



RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-008

日本の雇用システムの再構築：総論

鶴 光太郎
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

日本の雇用システムの再構築：総論¹

鶴 光太郎（慶應義塾大学/経済産業研究所）

要 旨

本稿は、まず、日本の雇用システムの3つの特徴と指摘されてきた長期雇用、後払い賃金、遅い昇進の変遷をサーベイした後、その根幹にある問題点を無限定正社員システムと捉えた上で、ジョブ型正社員システムのデフォルト化に向けたビッグバン・アプローチを提唱する。次に、企業で急速に進みつつある働き方改革と生産性向上を両立するための具体的な方策を論じる。さらに、雇用システムの「矛盾」、「きしみ」が露わになっている、その「入口」（新卒一括採用）と「出口」（高齢者雇用）のあり方を検討した上で、雇用終了、特に、解雇無効時における金銭救済制度について論じる。最後に、AI時代における雇用、求められるスキル、ビジネスはどう変わるかを展望し、日本の雇用システムの再構築に向けた指針を提示する。

キーワード：日本的雇用システム、ジョブ型正社員、生産性向上、テレワーク、新卒一括採用、高齢者雇用、AI

JEL classification: J26, J30, J41

RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹本稿を執筆するに当たっては、鶴[2006, 2016, 2017abc, 2018, 2019]の一部を大幅に修正、加筆した上で利用した。また、本稿は独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「労働市場制度改革」の成果の一部であり、著者は日本学術振興会科学研究費補助金特別推進研究「長寿社会における世代間移転と経済格差：パネルデータによる政策評価分析」から補助を受けた。本稿の原案に対して、矢野誠所長、森川正之副所長ならびに経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

1 イントロダクション

平成 30 年間の間に日本経済や企業の取り巻く環境は大きく変わった。90 年代初のバブル崩壊以降、成長率は鈍化するとともに、不確実性が増大した。また、企業の従業員の年齢構成をみても、かつての豊富な若年労働力を背景にしたピラミッド型から高齢化に伴い、中高年層のウエイトが大きくなる逆ピラミッド型に変化した。さらに、女性の高学歴化と社会への進出もより顕著になっていった。

こうした大きな環境変化の中で、日本の雇用システムも適応に向けた変革が求められていた。例えば、正社員の年功色の強い賃金体系は安定的な高成長と企業内における豊富な若年労働力を前提にした世代間の再分配によって成り立っていたわけであるが、低成長で不確実性が大きければ、企業にとって将来の賃金増などの長期的なコミットメントは難しくなった。90 年代以降、これまで労働時間や配転などに頼っていた雇用調整の柔軟性を更に高め、固定費用(=正社員)を削減するまで踏み込むことが求められたといえる。しかし、現実には、過剰感の強い中高年の雇用は維持される一方、企業にとって必要な調整、コスト削減は新卒採用抑制と非正規雇用の活用に集中するという「歪み」が生じた。

その結果、日本の雇用システムに何が起こったのであろうか。第一は、正社員にとって将来の所得増の期待が喪失してしまったことである。賃上げよりも雇用を守る方が労使ともに重要と認識されるようになったのである。

第二は、非正規雇用、なかんずく、有期雇用の大幅な増加である。その中で、正規と非正規の処遇の格差と壁の顕在化し、労働市場の二極化、分断化が日本でもかなり顕著になった。また、2008～2009 年の世界経済危機のような大きな負のマクロショックがあった場合には、正社員を雇用守る一方、派遣切りなどの有期雇用に偏った雇用調整が行われ問題化した。

第三は、非正規雇用増加の裏で、正規雇用は新規採用抑止により絶対数で減少に転じ、少数化、精鋭化が図られたことだ。そのため、就職氷河期の中で正社員になれない若者が続出すると同時に正社員になれたとしても責任や成果へのプレッシャーの以前よりも増して高まり、それが長時間労働に改善がみられない背景になっていたと考えられる。

第四は、女性の高学歴化、社会進出増大に伴い、就業する女性の仕事と生活（子育て等）の両立問題が深刻化したことだ。

こうした問題を解決するための視点として、本稿は、「正社員の無限定性」、つまり、日本の正社員は通常、職務、勤務地、労働時間[残業の有無]が事前に明確に定められていないという特徴を強調したい。戦後の日本的雇用システムの経済学的解釈が概ね確立された 80～90 年代初めには必ずしも十分認識されていなかった視点であり、まさに日本的雇用システムの盲点であったといっても過言ではないだろう。

本稿は、まず、日本の雇用システムの3つの特徴と指摘されてきた長期雇用、後払い賃金、遅い昇進の変遷をサーベイした後(第2節)、その根幹にある問題点を上記で指摘した「無限定正社員システム」と捉えた上で、ジョブ型正社員システムのデフォルト化に向けたビッグバン・アプローチを提唱する(第3節)。

次に、企業で急速に進みつつある働き方改革と生産性向上を両立するための具体的な方策を論じる(第4節)。さらに、雇用システムの「矛盾」、「きしみ」が露わになっている、その「入口」(新卒一括採用)と「出口」(高齢者雇用)のあり方を検討した上で、雇用終了、特に、解雇無効時における金銭救済制度について論じる(第5節)。最後に、AI時代における雇用、求められるスキル、ビジネスはどう変わるかを展望し(第6節)、日本の雇用システムの再構築に向けた指針を提示する(第7節)。

2 日本の雇用システム—従来の特徴とその変化

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は、第一に長期雇用である。つまり、長期雇用の傾向が他の先進国に比べて強いことだ。第二は、後払い賃金である。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。第三は、遅い昇進である。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こと、また、昇進は内部昇進の場合が多いといった特徴である（詳細については、2000年代初頭までの実証分析を含め、鶴[2006]第4章参照）。

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にある。例えば、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である。また、こうした特徴に派生する特徴として、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が指摘されてきた。一方で、過労死に及ぶような長時間労働も日本の雇用システムの生み出したデメリットとして認識されてきた。

人事システムをみても、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、人事部が権限を握る中央集権型といわれ、その中で、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が築き上げられてきたと解釈されてきた。以下では、日本の雇用システムにおける、3つの特徴、定型化された事実である、長期雇用、後払い賃金、遅い昇進の実態及びその変化について具体的にみてみよう²。

長期雇用の特徴とその変化

OECD[1993]により90年代初の主要国の平均勤続年数(雇用者、年、91年時点)を比較すると、長い国から、日本(10.9)、ドイツ(10.4)、フランス(10.1)、イギリス(7.9)、カナダ(7.8)、アメリカ[6.7]となっている。日本の勤続年数は英語圏諸国のそれよりは明らかに長く、大陸ヨーロッパの諸国と並んで勤続年数の最も長い部類に入っている。一方、直近の平均勤続年数(雇用者、年、2016年時点)では、日本(11.9)、ドイツ(10.7)、フランス(11.4)、イギリス(8.0)、アメリカ(4.2)となっており、平均でみれば日本の勤続年数の長さはほとんど変わっておらず(むしろ微増)、主要国との関係も変わっていない。バブル崩壊後、四半世紀の時を経ても全体的な長期雇用の傾向は保たれていると考えられる(労働政策研究・研修機構[2018])。

このため、実態を更に明らかにするためには、他の長期雇用の指標や雇用者の年齢別グループの差異をみていく必要がある。日本的雇用システム研究の嚆矢としては、1960年代から1970年代にかけての就業構造基本調査のデータと米国のCPS(Current Population Survey)を用いて実証研究を行った Hashimoto and Raisian[1985, 1992]が挙げられる。彼らは同一企業に15年間在籍する確率である15年残存率や長期勤続者の割合がアメリカより日本の方が高いことを

² 以下の記述においては、鶴[2006]、大湾・佐藤[2017]に多くと依っている。

示し、アメリカよりも日本の方が長期雇用傾向は強いことを示した。

90年代のバブル崩壊以降は、経済低迷が継続する中で、日本的雇用システムの維持は難しく、いわゆる終身雇用制は崩壊危機にあるのではという懸念が持たれるようになった。しかし、1980年代から2000年代初頭の政府統計を用いた実証研究では、むしろ、コアの中老年男性の長期雇用は安定していたことがいくつかの実証分析で指摘されてきた。

例えば、Chuma[1998]は1980年代から1990年代前半の賃金センサスデータを用いて、民営企業の無期雇用者を対象に15年残存率や終身雇用確率を推定し、中老年の男性社員においてむしろ長期勤続の傾向がより高まっておりことを確認した。また、Kato [2001]は Hashimoto and Raisian [1985, 1992]の手法を使い、1977年から1997年の就業構造基本調査を用いて10年及び15年残存率の推移を調べた。その結果、勤続5年以上の30-44歳までの労働者の残存率は80%と長期雇用傾向に変化がないことを示した。他方、30代未満、または、30代以上でも勤続年数5年以下のグループの定着率は明確に低下していることを見出した。

Ono [2010]は80年代後半から2000年代初頭の賃金センサスや労働力調査を用い、長期雇用の様々な指標（平均勤続年数の推移、長期雇用比率、残存率、サバイバルレートなど）の推移を検討し、同一企業である程度の勤続を重ねた労働者の中では長期雇用は維持されているが、長期雇用の対象者の比率は減少しており、長期雇用が適用される者とされない者との2極化が進行している可能性を指摘した。

一方、2000年代後半以降のデータを扱った研究では長期雇用の枠組みに入っているグループにも変化の兆しがあることを示すものがでてきた。Hamaaki et al. [2012]は、1989年から2008年にかけての賃金センサスの個票データを使い、無期雇用の男性一般労働者の終身雇用比率や残存率に着目し、大卒若年層において長期雇用が弱まっていることを示した。

Kawaguchi and Ueno [2013]は1980年代から2000年代後半の賃金センサスと就業構造基本調査を用いたコーホート分析で、全年代で平均勤続年数の低下を確認し、無期雇用の正社員に限定しても傾向が変わりなく、やはり長期雇用の仕組みに変化が生じつつあると指摘した。しかし、神林・加藤 [2016]は、2012年までの賃金センサスと就業構造基本調査を用いてコーホート分析や残存率、長期雇用者比率に着目し、勤続年数の長いグループでは長期雇用は安定的であることを強調した。

上記の分析は2000年代の金融不況前後までのデータを用いたものであったが、賃金センサスの2002年から2015年までの個票データを用いて、最新の長期雇用の状況について分析したのが、大湾・佐藤[2017]である。平均勤続年数の推移、勤続5年未満比率に着目し、30代のグループで世界経済危機の影響で2009年をピークに一度短期勤続者が増加したものの、2015年までに以前の水準に戻りつつあること、それ以外の年齢層では大きな変化はないことを確認している。

また、残存率の分析から、2010-2015 年では大卒高卒ともに大企業で働く若年層において残存率に上昇が見られ、若年層の間で再び長期雇用関係が強まる兆しがある一方で、中小企業に在籍する高卒労働者では残存率が全ての年齢層で低下していることを指摘している。このため、大企業や大卒労働者を中心に長期雇用は頑健さを示す一方、中小企業や高卒労働者を中心にフルタイムの無期雇用においても流動化が進むという 2 極化が進展しつつあると結論付けている。

後払い賃金の特徴とその変化

日本の後払い賃金の特徴は、勤続年数と賃金の関係を描いた賃金カーブ(賃金・勤続年数プロファイル)の傾きが日本の場合、諸外国に比べ高いことで確認できる。鶴[1994]では、日本、イギリス、(西)ドイツについて、生産労働者と管理・事務・技術労働者それぞれの年齢・賃金プロファイルを示している。それによれば、(1)いずれの国も賃金プロファイルの傾きは管理・事務・技術労働者の方が高く、(2)いずれの場合も日本の賃金プロファイルの傾きが最も高い、(3)一方、55 歳以上では定年制の存在により他の国よりも賃金レベルの下落が大きい、という特色が指摘できる。また、服部・前田[2000]も、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツと日本との賃金プロファイルを提示し、日本の賃金プロファイルの傾きの方がより急であり、生産労働者の場合でも同様の傾向がみられることを示している。

