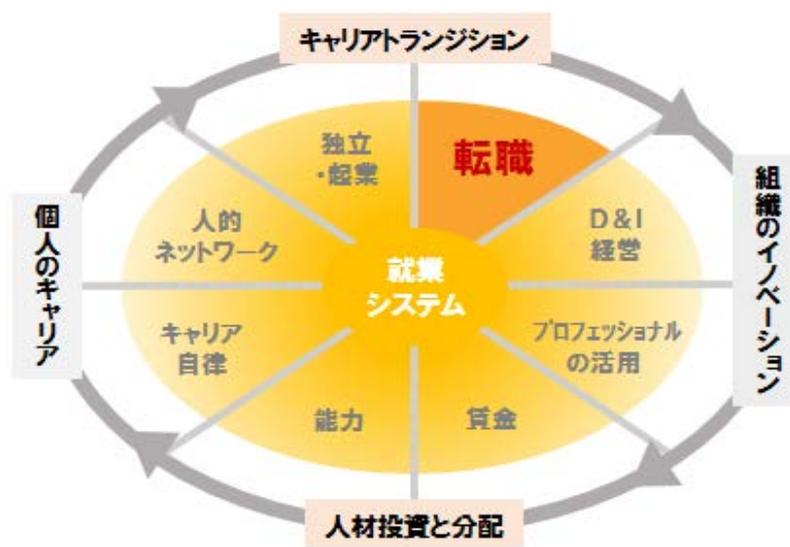


Web 連載

労働政策で考える「働く」のこれから

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



— 転職 —

- Vol.1 100年キャリア時代、転職を未来への「機会」にするために
- Vol.2 「賃金ダウンありきの転職」を乗り越える
- Vol.3 メンバーシップ型の日本での転職—「転職＝即戦力」幻想の先へ
- Vol.4 企業の人材投資と転職増は両立するか
- Vol.5 「高くつく転職」を生む隠れた制度

100 年キャリア時代、 転職を未来への「機会」にするために

キャリアトランジションの核となる「転職」

100 年キャリアの時代、「転職」は個人・企業双方にとって、今までより身近で、未来に向けた大きな機会となる。

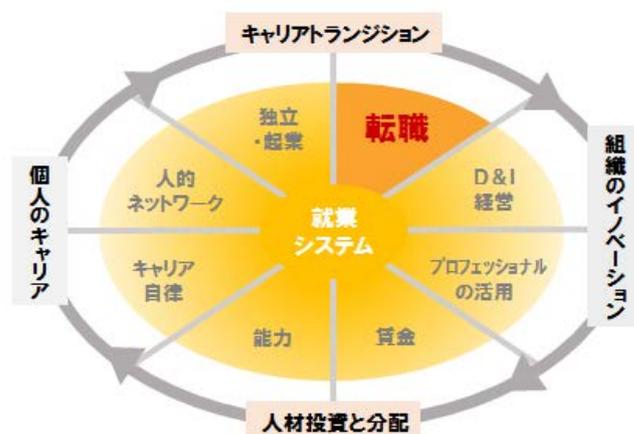
前回紹介した「[100 年キャリア時代の就業システム](#)」において、「転職」を、個人が自らの能力を元手として、組織に参画^{※注}していくための、キャリアトランジションの重要な一形態とした。「転職」において、個人が円滑で最適な転職を行うことや、企業や社会が「転職」が当たり前の世の中に対応してその行動様式を変化させていくことは、100 年キャリア時代の好循環をつくり出すための重要な要素の1つとなる。

個人が組織に参画する。組織は参画してきた個人を最大限活用し、イノベーションを持続的に生み出す。そして、生み出された利益を企業が個人に投資・分配する。個人はこうして得た能力や収入を支えとして、次なる挑戦に踏み出すことができる。

これこそが、我々がイメージする 100 年キャリア時代の「転職」を起点とした好循環である。

※注：我々は個人のキャリアトランジションの在り方を、「転職」・「独立・起業」に分けて整理しており、本稿では企業での雇用関係を前提として組織に参入する「転職」について扱う

100 年キャリア時代の就業システム



この 30 年間で、大企業や 35 歳以上にも浸透した転職

転職はこの 30 年間でずいぶん一般化してきた。厚生労働省「雇用動向調査」によれば、年ごとの景況感により変動はあるものの、転職入職者は増加傾向にある。転職しやすいパートタイムなどの非正規雇用を除いた一般労働者で見ても、1985 年から 2015 年に転職入職者は 187 万人から 308 万人へ、実に 1.6 倍に増加している。

特に 1000 人以上の大企業に限定すると、転職入職者は 29 万人から 89 万人へと 3 倍に増えており、大企業においても中途採用を活発化する動きが広がっており、企業の採用行動の変化がうかがえる。

また、「35 歳転職限界説」といわれるように 35 歳を過ぎると極端に転職ができなくなるといわれてきたが、35 歳に限ってみても、1985 年の 77 万人から 2015 年の 171 万人と 2 倍以上増加している。このことから、多くの人にとって転職は身近なものになっている。

転職入職者の推移(一般労働者)



出所:厚生労働省「雇用動向調査」

加えて、リクルートワークス研究所「[全国就業実態パネル調査 2017](#)」によれば、同業種同職種での転職は 24.4%のなか、異業種異職種での転職は 45.1%となっており、異なる分野への転職となる割合が大きい。多くの転職者は過去の職業経験を十二分に活かさない可能性もあり、その意味では、転職は個人にとって、「当たり前だが、非連続な」キャリアトランジションとなっている。

「転職」をとりまく4つの問題

一方で、100年キャリア時代にあるべき「転職」の姿を前提とした場合、転職をとりまく現状には見逃せない問題が存在する。

その第1が、**転職をすると賃金が低下する問題**である。転職によって賃金が増えたという人は、日本では 22.7%にとどまり、G7 と BRICS などをあわせた 13 カ国平均の 56.6%を大きく下回る^{※1}。多くの国において賃金が上昇する人が半数を超えている状況と比べ、日本だけが転職で賃金が上がらない状況にある。

転職によって賃金が下がる労働市場では、キャリアトランジションを重ねるほど、処遇は低下することになる。この状況のままでは、転職は好循環のチャンスとはならない。転職で賃金が低下する状況を変えることが、人生 100 年時代におけるあるべき転職を実現するための大前提といえる。

第2に、「**転職者＝即戦力**」と考えられているにもかかわらず、**メンバーシップ型の日本の組織では、転職者が必ずしも活躍できていない問題**がある。長期の人間関係を重視する組織において、外部労働市場を通じて異なる組織での経験や知識を持ってやってくる転職者のソフトランディングとその後の活躍を可能にする条件は整っていない。

なかでも近年、転職者が若い世代から次第に中高年に広がりを見せるなかで、入社後の「**適応**」に関わる問題が浮上している。人材サービス産業協議会が 2013 年に行った調査では、企業が中高年採用を敬遠する理由を尋ねている。これによると、企業が中高年採用を敬遠する第一の理由は「**給与の高さ**」(37.6%)であるが、第二位以降は「**新しい仕事を覚えるのに時間がかかるから**」(27.0%)、「**自分のやり方を押し通そうとするから**」(23.2%)など、新しい職場への適応に関わる不安要素が続いている。「**転職者＝即戦力**」という幻想が、我が国における転職者のソフトランディングとその後の活躍を困難にしていると考えられる。

第3に、**転職の増える時代に企業が人材の能力開発を継続的にやっていけるのか**という問題である。

企業は自社に資する人材を育成しているが、個人が業務を越えて自身の活動を広げていくための自己啓発活動でさえ、今日その支援の大きな主体は企業である。正社員の 95.4%、正社員以外でも 87.5%が勤務先の会社からの費用など補助を受けて自己啓発活動を行っている※₂。転職が一般化する社会は、こうした能力開発投資を行った企業が損をする構造を生み出すこととなりはしないだろうか。能力開発の対象となった個人が転職をしてしまい転職前の企業にリターンが望めなければ、そもそもの投資を行う意味が失われる。長期雇用を前提として設計されてきた能力開発の意義が、転職が一般化するなかで再度問われている。

