

変わる転職市場・変わる企業の採用戦略  
2024年以降の転職市場展望とリスクリテラシー再考

# 日本の“働く”を巡る企業の変化と 転職市場の動向をデータからひもとく



株式会社リクルート  
HR横断リサーチ推進部  
マネジャー／研究員  
津田 郁



## 日本の“働く”を巡る企業の変化と 転職市場の動向をデータからひもとく

株式会社リクルート HR横断リサーチ推進部  
マネジャー / 研究員

津田 郁（つだ かおる）

金融機関を経て、2011年リクルート海外法人（中国）入社。  
グローバル採用事業「WORK IN JAPAN」のマネージャー、  
リクルートワークス研究所研究員などを経て21年より現職。  
労働市場や企業経営に関する調査・分析を発信。  
「人的資本経営の潮流と論点」や「ミドルマネジャーのジョブ・  
アサインメントモデル」などを発表。経営学修士。

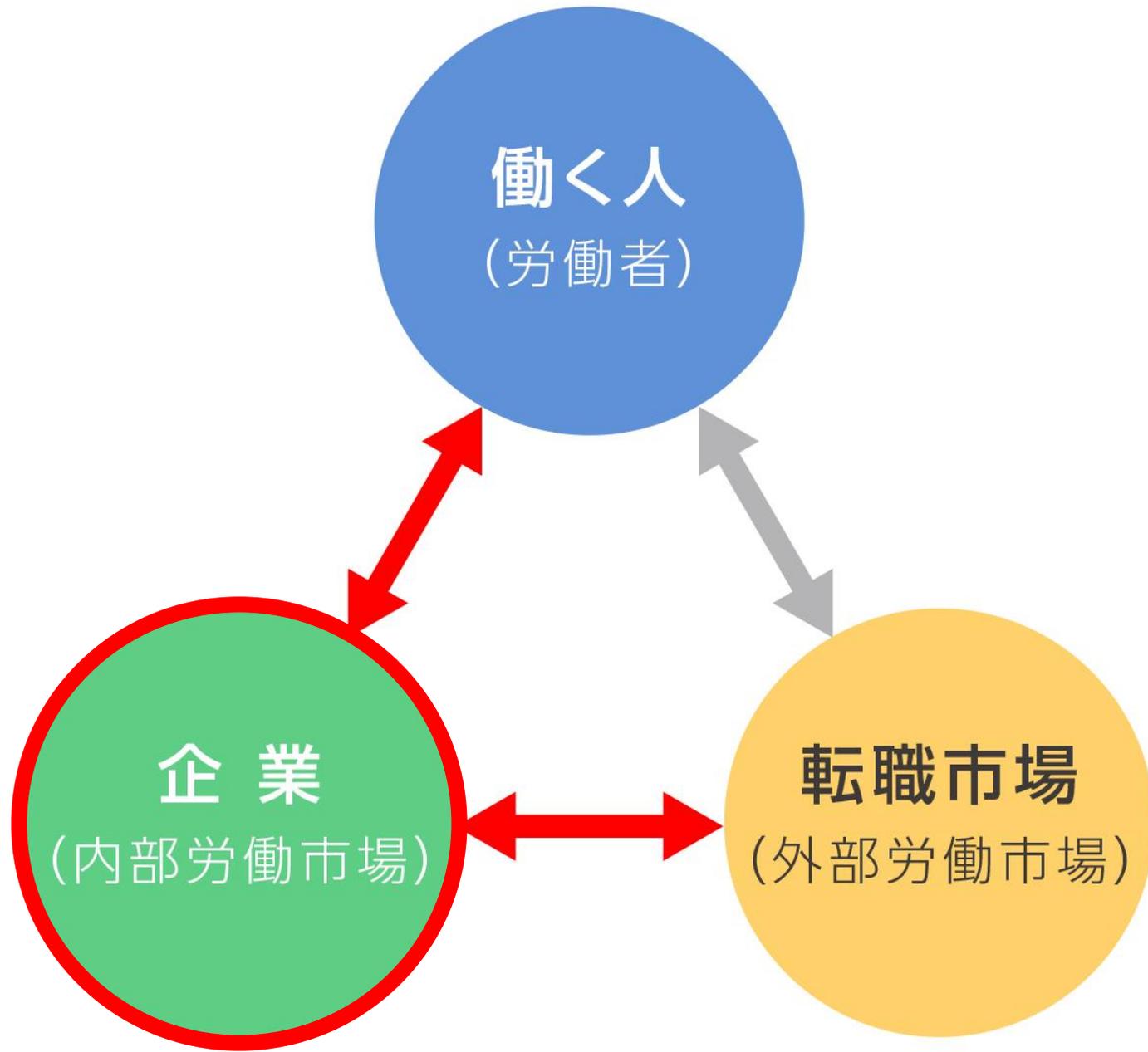


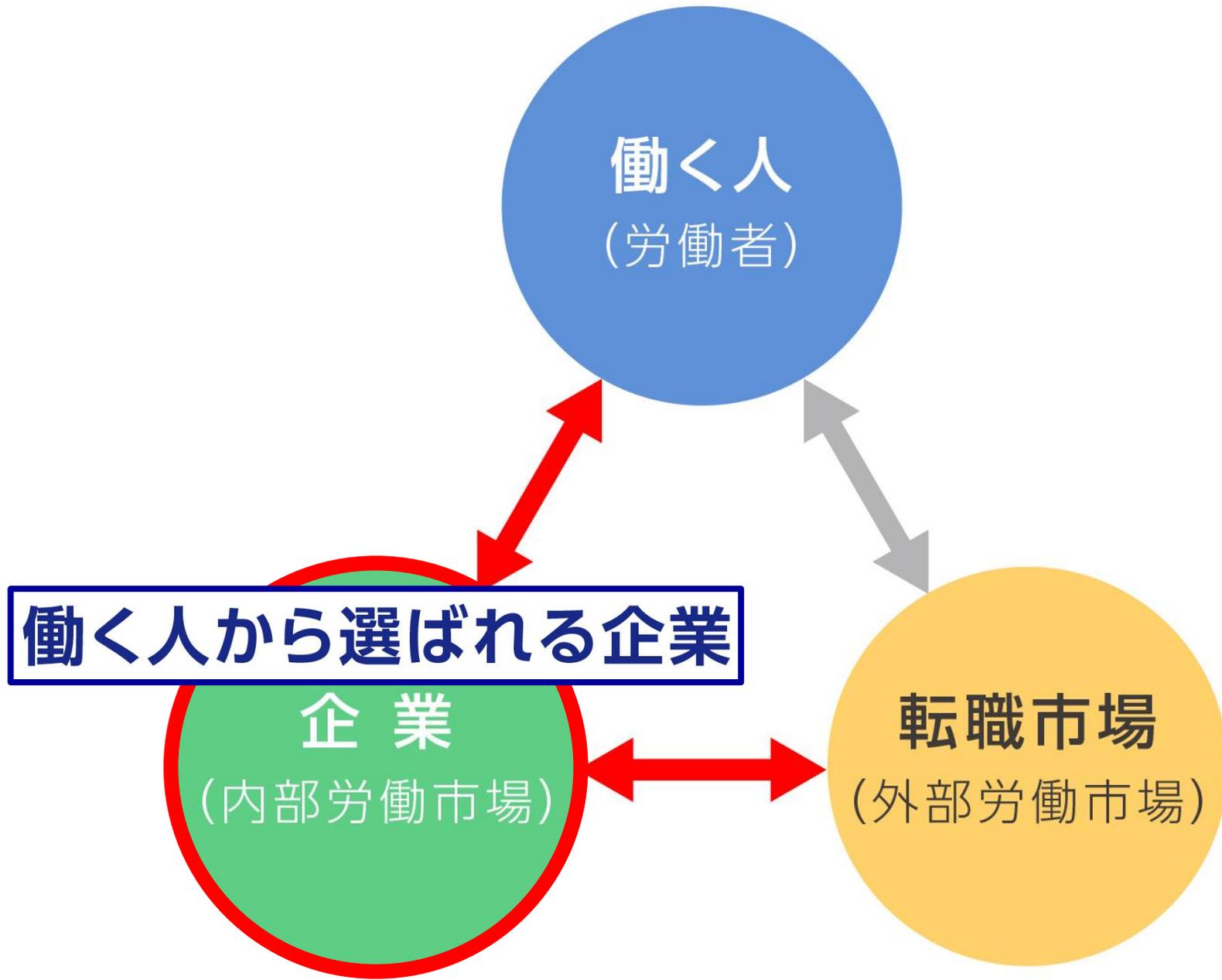
構造的な人手不足への対応、  
事業戦略・ビジネスモデルの変革が迫られる中で、  
企業は積極的な人材獲得へとかじを切っています

一方で、転職市場の動向に目を向けると  
「越境転職」が増加し、新しい仕事が生まれています

企業の採用や転職市場はどのように変化しているのか  
その中で、働く一人ひとりはどうのようにキャリアに向き合えばいいのか

調査結果や事業データを基に解説していきます

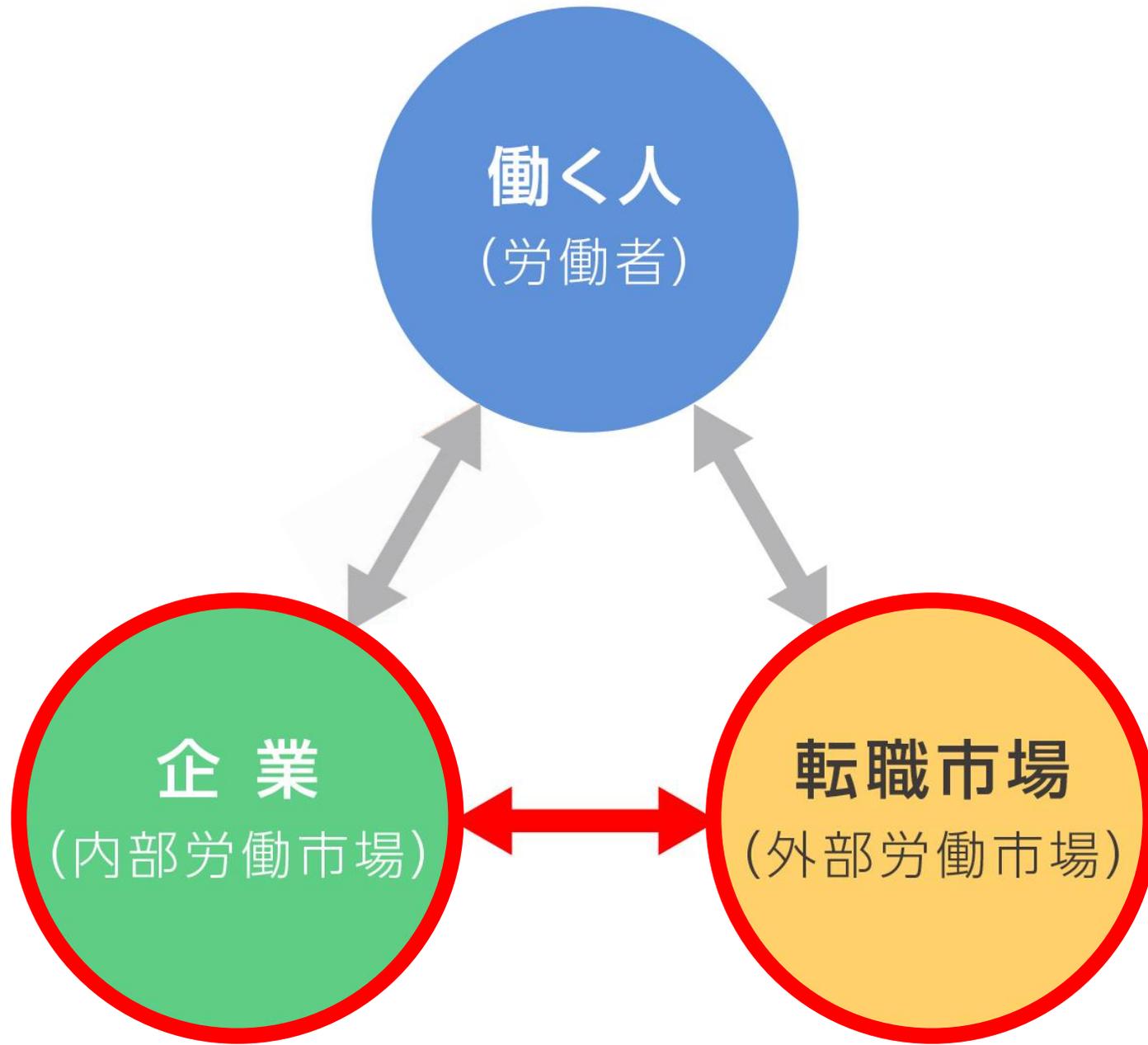




# 選ばれる企業の方向性『Closed to Open』

- 内向きの雇用慣行や人の潜在能力をオープンにしていく

Closed	Closed to Open	Open
新卒のみの入口	採用	多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動	個人主導型キャリア
スタンダード	育成	カスタムメイド
一様・均等	評価	パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金	外部公平性の視点
年功序列	昇進	成果・能力
非日常・関係の途切れ	退出	アルムナイ・つながり

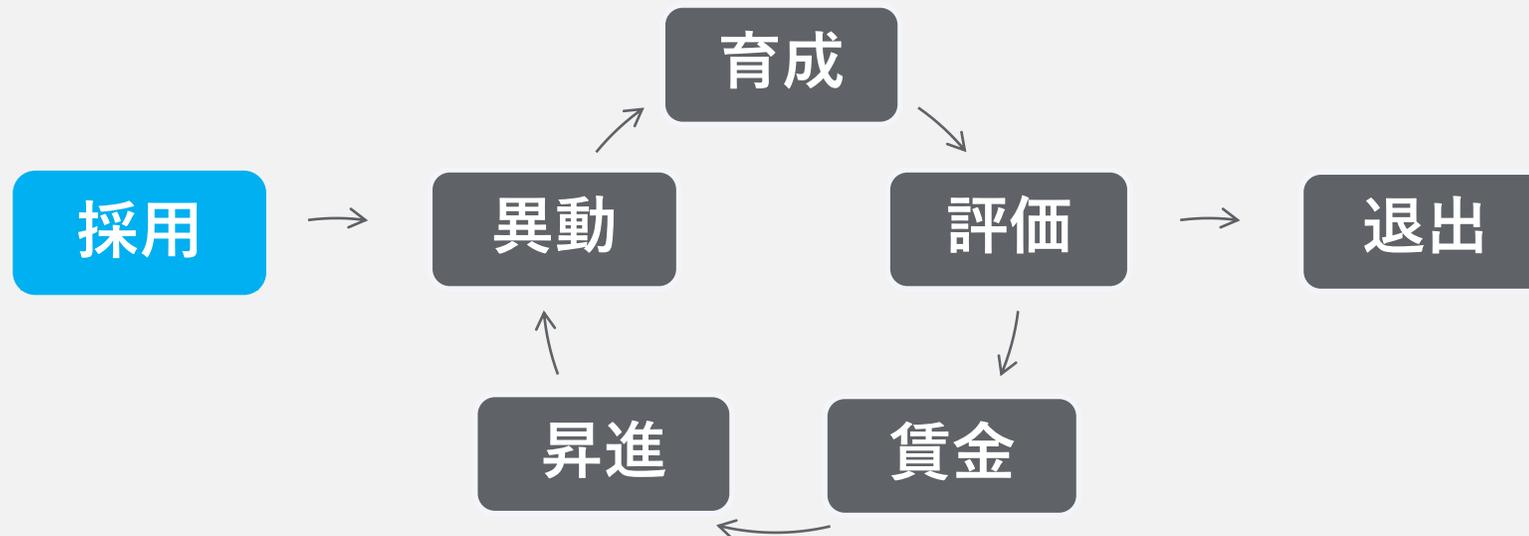


# 変わる企業の採用戦略

# 調査概要 「企業の人材マネジメントに関する調査2023」

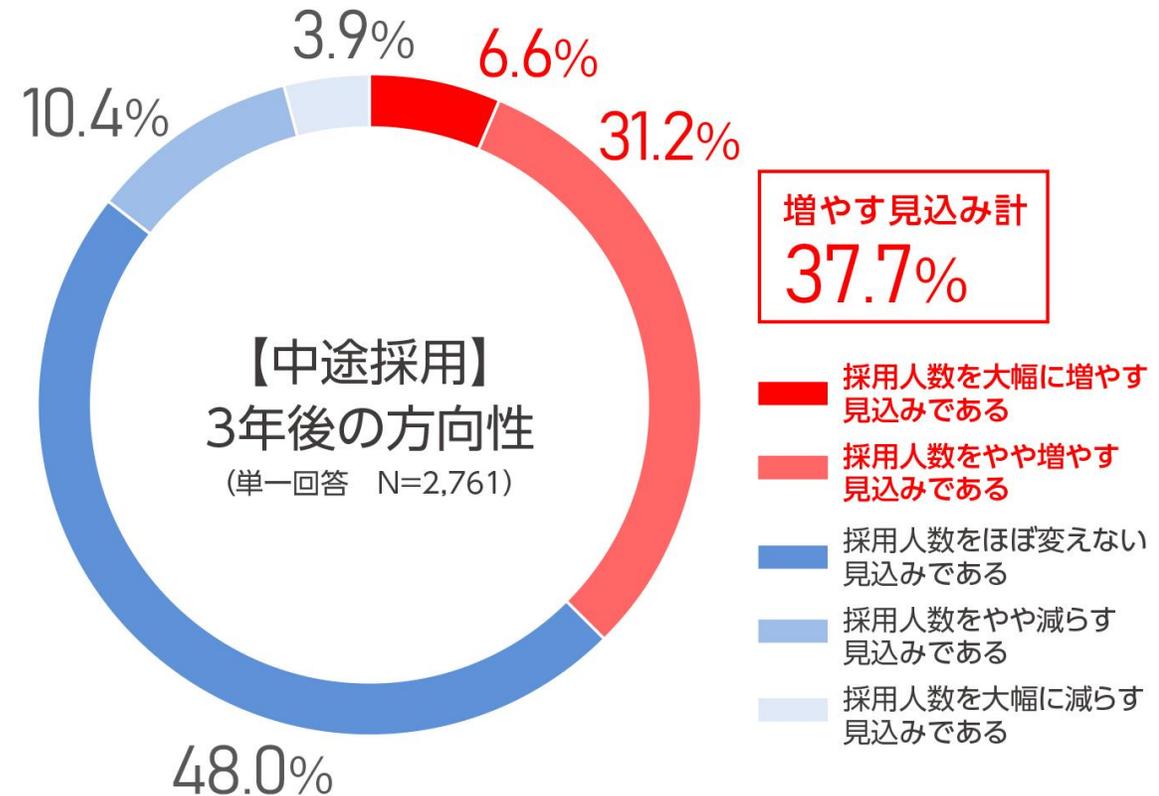
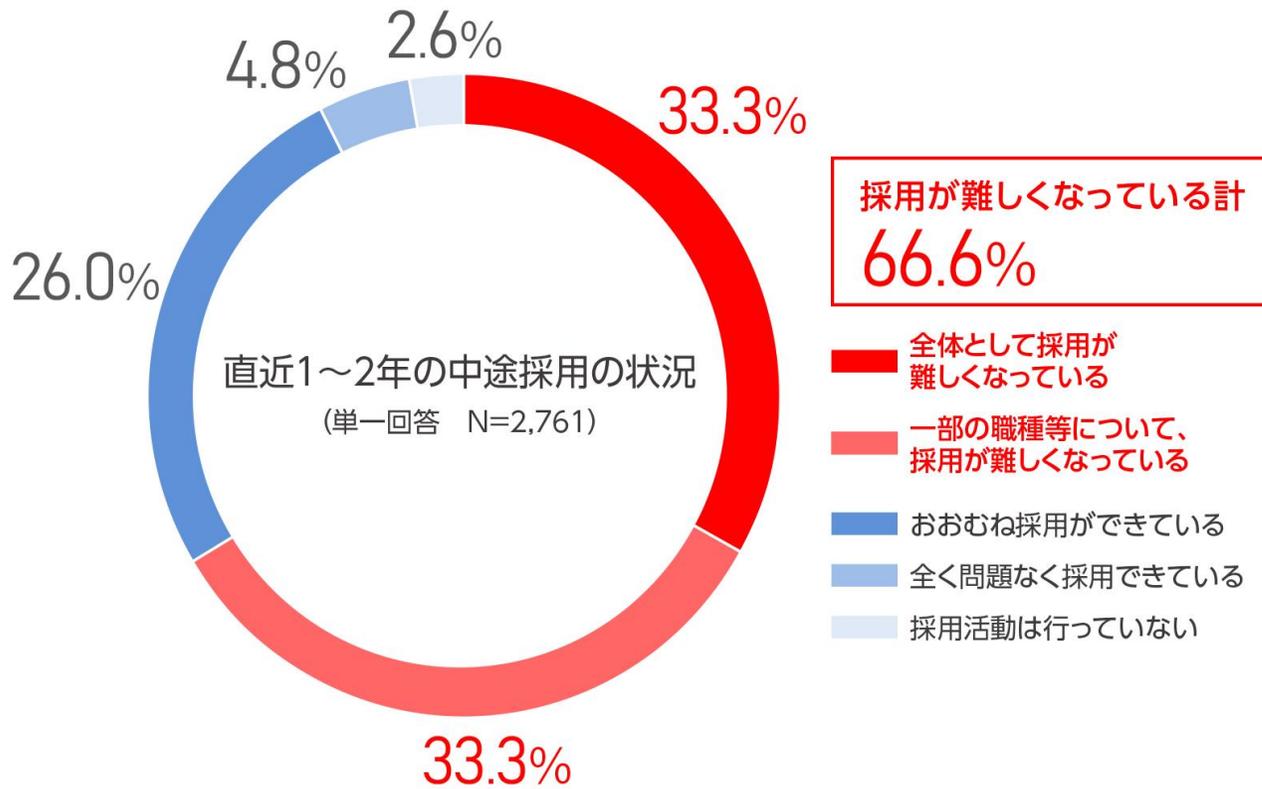
- 調査目的 : 企業における人々の仕事や人事制度の実態を明らかにする
- 調査方法 : インターネット調査
- 調査対象 : 「人事制度の構築や運用・採用・教育」に2年以上関与している企業従事者
- 調査期間 : 2023年3月29日（水）～2023年3月31日（金）
- 調査回答数 : 5,048人 ※今回の集計対象は2,761人（従業員規模30人未満を除外）
- 設問数 : 136問（本調査）

