

日本型雇用によって 失われたもの

はじめに

パンドラの箱の底に残された 「希望」を求めて

なぜ今さら、日本型雇用システムをテーマに？ 特集タイトルを見てそう感じられた読者諸氏は少なくないに違いない。本誌でもこれまで、度々このテーマを扱ってきた。にもかかわらず、なぜ？

日本型雇用システム——新卒一括入社、定年退職、年次別管理による正社員(無期雇用社員)によるメンバーシップ重視の雇用システム——は、高度経済成長期の日本企業と日本経済の躍進を、強力に後押しするシステムであったことは間違いない。

しかし、高成長期が終わるのと時を同じくして、IT化、グローバル化、サービス化といったビジネス上の変化や、少子化、高齢化という社会構造の変化が押し寄せ、日本型雇用システムの有効性への疑問が詰まったパンドラの箱がこじ開けられてしまった。現在、非正規社員を含めた不安定雇用の増加、企業内の中高年社員の雇用保蔵、新分野への人材の流動性の低さなど多くの問題が浮き彫りになっている。

パンドラの箱から多くの疑問が飛び出したにもかかわらず、日本型雇用システムが変わらなかったのは、日本の社会インフラのほとんどすべてがこの日本型雇用システムと強固にリンクする形で形成、運用されてきたからだ。日本型雇用システムを再興するとすれば、日本の社会システム全体のリデザインを考えざるを得ない。

パンドラの箱の物語で、急いで閉じた箱の底に残されたのは、「希望」だ(諸説ある)。ここでもう一度、あえて箱を開けようとする理由は、変革の可能性の希望を求めて、である。今号を皮切りに、本誌ではこの問題を徹底的に考えていく。

シリーズ第1弾として、まずは日本型雇用によって何が守られ、何が失われたのかを有識者とともに整理し、日本型雇用のリデザインにあたって検討範囲に含めるべき日本の社会システムの全体像を描くことを試みる。さらに、現状を把握したうえで、多様な働く人が参加するセッションによって、個人が望む日本型雇用の未来を紡いでいく。

このようにここで箱を再び開けるのは、環境変化という外圧に促されて、ではない。私たちは有識者、企業の経営者、人事はもちろん、働く個人など、日本企業にかかわるすべてのステークホルダーを巻き込んで、新しい雇用システムを作り上げるための希望を探そうと思う。

本誌編集／入倉由理子

日本型雇用の価値とは何だったのか

日本型雇用システムにはずいぶんと綻びが目立つ。誰もがそう思っているが、これをどう変えればよいのか、答えはまだ見えない。雇用再興の第一歩として、日本型雇用の本質と、それがもたらした価値を、いま一度確認しておこう。



日本型雇用の歴史と本質を振り返る

まずは、日本型雇用システム(以下、日本型雇用)をあらためて定義しよう。新規学卒者の一括採用と定年制という絶対的な入口と出口を設定し、その間に入社年次に基づく年功的な賃金体系で遇する仕組み。そしてより本質的には、入社後の職務(ジョブ)を特定しないメンバーシップ型の雇用契約によって、働く人を職務ではなく企業に紐づける仕組みだ。

雇用システムというフィクション

日本型にしる、それ以外のものにしる、雇用システムは、資本主義社会を維持するために、資産を持たない労働者(プロレタリア)にその代わりとなる仮想上の資産を構築させ、資産所有者としてインサイダー化する

ための、ある種のフィクションとして形成される。こう看破するのは労働政策研究者の濱口桂一郎氏だ。

「資本主義のもとで経済を安定的に発展させるためには、大量の勤勉な労働者が必要でした。そのためには、労働者に、それを正当化するストーリーを見せる必要がある。ヨーロッ

パではそれは、仕事(ジョブ)の技能(スキル)を社会のどこでも通用する資産とみなし、資格を有する技能労働者をあたかも小資産家(プチブルジョワジー)とみなす社会的枠組みでした。手に職を持ち、資格を取得すれば、どこへ行っても仕事があり、それなりの高い給料をもらえ、次第に



濱口桂一郎氏

Hamaguchi Keiichiro_労働政策研究・研修機構首席統括研究員。労働省、駐日欧州連合代表部を経て現職。日本型雇用システムの本質を鋭くえぐる数々の著作を持つ。

豊かになれる。こうしたストーリーが、労働者から勤勉を引き出したのです」(濱口氏)

では、日本ではどのようなフィクションが構築されたのか。「日本で労働者に仮想上の資産として差し出されたのは、ジョブではなくメンバーシップだったのです。ある会社のメンバーシップを獲得し、メンバーとして会社の命令に従って配置転換や転勤や出向を引き受け一生懸命やっていたら、仕事を失うことはなく、給与が保証されて、安定した老いを迎えられる。これが、日本型雇用のストーリーでした」(濱口氏)

もちろんだちらの仕組みであっても、ストーリーに乗れなかった人をどうするかを考えておかななくてはならない。「ヨーロッパ型のほうは、国が社会保障で面倒を見ることが基本になりました。一方の日本では、なるべく多くの労働者の面倒を企業に見てもらい、その分、配置転換や転勤、出向という内部労働市場における移動の裁量権を大幅に企業に認めました」(濱口氏)。つまり、ストーリーに乗れない人をなるべく少なくする努力がなされてきたのだ。「特に高度成長期から安定成長期にかけては、このストーリーに乗れる人の割合が高

く、日本型雇用というフィクションは多くの人を幸せにできる秀逸な現実になりました」(濱口氏)

今という時代の 日本型雇用の苦しさ

しかし、経済成長の時代が終わると同時に人口ピラミッドの形が崩れた現代、日本型雇用の描くストーリーのつじつまが合わなくなりつつある。まず、一度抱え込んだメンバーの放出がほとんど認められない日本企業は、景気変動などに備えた労働力のバッファーとしての非正規労働をより増やすという選択肢をとる。1995年に日経連(当時)が提出した「新時代の『日本的経営』」は、まさにメンバーシップ型雇用を一定数に絞り、残りはジョブ型の非正規雇用を活用するという宣言であった。この頃からフリーターや派遣という、日本型雇用のストーリーに乗れない、非正規雇用が増えることになった(次ページの図を参照)。

また、ストーリーに乗っているはずの、日本企業のメンバーシップを持っている労働者にとっても、環境は変わってきた。景気の変動や産業構造の転換による雇用の余剰を、日



本企業は、内部労働市場の流動化、すなわち、配置転換や出向という形で吸収し続けてきた。国としても、雇用調整助成金に見られるように、雇用維持を強く企業に求めてきた。

それでも雇用の余剰を解消できないとなると、企業はまず入口の新卒採用を絞り、その次に希望退職をはじめとするリストラ政策を断行することになる。ここで、日本型雇用のメンバーシップの原則が裏目に出るのだ。つまり、若年者は若年者で一回きりしかない「新卒入社」のチャンスをものでなければ、その後、途中からストーリーに乗ることが非常に難しい。リストラされた中高年は中高年で、メンバーシップ型雇用のもとで年功的に高い賃金を得ていたがために、今度はそれがネックとなって、ほかの働き口を見つけづらくなる。

こうして、どんどんフィクションに巻き込める人を減らしつつある日本型雇用。次のページでは、日本型雇用が守ってきたものを振り返る。

日本型雇用によって守られてきたもの

少なくともある時期まで、日本型雇用がうまく機能していたのはゆるぎない事実だ。経済学者の八代尚宏氏は「日本型雇用は高成長型モデルなのです」と断じる。

「高成長経済のもとでは、熟練労働者が慢性的に不足するので、労働者を未熟練のうちに抱え、企業内OJTで育て、辞めると損をする仕組みを作って流出を防ぎました。年功的報酬や退職金の仕組みがその例です。雇用を保障することや年功賃金の負担は、高成長期には問題になりませ

ん。企業は短い不況期の過剰雇用を耐えたら、長い好景気期に、その負担が報いられたからです」(八代氏)

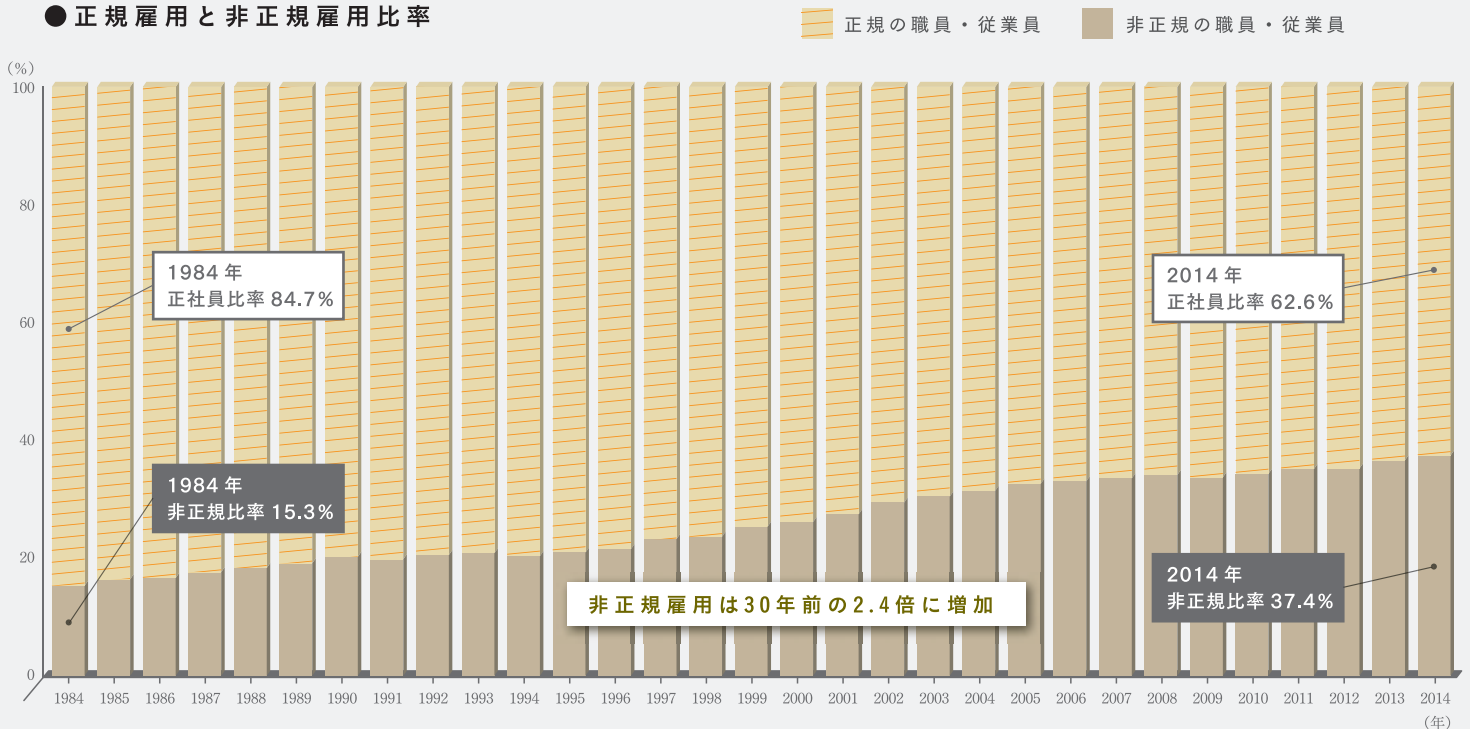
高成長時代の日本型雇用は何を守ってきたのか。あらためて見ていく。

1つは、組織の経済発展それ自体である。雇用を保障された労働者の利害は経営側と一致する。協調的な労使によって日本企業は生産性を高めた。また、機械化や産業転換に際して、労働争議が起こらないのも日本の特徴だと、八代氏は言う。「ヨーロッパで、工場のラインの一部を機

