

正社員ゼロ という選択

はじめに

日本型雇用システムの核に存在するのは、言うまでもなく「正社員」だ。正社員は新卒一括採用に始まる長期雇用を前提としており、教育や税・社会保障、家族のありようなど、すべての日本の社会システムが正社員を守り、正社員を働きやすくするべく形成されてきたと言っても過言ではない。問題は、長期雇用という安心と引き換えに、働く時間・勤務地・職務のすべての決定権を会社に預ける無限定な正社員という働き方に、多くの正社員が疲弊感を持っていること、また、正社員を中心に設計された社会であるにもかかわらず、非正規雇用が増加し、恩恵を受けられる人の数が大きく減っているということだ。企業側の視点でとらえると、極めて解雇しにくい長期雇用慣行のもとでは、たとえ能力が陳腐化してしまった社員であっても雇用し続けるほかなく、雇用保蔵の問題が生じている。

もっと自由に、自律的に働きたいと考えている個人が存在する。その価値観の変容に応えようとしている人事も存在する。私たちはそうした変化をとらえ、無限定型の長期雇用でなくても人々が安心して働き、生活しているオランダとデンマークを取材し、新しい雇用システムのありようを模索してきた。シリーズ最終回の今回は、正社員中心の日本型雇用システムに代わるものを提示したい。

まずSection1では、これまでの取材や社会・企業・個人の現状とニーズを踏まえて現行の日本型雇用システムに代わる、新しいシステムの全体像を、約20年後をイメージした近未来ストーリーの形式で紹介する。

続くSection2では、Section1で描いた社会を実現するた

めに、人材マネジメントシステム、教育、社会の変革に向けた提言を行う。

そして、Section2で行った提言について、人材マネジメントやテクノロジー、経営学、法学などさまざまな領域の専門家とディスカッションすることにより、実現への道筋を模索するのがSection3だ。

異論反論も聞きたい。私たちはここから議論を始めたい。ゴールは、よりよき雇用システムの実現なのだから。

本誌編集／入倉由理子

Section 1

203X年、「正社員ゼロ」。 そのとき社会は

ここではまず、203X年の新しい雇用システムと、そのもとで働く人々の日常をストーリー形式で提案する。なぜ、私たちはこのようなシステムを選択すべきかを明らかにしたい。

203X年、人それぞれのキャリア、生き方

朝9時。今日はタフな1日になる。そう思いながら、壁のモニターに映し出されるスケジュールを見た。

10時。タカハシさんとの面談。

13時。モリタさんとの面談。

僕は、世界50カ国に展開する電機メーカーの、マーケティング部門のマネジャーだ。33歳。この会社に入ってから7年ほどで業績が認められ、マネジャーに昇進した。タカハシさん、モリタさんは、20人いる僕の部下のうちの2人であり、今日は彼らと彼らのキャリアや評価に関するミー

ティングが入っているのだ。203X年、多くの仕事をAIやロボットが担ってくれる⁽¹⁾なか、マネジャーの最も重要な仕事は、いかに部下の成長を助け、部下の仕事や人生をよりよいものにするかである。部下との、しかも2人とのミーティングが入っている日は、マネジャーにとって準備も含めそれなりの負荷がかかる日なのだ。

タフな1日。そう思ったせいか、健康測定のためのウェアラブル端末が、「血圧と心拍数が上がっている」とアラートを発する。同時にデスク

(1)→19P 提言7:テクノロジーの力で人をつまらない仕事から解放せよ



上に、僕が今、必要とするサプリメントが差し出される。それを飲みくんで、仕事の準備に入る。

.....

10時。モニターの画面がタカハシさんの顔に切り替わる。

「おはようございます、アオキさん」

そう言ったモニターの向こうのタカハシさんの表情は、どこか晴れ晴れとしていた。

「決めたんですね」

「はい」

タカハシさんは今、41歳。新卒で入社して19年目になる。20年前に法制化された、「無期雇用禁止」「最長雇用契約20年」⁽²⁾というルールに則って、来年、契約満了で退職を迎える。

タカハシさんはマーケティングのスペシャリストだ。大学でマーケティングを学び、一貫して家庭用ロボットの販売促進を担当してきた。当社の製品、市場について、33歳の上司(僕)よりも

熟知している頼りになる存在である。

彼が、「決めた」のは退職後のキャリアだ。マーケティングコンサルタントとして独立するのか、それとも大学で新しいスキルを学び直す⁽³⁾のか、ずっと迷ってきた。彼をつぶさに見てきた僕からすれば、どちらもあり得る選択肢だと思う。

「20年培ってきたスキルは、確かに今、売りどきですよ。僕だって、タカハシさんが独立したら、仕事をお願いしたいと思いますよ」

「ありがとうございます。でも、これまで培った経験とスキルだけではこれから戦っていけないことも、モリタさんを見ているとよくわかるんです。AIやデータに関する先端技術や知識があって、それを踏まえた新しいマーケティングプランを次々と提示できるというような、何か強みがなければ、僕が今やっている仕事も早晩、AIに代替されますからね。僕の

仕事の職業寿命はあと3年、とデータで出てきました」

会社と社会は協力して、陳腐化した個人のスキルを高める義務がある⁽⁴⁾。

タカハシさんに対しても、これまで会社が社内教育や大学のコースへの派遣で、彼にまったく素地のなかった技術を身につけさせてきた。20年のなかで、タカハシさんは十分に会社に貢献したが、次の20年はそのスキルだけでは食べていけない、と判断したようだ。

仕事をしながら学ぶという方法もある。しかしタカハシさんのように中学生の子どもがいたとしても、しっかり学びたいからとフルタイムの学生になる人は少なくない。

高校、大学は無償⁽⁵⁾。子どもの教育費はもちろん、タカハシさんがこれから通う大学の学費もタダ。だから、学んでいる間の生活費の心配はあまりいらない。

(2)→12P 提言1:雇用契約の期間は最長20年とせよ

(3)→21P 提言9:プロフェッショナル教育機関を充実させよ

(4)→18P 提言6:職業能力を可視化せよ

(5)→21P 提言9:プロフェッショナル教育機関を充実させよ



「妻も働いているし、うちは4人家族
ですから、ベーシックインカム⁽⁶⁾も
そこそこの金額になるんですよ」

「何を学ぶことにしたんですか」
「大学でロボティクスを学びます。ロボ
ットをつくる スキルを身につけれ
ば、確実に報酬の水準がアップ⁽⁷⁾しま
すから。そのあと転職するにしても、起
業するにしても、メリットは十分です」

タカハシさんも僕も、無言で笑っ
た。それをミーティングの終わり、と
判断したモニターが、すっと暗く
なった。

さて、次は、13時のモリタさんの面
談の準備だ。

.....
あらためて、モリタさんの情報を
呼び出す。26歳。マーケティングとAI
のマスターを持つ。卒業と同時に
マーケティングのスペシャリストと
して入社⁽⁸⁾。入社2年目。副業⁽⁹⁾と
して、XYZフーズでも働く。当社での

勤務は週3日。本人の来期の希望は、
週2日勤務に減らすこと。そして、報
酬はそのまま。僕としては別に報酬
を上げてかまわない。でも、彼女の
勤務日数を減らしたくない。彼女は
かけがえのない人材なのだから、リ
テンションしなければ。そのために、
彼女のこれまでの成果や今の仕事ぶ
り、心と体の健康状態、そして仕事の
志向など、あらゆるデータをチェッ
クする⁽¹⁰⁾必要がある。

.....
モニターがぱっとモリタさんの顔
を映し出す。データを読み込むこと
に集中していたため、13時になった
ことに気が付かなかった。

「アオキさん、もう話せますか？」
そう言う彼女に、微かに攻撃的な
表情が浮かんでいる。あくまで 個別
契約社会の世の中であって、働き方
や報酬の変更や改善はマネジャーと
の個別交渉だ⁽¹¹⁾。自らが押し通した

い要求があるとき、戦闘モードに入
るのは仕方ない。

「大丈夫。モリタさんは、週2日勤務
にしたいんでしょ？」

「で、報酬はそのままがいいんです」

「虫がよすぎると思わない？」

「そんなことないですよ。前期のデー
タを見てください。担当商品売り上
げ10%アップという目標を達成して
いますよね。今期も前倒しで達成で
きそうです。私、AIに自分の仕事をど
んどんやってもらっているから、週
2日勤務でも目標達成できます。そ
れでもダメなんですか？」

彼女の言うことに、反論の余地は
ない。会社と個人の契約は、あくまで
「ゴールの達成」だ。それを週2日で
達成できるのであれば、文句を言うべ
くもない。僕はアプローチを変えた。

「じゃあ、空いた1日はどうしたいの？
XYZフーズの仕事を増やすの？」

「いやあ、それはないです。だって、

(6) →20P 提言8:ベーシックインカムを導入せよ

(9) →17P 提言5:副業禁止を禁止せよ

(7) →18P 提言6:職業能力を可視化せよ

(10) →19P 提言7:テクノロジーの力で人をつまらない仕事から解放せよ

(8) →14P 提言2:すべての人を職務限定とせよ

(11) →12P 提言1:雇用契約の期間は最長20年とせよ



こっちのほうはずっとオフィスは快適だし、社食もおいしい。面白い人もいっぱいいるし。でも、私、音楽活動の時間がほしいんですよ。かといって、収入も減らしたくないし……」

なるほど。サーベイでも、センサーによる測定でも、会社への満足度やモチベーションの高いモリタさんが、なぜ勤務日数を減らしたいのかようやく合点がいった。

「じゃあ、こんなプランはどう？ 週3日勤務で、目標1.5倍。そして、報酬も1.5倍。副業のほうを減らしたら？ こっちのほうがいい条件でしょう？」

「え、いいんですか？」

もちろん、かまわない。僕の予算のなかで、部下の報酬を決める権限くらいある。それで彼女が本当に目標を達成してくれるならば。

「頑張ります！」

「よろしく」

「それにしても、アオキさん、いいで

すね。いつ見ても、豪華なお住まい」

彼女は僕の背後を見やって、うらやましそうに言った。

「ああ、妻の転勤の対価だからね」

.....