## 人材マネジメントの主要素とプロセス

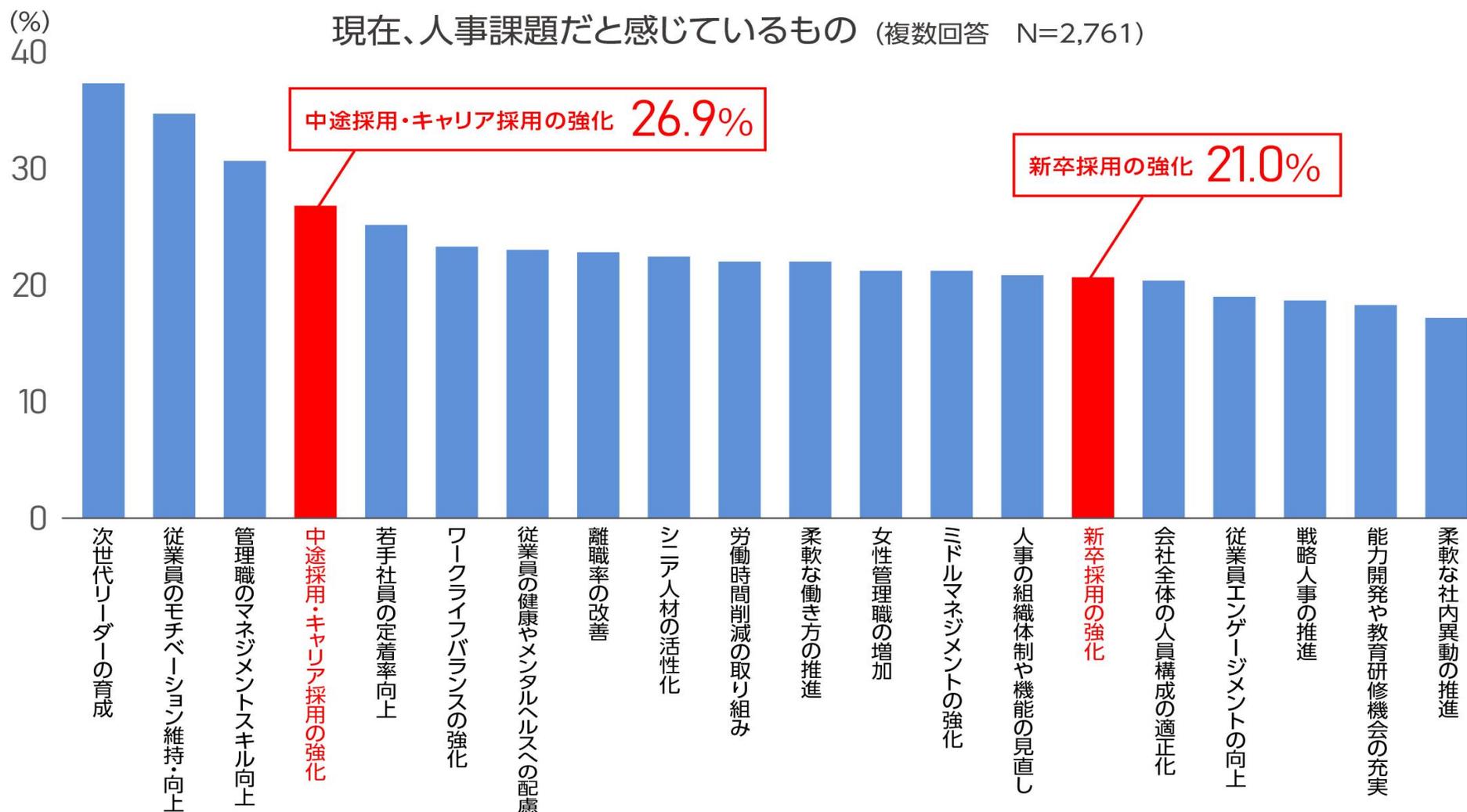


# 直近1～2年の中途採用の状況と3年後の見通し

- 66.6%の企業が直近の中途採用が難しくなっていると実感
- 3年後の方向性は約半数が現状同等。さらに3割以上が積極的な姿勢

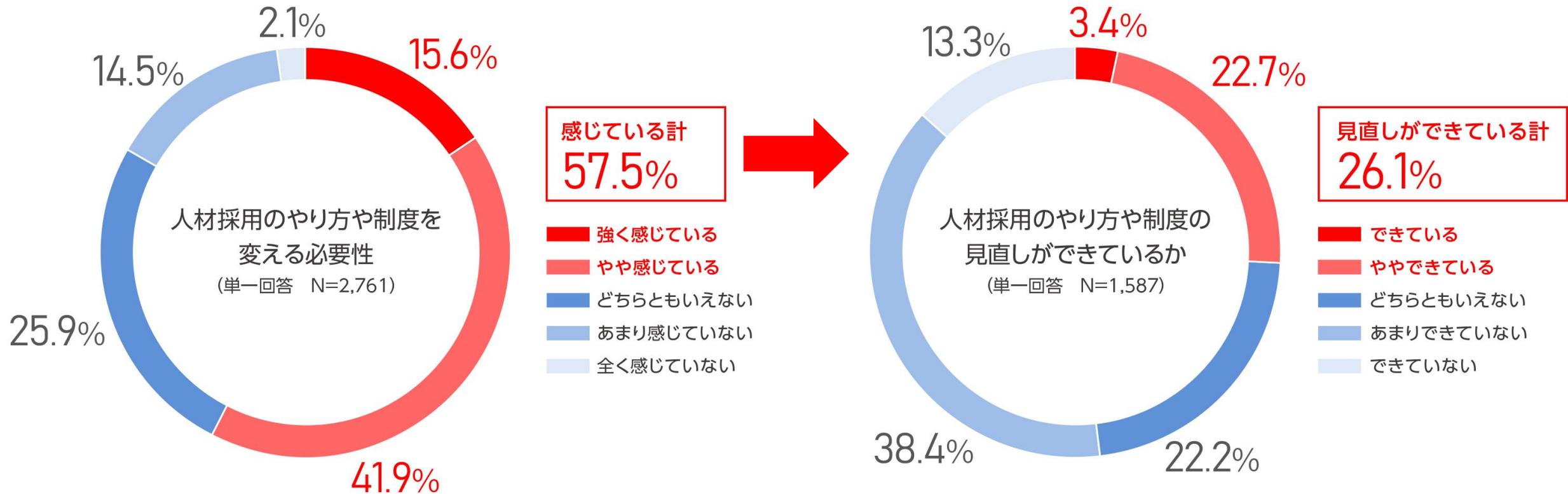


## ● 「中途採用・キャリア採用の強化」が企業人事の重要テーマに



# 人材採用のやり方や制度の見直し

- 57.5%が従来の採用のやり方や制度を変える必要性を実感
- そのうち、実際にやり方・制度の見直しができているのは26.1%



見直しが  
できていない群

人材採用のやり方や制度の  
見直しができているか

見直しが  
できている群

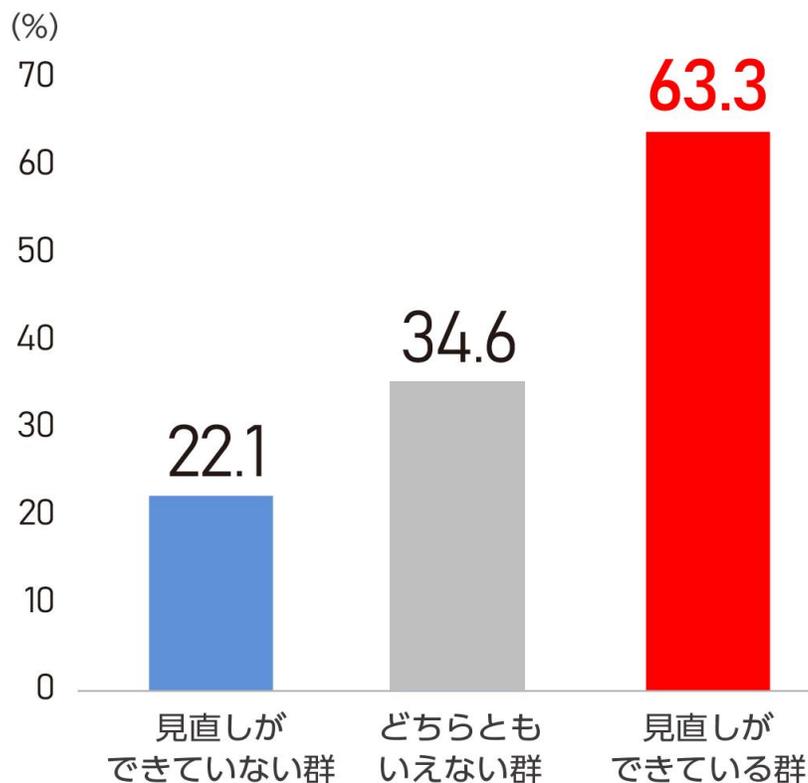
# 人材採用のやり方や制度の見直しと採用成功の関係

- 見直しができていない企業は、「人手不足」・「人材不足」に対応できている

## 【人手不足の観点】

必要な人数が採用できている計

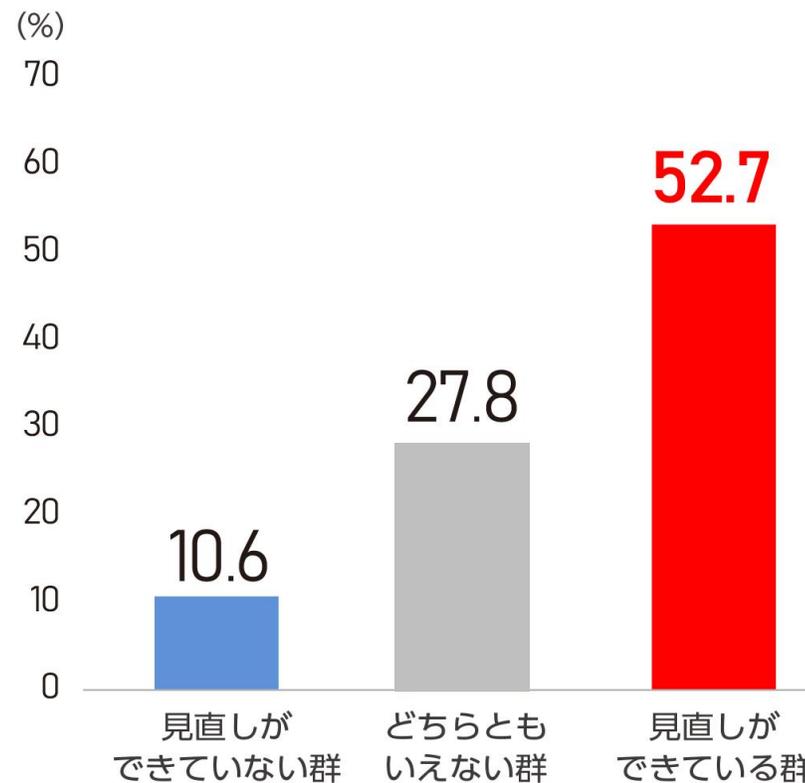
(単一回答)



## 【人材不足の観点】

必要なスキルや経験を持った人が採用できている計

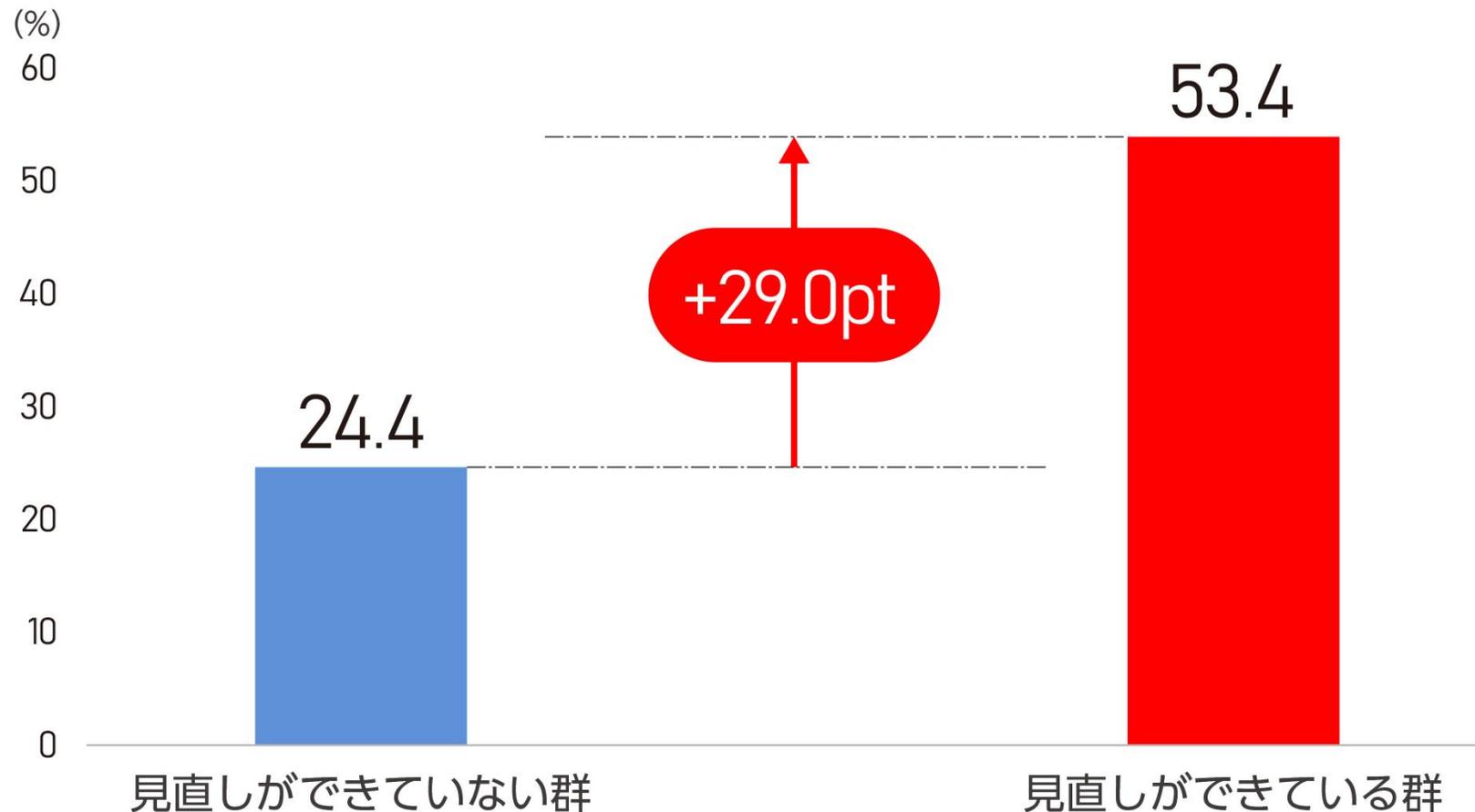
(単一回答)



# アルムナイネットワークの構築

- 見直しができている群／できていない群で29.0ptの差がある

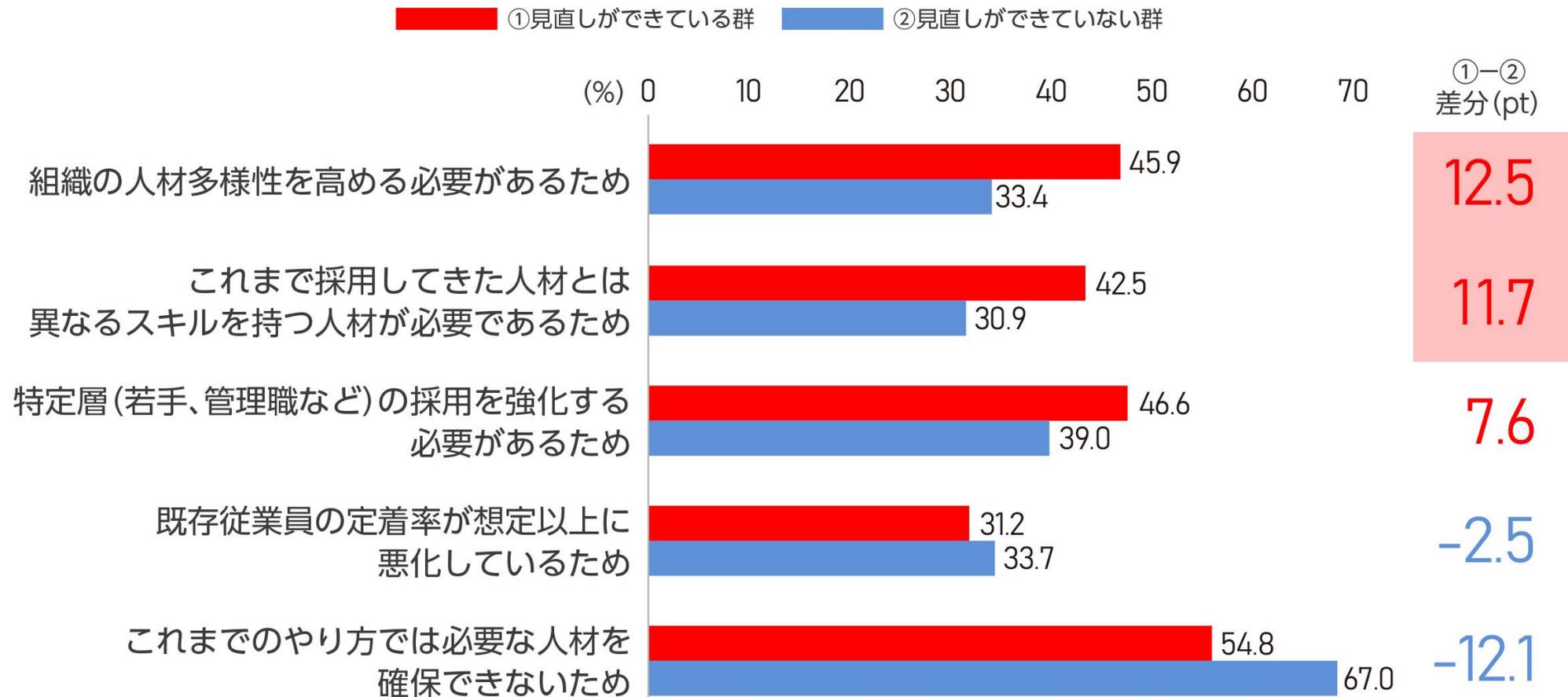
アルムナイネットワークの構築に取り組んでいる割合  
(単一回答)



# 人材採用のやり方や制度の見直しが必要な理由

- 見直しに積極的な企業は、外部人材による企業変革を視野に入れている

人材採用のやり方や制度の見直しが必要な理由（複数回答）



# 人材採用のやり方に関する具体的な取り組み

- 求める人材像の言語化、報酬・働き方改革、潜在的成長力の重視が特徴

見直しができている群／できていない群で  
ギャップが大きい項目(上位5項目)

1	必要とする人材を採用するために、自社の人事制度(報酬制度・働き方など)を変更している
2	自社の「求める人物像」を言語化している
3	採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している
4	入社希望者の中長期的なキャリアプランを確認している
5	入社希望者に対して、仕事に求められるスキルおよび仕事の評価基準を明確に説明している

見直しができている群の  
実施率が高い項目(上位5項目)

1	採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している
2	採用にあたっては、本人が持つスキルや経験を重視している
3	採用プロセスでは、入社希望者が働く職場の上長もしくは同僚との面談・面接を用意している
4	自社の「求める人物像」を言語化している
5	採用にあたっては、自社の戦略推進に寄与する人材である事を重視している

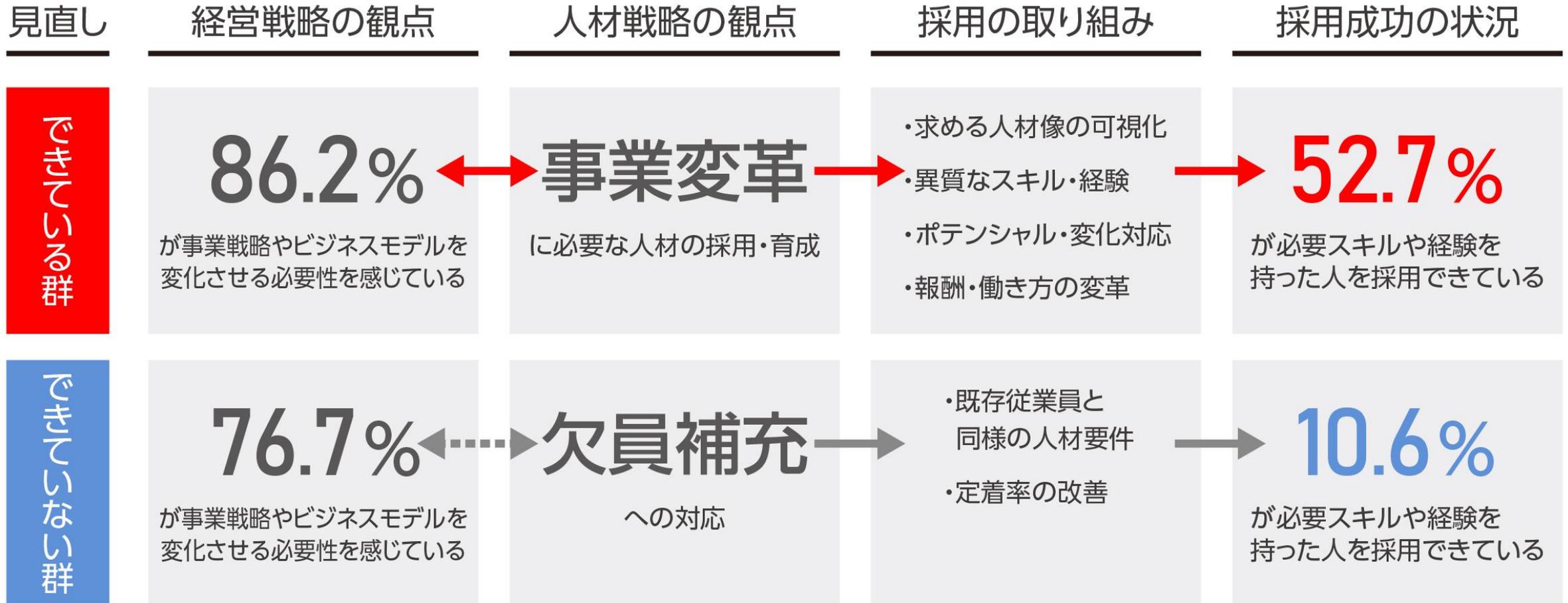
# 【ご参考】人材採用のやり方・制度に関する具体的な取り組み

## 人材採用に関する取り組みの実施率

No.	取り組み内容	全 体 (%)	①見直しが できている群 (%)	②見直しが できていない群 (%)	①-② 差分 (pt)
1	必要とする人材を採用するために、自社の人事制度(報酬制度・働き方など)を変更している	44.3	68.4	31.0	37.4
2	自社の「求める人物像」を言語化している	48.0	70.5	35.4	35.2
3	採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している	55.7	77.3	45.0	32.3
4	入社希望者の中長期的なキャリアプランを確認している	47.6	67.9	36.6	31.3
5	入社希望者に対して、仕事に求められるスキル及び仕事の評価基準を明確に説明している	50.2	69.6	38.8	30.8
6	採用にあたっては、自社の多様性を高める人材であることを重視している	48.3	66.2	37.0	29.2
7	採用にあたっては、自社の戦略推進に寄与する人材であることを重視している	52.2	70.5	41.6	28.9
8	採用にあたっては、オンライン面接を活用している	47.9	65.5	37.7	27.8
9	入社希望者に対して、自社が提供できる成長機会・学習機会および人的ネットワークを説明している	43.3	60.6	33.9	26.7
10	一度自社を退職した人の再入社や兼業・副業での活用を行っている	46.3	63.5	38.3	25.2
11	採用プロセスでは、入社希望者が働く職場の上長もしくは同僚との面談・面接を用意している	54.4	71.0	46.3	24.7
12	採用にあたっては、本人が持つスキルや経験を重視している	61.4	72.7	53.7	19.0

