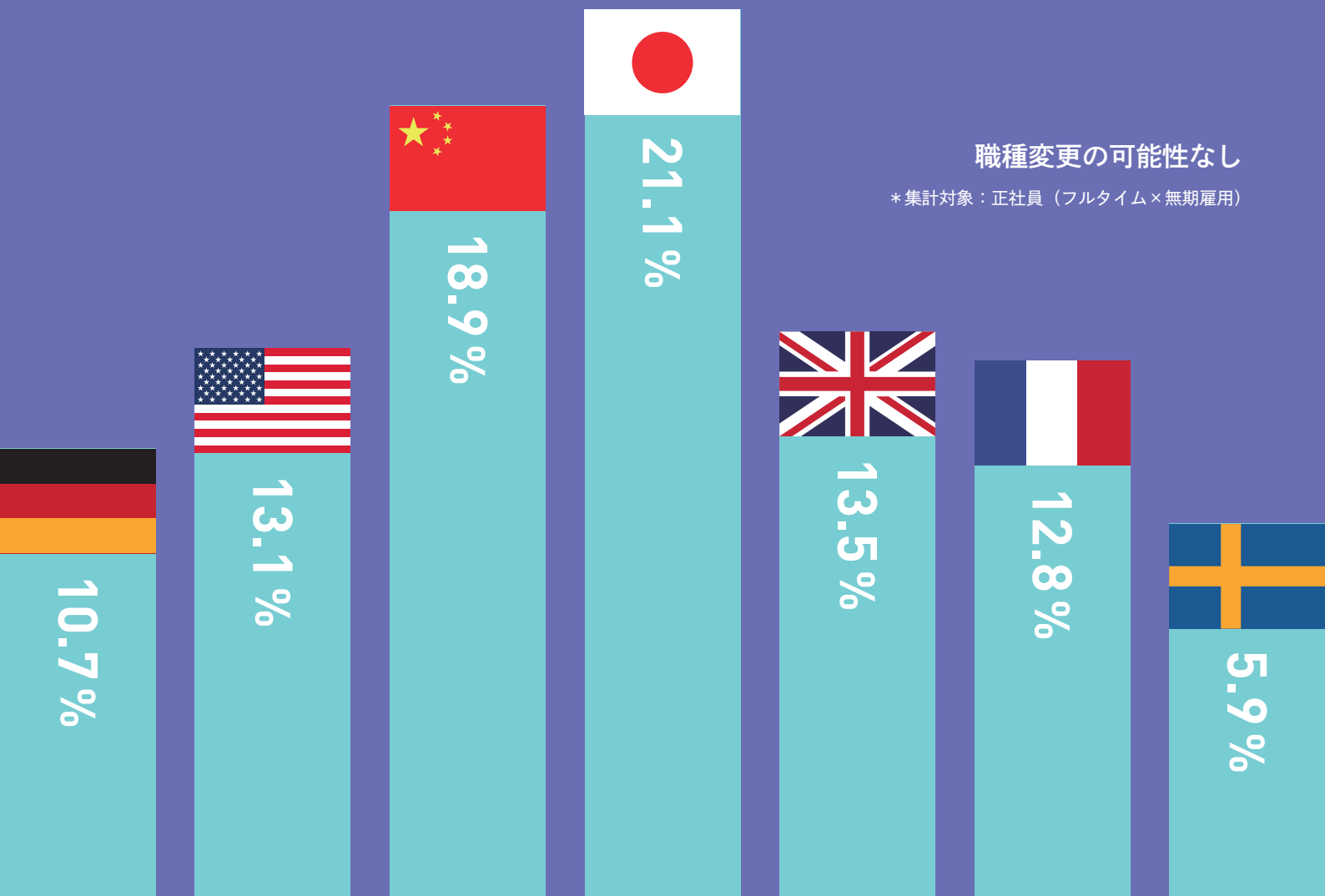


Global Career Survey 2024

「日本型雇用」のリアル

——多国間調査からいまの日本の雇用を解析する——










「日本型雇用」のリアル

— 多国間調査からいまの日本の雇用を解析する —

CONTENTS

- 3 はじめに その「日本型雇用」というもの
- 4 Global Career Survey 2024 の調査設計
- 6 日本型雇用とは何か
- 8 データ検証 1 新卒一括採用
- 10 データ検証 2 企業主導の人事異動
- 12 データ検証 3 年功型賃金
- 14 データ検証 4 OJTによる育成
- 15 データ検証 5 幹部の内部登用
- 16 データ検証 6 終身雇用
- 18 データ検証 7 企業別労働組合
- 20 日本型雇用の規模を推定する
- 22 おわりに ブラックボックス化した企業を開く

【図表1】 Global Career Survey 2024 調査概要

	 日本	 ドイツ	 フランス	 英国	 米国	 中国	 スウェーデン
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						
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は、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
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）						
調査手法	インターネットモニター調査						

その「日本型雇用」 というもの

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

新卒一括採用で始まり定年で終わる、終身雇用を前提にした日本型雇用が、戦後の日本の高度経済成長の原動力になったことは間違いない。

しかし、高度成長の時代が終わり、また、グローバル化、IT化といったビジネス環境の変化や、生産年齢人口の減少という構造的変化に加え、個人の価値観が多様化する中で、日本型雇用の様々な問題が指摘されるようになった。

いわく、企業主導の職種ならびに勤務地の変更を厭わない労働者に依存した組織運営は早晩立ち行かなくなる、定期異動によって幅広い職務経験を持ったジェネラリストは、企業特殊性の高い能力が培われているため、転職市場が発達しない、年功賃金では実力のある若手人材を評価しづらく意欲の低下や離職を招きがち、企業の強い人事権が個人のキャリア自律を妨げている等々。

もはや限界を迎えつつある日本型雇用に対し、海外に解を求め、そのあり方を抜本的に見直していこうという動きも生じている。

日本型雇用とはイメージに過ぎない？

こうした認識や動きは果たして正鵠を射ているのだろうか。というのも、これらは日本の雇用の実態に基づくものではなく、日本型雇用はこういうものだという典型的なイメージ像を前提としていると私たちは考えるからだ。

日本の雇用の実態はいったい、どうなっているのか、そもそも、典型的な日本型で雇用されている人は、どのくらいいるのか。日本のこれからの雇用のあり方を議論するなら、まず、こうした実態を明らかにする必要があるだろう。

私たちが行ったのは、日本型雇用の特徴を7つに整理した上での、多国間調査だ。調査名を「Global Career Survey 2024」という。個人の就業実態を通して、間接的に各国の雇用システムを把握する。本報告書では、調査の速報結果をお伝えする。さっそく、「日本型雇用」のリアルをご案内したい。

Global Career Survey 2024の調査設計

リクルートワークス研究所がGlobal Career Survey (以下、GCS)を実施するのは2012年以來の2回目になる。まず、今回の調査の特徴を整理すると次の2つになる。

① 個人の就業実態を通じて、 各国の雇用システムを把握する

目的は日本型雇用の特徴と言われているものの実態を、他国と比較して明らかにすることだ。個人の就業実態を通じて、間接的に各国の雇用システムを把握するべく、今の会社の制度や、今の会社での経験などを尋ねている。

② 比較できるように、 設計上で工夫する

国内でも難しいが、ましてや国をまたいだ比較はもっと難しい。条件を揃えた上で比較するために、調査対象を大卒以上の30代および40代で企業などに雇用されている人、さらに、調査が依頼できる対象者数(モニター数)に余裕がある場合は、都市圏在住者に限定した。男女別、30代、40代別の4つのグループに150ずつ、各国600を目標回収数とした。なお、日本型雇用がおもな研究対象であるから、日本のみ、各グループ700ずつの合計2800を目標回収数とした。

また、今回の調査対象について、各国の公的統計において正規、非正規といった就業形態の割合が把握できる場合は、各グループの内訳をその割合になるように割付(目標数を設定してその通りに回収)することで、その国の就業割合が反映されるように工夫している。

本報告書では、日本型雇用の特徴を各国と比較するために、分析対象をさらに正社員(フルタイム勤務で、無期雇用である人)で、かつ、民間(内資)に勤めている人に限定する。ここでは、対象を限定する前の各国の雇用者全体の就業状態を踏まえることで、この後

の分析対象の国内での位置づけを確認しておきたい。

対象を限定する前の 各国雇用者の就業状態

まずは、フルタイム(週労働時間35時間以上)雇用者の各国の割合をみると(図表2)、ほとんどの国で9割を超す。高い方から中国100%、フランス97.3%、スウェーデン96.1%と続き、日本は低い方から2番目の89.1%である。男女別にみた場合、日本の男女差が最も大きく、女性は80.2%と男性(97.5%)より17.3ポイント低い。他にも、ドイツ(14.9ポイント差)、米国(8.3ポイント差)も男女差が目立ち、全体のフルタイム割合を下げている。とはいえ、それでも8割を超えており、雇用者のフルタイム割合は高い。

次に、無期雇用者の割合をみると(図表3)、中国(約75%)の相対的な低さが目立つものの、多くの国で9割を超え、高い順にスウェーデン(97.7%)、英国(95.1%)、米国(94.3%)、ドイツ(93.8%)と続き、日本は低い方から3番目の87.2%である。男女別にみると、こちらも日本の男女差が最も大きく、女性は80.3%で男性(93.9%)と比べて13.6ポイント低い。フルタイムの割合で男女差が目立ったドイツや米国は、無期雇用の割合では大きな差がみられない。日本では、パートタイムであることと有期雇用は連動するが、他国ではその傾向が日本ほど顕著ではない。

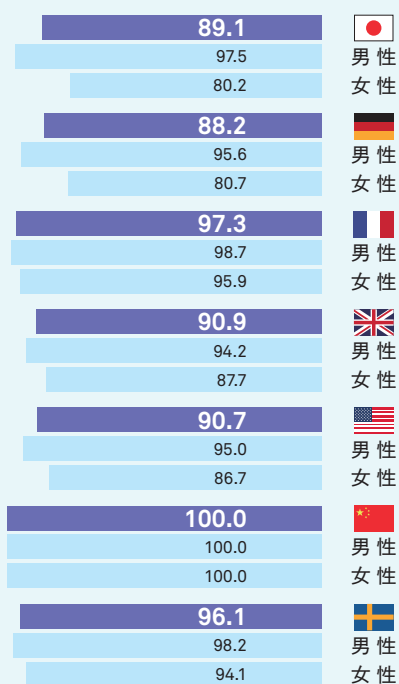
続いて、勤務先の種類を見ておこう(図表4)。どの国も民間(内資)の割合が最も高いが、日本は90.3%と圧倒的に高く、中国が51.6%と最も低い。中国は民間(外資)の割合が3割弱と高い。その一方、国営・公営の割合が高いのは、米国(24.0%)、英国(14.0%)、スウェーデン(13.6%)である。日本以外の他国では民間(内資)以外の勤務者が一定数を占めている様子がうかがえる。

本報告書では分析対象を正社員（フルタイム勤務で、無期雇用の人）に限定するが、それが各国の雇用者の一部の話ではなく、多くを占める対象であることが確認できた。また、勤め先は、日本以外では、民間（内資）

