

# 日本の雇用システムの再構築： 総論

2018年4月10日(火)

RIETI政策シンポジウム

「日本の雇用システムの再構築」

慶應義塾大学大学院商学研究科/RIETI

鶴 光太郎

# 本日本話したいこと

- 日本の雇用システムと無限定正社員システムの特徴と問題点
- ジョブ型正社員デフォルト化への道ービッグ・プッシュ・アプローチ
- RIETI「平成29年度 転勤・異動・定年に関するインターネット調査」の概要
- 働き方改革と生産性向上の両立
- AI時代の雇用システム構築に向けて

# 鶴 光太郎『人材覚醒経済』日本経済新聞出版2016

第60回日経・経済図書文化賞受賞、第40回労働関係図書優秀賞受賞

平成29年度慶應義塾大学・義塾賞受賞



- ・ 経済成長には「一億総活躍社会」は不可欠。それは、眠れる人材を覚醒させる、教育を含む広い意味での人材改革と働き方改革によってはじめて実現します。
- ・ 本書は、ジョブ型正社員を導入することで様々な難問が解決することを示す労働経済改革の書。比較制度分析と最新の研究成果を駆使して、女性活躍、労働時間改革、格差固定打破、人材流動化、同一労働同一賃金、性格スキルなど、あらゆる課題への対策を示します。
- ・ 序章 人材覚醒——アベノミクス第3ステージからの出発
- ・ 第1章 問題の根源——無限定正社員システム
- ・ 第2章 人材が覚醒する雇用システム
- ・ 第3章 女性の活躍を阻む2つの壁
- ・ 第4章 聖域なき労働時間改革——健康確保と働き方の柔軟化の両立
- ・ 第5章 格差固定打破——多様な雇用形態と均衡処遇の実現
- ・ 第6章 「入口」と「出口」の整備——よりよいマッチングを実現する
- ・ 第7章 性格スキルの向上——職業人生成功の決め手
- ・ 第8章 働き方の革新を生み出す公的インフラの整備
- ・ 終章 2050年働き方未来図——新たな機械化・人工知能の衝撃を超えて

# 日本的雇用システムの3つの定型化された事実(鶴(2006))

- 戦後、大企業を中心に確立されてきた従来型の日本的雇用システムの特徴
  - 長期雇用
    - 長期雇用の傾向が他の先進国に比べて強い
  - 後払い賃金
    - 年齢・賃金プロファイルの傾きが他の先進国に比べて急であり、後払い賃金の傾向が強いことである。
  - 遅い昇進
    - 大企業における昇進・選抜は他の先進国に比べて遅い(「遅い選抜・昇進」)。
    - 最初の15年程度は昇進・賃金であまり格差がなく、その後、選別が行われてきた
    - 昇進は内部昇進の場合が多い
- この3つの定型化された事実は、お互いに相互補完的な関係
  - 後払い賃金も遅い昇進もあくまで長期雇用を前提とした仕組み
  - 企業内の頻繁な異動や配置転換、部門間の密接かつ水平的コーディネーション
  - 過労死に及ぶような長時間労働
- 雇用システムとしての柔軟性の確保
  - 長期雇用の特徴は柔軟性にはマイナス
  - 80年代までは主婦パート、学生アルバイトが大部分であった非正規雇用が雇用システムの柔軟性を担保
  - 産業別建設や卸小売りが景気のバッファーとしての役目→景気に影響されやすい製造業における雇用変動を吸収する役目
- 人事部が権限を握る中央集権型人事システム
  - 日本は欧米諸国のような配属先の上司が大きな権限を握る分権型と異なり、長期雇用を前提に、新卒一括採用、定期的・同時的な異動、定年制という仕組み構築