モニターが消える。

僕がいるのは、「自宅」の一室。窓の外には、灼熱のインド・ニューデリーの街が広がっている。妻の転勤で、この地にやってきたのは1年前のことだ。

社内結婚をした僕たちだが、妻のほうはずっと優秀だ。2人とも、**九州地域採用で、一生九州地域で仕事を**する⁽¹²⁾と**思っていた**。ところが妻は抜擢されて、グローバルリーダー候補としてトレーニングを受けることになった。結果、南・西アジア地域の統括を任せられ、インドに駐在となったのだ。

転勤は、本人の同意なしには行われない。⁽¹³⁾そして、転勤する場合にはその「対価」として、海外という慣れない地であっても仕事に集中でき

るように、快適な住環境や十分なセキュリティが担保される。僕は妻に付いて引っ越したため、その恩恵に浴しているというわけだ。

僕も幸い、仕事を続けることができています。四半期に1度は熊本に帰らねばならないが、マネジメントすべき部下の様子はデータが教えてくれるし、間近に感じたければ、モニターの先にはオフィスで、あるいは自宅で働く部下たちがいる。

僕の父は「転勤族」だった。幼少期、父はたいてい単身赴任で、僕には父と遊んだ記憶があまりない。そんな気持ちを子どもに味わわせずに済むのは、「本人の同意なしの転勤は禁止」というルールのおかげだ。

子どもが学校から帰ってきた。頬に触れる。ねっとりした汗の感触と、火照った体温が伝わってくる。大事なものを誰もが捨てなくていい。それを実感できる瞬間である。

(12)→15P 提言3:採用はローカルから始めよ

(13)→16P 提言4:転勤を廃止せよ



「最長雇用契約期間20年」時代のキャリアとは

登場した人たちが生きる未来では、個人は典型的にはこの図のようなキャリアを歩む。今、彼らがどの時点にいるのか、プロットしてみた。タカハシさんが直面しているように、企業が個人を雇用できる最長期間は20年。その間に会社と社会の支援を受けて必要な、かつ時代に合った能力・スキルを獲得し、会社に貢献を続ける。契約終了後、転職、起業、さらに新しい能力を獲得するために大学などで学び直す、といったそれぞれの選択をし、次のサイクルも主体的なキャリア形成を行う。すべての人は地域で採用され、多くの人はその地域で働くが、一部の人材は経営幹部候補として、国内外への転勤や職種の転換もある。なぜこのような雇用システムが望ましいのか、これから考察したい。



個人の安心の基盤

1. ベーシックインカムによる最低所得保障
2. 学び続けることで、必ず活躍し続けられ、報酬も増えるという確信

社会の前提

- [個人]「一度正社員で入社したら安心」ではなく、学び続け、職業能力を磨き、社会に貢献し続ける
- [企業]生き残ることを自己目的化するのではなく、必要とされる存在として変わり続ける

なぜ、「正社員ゼロ」であるべきか

特集タイトルにある「正社員ゼロ」という言葉だが、実はこれには枕詞が必要だ。現在、多くの企業で「総合職」「基幹職」と呼ばれる勤務地、勤務日数・時間、雇用契約期間、職務のすべてが「無限定」の正社員をなくそう、と言っているのだ。

勤務地、勤務日数・時間、雇用契約期間、職務を限定する人々を「非正規社員(非正規雇用)」としたり、あるいは正社員であっても総合職や基幹職と雇用区分を変え、「限定正社員」と分ける仕組みをやめる。なぜなら、無限定で働く人々を「正」と呼び続ける以上、「正」の人々とそれ以外の人々の間に「身分」の差が残るのは避けられないからだ。企業で働く人には「正」も「非」もない。すべての人をそれぞれの生き方、価値観に合わせて、勤務地、勤務日数・時間、雇用契約期間、職務をカスタマイズして働く「社員」とすることが、身分の差をなくし、全員が自律的に働き続けられる社会の礎だと考える。

シリーズ3(139号)で、正社員と非正規社員の格差を埋め、無限定で働き疲弊する正社員をなくし、多様な人材が「その人にとってベストな形」で活躍できる社会にするためには、「限定正社員が一定の解」と私たちは

それぞれが
持つニーズは

ニーズを
満たすうえでの
課題は

「正社員ゼロ」の
メリットは

結論付けた。しかしながら、無限定の正社員が存在し続ける以上、そこにある身分の差は消滅せず、多くの人が限定正社員への移行を躊躇することは明らかだ。

「全員が何らかの限定を持つ社員で

社会

労働力不足や、社会保障費の増大に対応しなければ……

▶ 多くの人に、できるだけ
高齢まで働いてもらいたい

企業に「すべての人を雇用延長、再雇用してほしい」などと依存するのは、限界がある

新卒一括採用も定年もなくなり、何歳の人であっても個別に企業と契約して働き続けることができる

ある」。この前提に立ったとき、全員がそれぞれの価値観や事情に合わせた生き方、働き方を何のためらいもなく選択できるようになる。

最初にすべきことは、無限定の正社員が持っていた最大の特権、「期間

企業

人材不足に対応しなければ
生産性を向上させなければ
変化にスピーディに対応しなければ……

▶ **必要な能力を持った人材を
必要なときに確保したい**

期間の定めのない雇用や、既存の
企業内人材育成に頼った人材育
成では、変化への対応は難しい。
リスクが大きいから無限定の正
社員の数は絞りたい

雇用責任が軽減され、事業の変化
とともに人の新陳代謝を促すこ
とができる

個人

もっと自由に働きたい
仕事以外の活動にも積極的に参加したい
でも、安心・安定も大事……

▶ **無限定に働く正社員ではない、
ほかの選択肢がほしい**

勤務地限定、職務限定では、将来
の道が閉ざされて不安。限定正社
員は正社員との身分差がある気
がする

無限定の正社員を目指す競争は
なくなり、自らのキャリアをより
多様なオプションのなかで、自ら
決めることができる

出典：Works編集部作成

の定めのない雇用契約(終身雇用)」
を廃することだと私たちは考える。

この特権はさらに、企業と個人の
相互依存体質の原因にもなってい
る。企業は人々の雇用を守ることを
理由に、大胆な事業変革や戦略転換

をしにくくなっているし、雇用を保
障された個人は学び続けること、自
らの能力を磨き続けることに真剣に
向き合わず、結果的に今勤めている
企業以外に働ける場を見つけられな
いでいる。最長の契約期間を決め、企

業と個人の適切な距離感、お互い自
律した関係をつくる努力をしたい。

具体的にこのような雇用システム
を実現するために、私たちは何を交
える必要があるのか、次ページから
提言したい。

Section 2

正社員ゼロ、すべての人が 能力を磨き続ける社会へ。 9の提言

ここにあるのは、「正社員ゼロ」という新しい雇用システムの実現のための、働き方を変える6つの提言と、その働き方を支える社会へと変革するための3つの提言である。私たちは、この提言を議論の出発点としたい。まずは、ご一読を。

働き方に関する 6の提言

- 1 雇用契約の期間は最長20年とせよ
- 2 すべての人を職務限定とせよ
- 3 採用はローカルから始めよ
- 4 転勤を廃止せよ
- 5 副業禁止を禁止せよ
- 6 職業能力を可視化せよ

未来の働き方を支える社会に関する 3の提言

- 7 テクノロジーの力で人をつまらない仕事から解放せよ
- 8 ベーシックインカムを導入せよ
- 9 プロフェッショナル教育機関を充実させよ

第1に「期間の定めのない雇用契約」を禁止し、すべての労働契約を「有期」とすること、およびその期間を最長で20年にすることを提言する。

期間の定めのない雇用契約による正社員のシステムは、連続的な経済発展や成長が望める時代においては、個人には長期にわたる収入の保障、企業には安定的な労働力の確保というメリットをもたらした。しかし、非連続かつスピーディな変化への対応が求められる時代となった今、このシステムのもとでは産業構造の転換が遅れ、長期雇用による「安心」が実は個人の成長意欲を低め、変化を妨げることになっている。企業は無期の雇用保障を多くの人に提供することの負担に耐えられず、正社員採用数を絞る。そのため、正社員として働く者と、それ以外の働き方をする者の間に格差が生まれ、また、その格差が容易に固定化することにもつながっている。

雇用契約の期間は 最長20年とせよ

すべての人を最長20年の有期契約で雇用する新ルールによって、企業も人も、相互に依存し合い、変化を嫌う体質から決別できるのではないだろうか。企業は「限られた期間で、それぞれの人に、どのように貢献してもらうか」という観点から人材への育成投資を見直すことになり、個人は、限られた雇用期間に自分が勤務先でどのような技能を身につけ、将来何をもって「稼ぐ」のか、という真の意味でのキャリア自律、プロフェッショナリズムを持つ必要に迫られる。ある意味で厳しい社会であるが、これをバックアップするための社会システムの変革、たとえば職業教育やセーフティネットなどの仕組みを構築し、「ひとたび正社員で入社したら

安泰」という幻想から脱却したい。

20年の契約期間で、企業と個人が緊張感を持って必要な能力を育み、互いに貢献し合う。社会や事業構造の変化によってその能力が必要なくなるときには、外部での学び直しや新たな能力の開発が可能である。こうした流動性を、雇用契約の上限を決めることで実現する。