また、賃金関数を推計し、勤続年数の係数が日本の場合、高いことから後払い賃金の傾向を確認することができる。先に紹介した Hashimoto and Raisian [1985]はこの分野でも嚆矢となる研究であり、1980 年の就業構造基本調査と 1979 年の CPS を用いて日米の賃金関数を推計し、アメリカより日本の方が勤続年数の賃金を高める効果が大きいことを示し、Mincer and Higuchi[1988]や Clark and Ogawa[1992]も同様の結果を得ている。

90 年代以降の賃金プロファイルについては、いくつかの調査研究で傾きが緩やかになってきていることを確認している。例えば、厚生労働省[2003, 2005]、大橋・中村[2004]は男子標準労働者[学卒後企業に継続勤務する「生え抜き」労働者]は大卒、高卒との賃金プロファイルの傾きが 90 年代を通じて緩やかになっていることを示した。特に、40 代以降の中高齢での賃金プロファイルのフラット化が顕著である。また、都留・阿部・久保[2003]が個別企業の企業内人事データを使って賃金関数を推計し、90 年代後半、賃金に対する勤続年数や年齢の説明力・効果の弱まりを見出している。

2000 年代後半までの賃金プロファイルの変化を包括的に分析したものとしては、先に挙げた Hamaaki et al[2011]があり、1989 年から 2008 年の賃金センサス個票データを用いて、無期雇用の男性一般労働者において、学歴・業種に関係なく、1989、1990 年と比較すると 2007、2008 年の賃金カーブはフラット化していることを示した。これに限らず、多くの分析が、90 年代以降の賃金カーブのフラット化を確認しており、日本的雇用システムの 3 つの定型化された事実のうち、明確に変化したのがこの後払い賃金の特徴といえる。

先にみた、大湾・佐藤[2017]は、2007-08年の金融危機以降も賃金カーブのフラット化が引き続き継続しているのかを明らかにするため、2002年から2015年の賃金センサスの個票を用いてミンサー型賃金関数の推定を行った。すると、従業員1000人以上の大企業、1000人未満の中小企業双方とも賃金プロファイルのフラット化がみられ、もともと傾きがより急であった大企業の賃金プロファイルのフラット化が大きいことを見出している。

ただし、これは同一時点における年齢、勤続年数との関係を示しているため、同一個人が生涯にわたって経験または期待する賃金変化に着目するため、コーホート別賃金プロファイルも推計した。1955-64年生まれ、1965-1974年生まれ、1975-1984年生まれの3つのコーホートを比較すると、若いコーホートほどよりフラット化しており、特に、最も若いコーホートの30代後半の賃金上昇鈍化は顕著となっている。

後払い賃金の性格が弱まったのはなぜであろうか。90年代において経済の低迷が長期化するなかで労働分配率がかつてない水準にまで上昇した中で、団塊の世代が中高年になることで従業員の高齢化による賃金コスト上昇が進んだ。このため、従来の傾きの高い賃金プロファイルをそのまま維持できなくなり、企業が賃金水準の比較的高い大卒中高年（ホワイトカラー）の雇用を守りつつ、その賃金コスト抑制に努めたためと考えられる。

遅い昇進の特徴とその変化

小池[1991, 2001, 2005]は、アメリカのある企業の昇進が「ファスト・トラック」（特急組）であることを見出したRosenbaum[1984]の分析と対比し、日本の大企業の昇進方式を「遅い選抜・昇進」とモデル化した。聞き取り調査等により日本の大企業の場合、部長以上の中枢幹部への選抜は入社後かなり時間が経過した時点、具体的には入社後15年前後の遅い時期に行われることを強調した。その後のキャリアを決定付ける重要な選抜がかなり遅い時期に行われ、むしろそれまでは同期の間で昇進や賃金にあまり差をつけないという昇進・選抜方式である。

今田・平田[1995]はある製造業大企業の人事データを使い、「遅い選抜・昇進」といわれるホワイトカラーの昇進プロセスの内実を、入社後初期、中期、後期の3段階に応じて、「一律年功型」（勤続年数が同じであれば同じ職位）→「昇進スピード競争型」（昇進のスピードに差はあるがある時期同じ職位に並ぶように昇進）→「トーナメント競争型」（昇進できる者、できない者への選別）へと重層的なルール変化として捉えた。また、竹内[1995]も、大企業のキャリア・ツリーを分析し、入社後の時間とともに「同期同時昇進」（昇進確率が高く昇進時期が同じ）→「同期時間差昇進」（昇進確率が高く昇進時期が異なる）→「選抜」・「選別」（昇進確率が低く昇進時期も拡大方向）へと変化していくことを見出しており、今田・平田[1995]の結果と整合的である。

大卒ホワイトカラー（部課長）に関する国際比較のアンケート調査[小池・猪木[2002]]でみると、同一年次の入社者で、初めて昇進に差がつき始める時期（平均）が、日本は7.85年、アメ

リカが 3.42 年、ドイツが 3.71 年、また、同一年次入社者の中で昇進に見込みがなくなる者が 5 割に達する時点（平均）は、日本が 22.30 年、アメリカが 9.10 年、ドイツが 11.48 年と日本の方がかなり長くなっている。さらに、具体的な役職に昇進するまでの年数を比較しても、例えば、人事部長の場合 26.2 年に対しアメリカは 9.6 年となっている。このように日本の方がアメリカ、ドイツに比べ「遅い選抜・昇進」が行われているのは明らかである。

一方、こうした遅い昇進の特徴は近年、どのように変化してきているであろうか。厚生労働省 [2014] は、賃金センサスを使い、規模 100 人以上の企業の男性役職者（係長、課長、部長）比率のピークが 1983 年には 40-44 歳であったのが、1993 年には 45-49 歳、2013 年には 50-54 歳に移行しており、昇進の遅れ、役職者の高齢化を確認している。

大湾・佐藤 [2017] はやはり、2002 年から 2015 年の賃金センサスの個票を用いて遅い昇進の変化についても分析を行っている。2002 年から 2015 年までの間で、管理職比率に明確な減少傾向は見られないが、大卒の年齢別課長比率の推移をみて、課長への昇進時期の遅れと高齢化が進んでいることを指摘している。その背景としては、部長ポストが削減され、部長へ昇進しにくくなっている可能性に言及し、企業を取り巻く環境変化が求めているような遅い昇進から早い選抜への転換は起きず、むしろ昇進時期が一層遅くなっていると結論付けている。

まとめ

以上、日本の雇用システムの 3 つの定型化された事実、特徴の変化は以下のようにまとめることができる。まず、長期雇用については、大企業・大卒・中高年に対してはほとんど変化がなく、この仕組みはかなり頑健であるといえる。長期雇用の枠内にある若年層で 2000 代前半にやや流動化がみられたがその後、定着が再び高まる動きがみられる。元々、日本的雇用システムの特徴が弱い中小企業・高卒では定着率の低下がみられ、長期雇用が適用される範囲はより狭くなっているといえる。また、遅い昇進についても、更に管理職への昇進が遅れるなど、むしろその特徴は強まっている。

一方、規模別、業種別、学歴別にかかわらず、広範かつ一貫してみられたのが賃金カーブのフラット化（賃金プロファイルの傾きが緩やかになること）である。後払い賃金と長期雇用という特徴はお互いに制度補完的な関係、つまり、それぞれの特徴がもう一方の特徴を強化するという関係があったと考えられてきた。こうした関係は村田・堀 [2019] で実証的にも確認されているが、日本の特に大企業が中高年の雇用を守るために、賃金上昇を抑制してきたという動きと整合的と考えられる。言い方を変えれば、90 年代以降の新たな環境変化に対応するためには、賃金抑制と長期雇用の枠組み範囲の縮小で対応してきたといえる。

日本の雇用システムの特徴が意外と頑健であるには、従業員の「日本的雇用システム」への憧憬があることも忘れてはならない。労働政策研究・研修機構の「第 7 回勤労生活に関する調査」（2016 年）をみると、「終身雇用」を支持する人の割合は、1999 年 72.3% から 2015 年には 87.9%

と 2000 年代に入って一貫して上昇している。従来、若年層ほど「終身雇用」を支持する割合は低いという傾向があり、1999 年には 20 代では 67.0%、70 代以上では 83.2%と大きな差があったが、2000 年代後半以降、急速に格差が縮小し、2015 年には 20 代は 87.3%まで高まり、年代間の格差がほとんどみられなくなった。若年層は上の世代とは異なり同じ企業に一生勤めようとは思わなくなっていると指摘されることが多いが、この調査を見る限りそのような査証はみられず、長期雇用を求める傾向はむしろ近年強まっているといえる。

また、後払い賃金という特徴も変化してきているにもかかわらず、「年功賃金」を支持する割合は、「終身雇用」の場合と同様に、1999 年 60.8%から 2015 年には 76.3%と一貫して高まっており、若年層の支持の高まりも相対的に大きくなっている。このような従業員意識も、日本的雇用システム、特に、長期雇用が頑健な背景になっていると考えられる。

3 無限定正社員システムからの脱却—ジョブ型正社員と夫婦共働きのデフォルト化

盲点になっていた無限定正社員システム

日本的な雇用システムの議論の中で、第2節でみたような、3つの定型化された事実とそれから派生する様々な特徴が議論の中心であった。その中で、完全に盲点になっていたのが、欧米諸国にはみられず、日本の正社員に特徴的な「無限定性」という観点である。無限定性について詳述する前に、まず、通常の前社員の定義をみてみよう。(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3つの特徴を有する社員を正社員と考えるのが標準的である。こうした特徴は海外のレギュラー・ワーカーと呼ばれる正社員とも共通している。

一方、日本の場合、勤務地、職務、労働時間が事前に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。通常の前社員のいわゆる正社員は、将来の勤務地や職務の変更、残業を受け入れる義務があり、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と理解されている。つまり、使用者側は人事上の幅広い裁量権を持つ。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」が上乘せされているとも解釈できる。

こうした無限定性を持つ前社員を無限定正社員と呼ぶとすると、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のが大きな意味を持つ。日本の場合、「就職」ではなく、「就社」であるとよく言われるが、これはこうした無限定正社員の特徴と反映したものと言える。このため、無限定正社員はメンバーシップ型社員、就社型社員と呼ばれることもある。

採用・異動に明確にみられる欧米との差異

欧米諸国では、アメリカ、ヨーロッパにかかわらず、ジョブ・ディスクリプション(履行すべき職務の内容、範囲)が明確であり、職務限定型の前社員が一般的であり、それに付随して勤務地限定、時間外労働なしが前提となっているとみられる。もちろん、欧米諸国でも上級ホワイトカラー、幹部候補生は、日本の無限定社員に近い働き方をしているようだ。欧米でもエリート層になると仕事の範囲も広くなり、残業もいとわず働ことが多い。一方、一般的な前社員は仕事の内容が明確に決まっいて、定時になれば帰宅するし、家族との関係があるので、もともと転勤は想定されていないのが普通である。

しかし、欧米諸国と日本の前社員の違いを単純に職務の幅の広さの違いに求めるのは短絡的である。欧米諸国も近年は前社員の職務の幅を広げて環境変化への柔軟性を高めるような「ブロードバンド化」も推進している。

むしろ、採用や異動などの人事管理に本質的な違いがあるとみるべきだ。三菱UFJリサーチ&コンサルティング[2014]は、アメリカ、オランダ、ドイツ、フランスの4か国調査に基づき、

これらの欧米諸国の雇用制度が、実際に、どの程度、ジョブ型であるかより詳細に検討を行い、以下のような特徴を報告している。

(1) 経験者の中途採用が主で、新卒採用を行っている企業でも新卒採用者の比率は低い。欠員が生じた際に、職務内容を提示して当該職務の経験者を中途採用することが一般的。

(2) 採用や社内公募の際に職務内容や勤務地などの明示が必要となるため職務記述書が存在する。

(3) 採用後における昇進や異動は、企業の人事権によって一方的に行われるものではなく、社内公募が一般的。従業員が公募にエントリーしない限り異動はない。会社側から異動を従業員に提示する場合であっても、その異動が実現するためには、従業員の同意が前提。また、勤務地の変更も昇進や異動の結果であるため従業員の同意が必要。