第 4 に、日本の税・社会保障をはじめとする制度が、個人が人生のなかで何度も転職を経験することと統合的な設計となっていない問題である。たとえば、所得税制上の退職金税制はその典型である。退職金への所得控除は、勤続年数に応じて控除額が拡大する設計となっており、勤続年数が 20 年を超えると所得控除額が大幅に拡大し、長期勤続を税制面からサポートしている。しかし、退職金税制以外にも、日本の働き方との関わりにより転職のコストを高めている制度が存在する。社会のなかに埋め込まれた諸制度が転職というトランジションにどのような影響を与えているのかを総点検する必要がある。

「転職」を個人にとって最大の「機会」にするために

100 年キャリア時代の就業システムが好循環を起こしていくためには、転職というキャリアトランジションが、個人のキャリアと組織のイノベーションをつなぐ「機会」として機能することが必要である。しかしながら、これまで見てきたように、現状の転職はそのような機能を果たせていない。

そこで次回以降は、本稿で取り上げてきた 4 つの問題

- ① 転職が経済的損失につながる問題
- ② メンバーシップ型の組織で転職者の適応が難しい問題
- ③ 能力開発が転職を前提とした仕組みになっていない問題
- ④ 税・社会保障などの制度が必ずしも転職を支える設計となっていない問題

に焦点をあてる。

それぞれの問題点をより掘り下げた議論を行うとともに、その解消に向けた糸口を示し、100 年キャリア時代の就業システムにおいてあるべき「転職」の姿を指し示していきたい。

※1:リクルートワークス研究所・BCG(2015)「求職トレンド調査 2015」

※2:厚生労働省(2016)「能力開発基本調査 平成 28 年度」

「賃金ダウンありきの転職」を乗り越える

「100年キャリア時代」で求められるキャリアトランジション

「100年キャリア時代」には、1社で勤務し続けるという働き方は減っていくだろう。これまでのキャリアは定年後数年間働き続け、長く見ても一生で働く期間は50年であったが、今後は80歳まで働き続けることも当たり前になり、働く期間は60年を超えようとしている。その一方で企業寿命はビジネス環境の変化や高スピード化によりますます短縮化し、一部の予測では20年くらいまで短くなるといわれている。これは、1社で生涯働き続ける可能性がますます低くなることを意味し、折に触れてキャリアを変化させながらも発展させていくことが必要になってくる。

これからは、転職や独立・起業などキャリアを変化させるという意味でのキャリアトランジションを円滑に進めていくことが重要になる。

現在でも見られるキャリアトランジションの代表的な例は転職であろう。日本ではこれまで、「転職をすると賃金がる」といわれ、キャリアトランジションがしにくい社会と考えられていた。そのなかで政策的にも、企業に休業中の雇用保障を求める雇用調整助成金から、転職を促進させる労働市場移動促進助成金に予算の重点配分を大きく切り替え、労働市場における転職促進を進めているが、キャリアトランジションしやすい社会とはまだいえないのが現状だろう。

以下では、転職の課題として、転職による賃金低下に焦点を当てて、転職の現状を見つめながら課題解決の方向性について考えていきたい。

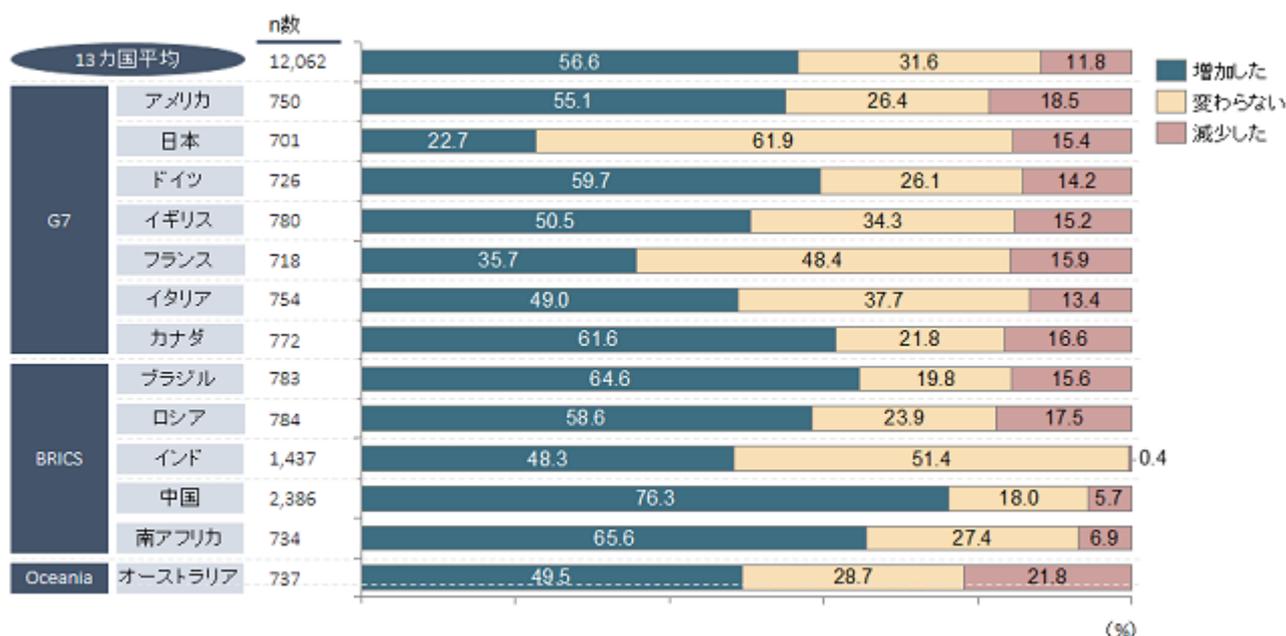
転職により賃金が上がらない国は日本だけ

転職で賃金が上がるか下がるかは、転職する人のモチベーションにかかわる重要な問題だ。もし転職によって賃金が下がるのであれば、あえて転職しようと思わないだろうし、現職での環境が不満足であっても、特に家族がいて支出が多い家庭のある人であれば、現職で我慢し続けることにもなりかねない。転職によって賃金がどう変化しているか国際比較で見てみよう。

図表1は転職者の前職からの賃金変化を示したものである。転職によって賃金が増えたという人は、日本では22.7%にとどまり、G7とBRICsなどをあわせた13カ国平均の56.6%を大きく下回る。多くの国において賃金が上昇する人が半数を超えているので、世界的には転職によ

って賃金が上がるが、日本では賃金が上がらないといえる。日本では、転職によっても賃金が変わらない人が 61.9%と多くを占め、ほかの国と比べても多いのが特徴だ。

図表1 転職前後の賃金変化 国際比較

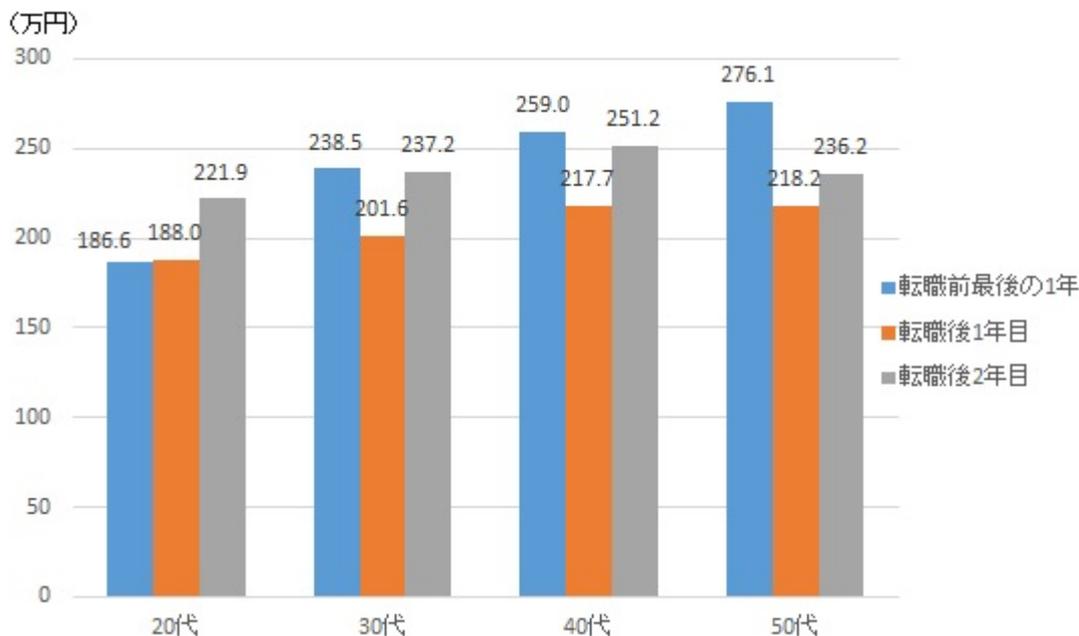


出所:リクルートワークス研究所・BCG(2015)「求職トレンド調査 2015」

年齢が上がるにつれて賃金が下がる構造

日本で、転職によってあまり賃金が上がらない構造になっているのはなぜだろうか。その答えのヒントが図表2にある。図表2は、正社員から正社員に転職した人に限り、転職前の1年間、転職後1年目、2年目の年収の平均値を示したものである。20代については転職後1年目の賃金は転職前の賃金とほとんど変わらず、2年目になると上がっていることがわかるが、30代以上では、転職後1年目の賃金は転職前の賃金よりも下がっている。30代では転職後2年目で転職前の賃金と同程度にまで回復しているが、40代、50代では転職後2年目でも転職前の賃金を下回っているのが現状だ。