このとき、企業は「いかに人を育てられるか」を示すことで、優秀な人材を惹き付けることになろう。人材育成力、職業能力開発力が企業ブランドになる時代がやってくる。このシステムが実現すれば、無期の契約に安住する人はいなくなり、新陳代謝が進むため、企業、ひいては社会全体の生産性



の向上が期待できる。

現行法では、雇用契約には無期のもので有期のものがあり、有期の契約期間の上限は3年、専門性の高い職種などについては最長5年である。2012年には、契約の反復により5年を超過し、本人の申し出があった場合には、契約は無期化するという改正が行われた。だが、「有期雇用を無期雇用に近づける」という方針に含意される「無期雇用こそが目指されるべき最良の状態」という前提を取り払うことを考えてみてもよいはずだ。「雇用契約はすべて有期である」という新しいスタンダードを設け、個人と企業の関係に適切な緊張感や距離感を持ち込もう。



提言

2

すべての人を 職務限定とせよ

雇用契約の期間を最長20年とするとき、すべての人が職務を限定して雇用されることを前提とすべきだ。新卒で入社した会社が一生、面倒を見続けてくれるのではないとなると、個人の安心の源泉は「雇用が安定していること」ではなく、「いつでも稼げる能力・スキルを持っていること」になる。これを可能にするための手始めが、入社時から職務・職種を決め、その道のプロフェッショナルを目指す働き方を主流にすることだ。

企業は、ひとたび正社員として採用

した人材は基本的に無期で雇用し続ける、というリスクから解放される。その代わりに、離職後も稼げる能力・スキルを身につけさせてくれる、つまりプロとして育ててくれる企業を選びたいという個人の選別の目にさらされる。これまでの正社員の多くは、職務を限定しない総合職として入社し、その会社の仕事であれば何でもするが、何に依って立つプロであるかは明確でないままにその職業人生を過ごしてきた(もちろん、結果的にプロになった人もいる)。

プロとは、その領域における豊富な経験と専門知識を持ち、どのような問題が起こっても多様な引き出しのなかから解決策を見出し、社会の変化に対応して自らのスキルを発展させ、組織や事業に貢献し続けられる人だ。多くの人がプロを目指し、「長く働いて経営幹部を目指す」キャリアが標準形ではなくなるのだから、企業としても多くの人に多様な現場を経験させる「総合職のローテーション」を維持する必然性を失う。職務を決め、その領域で能力を高めてもらうことが双方にとって合理的だ。

社会も変わる必要がある。高齢になってもプロとして活躍する人を増やすには、人々が職業能力を磨き続けるシステムを、企業に頼るだけでなく社会として装備すべきだ。まずは新卒であっても、職務と結びついた就職ができるよう、高等教育機関の改革が求められる。のみならず、大人がキャリアの途中で必要な能力や専門知識を獲得できるような、実効性の高い高度な職業教育を行う場が必要である。

現在、多くの大企業では、本社で人材を一括採用し、各地の拠点に分配している。近年の個人の価値観の多様化に合わせて、地域限定社員という雇用区分を設けた企業も少なくないが、あくまでも標準は「全国転勤型」であり、地域限定型で採用する社員には、昇進や報酬、賞与支払い基準などに必要以上の差を付けている企業もある。ここにも「身分の差」を意識させる構造が残っているのだ。そこで、すべての人を採用時点で「地域限定」とする新ルールを提案したい。

長期雇用を前提としない個人は、より主体的・自律的に自らのキャリアや

人生を構築したいと考える。企業のほうも、雇用保障の代わりにどんな勤務地でも受け入れてもらうという自由を失う。自分の望む場所で生きたい、働きたいという個人を採用し、その地に根ざして活躍する人材として育て、という方向に採用と育成の原則を変える必要がある。

このとき課題となるのは、「地方で優秀な人材を確保できるのか」という点である。確かに、文部科学省の学校基本調査(平成28年度)によれば、全大学777校(国公立・私立合計)のうち、在東京の大学は137校。この大学の東京一極集中をまず解消しなければな

らない。「採用はローカルで」を実現するためには、地域ごとに優秀な人材を輩出できるよう、高等教育機関の改革も必要なのだ。

また、全国で人を採用したい企業では、地域担当の幹部はこれまで以上に地元との結びつきを強固にする責務も負うことになるだろう。地域の大学などの教育機関とのパイプを構築し、地域社会に貢献することにより、自社ブランドを高めていかなければならない。こうした役割を担うためにも、その地域でずっと働いてきた人がそのままその地域支社の経営幹部になる道筋をつくるのが望ましい。



採用は ローカルから始めよ



提言

4

転勤を廃止せよ

採用を地域で実施すると同時に、転勤というシステムを原則廃止にすべきだ。理由は同じで、雇用保障を限定的にしか行わない企業には、従業員に対する自由で広範な配置転換の権利がなくなるからだ。

『ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討』(中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト、2016年)によれば、企業が転勤を実施する目的として、20代・30代では「社員の仕事経験の幅を広げる」「知らない地域での新しい経験により社員の成長を加速させる」「事業所等の拠点展開の都合から」が上位になる。40代では、20代・30代では少なかった「転勤をしない

と経験できないポストや仕事がある」との回答が増える。つまり、主たる目的の1つはローテーションによる人材育成なのだ。まずはその目的を果たすために、本当に転居を伴う異動が必要かどうかを問うべきだ。異なる地域で働くことの具体的な育成効果を説明できないならば、別のチームに入れる、特別なプロジェクトにアサインするなど、別の方法で仕事経験の幅や深みを獲得することを、検討すべきである。

また、事業上の必要性がある場合でも、原則は、提言3で述べたようにその地域に必要な人材をその地域で採用し、育て、任用することを目指すべきだ。

転勤させなければ経験できない仕

事やポストはできるだけ少ないほうがよい。そのためには、権限や機能を本社に一極集中させるのを避け、分散型の組織を構想することも大切だ。インターネットやVR/ARといったテクノロジーの力を活用すれば、離れたところにいる人同士が協働し、チームワークを発揮できる組織能力を獲得でき、転勤をなくするためのインフラともなるはずだ。

それでも、必要な転勤は残る。たとえば、経営幹部となっていく次世代リーダー候補の育成には、国内外を問わずタフな経験を積ませたいと考えるのは無理もない。リーダーとなった後にもまた、その能力を必要とする各地に飛ぶ必要がある。これに関しては「本人の合意」を前提に実施すればよい。場合によっては、雇用契約を結び直すことも必要だ。そして、該当者の数が少ないのだから、転勤の対価としての特別待遇も実現できる。多くの人を転勤させるには、多大なコストがかかる。それを最小にし、どうしても必要な転勤を受け入れてくれる人には、コストをかけて魅力ある条件を提示する。このようなありようを提案したい。



現在、兼業・副業を推進している会社は0.3%、容認している会社は22.6%。それ以外の8割近くの会社では禁止である(リクルートキャリア『兼業・副業に対する企業の意識調査』2017年)。このように、現在ではほとんどの企業がルールとする「副業禁止」を禁止すべきだと私たちは考える。

新しいルールのもとでは、個人が自発的にやりたいと思うことを阻止する企業の権利は、限られたものとなる。それが、プロとして生きていくための「仕事」にかかわることならばなおさらだ。一定のコンプライアンス上のルールを定めることは必須だが、他社で働くことすらも個人の自由とする、依存・束縛し合わない関係性の構築が重要である。

企業にも当然、メリットはある。社

員が他社での経験によって得たスキルや知見を、自社に取り込むことが可能になる。あるいは逆に、他社で活躍する優秀な人材に、副業で働いてもらうこともできよう。

多様な場で多様な経験を積んだ人材が、異なる視点や知見を持ち寄って

協働する組織になれば、イノベーションが起こる可能性も高まる。副業禁止の禁止によってこうした効果を得ようとするならば、自社以外の人材と年齢や階層、立場を超えてコラボレーションできる組織能力の形成も同時に行わなければならない。

副業禁止を 禁止せよ



提言

6

職業能力を 可視化せよ

雇用期間の有期化や職務内容、勤務地を決めるなど、雇用契約内容の個別化が進むとなると、これまで以上に「この仕事に必要なスキルは何であるか」を明示化する必要が生じる。長く社員として働く人がいなくなるのだから、企業内の暗黙知やコンテキストとして共有されていたものに頼る部分は必然的に減る。それぞれの人が担うジョブ、ミッション、成果の基準を定義し、それを実現できた人にはどのような能力が備わっていると言えるのかを、事業の円滑な運営のためにも明らかにしなければならない。

これを複数企業間あるいは社会全

体で共有していくことにより、どのような能力にどのようなニーズがあるのかが鮮明になる。新たに労働市場に入る人にとっては何を身につけるべきかがわかり、また、人材の流動性も高められる。このように「可視化された能力」を媒介することによって、効率のいい労働市場が生まれるだろう。

英国の全国職業資格(National Vocational Qualification)など、欧米の国々では、政府が統計を取り、職業別に必要な能力・スキル、求められる学位、それらを持つ人の平均収入を発表している。また、「このスキルや学位の取得によって給与がこれだけ上乘

せされる」といった情報も付加される。欧米諸国と比較すると、日本では25歳以降の大学入学者比率が極めて低く(約2%)、大人が学習する時間もかなり少ないのだが、その理由の1つは、高等教育機関で学んだことが企業内でどれだけ価値を認められるのか、報酬面や昇進といった側面でメリットがあるかが明示されていないからだといえる。

もちろん、日本でも職業に必要な能力の可視化が試みられたことはないわけではないが、環境変化が激しいなか、多様な職業の能力とその価値をキャッチアップしていくことの困難さから、広い範囲での実現には至っていない。

