

# 健全な雇用流動化



## Vol.1: 健全性の定義とその推移

### 01

#### 健全な雇用流動化とは何か

流動性“そのもの”の国際比較 .....	2/19
転職時の賃金変動状況から考える流動化の健全性 ～諸外国と比較して日本は不健全～ .....	3/19
背景にあるのは日本型の雇用慣行 .....	4/19

### 02

#### 時系列で見る健全な雇用流動化

「転職時の賃金変動状況」という統計指標 .....	6/19
着実に進んでいる健全な流動化 .....	6/19
ITエンジニア採用における四つ巴の戦い .....	8/19
事務系の専門職における女性活躍推進 .....	13/19
コラム:民間企業保有のビッグデータによる公的統計の速報化 .....	19/19

## Vol.2: 労働市場の過熱と企業の対応

### 01

#### 景気の過熱と労働市場の過熱

全国企業短期経済観測調査(通称:短観)とは .....	2/12
[～2012年]景気の過熱感と労働市場の過熱感は概ね連動 .....	3/12
[2013年～2019年]景気の過熱以上に労働市場が過熱 .....	4/12
[2020年～]景気の底でも労働市場の過熱感が高水準を維持 .....	5/12

### 02

#### 企業の対応

採用が難航した企業の7割が賃金制度の変更を検討 .....	6/12
更に多くの企業が賃金制度変更を検討するために必要なのは統計情報 .....	8/12

Title:

## 健全性の定義とその推移



日本において「雇用の流動化」という表現は、ネガティブなイメージで捉えられる事が多かった。リクルートワークス研究所の客員研究員でもある中村天江氏は、この理由を「バブル経済の崩壊以降、企業が人員を柔軟に調整し人件費を削減するために、正社員以外の労働者の活用を増やしたことで、不安定雇用や低賃金といった社会問題が起きたため」と指摘している<sup>1</sup>。

一方、最近では、我が国の経済成長のためには生産性の向上が必須であるという文脈や、「人生100年時代」においては、一つの会社で60歳まで勤め上げるというようなモデルではなく、ライフステージに合わせてフレキシブルにキャリアを形成していくモデルが中心となっていくという文脈において、雇用の流動化は重要なキーワードとなっている。本稿では、この雇用の流動化というテーマにおいて、昨今の動きをデータに基づき整理していく。

Vol.1前半では、まず「“健全な”雇用の流動化とは何か」を考える。ここでは、転職時の賃金変動、すなわち「転職者が、転職前後で賃金面の悪化が少ない／賃金が増加するようなかたちで転職しているかの度合い」を、流動化における健全性として定義し、国際比較を行う事で日本の労働市場が不健全な状況にある事を示す。

Vol.1後半では、時系列での比較を行う事で、健全な流動化が、徐々にではあるが着実に進んでいるという事実を確認する。また、リーマン・ショック以降の推移の背景の一部を、職種、業種、年齢、性別といった切り口から明らかにしていく。

<sup>1</sup> 中村天江、「「健全な人材流動化」をジョブ型雇用で実現する条件」、「働く」の論点、Vol.14、2020年11月(中村氏はリクルートワークス研究所・主任研究員を経て、現在は公益財団法人連合総合生活開発研究所・主幹研究員の傍ら、リクルートワークス研究所に客員研究員として所属)

## 01

## 健全な雇用流動化とは何か

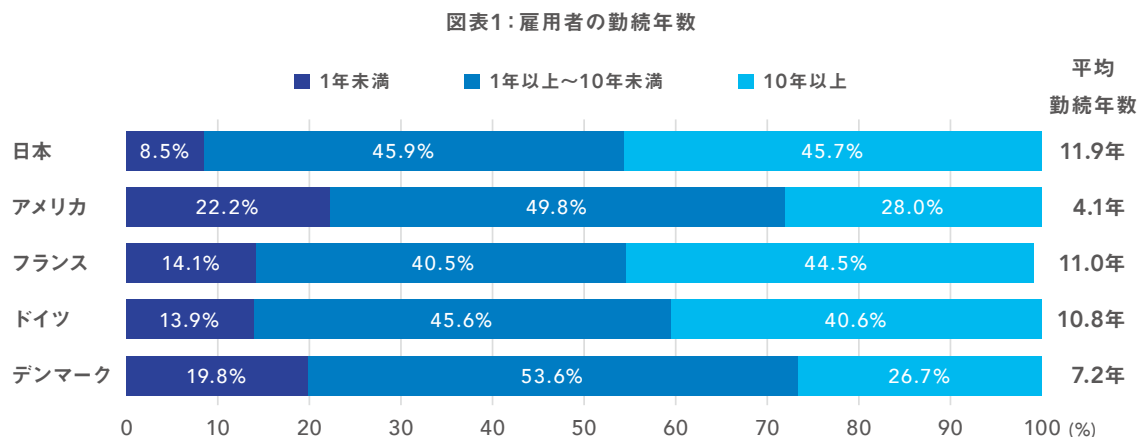
転職時の賃金変動、すなわち「転職者が、転職前後で賃金面の悪化が少ない／賃金が増加するようなかたちで転職しているかの度合い」を、流動化における健全性として定義し、国際比較を行う事で日本の労働市場が不健全な状況にある事を示す。

## 流動性“そのもの”の国際比較

日本の労働市場は諸外国と比べて流動的でないとされている。これは一定正しいが、勤続年数といった指標を見る限り、日本のみが特出して流動性が低いというわけではない。

雇用者の平均勤続年数を見ると、日本11.9年、アメリカ4.1年、フランス11.0年、ドイツ10.8年、デンマーク7.2年となる。アメリカと比べると日本が流動的でないのは明白であるが、フランスやドイツは、アメリカよりもむしろ日本に近い。

構成比を見ても、フランスやドイツにおける10年以上勤続者の割合は日本と同様に40%台にある。



出所：労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2020」より作成

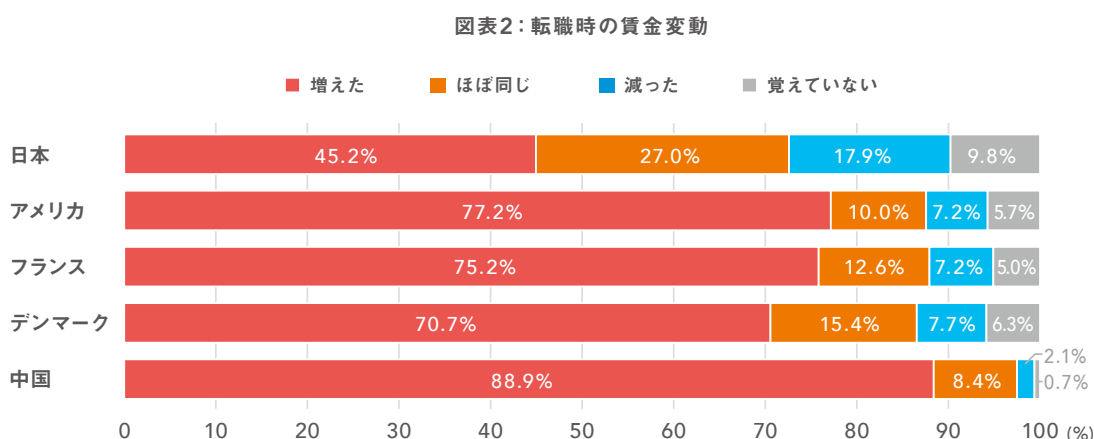
※中村[2020]（脚注1）を参考に筆者作成

## 転職時の賃金変動状況から考える流動化の健全性

### ～諸外国と比較して日本は不健全～

諸外国との比較において日本が特出しているのは、流動性そのものよりも「好条件で転職することができる」という点である。「転職時の賃金変動」に着目すると、日本における雇用流動化の課題が見えてくる。

図表2は、中村氏らが日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で大卒の30代・40代を対象に行った調査の結果<sup>1</sup>である。転職によって年収が「増えた」割合は、日本以外の国では70%を超えているにもかかわらず、日本だけは45.2%と、25pt以上の差がある。日本は、転職によって年収が「減った」割合も他国より10pt程度高い。



出所:リクルートワークス研究所「5カ国リレーション調査」(Works Report 2020)より作成(転職経験あり、週労働20時間以上のみを集計)  
※中村[2020](脚注1)を参考に筆者作成

Vol.1では、転職時の賃金変動、転職時の賃金変動、すなわち「転職者が、転職前後で賃金面の悪化が少ない／賃金が増加するようなかたちで転職しているかの割合」を、流動化における健全性として定義し、国際比較を行う事で日本の労働市場が不健全な状況にある事を示す。

以下では一貫して、流動化における健全性と定義した「転職時の賃金変動」に着目していくが、本稿での主張は「転職によって賃金を上げる事が重要」という事ではない点は強調しておきたい。言うまでもなく、転職の目的は様々である。人の幸せに様々なかたちがあるように、転職によって得たい果実は人によって異なる。重要なのは、個人それぞれの目的が、転職によって達成されたか否かであろう。

個人がそれぞれの異なる目的を達成するため、転職という選択肢を選んだ際に、賃金の低下を(目的達成のための)コストとして受け入れねばならない状況よりも、賃金が変わらない／賃金が増加するかたちで目的を達成できる方が望ましく<sup>2</sup>、その観点では国際的に見て課題があるというのが、ここでの主張である。

2 一例として、現在は東京在住・在勤であるが、同居しているパートナーの大阪への転勤が決まったため、自分も大阪で一緒に暮らしながら働きたいと考えたとしよう。この場合、「大阪に勤務地を移したい」という希望がある故、例え賃金下がっても、大阪で働くという目的さえ達成されれば、この転職は有意義なものとする事が可能である。しかし、賃金を下げずに、場合によっては賃金を上げながら、大阪での勤務が実現できれば、それはより望ましい結果と言えるだろう。

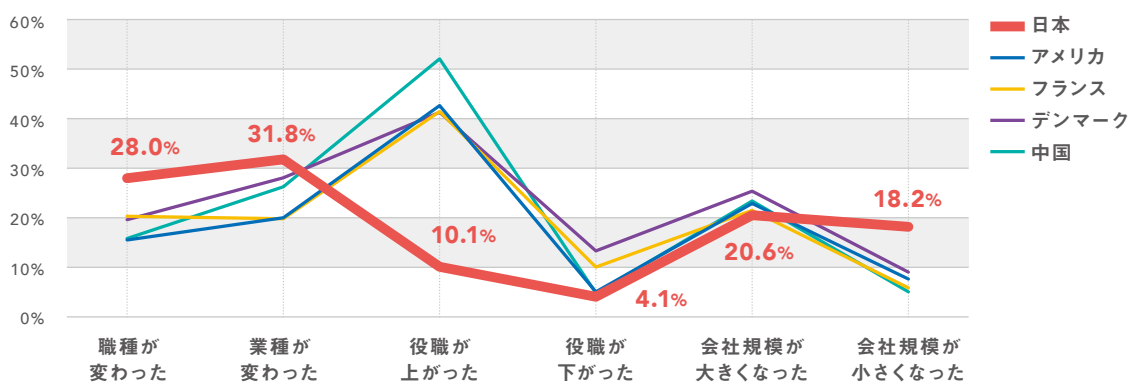
## 背景にあるのは日本型の雇用慣行

他国ではなぜ好条件の転職が可能なのだろうか。いくつかの原因を指摘されているが、そのなかでも特に興味深いのが「転職によって役職が上がる可能性」の違いである。諸外国では「役職が上がる可能性」は40%～50%程度であるのに対して、日本は10%程度と大きな差がある。また、諸外国は転職によって職種が変わる可能性が日本と比べて低いほか、会社規模が小さくなる割合も低い<sup>1</sup>。

これは、諸外国においては「特定領域における経験を蓄積しながら、一つの企業に閉じずに次に取り組むべき課題を模索し、キャリアアップをはかるようなモデル」が一般的である一方、日本では、そうしたキャリアを歩む人材の割合が小さいという可能性を示唆している。

