可視化指針」2022.8

<「構造的賃上げ」の実現性>

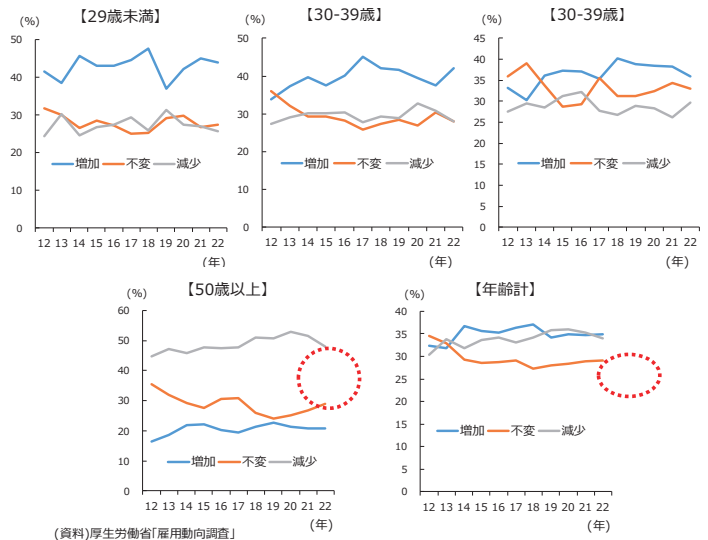
- ・政府はリ・スキリング、日本的職務給導入、成長産業への労働移動の「三位一体の労働市場改革」で構造的賃上げを目指す。確かに米国では転職によって賃金が上昇するのが当たり前。
- ・もっとも、1割以上減少する転職が1割以上増加する転職と拮抗するのがわが国の現実であり、その実現には一定の時間。
- ・元来、賃上げには転職以外に労使交渉という手段があり、この意味で春季労使交渉はやはり重要。

米国転職者の年齢階層別賃金変化



(資料) Zippia Research "AVERAGE SALARY INCREASE WHEN CHANGING JOBS STATISTICS [2022]"

転職入職者の賃金変動状況

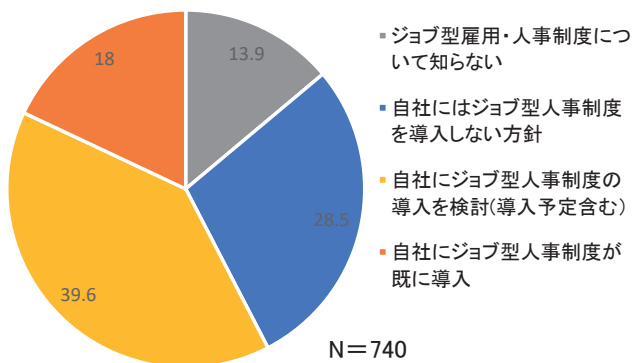


3. 変わる日本企業の人材戦略と課題

(1) 進むジョブ型雇用の導入

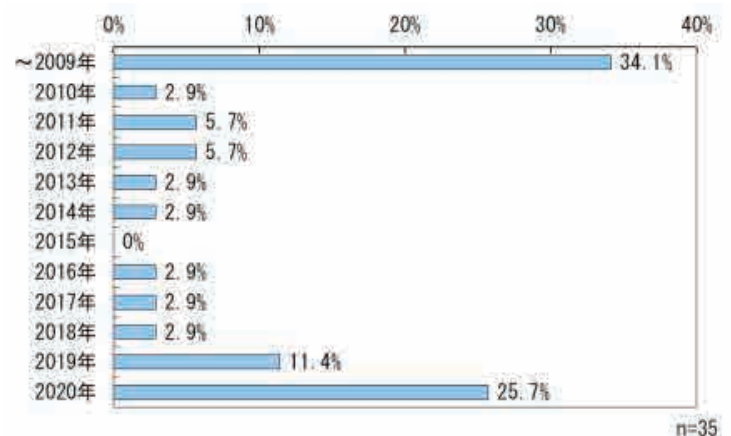
- ◆経営戦略に連動して人材戦略を立てるという点で好都合な「ジョブ型人事制度」の導入進む。
- ◆もっとも、ジョブ型＝仕事基準と捉えれば、すでに導入済みの企業は多く、「成果主義ブーム」の時代にすでに普及の波。

ジョブ型人事制度の導入動向
(パーソル総合研究所調べ)



(資料) パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」
(注) 調査対象：企業規模300人以上の日本企業に勤める「経営・経営企画」「総務・人事」担当者、調査期間：2020年12月25日～2021年1月5日

ジョブ型雇用の導入時期(導入済)

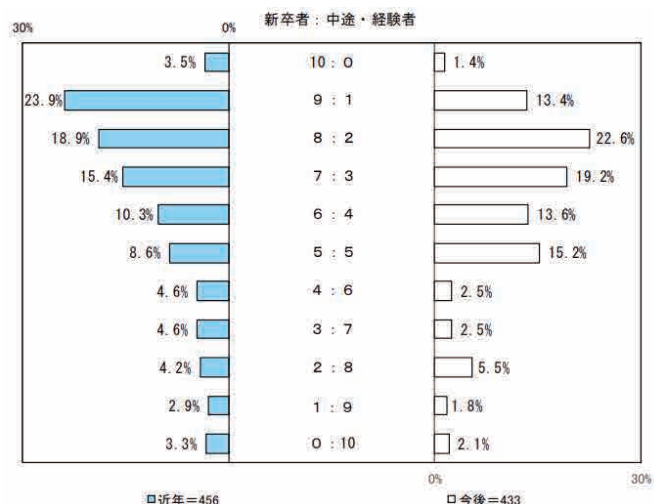


(資料) 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

調査期間：2020年8～9月

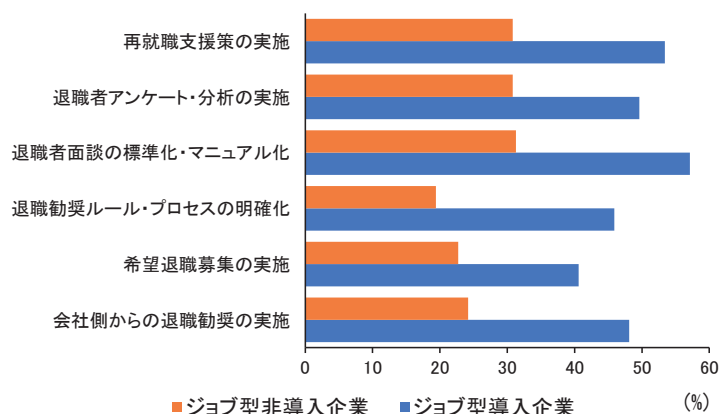
- ◆「成果主義ブーム」と今回の違いは、前回が人件費削減のための処遇制度の見直しが主だったのが、今回は**競争力強化に向けた人材確保のための採用戦略の見直し**が主な狙い。
- ◆このため、採用における新卒・中途の比率の見直しや、退職支援の施策導入が進む。

新卒者と中途・経験者の採用比率



(資料) 経団連「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

退職に関する人事施策の状況
(パーソル総合研究所調べ)

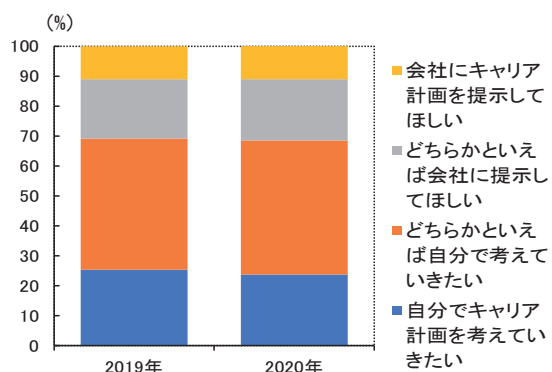


(資料) パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」
(注) 調査対象： 企業規模300人以上の日本企業に勤める「経営・経営企画」「総務・人事」担当者、調査期間：2020年12月25日 - 2021年1月5日

<個人の状況>

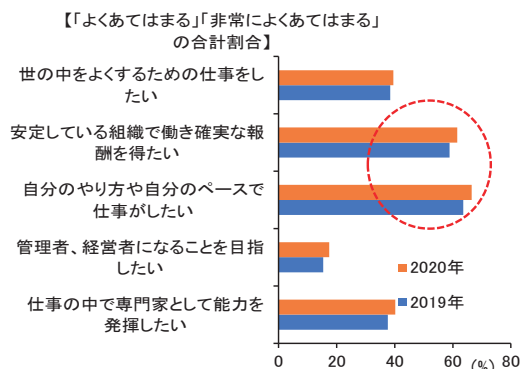
- ・自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、「自分でキャリア計画を考えていきたい」と明確に答えているのは約2割に過ぎず、多数派は「どちらかといえば自分で考えていきたい」と回答。
- ・しかし、「安定している組織で働き確実な報酬を得たい」「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」という、消極的・受動的な要素に当てはまるとする割合が多数派を占めており、**キャリア自律の必要性を多くが認識していても、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が来ている人は少ない。**

キャリア計画に対する考え方



(資料) JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

仕事を選ぶ上のこだわり

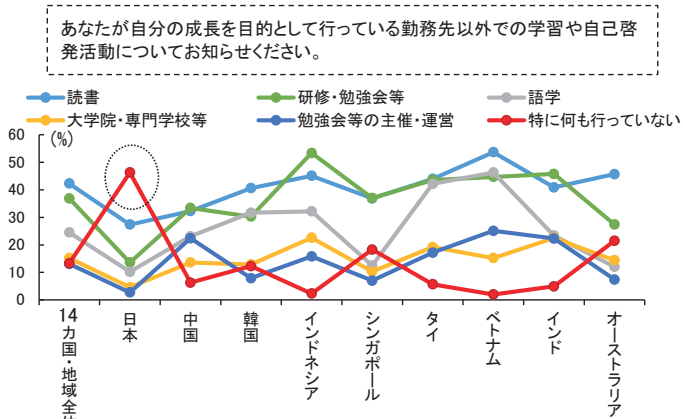


(資料) JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

◆労働者の学ぶ意欲が低いことも大きな課題

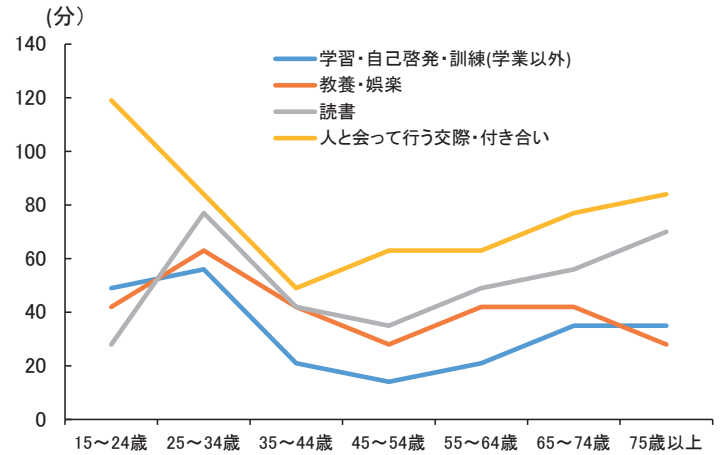
- ・国際比較の観点からは、**わが国労働者の自己啓発意欲の低さ**が大きな懸念。
- ・とりわけ、中高年層での学びの時間が少なく、人口減少・長寿化社会を見据えたときの心配材料。

アジア太平洋地域各国の自己啓発の状況



(資料) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」
(注) 調査モニターを対象としたインターネット定量調査。上記図に示されている以外の対象地域・国は香港、台湾、マレーシア、フィリピン、ニュージーランド。主要都市で就業中の人々が対象。各国地域1000サンプル。

1週間に「学び」に費やす時間



(資料) 総務省「平成28年社会生活基本調査 生活時間に関する結果」

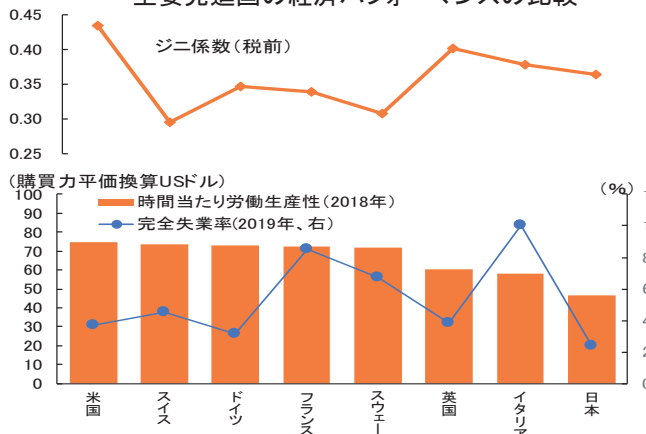
<企業競争力とジョブ型人事との関係について>

◆**リスキリングの目的は個人の成長を通じた企業競争力の強化**にあり、この文脈からジョブ型人事の導入とリスキリングがセットで語られることが多く、**その背景には労働移動が産業活性化につながるというシナリオ**。だが、欧米社会は基本的にジョブ型だが、そのパフォーマンスは国によってまちまち。つまり、**ジョブ型にしても企業競争力が高まる保障はない**。

◆加えて、ジョブ型の理想形とされる米国では、転職市場が発達し、世界中から人材を集めることができる環境下、企業競争力の源泉が革新力にある。したがって、米国企業では、高い雇用の流動性を前提にした優秀人材の獲得こそ競争優位性のコアであるが、品質力に強みのある日本企業には、普通の現場労働者の底上げが競争優位性のコア。

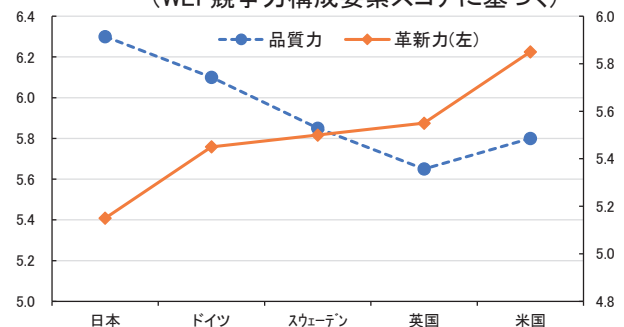
◆このようにみれば、わが国では革新力強化のために労働移動を活発化させることも重要だが、**品質力維持・強化のために既存労働者のスキルを高めることも負けじ劣らず重要**。

主要先進国の経済パフォーマンスの比較



(資料) 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2019」、OECD Stat.

主要先進国の品質力・革新力比較
(WEF競争力構成要素スコアに基づく)



(資料) World Economic Forum「The Global Competitiveness Report 2015-2016」(注)「品質力」は「サプライヤーの質」「製造過程洗練度」の各国経営者による評価スコアの平均。「革新力」は「イノベーション能力」「産学R&D連携」の平均。

就社型とジョブ型の違いと日本版ジョブ型人事

	就社型 (メンバーシップ型)	ヒアリングでわかった各企業の取組事例				就職型 (ジョブ型)
		伊藤忠商事	KDDI	アフラック	日立製作所	
採用	新卒採用での育成が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	採用力を活かした新卒採用での育成が主体であったが、多様な経歴を有する即戦力キャリア採用も増加傾向。	新卒採用と同等の割合にキャリア採用を拡充。新卒採用は一部インターンシップを活用し、スキル・経歴を評価。	新卒は潜在能力を重視、経歴者は即戦力となるスキルを重視。新卒でもチャレンジしたい領域が明確な場合は、内定時に初期配属を確約する制度を活用し、主体的なキャリア形成を支援。	経歴者および新卒採用について一部を除いてスキル・経歴を重視。新卒は潜在能力も重視。	欠員補充が基本。ポストに見合う職務経歴を重視。
人事権	人事部門にて管理。	部門ごとの管理を基本。(全社重要役職を除く)	部署ごとに管理を基本。一部を人事部門にて管理。	部署(部門)ごとに管理を基本。人事部門は各部門を支援・コンサルティングし、全社最速の観点で配属を実現。	部署ごとに管理を基本。チェック機能など一部を人事部門にて管理。	部署ごとに管理。
職務・配置	職務・勤務地等が固定されない。 →人事異動が容易。様々な部署の社内異動やグループ内企業を異動。職種転換も頻発。 →シニアリスト志向 →社内異動(内部労働市場)中心	職務・勤務地等が固定されない。 〔「原籍」制により、人材育成・配置の責任部門を特定〕 →部門主体で本社・海外・出向派遣等のローテーションを実施し、シニアリストを育成。 →本人希望に基づく異動手段として、「チャレンジ・キャリア制度」を実施	一部で公募制を実施。ジョブに必要な人材が社内にはない場合は社外から獲得。 →社内異動(内部労働市場)中心。 →スペシャリスト志向 →一部の新卒採用者には内定時に初期配属を確約するなど、若手の希望を考慮。	一般社員含め全てのポストの職務記述書を整備し、職務を明示。 主体性を重視した公募制を実施し、社内外から当該ジョブに最適な人材を獲得。 他方、コアビジネスの理解と自身の適性を見極めるために、キャリア初期は会社主導の異動も組み合わせたジョブローテーションを実施。	職務記述書により職務を明示。一部で公募制を実施。社内外から当該ジョブに最適な人材を獲得。 →人事異動は本人の意思を考慮。(人事権は会社が保持) →スペシャリスト志向	職務・勤務地等を固定(職務記述書を作成)。 →ポストの公募により配属。 →人事異動が難しい。 →転勤・再就職が頻発。 →スペシャリスト志向 →外部労働市場中心
評価	社内資格による評価が基本。	個人の能力・成果に基づき評価。	KDDI版ジョブディスクリプション(グレード定額×専門領域定額)に基づき、成果や挑戦、能力を評価。	職務記述書に明示された職務の大きさに応じてグレード(職務等級)を定め、それに応じて評価。	一般職は職務等級、管理職は職務等級。一般職ともに、目標の達成度・成果に基づく評価を実施。	業界・職種横断資格による評価を考慮。
育成	会社によるキャリア形成OJTが基本。社内研修は階層研修が基本。近年は新卒研修。	部門が各社員の配置・育成に責任を持ちつつ、人事・総務部キャリアカウンセラーによる定期的な面談等により、各社員の主体的なキャリア形成を最大限支援。	社員の自律的キャリア形成を促進。DXを中心とした社内大学を設立しDX人材育成を強化。	管理職の支援のもと、個人主導の自律的キャリア形成を促進。パーソナライズされた能力開発支援と、会社主導(全社共通・各部門ごと)の能力開発支援の両輪で人材育成を実施。	個人主導の自律的キャリア形成を促進。会社は個人の自主的な取組に伴走してキャリア形成を支援。(職務・スキル見える化、キャリア開発の機会付与、リスキル教育実施)	キャリア自立が必須。OJT(教育機関)との連携、インターン、有期雇用での実務経験、職種コミュニティでの交流などを重視。

(資料)「労働政策審議会労働政策基本部会 報告書 参考資料」(令和5年5月12日) 37頁

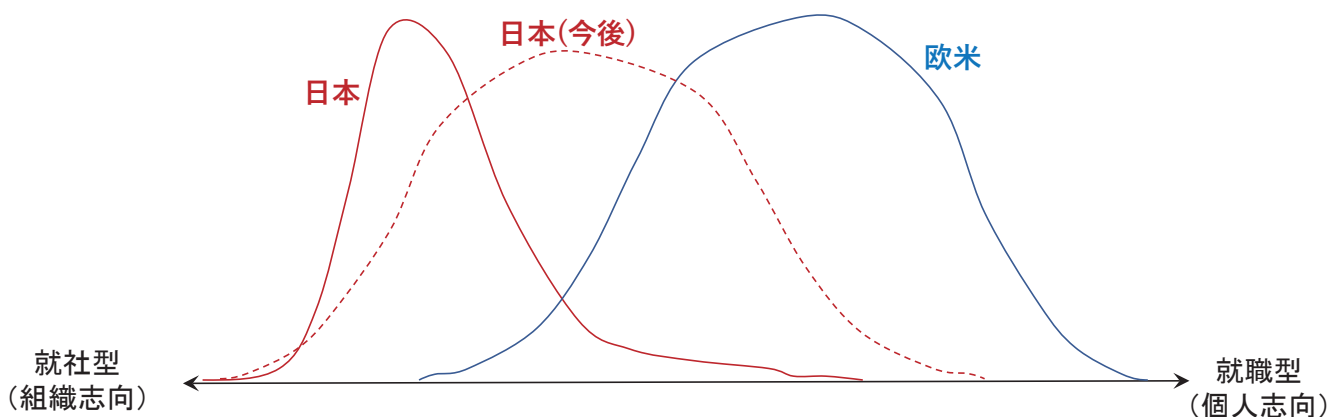
・現実の雇用の在り方は一様ではなく、多様な形態の分布と考えるべき。そこで、一方の極みに理念型としての就社型システム、他方の極みに就職型システムを想定。

