

# WORKS

人事が変われば、社会が変わる。

# 191

2025.08-09

Recruit Works Institute

[働く・社会・雇用の論点]

**小熊英二**

日本社会の本質とは何か

**八代充史**

『新時代の「日本的経営」』  
の影響

**濱口桂一郎**

日本企業にジョブ型が  
根づくのか

**山田昌弘**

希望格差社会は  
解消したか

**有田 伸**

日韓比較による  
新卒一括採用の功罪

**宮川 努**

IT投資と  
生産性の関係

この30年の

「働く」を見つめて

**青野慶久**

サイボウズ代表取締役社長

**勅使川原 真衣**

組織開発専門家

**小川 嶺**

タイミー代表取締役

(人事変革の)  
**30年史**

**富士通**

サイバーエージェント

武田薬品工業

対談

「失われた30年」

日本の雇用を  
総括する

**河野龍太郎**  
**大久保幸夫**



1995-2025

# 社会 × 働く

何が変わり

何が変わらなかつたのか



[特集]

## 4 「失われた30年」を検証する

# 社会 × 働く

何が変わり  
何が変わらなかったのか

- 5 はじめに  
今この時を  
「再生」の入り口にするために
- 6 年表で読み解く 雇用、働く、社会の30年
- 8 巻頭対談 「雇用を守る」という建前が  
人々を苦しめてきた30年
- 10 データで比較する日本の30年

## 「日本型雇用」は変わったのか

- 12 人材評価基準のない日本型雇用慣行が  
社会の格差と閉塞感を生み出している
- 14 『新時代の「日本的経営」』は日本型雇用を変えたのか
- 16 Interview サイボウズ・青野慶久氏  
「楽しさ命」の少年が働き方を変えた  
100人100通りのマッチングを目指す
- 18 ジョブ型のアプリを乗せているだけで  
メンバーシップ型というOSは変わっていない
- 20 「希望格差」は解消したのか  
令和は格差「固定化」を懸念



Photo=今村拓馬  
表紙Photo=beeboys - stock.adobe.com、  
今村拓馬  
時事、時事通信フォト、EPA=時事

- 22 国際比較で見る日本の雇用の本質的な課題
- 24 新卒一括採用は功罪半ば 日本企業は制度改善を
- 26 遅れたIT投資と人材育成 デジタル化前提の組織改革を
- 28 **Interview** 勅使川原 真衣氏  
問いつける能力主義への違和感  
脱却に必要なのは「凸凹の組み合わせ」

**脱・日本型雇用への挑戦**

- 30 **富士通** 脱・年功組織まで試行錯誤の30年  
ジョブ型・手挙げ徹底で構造を変革
- 33 **サイバーエージェント** スペックから人間性重視へ  
実力主義と長期雇用を両立
- 36 **武田薬品工業** グローバル化の礎は価値観である「タケダイズム」  
多様な社員をバリューが束ねる
- 38 **Interview** タイミー・小川 嶺氏  
「労働者ファースト」の働き方目指し  
「スキマバイト」で描く未来

- 40 **まとめ** どういう社会を選択しどういふ変化を作っていくのか  
現実を見据え、未来の議論を始めよう  
浜田敬子(本誌編集長)

[連載]

- 
- 42 **ローカルから始まる。**  
CNC代表取締役  
矢田明子氏
  - 46 **人事のアカデミア** 自律神経
  - 50 **Global View**  
From USA  
AIで削られていく若者の雇用  
「最初の仕事」が消えていく影響
  - 51 **From Nordic**  
北欧で定着した育休社員の代替要員  
雇用される側にもあるメリット
  - 52 **From Policy World**  
日本経済の「失われた30年」を振り返って  
高齢化する労働市場、増える低賃金労働者
  - 53 **From Work Tech World**  
かつての優位性は足枷に  
減点主義の現場をどう変えるのか
  - 54 **人事は映画が教えてくれる**  
『関心領域』に学ぶ  
複合的認知バイアスがもたらす視野狭窄
  - 56 **著者と読み直す**  
『潤日(ルンリィー)』

58 FROM EDITORS

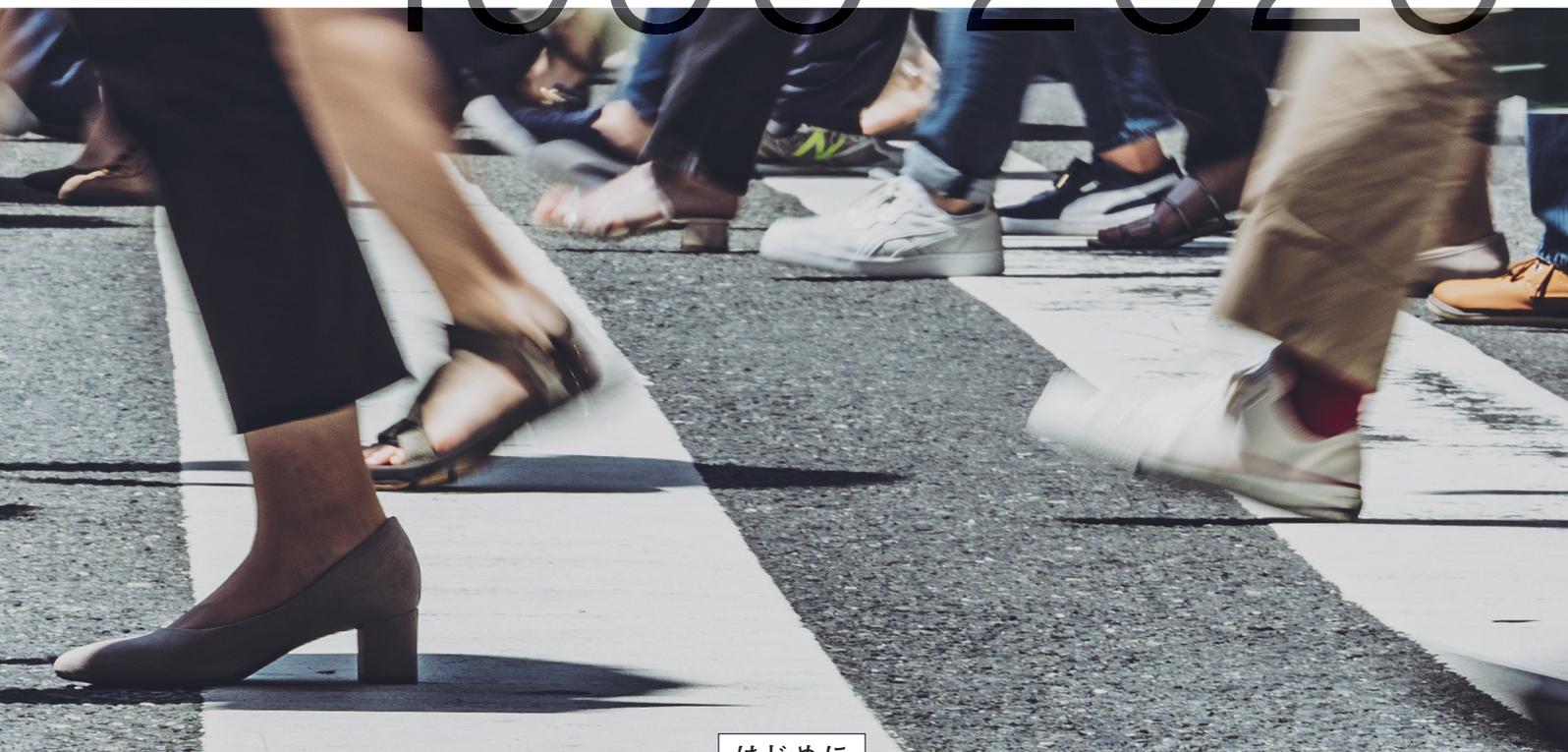


「失われた30年」を  
検証する

# 社会 × 働く

何が変わり  
何が変わらなかつたのか

# 1995-2025



はじめに

## 今この時を「再生」の入り口にするために

Works誌は2025年、創刊30周年を迎えました。創刊の1995年はバブル崩壊から数年、振り返れば「失われた30年」のとは口にありました。阪神・淡路大震災、金融危機やアメリカ同時多発テロ、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍、ロシア・ウクライナ戦争、気候変動による災害の増加などさまざまな“厄災”が襲いかかり、VUCAという言葉が日常になるほどに企業にとっては不安定な経営環境が続いてきました。

この30年、企業人事もさまざまな努力を続けています。企業業績が低迷した理由の1つとしてやり玉に挙げられた、日本型雇用の見直しに着手した企業も多くありました。成果

主義やコンピテンシー評価、近年では従業員を能力や業績で評価しないノーレイティング、ジョブ型への移行など、人事評価システムの変革のムーブメントがいくつも起こりました。また、個人の価値観の多様化や人手不足という背景から、2000年代以降は政策的な支援も受けながら、働き方改革やDEI施策の促進に力を注いでいます。

こうした努力は、社会や雇用、企業で働く人々にどのような変化をもたらしたのでしょうか。ハラスメントや女性への差別、長時間労働に“No”を突きつけるようになったり、従業員の満足度や働きがい、ワークライフバランスにフォーカスするようになったりと、ポジティブな変化

はありました。一方で、就職氷河期世代が生まれたり、非正規労働者が増えたりなど、社会に分断をもたらすような大きな課題が生じたのもこの30年のことです。

今号では専門家や働く人々へのインタビューによって、30年で起こったことや変化を振り返り、その背景にあるものやそこから生じた課題を明らかにし、次世代に向けた論点を抽出していくを試みます。

今この時は、「失われた40年」へと続く通過点なのか、それとも「再生」の入り口にできるのか。これから何をすべきかを議論するために、まずはこれまでの30年に向き合うことからスタートします。

本誌編集／入倉由理子

# 雇用、働く、社会

1990年代はじめから、雇用や労働にまつわる法制度はどのように変化したのか。  
 次々と起こる社会不安や経済不安、災害は雇用にどんな影響を与えてきたのか。  
 法律の制定・改正、それによって生じた現象やムーブメントで振り返る。



**インターネット**

**パラサイト  
シングル**  
**希望  
格差社会**



'91 '93 '95 '96 '97 '01 '03 '04 '05 '06 '07

- 労働契約の基本ルール明文化（労働契約法）
- 妊娠・出産などによる不利益取り扱い禁止（男女雇用機会均等法改正）
- 採用活動が早期化（大学3年生夏から）
- 製造業への派遣が解禁され、派遣労働者が急増
- 育休期間の延長、有期雇用者への適用拡大（育児・介護休業法改正）
- 解雇ルール明文化（労働基準法改正）
- 「アメリカ同時多発テロ」
- 山一証券の破綻など金融危機が始まる
- 就職協定廃止
- セクハラ防止を配慮義務化（男女雇用機会均等法改正）
- 派遣労働の対象業務が拡大され、非正規雇用の形態が多様化、雇用の流動化を促進
- 「FB on the NET」（後の「リクナビ」）スタート。Webによる新卒採用活動が本格化
- 派遣対象業務を26に拡大（労働者派遣法改正）
- 日経連報告書「新時代の「日本の経営」」刊行
- Windows95リリース
- 介護休業創設（育児・介護休業法改正）
- 「阪神・淡路大震災」
- 富士通、成果主義を導入
- 外国人技能実習制度開始
- 原則週40時間労働に（労働基準法改正）
- 育児休業法制定
- 女性の深夜労働などの規制を緩和（労働基準法改正）

**就職  
水河期**

**IT革命**

**自己責任**

**ワーク  
ライフ  
バランス**

**ネット  
カフェ  
難民**



# の30年

バブル崩壊直後の1990年代前半、人事界に衝撃が走った富士通の成果主義の導入。1995年には後に非正規雇用が増えた“きっかけ”とされる『新時代の『日本的経営』』が刊行された。「失われた30年」の入り口は、安定していたかに見えた「日本型雇用」の変動の入り口でもあった。2000年代半ば以降の大きな潮目の変化は、個人の復権だ。ワークライフバランスの重視、働き方改革の推進、人権への配慮など、政策も企業の人事制度も個人の権利拡大への対応を余儀なくされた。しかし一方では、ジェンダー格差、非正規雇用の増大など、「復権」の枠組みから取り残された人たちもいる。



市場最高値 円  
- 40,000

- 30,000

- 20,000

- 10,000

バブル後最安値

2025

一億総活躍社会

保育園落ちた日本死ね

派遣切り

絆

名ばかり管理職

'08 '09 '11 '12 '14 '15 '16 '18 '20 '21 '22 '23 '24 '25

↓ 新卒初任給の上昇が顕著に  
↓ 物流の2024年問題を中心に、「人手不足」が深刻な課題に  
↓ 賃上げが本格的な議論に  
フリーランスの取引適正化と就業環境整備（フリーランス新法）  
「ロシア・ウクライナ戦争勃発」  
↓ 企業に副業の解禁広がる  
70歳までの就業確保措置の努力義務化（高年齢者雇用安定法改正）  
↓ リモートワークが浸透  
「新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言」  
↓ #MeTooによるジェンダー意識の高まり  
時間外労働の上限規制、同一労働同一賃金の原則など導入（働き方改革関連法）  
マタハラ・パタハラを防止する措置などを義務化（育児・介護休業法改正）  
ハラスメント防止措置を義務化（男女雇用機会均等法改正）  
派遣期限の3年ルール導入（労働者派遣法改正）  
↓ 経団連の採用指針改定。採用活動の開始時期を後ろ倒しに（短期化）  
派遣労働者の権利保護を強化（労働者派遣法改正）  
希望者全員を65歳まで継続雇用する制度の導入義務化（高年齢者雇用安定法改正）  
「東日本大震災」  
パパ・ママ育児プラスなど創設（育児・介護休業法改正）  
↓ iPhone 日本発売  
↓ 派遣労働者の契約打ち切り（派遣切り）が社会問題化。「年越し派遣村」  
「リーマンショック」

イクメン

マタハラ

ブラック企業

ジョブ型雇用

人的資本経営



2010

2015

# 河野龍太郎氏 × 大久保幸夫

## 「雇用を守る」という建前が人々を苦しめてきた30年

この30年で日本の雇用は変わったのか、その課題は何か。  
日本経済の「収斂的システム」に警鐘を鳴らす河野龍太郎氏と、  
雇用の専門家として政策提言も行ってきた大久保幸夫との対談から、  
「失われた30年」を振り返る。

家計のリスクに  
社会保障のアップグレードが必要だった(河野)

—まずはこの30年をどう捉えているのか聞かせてください。

**河野龍太郎氏(以下、河野)**：グローバリゼーションの進展により工場の海外移転が加速し、1990年代半ばに始まるIT革命を契機に、中間的な賃金の仕事が一気に失われました。ところが、当時は単に「景気が悪い」という認識に留まり、中間層の崩壊という構造的な問題に対し、有効な政策が講じら

れませんでした。

たとえばその間、北欧諸国では一般財源によって全国民を社会保険の対象とし、中間層から転落した人々が再び高い賃金の仕事に戻れるよう、手厚い生活保障と教育訓練の機会が整備されました。日本の社会保障制度はビスマルク型といって雇用関係に立脚し、職を持った労働者に手厚い仕組みです。ドイツやオランダ、フランスといった日本と同様の社会保障制度を持つ国々も、社会の変化に伴い、雇用された人々以外にもリスクリングの機会を提供するなど、積極的な労働市場政策を導入しましたが、日本はそれに倣わなかった。本来であれば、家計のリスクの高まりに対応して、社会保障制度のアップグレードをすべきでした。

**大久保幸夫(以下、大久保)**：30年前の1995年は、バブルが崩壊し、皆が自信を失っていた大きな転換期でした。この30年間を振り返るにあたっては、さらにその前の30年間を見ておく必要があります。というのも、その間に「雇用を守ることが正義だ」という価値観が確立されたからです。オイルショックなどいくつかの経験を経て、「雇用を守る＝社員を大切に」という暗黙の合意が、ほぼ完成に近い形にまで強化されたと考えています。

確かに長期継続雇用が社会の安定に貢献した部分は大きかった。しかし雇用を守る代わりに、会社の人事権が強化され、副作用も生み出しました。たとえば、家庭の事情で転勤を拒否したら解雇されるなど、従業員のキャリアオーナーシップを完全に奪うような慣行が長年続いてきました。

今に至る30年間で、転職の仕組みが整備され、働き方や個人のキャリア意識も多様化しています。



BNPパリバ証券  
経済調査本部長・チーフエコノミスト/  
東京大学先端科学技術研究センター 客員教授

河野龍太郎氏

横浜国立大学経済学部卒業、住友銀行(現三井住友銀行)入行。大和投資顧問(現三井住友DSアセットマネジメント)、第一生命経済研究所を経て、2000年より現職。2023年から東京大学先端科学技術研究センター客員上級研究員、2025年より同大学客員教授。

しかし、企業も社会もこうした変化への対応が後手に回っているのが現状です。

——結果、どのような歪みが生まれたのでしょうか。

**河野**：経済学者の青木昌彦は、メインバンク制が減びると長期雇用制が減びるかもしれないと予想しました。メインバンクからのサポートがなくなれば、日本企業も倒産リスクを避けるために雇用リストラに乗り出す可能性に言及したのですが、実際は自己資本を厚くする方向に進みました。

その手段として、第1に正社員のベースアップを凍結しました。過去30年で日本の時間当たり生産性は約3割向上していますが、時間当たりの実質賃金は上がっていません。企業が労働者に適正な収益を分配せず、内部留保を優先した結果です。

第2に、非正規雇用への依存です。中間的な賃金の仕事を失い、より低賃金の仕事に流れた人々を、非正規雇用という形で活用し始めた。私はこれを「ダークサイドイノベーション」と呼んでいます。

さらに、コーポレートガバナンス改革により株主利益の最大化が強調され、人件費の圧縮が進みました。その結果、社員の実質賃金を抑え、セーフティネットの不十分な賃金の安い非正規雇用を拡大するという収奪的システムができ上がってしまったのです。

**大久保**：終身雇用における正規雇用を守るために、周辺的なシステムとして非正規雇用が作られました。最大の問題は、非正規雇用という区分を「身分」として固定化してしまったことです。

サービス経済化すれば、柔軟な雇用形態が必要になるのは理解できますが、本来は有期・無期の違いだけで、社会保障も同じ内容に整備すべきでした。ところが非正規は給与が低くても構わないという論理で、正社員の下に新たな階層を作ってしまったのです。正社員側にも負の影響がありました。「どこでも、いつでも、何でも」という働き方を背負ってしまったのです。

### 長期雇用は安心につながるが 遅すぎる選抜は是正すべき

——日本型雇用が問題視された30年間でもありました。長期雇用についてはどう考えますか。

**河野**：雇用の安定は非常に重要です。欧米でも、オランダやドイツ、フランスなど、ライン型資本主義の国では比較的長期で雇用しています。ただし、ヨーロッパでは若いうちはさまざまな経験を

積んで、30歳くらいから、どこかの会社に腰を据えて働くのが一般的です。近年は日本でも、第2新卒市場が形成され、特に20代、30代の若手は複数回転職してもマイナス評価にならない状況が整いつつあります。若いうちに自身の適性を見極める機会を持てるのは、望ましい流れです。

一方、幹部登用の遅さは大きな課題です。長期雇用制のなかで人的資本を蓄積していくという観点からも、外部から幹部を招聘するのではなく、社内で優秀な人を選抜して早期育成していくことは重要です。1990年代には課長になるのに15年、部長になるのに20年などといわれたのですが、技術革新も速まるなか、もっと早くから若手を登用すべきでしょう。ところが退職年齢が延びてしまったことに伴い、役職登用も後ろ倒しになっていることは問題です。

**大久保**：長期継続雇用自体は社会にも企業にもメリットがありますが、それと引き換えに個人のキャリアオーナーシップを奪ってははいけません。これまで「雇用を守る」といっても、実際に守られているのはごく一部の人たちで、女性やシニア層は含まれていませんでした。現在、労働者の年齢構

## 非正規雇用を「身分」として 固定化してしまった（大久保）



リクルートワークス研究所  
アドバイザー

大久保幸夫

職業能力研究所代表取締役、人材サービス産業協議会理事。これまでリクルートワークス研究所所長、リクルートの専門役員、フェロー、内閣府参与などを歴任。

## 生産性が3割向上しても 労働者への分配なし(河野)

成はミドル・シニア層が多数を占めていますが、従来の仕組みでは、50～70歳のモチベーションが極めて低くなっています。

いい意味で長期継続雇用を進め、多くの人たちを生かしていくために、早急に廃止すべきは年功序列でしょう。課長になるのに何十年もかかるようでは、組織が活性化しません。何歳でも活躍できる社会を作るためには、経営層は若くならなければいけないと私は思います。大学教育も含め、早期から経営の学びと実践を始め、若い層を育てていくことが不可欠です。

——新卒一括採用も日本型雇用の特徴の1つです。どのような影響をもたらしてきたでしょうか。

**河野：**新卒一括採用は日本型雇用の根幹です。さ

ていくのは合理的ではないと考えています。一人ひとりの伸びしろを引き上げるような、学生から社会人への円滑な移行を促していくべきです。

**河野：**人的資本を高めるという意味でも、高い教育を受けて高いスキルを持つ人を処遇していくことは重要です。一方で、今の欧米で起こっているのは、高等教育を受けていない人たちを軽視してしまったことへの反発にほかなりません。

高等教育を受けることを促すと同時に、そうでない人たちへの支援も不可欠です。これはイノベーションの問題とも関わりますが、変化を生み出す人だけでなく、その恩恵を受けにくい人々、あるいは変化によって損失を被る人々への配慮がなければ、社会の分断を招きます。

## イノベーションを生み出すより 展開する人材を育てる

——この30年、イノベーションが生まれないというのも常に課題として挙がります。

**大久保：**イノベーションは必要不可欠ですが、世界を変えるような真のイノベーションを作り出す人は、ごく一握りにすぎません。いかに先進的なイノベーションでも、最初は平和に使われるか戦争に使われるかはわかりません。それが本当に価値を生むかは、次の段階にかかっています。

多くの企業では、イノベーションそのものを作り出す人材というよりも、そのイノベーションを事業の形にして、社会の役に立つ形で展開し、利益を生むメカニズムを作り出す人材が不足しているように思います。企業のなかでは、そうした人をいかに評価していくかが重要です。

**河野：**もともと労働力が非流動的な日本企業は、革新的な財・サービスを生み出すプロダクトイノベーションよりも、そのプロセスを効率化し、広範囲に展開するプロセスイノベーションが得意でした。その強みを発揮していけばよいのですが、この30年で収奪的システムに陥ってしまったために、人材が育っていません。おっしゃるように、イノベーションを形にして展開していくのは1人でできるものではなく、皆の力が不可欠です。

その意味では、高等教育の充実と同時に、ドイツのマイスターのような仕組みも必要でしょう。職人文化の伝統のある日本で、大学・大学院に行けなかったから選ぶ道とするのではなく、専門的な職業訓練を受けた技能者として活躍できる道も



## 長期雇用を守りながら 年功序列は早急に解消すべき(大久保)

さまざまな議論はありますが、とりあえず毎春、若年層が一斉に雇用されることは、低い失業率につながっている。社会の安定を考えると、私は維持すべきではないかと思えます。

しかし、日本企業は「教育重視だ」と言いながら、あまり高等教育を重視していません。ホワイトカラーの多数が学部卒であるのは、世界を見渡しても今や日本ぐらいです。採用でも、名門大学を出ていれば能力があるはずだとみなし、実際に大学で何を学んだかを評価していません。

**大久保：**大学のブランドは見ても成績を見ない慣行も、1995年より前の30年間で作られたものです。とにかく早く内定を出して学生を確保する戦略が確立され、今も続いているのです。

私は新卒採用自体には賛成ですが、人それぞれ経験も能力も異なるのに、一斉にゼロリセットして一律にスタートラインに立たせる、つまり同じ賃金で同じような研修、同じようなレベルの仕事に入っ

