

## 第5回 人材ワーキング・グループ 議事録

1. 日時：平成28年12月2日（金）14:00～14:59

2. 場所：中央合同庁舎第4号館12階1214特別会議室

3. 出席者：

（委員）安念潤司（座長）、八代尚宏（座長代理）、大田弘子（議長）、飯田泰之、  
長谷川幸洋、原英史

（政府）松本内閣府副大臣、羽深内閣府審議官

（事務局）田和規制改革推進室長、刀禰規制改革推進室次長、福島規制改革推進室次長、  
佐藤参事官

（株式会社ニッセイ基礎研究所）松浦生活研究部主任研究員

4. 議題：

（開会）

1. 転職に関するヒアリング（ニッセイ基礎研究所 松浦主任研究員）

（閉会）

5. 議事概要：

○佐藤参事官 それでは、定刻になりましたので、第5回「規制改革推進会議 人材ワーキング・グループ」を開催いたします。

本日は、松本副大臣、大田議長、原委員に御出席をいただいております。

それでは、安念先生、よろしく願いいたします。

○安念座長 松本副大臣、それから議長、お忙しいところ、わざわざおいでいただきまして、ありがとうございます。原委員も、本当にありがとうございます。

それでは、早速、議題に入ります。人材ワーキング・グループでは、「失業なき円滑な労働移動」を促す観点から、生産性の向上に資する人材活用のための規制改革に幅広く取り組むこととしておりまして、転職をキーワードに検討を進めているところでございます。

本日は、ニッセイ基礎研究所松浦主任研究員から、転職に関連する規制改革事項について幅広くヒアリングを行いたいと考えております。松浦さん、お忙しいところ、どうもありがとうございます。

それでは、早速でございますが、資料1に基づいて御説明をいただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

○松浦主任研究員 皆さん、こんにちは。ニッセイ基礎研究所の松浦です。本日は、ありがとうございます。

それでは、早速ですが、御説明させていただきたいと思っております。「日本的人事管理と転職」というタイトルでお話をします。多分、想定されている転職のイメージは、大企業で

教育された人材がたくさん長期雇用されている一方で、人手不足の中小企業ではそういう人材は枯渇しているという課題意識の下での転職なのだろうと推測してお話ししたいと思います。

○安念座長　そうです。

○松浦主任研究員　ありがとうございます。

ですから、本日お話しするのは3つございまして、まず、転職の現状を概観した上で、次に、恐らくイメージしていらっしゃる大企業の男性正社員を中心とする方々が転職したくても転職しない、転職を我慢してしまう理由についてお話ししたい。3つ目としては、転職を希望しておられる場合に、希望どおり転職しやすくするための環境整備として、どういうことが考えられるのかについて、私の考えを申し上げたいと思っております。

まず、スライドの3ページですけれども、これは2012年の就業構造基本調査です。これは5年に1回の調査で、公開されている一番新しい結果が2012年です。ここでは雇用者ではなくて、ホワイトカラー、つまり管理的職業、専門・技術的職業、事務従事者を抜き出しています。下の方に割合が書いてございますが、40～49歳、30～39歳がホワイトカラーの中で大きな割合を占めているということでございます。

2012年時点では、30代～40代には団塊ジュニアが、40代～50代にはバブル経済期の大量採用層が含まれます。ですので、特に1,000人以上の大企業について見ますと、2012年時点で40～49歳、ですから今は50歳ぐらいになっているのですけれども、この方々が年齢構成としては相当大きな割合を占めているということが言えるかと思えます。

ちなみに、管理的職業従事者については、50代が5割を占めております。つまり、年齢構成としては非常にいびつな構造になっておりまして、この50代が抜けて、今度40代がどっと入ってくる。その時代は、恐らくポスト不足ということに悩まされることになる。それが終わると一気に人数が少なくなるという、そういう段階を経ていくわけです。

次に、皆さん御存じのとおり、日本の転職率というのは決して高くありません。正規の職員・従業員に占める転職率というのは、直近でも3.1%ぐらい、非常に低い割合を占めております。

ちなみに、男性について見たのが5ページのスライドでございます。これをごらんいただきますと、離職回数0回という人たちが相当いるということが分かります。半分ぐらいが離職回数0回です。

