

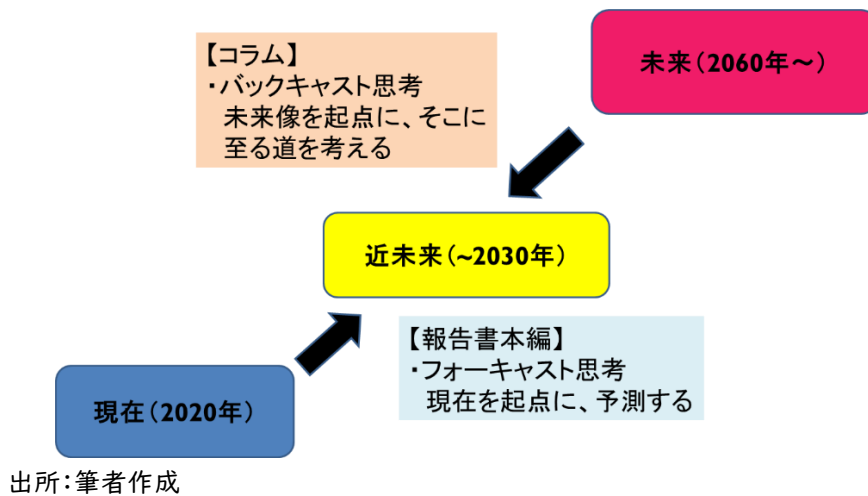
【コラム】 幸福な働き方2060～人と仕事の幸せな関係～

中山 明

報告書の本編においては、日本型雇用システムに関して、現状分析からフォーキャストの観点で、短中期的（～2030年）に個人、企業、社会に生じる変化とそれに伴い、日本型雇用システムをどのように変容すればよいのか、方向性についてまとめた。本研究会では2019年度に11回の研究会を開催し、議論を重ねてきた。研究会関係者との議論を通じて、将来の幸福な働き方とはどのようなものだろうか、その未来像を思い描き、まとめたのが本コラムである。

本コラムでは、今年、生まれた新生児が、社会の中心となり、コアの人材として、活躍しているであろう2060年の人と仕事の幸せな関係を描いてみる。その時、人はどのように働いているのであろうか。また、人と企業（組織）、社会との関係はどうなっているだろうか。2060年の理想像を描くことから、バックキャスト的思考により、人（個人）、企業（組織）および社会の視点で、考え、まとめてみたい（図コラムー1）。また、ここでは、未来像を実現するための課題や必要な政策提言について詳しくは触れない。

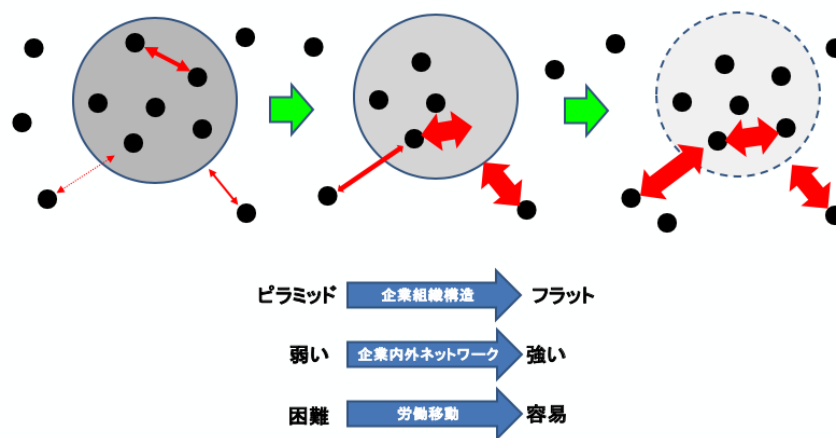
以下の内容については執筆者の個人的な見方、意見であることを、あらかじめお断りさせて頂く。



