

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Recruit  
Works  
Institute

## 求職トレンド調査 2015

求職手段、求職期間、所得の変化



#### ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCGは、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイパビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963年米国ボストンに創設、現在世界46カ国に82拠点を展開しています。

<http://www.bcg.co.jp/>

#### リクルートワークス研究所

リクルートワークス研究所は、株式会社リクルートホールディングスの中にある、人と組織の「新しいコンセプト」を提起する研究機関です。一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の実現をミッションとして、労働政策、就業構造・人材移動、組織・人事、キャリア等に関する調査・研究を行っています。リクルートグループは、現在50カ国以上、従業員数3万人以上の体制で、働く、学ぶ、住む、結婚、育児、旅、車、趣味や暮らし情報など、さまざまな場面でのサービスを提供しています。

<http://www.works-i.com/>

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Recruit  
Works  
Institute

## 求職トレンド調査 2015

求職手段、求職期間、所得の変化

ボストン コンサルティング グループ  
桜井 一正

リクルートワークス研究所  
大久保 幸夫

2015年12月

## 本稿のポイント

---

ボストン コンサルティング グループ (BCG) とリクルートワークス研究所は共同で、求職活動の現状に関する調査を実施した。同種の調査では過去最大級の規模となるこの調査では、急速に変化する求職市場における、グローバル、及び各国のトレンドを明らかにし、人材獲得をめぐるグローバルな戦いの中で、優秀な人材の採用に取り組む企業への戦略的な問いを提起した。

### 入職経路と求職手段

新たな仕事を見つける手段として最も多くの求職者に支持された入職経路はインターネット求人サイトとリファーマル（家族や知人からの紹介）だった。求職活動の手段は多岐にわたるが、回答者の半数以上は求職活動において1~2種類の手段しか利用していない。

### 求職期間

求職者が職探しに費やした求職期間は調査対象国の平均で13週間だった。GDP成長率の高い国では、GDP成長率が低い国より、求職期間は30%短い。

### 所得と全体的な仕事満足度の変化

転職の結果、所得が増加した転職者は、調査対象国の平均で57%だった。また、転職者の74%が、転職後に仕事満足度が改善したと回答した。

---

# 求職トレンド調査 2015

テクノロジーの進化は、求職活動の効率性と労働市場の透明性をもたらした。転職や就職のチャンスに関する情報を取得し、求人案件に応募することがこれほど容易になったのはかつてないことである。今回の調査は、2014年の1年間に世界全体で、雇用者の約20%、つまり5人に1人が、転職あるいは就職を行ったことを示している。求職・採用をめぐるテクノロジーの活用がさらに広がるにつれ、雇用者の転職回数は今後も全体として増加し続けることが想定できる。

ボストン コンサルティング グループ (BCG) とリクルートワークス研究所は共同で、求職活動の現状をグローバ

ルな視点から分析する調査を実施した(コラム「調査の概要」)。2014年に入職(就職・転職)した世界13カ国13,000人以上の雇用者を対象にした、過去最大級の規模となるこの調査では、雇用者は求職活動においてどのような手段・入職経路(チャンネル)が最も有効だと考えているのか、そして求職活動にどれほどの時間をかけ、所得の変化や満足度の向上という側面でどのような成果を得たか、というポイントに焦点を当てた。

今日ではグローバルな労働市場でしのぎを削る求職者も多いが、個人の職探しの多くは各国の固有の文化や政策、経済状況と深く関連している。たとえば、職探しに使

## 調査の概要

本調査は、2014年中に求職活動を行った世界13カ国の13,000人以上の雇用者を対象にした、求職活動のプロセスと成果についての調査である。調査対象の13カ国における雇用者は17億人を数え、世界全体の雇用者30億人の59%を占める。本調査は、求職者動向のグローバル調査としては、これまでで最大級の規模であるといえる。回答者数は、オーストラリア、ブラジル、カナダ、フランス、ドイツ、日本、イタリア、ロシア、南アフリカ、イギリス、アメリカが約820人、インドが約1,600人、中国が約2,400人である。

調査対象は、15歳以上で2014年に入職(就職・転職)した雇用者(会社員、パート・アルバイト、公務員)を含み、自営業者、フリーランス、主夫・主婦、学生、退職者、無職者を除く。調査対象の代表性を確

保するために、大学卒業以上と高校卒業以下でサンプルを半数ずつ割り付ける補正を行った(付表1、2)。

ブラジル、カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、ロシア、イギリス、アメリカではオンライン調査、オーストラリア、中国、インド、南アフリカでは、オンライン調査とオフライン調査を併用した。オンライン調査を主としているため、本調査の結果は、オンライン固有のバイアスやインターネット利用者の回答に比重がかかっているおそれがある点に留意いただきたい。

このバイアスを軽減するために、UNESCOやBarro-Leeの最新データを参照して、各国の教育水準と男女比率の実際の構成比に合わせてウェイトバック集計による調整を行った。

える手段は多種多様で、その多くはインターネット経由で利用できるが、個人がどの手段を使うかは、その求職者がどこに住んでいるかによって決まることが多い。また、求職活動にかかる期間は、求職者の教育水準による影響が大きい。

この調査では、インターネットの重要性がグローバルでも、各国内でも大きく高まっていることが浮き彫りになった。本調査はまた、複雑さが増し、進化する求職市場の姿も明らかにしている。この市場のトレンドには、政府関係機関や、人材関連企業、雇用者である企業のみならず、求職者自身も注目すべきであろう。

## 入職経路、求職に利用した手段

インターネットはすべてを変えたが、求職活動のプロセスほど根本的に変わってしまったものは多くはない。30~40年前には、求職者は新聞や雑誌等の紙媒体の求人広告、家族や知人の紹介に頼っていた。しかし、21世紀に入り、インターネットや、スマートフォン、タブレットなどのスマートデバイスが急速に普及したことにより、新たな情報源やツールが台頭した。今日では、国によりレベルの差はあるが、世界全体で求職プロセスの標準化が進み、多くの求職者が手軽に効率良く求人情報を収集できるようになってきている。

本調査では、2014年に新たな仕事を得た入職者（転職者を含む）に対して、以下のどの手段を使って職探しを行ったかを質問した。

- **コマーシャルチャネル** 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告、インターネット求人サイト（履歴書サイト、ジョブフォーラム、ジョブ掲示板）、人材紹介会社、人材派遣会社、職業訓練プログラム
- **公的チャネル** 政府運営機関（ハローワークなど）の窓口での紹介、公的機関の運営するインターネット求人情報サービス
- **紹介チャネル** リファール（家族や知人の紹介）、OB・OGの紹介

- **会社に直接問い合わせ** ホームページ等を経由した直接の問い合わせや応募、従業員へのコンタクトなど

多様な選択肢があるにもかかわらず、求職者の38%は、求職活動に単一的手段しか活用しておらず、2種類利用した求職者も26%だった（付表3）。

**インターネット求人サイトへの高い支持** グローバル全体では、求職活動において最も多くの求職者が利用した手段はインターネット求人サイトであり、2014年の入職者では55%が利用していた。次いで、新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告（36%）、リファール（33%）、会社に直接問い合わせ（24%）が続く。公的機関を利用した求職者は20%だった。

現在の仕事を得る上で、最も有効/重要だった手段（入職経路）として、インターネット求人サイトを挙げた回答者は全回答者の33%に上る。それに続くのが、19%の回答者が最も有効/重要だと答えたリファールで、新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告は10%と3位だった。公的機関が最も有効/重要だったと答えた回答者は5%にとどまった（図表2）。それぞれの求職手段を利用した求職者のなかで、当該求職手段が最も有効/重要だったと答えた回答者の割合を見ると、インターネット求人サイトでは60%、リファールでは59%となった。新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告と公的機関では、この割合は33%に満たない（付表4）。

図表2で示されるように、インドを除くすべての国で、求職者の25~52%が、仕事を探し、入職先を決める上で最も有効な手段（入職経路）としてインターネット求人サイトを挙げた。一方、その他の求職手段の利用状況や評価には、各国の政策や経済、文化の影響を反映した相違がみられた。たとえば、インドでは、リファールを評価する人の割合が最も高く、転職者を含む入職者の70%が最も有効な手段と評価している。日本では、この質問に公的機関と答えた回答者が24%で、インターネット求人サイトとほぼ並ぶ水準となった。ドイツ、イタリア、イギリスなどヨーロッパ諸国では、他の地域に比べて、コマーシャルチャネル（新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告、インターネット求人サイト、人材紹介会社、人材派遣会社、職業訓練プログラム）がより広く利用されていた。

求職者の属性により選択する求職手段は異なる。特に最も有効な手段であるインターネット求人サイトとリファerralでは、利用者の属性に顕著な相違があった。インターネットをよく利用する求職者は、全体平均に比べ教育水準が高く、若い年齢層に多い。逆に、リファerralをよく利用する求職者は、比較的教育水準が低く、年齢が高い傾向がある(付表5)。

インターネット求人サイトがこれほど求職者の支持を得ているのはなぜか。インターネット経由の求職活動では、他の求職手段に比べて、より多くの求人案件に応募することができる。それも、最も多くの求人案件に最も短時間で応募できるのだ。私たちは、その容易さとスピードがインターネット求人サイトの人気を押し上げていると考えている(図表3)。