転職希望者を見たものがスライド6でございます。これは、年齢別、雇用形態別、規模別に見ております。特に、今回、焦点を当てている男性の、週35時間以上働いている人に限定してみました。そうすると、転職希望者の割合は1割ぐらいです。ですので、3.9%に比べると高いのですけれども、それでも希望している人がそんなにたくさんいるわけではないということです。

ちなみに、10.3%が転職希望者の割合ですが、求職者の割合を見ますと3.3%です。ですので、希望しているのは1割ぐらいいるのだけれども、実際、求職活動をしている人たち

は3.3%ぐらいになっているということで、転職したいと思いつつも、実際には求職活動をしていない方がそれなりにいらっしゃるということです。

年齢別に転職希望者の割合を見ると、25～34歳では16.3%です。これが35～44歳になると11.3%に落ちて、45～54歳になると8.2%、55歳以上になると6.7%ということで、年齢が上がるほど、転職希望者の割合は下がっていきます。

規模別には思ったより差がなかったのですが、転職希望率が非常に低いのが官公庁です。

これまでまとめますと、男性については、1回も転職しない方々が半分ぐらいいらっしゃる、転職率も転職を希望する割合も低く、求職している割合は更に低い、ということになります。

では、転職を希望している人がいるのに、実際求職活動をしていない、あるいは結局転職していないのはなぜだろうということについて、見ていきたいと思います。7ページのスライドをごらんください。

ここでは男性と全体計の結果を並べておりますが、男性を見ていただきますと、トップに上がっているのが「新しい環境に不安だったから」です。先ほど御説明したように、年齢が上がるほど転職希望率が下がっていく背景には、同じ勤務先にい続けると新しい環境に対して不安になるという傾向があるのかもしれませんが。次に高いのが「賃金が下がるから」です。これは25.5%ですね。その次は「経験・能力を活かせないと思ったから」が25.2%でした。このような項目が転職を希望しながら転職しなかった理由として、男性が挙げる割合が高いものです。

下の方は、全員に聞いています。全員といっても、45～74歳までの方々、中高年層を対象にした調査です。これで転職・再就職に当たっての障害を複数回答で尋ねた結果を見ると、全体としては「応募できる求人がない」「新しい職場になじむのに不安がある」の2つが上位2位に挙がっています。

ただ、下のクロス集計で、男性の45～59歳をごらんいただきますと、過半数、53.0%を占めているのが「賃金が下がる」です。つまり、これが一番大きなネックになっているということです。この年代層を過ぎると「賃金が下がる」という回答割合は一気に低下します。要は、年功カーブの一番高いところが45～59歳の辺りに当たっているということです。

そうしたら、本当に転職によって労働条件が変わっているのか。それを見たものが、スライド9ページと10ページです。

これは、直近の転職をしたときの年齢別に、転職前後の雇用形態や企業規模の変化を見たものです。

左をごらんいただきますと、男性の場合は正社員が圧倒的に多いわけですがけれども、正社員の割合が転職前後で低下します。44歳以下ではそれほど大きな低下ではないのですがけれども、45～54歳になるとかなり低下しています。

右の方に行きますと、これは企業規模の変化ですが、大規模の300名以上の割合も、44歳以下での転職だとそれほど下がりませんが、45～54歳になると低下しています。

もう一つ、10ページのスライドです。こちらは収入、月額賃金の変化です。一番高い40万円以上の方々の割合は、44歳以下の転職ではむしろ上がっていますが、45～54歳になると大きく低下しています。

まとめると、44歳以下と45歳以上の転職では相当傾向が異なります。45歳を過ぎて転職すると、雇用形態が非正社員化しやすくなり、規模が小さくなりがちであり、なおかつ月額賃金が低下しがちであるという傾向が見てとれます。

10ページの右は、御参考までに、大学、大学院卒の男性の年代別年収水準を示したものです。ピークが50代前半ぐらいですね。

ここで少し日本型人事管理のお話をしたいと思います。スライドの11ページをごらんください。

日本型の人事管理においては、高度経済成長期より前から大卒が基本的に幹部候補生として位置付けられてきました。昔は大卒自体が非常に少なかったので、大卒を幹部候補生として育成したとしても、ボリューム的にはそんなに多くなかったのです。

