

日本的人事管理と転職

～転職したいのに転職しないのはなぜか

規制改革推進会議2016.12.2

ニッセイ基礎研究所

松浦 民恵

本日本話したいこと

- 中高年の割合が高い、いびつな年代別構成の一方で、管理職のポスト等は限られており、せっかく育成されてきた中高年人材に対して、十分な活躍の場が与えられていないのではないかという指摘がある。
- とりわけ大企業の中高年人材(特にホワイトカラー)について、人手不足に悩む中小企業でより活躍できる場があるのであれば、企業にとっても本人にとっても良いのではないかと、という意見もある。
- そこで、本日は、特に大企業に焦点を当て、また、中高年人材(ホワイトカラー)を多く包含する男性正社員を念頭に、転職の阻害要因について考える。
- 具体的には、以下の3点についてお話しする。
 - 転職の現状
 - 男性正社員が、転職したくても転職しない理由
 - 転職を希望した場合に、転職しやすくするための環境整備

ホワイトカラーの年代別構成(2012年度)

団塊ジュニア世代

バブル経済期の大量採用層

正規の職員・従業員のホワイトカラー		(人)				
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	14,729,000	2,603,200	4,018,600	4,066,000	3,194,200	819,900
1000人以上	3,235,100	566,600	852,900	1,041,300	701,800	67,400
うち、管理的職業従事者		(人)				
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	214,300	1,200	12,600	50,100	107,500	42,700
1000人以上	55,600	500	3,400	18,800	28,900	4,100
正規の職員・従業員のホワイトカラー		(%)				
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	100.0	17.7	27.3	27.6	21.7	5.6
1000人以上	100.0	17.5	26.4	32.2	21.7	2.1
うち、管理的職業従事者		(%)				
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
計	100.0	0.6	5.9	23.4	50.2	19.9
1000人以上	100.0	0.9	6.1	33.8	52.0	7.4

※ホワイトカラーには「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」を含む。「15～19歳」は掲載していない。

資料：総務省「2012年度就業構造基本調査」より作成。

※2012年度からは「販売従事者」のなかに「営業職業従事者」が新設されたが、それを含めても年代別構成比はさほど変わらない。

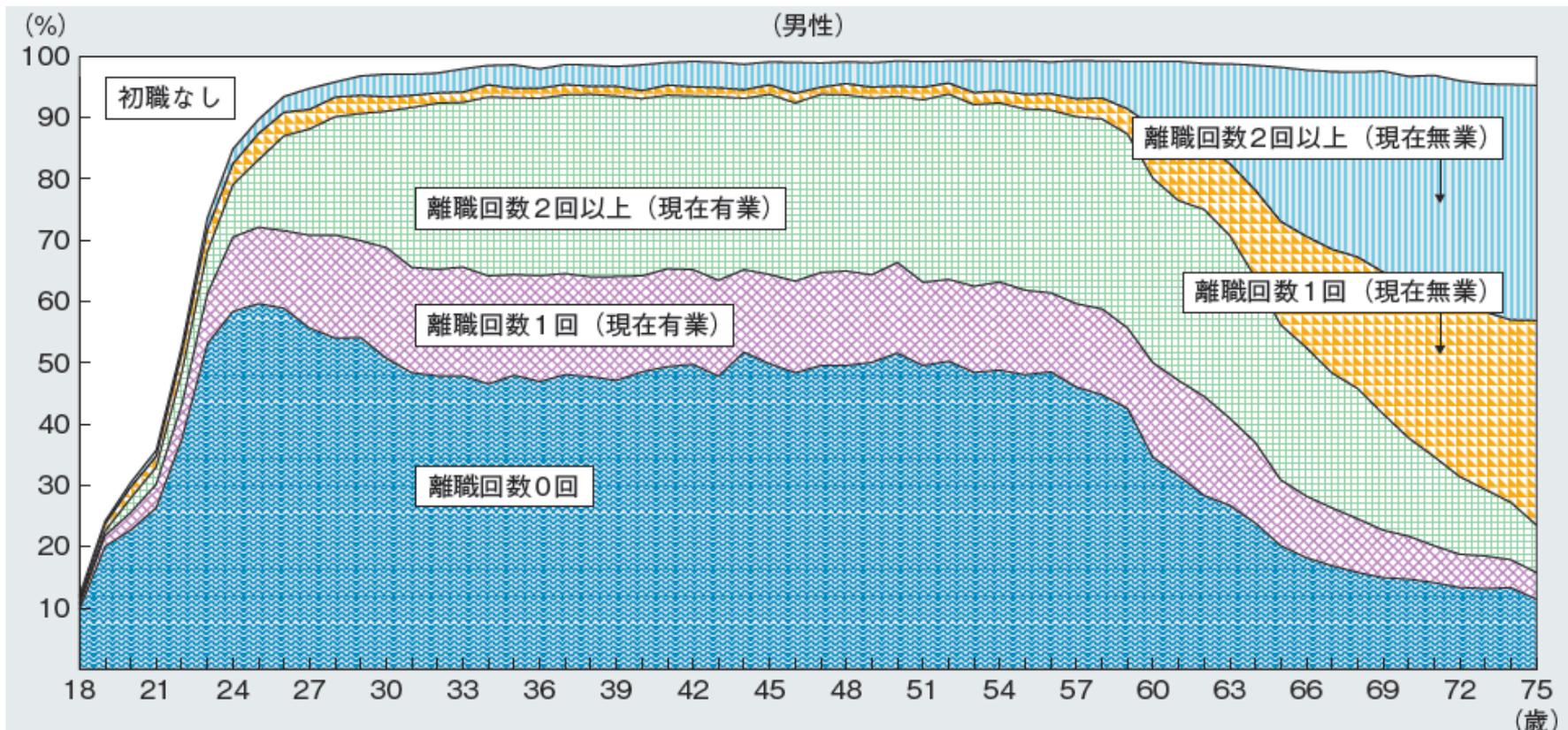
正規の職員・従業員の転職率と正規の職員・従業員数の推移



注: 転職率は労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計2015」(140頁)より、「正規の職員・従業員」数については平成14年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」より1~3月平均値、平成13年以前は総務省「労働力調査(特別調査)」より2月値にて作成されたもの。

