

アジア太平洋研究所資料  
20-06

「これからの日本型雇用システムを考える」  
研究会報告書（2019年度）

2020年6月

一般財団法人 アジア太平洋研究所

## <アブストラクト>

本報告書は、アジア太平洋研究所「これからの日本型雇用システムを考える」研究会の研究成果をとりまとめたものである。

企業内における長期の人材育成と年功的処遇、ならびに労使関係を基調とする「日本型雇用システム」に対しては、こうした雇用慣行の前提となる経済環境の変化が指摘されるとともに、慣行がもたらす「光」と「影」を踏まえて、数多くの改革論が提起されてきた。さらに近年は、企業の経営環境の変化と日本の人口減少が進行するなかで、従来、企業の中核的労働力であった男性のみならず、女性やシニア、外国人などといった、今後より一層の「参加と活躍」が期待されるグループを包摂する雇用システムの構築が課題となっている。

そこで本研究会では、長年、学問的あるいは実践的立場から企業経営や人的資源管理の分野に携わってきた研究者ならびに企業人をリサーチャーとして迎え、全11回に及ぶ研究会における報告と議論を通じて、できる限り企業の実践に根差して雇用社会の変化と課題を検証し、将来の雇用システムのあり方を展望した。

本報告書では、序章において、日本の経済社会が直面している構造的な変化と近年の日本型雇用システムに関する議論を整理している。次いで、第1章では、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。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雇用社会の方向性と、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。

なお、本報告書の各章の内容は、本研究会における議論を踏まえつつも、基本的には各執筆者のこれまでの経験や研究に根ざした見解が反映されている。そのため、各章の分析視角や解釈は必ずしも調和が取れたものではない点に留意されたい。

2020年6月

## <キーワード>

日本型雇用システム、生産性、キャリア自律、ダイバーシティ・マネジメント、仕事と生活の調和、ディーセントワーク

## <研究体制>

リサーチリーダー 勇上 和史 神戸大学大学院経済学研究科 准教授  
リサーチャー 大内 章子 関西学院大学経営戦略研究科 教授  
(五十音順) 須東 朋広 組織内サイレントマイノリティ 代表理事  
中山 明 アジア太平洋研究所 総括調査役  
福岡大学複合材料研究所 客員教授  
野崎 治子 堀場製作所 ジュニアコーポレートオフィサー  
藤本 真 労働政策研究・研修機構 主任研究員  
守屋 貴司 立命館大学経営学部 教授  
渡邊 弘子 富士電子工業 代表取締役社長

オブザーバー

齊木 裕 住友電気工業 経営企画部企画調査室室長

事務局

岩野 宏 アジア太平洋研究所 代表理事  
田中 厚世 アジア太平洋研究所 理事事務局長兼総務部長  
藤崎 敦 アジア太平洋研究所 研究推進部長  
長谷川裕子 アジア太平洋研究所 総括調査役

## <執筆者>

勇上 和史	神戸大学大学院経済学研究科准教授	序章、終章
須東 朋広	組織内サイレントマイノリティ 代表理事	第1章
大内 章子	関西学院大学経営戦略研究科 教授	第2章
藤本 真	労働政策研究・研修機構 主任研究員	第3章
守屋 貴司	立命館大学経営学部 教授	第4章
中山 明	アジア太平洋研究所 総括調査役 福岡大学複合材料研究所 客員教授	第5章、終章、コラム
岩野 宏	アジア太平洋研究所 代表理事	終章

## 概要（エグゼクティブ・サマリー）

企業内における長期の雇用慣行と年功的処遇、労使関係を基調とする「日本型雇用システム」は、かつての日本経済の成功要因の一つとして理解されてきた。しかしながら、1990年代以降、長期にわたる日本経済の低迷と、失業率をはじめとする労働市場の状況の悪化を経て、日本の中核的企業の雇用管理や賃金管理にはいくつかの変化が指摘されており、経済環境の構造変化を受けた雇用システム内部の変化の可能性が示唆されている。

そこで、本研究会では、長年、学問的あるいは実践的立場から企業経営や人材的資源管理の分野に携わってきた研究者ならびに企業人をリサーチャーとして迎え、全11回に及ぶ研究会における報告と議論を通じて、できる限り企業の実践に根差して雇用社会の変化と課題を検証し、将来の雇用システムのあり方を展望することを目的としている。本報告書は、本研究会における議論を踏まえつつ、近年の経済社会の変化によって顕在化した日本型雇用システムの「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ている。以下では、各章の概要を紹介する。

序章では、第一に、日本の経済社会が直面している構造的な変化を概観している。サービス化やグローバル化、技術進歩といった企業の生産活動やそれを取り巻く環境変化は、職業や雇用形態に示されるような労働の質を変化させ、ひいては日本型雇用システムにカバーされる労働者の範囲を変動させている。一方、働く人びとの観点からは、女性やシニアの労働市場への参加が進展するとともに、近年は広範なスキルレベルの外国人労働者の導入を図る動きがある。こうした新たな労働力は、必ずしも日本型雇用システムに包摂されておらず、職場内外の教育訓練を通じた労働者の知識・技能の向上が課題となっている。第二に、日本型雇用システムの特徴と変化に関する議論を整理している。日本型雇用システムは、戦後の日本経済の外部環境を受けて形成された合理的な制度という性質があること、それ故に、近年の構造変化に対応した雇用システムの変化が求められてきたことを述べる。とりわけ、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、企業内の人材配分、あるいは評価や処遇において「市場の論理」の浸透が議論されている。さらに、近年は日本型雇用システムの基盤である「労働契約」の日本の特殊性と、それ

が生み出す問題が明らかにされたことを受けて、様々な労働者間の均衡処遇を通じて、日本型雇用システムの内と外の世界の接合を図る動きがあることを指摘している。

第1章では、ビジネス環境と日本型雇用システムの変容によって企業の現場で生じている問題を明らかにした上で、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。現状認識として、ビジネスの環境は「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。また、企業の現場に生じている問題として、「作れば売れる時代」に育成されたリーダーや職場マネジメントの方法が時代の変化に対応できていないこと、そして現場の人びとの間に「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指摘している。その上で、従来の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」を身に付けること、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、現場マネージャーが円滑に制度を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、個人の学び直しを支援する制度の拡充や、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。

第2章では、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」が欠かせないことを述べる。しかしながら、男女雇用機会均等法の施行から30年間で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。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」と述べている。

第3章では、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を論じている。まず、日本の高齢者雇用政策の流れを追い、当面の間は、「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」に移行すると予想している。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を得ている。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。

第4章では、外国人労働者について、現業系のブルーカラー労働者が中心となる未熟練（ロースキル）労働者の受入策の実態と問題点を概観した上で、主に専門・技術・事務といったホワイトカラー労働者に焦点を当て、日本企業が取り組むべき課題を論じている。第1に、ブルーカラー労働者の受入策については、「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、日本政府の関与の必要性を述べている。また、2019年に始まった「特定技能」労働者について企業による受け入れが低調である背景として、受け入れた労働者が転職する可能性が高いこと、受け入れの際のハードルや在留資格の獲得費用が高いこと、送り出し機関のメリットが低いことなどの問題を指摘している。そのうえで、こうしたブルーカラー労働者の受け入れについては、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）に掲げられる「人間らしい働きがいのある仕事」（ディーセントワーク）の達成を目標として、国籍を問わず、企業が下請けを含めた適正な雇用管理を実現することの重要性を述べている。第二に、留学生やIT人材等のホワイトカラー労働者の受け入れを進めるために、充実すべき具体的な人事制度の提案を行うとともに、企業事例に基づき、英語公用語化等による外国人IT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、人材紹介企業の事例に基づき、中長期的な視点から日本企業の「内なる国際化」を図るというビジネスモデルを紹介している。以上より、ホワイトカラー労働者については、国籍を問わず、長期のロールモデルの提示、仕事に求められる能力要件や能力評価に関するイメージ

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。

第5章では、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次産業革命の影響を検証した研究結果に基づき、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述べている。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考察している。その結果、①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、②日本型雇用システムの存在により、短期的には、正規雇用者への影響は小さいと予想される一方、非正規雇用者への影響は甚大となること、③しかし日本では正規雇用者にルーティンタスクが多く残されているため、中長期的には新たな資本による代替と失業が発生するリスクが大きいこと、そして、④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などを指摘している。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ている。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ている。

以上の議論を踏まえて、終章では、本研究会の提言の方向性を以下の3点にまとめている。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。

2020年6月

一般財団法人 アジア太平洋研究所  
これからの日本型雇用システムを考える研究会  
リサーチリーダー 勇 上 和 史  
(神戸大学大学院経済学研究科准教授)



# 「これからの日本型雇用システムを考える」研究会報告書

## 目次

<アブストラクト>	i
<キーワード>	ii
<研究体制>	ii
<執筆者>	ii
概要（エグゼクティブサマリー）	iii
序章 経済社会の構造変化と日本型雇用システムの変化	i
第1章 企業内人材育成の課題	21
第2章 女性活躍推進と人材育成	43
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	61
第4章 日本の外国人雇用の変化と日本型雇用への課題	81
第5章 技術と雇用の将来	99
終章 まとめと提言	117
コラム 幸福な働き方2060～人と仕事の幸せな関係～	125



# 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。

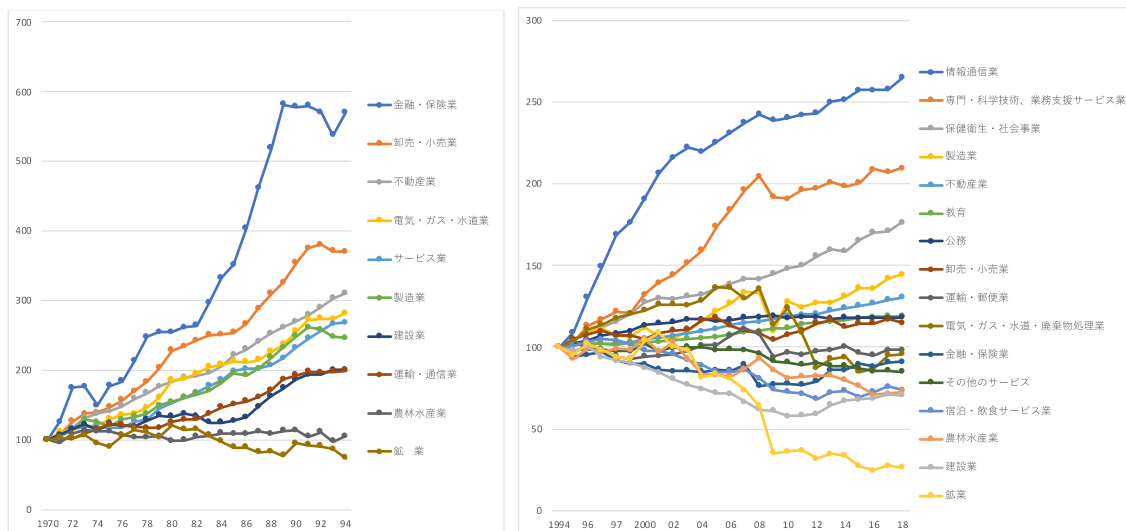
重要な点は、日本経済の付加価値を生み出す構造が大きく変化していることである。

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

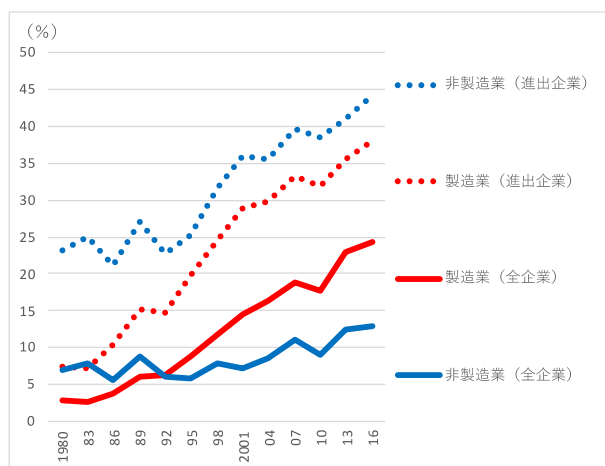
海外生産が拡大することが見込まれる。

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



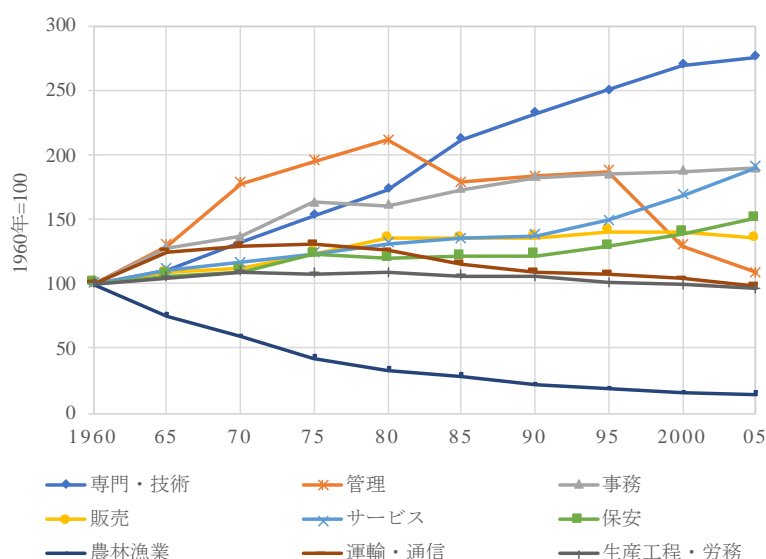
資料出所:経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計調査」より筆者作成

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

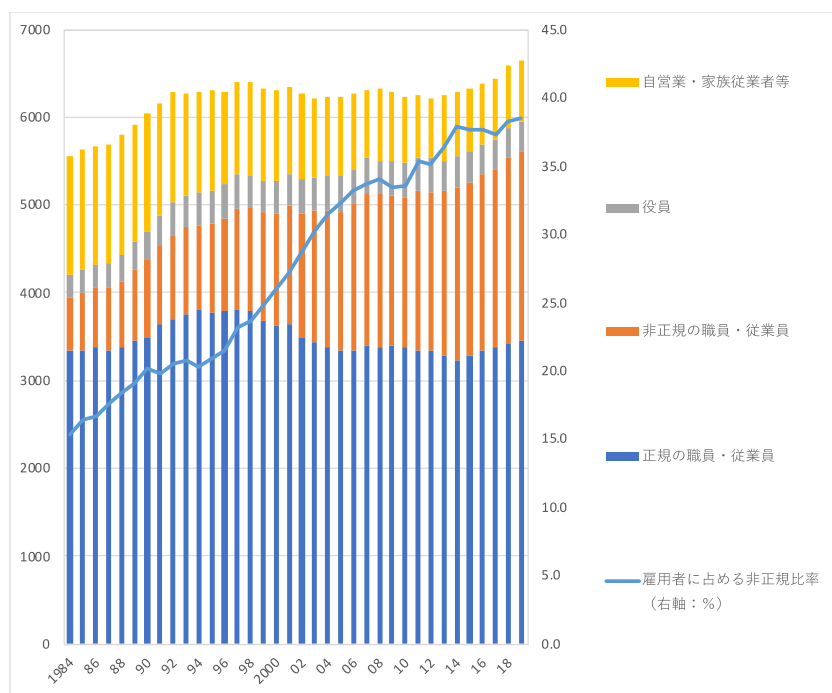
図序-3 職業別の就業者シェアの変化 (1960年=100)

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。

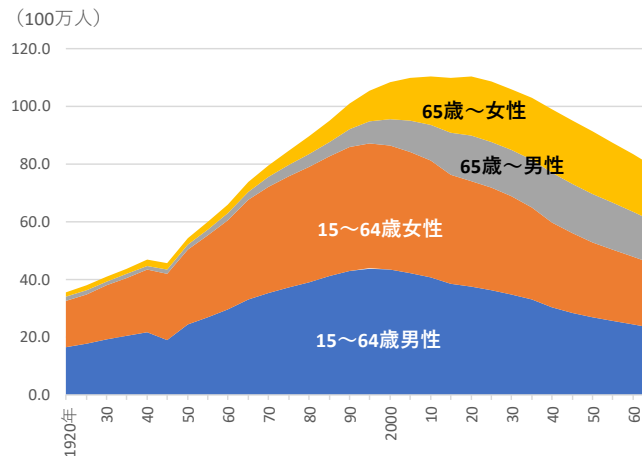
以上、主に 1980 年代以降の企業を取り巻く環境変化は、付加価値を生み出す経済活動の性質を変容させていること、そして、労働サービスの需要面では、生産労働者や事務職、管理職といったブルーカラーやホワイトカラー職の代表的な雇用機会が減少するとともに、非正規の職員・従業員という形態による需要が拡大している。これらはいずれも、日本型雇用システムにカバーされる労働者の規模を縮小させるものである。この変化が、経済成長等の観点から見た「効率性」と、労働者間の処遇格差という「公平性」にもたらす問題については後述する。

## 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

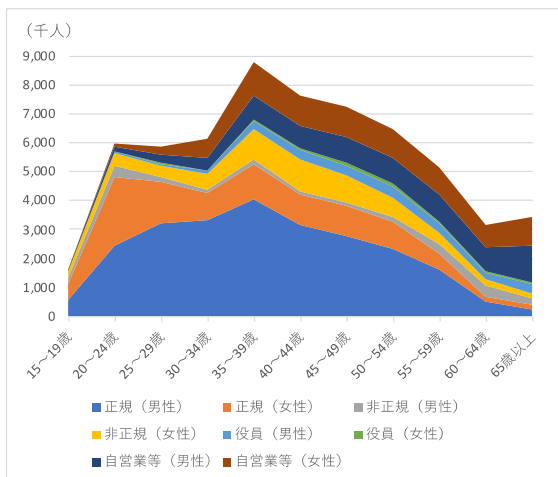
図序-5 性別・年齢階層別人口の推移と予測

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。

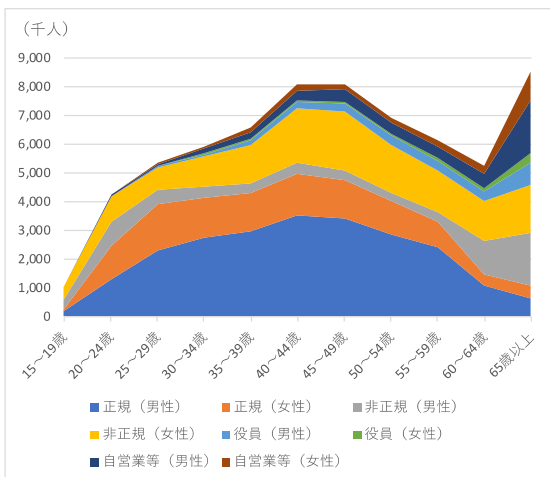
第一は、持続的な経済成長の観点から見た、「労働の質」=生産性の向上の問題である。日本の人口減少と高齢化は、明確に予測可能な将来であったため、女性やシニアについては、これまでも様々な法制化と政策手段を通じて就業促進が図られてきた。しかしながら、実際の労働市場への参加の形態は偏った形で生じている。

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

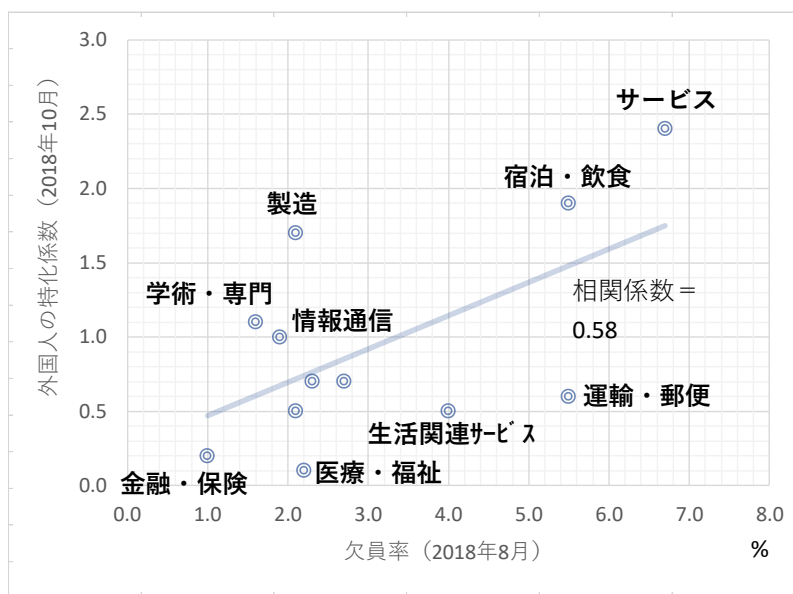


(2) 2017年



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一つとされ、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1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.



## 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

### 本章のメッセージ

ビジネスの環境が「作れば売れる時代」から「売れるものを創る時代」へと変化した。そのために、日本型雇用システムは「保障と拘束」から「自己選択と自己責任」と変わったのである。「作れば売れる時代」のリーダー、組織マネジメントのあり方には限界があり、職場マネジメントは崩壊寸前である。その結果「自己否定感」と「組織不適合感」が高まり、働く人の半数以上は悩みを抱えている。よって「エンプロイアビリティ」を高めるという目的を持つことが重要である。

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。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、現場マネジャーがしっかり運用できるように人事部門が支援すること。そして国は個人の学び直し支援制度の拡充とキャリア支援形成策の内容を時代や課題にあったものに作り直すことが求められる。特にキャリアコンサルタントを企業外だけでなく企業内にも設置し、働く個人が「エンプロイアビリティ」を高められるように養成を行うこと（プログラムの見直し）が必要である。

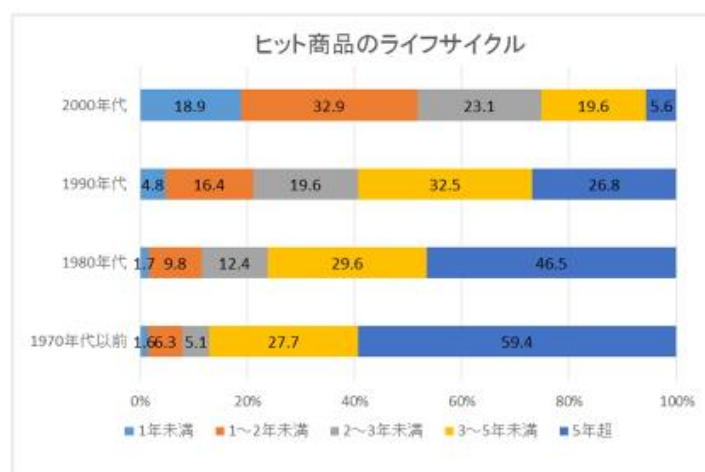
## 1. はじめに

今の時代はグローバル化やデジタル化による産業の高度化、ビジネスモデルの早期陳腐化といった背景から、企業変革が必要になっている。しかし旧態依然とした経営やマネジメントから抜け出せないために職場や働く人に様々な問題が起こっている。2017年のギャラップ社が行った仕事への熱意度調査（従業員のエンゲージメント調査）で日本企業に勤めている人で熱意ある社員は6%しかいなく、やる気のない社員が70%、周囲に不満をまき散らし無気力な社員は24%という信じられない結果であった。組織内でなんらかの理由で声を上げられない社員が増えマジョリティ化しつつある。企業はこれらの問題にどうやって取り組んでいかなければならないのだろうか？また働く人もいつまでも他責であってはならない。人生100年時代と謳われる昨今、どうしていけばいいのか？

## 2. 経営を取り巻く環境の変化（資本主義の転換）

### 2.1 資本主義は変容し「作れば売れる」時代から「売れるものを創る」時代へ

高度成長期におけるGDPが毎年10%近く伸びた時代や「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と呼ばれたGDP約5%成長下では、長期間ヒット商品が続いている、また売れている総数が多かったため、差別化のない商品・サービスでも一度軌道に乗れば、新たなアイデアを出さなくてもルーティンで売り上げを上げることができた。



資料出所：中小企業白書

Silent Minority

図1-1 ヒット商品のライフサイクル～商品のライフサイクルは短期化している～



しかし、バブル崩壊以降の GDP が平均年 1%程度しか伸びない時代は明らかに違う。中小企業庁調査(図1-1)によれば、1970 年以前 5 年以上続くヒット商品は 60%あったが、2000 年以降は、5 年以上続くヒット商品は 5%しか存在しない。むしろ、ヒットしている期間が 1 年未満の商品が 20%近くになっている。商品ライフサイクルが早期陳腐化しているということだ。よってイノベーションが求められる時代であり、対応できない産業・企業は成熟期や衰退期に入ってしまうことが多々見られるようになった。いわゆる「作れば売れる」時代から「売れるものを創る」時代が変わったのである。

## 2.2 「作れば売れる時代」に働く人・組織・人事に求められたこと

「作れば売れる時代」では、より早く正確に作る事が重要であった。より早く正確に作るためには、長年掛けて一日一日しっかり手を動かし、技術力を高めることが求められてくる。そのために現場では、一人ひとりのスキル開発を通して仕事(技能)を習熟し、技術力を高める努力を行った。「作れば売れる」ため、仕事に習熟するスピード(質)を上げ、たくさんの人(量)が習熟することで生産性が上がるのである。

「作れば売れる時代」の現場マネジメントで大切なことは、作る行為自体の好き嫌いといった感情を排除すること、そのためには作る行為を習慣化させ、たくさん作る、欠品を少なくするといった行為に報酬を与えることが手取り早かった。

「作れば売れる時代」の人事は「真っ白なキャンパス状態」のような何もわからない・知らない素直な人材を一括に採用し、4月に同時入社させ新人研修時から競争を煽り競わせる。そして仕事習熟度合いで優劣をつけてきた。

従業員の仕事習熟度を高めるため、かつての日本企業は、定期異動で様々な組織や職場、業務を経験させ、「総合的に評判の良い人」を管理職として選んだ。優秀な管理職は、部下の技術力を高めることが出来たので、毎年企業の生産性は上がった。よって部下は毎年給与がベースアップし、定年まで無事勤め上げられた。こういった製造現場式のやり方をホワイトカラーの職場にも持ち込んで適用し、組織を運営してきた。

## 2.3 「売れるものを創る時代」に働く人・組織・人事に求められること

「売れるものを創る時代」は、「独創的で、斬新で画期的なアイデア」から新しいサービスや商品、新規事業を創出することが大切である。働く人すべてがそのために意識を変えることである。誰もが現在・未来において、社会や消費者にとって「不便」「不満」「不安」なことを感じている。そこに着目しそれを解決することがすべての始まりである。社会や消費者の「不便」「不満」「不安」における様々な角度からの問題発見や、その解決のための仮説構築・プランニング作りが組織や働く人に問われてくる。

「売れるものを創る時代」において、働く人に求められることは自身の専門性を高め、将来を予測し、最適化していくことである。よって主体的に行動し、自らオーナーシップを持ってキャリア構築に取り組むこと。そして一度しかない人生において、自分の意思・判断に基づいて行動すること。また一生涯、高度な専門能力の獲得に向けて、たゆみなく学び内省するなどの努力を重ねること。そのようにして高い専門領域の知見を持った上で、違った専門性をバックヤードに持つ人達を巻き込み、「違い」を尊重することで新しいサービスや商品、新規事業を創出できるのだ。

「売れるものを創る時代」の人事は、「様々な思いや価値観を持つ専門人材」の多様性を引き出すために年齢・性別・立場に関係なく働ける環境作りを行い、最適な人材調達並びに適所適材に配置し、イノベーションにつなげていかなければならない。様々な価値観を持っている人達が参加することによって多様性が生まれ、「独創的で、斬新で画期的なアイデア」が創出する可能性が高まる。よって人事は組織内の人材に活躍する場の提供とエンプロイアビリティ(雇用される能力)を高める支援を行い、高まった個の力をビジネス成長へつなげ、組織力向上につなげていくことが大切である。

「売れるものを創る」時代では「外発的動機付け」ではなく、「内発的動機付け」を持ってもらうことこそが重要である。かのダニエル・ピンクは「作れば売れる時代」の外発的報酬によるマネジメントについて以下のように言っている。「報酬というものは視野を狭め、目の前にあるゴールをまっすぐ見ていれば良い場合はうまく機能するが、答えが目の前に転がってなく、周りを見回す必要がある場合、つまりクリエイティビティを発揮しパフォーマンスを上げることに對してマイナスの影響を持ちうる」と言っている。また、外発的動機付けで人を動かそうとすると、アイデアを鈍らせてクリエイティビティをブロックする。そして本来、人が持っている可能性を限定し、情熱や好奇心いわゆる「内発的動機づけ」を失わせるとしている。働く人々が自己決定と自己責任を持って仕事に取り組んで成長していけるよう、現場リーダーは、様々な人達が積極的に議論できる環境を作ることが求められる。この点は、あとで具体的にどうすべきか記述したいと思う。

## 2.4 「作れば売れる時代」から「売れるものを創る時代」へと意識を変え

### るために人事が取り組むべきこと

筆者は、日本企業の新卒一括採用システムで入社した新卒者を企業色に染めるのではなく、若い感性を使っていかに「独創的で、斬新で画期的なアイデア」を提案させるか、商品開発などの企画部門や研究開発などの部署で新人研修を行うべきだと考える。毎年恒例の新人研修のやり方を変えることで、オペレーションやコントロール(管理)に明け暮れ、疲弊している社員に「売れるものを創ることに新人でも取り組む時代

です。みなさんも意識を変えて取り組んでください。」とメッセージすることで「外発的動機付け」ではなく、「内発的動機付け」で働くという意識変革につなげていけないのだろうか。

既存の社員の活躍に向けて人事部門の方々に以下の調査を行った。「リテンションマネジメントにおける重要な取り組み」であるが、日本企業と外資系企業の回答には大きな違いがあったので記述したい。

日本企業の人事部門で最も大切な取り組みは「適正配置」「公平な評価・報酬」「権限委譲」であった。しかし、外資系企業の人事部門が重視していたのは、「社員の仕事満足」「ミッション・ビジョンの浸透」「マネジャー教育」であった。

日本企業では、人事施策でどう解決するかが重要だが、外資系企業は個に着目したリーダーシップで解決していくという発想だった。ビジネスを取り巻く環境が激変していく中、“人”こそが最も大切な経営資源であることは言うまでもないだろう。外資系企業は、「人」が持つクリエイティブ力と多様性をどう引き出し、イノベーションにつなげていくのか？働く人の働き方やキャリアが多様化している中、どうやって企業や組織、仕事にエンゲージメントしてもらうのか？それらを実現するためにリーダーシップを発揮して取り組んでいる中で前述のような調査結果になったのだろう。

日本企業は「公正な評価・報酬」を重んじるばかりに現場に正確さを求める。それも人事がガイドラインを設け、しっかり現場が運用できたかをチェックする。

とても大切なことだと思うが、「様々な思いや価値観を持つ人材のクリエイティブ力と多様性を引き出し、イノベーションにつなげていく」「そのために社員の活性化と能力を高め、組織力を強くする」という目的を達成するために本当に必要不可欠なことなのだろうか？

「作れば売れる時代」から、「売れるものを創る時代」では、差異性を意識して生み出せるかが求められている。時代や企業が変化するということは、組織が求める人材像も同様である。「作れば売れる時代」においては、規模の経済や範囲の経済が重視され、人材マネジメントにおいても「平等、画一性、効率」が重視されていた。均一に正確にものを作ることがよしとしてきた時代だった。

しかし、現在の「売れるものを創る時代」においては、他社よりも早く差別化をはかるために「個性、斬新さ、独創性、スピード」が重視されるようになった。いかに創造性がある人材をマネジメントできるかが必要となってきた。

雇用においても、以前は組織が仕事を作り、働く人に仕事を与えるという関係にあった。しかしこれからは、働く人が自ら課題を発見し、仕事を生み出す。組織はそれに対して対等な関係性を築く時代となってきた。

### 3. 労働市場の変化（雇用システムの転換）

#### 3.1 雇用の転換～「保障と拘束」の時代から、「自己選択と自己責任」の時代へ

従来の日本型人事システムにおいて、企業は手厚い雇用保障と生活保障を労働者に与える代わりに、長い残業時間や転居を伴う配置転換など強い拘束をしてきた。今までこうした「保障と拘束」の関係性が成り立っていた。しかし現在、優秀な人材を育成・活用する必要性が高まる一方、企業はすべての労働者の雇用を守ることが困難な時代になってきている。よって労働者も自らキャリアを選択・向上させ、企業に依存しない働き方が普通になっていく。

働く人には自らキャリアを選択し、自らキャリアを高め、エンプロイアビリティ（雇用されうる能力）の向上を奨励した。「社員はキャリアを会社任せから自己選択と自己責任で臨み、いつ解雇されても大丈夫なように、雇用されうる能力を身につけなさい」ということだが、能力定義も学び方も丸投げで途方に暮れる社員は少なくない。

