

ホワイトカラー職の労働移動の活発化に向けて ～ 生成 AI 時代の「公正な移行」～

株式会社野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント 平本 涼

株式会社野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
コンサルタント 今泉 光一郎



1 はじめに

近年、「少子高齢化による人口減少」「デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速」「技術革新」などの要因により、必要とされるスキルや労働需要が大きく変化している。例えば、少子高齢化による人口減少により、非定型な作業を伴う製造・サービス現場では技能職の不足が顕在化している。また、DX の社会実装が進む中で、IT 分野の専門人材などの高度な知識とスキルを持つ技術職に対する需要が高まっている。このように労働需要が高まっている分野が存在する一方で、雇用の減少が見込まれる職種も存在する。例えば、生成 AI 等に代表される新技術の実装が進み、既存業務が大幅に自動化されれば、定型的な認知・作業を伴う事務職の雇用は減少する可能性が高いといわれている。

このような変化を踏まえると、今後は、需要が低下すると想定される分野から成長分野・人手不足分野への労働移動を促すことがますます重要になる。既に政府においても、労働市場改革やリスクリング支援に関する各種支援策が講じられているところである。

一方で、労働移動の円滑化を推進するに当たっては、全ての人が成長分野や人手不足分野に未経験の状態から転職することができるとは限らないという点には注意が必要である。転職の実現可能性は個人の属性等によっても大きく左右されるためだ。

以上のような問題意識を踏まえ、本稿では、技術進歩による技術的失業のリスクに今後さらされる可能性が高いと考えられる中スキルのホワイトカラー職^{※1}の転職を支援するに当たって、雇用のセーフティネットからこぼれ落ちてしまう人々を出さないためにどのような支援策が求められるか考察したい。

2 誰が技術的失業のリスクにさらされているのか？

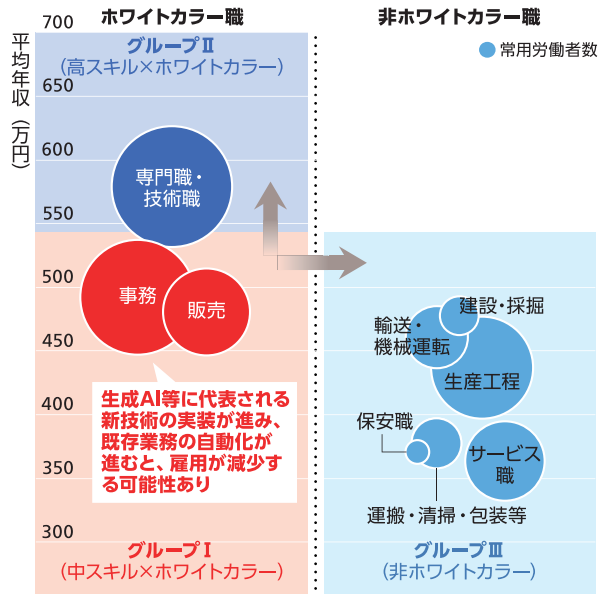
1) 雇用の減少が見込まれる中スキルのホワイトカラー職

図表 1 は、厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査」をもとに、職種ごとの平均年収と常用労働者数をプロットしたものである。

AI・ロボットなどの技術進歩は、専門職・技術職などの高スキル・高賃金のホワイトカラー職（図表 1 のグループⅡ）や、特別な専門知識やスキルは必要ないが業務を自動化することは難しい非ホワイトカラー職（図表 1 のグループⅢ）の雇用を増加させる一方で、事務職などの中スキルのホワイトカラー

※1 日本標準職業分類における大分類「事務従事者」および大分類「販売従事者」をいう。以下、本稿において同じ

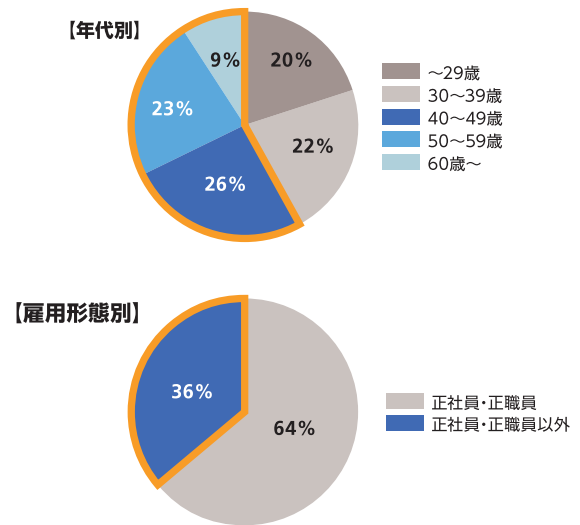
図表 1 職種ごとの平均年収と常用労働者数



出所) 厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査」より NRI 作成

図表 2 事務職・販売職の常用労働者の属性の内訳

グループ I (中スキル×ホワイトカラー) に属する個人の属性



出所) 厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査」より NRI 作成

職（図表 1 のグループ I）の雇用を減少させる「労働市場の二極化」をもたらすといわれている。生成 AI に代表される近年の技術革新は、このトレンドをさらに加速することになると想定される。今後、雇用が失われた中スキルのホワイトカラー職の労働者は、同職種内での再就職を目指すのか、それとも高スキルのホワイトカラー職、非ホワイトカラー職へのキャリアチェンジを目指すのかの選択を余儀なくされることになる想定される。

こうした状況の中、政府は「三位一体の労働市場改革」に取り組んでおり「成長分野への労働移動の円滑化」やそのための「リスクリングによる能力向上支援」を一体的に推進しているところである。

