

# 再就職支援現場における経験的考察

執筆者 エンプロイアビリティ研究会  
水野英和

## 目次

はじめに

### I. 再就職支援結果に関する調査報告

1. 調査概要
2. 調査結果
3. 仮説の検証
4. 結果の考察(まとめ)

### II. 再就職支援業務を振り返って

1. 成功事例と失敗事例
2. 再就職支援を振り返って

### III. 今後の労働市場と再就職支援

1. 昨今の労働市場の現状
2. 転職市場について
3. 今後の再就職支援市場について

## はじめに

- 1) 筆者は、前職を含めると、約15年間、再就職支援の仕事に携わってきた。前職ではメーカーにおいて在籍者の出向先開拓を行い、現職では人材サービス会社において退職者(一部在籍者を含む)の再就職支援の業務を8年間、担当してきた。
- 2) 人材サービス会社においては、2019年3月末までに約110名の方の再就職をご支援してきた。これまでの経験を振り返ってみて何か見えてくるものがあるのではないかと考え、いくつかの視点でまとめてみることにした。
- 3) 一つは、支援結果(支援した方々の年齢、開始から終了までの支援日数、転職の満足度、モチベーション、応募件数)を数値化し、データを分析することによって、特徴的な傾向がみられないかという視点である。
- 4) 二つ目は、キャリアチェンジという視点で中高年における職業選択の在り方について検討することである。転職者にとって、過去のキャリアを活かせる職種が最善であるが、急速な技術革新(AI、デジタル技術)によるスキルの陳腐化、職種ニーズの減少などの理由で転職先が見つからない場合にはキャリアチェンジを検討することになる。すんなりと受け入れる方となかなか折り合いをつけられない方がいる。それぞれにみられる特徴はどのようなものなのかを探ってみたい。
- 5) 三つ目は、成功事例、失敗事例を取り上げ、カウンセリングのプロセスを振り返ることで成功あるいは失敗の原因を考察する視点である。それぞれの分析や考察は、主観的で、客観性に乏しいとご批判をいただくかもしれないが、謙虚に受け止めて次の機会に活かしたいと考えている。

- 6) また、昨今の日本型雇用をめぐる動きは激しく、「時代の変革」を予感させるものを感じる。経団連のトップが新卒一括採用を見直すと発言し、某自動車メーカーのトップが「終身雇用のままでは会社が持たない。中途採用比率を高めていく」といった発言をしている。労働市場をめぐる最近の状況について、自分なりの見解を述べてみたい。
- 7) キャリアカウンセラーとして、クライアントの気持ちに寄り添い、最善の再就職先を見つけることを心がけてきたが、正直、すべての求職者に十分満足していただけたとはいえない。百人いれば百人の人生がある。人生のライフステージの岐路にある一時期にご縁があって出会い、その後半人生の決定にかかわることには大きな責任を伴う。特に、老後人生を楽しいものにするか、不幸なものにするか、最終的にはご本人の決断となるがカウンセラーの影響力は無視できない。
- 8) また、過去を振り返り、これまでの仕事の問題点、課題を顕在化させることで自身のスキルアップに役立てたいと考えている。

## I. 再就職支援結果に関する調査報告

### 1. 調査概要

#### 1) 調査対象者(別紙3参照)

(1) 筆者が2012年4月1日から2018年3月31日までの期間中、再就職支援を行った方110名で、退職者並びに在籍者で企業から転職先開拓の依頼を受けた方である。

(2) 再就職支援結果の内訳は、転職した方が95名、支援終了者が15名。

支援終了者とは再就職支援サービス期間(以下支援期間という)内に転職先が決まらずに期限を迎えた方、または支援期間中に支援を辞退した方(依頼企業からの支援打ち切りを含む)、連絡不通となり支援ができなくなった方である。

(転職者:95名、終了者:15名 合計110名)

#### 2) 調査項目

(1) 転職者(95名)については以下の項目を調査した。

① 出身企業の業種(退職時勤務していた企業の業種):以下の6業種に分類。

製造業、情報通信業、運輸業、サービス業、保険業、小売・卸売業

② 本人のキャリア(社会人としての就業期間中に中核となった職種)

③ 転職後の職種

注. 業種、職種の分類については、「総務省統計局 日本標準職業分類 平成21年12月改定版」を参考にした。

④ 求人情報源(転職のきっかけとなった求人情報の入手先):以下の7つに分類。

当社(筆者の勤務会社独自の求人と業務提携先の求人検索システムに掲載の求人)

ハローワーク(HW、シルバー人材センターを含む)、産業雇用安定センター(産雇センター)

一、本人人脈、人材紹介会社・転職サイト、出身企業、その他(ちらし、DM、求人情報誌、ホームページ)

⑤キャリアチェンジ状況(退職前後における業種、職種の転職状況を以下の4つに分類) 狭義のキャリアチェンジは全く異なる業種・職種(業種も仕事も変わる)への転職を指すが、同業種・異職種への転職(同じ業種だが仕事が変わる)、異業種・同業種(仕事は同じだが業種が異なる)への転職も含めて検討することにした。

キャリアチェンジ:異業種への転職、異職種への転職、異業種・異職種への転職

非キャリアチェンジ:同業種・同職種への転職

⑥支援終了時年齢

⑦支援日数(支援開始日から支援終了日までの日数)

⑧転職満足度(転職先での職務内容、役割期待、賃金等処遇条件、勤務地等について 転職者の満足度を5段階で筆者が評価した)

非常に満足:5、まあまあ満足:4、普通:3、やや不満:2、非常に不満:1

⑨モチベーション(求職活動期間中の転職者の行動、転職への意欲を5段階で筆者が評価した)非常に高い:5、まあまあ高い:4、普通:3、やや低い:2、非常に低い:1

⑩求人応募件数(求職活動期間中の求人への応募件数)

(2) 終了者(15名)については以下の項目を調査した。

①支援終了時年齢

②支援日数(支援開始日から支援終了日までの日数)

③モチベーション(支援開始時、求職活動期間中の本人の行動、転職への意欲を5段階で筆者が評価した)

### 3) 仮説の設定

上記2)調査項目に関し、以下の仮説を設定した。

仮説1. モチベーションが高ければ再就職先は早く決まる(モチベーションと支援日数には負の相関がある)。言い換えれば、支援日数が長くなるに伴いモチベーションは低くなる(支援日数とモチベーションには負の相関がある)。

仮説2. モチベーションが高ければ転職時の満足度も高い(モチベーションと満足度には正の相関がある)。

仮説3. 年齢が高くなるにつれて、モチベーションは低くなる(年齢とモチベーションには負の相関がある)。

仮説4. 転職満足度は年齢とは関係がない(相関関係がない)。

仮説5. 支援日数が長くなるに伴い応募件数は増える(支援日数と応募件数には正の相関がある)。

仮説6. モチベーションが高ければ応募件数は増える(モチベーションと応募件数には正の相関がある)。

仮説7. キャリアチェンジしない人のほうが転職満足度は高い。

## 2. 調査結果

### 1) 再就職支援者の出身業種(転職者95名、終了者15名、計110名)(図表1参照)

(1) 全支援者では製造業が63.6%で最も多く、続いて情報通信業が22.7%となっており、両業種で86.3%を占める。

(2) 転職者95名についても、同様の傾向である(製造業;64.2%、情報通信業:21.1%、両業種計:85.3%)

図表1. 再就職支援者の出身業種

		製造業	情報通信業	運輸業	サービス業	保険業	小売・卸売業	合計
転職者n=95	人数	61	20	5	3	4	2	95
	比率	64.2%	21.1%	5.3%	3.2%	4.2%	2.1%	100%
終了者n=15	人数	9	5	0	0	0	1	15
	比率	60.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	100%
全支援者n=110	人数	70	25	5	3	4	3	110
	比率	63.6%	22.7%	4.5%	2.7%	3.6%	2.7%	100%

### 2) 再就職決定求人の情報源(図表2参照)

(1) 転職者95名の決定求人の情報源は、本人人脈による決定が24.2%、当社提供が22.1%、続いてHW求人が17.9%、人材紹介会社・転職サイトの求人が14.7%、出身企業9.5%、その他7.4%、産雇センター4.2%となっている。

(2) 他社への求人情報依存度(HW、人材紹介会社・転職サイト、産雇センターの合計)は36.8%で、当社提供の22.1%より14.7%多い。原因は、転職活動を優位に進めるため、また求人市場を理解していただくために、支援者に対してできる限り幅広く求人情報を収集するように勧めたことだと考えられる。

図表2. 再就職決定求人の情報源

	当社	HW	産業雇用安定センター	本人人脈	人材紹介会社・転職サイト	出身企業	その他	合計
件数	21	17	4	23	14	9	7	95
比率	22.1%	17.9%	4.2%	24.2%	14.7%	9.5%	7.4%	100.0%