械化しようとしたら、その職種で働く工員は職を失うことになります。ロボットは労働者にとって敵なのです。日本では、目の前の仕事が無くなったなら、会社が別の仕事を用意してくれる。労働者の立場からも、オートメーションはきつく単調な仕事を代替してくれる喜ばしいものと受け止められたのです」(八代氏)

日本型雇用が守ってきた2つ目のもの。それは、安定した生活環境だ。多くの人の雇用が守られていることは、すなわち多くの人の生活が守ら

● 正規雇用と非正規雇用比率



出典：総務省「労働力調査」

れていることだ。都市の住人である労働者が生活の安定を確信しているため、日本の都市は世界で類を見ないほど安全な場所になった。

日本型雇用は若者に優しい

3つ目は、若年者である。「日本型雇用では、若者がたいへん恵まれていました。欧米の雇用は、ジョブに紐づくのですから、スキルのない若者の就職は大変です。だから、ヨーロッパで雇用問題というときは、若者の雇用対策が主たるテーマだったので。しかし、日本ではスキルがなからうが新卒者を採用し、一定の給与をくれ、さらに能力開発までしてくれる。そして滅多なことではクビにもならない。これほど若年者に優しい雇用システムはないでしょう。1990年代以降、就職氷河期とか超氷河期と呼ばれた時期もありましたが、そ



八代尚宏氏

Yashiro Naohiro_ 昭和女子大学特命教授、国際基督教大学客員教授。
経済企画庁、OECD、日本経済研究センターでエコノミストとして活躍。小泉内閣などで規制改革会議の委員を務めた改革派である。

の当時でも欧米に比べたら若年失業率は驚くほど低かった。今なおほとんどの若者にとって、日本型雇用は恩恵だと言えます」(濱口氏)

ただし、ここで注意が必要なのは、前述したとおり、「ストーリーからはじかれてしまったマイノリティ」にとっては厳しいのが日本型雇用である、という点だ。ひとたびメンバーシップを得られた者は雇用が守られる。運悪く就職できなかったり、途中で退出を余儀なくされた者は、メンバーシップという特性のゆえに、ほとんど挽回のチャンスを与えられることもなく、雇用の安定というものからはじかれる。「日本型雇用は、効率的だけれど不公平な仕組みだっ

た」と八代氏は総括する。

日本型雇用で守られなかった最たるものは、女性である。これは濱口氏と八代氏に共通する見立てだ。「企業内熟練を是とする日本の企業で、30代で前線から外れるリスクのある女性は最初からメンバー候補として不適とみなされるのです」(濱口氏)。そして、「そもそもOJTによる企業内熟練は長時間労働と転勤を必然としていた。だからこそ、家庭責任を一手に負う専業主婦の妻を前提に、会社のために無限定で働く正社員というモデルが普及したのです」(八代氏)

女性の活用に代表される、日本型雇用によって「失われたもの」。次ページからはそれを検証する。

日本型雇用によって 「失われたもの」とは何か

高度経済成長期までは、日本型雇用が非常に合理的かつ効率的な仕組みであったことを再確認した。しかし、この仕組みのなかで、我々が失ってきたり、持ち得ずにきてしまったものもあるはずだ。ここではそれらを整理する。



正社員が失ったキャリア自律という軸

ここまで、日本型雇用の本質は、入社後の職務(ジョブ)を特定しないメンバーシップ型の雇用契約によって、働く人をジョブではなく企業に紐づける仕組みだと繰り返してきた。そして、今はこのシステムのなかに入れる人数が絞られてきており、入れなかった人との間に生まれている格差が問題になっている。

しかし、日本型雇用によって、その内側で守られているはずの「正社員」にもまた失ったもの、得られなかったものがあるはずだ。ここでは、それを考えたい。

キャリアオーナーシップ の喪失が最重要問題

日本の正社員にとって、学卒後最初に入社した会社(ここではあえて

“職に就く=就職”ではなく“会社に入る=入社”といおう。日本型雇用では、こちらの言葉のほうが明らかに実態に即している)は、以降40年にわたり自分の面倒を見てくれるというのが、基本的な前提だ。したがって、入社時点で、自分の生涯における収入や最終的な社会的地位がほぼ想像できることになる。

だから日本の大学生のマジョリティは、“シューカツ”を通して「いい会社」に入社するまでは、自分のキャリアややりたいことを真剣に考えるのだが、入社したとたんに、自分のキャリアを会社に預けておいてよいものに変える。最も賢い戦略は「会社や上司に言われたことをやる」になるのだ。

このことが、日本の正社員から、キャリアは自分で切り拓くものという意識、つまりキャリアに対す

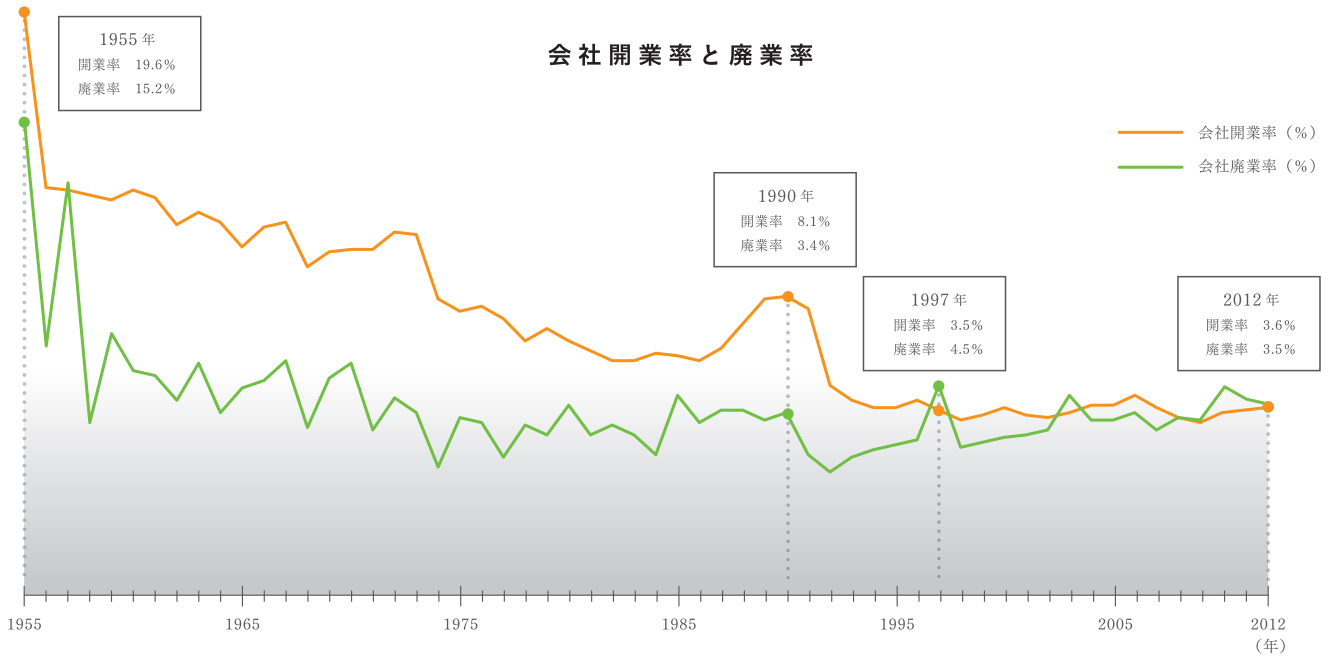
るオーナーシップを決定的に奪ってしまっている。これ自体は既にいわれていることだが、この事実の重みは、現代において一層増している。

企業の雇用保障の 力はもう限界

ここまで述べてきたとおり、日本企業は正社員として長期にわたって雇用を保障する人の数を絞ってきた。しかし、国は高齢者のさらなる雇用保障を企業に求めている。一方でテクノロジーの進化は、より「人手」のいらぬ方向へと企業の生産活動を導いている。一部の産業を除く多くの企業では、「これ以上、ヒトはいらない」のだ。

こうしたなかで、本当に定年までの雇用を保障される人は、正社員のなかでも減ってくるだろう。その

会社開業率と廃業率



出典：中小企業庁「中小企業白書 2015年版」

とき、キャリアオーナーシップを持たぬまま「正社員」をしてきた人々の足元は非常に不安定になることは容易に想像がつく。

価値創造する力について 無自覚に

キャリアオーナーシップがある人、キャリア自律している人とは、第1に、自分がどのような能力とスキルによって今の報酬をもらっているのかについて自覚的な人である。だが、日本型雇用のなかで、持てるスキルやアウトプットの量・クオリティよりはむしろ、在籍年数で報酬が決まる状態に安住してきた人々は、報酬を受けるに際しての「自分の貢献」に目を向けてこなかった。だから、いざその企業に居場所がなくなるというときに、外に出て「自分のこの能力に