2) ミドルシニア層や非正規社員に対するキャリア形成・リスクリング支援の重要性

一方で、労働移動の円滑化に向けた支援を行うに当たっては、全ての人が成長分野に労働移動できる

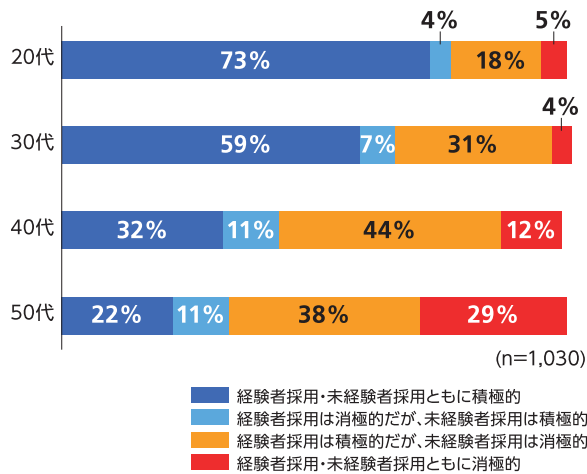
わけではないことには留意する必要がある。企業が転職者を採用するに当たっての意向は、転職者の年代やこれまでの雇用形態によっても大きく左右されるためだ。厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査」によれば、中スキルのホワイトカラー職（事務職・販売職に従事する常用労働者）は、約 6 割が 40 歳以上のミドルシニア層、約 4 割が非正規社員となっている（図表 2）。リスクリングや労働移動の支援を行うに当たっても、転職に当たって相対的に不利な状況に置かれている個人も多くいることに配慮しながら、実現可能かつ本人・社会にとって望ましいキャリア形成を支援することが求められる。

3 「実現可能」な労働移動とはどのような労働移動か？

NRI では、2024 年 11 月に、①中途採用を行っている企業の人事担当者を対象にしたアンケート調

図表 3 企業の中途採用の見通し（年代別）

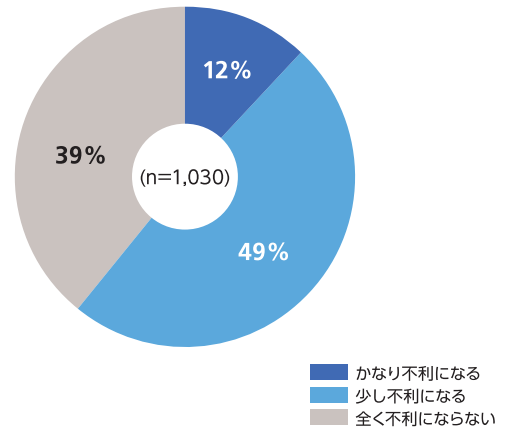
Q. お勤めの会社における今後1年間の中途採用の見通しについて、年代別にそれぞれ当てはまるものをお選びください。(SA)



出所) NRI「採用企業アンケート」

図表 4 正社員経験がないことが転職者の採用にもたらす影響

Q. 転職者の採用に当たって、正社員経験がないことはどの程度不利に働きますか。(SA)



出所) NRI「採用企業アンケート」

査^{※2}（以下「採用企業アンケート」）、②転職希望のある事務職・販売職の在職者を対象にしたアンケート調査^{※3}（以下「転職希望者アンケート」）を実施した。

本章および次章では、これらの調査の結果をもとに、個人の労働移動の円滑化に当たっての課題について考察を行う。まず、本章では、採用企業アンケートの内容をもとに、年代や雇用形態、転職先として希望する職種によって労働移動の実現可能性や採用企業が採用に当たり重視する項目にどのような差があるか見ていきたい。

1) 労働移動の実現可能性

はじめに、年代や雇用形態、転職を希望する職種によって労働移動の実現可能性にどのような差が存在するのか見てみよう。まず、年代別に見ると、20代・30代の求職者であれば未経験者であっても積極的に採用したいと考える採用企業の方が多い一方で、40代・50代の未経験者の採用については消極的な採用企業が多くなっており、ミドルシニア層

における異業種・異職種転職の難易度の高さを示唆する結果となった（図表3）。

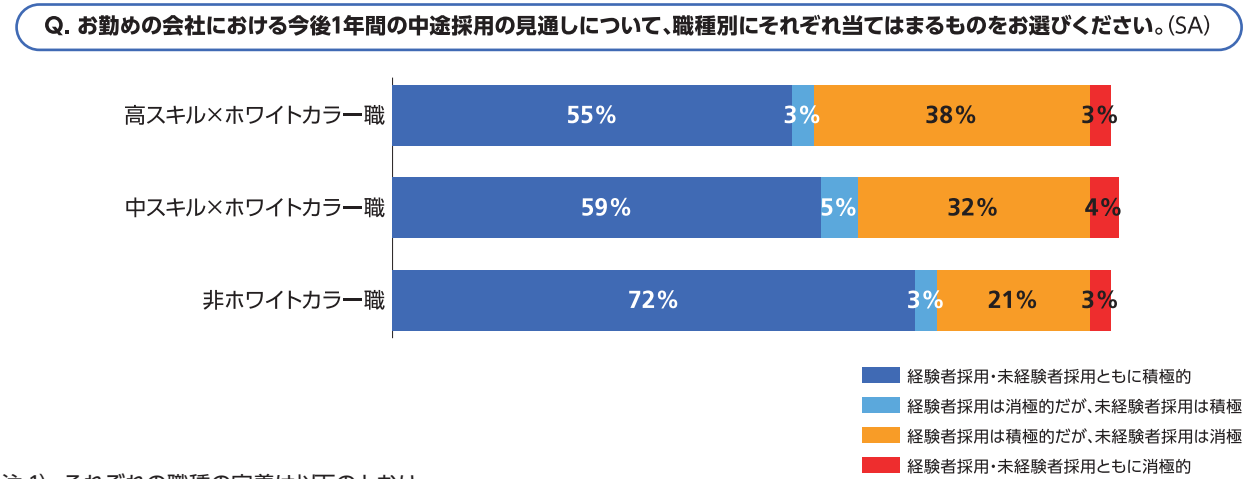
また、雇用形態別に見ると、正社員経験がないことが転職者の採用に当たって不利になると回答する企業が過半数を占めており、これまで非正規雇用で働いてきた労働者にとっては転職に当たってのハードルが高くなることが確認された（図表4）。