図表2 年代別 転職前後の平均年収



出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

注:2014 年中に入職をした転職者。転職前、転職後それぞれにおいて正社員に限定している。

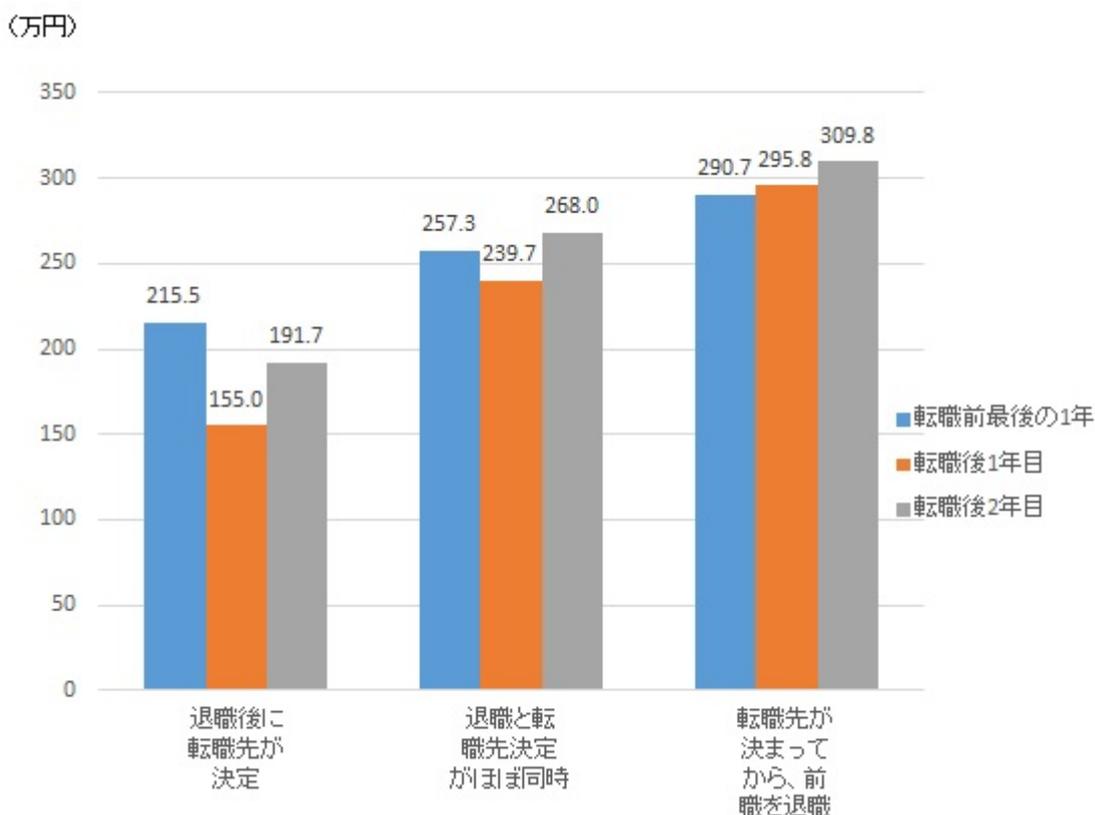
こうした現状の背景には、いくつかの要因が含まれているだろう。1つは若年については、未経験者として中途採用されるため、転職後も賃金が伸びる余地がある一方、中高年については経験者として採用されることが多く、また、大企業から中小企業へ移動したり業種が変わったりすることにより、平均的に賃金が低い企業群に転職しているケースが多い。第2に、30代以降において、転職後1年目においては賞与が支給されないケースが多くその分賃金が下がっているが、転職後2年目においても転職前とそれほど変わらない、または下がってしまう状況では転職しようというモチベーションが起こらない。第3に、転職者の前職の賃金を見ると、同年代の正社員の賃金よりも平均的に低いため、会社での不満や能力不足を感じて転職する可能性もあり、そもそも高所得者層が転職しているわけではないといった構造的な課題がある。

“On the Job Search”では賃金が上昇

そのなかで転職をしても賃金が上がるケースとしてはどういうことがあるだろうか。いろいろな切り口があるだろうが検討した結果、転職先が決まるタイミングと離職するタイミングに関係があ

ることがわかった。図表 3 は、正社員から正社員への転職者について、前職を辞めるタイミングと転職先が決まるタイミングを比較している。退職後に転職先が決定した人は、転職後 1 年目の賃金は転職前に比べ大きく低下し、転職後 2 年目においても転職前よりは下回る。一方、転職先が決まってから、前職を退職したケースの場合、転職後 1 年目の賃金は転職前よりもわずかに上回っており、2 年目においてはさらに上昇している。

図表 3 転職先決定のタイミング別 転職前後の平均年収



出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

注:2014 年中に入職した転職者。転職前、転職後それぞれにおいて正社員に限定している。

転職先が決まってから前職を退職する、つまり“On the Job Search(オン・ザ・ジョブ・サーチ)”を行っている人は、現職よりも賃金の高い仕事を見つけてから転職できるため、現職よりも賃金の高い仕事が見つからなければ転職しないと考えられる。一方、退職後に転職先が決まった人は、失業期間を経ているわけであり、失業中の生活が困るだけでなく、働いていれば平日の昼間などに人と接する機会があるが、失業中では意識的に行動しない限り人と接する機会が限ら

れることもあるため、賃金が低かったとしても早く就職してしまおうという心理が働いている可能性もある。

好条件の転職を生み出していくための打ち手

このように見てくると、キャリアアランジションとしての転職の環境を整備するには、4つの方向性があると考えられる。それぞれをまとめて終わりにしたい。

第1に、転職先が決まってから前職を退職し、転職するケースをもっと増やしていく。失業や賃金低下を怖がるのは自然な心理であり、それを経験しない形での転職を増やしていく。そのためには在職者でも自分のキャリアを考えつつ、いい条件の仕事を探しあえることが必要だ。政策的には、**好条件での転職が可能な方法を周知・啓蒙していく必要がある**。

第2に、好条件の転職を進めていくためにもより高次のマッチングを生み出すことが必要だ。個人の経験やスキルを評価する仕組みを官民一体でつくっていくことや、企業にとっても自社の賃金テーブルに当てはめることが難しいので転職者を受け入れられないという課題もあるので、**貴重な人材と契約できるように、雇用条件の個別契約の普及と環境整備を図っていくことが求められる**。

第3に、失業中でも金銭面が十分確保できるだけでなく、心理的にも安心して職探しができるシステムをつくることだ。前職を離職してから求職活動をするとなるとどうしても不安がつきまとうことが、転職による賃金低下の背景にある。安心して求職できる環境をつくるためには、たとえば「紐帯理論」が知られているように、**人的ネットワークの活性化にも注目する必要がある**と考える。

第4に、**転職という視点にとどまらず、個人がスキルを高めながら、企業もそれを評価する仕組みをつくることだ**。高所得者の転職が少ない点を指摘したが、高所得者がもつスキルや経験が希少でありその結果賃金も高いのであれば、転職をするよりもそのスキルや経験を活かして起業をするほうが、メリットを1人で享受できるという意味で、より合理的であるといえる。転職だけに注目するとどうしても縮小均衡になってしまうのであれば、**起業も視野に入れてキャリア形成の環境をどう整備するかを本格的に考えなくてはならない**。

