

連載

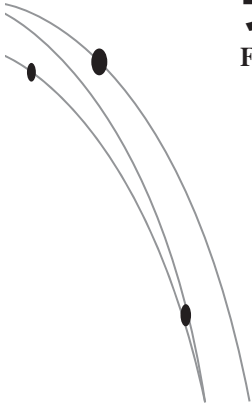
フィールド・アイ

Field Eye

ワシントン DC から——①

元東京大学 宮本 弘暁

Hiroaki Miyamoto



転職市場に見る日米労働市場の違い

米国労働市場の特徴のひとつに転職活動が活発なことがあげられる。平均勤続年数を日米で比較すると、日本の13.5年に対して米国では4.3年と、日本の3分の1以下となっている¹⁾。米国では学卒後に労働者は数年間転職を繰り返した後、比較的長期にわたり同一の職場で働くのが一般的だ。

米国労働局が2017年8月に発表した調査結果によると、1957年から64年に生まれた個人は、18歳から50歳の間に平均して11.9の仕事に就いており、これらの仕事のほぼ半分が18歳から24歳のときのものである。また、同調査結果は、勤続年数はその仕事に就いた時の年齢が低いほど長くなる傾向にあることも明らかにしている。35歳から44歳の労働者を見ると、その36%の勤続年数は1年以内で、勤続年数が5年以内となる者の割合は75%にもなる。

転職により賃金が大きく上昇するのも特徴のひとつだ。労働市場参入後、最初の10年間の賃金上昇は生涯の賃金伸び率の約7割弱に達するという研究報告もある。

米国では「ジョブ・ツー・ジョブ・トランジション(Job to job transition)」と呼ばれる失業を経由しない転職が活発である。1990年代半ばから2017年までのデータによると、転職率(ジョブ・ツー・ジョブ・トランジション・レート)は月平均で2.1%となっている。日本の場合、転職率は年平均5.3%程度であり、米国の転職率が高いことが分かる。

日米の転職市場の層の厚さの違いは求人・求職の仕方の違いによる。まず、求人についてだが、日本では

多くの企業は毎年4月に採用を行うのに対して、米国では通年採用が一般的である。米国の企業では、空席ができると、募集をかけて補充をするというスタイルをとっている。また、採用は部署や役職別に行われる。アメリカ国内のみならず、世界各国から優秀な人材を集めようとするので、面接は電話やskypeなどで行うことが多いのも特徴だ。

求職活動の仕方も日米で大きく異なる。日本では新卒一斉採用によって多くの若者が就職する。毎年、ある時期に企業合同説明会が開かれ、リクルートスーツに身を包んだ学生が大学のキャンパスに溢れかえるのはお決まりの光景である。

これに対して、米国では企業の採用方式が異なり、新卒一斉採用などは存在しない。学生は在学中や卒業の前後にインターンを経験し、そのキャリアをもとに就職活動を行う。希望の職種や業界でインターンをしたことがない未経験者が採用されることはまずない。また、その職種に直結した学部や学科を専攻していることが重要になる。日本では文学部や工学部の学生が金融機関などに就職することがあるが、米国ではそのようなケースはまれである。金融機関に就職する者は経済学やファイナンスなどを専攻している学生に限られている。言い換えれば、米国では学生時代から就職を念頭に勉強することが求められているということだ。

日本では新卒採用の場合、入社後に新人教育があり、上司や先輩のもと実践を通して業務を覚えて一人前に育てあげるのが一般的だが、米国では新卒であっても即戦力が期待されている。それゆえ、インターンシップや大学での勉強を通して、企業が求めているスキルや知識を蓄積する必要がある。