# 経営変革と連動した採用戦略の変革

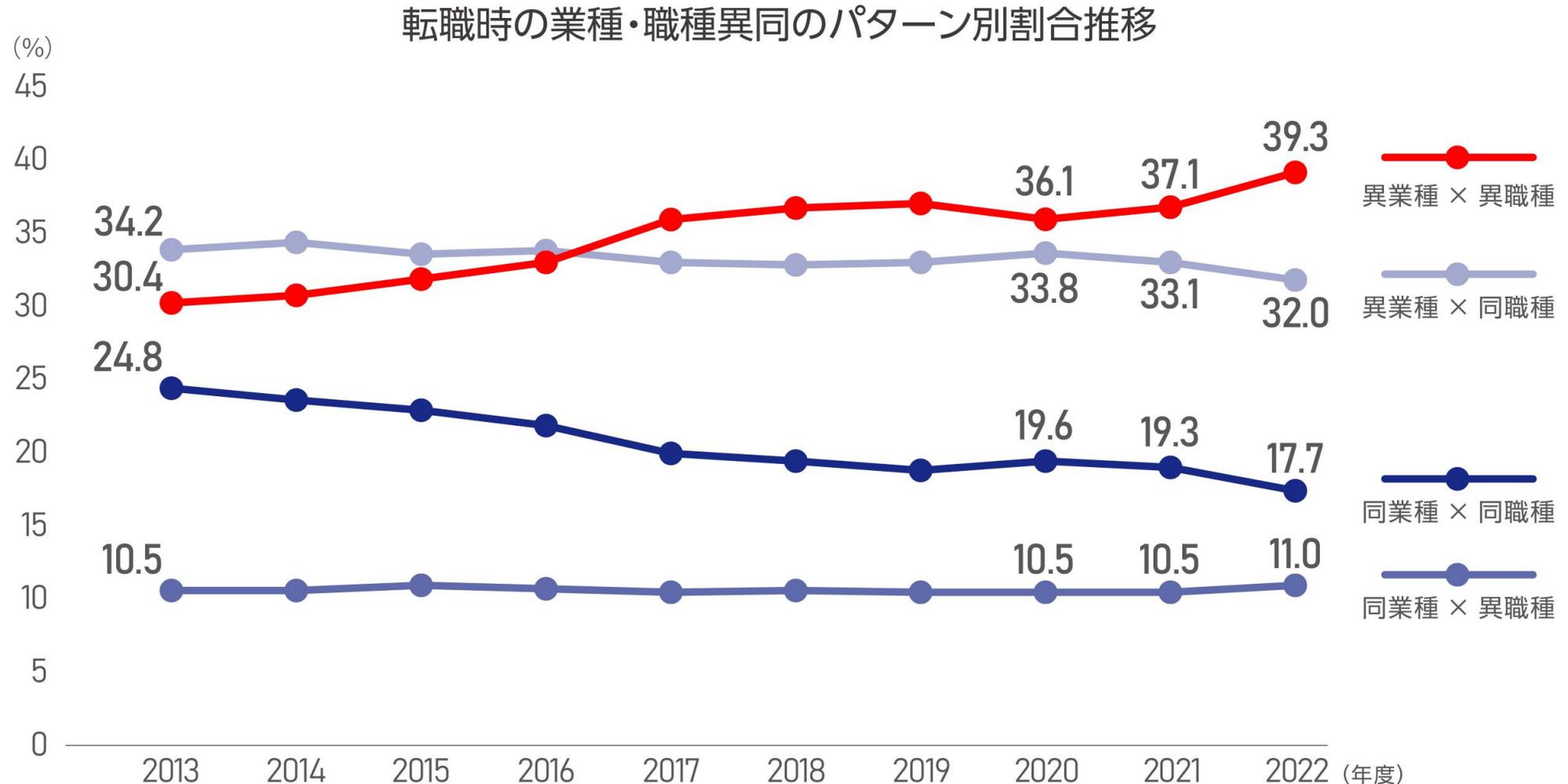
- 欠員補充対応の中途採用から、事業変革を目的とした人材獲得へ変化



# 転職市場に見える変化・兆し

# 転職市場の構造的な変化

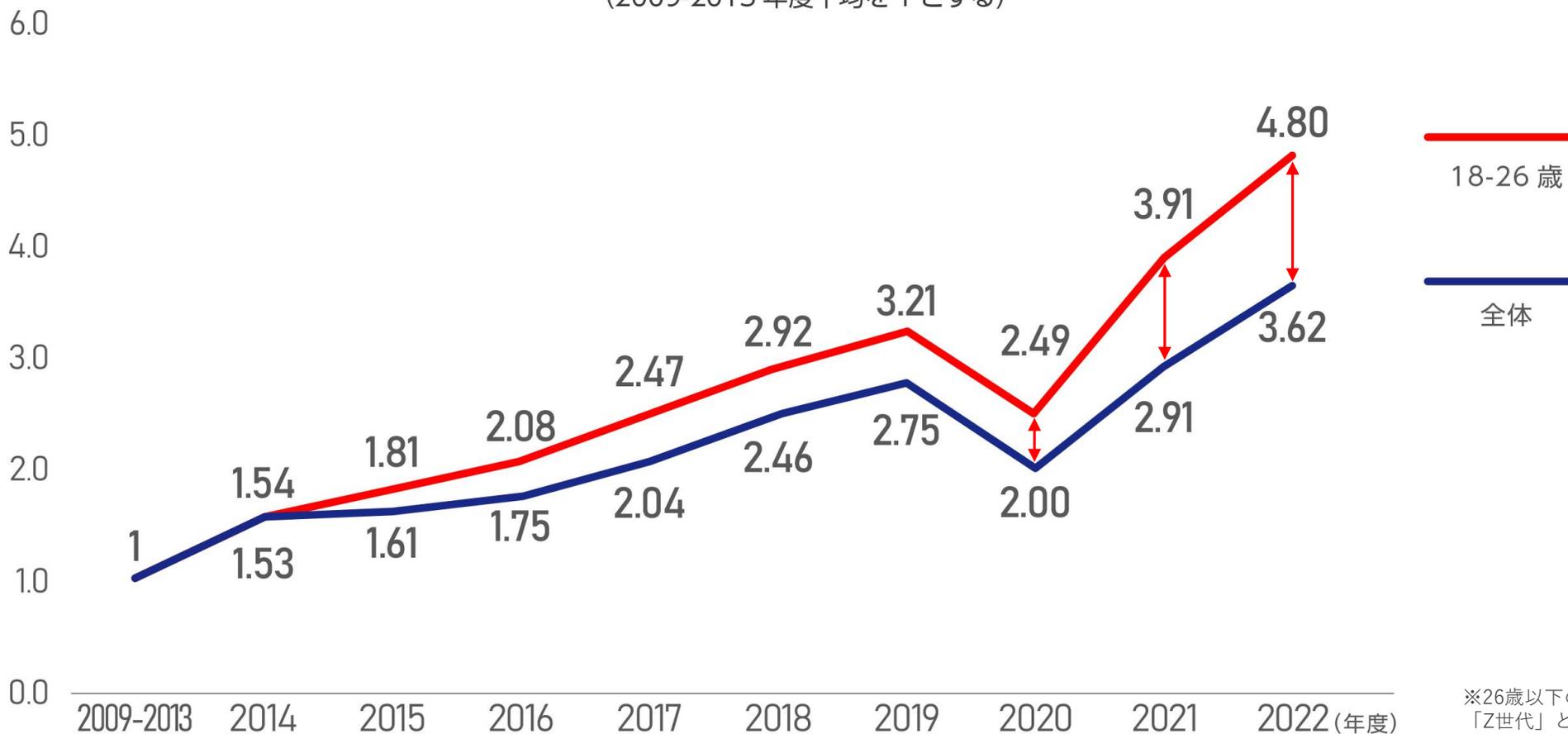
- 「異業種 × 異職種」転職が約4割に増加。業種・職種の「越境転職」が加速



# Z世代の転職動向

- Z世代(26歳以下)の転職は、5年前の約2倍と右肩上がり増加

リクルートエージェントにおける26歳以下の転職者推移  
(2009-2013年度平均を1とする)

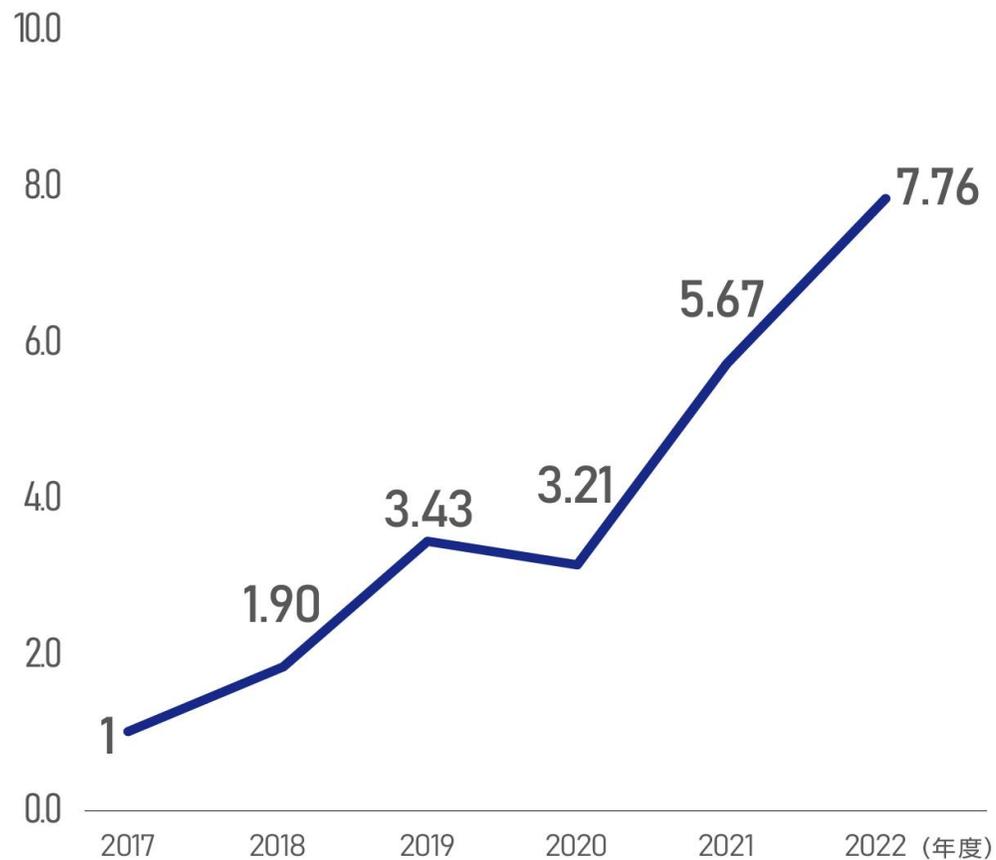


※26歳以下の学生・社会人を「Z世代」とした

# ミドル・シニア層の転職動向

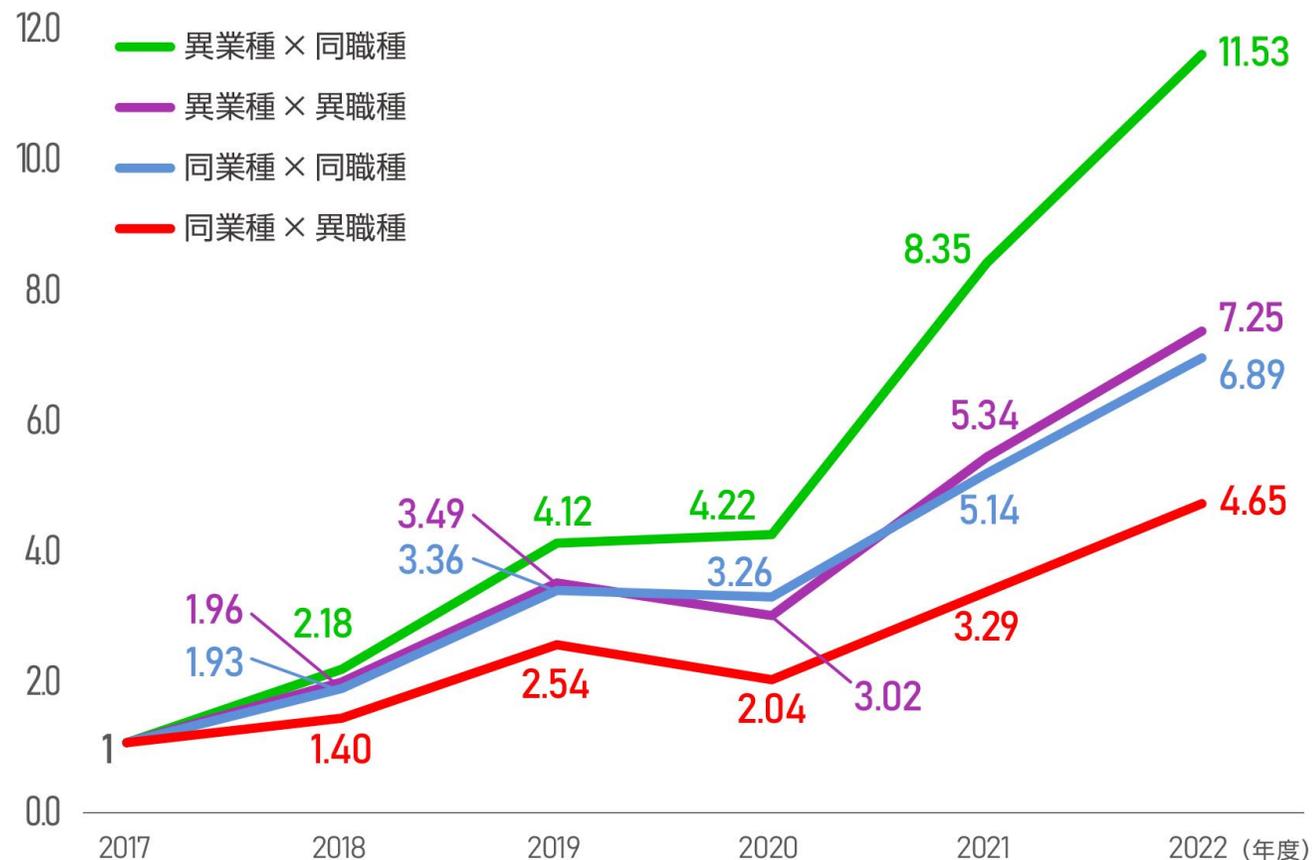
## ● 年齢を問わない人材活用を背景にミドル・シニア(50歳以上)の転職が増加

ミドル・シニア(50~64歳)の転職決定数推移  
(2017年度決定数を1とする)



※リクルートエージェントの転職者を分析

ミドル・シニア(50~64歳)における業種×職種の転職決定数推移  
(2017年度決定数を1とする)

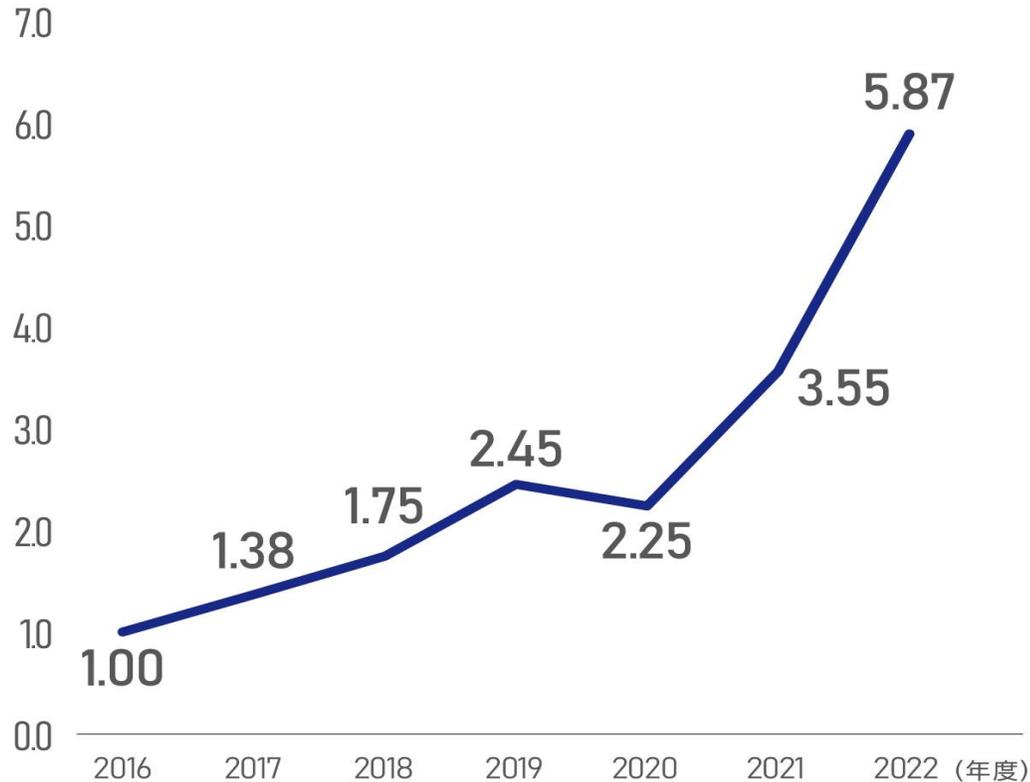


※リクルートエージェントの転職者を分析

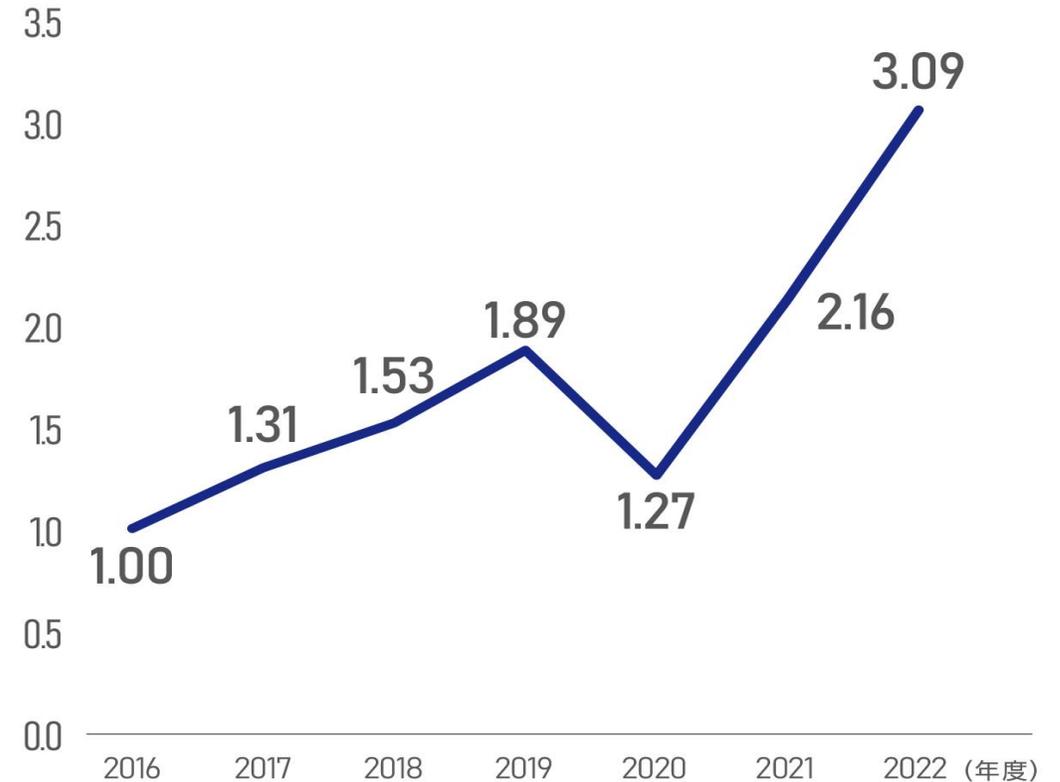
# 転職市場の変化・兆し「新しい職種の潮流」

## ● GX(グリーンTRANSフォーメーション)求人は6年で5.87倍に増加

GX求人の推移  
(2016年度を1とする)



GX求人の転職決定者推移  
(2016年度を1とする)

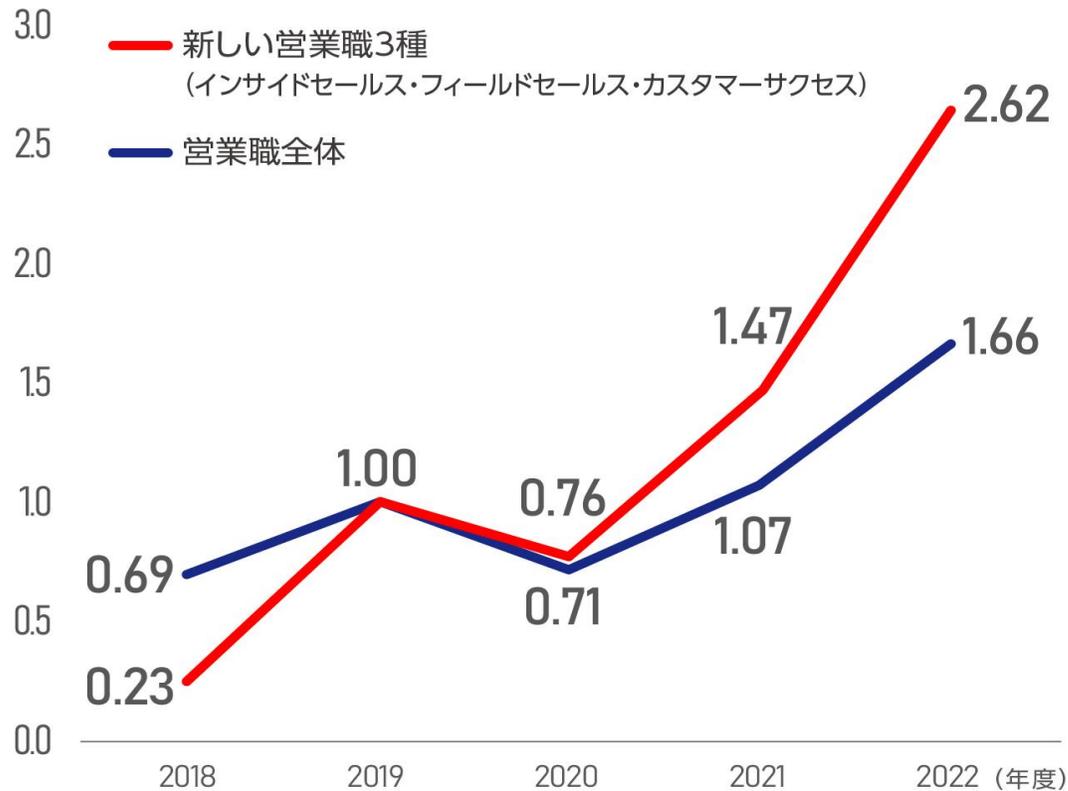


# 転職市場の変化・兆し「従来の職種の役割変化」

## ● カスタマー・トランスフォーメーションを背景に、「新しい営業職」が増加

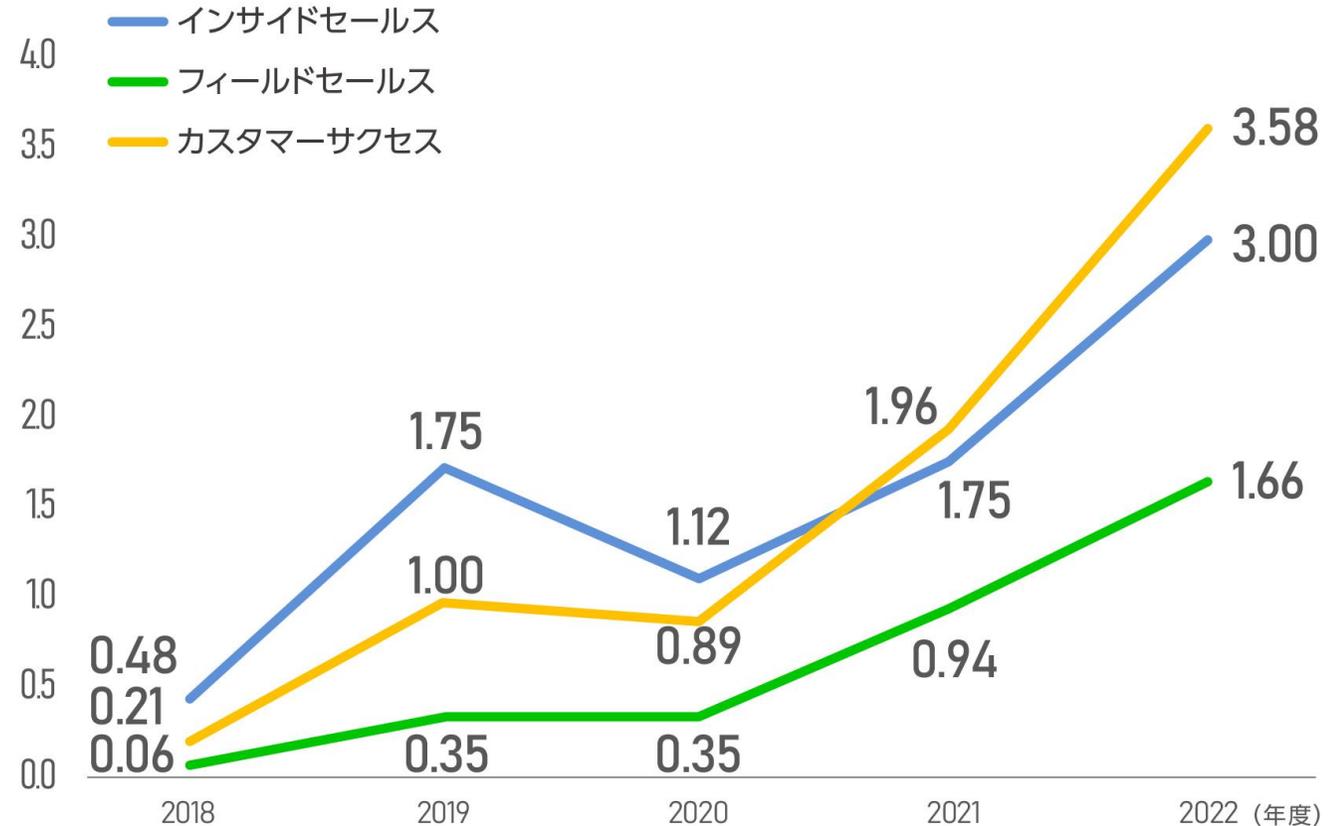
### 「営業職全体」と「新しい営業職」 3種の求人推移

(2019年度の求人数を1とする)



### 「新しい営業職」3種の新キーワードが含まれる求人推移

(2019年度のカスタマーサクセスの求人数を1とする)



