

変容する労働市場下での転職 —採用パターンと Person-Environment Fit—

中村 天江 リクルートワークス研究所・主任研究員

長期雇用が根づいてきたわが国の、雇用の安定性と流動化が同時発生している労働市場下で、転職はどのように行われているのだろうか。企業の中途採用を4パターンに分け、Person-Environment Fit (個人-環境適合) の尺度を用いて転職結果について分析した。わが国の転職では、職務だけでなく、対人などの適合が重要であり、かつ、採用パターンが日本的か米国的かにより望ましい入職のあり方が異なることが明らかになった。

キーワード: 転職, 中途採用, Person-Environment Fit, 日本的雇用慣行, 外部労働市場

目次

I. 問題意識

I-1. 日本的雇用慣行と転職

I-2. 労働市場の変容

II. 研究の枠組み

II-1. 企業の採用パターン

II-2. 個人の環境適合

II-3. 分析モデル

III. データ

IV. 分析

IV-1. 転職による変化

IV-2. 転職結果

V. 総括

V-1. 考察

V-2. 政策的含意

V-3. 今後の課題

I. 問題意識

I-1. 日本的雇用慣行と転職

労働市場が流動化している (川口・上野 2011)。この 20 年、日本的なメンバーシップ型の雇用システムは縮小し、欧米のようなジョブ型の雇用システムが浸透してきたと濱口 (2013) は述べる。だが、転職環境の整備はそれに追いついていない。日本は諸外国に比べ

転職によって賃金が低下する割合が高く (リクルートワークス研究所 2013)、また、労働市場の特性が異なっているにもかかわらず、職業紹介の制度は欧米をもとに整備されるにとどまっているという問題もある (濱口 2013)。さらに、入社後の適応支援も解明されていない (中原 2012)。2013 年、「行き過ぎた雇用維持型」から「円滑な労働移動支援型」に雇用政策が転換されたように、転職者も採用企業も満足する、労働移動の環境整備は大きな政策課題となっている。

長期雇用が根づいてきたわが国では、転職は難しい。この自明の事実があるからこそ、そのハードルを越えるだけの研究が行われてきたのかといえば、それは違う。第一に、日本的雇用慣行のもとでは内部労働市場の重要性が高いため、相対的に外部労働市場の研究が手薄になりやすい。第二に、労働市場の違いから、流動性が高い欧米の研究結果に無定見に依拠できないはずだが、そこまで考慮した研究は、第一の理由から行われにくい。つまり、転職が難しいからこそ転職の研究が必要にもかかわらず、転職が難しいというまさにその理由によって、転職研究が乏しいというジレンマが存在してきたのである (中村 2014)。

このような中、既存の転職研究には2つのコンテクストが埋まっている。流動性の高い欧米の結果の支持・追随と、日本の転職における特

異性への言及である。転職は流動的な行為そのものなので、多くの研究は何らかの点で前者のコンテキストを主張しており、その結果が目立つが、あえて後者の視点から先行研究を概観すると、先行研究が重要な示唆を残していることがわかる。

渡辺（1991）は転職に有効な人的ネットワークの質が日本では米国（Granovetter 1995）と異なることを示し、蔡・守島（2002）は誰もがそのような人的ネットワークをもたないからこそ、フォーマルな入職経路の整備が重要だと指摘した。上野・神林（2005）は求職者と求人とのマッチングを考える際、賃金以外の要素があることに言及し、リクルートワークス研究所（2013）の国際比較調査において、日本ではまさにこの多面的な視点が必要な結果が確認された。日本以外の8カ国では「仕事に求めるもの」の第一位が「賃金・福利厚生」なのに対し、日本だけが「人間関係」「仕事内容」「勤務日数」が「賃金・福利厚生」を上回っており、かつこれらの選択比率が拮抗している。つまり、労働市場の流動性が高く、個人と組織のニーズの均衡点を賃金でしか表せない諸外国と違い、日本では長期雇用を前提に仕事に求めるものが多様に分化しているのだ。

加えて、一般的技能よりも企業特殊の技能が重視される日本的雇用慣行のもとでは（八代2002）、離職の意思決定も、転職活動も、転職後の社会化も欧米より困難となると予想される。だからこそ、入社後、適応するのに学習棄却と、それを促すエージェントとして上司の役割が一層重要となるのだろう（中原2012）。離職から社会化までの研究を統合する必要性を西村（2007）が述べるのも、スムーズな転職を実現するには、転職プロセスにいくつも課題が潜む日本の労働市場の特性と不可分だからだと思われる。

このように、日本的雇用慣行が根づくわが国では、転職のメカニズムは諸外国よりもいりくみ、複雑になると考えられる¹。だからこそ、わが国ならではの転職研究が求められるが、それは前述の理由からいまなお不十分で、体系化されているとはいえない。

I-2. 労働市場の変容

日本の転職研究でとりわけリサーチホールとなっているのは、日本的雇用慣行という転職阻害要因と、労働市場の流動化という転職促進要因が同時発生していることを明示的に取り扱っていないことである。

労働市場の流動化についてはいくつもの言説がある。たとえば、平野（2006, 2011）は、日米の典型的な人的資源管理を、企業特殊総合技能を重視し内部労働市場から人材を調達するJ型組織モード、機能的エキスパート技能を重視し外部労働市場から人材を調達するA型組織モードに概念化し、J型からA型に接近していくと主張した。J型からA型に漸進的に移行するため、進化J型などの中間形態の組織モードが発生すると指摘している。濱口（2013）は、日本ではメンバーシップ型システムが縮小変容しつつもなお主流のコースとして厳然と存在する一方、そこからこぼれ落ちた人々は家計補助的な非正規労働という、欧米諸国のジョブ型労働者に及ばない低劣な処遇においやられていく二極分化が進んだという。そのため、良質なジョブ型正社員への移行が必要だと述べる。平野や濱口の主張に共通するのは、日本の労働市場は流動性の高い欧米のそれに近づいているが、その変化は一足飛びには起きず、その過程で複数の雇用システムが併存するということである。専門的・技術的職業者など、一部の職種で同一職種内での転職が増加しているという事実や（戸田2010）、派遣労働の浸透は（Reich 2008）、部分的労働市場の形成を示唆しており、このような労働市場の変容過程ととらえることができる。