ただし、希望はある。日進月歩で進化するビッグデータなどのITの活用である。市場を広くリサーチし、集めた情報を日々アップデートする仕組みは、今だからこそ実現し得る。

職業能力の可視化は、個人にとって厳しいことでもある。学んで新しいスキルを獲得して初めて、報酬のアップや、新しい仕事へのアサインを期待できるからだ。逆に言えばこれは、個人の成長を促すインフラでもあるのだ。

提言

7

テクノロジーの力で 人をつまらない 仕事から解放せよ

テクノロジーの発達は、私たちの仕事のありようを劇的に変化させる。このことを、新しい雇用システムではメリットとして享受したい。

まず、単純作業や重いものを持つ、運ぶ、無理な姿勢、危険な場所での重労働などから人は解放される。AIやロボットが人の仕事を代替することを悲観的に語るのではなく、人がやらなくていい仕事を見極め、AIやロボットに積極的に任せていくべきだろう。テクノロジーが安く、速く代替してくれるならばそのほうが生産性は確実に上がるのだから、人はもっと創造性の高い仕事、感性や想像力を要する仕事での経験値を高めることに専念できる。

AIやロボットの導入で仕事がなくなる人も、当然生まれる。こうした人々の

生活を保障し、別の技術や能力を身につけて活躍の場を移してもらうためには、新しいセーフティネットと、万人に開かれた職業能力を高めるための場、そして、透明性と流動性の高い労働市場が必要だ。

また、新しい雇用システム自体もテクノロジーの力を借りなければ実現し得ない。まずは、勤務地、勤務日数や時間が異なる人々による協働が一般化する。そのときには、ストレスなくやり取りできる通信環境や、相手の声や動きが臨場感を持って伝わるVR／ARなどの技術、書類作成などのコラボレーションツールは欠かせないインフラとなる。現在はまだ「採用面接や評価面談など、相手の微細な表情を

見分けたり、本音を知りたい場合にモニター越しでは難しい」と言う人もいるが、AIがもっと正確なデータを収集し分析してくれれば、「面接で相手の表情を見る」必要すらなくなる。テクノロジーの力を借りて、我々のコミュニケーションそのものをより進化させられるのだ。

さらに、契約が個別化した人々のマネジメントでも、テクノロジーはその力を発揮する。人事が社員を一律に管理するのではなく、現場のマネジャーに部下のマネジメントの権限が大幅に移る。このときに、マネジャーを支援するデータをいつでもどこでも提供できる情報の整備、データの蓄積を進めることが重要になる。



提言

8

ベーシックインカムを 導入せよ

人々の新しい安心の仕組みとして、ベーシックインカム(以下BI)の導入を提言する。BIとは、すべての個人に無条件で、所得や資産の多寡を問わず普遍的に、生活に足ると考えられる現金を給付するものだ(詳細は139号)。欧州ではBI導入の議論が活発であり、スイスでは2016年にBI導入を問う国民投票が行われ(結果は否決)、フィンランドでは2017年1月から実験的かつ部分的な導入が始まったなど、今や決して夢物語とも言い切れない。

なぜBIなのか。今でも失業した人のための失業給付や、そもそも十分な生

活費を稼げない人のための生活保護という社会保障の枠組みはある。だが、今の仕組みは、新しい雇用システムのもとでの安心の基盤になり得ない、というのが私たちの主張だ。

そもそも日本では生活保護を受ける権利がある人のうち、実際に受給している人の割合(捕捉率)は10%台と、先進諸国のなかでも極めて低い。これは、生活保護を受けられるかどうかの判断が役所やその担当者によって微妙に異なるという恣意性のせいでもあるし、また、「生活保護を受けることには“スティグマ(恥辱感)”を伴う」と

同志社大学の山森亮教授が指摘するように、どんなに生活が苦しくても生活保護は受けたくない、と考える人たちが少なくないからでもある。日本では失業も同様に「恥」の感覚でとらえられている。

BIはすべての人が、働いているか失業中か、収入が多いか少ないかといったステータスにかかわらず受け取るので、人々はそうしたスティグマの感覚から解放される。また、受給資格の確認や不正がないことの証明のために書類を提出したり、何度も役所に出向く必要なくなる。膨大な手続きという行政コストも削減できるのだ。一部のBI研究者は、こうして軽減される行政コストもBIの財源になると主張する。

財源については詳細な検討が必要だが、BIが導入されれば、人々は「企業に所属していない」ことによる不安感・不安定さから解放され、ひとたび職を失ったとしても、準備をしっかりとったうえで新しい機会に挑むことができるようになる。「正社員というセキュリティ」に過度に依存しなくて済む社会のベースとなるセーフティネットとして、BIは有力な候補なのだ。

最後に、人々が学び続けること自体を根底に据える社会を構築するために、プロフェッショナル教育機関を拡充することを提案する。

シリーズ3で見たとおり、たとえば企業側に解雇の権利があったとしても(デンマーク)、自らのライフステージに合わせて勤務日数・時間を短くしたとしても(オランダ)、生活や将来の不安を感じることなく多くの人が暮らすことができる。それは高負担高福祉の賜物でもあるが、学び続けることが個人のセキュリティにつながっているという実感があるからだ。両国とも25歳以上での大学入学率が高く、大人が高等教育機関で学び直しをすることはまったく珍しいことではない。そして、提言6で述べたように、学んだことがダイレクトに報酬や昇進につ

ながる、つまり高等教育機関での学びと職業能力の向上との結びつきが強いのである。

この結びつきが、日本では弱い。すべての人が自分の職業能力を磨き続け、長く働き続けるために、多くの高等教育機関をあらためてプロフェッショナル教育機関として位置付けし直すことが必要だろう。オランダの大学は研究大学と応用科学大学(職業と強く結びついた知識、技術、スキルを習得することを目的とする)に分かれ、そのほかにも職業訓練機関が存在する。圧倒的に職業教育を受ける人のほうが多い。また、何のために学び、どのように生きるのかは自分が決めるという価値観が浸透しているため、誰も彼もが研究大学に進もうとは思わない。

日本においても、高いレベルの研究を行う大学はもちろん必要だが、多くの大学はプロの職業人を育成する機関、つまり、職業教育を行う大学であってよい。学生がプロの卵として就職までに一定の職業能力を身につける場として、あるいは社会人が新しい能力を獲得したり、既に持つ能力に磨きをかける学び直しの場合として十分に機能する高等教育機関となるべく、カリキュラムや教える人を見直す。そして、企業などから実践的な知識が常に流入してくるような協力関係を構築することが急務だ。

また、高等教育機関(あるいはそこに入るまで)の高額の学費は、誰もが学び続ける社会の実現を阻害する重大な課題である。教育の無償化も、併せて議論すべき重要なポイントである。

プロフェッショナル 教育機関を充実させよ



Section 3

新しい雇用システムへ。 実現への課題は何か

9の提言を実現しようとする、法改正や制度変更が必要だったり、社会規範や企業文化を大きく変えたりする必要がある。道は険しそうにも見える。各提言に実現性はあるのか、実現を阻むものは何かを専門家とともにディスカッションする。

実現への課題をあらためて整理する

契約の最長期間を20年とするという最初の提言の実現には、法改正が必要となる。そもそも法改正は可能なのか、東京大学大学院教授・荒木尚志氏に聞いた。また、名古屋大学大学院准教授・江夏幾多郎氏には、提言が人材マネジメントの新しい方法として妥当かどうかを検討してもらった。

また、提言の内容を実現するとすると、多くの個人の働き方が個別にカスタマイズされることになる。企業と個人の間の契約は個別化し、評価や報酬も複雑化していくと考えられる。一人ひとり異なる契約に基づいた職務のアサインや評価、育成を現場のマネジャーが行えるように、マネジャーの役割を再定義できるのかも江夏氏に問うている。

採用をローカルで実施し、多くの人が地域限定で働く未来を提言しているが、現状では「地方でいい人材を探れない」という人事の声がある。大学が東京に一極集中している状態を是正する必要もあるし、それ以前に、人々がそこに根ざして暮らしたい、その場所で働きたいと思えるような、住み処としての魅力を地方が持たなければならぬ。その方策を慶應義塾大学教授・上山信一氏に聞いた。

新しい社会インフラの 実現は可能か

続いて、テクノロジーの活用、ベーシックインカムを導入、プロフェッショナル教育機関の拡充という、社会

のインフラとなるべきシステムに関する提言についても、実現可能性を検討した。テクノロジーとの協働によって、本当に人はよりレベルの高い仕事に移行できるのかをサイエンス作家・竹内薫氏に、ベーシックインカムの有効性に関しては、現在、部分的な導入実験が進むフィンランドの専門家ヴィッレ-ヴェイッコ・ブルッカ氏に、そして、プロフェッショナル教育を行う高等教育機関をつくれるかどうかを東京大学、慶應義塾大学の教授であり文部科学大臣補佐官でもある鈴木寛氏に問うた。