ただ、こちらのグラフにございますように、1990年代、2000年代と大卒の割合が大きく上昇しています。それは、男性だけではなくて、特に女性の割合も大きく上昇しています。企業は、大卒が増えたことによって、賃金原資の制約から同じ入社年次で同じような賃金を払うことができなくなってきたので、賃金水準に相当差を付けるようになってきました。しかしながら、育成戦略はそんなにドラスティックに変わりませんでした。つまり、大卒は基本的に幹部候補生として育成するという方針を、ある程度継続してきたわけです。

それが良かったかどうかという評価はなかなか難しいところです。スライドの12ページをごらんいただきたいと思います。かなりざっくりとしたイメージ図ですけれども、外資系のグローバル企業と日本の大企業の経営幹部の選抜プロセスをイメージ化したものです。

日本の大企業では、大卒の大部分、特に総合職と言われるようなコースの方々は、基本的に新卒一括採用で採用されて丁寧に育てられていくわけです。第1段階は、ほとんどの人たちが幹部候補だと位置付けられ、第2段階ぐらいで半分弱ぐらいに何となく分かれてきて、第3段階ぐらいでほぼ経営幹部になれるかどうかということが白黒ついてくるというステップになるかと思います。

ちなみに、この第2段階というのは、一つの目安として、若手の間で昇給・昇格に差が付き始めるのは、入社後5年ぐらいというのが平均的な年数とされています。次に、管理職と専門職に分かれるのは、入社後13年ぐらいが平均です。そうすると、第2段階というのは、大卒であれば27歳ぐらい。その次の第3段階は35歳ぐらいです。ですので、日本的人事管理においても、ホワイトカラーの男性が35歳ぐらいになると、経営幹部になれるかどうかということが大体分かってくるはずなのです。

ちなみに、外資系のグローバル企業は随分違う選抜の仕方をしています。最初の段階で

幹部候補が相当絞り込まれています。つまり、最初から幹部候補として採用され、幹部候補として育てられます。5年後、10年後、誰が幹部候補になるかということが明確なので、最初から教育コストを投資できる対象が分かっています。ですので、教育コストがその方々に集中投資されます。そして、その中で勝ち残った方々が経営幹部になっていくというのが、選抜プロセスの大体のイメージかと思います。

つまり、外資系グローバル企業は、幹部候補の対象層が少なくかつ明確なので教育コストを集中投資できますが、働く側からするとチャンスをもたらえる人が非常に限られているということです。逆に日本は、チャンスをもたらえる人はたくさんいるのだけれども、たくさんいるが故に集中投資もされないということです。ですので、外資系グローバル企業で見られるような、20代でカントリーマネジャーを経験するといった非常にぜい沢な成長経験は、日本のパターンではなかなか与えにくい。ただ、日本企業でも最初の幹部候補の選抜を早めようという動きが少しずつ出てきています。

ここで私が一番申し上げたかったのは、どちらが良いかという話ではなく、日本でも、ホワイトカラーが幹部候補になれるかどうかは、35歳で大体白黒ついているということです。でも、そのことを企業も言わないし、本人も聞きたくないという微妙な時間がその後もしばらく続くのです。このようなやり方は、個別企業の人材マネジメントとしては合理的かもしれませんが、幹部候補になれなかった人のモチベーションが下がらないように、あなたはこの企業の中で本当に重要な人材だ、みたいなことを管理職が言って引っ張って、本人も頑張り続ける。しかしながら50歳を過ぎた辺りで何となく潮目が変わって、余剰人員のように扱われる。問題は、そのときになってそう言われても、もはや出ていけないということです。賃金も高くなっていますから。

ちなみに、企業が社員に対して、何となく外へ出て行ってもよいというシグナルを発信する制度として、早期退職優遇制度があります。早期退職優遇制度の年齢を13ページのスライドに示してみました。

制度がある企業が50%ぐらいあるのですけれども、その中で40歳に設定されているのは珍しく、1割ぐらいしかありません。ほとんどは45歳、50歳、55歳。大体45歳以上で設定されています。つまり、ちょうど正社員としての転職や大企業への転職がなかなか難しくなってきた、なおかつ月額賃金が下がるという年齢あたりで、企業はちょうど転職を支援し始めるということです。

改めて、男性正社員が転職したくても転職しない理由は、「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」、これがトップ3です。

