

門間 一夫の
経済深読み

雇用の流動化で賃金は上がるのか

～「個人」への公的支援は重要～

みずほリサーチ&テクノロジーズ

エグゼクティブエコノミスト

門間一夫 2024年10月24日

賃金＝市場価値＋プレミアム

「雇用の流動性を高めれば賃金が上がる」という見方がある。しかし、それは因果関係の取り違え、良く言っても過度な単純化であり、「従業員を解雇しやすくすればよい」という主張のひとり歩きにもつながる。本稿では、賃金上昇の原動力は、①マクロ的な人手不足、②労働者のバーゲニングパワー、の二つであり、雇用の流動性や人的投資もそれらの影響を受けながら決まるとの認識を示す。

標準的な枠組みではないが、筆者なりに議論を展開しやすいよう、賃金は、①市場価値、②プレミアム、の二つからなっていると考ええる。

「市場価値」というのは、その人の労働内容に対して、どの雇い主でもこの程度の賃金を払う、という相場観である。コンビニが「時給〇〇円」で人を募集する場合の「〇〇円」がその典型例であり、その具体的な金額は主として労働需給で決まる。一般事務職でもITエンジニアでも、コンビニの時給ほど単純ではないが、スキル、経験、需給のひっ迫度合いなどに応じて相場観が形成される。

「プレミアム」というのは、賃金のうち市場価値を除いた部分である。「どの雇い主でも払う相場観」では説明できない部分なので、特定の雇い主との個別の関係性から生じる部分になる。長く勤めることで増える年功賃金の部分や、その企業の業績反映部分などが、それに該当する。

ジョブ型 vs メンバーシップ型

ジョブ型雇用とは、人ではなくジョブ（仕事内容）に値段が付く仕組みである。そのジョブに就いた人は、そのジョブの市場価値を賃金として受け取るので、プレミアムは基本的にゼロである。コンビニで時給で働く人はジョブ型であり、非正規雇用はジョブ型である場合が多い。したがって「雇用制度をジョブ型にすべき」と言う一方で、「非正規を減らして正規雇用を増やすべき」と言うのは矛盾している。「ジョブ型にする」とは今の日本の正規雇用をなくすことである。

米欧の雇用制度はジョブ型であり、日本の正規雇用はメンバーシップ型と言われる。メンバーシップ型の働き手は、仕事の内容が決まってい雇用されるのではなく、雇い主に言われたことを何でもやるという前提で雇われる。「配属ガチャ」という概念が日本だけにあるのはそのためである。その後のキャリ

アにおいても、本人の希望が全く無視されるわけではないが、基本的には会社の方針・都合に沿って、仕事内容、勤務地、働き方などが変わっていく。だから日本の正規雇用は「無限定正社員」とも言われる。

メンバーシップ型の賃金は、通常、同じ会社に長くいればプレミアムの部分が増える。①会社に貢献してきた実績、②会社を良く知ることによって発揮される能力、などへの報酬に加え、③伝統的には生活給としての意味合いもある年功要素（定期昇給）が慣例として存在するからである。一方、ジョブ型の賃金は、先述のとおり市場価値で決まりプレミアムはない。日本の正社員の賃金にはプレミアムの部分がありあるため（とくに中高年）、いきなり（本当の）ジョブ型に切り替えると賃下げになる人が多い。

メンバーシップ型であっても、中途採用の募集賃金は基本的に市場価値である。したがって、転職すればそれまでのプレミアムは失われる。メンバーシップ型で転職が少ないのはそのためである。また、会社都合の解雇はプレミアムの強制終了を意味し、解雇されれば再就職で同水準の賃金を得るのは難しい。解雇規制はこうしたメンバーシップ型の実態があったうえで司法により確立されたものであり、解雇規制を緩和すれば、とりあえずはプレミアムを失う人が多く出てマクロの賃金が下がる。

メンバーシップ型でも近年は転職が増加：その4類型

こうした日本のメンバーシップ型雇用も近年は徐々に変質し、転職市場が活発化してきている。低成長などを背景に年功賃金カーブがフラット化し、長く勤めることに伴うプレミアムが低下してきたことが基本的な背景である。今では多くの若者が、同じ会社にとずっと勤めるとは考えていない。働き手に共通のこうした構造変化に加え、以下の諸要因がメンバーシップ型でも転職を促す。