# 日本の正社員の無限定性とは何か

- 日本の正社員に特徴的な無限定性という観点がすっぽりと抜け落ち、盲点
- 通常の新社員の定義
  - ①契約期間は期間の定めのない無期雇用、②フルタイム勤務、③直接雇用(雇い主が指揮命令権を持つ)といった
  - 海外でのレギュラー・ワーカーと呼ばれる正社員とも共通
- 日本の新社員の無限定性
  - 日本の場合、勤務地、職務、労働時間が限定されていないという無限定性が欧米諸国などと比べても顕著である。
  - 通常の間ゆる新社員は、将来の勤務地や職務の変更、残業を受け入れる義務
  - 労働者側からは将来の転勤や職務の変更、さらに残業命令は断れない。
  - 使用者側は人事上の幅広い裁量権を持つ。
- 無限定新社員への「暗黙の契約の」の上乗せ
  - 将来、職種、勤務地の変更、残業などの命令があれば基本的に受け入れなければならないという「暗黙の契約」が上乗せされているとも解釈
  - 限定的な働き方を行っている新社員よりも賃金が高くなることは、こうした「暗黙的な契約の上乗せ」によって合理的に解釈
- 無限定新社員はどのような職務につくかよりも、入社した企業の一員となることが大きな意味
  - 日本の場合、「就職」ではなく、「就社」→メンバーシップ型社員、就社型社員

# 欧米の人事システムー日本との本質的な差異

- 職務内容を明記した採用
  - 職務記述書の存在
- 社内公募が主となる採用後の異動
  - 手を挙げなければ基本的に異動しない
- 従業員の同意が前提の異動・転勤
  - 人事主導で異動・転勤を強制は基本的にできない
- 職務に基本的にリンクした賃金制度
  - スキルレベルでランク付け→職務等級にまとめてランク化
- 留意点:採用や社内異動に際して職務内容は明示されているものの、実際に担当する具体的な業務は、上司の指示によって柔軟に変更可能であるなど、必ずしも限定的でない

# 無限定正社員システムからみた 日本の雇用システムの「柔軟性」再考

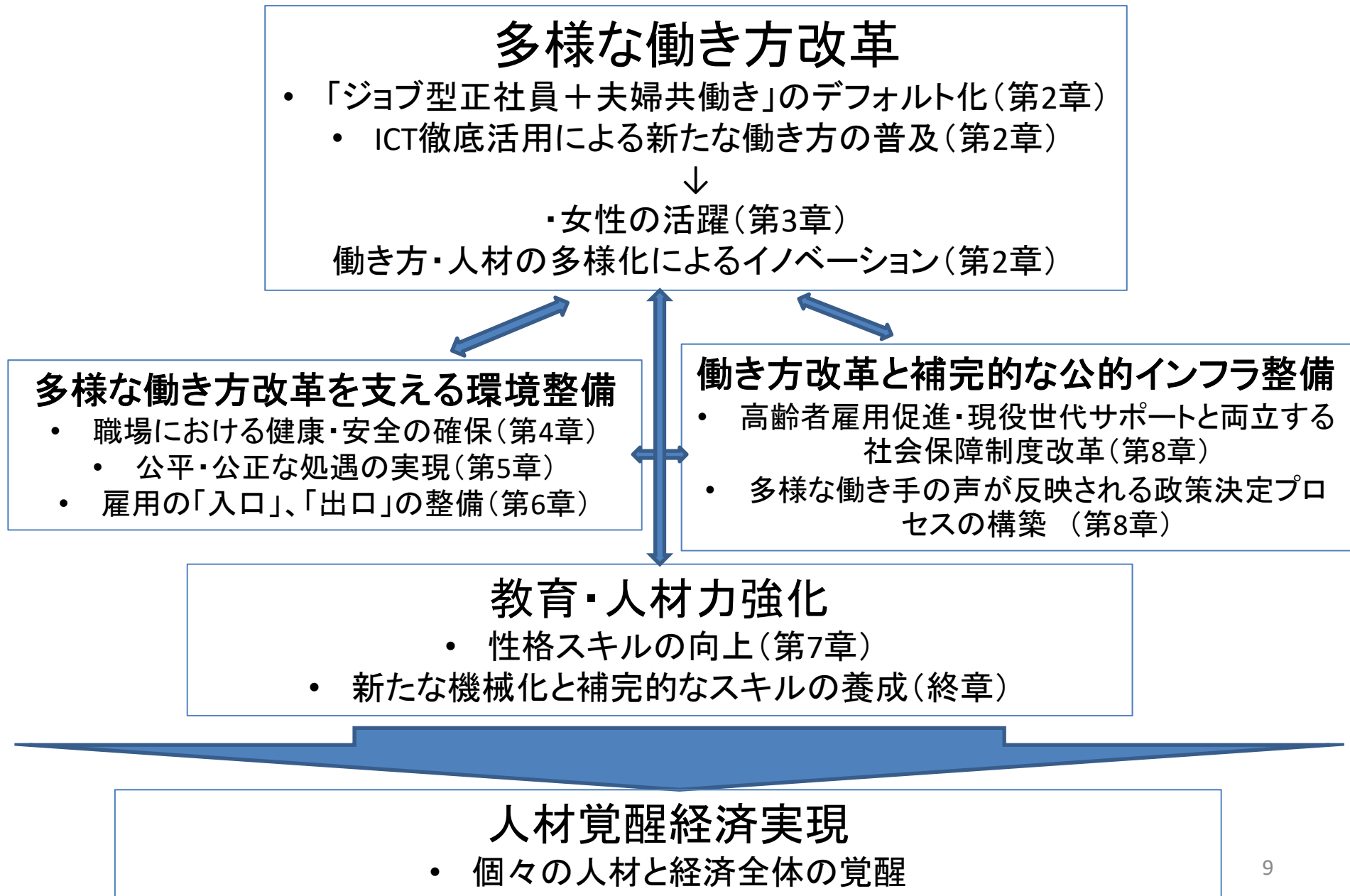
- 無限定性による企業(グループ)内における人事管理の柔軟性
  - 労働時間による調整
  - 配置転換・出向による調整
- 企業側からの視点
  - 解雇回避、技術変化への対応に貢献
- 働き手側からの視点
  - 働き方の選択肢なし
  - ↓
  - 働き手の「同質性」(ダイバーシティ×)
  - 働き方の「画一性」(多様な働き方×)