メンバーシップ型の日本での転職

—「転職＝即戦力」幻想の先へ

欧米とは異なる日本の転職のカタチ

この30年、転職は随分と一般化した。前向きに転職する個人が増え、大企業も中途採用の門戸を拡大してきた。今後、職業寿命の長期化により、人生のどこかのタイミングで転職する個人は、さらに増えていくだろう(『[100年キャリア時代、転職を未来への「機会」にするために](#)』参照)。転職環境の整備は、「100年キャリア時代の就業システム」の中心的課題の1つだ。

これまで日本の外部労働市場は、流動性が高い欧米の「ジョブ型」の労働市場の仕組みを模して整備されてきた(詳細は「[変容する労働市場下での転職](#)」をご覧ください)。欧米の転職環境を輸入するなかで、「転職＝即戦力」という見方も普及してきた。

しかし、本当に、「転職＝即戦力」なのだろうか。新卒採用との違いを際立たせるために使われてきた、中途採用は即戦力採用であるという考え方が、いつしか盲目的な「即戦力幻想」となり、転職環境を整備する妨げになっている面があるのではないだろうか。

というのも、日本の労働市場は、職務をベースに人材活用の仕組みがつけられている欧米の「ジョブ型」とは異なり、人材をベースに業務の仕組みがつけられている「メンバーシップ型」だからだ。内部労働市場が発達してきた日本で、外部労働市場を高度化するには、ジョブ型の労働市場を模倣するだけでなく、メンバーシップ型の日本ならではの転職のカタチをつくることを避けては通れないはずだ。

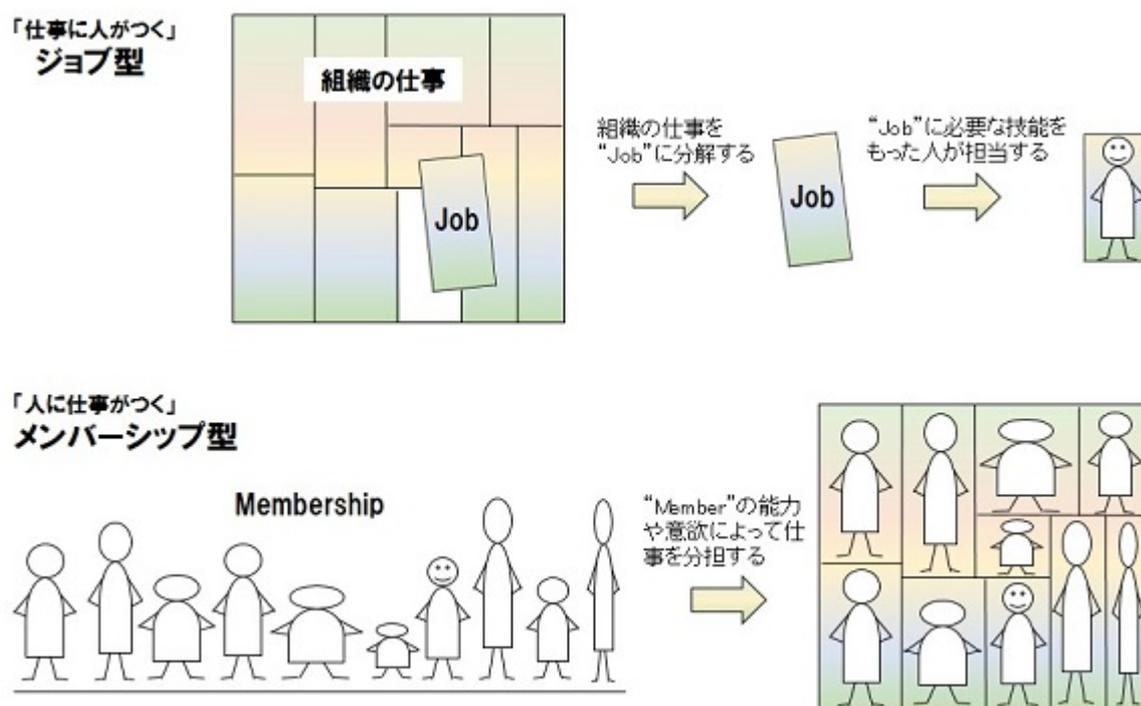
「ジョブ型」と「メンバーシップ型」

ここで、「ジョブ型」と「メンバーシップ型」について、整理しておきたい。日本的雇用慣行は一般に、終身雇用や年功賃金によって特徴づけられるが、近年では、欧米の「ジョブ型」に対し日本は「メンバーシップ型」という、労働市場や人事管理の特徴でとらえる見方が浸透してきている。これは、労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏が提唱したものだ(※)。

ジョブ型では、仕事と人材の結びつけ方が、組織の仕事を職務(ジョブ)に分解し、職務ごとに求められる技能を有した人材が、その職務を担当する。一方、メンバーシップ型では、組織のメン

バーが先にいて、それぞれの能力や意欲によって、組織内での仕事の役割分担を行っていく。簡単にいえば、「仕事に人がつく」ジョブ型、「人に仕事がつく」メンバーシップ型である。

ジョブ型とメンバーシップ型の違い



ジョブ型とメンバーシップ型は、どちらにもよしあしがあり、単純にどちらかが優れているといったものではない。たとえば、職務ごとに必要な技能レベルや賃金水準が示されるジョブ型の労働市場では、スキル形成の目標がわかりやすく、自発的な学びが促進され、転職もしやすい。反面、職務定義書(ジョブ・ディスクリプション)によって、職務ごとの役割が明確になっている分、それを上回る能力や意欲があっても、職務定義書の範囲でしか仕事ができない。

一方、メンバーシップ型では、個人の能力や意欲によって仕事の範囲が変わっていくので、やりがいを得やすい。だが、組織の構成員それぞれの能力や意欲によって、仕事の役割分担が変わるとなると、つまり「全人格的な職務遂行能力」が求められるとなると、外部から組織に加わる転職者が自分の役割を見つけるのは容易ではない。

ここに、メンバーシップ型ならではの、転職の難しさが潜んでいる。

メンバーシップ型ならではの「適応」問題

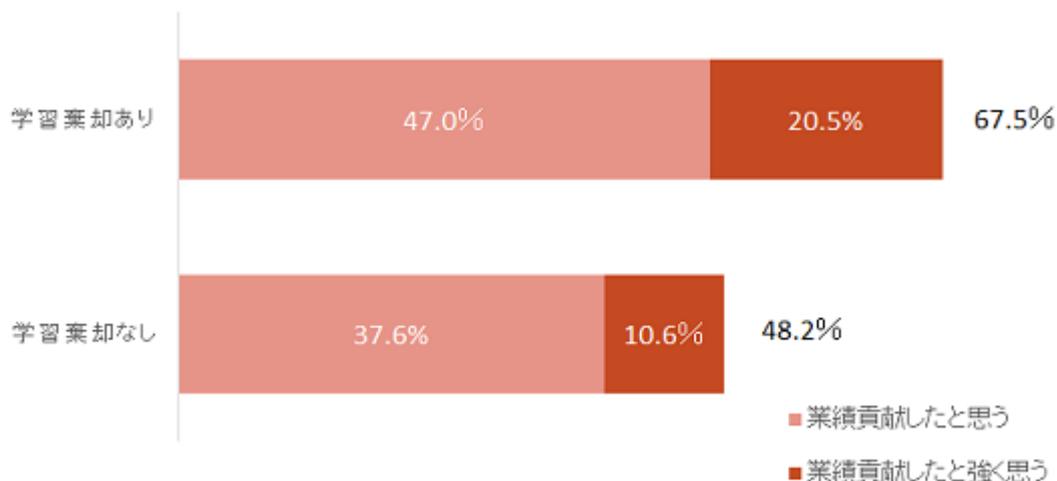
豊富な経験や能力を有している個人の転職は「即戦力」といわれることが多い。確かに、経験者採用だと、新卒採用のようなゼロからの育成は必要ない。もっといえば、既存社員が有していないスキルや経験をもつ転職者も多い。とはいえ、メンバーシップ型の組織への転職後、全人格的な職務遂行能力を発揮できるようになるには、単に仕事経験の有無を越え、2つの面で「適応」することが求められる。1つには、技能の学び直しであり、もう1つは、人間関係の再構築である。

