

Global Career Survey 2024

日本型雇用の問題は何か



23.4%



74.6%



65.7%



68.3%



66.2%



67.7%



56.6%

一度働くのをやめてブランク期間を経ても、再び同じような待遇や働き方が選べる割合

日本型雇用の問題は何か

CONTENTS

- 3 **はじめに** 日本型雇用 負の側面の現在地
- 6 無業、有期雇用、転職が
その後の働き方に与える影響を検証する
- 12 男女の賃金格差を検証する
- 18 仕事に対する学びの価値を検証する
- 24 日本型雇用と「キャリアの自律性」の関係を探る
- 30 **おわりに** 小手先では変わらない変革をどこから進めるか

日本型雇用 負の側面の現在地

萩原牧子

リクルートワークス研究所 調査設計・解析センター長

日本型雇用が高度経済成長の原動力となり、また、企業とそこで働く個人の双方にメリットをもたらしたことは、先の報告書『「日本型雇用」のリアル』の「日本型雇用とは何か」（6～7ページ）で整理した通りだ。しかし、経済成長の時代が終わり、少子高齢化の到来やビジネス環境の変化の中で、日本型雇用の負の側面が議論の焦点となっている。

一つは、多様な人材活用・活躍を妨げる、日本型雇用の枠組みの内と外の2重構造だ。日本型雇用の対象となり得たのは、長時間労働や企業主導の職種・勤務地の変更を受け入れられる正社員のみである。さらに、入り口は新卒一括採用一択であり、「チャンスは一度」と揶揄されるように、タイミングが遅れることは許されない。

一方で、この枠組みの外側にあるのは、主に非正規社員だ。期間の定めがある有期雇用であり、業務は限定的で、賃金は年功的に上がらない。教育訓練機会も限られている。正社員でも女性の場合は、結婚や出産離職が見込まれるため、こちら側に位置付けられる。

日本型雇用の枠内と枠外では、あまりにも雇用条件が異なっていて、いったん枠外に出るとその状態が固定化してしまう。

会社主導がもたらすデメリット

もう一つは、個人の自発的な学びや主体性を育まない、企業主導の日本型雇用そのものだ。職務を限定されずに採用され、企業命令の職種変更や地域異動は断れない。OJT（職場内訓練）やOff-JT（集合研修）といった企業主導の教育訓練をこなしていれば、確かに社内でのキャリアアップが実現する。がしかし、自分から学ぶにも、どのようなスキルが必要なのかわからないし、企業命令の職種変更で、来年は異なる仕事をやっているかもしれない。

企業主導でいろいろ決まる環境下にいると、自分から学ぶことや、そもそも、自分のキャリアに主体性をもつことが難しくなる。

ただし、上記に挙げた負の側面は、従来型の日本型雇用を前提とした議論だ。日本の雇用の実態は、『「日本型雇用」のリアル』で見た通り、すでにイメージとは乖離があった。であれば、これらの負の側面も、すでに解消されているかもしれないではないか。それを期待して行った分析結果を紹介していこう。

なお、活用した主なデータは、リクルートワークス研究所による多国間調査「Global Career Survey 2024」（以下GCS。調査概要は次ページ）である。

【図表1】 Global Career Survey 2024 調査概要

調査目的 | 個人の就業状態から各国の雇用システムを把握する

対象者 | 大卒以上の30代、40代の男女で企業などに雇用されている人

調査期間 | 2024年2月26日～3月11日 (フランスとスウェーデンは3月12日まで)

調査方法 | インターネットモニター調査

	 日本	 ドイツ	 フランス	 英国	 米国	 中国	 スウェーデン
エリア	東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県	全国	パリ	ロンドン	ニューヨーク・カリフォルニア	北京・上海	全国
調査言語	日本語	ドイツ語	フランス語	英語	英語	中国語	スウェーデン語
割付の種類	詳細割付	基本割付	詳細割付	基本割付	詳細割付	基本割付	基本割付
割付方法	男女別×年代(30代40代)別の4グループに700サンプルずつの均等割付後、各4グループ内の正規・非正規割合を、労働力調査2022の割合に合わせて割付	男女別×年代(30代40代)別の4グループに150サンプルずつの均等割付	男女別×年代(30代40代)別の4グループに150サンプルずつの均等割付後、各4グループ内の無期雇用・有期雇用の割合を、フランスのLabour Force Survey (LFS) 2022の割合に合わせて割付	男女別×年代(30代40代)別の4グループに150サンプルずつの均等割付	男女別×年代(30代40代)別の4グループに150サンプルずつの均等割付後、各4グループ内のフルタイム・パートタイムの割合を、Current Population Survey (CPS) 2023の割合に合わせて割付	男女別×年代(30代40代)別の4グループに150サンプルずつの均等割付	男女別×年代(30代40代)別の4グループに150サンプルずつの均等割付
比較する上での注意事項		就業状態の割合は母集団とずれている可能性がある		就業状態の割合は母集団とずれている可能性がある		就業状態の割合は母集団とずれている可能性がある	就業状態の割合について、実査後にスウェーデンのLabour Force Surveys (LFS) 2023と照合し、無期雇用・有期雇用の割合については大きなずれがないことを確認済み。フルタイム・パートタイム割合については、女性フルタイムの割合が多くなっている
目標回収数	2800	600	600	600	600	600	600
有効回収数	3638	583	589	593	580	701	558

※レポート内の図表の数値は、原則として表示桁数未満で四捨五入している。そのため、合計と内訳の計が異なる場合がある。

【図表2】 分析対象者のプロフィール

	n	年代		同居者			雇用形態			職種									
		30代	40代	1人暮らし	パートナー・配偶者	子ども	フルタイム雇用者 ¹	無期雇用者	事務職 ²	技術職 ³	営業職	専門職 ⁴	販売職 ⁵	サービス職 ⁶	生産工程・労務職 ⁷	運輸職 ⁸	農林漁業職	その他	
日本	3638	50.2	49.8	28.4	52.6	36.6	89.1	87.2	36.9	18.9	11.9	9.2	5.4	5.0	3.5	2.0	0.1	6.9	
・男性	1862	48.8	51.2	28.8	54.7	38.5	97.5	93.9	23.1	29.6	17.5	6.2	4.6	4.0	4.9	3.5	0.2	6.3	
・女性	1776	51.7	48.3	27.9	50.3	34.7	80.2	80.3	51.3	7.8	6.1	12.4	6.3	6.1	2.0	0.5	0.1	7.6	
ドイツ	583	50.1	49.9	17.7	70.3	61.7	88.2	93.8	30.2	28.1	8.9	13.7	2.7	3.8	1.4	1.2	0.7	9.3	
・男性	293	49.8	50.2	16.7	69.6	60.4	95.6	94.9	24.9	38.6	11.6	11.6	2.0	2.4	2.4	1.7	0.0	4.8	
・女性	290	50.3	49.7	18.6	71.0	63.1	80.7	92.8	35.5	17.6	6.2	15.9	3.4	5.2	0.3	0.7	1.4	13.8	
フランス	589	50.9	49.1	15.3	69.8	71.3	97.3	85.6	37.7	23.1	10.5	9.0	4.1	4.1	3.1	1.9	0.7	5.9	
・男性	297	50.8	49.2	14.5	72.7	73.4	98.7	86.9	34.7	30.6	10.4	5.7	4.0	3.0	3.4	2.4	0.3	5.4	
・女性	292	51.0	49.0	16.1	66.8	69.2	95.9	84.2	40.8	15.4	10.6	12.3	4.1	5.1	2.7	1.4	1.0	6.5	
英国	593	48.2	51.8	10.8	71.5	67.1	90.9	95.1	34.7	17.5	8.1	16.9	2.9	5.4	2.4	0.3	0.8	11.0	
・男性	292	47.9	52.1	8.9	74.3	69.2	94.2	95.9	32.2	26.7	8.9	11.0	2.4	3.1	3.1	0.7	0.0	12.0	
・女性	301	48.5	51.5	12.6	68.8	65.1	87.7	94.4	37.2	8.6	7.3	22.6	3.3	7.6	1.7	0.0	1.7	10.0	
米国	580	49.3	50.7	15.3	63.4	56.2	90.7	94.3	26.6	15.5	5.5	23.4	3.3	3.3	4.1	1.2	0.3	16.7	
・男性	279	48.4	51.6	14.0	65.2	61.3	95.0	96.1	23.3	24.7	6.8	15.1	2.5	3.9	6.5	2.2	0.4	14.7	
・女性	301	50.2	49.8	16.6	61.8	51.5	86.7	92.7	29.6	7.0	4.3	31.2	4.0	2.7	2.0	0.3	0.3	18.6	
中国	701	47.2	52.8	2.3	91.6	79.7	100.0	74.8	23.5	41.5	8.1	12.6	1.1	1.6	6.6	0.6	2.1	2.3	
・男性	353	46.5	53.5	2.3	91.8	81.9	100.0	75.6	17.3	48.2	9.6	12.5	1.1	1.1	6.2	0.8	2.0	1.1	
・女性	348	48.0	52.0	2.3	91.4	77.6	100.0	73.9	29.9	34.8	6.6	12.6	1.1	2.0	6.9	0.3	2.3	3.4	
スウェーデン	558	50.5	49.5	10.0	65.1	68.8	96.1	97.7	35.8	18.5	5.7	16.7	2.3	6.1	4.5	2.2	0.7	7.5	
・男性	271	50.6	49.4	10.7	71.6	62.7	98.2	97.4	43.5	19.2	6.3	9.2	1.8	7.4	5.5	3.3	1.1	2.6	
・女性	287	50.5	49.5	9.4	58.9	74.6	94.1	97.9	28.6	17.8	5.2	23.7	2.8	4.9	3.5	1.0	0.3	12.2	

*1 週労働時間 35 時間以上 *2 一般事務、人事、経理など *3 プログラマー、エンジニアなど *4 医師、弁護士、教員など *5 販売店員、レジなど

*6 理美容師、調理師、ホールスタッフ、接客業など *7 建築作業員、修理作業員、生産工程作業員など *8 ドライバー、鉄道運転従事者など

注：雇用者対象。ただし、『日本型雇用と「キャリアの自律性」の関係を探る』のみ分析対象者が異なり、正社員（フルタイム勤務で無期雇用の人）かつ民間（内資）企業勤務者に限定している（プロフィールは、先の報告書『「日本型雇用」のリアル』5 ページの図表 5 を参照）

日本型の「枠」から外れた人、 男女の賃金格差、 学びと仕事の結びつき、 個人のキャリアの自律性

ここからは4本の分析を紹介する。

最初の分析は、日本型雇用の枠組みから外れる選択として、無業、有期雇用、転職経験が、その後の働き方にどんな影響を与えるかを探ったものだ。日本型雇用の枠組みの内と外の2重構造をあぶりだしている。

2番目は、男女の賃金格差を取り上げたものだ。日本は世界でもその格差が大きいと言われているが、そこには学歴や職種、労働時間など男女で傾向が異なる要素が含まれている。賃金を左右するこれらの要素を取り除いても、格差が残るかどうかを検証した。

3番目の分析は、学びと仕事の結びつきを取り上げている。日本はOJTやOff-JTだけでなく自発的な学び（自己啓発）も極端に少ない。この背景として、人々が学びの価値を認識していないことが考えられるが、日本では本当に、学びが仕事での価値やキャリア展望につながるのか、データを用いて検証している。

最後は、個人のキャリアの自律性についてである。日本型雇用は企業主導の人事異動や職種変更が多く、個々の社員のキャリアの自律性を阻害すると言われてきた。『「日本型雇用」のリアル』で示した日本型雇用の7つの特徴を用いて、その状況を読み解いていく。

無業、有期雇用、転職が その後の働き方に与える影響 を検証する

萩原牧子

リクルートワークス研究所 調査設計・解析センター長

日本型雇用はいったん、 「枠」から外れると戻れない

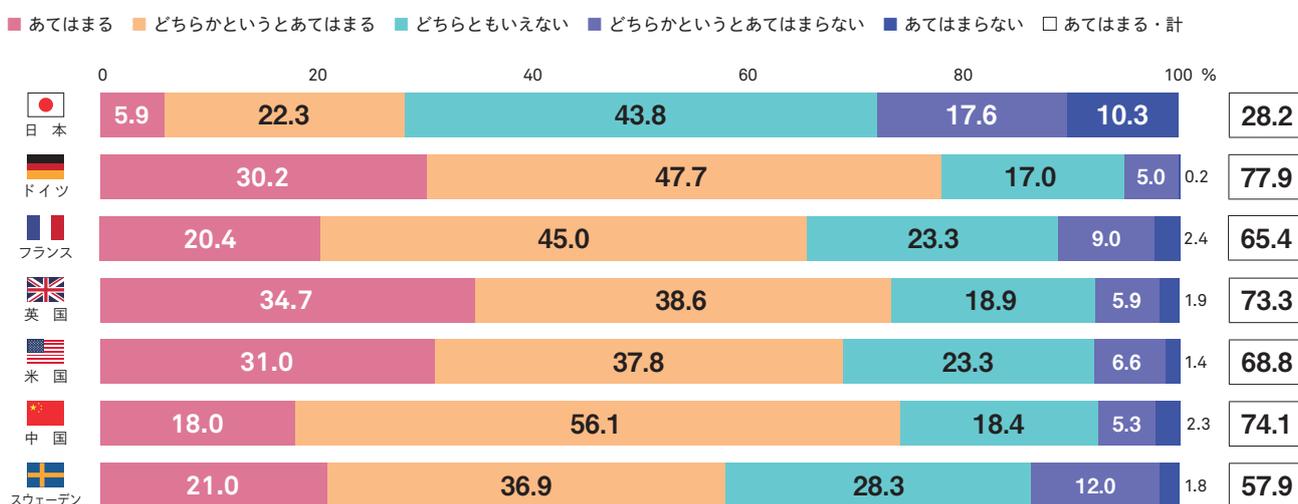
新卒一括採用の仕組みに乗り、在学中に就職活動をし、学校を卒業してすぐに正社員として入社できれば、あとは終身雇用を前提に年功的に賃金が上昇していく。しかし、この枠から外れた場合、働き方の選択肢が狭まること、日本型雇用の弊害として指摘されてきた*1。

たとえば、就職先が見つからずに無業になったり、

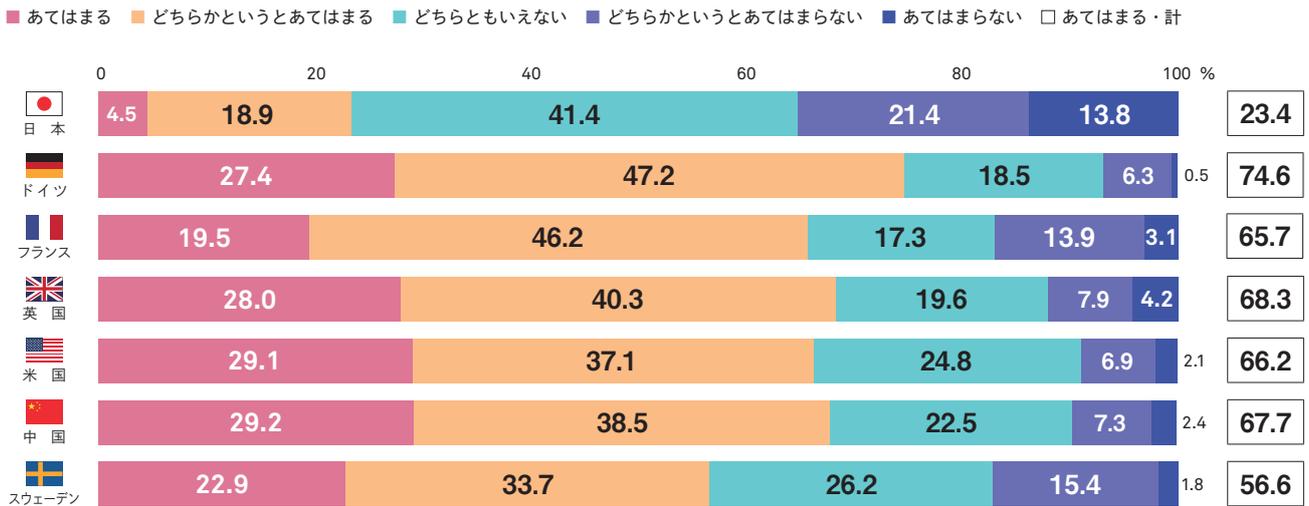
ライフイベントによっていったん離職したり有期雇用で働いたりすると、その後に正社員としての職を得ることや、新卒で入社した人と同じような待遇の職につくことが難しくなる、といった具合だ。