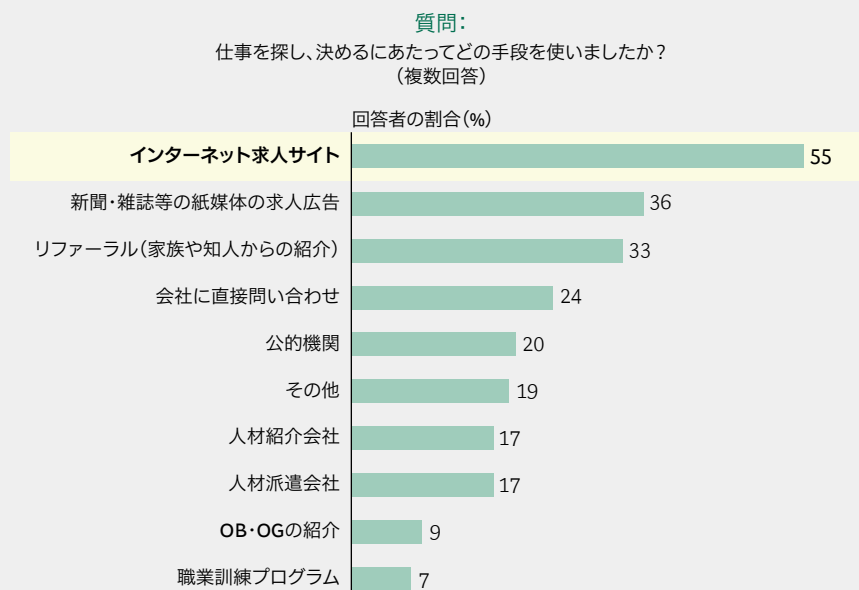
**求職者が利用する電子デバイス** インターネットを通じた求職活動が多くの求職者の支持を集めている状況を受け、インターネット経由の職探しのプロセスが今後どう進化していくかを把握するため、インターネット接続が可能な電子デバイスの利用状況を調査した。その結果、求職者全体の**76%**がインターネットデバイス(PC、タブレット端末、スマートフォン)を利用していた。

求職活動でインターネットデバイスを利用した求職者の割合は多くの国で**80~90%**に上るが、インターネット普及率が**18%**と調査国中で最も低かったインドにおいては、この比率も**16%**と調査国中で最も低水準だった(付表6)。このため、他国と異なり、インドでは求職者の**60%**がスマートフォンではなく、従来型の携帯電話を求職活動に最もよく利用したと答えている。

今回の調査では、インターネット普及率が**80%**を超えると、求職活動にインターネットデバイスを全く利用しない人の割合が**32%**から**15%**に低下することがわかった。インターネット普及率が**80%**を上回る国では、求職者の約**85%**が**1種類**、ないし**2種類**のインターネットデバイスを利用している。インドのインターネット普及率は、**2010年**の**7.5%**から**2014年**には**18%**と着実に上昇していることから、今後、インドにおいても求職活動におけるインターネットデバイスの利用率が高まると予想される。

インターネットを通じた求職活動で**PC**を利用した求職者は全体の約**70%**、そのうち**PC**をメインに使っていた求職者は**85%**に上る。これに対し、スマートフォン、タブレット端末を最もよく利用したと答えた求職者はそれぞれ全体の**35%**、**18%**と相対的に少ない。

図表1 | 利用した求職手段



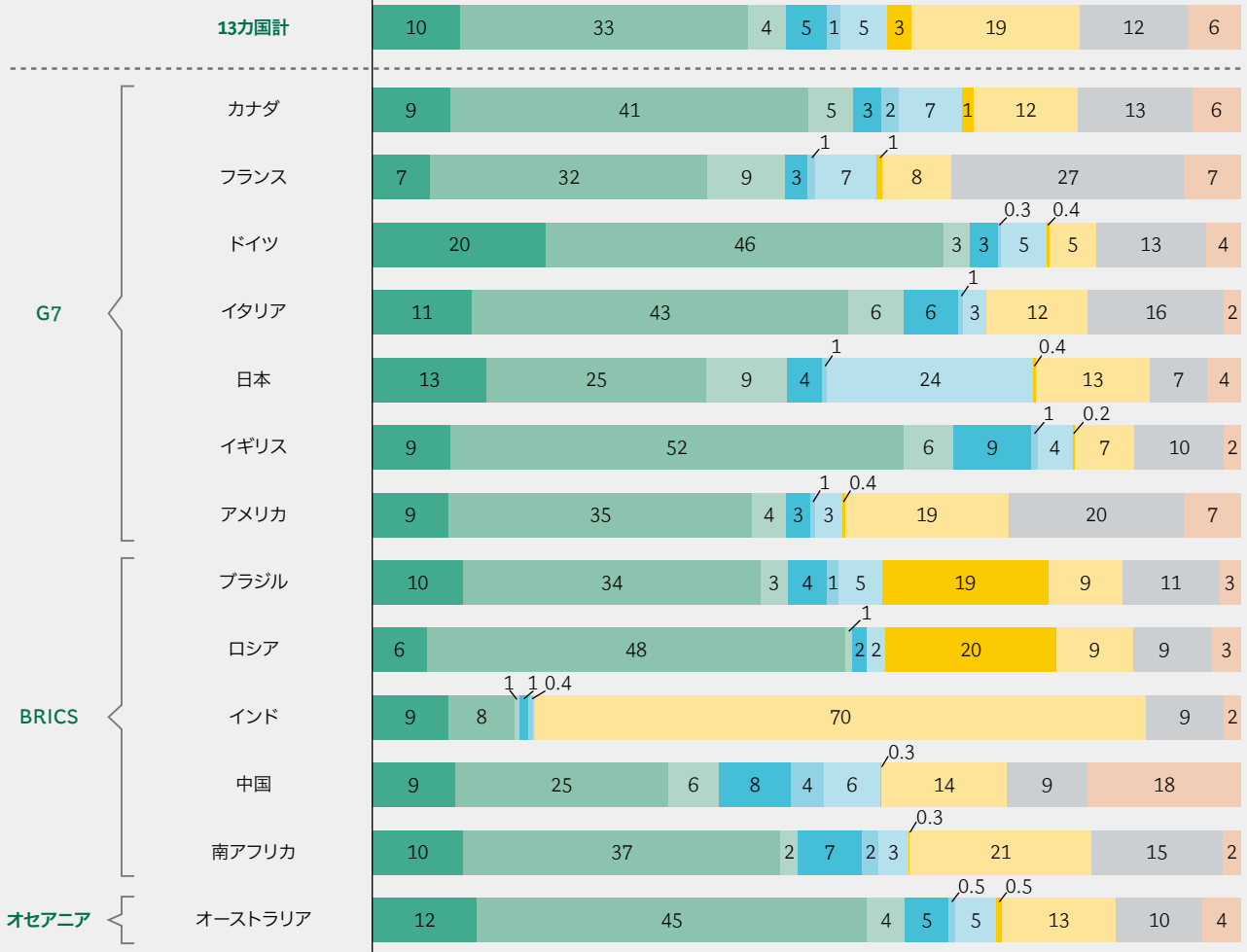
注：小数点以下四捨五入。n=13,202  
出所：求職トレンド調査 2015

図表2 | 国別の入職経路(最も有効な求職手段)

質問:

利用したすべての手段のうち、現在の仕事を得る上で最も有効/重要だった手段はどれですか?(単一回答)

回答者の割合(%)



--- コマーシャルチャンネル ---

- 新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告
- インターネット求人サイト

- 人材派遣会社
- 人材紹介会社

- 職業訓練プログラム

--- 公的チャンネル ---

- 公的機関

--- 紹介チャンネル ---

- OB・OGの紹介

- リファール(家族や知人からの紹介)

--- その他 ---

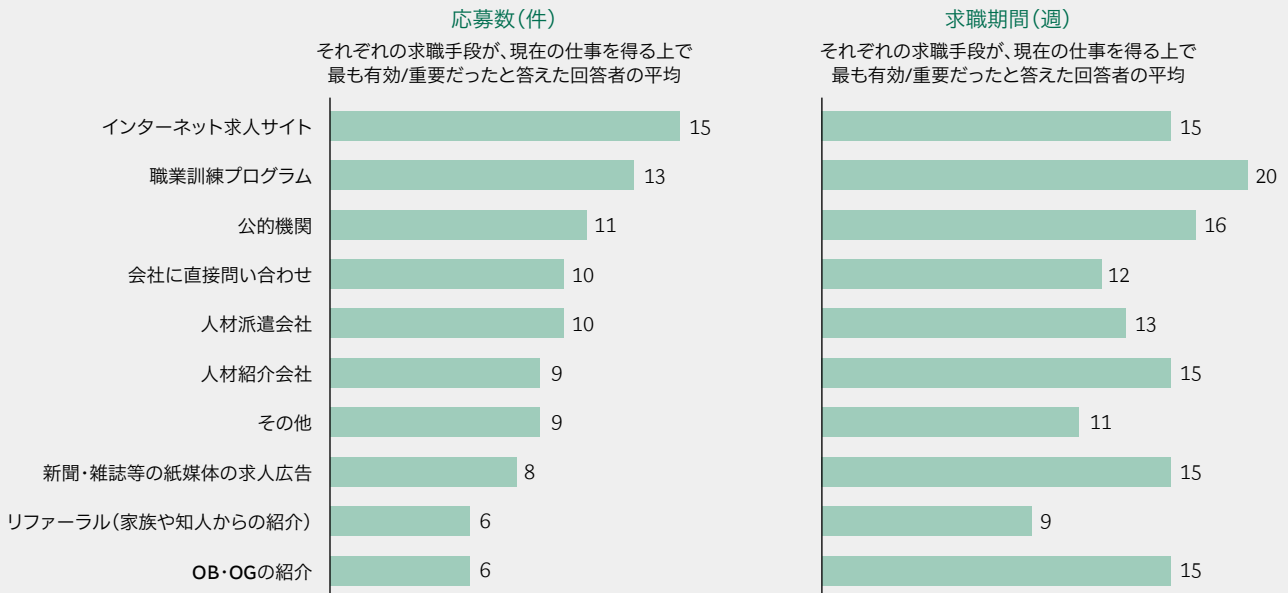
- 会社に直接問い合わせ

- その他

注: 有効数字1桁以外小数点以下四捨五入。回答者全員における割合。端数誤差により合計が100%にならないことがある。n=13,202  
出所: 求職トレンド調査 2015