欧米は、就職型システムの側に多く分布するが、比較的広いタイプで分布。わが国はかつては就社型システム側に固まって分布。

今後わが国では、**就職型システムサイドにシフトしつつ、少なくとも当面は中心は就社型領域に残り、分布が多極化していく**ということではないか。つまり、**日本型というスタンダードが多様化し、個々の企業・組織の取り組みでパフォーマンスが大きくバラつくこと**に。

⇒**個々の企業・組織の施策・取り組みの巧拙が大きく問われる時代の到来!**

日本型雇用システムの変化のイメージ



(資料) サンフォード・M・ジャコービ『日本の人事部・アメリカの人事部』2005年 20頁、図1-1 をもとに修正

4. 機能するリスキリングとは

◆「リカレント」は、就業期間の長期化とスキル陳腐化速度の加速のもとで、個人がいかに長く働き続けることが出るか、という文脈から個人主導。これに対し「**リスキリング**」はデジタル・トランスフォーメーションにより業務プロセス全体が変革を求められるなか、従業員全体がジョブの転換に伴ってスキルを新しくしなければ業務が進められなくなるという文脈で、元来企業主導。

◆リスキリングが意味する「技能・スキルの転換」という言葉通りの意味からすれば、ジョブ型よりもメンバーシップ型のほうが対応はし易いというのが理屈。ジョブ型はまず仕事内容を明確化して採用するため、仕事内容の柔軟性に欠くが、メンバーシップは仕事内容が予め決められていたため、柔軟に技能・スキルが転換できるし、働くサイドにもそうした意識。しかし、**わが国はいわば無計画OJTによるリスキリング**。その実態はまず新しい職務が与えられて、四苦八苦しながら仕事をこなしていく(ともかくやってみろOJT)というもので、習熟スピードは遅く、個人差が大きくなる。

◆欧米でリスキリングが注目されるようになったのは、**事業構造の変化に即してジョブ型の限界を超える必要**があるという文脈。ジョブ型のもとで職務が明確になっているからこそ、DXをはじめとした事業構造変化が求める新しい職務に就く必要性に対して、**明示的に「技能・スキルの転換」を謳い、それを「仕組み」として行う**というもの。

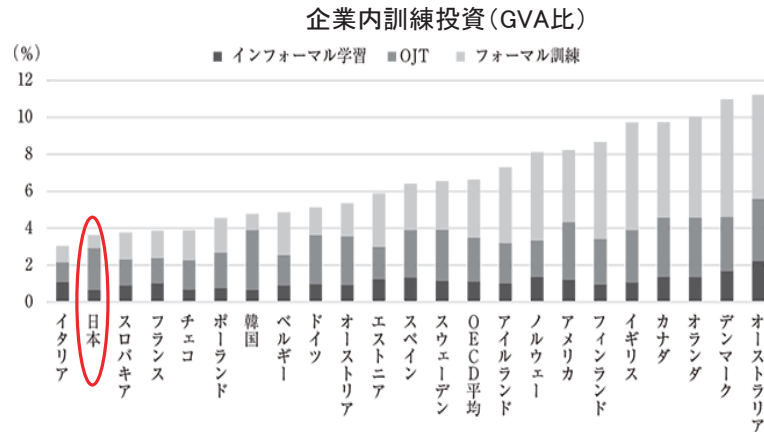
◆リスキリングを含め、能力開発には、**研修・指導・実践の有機的な連携が重要であり、OFF-JTのみならずOJTは極めて重要**。わが国の問題は無計画OJTであることで、これを「**ノウハウを言語化して仕組み化する**」ことが重要。それができれば、むしろ特定職務に拘らない日本人労働者のほうがリスキリングは受け入れやすい面。ただし、**日本人労働者にとっては職務の明確化やキャリアの自律が課題**で、それがあってはじめて**主体的な学びの姿勢**が生まれ、リスキリングはじめ能力開発の効果が高まる。

＜国際比較からみたわが国のリスキングの現状＞

(1) 国際統計からみたわが国の現状

◆企業主導の訓練投資額の国際比較をみると、わが国は最低レベル。ただし、投資額の多い国はフォーマル訓練（＝資格取得のための正規の教育機関での社会人教育）への投資額が大きいので、その背景には、欧米はジョブ型で、仕事と育成が分離され、育成部分がフォーマル訓練として認識されているとの事情。これに対し、日本は仕事と育成が混然一体で、実質的な訓練の時間が労働時間としてカウントされてきた面。

◆この意味で、わが国の人材投資は国際統計では過少評価されている面があるが、元来OFF-JT投資が少なく、それが近年減少傾向にあったことが問題であることは事実。

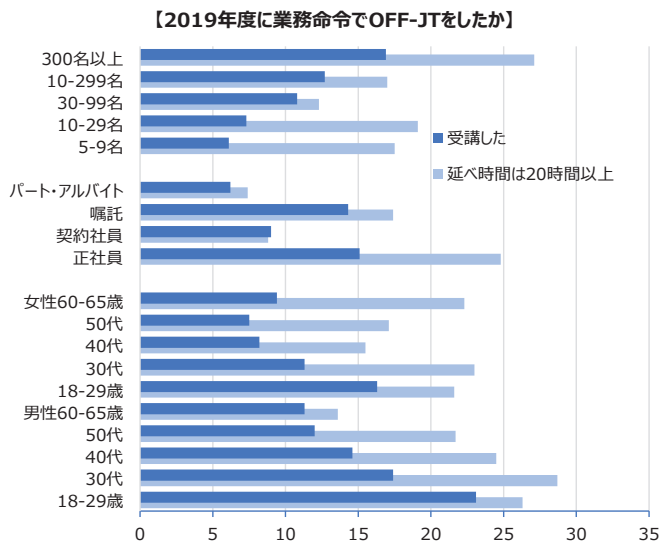


（資料出所）三谷直紀「労働政策の展望 日本のOJTとPIAAC調査」
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2020/02-03/tenbou.html>
 （注）インフォーマル学習はインフォーマルOJTのこと。

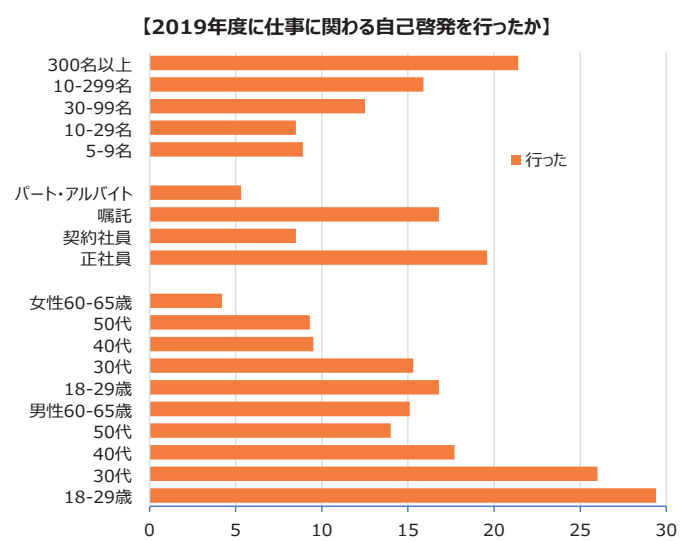
◆大手企業には人材投資を強化する余裕があるにしても、ミドル・シニア層への投資インセンティブは低い。中小企業には財務的な余裕がないところも多く、非正規労働者には企業には人材投資のインセンティブは働きづらい。

◆企業の自主性に任せるだけでは日本全体での人材投資は大幅に不足する恐れ。

日本企業の労働者属性別の人材投資状況



（資料）JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（労働者調査）」（%）



（資料）JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（労働者調査）」（%）

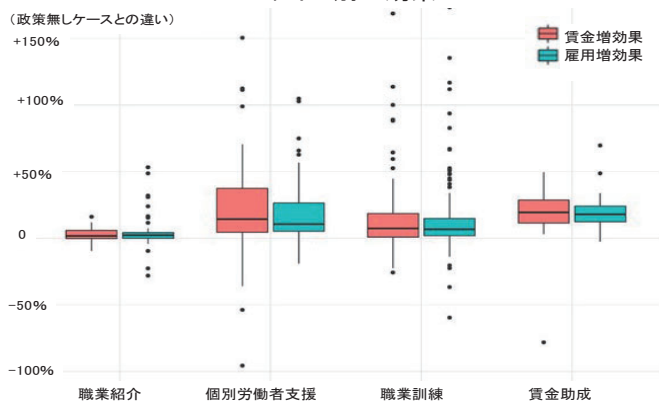
<有効なリスキリングとは>

◆職業訓練や就職支援など積極的労働市場政策(ALMP)の効果について、各国での実証分析結果を集約した論文によれば、支援後の再就職や賃金増で効果が最も大きいのは「賃金助成」であり、それに「職業訓練」が続く。

◆「賃金助成」の効果が**高いのは、実際に企業の現場で働く経験を提供しているから**。**ロミンガー社の「70:20:10」の公式**もあるように、働く経験こそ、エンployアビリティを高めるのに最も有効な方策。つまり、有効な人材育成を行うには、**企業が育成プログラムに積極的に関与し、実習機会や就労の経験を提供することが不可欠**。

◆加えて、ALMPの個別構成プログラムのうち、**個々の労働者に対するマン・ツー・マンのコーチングやフォロー**が効果を高めるための鍵。

ALMPのタイプ別の効果



(資料) E.L.Yeyati, M.Montane, L.Sartorio (2019) "What Works for Active Labor Market Policies?" Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358

(注) 652件の分析を集約。ボックスは係数値の50%が入る範囲。水平ラインは係数値の中央値。

ALMPの構成要素の効果

	職業訓練	職業訓練 + 個別労働者支援
産業を特定した訓練	0.32 **	-0.03
ソフトスキルの基本訓練	-0.07	-0.12
個別フォローアップ	0.24 **	0.25 ***
資金支援	0.26 ***	0.15
1年以上の長期訓練	0.22 **	0.20 *

(資料) E.L.Yeyati, M.Montane, L.Sartorio (2019) "What Works for Active Labor Market Policies?" Center for International Development at Harvard University Working Paper No.358

(注) 652件の分析のメタ分析による。当該構成要素の有無によりプラス効果(雇用増や賃金増)が確認できるかどうかを推定した結果。

(2) 海外の事情

<スウェーデンの実践的職業大学>

◆スウェーデンでは、短期の労働市場訓練が縮小する一方、**職業大学制度の整備が進展**。

◆産官学・公労使の密接な連携の下で、企業ニーズにマッチした人材を、実務訓練を重視することで育成。

スウェーデンの高度職業教育制度(Yrkeshögskolan)

◆企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。**職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関**が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。

◆具体的な教育サービスを提供できるのは、**大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者**など、広く参入を促す。

◆提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

(資料) 両角道代 (2012)、Myndigheten för yrkeshögskolan

【わが国への適用のポイント】

●産業界の積極的な関与が絶対条件。

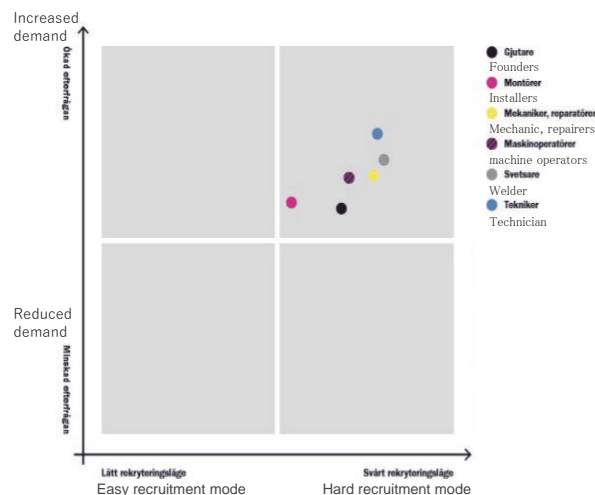
①プログラム策定

②第一線の指導員の派遣

③企業での実地訓練

●有能なプログラムコーディネーターが成功の鍵。

スウェーデン・エンジニアリング産業協会による人材マッピング図



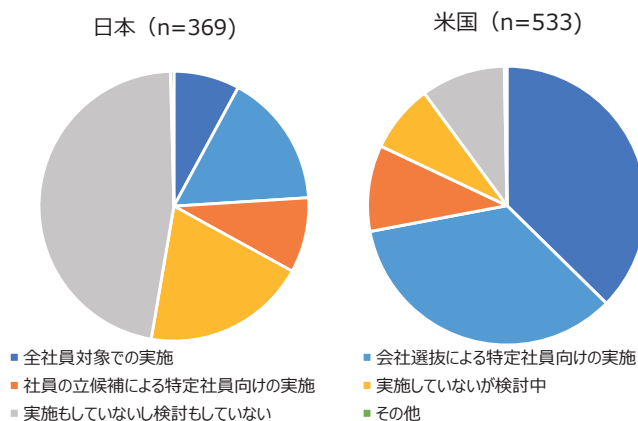
(資料) Teknikföretagen "Vinna eller förlvinna"

<米国企業のリスクリング事情—日米比較>

◆リスクリングの対象として、**米国**では、会社選抜の人材を対象するケースも多いが、**全社員対象の学び直しに取り組む企業が1/3を上回る**。わが国は2/3が未実施。

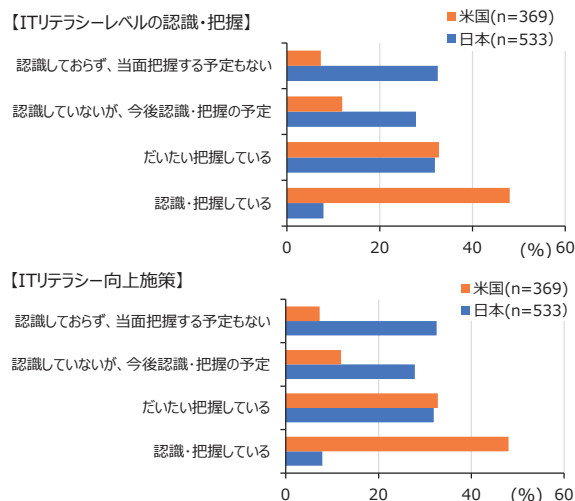
◆米国企業の多くは**従業員のITリテラシーを把握(スキルの棚卸)**し、教育プランを実施。日本企業は少数派。

社員の学びの方針(学び直し)の日米比較



(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

ITリテラシーレベルの認識・把握、施策の日米比較

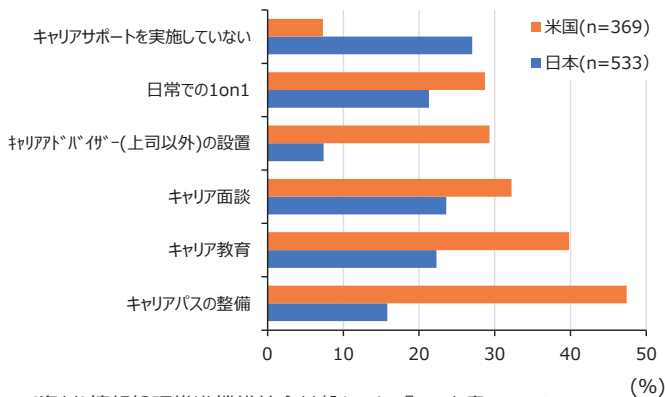


(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

◆米国企業は、**従業員のキャリア形成に向けた支援策**を積極的に実施。

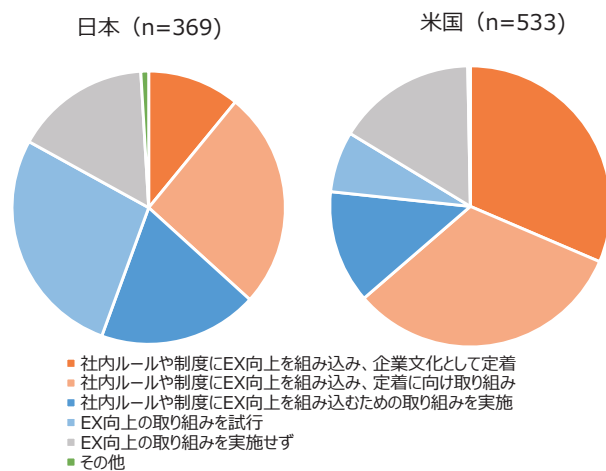
◆米国では、**エンployeeエクスペリエンス重視姿勢**が鮮明化。新しいスキル取得の奨励や様々な挑戦の機会が積極的に提供されている。

企業変革を推進する人材のキャリアサポート(複数回答)



(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

従業員体験(EX)向上

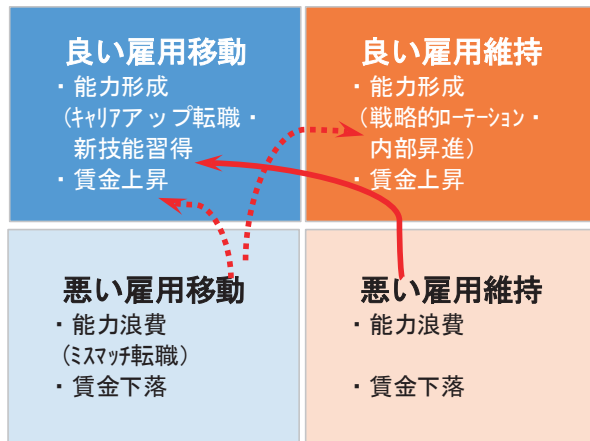


(資料)情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

＜リスクリングと労働移動＞

- ・政府はリスクリングを労働移動と関連させて促進させる方針。もともと、労働移動は能力形成や賃金上昇につながる「良い雇用移動」もあればそうでない「悪い雇用移動」もある。同様に雇用維持にも「良い雇用維持」と「悪い雇用維持」。
- ・本来、リスクリングはDXで変わる職務内容に必要な新しいスキル取得に従業員に促すという文脈から広がったことからすれば、それは雇用維持・雇用確保のために行うものともいえる。本質な問題は、労使が協力して時代の要請に応える事業を不断に創造し、それに必要な人材開発を継続すること。
- ・長期的には労働移動の活発化が自然な流れにしても、「移行期」には雇用維持の形でのリスクリングも重要で、日本型の様々なパターンを確立すべき。

雇用維持vs雇用移動



リスクリングの様々なパターン

	雇用維持	労働移動
個人主導	<ul style="list-style-type: none"> ・自主選択型社内研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・転職のための資格取得 ・失業者に対する職業訓練
	越境学習（副業、プロボノ、社会人大学院等）	
企業主導	<ul style="list-style-type: none"> ・社内集合研修（新人研修、管理職研修等） ・旧来型OJT 	<ul style="list-style-type: none"> ・出向、転籍 ・アウトプレースメント＋スキル取得

＜「キャリア自律」「人材投資」支援に向けての3つの提案＞

1) 職務の見える化と個人スキルの見える化

◆各企業が**職務ごとの期待役割と求められるスキル**を明示すると同時に、従業員個々人の**スキルの棚卸・見える化**を進める。それにより、**求められるスキルと保有スキルのギャップが明確になり、具体的な学び直しの目標が明確化する。**

◆**ジョブ・タグ(日本版O-NET)**を「職務・個人スキルの見える化」の**共通言語**となるように普及・発展させ、人材ビジネスが求人・求職情報を活用する際のフォーマットとして共有化されることを促す。これにより、企業の人材育成投資が不足しがちな、中小企業従業員、非正規労働者も含め、学び直しを促す環境が整備される。

2) キャリア・コンサルタントのバージョンアップ

◆個人スキルの棚卸・見える化には**キャリア・コンサルタントの支援**が有用であり、企業のキャリコン活用へのインセンティブ付与は有効。

◆有効なキャリア・コンサルティングのためには、豊富な業務経験が重要であり、職業経験や業務知識の確認を前提にした現行**キャリア・コンサルタントの上位資格**を創設し、中小企業のその活用を政府助成で促進することも一案。

3) 産官学連携によるデュアルシステムの創出

◆教育機関による**座学**と企業受入れによる**実務訓練**をパッケージにした、デュアルシステム型の実践的職業能力育成プログラムを創設。

◆具体的なプログラムは**産業界主導で企画**し、具体的な形は行政(その委託先)がコーディネート。

◆プログラムの運営費は公的な支援を充実。

Ⅱ. 調査結果・ガイドブック解説

業職種を超えた転職(ジョブチェンジ転職)の意向調査
ならびにジョブチェンジ採用支援ガイドブック
～個人が新しいスキルで転職先を決める時代～の解説

一般社団法人 人材サービス産業協議会
副理事長 清水 竜一
事務局 部長 木下 学

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

ジョブチェンジ採用支援ガイドブック

個人が新たなスキル獲得を目指して転職を決める時代

ジョブチェンジ

Recruitment Support Guidebook



一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

はじめに

近年、労働力人口の減少に加え、著しいテクノロジーの進化や産業構造の変化が加速する中、労働力不足を解消するために、成長産業への円滑な労働移動の必要性が高まっています。

人材サービス産業協議会(JHR)では、求職者/採用企業ともに、ジョブチェンジの意向があるにもかかわらず、十分にマッチングできていない状況を改善することを目指し、求職者が「ジョブチェンジ時に採用情報に求めること」にフォーカスしたガイドブックを作成しました。

本ガイドブックでは、求職者がジョブチェンジ時に必要としている

- 入社後にどんなスキルが身につくか(身につくスキル)
- 業種/職種が変わっても活かせるスキルは何か(ポータブルスキル)

について、記載ポイントや記載例、事例などを掲載しています。

皆さまの採用成功に向けて、ご活用いただけますと幸いです。

What is
JOB CHANGE?