# 【ご参考】新しい営業職

新しい営業職	仕事内容	活躍が期待される人物像
インサイドセールス	電話やメールを通じて、製品やサービスの説明や提案を行う。製品やサービスの導入可能性のある見込み顧客を育成し、商談化につなげる。	・初対面の相手とのコミュニケーションが好き／得意 ・チャレンジ精神旺盛 ・短期で成果を追うのが好き／得意
フィールドセールス	インサイドセールス等が獲得した商談にて、顧客への交渉や契約のクロージングを行う。契約受注を目的として対面やオンライン上で商談を行う。	・仮説を立てるのが好き／得意 ・シナリオを作るのが好き／得意 ・プレゼンを行うのが好き／得意
カスタマーサクセス	定期的なコミュニケーションの中で、顧客のニーズや課題を把握し、製品やサービスの活用支援や問題解決のサポートを行う。サービスの利用継続を促進し、アップセルやクロスセルを実現する。	・相手の立場に立って考えることが好き／得意 ・事実やデータを定量的に分析することが好き／得意 ・長期で成果を追うのが好き／得意

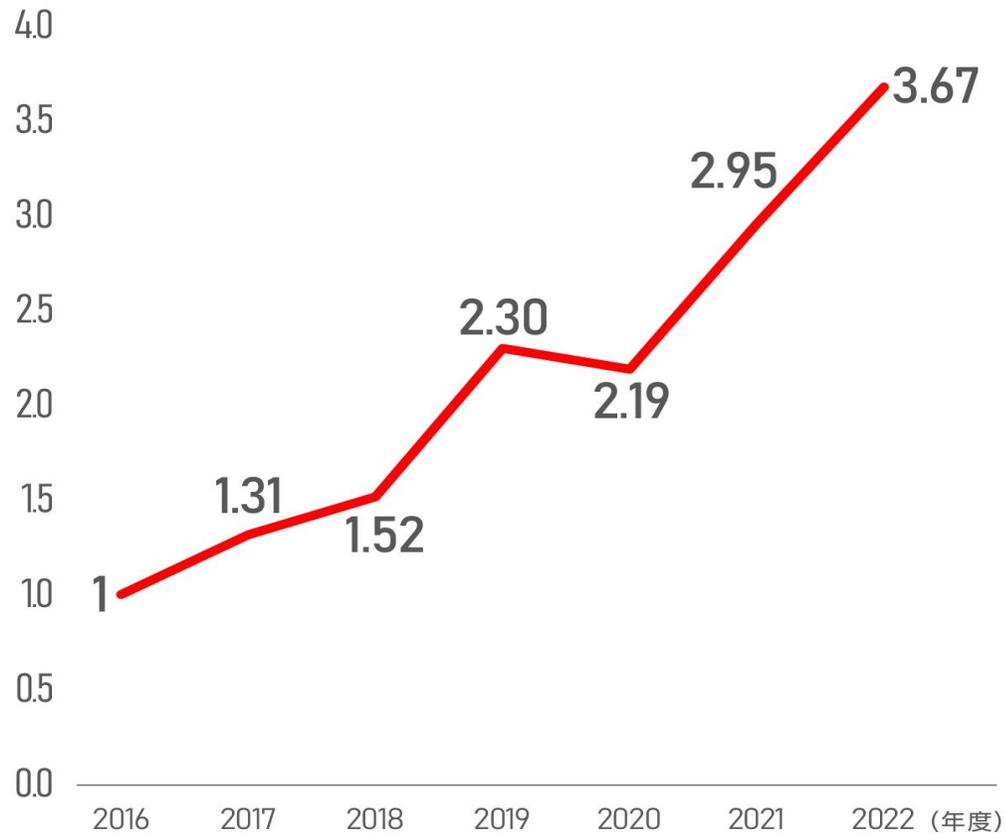
「新しい営業職」への「異業種×異職種」の越境転職では、以下のような転職事例が生まれています

- 店舗などでの接客・販売経験をお持ちの方が、インサイドセールスへ  
→ 来店した顧客に対して、商品やサービスを分かりやすく説明するなどの、初対面の方との折衝経験がインサイドセールスとの親和性があり、活躍可能性がある。
- エンジニア経験をお持ちの方が、カスタマーサクセスへ  
→ 近年増加しているSaaS系のサービスは、インターネットを介してサービスが提供されるため、顧客フォロー時にITの知識が生かされる場面が多く、カスタマーサクセスとして活躍可能性がある。
- 人事・経理・施工管理など専門職の経験をお持ちの方が、カスタマーサクセスへ  
→ 業界や分野に特化し、顧客フォローを実施するため、専門的な知見が生かされる場面が多く活躍可能性が高い。例えば人事系のサービスであれば人事経験者、会計系のサービスであれば経理経験者、建設業界向けのサービスであれば施工管理経験者など、専門的な知見を生かすことで、カスタマーサクセスとして活躍可能性がある。

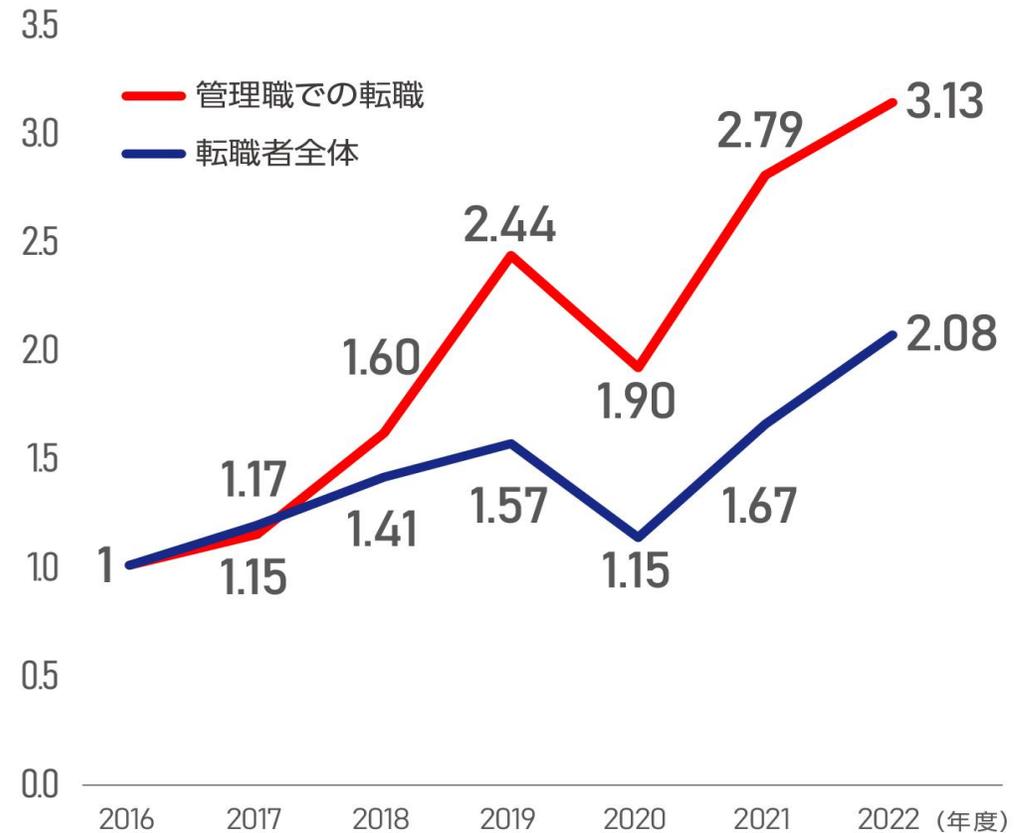
# 転職市場の変化・兆し「日本型雇用からの転換」

- 管理職も外部から登用。事業変革の推進や多様性の向上に期待

管理職求人への推移  
(2016年度を1とする)



管理職での転職者数の推移  
(2016年度を1とする)

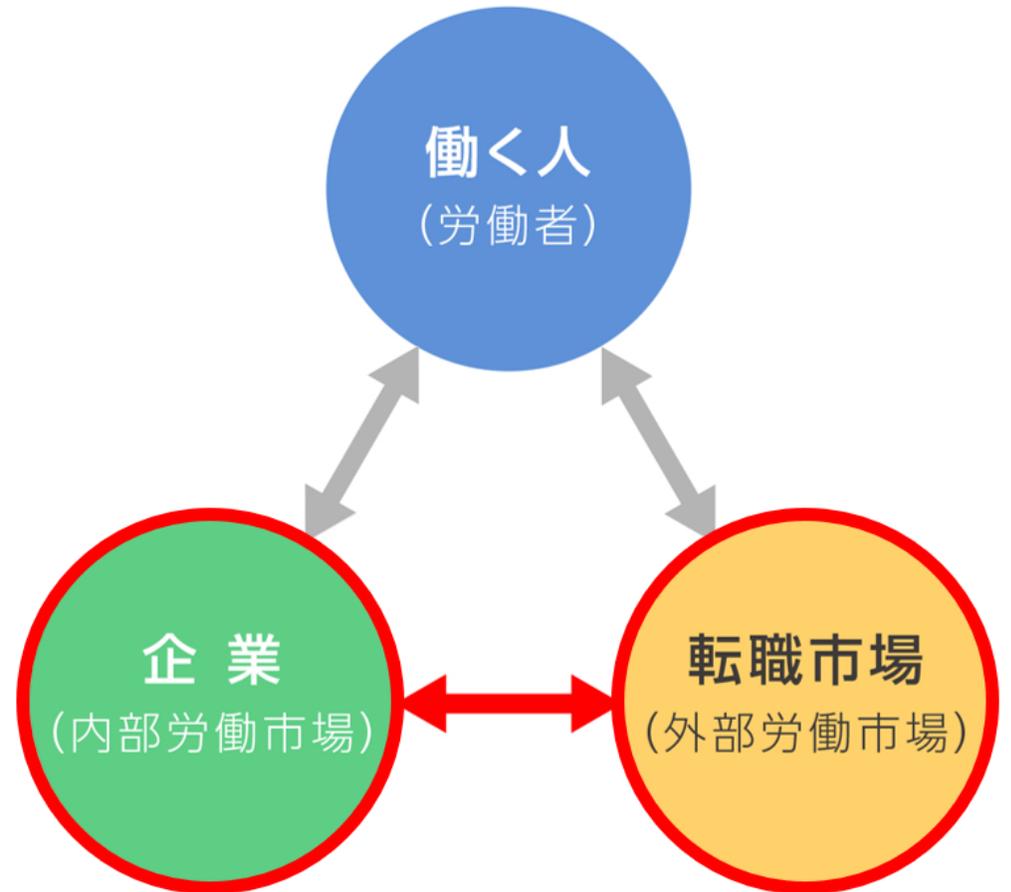


## 変わる企業の採用戦略

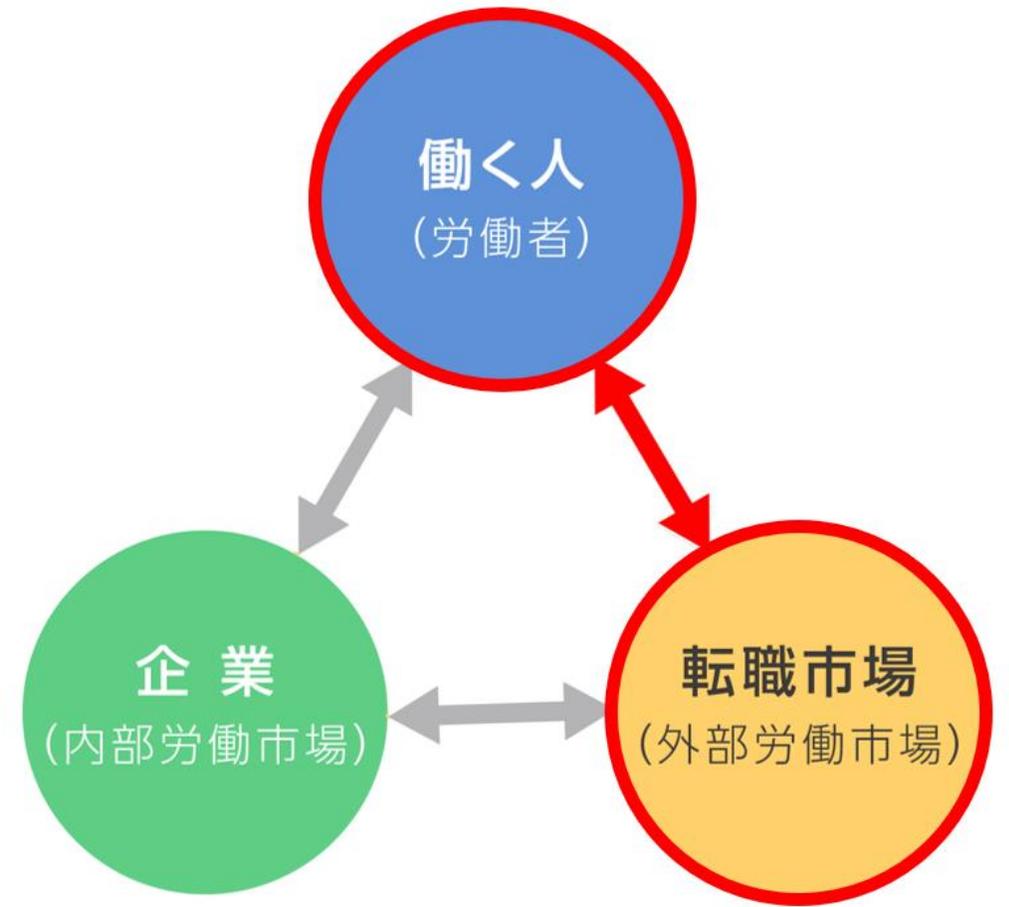
- 中途採用・キャリア採用の目的の変化
- 経営変革と連動した採用戦略の変革
- 異質なスキルとポテンシャルの受け入れ

## 転職市場に見える変化・兆し

- 越境転職の増加、新しい仕事の出現
- Z世代、ミドル・シニア、シン営業職管理職など、多様な世代、階層、職種で選択肢が拡大中



変化する労働市場の中で  
働く一人ひとりはどうのように  
キャリアに向き合えばいいのか？



# 2024年日本の労働市場の展望： 慢性的な人手不足の中でも市場の流動化が 加速する可能性

2023年12月15日

Indeed Japan株式会社、Indeed Hiring Lab  
エコノミスト  
青木雄介



# 話者紹介

---

## 2024年日本の労働市場の展望： 慢性的な人手不足の中でも市場の流動化が加速する可能性

Indeed Japan株式会社 Indeed Hiring Lab  
エコノミスト

青木 雄介（あおき ゆうすけ）

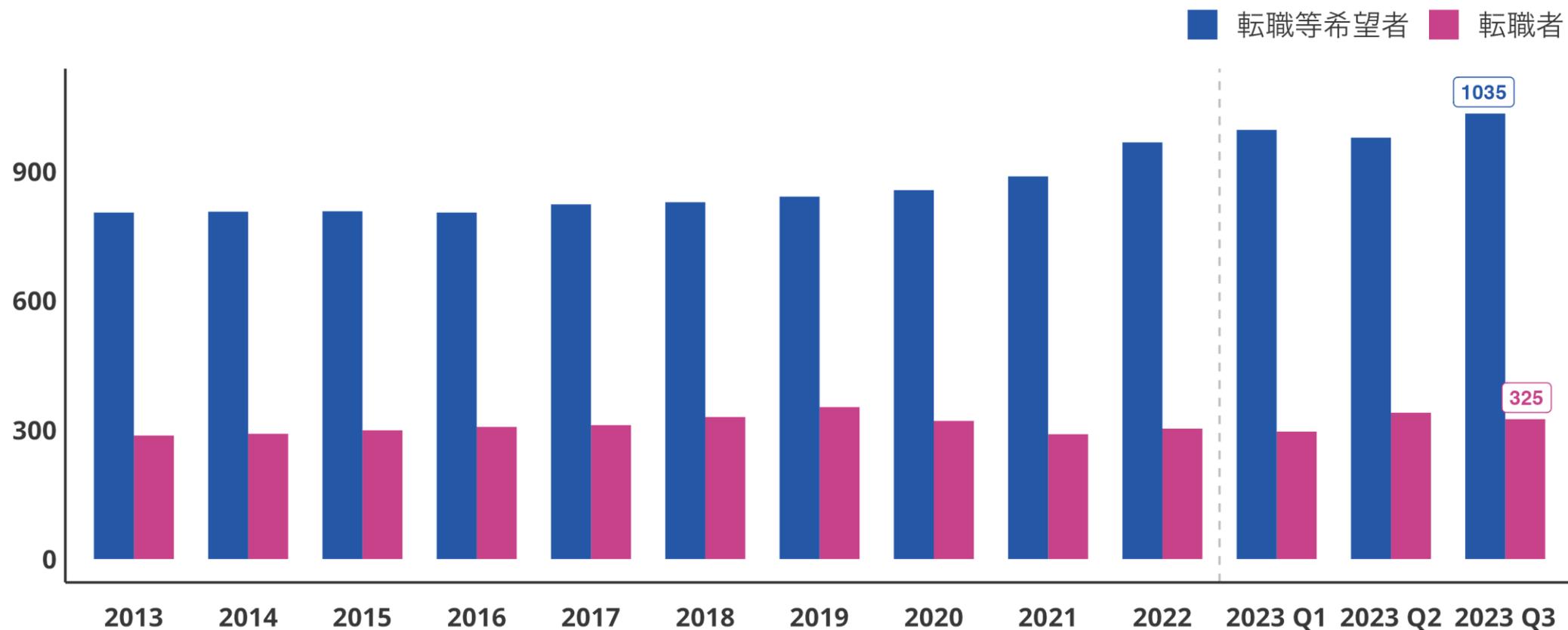
2012年東京工業大学工学部卒、2013年英国UCL(ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン)経済学修士。その後、外資系コンサルティングファーム等でエコノミスト・データサイエンティストとして政府・民間・司法機関に向けた経済統計分析及び報告書作成に従事。2022年8月より現職。Indeedのデータを活用してOECD各国及び日本の労働市場を分析し、外部関係者に向けて分析結果・インサイトを発信している。



## 転職希望者は増加傾向

転職希望者数は増加し、転職者数に伸び代がある。

転職等希望者数(万人)、転職者数(万人)



出所: 厚生労働省「労働力調査」。2023年の値は四半期平均。

## 転職市場のさらなる活発化に向け鍵となる要素

シニア



リモートワーク



賃金



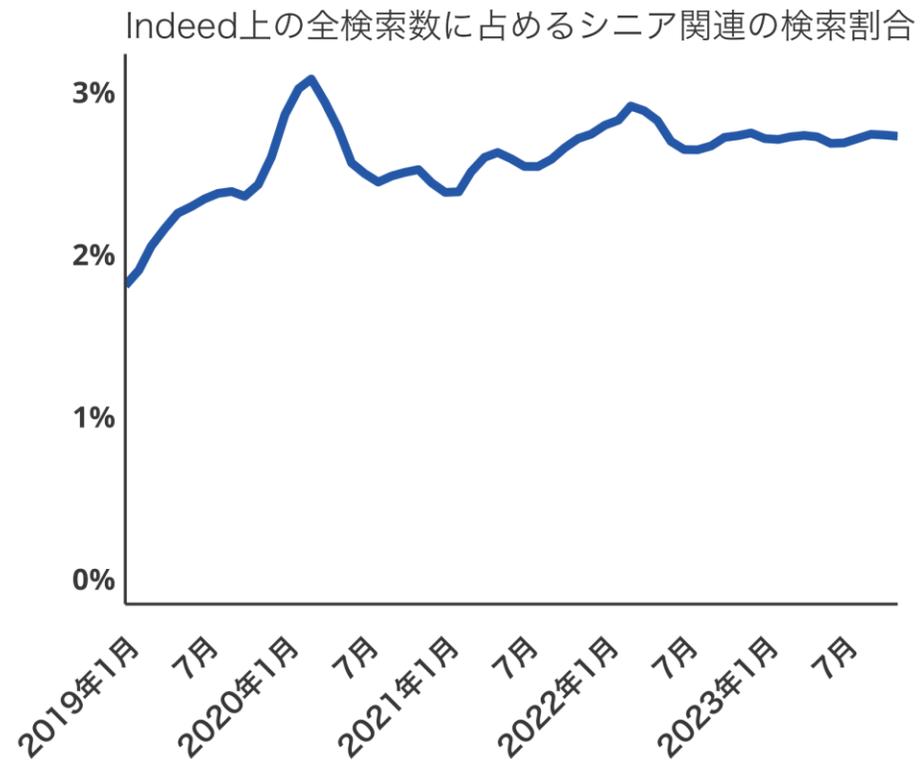
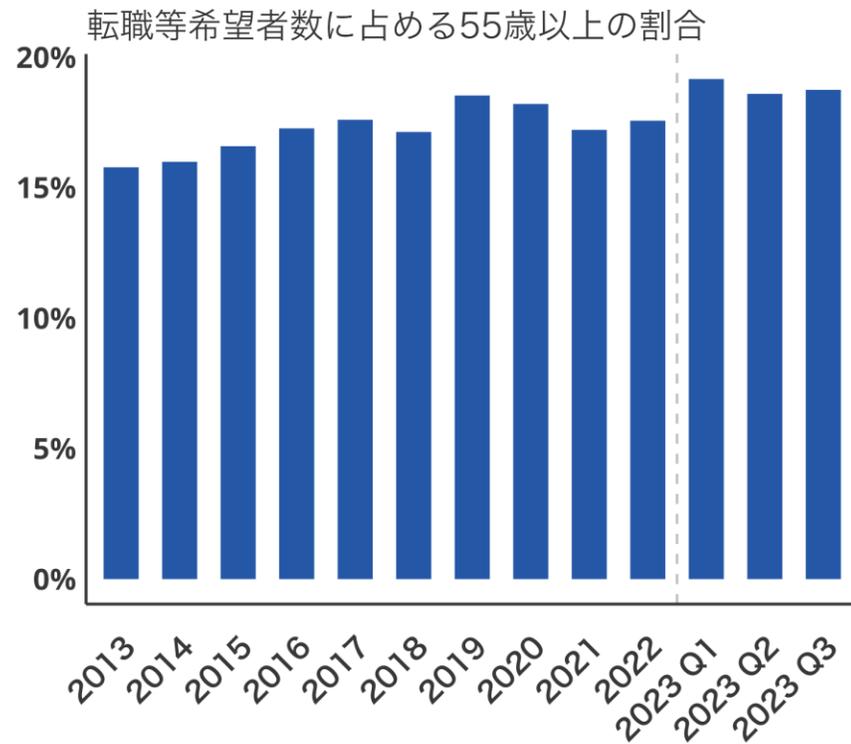
異職種



# 転職希望者は今後も増加？

## 要因1: シニアの関心

シニアによる求職関心は増加



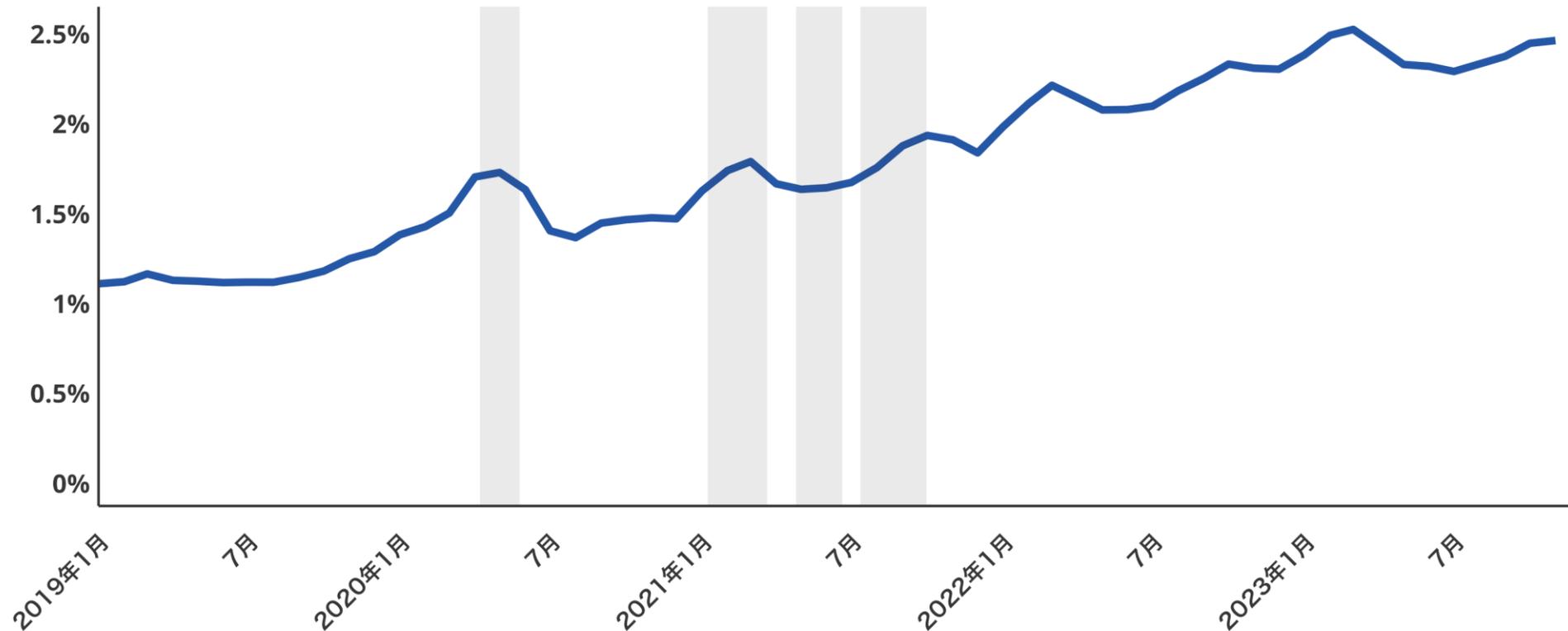
出所: (左図) 厚生労働省「労働力調査」。2023年の値は四半期平均。(右図)Indeed。データは3ヶ月移動平均