職種別の傾向としては、ホワイトカラー職に比べ

※2 NRI「企業における中途採用に関する実態調査」（調査対象：従業員数3人以上の企業において、直近1年間に中途採用業務を担当し「採用費用の管理・運用」に携わっている人事担当者1,030人、調査方法：インターネットアンケート調査、実施期間：2024年11月）

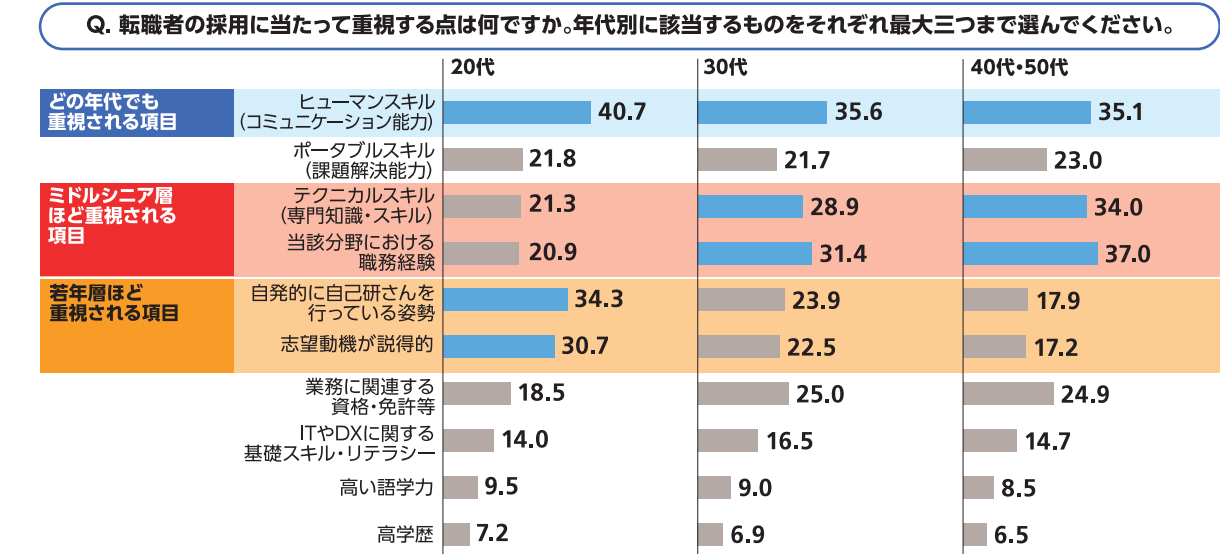
※3 NRI「転職希望のある事務職・販売職の転職活動に関する実態調査」（調査対象：調査回答時点で転職希望のある販売職または事務職の個人927人。「正社員・20～30代」「正社員・40～50代」「非正社員」の3区分で均等割り付け、調査方法：インターネットアンケート調査、実施期間：2024年11月）

図表 5 企業の中途採用の見通し（職種別）



注 1) それぞれの職種の定義は以下のとおり
高スキル×ホワイトカラー職：管理職、専門職・技術職
中スキル×ホワイトカラー職：事務、販売
非ホワイトカラー職：サービス職、保安職、農林漁業、生産工程、輸送・機械運転、建設・採掘・運搬・清掃・包装等、その他の仕事
注 2) 数値は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない
出所) NRI「採用企業アンケート」

図表 6 採用企業が転職者の採用に当たって重視する要素（年代別）



出所) NRI「採用企業アンケート」

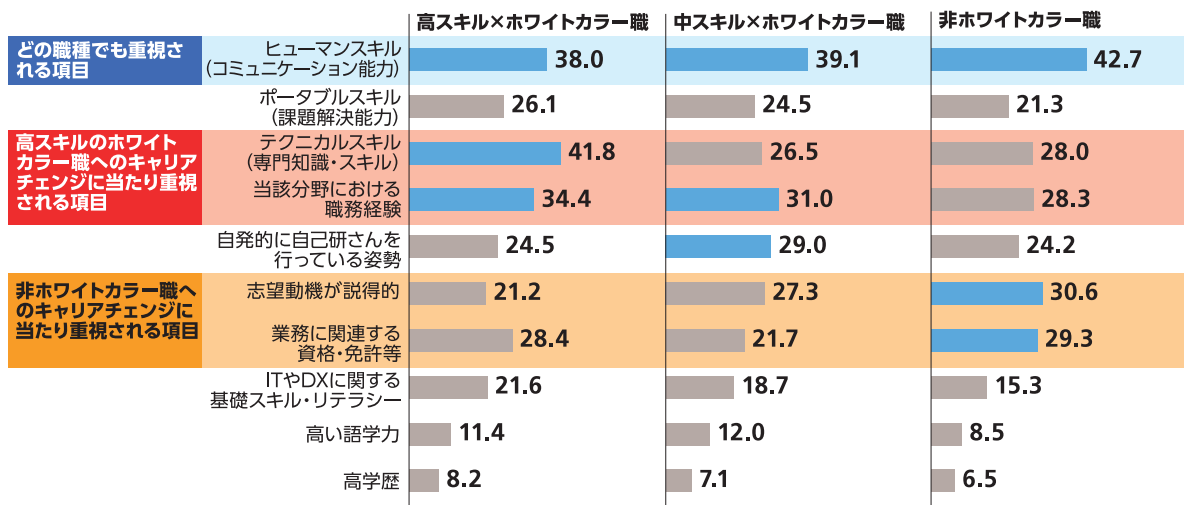
て、非ホワイトカラー職では未経験者の採用に対しても寛容である傾向が確認された（図表 5）。非ホワイトカラー職では介護職などを中心に深刻な人手不足に直面していることから、経験の有無を問わず採用に積極的な姿勢が見られるものと考えられる。