安定的な雇用システムと流動的な雇用システムが2つの極に存在する労働市場において、どのような転職がなされているのだろうか。どのような条件があれば、良い転職が実現するのだろうか。答えは全くもって自明ではない。本研究では、今日的なこの疑問に迫りたい。

II. 研究の枠組み

本研究の目的は、複数の雇用システムが併存する労働市場における転職実態を把握し、転職の促進要因を探ることである。研究の枠組みを3ステップで提示しよう。

第一ステップとして、雇用システムのサブシステムとして、企業の人材調達を類型化する。第二ステップで、Person-Environment Fit (個人 - 環境適合, PE Fit) という概念を用いて、個人の転職先への適合を測定する。第三ステップで、企業の採用パターンと個人のPE Fitを用いた分析モデルを提示する。

II-1. 企業の採用パターン

これまでみてきたように現在、労働市場には複数の雇用システムが存在する(山内 2013)。人材調達、能力開発、雇用保障、報酬制度など様々なサブシステムの総体である雇用システムを定義し、測定することは容易ではない。個人の転職に焦点をあてる本研究では、人材調達に限定して、企業の採用パターンを分類することとする。

日本と米国でみられる典型的な人材調達の特徴についてまとめたものに、青木・奥野(1996)、平野(2006)、濱口(2013)、山内(2013)などがある。これらによれば、米国的な特徴は、職務定義が厳密で、その職務定義に合った機能的エキスパート技能を有した人材を採用する。一方、日本的な特徴は、職務定義が不明瞭で、人の持ち味を発揮できるように仕事を決めるため、個人には企業特殊の総合技能が求められる。

そこで、企業の中途採用を、組織が求める役割が明確か曖昧か、採用した人材が専門的な技能を有しているか否かで4つのパターンに分類したのが図表1である。[役割明確×専門職]が最も米国的で、[役割曖昧×非専門職]が日本的とみなすことができる。[役割明確×非専門職][役割曖昧×専門職]は、米国的と日本の中間的な形態といえる。

図表1 企業の採用パターン

		個人が保有する技能	
		専門的	非専門的
組織が求める役割	明確	明確 × 専門職	明確 × 非専門職
	曖昧	曖昧 × 専門職	曖昧 × 非専門職

II-2. 個人の環境適合

次に、個人側の転職先との適合を、Person-Environment Fit (個人 - 環境適合, PE Fit) という概念を用いて測定する。PE Fitは環境のレベルによって、下記の5つの下位概念に分類できる(Edwards and Shipp 2007)。

- Person-Group Fit
(個人-集団適合, PG Fit)
- Person-Supervisor Fit
(個人-上司適合, PS Fit)
- Person-Organization Fit
(個人-組織適合, PO Fit)
- Person-Vocation Fit
(個人-職業適合, PV Fit)
- Person-Job Fit
(個人-職務適合, PJ Fit)

分析にこのような適合概念を用いる理由は、リクルートワークス研究所(2013)が示したように、日本ではキャリアに求めるものが多様なため、その多様性を分析に組み込む必要があるからだ。既存研究は、職種や業種、賃金などの客観的な変化は分析対象にしてきたものの、それ以上の変化をとらえることはできておらず(阿部 1996; 岸 1998)、近年、鴻巣ほか(2011)、中原(2012)など、入社後の心理変化に着目する研究がようやく出てきた段階にある。

実際、PE Fitを用いる利点は3つある。第一に、個人と組織の結節点で成立する転職をと

らえるのに個人と環境の適合を表す PE Fit は適している (Cable and Judge 1996; Sekiguchi 2006)。第二に、メタ分析等を通じて、PE Fit の程度によって、個人の組織行動のアウトカムがかなり違うことが明らかになっている (Kristof-Brown et al. 2005; Vogel and Feldman 2009)。第三に、PE Fit の研究は、欧米のコンテキストからほかの文化的コンテキストに拡大することが課題となっており (Sekiguchi 2006; Chuang et al. 2015)、さらに日本ではほとんど分析が行われていない (舛田・山田 2014)。以上から、PE Fit は、流動化が進む日本の労働市場で転職メカニズムを分析するのに適した概念といえよう。

なお、PE Fit の表記は、先行研究 (竹内ほか 2007; 舛田・山田 2014) にならい、PE Fit, PJ Fit, PO Fit, PV Fit, PG Fit, PS Fit とする。

II-3. 分析モデル

本研究の分析モデルは図表 2 である。転職の成果指標として、個人の「満足度」「離職意向」、企業からの「評価」を取る。「満足度」や再度の「離職意向」は、転職分析の成果指標としてよく用いられる変数である (山本 2008; 樋口ほか 2005)。また、転職の成果をみるにあたっては、個人の視点だけでなく、受け入れ組織の視点での評価も含まれていることが望まし

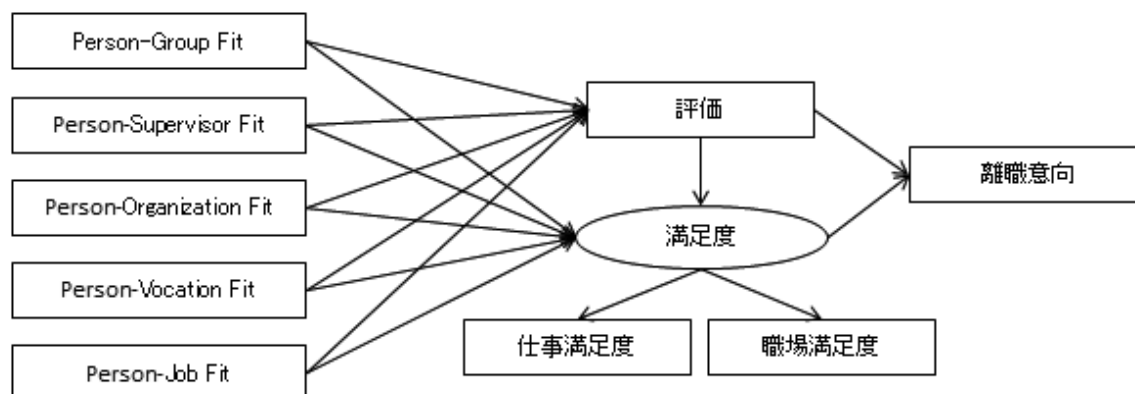
い (黒澤 2002)。そこで、本研究では企業からの「評価」も分析に含めることとする。

