

# 序章 日本の経済社会の構造変化と日本型雇用システムの「変化」

勇上和史

## 1. 本研究会の問題意識

1990年代後半以降、経済環境の変化を受けて、「長期雇用」、「年功賃金」ならびに「企業別労使関係」を特徴とする日本型雇用システムに対して批判的な論考が数多く現れてきた。近年の研究によれば、日本型雇用システムを特徴づける長期雇用慣行は頑健である一方、賃金の年功度の低下や仕事基準の賃金制度の導入などのように、中核的企業の雇用管理や賃金管理の内実にはいくつかの変化が指摘されており、時代を通じたシステム内部の変化の可能性が示唆されている。

本報告書では、日本型雇用システムをミクロ（個別企業）からマクロ（国）レベルにおいて労使が歴史的に選び取ってきた「慣行」として捉えつつ、雇用社会の変化によって顕在化した慣行の「軋み」を明らかにした上で、今後、さらなる人口構造、企業の競争環境の変化と、急速な技術進歩が予想される中で、企業と労働者、政府が取り組むべき課題を論じることを目的とする。その際、本報告書の特徴は、とりわけ過去20年余りにわたってアカデミアで論じられてきた（時に教科書的な）雇用システム改革論ではなく、できる限り企業の実践（プラクティス）に根差して雇用社会の変化と課題を検証し、将来のあり方を展望する点にある。

なお、本報告書の主な分析対象は、日本型雇用システム改革論の対象として過去何度も俎上に上げられてきた、事務・管理・専門職といった「ホワイトカラー労働者」とするが、広く日本企業の雇用システム（産業、規模、職種、地域によって異なりうる）もまた、その国の歴史的・制度的背景を基盤としていることから、報告書の対象は広く企業、労働者および政策担当者を念頭に置く。

以下では、まず、本研究会および本報告書の各章の射程と概要を理解するための橋渡しとして、日本の経済社会が直面している構造的とも言える変化を概観し、企業内外の課題に関する本報告書の問題設定を述べる。そのうえで、それぞれの問題に対して、各章がどのような結論を得たのか、その概要を紹介する。

## 2. 日本の経済社会の構造変化

### 2.1 企業の生産活動の変化と労働サービス需要の変化

一国の豊かさや人びとの幸福の源泉をどのように捉えるかについては様々な見方があるが、その国の経済が1年間に生み出した付加価値額の総和である国内総生産(GDP)は重要な代理指標であり、GDPの変化で見た経済成長率は、依然として各国における経済政策上の重要な指標であり続けている。

日本のGDP(名目、ドル換算)の規模は、1968年に当時の西ドイツを抜いてアメリカに次ぐ2位となり、長らくその地位を保ってきたが、2010年に中国に抜かれて3位となった。世界のGDPに占める日本のシェアも、1990年代半ばの20%弱から2005年には10%にまで低下し、以後も下落が続いている。1人当たり名目GDPは、2018年では約39,000ドルであり、OECD加盟国中20位となっている。総じて、1990年代以降の日本経済は、経済成長率の伸び悩みと世界における経済的地位の低下が継続している。

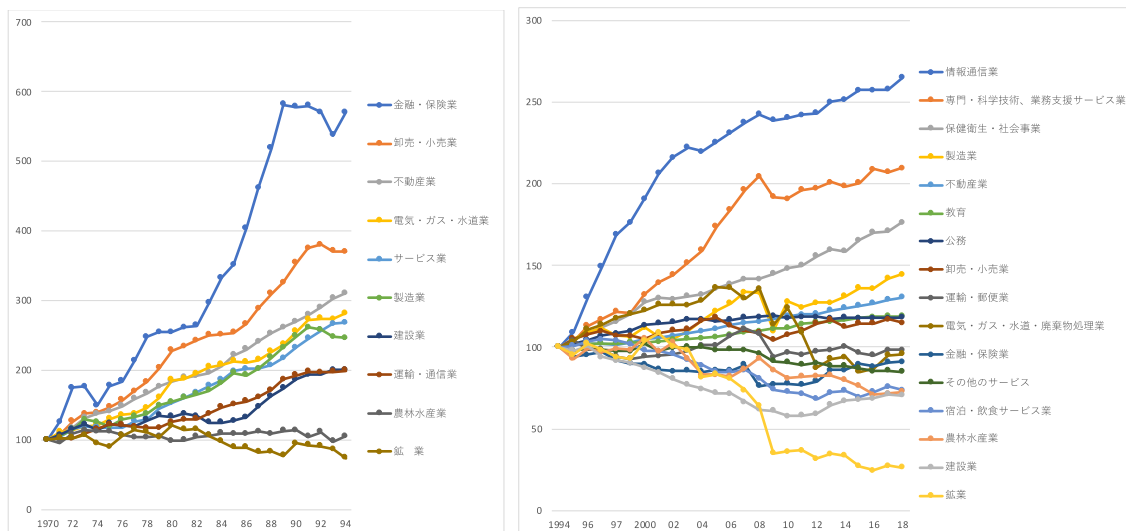
重要な点は、日本経済の付加価値を生み出す構造が大きく変化していることである。

第一は、国内の生産・サービスの動向である。図序-1は、物価変動の影響を除外した実質GDPの動きを産業別(経済活動別)に示している。1970年から1980年代末頃までの期間では(パネルa)、ほぼ全ての産業の付加価値が倍増以上となり、特に、産業別の付加価値シェアが高い製造業の伸びが全体のGDPを牽引してきた。しかし1990年代以降は(パネルb)、全産業の成長が鈍化する中でも、製造業の成長率が大きく低下し、代わって情報通信業、専門・科学技術、業務支援サービス業や医療・保険といったサービス部門の付加価値の伸びが著しい。日本国内の経済活動は、「ものづくり」から「サービス」へと明らかに変貌しており、付加価値の創出においては、産業全般の底上げはもとより、リーディング部門の更なる成長が鍵となっている。

第二は、日本企業の地球規模での経済活動の深化である。図序-2は、日本企業の海外生産比率を、製造業・非製造業別に、全企業ベースとそのうちの海外進出企業ベースで示している。ここで海外生産比率とは、日本企業の子会社や孫会社である海外現地法人の売上高が、日本本社と海外現地法人の売上高の合計に占める割合である。海外生産比率の増大は、1980年代の急激な円高以降、製造業では一貫して上昇してきたが、近年は非製造業でも上昇傾向にある。近年の日本企業の海外生産比率は、海外進出していない企業も含めた全企業ベースでは製造業の25%、非製造業の15%まで、海外に進出している企業ベースでは業種を問わず40%前後にまで上る。その背後には、海外市場への進出に伴う現地生産や、生産費用の格差や品質問題の観点からの最適地生産という企業の国際戦略があり、今後も日本企業の海外進出と