整備すべきです。

**大久保**：職業訓練や学び直しの機会を広げ、働く人が自らの意思でキャリアと学びを選択できるようにしなければなりません。日本で働く人の半数は顧客接点を担っており、その質を上げることがプロセスイノベーションにもつながっていきそうです。そのためにも、個人のキャリアオーナーシップと、自己選択できるだけの賃金水準の確保が重要です。——今すぐに手をつけるべきことは何でしょうか。

**大久保**：私が重視しているのが、「真の」人的資本経営の実現です。本来は、賃金も教育投資も一律ではなく個人に合った形で提供され、それが企業価値につながるというサイクルを目指すのですが、まだ情報開示に留まっている感があります。

喫緊の課題は、ボリュームゾーンであるシニア人材の活用制度の整備です。政府と企業との協議が必要ですが、次の仕組みを作らない限り、日本の閉塞感は打破できません。

**河野**：1つは賃上げを続けること。ここ2年間の賃上げ率は5%台となりましたが、これは2%の定期昇給分を含んでいます。実際には3%台の賃上げに留まり、インフレの影響を考えると実質賃金は今もほとんど上がっていない。今年も何らかの理由をつけて「賃上げできない」と言い出す企業からは、もはや人が逃げ出していくはずです。

さらに、最も賃上げの恩恵を受けていない就職氷河期世代への支援を忘れてはなりません。福祉的なアプローチも含めた施策の検討が必要です。

人口動態、教育、雇用、経済分野・競争力の領域について、Works誌創刊の1995年と、直近のデータを比較した。

人口は微減だが、他国の人口増加に伴い順位は後退。大きく変わっているのは「年を取った」ことだ。10歳近く年を取り、未婚率は上昇、出生率も低下した。

人口の微減とは対照的に、労働力人口は増えている。失業率も低く、大卒の新卒就職率も上がった。雇用全体の「量」には大きな問題はなさそうに見える。しかし、質的な面では決していい成績とはいえない。労働力人口の増加の背景にあるのは、1つは女性の就業率が高まっていることだ。しかし、非正規雇用比率も同時に高まり、賃金の伸びも限定的だ。

日本経済の存在感や競争力の低下は明らかだ。名目GDPはかろうじて4位を保ちながらも、1人当たり名目GDPは大きく後退している。数字だけを見ると、決して成績のいい30年とはいえないのだ。

データで比較する日本の30年

1995

最新

人口動態

1億2,557万人	総人口	1億2,380万人 (2024)
9位	世界人口順位	12位 (2024)
6,666万人	労働力人口	6,957万人 (2024)
39.6歳	平均年齢	48.4歳 (2023)
1.42	合計特殊出生率	1.15 (2024)
5.57% / 4.33% (1990)	50歳の未婚率* (男性 / 女性)	28.25% / 17.81% (2020)

教育

40.7%	男子大学進学率 (4大)	61.9% (2024)
22.9%	女子大学進学率 (4大)	56.2% (2024)

雇用

20.9%	非正規雇用比率 (全体)	36.8% (2024)
8.9%	非正規雇用比率 (男性)	22.5%
39.1%	非正規雇用比率 (女性)	52.6%
56.5%	女性の就業率 (15~64歳)	74.1% (2024)
115カ国中79位 (2006)	ジェンダーギャップ指数	148カ国中118位 (2025)
955万世帯 / 908万世帯	専業主婦世帯数 / 共働き世帯数	508万世帯 / 1,300万世帯 (2024)
3.2%	完全失業率	2.5% (2024)
94.5% (1997年)	新卒就職率 (四大卒全体)	98.0% (2025年4月1日時点)
19万4,200円 / 18万4,000円	新卒初任給平均 (4大卒、男子 / 女子)	25万1,300円 / 24万4,900円 (2024)
29万1,300円	平均賃金	33万400円 (2024)
54.1% (1996)	有給休暇取得率	65.3% (2024)

経済・競争力

2位	名目GDP	4位
3位	1人当たり名目GDP (OECD加盟国内)	22位 (2023)
4位	IMD競争力順位	35位 (2025)
99.75円	ドル / 円 (各年1月平均)	156.49円 (2025)
最高値 79.75円 (4月)	ドル / 円相場	2025年最安値 158.45円 (1月)

\*45~49歳と50~54歳未婚率の平均値

出所：国立社会保障・人口問題研究所Webサイト、国際連合、「労働力調査」(総務省)、「学校基本調査」(文部科学省)、世界経済フォーラムWebサイト、「賃金構造基本統計調査」「就労条件総合調査」(厚生労働省)、国際経営開発研究所 (IMD)、日本銀行Webサイトより編集部作成



OGUMA  
EIJI

「日本型雇用」は変わったのか

小熊英二氏

## 人材評価基準のない日本型雇用慣行が 社会の格差と閉塞感を生み出している

歴史社会学者の小熊英二氏は、日本の大企業に見られる雇用慣行が、  
社会全体のしくみを規定していると指摘する。  
社会の閉塞感にもつながっている日本型雇用の特徴とは何か、  
どう形成されたのか。小熊氏に聞く。

小熊氏の専門は歴史社会学で、社会のしくみをさまざまな角度から研究してきたが、「当初から雇用問題に着目していたわけではありません」という。

「国際比較をしながら日本社会を歴史的に見直していくなかで日本型雇用、特に大企業に見られる雇用のあり方が多方面に影響を及ぼし、社会のしくみを作っているということに気がきました」

一般的に「日本型雇用」は年功賃金や長期雇用、新卒一括採用、定年制といった点から説明されることが多い。

「しかし、これらはいってみれば経営者目線で見たとときの特徴です。私から見ると、日本型雇用の最大の特徴は、人材評価の基準がないことです」

これは、小熊氏の個人的な経験とも合致する。小熊氏は大学卒業後、1980年代後半から日本の企業で働いた。そこでいちばん違和感を持ったのは、配属で大学での専攻が一切考慮されないことだった。

「しかも人事異動が頻繁にあり、次の配属先もよくわからない。このままではなんの専門性も築けないまま終わってしまうという不安を覚え、退職して大学院に入ったことが、現在の職に就くきっかけになりました」

アメリカやヨーロッパの企業では、職務に対して求められる専門性があり、即戦力として能力の基準となる職務経験や専門の学位が重視される。同じ職務であれば、企業が違っても賃金の差はあまりつかない。一方、明確に職務が決まっていない日本企業では採用時、大学での専攻よりも、人物や人柄、学歴、特にどこの学校を出たかが重要

になる。新卒の素人を異動させながら社内訓練で育成するので、入試難度の高い学校卒であることが、社内訓練への適応度の指標になるためだ。

「そのため入社後は、主に職場での頑張りが評価されます。ほぼ一方的に経営の裁量で定期人事異動が行われ、さまざまな職務を経験させながら、勤続年数とともに賃金が上がっていきます。1つの企業での勤続年数がものをいうため、大企業では転職は少なく、長期勤続する人が多くなったのです」

### 日本では「社員の平等」 欧米では「職務の平等」

なぜこのような違いが生まれたのか。ドイツなどのヨーロッパ諸国では、産業革命後に職種別の組織や労働運動が発展し、技能資格が政府公認となり、公的な職業訓練へとつながっていった。基本賃金などの処遇は産業別組合が産業別経営者団体と交渉するため、同じ職種内で企業横断的な労働市場が形成された。「日本ではこのような歴史をたどりませんでした。日本型雇用の起源は、明治期の官制に見出すことができます」

小熊氏によれば、明治初期には、近代教育を受けた人材が圧倒的に不足しており、その少数の人材を、国営部門のさまざまな職務に使い回す必要があった。職務に対する賃金ではなく、俸給は官等、つまり官吏の身分によって決められた。

「こうしたしくみは官庁や官営企業、軍隊に適用され、民間企業にも受け継がれて、職務を限定せず、企業内等級で給与が決まる資格等級制度が発達していきました」

この制度を基盤に、一定の教育を受けた人材はどんな職務でも対応するのが当然で、たとえば簿記学校を卒業して、地方の裁判所に勤めた後、製鉄会社で技師になるといったことが実際に行われていたという。

実は1960年代前半くらいまでは、職務給の導入など、政府が主導して欧米型の企業横断的なルールを作ろうという動きもあった。ところがこれは、企業が嫌ったために実現しなかった。日英の工場を比較調査した社会学者のロナルド・ドーアの研究からは、日本の製造業では、自社の技能工が資格を取得することに後ろ向きだったことがわかるという。

「企業を超えて通用する技能資格を取ると、他社に移ってしまう恐れがあったからでしょう。経営者としては、自社の裁量で人事も給与も決められる体制を守りたかったのです」

このようにして、職務ごとの評価基準なきまま、現在に至った。欧米に見られる「職務の平等」の代わりに、企業内のすべての労働者に長期雇用と年功賃金が適用される「社員の平等」が実現した。

### 3割の大企業型とそれ以外 顕在化し続く二重構造

とはいえ戦前までは企業のなかに身分差があり、「社員」として身分が保証されたのは、一部の上級職に限られていた。それが戦時中の総力戦体制、戦後の民主化運動を通じて、高学歴のエリート社員、高卒のホワイトカラー、現場のブルーカラーなどすべての労働者の「社員の平等」が企業内で実現された。

これによって生じた問題の1つは、「名目的には全員が幹部候補生となるため、昇進が遅くなること」(小熊氏)だ。日本企業は欧米企業に比べて昇進や選抜が遅いが、全社員を戦前の上級職と同じように処遇した代償である。

もう1つの問題は、社内の身分格差が解消される一方で、その外側に新たな二重構造が生まれたことだ。1社の勤続年数による社内でのタテの移動はしやすくなったが、企業を超えたヨコの移動はかえって難しくなった。

「ただしこれは主に大企業の話。中小企業では業績給も多く、長く勤めてもあまりメリットがないので、よりよい条件のほかの中小企業へ移動することも珍しくありません。大企業と中小企業の賃

金格差は以前からありましたが、大企業の『社員の平等』が達成されたことで、企業規模による二重構造が顕在化しました」

さらに、1980年代以降は別の「二重構造」も顕在化した。高度経済成長が終わり、賃金コストの負担が重くなると、企業は非正規労働者の利用を拡大した。

「現在の二重構造には、大企業と中小企業の格差に加え、正社員とそれ以外の格差があります」

小熊氏は現代日本の生き方を、「大企業型」「地元型」「残余型」の3つに分類している。「大企業型」とは長期雇用、年功賃金が適用される大企業の正社員、「地元型」は地元に残り、農業や自営業、地方公務員などとして地域に根ざして働いている人たち、「残余型」は都市部の非正規労働者など、所得が低く、地域につながりもないという人たちを指す。

「このうち『大企業型』は、全有業者の3割弱と推計されます。1980年代からこの割合はほとんど変わっていません。近年、非正規労働者が増えたといわれるのは、地元型に多い自営業者や家族従業者からの転換と女性の労働力化によるもので、正社員の数が減ったわけではないのです。3割弱の『大企業型』とそれ以外という二重構造が、社会のしくみとして今も続いているのです」

これを根本から変えていくにはどうすればいいのか、という問いに対し、小熊氏は「人材評価基準を明確にすることが第一歩ではないか」と答える。職務ごとの評価基準を明確化すれば、企業を超えた労働移動が進み、非正規雇用の待遇改善も可能になる。「ヨーロッパにはパートタイムの管理職や高度専門職が存在します。そう簡単なことではありませんが、たとえば『大企業型』の象徴でもある日本の中央省庁が、年功を廃して専門家を外部から登用したりするようになれば、社会のしくみも変わっていくかもしれません」

#### PROFILE

慶應義塾大学総合政策学部教授

#### 小熊英二氏

東京大学農学部卒業。出版社勤務を経て、東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。慶應義塾大学総合政策学部専任講師、助教授を経て、2007年から現職。専門は歴史社会学。著書に『日本社会のしくみ 雇用・教育・福祉の歴史社会学』（講談社現代新書）など。



YASHIRO  
ATSUSHI

「日本型雇用」は変わったのか

## 八代充史氏

# 『新時代の「日本的経営」』は 日本型雇用を変えたのか

30年前、日経連が刊行した報告書『新時代の「日本的経営」』は、非正規社員増加の契機になったとされ、長く批判の対象であった。当時の関係者にインタビューを行った労働経済学者、八代充史氏とともに、その影響を考える。

30年前の1995年は、日本型雇用システムの転換点の1つといわれる。この年、日本経営者団体連盟(日経連)は、1993年に日経連内で立ち上がった「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」の議論を踏まえ、企業の労務管理のあり方について提言する『新時代の「日本的経営」』を発表。その内容は、これまでの日本的雇用を根幹から見直すべきだというものだった。

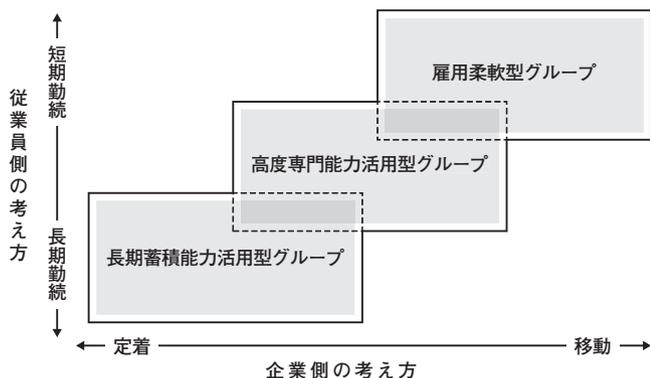
『新時代の「日本的経営」』は、雇用の流動化を肯定し、今日に至る非正規社員の急増や賃金抑制、雇用不安のきっかけになったとして批判されてきた。特にやり玉に挙げられてきたのは、「雇用ポートフォリオ」という考え方だ。報告書では、従来型の正社員にあたる「長期蓄積能力活用型」、専門性を生かす「高度専門能力活用型」、パート労働者、契約社員、派遣労働者など非正規雇用をま

とめた「雇用柔軟型」という3つの雇用区分を設定し、各社の戦略に応じて適正な割合で組み合わせることを提言している。

報告書が刊行された1990年代半ばは、日本企業を取り巻く経済環境が激変した時期だった。先進5カ国の蔵相がドル高の是正に協調した1985年のプラザ合意以降、急速な円高が進行し、輸出産業は深刻な影響を受けた。その後のバブル崩壊で日本経済は不況に陥り、1990年代には再びの円高に見舞われた。グローバル化対応の遅れも重なり、企業の喫緊の課題としてコストコントロールの必要性が高まっていた。

報告書がどれだけ影響を与えたかは別として、『新時代の「日本的経営」』の刊行後、雇用柔軟型にあたる非正規の割合が増えていったのは事実だ。1996年には労働者派遣法が改正され、対象業務が26業務に拡大。1999年にはネガティブリスト方式に変更され、禁止された業務を除いては原則として派遣を行うことができるようになった。バブル崩壊後の1990年代には新卒採用が抑制され、就職氷河期世代を生み出した。現在、雇ユーザー全体に占める非正規労働者の割合は約4割にまで上昇している。

### 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



注1：雇用形態の典型的な分類 注2：各グループ間の移動は可  
出所：『『新時代の「日本的経営」』 オールラヒストリー』(慶應義塾大学出版会) 15ページ

### 「長期的な視野」と 「人間尊重」の基本は変えない

しかし、八代氏は、「もともと報告書が目指していたのは、雇用の安定だった」と語る。八代氏はオールラヒストリー研究として、報告書の作成者をはじめ当時を知る関係者へのインタビューを行い、刊行の経緯や狙いについての貴重な証言を

引き出している。その内容は、『新時代の「日本の経営」 オーラルヒストリー』（慶應義塾大学出版会）にまとめられている。

「日経連にとって『日本の経営』は守るべきものでした。ここでいう日本の経営とは、労使関係の安定であり、雇用の安定です。専務理事として報告書の作成を主導した福岡道生さんも、『長期的な視野と人間尊重という基本的な方針は変わらない』と明言されています」

当時既に、日本的経営はもう立ち行かない、もっと流動性を高めるべきだという議論は世の中に出ていたが、日経連のなかでは長期雇用を崩す考えはなかったという。日本型雇用システムでは、出向や転籍といった雇用調整の手段があったため、解雇で人を減らさずとも対応できたという事情もあった。

「一方で、今後さらに経済環境が厳しくなったとき、人件費をどう管理するのかという問題が目の前に突きつけられていた。そこで、長期雇用を守ることを大前提として、ポートフォリオで考えようというのが日経連の出した処方箋でした。いわば日本の経営を新時代に適用させていくためのギリギリの施策が、雇用ポートフォリオだったのではないでしょうか」

### 見通しより増えすぎた 「雇用柔軟型」

作成者の証言からも、そのことがうかがえる。『新時代の「日本の経営」』で提示された雇用ポートフォリオは、特に「雇用柔軟型」に注目して雇用不安の拡大につながったと批判されることが多いが、当時日経連の要職にあったインタビューの1人は、八代氏たちのインタビューに対して、当初の見通しより雇用柔軟型が増えすぎたことを憂いている。

当初から日経連は「雇用柔軟型」への転換を促してきたわけではなく、あくまでも中立的なスタンスを取っていた。報告書には「自社型雇用ポートフォリオ」と記述されており、適正な組み合わせは自社で探っていくものだ、としている。3つの雇用区分間は柔軟に移動できるものとし、固定的な身分と受け止められないよう、重複部分を設けて点線で表すなど説明の仕方に細心の配慮を払っていたという証言もある（14ページ図）。

むしろ日経連からすると、雇用ポートフォリオ

の最大のポイントは、「高度専門能力活用型」にあった。高度な専門能力を持ち、成果で評価され、1企業に留まらない活躍をするような新しい人材像を打ち出したことだ。

「ところが、『高度専門能力活用型』については、インタビューで尋ねても、あまり具体的なイメージは出てきませんでした。後になって考えてみると、長期蓄積能力活用型と雇用柔軟型だけでは、こちらが増えればあちらが減るというゼロサムになってしまうので、それを中和するために3つの分類を作ったのではないか。もちろん誰もそんなことは言いませんし、実際にどこまで意識していたかはわかりませんが、私はそのように推測しています」

### お墨付きによって 時代の空気を変えた

『新時代の「日本の経営」』への批判は、雇用問題が注目を集めるたびに繰り返されてきたが、八代氏は「過大評価してもいけない」と注意を促している。学術界やメディアが関心を持つほど、当時の企業の現場に浸透していたとはいえないからだ。実際、この報告書をテキストとして、人事の方針を変えた企業が続出したわけではない。

「この報告書が、雇用不安を招いた直接の原因だというのはさすがに言いすぎです。しかし、一定の影響を持つ経済団体の正式な報告書として記載されたことで、雇用柔軟型を活用することにお墨付きを与えたとはいえるでしょう。報告書をきっかけに、当時はまだ少数だった派遣労働を活用してもよいのだという空気が生まれ、やがてどんどん広がっていった。その空気の醸成に『新時代の「日本の経営」』が貢献したことは確かだと思います」

#### PROFILE

昭和女子大学 専門職大学院  
福祉社会・経営研究科 福祉共創マネジメント専攻  
特命教授

#### 八代充史氏

慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。博士（商学）。日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）研究員、慶應義塾大学商学部助教授、教授を経て、2025年4月より現職。専門は人的資源管理論、労働経済学。

## 「楽しさ命」の少年が 働き方を変えた 100人100通りの マッチングを目指す

サイボウズ代表取締役社長の青野慶久氏は、社員の「100人100通りのマッチングを目指す」組織を作り出し、事業を通じて「働き方」にまつわる課題解決に取り組む。青野氏の目指す「誰もがワクワクできる働き方」とは、どのような姿だろうか。

青野さんは子ども時代、父親は単身赴任、母親は介護で多忙だったため、あまり親の干渉を受けずに好きな発明やプログラミングに没頭して過ごした。「好きなことだけをして育ったので、楽しくないことはやりたくない」という原体験が、働き方に対する考えにもつながっている。

高校に入ると働くことに興味を持ち、郵便物の仕分けのアルバイトをしてみた。しかし単純作業に面白みを感じられず、「働くなら楽しくなければダメだ」と痛感させられました。その思いから大学時代はバ

イトをせず家賃2万円の木造アパートで暮らした。

卒業後は松下電工（現パナソニック）に入社。1年目は「見るもの聞くものが面白かった」が、次第に人事評価も昇給も一律で、個人の仕事ぶりが反映されないことに意欲を削がれていく。さらにインターネットが出現して「世界が変わる」と大きな衝撃を受け、3年で退職して同僚2人とサイボウズを設立した。バブル崩壊後で不景気だった当時、せっかく入れた大企業を離れて起業するなど、周囲に大反対されても仕方のないところだ。

「親は僕の性格を見抜いていて何も言いませんでしたが、一緒に創業した仲間は義理の両親に「大手企業の社員だから結婚を許したのに」と嘆かれたそうです」

創業から2カ月後、スケジュールや掲示板など4つの機能を搭載したソフトウェアをリリースした。このソフトの開発にも「働く」を巡る前職での経験が関わっている。

青野さんは前職で、多忙な先輩を手伝い

サイボウズ代表取締役社長

### 青野慶久氏

大阪大学工学部卒業。松下電工（現パナソニック）を経て1997年、同僚2人とともにサイボウズを設立。2005年から現職。ノーコードで業務効率化アプリを作るクラウドサービス「kintone」などを展開している。結婚の際に妻の姓を選択し、選択の夫婦別姓訴訟の原告となったことや、経営トップとして時代に先駆けて育児休業を取得したことで社会の注目を集めた。著書に「チームのことだけ、考えた。サイボウズはどのようにして「100人100通り」の働き方ができる会社になったか」（ダイヤモンド社）など。

たくても仕事の内容がわからず手を出せない、という経験を何度もしていた。会議の日程調整に、膨大な手間と時間がかかることもどかさかった。そこで、業務内容やスケジュールをソフトで共有できれば、業務シェアや日程調整を簡単にできるようになる、と考えたのだ。

「当時から技術の力で、働き手が協力してより『ワクワク』しながら働ける職場を作りたいと考えていたし、その思いは今も続いています」

## 個別に希望を叶える 離職率28%が大幅改善

ただ当時の同社は長時間労働が常態化し、「ワクワクできる」とは言い難かった。青野さんが社長に就任した2005年の離職率は、実に28%に上った。離職を防ごうと社員に話を聞くと、「副業したい」「定時で帰りたい」など、それこそ「100人100通り」の要望があった。

「それらを一つひとつ叶えていったら、離職率が見事に下がったのです」

たとえば副業を認めたときは、「副業先に引き抜かれるのでは」「技術が漏れるのでは」といった心配もした。しかしふたを開けると、副業できることに魅力を感じて、給与が多少下がっても優秀な人材が転職してきた。多くの場合、個人の希望を叶えるメリットのほうが、デメリットよりもはるかに大きかった。

また当初は、変則的な働き方をする人が少なかったために「半紙に墨汁を一滴たらしたように」目立ち、反発も出た。独身の若手男性社員から「早く帰る人のせいで残業が増える」と文句を言われたこともある。

「ならば君はどうしたいのか」と聞くと数日後、「仕事を覚えたいので、今のままでいい」という返事が来た。

「他人と自分を比べると『損をしている』という感覚が生まれますが、自分に『何をしたい』という軸があれば、その軸に照らしてどう働くべきかを考えるようになります」

多様な働き方をする人が増え、「半紙が多様な色・形のドット模様になる」につれて反発は減った。むしろ入社1年目に副業で起業する、といった同僚を目の当たりにして刺激を受け、「自分はどんな『ドット』になりたいのか」と考える社員が増えたという。

個別対応でうまく機能した取り組みを横展開し、副業や育児・介護支援の施策などを制度化していった。その結果、離職率は7%弱(2024年12月末時点)にまで減った。

「離職が減って社員の勤続年数が長くなり、子育て中の女性や外国人、遠隔地に住む人など多様な人材も集めやすくなった。個人のニーズを起点にしたことは最も合理的で、生産性が高まるやり方だったと考えています」

## オープンな議論が組織を支える 「わがまま力」も鍛えたい

ただコロナ禍以降、働き方の決定権が社員に偏り、業務に支障が出るような極端な働き方を希望する例やチームワークの妨げになるケースも見られるようになった。このため部下が希望を出すだけでなく、マネジャーも部下に求める業務内容や働き方を示し、双方の合意で働き方を決める「マッチング」を重視するようになった。