ジョブチェンジとは
業種または職種のいずれか、
もしくは両方が変わる転職/採用
と定義



このガイドブックの使い方

業種/職種の経験を問わず採用を検討している場合、求職者がジョブチェンジ転職に求めていることを理解し、採用情報を整理、記載することをお勧めします。より意欲が高く、マッチ度の高い応募が増え、採用成功の可能性が高まります

01

ジョブチェンジ意向者にとって
魅力的な情報を整理する

必要なスキルや身につくスキル、活かせるポータブルスキルについて、ジョブチェンジ意向者が求めている「採用情報に記載すべきポイント」に沿って整理します。

02

採用情報に
整理された情報を記載する

必要なスキルや身につくスキル、活かせるポータブルスキルが整理できたら、採用情報に、求職者にとって魅力的な表記で記載をしましょう。

03

意欲とマッチ度の高い
採用実現へ

求職者にとって魅力的な表記をすると応募意欲が高まります。企業にとっても、意欲とマッチ度の高い応募が増え、採用成功の可能性が高まります。

目次

Page

05

12

19

27

30

JOBCCHANGE

Content

01

なぜジョブチェンジが必要なのか？

02

求職者がジョブチェンジ転職時に採用情報に求めることは？

03

採用力アップに効く、採用情報に記載すべき3つのポイント

04

3つのポイントを引き出すヒアリングのコツ

05

採用成功事例と解説

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

JHR 一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

01

なぜジョブチェンジが
必要なのか？

JOBCCHANGE

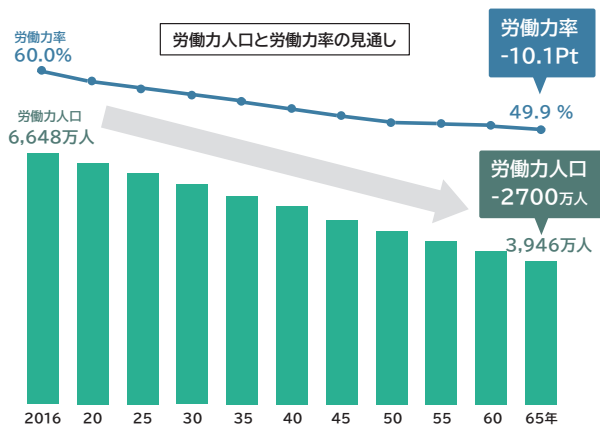
Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

JHR 一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

労働力人口は減少、求職者の動きも伸びず採用競争は激化の一途

労働力人口の減少

少子高齢化は進み、労働力人口は減少の一途

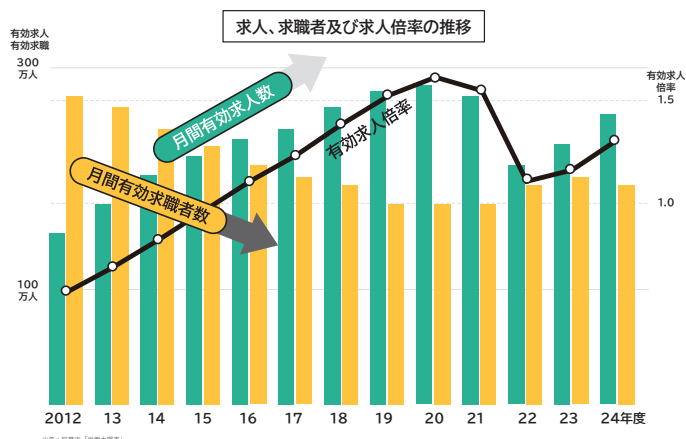


Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

100% CHANGE

高まる求人倍率

求人数増加に対し伸びない求職者数 採用競争は今後も激化の見通し



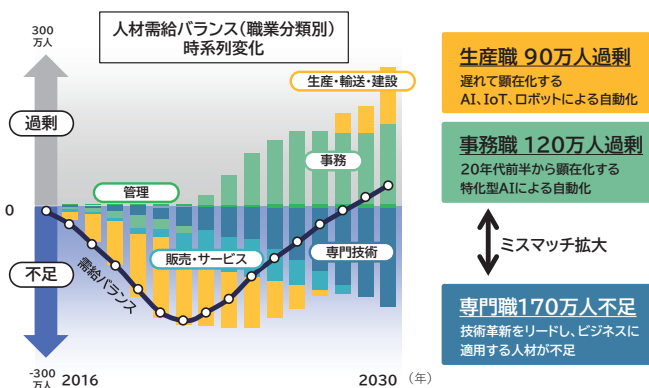
一般社団法人 人材サービス産業協会
Japan Association of Human Resource Service Industry

1. なぜジョブチェンジが必要なのか？

労働力不足に加え需給のミスマッチが発生/半数が将来性に不安

労働力不足に加え、需給のミスマッチが発生

産業構造の変化が加速し
業種や職種を超えた労働移動が必要に



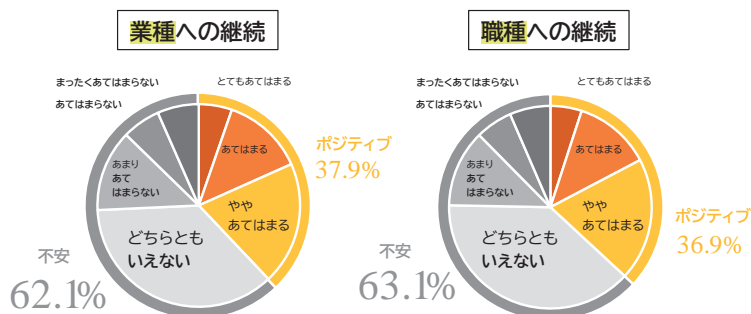
Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

100% CHANGE

現在の業職種に対する将来への不安

半数以上の求職者が、
現在の業種・職種の将来性に不安

Q.将来性があり働き続けることができるか？



出典：人材サービス産業協会「ジョブチェンジ意向調査報告書2024」（2023年10月実施）

日本海洋ビジネス産業協会
Japan Association of Marine Business Services Industry

経済成長に向け、成長分野への労働移動の円滑化は必要不可欠

内閣官房『三位一体の労働市場改革の指針』

成長分野への労働移動の円滑化は
政府も掲げている重要テーマ



労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務

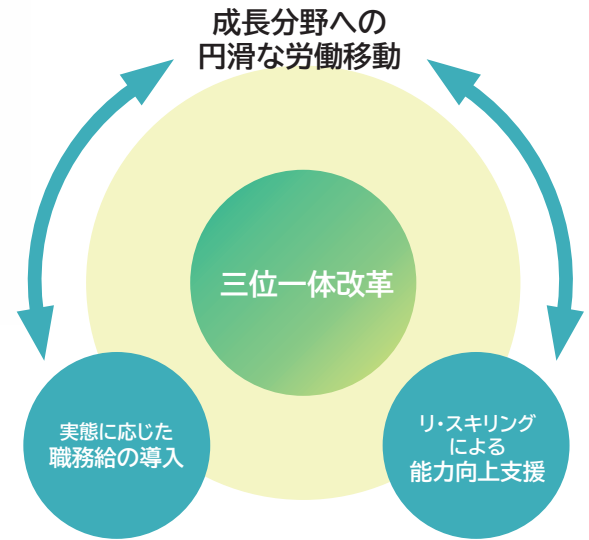
職務ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自分の意思でリ・スキリングを行え、職務を選択できる制度に移行していくことが重要

『三位一体の労働市場改革』引用

JO
CHANGE

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

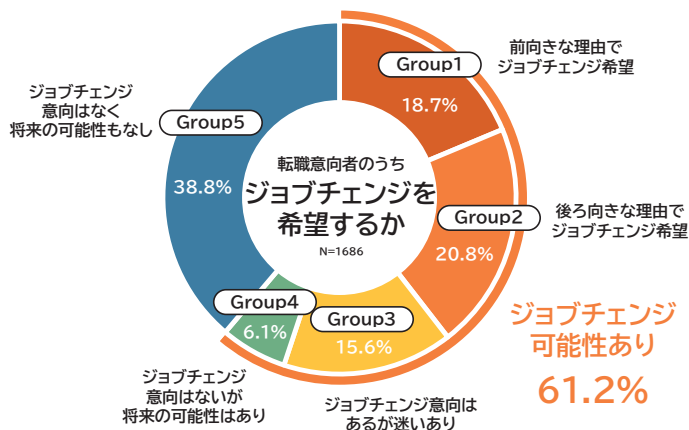
JHR
一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry



求職者のジョブチェンジ意向は高い

求職者のジョブチェンジ意向

転職意向者のうち39.5%は希望し、
61.2%はジョブチェンジの可能性があると回答



JO
CHANGE

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

JHR
一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

企業もジョブチェンジ採用に前向き

企業の実態

8割以上の企業がジョブチェンジ採用に前向き
ジョブチェンジ採用のニーズは高まっている

異職種、異業種採用の展望			
ジョブチェンジ有	積極的に採用していく		※100%のうち 合計
	採用していく	採用していく	
業種・職種ともに未経験OK	38.6%	48.2%	合計 86.8%
職種未経験OK	26.6%	55.6%	合計 82.2%
業種未経験OK	31.5%	57.3%	合計 88.8%
ジョブチェンジ無			
業種・職種ともに経験者のみ	29.3%	51.5%	※100%のうち 合計 80.8%

ジョブチェンジ採用に
前向きな企業

80%以上



ジョブチェンジを推進するために必要なことは？

求職者も企業も前向きにジョブチェンジを希望しているのに、円滑な労働移動が実現できているとはまだまだ言えない状況です。
本ガイドブックでは、その理由とジョブチェンジを促進するために企業側が取り組むべきポイントやコツについてご紹介します。

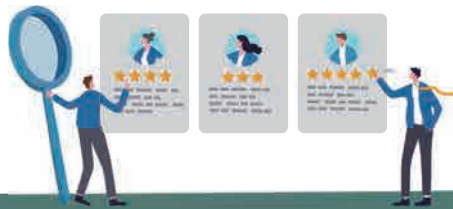
ジョブチェンジ
したい！



求職者



ジョブチェンジ歓迎
未経験OK



企業

02

求職者がジョブチェンジ転職時に 採用情報に求めることは？

JOBCCHANGE

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

JHR 一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

2. 求職者がジョブチェンジ転職時に採用情報に求めることは？

ジョブチェンジに関するニーズ・困りごと(グループ別)

前述したジョブチェンジ意向者(9ページ)のうち、ジョブチェンジ意向を今持っているGroup1～3の求職者は、ジョブチェンジに関して以下のような点について考えています。

前向きな理由で
ジョブチェンジ希望

Group1

新しいスキルを
身につけたい

キャリアプランを
実現したい

後ろ向きな理由で
ジョブチェンジ希望

Group2

続けてても
年収が上がらない

今の仕事の
将来性が不安

ジョブチェンジ意向は
あるが迷いあり

Group3

新しい仕事を
覚えられる？

自分のスキルで
通用する？

自分の年齢でも
転職できるか

求人情報の
信頼性に
不安がある

自分に合った
業種が分からない

年収が
下がるかも
しれない

自分と似た経験の
入社・活躍実績は
あるか？

仕事の範囲や
内容が不明瞭

自分に合った
職種が分からない

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

JHR 一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

JOBCCHANGE

2. 求職者がジョブチェンジ転職時に採用情報に求めることは？

ターゲット層の特徴

年齢別

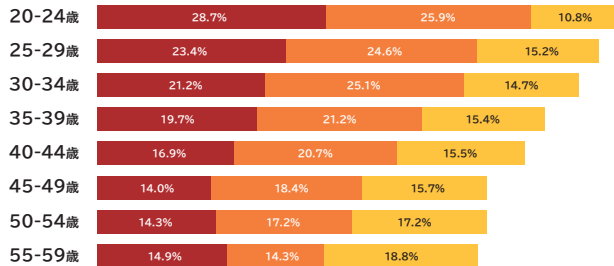
ジョブチェンジ意向者は若年層における割合が高いが、50代までどの年代にも一定存在する

若年層のほうが
ジョブチェンジを
検討しやすい

40代以降も
極端には減少しない

■ Group1 前向きな理由でジョブチェンジ希望
■ Group2 後ろ向きな理由でジョブチェンジ希望
■ Group3 ジョブチェンジ意向はあるが迷いあり

※100%のうち



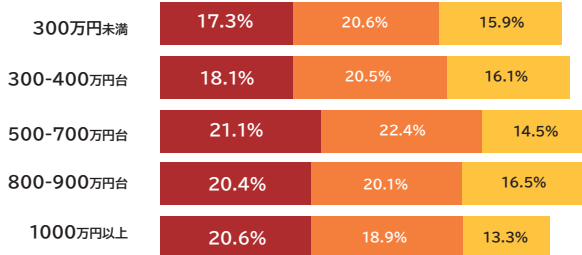
年収別

ジョブチェンジ意向者は
年収帯にかかわらず、一定存在する

Group1
前向きな理由で
ジョブチェンジ希望

■ Group1 前向きな理由でジョブチェンジ希望
■ Group2 後ろ向きな理由でジョブチェンジ希望
■ Group3 ジョブチェンジ意向はあるが迷いあり

※100%のうち



2. 求職者がジョブチェンジ転職時に採用情報に求めることは？

ジョブチェンジ希望者の仕事意識

仕事意識

ジョブチェンジの意識がある人は
キャリアやスキルに対する意識が高い

キャリアオーナーシップを
意識している

スキルアップが
必要だと思う

Group1
前向きな理由で
ジョブチェンジ希望

52.0%

89.8%

Group2
後ろ向きな理由で
ジョブチェンジ希望

37.2%

88.8%

Group3
ジョブチェンジ意向は
あるが迷いあり

30.1%

90.1%

Group4
ジョブチェンジ意向がなく
将来の可能性もなし

29.1%

86.8%

Group5-6
ジョブチェンジ意向はなく
将来の可能性もなし

15.0%

75.5%

※100%のうち



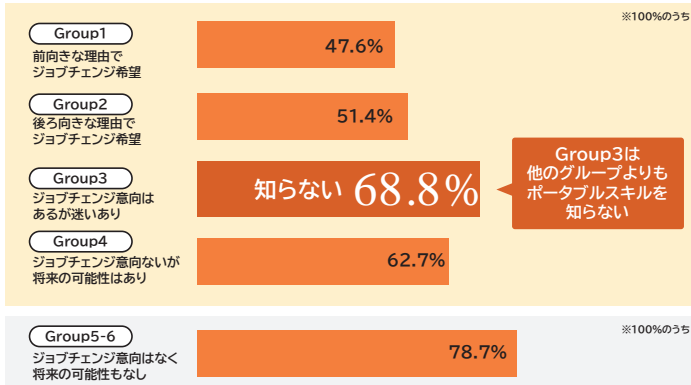
2. 求職者がジョブチェンジ転職時に採用情報に求めることは？

ポータブルスキル(→P22に解説)の認知度はまだ低い

ポータブルスキル(=業種や職種が変わっても持ち運び可能なスキル)

ジョブチェンジに不安や迷いがある層は
ポータブルスキルについて認知していない

ポータブルスキル(=業種や職種が変わっても持ち運び可能な能力)を知らない



出典：人材サービス産業協会「ジョブチェンジ意向調査報告書2024」（2023年10月実施）

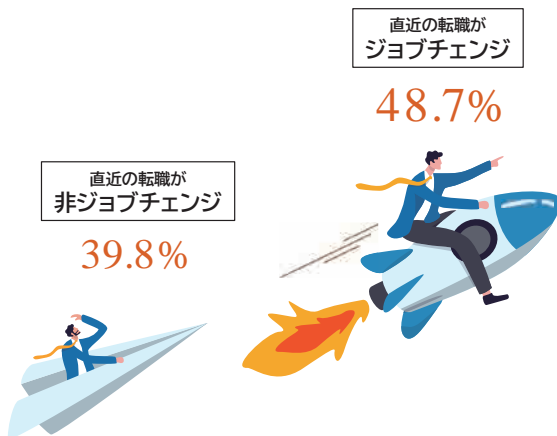


2. 求職者がジョブチェンジ転職時に採用情報に求めることは？

ジョブチェンジ経験者の成長実感・活躍実感度は高い

転職後に
成長を感じている割合

転職後に
活躍している実感がある



出典：人材サービス産業協会「ジョブチェンジ意向調査報告書2024」（2023年10月実施）

まとめ

ジョブチェンジ意向者

ジョブチェンジ意向者は入社後活躍する人材である可能性が高い



ジョブチェンジ意向があるGroup1-3は、入社後に活躍する人材である可能性が高い。若年層～40代以降まで、幅広くジョブチェンジへの意向者が存在

ジョブチェンジへの関心UP

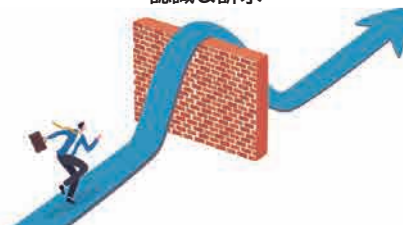
不安や迷いを解消し
関心→意向へつなげる



Group2やGroup3の不安・迷いを解消すればGroup1へと引き上げられる可能性も

障壁の払拭 (わからない不安)

ポータブルスキルを
認識&訴求



「ジョブチェンジ意向があるが迷っている」Group3は、所有するポータブルスキルを自覚している割合が少ない。活用可能なポータブルスキルを認識することで不安払拭しジョブチェンジにつながる可能性がある

ターゲティング

Group1-2に加え
Group3もターゲットに



ジョブチェンジ意向が顕在化しているGroup1-2に加え、「ジョブチェンジ意向があるが迷っている」Group3をターゲットにした求人票を作成することで、結果的にGroup1-2にも訴求可能に