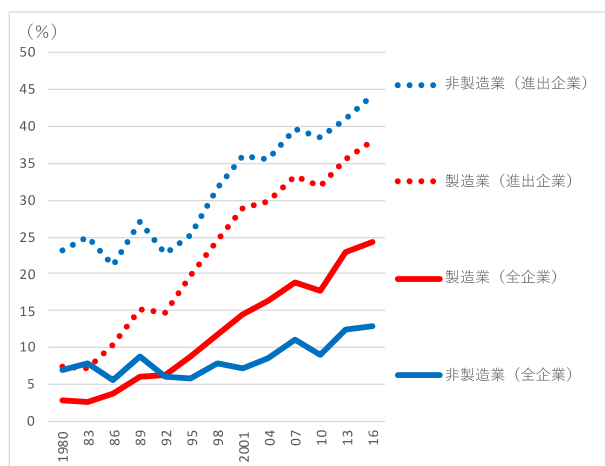
海外生産が拡大することが見込まれる。

a. 1970年～1994年(1970年=100)    b. 1994年～2018年(1994年=100)



資料出所:内閣府「国民経済計算年次推計」、平成2年基準(1968SNA;1970年～1994年)および平成23年基準(2008SNA;1994年～)より筆者作成

図序-1 経済活動別の実質 GDP の推移



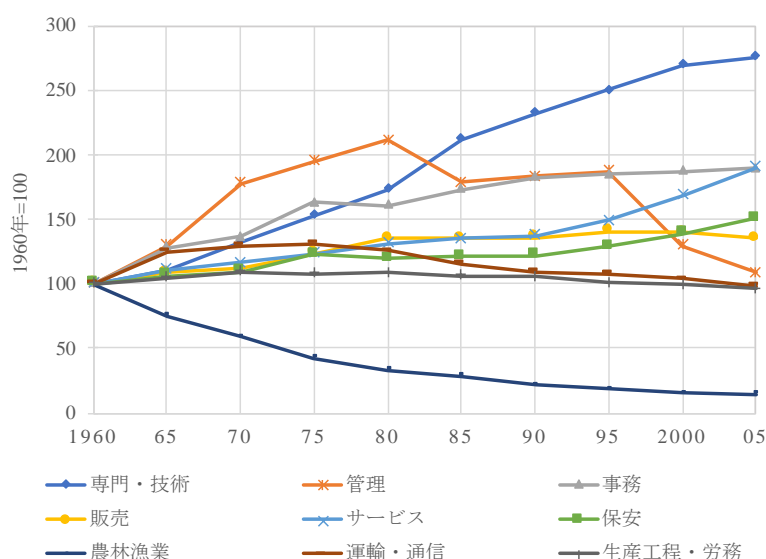
資料出所:経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計調査」より筆者作成

図序-2 日本企業の海外生産比率の推移

第三は、経済社会を変化させ企業の生産活動に大きな変化をもたらすような技術革新が急激に進展しているということである。古くは蒸気機関や内燃機関、近年では情報通信技術 (ICT) のように、多様な産業において利用される基盤的な技術は GPT

(General Purpose Technology)と呼ばれ、GPTによるイノベーションが経済成長の原動力となってきた。日本においては、過去20年余りのICT資本投資はアメリカに比して小さく、ICT資本ストックの更改が主体で規模拡大は小さいことが指摘されている(「情報通信白書」(2018)第1部第3節(2))。その背後には、業務効率化・コスト削減や、未IT化業務のIT化といった、日本企業の「守りのIT投資」の姿勢が指摘される(経済産業省・東京証券取引所(2015))。しかしながら、ICTのさらなる深化は、新たな技術領域、すなわち「モノのインターネット(IoT)」、「ビッグデータ」、「人工知能」(AI)を急速に拡大させている。従って、これらは中長期的に国内外の企業の生産・サービスの仕組みを変え、新たな製品・サービスを創出することを通じて、経済成長に貢献すると考えられる(「情報通信白書」(2016)第1部第2節)。

企業の生産活動の変化により、労働サービスに対する需要も大きく変貌した。その第一は、職業構造の変化に現れている。



資料出所:総務省統計局「国勢調査」より作成

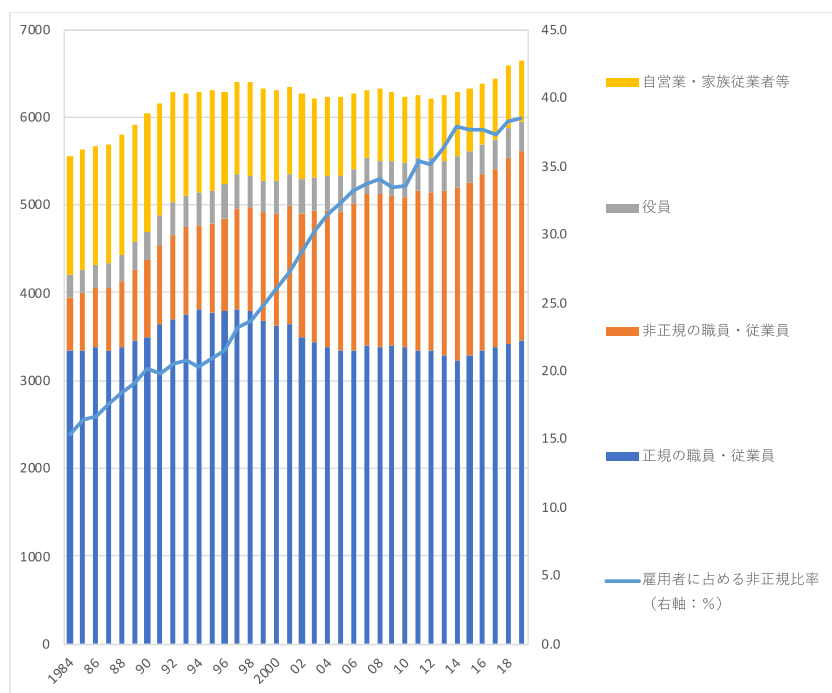
図序-3 職業別の就業者シェアの変化 (1960年=100)

図序-3は、職業大分類別の就業者のシェアについて、1960年を基準(100)として、その後の約半世紀にわたる変化を見たものである。1980年代までは、生産工程・労務作業や運輸・通信職といったブルーカラーのシェアが低下し、事務職のシェアが上昇し続けていたことから、就業構造の「ホワイトカラー化」が進行した。しかしながら1990年代以降は、専門・技術職やサービス職といった長期的にシェア拡大を続ける職業がある一方で、販売や運輸・通信ならびに生産工程・労務作業に加えて、管理や事務といったホワイトカラーの就業者数が減少し、そのシェアも横ばいもしくは低下して