対していくらの報酬が支払われるべきだ」という主張や交渉をするのは、彼らにとって至難の業だ。つまり、外に出て会社のなかにいたときと同じだけ稼げるという自信を、多くの個人は持てない。こうして、日本では、勤め先が不安定だろうと、会社の外に飛び出す人は増えない。開業率も基本的に低下傾向だ(上のグラフ参照)。

労働者自身が「多様な働き方」に適應できない

また、キャリア自律していない人々は、自分のキャリアの鍵を握るのは上司だと考えているので、上司の命令のままに働く。これは、日本の会社員の長時間労働体質にも深くつながっている。しかしこれから先、多くの人が介護や育児に今以上に参加することを求められ(男性正社員であっても、

だ)、好むと好まざるとにかかわらず、制約のある働き方、多様な働き方をしなければならない時期に遭遇する。

このときに、「メンバーシップの対価として無限定に時間を提供する」以外の働き方をしてこなかった人たちは、制約のある働き方のなかで、どのように貢献できるかが自分でもわからない。その必要があるにもかかわらず、多様な働き方に適應できないという問題に直面するのだ。

たとえば今、ワーキングマザーなど短時間勤務で働くことを余儀なくされている人たちと話すと、「短時間しか働けないことを理由に難度の高い仕事は任せてもらえない」と同時に、「短時間しか働けないので、自分でもどのように貢献するのかわからない」という二重の意味で困惑していると聞く。欧州で私たちが出会ったワーキングマザーは、「勤務時間を

80%にして、私が責任を持つ仕事を以前の90%にした。報酬は80%で、成果に応じてボーナスをつけてもらう」と言っていた。このように、働き方を自らデザインし、制約のなかでも仕事で成長し、貢献するためには、

キャリアに対するオーナーシップがあること、自分が何で貢献し、その貢献にどれだけの価値があるかを説明できることが大切なのだ。

また、キャリア自律という精神があって初めて、人は横並び意識から

脱却できる。多くの日本人社員が持っている、同期入社の人たちとの相対的な差で自分の立ち位置を確かめて安心したり焦ったりするという感覚も、今のままでは絶対になくならないだろう。

人事部が失った「目利き」としての能力

雇用のもう一方の主役、日本企業は、日本型雇用によって潤沢な人的資源の調達に成功し、世界でも類まれなる急速な成長と発展を享受した。一方で、入口と出口をほぼ固定し、在籍中の従業員の年次管理を基本とした人事制度、40年もの期間にわたる雇用維持をほぼ義務づけられた状態で、日本企業、あるいは日本の人事部が失ってきたものもある。

まずマクロな視点からは、環境に応じて労働力の量や質を調節する自由を失った。これは景気変動による人手の余剰や不足を調整しにくいということであり、さらには、産業構造の転換に伴う事業再編のような本質的な変化の際にも、労働力（生産に必要な技能）の入れ替えができないことを意味する。社会的には大量の失業を免れてきたという

側面はあるものの、これは、企業経営の視点からは、非効率の内包でもあった。

従業員一人ひとりの 唯一無二性がなくなった

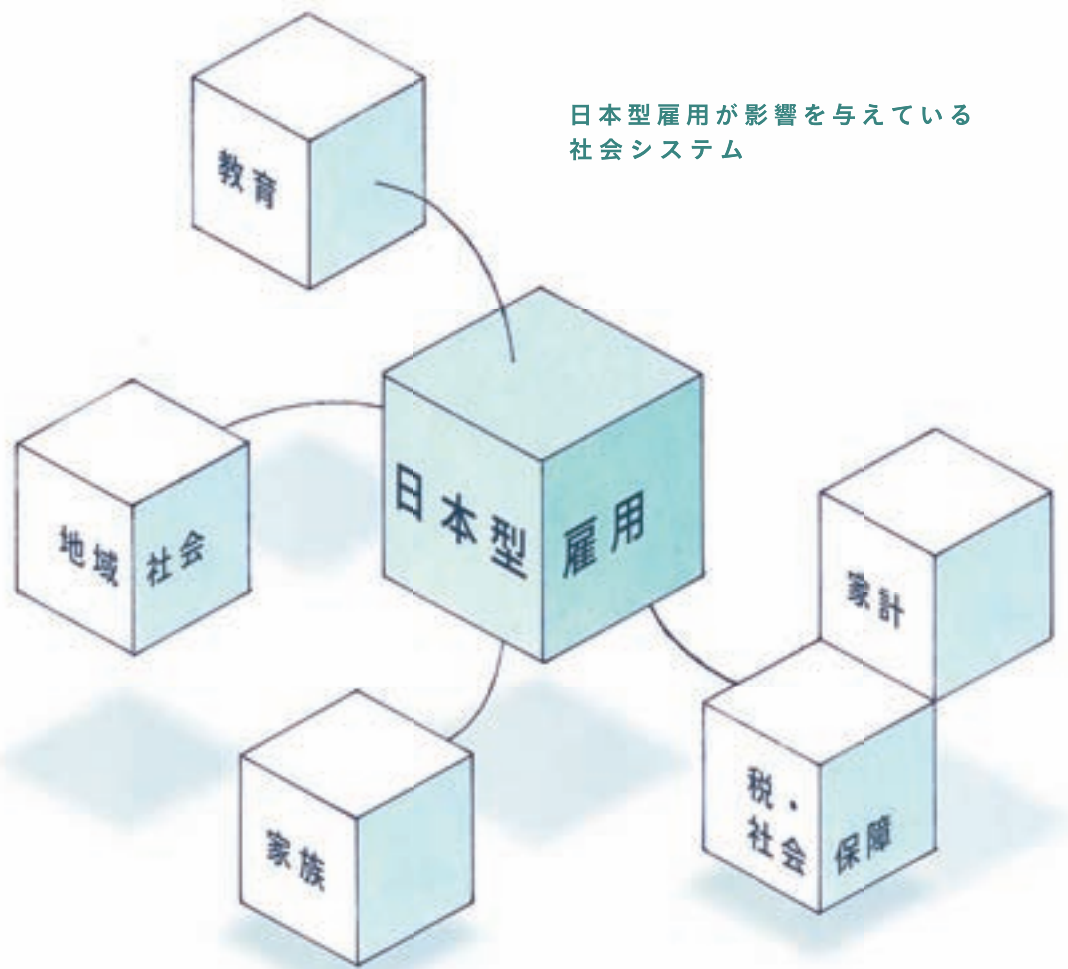
よりミクロな視点からは、第1に、日本企業は、人材の持つ能力やポテンシャルを見極める「目利き」としての能力を失った。目利きをしたところで、選抜的な人事をすることもできなければ、退職を促すこともやりにくいことから、目利きそのものに対する熱意が失われていくのは当然とも言える。

そして第2に、辞めさせないし抜擢もしないという条件は、日本企業の人事と中間管理職が、一人ひとりの従業員と成果や成長について

きちんと話し合うという行動習慣をなくした。

「何と何ができれば評価されるのか、また、何を達成しなければ評価されないのか」ということをいくら約束しても、それに見合ったポジション付与にも報酬の上乗せにも裁量は少ししかない。目標をきちんと設計し、その評価とフィードバックを厳格に実施し、部下を確実に成長させるという人材育成のループは、多くの日本企業で、実は根づいていないのだ。

こうして一人ひとりの能力やできることを注視する姿勢を持たなかった日本企業と人事は、「高い能力を持つ個人^{たの}を^{たの}最大に活用する」というタレントマネジメントの基本的な能力を失ったのである。



企業の外にも及ぶ「失ったもの」

日本型雇用システムは、日本という社会システムにおけるサブシステムの1つだ。それ以外のいくつものサブシステムと相互に影響を及ぼし合い、絡み合いながら日本という社会システム全体を構成している。雇用システムは国民の財産・資産を大きく既定するため、ほかのサブシステムに与える影響は甚大である。

したがって、日本型雇用の変革を語るなら、関連するほかのサブシステムの変革をも同時に構想する必要がある。そこで、次ページからは日本型雇用システムによって、そのあり

ようを特に強く既定されてきたいくつかのシステムについても、その特徴と、私たちがそれによって何を失ってきたのかを見ていくことにする。

影響を受けるほかのサブシステムとは

今回、検討を加えるサブシステムの1つは、雇用システムに対して人材を供給する役割を担う教育システムである。

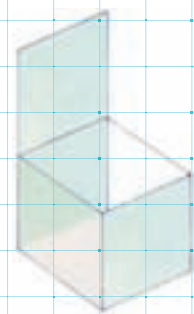
次に、税や社会保障などの再分配システムを取り上げる。労働による

報酬だけですべての国民の生活が成立するわけではないため、国は税や社会保障という形で、富める者からそうではない者への再配分を行う。ここでは、個人の財産形成と人生設計に影響を与えるもう1つの要素として、経済行動、家計システムについても検討を加えよう。

さらに、家族観や結婚観を含めた日本の家族システム、どれだけの人が住むかによって影響を受ける地域社会システムについても、日本型雇用システムからの影響を考察していきたい。

専門家に問う失ったものたち

日本型雇用が企業の外に 与えた影響は何か



【教育】「いつでも誰でも学べる」を棄損



矢野眞和氏

Yano Masakazu_東京工業大学名誉教授、東京工業高等専門学校特命教授。
著書『「習慣病」になったニッポンの大学』（日本図書センター）などで、日本の大学が本質的に抱える問題に深く切り込む。

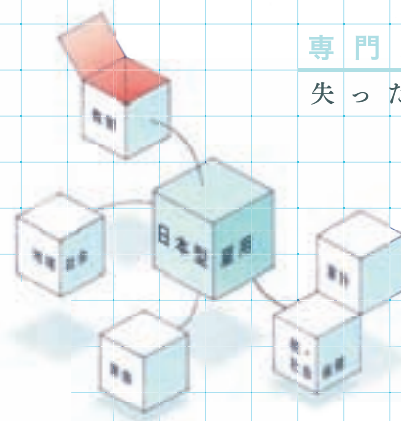
文部科学省主導で大学改革が進められている。しかし、本質的に教育を変えようとするならば、「産業界が変わるべき」と言うのは、教育経済学、教育社会学の第一人者、矢野眞和氏だ。「教育システムは雇用システムに規定される」と言い切る。日本型雇用は、日本の教育にどんな影響を与えたのか。それは2つある。「1つは選抜型学歴社会であり、もう1つは卒業主義と18歳入学主義」(矢野氏)である。