図表3 | 求職手段別の求職期間



注：小数点以下四捨五入。応募数が200を超える回答者、求職期間が50週を超える回答者は、外れ値として除外した。n=13,202  
出所：求職トレンド調査 2015

求職活動でPCを利用した人の約50%がPCのみを利用したと答えたのと対照的に、スマートフォンしか利用しなかった人は、スマートフォン利用者のうちわずか14%、同じく、タブレット端末では11%に過ぎなかった。スマートフォンやタブレット端末は、現状では主にPCを補完する端末として活用されているといえる。

## 求職期間

採用・求職に関わるテクノロジーの進化により、求職活動は効率的になり、透明性が高まったが、これにより必ずしも求職期間が短くなったわけではない。インターネットに求人情報を掲載することによって、幅広い求職者がワンクリックで応募できるようになった一方で、求職者は、求人サイトに登録すれば日々更新される情報を確認できるため、情報を気軽に閲覧する期間が長くなりがちだ。

今回の調査では、現職に就く際に求人情報を収集して応募するまでの期間と、応募してから内定を得るまでにかかった期間について質問した。グローバル平均では、2014年の入職者は、情報収集に8週間、応募から内定まで5週間かかっていることがわかった。

調査では、求職期間の長さを決定付けるいくつかの要素が明らかになった。

**求人案件への応募数** 求職期間は求人案件への応募数に比例して延びていた。求職者の教育水準や年齢にかかわらず、応募案件数が多い求職者ほど、職探しの期間は長くなる。

**GDP成長率** 経済が堅調な期間には、仕事が増え、労働需要が高まる。結果としてより早く就職オファーが出されることになる。実際、GDP成長率が年率2%以上の国では平均求職期間が11週間であるのに対して、GDP成長率が年率2%を下回る国では平均求職期間は約16週間である。経済が拡大する局面では、情報収集から応募するまでの期間と内定を得るまでの期間のそれぞれが2~3週間ほど短縮されるといえる(図表4)。

**教育水準** 年齢にかかわらず、最も高い教育を受けた求職者が、最も長い期間をかけて求職活動を行っていた。大学卒業以上の高学歴者ほど、より多くの仕事に応募し、結果として求職期間が長くなっていた(付表7)。

## 転職による所得と仕事満足度の変化

新しい仕事機会を探す理由の一つは、より高い所得を得ることである。だが、実際に転職により所得が増加した転職者の割合はどの程度なのだろうか。本調査では、転職後の所得を前職の所得と比較した増減を訊ね、その回答を基に、所得が増えた転職者数から所得が減った転職者数を差し引いて総転職者数で除した「所得改善インデックス」を算出した。この指数は転職後に所得が上昇した割合を表し、グローバル平均は0.45であった。

所得の上昇は転職の動機や士気と密接に関連していた。グローバル全体でみると、失職をきっかけに転職した人の所得改善インデックスは0.38、仕事に満足していなかったために転職した人では0.66だった。また当然のことながら、より良い条件が提示されたために転職した人では0.70と最も高かった(付表8)。

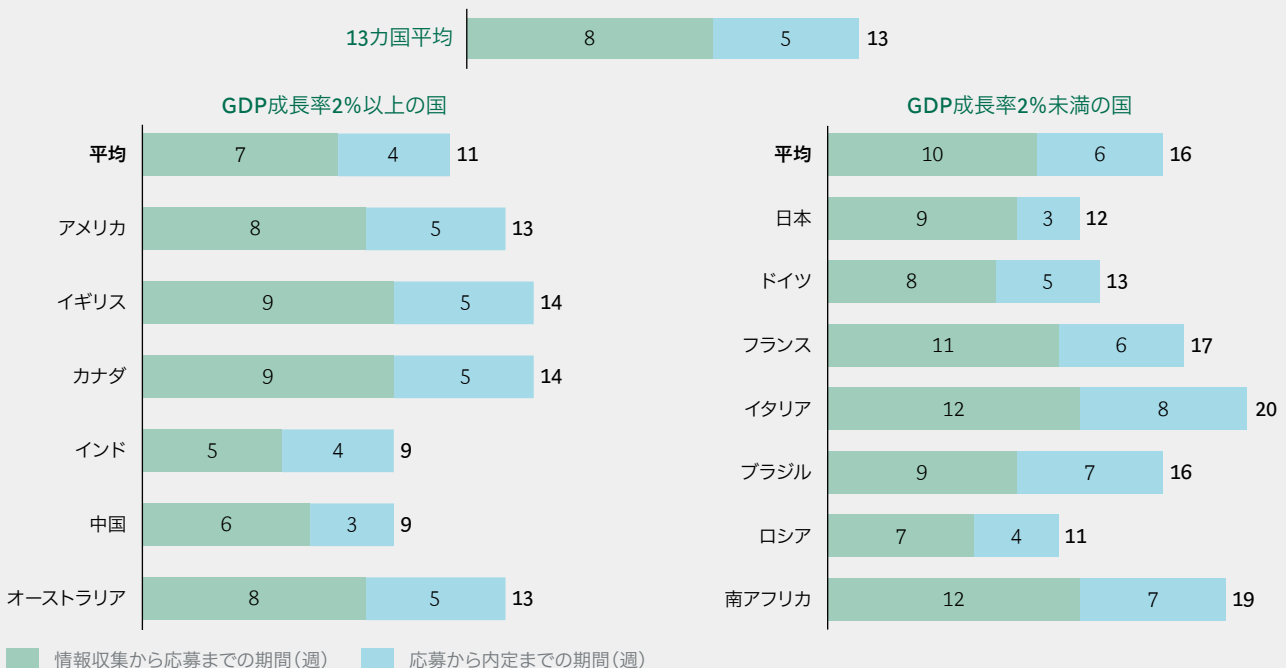
私たちは、経済成長率の高い(GDP成長率2%以上)の国では、人材獲得の競争力を維持するために、所得

上昇圧力が高いと推察していた。実際、GDP成長率が2%以上の国では、所得改善インデックスが約0.6であるのに対して、経済成長率が2%を下回る国のそれは0.4程度であった(図表5、付表9)。

求職手段の選択が転職後の所得変化に与える影響はそれほど大きくない。転職後の所得増が大きい入職経路は、教育水準の高い入職者が選択する割合が比較的高い、人材紹介会社やOB・OGの紹介だった。新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告、インターネット求人サイト、職業訓練プログラムでは約60%、公的機関、会社に直接問い合わせでは約50%の入職者に転職後の所得の増加がみられた(付表10)。

当然のことながら、求職活動の成果を測る物差しはひとつではない。今日の労働市場では、仕事に対する評価基準はいくつもあるだろう。この調査では、転職者の新しい仕事に対する満足度を、以下の4つの側面から分析した。

図表4 | 国別の求職活動期間：情報収集期間と内定までの期間



注：小数点以下四捨五入。n=13,202  
出所：求職トレンド調査 2015

- 給与
- 仕事内容や役割
- 同僚との関係
- 労働環境 (労働時間、福利厚生)

仕事への満足度が全体として改善したか、変わらないか、悪化したかを尋ねたところ、転職者の74%が、仕事満足度が改善したと答えた。だが、仕事満足度の改善には、上述の4つの要因すべての改善が必要なわけではなく、仕事満足度を決定づける唯一の要因があるわけでもなかった。仕事満足度が改善した回答者の中で、すべての要素が好転したと答えた回答者は41%に過ぎなかった。同様に、全体としての仕事満足度を押し上げる唯一の要素があるわけでもなく、仕事満足度が改善した回答者では、給与が改善したと答えた割合が84%、仕事内容や役割が改善した、労働環境が改善した、と答えた回答者がそれぞれ77%、76%、同僚との関係が改善した、と答えた回答者が70%であった。求職者はこれら4つの要因の改善・悪化のバランスを総合的に考慮している。全体的な仕事への満足度が最も大きく改善したのはインド、中国、南アフリカの転職者だった (図表6、付表11、コラム「積極的な求職者 VS 受動的な求職者」)。

## 企業への問い： どのような採用戦略を構築すべきか

今回の調査の結果は、企業が自社の採用戦略を市場に合わせて調整し、潜在的な応募者や将来の従業員に対する提供価値 (バリュープロポジション) を構築し、ターゲットとする人材プールに最も適合するチャンネルを通じて自社のメッセージを発信する上で重要な問いを提起している。人材獲得をめぐる戦いはすでに国境を超えている。この戦いに勝つための組織能力を身につけるには、企業は以下の問いを自問する必要がある。

- どれだけの魅力的な人材がリファーマル、あるいはインターネット求人サイトを通じて自社にアプローチしてきたのか。

- スマートデバイスを利用する求職者の急増に備えているか。
- 採用に関わる自社のメッセージは報酬だけでなく仕事のやりがいや満足度を十分に伝えるものになっているか。
- インターネット求人サイト、リファーマル、人材紹介会社など、複数の求職手段を活用できているか。応募者の評価プロセスは、問い合わせや応募の急増に対応できているか。
- 求職者が好む求職手段や、求職者の行動に影響を与えるその他の文化的、社会的な要素は、国によって大きく異なることを理解しているか。