2) 採用企業が転職者に期待する要素

次に、年代や転職先の職種によって採用企業が重視する項目にはどのような差があるのだろうか。図表 6 は採用企業が転職者の採用に当たって重視する要素を年代別に整理したものである。若年層では「自発的に自己研さんを行っている姿勢」や「志望動機

図表7 採用企業が転職者の採用に当たって重視する要素（転職先の職種別）

Q. 転職者の採用に当たって重視する点は何ですか。職種別に該当するものをそれぞれ最大三つまで選んでください。



注) それぞれの職種の定義は図表5と同一
出所) NRI「採用企業アンケート」

の説得性」などの仕事に対する姿勢が重視されるのに対して、ミドルシニア層では「テクニカルスキル（専門知識・スキル）」や「当該分野における職務経験」が重視されている。ミドルシニア層は即戦力としての活躍が期待されていることがうかがえる結果となった。

図表6と同様に、採用企業が転職者の採用に当たって重視する要素を職種別に整理したものが図表7である。管理職や専門職・技術職などの高スキルのホワイトカラー職に転職する場合には「テクニカルスキル（専門知識・スキル）」や「当該分野における職務経験」が重視されており、能力重視の採用が行われていることがわかった。他方で、非ホワイトカラー職への転職に当たっては「志望動機の説得性」の重要性が高く、当該職種の仕事に対する熱意が問われていることが明らかになった。

3) 小括

前節までで整理したとおり、年齢やこれまでの雇用形態、転職を希望する職種などによって転職の難

易度や重視される要素は大きく異なってくる。ここまで見てきた内容を踏まえつつ、属性や労働移動のパターンごとに転職の難易度を整理したものが図表8である。技術進歩による技術的失業のリスクに今後さらされる可能性のある中スキルのホワイトカラー職の労働者が労働移動を検討する際には、このような傾向も踏まえながら戦略的に転職先を選ぶことが重要になってくるだろう。例えば、ミドルシニア層の労働者であれば、ホワイトカラー職内でのキャリアアップにこだわって、高度なITスキルなどを身につけて専門職・技術職への転職を目指すよりも、非ホワイトカラー職へのキャリアチェンジを目指す方が現実的・効率的である可能性も十分にあり得る。

4 労働者は労働移動に向けて適切な準備ができているか？

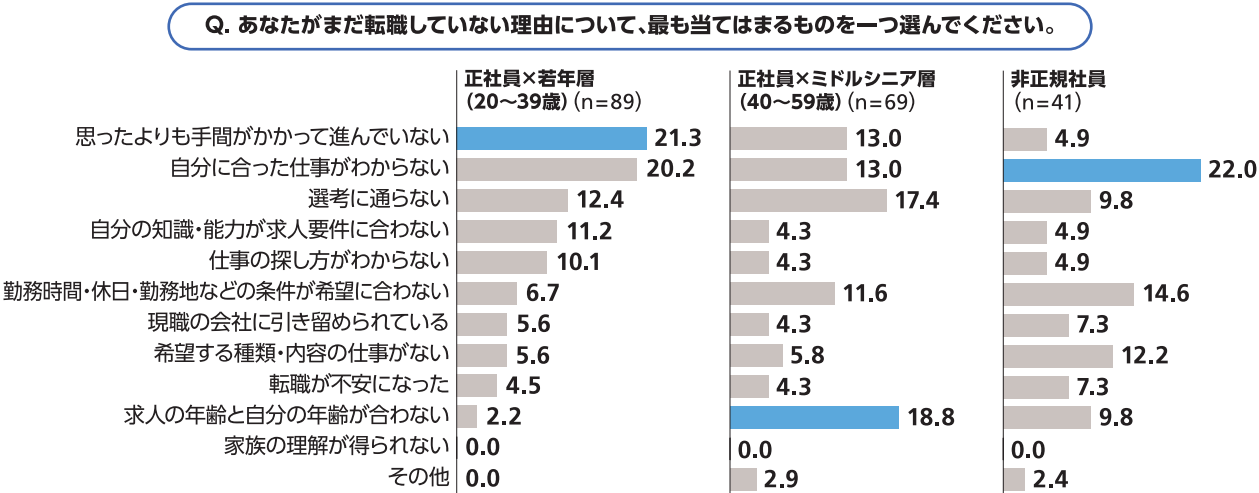
それでは、現在転職活動を行っている労働者は、実際にそのような戦略的な転職活動を行えているだ

図表 8 属性ごと／労働移動のパターンごとの転職難易度

	グループⅠ⇒グループⅠ ホワイトカラー職(中スキル)内で 賃金上昇を伴う労働移動を狙う	グループⅠ⇒グループⅡ ホワイトカラー職(高スキル)への 労働移動を狙う	グループⅠ⇒グループⅢ 非ホワイトカラー職への労働移動を狙う
若年層	中 ●同職種内の転職であれば、若年層であってもある程度特定の業界知識や専門スキルが求められることが多い ●年収アップを狙う場合、語学力やITリテラシーを身につけることや、成長分野の企業に転職することが重要である	中 ●特定のスキル・知識や実務経験があると採用において有利になるが、若年層の場合はポテンシャル採用も増えてきている ●特に、IT・デジタル分野での需要が高まっている	易 ●人手不足の職種のため、未経験でも歓迎される可能性が高い ●若手の採用は特に活発である ●好待遇を狙うなら業務に関連する資格を取得することも有効 ●経験よりも、コミュニケーション能力や柔軟性などのヒューマンスキルが評価される傾向にある
ミドルシニア層	難 ●ミドルシニア層の中途採用では、即戦力としてのスキルや経験が求められる ●年収アップを狙う場合、特定の業界知識や専門スキルに加えて、優れたリーダーシップやマネジメントスキルを有していることが重要	難 ●ミドルシニア層の中途採用では、即戦力としてのスキルや経験が求められるため、未経験者が採用されることは少ない ●特に、技術革新が進む分野では、最新のスキル・知識が求められる	中 ●ミドルシニア層の中途採用では、即戦力になることが期待されるため、実務経験がある方が有利 ●ただし、未経験者であっても、優れたリーダーシップやマネジメント能力があれば、人手不足の職種のため、採用の可能性はある
非正規	中 ●正社員経験がない場合には、課題解決能力などのポータブルスキルを示すことが重要になる	中 ●特定のスキル・知識や実務経験があると採用において有利になるが、リスクリング等によりスキルを身につければ未経験者でも採用される可能性はある ●正社員経験がない場合には、課題解決能力などのポータブルスキルを示すことも重要になる	易 ●人手不足の職種のため、未経験でも歓迎される可能性が高い ●経験よりも、コミュニケーション能力や柔軟性などのヒューマンスキルが評価される傾向にある ●正社員経験の有無は特に採用に当たって影響しない