### 3) 再就職決定者のキャリアチェンジ状況(図表3、4参照)

(1) キャリアチェンジ者は全体で70人、比率は74%。全体のほぼ四分之三を占める。内訳は、異業種・異職種への転職が37%、異業種・同職種への転職が34%、同業種・異職種への転職が3%

である。

図表3. キャリアチェンジ状況(n=95)

	キャリアチェンジ				非キャリアチェンジ	合計
	同業種・異職種	異業種・同職種	異業種・異職種	計	同業種・同職種	
人数	3	32	35	70	25	95
比率	3%	34%	37%	74%	26%	100%

図表4. キャリアチェンジ比率(n=95)

		同業種	異業種
同職種		26%	34%
異職種		3%	37%

キャリアチェンジ比率: 74%

(2) 年代別キャリアチェンジ状況(図表5参照)

①年代別のキャリアチェンジ比率は以下のとおりである

49歳以下:24%、50～59歳:31%、60歳以上:19% 計74%

②キャリアチェンジ比率は、50～59歳が全体の31%と最も高く、続いて49歳以下が24%、60歳以上が19%となっている。

③また、同年代内でのキャリアチェンジ比率をみると、50～59歳が76%と最も高く、続いて49歳以下が74%、60歳以上が69%となっている。

④同年代内では大きな差はみられず、50代は他の年代に比べ、比較的キャリアチェンジする傾向にある。

図表5. 年代別キャリアチェンジ状況

項目	～49歳			50～59歳			60歳～			年齢構成			
	キャリアチェンジ者	非キャリアチェンジ者	計	キャリアチェンジ者	非キャリアチェンジ者	計	キャリアチェンジ者	非キャリアチェンジ者	計	～49歳	50～59歳	60歳～	合計
人数(人)	23	8	31	29	9	38	18	8	26	31	38	26	95
同年代内比率	74%	26%	100%	76%	24%	100%	69%	31%	100%	—	—	—	—
全体での比率	24%	8%	33%	31%	9%	40%	19%	8%	27%	33%	40%	27%	100%

#### 4) 支援終了時年齢(図表6参照)

- (1) 全支援者110名の平均年齢は53.3歳。
- (2) 転職者95名の平均年齢は52.8歳、終了者15名の平均年齢は56.7歳。
- (3) 終了者の年齢は、転職者に比べ3.9歳高い。
- (4) 終了者の平均支援日数(533日)は、転職者の平均支援日数(215日)に比べ318日(0.9年)長く、もともと平均年齢が高いことに加えて支援日数の多いことが年齢を押し上げているものと考えられる。

図表6. 各調査値の平均

測定項目 対象者	終了時年齢 (歳)	支援日数 (日)	本人の転職満足度 (5段階)	本人のモチベーション(5段階)	応募件数(件)		
					平均	最大値	最小値
転職者n=95	52.8	215	4.0	3.7	8	49	1
終了者n=15	56.7	533	—	2.9	未調査	未調査	未調査
全支援者n=110	53.3	258	—	3.6	—	—	—

図表7. 支援日数別再就職決定率

項目	支援日数					合計
	～90日(3か月以内)	91～180日(3～6か月)	181～270日(6～9か月)	271～365日(9か月～1年)	366日～(1年以上)	
人数(人)	31	16	21	9	18	95
決定率(%)	33%	17%	22%	9%	19%	100%
累計人数(人)	31	47	68	77	95	—
累計決定率(%)	33%	49%	72%	81%	100%	—

#### 5) 支援日数(図表6、7参照)

- (1) 全支援者110名の平均支援日数は258日(8.6か月)。
- (2) 転職者95名の平均支援日数は215日(7.2か月)、終了者の平均支援日数は533日(17.8か月)。
- (3) 転職者に比べ終了者の平均支援日数は318日長い。
- (4) 両者の平均日数差は当然の結果といえる。終了者は、連絡不通の状態支援期間(一般的には2年間、例外的に無期限)が満了となるか、支援途中で辞退、打ち切りとなるケースが多く、支援期間が長期化する傾向があるためである。
- (5) 転職者の3か月ごとの決定状況
  - ① 図表6は、3か月ごとに分けて転職者の決定状況を調べた結果である。

②1年以内を3か月ごとに区切って決定状況を見ると、90日(3か月)以内が33%、91～180日(3～6か月)が17%、181～270日(6～9か月)が22%、271～365日(9か月～1年)が9%となっている。転職までに366日(1年)以上要した方は19%と約2割いる。

最初の3か月の決定率が高く、その後は決定のペースが低下傾向にあり、特に9か月を過ぎると大幅に減ることが分かる。

③累積決定率をみると、3か月(90日)以内の決定率は33%(約3割)、半年以内は49%(約5割)、9か月以内は72%、1年以内の決定率は81%となっている。半年以内では半分の方、9か月で7割の方の再就職が決定している。

某大手再就職支援会社の決定率は以下の通りとなっている。

3か月(90日)以内:59%、半年以内:78%、9か月以内:86%、1年以内:92%

今回の決定率と比較すると、3か月、6か月の累積決定率は今回が約30ポイント低い、9か月以降は14ポイント、1年以内で11ポイントと差が縮まっている。

再就職活動は、スタートダッシュが重要で、開始から半年の間に、集中的に活動を進めていくことが効果的と考えられ、今後の活動に活かすことが必要である。

## 6) 転職満足度、モチベーション、求人応募件数(図表6参照)

(1) 転職満足度の平均は4.0となり、比較的満足度は高い。

(2) モチベーションの平均は、支援者全員(110名)の5段階評価では3.6とまずまず高い。転職者平均は3.7、終了者平均は2.9と転職者が0.8ポイント高い。転職者は求職活動によりモチベーションをある程度維持できるが、終了者は維持できずに低下し終了にいたるためではないかと推察される。

(3) 転職者の求人応募件数の平均は8件。応募件数の最大値は49件、最小値は1件。

転職者がハローワークや転職サイト他で応募した求人案件すべてを筆者は把握できていないことがあり、応募件数の平均8件は少し低いように思われる。

図表6. 各調査値の平均(再掲)

測定項目 対象者	終了時年齢 (歳)	支援日数 (日)	本人の転職満足度 (5段階)	本人のモチベーション(5段階)	応募件数(件)		
					平均	最大値	最小値
転職者n=95	52.8	215	4.0	3.7	8	49	1
終了者n=15	56.7	533	—	2.9	未調査	未調査	未調査
全支援者n=110	53.3	258	—	3.6	—	—	—

## 3. 仮説の検証

仮説を検証するために、関連のありそうな調査項目について、相関関係を調査した。

1) 支援終了時年齢、支援日数、転職満足度、モチベーション、求人応募件数の各相関関係(図

表8参照)

- (1) 支援終了時年齢は、支援日数と「弱い正の相関」(+0.209)が見られ、年齢が高くなるにしたがって支援日数が増える傾向にある。他の測定値との相関関係はほとんどみられない。
- (2) 支援日数と求人応募件数には「正の相関」(+0.565)がみられる。支援日数が増えれば、応募件数が増えるのは納得できる。
- (3) また、支援日数と転職満足度(-0.316)、モチベーション(-0.379)とは「弱い負の相関」にある。支援の長期化は、転職者の満足度、モチベーションに多少の影響を与えているようである。転職満足度とモチベーションの相関係数の差をみると、わずかではあるが(0.063 ポイント)、モチベーションがより低い値となっており、支援の長期化は転職満足度よりもモチベーションに影響を与えらる。
- (4) 転職満足度とモチベーションには「正の相関」(+0.401)がみられる。支援期間中のモチベーション維持は転職満足度へ影響を与えらると思われ、その維持は重要である。
- (5) また、転職満足度と応募件数は「弱い負の相関」(-0.390)にある。応募件数が増えることは転職満足度にあまりいい影響を与えないようである。
- (6) モチベーションと応募件数には「弱い負の相関」(-0.283)がある。応募件数が増え、不合格が続けばストレスがたまり、モチベーションが下がる傾向になるのはある程度納得できる結果である。

図表8. 各調査値の相関関係

	終了時年齢	支援日数	満足度	モチベーション	応募件数
終了時年齢	—	—	—	—	—
支援日数	0.209 弱い正の相関	—	—	—	—
満足度	0.057 ほとんど相関がない	-0.316 弱い負の相関	—	—	—
モチベーション	0.041 ほとんど相関がない	-0.379 弱い負の相関	0.401 正の相関	—	—
応募件数	-0.120 ほとんど相関がない	0.565 正の相関	-0.390 弱い負の相関	-0.283 弱い負の相関	—