図コラムー1 報告書本編とコラムの関係

1. 個人

- (1) 多くの労働は人間にしかできない高付加価値分野へとシフトし、技術革新により生まれる新技術に対応できるスキルの有無が労働者の経済格差を生じる。また、人生100年時代に突入し、企業や事業の寿命や新技術・イノベーションのサイクルはますます短くなり、転社・転職が労働者にとって日常的なものとなる。
- (2) 労働者は、2020年頃とは異なり、企業に依存することなく、継続的な「学び」の姿勢を持った自律的な働き方により、新技術の習得や個性に応じたスキルアップを図っている。
- (3) 2060年には、「企業あつての個人から、AIなどの先端技術を活用しながら、企業や他者との新たな連携を模索する自律的な個人」、「一つのプロジェクトに対して、大企業、中小企業、ベンチャー企業やフリーランスなどがアドホックにネットワークを構築し、目標達成に向けて協働するようなビジネスのエコシステム」が誕生し、「企業と個人の対等な関係」が実現している（図コラム-2）。

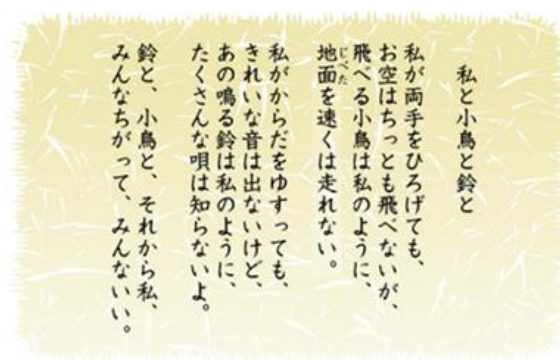


出所：筆者作成

図コラム-2 個人の働き方の変化（企業中心から個人中心へ）

- (4) 2060年の社会では、二つ以上の本業を持つ「複業」という働き方、空間的、時間的な制約から解放されたテレワークという働き方、フリーランスやクラウドワーカーのような雇用関係によらない働き方など様々な働き方が可能となっている。自分の働き方は自分で決める。いつ、どのような働き方をするのか、いつリタイアするのか、長い仕事人生の中で、休暇や学びの期間もいつ、どのくらいとるのかを自分で決める「時間主権」（神戸大学・大内伸哉氏の言葉）が実現している。

- (5) そして、マルチコミュニティ、すなわち、多くのコミュニティがあり(たとえば企業、同業者、地域など)、複数のコミュニティに所属しつつ、自由にコミュニティを渡り歩くようになってきている。一つのコミュニティに依存せず、いろいろなコミュニティに依拠するような働き方(シングルコミュニティからマルチコミュニティへ)が普通のものとなっている。AI など技術が発達するほど、社会・組織・人とのリアルな関係性が希薄になるので、逆にコミュニティの重要性が高まる可能性がある。
- (6) AI などの先端技術を活用することにより、これまで主に周辺人材と考えられていたシニア、女性、外国人、障害者、LGBTQ が、ハンデキャップ(シニアの身体面の老化、女性の重労働や育児、外国人の言語の壁など)を克服し、コア人材として活躍できる社会となり、豊かなイノベーション創出が可能となる。お互いの個性や違いを尊重し、対等な関係となっているだろう(図コラム-3)。

