

Works 181

人事が変われば、社会が変わる。

2023.12-2024.01
Recruit Works Institute

労働力

不足社会

vol.5

賃金と物価

「慢性デフレ」のメカニズム

賃上げにまつわる

6つの誤解を解く

女性・高齢者・氷河期世代の

賃金はなぜ低い？



人事リーダー座談会

競争力のある
賃金戦略とは

4つの大胆な
賃上げ事例

ミキハウス

旭酒造

AGC

メルカリ

賃上げは 労働力不足を 解消できるか



RECRUIT

[特集] 労働力不足社会 vol.5

4 賃上げは労働力不足を解消できるか

5 はじめに 人々が豊かさを享受し、働く意欲も希望も持てるように

6 Section 1

賃金が“上がらない”その背景と真相に迫る

- 6 人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか
- 8 賃金と物価の「慢性デフレ」のメカニズム
- 10 賃金と労働力不足にまつわる6つの誤解

14 Section 2

上がらない層と職種 その構造と要因を探る

- 14 なぜ男女の賃金格差が生じるのか
- 18 なぜ高齢者は低賃金なのか
- 21 人手不足職種の賃金は転職で上がるのか
- 24 氷河期世代の賃金が低い理由は



表紙イラスト：市村 諫

26 Section 3

業種や国を超えた競争力のある賃金とは

- 26 グローバル企業で賃金が上がっていく理由
- 28 日本の転職市場で、上がり始めた賃金
- 30 Column 国内外の賃金差で若者が海外へワーキング・ホリデーの今
- 31 競争力のある賃金戦略をどう作るのか

34 Section 4

賃金はこう上げる 先進企業4社の戦略

- 34 値上げを原資に／ミキハウス
- 36 平均給与を2倍に 初任給も大幅増／旭酒造
- 38 競合となる業種の水準を意識／AGC
- 40 ジェンダーによる賃金格差を是正／メルカリ

- 42 まとめ 「絶望」の国から働くことに「希望」を見出せる国へ
浜田敬子 (本誌編集長)

[連載]

-
- | | |
|--|--|
| 44 ローカルから始まる。
さとゆめ代表取締役 CEO
嶋田俊平氏 | 54 From Singapore
D&IからDEIBへ
個人の幸福と事業の成長の両立を |
| 48 人事のアカデミア 日本思想 | 55 From Work Tech World
人材争奪戦で日本が生き残るには
人材への先行投資を |
| 52 Global View
From USA
大幅引き上げ相次ぐ米国の最低賃金
NYでは差し止め訴訟を起こす企業も | 56 人事は映画が教えてくれる
『ハウス・オブ・グッチ』に学ぶ
ファミリービジネスの陥穽 |
| 53 From Nordic
人件費削減のためにDX進めたデンマーク
生産性の低さは賃金の低さにつながる | 58 著者と読み直す
『R・E・S・P・E・C・T リスペクト』 |

労働力 不足 社会 vol.5



[特集]

賃上げは 労働力不足を 解消できるか

はじめに

人々が豊かさを享受し、
働く意欲も希望も持てるように

オーストラリアのカフェのスタッフの最低時給が30オーストラリアドル(約2800円)。近年、海外に“出稼ぎ”に行く若者たちの実態を聞くべく取材したときに知った、驚きの実態です(詳細は30ページ)。近年、このように他国と比較して、日本の労働力の安さが取り沙汰されることが増えています。実際、それはデータにも表れています。1992年から2021年までの日・米・英・独・OECD諸国平均の年間平均賃金の推移では、米国は30年間で約5万USドルから約7万5000USドルと1.5倍と金額、伸び率ともに突出。日本の約3万8000USドルから約4万USドルというほぼ横ばいの数字とは一線を画しています。ドイツの約4万4000USドルから約5万6000USドル、英国の約3万4000USドルから約5万USドル、OECD諸国の約3万9000USドルから約5万1000USドルと比較しても、日本の賃金の低迷は、異常値ともいえるほどです*。

一般的に賃上げは、人々の就業意欲を高めて労働参加を促し、必要な人材を組織に惹きつける効果があるといわれています。賃上げは、私たちがWorks誌177号から取り組んできた課題である労働力不足を解消する、1つの、かつ強力な手立てであることは間違いありません。しかし、前述のように、長く労働力不足に悩む日本にあって、これま

で十分な賃上げが行われてきませんでした。本特集のSection1では、それはなぜかを検証し、現状の課題とそれを解決するための大きな視点を共有します。

Section2では、特に低賃金にとどまる女性、高齢者、氷河期世代、“人手不足”職種にフォーカスし、どうすれば賃金を上げられるのか、データと有識者への取材から模索します。

また、業種や国を超えた人材獲得競争によって賃金が高騰し、賃金で“負け”を喫する企業が出てきています。どのようにして競争力のある賃金を提示していくのか検討します。それがSection3です。

最後のSection4では、先んじて思い切った賃上げを実施する企業に、目的や具体的な“上げ方”を聞きました。

2010年代から日本企業は働く人々の心身の豊かさを目指し、働き方改革を進めてきました。それは、確実に成果を上げていますが、後出の東京大学教授・玄田有史氏は、「心の豊かさだけでなく実質的な豊かさを、企業も個人も追求すべき」と強調します。人々がこの日本社会で豊かさを享受し、働く意欲も希望も持てるように、私たちは大きく舵を切る必要があります。

本誌編集／入倉由理子

賃金が“上がらない” その背景と真相に迫る

長引く賃金の低迷の原因を、労働経済学とマクロ経済学の視点から解明していく。同時に、平均賃金の推移という一面的な見方から生じる賃金にまつわるさまざまな“誤解”を解き、より具体的な賃上げの対策を考える準備をしたい。

人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか

安価な労働力が供給され続け 賃上げを叫ばないデフレ気質が蔓延

『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』。東京大学教授の玄田有史氏が編著者となり、気鋭の労働経済学者たちが知恵を結集して、2017年に上梓した本のタイトルだ。そこから6年が経過した今なお、人手不足も賃金の低迷も解決していない。玄田氏に、その要因を問う。

「はじめに」でも述べたように、バブル崩壊以降の約30年間、日本では賃金が上がってこなかった。2023年の春闘で大手企業の賃上げ率が3.69%（日本労働組合総連合会〈連合〉調べ）というの、久々の明るいニュースだった。

しかし、名目賃金は伸びていても、それが物価上昇のペースに追いつかず、実質賃金の伸びは依然マイナスだ。2023年11月に発表された9月の実質賃金は前年比マイナス2.9%で、マイナスは18カ月連続となっており（「毎月勤労統計調査」厚生労働省）、実態としてみれば決して賃金が上がっているとはいえない（次ページの図）。一方、コロナ禍が一定の収束をみた2022年以降、有効求人倍率は上昇に転じ、1.2～1.4倍と依然高い水準を維持する。労働力不足も“健在”だ。

当時、『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』では、非正規雇用や氷河期世代の賃金が全体の賃金を押し下げている、給与の下方硬直性によって上方硬直性が生じている、人材育成力が低下したなど、さまざまな分析や推論が提示された。「なかでも非常に興味深かったのは、行動経済学の『参照点依存選好』を用いて、過去の賃金を留保水準

とする労働者は、過去よりも賃金下がることは嫌うが、賃金の上昇にはこだわらないと示したこと。皆が下がらなければいいと考えるデフレ気質に労働者も陥っていたのです」と、玄田氏は話す。

実際、日本銀行が異次元の金融緩和で市場にふんだんにお金を流通させても、物価も賃金も上がらない状態が続いた。「それでも2017年に団塊の世代が70代に突入すれば、いよいよ『ルイスの転換点』を迎え、賃金が上がるのではないかと考えていました」

「賃上げしないなら辞める」と言えない 高齢社会の宿痾

都市の経済発展のプロセスで、農村部から低賃金で労働者が流入し、労働力の不足を補う。しかしいつかは農村の労働者が枯渇して流入が減り、賃金が大きく上昇する時がくる。経済学ではこれをルイスの転換点と呼ぶ。

2000年代の日本の労働市場に流入したのは農村部の労働者ではなく、女性や高齢者などのそれまで働いてこなかった人々だ。彼らは新規に労働市場に入ってきて低賃金で働き、労働力不足を補っ

てきたが、女性はM字型カーブが解消するほどに労働参加率が高くなり、高齢者も引退して新しい労働力が枯渇すると思われた。「ところが、団塊の世代の就業者がそれほど大幅には減らなかったため、ルイスの転換点は訪れず賃金は上がらなかったのです」

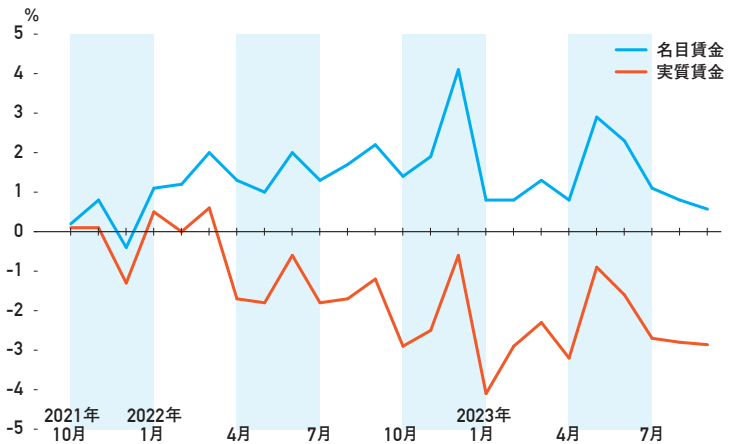
「労働力調査」(総務省)をみても、70～74歳の就業率は2017年の27.2%からも上がり続け、2022年には33.5%まで上昇している。

また、高齢者の働く動機にも、賃下げの圧力となる要因がある。全国就業実態パネル調査(JPSED、リクルートワークス研究所)によれば、2018～2022年に転職した65歳以上の人のうち、賃金を転職時の重視項目にした人は7.0%と、現役世代の2割前後と比較すると圧倒的に少ない。「自由に柔軟に働きたいというのが彼らの理想であり、それが叶えば賃金は安くてもいい。高齢者は“高い労働力”になりやすく、かつボリュームも大きいために全体の賃金への影響力もあるのです」

一方、高度IT人材などを中心に賃金が上がる兆しはある。しかし、「それは全体の人材のほんの一部であり、自ら強く声を上げられる人たちだ」と、玄田氏は指摘する。専門能力・技術を有し、人材獲得競争が激しい分野で活躍する人は、転職も辞さない構えであることを切り札に賃金交渉ができる。「そうした人の賃金の高騰は、全体の平均を押し上げるかもしれませんが、それは一部の人に所得や富が集まる格差社会が助長されるにすぎません」

玄田氏によると、「この構造は高齢社会の宿痾」でもあるという。「高度成長期に賃金が上がったのは、組合の団体交渉が機能していたこともありませんが、個人も賃金交渉ができたからです。皆若く、背負っているものが小さかったため、『だったら辞める!』と言い、場合によってはよりよい待遇を求めて気軽に転職できた。ところが労働者の平均年齢が上がり、家族が増え、住宅ローンを抱えると、辞めるというカードを安易に賃金交渉で使えなくなった。皆が声を上げない、“歌を忘れたカナリア”のような状態になったのです」

名目賃金と実質賃金の推移(前年比)



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

働き方改革に逃げず 実質的な豊かさを追求せよ

しかし、希望も見える。

1つは、最低賃金のアップだ。「これは中小企業まで確実に影響を与えます。今後の期待は、各地域の物価水準を参照し、日本全国で実質賃金を上昇させることです。働き方の自由度を上げたり、福利厚生を充実させることが、賃金を上げないことの逃げ道になっています。ハーベイ・ライベンシュタインによれば、実質賃金が上がらなければ栄養不足に陥り、生産性が下がります。心の豊かさだけでなく実質的な豊かさを、企業も個人も追求すべきなのです」

もう1つは、少数者や社会的弱者が声を上げ、それが社会や企業の変化につながる事例が出てきたことだという。「たとえばLGBTQの運動が法律や人事制度に影響を与えたり、ユニバーサルトイレの設置につながったり、というのが好例です。『何を言っても変わらない』と考えず、人に依存するのではなく、自ら発言して社会を変えていく機運が賃金においても生じることを期待しています」

東京大学教授
東京大学社会科学研究所長

玄田有史氏

東京大学経済学部卒業。ハーバード大学・オックスフォード大学各客員研究員、学習院大学教授、東京大学社会科学研究所教授などを経て、2021年度より現職。



賃金と物価の「慢性デフレ」のメカニズム

「価格は上げてはいけないもの」 「賃金は上がらないのが普通」という 思い込みが作用

賃金が上がらない理由を、マクロ経済の視点で東京大学大学院教授の渡辺努氏に聞く。
日本経済は四半世紀にわたり、物価が据え置かれる「慢性デフレ」から抜け出せずにきた。
慢性デフレが続いた原因は何か。今起きている物価と賃金の変化とはどのようなものだろうか。

日本では1990年代半ば以降、「慢性デフレ」が続いてきた。渡辺氏は「デフレとは、持続的に物価が下落することです。米国に端を発した1930年代の世界大恐慌では、物価が1年に10%も下がるようなことがありました。これが本物のデフレですが、日本では物価が上がりも下がりもせずに据え置かれる状態が長く続いています。そのため『慢性』という言葉がつけられているのです」と解説する。

ほかの先進国では同時期、物価は右肩上がり、日本のように四半世紀にわたり据え置かれる現象は皆無だという。なぜ慢性デフレは日本でのみ続いてきたのか。そこには、企業が販売する商品の価格を据え置くのと併せて、労働者の賃金が上がらない「日本版賃金・物価スパイラル」という構造があったと渡辺氏は分析する(右ページの図)。商品価格の据え置きは労働者の賃上げ要求の切迫度を薄め、人件費上昇がなければそれを価格転嫁する必要もない。1990年代後半の金融危機以降、こうした一連の循環が繰り返されるうちに「価格は上げてはいけないもの」「賃金は上がらないのが普通」との思い込みが企業や働く人々の間で広がったのだという。

「ガラパゴス化」状態が 「居心地のよさ」で継続

2000年代になって金融機関の経営が持ち直し、2013年に日本銀行が「異次元緩和」を発表して政策面から物価を上げようと試みても、物価や賃金の上昇の動きは鈍かった。「賃金・物価が『ガラパ

ゴス化』した状態です。企業にとっては人件費を心配せずともよく、消費者にとっては物価上昇という不確実性が少ない居心地のよさもあった。それが現在まで続いてきたのです」

一方で、負の側面もあった。その1つが「価格以外の部分で競争する『非価格競争』がネガティブに働くこと」だと渡辺氏は指摘する。「企業は、コストが上がっても価格に転嫁できず、商品の容量を減らしたり、サービスの質を落としたりする。労働者は、賃金が上がらないのであれば、手を抜くという形で労働の質を劣化させ、それによって労働生産性が低下する。このような現象が、日本の至るところで起こってきたのは間違いありません」

「外圧」で上がった物価と賃金 循環続くか予断許さず

慢性デフレの循環は、2022年春ごろから大きく変わろうとしている。コロナ禍で停滞していた経済活動再開に伴う労働供給力不足や、先進国の脱グローバル化の動きによる人件費上昇などで、欧米では2021年春から物価が上昇し、ロシアによる2022年のウクライナ侵攻もあって、消費者物価指数(CPI)の上昇率は一時、10%前後となった。日本でも1年遅れる形で2022年春から物価が上がり始め、CPIは2022年度平均で前年度比3.2%上昇、モノやサービスの値段が上がるインフレの傾向が顕著になってきている。

物価上昇は、企業が海外で先行したインフレに伴う原材料のコスト高に耐えられず、いわば「外圧」

によって値上げに踏み切った結果だと渡辺氏はみている。「私たちが2022年春に行った調査では、『物価は変わらない』と考える人々の割合は前年と比べて大幅に減りました。消費者も海外のインフレの様子を見て、値上げへの諦めムードが出てきたのではないかと推察しています」

物価上昇とともに、賃上げの動きもみられた。連合によると、2023年の春季労使交渉では基本給を底上げするベースアップと定期昇給を合わせた賃上げ率は平均3.58%となり、30年ぶりの高さになった。渡辺氏は「物価と賃金が上昇に転じたという意味で、2023年はターニングポイントになるのではないのでしょうか」と話す。

だが、この循環が2巡目、3巡目に入るかどうかは予断を許さないという。理由は大きく分けて2つある。1点目は慢性デフレが完全に解消されたわけではないということ、2点目は中小企業を中心に賃上げが継続するかどうかは不透明なことだ。

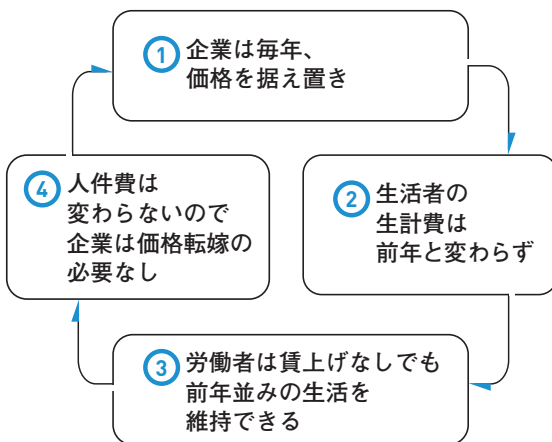
CPIを構成する約600品目の個別のインフレ率を計算すると、日本の場合、そもそも価格を据え置いている品目が多いのが特徴だと渡辺氏は指摘する。2021年夏に全体の50%を占めていた据え置き品目は、2023年夏には30%に下がり、この減っ



た分は外圧によって物価が上がった「急性インフレ」の部分だと考えられる。ただ、サービス関連や交通・介護など国が規制してきた分野ではまだ据え置き品目が多いといい、これらについても実態に即した対応を取っていかないと、「慢性デフレ」からの脱却にブレーキがかかる。

2024年春の賃上げについて、渡辺氏は「大手企業は円安もあって賃上げが見込まれますが、懸念しているのは中小企業の反応です」と話す。収益的に余力がなく、価格転嫁や賃上げをしたくとも実行は容易ではないと訴える中小企業は多い。渡辺氏は「まず、大手企業が下請けの中小企業の価格転嫁や賃上げを受け入れることが必須。そのうえで政府が、賃上げをしたくてもできない中小企業に補助金を出すことも有効な政策です。最低賃金の引き上げ幅についても、政府が中期的な見通しを公表すれば、企業の今後の賃上げ計画策定にも役立つはずです」と話し、大手企業の理解や政府の支援が重要になると強調した。

「日本版賃金・物価スパイラル」の構造



出所：渡辺氏作成

東京大学大学院
経済学研究科教授

渡辺 努氏

東京大学経済部卒業、ハーバード大学Ph.D.。ナウキャスト創業者・技術顧問、キャングローバル戦略研究所研究主幹。



賃金と労働力不足にまつわる 6つの誤解

日本で賃金が上がってこなかった原因をみてきた。確かに実質賃金は低迷しているが、「視点を変えると“上がっていない”とは言い切れない」と主張するのは、リクルートワークス研究所の坂本貴志だ。賃金に関連する問題にはさまざまな誤解が存在し、その誤解を解いてこそ、賃上げの適切な対策に進むことができる。坂本が6つの誤解を統計分析によって紐解く。

坂本貴志 リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト

誤解 1 賃金は上がっていない

時給で見ると確実に伸びている

これは賃金をどう定義するかという問題だが、基本的には単位労働当たりの賃金、つまり時給で考えるべきだ。たとえば年収が2倍になったとしても、そもそも年間の労働時間が2倍になっていれば時給では同額だ。これを喜ぶ人は少ない。日本全体として平均労働時間が急速に減少するなかで、年収水準の平均値を追うのみでは実態がつかめない。

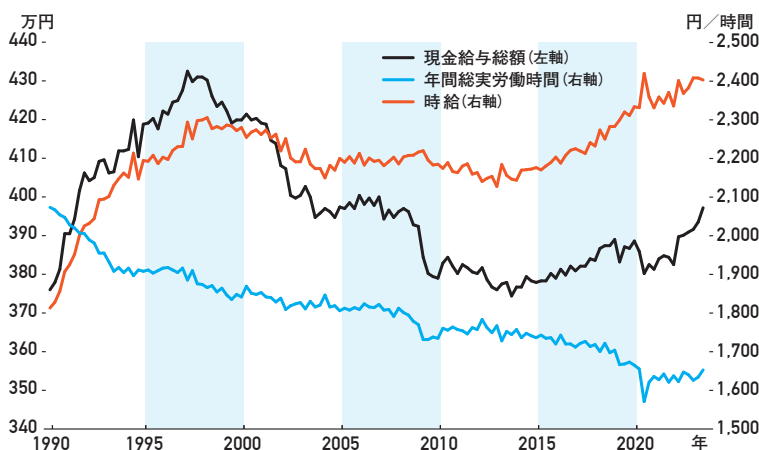
肝心の時給水準は、2012年第1四半期に2140円で底をついた後、じりじりと上昇していき、足元の2023年第2四半期では2403円までしっかりと伸びている(図表1)。

同じく10年前と直近の数値を比較すると、年収

(現金給与総額)水準は377.9万円から397.2万円へと増加幅は比較的小さい。一方で、年間総実労働時間は1753時間から1653時間へと大きく減っていることが見てとれる。

つまり、賃金が上がっていないという誤解が生まれるのは、時給が上がっていても労働時間が大幅に減っているからだ。

賃金(時給)上昇という果実を労働時間の縮減に使うか、年収の増加に使うかという意味決定はあくまで働く人それぞれの選択だ。より短い労働時間でそれなりの報酬を得たいという人が増えれば賃金(時給)が上昇したぶん労働時間を減らすため、年収水準が伸びないのだ。



図表1
現金給与総額・
実労働時間・
時給の推移
出所：厚生労働省
「毎月勤労統計調査」

誤解 2 日本の労働生産性は低迷している

労働生産性上昇率は主要先進国に見劣りしない

賃金と労働生産性は長期的にみれば連動する。厳密に言えば短期的には連動しないいくつかの要因があり、それが近年の日本人の賃金を抑制してきたという側面は否めないが、生産性が上昇せずに賃金だけが上昇することは、その逆も含めて、長期的には起こり得ないと考えられる。

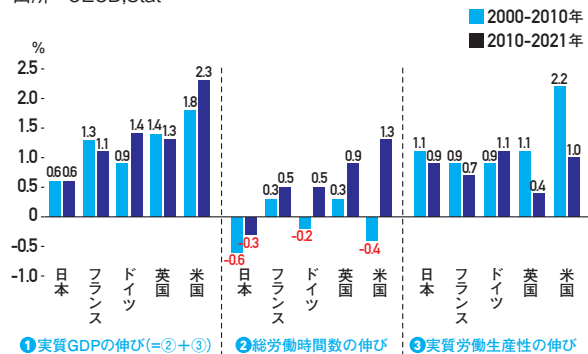
それでは日本の労働生産性はどのように推移してきただろうか。図表2は主要国の実質GDPと総労働時間数、時間当たり実質労働生産性の成長率を比較したものだ。これをみると、直近の10年ほどで日本の実質労働生産性の伸びは年率で+0.9%と、決して主要先進国と比較して見劣りするものではない。