# 転職希望者は今後も増加？

## 要因2: リモートワークの関心

### リモートワークの検索割合推移

全検索数に占めるリモートワーク検索数の割合(%)、2019年1月-2023年11月



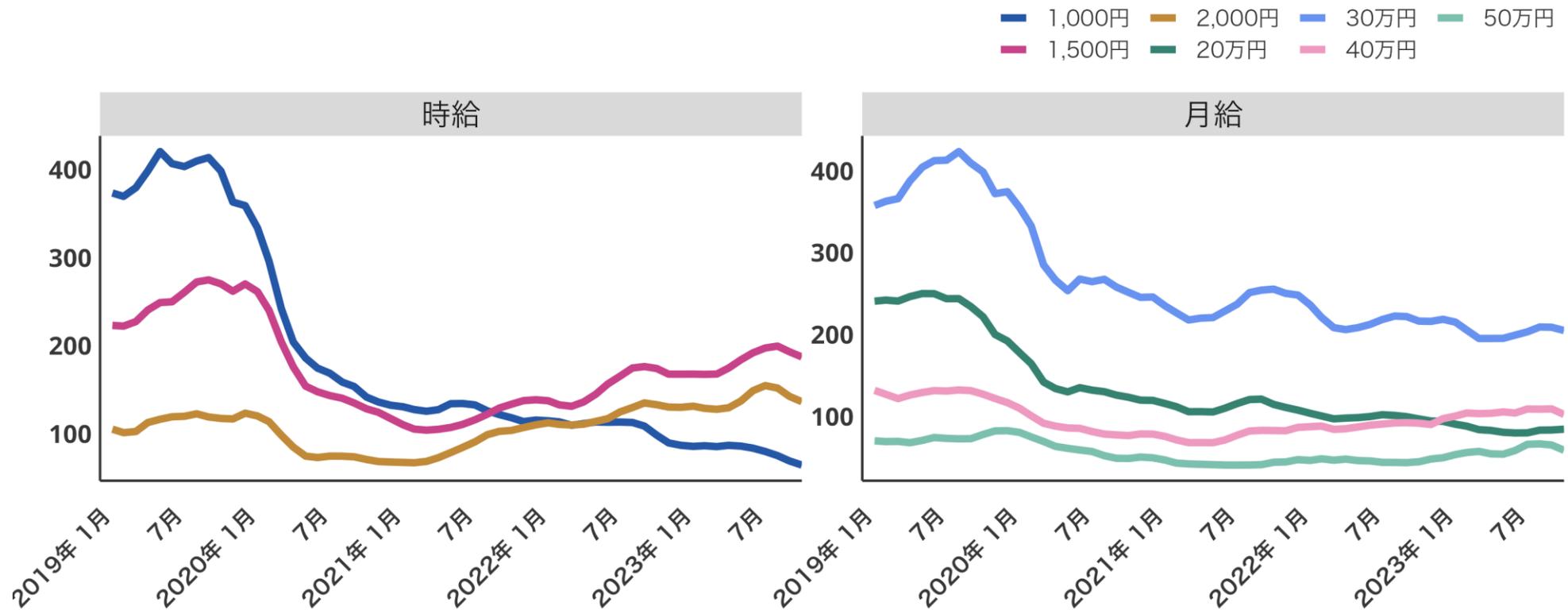
出所: Indeed。データは月次、3ヶ月移動平均。灰色領域は緊急事態宣言期間を表す。

# 転職希望者は今後も増加？

## 要因3: より高い賃金の関心

従来よりも高い賃金の検索が増加

100万件あたりの賃金関連の検索数



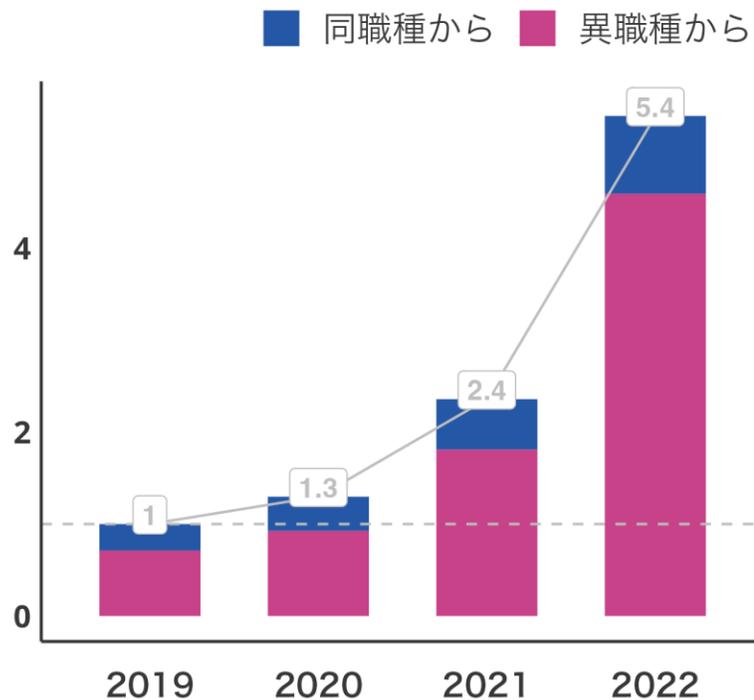
出所: Indeed。データは3ヶ月移動平均。期間は2019年1月-2023年11月。

# 転職希望者は今後も増加？

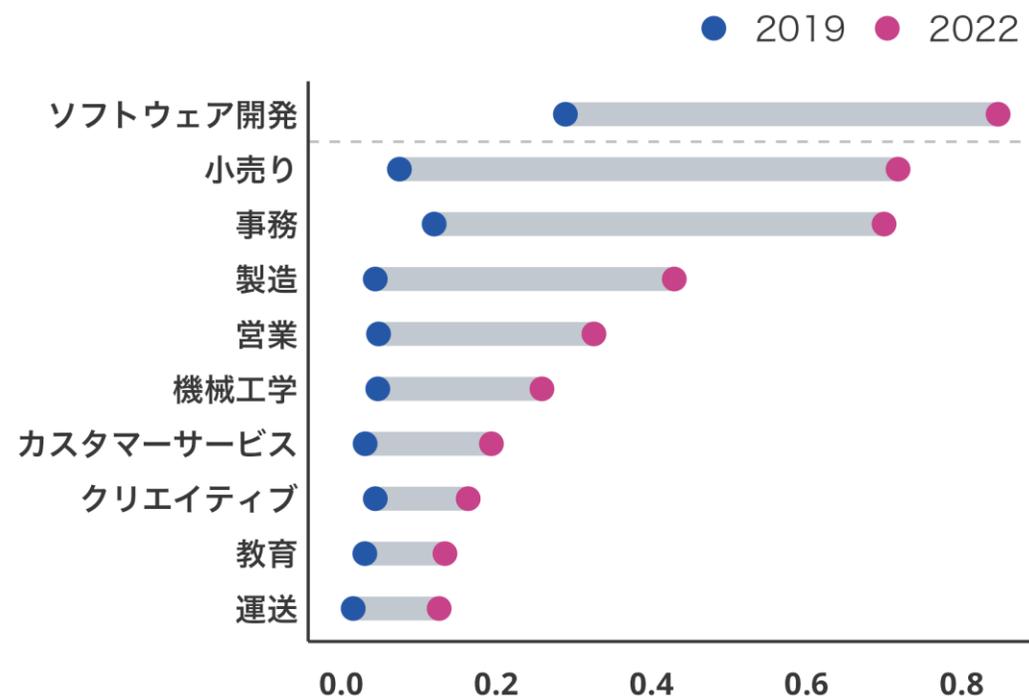
## 要因4: 異職種からの関心

Indeedのソフトウェア開発の求人への関心は、異職種から増加

ソフトウェア開発の求人へのクリック数を同職種異職種に分解、2019年=1に基準化



ソフトウェア開発求人をクリックする現職(履歴書)上位10職種カテゴリ



# 転職課題を、「グローバル転職実態調査2023」から読み解く

## リクルート・Indeedの「グローバル転職実態調査2023」

### 調査背景

学習やキャリアに対する考え方と、賃金や満足度等のアウトカムについて、日本と諸外国との違いを明らかにし、それらの関係性に関して分析

### 調査主体・時期

リクルート及びIndeed Hiring Labによる調査設計  
2023年10月実査

### 対象国

11カ国（日本、米国、中国、フランス、ドイツ、英国、カナダ、韓国、オーストラリア、スウェーデン、インド）

### サンプルサイズ

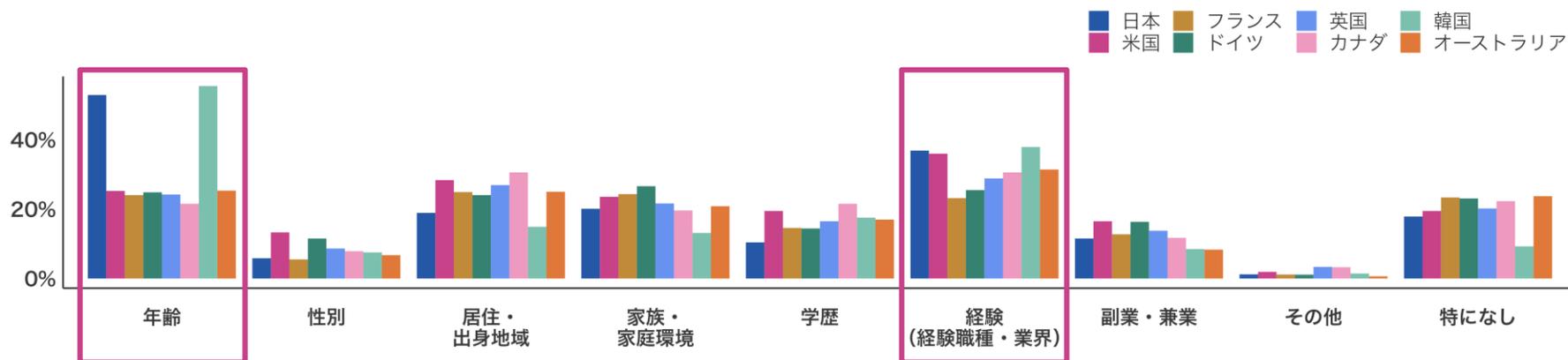
各国1,000前後オーダーが基本。  
対象者条件により、国によっては1,000より小さい

### 対象者条件

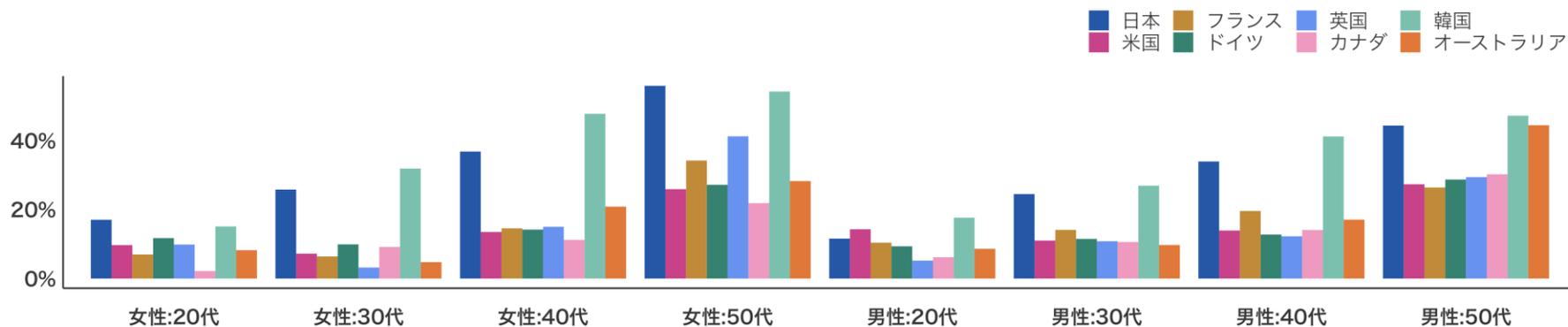
直近2年以内に転職を経験したフルタイム勤務者。一部業種を対象から除外。  
年代は20代から50代まで。

# 転職で抱える壁は？

今後の転職活動で「制約」と考えるものの回答割合(%)



性別・年代別の「年齢に関する制約」の回答割合(%)



出所: リクルート・Indeed 「グローバル転職実態調査2023」。

※複数選択回答により、集計方法は今回回答者数ベースを採用。



# 年齢による壁は根強く、キャリアの悩みも多い

転職活動で困ったこと（複数回答）

各国の困った内容の上位3つ（数値は回答率）

順位

## 日本

- 1 希望に合う求人が見つからない 40%
- 2 自分に合った仕事が見つからない、自分の適職が見つからない 32%
- 3 年齢を理由として応募できない 24%

## フランス

- 1 困らなかった 31%
- 2 希望に合う求人が見つからない 24%
- 3 自分に合った仕事が見つからない、自分の適職が見つからない 20%

## 英国

- 1 応募先の企業とのやり取りに手間がかかる 37%
- 2 希望に合う求人が見つからない 29%
- 3 困らなかった 25%

## 韓国

- 1 希望に合う求人が見つからない 42%
- 2 自分に合った仕事が見つからない、自分の適職が見つからない 33%
- 3 年齢を理由として応募できない 31%

## 米国

- 1 応募先の企業とのやり取りに手間がかかる 39%
- 2 希望に合う求人が見つからない 29%
- 3 困らなかった 22%

## ドイツ

- 1 困らなかった 34%
- 2 希望に合う求人が見つからない 24%
- 3 自分に合った仕事が見つからない、自分の適職が見つからない 21%

## カナダ

- 1 応募先の企業とのやり取りに手間がかかる 41%
- 2 希望に合う求人が見つからない 29%
- 3 困らなかった 23%

## オーストラリア

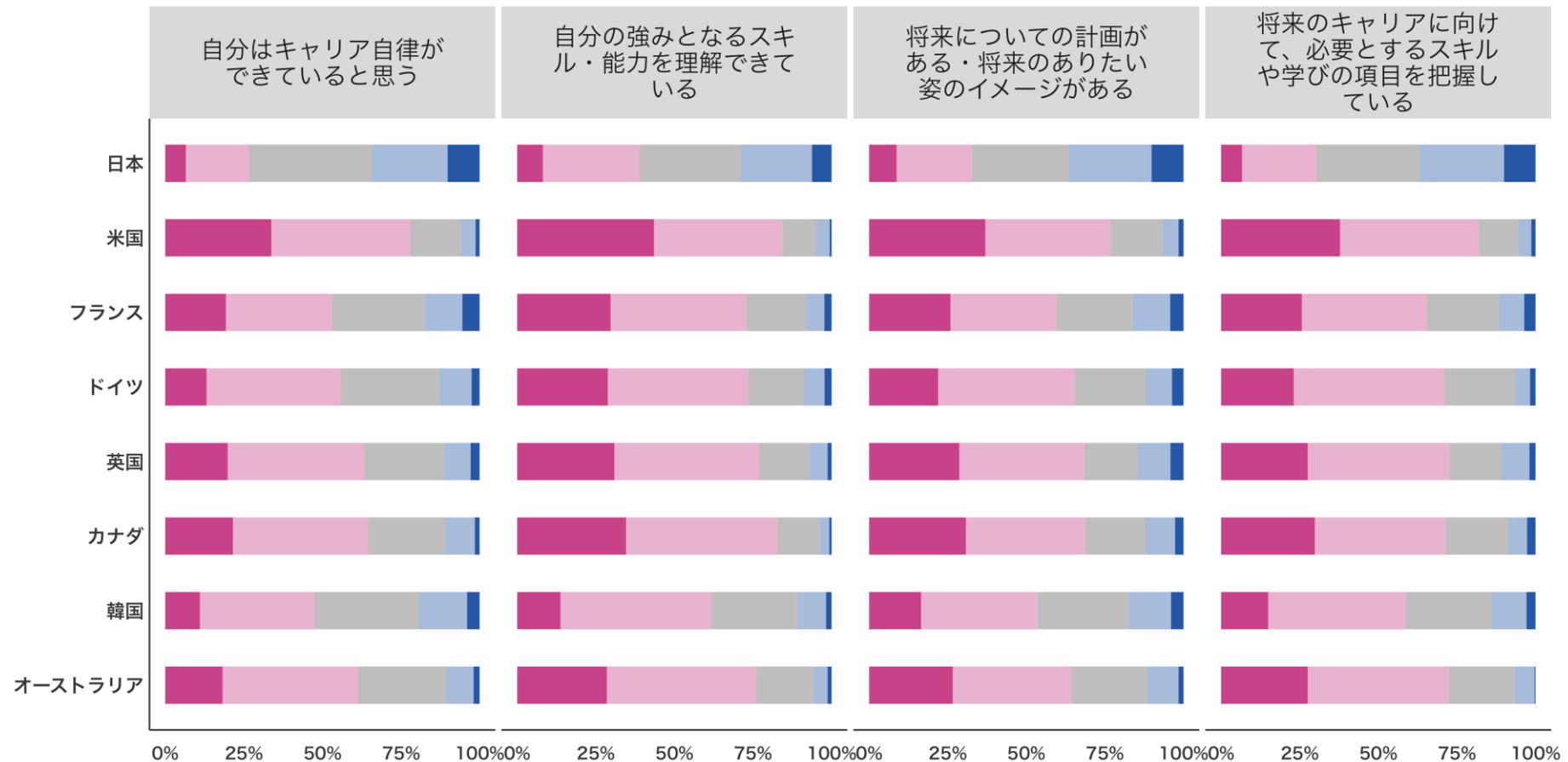
- 1 応募先の企業とのやり取りに手間がかかる 34%
- 2 困らなかった 29%
- 3 自分に合った仕事が見つからない、自分の適職が見つからない 25%

# キャリアとスキルの構築イメージに課題がある

キャリアとそれに向けたスキルのイメージについて、日本では課題がある

「キャリア自律」「将来のキャリア」に関する考え方の回答割合(%)

■ あてはまる ■ ややあてはまる ■ どちらともいえない ■ あまりあてはまらない ■ あてはまらない

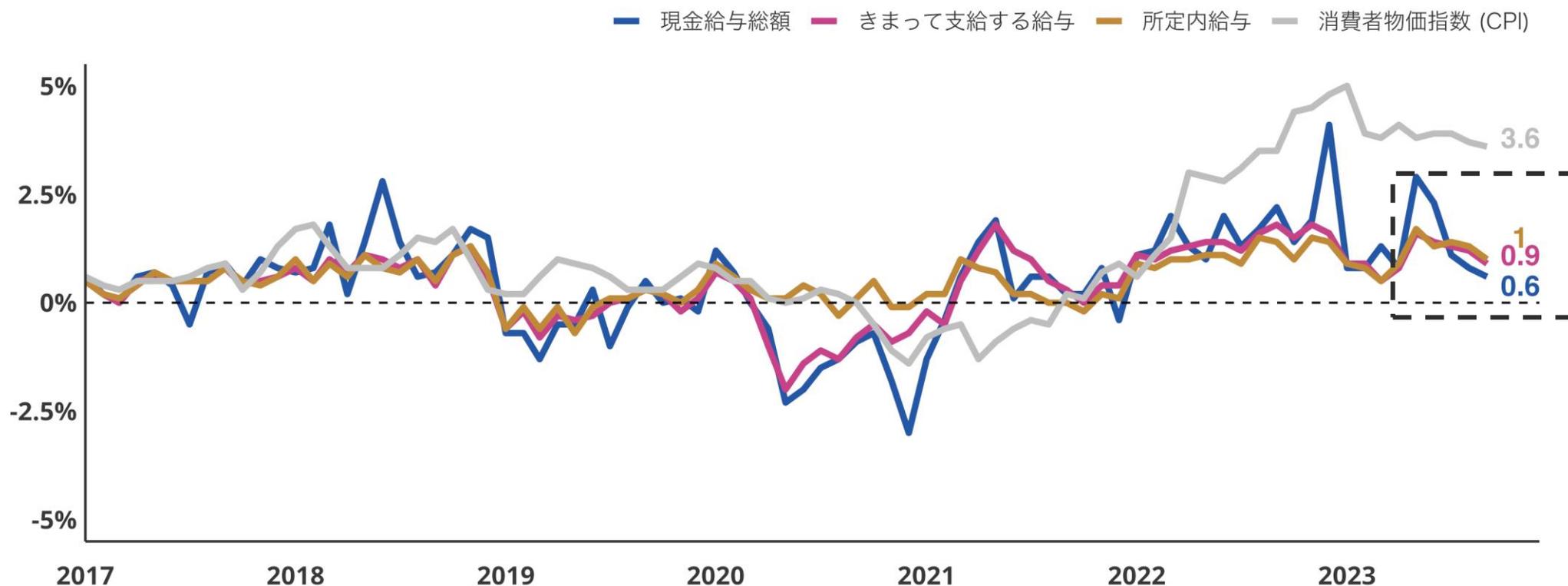


出所: リクルート・Indeed 「グローバル転職実態調査2023」。

# 現状の賃金上昇率のおさらい

## 名目賃金上昇率は鈍化

名目賃金上昇率（現金給与総額/きまって支給する給与/所定内給与）、消費者物価指数、2017年1月-2023年9月



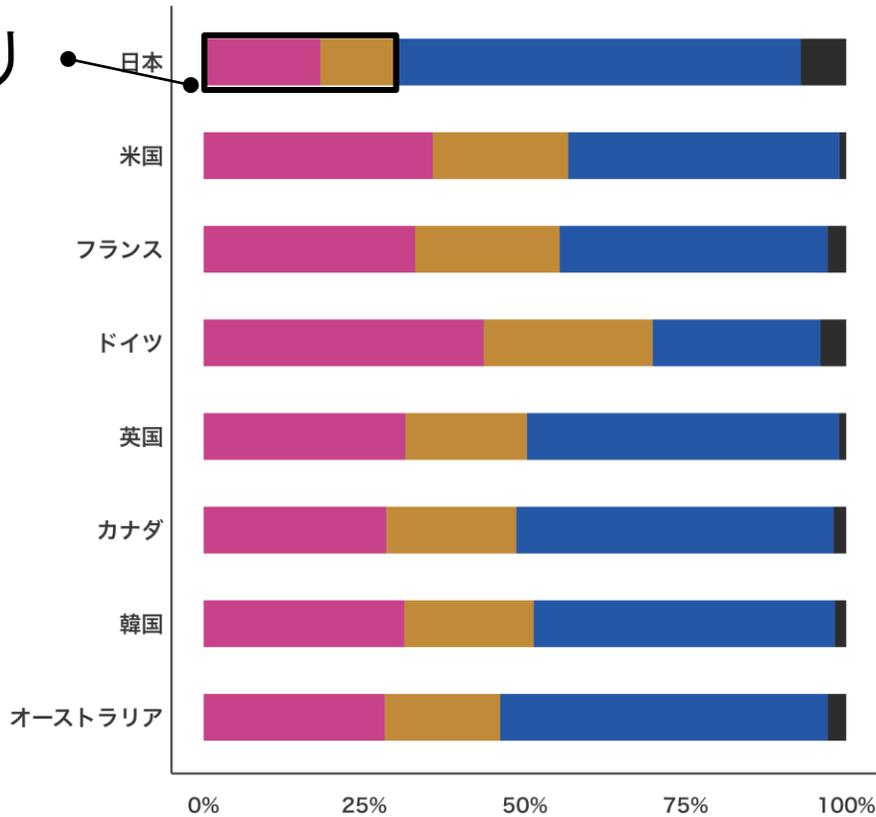
出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査」。期間は2023年9月の確定値まで。  
消費者物価指数は、総務省で公表している消費者物価指数（持家の帰属家賃を除く総合）の前年（同月）比を掲載。