転職後の PE Fit の 5 つの下位概念から、「評価」「満足度」へのパスをひき、さらに「評価」「満足度」から「離職意向」にパスをひいたモデルを、採用パターンによる多母集団同時パス解析で分析する。

Mobley (1977) や Rhodes and Doering (1983) 等、満足度や職務遂行の水準が離職意向に影響を与えることはよく知られている。そのため、「満足度」と職務遂行の水準の代理変数としての「評価」から、「離職意向」にパスをひく。満足度には職務満足度や仕事満足等の下位次元が存在するため (守島 2001)、「満足度」はこれら 2 つからなる潜在変数とする。Kristof-Brown et al. (2005) や Vogel and Feldman (2009) などによって、PE Fit の各下位概念は成果や満足度に影響を与えることが確認されているので、PE Fit の各下位概念から「評価」「満足度」にもパスをひく。

なお、多母集団同時パス解析とは、複数の母集団からなるサンプルを同時に分析することにより、母集団の違いによる異同を明らかにする方法である (豊田 2007)。

図表 2 分析モデル



Ⅲ. データ

分析にはリクルートワークス研究所『ワーキングパーソン調査 2014』を用いる。日本的雇用慣行は大企業の正社員男性で観察されることから、25～54歳の正社員男性 3,361人のうち、正社員から正社員に3年以内に転職した、転職時の年齢が25～54歳の366人を分析対象とする。転職者を入社後3年以内に限定するのは、調査前の項目について、回想法でたずねているためである。

この調査で、PE Fitのデータは以下のように取得した。Fitの測定には様々な方法があり (Kristof 1996; Edwards and Shipp 2007), さらにPG FitやPS Fitなどは研究の歴史が浅いため、5つの概念を測定する標準化された尺度はまだない。Chuang et al. (unpublished) がPG FitやPS Fitを含む尺度開発に取り組み弁別性を検証しているが、筆者の知る限り、日本語で取得された利用可能なPE Fitのデータは存在しない。² そこで筆者は、先行研究から測定の仕方を検討し、経営学や経済学の専門家からなる研究グループで3回テストを行い、質問文を検討した。その結果、最終的に下記を、1「全くそう思わない」から5「強くそう思う」までの5点尺度でたずねることにした。^{3 4}

- Person-Job Fit
私はこの職務 (仕事) にふさわしい技能 (スキル) や能力をもっている
- Person-Organization Fit
私の個人的な価値観と会社の価値観や文化は合っている
- Person-Vocation Fit
私の興味は今の職業 (職種) と合っている
- Person-Group Fit
私は一緒に働く人たちとうまくやっている
- Person-Supervisor Fit
私の性格と上司の性格は合っている

評価や仕事満足度、職場満足度の変数も、1「全くそう思わない」から5「強くそう思う」までの5点尺度で取得した。離職意向は、1「転職するつもりはない」、2「いずれ転職したいと思っている」、3「現在転職したいと考えているが、転職活動はしていない」、4「現在転職したいと考えており、転職活動をしている」という選択肢でたずねた。PE Fit や評価、仕事・職場満足度のデータは転職前についても同様に取得しているが、離職意向のデータは、転職前は取得していない。

企業の採用パターンの変数は次のように操作化した。専門的な技能を表す変数として、転

図表3 平均, 標準偏差, 相関係数

	N=366	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Person-Group Fit		3.64	.784	—								
2 Person-Supervisor Fit		3.24	.940	.537**	—							
3 Person-Organization Fit		3.27	.884	.411**	.445**	—						
4 Person-Vocation Fit		3.46	.890	.285**	.269**	.434**	—					
5 Person-Job Fit		3.55	.851	.379**	.239**	.438**	.535**	—				
6 評価		3.21	.839	.474**	.406**	.453**	.355**	.512**	—			
7 仕事満足度		3.20	1.006	.389**	.473**	.542**	.559**	.356**	.403**	—		
8 職場満足度		3.19	1.015	.385**	.476**	.533**	.499**	.348**	.446**	.858**	—	
9 離職意向		1.93	1.060	-.120*	-.225**	-.237**	-.204**	-.081	-.159**	-.433**	-.456**	—

** 1%水準 * 5%水準 有意 (両側)

職後職種で「専門職・技術職」であれば1, そうでなければ0とし, 組織が求める役割の変数は, 仕事や職場の特徴に関する設問で「自分が果たすべき役割が明確である」「ある専門領域に特化した仕事である」のいずれに対しても5点尺度で「全くその通りである」「どちらかといえばその通りである」と回答した場合を1, そうでなければ0とし, それらのかけあわせで2×2の4値を作った。転職者366人の内訳は, [役割明確×専門職] 74人, [役割明確×非専門職] 93人, [役割曖昧×専門職] 73人, [役割曖昧×非専門職] 126人である。

図表3に本研究で使われている諸変数の平均, 標準偏差, 相関係数をまとめた。⁵

IV. 分析

IV-1. 転職による変化

最初に, 転職によってどのような変化があるかを確認しよう。

転職による客観的な指標の変化をまとめた

のが図表4である。[役割明確×専門職]のパターンでは, 年齢や入社時年齢が若く, 転職後年収が高く, 職種変化は少なく, 会社都合でなく自己都合の転職が多い。一方, [役割曖昧×非専門職]のパターンでは, 年齢や入社時年齢が高く, 転職後年収は高いものの年収減少率が大きく, 職種や業種変化の比率が高く, 会社都合での退職も少なくなく, 退職(転職)回数が多い。以上から日本的な[役割曖昧×非専門職]よりも, 米国的な[役割明確×専門職]で優位な転職が行われているように観察される。