9つの問いに対し、「困難」「別の方法を取るべき」といった意見もいただいている。それらを踏まえ、36ページでは実現に向けた工程表を作成した。

提言実現のための8つの論点

【提言】

雇用契約の期間は最長20年とせよ

すべての人を職務限定とせよ

採用はローカルから始めよ

転勤を廃止せよ

副業禁止を禁止せよ

職業能力を可視化せよ

テクノロジーの力で
人をつまらない仕事から解放せよ

ベーシックインカムを導入せよ

プロフェッショナル教育機関を充実させよ

【実現のための論点】

雇用契約期間に関する法改正は可能か

最長20年契約は、
人材マネジメントの視点で妥当か

企業および社会全体で、
職業能力を可視化することは可能か

マネジャーの権限を
拡大することは可能か

地方に人や企業を惹き付けられるか

テクノロジーとの協働によって、
多くの人の仕事を進化させられるか

ベーシックインカムは、
人々のチャレンジ意欲を高められるか

高等教育機関での
プロフェッショナル教育は可能か



雇用契約期間に関する

法改正は可能か

「期間の定めのない雇用を禁止する」「最長雇用期間20年」を実現するにあたり、障壁となるものは何か。労働法の権威として数々の政策提言にかかわってきた東京大学大学院教授・荒木尚志氏は、「雇用契約期間を20年とするのは、現状の憲法、労働法のもとでは難しい」と断言する。その理由は「憲法22条に抵触する」（荒木氏）というものだ。憲法22条は、職業選択の自由を規定している。「有期雇用契約は、その期間、使用者も労働者もやむを得ない事由のない限り、契約の解除ができない契約です。ですから20年の雇用契約はすなわち、労働者が20年離職できないことを意味します。こうした転職の自由を侵害する人身拘束、人権侵害に着目して、労働基準法は3年(例外的に5年)を超える有期契約を禁止しています」（荒木氏）

荒木氏が最長雇用期間20年という提言に異議を唱える理由がもう1つある。「20年で雇用契約期間を終えることで人の挑戦意欲を高めると言い

ますが本当でしょうか。転職社会の米国でも40代になると転職を控え定着するようになること、米国の年齢差別禁止法が40歳以上になると年齢差別が生ずることを前提に、40歳以上を規制対象としていることなどに照らすと、むしろ社会不安を増幅させることにならないでしょうか」（荒木氏）

法律は社会の変化に合わせて変化するもの

ただし荒木氏も、非正規雇用が労働者の4割を超え、また、かつての家計補助型とは異なり、生計を非正規雇用依存する者が増えている現状は、「社会的に大きな問題」と憂慮する。「日本企業は労働量の調整弁として非正規を活用し、それによって正社員のセキュリティを確保してきました。しかし、非正規雇用の量的増大と質的变化を考えれば、非正規も含めて、フレキシビリティとセキュリティのバランスのとれた雇用システムを構築すべき

です。法律は社会の変化に伴い変わっていくべきなのです」（荒木氏）

たとえば、有期雇用者の法律上の位置づけも変化してきた。2003年の労働基準法改正では、それまで最長1年までしか認められていなかった契約期間が、3年まで可能とされた。「この法改正は、有期雇用を1年以下の短期雇用だけではなく、3年の『中期雇用』をも可能とし、企業に教育投資のインセンティブを与え、有期労働者の職業能力も高めることを狙ったものでした。しかし、国会修正で労働者が希望すれば1年経過後はいつでも辞められるという附則が入ったために、残念ながら有期雇用をより良質の雇用とする効果は現れませんでした」（荒木氏）

有期から無期へというセキュリティの高め方

また、2012年の労働契約法改正で

は、有期契約を5年を超えて反復更新した有期労働者に無期雇用への転換権が与えられた(18条)。

「有期契約では、その更新の有無が使用者の意向にかかっているため、有期労働者は正当な権利行使も控えがちとなります。企業がそういう状態を5年を超えて利用するのは、有期契約の濫用的利用と見て、無期契約への転換を認めようという規制です」(荒木氏)

この法律で求めているのは契約期間の無期化のみで、労働条件は有期雇用のときと同じで構わない。「もちろん、無期化し、さらに労働条件を改善することは望ましいことなので、政府はキャリアアップ助成金を用意して、企業がそうした処遇改善を行うように誘導しています。不安定雇用が社会問題化した今、有期雇用者のセキュリティを無期雇用に転換することで強化し、新たなバランスを取ろうとしているのです」(荒木氏)

現行の有期雇用法制では「特権階級」が残る

確かに、これらの法改正は、有期雇用者のセキュリティを無期雇用者のそれに近づけていく意味では効果はある。しかし、期間の定めのない雇用というものが存在する限り、「特権的なセキュリティを持つ人」を減らし、一方ですべての人が学び続け、その人なりの貢献の仕方ですべての人が自律的に働き続けるという社会には近づけないと思う。「期間の定めのない雇用」という特権を持つ「身分」の人々は、極端に言えば定年まで勉強しなくても、新しい能力を獲得しなくてもその「身分」を剥奪されることはない。

たとえば、20年間、お互いに契約を解消できない、という完全な拘束を

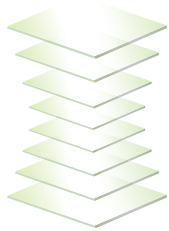


荒木尚志氏

Araki Takashi_東京大学大学院法学政治学研究科教授

緩めることは検討できないだろうか。一定期間経過後は、1年ごとにお互いに契約見直しの申し出が可能、といった付帯事項を設けたうえで、契約期間の上限を20年にすることは本当に不可能だろうか。

また、キャリアの初期に20年の雇用契約を結んだ場合、40代で契約が切れることへの不安はあるかもしれない。だが、2回目や3回目の雇用契約もまた10年や20年という長期的なものになることも十分にある。それに、中高年の不安を軽減するために、若年者が不安定な雇用に甘んじなくてはいけないという道理もない。経験を積んだ中高年がリスクを負い、若い人たちに道を拓くことがあってもよい。ここは、社会全体のコンセンサスを変えていかなければならないところでもある。私たちは諦めずに検討を続けたい。



最長20年契約は、

人材マネジメントの視点で妥当か

最長20年という雇用期間があれば、個人にとっては一定の期間、落ち着いて能力やスキルを育むことができるし、ライフイベントも合わせた中期的な人生設計をすることもできるだろう。よく「10年で一人前」というが、これが真実だとしても、企業にとっても10年間の育成投資の後、10年もそれを回収する期間があるのだから、それは投資に見合うと私たちは考えた。この20年という期間は人材マネジメント上、妥当だろうか。

名古屋大学大学院准教授・江夏幾多郎氏は、「一律に契約期間を20年に区切ることで、自律的なキャリア形成という本来の目的が、逆に阻害され



江夏幾多郎氏

Enatsu Ikutaro_名古屋大学大学院経済学研究科准教授

る可能性がある」と指摘する。「投資と回収のスパンは、その人のキャリア志向や能力、職務内容や企業からの期待によって変わってくる。20年という区切りが独り歩きすることで、企業による投資と働く人自身によるキャリア開発の多様なパターンが失われ得るのです」(江夏氏)

期間を区切って “契約”を結ぶ

ただし、「期間」を意識することには意味がある」と江夏氏は言う。「雇用管理の面でもキャリアの自己開発の面でも多様性を増す時代だからこそ、無期雇用がベースにあっていいと私は思います。しかしそれは“条件付き”で、明確に期間を区切って評価を行い、それが期待する水準に達していない場合には報酬を下げる、職務を変える、あるいは解雇する。そして、社員と会社の合意の上で、自社でもそれ以外でもちゃんと働けるような能力の開発をさまざまな仕事経験の中で行っていくことが重要です」(江夏氏)

確かに、企業が解雇や降格を含め

たネガティブなフィードバックを個人にできるのであれば、誰からも期待されず、適切な職務も与えられない人が温存される、いわゆる雇用保蔵の問題は解消されるだろう。

また、江夏氏は、「よほどの非合理性が立証されないと、法律を通じて雇用管理のあり方を変えることはできないので、個別企業の取り組みのレベルで、できることから始めるほうがいい」とも言う。新しい価値観で人を雇用し、事業も人も成長するような事例が出てくれば、追随する組織や個人が増える。「そうすることで社会全体の意識が変わり、ひいては法律が変わってゆくのではないでしょう」(江夏氏)

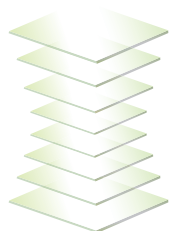
一方で、「企業や働く人々の意識変革を妨げる要因を取り除くことも重要」(江夏氏)だ。たとえば経営不振に陥った企業の救済措置を変えていくことだ。「赤字になれば法人税は免除され、破産寸前の大企業に国税が投入されることもある。これでは企業も働く人も新しいセーフティネットに賭ける動機が持たなくなります」(江夏氏)。確かに今は、

古い体質の企業であってもほとんどの場合、生きながらえる。個人もそこにいたほうが安心、という構図は変わっていかない。

江夏氏の言う通り、「法改正という革命」ばかりが方法論ではないのは確かである。長期的には、できることから少しずつ、というやり方でも企業も個人も変わっていくかもしれない。た

だし、「いくつかの会社」が変わるだけで、無期雇用で解雇もしないという従来型の会社が多数なままでは、やはり人々の行動は変わらないように思われる。正社員のポストを得るための競争はなくなり、どんな能力やスキルを身につけるのかということは相変わらず個人にとって重要問題ではない、という状態が続くのではないか。

一方で、不安定な非正規雇用は増え続け、少子高齢化も待たなしで進行している。ハードルが高いとしても、法改正を含む大規模な社会のつくり替えを検討する必要性は、十分にあるのではないだろうか。



企業および社会全体で、 職業能力を可視化することは可能か

雇用期間を有期とするのか無期とするのかは別として、組織と個人が職務内容とそれに伴う目標、報酬を確認し、達成度と貢献度を測ることが重要という点においては、江夏氏と意見が一致した。このサイクルの実行には、企業にある職務とそれに必要な能力を可視化することが前提となる。長く職能資格制度を運用するなかで、明確な職務定義を作成したり運用したりすることがなく、評価や昇進昇格にあたっては明確な基準をつくるよりはむしろ、入社年次や年齢などを重視し、横並びの階層