03

採用力アップに効く 採用情報に記載すべき 3つのポイント

求職者の不安や迷いを解消するために、記載すべきポイント

求職者ニーズ

採用情報に記載すべきポイント

Group1

前向きな理由で
ジョブチェンジ希望



「新しいスキルを身につけたい」
「キャリアプランを実現したい」
「採用情報の信頼性が不安」

Group2

後ろ向きな理由で
ジョブチェンジ希望



「自分のスキルで通用する？」
「仕事内容や範囲が不明確」

Group3

ジョブチェンジ意向は
あるが迷いあり



Group3

ジョブチェンジ意向は
あるが迷いあり

「自分の経験で転職できる？」
「どんな業職種が合っている？」

POINT
01

身につくスキルと身につく理由

どんなスキルを身につけたいか？どんなキャリアパスをイメージしているか？
ターゲットの志向性を捉え、身につくスキルを訴求しましょう。
そのスキルが身につくエビデンスも重要です。研修カリキュラムや育成体制、育成実績、キャリアパスの広がりなどを記載しましょう。

POINT
02

入社時に必要なスキル&入社後に身につくスキル

入社時に必要なスキルと入社後に身につくスキルの境目を明確に。
似た経験を持つ先輩社員の活躍実績などを記載し、「このスキルを持っていれば、他のスキルは入社後に獲得できる」とイメージできるようにしましょう。

POINT
03

活用可能なポータブルスキル

活用可能なポータブルスキルを記載し、自分が持っているポータブルスキルが、入社後に活かせるイメージを持ってもらうことで、応募意欲を高めましょう。

不安や迷いの解消がジョブチェンジ意向UPに繋がる

情報提供によって、不安や迷いを解消することで、
Group2、3の人材は、
活躍可能性の高いGroup1に転じる可能性が高い

前向きな理由で
ジョブチェンジ希望

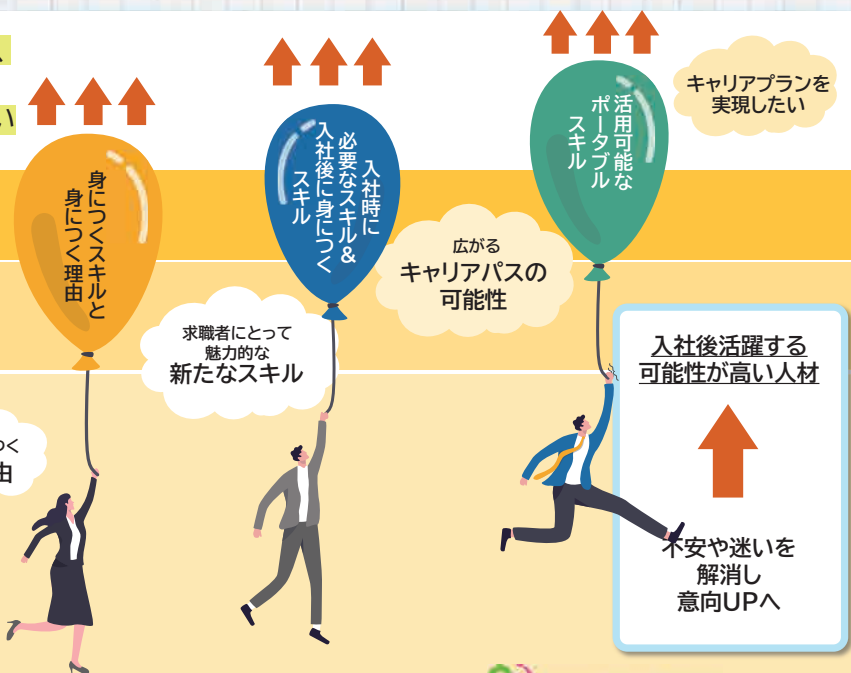
Group1

後ろ向きな理由で
ジョブチェンジ希望

Group2

ジョブチェンジ意向は
あるが迷いあり

Group3



ポータブルスキルって？

ポータブルスキルとは、業種や職種が変わっても持ち運び可能なスキルです。JHRでは、中でも特に重要なスキルを「仕事のし方(対課題)」と「人との関わり方(対人)」における8要素と定義しています。「どのようなポータブルスキルを持つ人材であれば活躍可能性が高いのか」を採用情報に記載することで、ジョブチェンジ採用/入社後の活躍の可能性を向上させることが可能です。



仕事のし方	成果を上げるために重要な行動		職務遂行上、特に重要であるもの	
	課題を明らかにする	現状の把握	課題設定に先立つ情報収集の方法や内容、情報分析など	
人との関わり方	課題の設定方法	課題の設定方法	設定する課題の内容 (会社全体、事業・商品、組織、仕事の進め方の課題)	
	計画を立てる	計画の立て方	計画の期間、関係者・調整事項の多さ、前例の有無など	
人との関わり方	実行する	実際の課題遂行	本人の役割、スケジュール管理、関係者の調整、障害の多さ、成果へのプレッシャー	
	状況への対応	状況への対応	柔軟な対応の必要性、予測のしやすさなど	

ポータブルスキルの詳細はこちらから▶

厚生労働省『ポータブルスキル見える化ツール』https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23112.html

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

JHR 一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

採用情報の表記例①

POINT 01 身につくスキルと身につく理由

どんなスキルを身につけたいか？どんなキャリアパスをイメージしているか？ターゲットの志向性を捉え、身につくスキルを訴求しましょう。そのスキルが身につくエビデンスも重要です。研修カリキュラムや育成体制、育成実績、キャリアパスの広がりなどを記載しましょう。

株式会社●●●●●●●●

ポジション名/年収

医療機器の提案営業/年収350万円～年収500万円

仕事の内容

自社商品である医療機器の、医療機関・福祉施設などへの提案営業をお任せします。既存顧客を中心に顧客フォロー、新商品の提案などに携わっていただき、少しずつメンバーの営業フォロー・育成にも携わっていただきます。

必要な経験・スキル

- 必要な経験
販売・接客経験やカスタマーサポートの経験がある方(業界・年数は不問)
- 必要なスキル(専門スキル)
✓ PCスキル(word/Excel) 初級程度
- 必要なスキル(ポータブルスキル):
✓ 社外対応スキル:業務を遂行するための連絡や調整を行っている)

身につくスキル

- 身につくスキル(専門スキル):
✓ 医療や福祉に関する業界知識
✓ 法人営業スキル
✓ 医療機器の取り扱い・アフターサポートスキル
- 身につくスキル(ポータブルスキル):
✓ 部下マネジメント:同僚や後輩に業務の進捗管理を行いながら指導を行っている)

育成体制・実績

- 育成体制:入社～2週間の中途研修(業界・商品知識など)、入社後半年間は先輩社員の営業同行、四半期に1回のマネジメント育成研修(マネジメント候補者向けの基礎研修)
- 育成実績:営業未経験入社者が入社2年目で営業リーダーへ昇格(2022年度実績2名)

キャリアパス

- 未経験入社 → 営業リーダー → 営業マネージャー(2022年度実績1名/入社から3年)

POINT 02 入社時に必要なスキル 入社後に身につくスキル

入社時に必要なスキルと入社後身につくスキルの境目を明確に。似た経験を持つ先輩社員の活躍実績などを記載し、「このスキルを持っていれば、他のスキルは入社後に獲得できる」とイメージできるようにしましょう。

POINT 03 活用可能なポータブルスキル

活用可能なポータブルスキルを記載し、自分が持っているポータブルスキルが、入社後に活かせるイメージを持ってもらうことで、応募意欲を高めましょう。

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

JHR 一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

3. 採用力アップに効く、採用情報に記載すべき3つのポイント

ジョブチェンジ採用支援ガイドブック

採用情報の表記例②

株式会社●●●●●●●●

ポジション名/年収

ホテルフロントスタッフ(ホテル支配人候補)/年収350万円～年収450万円

仕事の内容

フロントスタッフとして勤務いただき、将来的にはビジネスホテルの支配人をお任せします。まずは接客、客室や建物チェック・メンテナンスから担当頂き、徐々に売上・収支管理、集客戦略の策定・実行などを担っていただきます

必要な経験・スキル

- 必要な経験:
 - ✓ 営業・営業事務・経理事務・販売・接客経験のいずれかの経験
 - ✓ リーダー経験(業界・職種問わず)
- 必要なスキル(専門スキル):
 - ✓ ExcelなどのPCスキル(数値管理・シフト管理・スケジュール管理など)
- 必要なスキル(ポータブルスキル):
 - ✓ 部下マネジメントスキル:同僚や後輩に助言を行っている

身につくスキル

- 身につくスキル(専門スキル):
 - ✓ 顧客・売上管理などの数値管理スキル
- 身につくスキル(ポータブルスキル):
 - ✓ 現状の把握スキル:他部署や顧客等の情報を収集し、自社に与える影響を多角的に分析している

育成体制・実績

- 育成体制:初任者研修/方針、ホテル業務など新人支配人研修(月1回・半年間)支配人の心得、業務、スタッフ育成、顧客管理など
- 育成実績:職種・業界未経験入社4名が支配人へ登用(2022年実績)

キャリアパス

入社後1年をものに支配人への登用を予定しています
※支配人の経験後、本社管理部門や企画部門へのキャリアチェンジも可能です

株式会社●●●●●●●●

ポジション名/年収

経理スタッフ(未経験歓迎)/年収400万円～年収500万円

仕事の内容

経理業務全般

- └ 日次業務(現預金管理、経費精算、伝票記帳・整理など)
- └ 月次業務(給与計算・社会保険料の計算、月次決算書の作成、請求書作成、売掛金対応など)
- └ 年次業務(税務申告、年末調整、賞与計算・振込など)

必要な経験・スキル

- 必要な経験:
 - ✓ 事業会社での事務経験3年以上(業務内容は不問)
- 必要なスキル(専門スキル):
 - ✓ Excelスキル(簡単な関数を使用できるレベル)
 - ✓ PowerPointスキル(簡単な資料を作成できるレベル)
- 必要なスキル(ポータブルスキル):
 - ✓ 状況への対応スキル:自らの担当業務において、既存の方法やマニュアルを変更して対応している

身につくスキル

- 身につくスキル(専門スキル):
 - ✓ 簿記に関する知識
 - ✓ 経理・財務に関する知識
- 身につくスキル(ポータブルスキル):
 - ✓ 上司対応:直属の上司に、自身の担当業務の報告・連絡・相談を行い進め方の支持やフィードバックをうけている

育成体制・実績

- 新入社員研修(各部署の概要や業務の流れなど)
- 経理業務研修(基礎知識や業務の進め方など)
- 資格取得支援制度(簿記検定、ビジネス会計検定、経理・財務スキル検定(FASS検定)等)

キャリアパス

経理部門のマネジメント職へステップアップしたり、経理経験を生かして経営に関わる経営企画などへのキャリアパスもあります

3. 採用力アップに効く、採用情報に記載すべき3つのポイント

ジョブチェンジ採用支援ガイドブック

採用情報の表記例③

株式会社●●●●●●●●

ポジション名/年収

ITエンジニア/年収450万円～年収550万円

仕事の内容

取引先の開発部門に常駐し保守・運用などを担当。1ヶ月間の基礎研修の後、まずは保守・運用業務(障害対応・監視業務)などから担当し、少しずつ開発業務に携わっていただきます。

必要な経験・スキル

- 必要なスキル(専門スキル):
 - ✓ 基礎的なプログラミングスキル(プログラミング学習を行った経験)
- 必要なスキル(ポータブルスキル):
 - ✓ 課題の遂行スキル:既存の方法を自分なりに改善して進めている
 - ✓ 社内対応スキル:他部署の人に、業務連絡や担当業務の説明を行っている

身につくスキル

- 身につくスキル(専門スキル):
 - ✓ 各種アプリケーションの開発スキル
 - ✓ 開発プロジェクトのマネジメントスキル
- 身につくスキル(ポータブルスキル):
 - ✓ 課題の設定スキル:既存の解決策を応用することで対応可能な問題を扱っている

育成体制・実績

- 1ヶ月間の基礎研修
- アドバンス研修
- 公的資格取得支援
- 通信教育(200講座から自由に選択可能)など

キャリアパス

未経験入社でPLやPMへの登用実績あり(2020年入社者10人のうち4人がPL/PMとして活躍中)

株式会社●●●●●●●●

ポジション名/年収

自動車開発エンジニア/年収350万円～年収500万円

仕事の内容

エンジニアとして最先端のプロジェクトに参画・活躍していただきます。企画立案、構想設計、基本設計、詳細設計など、上流工程に携わることができます。

必要な経験・スキル

- 必要な経験:
 - 製造・サービスエンジニア・整備士・CADオペレーター・品質管理/品質保証 などのご経験
- 必要なスキル(専門スキル):
 - ✓ 製図、組立や生産方法の基礎知識
- 必要なスキル(ポータブルスキル):
 - ✓ 上司対応スキル:直属の上司に、自身の担当業務の進捗報告を行った上で、問題が生じた場合には相談を行いフィードバックをうけている

身につくスキル

- 身につくスキル(専門スキル):
 - ✓ 自動車開発における設計スキル
- 身につくスキル(ポータブルスキル):
 - ✓ 計画の立案:チームレベルの計画・施策を立案している

育成体制・実績

- 入社時研修
- スキルレベルに合わせた最長3ヶ月のスキルアップ研修
- 資格取得支援制度(品質管理検定(QC)、機械設計技術者1～3級など)

キャリアパス

志向に合わせ、リーダー→マネージャーと着実にキャリアアップすることができます

表記方法によって、2人に1人は応募意欲が高まる

採用情報に「身につくスキルと身につく理由」「入社時に必要なスキル/入社後に身につくスキル」「活用可能なポータブルスキル」を記載すると、**ジョブチェンジ意向者の約6割が「応募したい気持ち上がる」と回答**

求人票の記載による応募意向の変化

■ 応募したい気持ちがとても上がる
 ■ 応募したい気持ち上がる
 ■ 応募したい気持ちやや上がる

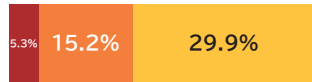
応募したい気持ち上がる

合計

50.4%

※100%のうち

TOTAL(1,686)



ポータブルスキル

応募意欲

身につくスキル

身につく理由

入社時に必要なスキル

入社後身につくスキル

2人に1人は、応募したい気持ち上がる



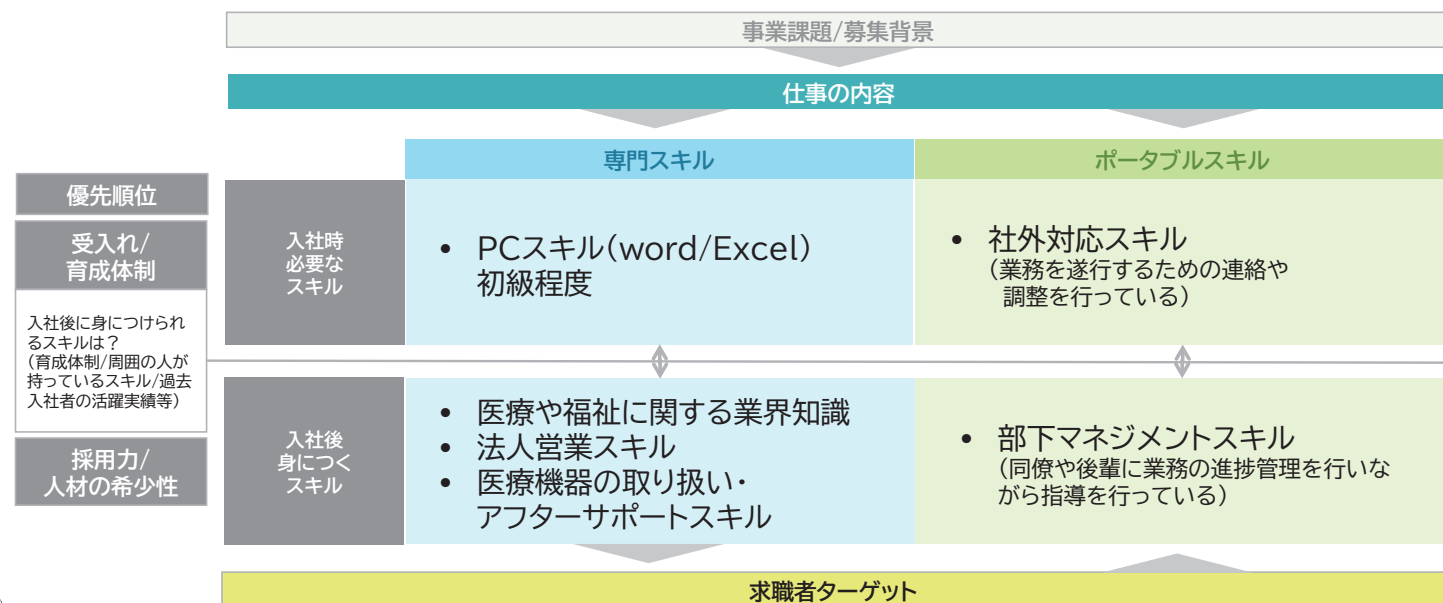
04

3つのポイントを引き出す
ヒアリングのコツ

3つのポイントを引き出すヒアリングのコツ



ヒアリングシート記載例



05

採用成功事例と解説

JOBCCHANGE

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.



5. 採用成功事例と解説

CASE 日総工産株式会社

創業 1971年2月
本社 神奈川県横浜市
事業内容 製造系人材サービス（エンジニア派遣・製造派遣/人材紹介/製造請負等）

ジョブチェンジ採用支援ガイドブック

未経験エンジニア採用で、入社後研修カリキュラムと配属プロジェクト例を伝え、具体的なキャリアイメージ形成へ

課題

応募は集まるが
入社後研修中から
離脱者が発生



取り組み概要

✓ 採用情報に「入社後の研修カリキュラム」を詳細に記載

どんなことを学べるか、どれくらいの学意欲・コミットが必要かの認識が企業・求職者双方ですり合っている状態へ。自社の魅力である「保守だけではなく開発スキルが学べること」、「チームで成果を出すためのコミュニケーション・ビジネススキルが身につくこと」も訴求する内容に。



✓ 配属プロジェクト例やキャリアプランを伝える

選考プロセスや研修期間に、配属されるプロジェクト例やキャリアプラン・先輩の活躍事例を伝えることで、キャリアの具体的なイメージを持てる状態をつくっている。



採用情報のポイント

POINT 01 身につくスキルと身につく理由

研修カリキュラムの詳細や、配属されるプロジェクト例を伝えることで、身につく理由が明確に

POINT 02 入社時に必要なスキル 入社後に身につくスキル

保守だけでなく開発スキル、チームで成果を出すためのコミュニケーション・ビジネススキルが身につく

POINT 03 活用可能なポータブルスキル

未経験者採用の先輩のキャリアや活躍事例を伝えることで、キャリアイメージを持たせ未経験者の応募の後押しに

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.



