

# **DSOC**

# **Data Science**

# **Report**

## **06** 「リファーマル」による転職の実態とその効果

# 「リファーマル」による転職の実態とその効果

## 1 概要

日本において、転職市場が活性化している。厚生労働省の「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」を見ると、転職市場の市況を表す有効求人倍率は、2019年2月で1.63倍と、バブル期のピークであった1.45倍（1990年11月）を超えた水準となっており、求職者にとっては仕事を選びやすい環境が続いている。その一方で、企業にとっては採用活動が難しい状況に陥っていることを示しており、人材不足を容易には解決できないことが想像される。

そのような採用難が続く中で、企業の採用手段の一つとして「リファーマル」と呼ばれる社員からの人材紹介が注目されている。リファーマルによる採用は、企業にとっていくつかの利点があると言われている（Hoffman, 2017）。第一に、既存の社員による紹介であるため、企業にとって有能な社員を採用できる可能性が高くなること。第二に、他の求人手段と異なり費用があまりかからないこと。第三に、社風などをあらかじめ理解した上で入社するケースが多いため離職しにくい、といった利点が挙げられている<sup>※1</sup>。リファーマルによって、企業が比較的低コストで優秀な人材を確保できることは、人材不足の解消だけでなく、自社のビジネスの活性化にもつながり、ひいては日本企業の活性化にもつながる。その意味でも、現在のリファーマルによる転職者の特徴を把握し、その効果を見ておくことは重要であろう。

本稿では、個人向け名刺アプリ「Eight」のデータを基に、転職した人のうちリファーマルによって転職をした人はどの程度いるのか、そしてリファーマルによる転職の効果はどれほどあるのかについて考察する。本稿においては、知り合いの紹介（いわゆる、社員の紹介）によって転職したケースのみならず、転職以前に名刺交換をしたことのある人物が所属する企業に転職したケースも「リファーマル」と定義した。リファーマル採用を行うことによる企業側のメリットについては、すでにいくつかの研究が行われている。そのため、本稿ではリファーマルによる転職を経験した個人に対する効果に着目する。

結論としては、転職者のうち約4人に1人が本稿で定義するリファーマルに該当する経緯で転職を経験しており、リファーマルによって転職した人とそれ以外の方法で転職した人を比較したところ、リファーマルによって転職をした人の方が転職を通じて役職が上がっていることが分かった。この結果から、リファーマルによる転職は転職者自身にとってもメリットのあることが示唆される。

## 2 分析対象、検証方法

分析に当たっては、Eightのデータについて個人を匿名化し、2018年1月から2018年12月の期間に自身の名刺を新たに登録したユーザー<sup>※2</sup>に注目し、登録された名刺の情報をEightの利用規約で許諾を得ている範囲で使用した。このうち、過去に登録されたユーザー本人の名刺が存在し、かつ過去に登録された本人の名刺と異なる企業名の名刺を登録したユーザーを転職した人と見なし、転職した数十万人を分析の対象とした<sup>※3</sup>。

転職した人のうち、リファーマルによって転職したケースを次のように定義した。2016年1月以降にユーザー本人が登録した他者の名刺の中に、転職後の企業と同じ企業の名刺が存在する場合はリファーマルによる転職と見なした。本稿では、過去に名刺交換をしたことがある企業に転職した場合をリファーマルによる転職と見なすが、過去に名刺交換をしたことがあったからといって、社員紹介によって転職が実現したとまでは厳密には言えない。社員紹介による転職のケースでは、転職先となる企業で勤めている社員の推薦があり転職が実現する場合が一般的と考えられるためである。しかし、分析対象としたデータからは、名刺交換の有無は確認できるが、社員の推薦の有無は確認できない。また、過去に名刺交換をしたことがある企業であれば、転職者本人がその企業に関してある程度の情報を持っていて、その情報を基に転職先として選択している可能性もある。そういった意味で、本稿で定義したリファーマルは、社員による紹介だけを意味するリファーマルという言葉よりも対象を少し広く捉えていると言える。