その背景にあると考えられるのが、日本型の雇用慣行である。例えば、典型的な日本型の雇用慣行を採用している企業においては、ある部の部長が退職をする事になった場合、外部から「当該領域の経験を蓄積した人材」を採用し、その部長ポストに登用しようと動く事は稀である。次長を部長に昇進させ、次長には別の部署の中堅社員を割り当て、といったように玉突きで配置を動かし、最後は新卒採用枠を1人増やす事で対応する事が多い。

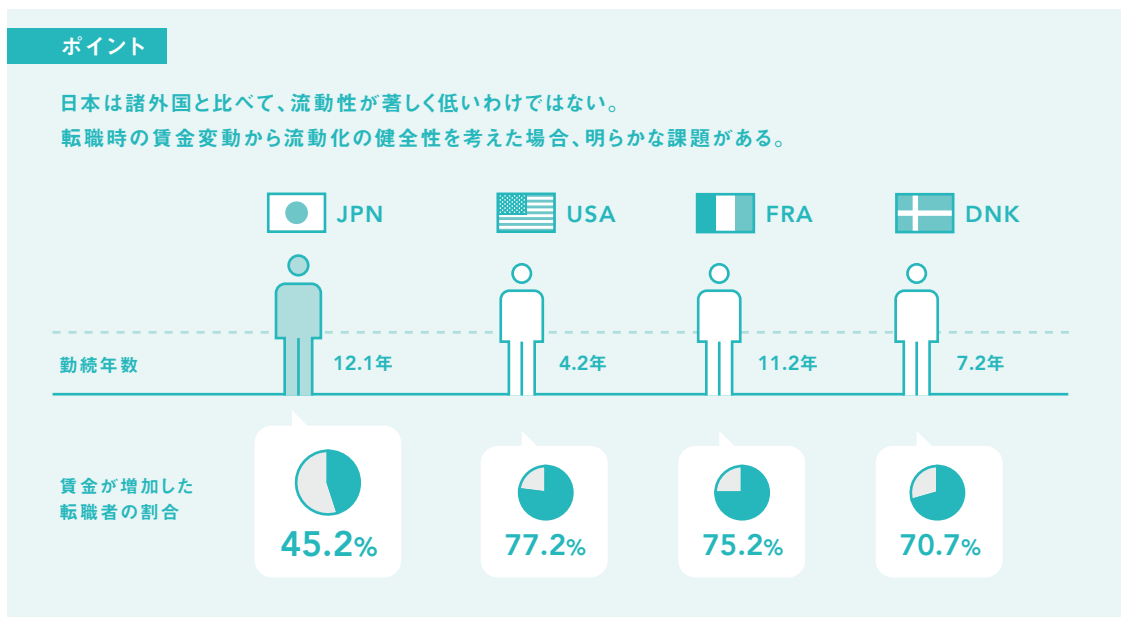
図表3：転職前後で変化した事



出所:リクルートワークス研究所「5カ国リレーション調査」(Works Report 2020)より作成(転職経験あり、週労働20時間以上のみを集計)  
※中村[2020](脚注1)を参考に筆者作成

また、日本型の雇用慣行を採用する企業では、全社一律で整備された賃金制度／テーブルに基づく処遇しか提示できないケースも多く、特に先端技術の専門家や海外事業の経験者に対して、市場評価を踏まえた高額報酬を提示する事が難しいという問題もある<sup>3</sup>。この点については、Vol.2で改めて扱う。

3 中村天江、「採用のストラテジー、慶應義塾大学出版会、2020年」2章を参照。



[賃金が増加した転職者の割合] 出所:リクルートワークス研究所「5カ国リレーション調査」(Works Report 2020)より作成  
(転職経験あり、週労働20時間以上のみを集計)

[勤続年数] 出所:労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2020」より

## 02 時系列で見る健全な雇用流動化

続いて、時系列での比較を行う事で、健全な流動化が、徐々にではあるが着実に進んでいるという事実を確認する。また、リーマン・ショック以降の推移の背景の一部を、職種、業種、年齢、性別といった切り口から明らかにしていく。

### 「転職時の賃金変動状況」という統計指標

前半では、流動化の健全性を転職時の賃金変動という指標によって定義づけた。転職時の賃金変動に関するデータは、図表2に用いたリクルートワークス研究所の調査のほかに、厚生労働省「雇用動向調査」にて公表されているほか、株式会社リクルートのプレスリリース「転職時の賃金変動状況」（以下、弊社「転職時の賃金変動状況」）によっても確認する事ができる。これらのデータセットでは、より長期のスパンで転職時の賃金変動の推移を把握する事が可能である。

厚生労働省「雇用動向調査」では、当然ながら、日本“全体”の状況を把握する事が可能である。弊社「転職時の賃金変動状況」における情報は、人材紹介サービス「リクルートエージェント」における転職決定者にカバレッジが限定されるため、我が国全体の動向を示すものではない点は留意する必要があるが、代わりに「速報性」と「詳細性」というアドバンテージがある。

厚生労働省「雇用動向調査」は、企業に対するアンケート形式の調査であるため、速報性の観点では限界があり、例えば2021年1月～6月分は12月21日の公表となっている。弊社「転職時の賃金変動状況」の場合、2021年1月～3月分は4月19日、4～6月分は7月29日の公表となっており、概ね1ヵ月弱のタイムラグで四半期ごとに状況を把握する事が可能である。

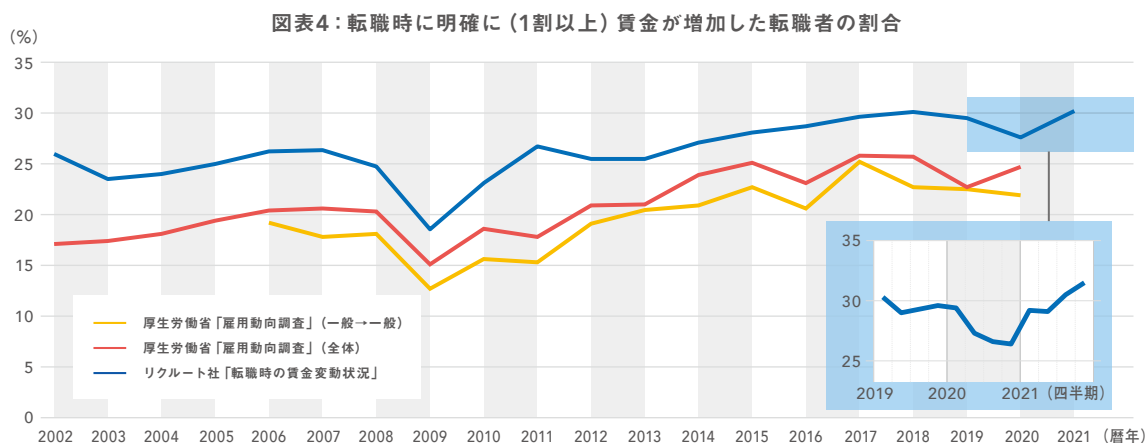
また、詳細性の一例としては職種が挙げられる。厚生労働省「雇用動向調査」の調査票において、職種に最も近いと考えられる項目は「仕事の内容」について問うものであり、選択肢は「専門的・技術的職業従事者」というような粒度である一方、弊社「転職時の賃金変動状況」では、「ITエンジニア」、「電気・機械・化学エンジニア」といったより具体的な職種ごとに公表を行っている。

以下では、厚生労働省「雇用動向調査」と弊社「転職時の賃金変動状況」の両方を用いて「転職によって賃金が増えた転職者の割合」の時系列的な変化を確認していく。また、弊社「転職時の賃金変動状況」の詳細性を活かして、リーマン・ショック以降の推移の背景を、職種、業種、年齢、性別といった切り口から紐解いていく。



## 着実に進んでいる健全な流動化

図表4は、厚生労働省「雇用動向調査」、弊社「転職時の賃金変動状況」における「転職時に明確に（1割以上）賃金が増加した転職者の割合<sup>4</sup>」をプロットしたものである。なお、厚生労働省「雇用動向調査」では、全転職入職者を対象とした場合と、一般労働者から一般労働者<sup>5</sup>の転職のみを対象とした場合の2ケースを示している。



出所：厚生労働省「雇用動向調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

すなわち、図表4中の3指標は、カバレッジはそれぞれ異なるものの、すべて「転職時に賃金が増加した転職者の割合」を示している。そして、3指標すべてに共通して、リーマン・ショックの影響を受けた2009年に底を迎えている。以降は振れを伴いつつも、新型コロナウイルスの感染拡大前の2017年～2018年まで伸長を続けた。その後は、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、幾分水準を切り下げている。なお、この間、2012年には短期的な景気後退局面<sup>6</sup>が存在したが、弊社「転職時の賃金変動状況」では、その影響が見て取れる。

最近の状況については、厚生労働省「雇用動向調査」では、最新の公表値が、2021年1月～6月分<sup>7</sup>であり、いまだに下落基調が続いている一方、弊社「転職時の賃金変動状況」では、既に新型コロナウイルスの感染拡大を受けた落ち込みは底を打ち、改善基調に復している点を確認できるほか、2021年7月～9月分以降は、感染拡大前の水準を超えて、当該統計の始点である2002年以降の最高値<sup>8</sup>を更新するかたちでの推移が続いている。

4 前述図表2におけるリクルートワークス研究所「5か国リレーション調査」における指標とは定義が若干異なり、単純な比較はできない点は留意する必要がある。

5 一般労働者とは、「短時間労働者以外の者」を指し、「短時間労働者」とは、同一事業所の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者の事を指す。

6 内閣府「景気基準日付」より。

7 厚生労働省「雇用動向調査」は、半期ごとに「上半期：1月～6月分」と「暦年：1月～12月分」での公表を行っている。図表4では、歴年単位での推移をプロットしているため、2020暦年までの表示としている。

8 あくまで、当該統計において取得可能な「2002年以降における最高値」である点には留意する必要がある。厚生労働省「雇用動向調査」では、1990年代まで遡る事が可能であるが、90年代には新型コロナウイルス感染拡大直前の水準よりも更に高い値であった時期が存在する。

## ITエンジニア採用における四つ巴の戦い

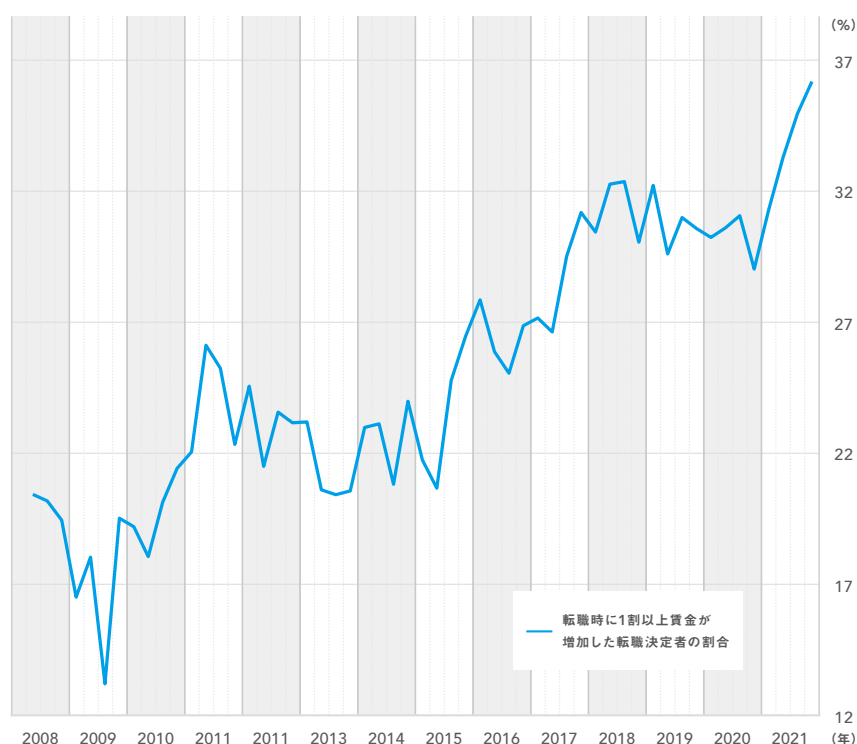
ここからは、弊社「転職時の賃金変動状況」の詳細性を活かして、リーマン・ショック以降の局面における「転職時に賃金が増加した転職者の割合」の推移の背景を明らかにしていく。