# 外部労働市場が内部労働市場の賃金に与える影響の可能性： 転職時の賃金交渉

入社にあたって賃金の決まり方に関する回答割合(%)

- 自分から希望額を伝え、それがなかった
- 自分から希望額を伝えましたが、それよりは少なくな
- 会社から提示された額で合意した
- 覚えていない・わからない

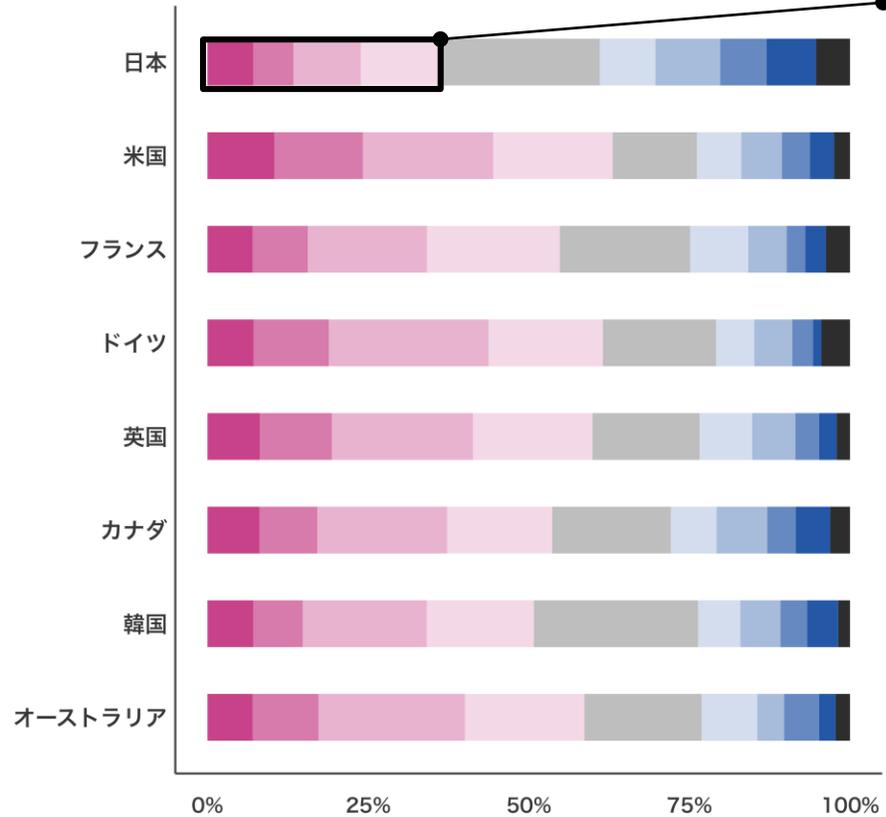
交渉あり



転職による年収の変化に関する回答割合(%)

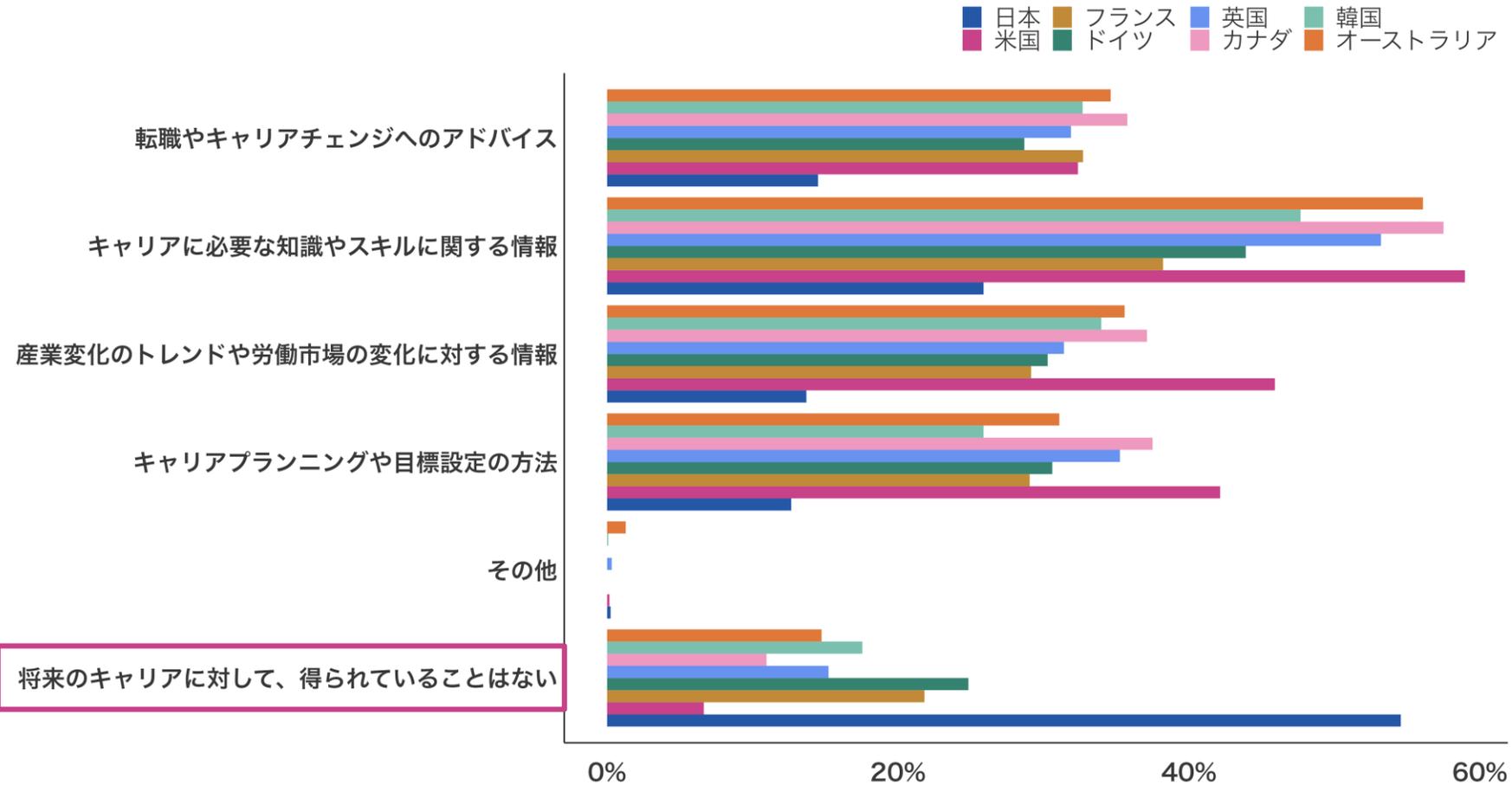
- +30%~
- +20~29%
- +10~19%
- +5~9%
- -4~+4% (ほぼ同じ)
- -5~-9%
- -10~-19%
- -20~-29%
- -30%~
- 覚えていない

収入増



# 情報収集は賃金交渉に一役買うかもしれない

将来のキャリアに対して、得られていると思う情報の有無に関する回答(%)



出所: リクルート・Indeed 「グローバル転職実態調査2023」。

※複数選択回答により、集計方法は今回回答者数ベースを採用。



## サマリー

- 転職希望者は増加し、労働市場は徐々に流動化
- 求職者の4つの関心 1.シニア、2. リモートワーク、3.賃金、4.異職種の高まりが、労働市場のさらなる流動化を左右する重要な要素となる
- その際、年齢と経験等の制約やキャリア・スキルの課題克服に歩み寄れるかも重要
- 日本の賃金上昇率の構造を踏まえると、転職が活発化し転職時の交渉が増えれば賃金上昇率は鈍化しにくくなる可能性が期待される

# 健全な雇用流動化とリスキリング再考



**高田 悠矢**

株式会社リクルート  
特任研究員



## 健全な雇用流動化とリスキリング再考

株式会社リクルート 特任研究員

高田 悠矢 (たかだ ゆうや)

2010年 工学系修士課程修了後、日本銀行入行  
2013年 内閣府経済社会総合研究所 出向（翌年帰任）  
2015年 株式会社リクルート入社  
2021年 Re Data Science株式会社創業、同時に現職就任  
2018年より、総務省 統計委員会担当室 研究協力者



# 新しい資本主義実現会議（令和5年2月15日）



# 新しい資本主義実現会議（令和5年2月15日）

令和5年2月15日、岸田総理は、総理大臣官邸で第14回新しい資本主義実現会議を開催しました。会議では、リ・スキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性について、議論が行われました。

総理は、本日の議論を踏まえ、次のように述べました。

「本日は、三位一体の労働市場改革の方向性について議論を行いました。

賃上げは、新しい資本主義の最重要課題です。

足元でのエネルギー高騰対策や低所得者世帯への支援などとあわせて、物価上昇を超える賃上げを目指します。

さらに、その先に、構造的な賃上げを実現し、同じ職務であるにも関わらず、日本企業と海外企業間に存在する賃金格差の解消を目指します。

働き方は大きく変わってきています。

『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人一人が自らのキャリアを選択する』時代となってきました。

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い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要です。

そうすることにより、社外からの経験者採用にも門戸を開き、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、労働者が自らの選択によって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です。

個人の自律的なキャリア形成を促すために、国の学び直し支援策については、個人への直接支援中心に見直しをします。

また、海外と同様に、在職期間中のリスキリングの習慣の形成を図ります。

令和5年2月15日、岸田総理は、総理大臣官邸で第14回新しい資本主義実現会議を開催しました。

会議では、**リ・スキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性**について、議論が行われました。

総理は、本日の議論を踏まえ、次のように述べました。

「本日は、三位一体の労働市場改革の方向性について議論を行いました。

賃上げは、新しい資本主義の最重要課題です。

足元でのエネルギー高騰対策や低所得者世帯への支援などとあわせて、物価上昇を超える賃上げを目指します。

さらに、その先に、構造的な賃上げを実現し、同じ職務であるにも関わらず、日本企業と海外企業間に存在する賃金格差の解消を目指します。

働き方は大きく変わってきています。

『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人一人が自らのキャリアを選択する』時代となってきました。

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い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要です。

そうすることにより、社外からの経験者採用にも門戸を開き、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、労働者が自らの選択によって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です。

個人の自律的なキャリア形成を促すために、国の学び直し支援策については、個人への直接支援中心に見直しをします。

また、海外と同様に、在職期間中のリスキリングの習慣の形成を図ります。

# 新しい資本主義実現会議（令和5年2月15日）

令和5年2月15日、岸田総理は、総理大臣官邸で第14回新しい資本主義実現会議を開催しました。会議では、リ・スキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性について、議論が行われました。

総理は、本日の議論を踏まえ、次のように述べました。

「本日は、三位一体の労働市場改革の方向性について議論を行いました。」

## 賃上げは、新しい資本主義の最重要課題です。

足元でのエネルギー高騰対策や低所得者世帯への支援などとあわせて、物価上昇を超える賃上げを目指します。

さらに、その先に、構造的な賃上げを実現し、同じ職務であるにも関わらず、日本企業と海外企業間に存在する賃金格差の解消を目指します。

働き方は大きく変わってきています。

『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人一人が自らのキャリアを選択する』時代となってきました。

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い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要です。

そうすることにより、社外からの経験者採用にも門戸を開き、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、労働者が自らの選択によって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です。

個人の自律的なキャリア形成を促すために、国の学び直し支援策については、個人への直接支援中心に見直しをします。

また、海外と同様に、在職期間中のリスキリングの習慣の形成を図ります。

# 新しい資本主義実現会議（令和5年2月15日）

令和5年2月15日、岸田総理は、総理大臣官邸で第14回新しい資本主義実現会議を開催しました。会議では、リ・スキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性について、議論が行われました。

総理は、本日の議論を踏まえ、次のように述べました。

「本日は、三位一体の労働市場改革の方向性について議論を行いました。

賃上げは、新しい資本主義の最重要課題です。

足元でのエネルギー高騰対策や低所得者世帯への支援などとあわせて、物価上昇を超える賃上げを目指します。

さらに、その先に、**構造的な賃上げを実現し、同じ職務であるにも関わらず、日本企業と海外企業の間には存在する賃金格差の解消**を目指します。

働き方は大きく変わってきています。

『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人一人が自らのキャリアを選択する』時代となってきました。

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い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要です。

そうすることにより、社外からの経験者採用にも門戸を開き、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、労働者が自らの選択によって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です。

個人の自律的なキャリア形成を促すために、国の学び直し支援策については、個人への直接支援中心に見直しをします。

また、海外と同様に、在職期間中のリスキリングの習慣の形成を図ります。

# 新しい資本主義実現会議（令和5年2月15日）

令和5年2月15日、岸田総理は、総理大臣官邸で第14回新しい資本主義実現会議を開催しました。会議では、リ・スキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性について、議論が行われました。

総理は、本日の議論を踏まえ、次のように述べました。

「本日は、三位一体の労働市場改革の方向性について議論を行いました。

賃上げは、新しい資本主義の最重要課題です。

足元でのエネルギー高騰対策や低所得者世帯への支援などとあわせて、物価上昇を超える賃上げを目指します。

さらに、その先に、構造的な賃上げを実現し、同じ職務であるにも関わらず、日本企業と海外企業の間には存在する賃金格差の解消を目指します。

働き方は大きく変わってきています。

## 『キャリアは会社から与えられるもの』から

## 『一人一人が自らのキャリアを選択する』時代

となってきました。  
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い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要です。

そうすることにより、社外からの経験者採用にも門戸を開き、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、労働者が自らの選択によって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です。

個人の自律的なキャリア形成を促すために、国の学び直し支援策については、個人への直接支援中心に見直しをします。また、海外と同様に、在職期間中のリスキリングの習慣の形成を図ります。

# 新しい資本主義実現会議（令和5年2月15日）

令和5年2月15日、岸田総理は、総理大臣官邸で第14回新しい資本主義実現会議を開催しました。会議では、リ・スキリング・労働移動・構造的な賃上げの方向性について、議論が行われました。

総理は、本日の議論を踏まえ、次のように述べました。

「本日は、三位一体の労働市場改革の方向性について議論を行いました。

賃上げは、新しい資本主義の最重要課題です。

足元でのエネルギー高騰対策や低所得者世帯への支援などとあわせて、物価上昇を超える賃上げを目指します。

さらに、その先に、構造的な賃上げを実現し、同じ職務であるにも関わらず、日本企業と海外企業の中に存在する賃金格差の解消を目指します。

働き方は大きく変わってきています。

『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人一人が自らのキャリアを選択する』時代となってきました。

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い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要です。

そうすることにより、社外からの経験者採用にも門戸を開き、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、労働者が自らの選択によって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です。

## 個人の自律的なキャリア形成を促すために、

## 国の学び直し支援策

については、個人への直接支援中心に見直しをします。

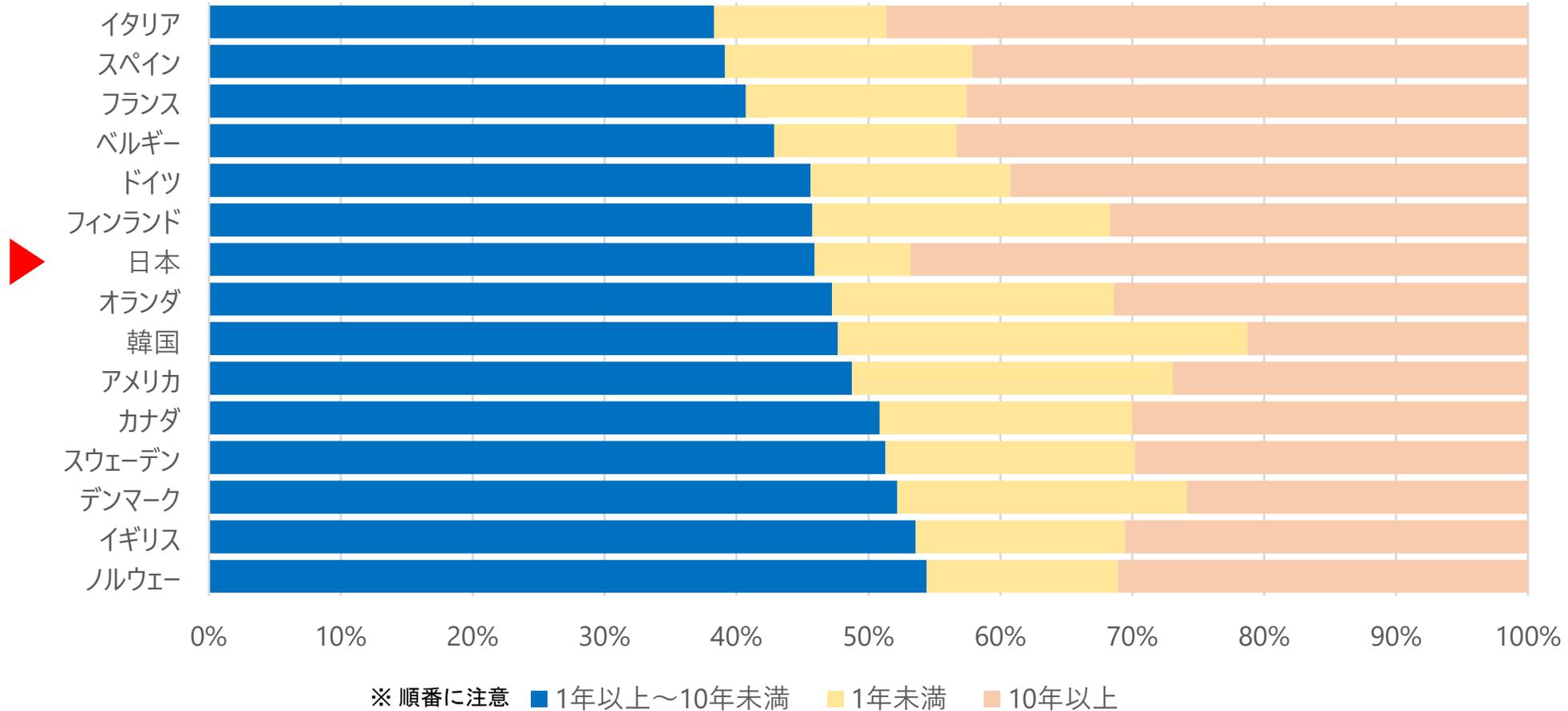
また、海外と同様に、**在職期間中のリスキリングの習慣の形成**を図ります。

本日は、こうした話題について、  
リクルート独自のデータを用いて深掘っていきます。

ただし、時間の制約から、本日はあくまで概要に止まりますため、  
より詳細な分析・データにご興味がある方は、個別にご連絡いただけますと幸いです。

# 日本はもはや“労働移動のない国”ではない

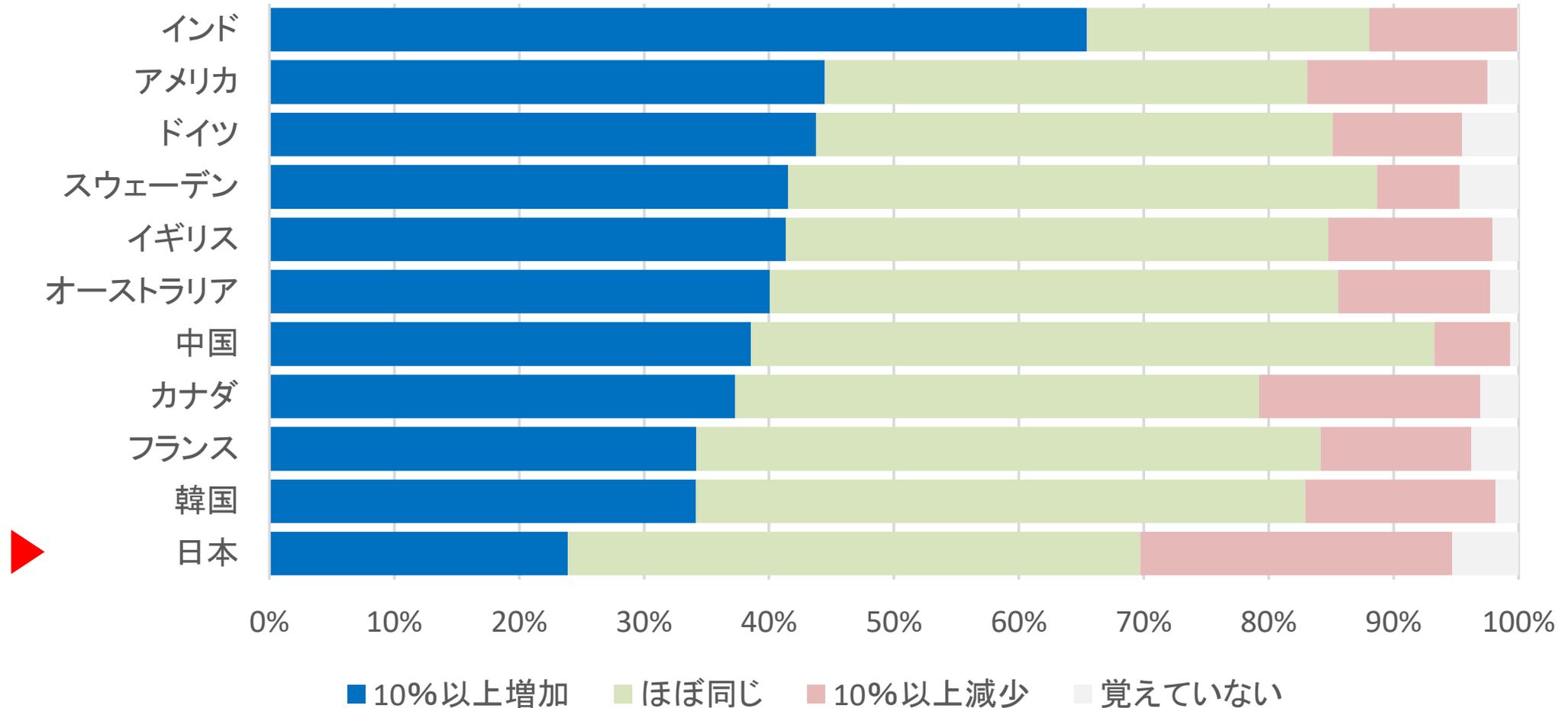
勤続年数



日本：厚生労働省（2022.3）「2021年賃金構造基本統計調査」 民営事業所の常用労働者が対象、短時間労働者除く  
アメリカ：連邦労働統計局(BLS)（2022.9）Employee Tenure in 2022  
その他：OECD “Employment by job tenure intervals” 2022年10月現在（JILPTデータブック国際労働比較2023より取得）