対話によって合意を形成し、働き方を決めるというやり方が成立するのは、同社

に「オープンに議論する」カルチャーが浸透しているためだ。経営陣や上司の提案に異論があるなら、若手や新人であっても意見を言うことが求められる。「声を上げないままに意に染まぬ結果が出たら、むしろ言わなかった人が悪いというのが当社の考え方です」

経営会議の議題も事前に公開され、社員は意見を表明でき、会議もリアルタイムで視聴可能だ。「いろいろな人がわあわあ意見を言う職場が、僕にとって『ワクワクできる職場』。規模が拡大するほど合意形成は大変になりますが、できる限りこのやり方を通したいと思います」

一方で社員のなかには、働く「軸」が定まらず、自律的なキャリア形成や意見表明に対して消極的な人も一定数存在する。こうした層にも、毎年の働き方の見直しなどを通じて、「どんなキャリアを歩みたいか」ひいては「どう生きていきたいか」を考えてもらい、「もっと『わがまま』になる力を鍛えてもらいたい」とも語った。

青野さんは、日本企業がこれからさらに多様化、グローバル化するなら「100人100通り」の発想が必要ではないかとも指摘する。多くの企業は、新卒一括採用や役職定年制などを通じて集団として人材を処遇することに慣れ、個別対応を「不平等」や「特別扱い」とみなしがちだ。このため、集団から外れた人材を受け入れづらくなってはいないか、と疑問を投げかけた。「ケーキを3人で分けるとき、食後やダイエット中といった事情を考慮せず、単に3等分するのは実は最善の方法とはいえません。働き方も『平等』ではなく、社員一人ひとりの『幸福』を考えて決めるべきだと考えています」



HAMAGUCHI  
KEIICHIRO

「日本型雇用」は変わったのか

濱口桂一郎氏

## ジョブ型のアプリを乗せているだけで メンバーシップ型というOSは 変わっていない

近年、ジョブ型への切り替えを進める企業は多い。  
メンバーシップ型といわれる日本の雇用システムは変わっているのか。  
「メンバーシップ型」「ジョブ型」の名付け親である労働法学者の濱口桂一郎氏に聞く。

労働環境の変化を受けて、日本型雇用システムの見直しが進んでいる。ジョブ型への転換を図る企業が増えてきており、政府も「ジョブ型人事指針」を打ち出してその流れを後押ししている。

しかし、労働政策研究・研修機構の濱口氏は、「本質は何も変わっていない」と指摘する。日本と欧米の雇用システムの違いを「メンバーシップ型」「ジョブ型」という言葉で整理した濱口氏から見ると、今、世間で「ジョブ型」といわれているもののほとんどは、本来のジョブ型ではないという。

「私は日本型雇用の本質は、社員という名のもとに、会社のメンバーとなっている点にあると考えています。終身雇用、年功序列、企業別労働組合という日本の経営の『三種の神器』も、そこから派生した現象にすぎません。たとえば勤続年数を見ても、頻繁に転職するのはアメリカくらいで、日本とヨーロッパではそれほど変わりません。本来、人に値札をつけるのがメンバーシップ型、ジョブに値札をつけて、そこに人をはめ込むのがジョブ型です。私からすると今の日本の状態は、メンバーシップ型のOSの上にジョブ型っぽいアプリを走らせようとしているだけに思えます」

OSを変えるということは、雇用契約のあり方そのものを変えるということだ。たとえば雇用の入り口を考えると、ジョブ型雇用では、必要なポストが生じたときにその都度採用する形になり、そのジョブを遂行するのに必要なスキルや経験を持っているかが重視される。新卒であっても、一部の超エリート校の卒業証書が職業資格として機能している。

これに対して、従来のメンバーシップ型では新卒一括採用が主流だ。基本的には、専門的なスキルや経験はまったく持たない状態で入社してくる。今は何もできないが、「能力」のある人を採用して、入社後にOJTでさまざまなポストを経験させながら、上司や先輩が鍛えていく形になる。

日本の教育システムもそれを前提にしており、大学では専門性を高める教育よりも、何でもできる潜在能力の高い人材の育成が行われている。教育システムそのものが変わらない以上、いかに会社がジョブ型を標榜しても、実際に運用できるのかという疑問が残る。

「OSを変えるのは社会全体の問題であり、1社だけでできることではありません。そもそも雇用契約を規定した日本の民法は、ジョブ型の法制であるにもかかわらず、裁判ではメンバーシップ型の実態とのギャップを埋めるような判例が積み重ねられてきました。戦後80年かけて、日本の企業と労働者が営々と積み上げてきたシステムが、そう簡単には変わるとは私には思えません」

### 能力主義も成果主義も メンバーシップの上にある

過去にもさまざまな雇用改革が謳われたが、メンバーシップ型という基盤は変わらなかったと濱口氏は主張する。

「30年前の1995年は、日経連が『新時代の「日本の経営」』を提言した年です。これをきっかけに非正規雇用が増えて日本の雇用が変わったと、メディアからは諸悪の根源のように言われること

もありますが、私は少し違うと思っています。あれは、私の言う日本型雇用のコアの部分を見直そうというものではありませんでした」

濱口氏によると、『新時代の「日本の経営」』が目指したのは、企業の人件費負担が重くなるなか、日本型雇用システムのメンバーを濃縮しようとするものだった。具体的には、「長期蓄積能力活用型」と称する正社員の数を減らし、年功ではなく成果で厳しく評価することで、少数精鋭にしていくことを目指していた。

そのために、周縁に従来のパート・アルバイトなどの「雇用柔軟型」と、専門職にあたる「高度専門能力活用型」を新たに創設したが、「高度専門能力活用型」は普及せず、「雇用柔軟型」ばかりが増えてしまった。結果的に非正規社員の増加という新たな問題を招いたことは確かだが、メンバーシップ型の根幹にある正社員のあり方は従来のまま。 「当時は『成果主義』がもてはやされ、大変革のように騒がれました。ところが遡れば、その20年ほど前から日本企業は『能力主義』でやってきたはず。結局、能力主義といいながら実態としては年功的に運用されてきたから、次は成果で見るといっているだけなのでしょう。いずれにしても、人に値札をつけていることに変わりはありません。人への値札のつけ方を、潜在能力ややる気の評価で見ると、目標管理制度における仕事の成果で見るとの違いであって、基本的には同一線上の話だと思っています」

日本企業は、意識してかせずかはともかく、メンバーシップ型というOSを維持しながら、能力主義や成果主義を標榜して社員を絞り込み、厳しく締め上げていった。結果的に、そこから外れる人たちが増え、非正規となっていった。それは日本企業の生産性向上にも、日本全体の競争力強化にもつながらなかったのではないかと濱口氏は総括する。

## 変わらなければ困る人が どれだけ現れるかによる

しかし、強固な日本型雇用システムにも、時間をかけて少しずつ変わってきたものがある。その1つが、女性の立場だ。

戦後80年のうち前半の40年間、企業において女性はメンバーシップの周縁に追いやられていた。4年制大学卒の女性は敬遠され、入社しても補助的な仕事しか与えられなかった。結婚退職が

改正を重ねた男女雇用機会均等法によって、女性は働き続けやすくなったが、男女の賃金格差など依然として課題は多い。



当たり前で、子育て後に復職したいと思っても非正規の道しか残されていなかった。

しかし、1985年に男女雇用機会均等法が成立して以降、後半の40年間で、ゆっくりとではあるものの女性を戦力として活躍させようという機運が高まってきた。女性の高学歴化が進み、結婚・出産後も働き続けることが当たり前になってきた。教育や家族のあり方も含めて、社会全体のシステムが変わってきたからだ。

一方、企業のなかでは男性中心だった既存の仕組みが維持されているため、さまざまな矛盾も生まれている。介護や育児などさまざまなライフステージの事情を抱える人が増えたことで、長時間労働で忠誠心を評価することが難しくなり、会社都合での転勤が受け入れられないケースも出てきた。日本企業の正社員の特徴だった労働時間、勤務地、職務内容という3つの無限定性が変わっていく可能性もある。

「労働時間と勤務地の無限定性については、『このままでは困る』人が実際に現れているので、変化の兆しが見えています。しかし職務内容については、変えざるを得ないと思っている人がどれだけのいるのか。たとえば教育システムが従来のままなのに、新卒で入ってきた人にジョブ型を適用しようとしても、むしろ本人たちも困るのではないのでしょうか。その意味で、ジョブの無限定性については、今のところ変わる契機が見えません。結局、1社でできるのは既存のOSの上にジョブ型のアプリを走らせてみる程度のことです。私はそれでもいいと思っています。ジョブ型という言葉が独り歩きして、幻想がふくらまないように、水をかけるのが自分の役割だと思っています」

### PROFILE

労働政策研究・研修機構労働政策研究所所長

濱口桂一郎氏

東京大学法学部卒業。労働省（現厚生労働省）に入省後、東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授を経て、2017年4月より現職。専門は労働法、社会政策。著書に『ジョブ型雇用社会とは何か 正社員体制の矛盾と転機』（岩波新書）など。



YAMADA  
MASAHIRO

「日本型雇用」は変わったのか

山田昌弘氏

## 「希望格差」は解消したのか 令和は格差「固定化」を懸念

社会の変化が家族に与える影響について考察し続けてきた中央大学文学部教授の山田昌弘氏が著書『希望格差社会』を上梓したのは2004年だった。それから約20年。人々は将来に希望を抱けるようになったのか。平成から令和の時代にかけて進行した「希望格差」と、その原因について山田氏に聞いた。

「希望格差」に注目するようになったのは、親の家に同居し続ける若者を分析したことがきっかけでした。1999年、著書『パラサイト・シングルの時代』を出した直後、厚生省（現厚生労働省）からの依頼で全国の当事者への調査を実施しました。若者たちは「ロックスターになりたい」などと夢を話していましたが、実際の仕事はアルバイトで、夢を語りながらも、将来については「考えたくない」「わからない」と言う。「本当にやりたい仕事」と「ただお金のためだけにこなしている仕事」の2つ

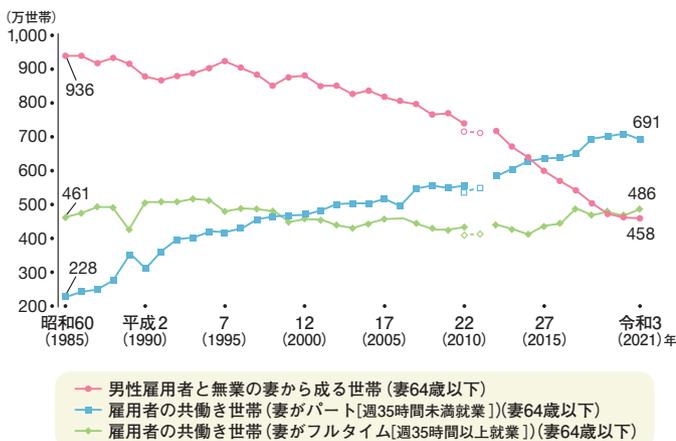
が分裂して存在しているとの印象を受けました。

ただ2000年ごろは、若者が夢を追うために1回フリーターという道を選んだとしても、いずれはまた正規雇用の社員になれるという期待感がありました。こと女性に関しては、本人が非正規雇用で収入が低くても、正規雇用の男性と結婚して専業主婦になればとの目算もあったと思います。

私は、当時からそんな見込みに疑問を感じ、多くのパラサイト・シングルが親と同居したまま年を取っていくのではないかと心配していましたが、この予測は、後に現実のものになりました。非正規雇用の割合が大きくなり、未婚率は上昇し、パラサイト・シングルの中高齢化が進んだのです。

「希望」は努力したらそれが報われる状態でこそ抱けるといわれています。平成になって、努力しても報われる人とそうでない人がいる。希望という状態に格差が生じるようになったと感じました。

### 共働き等世帯数の推移



### 平成の30年間に生じた「4つの負のトレンド」

希望格差の拡大には、平成の30年間に生じた「4つの負のトレンド」が大きく影響を及ぼしていると考えています。それは①経済停滞、②男女共同参画の停滞、③少子高齢化の進行、④格差社会の進行で、これらは相互に影響し合っています。

経済停滞の原因の1つは、ジェンダー差別的な雇用環境です。大卒女性という高度人材を企業が活用しなかったため、労働力の効率的な移動が実現せず経済は停滞しました。特に地方の中小企業では、今でも女性に差別的な扱いをするところが

(備考)

1. 昭和60年から平成13年までは総務庁「労働力調査特別調査」（各年2月）、平成14年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）」より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査（詳細集計）」とは、調査方法、調査月等が相違することから、時系列比較には注意を要する。
2. 「男性雇用者と無業の妻から成る世帯」とは、平成29年までは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）かつ妻が64歳以下の世帯。平成30年以降は、就業状態の分類区分の変更に伴い、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び失業者）かつ妻が64歳以下の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者（非正規の職員・従業員を含む）かつ妻が64歳以下の世帯。
4. 平成22年及び23年の値（白抜き表示）は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出所：内閣府男女共同参画局『令和4年版 男女共同参画白書』

多い。内閣府男女共同参画局の「令和6年度 地域における女性活躍・男女共同参画に関する調査」によると、都会に転居した人の出身地域を離れた理由として「やりたい仕事や就職先が少なかったから」との回答は女性22.6%、男性21.9%、「地元から離れたかったから」は女性20.7%、男性13.6%でした。

4つの負のトレンドを下支えしてきたのは、「日本的労働慣行」と「性別役割分業型家族」という2つのシステムです。正規雇用の男性であれば、雇用は原則定年まで保証され、年齢を重ねるに従い地位が上がり、収入が増えるというシステムは、夫は仕事で妻は家事という「性別役割分業型家族」とともに戦後から一般庶民の間に広がり、戦後、昭和の時代にはうまく機能しました。

しかし、1980年ごろから世界でグローバル化が進み、産業の中心が製造業からサービス業に移り、経済・社会が大きく変わると、経済発展のためには柔軟な雇用や女性の活躍が不可欠になります。しかし、企業では変化の時代にあって主たる稼ぎ手である男性の雇用や地位を守る(それによって家族を守る)、という部分最適的な行動こそが正しいとされました。一つひとつの企業が正しいと思える行動を取っても、全体にとってはよい方向とはならない「合成の誤謬」によって、日本企業は成長の波に乗れなかったのです。

## 日本全体の歩みはとても遅い 緩やかに衰退と悲観的考えも

平成が、仕事や家族などさまざまな点で格差拡大が進行した時代だとすると、令和ではその格差が固定化するのではないかと懸念しています。

1990年の50歳の未婚率は男性5.6%、女性4.3%で、大多数の人は結婚していました。ところが2005年では男性16.0%、女性7.3%、2020年になると男性28.3%、女性17.9%と上昇傾向が続いています。つまり平成初期に若年未婚者だった人々の多くが結婚せず、未婚のまま中年に達したということです。結婚して家族を形成できる人々と、そうではない人々の間で格差が固定化したまま、30年が経過したのです。

仕事の面でも、格差の固定化が懸念されます。令和に入ってから、いまだ共働きといえば「夫正規雇用一妻パート」の組み合わせが圧倒的に多く、2021年には691万世帯となっています。そ

れに対して、妻もフルタイムで働いている世帯は486万世帯で、平成の30年間でほとんど増えていません(20ページ図)。

こうしたことが影響しているのか、日本では自身の人生に「諦め感」を抱く若者が多くいます。こども家庭庁の「我が国と諸外国のこどもと若者の意識に関する調査」(令和5年度)によると、40歳ぐらいになったときに「幸せになっている」かを聞くと、「そう思う」と回答した日本の若者は22.2%で、アメリカやドイツ、フランス、スウェーデンと比べて著しく低く、「自分自身に満足している」に至っては「そう思う」との回答は14.6%に留まりました。

学生と接しているなかでも、彼らの諦め感を実感する機会は多くあります。現代の若者たちは、職業生活に対するワクワク感を求めているし、賃金もインセンティブになっていない。私が講義で「日本は戦後80年間平和だったが、ずっと平和かどうかはわからない。今後、何かあっても食べていけるような仕事に就くことを考えなさい」という話をしても、「賃金が安くても居心地がいい仕事のほうがいい」と言うのです。現在、日本全体の変化はとても遅い。今のままだと、令和の時代には日本は緩やかに衰退し、経済や社会制度を大きく変革している先進国はもちろん、中進国にも抜かれるだろうという悲観的な考えを持たざるを得ません。

衰退を食い止めるためにどこから手をつければいいのか、長年、日本の親子や夫婦の関係を研究してきた私から見ても、変革のトリガーを見つけれられていないのが正直なところでは。

まずはできることとして、企業には、さまざまな事情で新卒一括採用から漏れた人を考慮し、複数の入職パターンを設計してほしい。政府には、自営業者やフリーターへの子育て支援の拡充や、第3号被保険者制度の撤廃などを進め、共働きで働きたいと思ったら希望の職に就ける雇用システムを作してほしいです。

### PROFILE

中央大学文学部教授

#### 山田昌弘氏

著書に『パラサイト・シングルの時代』(ちくま新書)、『希望格差社会 「負け組」の絶望感が日本を引き裂く』(ちくま文庫)、『希望格差社会、それから 幸福に衰退する国の20年』(東洋経済新報社)など。

# 国際比較で見る 日本の雇用の 本質的な課題

多くの日本企業が時代の変化に合わせて日本型雇用を修正しようと模索し続けてきたこの30年。現代の「日本の雇用」の、今なお残る課題とは何か。リクルートワークス研究所が7カ国の30～40代・有業者を対象に実施した調査「Global Career Survey 2024」(以下、GCS)から、その実態が浮かび上がってくる。

## 日本型雇用の7つの特徴は 他国と比較して日本だけの特徴か

7つの特徴	実態と発見
新卒一括採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大学を卒業後、すぐに就職した人の割合、そのうち初職が正社員だった人の割合はいずれも日本が最も高い</li> <li>●他国でも卒業前から卒業後6カ月以内に就職する人の割合は高い</li> </ul>
企業主導の人事異動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本が最も職種や勤務地をまたぐ異動を経験しておらず、他国のほうが多い</li> <li>●一方で、「業務命令」による職種変更、勤務地変更の可能性と経験率は日本が最も高い。他国の異動は「会社からの打診」による本人の同意に基づく</li> </ul>
年功型賃金	<ul style="list-style-type: none"> <li>●年齢上昇、勤続年数に伴い年収が上昇する傾向は日本だけの特徴ではない</li> <li>●日本では仕事を遂行する能力が給与に影響すると思っている人が少ない</li> </ul>
OJTによる育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>●OJTを受けた割合は日本が圧倒的に低い。若い人が受ける傾向にあるのも特徴</li> <li>●質的にも、日本は教育プログラムに基づかず、現場任せ</li> </ul>
幹部の内部登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●執行役員の内登用は他国でも珍しくないが、その割合は日本が最も高い</li> <li>●日本では幹部登用の方法や基準を認識していない人が多く、人事の不透明性や社員の無関心さが見えてくる</li> </ul>
終身雇用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本は30代の平均勤続年数が1位、40代の勤続年数は2位と長い</li> <li>●一方で、継続雇用に不安を持つ人は多い</li> </ul>
企業別労働組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本では労働組合加入者のうち9割は企業別労働組合で、突出して高い</li> <li>●他国と比べて労働組合の役割の認識が低い</li> </ul>

\*○=日本独自、×=日本独自とはいえない

## 「日本の雇用」の現在地 目指すことと現実にギャップ

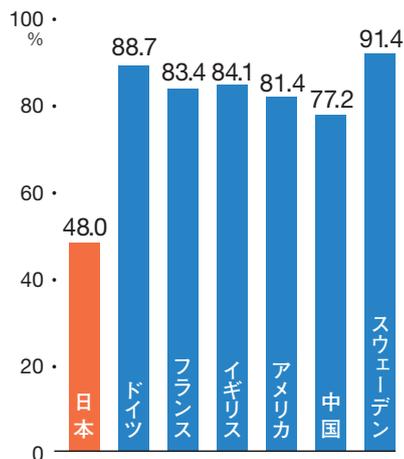
新卒一括採用、企業主導の人事異動、OJTによる育成、終身雇用など「日本型雇用」の特徴は、どれほど日本独自のものなのか。それを明らかにしようとしたのが、GCSの多国間比較だ(左図)。「日本型雇用の特徴といわれてきたものと現在の日本の雇用の実態には、いくつかの乖離も見られました」と説明するのは、調査・分析を担当した主幹研究員の萩原牧子だ。

1つは、年功型賃金。これは他国にも見られる傾向であり、日本特有とはいえない。「むしろ日本は、年齢による賃金の上昇幅が他国よりも小さい傾向が見られました。さらに、仕事を遂行する能力と賃金との関係を実感できていない人が多いことも特徴的です」(萩原)

もう1つは、OJTによる育成も「日本の強み」とされてきたが、受け手の側が「OJTを受けた」と実感している割合は、7カ国中で最も低い。

制度としては日本型雇用の構造を保っていても、その恩恵が実際には享受されていないことも浮かび上がった。たとえば、日本では企業主導の人事異動が相対的に多いにもかかわらず、職種や勤務地をまたぐ異動経験を持つ人の割合は最も低く、視界を広げ多様な経験を積むことができていない。加えて、日本は長期雇用の傾向が強い一方で、「将来も継続して雇用されると思うか」という問いに対して「不安がある」と答えた割合が最も高かった。「制度が目指すことと現実とのギャップが、日本の雇用の大きな課題だと思います」(萩原)

## 2023年の1年間で自己啓発を行った人の割合



## 自己啓発する人は5割以下。学ばない日本人

日本型雇用が色濃く残るなかにあつて、課題の1つが、日本企業で働く人々が「学ばない」ことだ。2023年の1年間に自己啓発に取り組んだ人は48.0% (左図)。欧米諸国はいずれも8割を超え、中国でも約8割が自己啓発に取り組んでいるのに対し、日本は大きく下回っている。

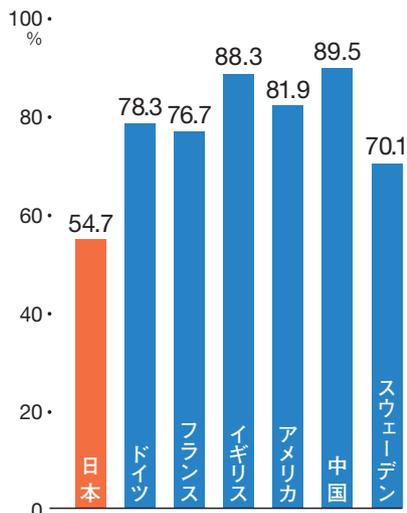
研究員／アナリストの山口泰史は、「日本企業では長らく、企業内で必要とされる企業特殊能力の育成が中心で、自己啓発によって得られる一般的なスキルの習得が重視されず、個人が自ら学ぶ必要性を感じにくいのだと思います」と、

説明する。先で見たとようにOJTを受けた実感も乏しいことを踏まえれば、公私いずれの場においても「学んでいない」状況にある。

自己啓発を行っている人は、行っていない人に比べて、平均年収が11%ほど高く、「辞めても希望の仕事に就ける」とより考える傾向にあるなど、ポジティブな影響もデータから見えてきたという。「社員のスキルアップを通じた生産性の向上は、会社の成長に資する可能性があります。企業は制度面でも自己啓発を促す環境づくりが求められます」(山口)

**調査目的:** 個人の就業実態を通じて、各国の雇用システムを把握する  
**調査対象国:** 日本 (1都3県)、ドイツ (全国)、フランス (パリ)、イギリス(ロンドン)、アメリカ(NY・CA)、中国 (北京・上海)、スウェーデン (全国)  
**有効回答数:** 日本 3,638、ドイツ 583、フランス 583、イギリス 593、アメリカ 580、中国 701、スウェーデン 558  
**調査期間:** 2024年2月26日～3月11日 (フランス、スウェーデンは3月12日まで)  
**調査手法:** インターネットモニター調査  
**割付方法:** 30代・40代の男女4グループに150名ずつ均等割付 (日本のみ各700名)