まずはITエンジニアという職種に注目する。図表5～図表9は、ITエンジニアに限定した「転職時に明確に（1割以上）賃金が増えた転職者の割合」である。当該指標についても、全職種の場合と同様、リーマン・ブラザーズ・ホールディングスが倒産した翌年の2009年をボトムとして、そこから2011年まで伸長を続けた。

当該指標は、2012年になると、短期的な景気後退局面を反映して一時的に停滞したものの、第二次安倍内閣発足直後、アベノミクスと呼ばれた経済政策が本格化を始めた翌年2013年には改善基調に復し、以降2018年頃まで伸長を続けた格好である。2019年入り後は幾分弱含み、2020年には新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、更に弱めの動きとなった。

その後、2021年には再び改善基調に復し、足元まで急激な伸長を続けている。2021年10月～12月期では、感染拡大前の水準を超えて、当該統計の始点である2002年以降における最高値となっている。

図表5：転職時に賃金が増加した転職者の割合 ITエンジニア



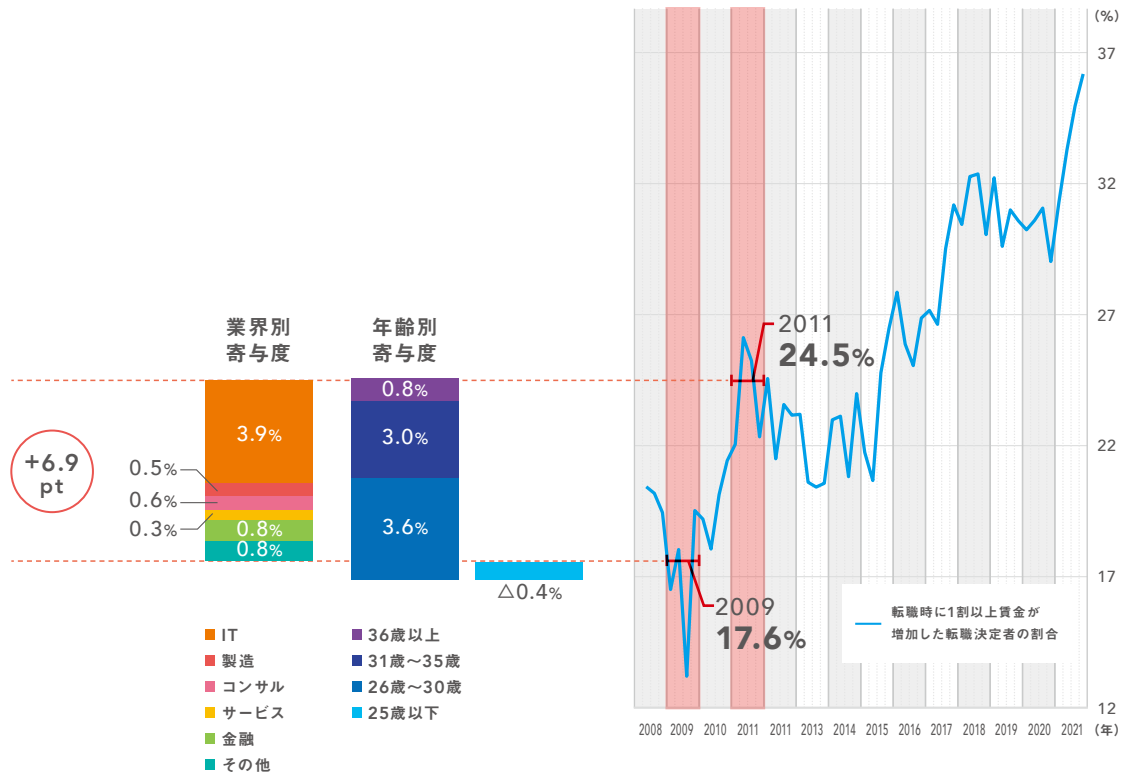
出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

また、以下では、ITエンジニアに限定した「転職時に明確に（1割以上）賃金が増えた転職者の割合」について、各期間の上昇／下落に対する業種や年齢の寄与について補足する（図表6～図表9の棒グラフ部を参照）。

① 2009年～2011年:リーマン・ショックによる落ち込みからの改善局面

この局面における「転職時に賃金が増えた転職者の割合」の上昇に大きく寄与した業界は「IT業界」である。また、年齢別では「26歳～35歳」、すなわち転職者のボリュームゾーンの寄与が大半を占めているという状況であった。業界・年齢ともに、特にサプライズのない結果と言えるかもしれない。

図表6：転職時に賃金が増加した転職者の割合  
ITエンジニア／業界別・年齢別寄与度分解（2009年～2011年）

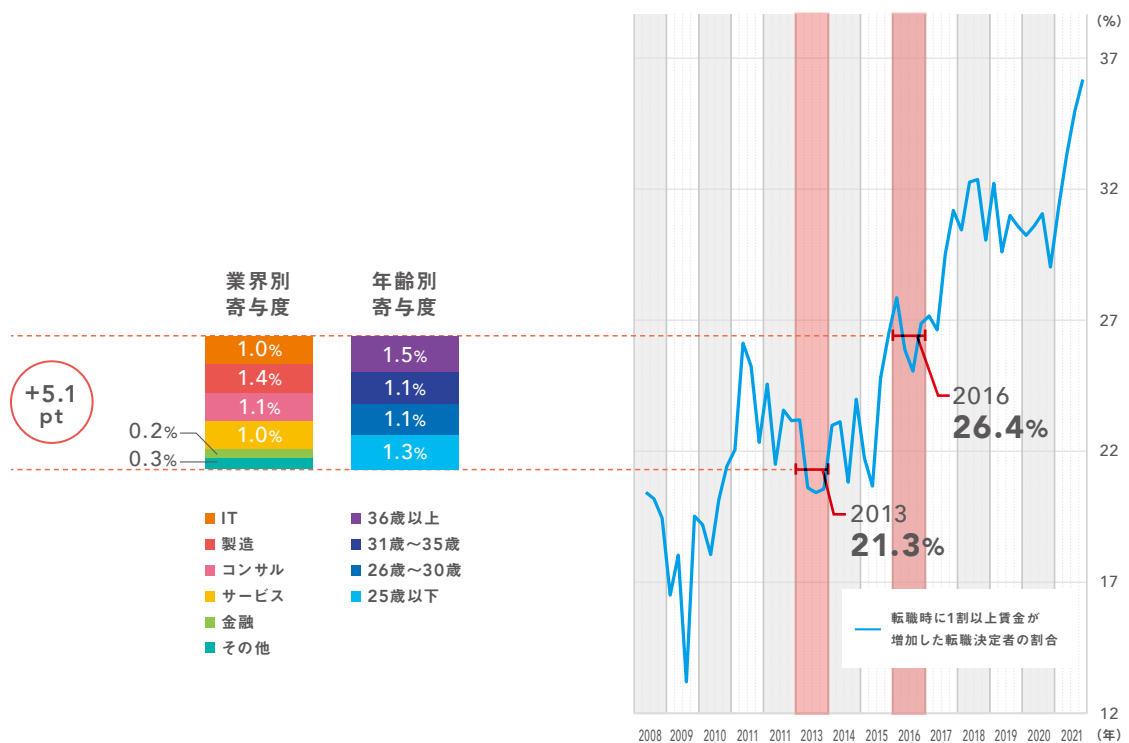


出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」  
※寄与度分解の方法については、18ページを参照

② 2013年～2016年:アベノミクス始動後の局面

ここでは幾分状況が変化している。この局面での「転職時に賃金が増えた転職者の割合」の上昇に対する業界別の寄与を見ると「IT業界」に加え「製造業」、「コンサルティング業界」、「技術者派遣業」(図中では大分類「サービス業」が表章されているが当該小分類の寄与が大半であった)の寄与が目立ち、「四つ巴の戦い」が始まっていることが見て取れる。また、年齢層の寄与では、36歳以上の寄与が増えている点が興味深い。

図表7：転職時に賃金が増加した転職者の割合  
ITエンジニア/業界別・年齢別寄与度分解 (2013年～2016年)



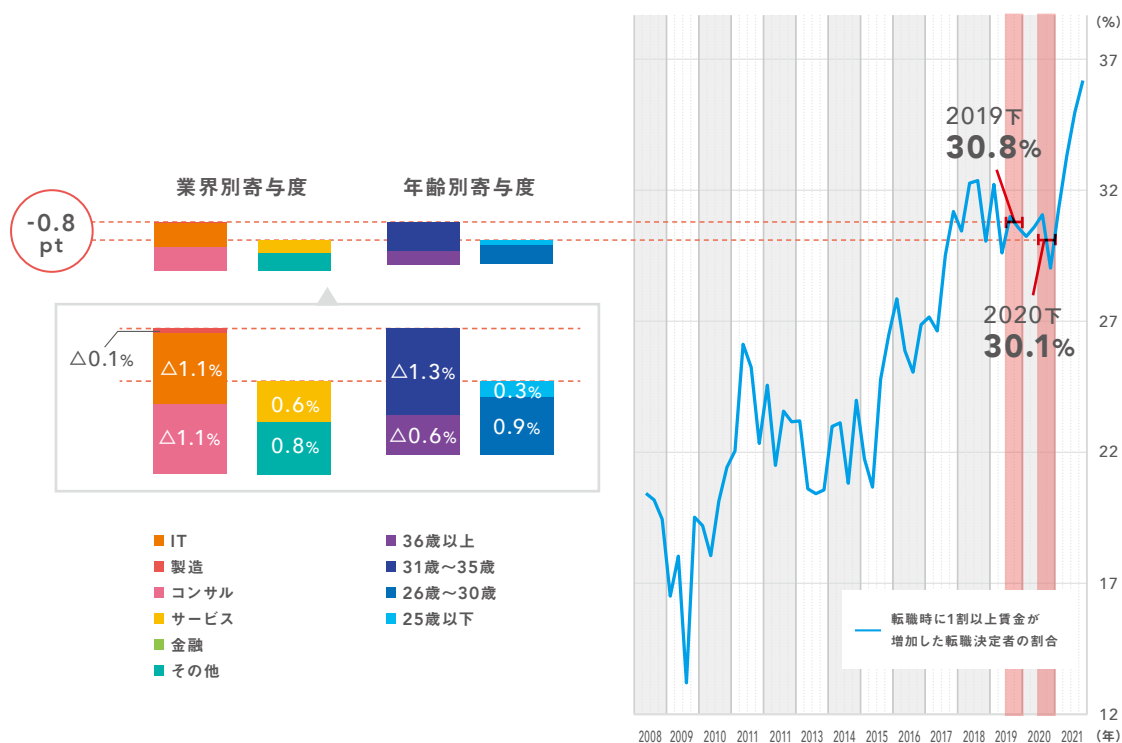
出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」  
※寄与度分解の方法については、18ページを参照

9 弊社「転職時の賃金変動状況」における情報は、人材紹介サービス「リクルートエージェント」における転職決定者にカバレッジが限定されるため、我が国全体の動向を示すものではない点は留意する必要がある。

③ 2019年下～2020年下:新型コロナウイルスの感染拡大直後からボトムまでの局面

この局面において、ITエンジニアにおける「転職時に賃金が増えた転職者の割合」は僅かな下落にとどまっている。すなわち、新型コロナウイルスの感染拡大の影響はITエンジニア全体では軽微であったと言える。しかし、業種別の寄与を観察すると、実は「IT業界」と「コンサルティング業界」においては一定の負の影響を受けていたことがわかる。また、これらを相殺していたのは「その他」の業種であった。「その他」の業種を分解すると、医療・バイオ業界から、外食・店舗サービス業まで様々な業種の積み上げであった。すなわち、IT業界とコンサルティング業界というボリュームゾーンにおける減少を、裾野の広がりによる増加が相殺していたと見なす事ができる。また、年齢別の寄与度を観察すると、30歳以下ではプラス寄与を維持した一方、31歳以上はマイナス寄与となっている。