管理をしてきた日本企業に、「職業能力の可視化」は実現できるだろうか。「できる・できない」を考えるのではなく、「する」という意思を持つべき」と、江夏氏は強調する。

既に述べたとおり、欧米諸国では職業能力を定義し、公開することを積極的に行っている。「それが完全なものかと言えば、決してそうではありません。しかし可視性が大事という理解があるからこそ、不完全ながらも職業能力基準がつけられ、それをベースに労働市場の公正さと柔軟性が高まっていくのです」(江夏氏)

昇進を「努力賞」にしないための基準づくりを

誤解を恐れずに言えば、現状の企業での昇進は、長く企業にいる人への「努力賞」的な意味合いが強い。「ほかに明確な基準がないから、会社の言うことを素直に受け止め、我慢してきた人が昇進するモデルが残っている企業も少なくありません」(江夏氏)。このような仕組みにおいては、個人も個別の職務に必要な技能やスキルを伸ばすことに力を注ぐよりは、



会社の命に従うことや、会社の人間関係のなかの自分のポジショニングに腐心することになる。これをいつまでも続けるのか。

人事だけですべての職業能力を規定するのは難しい。しかし、その職務に就く社内のプロに協力を仰げば、職務内容もそれに必要な能力もある

程度規定できる。まずは会社のなかにある多様な職種に就く多様な人の職務内容とそれに必要な能力を洗い出し、それをもとにつくった職業能力基準を使うことから始める必要があるだろう。その基準に即して昇進や昇給を行うことで、人々の能力向上に対するモチベーションも高まっ

ていくはずだ。

次のステップは、他企業との相互の情報開示によって、業界標準をつくることだ。こうしたプロセスを地道に実践することで、社会全体で多様な職業における能力を可視化し、それを手がかりに労働市場の流動性を高め、社会全体の適材適所が実現できる。



マネジャーの権限を 拡大することは可能か

職務、勤務日数・時間や勤務地、契約期間など、すべての人が個別に契約を結ぶことを前提にすると、現場のマネジメントはより複雑化する。19ページで示したように、テクノロジーがそれをサポートするにしても、マネジャーの役割定義を変え、人材管理に関して、今以上の権限を付与しなければならぬだろう。

チーム編成の権限を 付与しなければ意味がない

新システムのもとでは、本社で一括して階層別研修を行ったり、昇進・昇格を決めたりするなど、人事が中央集権的にキャリア開発をする

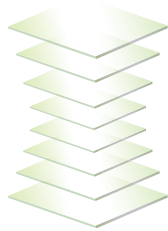
ことはできない。人事から現場のマネジャーへの大幅な権限委譲が求められる。

マネジャーの役割も変わる。部下の労働条件が多様化するため、その条件を踏まえ、さらにはそれぞれの部下がどのような能力を持っているかを把握したうえで、具体的な職務をアサインする必要がある。能力開発の方法や方向性も人によって異なるので、どのようにそれを支援するかをデザインすることもマネジャーの役割になっていく。いうなれば、マネジャーが本来のマネジャーの期待役割どおりに行動することが求められるのだ。

「ここで避けるべきは野放図に“役

割”を増やすこと。外部からの採用や社内でのスカウトなど、チームづくりについての権限を拡大させるという文脈のなかでこうした役割を付与しないと、マネジャーの『やらされ仕事』感はなくならないでしょう。社員一人ひとりが主体的にキャリアをつくることや、全社的なリーダー候補が育つことが本当に企業にとって重要なことなら、それへの貢献もマネジャーの業績として認め、褒賞を与えるべきではないでしょうか」(江夏氏)

新システムが機能するためには、こうしたマネジャーへの権限付与、人事の役割の縮小という構造転換をも進める必要がある。



地方に人や企業を 惹き付けられるか

地方の大学で学んだ学生をその地で採用し、育む。その人材はその地域の事業に貢献し、基本的にはそこから異動することはない。このようなありようを実現するためには、そもそも「そこに住みたい」と思われるように、地方の魅力を高めていく必要があるだろう。

しかし、慶應義塾大学教授・上山信一氏は、「東京にいる官僚や大手企業で働く人は地方の未来を心配し過ぎではないか。地方には地方の経済圏が既に成り立っているし、今後も地方にある仕事はなくなる。逆になくなると心配すべきは都会の事務仕事です」と、私たちの疑問を一蹴する。

「AIやロボットがどれほど進化しても、対人サービス系の仕事は人の住むところに残る。人の一生で考えると、ベビーシッターや保育園や幼稚園、小中学校の先生、進路相談や就職相談という“成人に至るまで”と、“高齢者になってから”の医療・介護系サービスやターミナルケア、マッ

サージなどの癒し系サービス。すべて“そのときその場”にいて“気働き”とともに人が提供するしかない“地産地消型サービス”です。こういう仕事は地方でも十分に成り立ちますから、どんな町でも成長のポテンシャルはあるのです」(上山氏)

日本は一見、東京一極集中の国だ。実際、流出口を流入人口が上回るのは、都道府県では東京、神奈川などの首都圏や、大阪、名古屋、札幌などの大都市のみで、地方は衰退する一方に見える。「市町村別に見るとそうとも言えません。たとえば山梨県では、2000年代に入って忍野村、鳴沢村、富士河口湖町は人が

流入してきた。一方、近隣にある山梨県第2の市、富士吉田市は流出のほうが多い。このように市町村レベルでの盛衰はまだ模様になっているのが現状です」(上山氏)



上山信一氏

Ueyama Shinichi_慶應義塾大学総合政策学部教授

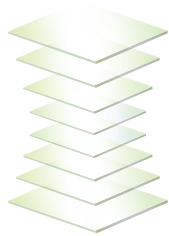
その違いはどこから生じているのか。「知恵」の差が大きいです。たとえば富士河口湖町はインバウンド需要もにらんで美術館や音楽ホールに投資し、富士山を素材にうまくブランディングした。地方にはさまざまな資源がありますが、それを使いこなす知恵さえあれば十分に持続可能な未来が描けます」(上山氏)

一国多制度に移行し 新しい産業や人を呼び込む

こうした流れを加速させるのは、「一国多制度の導入」(上山氏)だ。米国やドイツといった連邦制を取る国と異なり、日本は北海道から沖縄まで一国会制度、同じ法律によって規制されている。「税金もそのひとつで、所得税や消費税などほとんどの税金は、国がいったん召し上げる。そして国庫から地方に分配する。独自財源のはずの地方税の税率にもあまり自由度がない。かつては高速道路や空港の建設など、巨額の資金を必要とするインフラ事業が中心だった

ので、国が中心的役割を果たしてきましたが、もはやその時代は終わりました。地方税の割合を増やし、福祉、教育、医療などに地元で使う。税率も自由にさせて、新しい産業や人を呼び込む競争をすればよいのです」(上山氏)。

一国多制度のもと、それぞれの地方はその特性を高める。あるべき産業、企業、大学を集積させれば、それに対するBtoBサービスのニーズも増える。地産地消型サービス業だけでなく、意思を持ってそれぞれの地域で事業を展開する企業が増えれば、その地に腰を据えて貢献を続ける人材の必要性も高まるだろう。これを邪魔するのは、企業の本社による中央集権的な統治システムだ。地方採用の人材は一定の役職以上にはなれず、地方支社長は本社から転勤でやってきて、数年で帰っていく。この仕組みでは、地方を任せられる優秀な人材など採用できないし、活かすこともできない。一国多制度の導入の議論を開始するとともに、企業には地域分散型組織への移行を求めたい。



テクノロジーとの協働によって、

多くの人の仕事を進化させられるか

「AIに仕事を奪われるかを議論する時代はもはや終わった」と言い切るのは、サイエンス作家の竹内薫氏だ。「私たちが想像するよりAIの進化はずっと速い。たとえば囲碁では人間にAIが勝つまで10年かかる、と言われていたその1年後には、AIの『AlphaGo』が囲碁の世界チャンピオンに勝利をおさめました。多くの職業がAIに置き換えられていく現実を受け止めたほうがいい」(竹内氏)。では、どのような仕事が残りに、なくなる仕事はどのようなものか。

「AIに任せられるようになるのは『クラーク型』の仕事。残るのは『マネジャー型』の仕事です」(竹内氏)。マネジャーといっても、会社のポジションを意味するのではない。「ここで言うマネジャーとは、毎日起こる予期せぬことに、クリエイティブかつ臨機応変に対応する、本来あるべきマネジャーの職務を指しています。一方、どのような役職の人が行う仕事であっても、毎日マニュアルどおりに繰り返される定型の仕事はクラーク型です」(竹内氏)



竹内 薫氏

Takeuchi Kaoru_サイエンス作家

たとえば、同じ窓口業務であってもマネジャー型とクラーク型ではまったくその内容が異なる。「杖をついた高齢者が窓口に来て、印鑑を忘れたと言われて、『印鑑がなければ手続きできません』と高齢者を帰すのはクラーク型。マネジャー型であれば、高齢者の手続きが印鑑なしでもできるように、あらゆる手段を考え、手を尽くす。将来はわかりませんが、今のところAIにこのような臨機応変な、前例にないことへの対応は難しい。ですから、マネジャー型の仕事ができる人は生き残っていくというわけです」(竹内氏)

「このとき、マネジャー型で働く人の

部下は、AIになる」と、竹内氏は予測する。先の例で言えば、印鑑を持っていない高齢者のためのあらゆる手段を探すときに活用するのはAIになるだろう。人間の部下による、マニュアルや事例集を調べるという作業はもはやなくなる。「AIという部下を使いこなすには、理系の、もっと言えば基本的なプログラミングやデータベースの知識が必要になります」(竹内氏)