米国の転職市場を支えているのは転職に関する様々なサービスである。レジュメ(職務経歴書)作成や面接対策、キャリアカウンセリングなどありとあらゆるサービスが存在しているのが特徴だ。また、日本ではあまり馴染みがないが、調査会社の存在も重要だ。採用プロセスにはレファレンスという項目があり、応募者はレジュメを提出するときに、レファレンスといういわゆる身分保証人のリストを提出する。調査会社はそのレファレンスに求職者の経歴や人柄、過去の仕事ぶりなどを詳しく確認する。

また、「リクルーター」の存在も重要だ。日本で

クルーターというと、大学のゼミやサークルなどを訪問し、学生に事業内容や社風などを説明し、学生からの質問に答えるなどの役割を担う若手の社員のことを指すことが多いが、米国のリクルーターとはいわゆる採用のプロであり、インターンや新卒・中途の採用のみならず、採用者の企業への迅速な順応と定着のサポート、さらには昇進や配置転換に関わる人選まで、その担当業務は多岐にわたる。

私の友人もリクルーターとの情報交換を欠かさずに行っている。現在の職場に不満があるわけではないものの、日常的に転職サイトをチェックしたり、リクルーターとの情報交換を通じて、常に「ゆるい」転職活動を行っている。

翻って日本では終身雇用、年功賃金といった雇用慣行が転職市場の発達を抑えてきたといえる。こういって、米国の労働市場の方が日本よりも優れているように聞こえるがそうではない。新卒一斉採用により就職し、企業でトレーニングを受けながら、必要となる知識やスキルを構築し、定年まで雇用が確保されるというのは、生活設計を行う上で実に優れた仕組みである。また、学卒後、多くの若者が一斉に就職することができるため、若年層の失業率が諸外国よりも低いということもメリットもあった。しかしながら、90年代以降の経済低迷で日本の雇用慣行が上手く機能しなくなっているのも事実だ。

また、技術革新の進歩やグローバル化によって産業構造が大きく変化する中、流動的な労働市場が求められている。経済全体の生産性を向上させるには、成長分野に必要な労働力を円滑に移動させる必要がある。しかしながら、日本の転職市場は未発達で、人々が自分の能力を活かす転職に挑戦しにくく、労働力が効率的に再分配されていない。

では、転職市場を拡充するためにはどうすればいいのだろうか？米国のケースを参考に考えよう。既に述

べたように、米国で転職が活発な理由として、労働市場で多くの就業情報が提供されていることと、人材採用の機会が多数用意されていることがあげられる。情報提供システムの強化と採用機会の拡大が質の高い外部労働市場を構築するために必要である。

また、転職が不利にならないように企業内福利制度の再設計を促す政策も求められる。退職金税制の改革や企業年金について転職先でも継続できるポータブル化を助ける個人勘定の整備などが求められる。これまでは基本的に企業が担ってきた教育・訓練に代わり、労働者に自己開発投資を促すための能力開発支援の仕組みや職業能力の社会評価制度も整備するべきだろう。

日本と米国の労働市場を比較して思うことは、「チャンス」の大きさの違いだ。日本では学卒時に良い仕事とめぐり会えた場合はいいが、そうでない場合は、その後、チャンスが少ないのが現実だ。米国の若者と話をしたり、インタビューなどの結果をみると、「適性ややりたい仕事がよく分からないから、若いうちに色々な仕事を試す」という意見が多い。確かに、実際に働いてみないと分からないことは実に多い。外から眺めていて、憧れの仕事実際に就いてみると本人に合わなかったり、一見、興味が無い仕事でも、実際にやってみると面白いということは往々にある。一人ひとりが輝ける仕事に就けるように、何度でもトライできる労働市場を整備することが求められている。

1) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2017」。

*本稿は国際通貨基金の公式見解を表すものではない。

みやもと・ひろあき 元東京大学公共政策大学院特任准教授、現国際通貨基金エコノミスト。最近の主な著作に“Growth and Non-regular Employment,” *B.E. Journal of Macroeconomics*, 2016, 16 (2), 523-554。マクロ経済学、労働経済学、日本経済専攻。