図表8：転職時に賃金が増加した転職者の割合  
ITエンジニア/業種別・年齢別寄与度分解 (2019年下半期～2020年下半期)

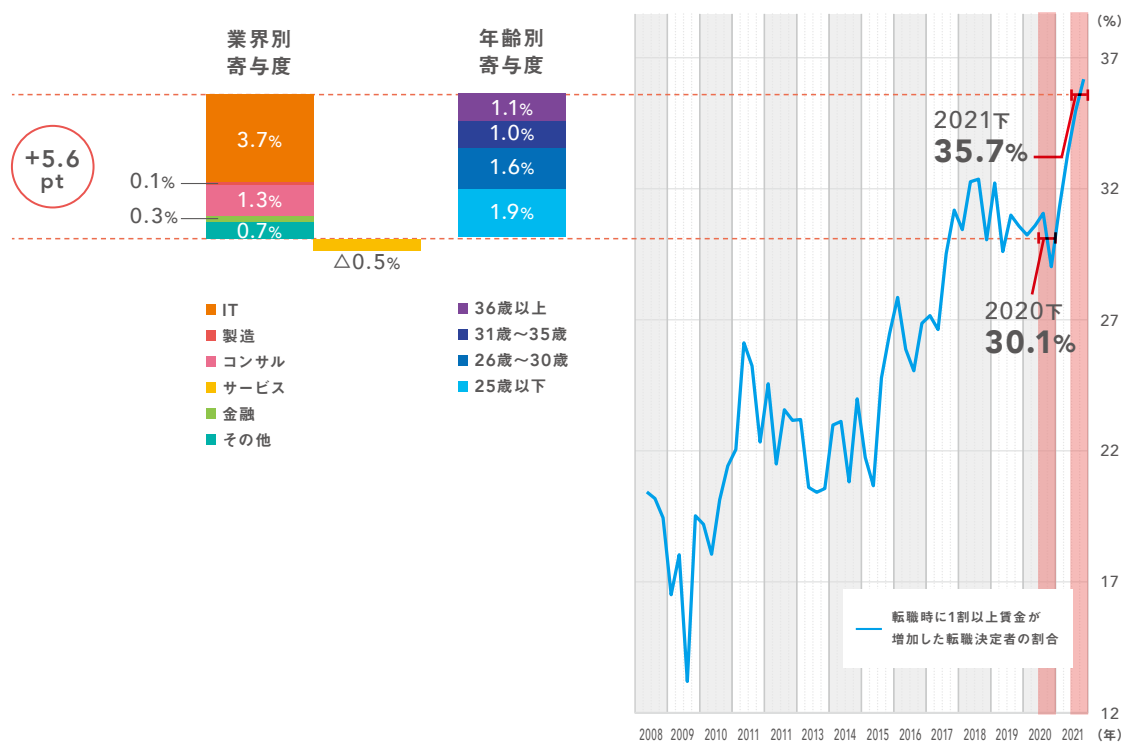


出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」  
※寄与度分解の方法については、18ページを参照

④ 2020年下～2021年下:ボトムから直近の過去最高値更新までの局面

「転職時に賃金が増えた転職者の割合」は、2020年下期以降、急激な改善を見せた。③の局面で弱含んでいたIT業界とコンサルティング業界が、息を吹き返したことによる要因が大きい。加えて、「その他」業種の牽引、すなわち、裾野の広がりによる寄与も引き続き存在する。年齢については、30歳以下においてプラス寄与の幅を拡大したほか、31歳以上についてもプラス寄与に転じたかたちとなった。

図表9：転職時に賃金が増加した転職者の割合  
ITエンジニア/業界別・年齢別寄与度分解（2020年下半期～2021年下半期）



出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」  
※寄与度分解の方法については、18ページを参照

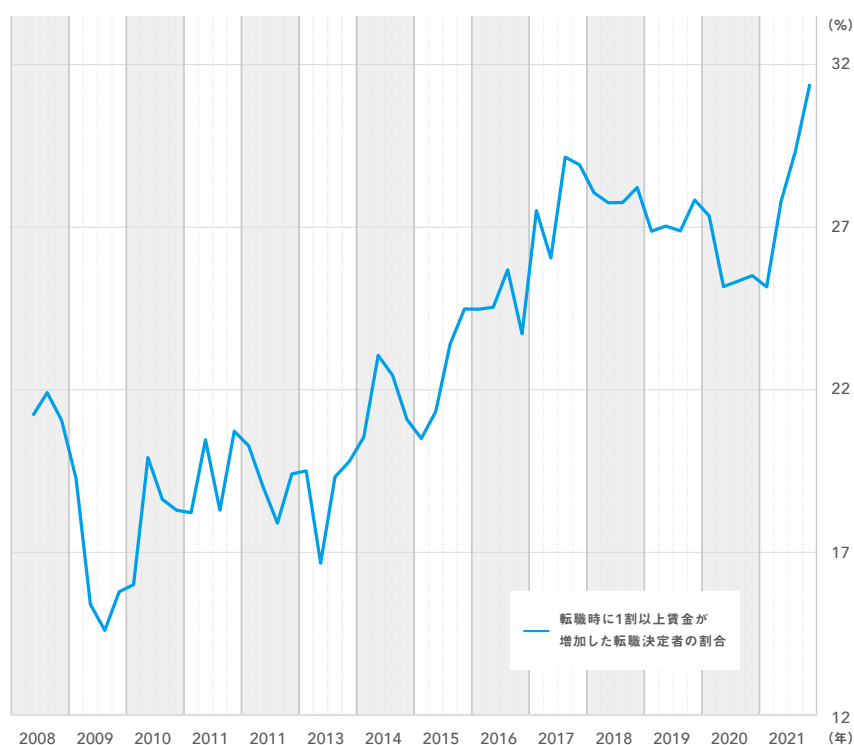
### 事務系の専門職における女性活躍推進

次は、人事、経営企画、事業企画、法務、経理など、事務系の専門職に注目していく。図表9～図表12は、事務系の専門職に限定した「転職によって明確に（1割以上）賃金が増えた転職者の割合」である。こちらについても、全職種、並びにITエンジニアの場合と同様、リーマン・ブラザーズ・ホールディングスが倒産に至った翌年の2009年をボトムとして、そこから2011年まで伸長を続けた。

2012年の短期的な景気後退局面を反映して一時的に停滞し、2013年以降に改善基調に復した点も同様である。その後、事務系専門職においては、全体の傾向と比べて若干早い2017年頃にピークを迎えた。2018年入り後には幾分弱含みが見られ、2020年には新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、更に水準を切り下げた。

2021年に入ってから、全職種、並びにITエンジニアの場合と同様、底を抜け、そこから足元まで急激な伸長を続けている。2021年10月～12月期では、感染拡大前の水準を超えて、当該統計の始点である2002年以降における最高値となっている。

図表10：転職時に賃金が増加した転職者の割合 事務系専門職



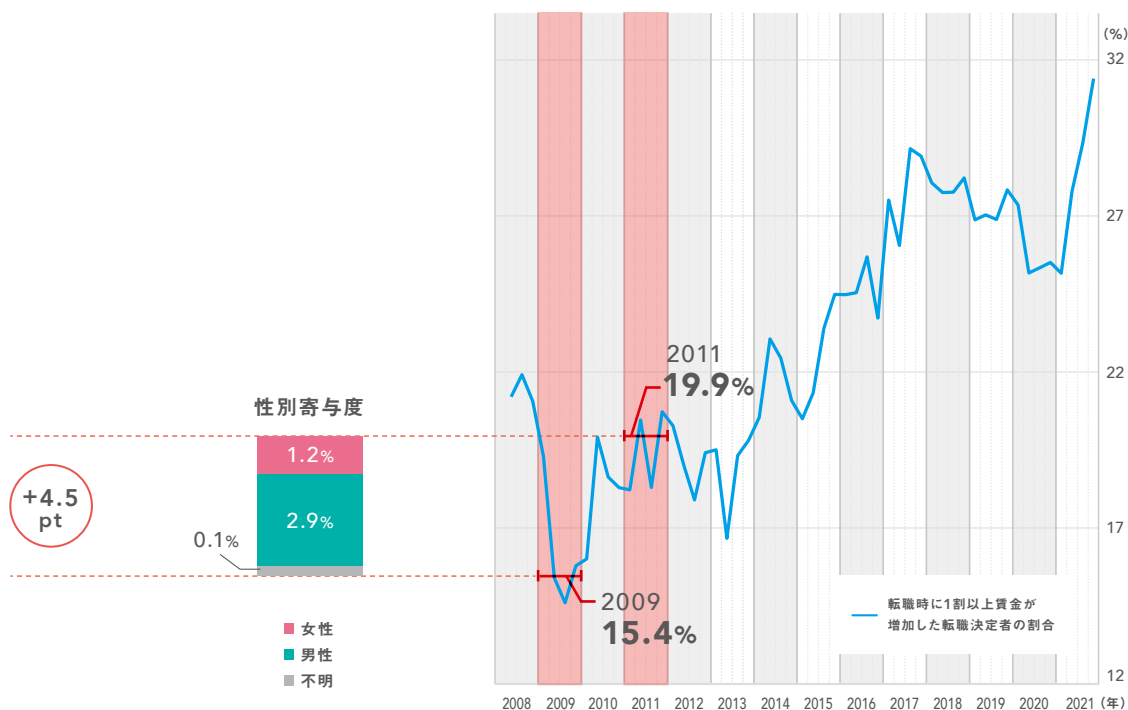
出所：株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

また、以下では、事務系専門職に限定した「転職時に明確に（1割以上）賃金が増えた転職者の割合」について、各期間の上昇／下落に対する性別の寄与について補足する（図表11～図表14の棒グラフ部を参照）。

① 2009年～2011年:リーマン・ショックによる落ち込みからの改善局面

この局面における「転職時に賃金が増えた転職者の割合」の上昇に大きく寄与したのは「男性」であった。

図表11：転職時に賃金が増えた転職者の割合  
事務系専門職／性別寄与度分解（2009年～2011年）



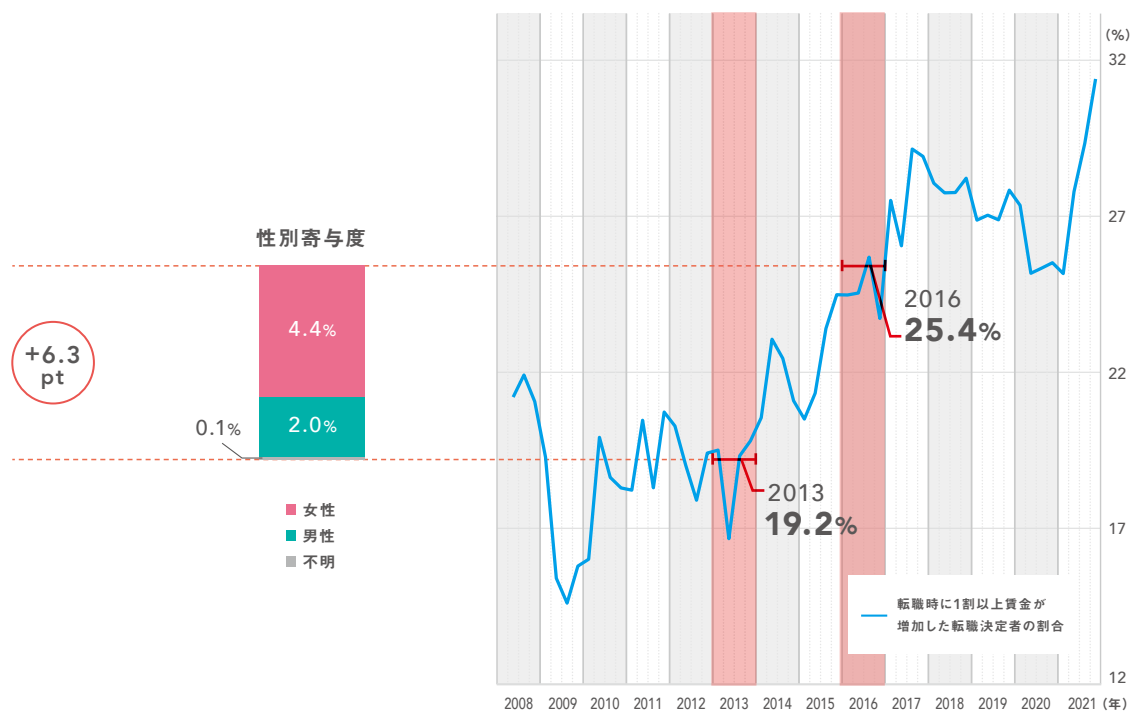
出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」  
※寄与度分解の方法については、18ページを参照