いる。

これらの背後には、第3次産業化という産業構造の変化とともに、「各産業において」ICT 技術を含めた新たな資本の利用が進んだこと、人が行う定型的な作業を置き換えることを通じて、そのような作業を多く含む職業への需要を低下させたことが考えられる (Ikenaga and Kambayashi 2016)。このことは、経済活動に必要な労働サービスが、技術進歩や新たに導入される資本の性質に応じて変化するということの意味する。

労働サービスに対する需要の第2の変化は、雇用形態の変化、なかでも「非正規」という雇用形態に対する需要の増加である。図序-4は、1980年代半ば以降の従業上の地位・雇用形態別の就業者数の推移を示している。ここで「非正規の職員・従業員」とは、職場において「正規の職員・従業員」以外の、パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託やその他の「呼ばれ方」をしている雇用者である。



出所：労働力調査（特別調査2月および詳細集計Q1）より筆者作成

図序-4 従業上の地位・雇用形態別の就業者数の推移

正規の職員・従業員の数を見ると、バブル経済崩壊後の1990年代初頭から10年余りにわたって減少したのちに横ばいとなり、近年は3,000万人程度で1980年代後半と同程度の水準で推移している。これに対して、非正規の職員・従業員は35年間で約650万人から約2,100万人余りまで3.5倍に増加した。

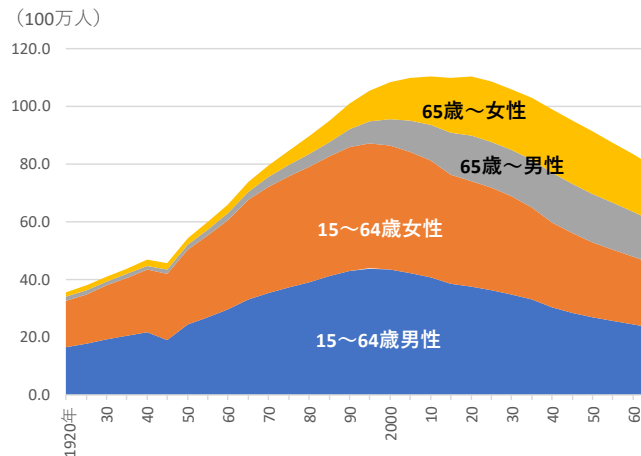
こうした正規雇用の伸び悩みと非正規雇用の急激な拡大については、様々な研究がその要因の解明を試みている。それらによれば、①情報化による業務の定型化の進展が正規労働を節約する一方、非正規雇用に対する需要を増大させたこと、②企業業績の不安定化が、雇い止め等による雇用調整が容易な（調整費用が低い）非正規雇用の需要を増大させたとしている（砂田・樋口・阿部（2004）、森川（2010）、浅野・伊藤・川口（2011））。ただし、非正規雇用の増大は、一部の産業を除くと必ずしも正規雇用の減少を伴っておらず、むしろそれは自営業や家族従業者といった非雇用セクターの縮小と軌を一にした変化であるという指摘があり（神林（2018））、正規雇用から非正規雇用への労働サービスの需要シフト（代替）という単純な推論には留保がつく。しかし因果の問題をおけば、雇用労働者の世界では、今や非正規の職員・従業員が4割近くを占めており、正規雇用に適用される伝統的な雇用システムではカバーされない世界が拡大しつつあることは明確な事実である。

以上、主に 1980 年代以降の企業を取り巻く環境変化は、付加価値を生み出す経済活動の性質を変容させていること、そして、労働サービスの需要面では、生産労働者や事務職、管理職といったブルーカラーやホワイトカラー職の代表的な雇用機会が減少するとともに、非正規の職員・従業員という形態による需要が拡大している。これらはいずれも、日本型雇用システムにカバーされる労働者の規模を縮小させるものである。この変化が、経済成長等の観点から見た「効率性」と、労働者間の処遇格差という「公平性」にもたらす問題については後述する。

## 2.2 人口構造の変化と労働サービス供給の変化

日本の経済社会の今後を見通す上で、重要な前提条件あるいは制約条件となるのが、人口構造の推移である。図序-5は、日本の人口の 1920 年から 2015 年までの実績値と、2020 年以降 2065 年までの推計値の推移を示している。

日本では、15~64 歳のいわゆる「生産年齢人口」は、既に 1995 年の約 8,700 万人をもってピークアウトしており、出生数・死亡数の中位予測に基づくと、70 年後の 2065 年には約 4,500 万人まで半減する。さらに人口減少の過程では、未曾有の高齢化が進行する。人口に占める 65 歳以上人口（老年人口）の割合は、既に 2015 年時点で 26.6%、およそ 4 人に 1 人であるものが、約 20 年後の 2036 年に 33.1% で 3 人に 1 人となり、50 年後の 2065 年には 38.4% と 2.6 人に 1 人となると予測されている（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2017））。



出所: 社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口」より作成

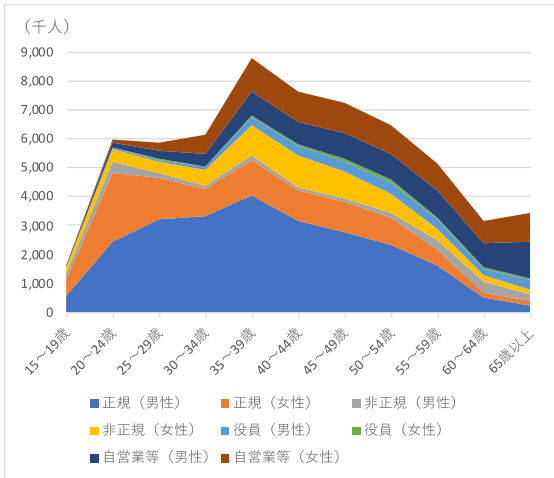
図序-5 性別・年齢階層別人口の推移と予測

こうした人口減少と高齢化に対して、日本の経済社会は、労働市場への参加の余地がある女性やシニアといった労働者グループの「参加と活躍」を図る方向で対応してきた。他方、外国人についても、従来、積極的に受入が進められてきた高度人材のみならず、近年は、雇用期間に制限を設けつつ広範な経済活動において外国人の導入を図ろうとしている。しかしながら、労働市場における新たな労働者グループの参加は、大きく次の2つの課題を生じている。