第一に、自社の業績不振である。この場合、自社で得られる賃金がプレミアムの部分を中心に下がり（あるいは上がらなくなり）、構造不況業種などの場合は将来の回復も見通せなくなる。その会社に居続けることの金銭的メリットが弱まり、転職の動機が強まる。

第二に、ミスマッチである。メンバーシップ型の仕事内容や働き方は基本的に会社都合で決まるため、それらが働き手の価値観と大きくずれることもある。近年は働き手の価値観が多様化しているうえ、前述した年功賃金カーブのフラット化により将来の期待プレミアムも昔ほど大きくない。昔の人なら我慢する方が合理的だった程度のミスマッチでも、今の人には転職の動機になる。

第三に、その会社においても自分の市場価値の向上が期待しにくい場合である。右肩上がりだった20世紀の一時期とは異なり、今は経営の巧拙で会社の将来が大きく左右される。事業再編やM&Aなど株主視点からの経営転換もある。長く働けば増えるはずのプレミアムが不確実な時代になった以上、働き手はみずからの将来の市場価値に関心を持たざるをえない。人的投資に不熱心で都合よく使い回すだけの会社なら、働き手は転職を考えるだろう。

第四に、転職ですぐ賃金が上がるとわかっている場合である。ある程度の経験を積み、自己研鑽の努力も重ねていれば、特定の分野で自分の市場価値が大きく高まることはありうる。その際、今の会社の賃金が市場価値まで上がらない（＝プレミアムがマイナスになる）なら、転職を考えるのが合理的であ

る。自分のスキルを高く評価する（＝プレミアムが高い）別の会社が出てきた場合も同様である。

以上の4パターン以外の転職もありうるし、ひとつの転職が複数のパターンに当てはまる場合もある。そういう概念整理だと断ったうえで、4パターンに「展望喪失型」「ミスマッチ型」「成長志向型」「賃金裁定型」と名前をつけておこう。これらの転職で賃金は上がるだろうか。

一番目の「展望喪失型」の場合、転職の時点で賃金のプレミアム部分が既に大きく下がっていれば、それとの対比では転職後の賃金が上がる可能性もなくはない。しかし、その会社の業績が良かったところに将来もらえると期待していた賃金水準には、転職後の賃金水準は到底及ばないだろう。

二番目の「ミスマッチ型」の場合、その会社に居るぐらいなら今のプレミアムは捨ててもよいという割り切りがあるので、転職後の賃金は変わらないかむしろ下がると考えられる。ただ、転職先が自分にフィットして潜在能力が開花すれば、以前の会社に居続けた場合より中長期的には高い賃金パスに移れる可能性がある。

三番目の「成長志向型」の場合、期待通りに転職先で自分の市場価値が高まれば、さらに次の転職で有利になる可能性も含め、生涯の賃金パスは上方シフトする。ただし、そうなる保証はなく一定の不確実性がある。四番目の「賃金裁定型」の場合は、定義により確実に賃金が上がる。

以上のように、転職と賃金の関係は転職の背景などによって様々であり、因果関係として「転職が増えれば賃金が上がる」と一般化することはできない。ただし、「賃金が上がる転職」がどのような環境で多くなりそうなのかは、ある程度一般論として考察することができる。以下では二つ挙げる。

賃金上昇の原動力：「マクロ的な人手不足」と「労働者のバーゲニングパワー」

第一に、マクロ的な人手不足である。これは労働者の市場価値を高める共通要因である。それにより「市場価値＞今の会社の賃金」となる確率が高まり、「賃金裁定型」の転職機会が増える。また、そのことが人材係留のための賃上げ圧力ともなるため、実際には転職がさほど増えなくても賃金は全般的に上昇する。

日本の最近の賃金上昇には、こうしたマクロ的な人手不足が影響していると言われている。しかし、人手不足要因が本当に強く作用しているなら「実質賃金」が上がるはずであり、それがまだ明確でないということは、ここまでは物価上昇に合わせた賃上げにすぎなかった可能性もある。物価上昇を上回る賃金上昇が定着するかどうかを試されるのはここからであり、2025年の春闘は重要である。

