

## 終章 まとめと提言

勇上和史      中山 明      岩野 宏

### 1. 日本型雇用システムの現状

本報告書の序章で示した通り、日本の経済社会は、人口減少や高齢化といった労働供給構造の中長期的な変化とともに、地球規模の経済活動の進展と、サービス経済化や技術進歩を受けた企業の労働サービス需要の変化を経験してきた。その結果、企業組織における長期の人材形成の仕組みである日本型雇用システムではカバーされない非正規雇用の世界が拡大するとともに、組織内部の人材形成にも軋みが指摘されている。

そこで、「終章 まとめと提言」に当たり、改めて、雇用をめぐる環境がどう変化してきたのか、そしていわゆる日本型雇用システムが、その環境変化に対してどう対応しているのかを再確認したい。

#### 1.1 労働環境をめぐる情勢の変化

##### (1) 供給サイドの変化

まず、労働力の供給サイドから見れば、大きく3点が指摘される。

①第一に、少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少から、労働投入は減少している。それに呼応して、②高齢者や女性の潜在的労働力の活用、顕在化が進みつつある。そして、③外国人も技能実習生という形で門戸を開き、特定技能労働者までそれが拡大し、さらには、グローバルに活躍できるハイスキルの外国人が注目されるようになっている。

##### (2) 需要サイドの変化

他方、需要面においても大きな変化が見られる。

物づくりにおけるモジュール化の進展やICTの導入により、誰でも一定のスペックを持った物を作ることが容易となった。また、その物にどういったサービスを付加価値とし

て乗せられるかが商品の競争力を決める「売れるものを創る時代」となり、創造的なアイデアを生み出すことが労働の重要な要素となりつつある。こうした中、日本国内では、かつてのような良質で均質な労働力を豊富に擁し、勤務時間で勤務管理が可能な雇用形態のニーズは減少している。しばしば、平成の時代は「失われた 30 年」と形容されるが、それは多分にこうした日本の製造業の強みが、変化の中で失われたことに依るところが大きいのではないだろうか。

そして、近年の AI 導入は、それがどの程度の雇用機会の喪失につながるのかについては様々な議論があるが、定型的あるいは論理的推論の可能な職種が相当程度 AI に代替されていく方向性にあることには変わりはなく、人に求められる労働の質は大きく変化していくと考えられる。

### (3) 価値観その他の変化

世代間ギャップの問題も大きい。高度成長時代を知る昭和生まれと、バブル崩壊後に生まれ育った世代（「ミレニアル世代」や「Z 世代」などと呼ばれる）とでは、会社観が大きく異なるし、デジタル感覚のギャップはさらに大きい。

また、ICT の発達は、市場を介さずに売り手と買い手をダイレクトに結びつけるシェアリングエコノミーという全く新しい経済システムを生み出すとともに、テレワーク、ギグエコノミーといった新しい働き方を可能にした。

これらは雇用システムの大きな構成要素である組織の概念や組織と個人の間を大きく揺るがしかねない変化である。

## 1.2 雇用システムの比較と日本型雇用システムの課題

次に、こうした環境変化を意識しつつ、いわゆる日本型雇用システムと呼ばれるメンバーシップ型の雇用システムと、欧米を中心とするジョブ型の雇用システムを比較してみよう。

長期雇用、年功的処遇、企業別組合を特色とする日本型雇用システム（メンバーシップ型）の本質は、企業が強い人事権を持ち、社員（メンバー）は人事発令により様々な職務に就き、転勤もあり得る無限定社員だということである。環境変化に対して、企業はまず社員の異動（配置転換）で対応する。

一方、ジョブ型とは、特定の職務（ポスト）について会社と個人が労働契約を締結するもので、両者は対等であるが、当該職務がなくなれば労働者は解雇され、自ら次のポストを探さなければならない。

まず、人があって、その人に適切な仕事を割り振る「適材適所」がメンバーシップ型、

まず業務があって、その業務に適切な人をあてがう「適所適材」がジョブ型とも言える。メンバーシップ型とジョブ型の違いをまとめると、以下の通りとなる。

表終-1 メンバーシップ型とジョブ型の対比

メンバーシップ型：職能主義	ジョブ型：職務主義
若年労働者：専門性不問、失業率低い	若年労働者：専門性要、失業率は高い
労働者：社内 OJT でスキル獲得、キャリア形成は企業主導。労働移動困難	労働者：スキル獲得、キャリア形成は自己責任。労働移動容易
職務：職務や勤務地限定なし 企業：職務がなくても解雇困難	労働者：職務や勤務地が限定 企業：職務なければ解雇容易