JOBCCHANGE



一般社団法人 人材サービス産業協議会
Japan Association of Human Resource Services Industry

JO
CHANGE

DATA BOOK

JO
CHANGE

調査の目的

調査背景・目的

円滑な労働移動に着目し、ジョブチェンジ推進の施策として採用条件に「身につくスキル」の開示を進めている。

本取り組みを進めることで、企業側に「採用成功度合いが高まるのではないか」という期待を持てることを、調査結果から明らかにしたい。

調査課題

1)ジョブチェンジ意向者/非意向者の把握

- ✓ 転職意向者のうち、ジョブチェンジ意向別の割合の確認
- ✓ ジョブチェンジ意向別の属性、求人情報や転職に対する意識の確認

2)「身につくスキル」開示施策の受容性把握

- ✓ ジョブチェンジ意向別の本施策に対する受容性および潜在ニーズの確認

定量調査 調査仕様

調査手法		インターネット調査
調査抽出フレーム		インターネットモニター クロスマーケティング社保有パネル 転職パネルより抽出
対象者条件		【スクリーニング】 全国×男女×20-59歳 雇用者（パート、アルバイトは除く） ※業種が「人材サービス関連」は除外 【本調査】 ①スクリーニングで「転職意向あり」と回答した方 ②スクリーニングで「直近転職あり」と回答した方
スクリーニング		9問 / 30,665s回収
本調査	調査ボリューム	30問
	回収数	①転職意向者 4,008s / ②直近転職者 880s
	回収設計	①転職意向者のジョブチェンジ意向別 × 性年代 ②直近転職者の転職内容別 × 性年代 ※詳細は「回収設計」ページ参照
業務範囲		企画・設計～調査票作成～実査～集計～分析～レポート作成 ※自由記述アフターコーディング無し、分析レビュー1回含む
納品物		集計データ（ローデータ、集計表）、Assumデータ、レポート（ppt形式）
備考		※スクリーニングと本調査は別日にて実施

回収設計 ①転職意向者

対象者条件

	F9	F11(1)(2)	F12(2)	F15(1)(2)	←すべて&条件
	転職意向	ジョブチェンジの意向	ジョブチェンジへの考え	ジョブチェンジの可能性	
【Gr1】前向きな理由でジョブチェンジ希望	転職意向者	業職種いずれか チェンジ意向者	前向き理由で希望	不問	希望者 意向者
【Gr2】後ろ向きな理由でジョブチェンジ希望	転職意向者	業職種いずれか チェンジ意向者	後ろ向き理由で希望	不問	
【Gr3】ジョブチェンジ意向はあるが迷いあり	転職意向者	業職種いずれか チェンジ意向者	迷いあり	不問	
【Gr4】ジョブチェンジ意向はないが可能性はあり	転職意向者	業職種いずれも チェンジ非・意向者	※聴取対象外	業職種いずれか 可能性あり	
【Gr5/Gr6】ジョブチェンジ意向はなく可能性もなし	転職意向者	業職種いずれも チェンジ非・意向者	※聴取対象外	業職種いずれも 可能性なし	

設計数

	性年代								計
	男性20代	男性30代	男性40代	男性50代	女性20代	女性30代	女性40代	女性50代	
【Gr1】前向きな理由でジョブチェンジ希望	109	104	104	102	104	102	101	103	829
【Gr2】後ろ向きな理由でジョブチェンジ希望	108	105	103	103	103	103	100	103	828
【Gr3】ジョブチェンジ意向はあるが迷いあり	66	104	103	104	116	103	104	101	801
【Gr4】ジョブチェンジ意向はないが可能性はあり	38	84	97	84	101	114	122	79	719
【Gr5/Gr6】ジョブチェンジ意向はなく可能性もなし	107	104	105	104	103	104	103	101	831
計	428	501	512	497	527	526	530	487	4008

回収設計 ②直近転職者

対象者条件

	F8	F13(1)(2)	F14(1)(2)	←すべて&条件
	転職経験／時期	直近転職前後の業種	直近転職前後の職種	
直近転職がジョブチェンジ	22年以降転職者	直近転職前後で業職種いずれか不一致者		
直近転職が非・ジョブチェンジ	22年以降転職者	直近転職前後で業職種いずれも一致者		

設計数

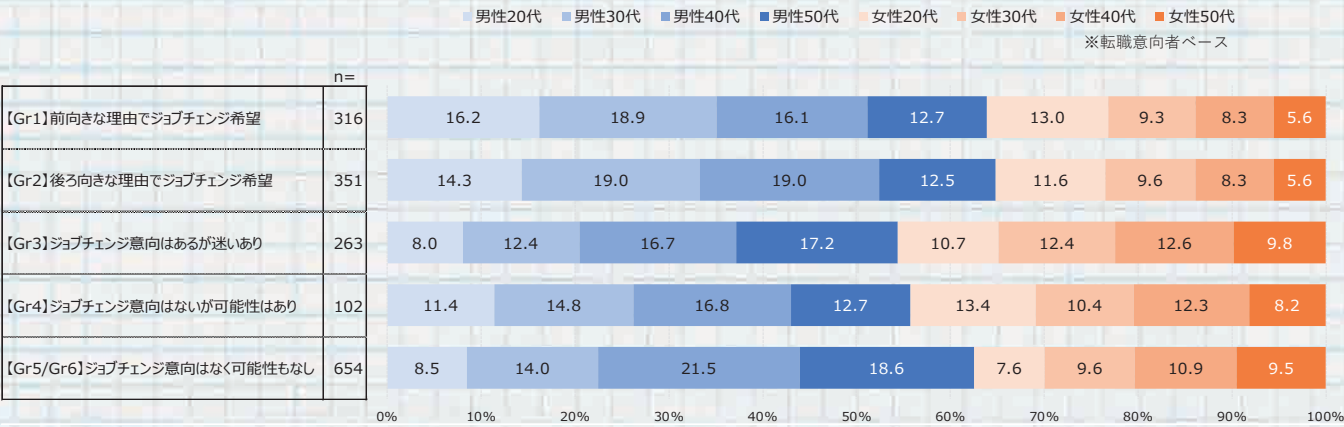
	性年代								計
	男性20代	男性30代	男性40代	男性50代	女性20代	女性30代	女性40代	女性50代	
直近転職がジョブチェンジ	29	62	61	62	62	52	53	71	452
直近転職が非・ジョブチェンジ	53	52	51	52	67	52	50	51	428
計	82	114	112	114	129	104	103	122	880

職種グループの定義

■ 職種は、37個の選択肢を7グループに分類して集計。

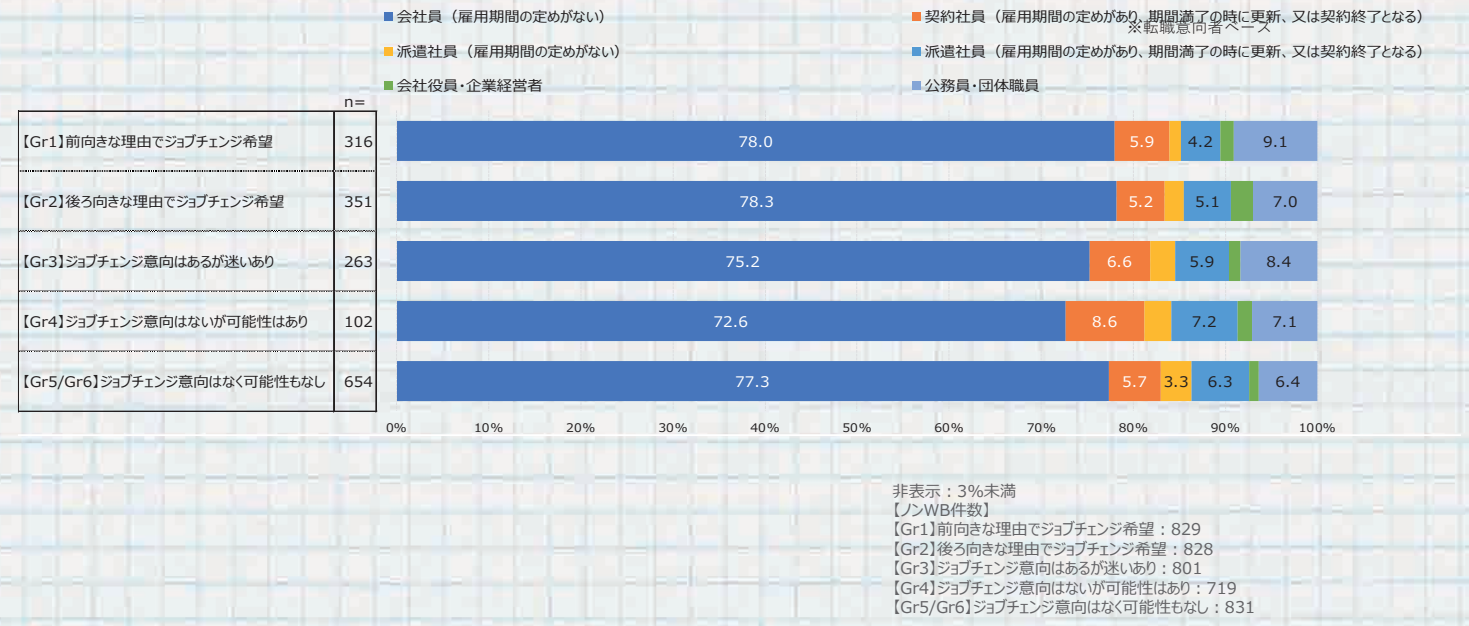
職種の選択肢	グループ
1 経営企画	企画・管理
2 総務・人事	企画・管理
3 財務・会計・経理・法務	企画・管理
4 広報・宣伝・編集	企画・管理
5 事務・アシスタント	事務
6 企画・マーケティング	企画・管理
7 IT系技術職	専門技術
8 WEBクリエイティブ職（WEBデザイナー、プランナーなど）	専門技術
9 クリエイティブ職（デザイン・ディレクターなど）	専門技術
10 コンサルタント	企画・管理
11 営業職（個人向け営業）	営業
12 営業職（法人向け営業）	営業
13 営業推進・営業企画	企画・管理
14 営業事務・営業アシスタント	事務
15 受付・秘書	事務
16 販売職（販売店員、レジなど）	販売・サービス
17【飲食】接客・サービス系職種	販売・サービス
18【飲食以外】接客・サービス系職種	販売・サービス
19 顧客サービス・サポート	販売・サービス
20 資材・購買	企画・管理
21 設計（機械・電気・半導体）	専門技術
22 研究開発	専門技術
23 生産技術・生産管理・品質管理	企画・管理
24 製造（組立・加工）	生産・輸送・建設
25 軽作業（梱包・検品・仕分／搬出・搬入など）	生産・輸送・建設
26 配送・倉庫管理・物流	生産・輸送・建設
27 建築・土木系技術職（施工管理・設計系）	生産・輸送・建設
28 建築・土木系技術職（職人・現場作業員）	生産・輸送・建設
29 警備・清掃・ビル管理	生産・輸送・建設
30 ドライバー	生産・輸送・建設
31 理美容師（スタイリスト・ネイリスト・エステティシャンなど含む）	その他
32 福祉系専門職（介護士・ヘルパーなど）	その他
33 医療系専門職	その他
34 幼稚園教諭・保育士	その他
35 教育関連	その他
36 その他の専門職	その他
37 上記以外の職種	その他

【転職意向者】グループ別の性年代

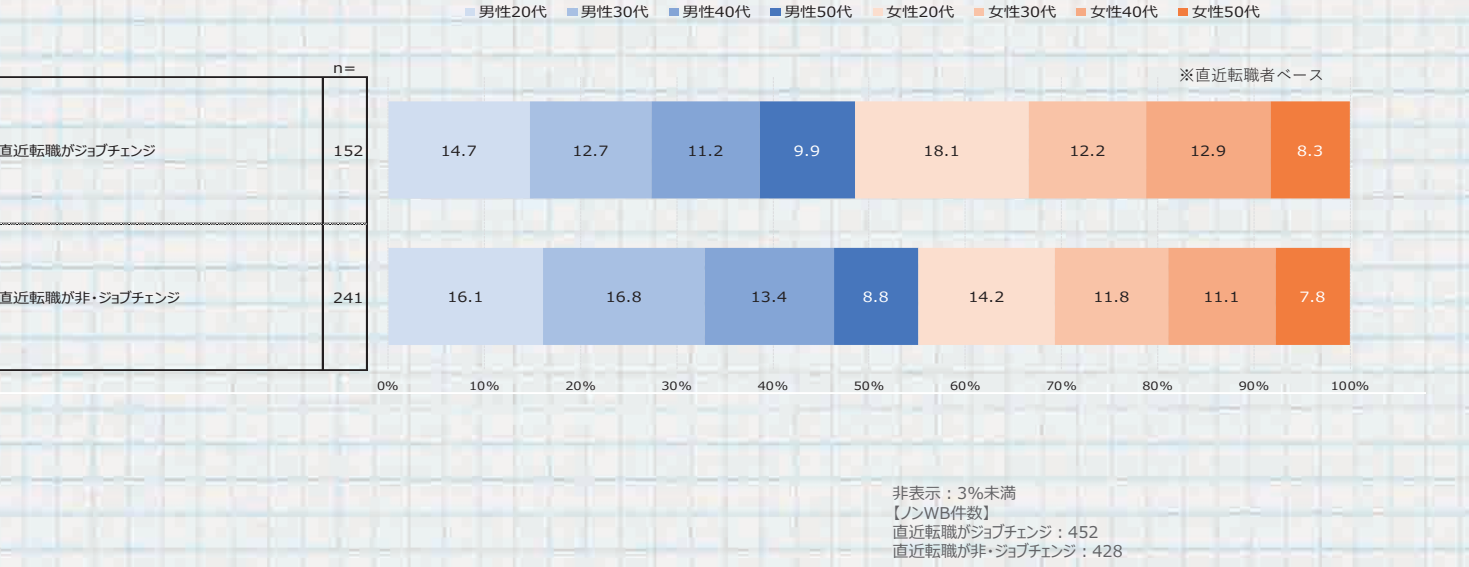


非表示：3%未満
【ノンWB件数】
【Gr1】前向きな理由でジョブチェンジ希望：829
【Gr2】後ろ向きな理由でジョブチェンジ希望：828
【Gr3】ジョブチェンジ意向はあるが迷いあり：801
【Gr4】ジョブチェンジ意向はないが可能性はあり：719
【Gr5/Gr6】ジョブチェンジ意向はなく可能性もなし：831

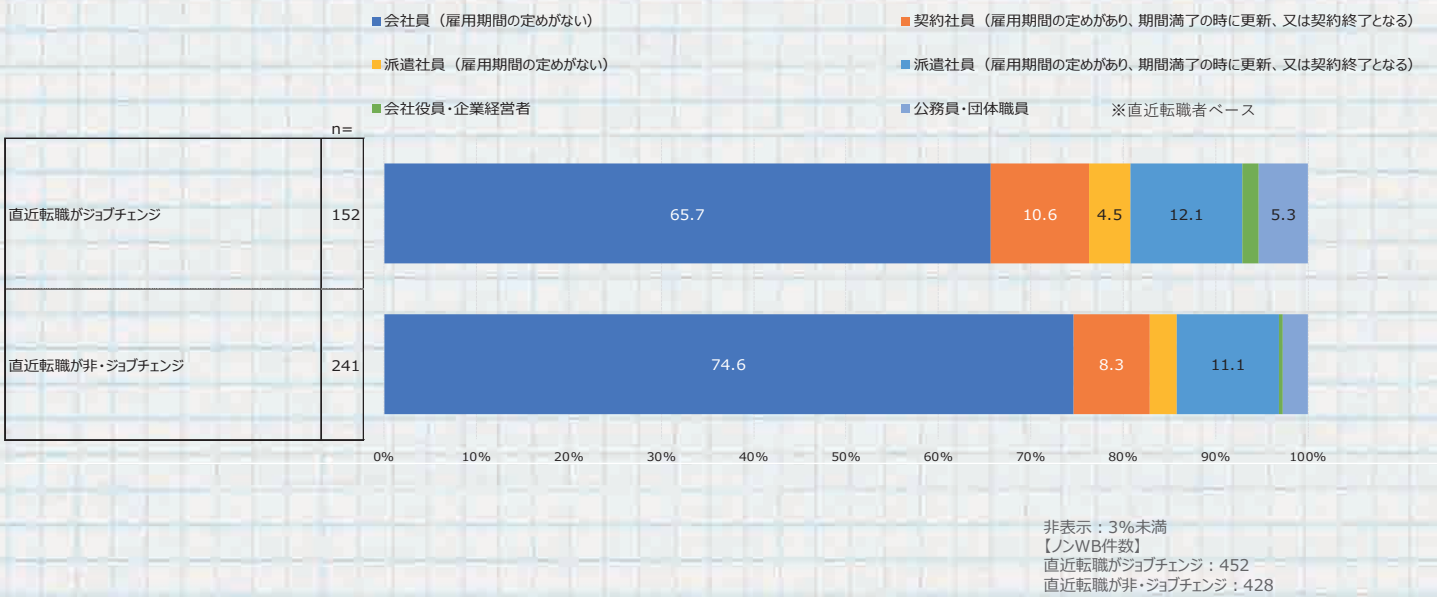
【転職意向者】グループ別の職業



【直近転職者】転職内容別の性年代

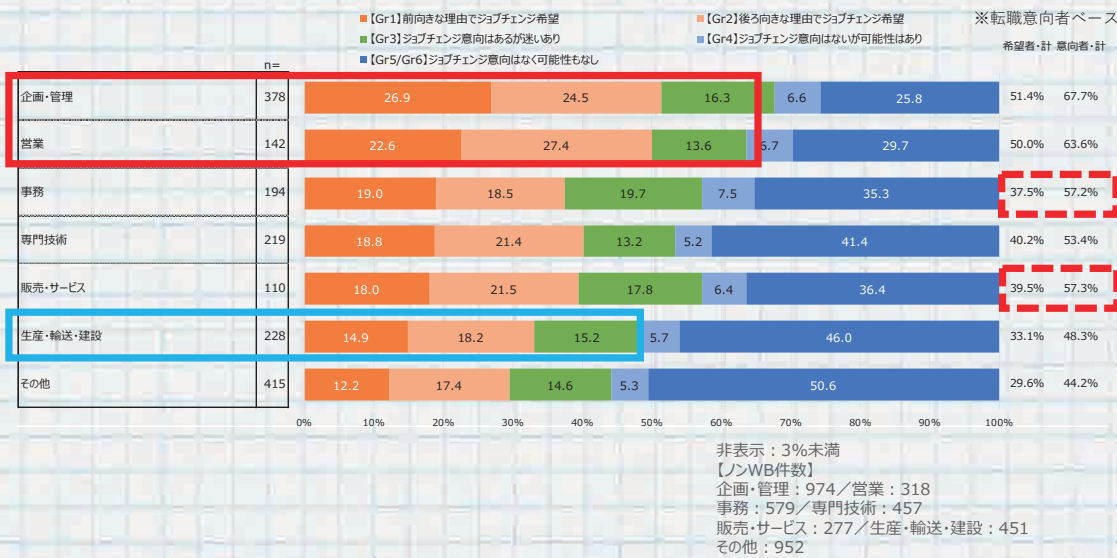


【直近転職者】転職内容別の職業



【転職意向者】職種別のジョブチェンジ意向

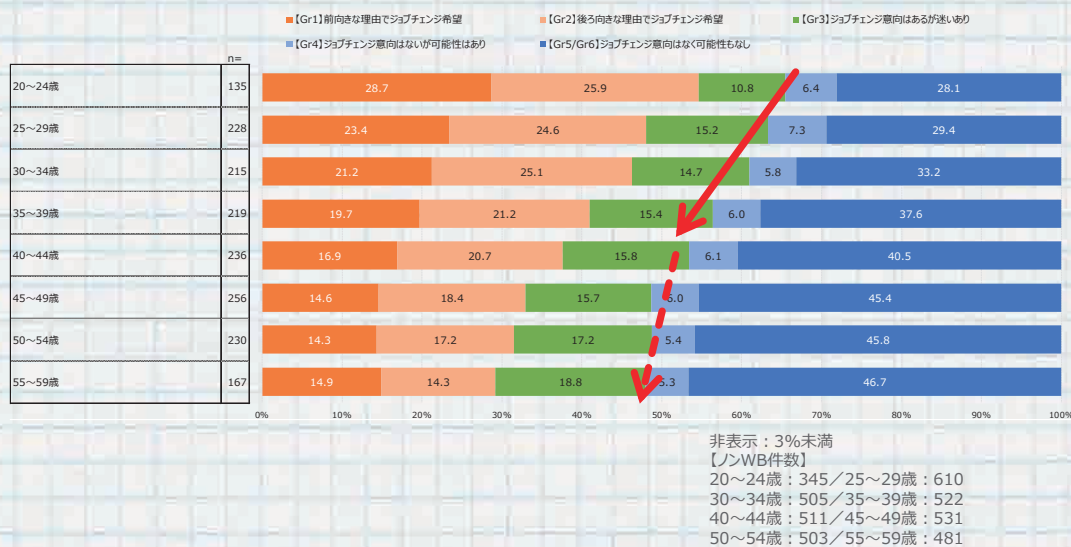
- 企画・管理／営業は、ジョブチェンジ希望者（グループ1、2）／意向者（グループ1～3）ともに多い ⇒ ジョブチェンジしやすい＆業務上の関わりが多く視野が広がりやすいと推察。
- 事務／販売・サービスは、希望と意向のギャップが大きい ⇒ 企画営業よりハードルがあると推察。
- 生産・輸送・建設は、希望・意向ともに低い ⇒ そもそも難しく意向自体が上がらないと推察。