もうひとつ現状の留意点だが、マクロ的な人手不足が起きているとしても、その背景は主として人口の高齢化である。高齢化は国内市場の縮小要因でもあるので、企業の成長期待が弱まり、働き手に対するニーズ自体が萎えてしまうおそれもある。それを回避するには、国内の成長期待を維持する政策努力が不可欠である。国内に優良なビジネス機会が豊富にあるなら、人材の不足でそれを取り逃がせば株主利益を損なうので、企業は賃上げ、生産性向上、人材育成に必死になるはずである。

第二に、個人のリスキリングに対する公的支援である。とくに「展望喪失型」の転職の場合、それまでの会社や業界で培ったスキルは市場価値を失っている場合が多い。賃金を上げるにはリスキリングが

必須である。

「ミスマッチ型」「成長志向型」の転職の場合でも、転職前より高い賃金パスに移れる保証が最初からあるわけではない。そのリスクが怖いため、「今の会社にいたくはないが辞める勇気もない」というケースがありうる。そのリスクを減らすには市場価値を高めるリスキリングが有効だが、それにはお金も時間もかかる。「働き続ければ時間がなく、やめればお金がない」というジレンマを抱えたまま、「低エンゲージメントで賃金も上がらない」というトラップにはまるおそれがある。

この点、仕事をやめて本格的なリスキリングを行う個人に対し、十分な公的支援の仕組みがあれば、現状に満足できない働き手はいったん離職し、じっくり次のキャリアを目指すことができる。そのことは、社会全体として人材の底上げにつながるだけでなく、働き手のバーゲニング・パワーを強め、人材係留のための丁寧な人材育成など企業側の努力を引き出す効果も持ちうる。

そうした個人への支援に比べ、企業のリスキリング費用への補助金には疑問がある。補助金を理由に始める人的投資なら、内容が安易、形式的なものになりがちだ。効果的な人的投資への創意工夫を生み出すのは、会社の存続・成長のために「人を採りたい、とどめたい」という経営者の熱量である。国の政策に求められるのは、経営者のそういう熱量を引き出す国内成長期待の維持である。

ヒトは「配るもの」ではなく「創るもの」

「雇用の流動性を高めれば賃金が上がる」という主張の理屈づけとして、「資源配分の効率性が高まる」という経済理論の衣をまとった説明がよくある。一見もっともらしいが、ヒトをモノと同じ感覚で論じることの落とし穴もある。とくにメンバーシップ型では「動けば賃金が下がる」人が大勢いるし、そもそもヒトの配分だけで得られるプラス分には限界がある。経済成長の最大の源泉は「ヒトの配分」ではなく「ヒトの創造」である。「人を育てたい」「人をつなぎとめたい」と企業が本気で思うかどうかには比べれば、実際に人が動くかどうかは二次的な話である。

そう考えると、「雇用の流動性」や「人的投資」をそれら自体として目的化すると、誤った政策的含意につながるおそれがある。「ジョブ型」についても同様である。賃金上昇をもたらすのは、あくまで、①マクロ的な人手不足、②労働者のバーゲニングパワー、の二つであるという基本的な経済原理に常に立ち返ることが重要である。それら二つが、賃金上昇と同時に、良好な転職機会を生み出す力、企業の人的投資意欲を強める力としても働く、という関係にあると考えるべきだろう。

国の政策としては、国内の成長期待を保つことと、個人へのリスキリング支援が重要である。ヒトさえ活用できれば大きな利益成長を望めるという環境である限り、実質賃金に上昇圧力がかかるし、働き手の価値観と向き合いつつヒトを育てる企業間競争も熱を帯びるだろう。メンバーシップ型とジョブ型のバランスは、その中で時間をかけて変化していくに違いない。無理やりジョブ型を目指すところから始めなくても、起きるべき変化ならおのずからその方向へ進むと考えられる。

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。なお、当社は本情報を無償でのみ提供しております。当社からの無償の情報提供をお望みにならない場合には、配信停止を希望する旨をお知らせ願います。