まず、技能の学び直しについて見ていこう。ジョブ型の労働市場では、企業を移っても通用する「一般的技能」が蓄積されるのに対し、メンバーシップ型の労働市場では、その会社ならではの「企業特殊的技能」が蓄積される傾向が強い。終身雇用の組織に長くいた場合、その傾向はなおさら強まる。

この企業特殊的技能を多く蓄積した個人が、新たにメンバーシップ型の組織に転職すると、次のようなことが起こる。これまでに蓄積した技能を横スライドすることに加え、転職先ならではの企業特殊的技能を新たに習得し、さらには転職前の会社で培った企業特殊的技能を捨て去らなければならない。つまり、転職には、「即戦力」として横スライドしつつ、さらに、新たな「学習」と、不要な知識をあえて封印する「学習棄却(アンラーニング)」がともなうのだ。

実際、筆者らが行った研究プロジェクトでも、「学習棄却(アンラーニング)」をしている転職者のほうが、転職先で活躍する傾向が強い。

転職後のアンラーニングと業績貢献



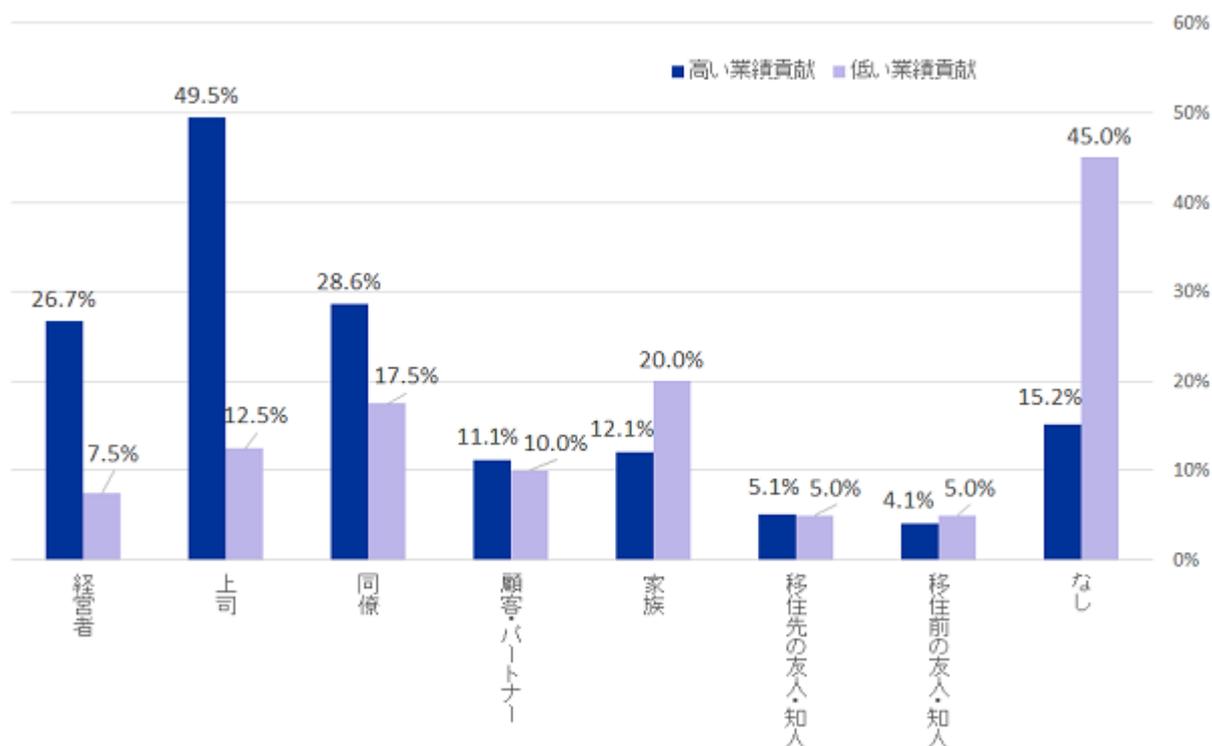
出所:リクルートワークス研究所(2016)「UI ターン人材活躍のセオリー」

もう一つ、メンバーシップ型組織への転職で重要なのは、転職先での人間関係の構築だ。ある人材会社のヘッドハンターは、日本企業のこの特徴を次のように説明する。

「外資系では、転職は機械の部品を替えるみたいなもので、歯車を替えて油を差してねじを締めたら、あとは回しておけば大丈夫です。でも、日本でそれをやると、ポロッと取れてしまうんですよ。接ぎ木みたいなもので、元木と接ぎ木がくっつくまでの期間は、どちらかが派手に動いたら、どんな名木にきれいな名木を接ぎ木しようとしても失敗します。外資はスキルだけですが、日本は人間関係的な接着が大事。それに3カ月、6カ月とかかります」

複数の調査研究で、受け入れ企業で上司らのサポートがある転職者のほうが、入社後の適応が進み、活躍することがわかっている。

期待をかけてくれた人



出所:リクルートワークス研究所(2016)「UI ターン人材活躍のセオリー」

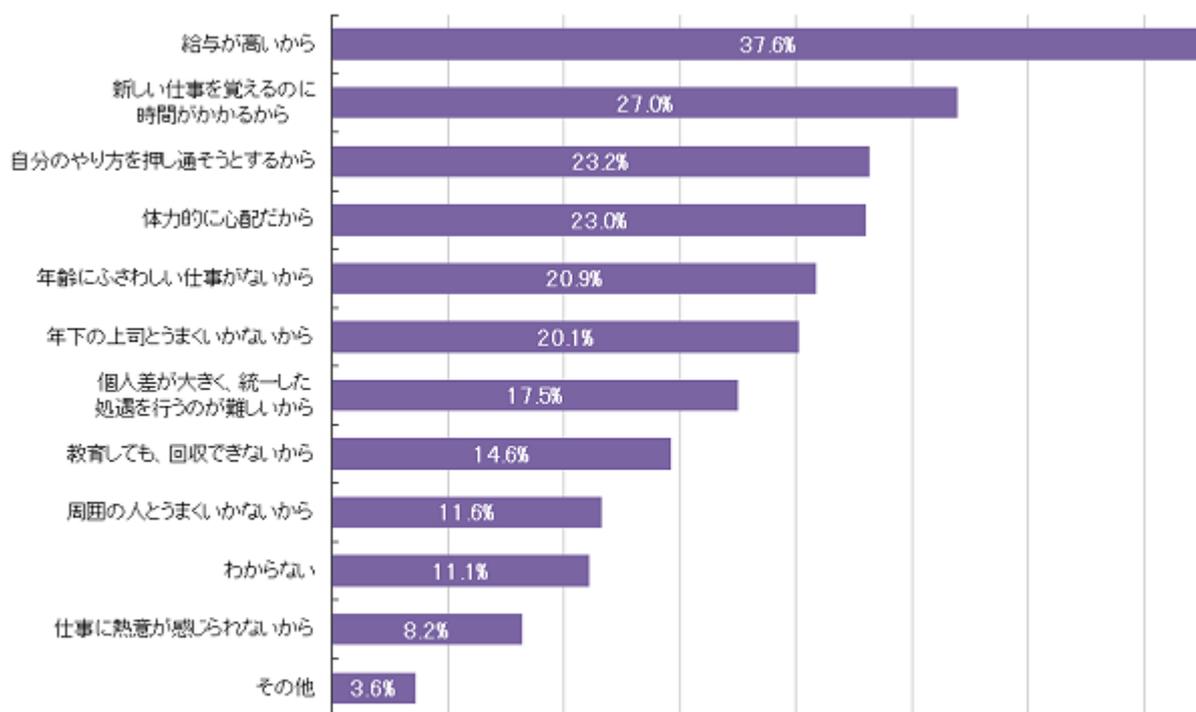
この結果は、当たり前だと思うかもしれない。しかし、現実には、「転職者＝即戦力」だからと、受け入れ組織が本人に任せっぱなしにし、本人もすぐに戦力化しなければというプレッシャーが

ら、周囲にサポートを求めにくくなり、さらには、これまでの経験をただちに発揮しようとして軋轢を生むことが、少なからず起きているのだ。

100年キャリア時代、年をとっても転職できる環境を

転職における「適応」問題は、ポテンシャルが重視される若手の採用よりも、豊富な経験を有している中高年の採用で、顕著に表れやすい。調査データでも、企業が中高年採用を敬遠する理由を見ると、1位の「給与が高いから」の後には、入社後の適応や活躍に対する懸念がずらっと並ぶ。