資料: 労働政策研究・研修機構『マクロの労働移動、転職市場の実態—既存統計とヒアリング調査より—』(資料シリーズ No.168)より。

年齢別初職からの、男性の離職回数割合



注1: 現職が初職である者が「離職回数0回」、前職が初職である者が「離職回数1回」、その他が初職である者が「離職回数2回以上」とされている。

注2: 初職の有無が不詳な者は、集計対象から除かれている。

資料: 厚生労働省『平成26年版 労働経済の分析—人材力の最大発揮に向けて—』より。

総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計されたもの。

雇用者に占める転職希望者等の割合

(%)

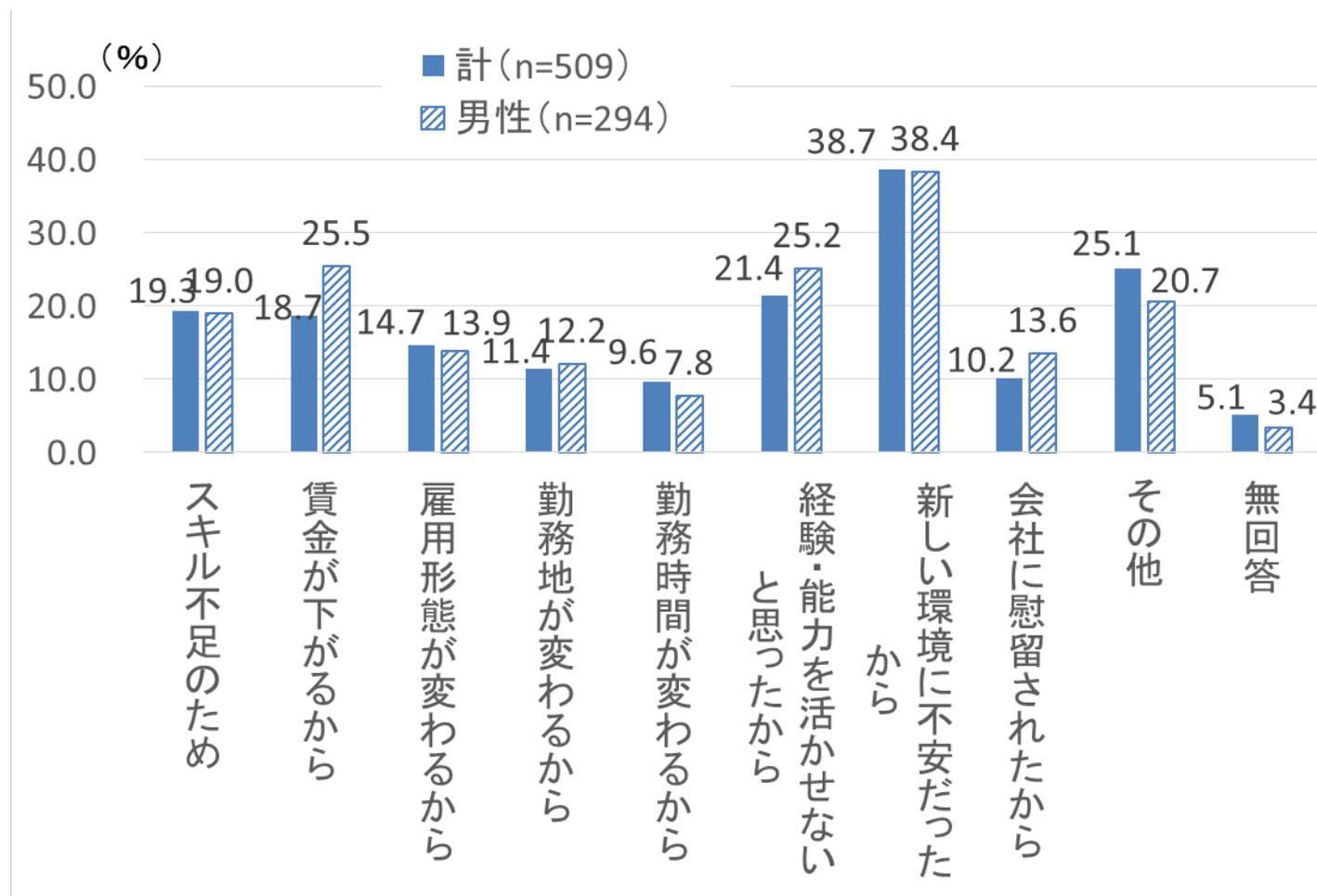
	計	年齢別				雇用形態別		規模別					
		25～34 歳	35～44 歳	45～54 歳	55～64 歳	正規の 職員・ 従業員	非正規 の職員・ 従業員	1～29 人	30～ 499人	500人 以上	官公		
計	転職希望者の割合	12.7	18.6	14.5	11.8	8.3	9.7	22.7	11.8	15.7	15.1	8.3	
	求職者の割合	4.2	6.7	4.7	3.9	2.5	2.7	8.5	4.1	5.2	4.8	3.1	
	うち週35 時間以上	転職希望者の割合	11.3	17.2	12.6	9.7	6.8	9.6	25.8	9.9	14.5	13.3	6.0
		求職者の割合	3.5	5.8	3.8	3.0	1.8	2.6	9.8	3.3	4.5	3.8	2.0
男性	転職希望者の割合	11.0	17.5	11.9	8.8	7.6	9.5	25.4	10.8	14.2	12.6	5.0	
	求職者の割合	3.8	6.8	3.8	2.8	2.6	2.7	10.9	4.0	4.8	3.9	2.1	
	うち週35 時間以上	転職希望者の割合	10.3	16.3	11.3	8.2	6.7	9.5	27.1	9.6	13.5	11.6	3.6
		求職者の割合	3.3	5.7	3.3	2.5	1.8	2.6	11.3	3.4	4.3	3.3	1.4

資料：総務省「労働力調査」(2015年)より、筆者作成。

転職の現状

- 男性については、1回も転職しないケースが約半数を占める。
- 転職率も転職を希望する割合も低調。求職している割合はさらに低い。

転職未経験者が転職を希望しながら転職しなかった理由(複数回答)