加えて, 専門職で転職する[役割曖昧×専門職]は[役割曖昧×非専門職]よりも[役割明確×専門職]に近い傾向を示している。年齢や入社時年齢が若く, 賃金上昇率が大きく, 業種・職種の変化が少なく, 退職(転職)回数が少ない。職種の違いが転職結果に影響を与えることが示唆され, 職種別労働市場が形成されつつあるという先行研究と整合的である。

以上から, 転職による客観的な変化においては, 専門職の転職が非専門職の転職よりも有利

図表4 転職による変化(客観指標)

N=336	役割明確×専門職 N=74				役割明確×非専門職 N=93				役割曖昧×専門職 N=73				役割曖昧×非専門職 N=126			
	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max
年齢	36.9	5.8	25	51	38.8	7.8	26	54	36.5	5.9	26	54	39.2	7.9	26	54
入社時年齢	35.6	5.8	25	50	37.5	7.7	25	52	35.1	5.8	25	52	37.8	7.7	25	53
転職後年収 (万円)	512	313	66	1800	463	256	20	1500	467	231	100	1800	481	322	30	2800
年収増減率 (転職後-転職前)/転職前	7.5	30.0	-74.6	80.0	1.6	32.5	-72.2	150.0	8.2	30.8	-50.0	180.0	-4.5	28.2	-80.0	110.4
職種変化 0なし 1あり	.08	.27	0	1	.29	.46	0	1	.07	.25	0	1	.32	.47	0	1
業種変化 0なし 1あり	.32	.47	0	1	.49	.50	0	1	.26	.44	0	1	.48	.50	0	1
会社規模変化 1小さく 2同じ 3大きく	1.80	.81	1	3	2.08	.85	1	3	2.08	.74	1	3	1.99	.85	1	3
役職変化 1下位 2同位 3上位	1.86	.58	1	3	1.75	.54	1	3	1.85	.54	1	3	1.88	.61	1	3
主退職理由 会社都合 0該当しない 1該当する	.16	.37	0	1	.24	.43	0	1	.23	.43	0	1	.22	.42	0	1
主退職理由 自己都合 0該当しない 1該当する	.74	.44	0	1	.69	.47	0	1	.70	.46	0	1	.71	.46	0	1
退職回数	2.57	1.54	1	7	2.70	1.83	1	9	2.42	1.47	1	6	2.91	1.92	1	11

な様子がうかがえる。これは、現在の外部労働市場が欧米を模した職務を基準に整備されているという濱口（2013）や人材サービス産業協議会（2014）の指摘とも整合的だろう。

次に、転職による主観指標の変化と転職後の結果を確認する。転職前後の変化は、転職後の値から転職前の値を減じて算出するので-4~+4 までの値をとりうる。紙幅の都合上、詳細は割愛し、採用パターン別の平均値のみ図表5にまとめた。

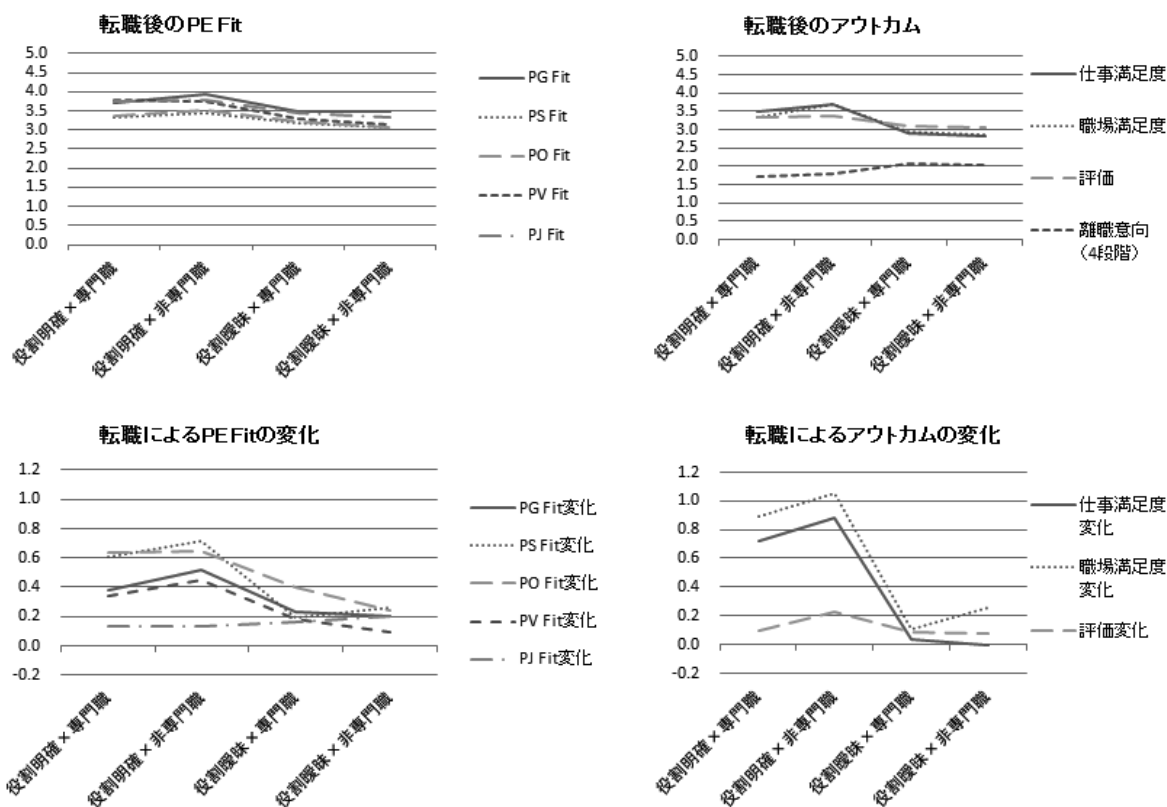
図表5から読み取れることは3点ある。1点目は、役割が明確な職場の方が、それほど大きな差ではないが、主観的指標が高い傾向があるということである。上段の転職後の PE Fit や仕事満足度、職場満足度、評価は、[役割明確×専門職] や [役割明確×非専門職] は [役割曖昧×専門職] や [役割曖昧×非専門職] よりも高い。反転項目である離職意向も、[役割明確×専門職] や [役割明確×非専門職] は [役