一方で、実質GDP成長率を先進5カ国で比較すると、伸び率(+0.6%)は最下位となる。そのギャップの原因は総労働時間数の減少(-0.3%)にある。日本経済の将来を展望すると、労働力の減少速度

はさらに加速し、労働供給制約はますます深刻化することは間違いない。こうしたなか、より少ない労働力で効率的に生産する、つまり今後さらに生産性の高い経済に転換しなければ、労働者の賃金水準も高まることはないだろう。

図表2
主要国の生産性の伸び率比較

出所：OECD, Stat



誤解 3 日本人は貧困化している

短時間労働者が増えた結果。全体が低所得化したのではない

「日本人は貧困化した」といわれるが、実際この数十年間で日本人の賃金の分布はどのように変化したのだろうか。国税庁「民間給与実態統計調査」から1年以上継続勤務者の賃金分布を取ったものが図表3である。ここからは、十数年間でみて低・中所得者が大幅に増加していることがわかる。

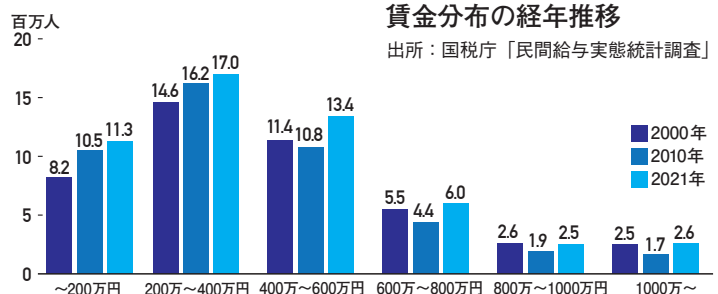
この結果をもって、低所得者が増えているのだから、日本人が総貧困化しているのだと主張する人もいるだろう。しかし、この十数年の動きをみると、比較的短時間の就労をする人が増えたことで、低・中所得者層の絶対数が増えているというのが実態だと考えられる。実際、年収400万～600万円など中所得者層が減っているわけではない。

労働参加によって低所得者層のボリュームが分厚

くなれば、確かに年収の平均値は下がる。ただ、それはあくまで短時間働く労働者が労働市場に参入した結果であって、総じて日本人の所得が低い方向にスライドしていると断定することはできないだろう。

図表3
賃金分布の経年推移

出所：国税庁「民間給与実態統計調査」



誤解 4 女性・高齢者・外国人が労働市場に参入すれば労働力不足は解消する

低い賃金のまま流入すると賃金上昇圧力を抑制する

日本においてなぜ低・中所得者層がこんなにも増えているのか。それは、これまで日本の労働市場に参加していなかった属性の人たちが急速に市場に流入しているからだ。

第1に、女性や高齢者の存在だ。彼／彼女らの急速な労働参加は、日本の賃金構造に大きな影響を与えているとみられる。特に、高齢者は比較的低い賃金で働く人が多い(図表4)。第2に、外国人労働者が賃金全体に与えている影響も大きい。日本政府は厳しい人手不足に悩む経済界からの要望にこたえる形で、近年、外国人労働者の受け入れを急速に増やしているが、外国人労働者の賃金

は日本人と比較してかなり低い(図表5)。

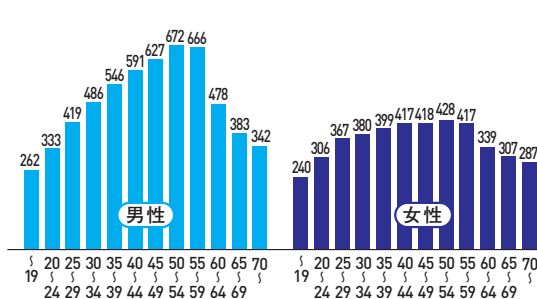
人手不足が深刻化しているなか、高齢者の労働参加を頼みにすることも、外国人労働者も技能が高い労働者に関して受け入れていくことも、現代においては必要だろう。

しかし、低い賃金で働く労働者の流入を増やすことは、生産性の低い仕事を温存させることにつながり、結果的に労働市場全体の賃金上昇圧力を抑制させてしまう側面もある。日本社会が賃金上昇に向けて本気で取り組むのであれば、低賃金労働者の賃金をいかに引き上げていくかを検討していかなければならない。

図表4

性・年齢別年収

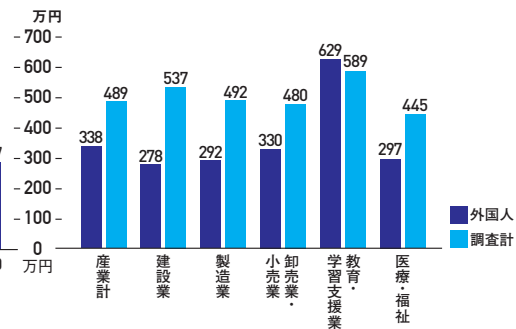
出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」



図表5

同業種の外国人と全体の年収比較

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」



誤解 6 賃上げは生産性向上の結果だ

賃金水準の引き上げを先行させよ

最後に、「賃上げは生産性向上の結果だ」という誤解を正したい。これまで経済学の理論を踏まえて議論を展開してきたが、この誤解の本質はむしろ経済の理論と実態とは異なるということにある。GDP統計において、雇用者への報酬は分配面の勘定に記載される。また、雇用関係の指標は景気動向を指し示す運行指標と位置付けられている。つまり、労働者の生産性が高まった結果、企業が儲かり、その後により賃金という形で労働者に

余剰が配分されるとするのが経済学の基本的な考え方だ。

やや大胆な予想にはなるが、この順序は今後変わっていくのではないかと筆者は考える。将来の日本の労働市場は、人口減少が本格化していくなかで、賃金水準を先行的に引き上げて従業員を確保するように、労働市場が企業に圧力をかける。そこに気付いた先見性のある企業は、我先にと賃金を引き上げ、優秀な人手を囲い込もうとするだ

誤解 5 労働移動させて高賃金の職種を増やせば賃金は上がる

労働移動と生産性の向上をセットで行ってこそ

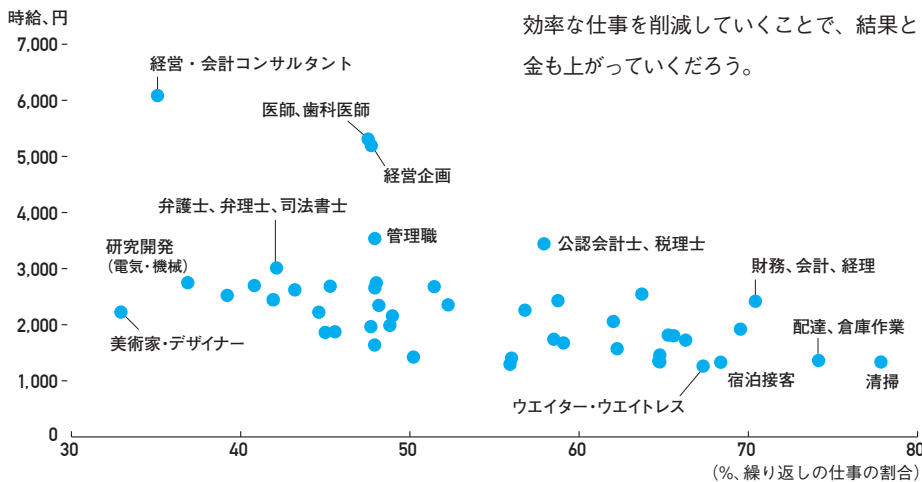
賃金の上昇を促すためには、生産性が低い職種から生産性が高い職種への労働移動を促進させるべきだという議論がある。近年は日本政府も労働移動やリスクリングの必要性を訴えている。

しかし、生産性が高い職種に人々が移行すれば日本人の賃金が高まっていくかという、話はそう簡単ではない。極端な例では、仮に日本人の賃金を上げるために大量の人を弁護士に転換させることができたとしても、需給が緩まることで弁護

士の賃金水準は低下してしまう。

労働移動を通じて賃金上昇を実現するならば、労働移動と仕事の生産性を高める道筋を併せて考えなければいけない。AIやIoT、ロボットなどをはじめとするデジタル技術を活用して、業務をいかに効率化させるかは重要な視点となる。

図表6をみると、ルーティンワーク（繰り返しの仕事）が多い職種は賃金が低い傾向にある。人口減少が進むなか、こうした繰り返しの仕事をAIやロボットによって代替し、より少ない人員で高い成果を上げる仕組みを構築することは大切だ。非効率な仕事を削減していくことで、結果として賃金も上がっていくだろう。



図表6
繰り返しの仕事の多さと賃金の関係

出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」(JPSED)

ろう。実際に、日本の労働市場をみると、そのような動きは少しずつ顕在化してきている。

他企業との人材獲得競争に競り負けるという危機感が経営層に波及していけば、企業間で賃上げ競争が起き、労働市場全体としての賃金上昇の動きはますます広がっていく。未来を展望すれば、賃金上昇が生産性に先行する形に労働市場の環境が変わっていくと考えられる。

そうなれば、これからの日本経済においては、賃金上昇に生産性の向上がついてこられるのかに焦点が移っていくことになる。それができなければ、賃金上昇は単なる物価上昇を引き起こすだけ

に終わってしまう。人件費高騰に危機感を持った企業が生き残りをかけて生産性向上に取り組むことで、人件費の原資を獲得し、さらなる賃金上昇につなげる。こうした好循環を描けるかどうか、今後の日本経済や人々の生活の行方を大きく左右する。

一橋大学国際公共政策大学院公共経済専攻修了後、厚生労働省入省。社会保障制度の企画立案業務などに従事した後、内閣府にて官庁エコノミストとして「月例経済報告」の作成や「経済財政白書」を執筆。三菱総合研究所を経て、2017年10月より現職。



上がらない層と職種 その構造と要因を探る

Section1で、平均賃金を押し下げる要因として、低所得者層が増えていること、その多くが女性や高齢者など特定の層であること、賃金が低い職種があることを指摘した。そうした層や職種の賃金を上げていくことは、本人たちのみならず、多くの労働者の賃金アップにもつながっていく。その方策を探る。

なぜ男女の賃金格差が生じるのか

非正規雇用への転職が多く
昇進機会にも恵まれないことが影響

OECDの調査によれば、日本では正社員だけに限っても、男性の賃金を100とした場合の女性の賃金は77.9(2021年)と、2割以上もの格差がある(OECD平均は88.1)。この要因を転職前後の賃金の増減にフォーカスして探る。

リクルートワークス研究所では全国就業実態パネル調査(JPSED)のデータを活用し、労働移動の実態を把握することを試みた。男女の賃金格差が大きい現在、転職(会社、仕事を変えること)は賃金を上げるための手段の1つだが、女性にとって必ずしも転職が賃上げに結びついていない実態が明らかになった。

転職による年収の変化は、全体でいえば男女ともに10%以上の増加が4割弱、10%以上の減少が約3割いる(右ページ上図)。「しかし、転職の実態は、前職の業種や職種、雇用形態、年齢やライフステー

ジによって個人差が大きく平均値だけではつかめません。女性のデータをみるにも注意が必要です」と、『労働移動』を再考するプロジェクトのリーダー、研究員/アナリストの孫亜文は指摘する。

年齢階級別では、その差が鮮明だ。男性は転職後10%以上増加する人が若い世代ほど多い。ところが女性の場合は、山が35～54歳と遅くに訪れる。「女性の場合、結婚・出産を機に退職したり、非正規に転じたりします。年収ゼロや低賃金の状態での転職の場合、年収増になるケースが多いためだと考えられます」(孫)

【調査概要】*14P、15P、18P、21P

全国就業実態パネル調査(JPSED) リクルートワークス研究所
●調査対象：全国15歳以上の男女 ●調査時期：毎年1月 ●調査手法：インターネットモニター調査。調査会社保有の調査モニターに対して調査を依頼 ●集計方法：母集団を反映する結果となるようにウエイトバック集計を実施 ●有効回収数：55,807名(2023年調査)

※2023年調査では、回答者のうち、2018年以降に転職したことがあるまたは転職意向があると回答した15歳以上男女に、転職活動実態に関する追加調査も実施した。有効回収数21,930名。

リクルートワークス研究所
研究員/アナリスト

孫 亜文

一橋大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。専門は労働経済学。2015年にリクルートワークス研究所へ入所。



同プロジェクトでは、転職後の年収推移も推計しているが、これでも男女の差が明確に出ている(右下図)。前職が正規雇用者で、転職後1年以上経過した20～59歳の男女を対象に、仮に転職しなかった場合も、20代・30代・40代でそれぞれ転職した場合も、その後の年収推移をみると、転職の有無、転職の年代にかかわらず、男性は緩やかに上昇しているが、女性はすべてのグラフがほぼ横ばいだ。細かく見ると、30代、40代の転職では一度下がった年収がその後、非常に緩やかに上がる。20代の転職では、ほかの年代での転職よりも、年収の上昇がさらに緩やかになる。

要因の1つは、正規から非正規に転じる人が多いことだ。前職正規雇用15～59歳の転職後の雇用形態では、男性は69.4%が正規雇用だが、女性は50.2%にとどまる。非正規雇用に転じる人は男性の8.1%に対して女性は32.6%いる。「ライフイベントや病気を理由に転職した女性に限定した推計では、どの年齢でも転職後に年収が下がる。それが女性の転職者全体の低止まりに影響を与えていると考えられます」(孫)

もう1つ注目すべきは、「仮に転職しなかった場合も年収が上がっていないこと」だと、研究員／アナリストの山口泰史は言う。「その要因はさまざまありますが、その1つは、賃金が大きく上がる機会としての昇進機会の少なさだと考えられます。近年は変化の兆しはありますが、男性ほどに豊富でない企業はまだ多くあります。つまり、転職しても、企業内にとどまっても、賃金が経年で上がっていく要素が女性に少ないのは、大きな課題なのです」(山口)

リクルートワークス研究所
研究員／アナリスト

山口泰史

東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学、修士(教育学)。専門は教育社会学。帝京大学助教などを経て、2023年4月より現職。



転職前後の年収増減率(性別・年齢別)

〈男性〉

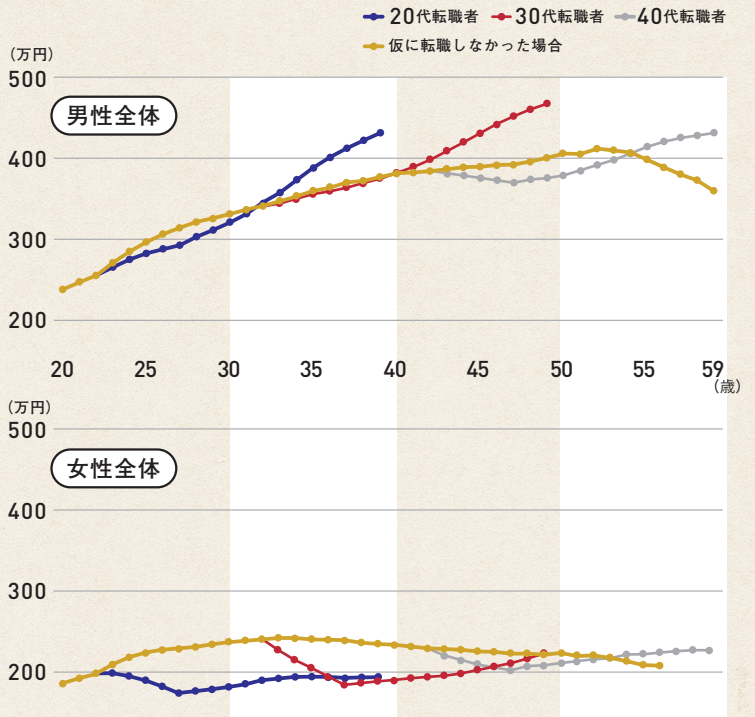
年齢	10%以上増加	±10%未満	10%以上減少	平均増減額
全体	36.5%	31.7%	31.8%	-24.4万円
15-24歳	55.0%	28.4%	16.6%	28.5万円
25-34歳	45.9%	34.8%	19.3%	27.1万円
35-44歳	41.9%	34.9%	23.2%	21.0万円
45-54歳	38.1%	37.0%	24.9%	0.5万円
55-64歳	23.1%	24.9%	52.0%	-118.6万円
65歳以上	21.7%	26.5%	51.8%	-95.4万円

〈女性〉

年齢	10%以上増加	±10%未満	10%以上減少	平均増減額
全体	38.1%	32.6%	29.3%	-5.4万円
15-24歳	38.5%	37.4%	24.1%	2.1万円
25-34歳	37.4%	32.9%	29.7%	0.2万円
35-44歳	41.5%	32.4%	26.1%	2.2万円
45-54歳	40.6%	35.5%	23.9%	3.0万円
55-64歳	31.5%	28.7%	39.8%	-31.9万円
65歳以上	32.6%	25.3%	42.1%	-34.8万円

■ 10%以上増加 ■ ±10%未満 □ 10%以上減少

転職者の転職後の年収推移(性別)



出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 (JPSED)」

対象：2015年から2022年までの各調査の回答者かつ、前職正規雇用者であり転職後1年以上経過した20～59歳の男性・女性。

注1：仮に転職しなかった場合の年収推移は、「前職の年収(対数値)」を被説明変数とした最小二乗法の推定結果をもとに算出。制御変数は「退職時の年齢、退職理由、前職正規雇用者ダミー、前職の業種、前職の職種、前職の企業規模、転職回数、学歴、中学3年時の成績、調査実施年」である。

注2：転職後の年収推移は、転職時の年代ごとに対象を絞り、「現職の年収(対数値)」を被説明変数とした最小二乗法の推定結果をもとに算出。制御変数は「退職時の年齢、退職理由、現職の経験年数、前職正規雇用者ダミー、前職の業種、前職の職種、前職の企業規模、同業種間移動の状況、同職種間移動の状況、転職回数、学歴、中学3年時の成績、調査実施年」である。

賃金データをジェンダー視点で 多角的に分析し 隠れた格差を是正する

人的資本情報の一環として、男女間の賃金格差の開示が義務付けられたが、単に数字を開示するだけでは格差の解消にはつながらない。格差是正に向けてデータの多角的な分析に取り組んだ、国民生活産業・消費者団体連合会(生団連)とジェンダー・スペシャリストの大崎麻子氏に聞く。

2023年度から人的資本情報開示が始まり、男女の賃金格差についても有価証券報告書に記載することが義務化された。多くの企業が開示を進めるなかで、生団連では、男女間賃金格差をテーマに全4回のワークショップを開催した。マネジャーの出水まり亜氏は、その狙いをこう説明する。「生団連は、600以上の企業、業界団体、消費者団体、NPOなどが結束して、生活者目線で国民的課題に取り組む団体です。重点課題の1つとして『ジェンダー主流化』を掲げていますが、男女間賃金格差の解消は、加盟企業にとっても取り組むべき課題として上位に位置付けられています。最終回のワークショップでは参加企業に協力いただき、自社の多様なデータをもとに、要因分析から中長期のアクションの立案まで行いました」

このワークショップで講師を務めたのが大崎氏だ。ジェンダー格差を測るデータのなかでも、賃金データは、間接的な差別を可視化するものだと指摘する。

「経営者は、男女で賃金差別はないと言います。もちろん違法な直接的な差別は、していないと思います。ところが、賃金データに関連指標を用いてきちんと分析すると、組織に潜むジェンダーバイアスや性別役割分業意識など、間接的な差別が浮き彫りになってくるのです」(大崎氏)

開示義務のために賃金データを収集するだけで、

格差を是正できるわけではない。男女間賃金格差は構造的な問題なので、解消するには対症療法的な個別の施策ではなく、包括的な戦略が必要になるからだ。

WEPsの指標を活用しながら ジェンダー視点でデータを分析

取り組みとしては、賃金格差のデータとジェンダー格差を測るさまざまな指標を掛け合わせてみていくことが重要だという。具体的な指標として、短時間勤務制度の利用者や転勤者、単身赴任者の男女割合など、日本企業特有の指標と合わせてみていくことで、賃金格差の要因が明らかになる。

「メンバーシップ型雇用の傾向として、年齢を重ねるほど昇進・昇給におけるギャップが生じて、賃金格差につながっていきます。背景には、ケアワークの負担の不平等や性別役割分業意識に加えて、評価の基準・仕組みがあいまいだという問題があります。ジョブディスクリプションが明確なジョブ型雇用であれば、女性がより交渉力をつけるという対策も有効ですが、日本の場合、長時間労働や転勤など家庭責任の放棄が評価されやすい仕組みになっていないか、検証することも求められます」(大崎氏)

大崎氏は、実用的な指針として、WEPs(女性のエンパワーメント原則)の活用を挙げる。2010年、国連グローバル・コンパクトと国連婦人開発基金(現UN Women)が共同で作成したWEPsは、企業がジェンダー平等を推進するための7つの行動原則で、国際的に通用するフレームワークとして署名企業も増えている。WEPsをベースにしたTAF(透明性とアカウンタビリティのためのフレームワーク)というツールも提供されており、進捗の測定・把握に使いやすいという。

実際の取り組みを考えるにあたっては、従来の構造的な問題の延長線上で検討しても、本質的な解決には至らない。そのため、先に未来のありたい姿を描き、そこから現在に遡って施策を検討す

るバックキャストリングの思考を取り入れる。

短期と中長期の視点から 2つの施策に取り組む

WEPsの指標を使って生団連のワークショップ参加企業のデータを分析すると、日本企業に存在する課題がみえてくるという。

一般的な傾向として、上位の職種には男性が多く、営業など特定の職種に女性が少ないなど、職種別の偏りも明確になった。無償ケア労働の責任を見比べても、時短勤務制度の利用者は圧倒的に女性が多く、逆に転勤や単身赴任は男性が多い。残業時間では、男性が女性のほぼ2倍という企業もあった。従業員意識調査も男女別・年齢別で再集計すると、50代以上の男性の満足度は高いが、20代女性の満足度が低いなど、見えていなかった課題が表面化することも少なくない。

対応策としては、短期と中長期の視点から取り組んでいくことが必要になる。

1つはポジティブアクション。歴史的に積み重ねてきた偏りを是正する時限的な措置として、女性の役員・管理職登用や育成などをスピーディに促進していく。

もう1つは、構造変革を伴うジェンダー平等な制度・風土の実現。透明で公正な評価基準や、家庭責任との両立を可能にする働き方の実現など、中長期で推進していく取り組みだ。

「男女の賃金格差の解消は、ジェンダー平等の実現という経営課題であるということ。トップがコミットし、成果に責任を負うテーマだという認識を持つことが重要です」（大崎氏）