# 解決すべき日本の雇用システムの問題点と無限定正社員システムとの関係

- ①有期雇用の増大による雇用不安定と待遇格差に象徴される労働市場の二極化
  - 無限定性による厚い処遇・雇用保障が非正規からの転換の障壁に
- ②正社員の長時間労働問題
  - 無限定性の帰結、メンバーシップ型システムにおける評価(組織への犠牲によるコミットメント)との関係
- ③女性の活躍、就業・家庭の両立問題
  - 夫が無限定正社員であれば子供のある妻は専業主婦、パートの選択しかない
- ④人材資源が産業や企業横断的に適切に配分されていないという労働資源配分上の歪みの問題
  - 定期的異動による専門性の欠如(「なんでも屋」)、後払い賃金システムと柔軟な配置転換を前提とした解雇回避努力義務が転職・労働移動を阻害



# 図 人材覚醒経済実現へのロードマップ



# ジョブ型正社員デフォルト化への道

- 無限定正社員システム＝民(労使)の間でプレイされた自己拘束的かつ安定的な「ゲームの均衡」(比較制度的なアプローチ、鶴(2016)参照)
  - 法律で規定されているわけではない
  - 歴史的に民がよかれと思って形成してきたシステム
  - 大企業における「らせん型」のスキル形成システム
  - 「共有された予想」と現実のシステムの連関
  - 一朝一夕には変えることはできない→「岩盤」を形成
- 無限定正社員システムを変えるには「ビッグ・プッシュ」が必要
  - ある一定の層で無限定正社員が残ることは問題ない
  - 一方で、無限定正社員がデフォルト化されている現状は変えるべき
  - 大きな外生的な衝撃を加えて望ましい「均衡」へ移行を目指す。
  - 「ビッグ・プッシュ」には政府の関与が必要
- 職務、勤務地、労働時間の無限定性それぞれに対しどのようなビッグ・プッシュ・アプローチを施すべきか？