割曖昧×専門職] や [役割曖昧×非専門職] よりも低い。

2点目は、役割が明確な職場への転職では、顕著に主観指標が好転しやすいということである。下段の転職による主観指標の変化をみると、[役割明確×専門職] や [役割明確×非専門職] は、[役割曖昧×専門職] や [役割曖昧×非専門職] に比べ、PE Fit や仕事満足度、職場満足度の上昇が著しい。PJ Fit や評価を除き、この傾向は顕著である。これらから、役割が明確な職場への転職では、職種が専門職であってもなくても主観指標が改善しやすいといえよう。

3点目は、採用パターン4 類型の中で、求められる役割が明確な職場に非専門職として転職する [役割明確×非専門職] が、PE Fit や仕事・職場満足度、評価の絶対値でも、転職による変化でも概ね最も高い。米国的な [役割明確×専門職] よりも [役割明確×非専門職] の転

図表5 転職結果, 変化 (主観指標)



職結果が良好なのは、非常に興味深い。日本も欧米のような労働市場になりつつあるといわれるものの、現実にはいまなお日本では社内の人間関係が重要であり、専門に閉じたスペシャリストよりも、人間関係を含めたふるまいにたけたゼネラリストの方が適応しやすいということだろうか。

まとめると、転職には次の特徴がある。客観指標でも主観指標でも日本的な特徴をもつ〔役割曖昧×非専門職〕が劣位にあり、〔役割曖昧×非専門職〕の転職は〔役割明確×専門職〕〔役割明確×非専門職〕〔役割曖昧×専門職〕の転職に比べて不利である。客観指標では〔役割明確×専門職〕〔役割曖昧×専門職〕が、主観指標では〔役割明確×専門職〕〔役割明確×非専門職〕の転職が良い結果につながっていることから、米国的な〔役割明確×専門職〕の転職が最も成功しやすい。

日本的な〔役割曖昧×非専門職〕と米国的な〔役割明確×専門職〕のこのような違いは、本研究の前提認識と整合的である。〔役割明確×非専門職〕と〔役割曖昧×専門職〕の評価は、客観指標と主観指標のどちらを重視するかによってわかれるが、〔役割明確×非専門職〕は客観指標では際立った特徴がない一方、主観指標は全般に最も高い値をとっていることから、〔役割明確×非専門職〕の転職こそが現在の日本であまりうまくいきやすい可能性があり、この点は非常に興味深い。既存研究では、中途採用では職務の専門性や経験を軸に選抜がなされていると考えられているが、日本では転職先によってはスペシャリストよりもゼネラリストの方がうまくいく可能性が示唆される。

IV-2. 転職結果

続いて、分析モデルを検証した結果を確認する⁶。採用パターンによる多母集団同時分析の結果を図表6にまとめた。GFI=0.954, CFI=0.973, RMSEA=0.049でモデルのあてはまりはよい。

発見事実は5点ある。1点目として、全ての採用パターンで満足度から離職意向のパスは0.1%水準で有意に負値をとる。一方、評価か

ら離職意向へのパスや、評価から満足度へのパスは、5%水準で必ずしも有意とは限らない。以上から、転職後の満足度が、転職者の定着意向に大きな影響を与えることがわかる。

2点目は、PJ Fitの複雑な効果である。まずすべての採用パターンでPJ Fitが高いほど評価は高くなる。ところが、PJ Fitから満足度への影響は5%水準では確認できない。さらに米国的な〔役割明確×専門職〕以外の〔役割明確×非専門職〕〔役割曖昧×専門職〕〔役割曖昧×非専門職〕では、PJ Fitから満足度へのパスは負値となっている。これらが示唆するのは、米国的な〔役割明確×専門職〕以外の職場への転職では、職務という専門性だけに依拠した転職では、転職者の不満がたまるリスクがあり、それが離職意向につながりかねないということである。

3点目は、米国的ではない〔役割明確×非専門職〕〔役割曖昧×専門職〕〔役割曖昧×非専門職〕では、PV FitとPS Fitが満足度を引き上げていることである。職務よりも広い範囲の仕事内容への適合や、上司との関係性が、転職者の満足度を高めるとするのは、日本の労働市場がジョブ型に変容を遂げる過程にあるとはいえ、日本ではいまなおジョブに閉じた働き方は主流ではないということだろう。

4点目は、入社後の評価を高めるFitの組み合わせは採用パターンによって異なることである。〔役割明確×専門職〕ではPJ FitとPG Fit, 〔役割明確×非専門職〕ではPJ FitとPS Fit, 〔役割曖昧×専門職〕ではPO Fit, PS Fit, PJ Fit, 〔役割曖昧×非専門職〕ではPJ Fit, PG Fit, PO Fitの順である。PJ Fitを基軸にしながらも、日本的な〔役割曖昧×非専門職〕に近づくにつれ組織や上司、チームなど職務以外の適合が評価に正の影響をおよぼすようになる。とくに職務適合に加えて、上司もしくはチームへの適合が成果を出す鍵になっているとの結果は、わが国の転職においては、米国的な〔役割明確×専門職〕なパターンであってもなお、対人関係が非常に重要なことを表しているのかもしれない。