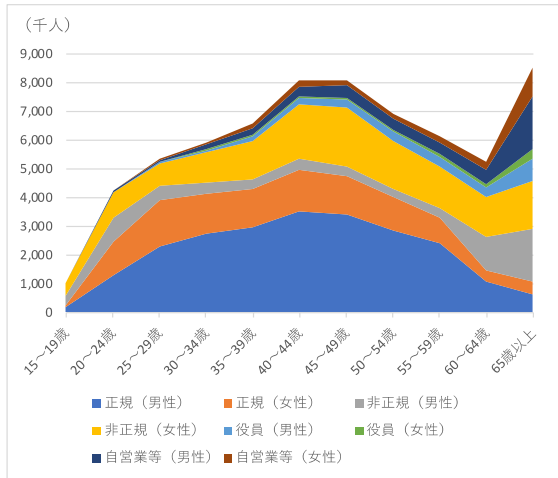
第一は、持続的な経済成長の観点から見た、「労働の質」=生産性の向上の問題である。日本の人口減少と高齢化は、明確に予測可能な将来であったため、女性やシニアについては、これまでも様々な法制化と政策手段を通じて就業促進が図られてきた。しかしながら、実際の労働市場への参加の形態は偏った形で生じている。

図序-6は、1987年と30年後の2017年における従業上の地位・雇用形態別の就業者数を年齢別に示している。1987年当時、日本の労働力の中心は男性・正規雇用者であった。女性は若年期こそ正規雇用として参加していたものの、中高年以上では労働市場から退出するか、参加している場合も非正規雇用や自営業者・家族従業者として就業していた。また、65歳以上のシニアの労働市場への参加もほぼ自営業に限られていた。その30年後の2017年には、男性の正規雇用がわずかに(約100万人)減少して、女性の正規雇用が同程度増加しており、確かに正規雇用の世界にも女性の進出が進んだ。しかし同時に、女性の非正規雇用が従前の2倍以上に増加し、自営業主・家族従業者としての参加は男女ともに大きく減少した。65歳以上のシニアでも、非正規雇用としての参加が絶対的にも相対的にも大きく増加した。

(1) 1987年

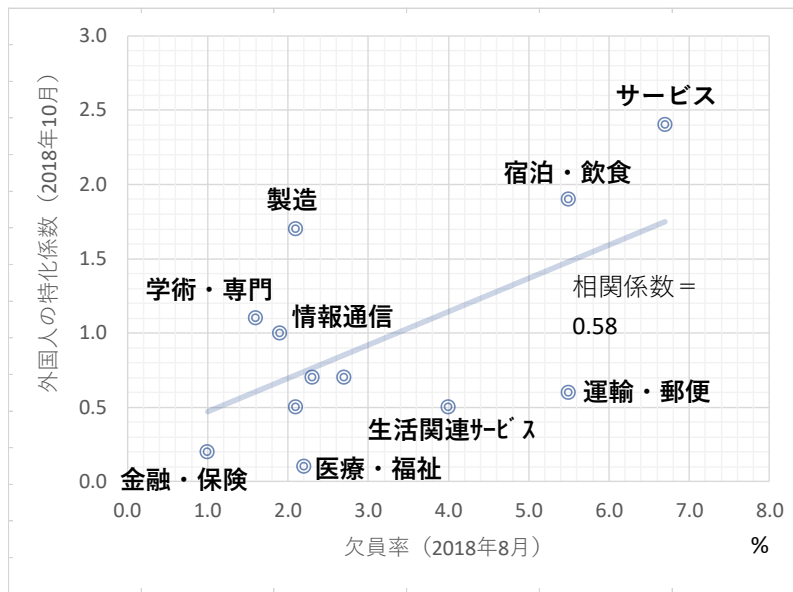


(2) 2017年



資料出所:総務省統計局「就業構造基本調査」(1987年,2017年)より筆者作成

図序-6 年齢別の従業上の地位・雇用形態別の就業者数



資料出所:厚生労働省「外国人雇用状況報告」「労働経済動向調査」、総務省統計局「労働力調査」

図序-7 人手不足と外国人労働

問題は、労働市場に新しく参加しつつある労働者グループの多くが、生産性の上昇やそれに見合う賃金上昇が期待できない状況にある、という点である。事実、非正規雇用は正規雇用に比べて職場が行う職業訓練への参加確率が低いという点で教育訓練機会に大きな格差がある(川口・神林・原(2015))。正規雇用者内においても、男女の間には仕事の配分やキャリア形成の格差を通じた教育訓練の差があり、それが女



性管理職の伸び悩みにつながっていることが示唆されている(橋本・佐藤(2014))。シニアについても、特に大企業の定年後の雇用において、過去に蓄積した知識や技能、経験が活かされているとは言えないことが指摘されている(今野(2014))。また、外国人についても、図序-7に示すように、学術・専門サービス業や情報・通信業で働くような高度人材が目立つ一方で、企業の求人欠員率が高い、つまり人手不足分野のサービス業や宿泊・飲食業の就業者も多く、二極化している面がある。とりわけ人手不足産業では、請負などの形態での未熟練労働が多い。このことは、中長期的に見た産業の高度化を遅らせる可能性もある(中村ほか(2009))。

以上、確かに「新たな労働力」の労働市場への参加は進んでいるものの、持続的な経済成長や、個人の所得上昇の観点からは、職場内外の教育訓練を通じた労働者の知識・技能と、労働サービスの質の向上が重要な課題となっている。

第二に、様々な背景や価値観を持つ人びとの労働市場への参加の促進は、企業や社会の経済活動に対して正負両面の影響を及ぼしうるということである(鈴木・竹村(2016))。ポジティブな側面としては、多様な人材が持つ知識や能力を活かしたイノベーション(プロセス・イノベーションやプロクト・イノベーション)が成長の源泉となるという指摘がある。日本の労働市場においても、女性雇用者の就業継続が企業業績を高めるという実証研究が報告されている(川口(2008))。また、外国人労働者についても、例えばアメリカにおいては、高度人材の受入がイノベーションを促進していることが実証されてきた(Hunt and Gauthier-Loiselle(2010))。その反面、ネガティブな側面として、企業の内外で背景や価値観が異なる労働者が増加することは、働き方や組織への関与が従来のように一様ではなくなるということであり、働き方や評価、処遇に関するルールの整備や、組織のメンバーを束ねる管理手法の開発など、多大なマネジメントコストが求められることになる。

## 2.3 企業組織の変化と日本型雇用システムの課題

こうした企業や社会をとりまく構造変化に対して、日本企業の雇用慣行や雇用政策も少なからず変化してきた。しかしながら、それらは社会構造の変化に十分に対応しきれておらず、未だ本質的な変化が求められるとする批判的な論考も多く出されてきた。以下では、日本型雇用システムの功罪にかかる議論を簡潔に整理する。