# 3つの無限定性に対する ビッグ・プッシュ・アプローチ

- 「労働時間の無限定性」の是正
  - 「働き方改革実行計画」に盛り込まれた「時間外労働の上限規制の導入」は政府による「ビッグ・プッシュ」と解釈可能
  - 企業も法律化する前に、実態的に長時間労働抑制に動き出している→「共有化された予想」に変化
- 「勤務地の無限定性」の是正
  - 転勤については、本人の事情への考慮や同意を必要するような人事管理の見直しに向けた動きを加速させるような政府の関与を考えるべきでは？
  - その一方で、職業能力、スキル向上という視点からの転勤の再検討も重要
  - 以下、RIETIのアンケート調査で詳述
- 「職務の無限定性」の是正
  - 理論的には雇用システムの「入口」(新卒一括採用等)を変える必要あり→大学等の教育システムへのビッグ・プッシュ・アプローチ←長期的な課題
  - 「職務の無限定性」と後払い(年功)賃金システムとの補完関係
  - 後払い(年功)賃金システムが最大の「岩盤」
  - 後払い(年功)賃金システムの是正に対しては、年齢差別禁止等の視点から定年制、継続雇用制度の抜本的見直し・廃止というビッグ・プッシュ・アプローチが有効
  - 以下、RIETIのアンケート調査で詳述

# RIETI「平成29年度 転勤・異動・定年に関するインターネット調査」概要

- 2018年1月にインターネット調査を実施
- 久米功一氏(東洋大学)、安井健悟氏(青山学院大学)、佐野晋平氏(千葉大学)との共同研究
- 上記調査結果については、「転勤・異動・定年の実態とそのインプリケーション」(上記3氏との共著)RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-006として公表
  - <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/18p006.pdf>



# 調査の設計

調査対象：現在働いている人

サンプル1：30代、40代、50～60歳、各1,500人、合計4,500人

- 従業員300人以上の企業に勤めている
- 現在の勤め先に転勤制度がある
- 大卒以上、正社員、各年代の50%を転勤経験者とする
  - ※転勤とは転居を伴う異動を指し、遠方（転居を伴う距離）の支社や事業所への転勤を想定

サンプル2：61～69歳、計1,500人

- 60歳以下の時点で従業員300人以上の企業に正社員として勤めていた人
- 大卒以上、就業者（非正規雇用、自営業を含む）

# 転勤経験者の特徴(1): スキル

## (転勤経験者の転勤非経験者との比較)

- 転勤経験者は中3時の成績はやや高い。
- 転勤経験者は運動系クラブを熱心にやっていた割合が高い(転勤あり37.9%、転勤なし29.6%)。
- 転勤経験者はより多くの種類の業務を経験している。
- 転勤経験者はスキル(習熟度)がやや高い。
  - 未経験の新人が、自分と同じ程度まで仕事ができるようになるための期間
- 転勤経験者の方が企業特殊的人的資本の割合が高い。
- 転勤経験者の基礎力(対人基礎力、対自己基礎力、対課題基礎力、処理力、思考力、専門力)は総じてより高い。

## 転勤経験者の特徴(2): 昇進、役職、成果

- 転勤経験者の「幹部候補生」の割合は高い(転勤あり65.5%、転勤なし50.3%)
- 転勤経験者の昇進スピードは、転勤非経験者と比べて高い。
- 転勤経験者は、課長以上の割合が高い(転勤あり47.1%、転勤なし33.2%)。
- 転勤経験者の年収分布は、転勤非経験者に比べて、右寄りであり、平均的には94.3万円ほど高い。
- 転勤経験者の適職感、幸福度は、転勤非経験者と比べて平均的には高い。

# 転勤と転居のない異動の違い

- 転勤と転居を伴わない異動で「職業能力が上がった」割合は約5割。転勤と転居を伴わない異動の差はみられない。
- 転勤や転居を伴わない異動した人の約3割の役職が上がるが、転勤と転居を伴わない異動による差はみられない。
- 転居を伴わない異動は転勤よりも仕事内容が変わる割合が高い（同じ仕事の割合、転勤33.9%、転居を伴わない異動26.9%）。
- 一方、転勤は転居を伴わない異動に比べて仕事の難易度が上がる割合が高い（転勤45.2%、転居を伴わない異動39.5%）。