生団連の増田慎太郎氏は、「ワークショップを通じて、トップの意識から変えていかなくてはいけないことが改めて確認できました。生団連としてもトップへの働きかけを続けていきたい」と語る。多くの企業が、賃金格差の解消に向けて構造的な改革を進めていくことは、社会全体のジェンダー平等の実現につながっていくはずだ。

男女間賃金格差要因分析用データ入力シート

設問		単位	男性	女性
男女賃金格差	全体	全体	%	100
		20代	%	100
		40代	%	100
	正規	全体	%	100
		20代	%	100
		40代	%	100
	非正規	全体	%	100
		20代	%	100
		40代	%	100
TAF必須指標	取締役		%	
	社内取締役		%	
	社外取締役		%	
	執行役員		%	
	監査役		%	
	新規役員・取締役登用		%	
	新規管理職登用		%	
	新卒採用		%	
	中途採用		%	
	育児休業取得後の復職率		%	
TAF補完的指標	従業員の職位別女性割合	全従業員	%	
		取締役	%	
		執行役員	%	
		中間管理職	%	
		係長相当職	%	
	一般事務職	%		
	雇用契約形態別の従業員の男女割合	正規雇用	%	
		非正規雇用	%	
	離職者		%	
	ジェンダーバイアスに関する研修を受けた従業員	幹部職(取締役・役員)	%もしくは人数	
管理職		%もしくは人数		
職場での暴力とハラスメントの研修を受けた従業員	全従業員	%もしくは人数		
	幹部職(取締役・役員)	%もしくは人数		
従業員の研究の平均時間	管理職	%もしくは人数		
	全従業員	%もしくは人数		
従業員の研究の平均時間		時間		
日本特有の指標	短時間勤務制度の利用者の男女割合		%	
	平均法定外労働時間/月		時間	
	育児休業取得率(男性の取得率および女性の取得率)		%	
	育児休業取得日数		日	
	国内および海外転勤者における男女割合		%	
	単身赴任者における男女割合		%	
	係長相当職における男女割合		%	
	管理職育成につながる研修の参加者の男女割合		%もしくは人数	
	基幹業務関連の研修の参加者の男女割合		%もしくは人数	

出所：大崎氏作成の「WEPsメソッド：男女間格差の要因分析と行動計画の素案づくり（試作版）」より一部抜粋

ジェンダー・スペシャリスト
Gender Action Platform 理事

大崎麻子氏

米国コロンビア大学国際公共政策大学院修了。国連開発計画（UNDP）でジェンダー平等と女性のエンパワメントの推進を担当し、世界各地でプロジェクトを手掛ける。グローバル・コンバト・ネットワーク・ジャパンとともに日本語版WEPsハンドブックを制作。



なぜ高齢者は低賃金なのか

55歳以降の転職で年収減少者増 賃金よりもやりがいや働きやすさを重視

「賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)などのデータでは、日本人の賃金は男女ともに年齢とともに緩やかに上昇し、55～59歳でピークアウトする。定年後の労働移動で、賃金はどう変わるのか。

55歳前後で多くの人々が役職定年を迎え、60～65歳で迎える定年以降は、多くの人々が再雇用となる。「現役」時代と比較して、同じ仕事(あるいは同じ負荷の仕事)をしているにもかかわらず賃金が2分の1、3分の1になるという話もよくある。それでは、同じ会社で働き続けるのではなく、ほかの会社に活躍の場を求めれば、賃金は上がるのか。

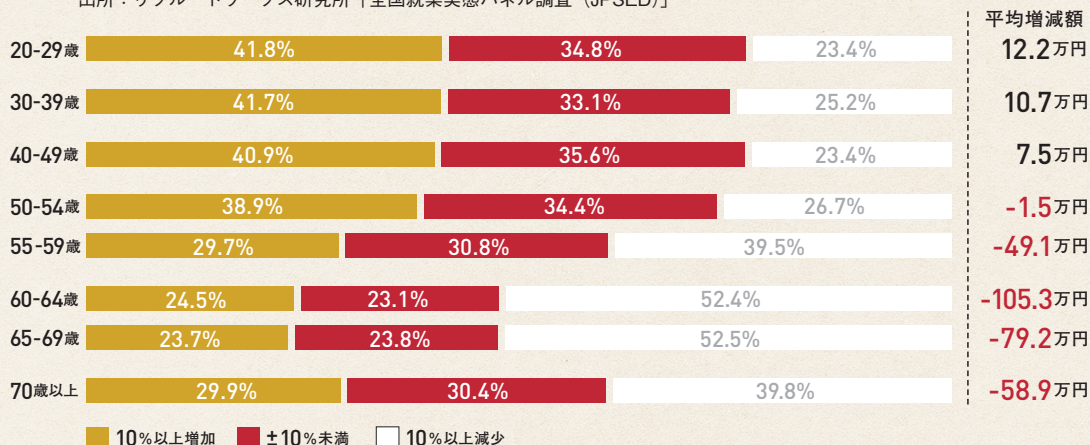
下図は、15ページと同様に転職前後の年収の増減を年齢階級別に示したものだ(男女計)。「これをみると、1つの節目が50代後半にあることがわかります」と、リクルートワークス研究所研究員/アナリストの小前和智は説明する。50～54歳では賃金が10%以上減少する人が26.7%であるのに対し、55～59歳では39.5%と4割近くまで増える。10%

以上増加する人は逆に、50～54歳では38.9%だが55～59歳では29.7%と3割を割り込む。60代では、10%以上の減少は5割を超える。「企業内の役職定年、再雇用となる年齢では、転職しても年収アップの可能性は低いといえるでしょう」

一方、50代後半や60代でも2～3割の人が転職によって賃金アップの可能性があるという見方もできるが、7ページで指摘したように高齢者は賃金へのこだわりが低くなる。転職で重視するのは、仕事内容(転職者全体29.7%、65歳以上37.9%)、通勤の便・勤務場所(転職者全体18.6%、65歳以上26.0%)など、やりがいや働きやすさを求める傾向が強い。「転職によってやりがいや働きやすさが改善することは重要です。ただ、それだけではなく、

転職前後の年収増減率(年齢階級別)

出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査(JPSED)」



培ってきた専門技術や知識を活かし続けられる労働市場の整備が求められているでしょう」

専門性を武器に働きたいという意欲があっても、それらを使わずに低賃金で働くことを後押しするような政策や人事制度は、結果として日本全体の賃金を低めることにもつながる。この状況をどう変えていくのか、次項で考える。

リクルートワークス研究所
研究員／アナリスト

小前和智

東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。横浜市役所、社会保険労務士法人などを経て、2022年4月より現職。



同一労働同一賃金を徹底し 年齢による画一的な処遇を見直すべき

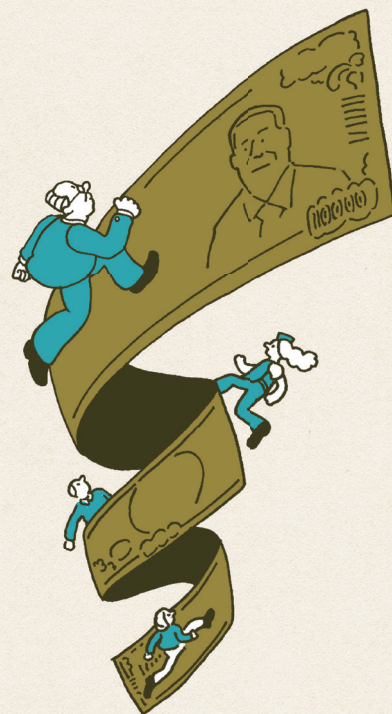
元気な高齢者は定年後も働き続ける道が広がっているが、賃金は低い水準に置かれてしまうケースも目立つ。意欲ある高齢者の活躍を推進し、同一の労働に対する同一の賃金を実現するには何が必要か。昭和女子大学特命教授の八代尚宏氏に聞く。

少子高齢化による年金支給年齢の引き上げや、労働力不足を背景に、意欲ある高齢者の働く機会が広がっている。この十数年のあいだにも、高齢者雇用安定法の何度かの改正を経て、多くの企業で、定年延長や継続雇用の仕組みが整備されてきた。現在は65歳までの雇用確保が義務化、70歳までの就業機会確保が努力義務とされている。

しかし、高齢化社会へのさまざまな提言を行ってきた八代氏は、「連合の調査で、再雇用者の平均年間賃金は定年前水準の60～70%にとどまっているように、雇用の確保を優先して、処遇については後回しにされている」と、現状を疑問視する。

雇用形態についても、定年後は1年契約の非正規社員となり、能力にかかわらず責任ある地位には就けないなど、定年を境に処遇が大きく変わってしまうケースが多い。

「高齢者の場合、働くことによる生きがいや健康維持など非金銭的利益が大きいため、社会や企業の側に、高い給料を出さなくても働いてくれるだろうという意識があります。高齢者側も、極端な話、



働き続けることができるのなら最低賃金でも構わない、ということになってしまうのです」

稼ぐことを前提としていないので、税や社会保障などの仕組みも「働く」と損をする」メカニズムになっている。基準額を超えると厚生年金の支給が減額・停止されてしまう在職老齢年金制度が、高齢者の働く意欲を抑制するという問題は、以前から指摘されてきた。また、75歳以上の後期高齢者医療保険料も賃金所得の多い人は負担が重くなる。こうした「働くことへのペナルティがあちこちに残されている」ことが、賃金の抑制圧力となっているのが現状だ。

高齢者の能力差はさまざま ひとくくりにすべきではない

八代氏が問題にしているのは、高齢者が“一律に”低い賃金を適用されることだ。

「一口に高齢者といっても能力はさまざま。若年者よりもずっとばらつきが大きいはずです。『高齢者だから低賃金でも構わない』と画一的に賃金を抑制するのは、同一労働同一賃金の原則から外れています」

米国では、年齢のみを理由とした解雇である定年退職制度は、「年齢による差別」として禁じられており、欧州でもEU指令により定年を撤廃した国が多い。

「本来は、自分のスキルや経験を活かして起業したり、規模の小さな企業に活躍の場を移して正当な水準の報酬をもらえたりする人も、たくさんいるはず。ところが、今の制度が離職することの機会費用を高めることから、賃金が低くてもそのまま同じ職場で働けるほうを選んでしまいがちです。能力がある高齢者のチャンスが狭まってしまうのは最大の問題です」

一方で、仕事能力が低いのに、ほかの高齢者と一律に雇用継続と6割の賃金が保障されるのも不公平だと、八代氏は指摘する。それによって若年者の雇用機会を奪っている可能性も考える必要があるだろう。

定年制を廃止するとともに 社会的な制度・規制の見直しを

改正後の高年齢者雇用安定法では、70歳までの就業機会確保を努力義務としているが、これまでの流れを踏まえると、近い将来、義務化されることは間違いないだろう。八代氏は、意欲と能力のある高齢者が、同一賃金でより活躍できる環境を整えていくべきだと提言する。

まずは、前述した在职老齢年金制度や、政府が打ち出している退職金優遇税制の見直しを進めること。これにより、個人がどのような働き方を選ん

でも不利益を受けないようにする。

「企業としては、一律に定年制を廃止することが難しいとすれば、たとえば40代以降は、年功賃金ではないジョブ型雇用に移行してはどうでしょうか。若いうちは年功賃金の仕組みで無限定の働き方をしても、一定の年齢までに自分の専門性を確立し、職務に応じて賃金が決まる仕組みにシフトしていく。そうすれば、能力が発揮できている限り、適正な報酬をもらいながら、何歳まででも働き続けることができます。また、仕事能力不足の場合には、欧州型の解雇の金銭解決制度を整備し、十分な補償金で離職してもらえる仕組みにすべきだと思います」

制度面では、退職金制度の見直しも必要だ。「強制的な賃金の後払い」としての性格を持つ退職金制度の代わりに、毎月の賃金の上乗せ分として支払うようにする。個人にとっては転職による不利益が生じないし、企業にとっては新たな負担増なしに若年層の賃金を上げられる。

また、個人が自由に学び直しができるよう、社会全体でリスクリングしやすい環境を整備する。雇用保険に育児休業と同じ形での、教育休業を設けるなど、学びのための公的な支援の仕組みを導入するという方法も考えられる。

「企業がやるべきことは、同一労働同一賃金の原則を徹底すること。大部分の社員をジョブ型にして、職務に見合った賃金を実現することで、高齢者の雇用に関わる課題の多くが解決できるのではないかと考えています」

昭和女子大学
現代ビジネス研究所 特命教授

八代尚宏氏

米国メリーランド大学経済学博士。
経済企画庁計画官、OECDシニアエコノミスト、日本経済研究センター理事長、国際基督教大学教授などを経て現職。



人手不足職種の賃金は 転職で上がるのか

異職種からの転職では年収減が増える
人手不足職種でより減少幅が大きい場合も

Works誌177号で掲載した未来予測で浮き彫りになったのは、
私たちの社会や生活を維持するのに重要なドライバーや
接客・給仕、介護サービス、保険医療専門職などでの深刻な労働力不足だ。
これらの職種の賃金は一般的に低い。
その現状と対策をみていく。

特定の職種の労働力不足を解消するには、異職種からの労働移動が欠かせない。転職を促すには、前職の賃金より転職後の賃金上がるかどうか重要になってくる。

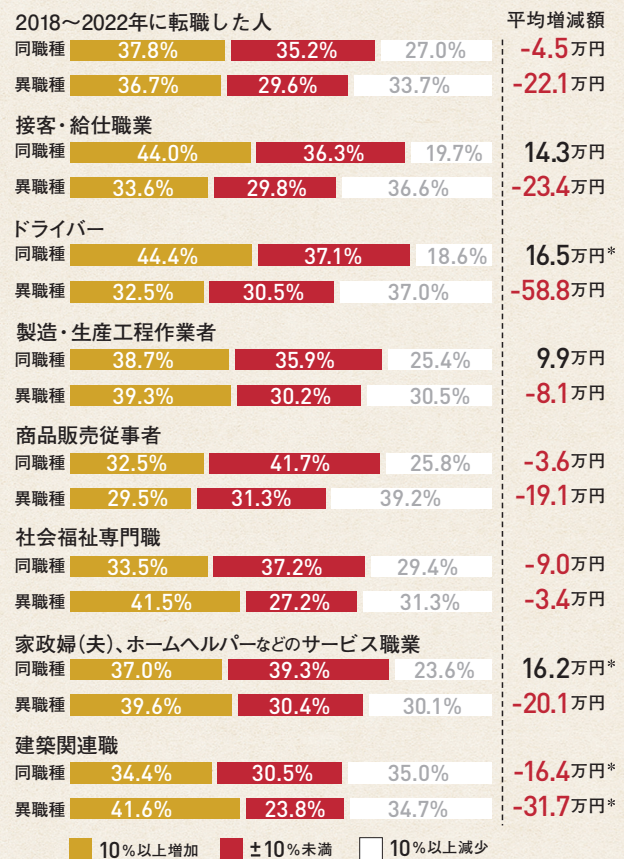
ここでもJPSEDのデータを用いて、労働力不足が指摘される職種への同職種／異職種からの転職者の年収の増減を比較した(右図)。

全体の傾向として、年収が10%以上減少した人は、同職種から移動した人(27.0%)と比べ、異職種から移動した人は33.7%と、異職種転職組のほうが年収が減少する人が多い。なかでも、接客・給仕職業(36.6%)、ドライバー(37.0%)、商品販売従事者(39.2%)に異職種から転職する人に、年収が10%以上減少する人が同職種転職組より多いという結果が出た。

「一方、ケアマネージャーや保育士など資格を要する社会福祉専門職では、事務職やホームヘルパーの人たちが資格を取得して転職しているケースが想定されます。そのため、異職種からの転職で賃金が増える人も多くなっています」(前出・小前)

異職種からの労働移動では、賃金水準を上げていくことが重要だが、そのためには能力やスキルアップを促す仕組みも求められそうだ。次ページで、建設業界の取り組みから学びたい。

職種別の同職種・
異職種転職の年収増減率



出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 (JPSED)」

注：「建築関連職」には、土木、電気設備工事、採掘作業、建築・土木・測量の専門技術職を含む。「社会福祉専門職」と「家政婦(夫)、ホームヘルパーなどのサービス職業」の区分は下記の通り。

社会福祉専門職：福祉相談指導専門員、保育士、ケアマネージャー、保護観察官などの専門職従事者、介護士

家政婦(夫)、ホームヘルパーなどのサービス職業：家政婦(夫)、ホームヘルパー、介護サービス職業従事者(ケアマネージャー、介護士を除く)、看護助手・歯科助手など

*はN=100以下のため参考値

適切な評価と能力開発の 仕組みを活用し 生産性向上と処遇改善を目指す

職人の高齢化が進み、長時間労働や賃金の低さから、労働力不足に悩む建設業界。処遇改善や賃金上昇を阻む、日本独自の課題とは何か。海外事情にも詳しく、業界の構造改革に尽力する芝浦工業大学教授の蟹澤宏剛氏に聞く。

建設業界では、2025年の大阪・関西万博など大規模イベントのための新規建設や、老朽化した建築物やインフラの維持管理など、今後も需要が見込めるものの、その担い手の確保が年々困難になっている。国土交通省によれば、建設就業者数はピークだった1997年以降減少が続いており、2022年にはピーク時に比べて約7割まで落ち込んだ。そのうち55歳以上が約36%を占め、29歳以下の若手は約12%と、高齢化が進む。なかでも、大工やとび職など専門的なスキルを持つ建設技能者は60歳以上が全体の4分の1を占め、10年後にはその大半が引退すると見込まれている。

若手人材の確保・育成が急務であることはいうまでもないが、課題は多い。蟹澤氏は「日本の建設業界は、元請けから下請け、二次請け、三次請けと重層的なピラミッド構造になっている。元請けである一部の大手ゼネコンを除き、中小・零細の工務店など小さな会社が多く、賃金も上げられない。基本的に日本では職人を社員化してこなかったため、ピラミッドの末端で、一人親方として働く個人事業主などは、非常に立場が弱い。一人親方を“偽装”され、賃金や労働条件に関する最低限の保障さえ、あいまいにされてしまうことも少なくない。“偽装”一人親方のなかには、社会保険に未加入で税金も納めていないような人もいる。これでは若い人呼び込むのは難しい」と指摘する。

これまでは足りない労働力を外国人労働者で埋

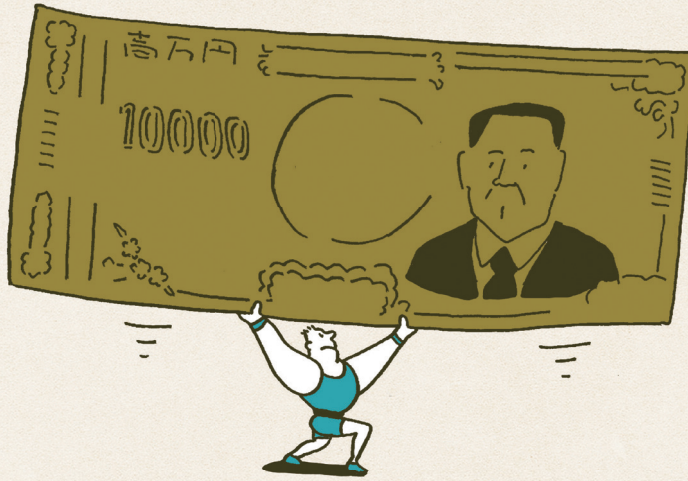
めていたが、もともとの賃金が安いというのに円安で手取りがさらに目減りしており、諸外国との人材獲得競争に勝つことはますます厳しくなっていくとみられている。

欧米では産業別の労働協約により 職人の権利が守られている

「先進諸国で、職人の賃金水準がこれほど低いのは、日本くらいです。欧米では、営業など一般的なホワイトカラーの職種よりも、技能を持つ職人のほうが高いのは当たり前だと思われています。感覚値として、米国の建設技能者の賃金相場は日本の2〜3倍。1日8時間労働で休みも取れるという無理のない働き方をしながら、日本円換算で年収1000万円以上稼いでいる人も珍しくありません」

米国では産業別の労働組合(ユニオン)が組織されており、使用者である建設会社と対等な立場で交渉し、労働協約を結ぶことによって職人(ワーカー)の権利を守っている。労働協約には、職種別の時給や労働条件が明確に定められているため、ダンピングなどの不当な行為は発生しにくい。さらに、ワーカーの手取り賃金と、社会保険や教育訓練などの経費部分は明確に区分されており、規定の金額をもれなく使用者から徴収できる仕組みとなっている。

ユニオンの加入率は全米平均で2割程度にすぎないが、最低賃金などの規定は公開されており、



業界として賃金相場が共有されている。そのため、ノンユニオンワーカーであっても、不当に安い賃金では集めにくいという。

「もう1つ、ユニオンの重要な役割は教育訓練です。ユニオンワーカーのスキルを磨き、生産性を高めることで、賃金が高くてもユニオンを選んでもらえるようにしています」

具体的には、アプレンティスシップ(見習い)制度があり、一人前になるまで2〜3年にわたって、規定の講習やトレーニングを受講。ステップアップするにつれて賃金も上がっていく。

米国のユニオンとは異なるが、欧州各国にもそれぞれ同様の機能を持つ業界団体や組合組織があり、労働者の権利保護や育成の仕組みが整備されている。

人材育成や働き方改革を進め 安心して働いていける業界へ

こうした海外の事例からも、業界改革のポイントが見えてくる。

人材育成と生産性向上の切り札として、蟹澤氏は、「建設キャリアアップシステム」に期待をかける。これは技能者一人ひとりの就業実績や資格を登録し、公正な評価、工事の品質向上、現場作業の効率化などに活用していくものだ。2019年から運用を開始し、2023年10月現在、技能者の登録数は130万人近くにのぼっている。

「能力評価の基準を作り、何ができれば一人前の職人なのかを明確にする。それができれば、賃金設定も含め、能力に応じた処遇がやりやすくなります。業界共通の基準をもとに体系的な教育訓練のカリキュラムが作れば、『現場で見て覚えろ』という古いやり方からも脱却できるでしょう」

生産性向上のためには、テクノロジーの積極活用のほか、多能工化を進めることも有効だ。特に内装工事では、壁のボード貼りと天井の取り付けを別の人が担当するなど、業務が細分化されすぎて、待ち時間が発生することも多い。1人が複数の作業を担えるようにすることで、業務の効率化と個人のスキルアップが同時に図れる。

同時に、働きやすい環境づくりをさらに進めていくことが重要だ。2024年4月から、働き方改革関連法が建設業界にも適用され、罰則付きで時間外労働の上限が規制される。若手が安心して長く働き続けられる業界にすることが、担い手を確保し、生産性を高めて処遇改善へとつなげていく近道なのだ。