また、「自己選択と自己責任」がキーワードとして様々な人事施策が導入されたのである。代表的なものとしては「成果主義」の導入である。企業は自社の競争力を高めるために実力主義を謳い、人事制度を刷新した。

高度成長時代、職場リーダーは、トップの意向を部下一人ひとりのやる気が出るように言葉を選び直して伝える一方、部下の不満をきちんと「提案」という形に仕立て直して経営側に伝えることをしていた。その当時は様々な部署をローテーションで回らせ、その人の仕事ぶりや周りとの協調性に対する社内の「評判」を職場リーダーの登用に反映させていた。職場リーダーは、親方-弟子関係と呼べるくらい深い付き合いを通して、仕事を教え、人との関わり方を通して人間力を高める指導を社員に行っていた。これは一種の徒弟制である。そうして育てられた社員の中から、仕事が出来、かつ人望も備わっている魅力溢れる社員をリーダーに任用して、活力ある職場を作り、社員はイキイキとモチベーション高く働いていた。80年代後半、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた日本的経営の強さはこのようなリーダーシップの連鎖によって培われてきた。

#### 3.2 「自己選択と自己責任」の時代における人事制度改革の功罪

日本企業で新しいHRM（Human Resource Management：人的資源管理）システムとして欧米発の成果主義やコンピテンシーなどを導入してきたが、未だに現場で運用がうまくいかないとよく耳にする。むしろ欧米式システムをそのまま企業組織に導入した結果、現場や働く人が困惑している企業も少なくない。

アメリカ式経済合理性の追求である成果主義やコンピテンシーなどは、日本で働く

人の志向と今までの経験・慣行において配慮されていなかった。成果主義は年功で格差をつけるのではなく、人事考課の業績考課・成績考課といった要素を重視して格差を付けることである。しかし、人事考課する立場の管理職の中には、考課内容や考課基準の不明瞭さもあり、人事評価のきちんとした基準を持っていない者や、そもそも評価するための知識・スキルを持たない(学ばない)者がいる。そういった人たちに、部下の生涯稼得賃金や職務割り当て・ノルマ、異動・出向、働き続けられるかどうかなどの決定権を与えた。そのことを熊沢(2010)は労働条件の〈個人処遇化〉と呼んでいる。労働者間のサバイバル競争を激化させ、人材を使い倒して目先のコストを削って経営者にいい顔をする管理職ほど出世するケースも少なくない。

人の感情を無視した仕組みを導入したことで職場は荒み、社員は組織や仕事をあきらめ、ただ機械的にこなすようになっていったのである。

約7割の社員が職場に何らかの不満を持っているという調査結果がある。不満の中身の半数近くは「業務遂行上の問題に関する不満」であり、次に3割近くは「職場内人間関係の不満」であった。

バブル崩壊後、売上げが伸びない中、企業にとっては、経営として利益を出すためにどう効率化していくべきかが重要な課題となった。加納(2007)は「超効率主義」という低コスト高効率を極限まで追求しようとする傾向が現代社会にまかり通っていると指摘する。具体的には働く人に対して「学歴も業績も問わない。即戦力となる人材が可能な限り低コストで欲しい。ルーティンな作業をこなすのは高いコストのかかる正社員でなく作業量に応じて調整のきく非正規の社員で補いたい。幹部候補として育てるためには途中で退職する可能性が低く、育てた後も長く貢献してくれるだけ若い人材の方が良い」という風潮があると述べている。

バブル崩壊後の「超効率主義」的な考え方は、高度成長期時代の「人間力」を見てきた「評判」を度外視し、計数管理に強い人材を職場リーダーに据え、経営効率のために組織や業務の効率化を主導させた。また90年代後半には「リストラ」という社員解雇への着手を通じて社員との「心理的契約」は崩れた。「リストラ」という社員減らしに加えて、現存する社員の給与にも手をつけるために成果主義が導入された。失敗が報酬につながるだけに、社員には、目標設定において無難な企画や短期的プロジェクトに終始しようとする姿勢が生じ、個人主義・短期志向に陥った。また、仕事や人に余裕がなくなり、OJTや技術伝承がなかなか進まなくなり、職場(現場力)は衰退していった。

### 3.3 働く人の実態と課題

#### － 働く人の半数は自己否定感と組織不適応感を持っている

以下では、筆者の過去の調査研究に基づいて、自己選択と自己責任の時代において、企業内の労働者に生じている課題を述べる。以前は活躍してイキイキしていた人が職場になじめない、あきらめ感を漂わせている、そんな人を職場で見掛けたことは誰しもがあるのではないだろうか。またそういう人ばかりで満ち溢れた職場の存在をどう感じるのだろうか？

私はそうなってしまった人達 10 人にインタビューを実施した。「今、現状の状態についてどう思うか？」を伺った。組織・職場での人間関係や仕事、キャリア、現在の心理状態のを中心にお話を伺った。中にはご自身のプライベートのことまで話してくれた方もいた。

そのインタビュー結果から質問票を作り、5 件法で、全国の民間企業に勤務する正社員に対し、Web による質問紙調査を行った。回答は無記名で行い、回答者は 2,307 名であった。因子分析した結果、下記のようになった。

1つめは「自己否定感」と命名した。

ついつい自分を否定してしまう

今更チャレンジな仕事に取り組むのも嫌である

自分が行動して恥をかくのが怖い

今の処遇に甘んじるしかない

今までの仕事に対して受身であり、言われた仕事だけをこなしていた

本来のポテンシャルを引き出してもらっていない

仕事や会社への興味を失っている

自分はいなくても差し支えのない人間である

2つめは「組織不適応感」と命名した。

自分はどちらかというと傍流の仕事をやらされてきた

現在、傍流の仕事をやらされている

会社や部署、チームの中に溶け込めない

会社行事への参加や社内ネットワークの構築に意義を感じない

企業で働いている人は、自分が組織とどう関わっていくのか常に考えている。そう考えると、「自己否定感」「組織不適応感」がそれぞれ独立しているとは考えにくい。人に

よっては「自己否定感」「組織不適合感」の両方が高い人もいれば、両方が低い人もいる。また、どちらかが高く、どちらかが低いというケースも考えられる。そこでこの2つの因子をそれぞれ高低で4タイプに分け、分析し特徴を抽出する。「自己否定感」の平均因子得点は2.80、「組織不適合感」は2.99であった。結果、高低4タイプについての内訳は図1-2の通りである。

自己否定感・組織不適合感とも高く感じている人が半分を超えている結果であった。

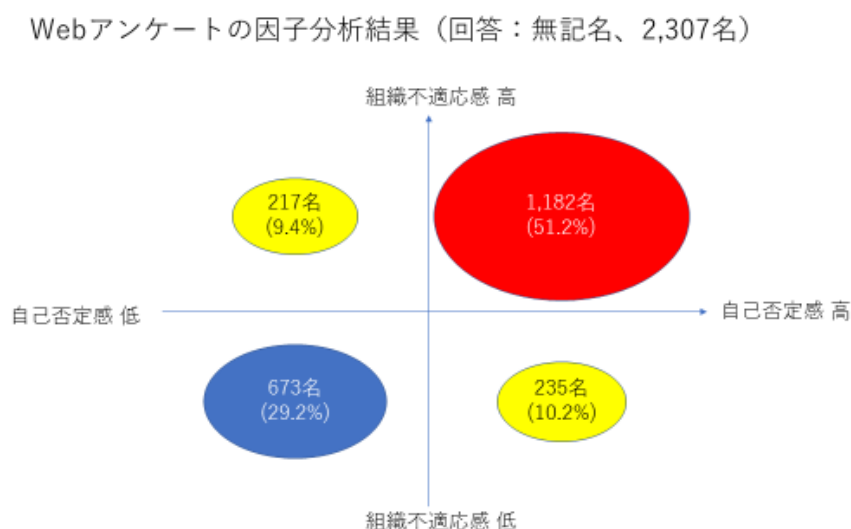


図1-2 因子分析結果後の高低4タイプの内訳

### 3.4 自己否定感と組織不適合感が高まるメカニズム

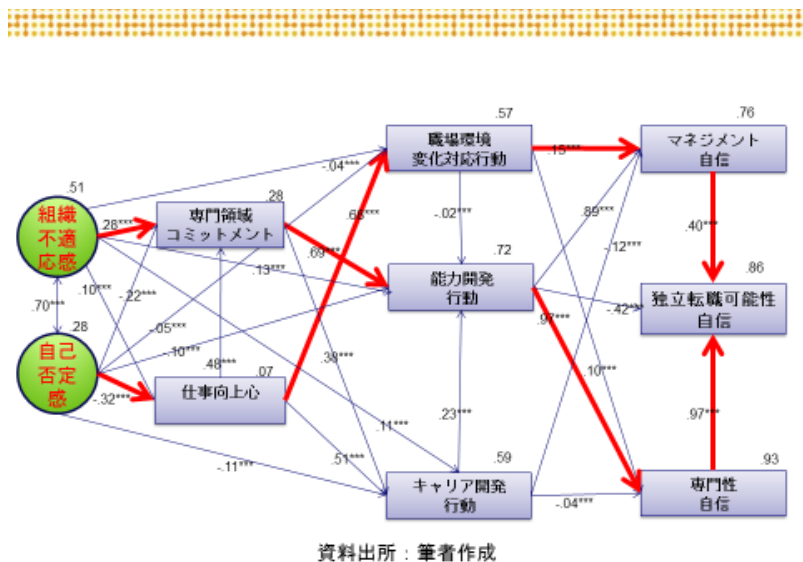
では、どのようにして自己否定感・組織不適合感が高まっていくのか？ インタビューの中で特徴的な事例を挙げる。

今までのように仕事を通じた成長感や刺激（ワクワクする・達成感など）が得られなくなる時期がある。しかし、会社のMBO（目標管理制度）で短期成果を設定、コミットする。そこでは今まで取り組んできた仕事の中で短期に成果が挙がる目標を設定することが求められる。期末評価では上司からは特にフィードバックもなく、評価のし方も曖昧でいつもやるせない気持ちになる。目標設定通りに出来ても昇進も賞与も上がらないのは、本当に人事部のせいなのだろうか？ 自分は会社・組織に役に立っているのか、そもそも期待されているのだろうか？ モチベーションダウンする中、意欲の減退から職場の人達と関わるのが面倒になり、仕事を依頼されても雑なアウトプット、納期遅延などから疎遠され険悪な雰囲気になる。今までに取り組んだことがある仕事しか

やらない「マンネリ感」から漠然とした不安感・孤独感に襲われる。また自身の仕事のやり方に固執し、チャレンジ精神を失ってどうにもならなくなる、とのことであった。

### 3.5 自己否定感と組織不適合感をなくすためには

自己否定感と組織不適合感をなくすためにはどうすればいいのだろうか？ 最終的には雇用される能力（ここでは独立転職可能性自信という因子名）を身に付けることが重要である。アンケートデータの分析（共分散構造分析）による変数間の関係は図1-2に示す通りである



資料出所：筆者作成

Silent Minority

図1-3 雇用される能力を身に付けるためには

組織不適合感を下げるためにはどうすればいいのか？ 変化の激しい時代において、スキルの早期陳腐化によって市場価値がなくなる、そもそも必要なくなるものが少なくない。分析から、集中的に取り組む専門領域コミットメントをなるべく決めずに、様々な能力開発を行い、多様なスキルを身につけ、必要に応じてスキル統合して専門力を高め実績を出し、雇用される能力として身に付け自信を持つこと。つまり、一般的能力を高めない方が組織不適合感を持たせないという結果が得られた（違和感を持つ人が多いかもしれないが）。

では、自己否定感を下げるためにはどうしていきべきか？ 仕事向上心を高め、職場環境の変化に対応できる行動をしてリーダーシップを発揮し、マネジメント職に就任する、またマネジメント職であれば実績を挙げ、雇用される能力の自信を付けることである。



再びイキイキ働くためには自己不安感・職場不適応感に対処し、そのためのマインドセットのあり方を変えていかなければならない。

イキイキ働けなくなると「自己否定感」「組織不適応感」に陥ってしまうことが明らかになった。

## 4. 日本型キャリアマネジメントシステム構築の提言

### 4.1 エンプロイアビリティとは？ それを高めるためにはどうすべきか

「エンプロイアビリティ」とは、労働市場価値を含んだ就業能力、即ち、労働市場における能力評価、能力開発目標の基準となる実践的な就業能力と捉えることができる。エンプロイアビリティの具体的な内容のうち、労働者個人の基本的能力としては、

- A 職務遂行に必要な特定の知識・技能などの顕在的なもの
- B 協調性、積極的等、職務遂行にあたり、各個人が保持している思考特性や行動特性に係るもの
- C 動機、人柄、性格、信念、価値観等の潜在的な個人的属性に関するもの

と厚生労働省は定義している（厚生労働省（2001）「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書について」<https://www.mhlw.go.jp/houdou/0107/h0712-2.html>）。

山本（2014）はエンプロイアビリティを①専門知識②予測と最適化③柔軟性④共同意識⑤バランス、から成るとしている。

激変する外部環境において、企業はイノベーションが起きるように取り組むことが重要である。特に①②はビジネスの観点から重要といえよう。①専門知識は知識社会にとって重視されている専門性を保持していると評価されるものである。また②予測と最適化においては、顧客も気づいていないようなニーズを探り当てることが求められる中、将来性ある技術の目利きや時代を先取りするための仮説を打ち出すための予測、そしてその仮説を商品やサービス化するコンセプトに創り上げるための最適化が大切である。①②は相互に結び付き、高め合ってイノベーションを創発していくための能力として、企業にとって必要であり、育み、高めていくべきエンプロイアビリティである。

企業は社員に雇用保障する代わりに組織や働き方を拘束してきた。しかし成熟化した社会や不確実性の高い環境では、今までのような企業と働く人の関係性を維持することが難しい。よって働く人は現在・将来の労働市場に関する予測を行い、専門性の獲得や従来有能力に囚われない柔軟性を持ち、自己志向性の理解とキャリア戦略を駆使してエンプロイアビリティを高めていく必要がある。企業もその支援を行うことが業績や組織成長につながるために取り組んでいかなければならない。

2節で述べたように今の時代は「売れるものを創る」ことである。イノベーションのために自分の専門性を高め、将来を予測し、最適化していくことが求められる。そのために働く人は時代の先を読み、人材ニーズを見通し、培ってきた能力分野にとらわれない柔軟性を持って新たな専門性の獲得に取り組む必要がある。そのためには自分の志向性（何を専門性にするのか）を深く考え、目指すキャリアにマッチする必要な能力（その専門性を高める能力とは何か）を選択し、エンプロイアビリティを高めていく必要がある。

働く人には自己責任を持って主体的に行動し、自らオーナーシップを持ってキャリア構築に取り組むこと、一度しかない自分の人生において、自分の意思・判断に基づいて行動することが求められる。そして、高度な専門能力の獲得に向けてたゆみなく努力を重ね、価値創造するための知識の創造、伝達、または応用を目的として働くことが必要となるのだ。

しかしながら予測や最適化に関しては日本企業では企画部門などの一部のエリート層が行っている。大部分の社員は会社から短期成果を求められ、さらに細分化したタスク処理のための PDCA サイクルを回すだけの歯車となっている。よってエンプロイアビリティや仕事の意味が見出せず、言われたことしかやらないと割り切っている社員も少なくない。筆者は中高年にインタビューする機会がよくあるが、自身のポータブルスキルを認識していない社員が本当に多い。働く人に内発的動機付けを行い、成長支援していくためのシステムに変えていかなければならない。そうした動きが昨今、企業の採用・育成・評価の取り組みにも表れつつある。

#### 4.2 エンプロイアビリティ支援し、イノベーション創出するための人事制度改革に

いままで日本企業は、社員に雇用を長期に保障する代わりに、組織への帰属や働き方を拘束してきた。従来の日本企業においては「長期雇用保障」のもと、キャリアは会社任せという受動的な意識で人々は働いていた。言われたことをいかに正確に効率よく実行できるか、そして「新卒一斉競争主義」のもと、いかなる手段を使っても勝ち抜き、高評価された人材に対して高報酬やプロモーションして役職を与える「外発的動機付け」を基軸に人事制度を構築・運用していた。

しかし、社会の成熟化が進み不確実性が高まる環境の下では、従来のような企業と働く人との関係性を維持することが難しくなる。このため働く人は、先行きの人材ニーズを見通し、培ってきた能力分野にとらわれない新たな専門性の獲得に柔軟に取り組むことが必要である。

100年ライフ時代を迎えて、自己志向性の理解を深め、目指すキャリアにマッチする「エンプロイアビリティ」を高めていく必要がある。当事者意識や主体性を持ち、価値を

創造する人材が活躍できるように、内発的動機付けと成長支援を行う制度構築が必要である。

先ほども述べたように、これからの時代は企業が全社員雇用を保障することが難しくなった。よって企業が主導して従業員の「エンプロイアビリティ」を高めていくことを目指す。

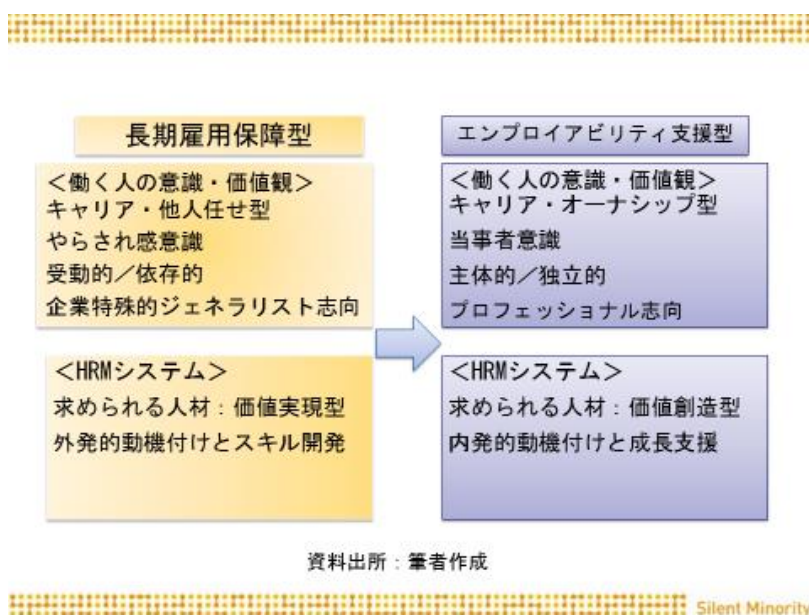


図1-4 制度構築ポリシー

こうした背景から、企業では今後、従来の日本的な「長期雇用保障型人事システム」から「エンプロイアビリティ支援型人事システム」へ転換していくべきである。

「エンプロイアビリティ支援型人事システム」とはどのようなもので、どう構築していくべきなのだろうか？

#### 4.3 「エンプロイアビリティ支援型」人事制度をどう構築していくのか

人事管理の原則は、仕事と能力と処遇の三位一体の均衡を図ることである。

「作れば売れる時代」の下で広がった「長期雇用保障型人事システム」の根幹は、より早く正確にPDCAサイクルを回すこと、そして管理者がそのサイクルを管理監督し付加価値を創出させることであった。より早く正確に回すためには、長年掛けて一日一日しっかり手を動かし技術を高める。そして、技術を高めるために長年にわたって様々な仕事に習熟させ、職務遂行能力を高めることが重要であった。能力が高まればたくさん作れる、よってたくさん売れるから処遇がよくなるというロジックである。

管理者は年月掛けて技術を習得した者が選ばれる。そうした「親方」が徒弟制の形

で、職場で弟子に教えて育てる(OJT)。その結果として、個人の能力が高まり、組織力が高まり、たくさん作れるから業績が高まるといったサイクルが構築できる。こういった製造現場式のやり方が、ホワイトカラーの職場にも適用されていった。

このために、新卒一括採用してから定年まで雇用を保障し、「いつでも・どこでも・何でも」会社の指示に従わせ、様々な組織や職場、業務を経験させることが必要であった。

だから人事制度は「単一人事制度」「年次管理」で運用することが出来た。親方を見つけるやり方は、「定期異動させ、総合的に評判の良い人」の選出であった。弟子のままでも年々技術が高まるので、原則定年まで雇用できたのである。

しかし、「売れるものを創る時代」においては、イノベーションのために専門性を高め、将来を予測し、最適化していくことが求められる。そのためには自分の志向性(何を専門性にするのか)を深く考え、キャリア構築において必要な能力(その専門性を高める能力とは何か)を選択し、自己責任でエンプロイアビリティを高めることが重要となる。人こそが競争優位の源泉と本当に思うのであれば、企業は主導的に働く人のエンプロイアビリティを高めていく「エンプロイアビリティ支援」を人材マネジメントシステムとして導入していくべきである。

昨今では、マネジメント職コースと専門職コースの複線型人事制度を導入している企業も多い。しかし、専門職というキャリアパスがあることは説明できても、そのキャリアでどうやって偉くなっていくのか明示できない、そもそも専門人材すら定義できていない企業が多い。一方、「作れば売れる時代」に構築された制度が適用されているマネジメント職コースは、単純明解に部下数が増えることで偉くなっていく、すなわち偉いマネジャーは部下が多い。基本的にはマネジメント職がメインストリームであり、専門職はマネジメント職になれない人のために用意されており、そのための制度の設定と運用がなされている例が大多数といえる。

エンプロイアビリティにおいては専門性が重要であり、むしろ専門職コースがあるから頑張れるといった制度を構築すべきである。

仕事を通して専門性を身に付けることから始めなくてはならない。そのためには「専門人材とは何か？」をその企業として定義する。定義した後、市場価値や自社の企業戦略などに応じて報酬を設定する。それに加えて、専門職としての処遇のあり方とキャリアパス構築を行う必要がある。その際、専門性の発揮度や貢献度、例えば顧客インパクト度(顧客インパクトは高度な専門性を持ち、顧客が気づいていないようなニーズや将来の技術動向を見極めて、将来の方向性を選択する、つまり専門性に裏打ちされた予測と最適化をする能力が必要になる)と育成した社員の活躍などを評価・処遇(非金銭報酬を含む)するあり方に再設計していくべきであろう。一部の企業では、研究者を対象としたフェロー制度や研究支援制度に限定されているが、その対象範囲をより広

げていくべきである。

専門職制度を新設または拡充でき次第、アセスメントに時間を掛けてマネジメント職と同様に選抜・選考する。また、事業部を支援するパートナー人事を配置し、選抜された候補者のフォローやコーチングを行って能力発揮やエンプロイアビリティの向上を支援する。

加えて、マネジメント職にもエンプロイアビリティ支援のためのスキルや知識を学ばせる。そして、部下にプロジェクトやタスクをアサインするときに「(このくらい)エンプロイアビリティが高まるからやってみないか」といった声掛けを通じて本人のモチベーション、キャリアコミットメントを引き出し、良質な経験をして成長してもらう。こうした仕掛けを回していくことで、働く人も企業も Win-Win となり、イキイキと働く社員が増えていくであろう。

#### 4.4 現場の人事力を高めるために人事が取り組むべきこと

社員がイキイキと働くための人事制度の構築も大切だが、それを実際に運用するのは現場のマネジャーに他ならない。このために必要な「現場の人事力」を高めるために、取り組むべきことが3つある。

##### 4.4.1 資本主義の変容に合わせて「求める人材像」を見直す

今必要なのは、効率より創造である。もちろん生産性向上は大事だが「それは儲かるのか?」「メリットは何か?」という考え方をしているだけでは良い人材も育たず、新しいモノ・コトは生まれにくい。

1990年代後半、社員解雇、若手社員の使い捨て、ミドルシニアへの冷遇などの「超効率主義」が過熱し、「ブラック企業」の体質を生み出した。「儲けるためには他人が犠牲になってもかまわない」という方針で、勝ち抜いた者だけが昇進すべきだと考える経営陣も少なくなかったが、こうした人材登用によって事業の衰退を招いた企業も多い。

人事がやるべきことは、過去の延長線上からではなく、未来における最適解を考えビジョン化することだ。企業の未来の事業価値の定義やあり方、求める人材像や働き方を人事が経営に明示することである。以前の「作れば売れる時代」の人材マネジメントモデルが前提とするものとして

- ① タスク処理者としての人材
- ② 他律型モチベーションが優位な人材
- ③ 人材マネジメントの対象としての個人

キーワードは「平等・画一性・効率」であった。

しかしこれからの「売れるものを創る」時代の人材マネジメントモデルが前提とするものは

- ① 知識・課題創造者としての人材
- ② 自律型のモチベーションが優位な人材
- ③ 場や組織など集団に影響力をもたらす人材

キーワードは「個性、斬新さ、独創性、スピードと変化」である。求める人材像に合わせて評価基準や昇進におけるアセスメントの主導権を握り、企業文化を変えていくことが重要である。

#### 4.4.2 現場マネジャーを経営と社員の連結ピンにする

人事が取り組むべき2つ目は、現場マネジャーのあり方を変えていくことだ。これからの現場マネジャーに必要なのは、2つの言語を使いこなすことである。経営に対して「どんな方法でビジョンを実現していくか」という「経営言語」で提案し、メンバーに対しては「どのような姿になりたいか」という「キャリア言語」で話をする。下図に、現場マネジャーのあるべき姿をまとめた。

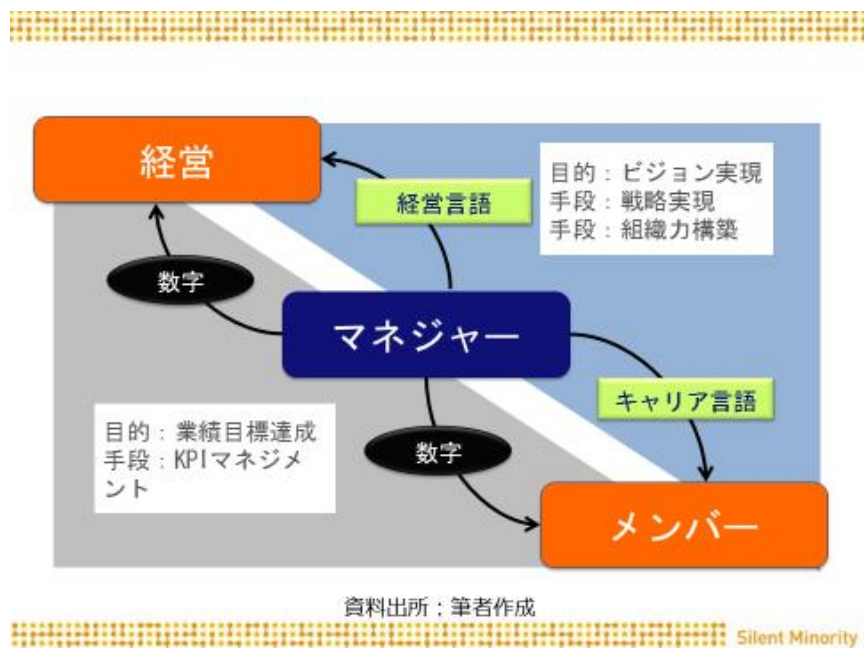


図1-5 現場の人事力～リーダーとしてのあり方

業績目標達成だけを目的とし、KPI (Key Performance Indicator=重要業績評価指標) マネジメントをするためだけの「管理ありき」のマネジャー（左下）は、経営陣にもメンバーに対しても数字だけでコミュニケーションを取る傾向にある。こうした現場ではメンバーが疲弊していき、望ましいマネジメントとは言えない。

一方、ビジョンの実現を目的としたマネジャー(右上)は、経営陣には「経営言語」で戦略を提言し、メンバーには「キャリア言語」で話して各自の強みに応じて仕事を任せらることで、成果を出す。これが現場マネジャーのあるべき姿である。

望ましいマネジャーは、メンバーに話すときに、キャリアをどのように考えて仕事に取り組んでいるか、キャリア向上のために行っていることは何かなどを細かくヒヤリングしている。仕事の付加価値を上げるためにメンバー一人ひとりの顔を思い浮かべ、自発性を尊重しながら、業務をタスクに分解して任せる。こうした「現場の人事力」を高めていくことは人事の重要な役割である。

一人ひとりが自発的に仕事に取り組み、クリエイティビティを発揮し、業務の幅を広げ、キャリアを高められる。また会社もビジョンに向けた付加価値を実現でき、組織力も向上し、Win-Win を築き上げられる。

#### 4.4.3 埋もれたマイノリティ人材の発掘・活用のために現場リーダーと人

##### 事部で協働する

「作れば売れる時代」から「売れるものを創る時代」となった現在、イノベーション創出に向けて会社一丸となって取り組んでいくことが必要である。イノベーションは社会や消費者にとって「不便」「不満」「不安」なことに着目しそれを解決することから始まる。業務を行う・人との良好なコミュニケーションできる才能やセンスよりも社会や消費者の「不便」「不満」「不安」における問題発見力や仮説構築力が問われてきている。ローパーフォーマーこそ組織で「不便」「不満」「不安」を体験している。こうした思いをしている人材の持っている力を組織が活用することこそがイノベーション創出につながるのではないかと考えている。

実際、ある最大手の製造メーカーベテラン技術者に SWOT 分析(現状分析のために使われるもので、今まで見落としていたビジネスチャンスを見つけるためのフレームワーク)やビジネスモデルキャンパスなどの研修を施したところ、自分の体験や持っている技術を活かして事業につながる提案書を何人も持ってきたという。またアクセンチュア社では「イノベーションによって世界の人々の仕事と生活をより良くする」を掲げ、求められる人材をロジカルで重要業績評価指標(KPI)至上主義な人から右脳で考え「人中心」主義な人に転換した。そうしたところ、今まで日の当たらなかった人が注目され、イキイキと働けるようになったという。そういう人は今まで「不便」「不満」「不安」を体験していることをイノベーション創出に活かそうとしているケースが少なくないという。

## 4.5 学び直しと雇用流動化政策

国は、内部労働市場における雇用維持を重視した労働政策から、個人の主体的なキャリア選択を支えるための労働政策への転換を図っている。日本型雇用システムの維持が困難になり、以前のような会社任せのキャリア形成から個人がキャリアに関する意思決定を行うよう呼びかけている。キャリア形成支援策として中高年者の転職支援や学び直し支援、リカレント教育支援などの充実を図っている。

キャリア形成支援について、日本経団連(当時)は 2006 年に、企業に対して HRM 施策として対応するように要請した。そこでは、従業員に自律を促していく中で、それぞれの能力や適性、意思と意欲に応じた自己選択型のメニューを策定するなど、多様な教育訓練の機会を提供し、キャリア形成支援を積極的に進めることが要請されていた。また、2007 年の社会経済生産性本部(当時)の調査結果では、キャリア開発関連制度として社内公募制、社内 FA 制、自己申告制のようにキャリアにおける選択肢の提供と自己決定を拡大する動きがあるとしている。しかし実態は、社内 FA 制や自己選択型研修メニューなど活用されているケースは少ない。

2013 年に経済財政諮問会議に提出された有識者議員提出資料「雇用と所得の増大に向けて」では、「若者や女性等の働く機会の拡大、人的投資の拡大」という項で、「企業による能力開発の対象とならない層の職業キャリアが円滑に形成される仕組みが必要である。」と記されている。仕事経験が浅い若者や事務的仕事に就いている女性は以前と変わらずキャリア形成支援を受けていないという課題がある。

その背景には、大企業を中心に次世代経営者候補や限られたエリート層のみへ教育投資するようになったことが挙げられる。その教育内容は知識・スキルに偏っており、実はそれらの階層に対してキャリア形成支援(エンプロイアビリティ支援)されていない。

大企業の人事戦略でどこまでエンプロイアビリティを支援できるかははなはだ疑問である。そもそも企業には個人の能力開発を支援する義務はない。

国は労働者の「学び直し」支援に雇用保険制度を改正したが、大学院など学校や国家資格といった限定されたものにしか給付金が出ないといった問題がある。

「学び直し」として専門性を身に付けることは大切だ。しかし、キャリア形成支援についてはほぼ手つかずの状態である。そのようなことから、国は働き手が自らのキャリアを考える習慣を身に付けるよう支援することが重要であり、キャリアコンサルティングの機会を提供することも必要だと考えている。厚生労働省は数値目標として 2019 年までに 7 万 9 千人、2024 年までに 10 万人のキャリアコンサルタントを養成するという計画を立てている。

キャリア形成支援策として政府は色々進めている中、キャリアコンサルタント養成に力を入れていることは評価できる。また、企業内にセルフ・キャリアドック(従業員のキャリ



ア形成を促進・支援することを目的とした総合的な取り組みを仕組み化すること)の導入を義務化する動きがある。つまりキャリアコンサルタントを企業内に配置することを義務化することで従業員が主体的にキャリア形成できるようになるということだ。