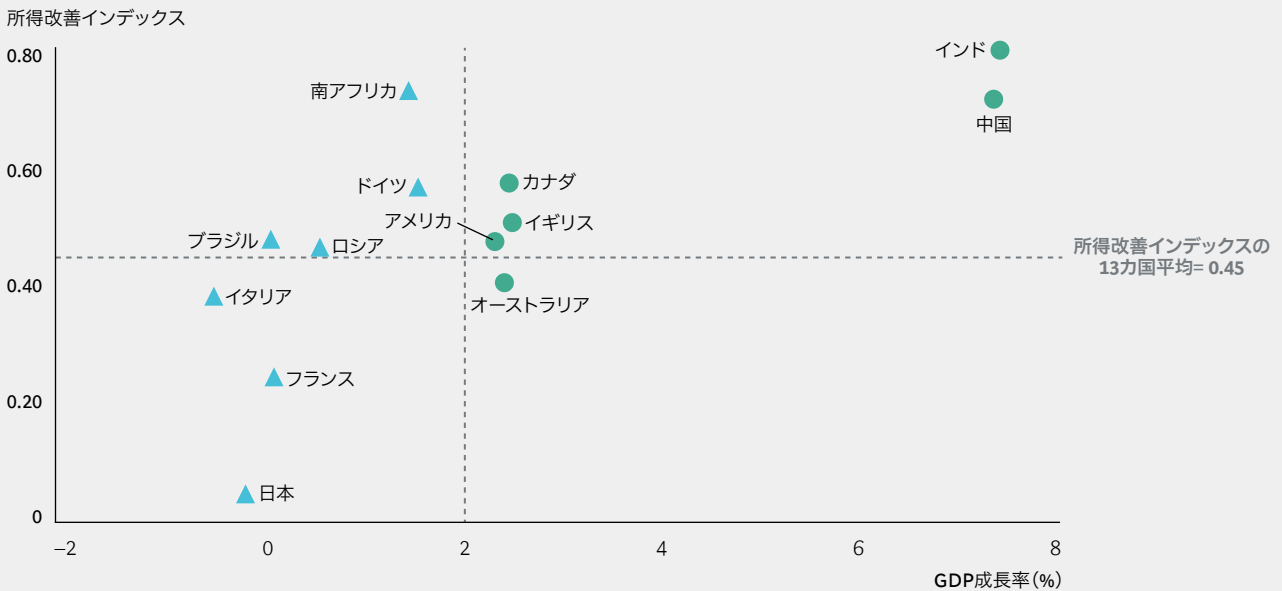
### それぞれの求職手段に合った採用戦略を構築する

インターネット求人サイトやリファーマルは最も広く利用され、最も有効な求職手段であると言える。雇用面で成功している企業はそれぞれの求職手段に合わせた戦略をとっている。インターネットユーザーは、使い勝手が良く、多くの求人案件に同時に応募できる求職手段を好む。企業は、手軽に使えて便利なインターネット求人サイトを活用することにより、多くの応募者を集め、自社の求人情報を閲覧してくれる候補者を増やすことが可能だ。紹介チャンネルを好む求職者はより焦点を絞ったアプローチをとる。つまり知人や同僚を頼りに有望な就業チャンスを探すのだ。企業は、従業員の紹介で採用が決まった場合に金銭的な報酬を提供するなど、リファーマルに対する正式なインセンティブプログラムを設定することで適切な人材プールにアプローチすることができる。自社が採用したい候補者が利用する求職手段は何か、考え抜いているだろうか。魅力的な候補者に応募を薦めてくれる従業員に報いているだろうか。

### スマートデバイス経由の職探しの急増に備える

インターネットは、求職者——とりわけ多くの企業が採用したいと考える、若く教育水準の高い求職者が選ぶ求職手段だ。だが、新興国、特にインターネット普及率の低い新興国では、スマートフォンやタブレット端末などのスマートデバイスがインターネットに接続するツールとして

図表5 | 所得の改善とGDP成長率との相関



▲ GDP成長率2%未満の国の平均所得改善インデックス: 0.42  
● GDP成長率2%以上の国の平均所得改善インデックス: 0.63

注: 「所得改善インデックス」は転職後に所得が上昇した割合を表す指数。転職により所得が増えた転職者数から所得が減った転職者数を差し引いて総転職者数で除して算出した。n=12,062 (外れ値、未回答、及び初職への就業者を除く)  
出所: 求職トレンド調査 2015

最も広く使われるようになってきている。こうした地域で採用を行っているのなら、スマートフォンやタブレット端末に特化したインターフェースやメッセージを構築する必要がある。スマートデバイス経由で膨大な問い合わせを処理し、欲しい候補者を選定するリソースや仕組みはあるだろうか。サイトの閲覧者を引き寄せ、単に履歴書を登録するだけでなく、双方向的に意見を交換する手段を構築できているだろうか。

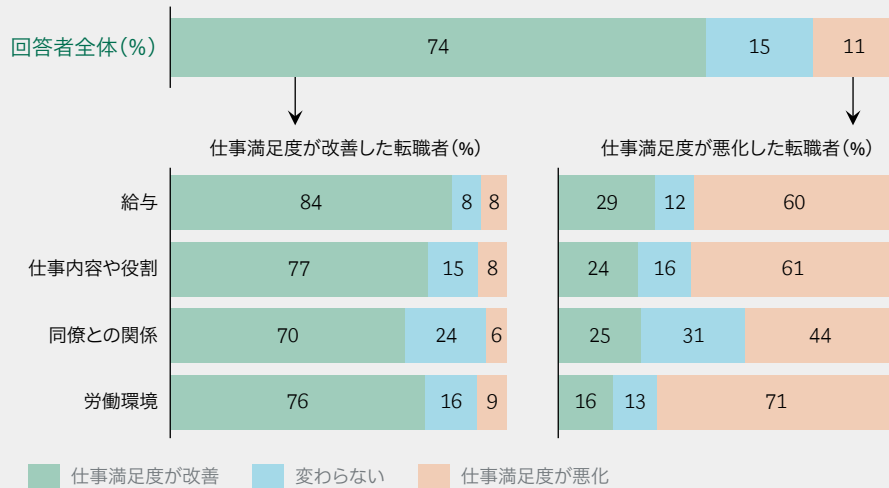
**給与、そして仕事満足度を高めるその他の要素** 新しい仕事を探す理由の一つはより良い給与である。だが、良い報酬だけが仕事の満足度を高めるわけではないことが、今回の調査ではっきりと示された。よりやりがいのある役割や、良き同僚もまた重要である。企業は、従業員の高い期待に応えられる仕事を提供できているだろうか。また協力的で支援の得やすい職場環境をつくることに重きを置くカルチャーを醸成できているだろうか。マネジャーは部下が満足するような報酬体系を設計できているだろうか。仕事のやりがいがあるという評価は得られているであろうか。もしそうでなければ報酬面だけでな

く、他の側面でも満足度の高い職場であるという評価を得るには何をすればよいのだろうか。

**複数チャネルを通じた求職活動** 求職者の使う求職チャネルは多様であり、それぞれ自分の使った求職手段の多くを有効だと評価していることが分かった。よって、企業はインターネットと同様に、数々のチャネル——特に、新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告、リファーマル、公的機関、人材紹介会社など——を通じた問い合わせや応募に備える必要がある。複数チャネルをうまくカバーできているか。使うチャネルによる候補者の特性の違いを把握しているか。各チャネルに合ったメッセージを打ち出せているか。たとえば、比較的年齢が高く、高い教育水準が求められないポストには、リファーマルを活用しているか。また、若く教育水準の高い候補者に高いスキルが求められる職種における雇用にはインターネット求人サイトを使っているか。

**国・地域による差異** 今回の調査では、インターネットの広範な普及など、グローバルの全体的トレンドが明

図表6 | 仕事満足度は複数の要素からなる



注：小数点以下四捨五入。端数誤差により合計が100%にならないことがある。n=12,620（外れ値、未回答、及び初職への就業者を除く）  
出所：求職トレンド調査 2015

## 積極的な求職者 VS 受動的な求職者

求職活動を始める動機やきっかけによって、求職者の求職活動への集中度合いも変わってくる。現在の仕事に不満があり、苦痛でさえあるような場合には、積極的に新しい仕事を探そうとするだろう。だが、現在の役割に満足していた場合でも、予期せぬ形で海外出張のチャンスやより高い給与が得られるような機会が提示されれば、そちらを選ぶ可能性もある。

こうした転職の動機と求職活動への集中度合いの相違を分析するため、求職者を「積極的（アクティブ）」な求職者と「受動的（パッシブ）」な求職者に分類した。積極的な求職者とは、職探しを主体的に行う求職者を示す。彼らは週に1度以上求人情報を確認し、人的ネットワークを頼って求人情報を探る。一方、受動的な求職者とは、主体的に活動することなく、リクルーターや関係者からのアプローチをきっかけに入職した求職者である。

2014年の入職者においては、93%が積極的な求職者であった（付表12）。

平均的にみて、積極的な求職者が求職活動に12週間をかけるのに対して、受動的な求職者の求職期間は約9週間と、積極的な求職者の求職期間に比べ短い。この差は、主に情報収集期間の短さによるものである。受動的な求職者の多くは、人材サービス会社や、紹介者、企業などの側からアプローチされており、情報収集時間が短縮されている。

受動的な求職者は情報収集の時間は短くて済むが、積極的な求職者と比べて、とくに大きな便益を得ているわけではない。実際、求職期間の短縮を別にすると、受動的な求職者は、積極的な求職者と比べ、内定を得るまでの期間、転職後の所得増、労働環境や同僚との関係、仕事内容や役割の満足度の改善などにおいて有意な差はみられなかった。積極的な求職者には前職を離職する動機があったことに比べて、受動的な求職者は前職への満足度が相対的に高かったため、転職後の著しい満足度の改善は得られにくいと推察される（付表13）。

らかになったが、職探しは本質的に、環境による違いが大きい、社会的・文化的側面の強い活動である。現に、インターネット普及率が低いインドでリファーマルが主要な求職手段となっている一方で、高いインターネット普及率を誇るアメリカでは新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告が広く利用されている。よって、地域による相違を認識し、それに従って採用戦略を練ることは企業にとって非常に重要である。それは、各国・地域の採用市場に関する知見と専門知識を養い、それぞれの求職手段に合わせて戦略を構築することに他ならない。自社が採用を行う国での求職者の慣行を理解しているだろうか。もしそうでなければ、適切なアドバイスを提供してくれるアドバイザーを確保できているだろうか。