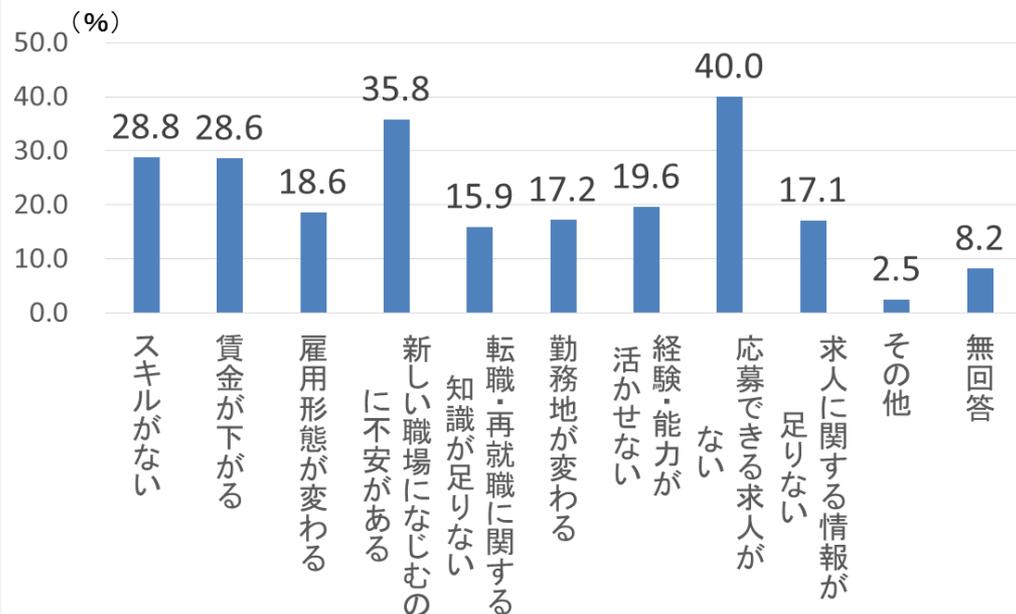


注1: 45歳～74歳までの郵送調査協力モニター6000人を対象として、2015年1～2月に実施された調査。有効回答は5357人(89.3%)。

注2: 転職・再就職の希望経験のある転職・再就職未経験者について。

資料: 労働政策研究・研修機構『中高年齢者の転職・再就職調査』調査シリーズNo.149(2016年4月)より。

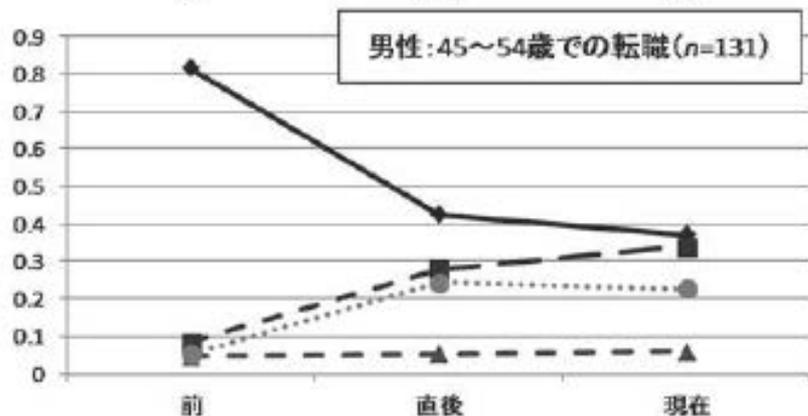
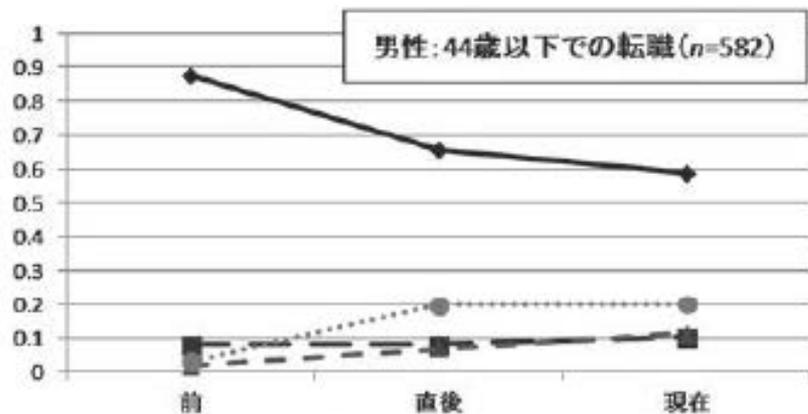
転職・再就職にあたっての障害(複数回答)



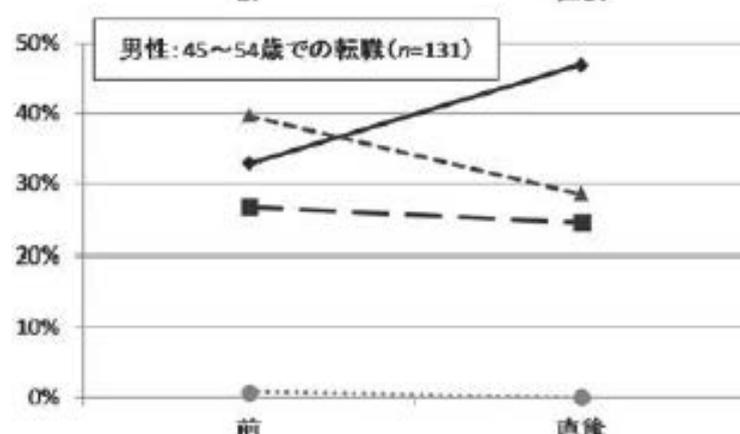
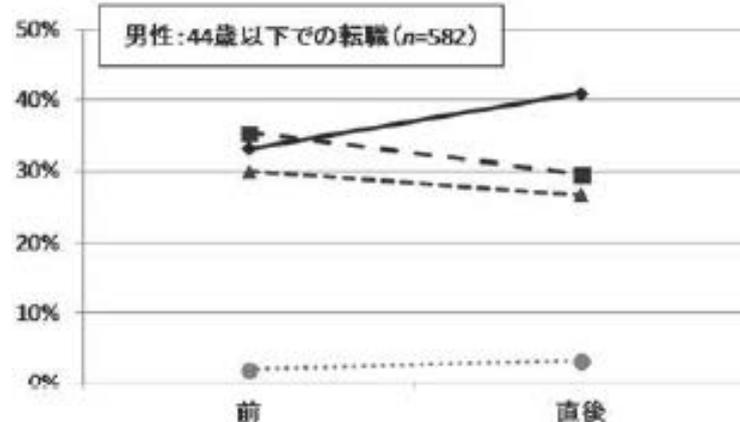
注: 45歳~74歳までの郵送調査協力モニター6000人を対象として、2015年1~2月に実施された調査。有効回答は5357人(89.3%)。
 資料: 労働政策研究・研修機構『中高年齢者の転職・再就職調査』調査シリーズNo.149(2016年4月)より。