相関係数 r				相関の強さ	
0.7	≧	r	≦	1.0	強い正の相関
0.4	≧	r	≦	0.7	正の相関
0.2	≧	r	≦	0.4	弱い正の相関
0	≧	r	≦	0.2	ほとんど相関がない
-0.4	≧	r	≦	-0.2	弱い負の相関
-0.7	≧	r	≦	-0.4	負の相関
-1.0	≧	r	≦	-0.7	強い負の相関



## 2) 仮説の検証

仮説1. モチベーションが高ければ再就職先は早く決まる(モチベーションと支援日数には負の相関がある)。言い換えれば、支援日数が長くなるに伴いモチベーションは低くなる(支援日数とモチベーションには負の相関がある)。

検証1. 上記(3)のとおり、モチベーションと支援日数には「弱い負の相関」(-0.379)があり、モチベーションが高ければ再就職先は早く決まる傾向にある。仮説はある程度支持された。

仮説2. モチベーションが高ければ転職時の満足度も高い(モチベーションと満足度には正の相関がある)。

検証2. 上記(4)のとおり、モチベーションと転職満足度には「正の相関」(+0.401)がみられ、仮説は支持された。応募不合格が続くとストレスがたまり、モチベーション維持が難しくなるが、苦境を乗り越え再就職が決まった時の達成感はひとしお大きい。求職者のモチベーションをいかに維持していくか、そのための工夫と重要性を再認識することがキャリアカウンセラーに求められる。

仮説3. 年齢が高くなるにつれて、モチベーションは低くなる(年齢とモチベーションには負の相関がある)。

検証3. 上記(1)のとおり、支援終了時年齢とモチベーションには「ほとんど相関はない」(+0.041)と考えられ、仮説は否定された。モチベーションの高さは年齢とは無関係で個人的な問題と考えられる。50代後半でも高いモチベーションをもち続けている方はおられ、筆者の経験からも納得できる結果である。仮説の設定に無理があったのかもしれない。

仮説4. 転職満足度は年齢とは関係がない(相関関係がない)。

検証4. 上記(1)のとおり、転職満足度と支援終了時年齢には、「ほとんど相関がない」(+0.057)。仮説は支持された。転職満足度は年齢とは無関係で、上記検証2で述べた通り、モチベーションと正の相関関係にある。

仮説5. 支援日数が長くなるに伴い応募件数は増える(支援日数と応募件数には正の相関がある)。

検証5. 上記(2)のとおり、支援日数と求人応募件数には「正の相関」(+0.565)がみられ、仮説は支持された。支援日数が増えれば、求人案件を見る回数が増え、希望の求人と出会う機会も増えることから、応募件数が増えるのはごく自然なことと考えられる。

仮説6. モチベーションが高ければ応募件数は増える(モチベーションと応募件数には正の相関がある)。

検証6. 上記(6)のとおり、モチベーションと応募件数は「弱い負の相関」(-0.283)関係にあり、仮説は否定された。モチベーションが高ければ積極性が高まり、応募件数が増えると考えたが、結果は逆であった。応募件数が多いということは不合格が続いた結果と考えられ、ストレスの蓄積がモチベーション低下につながるのかもしれない。

仮説7. キャリアチェンジしない人のほうが転職満足度は高い(図表9参照)

検証7. キャリアチェンジ者の転職満足度平均は3.9、非キャリアチェンジ者の転職満足度平均は4.1であり、非キャリアチェンジ者の平均がキャリアチェンジ者を0.2ポイント上回っており、仮説は支持された。

モチベーションとの関係について両者を比較すると、同様に非キャリアチェンジ者の平均は、キャリアチェンジ者の平均を0.2ポイント上回っている。

非キャリアチェンジ者にとってキャリアを活かせる仕事に就くことは、転職後の仕事への安心感につながり、やる気も湧いてくる。また、当初の目標が達成されたことで満足感をいだし、モチベーションにもいい効果を与えるものと推測される。

一方、キャリアチェンジ者にとっては、期待が外れ挫折感をいだく方もおられる。キャリアカウンセラーとしては、求職者に対しキャリアの強みを引き出し、キャリアを活かせる仕事に就けるよう可能な限り努めることが重要である。

図表9. キャリアチェンジと転職満足度・モチベーション

対象者 \ 調査項目	キャリアチェンジ者 (A)	非キャリアチェンジ者(B)	全体平均/合計	平均差 (B) - (A)
転職満足度平均(5段階)	3.9	4.1	4.0	0.2
モチベーション平均(5段階)	3.6	3.8	3.7	0.2
人数	70	25	95	-

## 4. 結果の考察(まとめ)

### 1) 仮説検証結果の要約

上記Ⅱの検証で明らかになったことは以下のとおりである。

- (1)モチベーションが高ければ再就職先は早く決まる傾向にある。
- (2)モチベーションが高ければ転職時の満足度も高い。
- (3)モチベーションの高さは年齢とは無関係である。
- (4)転職満足度は年齢とは関係がない。
- (5)支援日数が長くなるに伴い応募件数は増える。
- (6)モチベーションが高くても応募件数は増えない。
- (7)キャリアチェンジしない人のほうが転職満足度は高い傾向にある。

### 2) モチベーションについての考察

#### (1) 仮説検証結果についての考察

モチベーションが高ければ再就職先は早く決まり、転職時の満足度も高いことから再就職活動におけるモチベーション効果と重要性を再認識することができた。

逆にいえば、モチベーションの低下は再就職活動に悪影響を及ぼすということであり、維持・向上は重要な課題である。

#### (2) 現代のモチベーション理論

モチベーション理論としては、マズロー (Abraham Maslow) の欲求階層説やハーズバーグ (Frederick Herzberg) の動機づけ衛生理論 (外発的動機づけ「誘因」、内発的動機づけ「動因」) が有名であるが、ここではブルーム (Victor Vroom) の期待理論 (Expectancy theory) を取り上げ、再就職活動におけるモチベーションについて検討してみたい。

①ブルームはモチベーションを引き起こす「誘因」として、次の3つの要素を取り上げている。

1. 本人から見た対象物の魅力度
2. 対象物を手に入れるための行動が、どのくらい目的達成に直結しているか、その度合
3. 行動により対象物を手に入れることができる可能性

これらを掛け合わせたものが高いほど、モチベーションが高まるとされている。

②つまり、期待理論のモデルは以下の式で表される。

モチベーションの高さ = 対象の魅力度 × 達成への直結度 × 実現の可能性

また、以下のような構成要素で表現されることもある。

モチベーションの高さ = 魅力 × 努力 × 成果

「魅力」は、本人にとってそこに向かって努力できるような魅力的な報酬であるかどうか、「努力」は、どの程度努力すれば成果に繋がるのかが明確であること。そして「成果」は、どの程度の働きをすることで、本人が望む成果が得られるかというもの。つまり実現の可能性があるのか、ということ。この3つの要素は、いずれが欠けてもモチベーションアップは望めない。

(3) 再就職活動における期待理論の適用

再就職活動の場面において、各要素を当てはめてみると以下のようになるのではないだろうか。

①対象の魅力度 (魅力)

対象の魅力度とは、再就職にどの程度の魅力を感じられるかということになる。そのためには魅力ある目標を設定することである。転職先の職務内容、企業の規模、知名度、処遇 (年収、労働条件、福利厚生制度、企業風土)、勤務地等。各個人の目標は、何に魅力を感じるかによってそれぞれ異なる。すべての条件を満たすにこしたことはないが、現実的には難しいことが多く、できれば優先順位をつけておくことが望ましい。

② 達成への直結度 (努力)

a. 再就職という目標達成のために、どういったことをすればいいのか。重要なことは入念な準備をすることである。

b. まずはこれまでのキャリア、仕事人生を振り返り、自己理解を深めること。そしてキャリアシート、履歴書・職務経歴書にまとめることである。魅力あるキャリアシートは採用側に訴えかけるものであり、書類選考を通過しやすくする。そのためには、職務内容の列挙にとどめず、仕事上の成功例・失敗例などエピソードをまじえて記述することが有効である。

c. そして、労働市場や求人市場を知ること。労働市場は、求人倍率、失業率等、厚生労働省、総務省が公表する統計的指標だけでなく、定年制度、新卒・中途採用動向といった雇用に関わる動きについても理解しておくことが必要である。

d. 求人市場は、自分の目指す業種・職種の動向であり、求職活動に直結するだけに特に重要である。ハローワーク、転職サイト、人材紹介会社などから発信される求人情報に注意を払うことである。

e. また、人工知能 (AI)、第5世代移動通信システム (5G) に代表される最近の技術革新は目まぐるしく、産業構造を変え、雇用にも大きな影響を与える。特に、自分の関係する業種の最新技術動向や企業の動きを知ることは重要なことである。