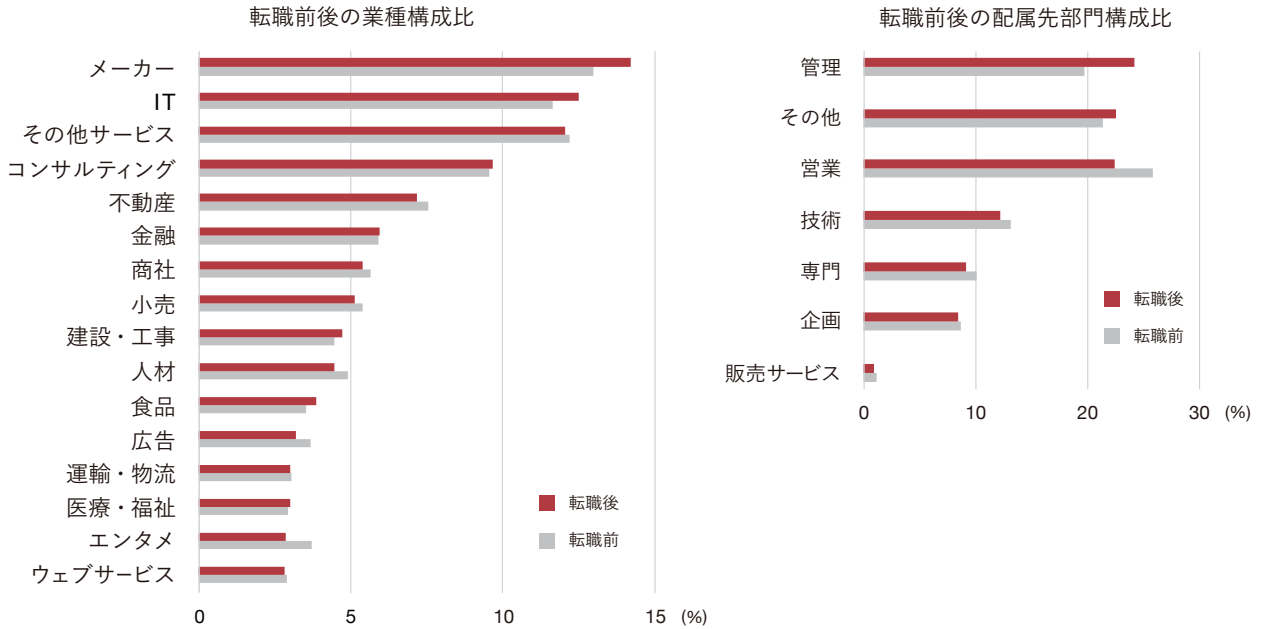
※1：Hoffman（2017）によると、リファーマルのデメリットとして、つながりがない人にとってはリファーマルの恩恵を受けられないこと、社員紹介は多くのケースで同じような性格や能力を持った人物に偏りがちで、多様性が失われることなどが指摘されている。実証分析の結果では、デメリットを上回るメリットがあると指摘する研究が多く見られる。

※2：2018年の間に複数の名刺を登録している場合は、2018年のうちに登録した最後の名刺を転職後と見なし、最後に登録した名刺の一つ前に登録した名刺を転職前の名刺と見なした。

※3：ユーザー本人が名刺を更新し、更新前後で所属している企業名が異なった場合には出向や転籍などの理由も含まれている。出向や転籍は、その後元企業に戻る可能性があるなどの点で転職には該当しないが、本稿で使用したデータでは出向や転籍を判別できない。そのため、出向や転籍による名刺更新も転職と見なしている。