		n	スキルがない	賃金が下がる	雇用形態が変わる	新しい職場になじむのに不安がある	転職・再就職に関する知識が足りない	勤務地が変わる	経験・能力が活かせない	応募できる求人がない	求人に関する情報が足りない	その他	無回答
男性	総計	2646	26.7%	36.6%	19.9%	30.2%	17.1%	18.4%	26.0%	37.3%	17.2%	2.7%	7.3%
	45~59歳	1302	34.8%	53.0%	23.7%	31.0%	18.7%	20.8%	25.9%	35.3%	17.5%	2.5%	2.6%
	60~64歳	448	23.9%	27.9%	17.4%	33.9%	17.4%	15.8%	22.5%	46.7%	20.5%	2.7%	5.1%
	65~69歳	459	18.7%	16.8%	15.7%	31.6%	16.3%	16.1%	26.4%	36.8%	15.3%	3.7%	12.9%
	70歳以上	437	14.0%	17.4%	15.6%	22.9%	12.6%	16.5%	29.3%	33.9%	14.6%	2.3%	17.6%

直近の転職年齢別 転職前後の雇用形態・企業規模の変化



◆ 正社員 ■ 非正社員 ▲ 役員
● 自営業主・家族従業者



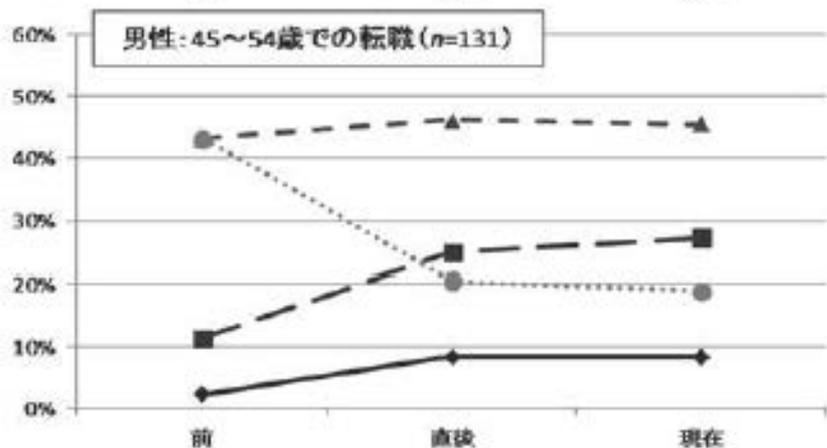
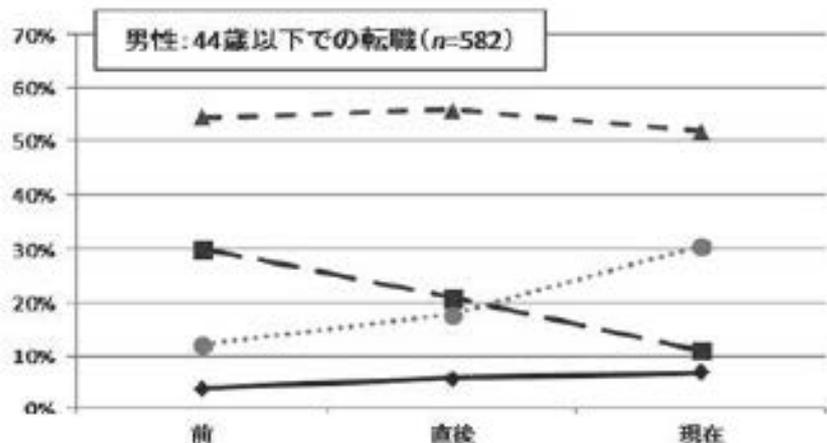
◆ 小規模(30名未満) ■ 中規模(30~299名)
▲ 大規模(300名以上) ● 官公庁

注1: 45歳~74歳までの郵送調査協力モニター6000人を対象として、2015年1~2月に実施された調査。有効回答は5357人(89.3%)。

注2: 1年以上前に転職経験があり現在就業中の人について。無回答は除外。

資料: 労働政策研究・研修機構『中高年齢者の転職・再就職調査』調査シリーズNo.149(2016年4月)より。

直近の転職年齢別 転職前後の月額賃金の変化



- ◆ 10万円未満
- 10万円以上20万円未満
- ▲ 20万円以上40万円未満
- 40万円以上

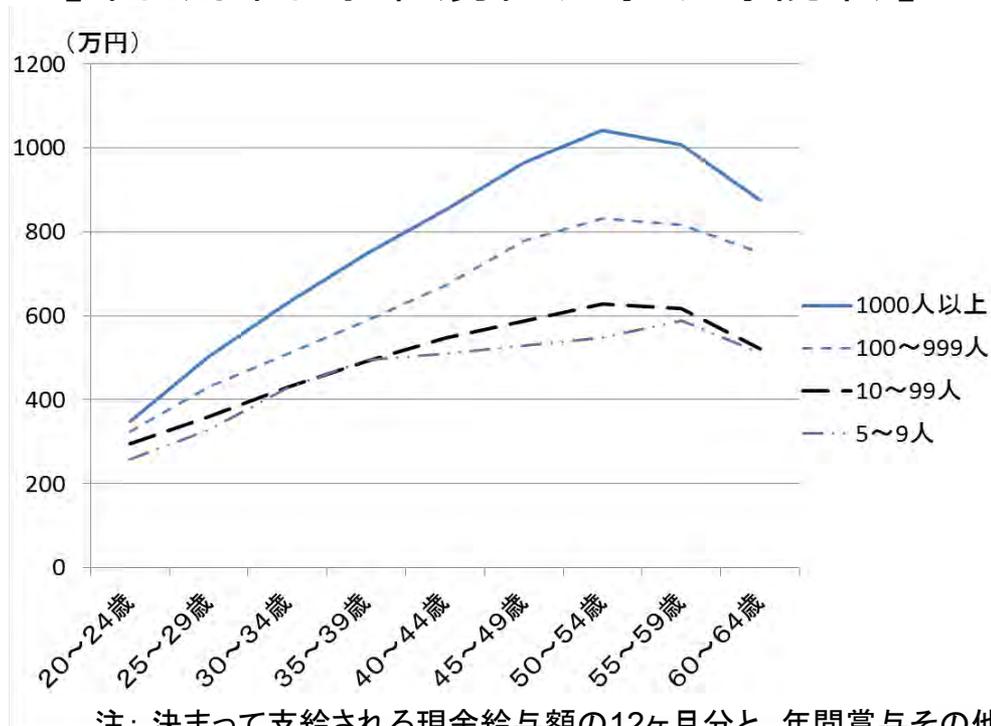
注1: 45歳~74歳までの郵送調査協力モニター6000人を対象として、2015年1~2月に実施された調査。有効回答は5357人(89.3%)。