但し日本ではキャリアコンサルティング内容としては、むしろ純粹にキャリアに関わるものは少ない(下村(2017))。キャリア形成に関する相談内容で多いものは「現在の仕事・職務の内容」(63.1%)、「職場の人間関係」(54.9%)が挙げられている(2011)。一方、イギリスでは「将来の方向性」「自己洞察」「情報提供」などの面で良い効果が得られたとの回答があったとのことであった(下村(2017))。

日本においては、エンプロイアビリティ支援を行うためのキャリアコンサルティング内容を見直していかなければならない。

そのためにはキャリア形成支援の目玉となっている中高年者の転職支援施策においてキャリアコンサルティングが現状、機能していない問題からひも解く必要がある。

中高年者の転職支援は労働政策のキャリア形成支援策の中で最も難しいと言われている。ある調査結果によると、中高年者の転職志願率は3割を超えるが、転職率は4%程度だとのこと。重要施策として毎年のように掲げられているが、目覚ましい効果を出していると言える状況ではない。

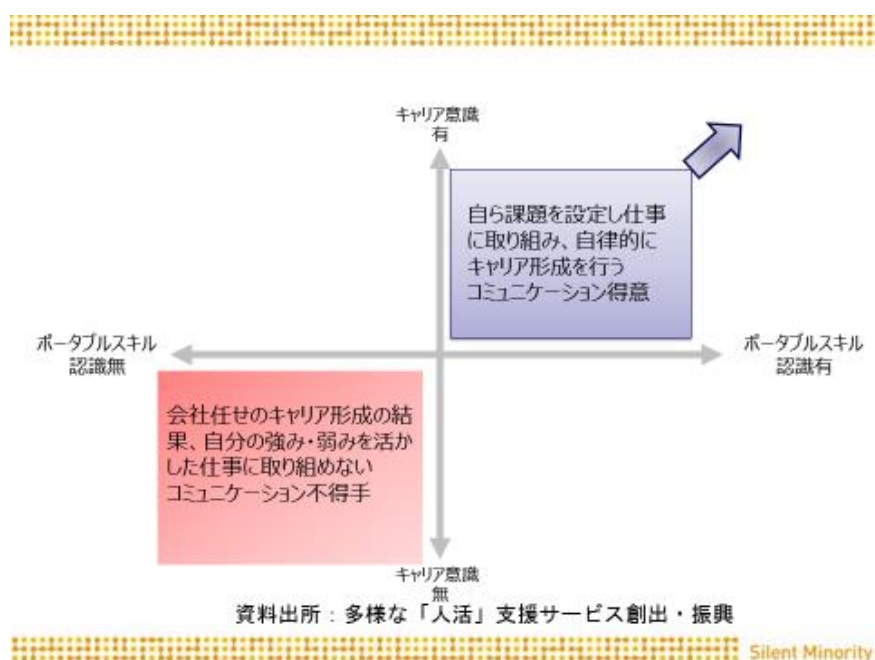


図1-6 中高年ミドルになっても転職できるためには

そのような問題から、以前にミドル以降転職できた労働者にインタビューを行った。転職はまさしくエンプロイアビリティがあることを示しているし、転職して成功している実感が持てることはキャリア形成にとって重要である。インタビュー結果として転職して成

功だった・うまくいっている人と後悔している・うまくいっていない人との差について図1-6の通りになった。

注目するところは右上の象限で、キャリア意識を持っており、ポータブルスキル認識を持っていることだ。ここでのポイントは「ポータブルスキル認識」ができていることである。

日本企業では若い頃から指示命令で言われたことをこなしてきた。様々に実務経験してきたが、言われたことをこなしてきたことを、振り返る機会がないまま会社生活を過ごしてきた人が多い。また上司や同僚から「弱み」をいかに克服すべきかアドバイスされることが少なくない。よって自身の「強み」や保有している能力に関して認識していない人が多く存在する。ある大企業に勤めている方に「何が出来るか」インタビューしたところ、「部長ができます」と真顔で答えていた。

ではポータブルスキルとは何か。JHR（一般社団法人 人材サービス産業協議会）は業種や職種が変わっても強みとして発揮できる持ち運び可能な能力と定義している。具体的な項目については図1-7の通りである。



資料出所：一般社団法人人材サービス産業協議会「ポータブルスキル」

Silent Minority

図1-7 ポータブルスキル（JHR マッチングフレームワーク）

ポータブルスキルは「仕事の仕方」と「人との関わり方」に分類されている。

「仕事の仕方」は仕事における前工程から後工程のどこが得意かを見る。「現状把

握」「課題設定」「計画立案」「課題遂行」「状況対応」の5つである。

「人との関わり方」はマネジメントだけでなく、経営層や上司、お客様など全方向の対人スキルを見る。「社外対応」「社内対応」「部下マネジメント」の3つになる。

これまでは「専門知識・専門技能」が重視されてきたが、不確実な経営環境下において、それだけで新しい職場で活躍できるかどうか測ることができなくなっている。なぜなら変化の激しい昨今は常に課題がある。これからは目に見える課題をいかに解決してきたか、見えない課題をどう発見しどのように解決してきたかが重要である。そこから言えるのは「現状把握」と「課題設定」が大切ということだ。「仕事の仕方」の「現状把握」「課題設定」が出来るとエンプロイアビリティが高まるというのは、図1-6のインタビュー調査からも抽出された。

しかし、日本企業においては、企画部門に所属する人が「現状把握」と「課題設定」を担っていることが多い。企画部門が事業や製品サービスの市場や競合分析を行い、全体的な目標を立てる。その全体的な目標を各組織で割り当てて予算を設定し、各個人に落とししていくことが多い。以前のヒヤリングでは、職場リーダー（課長も含む）は「計画立案」をポータブルスキルとして持っていると聞くと、各個人に落とししていく作業である場合が少なくない。また言われたまま仕事をしている、受け身で働く人が身に付くポータブルスキルは「課題遂行」「状況対応」くらいにしかない。現在のような環境変化が激しいとこの2つのポータブルスキルだけ持ち合わせても現状維持にしかないし、将来的に他へ移れなくなり非正規雇用になる可能性が高くなる。

企画部門に委ねていた「現状把握」と「課題設定」を現場で働く人すべてがポータブルスキルとして身に付くようにしていくことが大切である。

そもそも現場も日々刻々と市場が変化しているのだから、「現状把握」と「課題設定」も日々行う方が市場動向を把握できやすい。また、主体的に行動しないとこのポータブルスキルは身に付かないものである。現場が製品市場を把握することで、そこからの課題を企業としてどう取り組むべきか議論できる。まずは現場で出来ることを主体的に取り組み実行する。また現場で出来ないことで本社などに対応してもらいたいことについて声を届ける。結果的に新しい製品・サービスやCS(Customer Satisfaction:顧客満足)向上、業績を高めることにつながる可能性が高い。

「現状把握」と「課題設定」ができるようになると、なぜエンプロイアビリティを高めることができるのか。インタビュー調査した事例から述べたい。

自身が関わっているビジネスや製品サービスの「現状把握」「課題設定」を行うと、市場や競合の情報の取り方や組織・職場の強みを見ることができるようになる。

「現状把握」「課題設定」を何度も行うと、自分自身に対して行ってみたくなる。今まで培ってきたことを省みて、様々な情報から今後どういう分野でキャリアを構築していけばいいのか。またそうしたキャリアを構築するために、どのようにしてポータブルスキルを

伸ばしていけばいいかと考えるようになるとのことだった。

企業も企画部門の人だけに「現状把握」「課題設定」をさせるのではなく、現場やすべての人が行うことができるようにしていくことが求められる。ただ、現場で働くすべての人にやりなさいと指示してもやらないし、元々できるスキルを持っているわけではない。よって国はキャリアコンサルタントにこのようなスキルを身に付けさせ、教えることができるようにカリキュラム内容を変えることが大切である。

企業から言われるまま仕事をしてきた方のエンプロイアビリティを高めるのはかなり厳しい。そこでキャリアコンサルタントがエンプロイアビリティを高めるコンサルティングを行えることが重要である。国は働く人のポータブルスキルを高めることができるキャリアコンサルティング手法を、キャリアコンサルタントに学んでもらう支援を行うべきである。

#### 《参考文献》

加納寛子(2007)『情報社会論—超効率主義社会の構図』。

熊沢誠(2010)『能力主義と企業社会』。

下村英雄(2017)「職場におけるキャリア形成支援の動向」労働政策研究・研修機構『日本的雇用システムのゆくえ』第7章。

山本寛(2014)『働く人のためのエンプロイアビリティ』。

## 第2章 女性活躍推進と人財育成

大内章子

### 本章のメッセージ

少子化が進む日本において、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」が企業の生き残りに欠かせない。しかし、均等法施行からの30年間で、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。それは、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からである。

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。本章では、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。今後は人材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だろう。

## 1. なぜ女性活躍推進なのか - ダイバーシティ・マネジメント

近年、特に女性活躍推進法施行(2016年)前後から、女性の就業継続や管理職への昇進、また結婚・出産でいったん退職した女性の再就職などの女性活躍推進が各省庁や地方自治体をはじめとして各所で広まっている。なぜ今、女性活躍が推進されているのだろうか。

1986年に男女雇用機会均等法(以下、均等法)が施行されてからの30年余り、この間の女性労働に関する取り組みは、男性が主だった職場でも女性が働けるようにトイレや更衣室を設ける・きれいにするといった物理的環境の整備や、男性が主に担っていた職務を女性も担う職務拡大など男女の別なく働ける環境の整備、そして女性が結婚・出産後も長く働けるよう仕事と家庭を両立できる環境の整備であった。多くの企業は各種法律を順守する程度に、「女性のために」環境整備をしてきたと言える。

しかし、少子化で労働力人口が減少している現在の日本企業においては、人材の確保、特に優秀な人材の獲得が難しくなっており、女性が注目されている。単に労働力の量的な増加に寄与するというだけではなく、これまでに積み重ねられた研究で、女性が活躍する企業では業績が高いということがわかってきている<sup>1</sup>。単なる「女性のための女性活躍推進」ではなく、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」が企業の生き残りに欠かせないという考え方に変わってきているのである。

その考え方は、これまで日本人男性が中心だった日本企業において、マイノリティとされてきた女性だけでなく、高齢者(シニア;第3章)や外国人(第4章)などをも貴重な「人財」として雇用管理する「ダイバーシティ・マネジメント」そのものである。ダイバーシティ・マネジメントとは、人種や年齢、宗教、価値観などにおける個人の多様性(ダイバーシティ)を活かして組織を構築し、組織と個人の成長・幸せを両立しながら実現していくという考え方である。

女性活躍推進をダイバーシティ・マネジメントの一環として捉え、経営戦略に据えることは、長期的に見て「イノベーションの促進」と「優秀な人材の確保」という2つのメリットがある(図2-1)。

イノベーションは、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの2つある。まず、男性が意思決定の中心となってきた企業で、新しく女性の視点が加わることで、新

---

<sup>1</sup> 例えば、正社員の女性比率が高い企業では、利益率が高く、特に正社員の女性比率が30~40%の企業、30代の正社員女性比率が高い企業では利益率が高い(山本(2014))。また、女性の役員が増加し、女性役員・課長がいる企業、特に製造業において企業の収益率を高める(児玉(2011))。

商品開発など、市場で満たされていない顧客ニーズに応えたり、市場に現れていない顧客ニーズを生み出ししたりすることができるのが、プロダクト・イノベーションである。

### ダイバーシティ・マネジメントの効果



資料出所:筆者作成

図2-1 ダイバーシティ・マネジメントの効果

イノベーションは新しい商品・製品を生み出すことだけではない。例えば、女性を含めた多様な視点でオフィスのレイアウトを変えたり、工場で製造ラインを変えたりすることにより人々(老若男女)が働きやすくなる。建設現場に女性が入ることにより、整理・整頓・清掃・清潔が進み、コスト意識や安全意識が高くなるということもある。このように製品やサービスを開発・製造・販売する過程においてイノベーションをもたらすのがプロセス・イノベーションである。

プロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションが生み出されると、顧客満足(Customer Satisfaction; CS)の向上をもたらし、社外評価を高め、それがさらに優秀な人材の獲得・定着につながる。また、イノベーションの創出は従業員のモチベーション向上や職場環境の改善につながる。モチベーション高く働ける職場であれば、従業員満足(Employee Satisfaction; ES)が高まり、従業員は離職することなく定着するので、優秀な人材を自社に引き留めることができる。

モチベーション向上や職場環境の改善は、女性に限らず男性の従業員にも効果がある。女性のモチベーションが上がり、新製品の開発や業務プロセスの改善がなされれば、男性も刺激を受ける。長時間労働が改善されることは男性にとっても仕事以外のプライベートの時間を持てるということになる。育児や家事に時間を取りたいと思っている若い男性にとって働きやすい企業は魅力的であるため、優秀な人材を引き留める

ことができる。

職場の魅力が増し、優秀な人材が定着していることが社外で評価されると、企業イメージや企業ブランドの向上につながり、さらに人材採用時の応募者が多くなるなど優秀な人材の採用につながる。

さらに、ダイバーシティ・マネジメントを推し進めることで、国や公的機関、民間企業で設けられている認定や表彰を受けることができれば、評価されていることをさらに対外的にアピールすることができる。

このように、ダイバーシティ・マネジメントを推し進めることは、グローバル化が進み、厳しいビジネス環境の下でイノベーションの創出が求められている中で、企業の持続的成長を左右するものとなっているのである。

## 2. 女性活躍の現状

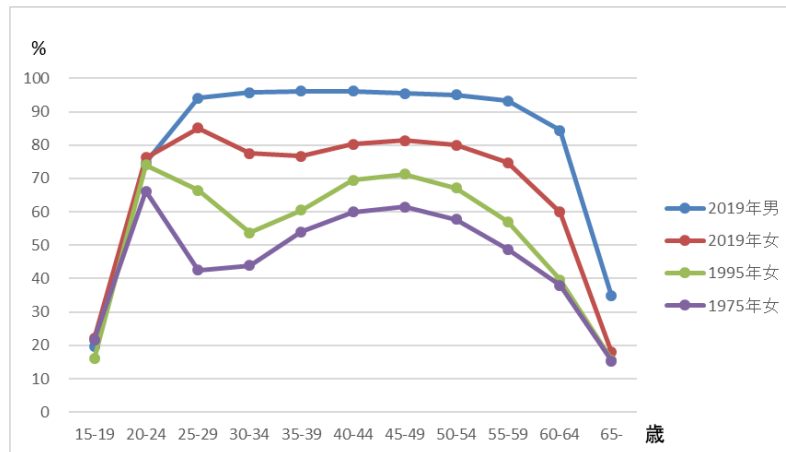
今や、女性活躍推進、ダイバーシティ・マネジメントという言葉をよく見聞きするようになり、以前に比べて女性が働く環境は改善されている。実際のところ、女性活躍の現状はどうなっているのだろうか。

### 2.1 女性労働力率

まず、女性がどの程度働いているのかを示す年齢別の労働力率を見てみよう(図2-2)。男性は学校卒業後から50代まで一貫して90%以上で台形型を描くのに対して、女性は学校卒業後に高いものの、結婚・出産育児期の30代に低くなり、育児期を過ぎた中高年期に再び上昇し始めるというM字型カーブを描いてきた。M字型カーブの谷底は、最も低かった高度経済成長期から浅くなってきて、現在では台形に近づいてきている。欧米先進諸国もかつて1960~70年代にM字型カーブを描いていたが、1990~2000年代までに台形型に移行した。

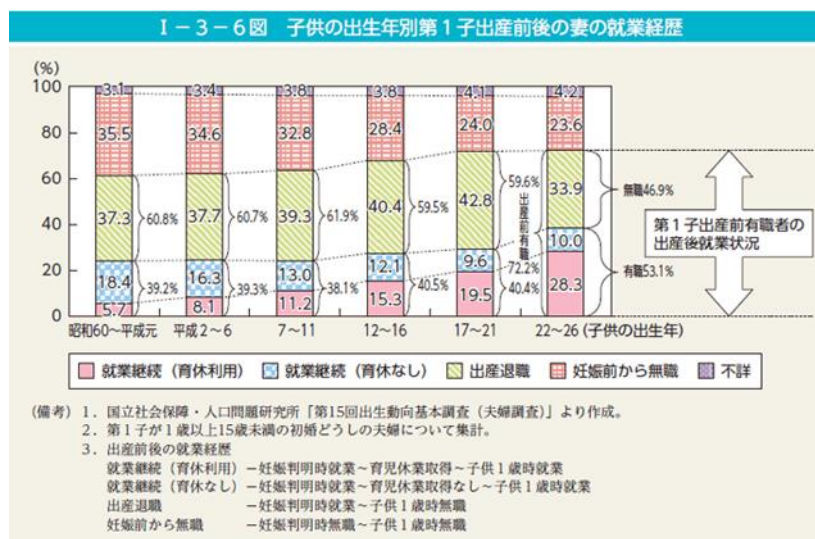
結婚・出産前後の女性の就業継続割合を見ると、均等法成立からの約30年間(1985~86年から2010~14年)に、結婚して仕事を辞める人は35.5%から23.6%に減ってきており、また、育児休業を利用して就業継続している人が5.7%から28.3%に増えてきている(図2-3)。育児休業や短時間勤務などのワークライフバランス(以下、WLB)施策が整い、就業継続しやすくなってきたと言える。とはいえ、第1子出産時に仕事している女性は38.3%と4割に満たない現状がある。





資料出所:総務省統計局「労働力調査」より筆者作成

図 2-2 女性と男性の労働力率(日本)



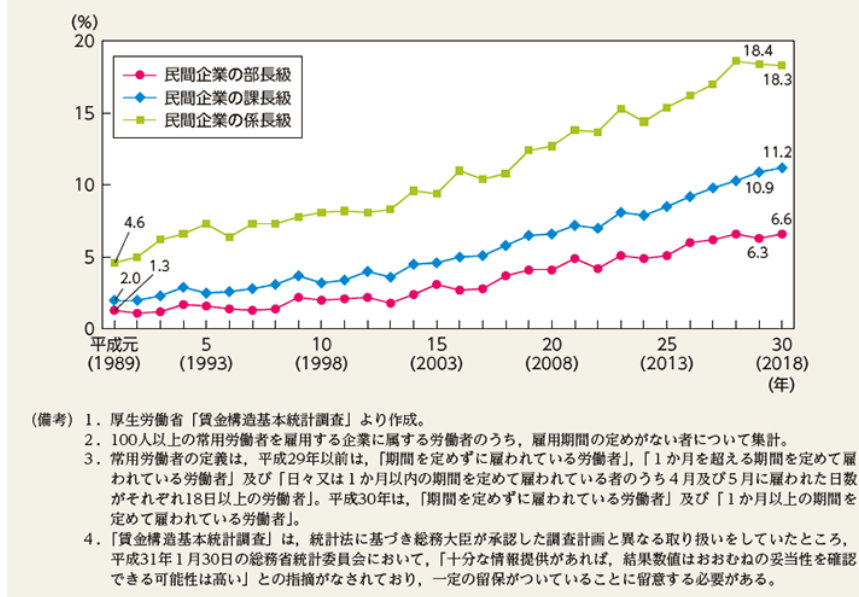
資料出所:内閣府「平成 29 年版男女共同参画白書」より引用

図2-3 子供の出生別第1子出産前後の妻の就業経歴

## 2.2 女性管理職比率

働き続ける女性が徐々に増えてきているが、管理職に昇進する女性も増えてきているだろうか。100人以上規模の企業における女性管理職比率を見てみると(図2-4)、平成元(1989)年~29(2017)年の約30年の間に、課長 2.0→10.9%、部長 1.3→6.3%と5倍程度に増えている。

I-2-12図 階級別役職者に占める女性の割合の推移



資料出所:内閣府「平成30年版男女共同参画白書」より引用

図2-4 女性の管理職比率(日本)

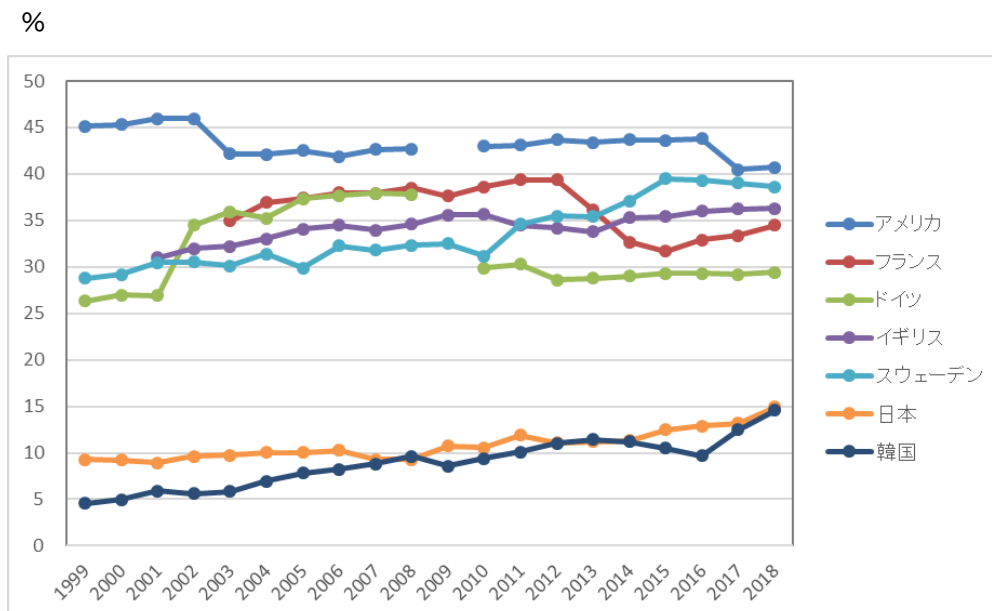
しかし、公務員も含めた女性管理職比率について、国際比較してみると(図2-5)、次の2つのことが言える。1つめは、日本の女性管理職比率が、欧米諸国の30~40%に対して、国際的に見て非常に低い水準にとどまっていることである。2つめは、その日本の女性管理職比率の経年変化を見ると、1999年(9.4%)から約15年間はほぼ横ばいで2014~18年(14.9%)になってようやくやや増加していることである。韓国がこの間に4.6%から14.6%に約3倍に増加し、日本とほぼ同じになったことは対照的である。

このように、均等法施行からの30年間で女性の就業継続が進んでいるが、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。

このような現状で女性活躍が積極的に推進されてきているのだが、企業の人事部や男性管理職からは、「WLB 施策を整備して女性は長く勤めるようになってきたが、管理職に登用しようとするのが嫌がる女性が多く、女性の昇進意欲は低い」、「女性の意識が低い」、「将来を期待していた女性でも出産・育児休業復帰後は子育て優先になる」、「育児中の女性が管理職になるのは無理がある」といった嘆きをよく聞く。女性に問題があるかのようなのだが、何がそのような状況にさせているのか。女性の活躍という場合、様々な活躍のあり方がある<sup>2</sup>が、次節からは、女性が企業の意思決定層である管理職

<sup>2</sup> 企業における「女性の活躍」は、女性が望む形で自身の能力を發揮しながら活き活きと働いている状態で、雇用

として活躍するために、企業における人材育成の仕組みから女性の管理職昇進を考えていこう。



資料出所:ILO LABORSTA および ILOSTAT(2010年まで)、(独)労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較』(2010~18年分)よりデータが入手可能な年のみで筆者作成。

注:15歳以上、ただし、アメリカ、イギリスは16歳以上、スウェーデンは15~74歳、

2008年までISCO88基準(ただし、日本、アメリカ(2002年まで)はISCO68基準)、2009年以降はISCO08基準。

管理職の定義:ISCO88では立法議員、上級行政官、管理的職業従事者、ISCO68では管理職、ISCO08では社長、上級公務員、立法府議員、管理者である。

上記基準により、管理職の定義が若干異なる。

図2-5 女性の管理職比率(国際比較)

### 3. 女性が活躍する職場の2つの条件

女性が(そして実は男性も)管理職として活躍する職場の条件とは何か。その条件とは、就業継続、および高度な技能形成とマネジメントスキルの習得の2つである。高度な技能を持っていない人が形だけ管理職になれば企業の経営力は弱くなる。そのため、就業継続しているだけでなく、高度な技能・マネジメントスキルを習得していることが、

---

形態や職位を問わず様々ある。女性だけが頑張るのではなく、次節で述べる企業における人材育成の他に、男性が家事・子育てを担い、ワークライフバランスをとれる働き方を、保育園の待機児童解消など社会で子育てする、など女性が活躍できる環境を男女がともに作っていくことが求められる。

管理職になるための絶対的な条件となる。この2つの条件を満たすために企業に必要なものが、WLB 施策と男女均等施策である。

厚生労働省『雇用均等基本調査』では女性管理職が少ない理由を企業に継続的に調査している。理由として以前 2006 年に2番目に多かった「女性の勤続年数が短いから」という回答は 2013 年には少なくなり(30.9→16.2%)、現在圧倒的に多いのは「管理職に必要な専門的な知識を持っている人がいないから」(58.3%)という回答である。

女性は働き続けても管理職に昇進する人が少ないのはなぜなのか。「新卒採用時の成績だけで見ると女性の方が優秀なので、成績順に採用すると女性ばかりになってしまう」とは、企業の人事担当者からよく聞く言葉である。新卒採用時に能力があったのにそれを活かさないのは、企業の人事雇用管理施策が、WLB 施策に集中し、次節以降見るように人材育成における男女均等施策が進んでいないからである。

## 4. 人材育成

一般に、管理職になるのに必要な技能はどのように形成されるのだろうか。男女にかかわらず人々は、配置された職場で「業務配分」され、上司や先輩による指導やOJT(On the Job Training)により業務を遂行することでスキルを身に付け、その後、職場内での業務替えや他部署への「配置転換」や社内外の研修の機会を得ながら、徐々に仕事の難易度を上げ、仕事の種類も増えていく。時には修羅場をくぐり、一皮むける多様な仕事経験を積むことにより、仕事の深みと幅を広げ、徐々に高度なスキルを形成していく。そのスキルが「評価」され、「昇進」を果たすことにより、マネジメントの機会を与えられ、より高度な技能を形成していく。その中で、成長感、達成感、責任感、承認が得られ、次なる仕事へのモチベーション向上につながる。

本節では、まず女性の「配置転換・昇進」のプロセスを見て、その後、「評価」と「業務配分」について見ていこう。

### 4.1 配置転換と昇進

一般に、配置転換・昇進のプロセスは 3 つの段階に分けられる。まず、入社後 10～20 年間の「①同一年次同時昇進」で、ジョブローテーションや配置転換をしながらスキルを身に付け、同一年次では同時に昇進する。やがて、係長や課長就任など「②第一次選抜」が行われ、同一年次間でわずかな差がつく。昇進によりマネジメント能力涵養の機会を与えられる時期である。その後、「③上位役職への厳しい選抜」が行われる。

本来、これらのプロセスに男女の差はないはずだが、企業における実際の配置転

換・昇進の状況は男女によって差がある。ここで筆者が長年継続的に行ってきた女性総合職・基幹職のキャリアの研究を紹介しよう。この調査の対象は、コース別雇用管理制度<sup>3</sup>を有する企業で働く女性総合職と、同制度を有しない企業で、男性と同等の立場で入社した女性基幹職である<sup>4</sup>。調査で彼女らの配置転換や昇進の経験を細かく聞き取りした結果、女性総合職・基幹職の配置転換・昇進には次の 6 つのパターンが見られた。

- a) 女性役職創出型：性別よりも個人の業績・能力を重視して異動が行われており、段階③の上位役職への選抜にも女性が参加する。
- b) ガラスの天井型：段階②の係長・課長職までは女性も昇進するが、それより上位の役職に昇進する女性が少ない。
- c) 昇格遅れ型：女性にも適切な配置転換が行われているが、段階②の昇進・昇格で男性より遅い。
- d) 形式昇格型：勤務地などの点で男性とは異なる配置転換が行われているが、段階①では女性が男性と同様に形式的に昇進する。企業が女性のみ特定の専門技能を身に付けさせるケースや、転勤のない中間職、地域限定職なども含む。高度な技能を持って長期継続就業の可能性はあるが、段階③の上位役職に昇進する見込みは少ない。
- e) 配置転換格差型：ある程度の配置転換は行うが、男性のそれとは異なり、昇進・昇格も遅れる。
- f) 女性固定型：男性が頻繁に移動して広範な技能形成を行う一方、女性はほぼ一定の部署にとどまり、昇進・昇格も男性に比べてかなり遅れる。

これらの中で男性と同じプロセスをたどれるのは「女性役職創出型」のみである。男性と同じ総合職・基幹職でありながら、パターン d、e、f は男性と配置転換が異なる。つまり、管理職に昇進するのに必要な、配置転換を通して様々な仕事を経験する機会を与えられていないことを示している。

同様の結果は約 5,000 人の男女の管理職・一般従業員を対象にしたアンケート調査の分析(大内・奥井・脇坂(2017))でも得られている。この調査では、配置転換を、転居を伴わない事業所間の配置転換、転居を伴う国内転勤、国内の関連会社への出向、海外勤務の 4 つのタイプに分類している。男女の配置転換の比較をすると、役職なし・係長では、男性は転居を伴う国内転勤、国内の関連会社への出向、海外勤務が多

---

<sup>3</sup> 基幹的な業務を担うか否か、転居を伴う転勤があるか否かで、総合職や一般職など 2~3 のコースに分けて雇用管理する制度。

<sup>4</sup> 調査は、1985 年前後に入社した均等法世代の女性総合職・基幹職 60 名(大内(1999))、その 10 年後に入社した第二世代の女性総合職・基幹職 30 名(大内(2012))、さらにその 10 年後に入社した第三世代の女性総合職・基幹職 15 名の合計 105 名(21 世紀職業財団(2015))に対して行われた。

いのに対し、女性は同じ事業所内での配置転換が多い。課長・部長では、女性もある程度の配置転換を経験しているが、男性よりはやはり転居を伴う国内転勤や、国内の関連会社への出向といった経験が少なく、同事業所内での配置転換が多い。こうした傾向は、女性管理職比率の低い企業やコース別雇用管理を導入していない企業に顕著に見られる。つまり、男性より配置転換の機会が少なく、経験の幅が狭く、技能を身に付ける機会が少ない女性は昇進できないという、単純なロジックとなっている。

たとえ配置転換・昇進プロセスの段階①②まで男性と同様に経験を積んでいても、出産と同時に「育児と仕事の両立は大変だから」と「配慮」され(後述の「無意識の偏見」)、それまでの仕事とは全く異なる誰にでも取って代わられる仕事(例えばコールセンターの仕事や補助的な業務)に回されることがよくある。俗に言うマミートラックに入ってしまうのである。これでは仕事は続けられても、やりがいを感じることはできない。我慢して仕事を続ける人もいるが、これまで苦勞してスキルを身に付けてやりがいある仕事してきたのにこんな仕事しかできないのかとがっかりして退職する人も出てくる。

このように、女性は男性の配置転換・昇進プロセスとは異なり、管理職昇進に必要なスキルを形成できていないことが多い。

## 4.2 評価

先のパターン b、c は、スキル形成の機会である配置転換が男性と同様であっても、身に付けたスキルの「評価」の段階で男性と異なることを意味する。そこで、次に人事評価について見ていこう。

一般に、人事評価は、第一に、能力や仕事ぶりを評価し、本人にフィードバックすることで能力開発に役立てる人材育成の機能を持ち、第二に、従業員にインセンティブを持たせ、企業側の人件費の効率的配分を行うために昇給・昇格に差をつける選抜の機能を持つ。

評価の基準は3つあり、1つめは能力評価で、職務遂行能力を対象とする。2つめは行動評価で、仕事に対する姿勢が対象となる。3つめは業績評価で、仕事の成果を対象とする。これらの評価の結果が賃金や昇進に反映される。

先のパターン b、c はこの人事評価において、男女の差があることを示しているのだが、サービス業 J 社を調査した研究(大湾(2017))でもそれが示されている。この調査では、目標管理制度の目標達成度を評価する比較的客観的な業績評価においては、程度の差こそあれ、どのレベルでも女性が男性よりも業績が高かった。ところが、会社の行動指針に沿って行動していたかという比較的主観的な行動評価で見ると、分布の下の方では男性より女性の評価が高く、上の方では男性より女性の方が評価が低い、つまり、女性は男性に比べてばらつきが少ないことが示されている。

なぜ行動評価で男女差があるのか。この点について、この研究をした大湾秀雄氏は3つの仮説・解釈を挙げている。1つめは、女性部下の能力に関する情報量が少ないため、女性には平均的な評価を付けがち(評価者の中心化傾向という)だという仮説である。2つめは、自己評価の時点で男性は女性よりも高めの評価を出しがちで、自己評価を修正する形で評価する上司に評価する力がない、あるいは衝突を避ける傾向が強い場合には男女差が残ってしまうという仮説である。3つめは、女性の問題児は少なく、他方、できる人に求められる行動特性(たとえばリーダーシップなど)が女性は欠如しがちである、つまり苦手だという解釈である。いずれにしても、女性の昇進に不利な要因を示すものである。