## 「自分のキャリアは自分で決める」割合



## キャリア自律の意識が育っていない

キャリア自律が叫ばれる昨今だが、実態はどうか。「自分のキャリアは自分で決める」という設問に「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と答えた人の割合は54.7%と、他国の7～9割と比べて大きく見劣りする(左図)。

ただし細かく見ると、職種・勤務地ともに「本人が希望すれば変更はある」「会社側から打診され、本人が同意すれば変更がある」と回答した人のほう

が、「本人が同意しなくても、業務命令で職種の変更がある」と回答した人より、それぞれ「自分で決める」が5%ポイント程度上回る。

新卒一括採用や企業主導の人事異動といった日本の慣行は、職務や勤務地の無限定性を前提としている。そのなかで、自らのキャリアを主体的に設計する意識は育ちにくい。キャリア自律を促すには、本人の意思を尊重する制度設計が必要になりそうだ。

## 一度外れると戻れない、日本型雇用の「壁」

日本型雇用のなかにいる人々にも課題はあるが、一方でその枠組みから一度外れてしまうと、再び戻るのが難しいという厳しい現実も明らかになった。「今の会社を辞めても希望の仕事に就ける」という設問に対し、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」の計は28.2%、「あてはまらない」が10.3% (下図)と、日本はリスク意識の高さが鮮明に出た。同様の調査で聞いた「一度離職して無職期間を経て以前と同等の待遇で再就職できる

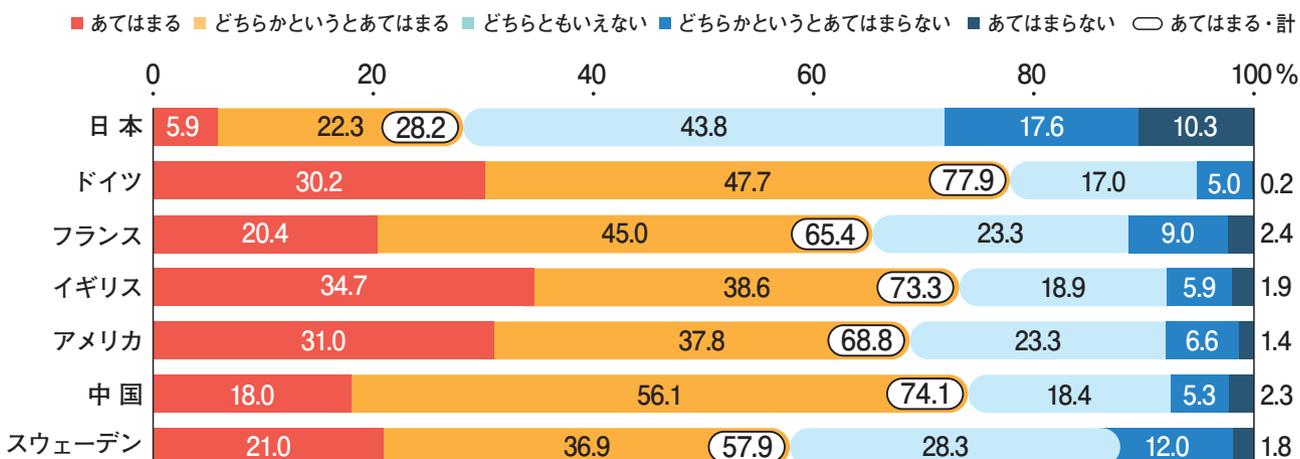
(同23.4%) も同じ傾向を示している。「他国の状況はまったく異なり、離職や無業がその後の選択に影響を与えるという発想があまりないと考えられます」(萩原)

上記の主観的データだけでなく、実態ベースのデータもこの傾向を裏付けている。学校卒業後に無業期間があると回答した人は有期雇用に就く確率が高まる、初職が有期雇用と回答した人はその後有期雇用が多い、転職回数が多いほど有期雇用や年収の低さにつなが

ているなどの傾向が見られたのだ。

また、日本の雇用のなかで、今も割を食っているのは女性だ。「日本では性別による賃金格差が大きく、年齢・学歴・雇用形態・職種などの条件を男女でそろえても、その差は消えません」と、研究員の石川ルチアは指摘する。「長期安定雇用」という名の「壁」は、かつては安心をもたらした。しかし現代においては、その枠の内と外で大きな断絶を生み、キャリアの選択肢を狭めてしまっているのだ。

## 「今の会社を辞めることになったとしても、希望の仕事に就くことができる」割合





ARITA SHIN

「日本型雇用」は変わったのか

有田 伸氏

# 新卒一括採用は功罪半ば 日本の企業は制度改善を

職務経験のない新卒者を、既卒者とは別枠で、企業単位でまとめて採用する「新卒一括採用」。日本と韓国はこれを主流とするが、その特徴は異なると、東京大学社会科学研究所教授の有田伸氏は言う。日本的な特徴とは何か、また相半ばする制度の功罪について聞いた。

韓国の新卒一括採用の特徴は主に2つあり、1つ目は大学卒業後、数年程度の遅れであれば、休学や留年の経験者に加えて既卒者も対象になるということです。これは韓国に徴兵制度があることが影響しており、男性の場合、採用までに兵役の義務を終えていることが求められます。このため、多くの企業が、その年の卒業予定者に加えて、それ以前の卒業者も新卒採用の対象としています。

2つ目は、採用にあたって、TOEICなど英語の能力試験のスコア提出や入社時の筆記試験、インターンの経験など、努力次第で改善可能な客観的な指標が重視されていること。そのため、学生は一度不採用になっても、給与条件などがよい大企業への就職を目指して就職を延期し、試験の準備や海外での研究、インターン経験などの「スペック積み」を選択することも多いのです。

ただ、その当然の帰結として、韓国の就職競争は倍率が高まって激化し、学生が休学や留年、無職である期間が長期化し、多くの「就職浪人」が

発生しているという欠点があります。やや古いデータですが、韓国経営者総協会によると、韓国企業281社の2010年新入社員の平均年齢は28.3歳で、30歳を超えて就職を果たすケースも珍しくありません。

対して、日本では既卒者や年齢の高い新卒者があまり好まれない傾向があります。最短卒業年齢での就職への社会的圧力が韓国に比べると強いことが、結果として若年者のスムーズな就職につながっており、「就職浪人」の大量発生が防がれているという面は見逃せません。

大学での専攻分野や成績がそれほど重視されないのも日本の特徴の1つで、企業が独自の基準をもとに、数度にわたる面接で学生の内面的な資質や能力を判断してきたという側面があります。

## 就職競争激しい韓国 日本の評価軸は多様

日本で、採用時における評価軸が必ずしも明確

### 日韓の新卒一括採用の特徴

韓国		日本
卒業後数年程度の既卒者も対象。長期休学など「標準的な入職年齢からの乖離」が許容されやすい	募集の年齢	既卒者や年齢の高い新卒者はあまり好まれない
英語能力試験、入社時の筆記試験など努力によって改善可能な客観的指標重視	採用基準	自らの努力では改善しづらい資質・能力重視
募集職種の詳細化と専攻分野の重視	大学での学びの評価	専攻分野・成績がそれほど重視されない

出所：山田真茂留・有田伸・中村英代編「いま、ともに考える社会学 現代社会論・入門」（2025年、有斐閣）表2-1を改変

でないことは、日本や韓国、アメリカ、ドイツの30～59歳の登録モニターを対象とした「報酬格差の社会学分析(SARI)」2023年調査からもわかります。「ある人に仕事を行う力がどのくらいあるかは、採用時点でだいたいわかる」かどうかを聞くと、「そう思う」に近い上位3位の回答は、職業訓練機会の提供が潤沢にあるドイツが計36%でトップ。アメリカ(同34%)、韓国(同28%)が続き、日本の回答は最も低くて計20%でした(右図)。

私が教える東京大学では、「韓国のように指標が示されているほうが、何を準備すべきかがわかりやすくてよい」と話す学生がいる一方で、「そんなにたくさん準備するのは大変だから、日本の採用システムのほうがよい」と言う学生もいます。自らが望む職業キャリアを主体的に開発・形成する「キャリア権」は誰にでもありますから、バリバリとキャリアを積むにせよ、自分の時間を大切にしていってゆったりと働くにせよ、学生が自らの希望を明確にして会社と折り合いをつけていくのはよいことだと思います。

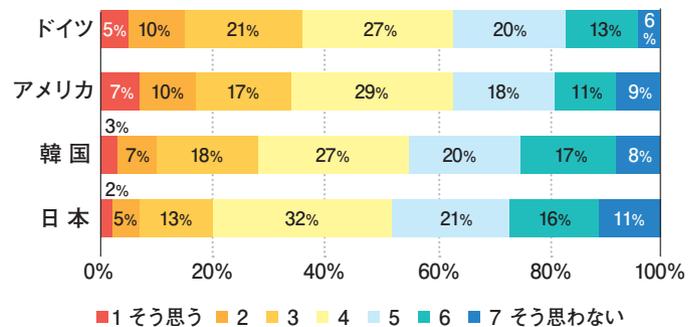
就職競争が激しい韓国では、就職希望者の人気が高い大企業と中小企業との格差が大きく、学生には「相対評価のなかで、自分も上に行かないと評価されない」という大きなプレッシャーがあり、長期にわたる韓国の就職競争を避けて日本の企業を選ぶ学生もいます。

それと比較すると、日本では大企業への就職が難しくければ、中小企業で早くから活躍するという選択肢もあります。加えて、日本企業の評価軸は会社ごとに多様で、韓国のように1つではありません。まだ職務経験がない若年者のポテンシャルを重視し、入社後に企業内で育成していくというよい面もあります。

ただ、日本の新卒一括採用制度に課題がないとはいえません。就職のチャンスが基本的には1回に限られることによる弊害は「ある」のです。私が課題だと思うことは主に3つです。

1つ目は、就職氷河期世代のように、景気が悪化し、採用枠が少なくなった時期に卒業する学生は、新卒時に適切な就職機会を得られない場合があること。2つ目は、新卒で最初に就職した会社でうまくいわずに早期離職すると、その後のキャリア構築が難しくなる場合があること。3つ目は、職業スキルを評価するための社会的な基準がないために、特に外国人採用やキャリア採用の際に、

## 仕事を行う力を採用時点で「だいたいわかる」とする割合



注：四捨五入のため、比率の合計が100%にならない場合があります。

出所：東京大学社会科学研究所・宇野重規・加藤晋・飯田高編『社会科学のメソドロジー2 測ることの社会科学』(近刊、東京大学出版会) 図8-2

日本企業の採用担当者は感覚に頼る部分が大きくなってしまいます。

## 国際的に進む職業体系化 「共通のモノサシ」議論を

日本の新卒一括採用は、日本企業が広範な人事権を維持し、事業の変化に合わせて人事異動を柔軟に行っていくことを志向し続けるのであれば、今後も残っていくと思います。ただし、課題にはしっかりと向き合い、景気が悪い時期に卒業した学生にも再度チャレンジする機会を与えたり、第二新卒の採用枠を増やしたりするなど、従来の制度を改良する方向で設計し直す必要があるでしょう。学生が就職前に留学やインターン、ボランティアなどの経験を積むための期間を許容し、学生自身がさまざまな道を選べるようにすることも大切です。

国際的には、社会のさまざまな職業や教育資格をレベル分けして網羅的に体系化し、国家資格体系(NQF)を整備する潮流があり、ヨーロッパやオーストラリア、東南アジアなどの国々が導入していますが、主要国では日本とアメリカが未導入です。今後、日本で働く外国人を増やし、キャリア採用した人材を適切に評価するためには、個々の企業の枠を超えて、こうした「共通のモノサシ」についても議論していくことが求められます。

### PROFILE

東京大学社会科学研究所教授

有田 伸氏

東京大学大学院総合文化研究科博士課程単位取得退学、博士(学術)。専門分野は比較社会学(教育・労働市場・社会階層)。著書に『就業機会と報酬格差の社会学 非正規雇用・社会階層の日韓比較』(東京大学出版会)など。



MIYAGAWA  
TSUTOMU

「日本型雇用」は変わったのか

宮川 努氏

## 遅れたIT投資と人材育成 デジタル化前提の組織改革を

IT革命で生産性が向上し、デジタル化が進んだアメリカ。  
それに対して、日本では生産性は伸びず、デジタル化も遅れて「失われた30年」が過ぎた。

その背景と今後について、生産性を研究する  
学習院大学経済学部教授の宮川努氏に聞いた。

日本のデジタル化の遅れは、コロナ禍のさまざまな場面で顕在化しましたが、特に大きかったのは公的部門の遅れです。当時、ホテルや旅館にインタビューしたところ、同じ届け出を、関係官公庁や警察署、県庁、市役所など多岐にわたる公的部門に、それぞれ送らなければならないことに困っていました。届け出の内容は同じなので、どこか1カ所、クラウドのようなところに情報を集約し、必要に応じて役所が取りに行けばいいのに、そういう仕事の設計ができていなかったわけです。

日本は、なぜこのように後れを取ってしまったのでしょうか。問題は、デジタル化の手前、IT化に遡ります。IT化とは情報・通信機器、ソフトウェアなどを組織に導入すること。IT投資によって組織の業務改革に結びつけ、生産性を向上させて初めてデジタル化をなし得ます。

アメリカでは、1990年代に始まったIT革命の波に乗り、アマゾンやグーグルが創業されました。情報機器や技術の導入を後押しするIT関連の巨額投資と同時に、重要だったのはITを理解して使いこなす、業務を改善したり新しいものを生み出したりする人材の育成でした。当時、アメリカではデータサイエンスやデータ処理を学べる大学や学部が次々とでき、IT人材が育ちました。その結果、単に企業に情報機器や通信機器が導入されるのに留まらず、IT人材を中心として組織や業務の改革に取り組み、生産性が向上してデジタル化が進んだのです。

一方、日本でも、政府は2001年には既にIT総合戦略本部を内閣に設置するなどIT化の重要性

を認識しており、2000年代まではIT投資は増えました。ところが2010年代に入ると、設備投資全体と比例してIT投資も低迷。IT人材の育成も進まず、デジタル化が遅れたのです。

### ぬるま湯状態の思考放棄が 「失われた30年」の本質

IT投資やIT人材育成への関心が相対的に低かった理由にはまず、バブル崩壊後の不良債権問題とIT化の波が重なったことがあります。当時は、山一証券をはじめとしてさまざまな金融機関が破綻。政府や経済の専門家の間では「まず不良債権問題を何とかして、経済を正常化させなければならぬ」というのが共通認識でした。

ただ、まだ製造業には勢いがあったため、「少なくとも製造業はこれまで培ってきた技術でやっていける」という慢心のような感覚がありました。結果として、多くの日本企業は2000年代にイノベーションを生み出す方向に舵を切れませんでした。

その後、2010年代になると、2008年に発生したリーマンショックによって、世界各国は大きな経済的な打撃を受けました。なかでも、内需が伸びずに外需に依存していた日本のダメージは大きく、2009年の経済成長率は前年比5.7%マイナスになりました。発生地のアメリカは同2.6%マイナスだったので、影響の大きさがわかります。

そこに円高が追い打ちをかけ、当時の政府が有効な政策を打てなかったため、日本のGDPがリーマンショック前の水準に戻らない時期が5年ほど続き、その間、多くの日本企業は海外に生産拠点を移しました。現地の需要は現地でもかなう



1990年代にIT革命が起きたアメリカでは、大規模な設備投資と同時に、大量のIT人材が育成された。

ようにして、海外での収益で利益がもたらされる状態にしたわけです。ところが、日本企業が中国や東南アジアに最新鋭の設備を備えた工場を建てても、最先端のスキルは日本国内には届きません。古いままの国内設備で働いている人々のスキルが上がるわけがないのです。

戦後の高度成長期には、大企業が新しい技術のライセンスを取り、モデルチェンジを繰り返した時代がありました。そのときには、部品を納入する中小企業も、大企業の要求に応えるためにスキルを上げる必要性に迫られました。

ですが2010年代以降、大企業が海外に生産拠点を移したことで、中小企業においてもスキルを上げたりデジタル化を進めたりする必要性が薄くなりました。全体的にぬるま湯のような状態となり、自らの思考を放棄してしまったことが「失われた30年」の本質だと思います。

## デジタル化に本腰を 縦型組織からの脱却がカギ

今や日本の1人当たりGDP(USドル)の順位は、OECD加盟国のなかで、1995年の3位から2023年には22位と、大きく後退しています。

ヨーロッパ諸国の状況は、アメリカと日本の中間ほどと位置付けられます。IT投資の比率は、2000年代には大きく上昇したものの、2010年代に入ってからの上昇幅はドイツやイギリスで鈍

り、労働生産性の上昇率は日本並みで、アメリカには及びません。IT人材の不足も日本と同様、問題になりました。コロナ禍以降は、ドイツのように製造業が盛んな国も、大きな輸出先だった中国の景気の行き詰まりや、ロシアによるウクライナ侵攻が始まったことも相まって、経済的に厳しい状況に陥っています。

一方で、中国や韓国、東南アジアは独自路線でスピーディにデジタル化を進め、国の生産性向上に寄与しています。

日本ではこれから、何ができるでしょうか。

デジタル化は、働きやすさや健康といったウェルビーイングのために必須ですから、政府や企業は今後、本腰を入れて取り組まざるを得ません。

明るい話題としては、コロナ禍を契機にして、スーパーやコンビニエンスストアのセルフレジが増えるなど、小売業のデジタル化は進みつつあります。

一方で一部の企業には、ヒエラルキーのある縦型組織の風潮がまだ残っています。企業の経営層は「ITのことがわかって、(60代の)自分ともコミュニケーションを取れる人材がほしい」と言います。ですが、20年前からIT人材を育ててこなかったのですから、40代、50代という経営層と近い世代にそういう人材がいないのは当然のことです。

縦型が残る社会や組織では、ITやデジタルを理解しない主にシニア層が上位を占めるために、たとえばWinnyやドローンなど、日本発のイノベーションが日の目を見ずに終わったケースも見られます。これからの時代には、企業の経営層が新しいことを取り入れることに加え、ITやデジタルによる生産性向上という果実を得るための人材育成と組織改革をしていくことが求められます。

### PROFILE

学習院大学  
経済学部教授

### 宮川 努氏

東京大学経済学部卒業。一橋大学博士(経済学)。専門はマクロ経済学、日本経済論。著書に『投資で変わる日本経済』『アマチュア資本主義を活かす途』『生産性とは何か 日本経済の活力を問いなおす』(ちくま新書)などがある。

小さな出版社から初作を出したとき、ほぼ無名だった勅使川原真衣さんは、今や取材や講演、寄稿の依頼がひっきりなしに舞い込む論者の1人。発信を始めた契機は、38歳で発症した進行がんだった。自らの命と向き合い、幼い2人の子どもが生きる未来を考えたとき、「行き過ぎた能力主義でこんなに息苦しくなった社会を残しては死に切れない」という思いが湧き上がってきたという。

人は「能力」で評価されるべき。行ける学校も職業も報酬も個人の能力次第。そんな「能力主義」を私たちは当たり前のように受け入れている。けれど、過去30年を振り返れば、学校や企業で求められる「能力」は、「学力」から「主体性」「コミュ

ニケーション能力」「リーダーシップ」など全方位に広がってきた。その圧力で私たちは「〇〇力が足りないのかも」と常に不安を煽られ、無限の努力を強いられているのではないか。そう勅使川原さんは問いかける。

### 求められる「能力」の変化に個人も大学も翻弄された

勅使川原さんが「能力」に疑念を抱いた最初の記憶は、1994年12月4日と鮮明だ。当時小学校6年生で、登校すると担任から1人だけ図書室に行くよう命じられた。教室では担任主導で勅使川原さんのリーダーシップの悪い点を挙げさせる学級会が開かれていたと知り、深く傷ついた。

「1年前、私は別の先生から『リーダーシップがあって素晴らしい』と褒め称えられていました。それが担任が代わった途端に『リーダーシップが強すぎる』と問題視された。私という人間が1年でそんなに変わるわけがないのに、これだけ評価が変わるなんて、『リーダーシップ』に実体はあるのかなと」

大人への不信感と再び傷つくことへの恐怖から、息をひそめるように大学までをやり過ごした。就活にも背を向けた。企業が学生に「個性」を求めつつ、画一的なリクルートスーツしか認めないような「ゲーム」には参加しなくなかった。逃げるようにオーストラリアに渡り、日本語教師を始めた。そこで「厳しく指導するのがリーダー

## 問い続ける 能力主義への違和感 脱却に必要なのは 「凸凹の組み合わせ」

2022年に『「能力」の生きづらさをほぐす』を上梓して以降、「能力主義(メリトクラシー)」を批判する著作や論考を立て続けに発表してきた勅使川原真衣氏。社会の隅々に浸透し「常識」となっている考え方に、今、なぜ異議を唱えるのか。

シップ。あなたにはそれが足りない」と叱責され、リーダーシップの呪縛が再燃する。モヤモヤした気持ちで手に取ったのが教育社会学の本だった。個人の問題とされてきたことを社会構造の問題として捉え直し、常識を鮮やかに覆すアプローチに衝撃を受け、2006年、東京大学大学院教育学研究科の門を叩いた。

苅谷剛彦教授(当時)や本田由紀教授のもとで、「能力」についての探求を深めた。修士論文では、母校である慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)が、1990年の設立時「先端的」と評されたユニークなカリキュラムを、2007年、従来型に近いものに変更した「事件」を取り上げた。

注目したのは、企業が学生に求める能力だった。国の企業に対する調査では、1980年代後半は協調性重視だった。それがSFCが卒業生を出し始めた1990年代半ばには創造性重視に変わり、「ユニークな個性」という項目まで登場。ところが数年後には再び協調性重視に変わり、「ユニークな個性」は消えた。SFC卒業生に対して

も採用企業から「個性的すぎて扱いに困る」といった声が上がった。移り気な企業の求める「能力」によって、個人や大学までもが翻弄される危うさを論じた。

その後、飛び込んだのは人材開発業界。労働の現場で「能力」がどう扱われているか「敵陣視察」するつもりだった。人材評価の客観性を求める企業に対し、「一人ひとりの能力を最新の科学を用いて測定・可視化できる」と謳う能力商品は、面白いように売れた。そして、勅使川原さん自身、「優秀」とされる人材がしのぎを削る職場で自分の「能力」を証明するために、睡眠やトイレに行く時間すら削って働いた。

「目の前に競争があれば乗っかりたくなってしまう。能力主義を批判しつつ自分もどっぷりハマって、まさにミイラ取りがミイラになっていきました」

多くの人が能力主義にからめ取られていった2000年代は、長期低迷の打開策として新自由主義的な政策が進められ、格差が拡大すると同時に自己責任論が台頭した。勅使川原さんは、自己責任論と能力主

義の肥大化は密接に結びついていると見る。

「景気悪化や財政難に陥った際、権力者にとって能力主義はケアの対象を絞る便利な道具になります。『あなたは能力を高めるための努力が足りなかったのだから、面倒は見ない』と切り捨てられますから」

## 「能力」とは「状態」 環境次第で発揮できる・ できないが決まる

2017年、勅使川原さんは独立し、能力開発ならぬ「組織開発」の会社を立ち上げた。組織開発とは、1人の人間の能力を高めて万能化しようとしたり、1つのモノサシで優劣をつけたりするのではなく、メンバーそれぞれの持ち味を生かし合わせるように、組織の環境を調整する考え方だ。

「『能力』は一人ひとりのなかに固定的に存在するかのように思われていますが、実際は『状態』でしかない。環境次第で発揮されたり、されなかったりします。『問題社員がいるので辞めさせたい』『使えない課長をどうしたらいいか』と相談された会社でも、一人ひとりの言動の癖や考え方の傾向を丁寧に見て、相性がよさそうな人と組み合わせ直したり、仕事内容や進め方を調整したりすると、『使えない』とされていた人が急に活躍し始めることが多々あります」