## 求職における選択肢・機会

本調査により、インターネットが求職活動のありかたをいかに大きく変えたかが明らかになった。また、世界中の求職者が職探しをする際に使うさまざまな手段にも焦点を当てた。インターネット求人サイトとリファーマルは、現在のところ、最も有効性が高い求職手段と考えられているが、ひとつの手段が、他の手段に比べて優れている、と考えるのは、誤りである。あらゆる求職手段には、その手段がぴったり合うタイプの求職者がいる。インターネット求人サイトは、先進国の比較的教育水準が高い求職者や、30歳未満の若い人たちに選ばれることが多い。一方、リファーマルは、全体的に教育水準が低い国の求職者や、40歳以上のミドル～シニア層に選ばれることが多い。

リファーマルによる入職では、平均的にインターネット求人サイトを經由するよりも早く仕事をみつけれられるが、転職後に所得が増加する割合が高いのはインターネット経由の求職の方だ。情報収集から内定を得るまで、インターネットを利用した入職者では15週間かかるが、リファーマルによる入職者では9週間である。その一方で、インターネット求人サイト利用者の58%が転職後に所得が増加していたが、リファーマルによる入職者ではその割合は50%である。

インターネット経由の求職活動では、リファーマルと比べはるかに多くの求人案件を探し、応募することができる。これは非常に重要な違いである。これによりインターネットを通じた職探しはこれからもより広く利用されるようになり、求職活動に進化をもたらすだろう。将来のテクノロジーの進化が、求職者が職探しに使う時間をますます短縮し、求職者の選択肢がさらに広がるための一助となるよう期待したい。

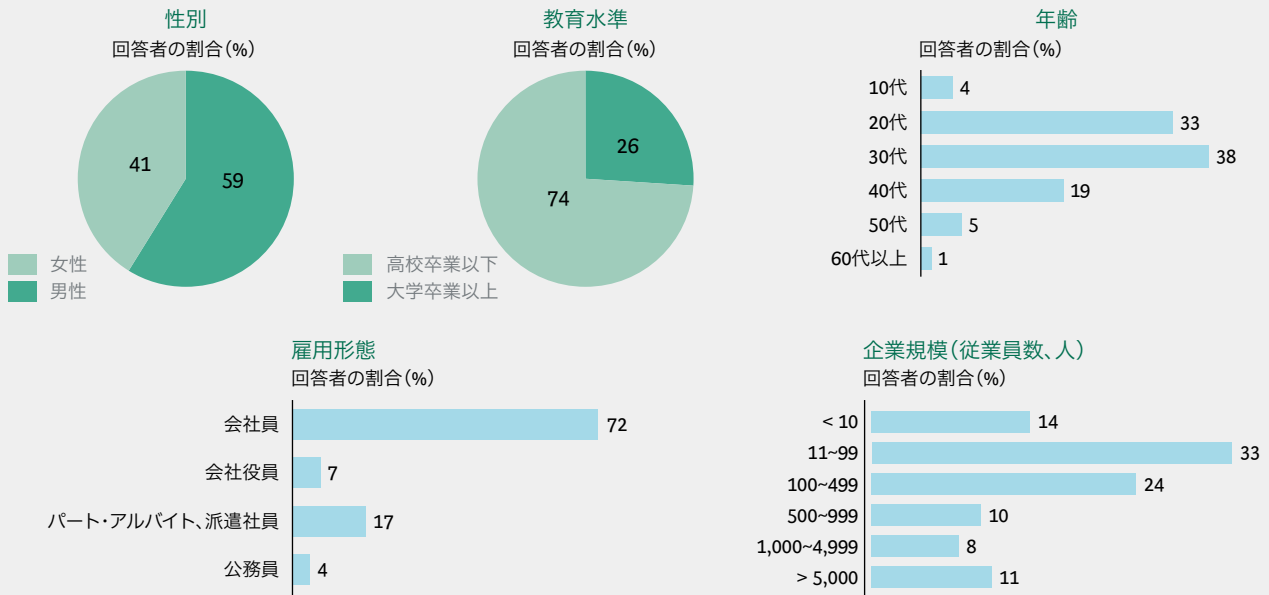
桜井一正

BCG 東京オフィス パートナー&マネージング・ディレクター、BCG 組織・人材グループの日本リーダー

大久保幸夫

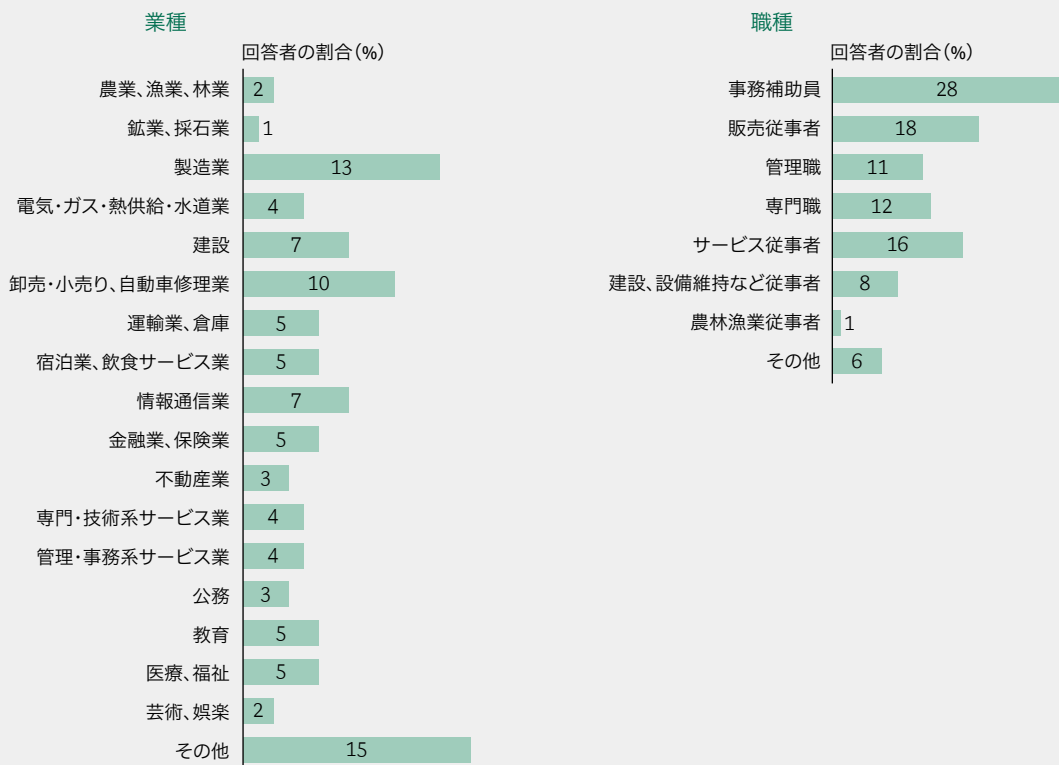
リクルートワークス研究所所長

付表1 | 調査対象者の属性-1



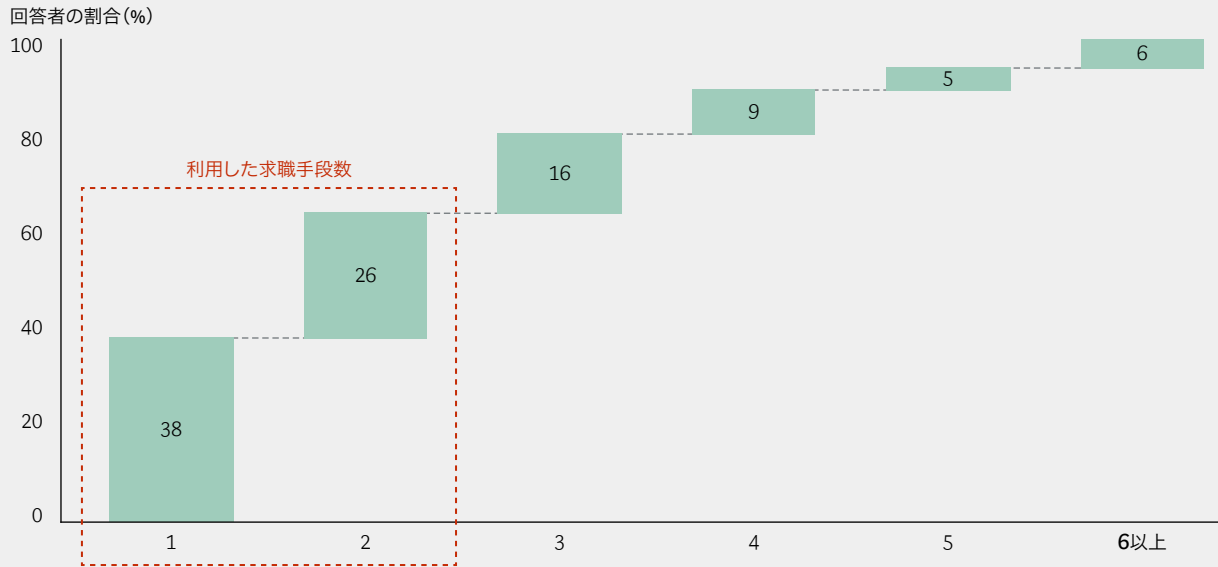
注：小数点以下四捨五入。性別、教育水準のウェイトバック調整後の集計値。n=13,202  
出所：求職トレンド調査 2015