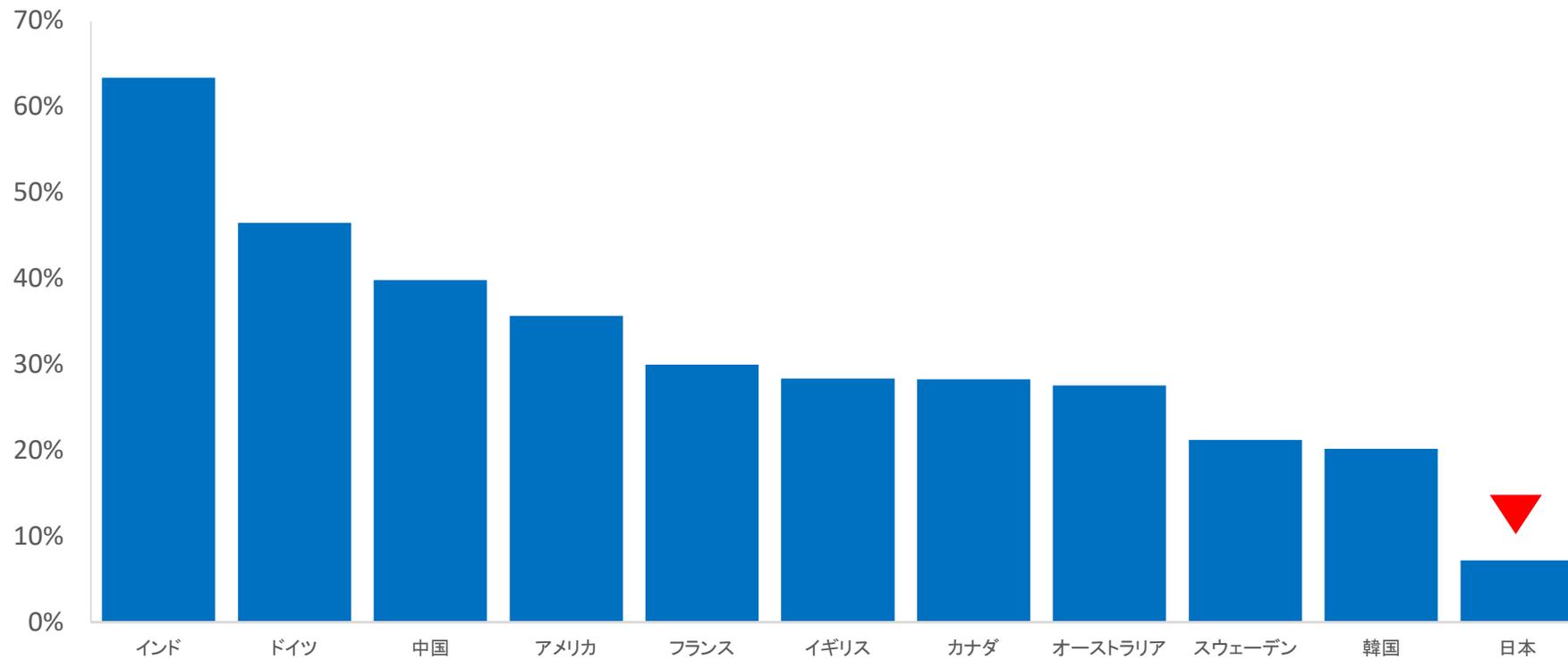
# 日本の課題は転職市場が“不健全な”点である

転職時の賃金変動状況



# 諸外国では転職はキャリアアップの手段になり得る

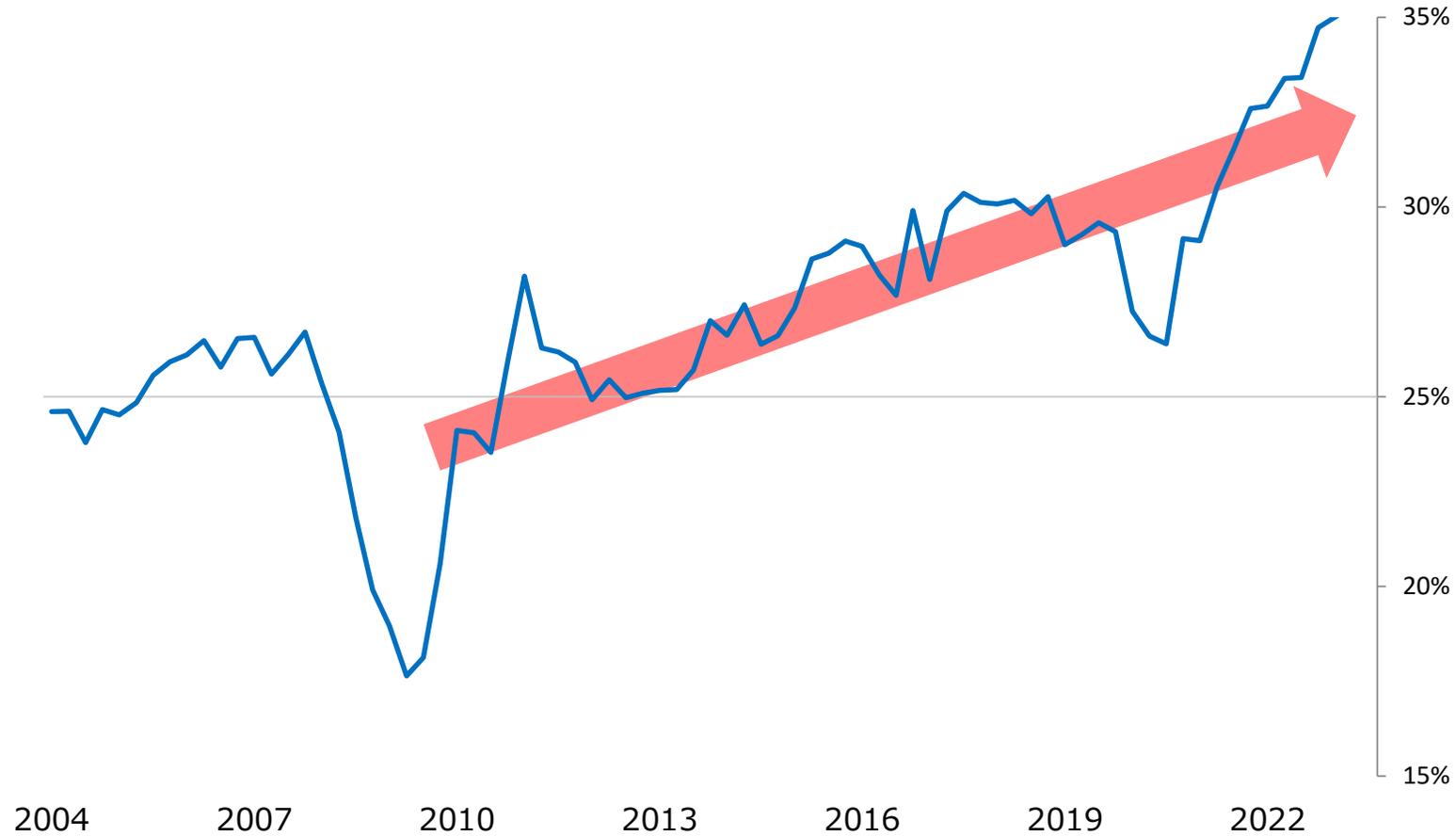
転職時に「役職が上がった」割合



ここまでの話題は「諸外国との比較」によるメッセージである。  
日本における「過去」と「現在」を比べると状況は変わりつつある。

# 不健全な転職市場が、健全化しつつある

リクルート 転職時の賃金変動状況  
転職時に1割以上賃金が増加した者の割合



※ 直近値は2023年7~9月期

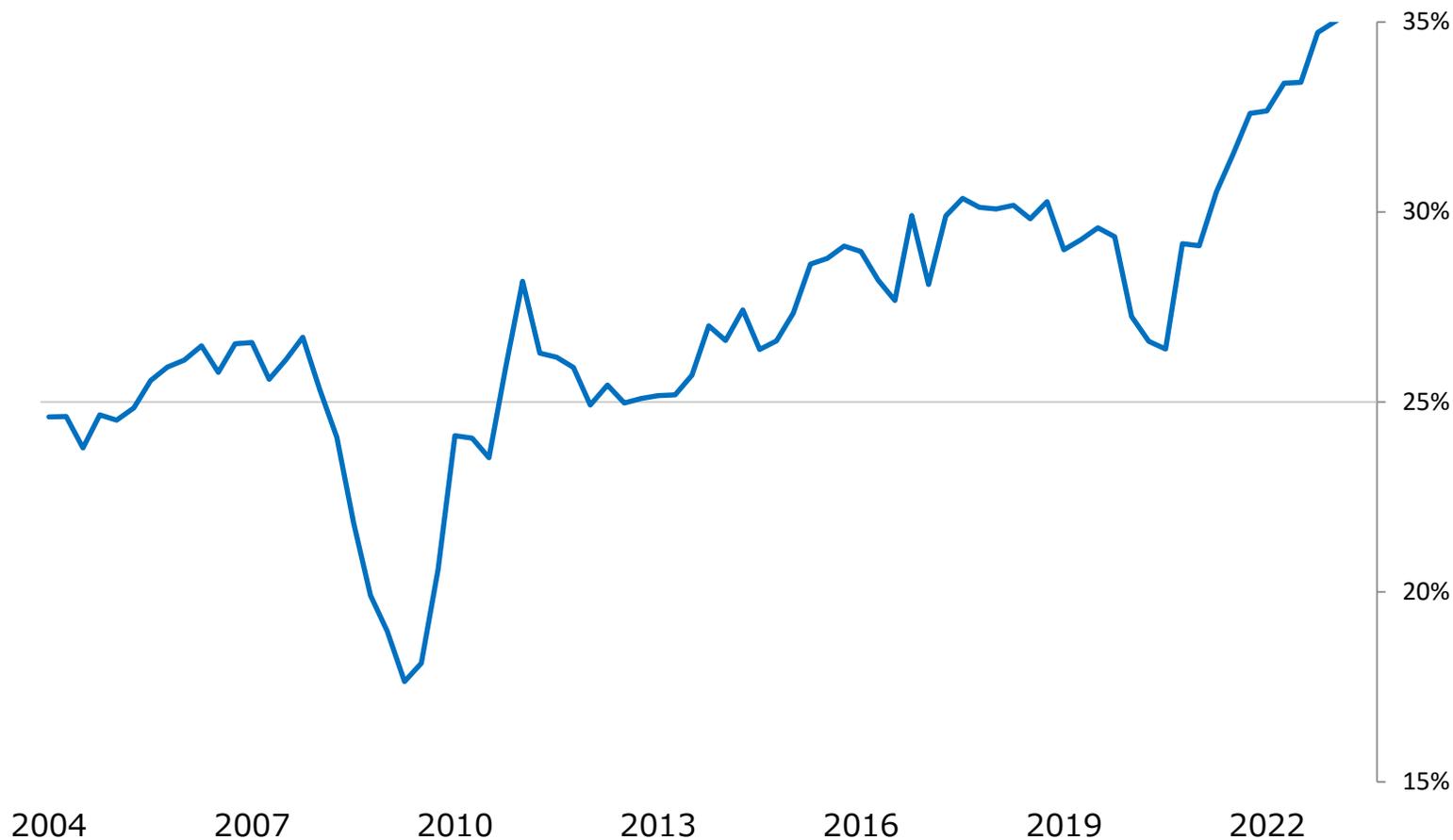
過去と現在を比べた際に状況が改善している理由は、  
景況感のような循環的・一時的な要因のみでない。

長期継続するであろう構造的な要因、人手不足の進行がある。

# 不健全な転職市場が、健全化しつつある

## 再掲

リクルート 転職時の賃金変動状況  
転職時に1割以上賃金が増加した者の割合



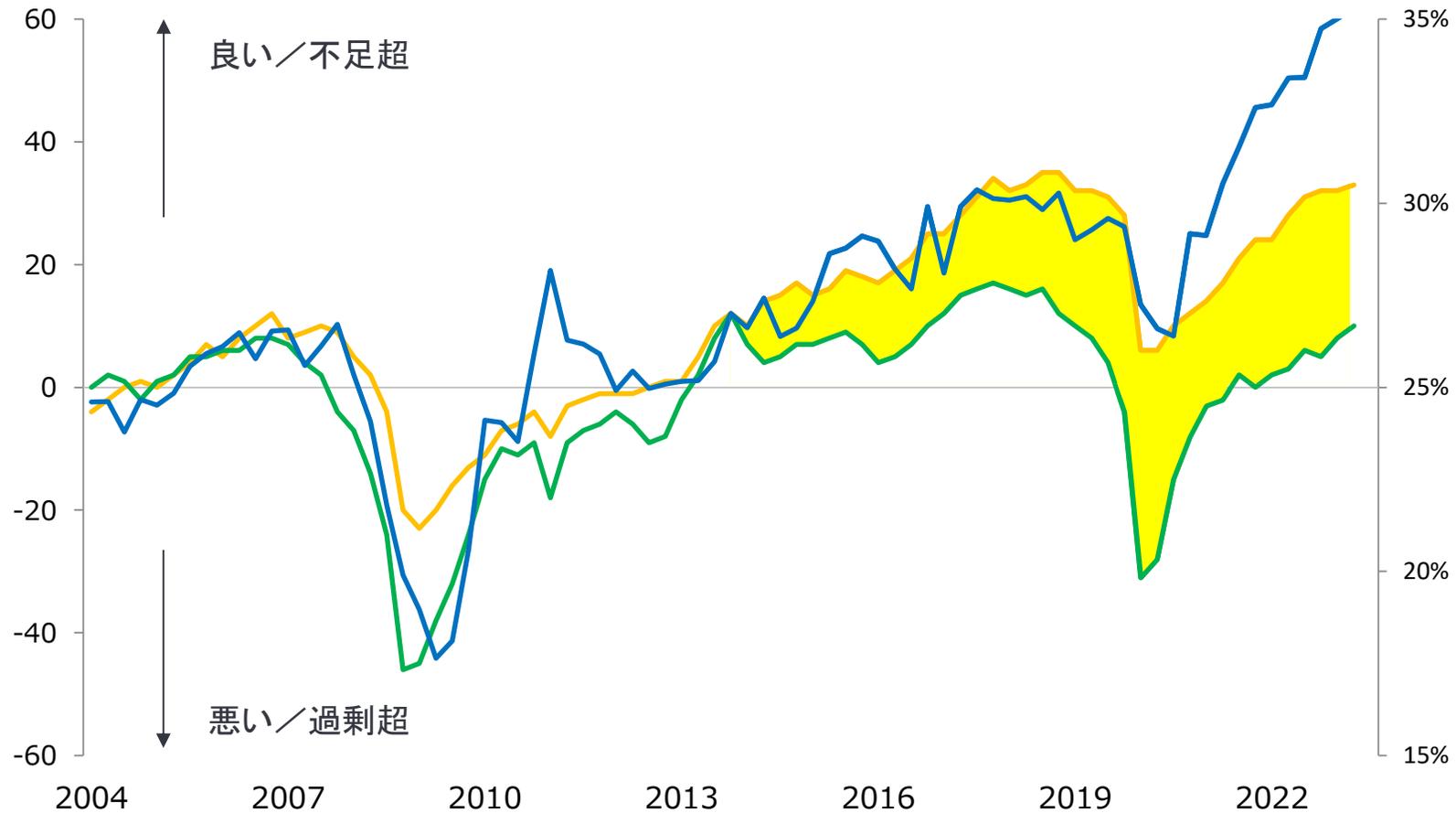
※ 直近値は2023年7~9月期

# 不健全な転職市場が、健全化しつつある

日銀短観

業況感／人手不足感

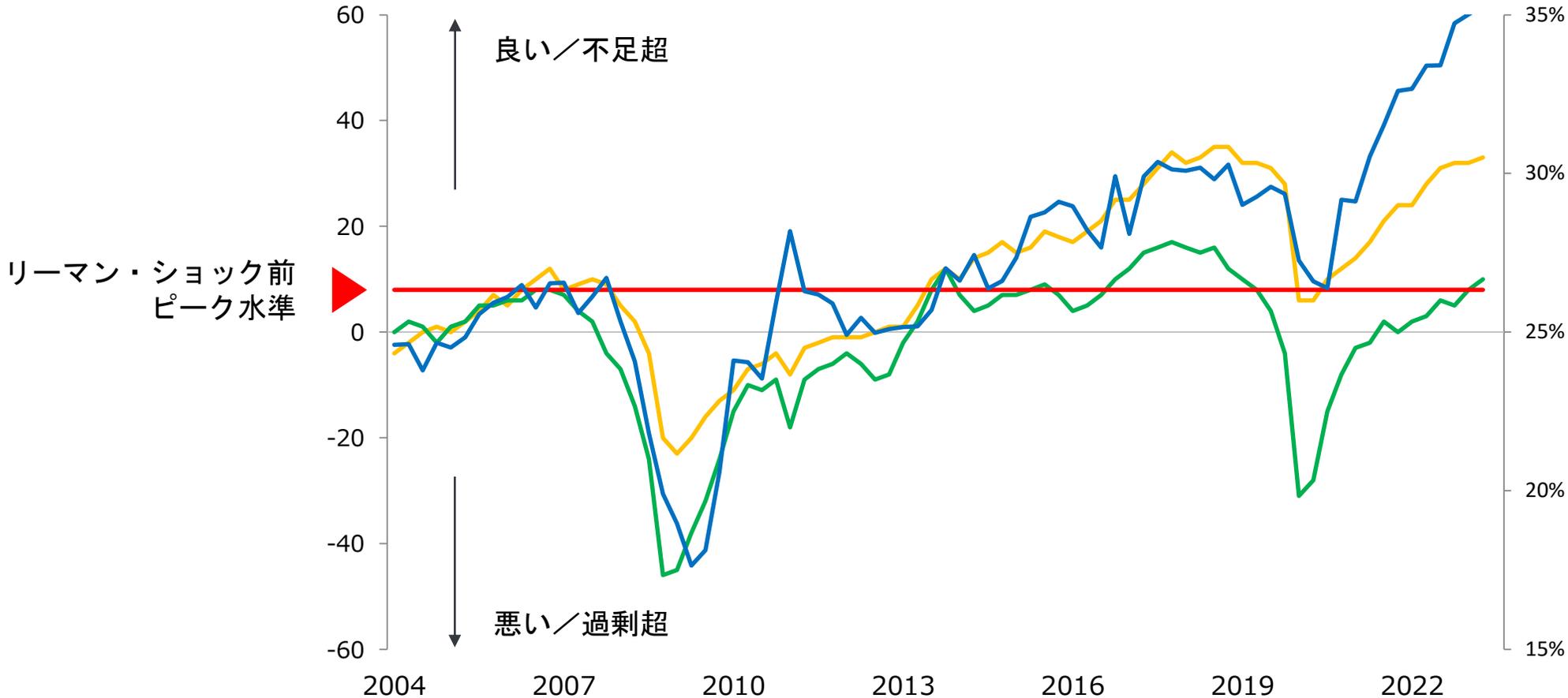
リクルート 転職時の賃金変動状況  
転職時に1割以上賃金が増加した者の割合



# 不健全な転職市場が、健全化しつつある

日銀短観  
業況感／人手不足感

リクルート 転職時の賃金変動状況  
転職時に1割以上賃金が増加した者の割合



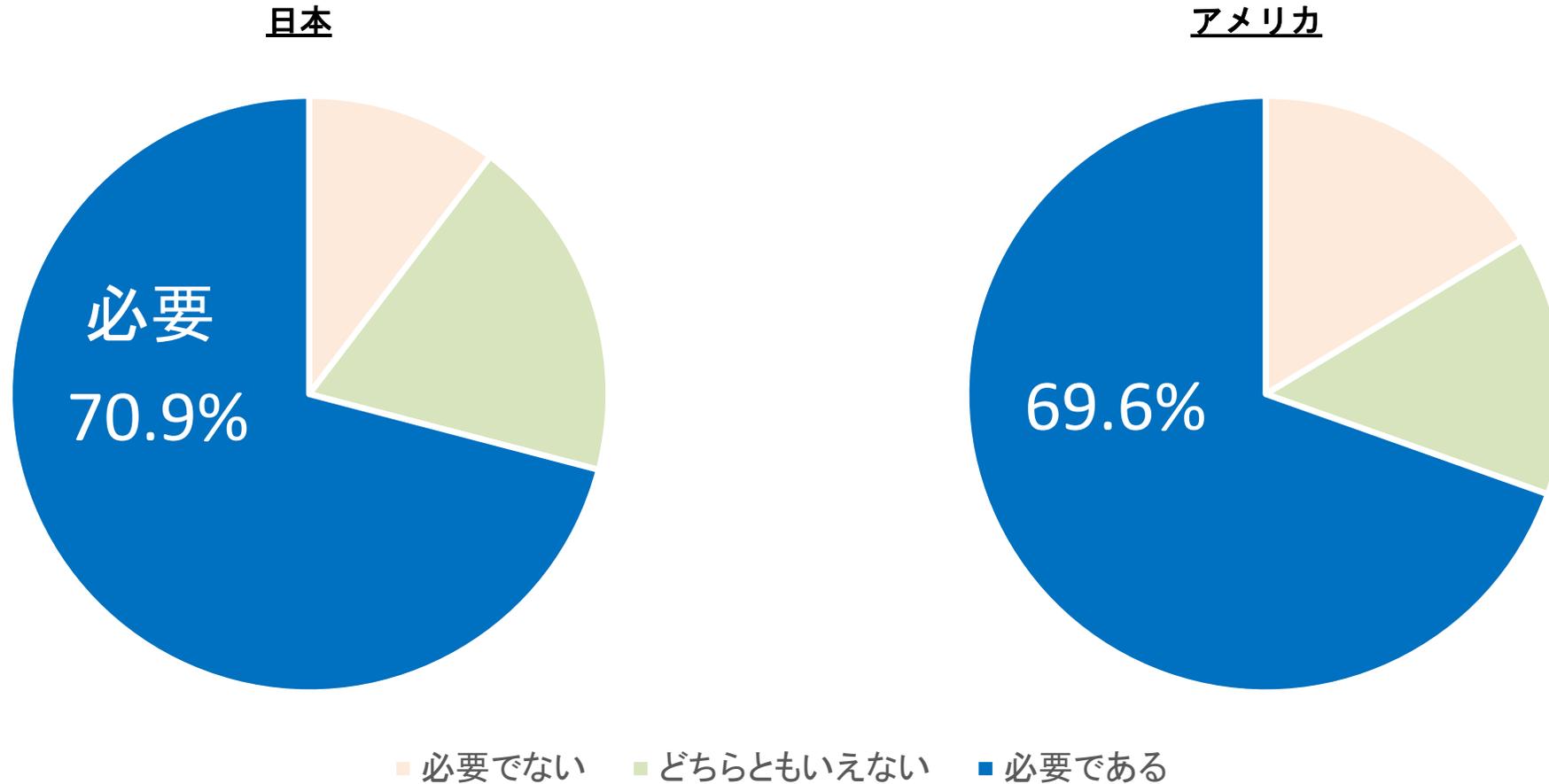
**転職時の賃金変動指標は、足許9四半期連続で過去最高値を更新。**

**リーマン・ショック直前の好況時と比べ、異次元の水準となっている。**

健全な雇用流動化が進みつつあるなか、  
我々はどのように変わる必要があるのか？

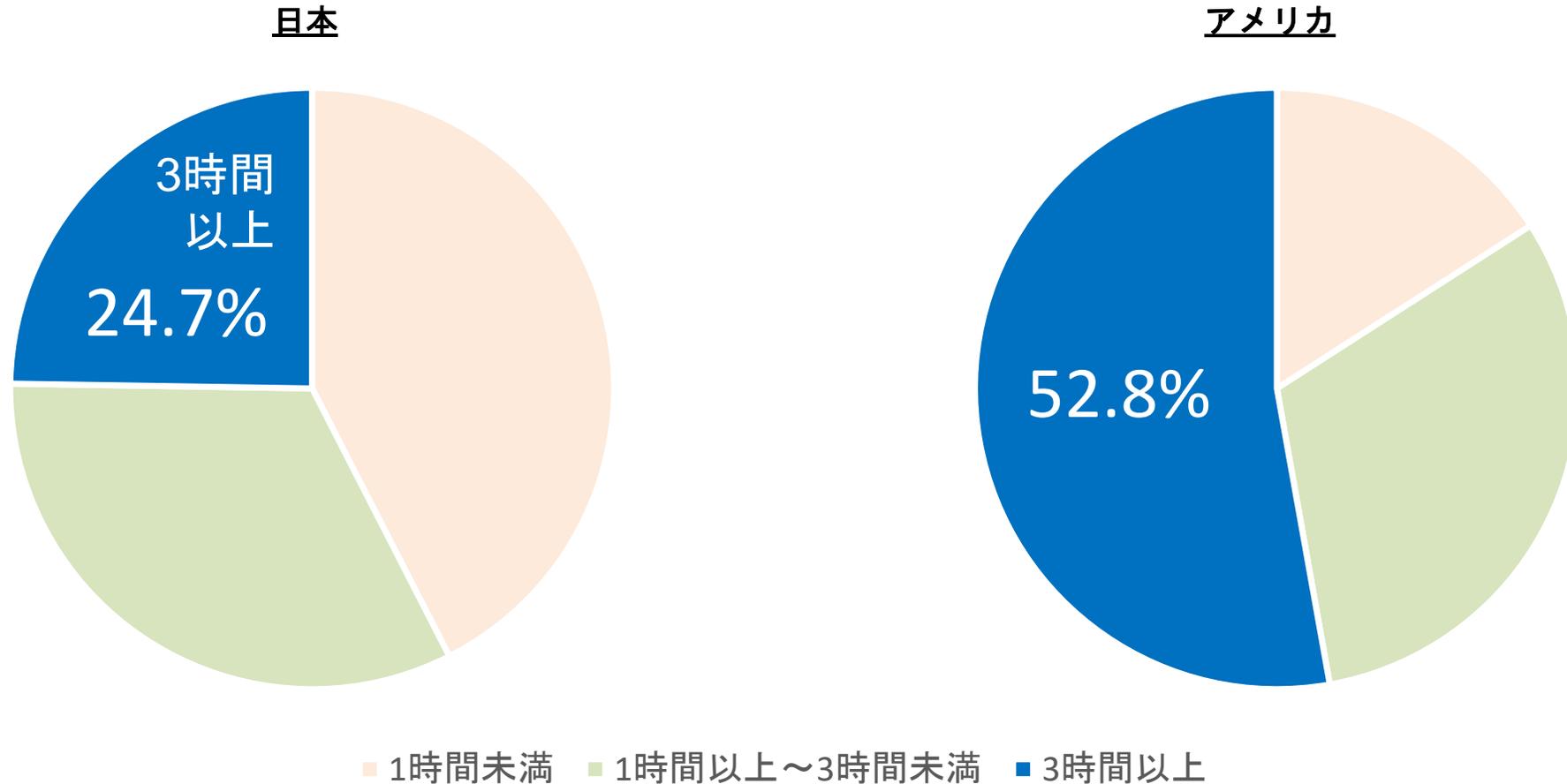
ここからはアメリカと日本の差分から示唆を得ていく。

# 学び・リスキリングに対する“意識”に差はない



Q. あなたは、仕事をしていくうえで、「学び」や「リスキリング」の必要があると考えていますか？

# 学び・リスキリングの“実行”には明確な差がある



Q. あなたは週何時間程度、「学び」や「リスキング」に取り組んでいますか？

# “実行”と転職時の賃金変動には相関がある

日本

アメリカ

転職時／学びの時間 賃金	日本				アメリカ		
	1時間未満	1時間以上 3時間未満	3時間以上		1時間未満	1時間以上 3時間未満	3時間以上
A: 増	24.1%	29.7%	38.6%	}	41.9%	50.2%	45.6%
維持	45.8%	48.4%	41.4%		31.7%	35.0%	41.3%
B: 減	27.7%	19.3%	20.0%		24.6%	13.7%	12.1%
覚えていない	2.4%	2.6%	0.0%		1.8%	1.2%	1.1%
総計	100.0%	100.0%	100.0%		100.0%	100.0%	100.0%
A－B	-3.6%	10.4%	18.6%	←	17.4%	36.5%	33.5%