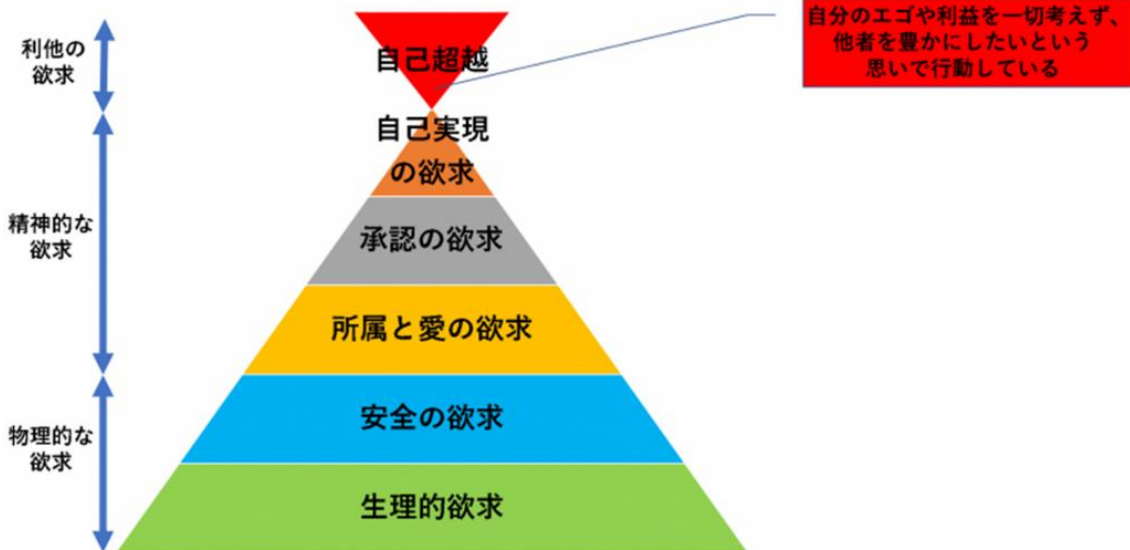


出所:https://www.jinken-net.com/extradir/image/close-up/image/0609/0609_04.jpg

図コラム-3 私と小鳥と鈴と (by 金子みすず)

- (7) AI などの進化により 2060 年頃にはほとんどの人が働かない、労働が不要な「脱労働社会」となるという見方もある。労働が全く不要にはならないまでも、労働や仕事の目的が変化し、多くの人々が「生活するため」ではなく、マズローの言う「自己実現」のために働くようになり、一部には「自己超越」のために働くようになる人々も出てくるであろう(図コラム-4)。自分のやりたいことや趣味を仕事にすることやボランティア活動に従事することも考えられる。生きるための手段ではなく、「仕事が人生の楽しみのひとつ」という価値観が教育などを通じて醸成されている。

マズローの欲求5段階を超えた「自己超越」



出所: <https://ohbayashi.tv/wp-content/uploads/2018/03/rewarding-004-800x450.png>

図コラムー4 マズローの欲求5段階と「自己超越」

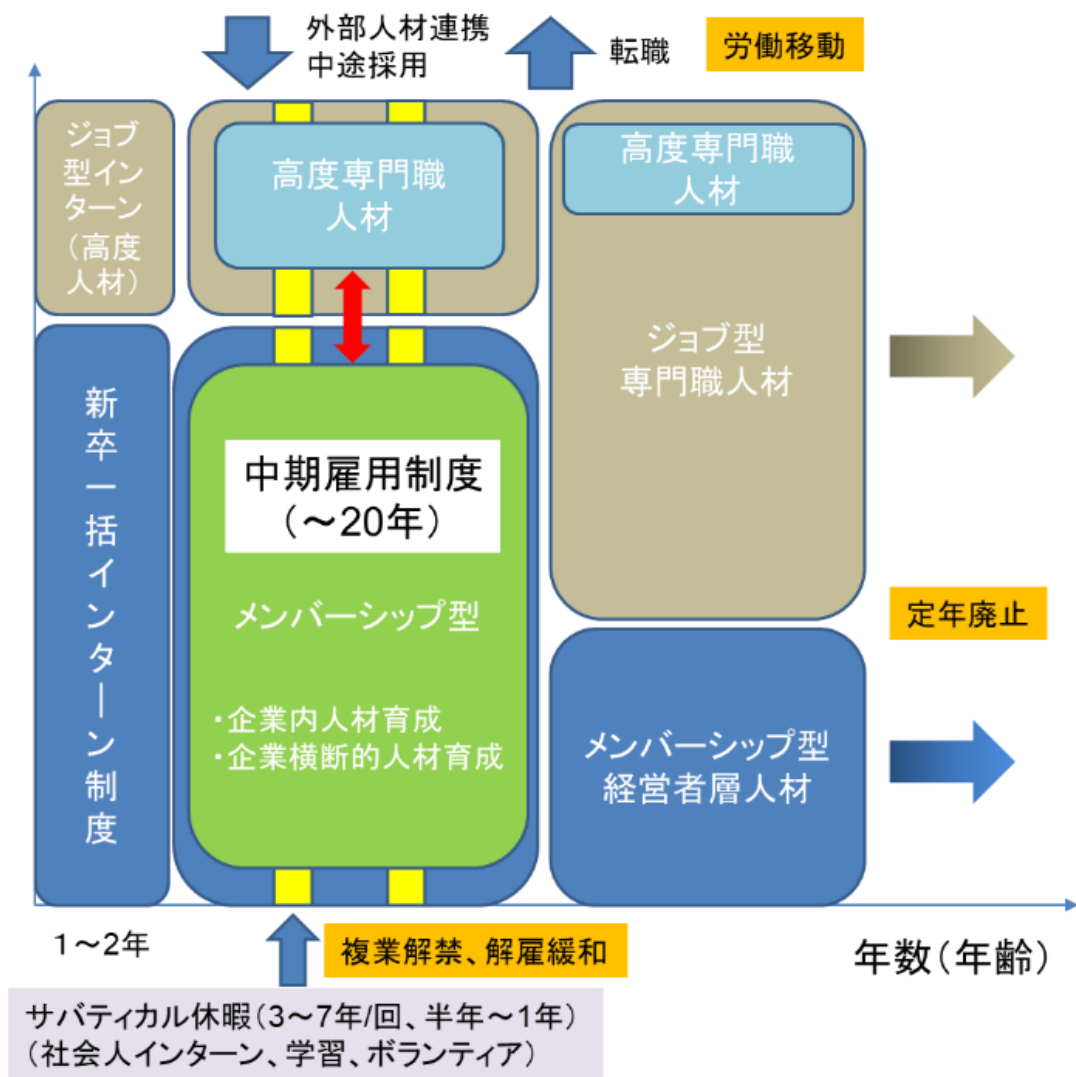
- (8) 大企業から中小企業、フリーランスからベンチャーあるいは大企業への移動など自由に選択した働き方が可能で、労働移動(大企業⇄中小企業、企業⇄フリーランスなど)がより一般的になる。