芝浦工業大学
建築学部建築学科教授

蟹澤宏剛氏

千葉大学大学院博士課程修了(工学)。芝浦工業大学工学部建築学科教授を経て2017年4月から現職。国土交通省CCUS処遇改善推進協議会座長などを歴任。



氷河期世代の賃金が低い理由は

訓練機会の少なさや転職の難しさから 就職氷河期世代の困難は今も続いている

1990年代半ばからの厳しい就職難を経て、40代に差しかかった就職氷河期世代の現状はどうなっているのか。40代に至るまで非正規社員として働くことを余儀なくされるなど、社会問題にもなっている。就職氷河期における雇用と賃金の変化を調査した慶應義塾大学教授の太田聡一氏に聞く。

深刻な就職難を経験した就職氷河期世代。太田氏の分析からも、厳しい現実が明らかになっている。太田氏が手掛けた調査は、総務省「就業構造基本調査」の匿名データを利用して、1992年から2002年にかけての10年で、就職氷河期世代の雇用と賃金にどのような変化があったかを調べたものだ。

「大きなポイントは、全体として、正社員の仕事が大幅に失われたということ。非正規の比率が高まり、卒業時に無業という人も出てきました。さらにそのなかでも、学歴・性別で格差が生まれています」

まず短大・大学卒については、雇用人数は増えたが、その多くは非正規社員の仕事だった。企業規模別にみると、この時期、若年層の採用を絞り込んだ大企業の雇用が大きく減ったが、中小企業での雇用が増え、トータルではカバーされた形となった。ただ内実は、就職はできても雇用の安定が見込めない非正規の仕事や、賃金水準の低い中小企業の比率が増えたということだ。

一方、中学・高校卒については、短大・大学卒に押し出される形で、中小企業の雇用も大幅に失われ、さらに厳しい状況となっている。男性に関しては、グローバル競争にさらされた製造業の苦境を背景に、現場で生産などを担う労務職が大きく減少。女性に関しては、コンピュータの普及など技術革新の影響で、事務の仕事が減少した。

「労働集約型のサービス業などは正規雇用が比較的多く残りましたが、総じて賃金が低く、離職率が高い仕事が多かった。言い換えれば、新卒で入社した後、訓練機会が十分にあり、経験を積みな

から能力を引き上げていけるような仕事的大幅に失われたということです」

考え得る最大の要因は、当時日本全体を覆っていた長期的な不況の影響だ。「企業も一時的な不況であれば乗り切れたかもしれませんが、経済の先行きが不透明で、長期的に人を育てるコストを負う自信が持てなくなってしまったのです」

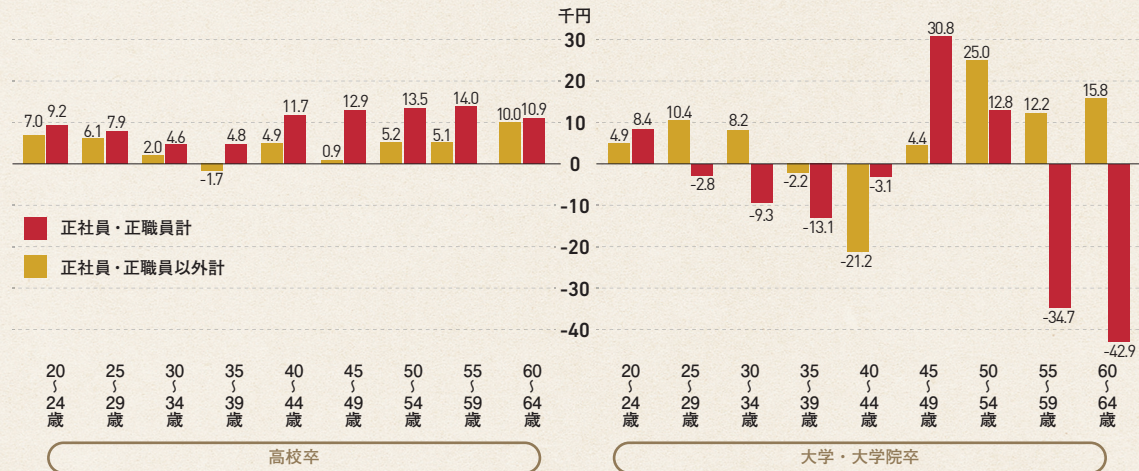
40代になっても低いまま 「アラフォークライシス」

新卒時の就職活動だけでなく、その後も低賃金や雇用不安など就職氷河期世代の困難が継続していることは、データでも裏付けられている(右ページ図)。2016年の連合総研の調査によると、氷河期世代の毎月の平均賃金は、ほかの世代と比べて大きく下落しており、特に35～44歳の大学・大学院卒の下落幅が著しい。これは年齢が上がっても、就職氷河期世代の賃金水準が低いままであることを意味している。メディアでも「アラフォークライシス」などと呼ばれ注目されるようになった。

「長期的に影響が続けてしまった理由として、勤続年数の短期化が挙げられます。氷河期世代はあまり選択肢のないなかで最初の就職先を選ばざるを得なかったため、少しでも景気が回復したら別の会社に転職しようという意識が強くあります。しかし日本では、ある程度、勤続年数の長さ按比例して賃金も高くなるため、転職率が高くなると1つの会社にとどまる年数が短くなり、賃金が抑制されてしまうのです」

決まって支給する現金給与額の変化

* 2010年から2015年、雇用形態別・男女計
出所：連合総合生活開発研究所「新たな就職氷河期世代を生まないために」



転職して賃金アップを狙うのも簡単ではない。以前よりも中途採用の門戸は開かれてきているものの、中途では即戦力が求められることが多く、十分なスキルを身につけていない人は選考の対象にはなりにくい。世界には北欧諸国のように、公的なトレーニングを受けて必要なスキルを身につけたうえで転職し、賃金アップを果たせる国もあるが、日本の場合、仕事に必要なスキルの開発は企業内で行われることが多い。そのため、非正規の仕事や、訓練機会の少ない中小企業から、いきなり賃金水準の高い大企業に転職することは難しいのが現実だ。少しずつ規模の大きな会社を目指して転職を重ねていくことはできるが、それがまた勤続年数を短くし、賃金抑制に働いてしまう。

中高年に差しかかった後も 社会的な支援を継続すべき

今後についても、太田氏は危機感を募らせる。第二次ベビーブーム世代とも重なり、ボリュームの大きい世代だけに、社会的なインパクトは大きい。

今や就職氷河期世代の多くが40代となり、老後を考えていく年齢に差しかかっている。非正規や無業が長い人は、将来もらえる年金額が少ないことから、将来的に生活保護に頼らざるを得ない状

況が発生する可能性も少なくない。

正規の仕事に就いていても、今後賃金が増えることは期待しにくいという。シニアに対する政策的な動向をみると、定年延長など雇用を保障する代わりに賃金を下げてきており、このままではただでさえ低い就職氷河期世代の賃金がさらに下がってしまうことが懸念される。一方、少子化が進むなか、結婚や出産・育児がしにくい状況を改善するため、中高年よりも前に若年者の賃金を優先的に上げていこうという動きもある。

「政府も就職氷河期世代へのサポートを打ち出していますが、氷河期世代の置かれた環境の厳しさが認識された当初は『若者は就職に強い』という思い込みから、支援が遅れてしまったことは確かです。簡単に賃金を上げる方法はありませんが、デジタルツールを使ったスキル向上を図るなど、今後もできる支援を地道に継続していくことが欠かせないと思います」

慶応義塾大学
経済学部教授

太田聡一氏

専門は労働経済学。京都大学経済学部卒業、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス (LSE) 大学院修了 (Ph.D)。名古屋大学大学院経済学研究科教授を経て2005年から現職。



業種や国を超えた 競争力のある賃金とは

グローバル企業との人材獲得競争はもとより、業種の壁が低くなり、競合が変化する昨今、ベンチマークをすべきは日本の同業種だけではない。グローバル企業の賃金はどのように上がっているのか。また、日本のキャリア採用市場の賃金の動向はどうか。人事は競争力のある賃金をどう築くのか――。

グローバル企業で賃金が上がっていく理由

団体交渉や市場競争による プレッシャーが賃金決定に機能する

日本企業に比べ、外資系は賃金が高い、とよくいわれる。
マーサー ジャパン取締役執行役員の白井正人氏に、賃金決定のメカニズムを聞いた。

「賃金上がるには3つの要因がある」と、白井氏は言う。

1つは経営者による善意の発揮や内部秩序の維持によるものだ。「日本企業はムラであり、社長はそこから選ばれた“村長”ですから、成長すればその分け前を与える必要がある。また年齢や役職、等級などの内部序列があり、その維持を目的とした昇給もある。前者は1990年代初頭までは多かったのですが、バブル崩壊以降は減りました」

もう1つは団体交渉によるプレッシャーだ。「日本の組合は、近年は組織率が低下しており、交渉力は必ずしも強くなっている。また、企業別組合になったことで企業がムラ化し、昇給よりも雇用の確保を重んじる傾向が強いのです」

最後が市場からのプレッシャーだ。「賃金を上げなければ優秀な人が辞め、替わりの人も採れない。これが賃金上がる最も重要な要因ですが、労働流動性の低い日本では市場メカニズムがあまり機能してこなかったのです」

ここ1～2年は、日本でも賃上げの動きが出てき

ている。その理由を白井氏は、「世界的なインフレへの対応として、ムラの長として経営者は昇給という善意を発揮している。しかし、市場メカニズムは十分に働いてはいないので、日本では連続的かつ大幅な賃上げには至っていない」と話す。

利益の分配は顧客と株主優先で 社員は後回しの存在

企業が手にした広義の利益配分の考え方にも、日本で賃金が上がらない理由が潜む。企業の利益は、顧客、株主、従業員の3者に分配される。

日本では、まず顧客への配分優先度が高い。「お客さまは神様」「いいものをより安く」といった意識が強く、十分な収益をとらない形で顧客に利益を提供している。株主に関しては20年ほど前までは株式持ち合い制度のもと株価や配当は重視されなかったが、近年は持ち合いが崩れ、存在感を高めた海外投資家などの圧力により、ROE経営などが盛んに叫ばれ、優先度が高くなっている。

結果、今も昔も優先度が低いのが従業員だ。長

期雇用前提の企業が多い日本にあっては、一度入社すればそうそう辞めない。従業員への分配を大きくする必然性がなかったのだ。

対して、世界はどうか。右図は米国の転職者と非転職者の賃金の伸びを年次で追ったものだ。これを見ると、転職者のほうが圧倒的に賃金の伸びが高いことがわかる。これは市場からのプレッシャーで賃金が上がっていることを示している。企業からしてみれば、人気の高い職種ほど賃金を上げないと、できる人に去られてしまう。転職者側からすると、より高いレベルの賃金をもらうには、スキルアップを繰り返し、市場から評価される人材にならないといけない。「よく米国人は日本人よりキャリア自律しているとか、自己実現欲求が強いといわれますが、それはより高い賃金をもらって楽な暮らしをしたいと考えるためです。より自らが高く評価される場を求めて、自らのスキルを磨き、転職や昇進を実現しようとするのです」

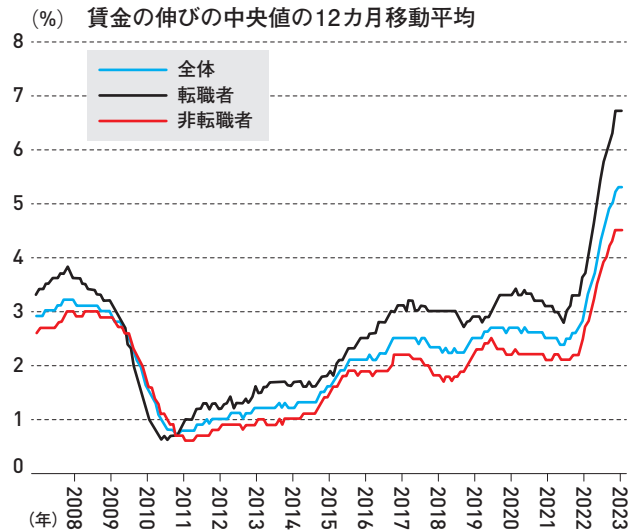
現在、これまでとは異なり、特に若手を中心とした労働力不足を背景に、グローバルで人材獲得競争の激しい分野で賃金を上げざるを得ない状況になっている。「給与体系の内部秩序の維持から脱し、市場価格を意識することが求められます。業種の壁がなくなり、人材獲得の競合は従前の“同業種”から変化しています。その新たな競合と賃金を同レベルまで持っていく必要があり、たとえば優秀な人材を外資系に取られてしまうならば、その外資のレベルまで上げなければなりません」

賃金には価格弾力性がある まず商品価格を上げ社員に報いよ

そのためにも日本企業が重視してきた内部秩序を、どう崩していくのか。「日本企業はこの仕事にはこの値段、という一物一価で考えがちですが、世界では違います。仕事の“値段”に幅があり、同じ仕事をしている人でもその人の能力や入社時期によって賃金が異なることにあまり頓着しません。さらに内部秩序をそれほど意識しない。人に対するたとえとしては適切ではありませんが、人

米国の転職者と非転職者の賃金の伸び

出所：Federal Reserve Bank of Atlanta “Wage Growth Tracker” をもとにマーサージャパン



材採用でも鉄や電気を買うときのように、価格変動も価格交渉も当然のように行われているのです」

もちろん、人はお金の多寡だけで働く場や仕事を決めるわけではない。「それでも、賃金は必要条件です。一定のレベルを確保しなければ検討の土俵にも上がりません。働きがいや成長機会など、自社や仕事の魅力をアピールするのはそこからです」

とはいえ、賃金を上げるためには原資が必要だ。先の3つの利益の分配率のなかで、下げるべきは「顧客」だ。つまり、商品の価格を上げるのだ。政府や日本銀行の諸施策にもかかわらず、日本はデフレからなかなか脱却できない。「日本は縮小再生産の国になっています。既得権益者や年金暮らしの高齢者には都合がいいが、若者にはきつい。いくらパフォーマンスを上げてでも所得に上がり基調がなく逆転が難しいからです。これがインフレになると、企業も賃金を上げ、所得の逆転がしやすくなり、未来への希望を描けるようになるはずです」

マーサージャパン
取締役 執行役員
組織・人事変革部門 日本代表

白井正人氏

早稲田大学理工学部卒業、ロッテルダム・スクール・オブ・マネジメント(MBA) 修了。組織・人事領域で、コンサルティングサービスを提供。雇用のあり方、役員報酬に詳しい。



転職で賃金上がる職種やタイプとは データから見る転職と賃金のリアル

実際に、転職市場における賃金はどう動いているのか。

リクルートが発表したデータをもとにして、リクルートHR統括編集長の藤井薫が解説する。

リクルートが提供する転職支援サービス、リクルートエージェントを介して転職した人のうち、2023年7月期から9月期において、前職と比べ賃金が1割以上増加した人の割合は全体で35.3%となり、過去最高を記録した。

そもそもエージェントサービスを利用する人たちというのはどんな人たちなのか。採用には、成果の源泉が1人の優れたタレント (Talent) に起因するのか、組織 (Organization) として実現させるのか、という違いがある。また、競争優位を築くまでの期間が長い (Long-term) のか、短い (Short-term) のか、という違いもある*。「その二軸で考えたとき、エージェントを介した採用は、内部育成では間に合わない Short-term の即戦力人材がメインになるケースが多いです」

タレント性が重視され競争優位を築くまでの期間が短い Talent Short (TS) タイプとは、たとえば生成AIのエンジニアのような人たちだ。「世界中で争奪戦が起こり、今の中国では100万円 (2000万円) ほどの賃金を用意しないと、優秀層は採用できません。エージェント採用で多いのがまずこのTSタイプです」

一方、ボリュームゾーンになっているのが、Organization Short (OS) タイプ、すなわち、組織単位で短期成果を求められる人たちだ。たとえば、携帯電話ショップを半年以内に300店舗立ち上げるといった場合に、組織単位で短期成果を求められる OS タイプの人材の争奪が激しくなっているという。そういった争奪の激しさが、賃金の上昇につながっているのだ。

IT系エンジニアを筆頭に 各職種で転職後の賃金が増加

賃金が1割以上増加した人を職種別にみると、IT系エンジニアは39.9%、機械・電気・化学エンジニアが31.8%、営業職が33.9%、事務系専門職が33.2%、接客・販売・店長・コールセンターが39.4%と、いずれも高い水準を維持する (右ページ図)。

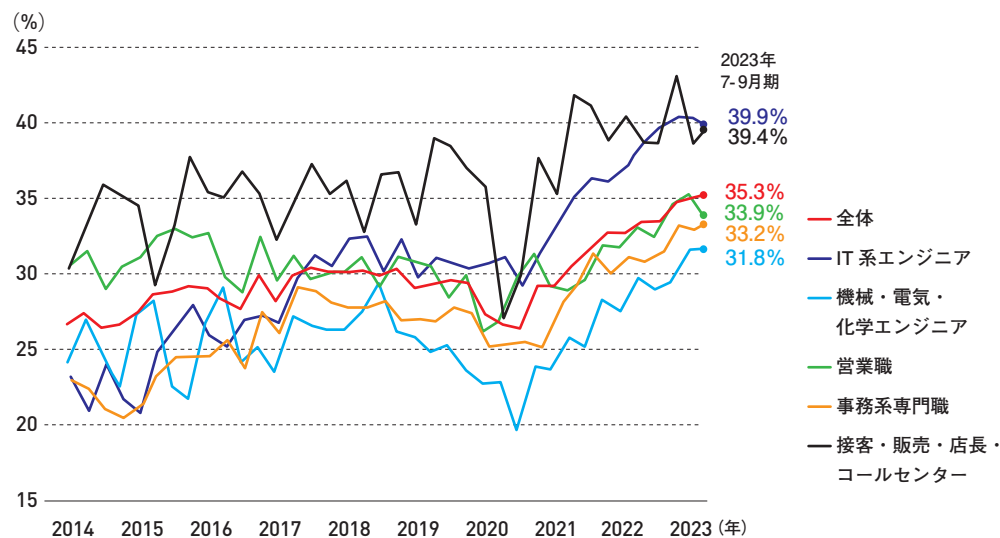
「かねてから上昇を指摘されてきたIT系のみならず、ほとんどの職種で上昇がみられます。エージェントに報酬を払ってでも人材を今すぐ確保しなければ、事業拡大・事業変革を推進できない、という切迫感が高まっています。既存の報酬体系では優秀な人材を獲得できないからと、市場の水準に合わせた柔軟な処遇設計を行う企業も多く出てきました」

働く側からの賃上げに関する関心も高まっている。2023年2月に発表されたリクルートの「転職活動者調査」によると、転職時に現在よりも高い年収を希望する割合が60.8%にのぼり、これまでの最高値を示している。年収は下がってもよいと答えた人は10.8%しかいない。さらに現在の仕事への満足度を聞くと、収入面に不満があると答えた人は45.2%、応募の際に重視する点 (複数回答) は給与水準が高いことであるとの回答が44.6%と、これらも高い数値となっている。

しかし、転職時の賃金だけにフォーカスしているかというところでもない。「転職時の年収水準」と「将来の年収水準」についての質問では、「転職時に年収が下がっても、入社半年から1年程度で

前職と比べ賃金が1割以上増加した転職決定者数の割合

出所：リクルート「2023年7-9月期転職時の賃金変動状況」(2023年11月)



年収が上がる可能性があればよい」という選択肢に対し、「あてはまる」「ややあてはまる」を合計した「あてはまる人」は45.8%と半数近くいる。中長期(2~3年程度)や長期(5~10年)という期間で年収が上がればよい、と考える人も、それぞれ43.7%、39.8%という高い割合を示した。

「転職活動者は目の前の年収アップだけではなく、中長期のキャリアを見据えながら、活動しているのです。将来への目線、という意味では、仕事や働き方の選択権といった機会報酬、ジョブアサインやリスクリングといった成長報酬、パーパス、貢献実感度といった意味報酬の重要性も高まっていると思います」

経営戦略と賃金を紐づける 全社一律からの脱却を

実際にこれだけ転職者の賃金が高くなると、やはり気になるのは日本企業における社内秩序との調整だ。「プラスとマイナスの側面がある」と、藤井は指摘する。「自分と同じ仕事をしている人が自分よりも高い年収で処遇されるのはおかしいというマイナスの反応が起き、やる気を失わせることはあるでしょう。一方、市場にさらされて社内秩序が変われば、若手でも能力が評価されることで高い報酬を得られる可能性も出てくる。社内でそれが共有され、能力と賃金の関係の透明性が高ま

ると、自分も頑張ろうと発奮する人が増え、求心力がアップすると思います」

こうした事情を踏まえ、これからの賃金はどうあるべきだろうか。「賃上げには濃淡がどうしてもある。上げる人・上げない人を線引きするには、経営戦略と賃金をしっかり紐づけるべきです。TSタイプの人材が不足しているならば、社内の水準にとられることなく外部労働市場に対応した賃金を支払う必要があります」

一方で、上げない人、上げ方が緩やかな人に対しても放置していいわけではない。「たとえば飲食店の店長のように組織単位で長期成果が求められるOrganization Long (OL) タイプの人材の場合、TSタイプの人材のように、大幅な賃上げは職務の性質上難しい。その場合、教育機会の提供により能力・スキルの向上を支援し、成長に従って賃金が上がっていくような人事制度を構築する。そうやって、皆が未来を見据えて意欲を持てる仕組みが求められます」

リクルート
HR統括編集長

藤井 薫

1988年リクルート入社。『TECH B-ing』『Tech総研』『アントレ』各編集長を歴任。2014年リクルートワークス研究所『Works』編集部。2016年、『リクナビNEXT』編集長。2019年より現職。



国内外の賃金差で若者が海外へ ワーキング・ホリデーの今

近年、ワーキング・ホリデー制度（以下、WH）を利用して「出稼ぎする若者」が増えている。どんな若者たちが何を目的に海外を目指すのか。社会人や学生を対象に、WHのエージェントサービスを手掛けるワールドアベニュー代表取締役社長・松久保健太氏に聞いた。

働きながら長期滞在ができるWH。ビザ申請は「18歳以上30歳以下」が条件で、日本は29カ国・地域との間でWH協定を結んでいます（2023年8月1日現在）。日本では年間約2万人がWHを利用しているといわれ、滞在先はオーストラリアが約1万2000～1万3000人と最も多く、次にカナダが続きます。

コロナ後、WHへの注目が高まっています。当社への問い合わせも2023年に入って以降、前年比約1.5倍程度に増え、1月、2月はそれぞれ1000件を超える問い合わせがありました。

実際に、WHに参加するのは学生と社会人が半々。日本ではできない経験を積むという目的と同時に、近年は「稼ぎたい」という目的を掲げる人も増えてきました。

オーストラリアを例にとりましょう。同国では堅調な経済成長を背景に賃金上昇が続き、最低賃金は世界最高レベルです。正社員の給与を時給換算すると25豪ドル程度（約2350円、1豪ドル＝94円で計算）。カジュアルワーカーと呼ばれるアルバイトなどの場合は保障が少ないことから時給が正社員よりも