(4) ホワイトカラーの場合は、職務をスキルレベルなどに応じてランク付けし、それを幾つかの職務等級にまとめてランク化し、その職務等級に応じて賃率が決まる賃金制度が一般的。

つまり、要約すると、職務内容を明記した採用、社内公募が主となる採用後の異動、従業員の同意が前提の異動・転勤、職務にリンクした賃金制度、といった特徴が指摘できる。一方、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ことを上記報告書は強調している。

一方、日本の無限定正社員システムにおいては、(1)職務内容が限定されていない採用、(2)人事部主導の中央集権的な異動、(3)義務的な受け入れを求められる異動・転勤、(4)職務遂行能力にリンクした(結果的に年齢・勤続年数に依存する)賃金制度、というように特徴をまとめることができる。

無限定正社員システムのメリット

日本の雇用システムの中で無限定正社員システムが根付いてきて、機能してきたことを考えれば、なんらかのメリットがあったと考えられる。それは何であろうか。まず、企業側のメリットを探ると、解雇をしなくても、配置転換や労働時間による雇用調整が可能という意味で内部労働市場であっても柔軟性を確保できたことが挙げられる。その結果として、解雇回避や技術変化へも柔軟に対応することができたといえる。また、長期雇用とあいまってその企業でしか役に立たないような企業特殊な投資が促進されたことも見逃せない。

さらに、配置転換等を通じて企業の部門間のコーディネーションが良好であることも重要である。日本の大企業の場合、各部門間の情報がこうした水平的コーディネーションによって共有されたことが、自動車や電機産業などの「摺り合わせ」型ものづくりやプロセス・改善型イノベーションに寄与したと考えられる。

一方、労働者からみれば無限定な働き方に即した雇用保障、待遇（「暗黙の契約」を反映したプレミアム、具体的には年功賃金、退職金等）を獲得できたことは大きなメリットであったといえる。特に、40歳を過ぎても伸び続ける賃金は、諸外国の正社員ではあまり見られないが、中年の生活保障の役割を果たしてきたことは疑いない。また、配置転換などにより仕事の幅を広げられること、未熟練の若者を新卒一括採用で雇用可能なこと、などが、正社員のインセンティブやスキル形成に好影響を与え、長期雇用システムの下で日本の企業・産業の競争力の源泉になってきたと評価できよう。

無碍定正社員システムと喫緊の雇用・労働問題の連関

一方で、日本的な雇用システムが90年代以降の大きな環境変化に適応できず、さまざまな問題を生んできたといえる。こうした雇用・労働問題は実は正社員の無限定性と以下のように密接に結び付いている。

まず、第一は、正社員の新規採用・賃金抑制と雇用の不安定な有期雇用の大幅増である。無碍定正社員の場合、無限定性という暗黙の契約が上乘せされている分、雇用保障や待遇が手厚くなっていると解釈できる。日本の正社員が無限定性を持つという点で、90年代以降、経済成長が鈍化する中で企業が正社員の賃金増や採用により慎重になったことは想像に難くない。結果として、それが非正規雇用、なかんずく、有期雇用が増大したことに結びついたといえる。

第二は、ワーク・ライフ・バランスが進んでこなかったことである。そもそも、無碍定正社員は不本意な転勤や長時間労働を受け入れなければならないことを考えると、ワーク・ライフ・バランスの達成は相当難しい。また、正社員の「無碍定」という特質が「無制限」にすり替わってしまえば、ハラスメント、過労死、ブラック企業といった状況にもつながりかねないわけで、こうした問題の根本に正社員の無限定性が潜んでいることを認識すべきであろう。

第三は、女性の労働参加、活躍を阻害していたことである。一家の大黒柱である夫が転勤、残業なんでもありの無碍定正社員であれば妻は必然的に専業主婦として家庭を守ることが求められてきた。また、子育てや介護を考えるとサポートしてもらえる両親の同居などがない限りは女性が無碍定正社員のままキャリアを継続させることが難しい状況であったといえる。

第四は、無碍定正社員の場合、どんな仕事でもこなさないといけないため必然的に「なんでも屋」になり、特定の能力や技能を身に付けた専門家、プロになりにくいという問題があることだ。1つの企業や組織に一生勤めることが前提であればかまわないかもしれないが、「何でも屋」になってしまえば、自分の専門性を打ち出せず、将来的なキャリアのイメージをなかなか持てない。そのために転職が難しくなり、経済全体の中で必要な労働異動・再配分が抑制され、成長にマイナスの影響を与えてきた可能性も否定できない。結果として外部労働市場も発達しないため、個人の職務能力を評価するシステムも作りにくくなっているのが現状だ。

企業の立場からみれば、無限定正社員システムは、「柔軟性」の高いシステムであったが、働き手の立場からは、無限定正社員という働き方しかなく、単線的な働き方を強いられ、働き方の選択肢がなかったといえる。つまり、無限定正社員システムが、働き手の「同質性」と働き方の「画一性」を生むとともに、働き手の「ダイバーシティ」や働き方の「多様性」を否定してきたといえる。

このように、日本の働き方の問題を抜本的に解決するためには、どうしても正社員の「無限定性」にメスを入れなければならないことがわかるであろう。無限定正社員制度を改革することは後述の通り必ずしも容易ではないが、その改革の方向性は明らかである。つまり、正社員の「無限定性」が多くの問題の根幹にあることがわかれば、「無限定性」を改め、限定的な仕組みにしていく、具合的には、正社員の職務、勤務地、労働時間になんらかの限定性を導入していくことである。

本稿では、無限定正社員とは異なり、職務、勤務地、労働時間いずれかが限定される正社員とジョブ型正社員と定義する³。労働時間の限定については、フルタイム（所定内労働時間）よりも労働時間が短い短時間正社員とフルタイムであるが残業がない正社員の2つのタイプが存在する。こうしたジョブ型正社員を普及させ、最終的には日本の正社員としてデフォルト化させていくためには何が必要か考えてみたい。ジョブ型正社員については、識者や組織によって異なる呼称が使われているが、職務、勤務地、労働時間に対して「なんでも受け入れる」のではなく「特定の働き方にこだわる」、「こだわり型正社員」というイメージが適切と考えられる

ジョブ型正社員の現状

ジョブ型正社員は日本企業でどの程度普及しているのであろうか。2011年の厚労省『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』によれば、大企業2000社近くのサンプルにおいて、5割程度の企業がジョブ型正社員を導入している。これらの企業の対象となる正社員の中でジョブ型正社員の占める割合は3分の1程度である。その内、8~9割が職務限定正社員、3割近くが地域限定正社員、1割程度が労働時間限定となっている。複数の限定性要素を兼ね備える場合も多い。

より最近の調査をみてみよう。労働政策研究・研修機構[2017]では、中小企業を含めた、常用雇用10人以上の企業、9,639社を対象に調査を行ったところ、なんらかのジョブ型正社員⁴の区分がある企業の割合は26.8%であった。規模別でみると、中小企業(300人未満)では24.8%であったが、1000人以上の大企業では53.4%と上記の調査とも整合的な数字となっている。1000人以上の大企業では、職種・職務・職域が限定されているのが37.9%、勤務地が限定され

³ 呼称に当たっては、ジョブ型正社員以外には「限定正社員」が使われることが多い。働き方がなんらか限定された正社員なのでその実態は理解しやすいが「一段格下」というニュアンスがどうしてもつきまとう。厚労省は「多様な正社員」という呼称を使っているがイメージしにくい部分がある。

⁴ 同調査では多様な正社員という呼称を使っている。

ているのが 39.5%、同様時間が限定されているのが 25.1%となっている。

また、労働政策研究・研修機構[2018]は、従業員 100 人以上の企業を対象にし、2,260 社（企業調査）とその企業に勤める正社員、12,355 人（従業員調査）からアンケート調査の回答を得た。調査企業の中で 20.4%の企業においてジョブ型正社員⁵がいると回答し、また、調査対象正社員の 7.1%がジョブ型正社員であると回答している。ジョブ型正社員がいる企業(462 社)の中では、職務が限定されている割合が 39.2%、勤務地が限定されているが 82.7%、所定内労働時間が限定されている割合が 28.1%、残業が制限されている割合は 9.5%となっている。また、ジョブ型正社員と答えた従業員(876 人)の中では、職務が限定されている割合が 47.9%、勤務地が限定されているが 65.0%、所定内労働時間が限定されている割合が 9.6%、残業が制限されている割合は 15.4%となっている。

以上の調査では調査対象企業の規模などが異なり、直接的な比較は難しいが、ジョブ型正社員の 3 つの限定性（職務、勤務地、労働時間）の中では、職務限定がメインであり、労働時間限定の割合は低いが、最近の調査では勤務地限定のプレゼンスも大企業を中心に高まっていることが着目される⁶。

ジョブ型正社員の必要性・メリット

それではジョブ型正社員の必要性、メリットは何であろうか。ここでは、ジョブ型正社員のタイプ別に考えてみよう。まず、職務限定型正社員については、職務が限定されていることで、自分のキャリア、強みを意識し、価値を明確化できるという利点がある。専門性に特化したプロフェッショナルな働き方ということもできる。こうした利点が別の企業で職を見つけ、働く可能性（外部オプション）を拡大させ、現在の職場での交渉力が向上することも期待できる。ジョブ・ディスクリプション（職務内容・範囲）が明確になれば自律的な働き方が可能になり、長時間労働抑制にもつながることが期待できる。

また、勤務地限定型や労働時間限定型正社員は、男女ともに子育て、介護といったライフ・イベントと仕事を両立させる働き方、ライフスタイルに合わせた勤務を可能にすると考えられる。特に労働時間限定型はワーク・ライフ・バランスの実現に最も効果的な働き方といえる。

ジョブ型正社員の処遇と満足度

筆者らは RIETI 「平成 26 年度正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する調査」は、無限定正社員、ジョブ型正社員、契約社員等それぞれ 2000 人規模のサンプルを用いて働き方やその満足度について比較を行った（鶴・久米・戸田[2016]）。その結果は以下のようにまとめることができる。

⁵ 同調査では限定正社員という呼称を使っている。

⁶ 経団連[2016]では、経団連会員企業 352 社を対象に、ジョブ型正社員の区分があるが 45.7%、その中で、勤務地・勤務エリア限定が 88.2%、職務・仕事限定が 50.9%、勤務時間限定が 10.6%となっている。

第一は、ジョブ型正社員は無限定正社員に比べ労働時間が短いことである。ジョブ型正社員は、週の平均労働時間が43.3時間であり、無限定正社員47.3時間に比べて、労働時間が短い。職務限定、勤務地限定などの働き方の限定の仕方に関わらず、労働時間が短いのが特徴だ。残業なしの正社員は同41.2時間とさらに短くなっている。

第二は、ジョブ型正社員は無限定正社員に比べ、賃金は若干低いものの、賃金に対する満足度は無限定正社員とあまり変わらないことである。例えば、ジョブ型正社員の賃金（年収）は無限定正社員の96%程度だが、賃金の満足度はジョブ型正社員では満足・やや満足の合計は44.1%、いわゆる正社員では同43.3%とほとんど変わらない。

第三は、仕事に関する満足度、ストレス、不満などをみると、ジョブ型正社員の方が無限定正社員よりも満足度が高く、ストレスが低く、その傾向は労働時間が限定された労働時間短縮、残業なしのタイプの正社員においてより顕著であることだ。

仕事から得られる総合的な満足度についてみてみると、ジョブ型正社員の満足度は無限定正社員よりも高い。満足・やや満足を合わせた割合でみると、ジョブ型正社員では53.4%に対し、無限定正社員では同42.7%となっている。とくに、労働時間短縮、残業なしの正社員において、同60%近くまで達している。また、契約社員等については同48.2%であり、ほぼ無限定正社員とジョブ型正社員の中間程度の水準となっている。