求人へ応募する際には、職務内容、求人要件(求められる知識・スキル)を吟味し、企業研究を十分行う必要がある。

### ③ 実現の可能性(成果)

再就職活動における実現の可能性(成果)とは、採用内定を勝ち取り、再就職することの確率である。採用は、書類選考、面接を経て内定へと進むが、書類選考を通過し、面接に合格することの実現の可能性ということになる。

#### (4) 期待理論の活用とモチベーション対策

①期待理論によれば、モチベーションの高さは、「対象の魅力度×達成への直結度×実現の可能性」で表わされ、3つの要素の積であり、どれか一つが上下すれば高さも上下する。3要素を維持しながら各要素を上げる努力をすることが全体の高さを上げることに繋がり、望ましいこととなる。

②最初の要素についていえば、再就職するという目標つまり「魅力」を維持しながらできればより高い魅力を感じる努力をすることになる。目標とする希望条件が高いために求人が見つからない、あるいは選考を通過しない場合には、希望条件を見直すことが必要となる。優先順位の高いほうを選び他の条件は諦める、あるいは希望条件全体の見直しを行う。たとえば年収を下げる、遠方の勤務地でも良しとする、キャリアにこだわらずに職種変更を検討する。

③二つ目の「要素の達成への直結度」を維持、上昇させるには、より入念な準備を怠らないことである。応募書類のブラッシュアップを常に心がける、志望動機は採用側の心に訴えかける内容になっているか、面接の想定質問への回答準備は万全かなど、自問自答を繰り返すことが必要である。そうすることで、自信を高められいい結果につながる。

④三つ目の「実現の可能性」は、内定の確率をあげることであり、書類選考、面接という各プロセスの合格率を上げることである。中途採用の場合、採用側は即戦力を要求する。最も重要なのは、求人票の職務内容、採用要件が自分のキャリアに合うかどうかを十分に見極めて求人へ応募することである。まずは書類選考の通過率を上げることが最優先である。そのあとはロールプレイなど面接対策を入念に行うことである。

⑤モチベーションの維持、上昇と同時に、モチベーションを下げない努力も重要である。上記内容と重複するが、魅力を感じられなくなった目標については、ご本人の葛藤があると思われるが、折り合いをつけ、希望条件を見直す努力をすることである。そして入念な準備を怠らないことであり、必要な情報収集をいとわないことである。書類選考で見送りとなり、面接を受けても通過しないことが続くとモチベーションの低下につながりやすいが、なぜ合格しないのかを真剣に考える姿勢が重要である。反省することで自分の問題点がクリアになり、再就職後の職業人生に必ず役立つものと考えよう。

⑥再就職活動全体を通じていえることであるが、求職者は常にストレスをかかえながら活動を行っており、自分なりのストレス解消法を身に付けておくことは、モチベーションの維持、向上にはきわめて重要である。

### 3) 再就職活動の場面におけるモチベーションの重要性とキャリアカウンセラーの役割

(1)再就職活動において、モチベーションが転職スピード、転職満足度にプラス効果を与えることは上記調査結果でみたとおりである。転職者のモチベーションが低い場合、いかに上げていくか、また活動全体を通じてその高さをいかに維持していくかはキャリアカウンセラーにとっても大きな課題である。サポーターという役割上、キャリアカウンセラーが貢献できることには限界があり、転職者本人に帰すべき要因(資質、価値観、心の持ちよう)が大きく、特に本人の自覚が重要なポイント

トとなる。

(2) 転職者が求人へ応募しながらなかなか最終ゴールへたどり着けず、ストレスがたまりモチベーションが下がった時こそ、キャリアカウンセラーは転職者に寄り添い、気持ちに耳を傾け、励まし、心の支えになること、つまり心理的サポートが重要となる。初回面談を含め早い段階での信頼関係の構築(ラポール)に努め、日ごろのコミュニケーションを密にし、気持ちや考え方、行動パターンを十分に理解しておくことが重要である。

(3) モチベーションを考える場合、その低さや維持の問題を個人に帰すべき要素が大きいと片づけていいものだろうか。個人は社会的な存在であり、年をとりながら成長していく。家庭環境、学校、そして就職後は企業と、その時々さまざな環境に接しながらいろいろな人と交流し、経験を積みながら自己を形成していく。自己形成においては人的交流の影響は大きいですが、筆者はそれ以上に時代のうねり、風潮、価値観、思想、文化などの与える影響が大きいのではないかと考えている。つまり、モチベーション(やる気)にもそれらの影響が及んでおり、時代を背負った存在として転職者をとらえる視点も必要ではないかと考えている。

#### 4)モチベーションの背景についての私論

##### (1)米ギャラップ社の調査結果

米ギャラップ社が世界各国の企業を対象に実施した従業員のエンゲージメント(仕事への熱意度)調査((2017年発表)によると、日本企業は高い「熱意あふれる社員」の割合が6%、米国の32%と比べて大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位レベルだった。

<「熱意あふれる社員」(モチベーション)の割合調査に関する国際比較>

日本:6%、アメリカ:32%、カナダ:20%、ドイツ:15%、イギリス:11%

国際競争の中で日本企業の低迷が指摘されているが、モチベーションの低さは、転職者だけに限らず、日本企業に勤める社員全体の問題でもある。

##### (1)時代の背景にあるモチベーション

① 幕末の動乱から明治維新が成立し、近代日本の枠組みが形成された。富国強兵策により日清・日露の戦争には勝利したものの、日中・日米戦争へと突入し多くの悲劇を生んだ末、日本は破綻した。

② 戦後、日本は敗戦から立ち直り、目覚ましい復興を遂げた。1950年～60年代にかけては、高度成長を果たし、80年代には「ジャパン・アズ・ナンバーワン」(1979年エズラ・ヴォーゲル著)として日本特有の経済・社会制度特に「終身雇用制、年功序列型賃金、労働組合」が世界的に高く評価された。この時代、日本全体には活気があり、筆者は「時代のエネルギー」を強く感じた。だが、いまや終身雇用は企業の負担が大きく、見直しを迫られ、実力主義の賃金が求められ、労働組合の組織力が衰退している。

③ 90年代前半にはバブルが崩壊し、低成長時代に突入、その後は「失われた20年」といわれるようにデフレからの脱却ができずに日本経済は低迷を続けている。

④ 21世紀に入り、ITバブルの崩壊、世界同時多発テロ、リーマンショックと続き、世界は羅針盤のない混迷の時代を迎えている。この間、国内では、二度の震災に見舞われ、将来への不安が広がった。

⑤ 幕末の混乱から明治維新を成し遂げ、西欧化を目指した日本黎明期の時代。昭和初期から戦争にいたる動乱の時代。戦後の廃墟の中から立ち直り、高度経済成長を達成した復興の時代。仮に時代のエネルギーというものがあるならば、いずれの時代においてもそのエネルギーは高く、人々のモチベーション(やる気)も高かったに違いない。

- ⑥ 時代のエネルギーとは筆者が独断的に考えた抽象的な概念で存否を証明するすべもないが、一つの目標に対して多くの人々が向かっていく力と考えればわかりやすい。目標を醸成していくのは政治力、あるいは世論、人々の潜在的意識かもしれない。
- ⑦ それでは現代はどうか？長い経済低迷の時代が続き、雇用・労働分野では70歳までの雇用確保、正規・非正規の問題、日本型雇用の見直しなど問題は山積している。時代としては、閉塞、混迷の時代といえるのではないだろうか。時代のエネルギーは低く、人々のモチベーションも低い状態である。ギャラップ調査で日本企業の社員のモチベーションが低い結果となったのもこうした背景があったからではないかと思われる。
- ⑧ 日本企業に勤める社員、転職者はともに、時代エネルギーの低い時代に生きており、モチベーションの低さは決して個人だけに帰すべきものではないように思う。

## 5) キャリアチェンジについての考察

(1) 上記2調査結果3)で述べたとおり、キャリアチェンジの比率は74%、全体のほぼ四分の三を占め、キャリアチェンジ者は意外と多いことが分かる。そして、キャリアチェンジ状況の内訳は以下の結果であった。

異業種・異職種: 37%、異業種・同職種: 34%、同業種・異職種: 3%、  
同業種・同職種: 26%

(2) データは少し古いが某大手再就職支援会社のキャリアチェンジ比率は以下の通り。全体に占めるキャリアチェンジ者の比率: 84%。内訳: 異業種・異職種の転職が44%、異業種・同職種への転職が32%、同業種・異職種への転職が8%。

(n=約7,500人、2016年4月~2017年4月、45歳以上)

(3) 今回の調査結果と上記(2)のデータを比較すると、今回の結果は、キャリアチェンジ比率全体で10ポイント低かった。両データの母集団の構成要素(年齢、業種、職種)が異なっているため比較は難しいが、キャリアチェンジの形態が、異業種・異職種への転職→異業種・同職種→同業種・異職種の順に低くなっているのは共通している。