高く設定されており、カフェの店員の時給が30豪ドル（約2820円）を超えることも普通にあります。

WHで渡航し、英語力が足りないうちは、日本食レストランやホテルの清掃、工場・農場での仕事が多いのですが、たとえ円安で滞在費が高つくいても、帰国時に一定額の貯金ができる人も少なくないのです。

高まる 将来のリターンへの期待

海外各国の高賃金を背景に、将来への投資としてWHを活用する人も多くいます。これだけ国内外の賃金差の情報がSNSなどで流通すると、低賃金では働きたくないと考え、国内の外資系企業を志望する学生や若手社会人にもWH利用者が増えるのは当然です。外資系への就活、転職を有利にするために、WHで英語力や国際社会で生き抜く力、自信を身につけようとするのです。

こうした層向けの語学学習とホワイトカラー職種のインターンシップを組み合わせた当社のプログラム「ビジネスインターンシップ」へのニーズも高まっています。インターンは無償ですが企業で現場経験を

積めるため、将来のリターンへの期待が大きいのだと思います。

WHだけでなくこの円安下でも、高い費用をかけても留学したい人、特に高度人材は多くいます。日系企業のデータサイエンティストを辞め、オーストラリアの大学院に入学した人は、その理由を、「修了後に現地で就職すれば賃金が2倍くらいになるから」と言っていました。オーストラリアは国家戦略で高度人材を移民として受け入れており、永住権を取得して就職すれば、大学院の2年間分の学費を払ったとしても十分にペイするのです。

日本企業の賃金が上がらない状況が続けば、若い世代の人材はどんどん海外に流出するでしょう。海外で学び、働く経験は尊く、WHや留学をより多くの人に経験してもらいたい。一方、日本や日本企業には彼らが還流するだけの魅力を作っていくことが求められています。



ワールドアベニュー
代表取締役社長
松久保健太氏

競争力のある賃金戦略をどう作るのか

一律の賃上げよりも 賃金に健全な競争原理を

政治家、組合からの圧力もあり、賃上げに踏み切る企業が相次ぐ。
だが、企業側はこの動きをどう捉えているのか。
真に競争力のある賃金とはどのようなものか。
人事はそのとき、何をすべきか。
人事部門のキーパーソンに本音を聞いた。

参加者



A氏
情報通信



B氏
オフィスサービス



C氏
電気メーカー

Theme 1

ベアか、脱一律か。 各社の賃上げのリアルとは

A氏：当社でも月例賃金を引き上げましたが、平均値に比べると地味な数字です。この10年間、デフレ下でも継続的に昇給してきましたので、一律賃上げを要求する「官製春闘」には違和感を覚えます。

B氏：メディアで平均値が報じられると「もっと上げられないのか」と、自社の業績がわかっている役員からすら言われます。当社では賞与の成果連動部分が大きく、月例賃金の引き上げは限定的です。過去の実績や全体の制度設計が議論されないうまま、目先の上げ幅に踊らされている感はありません。

C氏：上げ幅は、実額やパーセンテージなど打ち出し方によって見え方が変わります。また、当社も賃金の引き上げを行いました。評価によって上下に変動するので、全体の賃金の上げ幅が抑えられてしまいます。数年前に業績と個人成果によって支給に弾力性を持たせる処遇評価制度に改定したからです。

A氏：当社でも年功型の要素を払拭し、実力・専門性を重視する制度に見直しました。年齢を問

わず成果を上げれば大幅に昇給しますが、年功によって高水準となっていた従業員が減給となるケースもあります。一方で、事業構造の転換も進めながら10年前に賃上げを復活し、少しずつでも継続して上げてきました。

C氏：社内の事業が多様化しており、事業ごとに業績や業界給与水準が異なるので、一律の賃上げが難しくなっています。ボーナスは、事業ごとにKPI設定しており、同じグレードでも事業間で大きな差がつくこともあります。ただ現状では、他社の賃上げの影響で、人材獲得の観点からベアに近い賃金見直しもせざるを得ません。

B氏：一律の賃上げだけで日本企業の競争力が上

日本企業の競争力向上か
全体の底上げか
優先順位を明確にすべき

がるわけではないことは政府も理解しているはずですが、ベアが「正義」であり、上げない企業の人事部は「悪」であるかのような風潮があります。

A氏：日本企業の競争力向上か、非正規雇用も含めた全体の底上げか、国として優先順位を明確にしたほうが良いように思います。

Theme 2 賃上げを阻むものとは何か

A氏：継続的な賃上げのためには、事業構造を変革していくことが欠かせません。今や事業会社も変革を迫られています。

付加価値の大きな領域に集中投資すると同時に、そうでない領域は自動化や業務集約などによって徹底的に効率化し、利益を上げる。その展望がないまま「賃上げしましたが、減益です」では、株主に説明が付きません。

B氏：しかし、日本企業では横並び思想がなお根強く、社内選抜でスターを育成するために処遇にメリハリをつけると軋轢が生じます。平等を是とする意識が強く、金の卵を産む鶏への集中投資をよしとしない。人材流動化が進まず、健全な競争原理が機能しづらいので、社内外の賃金格差は開く一方です。

C氏：本来、労働力不足によって人材流動性が高まれば賃金水準は上がるはずですが、現状では、高報酬で流動する人材は一部にはいますが、会社にとどまって全体の賃上げを待つ層がほとんど。そうすると社内の賃金はなかなかドラスティックには上がらない。

B氏：同じ職種であっても、社外の労働市場に出

ると賃金が大きく上がり、格差が大きくなっています。特にIT・グローバル人材は採用競争が激化しており、社内の給与体系を維持したままでは太刀打ちできません。一方、需給のバランスで決まる社外の労働市場での賃金が、絶対値感覚で適正な水準かというところではない場合も多いです。

A氏：「あそこは厳しい別世界」という社員の納得感を醸成するために、雇用形態を変え、社外の賃金水準に合わせた年俸制・成果連動型の給与体系を適用することもあります。

B氏：「出島方式」ですね。今や1人のスーパースターが価値の大部分を稼ぐようになってきたので、そもそも万人に同じ賃金水準を適用することができなくなってきましたね。

A氏：外部から引き抜きがあった場合、なるべくカウンターオファーを出すようにしています。そのときはリテンションにつながらなくとも、社内向けのメッセージとしても有効と考えるからです。

C氏：カウンターオファーを出すことで、一度退職しても将来的に復職するケースもありますね。

会社にとどまろうとする人材のなかで、成果と賃金のバランスが取れていない人材については、やはり退職を促していくことも求められます。ボトルネックは解雇規制ですが、日本だけが極端に厳しいわけではありません。ただ欧米では、解雇となったとき最後はお金で決着するドライな一面もあります。日本は、お金を超えた会社への帰属意識が強い。それが日本型経営の強みでもありましたが。

B氏：会社愛がある一方、自分のキャリアの不満は会社のせいだといわんばかりの、被害者意識のよ

日本企業の横並び意識が
処遇のメリハリによる
スターの育成を阻む

うな憎しみの感情もあるように思います。エンゲージメント・サーベイで極端に低いスコアをつけながら決して辞めない。

A氏：これには会社側の責任もあります。特に50代以上の従業員には、社外に目を向けることを許さず、どこかで「悪いようにはしないから」と匂わせて、忠誠を求めてきたのではないのでしょうか。

C氏：それまでにもネガティブ・フィードバックを

受けていたならともかく、いきなり出向や早期退職を切り出されても心の準備ができません。なので、副業制度や公募制度による越境体験を通じて、新たな分野に挑戦するなど、自分の市場価値を客観視する機会は重要だと思います。これまでの会社にキャリアを、組合に賃金交渉を委ねる状況から脱するには、自ら賃金交渉を行えるよう個人のリテラシーを高めることも大切です。

Theme 3 どのようにして 賃金に市場原理を導入するか

A氏：もう1つ、終身雇用制が長く続いたために、人件費イコール固定費という認識が根強いことも日本企業の課題だと思います。本来なら生み出した価値に応じて対価が支払われるはずですが、人件費はサンクコストという意識が依然として強く、コスト意識が希薄になります。人が行うサービスは無料という考え方が根強く、価格転嫁が難しいのもここに一因があるのではないのでしょうか。

C氏：顧客や株主には過剰なまでに投資するのに、人的資本への投資を怠ってきたのが日本企業衰退の要因ではないかといわれます。

A氏：人が生み出す価値に無頓着で、社員が無駄な仕事に時間を使っても気にならない。裏表の構造です。労働法は時間管理を前提に編まれていますが、これが諸悪の根源ではないのでしょうか。生み出した価値に対価が支払われるのではなく、同じ成果でも長時間働くほうが得する仕組みになっています。

B氏：成果ではなく時間で評価されると、どうしても無駄な仕事を作り始めます。過剰品質にもつながりますし、お作法のような社内プロセスが複雑化して疲弊するばかりです。社外では通用しないスキルばかりが鍛えられ、あるいは陳腐化し、人材は固定化します。仕事のやり方を変えない限り、

人材流動化は進まず、企業内の賃金に市場原理が働かないように思います。

C氏：価値に対する対価としての賃金にしていくには、そのベースとして、ジョブや役割、それに対するパフォーマンスを言語化するという必要になってきます。

A氏：そのうえで、やはり国を挙げたりスキリングが必要です。雇用の安定には力を尽くすべきですが、本当に1社だけで雇用を維持すべきなのか、という議論も忘れてはなりません。学び直しによって能力やスキルを高め、職種や業種を超えて移動することで、高い給与を得られる個人は増えていきます。健全な競争原理を導入することは労働市場全体の報酬水準を上げていくことにもつながりますし、国全体の競争力も向上していくのではないのでしょうか。

ジョブや役割、それに対する成果の言語化で
価値の対価としての賃金に

賃金はこう上げる 先進企業4社の戦略

2023年に入り、多くの企業が賃上げを発表しているが、そのなかでも大胆に、かつ明確な戦略を持って断行した4社取材した。

経営者が強いリーダーシップを発揮、業種を超えた戦いを想定、社内にある不公平な格差を是正——本特集のなかで繰り返し言及した賃上げの方法論のリアルな実践の事例だ。

ミキハウス 値上げを原資に 価格転嫁で国内の職人を守る 社員の賃金、初任給も大幅アップ

子ども用品ブランド「ミキハウス」を展開する三起商行(大阪府八尾市)は2022年の秋冬物から、商品の平均価格をおよそ2倍に引き上げた。社長の木村皓一氏は、それによって見込まれる増収部分を大幅な賃上げと取引先の支援に使うと断言する。

子ども向けのコート24万円、カシミヤのセーター20万円……。ミキハウスが2022年に立ち上げた最上位シリーズ「ミキハウス ゴールドレーベル」の商品は、大人の高級ブランドさながらの値付けが目立つ。「親は購入をためらっても、人から贈られればとても嬉しいのでは」と、木村氏は微笑む。こうしたギフト需要や富裕層、外国人観光客らの心をつかみ、販売は好調に推移する。

ミキハウス ゴールドレーベルの商品には、カシミヤやシルクなどもふんだんに使われている。価格帯を引き上げたことで高級素材を取り入れたり、同じ綿でもより品質の高い素材を吟味して使ったりできるようになった。値上げ後の売り上げは「不思議と増えた」と木村氏は話す。店舗スタッフか

らも販売が減って苦しい、という声は聞かれず、「お客さまの満足度が上がった」など総じてポジティブな反応が多いという。

同社は海外16カ国・地域に97店を展開しており、2022年のインバウンドを含む海外売上比率は60%にのぼる。衣料デフレが常態化した日本から、インフレに慣れた海外へと顧客層がシフトしていることも、追い風になっていることがうかがえる。

価格引き上げの最も大きな目的は、国内の生産委託工場でものづくりを担う職人の賃上げを支援することだ。かねてから国内工場が次々と廃業する事態を憂慮し、靴の価格を約10年かけて3倍に引き上げるなどして、職人の賃上げを促してきた。しかしコロナ禍が始まった頃から「いよいよ国内でのものづくりはもたなくなる」という危機感が強まったという。

そこで2022年、社内に「秋冬物の展示会から協力工場へ支払う費用も含めた原価率を見直す」と宣言。「上代(商品価格)が倍以上になってしまいます」と驚く社員に「それでいこう」と応じた。「国内工場がなくなったら、当社の強みである『メイドインジャパン』のタグも失われる。そうなったら当社の経営も、立ち行かなくなるのではないか、と思ったのです」

韓国や中国などへの技術移転が進み、今や基礎技術だけなら、製造国によるレベルの差はほぼなくなかった。しかし木村氏によると、日本の職人には

通り一遍の製造工程では満足せず、「商品の裏まで見て」納得できる品質かどうかを確認する独特の几帳面さ、きめ細かさがある。こうした職人のこだわりの蓄積が、同社のブランド力の源になってきた。木村氏は協力工場の経営者に対して、価格の引き上げに伴う製造委託費の増額分を、職人の賃上げに充てるよう提案した。「我々と協力工場と職人は運命共同体。我々は工場へ値上げ分を還元し、工場は職人の給料を上げて、全員で生き残らなければいけないのです」

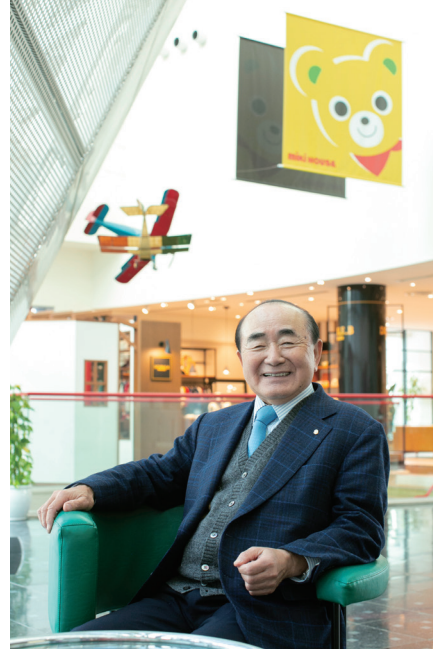
初任給 5 万円増、12%の賃上げ 顧客満足を上げる好循環を

協力工場の職人だけでなく、社員の賃金にも価格転嫁分を反映させた。「アパレルは他業界に比べて賃金が低いといわれてきました。この水準を是正し、社員の生活に対する安心感を高めたかったのです」

2022年には月例賃金を12%引き上げ、新卒社員の初任給も月20万5000円から25万円に増額。「初任給はいずれ30万円に引き上げるつもりです」

高級路線への転換に伴い、店舗スタッフには顧客一人ひとりにより時間をかけて丁寧に向き合ってもらふ必要もある。このため賃上げを機に「社員にも『お客さまに対して、これまで以上によいサービスを提供しよう』という意識を高めてもらえれば」と期待する。接客スキルを高めるためのトレーニングも充実させ、より高い顧客満足を実現する好循環を目指す。

業績への貢献度が高い店舗スタッフや社員には、賞与で大きく報いる方針だ。「年齢が上がれば子どもも成長し支出も増えるので、月例賃金に年功色を残すことは大事です。同時に頑張った個人は、勤続年数や雇用形態を問わず、会社の業績が上がったとき、賞与で高く評価することも重要だと考えています」



社長
木村皓一氏

適正価格は創業の原点 働き手の誇りを取り戻す

木村氏は創業以来、常に「適正価格」を標榜してきた。第二次世界大戦後、父親の経営していた衣料品メーカーのシャツが、米国で「1枚1ドル」のような安価で売られていたことへの疑念が原点だ。「学生時代、父に『日本人のプライドはないのか』と文句を言ったこともあります。日本企業は当時から『よいものをより安く』という意識が強すぎて、今に至るまで、賃金の上がりにくい土壌を作り出しています」

1971年に会社を興すと、クオリティの高い子ども服を、当時最大手だったメーカーの2倍の値付けで、主に個人経営の高級ブティックに卸した。婦人服では当たり前だった「トータルコーディネート」を子ども服に取り入れ、事業を成長させた。

しかし1990年代以降、日本は少子化とデフレに突入。大手アパレルメーカーの主導で生産の海外移転が進み、今や消費者が手に取る衣料品のほとんどは海外製だ。一方、三起商行は苦しみながらも国内生産の砦を守り続けた。だからこそ、今になって高付加価値路線への転換という攻めの経営に打って出られたといえる。

「『いかに安く作るか』ではない。これからは適正価格で商品売り、働き手に適正な賃金を支払うことでよい製品・サービスを提供するという誇りを持つてもらふ必要があるのです」

旭酒造 平均給与を2倍に 初任給も大幅増

賃上げは成長の先行投資

「初任給30万円」で応募は5倍以上に

最高品質の日本酒として国内外で高い評価を受け、米国ニューヨークに酒蔵を造る挑戦も始まった「獺祭」の製造元、旭酒造（山口県岩国市）は、5年間で平均給与を2倍にする方針を打ち出し、新卒社員の初任給も月額21万円から30万円に引き上げた。代表取締役社長・桜井一宏氏に、思い切った賃上げの狙いを聞いた。

同社は高品質・高価格帯の製品を柱とする経営戦略で、国内外でのブランド価値を高めてきた。それでも数年前までは「4合瓶の価格が1500円を超えると売れないといった、流通業界の『暗黙の了解』に無意識に影響を受けていた」と、桜井氏は振り返る。この結果、比較的価格帯の低い製品の生産割合が高まり、研究開発費や労務費の引き下げ圧力となっていた。

転機になったのはコロナ禍だ。海外の売上高は一時落ち込んだものの急回復し、国内売上高と肩を並べるまでに。海外では輸送費などのため、売価が国内の2～3倍に膨らんでしまうが、それでも需要は増え続けた。

さらに日本でも今や年に数回、特別な「ハレ」の日に日本酒を楽しむスタイルの人が増えた。毎晩日本酒を飲む「晩酌党」は減り、「4合瓶1本1500円」という流通業界の認識も、もはや過去のものになりつつある。

こうしたなか、桜井氏ら経営陣は「よいお酒をより安く提供することも大事だが、我々は価格より、よりよい酒を造ることを突き詰めるべきではないか」と考えるようになる。そのために何が必要かを



データテクノロジーを駆使しながらも、酒造りの主役はやはり社員だ。

考え、たどり着いたのが賃上げだった。同社の賃金水準は以前から、中国地方の製造業のなかではトップクラスだったが、さらに大幅に上乘せすることを決めたのだ。

「よい酒を造る基盤は、製造に関わる職人です。高い品質を追求するなら、それに見合うだけの賃金を職人に支払うべきだと考えました」

価格転嫁はしない 品質高め人件費を吸収

当初は、賃上げと同時に人事評価制度を改定し、年功色の強い制度から、成果を細かく評価する仕組みへ移行することも検討した。しかし「よい酒を造りたい」という酒造りへの意欲は数値化しづらく、純粋な評価とズレてくること、制度設計に年単位の不必要な時間がかかりそうなのが次第にわかってきた。桜井氏はスピードを重視し、まず「賃金2倍」「初任給30万円」という数字を掲げ、会社の姿勢を明確に示すことにした。

財務部門などからは「会社の求める役割を果たさず、好待遇に安住する社員も出てくるのではないか」との懸念の声も上がった。ただ現時点では「社員がぶら下がるリスクはあるものの、賃上げのプラスの効果のほうがはるかに大きい」という。

まず既存社員に「これだけ賃金が上がったのだから、今まで以上にいい仕事をしなければ」という責任感が芽生え、仕事への意欲が高まった。会社側としては意欲の低い社員をネガティブに評価するより、酒造りを深めたいという意欲のある社員を「スタープレイヤー」に育て、さらに高い評価と



米国ニューヨーク州のハイパーク市の酒蔵。ここで醸造する純米大吟醸「DASSAI BLUE」は、NYハドソンバレーの水と、山田錦の米を使用している。

報酬で報いたいとしている。

また2022年4月に初任給を引き上げると、新卒採用に例年の5倍を超える応募があった。「これまでではものづくり、酒造りに興味があっても、公務員や大手企業に比べて給与が低いために旭酒造を候補から外す学生がいました。こうした層が『この賃金なら』と応募してくれたようです。都市から離れた山奥という、地理的なハンデもある程度挽回できました」

1升1万円超の製品が売れていくほど、高いブランド力を誇る同社だからこそ、賃上げ分を価格で吸収できるのだ、という声もある。しかし今回の賃上げを理由に製品価格を上げた事実はなく、今後も値上げの理由にするつもりはないという。「品質を高めることで、造った酒に自信を持ち、それなりの値をつけられるようになるのだと考えています」

米国酒蔵、現地生産開始 かさむ投資のなか賃上げ決行

同社は2023年、米ニューヨーク州に酒蔵を設けて現地生産を始めた。コロナ禍のため建設期間が長引き、円安もあって計画よりもかなり投資が膨らんだが、賃上げについては「人への先行投資」と考え、ためらいなく実行した。

「当社は小さな酒蔵だった1990年代から、売上げの1割程度を設備投資など成長への投資に充て、それに加えて海外の販路開拓にも人やモノのリソースを投入して伸びてきました。無軌道にお金を使うわけではありませんが、うまい酒を造るには資金を投じることが不可欠だと、過去の経験か

らわかっています」

同社はデータの力で酒造りを可視化し、品質向上に必要な人も最新技術もこだわりなく使うことで最高の酒を追求してきた。ただ設備やテクノロジーはあくまでよい酒を造るための「ツール」であり、主役は製造現場に立つ社員だ、という考えは変わっていない。

「杜氏の仕事を機械に代替させ、人件費を削減するのではなく、杜氏の勘と経験というブラックボックスを可視化し、社員が活用できるようにして『杜氏を超える』品質を追求しています」

たとえば同社は、毎日行うテイスティングの際に常にデータを手元に置く。思うような味を出せなくても、データがあれば「どの工程で失敗したのか」が明確になり、改良を重ねられる。仮にそういったものがなければどうしても原因追究があいまいになり、対策も明確には打てない。データで常に失敗を検証し、結果として「背中を見て覚える」より、はるかに速くレベルアップもできる。

醸造業界が、商品価格を据え置くために人件費を抑えて、「伝統産業だから」「面白い仕事だから」と、働き手のやりがいに依存することも「健康的とはいえない」と、桜井社長は語る。

「私たちは新しいビジネスモデルを見つけたわけではなく、人やモノに必要な投資をしてきた結果として今がある。酒造会社が地元企業に見劣りしない賃金を提示することにより、品質を高め、業界が成長する、という好循環が生まれるのではないのでしょうか」



代表取締役社長
桜井一宏氏

AGC

競合となる業種の水準を意識

2年連続で6%超の大幅賃上げ

人への先行投資で成長領域の人材を確保

素材メーカーのAGCは、若手の総合職を中心に、6%を超える大幅な賃上げを2年連続で実施し、大卒者の初任給も4万円以上引き上げた。人事担当者に、企業平均をはるかに上回る賃上げを行った経緯や、採用への波及効果について聞いた。

