

JILPT 資料シリーズ

No. 168 2016年5月

マクロの労働移動、転職市場の実態 —既存統計とヒアリング調査より—



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

付 属 資 料

— ヒアリング調査 ケース記録 —

サーチ型転職支援事業者

S-1 社

S-2 社 サーチファーム・ジャパン株式会社（サーチファーム・ジャパン株式会社については個別の要望があり、具体的社名を掲載している。）

S-3 社

登録型転職支援事業者

B-1 社

B-2 社

B-3 社

B-4 社

B-5 社

その他

O-1 社 公益財団法人産業雇用安定センター（公益財団法人産業雇用安定センターについては公益法人のため、法人名を掲載している）

O-2 社

S-2社：サーチファーム・ジャパン株式会社

調査日時	2015年8月26日
主要事業	一般登録型、 サーチ型 、再就職支援型、紹介予定派遣型、その他
営業拠点	東京を拠点として全国の都市部や地方にもサービスを展開
従業員規模	100名程度

1. 所属業態のターゲット層と同社のターゲット層について

(1) サーチ型のビジネスモデルにおけるターゲット求人・求職層

サーチ型のビジネスモデルが取られる当社では、階層的にはマネジメント層やミドル層、一部の実務層、人材構成としては指揮者型人材、スペシャリスト型人材がターゲットとなる(図表1、2参照)。求人情報は上のポジションになればなるほど経営戦略に関わることから開示性が低く、公開求人になりにくい。該当する人材層も上層であるほど立場上、また狭い業界や地域で活躍するほど、明確な求職活動はできず求職者として顕在化しにくい傾向にある。例えば、役員等であれば求職登録をするなど離職情報が漏れるとインサイダーに関わることもあり、それだけでなく優秀層であれば登録をする前に直接声がかかる。つまりエグゼクティブサーチビジネスでは水面下で当たってほしいという上位求人案件と潜在的求職者層がターゲット層となる。

(2) 同社のターゲット特性

当社では経営や企画・管理職層が約4割、専門職が約3割、営業職が約2割、残りが技術職で構成される。産業は多岐に渡り(図表4参照)年齢層は30代半ば～50代が多くなる。当社の顧客企業は日系企業が多く、契約ベースでは大手企業との取引が多い。但し、問合せベースでは中小企業のニーズが大きく、契約と問合せ件数とで企業規模の傾向は逆になる。これについては企業から相談内容を聞いてみると、サーチ型のポジションではなく、登録型紹介で十分採用が行えることが判明し、その旨助言することで見送りとしたり、ビジネスニーズが合っても料金が合わないという理由が中心。また今後は、都市部の人材を地方企業に労働移動させるマーケットの拡大が期待でき、地方創生を背景に実際に増えつつある。企業側としては、公開求人にはできない機密のポジションだけでなく、会社のことを都市部にいる経験豊富な人材に知ってもらい来てもらえるなら、ミドル層や実務層ポジションについてもサーチ型を活用したいという声が年々高まっている。ターゲット人材側も、自身ではどの地域にどのような企業があつてどこに将来性の芽があるかは探しきれず、情報不足や情報過多の改善ニーズがある。当社は、依頼内容に相応しい人材に対して依頼企業になりかわり、公募では開示出来ない企業の最新情報を伝えるだけでなく、アプローチの性質上(候補者へ面談申し入れの手紙を出し、居住地へ会いに行く:アナログ的)から、企業側の想いや熱意を伝えやすいのも特徴。また、企業側の良い情報ばかりでなく、経営的な課題や問題点、そし