最近、日本経済の伸び悩みを背景に、従来のメンバーシップ型からジョブ型へ移行すべきとの論調が見られるが、メンバーシップ型とジョブ型には一長一短があり、必ずしもジョブ型の方が優れたシステムだという訳ではない。

ただし、モジュラー化、ICT 化の進展によるグローバルバリューチェーンの展開という、製造業のパラダイムシフトとも言える大きな変化の中で、良質で均質な労働力を必要としたかつてのモノづくりにはジャストフィットした日本の雇用慣行システムに、大きな軋みが生じていることは紛れもない事実であろう。

さらに、1990 年代以降の日本の労働市場の構造調整や、労働市場への新たな働き手の包摂が、正規雇用というメンバーシップ型の働き方「以外」で生じたことは、序章で指摘した能力開発の機会や雇用の安定性の格差のみならず、かつて、メンバーシップ型雇用が主流であった時代に構築された社会保障制度についても、企業の観点では労働費用の、働く人々の観点からはセーフティーネットの格差を生じている。この事実、21 世紀に我々が経験した世界的な不況、すなわち、2000 年代末の世界金融危機や、本報告書のとりまとめ段階の 2019 年末に発生した新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界的な不況において特に顕在化している。

今後、日本の生産年齢人口が減少することは不可避だが、日本経済が一定の成長を実現していくためには、次節で検討するように、様々な制約や障がいのある人でも、働く意思がある限りは、その能力を最大限発揮できる働き方を提供されることが基本となる。この点については、今般の新型コロナウイルスの感染防止のための新たな働き方やそれを可能にする技術の進歩が、個人の様々な制約を緩和することに寄与する可能性がある。一方で、前述した日本型雇用システムの課題を踏まえると、本報告書の射程外ではあるものの、「働き方によらない」セーフティーネットの整備もまた重要な検討課題であると言える。

## 2. 今後の労働社会と提言の方向性

本研究会では、日本の企業組織における人材育成と、今後さらなる「参加と活躍」が期待される女性やシニア、外国人の雇用状況、そして技術革新が雇用・労働に与える影響に焦点を当て、それぞれの課題と将来展望を明らかにするとともに、全 11 回にわたる研究会での議論を通じて、今後の日本の労働社会のあり方を検討してきた。

もとより、雇用システムの変化は、教育や社会保障等の他のシステムに影響を及ぼしうる。本調査研究は、日本の企業の雇用慣行を中心に論じていることから、こうした広範な影響を包括的に考慮したものとは言えないものの、今後の労働社会と本研究会の提言の方向性について、いくつかの重要な含意が得られた。

第一に、ビジネス環境が変化し、労働供給構造が変化する社会では、企業は、様々な背景や能力を持った人材の活躍を図るマネジメントを通じて、企業成長と優秀な人材の確保を実現するということである。これは企業が、一方では、個人の背景や事情に対する「合理的配慮」によって多様な人材を包摂し、他方では、「適所適材」によって個人の能力発揮と組織力の向上、そして企業成長を図ることを示す。つまり、企業は「良い会社」かつ「強い会社」を、個人は「学び続け、自身の能力を最大限発揮する」ことを目指すというものである。

企業にとって「人」は重要な経営資源であり、他社にはない知識・技能を体化した人材がその競争力の源泉であることは論を俟たない。「売れるものを創る時代」においては、組織内部の様々な思いや価値観を持った人材の力を引き出すことが、新しいサービスや商品、事業を生み出すイノベーションにつながる（第 1 章）。従来の画一的なメンバーによる意思決定に、これまでマイノリティとされた働き手の視点が加わることは、新たな商品やサービスばかりではなく、それらを生み出すプロセスをも革新する。既に女性雇用では、単なる「女性のための女性活躍推進」、すなわち各種法律を順守する程度に女性のための環境整備を行うという考えから、「企業成長のための女性活躍推進」（女性が活躍できる環境の整備による、男性も含めた働き方改革）という考えにパラダイムがシフトしつつある（第 2 章）。70 歳までの就業継続の実現に向けたプロセスが進行するシニア雇用についても、大企業に典型的な「福祉型雇用」を克服し、シニアの意欲と能力に適した仕事での活用を図る必要がある（第 3 章）。高度外国人材を含めた国籍・性別・年齢に関わらない全社員共通のキャリアのタイムマネジメントが必要となっている（第 4 章）。HR tech を始めとした新技術の進展がこうしたマネジメントを可能にすることが示唆される（第 5 章）。