はたして、実態はどうか。そして、他国ではそれらの選択が後で不利にならないのか。ここでは、日本型雇用の枠から外れるケースとして、無業や有期雇用、転職経験が、その後の働き方に与える影響をGCSを活用して検証していく。

【図表3】今の会社を辞めることになったとしても、希望の仕事につくことができる



【図表4】 一度働くのをやめてブランク期間を経ても、再び同じような待遇や働き方が選べる



日本以外の他国では 離職や無業が不利にならない

まずは、この問いを直接的に尋ねた2つの設問の回答を見ていこう。「今の会社を辞めることになったとしても、希望の仕事につくことができる」と「一度働くのをやめてブランク期間を経ても、再び同じような待遇や働き方が選べる」というのが、自身にどれくらいあてはまるかを5段階で聞いた。

図表3と図表4を見ると、両設問ともに日本の「あてはまる」の圧倒的な低さが目立つ。「どちらかというにあてはまる」を合わせた「あてはまる・計」で見ても、日本では「今の会社を辞めることになったとしても、希望の仕事につくことができる」と思うのは28.2%であり、「一度働くのをやめてブランク期間を経ても、再び同じような待遇や働き方が選べる」と思うのは23.4%である。「ブランク期間」に関しては、「あてはまらない・計(35.2%)」の方が「あてはまる・計」よりも高くなっていて、日本では無業になることへのリスク認識は高めた。

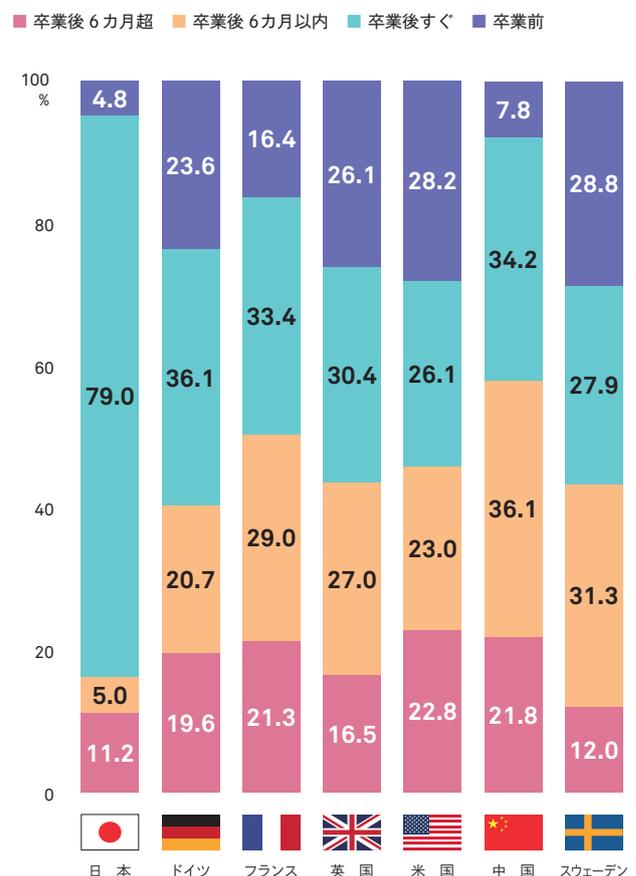
一方で、他国の状況は日本とはまるで違う。「あてはまる・計」が高くて、会社を辞めても希望の仕事につけるし、ブランク期間を経たところで、同じような待遇の働き方を選べる。「あてはまらない」という回答の低さを見ると、離職や無業がその後の選択肢を狭めるという発想さえ存在しないのかもしれない。

とはいえ、主観的な設問は文化の違いを反映し、日

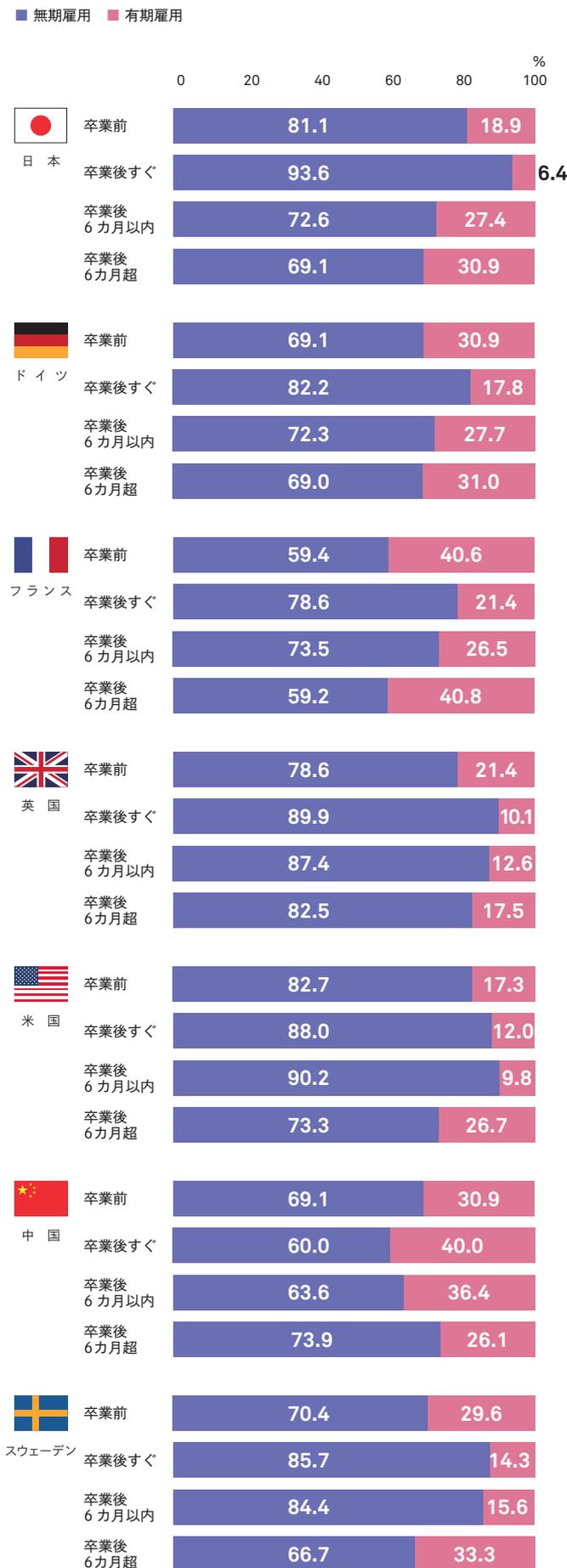
本人は他国に比べて控えめに回答する傾向があると言われている。そこで、ここからは実態ベースでも、無業、有期雇用、転職の影響を見ていきたい。

最初に大学(大学院を含む。以下同)卒業後の無業期間を取り上げる。初めて就職した時期から卒業後

【図表5】 初めて就職した時期(初職雇用者)



【図表6】 入社タイミングと初職の雇用形態
(初職雇用者)



の無業期間の実態を確認しておく【図表5】、新卒一括採用の慣行がある日本では、約8割が卒業後すぐに入社しているため、無業期間を経るのは16.2%に過ぎない。他国では、卒業後すぐに入社するのは3割程度ではあるが、学校卒業前に入社する割合が3割弱を占めるスウェーデンや米国、英国のような国もある。卒業後に無業期間を経る割合が最も高いのは中国(57.9%)で、フランス(50.3%)、米国(45.8%)、英国(43.5%)、スウェーデン(43.3%)、ドイツ(40.3%)と続いている。

では、それらの無業期間が、その後の働き方に影響を与えるのかを、初職の雇用形態から見てみよう【図表6】。

まず、共通して、卒業前に就職した場合は、有期雇用の割合が高い傾向が見てとれる。これは、学生時代の有期のインターンシップを通じて、そのまま就職したケースが多く含まれるからだと解釈できる。次に、卒業後の就職タイミングに着目していこう。

卒業後すぐに就職するか 無業を経るかで変わる日本

日本を見ると、卒業後すぐに就職した人の93.6%が無期雇用であるが、無業期間を経た場合は、6カ月以内で72.6%、6カ月超で69.1%と、一気に無期雇用が7割前後まで減少する。無業期間の長さというよりは、無業期間の有無で差が大きく、日本では新卒一括採用のタイミングを逃した途端、後の選択肢が変わってくる。

他国でも、米国と中国以外では、卒業後すぐに就職する場合の無期雇用割合が最も高い。ただし、その割合は日本ほど極端に高いわけでもなく、また、無業期間が長くなるほど、徐々に有期雇用の割合が増えていく傾向があるところが日本と異なる。

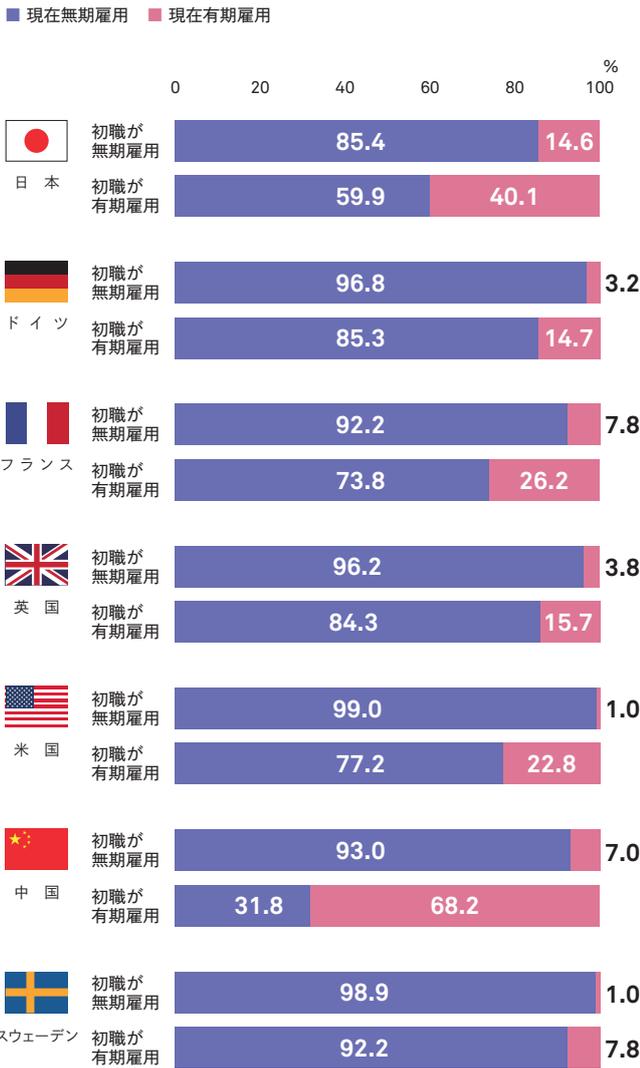
すぐに就職しない影響が 長期的に残存する日本

続いて、雇用形態がその後の働き方に与える影響について見ていく。初職が有期雇用であった場合に、転職後にも有期雇用である割合が高いのかを確認するために、転職者に限定して、初職と現在の雇用形態の関係を集計した。

【図表7】を見ると、共通して、初職が有期雇用であつ

【図表7】

初職と現在の雇用形態（転職経験者）



た人が、転職後の現在も有期雇用である割合が高めであるものの、ほとんどの国では8割から9割は無期雇用の仕事についている。一方で、中国や日本では、現在も有期雇用である割合が高く、中国では68.2%、日本では40.1%が有期雇用である。

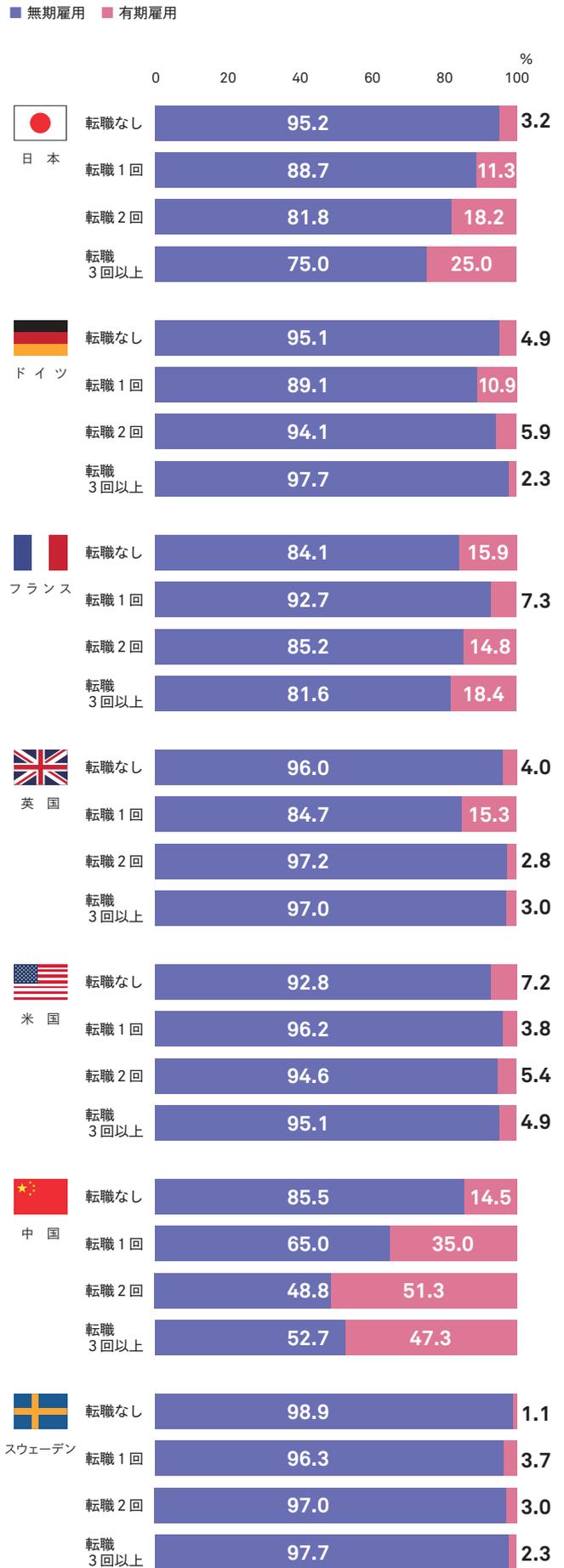
日本では、卒業後すぐに就職しない場合は初職が有期雇用である割合が高かったが、その影響が転職後も継続している。

最後に、転職経験の影響について、現在の雇用形態と年収から見ておこう。図表8は転職回数と現在の雇用形態の関係を見たものだ。

多くの国で、転職経験と雇用形態の間に明らかな関係性が見られない中、中国と日本は異なる傾向が見てとれる。日本では転職経験がない場合の無期雇

【図表8】

転職回数と現在の雇用形態



【図表9】 経験なしに比べた転職経験者の年収差 (限界効果)