# 転勤経験者の転勤制度の評価

- 転勤経験者によると、「メリットが上回る」65.4%、「デメリットが上回る」34.6%。
- これまでの転勤が本意かどうか、0～100で評価してもらったところとして、本意の平均値は50.69。→本意、本意でないが拮抗
- 「転勤に関する制度・ルールがない」がない人は、「メリットが上回る」49.4%とデメリットとほぼ拮抗。
- 「転勤をしなくても昇進上不利にならないことが明示されている」「家庭的事情(育児介護等)がある場合はあらかじめ転勤対象から免除される」「転勤期間の上限に関するルールがある」は、「メリットが上回る」がそれぞれ88.1%、79.2%、76.6%と高い。

## 継続雇用制度利用者の特徴

- 60歳を超える就業者に対し、同一企業で継続雇用制度を利用している者と定年を迎えていない者、定年の前後で他の企業へ転職（正規、非正規）した者との比較
- 継続雇用制度利用者の時間当たり収入がもっとも低い。
- 継続雇用制度利用者は、退職前の4～5割の給与水準の人が36.9%、他の退職パターンと比べて、厳しい処遇。
- 継続雇用制度利用者の仕事内容は、60歳時（定年前）と同様の割合が48.1%と高い。
- 継続雇用制度利用者の仕事満足度が最も低い。
- 継続雇用制度利用者は、65歳以降の就業意欲が他と比べて低い。

# 継続雇用制度利用者の考え方①

- 継続雇用制度への全般的な評価
  - 継続雇用制度利用者は、他の雇用パターンと比べて、同じ会社で培ったさまざまなものが役立てる(77.9%)、雇用の安定を評価する(58.2%)、職探しをせずにすむことを評価する割合(25.5%)が高い
  - 継続雇用で生じる収入低下が問題(23.1%)や収入低下と仕事変化のいずれも問題とする割合(25.0%)も最も高い部類に入る
- 継続雇用制度における賃金低下に対する考え方
  - 定年前の年功賃金を考えるとやむなしと答えている割合は多いが(36.5%)、他の雇用パターンの中では最もその割合は低い。
  - 同じ仕事の場合、賃金低下は受け入れられないとする割合(30.2%)は最も高く、いかなる理由・状況でも納得できないとする割合(9.7%)も相対的に高い。
- 継続雇用制度における仕事の変化に対する考え方
  - 雇用制度利用者は経験がない仕事でも我慢したいとする割合(54.3%)が高い。
  - 仕事が変わるのであれば別の職場に移りたいとする割合(30.6%)は最も低い。

## 継続雇用制度利用者の考え方②

- 様々な高齢者雇用制度に対する評価
  - 継続雇用制度を利用している人は「継続雇用制度は継続すべき」と思っている人(37.6%)は他の雇用パターンよりも相対的にむしろ少ない。
  - 「定年まで賃金制度は変えず定年延長をすべき」という割合が相対的に最も多い(40.7%)。
  - 40から50歳代の賃金上昇を抑えて、定年制の延長及び廃止を望む割合は合計すると(14.6%=6.7%+7.9%)、最も低い部類に入る。
- まとめ
  - 高齢者雇用について、継続雇用制度は雇用安定に寄与しているが、制度利用者の賃金低下への不満は大きく、仕事満足度も高くない。
  - 賃金制度の変更や別企業への転出に消極的で機会主義的な考え方も強い。

# 働き方改革と生産性向上の両立

- 時間当たりの生産性を高める→効率性の向上
  - ICTの徹底活用
  - 業務・仕事の内容、プロセスの見直し
- 創造性を高める→イノベーション、新たなアイデアの発現
  - 場所・時間にとらわれない働き方で集中力を高める
    - テレワーク
    - 労働時間規制の適用除外制度(高度プロフェッショナル制度等)
  - 休息・休暇をとってしっかりリフレッシュする
    - 健康確保を目的とした労働解放時間への規制の重視
    - 勤務間インターバル制度
    - 時間外労働の補償は金銭補償(割増賃金)から休日代替へ(労働時間貯蓄制度導入)
    - 年休時季指定権の使用者への付与