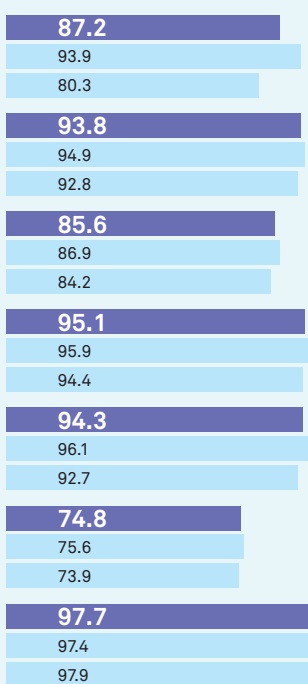
以外の勤務者が一定数いるため、各国の雇用システムを把握するために、民間（内資）に限定することにした。

この後の分析対象となる人たちのプロフィールをここにまとめておく（図表5）。

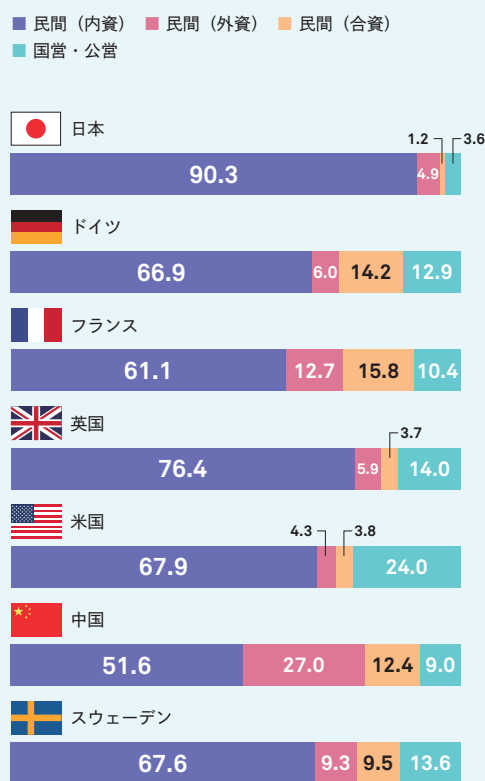
【図表2】フルタイム（週労働時間35時間以上）雇用者の割合



【図表3】無期雇用者の割合



【図表4】勤務先の種類



【図表5】分析対象者のプロフィール

	n	年代		同居者										職種										役職				
		30代	40代	1人暮らし	パートナー	配偶者・子ども	事務職 ^{*1}	技術職 ^{*2}	営業職	専門職 ^{*3}	販売職 ^{*4}	サービス職 ^{*5}	生産工程 ^{*6}	労働職 ^{*7}	運輸	農林漁業	その他	部長クラス	課長クラス	係長・主任クラス	ついていない	役職には						
日本	2719	51.6	48.4	31.0	52.2	35.0	36.2	22.9	14.1	7.9	4.1	3.6	3.1	2.5	0.1	5.6	0.9	6.7	34.0	58.4								
・男性	1596	48.6	51.4	28.9	57.3	40.5	22.7	32.1	18.4	5.3	4.1	3.1	4.8	3.9	0.1	5.5	1.2	8.9	41.1	48.8								
・女性	1123	56.0	44.0	34.0	44.9	27.2	55.4	9.9	7.9	11.7	4.1	4.3	0.6	0.4	0.0	5.7	0.4	3.6	23.9	72.1								
ドイツ	336	49.4	50.6	18.2	71.1	62.2	29.8	32.1	9.2	12.2	2.7	3.9	1.5	1.2	0.3	7.1	16.7	46.1	13.7	23.5								
・男性	181	48.6	51.4	16.6	70.7	61.9	23.8	39.8	11.6	10.5	1.7	1.7	2.8	1.7	0.0	6.6	20.4	45.9	10.5	23.2								
・女性	155	50.3	49.7	20.0	71.6	62.6	36.8	23.2	6.5	14.2	3.9	6.5	0.0	0.6	0.6	7.7	12.3	46.5	17.4	23.9								
フランス	313	49.5	50.5	17.3	72.2	68.1	41.9	25.6	8.3	7.7	3.5	2.9	1.6	1.3	0.0	7.3	8.6	32.3	38.7	20.4								
・男性	176	50.0	50.0	15.3	76.7	71.6	35.8	32.4	8.0	5.1	4.0	1.7	2.8	2.3	0.0	8.0	10.8	35.2	39.2	14.8								
・女性	137	48.9	51.1	19.7	66.4	63.5	49.6	16.8	8.8	10.9	2.9	4.4	0.0	0.0	0.0	6.6	5.8	28.5	38.0	27.7								
英国	400	47.0	53.0	10.0	74.8	69.0	33.0	21.3	9.8	12.0	2.3	5.3	2.3	0.5	1.3	12.5	21.8	42.8	19.8	15.8								
・男性	216	47.2	52.8	8.3	76.4	71.8	31.0	28.7	8.8	9.3	2.3	2.3	3.2	0.9	0.0	13.4	25.0	47.7	16.2	11.1								
・女性	184	46.7	53.3	12.0	72.8	65.8	35.3	12.5	10.9	15.2	2.2	8.7	1.1	0.0	2.7	11.4	17.9	37.0	23.9	21.2								
米国	343	46.9	53.1	15.7	65.6	57.4	28.0	17.8	6.7	17.5	2.6	2.6	4.4	1.2	0.3	19.0	19.8	36.7	11.7	31.8								
・男性	188	45.7	54.3	15.4	65.4	63.3	25.0	25.5	8.0	11.7	2.7	3.7	5.3	2.1	0.5	15.4	27.1	39.9	10.6	22.3								
・女性	155	48.4	51.6	16.1	65.8	50.3	31.6	8.4	5.2	24.5	2.6	1.3	3.2	0.0	0.0	23.2	11.0	32.9	12.9	43.2								
中国	275	39.6	60.4	2.9	94.5	79.3	20.7	41.5	6.5	13.8	1.5	1.8	9.1	0.4	3.3	1.5	32.0	33.8	7.6	26.5								
・男性	145	43.4	56.6	2.1	93.8	82.1	17.2	46.9	7.6	13.8	0.7	0.7	7.6	0.7	3.4	1.4	35.2	31.0	4.1	29.7								
・女性	130	35.4	64.6	3.8	95.4	76.2	24.6	35.4	5.4	13.8	2.3	3.1	10.8	0.0	3.1	1.5	28.5	36.9	11.5	23.1								
スウェーデン	354	50.3	49.7	11.0	65.5	65.0	42.4	15.8	7.1	11.3	2.8	7.1	4.8	2.5	1.1	5.1	28.2	23.7	22.9	25.1								
・男性	196	51.5	48.5	11.7	70.4	60.7	46.4	17.3	6.1	8.2	2.0	8.7	4.6	3.6	1.5	1.5	40.3	25.5	18.4	15.8								
・女性	158	48.7	51.3	10.1	59.5	70.3	37.3	13.9	8.2	15.2	3.8	5.1	5.1	1.3	0.6	9.5	13.3	21.5	28.5	36.7								

*1 一般事務、人事、経理など *2 プログラマー、エンジニアなど *3 医師、弁護士、教員など *4 販売店員、レジなど *5 理美容師、調理師、ホールスタッフ、接客業など *6 建築作業員、修理作業員、生産工程作業員など *7 ドライバー、鉄道運転従事者など

日本型雇用の
歴史的背景や合理性を整理し、
7つの特徴を抽出する

日本型雇用 とは何か

中村星斗

リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト

日本型雇用とはそもそも何を指すのか。例えば、産業競争力会議雇用・人材分科会（2013）がまとめた「雇用・人材分科会」中間整理（案）では、日本の雇用システムが以下のように説明されている*¹。

“「日本の雇用システム」は、企業と個人とが包括的な雇用契約を結び、「就社」する「メンバーシップ型」の働き方を基本とするものである。「終身雇用・長期雇用」「年功的昇進・賃金体系」「企業別労働組合」をその特徴とし、働き手は「終身雇用」等と引き換えに、長時間労働、配置転換、転勤命令等の「無限定な」働き方を受け入れてきた。このシステムは、高度経済成長の原動力となったが、外部労働市場や教育・訓練システムの活性化が図られず、また、グローバルに通用するプロフェッショナルの育成にも不向きであった。さらに、労働契約にかかわるルールも予見可能性が低いと指摘されてきた。”

ここでは、包括的契約を前提に、企業に就社（≠就職）するメンバーシップ型雇用が日本型雇用の基本であるとされている。濱口（2009）も、雇用契約の中で具体的な職務が定められておらず、そのとき何の職務に従事するかは使用者の命令で決まる契約、つまりメンバーシップ契約こそが、日本型雇用システムの最も重要な本質であると指摘、さらに、雇用管理の入口（採用）における新規学卒者定期採用制と出口（退職）における定年制が日本の特徴である、とも述べている。

メンバーシップ型雇用と対比されるのがジョブ型雇用である。濱口（2021）はジョブ型雇用について、雇用管理では職務を特定し、報酬管理では賃金が契約で定める職務で決まり、労使関係においては団体交渉

や労働協約で職種ごとの賃金を決めることをその特徴として挙げる。メンバーシップ型雇用では仕事が事前に定まっておらず、「人に仕事を結びつける」のに対し、ジョブ型雇用では仕事が事前に定まっており、その「仕事に人を結びつける」という点が大きな違いといえる。

日本型雇用の成立背景と その合理性および恩恵

日本型雇用はいつどのように起こり、現在の姿になったのだろうか。八代（2015）は、現在のよう雇用慣行になったのは第二次世界大戦中の国家総動員体制が契機と記している。人手不足下で各企業が自社内に人材を抱えるようになり、それが固定的な雇用慣行に移行していったという。

その後、現在の姿になったのは1960年代であるという指摘（遠藤 2016）や、1975年から1996年の安定成長期だという指摘（仁田ほか 2008）がある。論者による差異はあるものの、総体的には戦時中に起こり、高度経済成長期から安定成長期にかけて成立してきたといえるだろう。とはいえ、日本型雇用を構成する各施策を個別に見ると歴史はさらに古く、例えば新卒一括採用は1920年代から1930年代にかけてその原型ができあがったと言われている（谷田部 2018）。

新卒一括採用や長期継続雇用といった特徴を持つ日本型雇用は、企業内に円満な労使関係を築き、戦後の経済成長を支えてきた（八代 2015）。継続的な経済成長が見込まれる中、長期的な視野で人材育成を行うことや、人口が右肩上がりが増えて中、年功型の賃

金制度を運用することは企業にとって合理的であった。また、人事異動により、人手過剰の部署から人手不足の部署に人を送り込めることは企業の戦略遂行上、望ましいことであつたし、企業別の労働組合は解雇を避けつつ企業全体の生産性向上にも寄与できることから、こうした異動を後押しする背景となっていた。

こうした日本型雇用の仕組みは、労働者の雇用および収入の安定にもつながった(厚生労働省 2013)。また、解雇への不安がなく、賃金が年々上昇する見込みがある状態で、いくつもの異動を経ながら、各自の能力をじっくりと開発していくことは結果的に労働者の帰属意識を高めた。日本型雇用は、日本経済、企業、働く人々に恩恵をもたらしてきたのである。