付表2 | 調査対象者の属性-2



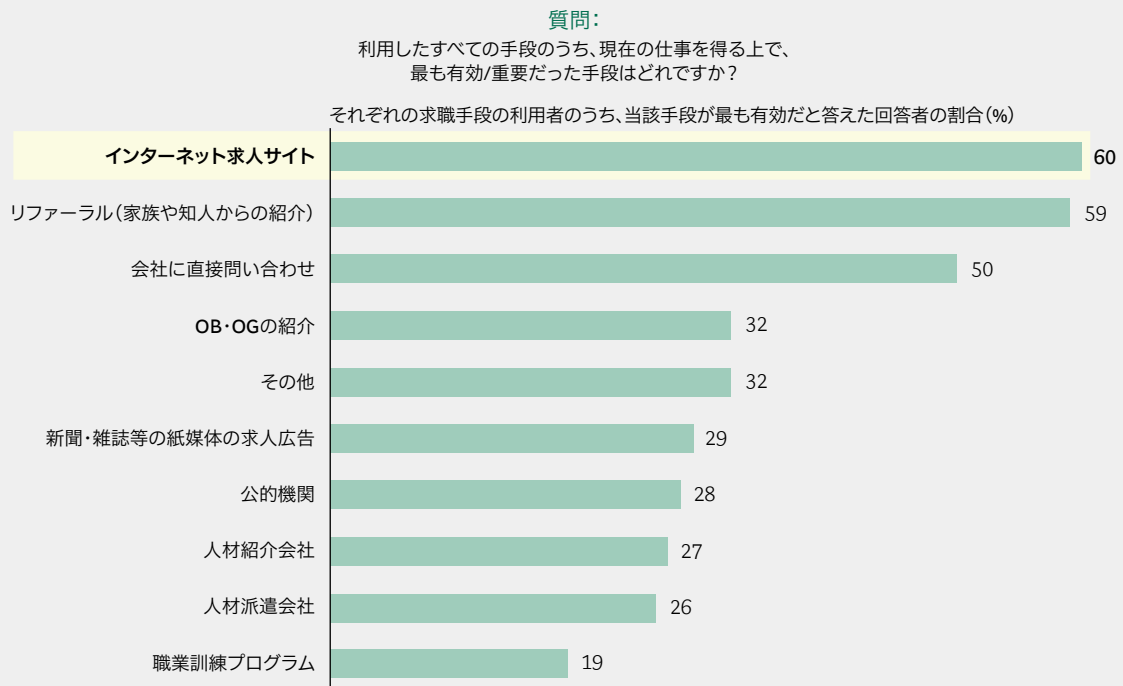
注：小数点以下四捨五入。教育水準、性別によるウェイトバック調整後の集計値。n=13,202  
出所：求職トレンド調査 2015

付表3 | 求職者が利用した求職手段の数



注：小数点以下四捨五入。0と答えた求職者を除く。求職手段には、インターネット求人サイト、新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告、人材紹介会社、人材派遣会社、職業訓練プログラム、公的機関、リファーマル（家族や知人からの紹介）、OB・OGの紹介、会社に直接問い合わせを含む。n=13,202  
出所：求職トレンド調査 2015

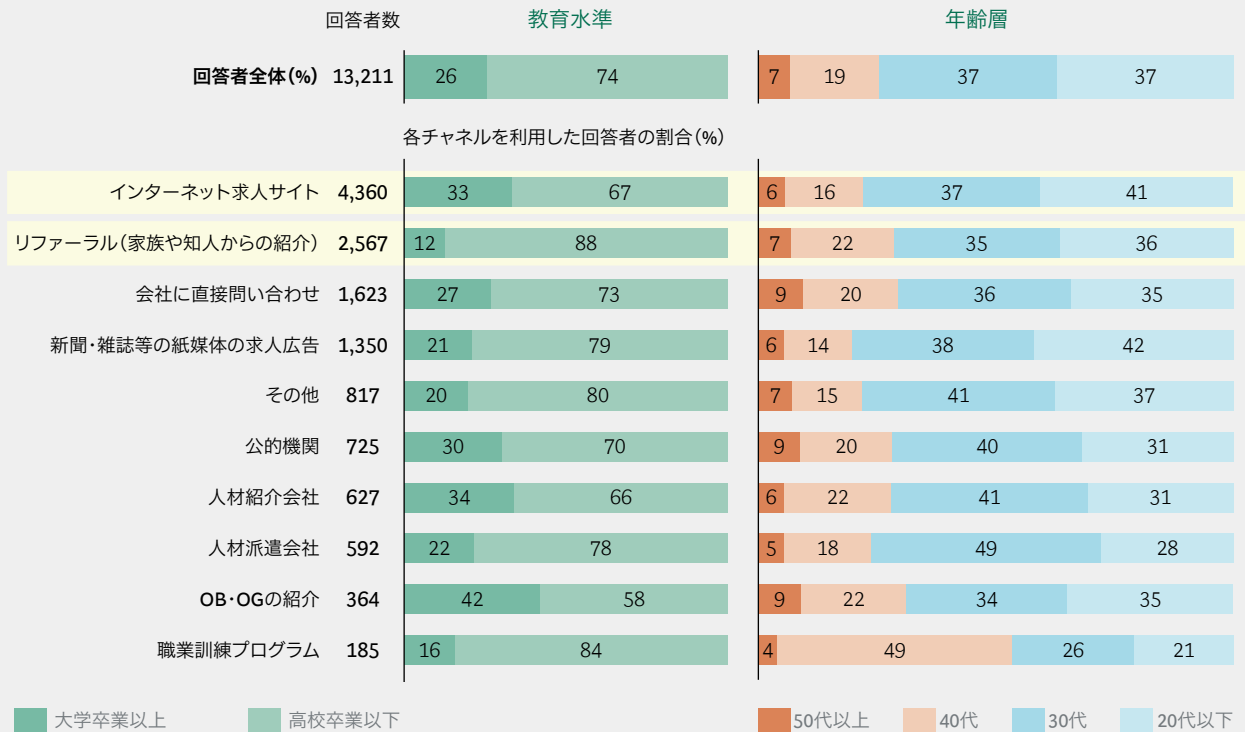
付表4 | 求職手段ごとの有効性評価



注：小数点以下四捨五入。n=13,202  
出所：求職トレンド調査 2015

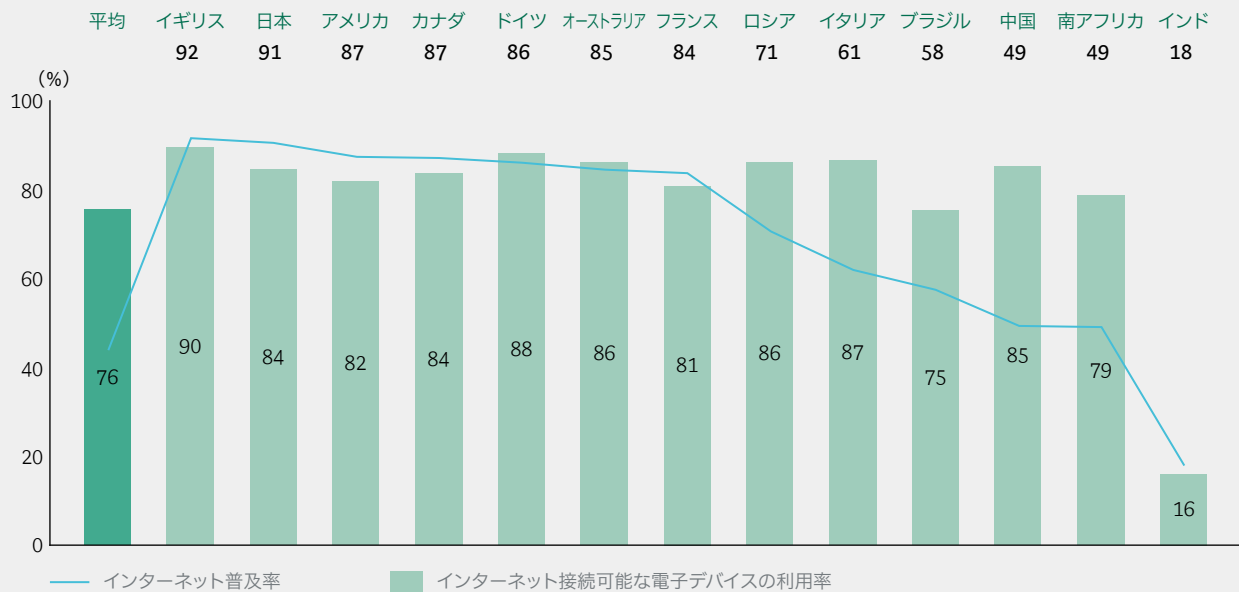


付表5 | 教育水準・年齢層別の求職手段



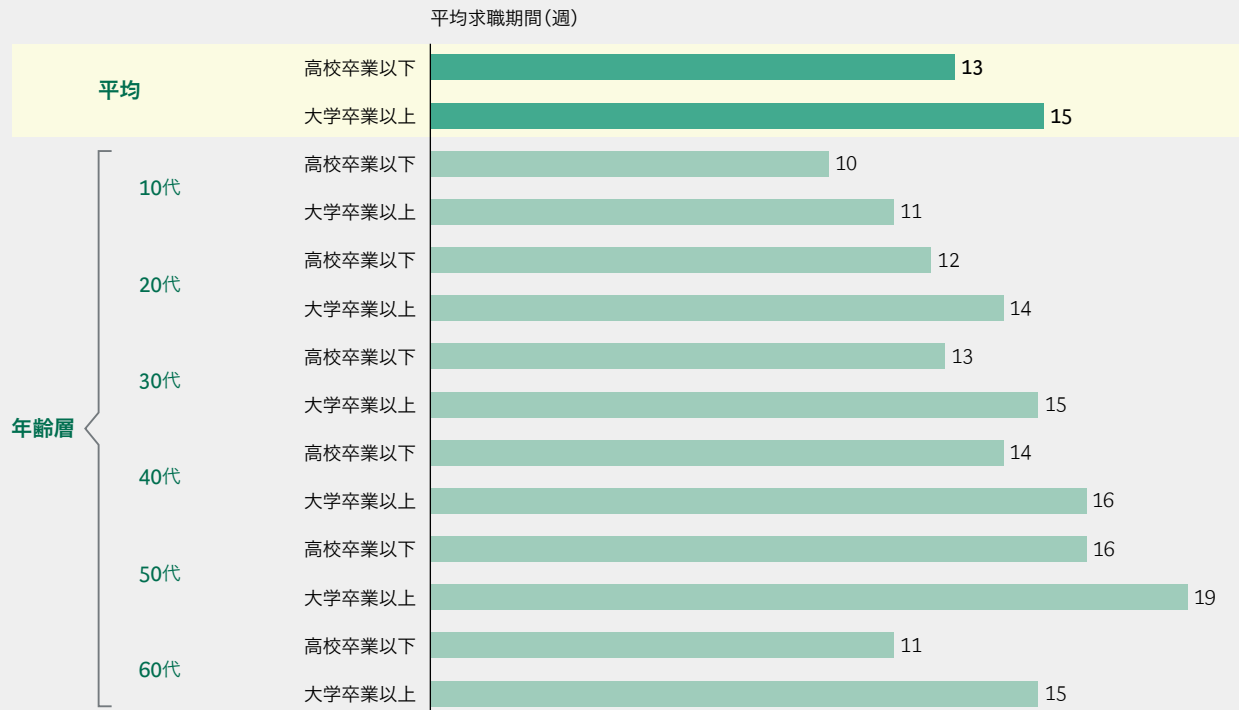
注：小数点以下四捨五入。n=13,202、「回答者数」はウェイトバック調整後の集計値  
出所：求職トレンド調査 2015