ストレスについては、ジョブ型正社員はやはり無限定正社員よりも低いが、契約社員等よりは高くなっている。ジョブ型社員では、「苦しいくらい感じる」と「かなり感じる」の合計は、ジョブ型正社員は30.0%であるが、無限定正社員では35.9%となっている。また、ジョブ型正社員の中では、労働時間限定、残業なしがストレスもとりわけ低くなっている。

仕事に対して不満に思っていることを複数回答で見ると、ジョブ型正社員は「賃金が安い」（28.2%）、「有給休暇が取りにくい」（20.7%）が不満の要素として挙げられている。無限定正社員は、「有給休暇が取りにくい」（33.3%）、「残業が多い」（25.3%）が高いのに対し、契約社員等については「賃金が安い」（45.9%）が半数近くに達しており、「雇用が不安定」（22.0%）が続いている。いわゆる正社員から多様な正社員、契約社員等に移るにつれ、残業、有給休暇、賃金、雇用の安定へと不満事項が変わっていくことがわかる。

ジョブ型正社員の場合、先にみたように賃金に対する満足度は無限定正社員並みであるが、不満事項の一つであることには変わらない。また、「特に不満はない」の割合を見てみると、無限定正社員は23.5%であるのに対してジョブ型正社員は34.4%と高く、契約社員等の27.9%よりも高い。総じてジョブ型正社員であれば満足度は比較的に高く、不満は少ないといえる。

企業側からみたジョブ型正社員の導入効果

一方、企業からみたジョブ型正社員の評価はどうであろうか。労働政策研究・研修機構[2018]はジョブ型正社員を導入している企業(462社)に過去5年間でジョブ型正社員を導入した効果を質問している。最も肯定的な回答の割合が高いのは、人材の定着率が高まった(54.7%)で、後に、社員のワーク・ライフ・バランスが向上した(49.7%)、人材の採用がしやすくなった(48.9%)、社員のモチベーションが上がった(35.9%)、社員の労働生産性が向上した(34.2%)、社員に専門性が向上した(30.1%)が続いている。

上位4つの項目については、ジョブ型正社員の中でも所定内労働時間が短縮されていたり、残業が制限されている労働時間限定型において特に高くなっていることが注目される。例えば、人材の定着率では所定内労働時間が短縮されているタイプでは65.6%が肯定的に答えている。前述の通り、ジョブ型正社員の中でも満足度を高める効果は大きい働き方といえる。一方、専門性や労働生産性の向上という点では、職務が限定されているタイプでの割合が高くなっており(労働生産性向上では職務限定のタイプの42.5%が肯定的に回答)、職務限定型の働き方がプロ型として機能していることを示唆する結果といえる。

ジョブ型正社員の雇用管理における課題

上記でみたように様々なメリットを持つジョブ型正社員ではあるが、普及に向けた雇用管理上の課題も存在する⁷。

第一は、ジョブ型正社員の場合、その特性に沿った雇用管理が書面で明示されていない、又は、明示されていても実際の運用において徹底されていないことが依然多いことだ。特に、就業規則、労働契約といった事前での扱いや雇用終了時といった事後の扱いにおいてである。

労働政策研究・研修機構[2017]はジョブ型正社員を導入している企業に対し(2,585社)に対し、ジョブ型正社員の限定性や処遇・労働条件などについて、就業規則上に規定しているか、本人に書面で明示しているかを尋ねると、いずれも行っているのが36.2%、いずれかを行っているかを含めると55.1%に達している一方、いずれも行っていないが29.3%と3割ほど占めていて、いずれも行っている、いずれも行っていないが拮抗する、両極の状況となっていることがわかる。

また、事業所閉鎖等に直面した場合の対応としては、無限定正社員の取り扱いと全く同じ、できる限りの雇用維持努力を行うが49.2%と実際には異なる取り扱いであるができる限り雇用維持努力を行うとの19.1%を大きく上回っている状況である。

第二は、無限定正社員とジョブ型正社員の間での相互転換である。一定期間における学び直しや

⁷ 詳しくは、鶴[2016]第2章参照。本稿ではより最近の調査について紹介する。

育児・介護のために無限定正社員からジョブ型正社員に転換し、また、時期がくれば無限定正社員に転換するという希望を持つ働き手も多いと思われる。しかし、そうした双方向の転換制度が確立している企業は多くないのが現状だ。

労働政策研究・研修機構[2017]では、やはり、ジョブ型正社員を導入している企業に対し、無限定正社員とジョブ型正社員の間で区分を転換できる制度があるかどうかを尋ねると制度があるのは26.4%に留まっている。制度はないが慣行はある場合を合わせて実質的に転換が可能な企業の割合は合わせて44.7%になっている⁸。その中で、相互に転換可能な企業の割合は73.9%となっている。

ジョブ型正社員が広く普及・定着し、活躍できる環境整備のためには、上記でみてきたようにその雇用管理が適切に行われ、その価値を社会全体から広く認められなければならない。このため、まずジョブ型正社員の形態・内容について労働契約や就業規則で明示的に定められることが必要である。さらに、従来の「無限定契約」と「ジョブ型(限定)契約」との相互転換を円滑化し、ライフスタイルやライフサイクルに合わせた多様な就労形態の選択が可能になることが重要である。

後払い型賃金システムの改革に向けて

ジョブ型正社員を普及させることは日本的な後払い式賃金システム見直しにつながると考えられる。後払い式賃金システムは40代以降の生活保障システムであり、日本的雇用システムの労働者への「恩恵」の最も大きな部分であったのは間違いない。

しかし、こうした仕組みが日本の雇用システムにおいて大きな問題を生んでいることも事実である。まず、第一に、90年代以降中高年のコスト面からみた雇用過剰感を生み、それが非正規雇用、なかんずく、有期雇用を増大させたことは間違いない。

第二は、後払い型賃金システムは現在では60歳定年制を前提に構築されているため、定年延長や廃止は賃金システムの抜本的な見直しを伴うため、高齢者の円滑な継続就業を難しくしている。

第三は、後払い型賃金制度は勤続年数等で中高年では賃金水準が生産性を大きく上回るため、大企業から中小企業に転職すればほぼ生産性に見合った賃金になることで年収が300万前後下がるケースも多いといわれる。これが日本の場合、中高年の転職を難しくしてきた最も大きな理由である。

一方、欧米諸国では40代以降は幹部への道が開いている従業員は別であるが、通常の一般的な

⁸ 労働政策研究・研修機構[2018]の企業調査[462社]では66.5%の企業が相互に転換できると回答している。

正社員の賃金は職務にリンクしているため上がりやすく、ほぼフラットである⁹。

こうした賃金システム見直しは雇用システム改革の核心部分であるが、法律などで規定されているわけではないのでその見直しは逆に必ずしも容易ではない。年齢や勤続年数と賃金の関係を見た賃金プロファイルは前述のように 90 年代以降、やや緩やかになってきている、つまり、昔ほど年功で賃金が上昇していく傾向は弱くなっているのだが、40 代以降も賃金が上がり続けるという特徴は依然として維持されている。

キャリア途中からのジョブ型正社員への転換

こうした特徴を変えるためには、キャリアの途中から、一定の割合の正社員はジョブ型に転換していくことが有効と考えられる。例えば、大卒で入社してから 10 年前後程、30 代前半から半ばあたりで、更に幹部を目指す無限定正社員とジョブ型正社員に分かれていくことが必要だ。従来の無限定正社員からジョブ型正社員への転換に当たってはもちろん本人の希望、同意が必要であることは忘れてはならない。ジョブ型正社員であれば基本的には職務給であるため、40 代以降、賃金と生産性のかい離は大きくなく、賃金プロファイルの形状はかなりなだらかなものになるであろう。

キャリア途中からジョブ型に転換するとしてもそのタイミングはいろいろ議論があるところである。雇用システム以上に、教育システムの改革が難しいことを考えると、文系大卒のように特定のスキルがないことを前提とした新卒一括採用システムは容易には変化しないと考えられる。

そうであれば、やはり、入社時点では無限定正社員として採用せざるを得ないであろう。入社 10 年前後まで様々な部署で経験を積みながら、多様なスキルを伸ばしていけば、おのずとどの道のプロになるか明確になってくると考えられる。また、トップを目指すことのできる本当の意味でも幹部候補生であるかもはっきりしてくる時期でもあろう。従来の日本の大企業における「遅い昇進」では入社 15 年くらいの時期で選抜が明確化されると言われてきたが、それよりも明確な選抜時期は早まることを想定している。

ジョブ型正社員をデフォルトにするために共働きもデフォルトに

40 代以降も上昇する賃金システムは先にも述べたように生活保障の色彩が強かったが、キャリア途中からジョブ型正社員がデフォルトになり、賃金体系の見直しが進めば、これまで享受できて生活保障が得られなくなる。つまり、それは男性(夫)が大黒柱となって家族を支え、女性[妻]が専業主婦として家庭を守るという戦後日本の典型的な家族モデルがもはや維持できなくなることを意味する。

⁹ 例えば、鶴[1994]、川口[2011]の賃金プロファイルの国際比較参照

したがって、キャリア途中からのジョブ型転換を広範囲に導入するならば、夫婦が共働きをして、2人合わせてそれなりの年収を得ることが必要であるし、それに応じた仕組みが必要となる。つまり、ジョブ型正社員のデフォルト化は共働きのデフォルト化も必要とするのだ。

共働きの夫婦が子育てをするには、両者がともに長時間労働というわけにはいかない。長時間労働を抑制し、ワーク・ライフ・バランスが当たり前にならなければいけないのだ。また、職場だけでなく共働きをデフォルトにするために家族によるサポートも重要になってくる。

鶴・久米[2018]では、ベビーシッターなどの「たまのサポート」よりも夫の家事・育児参加、親との同居、保育園利用といった「日常的なサポート」が妻の就業に好影響を与えることが確認された。また、夫の家事・育児の負担を高めることは、妻の就業のみならず、正社員として働いたり、本人に労働時間等の面でより負荷のかかる働き方を選択できたりすることにもつながっている。

また、この分析では、夫の家事・育児参加を高めるためには、夫が正社員でもジョブ型正社員といった限定的な働き方を選択したり、柔軟な労働時間制度を利用したりすることが有効であることを示された。既婚女性自身が家事・育児と就業を両立させるためには、本人が限定的な働き方を選択することが対応策の一つであろうが、真に既婚女性の働き方・活躍をサポートするためには夫側の「男の働き方」を変えることも重要である。そのためにも、引き続き職務・勤務地・労働時間が限定されたジョブ型正社員の普及を政策的にも推進していくべきだ。

「ゲームの均衡」としての無限定正社員システム

以上みてきたように、無限定正社員システムを見直し、ジョブ型正社員を普及、デフォルト化していくことは、日本の雇用システムを取り巻く喫緊の問題を解決するためには必要不可欠であるし、それにより従業員も企業も大きなメリットを享受できることをみてきた。

しかしながら、ジョブ型正社員普及の動きは進んでいるものの、そのペースは決して早いとはいえない。むしろ、様々な取り組みが進められる中で無限定正社員システムを見直すことは、実は予想以上に困難が伴う改革であることが分かってきたといっても過言ではない。

なぜなら、日本の雇用システム、無限定正社員システムは、法律で規定されているわけではなく、まさに、慣行であるからだ。もし、単純に法律で定められているだけであれば法律を変えればよいかもしれない。しかし、これまで労使が長年良かれと思って積み重ねてきた仕組みを一朝一夕に変えることはことのほか難しい。その理由はなんだろうか。

=====

コラム：比較制度分析からみた雇用システム

ここでは、雇用システムを1つの制度と捉え、経済学における制度分析の一つのアプローチで

ある比較制度分析の立場から考えてみよう¹⁰。比較制度分析では、制度を繰り返し行われるゲームの「均衡」と定義している。つまり、制度を形作っているプレイヤーがそれぞれ最適な戦略・行動を行った結果生まれた安定的な戦略・行動の組み合わせを制度の定義と考えるのである。こうしたゲームは日々繰り返し行われることで同じ結果が実現し、また、プレイヤーも予めそれを予想し、また、実現するというプロセスが繰り返される。