実際、日本型雇用は国際的にも高い評価を得てきた。例えば1980年から1995年には、日本企業における人事施策が米国企業の人事制度に影響を与えた(梅崎ほか 2021)。また新卒一括採用を例に挙げると、日本の仕組みは職業経験や知識・技術の低い若者が学校を卒業した後、スムーズに職業へ移行しやすいと言われている。その結果、2000年代前半には日本の若年失業率の低さが評価されていた(OECD 2000)。

一方、「はじめに」でも言及されたように、現在では日本型雇用の様々な課題が提起されている。それは、労働者が長期継続雇用と引き換えに、職務、勤務地、労働時間などの無限定性を受け入れてきたことを背景にしている。

*1 文献や資料によって日本的雇用、日本型雇用等の表現が用いられる。本文中では日本型雇用を用いるが、引用等の場面では必要に応じて別の表現を用いることがある

参考文献

- OECD (2000) 『From Initial Education to Working Life: Making Transitions Work』
梅崎修、藤本真、西村純 (2021) 「日本企業における人事制度改革の30年史」 JILPT Discussion Paper 21-10
遠藤公嗣 (2016) 「日本的雇用慣行の最終的確立は何時なのか?」 『社会政策』 第8巻第1号
厚生労働省 (2013) 「平成25年版 労働経済の分析—構造変化の中での雇用・人材と働き方—」
産業競争力会議雇用・人材分科会 (2013) 「雇用人材分科会 中間整理(案)」
仁田道夫・久本憲夫編 (2008) 『日本的雇用システム』 ナカニシヤ出版
濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会: 雇用システムの再構築へ』 岩波書店
濱口桂一郎 (2021) 『ジョブ型雇用社会とは何か 正社員体制の矛盾と転機』 岩波書店
八代尚宏 (2015) 『日本的雇用慣行を打ち破れ: 働き方改革の進め方』 日本経済新聞出版
谷田部光一 (2018) 「日本企業における新卒採用管理の実態と方向性」 『政経研究』 第55巻第1号

日本型雇用の7つの特徴

GCS2024は、個人の就業実態を通して間接的に各国の雇用システムを把握し、それらの比較から、これからの日本の働き方を検討することを目的にしている。

先の文献調査などを通じ、私たちは日本型雇用の7つの特徴を抽出してみることにした。それが以下である。

1つ目は**新卒一括採用**である。新卒一括採用において大学生(大学院生を含む。以下同)は、大学(大学院)を卒業してすぐ、期間を空けずに一斉に就職することが一般的だ。

2つ目は**企業主導の人事異動**であり、具体的には職種変更と、転居を伴う勤務地変更を検討する。企業は大学生を採用した後、企業主導で、様々な場所で様々な職種を経験させつつ、ジェネラリストを育成する。

3つ目は**年功型賃金**である。日本型雇用では年齢や勤続年数に応じて年収が上昇する。逆に、職務給中心の海外では年齢や勤続年数ではなく職務で年収が決まると言われる。

4つ目は **On the Job Training (OJT) による育成**である。各企業は大学生を卒業後すぐに採用し、企業内部での訓練を通じて育成することが慣例となっている。

5つ目は**幹部の内部登用**であり、ここでは従業員として最も高い役職である執行役員に焦点を当てる。OJTとも重なるが、各企業は大学生を卒業後すぐに採用し、企業内部で育成して昇進させる。そして執行役員についても内部で登用することが多い。

6つ目は**終身雇用**(長期継続雇用)である。企業は一度採用すると基本的には定年まで雇い続ける。

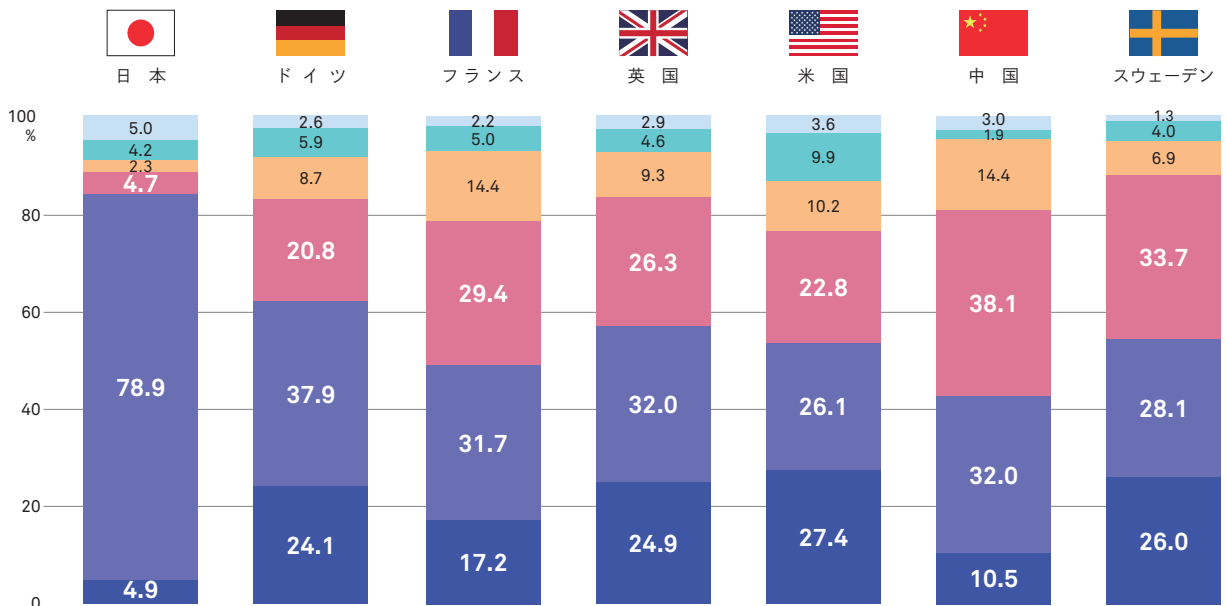
最後の7つ目は**企業別労働組合**である。これと3の年功型賃金、6の終身雇用とを合わせて「三種の神器」とも言われる。日本にも産業別などの企業外の労働組合は存在するが、労使関係のベースは企業別の労働組合である。

それぞれの特徴は他国と比較の上で日本の雇用の特徴といえるか、それとも他国の雇用も日本に似た傾向を持つのか。あるいは日本型雇用の特徴と見なしたものが日本には見られず、むしろ他国の雇用の特徴といえる可能性もある。以下ではそれを検証していきたい。

新卒一括採用

【図表6】初めて就職した時期

■ 大学(大学院)を卒業する前 ■ 大学(大学院)卒業後すぐ ■ 卒業後6カ月以内 ■ 卒業後6カ月超、1年以内
■ 卒業後1年超、3年以内 ■ 卒業後3年超



まずは「初めて就職した時期」をご覧いただきたい(図表6)。「あなたが初めて就職したのはいつですか」という設問に対する各国の回答割合を示した。なお、この設問における就職には、在学中に行ったアルバイトやインターンシップは含まれない。また、ここでの集計対象については現在の雇用形態での限定はしていない。

結果は一目瞭然であり、日本では大学(大学院を含む。以下同)卒業後すぐに就職した人の割合が78.9%と最も高い。これは、学校と仕事の間に時間的な空白のない「間断なき移行」とも言われる状況を如実に表している。なお、他国の割合は30%前後であり、日本に次ぐドイツでも37.9%しかない。日本の数値はやはり特異である。

卒業後すぐに就職組で正社員の割合は?

新卒一括採用という言葉から多くの人が連想するのは、

卒業後すぐに、「正社員」として就職することだろう。そこで、大学を卒業後すぐに就職した人に占める、初職が正社員の割合を図表7に示した。

その数値も日本が93.2%と最も高く、他に90%を上回る国はない。中国が独特な数値を示しているものの、その他は低い国でフランスの77.2%から、高い国で英国および米国の88.3%となっており、初職が正社員の割合が正社員以外の割合を大きく上回る傾向は各国共通といえる。

ここまでの結果から見てきたのは、大学を卒業してすぐに就職するという新卒一括採用が日本の際立った特徴だということである。しかも、海外でもそうだが、初職が正社員という人がほとんどだった。

現在の日本には「何年卒採用」という就職活動のスケジュール^{*2}があり、大学生はそれに従って企業に応募し、選考を受ける。そして、内定した企業には、卒業

後すぐの4月1日付で入社する。先に「間断なき移行」に言及したが、間断が生じないよう、学生側が努力しているという側面もあるだろう。今回、調査対象とした30代、40代の人々が就職活動を経験したのははるか以前のことだが、現状を鑑みると、現在も当時の慣行が続いていると考えていいだろう。

以上の結果から、検証結果は以下となる。

新卒一括採用は、 日本の雇用の特徴といえる

- ・ 大学を卒業後すぐに就職した割合は日本が最も高い
- ・ 大学を卒業後すぐに就職した人のうち、初職が正社員だった割合は日本が最も高い

海外も卒業後比較的早期に就職する人が多い

大学を卒業後すぐに就職した人の割合は確かに日本が最も高いが、初めて就職した時期を「大学を卒業する前」から「卒業後6カ月以内」まで広げると、別の傾向が見えてくる。

まず図表6に戻ると、他国では大学を卒業する前に初めて就職した人の割合が高い。最も高いのは米国の27.4%で、大学卒業後すぐの26.1%を上回っている。

図表8で、大学卒業前から卒業後6カ月以内に初め

て就職した人の割合を国別に示した。最も割合が高いのはやはり日本で88.5%となっているが、スウェーデンは87.8%と同水準だった。また、最も割合が低い米国でも76.4%であった。つまり他国でも、卒業後すぐではないが、多くの人が卒業前から、あるいは卒業後、比較的早期に初めて就職している。これは、他国では卒業後すぐに初めて就職する人の割合が日本と比べて低い代わりに、卒業前と卒業後6カ月以内に初めて就職する人の割合が日本と比べて大きいことの結果である。それだけに、卒業後「すぐ」に、初めて就職する日本の傾向が際立っている。

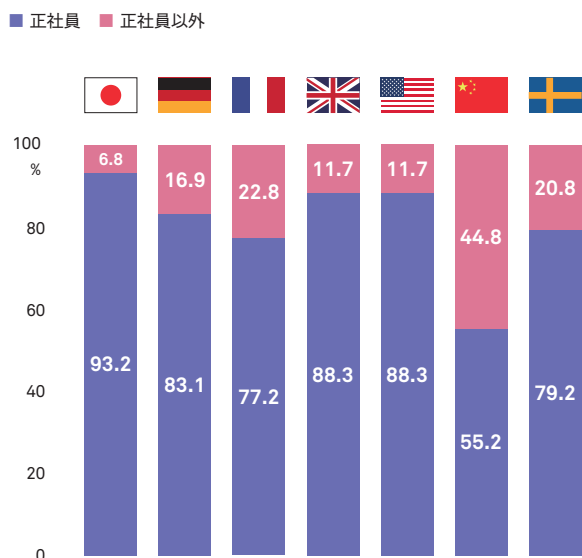
◎新卒一括採用に関するその他の気づき

他国では日本に比べて大学を卒業する前に就職する人の割合が大きい

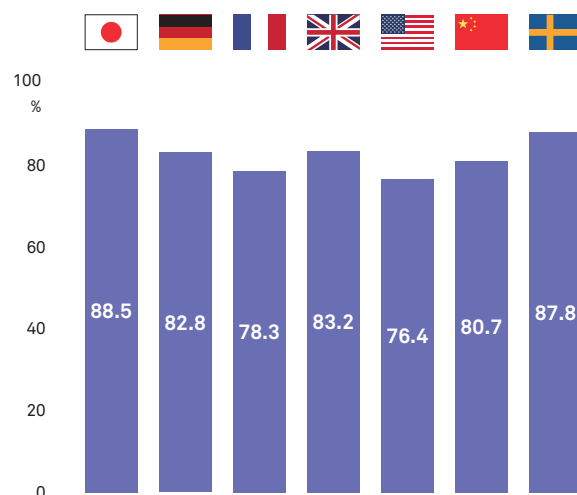
他国でも多くの人が卒業前から卒業後6カ月以内に就職している

*2 2025年卒の就職活動スケジュールは広報活動開始が卒業・修了年度(学部生なら3年生)直前の3月1日以降、採用選考開始が卒業・修了年度の6月1日以降、正式な内定日は卒業・修了年度の10月1日以降になっている。しかし、リクルート 就職みらい研究所の「就職プロセス調査(2025年卒)『2024年5月1日時点 内定状況』」によると、2024年5月1日時点の就職内定率は72.4%であり、全体的に早期化が進んでいるのが実態である