て求人するからには何等かの理由や背景があり、その点をしっかり伝えるよう努めていることから、入社後のミスマッチ発生率は3%と極めて少ない。

当社では地域を、1.政令指定都市を含む大都市、2.県庁所在地、3.地方市町村、4.僻地と4分類にセグメントし、業界によっては僻地への労働移動も実現させている。現在は、経験豊かな人材が大都市や県庁所在地に集中し当該地域の活用ニーズを上回っているが、地方市町村と僻地では供給が不足している状態であり、地域間の偏在がある。但し、候補者にとっては生活コストも下がるが、子供の教育が終わっていない場合には年収低下が特に懸念され、また親の介護問題の有無により話が進まないケースもある。子供の教育が片付き、親の介護問題がなければ、あとは将来性や成長性、やりがいといった価値観、就業観で決まってくる。このような地域間移動の候補者となる人材層は大手クラス出身の50歳から60歳が多い。

2. マーケットの展望について

(1) 地域間の労働力の偏在解消ニーズ

地方、中小企業でエグゼクティブサーチがターゲットとしている人材層のニーズがありながらも、料金が合わないことからサーチに至らないケースが多く、具体的には問合せの27%にのぼる。この規模の評価によるが例えば助成金、補助金のような手立てがあれば、マネジメント層やミドル層、一部の実務・高度専門職層の労働移動がより活性化する余地はあるのではないかと考えられる。当社では、成功報酬ではないリテナー型のエグゼクティブサーチではサーチ活動費用の原価計算を2012年よりきちんと行うことで、採用に至る確率が高まり、2015年には全契約の87.2%まで到達した。サーチ費用の中では最初の契約時の頭金が特に候補者を発掘する上で一番重要な費用となる。企業が求める要件を満たす人材をゼロから探す（サーチする）ビジネスモデルが、エグゼクティブサーチ。該当する人材がどこに居るかを調査するためのこの費用は、サーチ型において、必要不可欠な費用ということになる。しかし、2011年頃までは日本の地方あるいは中小企業の経営者にとって、結果が出ていないものに対しての費用発生に抵抗を示すケースも少なくなかったため、2012年より「サーチ活動の原価計算、プロセスの可視化、進捗状況に応じた料金体系」（図表3、5参照）を打ち出したことで、このことに対する抵抗感は一機に払拭²²。労働移動が成立した場合に限らず、サーチ費用の補助がなされ活用しやすくなれば単純計算でもこれまで利用に至らなかった27%のうち約9割について労働移動が進むと考えられる。

特に地域間の移動を伴う市場は現在の当社の売上の2割程度を占めるが、5割以上まで拡大の余地がある。エグゼクティブサーチがターゲットとしているホワイトカラー人材層を、

²² 歴史的背景として、当該サービスは欧米から日本へ上陸。欧米の行動原理は「契約の重要性」があり、全額前金制（ストレートリテナー）が標準的。これに対し日本の行動原理は欧米と異なり、進捗状況に応じた「支払い」が慣例となっていることが、抵抗を示す理由と考えている。例えば住宅を購入あるいは建てる場合、着手金～中間金～引き渡し時、というタイミングで支払う慣習からも読み取れるように、進捗状況（ステップの区切り）に応じて支払う慣習から、当社では5分割を標準形として現在推進している（図表3参照）。

地方の中堅企業に移動させたことで上場した企業を何社も経験している。地方創生、地方分権、地方企業のグローバル展開を背景に、都市部に集中した経験豊富な層を各地に分散させるニーズは間違いなくあり、人材側にもシニア層であれば2025年問題（団塊の世代が2025年までに後期高齢者に達することにより、介護・医療費等社会保障の急増が懸念される問題。特に都市部ほど深刻な問題）、の社会的な背景でプレースメントの意味はある。しかし、どうやって来て貰えるかが分からないのでサーチを使いたいけれども金額が合わない、という状況であり、全く手つかずの状態。地域や資本金規模で対象をどうするかという事務的な問題はあがるが、もし助成金があるのであればホワイトカラー層の地域間の労働移動は相当加速されると思われる。