(4) 求職者が転職先を探す場合、当初からキャリアチェンジを目指す方は少なく、収入面や仕事のやりがいを検討して本人の強みである過去のキャリアを活かすことを考える方が圧倒的に多い。しかし、キャリアが強みとならない場合や転職市場の事情(本人のキャリアに合う求人が少ない)により、キャリアチェンジに方向転換することになる。

キャリアチェンジした場合、年収等の処遇条件が低下するのが一般的であるが、職種(マンション管理、ビル管理等)によっては70歳あるいはそれ以上も就労できるというメリットもある。生涯収入面積(年収×就労年数)で比較した場合、キャリアチェンジしなかった場合に比べて大きな差はないと思われる。

(5) 重要なポイントは、再就職においてキャリアチェンジはごく一般的なことであり、キャリアチェンジによっても、過去から積み上げてきたポータブルスキル(業種や職種が変わっても通用する、持ち出し可能な能力。「専門知識・技能」「仕事の仕方」「人との関わり方」の3要素で構成)は十分に発揮できることである。むしろ、キャリアチェンジしないことは、再就職が遅くなる、モチベーションの低下など、弊害が少なからず生じることを理解しておく必要がある。

## 6) 調査の限界

調査項目の指標値のうち、支援終了時年齢、支援日数、求人応募件数は客観的な指標であるが、転職満足度、モチベーションは、支援者から得た情報ではなく、筆者の主観的な判断であり、客

観性に欠ける面がある。

## Ⅱ．再就職支援業務を振り返って

### 1. 成功事例と失敗事例

#### 1) 成功事例

##### (1) 本人の属性

終了時年齢は58歳。国立大学理工学研究科修士課程修了(有機材料工学専攻)。製造業出身。LED(液晶材料)はじめ物質・材料の表面加工材の研究開発に長く従事。後半は知財管理業務を担当。特許出願件数は国内200件、米国70件。論文寄稿、学会発表、講演も多数に及ぶ。

##### (2) 再就職までの経緯

会社の転進支援制度に申し込まれ、2018年11月に初回面談を行った。再就職の職務内容、処遇条件等の目標は明確であり、知財業務の職種を希望されたため、筆者の人脈のある某財団法人(A財団)の特許先行技術調査の仕事をご紹介した。ご本人は強い関心を示され、応募先候補にも挙げていたとのことだった。早速、応募することになり、応募書類を作成いただくことになった。2回目の面談でキャリアシート、応募書類を完成させた。両書類はほぼ完ぺきな仕上がりであった。応募先のA財団ではご本人の得意な液晶分野は募集していなかったため、「熔融紡糸、複合繊維、積層体」分野(大学院で繊維の研究もしておられ、一定レベルの知識・経験を保有)で応募することとした。12月に書類選考を通過し、1月に技術面接を受けることになった。採用時期は翌年の7月1日であったが、ご本人は3月末に退職、4月1日入社を希望されており、この点が懸念事項だった。

同月に別の財団法人(B財団)で知的集約活用業務(材料・半導体デバイス分野)の募集をしており、紹介したところ、ご本人より再就職先の選択肢を広げたいとのことであり、並行して応募した。1月上旬に書類選考を通過し下旬に面接を受け、2日後に内定した。ただ、雇用が63歳までだったことが気がかりだった。

一方、1月中旬に受けたA財団の技術面接に合格し、2月中旬に「課題に対するサーチ面接・役員面接」を受け、当日午後内定した。入社日は4月1日に決まり、ご本人の希望がかなえられた。最終的に、ご本人はA財団に入社することに決められた。

3月4日に最終面談を行い、ご支援を終了した。支援期間は、3か月半(108日)で、スピード決定となった。

##### (3) 成功要因と所感

###### ① 成功要因

a. ご本人の再就職目標(職務内容、処遇条件)が明確であったこと、キャリア(特許出願経験、特許周辺情報の収集、特許公報の読み込み、特許管理、材料分野における深い造詣と研究開発経験)に強みを持っておられたことが挙げられる。

b. また、タイミングよく求人をご紹介したこと、そしてご本人のアクションが早く(小論文を含め、応募書類の作成等)、スピーディに書類審査/面接が運んだことも短期間で再就職に結びついたと思われる。

c. そして、両財団の内定に際し、ご本人の考え方の軸がぶれず、迷わず、雇用期間の長さでA財団を選択された。(A財団は70歳まで就労可能。B財団は63歳まで)

###### ② 所感

a. ご本人は、転職経験があり(大手製造業で現職と同じLED材料の研究開発職を担当)、モチベーションは高かった。最大の転職理由は、単身赴任の解消であり、そのため再雇用を選択されなかった。

b. また、研究者肌で頭脳明晰、非常に優秀な方だった。キャリアシートを含め、書類をまとめる能力、文章力に優れておられ、冷静で、判断、決断が早かった。

対人関係に不透明な部分があるが、バランス感覚を持っておられ、新しい仕事はチームワークというより個人的作業が中心となるため、活躍されるものと期待している。

## 2) 失敗事例

### (1) 本人の属性

ご支援の開始時年齢は58歳、終了時年齢は60歳。独身。私立大学商学部卒業。情報通信業出身。主なキャリアは、パソコン、周辺機器、ソフトウェアの営業を長く経験し、直近の10年間はパソコンの生産管理を担当された。パソコンの使い過ぎで頸肩腕症候群の持病をお持ちで、2年前から通院治療を続けておられた。

### (2) ご支援終了までの経緯

会社の構造改革に伴う希望退職制度に申し込まれ、2016年3月末に退職。4月に初回面談を行った。会社に対する不満(経営陣に対する批判)を少しお持ちだったが、再就職への意欲はあり、モチベーションは普通と感じた。キャリアの長い職種は営業だが、ノルマに追われるのは嫌、また年齢的にも厳しいとのことで、営業管理(業種不問)を希望された。持病をお持ちだったため、首・肩・腰の痛みのひどい時には面談を中止することもあり、キャリアシートの完成は7月になり、3か月を要した。完成後は、営業管理の求人を探したが案件が少なく、年齢的な問題もあり、応募活動は進まなかった。6か月経過後(10月頃)からキャリアチェンジを検討し始めた。経験不問の職種(マンション管理、駐車場管理、銀行ロビー職、大学の事務)、身体に負担の少ないパート勤務をお勧めしたが、営業管理へのこだわりが強く、紹介した求人案件はほとんどご辞退された。2017年7月までに応募された求人は1件(官公庁の専門調査員)のみ。6~8月頃、ご両親が残された遺産相談のために、北海道へ数回帰省されたが居住する意思はないとのことだった。2017年7月頃までは月に2回のペースで面談していたが、8月に面談キャンセルの連絡があり、それ以降は連絡が取れなくなった。9月以降は定期的にもメールとお電話を差し上げ続けたが、ご本人とは連絡が取れなかった。2018年10月末、ご支援開始から2年半を経過したころに、出身企業様とご相談し、連絡不通のためご支援を終了することになった。支援期間は、2年6か月余り(933日)で、最終面談は行えなかった。

### (3) 失敗要因と所感

#### ① 失敗要因

a. スタートから数回の面談において、キャリアや希望条件を伺いながら再就職目標を設定するが目標がややあいまいなところがあった。キャリアは、パソコン関連の営業が22年、直近はPCの生産管理スタッフで、アピールポイントはあまり強くなく、職種を営業管理に設定したが求人はあまり多くなかった。今考えると、目標設定の段階で信頼関係の構築(ラポール)がうまくいかなかったように思う。

b. 支援開始後1年3か月間は、定期的に面談(2回/月)を行っていたが、この間に求人へ応募したのは1件だけであり、極めて少ない。面談時に求人をご紹介したが、ご希望に合わず辞退されることが多かった。ご自宅で、転職サイトを含めて求人を探していたが応募は数件程度で面接までは進まなかった。応募案件が見つからないと新たな求人を探すことになるが、見つからない状



態が1か月以上続くと、求人への期待が薄れ、モチベーションの低下につながる。本ケースの場合、見つからない状態がたび重なり、モチベーション低下の悪循環が続いたことが原因と考えられる。そのため、ご本人は再就職活動への期待がもてないと考えられたのかもしれない。

c. また、持病がモチベーションに及ぼした影響も大きい。持病が一時快方に向かいかけたが、治癒せず、2017年6月ころには歩行も苦痛のご様子だった。就労への影響が避けられず、勤務形態(パート)、仕事内容(身体を動かすことは不可)を制約することにつながり、選択肢を狭めることになった。再就職への意欲低下につながったことは否めないのではなかろうか。