図1は、転職前後の所属企業の業種や配属先部門の構成比を示したものである。業種ではメーカーやITが多いこと、配属先部門は管理部門や営業部門が多いことがうかがえる。

図1：分析データの構成比

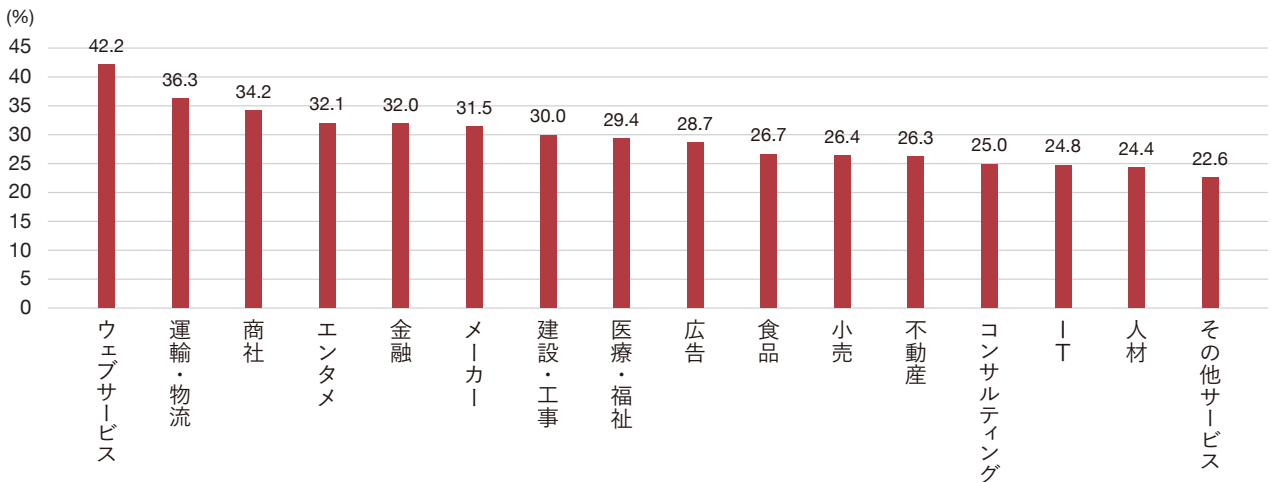


### 3 分析結果

分析結果を以下で紹介する。まずは、転職者全体のうちどれくらいがリファーマルによるものかを把握するために、業種、配属先部門別に転職者に占めるリファーマルの割合を考察し、その後にリファーマルによる転職で役職がどのように変化するかを考察する。

図2は、転職後の業種別に見た転職者に占めるリファーマルの割合である。全体では28.0%と、約4人に1人がリファーマルによる転職である。業種別では、ウェブサービス、運輸・物流、商社などにおいて、リファーマルによる転職者の割合が高い。ウェブサービスや運輸・物流は、業界として人材不足が深刻な状況にあるだけでなく、ウェブサービス業界ではプログラミングなどの専門知識が求められ、運輸・物流業界では運転免許などの資格が就労する上で必須となっている。転職市場において、このような業界で働くことのできる人材は限られており、リファーマルによる採用が一定の効果을上げていると考えられる。

図2：転職後の業種別に見た転職者に占めるリファーマルの割合



次に、転職後の配属先部門別に転職者に占めるリファールルの割合を見てみよう。その結果が、図3である。これには図2で見た、ウェブサービス業界のリファールルの割合の高さが反映されていることも一部では考えられる。技術部門に関してはリファールルの割合が高く、他の部門に関しては2割強にとどまっている。技術部門に関しては、先に挙げた理由とも重複するが、専門性が高く、その仕事に従事できる人材は限られてしまう。そのため、転職市場で人材を探すことが効率的ではない場合もあり、企業がリファールル採用に取り組んでいると推測される。

以上のような分析結果を踏まえ、リファールルによる転職で転職者本人にどのような効果があるのかを見ていきたい。本稿で使用しているデータには、転職に関する分析でよく用いられるような賃金や仕事満足度といったデータが含まれていないため、間接的ではあるが、転職前後の役職について注目してみた。日本では、厚生労働省の「雇用動向調査」などから、転職によって賃金が低下するケースもあることが分かっている。転職によって賃金が下がる可能性はあるが、その一方で役職が上がることにより賃金が上昇する場合もある。役職が上がり、権限や責任が増え、本人が希望する内容の業務に就けている可能性があり、役職に注目することでリファールルの効果を見ることができる。これらを踏まえ、役職の変化について見ていこう。

図4は、転職前の役職別で、転職によって役職が上がった人の割合である。役職は、「スタッフクラス」「係長クラス」「課長クラス」「部長クラス」といったカテゴリーに分けている。例えば、スタッフクラスだった人が転職によって係長クラス以上になった場合に役職が上がったと見なしている。リファールルか否かにかかわらず、スタッフクラスでは4割強の人たちの役職が上昇しているが、係長クラス以上になると、役職が上がる人の割合はリファールルによって転職をしている人の方が高いことが分かる。部長クラスにおいては、部長クラス以上の役職である経営幹部になるために、リファールルを含め、過去に名刺交換をしたことがある企業に就職している可能性もある。課長クラス、係長クラスでもリファールルか否かで差が出ていることは注目に値する。

図4の結果だけでは、リファールルか否かと役職が上がることの因果関係までは特定できない。高い役職に就きたい人ほど、あえてリファールルを活用して転職をしている可能性もある。因果関係についてはこれ以上の議論できないが、リファールルか否かによって、転職時に昇格する割合に違いがあるということは、リファールルによる転職の効果は個人にとって一定程度は認められるといってもよいであろう。