高い日本語の能力と プログラム能力が必須に

竹内氏は2017年に次世代の子どもたちを育てるためのフリースクー

ルを設立した。「この学校では3つの言語能力を高めることを謳っています。第1の言語は日本語。人と協働し、前例のない複雑な課題を解決していくための能力を育むために、アクティブラーニングによって鍛えています。第2の言語は英語、そして、第3の言語とは、プログラミング言語です」(竹内氏)。AIと協働し、自らの仕事のなかのマニュアル的な作業をどんどん任せろ。そうして生まれた時間をほかの人とともに複雑な課題の解決に費やす。プログラミングはそのため必須のスキルであり、それを育まない限りはテクノロジーが進化したときに、人の仕事が高度化する

のではなく、人のやるべきことがなくなることになってしまう。

「雇用を守るためにAIを活用しないという選択肢はあり得ない。AIを活用したほうがコスト競争力が圧倒的に高いのだから、それを使わないという経営判断にはなりません。AIと協働できない企業は市場から消えていくはずです」(竹内氏)

テクノロジーを活用して生産性を高め、人により高いレベルの仕事をしてもらう。そのために必要なのは、やはり教育への投資だ。「今ある教育ではクラーク型に適した人材ばかりが育つ。それは誰もがわかっているのに、いまだに変えられないでいる。高等教

育だけでなく初等・中等教育から変える必要があるのです」(竹内氏)

私たちが本誌137号「同僚は、人工知能」で取材したドイツの空気圧機器メーカー、フェスト社。IoT化を進めた結果、人が工場で行う仕事は明らかに変わった。同社では従業員を再教育するために、工場内に最新技術を学べる場をいくつもつくっていた。大学とのコラボレーションも盛んである。AIやロボットとの協働が必須となる時代に、人が人ならではの仕事で活躍するには、どのような能力開発の仕組みを構築すべきか。フェストのような事例に学びながら、今すぐ検討すべきだろう。



ベーシックインカムは、 人々のチャレンジ意欲を高められるか

私たちがベーシックインカム(以下BI)の導入を提言するのは、それが正社員というセキュリティに過度に依存しなくて済む社会のベースになり、その存在が提供する安心が、人々のチャレンジを促すという期待を持つからだ。

先述のとおり、フィンランドで2017

年1月から、BIの部分的・実験的な導入が始まった。この実験の検討委員会のメンバーであり、社会保障の研究者であるヴィッレ-ヴェイッコ・ブルッカ氏は、「25~58歳の長期失業者約2000人に対して月560ユーロ支給するもので、2年間の実験期間での予算は約2000万ユーロ」とその概

要を説明する。BIの対象者は実験期間中、ほかの社会保障による給付金は停止される。

フィンランドは世界で最も社会保障の充実した国のうちの1つである。その国にあって、なぜBIが必要なのか。その理由は3つだ。1つは、現在の雇用状況に、社会保障システムをより

適合させるため。その先にある目的として、複雑化した社会保障の官僚的な審査・支払い手続きを削減していきたいことも挙げられている。そして、3つ目が労働意欲の喚起である。「たとえば、低所得で働くよりも失業給付の金額のほうが高い場合が多いなどがそれです。ならば働かないで失業給付をもらっていたほうがいいのかという、労働参加に対する逆インセンティブが働くことは常に問題視されてきました」(プルッカ氏)。今回の実験で長期失業者が選ばれたのは、その逆インセンティブが解消され得るかどうかを検証する目的があるからだ。

失業給付は就職すれば打ち切られるが、BIの場合、就職後もそのまま給付されるので、多少実入りの悪い仕事でも、働けば所得は増える。「この仕組みのもとで、長期失業者は就職活動に熱心に励むようになるのか、実際に就職して働き始めるのかを検証します」(プルッカ氏)

この実験に対して、一般の国民を対象とするサーベイでは、賛成が69.3%と概ね好意的な結果が出ている。一方、右派政党を中心に、政治家

には反対派もいる。「フリーライダーが出るのではないかと危惧する声が多いのです」(プルッカ氏)

実験に踏み切ったからこそ 見えてきたことがある

プルッカ氏自身は、実験に踏み切ったことに一定の評価を示しながらも、「低所得者向けなど対象を広げなければ、本当にBIが有効かどうかはわからない。2000万ユーロという予算では到底足りず、より多くの財源の確保が必要になる」と、あくまでも実験でしかなく、実現可能性の検証になっていないことに疑問を呈する。

日本で検討する場合でも、財源が最大の問題となるだろう。提言で述べたように、これまでの社会保障をBIの支給に一本化したうえで行政をスリム化し、財源にするという意見や、所得税や消費税の税率を上げる以外に道はないとの見解もある。

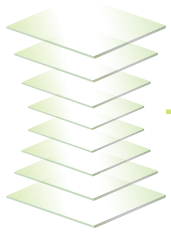
増税となると所得の低い人が苦しむといわれるが、「低所得者は支払う税金よりもBIとして戻る金額が大きくなるので、結果、プラスになる場合が多い」と前出の山森氏は指摘する。高所得者は高額な税金を支払うが、戻ってくるBIは(彼らにしてみれば)微々たる金額だ。そのように考えれば、BIは、再分配を強化する仕組みでもある。

フィンランドでも、実験を開始してみたからこそ、国民の意見や問題点が露わになった。オランダで現在検討されているような、小さな都市単位での実証実験を行うところからスタートする方法もあり得るだろう。



ヴィッレ-ヴェイッコ・プルッカ氏

Ville-Veikko Plukka_フィンランド社会保障研究所研究員、ベーシックインカム検討委員会委員



高等教育機関での

プロフェッショナル教育は可能か

新しい雇用システムを中心とする新しい社会では、人々が「正社員」という安心に頼らずに、自分の人生を自分でハンドリングできると実感しながら生きるための前提は「学び続けること」にほかならない。このためには、提言9で述べたとおり、大学など高等教育機関のかなり多くが、働く人々が必要とする最先端の知識や技術を教えるプロフェッショナル教育機関に変貌し、新しい社会のインフラとならなければならない。元文部科学副大臣であり、現在は文部科学大臣補佐官を務める鈴木寛氏は、「大学は既に変わりつつあり、プロフェッショナル教育を行う準備はできている」と話す。



鈴木 寛氏

Suzuki Kan_文部科学大臣補佐官、東京大学公共政策大学院教授、慶應義塾大学政策メディア研究科兼総合政策学部教授

1つは私たちが既によく知る専門職大学院だ。「多くの専門職大学院は平日の夜2、3日と土日の受講で修了できるカリキュラムになっていますし、科目等履修生であれば、もっと少ない時間でも学び直しは可能です」(鈴木氏)

もう1つは、2019年度から創設される専門職業大学である。専門職業大学には、卒業単位の3~4割以上を実習とする、4年制であれば600時間以上を企業内実習にあてる、教員の4割は実務経験者といった条件が課される。ここが既存の大学教育と異なる点だ。既にIT、アニメ、建築を教える専門学校が専門職業大学に移行すると名乗りを上

げている。今後も医療や介護、工学といった分野の大学や専門学校が一定数、専門職業大学に転換していくとされている。

学び直しのために 働き方改革と大学の無償化を

ただし、多くの社会人が実際に学び直しをするには、課題が存在する。「まず、企業で働く人、特に男性が定時で帰ることができないこと。これでは、終業後に大学に通うことはできません。特に男性には『1人だけ異なる行動を取るわけにはいかない』という同調圧力も強く働いています。厚生労働省には、今、大きな流れになりつつある働き方改革を本気で実現することを強く求めたいと思います」(鈴木氏)

そして、高い学費も問題である。デンマーク、ドイツなど、世界では大学が無償の国も少なくない。日本では、国公立大学でも年間の学費は50万円以上と高額である。「大学の無償化は必須」だと、鈴木氏は

強く言う。

「高等教育予算の対GDP費は、米国で約1%、欧州で2~3%であるのに対し、日本は0.5%にすぎない。ここを増やすことを今後も求めていきますが、実際には財源の確保はそう簡単ではありません。たとえば、教育への投資のために消費税増税を訴えたとしても、支持率が高い安倍政権ですら、8%から10%への増税になかなか踏み切れない状況のなかでは困難。ですから、企業への協力をお願いしたい」(鈴木氏)。

たとえば、企業内の研修を、大学とのコラボレーションで実施するといった方法がある。「大学には、研修を行うインフラが十分にあります。研修を企業内に閉じて設計するのではなく、大学の施設を使い、大学で研究・蓄積された知識や技術を活用するなどの方法論を持ちたい。企業には知恵が、大学には資金が還流する仕組みをつくることが重要です」(鈴木氏)。そのようなコラボレーションは、企業がリアルに必要なとする技術・スキルを大学に伝える

機会にもなるだろう。

キャリアのなかに 学び直しを埋め込む

鈴木氏は、社会人の学び直しの必要性は、今後さらに高まるという。「産業社会構造が大きく変わるなか、日本を沈没させないためには、すべての人が新しい技術やスキルの学び直しをする必要がある。人生で3回くらい大学に通うべきです」

1990年の大学進学率は、日本、韓国、オーストラリアは30%程度で並んでいた。ところが現在は、日本は50%、韓国が70%、オーストラリアに至っては90%と、大差がついてしまった。「日本が産業構造の転換に遅れをとったのには、ここに大きな理由があるのではないかと考えています。日本でもITや金融、医療といった産業では大学修了者が90%を占めますが、製造業では40%と圧倒的に低い。日本の製造業の相対的な地位低