【転職意向者】年代別のジョブチェンジ意向

- ジョブチェンジ意向に年齢の影響が出やすいのは30代まで。
- 「キャリアの短さ」と「残りの働く長さ」によって若年層の方がジョブチェンジを検討しやすい。
- ただし、40代以降も極端に減るわけではなく、ジョブチェンジ意向者は一定存在する。

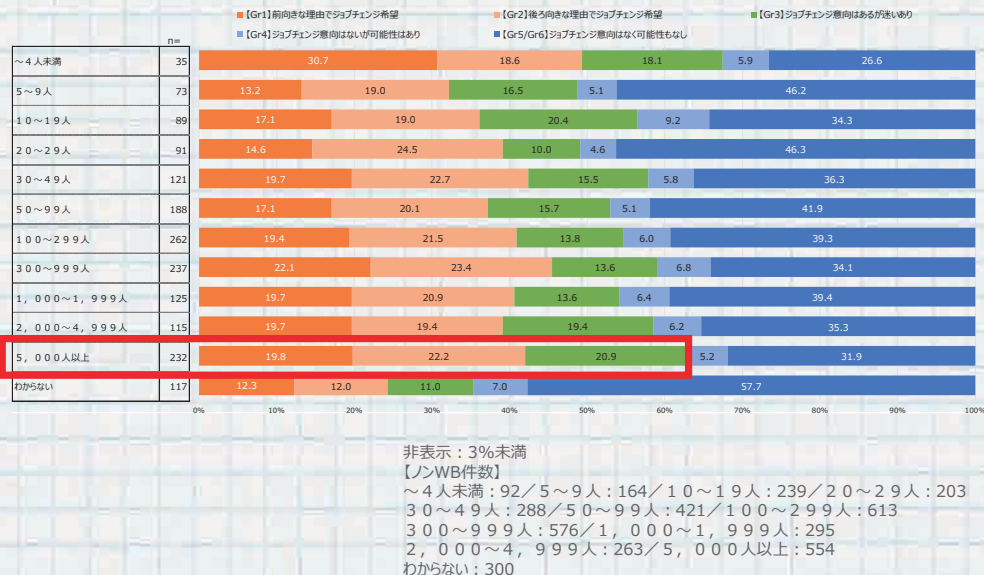
※転職意向者ベース



【転職意向者】企業規模別のジョブチェンジ意向

- 従業員数5,000人以上の大企業で働く人の方が、ジョブチェンジ意向が高い。
- ⇒総合職のジョブローテーションがあることで他の業職種へ変わることへのハードルが低い可能性。
- または、大企業ならではの環境(学べる機会)や学習能力の高い人を採用しているからか。

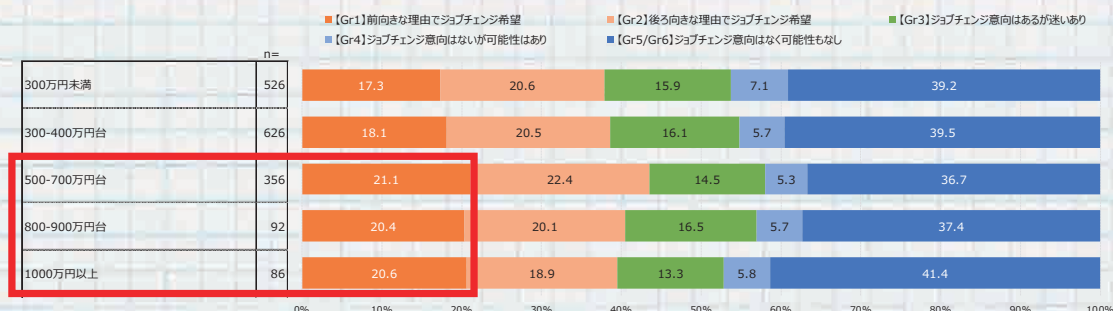
※転職意向者ベース



【転職意向者】個人年収別のジョブチェンジ意向

- 微差ではあるが高年収層は『グループ1』が多い。
- 『グループ1』の方が若年層が多いことを踏まえると、他グループよりも年収が高いと言える。

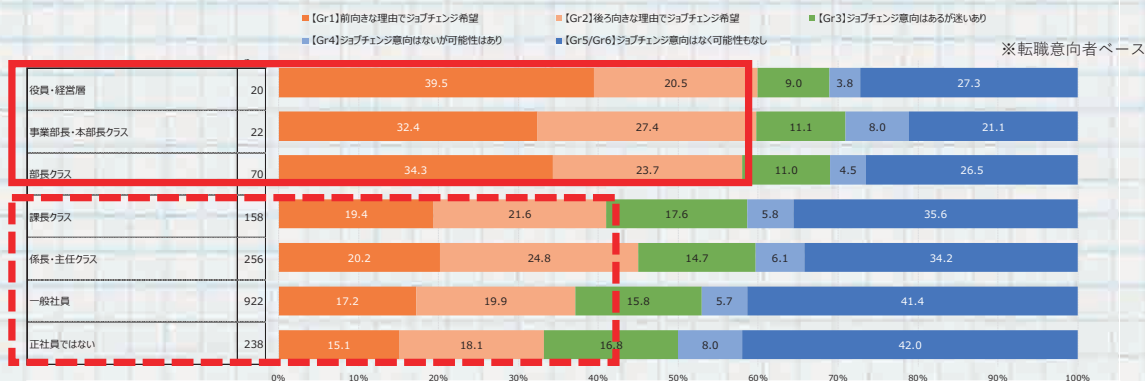
※転職意向者ベース



非表示：3%未満
【ノンWB件数】
300万円未満：1415
300-400万円台：1459
500-700万円台：764
800-900万円台：192
1000万円以上：178

【転職意向者】役職別のジョブチェンジ意向

- 部長以上と課長以下でジョブチェンジ意向の差が大きく、課長以下になるとジョブチェンジ希望者(グループ1、2)が少なくなる。⇒役職の差により見えている世界が違う。(環境の問題?)
- 部長以上に比べ課長以下の方が『グループ3』が多い。
⇒部長以上になると経験・キャリアから職を失う心配がない。(選べる感覚か?)

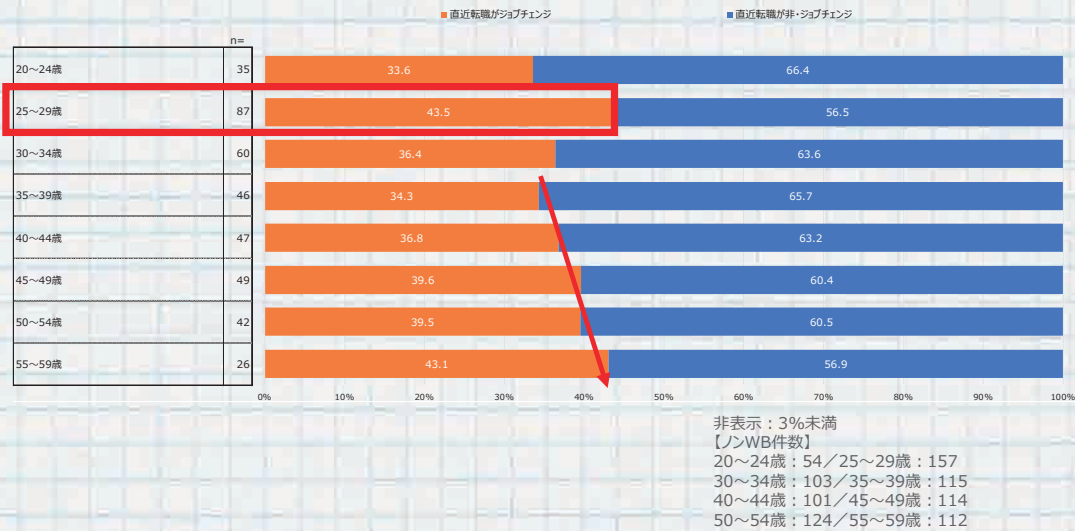


非表示：3%未満
【ノンWB件数】
役員・経営層：45／事業部長・本部長クラス：50
部長クラス：156／課長クラス：329
係長・主任クラス：555／一般社員：2218
正社員ではない：655

【直近転職者】年代別のジョブチェンジ率

- 直近ジョブチェンジ者は、20代後半が多い。
- 意向率は年齢が若いほど高かったが、ジョブチェンジ率は30代後半以降は年齢が上がるほど高くなっており、意向と実態にはギャップがある。また、年齢に関係なくジョブチェンジできている。

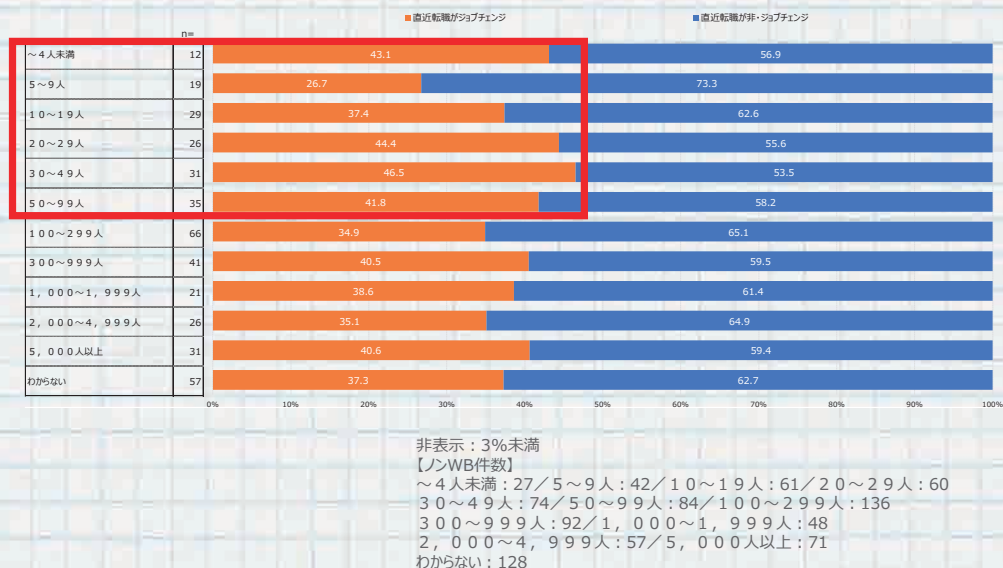
※直近転職者ベース



【直近転職者】企業規模別のジョブチェンジ率

- 直近ジョブチェンジ者は、従業員数100人未満の中小企業で働く人が若干多い。

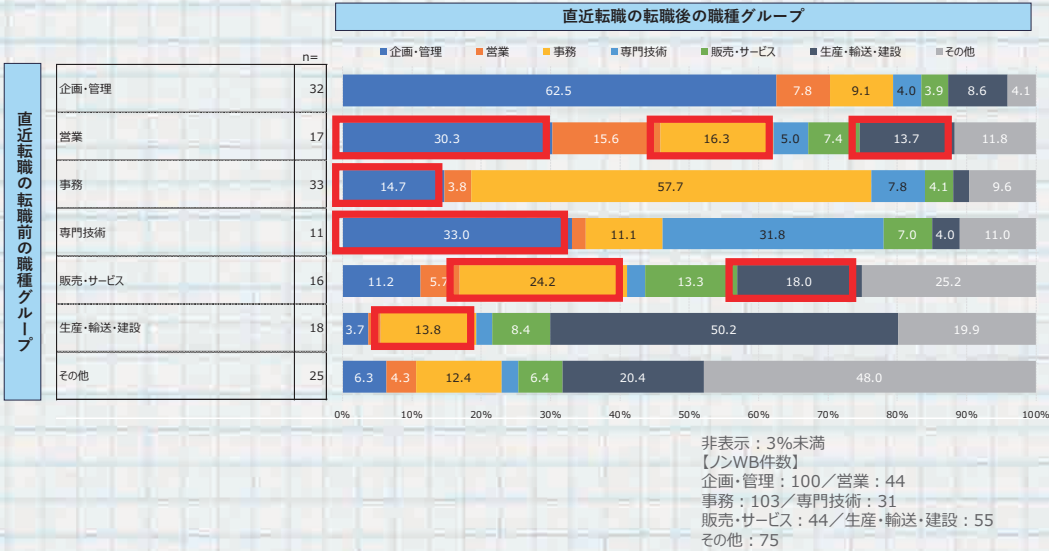
※直近転職者ベース



【直近転職者】ジョブチェンジャーの職種変更先

- 直近転職前が「営業」は、「企画・管理」「事務」「生産・輸送・建設」に変更。
- 直近転職前が「事務」「専門技術」は、「企画・管理」に変更。
- 直近転職前が「販売・サービス」は、「事務」「生産・輸送・建設」に変更。
- 直近転職前が「生産・輸送・建設」は、「事務」に変更。

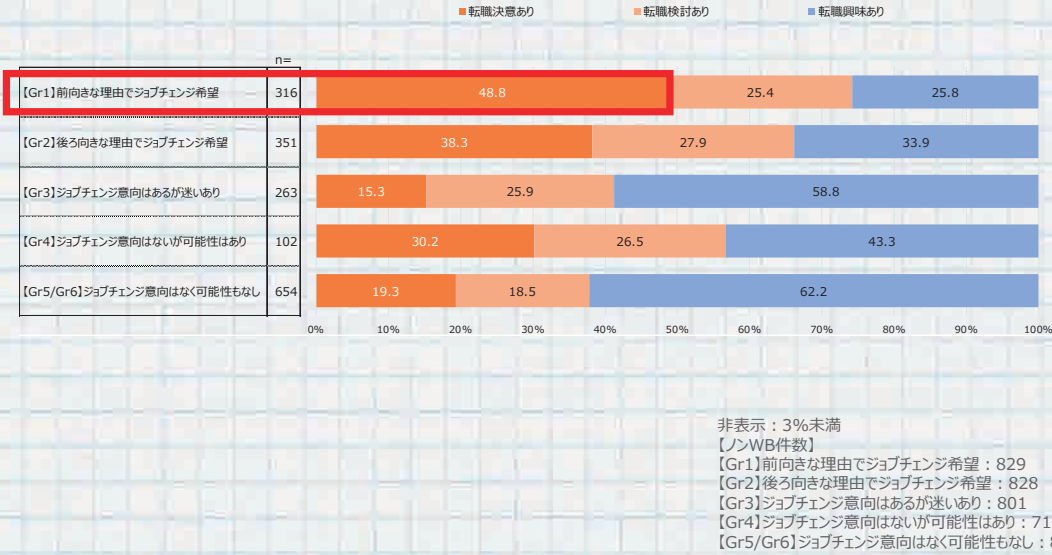
※直近転職がジョブチェンジャーベース



【転職意向者】転職意向の内訳

- 『グループ1』は「転職決意あり」が大半であることから、ジョブチェンジ意向はじっくり検討するものではなく、瞬間的なものである可能性が高い。
- ⇒「将来を見据えてジョブチェンジ」ということではない。

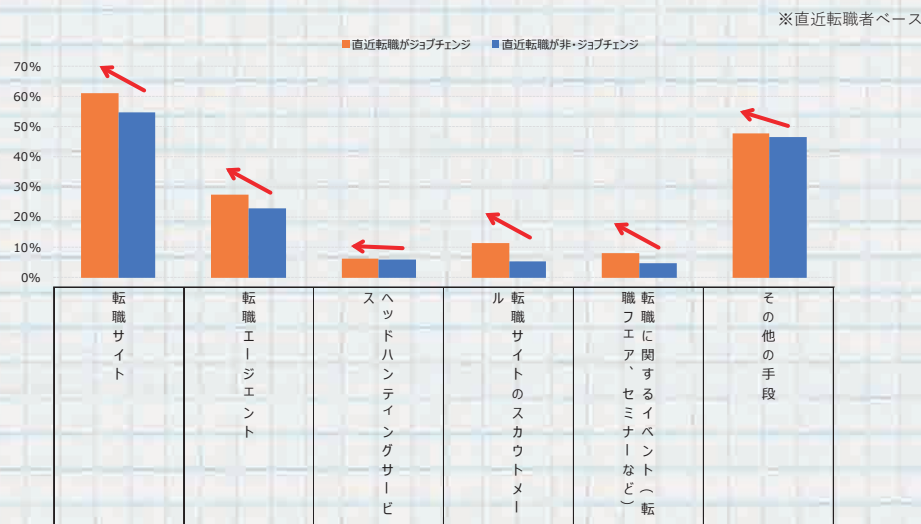
※転職意向者ベース



【直近転職者】利用したことがある転職手段

- 直近ジョブチェンジャーの方が、手段の併用が多い。

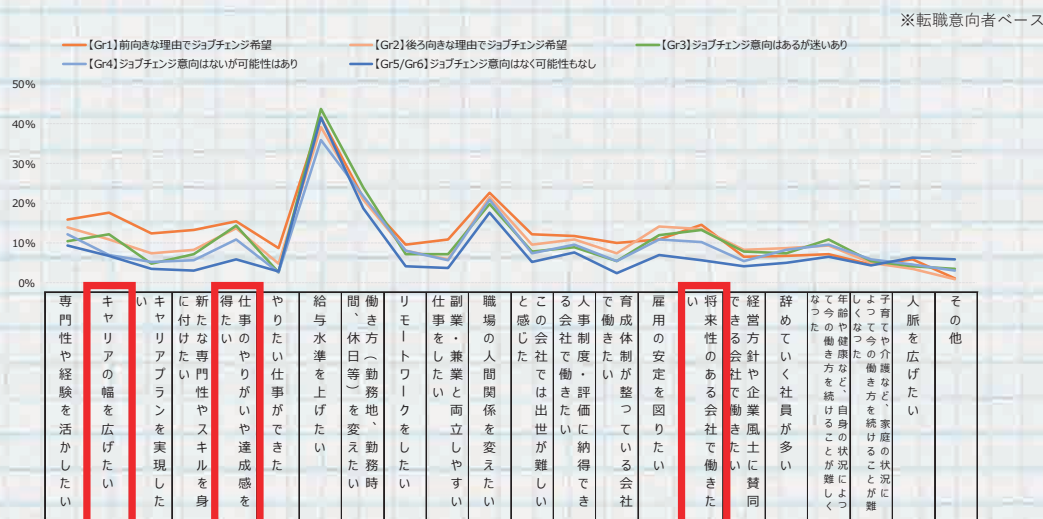
⇒ジョブチェンジャーのしにくさから手段を広げる必要があるためと推察。



【ノンWB件数】
直近転職がジョブチェンジャー：452
直近転職が非・ジョブチェンジャー：428

【転職意向者】現在転職を考えている理由

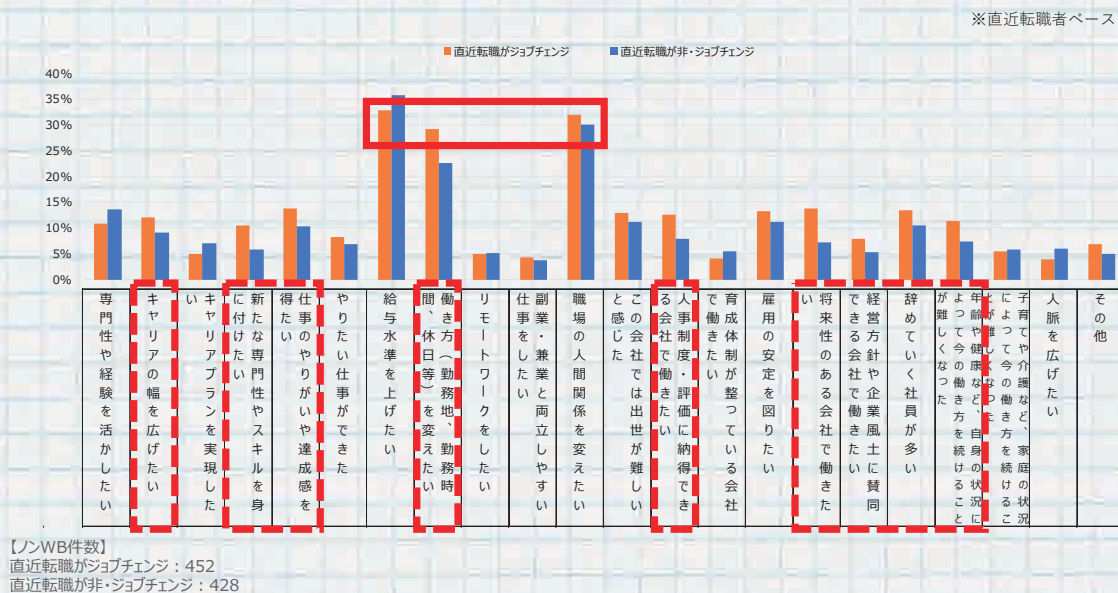
- ジョブチェンジャー意向者（グループ1～3）は、非・意向者（グループ4～6）に比べ「キャリアの幅」「やりがい・達成感」「将来性」の理由が高い。