（2）産業間の労働力の偏在解消ニーズ

産業間の状況も変わりつつあり、異業種への移動も増えはじめている。例えば病院経営の例では、10年～15年ほど前までは事務長ポジションは即戦力人材として病院事務長経験者が求められていたが、現在では製造業やサービス業出身者のグローバルビジネス経験者を必要とするケースが出始めている。例えば工場の管理の手法が病院での薬や医療機材の管理に近い、労務管理についても働き方が多様化している点で非常に近い。また医療業界は今後、中規模以上の病院であればM&Aが事務長業務の一つになるため、上場クラスのグローバル製造企業、経営企画系、生産技術・生産管理系の取締役クラス（プレイングマネージャー志向）の人材がこの変革期を乗り越えるために必要であると、病院経営者達は考えている。このような他業種での手法の導入という移動だけでなく、既存事業と全く異なる新規事業立ち上げのために、その道のプロ、経験者を採用するケースもある。また、日本では役員や技術者では法的に競業禁止の義務がある。これが同業界内での労働移動を抑制する可能性はあるが、日本企業は欧米のように専門知識・スキルやノウハウを売ったり買ったりしてビジネスを推し進めるのではなく、自社で長期間かけて自社特有のノウハウを作り出していく醸造型の経営を行っている。日本は世界の中で最も長寿企業数が多い（ギネスブック No1）のもこうした背景があるからであり、これは日本企業の強みでもあるので、特に経営者クラスや製造業の研究開発系、生産技術人材の流動性が高くなることに懸念を抱く。一方、小売・サービス、ソフトウェア開発、ゲーム、新興ビジネス等の分野は仕事の性質上（プロジェクト性）、人材のある程度の流動性は活性化を生み出すと考える。

3. 市場拡大や労働移動を促進させるために何が求められるか

（1）サーチ型ビジネスに関する規格基準の整備

エグゼクティブサーチの利用についても利用企業が補助金を活用できるようになれば、これまで労働移動が少なかったミドルやエグゼクティブ層の移動に繋がる。ただその前に、地方企業は「中途採用」に慣れていないことも多く、まず外部から人材を受け入れることへの土壌づくり、例えば、都市部から顧問となる人材を迎え入れ（顧問である理由は、ライン＝

上下関係ではなく、客観的な意見を経営者へ助言できる環境を担保するため)、経営者の良き相談役として位置付けることで、ミドルやエグゼクティブ層の受け入れ体制・環境を構築する必要性を強く感じる。また、サーチ型の利用企業は必ずしも採用に至らない場合も考えられることから、決定率の高い優良事業者の利用が促進されるが、これにはエグゼクティブサーチ業界自体の整備が重要。サーチの外郭団体が未だ無いことから業界全体としての採用決定率が分からない。候補者を発掘するプロセスを削っていけばコストダウンが出来る一方で採用率は下がるのだが、サーチ各社がどの活動にどれだけ費用を投じどれだけ採用に至っているかという情報は殆ど分からない。またサーチやスカウト、ヘッドハンティングを標榜するエージェントは推計で150社あるが、実態が登録型となっているところが多く、きちんと候補者の発掘を行っているのは20社に満たない。エグゼクティブサーチを利用したい求人企業がどのサーチ事業者を利用するのが良いか、判断するために必要な情報が整っていない状況にある。実際に活用してみたら登録型であったというクレームや不満の声も高まってきており、既に登録型とサーチ型の区分が明確に何か証明できるような仕組みが必要になっている(標榜の規格基準の整備)。