Q. 転職によって月収／年収は変わりましたか？

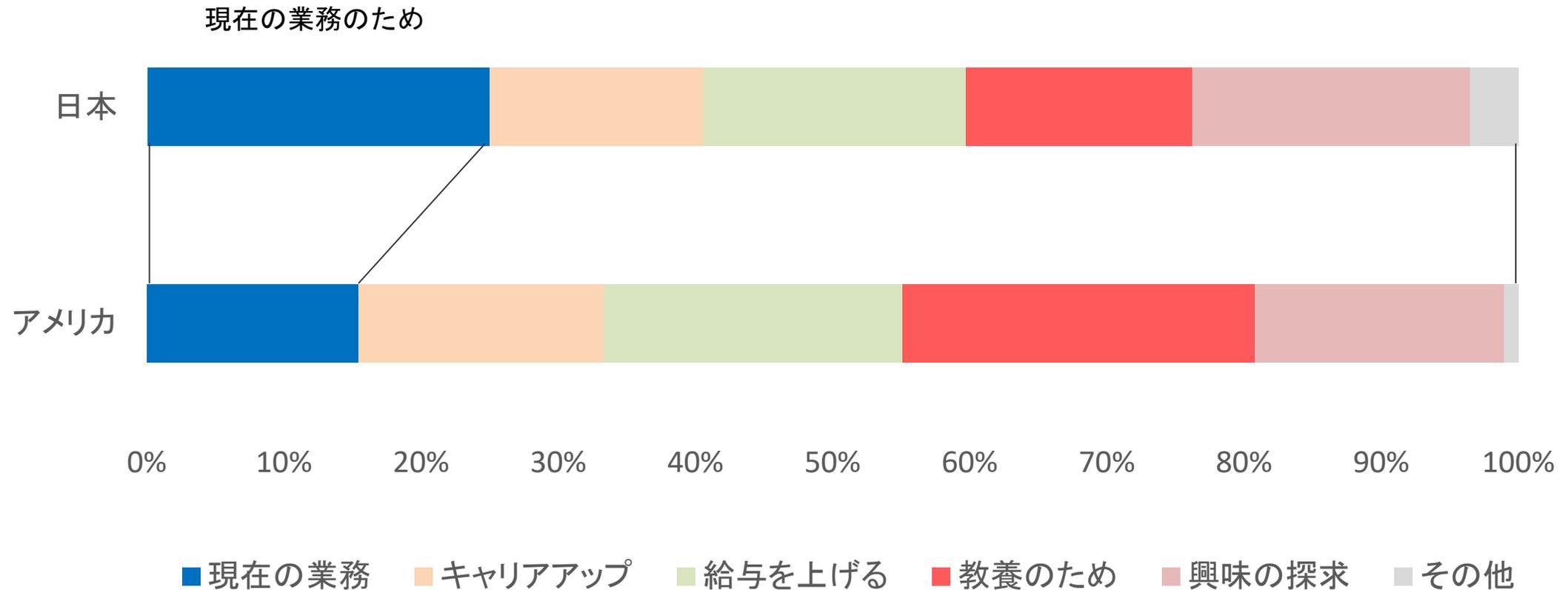
Q. あなたは週何時間程度、「学び」や「リスキング」に取り組んでいますか？

# 日本人は現在の仕事と両立ができない

	日本	アメリカ	日本 - アメリカ
仕事との両立による時間不足	<b>41.7%</b>	30.8%	10.9%
家庭との両立による時間不足	30.5%	28.7%	1.8%
モチベーションの維持	<b>38.9%</b>	33.3%	5.6%
費用負担等の経済的負担	31.8%	28.1%	3.7%
場所や環境の確保	16.6%	16.0%	0.6%
目標設定の難しさ	20.8%	17.9%	3.0%
メンター等、アドバイザーの不在	10.1%	<b>17.1%</b>	-7.0%

Q. あなたが「学び」や「リスクリング」をするうえで、弊害となっていることがあれば教えてください。

# 日本は現在の業務のために学ぶ人が多い



Q. あなたが「学び」や「リスキリング」に取り組む目的は何ですか？

# 転職時の賃金変動では「給与を上げるため」が高スコア

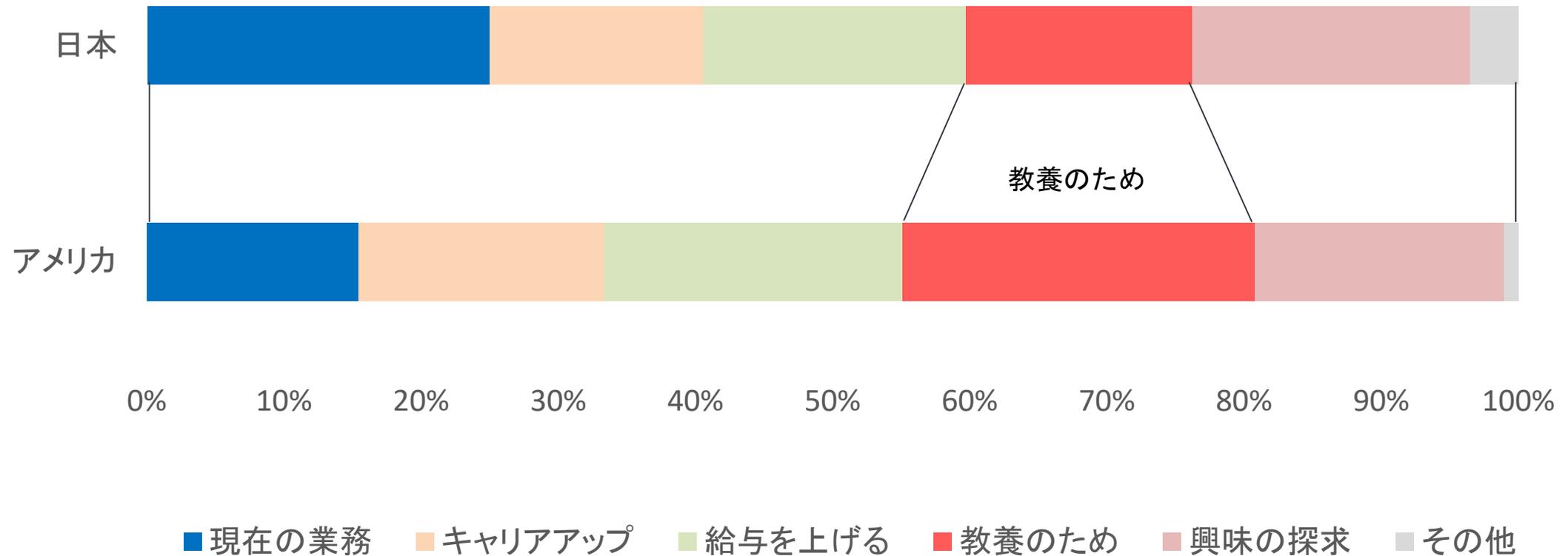
日本

転職時／学ぶ目的 賃金	現在の業務	キャリアアップ 就業機会獲得	給与を上げる	教養のため	興味の探求
A: 増	30.1%	25.5%	34.2%	33.0%	25.2%
維持	43.6%	51.0%	41.7%	39.8%	48.0%
B: 減	23.7%	22.4%	22.5%	23.3%	23.6%
覚えていない	2.6%	1.0%	1.7%	3.9%	3.1%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
A－B	6.4%	3.1%	<b>11.7%</b>	9.7%	1.6%

Q. 転職によって月収／年収は変わりましたか？

Q. あなたが「学び」や「リスキリング」に取り組む目的は何ですか？

# アメリカでは教養のために学ぶ人が多い



Q. あなたが「学び」や「リスキリング」に取り組む目的は何ですか？

# 転職時の賃金変動でも「教養のため」が高スコア

アメリカ

転職時／学ぶ目的 賃金	現在の業務	キャリアアップ 就業機会獲得	給与を上げる	教養のため	興味の探求
A: 増	46.7%	47.6%	45.5%	46.4%	46.9%
維持	38.8%	36.1%	37.8%	40.1%	35.1%
B: 減	13.9%	15.2%	14.2%	12.4%	17.5%
覚えていない	0.6%	1.0%	2.6%	1.1%	0.5%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
A-B	32.7%	32.5%	31.3%	<b>33.9%</b>	29.4%

Q. 転職によって月収／年収は変わりましたか？

Q. あなたが「学び」や「リスクリング」に取り組む目的は何ですか？

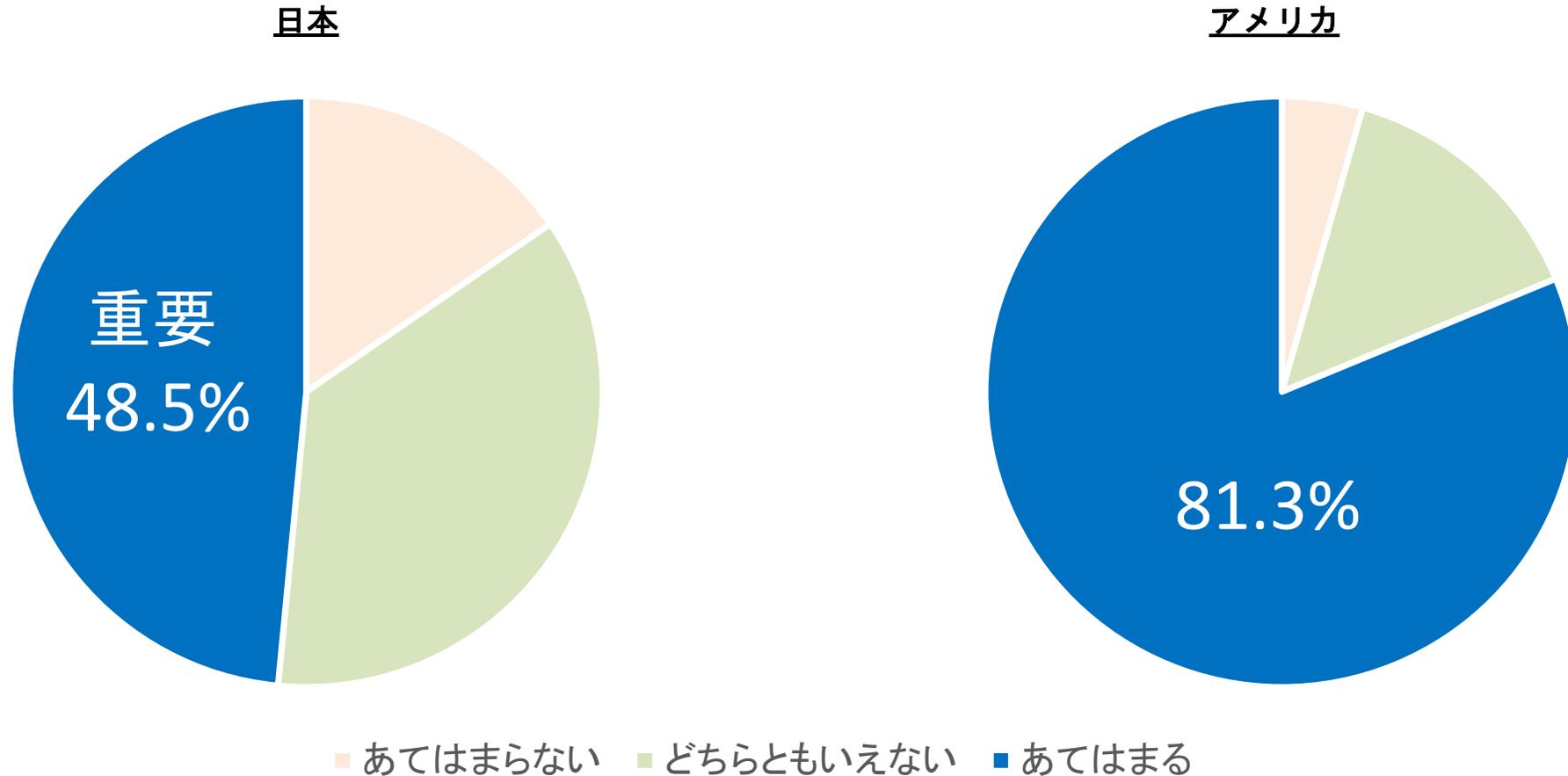
日本は学び・リスクリングに対する意識は低くない。  
ただし「実践」のレベルはアメリカに大きく劣る。

その理由は「現在の業務」との両立が難しいから。

日本では「現在の業務」のため、アメリカでは「教養」のために学ぶ者が多い。

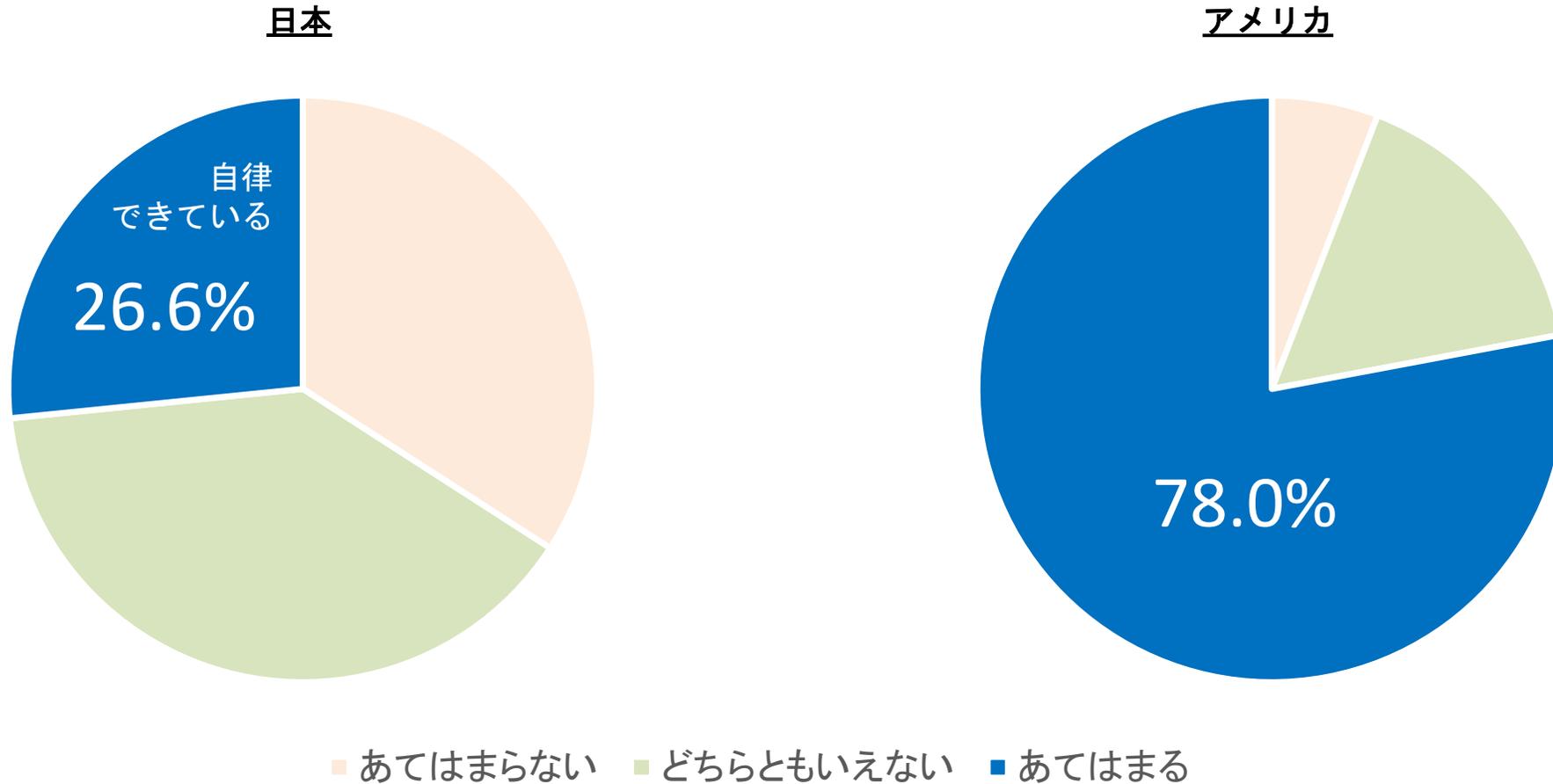
ここからは、リスクリングに対するスタンスの違いの背景として、  
「キャリアの自律」に関する考え方の違いについて、確認していく。

# キャリアの自律については“意識”から明確な差



Q. 自分にとって「キャリア自律」は重要なことだと思う。  
※キャリア自律とは「変化する環境において自らのキャリア構築と学習を主体的かつ継続的に取り組むこと」である。

# “実践”は更に大きな差



Q. 自分はキャリア自律ができていると思う。

※キャリア自律とは「変化する環境において自らのキャリア構築と学習を主体的かつ継続的に取り組むこと」である。

# キャリアの自律は転職時の賃金増と相関がある

日本

アメリカ

転職時／キャリア自律 賃金	日本				アメリカ		
	できていない	どちらとも 言えない	できている		できていない	どちらとも 言えない	できている
A: 増	19.2%	26.1%	26.5%	}	35.6%	31.2%	47.9%
維持	45.8%	43.5%	49.4%		41.1%	45.5%	37.0%
B: 減	29.1%	24.5%	20.5%		19.2%	17.3%	13.5%
覚えていない	5.9%	5.9%	3.6%		4.1%	5.9%	1.6%
総計	100.0%	100.0%	100.0%		100.0%	100.0%	100.0%
A - B	-9.9%	1.6%	6.0%	←	16.4%	13.9%	34.4%

Q. 転職によって月収／年収は変わりましたか？

Q. 自分はキャリア自律ができていると思う。

※キャリア自律とは「変化する環境において自らのキャリア構築と学習を主体的かつ継続的に取り組むこと」である。

# 更に日本の“自律者”は視野が狭い可能性

将来のキャリアに対して取り組んでいること  
(「キャリア自律ができている」と回答した者のみを選抜)

	日本	アメリカ	日本 - アメリカ
新しい知識やスキルの習得	49.7%	55.3%	-5.6%
キャリアプランの明確化と目標設定	25.3%	44.8%	-19.5%
ネットワークを広げてつながりを築く	24.1%	45.3%	-21.2%
産業変化のトレンドや労働市場の変化に対する情報収集	20.8%	37.4%	-16.6%
メンターを見つけてアドバイスを受ける	16.6%	30.0%	-13.4%
ワークショップ等に参加して自己成長につなげる	19.3%	35.0%	-15.8%

Q.自分はキャリア自律ができていると思う。

Q.将来のキャリアに対して、取り組んでいることがあれば教えてください。

# 周囲の人々の影響は？

次頁で以下「24パターン」のなかから日米差が大きい上位5項目をピックアップ

24パターン

=

6パターン

×

4パターン

家族・パートナー

親戚

社会人になる前の友達

一緒に学んだ仲間

趣味やスポーツの仲間

地域やボランティアの仲間

自分の強みや持ち味に対して助言をくれる

仕事がかんたんにいこう助言や支援してくれる

キャリアに関して気づきを与えてくれる

キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる

Q. あなたが普段交流している方々は、仕事やキャリアのアドバイスをしてくれますか？

# 新たな挑戦に対する家族・親戚からの後押しに差

24パターンの中で日米差が大きい上位5項目

			日本	アメリカ	日本 - アメリカ
1位	家族・パートナー	キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる	14.7%	25.9%	11.2%
2位	親戚	キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる	2.0%	10.5%	8.5%
3位	親戚	自分の強みや持ち味に対して助言をくれる	1.4%	9.6%	8.3%
4位	家族・パートナー	自分の強みや持ち味に対して助言をくれる	16.2%	24.4%	8.2%
5位	親戚	仕事がうまくいくよう助言や支援してくれる	2.5%	9.1%	6.6%

Q. あなたが普段交流している方々は、仕事やキャリアのアドバイスをしてくれますか？

キャリアの自律に対しては、まず意識面で既に明確な日米差がある。  
そして、実践となると、その差は更に大きくなる。  
また、自律できている者に限定した場合でも、日本はやや視野の狭い可能性。

周囲の人間の影響については、あくまで日米の相対比較ではあるものの、  
新たな挑戦の後押しを得られにくい等、ある意味、日本的な結果が確認された。

健全な雇用流動化が進みつつあるなか、  
我々はどのように変わる必要があるのか？

現在の業務に過剰適合した状態での近視眼的なリスクリングではなく、  
キャリアを自らの責任でデザインしていくなかでの、  
適切なモチベーションのもとでのリスクリングが望ましい。

加えて、新たなキャリアに挑戦する人を、  
周囲の人が心から応援している未来を築きたい。

より詳細な分析・データにご興味がある方は、  
個別にご連絡いただけますと幸いです。

# 本日のお話に関連する高田悠矢の執筆物

## [リクルート労働市場レポート]

- ・健全な雇用流動化

vol.1 健全性の定義とその推移

vol.2 労働市場の過熱と企業の対応

## [日経産業新聞 戦略フォーサイト]

第一回 不健全な日本の労働市場

第二回 人手不足背景、健全化の動き

第三回 賃金制度への課題感強まる

第四回 統計指標、賃金改革迫る

第五回 ビッグデータで指標進化

## [総務省からのワーキングペーパー]

- ・人材紹介サービスのトランザクションデータを用いた労働統計の速報指標開発（ビッグデータ連携会議レポート）
- ・労働市場の民間ビッグデータ：経済統計としての活用可能性（総務省統計委員会担当室 ワーキングペーパー）

## [国際カンファレンス: IEEE International Conference on Big Data]

- ・ Implementation of Biased Big Data to the Japanese Official Labor Statistics Using Supervised Learning under Covariate Shift

## [労政時報]

- ・ 人手不足、転職市場活況期に考える「転職時の賃金変動」という情報の重要性  
：ビッグデータから転職時の賃金変動をリアルタイム提示。募集時賃金の検討に活用可能

- ・ データから考える「理想の上司とは一体何なのか」

第一回 ピーターの法則に見る「上司=無能」論

第二回 これまでのリーダーシップ論を振り返る

第三回 上司満足度の正体

第四回 満足度が業績を上げるのか、業績が満足度を上げるのか

第五回 メンバーを「理解し、動機づける」とはどういうことか