「選抜型学歴社会とは、企業が採用時に学校名で選抜する社会。新卒一括採用で、学校名を基準にポテンシャルが高い人材を選抜し、企業内で教育投資をする。企業は“どんな人材でも必要な人材に育てられる”と豪語してきました。大学はそれに呼応する形で、入試では学力を問う厳しい選抜を行うものの、入学後は厳しい勉強を学生に課してこなかったのです」(矢野氏)

卒業主義、18歳入学主義は、日本型雇用が守ってきた年次管理が背景にある。「白無垢」を染め上げるのだから、採用するのは若い人材のほうがいい。概ね22歳で入社した人材で「同期」を形成し、「そろそろ何年入社が課長」というように、年次が昇進・昇格の基準となる。「これらが大学教育に促したのは、18歳で入学させ、22歳で卒業させるという仕組みの構築でした」と、矢野氏は指摘する。OECD

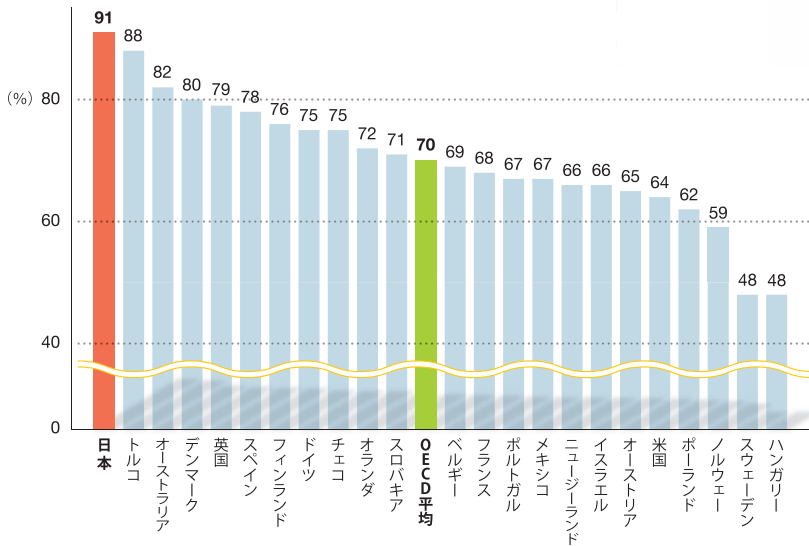
によれば、他国と比較して日本の大学の卒業率は91%と群を抜いて高い。また、大学入学平均年齢も18歳と、米国や欧米諸国の20代後半と比して低いだけでなく、振れ幅も小さい。

ところがバブル崩壊後、大学に対する企業の要求が急が変わった。「ポテンシャルだけでは不十分。即戦力を育てよ」と。「企業は内部で人材を育成する自信を失っています。企業内教育投資の額も減っていますし、現場で人を



● 大学卒業率国際比較

日本は世界一大学を卒業しやすい国



出典: OECD, Education at a Glance 2013

日本の大学進学率は51.5%(2014年)。50%台半ば以上は伸びないのではないかとされている。「ところが、先進諸国は軒並み60%を超えている。20世紀以降、どの国でも高等教育進学率が上がっているのは、技術進歩が高等教育で学ぶ高度なスキルを求めているからです。技術進歩が高卒労働需要を下げ、大卒需要を上げている、というのが国際的な常識です」(矢野氏)。日本の大学進学率が上がらない理由を、矢野氏はこう話す。「年齢主義に起因する、18歳入学を念頭に置いたシステムだからです。欧米諸国は、社会に出てから何度でも学び直しをするのが当たり前の社会だからこそ、生涯進学率が高い。学びたいという主体的な動機による学びのチャンスがいつでも、誰にでも開かれているのです」

育てるゆとりもなくなっている。そのため、大学卒業後、すぐに力を発揮できる社会人としての基礎力や専門能力の教育を大学に求めるようになってきたのです」(矢野氏)

即戦力が欲しいならば、中途採用に切り替えればいい。ところが転職率はこの20年間、6~8%前後で推移し、大きな変化は見られない(厚生労働省「雇用動向調査」、一般労働者のみ)。

本来、大学は専門的な学問を教える場であるにもかかわらず、企業が専門知識をほとんど評価しないので、それらが軽視されていった。コミュニケーション力などの社会人としての基礎力は、本来であれば「社会に出てから

学ぶもの」であって、大学が教えるべきことではなかった。大学はこの突然の変化を前に戸惑い、教育改革に取り組んでいる、というわけだ。

では、あらためて、日本型雇用によって大学が失ったものとは何か。

まずは前述のように、本来大学が持つべき専門教育の場としての機能である。大学で何を学んだかを示す卒業資格に、厳しさを求めてこなかった。

主体的な学びの機会が開かれていない

もう1つは、いつでも、誰でも学べる場としての大学という機能である。

新卒一括採用が、すべて中学や高校の学力で決まるというならば、高等教育を受けることに意味がないことになる。「いつでも、誰でも勉強すれば報われる、という事実が皆が向き合わなくなっている。それが大きな問題なのです」(矢野氏)



是枝俊悟氏

Koreeda Shungo_大和総研金融調査部制度調査課研究員。2008年に同社に入社。主に税制を担当。税財政分野と社会保障分野を総合した制度改正の影響分析を得意とする。

「企業がこれほどまでに面倒を見るのは、正社員が無限定に働く人だから。長時間労働や転勤を伴う正社員という働き方を夫婦ともに続けるのは難しい。そういう背景があって、夫はひたすら働き、その夫の稼ぎに頼る専業主婦というモデルが強化されていったのでしょう」と、税、社会保障に詳しい大和総研の是枝俊悟氏は話す。妻も働き2つの収入源を持つという家庭のありようが、日本では主流になり得なかったのだ。

税・社会保障

若手の挑戦意欲をそぐ

税と社会保障システムは、自らの労働の対価だけで生活を成立できない人たちのための再配分システムである。日本では、ほとんどの現役世代は年功的に報酬が上昇する日本型雇用システムのなかに組み入れられるという前提だったために、国はもっぱら働けない人＝社会的弱者と定年後の高齢者の面倒を見ればよいという感覚がある。

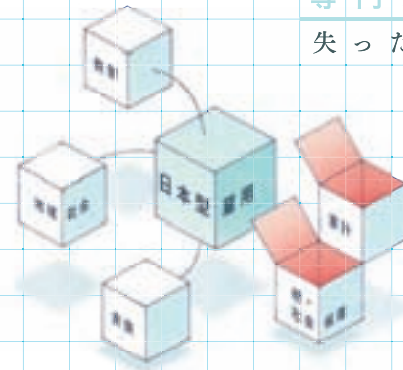
平成27年度一般会計予算を見ると、社会保障費は全体の32.7%。その内訳は多い順に年金、医療、社会福祉、介護、生活保護となっており、医療費の3分の1を人口の1割である70歳以上が使っていることを考えれば、多くが高齢者と社会的弱者のために使われていると言ってい

う。一方で、文教および科学技術振興に使われる予算はわずか5.6%。ここから義務教育や大学法人の国庫負担や助成金、宇宙・海洋の開発といった科学技術振興費をすべてまかっている。前項で論じた「いつでも誰でも大学で学ぶ社会」を実現しようとしたとき、十分とはいいがたい。

育児、教育(社会人の学び直しを含む)、住宅取得といった現役世代に必要な費用は、ほとんど企業から個人に渡されてきたのが日本社会の姿だ。企業は、社員に現在の労働の対価を払うのみならず、家族手当(扶養手当、児童手当)、独身寮、家族寮や社宅、社内住宅ローン、退職金、企業年金など、家族の生活と老後資金までも面倒を見ることを期待されてきた。

20年以上勤務しないと退職金のメリットが減る

退職金とそれに対する税制は、若いうちに多様なチャレンジをする意欲を棄損した。「多くの日本企業の退職金制度は、1つの会社に長く働いた人を優遇する仕組みになっています。たとえば、最終月給に勤続年数に比例する乗数をかけて退職金を決めるなど、年功序列の制度のもとで長く勤めるほど『最終月給』も『乗数』も増える仕組みが設けられています。税制についても、1つの会社に20年以上勤め続けると控除額が多くなる仕組みになっています」(是枝氏)。20年といえ大卒後すぐに就職したとして42歳。その選択が間違っていたと気づいたならばもっと早くそれを是正すべきであるが、そうはさせないメカニズムが働いている。



■ 家計 ■

リスクのある投資行動をとらない

日本型雇用の特徴である長期雇用、年功序列型賃金、退職金の仕組みは、個人の経済行動にも強い影響を与えている。「日本人の経済行動は、欧米諸国に比べてリスク回避傾向が強い」と、大和総研の保志泰氏は言う。「最もリスク選好度の高い米国では、貯蓄に回すのは15%程度。それが日本だと50%を超えます。年功序列賃金で給与が年々上がったため、リスクをとらなくても年を重ねれば貯金できたこと、定年退職時にはまとまった額の退職金が入り、住宅ローンを完済したうえで、老後資金が得られるという暗黙の約束があったからです」(保志氏)

年功序列や長期雇用が必ずしも約束事とは言えなくなった1990年代後半以降、長期の資産形成のために積極的な投資行動に代わっても不思議ではなかった。しかし、「個人の経済行動は簡単に変わらない」(保志氏)。

1990年代以降の景気後退によって、企業年金は積立不足に陥り、確定拠出年金への移行が始まった。「それでも資産運用の知識がない多くの人には、元本保障の貯蓄型を選ぶ。日本では金融教育が圧倒的に足りないのです」(保志氏)

住宅ローンという恩恵に 正社員以外は浴しにくい

もう1つ、日本人の資産形成の主流の方法は、安定的な雇用を背景とした住宅取得という行動である。問題は、住宅ローンやクレジットカードの審査が、本質的な個々の返済能力よりも、どこの会社の正社員か、という外側のラベルによって機械的に行われてきたことにある。「それによって、銀行が本来持つべき個人の信用を審査する能力が十分に育ちませんでした。非正規雇用が増えた今となっては、まとまったお金を民間銀

行から借りられる個人は限定されてきてしまっています」(保志氏)。住宅ローンをはじめ、お金を借りるということは、信用に基づいて将来の所得の前借りをし、より豊かな生活を送るための手段だ。その手段が、正社員というメンバーに限定されているのが日本社会の姿なのだ。