2 企業

- (1) 新卒一括採用から通年採用への流れは、今後も続くであろうが、若年層の雇用安定の観点など、日本型雇用システムにおけるメンバーシップ型の利点も活かし、多くの企業では、能力の高い高度専門職人材は、職種を限定したジョブ型採用(通年採用)を行い、メンバーシップ型採用の新卒一括採用と併用している。
- (2) 2060年においては、メンバーシップ型とジョブ型が併存している社会となっている。現在、日本企業はメンバーシップ型からジョブ型への移行を図っているが、本当にジョブ型に移行するのがよいのだろうか。少し立ち止まって考えてみる必要がある。メンバーシップ型の方が、AIに代替されにくい(労働者が業務に柔軟に対応する能力が高い)のではないだろうか。労働者が自分の専門外分野の仕事を意識し、挑戦するには有効なシステムである。日本企業はジョブローテーションが盛んなため、国際的に見て新しい仕事に挑戦しやすい環境でもある。終身雇用で身

分・生活が安定しているということは、仮説・検証を繰り返す挑戦が低リスクで可能とも言える。現在の常識とは違うかもしれないが、メンバーシップ型大企業でこそ新しいイノベーションが創出できるとも考える。

- (3) 経営層候補は、多くの場合、メンバーシップ型採用を行い、早期選抜している。
- (4) 新卒一括採用は、原則として、インターンシップとして、1~2年企業に勤務し、働きながら企業とのマッチングを行うようになっている。
- (5) 中期雇用制度（~20年程度）の活用が一般的になっている。
- (6) 複業の増加とともに、フルタイム、パートタイム、地域限定、有期等様々な働き方が、正規／非正規の区分なく、同等の職種として一般化している。
- (7) 企業内人材育成ではなく、他企業をも巻き込んだ企業横断的な人材育成の仕組み（職種別人材育成制度）を構築されている。
- (8) 学び直しやリカレント教育のため、技術革新の速度は速い IT 産業では3年、モノづくりの製造業では 7 年に一回程度、半年から1年間のサバティカル休暇が一般化している。この休暇期間中は、ボランティア活動や大学などでの学び直し、最先端技術習得、社会人インターンなどに充てる（図コラム-5）。
- (9) 社会人インターンとは、自分が得たいスキルなどを仕事しながら学ぶために、他企業で仕事を行うことである。従業員のスキルアップが目的であるが、労働者が自らのスキルを自覚する機会になり、積極的な労働移動の契機にもなっている。
- (10) 複業解禁と合わせて従業員解雇規制の緩和も実現し、定年制度と退職金制度は廃止され、年齢に関係なく成果や能力に基づく報酬制度が実現している。