再就職の障害ということについて見ますと、45～59歳の男性では「賃金が下がる」というのが過半数を占めています。

社員が転職したいのに転職しないという結果に至るのは、企業が、新卒一括採用後の丁寧な教育投資を回収したい、幹部候補になれなくてもモチベーションを維持したいが故に、

幹部になれないということをあいまいにされたまま社員が50代に突入することに、起因する面が大きいのではないのでしょうか。それは、短期的、また個別企業にとっては合理的かもしれませんが、恐らく社会全体としては、あるいは長期的には、更に本人にとっても課題が多いのではないかと思います。

それでは、転職を希望している人が転職しやすくするためにはどうしたらよいのか。

男性社員の転職の二大ネックは、賃金の低下と環境変化への不安です。これについて、それぞれどういう環境整備が必要か考えてみました。転職したいのに転職できない状況というのは、長期的には本人にとっても企業にとっても望ましくない状況だと思われます。賃金の低下が転職のネックになるのは、転職支援のタイミングが遅過ぎるからです。企業が教育投資を回収したいという気持ちは分かるのですけれども、50歳でようやく回収が終わりましたと言われても、本人からすると転職は難しいということになってしまいますので、少なくとも40歳より前に社員が自分のキャリアについて考える機会を設ける必要があるのではないのでしょうか。企業がある程度、幹部候補の選抜結果を伝えた上で、本人が今後どうしたいということを選択できる機会が必要なのではないのでしょうか。

ただ、そうは言っても、企業は短期的な個別最適を優先する可能性が高く、早くからの転職支援はしたがりないと思われれます。そのときにどうしたらよいのかということですが、たとえば国の労働移動支援助成金は、企業に対して払うという仕組みになっています。ただ、企業に対して払うという仕組みだけでは、適切なタイミングでの転職支援という面ではうまくいかないところがあるかもしれません。これは一つのアイデアですが、本人希望の転職において、企業を介さず本人に直接助成するという仕組みも、検討する価値はあるのではないかと思います。

賃金が転職のネックにならないようになるためには、年功カーブが多様になることも重要なポイントとなります。50代前半ぐらいにピークになる年功カーブが一律的に設定されていると、その時期に辞めたいと思っても、家族も反対するでしょう。

もう一点、夫婦の双方が働いていたら、経済リスクが軽減されます。ですので、共働き世帯では、相対的に、賃金が転職のネックになりにくい面はあるかもしれません。

次に、転職による環境変化への不安に対して、どう対処したらよいかということです。

環境変化への対応に向けた支援は、非常に重要です。人材ビジネス企業でも、転職に当たっての意識改革、マインドセットの重要性を指摘される声が多いです。意識改革が不十分なままで転職先に行くと、うまくいかなくなって退職に至るということも少なくないようです。

まず、企業内特殊能力はその企業でのみ必要とされる能力ですので、基本的には転職先で使用できません。ですので、大企業の手厚い教育を受けた中高年社員が中小企業でその能力をいかせるのではないかということは、確かに否定はしませんけれども、培ってきた全ての能力をいかせるわけではないという面で、期待されているほどではないかもしれません。仕事の種類が違うということを知りやすく例えると、大企業であれば、バレーボ

ールで言うとトスが多いかもしれませんが、中小企業だとコート of the 整備から、レシーブから、アタックから、何から何まで自分ですという世界に入るイメージです。ですので、これまでの能力を全ていかせるつもりで転職すると、後々大変かもしれません。

他にも例えば、「前の会社では」という言葉を転職先では絶対使わない、転職先の社長に全部任せたからと言われても最初の方は細かく確認を取った方が良い、というような留意点があるわけです。そうした留意点を知っているかどうかによって、転職先で成功するかどうかは相当変わってきますので、こういう留意点を予めインプットする等の支援は非常に有効だと思います。

次に、転職について、転職した人の半分ぐらいは実は満足しているのですけれども、そういう事例を聞く機会は少ないですよ。皆さんの周りでも、転職してすごくハッピーだったと言っている人って、余りいなくないですか。実際、前の勤務先の方々に対して、転職先の方がハッピーだと、なかなか言えない面もあるのかもしれません。結果として、転職に対する満足度というのはそんなに低くないはずなのに、転職に対するマイナスイメージがかなり広がっているように思えます。そういった転職のマイナスイメージの払拭のためには、もしかしたら転職の好事例を紹介するというような取組も有効かもしれません。