同社の2023年度の賃上げ率は、ベースアップ（ベア）と定期昇給（定昇）などを合わせて6.36%と、前年度の6.09%を上回った。連合によると2023年春闘の平均賃上げ率は、定昇含め3.58%と30年ぶりの高水準だったが、AGCはこの数字をはるかに上回る。加えて賞与の引き上げも実施されており、総合職の年収は2年間で約1割増えた。

初任給も大卒者で月額27万1932円と、2年間で約4万1000円アップ。さらに大学院卒（修士）は同約4万8000円増の30万3552円と、業界トップレベルの水準を達成している。

人事統括担当部長の湯山空樹氏は、賃上げの狙いの1つを「キャリア採用を有利に進めること」と説明する。同社はキャリア採用者数が新卒者数を上回るが、入社10年目くらいまでの社員の賃金カーブが同業他社と比べて低く、人材確保の足かせとなっていた。

また近年は事業ポートフォリオを転換し、半導体関連部品や医薬品など新たな領域に参入した。自動車や製薬など、賃金水準が素材産業以上に高い業界とも人材の争奪戦となり、「成長領域で必要な人材を採用するには、同業他社の水準を超えることに加えて、さらに上をも狙う必要がありました」と話す。

事業で競合する日系企業50社をベンチマークに選定し、月例賃金を見劣りしない水準に引き上げると同時に、初任給も採用で競合する企業群の金

額を踏まえて改定したという。

ベアに耐え得る成長を持続 トップの自信が裏打ち

ベースアップを実施すると、業績不振に陥ったときに人件費を調整するのが難しくなり、退職金などの将来負担も連動して上がる。しかし、代表取締役兼社長執行役員の平井良典氏は、人事部に対して「賃上げは成長に必要な投資である」と話したという。

同社は主力製品のガラスが景気変動の影響を受けやすく、業績がなかなか安定しない傾向があった。しかし事業の多角化に伴い、景気の影響を受けにくい構造へと変わりつつある。2022年12月期の営業利益率も9.0%と、5%台だった数年前に比べて水準が高まっている。平井氏の言葉からは、ベアに耐え得るだけの成長を今後も持続できる、という自信がうかがえる。

労務費をコストと見なし、業績が拡大した後で利益を賃金として配分する経営者も多いが、平井氏はまず先行投資として賃金を上げ、必要な人材を確保し、成長につなげようとしている。

社員からは「これだけ賃金が上がったのだから、自分もより仕事を頑張らなければと思った」といった前向きな声が聞かれるようになった。2022年の調査では社員のエンゲージメントの数値が改善し、賃上げが一定の効果を果たしたと考えられる。

AGC総合職の初任給(月額)

出所：AGC作成

(単位：円)

	大学卒	大学院修了(修士)	大学院修了(博士)
2023年6月21日～	27万1932	30万3552	35万6252
2022年6月21日～	26万0942	28万6524	33万7689
2021年6月21日～	23万0736	25万5816	30万5976

さらに賃金以外に、海外研修など人材育成への投資も拡大している。2024年からは役職定年も、現在の60歳から毎年1歳ずつ延長し、役職定年が比較的早い電機産業などから、専門職のベテラン技術者らが流れてくることも期待している。

採用面では新卒者の応募が増えたことに加え、「キャリア採用でも、競合他社に報酬面で負けなくなった」と、湯山氏は言う。

「我々の提示する年収が、応募者の前職の年収を下回することはほぼなくなりましたし、複数の内定を得た人が、最終局面で報酬を理由に他社を選ぶケースも減りました」

工場勤務者確保が課題 成長と賃上げはセット

一方、工場で働く交代勤務者の確保は厳しさを増し、賃上げだけでは事態の打開が難しくなりつつある。

2023年度は、3交代勤務者に支払う加算額を月額1万3800円から3万円に引き上げたが、それでも夏の暑さなど環境の過酷さと、休日・夜間の勤務が敬遠されがちだ。正社員として採用しても、親の反対などで内定を辞退し、負担の軽い非正規の倉庫作業などに就く人すらいるという。製造業そのものの人気低下傾向であることも影響を及している。

「このままでは人材がネックとなって、日本企業が国内でものづくりを続けるのは、ますます難しくなってしまうのではないかと」と、湯山氏は懸念する。

賃上げで膨らんだ人件費は、利益拡大と業務の効率化で吸収する必要もある。しかし工場では既に、「乾いた雑巾を絞り切る」ほどの厳しいコスト削減が日常的に行われており、これ以上の取り組みには限界もある。

このため今後は、DXを通じて働き方を変えることが、より重要になってくるという。

たとえば、工場にはまだ作業員が巡回して計器を目視するなどアナログな仕事も残っている。「点検作業や製造工程の自動化を進めれば、1人当たりの賃金は上がっても必要な人数は少なくなり、全体の人件費を抑えられます。製造区分の一部を外部委託し、コア業務に特化することなども検討していきます」

同社は2030年を事業の節目として、営業利益3000億円以上、ROE10%の安定的な確保などの目標を掲げている。それまでは賃上げも継続したい考えだ。

「会社が将来の『ありたい姿』へと成長するため、不可欠のツールが賃上げです。ベアか賞与かなどの違いはあっても、社員に対して必要な投資を続けます」



人事統括担当部長
湯山空樹氏

メルカリ

ジェンダーによる賃金格差を是正

男女の平均賃金37.5%差、同じ等級・職種でも7%差 転職で格差が「再生産」された

メルカリが男女の賃金格差を調べた結果、平均賃金で37.5%の差が生じ、同じ等級・職種でも約7%の格差が存在した。

要因は、採用時に前職の報酬を参照した結果、オファーする額に差が生じたこと。日本企業に広がる男女格差が、再生産される構造があった。

メルカリは2019年にD&Iの専任チームを立ち上げて、属性や背景による差別、機会の不平等の是正に取り組んできた。日本政府も2022年7月、労働者301人以上の企業に男女の賃金格差を開示することを義務付けた。これを受けて同社が男女の賃金の平均額を比べた結果、37.5%の格差が存在した。これは男性を10とした場合、女性に支払われる賃金が約6割にとどまることを示す。賃金の高い等級や、報酬レンジの高いエンジニアなどの職種に男性が多いことが、平均賃金の差につながっていた。

また、同じ等級・職種の男女の賃金について重回帰分析を実施した結果、7%程度の「説明できない格差」があることもわかった。

分析を担当した人事部門のデータアナリスト、諏訪ひと美氏は、要因を「入社時に報酬をオファーする時点で既に9%の差が生まれ、この差を引き継いでいました」と説明する。

同社は中途採用者を採用する際、面接した所属長や人事担当者が応募者の能力を見立てたうえで提示する報酬額を決めている。ただ前職の報酬が、所属長らの決めた額を大きく下回った場合、前職に合わせて金額を低く調整することがあり、それが格差を生み出していた。

データが雄弁に経営陣を説得 女性社員を対象に報酬調整

I&Dチームの趙愛子氏によると、経営会議で「説

明できない差」を最初に示したとき、一部役員からは「7%という数字が、大きいのか小さいのかわからない」「制度運用のなかで自然解消するのでは」などの声が上がったという。同社は「属性にかかわらず競争力のある報酬を支払う」というポリシーのもとで評価報酬制度を設けており、経営陣がこの制度に対して「フェアに運営されている」という自負を持っていたせいもある。しかし2度の協議を経て、経営陣は趙氏の予想よりもスムーズに、是正策を講じることに合意した。

「統計に強い役員も複数おり、彼らの目から見れば7%という数字が自然には解消しないことも、ポリシーに鑑みて許容できないことも明らかでした。私たちが言葉を尽くして説明するよりも、データが雄弁に実態を語り、意思決定を導いてくれました」（趙氏）

是正のため特別予算を支出することについても「掛け捨てのコスト」ではなく「必要な投資」と判断され、ほかの投資に優先して手当てされた。経営陣に続いて、全社員に分析結果と是正策を発表したときも、総じてポジティブな反応が多かった。

報酬調整は人事ポリシーに従って、同じ等級・職種の男性との賃金ギャップを埋めるべく対象となる女性社員に対して個別に金額を調整した。その結果「説明できない差」は2.5%に縮まった。

調整実施後、社員にアンケートを実施したところ、男女ともに報酬プロセスに対する満足度が高

まったという。「是正対象でない女性や男性からも『目に見えない格差を明らかにして解消に取り組み、さらに社員にオープンにしたことを誇りに思う』という意見など、感謝や賛同の声が想定以上にたくさんありました」と、趙氏は振り返る。

また、中途採用者に報酬額をオファーする際は、前職の額を参考にすることをやめ、採用担当者と人事の見立てで決めるようにした。I&Dチームも報酬額の決定プロセスに参加し、適正に運用されているかをチェックしている。また今後、残された2.5%の格差についても、半年ごとの評価報酬決定で必要な修正を実施し「なるべく早く1%以内に縮める」としている。

日本企業に蔓延する格差 データ分析で可視化し解消へ

「説明できない格差」だけでなく平均賃金の格差についても、高い職種・等級に就く男女の割合の適正化に努めている。

「従来、女性の積極的な採用を進めるほか、昇格候補者に占める女性割合の目標値を定め、達成に向けて育成に注力してきました。こうした施策を今後も続け、中長期的に機会の平等を担保していきます」（趙氏）

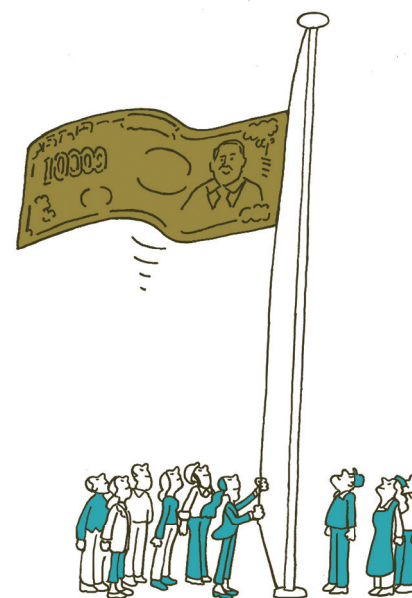
これまでの取り組みを通じて、女性管理職比率は2021年春の13%から、2023年春には20%台まで上昇し、等級の高い「ハイグレード層」の女性

比率も高まっている。一方、報酬の高いエンジニア層の女性管理職比率を高めることは道半ばで、「もう一段、取り組みを強化する必要がある」という。

同社が「説明できない格差」を可視化できたのは、人事部門に諏訪氏らデータアナリスト、データサイエンティストを設置し「グローバル基準」のチームを構成していたためだ。ジェンダー格差の解析に、これだけのリソースを投じることが可能な日本企業は少数派かもしれない。しかし趙氏は「日本の開示基準である平均比較だけでは、埋め切れない格差が残るのではないのでしょうか」と現状に疑問を投げかける。

またメルカリが明らかにした「説明できない格差」は、前職、つまり日本企業の多くに、根拠の不明瞭な男女格差が温存されていることの証左でもある。前職の結果を引き継ぐことで、メルカリも格差を再生産する結果となったからだ。

転職後もついて回る「格差の再生産」にくさびを打ち込むには、メルカリ1社だけでなく日本企業全体の取り組みが不可欠だ。趙氏は「より多くの企業が統計的なアプローチを行い、説明できない格差を明確化すれば、格差を解消する取り組みも前に進み始めると思います」と話した。



人事部
データアナリスト
諏訪ひと美氏

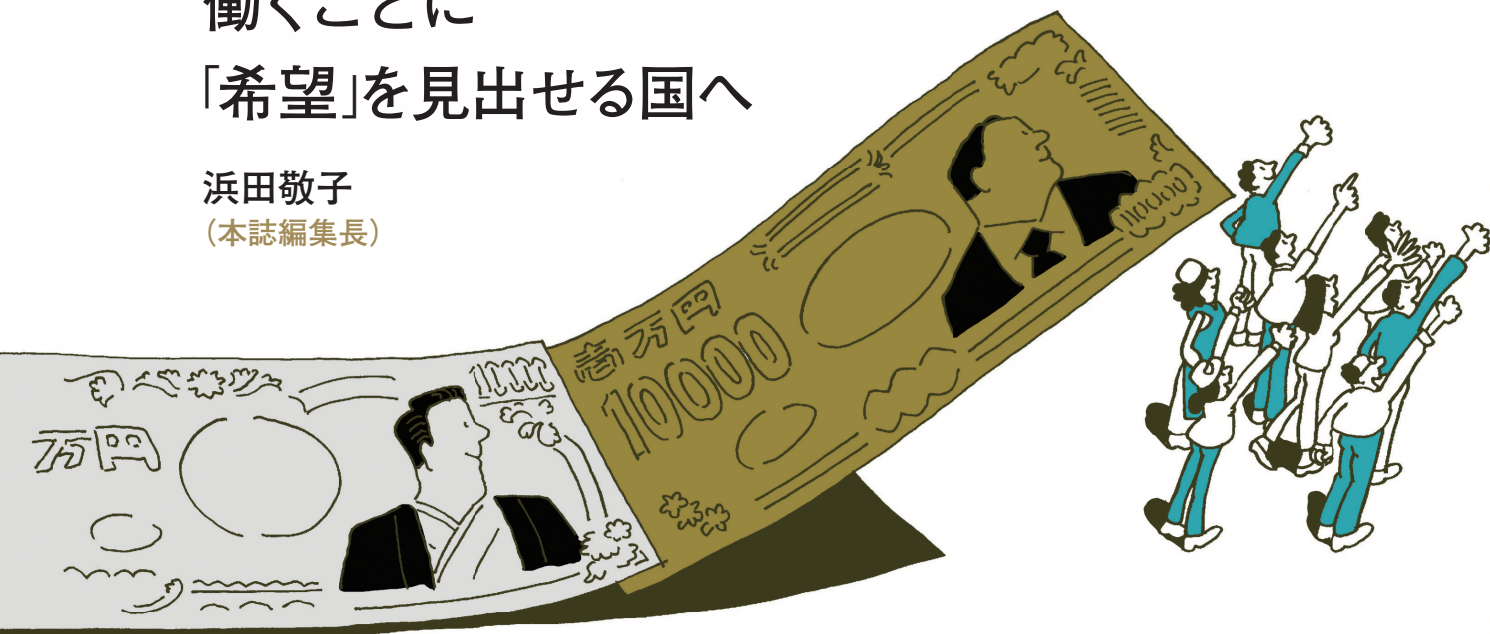


経営戦略室
I&Dチーム
趙愛子氏

まとめ

「絶望」の国から 働くことに 「希望」を見出せる国へ

浜田敬子
(本誌編集長)



『絶望の国の幸福な若者たち』という社会学者・古市憲寿さんの本が話題になったのは、2011年でした。

リーマンショックや東日本大震災でさらに日本経済は冷え込み、失われた20年は30年に突入し、格差は拡大し、就職状況も再び氷河期時代に逆戻り。日本はそんな「絶望の国」のはずなのに、若者の7割は現在の生活に満足している——著者はその若者世代の不思議な「幸福感」の理由を、小さな世界でそこそこ充足的な日常が送れているからと分析したのです。

そこには将来への不安はありつつも、どうせこの国は変わらないだろうという静かな諦観もあったでしょう。一方で、長く続くデフレ下でファストファッションや100円ショップがあれば暮らしは少しだけカラフルになり、「安くて美味しい」お店ではプチ贅沢も味わえる。賃金が上がらなくても、そこそこ暮らしを楽しめ、そこそこ満足できてきました。その安さの背景に、自分たちの「安い賃金」があったとしても、みんなが上

がらないのであれば、という「低値安定」に慣れてしまった側面もあると思います。

東京大学教授の玄田有史氏がインタビューで指摘した「デフレ気質」という言葉を聞きながら、この本のことを思い浮かべていました。

「低値安定」に慣れた人々が 海外との賃金格差によって覚醒

その後、格差拡大につながったアベノミクスの間も、人手不足が少しずつ顕著になってきても、なぜか賃上げについての議論は後回しにされ、働く人たちの間からも賃上げを求める声はなかなか上がりませんでした。「賃金は上がらないもの」と諦め、「低値安定」に慣れていた人たちが、「この国の賃金は何かおかしい」と気付き始めたのは、コロナの猛威が落ち着き、海外との賃金格差が明らかになってきた頃です。

それは本誌「Global View」連載で尾原和啓さんが示した海外各国との賃金格差を見ても明らかです。

今回ワーキング・ホリデー (WH) を仲介する会社を取材したのも、私が半年前に見た番組の衝撃が忘れられなかったからです。日本で小学校教師として働いて



いた20代の男性は、教師の賃金の低さと労働環境の厳しさからWHを利用してオーストラリアのブルーベリー農場で働いていました。もう1人は看護師の女性でした。コロナ禍では医療関係者に対して多大な感謝の気持ちが示されましたが、まったく待遇はよくなかったと。彼女もWHで渡豪し、介護施設で働いていました。

若い世代が賃金や労働環境に絶望して、この国に見切りをつける話は昨今よく報道されますが、2人のように資格を持った専門職ですら海外に働く場を求めるようになっているのです。

この特集の取材をしている間に、アメリカでは全米自動車労働組合(UAW)がビッグ3といわれる自動車メーカー相手に一斉にストライキを展開し、大幅な賃上げを勝ち取っていました。海外では今、賃上げや労働環境の改善をめぐる、ストライキが頻発しています。「Global View」連載で津山恵子さんが指摘しているように、アメリカの各州や自治体は最低賃金を引き上げ続けざるを得ない状況ですが、背景には深刻な人手不足と物価高があります。同時に正社員だけでなく、アルバイトに至るまで賃上げを要求することに躊躇しなくなっています。社会にもストライキを容認どころか応援する空気さえあることを考えると、賃上げという動きは当分止むことはないでしょう。

暮らしやすさに満足していた若者世代の「静かな抵抗」が始まった

翻って日本では11月に入り、2023年上半期の出生数が約35万人という数字が公表されました。2022年の年間出生数が当初の予想より10年以上も前倒しで80万人を切り、約77万人になったことが衝撃的な

ニュースとして報じられたのは、つい半年前のこと。その22年の同時期よりもさらに4.1%減という状況です。これほど加速度的に少子化が進むことを誰が予想したのでしょうか。

これは「そこそこ暮らしやすい」と満足しているように見えた若者世代の「静かな抵抗」であり、自分が生きていくための「自衛」のように私には見えます。賃金上がるどころか物価高のなかで実質賃金が下がり続け、社会保険料など公的負担が重くのしかかる若者世代が子どもを持たない選択をすることで、もしくはWHを利用する若者のように日本を脱出することで、賃金の上がない日本社会への絶望を示し、Noと言っているように思えるのです。そして企業が「安い労働力」として使い続ける限り、この動きは止まらないのではないのでしょうか。

今回の取材では積極的に賃金を上げている企業も取材しました。日本もまた深刻な人手不足が進行するなかで、人材採用力の強化という動機もありましたが、共通していたのは、賃上げは最大の投資だと考えていたことです。獺祭で有名な旭酒造は、先に思い切った投資をしたほうが成長につながることを経験上知り尽くしています。ミキハウスの三起商行は、自社の従業員のみならず取引先の職人の賃金を上げることで、国内のものづくりに関わる人を絶やさないことを目指していました。メルカリは、説明のつかない男女の賃金ギャップに注目し、その真因を明らかにしたことで、格差の再生産を止めることに挑戦しています。

いずれも、人への投資こそ中長期的なビジネスの成長につながると信じているのです。こうした企業が少しでも増えれば、若い世代が日本で働くことに希望を見出してくれるのではないかと思います。

ローカル
から
始まる。

さとゆめ代表取締役CEO

嶋田俊平



「ふるさとの夢をかたちに」をミッションとして、
 全国の名もなき地域に事業を生み出す株式会社さとゆめ。
 山梨県小菅村をまるごとホテルに見立てた
 「NIPPONIA 小菅 源流の村」、
 JR東日本とともに展開する青梅線沿線の集落と
 無人駅を結ぶ「沿線まるごとホテル」など、
 斬新なプロジェクトを次々と立ち上げる。
 地方創生で成果を上げるカギとは何か。
 代表取締役CEOの嶋田俊平氏に聞く。
 (聞き手=浜田敬子/本誌編集長)



さとゆめとJR東日本は共同出資で「沿線まるごと株式会社」を設立。JR青梅線の駅舎をホテルのフロントとして、また、沿線集落で空き家となっている古民家を客室として活用する。地域住民も接客・運営に携わるという。

——今、関わっているプロジェクトはどのぐらいあるんですか。

嶋田俊平氏(以下、嶋田):全国で50くらいです。関連会社を含め社員は約50人。「古民家ホテル」「沿線ホテル」「森林セラピー」「癒しツーリズム」など事業ごとにチームがあり、地域のニーズに合わせて、各チームのメンバーによる横断プロジェクトを組むことが多いですね。

——今回の取材場所(山形県河北町アンテナショップ&レストラン「かほくらし」)も、さとゆめが支援しているんですよね。

嶋田:2017年に河北町の町単独のアンテナショップの立ち上げにコンサルタントとして入り、「かほくらし」の資金調達、物件探し、スタッフの採用などに携わったのが始まりです。その後、河北町の商工会を核として、さとゆめを含む町内外4社の共同出資で地域商社かほくらし社を作りました。私は共同代表取締役副社長として運営に携わっています。

——さとゆめがほかの地域コンサルタントと違うのは、地域に「伴走する」という点ですね。

嶋田:「さとゆめメソッド」や「さとゆめブランド」を各地域に横展開していくスタイルではないんです。一つひとつの自治体と、どうやってこの地域のファンを増やすか、生産者のこだわりを伝えていくか、全部ゼロから考えます。

——伴走するにはパワーが必要です。伴走したいという地域はどのような基準で選んでいますか。

嶋田:どんな観光資源があるか、特産品は何か

というのはあまり関係ありません。いい景色、おいしい食べ物、豊かな自然はどこも素晴らしく、差別化が難しい。リソースを生かして町の課題を解決したいという思いのある「人」がいるかどうか。それが結局、成否を分けます。

かほくらし社の場合も、商工会に河北町のことを朝から晩まで考えているキーマンがいます。人口がどんどん減っているのに、町のなかで閉じて商売する会社が多く、将来経営が厳しくなるのは明らか。だから外に打って出たいと。私に声がかかる前から、イタリア野菜の産地化に取り組み「かほくイタリア野菜」というブランドを売るなど、河北ブランドを作り、育てるための活動をリードしてきた人です。

——やはり、リーダーの存在が大事なんですね。

嶋田:そうです。同時に、ホテルでも店でも、単に箱を作ればいいのではなく、その町や事業に関わる一定量の関係人口、ファンコミュニティが活性化の基盤となります。かほくらしの成功は、リーダーの姿や熱い思いに地域の生産者やメーカーが業種を超えて横につながっているからこそ。道府県のアンテナショップは都内に多くありますが、町村レベルは非常に稀です。リーダーとその周りのファンコミュニティが育っている状況を見てうまくいくと思えました。