制度の「予想」→「実現」→「予想」→「実現」といったダイナミックなプロセスを仮定すると、制度が安定的に実現されているのは制度に関わるプレイヤーが「共有化された予想」を持っているからともいえる。つまり、制度や仕組みの根幹は人々の「予想」であり、「心」の中にあり、法律や具体的なアレンジメントはむしろそれを強化、サポートする役割と解釈できるのだ。

例えば、終身雇用制度を考えてみよう。これは労働者同志、使用者同志、更には、労働者と使用者との間のゲーム（コーディネーション・ゲームの一例）の中で最適な戦略の結果として長期雇用が選好され、いわゆる「終身雇用制度」が定着してきたと考えられる。しかし、「終身雇用制度」を守るべきという規定が法律で決められているわけではない。明文化されていない「終身雇用制度」は労使の「共有化された予想」として存在しているのである。一方、長期雇用が定着していけば、それを補完する法制度なども形成される。「終身雇用制度」の下での退職金優遇税制もその一例だ。

このように制度はゲームの均衡、共有化された予想のように民が自発的に形成する私的秩序（「ソフトな制度」）と官が法律・規制などで強制する公的秩序[「ハードな制度」]が入れ子型になり、相互がインタラクション、連携で現実の制度は形成されていると考えることができる。

=====

上記、コラムで解説されているように、制度を形作っているプレイヤーがそれぞれ最適な戦略・行動を行った結果生まれた安定的な戦略・行動の組み合わせを制度の定義と考えると、制度は「ゲームの均衡」といえるし、制度に関わるプレイヤーが共有する予想（「共有化された予想」）が大きな役割を果たす。

正社員の「無限定性」もこれまで労使がコンセンサスの下、自生的・自発的に形成され、双方がメリットを受け、良かれと思って築き上げた「ゲームの均衡」としての制度であり、解雇権濫用法理、税法上優遇されている退職金制度、その他関連する法制度はそれをなぞり、サポートするように発達してきたといえる。したがって、無限定正社員を中心とする雇用システムの改革を進めるには制度の根幹にある、人々の「共有化された予想」が変わることが必要不可欠

¹⁰ 比較制度分析のわかりやすい説明としては、青木[2014]、鶴[2006, 2016]を参照。

である。

「共有化された予想」は安定的な均衡であるので当然容易には変わらないと考えるべきだ。一方、ゲームの均衡であれば逆にゲームの前提等の条件が変われば当然変わりうる。制度そのものの安定性は制度が未来永劫変わらないということの意味しているわけではない。しかし、制度が「共有化された予想」として成立している場合、ゲームの前提条件などが変化して別の制度の均衡に移るべきなのにこれまで続けてきた制度が最適との認識を人々が持ち続け、制度が変化しないような場合も考えられる。

「メンバーシップ型人事」から「ジョブ型人事」への転換

企業側にとっては、無限定正社員システムは「使い勝手の良い人事制度」といえる。なぜなら、人事側の強い裁量権の下、個々の従業員を配置転換でどんな職務も受け入れさせることができるためだ。つまり、人事側はいつも色のついていない社員をその時々思い通りに色分けできる人事を行うことができたのだ。

しかし、ジョブ型正社員がデフォルトになれば、人事は自由に異動させることは難しくなる分、どのような人材の組み合わせが企業の戦力にとって最適になるかといういわば雇用・人材ポートフォリオを意識した人事へ転換していく必要があるだろう。このような「メンバーシップ型人事」から「ジョブ型人事」への転換は「使い勝手が良い人事制度」から「面倒くさい人事制度」へ転換を意味する。なぜなら、ジョブ型ポストの場合、必然的に人事は一つ一つのポストに社内公募をかける形に近くなるためである。「使い勝手の良い人事制度」にあまりにも慣れ親しんだ日本の企業が「面倒くさい人事制度」へ転換するハードルはかなり高いのは容易に想像できる。

無限定正社員システムにおけるスキルに対する考え方

また、従業員、企業とも職務遂行能力、スキルに対する考え方が無限定性正社員システムの影響を色濃く反映していることも見逃せない。筆者らが行った研究では(久米・鶴・戸田[2017])、ジョブ型正社員は無限定正社員よりもスキルの習熟度は低いと感じており、スキルが高まる機会の有無が本人の満足度に影響を与えることが分かった。

こうした結果はどのように解釈すべきであろうか。まず、これまでの無限定正社員の場合、スキル形成は「螺旋階段型」で行われてきたといえる。つまり、特に、大企業の場合、様々な部門や職務を経験することがスキルや職務階級をアップさせ、昇進していく前提であったと考えられる。逆にいえば、業務の幅が広がらないとスキル・アップや昇進は難しい仕組みであったといえる。

実際、佐野・安井・久米・鶴[2019]は、経済産業研究所(RIETI)が実施した転勤・異動・定年に関するウェブアンケート調査[従業員が300人以上の大企業の大卒正社員対象]を使って、様々な属性をコントロールしても異動・転勤経験が職務上のスキル習熟度、職務遂行能力、ひいて

は、昇進確率も有意なプラス効果を持つことを示している。

様々な部門、職務の経験がスキル、ひいては、職務遂行能力を引き上げ、それとのリンクを想定されてきた賃金も経験年数とともに上昇し続けるという認識が後払い型賃金システムの背景ともなっていることを考えると、ジョブ型正社員は従業員の立場からみても、様々なメリットがあるにもかかわらず、スキルが伸ばせない、結果として昇進や賃金増に結び付いていかないという認識が形成されやすく、ジョブ型正社員を無限定正社員よりも一段レベルの低い雇用形態と感じてしまう傾向があったことも否定できない。しかし、イノベーションなどの大きな環境変化の中で、新たなテクノロジーの利用など個々の職において求められる専門性はより高まってきていることは間違いない。多くの部門、職務の経験重視に偏りすぎたスキル観も修正が必要になってきているのである。この点については、第6節で再度論じてみたい。

無限定正社員システムを変えるためのビッグ・プッシュ・アプローチ

以上をまとめると、大きな環境変化でシステムの転換が求められているにも関わらず、従業員、企業ともに、無限定正社員システムが良いシステムであり、それを維持したいという「共有化された予想が」変わらない状況であると考えられる。このため、労使の自発的变化を待っていたとしても一朝一夕には変わらず、相当時間がかかることも予想される。その場合、労使の「共有化された予想」を大きく変える手段として「ビッグ・プッシュ」を提案したい。

「ビッグ・プッシュ」とはここでは、現在ある制度＝「ゲームの均衡」から別の望ましい制度＝「ゲームの均衡」に移行させるために加える外生的な大きなショックを意味している。無限定正社員システムを変革するためには大きな衝撃が必要であり、特に、時代遅れの「共有化された予想」が「岩盤」になっている場合は、有効な戦略といえる。また、「ビッグ・プッシュ」においては、政府の関与も必要になってくる。ここでは、無限定正社員を全廃すべきというようなラディカルな提案を行うことを想定しているのではない。ある一定の層で無限定正社員が残ることは問題ないが、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である。

以下では、職務、勤務地、労働時間の無限定性に分けて、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を考えてみたい。

労働時間の無限定性の是正

2017年3月にまとめられた「働き方改革実行計画」、それが法律として2018年6月に成立した働き方改革関連法案に盛り込まれた「時間外労働の上限規制の導入」は労働時間の無限定性の是正に向けた政府による「ビッグ・プッシュ」と解釈することが可能である。

90年代から長時間労働是正が大きな課題であったにもかかわらず、その是正が進まなかった理由は労使ともに長時間労働を選好する理由があったからだ。新卒一括採用・長期雇用を前提と

したとしたメンバーシップ型の雇用システムにおいては、自己犠牲を伴う長時間労働は企業への忠誠心やコミットメントの証と認識されてきたことは否めない。長時間労働が高い人事評価につながるのを見方が共有されてきたといえる。また、労働側に長時間労働を黙認せざるを得ない要因もあったことも忘れてはならないであろう。残業代が恒常的な生計費へ組み入れられていたり、長時間労働が常態化で不況期でも労働時間を減らす余地を作ってきたことは、解雇回避に寄与してきたと考えられる。

その意味で、「時間外労働の上限規制の導入」は歴史的、画期的な改革といっても過言ではないであろう。ここで着目すべきは、2018年に上記の法律が制定される前に、2016年頃から働き方改革が注目されるようになってから、企業も実態的に長時間労働抑制に動き出していたことである。つまり、労使も長時間労働を黙認していた「共有化された予想」に変化が生じ始めたことである。この流れはその後、年々と勢いを増し、民間企業の中でかなり浸透が進んできている。既に、「ビッグ・プッシュ」が実施され、具体的な効果が出てきた一例と考えられる。したがって、残りの「勤務地の無限定性」、「職務の無限定性」に「ビッグ・プッシュ」アプローチをどう組み込んでいくかが重要となろう。

「勤務地の無限定性」の是正

次に、勤務地の無限定性の是正について考えてみよう。転勤制度は、前述の通り、転勤制度は、無限定正社員制度の一角を形成し、日本の通常の正社員は、勤務地が事前に限定されていない、転勤を命令されればそれを拒否することが難しい、という特徴があった。このため、転勤により、子供の転校・進学への支障、配偶者の失職、介護への支障、単身赴任など家族や家庭生活が犠牲になる側面があったことは否めない。

経済産業研究所(RIETI)が実施した転勤・異動・定年に関するウェブアンケート調査[従業員が300人以上の大企業の大卒正社員対象]で、転勤のマイナス評価を尋ねると、「単身赴任などで家族との生活が犠牲になった」(32.3%)、「転勤に伴い金銭的負担・手続きなどのコスト・煩雑さが大きかった」(27.4%)、「職場環境が大きく変わり仕事内容、役割、人間関係に慣れることが難しく適応に問題が生じた」(23.4%)、「家族の生活環境が大きく変わり、適応や負担の問題が生じた」(22.8%)が上位を占め、やはり、家族との生活面で犠牲が大きいことが分かる(鶴・久米・安井・佐野[2019]本書第4章)。

このため企業としては転勤制度について従業員やその家族に対して配慮する仕組みを構築することが必要だ。実際、上記調査を使った分析(佐野・安井・久米・鶴[2019])は、転勤が断れない場合や従業員やその家族に配慮するような転勤関連施策がない場合は、適職感、仕事満足度、幸福度といった従業員の主観的指標が有意に低下することを示した。一方、こうした転勤関連施策の数が多い場合、また、「転勤可否の希望が聞かれる」、「配偶者の転勤などを理由に本人の希望による勤務地転換の制度がある」場合、適職感、仕事満足度、幸福度いずれをも高めることがわかった。また、適職感、仕事満足度に限れば、「転勤配慮を申し出る制度がある」、「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」が追加的にプラスに影響することが分かった。

以上のような調査、分析結果から、転勤制度については本人の希望について申し出や聴取ができるなど労使で密接なコミュニケーション、希望の把握が行われることがなによりも重要なことがわかる。また、配偶者の転勤などに伴い転勤ができるといった家族に配慮した柔軟な転勤制度の構築も重要と言える。

転勤制度については、厚生労働省[2017]は、研究会報告書を受けて、転勤に関する雇用管理のヒントと手法について公開している。その中で、勤務地を限定しないことを原則とする無限定正社員においても、転勤可能性の有無、地域的な範囲、時期、回数、1つの地域における赴任期間、本拠地の有無など転勤の有無や態様について原則や目安を自社の方針と定め、あらかじめ社内で共有することがポイントと指摘している。また、仕事と家庭生活の両立に関する個々の労働者の事情や意向について、毎年の定期的な自己申告書の提出や上司や人事部門における定期的な面談によって、個別に把握することが有効であると指摘している。

上記のような厚生労働省[2017]で示された事項は、あくまで、企業が転勤に関する雇用管理のあり方の参考に供する目的として掲げられたものであるが、これが勤務地の無限定性を是正するためのビッグ・プッシュとなるためには、早い段階で企業のガイドライン、努力義務化を行うことが必要である。将来的には法制的な義務化を求めていくべきであろう。