【図表7】 大学(大学院)卒業後すぐに就職した人の初職の就業形態



【図表8】 大学(大学院)卒業前から卒業後6カ月以内に初めて就職した人の割合

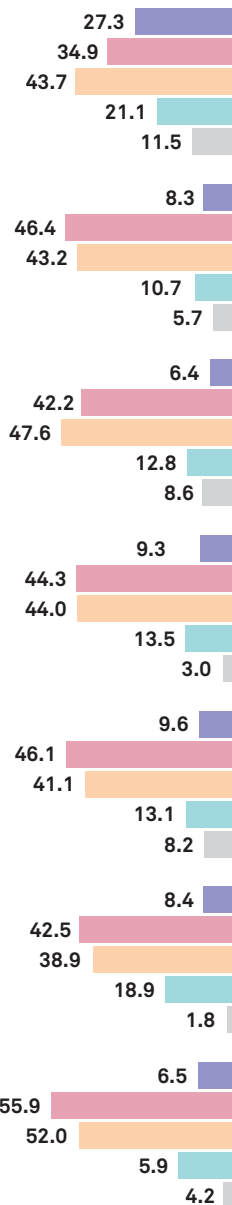


2

企業主導の 人事異動

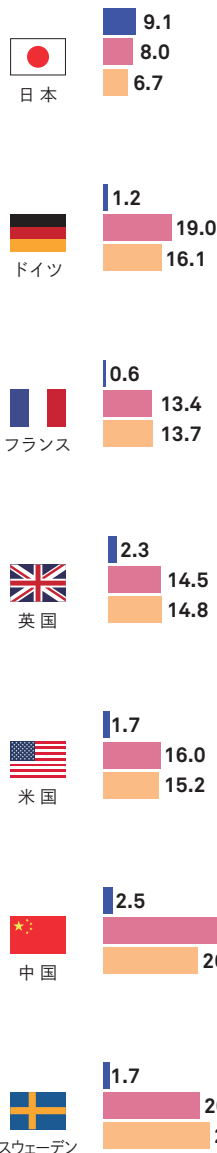
【図表9】
職種変更の可能性
(複数回答)

- 本人が同意しなくても、業務命令で職種の変更がある
- 会社側から打診され、本人が同意すれば、職種の変更はある
- 本人が希望すれば、職種の変更はある
- 職種が変更になる可能性はない
- わからない



【図表10】
職種変更の経験率
(複数回答)

- 業務命令で職種が変更になった
- 会社側からの打診に同意して、職種を変更した
- 自分から希望して、職種を変更した



最初に「職種変更」と「転居を伴う勤務地変更」の2つの人事異動を見ていこう。GCSでは「本人の同意なしでの業務命令による変更」という企業主導の異動に加え、「本人の希望」に基づく異動や、「会社側からの打診に、本人の同意を経た」異動についても、今の会社で起こり得る可能性と過去の経験の有無を聞いている。

企業主導の職種変更、勤務地変更ともに日本が最も高い

まず、今の会社での職種変更の可能性をみると(図表9)、日本では「本人が同意しなくても、業務命令で職種の変更がある」割合が27.3%と、他国と比べて圧倒的に高いことが確認できる。実際の経験率をみると(図表10)、「業務命令」で職種変更したのは日本で9.1%であり、可能性よりは低くなるものの、こちらも他国に比べて高い。

次に、転居を伴う勤務地変更の可能性を見てみよう(図表11)。「業務命令で変更がある」割合は日本で24.0%であり、職種と同じく、他国と比べて高い。経験率も(図表12)、「業務命令」によって転居を伴う勤務地変更をしたのは6.9%であり、日本が最も高くなっている。

以上の結果から、検証結果は以下になる。

企業主導の人事異動は、 日本の雇用の特徴といえる

- ・「業務命令」による職種変更の可能性と経験率は日本が最も高い
- ・「業務命令」による勤務地変更の可能性と経験率は日本が最も高い

日本と他国の異動の違いは 本人に主体性があるかどうか

なおもデータを見ていくと、異動に関する興味深い

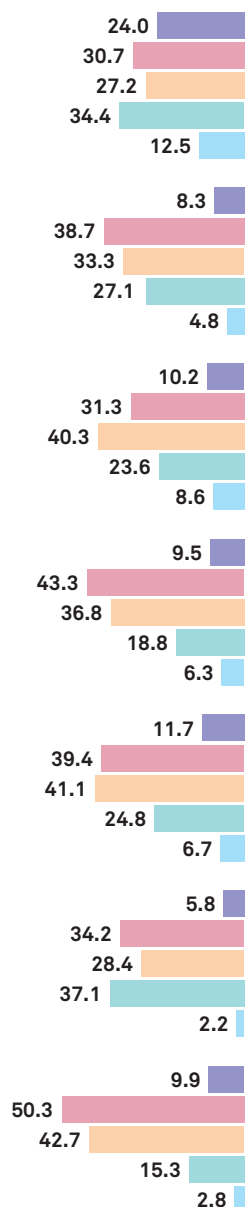
注：経験率は、変更の可能性があると回答し、かつ経験した人の割合

特徴が3つ読み取れる。

1つには、「業務命令」以外も含めた職種や勤務地変更の経験率についてである。なんと、日本が最もそうした異動を経験していないのだ。そもそも、職種も勤務地変更も「可能性がない」割合が日本はそれぞれ21.1%、34.4%と高く、特に職種変更の可能性がない

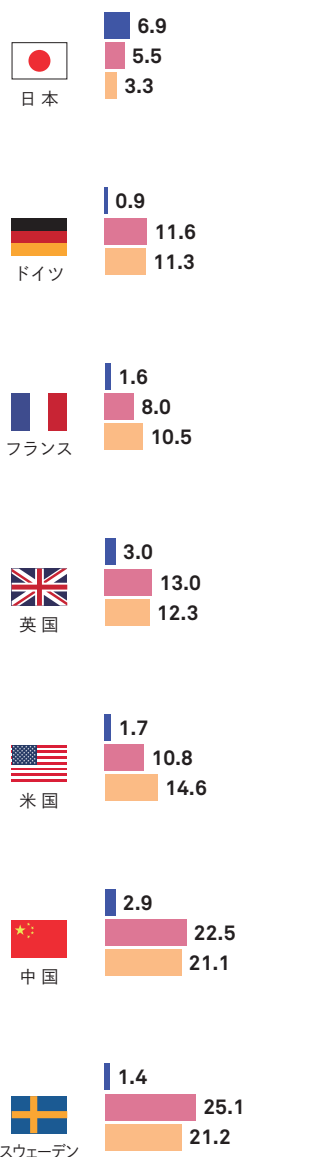
【図表11】
転居を伴う勤務地変更の可能性（複数回答）

- 本人が同意しなくても、業務命令で転居を伴う勤務地の変更がある
- 会社側から打診され、本人が同意すれば、転居を伴う勤務地の変更はある
- 本人が希望すれば、転居を伴う勤務地の変更はある
- 転居を伴う勤務地の変更が起こる可能性はない
- わからない



【図表12】
転居を伴う勤務地変更の経験率（複数回答）

- 業務命令で転居を伴う勤務地変更を経験した
- 会社側からの打診に同意して、転居を伴う勤務地変更を経験した
- 自分から希望して、転居を伴う勤務地変更を経験した



注：経験率は、変更の可能性があると回答し、かつ経験した人の割合

割合は最も高い。また、勤務地変更の可能性がないのは中国(37.1%)の次に高い(図表9、図表11)。実際、異動経験をも(図表10、図表12)、「業務命令」によるものが相対的に高いだけで、その他の異動も含めると、日本が最も異動を経験していない。日本といえば、ジョブローテーションにより、ジェネラリスト人材を育成する国というイメージが強いが、実際の異動は他国より少なく、同じ職種に継続して就いている人が多い。

2つには、日本の異動可能性と実際の経験率のギャップである。職種変更の可能性をみると(図表9)、「業務命令」よりも「会社側から打診され、本人が同意すれば」や「本人が希望すれば」の方が高い。しかしながら、経験率となると「業務命令」による異動が9.1%と最も高く、「本人の希望」に基づくものが6.7%と最も低い。勤務地変更も同様の傾向であり、本人主体の異動可能性があっても、選択されず、結局、企業主導の異動の方が多くなっているようだ。

最後は、他国の異動についてである。日本の企業主導と対照的に、海外は本人主体で仕事を選択すると言われている。しかし、このGCSの結果から読み取れる範囲では、「本人の希望」に基づく異動ばかりではない。職種と勤務地変更の可能性も(図表9、図表11)、実際の経験も(図表10、図表12)、「会社側から打診され、本人が同意」を経る異動は、「本人の希望」に基づくものと同じ程度に、もしくはそれよりも割合が高い。つまり、海外でも、会社側からの異動の打診は大いにあり、それによって日本より多くの人が異動している。日本との違いは、「同意」を前提にしていること、つまり、本人に選択肢があるということであり、それが「本人主体」の本質といえるかもしれない。