こうした多様な労働者の包摂と活躍をより一層図るためには、新卒一括採用と企業内訓練を通じた若年労働力の包摂という現在の日本型雇用システムの利点を活かしつつも、専門人材の通年採用や専門職キャリアの構築と処遇の整備という、長年指摘

されてきた課題に対処していくことが求められる。既に、ITやバイオ等の技術革新が著しい分野では、時に国際的な人材獲得競争を伴いながら、最先端の知識を有する若年者や専門人材を職務限定で採用する動きが顕在化している。今後は、こうした先端分野以外においても、正社員に全面的に適用されてきた「メンバーシップ型」雇用のみならず、職務や勤務地などを限定した「ジョブ型」雇用に係る制度を企業内外において整備するとともに、例えば、メンバーシップ型からジョブ型への移行のように、従来指摘されてきた企業内における「複線型キャリア」を、より広義に捉え直して運用していくための企業内外の制度の整備も求められるであろう。

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。これは、第1の方向性として指摘した「適所適材」と優秀な人材の活躍を図るマネジメントにおいて、「適材」の能力形成のあり方に対応するものである。

先に述べたように、日本型雇用システムにおける正社員の雇用は、「メンバーシップ」とも呼ばれ、企業は、職務ではなく職務遂行能力をベースとした処遇と、人事権を背景とした柔軟な人事異動により、組織のメンバーに対して企業主導型の能力開発を行うことと引き換えにして、長期にわたる雇用を保障してきたと評価される。1990年代後半以降の制度改革を経て、ホワイトカラーの世界では、若年期の育成段階以降の評価や処遇は、職責や役割といった「仕事」基準へと移行しつつあるが、企業の現場では、従来型のリーダーや組織マネジメントの限界と、労働者の意欲の喪失などの問題が指摘されている（第1章）。また、企業主導型、かつ実質的にはマネジメント職一本の単線型キャリア形成が継続しており、男女の訓練機会の差が意思決定層における女性の活躍を阻害し（第2章）、知識や経験を持つシニアや高度外国人材の活躍の場を狭くしていることが示唆されている（第3章、第4章）。さらに、AIやIoTを中心とする第4次産業革命は、中長期的には、資本価格の低下によって、個人の仕事内容（タスク）の一部を置き換え、仕事に求められるスキルを大きく変化させることが予想されている（第5章）。

もとより、他社にはない知識・技能を体化した人材は、今後も組織内で形成される側面が大きいと考えられる。それは、そうした人材が身につける知識や技能が、他の業界や企業でも通用する一般性の高いものであっても、要求される知識・技能の組み合わせ自体が、各社（あるいは各職場）各様となりうるからである（Lazear 2009）。

しかしながら、事業の寿命や、新技術・イノベーションのサイクルが短期化する中では、企業内の配置転換による対応にも限界がある。個人においても、継続的な「学び」の姿勢を抱きつつ、自律的な働き方により、新技術の習得や個性に応じた技能向上を図る必要がある。すなわち、「自己選択と自己責任が求められる時代」（第1章）となり、企業内の労働者の処遇も、組織志向と市場志向の混成（ハイブリッド）となる中であっ

ては、組織内の人材の形成＝能力開発も、他律的な企業主導から企業と個人の協調へと変化する必要がある。これは一方においては、企業の人事権の制約を迫ることを、他方では、企業任せであったキャリア形成について個人に自律的な選択を求めることを意味しており、企業と労働者双方に大きな変化を迫るものである。こうした変化に対応するには、企業内においては、社内労働市場における人事部の調整機能の発揮が求められるとともに、政策的には、後述するように在職者訓練への支援や教育システムによる学び直し機会の提供、労働市場の調整機能の向上策等によって補完することが肝要である。