② 2013年～2016年:アベノミクス始動後の局面

ここでは幾分状況が変化している。この局面での「転職時に賃金が増えた転職者の割合」の大幅な伸長は、その多くが女性の寄与によるものであった。この間、2014年4月には経団連から「女性活躍アクション・プラン」が発表されたほか、2015年には「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)が参議院本会議で可決・成立している。また、法制度面等の進展のみでなく、企業における女性活躍のための取り組みが実際に本格化し始めた時期でもある。この結果は、こうした取り組みが後押しとなっていた可能性も高い。

図表12: 転職時に賃金が増加した転職者の割合  
事務系専門職/性別寄与度分解 (2013年～2016年)



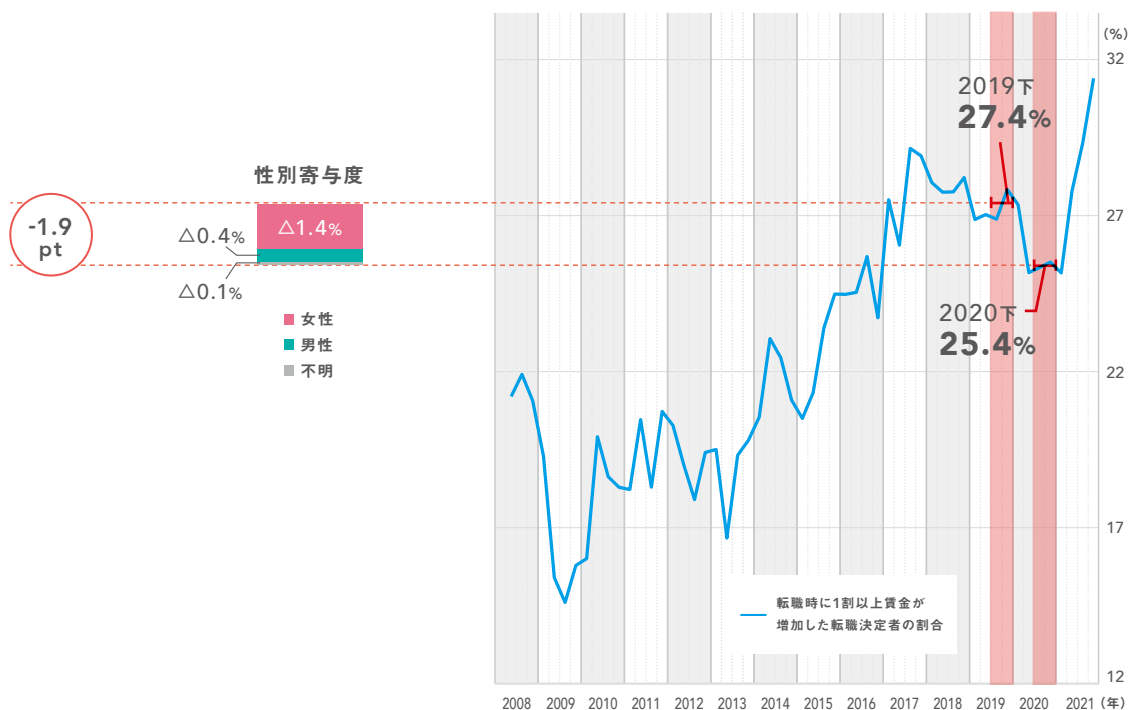
出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

※寄与度分解の方法については、18ページを参照

③ 2019年下～2020年下:新型コロナウイルスの感染拡大直後からボトムまでの局面

この下落局面においては、女性のマイナス寄与が目立つ。前述の通り、2013年以降の伸長は女性活躍推進による影響があった可能性が高いが、新型コロナウイルスの感染拡大後、その勢いは一時停滞していた。

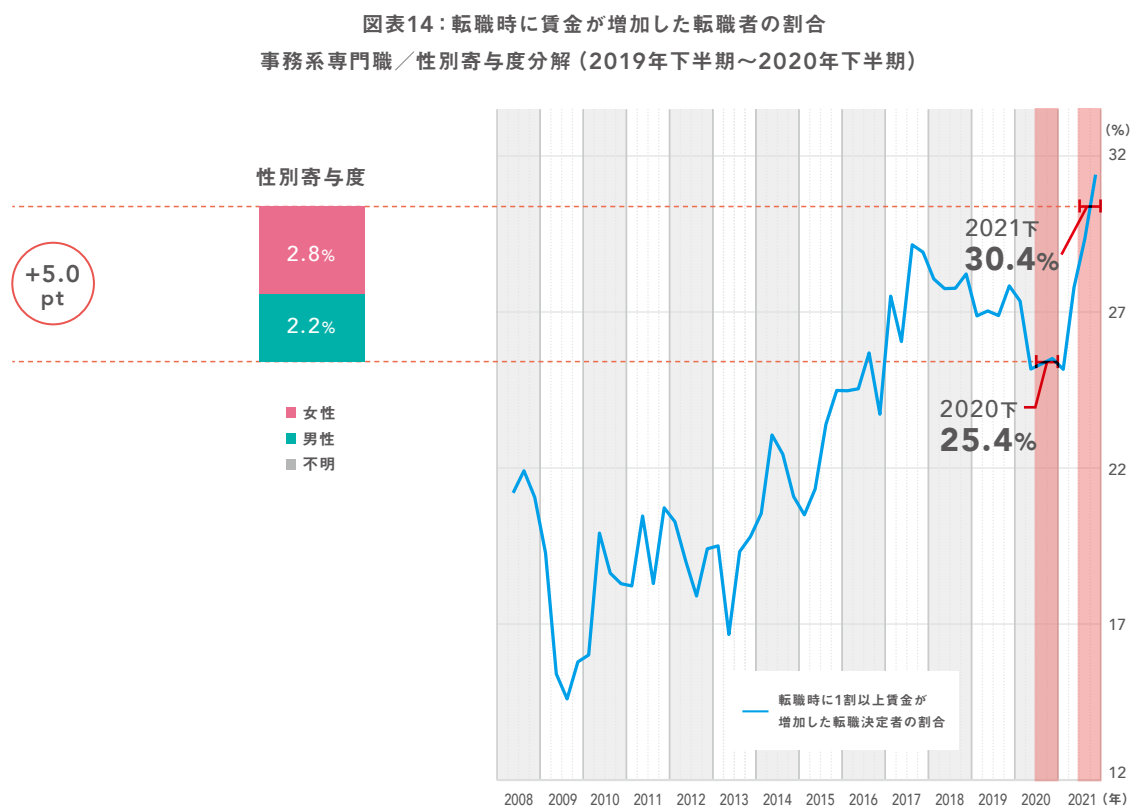
図表13: 転職時に賃金が増加した転職者の割合  
事務系専門職/性別寄与度分解 (2019年下半期～2020年下半期)



出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」  
※寄与度分解の方法については、18ページを参照

#### ④ 2020年下～2021年下:ボトムから直近の過去最高値更新までの局面

底を抜けたところから直近の過去最高値更新まで、2020年下半期(7月～12月)から2021年同期にかけては、急激な改善が見られている。この寄与を性別で分解すると「女性:+2.8pt」、「男性:+2.2pt」と、どちらも堅調であるが、特に女性の寄与が大きい。感染拡大直後は、女性活躍推進の停滞が幾分懸念される結果となっていたが、そうした懸念は既に概ね払拭されていると言える。



出所:株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」  
※寄与度分解の方法については、18ページを参照

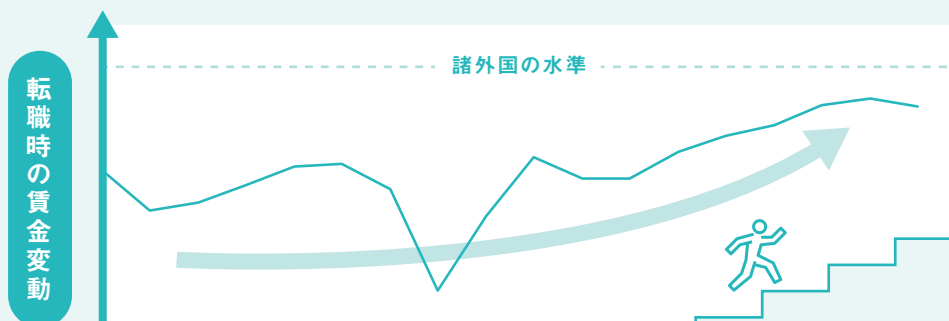
Vol.1では、前半部分にて、転職時の賃金変動、すなわち「転職者が、転職前後で賃金面の悪化がない／賃金が増加するようなかたちで転職しているかの度合い」を、流動化における健全性として定義し、国際比較を行う事で日本の労働市場は不健全な状況にある事を示した。

後半部分では、時系列での比較を行う事で、健全な流動化が、徐々にではあるが着実に進んでいるという事実を確認した。また、リーマン・ショック以降の推移の背景の一部を、職種、業種、年齢、性別といった切り口から示した。

Vol.2においても、引き続き「健全な雇用の流動化」というテーマを扱う。ここでは、労働市場の過熱と景況感の関係性や、過熱する労働市場に対する企業の対応について整理していく。

## ポイント

転職時の賃金変動から流動化の健全性を考えた場合、諸外国との比較では課題があるものの、時系列で見ると着実に良い方向に向かっている。



出所：株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

## 参考：寄与度分解の方法

$$U_t - U_{t-1} = \left( \frac{S_t}{N_t} \times \frac{S_{ut}}{S_t} - \frac{S_{t-1}}{N_{t-1}} \times \frac{S_{ut-1}}{S_{t-1}} \right) + \left( \frac{O_t}{N_t} \times \frac{O_{ut}}{O_t} - \frac{O_{t-1}}{N_{t-1}} \times \frac{O_{ut-1}}{O_{t-1}} \right)$$

右辺第1項と第2項は、属性Sの寄与度、第3項と第4項は、属性S以外の寄与度。

$N_t$ : t年度の転職決定者数

$S_t$ : t年度の転職決定者のうち、属性Sの人数

$O_t$ : t年度の転職決定者のうち、属性S以外の人数

$N_{ut}$ : t年度の転職決定者のうち、転職前後で賃金が1割以上増加した人数

$S_{ut}$ : t年度の転職決定者のうち、転職前後で賃金が1割以上増加した属性Sの人数

$O_{ut}$ : t年度の転職決定者のうち、転職前後で賃金が1割以上増加した属性S以外の人数

$U_t = \frac{N_{ut}}{N_t}$  : t年度の賃金が1割以上増加した転職決定者の割合

## コラム 民間企業保有のビッグデータによる公的統計の速報化

本稿では、厚生労働省「雇用動向調査」(公的統計)と株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」を、それぞれの特徴を活かすかたちで併用した。

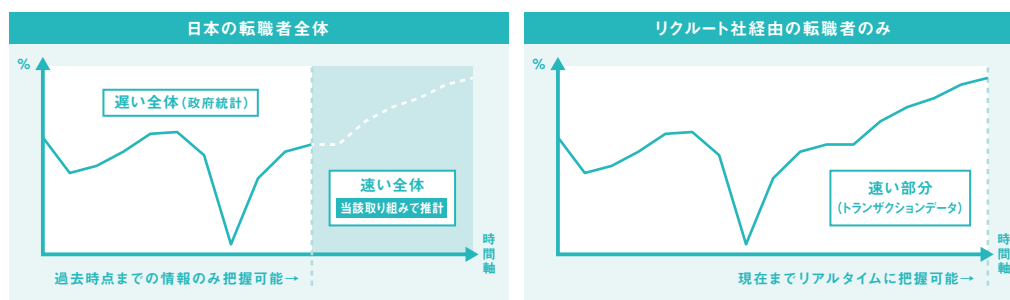
前述の通り、「雇用動向調査」では、日本“全体”の状況を把握する事が可能である。弊社「転職時の賃金変動状況」における情報は、人材紹介サービス「リクルートエージェント」における転職決定者にカバレッジが限定されるため、我が国全体の動向を示すものではない点は留意する必要があるが、代わりに“速報性”というアドバンテージがある。