図表6 Person-Environment Fitと転職結果

転職者 N=366		役割明確×専門職	役割明確×非専門職	役割曖昧×専門職	役割曖昧×非専門職
		標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
P-Group Fit (個人-集団適合)	→ 評価	.322 *	.058	.141	.257 **
P-Supervisor Fit (個人-上司適合)	→ 評価	.116	.215 *	.276 *	.044
P-Organization Fit (個人-組織適合)	→ 評価	.117	-.085	.339 ***	.218 *
P-Vocatin Fit (個人-職業適合)	→ 評価	-.016	.164	-.079	-.051
P-Job Fit (個人-職務適合)	→ 評価	.357 **	.377 ***	.223 *	.384 ***
P-Group Fit (個人-集団適合)	→ 満足度	.218	.023	-.193	.031
P-Supervisor Fit (個人-上司適合)	→ 満足度	.160	.194 *	.201 †	.378 ***
P-Organization Fit (個人-組織適合)	→ 満足度	.292 *	.249 **	.062	.404 ***
P-Vocatin Fit (個人-職業適合)	→ 満足度	.126	.418 ***	.532 ***	.216 **
P-Job Fit (個人-職務適合)	→ 満足度	.055	-.151	-.003	-.156 †
評価	→ 満足度	.071	.316 ***	.389 ***	-.053
評価	→ 離職意向	.048	.123	.204 †	.050
満足度	→ 離職意向	-.515 ***	-.695 ***	-.653 ***	-.332 ***
N		74	93	73	126
GFI				.954	
CFI				.973	
AIC			353.790		
RMSEA			.049		

***0.1%、**1%、*5%、†10%水準

図表7 Person-Environment Fitの変化と転職結果

転職者 N=366		役割明確×専門職	役割明確×非専門職	役割曖昧×専門職	役割曖昧×非専門職
		標準化係数	標準化係数	標準化係数	標準化係数
PG Fit変化 (個人-集団適合)	→ 評価	-.032	-.063	.160	.179 †
PS Fit変化 (個人-上司適合)	→ 評価	-.090	-.002	.075	-.179 †
PO Fit変化 (個人-組織適合)	→ 評価	.262 †	-.128	.141	.311 **
PV Fit変化 (個人-職業適合)	→ 評価	.019	.187	.027	-.161
PJ Fit変化 (個人-職務適合)	→ 評価	.270 *	.131	.089	.220 *
PG Fit変化 (個人-集団適合)	→ 満足度	-.135	-.034	-.096	-.232 *
PS Fit変化 (個人-上司適合)	→ 満足度	.188	.055	.201 *	.283 **
PO Fit変化 (個人-組織適合)	→ 満足度	.266 †	.142	-.297 ***	.323 **
PV Fit変化 (個人-職業適合)	→ 満足度	-.184	.312 **	.438 ***	.062
PJ Fit変化 (個人-職務適合)	→ 満足度	.213 †	-.099	-.098	-.158
評価	→ 満足度	.375 **	.458 ***	.548 ***	.254 **
評価	→ 離職意向	.030	.139	.171	.047
満足度	→ 離職意向	-.481 ***	-.713 ***	-.624 ***	-.328 ***
N		74	93	73	126
GFI				.961	
CFI				.978	
AIC			341.432		
RMSEA				.040	

***0.1%、**1%、*5%、†10%水準

5点目は、転職後の満足度も評価同様に、採用パターンによって満足度を高める Fit の組み合わせが異なることである。[役割明確×非専門職]ではPV Fit, PO Fit, PS Fit, [役割曖昧×専門職]ではPV Fit, PS Fit, [役割曖昧×非専門職]ではPO Fit, PS Fit, PV Fitの順である。日本的な[役割曖昧×非専門職]に近づくにつれ上司との適合のような対人適合が重要になる。

以上から、転職先の選択や人材の中途採用にあたっては、職務だけでなく上司や組織、職業との適合も考慮することが重要であり、さらにいえば、転職先の働き方、つまり採用パターンに応じたマッチングが重要なことが示唆される。

ここまで転職後のPE Fitのデータを用いて分析してきた。ただし、これではもともとPE Fitが高い個人が転職に成功し、転職後も評価され、満足している可能性があるため、独立変数を転職後のPE Fitの値ではなく、転職によるPE Fitの変化の値に変えて再検証したのが図表7である。GFI=0.961, CFI=0.978, RMSEA=0.040でモデルのあてはまりはよい。

図表7からも、図表6に近い結果を読み取ることができる。評価から離職意向のパスは有意にならず、転職によるPJ Fitの上昇が[役割明確×専門職][役割曖昧×非専門職]では評価を引き上げる一方、満足度は[役割明確×専門職]しか影響を確認できない。[役割明確×非専門職][役割曖昧×専門職][役割曖昧×非専門職]ではPJ Fitから満足度のパスは負値をとっている点も同様である。さらに、評価、満足度ともにそれらを引き上げるPE Fitの変化の組み合わせが異なるのも同様である。

図表6の結果と異なる点は、統計的にほとんど有意ではないが、PS Fit変化から評価へのパスやPG Fit変化から満足度へのパスが負値をとっている点だ。上司が評価を行い、日々の人間関係が満足度に影響を与えることを考えると、この結果は意外にみえる。だが、分析対象が入社後3年以内の転職者で、人間関係を構築するには時間がかかることを考えると、関係性をつくる途中にあり、それが仕事の成果や満足度に直接影響を与えていないと考えれば説

明がつく。

以上、2つの分析を通じた発見事実は3点にまとめることができる。第一に、満足度が転職結果に与える影響は大きい。第二に、良好な転職結果を得るには、職務だけでなく職業そのものや上司、組織風土との相性が重要である。第三に、採用パターンによって評価や満足度を引き上げるPE Fitの組み合わせは異なる。