また、新しい環境への変化に対する不安の要因としては、自社以外の環境を知らない、何十年も同じ会社にいることが非常に大きいと思います。このことは、実は転職云々だけではなくて、企業の人材育成においても課題になってきています。同じ会社にずっといて、同じ環境にずっといるということが、変化に対応することが強く求められる今の時代においては、必ずしも良い成長機会にならないからです。

再雇用制度は、育児や介護で退職した女性等を対象とする制度が従来はメインだったのですけれども、最近では、自己都合退職者について、何年か後に同じ格付けで雇ったり、戻ってきてよいという手紙を出したり、というようなことをやっている企業が出てきました。これは、人手不足で採用が非常に難しい中で、その企業のことをよく知っている人材がもし戻ってきてくれるなら、それは企業にとってもメリットだという発想だと思います。さらに、自己都合退職者が別の企業で新しい経験をしたことにより、より大きく成長した人材を再雇用できるという面での企業の期待もあるでしょう。

再雇用とまで言わずとも、せめて休職をもう少し認めてもよいのではないかと思います。病気休職等ではなくて、日常の仕事とは異なる経験をするための休職ですね。有名な韓国のサムスンの地域専門家制度というのは、1年間海外に行って、その間、語学を完璧にすること、その地域の文化を知ること、人的ネットワークをつくること、が条件です。そういう経験は、その後の本人の成長においても、企業のビジネスにおいても恐らく非常に有益でしょう。

ただ、こういう経験・機会を全員に与えることはなかなか難しいでしょうから、本人が希望したときに休職を認めるということが1つあるのではないかと思うわけです。休職を認めて、休職から帰ってきたときに、年次管理でこの人は後れた人として格付けをしない

で、幹部登用のラインに戻してあげることが非常に重要かと思います。

最後に、今話題の副業です。副業も、経験を広げるための一つの選択肢になり得ると思います。ただ、副業を企業が真面目に認めようとする、結構難しいです。一番のネックは、労働時間の通算です。競合での就業、コンプライアンス違反等、最低限の禁止事項を限定列挙で挙げて、あとは本人に任せるといような緩やかな運用ができるのであれば、企業も副業に前向きになれるでしょうけれども、特にコンプライアンス意識の高い大企業等では、いろいろな心配がネックとなって、なかなか前向きにはなれないのではないかと思います。

今日は、転職の話が中心なので、後ろの副業の話は参考としてお付けしました。御関心のある方は後でござんいただければと思います。

私の話は以上とさせていただきます。御清聴いただきまして、ありがとうございます。

○安念座長 どうもありがとうございました。

大変目からうろこの落ちる話だったのですが、どなたからでも。ちょっと時間を取ってディスカッションしたいと思います。

どうぞ。

○八代座長代理 大変ありがとうございました。

12ページは、昔、小池和男先生が言われた外国は早い昇進で日本は遅い昇進だったと。それで、小池先生はむしろ遅い昇進の方が、競争相手が多くて、切磋琢磨して、良いのだとポジティブに捉えておられました。それは高い成長期はそうだったかもしれないけれども、低い成長期でほとんど幹部になれる可能性がない人まで激しい出世競争に巻き込まれて、いろいろな労働時間の問題とか過労の問題が起きてくる。

アメリカでも一部のエリートは週末もなしに無限定に働くけれども、その代わり幹部になる可能性が高い。日本は幹部になる可能性がない人まで、そういう幻想を振りまかれてこき使われる。だから、遅い昇進というのは低成長期にはむしろ望ましくないと、解釈すればそういうことになると思います。それを規制改革のタームでやると、企業が過去の成功体験にとらわれて、遅い昇進がうまくいっていた時代の慣行をなかなか変えられない。

そうすると、制度でどう変えられるかという、現行の60歳以下の定年を禁止する制度の代わりに例えば柳川先生が言うような40歳以下の定年を禁止する。つまり、40歳定年制をオプションとして持てるようにする。そうすると、40歳のときに、雇用契約を1回清算して、もう一度再契約するということをやればどうかということになる。