勤務地の無限定性を打ち崩すもう一つのアプローチは、無限定正社員と勤務地限定正社員との間の相互転換の保証を義務付ける仕組みの導入である。先にみた通り、特に、大企業において、勤務地（地域、エリア）限定正社員の導入は高まってきている。こうし中で、本人や家族の事情で無限定正社員と勤務地限定正社員の相互転換が柔軟にできる仕組みが重要である。こうした取り組みは、例えば、三菱東京UFJ銀行¹¹やAIG損保¹²などで既に取り組みが開始されている。勤務地限定正社員がどちらかといえば、総合職（無限定正社員）に対する一般職のような一段低い処遇として位置付けられ、固定化されることが多かったことから考えても、正社員の中に不合理な格差を作らないためにも必須の取り組みと言える。

「職務の無限定性」の是正

職務の無限定性を抜本的に見直すということであれば、まず、理論的には雇用システムの「入口」（新卒採用等）を変える必要がある。そのためには、大学までの教育システムの抜本改革が必要で、そこに「ビッグ・プッシュ」アプローチを適用するのも1つの考え方であろう。しかし、教育改革は雇用改革以上にハードルが高いとみられ、むしろ、長期的な課題と考えるべきだ。

¹¹ 日本経済新聞朝刊[2018/5/13]「三菱UFJ銀、地域限定勤務を年単位で選択」

¹² 産経新聞[2018/2/12]「AIG損保 転居を伴う異動廃止へ 転勤多い金融業界で一石」

それより、いろいろな職務、仕事を経験させる無限定正社員システムと後払い型賃金システムの制度的補完性を考慮すると、第5節で詳述するように、年齢差別禁止等の視点から定年制を廃止するという「ビッグ・プッシュ」を実施すれば、生産性を超える賃金の支払いをいつまでも続けることができず、賃金は中高年においてもより生産性に見合った水準となり、後払い型賃金システムを維持することができなくなると考えられる。これにより職限定型のジョブ型正社員をより導入しやすくなることが期待できる。

4 働き方改革と生産性向上の両立

s 働き方改革関連法案に盛り込まれた罰則付き時間外労働時間の上限規制の導入は前述の通り歴史的な改革であり、こうした政府の取り組みもあって、民間企業においても先取りする形で働き方改革への取り組みがかなり浸透してきているように感じられる。

その一方で、企業の現場から戸惑いの声も聞こえてくるのも事実だ。働き方改革とは単純に残業時間を減らせば良いのかという疑問である。他の条件が変わらなければ労働時間の減少は企業のアウプットの減少ひいては従業員の所得の減少につながってしまう。長時間労働是正も個々の働き手の時間当たり生産性向上とセットで行われたい限り、企業ひいては経済のどこかにひずみやマイナスの影響を与えることになることは明らかである。本節では働き方改革と企業が生産性向上が両立するための条件を考えてみたい。

通常が生産性向上メニュー

企業にとって従業員の生産性（労働生産性）を高める手法としては何があるであろうか。まず、第一は、資本装備の増大である。これまで1台機械を使って製品を作っておれば、機械を2台にすれば、生産性は二倍になっても不思議はない。第二は、イノベーションの実現である。イノベーションにより性能の高い機械を利用できるようになれば1台でも生産性は飛躍的に高まるであろう。第三は従業員の能力といった人的資本の向上である。同じ機械を使っている従業員でも能力やスキルが高ければ、生産性は高まる可能性がある。第四は、やる気・モチベーションの向上である。同じ機械、同じ能力・スキルの従業員が従事していたとしても、本人のやる気や努力で生産性は当然大きく変わり得る。以上が通常が生産性向上のメニューである。

働き方改革と生産性向上の両立のための新たな視点

しかし、働き方改革を行いながら個々の従業員の生産性を向上させていくには従来とは異なった視点が重要になると考えられる。働き方改革と両立する生産性向上への取り組みは大きく分けて以下の二つの取り組みが考えられる。

第一のアプローチは、仕事の効率性を向上させることで時間当たり生産性を高めることである。働き方改革により長時間労働を抑制する中で企業として成長を続けるためには、一人一人の従業員の時間当たりの生産性を引き上げていくことがどうしても必要となる。

第二のアプローチは、イノベーション、新たなアイデアの発現といった創造性を高めることである。働き方改革でできることとは、まず、職場からの干渉を最小限に、場所・時間にとらわれない働き方で集中力を高めることだ。後述するように、テレワークや高度プロフェッショナル制度等の労働時間規制の適用除外制度の導入が選択肢となってくる。

また、休息・休暇をしっかりとって心身ともにリフレッシュすることも重要だ。そのためには、時間外労働の補償は割増賃金による金銭補償から休日代替へ転換させていく必要がある。つま

り、EU 諸国のように健康確保を目的とした労働解放時間への規制を重視することである。具体的には、ドイツを始めいくつかの大陸ヨーロッパ諸国で導入されている、残業時間を貯蓄し休暇に充てるような労働時間貯蓄制度の導入が望まれる。

また、今回成立した働き方改革関連法では 10 日以上年次休暇が付与される労働者に対し 5 日については毎年使用者が時季を指定することが義務付けられたが、更なる年休の消化促進のためには、年休時季指定権の使用者への付与の拡大が必要である。また、勤務終了から勤務開始までの一定の休息時間を確保する勤務間インターバル制度の普及促進が努力義務となったが更なる推進が求められている。

以下では、①時間当たりの生産性向上の具体策、②創造性・生産性を高めるための場所・時間を選ばない働き方として特にテレワークの意義・役割について検討したい。

ICT を徹底活用した時間当たり生産性向上

それでは、時間当たり生産性を向上させるような改革はどのように行えばよいのだろうか。まず、第一は、ICT の徹底活用である。近年、日本の職場の風景が大きく変わりつつある。例えば、机の上に書類はなく、パソコンのみ。仕事をする机も毎回変わるといようなフリーアドレスを導入しているような職場も珍しくなくなってきた。こうした職場では、大きなスペースをとっていた書類のファイルを格納する戸棚などもなくなっている。

また、情報が個々の従業員のファイルやパソコンの中に分散しているのではなく、クラウドで情報を集権化してしまえば、情報の共有化やコーディネーションは格段に容易になり、生産性が高まることは容易に想像できる。それは、従来型の雇用システムを変化させる大きな推進力にもなると考えられる。

また、ICT の活用で従来よりも従業員の仕事ぶり(努力)のモニタリングや成果の計測が容易になり、インセンティブの付与が容易になったこと見逃せない。在宅ワークの場合でも、従業員の仕事を直接観察できないため、従来は成果が計りやすい業務に限られる傾向にあったが、モニタリングや成果が観察しやすくなれば業務の幅は広がる。

ICT 活用によるインプット、アウトプットの把握

このように ICT の活用には様々な生産性向上のルートが考えられるが、ここでは、特に、ICT により、インプット(労働時間)、アウトプットの計測が容易になり、その結果、アウトプットをインプットで除した時間当たり生産性の把握しやすくなることで、時間当たり生産性を意識した働き方が可能になることを明らかにしたい。

生産労働者の場合、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である。一方、管理・事務・技術労働者(ホワイトカラー)は、アウトプット[成果]

そのものが必ずしも明確ではなく、また、それに費やしたインプット（労働時間）を正確に測ることも難しい。これが、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を難しくしてきたと考えられる。

一方、ICT 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成果の計測が容易になってきていることは大きな変化である。例えば、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することは簡単な例ではあるが、最近では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）により、従業員の行動に関する様々なデータを活用することが可能になっている。

例えば、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している。また、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、商品化している。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で大きな効果をあげつつあるのだ。

また、一方、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である。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」の中に埋没しがちであった。しかし、書類やメールなど仕事のアウトプットが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され、どこからもアクセスが可能になれば、従業員の間での完全な共有が可能になり、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測りにくかったホワイトカラー従業員の成果の可視化が可能になってきている。

こうして、これまで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が可視化され、時間当たりの生産性を定量的に把握することが可能になれば、業務の棚卸を行い、無駄な業務内容・プロセスを特定化し、見直していくというプロセスも容易になると考えられる。また、個々の従業員でブラックボックス化されていた仕事のやり方は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も重要であり、ITC の利用によってより効果的に実施できるであろう。

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にあった。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すると考えられる。このように ICT の活用でまずは「紙」をなくし、すべての紹情報をデジタル化して従業員が共有できる状況にすることが ICT を活用した働き方の第一歩といえる。

時間・場所を選ばない働き方—テレワークによる時間当たり創造性・生産性向上

次に、創造性・生産性を高める時間・場所を選ばない働き方の導入を検討してみよう。職場があるのは従業員が同じ時間、同じ場所で共有しなければならない情報や知識があるからである。一方、ICTによりどこにいても職場と同じように情報の共有・伝達ができるようにその制約を解き放せば、従業員が同じ時間、同じ場所にいる必要はない。その意味で、時間・場所を選ばない働き方の導入はやはり、ITCの徹底活用が大前提となっているし、ITCの発達があるからこそ、そうした働き方が広がりを見せているといえる。

以下では、時間・場所を選ばない働き方の代表例であるテレワーク（ここでは、在宅勤務のみならず、モバイルワーク（営業活動などで外出中に作業する勤務）、サテライトオフィス勤務（本来の勤務地とは別の場所のオフィス等で作業する勤務）も含めものと定義する）がなぜ時間当たり生産性を向上させるのかについてみてみよう。

通常、テレワークの必要性については、オフィスや通勤に要するコスト削減し、働き手にとってライフスタイル・ライフステージに合わせた勤務が可能になることが強調されることが多い。一方、テレワークの潜在的な問題点としては、同じ場所・同じ時間で働くことから得られる交流、情報の共有、チームワークといったシナジー効果が発揮できないこと、上司が監視できないことが働き手のモチベーションに影響を与える可能性があることが指摘されてきた。

上記の問題点を考慮すると、テレワークに適した仕事とは、モニタリングが難しいため、成果を図りやすい仕事、他の従業員とのコーディネーションをあまり必要とせず、モジュール化できる仕事に限定されると理解されてきた。

しかし、ICTの更なる進化により、上記のような制約・問題点を克服し、ネット上で従来の職場と変わらないような仮想的なオフィスを実現している企業が出てきていることが注目される。在宅勤務のコンサルティングなどを手掛ける(株)テレワークマネジメントはその一例だ。同社ではネット上の仮想オフィスで机を並べる従業員の場所をクリックして呼び出し、顔を見ながら打ち合わせしたり、複数で会議をしたりすることが可能となっている。他の従業員との情報の共有、コーディネーション、上司のモニタリングも通常の職場と比べても遜色のない働き方が近年のICTの進化で可能になっているのだ。

このようなテレワークを巡る環境の変化の中で、再度、テレワークのメリットと課題を考える必要がある。テレワークのメリットについて、まず、テレワークを行っている従業員へのアンケート調査である労働政策研究・研修機構[2015]をみてみよう。

通勤による負担が少ないと回答したのは17%程度、育児・介護や家事の時間が増えるとの答えは5~8%程度となっている。これまでテレワークのメリットと考えられてきた通勤時間負担軽

減や育児・介護・家事との両立が必ずしも大きな割合を占めているわけではないことがわかる。むしろ、仕事の生産性や効率性が向上するとの回答が 50%を超えており、従業員の立場からみても生産性の向上が重要な位置を占めていることがわかる。

一方、同調査では 4 割程度の方が仕事と仕事以外の切り分けが難しいと答え、2 割程度が長時間労働になりやすいといったデメリットを認識していることにも留意が必要だ。育児・介護の時間を柔軟にとれる一方、それがかえって仕事への集中を難しくしている場合があったり、職場よりも仕事が集中できるような環境においても、むしろ知らぬ間に長時間労働になる可能性があることを示唆しているといえよう。

テレワークの光と影—生産性向上と長時間労働の可能性

テレワークのもたらす影響については、欧米では 1980 年代からすでに学際的に多くの研究が積み重ねられてきている。2000 年代初めまでの研究を調査した Bailey and Kurland [2002] は、やはり通勤コストの低下はテレワークの主要な動機ではない一方、多くの研究がテレワークによる生産性向上の効果を確認してきたことを紹介している。