	 日本	 ドイツ	 フランス	 英国	 米国	 中国	 スウェーデン
転職 1 回	-0.161 ***	-0.023	-0.111	-0.113	-0.089	-0.528 ***	0.196
転職 2 回	-0.305 ***	0.009	0.107	-0.485 ***	-0.103	-0.163	0.188
転職 3 回以上	-0.324 ***	-0.057	0.032	-0.203	0.021	-0.558 *	-0.008

(現在無期雇用に限定)

転職 1 回	-0.128 ***	-0.011	-0.079	-0.528 ***	-0.084	-0.431 *	0.177
転職 2 回	-0.273 ***	0.013	0.143	-0.163	-0.017	0.054	0.156
転職 3 回以上	-0.284 ***	-0.070	0.100	-0.558 *	0.044	-0.452	-0.049

- ・ 転職なしに比べて有意に差がある場合の数値を太字 (***)1%水準、**5%水準、*10%水準)
- ・ 年収の対数値を被説明変数にした重回帰分析
- ・ 上記の転職回数ダミーのほか、年齢、年齢²乗項、大学院ダミー、理系ダミー、労働時間、労働時間²乗項、女性ダミーを入れてコントロール
- ・ 前年にブランクがあったサンプルは分析対象から除外

用割合が95.2%と最も高く、転職回数が増えるほど、有期雇用の割合が高くなっている。中国の場合は、有期雇用の割合が転職未経験者においても他国に比べて高めであるものの、1回転職すると2回以上も含めて圧倒的に高くなる傾向がある。

転職回数が多い人ほど 年収が低いのは日本だけ

続いて、転職経験と現在の年収との関係を見てみる。転職の経験がなく継続勤務している人と比べて、転職1回、2回、3回以上経験者の年収に差があるかを分析し、統計的に差異が認められる場合は、太字で数値(限界効果)を表記している。

まず、日本を見ると(図表9上の段)、転職未経験者に比べて経験者の年収に統計的な差が確認できる。転職回数1回だと16.1%低く、2回で30.5%、3回以上で32.4%と、転職回数が増すほど転職未経験者に比べて年収が低くなっている。

一方で他国では、英国や中国では転職未経験者と比べて部分的に経験者の方が低い結果が見られるも

の、日本ほど顕著な傾向はなく、ほとんどの国では、転職経験と年収の間に統計的な差が見られない。

先ほど見た通り、日本の場合、転職回数が増すほど、有期雇用の割合が高くなっていたため、雇用形態の違いが年収の結果に大きく反映されている可能性が高い。では、同じ雇用形態における転職経験の影響はどうか。分析対象を現在無期雇用に限定した上で、同じ分析を行ってみたが、日本の傾向は先ほどと変わらなかった(図表9下の段)。現在無期雇用である者に限定してもなお、転職未経験者に比べて、転職経験者は回数が増すほどに年収が低くなっている*²。

以上の結果を図表10にまとめた。冒頭で確認した2つの主観設問による日本特有の回答傾向は、実態ベースの検証で覆されることなく、しっかりと支持される結果となった。つまり、日本では、無業や有期雇用、転職経験が、その後の働き方の選択肢を狭め、さらに継続勤務者と同じような待遇の仕事を選ぶことを難しくする。一方で、多くの国では、それらの選択を経ても、希望の仕事につけたり、以前

と同じような待遇や働き方を再び選べたりする。

変わる内と外 変わらない評価

なぜ、こうなるのか。そのメカニズムは、これまで何度も、日本の独特の雇用慣行によって説明されてきた。学卒者を一括で採用し、定期異動とオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）によって職務の幅を広げ、企業特殊性の高いスキルや能力をもつジェネラリスト人材を育成していく。その枠から外れた人材は、そういった育成機会や経験に恵まれず、スキルや能力が不十分であるので、途端に評価も下がる。

しかし、私たちの第1弾のレポート『「日本型雇用」のリアル』で明らかになったのは、その前提が異なるということだった。日本の正社員の異動経験とOJTの機会は他国と比べて最も低く、ジェネラリスト人材の育成は限定的だ。そうすると、新卒で入社して継続雇用されている人材を特別扱いする理由は薄れているのではないか。

さらにいうと、経営環境や求められる人材は大きく変化している。IT化といった技術革新の中で、企業特殊性の高いスキルや能力よりも、外部の高度な知識やスキルの重要性の方が増している。成熟社会において必要性が叫ばれるイノベーションは、同質な組織の中では生まれにくい。そうしたことは、これまで散々言われてきたにもかかわらず、今回の結果は、従来型の評価軸から抜け出せずにいる日本企業の実態を浮かび上がらせた。

いったん枠から外れると、元に戻れないという日本特有の雇用実態は、働く個人はもちろん、企業にとっても、そして、挑戦が妨げられ、多様な人材を生み出せないことになる日本の社会にとっても弊害でしかない。

*1 玄田有史(1997)「チャンスは一度―世代と賃金格差」『日本労働研究雑誌』449号

*2 転職未経験者と比べた転職経験者の年収差であり、同一個人の転職効果を見たものではない。

【図表10】 検証結果まとめ

	主観		客観			
	今の会社を辞めることになったとしても、希望の仕事につくことができる(あてはまる・計%)	一度働くのをやめてブランク期間を経ても、再び同じような待遇や働き方が選べる(あてはまる・計%)	学校卒業後の無業期間と初職有期雇用の割合	初職有期雇用の場合の現在有期雇用の割合	転職経験と現在有期雇用の割合	転職経験と現在年収
 日本	28.2	23.4	無業期間を経ると高まる	40.1	転職回数が多いほど高い	転職回数が多いほど低い
 ドイツ	77.9	74.6	無業期間が長いほど高い	14.7	—	—
 フランス	65.4	65.7	無業期間が長いほど高い	26.2	—	—
 英国	73.3	68.3	無業期間が長いほど高い	15.7	—	一部の転職回数で低い
 米国	68.8	66.2	—	22.8	—	—
 中国	74.1	67.7	—	68.2	転職回数が多いほど高い傾向	一部の転職回数で低い
 スウェーデン	57.9	56.6	無業期間が長いほど高い	7.8	—	—

男女の賃金格差を検証する

石川ルチア

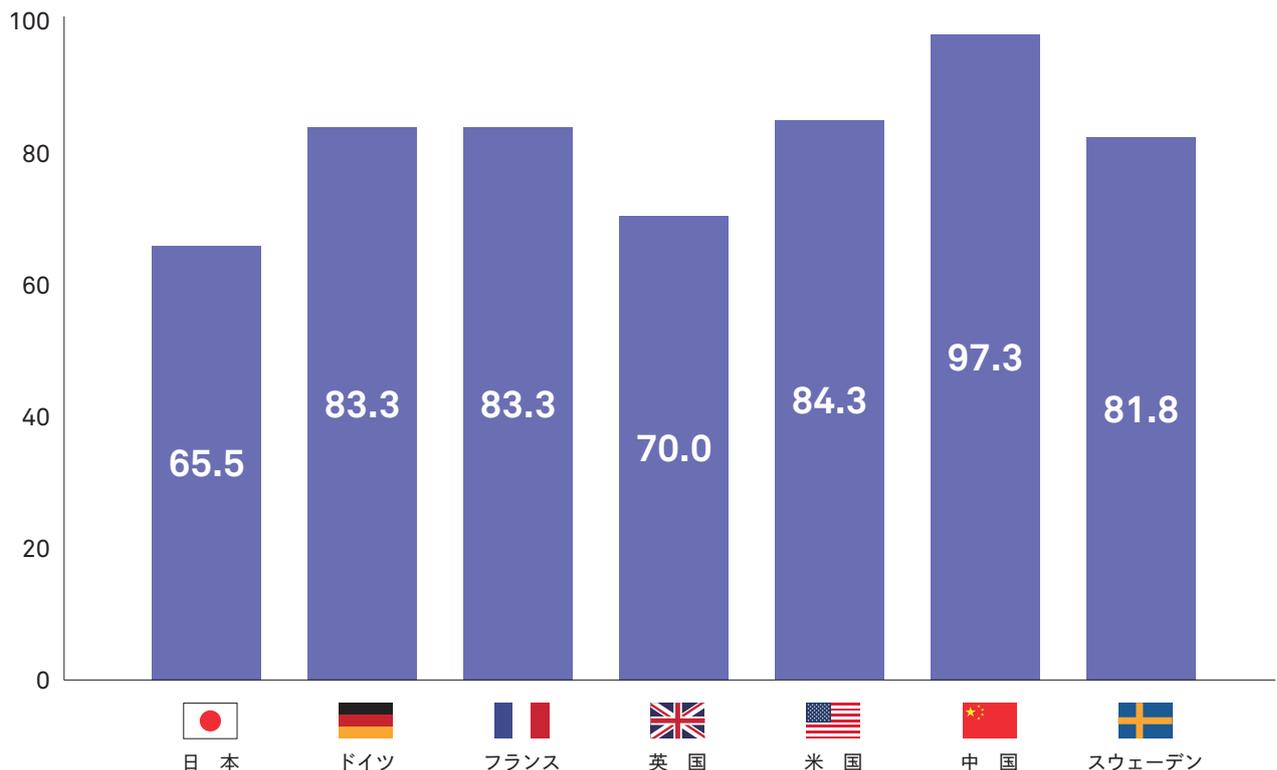
リクルートワークス研究所 アソシエイト

賃金格差が生じる原因

日本型雇用は、男女に賃金格差が生じやすいシステムである。企業は定年までの雇用保障と引き換えに、長時間労働が可能で、企業主導による異動や

転勤を受け入れる、総合職と呼ばれる正社員を評価し高賃金で処遇してきた。一方、一般職の正社員やパートタイムなどの非正社員には、補助的な業務を任せて賃金を低く抑えてきた。多くの世帯で、男性は仕事を優先する前者を、女性は家庭を優先できる後者を選ぶという性別役割分業が進んだ結果、男女で所得

【図表11】7カ国における男女の年収格差（男性の年収中央値を100とした場合の女性の年収中央値の比較値）



に明らかな差が出ることとなった。

諸国と比べても、日本の男女賃金格差は大きい。OECD (2022) の統計によると、フルタイムで雇用されている男性と女性の間には21.3%の賃金格差があり、その格差は韓国、ラトビアに続いてOECD加盟国の中で3番目に大きい*1。

ただしこの数字は、男女で異なる特徴を踏まえていない。年齢、学歴など属性の差異、上述のように男女で労働時間やつく職業、仕事内容が違うことなどが考慮されていないのだ。単純に男女の賃金を比べると、そういった違いが反映されてしまうため、事実を明らかにするためには、属性や仕事を揃えた上で、改めて賃金格差が残るのかを検証するという手順が必要となる。

そうした場合、日本の格差には他国と比べてどのような特徴があるのか。GCSの結果を用いて検証してみよう。

日本は男女の年収差が7カ国中最も大きい

最初に、GCS回答者における、男女の年収差を確認しよう*2。図表11は、男性の中央値を100とした場合

に女性は何%に当たるのかを計算したものである。7カ国の中では日本の格差が最も大きく、女性の年収の中央値は、男性の65.5%にしかならない。英国も日本と近い70.0%で、中国は男女差がほぼない97.3%であった。

年齢を重ねると格差が拡大する

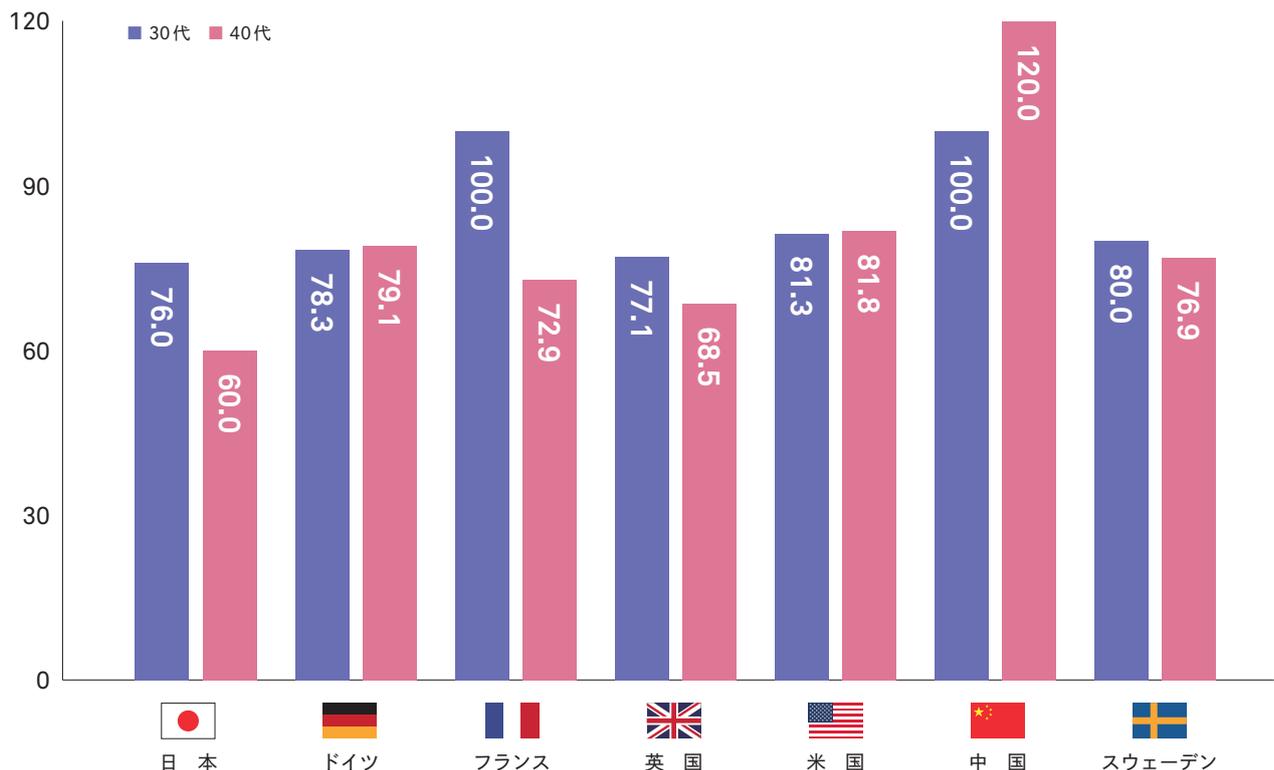
次に、年代別に見てみよう。図表11と同じく、男性の中央値を100とした場合の、7カ国の30代と40代の男女の年収の中央値を比較すると、ドイツと米国、中国では40代で男女差が縮小、あるいは女性が男性の年収を上回ったが、日本や英国、フランス、スウェーデンでは40代の方が男女格差が大きい【図表12】。