ここでは、これらの関係に着目した取り組みを紹介したい。総務省が主催する「ビッグデータ等の活用推進に関する産官学協議のための連携会議」では、リクルートが運営する人材紹介サービス「リクルートエージェント」におけるトランザクションデータを用いて「日本“全体”の状況を把握する事が可能である雇用動向調査の“速報”指標」の開発が可能か、検証を行っている<sup>10</sup>。

「公表までに時間を要するが、日本“全体”をカバーする事ができる雇用動向調査」と「リアルタイムに取得できるため“速報性”に優れるが、リクルートが運営する人材紹介サービスを通じて転職をした者のみにカバレッジが限定されるトランザクションデータ」は、より単純な表現を用いれば“遅い全体”と“速い部分”と言い換える事ができる。そして、当該取り組みで最終的に得たいものは同様の表現を用いると“速い全体”となる。

“部分”が“全体”からランダムにバランス良くサンプリングされていれば、“速い部分”の最新値を単純に集計するのみで、“速い全体”の妥当な推計値を得る事が可能である。

しかし、このケースの場合、“部分”は「リクルートが運営するサービスを通じて転職をした者」である故、“全体”と比べると属性に一定の偏りが存在する。当該取り組みでは、この“部分”における偏りを機械学習／統計学的手法により補正する事で“速い全体”の推計を実現している。



10 高田悠矢、「人材紹介サービスのトランザクションデータを用いた労働統計の速報指標開発」、総務省ビッグデータ連携会議レポート、No.02、2022年2月

Title:

## 労働市場の過熱と企業の対応



Vol.1では、転職時の賃金変動、すなわち「転職者が、転職前後で賃金面の悪化が少ない／賃金が増加するようなかたちで転職しているかの度合い」を、流動化における健全性として定義し、国際比較を行う事で日本の労働市場が不健全な状況にある事を示した。また、時系列での比較を行う事で、健全な流動化が、徐々にではあるが着実に進んでいるという事実を確認した。

Vol.2前半では、再度、時系列での比較を行う。Vol.1では「転職時の賃金変動状況」という統計指標のみを扱ったが、ここでは日本銀行公表の全国企業短期経済観測調査(通称:短観)と比較する事で、健全な流動化が景気の改善のみによってもたらされたものではない点、すなわち、景気の過熱以上に労働市場が過熱している点に触れる。

Vol.2後半では、健全な流動化が着実に進んでいる背景として、過熱する労働市場に対する企業の対応に着目する。具体的には、市場の過熱感が非常に高まっていた2018年時点で、多くの企業が賃金制度変更のような抜本的な対策の検討を開始していた事実を示す。

また、「景気の過熱以上に労働市場が過熱している」という事実は、企業の視点に立つと「自社製品売上や市場規模といった業況の変化から捉えられるレベル以上に、採用の難易度が高まっている」と言い換える事もできる。その点を踏まえ、一部の企業が労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった可能性や、統計指標の提示によって、そうした企業についても賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある点について言及する。

## 01

## 景気の過熱と労働市場の過熱

ここでは、Vol.1後半に続き、再度、時系列での比較を行う。Vol.1では「転職時の賃金変動状況」という統計指標のみを扱ったが、Vol.2では日本銀行公表の全国企業短期経済観測調査（通称：短観）と比較する事で、健全な流動化が景気の改善のみによってもたらされたものではない点、すなわち、景気の過熱以上に労働市場が過熱している点に触れる。

## 全国企業短期経済観測調査（通称：短観）とは

日本銀行公表の全国企業短期経済観測調査（通称：短観）では、企業に対し、業況や雇用人員に関する判断項目を問い、得られた回答を以下の定義に沿って、D.I. (Diffusion Index)という指標に仕立てている。

## 業況

企業に対し「収益を中心とした、業況についての全般的な判断」について問う。「良い」「さほど良くない」「悪い」から選択。

$$\text{業況判断D.I. (\%pt)} = \text{「良い」の回答社数構成比 (\%)} - \text{「悪い」の回答社数構成比 (\%)}$$

→以下では業況感と呼ぶ。

本稿においては景気の過熱感、景況感といった表現は、業況感と同義と見なしてよい。

## 雇用人員

企業に対し「雇用人員の過不足についての判断」について問う。「過剰」「適正」「不足」から選択。

$$\text{雇用人員判断D.I. (\%pt)} = \text{「過剰」の回答社数構成比 (\%)} - \text{「不足」の回答社数構成比 (\%)}$$

→以下では人員不足感と呼ぶ。

参考：日本銀行ホームページ

「業況」項目は、企業に対し「収益を中心とした、業況についての全般的な判断」を問うものである。調査対象の各社は、自社の売上などの状況を中心に、自社製品・サービスの市場環境といった情報を踏まえて「良い」「さほど良くない」「悪い」の選択肢の中から一つを選び回答する。これらを集計し、指標として公表される値は「業況判断D.I.」と呼ばれる。

集計プロセスでは「“良い”と回答した社数の構成比 (%)」から、「“悪い”と回答した社数の構成比 (%)」を差し引いた値 (%pt) を求める。40%の企業が「良い」、35%の企業が「さほど良くない」、25%の企業が「悪い」と回答した場合、業況判断D.I.の値は「40% - 25% = 15%pt」となる。以下では、この業況判断D.I.を「業況感」と呼ぶ事にする。なお、本稿においては、景気の過熱感や、景況感といった表現は業況感と同義であると見なしてよい。

「雇用人員」項目は、企業に対し「雇用人員の過不足についての判断」を問うものである。調査対象の各社は「過剰」「適正」「不足」の選択肢の中から一つを選び回答する。これらを集計し、指標として公表される値は「雇用人員判断D.I.」と呼ばれる。

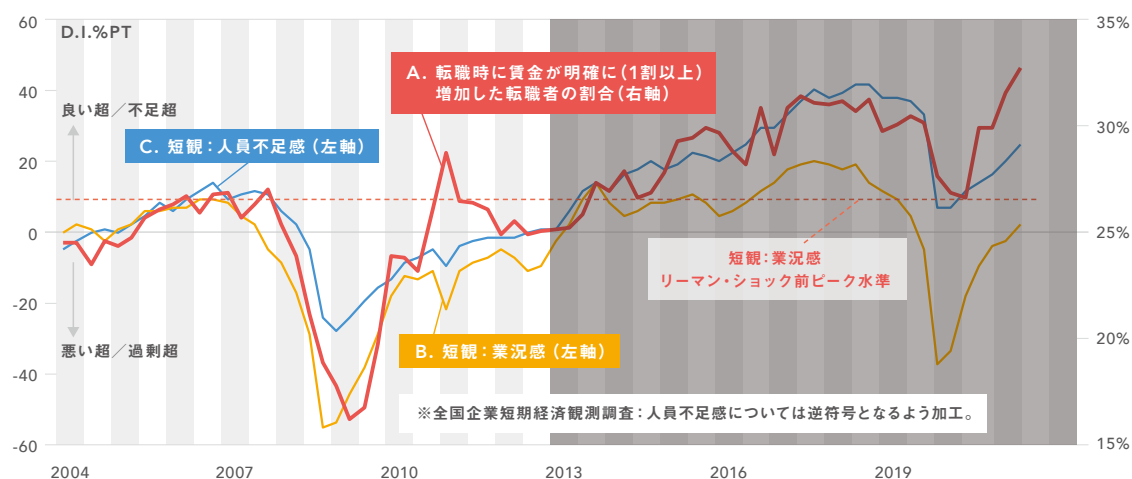
集計プロセスでは「“過剰”と回答した社数の構成比(%)」から、「“不足”と回答した社数の構成比(%)」を差し引いた値(%pt)を求める。以下では、この雇用人員判断D.I.を「人員不足感」と呼ぶ事にする。なお、本稿において人員不足感をグラフで図示する際には、推移の方向を業況感と合わせるために、正負を逆転させるかたちで表示する。

### [~2012年] 景気の過熱感と労働市場の過熱感は概ね連動

図表1は、「転職時に賃金が明確に(1割以上)増加した転職者の割合<sup>1)</sup>」(右軸、A)と、短観における業況感／人員不足感(左軸、B、C)を一枚のグラフにプロットしたものである。

業況感(B)と人員不足感(C)の2指標は、2013年頃までは、長きにわたり「業況感が悪化すれば人員は過剰となり、改善すれば不足する」という、安定した関係性を有していた。企業は、売上計画が高まれば、その分、人員計画を伸長させるはずである。景気が良くなり、売上が伸びれば人手が必要になるという意味で、この関係はごく自然であると言える。

図表1: 業況感／人員不足感、転職時に賃金が増加した転職者の割合



出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

1 弊社「転職時の賃金変動状況」にて公表。



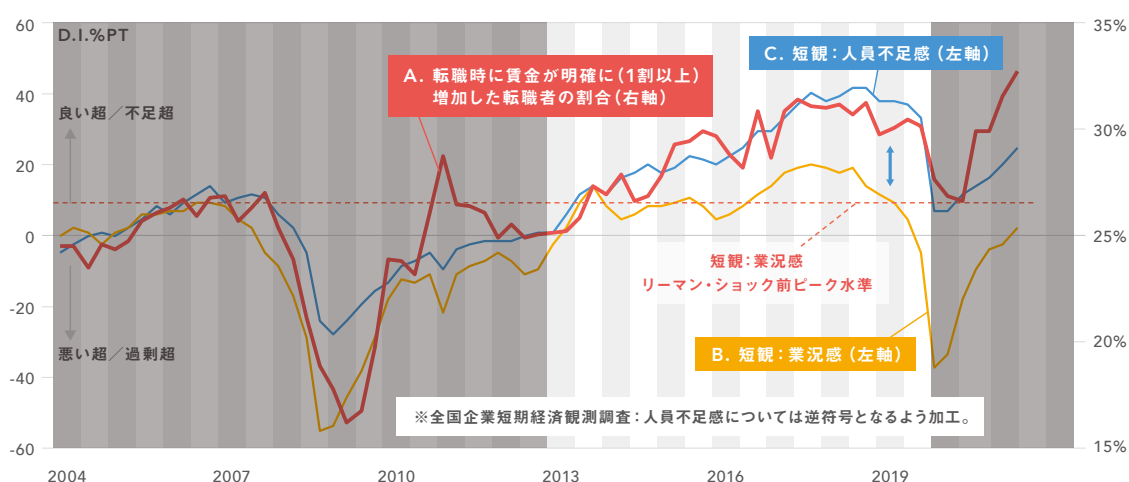
### [2013年～2019年] 景気の過熱以上に労働市場が過熱

しかし、2013年頃を起点に両指標は乖離を始める。2016年～2019年頃の業況感(図表2、B)は、リーマン・ショック前のピーク水準(点線)と概ね同水準か、わずかに上振れる程度の水準であるのに対し、同時期の人員不足感(C)は、リーマン・ショック前のピーク水準(点線)を大きく上回っていた。2004年から2012年における業況感と人員不足感(逆符号)の差の絶対値の平均は7.1pt、変動の大きい2008年と2009年を除くと4.0ptである一方、2013年から2019年の平均は12.5ptと大幅に拡大する。

そして、「転職時に賃金が明確に(1割以上)増加した転職者の割合」(A)についても、2013年以降はリーマン・ショック前のピーク水準(点線)を上回るかたちで伸長を続けていた。