また、リーダーの存在も大事ですが、同時にそのリーダーを支える地域の人たちがいて、孤立していないことも重要です。事業を作るには3~5年と時間がかかる。若いさとゆめのスタッ

町や事業の関係人口が 地域活性の基盤に

フがプロジェクトの立ち上げから入り、人生を懸けるように必死に取り組みます。途中でリーダーの気持ちが折れて梯子を外されるようなことがあってはスタッフの頑張りが無駄になる。だからこそ、最初の目利きは僕がきちんとやらなくてはと思っています。

きれいごとの企画書は誰も信じない 最後まで伴走して結果を出す

——プロジェクトのなかでも、山梨県小菅村全体をホテルに見立てた「NIPPONIA 小菅 源流の村」が有名です。このキーマンは小菅村の村長、船木直美さんだったのですか。

嶋田：2014年、僕が起業した直後に道の駅プロジェクトで声をかけてもらったのが始まりです。小菅村は森林が総面積の95%を占め、冬は雪で閉ざされる。都心から80キロ圏内なのに動植物の豊かな生態系が残ります。この人口たった700人の小さな村に道の駅を作りたい、と強い思いを持っていたのは村長でした。

——ただ、「道の駅こすげ」のオープン直前に村長から「私が考えていたものとかけ離れている」と言われたとか。

嶋田：私が提案していた内容が役所内のコミュニケーション不足で村長に伝わっていなかったことが原因でした。ただ、オープン後、村長か

ら地方創生総合戦略の策定を長期的に支援してほしいと直接電話をいただき、長期の伴走が始まり、その5年後に村と一緒に「EDGE」という会社を立ち上げました。村にあった複数の古民家の空き家を1つのホテルと見立てて村全体でもてなす「村まるごとホテル」は突拍子もないアイデアのようですが、それまでに築いた信頼関係があったからこそ、村民の方々にすんなりと受け入れてもらえました。

——ホテル開業以降、村に変化はありましたか。

嶋田：最も大きいのは、村民の方々が村に自信や誇りを持つようになったこと。ホテル1泊3万～4万円と高額なのに予約が取れないほどの人気で、外国人客も多い。それまで小さな不便な村だとコンプレックスを持っていた村の人たちが、親戚や知人に嬉しそうに村やホテルについて話すようになったそうです。

——都会から見た価値と地域の人を感じる価値が違うため、地域を活性化する人たちの多くが、最初は疑いの目で見られると聞きます。

嶋田：さとゆめの前、環境系シンクタンクのコンサルタント時代に地域資源を生かす提案をすると、「本当にそんなことに金を払う人がいるのか」「喜ぶ人がいるのか」と疑われました。きれいごとを書き連ねるだけでは、誰も信じない。だから、さとゆめは最後まで一緒にやる、

Profile

- 2004 京都大学大学院農学研究科森林科学専攻修了。環境系シンクタンクに入社
- 2013 さとゆめ設立、経営に参画
- 2017 さとゆめ代表に就任
- 2018 ホテル開発・運営会社EDGE設立
- 2019 「NIPPONIA 小菅 源流の村」開業
- 2021 JR東日本と共同出資で「沿線まるごと株式会社」を設立





「NIPPONIA 小菅 源流の村」では、築150年の古民家「大家」、山と谷を見渡せる崖に立つ「崖の家」を中心に、小菅村の自然、地元の旬の食材を使った食を楽しめる。



なんだったらこっちがやってみせる。結果が見えてようやく、この地域の何気ない風景に人は感動してくれることに気づくんです。

——これまでの地方創生といえば高額のコサルティング料を払って分厚い企画書が完成しても、具体的に実施されないことが課題でした。近年は嶋田さんのように、外から入ってきた人が地域の魅力を発見して地域の人々が覚醒する事例も多く出てきました。

嶋田：従来は地域資源を活用し、地域の課題を解決するために外の人が足りないものを補い、支援する「村おこし」型でした。それが2010年代の半ばから、都市部の人たちが自分たちを主語にして、都会ではできないことを実現しようと活動する形へと変化しました。自然豊かなところで働く、環境にいい暮らし方をする、というように。新しいことに挑戦する余白がある地域への期待が高まっているのだと思います。

観光、カルチャー、食の資源を持つ地域が次世代の花形になる

——今、さとゆめには入社希望者も多いと聞きます。どんな人が多いんですか。

嶋田：さまざまですが、満員電車で通勤するような都会での仕事に疑問を感じる人が多いですね。地方創生という事業への可能性を感じている人も多い。日本で今後世界に誇れる産業は観光、カルチャー、食で、その資源を持つのは地域。産業構造の変化によって、地域が実は花形になりつつあるのです。

そして地域では一人ひとりの存在価値が大き

く、あっという間に地域の希望になれます(笑)。

また、最終意思決定までの階層が少なく、スピーディにものごとが進められます。首長がやろうと言ったら、すぐにチャレンジできます。

——そういう意味では企業にとっても魅力的です。

嶋田：新しい社会システムやサービスの実証実験の場として有効です。小菅村は、ドローンメーカーのエアロネクストと連携協定を結び、ドローン物流を日本ではじめて実用化します。「新しい社会、暮らしを作る場として自由に使って」という地方に人も企業も集まってきています。

——さとゆめも、JR東日本と青梅線沿線で「沿線まるごとホテル」プロジェクトに取り組んでいます。パートナーとして大手企業の何を重視していますか。

嶋田：定期的に人が入れ替わっても、5年、10年と長期で事業を作ることに明確なビジョンが経営者から担当者まであるのか。JR東日本は、共同出資会社を作るまでに、社長をはじめ10人以上の経営層の方がわざわざ小菅村に来てくださり、意見交換させていただきました。全員がローカルの路線の大切さや、それによって地方を守るという思いを語りました。

都市と地域のあるべき関係性は、両者にメリットがあること。単に一緒にやって利益を分けるのではなく、足りないものを提供し合う相互補完関係が成立し、お互いの存在が不可欠になるのが理想です。都市の大企業が「支援してやっている」というようなスタンスでは一緒にできない。対等性を重んじ、相互にリスペクトできることが成否を分けると思います。

さとゆめは最後まで一緒にやる
なんだったらこっちがやってみせる



こんな研究があったのか! にフォーカスする

人事のアカデミア



Navigator

梅崎 修氏

Umezaki Osamu

法政大学キャリア
デザイン学部教授

大阪大学大学院博士後期課程
修了(経済学博士)。専門は労働
経済学、人的資源管理論、
労働史。これまで人材マネジメ
ントや職業キャリア形成に関する
数々の調査・研究を行う。

第23講

日本思想

「^{おの}ずから」と「^{みずか}ら」の 「あわい」を豊かに生き抜いていく

今回の人事のアカデミアは、
2023年9月30日に逝去された竹内整一先生の最終講義をお届けする。
やまと言葉を用いて日本人独自の精神性を探求されてこられた竹内先生に、
「おのずから」と「みずから」を基軸として、日本人の思想文化をひもといていただき、
その可能性についてうかがった。

※このインタビューは2023年9月15日に行われました。

自分が為したことに 大きな自然の力を感じている

梅崎：ビジネスの現場で「キャリア自律」という
言葉が広がっています。過去にも「リストラク
チャリング」や「成果主義」など、雇用環境が
厳しくなると、会社に頼らず主体的にキャリアを

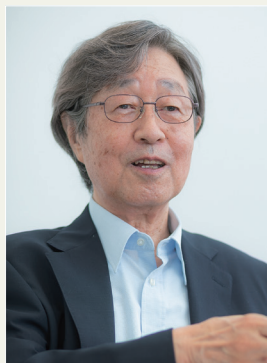
築いていく必要性が打ち出されてきました。私自
身も授業などで「キャリア自律」という言葉を使
いますが、あまりにも個人の責任に負わせ過ぎで
はないかとも感じています。

竹内：「自律(自立)」などは、もともと日本語に
なかった言葉で、明治時代にあわてて作られた
翻訳語の代表例でしょう。「主体」とか「自主」
とかもそうですね。

梅崎：そんな違和感を感じていたなかで、竹内
先生のご著書が目にとまりました。「おのずから」
と「みずから」は、ともに日本語では「自」とい
う漢字をあて、相互に関係しているという指摘に
目から鱗が落ちました。

竹内：「おのずから」成ったことと「みずから」
為したことが別事ではないという理解が、日本人
の基本発想にあるということです。私たちはよく
「結婚することになりました」「就職することにな
りました」という言い方をしますよね。これは「み
ずから」の努力や決断で為したことでも、「おの
ずから」の働きでそう成ったのだと受け止めてい
ることを示しています。

梅崎：だから日本では責任主体が曖昧になるの



Guest

竹内整一氏

Takeuchi Seiichi

1946年長野県生まれ。東京大学文
学部倫理学科卒業。専修大学教授、
東京大学大学院教授などを経て、
2010年から鎌倉女子大学教授、東
京大学名誉教授。2011年4月～
2015年3月、日本倫理学会会長。
専門は倫理学、日本思想。2023年
9月30日没、77歳。

人事にすすみたい本

『「おのずから」と「みずから」

—日本思想の基層—

(竹内整一／ちくま学芸文庫)

「自(ず)から」という語が表す日本人の基本
発想とは。日本人の自己認識、無常観・死
生観を問う。



【やまと言葉に通底する無常観】

だ、と批判されることもあります。

竹内：プラス・マイナス両面あるのは確かですが、一概に批判して、根本にある発想をいきなり切り替えろといっても難しい。批判すべき点があるとしても、まずは日本人の思想文化の深い部分を理解したうえで、何が問題でどう改めていくかを考えることが大切だと思います。

たとえば結婚にしても、偶然のめぐり合わせのなかで相手と出会い、誰かにご縁をつないでもらうなど、諸々の出来事を経てそこにいたるわけです。「することになりました」という言い方は、「みずから」の営みを超えた大きな働きへの感受性が表れているのです。

梅崎：私たちが「することになりました」と無意識に口にしてしまうのは、そのほうが自分たちの感覚にフィットしているからであって、「みずから」

の責任を明確にして「私は結婚します」と言うべきだ、という単純な話ではないということですね。

竹内：「みずから」が自分の思いのままになる如意の営みだとすると、「おのずから」は思い通りにならない不如意の働きのことです。生老病死のように、自分ではどうすることもできない大きな自然の働きです。「おのずから」という言葉は「自然のなりゆきのままで」という意味ですが、古語では「万一」「偶然に」という無常の意味でも使われていました。私たちにとって偶然と思えることも、大きな働きからすれば当然のなりゆきと考えられていたからです。

梅崎：この世は絶えず移ろいゆくものだという無常観が私たちの根底にはあるわけですね。

竹内：「いろは歌」でも「あさきゆめみし 糸ひもせず」、生きていることは浅い夢を見ているようなものだと言っています。日本人はこれをアルファベットとして1000年以上にわたって手習いに使ってきたわけですから、この現実感覚が染み付いているはずですよ。

梅崎：欧米の個人主義に照らして、日本人は「みずから」が足りないと思われてしまった面もあります。でも「おのずから」と「みずから」は必

さびしい

本来持っていた生氣、活気を失って、荒涼・荒廃した感じがするという意で、いわば心が錆びた状態になっているということ。その状態が「物足りない」「満たされない」「孤独だ」「心細い」と感じられること。単に荒涼・枯渇しているだけではなく、常に同時に「もとの活気ある、望ましい状態を求める気持ちでいる」感情を含んでいる。

おもしろい

「面白し」は、正面・面前の風景、光景が白く見えるという意味。明るい風景とか明るいものを見て、目の前がぱっと開けるという意味。さらに、それらの光景を見た人の気分が晴れ晴れとして、見て楽しい、愉快だ、感興があるという意味として使われるようになった。

しあわせ

ももとは「為合す・仕合す」からきたもので、「みずから」の努力によって、「うまく合うようにする」という意味の言葉。やがてそれが、「しあわせ」と名詞化されると、「めぐり合わせること、運、なりゆき、いきさつ」といった意味合いの言葉となってくる。そこに、「しあわせ」とは、「みずから」の力だけではない、それを超えた働きに大きく左右されるものだという受け止め方を見ることができる。

かなしい

「かなし」の語源は、語幹カナが「～しかねる」のカネと同根とされ、何事かをなそうとして力及ばない、届かないという切なさを表すとされている。このほか、いとおいしい、可愛くてたまらないといった「愛し」という用法や、宇宙・自然のなかに生きていることについての、しみじみとした思いを表す用法もある。広く深い意味を持つ「かなしい」は、生きるうえで大切な他人との共感や、また宇宙や自然といった存在や働きへとつながることができる感情だとも考えられてきた。

出典：『「おのずから」と「みずから」—日本思想の基層』をもとに編集部作成

ずセットであるもので、竹内先生は「おのずから」と「みずから」の「あわい」を問うことが大事だと強調されています。この「あわい」についてご説明ください。

竹内：古語では「あはひ」と書きますが、「合ふ」の連用形「合ひ」を2つつなげた「合ひ合ひ」が約まったもので、2つのものが合う関係を表しています。「あいだ」が明確に輪郭があるAとBの中間を指すとしたら、「あわい」は1つのものと1つのものが出合い、交差し、重なり、交わる動的な状態を示す概念です。昔の色合わせとか香合わせもそうですが、合わせることによってAとBそれぞれが浮かび上がってくるものです。柳田國男は「あんばい」と同じ根を持つ言葉として「あわい」を取り上げ、よい言葉だと述べています。

梅崎：ご著書で指摘されているように、私たちは安易に「おのずから」か「みずから」かの二者択一に陥りがちです。キャリア研究の世界でも、もともとキャリアとは「みずから」設計するものだったところに、運や偶然など「おのずから」の要素を取り入れた論が登場しています。その代表的なクランボルトの「計画された偶発性理論」などは学生に非常に刺さるのですが、だから自然のなりゆきでいいのだというのもまた極端で、重要なのは「あわい」だとあらためて気付かされました。

竹内：まさに日本人の思想文化の優れた点とは、「おのずから」と「みずから」の微妙な重なりとずれをどれだけセンシティブに受け止め、豊かに展開していくかにあると思います。

理ではなく、古によることで「おのずから」を理解する

梅崎：それでも近代以降は、「みずから」が優先され、「おのずから」がつかみにくくなっていると感じます。

竹内：「自分」という言葉も日本の造語ですが、自分は、「みずから」分けられたものであると同時に、「おのずから」分けられたものとして存在しています。ほかとは異なる1つの主体としての自分は確かにいるのですが、でも自分の心臓は「みずから」を超えた大きな自然の働きによって動かされている。誰もが両親から生まれ、ほかの

動植物の命をいただいて生きているのだとすれば、地球上に生命が誕生して以来のものすごく多くの命の流れの突端として自分がある。そこに「おのずから」を感じることができます。

梅崎：ところが社会科学のエビデンススペースの実証主義において、「あわい」を扱うことはほとんどありません。先生は「おのずから」を理解する方法として古学を取り上げています。

竹内：代表的な学者として、近世では伊藤仁斎や荻生徂徠、本居宣長、近代では折口信夫や柳田國男が挙げられます。古学は、理論や原理によるのではなく、人と人が生きてきた積み重ねとしての「古」、いにしえによることで世界を問う方法です。「理」を否定しているわけではないのですが、特に人の生き方の問題はそれだけでは捉えられない。理屈とは、結局、自分の頭のなかの観念で作られているわけですから。

梅崎：近代の学問は、客観的に外側から対象を観察して世界を理解します。でも世界は全体なので、その一部である自分が客観的に世界を捉えられるわけがないと。

竹内：「けいこしゆんじゆう 螻蛄春秋を識らず」という言葉があります。夏しか生きられないセミは春や秋を知らないという意味ですが、考えてみれば我々もこの人生だけを生きている。しかし、人が他者とともに生きてきた現実に学ぶことはできます。

「あらためる」という言葉は、新しくするという意味と、これまでのことを吟味してあらた検めるという意味があります。将棋の羽生善治さんは、長考のとき、初手から現在の局面までのすべての流れを読み直しているそうです。それによって、次の一手をどうするか見えてくるというのです。

梅崎：武道などがわかりやすいですが、理屈を考える前に、実際にやってみることで学んでいく。私自身もオーラルヒストリーのイ



インタビューをするときには、外から分析するのではなく、相手との関係を味わいながら、気持ちに共感することでその人を理解するよう心がけています。実証主義とは違う古学の思考方法は、私たちが生きていくうえでも、非常に助けになると思います。

日本思想の基底に立ち返って 近代をどう生きるか問い直す

梅崎：米国発のキャリア論では、過度にポジティブであることを強制されている感があります。では、日本人の根底にある無常観はネガティブかといえば、決してそうではないという点も新たな気づきでした。

竹内：九鬼周造は、日本の思想文化の大事な要素として「自然」「意気」に加えて、「諦念」を挙げています。もともと「諦め」とは「あきらむ」、「明らかにする」の意味で、仏教語の「諦^{ない}」は悟りを意味しています。日常的には、「諦めが肝心だ」とか「諦めては駄目だ」とかプラス・マイナス両様に、「仕方がないと思い切る、断念する」の意味で使っています。どうにもならないことを明らかにして、それを受け入れるのも「諦め」なのです。

日本人は万葉の時代から、どうにもならないことを、「せむすべなし」と詠ってきました。月の満ち欠けや春夏秋冬の移ろい、人が年をとって別れを重ねていくことを、どうにもならないと嘆きながら、そのはかなさにある種の豊かさを見出し、「わび・さび」や幽玄の美を感じ取っているのです。

梅崎：実際、日本人の花見の盛り上がりは相当なものがありますね（笑）。これは、人の生き方にもあてはまります。たとえば「露と落ち露と消えにしわが身かな浪速^{なみよ}のことも夢の又夢」という豊臣秀吉の辞世の句。露のように消えていく我が身を思い、大阪での栄華の日々も夢のようだと振り返っていますが、「夢の又夢」と思っているからこそ全力で生き抜くことができるのでしょう。



竹内：無常の自然は、ときに猛威を振ると同時に、大いなる恵みも与えてくれます。事故や災害が起きたときに、私たちは「どうにもならないよね」とつぶやきながら、「おのずから」の働きのなかで「なるようになるはずだ」という安心感を得ているわけです。

梅崎：無常だからこそ活力や明るさにつながっているということは、現代社会に生きる私たちにとって重要な示唆だと思います。

竹内：近代自己はどうすべきなのか。これは、私にとっても最初の問いでした。昔の文化文明が幽玄性を問うことであるならば、今はエネルギー資源をふくめて世界の「有限性」をどう引き受けるかが課題になっています。これは自然か文明かの二項対立ではなく、まさに「あわい」で問うべき問題でしょう。有限だから我慢しろといった無理ですが、日本人は、有限性のなかに美しさや豊かさを感じ取り、それを楽しむことができる。こうした感受性を継承・発展させていく先に、世界に発信すべき日本思想の可能性が開けていくのではないかと思います。

梅崎：私たち日本人も、意識してそこに立ち返り、「あわい」を取り戻していきたいものです。どうにもならないことを受け入れて、だからこそ今を生きていこうという姿勢が求められているような気がします。



Global View From USA

Reporter
津山恵子氏
Tsuyama Keiko

ニューヨーク在住ジャーナリスト。元共同通信社記者・ニューヨーク特派員。著書に『現代アメリカ政治とメディア』（共著）など。海外からの平和活動を続けている長崎平和特派員。

米 国の各州や市が定める最低賃金が物価上昇を反映して2023年7月に改定され、首都ワシントンD.C.では

時給が17ドル、カリフォルニア州ウェストハリウッド市では19ドルを突破した。

米連邦政府が定める最低賃金は2009年以来、時給7・25ドルで据え置かれているが、深刻な人手不足のもと、各州・自治体は、最低賃金を引き上げざるを得ない状況だ。

物価に連動して毎年自動的に引き上げる、自治体として目標時給を定め毎年段階的に引き上げるなど、賃上げの方法はそれぞれ。消費者物価指数は2022年7月には前年同月比9.1%上昇を記録して以来、2023年8月でも3.7%と依然として高いため、今後も引き上げは続くと思われる。

カリフォルニア州のニューサム州知事は9月、州内のファストフードチェーン店の時給を現在の16・21ドルから20ドルに引き上げる法案に署名した。対象は全米に60店舗以上を持つファストフードチェーンで、州内約50万人の従業員が恩恵を受ける。同時に、州政府内に「ファストフード評議会」を設置。賃金水準、労働条件、安全性、衛生面についての最低雇用基準を策定すると発表した。

カリフォルニア州と同様、労働者の票を得たい



スターバックスでもより高い賃金を求めて従業員が行動を起こしている。

民主党の地盤でもあるニューヨーク市も負けてはいない。同市は、フードデリバリーサービスの配達員の時給を現在の7・

06ドルから17・96ドルと大幅に引き上げる規則を発表した。2025年4月には19・96ドルまで引き上げる。

これほどの急激な賃金アップに企業側は反発を強めている。配達アプリのドアダッシュはニューヨーク市の発表を受けて、ウェブサイト上で「このような極端な最低賃金の要求を満たすためには、注文当たりの手数料を引き上げるか、ニューヨーク市でのサービスを縮小せざるを得なくなる」と表明。ウーバーイーツなどと規則の一時的な差し止めを求め、ニューヨークの地裁は差し止めを認めた（その後、最高裁では棄却）。

労働省労働統計局によると、米民間企業（農業部門を除く）の1時間当たり平均賃金は、2023年9月で33・88ドル。各自治体が定める最低賃金を大きく上回っており、インフレに苦しむ労働者側は最低賃金の「伸びしろ」があると主張する。

一方、企業側は賃金アップを最小限に抑えたいものの、人材確保も競争力維持には喫緊の課題となっており、2つの困難に板挟みの状況が続いている。

大幅引き上げ相次ぐ米国の最低賃金 NYでは差し止め訴訟を起こす企業も



Global View From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



デジタル化が浸透するデンマークでは、行政の窓口業務の省人化が進んでいる。パスポートの受け取りも、スマホのデジタル認証アプリで本人確認をし、ボックスが開く仕組み。

先日、日本を何度も訪れているデンマーク人にインタビューをする機会があった。ビジネスや公共政策の分野で、ユーザーの目

線に立った「デザイン思考」を浸透させ、日本の政府機関や大学にも呼ばれてその考えを伝えてきた人なのだが、印象に残ったのが、コロナ禍での日本の空港におけるエピソードだった。

大量の情報をスマホで入力したにもかかわらず、空港に到着すると再び紙に同じような情報を記入する必要がある、そのために何十人もの係員が配置されていたという。「さっき入力したのは何だったの?」と思ったよ。それに、この人たちの人件費は税金で賄われているのだろうか?とも」

私も日本で実際対策を経験したが、同じ感想を持った記憶がある。個人情報を探り返し伝えながら、ブースからブースへと移動する必要があり、空港を抜けるのに3時間もかかった。動員されていた大量の人のなかには、ただ看板を持っているような人もいて、「この人たちの人件費は……?」と不思議に思ったものだ。ちなみにデンマークに戻った時は、空港で社会保障カードをかざし、「ピッ」と1秒で終了したのだが。