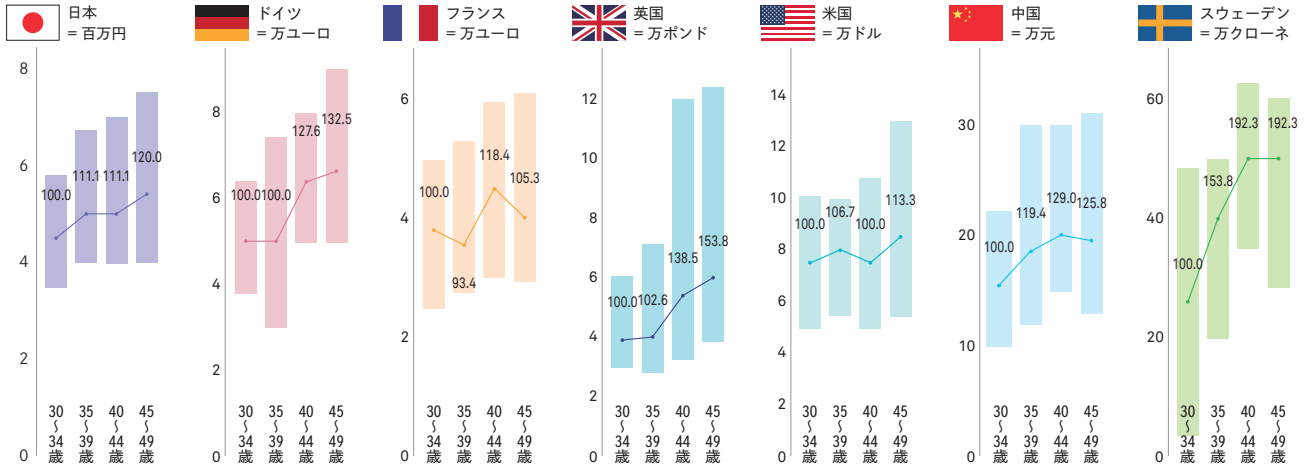
◎企業主導の人事異動に関するその他の気づき

- 日本が最も職種や勤務地の異動を経験していない
- 日本でも「希望に基づく」異動の可能性はあるが、本人がそれを選択していない
- 他国でも「会社側から」の打診によって、日本より多くの人異動している。日本との違いは同意を前提とし、本人が選択していること

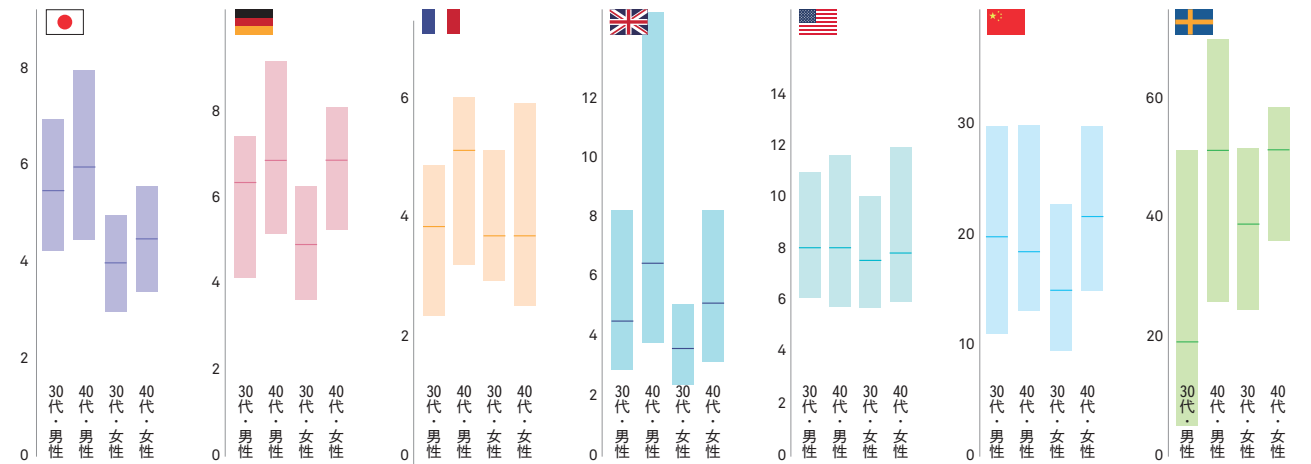
3

年功型賃金

【図表13】年収推移（年齢5歳刻み）



【図表14】年収推移（男女年代別）



図表13に各国における年齢と年収の関係を示した*3。年齢は5歳刻みとし、年収は箱ひげ図で表現した。箱ひげ図については、箱の下の線が25パーセンタイル、上の線が75パーセンタイルである*4。真ん中の点を中央値とし年齢を横断して折れ線グラフにした。中央値の上にある数値は30歳から34歳における年収の中央値を100にしたときの伸び率である。各国の通貨が異なるため、ここでは年齢と年収の関係に着目いただきたい。なお図表15に年齢5歳刻みごとの年収中央値を示した。

年齢と年収の関係には2つのパターンがある。第一に年齢の上昇に伴い年収も上昇する（少なくとも低下し

ない）パターンで、日本、ドイツ、英国、スウェーデンが該当する。第二に年齢が上昇したときに年収が低下する可能性があるパターンで、フランス、米国、中国が該当する。ただし第二のパターンの国でも、45歳から49歳時点での25パーセンタイル、75パーセンタイルの値が30歳から34歳時点での値を上回っており、大きくみればどの国でも年齢に伴い年収が上昇している。図表14は、参考までに図表13を男女別に分割したものである。サンプルサイズを確保するため、30代と40代の2つの年代にし、年収の中央値を線で示している。

【図表15】 年収中央値（年齢5歳刻み）

	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳
🇯🇵 (万円)	450	500	500	540
🇩🇪 (ユーロ)	50,000	50,000	63,792	66,250
🇫🇷 (ユーロ)	38,000	35,500	45,000	40,000
🇬🇧 (ポンド)	39,000	40,000	54,000	60,000
🇺🇸 (ドル)	75,000	80,000	75,000	85,000
🇨🇳 (元)	155,000	185,000	200,000	195,000
🇸🇪 (クローネ)	260,000	400,000	500,000	500,000

勤続年数に応じた年収の推移をみる

次に、「勤続年数の長さに応じて年収が上がってきたか」を尋ねた回答を集計した。選択肢は「上がってきた」「上がってこなかった」「わからない」である。集計結果を図表16に示す。

各国とも共通して、勤続年数の長さに応じて年収が「上がってきた」人の割合が、「上がってこなかった」「わからない」の割合に比べて高いが、日本は「上がってきた」人の割合が70.1%と他国と比較して低い。また日本は「わからない」の割合が10.4%と、他国に比べて高いことも注目に値する。

日本で「わからない」が多い結果について、年収は客観的な値であり、それが上がってきたかどうかはわからないとは考えにくい。つまり、ここでの「わからない」は、年収の上昇が勤続年数の長さによるものか、あるいは別の要因によるものかがわからないといった意味合いであろう。

年功型賃金は、 日本の雇用の特徴といえない

- ・年齢上昇に伴い年収が上昇する傾向は日本だけの特徴ではない
- ・勤続年数に応じて年収が上昇する傾向は日本だけの特徴ではなく、日本はむしろ上昇してきた人の割合が低い

職能給は日本で機能しているのか

日本型雇用における評価・報酬のもう1つの柱である職能給についても考察してみたい。日本の正社員は仕事を遂行する能力が給与を決定しているのだろうか。図表17に、「仕事を遂行する能力」が今の会

社での給与額に影響しているかを尋ねた結果を示した。回答の分類は「影響する・計^{*5}」「影響しない」「わからない・答えられない」である。

結果をみると、「影響する・計」の割合は、日本は73.7%と最も低く、「わからない・答えられない」の割合は12.1%と逆に最も高かった。日本での「仕事を遂行する能力」は汎用的・潜在的な仕事の能力を指すため、定義が曖昧になりやすい。結果的に、日本で働く人にとって実際にその能力が何を指しているのか、また本当にそれで評価されているのかわかりにくいいため、このような数値になった可能性がある。

そう考えると逆に他国では、「仕事を遂行する能力」が具体的な職務を遂行する能力であると理解され、結果的に「影響する・計」の割合は日本より高く、「わからない・答えられない」の割合は日本より低くなったと解釈できる。

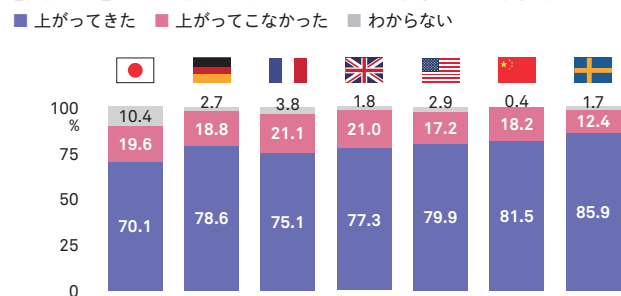
◎年功型賃金に関するその他の気づき

日本では仕事を遂行する能力が給与に影響すると思っている人が少ない

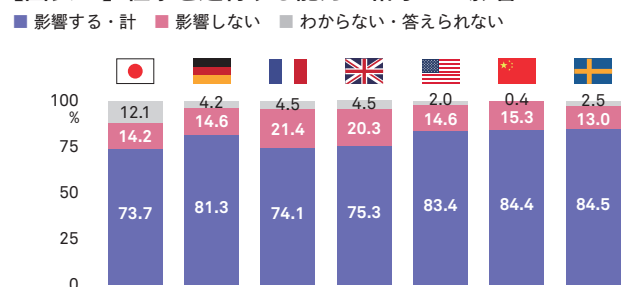
日本では仕事を遂行する能力が給与に影響するか「わからない・答えられない」人が多い

*3 データをシンプルに表現するため、箱ひげ図の「ひげ」の部分は非表示とした
*4 25パーセンタイルは全体の下位25%が含まれる点を、中央値は全体の下位50%が含まれる点を、75パーセンタイルは全体の下位75%が含まれる点を意味している
*5 「影響する」「多少影響する」の合計

【図表16】 勤続年数の長さに応じた年収の上昇状況



【図表17】 仕事を遂行する能力の給与への影響



4 OJTによる育成

OJTの実態を見てみよう。GCSでは2023年1年間に業務を通じた指導、OJTを受けたかどうかを知るために、「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩などから指導を受けた」、あるいは「一定の教育プログラムになっていなかったが、必要に応じて上司や先輩などから指導を受けた」について聞いている。

OJTを受けた割合をみると(図表18)、日本の圧倒的低さが見てとれる。日本の39.8%に対し、中国が76.0%、米国が73.8%、英国が73.3%、スウェーデンが72.6%、ドイツが70.5%と、フランスと日本を除く他国はいずれも7割を超えている。OJTが日本の人材育成の特徴とはいえない。

以上の結果から、検証結果は以下になる。

OJTによる育成は、 日本の雇用の特徴ではない

- ・ OJTを受けた割合は39.8%と、7カ国の中で圧倒的に低い

日本のOJTは現場任せ

調査結果をさらに読み込むと、興味深い傾向がある。OJTの内容は、日本は「一定の教育プログラムにはなっていないかったが、必要に応じて上司や先輩などから指導を受けた」の割合が多い(27.8%)(図表18)。上司や教育担当を担う先輩が、自分の経験をもとに指導して

いる様子が見える。

一方で、他国では「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩などから指導を受けた」の割合がOJTを受けた人の半数以上、もしくは半数近くを占めている。日本に比べ、職務ごとに仕事の内容や責任の範囲が決まっていることから、教育プログラムに落とし込んだ指導が可能であり、かつ、合理的なのであろう。日本のOJTが、配属された部署の先輩や上司の手腕によって左右されるのに比べると、他国のOJTは質的に安定しているといえそうだ。

OJTを受けた割合を年代別に示した図表19をみると、日本は30代前半が46.4%、同後半が42.9%、40代前半が40.1%、同後半が30.7%と若い人ほど高い。経験の浅い人材を先輩や上司が実務を通じて育成している様子が見える。