中高年社員を中途採用したくない理由



出所：人材サービス産業協議会（2013）「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」

長寿化と高齢化が進展する今後、年をとってから、キャリアチェンジに挑む個人は増えていく。企業のほうも、不確実な事業環境を乗り越えるべく、新規事業に取り組んだり、新たな販売チャ

ネルを開拓したり、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングを進めるうえで、既存社員にはないノウハウや経験を有した人材を必要としている。

しかし、日本の労働市場では、構造的に「適応」問題が起こりやすい。それを乗り越え、中高年が円滑に転職できる環境を整備していく必要がある。

かつて、転職は当たり前のことではなかった。だからこそ、「転職＝即戦力」という、新卒採用との差別化が重要だった。そして、転職は当たり前になった。転職が普及する過程で、欧米のジョブ型の仕組みに倣い、労働市場の需給調整機能を整備し、個人の専門性を評価し、求人（ジョブ）と結びつけるやり方も普及してきた。

ここからさらに、労働市場を発展させるには、メンバーシップ型の日本の労働市場ならではの打ち手が必要になる。転職後のアンラーニングの促進は、典型的なその1つだ。ほかにも、副業・兼業を通じて次第に新たな仕事に移っていくやり方や、グループ企業内や取引先への転職を増やしていくことも考えられる。

「転職＝即戦力」。これを、幻想ではなく、現実のものにしていくために。100年キャリア時代、労働政策においては、個人・企業双方に対して、円滑な転職を支える施策の拡充が求められている。

※濱口桂一郎(2013)『若者と労働「入社」の仕組みから解きほぐす』などに詳しい。

企業の人材投資と転職増は両立するか

活発化する転職が能力開発を変える

冒頭のコラム『[100年キャリア時代、転職を未来への「機会」にするために](#)』で触れたように、近年、転職によるキャリアトランジションが増えている。100年キャリア時代には、転職という組織間横断のキャリアづくりはその重要性をより一層増し、さらなる拡大を見せることだろう。

そうした世の中において、組織内でのキャリアづくりに重点を置いてきた企業の能力開発の意義が問われ始めている。今回は、転職が当たり前の社会における企業の能力開発について考えたい。

組織コミットメントを追求する企業

まずは、企業組織を超えるトランジションである転職が当たり前の社会が、企業の能力開発に与える影響について考えたい。

企業は採用において、候補者と企業との相性のよさを勘案する。「組織コミットメント」という概念があるが、これは「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織にとどまりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」^{※1} などによって構成され、いわば“所属する組織との相性のよさ”を表す概念の1つである。組織コミットメントの高い社員は転職しにくいという傾向がはっきりしており^{※2}、採用に際しては、これまでの経験や保有する技能に加えて、この組織コミットメントが入社後高くなりそうかを考慮に入れている企業が多いのではないだろうか。

辞めにくい・転職しにくい社員に対しては企業としても、研修やOJTなどによる投資を行っても十分なリターンを期待でき、長期的な人材育成・人事戦略を描きやすい。また、組織との一体感が生み出す、生産性向上や良好な勤務態度といった恩恵も企業は期待できる。こうしたなか、企業の能力開発に対する考え方については、たとえば、「労働者の能力開発方針は企業主体で決定する」とする企業は76.1%^{※3}に達しており、企業が主導的に社員のキャリア形成を図るという傾向は依然として残っている。

個人のキャリア志向は境界横断で変幻自在に

個人の側に視点を移してみれば、社会・産業の変化が加速するにあたって、組織を頼みとしすぎない自律的なキャリアを志向することが求められており、単一の企業内での安定的なキャリアを志向する「組織内キャリア」に代わって、「バウンダリーレス・キャリア」や「プロテアン・キャリア」といった方向性がかねてより提示されている。

「バウンダリーレス・キャリア」は1つの企業に限定されず、企業、職務、産業、国という境界を超えて展開するキャリアである。企業によってよりもむしろ市場や情報ネットワークによって評価されるという特徴を有する。シリコンバレーで活躍するIT技術者の分析を通じて生まれた概念であり、企業を横断的に移動しながらキャリアを形成していくキャリアである。

「プロテアン・キャリア」は、変幻自在なキャリアという意味である。組織ではなく個人が主体的にキャリア形成に取り組み、地位や給料などにより組織・他者から評価されることよりも、個人の仕事における満足度や成長感などの心理的成功を目指す。この心理的成功のためには、自分は何がしたいのかという「自己理解」と、これまでとは異なる環境への「適応」が必要であるとされている。

いずれの考え方にしても、企業横断的な移動(転職)との親和性の高さが見られる。個人の側には、特定組織への帰属意識以上に、自分自身のキャリアを追求するようになりつつある。現代において“自分で自分のキャリアを作り上げたい”という個人の傾向は強く※4（「自分で職業生活設計を考えたい」割合:68.0%）、キャリアの主導権についての考え方については、企業と個人で真逆の傾向を示している。こうなると企業にとって人材の定着は不確かなものとなっていく。

企業主導で行われてきた能力開発

こうしたキャリア観は、転職を厭わず自分でキャリアを設計し学習活動を行うことの重要性を強調するが、能力開発においては企業の役割はまだ大きい。

現在、正社員の95.4%、正社員以外でも87.5%が勤務先の会社からの費用の補助を受けて自己啓発活動を行っている※5。また、個人の学習活動については、主な活動は「インターネットでの調べもの」や「読書」であり、「通学」や「セミナー受講」など本格的な費用負担が必要な活動は限定的※6であり、次の一步を踏み出すための学び直しなどの活動を本格的に行おうとした際には企業のサポートが重要な位置を占めている状態である。自分でキャリアを設計することが重要視される現代においても、社会人の学びのサポート主体となっているのは企業である。

さらに、企業が従業員に対して直接行う OJT や OFF-JT による能力開発は、日本における社会人のスキルアップの中核をなしている。たとえば、OFF-JT と自己啓発支援を比較すると、労働者 1 人当たりの企業支出額は 4 倍以上となっている^{※7}。なお、OJT と OFF-JT では OJT をより重視するという企業は 74.6%^{※8} に上っており、日本における能力開発は OJT を基本とし OFF-JT によって補われており、きわめて周辺的な部分を自己啓発が担っているいえるだろう。企業によるこうした能力開発によって、個人から自社に還元されやすい、企業内特殊技能を中心とした能力開発を行ってきたのである。

転職が当たり前の社会で 能力開発は企業主導のままではいられるか

このように社会に出てからの人のスキルアップは、現在においても企業が実施・支援ともに中心となっている状況がある。転職が増える時代において、企業の役割をどう考えればよいだろうか。

転職が容易になれば企業が能力開発、人材の育成を行う直接的な意味を喪失する。人材育成上の問題を抱えている企業のうち、43.8%が「人材を育成しても辞めてしまう」ことを問題点として挙げている^{※9}。

また、能力開発について企業が支出する費用について 2006 年と 2016 年を比較すると、企業の教育訓練費は 1,541 円から 1,008 円へと低下しており、給与以外の労働費用に占める割合でも 1.8%から 1.3%へと低下している^{※10}。転職が当たり前の時代においては、企業主導の能力開発は当たり前ではなくなっていくのだろうか。

転職の一般化が企業の能力開発を再定義する

とはいえ、転職するなら企業は一切能力開発しない、とはなりがたいし、企業の役割を全て公的支援で担うことも現実味がない。この本質は、これまで企業が大部分を担ってきた能力開発機能を再構成する必要があるということである。

転職による人材の流動性が高まっていく今後、能力開発の主体とコストを誰がどのように分担するかは、100 年キャリア時代には避けて通ることができないきわめて重要な課題となる。長期雇用の社会において、企業が果たしてきた能力開発の機能を分解して、ある部分は個人が、あ

る部分は公的に、そしてある部分は引き続き企業が担うような、能力開発の機能を再構築する必要に迫られているといえるだろう。

たとえば、企業横断的な転職が一般化するなかで、企業横断的な学びプログラム構築も求められていく。大学などが行っているリカレント教育プログラムのうち企業が評価できるものについては、企業が講師を派遣するなどインタラクティブなプログラム構成にしたうえで、企業の能力開発の一環として取り入れる。つまり、直接的なコストは企業が負担するが、コンテンツ開発や学習環境構築を一定程度公的な部門が担うといったような設計も可能である。

企業の能力開発力が、転職の重要尺度に

また、企業における能力開発投資の意義を再考する必要もあるだろう。議論の方向性の一つには、**能力開発自体が可視化される仕組み作り**がある。育てるだけ育てた個人が別の企業に転職してしまうのであれば、誰も人材への投資を行わない。

能力開発への投資によって育成された人の力で直接的に業績が向上するというのみならず、投資自体が労働市場への訴求力となり人材獲得や定着に繋がる。たとえば求職者が企業の能力開発投資を評価するための制度づくりは必要な1つの要素である。

企業と個人の関係が問い直される

転職による人材流出をどう考えるかという問題は、企業と個人の関係性の再定義にほかならない。従業員への投資が企業の強さに繋がる、という長期雇用のなかでは容易に繋がった連環は、転職が当たり前の社会ではシンプルには繋がってくれない。人材が流動的な海外では、企業は優秀な人材の引き留めに大変なパワーをかけている。新たな仕組みづくりについて、議論を深めていく必要があるだろう。

※1: Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.