デンマークの生産性の高さは、社会に相当深く浸透したデジタル化も大きく関係している。公的部門が大きい福祉国家ということもあり、技術に

よって物事がスムーズに進むのならそちらを選択し、公務員の人件費を削減しよう、という強い動機があったそうだ。逆にそういう明白なメリットがなければ、デジタル化を進めるために国民の協力を得るのは難しかっただろう。

先のデンマーク人は、「何をやっているかわからない人にお金を使うことは、生産性の低さにつながる」と話す。周りの人たちのやる気にだって影響するだろう。なぜハードな仕事をしている自分と、ぶらぶらしているあの人の給料が同じなの?と思えば、やる気も削がれるというものだ。

何もやっていないように見えて、実はその人の存在が組織にとって重要な意味があるということもあるから、仕事の価値を測るのは難しいところはある。それに、サービスの丁寧さが売りの日本では、人数をかけてこそ、という仕事もあるのだろう。だが、国際的に見た日本の賃金レベルの低さが問題となるなか、「仕事の価値 ÷ 携わる人数」という根本的な方程式を見直すことも必要だと思うのだ。

人件費削減のためにDX進めたデンマーク 生産性の低さは賃金の低さにつながる



Global View From Singapore

Reporter

日高達生氏
Hidaka Tatsuo

楽天ビーブル&カルチャー研究所代表。筑波大学卒業。2018年1月楽天グループ入社。企業文化や組織開発に特化した研究機関「楽天ビーブル&カルチャー研究所」を設立、代表に就任。主にシンガポール含むアジア諸国と日本を往来しながら活動。

D & Iに Equity (真の公平性)と Belonging (帰属意識) の概念を加えたDEIBの重要性が注目されています。

この背景には、人種差別撤廃運動の広がり、コロナ禍で加速した働き方の多様化などがあります。組織を構成する多様な人々が誰一人として疎外感を感じる事のない状態がD&Iで、属性や働く条件を問わず能力を発揮できる環境がEquity。そして従業員一人ひとりが自分らしくいられることと、組織の目指す方向性が合致している状態がBelongingだと考えています。

我々がBelongingに注目したきっかけは、2018年のLinkedIn米国本社への視察です。組織の多国籍化が進むなか、同じ目的に向けて成果を上げるための施策を模索していました。ゲゼルシャフト(機能体組織)とゲマインシャフト(共同体組織)という概念のうち、会社は本来、前者であり、社会的な目的を遂行する集団です。不公平の是正、心理的安全性の担保は大前提ですが、事業である以上、成果も常に求められます。個人の幸福と事業の成長を橋渡しする施策としてBelongingが重要と考えたのです。

それまでも楽天グループでは、言語やバックグラウンドによる情報アクセシビリティの差が生



楽天社内の食堂では国籍や人種に配慮した料理を提供している。

じないよう、公的な通達 は日英併記とするなど D&Iの取り組みを進めて きました。カフェテリア (社員食堂)ではハラール料

理など固有の宗教・文化に配慮した料理を提供 しています。またインクルーシブ・ランゲージも 重要です。社員を「Japanese/Non-Japanese」と 分類せず、「International」とするなど、特定グ ループを除外する可能性のある表現を避けるよ うに努めています。また、タイムシフト(フレク スタイル)やリモートワークの推進は、Equity の実現に欠かせない基盤です。

同時に進めたBelongingの基本的な施策は、 ビジョン・ミッションの浸透です。178号でご紹 介した、100を超える国・地域出身の従業員が一 堂に会するASAKAI(朝会)もその一環です。 さまざまな考え方や経験の共有を通じて、企業 文化への理解を深め、社員同士の関係を広げる ことを目的とするイベントも定期的に開催してい ます。こうしたDEIBに向けた施策は、結果とし て仕事のオンライン化などコロナ禍での急激な 変化への対応にも役立ちました。

ただし、DEIBの実現には、人事と事業の両 輪で進める必要があります。次号では、事業サ イドからのアプローチについてご紹介します。

D&IからDEIBへ 個人の幸福と事業の成長の両立を



Global View From Work Tech World

Reporter
尾原和啓氏
Obara Kazuhiro

IT批評家。1970年生。京都大学大学院工学研究科応用人工知能論講座修了。マッキンゼー、NTTドコモ、リクルート、グーグル、楽天などを経て現職。著書に『ザ・プラットフォーム』、共著に『アフターデジタル』ほか。

【職種別の内外賃金差】

	全職種合計	経理/事務	技術	財務経理	人事	IT	クラウド/デザイン	データ/アナリティクス	技術研究	プロジェクト/マネジメント	営業/マーケティング	生産
日本企業	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
外資系企業(日本)	114	122	107	118	116	119	110	127	112	129	121	100
シンガポール	165	174	165	170	163	172	163	178	167	180	173	171
ドイツ	157	156	148	157	151	155	133	150	156	163	166	154
米国	152	156	134	141	142	163	140	164	156	171	154	133
韓国	128	133	130	130	129	129	129	150	126	136	132	121
フランス	121	136	115	122	120	124	119	120	114	131	125	107
カナダ	120	120	105	116	114	122	111	118	127	128	121	109
イタリヤ	116	110	112	116	113	113	112	105	107	121	123	103
英国	112	120	106	114	108	114	103	116	108	111	118	95
中国(北京)	108	125	96	103	107	115	119	133	102	136	113	79

(出典:新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版より)

政 府が2023年6月に発表し

た「新しい資本主義

のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」では、職種別の内外賃金差が示されました。米国は日本の1.5倍、シンガポールは1.6倍(全職種合計)。ITやデータアナリティクスなど高いスキルを要求される分野では、さらに格差は顕著です。

改訂版ではマークアップ(付加利益)という言葉が登場します。もとは原価に対する利益を指す会計用語ですが、政府は高騰するコストの価格転嫁を通じて利益を確保し、賃金と物価を上昇させる意味で使っており、鍵は付加価値の創出です。

米国の代表的な株価指数であるS&P500。以前GAFAMの5社を除く495社はTOPIXと大差ないという意味で、S&P495という言葉がバズりました。それだけGAFAMの存在が圧倒的。それは付加価値が仕組みで創出されるが故に結果として労働生産性も高くなるからなのです。

ITビジネスの本質は、一度プログラムを書けば自動的に価値を生み出すことです。この蓄積によって圧倒的な優位性を築いたのがAmazonで、慣性によって持続的に回転することから、フライホイール効果と呼ばれます。

IT活用によって高収益を確保し、同時に労働分配率を上げることで優秀な人材を採用できた

結果、さらに付加価値が向上し、賃金が上昇する好循環が生

まれます。日本のITによる労働生産性は決して低くないものの、過剰なコンプライアンスや煩雑なプロセスによって相殺されています。

AIの進化によって言語の壁は消えつつあり、プログラミング言語を必要としないノーコード開発の普及によって、開発効率は30~40%増になるといわれます。労働生産性と賃金の海外との格差は、今後も拡大する一方でしょう。

これまで日本企業は人件費の安い海外に業務委託してきましたが、賃金格差が拡大し円安が進めば、海外企業が日本でオフショア開発する未来も現実的です。これは必ずしも悲観的な側面だけではなく、高技能の労働者は日本にいなから海外企業と好条件で契約できるメリットもある。同時に日本の円安・物価安は、食事・治安など生活水準の高さと相まって、国際的な人材獲得競争における優位性にもつながります。

ただ、売上分配率で賃金を決定してきた日本企業は、成長領域においては人材への先行投資に発想を切り替えなければ、収益と賃金の好循環は実現できません。成長領域への国家戦略としての人材投資と、社会保障としてのリスクリテグ投資は分けて考えるべきでしょう。

人材争奪戦で日本が生き残るには 人材への先行投資を



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が 教えてくれる

世界的ファッションブランドであるグッチは、かつて創業者一族内での権力争いから殺人事件を起こすまでの泥沼に陥った。『ハウス・オブ・グッチ』は、2代目兄弟の息子の1人であるマウリツィオの妻パトリツィアをキーパーソンとして、この欲望が交錯する世界を描いた愛憎劇だ。そして、企業経営の視点からみると、ファミリービジネスの典型的な失敗例が描かれた作品でもある。グッチ家の失敗とは何だったのか……？

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院

グローバル・ビジネス研究科 教授

今回の作品



『ハウス・オブ・グッチ』

2022年1月日本公開

監督：リドリー・スコット

キャスト：レディー・ガガ、

アダム・ドライバー、アル・パチーノほか

発売元：NBCユニバーサル・エンターテイメント

価格：Blu-ray 2075円（税込）

DVD 1572円（税込）

© 2021 Metro-Goldwyn-Mayer Pictures Inc.

All Rights Reserved.

1995年、グッチの元会長マウリツィオ・グッチが、元妻パトリツィア・レヅジャーニの指示により、殺し屋に銃殺される事件が起きました。『ハウス・オブ・グッチ』は、1970年代からこの事件に至るまでのグッチ家の権力争いを描いています。

主人公パトリツィア（レディー・ガガ）はグッチ2代目兄弟の弟ロドルフォ（ジェレミー・アイアンズ）の息子マウリツィオ（アダム・ドライバー）と出会い、結婚します。これをきっかけに運送業者の事務員だったパトリツィアの人生は大きく変化。当時のグッチは完全な男系の組織でしたが、彼女は夫を足がかりに経営に介入し、権力を

得ようと野心的に立ち回ります。表層的には、自らの欲望に忠実に行動し、グッチを引っかき回したパトリツィアがグッチ家崩壊の元凶に見えます。

しかし、経営の視点からグッチの崩壊を考えるのなら、全編にわたって描写される「ファミリービジネスが陥りがちな構造的問題」を鳥瞰的にとらえる必要があります。そのときフォーカスされるべきは、パトリツィアではなく、2代目兄弟のアルド（アル・パチーノ）とロドルフォです。

1950～70年代のグッチの成功は、卓越した経営能力をもつアルドと、卓越したクリエイティブ能力をもつロドルフォ、この2つの才能のかけ算によって偶然もたらされたものでした。

そんな彼らはファミリービジネスであるがゆえの典型的な失敗を犯します。企業を持続・発展させるために重要なのは所有と経営の分離です。株主は、能力のない人間を経営から排除し、適任者に経営を任せるためにその力を行使すべきなのです。しかし、当時のグッチでは、この大原則がないがしろにされていました。

株主であり経営の実権も握る兄弟は、身内にその権力のすべてを継承しようとします。しかし、アルドの息子であるパオロ（ジャレッド・レ

適性のないCEOの任を解かれたマウリツィオはむしろ軽やかな表情に。



『ハウス・オブ・グッチ』に学ぶ ファミリービジネスの陥穽

ロドルフォを除く一族のキーパーソンが顔を揃えたアルドの誕生パーティー。右からアルド、パトリツィア、マウリツィオ、パオロの妻、パオロ。アルドの話に耳を傾けるパトリツィアの野心的な表情が印象的だ。



ト) は明らかに無能なデザイナー。そこで、弁護士志望のインテリであるマウリツィオに白羽の矢が立ちます。とはいえ、マウリツィオもそもそも学者タイプで経営者には向いていません。それでも、創業家の男子で、もう一方より能力がありそうだ（それも血縁者には評価が甘くなるという内集団バイアスが働いた結果ですが）という理由で経営の重責を担わされます。当たり前のように血縁を最優先し、能力を見極めるといふ株主の役割を怠ったのです。この親たちは息子たちにふさわしいキャリアについて真剣に考えることもなかった。これも問題です。

もう1つの誤りは、2代目兄弟がグッチの経営に関して、次世代に継承すべきビジョンもパースも共有していなかったことです。

物語の前半、2人が「アジア進出の拠点として御殿場にグッチのモールを作りたい」（アルド）、「反対だ。グッチには美術館こそふさわしい」（ロドルフォ）と会話するシーンがあります。お互い言いたいことを言い合うだけで、それ以上の議論はありません。2代目兄弟がグッチの未来に

ついて十分に話し合えていない。この時点で、近い将来のグッチの崩壊は予見できたのです。

長く続く企業には共通する特徴があります。明確な事業ドメインがあり、そこへの戦略的な集中を徹底し、そのドメインにおいては先端を行く存在であり続けることです。革新と保守をうまくバランスさせることが重要なのです。

その意味で、ファッションブランドとして停滞していたグッチには、パトリツィアのような異分子は革新をもたらす存在としてむしろ必要でした。個人的には、経営企画部長などを任せてみたらよかったのではないかと思います。しかし、パトリツィアは夫にも排除され、その後、最悪の選択をすることになります。この血縁者以外を排除する構造もファミリービジネスにとっての陥穽です。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、「面白かった」「ためになった」だけで終わらない本がある。そんな“後を引く”本を、著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

R・E・S・P・E・C・T リスペクト

ブレイディみかこ

英国の貧困地区の託児所で保育士として働きながらライター活動を始め、「地べた」の視点から格差や分断など社会問題を活写してきたブレイディみかこさん。元底辺中学校に通う息子の葛藤と成長を綴り、シリーズ累計100万部を突破した『ぼくはイエローでホワイトで、ちょっとブルー』（以下、イエロー本）では「エンパシー」という言葉を日本に広めた。本作ではタイトルでもある「リスペクト」がキーワードだ。

「イエロー本を書いていたのはEU離脱問題で英国国内の分断が問題になった時期。他者の靴を履くように、その立場に立って相手を理解するスキル＝エンパシーという概念が広がりました。今の課題は物価高。そのなかで注目されているのがリスペクトという言葉です。物価高でいちばん打撃を受けているのは、看護師や鉄道労働者などコロナ禍で称賛されたエッセンシャルワーカーたち。彼らが『自分たちを本当に大事だと思うのなら、それに見合う賃金を払え、リスペクトを見せろ』とストライキを連発している。ストで国民生活に支障も出ていますが、半数以上の方が彼らの闘いを支持しています」

小説のモデルは2014年にロンドンで起きた事件だ。そこで自らの尊厳をかけて闘うシングルマザーたちの姿と、ソウルの女王、アレサ・フ



2014年にロンドンで起きた公営住宅占拠事件に着想を得た小説。理不尽な理由でホームレスシェルターから退去を迫られたシングルマザーたちが、自らの尊厳と権利を守ろうと立ち上がり公営住宅を占拠する。ロンドン駐在の日本の新聞記者、史奈子は事件を冷めた目で見ているが、彼女たちが「自分たちでやってやる」というDIY精神と助け合いの力で政治を変えていく姿を目の当たりにし、自身も新たな一歩を踏み出す。（筑摩書房刊）

ランクリンの代表曲「リスペクト」のパワフルなイメージがブレイディさんのなかで重なった。

理不尽に対して「もう黙らない」

区の予算削減でホームレスシェルターからの退去通告を受けたシングルマザーたちが、相談窓口に行くシーンでこんなやりとりがある。職員から、「公営住宅に空きはない。民間の賃貸を借りるか、無理なら家賃が安い中北部に行くしかない」と言われた1人が、「冗談じゃない」と食ってかかる。「家族も友人もない街で1人で子どもを育てろと言うのか。市内に空き家はゴロゴロあるじゃないか」。激昂する彼女に職員は「リスペクトに欠ける態度は許しません」と言い放つ。ブレイディさんはそれと似た光景を福祉事務所で目撃したことがある。

「役所側はマナー上の問題として『リスペクトしろ』と言うんですが、そこに隠されているのは『身分をわきまえて黙ってろ』という本音。それに対してシングルマザーたちは『もう黙ら



Brady Mikako 福岡市生まれ、1996年から英国在住。著書に『子どもたちの階級闘争 ブロークン・ブリテンの無料託児所から』『ぼくはイエローでホワイトで、ちょっとブルー』など。今秋には『私労働小説 ザ・シット・ジョブ』、谷川俊太郎氏との共著『その世とこの世』を上梓。

や本が『こういう方法がある』と伝えるべきです。今回、ルポではなく読みやすい小説にして、NAKAKI PANTZさんという若手のポップなイラストを使ったのは、中高生にも読んでもらいたかったから。イエロー本と同じように、大人にもティーンにも読んでほしい」

シングルマザーたちは自らの声を聞かせる手段として、公営住宅地の空き家を占拠する。それを市民も差し入れなどで支援し、最終的に区長が謝罪に追い込まれる。一連の運動を貫くのは「アナキズム」の思想。日本では暴力や無秩序を支持する危険な思想というイメージが強いが、ブレイディさんは「それは違う」という。

アナキズムは優しい思想

「日本のようにヒエラルキーのなかで上から抑え込まれる力が強いと、抗うのは面倒くさいし、人に決めてもらうほうがラクだと思いがち。でもアナキズムは上からの支配を押し返す力。誰かに決めてもらわなくても自分たちで回していけるというDIY、自治の精神です。そのなかでは自然と助け合いが生まれてくる。怖いというイメージとは真逆で、本当はポジティブで優しい思想なんです」

過去30年の日本の停滞は、アナキズムの欠如と無縁ではない。賃金がずっと上がらなかったのも、労働者が声を上げてこなかったからだ。ブレイディさん。ただ最近では、西武・そごうの労働組合が久方ぶりにストを執行するなど、「リスペクトを求める世界の動きが日本にも飛び火している」と期待する。

「労働人口の減少でシステムが立ち行かなくなっている今こそ、日本も立ち上がる力を取り戻さないといけない。この小説で闘うことの大切さ、それがセルフリスペクトを取り戻すことにもつながることを伝えたいですね」

自分へのリスペクトは取り戻せない
声を上げて闘わなければ

ない』と立ち上がります。こちらの事情を酌もうともしないあなたたちこそリスペクトがないじゃないかと。日本だと理不尽なことがあっても、そういう下からの闘いがありません。それが日本の、特に若者の自己肯定感の低さにつながっている気がします」

自己肯定感とはすなわち自分へのリスペクト。「ふざけんな」と立ち上がった経験があれば、「自分も案外やれる」と自信を持てる。けれども多くの日本人はどうせ変わらないと諦め、さめざめと泣いたり傷を舐め合ったりしているだけではないのか。それは「そもそも闘い方を教えられていないから」とブレイディさんは言う。英国では小中学校時代にシティズンシップ教育を受け、居住権やストライキ権など闘う手段について学ぶのに対し、日本では人に迷惑をかけることばかりが強調される。

「すぐに教育を変えられないのなら、メディア



Works

No. **181** Dec 2023-Jan 2024

Next

次号 No. **182** のテーマは

AI時代、 私たちはどう働く(仮題)

生成AIの登場により、AIとの協働が現実的になりつつあります。

今後、私たちは労働というものにどのように向き合っていけばいいのか。

AIによって生まれる労働格差をどう解消していくのか。

創造性や仕事のやりがい、人に本質的に必要な能力はどのように変わっていくのか。

これらの問いを立て、専門家や多様な分野で活躍する方々と対話していきます。

発行は、2024年2月9日(金)です。

編集後記

ずっとお話を聞いてみたいと思っていたブレイディみかこさん。ブレイディさんの地べたから社会を見る視点には何度も背筋が伸びる思いをしてきました。新刊のテーマであるアナキズムは、理不尽なことには自分たちで声を上げるとのこと、そして日本の約30年の停滞はアナキズムの欠如と無縁ではないという話にも説得力がありました。今回の賃金の特集にも通じる話です。賃金は上がらないものという諦めにも似た空気に私たちは慣れ過ぎている、と叱咤されている気持ちになりました。(浜田)

自宅のすぐそばは観光地。毎日、多様な国の人々が多く訪れます。先日、たまたま欧州からの観光客と話したとき、「海・山・歴史。どれをとっても素晴らしいし清潔。しかも安くて、こんな国に生活しているのは羨ましい」と言われました。一方で、働く場としての日本はどうでしょうか。もちろん、「お金」だけが働く目的ではありません。ただ、「非金銭的報酬」こそを重視する日本の美学は、外国人のみならず、日本人にすら通用しない時代が来ているのかもしれない。(入倉)

今号の「人事は映画が教えてくれる」は『ハウス・オブ・グッチ』でした。打ち合わせのなかで、野田稔先生が、主要キャラクター3人が酒を酌み交わすシーンに触れ、「高齢のアルドは健康に気を使ってブラディーマアリー、強気なパトリツィアはストレートのウイスキー、コンサバティブなマウリツィオは伝統的なマティーニ。3人の性格が表れていておもしろかったね」と言及。ぼんやり観ていると気づかない細かい演出ですが、そういうところまで汲み取れると映画もいっそう楽しめるのかもしれない。(伊藤)

Works 宅配サービス のご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休24時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊700円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS



No.180 2023.10-11
リスキリング迷子ニッポン



No.179 2023.08-09
リスキリング先進国
そのビジョンと現在地



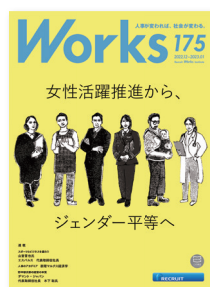
No.178 2023.06-07
働く人の数と力を
どう増やすのか



No.177 2023.04-05
未来予測
労働力は
どれだけ足りなくなる?



No.176 2023.02-03
グローバルリスクと人事戦略



No.175 2022.12-2023.01
女性活躍推進から、
ジェンダー平等へ



No.174 2022.10-11
働く場所を選ぶのは誰か



No.173 2022.08-09
“異業種”進出の人事

Works 編集アドバイザーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役 グループCCuO兼グループCPO）
有沢正人（カゴメ 常務執行役員）
伊藤かつら（人事院 人事官）
小野真吾（三井化学 グローバル人材部長）
鹿島浩二（丸紅 執行役員 CHRO）
柏村美生（リクルート 執行役員〈人事、広報・渉外、サステナビリティ〉）
佐々木貴子（ミスミグループ本社 常務執行役員 人材・法務プラットフォーム 代表執行役員）
鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長）
瀬戸まゆ子（リコー コーポレート 上席執行役員 CHRO）
曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）
中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 法務統制本部長）
西田政之（ブレインパッド 常務執行役員 CHRO）
平松浩樹（富士通 執行役員 EVP CHRO）
山本恭子（日本電信電話 執行役員 総務部門長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏
編集長／浜田敬子
編集／入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、瀬戸友子、
金井あかり
執筆／有馬知子、井上陽子、荻野進介、川口敦子、津山恵子、
横山耕太郎、渡辺裕子
デザイン／フロッギングスタジオ
フォト／伊藤 圭、今村拓馬、刑部友康、平山 諭、MIKIKO、
Shu Tomioka
イラスト／市村 譲、信濃八太郎
校正／ディクション
印刷／北斗社

お問い合わせ先
株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
web / <https://www.works-i.com>
e-mail / works@r.recruit.co.jp

181 2023.12-2024.01 賃上げは労働力不足を解消できるか

第29巻第5号通巻181号2023年12月8日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 浜田敬子

発行(株)リクルートリクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

定価 700円 本体 636円