健全な流動化が着実に進んでいる背景には、景気という循環的な要因に加えて、人手不足状態が慢性化していく構造的な要因がある可能性が高いと言える。

図表2：業況感／人員不足感、転職時に賃金が増加した転職者の割合



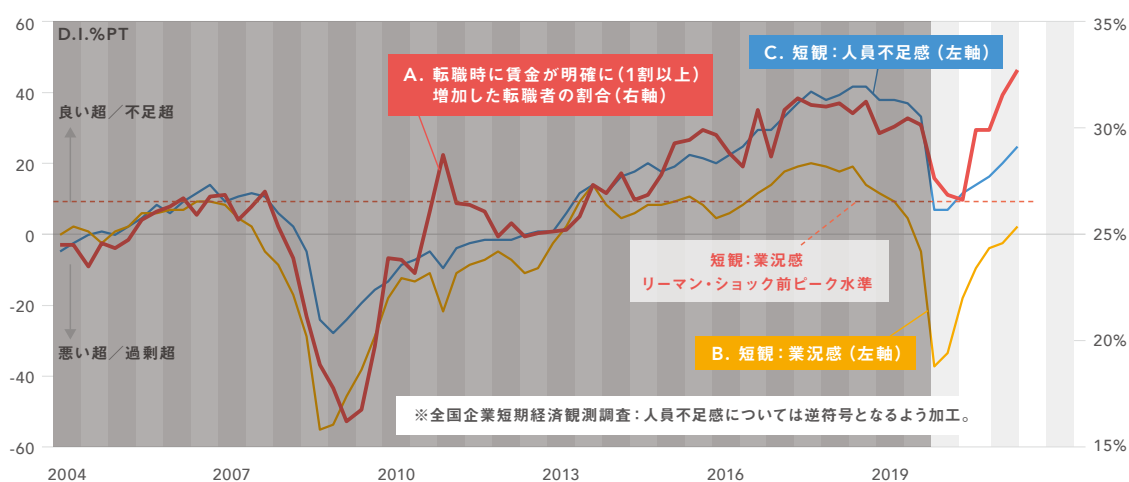
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

## [2020年～] 景気の底でも労働市場の過熱感は高水準を維持

新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年初以降は、3指標ともに急激な下落を見せたが、注目すべきはそれらの水準である。2013年以降、業況感(図表3、B)と乖離して上昇し続けていた人員不足感(C)や「転職時に賃金が明確に1割以上増加した転職者の割合」(A)は、足元の急落を受けてもなお、リーマン・ショック前、2007年頃のレベル(点線)にあった。すなわち、新型コロナウイルスの感染拡大による落ち込みにおける「ボトム」の水準が、リーマン・ショック前の「ピーク」の水準と概ね一致していたのである。

2013年以降、業況感と乖離して上昇し続けていた事による「貯金」は、新型コロナウイルスの感染拡大による大幅な落ち込みをそっくりそのまま吸収できる程にまで拡大していたという事になる。

図表3：業況感／人員不足感、転職時に賃金が増加した転職者の割合



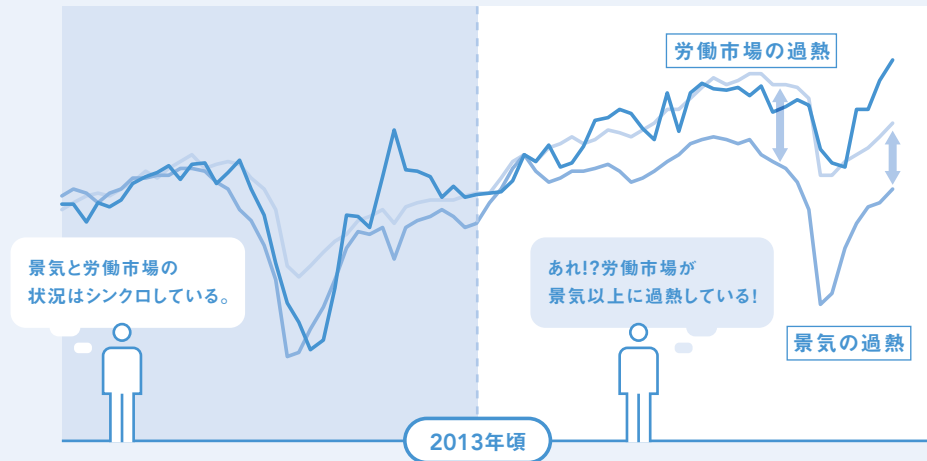
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

足元では、3指標すべてが底を打ち、明確な改善基調に転じているが、それらの水準感には大きなばらつきがある。業況感(黄)は、足元でわずかにプラス(良い超)に転じたばかりの状況である一方、人員不足感(青)は、2016年頃の水準まで上昇している。

そして、「転職時に賃金が明確に(1割以上)増加した転職者の割合」(赤)は、2021年7月～9月分以降、感染拡大前の水準を超えて、当該統計の始点である2002年以降における最高値を更新するかたちでの推移が続いている。

## ポイント

健全な流動化は、時系列で見ると着実に進んでいる。  
これは、景気の改善のみによってもたらされたわけではない。  
労働市場は、景気以上に過熱している。



出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

# 02 企業の対応

Vol.2後半では、健全な流動化が着実に進んでいる背景として、過熱する労働市場に対する企業の対応に着目する。具体的には、市場の過熱感が非常に高まっていた2018年時点で、多くの企業が賃金制度変更のような抜本的な対策の検討を開始していた事実を示す。

また、前半部分で触れた「景気の過熱以上に労働市場が過熱している」という事実は、企業の視点に立つと「自社製品売上や市場規模といった業況の変化から捉えられるレベル以上に、採用の難易度が高まっている」と言い換える事もできる。

その点を踏まえ、一部の企業が労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった可能性や、統計指標の提示によって、そうした企業についても賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある点について言及する。

## 採用が難航した企業の7割が賃金制度の変更を検討

以下では、市場の過熱感が非常に高まっていた2018年に筆者らが独自に行ったアンケート調査を紹介する。この調査では、足元の採用活動の状況と、賃金制度変更の必要性に関する以下の設問に対して、「会社・事業の方向性について、最終決裁をする立場」の方々1,000人と、「人事や採用について最終決裁をする立場」の方々802人の合計1,802人から回答を得ている。

当該調査では、1番目の設問にて、ここ1～2年(調査時点:2018年3月)の中途採用の状況を、2番目の設問にて、賃金制度の変更の検討有無を確認した(図表4)。

これらの設問の回答結果を以下の図表5に記した。回答が得られた1,802人のうち、ここ1～2年の中途採用の状況について「採用が難しくなっている」と回答したのは1,028人であった。このうち710人は「賃金体系の変更について何らかの検討を行いましたか」という問いに対し、「今後検討を行う可能性がある／検討を行ったことがある」と答えている。すなわち、採用が難航している企業の約7割は、賃金制度変更のような抜本的な対策の必要性を感じているという結果となった。

図表4

設問1. この1～2年の中途採用の活動状況をお知らせください。

- 全体として採用が難しくなっている 難しい
- 一部の職種等について、採用が難しくなっている
- 概ね採用できている 問題なし
- 全く問題なく採用できている
- 採用活動は行っていない 採用せず

設問2. この1～2年で賃金体系の変更について何らかの検討を行いましたか。

(賃金体系の異なる子会社や事業部の設立を含む)

- 検討を行う必要はない 必要なし
- 検討を行う必要は殆どない
- 今後検討を行う可能性がある 必要あり
- 検討を行ったことがある

図表5：設問1／設問2の回答結果

		賃金体系の異なる子会社等の設立を含む	
		賃金制度変更の検討	
		必要なし	必要あり
中途採用の状況	難しい	1,028人 (100%)	= 318人 (31%) + 710人 (69%)
	問題なし	358人 (100%)	= 187人 (52%) + 171人 (48%)
	採用せず	416人	
	合計	1,802人 <sup>※</sup>	

※「会社・事業の方向性について、最終決裁をする立場」の方々1,000人と、「人事や採用について最終決裁をする立場」の方々802人の合計

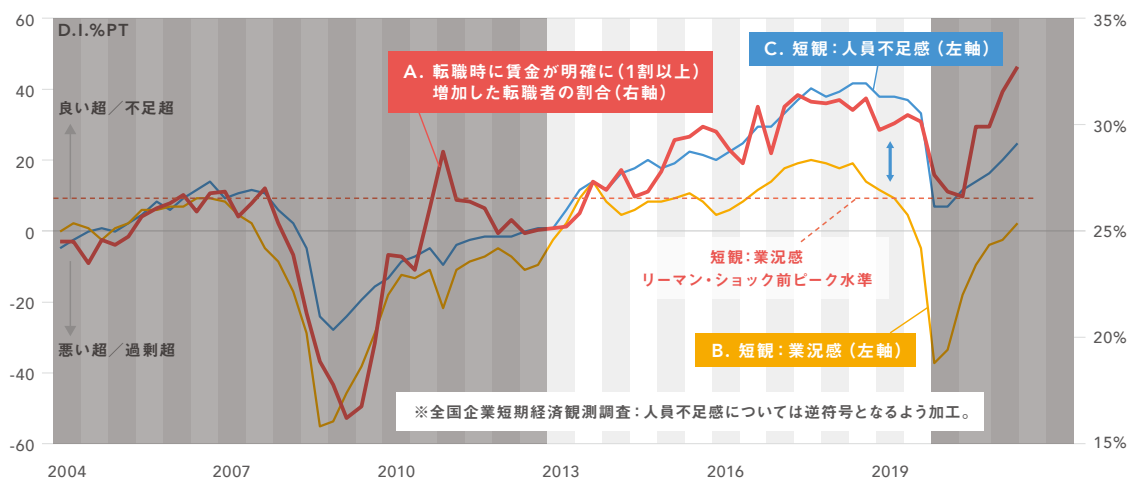
### 更に多くの企業が賃金制度変更を検討するために必要なのは統計情報

前半部分で触れた「景気の過熱以上に労働市場が過熱している」という事実は、企業の視点に立つと「自社製品売上や市場規模といった業況の変化から捉えられるレベル以上に、採用の難易度が高まっている」と言い換える事もできる。以下では、一部の企業が労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった可能性がある事を示すほか、統計指標の提示によって、そうした企業についても賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある事を示す。

図表6は図表2の再掲である。前述の通り、業況感(B)と人員不足感(C)は、2013年頃を起点に乖離を始め、当該調査を実施した2018年頃になると、業況感(B)は、リーマン・ショック前のピーク水準(点線)をわずかに上回る程度であるのに対し、人員不足感(C)は、リーマン・ショック前のピークである2007年の水準を大きく上回っていた。

そして、「転職時に賃金が明確に(1割以上)増加した転職者の割合」(A)についても、人員不足感(C)と連動するかたちで、業況感(B)から乖離した上昇を続けていた。

図表6：業況感／人員不足感、転職時に賃金が増加した転職者の割合



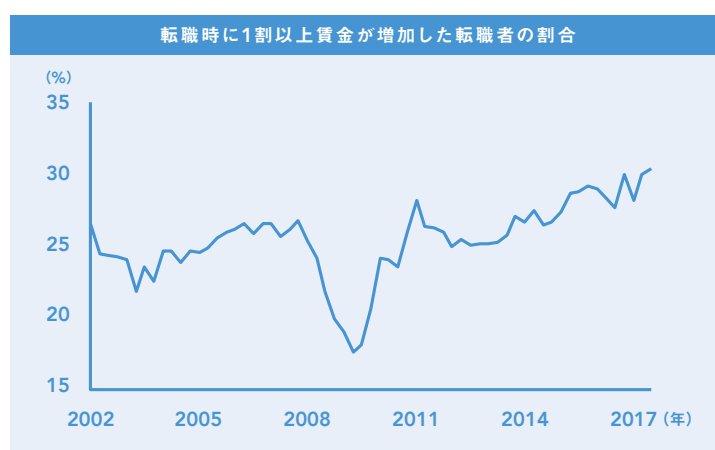
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

当該調査を実施した2018年の業況感は2007年の水準と概ね一致する。意識的であれ、無意識的であれ、自社の売上の状況や、自社製品・サービスの市場環境といった業況感に関する情報に依存するかたちで、採用基準を2007年頃と同程度に置いていた場合、2018年の採用活動は難航していた可能性が高いと言える。