その際に同一の企業に残ることになれば、ジョブ型で残ることになると思いますが、別の企業に転職してもよい。仮に40歳で変われば、あと二十何年のキャリアが残っているわけですから、良い案だと思うのですが、こういう考え方は日本の雇用慣行のエッセンスを分かっていないと言われるのですが、松浦先生はこれについてどう思われるかということ。正に、それは制度改革の一つのポイントだと思います。

もう一つ、16ページで、転職の成功体験というか、成功するかどうかは、どういう転職

によるかであって、プッシュされたのかプルされたのかという違いがあるのではないか。プルされる場合は、当然条件が良くなる可能性があるのでもうまくいくのですが、プッシュ型だと不本意な転職になって、どうしても悪くなってしまふ。だから、環境整備というときに、できるだけ競争的な市場にすることによって、できるだけプル型の転職を増やしていくことなのかなと思うのです。その辺り、よろしく願いいたします。

○松浦主任研究員 ありがとうございます。

40歳定年は、ちょっと。

○八代座長代理 あくまでもそのオプションです。禁止するのではなくて、やってもよいよというだけ。

○松浦主任研究員 今の正社員の守られ方を前提とすれば、そこまで至るのはなかなか距離があるかなという気はいたします。ただ、先ほどご指摘頂いた、小池先生のおっしゃる遅い昇進というものが時代整合的でなくなっているというのは、そういう面はあると思っております。

一方、日本の企業が幹部を早い段階でなかなか絞れないのは、流動性が高い外資系であれば幹部になれない方々がある程度退出していけるわけですが、流動性が低い日本の場合は企業内に残る可能性が高いので、残っていただく限りはモチベーションを維持しなくてはいけないという事情がございます。つまり、そんなに早く幹部候補を絞ってしまうと、その対象にならなかった人たちをどうマネジメントすれば良いのかという悩みがあって、なかなか絞れないのだらうと思います。転職がもう少し容易になればその前提が変わってくるので、転職支援というのは早期選抜に向けた一つの解なのかなと思います。

もう一つの転職、プル型かプッシュ型かというお話ですが、良い転職をするためには、早い段階で本人が自分のキャリアについて考える必要があります。同じ企業で変化が小さい環境に身を置き続けると、どうしても守りに入ってしまつて、自身のキャリアについて大胆に考えられなくなってくると思います。ですので、そういう意味では、40歳と言わず、もっと若い段階からキャリアについて自分で考えるということが、非常に重要だと思います。

今の大学生は非常に保守的な思考があると言われるますが、大企業に入ることがリスク回避になると信じている面があるかと思ひます。でも、この間ある方から、ある大学生が、僕は安定志向だから大企業に行かない、大企業に行くことは、これからの時代、むしろリスクだと言つたというお話を聞きました。そういったことを考える人たちが増えると、幸福な転職も増えてくるのではないかと思ひます。

○安念座長 飯田先生。

○飯田委員 ちょっと幾つか質問なのは、実は私自身は日本型雇用システムの利点というのは非常に大きいと思ひているのですけれども、その一方で、日本型雇用システムの利点というのは、12ページで言うと、35歳ぐらいまでにはすごく利点がある。何よりも新卒一括採用システムを採っている国というのは、目立って若年層の失業率が低いのです。あと

は、若年層の貧困も生じにくいという良い面がある一方で、35歳ぐらいで出世できるかできないかが大体決まっているというのは、恐らく本人もほぼ分かっているという印象です。私、41なので、ちょっと前ぐらいで動く人は動いたりしているのです。

このときに、先ほどの御説明ですと、その後もモチベーションを維持するために雇い続ける。その方が合理的だという一方で、それに対して賃金も上昇している。これに対して、企業側も労働者側も合意しているならば、ここに割って入るのはかなり難しいかと思うのですが、企業側として35歳でほぼ間違いなく経営幹部にならないと分かっている人に、その後も賃金を上昇させる根拠は何なのか。つまりは、慣習だからでしょうかなくてやっているのか、ある意味で言うと合理的な理由があるのかというのが1つかなと思います。

もう一つ、これは今回の話ではないのですが、大学でいわゆる就業指導と言いますか、就職委員とかをやると、間違いなく現時点ですと大企業に行くのが、リスク管理的には正しいと僕は指導しております。なぜかと言いますと、中堅中小企業の就業情報、雇用に関する情報が余りにも不確実で、入って見たら言っていたこととまるで違うというのが本当にあるのです。私の学生でも3か月で辞めた。相談に来たので、すぐ辞めなさいと指導したのです。