女性は出産などで一度離職する傾向があるため、勤続期間が男性よりも短いことが年齢を重ねたときの年収格差に影響している可能性がある。回答者の現職の

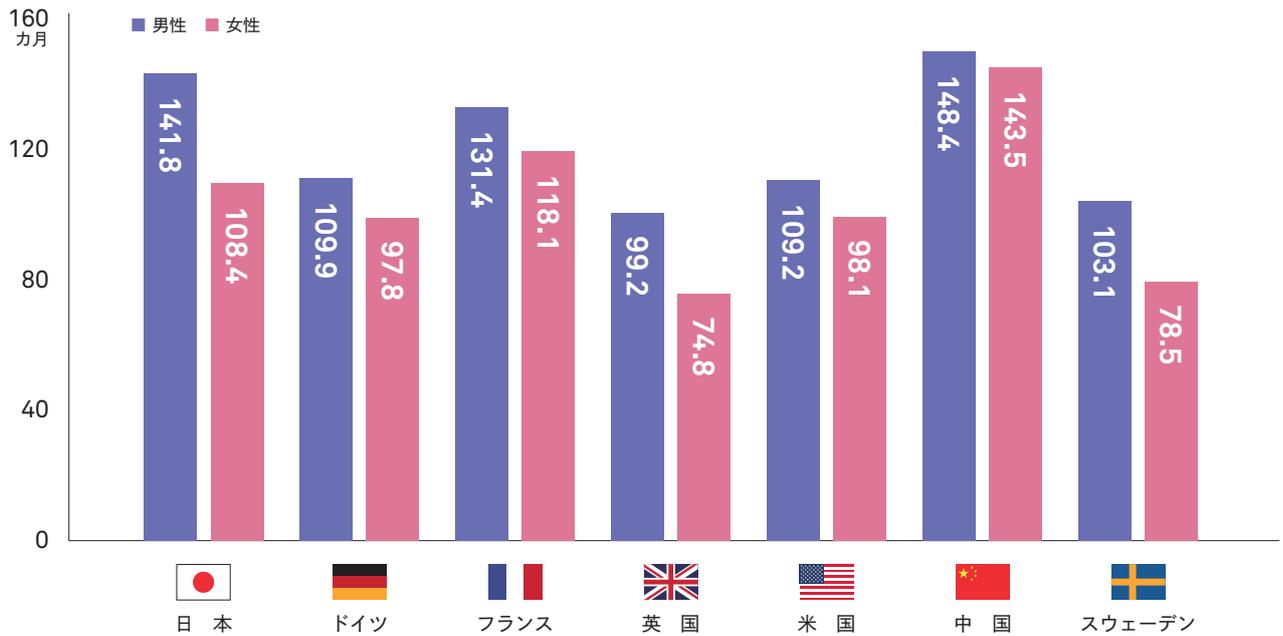
*1 OECD (2022) 「Gender wage gap (indicator)」

*2 本稿の分析では、前年にブランクがあったサンプルを対象から除外した。また、GCSの分析では男女の時間当たり賃金ではなく年収を比較している。

【図表12】 男女の年収格差 (年代別、中央値を用いた比較値)



【図表13】勤続期間の平均値（男女別）



勤続期間を男女別に確認すると、確かに7カ国すべてで女性の勤続期間が男性よりも短い【図表13】。日本は男性の勤続期間の平均が141.8カ月であるが、女性は108.4カ月と約3年短い。英国も男性の平均が99.2カ月、女性の平均は74.8カ月で約2年の違いがある。一方、中国は男性が148.4カ月、女性が143.5カ月と差が小さく、40代で男女の年収格差が広がらないどころか女性の年収が男性を上回る結果と一致している。

学歴が高い方が男女差が大きい

次に、学歴別の年収格差を見てみよう【図表14】。この場合も、男性の中央値を100としている。日本は大卒(67.8%)と院卒(71.4%)で男女格差がほとんど変わらないが、ドイツでは大卒86.5%、院卒74.6%と約12ポイント、英国では大卒77.8%、院卒60.0%と約18ポイント、大卒より院卒の方が女性の年収が男性よりも低い。

そこで、男女の専攻分野の傾向を確認したところ、どの国でも男性の方が理系分野を専攻する割合が高かった。院卒の男女格差が大きいドイツでは男性の47.4%に対して女性の26.8%、英国では男性の32.3%に対して女性の20.5%が理系専攻であった。男性は理系分野に進む割合が女性よりも高いために、院卒の地

位がより高く評価されている可能性がある。

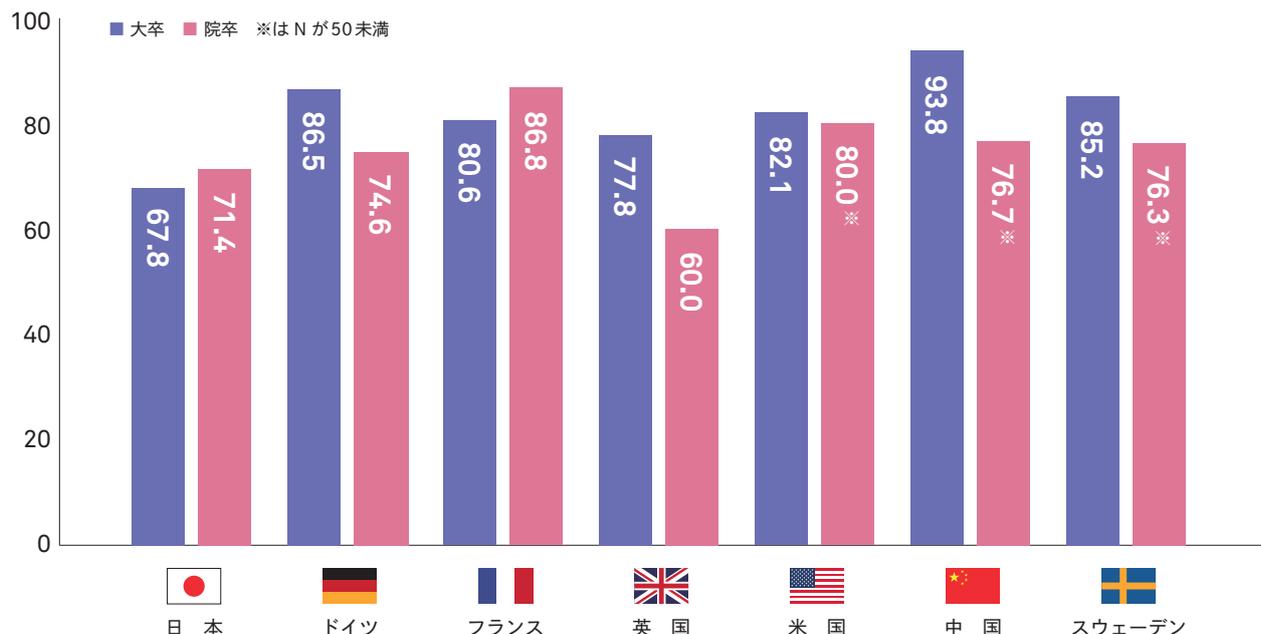
女性の方がパートタイムや有期雇用で働く割合が高い

続いて、働き方の違いを見てみよう。育児や介護、家事などは現在も女性が担う傾向にあり、そのために女性の方が男性よりもパートタイムで働く人が多くなると考えられる。GCSの結果によると、その傾向が最も顕著なのがドイツで、パートタイムで働く男性が2.4%なのに対し、女性は22.8%であった【図表15】。日本はその次に男女差が大きく、男性2.3%に対して女性19.2%であった。

パートタイムの場合と同様、有期雇用で働く人も女性の方が多くと考えられる。図表16でそれを確認しよう。男女差が最も大きいのが日本で、有期で働く男性は5.9%に対して女性は19.2%である。他国を見ると、有期で働く男性の割合が日本と近しく、比較的男女差がある米国では、有期の男性は3.0%に対して、女性は7.1%だ。

ここまで見てきたように、女性は男性と比べて勤続期間が短い、理系出身者が少ない、有期雇用が多い、といった傾向があり、それらが賃金の低さに影響しているようだ。では、これらの要素を男女で揃えてもなお格差は残るかを検証しよう。

【図表14】 男女の年収格差 (学歴別、男性の年収中央値を100とした場合の女性の年収中央値の比較値)



個人の属性と働き方、役職の違いが鍵を握る

男女の年収格差に影響している要素を探るために、回帰分析を行った。学歴や雇用形態、職種などの違いをコントロールしていき、どの要素をコントロールしたときに男女差が大きく縮小するのか、最終的に男女の年収はどこまで近づくのかを検証した【図表17】。

まず、日本の分析結果に焦点を当てる。男女による条件の違いを何も考慮しない場合、女性の年収が男性よりも54.2%低い結果で、統計的に有意であった。次に、「年齢・学歴・勤続期間」による違いを抑制すると、44.0%へと減少した。続いて、「週労働時間」を抑制すると31.7%とさらに減少した*3。同様に、「無期雇用」「職種」「企業規模・業種」「役職」と調整していくと、24.3%となった。図表を見るとわかりやすいが、「年齢・学歴・勤続期間」と「週労働時間」「役職」を揃えたときに、特に減少幅が大きいことがわかる。つまり、これらの要素が男女間の賃金格差を引き起こしていることを示唆している。

仕事の条件を揃えると男女差がなくなる他国

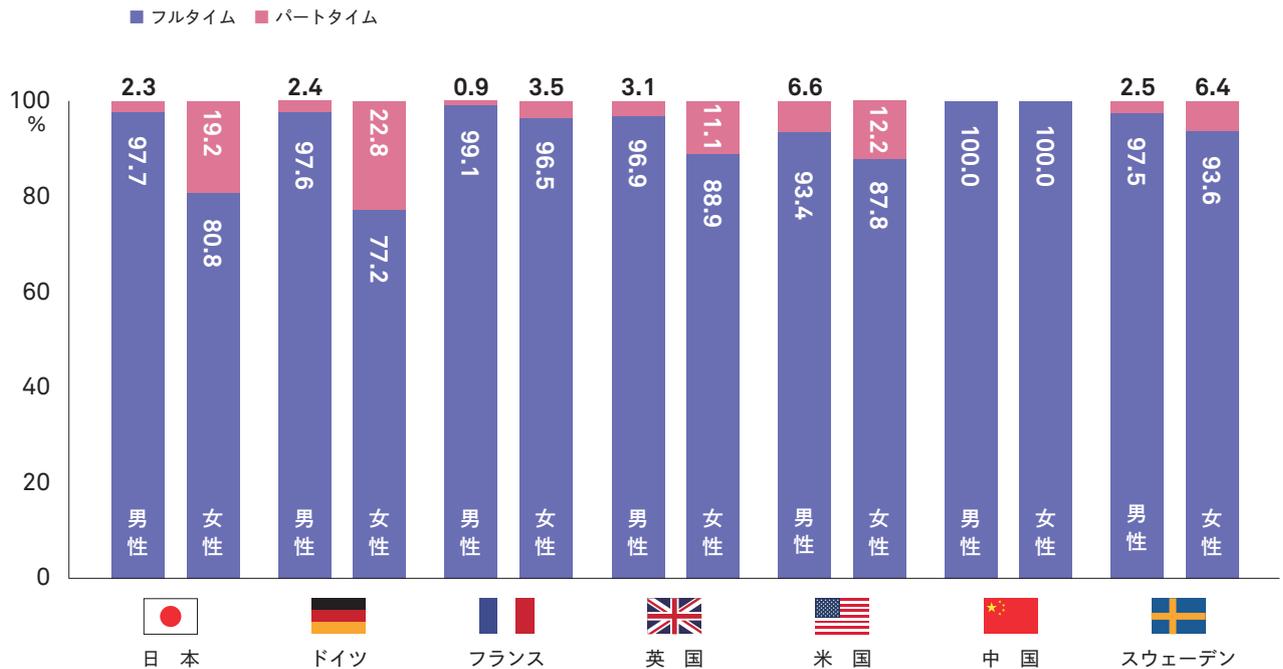
では、他国の結果を確認しよう。フランスは、条

件を制御しなければ、女性は男性よりも26.5%低い結果となった。「企業規模・業種」をコントロールすると14.6%へと顕著に縮小し、最終的には11.7%まで縮小した。英国は、何も調整しなければ女性の方が41.1%有意に低く、「年齢・学歴・勤続期間 (35.9%)」と「企業規模・業種 (31.5%)」を揃えたときに大きく縮小した。スウェーデンでは、条件を揃える前は女性が26.8%低く、「年齢・学歴・勤続期間 (17.5%)」と「職種 (4.6%)」を抑制したときに、数値が大きく変化した。そして、「企業規模・業種 (1.7%)」をコントロールすると女性の方が男性よりも年収が高い結果となった。

ドイツと米国、中国では統計的に有意な結果を得られなかったが、条件を揃えるごとに数値が縮小する傾向が見られた。分析結果が有意でなくても、男女格差が存在しないとは限らない。男女の年収の分布を確認すると、ドイツと米国は男女で分布の形が異なっていた。性別によってつく職種に偏りがあるため (Kleinert 他2023, Sloane 他2021)、男女の違いが表れにくかったと考えられる。一方、中国は男女で分布の形が似ていた。中国での格差は都市部と地方によるものが大き

*3 「フルタイム」と「週労働時間」はどちらも労働時間であるため、この分析ではフルタイムとパートタイムの違いも含んでいる週労働時間のみを変数として用いた。

【図表15】フルタイムとパートタイムの割合（男女別）



いからではないかと考えられる (Xing 他2022)。GCS では、調査対象者を上海と北京という大都市圏に在住する大卒者に限定したため、統計的に有意な結果が出なかった可能性がある。

条件を合わせても 日本では女性の方が年収は低い

以上の分析結果を踏まえると、日本と他国において学歴や勤続期間、役職に男女の偏りがあり、それが年収格差の一因になっていることが共通していた。つまり、女性も男性と同様の学歴と勤続期間で同じ役職についていれば、差は小さいことになる。また、他国では業種や職種といった要素の影響が強い。女性は年収の低い業種や職種につく傾向にあることが格差の一因である可能性がある。

ただ、仕事に関わるさまざまな要素を揃えても、日本では男性よりも女性の方が年収は低いまだだった。格差に影響を与える要素をすべて取り除けていない可能性はあるが、英国を除く5カ国においてはこの分析で差がなくなっている。

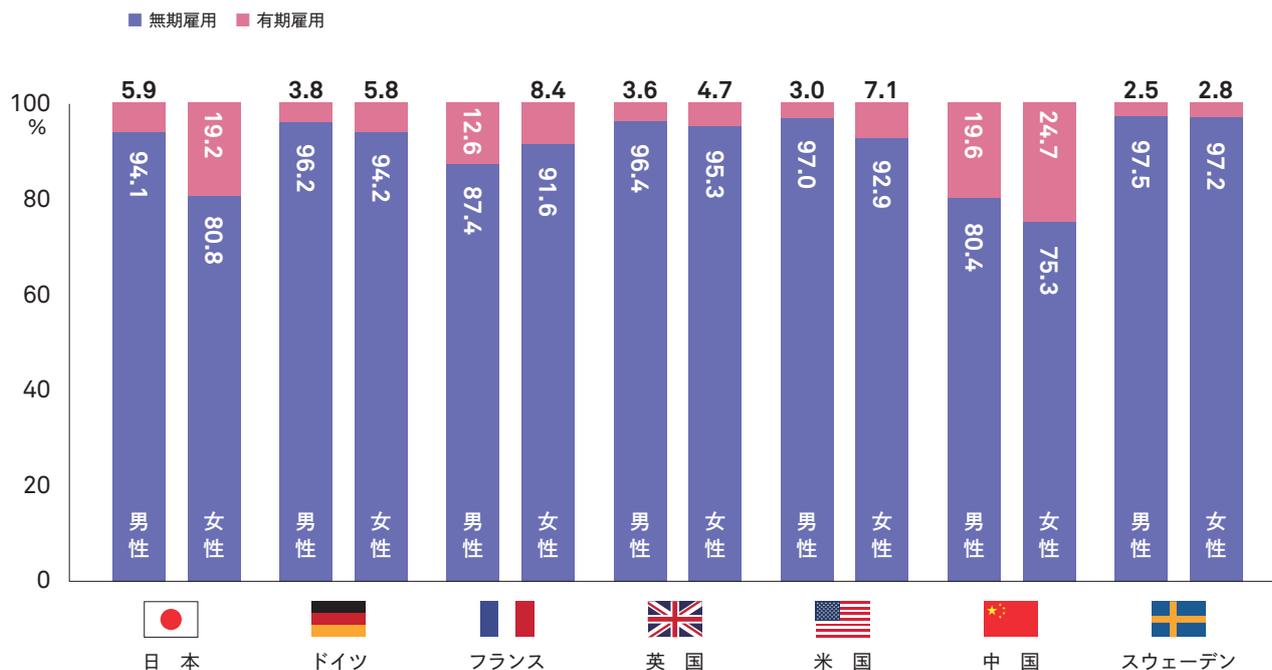
最近の日本企業は働き方改革や女性活躍推進の名のもとで、長時間労働の是正や女性管理職の増加に取り組んでいるが、役職者を増やすことで年収格差が