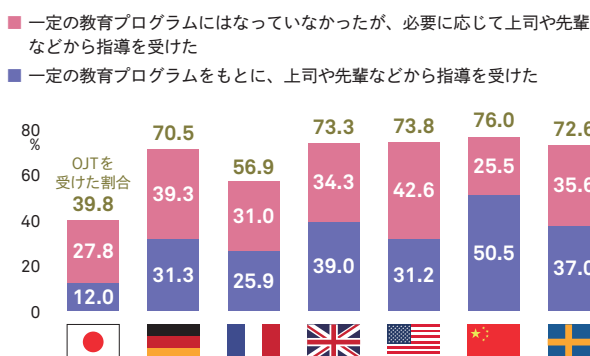
他国をみると、米国は日本と同様の傾向がみられるものの、その他の5カ国では年齢による一定の傾向は確認できない。年齢を重ねても、OJTを受けた割合が高く、概ね6割を超える。海外の企業では、年齢にかかわらず実務を通じた学びの機会が提供されている。

◎ OJTに関するその他の気づき

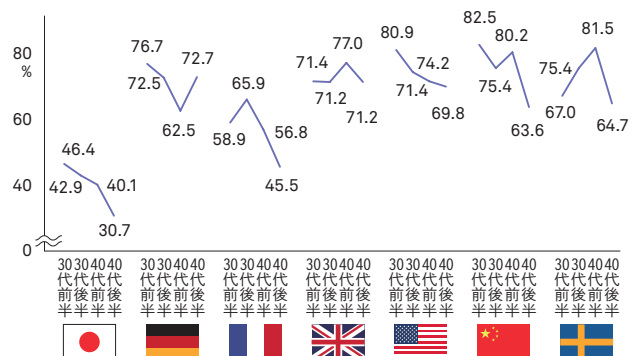
日本のOJTは、教育プログラムに基づかない現場任せ

日本では年齢が若い人の方がOJTを受ける傾向があるが、他国では年齢による傾向が少ない

【図表18】2023年1年間にOJTを受けた割合



【図表19】2023年1年間にOJTを受けた割合(年齢5歳刻み)



注：中国の30代前半はNが50未満

5

幹部の内部登用

ここでは、幹部の内部登用の割合を確認する。日本企業は、新卒で採用した人材を育成して幹部に昇進させると言われているが、事実なのか。社員として最も高い役職である「執行役員」がどのように登用されているかを見ていこう(図表20)。

まず、「内部(社内)から登用される方が多い」割合をみると、日本が38.5%と他国に比べて最も高く、ドイツの33.6%、米国の32.4%が続いている。

日本の内訳をみると「外部(社外)から任用・採用される方が多い」は8.5%であり、外部よりも内部人材の方が登用される傾向が圧倒的に強い。

幹部の内部登用は、 日本の雇用の特徴といえる

- ・執行役員を内部から登用する割合は日本が最も高い

他国でも外部より 内部登用の方が多く

幹部の内部登用は、日本だけにみられる特徴なのか。他国の内訳をみると、すべての国で「内部(社内)から

登用される方が多い」が「外部(社外)から任用・採用される方が多い」を上回っている。日本ほど大きな差はないものの、海外でも内部からの登用は多い。

幹部の登用方法を 把握していない日本人

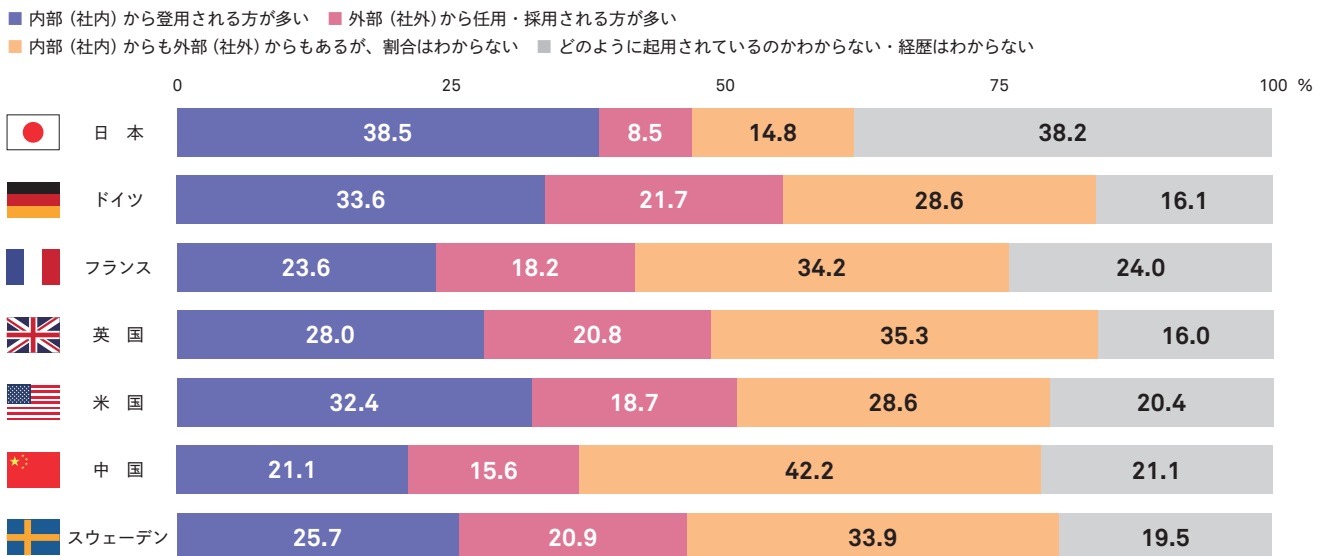
一方で、日本で目立つのは、幹部の登用方法を把握していない人が4割弱もいることだ。海外では社内の空きポジションやその人材要件が公開されるが、日本では配置転換や昇進が会社主導のブラックボックスで決まる傾向にあるため、経営層の人選に対しても社員の意識が向きにくいのかかもしれない。

◎幹部の内部登用に関するその他の気づき

他国でも、幹部の内部登用は珍しくない

日本には勤務先の幹部がどのように登用されているのかを認識していない人が4割弱いて、日本企業における人事の不透明性、あるいは社員の無関心が見てとれる

【図表20】執行役員の登用方法



GCSは30代、40代が調査対象であり、その先も含めた「終身雇用」の真否を客観的には把握できない。代わりに「今の会社の勤続年数」から、雇用継続の傾向を見ていこう(図表21)。

まず、30代の勤続年数の分布をみると、日本では10年以上(「10年～15年未満」と「15年以上」計)が38.2%と、他国よりも長い傾向が確認できる。平均値をみても、日本が102.8カ月と最も長く、フランスの97.4カ月、中国の93.3カ月が続いている。

男女別にみても、日本の勤続年数は他国と比べて長い傾向が見てとれる。平均値では、男性はフランスの108.5カ月、女性は中国の103.3カ月は及ばないものの、それぞれ106.2カ月、98.5カ月と2番目に長い。

日本と中国は勤続年数が長い

期間を延ばして40代の実態をみると、中国が分布でも平均値でも、最も勤続年数が長い傾向にある。

【図表21】今の会社の勤続年数(年代別、男女年代別)



注：平均値の上位3項目は太字

とはいえ、日本は2番目に長く、フランス、ドイツがそれに続く。一方で、勤続年数の平均値が短いのは、英国の98.0カ月、スウェーデンの121.1カ月、米国の123.2カ月であった。

男女別にみても、30代と同じく、日本は他国に比べて長い傾向があり、平均値では、男女ともに中国（男性205.4カ月、女性194.8カ月）に続いて、2番目に長い（男性181.4カ月、女性155.6カ月）。

今の会社の勤続年数からみると、検証結果は以下になる。

終身雇用は、日本の雇用の特徴といえる

- ・30代の平均勤続年数は、日本が最も長い
- ・40代の平均勤続年数は、中国に続いて2番目に長い

勤続年数は長いものの雇用不安を抱える日本

一方で、日本型雇用の「終身雇用」の特徴は、自分が働きたいと思う限り、会社はずっと雇ってくれるといった労使間の信頼関係の高さからも確認できるはずだ。GCSでは「今の会社は、存続している限り、あなたを引退するまで雇い続けてくれる可能性は高いですか」という問いに対して、「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」を加えた選択肢で聞いている（図表22）。

まず、「とても高い（80%以上の可能性）」に注目すると、高い順に米国（54.8%）、フランス（47.9%）、英国（44.0%）であり、次に日本（38.4%）で、ドイツ（35.7%）、スウェーデン（33.9%）と続いている。日本が特別高いわけではない。

さらに「比較的高い（60%程度の可能性）」も合わせた「高い・計」で見ると、すべての国で8割前後と高くなり、日本が74.5%と最も低くなっている。その分、日本が他国より高いのは「判断できない・わからない」（14.7%）である。

男女別にみても日本の傾向は同じであり、男性の15.0%、女性の14.2%が「判断できない・わからない」と回答している。

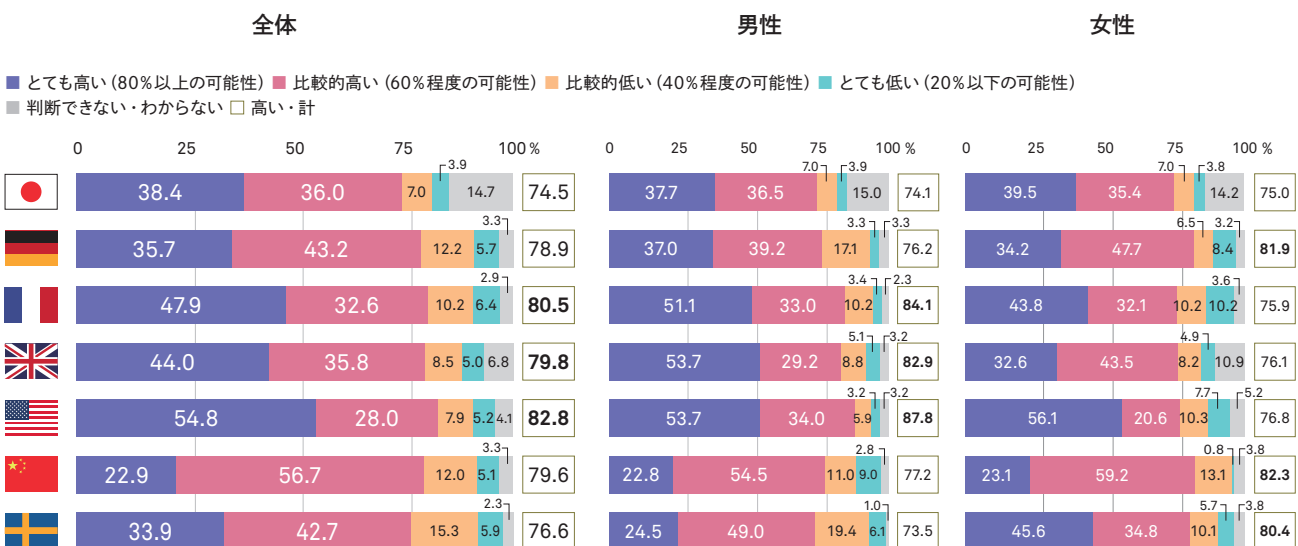
勤続年数は長いのに、継続雇用の可能性に対しては会社を信頼できず、漠然とした不安を抱えている層が一定数いるというのが日本の特徴といえそうだ。