### 2.3.1 日本型雇用システムとその強み

日本型雇用システムについては、既に優れた論考や調査研究がその特徴をまとめており(仁田・久本(2008)、労働政策研究・研修機構(2017))、その要点をまとめる

と、次のようになる。

日本型雇用システムとは、企業内部における長期にわたる人材の確保・育成システムであり、慣行としては、「長期雇用」、「年功賃金」ならびに「企業別労使関係」を特徴とする。こうした慣行は、日本においては、戦前期における大企業のホワイトカラー・エリート層の雇用管理に端を発するとされるが、戦後、高度経済成長期以降に大企業・大工場にその典型が発見され、職員層（ホワイトカラー）や工員層（ブルーカラー）を問わず、広く「社員」全体について観察されてきた。国際的には、「サラリーモデル」とも称されるアメリカのホワイトカラーの慣行に類似しているとされる。事実、他国のホワイトカラーでは、30歳代以降の就業継続傾向や離職率の低下、年功的な賃金プロファイルなどが観察されており、前記の「特徴」は日本固有ではない。しかしながら、日本の慣行の特色は、ブルーカラー労働者をも含んでいる点がある。また、新規学卒段階から幅広い労働者を中核的労働者として採用・育成しており、未熟練の若年労働者を包摂している点も特徴であろう。

企業における人事管理では、①職務やポストといった「仕事基準」ではなく、従業員が身に付けている職務遂行能力＝スキルをベースとした処遇と、査定による能力評価、②配置転換による職場訓練（OJT）を通じたやや幅の広い技能の形成、③長期に亘る異動による育成と遅い昇進、④人事部による集権的な人事管理といった特徴を持つとされてきた。これは、職務や職業資格をベースとした配置・処遇や、ホワイトカラー上位層の早い昇進などが多く見られる欧米企業の人事管理とは異なっていた。

このように、広範な労働者を包摂する内部労働市場が発達した条件として、戦後の日本が置かれた外部環境が指摘されてきた。日本経済が高度成長と急速な技術進歩を経験する中で、教育機関の未発達と労働市場における熟練労働者不足があり、大手企業を中心に企業は自社内の人材育成策を取った（樋口（1991））。さらに、日本の企業および労使は、変化の激しい時代にあって、アメリカ流の静態的な「職務」主義の導入を断念し、企業内部において個人が保有する能力（職務遂行能力）という動態的なアプローチ＝能力主義を採用したこと（石田（1990））、などである。

日本型雇用システムは、高度成長期からバブル崩壊までの安定成長期において、国際的に見た日本経済の成功要因の1つとされ、様々な観点からその経済合理性が指摘されてきた。その第一は熟練の観点である（小池（2005））。日本の職場におけるやや幅の広い異動によるキャリア形成や遅い昇進は、広範な従業員の知識や技能の蓄積を促し、生産性の向上に貢献してきたというものである。第二に経済の諸制度から見た合理性である（青木（1989））。環境変化が緩やかで利害対立の少ない同質的な構成員を持つ組織においては、現場における水平的な調整（コーディネーション）と集権的人事管理が合理的となること、またメインバンク制などの間接金融を中心とした企業のガバナンス構造は、長期的な視野による経営や人材育成と相互補完的であっ

たという点である。第三は柔軟性の観点である(Marsden(1999))。技術進歩や産業構造の変化が激しい時代では、職務や職業資格といった静態的な基準による人事管理ではなく、ヒトの能力=職能主義に基づく柔軟な職務編成と人員配置が、環境変化に対応した企業内部の労働資源の最適配分が可能にしたというものである。

### 2.3.2 外部環境の変化と雇用慣行の変化

バブル経済が崩壊し、マイナス成長を記録する時代に入り、これまでの日本型雇用システムの外部環境(与件)は明らかに変化しつつあるとされる。ここではいくつかの変化を列挙する。

①間接金融から直接金融へという資本市場の変化は企業のガバナンス構造を変化させ、株主重視の市場志向的・短期的な経営を志向する企業が現れている(Aoki and Jackson(2008))。②前節(2.1)で指摘したように、情報化による職務の定型化、経済成長の低迷と製品市場の不確実性の増大により、企業は組織のコア労働者たる正規雇用を削減し、あるいは増加させることなく、非正規雇用の拡大や賃金制度の変更を通じて労働の変動費化の動きを強めた(日本経営者団体連盟(1995))。③人口構造の変化と組織の高齢化は、人員に見合う上位ポストや責任のある仕事の不足を生み、社員に対して、ポストや仕事という金銭的・非金銭的報酬で長期的に報いることを困難にした。

このような外部環境の変化が日本企業の雇用慣行にどのような変化をもたらしているのかについては、様々な検証が続けられており、長期雇用については、おおむね常用フルタイム労働者や正社員といった組織のコア労働者においては、依然として長期雇用慣行が存続していることが確認されている(Ono(2010)、Kambayashi and Kato(2017))。

しかし、その他の側面では様々な変化が確認されている。まず、企業の新規採用に占める中途採用が増加し、新規学卒採用のウェイトは低下している(永野(2007))。また、組織の高齢化に伴って、管理職への選抜時期は平均的には高齢化している。賃金制度においては、年齢給の廃止や定期昇給の抑制により、賃金決定における年功的要素が取り除かれている。これにより、年齢や勤続に応じた賃金上昇率—賃金プロファイルの傾きは小さくなり、賃金の年功度は後退している(Hamaaki ほか(2012))。さらに評価・賃金制度においては、「成果主義」が喧伝された。これは様々な試みを経て、大勢としては、非管理職層には目標管理制度を活用した処遇が、管理職層については職責や役割に基づく処遇が浸透した。そして、(他の先進諸国と同様に)労働組合組織率が低下する一方、個別的労働紛争が増加しており、個別企業内の労使協調にも揺らぎが見られてきた。

### 2.3.3 日本型雇用システムへの批判と改革論

これまでも日本経済や企業を取り巻く環境が変化する中で、日本型雇用システムに対しては、繰り返しその改革の必要性が唱えられてきた。しかしながら、1990年代以降の失われた20年は、経済のゼロ成長や雇用創出の減少、中高年の失職や若年雇用の深刻化と失業率の上昇などの面で、日本の労働市場のパフォーマンスが顕著に悪化したことを背景として、日本型雇用システムの改革論が、「労働ビックバン」や「労働市場改革」というスローガンとともに、政策論に直結する形となった。ここでは、1990年代後半以降の改革論を大きく2つに分けて概観し、日本型雇用システムに指摘される課題を考察する。