### 4.3 業務配分

これまで、配置転換・昇進の異動状況、そして評価を見てきたが、そもそも職場の管理職によってなされる業務配分そのものが男女の部下で異なる場合がある。筆者が関わった総合職・基幹職を対象にした21世紀職業財団(2015)の調査では、女性部下よりも男性部下に困難な仕事を与えていると回答した人が31.5%、責任の重い仕事を与えていると回答した人が31.4%、より多くの仕事を与えていると回答した人が34.5%と3割強の男性管理職が仕事の付与に男女差があると回答している。困難なチャレンジングな仕事を経験することがより高度なスキルの形成につながることを考えれば、このような管理職の下で業務配分された女性と男性との間でスキル差が生まれるのは必然であろう。

業務配分で男女差が生じる理由としては、統計的差別、無意識の偏見、および低い女性の昇進意欲と自己効力感が挙げられる。そこで、これらについて次節で見たい。

## 5. 女性の人材育成を妨げるもの

### 5.1 統計的差別

統計的差別とは、統計的に見ると女性の方が早期に退職している人が多く、女性全員を男性と同じように育成しても無駄になるから、女性よりも男性に人材育成投資をするというものである。男性と同様に育ててもらえると期待して入社した意欲と能力のある女性からすれば、モチベーションが下がり、また就業継続のメリットがないため離職しやすい。こうして、統計的差別は続いていくのだが、国の政策や企業努力でこの連鎖を途切れさせなければならない。

## 5.2 無意識の偏見

「無意識の偏見」(Unconscious Bias)とは、人々が無意識のうちに持っている考え方、ものの見方である。管理職が、育児休業から復帰したばかりの女性に「子どもの病気の時に休みやすいように」誰にでも取って代わられる仕事に配置転換するのは、管理職本人の「優しさの勘違い」からくるもので、女性本人が必ずしも望んでいるとは限らない。他にも「女性はリーダーに向かない」「子どもが発熱時に保育園に迎えに行くのは女性」、そして次に見る「女性の昇進意欲が低い」などが無意識の偏見である。こうした無意識の偏見により、業務配分が男性には責任ある仕事、女性には補助的な仕事につながり、女性の人材育成を阻んでいる。

先の21世紀職業財団の調査では、「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思う」管理職は3割おり、こうした性別役割分業意識が女性部下への体力や結婚・育児を考慮し、仕事量や仕事の与え方に男女差を付ける「配慮」を行っている者が多かった。「女性は、子どもが生まれるとモチベーションが下がる。男性の方が成長する」、「育児中は責任ある仕事を任せられない」などの思い込み、「無意識の偏見」を持つ管理職の下では、女性は好むと好まざるとにかかわらずマミートラックに入ってしまう。無意識の偏見への対策研修が求められる。

## 5.3 女性の昇進意欲

先に紹介した厚生労働省の調査「女性管理職が少ない理由」(2013)で、2番目に多いのは「女性が希望しない」21.0%であり、労働政策研究・研修機構(2011)の調査でも、各管理職層において女性比率が伸び悩んでいる原因に、「昇進意欲の低い女性が多いため」が部長クラスで12.8%、課長クラスで14.3%挙げられている。また、均等法以後に入社した総合職女性でも、その多くは管理職に就くことを希望していない(安田(2009))。

では、昇進意欲を左右する要因は何か。その要因は大きく2つ挙げられる。第一は、昇進のための訓練受講、仕事の裁量度、上司マネジメント、ポジティブ・アクションなど仕事に直接かかわる要因である。第二は、子どもの有無やその数、育児休業・時短勤務制度の取得の有無及びその利用期間、WLB 施策など仕事とは直接かかわらない間接的要因である。諸々の研究(川口(2012)、労働政策研究・研修機構(2014)等)を総合すると、前者の仕事に直接かかわる要因は昇進意欲の向上に有効だが、後者の間接的要因は昇進意欲に影響ないか、それほど関係ない。すなわち、前者の仕事に直接かかわる要因次第で昇進意欲は高くも低くもなるのである。これら諸研究は人材育成の機会を男女同等に与えることが女性の昇進意欲向上の上で重要だといふこ



とを示唆している。

先の 21 世紀職業財団の調査では、女性の昇進意欲は男性に比べると低い、女性の昇進意欲は勤め続けるうちに高くも低くもなることが示されている。入社時に昇進意欲が高かった女性がその意欲を維持するには、仕事を面白いと感じた経験が大事であり、男性の平均退社時間がせめて 20 時台までであることが必要であること、逆に、入社時に昇進意欲が無かった女性が昇進意欲を持つには、男性の平均退社時間は 19 時台までであること、仕事を面白いと感じた経験があること、手本としたい同性の先輩が存在することが必要であることが示されている。さらに、仕事を面白いと感じた経験があること、現在の上司が積極的に育成してくれること、現在の仕事の満足度が高いことが、男女ともにキャリアの展望を描くのに役立つとされる。

このように女性の昇進意欲は、管理職が女性を男性同様に育成しているか、また男性の平均退社時間が遅くないなど職場全体が働きやすいかによって影響されるのである。後者は、男女にかかわらず WLB をとれることが求められ、まさに現在、国を挙げて推進されている長時間労働の是正を中心とした働き方改革の必要性を示している。「女性の昇進意欲が低い」のは環境が生み出した現象であり、無意識の偏見でもある。「女性の昇進意欲が低い」という管理職の無意識の偏見が、女性に責任ある業務配分をせず、男性同様に育成しない環境を生み、結果的に女性の昇進意欲を低くさせているとも言える。

#### 5.4 自己効力感

自己効力感とは、ある結果を生み出すために必要な行動をどの程度うまく行うことができるかという個人の信念(確信)である。自己効力感に変化をもたらすものとして次の 4 つが挙げられている(バンデューラ(1997))。

- ① 制御体験: 成功体験、自己が自己の経験に対して持つ認識。
- ② 代理体験: モデルとして他者を観察して得るもの。
- ③ 社会的説得: 他者の自己に対する言葉による説得や励ましによって持つ「自分ができる」との自己認識。
- ④ 生理的・感情的状態: 自分の体調や気分。

これまで見てきたように、上司から配分された業務の遂行、職場内での業務替えや他部署への配置転換や社内外の研修の機会を通して様々な仕事を経験する機会が高度なスキル形成につながる。その中の「難しい仕事を遂行できた」「困難な状況でも周りの人々との協働で仕事を遂行できた」といった成功体験が「制御体験」であり、たとえ小さいものでも積み重ねることにより、自己効力感が高まる。

周囲に自分と同じような立場の人、例えば身近な先輩が、そのような様々な仕事を

経験する機会を得て高度なスキルを形成していれば、その先輩をモデルとして観察することで自分の将来の姿を思い描くことができる、つまり「代理体験」ができる。

困難な状況になったときに、上司や仕事の面で指導する立場の先輩が的確なアドバイスしながら、あるいは寄り添いながら「君ならできる」と励ましてくれる、このような「社会的説得」があれば、何とか工夫して困難な状況を乗り越えることができると思える。

しかし、女性が、男性とは異なる配置転換・昇進で制御体験を得にくい、身近に女性管理職が少なくモデルとして観察する代理体験が得にくい、「子どもの面倒を見るのは女性」「女性はリーダーに向かない」といった無意識の偏見を持った上司の下で社会的説得が得にくい、といった状況であれば、自己効力感が高まるはずもない。女性活躍推進の一環で上司に「管理職にならないか」と打診されても、女性が「いえ、私にはとてもではないけどできません」と断るのは、自己効力感が低いゆえで、低い自己効力感はそのまでの育った環境によるのである。

女性を男性と同様に戦力として育成しなければ、自己効力感の低い女性が多くなる。自己効力感の低い女性が多いため、上司は女性に将来のスキルを高めるような業務を配分しない、それが女性の自己効力感を低める、という悪循環が続く。この悪循環を断ち切るのは、女性の自己効力感を高めるような企業の人材育成である。それは、これまで述べてきた業務配分、配置転換、評価、昇進などのプロセスすべてにおいて、女性を男性と同様「人財」として「育成」することである。

## 6. 今後の「人財」育成～女性雇用の観点から～

日本企業の特徴とされてきた日本型雇用システムの特徴は、一般に、長期雇用、年功序列、企業内労働組合だと言われてきた。その中で、性別役割分業に基づいて、男性が意思決定層の中心となり、女性が補助的な役割を果たしてきた日本型雇用システムが女性活躍を妨げてきたとも言われる。

本章では、日本企業において、そうした日本型雇用システムそのものというよりは、日本企業の「人材育成」が高い競争力を生んできたと考えている。従業員の中でも長期に勤められる主に男性を対象に、年功序列で処遇してきたことが強さを生み出したわけではなく、従業員を人材育成してきたことに着目している。

人材育成とは何か。業務配分、配置転換、評価、昇進などのプロセスのすべてを指す。その人材育成について、男女による差はあるのか。本章で示してきたように、すべてのプロセスにおいて男女差がある企業が圧倒的に多い。人材育成のプロセスに男女差がないにもかかわらず、男女の管理職比率に大きな差があるとしたら、それはなぜか。女性の能力が男性のそれに劣っているという説明は説得力を持たない。それ以外の説明で、説得力のあるものはあるだろうか。否である。

男女の管理職比率に大きな差があるのは、人材育成に男女による差があるからで、女性を人材育成の対象として男性と同様に育成することが必要である。そのために企業が取り組む方策として、本章では、統計的差別と無意識の偏見をなくし、女性を「人財」として育成し、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。

まず、国の政策とともに企業努力で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を女性に配分することである。そして、人材育成に不可欠な配置転換の機会を男女同等に与えることで、スキル形成を行う。さらに、男性の平均退社時間が遅くないなど職場全体が働きやすい環境にすることにより、女性の昇進意欲は向上する。業務配分、配置転換、評価、昇進などのプロセスすべてにおいて、女性を男性と同様「人財」として育成することは、女性の自己効力感を高め、女性の昇進意欲を向上させるのである。

今、なぜ女性を人財とみなして育成するべきか。それは、日本が少子高齢社会に突入し、労働力人口が減少し、男性のみを意思決定層の中心に据え置くことが難しくなっているという理由だけではない。人々の意識が変化していることがある。1993~94年に家庭科が男女共修となり、中学・高校の6年間に家庭科を学んだ共修世代は、今や30代半ばとなり、その既婚男性はそれより上の別修世代より、家事をする率が高いという分析結果がある(Hara & Rodriguez-Planas (2019))。仕事も家事もするのが当たり前と考える世代が増えれば、配置転換を通じた人材育成の中心に男性を据える合理性はなくなる。特に、配置転換の中でも転居を伴う転勤がWLBを妨げることを考えると、スキル形成上不可欠な転勤に限るなどの対応が求められる。

冒頭に述べたように、女性が活躍する企業では業績が高く、企業の成長のための戦略的な女性活躍推進が企業の生き残りに欠かせない。プロダクト、プロセスの両面で日本企業のイノベーションを生み出すのは男性だけではない。老若男女、国籍を問わず、人財のダイバーシティ(多様性)がイノベーションを生み出す源泉となる。企業には、多様な人財を育成し、雇用管理するダイバーシティ・マネジメントが求められる。

今後、戦略的にダイバーシティ・マネジメントを進める企業では、企業と従業員の間の長期的な関係性に変化が予想される。従業員と企業間の「カシカリ」のサイクルの短期化である。従来は、男性従業員が配置転換など仕事や教育訓練のチャンスというカシカリを企業から得て、業績を示すことで企業に貢献して定年までの長期の間にカシカリを返すという、企業との間に長期的なカシカリのサイクルが成立してきた。しかし、配置転換など仕事や教育訓練のチャンスだけでなく、WLB施策などを含めてカシカリを企業から受け、やがて短期のうちに業績・能力の向上および新たな意欲を持って企業にそのカシカリを返す短期的なカシカリのサイクルが成立する場合にのみ、従業員は転職せずに就業継続するだろう。そして、こうした人財育成とWLBを中心とした短期のカシカリのサイク

ルが繰り返されることで、企業と従業員の間で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だろうと筆者は考えている。

※本章は大内(2020)の論稿および本研究会での議論を基にしている。

#### 《参考文献》

- 大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成—女性基幹職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』471, pp.15-28
- 大内章子(2003)「女性ホワイトカラーの昇進と管理職の増加」、筒井清子・山岡熙子編『グローバル化と平等雇用』学文社, pp.107-127
- 大内章子(2012)「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代とでは違うのか—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.9, pp.107-128
- 大内章子(2020)「女性の雇用管理と女性活躍推進～業務配分、配置転換、評価、昇進にみる～」、原田順子・若林直樹編著『新時代の組織経営と働き方』一般財団法人放送大学教育振興会, pp.169-185
- 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明(2017)「男女の配置転換経験の違いは昇進格差を生むのか—企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.20号, pp.71-88
- 大内章子編著・阪上富貴子・横田幸恵・吉田梨紗著(2018)『女性活躍推進からはじめるダイバーシティの実践』職業訓練法人日本技能教育開発センター。
- 大湾秀雄(2017)『日本の人事を科学する 因果推論に基づくデータ活用』日本経済新聞出版社。
- 川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620, pp.42-57
- 21世紀職業財団(2015)『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究』。
- 児玉直美(2011)「日本の労働市場における男女格差と企業業績」、(独)経済産業研究所、『ディスカッションペーパー』2011年12月、11-J-073。
- バンデューラ.A 編著(1997)本明寛・野口京子監訳『激動社会の中の自己効力』金子書房。
- 安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析—均等法以後入社の場合に着目して—」『経済分析』181号, pp.23-45
- 山本勲(2014)「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」、(独)経済産業研究所、『ディスカッションペーパー』2014年3月、14-J-016。
- 労働政策研究・研修機構(2011)「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」『ビジネス

- ス・レーバー・トレンド』2011年12月号,pp.10-15
- 労働政策研究・研修機構(2014)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)-分析編-』JILPT 調査シリーズ No.119.
- 脇坂明(2018)『女性労働に関する基礎的研究-女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社.
- Hara, Hiromi., Nu'ria Rodriguez-Planas(2019)"Curriculum and Gender Norms: The Effect of Co-Education of Home Economics", Working Paper.



## 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

#### 本章のメッセージ

本章では、高年齢者雇用安定法の改正を中心とする、高齢者雇用政策の流れを追う、これからはばらくの間は、「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した。この移行期であることや人口減少の見通しが要因となって、今後は「60歳定年制+ $\alpha$ 」から「65歳定年制」への移行が進むと見られる。

この展望を踏まえた上で、企業アンケート調査の分析を基に、65歳定年制企業の人事労務管理がどのようなものになるかを検討した。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、などといった見通しが得られた。

また個人アンケート調査の分析から、60歳台前半のフルタイム勤務雇用者の中では、正社員以外の雇用形態で働く雇用者よりも、正社員かつ60歳時点または定年時点と仕事が変わらない雇用者の方が、就業に対する満足度が低いことがわかった。正社員で仕事が変わらない雇用者は賃金を抑えられているという意識が強いため、満足度が高まらないと見られる。こうした分析結果は、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ことを示唆する。

以上の内容を踏まえ最終節では、「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、が求められるようになる」と指摘する。

## 1. はじめに

少子高齢化の下で公的年金制度の継続可能性を高めることと、シニア労働者の高い就業意欲を活かすことを目的として行われてきた、内部労働市場(企業内)を活用する雇用継続政策は、2004年の高齢者雇用安定法の改正による「雇用確保措置の義務化」から本格的に進んだ。この「雇用確保措置の義務化」が施行された2006年4月から14年が経過し、「65歳までの就業継続」はほとんどの企業で達成され<sup>5</sup>、「70歳までの就業継続」の実現に向けて局面が移りつつある。

2020年2月4日、70歳までの就業継続を企業の努力義務とするなどの内容を含めた、高年齢者雇用安定法の改正案が閣議決定された。この改正案が2020年の通常国会で成立した場合、2021年4月から施行される。さらに、2025年3月末には現在実施されている、継続雇用制度に係る経過措置<sup>6</sup>の期限が到来し、すべての企業が希望者全員を65歳まで継続雇用しなければならないことになる。

以上のような状況において今後、シニア労働者の人事労務管理に関し予想されるのは、「65歳までの就業継続」体制の変化と、70歳までの就業継続に向けての準備であろう。現在、大半の企業における「65歳までの就業継続」体制は、「60歳定年制+ $\alpha$ 」体制(=60歳定年のあと65歳までの継続雇用期間が加わる体制)である。70歳までの就業継続が求められるようになった場合に、多くの企業で「60歳定年制+ $\alpha$ 」体制が採用されているという状況が続くのかどうかは、現時点では予測が難しい。ただ、上述のように2025年4月になると、すべての企業が希望者全員を65歳まで継続雇用しなければならないということが、70歳までの就業継続の要請と相まって、65歳定年制への移行を促進する可能性はある。その兆しはすでに見え始めており、厚生労働省『就労条件総合調査』によれば、65歳定年制を実施する企業の割合は、徐々にではあるが上昇し続けている。常用雇用者30人以上の企業に占める65歳定年制企業の割合は2009年には10.5%であったが、2017年には16.0%にまで上昇している。少子高齢化に伴う若年労働力不足が続くことなどを踏まえると、65歳定年制を採用する企業の割合は、これからも上昇することが予想される。また70歳までの就業継続を見通し、「65歳定年制+ $\alpha$ 」体制の構築に向けて、65歳定年制に移行する企業が出てくることも考えられる。

---

<sup>5</sup> 令和元年(2019年)の厚生労働省「高年齢者の雇用状況」によれば、2019年6月1日時点で、従業員31人以上の企業161,378社のうち99.8%にあたる161,117社が、65歳までの雇用確保措置を実施済みである。

<sup>6</sup> 「継続雇用制度に係る経過措置」とは、2012年の高年齢者雇用安定法改正の際に定められたもので、雇用確保措置のうち継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)については、対象者を限定する基準を適用できるという内容である。2019年の「高年齢者の雇用状況」によれば、継続雇用制度を実施している従業員31人以上の企業125,501社のうち27.0%が経過措置を実施している。



65 歳定年制の下でのシニア労働者を対象とした人事労務管理のあり方は、どのようなものとなりうるか。また、シニア労働者は、自らの働き方に満足し、働きがいを感じることができるだろうか。本章では、2000 年以降シニア労働者をめぐる人事労務管理のあり方を左右してきた、高齢者雇用安定法の改正過程を改めて振り返り、それに伴って構築されてきた内部労働市場(企業内)における雇用継続体制の内容を確認する。その上で、企業アンケート調査のデータから、この先普及が予想される 65 歳定年制の下での人事労務管理と、そこでシニア労働者に求められる役割などについて展望する。また、シニア労働者のアンケート調査の結果を基に、この先のシニア労働者をめぐる人事労務管理の下での、シニア労働者の働きがいについて検討していきたい。これらを踏まえて最終節では、シニア労働者が働きがいを感じることができるよう、また企業がシニア労働者の経験やスキルを、自らの競争力・生産性の向上に活用できるように必要な取り組みについて、考察・提言する。

なお、本章では、60 歳以上の労働者を指す言葉として、「シニア労働者」という用語を使っている。ただ、法律名や政府の公表する指針・統計では「シニア労働者」と同様の意味で、「高齢者」、「高年齢者」という言葉が用いられており、そうした法律、指針、統計を引用したりする際には、これらの言葉をそのまま用いている。

## 2. 「65 歳までの就業継続」から「70 歳までの就業継続」へ

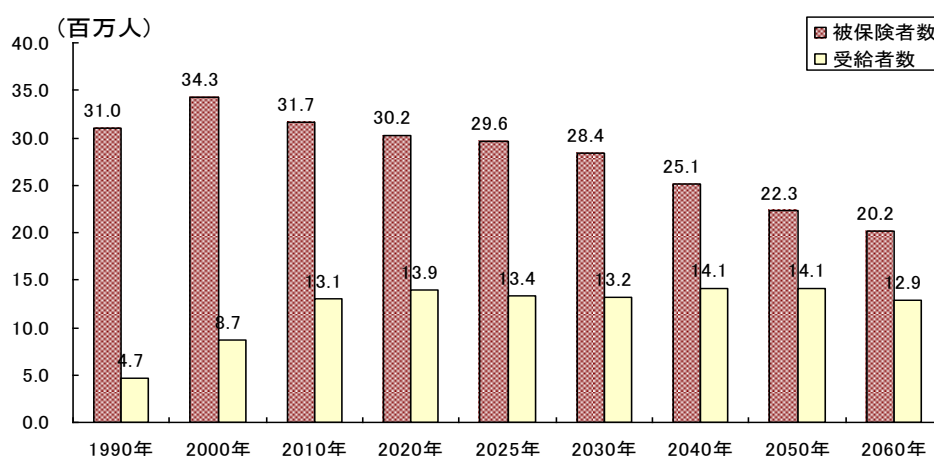
### 2.1 「65 歳までの就業継続」定着に向けて

#### －「雇用確保措置」の義務化とその普及

厚生労働省職業安定局が 2002 年に行った推計では、労働力人口全体は 2002 年の 6,689 万人から、2015 年には 6,600 万人に、さらに 2025 年には 6,300 万人へと減少し続けるという見通しが示された。うち 15~29 歳の労働力人口は 2002 年の 1,486 万人が 2025 年には 1,080 万人と 20 年ほどの間に約 400 万人減少していくと予想され、30~59 歳の労働力人口は 2002 年の 4,273 万人から 2025 年の 3,980 万人へと約 300 万人減ると推測された。一方、60 歳以上の労働力人口は、2002 年の 929 万人から 2015 年には 1,270 万人にまで増加し、その後 2025 年にかけて減少はするものの、より若い層の労働力人口ほどには減っていかないとされた。

少子高齢化の進行に伴う若・壮年労働力の減少は、社会保障制度、とりわけ公的年金制度を揺るがすことが懸念される。図3-1は厚生労働省が 2004 年に発表した、厚生年金保険の被保険者数と受給者数の長期見通しである。1990 年には被保険者

6.6 人で1人の受給者を支えていたが、現状の制度が続くと仮定した場合、2010 年になると被保険者 2.4 人で 1 人の受給者を支えざるをえなくなり、さらに 2030 年には 1 人の受給者を支える被保険者の数が 2.2 人と 1990 年の 3 分の 1 にまで減少する。こうした事態に対応するため、1994 年に老齢基礎年金部分の支給開始年齢を 2001 年から段階的に引き上げることが、2000 年には報酬比例部分（老齢厚生年金）の支給年齢を 2013 年から段階的に引き上げていくことがそれぞれ決まった。



資料出所：「厚生年金・国民年金2004年財政再計算結果」

図3-1 被保険者と受給者の見通し

以上のような公的年金制度の見直し、なかでも支給開始年齢の段階的な引き上げとともに、より高齢に至るまでの就業機会の確保が求められるようになった。ただ、日本のシニア労働者の求人倍率はより若い層に比べて著しく低いため、いったん退職してしまうと再就職が非常に困難である。そこで高齢者の就業機会の確保にあたって大きな役割を果たすと考えられたのが、シニア労働者がこれまで勤続してきた企業により長期にわたって雇用される、継続雇用の仕組みであった。

1994 年に高年齢者雇用安定法が改正された際、60 歳定年制が事業主の義務として規定され、平成 10 年（1998 年）4 月からは 60 歳よりも若い年齢を定年として定めることが法律違反となった。また同じく 1998 年 9 月に労働省（現・厚生労働省）が策定した「高年齢者等職業安定対策基本方針」では、向こう 10 年程度の間、原則として希望者全員が、その意欲・能力に応じて 65 歳まで働くことができる制度の普及を図ることが政策目標として打ち出された。

しかし 60 歳定年以降の雇用者の就業機会拡大はなかなか進展しなかった<sup>7</sup>。そこ

<sup>7</sup> 厚生労働省が 2004 年に実施した「高年齢者就業実態調査」によれば、定年制を定めている事業所のうち

で厚生労働省は2003年7月に、「今後の高齢者雇用対策に関する研究会報告」を取りまとめた。この報告を踏まえて高年齢者雇用安定法の改正案が準備され、2004年6月に国会で成立した。これにより、2006年4月から、段階的に引き上げられていく基礎年金部分の支給開始年齢(表3-1)までの雇用確保措置が企業に義務付けられることとなった。

表3-1 公的年金支給開始年齢引き上げのスケジュール

基礎年金部分		報酬比例部分	
2001年	61歳	2013年	61歳
2004年	62歳	2016年	62歳
2007年	63歳	2019年	63歳
2010年	64歳	2022年	64歳
2013年	65歳	2025年	65歳

注. 女性は上記のスケジュールから5年遅れて実施される

「雇用確保措置」とは、①定年の引き上げ、②継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入、③定年の廃止、のいずれかの措置を指す。継続雇用制度については、原則は希望者全員を対象とする制度の導入が求められるが、労使協定により、継続雇用制度の対象となる高年齢者についての基準を定め、この基準に基づく制度を導入した場合には、基準に該当しない従業員を対象としないことができるとされた<sup>8</sup>。

雇用確保措置の導入はその後も広がっていき、従業員を65歳まで雇用する体制・慣行は着実に日本の企業社会に定着していった。本章冒頭で記した通り、2019年時点では従業員31人以上の企業のほぼすべて(99.8%)が、65歳までの雇用確保措置を実施している。また、企業側の雇用体制の整備を受けて、雇用者側でも60歳定年以降、それまでの勤務先で継続して働くというケースが多数を占めるようになり、2019年の厚生労働省「高年齢者の雇用状況」によれば、2018年6月1日から2019年5月31日の1年間に、60歳定年企業で定年に到達した362,232人のうち、84.7%が継続雇用されている。

67.5%は定年後の継続雇用のための制度を設けていたものの、原則として希望者全員を継続雇用するという事業所は定年制を定めている事業所の15.7%にとどまっていた。

<sup>8</sup> 前述したように、継続雇用制度の対象者に関する基準が設定できるというこの制度は、2012年の法改正により廃止され、2025年3月末までの経過措置が実施されている。

## 2.2 「70 歳までの就業継続」に向けて

こうして 65 歳までの就業継続体制が定着していく中で、年金財政や将来的な人口減少を見ずえて、65 歳を超えての就業継続体制の確立が次の政策課題として浮上してきた。2016 年 6 月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」では、「人口が減少する中で我が国の成長力を確保していくためにも、高齢者の就業率を上げていくことが重要である」（内閣府（2016:9））として、①65 歳以降の継続雇用の延長や 65 歳以上への定年引上げを行う企業に対する支援の実施、②65 歳以降の雇用継続を促進するための企業に対する働きかけ、③優良事例の横展開、④高齢者雇用を支える改正雇用保険法の施行、⑤企業における再就職受入に対する支援、⑥高齢者の就労マッチング支援の強化などが、政策目標として掲げられた。

さらに、2019 年 6 月に内閣府が発表した『経済財政運営と改革の基本方針 2019』（「骨太の方針 2019」）においては、「70 歳までの就業機会の確保」という政策目標が明確に打ち出され、65 歳以降の雇用・就業のあり方や、目標実現に向けてのスケジュールが示された。

「骨太の方針 2019」では、「人生 100 年時代を迎え、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが必要である」として、そのためには「70 歳までの就業機会の確保を図りつつ、65 歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じた活躍のため、とりうる選択肢を広げる必要がある」と述べられている。そして、この「とりうる選択肢」として、①定年廃止、②70 歳までの定年延長、③継続雇用制度の導入（現行 65 歳までの制度と同様、子会社・関連会社での継続雇用を含む）、④他の企業（子会社・関連会社以外の企業）への再就職の実現、⑤個人とのフリーランス契約への資金提供、⑥個人の起業支援、⑦個人の社会貢献活動参加への資金提供、を想定しうるとしている（内閣府（2019:13））。

目標実現に向けたスケジュールとしては、「二段階の法制整備」（内閣府（2019:14））が示されている。まず第 1 段階の法制整備においては、法制度上、上記の①～⑦の選択肢を示した上で、70 歳までの就業機会確保の努力規定とする。さらに、必要があると認める場合は、厚生労働大臣が、事業主に対して、個社労使で計画を策定するよう求め、計画策定については履行確保を求める。これに続く第 2 段階の法制整備においては、現行の高年齢者雇用安定法で実施されているような、企業名公表による担保（いわゆる義務化）のための法改正を検討する。この際は、かつての立法例のように、「健康状態が良くない」、「出勤率が低い」などで労使が合意した場合について<sup>9</sup>、

---

<sup>9</sup> 2012 年の高年齢者雇用安定法改正において、継続雇用制度の対象者に関する基準が廃止された際に、民主党（当時）・自民党・公明党の 3 党共同修正により、「心身の故障のため業務の遂行に堪えない者等」を、継続雇

適用除外規定を設けることについても検討する。

実施時期については、「労働政策審議会における審議を経て、2020年の通常国会において、第一段階の法案提出を図る」（内閣府（2019:14））と言及されており、本章冒頭で述べた、本年2月閣議決定の高年齢者雇用安定法改正案が、これに該当する。

### 3. 65歳定年制企業の取り組みとシニア労働者をめぐる人事労務管理の展望

#### 3.1 「60歳定年制+ $\alpha$ 」の就業継続体制下における人事労務管理

ここまで記したように、70歳までの就業継続体制の確立を目指す政策が動き出し始めたこと、2025年には継続雇用制度に係る基準についての経過措置がなくなり、すべての企業が希望者全員を65歳まで雇わなければならないこと、さらには若年者を中心に人口減少の本格的な進行が見通せることなどから、2020年代には、多くの企業で65歳定年制への移行が進むものと考えられる。

そこで、65歳定年制企業の人事労務管理における特徴を、既存のアンケート調査の結果から検討していく。その特徴が、現在多くの企業で行われている「60歳定年制+ $\alpha$ 」の就業継続体制と、どのような異同があるのかを確認するために、労働政策研究・研修機構(JILPT)が2015年に実施したアンケート調査「高齢者の雇用に関する調査<sup>10</sup>」（以下、「JILPT2015年企業調査」と記載）の結果を基に、まずは60歳定年制企業における60歳以上のシニア労働者を対象とした人事労務管理の内容について概観する。

60歳台前半のシニア労働者の仕事内容について、JILPT2015年企業調査では、社内で最も多く見られるケースを尋ねている。調査に回答した60歳定年制の企業4,903社のうち、最も回答が多かったのは「定年前(60歳頃)と同じ仕事であるが、責任の重さが変わる」で、46.2%を占めた。この回答に該当する典型的なケースは、営業や経理、総務といった定年前と同様の業務を行いながら、課長や部長といった管理職からは外れるというケースであろう。

---

用制度においてどのように取り扱うかについては、厚生労働大臣の指針により規定する」旨が付け加えられた。これを受けて、2012年11月に、「高年齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針」が厚生労働省より公布され、企業が高齢者を継続雇用をしなくてもよい理由に該当するのは、「心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと等、就業規則に定める解雇事由又は退職事由」であることが示された。

<sup>10</sup> 農林漁業、鉱業、複合サービス業を除く、全国の従業員50人以上の民間企業20,000社を対象とし、2015年7月17日から7月31日にかけて実施した。6,187社(有効回答率30.9%)から回答を得ている。調査内容・結果の詳細については、田原・藤本・堀・張(2016)を参照のこと。

次いで回答が多かったのは「定年前(60歳頃)とまったく同じ仕事」で、60歳定年制を採用する企業の34.5%が回答した。「定年前(60歳頃)と一部異なる仕事」を定年後担当するケースが最も多いと答えた企業は9.5%、「定年前(60歳頃)とまったく異なる仕事」については回答企業が0.8%で、双方合わせても約10%と、60歳定年制を採用する企業全体から見るとごく少数にとどまっている。

雇用形態については、各企業でそれぞれの雇用形態に該当する60歳台前半社員の割合を尋ねており、回答のあった企業の平均値は、正社員が21.4%、嘱託・契約社員が65.8%、パート・アルバイト9.3%、グループ・関連会社等で継続雇用が1.4%となっている。「60歳定年制+ $\alpha$ 」の就業継続体制をとる企業においては、シニア労働者の大半が正社員以外の雇用形態で就業している。この点は別のデータからも確認することができ、JILPT2015年企業調査に回答した60歳定年制の企業4,903社のうち63.4%は、60歳台前半の正社員はいないと回答している。