※2: 山本寛(2008)『転職とキャリアの研究』など

※3: 厚生労働省 (2016)「能力開発基本調査 平成 28 年度」 「企業主体である」「企業主体に近い」の合算、正社員対象

※4:同調査 「自分で職業生活設計を考えていきたい」「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」の合算、正社員対象

※5:同調査 自己啓発を行いかつ費用の補助を受けた者のうちの割合

※6:リクルートワークス研究所 (2017)「全国就業実態パネル調査 2017」

※7~9:厚生労働省 (2016)「能力開発基本調査 平成 28 年度」

※10:厚生労働省(2006、2016)「就労条件総合調査 平成 18 年、平成 28 年」

「高くつく転職」を生む隠れた制度

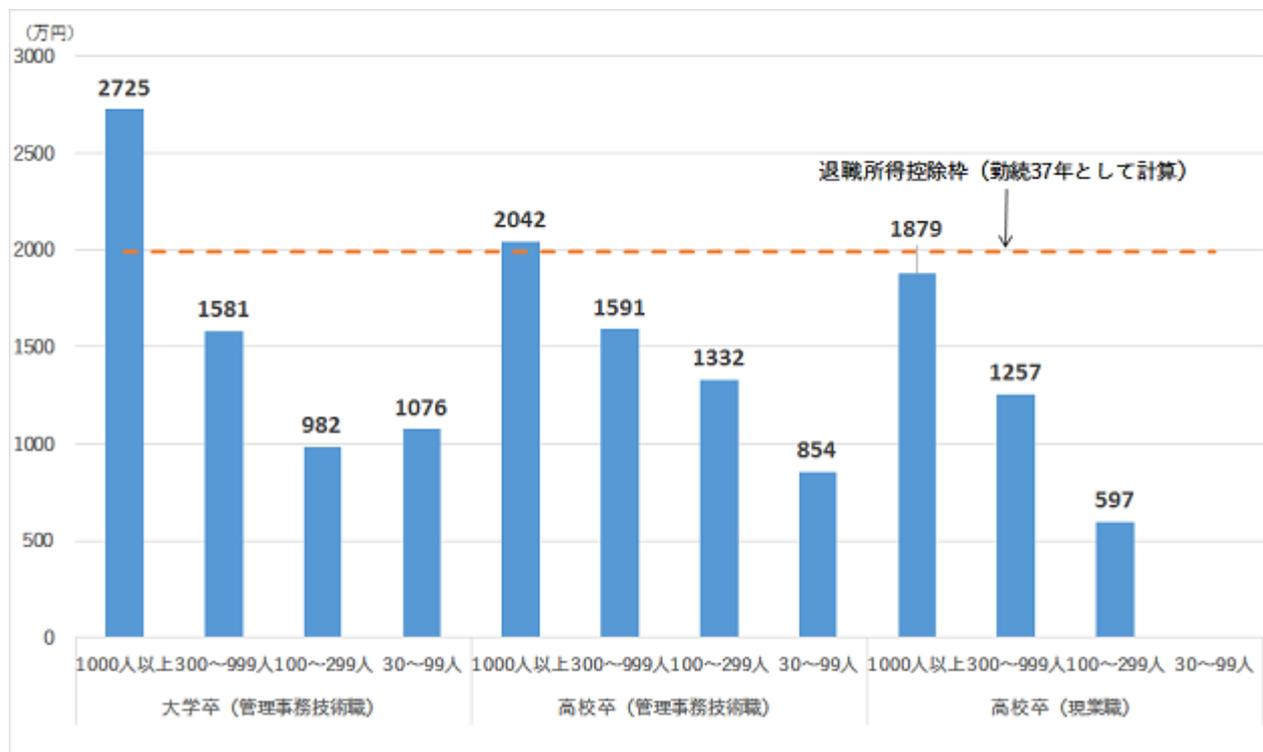
先のコラム『「賃金ダウンありきの転職」を乗り越える』で触れたように、日本では転職によって賃金が上がりにくく、その傾向は転職者の年齢上昇に伴ってはつきりする。問題は、国や地方の制度のなかにも「転職は高くつく」状況を生み出すものが存在していることだ。

長期勤続が税制上有利になる仕組み

その典型的な例と言えるのが、退職金に対する所得税の計算方法だ。退職金(額面)のうち課税の対象となるのは、退職金から退職所得控除を差し引いた金額のさらに半分である。この退職所得控除は①勤続20年以下の場合は勤続年数1年あたり40万円(控除額が80万円未満の場合は80万円)、②勤続20年以上の場合は800万円+20年を超える1年あたり70万円として計算される。つまり、勤続年数が長いほど、また、勤続年数が20年を超える場合に、より税の負担が軽くなる設計となっているのだ。例えば1000万円の退職金を一時金として受け取った人の場合、勤続年数5年の人は400万円が課税の対象となるのに対して、勤続25年の人には所得税がかからない。

この退職所得控除は、1950年代半ばには勤続年数の要素が加味されるようになり、その後も、老後の所得を保証する目的で拡大されてきた結果、現在では大企業で長年勤め上げた人の退職金に近いところまで控除の枠が拡大してきている^{※1}。実際に、勤続年数が35年以上の労働者が受け取る退職金(自己都合で退職した人の退職一時金)の平均的な金額と退職所得控除の枠を比較すると、退職所得控除の枠を使いきることができるのは、1,000人以上企業の管理・事務・技術職に限られている。(図表1)

図表1 退職所得控除枠と労働者1人あたり退職一時金の金額



出所:厚生労働省「平成 25 年就労条件総合調査」より作成

注:退職一時金は勤続年数 35 年以上の労働者の 1 人あたり金額。退職所得控除枠については勤続年数 37 年として計算した。

勤続年数に中立な制度が転職の負担感を高めている可能性

このように勤続年数と直接リンクするよう設計されている制度はまだ分かりやすい。しかし勤続年数や転職に中立な制度の中には、「日本の働き方」との関わりから転職の負担感を高めているものが存在する。住民税の課税方法はその一例である。