第一は、「市場」の変化や機能に着目した改革論である。

なかでも、広く労働市場における人材の配分機能に注目する論者は、日本の労働市場の低い流動性が、衰退部門から成長部門への労働移動による経済全体の生産性の上昇を阻害しているという問題意識から、低い流動性の要因として、日本の正規雇用の解雇に関する法制（解雇権濫用法理や整理解雇法理）の厳格さに注目してきた（例えば福井・大竹編（2006））。しかしながら、国内外で進められた国際比較研究によれば、日本の正規雇用に対する解雇規制は、英米に次いで緩やかであるとされる場合もあり、必ずしも他国に比べて厳格とは言えないことが示されてきた。さらに解雇規制の存立基盤についても、日本においては、企業が正規雇用をできる限り解雇しないという慣行が、（解雇権を除く）企業の広範な人事権とパッケージになっており、労働法制は、それを受容してきた労使の慣行を追認してきた側面があることなどが明らかにされてきた。この議論は、現在では不当解雇時の金銭解決制度の法制化に向けた議論として継続している（例えば、大内・川口（2018））。

もう一つの市場志向の改革論は、企業組織内部の人材配分や評価の機能に焦点を当てている。人材配分については、伝統的な日本型企业において、正社員を一元的に管理するという平等化政策が限界を迎えており、複線型人事による企業内労働市場の多元的管理が求められるとの認識に基づいて、社内の人材配置の市場化・分権化（今野（1998））や、市場メカニズムの調整役としての人事部あるいはビジネスパートナーとしての人事部の機能発揮が主張された（守島（2002））。こうした改革は、実際に一部の企業において、社員の自発的な異動を可能にする「社内公募制」の導入や、早期選抜・抜擢人事といった実践に結びつくとともに、近年の調査研究では、日本企業の人事部は「組織志向と市場志向のハイブリット型人事部」（上林・平野（2019））へと移行しつつあるとされる。

一方、組織における評価・処遇制度を巡っては、製品市場における競争が激化し、業績が変動する中では、企業にとって、業績の変動という経営リスクを、労働の成果に連

動させることが合理的な選択となる(石田・樋口(2009))。大手企業における「役割」に基づく賃金制度の導入と、主に管理職を対象とした役割給の適用は、従来の日本型雇用システムの特徴とされた、賃金制度における職能主義=ヒト基準から、役割という仕事基準への移行という大きな変化として受け止められている。

以上の1990年代末以降の主要な改革論や経済分析は、企業内外の「市場」の機能に照らした日本型雇用システムの変革の方向性に注目している。それに対して、第2の改革論として、21世紀、特に最近10年間の雇用改革論は、日本型雇用システムの基盤をなす「労働契約」の日本の特殊性と、それが生み出す社会経済的なひずみを浮き彫りにしてきた(濱口(2009)、鶴(2019)など)。

すなわち、中核企業の正規雇用に見られる雇用慣行は、ヒトをベースとした職能主義的な評価・処遇や雇用保障義務と、企業の強力な人事権がパッケージとなっているが、それは、職務や職業資格に基づいた配置や処遇がルール化されて企業の人事権が制約される欧米社会の労働契約とは異質であるということである。

日本型雇用における労働契約は、一方では、長期雇用を維持しながら外部環境の変化に対する人員調整の柔軟性を確保することを可能にしてきた(海老原(2013))。しかし他方で、中核的企業の雇用慣行において、正規雇用は(定年までの)雇用保障を享受する一方で、従事する職務や地域、労働時間を選択する裁量が乏しい。そのため、こうした働き方を受け入れたり期待されたりすることが難しい労働者、一典型的には、育児・介護の責任を負わされがちな女性労働者—が、正規雇用として就業したり、将来の幹部候補生として教育訓練を受けたりすることができず、男女間の様々な格差が持続する一因ともなっている。さらに、非正規雇用は、従事する地域や職務の範囲が限定され、また労働時間の柔軟性が高い一方で、長期雇用の対象外で企業による訓練機会が乏しいことが、低賃金と不安定雇用の問題を生じている。

結局、「仕事と生活の調和」(ワークライフバランス)や「人間らしい働きがいのある仕事」(ディーセントワーク)の観点からみれば、正規雇用と非正規雇用のいずれのタイプの労働者も、困難を抱えていることになる。そのため、近年は、職務や勤務地、労働時間を限定しつつ、一定の雇用保障を享受できる「限定正社員」という働き方が拡大する中で、政策的にも、種々の労働法制の改定により、働き方の間の役割の相違を考慮した上での「均衡」処遇を図る体制が整備されつつある。これは、有期労働契約の無期転換の法制化(改正労働契約法)と相俟って、非正規の世界を正規の世界へと接合する動きと言える。

このように見ると、従来の日本型雇用システムの中核に位置づけられてきた正規雇用の世界では、その評価や処遇のあり方に「市場の論理」が浸透するとともに、雇用システムの枠外とされた非正規雇用の世界とは、限定正社員という形態・存在を通じて接合されるようになってきていると言える。

### 3. 本章の各章における分析

以下では、こうした変化を踏まえつつ、正規雇用の世界の中でもホワイトカラー労働者の雇用システムのあり方を論じた各章の議論と主張を整理する。

本報告書では、まず第1章において、近年の雇用管理および賃金管理が変化する中で、大企業ホワイトカラー労働者を中心とした企業内労働者に生じている課題と将来の雇用社会のあり方を論じる。次いで、第2章から第4章では、人口減少への対応やイノベーションの創出という観点から、より一層の「参加と活躍」が求められる女性、シニアならびに外国人労働者を取り上げ、現下の雇用システムにおける課題と変革の方向性について議論する。さらに、第5章では、第4次産業革命とも称される現下の技術進歩が、企業と労働者に及ぼす中長期的な影響について考察する。最後に終章において、本報告書の各章ならびに本研究会の議論を踏まえた働き方（働かせ方）の将来像を提示し、働く人びと個人、企業および社会が取り組むべき課題を提示する。各章の概略は以下の通りである。

第1章「企業内人材育成の課題～日本型キャリアマネジメントシステムへの転換を」（須東朋広執筆）では、ビジネス環境と日本型雇用システムの変容の結果、企業の現場に生じている課題を踏まえて、主に大企業ホワイトカラー労働者のキャリア形成システムの転換を提言している。まず、現状認識として、ビジネス環境が「作れば売れる時代」から「売れるものを創る時代」へと変化しており、日本型雇用システムも「保障と拘束」から「自己選択と自己責任」へと変貌したことが示される。企業の現場では、「作れば売れる時代」のリーダーや組織マネジメントが限界を迎えており、職場マネジメントが危機的状況にあること、職場において「自己否定感」や「組織不適応感」が高まり、働く人の半数以上が悩みを抱えていることを問題として指摘している。その上で、長期雇用保障型の雇用システムから、「エンプロイアビリティ」（雇用される能力）支援型のキャリアマネジメントシステムへの移行を提言している。このシステムにおいては、①働く個人は、「エンプロイアビリティ」を高めていくために必要な「ポータブルスキル」を身に付けていくこと、②企業は、働く人の「専門性」が高まるように「エンプロイアビリティ支援型人事制度」を構築し、現場マネジャーが円滑に運用できるよう人事部門が支援すること、そして③政府の政策としては、個人の学び直し支援制度の拡充、ならびにキャリア形成支援策の内容を時代や課題に合ったものに作り直すこと、などが求められると指摘している。