という現状だと、中堅の優良企業の情報というものが本当にしっかりと把握できていれば、むしろ優良な地場の中堅企業の方が大企業よりずっと雇用が安定しているというのがよく耳にする話の一方で、入口の段階だと、言葉は悪いですが、まともに本当に良い中堅なのか、表の看板以外は全部うそという求人情報なのかが分からない。その意味で、この前の若者ハローワーク等の事業のヒアリングがありましたけれども、若年層以外もですが、求職情報の適正化というのはいかにやっていると、新しい環境に対する不安というのも、本当にその条件なのかという不安が大分あるのではないかと考えます。

続けて、もう一つお話しすると、このとき大企業から中堅企業に行くと賃金が下がるというのは、ほぼいたし方ないのですが、1つ、それを解消する手法としては、つまり、東京から地方中核都市への転職ですと、賃金も下がるのですが、生活費が劇的に下がったり、Uターンの場合は場合によったら親が地所を持っていたりする。そういった、地域を超えた転居プラス転職というのを促進するためには何が考え得るのか、御意見があれば伺えればと思います。

以上です。

○安念座長 いかがでしょうか。

○松浦主任研究員 ありがとうございます。

まず最初の御質問で、35歳以上で賃金を下げないのはなぜかというのは、少なからぬ企業が多分ある程度下げたいと思いつつも、下げられないというのが実情ではないかと思えます。

○飯田委員 例えば、35歳ぐらいからキャリアを複線化するみたいな試みをやっている企業はあるのでしょうか。つまり、今までどおり上がっていくタイプと、ここで止まってフ

ラットになる代わりに、例えば転勤がなくなるといった複線化みたいなものが入口ではあるのではないですか。昔風に言うと総合職と一般職みたいな。ああいうものを、30代又は40手前ぐらいで行っている試みとかはあるのでしょうか。

○松浦主任研究員 複線型人事を導入している事例はあります。ただ、最初の入口で分けるのは結構やりやすいのですが、途中で分かれるとなると、本人希望と需要が一致しない等、なかなかマネジメントが難しい面があります。おっしゃるとおり、新卒一括採用は良いシステムであり、捨てるのはもったいないと私も思います。企業が相当の教育コストを負担しているわけですから、これをやめるとなると、その教育コストを社会がどう負担するのかという話になります。失業率のお話もおっしゃるとおりだと思います。

ですので、新卒一括採用はある程度堅持して、35歳ぐらいまでは日本型雇用でいきましょう。そこから欧米型に転換しましょうというのが、ニッチモの海老原先生が提唱されているパターンかと思います。ただ、1回同じ競争レースに乗ってしまうと、自分から降りるのはなかなか難しい選択になるという面はございます。どうメンタリティーをうまく切り替えるかというところが、マネジメント上の課題なのかなと思います。

2つ目の求職情報の適正化についてもおっしゃるとおりで、私も参加させて頂いた「雇用仲介事業等の在り方に関する検討会」で、求人に関し規制をかけようと言言し、現在、労働政策審議会の中でも職業紹介事業の在り方について議論しておりますので、現状に比べれば改善が期待されるのではないかと思います。

3つ目が一番難しいですね。東京から地方へ。

○飯田委員 Uターン。

○松浦主任研究員 Uターンは、家族ができる前にした方がよいかもしれませんね。Uターンを家族が反対するケースがあると聞きます。私は詳しくありませんが、Uターン促進政策として実施されていることとしては、例えば家賃補助しますとか、あるいは育児がしやすいように保育園を完備するとか、そういう事例を聞いたことがあります。あとは、仕事の面白さを訴求するという事例ですね。最近、都会に疲れた人たちが農業のように全く違う仕事にやりがいを見いだすというような事例も仄聞します。