しかしながら、生産性向上に関する研究はテレワーカーの自己申告に基づくものであり、彼らにはテレワークが成功していると考ええるバイアス(偏り)があることを指摘している。実際、テレワーカーの 67%が生産性向上を報告したが、そのうち 40%が自分は働き過ぎであると答え、生産性向上が労働時間の増加で水増しされた可能性を示す調査例を紹介している。自己申告データに基づいた分析では生産性向上という実証結果を確信を持って支持することはできないと主張した。

近年では、前記の問題点を克服するような実証分析もいくつか出てきている。例えば、Bloom et. al. [2014]は、中国の旅行会社、シートリップのコールセンターの従業員が 9 ヶ月間、在宅勤務とオフィス勤務にランダムに割り当てられるという実験を活用し、生産性[通話量]を定量的に把握した上で在宅勤務の従業員はパフォーマンスが 13%上昇したことを示した。このうち 4%分はより静かで居心地の良い環境下で生産性が増加したことによるものだが、9%分は休憩時間や病気休暇の減少による労働時間の増加に起因するものであり、見かけの生産性向上の中には労働時間増も含まれていることには注意が必要だ。

一方、テレワークの生産性を高める上で、労働時間とともに重要な要因が仕事の内容である。Dutcher [2012]は、大学生を実験室内と外にランダムに分けた上で、タイピングのような単調な作業とより創造性の必要な作業をさせるという実験を行った。実験室の外、つまりテレワークに近い状況では、単調な仕事は室内に比べて生産性が 6~10%低下する一方、創造性を要する仕事の場合は 11~20%増加することを示した。

テレワークが真の生産性、すなわち時間当たりの生産性を高める働き方になるためには何が必

要だろうか。まず、自律的で集中力を生むことが可能なテレワークの利点を最大限生かせるよりなより創造的な仕事を割り当てることが重要であるし、職場からの干渉や雑音の遮断により自律的な働き方を実現すべきだ。また、テレワークは柔軟で自律的な働き方が高い満足度を生む一方、無意識のうちに長時間労働に結びつく可能性が高く、真の生産性を高めるには従来の働き方よりも労働時間が増加しないような取り組みが必要だ。

アメリカ企業のテレワーク禁止の評価

日本では今後、テレワークを更に推進することが、生産性向上させる働き方改革につながると考えられるが、米ヤフー(2013年)、米IBM(2017年)など以前から在宅勤務を推進してきた海外の大手企業が同制度を廃止する動きもあり、日本がアメリカの「周回遅れ」になるのではという懸念の声もあるのは事実だ。

米企業での撤退の理由を探ると、①チームワーク、一体感、コミュニケーションの不足、②社員の仕事ぶりを把握できないことによる仕事の質とスピードの低下、③期待したオフィス・不動産コストの節約失敗、などが指摘されている。また、グーグルなどのスーパースター企業では、新しいアイデアやイノベーションは、社員同士が顔を合わせることによって生まれると考える傾向が強いのも事実である。

「大部屋型」ではなく、「個室型」の職場が通常の欧米企業ではテレワークもその延長でむしろ導入しやすかったことが普及の大きな要因になっていたと考えられる。一方、「大部屋型」の職場の日本はテレワークの導入にはむしろ大きな壁があったといえる。そうした中で、欧米の先進的な企業は日本的な「大部屋型」の利点を取り込むことでコミュニケーション、コーディネーションを高め、さらにイノベーションにつなげようと努めており、テレワークの廃止などもそうした一連の流れの中で捉えるべきであろう。一方、日本はこれまで「大部屋型」であっただけに、「個室型」のテレワークを採用することで従業員の創造性を伸ばす余地は大きいと考えられる。したがって、こうした動きは、むしろ日本企業と欧米企業のある種のコンバージェンスを示しており、「隣の芝生が青くみえる」現象を表していると考えられることもできよう。

テレワークの残された課題

以上みてきたように、テレワークへの取り組みは生産性向上を目指すという意味においても働き方改革の大きな柱と考えるべきだ。しかしながら、日本全体で見れば、テレワークの普及状況は発展途上であり、依然として企業規模間格差が大きい。例えば、総務省「平成29年通信利用動向調査」では、常用雇用者規模100人以上の企業の中で制度としてテレワークを導入している企業の割合は13.9%であるが、資本金50億以上の企業：40.2%、従業員数2000人以上の企業：38.7%、従業員数300人以上の企業：23.0%、従業員数300人未満の企業：10.2%となっており、従業員の規模別で大きな取り組みの差異があることがわかる。テレワーク普及のすそ野をいかに広げていくかが課題であろう。

こうした中で大企業は足元でテレワークの取り組みを加速していることも伺える。上場企業を主な調査対象にしている、日経「スマートワーク経営」調査(2017、2018年)によれば、場所に関する多様な働き方を実現する制度のある企業の割合は、2017年から2018年にかけて、在宅勤務：35.4%→44.2%、サテライトオフィス：13.6%→23.4%、モバイルワーク：20.6%→36.3%、と制度としては急速に普及していることがわかる。

また、同調査(2018年)で、テレワークに関して行っている取組(複数回答)については、利用者の自律的な働き方を尊重：43.0%、時間外労働や休日勤務の制限を設置：35.6%、ICT等を使って適切な労働時間の管理：35.0%、生産性が高まるような業務、人材を選んで適用：29.4%、などが上位を占めている。つまり、テレワークを活用している企業は、従業員の自律性尊重、生産性向上を目指す一方、テレワークの課題である長時間労働の問題にも配慮してきていることがわかる。

しかし、テレワークを制度として導入している企業においても実際のテレワーク利用者割合は、同調査(2018年)では、5%以下が調査企業の3分の2(66.9%)を占めている状況である。生産性向上を主眼とするならば、利用条件を問わず、なるべく広範囲の従業員がテレワークを利用できる仕組みを作ることが求められている。

生産性を高める具体的な働き方改革事例

時間当たり生産性を向上させる働き方改革をより具体的に考えるために、厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト」で各企業の働き方改善の仕組みや取り組み状況の事例を分析・比較してみたい。このサイトの各事例は、①Vision(方針・目標の明確化)、②System(改善推進の体制づくり、改善推進の制度化、改善推進のルール化)、③Action(意識改善、情報提供・相談、仕事の進め方)、④Check(実態把握・管理)に分けて記載されている。

上記のサイトに登録されている、各社の事例をみると、上記の項目の中で、System、つまり、時間外労働を減らすための制度化やルール化は各行とも熱心に取り組んでいる企業は比較的多いものの、Actionの中の「仕事の進め方」で改善を行っている企業は必ずしも多くない。冒頭述べたように、企業として働き方改革にしっかり取り組んでいるといることを強調し、アピールするためにどうしても働き方改革の「かたち」を作ることが先行していると考えられる。しかし、これが働き方改革が「画一的」、「一律的」と批判を受ける背景となっている。まさに、「仏作って魂入れず」である。以下では、「仕事の進め方」で生産性向上につながる企業例を取り上げてみたい。

まず、第一は、ICTの活用である。例えば、味の素は、WEBカメラ・スケジューラーの活用等ICTを活用した業務効率化の推進を行っている。また、三菱UFJ銀行は労使が一緒になって生産性の高い働き方、効率的な働き方を探求、出退勤はPCのログイン、ログアウトを参考に正確に管理、実態把握に取り組んでいる。さらに、LIXILは、勤怠管理システム等により、部門や

部下の日々の勤務実績がみえる環境の整備を行っている。

第二は、仕事の標準化である。例えば、筑邦銀行は書式の見直しによる業務効率化を行っている。また、ヒューマンシステムは業務効率化や生産性向上のため情報を共有してマニュアル化することにより自分にしかわからない仕事を持たないことを推奨している。

第三は、仕事の内容やプロセスの徹底的な見直しである。特定の仕事に関わらず、大きな視点から取り組んでいる例としては、西部ガスが常識や前例にとらわれることなく業務の「断・捨・離」を実行していることが挙げられる。

また、どこに無駄が潜んでいるかを明らかにするためには職場単位的意思疎通が重要である。日本特殊陶業は業務を棚卸し、生産性向上を阻害している要因について話し合い、業務の優先度、必要性を検討し、ムダ取り・業務フローの改善を行っている。北陸銀行はQC活動による職場単位の改善のための議論、業務改革タスクフォースによる業務改善を行っている。横浜銀行は支店業務見直しによる業務量の削減、各支店の職務別の実態把握及び原因と課題の共有を図っている。

従業員間の意思疎通という点では、職場単位の好事例を企業全体に広げていく取り組みも重要である。例えば、テルモ株式会社生産性向上に向けた取組として各事業所における好事例の発表や、新たなアイデア提案を募集する「働き方改革コンテスト」を実施している。コネクシオ株式会社は各ショップの代表者が日々の業務の中で取り組んでいる改善事例を発表し、優れた好事例については社長や役員から表彰を受ける「働き方改善大会」を開催している。

業務の中でやはり問題になりやすいのは内部での説明資料が過剰になりやすい点である。静岡銀行はフリーアドレス、ペーパーレス、無駄な資料をなくすといったワークスタイル改革を実施している。また、富士ゼロックスは会議資料の削減、会議時間の切り上げ、トップも簡素な資料で意思決定することの徹底している。本田技研工業も報告業務縮小のため、資料15枚、報告15分、決済15分の「Lmit15」に取り組んでいる。

長時間労働を抑制できたとしても仕事内容・プロセスを見直し、改善しなければ時間当たり生産性は決して向上しない。他の業種の事例も学びながら、トップ自らのリーダーシップの下、働き方改革の「やっている感」を全面に出すのではなく、仕事の中身・やり方を地道に根本的に変えていくことが大きな課題といえそうだ。

「スマートワーク経営」調査からみた高生産性企業の人材活用力

これまで働き方改革と企業の生産性の関係について論じてきたが、企業の個別の取り組みと生産性の直接的な関係は触れてこなかった。第4節の最後に、日経「スマートワーク経営」調査の結果を使い、同調査に参加した上場企業等(602社)の多岐にわたる人材活用の取り組みと生

産性との関係に関する分析を紹介したい（鶴・滝澤[2018]）。

同調査では人材活用力に関する設問・回答を用い、調査企業の時間当たり生産性の値の中一を基準に高生産性企業と低生産企業のグループに分けて、2つのグループで明確に異なる特徴、取り組みを取り上げた。高生産性企業では以下の特徴がみられた：

- (1) 正社員の中で女性の割合が高い。一方、ダイバーシティの推進のための具体的な施策については高生産性企業と低生産性企業の間には必ずしも有意な違いがみられなかった。
- (2) 短時間正社員やフレックス・タイム利用者の比率が高く、副業兼業を柔軟に認めるなど多様で柔軟な働き方をしている。
- (3) 人事考課の開示が高く、従業員もアンケート調査により積極的に応えるなど密接なコミュニケーション、信頼関係を高めることでエンゲージメントやモチベーションを向上させている。一方、正社員の基本給における業績・成果部分の割合はむしろ低く、成果主義的な賃金体系の色彩は弱い。
- (4) 新人の定着率が高い一方で、中途入社比率も高く、雇用の定着と流動性のバランスをとっている。

上記の高生産性企業の中でも更に生産性の高い企業グループに着目すると（上位 25%、下位 25%の比較）、より生産性の高い企業では年間総労働時間が低く、年間有給取得率が高い。これらの結果は、休息・休暇を十分確保することで創造性をより発揮できる環境にある、また、無駄な業務、プロセスを見直し、時間当たり生産性を意識、高める取り組みが行われている可能性を示唆するものといえる。

その一方で、人材活用に関するテクノロジー（ICT、RPA、AI など）の導入・活用、具体的なダイバーシティ推進策、テレワークについては、高生産性企業と低生産性企業で有意な差はみられなかった。新たなテクノロジーや施策は導入してから現実に企業のパフォーマンスに影響を与えるまでには時間がかかることが影響しているかもしれない。