縮小はしても、解消には大きな困難をとまなうことがわかった。また、男性と同じ労働時間で働き、同じ勤続期間で経験を積んでスキルを高めても、女性は相対的に低く評価されている。何かがその要因となっているのか、男女の賃金格差を解消するためには、さらなる探索が必要だ。

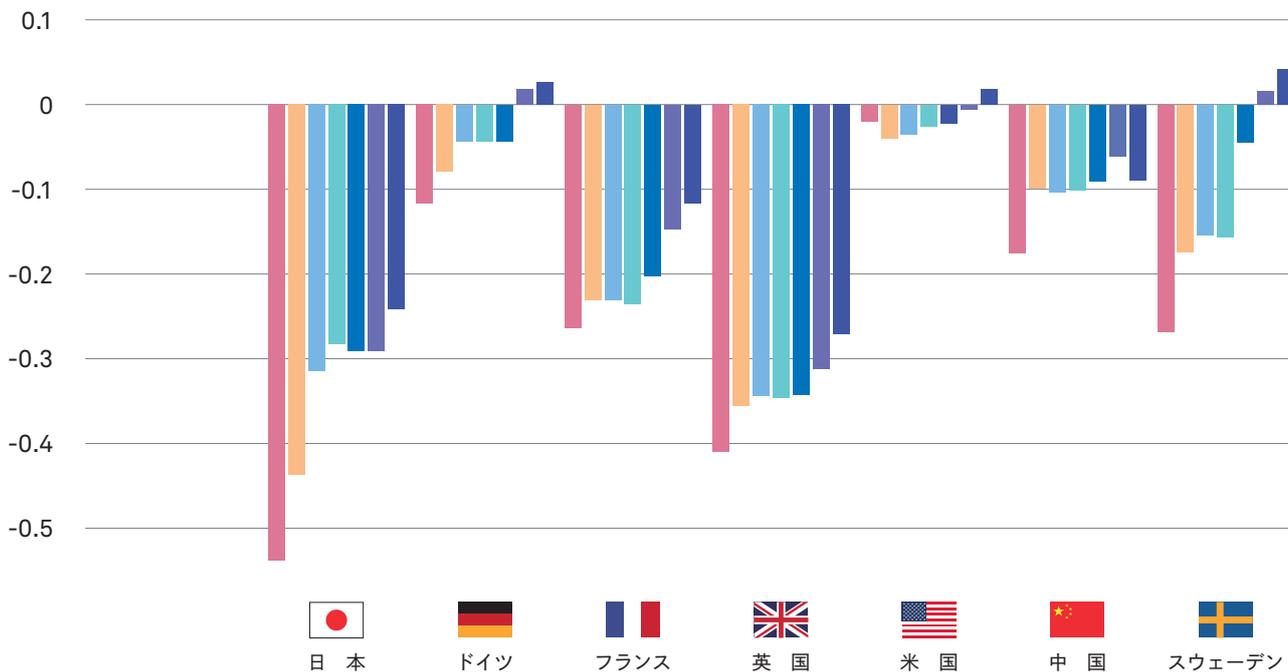
参考文献

- Kleinert, C. 他 (2023) 「Occupational Sex Segregation and its Consequences for the (Re-)Production of Gender Inequalities in the German Labour Market」 『Education, Competence Development and Career Trajectories』
- Sloane, C. 他 (2021) 「College Majors, Occupations, and the Gender Wage Gap」 『Journal of Economic Perspectives』 Vol. 35(4).
- Xing, C. 他 (2022) 「City size, family migration, and gender wage gap: Evidence from rural-urban migrants in China」 『Regional Science and Urban Economics』 Vol. 97.

【図表16】 無期雇用と有期雇用の割合（男女別）



【図表17】 男女の年収格差の要因分析（限界効果）



性別	日本	ドイツ	フランス	英国	米国	中国	スウェーデン
性別	-0.542 ***	-0.117	-0.265 ***	-0.411 ***	-0.019	-0.177	-0.268 ***
年齢・学歴・勤続期間追加	-0.440 ***	-0.080	-0.230 ***	-0.359 ***	-0.040	-0.098	-0.175 *
週労働時間追加	-0.317 ***	-0.044	-0.230 ***	-0.347 ***	-0.035	-0.103	-0.155
無期雇用追加	-0.284 ***	-0.043	-0.236 ***	-0.349 ***	-0.026	-0.101	-0.157
職種追加	-0.292 ***	-0.043	-0.202 ***	-0.345 ***	-0.021	-0.091	-0.046
企業規模・業種追加	-0.293 ***	0.018	-0.146	-0.315 ***	-0.006	-0.062	0.017
役職追加	-0.243 ***	0.026	-0.117	-0.272 ***	0.019	-0.090	0.043

p 値は統計的な有意水準を示している。***p<0.01, *p<0.1

仕事に対する 学びの価値を検証する

中村星斗

リクルートワークス研究所
研究員／アナリスト

山口泰史

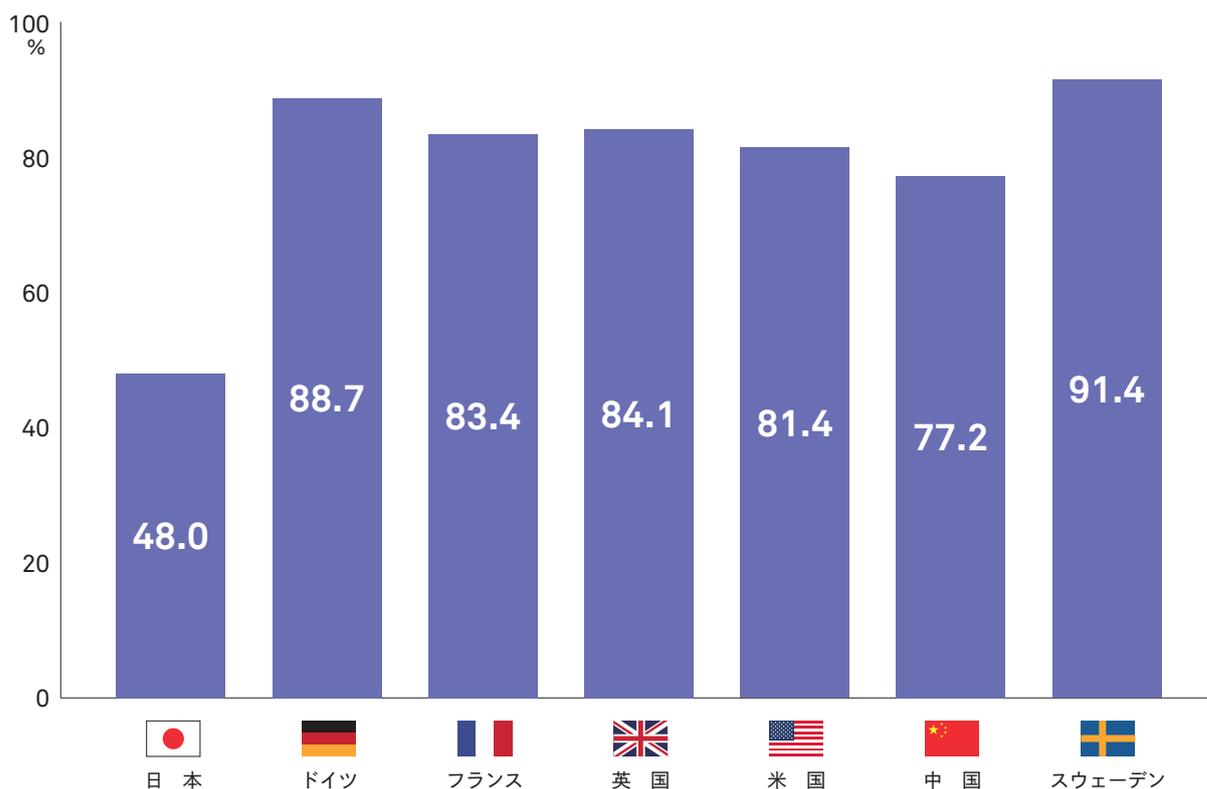
リクルートワークス研究所
研究員／アナリスト

学ばない日本の雇用者

日本の雇用者は、海外に比べて学ばないとされる（厚生労働省2018、本田2020）。このことは、GCSのデー

タからも確認することができる。図表18は、2023年の1年間に自己啓発を行った人の割合を国別に集計したものである。欧米諸国では、8割を超える人々が自己啓発を行ったと回答している。日本以外で最も自己啓発を行った人の割合が低い中国でも77.2%と多くの人が自己

【図表18】 2023年の1年間で自己啓発を行った人の割合



啓発を行っているのに対し、日本の割合は50%に満たない。言わば、日本だけが学んでいない状況なのである。

一般的に考えれば、仕事の内容が高度化し一定のスキルが求められる現代社会で働き続け、キャリア上の自己実現を図っていく上では、学び続けることは強く求められている。にもかかわらず、日本の雇用者が学ばないのはなぜだろうか。

厚生労働省(2024)の「令和5年度能力開発基本調査」によれば、自己啓発を行う上での問題点として「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」と回答した人は60.0%に上る。とはいえ、自己啓発に一定の効果があるのであればわずかでも時間を確保し得ると思われるし、日本は長時間労働の国とされるものの、**図表18**ほどの他国との差を説明するには、やや根拠として弱いように思われる。

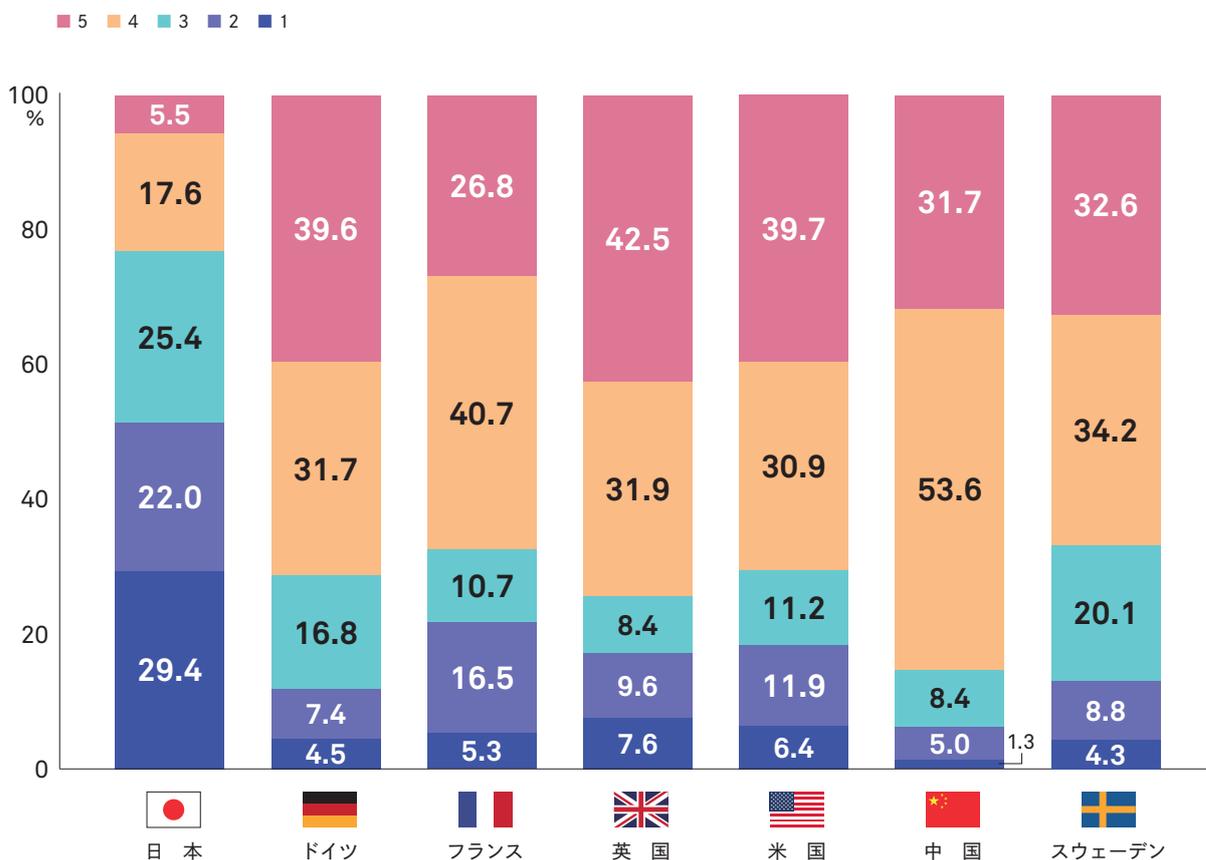
そこで、本稿では時間のなさに加えての、学ばないことの背景として、学びが仕事に接続しておらず、学んでも職場内外での評価の向上につながらない可能性に

ついて検討したい。また、実際には学びが仕事に接続していたとしても、そのような学びと仕事の接続を人々が認識できていない可能性もある。いずれにせよ、仕事と学びが接続されていなければ、あえて時間を作つてまで学ぼうという気にならないだろう。

学びが実際に職場内外での評価につながっているかを確認する前に、学びと仕事の接続に対する人々の認識の実態を、2つの設問から確認しておこう。

図表19に示したのは、「大学(大学院)で受けた教育は、現在の仕事に役立っている」という項目について、「あてはまらない(1点)」から「あてはまる(5点)」で尋ねた回答の分布である。棒グラフの中の各数値は割合を示している。こちらも先ほどと同様に、日本だけ得点の分布が異なる結果である。日本以外では4点と5点の割合が高いのに対し、日本では1点と2点を合計した割合が50%を超えている。

【図表19】 学びの役立ちの得点分布



続く図表20に示したのは、「次のキャリアに必要なスキルがわかっている」という設問に対する回答の分布である。こちらも、「あてはまる」と回答した人の割合の低さが日本で際立っている。これらの結果を見る限り、日本の雇用者は、学びやそこで得られるスキルと仕事の接続、直接的に言えば「役立ち感」に対する認識がきわめて弱いといえよう。

では、実際のところ、学びは仕事の役に立っているのだろうか。

ここでは、2つの観点からデータを見てみたい。第1に、大学での学び（専攻）と職種は関連しているのか、というものである。GCSは大卒者を調査対象としているが、大学での4年間を通じて得られた学びが仕事につながっているのかどうかは、学びの効用を認識してその後も学び続けていけるかを大きく左右すると思われる。

第2に、入社後の学びが職場内外での評価につながっているのか、というものである。学び続けるには動機づけが必要である。先に述べたように、学ぶことが評価に結びつかなければ、学びの効用を認識できず、時間をかけてまで学ばないことになると思われ。逆に、学びが実際には仕事に結びつき、職場内外での評

価につながっているのだとすれば、本当は役に立っている学びが役に立っていないと認識されていることになる。大学教育の学びの効用が「隠蔽」されているというのは矢野(2001)の指摘だが、入社後の学びも同じように「隠蔽」されている可能性がある。