出所) NRI 作成

図表 9 転職活動を行っている個人がまだ転職していない理由



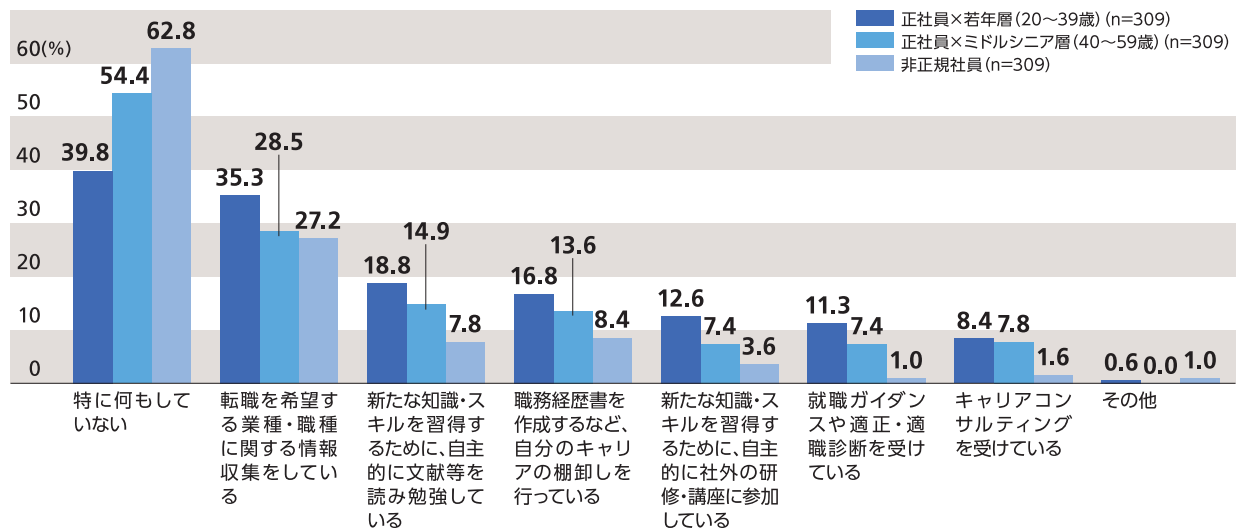
出所) NRI「転職希望者アンケート」

ろうか。本章では、NRI が実施した転職希望者アンケートの内容をもとに、労働者のうち、特にミドルシニア層や非正規社員が実際に転職活動を進めるに当たっての課題について考えていきたい。

1) 自分の年齢でも採用可能性のある企業を見つけれないミドルシニア層、自分にとっての適職がわからない非正規社員

図表 9 は、転職活動中の個人がまだ転職に至っていない理由に関する設問について、回答結果を年代・雇用形態ごとに整理したものである。まず、ミドルシニア層の正社員においては「求人の年齢と自分の年齢が合わない」ことが転職に当たっての課題とし

図表 10 転職に向けた準備活動の実施状況



出所) NRI「転職希望者アンケート」

て最も多く挙げられた。これは、図表3でも見たように若年層向けに比べてミドルシニア向けの求人が少ないことが要因になっているとも考えられるが、他方で、図表5で見たとおり職種によっても中途採用への積極度には差がある。前章では、これまでの経験やスキルを生かすことにこだわりすぎず、非ホワイトカラー職などの他の職種にも目を向けてみることで、意外なセカンドキャリアの可能性に気づく余地があるかもしれないという旨を指摘したが、そのような形で転職先の視野を広げることができていないミドルシニア層が多くいることが示唆される。

また、非正規社員においては「自分に合った仕事が見つからない」ことを課題に感じている回答者が最も多かった。非正規社員の場合、正社員に比べて企業内でのキャリア開発へのアクセスが不足しており、自らのスキルや適性などについて考える機会が不足していることから、キャリアゴールの設定の段階でつまづいてしまっている個人が多くいると考えられる。

2) 転職に向けた準備

前節で見たような課題を抱えている転職希望者は、その課題の解決に向けて、適切な対策を実施できているのだろうか。図表10は、転職に向けた準備活動の実施状況を年代・雇用形態ごとに整理したものである。どの属性においても最も回答が多かったのは「特に何もしていない」であり、転職に向けてリスクリングを行ったり、体系立った転職準備を行ったりしている個人は少ないということがわかった。また、このような傾向は、ミドルシニア層や非正規社員において特に顕著に見られた。

5 支援策としてのキャリアコンサルティングとその課題

中途採用に対して積極的でない企業への転職活動を行っているミドルシニア層や、適職がわからないまま手探りで転職活動を行う非正規社員に対しては、どのような支援が有効だろうか。本章では、具体的支援の手法として、キャリアコンサルティングの有効性を提示しつつ、ミドルシニア層や非正規

社員をはじめとする中スキルのホワイトカラー職にキャリアコンサルティングの提供機会を浸透させる上での課題を指摘する。

1) キャリアコンサルティングの意義・効果

厚生労働省によれば、キャリアコンサルティングとは「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと」をいう^{※4}。