V. 総括

V-1. 考察

最後に総合的な考察を行う。分析を通じて、企業の採用パターンごとに効果的な入職のありよう、すなわちPE Fitの組み合わせは異なることが確認された。米国的な[役割明確×専門職]に近づくほど仕事面の、日本的な[役割曖昧×非専門職]に近づくほど対人面の適合が高いことが、良好な転職結果に結びつく。加えてどの採用パターンの組織に入職するにしても、職務適合以外の対人・対組織への適合が必要とされる。これは米国的な[役割明確×専門職]であってでもである。少なくともわが国においては、狭い範囲の専門的技能の適合だけではなく、対人、対組織への適合が転職時に重要なのである。

さらに、良好な転職結果に結びつきやすい転職は、米国的な[役割明確×専門職]であり、日本的な[役割曖昧×非専門職]が最も難しい。さらに興味深いのは、役割分担が明確な職場に非専門職として転職する[役割明確×非専門職]の転職結果が、[役割明確×専門職]以上に良いということである。これは、仕事における人間関係の比重が高いわが国においては、専門に閉じたスペシャリストよりも、むしろ様々な関係者と仕事を進めるゼネラリストのような人材の方が、新しい職場に適応しやすいことを示しているのだろう。ただし、その一方で[役割曖昧×非専門職]の転職結果は優れないため、転職者を受け入れる企業側は役割を明確にしておくことが肝要である。

研究を通じて得られた最も重要な示唆は2点である。第一に、メンバーシップ型からジョブ型に移行している途上にあるとはいえ、日本

では、内部労働市場同様、転職時にも専門技能以外の对人的な適合や職場風土との相性を含むマッチングが重要だということである。これは、全人格的な職務遂行能力が求められる日本の内部労働市場の特性が（濱口 2013）、転職時には外部労働市場にしみだしてきているといえよう。

第二に、その一方で、良好な転職につながりやすいのは、米国的な特質をもった環境への転職だということである。とりわけ重要なのは、特定技能の専門性を有していること以上に、転職先で果たすべき役割が明確なことである。[役割明確×専門職] や [役割明確×非専門職] のように、役割分担や業務範囲が明確な組織への参入はそうでない組織への参入よりも容易なことから、労働移動の円滑化を進めるためには、企業の人材マネジメントにおいて個人の守備範囲を明確にし、かつその役割期待をはっきりと伝えていくことが重要になる。

V-2. 政策的含意

労働移動を円滑化するために、本研究を通じて得られるインプリケーションは3つある。

第一は外部労働市場に対してである。外部労働市場はこれまで欧米を模して整備されてきたが、労働移動の円滑化を進めるにあたっては、日本的な、つまり、人間関係や職場風土との相性も含む転職支援を強化していく必要がある。中途採用では、一般にスキルや経験等の専門性にもとづくマッチングが有効だと考えられているが、研究を通じて、それに加えて上司や同僚、組織風土との相性を重視した転職支援が期待されることが明らかになった。

第二は、内部労働市場に対してである。日本的雇用慣行の本丸ともいえる内部労働市場で、中途採用をスムーズにするには、社員それぞれの役割を明確にすることが肝要である。転職者の入社後の活躍を促すには、仕事の守備範囲や役割分担の明確な環境のもとで、入社後に対人適合や組織価値観への共感を促進することが有効だろう。労働移動の円滑化に向けては、このように、企業がベースとして、転職者を受け入れやすい環境を整備していく必要がある。

第三は、外部労働市場から内部労働市場に参入するという、両者の境界に関してである。上司や同僚との相性が、入社後の評価や満足度の上昇に寄与するという結果から、とかく即戦力であることが期待されがちな中途採用であっても、入社後の上司との関係や同僚によるサポートの重要性が示唆される。このことは、わが国の転職支援においては、入職一時点だけでなく入社後の適応も含む、時間的な支援の延長が期待されるということに他ならない。

以上をまとめると、わが国で労働移動の円滑化を進めるためには、これまで欧米的に整備されてきた外部労働市場はより日本的に、これまで日本的な特徴を強くもっていた内部労働市場は欧米的に変容していく必要がある。さらに、これまで主流とされてきた専門性だけに依拠した即戦力という名の一時点のマッチングから、対人面を含む多面的なマッチングへの面の拡大と、入社後適応支援という支援の時間的延長という線の拡大が求められる。

労働市場の流動性が高まるわが国においては、中途採用のパラダイムを一段高いレベルのものに深化する時期に来ているといえよう。

V-3. 今後の課題

本研究では、日本型雇用慣行と労働市場の流動化という、相反する現象に向き合い、転職メカニズムの一端を明らかにした。本研究は、わが国の労働市場の特殊性を明示的に研究に組み込んだという点で、既存研究に新たな知見を提供するものである。

その一方で、分析精度の点で限界もある。雇用システムというマクロの要素と、PE Fit という心理学的なミクロの要素をひとつの研究で扱うために、調査データから変数を操作化しているが、本来であればそれぞれをより精緻に表す、大規模サンプルのデータで分析することが望ましい。

日本の労働市場の発展を考えるうえで、円滑な労働移動の実現は避けて通れないテーマである。分析のさらなる精緻化は、今後の課題としたい。

注

- ¹ 筆者が海外駐在員の採用研究を行った際（中村 2013），日米の転職事情に精通したあるヘッドハンターは、日本の特徴を次のように述べている。「外資系では、転職は機械の部品を替えるみたいなもので、歯車を替えて油を差してねじを締めたら、あとは回しておけば大丈夫です。でも、日本でそれをやると、ポロツと取れてしまうんですよ。接ぎ木みたいなもので、元木と接ぎ木がくつつくまでの期間は、どちらかが派手に動いたら、どんな名木にきれいな名木を接ぎ木しようとしても失敗します。外資はスキルだけですが、日本は人間関係的な接着が大事。それに3カ月、6カ月とかかります」
² 日本語調査の結果を用いた分析に竹内ほか（2007），竹内（2009）があるが、具体的な調査方法は明らかになっていない。直接データを取得せず代理変数を用いた研究には舩田・山田（2014）が存在する。
³ 訳出にあたって“Vocation”を職業，“Job”を職務とするのは一般的な回答者には内容が理解できないとの指摘があったため、実態に即した表現に調整した。
⁴ 心理尺度は一般に複数の質問から構成するが、それができていない点はこの調査の制約である。だが、日本で PE Fit を用いた転職研究がほとんど存在しない中にあるのは、まずは探索的に研究を行うことに意義があると考えられる。
⁵ 仕事満足度と職場満足度と相関係数が高いが、「満足度」はこれら2つの変数からなる潜在変数のため分析上の大きな問題はない。
⁶ 紙幅の都合上割愛したが、サンプルを転職者だけでなく25～54歳正社員男性3361人とした分析も行っている。その結果、分析モデルのパスの中で、「Person-Job Fit」から「満足度」へのパスを除いたすべてのパスが1%水準で有意となっている。「Person-Job Fit」から「満足度」へのパスが有意とならないのは、欧米の先行研究とは異なった結果である。