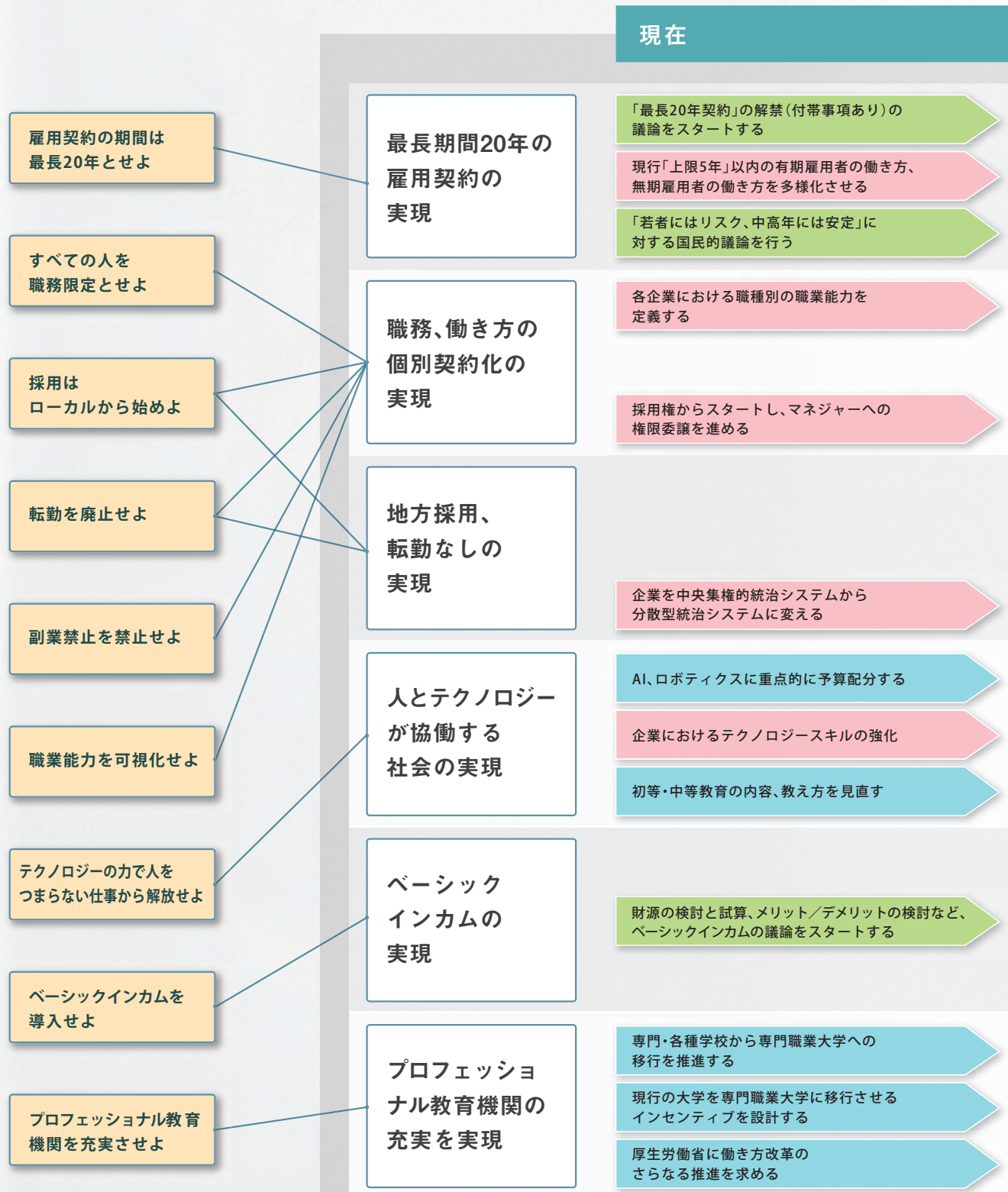
下と、かかわりがないとは言えないでしょう」(鈴木氏)

本誌137号では、熟練工を大学のプログラムに派遣するというドイツのオストヴェストファーレン・リッペのメーカー連合の事例を紹介した。製造業こそがOJTに安穩とするのではなく、新しい知識・スキルの習得に高等教育機関を活用することは、当たり前の時代になっている。

鈴木氏は、「企業の従業員にも、10年に1度サバティカル休暇を義務づけたらよい。また、非正規社員でも、雇用保険を財源とした教育訓練支援の仕組みを手直しすれば、10年ごとの本格的な学びを応援できる」と言う。この考え方は方法こそ異なるが、私たちが主張する、学び続け、能力を更新し続ける社会を視野に入れたものだ。人が学ぶ機会を人のキャリアのなかに半ば無理矢理にでも埋め込むために、雇用のシステムを変えると同時に、学ぶシステムの変更も求めていきたい。

どこから始めるのか。変革のための工程表

提言を実行し、「全員が学び続け、その人ができる精一杯の貢献をし続ける社会」を実現するために、私たちは何から始め、どのようなプロセスを踏まねばならないのか。これまでのディスカッションを踏まえ、整理を試みた。





企業が行うこと



国・地方自治体が行うこと



個人が行うこと

203X年

「期限の定めのない雇用」を禁止する

「最長20年契約」を実現する

各企業の職業能力基準を、国、業界団体が
収集し、企業横断の能力基準を定める

職務内容、成果、必要能力の定義と評価を厳密に
行う（解雇、降格を実施する）

マネジャーの報酬基準を見直す

課税主体を国から地方に移転する

法律ではなく、各地の条例で
決められることを増やす

各地方による企業、人の誘致を積極化させる

テクノロジーの活用に関する倫理規定、
法律を整備する

職場や人材マネジメント領域における、
テクノロジーを活用した実証実験を開始する

ベーシックインカムの
小都市における実証実験を行う

ベーシックインカムを実現する

大学無償化の推進

全員が学び続け、その人ができる精一杯の貢献をし続ける社会

出典：Works編集部作成



まとめ

変わり続けるからこそ安定する 新しい個人と社会のあり方

本誌編集長／石原直子

分子生物学者の福岡伸一氏の著書に『動的平衡 生命はなぜそこに宿るのか』(木楽舎、2009年)がある。この本で福岡氏は、生命体を形づくっている分子は日々入れ替わっていると指摘し、生命とは絶え間ない流れのなかにある動的なものなのだ、と主張している。

そしてこのように、一つひとつの構成要素は動いて(変化して)いるけれども全体として均衡を保つ状態に

「動的平衡(dynamic equilibrium)」という呼び方を与えた。

私たちの社会を、このように動的平衡の状態に持っていくことはできないか。「大きな会社にひとたび正社員で入社したら安心」という静的(static)な安定ではなく、誰もが動的(dynamic)に働く場や条件を変えていくことで、安定や平衡を実現することはできないか。これこそが4回にわたった「シリーズ雇用再興」

で模索し続けた、根本的な問いだ。

すべての雇用を有期にして 社会全体の安定を実現する

この2年、実に多くの方々との対話を重ねて、なんとか私たちがなりの、「動的平衡社会」のための新提案をお届けしたのが本特集である。その内容を一言で表せば、「すべての雇用を有期雇用にし、高い労働力の流動性によって社会全体の安定

を図る」ということになる。

社会の安定を求めるのに、雇用期間には上限を設けるとするのは、一見矛盾である。「すべての人を正社員に」とまでは言わなくとも、「雇用の安定」こそ社会の安定の基盤であるという考え方には、一定の説得力がある。

だが、「雇用の安定」は、既に限られた人にしか行きわたらないものになってしまったことを、私たちは知っている。だからこそ、本特集では逆に、すべての人が限定的な雇用の安定しか持たない社会を描いた。ここでは、すべての人が生涯にわたって「稼ぐ力」を向上させ続けなくてはならない。転職や独立起業も多く発生するだろうが、おそらく失業や廃業もたくさん生まれる。

失業や廃業の憂き目にあったときに、当面の生活を支えてくれるセーフティネットがあり、職業能力をブラッシュアップする場があること、そしてその能力をもとにまた働き始められること。このことこそが大切であると考えた。

勝者の定義を 根本から変える

失業や廃業、あるいは新卒で安定

した会社に入れないということがそのまま「敗者」を意味するのではないと誰もが信じられるためには、「安定した会社の正社員になることが、勝者への第一歩」という社会のコンセンサスを根本から変える必要がある。そこから「無期雇用の禁止」「最長雇用期間20年」という最初の提言を導き出している。

私たちが提案する新しいシステムのもとでは、「自分が磨いてきた能力やスキル、経験をもって、必ず仕事をすることができると信じられる人が勝者である。そして、勝者の数は限定されるべきではない。すべての人が勝者として人生を全うできる社会を目指したい。そのためにも、生涯学び続ける意欲、その学びを提供してくれる場、学びのための時間があることが決定的に重要になる。

もう1つ、変えていきたい社会のコンセンサスがある。それは、「中高年には安定が必要で、若者はリスクを取るべき」という価値観である。荒木氏が指摘したとおり、年齢を重ねてから不安定な暮らしに移行することには誰も抵抗感があるのはわかる。だが、経験も人的ネットワークも、場合によっては資産も持つ

ている熟年の大人のほうが、リスクを取るべきではないか。まだその手に何も持っていない若年者には、やや長めの雇用期間のなかで、能力開発に投資してもらいながら成果を出すという経験をじっくり積んでもらえばよい。

「し続ける」社会に向けた スタートラインに

本特集をつくっている途中、編集部では「原稿が『～し続ける』っていう言葉ばかりになっちゃいますね」と話題になった。確かに、そこかしこに「～し続ける」がある。だが、動的平衡を是とする社会を描いているのだから、すべての行為は「～する」や「～した」では終わらず、「～し続ける」になるのが当然なのだと考え、あえてそのままにした。

当初の目標であった「従来の日本型雇用で代わる新しいシステムの全体像を描き出すこと」は達成したのか、と問われれば、パズルのピースはまだ埋まっていないと答える以外にない。ここからがスタートである。企業人事の方々、経営者の方々との対話を重ね、残りのピースを見つけていきたい。