第三に、上記の変化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ということである。序章で述べたように、日本の雇用システムでは、企業による人材育成を基盤として、長期雇用慣行を有する企業では、安定的な雇用機会と勤続に伴う賃金成長が労働者の生活を保障してきた。日本の雇用政策や社会保障制度、教育システムもまた、こうした企業による人材育成や雇用保障と補完的な形で機能しており、経済環境が変化するなかでも、国際的に見て低い失業率の維持に貢献してきた。問題は、こうした組織型の雇用システムの恩恵に浴さない労働者層が増加したという分配面の点のみならず、第 1 と第 2 の方向性で示したように、企業内労働者のキャリア形成と企業成長のあり方自体が変容しているということである。

従って、政策的には、雇用慣行の外部にいる労働者に対する能力開発や職業紹介といった、いわゆる積極的労働市場政策 (Active Labor Market Policy) のみならず、雇用慣行の内部にいる労働者・在職者についても、在職者訓練への支援策等、その自律的なキャリア形成の支援策の強化が求められる。特に、急速な技術進歩を踏まえると、大学を初めとした高等教育機関を学び直しの重要な担い手として「改めて」位置づけるとともに、産学の連携を通じて、産業界に求められる真の専門人材を輩出する仕組み作りが求められる。そのうえで、教育や社会保障、税制といった雇用制度と補完的な制度の方向性もまた、個人と企業の関係の変化と、個人の自律的なキャリア形成を踏まえて検討する必要がある。

### 3. 新たな雇用システムのあり方

これらの理念を体現する新たな雇用システムは、業種、業態、企業規模等により様々なものがあり得るが、1つの形として、以下のようなものが考えられるのではないだろうか。中には現状を無視した理想論、建前論という批判を浴びうるような内容も包含して

いるが、1つの方向性を示すものとしてご容赦頂きたい<sup>1</sup>。

- 新卒一括採用は維持するが、秋採用、通年採用の比率を高め、外国人、帰国子女、中途採用の敷居を下げる。また、会社規模等に応じ、地域限定等のメニューを設定。
- 就活ではなく、インターンを採用のメインとする。大学はインターンを必修化。
- 15～20年程度はメンバーシップ型を採用。その間は、部門を固定せず、3～4カ所の部門を経験させ、適性を見極める。
- 個人の希望を聴取しつつ、早期選抜幹部候補コース（所要のポストを歴任させる）、スペシャリストコース（IT技術者、研究職、法律、経理等）にコース分け。事実上のジョブ型への移行だが、開発等職種によっては逆により色濃いメンバーシップ型になる可能性もある。
- その後、改めてコース間で移動することもありえる。

- \*1. 当然ながらこれらは法令等で強制されるものではなく、あくまでもモデルケースである。実際どのような雇用システムを採るかは個々の企業の判断による。
- \*2. コース分けを面談等により本人に伝えるか、人事で暗黙のうちに振り分ける（その方が柔軟性は確保できる）かは個々の企業の判断による。
- \*3. 最初の20年を待たずにジョブ型への移行もあり。コース分けも一斉ではなく、個々人の状況により随時行うことでも良いかもしれない。
- \*4. これらの実現には、退職金などを（廃止を含めて）勤続年数に対し中立的な制度に改めたり、雇用保険、年金等企業が一部負担している社会保障を国に一本化する等、働き方による不利益が生じないような政策や制度の整備が国や企業に求められる。

---

<sup>1</sup> なお、今般の新型コロナウイルスの感染拡大という人類史上に残る事態を受けて、企業の生産活動や働く人々の働き方、組織と人の関係、そしてそれらを支える技術の質や進歩の方向性にも大きな変化が生じる可能性がある。そのため、企業や個人は、現在までの延長ではない、新たな時代における雇用関係や人材育成を模索する心構えが必要となることにも留意されたい。

※ 意図としては、新卒 10 年程度は個人の能力の伸長や適性を見極めと、仕事やコースとのマッチングの期間であることと考慮している。

経営側から見れば、組織におけるいわゆる2-6-2の法則（組織は、組織を牽引する上位20%と標準的な60%、そして貢献度の低い20%で構成されるとの通説）における上位2を早期に選抜することで若くして色々なことを経験させられるし、中位6については自分が主体的に選んだ働き方という意識を持たせ、モラルを向上させる効果が期待される。