実際のキャリアコンサルティングにおいては「自己分析・自己理解」「環境分析」「目指すキャリアの明確化」^{※5}といった一連のプロセスにより、自己理解を深めることを通じて適職を把握しつつ、採用企業のニーズを正しく認識することを通じて、自らの希望と実現可能性を考慮したキャリアプランを構築できるようになる。

2) ミドルシニア層・非正規社員に対する効果

特にキャリアコンサルティングには、ミドルシニア層や非正規社員が転職に当たり抱えている課題の解決への寄与が期待される。

まず、前章のとおりミドルシニア層が転職活動の際に抱えている課題は、労働市場の採用ニーズの正確な把握にある（図表9参照）。このような課題に対しては、キャリアコンサルティングで行われる「環境分析」が効果的である。

「環境分析」では、労働市場に関する情報提供や、職務に求められる能力の理解の促進が行われる。具体的には、直近の中途採用において採用需要が高まっている職種・スキルに関する情報提供を行ったり、厚生労働省が提供する職業情報提供サイト「job tag」を活用した職業情報の提供を行ったりすることで、転職希望者が、自らの希望や経験だけでなく、労働市場という外部環境へ目を向けるよう働きかけ

る。この営みを通じて、当初は現職と同業界・同職種への転職を希望していたミドルシニア層が、当初の目標を達成するため、新たなスキルの習得が必要であることに気づいたり、目標を変更して、より採用ニーズの高い他職種へのキャリアチェンジを考えたりすることができる。

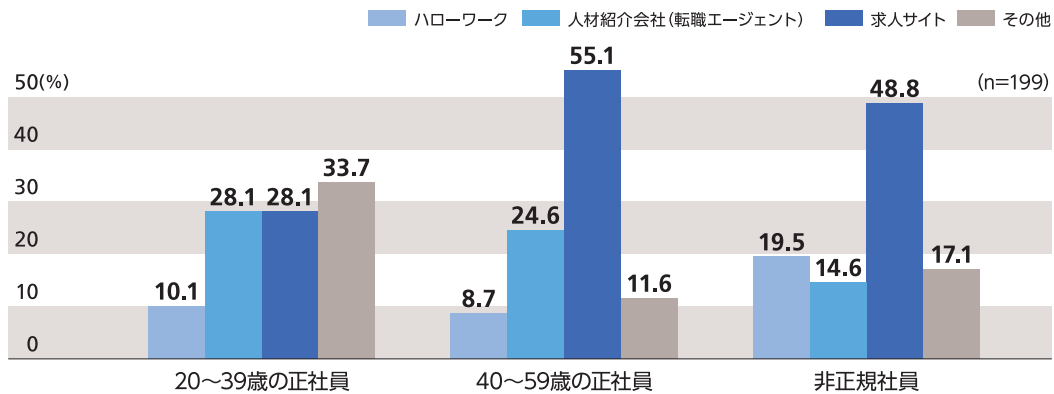
また、非正規社員が転職活動の際に抱えている課題は、図表9のとおり、自己理解や適職理解の不足にあるが、キャリアコンサルティングにおける「自己分析・自己理解」を通じて、これらを明確化することができる。いわゆる日本型雇用システムのもとで、社内での能力開発やキャリア形成支援の機会を得ている正社員と比較して、非正規社員は、そもそも自己のキャリアを考える機会に乏しい。そのような非正規社員は、キャリアコンサルティングを通じてこれまでの職業経験や人生における出来事を振り返ることで、自らの強み・弱み、能力や価値観に気づくことができ、それらに基づいて今後のキャリアプランを構築することができる。このような自己理解を促すツールとして、厚生労働省が「ジョブ・カード」を作成しており、個人が定められた様式に必要事項を記入することで、キャリアの棚卸しやキャリアプランの明確化を図ることができ、実際のキャリアコンサルティングの場面でも活用されている。

※4 厚生労働省ウェブサイト
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/career_consulting.html

※5 厚生労働省ウェブサイト
<https://digital-jinzai.mhlw.go.jp/useful/34721/#sec04>

図表 11 転職活動で利用するサービス

Q. 転職するに当たってあなたが利用しているサービス・手法のうち、最も当てはまるものを一つ選んでください。



出所) NRI「転職希望者アンケート」より作成

3) キャリアコンサルティングの機会の偏在

ミドルシニア層や非正規社員がキャリアコンサルティングによる支援を受ける上では、その機会が十分に提供されていることが重要である。しかし、転職希望者アンケートの結果によれば、中スキルのホワイトカラー職の中でも、若年層と比較して、ミドルシニア層や非正規社員においては、求人サイトの利用を転職活動の主な手法とする者の割合が高い傾向にある（図表 11）。このことから、特にミドルシニア層や非正規社員は、キャリアコンサルティングが提供されるようなサービスを利用せず、求人サイトを利用して独力で転職活動を進めている可能性が高いことが示唆される。

そこで本節では、官民の各転職支援サービスの特性を念頭に置いた上で、中スキルのホワイトカラー職へのキャリアコンサルティングの提供機会の現状を整理する。

まず、公共職業安定機関であるハローワークには、公的支出によって運営が賄われているため、公共性という特性がある。この特性を発揮し、失業者に対する支援のほか、障害者や生活保護受給者など、民間の転職支援サービスでは就職が困難な者に対して