大病をして初めて、人生は「有能」になることや、他者と競争するためにあるのではなく、誰かと組み合わせさせて助け合い、何とか前を向いて生きていくもののだと気付かされた。能力信奉に警鐘を鳴らす命をかけた活動に、共感が広がっている手応えもある。だが一方で、「ご機嫌力」「美意識」など新たな「能力」獲得の要請が止まる気配はない。変わるべきは誰か。

「私は、企業が果たす役割が大きと思っています。『優秀な人を選び育てる』というスタンスではなく、今、目の前で頑張ってくれているメンバーの持ち味を認め、凸と凹を組み合わせる道を探してほしい。そのためには組織としての『成果』とそれを個人レベルに分解した『職務要件』の定義が欠かせません。企業トップの多くは能力主義の勝者なので、急に脱・能力主義とはいかないでしょう。それでも今の私に発言権が回ってきているのなら、その人たちに聞く耳を持ってもらえるよう伝え続けたいと思います」

組織開発専門家

### 勅使川原真衣氏

東京大学大学院教育学研究科修士課程修了。外資系コンサルティングファームを経て2017年に独立。『働くということ 「能力主義」を超えて』(集英社新書)など著書多数。2児を育てながら、2020年から乳がん闘病中。

# 富士通

## 脱・年功組織まで試行錯誤の30年 ジョブ型・手挙げ徹底で構造を変革

富士通は1993年に成果主義を導入してから約30年、さまざまな試行錯誤を経てジョブ型人事制度の導入へと行きついた。取締役執行役員専務でCHROの平松浩樹氏に、制度の変遷や過去の経験からの学びについて聞いた。



「Work Life Shift」の推進にあたり、自律的な働き方を支援するオフィスへの転換を進めている。

### 富士通の人事変革の歴史

1993

目標管理制度の導入。  
成果主義人事へ



1990年代後半のオフィス。成果主義の導入は多くの企業の注目を集めた。



1990年代前半まで、大型汎用機FACOM MシリーズやパソコンFMVシリーズなどハードウェアに強みを持つ会社として知られた。



1990年代後半以降、ソリューションビジネスに大きく舵を切る。2003年、新戦略拠点として富士通ソリューションズスクエア（東京都大田区）も開設。

1998

相対評価から絶対評価へと制度を修正

2001

目標達成度から成果の大きさの評価へと制度を修正

2004

管理職以上をコンピテンシー評価へと制度を修正

2020

管理職にジョブ型人事制度を導入  
テレワークを基本とする「Work Life Shift」導入  
ポスティング制度を拡充

2022

ジョブ型人事制度の対象を、一般社員を含めた全社員に拡大

2026

新卒一括採用廃止、  
通年採用に完全シフト

人事変革を強力に後押しした、現代表取締役社長CEOの時田隆仁氏。



2021年にサステナブルな世界を目指す事業モデル「Fujitsu Uvance」を発表。

平

松氏は1989年に入社してから、ほぼ一貫して人事畑を歩んできた。成果主義が導入されたのは、バブル経済が崩壊し低成長時代に入った時期で、海外企業との競争も厳しさを増していた。社内には「このままではグローバル競争を生き残れない」という危機意識が広がっていたという。

「ハードウェアを中心とした製造業からソフトウェア産業へとビジネスを転換し、グローバル企業へ脱皮する必要性が高まっていました。そのために経営陣が打ち出したのが、人事制度など組織全体を、グローバルで勝負できるよう変えることでした」

同社も含め当時の日本企業には、社員が真面目に働いていれば概ね管理職に昇進し賃金も上がる、という年功的な人事制度が浸透していた。雇用の流動性が低く転職を通じたキャリア形成も一般的ではなかったため、「自分自身でスキルを高め、キャリアをつくる」という働き手の意識も希薄だった。

「対して欧米企業では、社員が『プロ』として成果を出し、それに見合った報酬を得ていた。さらに転職を通じて、自身の市場価値を高めてもいました。人事制度の違いによる働き手の意識の差が、企業の『戦闘力』の差につながっていると、経営層は考えたのです」

高度成長期からバブル期までは、企業が急成長し管理職ポストの数も拡大したが、低成長・少子化の局面では、ミドル層の人数が若手の人数や必要なポストの数を上回り、人件費の膨張を招くことが予想された。いびつな人員構造を解消するためにも、年功型制度からの脱却が求められていた。

こうしたなかで導入されたのが、社員の業務目標を個別に設定し、達成度合いを評価する「目標管理制度」だ。当時、入社4年目の若手だった平松氏は、制度設計に直接関わってはいないが、「人事の先輩たちからは、日本の人事に一石を投じたいという気概が感じられました」。

## 繰り返される制度修正 「成果主義は失敗」広がる批判

当時、社内では「年功制度から脱却し、成果を出した社員に報いるという方向性については納得感を得られていたと思います」と振り返る。ただ、目標の達成度合いを相対的な評価分布にあてはめていくという仕組みに対しては「現場の実態を反映できていない」といった不満の声も多かった。

成果主義の人事制度では、部下が評価に不満を抱いたときなどには、上司が評価の根拠を説明し、納得感を高めることが重要だ。しかし、年功的な制度になじんだ組織には、フィードバックのスキルも育っていなかった。

「部下の評価が下がったとき『私はもっと高いと思うけれど、相対分布に合わせるとこうなってしまう』などと、原因を制度に押し付ける上司も多く、制度への不信感を招いてしまった。評価者教育なども実施しましたが、なかなか浸透しませんでした」

相対評価に対する批判を受けて、1998年には絶対評価へと制度を修正。2001年には目標の達成度合いを管理するのではなく、成果そのものの大きさを評価する制度に変えた。また短期的な評価では中長期的な「伸びしろ」や将来の経営幹部候補としての資質を測りづらいといった考えから、2004年には幹部社員を対象に、コンピテンシーを評価するという「日本的な制度への揺り戻し」に見えかねない制度も導入された。繰り返される制度修正が、社員の「制度が頻繁に変わり、ついていけない」という批判や不信を生むという結果も招いた。2000年代に入ると、業績不振の原因として人事制度がやり玉に挙げられることもしばしばだった。さらに、メディアを通じて社会的にも「富士通の成果主義は失敗した」「成果主義は日本企業にはなじまない」という論調が広がっていった。

## 人事をOSから変える 「やるなら大胆に」トップ判断

2000年代半ばに入ると少しずつ、社内で成果主義に対する「振り返り」も行われるようになった。

「成果主義の方向性は間違っていないが、組織を変えるという意気込みが強すぎて現場との対話が不足し、社員に『何を言っても無駄だ』という諦

めが広がってしまった。こうした反省から、経営陣や人事スタッフが現場の意見に耳を傾けるようになりました」

「人事部のフロアには行きづらい」などと言われていた現場と人事の関係にも、変化が見られるようになった。

ただ同社の成果主義には、大きな課題があった。成果を評価することを掲げていながら、昇進に関しては、年功的な色彩が色濃く残されていたことだ。

「管理職登用試験を受けるには上司の推薦が必要で、多くの場合、推薦の順番は年齢・年次という『暗黙の序列』で決まっていました。推薦する立場の上司には、部下が意見を言いづらいなど不健全な関係性も温存されがちでした」

組織に健全な市場原理と競争環境を作り出し、本当の意味で年功的な風土から脱するにはどうすればいいか。平松氏ら人事スタッフはその答えとして、各ポストのスキルや職務経験を明確にしたうえで、適した人材を充てるという「ジョブ型人事制度」を検討し始めた。何度か導入を打診したものの実現に至らなかったが、2019年に社長に就任した時田隆仁氏はイギリス駐在の経験もあり、グローバルスタンダードであるジョブ型を導入すべきだという強い意思を示した。

「時田に『これから組織に求められる人材像は、過去の延長線上にはない。思い切って変えてほしい』と言われ、人事制度をOSから変えようと決意しました」

2020年、管理職にジョブ型人事制度を導入し、ポスティング(手挙げ)制度も大幅に拡充した。それと同時に時田氏自身の発案で、新任管理職の登用はすべてポスティングとした。時田氏はこのとき「中途半端な仕組みは形骸化しがちなうえ、社員に経営の本気度も伝わらない。やるなら大胆に変えよう」と指示したという。

## 薄れる「何年入社」の意識 対立構造作らずビジョンを示す

新任管理職の登用を手挙げにしたことは、年功的な風土からの脱却に大きな役割を果たした。

「入社2年目の社員が管理職に昇進するケースも現れ、職場全体の『あの人は何年入社』という意識が薄れました。自分の意思で部署を異動できるようになったことで、上司にも意見を言いやすくなり、組織内の関係性もよりフラットになりまし



企業を超えた取り組みも加速。企業横断型クリエイティブソン「FUJI HACK」では、生成AIなどの先端技術を活用し、社会やビジネスの課題解決に挑戦する。

た」。ポストイングが導入されると、上司の側にも「この部署で、この上司のもとで働きたい」と思ってもらえるよう、部下にフィードバックを伝え成長をサポートするといった、きめ細かなコミュニケーションが求められるようになった。「対話を通じたマネジメントは大変ではありますが、諸外国の企業では当たり前に行われています。長期雇用によって、多くを語らなくても理解し合えるハイコンテクストな関係が作られてきた日本のほうが、特殊だったのです」

ポストイング制度のもとでは、「手挙げ」しなければ昇進の機会は巡ってこず、手を挙げるかどうかを決められるのは自分しかいない。このため、キャリアを他者に委ねず自分で築くという意識も高まった。またジョブ型はポストごとに必要なスキルが明確になるため、社員も自分のスキルを把握しやすくなり、それをアピールして外部労働市場に活路を求めやすくなる。同時に、外部の求職者から見ても求められるスキルが明確になり、採用にもポジティブな影響があったという。

「組織内外のあらゆるレイヤーで人材の流動性が高まり、『人材が主体的に動く』ことを前提としたシステムに変わることが望ましいと考えています」

ポストイングやジョブ型導入のプロセスには、過去の反省も生かされている。たとえば成果主義が始まったとき、社内に「若いハイパフォーマーの活躍を促すことが狙いではないか」という憶測が広がり、ミドル・シニア層の不信を招いた面もあったという。このため平松氏は若手とミドル、女性と男性といった対立の構図を作らないことを重視し、「年齢に関係なくすべての社員に対して平等に、挑戦と成長の機会を提供することを、重ねて説明しました」。

この結果、役職定年を迎えたミドル・シニアからも、過去に築いたスキルや職務経験を生かしてポストイングに応募する社員が現れた。

成果主義でマイナーチェンジを繰り返した結果、社内の理解を得づらくなった経験から、「制度の不具合をもぐらたたきのように潰すのではな

く、組織の目指すビジョンをまず示し、それを達成するためにジョブ型とポストイングが必要なのだという『ストーリー』を打ち出しました」。

ビジョンとストーリーを理解していれば、社員は自ら、求められる人材に近づけるよう行動を起こし始める。それこそが社員と企業が互いに自律し、かつお互いの力を信頼して動く「自律と信頼」の姿だと平松氏は強調した。

## ジョブ型は合理的選択 新卒採用にも一石投じる

同社の人事制度は今、ジョブによって報酬が決まり、社員は手挙げで希望するポストに移るという至ってシンプルな仕組みに落ち着いている。

「流動性の高い欧米の労働市場では、転職者がスムーズに理解できるシンプルな人事制度にするために、自ずとジョブ型に収斂していったと考えられます。欧米企業と同じグローバルなフィールドで戦う当社にとっても、ジョブ型は合理的な制度だと思います」

ただ日本社会では今もまだ、教育や採用など多くの仕組みが「長期的に人を抱え込む」ことを前提に最適化されているとも、平松氏は指摘する。この結果、職業教育の手薄さや働き手のリスクリングに対する意欲の低さといった課題も生まれている。

同社は2026年度、新卒一括採用から通年採用へとシフトし、入社時からジョブに応じて処遇する方針を打ち出した。専門スキルを学んだ学生や既卒者に、1カ月～半年の有償インターンシップを実施し、「職業やキャリアについて考える機会をより多く提供していく」という。

「今の学生は、自分の希望や意思に基づいて仕事を選ぶ力を持っています。しかし企業側はいまだに、大学教育と採用を分断して白紙の学生を迎え入れる傾向が強く、学生に十分な情報と挑戦の機会を提供できていません。こうしたあり方に一石を投じたいのです」

取締役執行役員専務  
CHRO

平松浩樹氏

1989年富士通入社。2015年セールス&マーケティング人事部長。グローバルコーポレート部門人事本部長、総務・人事本部長などを経て2021年からCHRO。2024年に取締役に就任。



# サイバーエージェント

## スペックから人間性重視へ 実力主義と長期雇用を両立

サイバーエージェントの創業は1998年。  
今では人事先進企業として知られる同社だが、  
離職率が30%を超える時代も経験した。  
どのように戦略を転換し、今に至るのか。  
独自の人事制度や仕組みはどのように生まれたのか。  
常務執行役員CHOの曾山哲人氏に  
振り返ってもらった。

### サイバーエージェントの社史・人事史

1998  
サイバーエージェント設立



1999  
新卒採用開始

2000  
東証マザーズに上場

2003  
離職率が30%に。  
初の役員合宿を行い、組織改革に着手。  
「21世紀を代表する会社を創る」  
というビジョンを明確化

2004  
メディア事業として  
アメーバブログ立ち上げ

2005  
人事本部を設立。  
曾山氏を本部長とし、  
新しい人事制度、  
仕組みを次々打ち出す

2010  
「実力主義型終身雇用」を言語化

2011  
スマホシフトにより組織改編

2016  
Abema TV (現『ABEMA』)を開局

2023  
次世代経営者の  
サクセッションプランを始動

2019年、新本社Abema Towers  
を開設。渋谷で生まれた同社は、  
現在も渋谷を中心に拡大を続ける。



優秀な若手を全社で把握し抜擢するために、強化指定社員セレクション会議を実施。若手をよく知る管理職19名が若手を選出し、役員陣にプレゼンする。

曾

山氏は2005年、同社の人事本部長に就任して以来、常に人事制度や仕組みの変革、進化に力を注いできた。新卒で大手百貨店に就職したが、1年で退社した1999年、創業2年目でまだ社員20人ほどだったサイバーエージェントに転じた。「前職は働き方を含めてよい会社でしたが、僕は就職氷河期世代で『成長しなければ将来仕事を失ってしまう』というキャリア不安がとて強かった。それで、より必死で働ける職場を求めた、というのが転職理由の1つです」

もう1つの動機は、前職でeコマース事業に関わり、インターネットの可能性に気付いたことだ。ネットベンチャーで、第二新卒を募集していた同社の門を叩いた。

同社は創業直後から新卒採用を重視し、現在も採用する人材の6割を新卒が占める。創業者で社長の藤田晋氏が「人材こそ競争力の源泉」と考え、やる気と能力の高い新卒者を迎えようとしたためだ。

たとえば2000年入社の新卒は20人採用し、副社長の岡本保朗氏や広報責任者の上村嗣美氏ら、経営の中核を担う人材が育っている。曾山氏も「初職を正解にしたいというモチベーションを持っていることが、新卒ならではのよさ」だと語った。

しかし、2000年に東証マザーズ市場へ上場を果たし、採用に資金をかけられるようになったことが裏目に出てしまう。学歴や大企業出身といったスペックを見て「ザ・優秀」な人材をキャリア採用するようになった結果、会社は離職者が続出する「暗黒時代」に突入したという。

中途入社した人の多くは20代後半で、曾山氏ら既存社員の「上司」の立場で入社してきた。それまで必死で結果を出していた既存社員は、マネジメントもネットビジネスも未経験のキャリア採用者にやり方を否定され、意欲を失い職場を去っていった。部下が抜けていくことで最終的には

脱・日本型雇用への挑戦

Text=有馬知子 Photo=サイバーエージェント提供

キャリア採用者も辞める「最悪のループ」に陥り、離職率は30%を超えた。上場以来赤字が続き、ネットバブル崩壊から株価も下がり、メディアなど外からの目も冷ややかだった。「役員同士の信頼関係がないため、利益を出している事業の担当役員が赤字事業の役員を責めるような状態だった。200人ほどの職場なのに派閥が生まれるなど、雰囲気も悪くなりました」

## 役員合宿でビジョンを策定 日常の発言に落とし込む

転機となったのは2003年、初めて行った1泊2日の役員合宿で、「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンを決めたことだった。

ビジョンやミッション、バリューを決めても実際の経営に落とし込まず「絵空事」で終わってしまう企業は少なくない。

「経営層とビジョンの言行不一致は、社内に不信感を生みます。社員が経営を信頼できなければ、会社のためにもう少しかだけ頑張っても成果を出さずという『粘り』も生まれません」

同社でもこのとき、各役員がビジョンを棚上げして従来通り各部門の目標を追いかけていたら、事態は変わらなかった可能性もある。しかし藤田氏と役員たちは、何時間も腹を割って話し合っただけで、本気で実現しようとした。バラバラだった役員が「経営チーム」として同じゴールを目指すようになり、関係性が好転し始めたのだ。

藤田氏は、その後も日常的に「今は『21世紀を代表する会社』という視点で考えるとどうか」など、ビジョンと経営をリンクさせた発言を続けた。それによって現場の社員にもビジョンが浸透していった。

合宿ではまた「社員を大事にする」という意思決定もされた。「正義感や善意だけでなく、ビジネスを成長させるために人を大事にする、という位置付けが明確化されたことも、大きな転換点になりました」

意思決定に合わせて社内異動公募制度の「キャリアチャレ」など新たな制度も打ち出されたが、最初の2年ほどは思うような効果が出なかった。キャリアチャレは年間の応募数が3～6件と低迷し、社内では「応募するのは裏切り者」とまで言われたという。

てこ入れのため人事部が発足し、本部長に就

任したのはその頃だ。曾山氏はまずそれぞれの制度について、何を達成できれば成功なのかという「OKゴール」を設定した。たとえばキャリアチャレは従来「自由に異動できる」というメリットばかりが強調されていたが、離職予防と多様なキャリアの推進という「OKゴール」を前面に押し出すことで、次第に社員の理解を得られるようになった。現在は募集する求人の件数は年間500件に増加し、応募者の7～9割が希望の部署へ異動を果たしている。

## 採用基準は「素直で、いい人」 日本的要素も残す

サイバーエージェントは「スペック重視」の採用への反省から、「素直で、いい人」という人間性重視の採用に舵を切った。「この基準では『金太郎館のように同質性が高まるのでは』と考える人もいるでしょうが、実際には『素直で、いい人』には、たとえば外交性の高い人もいれば無口な人もいる、というように性格も強みも保有するスキルもさまざまで、むしろ多様な人材を採用しやすくなりました」

ただこの基準は、同社のビジョンに最も適した人材の表現であり、他社で機能するとは限らないという。「当社が『21世紀を代表する会社』になるためには、今後もどんどん会社の姿を変えていかなければいけません。このため社員にも、従順さではなく、好奇心を持って新たな変化に対応するという意味での『素直さ』が必要なのです」

また「実力主義型終身雇用」という人事戦略も明確化した。「当社の社員は8割が20～30代と若く、多くは年功より実力で評価されることを望んでいます。一方で長期雇用が会社への信頼感、安心感を醸成するメリットも大きいため、『一緒に戦ってくれる人を守る』ことも重視しました」

長期雇用は、ともすれば意欲の低い社員がぶら下がる「ぬるい職場」を作りかねない。予防策として2011年に設けたのが「ミスマッチ制度」だ。半期ごとに人材の下位3%のなかから、組織と価値観が合わないといった「ミスマッチ人材」を絞り込み、面談して本人の気持ちを聞いたうえで、職場に留まるかどうかを決める。留まることを望む人には、部署異動や面談継続などをサポートする。結果的に退社を決断する人も7割程度いるという。

「活躍の場を得られないのは、その人にとっても不幸です。ぶら下がりを防ぐだけでなく、その人によりよい人生を送ってもらうことも考えて伴走します」

## 感情をマネジメント ねざらいが挑戦の力を生む

実力評価を徹底する一方で、社員を褒める、苦勞をねぎらうなど「感情」をマネジメントすることも大事だと、曾山氏は強調する。

「人事が相手にするのは感情を持った人間であり、いかにいい制度でも社員が納得しなければ受け入れてもらえない。経営の意思と社員の感情のバランスをいかにコントロールするかが、人事の価値であり他社と差別化できるポイントといえます」

曾山氏にとって印象的だったのが、ある事業の撤退にあたって藤田氏から「(事業を担った当事者を)よくねぎらってあげて」と言われたことだ。

同社は、「挑戦した敗者にはセカンドチャンス」という言葉をミッションステートメントにも掲げている。たとえ失敗しても挑戦を称え、ねざらい企業風土が失敗を恐れず挑戦し、ダメなら傷が浅いうちに撤退する「勇気」も生み出すという考えからだ。

曾山氏自身、社員から「成果主義が強すぎる」という意見が出たため定性的なコンピテンシー評価を入れたところ、「評価に納得がいかない」「評価しづらい」など批判が殺到し、リリースの1週間後に全社へのお詫びメールで撤回した経験がある。

「日本では、失敗に対して減点主義で臨む企業が多い。年功的な人事制度からの脱却を目指して採用や人事評価の基準を数値化、言語化するなかで、感情のマネジメントが抜け落ちてしまいました」

配置に関しても、「感情のマネジメント」が置き去りにされるケースが多いと指摘する。

「優秀な人材に対して、本人の意思確認もせず同じ部署に囲い込むことを『厚遇』だと勘違いする人事も少なくありません。本来は本人の希望を踏まえ、成長できる部署に配置することこそ『厚遇』のはずです」

社員を「特別扱い」せず、全員を同じように扱うべきだという「悪しき平等主義」も、個別の事情や能力に応じた対応を妨げ、社員のモチベーションを低下させる要因になっているという。「社員の感情に配慮することが経営に対する信頼を生み、もう一度チャレンジするための力をみなぎらせてくれる。日本企業の多くは秀逸なビジネスモデルを持っているのに、人材マネジメントのつたなさがボトルネックとなり、成長機会を損失して

いると感じます」

## 離職率9.1%に低下 本人も知らない力を引き出す

「実力主義型終身雇用」という言葉に代表されるように、同社の施策にはいわゆる日本型雇用の要素も含まれている。「若手が嫌がる」などの理由で懇親会や社員旅行をなくす企業が多いなか、合宿や食事会も活用されている。藤田氏が終身雇用や新卒社員の育成など、社会に根付いている日本企業のいい部分は積極的に取り入れるべきだという考えを持っているためだ。

「大企業では取り組みの目的が言語化されなかったため、惰性で行われるウェットな慣行に変質し、デメリットのほうが強く意識されるようになったのでしょう。しかし本来の目的を見極めれば、日本企業の強みであるチームワークの醸成に大きな役割を果たせるのです」

離職率は2024年現在、9.1%まで低下した。今後の組織課題は、将来の経営者を育成するラダーを作ることだ。経営トップ8人のうち2人を「次世代枠」とし、若手の登用をしていたこともある。曾山氏の後継、人事部の実務を担う専務執行役員石田裕子氏も当初は次世代枠として就任した。「20代の優秀な若手と経営層が交流する場も意識的に設け、第3世代のリーダー育成に向けた準備も進めています」

曾山氏自身は人事の仕事を通じて、社員自身も知らなかった力が引き出され、「自分にこんなことができるなんて思わなかった」と驚いてもらえるような職場を作りたいという。

「そのためには、頑張っている人が仕事や報酬、周囲の仲間などの面で『自分は会社に大事にされている』と感じられる環境を整えることが、不可欠だと考えています」

常務執行役員CHO

曾山哲人氏

上智大学文学部卒業。大手百貨店を経て1999年にサイバーエージェント入社。インターネット広告事業部門の営業統括を経て、2005年人事本部長に就任。2022年からは同社のプロダンスチームのオーナーも務める。2025年からスポーツパートナー事業本部長を兼任し、スポーツ事業のスポンサー企業の経営者に対して、人事戦略などのサポートも行っている。著書に『クリエイティブ人事 個人を伸ばす、チームを活かす』（光文社新書）など。