(2) エグゼクティブサーチの役割

解雇要件の緩和については移動の状況に合わせたものでないと恐ろしいことになる。

先で記したように、日本の強みである醸造型経営は長期雇用を前提とし、協働(共同体主義)、人事評価対象は「人」、労働者の企業への帰属意識が高まることで心理的結束に繋がる循環・・・等の、日本の強みを崩すことになりかねない。「解雇要件の緩和」がマッチするのは、短期的な労働力確保、非連続的な雇用システム、個人主義(職業意識)、職務の明文化(Job Description)、人事評価の対象は「仕事=専門知識・スキル、ノウハウ」を土壌(システム)として築いている国や地域と考える。従って、日本の土壌(システム)を考えるとミスマッチ、あるいは社会的問題に発展することを危惧する。エグゼクティブサーチの案件では大手企業から地方や中小へ転職するケースも多く存在することを考えると、大手企業の潜在的な転職先のある層であれば良いが、地方や中小企業などで勤務する人材層にとっては恐怖政治の始まりとも言える。また大手出身者でもサーチを利用する企業側の予算制約から移動が進まない可能性も大きい。エグゼクティブサーチがターゲットとしている人材層はハローワークなどの公共職業紹介や民間の登録型職業紹介といった既存サービスでは転職先が見つかりにくく、エグゼクティブサーチが当該層のセーフティー・ネットの役割を担うことが出来ると考えている。

4. サーチビジネスによって転職できるホワイトカラー人材層の特性について

(1) マッチングにおいて重要になる相性とキャリア

地方企業へのマッチングの場合、経営者の価値観との相性が特に重要になってくることから、今までのビジネスキャリアを判断するだけではマッチングできない。また紹介先の企業

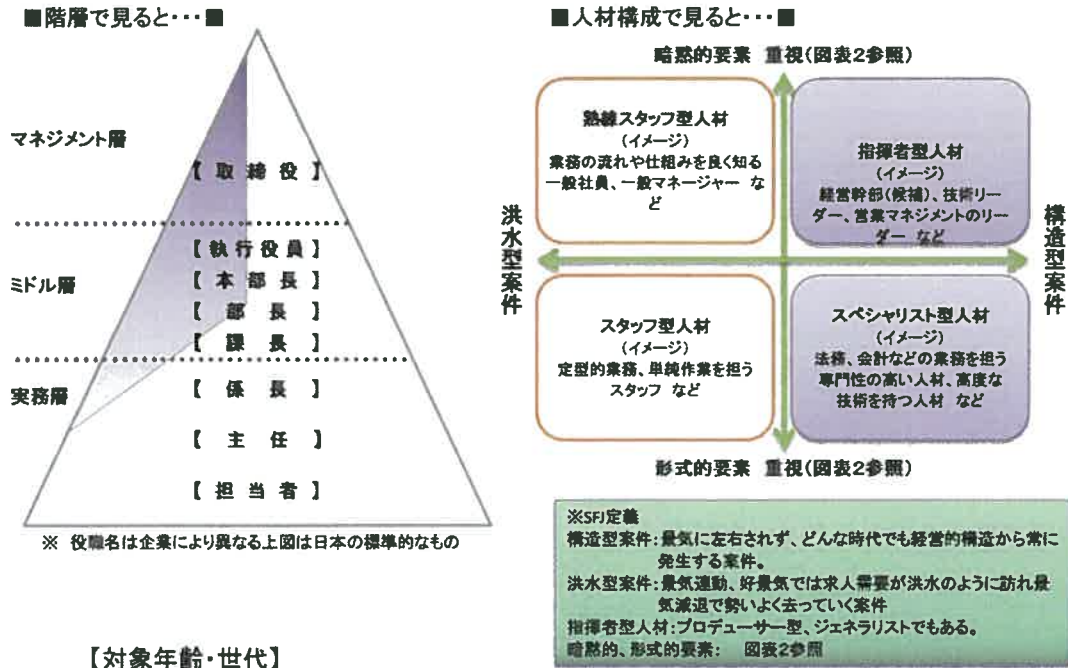
カルチャーとそれまで所属していた企業のカルチャーが合うかどうかも見られる。例えば、幾ら立派なキャリアを持っていても、横文字やカタカナ用語を多用する文化の企業出身者をそれと全く異なる文化の企業に引き合わせても浮いてしまう。またそうであっても候補者が少し目線を落とすなど柔軟に対処してもらえるかが重要。年齢が上になればなるほど地方の経営者に対する対応力、柔軟性をどの程度持っているかという人格・人間性が、今までのキャリア以上にマッチングにおいて重要な要素となる。キャリアとしては、リーマンショック以降は、新規事業立ち上げ、既存事業の盤石な体制づくり、次期後継者の周辺人事固め、ダイバーシティーに即したマネジメントができる人材や女性管理職等が求められている。今後の動きとしては、グローバル化に対応できる人材も求められるがこのような人材はそもそも日本の各企業で育成して来なかったという声しか上がってこない。実際にサーチをしてみると、現状では対象になる人材は極めて少なく、外部から採用するだけでなく、既存従業員の潜在的人材に対してグローバルな適性を求め、そのためのトレーニングを探る時代となっている（海外経験の有無や語学力を求めるということではない）