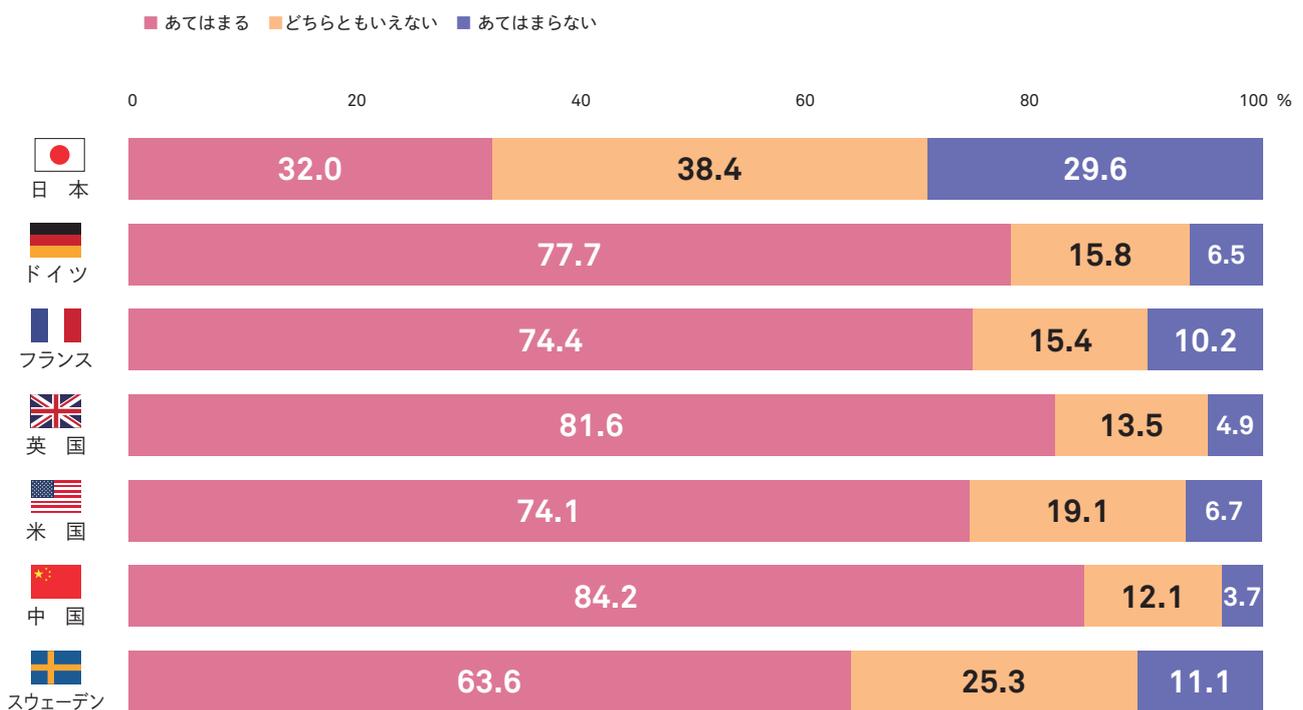
日本における学びと仕事の構造的なつながり

まず、大学での学び（専攻）と職種の関連について見ていく。ただし、日本単体で見ても学びと職種の関連が強いのかどうかを判断することは容易ではない。そこで、実際に学びを行っている人が大半を占める他国の状況も参照しながら確認する。

図表21に示したのが、各国の大学での学び（専攻）と現職の職種で分類したときの分布である*1。各国のケース全体を100%としており、たとえば大学での専攻が人文科学で事務職についている人が、日本のケース全体のうちの14.1%を占める、ということの意味している。

この結果を見ると、どこに該当する人が多いのかは、国によって違いがある。たとえば、日本では「人文科学×事務職」が14.1%と他国よりも多いのが特徴であり、

【図表20】 次のキャリアに必要なスキル認識



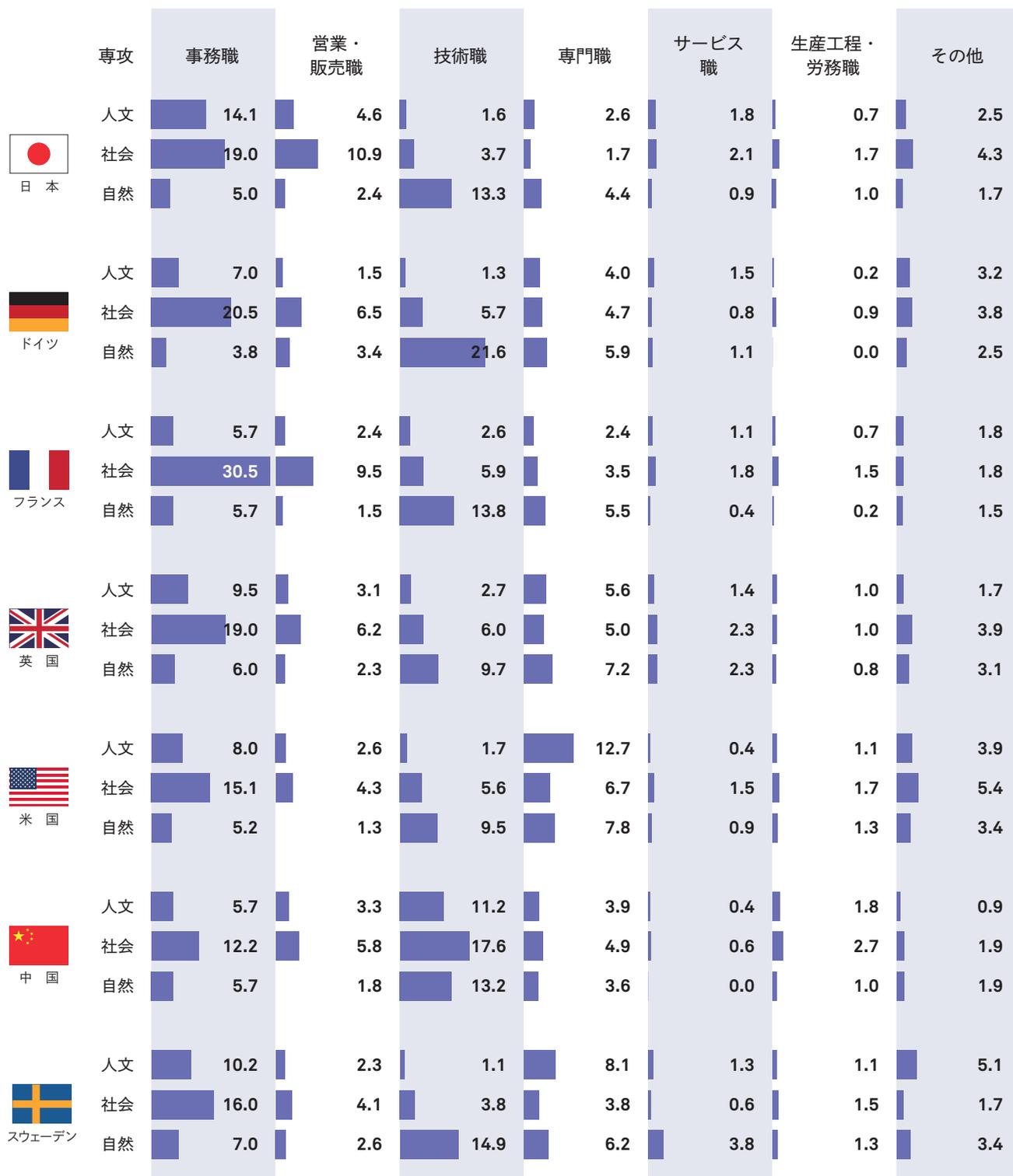
フランスでは「社会科学×事務職」が30.5%と際立っている。一方で、日本では専攻と職種の間連が他国と比べて明確に弱いといわれると、決してそうではな

い。すなわち、他国と比べても、日本は大学での学びが仕事に結びついていないわけではない、ということが示唆されている*2。

【図表21】 大学での学び（専攻）と現職職種の関連

人文：人文科学 社会：社会科学 自然：自然科学

(%)



【図表22】 自己啓発の実施有無と年収の関連

	 日本	 ドイツ	 フランス	 英国	 米国	 中国	 スウェーデン
行わなかった	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
行った	0.11***	0.10	-0.18	-0.23	-0.01	-0.06	0.21

Refは基準を意味している ***p<0.01, **p<0.05

学びと役立ちの関係

続いて、自己啓発が職場内外での評価につながっているかを検討する。

両者の関連を検証する項目は「年収」と「今の会社を辞めることになったとしても、希望の仕事につくことができる(以降、辞めても希望の仕事につけるかと表記)」という設問の2つとした。前者は仕事が金銭的に役立っているかを、後者は仕事が非金銭的(主観的)に役立っているかを捉えようとするものである。「辞めても希望の仕事につけるか」は「あてはまる」「あてはまらない」の2値に分類した。この得点を学びによる「仕事への役立ち」と見なすのは、今の会社を辞めても自分が希望する仕事につけると考えていることが、自らのキャリア、知識やスキル、実績などに対する自信を示すものだと考えられるためである。

分析 1 自己啓発の実施有無と年収の関連

従属変数を年収(自然対数)、独立変数を自己啓発の実施有無(実施したVS.実施していない)として、線形回帰分析を行った*3。ここでは、p値が0.05以下の場合を統計的に有意な結果と判断した。また、その他の条件を揃えるために使用した変数(共変量)は注釈に記載した*4。その結果を図表22に示す。

日本で自己啓発を「行った」の係数は 0.11 であり、これは、自己啓発を行っている人の方が、行っていない人と比較して年収が平均的に11%高いことを示している。この結果を見ると、金銭的な観点では、学びと働

くが繋がっている。このことは先行研究でも示されており、たとえば吉田(2004)は、通学講座や通信講座の受講が、4年後の年収上昇につながっていることを報告した*5。

分析 2 「辞めても希望の仕事につけるか」の関連

次に、従属変数を「辞めても希望の仕事につけるか(あてはまるVS.あてはまらない)」、独立変数を同じく自己啓発の実施有無として、ロジスティック回帰分析を行った。ロジスティック回帰分析は従属変数が2値の時に用いられる分析手法の一つである。ここで示している数値は、「辞めても希望の仕事につけるか」に対する回答が「あてはまる」になる確率が、自己啓発を実施している場合と実施していない場合で何%異なるのか(限界効果)を意味している。

結果を図表23に示した。日本の結果に注目すると、自己啓発を実施した人はしていない人と比較して、辞めても希望の仕事につける得点が「あてはまる」になる確率が8.7%高い。これは、学びから知識や技術を獲得すること自体、またはそれが仕事の成果につながることによって、今後のキャリアに対して自信をもてるようになっていくという可能性が考えられる。金銭的な役立ちと同様、非金銭的な側面でも、学びと仕事のつながりが確認されたことになる。

学びの価値を隠蔽しない状態へ

本稿からの示唆は次の通りである。

【図表23】 自己啓発の実施有無と「辞めても希望の仕事につけるか」の関連（限界効果）

	 日本	 ドイツ	 フランス	 英国	 米国	 中国	 スウェーデン
限界効果	0.087***	0.109	0.072	0.032	0.071	0.115**	0.019

***p<0.01, **p<0.05

第1に、日本では学んでいる人（自己啓発をした人）の割合が他国に比べて低い。そしてその要因として、大学での学びが仕事の役に立っているという認識が低いこと、次のキャリアに必要なスキルをわかっている割合が低いことを指摘した。第2に、入社後の学びは、本当は役に立つにもかかわらず役に立たないとされている「隠蔽説」を念頭に置き、学びと仕事のつながりを3つの観点で検討した。その結果を以下に示す。

1. 専攻と職種の分布を見ると、日本は学びと仕事のつながりが他国に比べて弱いわけではない。
2. 自己啓発を行った人は、行っていない人より平均的に11%ほど年収が高く、金銭的な観点では学びと仕事がつながっている。
3. 自己啓発を行った人は、行っていない人より 8.7%ほど、辞めても希望の仕事につける得点が「あてはまる」になりやすく、非金銭的な観点でも学びと仕事がつながっている。

これらの結果から、自己啓発には実際に効果が見られるものの、そのような学びと仕事の結びつきについての認識は薄いという、学びの効果が「隠蔽」されている状況が裏付けられたといえよう。このように、学び、特に自己啓発の効果が不可視化されてきた背景には、戦後日本では大企業を中心に、企業特殊的人的資本、いわゆるその企業でのみ通じる知識や技能が高く評価されたことがあるのかもしれない（小池2005）。これは言い換えれば、一般的な知識・技能の習得がかならずしも肯定されてこなかったということでもある。

しかしながら、本プロジェクトの先の報告書『「日本型雇用」のリアル』でも指摘したように、現代日本では、各企業での「特殊熟練」（小池2005）を促すOJTが

十分に行われているとは言い難い（リクルートワークス研究所2024）。また、社会がいつそう複雑化し、継続的なスキルアップやリスキングの必要性を指摘する声も高まる中で、各企業においても、従業員に対して自己啓発の意義を強調し、その取り組みを奨励していくことが求められる。そのような企業の取り組みは、従業員の生産性が高まることを通じて、従業員本人だけでなく、企業全体の利益にもつながる可能性がある。

*1 専攻については、ダブルディグリーと呼ばれる仕組みをはじめ、一人の個人が複数に該当する場合がある。ここではあくまで、その専攻を選択しているかどうかで判断している。たとえば、人文科学と自然科学どちらも専攻していた人は、「人文科学」と「自然科学」どちらの集計結果にも含まれている。

*2 もちろん、専攻ないしは国によって、どのような専門職につくのが異なる、ということもあり得る。GCSのデータでは、ここで示した職種をより詳細に見ることができないため、この点は分析上の限界である。

*3 従属変数は結果側の変数を、独立変数は要因側の変数を示す。

*4 共変量として使用した変数は次の通り。学びの役立ち、OJT、Off-JT、年齢、年齢の2乗、週労働時間、週労働時間の2乗、子ども同居ダミー、役職、専攻理系ダミー、職種、業種、学歴、従業員規模、初職の雇用形態、現職の雇用形態、勤続年数、退職経験有無（分析2の共変量も基本的に同様とした）。

*5 吉田（2004）では傾向スコアマッチングという分析方法が用いられた。本稿でも、分析の頑健性を検討するため、吉田（2004）の方法を参考に傾向スコアマッチングによる分析を行った。紙幅の関係で結果は省略するが、図表22と近い結果を得られたことを確認している。また、必要なスキルを認識できているかどうかや年収が高い層に属しているかどうかなどによって自己啓発の効果が異なる可能性も検討したが、それらの条件が違っても、自己啓発の効果が大きく異なる様子は見られなかった。

参考文献

小池和男（2005）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社
 厚生労働省（2018）『平成30年版 労働経済の分析－働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について－』<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/18-1.html>
 本田由紀（2020）『世界の変容の中での日本の学び直しの課題』『日本労働研究雑誌』721号
 矢野真和（2001）『教育社会の設計』東京大学出版会
 吉田恵子（2004）『自己啓発が賃金に及ぼす効果の実証分析』『日本労働研究雑誌』532号
 リクルートワークス研究所（2024）『「日本型雇用」のリアルー多国間調査からいまの日本の雇用を解析するー』