# 武田薬品工業

## グローバル化の礎は 価値観である「タケダイズム」 多様な社員をバリューが束ねる



明治時代から東京での事業拠点だった日本橋に開設したグローバル本社。

武田薬品工業(以下、タケダ)は過去20年ほどの間で、ドメスティックな医薬品メーカーからグローバルカンパニーへと企業の姿を大きく変えた。組織風土や人事制度の何を変え、何を変えずに守ってきたのか、日本の人事を統括するジャパンファーマビジネスユニット人事部長の馬淵裕次氏に聞いた。

### 武田薬品工業のグローバル企業への歩み

2008

ミレニアム・ファーマシューティカルズ社を統合

2010

「タケダ・グローバル行動規準」制定

2011

ナイコメッド社統合

2014

クリストフ・ウェバー氏が社長就任



価値観を再確認するイベント「Values Day」も開催されている(写真は2025年6月)。

2018

グローバル本社(東京)をグランドオープン

2019

シャイアー社を統合  
グローバル人事制度改革に着手



クリストフ・ウェバー氏は、「タケダイズム」の進化に大きく貢献した。

**同** 社は2000年代前半まで、売上高の7割近くを国内で稼いでおり、当時の競合他社と比べて突出して海外売上比率が高いわけではなかった。この頃、創業一族で当時社長だった武田國男氏が海外事業の拡大を志向し、後を引き継いだ長谷川閑史氏が米バイオ医薬品メーカー、ミレニアム・ファーマシューティカルズ社など海外企業の買収を本格化させた。2014年に初の外

国人社長となるクリストフ・ウェバー氏が就任し、2019年には日本で最大規模のM&Aとされるシャイアー社の買収を完了。名実ともに日本発のグローバルカンパニーとなった。

現在、全世界の従業員数約5万人、連結売上高の9割以上を日本以外で占める。経営を担う「タケダ・エグゼクティブチーム」も、17人のうち13人が外国人、国籍は9カ国にわたり、次期社長も米ビジネスユニットのジュリー・キム氏に決まっている。あるベテラン社員は「入社当時『国内企業』と思っていたタケダが、今のような姿になるとは、想像もありませんでした」と振り返った。

馬淵氏は2019年、シャイアー社買収と同時期に入社した。「外資系と国内メーカーでグローバルな人事制度構築に関わってきた経験を、国内最大級のM&Aを成し遂げたタケダで生かせれば」と考えたという。

### 自らキャリアを築く ソフト、ハード両面で意識付け

組織のグローバル化のなかで妨げになるのは、日本型雇用の流れを汲んだ日本本社の人事制度とそれに慣れ親しんだ社員の意識だとよく聞く。同社はどう乗り越えたのだろうか。

人事評価に関しては1997年、成果主義的な評価制度を導入するなどかなり早い時期に年功的な制度からの脱却を図っており、「私が入社したときには、年功序列の色彩はかなり薄まっていました」と馬淵氏は話す。

「しかし会社が広く人事裁量権を持つ日本企業の常として、『会社が仕事をくれる』という社員の受け身の姿勢は残っていた。世界で活躍してもらうには、変えなければいけないと強く感じました」

馬淵氏は制度とマインドの両面から、変革に取り組んだ。もともとあった社内公募制度の活用を促進するほか、2020年には本業と別の部署の仕事掛け持ち

できる社内兼業制度を始め、長時間労働を防ぐため時間を制限したうえで副業も解禁した。

さらに毎年、部署ごとに「キャリアウィーク」などを開催し、仕事と家庭との両立や、昇進だけでなく、本人の志向やライフステージに合わせてジャングルジムのように横や下に異動する働き方など、多様なキャリアを社員に伝えるようになった。一人ひとりの社員に「自分でキャリアを選択する」という意識を持ってもらおうとしているという。

社員からは「社内兼業でさまざまな部署を経験できるので、転職するの必要性を感じない」といった声も聞かれる。また公募はグローバル横断的で、日本から海外のポストに応募する社員もいるほか、海外でも、多くの社員が公募を通じて別の職種に移っている。2022年度に社内公募で異動した社員は148人、社内兼業の参加者は153人に上る。

「社内公募・兼業の応募者は増えており、一連の施策でキャリア形成への意識は着実に高まっています。ただ、多くの人材が国境をまたぎ交流するには至っておらず、さらに力を入れていきたい」

タケダは、人事制度の全世界共通化にも取り組んでいる。2019年当時は各国・地域の法規制や慣習に合わせてローカライズされた部分も多かったが、マネジメントに必要な人事データを全世界で共通化し、各国の人事制度の等級が、グローバルではどのレベルに位置付けられるかも明確化した。一方、社員持ち株会のような日本独自の福利厚生をグローバルに広げ、会社としての一体感を醸成しようとしている。

「ローカルのいい部分は残しつつ、グローバルのフレームを導入し、効率化しようとしています」

## グローバルに浸透する 「タケダイズム」

馬淵氏が「タケダならでは」だと考えるのが『「タケダイズム」がグローバルレベルで浸透していること』だ。タケダイズムは「誠実」を最も大切な価値観と位置付けるコーポレートバリューだ。長谷川氏が「誠実さは公正、正直、不屈の精神に支えられている」と体系化し、ウェバー氏がこれを踏まえて「患者さんに寄り添い(Patient)、人々と信頼関係を築き(Trust)、社会的評価を向上させ(Reputation)、事業を発展させる(Business)」ことを行動指針(PTRB)に落とし込んだ。ウェバー氏は株主メッセージでも「長期

的な成功の礎は、倫理と価値観に基づいた企業文化にある」と強調し、80の国と地域で社員に価値観を伝え実践を促す2100人以上の「バリューアンバサダー」を置いて、タケダイズムの理解を促してきた。ウェバー氏は頻繁に各国の職場を回り、社員との対話集会を開いているが、その場でも必ずといっていいほどタケダイズムとPTRBの重要性を発信している。

「海外では会議室に日本語で『誠実』『公正』といった名前がつけられていることもあります。クリストフ(・ウェバー氏)の発信により、世界中の従業員にタケダイズムが行き届いたのだと思います」

また馬淵氏は、日本人社員がタケダイズムを体現する重要な役割を果たしているとも考えている。同社は海外企業の買収を繰り返した結果、多様な出自や価値観を持つメンバーが混在するようになった。そうしたなかでも、タケダの社員は日々の業務で自然とタケダイズムとPTRBに照らして物事を考え、社員同士の意見が分かれたときなども「タケダイズムに沿いPTRBを体現できるのはどちらか」という基準で意見を述べるという。「海外の社員はタケダイズムを頭で理解し実践しようとしています。日本人は血肉になっており、日常の振る舞いににじみ出ている。海外の社員も日本人と働くことで、バリューをより深く理解していると思います」

一方でグローバル化に伴い、日本人社員の多くが直面している壁が「発信力」だ。日本人は期日内に質の高いアウトプットを出すことは得意だが、意見を述べるときは『正しく完璧に伝えなければ』と思うあまりなかなか口に出せないことも多いという。

「多様な人材とともに働く経験を積むことで、日本人社員にもグローバルに働くことを体感し、理解してもらいたいと考えています」

ジャパンファーマービジネスユニット  
人事部長

馬淵裕次氏

同志社大学経済学部卒業。1993年日本ペーリンガーインゲルハイム入社、日独でグローバルな人事システムの構築などに関わる。2013年、アシックスに転じ執行役員グローバル人事総務統括部長。2019年、武田薬品工業に入社し現職。



# 「労働者ファースト」の 働き方目指し 「スキマバイト」で 描く未来

小川嶺さんは、大学在学中にタイミーを設立し、「スキマ時間」に働けるスポットワークという過去に例のない働き方を社会に定着させた。「スキマバイト」という働き方はなぜこれほど社会に受け入れられたのか。小川さんが見据える労働市場の未来とは――。

小川さんが起業を志したきっかけは、18歳で経験した祖父の死だった。

「祖父が大好きでしたし、身内の死に接したのも初めて。大きな衝撃を受け、『いつか死ぬなら後悔のないよう、やりたいことをやろう』と思ったのです」

祖父の生い立ちを調べるうちに曾祖父が乳業を営んでいたことを知り、新しいものを考え出すのが好きな自分にも通じる、と起業を志す。高校在学中からビジネスプランコンテストへの挑戦やベンチャー企業のインターンに取り組んだ。

大学2年生のとき、6人のメンバーを巻き込んでアパレル系の事業を始めたが、「これが本当にやりたいことか」と悩んだ末に1年後、事業をたたむことを決意。昼夜兼行で事業プランを考え、充実した毎日を過ごしていたのが一転、「自分はこの世にいてもいい存在だと思えるほど、どん底に落ちました」。

そんな折、事業の立ち上げを通じて知り合ったエニグモ代表取締役最高経営責任者の須田将啓氏から連絡があり、事業断念を伝えるとランチに誘われた。ファッションECサイト「BUYMA」を展開する企業トップの須田氏が、一学生である自分に会ってくれることに感激し、「何か考えないと失礼だ」と、いくつかの事業プランを考えた。「自分のなかに『世界初のサービスを作りたい』という気持ちが続いていることに気付きました。須田さんがいなかったら起業してなかったかもしれません」

**登録者数1100万人超  
正社員就職もサポート**

再起業への覚悟を決めた小川さんだが、両親から借りた1社目の事業資金を返済するため、しばらくの間は飲食や倉庫作業な



# Timee

タイミー代表取締役

**小川 嶺氏**

高校在学中に起業を志し、立教大学経営学部在学中の2018年8月、スキマバイトアプリ「タイミー」のサービスを開始。過疎地の地方自治体と連携した事業者と働き手のマッチングにも取り組む。

どの日雇いバイトに明け暮れた。

「雇い主の都合に合わない、と、すげなく『もう来なくていい』と言われるなど、労働者が軽視されていることを痛感しました。バイト先を変えるたびに、履歴書を作り面接に行くのも煩わしく、働き方を『労働者ファースト』に変えたいと思うようになりました」

2017年、この経験から、大学3年生でタイミーを設立した。プログラミングを学んでアプリを自作。当時、米ウーバーやエアビーアンドビー、中国のアリババの子会社が開発した芝麻信用などで広がりつつあった個人信用評価の仕組みを取り入れた。働き手と職場側がお互いを評価したものを公開することで、履歴書や面接なしでも企業側は雇うことができ、労働者はブラック企業を避けることができると考えた。

だが小川さんは起業1本に絞ったわけではなく、就職活動も並行して進めていた。「事業が不調だった場合に備えて、内定という『保険』を掛けておきたかったし、面接で起業のことを話せば就活はうまくいくだろう、という目論見もありました。忙しくはありましたが、事業断念のどん底を経験していたので、大変さよりも再び挑戦できる幸せを感じました」

履歴書や面接の手間がなく、勤務後すぐに賃金が支払われるタイミーはサービス開始直後から、学生や主婦を中心に広がり、2025年4月時点の登録者数は1100万人に上る。予想外だったのは副業目的の会社員の利用で、今では全登録者の約3割を占める。「既存の求人サイトは、企業が労働者より優位に立つという力関係を前提に設計されています。当社は、人手不足の深刻化が社会問題となり、両者の力関係が転換し始めたとき、変化に合ったサービスを提供で

きた。むしろ人材ビジネスの経験がなかったことで、新たな発想を生み出せました」

登録者には賃金もさることながら、働くことを通じて「社会とつながりたい」というニーズもあるという。顧客に「ありがとう」と言われたり、店主に「助かったよ」と感謝されたりすることが、また働きたいという「次」へのモチベーションにつながっている。

2023年にはアプリに「洗い場」「ホール」「清掃」など働き手の得意な領域を示す「バッジ」機能も搭載した。将来的には業界団体と連携し、業界全体でスキルを可視化する基準を作りたいという。さらに働き手に面接指導やリスキングを行い、正社員就職をサポートする事業も展開している。「スキルが高く、勤め先から高評価を得ている登録者はたくさんいます。彼らを専門職として評価することで、ブルーカラーの賃金や社会的地位を高めるとともに、非正規人材のなかで正社員化を望む人には、そのような転換も促していきたいと考えています」

## 仕事重視から生活重視へ AI・機械化で変わる

小川さんは、2030年代半ばには最低賃金がロボットの単価を上回り、「機械化が一気に加速する」と予測する。ホワイトカラーの仕事がAIに代替されて減る一方、ホスピタリティを要する仕事や家事代行のような対人サービス、カスタマイズが必要で標準化できない作業など、機械に代替されづらいブルーカラーの領域で働く人の割合が増えると考えられる。

「そうなれば心身ともに仕事にフルコミットする人は減り、趣味や家庭、ウェルビーイングに重きを置くようになるのではない

か。その結果エンターテインメントが活性化し、トータルとしての幸福度は高まる方向に向かうと思います」

小川さんも、自身のウェルビーイングの実現とエンタメへの投資を兼ねてBリーグ・レバンガ北海道のオーナーに就任した。

ただブルーカラーの割合が増えたとき、生活を安定させるには最低賃金の引き上げなど政策的な措置も不可欠だ。働き手も「従来の職業観の延長線上でキャリアを考える時代は終わったことを認識し、本当にやりたいことは何かを突き詰めて考える必要があります」。

小川さんの大学卒業時は人手不足が顕在化し、就活では売り手市場といわれていた。だが同級生の多くはリスクを嫌い、これまでの価値観の延長線上の「勝ち組」を目指し、大手金融機関などに就職していった。「雇用の流動性を高めてキャリアを自己決定する環境を作るとともに、『今選んだ職業が20年、30年後も存在するという保証はない』という将来像を若者に示して、スキルや考え方を磨き続ける必要があるという危機意識を高めなければいけないと思います」

「スキマバイト」を通じて多様な職業機会を提供することは、自分のやりたい仕事は何かを考えるきっかけにもなるという。たとえばカフェでのバイトを機に、人々に食べ物を提供する楽しさを知り、自分も飲食店を開業したいと考えるようになる——といったことだ。

「働き手の『やりたい』というエネルギーの総量が、経済全体を動かすエネルギーになり、日本社会をよい方向へ向かわせる力になる。これからも労働者ファーストのサービスを生み出し、働き方に新しい風を吹き込む存在でありたいです」

# どういう社会を選択し どういふ変化を 作っていくのか 現実を見据え、 未来の議論を始めよう

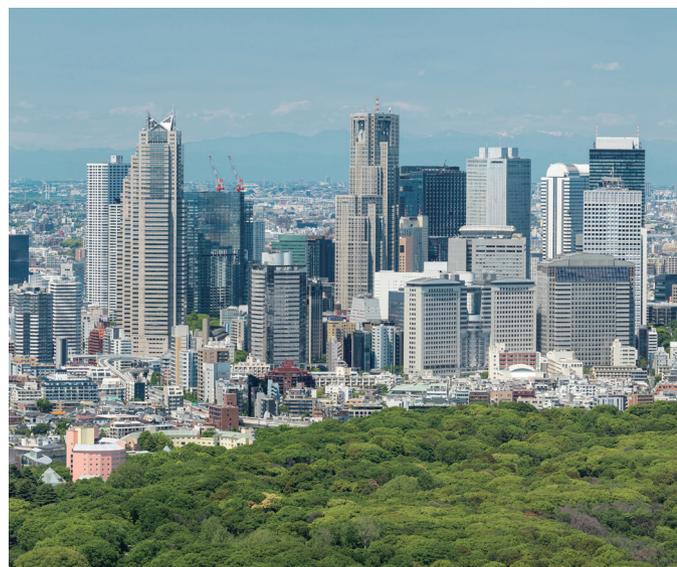
浜田敬子  
(本誌編集長)

この30年で「何が変わり、変わらなかったのか」。読んでくださった皆さんにとっては、「何が変わり、変わらなかった」30年だったでしょうか。

私自身は1989年社会に出て、一貫してメディアで働いてきました。入社して4年間は地方勤務だったため、バブル経済の熱狂もその後の崩壊の影響も正直それほどストレートに感じていたわけではありません。メディア業界が部数や広告収入で深刻な影響を受けるのは、もう少し先のことです。

ですが、取材では日々社会の変化を体感していました。1990年代半ば、就活を取材すると、「100社近く回っても1社も内定が取れない」という女子学生に何人も会いました。男女雇用機会均等法やバブル時の大量採用で拡大していた女性総合職の採用が一気に縮小されたのです。以来、女性の雇用という視点から日本企業や社会を見てきましたが、金融危機やリーマンショックなどで景気が後退すると採用がより厳しくなるのは女性でした。一転、人手不足が社会問題化すると、「女性活躍」と持ち上げられる。私にとっての30年は、この国がいかに都合よく女性を「使ってきたか」を感じざるを得ない期間でした。

それでも徐々に育休などが整備され、確かに女性は働き続けやすくなりました。今や



女性の就業率はOECD諸国のなかでも17位と、労働政策研究・研修機構所長の濱口桂一郎さんの指摘の通り、働く女性が増えたことは日本社会の数少ない変化の1つだったと思います。ですが増えた大部分はパートで働く女性たちで、フルタイムで働く女性たちはこの40年で横ばいです(20ページ)。

慶應義塾大学教授の小熊英二さんは日本社会の仕組みを「二重構造」という言葉で説明します。ジェンダーの問題だけ見ても、その本質はこの30年で変わっていないと感じます。濱口さんのジョブ型に対する評価を模して言うならば、男性正社員中心のOSを入れ替えないままに、「女性活躍」っぽいアプリを駆動させている。その結果が反映されているのが、先進国で最下位が定位置化したジェンダーギャップ指数の順位(2025年は148カ国中118位)です。

## 格差への警鐘は響かず 社会のOS変えずにきた30年

今回の取材で、1995年に発表された日経連の『新時代の「日本的経営」』と当時関わった人たちへのインタビューを読むと、プラザ合意から始まった円高による不況への危機感がよく伝わってきます。その内実は「人余り」への危機感、膨らみ続ける人件費をどう抑制



するのかというものでした。

『新時代の「日本的経営」』については評価が分かれるところですが、その後、日本企業は男性正社員の雇用を維持するためにも女性の採用を絞ったのでしょう。BNPパリバ証券の河野龍太郎さんは、その男性正社員の賃金すら抑制し、低賃金の仕事は非正規雇用置き換える「ダークサイドイノベーション」で危機を乗り切ったと指摘します。「長期雇用」の蚊帳の外に置かれていたのは主に女性であり、この時期に社会に出た若者たち、氷河期世代だったのだと改めて思いました。

もちろんこれは企業だけの責任ではありません。労働市場のあり方は教育や社会保障のあり方、労働法制、さらには個人の能力の定義などが複雑に関係しています。そうした国や社会の形を作る「あり方」をどうするのか、私たちは社会のOSの議論をせずに30年経ってしまった。中央大学教授の山田昌弘さんは早くから家族のあり方や雇用形態による格差に警鐘を鳴らしてきましたし、経済格差が少子化を加速させることも指摘され続けてきたにもかかわらず、私たちは大きな宿題を後回しにしてしまったのです。

むしろ2000年代に入り、圧倒的な国民支持のもとで発足した小泉政権以降、政治も新自由主義経済の色合いを強めていきました。

「自己責任」という言葉が幅広く使われるようになったのも2000年代に入ってから。個人の努力で「強くあれ」とせき立てられ、そこから滑り落ちれば本人の努力不足と決めつけられました。自戒を込めて言うなら、当時私も週刊誌で「〇〇力を身につけよ」「自身の市場価値を上げよ」というような特集をよく組んでいました。

## 幸福度が低く希望がない日本 分断が表面化しつつある

しかし、その「強さ」とは何だったのでしょうか。変わらない学歴信仰や、長時間労働も転勤も厭わない無限定の働き方、こうしたOSのあり方に疑問を持たないこと自体も評価されてきたのではないのでしょうか。そして、強くあらねばともがいてきた人たちもまた苦しんでいる。日本は他国に比べて全世代において幸福度が低いですが、特に若年層の希望のなさは深刻です。

この間、北欧諸国ではグローバリゼーションが加速するなかで中間層から転落した人たちに対して手厚いセーフティネットや職業訓練を用意し、一昨年取材に行ったドイツでは、正規雇用の人以外にも政府や地方自治体、NGOなどがリスキリングの機会を提供していました。もちろんそれらの国々も薔薇色というわけではなく、「取り残された人たち」から不満や不安が噴き上がり、移民排斥など排外主義的な動きも強まっています。アメリカでも、社会や政策の変化に価値観が追いつかない人々からの激しいバックラッシュが起きています。

日本でも少しずつ分断が表面化し、排外主義的な主張が声高に叫ばれるようになっていきます。それでも「遅い変化」が幸いしてか、まだ社会の分断は行き着くところまでは行っていない。これから未来に向けて、どういう社会を私たちは選択していくのか、どういう変化を作っていくのか。現実を見据えたうえでの議論を始めなければと感じます。

次号では今後10年の日本社会の変化を専門家とともに予測し、議論の材料となるような変化の選択肢を提案したいと思っています。

ローカル  
から  
始まる。

CNC 代表取締役  
矢田明子



島根県雲南市を起点に始まった「コミュニティナース」は、CNCが提唱する新しい相互扶助のあり方だ。既に全国約10万人が参与する大きなネットワークになっている。地域住民と顔の見える関係を築き、日常生活のなかで小さな変化に気づき、本人の意欲や望みに沿って支え合う関係性を育て、病気や要介護状態になる前の段階からのケアの実践を重視する。従来の医療や福祉の枠組みを超えたアプローチをビジネスとして立ち上げた代表取締役・矢田明子氏が描く未来、戦略とは――。

(聞き手=浜田敬子／本誌編集長)

――「コミュニティナース」は聞き慣れない言葉です。どんなものか、まず教えてください。

**矢田**：世界各国のコミュニティナースングという看護の実践にヒントを得てCNCが提唱してきたコンセプトで、暮らしのなかで社会的な健康を、地域に住む人々と一緒につくっていく実践のあり方です。「人とつながり、まちを元気にする」を目指して活動しています。――看護師とどう違うのですか。

**矢田**：私たちの国では病院に行っはじめて看護師に会う、つまり病になり治療や療養、介護が必要になったときに看護サービスを受けます。一方、毎日の生活のなかで不調や異変に気づき、人と人との関係性のなかでケアを実践し、病気や要介護状態を防ぐ健康づくりの側面もあるのがコミュニティナースです。特定の資格というよりも、この実験のコンセプトとしてコミュニティナースと呼んでいます。

――具体的な活動は、どうやって日常に溶け込んでいくんですか。

**矢田**：まずはその地域のことを知り、自然な形で知り合い関係を構築する。そのために、接点の場としての活動拠点をつくります。雲南では古民家を改装して拠点にしたり、地域の郵便局や商店街のお店、ガソリンスタンドなどが集まる場所と連携したり、ヤクルトのような移動販売業者やガス会社などのメーター計測についていくこともあります。

顔見知りになって、挨拶するように

なって、と積み重ねていくと、ふだん醸し出している雰囲気や発する言葉から、「本当に楽しそうだった」とか、「言葉にならないけれどこれが好きそうだ」というような「インサイト」が出てきます。そうしたら必ず本人に確認して、その人にできることややりたいことで扶助してもらう。助け合う関係性をつくっていくんです。生活者の自分として、安寧さや喜びを伴う時間が持てているか、自らの存在意義を実感できているか、人間は無自覚に探しています。――「自分が必要とされている」と実感することが大切なんですね。

**矢田**：何かをやりたいという動機があっても言語化できていない人が多い。「やりたいことをやって」と言われて、動ける人はほとんどいません。本人のなかに眠っていた誇りや意義が、ある出番をきっかけに立ち上がってくる。その“面(ツラ)が立つ”瞬間を捉えることが、コミュニティナースの技術の核になっています。

――面が立つ？

**矢田**：たとえば、北海道の村で、ある高齢男性の家をコミュニティナースが訪問したとき、玄関に飾ってあるハンチング帽からその方が以前東京でコーヒーショップを経営していたことを知り、「次の集会でコーヒーを淹れてくれませんか」と提案したそうです。張り切ってコーヒー豆を街に仕入れに行つて、おいしいコーヒーを振る舞つてくれました。