注2: 1年以上前に転職経験があり現在就業中の人について。無回答は除外。

資料: 労働政策研究・研修機構『中高年齢者の転職・再就職調査』調査シリーズNo.149(2016年4月)より。

<参考>

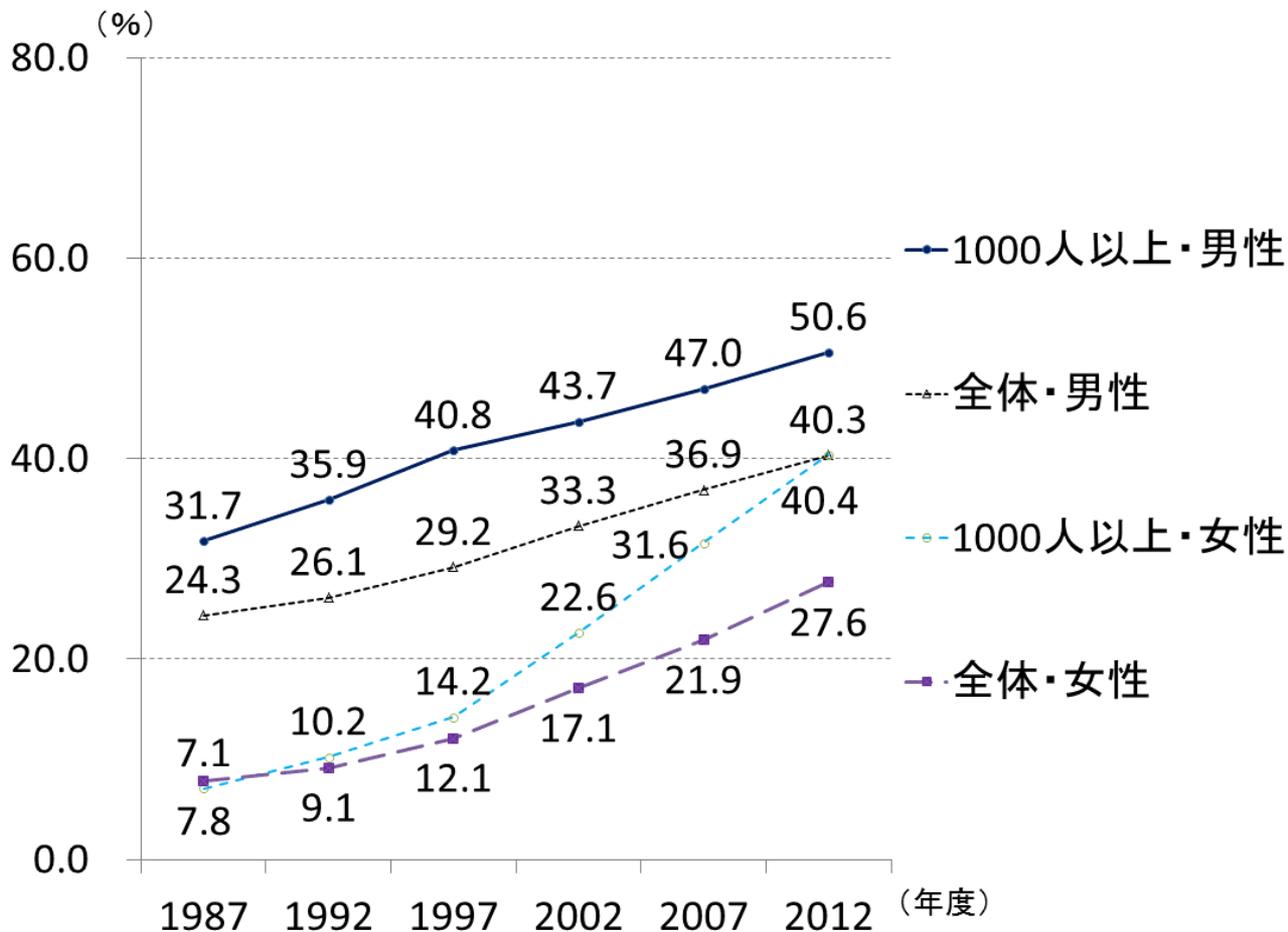
【年代別年収水準(男性/大学・大学院卒)】



注: 決まって支給される現金給与額の12ヶ月分と、年間賞与その他の特別給与額を足して算出。

資料: 厚生労働省「賃金センサス」(2015年)より、筆者作成。

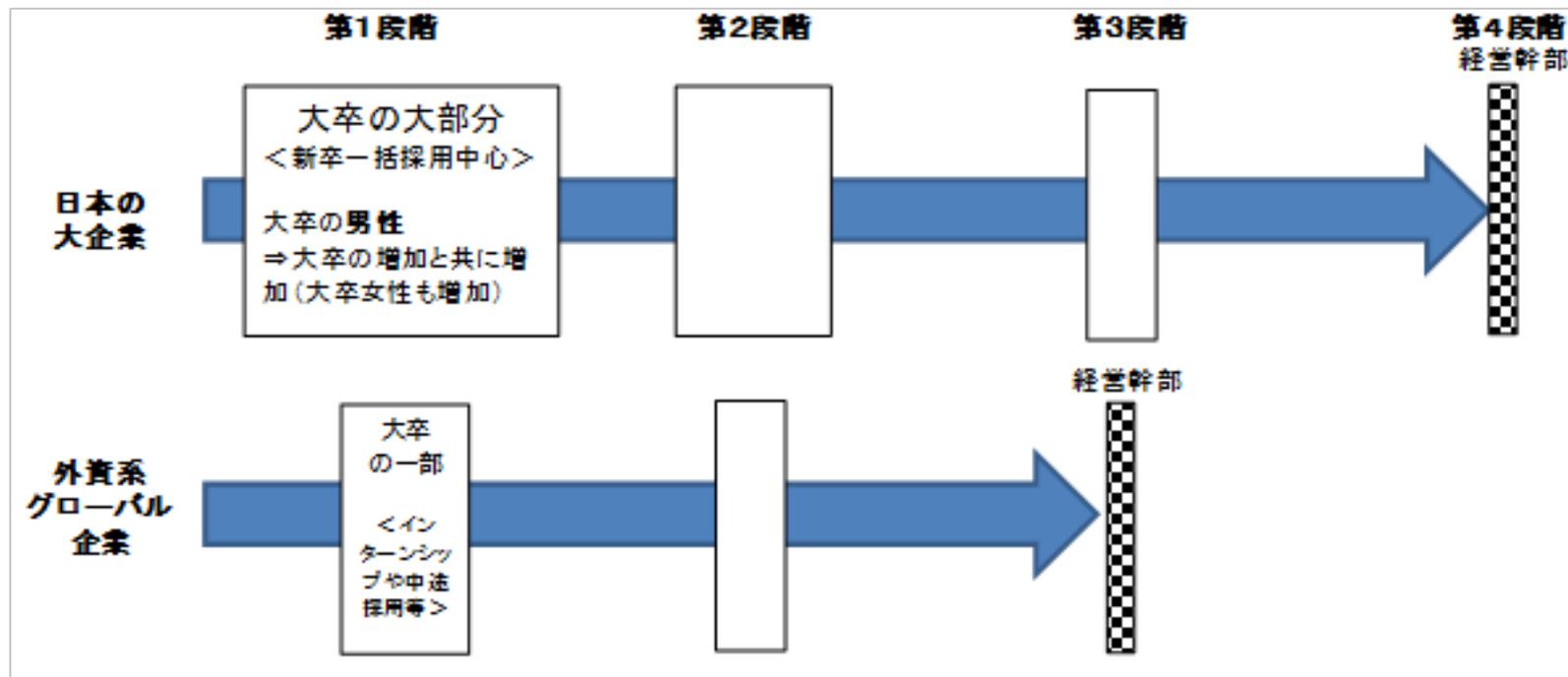
正社員に占める大卒比率の推移



注:「大卒」には大学院修了を含む。

資料:総務省「就業構造基本調査」より、筆者作成。

経営幹部の選抜プロセス(イメージ図)

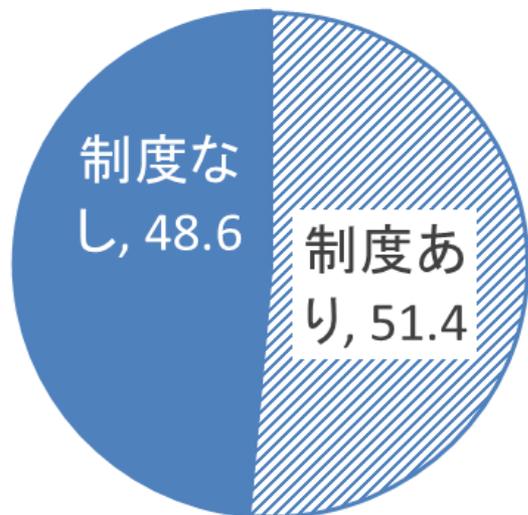


資料:筆者作成。

- リクルートワークス研究所(2013)『Works人材マネジメント調査2013 調査報告書【基本分析編】』によると、若手間で昇給・昇格に差がつき始めるのは入社後平均5.09年、管理職と専門職に分かれるのは入社後平均12.96年となっている。

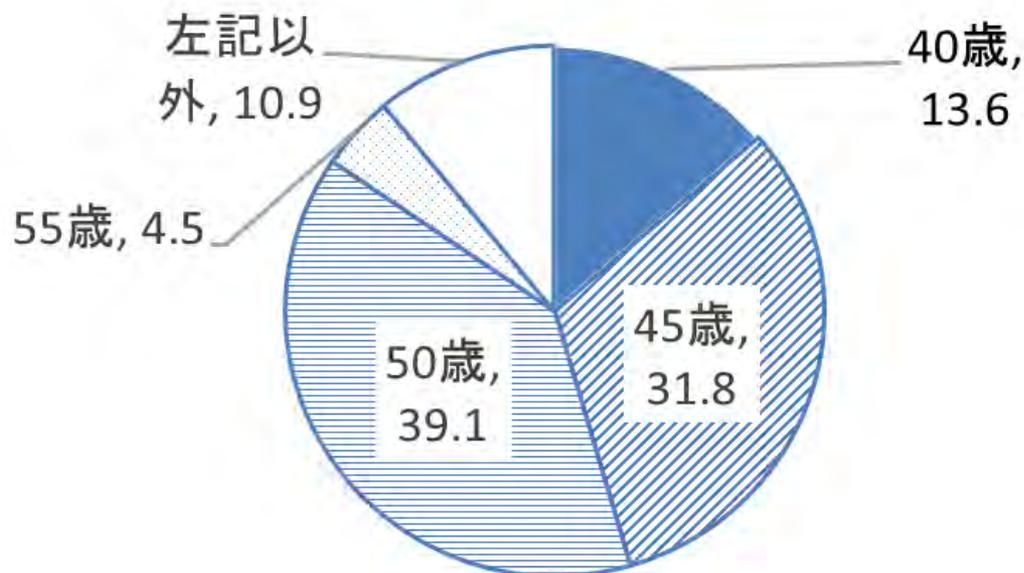
早期退職優遇制度の有無と、制度適用年齢

【早期退職優遇制度の有無】



n=216

【早期退職優遇制度の適用年齢】