（２）活躍している人材に共通する意識面の特徴

意識面としては活躍している人たちには共通している特徴が見られ、1つには創造的思考力&What 構築能力（ビジネスプランを描き、それに具体的な資源を最適配分することができる能力）、2つには前職キャリアをひけらかせない、そのマインドをリセットし新たなチャレンジ精神で臨む姿勢と覚悟。3つにはイノベーション発想の基本「イノベーションは平凡な日常からしか生まれない」を考えると、プライベートと仕事の使い分けはするが、実際にはプライベートの時間やその時の興味対象から大きな仕事上のアイデアを得る例が見られ、完全に仕事をオフにしてプライベートを過ごしていない。経営者クラスとなれば、家族ぐるみの付き合い・・・も多くなり、きれいに割り切れるものではない。本当に仕事が終わったら仕事のことは一切しない、仕事は家に持ち込まないという論調もあるが、新しいサービスや製品が生み出された際の状況を見聞きすると、完全にワークライフバランスを維持したいと考えている人の伸び代は心配になる。

図表1 同社のセグメンテーションとターゲット層

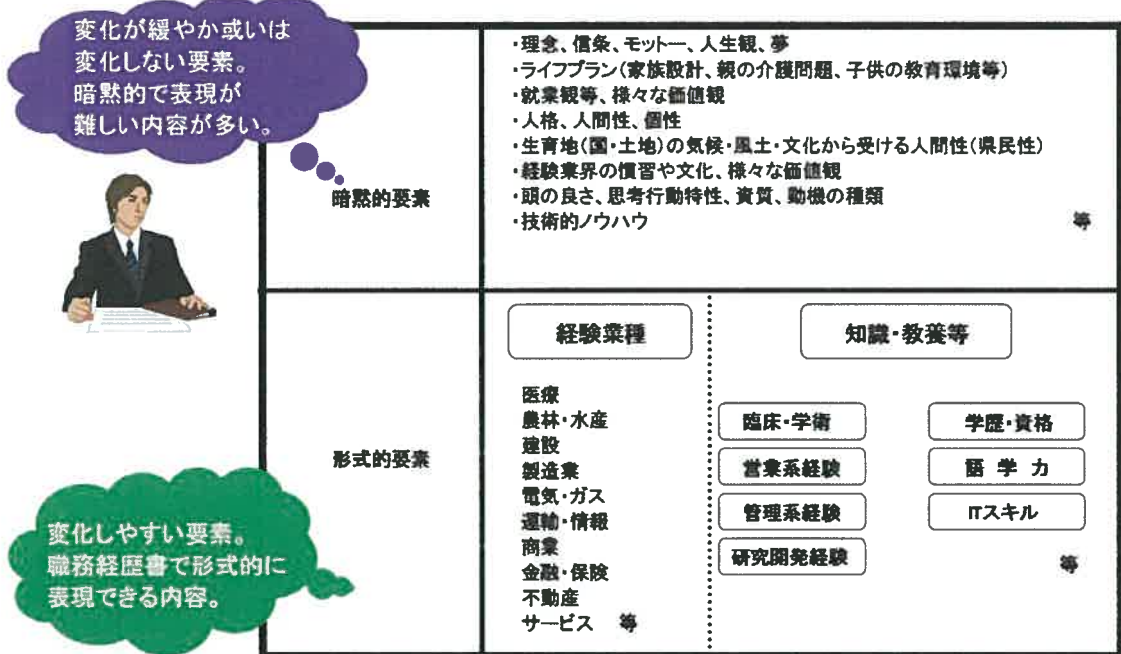
求人相談・依頼が多いゾーン(ターゲット層)