## ②所感

a. 再就職支援の大きな目的は、クライアントの再就職を実現することであるが、本ケースの場合、途中から連絡が取れなくなったため、ご支援を終了することになった。

b. キャリアカウンセラーとして、ご本人の気持ちの変化、モチベーションの低下を敏感に感じ取り、寄り添いながら心の支えとなっておればご支援を継続できたかもしれない。反省すべき点だと考えます。

c. 推測の域を出ないが、ご本人がこれ以上の支援を期待しなかったか、あるいは経済的な基盤もできており、後半の人生を悠々自適に過ごすことを選択されたかもしれない。ご本人の最後のお気持ちを知ることができないのは残念である。

## 2. 再就職支援を振り返って

### 1) キャリアカウンセリングの原点に戻って考える

(1) 毎日の仕事に追われていると、キャリアカウンセリングの本来の姿を見失うことがある。再就職先を決めるという目標にこだわり、求人探しを優先させてしまう。

(2) 宮城まり子はその著書「キャリアカウンセリング」の中で、1991年にアメリカの NCDCA (National Career Development Association) のキャリアカウンセリングの定義を引用しながら次のように述べている。

NCDCAの定義によれば、キャリアカウンセリングとは、「個人がキャリアに関して持つ問題やコンフリクトの解決とともに、ライフキャリア上の役割と責任の明確化、キャリア計画、決定、その他のキャリア開発行動に関する問題解決を個人またはグループカウンセリングによって支援すること」である。

重要なポイントは、キャリアカウンセリングはただ単に「個人と仕事をマッチングさせる」ことによって、仕事を見つけるためだけに用いられるものではない。ライフキャリアに関する悩みや問題を抱える人は、同時にさまざまな精神的な問題も抱え不安を感じ、悩み葛藤している。したがって、キャリアカウンセリングにおいてはこうした「精神的ケア、心理的な問題解決のサポート」も重要な一部分である。

(3) そして、キャリアカウンセリングの歴史の浅い日本においては、ケアサポートを除外し、単なる職業情報の提供、職業紹介と斡旋、個人と仕事のマッチングに関する問題に主として焦点を当てていることに警鐘を鳴らしている。

(4) まことにその通りだと思う。筆者はクライアントの心理的サポートに努めてきたつもりであるが、中には私的な問題を開示したくないという考え方もおられ、無理に踏み込んで相手の心をこじ開けるわけにもいかず、苦労した経験がある。一方、面談を繰り返す中で、話の流れに逆らわず、傾聴し、共感しながら心に寄り添うことで信頼関係が醸成されていくという経験も持っている。クライ

アントとカウンセラーは時空間を共有しており、信頼関係ができておれば繰り返す面談の中でクライアントから精神的な悩み、家庭の問題などを打ち明けてくるものだと筆者は楽観的に考えている。打ち明けてくれない場合は、問いかけはするが無理に回答を求めることはしないようにしている。

(5) キャリアカウンセリングの基本は、クライアントとの信頼関係を構築することである。次に重要なことは、クライアントが自律的に行動を起こせるようにサポートすること。言い換えれば再就職活動の各場面(目標設定、自己理解(振り返り)、求人情報収集、応募、面接対策)で主体的に取り組む姿勢を身につけられるようにすることである。そして、各場面で悩むことがあったときには適切なアドバイスを行い、心理的にサポートしながらモチベーションの維持に努めることである。クライアントが自律心を身につけること、つまり主体的に求職活動を進める姿勢をもつこと、同時に再就職ノウハウを習得することが望ましいと考えている。

## 2) キャリアカウンセラーの条件

(1) 同じ著書の中で宮城まり子は、高度な専門キャリアカウンセラーに求められる条件として15項目を挙げている。キャリアカウンセリングの理論、知識・スキルはもとより、心理学や経営・人事制度、労務管理、労働市場の知識、研修や指導ができる能力など、求められる知識・スキルは広範囲に及ぶ。

(2) 筆者は、日ごろからそうした知識・スキルの習得を心がけてきたが、残念ながらまだまだ不十分と言わざるを得ない。反省し、精進していきたい。

(3) キャリアカウンセリングのプロセスで最も重要なものは、上述の通り信頼関係の構築(ラポール)であると筆者は考えている。理由はクライアントと良好な関係が構築できれば、あとのプロセスはスムーズに運ぶことが多いからである。したがって、キャリアカウンセラーの条件として、一つ挙げるとすればクライアントとの信頼関係醸成に際してのカウンセラーの姿勢である。信頼関係を醸成するには、まずは相手のすべてを受け入れることであり、そのために、筆者はカウンセリング理論、特に「来談者中心療法」で知られるカール・ロジャースのカウンセリング理論・技法を重視した。

(4) ロジャースはカウンセリング場面でのカウンセラーの姿勢として以下の3つのことを挙げている。

① 無条件の積極的関心(自分の価値観に従って関心を向けるのではなく、ただあるがままにクライアントの関心を向ける)

② 共感的理解(相手の価値観で相手の世界を理解する。共感しながらも感情的になりすぎず、冷静にクライアントと関わること)

③ 自己一致(自分の考えていることや感じていることと、それに対する言動が一致していること。自分の気持ちに嘘をつかず、あるがままに受け入れること)

筆者の経験では、③自己一致が最も難しいように思う。「自分の気持ちに嘘をつかず」とあるが、嘘をつかないと相手の感情を害するような気持ちが起こるからである。

まだまだ未熟である。引き続きロジャースの理論・技法の習得、実践に努めていきたい。

## 3) 最近のキャリアカウンセリングで感じること

(1) リストラ免疫ができてきた？

大手企業が次々と構造改革を打ち出し、希望退職制度が浸透していく中で、将来のリストラへの心の準備ができているためか、深刻に受け止める方は減少しているように思う。

(2) 介護問題の影響

介護問題は、再就職活動にも影響を与えている。施設への送迎のため、始業時間が10:00以降

でないと出勤できない、あるいは退社時間を早める必要がある、フルタイム勤務はできないといった問題を抱えている方が増えており、労働条件の制約を余儀なくされている。極端なケースでは、両親の介護の必要性から再就職活動を断念する方もおられる。

キャリアカウンセラーとしては、できるだけご本人の希望に沿った求人をご紹介するように勤めている。必ずご本人の希望を満たす求人はある。

#### (3) 独立・起業が増えている

転職の仕事として、独立起業を選ばれる方が増えている。前職での取引先との間でコンサルタント契約を結び個人事業主として独立した方。清掃のフランチャイズチェーン店と契約し、オーナー経営者となられた方。木工の趣味を持っておられ、小中学校からの机・椅子製作を請け負う形で独立した方。保険の代理店を個人で開業された方などさまざまである。多様な生き方が広がっていることは間違いないようである。

#### (4) 再就職後のアフターフォローの必要性

再就職支援はクライアントの転職が決まった時点で終了となるが、はたしてそれでいいのかという疑問を持っている。転職決定後終了は、出身企業会社との契約では問題ないのだが、転職者のその後のフォローはほとんど行われていないのが現実である。再就職先の職場で定着してこそ、成功だったといえるのであって、そこまでフォローしていないのは無責任に感じないわけでもない。だが、現実としては、ビジネス効率から考えて、すべての人に対してアフターフォローすることは不可能である。気にかかる方、あるいは希望される方に対しては個人的に相談に乗るという形で対応させていただいている。

### 4) むすび

(1) 筆者がキャリアカウンセラーの資格を取得したのは、2005年ごろだと記憶する。当時は厚生労働省が3万人養成計画を打ち出していた。キャリアカウンセラーの資格取得者も少なく、資格制度も整備されていなかった。多くの企業では社外への職務開拓は人事労務経験者が担当し、資格より実務経験が重視されていた。現在では、国家資格として整備され、また、2014年に厚生労働省が10年後にキャリアコンサルタント累積養成数10万人とする計画を打ち出しており、キャリアカウンセラーもますます増えていくと思われる。

新しくキャリアカウンセラーになられた方は、その役割、責任、任務について、自分自身の考え方をしっかり持って仕事に取り組んでいただきたいと思います。

(2) 繰り返しになるが、キャリアコンサルティングにおいて最も重要なことは、クライアントとの信頼関係の構築である。と同時に信頼関係を維持していくことである。再就職という最終ゴールに向けて一緒に歩んでいるという共同目的意識をクライアントに実感していただけるように筆者は心がけてきた。書類選考や面接に落ちたときには、次の案件で頑張るように励まし、モチベーションが下がらぬように努めた。常に一緒に歩んでいるという意識をお互いが持つことこそ信頼関係があるといえるように思う。