そこで、このような認識のギャップが存在したのか確認するため、当該調査では、賃金制度の変更(設問2)について「必要はない」「必要は殆どない」と回答した場合は、図表7に示した記事を提示した後、追加で設問3(図表8)を用意した。

なお、提示した内容は、弊社「転職時の賃金変動状況」で公表している統計情報と、その簡易的な説明である。「転職時に1割以上賃金が増加した転職者の割合」の時系列推移を示すとともに、その足元の水準がリーマン・ショック前のピークである2007年の水準を大きく上回っていた点についての言及を行っている。

図表7：設問2で「必要なし」を選択した場合に提示する記事  
(弊社「転職時の賃金変動状況」で公表している統計情報)



採用競争が過熱するなか、転職によって収入が増加するケースが増加。  
2013年頃から年々高まり、直近ではリーマン・ショック前の水準を大きく超えている。

図表8

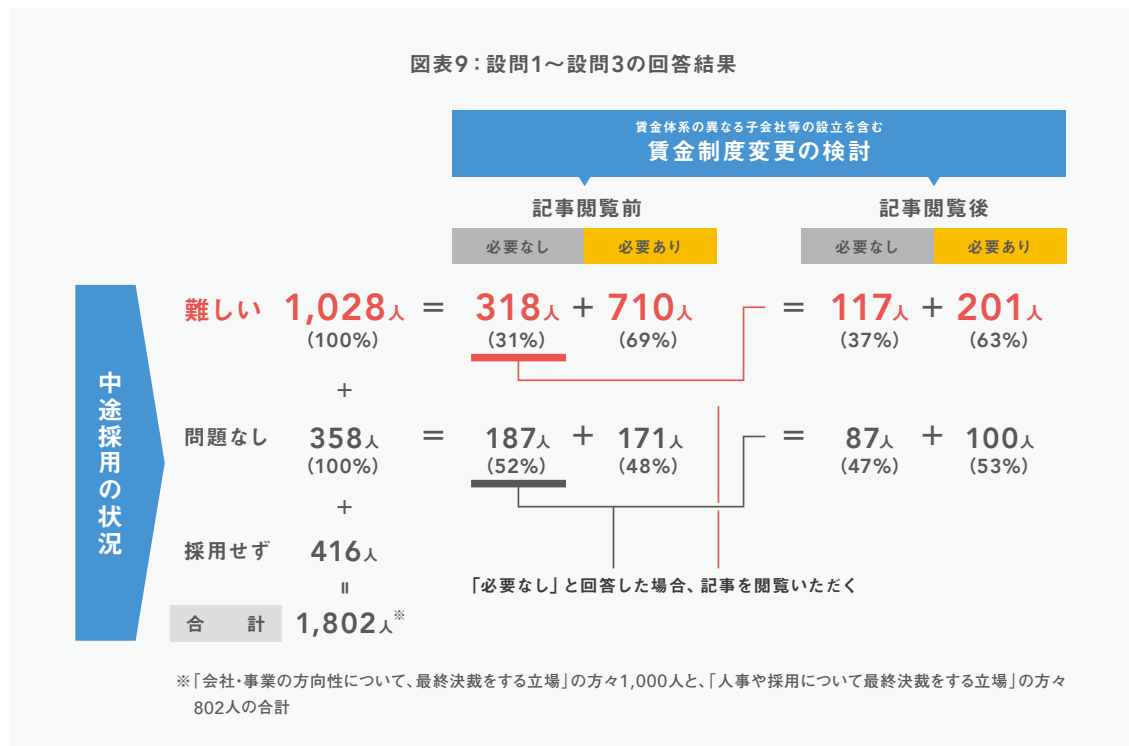
設問3. この記事を見て、賃金体系の変更についての必要性を感じましたか。

- 賃金体系の変更について検討を行う必要性は感じない  **必要なし**
- 賃金体系の変更について検討を行う必要性は殆ど感じない  **必要あり**
- 賃金体系の変更について検討を行う必要性を少し感じた  **必要あり**
- 賃金体系の変更について検討を行う必要性を感じた  **必要あり**

これらの設問の回答結果を以下の図表9に記した。前述の通り、回答が得られた1,802人のうち1,028人が、ここ1～2年の中途採用の状況について「採用が難しくなっている」と回答し、この1,028人のうち710人は、賃金制度変更のような抜本的な対策の必要性を感じているという結果であった。

以下では、「採用が難しくなっている」と回答した1,028人から、賃金制度変更のような抜本的な対策の必要性を感じている710人を差し引いた「残りの318人」に注目する。この318人は「賃金体系の変更について何らかの検討を行いましたか」という問いに対し、「必要はない／必要は殆どない」と答えている。

この「必要ない／必要は殆どない」と回答した318人に、前述の統計情報(図表7)を提示した上で「この記事を見て、賃金体系の変更についての必要性を感じましたか。」という追加設問(図表8)を回答いただいたところ、201人が「必要性を感じた／少し感じた」と回答した。すなわち、約3分の2の回答者が、記事の閲覧をきっかけとして賃金制度の変更に対するスタンスを変えた事になる。

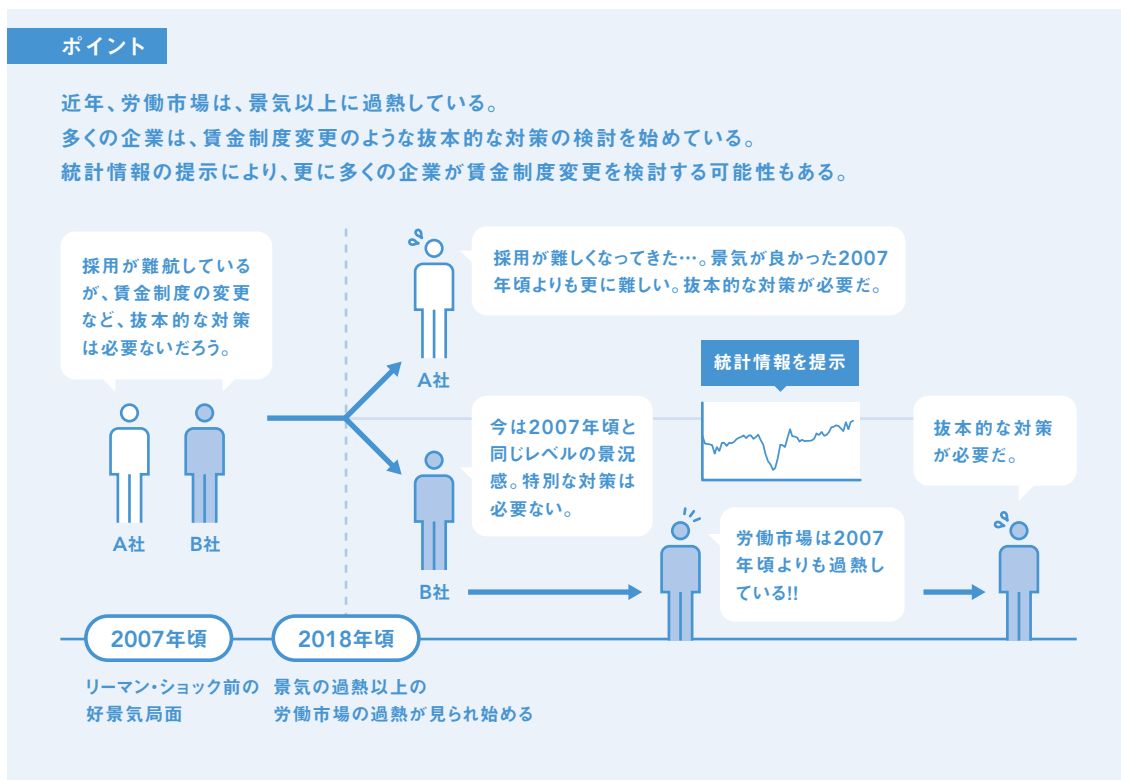


また、スタンスの変更割合について、ここ1～2年の中途採用の状況について「採用が難しくなっている」と回答したケースと「問題なく採用できている」と回答したケースを比較すると、前者の場合は63%がスタンスを変更(「制度変更の必要なし」と答えた318人中、201人が「必要あり」へ変更)、後者の場合は53%(「制度変更の必要なし」と答えた187人中、100人が「必要あり」へ変更)と、10pt程度の差が出ている。

これらの結果は、特に採用に苦戦していたケースにおいて、労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった企業が存在する可能性がある事を示唆しているほか、統計指標の提示によって、このような企業が賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある事を示唆している。

このところの労働市場の過熱感は、業況感から乖離した水準で推移している状況である故、自社の売上の状況や、自社製品・サービスの市場環境といった業況感に関する情報の把握に加えて、別途、労働市場の過熱感“自体”を、定量的に、タイムリーに把握する事の重要性は一段と増していると言える。





出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

以上、リクルート労働市場レポートVol.1/Vol.2では、雇用の流動化というテーマにおける昨今の動きについて、データに基づいて整理を行った。

Vol.1では、転職時の賃金変動、すなわち「転職者が、転職前後で賃金面の悪化が少ない／賃金が増加するようなかたちで転職しているかの度合い」を、雇用流動化における健全性として定義し、この定義のもとで国際比較を行うと、日本の労働市場は不健全な状況にある事を示した。また、時系列での比較を行う事で、健全な流動化が、徐々にではあるが着実に進んでいるという事実を確認した。

Vol.2前半では、日本銀行公表の全国企業短期経済観測調査(通称:短観)と比較する事で、健全な流動化が景気の改善のみによってもたらされたものではない点、すなわち、景気の過熱以上に労働市場が過熱している点に触れた。

後半では、健全な流動化が着実に進んでいる背景として、過熱する労働市場に対する企業の対応に着目し、2018年時点で、多くの企業が賃金制度変更のような抜本的な対策の検討を開始していた事実を示した。

また、「景気の過熱以上に労働市場が過熱している」という事実は、企業の視点に立つと「自社製品売上や市場規模といった業況の変化から捉えられるレベル以上に、採用の難易度が高まっている」と言い換える事もできる。その点を踏まえ、一部の企業が労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった可能性や、統計指標の提示によって、そうした企業についても賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある点について言及した。

我が国の経済成長のためには生産性の向上が必須であるという文脈や、「人生100年時代」においては、一つの会社で60歳まで勤め上げるというようなモデルではなく、ライフステージに合わせてフレキシブルにキャリアを形成していくモデルが中心となっていくという文脈において、雇用の流動化は重要なキーワードとなっている。

また、「人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか」という日本の労働市場におけるパズルに対しては、同名の書籍<sup>2</sup>において様々な理由が示されているが、本稿Vol.1で示した「国際比較を行うと、日本の労働市場は不健全な状況にある」という事実も、理由の一つと言えるであろう。

本稿で定義した「健全な雇用流動化」という考え方や、以降のデータに基づく整理がこうした議論の一助となれば幸いである。

---

2 玄田有史編「人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか」慶應義塾大学出版(2017)

執筆者：高田悠矢 株式会社リクルート 特任研究員

2010年 日本銀行 入行

経済指標の推計手法設計や景気判断など、マクロ経済・金融領域における統計分析業務に携わる。

2015年 株式会社リクルート 入社

経営統括室、事業開発室、人事部、広報部を兼務し、戦略策定のための分析や、リコメンドエンジンの開発、人事課題に対する統計分析の適用、自社データを活用した経済指標の作成・発信など、データ起点の様々な取り組みの企画・実行を担う。 ※統合前はリクルートキャリア所属

2021年 Re Data Science株式会社 創業 / 株式会社リクルート特任研究員 就任

2018年 より、総務省 統計改革実行推進室 研究協力者

本稿の作成にあたっては、中村天江氏(公益財団法人連合総合生活開発研究所／リクルートワークス研究所)、神林龍氏(一橋大学)、柏村美生氏、島昌平氏、緒方真樹子氏、林史子氏、増本全氏、宮村収氏、徳永真紀氏、岩元洋介氏、津田郁氏、高島優花氏、鈴木紘二郎氏(株式会社リクルート)の各氏から有益な助言をいただいた。ここに記して感謝したい。