日本型雇用と「キャリアの自律性」の関係を探る

孫亜文

リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト

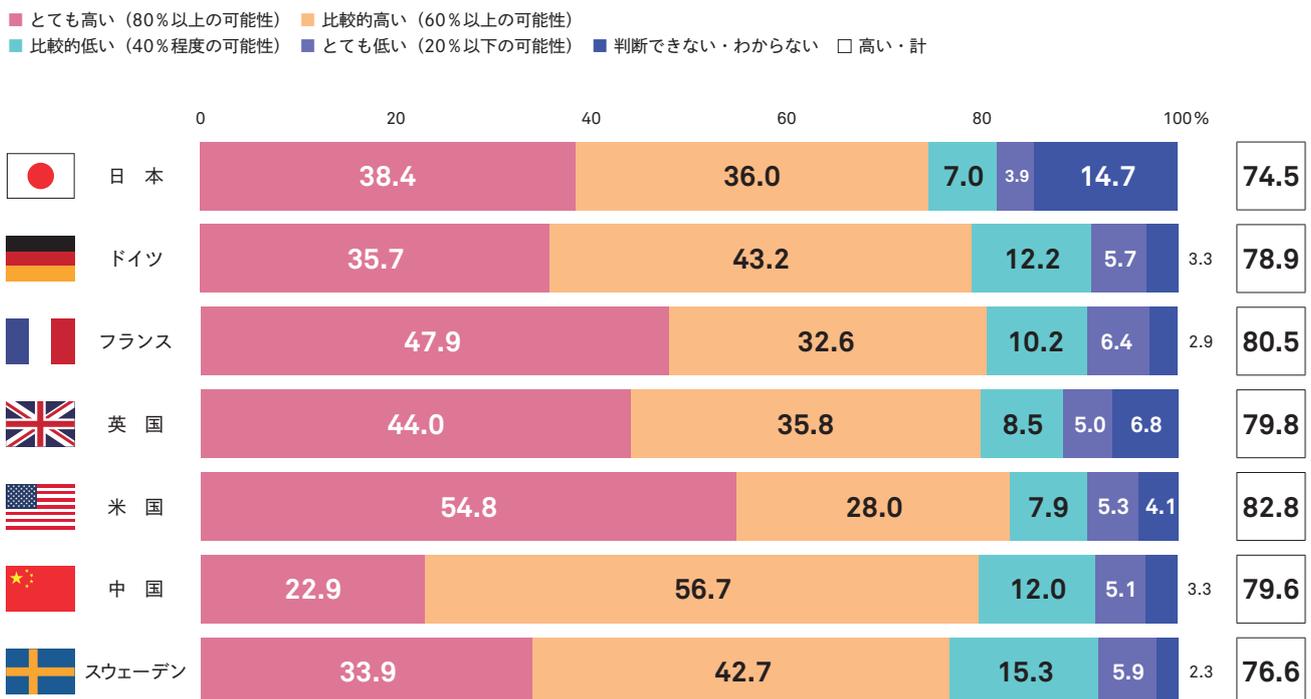
日本型雇用はキャリア自律の妨げになっていないか

新卒一括採用で大学（大学院）を卒業して間もない個人を一斉に採用する。内部での訓練と、企業主導の配置転換や転勤の経験を通じて、ジェネラリストを育成していく。年齢（勤続年数）に応じて年収は上昇

していき、基本的に採用すると定年まで雇い続けることで、本人の給与と雇用は保証され、企業へのロイヤリティも高まる。これが、典型的な日本型雇用のイメージである。

戦後の高度経済成長期の日本にとっては、このような日本型雇用は原動力となり、日本の成長を支えてきたと言われてきた。終身雇用を前提とした日本型雇用

【図表24】 引退するまで雇い続けてくれる可能性（国別）



のもとでは、長期的で円満な労使関係を築くことがメリットとなる。協調的な労使によって、企業は長期的かつ安定的に労働力を確保することができ、個人も長く雇ってもらえるという信頼のもと安定した生活が守られていた。しかし、正社員を取り巻く環境は変わり、働く人の職業人生が長くなる中で、「一生で働く企業は一社」の時代は終わりつつある。誰もが自分のキャリアに自覚的になることを求められるようになった。そうした中で、日本型雇用に対しては、「企業の強い人事権が個人のキャリア自律を妨げている」などの批判も生まれている(『Works』132号)。実際にそうなのだろうか。

先の報告書『「日本型雇用」のリアル』では、多国間調査を用いて、典型的な日本型雇用のイメージの実態を確認した。そこからわかったことは、7つの特徴のうち、実態を確認できたのは5つであるものの、想定以上に、OJTの機会は少なく、定期的な企業主導の異動経験率も低いことだ。日本の成長の原動力と言われてきた日本型雇用がそもそも幻想だったのか、それとも時代を経て薄れてきたのか。少なくとも今の日本の雇用の実態を見るに、企業によって濃淡があるといえる。このパートでは、この濃淡ある状況を活用して、日本型雇用がもたらしたものを確認する。

対象は『「日本型雇用」のリアル』と同様の正社員とし、7つの特徴は「新卒一括採用」「企業主導の人事異動」「年功型賃金」「OJTによる育成」「幹部の内部登用」「終身雇用」「企業別労働組合」である。ただし、7つの特徴は相互に関係しているものが多く、明確に分けて検証することは難しい。そこで、日本の雇用の全体像を概観した際にまとめた3つのカテゴリを用いる。

また、『「日本型雇用」のリアル』では、7つの特徴に関連する「異動の可能性」や「給与の決め方」、「幹部の内部登用の方法」について「わからない」と回答した割合が他国よりも多いことを示した。そうした自分の置かれている状況を把握していない層についても確認する。

日本型雇用の企業ほど円満な労使関係を築く

まずは、日本型雇用のメリットである「長期的で円満な労使関係を築けること」について確認してみよう。その実態を、GCSの「今の会社は、存続している限

り、あなたが引退するまで雇い続けてくれる可能性は高いですか」という設問を用いて見てみる。

図表24は、「とても高い(80%以上の可能性)」から「とても低い(20%以下の可能性)」までの4段階に「判断できない・わからない」を加えた選択肢の回答状況を示している。『「日本型雇用」のリアル』でも見たように、日本は他国よりも継続雇用の可能性は低く、対して「判断できない・わからない」は他国よりも高く、「会社を信頼できず漠然とした不安を抱えている層が一定数いる」という特徴を得た。

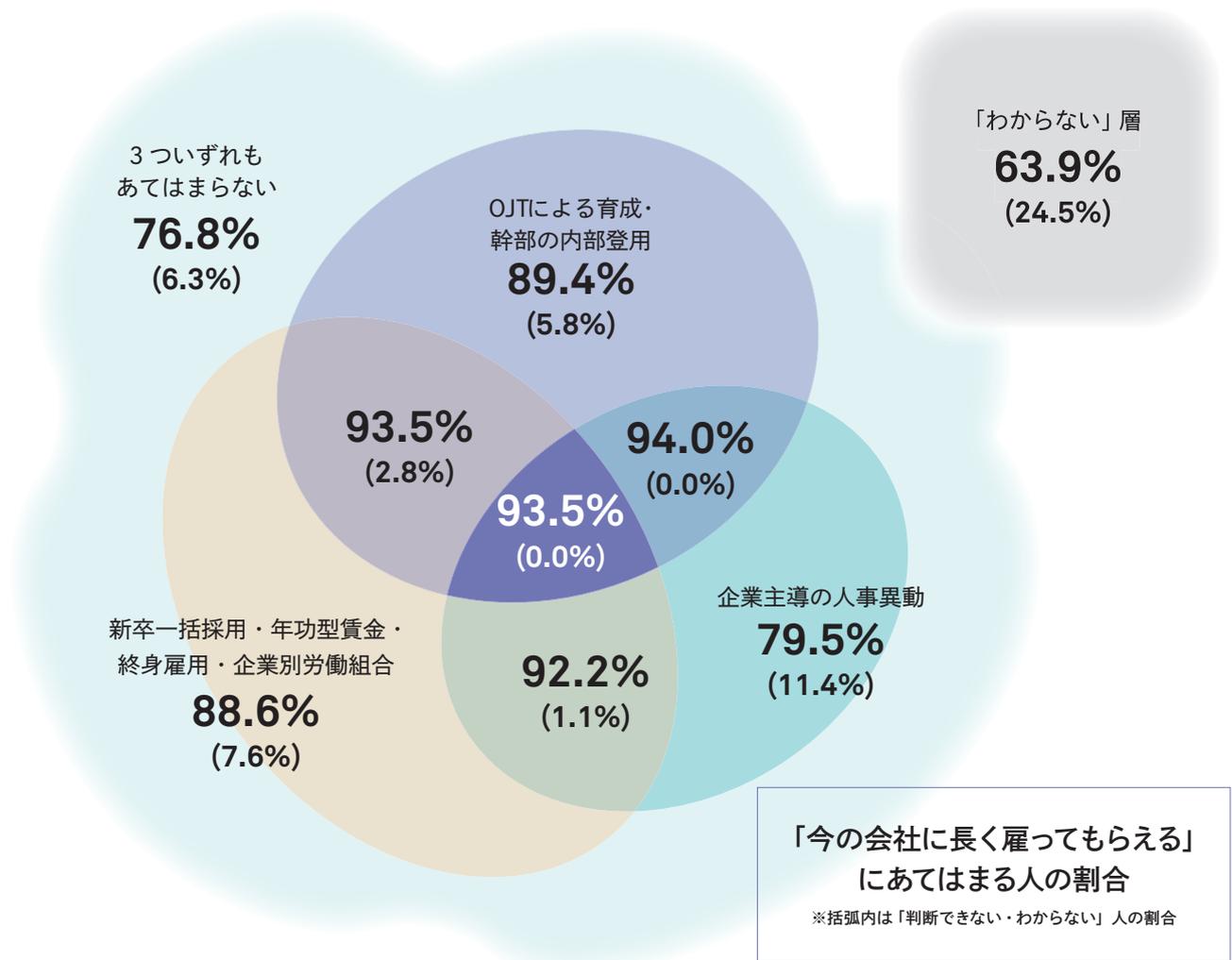
これについて、日本型雇用との関係を確認してみる。

図表25は、7つの特徴を3つにまとめて整理した全体像を用いた結果である。ここでは、「とても高い(80%以上の可能性)」と「比較的高い(60%程度の可能性)」をまとめた割合(以下、継続雇用の可能性が高い割合)と、「判断できない・わからない」の割合(括弧内)を記した。

日本型雇用の特徴があてはまらない場合(3つのカテゴリのいずれにもあてはまらない場合)では、継続雇用の可能性が高い割合は76.8%であり、いずれかの特徴があてはまる場合は、あてはまる特徴が1つよりも複数ある方が、継続雇用の可能性は高い。「判断できない・わからない」割合は、日本型雇用の特徴が多くあてはまる場合ほど低い。つまり、日本型雇用の特徴が色濃くあてはまる状況下で働く正社員においては、漠然とした不安を抱える層が少なく、円満な労使関係を築ける可能性が高いと考えられる。ただし、「企業主導の人事異動」だけがあてはまる状況下では「判断できない・わからない」割合は11.4%と高く、企業への信頼が低くなっている可能性がある。

次に、「異動の可能性」や「給与の決め方」、「幹部の内部登用の方法」について「わからない」と回答した層(自分の置かれている状況を把握していない層)について見てみよう。継続雇用の可能性が高い割合は63.9%と低く、「判断できない・わからない」割合は24.5%と約4分の1を占める【図表25】。日本型雇用の特徴があてはまらない場合よりも、自分の置かれている状況を把握していない場合の方が、労使間の信頼を築くのは難しいようだ。

【図表25】引退するまで雇い続けてくれる可能性（日本、7つの特徴から見た場合）



企業主導という状況下が キャリア自律を妨げる

では、日本型雇用によって失われると言われる「キャリアの自律性」について見てみよう。GCSでは、「自分のキャリアは自分で決める」という設問があり、**図表26**はこの設問に「あてはまる」もしくは「どちらかというにあてはまる」と回答した人の割合を示したものである。7カ国のうち、日本は54.7%であり、最も低かった*1。日本全体で「キャリアの自律性」がこれだけ妨げられるのであれば、日本型雇用の特徴があてはまる状況下ではさらに低くなるのが予想できる。

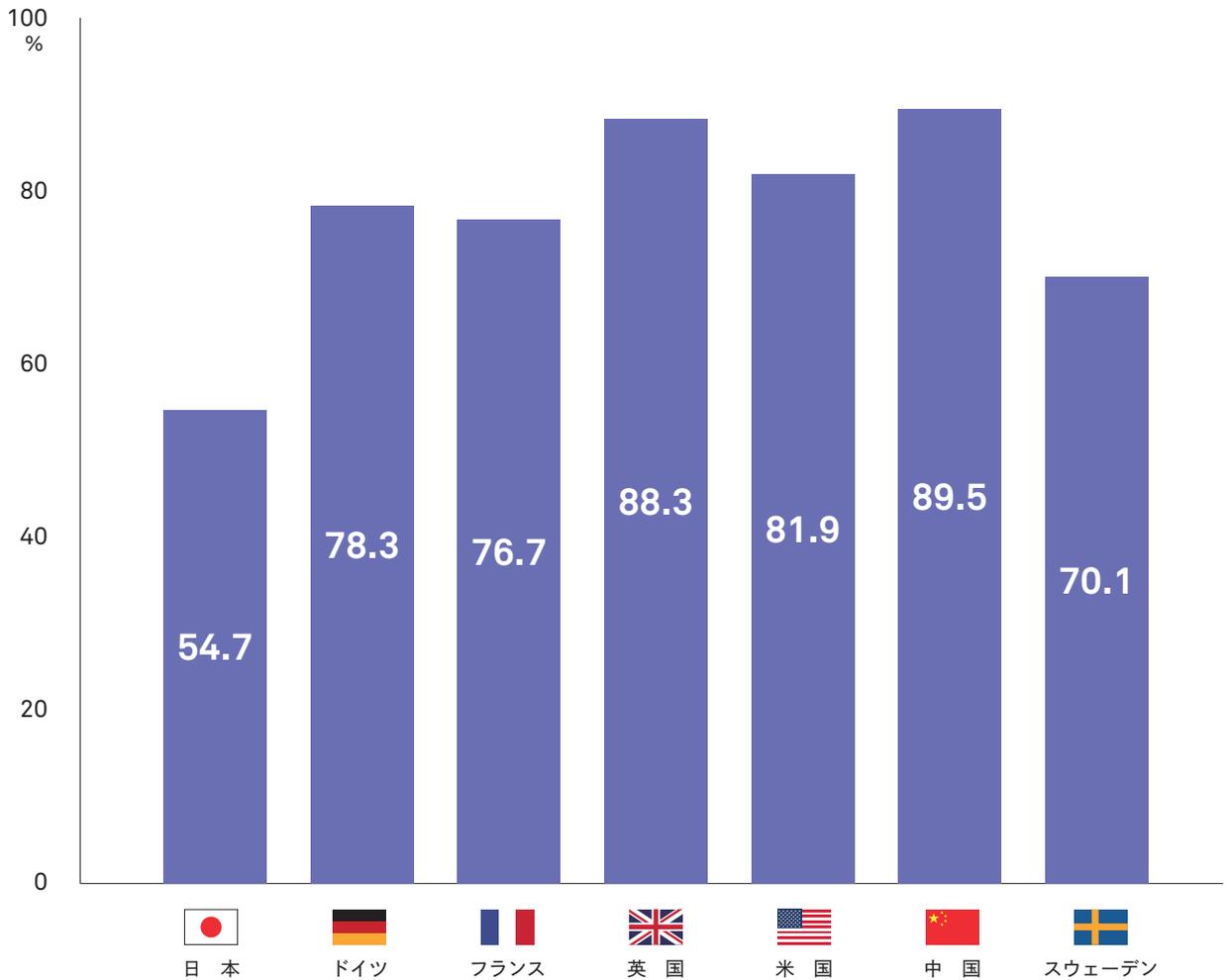
図表27は「キャリアの自律性」を7つの特徴から見た結果である。日本型雇用の特徴が何かしらあてはまる