誰しも「助けてあげる」と言われるよ

「いつも」の共有で  
様子が変わったとき  
コミュニティ全体で  
違いに気づける

りは、「助けてもらえませんか」と言われたほうが嬉しい。普段から生き生きとやってくれていると、元気がなくなつていたり、「行くのがちょっとつらい」と言い始めたりなど、様子が変わったときにコミュニティ全体で「いつも」との違いに気づけるようにもなるんです。――どんなふうに広がっていますか。

**矢田**：直営モデル型とパートナー型のコミュニティナースがいます。直営は今、全国に6カ所。参与している住民数は約10万人です。雲南市でいえば、CNCのチームは5人。扶助の掛け合わせで、3000人くらいと日常的に関わる構造ができています。パートナー型では自治体や企業などがオーナーとなつて、3カ月のトレーニングを受けたコミュニティナースたちが、研修で学んだことをもとに各地で展開してくれて

います。今、オンライン講座などを修了した人を含めると、1400人くらいいます。

—5人で3000人見るとは驚きです。

**矢田**：テクノロジーを基盤とした形式知化を進めているのが大きいですね。社内にエンジニアチームがいて、経理や管理の支援はもちろん、情報共有などはAIを活用しているんです。

コミュニティナースがそれぞれの地域のバーチャルオフィスに出勤、つまりSlackにログインして、日報でその日に起こったことを書くと、「今日はここでこういう技術を発動していますね。でもこの部分はどうですか」と、網羅的に実行すべき技術と照らし合わせて漏れがあるところをフィードバックしてくれます。もちろん、難しいところは人が集まってケースワークをしますが、それも音声をとってそのままAIに入れて更新されます。現場の情報が毎日溜まり、ほかの現場でやっていることを学習できる仕組みになっています。

## 1カ月半スーパーで募金活動集まった賛同の証の100万円

—テクノロジーは相当早い段階から活用を進めたんですか。

**矢田**：かなり労働集約的な事業なので、利益構造を確立するには簡易化や効率化に人が増える前に着手すべきだと考え、社員が12人の頃にCTOに入ってもらったんです。

—そもそもなぜコミュニティナースを始めようと思ったんですか。

**矢田**：父の死がきっかけでした。なぜ医療専門職が多くいるのに、その人たちは病院にいて、私たちが生きているまちなかに関わる人がいないのか。構造に対して憤りを感じていました。

当時私は27歳で子どもが3人いましたが、まずは島根県立大学の看護の単科大学に入学しました。でも、私に関与したいと思ったのは地域コミュニティです。看護学部では、病気になった人に対する関わりとして学問を活用する実習がほとんどで、ここにいるだけでは足りないと思いました。元気な人の見立て、コミュニティのメカニズムなど人間や人間社会について知りたくて、再度受験して国立の島根大学で公衆衛生やほかの学部の授業を学びました。

—コミュニティナーシングという概念にどのように出会ったんですか。

**矢田**：看護学科1年次に、コミュニティでの予防や健康づくりについて調べたときに、タイのヘルスケアボランティア、ヨーロッパではヘルスケアプロバイダーという存在を知ったんですね。国によっては、日本の民生委員のように公的なポジションとして一部の人件費を政府が負担していました。こういう制度があることを知ったことで、国によって何が当たり前かはまったく違う、日本の暮らしの実態にあった「元

気なうちから」働きかけのある取り組みが広がっていないのは「仕方ない」と構造的に理解できました。

日本の福祉や医療制度は、①市場を形成するための税の再分配、②その上に成り立つ専門職の存在、③法制度によるルールの整備。この3つの仕組みによって、人々の行動や意識が形づくられてきたんです。それを踏まえ、コミュニティナースも同じ3つに挑戦すればいいと考えました。

—CNCは株式会社として運営されていますが、当初から営利企業として展開しようと考えていたのですか。

**矢田**：実は雲南市で起業家支援のためのNPOを立ち上げたときに、「NPOなのにお金を取るの？」と言われたんです。NPOのイメージが社会にどう根づいているかを実感し、既存の認識を覆すというアプローチよりも、一般市場で勝負することが前提の株式会社で挑戦しよう決めました。

ただし株式会社である以上、活動の世界観に共鳴してくれる人がいなければ成り立ちません。そこで私は、地元のスーパーの店頭で立ち、1カ月半ほど募金活動を行いました。「こうした取り組みが、皆さんの暮らしのそばにあったらどう感じますか」と問いかけ、賛同の証として100万円を目標にしたんです。その金額が集まり、「未来を楽しみにしてくれる人がいる」と実感し、決意しました。



学生が企画した竹鉄砲づくり（写真左）や、トイレットペーパーの芯を使ったアートづくり（写真右）など、地域の人々の「得意」や「やってみたい」を一緒に叶えるイベントを開催している。

## Profile

- 2008年 父の死をきっかけに  
コミュニティナースを着想
- 2014年 島根大学医学部看護学科卒業。  
コミュニティナーシングの  
活動開始。  
地域起業家支援のNPO法人  
おっちラボ創業
- 2016年 訪問介護を担う株式会社  
Community Care 創業
- 2017年 CNCを設立し、  
社会実装を本格化



## 地域の課題に 長期的視点で投資できる 「公益経営者」と連携

——株式会社として、CNCはどのようにマネタイズしているんですか。

**矢田：**自治体からの業務受託、民間企業からの受託、そしてコミュニティナースの研修事業の3つの柱があります。ただ、従来の医療制度のように国や自治体の財源を活用しようとすると、目的が医療費や介護保険料の削減など「旧来の医療福祉から見た成果」に定義されがち。一方で現場が目指すことはそれにとどまらず、一人ひとりの生きがいや活躍が相互扶助によって増えていくような暮らしです。結果として費用の削減につながったとしても、目的やプロセスが異なります。この実態を共有し、長期的な視点かつオーナー的な立場で取り組んでくれる「公益経営者」と連携することに軸足を移しました。

——「公益経営者」とは、具体的にどのような方たちでしょうか。

**矢田：**地域を支える存在としての誇りと責任を持ち、経営判断の軸に“社会的な意義”を据える経営者のことを、私たちは「公益経営者」と呼んでいます。地方で家業を継いだ方に多いのですが、重要なのは“何代目”かではなく、“自らがこの地域の未来をつくる1人である”という覚悟と美意識を持ってい

ること。事業の利益だけでなく、人の笑顔や地域の未来など目に見えない価値にも投資し、それをイケてると思って力を貸してくれる経営者たちとの協業が、全国に広がりつつあります。

——どんな企業と協業していますか。

**矢田：**たとえばヤオコーは埼玉県小川町発祥の小売業で、「私たちのモデルが完成したら全国のスーパーに広げたい」とおっしゃっていますし、北九州市の岡野バルブ製造の社長、岡野武治さんは、多くの公益経営者を紹介してくださいました。明石市の兵庫ヤクルト販売、福岡市の西部ガスなども連携しています。大手都市銀行の会長さんが立ち上がってくださって、全国の地方銀行との連携の話も進んでいます。

現在は3年間で10法人との連携を目指し、公益性のある企業だけでなく文化的な法人にも入ってほしいと思っています。コミュニティナースの本質は「お金ではない関わり」なので、営利企業だけで展開すると「結局お金の話か」と受け取られてしまう。文化的な組織と連携することで、バランスが取れると考えています。

1社だけが勝つのではなく、日本の課題解決に向けた価値を集合知として体現し、その関係性自体が「日本人らしい美しさ」だと感じてもらえるような世界をつくりたいと思っています。その実現に向けて、「飛行石戦法」を

## 課題解決への 集合知の体現を 日本人の美しさ として伝える

取ろうとしていまして。

——『天空の城ラピュタ』に出てくる「飛行石」ですか。

**矢田：**はい。ラストシーンで、空に飛び立つラピュタの中心で光り輝くエメラルドグリーンの飛行石がありますよね。CNCという組織が飛行石のように存在し、「CNCがいるから、私たちが飛べた」と思ってもらえるような状態を目指しています。自分たちだけでこのモデル全体を展開するのではなく、純度の高い技術・哲学・システムを保ちながら、ほかの企業や地域が社会的な事業を展開するきっかけになりたい。

——その純度を守り続けるのが、矢田さんの仕事なんですね。

**矢田：**そう思っています。皆さんがもっと自由に、軽やかに活動を始められるように。そのために、私たちは常に自分たちの純度を保ち、整えておきたいです。



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33講

## 自律神経

### ストレスの多い現代社会だからこそ 内臓の発するサインに耳を傾ける

心身の不調に関わる自律神経への関心は高く、一般向けの本も数多く刊行されている。しかし、その仕組みや働きについては、誤解や思い込みも多いという。自律神経は交感神経と副交感神経だけではない、「自律神経失調症」の定義はあいまいなど、知っているようで知らない自律神経についての正しい知識を身につけ、ストレス社会で自分の体とどう向き合うか、生理学者の鈴木郁子氏と考える。

### 意思とは無関係に 体の内側に働きかける

梅崎：世間的にも自律神経への関心は非常に高いですね。まずは自律神経とはどういうものか教えてください。

鈴木：自律神経の研究は昔からありましたが、メディアで騒がれるようになったのは最近のことで、おそらく日本だけだと思います。

そもそも神経は情報を伝えるもので、全身に巡らされています。大きく中枢神経と末梢神経に分かれ、中枢神経とは脳と脊髄を指し、脳から出ている脳神経と脊髄から出ている脊髄神経をあわせて末梢神経と呼びます【右ページ図】。

梅崎：つまり、各器官から伝えられる情報を処理して全身に指令を送るのが中枢神経で、中枢神経と全身の各器官をつないで情報伝達しているのが末梢神経であると。そして自律神経は、末梢神経に分類されますね。

鈴木：そうです。末梢神経には、もう1つ分類の仕方があって、外部環境(体の外側)に向かって働きかける神経が体性神経、内部環境(体の内側)に向かって働きかける神経が自律神経です。体性神経とは、具体的には運動神経と感覚神経のことです。

梅崎：これは比較的わかりやすい。手や足を動かすのが運動神経で、見たり聞いたりした感覚を伝えるのが感覚神経です。



Guest

鈴木郁子氏

Suzuki Ikuko

日本保健医療大学  
保健医療学部教授

昭和医科大学医学部生理学講座客員教授兼務。専門は生理学。歯学博士・医学博士。1984年お茶の水女子大学理学部生物学科卒業。東邦大学医学部生理学講座助手・講師を経て2017年より現職。

人事にすすみたい本

『自律神経の科学』

(鈴木郁子 / 講談社ブルーバックス)

自律神経に関わる歴史的な研究をたどりながら、交感神経・副交感神経の仕組みや新たに発見された「第3の自律神経」の働きも解説。



【神経の分類】 出典：『自律神経の科学』

鈴木：はい。体性神経とつながっている手や足の筋肉を骨格筋といいます。骨格筋は自分の意思で自由に動かすことができます。これに対して、自律神経は心臓など内臓の筋肉とつながっていて、基本的に意思には従いません。心臓を速く動かそうとか、汗をかこうとか思っても、意識してできませんよね。

梅崎：自律的に動くから「自律神経」ですね。

鈴木：だから自律神経はウソ発見器の役割を果たすこともあります。「阿古屋の琴責め」という歌舞伎にも、裁判の席で琴を弾かせて真偽を見極めようとする場面があります。ウソをついていると息遣いなどに乱れが生じ、琴の音に表れるはずだと考えてのことです。

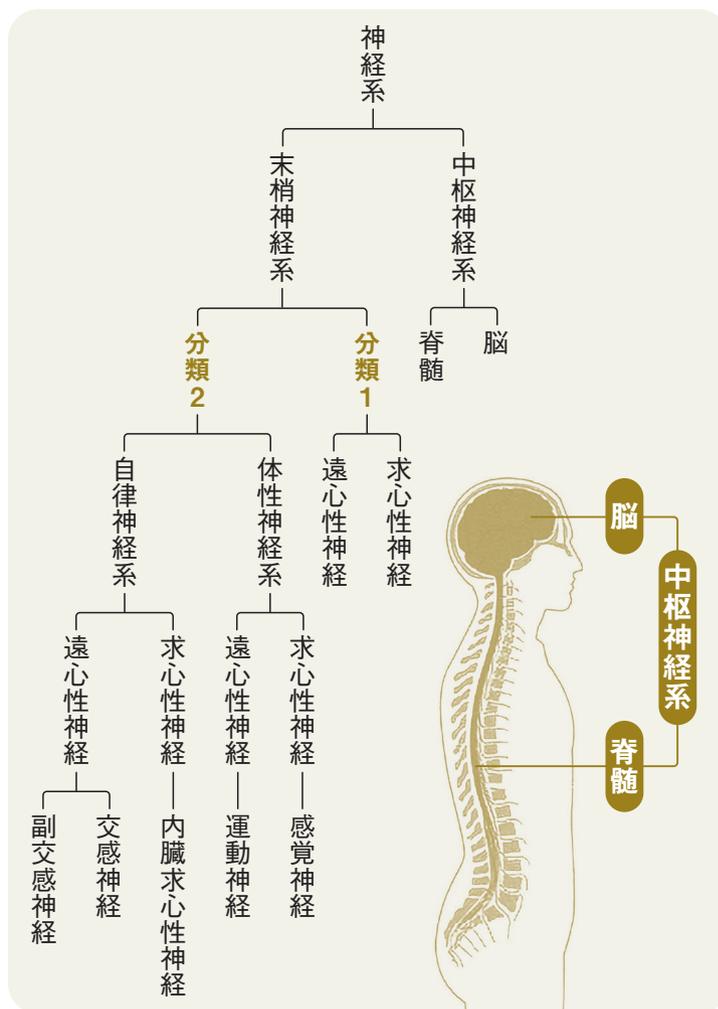
梅崎：その自律神経にも種類があります。交感神経と副交感神経は一般にも知られていますが、求心性神経と遠心性神経とは？

鈴木：求心性神経は内臓の感覚を脳に伝える神経です。遠心性神経は内臓を動かす神経で、交感神経と副交感神経のことです。求心性神経と遠心性神経は一緒に走っているのですが、逆向きに情報伝達しています。

内臓を動かす神経の働きがわかってきて、「自律神経」と名付けられたのは1898年ですが、当時はまだ求心性神経についてわかっていませんでした。そのため、今でも自律神経といえば遠心性神経である交感神経と副交感神経を指す場合があります。

梅崎：交感神経は運動しているときに、副交感神経はリラックスしているときに活動が高まります。この両方がうまく働いて、内臓を動かしているわけです。たとえば心臓には、交感神経と副交感神経の両方がつながっていて、交感神経は心臓の働きを促し、副交感神経は心臓の働きを弱める方向に作用しています。

鈴木：自律神経は生きている限り止まることはありません。2つの神経がバランスよく働いて内臓の動きを調整し、体内の環境を整えているのです。



自律神経系は、末梢神経系に含まれ、求心性神経・遠心性神経に分けられる。

## 体内のバランスを保つ ホメオスタシスという機能

梅崎：アメリカの生理学者ウォルター・キャノン、自律神経の役割は「内部環境の恒常性の維持」にあると説明し、それを「ホメオスタシス」と名付けました。このホメオスタシスという概念は非常に重要だと思います。

鈴木：「内部環境の恒常性の維持」は、生きていくうえで内部環境が一定に保たなければならないということで、19世紀にフランスのクロード・ベルナールが提唱した生理学の基本的な概念です。それをキャノンがホメオスタシスと言い換えました。ギリシャ語で「ホメオ」は「似たような」、「スタシス」は「安定な状態」を意味し、私たちの体のなかの環境が、一定の範囲

内にゆらぎを持って保たれていることを表現しています。体温であれば朝は低く、夕方にかけて上がり、夜に向けて下がっていく。血糖値や血圧も常に同じではなく、食事や運動、ストレスの影響によって変動します。

**梅崎：**つまりリズムがある。

**鈴木：**もし血糖値が高くなれば、その情報が内臓から脳に伝わり、脳が血糖値を下げろという判断を下し、脳から内臓に指令が送られる。高くなれば下がるように、低くなれば上がるように、自然と調整されるのです。何も考えなくても、生まれたばかりの赤ん坊でもそうです。

**梅崎：**ただ、このリズムには個人差がある。閾値を大きく超えるとまずいが、その人の最適なリズムはその人のものでしかなく、標準に合わせればよいというものでもありません。

**鈴木：**だから数値だけを見て、一概に高血圧とか低血圧とかと判断できません。病気かどうかの分かれ目は、WHO（世界保健機関）などが定める基準によるので、その範囲が狭まれば病気の人が増える。基準は時代によっても変わり、昔は正常だったものが、今は病気とされることもあります。

私の祖父はずっと血圧が高かったものの、80歳まで元気に生きてきました。病気の治療をしたときに血圧を下げたら、逆に調子が悪くなってしまいました。最近では特に高齢者については、少し基準を緩めてもよいのではないかという議論もあります。本来、自分の体は自分がいちば

んよくわかっているはずですから。

**梅崎：**自律神経の話は、体の全体を見るという点で東洋医学のイメージと重なります。そのメカニズムが科学的に解明される前から、鍼灸や指圧で体調が整うことは経験則としてわかっていて、治療として機能していました。

**鈴木：**西洋医学は、外科手術や感染症の治療などには効果を発揮しますが、局所的な治療が中心です。20世紀後半からさらに細分化され、各診療科で薬が出されるようになったことから、多すぎる薬が高齢者の不調を招いているという問題も指摘されています。

対して、東洋医学は全体を見ます。自然のリズムに身体のリズムが調和していれば健康であり、自らに備わっている自然治癒力で回復できるというのが東洋医学の考え方です。

## 生活習慣を意識して 自律神経のバランスを整える

**梅崎：**各診療科を受診しても特に問題が見つからないのに、めまいや動悸、肩こりや不眠など、何となく調子が悪い状態が続くことは実際にあります。私たちはそれを「自律神経失調症」ではないかと考えますが、実は自律神経失調症に明確な定義はないそうですね。

**鈴木：**1960年代に自律神経失調症と名付けられました。その後、自律神経に異常がないものも多いことがわかり、学術的には「不定愁訴」と言うようになりました。欧米では「医学的に説明がつかない症状（medically unexplained symptoms：MUS）」という用語も使われます。ただ、不定愁訴と言われるよりも受け入れやすいのか、何となく自律神経失調症という言葉が残ってしまいました。

検査して身体的な異常が見つからなければ心因性のもので捉えられることが多いようです。ストレスや生活習慣の乱れが誘因となっているので、ストレスを取り除いたり、生活習慣を改善したりすることが必要になります。



**梅崎：**これだけ自律神経に注目が集まるのは、現代社会にはストレスの原因となるものが多いということでしょう。特に今はデジタル機器の普及などで、交感神経を休める暇がありません。そのため、もっと副交感神経の働きを高めようということが強調されがちですが、本来は両方のバランスが大事ですね。

**鈴木：**その通りです。交感神経は活力の源、元気に生きるための神経です。副交感神経が働いているだけでは、私たちは困難に立ち向かえません。副交感神経だけが極端に高まってしまうと、体がすくんで動けなくなる可能性もあります。

自律神経は、生きている間はずっと動いています。だからこそ、交感神経も副交感神経も、ずっと働きっぱなしにさせないことが大切です。一生機能を維持できるように、自分で意識してどちらかを休めたり、働きを促したりして調整していくとよいでしょう。

**梅崎：**自律神経は自分の意思で動かすことができますか。どうすれば調整できますか。

**鈴木：**生活習慣を変えると、自律神経の働きにも反映されます。たとえば運動をすると交感神経の働きが高まります。最近では体を動かすことが減っていますが、日中しっかり動いて、夜はぐっすり眠りたいもの。睡眠は副交感神経の働きを促し、交感神経を休めることができます。

食生活も大事です。腸のなかには腸管神経系という独自の自律神経系があり、「第3の自律神経」と呼ばれています。食べ物次第で身体に棲みついている細菌が変わり、それによって身体に不調が生じることがわかってきたので、少しずついろいろな食材を食べて、腸内細菌の多様性を保つようにしましょう。

**梅崎：**一方で、ご著書では、適度なストレスは「人生のスパイス」という言葉も紹介しています。過度なストレスは心身の負担になりますが、確かに、まったくストレスのない人生もつまらないと思います。

**鈴木：**そうですね。だからさまざまなストレ



スに対峙できるよう、日頃から無理のない程度に身体を動かしたり運動をしたりして、交感神経を働かせておくとよいかもしれません。

**梅崎：**自律神経の働きを学んで、野口整体の創始者である野口晴哉の書いた『風邪の効用』を思い出しました。風邪をひいたら体を緩めてうまく経過させることで、体の偏りが修復できる。風邪は自然の調整作用なのだというのです。健康を保つためにも、自分の体と対話すること、内臓の声に耳を傾けることが大切だと感じました。

**鈴木：**私が飼っていた鳥は、毎日餌と水を与えるだけで、15年以上生きました。餌を残していた日はおそらく調子が悪く、空になっていると元気だとわかります。一度も病院に連れて行ったことはありませんが、身体の状態を自然に調整していたのです。

ホメオスタシスは生物の持っている基本的な力です。自律神経が絶えず内臓の情報を脳に伝えているから、私たちの体内の環境は一定に調整されています。その情報自体を意識することはできませんが、おなかがすいた、トイレに行きたいなど、私たちの意識にのぼってくるものもあります。「今日は食欲がない」「眠くて仕方ない」というのは、内臓のサインだと思って耳を傾けてほしいですね。

**梅崎：**個人でできることもありますが、社会が変わっていくことも必要でしょう。企業も、従業員の心身の健康に配慮するようになっていきます。デジタル機器から離れる時間を作る、生体のリズムに応じて休み時間を設定するなど、自律神経の働きを踏まえて工夫できることは多いと思います。



## Global View From USA

Reporter  
竹田ダニエル氏  
Takeda Daniel

カリフォルニア大学バークレー校在学中。AI倫理教育研究員。1997年生まれ。カリフォルニア州出身、在住。著書に『世界と私のA to Z』『#Z世代的価値観』。



大

学を卒業し、エントリーレベルの(新入社員として)仕事に就くことはかつて

は安定した人生への第一歩だった。しかし今、その「第一歩」が根こそぎ崩れ去ろうとしている。生成AIの進化が急激に進むなか、卒業したばかりの若者たちの雇用が削られている。

ニューヨーク連邦準備銀行の最新の分析<sup>(※1)</sup>によれば、新卒大学生の失業率は5.8%に達し、「失業率全体との差」が2024年と比べてさらに開いていることがわかる。かつては「学歴は職の保証」とされていたが、今まさにその常識が変わりつつある。この変化の背景として最近特に指摘されているのが、生成AIの影響だ。AIが奪っているのは、単なる業務の一部ではない。それは、かつて若者たちが実務を通じてスキルを獲得し、キャリアを築いていった「最初の仕事」そのものである。

AI開発企業・AnthropicのCEOであるダリオ・アモデイは、「今後5年以内に、ホワイトカラーのエントリーレベル職の半数がAIによって消滅する可能性がある」と警鐘を鳴らし、その発言が話題になった。これまで、エントリーレベル職は「学びの場」であり、次のステージへの踏み台だった。しかしその踏み台が失われれば、若者たちはスキルを磨く

新卒社員の仕事なくなる影響は、若年層の失業の拡大にとどまらない。

機会すら持てなくなる。

NYUの教授リーフ・ウェザビーはニューヨーク・タイムズのオピニオン

記事で、「AIは単にリテラシーを脅かすだけでなく、ニューメラシー(数理的思考能力)も破壊している」と警告する。実際、大学生のなかには「本来ならコードを書いて分析していたデータを、今はChatGPTに投げる、いわゆる“バイブコーディング”をしているだけ」という声もある。

Googleは2024年に「社内コードの25%以上をAIが書いた」と報告し、Microsoftも同様の傾向を示している。その一方で、AI企業のソフトウェアエンジニアの採用数は2024年中にはほぼゼロに落ち込んだという報告<sup>(※2)</sup>もある。

LinkedInのチーフ経済機会責任者アニッシュ・ラマンは、「キャリアのはしごの下段が壊れつつある」と表現している。その影響で若者の労働参加率の低下、格差の拡大、そして政治や社会そのものの根幹を脅かす危険があるかもしれないと、SNS上で議論を呼んだ。