○安念座長 議長。

○大田議長 どうもありがとうございました。

資料の3ページ、ホワイトカラーの年代別構成という表はとても悩ましい表で、1つは、バブル経済期に大量採用したグループ。これは、日本の大企業が抱えている非常に大きな問題で、労働コストを押し上げています。この層は50代以降に、早期退職なり、何らかの形で転換を迫られるのではないかという問題があります。他方、ホワイトカラーで20代になると人数がぐんと減るわけですね。これは、絶対数が減るというのはもちろんありますが、この表に出てこない、正規ではない人、ホワイトカラーではない人が多いということでもあります。この人たちは、依然として流動化していない労働市場の中で技能も形成されずに苦勞しているわけですね。

この2つの層に対して、政策的に規制改革推進会議として何かできることはありますでしょうか。1つは、50代で出されてしまう人たち。もう1つは、20代で、転職の機会もなく、職業訓練の機会もなく働いている人たち。

○松浦主任研究員 その20代の人たちというのは、非正社員の方のことですね。

○大田議長 はい。正社員ではなく、ホワイトカラーでもない人たち。要は、キャリアアップの機会があればよいと思うのですね。労働市場が流動化しておらず、今の正社員が守られる仕組みがある中で、非正規の人にはキャリアアップの機会というのは非常に少ないわけですね。それが私たちの問題意識でもあるのですが、そこに対して何らか規制改革でできること、支援できることはないのだろうか、と。

○松浦主任研究員 難しいですね。私自身、ちょうどバブルと均等法の申し子と言われた世代ですが、この世代の人たちがどうなるかというのが、正直よく分かりません。昨今、良い人材が大企業でもなかなか採れないという状況になってきている中で、50代の人たちをどうするかというのは結構判断が分かれるところです。例えば、最近Hondaは定年延長に踏み切りました。ちょうどバブル期の入社組が10年後、2025年に60歳ぐらいになります。2025年は、ちょうど年金支給開始年齢が完全に65歳になるタイミングでもあります。そういうことを考えると、政策的には1回断念した65歳定年の議論が、もう一回浮上してくる可能性もぬぐえません。早期退職の方向に行くのか、逆に定年延長の方向に行くのか、私自身、ちょっと微妙な気がしています。

今の若年層は、非正社員の方だけでなく、正社員の方も、非常に限られた成長機会の中で社内育成されてきているという面があって、その人たちと、現在の50代を比べたときには、50代の方が部下を持った経験自体はあるわけですね。

規制改革として何をすればよいか、非常に難しいご質問ですね。

○大田議長 20代で労働市場に出て、本当はキャリアアップしたいという人たちと、50代で労働市場にやむを得ず出てきてしまった人たちに、何かできることはないかということです。

○松浦主任研究員 できることがあるとしたら、先ほど申し上げたようなマインドセットの面での支援だと思います。恐らく同じ企業にずっといて、これまでは能力が発揮できていたはずなのに、外に出た途端に能力が十分に発揮できずに自信を失ってしまうケースに対して、こういうことに気を付ければ外でも通じるとか、あなたのこの能力は汎用的だといったことを伝えて、転職の支援・後押しするというのが、50代については必要になってくるだろうと思います。

若年の非正社員に関しては、既に職業教育や、正社員転換の支援等も実施されつつあると思いますが、なかなか決め手がないというのが実情かと思います。ただ、見栄えが良い政策だけでは限界があります。結局、正社員のシステムと非正社員のシステムはつながっているのです、非正社員の支援だけ何かやろうと思ってもうまくいかない。

つまり、非正社員がなかなか正社員転換できない、あるいは中途採用で正社員として入

社できない背景には、正社員の雇用が強く守られているという現状があり、正社員の働き方もある程度見直さない限りは、なかなかうまくいかないのだと思います。

○安念座長 ありがとうございます。

そろそろ時間ですが、正に今、大田議長から申し上げました点が我々の悩むところで、そもそも規制改革として何ができるのか、何に取り組むべきかにもがいているという状況でございます。本日、もちろんコンクルーシブなお答えをいただこうと思っていませぬので、ぜひ沢を申せば、今後とも末永く御指導いただきたいという、それが私どもの願いでございます。

本日は本当にどうもありがとうございました。大変有益でございました。

○松浦主任研究員 こちらこそありがとうございました。

(ニッセイ基礎研究所松浦主任研究員 退室)

○安念座長 事務局から何か。

○佐藤参事官 次回のワーキングにつきましては、改めて御連絡させていただきます。

○安念座長 それでは、本日の会合はこれで終了です。お忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。