図3：転職後の配属先部門別に見た転職者に占めるリファールルの割合

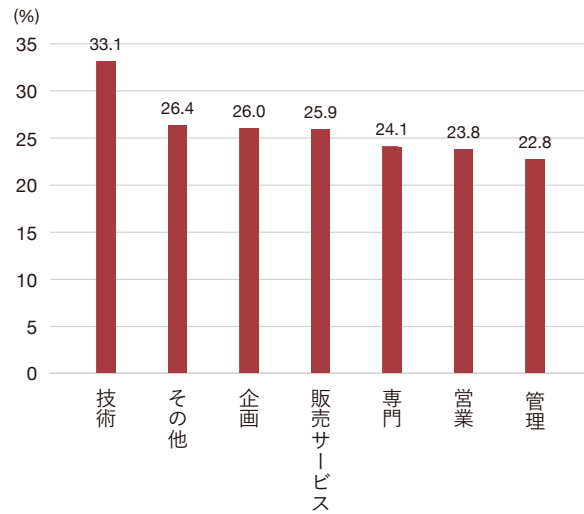
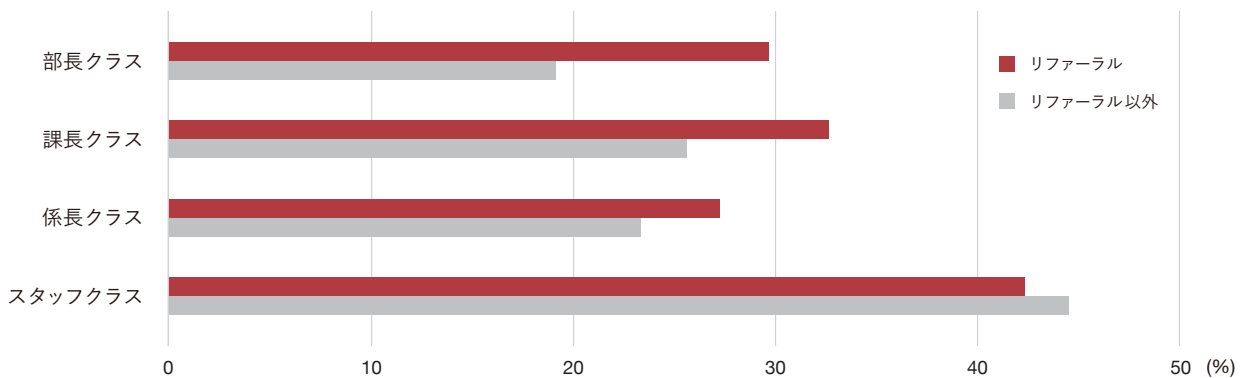


図4：転職前の役職別に見た転職によって役職が上がった人の割合



## 4 結論

本稿では、リファーマルによる転職の実態とその効果について考察してきた。分析の結果から分かった点は、以下の2つである。

第一に、リファーマルによって転職した人の割合は、業種ではウェブサービス、運輸・物流が多く、配属先部門では技術部門が多かった。専門性や資格が求められる仕事であるほど、リファーマルによって転職していることが分かった。企業にとって採用が難しい状況が続いている中で、専門性や資格が求められるような業種や配属先部門の特性上、より採用の難しさが表れている可能性がある。そのようなことからリファーマルによる転職を企業が進めていくことに意義があるだろう。

第二に、係長クラス以上の役職にある人は、リファーマルによる転職で役職が上がっている傾向が見られた。リファーマルによる転職で役職が上がるのか、そもそも役職を上げたいと思っている人ほどリファーマルによって転職をしているのか、因果関係は不明であるが、リファーマルをうまく活用することにより転職時に役職を上げられる可能性が高くなることが示唆されており、リファーマルによる転職は転職者自身にとっても効果があると言えるだろう。

容易には企業の人材不足を解決できない状況において、自社にとって優秀な人材をいかに確保していくかが重要な課題である。転職者個人にとってもリファーマルによる転職に一定の効果があることを示すことができれば、企業がリファーマルを活用することで、より一層人材の確保を進めやすくなる可能性がある。ただし、本稿ではリファーマルによる転職で人材の定着率が高まるかといった先行研究に見られるような論点を検討することはできなかった。人材の定着率が高まるか、企業業績が高まるかといった論点については、今後改めて分析していきたい。

## 5 Reference

Hoffman, Mitchell (2017) "The Value of Hiring Through Employee Referrals in Developed Countries," IZA World of Labor, 369.

# DSOC Data Science Report

2019年6月24日 発行

担当研究員

戸田淳仁 Akihito Toda

※本誌は当社サービスで定める利用規約の許諾範囲内で匿名化したデータを統計的に利用しています。

※本誌は情報提供の目的のみに提供されるものです。本誌を利用される方は、その使用について独自に評価する責任を負うものとし、明示または黙示を問わずその正確性、完全性、有用性等のいかなる保証も本誌には伴いません。

※掲載されている情報等は作成時点のものです。

※本誌の一部あるいは全部を無断で複製、転載、複写することを禁じます。

問い合わせ

**sansan**  
**DSOC**

DSOC Data Science Report事務局 (Sansan株式会社 DSOC内)  
dsoc@sansan.com  
<https://sansan-dsoc.com>