保志 泰氏

Hoshi Yasushi_大和総研金融調査部長。
専門は金融、資本市場。サステイナブルな日本の成長に資する金融・資本市場はどうあるべきかを提案する。

家族

存在論的不安を解消できるのは一部の人に

宗教や地域と結びつかない工業化時代の個人は、“存在論的不安”を抱える宿命にある。日本型雇用は、この存在論的不安を鎮めてくれるシステムでもあった。こう指摘するのは、社会学者の山田昌弘氏だ。「自分は何かの役に立っている、誰かに必要とされていると、誰もが思いたい。そう思えないと孤立し、不安になるのです。日本型雇用で会社と結びつくことによって、日本の正社員男性は、自分が社会から経済的に必要とされていると、自分の存在理由を確信することができたのです」(山田氏)

もう1つの存在論的不安を消す方法、それは家族を持つことだ。「妻あるいは夫から、そして子から必要とされている。そして、いざという

ときにはこの人たちが自分を助けてくれる。家族はこういう意識をもたらしてくれるものなのです」(山田氏)

問題は、存在論的不安から現代の個人を救う上記の2つの方法が、独立的に成立していないことにある。

「結婚生活や子育てにはお金がかかります。日本型雇用のおかげで、正社員男性の収入は将来にわたって安定していると推測できるので、女性の目に魅力のある人として映り、結婚しやすくなる。こうして正社員の夫が主に仕事、妻が主に家事を担って豊かな生活を築くという、核家族の夫婦役割分業が、日本人の戦後の価値観になった。ほとんどの人にそれができると保証してくれたのが日本型雇用システムなのです」(山田氏)。高成長期には、正社員

になり結婚するという2つの存在論的不安からの解消手段を、どちらも得られる人がマジョリティだったわけだ。

標準家族をつくれる人とつukれない人への分裂

「しかし、1975年以降、経済成長率が低下し、男性の給料が増えなくなったため、まずは晩婚化が起きました。男性の給料の増加を待って結婚するわけです。同時に主婦パートという働き方も生まれました。そして、1995年くらいからの非正規化の進展で顕著になったのが、標準家族をつくれる人とつukれない人への分裂だったのです」(山田氏)

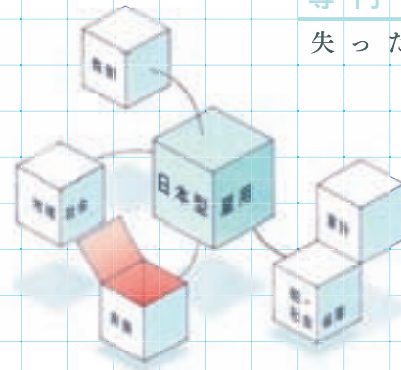
持てる人は仕事の安定と収入の保証、そして家族という存在をも手に入れられる。一方で、日本型雇用の仕組みからこぼれた人はどれ一つとして手に入れられない。日本型雇用の綻



山田昌弘氏

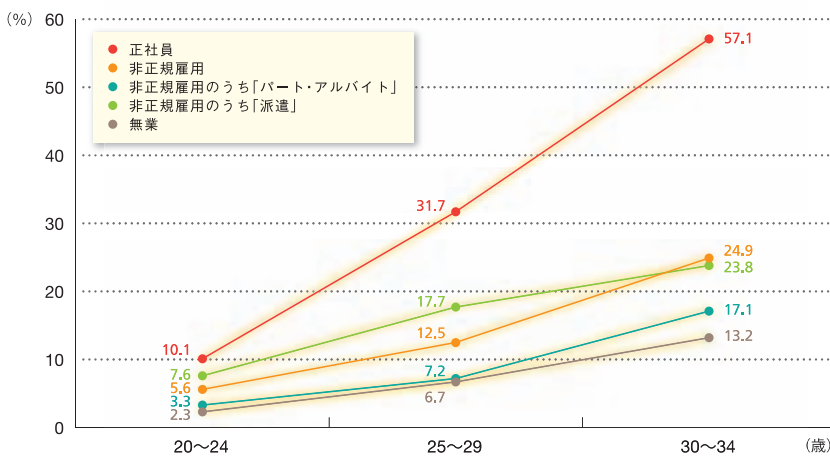
Yamada Masahiro_中央大学文学部教授。

日本の家族・若者・結婚・恋愛などを専門分野とする社会学者。「パラサイト・シングル時代」(ちくま新書)、「希望格差社会」(ちくま文庫)などの著書で日本の行方に警鐘を鳴らし続ける。



● 就労形態別配偶者のいる割合(男性)

非正規雇用者は既婚率が大きく下がる



出典：労働政策研究・研修機構「若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状」(2009年)

びが人々を分断していることがわかる(上のグラフ参照)。

「非正規では、いくら努力してもいつクビになるかわからないし、女性からも結婚相手として選ばれない。こうした人たちはパチンコやゲームやアイドルというようなバーチャルな世界へと向かいます。バーチャルな世界は、努力が報われ自分が大切にされている気分が一時的に得られるからです」(山田氏)

正社員でないということが、いろいろなチャンスや評価を奪っている。そう思いながら、つまり、希望を失いながら生きている人たちが増

えている。これが山田氏の唱える「希望格差社会」だ。

山田氏は、このまま社会が分裂していくと見立てる。「階層が固定化していく。そして、正社員および正社員と結婚できた人たちでつくる世界と、非正規社員や、結婚できずパラサイトのままである人たちの世界は、まったく交流がなく、分断されていくのです」(山田氏)

すべてが正社員になるための準備期間？

山田氏はもう1つ、日本型雇用によって奪われてしまったものがあ

ると言う。それは、子どもたちの自由と自主性だ。「特に男性の場合、新卒時に将来が決まってしまうと思われているので、自分の将来を少しでも有利にしようと、就職準備中心の人生になってしまっています」(山田氏)

確かに、大学生を見ると1年生のうちからインターンシップだ、自己啓発セミナーだ、キャリアガイダンスだとすべてが就職に向けて動いているように見える。「それだけではありません。15歳の頃から自分が文系か理系かを決め、苦手な教科や受験に必要な教科を捨て、自分に有利な入試を実施する学校を探す。そうしないといい大学に入れず、有利な就職ができない。こんな世界をつくっていいとは思えません」(山田氏)

もちろん、日本型雇用の枠組みに打ち勝つ強い個人もいる。だが、「そういう人たちは今や日本より海外で生きるほうがはるかに生きやすいということに気づいている。大学を出たら即、海外で就職するという若者も増えているのです。彼らはもう日本を見限っているのですね」(山田氏)

自らの知恵と工夫で稼ぐ力を失った



西村訓弘氏

Nishimura Norihiro_三重大学大学院医学系研究科教授、地域戦略センター長、副学長。
バイオベンチャー経営などを経て2007年より現職。三重大学を中心に行政、産業界、一次産業従事者をつなぐ産官学連携を牽引。そのモデルは日本のみならず、世界からも注目を浴びつつある。

2014年、元総務相・増田寛也氏のレポートは、多くの日本人に衝撃をもたらした。2040年、日本から896の市区町村が消える、というのだ。その多くは地方都市や農村だ。

地方創生が叫ばれながらも、地方の人口減少は止まらない。しかし、本当に地方の町や村は消えるのか。三重県で地域活性化に取り組む三重大学副学長の西村訓弘氏は、「20世紀型の“非常事態モデル”から意識を転換しなければそうなる」と話す。西村氏の言う「20世紀型の非常事態モデル」と

は何を示しているのか。

欧米に追いつこうと 工業化を進めた非常事態

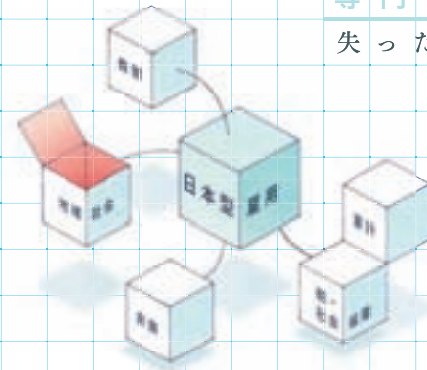
多くの場合、日本企業や日本人には、高成長期こそが理想であり、人口減少や経済成長の鈍化が著しい「これから」が非常事態だという感覚がある。しかし、西村氏の見立ては違う。

「1955年のGDPは約8兆円。それが1995年には500兆円を超え、40年間で約60倍になりました。1990年代以

降の成長の鈍化は、むしろ起こるべくして起こった。経済の急成長と成熟は交互に訪れるのですから」と、西村氏は説明する。長い歴史で見ると、江戸時代後期の150年間はまさに同じく成熟期。「長い太平の世が続き、人口も3000万人程度でほとんど増えていません。その前の100年間は江戸の高成長期であり、人口も3倍に増えた。この時期を経て経済、文化ともに成熟した先進国が成立したのです」(西村氏)

問題は鎖国だった。日本が鎖国をしているうちに産業革命が起こる。世界は日本より先に工業化社会、資本主義社会への道を歩み始めた。「開国でそれに気づき、このままでは国がなくなると工業化に一気に舵を切り、国力を高めようと邁進したのが20世紀です。急ぎすぎて、途中戦争という失敗を犯したものの、1980年頃には、日本はその目標をほぼ達成し、先進国の仲間入りを果たしました。つまり20世紀こそが、急速な工業化という非常事態だったのです」(西村氏)

濱口氏が述べているように(7ページ)、工業化の時代の成長モデルは大



資本のもとに労働者を集め、効率化を進めて生産性を高めることにあった。工業化においては、個人より、集団で戦うほうが強い。日本の労働者は安定を手にする代わりに自らの意思を放棄し、配置転換や転勤も受け入れて、同じことを一斉に高い質と速いスピードで行うことを求められた。日本型雇用は工業化を成し遂げるために形成されたシステムだ。

「問題は、1980年代には既に非常事態は終わっていたのに、大組織のもと、集団で戦う高成長モデルを変えなかったこと」と西村氏は指摘する。「非常事態前の“常態”に戻らなければならぬ。常態の模範は、江戸期に見ることができます」

1つの雇用主に頼る 生き方は“非常識”

江戸時代の日本は、現在のような首都一極集中ではなかった。幕府は江戸にあったものの、高度成長により農村部にも貨幣経済が波及し、家内工業が生まれるなど産業がおこった。300の藩が幕府の権力下にありながらも、固有の文化と産業を