◎終身雇用のその他の気づき

継続雇用の可能性は日本だけでなく他国も高い

日本は勤続年数は長くても、継続雇用の可能性に対しては不安を抱えている

【図表22】引退するまで雇い続けてくれる可能性（全体、男女別）



企業別 労働組合

日本では、労働者が企業別の労働組合に加入することが多いと言われている。それを検証するために、GCSでは労働組合への加入、非加入に加え、加入の場合、「職場の労働組合」なのか、「職場以外の産業別や職業別の労働組合」なのかも尋ねている。また、職場と職場以外の両方で労働組合に加入している可能性も踏まえて、調査は複数回答とした(図表23)。

まず、加入状況を確認する。日本は44.6%であり、半数に満たない。海外でも、スウェーデン(66.4%)と中国(52.7%)で半数を超える以外は、日本よりも加入率が低い*6。

日本では加入者のほぼ全員が 企業別労働組合に入っている

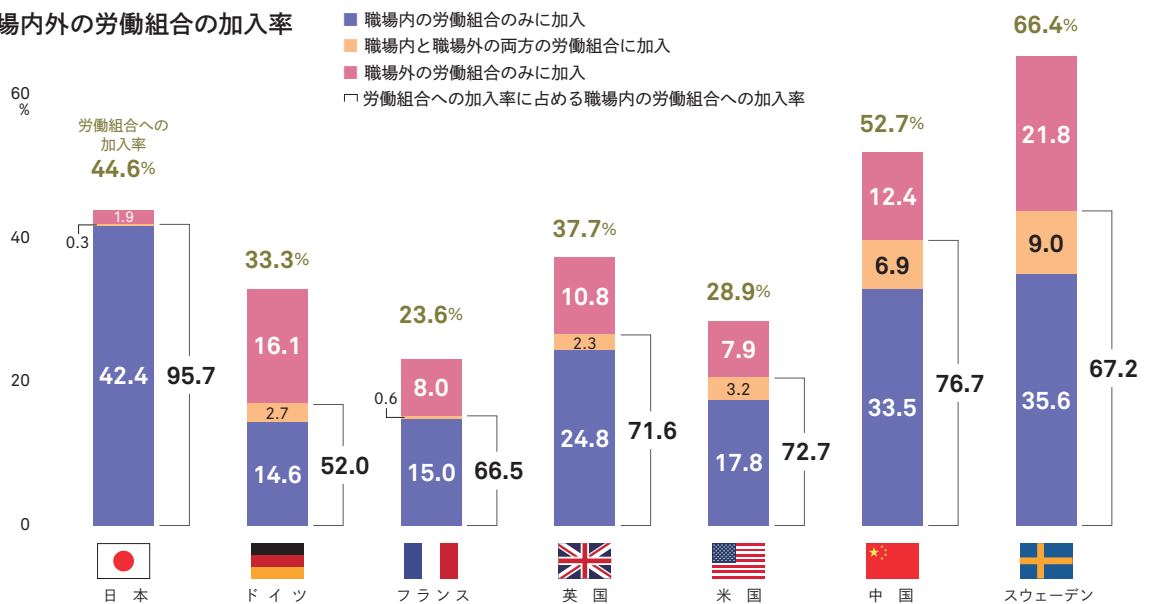
次に、労働組合加入者の中で企業別労働組合に加入している割合をみると、日本では95.7%が「職場内の労働組合に入っている」(図表23)。他の6カ国でも、

「職場内の労働組合に入っている」人が労働組合に加入しているうちの過半数おり、企業別組合は珍しくない。例えば、中国では加入者の76.7%、米国では72.7%が職場の労働組合に入っている。

ただし、日本と海外では、職場の労働組合が代表する対象が異なる。日本の労働組合は企業単位で職種にかかわらず全社員を代表して使用者と交渉するが、海外では産業別・職業別の企業横断的な労働組合の支部が職場にあり、職種別に交渉が行われる。例えばスウェーデンの労働組合ではホワイトカラーとブルーカラー、大卒管理職・専門職という3つの職能別に分かれており、交渉役はそれぞれの労働組合に対応した使用者団体となっている(岸田 2017)。

また、日本では職場以外の産業別や職業別の労働組合に入っている割合と職場内外の両方の労組に入っている割合が合計で2.2%と、非常に低いことも特徴的だ。他国では一定数存在しており、特に、スウェーデ

【図表23】 職場内外の労働組合の加入率



ンでは合計30.8%、中国では合計19.3%と高い。

以上の結果から、冒頭に示した命題に対する検証結果は以下となる。

企業別労働組合は、 日本の雇用の特徴といえる

- ・労働組合加入者の9割以上が職場の組合に入っており、これは他国と比べて非常に高い

日本は賃金交渉以外の役割を労働組合に期待していない

日本の労働組合の役割に顕著な特徴は何だろうか。GCSでは、加入している労働組合がどのように役立っているかも聞いている。複数選択の回答結果を見ていこう(図表24)。

日本は、「給与の改善」(56.4%)が最も高く、次に「労働時間と働く場所の柔軟性の向上」(41.1%)が続くものの、他国に比べると他に目立って高い項目がない。日本型雇用の特徴と言われる「終身雇用」を意図した「雇用の維持」については3割程度であり、また、なによりも「あてはまるものはない・わからない」人が31.8%いることが目を引く。

他国をみると、中国を除く5カ国において、労働組合の役割が幅広いことがうかがえる。特に「給与の改善」「雇用の維持」の選択率は共通して高めであり、また「労

働時間と働く場所の柔軟性の向上」や「雇用条件の不利益変更の抑止」も高い国が多い。

したがって、他国と比べると、日本では労働組合に対して賃金交渉以外の役割を認識していないか、期待していない。また、労働組合に加入しているにもかかわらず、どのように役立っているのか「あてはまるものはない・わからない」が31.8%と高いことから、労働組合の役割が不透明で、関心すら持たれていない可能性がある。

◎企業別労働組合に関するその他の気づき

日本の労働組合の役割は主に「給与の改善」である

日本は他国と比べて労働組合の役割をあまり認識していない

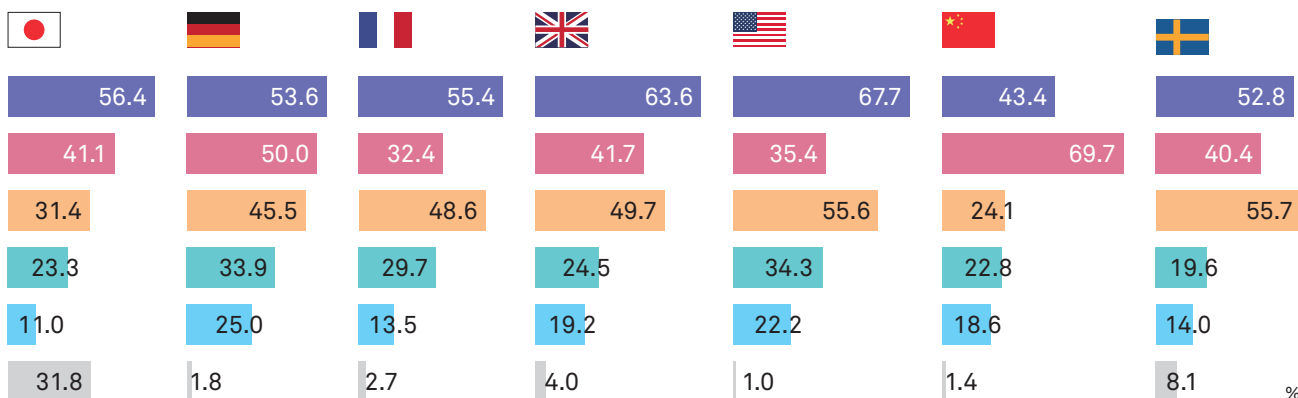
*6 GCSの結果として出てきた労働組合の加入率は、スウェーデン以外の6カ国において、公的統計よりも高かった。例えば日本は、厚生労働省による2023年の推定組織率は16.3%で、44.6%となったGCSは明らかに高い。さらに同省の企業規模別データによると、企業規模が大きいほど組織率が高い。GCSの集計対象者は大卒以上かつ都市圏在住の正社員に限定しているが、このことで、大企業勤務者が多く含まれたと考えられる。また、米国労働統計局による属性別のデータでは、フルタイム勤務者やニューヨーク州およびカリフォルニア州在住者、45歳から54歳の年齢グループなどの組織率が比較的高いことが確認されている。したがって、GCSの調査回答者は、他国においても労働組合に加入する割合が高い人の要素を複合的に持っていると推測される

参考文献

岸田未来(2017)「スウェーデンの人事労務管理の変化と労使関係」『労務理論学会誌』第26号

【図表24】労働組合の役割(複数回答、%)

- 給与の改善 ■ 労働時間と働く場所の柔軟性の向上
- 雇用の維持 ■ 雇用条件の不利益変更(望まない職務変更、転勤など)の抑止
- キャリア形成へのサポート ■ あてはまるものはない・わからない



典型的な

「日本型雇用」の人は
日本にどのくらいいるのか、
その割合を算出してみる

日本型雇用の 規模を 推定する

ここまで、日本型雇用の7つの特徴それぞれについて、実態を検証してきた。本パートでは、それらの特徴の該当者の割合を整理した上で、「日本型」で雇用されている人は、実際日本にどのくらいいるのかを、ここまでと同様に正社員に限定して見ていく。

なお、個人の就業実態を通じて、日本型雇用の特徴に該当する規模を推定するために、それぞれの雇用システムが適用されているか否かを個人が判断できていないことになる「わからない」の回答は分析から除いた*7。

日本型雇用の7つの特徴 それぞれの該当者は？

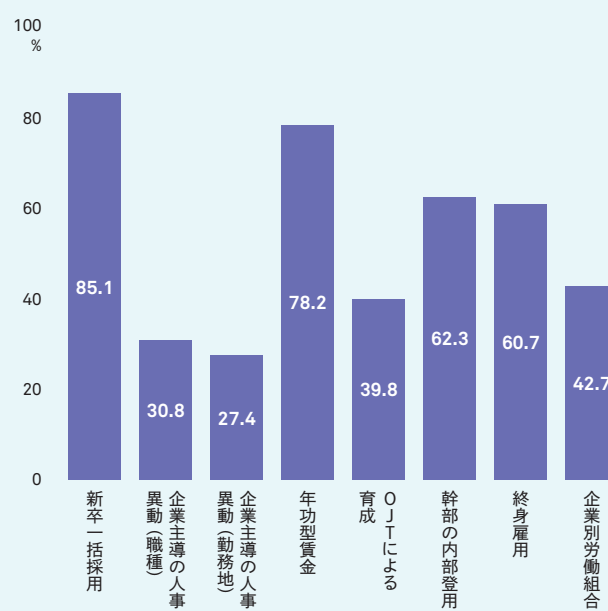
日本型雇用の個々の特徴に該当する人の割合を図表25にまとめた。なお、「新卒一括採用」は、大学（大学院）卒業後すぐに就職したかどうか、「企業主導の人事異動」は、業務命令による異動の可能性があるかどうか、「年功型賃金」は勤続年数の長さに応じて年収が上がってきたかどうか、「OJTによる育成」は上司や先輩などから指導を受けたかどうか、「幹部の内部登用」は、執行役員に内部（社内）からの登用者の方が多いかどうか、「終身雇用」は勤続10年以上（大学または大学院卒業後10年未満の場合は退職経験なし）かどうか、「企業別労働組合」は職場内の労働組合に加入しているかどうかで、それぞれ判断した。新卒一括採用、年功型賃金、終身雇用はそれぞれ該当者が多い。特に新卒一括採用は85.1%に上り、今回の対象ではおおよそ共通の特徴になっている。