【ノンWB件数】
【Gr1】前向きな理由でジョブチェンジャー希望：829／【Gr2】後ろ向きな理由でジョブチェンジャー希望：828／【Gr3】ジョブチェンジャー意向はあるが迷いあり：801
【Gr4】ジョブチェンジャー意向はないが可能性はあり：719／【Gr5/Gr6】ジョブチェンジャー意向はなく可能性もなし：831

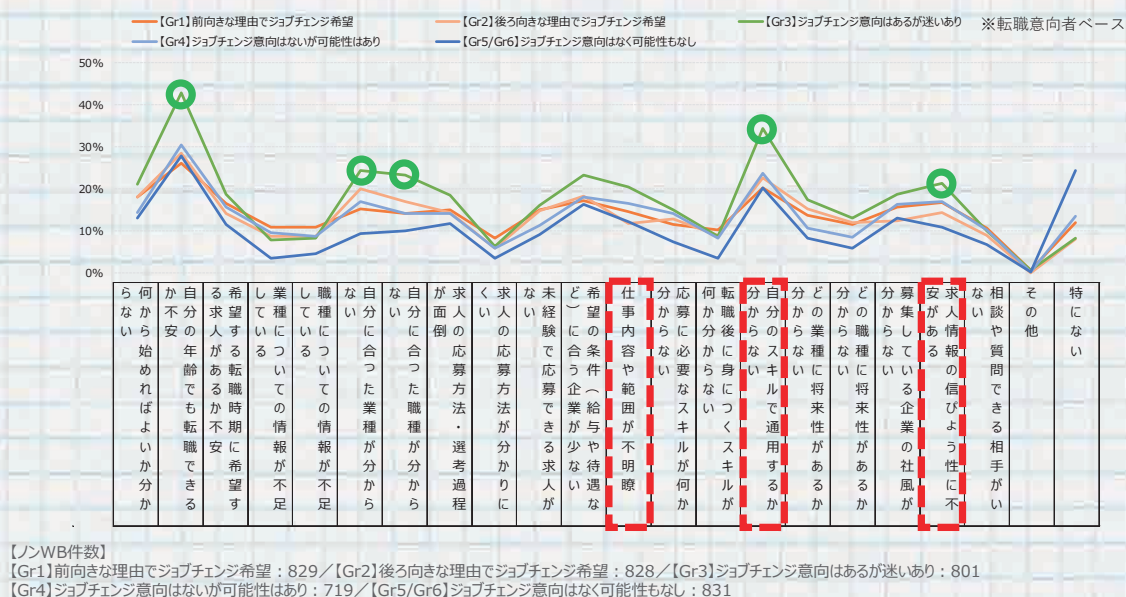
【直近転職者】直近の転職をした理由

- 直近ジョブチェンジャーの方が高い理由として、「キャリア」「スキル」「やりがいや達成感」「働き方」「会社の制度や将来性」などが挙がる。
- 中でも「働き方」は、「給与水準」に次ぐ理由になっている。



【転職意向者】転職の困り事

- 「仕事内容や範囲が不明瞭」「自分のスキルで通用するか分からない」「求人情報の信ぴょう性に不安がある」はどのグループも高い。
- 『グループ3』は、「分からない」「不安」といった困り事が他グループよりも高い。



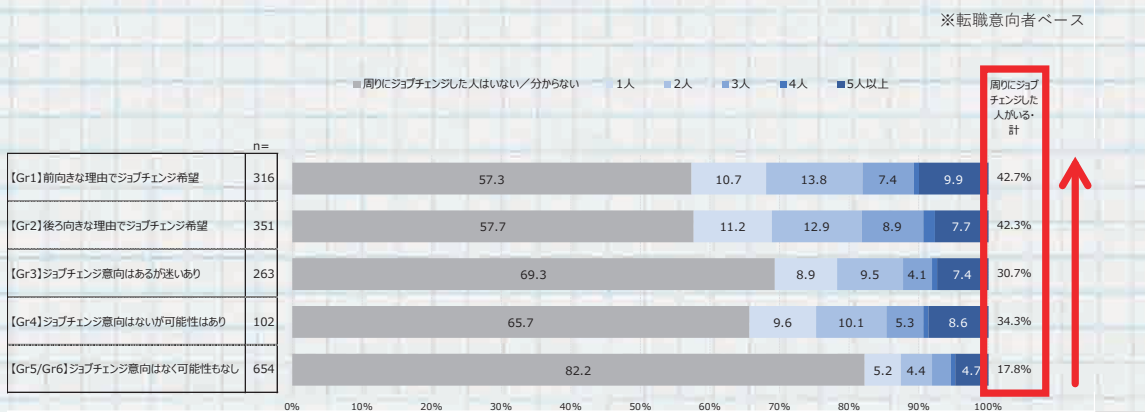
【直近転職者】転職の困り事

- ジョブチェンジ経験者でも、ジョブチェンジ意向者と同じような困り事がある。⇒解消すべき内容。
- 「自分のスキルが通用するか分からない」が高いことは、ポータブルスキルの訴求(認知布教)が有効ということ。



【転職意向者】ジョブチェンジ経験者が周囲にいるか

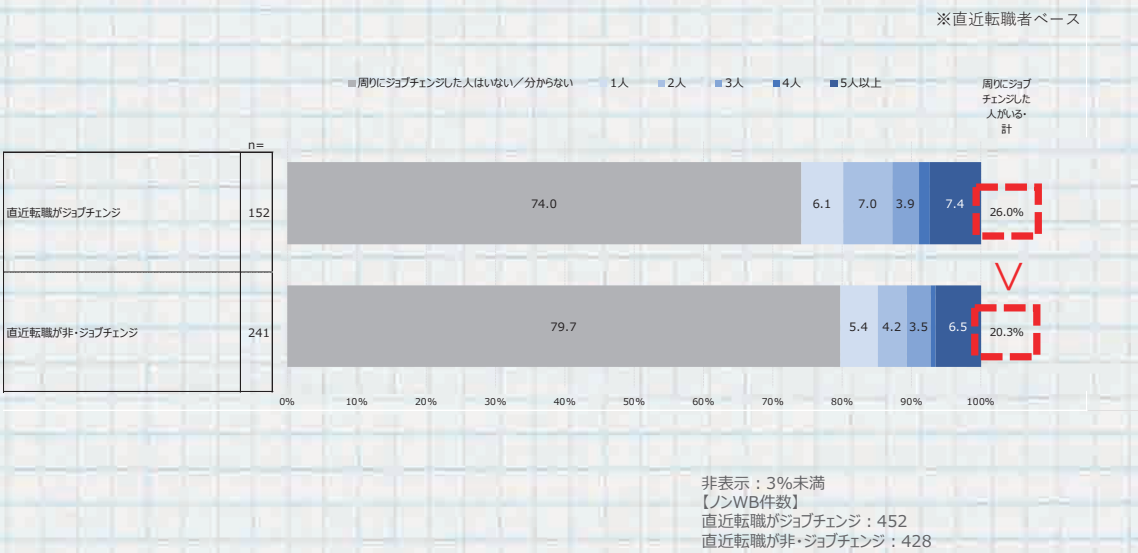
- ジョブチェンジ意向が高くなるほど、ジョブチェンジ経験者が周囲にいる率も上がる。
- ⇒周囲にいる／いないの影響は大きい。ジョブチェンジを普及することで付いてくる人たちがいる。



非表示：3%未満
【ノンWB件数】
[Gr1]前向きな理由でジョブチェンジ希望：829
[Gr2]後ろ向きな理由でジョブチェンジ希望：828
[Gr3]ジョブチェンジ意向はあるが迷いあり：801
[Gr4]ジョブチェンジ意向はないが可能性はあり：719
[Gr5/Gr6]ジョブチェンジ意向はなく可能性もなし：831

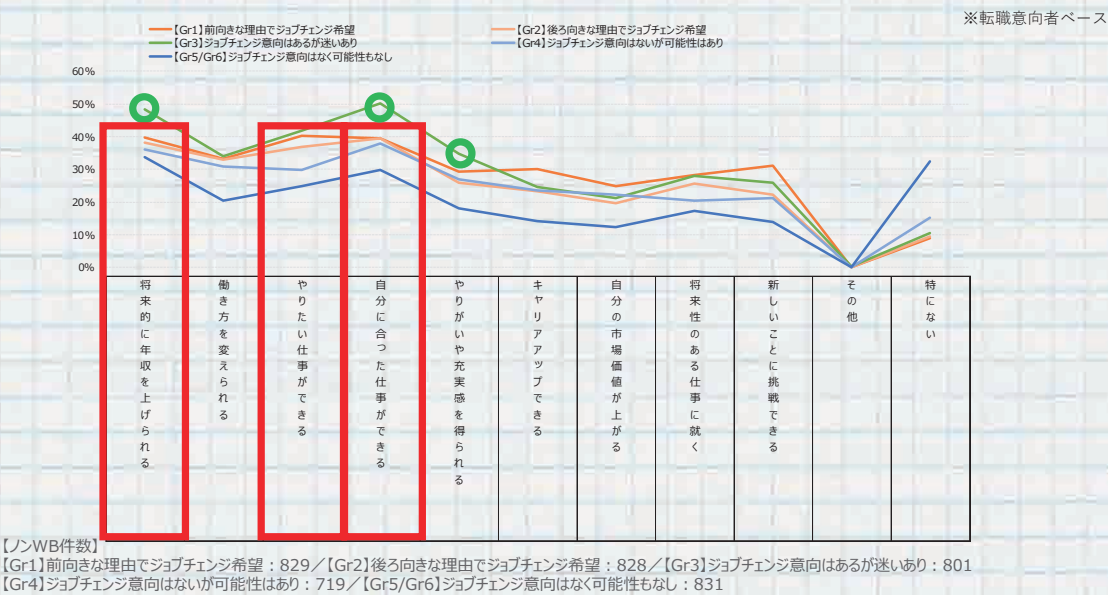
【直近転職者】ジョブチェンジ経験者が周囲にいるか

- 直近ジョブチェンジ者の方が、若干ジョブチェンジ経験者が周囲にいる率が高いが、当たり前化しているわけではない。



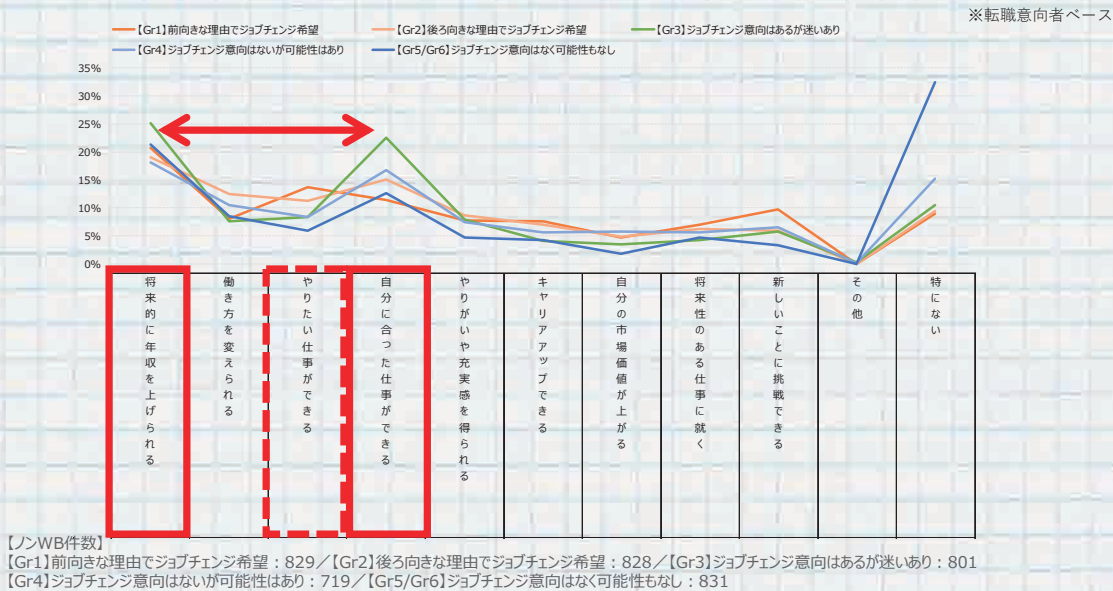
【転職意向者】ジョブチェンジの魅力点／魅力的に思うもの全て

- いずれのグループでも「将来的年収UP」「やりたい仕事」「自分に合った仕事」が高い。
- 『グループ3』は「自分に合った仕事」が顕著に高く、「将来的年収UP」「やりがいや充実感」が他層よりも高い。⇒前述のとおり悩みはあるが、前向きに悩んでいる。



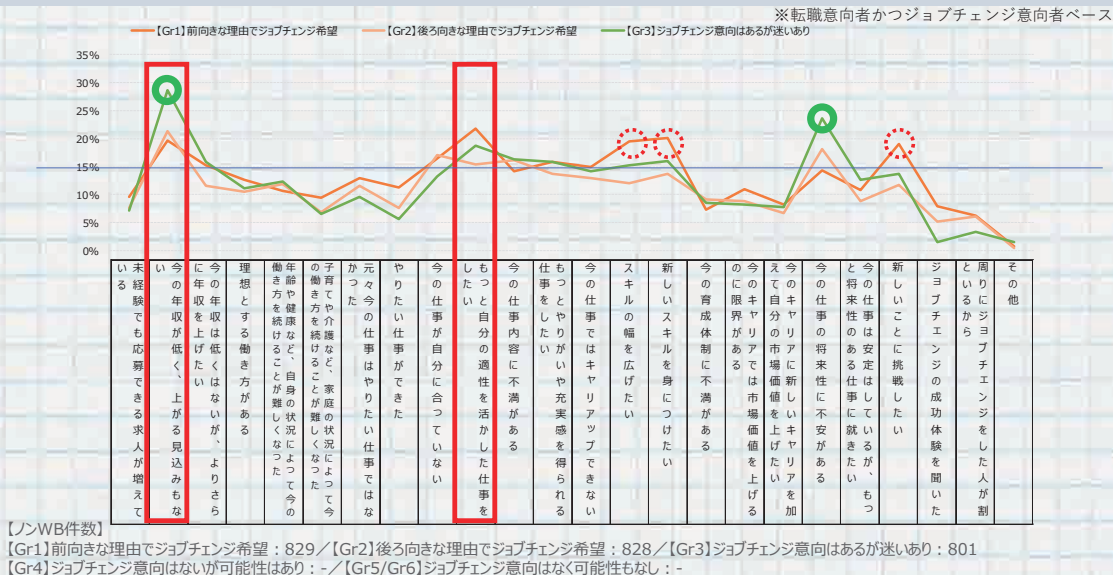
【転職意向者】ジョブチェンジの魅力点／もっとも魅力的に思うもの

- 「自分に合った仕事」は「年収UP」と二分している。
- 「自分に合った仕事」と「やりたい仕事」を足すと年収を超える。



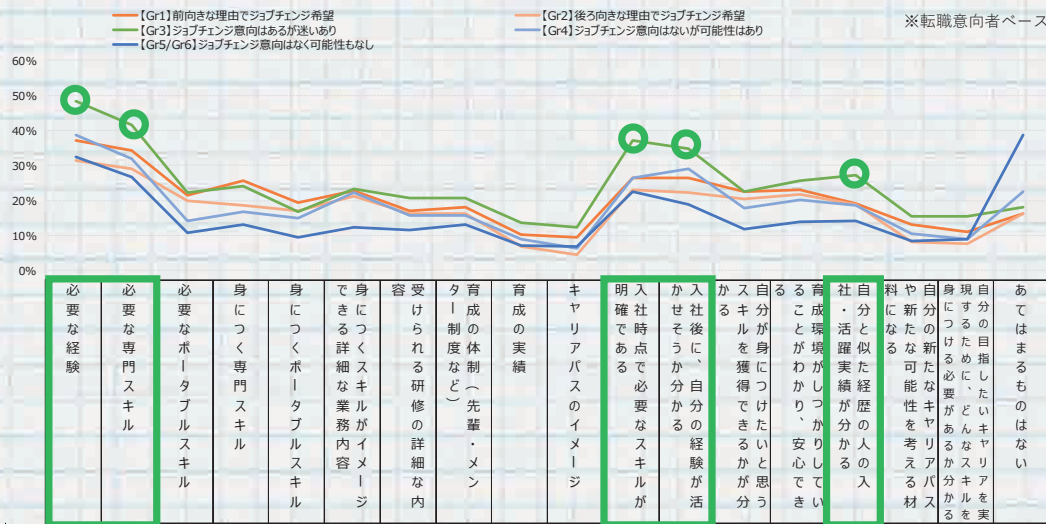
【転職意向者】ジョブチェンジの意向理由

- グループ共通で、「年収が低く上がる見込みもない」が最も高く、「もっと自分の適性を活かした仕事をしたい」も高い。
- 『グループ3』は、「今の年収への不満」が顕著に高く、他層よりも「今の仕事の将来性への不安」が高い。⇒現実的に悩んでいる。
- 『グループ1』は、「スキルの幅を広げたい」「新しいスキルを身に着けたい」「新しいことに挑戦したい」が高い。⇒前向きな理由が多く、性格的な面が影響していると思われる。



【転職意向者】求人情報に求めること

- ・「必要な経験・スキル」はどのグループも高い。
- ・『グループ3』は、他グループに比べ「必要な経験・スキル」「経験を活かせるか」「活躍実績」が特に高い。



【ノンWB件数】

【Gr1】前向きな理由でジョブチェンジ希望：829／【Gr2】後ろ向きな理由でジョブチェンジ希望：828／【Gr3】ジョブチェンジ意向はあるが迷いあり：801

【Gr4】ジョブチェンジ意向はないが可能性はあり：719／【Gr5/Gr6】ジョブチェンジ意向はなく可能性もなし：831

Ⅲ. パネルディスカッション

これからの人材サービス産業の役割は
どう変わっていくか？

◆モデレーター

学習院大学 名誉教授 今野 浩一郎 様

◆パネリスト

エン・ジャパン株式会社 代表取締役社長 鈴木 孝二 様

株式会社ワークポート代表取締役社長 林 徹郎 様

アデコ株式会社 代表取締役社長 川崎 健一郎 様

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

IV. JHRのその他活動報告

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

人材サービス産業協議会の取り組み

労働政策委員会

業界横断的な 政策の 立案・実現

- 未来の労働市場を見据えて政策立案を行う
- 各協会の意見集約、調整、合意を経てJHRが窓口となって対外交渉を行う

- 職安法への対応
- 外部労働市場における転職賃金相場に関する調査研究
- 各種労働関連法の認知度に関する調査研究

ソーシャル・バリュー推進委員会

業界全体の 社会的地位・ 人材力の向上

- 業界標準の向上、各団体のサービス品質の向上
- 業界の人材力の向上
- 業界認知、イメージの向上

- 多様な働き方に応じた雇用区分の在り方に関する研究
- 多様な個人のニーズに対応したマッチングの高度化に関する研究

優良派遣事業者推奨事業（厚生労働省受託事業）

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

公式サイトでは、
過去の調査・研究や
開発ツール等を
公開しております
ぜひご参照ください

<https://j-hr.or.jp>



Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

IV. JHRのその他活動報告

転職賃金相場2023解説

一般社団法人 人材サービス産業協議会
事務局 部長 川渕 香代子

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

転職賃金相場 とは？

2017年12月から年1回発行、主要な人材紹介事業者ならびに求人メディア企業の協力により、主要な職種における求人企業が提示した募集時の年収幅を「転職賃金相場」としてまとめたもの。