場合のうち、「OJTによる育成・幹部の内部登用」といった自分のキャリアに意識的になりやすい特徴があてはまる状況では、66.7%と最も高い。対してすべての特徴があてはまる層（3つの円が重なる部分）では52.2%と低く、日本型雇用の特徴が色濃くあてはまる状況下では「キャリアの自律性」が大きく妨げられる様子がうかがえる。また「企業主導の人事異動」があてはまる状況でも総じて52~60%と低い結果となった。

ただし、いずれの特徴にもあてはまらない場合は63.1%と6割を超えているが、この数値が日本型雇用の

*1 日本よりも他国の方が労働市場の流動性は高いため転職経験者が多く、「キャリアの自律性」は高いと考えられるが、転職経験者に限定してみても、日本は59.3%と低い。

【図表26】 自分のキャリアは自分で決める（国別）



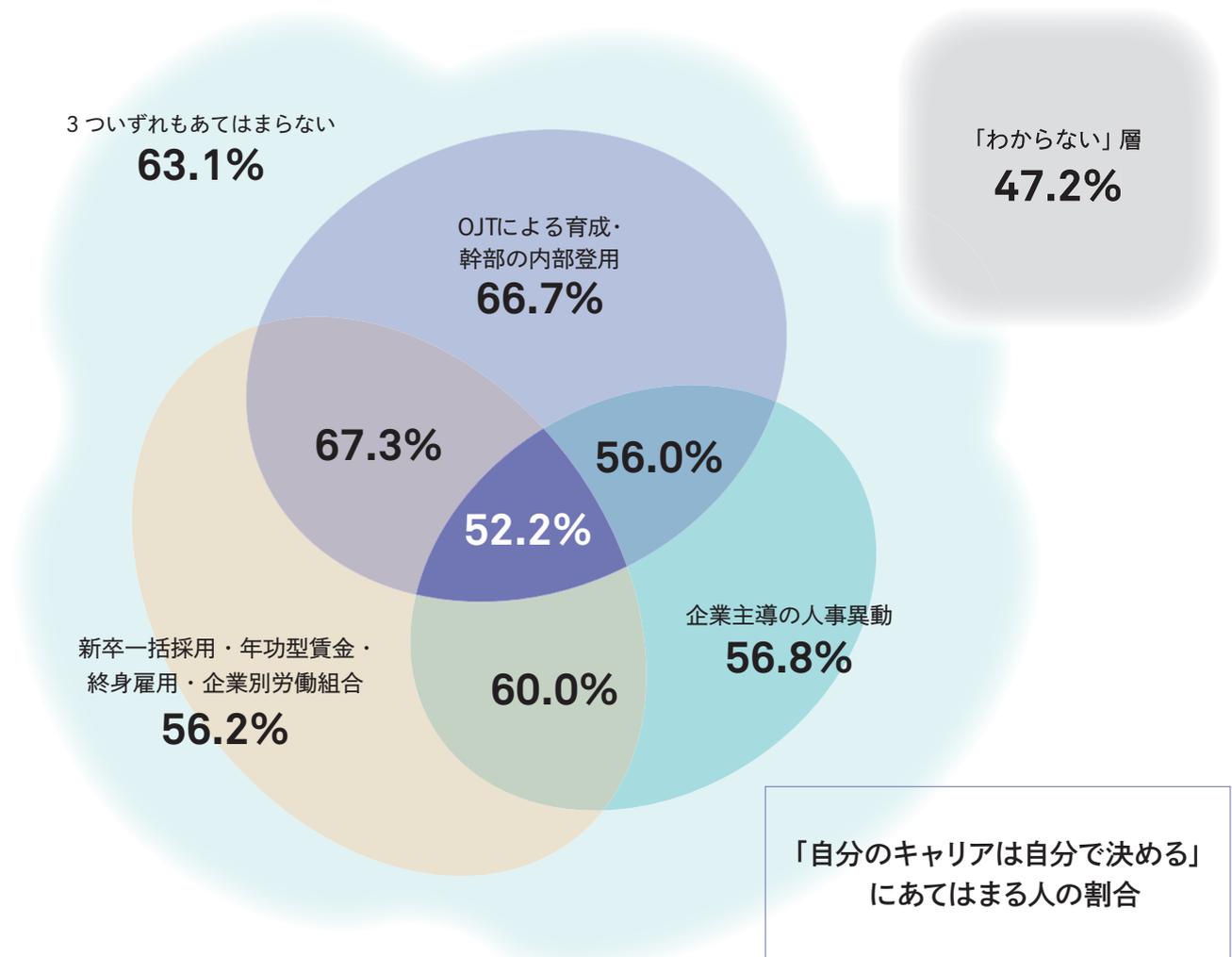
特徴にあてはまる場合よりも高いわけではなかった。たとえば、もともと自らのキャリアに自覚的な人ほど、「OJTによる育成・幹部の内部登用」はあるが、「企業主導の人事異動」といった状況下で働くことを避けている可能性もあれば、そうした状況下で働き続けることで、自分のキャリアに自覚的になる意識を手放した可能性もあり、ここでは日本型雇用の特徴が「キャリアの自律性」を妨げるという明確な因果関係は示せていない。それでも、働く個人が自分のキャリアを自分で決める機会を妨げるような日本型雇用の特徴が背後にある可能性は、高いといえるだろう。

日本型雇用がいくらかあてはまる場合とあてはまらない場合で明確な差はなかったが、「わからない」層は際立って低い結果（47.2%）となった。この層は、企業

を信頼できず、漠然とした不安を抱えているだけでなく、自分のキャリアに対しても主体性をもてない様子がわかる。もともと自らの働く状況にも自らのキャリアにも興味関心が薄い場合もあるだろうが、異動可能性も給与の決め方もブラックボックス化した状況にいて、知りたくても知ることができない場合や、知ることを諦めた場合もあるだろう。

もともと無関心な人を変えることは難しいが、置かれている状況がゆえに「わからない」人に対しては、異動制度の存在、給与の決め方など、その人が今後どのようなキャリアを歩む可能性があるのかを、わかりやすく開示していくことが大事な一歩になるだろう。

【図表27】 自分のキャリアは自分で決める（日本、7つの特徴から見た場合）



本人の意思を尊重する 制度設計の必要性

ここまでで、「企業主導の人事異動」は、「キャリアの自律性」を妨げる可能性が高いだけでなく、それだけがあてはまる場合においては、企業への信頼をも揺るがす可能性が高いことがわかった。

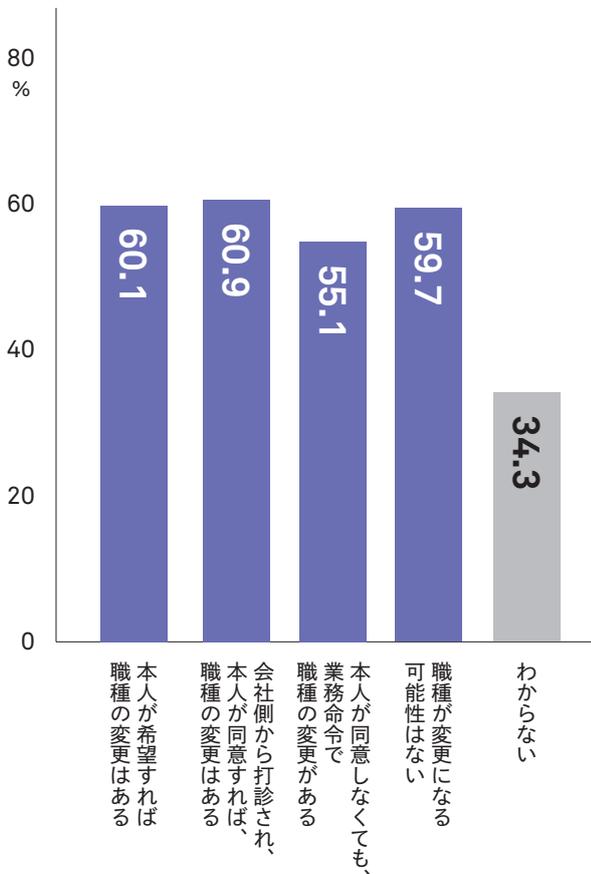
『「日本型雇用」のリアル』では、こうした企業主導の異動可能性は、7カ国の中で日本が最も高いことを示しているが、数値にすると2〜3割である。つまり、今の日本の雇用においても、日本型雇用は「キャリアの自律性」を妨げる要因とはなり得るが、最たる要因とは断言できない。

私たちは、企業主導ではない異動、言い換えると

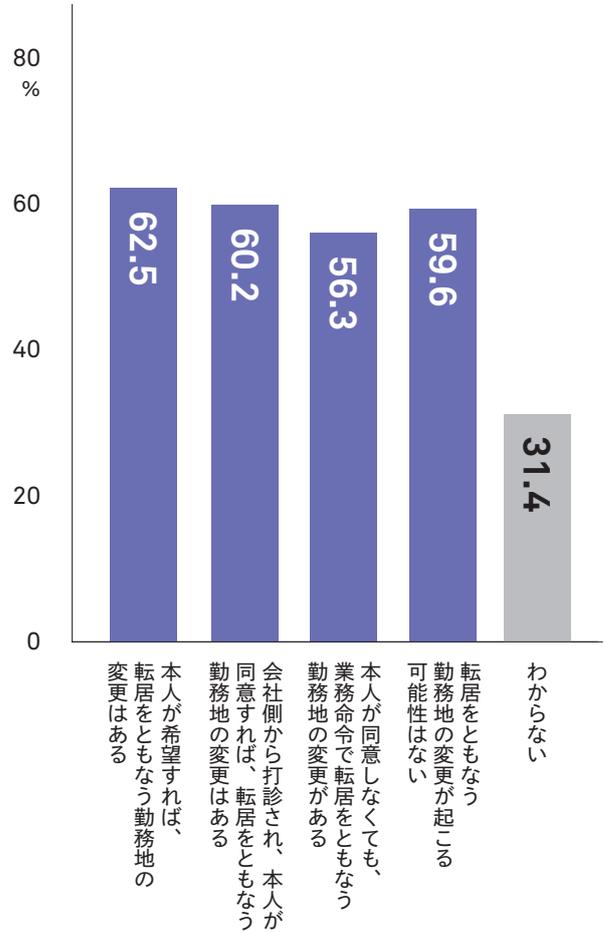
社内公募制といった本人の意思を尊重した異動可能性も、他国よりは少ないものの、3〜4割あることを確認している。異動の可能性別に「キャリアの自律性」を見ると、職種変更も勤務地変更も、企業主導の異動可能性がある場合（「本人が同意しなくても、業務命令で職種・勤務地の変更がある」）よりも本人の意思を尊重した異動可能性がある場合（「本人が希望すれば、職種・勤務地の変更はある」や「会社側から打診され、本人が同意すれば、職種・勤務地の変更はある」）の方が高い結果となった【図表28】。

ここでも、因果関係を示しているわけではないが、企業主導で画一的に個人のキャリア設計を決め、それを押し付けるのではなく、「企業が掲げる経営戦略の実現に向けて、働く個人が自らの意思で自分のキャリアを

【図表28】 自分のキャリアは自分で決める（日本、異動可能性別）



職種変更の可能性別



勤務地変更の可能性別

「選べるような組織設計をすること」は、自分のキャリアに自覚的になる個人を増やすことにつながる可能性がある*2。

このパートを通して、日本型雇用によって「キャリアの自律性」が失われた実態については、言われている通りであることがいくらか確認できた。特に「企業主導」での制度設計は、自らのキャリアに自覚的な人を敬遠させたり、個人が自らのキャリアに自覚的になることを妨げたりする様子が見え始める。

しかし、留意してほしいのは、『「日本型雇用」のリアル』で見たように、今の日本の雇用の実態は、もはや典型的な日本型雇用のイメージそのままではないということだ。したがって、日本型雇用への批判もどの企業にもあてはまるとは限らない。これからの働き方を考え

るためには、これまで言われてきたことを鵜呑みにせず、その折々の雇用の実態を正しく把握することが肝心であり、それが一番の近道になる。前提が違えば、見えてくることも打てる施策も異なってくるのだから。

*2 堀内・岡田 (2016) によると、「職場の支援的環境」はキャリア自律を促す重要な要因である。

参考文献

堀内泰利・岡田昌毅 (2016) 「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」『産業・組織心理学研究』第29巻第2号
 リクルートワークス研究所 (2015) 「日本型雇用によって失われたもの」『Works』132号

おわりに

小手先では変わらない 変革をどこから進めるか

萩原牧子

リクルートワークス研究所 調査設計・解析センター長

完全に過渡期で谷に落ちている状態ですね……。分析結果を共有した場で、ため息交じりの声がこぼれた。企業も何もやってこなかったわけではない。むしろいろいろ試してきた。しかしながら、今回のGCSの多国間比較で明らかになったのは、未だに旧来型の日本型雇用の負の側面を抱えたままの日本の姿だ。

具体的には、「新卒一括採用で入社し継続勤務している生え抜き人材を優遇」「女性には男性と同じような仕事をアサインできていないだけでなく、同じ仕事をしていても年収を抑える」「従業員の自己啓発も、キャリア自律も促せていない」といった実態だ。多様な人材を活用できていないし、主体性も引き出せていない。

加えて、先の報告書『「日本型雇用」のリアル』では、OJTや異動経験が少なく、社内で人を育てるといふ日本型雇用の強みは、過去のものであることもわかった。

他国の仕組みを真似ても駄目

残念であるものの、今回の結果は従来の仕組みを変えることの難しさを証明しているとも捉えられる。繰り返しになるが、日本型雇用システムとは、新卒一括採用から定年まで、無限定な働き方を受け入れられる人だけを対象に、企業主導で、かつ一律に年次管理する仕組みだ。つまり、今求められている「多様性」や「個」を活かすあり方とは正反対であり、小手先の施策の導入は不適合を起こしてしまう。

さらに、日本型雇用は、日本の労働市場、教育システム、社会保障といった社会インフラと強固にリンクしている。たとえば、自己啓発が必要だと喚起したところで、どのような学びが仕事に役立つのか、その学びはどこで得られるのかがわからないままでは、動きようがない。他国の仕組みをもってきて、うまくいかないのはこのためだ。社会インフラとセットで再構築していく必要がある。

簡単なことではないが、だからといって、谷に落ちたままでもいいわけでもない。これからの日本の雇用のあり方をどうしていくのか。私たちはまず、GCSによって覆された前提、すなわち人材育成のところからテーマを紡ぎたいと考えている。OJTが日本の強みではないなら、日本ではどのように人を育成していくのか。未来のために、皆さんとともに議論をはじめたい。

Works Report 2024

Global Career Survey 2024

日本型雇用の問題は何か

リクルートワークス研究所

「Global Career Survey」研究プロジェクト

・プロジェクトリーダー

萩原牧子 (調査設計・解析センター長/
主幹研究員・主幹アナリスト)

・プロジェクトメンバー

石川ルチア (アソシエイト)

孫 亜文 (研究員/アナリスト)

中村星斗 (研究員/アナリスト)

山口泰史 (研究員/アナリスト)

阪口祐子 (アソシエイト)

編集/荻野進介

デザイン/小林正樹

校正/ディクソン

印刷/北斗社

<https://www.works-i.com/research/project/globalcareer2024/index.html>

2024年11月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

リクルートワークス研究所

〒100-6640

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

株式会社リクルート

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

Works Report 2024

Global Career Survey 2024

日本型雇用の問題は何か

リクルートワークス研究所
「Global Career Survey」研究プロジェクト

2024年11月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

リクルートワークス研究所
〒100-6640
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
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com>