出所:筆者作成

図コラム-5 新しい日本型雇用システムの一例(大企業)

3 社会

- (1) 労働者がより高スキルで、高賃金を得られる仕事にシフトしていくことが、個人にとっても、企業にとってもより重要。このため、機械に代替される「誰にでもできる仕事」から、自身の能力が最大限発揮される「必要とされる仕事」に移れる社会の仕組みが実現されている。
- (2) 複業や転職の一般化や、それに伴う学び直し(リカレント教育)の機会増大及びグローバルな業務の標準化の進展により、企業内特殊技能(特定の企業内だ

けで通用する仕事の流儀)よりも、業界一般に通用するスキル、技能が重要視されるようになり、労働市場の情報の不完全性が是正され、外部労働市場が充実している。

(3) 雇用システムは社会の中に組み込まれているものであり、「人材育成システム」や「社会保障システム」といった関連する様々なシステムと深く関わっている。2060年には、雇用システムの改革は、初等教育や大学システムの見直し、社会保障制度改革等の見直しと同時に進めることにより、実現している(図コラム-6)。

(4) 2020年時点では外部労働市場による労働移動を支える基盤として、健康保険・厚生年金保険・雇用保険の三つが正規雇用には用意されていたが、正規雇用以外のフリーランスなどの働き方との間を行き来する際には、この制度は利用しにくい仕組みとなっていたが、2060年には、どのような働き方を選んでも、働き方による不平等が起らないような社会保障制度が実現している。

(5) 2060年には、労働者のスキル格差による経済格差(所得格差)が、現在よりも拡大する。政府として、所得格差の拡大抑制政策を進めている。政策として、

① デジタル社会で職に就けるような教育・訓練の充実

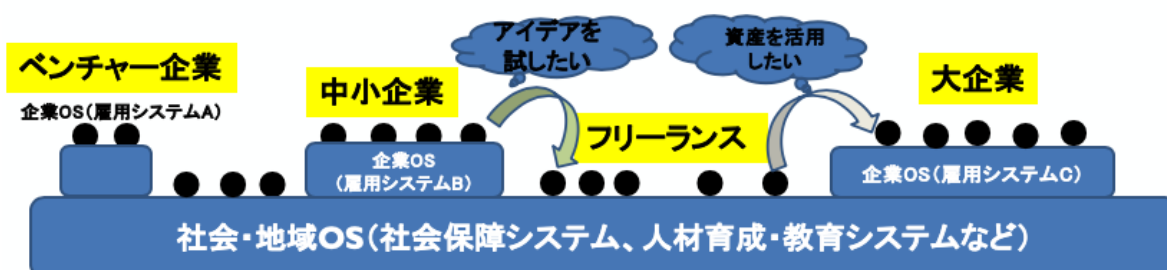
・大学・企業などと連携して、教育・訓練制度の構築など

② データなど無形資産による果実を広く分け合える仕組み

・「職務履歴」の個人情報情報を情報銀行に預託し、活用する方法など

③ 格差を軽減する社会保障制度の整備

・AIやロボット導入により人件費を削減した企業に対して「AI税・ロボット税」を課税する仕組みの導入や新技術が生み出した富を労働者に分配する手段として、全員に基礎的な生活費を支給するベーシックインカム制度などが進められている。