序章で述べたように、日本型雇用システムの中核的な労働力である正規雇用の世界では、過去 30 年余りの間に男性労働者が減少しており、数量的にはそれを補う形での女性労働者の参加が進んだ。第2章「女性活躍推進と人財育成」（大内章子執筆）は、企業成長の観点から女性「活躍」の意義を明らかにするとともに、女性が企業

の意思決定層として活躍するために、企業が取り組むべき人材育成の仕組みを述べている。まず、少子化が進む日本において、企業が生き残るには、自社の経営戦略から人事戦略、そして人材育成や評価・賃金を含めた人事システム、組織マネジメントのあり方を包括的に見直し、改善する「企業の成長のための戦略的な女性活躍推進」が欠かせないとしている。しかしながら現状は、均等法施行から 30 年を経て、女性の就業継続が進んでいるものの、第 1 子出産時に退職している女性は多く、また管理職として組織の意思決定に携わっている女性は少ない。その要因として、人材育成における業務配分、配置転換、評価、昇進などのプロセスのすべてにおいて、男女による差がある点を指摘する。戦略的な女性活躍推進には、ワークライフバランス施策を整備するだけでなく、女性を男性と同様に「人財」として育成することが必要である。第 2 章では、そのために企業が取り組む方策として、統計的差別の連鎖を途切れさせること、および無意識の偏見の対策研修を行うことにより、スキル形成に必要な業務配分、配置転換、評価、昇進の機会を男性同様に女性にも与え、女性の自己効力感を引き上げることで、女性の昇進意欲を向上させることを提言している。今後は人財育成とワークライフバランス施策を通じて、男女従業員との間に長期的信頼関係を築いた企業が高い競争力を持つことになると結んでいる。

人生 100 年時代と言われ、未曾有の高齢化が進行する日本社会では、社会保障の持続可能性のみならず、就業意欲と能力・経験を持った人材の活躍という観点からも、シニアのより一層の雇用促進が課題となる。第 3 章「シニア労働者をめぐる人事労務管理の変化と働きがいの行方」（藤本真執筆）では、70 歳までの就業継続の実現に至るプロセスにおいて、個人、企業そして社会に求められる変化や取り組みが論じられる。まず、日本の高齢者雇用政策の流れを追い、これからしばらくの間は、「65 歳までの就業継続」から「70 歳までの就業継続」への移行期であることを確認するとともに、今後は「60 歳定年制+ $\alpha$ 」から「65 歳定年制」への移行が進むことが予想される。この展望を踏まえた上で、企業アンケート調査の分析に基づき、65 歳定年制に移行する企業が増えた場合、①正社員のまま 60 歳時点の仕事を継続して行うシニア労働者が増える、②従業員の賃金管理に関しても、年齢と賃金をリンクさせるという考え方はより弱まるなどの見通しが得られる。さらに、個人アンケート調査の分析結果より、65 歳定年制の下でシニア労働者が働きがいを持つには、企業による仕事への配置とその仕事に見合った賃金の支払いが鍵を握るとの示唆が得られる。以上の内容を踏まえ、「70 歳までの就業継続」への移行期において、①個人には「キャリア自律」の意識と行動、②企業には処遇管理の見直しと、ダイバーシティ・マネジメントに向けた取り組み、③社会には働き手の自主的な能力開発・キャリア形成を支える諸活動の支援や仕組みの構築、などが求められるようになることを指摘している。

女性やシニアは、雇用労働者としての労働市場への参加が進むグループであり、こ

れまでも日本型雇用システムにおける位置づけと、システムへの包摂が議論されてきた。それに対して、未だ労働者グループとしては少数派ではあるものの、事実上、日本経済を下支えしており、あるいはイノベーションの推進の担い手として期待されるのが外国人である。第4章「日本の外国人雇用の変化と日本型雇用への課題—日本政府への外国人受け入れ政策への提言—」（守屋貴司執筆）では、ブルーカラー労働者が中心となるロースキル部門の外国人の受入政策の実態と問題点を概観した上で、主にホワイトカラーの外国人に焦点を当て、外国人の活躍のために日本企業が取り組むべき課題を論じている。まず、外国人ブルーカラー労働者の受入政策については、外国人技能実習生の送り出しと受け入れの両局面において、日本政府の関与と改善が必要であることを指摘している。また、新たにスタートした「特定技能」労働者の受け入れが低調である背景として、受け入れ労働者の転職可能性、受け入れのハードルや在留資格の獲得費用の高さ、送り出し機関のメリットの低さなどの問題を指摘している。

一方、留学生やIT人材等の外国人ホワイトカラー労働者の受け入れについては、実態調査に基づき、人事制度拡充のための具体的な提案を行うとともに、先進的な取り組みを行っているIT企業の事例から、英語公用語化等によるIT外国人人材の受け入れを提案している。また、海外からの直接的な外国人の採用については、先進的な海外人材紹介プラットフォーム企業の事例から、短期的な紹介料稼ぎではなく、日本企業の内なる国際化を促して、中長期的な視点からの今後の日本企業の「内なる国際化」を図るビジネスモデルを紹介している。以上より、ホワイトカラーについては、日本人・外国人を問わず、長期のロールモデルの提示、能力要件や評価のイメージの共有、スキルアップの機会の提供等が求められること、また、タレントプールを形成し、重要なポジションにつくことができる人材を育成するタレントマネジメントが求められることを指摘している。他方、外国人のブルーカラーについては、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）に掲げられるまっとうな雇用（ディーセントワーク）の達成を目標として、下請けを含めた適正な雇用管理を、国籍を問わず実現することの重要性を述べている。

本章で述べたように、人間の労働はこれまでも技術進歩や新たに導入される資本の性質に応じて変化してきた。第5章「技術と雇用～技術革新時代の幸福な働き方～」（中山明執筆）では、技術革新とそれに伴うデジタル経済への移行が雇用に及ぼす影響を考察している。まず、情報通信技術（ICT）を中心とした第3次産業革命とも呼ばれる技術革新の影響を検証した諸研究の結果を受けて、日本ではアメリカのような低所得層と高所得層の明瞭な「二極化」現象はないこと、この違いは日本型雇用慣行によるものと考えられること、さらに、第3次産業革命においては、日本型雇用慣行はその機能や適用範囲は縮小しつつも、正規雇用者を中心に頑健に存在し続けると考えるのが妥当であることを確認した。そのうえで、人工知能（AI）やモノのインターネット化（IoT）をはじめとした第4次産業革命が、今後の雇用に与える影響を議論した。その



