

「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 —

日本型雇用の問題は何か



日本型雇用

企業主導

OJT

キャリア自律

二重構造

多国間調査

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



概要



日本型雇用の典型的イメージではなく、実態に基づいて日本の雇用のあり方の議論がなされることを目指し、日本を含む7カ国で「Global Career Survey 2024 (GCS2024)」を行った。日本の雇用の実態を解析した報告書が『「日本型雇用」のリアル』、日本型雇用の問題を検証したのが『日本型雇用の問題は何か』である。「日本の雇用のあり方を考える」(連載コラム)では、調査結果に基づいた識者インタビューやワークス所員の考察を発信している。

問題意識

高度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、企業主導の職種や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晚立ち行かなくなる、定期異動とOJTにより育成されるジェネラリストの能力は、企業特殊性が高いために転職市場が発達しない、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、雇用のあり方を見直していこうという動きも生じている。

しかしながら、それらの議論や動きは日本型雇用の典型的イメージを前提になされているものが目立つ。本プロジェクトでは、日本の雇用の実態を多国間調査により解析することで、実態に基づいてこれからの日本の雇用のあり方の議論がなされることを目指した。

結論

表 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	● 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	● 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	● 「業務命令」による職種・勤務地変更の可能性と経験率は日本が最も高い	● 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	● 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	● 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ない人が少ない ● 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	● 「OJTを受けた」割合は39.8%と、日本が圧倒的に低い	● 日本のOJTは、教育プログラムに基づかない現場任せ ● 日本の若年層は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	● 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、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	● 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	● 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	● 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

「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、ドイツ、フランス、英国、米国、中国、スウェーデンの大卒以上の30代、40代の男女で企業などに雇用されている人を対象に調査を実施。日本型雇用の7つの特徴が、現在の日本の雇用において特徴的であるか否かを、多国間比較により検証した。

結果(上記の表)の中でも想定外であったのは「OJTによる育成」を受けた割合が39.8%と日本が圧倒的に低いことだ。異動についても「企業主導の人事異動」によるものが多少高いだけで、経験率は一番低く、「定期異動とOJTにより人材を育成していく」という日本型のイメージが覆された。「新卒一括採用」と「終身雇用」という入口と出口の枠組みは

変わらない中で、長期で人材を育成できていないという日本の課題が表出した。

日本型雇用の問題は何か

GCS2024を活用し、旧来型の日本型雇用で言われてきた問題を検証した。明らかになったのは、未だに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日本の雇用の姿であった。具体的には、新卒一括採用で入社した生え抜き人材を優遇し、男性と同じ仕事をしていても女性の年収を抑え、また、従業員の自己啓発も、キャリア自律も促せていない。雇用のあり方を見直す動きもある中で、従来の仕組みを変えることの難しさが表れた。

Works
Reportは
こちら

「日本型雇用」のリアル

https://www.works-i.com/research/report/gcs2024_report1.html



日本型雇用の問題は何か

https://www.works-i.com/research/report/gcs2024_report2.html