出所:筆者作成

図コラム-6 個人と企業、社会の関係

4. まとめ～未来の幸福な働き方とは～

これまでの議論をまとめて、2060年にどのような働き方をしているか、大胆に想像してみよう。

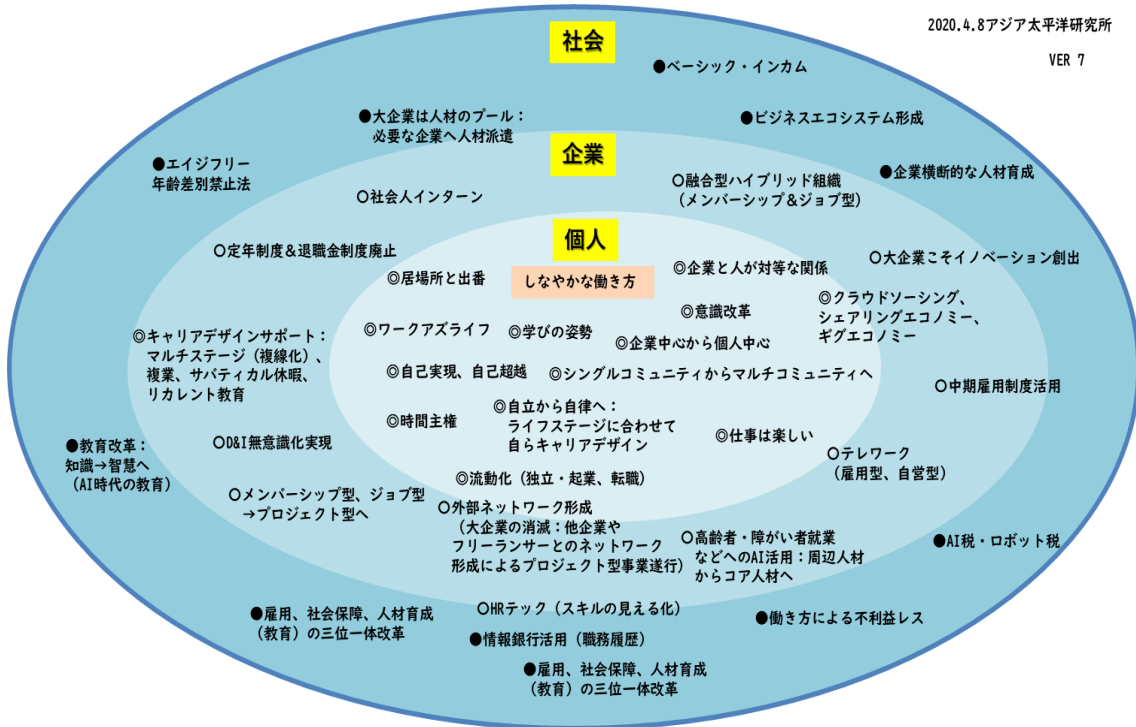
- ① 企業中心ではなく、自律した個人中心の働き方が実現している。企業と人は対等の関係になっている。会社はプラットフォーム(OS)として様々な資本を個人に提供し、人は資本を活用して働いている。
- ② 大企業、中小企業、ベンチャー企業や個人事業主(フリーランス)がその時々において、離合集散、ネットワークを形成し、新事業を行う形が一般的になっている。
- ③ 働く人は、自分の夢ややりがいのある仕事を実現するために、企業に所属したり、フリーランスの道を進んだり、自分で自由に選択でき、どの選択をして働こうと、社会・地域プラットフォーム(OS)に支えられ、十分な社会保障を受けることができる。転職やスキルアップなどを目指すために失業しても、人間らしい生活ができる。
- ④ 会社も2020年頃には考えられないくらい、緩やかな組織に変化し、社員の外部とのネットワーク形成や複業なども当たり前になっている。また、会社の上下のピラミッド構造もフラット構造に変化し、環境変化に柔軟に対応できる会社や個人が実現している。
- ⑤ シニア、女性、外国人、障がい者などの人たちも、AIなどの技術革新により、あらゆる職種に進出、活躍し、ダイバーシティ&インクルージョンは過去の話となっている。

最後に、「幸福な働き方2060～人(社会)と仕事の幸せな関係～」を図コラム7に示す。この図は、幸せな働き方を実現するために本報告書で述べてきたこと、考えたことをキーワードとしてまとめたものである。

幸福な働き方2060 ～人（社会）と仕事の幸せな関係～

2020.4.8アジア太平洋研究所

VER 7



出所：筆者作成

図コラム-7 幸福な働き方 2060～人と仕事の幸せな関係～