発展させ、自律した国家のように活力と特色のある地域経済を形成していた。「そこで生きる個人の姿は、とても力強いものでした。自らの知恵と工夫で食い扶持を得ていた。収入源も1つではなく、自らの人生が1人の雇用主に左右されることはなかったのです」(西村氏)

つまり、20世紀の非常事態下で個人が失ったものとは、個人が自らの知恵と工夫で食っていく力、自らの人生をハンドリングする力だ。1人の雇用主に雇われ、守られることが当たり前という私たちの常識は、長い歴史で見ると非常識なのである。

江戸時代に豊かな自律型社会を形成していた地方、特に農村部は工業化時代に多くの働き手を二次産業に奪われ、過疎化が進み疲弊した。農産物も日本全国に広がる大手流通網のもとで売買され、第一次産業従事者もそこに取り込まれていった。大企業に雇用される人のみならず、農村部でも自分の知恵と工夫で稼ぐ人は減っていった。

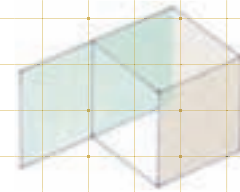
「個人が自らハンドリングする力を取り戻すこと。それが求められ

る時代です」(西村氏)。西村氏が行う三重における地域活性の目的は、江戸期のように、三重を豊かな“自律国家”として成立させることだ。

既に三重県には、自律的な若手が出てきている。「工場の隣の農地を借り、工場排熱を利用したハウスで高付加価値トマトを栽培する。温暖な気候に着目し、全国で最も出荷の少なくなる時期のキャベツを、しかも地元スーパーに買い取ってもらう形で生産する。今、次々に『農業では食えない』を覆す事例が生まれています」(西村氏)。そこには生産方法、生産する物、売り先を変えるという知恵と工夫がある。「工業化時代にITや交通インフラが全国的に整った。今では地方からでも直接、世界につながるができます。知恵と工夫さえあれば大資本に依存しなくても食っていけるということを、三重で証明したい」と、西村氏は意気込む。三重は工業地域を有する北部と、ほとんどが農村の南部との間に格差が生じていた。その三重で発見した、新しい時代の萌芽である。

日本型雇用が日本システム全体に与えた影響とは

10 ページで、日本型雇用によって失われた最大のものは、個人のキャリアオーナーシップだと私たちは結論づけた。ここでは、ほかのシステムに与えた影響を総括する。



資本主義、工業化社会を効率的に動かすために、日本企業は個人よりも集団を優先し、時間・場所・職種無限定で働くことを労働者に求め、その引き換えに一定の雇用保障を提供してきた。また、日本型雇用は社会システムのサブシステムでありながら、教育、税・社会保障、家族システムや地方のあり方など、ほかのサブシステムに多大な影響を与えていることも再認識した。

あまりにも効果が高かった日本型雇用というシステムを中心に、ほかの社会システムまでもが、「なるべく個人がその人生に対するオーナーシップを持たない」ように形成されてきたという事実気づく。環境変化によって日本型雇用に綻びが見られるということは、ほかのシステムにも綻びが発生しているということだ。密接に関係する社会の各システムで失われたものを整理したのが右図だ。

大きなストーリーのもと個人は変化を望まない？

雇用システムと教育は不可分である。「いい会社」のメンバーになることがその後の人生を大きく左右する日本型雇用システムのもとでは、教育は就職のための長い準備期間と化す。すると学びそのものに喜びを見出すよりは、「いい大学・いい会社に入る」ための受験対策に学びは取って代わる。

個人のファイナンシャルインディペンデンス(経済的な独立)をも邪魔している。会社に正社員として雇用されていることでしか個人の信用創造は難しく、退職金や企業年金、それに伴う税制は若い時期の挑戦を阻害しているといっても過言ではない。地方では、本来豊かであった特色が失われ、そこで生きる個人たちは自らの知恵と工夫で生きる力を失っていった。

日本システム全体で
個人が自らの人生を
ハンドリングする力を
失わせている

日本型雇用の変革を考えたとき、最大の障壁は、日本社会全体が提示してきた「大きなストーリー」の傘のもとで生きる個人が、セキュリティが低下する方向への変化など望まないことだと、言われてきた。

しかし、本当に全員がそうか。たと

えば山田氏は、そんな日本を見限り、大学卒業後すぐに海外に就職する若者の存在を証言する(19ページ)。あるいは西村氏によれば、三重南部、疲弊した過疎地で自らの知恵と工夫で所得を最大化する人が確実に増えているという(21ページ)。

個人は日本型雇何をどうとらえ、どこまでそれに依存しているのか。そして、どんな変化を望んでいるのか。それを確認するために、働く人々を集めてセッションを実施した。次ページからはそこで出てきた「働く側のリアル」をレポートする。

【失ったもの】

- ・ 必要な専門能力・知識を社会に出てからも学び続ける意識
- ・ 受験対策ではなく、学びそのものに喜びを見出すこと
- ・ 「いい大学・いい会社に入る」以外の選択肢

【失ったもの】

- ・ 地方の特色・特徴を活かして生きる力
- ・ 自分の知恵と工夫で食っていく力

【失ったもの】

- ・ キャリアは自分で切り拓くものというキャリアオーナーシップ
- ・ 自分の価値創出力とそれに値する報酬への自覚
- ・ 他人と違う働き方、生き方への自信

【失ったもの】

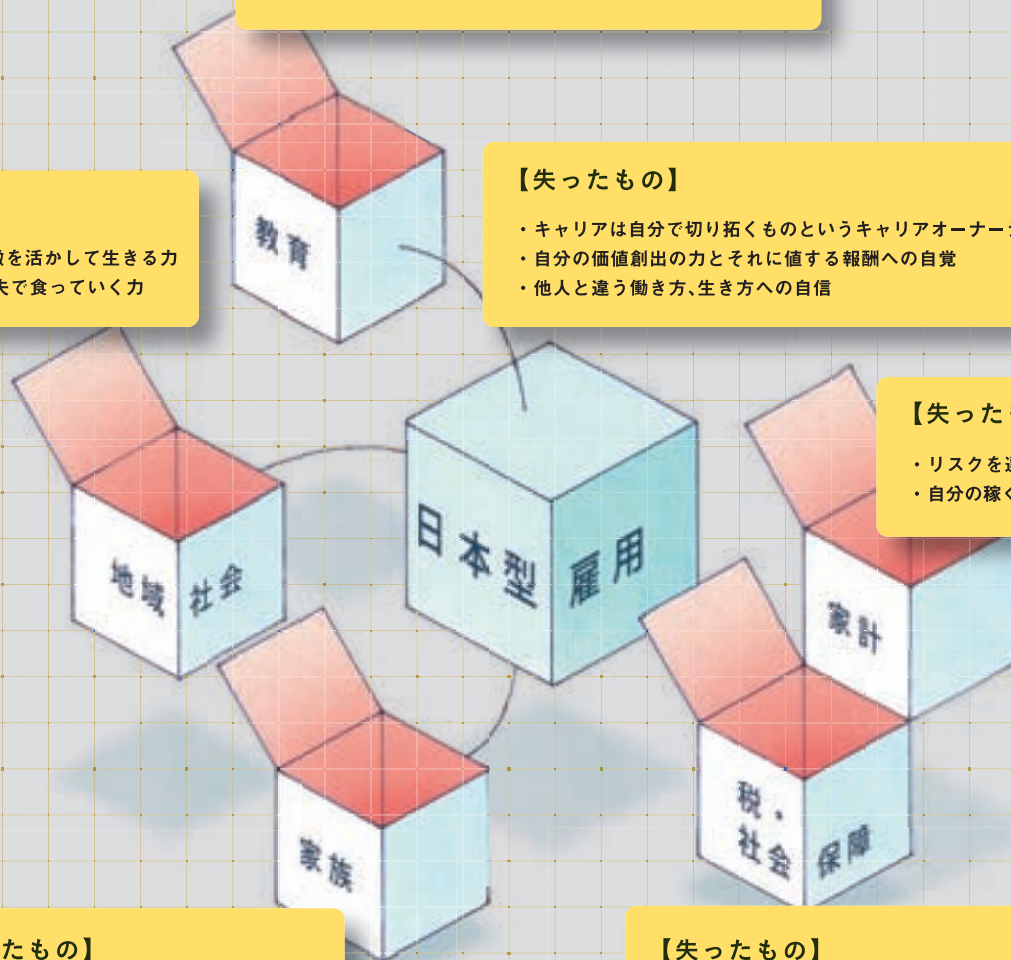
- ・ リスクを選択する力
- ・ 自分の稼ぐ力を信用に変える力

【失ったもの】

- ・ 正社員になる、結婚するという方法以外で、存在論的不安から逃れること
- ・ 子どもたちの自由と自主性

【失ったもの】

- ・ 夫婦ともに稼ぐ、という意識
- ・ 若いうちから挑戦するというマインドセット
- ・ 65歳から余生ではなく、働ける間は自分で食っていく、という意識





働く個人は、日本型雇用の未来をどう考える？

個人は日本型雇用や正社員システムをどうとらえているのか。本当はどんな働き方を望んでいるのか。

新しい正社員像。50人の集合知で導く

日本型雇用のリデザインについて議論する、と言ったとき、ある有識者の方から、「ジョブセキュリティのない方向への変化を、個人が望むはずがない」という指摘を私たちは受けた。これまで見てきたように、確かに日本型雇用は、正社員の視点で見たときいかにも安全で安心であるように思える。だが、一方でそれは既に機能不全に陥り、失ったものが多くあることも事実である。

今、働く個人は本当に既存の日本型雇用の枠組みを望んでいるのだろうか。変化に対してかたくななのだろうか。もし、変化を受け入れられるとするならば、どのような働き方を望んでいるのだろうか。

この問いの答えを見つけるために、私たちはフューチャーセッションという手法をとった。フューチャーセッションとは「社会イノベーションの手法である」と、この手法を

開発したフューチャーセッションズ代表・野村恭彦氏は話す。その定義は、「未来に向けた問い掛けがあり、それに呼応して集まった多様な参加者が、対話を通じて相互理解と信頼関係を築き、新たな関係性と新たなアイデアを同時に生み出し、協調してアクションを起こしていく場」というものである。