付表6 | インターネット普及率と求職活動におけるインターネットデバイスの利用率



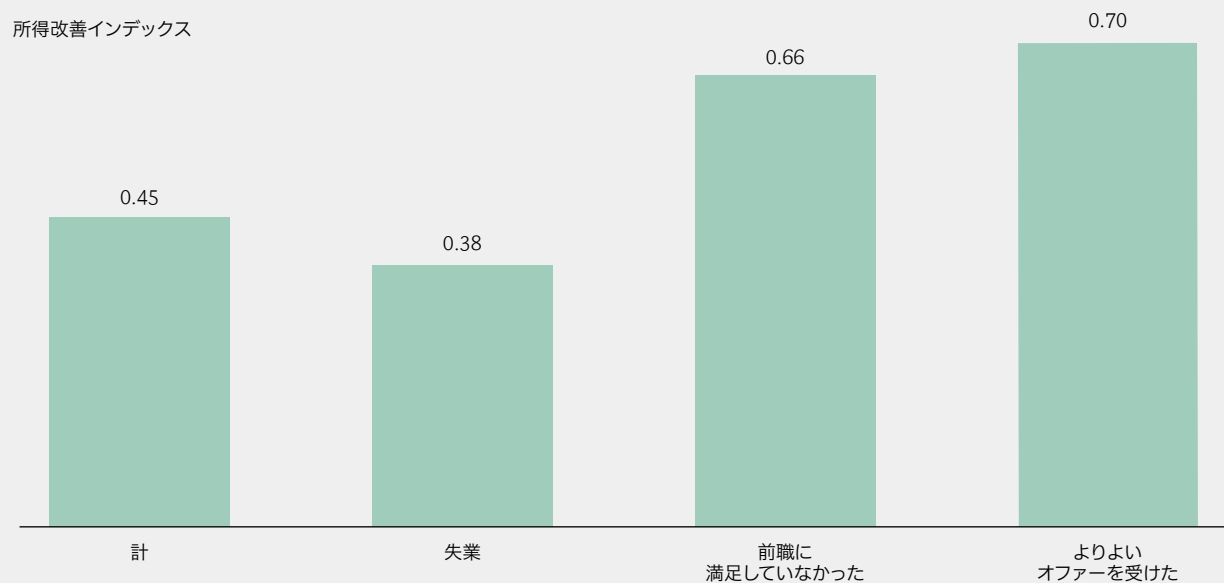
注：小数点以下四捨五入。インターネット接続可能な電子デバイスの利用率はn=13,202  
出所：インターネット普及率はGoogle (Consumer Barometer, our mobile planet) 2013 データ (インド、南アフリカ)、2014 データ (残りの11カ国)、インターネット接続可能な電子デバイスの利用率は求職トレンド調査 2015

付表7 | 年齢、教育水準別 求職期間



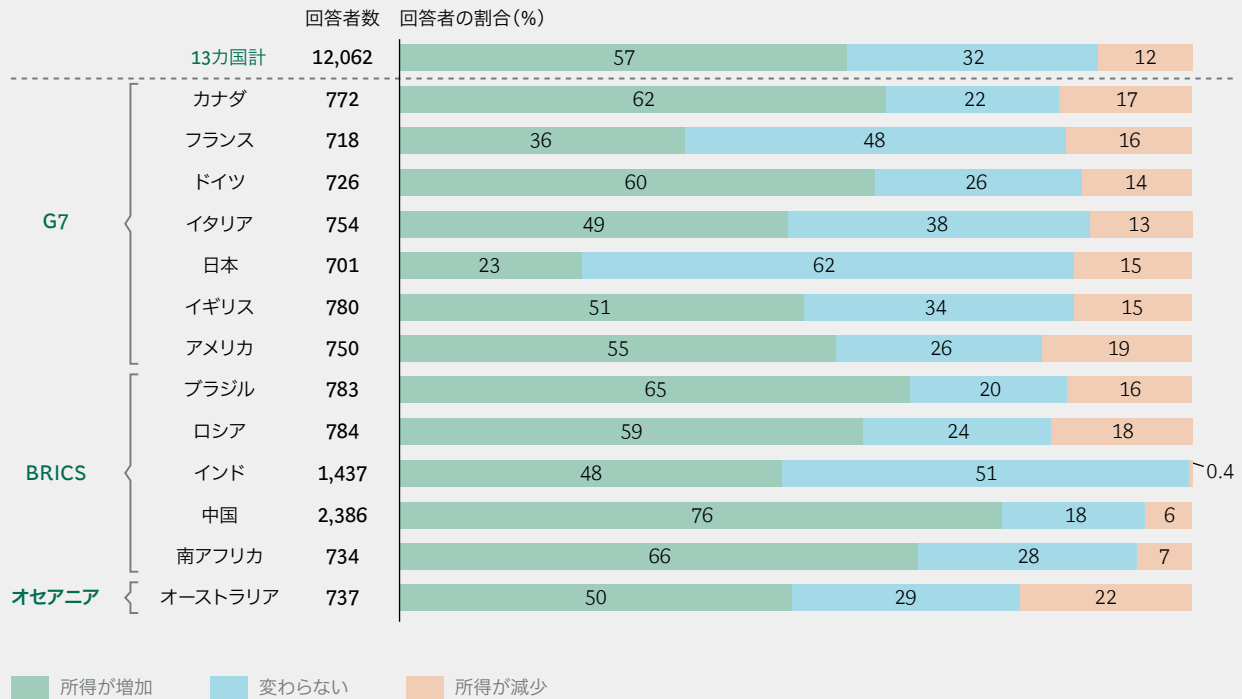
注：小数点以下四捨五入。n=13,202  
出所：求職トレンド調査 2015

付表8 | 転職の理由・動機別にみた所得の増減



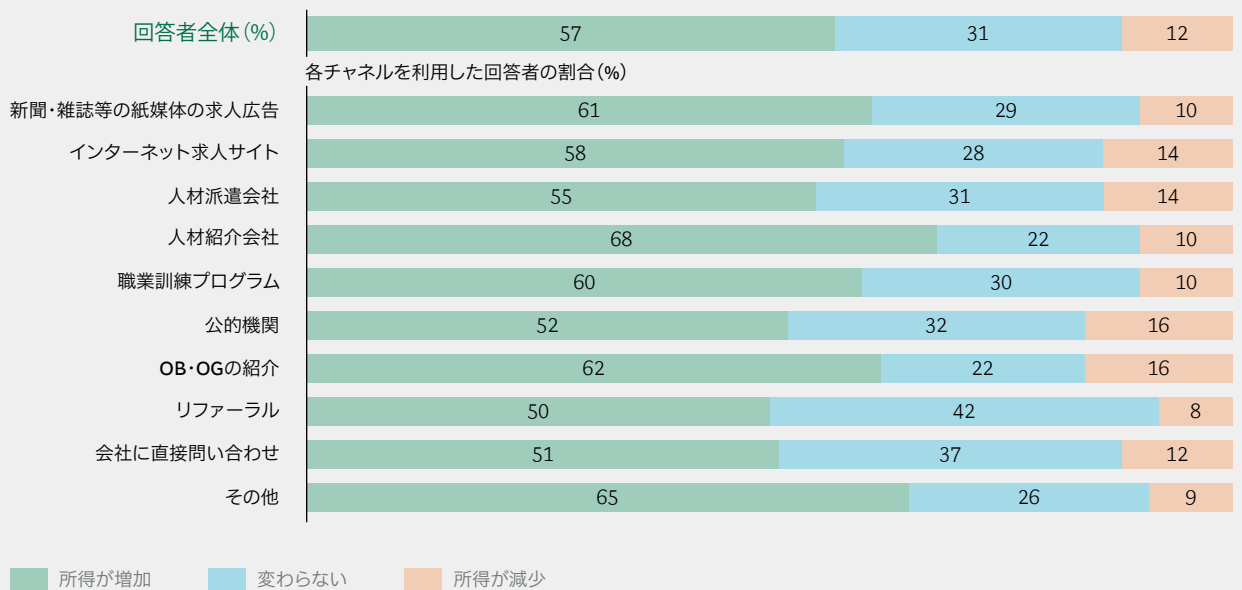
注：「所得改善インデックス」は転職後に所得が上昇した割合を表す指数。転職により所得が増えた転職者数から所得が減った転職者数を差し引いて総転職者数で除して算出した。n=12,062  
(外れ値、未回答、及び初職への就業者を除く)  
出所：求職トレンド調査 2015

付表9 | 転職前後の所得の変化(国別)