出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

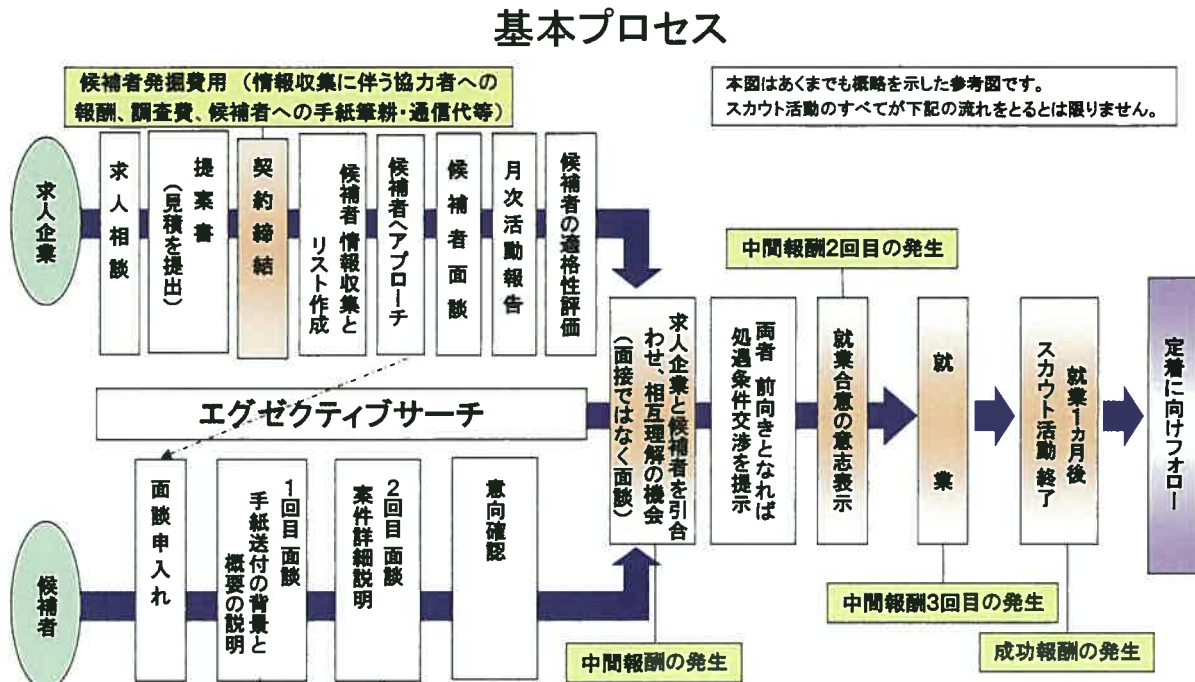
図表2 暗黙的、形式的要素について

人材の構成要素



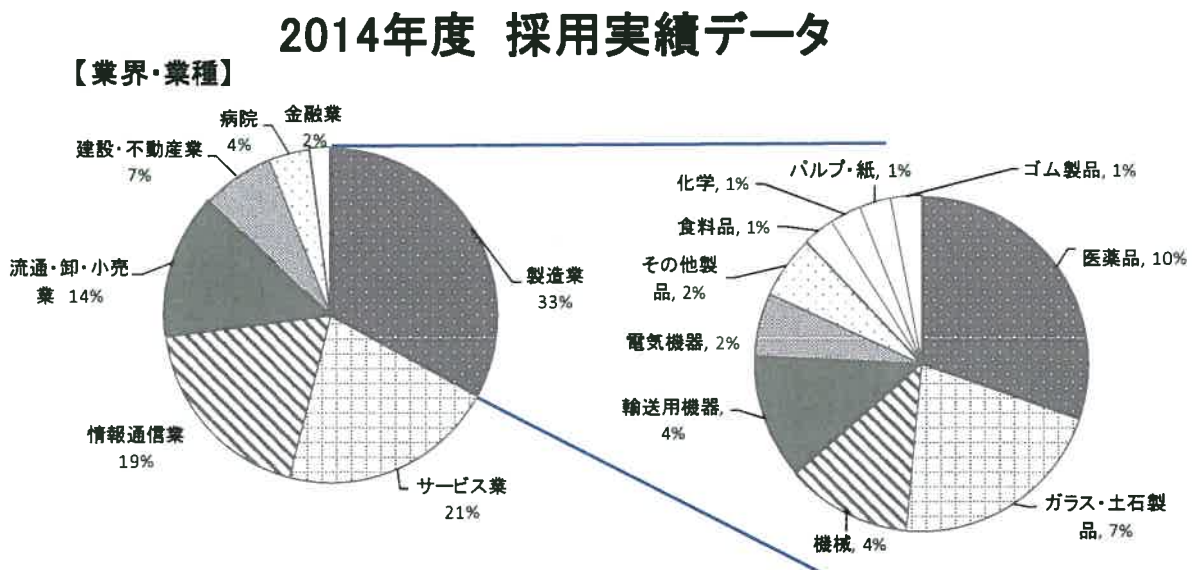
出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

図表3 同社のサーチに関する基本的なプロセス



出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

図表4 同社の2014年度の採用実績の産業構成比



出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。

図表5 同社のサーチ活動費用の項目例（大、中項目）

原価構成

項目	内容
I. 活動費	人件費
II. 調査費	スカウト対象者を抽出する為の調査活動に係るコスト
III. アプローチ費	スカウト対象者とコンタクトをとる為にかかるコスト (筆耕、切手、紙、通信費等)
IV. その他	外部協力者への謝礼等
V. 諸経費(交通費、会議費等)	候補者面談に伴う交通費、食事代、喫茶代、土産代、 お車代(足代)など ※原則、企業への実費請求とする