今後も以上の考えを忘れないように、精進していきたい。

## Ⅲ. 今後の労働市場と再就職支援

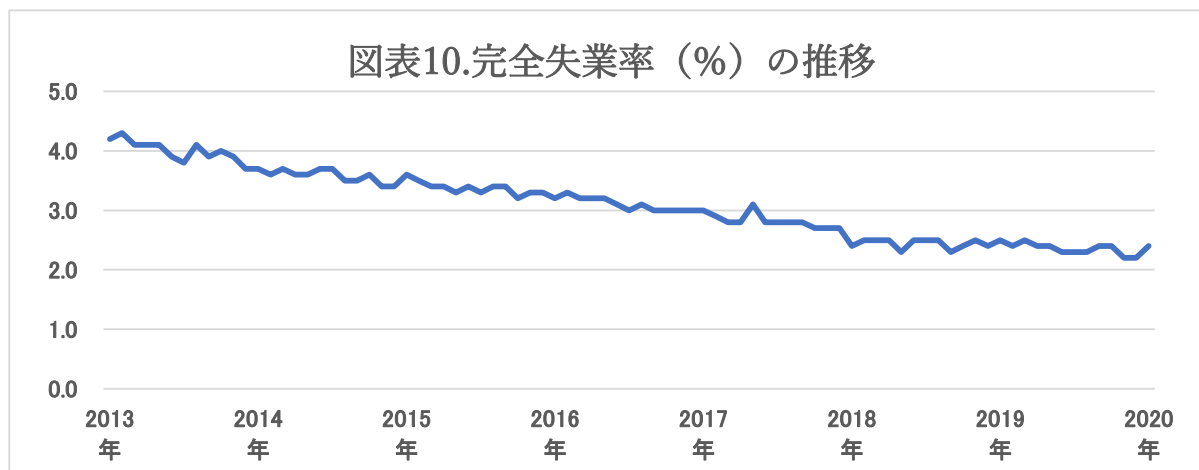
### 1. 昨今の労働市場の現状

#### 1) 総務省労働力調査(1月度)

完全失業率は昨年12月に比べて悪化。就業者数、雇用者数は前年同月に比べ増加、完全失業者数は前年同月に比べて減少。具体的数値は以下のとおり。

### (1) 完全失業率

2020年1月の完全失業率(季節調整値)は、2.4%で昨年12月に比べて、0.2ポイント悪化した。図表10にみられるが2013年以降低下傾向を続けてきたが、本稿執筆時点(2020年3月)で、新型コロナウイルスによる影響が企業業績にも波及しつつあり、完全失業率が悪化に向かうことは避けられないように思う。



### 2) 厚生労働省一般職業紹介状況(1月度)

厚生労働省は、公共職業安定所(ハローワーク)における求人、求職、就職の状況をとりまとめた結果を一般職業紹介状況として毎月公表しているが、直近の2020年1月の数値は以下の通りであり、有効求人倍率、新規求人倍率、正社員有効求人倍率とも前月を下回った。

(1) 有効求人倍率(季節調整値)は1.49倍となり、前月を0.08ポイント下回った。

(2) 新規求人倍率(季節調整値)は2.04倍となり、前月を0.40ポイント下回った。

(3) 正社員有効求人倍率(季節調整値)は1.07倍となり、前月を0.06ポイント下回った。

(4) 1月の有効求人(季節調整値)は前月に比べ3.9%減となり、有効求職者(同)は1.5%増となった。

(5) 1月の新規求人(原数値)は前年同月と比較すると16.0%減となった。これを産業別にみると、製造業(26.1%減)、サービス業(23.6%減)、卸売業、小売業(22.5%減)、運輸業、郵便業(21.1%減)、宿泊業、飲食サービス業(20.6%減)などで減少となっている。



### 3) 労働者における年齢構成の変化

リクルートワークス研究所の『2020年の「働く」を展望する』によれば、少子高齢化の進展により、今後、就業者の年齢構成は大きく変動する。

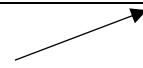
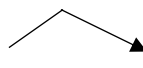
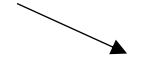
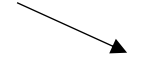
(1) 2010年に「55～64歳」だった1947～49年生まれの団塊世代は、2020年には「65歳以上」に、「35～44歳」だった1971～74年生まれの団塊ジュニア世代は「45～54歳」になる。

(2) 2010年は「35～44歳」のボリュームが最も大きいですが、2020年には「45～54歳」が全体の25.1%を占めるようになる。

(3) 2020年には「45歳以上」が過半数を占める。

(4) 「65歳以上」は増加を続け、「15～24歳」「25～34歳」の若年層は一貫して減少する。

図表 12. 労働者における年齢構成比率の変化

	2000年	2010年	2020年	備考
65歳以上	7.3%	8.9%	10.7%	
55～64歳	16.1%	19.4%	18.1%	2020年45歳以上の合計比率: 53.9%
45～54歳	23.9%	20.2%	25.1%	
35～44歳	19.2%	23.1%	21.5%	
25～34歳	22.3%	20.0%	16.8%	
15～24歳	11.2%	8.4%	7.8%	

2. 転 出所:リクルートワークス研究所『2020年の「働く」を展望する』

職 市

## 場について

### 1) 中高年の転職市場は活発

(1) 経営アドバイザー・経済アナリストの中原圭介は、最近の著書「定年消滅時代をどう生きるか」の中で、総務省「労働力調査」の転職者数の推移(2008～2018年)を以下のように分析している。2008年は若年層(15～34歳)が全転職者の52%、中高年層(45歳～)は27%を占めていたのに対し、2018年は若手層が43%まで低下(▲9ポイント)、中高年層は38%まで増加(+11ポイント)しており、中高年層の転職が積極化している。

4) そして、東京商工リサーチの調査を引用して、2019年上半期は上場企業の早期退職が2018年の2倍のペースで増えており、今後もその中心対象となる中高年層の転職増加を予想している。また、転職増加の理由として、年齢が高くなるにつれ給与も上がる年功序列型の給与制度が崩れてきたからだを指摘している。

### 2) 新卒採用の減少と中途採用者の増加

リクルートワークス研究所の「2018年度並びに2019年上期の中途採用実態調査」によれば採用市場に変化がみられるとしている。ポイントは以下のとおりである。

(1) 2018 年度の中途採用実績は前年比2桁の増加

2018 年度の中途採用実績は、1 社当たり中途採用人数が 1.61 人と、前年の 1.46 人から前年度比+10.5%と増加。従業員規模別では 5～299 人規模の中小企業が前年度比+12.1%と増加している。業種別では、運輸業(前年度比+37.8%)、情報通信業(同+33.2%)の増加幅が大きい。

(2) 中高年層の採用が増加

年齢層別にみると、40 代、50 代を採用した企業がそれぞれ 43.8%、22.8%と、2017 年度実績の 39.4%、19.1%から、40 代では+4.4 ポイント、50 代では+3.7 ポイント増加した。

人員確保難を背景に、企業が採用年齢を引き上げていることが示唆される。また人手不足が顕著な建設業や運輸業、医療・福祉において、高年齢者(特に 60 代以降)の中途採用が多い。

(3) 人材確保は引き続き難しい状況

2018 年度下半期における中途採用に必要な人数を「確保できなかった」と回答した企業は 49.9%となり、比較できる過去6年間で最高となった。「確保できた」-「確保できなかった」の中途確保 D.I.も 0.0%ポイントとなり、依然として低い水準であり、採用確保難は続く見通し。特に建設業(-19.8%ポイント)、運輸業(-25.0%ポイント)、飲食店・宿泊業(-26.2%ポイント)で確保できなかった企業が多い。

(4) 人材確保難は 2019 年度上半期も続く

2019 年度上半期の中途採用において、人員を確保できた企業は 48.3%、確保できなかった企業は 50.6%であった。中途採用確保 D.I.(「確保できた」-「確保できなかった」)は-2.3%ポイントと、3 期連続でマイナスとなった。採用困難な状況が継続している。

(5) 新卒採用から中途採用へのシフトが進む

2018 年度と比較して、採用予定人数の割合について「新卒の割合を増やした」と回答した企業が 9.5%、「中途の割合を増やした」と回答した企業が 13.7%。「中途の割合を増やした」-「新卒の割合を増やした」は+4.2%ポイント。採用における新卒から中途への移行が見られる。

(6) また、年齢層別の採用実施割合は、50 代(25.9%)、60 代・70 代以上(7.1%)において前期と比較して増加が見られた。中途採用の年齢層が徐々に引き上がっている。

### 3) 「働く価値観」の変化

(1) 中原圭介は前掲書の中で、若者の「働く価値観」が変わった例としてリクルートキャリアのアンケート調査を引用している。

2019年、2020年の新卒学生を対象にしたアンケートで「就職先を確定する際に決め手になった」理由として「自らの成長が期待できる」という回答がトップとなり、かつての「安定性、知名度がある」を上回った。また、「何のために働くのか」の質問に対しては「自分を成長させるため」がトップになっており、「働くうえで重視すること」については「スキルや知識を身につけること」「自分の成長を実感すること」などが上位にきているとしている。