賃金についてはどうか。JILPT2015年企業調査から、回答各社が60歳台前半のフルタイム勤務従業員に年間に支払う賃金を算出<sup>11</sup>し、外れ値を除去した<sup>12</sup>上で平均値を求めたところ、60歳定年制企業における平均賃金は、年322.2万円であった。また、60歳台前半の賃金が、60歳定年直前の賃金を100としたときにどのくらいにあたるかについて、各社の平均的な水準を答えてもらい、その平均値を算出してみると、60歳定年制の企業では70.9となる。

60歳定年制企業を全体として見ると、仕事の内容や就業時間は定年到達時と同じで、雇用形態は正社員から他の形態に移行し、賃金水準はかなりの程度低下するというのが、シニア労働者に対する一般的な人事労務管理の内容であると言えよう<sup>13</sup>。

### 3.2 65歳定年制企業の人事労務管理

では今後増加が予想される65歳定年企業は、シニア労働者のキャリアや処遇についてどのような取り組みを行うと考えられるか。シニア労働者の経験の活用や、これと関連を持つことが予想される処遇、あるいは彼らの就業継続に関して、現在一般的で

---

<sup>11</sup> アンケートにおいて各企業に尋ねた、①60代前半のフルタイム勤務・継続雇用者の平均的な年収(=給与+企業年金+公的給付)と、②①において会社から支払われる賃金・賞与が占めるおおよその割合、から算出した。

<sup>12</sup> 算出した平均的な給与額を対数変換し、変換後の値の第1四分位と第3四分位を活用して、外れ値とする範囲を設定した。この方法は、野呂・和田(2015)に依拠している。

<sup>13</sup> ただ、企業がシニア従業員に担当させている仕事内容によって、雇用形態や賃金の状況もかなり変わってくる。定年後も定年時と同じ仕事を担当させている企業では、正社員として働くシニア従業員の割合や継続雇用後の賃金水準が、定年後に仕事が変わったり、仕事は変わらなくても責任が変わったりする企業に比べて目立って高い。60歳定年制企業におけるシニア従業員を対象とした人事労務管理の企業間差異については、藤本(2017)参照のこと。

ある 60 歳定年企業との間に相違が認められるのか。

JILPT 企業調査に回答した企業の中には 840 社ほど、65 歳定年制を実施している企業がある。この 65 歳定年制を実施している企業群のシニア労働者に対する人事労務管理の傾向を確認し、60 歳定年制企業と比較していくこととしたい。

### 3.2.1 60 歳台前半の仕事と雇用形態

60 歳台前半のシニアに担当させる仕事について、社内で最も多く見られるケースを 65 歳定年制企業に尋ねると、60.3%は「定年前(60 歳頃)とまったく同じ仕事」と回答した(=無変化型)。「定年前(60 歳頃)と同じ仕事であるが、責任の重さが変わる」と回答した企業(=責任変化型)は 15.1%、「定年前(60 歳頃)と一部異なる仕事」または「定年前(60 歳頃)とまったく異なる仕事」と回答した企業(=業務変化型)は、6.7%である。

この回答結果を 60 歳定年制企業と比べると(表3-2)、無変化型の割合が約 26 ポイント高く、責任変化型の割合が 30 ポイント以上低い。65 歳定年企業の方が、60 歳定年企業に比べ、60 歳までと同様の働きぶりや、能力・経験の活用をシニア労働者に望む傾向が強いと見られる。

表3-2 60 歳台前半従業員の仕事-60 歳時点との比較

(単位:%)

	n	無変化型	責任変化型	業務変化型	無回答他
65歳定年制企業	841	60.3	15.1	6.7	18.0
60歳定年制企業	4903	34.5	46.2	10.3	9.0

資料出所:JILPT2015 年企業調査

60 歳台前半のシニア労働者を仕事に配置する際に考慮する点(表3-3)に着目すると、65 歳定年制企業と 60 歳定年制企業の意向の違いが、より明確となる。表3-3 によれば、「ノウハウの継承が円滑に進むようにすること」に考慮するという回答の割合が、60 歳定年企業において 2 倍近く高い。また、「慣れている仕事に継続して配置すること」と「本人の希望への配慮」も同様に、65 歳定年制企業と 60 歳定年制企業の回答率の差が大きく、かつ 60 歳定年制企業の回答率の方が高くなっている。

60 歳定年制企業では、60 歳定年を境に、シニア労働者の担当する仕事の責任や内容を変えるという企業が多数を占めるため、シニア労働者本人の希望や仕事に対する慣れ、あるいは技能・ノウハウの継承といった、シニア労働者個人の事情や会社全体の人材活用など、様々な事項を考慮する必要があるのではないかと考えられる。こ

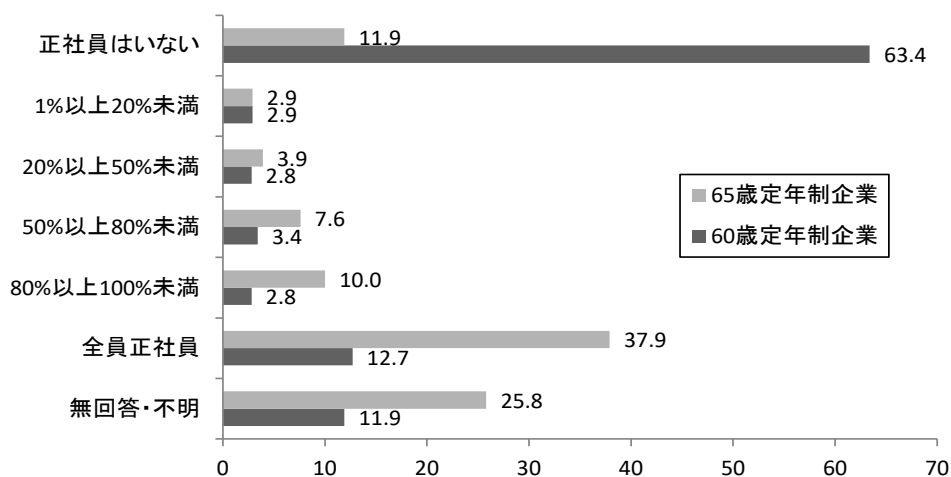
れに対し、65 歳定年制企業では、60 歳時と同じ仕事を担当させるという企業が多数を占めており、60 歳を境に配置転換を行うことが少ないため、様々な事項を考慮する傾向が 60 歳定年制企業に比べ弱くなるものと見られる。

表3-3 60 歳台前半従業員の仕事への配置にあたって考慮している点(複数回答)

(単位:%)

	n	本人の希望への配慮	慣れている仕事に継続して配置すること	肉体的な負担の少ない仕事に配置すること	設備や作業環境の改善	マニュアルや作業指示書の改善	労働力が不足している部署に優先的に配置すること	技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること	従業員が互いに気兼ねしないように配置すること	60歳以上の従業員を対象にした特別な健康診断の実施	管理職を経験した者の意識改革	特に配慮していることはない
65歳定年制企業	841	44.8	53.9	21.1	2.1	1.1	3.3	16.8	5.6	1.9	2.4	11.0
60歳定年制企業	4903	55.4	75.7	22.5	1.6	0.9	6.3	32.6	8.0	0.8	3.8	3.3

資料出所: JILPT2015 年企業調査



資料出所: JILPT2015 年企業調査

図3-2 60 歳台前半の従業員に占める正社員の割合

60 歳台前半のシニア労働者の雇用形態について、65 歳定年制企業において正社員として働くシニア労働者比率の平均は 70.9%、嘱託・契約社員比率平均が 12.6%、パート・アルバイト比率平均が 12.7%となっている。60 歳定年制企業のそれぞれの比率平均と比べると、正社員比率が 3 倍以上高く、嘱託・契約社員比率は 5 分の 1 以下で、60 歳定年制企業のシニア労働者の多くが嘱託・契約で働いているのに対し、65 歳定年制企業のシニア労働者の多くは正社員として働いていることがわかる。また、シニア労働者に占める正社員の比率別に構成比を算出してみると(図3-2)、65 歳定年制企業では「全員正社員」という回答が最も多く、4 割近くを占める。反面、60 歳



定年制企業では6割を超えていた「正社員はいない」という回答は、約1割にとどまっている。

### 3.2.2 60歳台前半の賃金と企業の賃金カーブ

65歳定年制企業で働くシニア従業員の賃金水準について、先に60歳定年制企業を対象として実施したのと同様の方法で算出してみた。65歳定年制企業の年間賃金の平均値は364.3万円で、60歳定年制企業の平均値(322.2万円)より、約40万円高い。

表3-4 フルタイム勤務・シニア労働者の60歳台前半での賃金水準：  
60歳直前を100としたときの水準

	n	水準別構成比(単位:%)					平均値
		60未満	60以上80未満	80以上100未満	100	101以上	
65歳定年制企業	519	4.3	19.5	25.3	49.5	1.3	87.8
60歳定年制企業	3671	14.7	53.2	23.0	8.7	0.3	70.9

資料出所:JILPT2015年企業調査

注.無回答・不明企業は除いて集計している。

60歳時点の賃金と比較した場合の水準はどうか。60歳直前の賃金を100とした場合の、65歳定年制企業に勤務するシニア労働者の平均的な水準について集計してみると、60歳定年制企業では80未満になるという企業が7割に達するのに対し、65歳定年制企業では4分の1程度にとどまる。反面、60歳定年企業では1割にも満たない「100(=60歳直前と賃金水準は変わらない)」という回答が、65歳定年制企業ではほぼ半数を占めている。60歳定年制企業では、定年後かなりの程度の賃金切り下げがあるのが一般的であるのとは対照的に、65歳定年制企業では60歳以降も賃金水準が維持されるか、小幅の切り下げにとどまる場合が大半であることがわかる。

表3-5は、シニア労働者の賃金に対する考え方について、65歳定年制企業・60歳定年制企業の回答結果をまとめたものである。60歳定年制企業では、回答の多い上位3項目は①定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい(57.0%)、②「高齢期だけでなく若年期も含めた全体としての賃金制度として考えるべき」(54.0%)、③「賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない」(36.4%)となる。一方、65歳定年制企業では、回答の最も多かった項目は60歳定年制企業と同じで回答率もほぼ同様であったが、2番目に回答が多かったのは「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」(51.2%)で、3番目に回答が多かったのが

「高齢期だけでなく若年期も含めた全体としての賃金制度として考えるべき」(51.0%)であった。「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」は、60歳定年制企業での回答率は30.8%にとどまる。

表3-5 シニア労働者の賃金に対する考え方:肯定的な回答の比率

		(単位:%)								
	n	高齢期だけでなく若年期も含めた全体としての賃金制度として考えるべき	定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい	賃金は仕事の対価なので、在職老齢年金があっても、賃金は下げるべきではない	賃金は仕事の対価なので、高年齢雇用継続給付があっても、賃金は下げるべきではない	定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない	会社は雇用確保のために再雇用するのだから、賃金が低下しても構わない	賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない	高年齢者の賃金は一律でも構わない	
65歳定年制企業	841	51.0	57.3	41.7	40.2	51.2	18.0	21.3	5.2	
60歳定年制企業	4903	54.0	57.0	30.1	29.3	30.8	30.5	36.4	9.7	

資料出所:JILPT2015年企業調査

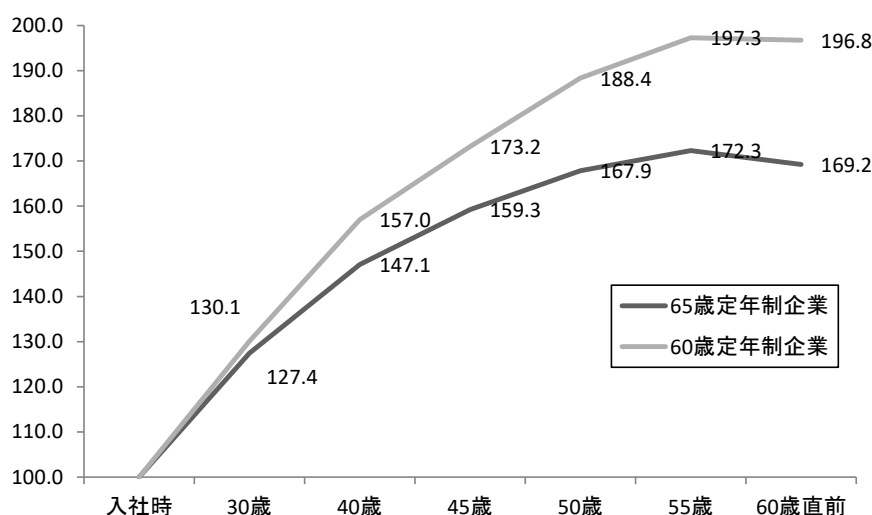
注.それぞれの考え方に対し「そう思う」、「ややそう思う」と答えた企業の比率を示している。

以上の回答結果から、65歳定年制企業は、賃金は仕事に対して支払われるもので、60歳に達したか否かといった点や、在職老齢年金・高年齢者雇用継続給付の支給によって、金額が左右されるべきではないと考える傾向が、60歳定年制企業に比べると強いことがうかがえる。また、シニア労働者の雇用確保や60歳に到達していない現役世代の賃金といった別の事項に配慮して、シニア労働者の賃金を引き下げることには賛成できないとする企業の割合が、60歳定年企業に比べると高い。こうした結果は、65歳定年制が今後広がっていくと、シニア労働者の賃金についても、仕事ぶりに見合う形で支払うという企業が増えていくことを示唆している。

シニア労働者の賃金管理において60歳定年制企業とは大きく異なる傾向を見せる65歳定年制企業は、その他の賃金管理の取り組みにおいても、60歳定年制企業とは違った特徴を見せるのだろうか。しかしながらJILPT2015年企業調査は、60~70歳台にかけての雇用者を対象とする企業の取り組みの把握を主な目的としているため、60歳に到達する前の従業員を対象とした人事労務管理についてはあまり多くのことを把握できていない。そこでここでは、把握できた情報の中から、60歳到達前の従業員全般を対象とした人事労務管理の特徴をある程度示していると思われる、賃金カーブ(年齢と給与の関係)に焦点をあてる。

JILPT2015年企業調査では、各企業の一般的な正社員の30歳以降の給与が、入社時の給与を100とした時にどの程度であるかを尋ねている。図3-3は、65歳定

年制企業と60歳定年制企業のそれぞれの年齢時点についての回答の平均値を算出し、グラフ化したものである。



資料出所: JILPT2015年企業調査

図3-3 賃金カーブ(入社時=100)

図3-3に示したように、65歳定年制企業の賃金カーブは、60歳定年制企業の賃金カーブと比べて、加齢による上昇が緩やかなものとなっている。65歳定年制企業は、総額人件費抑制のため従業員の加齢に伴う賃金上昇をより緩やかにしているか、あるいは同じ年齢層でも賃金に開きが出るような賃金管理を行っており、各年齢時点での指数が上がりにくい状況になっているものと考えられる。そのいずれにせよ、仕事の内容をより重視した処遇を行うという、60歳台前半のシニア労働者の処遇における考え方につながる。60歳台前半のシニア労働者に対し、仕事内容をより重視した処遇が可能になるのは、60歳到達までの賃金カーブに反映されているような賃金管理のあり方を踏まえているからだとも捉えることができる。

#### 4. シニア労働者の就業に対する満足度の分析

本節では、60歳台の個人を対象としたアンケート調査の分析を行い、その結果を基に、今後のシニア労働者をめぐる人事労務管理の中で、シニア労働者が働きがいを持って働くことが可能かどうか、可能にするためにはどのようなことが必要となるのかについて検討を行う。ここで用いるのは、労働政策研究・研修機構(JILPT)が2014年に

実施したアンケート調査「60代の雇用・生活調査<sup>14</sup>」（以下、「JILPT60代雇用・生活調査」と記載）である。

JILPT60代雇用・生活調査は、2014年6月時点の就業について尋ねている。この調査に回答した3,244人のうち、2014年6月に就業していたのは1,936人で、うち65歳までの就業継続体制の下で働いている60歳台前半のフルタイム勤務の雇用者は492人であった。本節ではこの492人を分析の対象とする。また、各自の働きがいに関連する尺度としては、「2014年6月の就業に関して、どの程度満足していますか」という質問に対する回答の結果を用いる。

60歳台前半のフルタイム雇用者の満足度を表3-6に示した。前節でみてきた60歳定年制企業と65歳定年制企業との、シニア労働者の仕事の配置と雇用形態における傾向を踏まえ、定年年齢または60歳到達時に仕事内容が変化したか否か<sup>15</sup>と、現在の勤務先における雇用形態（正社員・正社員以外）を分類軸にして4つの雇用者グループを作り、満足度に関する各回答者の回答を得点化した上で、グループの平均値を算出した。

表3-6 60歳台前半・フルタイム勤務雇用者の就業に対する満足度

	正社員	正社員以外
無変化型	3.28(130)	3.33(146)
変化型	3.41(51)	3.30(110)

資料出所：JILPT60代雇用・生活調査

注 1.働くことに関する満足度は、「あなたは(2014年)6月に行った仕事について、どの程度満足していますか」という質問に対する回答を得点化し、各グループの平均値を求めている。回答の得点化は、「大いに満足している」=5点、「やや満足している」=4点、「普通」=3点、「やや不満である」=2点、「不満である」=1点、という形で行っている。

2.表のカッコ内は各グループに該当し、満足度についての質問に回答した回答者の数である。

表3-6によれば、満足度の平均値はグループ間でさほど変わらない。正社員で仕事に変化がないというグループも目立って平均値が高いわけではなく、数字だけ見る

<sup>14</sup> この調査は2014年7~8月にかけて行われた。対象となる5,000人は住民基本台帳から層化二段階抽出している。有効回答者は3,244人(有効回収率64.9%)であった。調査内容や結果の詳細については、田原・鎌倉(2015)を参照のこと。

<sup>15</sup> JILPT60代雇用・生活調査における質問「定年年齢または60歳に到達した際、仕事の内容が変わりましたか」に対し、「全く変わっていない」と答えた回答者を「無変化型」、「全く別の業務分野の仕事に変わった」・「同じ分野の業務であるが、責任の重さが変わった」・「業務内容の一部が変わった」のいずれかを答えた回答者を「変化型」としている。

と最も低い。前節での分析で明らかになった65歳定年制企業の人事労務管理の傾向を踏まえると、今後65歳定年制企業が増加した際にはこのグループが増える可能性が高いのであるが、シニア労働者の立場からは、定年または60歳到達後に仕事内容が変わらずに正社員として働くことは、正社員以外の雇用形態で働くよりも負担が大きく、満足感が高くなるわけではないのかもしれない。

もう一つ、正社員×無変化型のフルタイム雇用者の満足度が他に比べてさほど高くはない理由は、正社員として変わらず働き続けているのに、それに対する報酬が低く抑えられているからかもしれない。そこで、正社員×無変化型のグループと、60歳定年制企業の下で多数を占める正社員以外で働く2つのグループを、さらに月収別のグループに分けて、満足度の平均値を算出してみた(表3-7)。同じ月収の階層で3つの雇用者グループを比べると、いずれの月収階層でも正社員×無変化型グループの満足度の平均値が最も低い。同レベルの賃金水準の下で働くとは仮定した場合には、正社員×無変化型のシニア労働者が、報われないという印象を最も抱きやすいことがこの結果からはうかがえる。

表3-7 月収階層別に見た60歳前半・フルタイム勤務雇用者の就業に対する満足度

	正社員×無変化	正社員以外×無変化	正社員以外×変化
10万以上20万未満	3.07(29)	3.18(66)	3.33(42)
20万以上30万未満	3.29(45)	3.40(47)	3.35(43)
30万円以上	3.54(39)	3.84(19)	3.67(15)

資料出所: JILPT60代雇用・生活調査

注. 数字は各グループに該当する回答者の満足度の平均値。算出方法は表3-6と同様。カッコ内は各グループに該当し、満足度についての質問に回答した回答者の数である。

シニア労働者の満足度に関する以上の分析結果は、シニア労働者の賃金水準を維持したまま60歳定年制から65歳定年制へ移行し、正社員として働くシニア労働者を増やした場合には、シニア労働者の就業に対する満足度が低下し、働きがいを感じられない事態につながる可能性が高いことを示唆する。そうした事態を招かないためには、正社員としての就業にふさわしい仕事にシニア労働者を配置し、その仕事に見合った賃金を支払うことができる体制を、60歳に到達する前の従業員の仕事・賃金の管理まで視野に入れた上で、構築していくことが必要となるだろう。

## 5. 結語

本章では、シニア労働者に対する企業の人事労務管理の内容を大きく左右してきた、高年齢者雇用安定法の改正を中心とする、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した。そして、この移行期であることや、人口減少の見通しが要因となって、今後は「60歳定年制+ $\alpha$ 」から「65歳定年制」への移行が進むという展望を示した。

この展望を踏まえた上で、シニア労働者に対する人事労務管理についての企業アンケート調査の結果を基に、65歳定年制企業の人事労務管理がどのようなものになりうるかについて検討した。現在65歳定年制を実施している企業のアンケート調査結果を分析し、60歳定年制企業と比較してみると、65歳定年制に移行する企業が増えた場合には、第一に正社員のまま60歳時点の仕事を継続して行うシニア労働者が増える、第二にシニア労働者の処遇については、当人がどのような仕事を担当しているかがより重視されるようになり、年金・高年齢者雇用継続給付の支給や60歳到達前の従業員の賃金などに配慮したシニア労働者の賃金切り下げは行われにくくなる、第三に60歳到達前の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、といった人事労務管理に関する見通しが得られた。

では、この見通しのようなシニア労働者に対する人事労務管理が広がった場合に、シニア労働者は働きがいを持って働くことができるのか。働きがいを得られるようにするには、どのような点に留意が必要なのか。その手掛かりを得るために、60歳台の個人を対象としたアンケート調査の分析を行った。その結果、60歳台前半のフルタイム勤務雇用者の中では、正社員かつ60歳時点または定年時点と仕事が変わらない雇用者の就業に対する満足度が、他の雇用者に比べて目立って高くはないことがわかった。さらに月収の状況も含めて分析してみると、正社員で仕事が変わらない雇用者は、仕事や責任に対して賃金を抑えられているという意識が正社員以外で働く雇用者に比べて強く、満足度が高まらないものと推測された。これらの分析結果から、今後増加が見込まれる65歳定年制の下でシニア労働者が働きがいを持って働くことができるようにするには、仕事への配置とその仕事に見合った賃金の支払いが重要であることが示唆された。

さて、本章を締めくくるにあたり、これまで確認・分析してきた内容を踏まえ、「65歳までの就業継続」から「70歳までの就業継続」への移行期において、個人、企業・組織、社会に求められるものについて考察していきたい。

65歳定年制の一層の普及に伴い、60歳台前半のシニア労働者において、正社員化や60歳以降も60歳までと同様の仕事を継続するという慣行、仕事の内容により重きを置いた処遇設定が広がるという見通しを示したが、これらは「65歳までの現役戦

力化」の流れと捉えることができるだろう。多くの企業が、65歳定年制の実施とともに従業員の65歳までの現役戦力化を進めた上で、「65歳定年制+ $\alpha$ 」という体制で、70歳までの就業継続という政策上の要請を実現するというのが、無理なく描ける未来像であるように思われる。

一方で、これまでよりも高齢の従業員を「現役戦力化」し、仕事内容に見合った賃金を支払おうとした場合、人件費負担の増大を懸念する企業は、賃金制度や賃金とリンクする昇進制度の年功的運用をできるだけ抑えようとするのが予想される。このことを従業員個人の側から言い換えると、能力を目に見える形で企業への貢献に変えるという意欲や実績がない従業員は、年齢や勤続年数が増えても、賃金・役職がこれまでのようには上がらないということになる。もちろん、賃金上昇や昇進だけが働くことの意義を左右するわけではないが、これらが働きがいや達成感、安心感をもたらすことも事実である。この先の「65歳定年制+ $\alpha$ 」という体制の下で、賃金上昇や昇進を実現しようとするならば、所属する企業・組織の求めるものを念頭に置きつつ、効果的な能力開発・キャリア形成を自身で模索し実行していくこと(いわゆる「キャリア自律<sup>16</sup>」を実現すること)が、これまで以上に個々の従業員に求められることとなるだろう。

もう一つ、これまでよりも高齢の従業員を「現役戦力化」されるということは、シニア労働者が無条件に正社員として働くことができたり、処遇が良くなったりするということの意味してはいない。正社員としての就業やより高い賃金は、あくまでの「現役戦力化」の要請に対応できるだけのシニア労働者にのみ用意されているものである。現在でも多くの企業に見られる、「65歳までの雇用機会確保」という政策上の要請に 대응することだけを目的とした、いわゆる「福祉的雇用」(今野(2014))に甘んじるシニア労働者には、これまでと変わらないそれ相応の処遇(60歳到達時から少なくとも3割程度は切り下げられた賃金、責任は軽いがやりがいは小さい仕事、正社員以外の雇用形態)が、用意され続けるものと思われる。シニア期に働きがいのある仕事に従事し、それなりの処遇を得るためには、企業・組織の側からの「現役戦力化」の要請に対応できるだけの気力や健康、さらにはシニア期に至っても「キャリア自律」の姿勢を持ち続けることが必要となるだろう。

以上で述べてきた従業員個人に求められる姿勢・行動は、性別を問わない。現在の女性シニア労働者の中には、結婚・出産で一度退職し、非正規雇用者として就業復帰して継続的に雇用されている労働者が多いと推測される(藤本(2019))。しかし、結婚・出産後も就業を継続する女性が増えていることから、今後は正社員としてシニア期を迎える女性雇用者が増加すると予想されるためである。

---

<sup>16</sup> 「キャリア自律」とは、「めまぐるしく変化する環境の中で、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、(個人の)生涯に渡るコミットメント」(花田・宮地・大木(2003))と定義される。

「70 歳までの就業継続」に向けた体制作りを求められることになる企業・組織は、遅かれ早かれ、従業員の 65 歳までの現役戦力化に向けて取組みを進めていかざるを得なくなるだろう。ただ、この取組みを円滑に進めていくため、あるいはシニア労働者も含め、組織内で働く人々が活躍できる環境をより整備していくために、検討し、実現を図るべき事項が、いくつかあるように思われる。

そうした事項としては、まず個人に求められる「キャリア自律」に対応する、能力開発・キャリア形成に対する支援を挙げることができる。もっともこの支援については、あくまで「キャリア自律」に対応し、かつ自社の経営上の取組みに貢献する形で検討・実施していけばよく、支援の対象を広げることに過度に注力する必要はないものとする。

また 65 歳までの現役戦力化に向けて、年齢・勤続と賃金とのリンクをできるだけ小さくする方向に賃金管理は進むと考えられるが、この方向を促進するために、「進学・進級主義」的な昇進管理の見直しを検討してもよいのではないかと思われる。「進学・進級主義的な昇進管理の見直し」とは、学校の進学・進級の様に一度昇格・昇進したらまずは元に戻ることはないという昇進のあり方を、その時々の子会社の経営状況や直面する課題などに合わせて柔軟化することを意味する。この「柔軟化」には、昇進・昇格とともに当然、降職・降格も柔軟に実施できることも含まれており、管理職→非管理職→管理職といったキャリア展開が可能となるようにする。

さらには、「競争力の再構築」という意味でのダイバーシティ・マネジメント(尾崎(2017))である、性別・年齢にとられない「適材適所」とそれに見合った処遇も、企業・組織において実現に向けて検討していくべき事項であろう。

働く個人や企業・組織に求められるものを検討していくと、社会(政策)に求めるべきものも浮かび上がってくる。働く個人に、より自主的・自律的な能力開発・キャリア形成が求められるのならば、社会(政策)には、自主的・自律的な能力開発・キャリア形成を支援し、進めやすくするための取組みや環境の整備が求められよう。例として、現在、在職者の能力開発に対する主要な支援策として設けられている、厚生労働省所管の「教育訓練給付制度」の拡充や使い勝手の改善などを挙げることができる。日本の能力開発・キャリア形成支援政策は、厚生労働省が所管するものが大半で、目標を完全雇用の実現に置き、対象としては離職者・求職者が中心となってきたが、今後は完全雇用の実現に資する施策よりも、在職者の職業生活の充実や人材競争力・産業競争力への向上に資する施策の充実に、より力が入られるべきである。

個々の労働者が、自主的・自律的に能力開発やキャリア形成を進めることに徒労感を持たないよう、スキル・キャリア形成の「セーフティネット」も必要だろう。この「セーフティネット」の例として挙げることができるのは、ミドルエイジ層・シニア層の労働者でもスキルや経験を活かせる場を他企業・他組織に求めることが容易にできるよう整備された、転職市場である。こうした転職市場の形成・運営や、あるいは労働者の自主的・自



律的な能力開発・キャリア形成の支援に注力する民間人材サービス企業への支援も、今後必要性が増すと思われる。

《参考文献》

- 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.
- 尾崎俊哉(2017)『ダイバーシティ・マネジメント入門～経営戦略としての多様性』,ナカニシヤ出版.
- 厚生労働省(2004)『高年齢者就業実態調査』.
- 厚生労働省『高年齢者の雇用状況』(各年版).
- 厚生労働省『就労条件総合調査』(各年版).
- 田原孝明・鎌倉哲史(2015)『60代の雇用・生活調査』(JILPT 調査シリーズ 135)、労働政策研究・研修機構.
- 田原孝明・藤本真・堀春彦・張俊超(2016)『高年齢者の雇用に関する調査(企業調査)』(JILPT 調査シリーズ 163)、労働政策研究・研修機構.
- 内閣府(2016)「ニッポン一億総活躍プラン」.
- 内閣府(2019)『経済財政運営と改革の基本方針 2019』(「骨太の方針 2019」).
- 野呂竜夫・和田かず美(2015)「統計実務におけるレンジチェックのための外れ値検出方法」,『統計研究彙報』第 72 号.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子(2003)「キャリア自律の新展開」,『一橋ビジネスレビュー』51 巻 1 号.
- 藤本真(2017)「60代前半継続雇用者の企業における役割と人事労務管理」,田原孝明・今野浩一郎ほか『人口減少社会における高齢者雇用』,労働政策研究・研修機構,第 2 章.
- 藤本真(2019)「中小企業セクターで働くシニア就業者」,『日本政策金融公庫論集』44 号.