参考文献

- Cable, D. M. and Judge, T. A., 1996, “Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3): 294-311.
- Chuang, A., Hsu, S., Wang, A.-C. and Judge, T., 2015, “Does West “Fit” with East? In Search of a Chinese Model of Person-Environment Fit,” *Academy of Management Journal*, 58(2): 480-510.
- Chuang, A., Shen, C. T. and Judge, T. A. Unpublished. “Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS).”
- Edwards, J. R., and Shipp, A. J. 2007, “The Relationship Between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework,” *Perspectives on organizational fit* 209.
- Granovetter, M. 1995, “Getting A Job: A Study of Contacts and Careers,” *University of Chicago Press*.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. 2005. “Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit,” *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342.
- Kristof, A. L. 1996, “Person - Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications,” *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.

- Mobley, W. H. 1977, “Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover,” *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237.
- Reich, M. 2008, “Segmented Labor Markets and Labor Mobility volume II Flexibility, Monopsony and the New Labor Market Segmentation,” *Edward Elgar Publishing*
- Rhodes, S. R., and Doering, M. 1983, “An Integrated Model of Career Change,” *Academy of management review*, 8(4): 631-639.
- Sekiguchi, T. 2006. “How Organizations Promote Person-Environment Fit: Using the Case of Japanese Firms to Illustrate Institutional and Cultural Influences,” *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1): 47-69.
- Vogel, R. M., and Feldman, D. C. 2009, “Integrating the Levels of Person-Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit,” *Journal of Vocational Behavior*, 75(1): 68-81.
- 青木昌彦・奥野正寛, 1996, 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- 阿部正浩, 1996, 「転職前後の賃金変化と人的資本の損失」『三田商学研究』39(1): 125-139。
- 上野有子・神林龍, 2005, 「求人規模と提示賃金の関係～日本におけるサーチフリクションの源泉～」ESRI Discussion Paper Series, No. 156。
- 川口大司・上野有子, 2011, 「弱まる日本の長期雇用制度」ESRI Discussion Paper Series, No.270。
- 岸智子, 1998, 「ホワイトカラーの転職と外部経験—職種別の比較分析—」『経済研究』49(1): 27-34。
- 黒澤昌子, 2002, 「中途採用市場のマッチング：満足度,賃金,訓練,生産性」『日本労働研究雑誌』44(1): 71-85,130。
- 鴻巣忠司・小泉大輔・西付知晃, 2011, 「新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較研究」経営行動科学学会年次大会：発表論文集(14): 255-260。
- 人材サービス産業協議会, 2014, 『“ポータブルスキル”活用研修』。
- 蔡錫・守島基博, 2002, 「転職理由と経路, 転職結果」『日本労働研究雑誌』506: 38-49。
- 竹内倫和, 2012, 「新規卒就職者の組織適応プロセス：職務探索行動研究と組織社会化研究の統合の視点から」『学習院大学経済論集』49(3): 143-160。
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕, 2007, 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性：HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」『経営行動科学』20(2): 127-141。
- 戸田淳仁, 2010, 「職種経験はどれだけ重要になっているのか—職種特殊の人的資本の観点から」『日本労働研究雑誌』52(1): 5-19。
- 豊田秀樹, 2007, 『共分散構造分析 [Amos 編]』東京図書。
- 中村天江, 2013, 「海外拠点の経営を担う人材の採用プロセス—どこに採用の難しさが潜んでいるのか?」『Works Review』8: 22-35。
- 中村天江, 2014, 「企業の中高年採用に関する実証分析」『日本労働研究雑誌』No.653: 20-34。
- 中原淳, 2012, 『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会。
- 西村孝史, 2007, 「離職研究と社会化研究の統合を目指して—X 事業部の事例から」『組織科学』41(2): 69-81。
- 舩田博之・山田香, 2014, 「PEfit が離職意思に与える影響—新卒者と転職経験者との比較—」産業・組織心理学会 第

-
- 30 回大会。
- 守島基博, 2001, 「転職経験と満足度- 転職ははたして満足をもたらすのか」猪木武徳・連合総合生活開発研究所 編著『「転職」の経済学』東洋経済新報社, 141-165。
- 濱口桂一郎, 2013, 『若者と労働 「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社。
- 樋口美雄・児玉俊洋・阿部正浩, 2005, 『労働市場設計の経済分析: マッチング機能の強化に向けて』東洋経済新報社。
- 平野光俊. 2006. 『日本型人事管理 進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 平野光俊, 2011, 「2009 年の日本の人事部」『日本労働研究雑誌』53(1): 62-78。
- 八代充史, 2002, 『管理職層の人的資源管理: 労働市場論的アプローチ』有斐閣。
- 山内麻理, 2013, 『雇用システムの多様化と国際的収斂グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会。
- 山本寛, 2008, 『転職とキャリアの研究 組織間キャリア発達の観点から』創成社。
- リクルートワークス研究所, 2013, 『Global Career Survey アジアの「働く」を解析する』。
- 渡辺深, 1991, 「転職 転職結果に及ぼすネットワークの効果」『社会学評論』42 (1): 2-16。