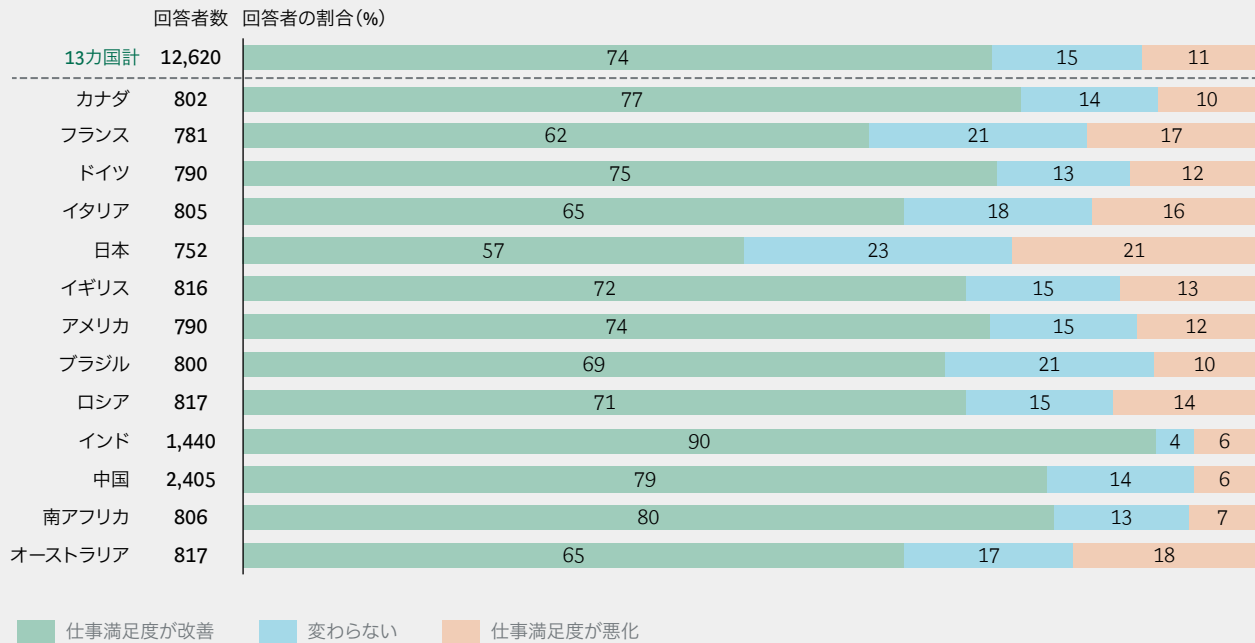
注：有効数字1桁以外小数点以下四捨五入。端数誤差により合計が100%にならないことがある。n=12,062（外れ値、未回答、及び初職への就業者を除く）  
出所：求職トレンド調査 2015

付表10 | 転職前後の所得の変化(入職経路別)



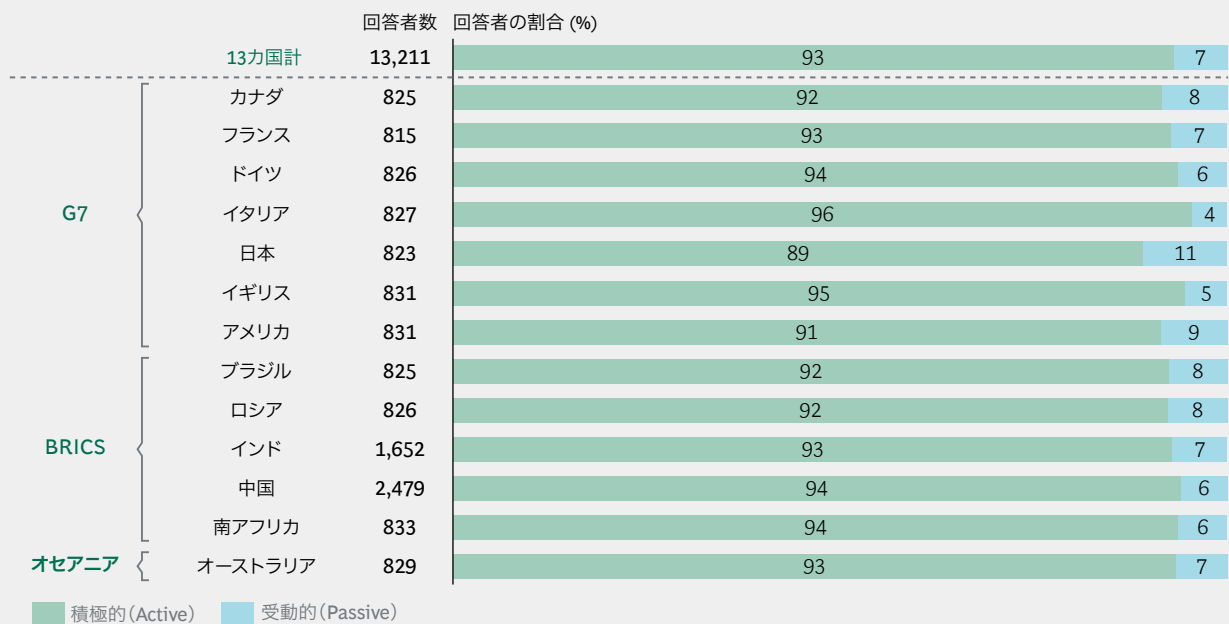
注：小数点以下四捨五入。n=12,062（外れ値、未回答、及び初職への就業者を除く）  
出所：求職トレンド調査 2015

付表11 | 転職前後の全体的な仕事満足度の変化(国別)



注：小数点以下四捨五入。端数誤差により合計が100%にならないことがある。n=12,620（外れ値、未回答、及び初職への就業者を除く）  
出所：求職トレンド調査 2015

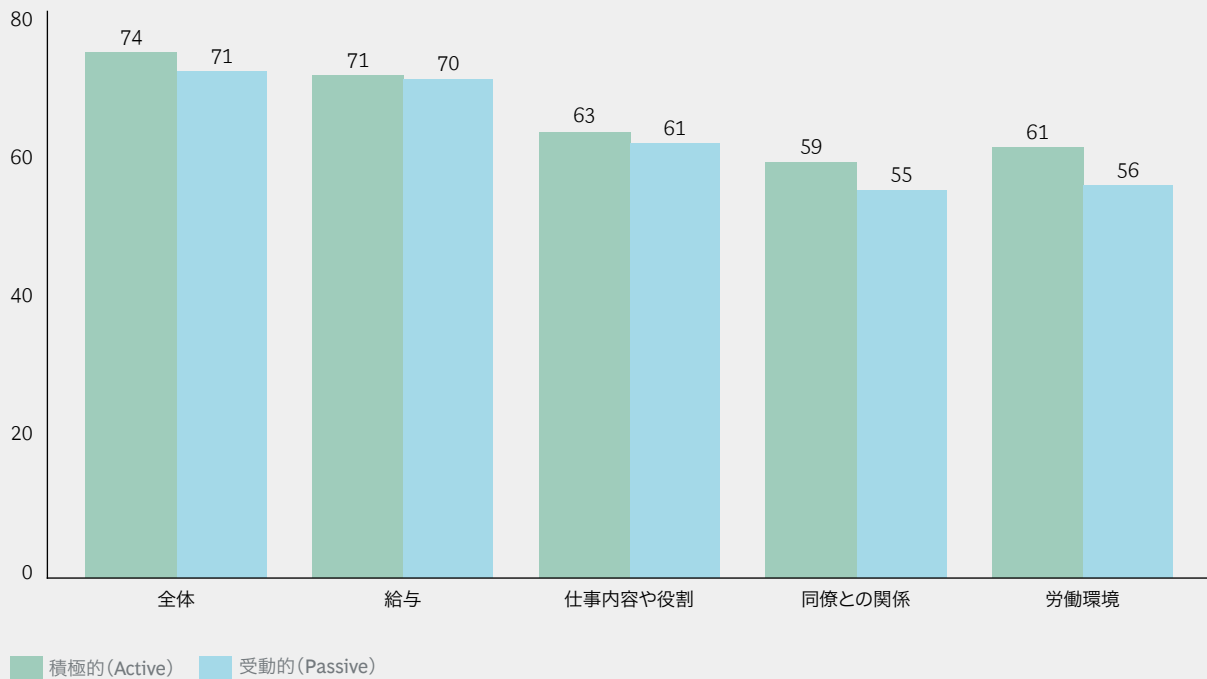
付表12 | 積極的(Active)な求職者と、受動的(Passive)な求職者の割合



注：小数点以下四捨五入。積極的な求職者とは、週に1度以上求人情報を確認し、人的ネットワークを頼って求人情報を探るなど、主体的に求職活動を行う求職者。受動的な求職者とは、主体的に活動することなく、リクレーターや関係者からのアプローチをきっかけに入職した求職者。n=13,202、「回答者数」はウェイトバック調整後の集計値  
出所：求職トレンド調査 2015

付表13 | 職探しの態度と仕事満足度の改善

仕事満足度が改善した転職者の割合 (%)



注：小数点以下四捨五入。n=12,620 (外れ値、未回答、及び初職への就業者を除く)  
出所：求職トレンド調査 2015

本冊子に収録した論考の原典、および文中でご紹介した論考はbcg.perspectivesサイトでご覧いただけます(全文閲覧には会員登録が必要です)。

<https://www.bcgperspectives.com/>

弊グループでは、企業経営に関するさまざまなテーマについてコンサルティングサービスを提供しております。

ご関心をお持ちの方は、bcgtokyo@bcg.co.jp までお問合せください。

2015年12月発行

## ボストン コンサルティング グループ

### 東京オフィス

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094  
Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

### 中部・関西オフィス

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036  
Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

## リクルートワークス研究所

東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー〒100-6640  
株式会社リクルートホールディングス  
Tel.03-6835-9200 Fax.03-6834-8350

**BCG**

THE BOSTON CONSULTING GROUP

**Recruit  
Works  
Institute**