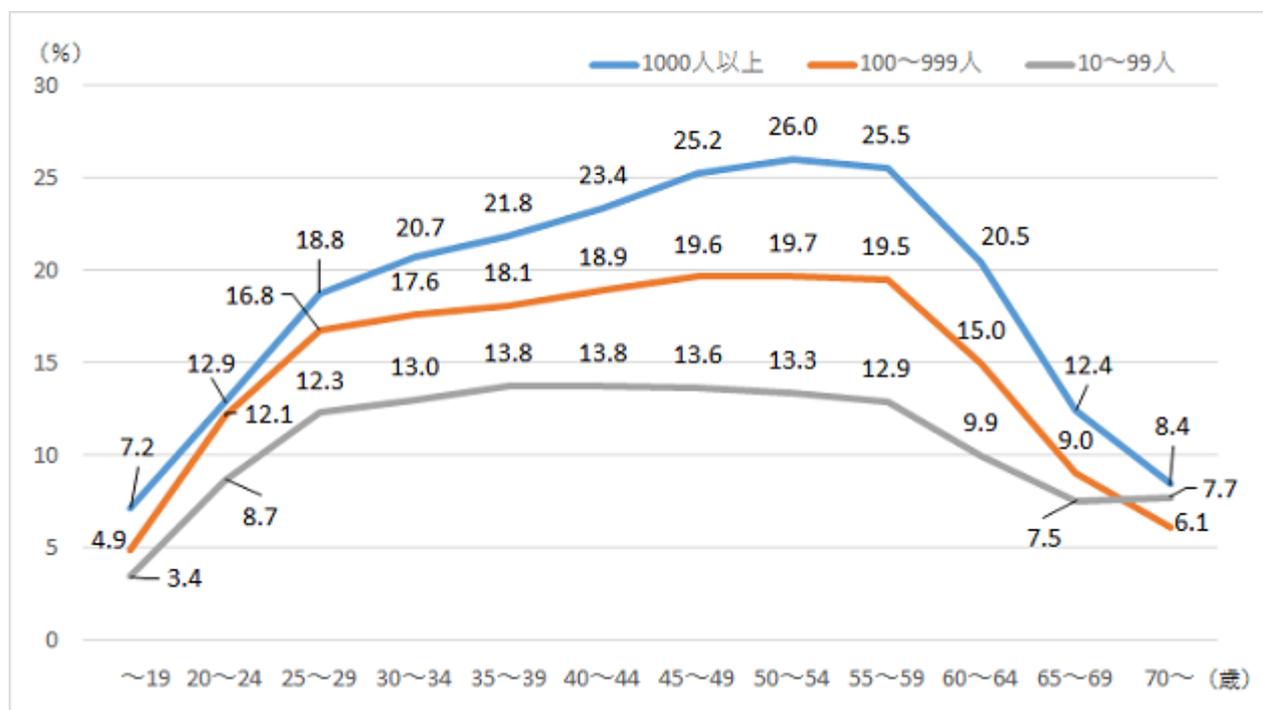
この点を考える材料として、まずは図表2を見てほしい。これは 10 人以上の民間の事業所で働く一般労働者の1年の賃金総額のうち、賞与がどの程度の割合を占めているのかを見たものだ。これによると年齢や学歴、企業規模計で見た場合の割合は 18%である。ただしこの割合は大企業勤務者や中高年齢層で高くなり、1000 人以上の企業に勤める 40~59 歳男性では、賞与は賃金総額の4分の1を占める。

次に賞与^{※2}がどのような理由で支給されるのかを考えると、多くは賃金の後払いや前期の業績に対する報償と位置づけられているため、支給対象の期間に実績がない(または在籍期間が短く実績が少ない)転職者の場合は、最初の一時金支給のタイミングで賞与の支給がゼロ又

は大幅な減額となるケースが多い。このため、基本的な労働条件が転職の前後で同じだとしても、転職1年目は賞与要因により賃金が減少しやすい。とりわけ、一時金の割合が高い大企業勤務者や中高年齢層は、転職後1年目に賞与要因による賃金減少の程度が大きくなりやすいと言える。

このように賞与要因で転職1年目の年収が減少しやすいことに加えて、住民税が前年度の所得に基づいて課税されることが、転職の負担感を高めている可能性がある。例えば、転職前の年収が527万円(厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2016年より、10人以上の民営企業で働く正社員男女の平均賃金と賞与から推計した金額)の独身者について考えてみよう。転職前後で月ごとの賃金や賞与の支払われ方は変わらないとする。この例では、転職後最初の賞与が支給されないことにより転職1年目の年収は480万円程度に低下する。しかし転職1年目の住民税は前年の年収に対して課せられるので、転職後の年収に対して課税される場合よりも年間3万円ほど高くなる^{※3}。住民税の課税方法については、これまでも定年退職で収入が低下した人の負担感を高めているとして問題視されてきたが、同じことは転職者についても言えるのではないだろうか。

図表2 年間収入に占める一時金の割合(企業規模別)



出所:厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」より作成

注:年間収入に占める一時金の割合は「決まって支給する給与」×12+賞与に占める賞与の割合として計算。10人以上の民営事業所で働く一般労働者(学歴計)。

未消化の年次有給休暇という隠れたコスト

このほかにも、退職時に未取得の年次有給休暇(以下、有給休暇)を企業が買い取る制度が存在しないことが、有給休暇の権利消滅という形で転職のコストを高めている可能性もある。

最初に有給休暇のルールを簡単に振り返ると、労働基準法で使用者は①雇い入れから6カ月間継続して勤務し、全労働日の8割以上出勤した労働者に有給休暇を与えることが義務づけられている。当初の支給日数は10日以上だが、勤続期間に応じて20日以上の付与が必要となる。付与日から1年以内に取得されなかった有給休暇は翌年に繰り越されるが、更に1年間取得されなかった場合にはその有給休暇の権利は消滅する。

日本の労働者の「休み方」の最大の特徴は、付与された有給休暇日数の半分近くが取得されないまま、権利が消滅しているとみられることだ。厚生労働省「就労条件総合調査」2016年によれば、退職者も含めた労働者1人あたり有給休暇付与日数は18.1日、平均取得日数は8.8日、平均取得率は49%である。ここから、消化されず翌年に繰越される有給休暇の日数は平均9.3日(18.1日マイナス8.8日)と言えそうだ。

この数字をもとに退職時に消化されていない有給休暇日数を考えると、平均して18~27日程度と考えられる。)になる。有給休暇を付与された直後に退職した等の場合は27日(退職年の平均付与日数プラス前年からの平均繰越し日数)、退職年に平均的な日数の有給休暇を取得している場合は18日(平均取得日数8.8日+前年からの平均繰越し日数9.3日)となるためだ。

取得されない有給休暇の買い取りは、労働者の心身の疲労を回復させるという制度の趣旨に合わないため認められていない。ただし、退職の場合は、その後に有給休暇の権利を行使できないため、日数に応じて会社が金銭給付を行っても良いとされている。とはいえ、このような金銭給付には企業側のメリットが少なく、多くの場合、退職者は未取得の有給休暇の権利を放棄する、という隠れたコストを負担している。

たとえばフランスでは、退職時に取得されていない有給休暇に対して有給休暇手当を支給する仕組みがあるように、転職すると未取得の有給休暇の権利が失われる問題に対応する手立てがないわけではない^{※4}。有給休暇の取得を促すと同時に、退職時に未取得の有給休暇を買い取る制度を導入することも一案だろう。

転職の負担感につながる制度の総点検を

なお、厚生労働省は2017年10月1日に「労働時間等設定改善法」に基づくガイドライン(労働時間等見直しガイドライン)を見直し、転職者に労働基準法で定めるよりも早いタイミングで初めての年次有給休暇を付与することについて、企業に職場の実情を踏まえて検討するよう促す文言を追加している。この見直しはあくまで「検討」を促すものであるが、政府として転職の阻害要因となる制度を見出し、見直していこうという意図は読み取れる。

しかしこれまで見てきたように、転職の負担感を高めている制度は、勤続年数や転職のタイミングと直接結びつくものばかりではない。働く人にとって「転職」をより良い機会としていくためには、勤続期間に紐づけられた制度以外にも目を向けながら、転職の負担感を高めない制度のあり方を広く考えていくことが必要ではないだろうか。

※1:この部分は犬飼久美(2013)「退職金課税の現状と問題点」『立命館法学』2013年第4号に基づいている。

※2:一時金には就業規則等で支給時期や基準、支給額の決定方法が定められ、労働基準法の賃金とみなされるものから、そうした規定がなく使用者の裁量に委ねられた任意的・恩恵的給付とみなされるものまである。ここでは労働基準法の賃金とみなされる一時金を念頭に置いている。

※3:住民税の計算の基礎となる課税所得の計算にあたり、厚生年金・雇用保険料は2017年9月以降の保険料率を適用。協会けんぽ加入とし保険料は10%と仮定。住民税は課税所得×10%+5000円として計算。

※4:なお期間内に消化されなかった有給休暇の持ち越しや買い取りは認められない(ジェトロ・パリ事務所「フランスの労務知識 第7回有給休暇」2016年12月)。

Vol.1	転職を未来への「機会」にするために	2017.12.14 公開
Vol.2	「賃金ダウンありきの転職」を乗り越える	2017.12.14 公開
Vol.3	メンバーシップ型の日本での転職—「転職=即戦力」幻想の先へ	2017.12.18 公開
Vol.4	企業の人材投資と転職増は両立するか	2017.12.21 公開
Vol.5	「高くつく転職」を生む隠れた制度	2017.12.22 公開

労働政策センター
中村天江
大嶋寧子
古屋星斗