本誌では野村氏に協力を仰ぎ、私たちが掲げた「10年後、どのような

広い視野で雇用を議論する

今、世界的な変革期にあり、強固な日本型雇用ですら変えられる機運があります。雇用問題は、新興国の発展やIT化など、社会や経済、技術の進化と切っても切れない関係にあります。ですから、雇用だけを見るのではなく、世界を広く見渡し、議論していくことが求められると思います。



柳川 範之氏
東京大学大学院経済学研究科教授

Yanagawa Noriyuki_専門は契約理論、法と経済学。2013年に『日本成長戦略 40歳定年制』(さくら舎)を上梓、議論を呼ぶ。

無限定という条件下で働くのは苦しい

正社員はとても恵まれている、希少なポジションです。だからこそ、そのメリットを享受し続けようという意識が働き、無限定という条件のもとで働き続けるため、とても苦しいのだと思います。日本全体では制約のある人が多く出てきたのも事実。そういうところから、正社員システムは綻びが出てきているように思えます。



中野 円佳氏
女性活用ジャーナリスト、研究者

Nakano Madoka_日本経済新聞社在籍中に『育休世代』のジレンマ(光文社新書)を出版。2015年よりチェンジウェブ。

正社員の姿を期待するか」という未来に向けた問い掛けに呼応して集まった約50人で、フューチャーセッションを開催した。

集まった人の属性は多様である。男女は約半々、20代から50代と世代も幅広く、雇用形態は正社員、派遣スタッフ、フリーランス、経営者などさまざまだった。正社員で働きながら起業した人、NPOを掛け持ちして地域創生に力を注ぐ人、といった日本型雇用の枠組みの外にいる人もいれば、従業員数万人の大手企業勤務者など、日本型雇用を守られてきた人もいた。この50人の集合知で紡ぐ、未来の「働き方」と「働かせ方」とは、どのようなものだったのか。本項はそのレポートである。

若手はもはや日本企業に魅力を感じない

多くの中学・高校ではキャリア教育に真剣に取り組み、「自律的に自らのキャリアを考えること」をよしとしています。ところが彼らが就職活動を勝ち抜き、入社してみると、日本企業は旧態依然として会社の価値観を押し付けてくる。それに戸惑う若手は多いし、優れた若手ほど日本企業に魅力を感じていない、というのが現状です。



豊田 義博
リクルートワークス研究所主幹研究員

Toyoda Yoshihiro_新卒採用や就職活動、20代の就業実態など若者研究を行う。著書に『就活エリートの迷走』(ちくま書房)など。

日本型雇用はもう窮屈で居心地が悪い

さて、フューチャーセッションの始まりは、「インスピレーショントーク」である。10年後の正社員、雇用制度を考えるにあたり、「40歳定年」を唱える東京大学大学院教授・柳川範之氏、『育休世代』のジレンマ』の著

者の中野円佳氏、そして若者の働き方に詳しいリクルートワークス研究所主幹研究員・豊田義博が、それぞれ新しい視点や視界を提供した(上コラム参照)。日本型雇用のなかにながら居心地の悪さを感じている女性の声、生きる時代のズレから日本型雇用には違和感を持つ若者世代の声をまずは全員で共有した。

大手企業で人事をしながら、「イクメン」でもあります。正社員としてジョブセキュリティの高さを感じてはいますが、正社員でいることが10年後、意味のあるものか、本当にハッピーか、疑問を持っています。

今の「正社員」の ここが疑問！

正社員で働くことが当たり前だと思ってきました。でも、周囲を見回すと多様な働き方があって、自分ががんにがらめになっている気がします。でも、フリーランスになったとしてそこから解放されるのかどうか……。

今、見えている日本型雇用の綻び 既に出てきた働き方の新しい兆し

ここから「フィッシュボウル」という手法を使って、「正社員として働くことのメリット、デメリットは」というテーマで対話した。フィッシュボウルでは、下の写真のように円形に3重、4重に椅子を並べ、いちばん内側の円にいる人は自らの意見を言い、外側の人はそれに耳を傾ける。外側と内側は「出入り自由」。言いたいことがあれば、誰もが対話に参加できる。

「正社員」という働き方について、意外なほどに否定的な意見が多く、メリットについて語る人はあまりいなかった。不自由。限界が来ている。それは大手企業で安定的に働く、つまり十分なセキュリティのなかで守られた人たちが特に強調していた。「会社にひたすら尽くす自分」から離れ、休職して海外へ、イクメンを経験する、といった会社以外の世界を見

ることによってもたらされた「発見」であるようだ。

妻の海外駐在に休職して付いていった男性が自身の経験を話す。「ヨーロッパに滞在しました。そこでは役割と成果が明確になっていて、皆がフレックスを普通に使って、たとえば朝6時から午後3時まで働く、といった働き方が許されている。それに比べると、日本の働き方は融

育児や介護を邪魔しているのは、男性の長時間労働。こういう時間のしぼりがある会社は、10年後は強い会社ではいられないかもしれません。

正社員は窮屈だし、生産性も低い。でも、非正規やフリーランスという二元論はつまらない。どんな正社員だったら働くのが楽しくなるか考えたい。

地域おこし協力隊として、地元企業の学生インターンシップコーディネーターをしています。土日と夜は、NPOでデザイナーとワークショップの講師。副業は「福業」だと思います。「福業」を持つのはシナジーがあって、ハッピーな働き方です。

既に起こっている働き方の変化の兆し

日本の伝統的な大手企業に勤務しています。妻の海外駐在が決まり、ダメモトで会社に休職を申し出たら許可が出たので、2年半休職して付いていきました。

通が利かないと感じています」

もっと自由に もっと緩やかに

既に新しい働き方の兆しは出てきている。会社を辞めて田舎暮らし、ダブルワークやトリプルワーク、正社員を続けながらの起業、地方と東京を行ったり来たり……。ここに出てきた意見や兆しは、まだマジョリティのものとは言えないが、1つの企業で長期間、無限定の時間、職種、場所で働くという、古きよき日本型雇用のくびきから逃れ、新しい働き方を受け入れる土壌が個人のなかにできているし、

実践者も出てきていることは事実だ。

正社員でなくてもいい。正社員だとしても、ほかにやりたいことがあればやる。個人の自由な選択はその方向に向かっている。ただし、後者の場合、やはり休日や夜の時間をある程度犠牲にしているという感が否めない。中野氏は、「私も会社員、物書き、大学院生、母親と4足のわらじを履いているが、時間に余裕がないのは事実」と話した。本人たちはあくまで楽しい、と言うが、休息が十分に取れる働き方も生み出される必要があるだろう。柳川氏も、「労働法制をもっと自由なものにしていく必

要がある。持てる能力を発揮して、週3日勤務、1日6時間勤務という正社員がいてもいい。正社員か、非正規かという二元論では会社も人も不幸。会社という枠組みを壊していく、大胆な施策が求められるのではないか」と強調した。

では、この延長線上にある新しい雇用システム、新しい働き方とは？

10年後の未来を紡ぐ次のプロセスについては、ファシリテーターを務めてもらった野村氏に、50人の集合知の整理と分析をしてもらった。

サラリーマンを辞めて、今は田舎で畑仕事をしながら暮らしています。必要なときだけ、必要な人に会う。楽しいし、充実しています。

平日昼間は会社員、夜や休日に副業。こういう人が増えているのは事実。休みはないけれど、全部楽しいから、ぜんぜんいやじゃないんです。



10年後の正社員と それを取り巻く環境には、 どんな変化が起こる？

もっと出入りが可能で自由な働き方がしたい。正社員、非正規社員の二元論では語れない。多くの人のそんな思いを共有し、確認した後、それぞれの体感、触れている情報も踏まえ、実際に個人の働き方や意識がどのように変わっていくのか、社会にどんな変化が起こると考えているかを明文化するフェーズに移った。

ここではドット投票という手法を使う。それぞれが考える10年後の変化を付箋に書いて壁に張り出し、全員がそれを見て自分にとって納得感の高いものに投票する。いわば10年後の未来の(起きてほしくないことも含めた)人気投票だ。

こうして選ばれた「起きてほしい変化」を総括すると、「複数の企業・団体に所属し」「時間と場所の自由度が高い契約で」「子どもでも高齢者でも強みを活かしてスキルベースで働ける」、というものだ。これは、もっと自由に働きたいという欲求と、既に実践している先駆けのような人たちを目の当たりにするという刺激を受けて生まれた「希望」である。

一方、「起きてほしくないけれど起

き得ると考えている変化」は何か。「日本企業が日本社会や世界から必要とされ」「不良債権化した社員が発生するようになり」「ロボットが人の仕事を何割か担う」ようになった結果、「解雇が自由になる」社会だ。

まとめると、日本企業やそこで働く社員たちの価値が低減する閉塞感のある社会を、人々は危惧する。だからこそ、もっと各自が自らのスキルや能力を社会の複数個所で活かしたいと考えるのだ。雇用が保障されないとしても、能力やスキルをもってプロの仕事をすれば、別の仕事が発生し得るというわけだ。自分のジョブとスキルが自分を支えてくれる、という新しいセキュリティ感覚だ。

これら「10年後の変化」に対する予測に目をこらして見ると、未来の働き方に確実にインパクトを与える流れが2つある。1つは「働き方の多様化」、もう1つは「労働市場の流動化」である。これらが進む先に何があるのか。両者がどんな方向に転ぶかで日本人の働き方の未来は大きく変わる。その「運命の分岐点」の先にある4つのシナリオを描いた。

10年後こんな変化が起こる 個人たちの予測

大きな2つの分岐点の選択次第で、4つのシナリオが見えてくる

■ A の分岐点 / 働き方の多様化が進む先に、何が起きるか

1. 自由な働き方進行：誰もが会社から独立した価値観で生きようになる
2. 働き方の格差拡大：身分の固定化につながる

■ B の分岐点 / 労働市場の流動化が進む先に、何が起きるか

3. ソーシャル化：社会課題への関心が高まり、セクター横断型の人材流動が起きる
4. グローバル化：グローバル対応が進み、外部労働市場型の人材流動が起きる

未来シナリオ1×3：複業社会 企業よりもパワーを持つ強い個人が活躍

個人が主体性を持って、組織を自由に選びながら働く社会である。魅力的な個人を惹きつけるため、無限定正社員として囲い込むのではなく、副業可とする企業が増える。その結果、会社に勤めながら起業する、NPOを立ち上げる、といった2足どころか3足のわらじを履くような「複業」が当たり前の社会である。