## 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材受け入れ政策への提言～

守屋貴司

### 本章のメッセージ

本章では、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後に、主に、ホワイトカラーの外国人材に焦点を当てて分析・解明を行う。

外国人ブルーカラー労働者の受入政策について、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。また、新たにスタートした特定技能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がある。

外国人ホワイトカラー労働者（留学生や IT 人材等）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 IT 企業事例を紹介し、IT 開発部門の英語公用語化等による IT 外国人材の受け入れを提案した。また、海外からの直接的な外国人材の採用については、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た。

以上から、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ている。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も求められる。他方、外国人材のブルーカラーについては、日本の重層構造的な下請け構造の中、多くの外国人材が下請け中小企業の労働力として日本経済を下支えしており、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）に掲げられる適正な雇用（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、国籍を問わず実現していくことが大切である。

## 1. はじめに

まず、近年の日本の外国人雇用の状況と変化について見ることにしたい<sup>17</sup>。

厚生労働省によれば、2018年10月末、日本の外国人労働者数は、146万463人となり、前年同期比18万1,793人増となり、前年同期比14.2%の増加となっている。また、2019年10月末、日本の外国人労働者数は、前年同期比13.6%増加となり165万8,804人となり、過去最高を更新している。外国人労働者を雇用する事業所数は2018年10月末、21万6,348カ所であったのが、2019年10月末には24万2,608カ所となり、前年同期比12.1%となり過去最高となっている。

外国人労働者数及び外国人労働者の雇用する事業所数は、2007年に外国人雇用の届出が義務化されて以降、過去最高を更新するものである。

日本の外国人労働者を国籍別で見ると、2019年10月末、中国が41万8,327人（外国人労働者数全体の25.2%）となり、第1位である。次いで、ベトナムで40万1,326人（同24.2%）、第2位となっている。そして、フィリピンで17万9,685人（同10.8%）、第3位となっている。対前年伸び率で見ると、第1位、ベトナム（26.7%）、第2位、インドネシア（23.4%）、第3位、ネパール（12.5%）となっている。

在留資格別で見ると、「専門的・技術的分野の在留資格」の労働者数が32万9,034人であり、前年同期比5万2,264人増加している。技能実習は、38万3,978人であり、「専門的・技術的分野の在留資格」の労働者数を上回り、24.5%となっている。

深刻な人手不足の中、外国人労働者が急速に増大しており、言語、文化、慣習、考え方などが多様な外国人労働者を日本企業がどのように、採用し、職場に定着させ、育成して戦力化していくにはどのような対応が求められているのか、また、それが、日本型雇用にいかなる変化を与えるのかについて分析を行うことにしたい。

また、日本政府においても、外国人政策・在留資格区分において、スキル区分が不明確である。特に、ロースキルとミドルスキルが不鮮明となっている。日本において2019年4月からスタートした特定技能は、ロースキルか、ミドルスキルであるのかは定かではない。

そのため、本章では、日本の外国人のロースキル、ミドルスキル、ハイスکیلについて便宜的に下記のように区分している。

---

<sup>17</sup> 外国人労働者数に関しては、厚生労働省発表による。

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_09109.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09109.html) (2020年2月1日閲覧)。日本における外国人労働者に関する研究としては、和泉(2019)を参照。

ロースキル……ブルーカラー労働者（高卒以下）

ミドルスキル、ハイスکیل……ホワイトカラー労働者、管理職、経営者（大卒以上）

その上で、これら2つのタイプの労働力のうち、本研究会の主題となる日本型雇用システムや人事管理と深く関わるのは、ミドルからハイスکیلの労働者である。

そこで、本章では、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後に、主に、日本型雇用と関係の深いホワイトカラーの外国人材に焦点を当てて分析・解明を行うことにしたい。

それゆえ、本章の研究目的は、第一に、日本のロースキル部門の外国人材の変化を概観し、今後のあるべき外国人労働者受け入れ政策やその労務・人事管理について紹介・考察することと、第二に、特に、日本企業のハイスکیل・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材に適した採用・配置・キャリア開発・昇進等のより最適な施策の解明とその日本型雇用の未来への含意を明らかにすることにある。ここでは、特に、日本のハイスکیل・ミドルスキルの外国人材として、外国人留学生（国際学生）、技術・人文知識・国際業務分野の在留資格を有する外国人材などを研究対象として、分析を行うことにしたい。第三に、外国人材を獲得する上で、海外で直接的に採用を行う新たな手法についても明らかにすることにしたい。

また、本章の中心的な研究対象である日本企業へのハイスکیل・ミドルスキルの外国人材の分析視角としては、実際、ハイスکیل・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材が、日本型雇用に「あわせる側面」と日本企業が、採用・配置・キャリア開発・昇進等について、ハイスکیل・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材に「あわせる側面」がある。この両方の側面の「最適点」を探ることを、本章のひとつの分析視角とすることにしたい。

ハイスکیل・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材が、日本型雇用「あわせる側面」は、個人の異文化理解・異文化適応の側面であり、日本企業が、採用・配置・キャリア開発・昇進等について、ハイスکیل・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材に「あわせる側面」は、人事制度・企業風土などを改革する組織改革の側面を有している。その両側面の分析を行うことは、日本型雇用の未来への有益な含意を導くものであると考えられる。また、本章の調査方法としては、既存の先行研究・調査研究の整理・分析とオリジナルな定性的調査の紹介・分析に基づき行うことにしたい。

## 2. 外国人ブルーカラー労働者の実態と転換

### 2.1 日系定住外国人・技能実習生などの実態と問題点

まず、日系定住外国人の日本の企業の活用問題について見ることにしたい。

1990年に「出入国管理及び難民認定法」が改正され、日系人の子孫等に対する在留資格が認められることとなった。これによって、ブラジルやペルーなどに移民した日系人の子孫の日本への入国が急増し、主として、人手不足に悩む愛知県、静岡県や群馬県等の中小製造企業に雇用されることとなった。2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災の影響で日系定住外国人は一時的に減少したものの、日本の景気回復に伴い、2017年10月末では45万9,132人に及んでいる。政府は、2014年3月に「日系定住外国人施策の推進について」を策定し、日本語取得のための職業訓練等を実施するなどの就労・生活支援を行うことを決定している（小池（2018））。

日本の企業では、今後、旧来の日系定住外国人を生産現場の基盤を支えるロースキル人材から積極的に管理職へ登用し、企業を支える中核人材に育成していくことが重要である。それを通して、ブラジルと日本をつなぐブリッジ人材として活用するなどの工夫が必要であろう（古沢（2013））。

次に外国人技能実習制度について見ることにしたい。日本の外国人技能実習制度は、18歳以上の外国人を日本に受け入れ、日本での外国人の技能実習を通して、産業上の技術、技能、知識を習得させ、帰国後、本国で、その技術、技能、知識を活用してもらうことを通して国際貢献を行うための制度である。しかし、本制度は、前述したように、日系定住外国人とは異なる形での単純作業労働者の受け入れルートとして機能してきた（相（2013））。研修生・技能実習生を雇用している企業の大多数は、労働力不足に悩む中小企業である。

一昨年（2018年）の国会で話題となったように、外国人技能実習生が、2018年で、9,052人が失踪している。また、最低賃金以下の不適正事案の急増や在留資格の取り消しも急増している。それだけに、今後の課題としては、住居施設の充実、日本語教育、適正な賃金支払い及び適正な労働時間管理などに加え、期間限定の家族の呼び寄せ制度などの総合的施策が大切である。また、外国人技能実習制度は、改正され、外国人技能実習機構が創設され、新たに、技能実習3号（5年）が作られている。とはいえ、技能実習生を受け入れる企業において、3年から5年で、熟練形成をしても、帰国させなければならない点が、人材育成における大きな足枷ともなっている点がある。また、世界基準の人権の観点から言えば、3年から5年に亘って、妻子の帯同なく単身生活を強いたりすることには大きな問題がある（守屋（2019））。それと同時に、外国人

技能実習制度において、送り出し国の斡旋機関が技能実習生に多額の借金を負わせることが大きな問題である。かつ、その送り出し斡旋機関と日本の受け入れ監理団体・受け入れ企業が結びついて複雑な構造を呈する事例もあり、当然、それは大きな問題であり、日本政府は、その点を改善する必要がある（田中（2019））。

さらに、外国人技能実習の受け入れ国の多様化が進んでおり、インドネシア等のイスラム国からの受け入れにおいては、ハラフードや礼拝などの問題も考慮すべき課題でもある。これまで、イスラムのハラフードや礼拝などのイスラム教徒の多文化対応は、留学生やインバウンド対応で論じられてきたが、今後は、外国人技能実習生などの受け入れにおいても論じる必要がある（仙石・永田（2019））。

また、日本的経営との議論とは離れるが、日本の農業における外国人技能実習生の活用も大きな問題をはらんでいる。農業分野における外国人技能実習生の受け入れは、拡大し続けている。外国人技能実習制度は人材育成を目的としているにも関わらず、実質的に見れば、地方の最低賃金に根差した農業分野の労働力の確保のために活用されており、外国人技能実習制度の労働が日本の農業を支えるという実態となっている（宮入（2016））。

外国人技能実習生の受け入れの人事施策的な課題としては、①外国人技能実習生の家賃補助、②生活アドバイザーの設置、③技能実習生の渡航費補助、④受け入れ地域と受け入れ企業の供給国での PR、⑤受け入れ企業の日本人社員のダイバーシティ教育と異文化理解教育などを挙げることができよう（飯牟禮（2019））。

そして、国や地方自治体の役割として、技能実習の受け入れ先である中小企業や農業事業者等への e ラーニングなどを活用した日本語学習の機会の提供やそれらの中小企業や農業事業を営む経営者やその下での日本人向けの e ラーニングによる教育機会の提供も大きな課題である。

## 2.2 特定技能の誕生・展開と課題

また、2019 年より、在留新資格として「特定技能」が創設されることとなった。特定技能は、特定技能1号、特定技能2号がある。特定技能1号では、「相当程度の知識または経験」を持つ人で、生活に支障のない程度の日本語能力が必要、最長5年、家族の帯同不可としている。そして、特定技能2号では、「熟練した技能」を持つと認定された人で、1号より高度な日本語能力が必要、定期的に審査を受けて更新、永住が可能、家族の帯同可能とされている。

この新たな在留資格での受け入れ予定数は、2018 年、介護（5 万人）、ビルクリーニング（3 万 7 千人）、素形材産業（2 万 1,500 人）、産業機械製造業（5,250 人）、電気・電子情報関連産業（4,700 人）、建設（4 万人）、造船・船舶工業（1 万 3,000

人)、自動車整備(7,000人)、航空(2,200人)、宿泊(2万2,000人)、農業(3万6,500人)、漁業(9,000人)、飲食料品 製造業(3万4,000人)、外食産業(5万3,000人)となっている。括弧の中の数値は、受け入れ見込みの今後5年間の最大数値としているが、介護、ビルクリーニング、宿泊、造船・船舶工業、農業、外食産業、飲食料品 製造業などの人材不足産業が多数の受け入れを予定されていた。

しかし、2019年4月の特定技能の施行後、計画とは異なり、特定技能での外国人労働者の受け入れは予想通りには全く進んでいない。その理由としては、第一に、技能実習制度では転職の自由はないが、特定技能では転職の自由が認められているため、中小企業経営者が模様眺めで、特定技能の受け入れに踏み切れない側面がある。特に、すでに、外国人技能実習制度が認められている産業業種ではその傾向が高い。第二に、特定技能を受け入れるにあたって課されているハードルの高さがある。第三に、特定技能の在留資格を獲得するために、学習と資格試験の受験とパスするための費用の問題がある。第四に、海外の送り出し機関が、メリットが少ないために特定技能に対して消極的である点がある。このような理由から特定技能ではなく、監理団体やその傘下の中小企業の外国人技能実習生を増員したり、新たに受け入れようという動きが、2019年には見られた。これに対して、外国人技能実習制度を有しない外食産業では特定技能の受け入れには、業界を挙げて、積極的に対応を行いつつある。

上記のような課題に対応するためには、日本政府による外国人技能実習から特定技能へのスムーズな切り替え制度の構築とその切り替えを世界に向けても合理的に説明できる「制度設計」が大切である。

特定技能制度の今後の課題としては、経営者団体・関係部局等を通じた企業への特定技能の理解の促進、外国人材と企業の人材マッチング、外国人材への生活・在留資格・法令への多言語対応による周知徹底、地域での日本語教育の充実など多岐に及んでいる。

### 3. ホワイトカラー外国人材の採用と定着

ブルーカラーの外国人労働者を見てきたが、次に、本研究会の主題でもある日本型雇用システムや人事管理と深く関わるミドルからハイスキルの外国人材の採用・定着問題について見ることにしたい。

#### 3.1 外国人留学生の採用と定着

株式会社ディスコキャリアリサーチが2018年12月に実施した「外国人留学生/



高度外国人材の採用に関する企業調査<sup>18</sup>の結果から日本企業の外国人留学生（国際学生）の日本企業の採用状況と採用動機について見ることにしたい。本調査は、調査対象を全国の主要企業 23,582 社とし 2018 年 12 月 10 日から 19 日の間で、インターネット調査法により実施されたものである。回答社数は、732 社である。

本調査では、外国人留学生を採用する目的を文理別に質問を行っている。「優秀な人材を確保するため」が、文系で、72.6%、理系で、82.1%となっている。外国人留学生の求める資質としては、1位が「日本語の能力」で、文系が 57.7%、理系が 57.4%、2位が「コミュニケーション能力」で、文系が 53.6%、理系が 51.2%となっている。日本企業が優秀な外国人材でかつ日本語で高いコミュニケーション能力を有する人材を求めていると言える。

また、同調査においても、外国人留学生採用の課題として、「社内の受け入れ体制が未整備」が 47.6%と高いものの、外国人材の受け入れへの取り組みに関しては、「いずれも実施しておらず、実施する予定もない」が 39%と高い。また、外国人留学生の採用課題としても、「日本語コミュニケーション能力を有する人材が少ない」が 38.6%と高く、かつ、受け入れ体制を整えていない日本企業が多いが、取り組みをしている数少ない日本企業の受け入れとしては、「外国人社員の日本語コミュニケーション能力の研修」が 16.1%と高くなっている。

また、株式会社マイナビ（本社：東京都千代田区）は、国内企業を対象に 2019 年卒採用の内定状況と、2020 年卒の採用などを調査した「2019 年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」の結果を発表している（3,013 社回答）<sup>19</sup>。

外国人労働者の受け入れ拡大についてこの間、様々な場で、議論されているが、2019 年卒採用で「外国人留学生を採用した（する予定）」と回答したのは、同調査回答企業全体の 11.7%であった。また「採用活動はしたが、採用できなかった」企業は 7.0%だった。ただし、2020 年卒の予定では「採用する予定」が 10.7%、「検討中」が 28.8%となり、企業側の採用意欲が見える結果となっている。

重要なポイントは、「採用をしていない（または予定がない）」企業にその理由を聞いたところ、「日本語能力（24.7%）」や「ビザなどの手続きが困難（14.6%）」よりも、「外国人が活躍できる環境が整っていない（43.2%）」や「現場の受け入れ体制が整っていない（43.8%）」といった、企業の内部要因が大きな比率を占めており、従来型の雇用管理の転換が求められていることが示唆されている。

---

<sup>18</sup> 株式会社ディスコキャリアスリサーチ「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」（2018 年 12 月）[[https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global\\_kigyouchosa\\_201812.pdf](https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global_kigyouchosa_201812.pdf)]（最終閲覧日：2020 年 1 月 31 日）。

<sup>19</sup> 「2019 年卒マイナビ企業内定状況調査」[http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei\\_2019\\_r.pdf](http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei_2019_r.pdf)（最終閲覧日、2020 年 2 月 25 日）

では、どのように、従来型の雇用を転換すべきかについて、厚生労働省の委託調査から見ることにしたい。2017年(平成29年)9月から10月に、全国の10,277社に勤務する高度外国人材及び人事担当者(高度外国人材:1,416人、人事担当者:2,330人)を対象に行われた厚生労働省委託「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」によれば、雇用管理改善すべき事項としては、下記の10の点が挙げられている。

「③キャリアアップできる環境になっているか」というスキルアップの機会の提供、「⑩仕事の内容の明確化(ジョブディスクリプション整備)」では能力要件を「見える化」することが重要であり、「⑧能力・業績に応じた報酬」では人事評価の基準の透明性、公平性が求められている。「④ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ」と「⑦ICTの活用など業務の効率化」からは、働き方改革を経て、国籍・性別・年齢に係わらず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ことを示している。

- ①自身の専門性を生かせる部門への配置・異動
- ②メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度
- ③キャリアアップできる環境になっているか
- ④ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ
- ⑤英語などでも働ける就労環境の整備
- ⑥昇給のための基準の明確化
- ⑦ICTの活用など業務の効率化
- ⑧能力・業績に応じた報酬
- ⑨テレワークなどの柔軟な働き方
- ⑩仕事の内容の明確化(ジョブディスクリプション整備)

## 3.2 IT 外国人材と日本企業とのマッチングの課題と現状

### 3.2.1 日本企業のIT 外国人材のニーズと課題

次に、筆者が、調査設計段階から関与した調査である厚生労働省委託調査「高度IT 外国人材に対するマッチング支援の在り方の検討(外国人雇用対策に関する実態調査):三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社担当(2018年実施:2019年4月公表)」からIT 外国人材と日本企業の人材マッチングの課題について見ることにしたい<sup>20</sup>。

<sup>20</sup> 厚生労働省委託調査「高度IT 外国人材に対するマッチング支援の在り方の検討(外国人雇用対策に関する

企業アンケートでは、2018年に、規模と業種で層化し4,000社を抽出し、郵送調査を行い、676社の回収(回収率16.9%)を得た。うちIT人材の採用ニーズがある会社が323社(48.4%)あり、海外IT人材の採用に関心がある会社が26%であった。そのうち、海外IT人材の採用に関心がある企業84社中、主な業種が情報通信業(以下、IT業)である企業が約7割を占めているものの、製造業(18.1%)など非IT業も約3割を占めている。このことは、海外IT人材への採用関心が、非情報通信業の製造業にも広がりつつあることを示している。この結果からも、日本の企業において、IT外国人材へのニーズが確かにあることが確認できる。

企業アンケート調査によれば、「海外IT人材の採用に関心がある企業」の92.9%、「支援があれば採用したい企業」の90.9%は、海外IT人材の採用経験を持っており、海外採用に関心のある企業はこれまでの経験企業であることを示している。とはいえ、残り約1割の企業は採用経験を有していないとしており、挑戦的に、海外IT人材採用に意欲を示す企業も現れ始めている。そして、「(支援がなくても海外IT人材について)採用に関心がある」企業は、海外IT人材がすでにいる企業より多いことを示している。また、「支援があれば採用したい」という企業では、海外IT人材が「過去にいたが今はいない」という、海外IT人材を定着させられなかった企業の割合が高くなっている点も特徴的である。

本調査では、幅広い分野の日本の企業において、海外のIT人材に対する採用ニーズが広がりつつある反面、これまでに採用経験がなかったり、採用したことはあるが定着していないなど、海外IT人材についての採用・活用のノウハウや知識が不足している企業も、今日、海外IT人材の採用に関心を持つようになってきている実態が明らかにされている。

また、海外IT人材を活用していく上での課題としては、海外IT人材が実際にいる日本の企業では「日本語能力」が最も大きな課題とされている。これに対して、採用できていない企業では「募集・採用方法が分からない」ことが、過去にいたが今はいない企業では「定着率が低い」ことが、最も大きな課題として挙げられている。

### 3.2.2 事例に見るIT外国人材の採用と活用のポイント

次に、筆者独自のヒアリング調査から日本のITベンチャーとIT外国人材の新たな人材マッチングの可能性と課題について見ることにしたい。ここでは、日本企業の現在のニーズである日本語ニーズに合わせるのではなく、世界言語である英語ベースでの採用・活用の重要性について提起することにしたい。そこで、筆者独自のヒアリング

---

実態調査)：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社担当(2018年実施：2019年4月公表)参照。

調査から IT ベンチャー企業の IT 外国人材の世界言語である英語ベースでの採用・活用について、紹介することとしたい。紹介する企業は、HENNGE 株式会社（法人向け SaaS(Software as a Service)サービスの提供、本社：東京・渋谷）である<sup>21</sup>。

HENNGE は、1996 年に創業された会社で、ベンチャー企業のイメージが社風から強いが、20 年以上の社歴を有する企業である。社員数は、約 130 名で、中小企業というより中堅企業とも言えよう。

同社の外国人材採用は、とてもユニークで参考になるものである。採用募集は、IT トップ大学の WEB サイトに掲載したり、海外大学の就職活動イベントに、直接、乗り込み行っている。同社では、人事の採用担当として、インドネシア人女性を登用し、このインドネシア人女性を中心としたチームが採用を世界展開している。

海外大学の就職活動イベントで関心を抱いてくれた IT 外国人材に対しては、日本での6週間から8週間のインターンシップを呼びかけ、希望する人材には、IT 関連能力を測るコーディングテストに加え、レジュメとカバーレター（書類を送付する際に必ず同封する「添え状」の事）及びリモート面接による選考を実施後、日本に招聘している。日本でのこの6週間から8週間にわたるインターンシップの旅費、滞在費は、すべて、同社が負担している。IT 外国人材にとっては、同社の負担で、日本、そして、インターンシップの地である渋谷を楽しむことに大きなメリットがある。例えば、欧米の IT 外国人材にとっては、アニメなどを通して憧れる日本に行くことが可能となるし、インドネシアなどの IT 外国人材では、日本の豊かさへの憧れもある。同社では、このインターンシップを通して、IT スキル、英語能力のみならず、日本的な「人」型の働き方への適応を見て、採用の正否を決めている。そして、IT 外国人材も、インターンシップを通して、ともに、働く IT 外国人材の先輩社員などからも話を聞いて、同社に入るかを判断していると言う。このインターンシップには、2018 年には約 3,000 人も最先端な知識を有する IT 外国人材の学生が応募している。

このような特徴的なインターンシップを通して、同社は、優れた IT 外国人材を獲得している。現在、外国人材比率は 21%であり、5人に1人が外国人材となっている。外国人材の国籍は、アメリカ、中国、タイなど 20 カ国近くに及んでいる。

同社は、2014 年から社内の英語化方針を発表し、2016 年から英語の公用語化を本格始動させている。去年の同社の TOEIC の平均は、700 点となっている。この社内英語公用語化によって、英語でしか入手できない最新 IT 技術を原文で理解して、自社サービスに対応することや国籍を越えた IT 開発をフラットな組織で展開できるなど様々な同社が抱えてきた壁を越えることができたと言う。社内の英語公用語化によってミスコミュニケーションが減ったと言う。

---

<sup>21</sup> 本事例に関しては、守屋（2020）pp.104-106 を引用・修正したものである。詳しくは、同書を参照頂きたい。

英語公用語化と IT 外国人材活用における課題としては、就業規則などの会社ルールや、パワハラ防止研修コンテンツのバイリンガル対応があったと言う。日本企業の会社ルールは、やはり日本の雇用慣行や日本文化を反映しており、それを 20 カ国ほどの外国人材に理解できるようにすることは工夫が必要なことが想定される。解決が難しそうな問題は、健康保険組合の情報などの社外から提供される福利厚生関連情報である。情報のすべてが日本語であり、今後、社外コンテンツを含めた英語対応をどのように進めて行くかの検討が必要となっている。

社内の英語公用語化で、様々な国の IT 外国人材にとって、言語的不自由さはないが、会社をでると、日本はまだまだ日本語表記が多く、日本語ができないと生活が不自由であるため、無料で、日本語の講師を招いたり、英語で話せる産業医と契約している。

報酬は、IT 外国人材に対して、引き抜かれないように、シリコンバレーの相場とあまりにかけ離れないような報酬額を考慮し、満足を与えている。IT 外国人材に対しては、日本的に様々な仕事を体験してもらうことで、母国のジョブ型の働き方では得られない満足を与えられるように工夫している。同社の IT 開発部門には多様な外国人材が所属するが、営業部門は、顧客である日本企業対応のために日本人材に占められている。同社の報酬は IT 開発部門の外国人材はシリコンバレーの相場とかけ離れていない形で設定され、営業などの日本人材は、日本ベースの同業他社ベースとなっている。

また、ラーニングに関しては、英語のスコアを上げ、日本人社員の英語公用語化の促進のために、英語学習を積極的に推進している。

同社では、開発はオープンソースでフラットな組織で、上下の関係もなく展開している。それだけに、IT 外国人材からマネジメントをしたいと思う人が出現しにくい点も課題である。それと同時に、セールスは、数字を達成するためにも、お客様のニーズを充足するといった仕事の最適化の意味でも、ピラミッド組織になりやすい傾向がある。

先行調査では、IT 外国人材と日本企業との人材マッチングの課題としては、外国人材の日本語レベルが大きな課題となっている。これに対して、日本の IT ベンチャー企業では、英語公用語化を通して、日本語の壁を乗り越えると同時に、英語を公用語化することで、世界標準での IT 競争を乗り越えている。世界で闘うための同社の取り組みからの含意は、日本 IT 企業が開発部門の英語公用語化を進める上でのヒントを列挙することができる。

\*英語公用語化プラス IT スキルの重要性

\*就業規則などの会社ルールや、パワハラ防止研修コンテンツのバイリンガル対応

\*報酬の世界水準への引き上げの重要性

\*ジョブ型にこだわらない「人型雇用」に良さを発揮する展開

などである。

## 4. 海外からの直接的な日本への外国人材の採用と新たなる可能性

### 4.1 海外における外国人材仲介大手企業の実態と課題

不足する優秀な外国人材を日本国内で、日本の大学に留学してきた外国人留学生を採用することには、様々な点において限界がある。それゆえ、本節では、海外からの直接的な日本への外国人材の採用と新たなるその可能性について論じることにした。

そこで、まず、海外において直接的に優秀な外国人材と日本企業を仲介する日本の人材企業について、紹介・分析を行うことにしたい<sup>22</sup>。

日本の大手人材仲介企業は、多くの現地人材に対して海外就職を斡旋する現地企業と組み、優秀な外国人材を求める日本企業を海外につれてゆき、海外で大手仲介企業の斡旋で、それら日本企業が、外国人材の面接を行い採用を決定するというスタイルをとっている。日本の大手人材仲介企業は、一人あたりの就職内定につき、成功報酬を、日本企業から受け取るというスタイルをとっている。そのため、大手の人材仲介企業では、できるだけ多くの優秀な海外人材が、日本企業と面接を行い、内定が得られる人数を多くすることに注力することとなる。その結果、海外における日本企業のジョブフェアなどの告知やPRや面接会場の確保など、海外人材を集めることと、外国人材を求める日本企業を集めることに注力し、パイを大きくすることで日本企業が集めた優秀な外国人材の内定人数をできるだけ多くすることで、獲得する成功報酬を大きくする傾向がある。この傾向は、IT 外国人材の場合も同様であり、IT 外国人材の仲介は、エンジニアなどよりも、成功報酬が高い傾向となっている。大手人材仲介企業のこの外国人材の仲介事業の問題点は、優秀な外国人材に対して、日本の就職スタイルや日本のビジネスマナー等の特殊性を教えることなく、マッチング数を上げることで、内定数を上げることを目指すため、日本での入社後、トラブルが生じやすいことが想定される。

この問題点を克服するために、個別の日本企業が対応しようとしても、海外において企業知名度の低い大企業・中堅企業やベンチャー企業などは、その知名度の低さから人材仲介企業に依存せざるをえないということとなっている。

そこで、本節では、次に、そのような問題点を独自のビジネスモデルで克服し、新たな韓国人学生採用プラットフォームを提供している関西発ベンチャー企業である株式会

---

<sup>22</sup> 本節に関しては、2019年8月7日のピーウェルの役員に対するヒアリング調査に基づき記述されている。

社ビーウェルの事例を、筆者のオリジナル調査から紹介・分析を行うことにしたい<sup>23</sup>。

## 4.2 事例に見る海外人材と国内企業のマッチングのポイント

株式会社ビーウェルは、大阪を拠点に、大学生向けのマーケティング・プロモーション事業や就活スクールを展開してきたが、2017年から試行的に、韓国において優秀な韓国人材採用プラットフォーム事業を展開し、2019年から本格化させている。具体的には、100%子会社である現地法人の株式会社ビーウェルコリアを設立している。

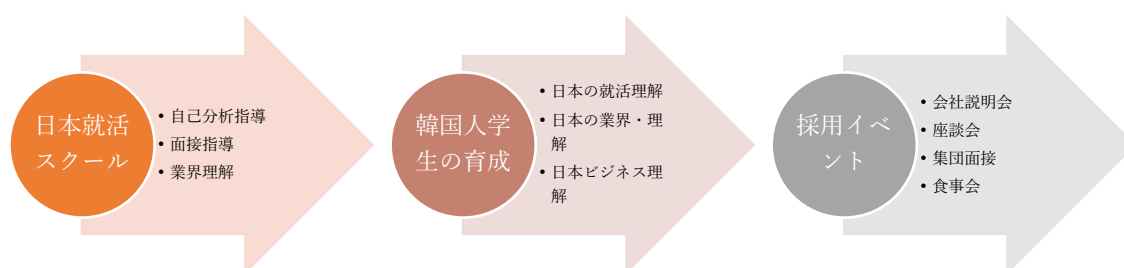


図4-1 株式会社ビーウェルの優秀な韓国人材採用プラットフォーム事業

株式会社ビーウェルでは、韓国において、日本企業への就職を希望する就活フリースペース（日本就職スクール「KOREC」）を展開し、定期的に、日本企業の就職講座を展開することで、日本企業にマッチした面接対策、エントリーシート指導、自己分析からキャリアプラン、業界理解などの指導を行い、韓国人の優秀な人材と日本の企業とのミスマッチの防止と内定率の向上を図っている点が大きな特徴である。また、ビーウェルの仲介を経て日本企業で働いている先輩社員の講演会などのキャリア支援講座も提供している。

2018年から2019年にかけて、株式会社ビーウェルでは、「学生40名から50名、企業5社から6社」の小規模モデルとして、毎月、就活イベントを韓国で開催している。この就活イベントでは、「会社説明→座談会→面接→懇談会」を1日完結型のイベントの中で行い、優秀な韓国人材と日本企業の相互理解を促進し、相互のより丁寧な了解の上の内定を大切にしている。特に、イベントの夜には、食事会を催し、韓国人材と日本企業サイドのフランクな交流を図っている点も大きな特徴である。また、同イベントに参加する日本企業には、必ず採用決定権を持つ社長・役員イベント参加を促しており、この点も、1日完結型イベントで内定まで進める秘訣でもある。

<sup>23</sup> 本事例に関しては、守屋(2020) pp.106-108を引用・修正したものである。詳しくは、同書を参照されたい。

韓国では、K-MOVEといった送り出し政策によって、仲介企業にも助成金が支払われると同時に、韓国の大学卒の就職率は、公表 67%であり、就職氷河期ともいえる。そのような背景もあり、株式会社ビーウェルのイベント参加学生のレベルは、日本語能力検定 N2以上が、97.5%、TOEIC800 点以上が 61.5%となっている。

株式会社ビーウェルでは、IT 人材を含む優秀な韓国人材と日本の大企業・中小企業・ベンチャー企業のマッチングを積極的に図ることで、ハイスペックな人材の確保、グローバル化への対応、異なった視点からの発想できる人材層の拡充など日本企業の「内なる国際化」を進めている。同社は、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取り組むプラットフォーム・ビジネスモデルであり、今後の日本企業の「内なる国際化」を推進するうえで参考となるモデルである。

同社の1日完結型イベントで、参加企業は、3名から4名程度の内定者を獲得している。日本に比して、韓国の同社のイベントでは、理系人材が多いことも特徴でもある。韓国の国内の就活の特徴でもあるが、スペックの高い一部の優秀な学生のみが、大企業に就職できる特徴があり、日本の就活のように、その潜在能力に目を向けて採用するスタイルをとっていない。それだけに、韓国国内には、IT 高度外国人材をはじめ優れた頭脳・潜在能力を有する人材が多数眠っており、人材危機時代の日本企業にとっては、重要な労働市場であるといえよう。

## 5. おすびー新しい胎動とその可能性と課題ー

### 5.1 外国人材の採用・配置・キャリア開発・昇進等とその日本型雇用の

#### 未来へのインパクト

ミドルスキル・ハイススキル人材は、外国人と若い日本人の間では、キャリア意識に大きな違いはなく、満足のできるキャリア形成ができるような制度設計を、日本型雇用には強く求めていると言えよう。それと同時に、人生 100 年時代において、外国人材であっても、日本の若い人材に対しても、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を、日本企業が提供することが求められている。また、それは、同時に、日本企業にとって、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も求められている。外国人材に対しては、今、多くの日本企業では、日本型の「人型」雇用（メンバーシップ型雇用）に合わせているが、上記のキャリア形成、ロールモデルの提示、スキルアップなどにおいて、ジェネラリストのキャリア形成には限界があるため、外国人材に合わせた「ジョブ型」雇用も試みが出てきている。とはいえ、外国人材にとっては、キャリア形成やそのロール



モデル、スキルアップ、昇進に違和感を感じる点については可能な範囲で合わせてもらう工夫を行う必要がある。

外国人材からの日本型雇用への含意は、コア職務を中心として、様々な職務を経験もし、コア職務の経験価値を上げるといった日本型の「ジョブ型」の職務配置やキャリア形成への転換が求められてくることを示唆している。

IT 外国人材の活用では、ある部門の英語公用語化、分社化しての子会社の英語公用語化とその子会社の外国人材による経営も考える必要が出てきているかもしれない。その場合、英語部門と日本語部門、分社化した英語部門・外国人材経営会社と親会社をつなぐブリッジ人材の育成、共通の理念、風土の形成などが重要である。ただ、いくら部門や分社化された組織に外国人材を迎えても、一歩外に出れば、日本社会であり、その点は、外国人材に日本社会に合わせてもらう工夫が必要である。

また、本章では、海外からの直接的な日本への外国人材の採用と新たなるその可能性について、オリジナルヒアリング調査から論じることができた。海外に出た外国人材の獲得とその外国人材の日本への誘導においても、留学などの日本体験がない人材であればあるほど、日本へ誘導し、就労してもらうためには、前述したような外国人材向けの人事制度改革が必要である。またこれも前述したように、外国人材の方は、日本企業に採用されるために、日本語の学習を始め、日本語の採用スタイルに適應する必要がある。反面、日本企業は、日本での外国人材の就労において、しっかりと外国人材に人事制度などを合わせなければ、せっかく、海外にまで出て、採用した人材を失うことになる。

## 5.2 外国人政策の新しい胎動とその可能性と課題

ロースキルの日系定住外国人、外国人技能実習生、特定技能の方々は、多く日本の重層構造的な下請け構造の中、下請け中小企業の労働力として、日本経済を支えているとも言える。それだけに、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）に掲げられる適正な雇用（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（外国人、日本人とも）を実現していくことが大切であろう。

第2節で述べたように、ロースキルの日系定住外国人、外国人技能実習生、特定技能の諸制度は、まさにつぎはぎ的なものとなっており、多くの矛盾を抱えている。それだけに、国として外国人労働者に対する一貫した施策を講じることができる法制化の整備や移民局の設置などとそれを支える体制整備が必要である。そして、受け入れ企業において外国人の適正な雇用管理がしっかり行われる制度設計も必須である。

また、外国人技能実習生にとっても、特定技能の外国人材も、日本で養った技能や日本語能力の「見える化」を行い、技能+日本語能力+5S（整理・整頓・清掃・清潔・

験)などの日本的ビジネススキルについて国が公的資格認定を行うことも大切であろう。

そして、外国人技能実習制度では、監理団体が外国人技能実習生の受け入れ先の技能実習の実施機関である中小企業や農業事業者などと一体化しているケースもある。受け入れ先における「技能実習」という名の労働を管理する受け入れ先の中小企業や農業事業者等とそれを取り締り、指導を行う監理団体が、事実上、一体化してしまっていることは、大きな問題とも言える。それだけに、監理団体の独立性を担保し、技能実習の実施団体と監理団体との正しい関係を構築するために、国からの改善命令・指導と受け入れ先の中小企業や農業事業者の育成・指導が非常に重要でもある。その点の育成・指導も国や地方自治体に大きく期待される役割であろう。また、監理団体や、外国人技能実習生の受け入れ先である中小企業や農業事業者の4段階レベルの格付けは政府が行い、優良な監理団体・技能実習実施団体と、問題を抱えるものが明確に区別できるようにすべきであろう(早川(2015))。

また、本章では、便宜的に、ロースキル人材とミドルスキル・ハイスキル人材に分けることとしたが、日本政府ではその点の線引きが不明確であり、その点の、明確な線引きに基づく外国人受け入れ政策の整合性のある展開も求められている(野村(2015))。

#### 《参考文献》

- 浅野慎一編著(2007)『増補版 日本で学ぶアジア系外国人—研修生・技能実習生・留学生・就学生の生活と文化変容—』大学教育出版。
- 相后正(2013)「日本労働市場における外国人労働者問題と労働政策」『近畿大学商学論集』第13巻第1号, pp61-91.
- 古沢昌之(2013)『「日系人」活用戦略—ブラジル事業展開における「バウンダリースパナー」としての可能性』白桃書房。
- 福岡昌子・趙康英(2013)『三重大学国際交流センター紀要』第8号, pp19-38.
- 飯牟禮克年(2019)「秋田県における外国人技能実習生受け入れへの課題と提言—秋田県とベトナムでの現地調査を踏まえて—」『国際教養大学アジア地域研究連携機構研究紀要』第9号, pp41-53.
- 仙石祐・永田浩一(2019)「信州大学におけるムスリム留学生—その現状と彼らの抱える困難、そして大学への提言—」『信州大学総合人間科学』13巻, pp.40-50.
- 郡司正人・荒川創大・オ川智宏(2008)『外国人留学生の採用に関する調査』労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.42.
- 郡司正人・荒川創大(2009)『日系企業における留学生の就労に関する調査』労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.57.