n=111

資料: 中央労働委員会「平成27年退職金、年金及び定年制事情調査」より、筆者作成。

男性正社員が、転職したくても転職しない理由

- 転職を希望しながら転職しなかった理由(複数回答)を、45歳～74歳の男性についてみると、上位3位は、「新しい環境に不安だったから」「賃金が下がるから」「経験・能力を活かせないと思ったから」。
- 転職・再就職の障害(複数回答)に関する、45～59歳の男性の回答をみると、「賃金が下がる」が過半数を占め、次に「応募できる求人がない」「スキルがない」が続く。
- 転職したいのに転職しないという結果に至るのは、日本的人事管理の現状によるところも大きい
 - ①企業としては、新卒一括採用後の教育投資の回収期間は定着してほしいがゆえに、選抜の結果を曖昧にしてモチベーションを維持しようとする(個別企業にとっては、短期的には合理的←社会全体としては、長期的には課題が多い)
 - ②一方で、企業は、一定年齢以上(45歳、50歳等)になると能力や経験に見合った仕事を用意できなくなり、早期退職や転職支援に前向きになる
 - ③しかしながら、その年齢では賃金カーブが上昇しきっており、特に大企業から中小企業に転職すると賃金が大幅に低下する(家族からも、転職を反対される可能性が大きい)
 - ④さらに、年代が高くなると正社員としての転職も難しくなってくる
 - ⑤結局のところ、中高年の社員は転職したくても転職を思いとどまる傾向