転職賃金相場2023



<目 録>

転職相場における企業別・職種別について、募集時年収の範囲と転職決定者の年収増減率について、年収増減率の傾向を把握し、求人企業の募集要項の状況と転職者の転職の意思決定や自律的なキャリア形成に資する情報を提供すること。

ポイント

- ※ 全職種において、600万円以上はマジョリティー職種が多く占めており、専門職経験なども認められる場合が多いが、技術系職種では、高年収でもマジョリティー職種が少ない職種もある傾向がある。
 - ※ 全職種に共通して、転職者の年収は、400万円未満となる傾向が多い。
 - ※ 経歴が豊富で企業に所属して存在する職種の募集年収では転職意欲が多い傾向がある。
- 2023年度賃金相場の概要
- ※ コロナ禍から人材不足が顕著化しているIT系職種、エンジニアなどは全キャリアで募集時年収が上昇傾向である。
 - ※ 介護や飲食店の店長・店員候補など人材不足が深刻な職種では募集年収の底上げがみられる。

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

転職賃金相場は募集時の年収幅を「相場」としてまとめたもの

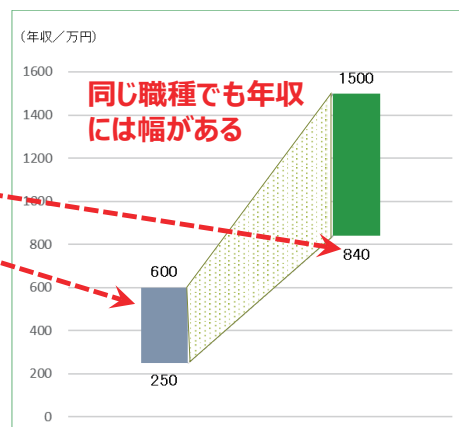
正社員転職市場で多い職種の募集時年収の幅を「相場」としてまとめたもの

法人営業
株式会社 [] 港区 []
年収 500万～800万円 正社員

応募ページへ進む

【職種名】
コンサルティングセールス

【仕事内容】
[]



Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

集計のしかた①

1. 対象期間

2023年4～8月

2. 収集データ

大手人材紹介会社3社と求人メディア会社4社の協力を得て、対象職種の求人情報から

①最低年収額の中央値

②最高年収額の上位15%値

の2種類のデータを提供してもらい、全体のデータ範囲を表示

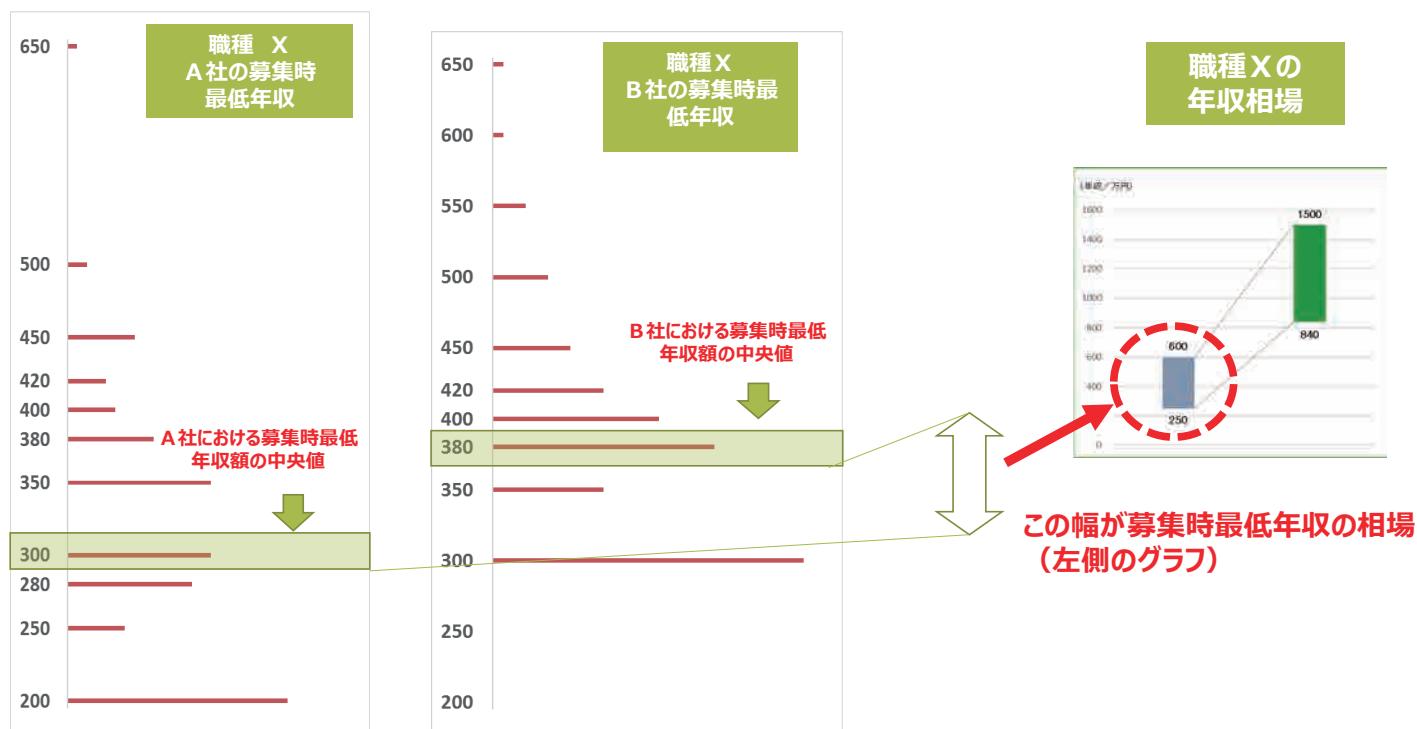
3. 対象職種の数

職種によって異なり、1,000件～100,000件以上

(会社間での重複もあり)

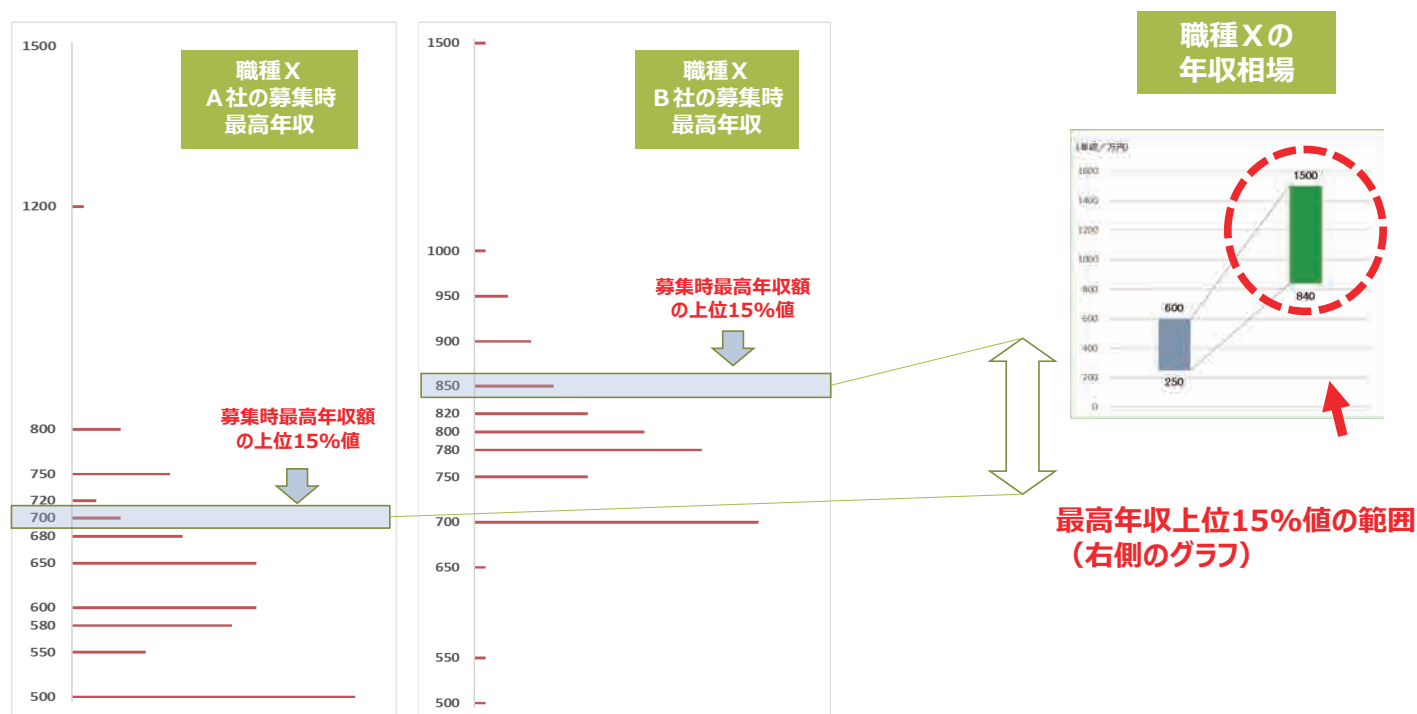
Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

集計のしかた②



Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

集計のしかた③



Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

年収額ごとの決定者の定性情報も

その職種で採用が決定した方の転職先での職務や経験を補足し、
年収層ごとのイメージを具体化

年収(万円)	決定者・決定求人内容の特徴(定性情報)
1000～	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業向け営業の上級管理職、営業責任者、部門責任者など、外資系企業も多い。 大手企業向けのIT営業経験5年以上、管理職経験、業界知識、英語力。 30代前半～60代、50代が中心。
800～999	<ul style="list-style-type: none"> マネージャー、マネージャー候補以上、大手企業が多い。 業界の法人営業経験3～5年程度、管理職経験、業界知識、英語力。 30代～40代。
600～799	<ul style="list-style-type: none"> マネージャー、プレイングマネージャー、マネージャー候補。数百名程度の中小・中堅企業が多い。 IT業界の法人営業経験3～5年程度、業界知識、英語力。 30代前半～40代前半、転職経験3回以上の人が多い。
400～599	<ul style="list-style-type: none"> リーダーが担当者レベル、コンサルティング営業の担当者など、数百名程度の中小・中堅企業が多い。 企業規模問わずなんらかの営業経験者。 20代後半～30代、他職種からの転職も多い。
300～399	<ul style="list-style-type: none"> 担当者レベル、ダンパー。 社会人経験あればよく、未経験者多い。 20代～30代前半、他職種からの転職が多い。

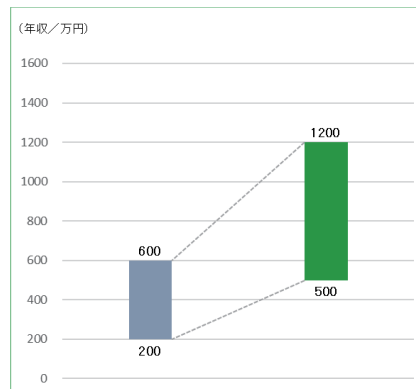
600万以上では管理職候補、管理職が多くなり、それに伴った経験も求められ、年齢層も比較的高め

400万未満では未経験者可の案件が多く、第二新卒など年齢層も低め

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

このようにつかうことができます ①

人事の経験者でマネージャーを採用したい。できるだけ良い人に来てほしいし、最低でも年収600万で募集したほうがいいな・・・



私の経験だと、今転職しても400万くらいが相場かな……。やっぱり管理職を経験しなくちゃ・・・



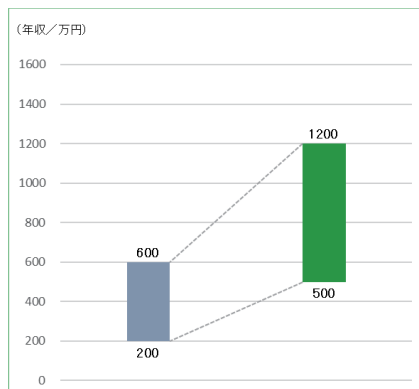
- 人事の年収600～799万円の特徴 ■
- 人事制度、その他人事全般の課長・マネージャー候補、係長。外資系企業の日本法人ポジションがやや多い。
 - 人事実務、労務実務含む多様な経験、マネジメント経験。英語力が求められる場合もある。
 - 30代～50代で30代が中心。同職種からの転職が多く、転職経験2回以上が多い。



Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

このようにつかうことができます ②

いまの給与規定は、職務内容にみあった給与水準になっているか参考に……。改定が必要だな……。



今の給料は安すぎる……。私の経験からしたらもう少し高くてもいいはず……。転職したほうがいいかな。



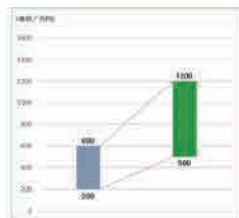
■ 人事の年収600～799万円の特徴 ■

- 人事制度、その他人事全般の課長・マネージャー候補、係長。外資系企業の日本法人ポジションがやや多い。
- 人事実務、労務実務含む多様な経験、マネジメント経験。英語力が求められる場合もある。
- 30代～50代で30代が中心。同職種からの転職が多く、転職経験2回以上が多い。

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

このようにつかうことができます ③

700万円以上だと課長やマネージャーなどになることが多いのでマネジメント経験がないと限られてきますが、職種によっては見つかるかもしれません。



■ 人事の年収600～799万円の特徴 ■

- 人事制度、その他人事全般の課長・マネージャー候補、係長。外資系企業の日本法人ポジションがやや多い。
- 人事実務、労務実務含む多様な経験、マネジメント経験。英語力が求められる場合もある。
- 30代～50代で30代が中心。同職種からの転職が多く、転職経験2回以上が多い。

年収700万以上が希望です。私の経験でできる仕事を紹介してください。



Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

転職賃金相場の目的

中途採用市場に関する情報提供

求人企業

・募集要件を決めるときの参考情報を提供

中途採用の実務をサポート

求職者 キャリアコンサルタント

・希望条件が妥当かを確認するための情報を提供
・転職後に得られる処遇の具体的なイメージを提供

転職に関する意思決定をサポート

就業中の方など

・現在の自分の処遇が妥当かどうかの確認
・希望する処遇の実現に必要な経験やスキルに関する情報を提供

自律的なキャリア形成をサポート

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

『転職賃金相場2023』掲載職種

1	経理財務	経理、経理（財務会計）、経理・財務
2	人事	人事、人事（採用）、人事（採用・教育）、人事・労務・採用
3	法務	法務（契約・訴訟・弁護士）、法務・知財
4	広報	社外広報、社内広報
5	経営企画	経営企画
6	コンサルタント	業務プロセスコンサルタント、経営戦略コンサルタント、財務・会計コンサルタント、物流コンサルタント、人事・組織コンサルタント、ISOコンサルタント、M&Aコンサルタント、営業・マーケティングコンサルタント、その他コンサルタント関連職
7	I T（WEB/アプリケーション）	社内SE（アプリケーション）、アプリケーションエンジニア、システム開発・運用（アプリ担当）、システムエンジニア（アプリ設計／WEB・オープン・モバイル系）、システムエンジニア（Web・オープン系・パッケージ開発）、Webサービス系エンジニア（フロントエンド・サーバーサイド・フルスタック）等
8	I T（ネットワーク）	サーバーエンジニア（設計構築）、ネットワークエンジニア等
9	I T（セールスエンジニア）	セールスエンジニア、カスタマーエンジニア、フィールドエンジニア等
10	エンジニア（機械設計）	機械設計/機構設計/筐体設計/メカトロ設計、機械エンジニア 等
11	エンジニア（電気・電子回路設計）	電気エンジニア、弱电回路設計 等
12	エンジニア（組込・制御ソフトウェア開発）	組込・制御ソフトウェア開発エンジニア等
13	法人営業（I T）	IT法人営業、法人営業（IT）など、業種がIT企業であることがわかるもの
14	法人営業（メーカー）	産業機械営業、メーカー営業など、法人営業（メーカー）など
15	施工管理	施工管理、施工管理（建築・土木）、建築施工管理・工事監理者
16	地方企業の管理職	本社＆勤務地が東名阪以外にあり、役職が課長以上の募集
A	物流ドライバー（長距離） /（宅配）	長距離（大型トラック等）の物流ドライバー／宅配等の近距離の物流ドライバー
B	施設介護・訪問介護	福祉施設長、介護職員（ケアワーカー）サービス提供責任者、介護支援専門員（ケアマネジャー）、訪問介護員・ホームヘルパー
C	飲食店の店長・店長候補	飲食店、フード系の店長・店長候補

転職賃金相場の基本的な特徴

- 全職種において、**600万円以上はマネジメント業務**が多くを占めており、管理職経験等も求められる場合が多いが、技術系職種では、高年収層でもマネジメント業務がない専門職である場合が多い。
- 全職種に共通して当該職種の**未経験者は、400万円未満**となることが多い。
- 経理財務など**企業に共通して存在する職種の高年収層では転職回数が多い**傾向にある。

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

2023年度の特徴

- ◆コロナ前から人材不足が続いている**IT系職種、エンジニア**などは全エリアで募集時年収が上昇傾向である。
- ◆**介護や飲食店の店長・店長候補**など人材不足が深刻な職種では最低年収の底上げがみられる。

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

(参考) 転職賃金相場 専用サイト①



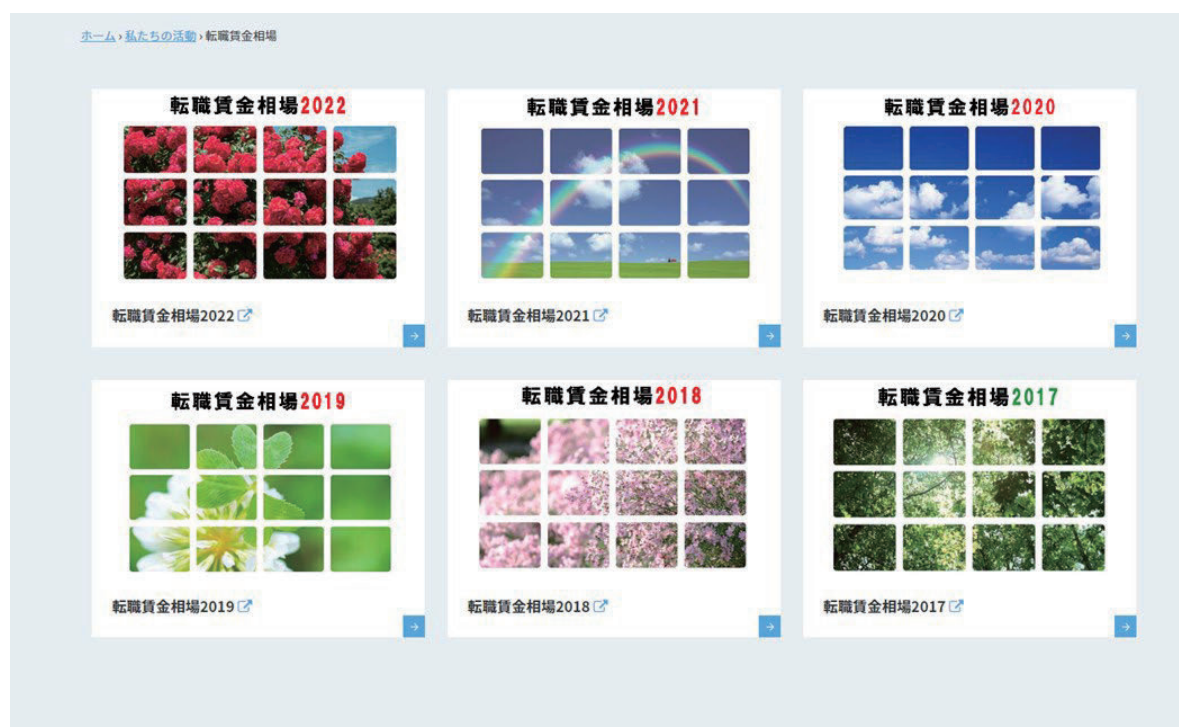
★最新版のダウンロードはこちら



冊子版の送付は終了後のアンケートか、JHRのお問い合わせフォームをご利用ください

Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.

(参考) 転職賃金相場 専用サイト② バックナンバー



Copyright© Japan Association of Human Resource Services Industry All Rights Reserved.