若者は自分のキャリア形成のために、スキルを習得する志向が強くなっている。

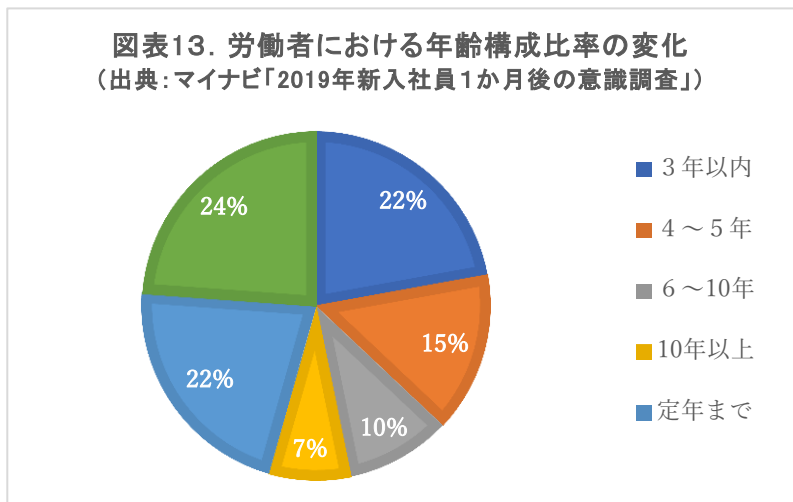
(2) また、別の調査(図表13)を引用し、「新入社員は今の会社で何年働くと思っているか」

という質問に対し、「5年以内」という回答が37%に達しており、「定年まで同じ会社で働きたい」と答えたのは22%にとどまっている。

若者は「自分に合った会社があればいつでも転職したい」と考えている。

(3) つまり、今の若者は「働くのは自分を成長させるため」であり、「成長できないなら転職すればいい」と考えているといえそうである。

3年以内	22%
4～5年	15%
6～10年	10%
10年以上	8%
定年まで	22%
わからない	24%



#### 4) メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ

中途採用市場でも大きな変化が出てきそうである。自動車の世界ナンバーワン企業であるトヨタの豊田社長が「今後新卒採用を減らし、中途採用の比率を現在の1割から3割へ引き上げる」と発言された。

新卒採用者は入社後社員教育を受け、いろいろな職場を経験して育成していく。独り立ちするにはコストと時間がかかる。

これまでの採用の仕組みは、就職ではなく、就社といわれるように新卒採用者と会社とはメンバーシップ型の雇用契約を結んでいた。一方、中途採用者は担当職務を前提として採用されるため、ジョブ型雇用の契約を結ぶ。

つまり、中途採用を増やすということは、今後はジョブ型雇用のウエイトを高めていくことにつながることになる。

#### 5) 転職市場は今後ますます増える

中途採用を増やす動きは大手企業にもみられる。2019年は大企業のおよそ4社に1社が通年採用を導入している。

若手を育てるコストと時間をかけるより、優秀な人材を転職市場から採用する企業が今後も増えると予想されている。それに伴い、企業の職務に対する認識が深まり、まず人材がいて「適材適所」に配置していくという従来型の人事ではなく、求められる職務に応じてふさわしい人材をあてはめる「適所適材」という考え方が主流になっていくものと思われる。

### 3. 今後の再就職支援市場について

#### 1) 再就職支援とは

再就職支援とは、企業から依頼を受け、早期退職優遇制度などで退職する社員の再就職を支援することである。再就職支援会社は、退職した社員を預かりいろいろなサービス(応募書類作成、面接対策、求人紹介等)を提供する。早期退職優遇制度は比較的年齢の高い層を対象に行われることが多いため、再就職支援会社を利用する就業希望者は中高年齢者が多い。

#### 2) 再就職支援利用の背景・理由

(1) 企業が再就職支援を利用するのは、業績悪化等により、事業構造の見直し、事業収束・再編にともなう行方不明者削減を進めるときであり、再就職支援サービスをつけて希望退職を募るケー

が多い。

(2) 希望・早期退職を行うケースとしては主に以下のような事情によることが多い。

- ② 業績悪化により、固定費削減のために要員合理化を行う
- ③ 黒字だが、将来的に収益の安定を図るため、余裕のある時に要員を削減し、要員の適正化をはかる。いわゆる「黒字リストラ」である。
- ④ M&Aによって余剰人員が発生し、会社のスリム化、効率経営を図るために行う。
- ⑤ 社員の年齢構成がいびつなため、特定層を対象に要員削減をはかる場合。団塊の世代、団塊ジュニア、バブル期入社層など、要員数の多い層を対象として削減を行うことがある。
- ⑥ 最近では、ロー・パフォーマー(LP)対策として希望退職を募るケースもみられる。LPとは、管理職のポスト不足のためあるいは他の理由により、働く意欲を失いパフォーマンス(成果)の低い社員を意味する。微妙な問題をはらんでいるため、LPという表現を使うことはほとんどない。

### 3) 要員合理化の変遷

(1) 業績悪化は、国内競争力やグローバル競争力を失うことによっておこり、経営戦略の失敗、技術革新の遅れ、社会的信用の失墜などその理由はさまざまである。

(2) 要員合理化の変遷をたどれば、70年代の繊維業界から始まり、その後は鉄鋼・造船業界、自動車に及び、2000年代に入ってITバブルがはじけ、電機業界、自動車、小売・流通業、医薬医療業界へと波及し、今ではあらゆる業界において行われている。

その時代時代において、国際競争力を失った産業からリストラ策が行われてきたように思う。例えば、かつては日本の技術が優位にあった家電、液晶、半導体、パソコンなどの分野で、21世紀に入って中国・韓国が競争力をつけ、日本企業が事業撤退を余儀なくされたのは記憶に新しい。しかし、技術の進歩は日進月歩で開発スピードはますます速くなっている。新しい技術を開発することで再び日本が活気づくことを大いに期待したい。

(3) 最近の新聞紙には、業種を問わず頻繁にリストラ記事が掲載されることが多い。再就職支援は、企業が存在し競争がある限り存続していく。今後も再就職支援はなくなる。紹介事業や派遣事業はどちらかといえば好況期に人手が足らなくなり企業が人材を募集するため活性化するが、再就職支援事業は逆に不況期に活発化するのが特徴である。

### 4) むすび

(1) 生産年齢人口(15~64歳)は、1995年の8,726万人をピークに、2018年は7,545万人まで減少し、2030年に6,875万人(2018年比8.9%減)となり、その後も減り続け、2056年には4,984万人(同33.9%減)と5,000万人を割ると予測されている。

(2) その一方で、高齢者(65歳以上)増え続ける。2018年は3,558万人で、2030年には3,716(2018年比4.4%増)となり、ピークを迎える2042年には3,935万人(同10.6%増)まで、20年以上増え続けると推計されている。

この減少をカバーできるのは高齢者と女性である。特に高齢者雇用について、政府は70歳までの雇用確保できる仕組みづくりを進めている。今年から努力義務となる見通しであるが、数年後には義務化されることはほぼ既定路線となっている。

こうした動きを踏まえると、これからの高齢者は「100年人生」を視野に入れ、健康管理を怠らず、キャリアを磨く努力をし続けることが必要になる。

そして、生涯現役を目指すことこそ高齢者のあるべき姿になるのではないだろうか。 以上



<添付資料>

別紙

再就職支援者のプロフィールと調査項目・指標

<参考文献>

- 中原圭介「定年消滅時代をどう生きるか」(講談社現代新書、2019年)  
小熊英二「日本社会のしくみ」(講談社現代新書、2019年)  
濱口桂一郎「日本の雇用と中高年」(ちくま新書、2014年)  
田栗正章他「やさしい統計入門」(ブルーバックス、2007年)  
山本康正「次のテクノロジーで世界はどう変わるのか」(講談社現代新書、2020年)  
亀井卓也「5Gビジネス」(日経文庫、2019年)  
見田宗介「現代社会はどこに向かうか」(岩波新書、2018年)  
末木文美士「日本思想史」(岩波新書、2020年)  
宮城まり子「キャリアカウンセリング」(駿河台出版社、2002年)  
廣川 進「失業のキャリアカウンセリング」(金剛出版、2006年)  
リクルートワークス研究所「『2020年の「働く」を展望する』(2020年)  
リクルートワークス研究所「2018年度並びに2019年上期の中途採用実態調査」(2019年)  
一般社団法人人材サービス産業協議会「2020年の労働市場と人材サービス産業の役割」(2019年)