AIが新たな職業やイノベーションを生む可能性がある、と現状を楽観的に見る人も多いだろう。一方で現時点で明らかになっているのは、特に若者が「経験を積む場」を奪われているという現実である。

## AIで削られていく若者の雇用 「最初の仕事」が消えていく影響

※1 <https://www.nbcnews.com/business/economy/new-college-grads-face-tougher-job-market-rcna204249>

※2 <https://zekidata.com/the-us-to-become-a-net-exporter-of-ai-talent-in-2025/>  
Photo=Caiaimage/amanaimages



## 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。



### 北 欧の企業文化で 驚いたことの1

つが、育児休業中の従業員の業務を補うために、期間限定で代替要員を

雇用する、という慣習だ。代替要員を採用すれば、育休中に同僚に仕事のしわ寄せがいくこともないし、本人にも戻る場所があるという安心感が生まれて、気がねなく育休が取れる、というわけだ。最近では、財務大臣(男性)が育休を取る間、ほかの議員が大臣代理を務めていたが、こういう仕組みが一般的に受け入れられている。

試しにデンマークの求人サイトで「育休代替要員」と検索すると、幼稚園の保育士から公益団体の弁護士まで、100以上のポジションがずらっと並ぶ。雇用期間は約1年～1年半なので、そんな短期間のポジションに応募する人がいるのか、と不思議に思われるかもしれない。だが、実はこれ、若い世代にとっては、キャリアをスタートさせるチャンスとも捉えられている。

フィンランドの大手水処理企業で人事評価部門長を務めるマルヤーナ・キヴィオヤさんも、この仕組みを活用した1人だ。社会人としての最初の経験は、スポーツ用品の輸入会社の育休代替要員だった。そこで1年半働いて経験を積んだ後、別の企業に移ったのだが、この“最初

フィンランドの大手企業の部門長として活躍するキヴィオヤさん。キャリアの第一歩は、育休中の代替要員として採用された経理アシスタントだった。

の一步”は大きかったそうだ。「代替要員であっても、職歴上は確かな実務経験として評価されるので、職業人生のいい入り

り口になった」と、キヴィオヤさんは振り返る。代替として働いた後、その会社で引き続き正社員として採用されるケースも多く、雇う側としても、社員候補としてじっくり評価できるメリットがあるのだ。

こうした企業文化は、子育てをしやすい環境を作るという、企業の重要な社会的役割とも認識されている。フィンランドのある企業担当者は、「誰かが育休に入るのに代替要員を採用しない会社だという噂が広まったら、大きな風評リスクになる」と話していたが、ほかの社員に仕事の負荷が回るようなことがないよう、しっかりと気を配っているのだ。

私自身、「独身ばかりが割を食っている」と感じ、同僚が育休を取ることを素直に喜べなかったことがある。でも、代替要員を雇う慣習があれば、育休中の社員を支える側としても納得しやすいだろう。少子化が深刻なスピードで進む日本でも、育休を「取る側」だけでなく「支える側」にも配慮した視点は参考になるのではないだろうか。

## 北欧で定着した育休社員の代替要員 雇用される側にもあるメリット



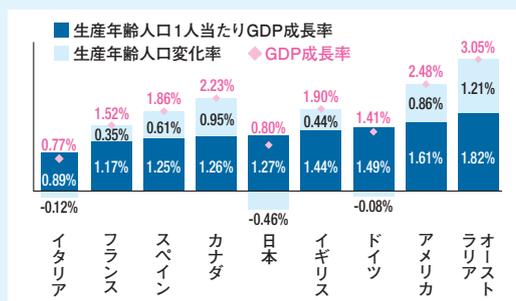
## Global View From Policy World

Reporter

**荒木 恵氏**  
Araki Satoshi

経済協力開発機構(OECD)にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業、ジュネーブ国際開発研究大学院(IHEID)国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。

実質GDP成長率の要因分解、1990～2022年の年率換算値



注記：生産年齢人口は15～64歳の全人口を表す。  
出所：先行研究をもとに筆者作成

**ア** メリカ・ペンシルベニア大学のマクロ経済学者 Jesús Fernández-Villaverde が2023年から取り組んでいた研究の成果が、2025年4月に European

Economic Review に掲載された<sup>(\*)</sup>。経済学の父 アダム・スミスの「国富論(The Wealth of Nations)」をもじって「生産年齢人口の国富論(The Wealth of Working Nations)」と題されたこの論文は、高齢化が経済成長に下方圧力をかけていることを極めてシンプルな形で示し、欧米を中心に経済学者の耳目を集めた。

同論文に準拠して筆者が作成したものが上図だ。1990年から2022年までの32年間の成長率を年率換算し、それをさらに生産年齢人口1人当たりの成長率と生産年齢人口の変化率に要因分解したものだ。日本の成長率は年率0.8%とイタリアに次いで低い水準にあるが、生産年齢人口1人当たりの成長率だと1.27%とフランスやカナダよりも高い水準にある。しかし、生産年齢人口の減少によって年率で0.46%も成長率を押し下げている。これが日本の経済成長率が見劣りする背景にあると Jesús Fernández-Villaverde は論じる。事実、日本の生産年齢人口は1995年のピークから2024年にかけて15.5%も減少している。

日本では労働生産性の対価としての賃金も低下した。労働生産性と賃金は長期的に見れば収斂する傾向にある。日本の生産年齢人口1人当たり成長率は主要国

と比較しても遜色ない。1995～2023年を対象に OECD が行った分析では、労働生産性の伸び率も OECD 平均と大差ないことが示された<sup>(\*)</sup>。たとえば、1995～2002年の年率換算した伸び率は OECD 平均で2.09%、日本は2.05%で、2019～2023年ではそれぞれ0.90%と0.73%だった。

しかし、1990年代以降は労働生産性と賃金が乖離する現象が顕著になった。OECD加盟国全体で広く見られる現象だが、日本では特に際立っている。前述の例を挙げれば、1995～2002年の年率換算した賃金の伸び率は OECD 平均では1.63%、日本ではマイナス0.59%だった。また、2019～2023年でも日本の賃金は年率で0.96%下落した。中位所得者の所得も2002～2022年の間に下落し続けている。労働生産性が向上していても、その恩恵を享受できない低賃金労働者のシェアが増していることが窺える。

働き盛りの世代と労働に見合った対価を得られる働き手たち。それこそが、「失われた30年」の間に日本の労働市場で失われたものだといえる。

## 日本経済の「失われた30年」を振り返って 高齢化する労働市場、増える低賃金労働者

\*掲載内容は個人の見解によるものです。

(\*) Fernández-Villaverde, J., Ventura, G., & Yao, W. (2025). The wealth of working nations. European Economic Review, 173, 104962. (\*\*) Fluchtmann, J., Hijzen, A., & Puyroyen A. (2025). Reviving growth in a time of workforce ageing: the role of job mobility. OECD Employment Outlook 2025.



# Global View From Work Tech World

Reporter  
**尾原和啓氏**  
Obara Kazuhiro

IT批評家。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。共著に「アフターデジタル」『努力革命』ほか。

**か** つて日本の製造業は、バリューチェーンの垂直統合によって飛躍的な発展を遂げました。代表的な

事例は、自動車メーカーの「ケイレツ」で、開発・部品製造・組立まで各工程のすり合わせを徹底することで、品質向上とコスト削減を実現してきました。このモデルは、工程の標準化、不具合の最小化に役立つ一方、画期的なイノベーションが起こりづらい側面があります。

電気自動車の普及によって、自動車製造における競争軸が変化しつつあります。この変化は、かつてiPhoneがノキアなどの従来型携帯電話を駆逐した構造と類似しています。アップルはiPhoneの企画・設計を行うのみで、製造は外部のメーカーに委託しており、さらに誰でも自由にアプリを開発できるApp Storeという仕組みをつくることで、多様な付加価値を生み出す生態系を構築しました。

『イノベーションのジレンマ』著者のクレイトン・クリステンセンが提唱したバリューネットワーク理論の観点に立つと、アップルの成功は、従来の携帯電話メーカーが追求してきた通話品質やバッテリー持続時間ではなく、デザインや操作性、顧客体験という新たな価値基準の確立によって、ス



なぜ日本ではiPhoneが生まれなかったのか。かつて強みとされた日本企業の組織のあり方にもその要因はある。

スマートフォン市場を創造したことにあります。その結果、従来の携帯電話メーカーは撤退や縮小を余儀なくされました。

このような変化に危機感を持ち、イノベーション創出や組織変革に取り組む企業は増えているものの、そもそも管理職自身、いかに失敗を減らすかという競争を勝ち抜き昇進しているため、いくらトップが号令をかけたところで、現場では旧態依然とした減点主義が横行しているケースも見られます。ダブルスタンダードの背景には、組織の同質性、ハイコンテクストな暗黙知があり、かつての競争優位性が成長の足枷となっているといえます。

一方、変化の兆しも表れています。サイバーエージェントでは、行動指針「Mission Statement」の1つに「挑戦した敗者にはセカンドチャンス。」と掲げており、新規事業を立ち上げて失敗した社員が役員に昇格することも珍しくありません。名実ともに失敗を奨励する風土をつくることで、イノベーションを生み出す組織を構築できる好例ではないでしょうか。

次号では、AIの進化によるルールチェンジが日本企業にもたらす勝機についてお話ししたいと思います。

## かつての優位性は足枷に 減点主義の現場をどう変えるのか



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

今回の作品



## 『関心領域』

2024年5月日本公開  
監督：ジョナサン・グレイザー  
キャスト：クリスティアン・フリーデル、  
ザンドラ・ヒュラーほか  
発売元・販売元：ハビネット・  
メディアマーケティング  
価格：Blu-ray 6600円(税込)  
DVD 4400円(税込)  
※デジタル配信中

©Two Wolves Films Limited, Extreme Emotions BIS Limited, Soft Money LLC and Channel Four Television Corporation 2023. All Rights Reserved.

映画『関心領域』の舞台は第二次世界大戦が終盤を迎えていたポーランド・アウシュビッツ。ユダヤ人を主とした強制労働および大量虐殺が行われていた強制収容所と壁一枚を隔てた広大な敷地では、収容所所長のルドルフ・ヘスが私邸を構え、家族と平穏な毎日を送っていた。現代の視点で客観的に見れば明らかに異常なこの環境下で、ヘス一家はなぜ幸せに暮らすことができたのだろうか――。

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

『関心領域』の前半から中盤にかけて主に描かれているのは、ルドルフ・ヘス(クリスティアン・フリーデル)一家の平穏で楽しげな様子の家庭生活です。敷地内に広がる家庭菜園、庭ではしゃぐ子どもたち、寝室でバカンスのプランを語る夫婦――、これらはヘス一家にとって、なかでも貧しい生まれである妻のヘートヴィヒ(ザンドラ・ヒュラー)にとっては理想の世界でした。

一方で、この家庭生活の描写には異様な通底

音が鳴り響き続けます。ドイツ軍兵士の怒声、収容された人々の悲鳴、そして稼働中の遺体焼却施設から発せられる不気味な重低音。作中では表現されませんが、恐らくは異臭もしていたはずです。

もちろんヘートヴィヒは壁の向こうで何が行われているかを知っていました。収容された人々から奪った毛皮や衣服、宝飾品などを品定めして我が物にし、残りを使用人に分け与えるシーンも描かれています。実態を知っていて、なぜこの環境下で幸せを享受することができたのでしょうか。

その理由は、複合的な認知バイアスの働きによって説明できます。認知バイアスによって関心領域が狭められれば、人は人類史上まれに見る残虐行為が行われているすぐ隣で幸せに暮らすことができる。この恐るべき事実を映画『関心領域』は現代を生きる私たちに突きつけます。

当時のドイツ社会はナチスが意図的に仕掛けた認知バイアス、具体的には、一体感の重視や同調圧力によって批判的な意見が排除される



ご近所を招いてホームパーティーを楽しむヘス一家。壁の向こうでは不気味な黒煙が立ち上る。

# 『関心領域』に学ぶ 複合的認知バイアスがもたらす視野狭窄

「集団浅慮」、悪い行いをしたものはその報いを受けるべきだと思込む「公正世界仮説」などの効果によって、全体として適正な判断力を失っていました。

それを前提として、焦点をヘス夫妻に合わせましょう。ヘートヴィヒがとらわれていたのは、雑然とした環境下でも、見たいものだけを見て、聞きたい音だけを聞く「カクテルパーティー効果」です。彼女には、幸せな家庭生活しか見えていません。そうすると、壁の向こうから聞こえる異音も、漂ってくる異臭もないもののように処理で

きてしまう。遠方から訪ねてきた彼女の母親が、その異様な環境に耐えられず、滞在予定を切り上げて黙って帰る場面は象徴的です。また、ヘートヴィヒには「現状維持バイアス」の強い影響も見られます。ヘスが転勤の指令を受けたと告げると、彼女は「私はここを離れない!」と強く反発します。彼女の関心領域はこれらの認知バイアスによって“理想の我が家”に限定されていました。客観的に見れば恐るべき視野狭窄といえます。

一方、ヘスをはじめとするドイツ軍将校たちが顕著にとらわれていたのは、「仕事正当化効果」ともいうべき認知バイアスです。人は「仕事だから」というエクスキューズがあれば、その先に何が起きるかを考えることなく、速やかに決断し、行動することができてしまう。ドイツ軍の会議のシーンでは、ユダヤ人の移送や虐殺の計画について、実にテキパキと効率的に議論が進められます。彼らがユダヤ人の苦しみに思いを馳せることは決してありません。ヘスたち軍人の関心領域は「仕事」にしかないのですから。



ナチスドイツ将校たちによる会議の様子。議論は整然と効率的に進められていく。表面的には、まさに理想的な会議のように見える。

現代の私たちが生きる社会でも、関心の領域を限定してしまう仕組みは少なくありません。たとえば、人事に引き寄せていえば、ジョブ型人事がその1つです。あまりに精緻に役割を決めると、従業員の関心領域が自分の役割だけに狭められ、全体への関心が薄れてしまう可能性があります。また、行き過ぎたMBO評価も、関心領域を自分の目標追求だけに狭め、社員間の協働が著しく阻害されることが確認されています。

ジョブ型やMBOそのものに問題があるのではなく、導入にあたって、社員の関心領域を広げる努力も同時に必要です。

私たちは認知バイアスから完全に逃れることはできません。だからこそ、健全なる懐疑心をもって、自分がとらわれている認知バイアスについて常に振り返り、検証する必要があるのです。



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

### 潤日 (ルンリィー) 舛友雄大

「中国人が都心のタワマンを爆買い」「中学受験で中国系の子どもたちが躍進」——。ここ1、2年、こうした報道がメディアを賑わせている。2024年末時点で在日中国人は前年比5万人増の87万人。急増する彼らは一体どんな人たちなのか。なぜ日本で暮らすことを選んだのか。日本の政治・経済・社会にどんなインパクトを与えるのか。断片的な情報を見ているだけではわからない中国新移民の多様な実態を、注目のジャーナリスト、舛友雄大さんが綿密な取材であぶり出しているのが、『潤日 (ルンリィー)：日本へ大脱出する中国人富裕層を追う』だ。

中国語の「潤」はもともと「儲ける」の意味。発音をローマ字で表記した「Run」が英語の「run (逃げる)」と同じスペルであることから、「中国からの脱出・脱出する人」を意味する隠語になった。背景にあるのは、習近平政権下の締め付けに対する不満や、将来への不安。ゼロコロナ政策で上海がロックダウンされた2022年から流れが一気に加速した。脱出先はさまざまだが、特にアッパーミドル層でブームになっているのが日本に「潤」する「潤日」。起業家、大手企業社員、エンジニア、知識人までもが「資産の保全」「低コストで快適な生活」「良質な教育環境」を求めて日本に移住しているという。



近年、日本各地で従来の「留学生」や「技能実習生」とは異なる新しいタイプの中国人移民＝「潤日 (ルンリィー)」が急増している。中国の大都市で暮らし、海外経験も豊富なニューリッチや、祖国の抑圧を逃れてきたリベラルな知識人も少なくないという。著者が丹念に拾い集めた証言からは、彼らがあらゆる分野で影響力を増している実態が浮かび上がる。人口減で収縮する日本は、この新移民とどう向き合っていけばよいのか。(東洋経済新報社刊)

#### 4 カ国語を操る力と情報網で 「潤日」コミュニティに潜入

日本社会との接点をあまり持たない傾向にあるという潤日。舛友さんは、来る日も来る日も彼らに会い、関係を紡ぎながらコミュニティの内部へと分け入っていった。タワマンのなかでも特に人気の物件名まで特定し、日本の不動産を買うためのキャッシュの出所を探るべく地下銀行にも潜入。客を装い中国語で「500万円(約1億円)を日本円に両替したい」と切り出すあたりの描写は、手に汗を握る臨場感だ。アリババ集団の創業者、ジャック・マー氏ら超富裕層の日本での生活をサポートするビジネスや、中国人御用達の会所(プライベートクラブ)の存在など、驚きの実態を明らかにしていく。そんな舛友さんと、中国との出会いは大学時代。

「交換留学先のカナダで初めてできた中国人の友達がきっかけでした。ものすごく親切で優し



**Masutomo Takehiro** 中国・東南アジア専門ジャーナリスト。カリフォルニア大学大学院で国際関係修士号を取得後、北京で経済メディアの記者として4年活動。シンガポール国立大学研究員、インドネシアの英字紙などを経て、現在は日本語、英語、中国語、インドネシア語で取材・発信をしている。

潤日は人口減が進む日本の景色を変えつつある。少子化に苦しむ地方では、中国からの留学生が全生徒の半数を占める高校まで出現。大学でも中国出身の経営者やビジネスパーソンを対象とする中国語のMBAコースが新設され、某自治体では中国人をターゲットとする巨大集合住宅プロジェクトが進行中だという。

「さらに私が注目しているのは政治家になろうとする中国出身者の動きです。帰化した人を含めると在日中国人が100万人に達するといわれるなか、人口減で議員のなり手がいない地方で議員を目指す人が増えている。長期的に見れば、中国にルーツを持つ人たちが日本で政治や経済のエリートになっていくことも十分あり得る」

日本ではインターネット空間を中心に「反中」の風潮が強い。潤日についても「(日本が外国人の起業を増やすために要件を緩和した)『経営・管理ビザ』が悪用されている」「日本の社会保障にタダ乗りしている」といった批判もある。一方で、流入する中国マネーや中国人IT技術者が、日本経済の活性化やAI分野の競争力強化に寄与するとの期待もある。

「潤日が日本にもたらすプラスやマイナスを冷静に見ないといけないのですが、問題は具体的なデータが少ないこと。不動産に関しても、彼らがどのエリアでどのくらい買っているのか、実は統計がないんです。単純労働者ではなく、高度人材を含む影響力のある中国人が増えていくことをどう捉えるのか。従来とは違う中国コミュニティと日本はどう向き合っていくのか。冷静に議論すべき時期が来ていると思います」

世界的にも注目されているという「潤日」の動き。舛友さんは今後、中国語や英語でも発信していくつもりだ。

中国系の人々が日本で政治や経済のエリートになっていくことも十分あり得る

くて、それまで自分が持っていた『中国人＝金に汚い』などというイメージが一気にひっくり返されたんです。その彼と共に中国を旅して、この国にますます興味が湧きました」

その後のキャリアはユニークだ。アメリカの大学院で中国と世界の関係について学んだ後、4年間北京の経済メディアで記者として活動。関心が東南アジアにも広がり、シンガポールやインドネシアで研究や取材活動を続けた。現在は日本が拠点だが、友人の9割は外国人。「日本で暮らしている日本人があまり持たない視点があるのかもしれない」と笑う。

## 中国人留学生が半分占める高校 潤日頼みの地方自治体も

ヴェールに包まれた潤日のリアルを圧倒的な解像度で描きだせたのは、4カ国語を操る語学力と独自の情報網を持っているからこそだろう。



# Works

No.191 Aug-Sep 2025

Next

次号 No.192 のテーマは

## 次の10年 雇用の未来を描く(仮題)

今号では、社会や組織の分断、賃金格差、氷河期世代問題、評価基準の不明瞭さ、職業訓練機会の質や量の低下など、日本型雇用が残した現在に至るまでの課題を明らかにしました。

これらを踏まえ、次の10年はどのように変わっていくのか、していきたいのか、目指す社会に向けて何ができるのかを、労働力不足、社会保障、働き方、働く人々の幸福や生きがいなど、さまざまなテーマで検討していきます。

発行は、2025年10月10日(金)です。

## 編集後記

Worksが創刊された1995年は阪神・淡路大震災とオウムによる事件が起きた年でした。ですが、週刊誌記者だった私は被災地にも、オウム真理教の本拠地・山梨県上九一色村にも行けませんでした。当時はまだ「女性には危ない」「女性は足手まとい」と言われ、随分悔しい思いをしたものです。今でもジェンダー格差が大きい日本ですが、それでも「この30年の一番の変化は働く女性が増えたこと」(濱口桂一郎さん)という指摘も。災害や事件の取材では、女性たちが第一線で活躍しています。(浜田)

1995年は、総合求人情報誌「B-ing」(「Works」編集部は隣の部署でした)の編集者だった私が初めて中国、シンガポールなどへ海外出張した年でした。外国語もできない新米に海外出張の許可が下りた一因は、円が対ドル最高値79.75円を記録した年で、今では信じられないほどにコストが低かったことです。単純化すれば、円安が進むとことグローバル経験という意味では間口が狭くなっていきます。多くの若者たちが多様な望む経験をできるように、一定の国の強さは必要だと改めて感じます。(入倉)

バブル崩壊後、「日本は経済効率を犠牲にして雇用の維持を図ることにした」。先日読んだ『世界秩序が変わるとき 新自由主義からのゲームチェンジ』(齋藤ジン著)という本に、そんな一文がありました。日本ではDXが進まないといわれますが、雇用の維持>経済効率であれば、むしろ必然で、狙いどおりだったのかと納得(?)しました。30年経ち、労働力不足に直面する現在、ようやくDXが一気呵成に進む土壌ができたのかもしれない。取材でお話を伺いながら、そんな希望を感じました。(渡辺)

# 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）

9時～21時：オペレーターによる受付対応

※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.190 2025.06-07  
本気の女性リーダー育成



No.189 2025.04-05  
長寿就労社会  
定年“消滅”時代、  
あなたはどう働きますか？



No.188 2025.02-03  
インドの人材力



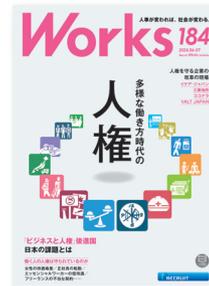
No.187 2024.12-2025.01  
組織と不正  
その構造的要因を読み解く



No.186 2024.10-11  
あなたの会社の人的資本  
経営大丈夫ですか？



No.185 2024.08-09  
ニッポンの“課長”の  
処方箋



No.184 2024.06-07  
多様な働き方時代の  
人権



No.183 2024.04-05  
Z世代 私たちのキャリア観  
自分らしさと不安のはざま

## 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 執行役常務 グループCCuO 兼グループCBO）

伊藤かつら（人事院 人事官）

岡田悠希（ポラ HR戦略部 部長）

鹿島浩二（丸紅 常務執行役員 CHRO）

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）

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（YKK AP 専務執行役員 CHRO）

日高達生（楽天ピープル&カルチャー研究所 代表）

平松浩樹（富士通 取締役執行役員専務 CHRO）

三木祐史（旭化成 人事部人財・組織開発室 室長）

※50音順・敬称略

## STAFF

発行人／堀川拓郎

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／荒木 恵、有馬知子、井上陽子、川口敦子、竹田ダニエル、

渡辺裕子

デザイン／フロッギングスタジオ

フォト／今村拓馬、伊藤 圭、刑部友康、平山 諭

イラスト／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  
株式会社インディードリクルートパートナーズ  
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](mailto:works@r.recruit.co.jp)

第31巻第3号通巻191号 2025年8月8日発行(隔月10日発行)

発行人 堀川拓郎 編集人 浜田敬子

発行(株)インディードリクルートパートナーズ 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