I. 活動費	
II. 調査費	基本調査費 ②-1 住所調査費 ②-2 名前調査費 ②-3 身辺調査 ②-4 身辺調査 ②-5 金銭面調査 ②-6 身辺調査+金銭面調査(同時依頼) ②-7 条件に合う人材のサーチ(会社の在籍部署・部署番号・氏名・所見) ②-8 条件に合う人材のサーチ(会社の在籍部署・部署番号・氏名・所見+個人宅住所) ②-9 労働組合関連調査 ②-10 消費者金融借入状況 ②-11 身辺調査+金銭面調査+組合活動 ②-12 所属・個人情報調査 ②-13 特許分析・リスト作成 調査費 合計
III. アプローチ諸費用	③-1 毛筆筆耕代(封筒+手紙文章) ③-2 ペン字筆耕代(封筒+手紙文章) ③-3 毛筆筆耕代(封筒:表・宛名のみ筆耕) ③-4 毛筆筆耕代(封筒表:宛名+裏:差出人 筆耕) ③-5 切手代 ③-6 Webスカウト基本利用料 ③-7 名簿照会費 ③-8 電話通信費 アプローチ費 合計
IV. その他	情報提供者(社)との食事 情報提供者(社)への謝礼(ギフト券) 情報提供者(社)への謝礼・支払い その他 合計
V. 諸経費(実費企業請求)	実費を月次で、都度、企業請求 印紙代 諸経費 合計

出所：サーチファーム・ジャパン株式会社からの提供資料。