転職を希望した場合に、転職しやすくするための環境整備①

- 男性社員の転職の二大ネックは、①賃金の低下、②環境変化への不安
- 転職したいのに転職できない状況は、長期的には本人にとっても企業にとってもマイナス
- 賃金の低下について
 - 転職支援のタイミングが遅すぎる
⇒40歳より前に自分のキャリアについて考える機会が必要
(企業は選抜の結果を伝えるべき)
 - そうはいっても企業は短期的な個別最適を優先する可能性が高く、早くから転職支援を行う可能性は低い
⇒国の労働移動支援助成金は「事業規模の縮小等により離職を余儀なくされる」ケース、それも企業を対象とした助成金だが、本人希望の転職に対して、企業を介さない助成の仕組みを検討する余地はあるのではないか
 - 年功カーブが多様になれば、転職市場は拡大し得る
⇒職務が限定される社員が増えれば、横断的な職種別賃金相場の形成にもつながり得る
 - 夫婦の双方が家計を支えている方が、転職リスクがとりやすくなる

転職を希望した場合に、転職しやすくするための環境整備②

■ 環境変化への不安

➤ 環境変化への対応に向けた支援は不可欠

⇒企業内特殊能力は転職先では使用できない、求められる役割が変われば必要とされる能力も変わってくる、「前の会社では」は禁句、転職直後はまずはじっくり様子を見る、等の注意点を伝授

➤ 転職の成功体験をあまり知らないことが、転職に対する不安を増幅

⇒成功体験の事例を広める

➤ 自社以外の環境を知らない(本人のキャリアのみならず、企業の人材育成面でもマイナス)

⇒企業が退職後の再雇用を認める

(自己都合退職者の再雇用制度の新たな展開)

⇒企業が休職(他の企業での勤務等も可とし、戻っても昇進レースから外れない仕組み)を認める

⇒企業が副業を認める

(最大のネックは労働時間管理(本業と副業で通算)だが、労働者保護の観点からここを疎かにするわけにはいかない。本業に悪影響を及ぼすケース等を列挙した限定的な副業禁止規定を設け、それ以外の副業については本人の決定に委ねるという「緩やかな運用」がどこまで許容されるか)

副業についての詳細は、拙稿「再び注目される副業—人事実務からみた課題と方向性」を参照されたい。<http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=54366?site=nli>

＜参考＞雇用形態別にみた副業者の特徴

	男女計		男性		女性		
	本業が 正規の職 員・従業員	本業が 非正規の職 員・従業員	本業が 正規の職 員・従業員	本業が 非正規の職 員・従業員	本業が 正規の職 員・従業員	本業が 非正規の職 員・従業員	
計（万人）	3,311	2,043	2,281	648	1,030	1,394	
副業あり（万人）	60	108	45	36	15	71	
副業ありの割合（％）	1.8	5.3	2.0	5.6	1.4	5.1	
副業あり計（％）	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	
副業の 就業形態 （％）	自営業主	(38.8)	(24.9)	(45.6)	(39.0)	(18.6)	(17.6)
	家族従業者	(18.1)	(14.9)	(17.2)	(10.1)	(20.9)	(17.4)
	雇用者	(43.0)	(60.2)	(37.2)	(50.9)	(60.5)	(65.0)
年齢 （％）	29歳以下	(7.3)	(17.6)	(6.6)	(19.6)	(9.2)	(16.6)
	30～39歳	(16.7)	(16.7)	(15.6)	(15.3)	(19.9)	(17.4)
	40～49歳	(25.5)	(22.5)	(25.8)	(11.9)	(24.4)	(28.0)
	50～59歳	(35.1)	(20.7)	(36.7)	(14.5)	(30.5)	(23.9)
	60歳以上	(15.4)	(22.5)	(15.3)	(38.8)	(16.1)	(14.1)

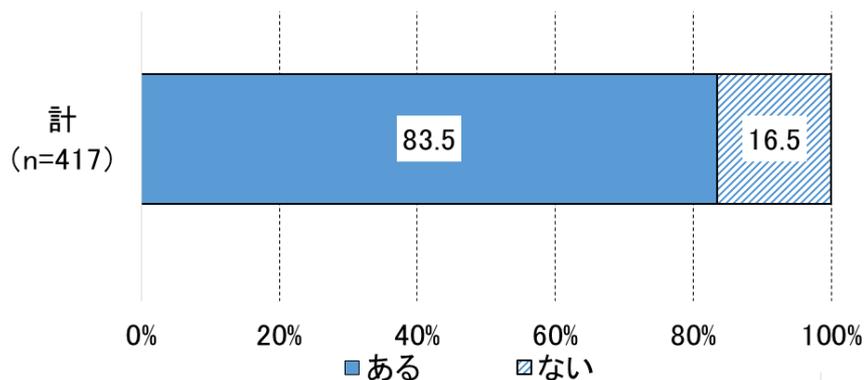
注1：雇用者計（雇用形態不明を含む）でみると、副業ありの割合は3.4%（192万人）である。

注2：「自営業主」とは個人経営の商店主、工場主、農業主、開業医、弁護士、著述家、家政婦など自分で事業を営んでいる者。「家族従業者」とは自営業主の家族で、その自営業主の営む事業を無給で手伝っている者。「雇用者」とは会社、団体、個人、官公庁、個人商店などに雇われている者。