# ICT・HRテクノロジー徹底活用による 時間当たり生産性向上

- 生産労働者
    - ラインの生産工程で単位時間においてそれぞれのアウトプットを計るのは比較的容易
  - 管理・事務・技術労働者（ホワイトカラー）
    - アウトプット（成果）そのものが必ずしも明確でない
    - それに費やしたインプット（労働時間）の正確な計測困難
- ↓
- このため、ホワイトカラー労働者が時間当たり生産性を意識することは難しかった。
- ↓
- ICT・HRテクノロジーの活用で従業員の努力や労働時間といったインプットやアウトプット（成果）の計測が容易に

# ICTの活用によるインプット可視化

- 例1: 従業員の使用しているパソコンの使用状況(オン、オフ)で労働時間や仕事内容を把握
- 例2: ウェアラブルデバイス(身体に着けることのできる小型の機器・センサー)による従業員の行動に関する様々なデータを活用
  - 日立製作所では名刺型ウェアラブルセンサーを使い、個々の従業員の行動データを取得し、従業員のコミュニケーション等を定量的な把握
  - メガネのJINSは一日のうち、いつ、どれだけ集中できたかを可視化できるメガネ型ウェアラブルを開発、商品化
- こうしたウェアラブル機器が従業員のインプットの可視化に大きく貢献できる可能性

# ICT活用によるアウトプットの可視化

- 従業員のアウトプットもICTの徹底活用で可視化していくことが可能
- ホワイトカラー従業員のアウトプットはともすれば最終的な成果がでてくるまでは個人レベルの「ブラックボックス」の中に埋没しがち
- 書類やメールなど仕事のアウトプット  
↓
- すべてデジタル化され、クラウドなどで中央集権的に管理  
↓
- どこからもアクセスが可能  
↓
- 従業員の間での完全な共有が可能  
↓
- 中間的な成果物やチームワーク業務における個々の貢献なども含め、測りにくかったホワイトカラー従業員の成果の可視化



# インプット、アウトプットの可視化で 仕事のやり方を変える

- これまで計測しにくかった個々のホワイトカラー従業員のインプットとアウトプット可視化により時間当たりの生産性を定量的に把握することが可能
- 業務の棚卸、無駄な業務内容・プロセスの特定・見直しというプロセスも容易に
- 個々の従業員においてブラックボックス化された仕事のやり方→書類等のテンプレートの活用、マニュアルの作成も含めた仕事の標準化へ（ITCの利用でより効果的に実施）
- QCサークル、リーンシステム、カンバン方式など製造業の生産現場では当たり前であった生産性、品質向上への飽くなき努力は、生産ラインでは生産性がまさしく可視化できることがその前提
- ホワイトカラーの業務でもITCの活用で業務の流れがあたかも工場の生産性ラインのように可視化できれば時間当たりの生産性向上に向けた取り組みは大きく前進

## AI時代の雇用システム構築に向けて

- 過去200年余りの技術革新と雇用との関係は？
- 特定の職は技術革新で消滅（技術的失業は存在）
- 一方、労働生産性向上→所得水準向上  
→新たな需要を顕在化させる企業・産業の登場→新規雇用創出→雇用全体増加

# 技術進歩で代替される仕事、代替されない仕事①

- MITのオーター氏を嚆矢としたこれまでの研究
  - Autor, Levy, and Murnane (2003), Autor and Price (2013), Goos, Manning, and Salomons (2014)、池永・神林(2010)
- 職務(ジョブ)の2つのグループに分類
- 「ルール・手順を明示化できる定型的職務(現金出納、単純製造等)」
  - 中スキル・中賃金職務を形成
  - 米国、欧州、日本を含めその割合低下
- 「明示化しにくく、やり方を暗黙的に理解している非定型的職務」
  - 割合おおむね増加
  - 非定型的知識労働(プロフェッショナルなど)→高スキル・高賃金職務を形成
  - 非定型的肉体労働(清掃など)→低スキル・低賃金職務を形成
  - 職務の二極化が先進国で進行
- 新たな機械化の悪影響を受けるのはもっぱら定型的職務に限定すると考えるのが上記の研究のスタンス