- 早川智津子(2015)「外国人労働をめぐる法政策の展開と今後の課題」『日本労働研究雑誌』No. 662.
- 小池拓也(2018)「我が国における外国人労働者の現況と中小企業における外国人雇用の方向性について」『中小企業支援研究』VoI.5.
- 厚生労働省(2018)「『外国人雇用状況』の届け出状況」.
- 厚生労働省(2019)「『外国人雇用状況』の届け出状況」.
- 厚生労働省委託(2017)「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」.
- 高宅茂(2016)『高度人材ポイント制』日本加除出版株式会社.
- 黄震中・浦坂純子(2014)「中国人大学生が抱く企業イメージと就業意識(1)ー現地大学生と在日留学生との比較からー」『評論・社会科学』第111号, pp.187-224.
- 宮城徹・中井洋子(2017)「異文化適応の構造モデルから見た外国人社員の職場での適応ー理科系ベトナム人元留学生の事例からー」『東京外国語大学留学生日本語教育センター論集 (Bulletin of Japanese Language Center for International Students)』第43巻, pp.81-96.
- 宮入隆(2016)「北海道農業における外国人技能実習生の受入状況の変化と課題: 制度改正を目前に控えた 2016 年までの分析結果」『開発論集』101, pp.117-143.
- 守屋貴司(2014)「タレントマネジメント論に関する一考察」『立命館経営学』第53巻第2号, pp.23-38.
- 守屋貴司(2016)「日本における「グローバル人材」育成論議と「外国人高度人材」受け入れ問題」『社会政策』.
- 守屋貴司(2014)「日本企業の外国人留学生の採用管理への提言」『21世紀ひょうご』16, pp.28-39.
- 守屋貴司(2012)「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』No.623, pp.29-36.
- 守屋貴司(2012)「日本企業の留学生の外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』No.623, pp.29-37.
- 守屋貴司(2018)「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌』No.696, pp.30-39.
- 守屋貴司(2019)「日本の中小における『働き方改革』の現状と課題」『商工金融』2019年4月号.
- 守屋貴司(2020)『人材危機時代の日本の「グローバル人材」育成とタレントマネジメントー見捨てられる「日本・日本企業」への処方箋』晃洋書房.

中村良二・渡邊博頭(2013)『留学生の就職活動』労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.112.

野村敦子(2015)「外国人材の活用に向け求められる制度の再構築—海外事例にみる外国人政策の視点—」『JRI レビュー』 Vol.6, No.25.

田中史郎(2019)「外国人労働者問題を考える視点—移民政策の変遷と外国人労働者—」『人文社会科学論叢』29号.

和泉徹彦(2019)「日本における外国人労働者に関する研究の動向と展開」『嘉悦大学研究論集』第62巻第1号, pp.23-37.

Moriya.T(2013), Research on the Employment of Foreigners such as Foreign Students in Japanese Companies (In Commemoration of Prof. Osamu NAGASHIMA and Prof. Kaname YOSHIDA) 『立命館経営学』第51巻5号.

(WEB)

株式会社ディスコキャリアスリサーチ「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」(2018年12月) [https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global\\_kigyouchosa\\_201812.pdf](https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global_kigyouchosa_201812.pdf) (最終閲覧日:2020年1月31日)

株式会社マイナビ「2019年卒マイナビ企業内定状況調査」(2018年11月) [http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei\\_2019\\_r.pdf](http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei_2019_r.pdf) (最終閲覧日:2020年2月25日).

## 第5章 技術と雇用～技術革新時代の幸福な働き方～

中山 明

### 本章のメッセージ

ここでは、技術革新・進歩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について述べる。

#### 【要約】

- ① 第3次産業革命において、日本では米国のような明瞭な「二極化（低所得層と高所得層）」現象は示していないことがわかった。この違いは、日本型雇用慣行（メンバーシップ型、長期人材育成、解雇規制など）によるものと考えられる。
- ② 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。
- ③ 第4次産業革命では短期的には、日本型雇用慣行により、正規雇用者への影響は小さいが、非正規雇用者への影響は甚大となる。中長期的には、日本企業内には正規雇用者のルーティンタスクが多く残されており、急激な失業が発生するリスクは大きいと考えられる。技術革新時代にあった日本型雇用システムの創出が必要である。
- ④ 新技術・システムの設計開発や普及に関する人材など、新たな雇用が創出される。新たな情報技術の利活用で、時間的・空間的な制約にとらわれない働き方を実現することができる。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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 雇用システムは社会の中に組み込まれているので、「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なければ、改革はできない。

## 1. はじめに

近年、雇用を取り巻く環境が急激に変化している。少子高齢化による労働者人口の減少、経済のグローバル化、シニア・外国人・女性・障がい者の活用、非正規雇用の増大および AI(人工知能)を中心とする技術革新とそれに伴うデジタル経済への移行などが主な変化として挙げられる。本章では、特に AI を中心とする技術革新に焦点を絞り、技術革新が雇用に及ぼす影響を考察し、今後の技術革新時代における幸福な働き方とはどのような働き方なのか、また、それを実現するために必要な指針を、個人、企業および社会の3つの観点から考える。

## 2. 技術革新の雇用に及ぼす影響

本節では、技術革新の雇用に及ぼす影響について述べる。最初に雇用を含めた社会経済活動に大きな影響を及ぼす産業革命および汎用技術について簡単に説明する。その後、第3次産業革命の雇用に及ぼす影響に関して、これまでの研究者の考察を中心に示すこととする。

### 2.1 産業革命と汎用技術

これまでの第1次産業革命から現在進行中である第4次産業革命について、簡単に概要を説明する。第1次から第4次までの産業革命について簡単に整理すると、以下のようになる(図5-1参照)。

第1次産業革命:18世紀半ばから19世紀

蒸気機関による動力源の刷新、蒸気船・鉄道などの交通革命  
綿織物の製造工程の技術革新

第2次産業革命:1870年から1914年

内燃機関(自動車)、電球、化学、電気、鉄鋼、石油

第3次産業革命:1980年代~

コンピュータ、ICTによる生産自動化、効率化、インターネット

第4次産業革命:2010年代後半~

ロボット、AI、ビッグデータ、IoT、量子コンピュータ、生物学、自動運転など

ここで、進行中である第4次産業革命について詳述する。第4次産業革命の主要なものとして、①IoT、②ロボット、③AI(含むビッグデータ)、④デジタル経済などが挙げられる。以下、それぞれについて簡単に述べる。

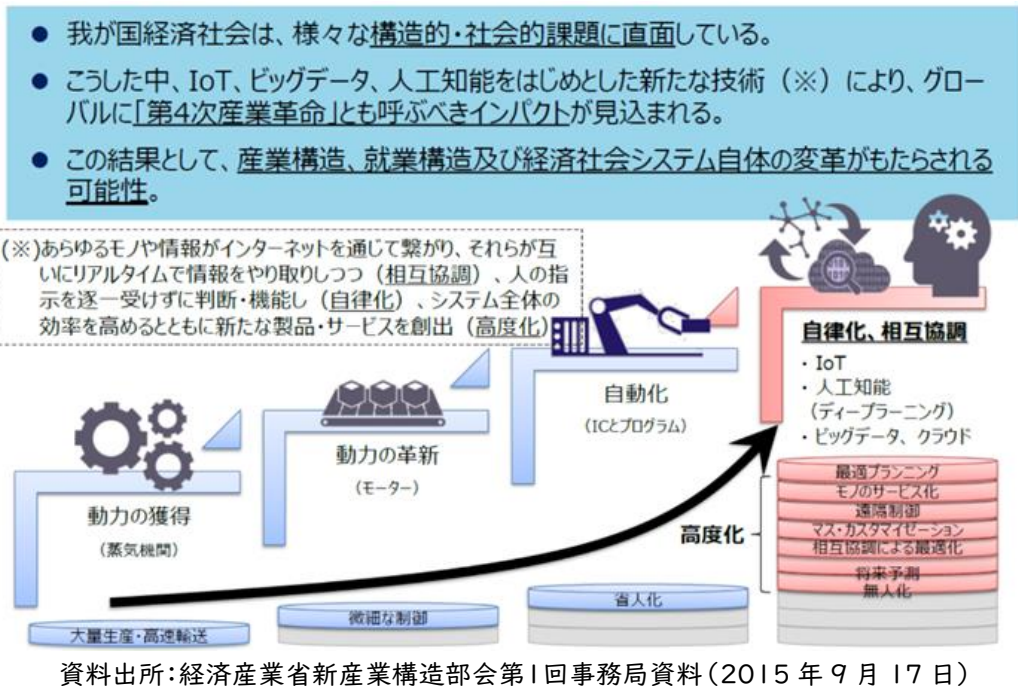


図 5-1 産業革命の進展

① IoT

IoT (Internet of Things) とは、あらゆるモノがネットワークにつながる技術革新。IoT 技術によって、家電から社会インフラを含めたあらゆるモノがインターネットを通じてつながり、さまざまなモノの自動制御や相互制御を実現することができる。

② ロボット

ロボットの定義は「センサー、知能・制御系、駆動系の3つの要素技術を有する知能化した機械システム」である。これまで、産業用ロボット(人の作業の代替)、無人システム(危険作業の代替)および日常生活支援(家事・介護支援)に活用されてきたが、今後、自律化(自ら学習・行動)、情報端末化、ネットワーク化が進むと考えられる。

③ AI(含むビッグデータ)

1956年にダートマス会議においてジョン・マッカーシーにより、初めて提唱された。人工知能に関しては、現在、第3次の人工知能ブームの最中である。人工知能の定義は、未だ、専門家の間でも定まっていないのが現状である。人工知能の研究としては、1つは、人間の知能そのものを持つ機械を作ろうという立場、もう1つは、人間が知能を使ってすることを機械にさせようという立場で、多くは後者の立場で行われている。

④ デジタル経済

一般的には、情報通信技術 (ICT) によって生み出される経済現象を指していて、インターネットビジネスやデータ関連サービスなども含まれる。AI や IoT などの技術は、デジタル経済のさらなる進展を促すものと考えられる。

一般的に、社会活動全般を大きく変革するような一大技術を汎用技術（GPT：General Purpose Technology）と呼ぶ。表5-1にこれまでの人類史上の主な汎用技術の一覧を示す。

表5-1 汎用技術（GPT）一覧

No.	GPT	時期	分類	No.	GPT	時期	分類
1	植物の栽培	紀元前 9000～8000年	プロセス	13	鉄道	19世紀半ば	プロダクト
2	動物の家畜化	紀元前 8500～7500年	プロセス	14	鋼製汽船	19世紀半ば	プロダクト
3	鉱石の精錬	紀元前 8000～7000年	プロセス	15	内燃機関	19世紀終わり	プロダクト
4	車輪	紀元前 4000～3000年	プロダクト	16	電気	19世紀末頃	プロダクト
5	筆記	紀元前 3400～3200年	プロセス	17	自動車	20世紀	プロダクト
4	青銅	紀元前 2800年	プロダクト	18	飛行機	20世紀	プロダクト
7	鉄	紀元前 1200年	プロダクト	19	大量生産	20世紀	組織
8	水車	中世初期	プロダクト	20	コンピュータ	20世紀	プロダクト
9	3本マストの帆船	15世紀	プロダクト	21	リーン生産方式	20世紀	組織
10	印刷	16世紀	プロセス	22	インターネット	20世紀	プロダクト
11	蒸気機関	18世紀末 19世紀初頭	プロダクト	23	バイオテクノロジー	20世紀	プロセス
12	工場	18世紀末 19世紀初頭	組織	24	ナノテクノロジー	21世紀	プロセス

資料出所：総務省平成 27 年（2015 年）版情報通信白書

GPT の特徴は社会・産業に大きな影響を及ぼすが、革新的であるほど技術の萌芽期においては、仕事や企業組織・行動に大きな変化を迫るため、仕事のやり方、企業組織などの変化が追従できず、生産性の低下など既存システムとの摩擦を生じる。その後、GPT に適合したシステムが構築されることにより、生産性が向上すると考えられている（図5-2、図5-3参照）。

#### 汎用技術（GPT）としての第4次産業革命

- 第4次産業革命（IoT、人工知能等）は、過去の電力化やIT化と同じく、汎用技術（GPT：General Purpose Technology）であると言われている。
- 汎用技術は、産業全般にわたって大きな影響を及ぼすが、導入後の一定期間は、既存の仕事の仕方や企業行動に大きな変化を迫ることから、生産性をかえって下げ、その後、大きな生産性上昇効果をもたらすと言われている。

GPTの特徴		
	一般的特徴	第4次産業革命の特徴
①影響する範囲	あらゆる産業に影響を及ぼす	モビリティ、ヘルスケア、金融、エンターテインメントなど広範囲の産業に影響を及ぼす
②性能の改善	性能が改善し続ける	データ量の拡大に伴い、人工知能の性能が向上し続ける
③生産性への影響	業務プロセスに根本的な見直しを迫るため、導入後の一定期間は生産性を下げ、その後大きな生産性上昇をもたらす	仕事の仕方や企業組織のあり方に大きな影響を及ぼす

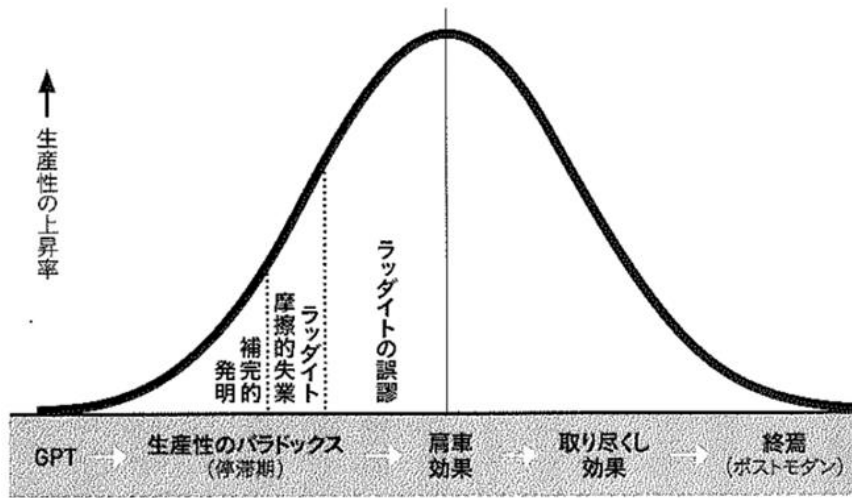
(参考) Brynjolfsson et al. (2017), Jovanovic and Rousseau(2005)

8

資料出所：関西経済連合会労働政策委員会講演会資料（2019年7月9日）

図5-2 汎用技術（GPT）としての第4次産業革命

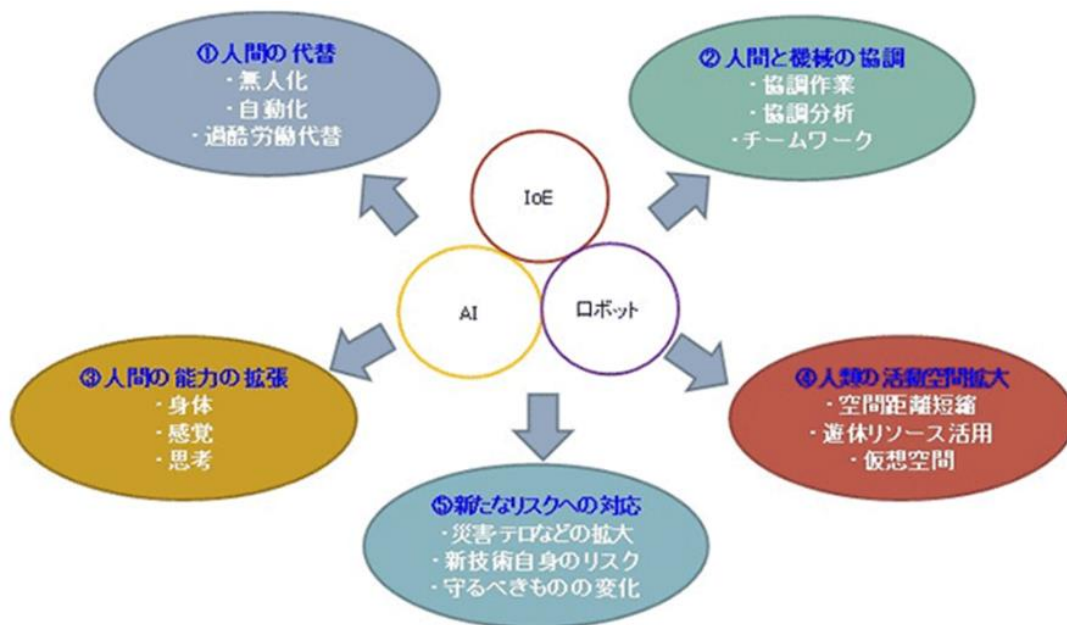




資料出所:海老原(2018)

図5-3 GPTのライフサイクル<sup>1)</sup>

特に、第4次産業革命においては、技術の進展が過去の産業革命時よりも早いため、既存システムとの摩擦も大きく、雇用に対してより大きな影響を及ぼすものと考えられる。第4次産業革命が社会に及ぼす影響を図5-4に示す。



資料出所: <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/i6sdu600000126vj-img/MTR20170516-1.png>

図5-4 第4次産業革命が社会に及ぼす影響

19世紀の産業革命時には、技術進歩により導入された工場機械が熟練労働者の雇用を奪ったとして機械を打ち壊す「ラッタイド運動」が生じたが、ケインズにより「技術失業」と呼ばれた失業は深刻化しなかった。技術進歩は生産性の向上を通して経済成長をもたらし、新たな雇用を創出した。このことから多くの経済学者は、技術失業は短期的なものにすぎないと指摘してきた。

しかしながら、1980年代以降のIT化(第3次産業革命)はITを利活用できる高スキル労働者への需要増加と、ITを利活用できない低スキル労働者への需要減少をもたらした。その結果、低スキル労働者が賃金の安い労働へ移動することにより、賃金(所得)の格差拡大が深刻化したと指摘されている。さらに今後は第4次産業革命による人工知能(AI)やロボットの普及が進むことにより、これまで以上に労働者の雇用が機械に代替されるとの指摘が多くなされている。技術進歩のマクロ的影響は失業増加や格差拡大といった負の側面と生産性向上、経済成長や雇用創出といった正の側面があり、いずれの影響が強く生じるかは、不透明である。

技術革新が雇用に及ぼす効果には、技術が人間の労働を補完する「補完効果」、人間に代替する「代替効果」、新たな雇用を生み出す「創出効果」が考えられ、それぞれの効果の大小関係で、これからの社会の様相も大きく変容するであろう。

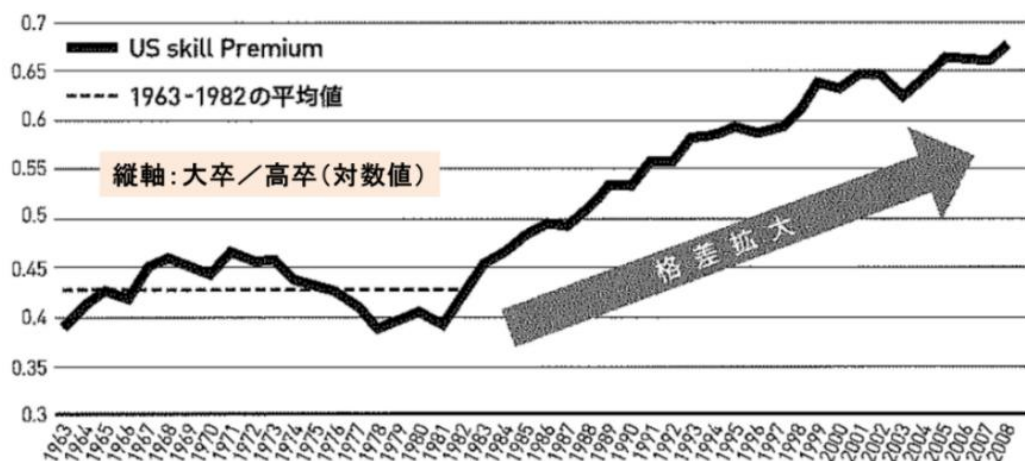
本章の主眼は第4次産業革命が雇用に及ぼす影響を考察することであるが、その前に過去の産業革命が雇用に対してどのような影響をもたらしたか、特に第3次産業革命が雇用に及ぼした影響を、多くの研究者の研究成果をベースに考察する。

## 2.2 スキルプレミアムモデル

MITのダロン・アセモグル教授によると「1980年代以降、米国を中心に賃金格差の増大が観察されている」という。図5-5は米国の高卒と大卒のフルタイム労働者の賃金格差を平均賃金比率(対数値)で、1960年代以降の推移を示したものである。この図を見ると賃金格差は1970年代には減少傾向を示していたが、1980年代に入ってから、ほぼ一貫して増大していることがわかる。この現象を理解するために提唱されたのが、「スキルプレミアムモデル理論」<sup>2)</sup>である。

このモデルから、多くの研究者は「1970年代の賃金格差減少は高スキル労働者の供給増加(大卒者)によって、1980年代以降の格差拡大は高スキル労働者の供給減少で説明することができる」と考えている。

このモデルから第4次産業革命(AI、IoTなど)の新たな技術を活用できる労働供給が多ければ、格差拡大などの負の影響は生じにくいと考えられる。格差を縮小するためにはスキルやリテラシー向上の人的投資が重要と示唆される。



アメリカでは、1980年代から労働者のスキルの差によって、賃金格差が拡大している。

※Acemoglu and Autor (2011) を基に作成

・新たな情報技術を活用できる労働供給が多ければ、格差拡大などの負の影響は生じにくい  
→ スキルやリテラシー向上の人的投資の重要性

資料出所:海老原嗣生(2018)を基に筆者作成

図5-5 米国の賃金格差の推移(1963年~2008年)

## 2.3 雇用の二極化とタスクモデル

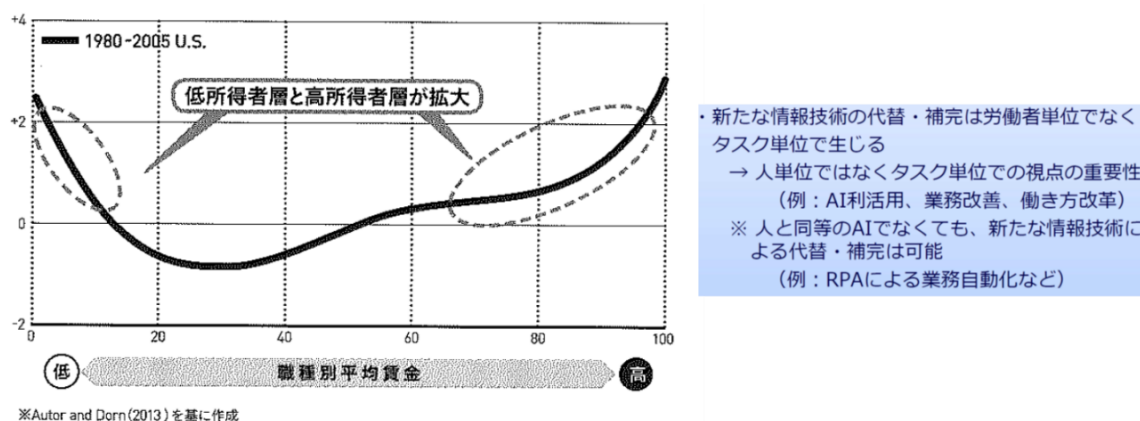
スキルプレミアムモデルは賃金格差と技術進歩の関係を理解するモデルであるが、Acemoglu and Autor(2011)が「1990年代以降、このモデルの説明力が低下している」と指摘している。山本(2019)は、AI やロボットなどが労働市場に与える影響を検討する際に、彼らのスキルプレミアムモデルの問題点として、「①中間層が減少し、低所得層と高所得層の「二極化」現象を説明できない、②スキルとタスク(業務)を区別していないので、職種構成の変化を説明できない」<sup>3)</sup>などを挙げている。

雇用の「二極化」現象を図5-6に示す。この図は米国において1980年から2005年までの職種別の雇用シェアの変化について、1980年時点での平均賃金毎に示したものである。注目すべきは、低スキル労働と高スキル労働で増加しているのに、中スキル労働で減少している点である。

スキルプレミアムモデルでは、技術進歩が進むと低スキル労働需要が減少するため、雇用シェアも減少することになるが、米国のデータではそのようになっていない。「雇用の二極化」は米国だけでなく、日本を含め、ほとんどの先進国で生じている。

雇用の二極化を説明するモデルとしてタスクモデルが提案された。タスクモデルでは、1人の労働者が従事する仕事には様々なタスクがあり、そのタスクに応じて労働需要と労働供給が決まり、賃金が設定されるとする。技術進歩により判断や知識、コミュニケ

一シオンが必要とされる高賃金知的労働と手仕事が必要とされる低賃金肉体労働の労働需要が増加し、雇用の二極化が生じると考えるのがタスクモデルである。



資料出所：海老原嗣生 (2018) を基に筆者作成

図5-6 米国における雇用の二極化

タスクモデルは、種々のタイプがあるが、ここでは、最も理解しやすい Autor et al. (2003) による ALM モデル (3 人の著者の頭文字をとって ALM モデルと呼ばれる) について簡単に説明する<sup>4)</sup>。ALM モデルでは、タスクを定型的 (ルーティン) と非定型的 (ノンルーティン) に分け、それぞれを分析・相互 (コグニティブ) と手仕事 (マニュアル) に分類し、IT 資本との代替や補完の関係を捉えている。タスクモデルのメカニズムにより、雇用の二極化が生じることが多くの労働経済学者により検証されている。

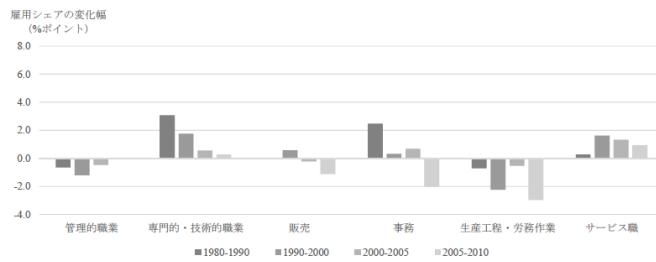
## 2.4 第3次産業革命の雇用に及ぼす影響 (日米比較)

ここで、タスクモデルをベースとし、第3次産業革命の雇用に及ぼす影響を日本と米国を比較してみる (図5-7)。

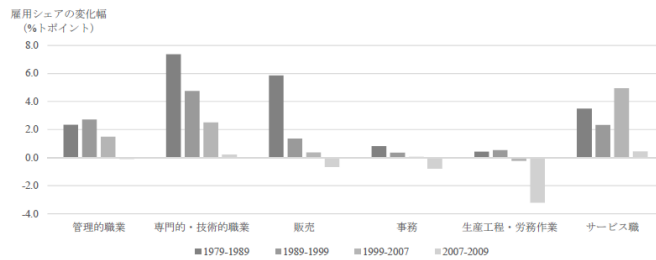
この図から明らかなように、米国では、専門・技術職などの高スキル職や、医療・対個人サービスなどの低スキル職で雇用が増加し、製造や事務などの中スキル職が大幅に減少していることが分かり、労働市場の二極化の現象が表れている。

同様に、日本でも高スキル職と低スキル職の雇用が増加し、中スキル職の減少が認められ、米国と同様に労働市場の二極化が見られる。しかしながら、米国と比較すると、事務職の減少が少ない点が異なっている。

▽ 日本 (『国勢調査』より)



▽ アメリカ (Acemoglu and Autor (2011)より)

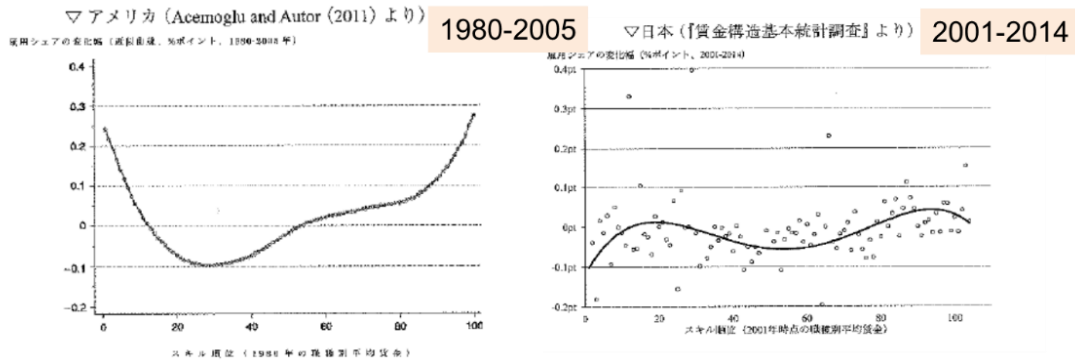


備考) 日本については野原 (2016)、アメリカについては Acemoglu and Autor (2011)のデータを再加工したものである。

資料出所: 山本勲編 (2019), pp73 より引用

図5-7 職種別シェアの長期変化 (日米比較)

図5-8は雇用の二極化の日米比較を示したものである。横軸は右に行くほど、高スキル職であり、縦軸は分析期間中の雇用シェアの変化 (増減) を示す。米国においては、高スキル職と低スキル職の増加および中スキル職の減少という雇用の二極化が認められるが、日本では、全体的に二極化の傾向が明瞭でないことや極低賃金職や極高賃金職のシェアが減少している点が米国とは異なっているように見える。



資料出所: 山本勲編 (2019), pp74 より引用

図5-8 雇用の二極化 (日米比較)

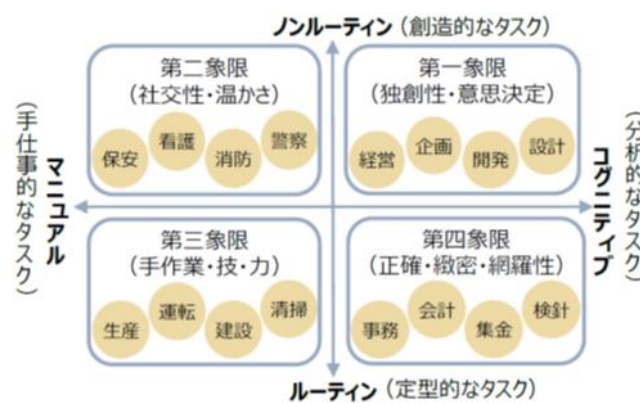
山本(2019)は第3次産業革命が日本型雇用システム(主に正規雇用)にどのような影響を与えたかを分析している。その分析結果を整理、解釈してみる。