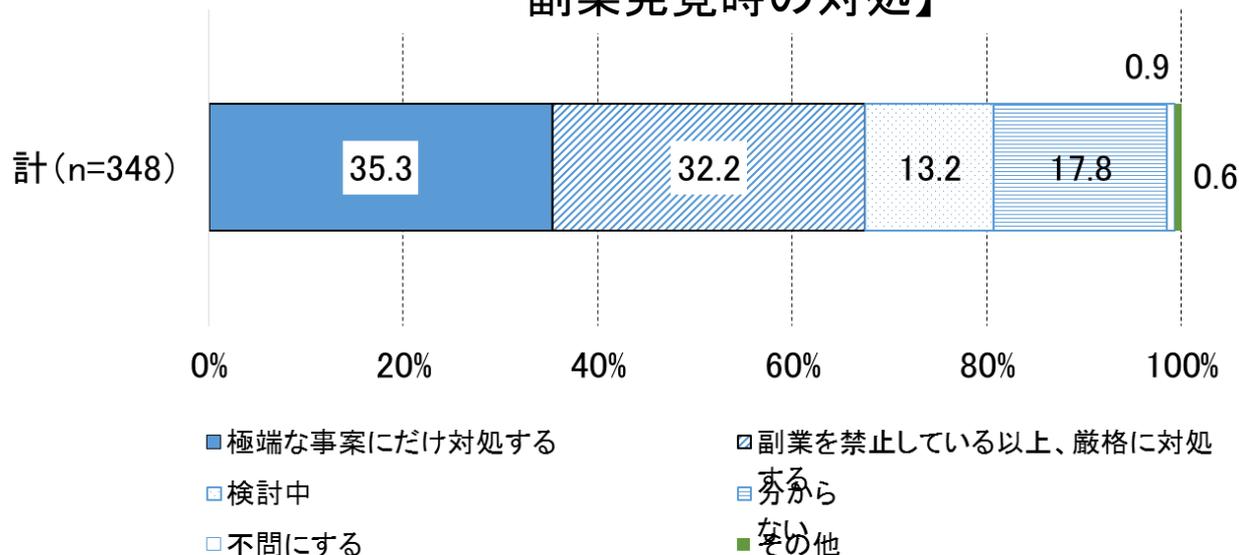
資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」より、筆者作成。

<参考> 副業に対する企業の対応の現状

【就業規則における副業禁止規定の有無】



【副業禁止規定のある企業における副業発覚時の対処】



注:『労政時報』定期購読者向けサイト「WEB労政時報」の登録者から抽出された本社勤務の人事労務・総務担当者2万3,177人に対して、2015年11月11～18日にかけて実施されたWEBアンケート調査。417社(1社1名)から回答を得ている。

資料:労務行政研究所「緊急調査 企業のマイナンバー対応状況アンケート」より。

<参考> 副業に関する社会保険の取り扱い①

	適用要件	副業の取り扱い	
		保険料	給付
労災保険	労働者	<p>A社、B社それぞれに、適用の要否が判断され、双方で適用される。 保険料はそれぞれの賃金に応じて、それぞれが負担。 <労働者災害補償保険法1条></p>	<p>B社での災害によりA社も休業した場合であっても、B社の労災保険によりB社のみの賃金に基づいて休業補償給付が支給される。 <二重雇用にある者の平均賃金算定方法(昭和28年10月2日基収第3048号)> A社、B社間の移動中の災害については、合理的経路であり、逸脱中断がない限り通勤災害の対象となる。 <労働者災害補償保険法7条2項2号></p>
雇用保険	31日以上雇用見込みがあり、週に20時間以上の雇用実態がある	<p>A社、B社それぞれに、適用の要否が判断されるが、双方ともに適用の要件を満たす場合には、主として生計を維持する賃金を受給する勤務先(通常はA社)で適用(保険料も負担)。 <厚生労働省「雇用保険に関する業務取扱要領」第3、20352(2)イ2以上の事業主の適用事業に雇用される者> A社、B社単独で適用の要件を満たさない場合は、A社、B社いずれにおいても適用はなく、保険料負担も発生しない。</p>	<p>A社、B社の双方ともに雇用保険適用の要件を満たす場合、A社を離職しても、B社で雇用保険が適用されるので、その時点での給付はない(さらにB社を離職すれば給付あり)。 雇用保険の適用の要件を満たしているのがA社のみ場合は、A社を離職した時点で給付がなされる(B社からの収入との給付の調整がなされる)。 <雇用保険法19条></p>

注1:説明を簡易にするために、仮に本業の勤務先をA社、副業の勤務先をB社とする(いずれも雇用関係を想定)。

注2:斜体は参考となる法律・政令・施行規則・通達等。

資料:社団法人情報サービス産業協会(2005)『情報サービス産業における多様就業型ワークシェアリングの実践—平成16年度多様就業型ワークシェアリング業種別制度導入事業—』(厚生労働省委託事業)「複数就業の場合の社会保険の取り扱い」をもとに、筆者が修正・追記。

<参考> 副業に関する社会保険の取り扱い②

	適用要件	副業の取り扱い	
		保険料	給付
厚生年金保険・健康保険	<p>「通常の就労者」(フルタイム勤務)の所定労働時間・日数の概ね3/4以上</p> <p>あるいは</p> <p>以下の要件に合致(学生は適用除外)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所定労働時間が週20時間以上 ・月額賃金8.8万円以上 ・雇用期間1年以上 ・従業員数501人以上 	<p>A社、B社それぞれに、適用の要否が判断されるが、双方ともに適用の要件を満たす場合には、A社、B社がそれぞれの報酬に応じて保険料を按分して負担。</p> <p><厚生年金保険法82条、厚生年金保険法施行令4条、健康保険法161条、健康保険法施行令47条></p> <p>A社、B社のどちらかで適用される場合は勤務先が、双方で適用される場合は本人が、資格の取得・喪失や標準報酬算定に関連する事項の届け出を行う。</p> <p><厚生年金保険法27条、健康保険法48条、厚生年金保険法施行規則2条、健康保険法施行規則37条></p> <p>A社、B社単独で適用の要件を満たさない場合は、A社、B社いずれにおいても適用はなく、保険料負担も発生しない。</p>	<p>A社、B社のいずれかで適用される場合はその勤務先からの賃金、A社、B社の双方で適用される場合は双方を合算した賃金によって、算定された標準報酬月額をもとに、給付額が決定される。</p> <p><厚生年金保険法24条2項、健康保険法44条3項></p>

注1:説明を簡易にするために、仮に本業の勤務先をA社、副業の勤務先をB社とする(いずれも雇用関係を想定)。

注2:斜体は参考となる法律・政令・施行規則・通達等。

資料:社団法人情報サービス産業協会(2005)『情報サービス産業における多様就業型ワークシェアリングの実践—平成16年度多様就業型ワークシェアリング業種別制度導入事業—』(厚生労働省委託事業)「複数就業の場合の社会保険の取り扱い」をもとに、筆者が修正・追記。