結果によれば、第4次産業革命は、新たな技術やシステムの設計開発や普及に関する人材などの新たな雇用を創出すること、日本型雇用の存在により、短期的には、正規雇用者への影響は小さいと予想されるものの、非正規雇用者への影響は甚大となること、しかし日本企業には正規雇用者のルーティンタスクが多く残されているため、中長期的には、急激な失業が発生するリスクが大きく、技術革新時代に合った日本型雇用システムの創出が必要であることを指摘した。併せて、新たな情報技術の利活用は、時間的・空間的な制約にとらわれない働き方を実現する側面があること、現在生じている新型コロナウイルスの世界的な流行がこの動きを加速することを述べた。今後の展望として、技術革新を「人間」にとって「良い仕事」を創出するために活用することが重要となるとともに、雇用システムは社会に組み込まれているため、その改革は、「人材育成システム(教育システム)」や「生活保障システム」の改革と同時に進めるべきことを指摘した。

以上の議論を踏まえて、終章「まとめと提言」(勇上・中山・岩野執筆)では、本研究会の提言の方向性を以下の3点にまとめた。第一に、企業は「良い会社」かつ「強い会社」を、個人は「学び続け、自分の能力を最大限発揮する」ことを目指すことを通じて、様々な背景や能力を持った人材の活躍と企業成長を実現するということである。第二に、これからの時代における個人や組織、社会の成長は、個人の自律的な選択と成長を基盤とするということである。そして、第三に、上記の方向性を踏まえて、日本の労働社会における個人と企業、政府の役割を再構築することである。そのうえで、これらの理念を体現する新たな雇用システムの一例として、①新卒一括採用を維持しつつも、通年採用等による採用の柔軟化や、インターンを通じた採用へのシフト、②採用から15~20年程度は従来型のメンバーシップ型雇用による適性発見と育成の仕組みを維持しつつも、その後はジョブ型のスペシャリストコースなどを設ける複線型人事システムを提言している。また、最後のコラム(中山執筆)では、40年後の2060年度までの長期にわたる労働社会の変化を見据えた、個人、企業ならびに社会のあり方を論じている。

#### 《参考文献》

- 青木昌彦(1989)『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社  
浅野博勝・伊藤高弘・川口大司(2011)「非正規労働者はなぜ増えたか、RIETI ディスカッションペーパー, 11-J-051.  
石田光男(1990)『賃金の社会科学』中央経済社  
石田光男・樋口純平(2009)『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房

- 今野浩一郎(1998)『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社
- 今野浩一郎(2014)『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社
- 海老原嗣生(2013)『日本で働くのは本当に損なのか—日本型キャリア vs 欧米型キャリア』PHP 研究所
- 大内伸哉・川口大司編(2018)『解雇規制を問い直す—金銭解決の制度設計』
- 川口 章(2008)『ジェンダー経済格差』勁草書房
- 上林憲雄・平野光俊編著(2019)『日本の人事システム—その伝統と革新』同文館出版
- 神林 龍(2017)『正規の世界・非正規の世界——現代日本労働経済学の基本問題』慶應義塾大学出版会
- 川口大司・神林龍・原ひろみ(2015)「正社員と非正社員の分水嶺:呼称による雇用管理区分と人的資本蓄積」『一橋経済学』,9(1): 147-172.
- 経済産業省・東京証券取引所(2015)「攻めのIT 経営銘柄」2015年5月26日。  
[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/keiei\\_meigara/semenoitkeiimeigara2015\\_kigyoreport.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/semenoitkeiimeigara2015_kigyoreport.pdf)(最終閲覧日:2020年5月18日)
- 小池和男(2005)『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 国立社会保障・人口問題研究所(2017)「日本の将来推計人口(平成29年推計)」  
[http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29\\_ReportALL.pdf](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29_ReportALL.pdf)(2020年4月1日最終アクセス)
- 鈴木智子・竹村幸祐(2016)「ダイバーシティによるイノベーションへの影響:「普遍的-多様的」リーダーの調整効果」RIETI ディスカッションペーパーシリーズ 16-E-086.
- 砂田充・樋口美雄・阿部正浩(2004)「情報化が正規労働比率へ与える影響」RIETI ディスカッションペーパーシリーズ 04-J-043.
- 鶴 光太郎(2019)『雇用システムの再構築に向けて—日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社
- 永野 仁(2007)「企業の人材採用の変化—景気回復後の採用行動」『日本労働研究雑誌』No.567:4-14.
- 中村二郎・内藤久裕・神林龍・川口大司・町北朋洋(2009)『日本の外国人労働者—経済学からの検証』日本経済新聞社
- 仁田道夫・久本憲夫(2008)『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版

- 日本経営者団体連盟(1995)新・日本的経営システム等研究プロジェクト編『新時代の「日本的経営」』
- 橋本由紀・佐藤香織 (2014)「性別職域分離と女性の賃金・昇進」『経済研究』65(3): 221-237.
- 濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波書店
- 樋口美雄(1991)『日本経済と就業行動』, 東洋経済新報社
- 福井秀夫・大竹文雄編著(2006)『脱格差社会と雇用法制—法と経済学で考える』, 日本評論社
- 森川正之 (2010)「企業業績の不安定性と非正規労働—企業パネルデータによる分析—」RIETI ディスカッションペーパーシリーズ 10-J-023.
- 守島基博編(2002)『21 世紀の“戦略型”人事部』日本労働研究機構.
- 労働政策研究・研修機構(2017)『日本的雇用システムのゆくえ』JILPT 第 3 期プロジェクト研究シリーズ No.4
- Aoki, Jackson and Miyajima (2008) Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity, Oxford University Press.
- Hunt, J. and M. Gauthier-Loiselle (2010) "How Much Does Immigration Boost Innovation?", American Economic Journal: Macroeconomics 2: 31-56.
- Ikenaga, T. and R. Kambayashi. (2016) "Task Polarization in the Japanese Labor Market: Evidence of a Long-term Trend," Industrial Relations, 55 (2): 267-293.
- Hamaaki, J., Hori, M., Maeda, S., and Murata, K. (2012). Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades. Industrial and Labor Relations Review, 65(4), 810-846.
- Kambayashi, R. and T. Kato (2017) "Long-Term Employment and Job Security over the Past 25 Years: A Comparative Study of Japan and the United States" Industrial and Labor Relations Review, 70(2): 359-394.
- Marsden, David (1999) A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity, Oxford University Press.
- Ono, H. (2010) "Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements." Journal of the Japanese and International Economies 24(1):1-27.