- (1) 日本型雇用慣行の特徴としてメンバーシップ型で企業による企業特殊スキルへの人的投資と長期人材育成が挙げられる。
- (2) 日本企業の正規雇用者のタスクの特徴はメンバーシップ型(ジェネラリスト)であるため、①ICTによって代替されるタスク以外のタスクにも従事していること、②解雇規制などの影響もあり、資本財価格と調整費用(解雇費、人的投資埋没費など)の合計が人件費より高いことなどの理由により、米国のような顕著な雇用の二極化にはつながらなかったものと考えられる。

結論として、第3次産業革命(IT化など)においても、日本型雇用慣行はその機能や適用範囲は縮小しつつも、頑健に正規雇用者を中心に、引き続き存在していると考えるのが妥当である。

### 3. 第4次産業革命の雇用に及ぼす影響

本節では、第4次産業革命の雇用に及ぼす影響について、多くの先行研究事例を参考にしながら、考えてみる。人工知能が雇用に及ぼす影響に関しては、オックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン准教授「雇用の未来(The Future of Employment)」(2013)が先駆的な研究であり、今後10年から20年でAIやロボットが普及することで、米国の雇用の半分程度は機械に代替され、雇用が失われるリスクがあるとの指摘がなされた。



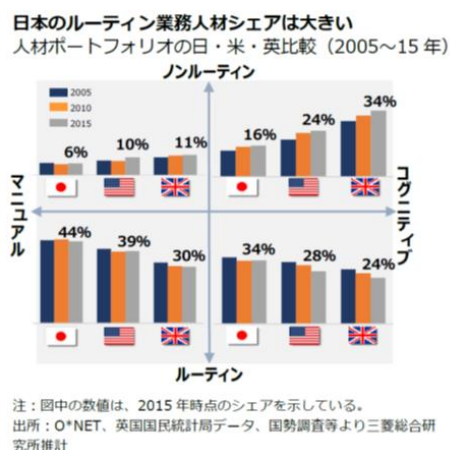
出所：三菱総合研究所

資料出所：三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2018-2030年」

図5-9 ALMモデルによる人材マッピング

以下、三菱総合研究所の報告（三菱総合研究所政策・経済研究センター（2018））を参考に考えてみる<sup>5)</sup>。Autor et al. (2003)による ALM モデルに倣い、縦軸をノンルーティン⇄ルーティン、横軸をマニュアル⇄コグニティブとし、各象限でのタスクの特徴や職種のイメージを図5-9に示す。

2005年から2015年時点での人材ポートフォリオの日・米・英比較についてALMモデルを基に示したものが図5-10である。この図から、日本は米・英に比べてノンルーティン領域の人材が不足していることがわかる。また、この傾向は2005年から2015年にかけて、拡大している。特に4割以上の労働者がルーティンかつマニュアル領域（左下象限）の職種に従事しており、この領域はAIやロボット化により早い時期に代替が進むと考えられるため、日本における雇用への影響は米・英よりも大きくなると考えられる。



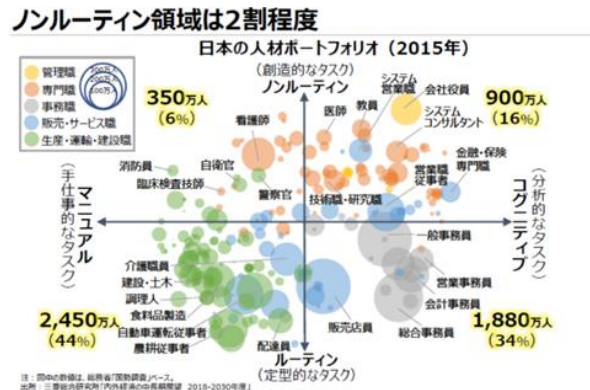
資料出所：三菱総合研究所・経済研究センター(2018)より引用

図5-10 人材ポートフォリオの日・米・英比較（2005～2015年）

職種別に日本の人材ポートフォリオを図5-11に示す。この図は三菱総合研究所政策・経済研究センターが米国のO\*NETのデータベースを活用し、日米職業分類の紐付けを行った上で、国勢調査などにより日本の職業別従事者数を推計した結果を数値で示したものである。ノンルーティン領域の職業従事者は約2割で、今後、技術革新をリードし、ビジネスにつなげるような専門職人材はほぼノンルーティン領域に存在する（図5-11(a)）。

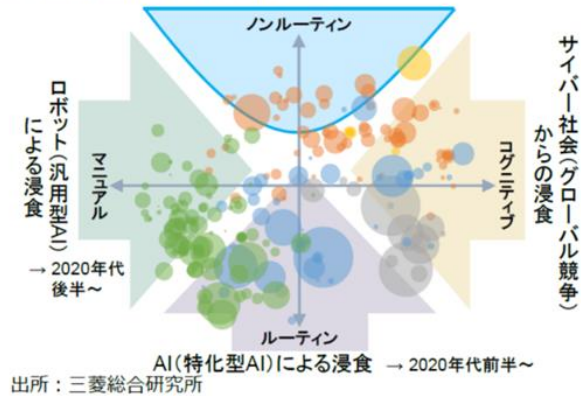
今後の急速な技術革新を現時点で正確に予測することは不可能であるが、現時点で考えられることを述べる。10年から20年後の技術革新において、ある作業やタスクに特化した特化型AI（代表例：事業プロセス自動化技術（Robotic Process Automation：RPA））が2020年代前半に普及すると考えられる。この影響でルーティン型タスクがAIにより代替される。さらに2020年代後半になれば、AIにIoT・ロ

ロボットが融合した汎用型 AI によるマニュアルタスクの代替が始まると考えられる。またコグニティブタスクについても、特化型 AI の活用が始まる。さらにコグニティブタスクにおいては、情報通信技術の進展により物理的（空間的）制約を受けない電子移民（Richard Baldwin 教授は遠隔移民（テレマイグランツ）と呼んでいる）というサイバー社会を通じたグローバル競争にさらされる（図5-11(b)）。



(a)

**技術革新の波を受けて人材は脅威にさらされる**  
デジタル技術による人材への浸食



(b)

図5-11 日本の人材ポートフォリオ(2015年)

日本の場合は、上述のとおり、ノンルーティン領域の人材が約 2 割であり、米国や英国と比較して少なく、残りの 8 割程度の人材が AI、ロボットや海外人材との競争が激しくなる。何もしなければ、低賃金労働に甘んじなければならなくなる。

今後、技術革新が進展した場合に必要な人材の増減を三菱総合研究所が推計した結果を図5-12 に示す。ノンルーティンタスクの人材が 2015 年から 2030 年



にかけて170万人増加するのに対して、ルーティンタスクの人材は430万人減少すると報告されている。

### 技術革新が進んだ場合に必要の人材の増減 (三菱総合研究所推計)

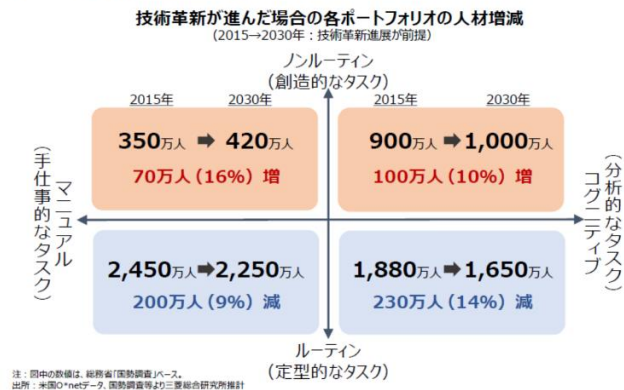


図5-12 技術革新による必要人材の増減

第4次産業革命と前節で述べた第3次産業革命の雇用に及ぼす影響の差について考えてみたい。第3次産業革命においては、日本全体としては多くの失業者を出さず、乗り切ったように見える。これは、企業内外の「受け皿」(マニュアルタスク)が存在し、労働者の部署異動、出向などで正規雇用者の雇用確保や、新技術導入よりも低コスト化が可能であった非正規雇用の拡大の結果と思われる。欧米では第3次産業革命により、技術導入初期の調整期間における生産性低下を経て、生産性向上を実現してきたと考えられる。一方、多くの日本企業は、正規雇用者の雇用を最優先とし、主に部分的な技術導入や非正規雇用拡大という道を歩んだと考えられる。このため、生産性向上は実現できず、G7やOECD加盟国の中でも労働生産性の低い国になっている。

第4次産業革命(AI、ロボットなど)による技術革新においては、「受け皿」(マニュアルタスク)が消失し、配置転換も困難となり、非正規化も限界を迎えることになる。技術革新のスピードが速く、図5-3で示したGPTライフサイクルも短くなる。このため、技術革新を受容するために必要な「補完的イノベーション」が準備できる前に、次のGPTが生まれていくことが考えられ、今後の技術革新は必ずしも生産性向上につながらない可能性があることも指摘しておきたい。

AIなどが普及すると、日本型雇用慣行はどうなるであろうか。資本財価格は更に低下し、人件費が資本財価格と調整費用(解雇費、人的投資埋没費など)の合計よりも高コストとなる。また、人的スキルの陳腐化も急速に進むことが考えられ、日本型雇用慣行が存在しても、AI技術失業は起きうる。AI技術の利活用が進展していけば、人的スキルの一般化が促進され、企業特殊スキルへの人的投資がなくなる可能性が大き

なり、雇用の流動化が進み、現在の日本型雇用慣行が消滅することも予想される。

非正規雇用に対してはどのような影響があるのだろうか。第3次産業革命において日本で非正規雇用が拡大した要因として、雇用の調整費用（採用解雇・訓練費用）の安さから人件費調整のバッファーとしての役割を果たしたことが考えられる。この時の非正規化の背景としては正規から非正規雇用への代替の過程において、正規雇用のノンルーティンタスクがルーティンタスクに「脱スキル化」したことがある。1990年代以降、日本ではICTへの代替の代わりに非正規への代替が生じたと思われる。非正規雇用のタスクはルーティンタスクが主であり、AI技術失業のリスクが非常に高く、非正規雇用者へのAI普及の影響は甚大になる可能性がある。

第4次産業革命においても、中スキル職が減少し、高スキル職や低スキル職が増加し、さらなる経済格差の要因となる。やがては、低スキル職も機械が人間を代替すると考えられ、減少していくと考えられる。短期的に見れば、日本型雇用慣行の存在により正規雇用者への影響は小さいが、非正規雇用者への影響は甚大となる。中長期的には、日本企業内の正規雇用者にはルーティンタスクが多く残されている分、急激な失業が発生するリスクも大きいものと思われる。

これまで、技術革新の雇用に及ぼす負の影響について述べてきたが、正の影響もある。AIなど新技術や新システムの設計開発や普及を行う人材が必要となり、新たな雇用が創出される。また、現在、国を挙げて進められつつある働き方改革と新たな情報技術の利活用は親和性が高く、時間的、物理的な制約にとらわれない働き方を実現できると考えられる。

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必要がある。これに関して、ダロン・アセモグル MIT教授は以下のような非常に興味深い見解を示している<sup>6)</sup>。

- ① 「最優先すべきは高賃金の仕事を創り出すことにある。この目標を達成するには、技術、規制、税金、教育から社会政策までの幅広い政策が求められる。歴史的に見て、再分配で繁栄した社会はなく、高い賃金が得られる仕事を創り出すことから繁栄は生まれる。人々に人生の目的と意味を与えるのは、良い仕事であり、分配ではない」
- ② 「良い仕事を創り出すには、技術革新を労働需要が高まるように方向付けなければならない。良い仕事は市場原理から自動的に生まれるわけではないのだ。労働者を保護し陶冶（育成）する労働市場の制度、十分な資金をかけた教育制度、効率的なセーフティーネットが必要なのである」
- ③ 「AIやロボットの発展の結果、高賃金の仕事の創出の減少が避けられないと考えているが、そうではない。技術は労働を代替すれば労働の生産性を向上させもする。それを決めるのは我々自身だ」

- ④ 「良い仕事は、様々な制度や政策によって技術革新を適切に制御することで生まれる」

アセモグル教授が言うように、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「生活保障システム」といった関連システムの見直しと同時に進めなければ、根本的な見直しは成功しない。そのため、抜本的に見直し、変えるためには長い時間がかかる。未来の理想の姿を描き、目標とし、マイルストーンを設けて、少しずつ段階的に変えていく必要がある。

#### 4. まとめ

本章では技術革新の雇用に及ぼす影響について述べてきた。以下、本章の要約をまとめる。

- ① 技術革新の雇用に及ぼす影響について、スキルプレミアムモデルを紹介した。このモデルからは、第 4 次産業革命 (AI、IoT など) の新たな技術を活用できる労働供給が多ければ、格差拡大などの負の影響は生じにくい。格差縮小のためにはスキルやリテラシー向上の人的投資が重要であると示唆される。
- ② 技術革新の進展により、中所得 (スキル) 層が減少し、低所得 (スキル) 層と高所得 (スキル) 層が増加する「二極化」現象を説明するためのタスクモデルを紹介した。
- ③ タスクモデルをベースにした第 3 次産業革命の雇用に及ぼす影響の日米比較から、日本では米国のような明瞭な「二極化」現象は示していないことがわかった。この違いは、日本型雇用慣行 (メンバーシップ型、長期人材育成、解雇規制など) によるものと考えられる。
- ④ 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、頑健に存在し続けていると考えるのが妥当である。
- ⑤ 第 4 次産業革命 (AI、IoT など) においても、短期的には中スキル職が減少し、高スキル職や低スキル職が増加し、さらなる経済格差の要因になると思われる。やがて、低スキル職も機械が人間を代替し、減少する。
- ⑥ 第 4 次産業革命の進展により、短期的には、日本型雇用慣行により、正規雇用者への影響は小さいが、非正規雇用者への影響は甚大となる。中長期的には、日本企業内には正規雇用者のルーティンタスクが多く残されており、急激な失業が発生するリスクは大きいと考えられる。
- ⑦ AI 技術の利活用が進展していけば、人的スキルの一般化が促進され、企業特殊スキルへの人的投資がなくなる可能性が大きくなり、雇用の流動化が進み、現在の日本型雇用慣行が消滅することも予想される。新たな日本型雇用システムを創出する必要がある。

- ⑧ 技術革新の正の影響として、新技術・システムの設計開発や普及に関する人材など、新たな雇用が創出される。新たな情報技術の利活用で、時間的・空間的な制約にとらわれない働き方を実現することができる。新型コロナウイルスの世界的な流行により、このような働き方が加速されることになる。
- ⑨ 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。また、雇用システムは社会の中に組み込まれているので、「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なければ、改革はできない。

#### 《参考文献》

- 1) 海老原嗣生(2018)『「AIで仕事がなくなる論」のウソ—この先15年の現実的な雇用シフト』イーストプレス。
- 2) Acemoglu, D. and Autor, D. “Skills, tasks and Technologies: Implications for employment and earnings.” Handbook of labor economics, ed4, 2011, p. 1043-1171.
- 3) 山本勲編著(2019)『人工知能と経済』勁草書房。
- 4) Autor, D., Levy, F. and Murnane, R. J. (2003) “The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration,” Quarterly Journal of Economics, pp.1279-1333
- 5) 三菱総合研究所政策・経済研究センター(2018)「内外経済の中長期展望 2018-2030年度」  
[https://www.mri.co.jp/news/press/i6sdu60000008ionatt/nr20180709pec\\_all.pdf](https://www.mri.co.jp/news/press/i6sdu60000008ionatt/nr20180709pec_all.pdf)(最終閲覧日:2020年3月1日)
- 6) ダロン・アセモグル(2019)「高賃金の雇用創出 技術革新活かせるダロン・アセモグル氏—米マサチューセッツ工科大学教授」、『日本経済新聞電子版』2019年5月24日。

#### 《参考図書》

- 安宅和人(2020)『シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』ニュースピックス。
- 新井健一(2019)『働かない技術』日本経済新聞出版社。
- 井上智洋(2018)『AI時代の新・ベーシックインカム論』光文社。
- 岩田一政(2019)『日本経済研究センター編、2060デジタル資本主義』日本経済新聞出版社。
- 大内信哉(2019)『会社員が消える 働き方の未来図』文藝春秋。

小熊英二(2019)『日本社会のしくみ 雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社。  
落合陽一(2018)『日本再興戦略、2018』幻冬舎。  
金子豊(2019)『あの会社のスゴい働き方』日本経済新聞出版社。  
加谷珪一(2018)『ポスト新産業革命「人口減少」×「AI」が変える経済と仕事の教科書』CCCメディアハウス。  
楠木健(2013)『すべては「好き嫌い」から始まる』文藝春秋。  
楠木健・山口周(2019)『「仕事ができる」とはどういうことか?』宝島社。  
クラウド・シュワブ(2019)『「第四次産業革命」を生き抜くーダボス会議が予測する混乱とチャンスー』日本経済新聞出版社。  
佐藤留美(2018)『仕事2.0 人生100年時代の変身力』幻冬舎。  
橘玲(2019)『上級国民／下級国民』小学館。  
デービッド・アトキンソン(2019)『日本人の勝算 人口減少×高齢化×資本主義』東洋経済新報社。  
中原圭介(2018)『AI×人口減少 これからの日本で何が起こるのか』東洋経済新報社  
中原圭介(2020)『定年消滅時代をどう生きるか』講談社。  
ポール・R・ドーアティ、H・ジェームズ・ウィルソン(2018)『HUMAN+MACHINE 人間+マシン AI時代の8つの融合スキル』東洋経済新報社。  
宮川努(2018)『生産性とは何か 日本経済の活力を問いなおす』筑摩書房。  
森川正之(2018)『生産性 誤解と真実』日本経済新聞出版社。  
山崎史郎(2018)『人口減少と社会保障 孤立と縮小を乗り越える』中央公論新社。  
山田久(2020)『賃上げ立国論』日本経済新聞出版社。  
リクルートワークス研究所(2020)『次世代社会提言プロジェクトーマルチリレーション社会:個人と社会の豊かな関係』リクルートワークス研究所。



# 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>24</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>24</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。

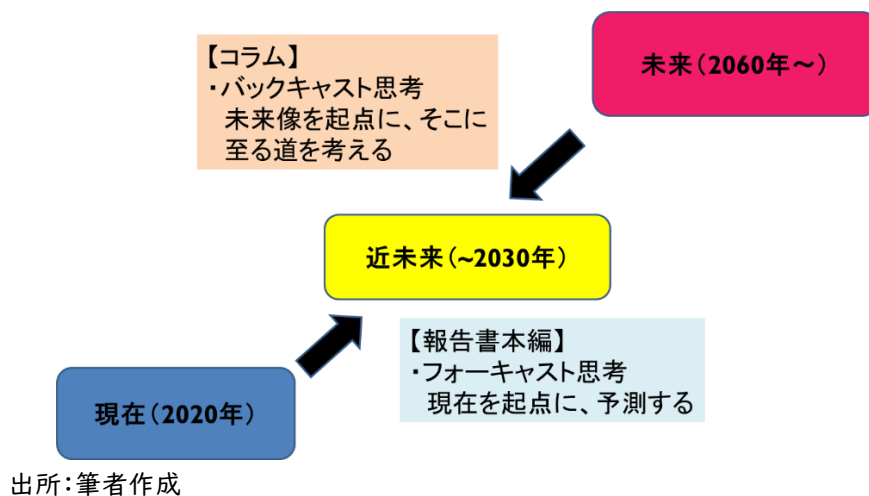
## 【コラム】 幸福な働き方2060～人と仕事の幸せな関係～

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。

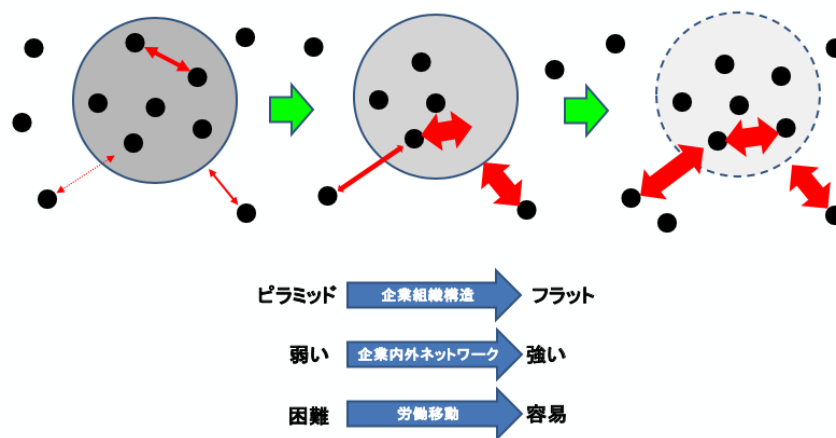
以下の内容については執筆者の個人的な見方、意見であることを、あらかじめお断りさせて頂く。



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）。



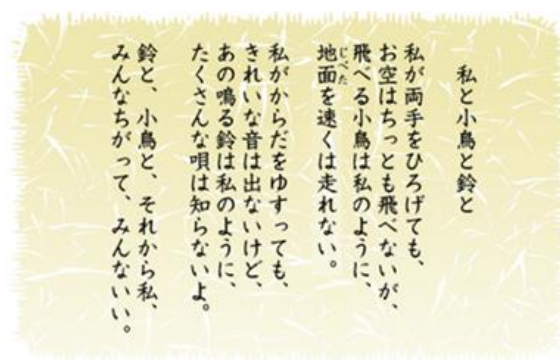
出所：筆者作成

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)。

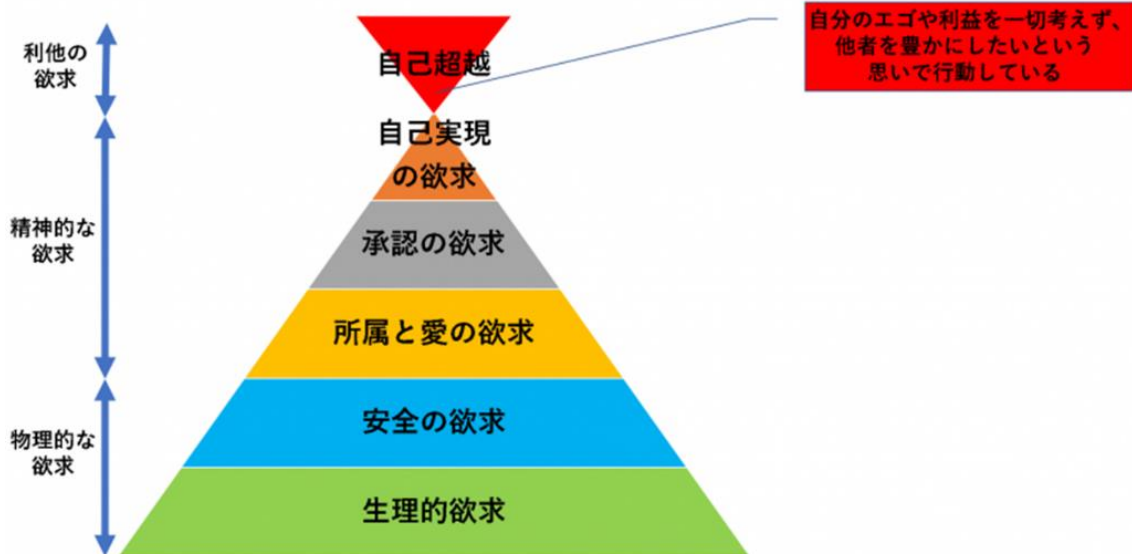


出所:[https://www.jinken-net.com/extradir/image/close-up/image/0609/0609\\_04.jpg](https://www.jinken-net.com/extradir/image/close-up/image/0609/0609_04.jpg)

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」

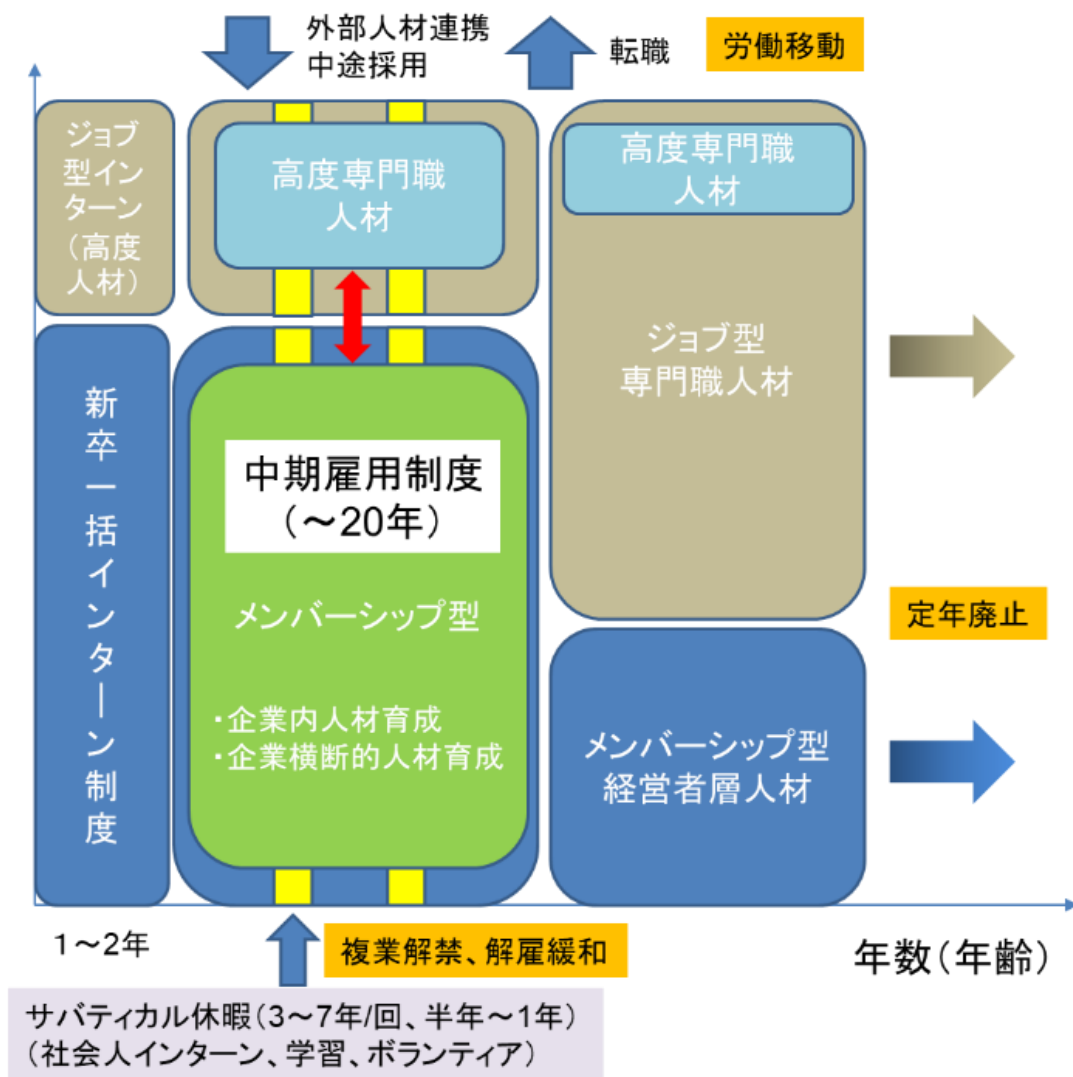
- (8) 大企業から中小企業、フリーランスからベンチャーあるいは大企業への移動など自由に選択した働き方が可能で、労働移動(大企業⇄中小企業、企業⇄フリーランスなど)がより一般的になる。

## 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

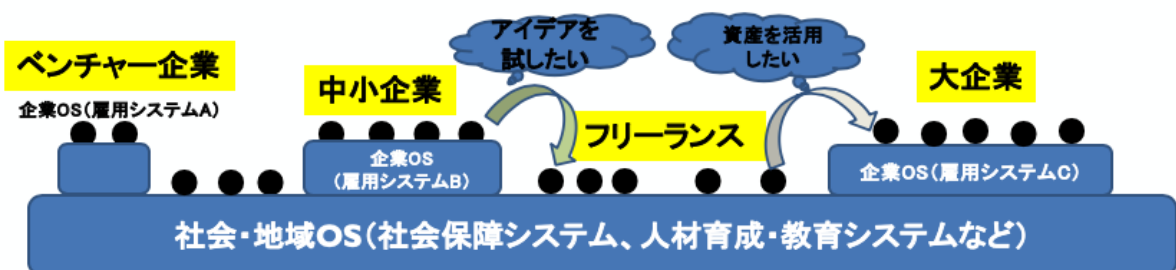
・大学・企業などと連携して、教育・訓練制度の構築など

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。

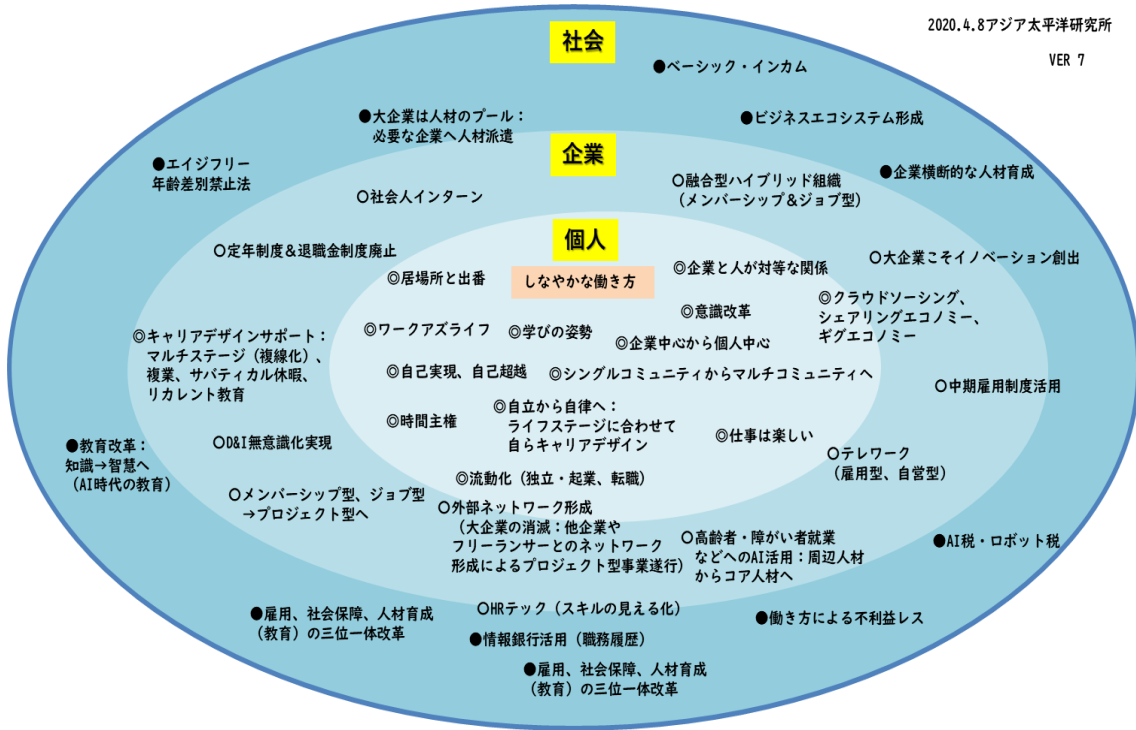
- ① 企業中心ではなく、自律した個人中心の働き方が実現している。企業と人は対等の関係になっている。会社はプラットフォーム(OS)として様々な資本を個人に提供し、人は資本を活用して働いている。
- ② 大企業、中小企業、ベンチャー企業や個人事業主(フリーランス)がその時々において、離合集散、ネットワークを形成し、新事業を行う形が一般的になっている。
- ③ 働く人は、自分の夢ややりがいのある仕事を実現するために、企業に所属したり、フリーランスの道を進んだり、自分で自由に選択でき、どの選択をして働こうと、社会・地域プラットフォーム(OS)に支えられ、十分な社会保障を受けることができる。転職やスキ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～





## 「これからの日本型雇用システムを考える」研究会報告書

---

発行日 2020(令和2)年6月

発行所 〒530-0011

大阪市北区大深町3番1号

グランフロント大阪 ナレッジキャピタル

タワーC 7階

一般財団法人 アジア太平洋研究所

Asia Pacific Institute of Research (APIR)

TEL(06)6485-7690(代表)

FAX(06)6485-7689

発行者 岩野 宏

---

ISBN978-4-87769-131-8