未来シナリオ1×4：グローバルノマド ITも格段に進化して 働き方が自由に

企業が魅力的な個人を惹きつけるために、働き方の自由度を最大限に提供できるようになる。正社員であっても、時間も場所も会社にしばられることなく、たとえば地域で働く、一定期間だけリゾート地や海外で働く、週に3日だけ働くなど、自由自在に働き方をデザインできる社会である。

未来シナリオ2×3：ボランティア社会 社会課題に企業も個人も取り組む

正社員、派遣社員、アルバイトなどの「身分」格差は残るが、多くの人が立場を超えて協力し合い、ボランティアの活動も含め、よりよい社会をつくろうとがんばっている。災害後のまちづくりのような、誰もが「できることをやろう」という社会である。

未来シナリオ2×4：生涯現役やむなし 財政悪化。誰もが働き続ける時代に

日本企業の利益が縮小し、日本国内の雇用情勢がより厳しくなっている。効率化を図るためのロボットやAI(人工知能)への投資は活発化するものの、給与水準は全体的に低下する。そのため、たとえ正社員であっても、定年後も働き続ける必要がある。倒産や解雇も増えるため、学び直しもし続ける社会である。





前のページで示した10年後の4つの未来シナリオは、「現状の延長」シナリオの呪縛から逃れ、創造的にアイデアを生み出すための新しいレンズだ。もっと働き方が自由になったら。もっと強みを活かせる社会になったら。もっと労働市場がグローバル化・流動化したら。そして、もっと助け合う、力を出し合う社会になったら。私たちは、このレンズを通して見ることで、それぞれの未来シナリオが実現したときの「未来の社員像」を想像することができる。

自由と自律を取り戻せば強みを発揮できる

複業社会、グローバルノマド、ボランティア社会、生涯現役やむなし、という4つの未来シナリオには、決して明るい理想だけがちりばめられているわけではない。強みやスキルを活かせることは前提だが、国内や世界で課題が噴出し、手に手を携えてその解決に望まなければならないこと、強みを磨くためにずっと学び続け、そして働き続けなければならないこと、といったネガティブな要素も確実に入っている。

これらのシナリオの上に乗る、多様な参加者の想像力から生まれた未来の社員像を示したのが、次ページの図である。手法は、「マグネットテーブル」と「プロトタイピング」だ。

自分が望む未来の社員像を紙に書き、会場を歩き回って考えが近い「仲間」を探す。4人グループをつくり、10年後の未来、どんな働き方をする社員でありたいかを議論し、その姿を描き出してもらった。

10年後、日本人の置かれる環境が抜群にいいとはいえなくても、紡ぎ出された10年後の社員像はすべて生き生きとしている。

参加した50人の結論は、どんな環境のもとであっても、自由と自律を取り戻し、自己の強みを活かしている社会であれば、そこで力を発揮でき、幸せに生きることはできるという確信である。

本当に個人は、日本型雇用がつくってきたジョブセキュリティにしがみついているのか。その最初の問いに返ると、答えは「そうではない」。私たちは前提を疑うことから始める必要があるようだ。



野村恭彦氏

Nomura Takahiko_フューチャーセッションズ代表、金沢工業大学(KIT虎ノ門大学院)教授。富士ゼロックス勤務を経て、企業、行政、NPOを横断してイノベーションを牽引するため、同社を設立。著書に「イノベーション・ファシリテーター」(プレジデント社)など。

10年後の正社員はこんな人 個人たちの希望

11のグループが生んだ11のプロトタイプ。それを4つの未来シナリオに沿って分類すると、以下ようになる。10年後にはこんな社員たちが活躍すると参加者たちは予測した。

複業社会シナリオでは

7つの顔を持つ社員

副業・複業が当たり前

たくさん名刺を持つ「7つの顔を持つ社員」が活躍する。「複顔」社員は会社、家庭、ボランティアなど、バランスよく貢献し、ワークもライフも満喫する。

グローバルノマド・シナリオでは

海辺のクラウド社員

時間・場所から自由に

時間・場所から自由となった「海辺のクラウド社員」が増える。正社員は、多様な働き方を自分自身でデザインして企業と契約する「ポートフォリオ社員」となる。1つの企業にとらわれることなく、複数の企業や団体に自らの専門能力を提供する「得意なことだけで生きる社員」も登場する。

ボランティア社会シナリオでは

ソーシャルアクション社員

社会課題の解決に急ぐ

自身の活動を社会課題の解決に振り向ける「ソーシャルアクション社員」が活躍する。オペレーションはロボットやAIに任せて好きなことをする社員、そして、セクターの壁を越えて協業するダイバーシティチームも登場する。

生涯現役やむなしシナリオでは

社会人学生社員

ずっと学び、ずっと働く

決してネガティブな社員像ではない。働きながら学校に通う「社会人学生社員」が増える。どんな属性・立場の人でも学び続け、働き続けられる社会が実現する。キーワードは、「やりたいことをやる」。わがままだが、とことんフルコミットする人も出てくるだろう。

ソーシャル化

グローバル化

ソーシャル化

グローバル化

自由な働き方進行

働き方の格差拡大

まとめ

日本型雇用を再考し、 再興させるために

本誌編集長／石原直子

「**ジョブセキュリティのない方向への変化**が、人々に受け入れられるはずがない」。本文中でも引用したこの言葉は、日本型雇用システムの変革を研究テーマにしたいと、ある機会に検討した折に、その場にいた方から言われたものだ。別の方は「日本型雇用が行き詰まっていて、今のままではもたないということは誰もが知っている。それでも変えるのは大ごとすぎて、**どうすればいいかの解を、誰も持っていない**。この問題には、そう簡単に手を出せない」と言った。これらの言葉のインパクトは非常に強く、いつときは、「なるほど、そういうものか」と出直さざるを得ないと考えるに至った。

こうして私がリクルートワークス研究所の研究者としてこのテーマを取り上げることは叶わなかったのだが、Works本誌では、しつこくこの命題に絡んでいこうと、実は心に決めて

いた。本特集はその第一歩だ。

難しいテーマへの挑戦に 新しいアプローチを

上のような指摘をいただくほどの難しいテーマを取り上げるにあたって、編集部としていくつか新しいことを試みている。

第1に、1回で完結する特集ではなく、「シリーズ」として議論を深めるというWorks誌上初の手法をとることにした。シリーズ名には、**日本型雇用というものを改めて考え直す「再考」の意も込めつつ、働く人と雇う人(企業)の関係が見直され、さらなる力を生み出せるものになるように「再興」の文字をあてた。**

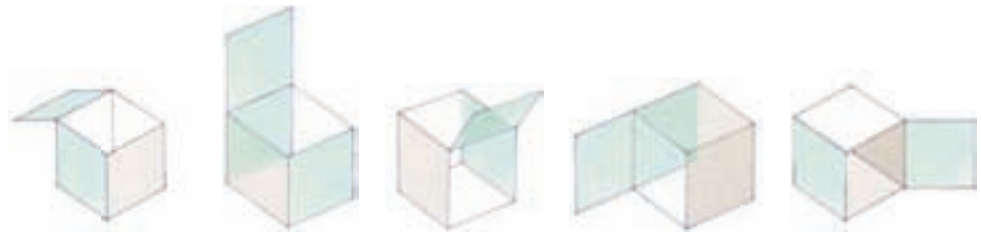
第2に、多様なステークホルダーの声をきちんと拾い上げるための装置を準備した。フューチャーセッションズ野村氏とのコラボレーションの形

で、現代の日本で働く人々に参加してもらった「フューチャーセッション」がその装置である。

これまでも、Worksではそれぞれの特集を組むにあたり多様なステークホルダーへの取材を重ね、時には座談会も開催し、その声に耳を傾けてきた。しかし、雇用と働き方という、大勢の日本人にとってストレートに「我が事」である問題を語るには、もっと多くの人に問いかけ、その人々の話を聞き、「**参加してもらう必要がある**」と感じていた。

フューチャーセッションで 紡ぎ出された知恵

実をいえば、多数の働く人と日本型雇用のこれからについて対話する場を持ちたいと野村氏に相談に行き、フューチャーセッションを開催する運びになってなお、セッションから何を引き



出せるのか、確たるイメージは持てていなかった(野村さん、ごめんなさい)。

だが、セッションを終えてみれば、実にさまざまなものがセッションから生まれていた。最大の感想をありていに言えば「**個人は思ったほど弱くない**」、これに尽きる。もちろんセッションの参加者は、言ってみれば「意識の高い」人々であり、日本の働く人を代表しているとは言えない。けれど、2足や3足のわらじを履く人あり、会社員でありながら自己都合で職場を2年も離れた人あり、というバラエティ豊かな参加者に共通していたのは、「人生を自分でハンドリングする」意志である。また、その意志の表出の仕方が、決して猛々しくもなければ悲壮感もないのだ。「楽しい」と「嬉しい」を燃料に、人はここまで進める。これを知ることができただけでも、セッションを開催した意味があった。

ジョブセキュリティだけが ライフセキュリティではない

冒頭の「ジョブセキュリティのない方向への変化を人々は望まない」に話を戻そう。多くの人と対話を重ねるなかで徐々に確信が変わったのは、「**人々が求めているのは、ジョブセキュリティではなく、ライフセキュリティである**」ということだった。

日本型雇用システムにおいては、ジョブセキュリティはライフセキュリティとほぼイコールで結ばれていた。安定的な日本企業の正社員(もしくは公務員)になりメンバーシップを得ることがジョブセキュリティであり、それを確保しさえすれば、そのまま、生きることや生活の安全と安定は保障されたからだ。

しかし、ライフセキュリティを実現する手段は、ジョブセキュリティを高

めることだけではないし、ジョブセキュリティを高める手段もまた、入社した会社にしがみつ়くことだけではない。日本型雇用システムという大きなストーリーのなかで、私たちはそのことを忘れかけていたのではないだろうか。

工業化を果たすまでの数十年間、日本では、日本型雇用というシステムが構築され、そのシステムがうまく回るように、ほかのシステムも形成されていった。そして工業化が頂点を極めた今、日本型雇用は、その役割を十分すぎるほど果たし、終えたのだ。

それを理解したうえで、次の100年のための新しい働き方や雇用を考える時期が、今なのだと思う。ヒントは「**自らの知恵と工夫で食い扶持を得ることが、今、再び可能になった**」という三重大学の西村氏の言葉にある。次の本シリーズでは、そこに光をあてようと目論んでいる。