## 技術進歩で代替される仕事、代替されない仕事②

- 新たな機械化に影響を受けるのは定型業務だけか？
- 非定型的肉体労働の典型とされた自動車の運転→驚くほど高い精度の自動運転実現
- 人間と機械を分けるのは「暗黙知」との前提→格段に進歩した機械学習、特に、ディープ・ラーニングによるパターン認識成功
- 人間しかできないとされてきた領域まで機械が侵食

# 新たな機械化と労働の補完性①(Autor, 2015)

- 典型的な議論の問題点
  - 新たな機械化の労働代替効果への過大評価
  - 新たな機械化と労働との間の強い補完性が生産性、所得、労働需要を高める効果への過小評価
- いかに働き手がAIと補完的な関係を築くか？
- AIに代替されない補完的なスキルを身に付けることが重要

## 新たな機械化と労働の補完性②(Autor, 2015)

- 中スキルの職務も細かくみるといくつかの異なるスキルが要求される業務(タスク)で構成、互いに補完性が存在
  - 一定の技術が求められるが定型的な業務
  - 対面的やりとり・柔軟性・適応性・問題解決といったスキルが要求される非定型的業務
- これらの業務をばらして前者のみ機械化すれば、効率性が大きく損なわれる。
- こうした中スキルの職務は新たな機械化で代替されにくい。
- 上記のような中スキルの職務例：
  - 医療技術者、配管工、大工、電気工事士、自動車整備士、調整や意思決定が必要な流通部門の事務職など

# AI時代では無限定正社員システムの方が 適応しやすい？

- 無限定正社員システムであれば特定のジョブが技術革新で消滅しても、配置転換で企業内で対応できるが、ジョブ型の場合は雇用が喪失される。
- しかし、無限定正社員システムにおける配転・異動は消極的な対応、特定のスキル、プロ型のスキルを育成することを意図していない。
- AI時代に求められる「AIと補完的になれるようなスキル」はこれまでの無限定正社員システムの中で育った「なんでも屋」では取得困難
- むしろ、プロ型のジョブ型正社員がそうしたスキルを自らも成長させながら、取得できるのでは？

# AIは「占い師」？

- 大量のデータの読み込みが必要
- 人間でいえば、長年の「経験」に基づいた「勘」を機械が実現
  - 数学の問題を大量に解くことで「身体」で（「習う」より「慣れろ」）解法パターンを身に着ける手法と似ているのでは？
- しかし、AIがその「答」を出すための「論理」、「理屈」があるわけではない。
- 「論理」、「理屈」は人間が考える必要あり。
- その意味でAIはよく当たる「占い師」、「予言者」のようなもの？



# AIは「先生」？

- 別の言い方をすれば、AIは「経験」豊かなベテランの「先生」のような存在
- 人間を代替するというよりも人間が自分のスキルを伸ばす(スキル習得期間短縮)のために「先生」(AI)を利用すべき。
- 例：将棋の藤井聡太六段

# AIで従業員は「丸裸」？

- 従業員のあらゆる行動がデータ化され、把握され、分析される。
- プライバシー問題も含めてどこまで許容されるのか
- 従業員の同意はどう考えるべきか。



英エコノミスト(2018/03/31)

“The Workplace of the future: AI-spy”

最終パラ引用:

- “The march of AI into the workplace calls for trade-offs between privacy and performance.
- A fairer, more productive workforce is a prize worth having, but not if it shackles and dehumanises employees.
- Striking a balance will require thought, a willingness for both employers and employees to adapt, and a strong dose of humanity”

ご清聴ありがとうございました。