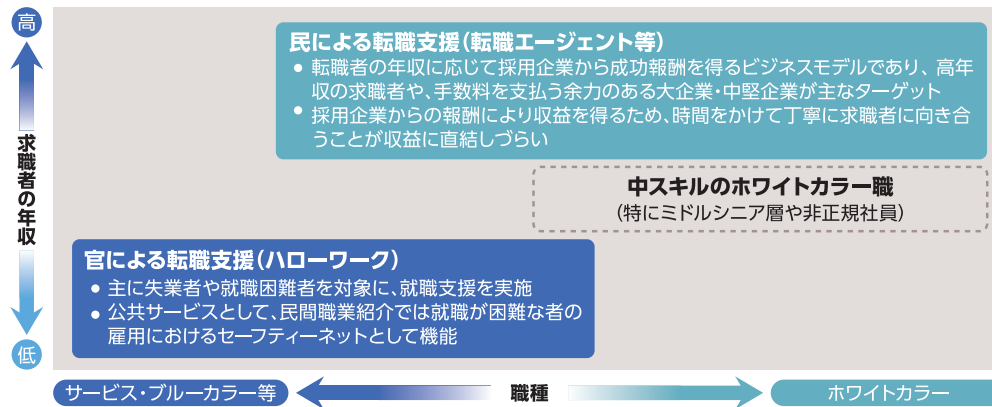
も、個々の状況に応じた丁寧な就職支援を実施している^{※6}。

これに対して、民間の転職支援サービスである転職エージェントには、採用企業から得る紹介手数料により収益を得るというビジネスモデル上の特性がある。厚生労働省「労働市場における雇用仲介の在り方に関する研究会 報告書」（以下、研究会報告書）によれば、紹介手数料は、成功報酬型が主流であり、具体的な金額としては、転職者の年収の 30% 程度を求人企業が支払うことが多い。

このビジネスモデルのもとでは、高年収が期待される高スキルの在職者を転職支援のメインターゲットとするインセンティブが働く。加えて、求職者に対して丁寧なキャリアコンサルティングを提供することが、紹介手数料の多寡に直接的には影響を及ぼさない点にも留意が必要である。実際、研究会報告書に盛り込まれた求職者の意見として、転職エージェントには求職者一人一人の人生に向き合う姿勢

※6 厚生労働省職業安定局「公共職業安定所（ハローワーク）の主な取組と実績」2024 年 10 月

図表 12 職業紹介サービスのメインターゲット領域



出所) 厚生労働省「労働市場における雇用仲介の在り方に関する研究会 報告書」(2021年7月13日)を参考に、NRIにて加筆修正の上で作成

が必要などとされている。

以上の特性を踏まえると、中スキルのホワイトカラー職の中でも、相対的に転職の難易度が高いミドルシニア層や非正規社員（図表8参照）は、官民双方の既存の転職支援サービスのメインターゲットとなりづらく、仮に民間の転職支援サービスを利用した場合であっても、丁寧な相談の機会を得られるとは限らないという構造上の問題がある（図表12）。

6 キャリアコンサルティングの提供機会の拡充に向けて

前章で指摘したような構造的な問題をどのように解消できるだろうか。構造的な問題を解消する方向性としては、構造の背後にある社会制度を見直す方向性と、当該社会制度を所与のものとしつつも、テクノロジーの活用などにより従来の枠組みを超えた手法によって乗り越える方向性がある。本章では、これら二つの方向性に沿って、キャリアコンサルティングの提供機会の拡充を図る方策を探りたい。

1) 社会制度の見直し

転職エージェントが職業紹介の際の紹介手数料から収益を得るビジネスモデルを構築する背景には、職業安定法の規制により、一部の例外を除き、有料職業紹介事業者が求職者から手数料を徴収することを禁止していることがある^{※7}。当該禁止規定については、ILO第181号条約を受けて設けられたという歴史的経緯があるため、この規定の改廃は容易ではなく、求職者の保護の観点から議論の蓄積・進展が必要である。

※7 同法では、一部の例外を除き、求職者からの手数料徴収を禁止している。一部の例外として、特定の職業に係る求職者（芸能家、モデル、年収700万円超の科学技術者、経営管理者、熟練技能者）から、6カ月の賃金の10.8%以下の手数料の徴収が可能である

※8 濱口桂一郎(2018)『日本の労働法政策』独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT)

※9 規制改革会議第5回雇用ワーキング・グループ(2013年5月9日開催)配布資料

他方で、労働市場の変化や、現在の求職者のニーズを踏まえると、この時代において、当該禁止規定のあり方を改めて検討することに意義があるのではないだろうか。

まず、規制の目的について振り返る。当該規制のあり方については、政府における規制改革の文脈において、規制を緩和することが提案されていた^{※8}。その際に当該規制の目的は、求職者の保護であると説明されている^{※9}。具体的には、職業紹介事業者が「労働市場において交渉力の弱い立場にある求職者」から費用を徴収することが、当該求職者が職業紹介を受ける機会を制限することが懸念され、規制が設けられたものとされる^{※10}。

しかし、規制の緩和について議論がなされていた2013年当時と比較しても、わが国の労働市場は大きく変化している。その結果、「労働市場において交渉力の弱い立場にある求職者」の範囲にも、変化が生じてはいないだろうか。

実際、労働市場の状況を示す有効求人倍率について見ると、0.97倍（2013年度平均）^{※11}から1.29倍（23年度平均）^{※12}へと上昇し、労働力不足が重要な社会課題となっている。また、このような労働力不足は、景気変動による一時的なものではなく、人口減少を背景とした構造的な人手不足である^{※13}。このように、労働市場が求職者優位の売り手市場となった結果、労働市場における求職者の立場が過去と比較して強まり、現在は「労働市場において交渉力の弱い立場にある求職者」に該当する者が縮小している可能性がある。

また、売り手市場においては、求職者にとって、労働市場に流通する多数の求人から自分に合った求人を適切に選定することが課題となる。その結果、自己理解・適職理解や労働市場を理解するための丁寧な支援サービスに対するニーズは高まっていると

考えられる。実際、これらのニーズに対応する形で、職業紹介を含まない有料でのキャリアコーチングや、リスキリング講座内でのキャリアに関する助言など、職業紹介とは切り離された別個のサービスとして、利用料を徴収した上で求職者に寄り添った支援を提供する企業が登場している。これらのサービスは、求職者からの手数料徴収に係る規制を踏まえて、職業紹介には結びつかないよう設計されているが、その結果、具体的な転職先に関する情報収集や選択は、求職者個人が独力で行う必要がある。