幹部の内部登用は、もともと「わからない」が多く、これを除いたことで該当者の割合が62.3%に上っている。

一方で、同じ内部育成の要素と考えられるOJTによる育成は39.8%にとどまっており、日本全体ではこの2つが一貫していない様子が見える。

7つの特徴で特に該当者が少ないのが企業主導の人事異動である。職種の場合も勤務地の場合も3割前後であり、異動経験ではなく、その可能性であっても該当者は少ない。

【図表25】「日本型雇用」の特徴それぞれの該当割合

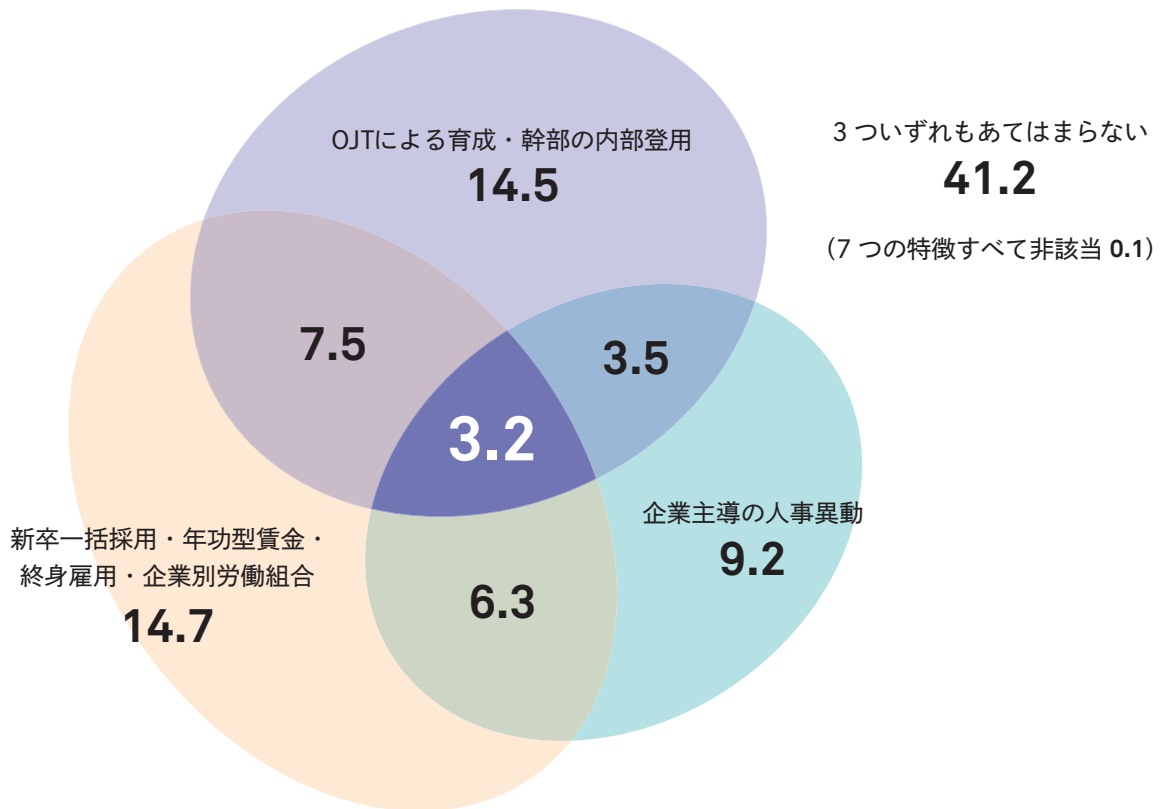


日本型雇用にあてはまる人は 3.2%しかいない

次に、日本の雇用の全体像を概観するために、複数、またはすべての特徴に該当する人がどのくらいいるのかを確認する。ただし、7つの特徴をそれぞれで用いると複雑になってしまうので、それらを3つにまとめて整理した。

具体的には、今回のデータでも該当者が多く、学術

【図表26】7つの特徴からみた、日本の雇用の全体像(%)



研究上でもセットで扱われることの多い「新卒一括採用・年功型賃金・終身雇用・企業別労働組合」の4つすべてに該当するかどうか、上で述べたように該当者が少ないものの、限定正社員などの言葉とともに議論に上りやすい「企業主導の人事異動(職種・勤務地)」に該当するかどうか、内部育成の要素である「OJTによる育成・幹部の内部登用」に該当するかどうか、という3つである。なお、これらにあてはまる人の割合はそれぞれ31.6%、22.2%、28.6%であった。これら3つを用いて分類した全体像が図表26である。

3つすべてにあてはまる人が、日本型雇用の特徴すべてに該当する人になるが、実は、今回対象となった正社員の中にたった3.2%しかいない*8。

一方で、3つのカテゴリのどれにもあてはまらない人は、41.2%であった。ただし、これには、例えば新卒一括採用のみ該当する人なども含まれている。7つの特徴のどれにも該当しない人は、わずか0.1%しかいない。今回調査した日本人のうち、ほとんど誰もが、日本型雇

用の特徴のうち少なくとも1つには該当しているということである。

これらの結果は、雇用情勢などの変容を受け、企業が雇用条件を部分的に緩め柔軟に対応していることを示唆しているのかもしれない。あるいは、7つの特徴すべてを満たすような日本型雇用のあり方は、大企業なかでも製造業にのみ存在し、中小企業や製造業以外の業種では、そもそも一部が該当するに過ぎないという可能性も考えられる。いずれにせよ、7つの特徴で考える「日本型雇用」の中心には、正社員の中でみても、たった3.2%しかいなかった、という事実は繰り返し述べておきたい。

*7 具体的には、企業主導の人事異動(職種/勤務地、可能性を尋ねた設問を使用)と年功型賃金(勤続年数に応じた給与上昇の設問を使用)の「わからない」、幹部の内部登用の「どのように起用されているのかわからない・経歴はわからない」を除外した。また、新卒一括採用でも、分析対象を現職正社員に限定したことによって、それぞれのパートでの数値とはやや異なっている

*8 総務省「労働力調査」に合わせて補正しても数値はほぼ変わらなかった

ブラックボックス化した 企業を開く

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

見たくないものを見てしまった感じ……。調査結果を共有した場で、そんな声がこぼれた。本当なのかと驚いた後、自社の異動者の割合を手元で計算してみて、確かにあり得る数字だとうなずいた人事もいた。もちろん7つがあてはまるかどうかは各社によって異なるので、結果に対する納得度もそれぞれだろう。しかしながら、これが定量調査で明らかになった「日本型雇用」というものの実態である。

検証結果のまとめ(図表27)をみれば、日本型雇用の特徴として挙げた7つのうち、今の日本の雇用の実態として確認できた5つに○がついている。しかしながら、多国籍比較によって明らかになった、日本のOJT機会が最も少ないことや、異動については「業務命令」によるものが他国より多少高いだけで、異動の経験率がいちばん低いという事実は、「定期異動とOJTによって幅広い職務経験を持つジェネラリスト人材を育成していく」という日本型の典型的なイメージを覆した。

日本の正社員は「わからない」状況下で働いている

さらに、見逃せないのは、日本の回答において全体を通して目立つ「わからない」の割合の高さであろう。何が給与に影響するのか、幹部がどのように登用されているのか、異動可能性があるのか、いろいろ「わからない」。企業主導で様々なものがブラックボックスで決まっているという実態が、この「わからない」の多さに表出しているようだ。

また、日本型雇用の大前提である「終身雇用」についても、勤続年数は長いにもかかわらず、勤続雇用の可能性に対しては「判断できない・わからない」の割合が高かった。会社を信頼できず、漠然とした不安を抱えている様子が浮かび上がる。長期的で円満な労使関係を築けることが日本型の恩恵ではなかったのか。

想定していたより、異動経験がなく、OJT機会もない。いろいろ「わからない」なかで、受け身になるしかない。それが、今の日本の雇用の実態だ。これでは、自身のキャリアに主体性を持ち、切り開いていくことが必要だと言われたところで、できるわけがない。

さあ、何をどうする、まずはブラックボックス化した企業を開いていくところから始めるべきかもしれない。

【図表27】日本型雇用の7つの特徴の実態

7つの特徴	実態	その他の気づき
新卒一括採用	<ul style="list-style-type: none"> ・大学を卒業後すぐに就職した割合は日本が最も高い ・大学を卒業後すぐに就職した人のうち、初職が正社員だった割合は日本が最も高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・他国では日本に比べて大学を卒業する前に就職する人の割合が大きい ・他国でも多くの人が卒業前から卒業後6カ月以内に就職している
企業主導の人事異動	<ul style="list-style-type: none"> ・「業務命令」による職種変更の可能性と経験率は日本が最も高い ・「業務命令」による勤務地変更の可能性と経験率は日本が最も高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本が最も職種や勤務地の異動を経験していない ・日本でも「希望に基づく」異動の可能性はあるが、本人がそれを選択していない ・他国でも「会社側から」の打診によって、日本より多くの人が異動している。日本との違いは同意を前提とし、本人が選択していること
年功型賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢上昇に伴い年収が上昇する傾向は日本だけの特徴ではない ・勤続年数に応じて年収が上昇する傾向は日本だけの特徴ではなく、日本はむしろ上昇してきた人の割合が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本では仕事を遂行する能力が給与に影響すると思っている人が少ない ・日本では仕事を遂行する能力が給与に影響するか「わからない・答えられない」人が多い
OJTによる育成	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTを受けた割合は39.8%と、日本が圧倒的に低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本のOJTは、教育プログラムに基づかない現場任せ ・日本では年齢が若い人の方がOJTを受ける傾向にあるが、他国では年齢による傾向が少ない
幹部の内部登用	<ul style="list-style-type: none"> ・執行役員を内部から登用する割合は日本が最も高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・他国でも、幹部の内部登用は珍しくない ・日本には勤務先の幹部がどのように登用されているのかを認識していない人が4割弱おり、日本企業における人事の不透明性、あるいは社員の無関心が見てとれる
終身雇用	<ul style="list-style-type: none"> ・30代の平均勤続年数は、日本が最も長い ・40代の平均勤続年数は、中国に続いて2番目に長い 	<ul style="list-style-type: none"> ・継続雇用の可能性は日本だけでなく他国も高い ・日本は勤続年数は長くても、継続雇用の可能性に対しては不安を抱えている
企業別労働組合	<ul style="list-style-type: none"> ・労働組合加入者の9割以上が職場の組合に入っており、これは他国と比べて非常に高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の労働組合の役割は主に「給与の改善」である ・日本は他国と比べて労働組合の役割をあまり認識していない

Works Report 2024

Global Career Survey 2024

「日本型雇用」のリアル

—— 多国間調査からいまの日本の雇用を解析する ——

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

印刷/北斗社

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

2024年8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>