以上の労働市場の変化や現在の求職者のニーズを踏まえると、労働供給制約社会において、求職者に寄り添った職業紹介を行うサービスを可能とするため、規制のあり方を改めて検討することに意義があると考えられる。

もちろん、安易な規制緩和は、規制により守られるべき利益を損なうため避けるべきであり、当然、

※10 規制改革会議における厚生労働省説明

※11 厚生労働省「一般職業紹介状況(平成26年3月分及び平成25年度分)」について

※12 厚生労働省「一般職業紹介状況(令和6年3月分及び令和5年度分)」について

※13 古屋星斗(2024)『「働き手不足1100万人」の衝撃——2040年の日本が直面する危機と“希望”』プレジデント社

※14 ドイツにおける「アクティベーション・職業紹介クーポン」は、失業期間等から見て職業紹介の困難な失業者に対して、連邦雇用エージェンシーから付与されるクーポン。付与された求職者は、当該クーポンを使用することで、民間の職業紹介サービスを無料で利用でき、当該民間職業紹介事業者に対しては、連邦雇用エージェンシーから報酬が支払われる(橋本陽子[2014]「ハルツ改革後のドイツの雇用政策」日本労働研究雑誌 No.647 p.51-65)

図表 13 HelloBoss のイメージ



出所) 株式会社 NGA

現在の労働市場においても、交渉力の弱い立場にある求職者は存在する。まずは、今後も規制により保護すべき対象を正確に把握するため、労働市場に関するさらなる調査が必要である。また、規制の緩和を行う場合であっても、保護すべき対象が保護されるような制度設計が求められる。例えば、求職者からの手数料徴収を可能とするドイツでは、職業紹介バウチャー制^{※ 14}を通じて、一部の失業者は民間の職業紹介サービスを無料で利用できる。このような制度を参考とすることが、制度設計の際には有用であると考えられる。

2) テクノロジーによる解決の方向性

現在のキャリアコンサルティングの提供体制では、ミドルシニア層や非正規社員をメインターゲットとした提供主体が生まれにくい。そこで、テクノロジーによって、これまでに存在しなかった新たな提供主体が登場することが解決策となると考える。本節では、この新たなキャリアコンサルティングの提供主体について、具体的な事例を紹介する。

株式会社 NGA が提供する「HelloBoss」は、テ

クノロジーを通じて、前述のような構造的な問題から支援対象とならなかった求職者を含め、全ての求職者の利便性を向上させることを目指して開発された、AI 技術を活用した次世代の就職・転職支援アプリである。その特徴は、転職エージェントのような「人」による支援の部分を、生成 AI によって代替しながらも、キャリア相談機能を設けている点にある(図表 13)。

HelloBoss では、AI Mentor によるキャリア相談を受けることができる。チャットや音声入力によりキャリアに関する悩みを相談すると、AI Mentor が悩みを整理するだけでなく、転職希望者がより深くキャリアを考えるきっかけとなるさまざまな問いかけを投げかけてくれる。また、この機能には、キャリアコンサルタントのような人間への相談と比較して、場所や時間を問わず気軽に相談ができるという利点もあり、キャリアに関する気軽な壁打ち相手としての有用性もある。

AI Mentor に加え、HelloBoss は求職の効率化を目的に、AI 履歴書写真や AI 履歴書の自動生成といった多くの AI 機能を開発し、また企業向けには、

AI マッチングや求人情報生成の自動化など、採用コストの削減と効率向上を目指した機能を提供している。このような新規性が評価され、HelloBoss は「第9回 HR テクノロジー大賞^{※15}」にて「注目スタートアップ賞」を受賞したほか、日本の人事部「HR アワード 2024^{※16}」のプロフェッショナル部門に入賞するなど、このようなサービスに対する社会的な関心が高まっていることがうかがえる。

株式会社 NGA の CEO、Alex Wang 氏は、HelloBoss のように、テクノロジーを活用した新たな転職支援の主体を登場させることで、労働市場に参入する企業や求職者層の裾野を拡大することを目指している。

実際、Alex Wang 氏によれば、中高年層や非正規社員を含め、中スキルのホワイトカラー職による HelloBoss の利用が進んでおり、労働市場における包摂に向けた手ごたえを感じているという。

このように、テクノロジーを活用したキャリアコンサルティングが普及することによって、幅広い転職希望者が労働市場の理解や自己理解・適職理解を深め、それぞれが納得できるキャリア形成を促進し、ひいては、国全体としての円滑な労働移動が促されることが期待される。

7 おわりに

生成 AI 等に代表される技術の発展により雇用の縮小が想定される中スキルのホワイトカラー職の円滑な労働移動は、国全体にとって重要であるだけでなく、労働者個人が豊かで安定した生活を継続する上でも重要である。

労働者個人の人生において、転職という決断は重要な意思決定であるからこそ、自己の適性や労働市場を正しく認識・理解することが欠かせない。その

ためには、キャリアコンサルティングの機会を通じて、自己や労働市場への理解を深めることが重要であるが、産業構造の転換を迎える現在において、その重要性はますます高まっている。

一方で、民間の転職支援サービスが発達しているわが国においては、市場における経済合理性に基づいてキャリアコンサルティングの機会が提供されるため、その機会が真に必要な者に行き届いているかどうかを見極めることが求められる。今後は、変化する労働市場の動向を踏まえて、キャリアコンサルティングの提供機会が社会に十分に確保されるよう、必要な取り組みが講じられていくことを願う。

(監修：駒村 和彦)

※15 <https://www.hrpro.co.jp/award/technology/>

※16 <https://jinjibu.jp/hr-award/>

●…… 筆者

平本 涼 (ひらもと りょう)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、雇用・労働政策、産業人材政策 (リスキリング、労働移動など)

E-mail: r-hiramoto@nri.co.jp

●…… 筆者

今泉 光一郎 (いまいずみ こういちろう)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

コンサルタント

専門は、雇用・労働政策、産業人材政策 (リスキリング、労働移動など)

E-mail: k2-imaizumi@nri.co.jp