また、上記の分析は、一時点（2016 年度）における企業の特徴・取り組みとパフォーマンスの関係を検討しているため、ある特徴・取り組みが原因となって生産性を高めているかどうかという両者の因果関係までは特定できていないことに留意が必要だ。今後、同調査への参加企業が更に増加し、因果関係の分析が可能になるパネル・データの構築が期待される。

5 きしむ雇用システムの「入口」と「出口」

新卒一括採用—キャリアの「入口」のきしみ

日本の採用システムをみると、新卒者を4月に一括まとめて採用し、中途採用はあまり行わないという、新卒一括採用という特徴がある。このため、就職活動は卒業までに行われ、企業の採用選考活動も大企業を中心にある期間に集中して行われてきた。

まず、リクルートワークス[2013]により、卒業後の進路を決めた時期を国際比較してみると、大学卒業前に進路を決めた割合は、日本 82.2%、アメリカ 79.2%、韓国 77.2%と大きな違いがあるわけではない。しかし、大学後期に決めた割合をもとに、日本は 66.3%とアメリカ同 21.1%、韓国 43.5%と比べ圧倒的に高い。アメリカではむしろ大学前期に進路が決まる方が 33.1%とむしろ高い。また、大学卒業後すぐ就職をするかどうかをみた即就職率は日本が 85.0%と、アメリカ 45.9%、韓国 48.4%と比べやはりかなり高いことがわかる。つまり、アメリカや韓国では就活・就職時期の分散化が図られているといえる、

こうした新卒一括採用システムはこれまで論じてきた無限定正社員システムと密接な補完関係（制度的補完性）を持つ。特に、大企業、大卒文系の場合は、入社時に特定のスキルが要求されるわけではなく、入社後、さまざまな仕事や部署を経験することでスキル・アップする。このため、採用に当たっては、特定のスキルを持っているかより、その企業のメンバーシップを得て、その企業のカラードットつかることができるかが重要になるし、潜在的能力の高い、つまり、地頭の良く、適応能力の高い人材をいかに採用するかがポイントになってくる。したがって、その企業の色に染めやすいように新卒で採用するといえる。

新卒一括採用制度の評価

それでは、新卒一括採用のメリットはなんだろうか。第一は、就職活動が同時期に集中的に行われる、つまり、同期化が学生、企業双方にとって、入手・活用できる情報の質・量を拡大させ、双方のサーチ・コストを低下させるとともに、マッチングの効率性を高めているといえる。効率性が高まることである。新卒者のスキルよりも企業との「相性」が重視されるのであれば、双方ができるだけ多くの候補を同時に検討する機会を得ることが必要であり、その意味からも新卒一括採用はマッチングの効率性向上に資すると考えられる。

第二は、無限定正社員の採用は、特定のジョブ・スキルを仮定しないため、新卒者が職を見つける、得るための壁が低くなっていることである。日本が欧米に比して若年の失業率が低いことは新卒一括採用が大きく貢献していると評価できよう。このように現在の正社員システムが無限定正社員を前提としていることを考えれば、新卒一括採用制度は補完性の高い制度といえることができる。

この新卒一括採用で重要な役割を担ってきたのが採用選考活動の開始時期を定めた経団連の憲

章・指針であった。対象企業の範囲が限られ、また、拘束力が必ずしも強いものではないが、就職・採用活動の同期化のために必要ななんらかの「号令」、「目安」といった役割を果たしてきたといえる。

こうした採用活動の開始時期を揃えることは表向きには学業に影響の出るような「青田買い」を避けることがその目的としてしばしば強調されてきた。しかし、この種の取決めはある種、秩序を重んじ、競争を回避するための大企業同士のカルテルという面は否めない。

また、実態は必ずしも十分遵守されておらず、チェックが行われたり、守らなかった企業がペナルティを受けることもなかった。そもそもなぜ経団連加盟企業だけが対象になるのかを説得的に説明することも難しい。選考が解禁になる前に「面談」と称して実質的な選考が進んでいるケースも多いといわれる。就活生に対し、職業人生の入り口で「嘘」を教えるといっても過言ではない矛盾に満ちた制度であったといえる。その意味で経団連が打ち出した「指針」の廃止は歓迎すべきものであり、採用活動はインターンシップを含め自由な企業活動が尊重されることが重要である。

目安の必要性

ただ、無限定正社員システムがまだデフォルトである状況の中で、新卒一括採用制度はそれなりのメリットを持つため、廃止は不可能であるし、継続していくことが予想される。その場合、マッチング・プロセスの同期化、シンクロ化のために、就活時期に関してなんらかの「目安」は必要となる。企業にとって同期化へのインセンティブは強く、企業間でコーディネーションを図っていくことは十分可能である。逆に、正社員がすべてジョブ型になれば、新卒一括採用の必要性は非常に低くなることにも留意する必要があるだろう。

経団連に変わって「目安」を提示する役割を担うのは政府である。ただし、広報開始や選考開始時期はこれまでの経団連の「指針」を踏襲することになっている。政府の場合でも、こうした時期の設定に対して、強制やペナルティをかけることは難しいことは同様である。あくまでもアナウンスメント効果という役割を中心に考えるべきであり、企業がお互いに監視、牽制し合うようなピア効果が発揮されるような工夫が必要だ。政府が「目安」の提示を行う中で、これまで自由に採用活動を行ってきた中小企業や外資系企業への規制を強めるのは論外であること付言しておきたい。

目安の考え方

それでは、「目安」の時期はどう決めればよいであろうか。経団連が「目安」を提示するかどうかにかかわらず、経団連加盟企業のような大手企業を軸に就活戦線に序列ができる構造は変わらないと考えられる。したがって、「目安」も従来通りそこに設定することが適当である。ここで重要なポイントとしては、(1)就活期間の学業への影響を最小化する、(2)大学3年次の取り組み・成績が選考に反映される、(3)従来より中小企業の選考が早まるようにして、就職活動

全体として終了を早くする、ことである。

目安の具体的な置き方

現在の「目安」は「3月広報開始、6月選考活動開始」であるが、結論を先に言えば、かつてのルール、「12月広報開始、4月選考活動開始」が学業への影響が最も少ないと考えられる。6月選考開始であれば、4年次の春学期はかなり就活活動に割かれてしまうからだ。広報開始は本格的な就職活動の「号砲」、「接触開始」であり、「選考開始」は軸となる第一次企業群（大手企業）の「選考決着開始」と捉えるのがわかりやすい。したがって、両者の間の期間は基本的に春休みに集中させることが学業への影響を最小化することにつながる。「12月広報開始、4月選考活動開始」であれば、5月連休後には順次大学での勉強に集中できる環境を作ることができるためだ。

また、「選考開始」の時期をどのように縛ったとしても、「広報開始」と「選考開始」の期間内で実際に内々定を出すという企業の行動をコントロールすることは難しい。むしろ、「目安」の運用としては、「選考開始」よりも「広報開始」の時期が遵守されるように考えるべきであろう。なぜなら、外部からのチェックもより容易であり、ピア効果が働きやすいと考えられるからである。

「広報開始」は学業への影響の最小化を徹底するのであれば、2月広報開始（短期決戦集中型）という選択肢があろう。また、中小企業や外資系企業をできるだけ巻き込むのであれば12月広報開始が適当である。それ以上早く広報開始すると学業への影響が懸念され、3年次の10月、11月はなるべく学業に集中できる環境が望ましいためだ。

以上みてきてわかるように、新卒一括採用システムは無限定正社員システム、日本の教育システムと密接な制度補完性を持つだけに一気に変えることは難しい。また、これまで果たしてきた若年雇用への好影響も忘れてはいけない。

したがって、上記で議論したように、就活期間の「目安」に配慮しながら、多様な働き方改革の一部として新卒採用システムの見直しを図っていくことが必要だ。具体的には、採用ルートが多様化である。これまで採用ルートの多様化は春季一括採用を逃した学生への救済措置という趣旨が強かったが、働き方の多様化という視点から、通年採用、秋季採用の積極的導入を図るべきであろう。また、ジョブ型正社員が更に普及していく中で、中途採用やジョブ型採用の割合も上昇していくことが期待される。

雇用システムの「出口」－高齢者雇用、特に、継続雇用制度の是非

次に、キャリアの「出口」である定年制を軸に高齢者雇用のあり方を考えてみよう。

日本の定年制の歴史的変遷

日本の定年制が制度的に確立したといわれるのは 1939 年に制定された退職積立金及退職手当法の制定である。退職金の支払いが義務化されるとともに定年退職が自己都合退職ではないとされた。終戦直後は過剰雇用を解雇という形をとらずに解消するために定年制が使用者側にとって必要とされた経緯もある。

こうした中で、1944 年に設立された厚生年金は 1954 年に改正され、支給開始年齢が 55 歳から 60 歳に段階的に引き上げられることになった。1974 年に支給開始年齢が 60 歳になる中で民間大企業を中心に 55 歳定年制から 60 歳定年制に移行していった。こうした中で定年制を法制度として立法化したのが 86 年に高年齢者雇用安定法である。ここで、60 歳以上の定年の努力義務が規定され、94 年改正で 60 歳未満定年禁止が定められ、98 年 4 月から全面施行となり、60 歳定年制が完全に法制化されることになった。つまり、年金支給年齢引上げに定年制が完全に対応するために四半世紀を要しているのである。

一方、年金は 1994 年改正で被用者の基礎年金の支給開始年齢を男性 2001 年から 2013 年まで(女性 2006~2018 年)段階的に 65 歳まで引き上げるとともに、2000 年改正では厚生年金の報酬比例部分を男性 2013~2025 年(女性 2018~2030 年)まで段階的に 65 歳まで引き上げられることが決まった。

そのため、65 歳まで働けることを制度化する必要がでてきた。しかし、ここで一貫してとられてきた政策は定年制を 65 歳まで延長するのではなく、定年制の存在を前提としつつ、それを超えて高齢者の継続雇用を促していく方策、つまり 65 歳までの継続雇用制度の導入であった。継続雇用とは、通常、定年を機会に新たに期間の定めのある継続雇用契約を結び、これまでとは異なる職務と・配置となり、処遇も大きく引き下げられるケースも多い(定年前の 4 割程度)。

高年齢者雇用安定法の 94 年改正では、65 歳までの継続雇用制度の努力義務と行政措置が設けられ、2000 年改正では(65 歳への)定年年齢引上げ、定年制廃止を含む 65 歳までの雇用確保措置の努力義務化、2004 年改正、2012 年改正ではこうした雇用確保措置の義務化が図られた。つまり、定年年齢の引上げ、継続雇用制度の導入、定年制廃止のいずれかを選択せねばならなくなったのである。特に、2012 年の改正では、継続雇用制度の対象者を労使協定で定める基準で限定できる制度を廃止し、継続雇用を希望する労働者全員を継続雇用することを義務付けるとともに、企業グループ内(50%以上議決権を持つ子会社、20%以上の議決権を持つ関連会社等)で広く継続雇用を制度化することを可能にした(2013 年 4 月施行)。

日本の定年制の特徴

このようにみると、日本の定年制の仕組みは、①法制度による明確に定められていること、②年金制度の変化、つまり、支給開始年齢の引上げに密接に対応しながら制度が変化してきたこと、③年金の支給開始年齢引上げに対しては定年制の延長・廃止ではなく、継続雇用という手法がとられていること、が挙げられる。

なぜ、このような特徴が見いだされるのか。それは定年制がやはりこれまでみてきた無限定正社員システム、後払い式賃金システムとの制度補完性を持っていることが大きい。後払い傾向の強い賃金システムの場合、どこかで雇用関係に区切りをつけないと企業は採算がとれなくなるため、企業側から定年制度が要請されることになる。定年制は定年を超えて同一企業に嘱託などとして勤め続けることがあったとしても、これまでの無限定正社員システム、メンバーシップ制からは排除されることを意味する。また、定年で雇用が終了することが事前に合意されていることは裏を返せば、定年まではよほどのことのない限り解雇はしないという暗黙の了解を生み、長期雇用を支えていたといえる。このように従来からの日本的な雇用システムを維持していくためのいわば必須の仕組みであったといえよう。

しかし、65歳までの継続雇用制度は従来型の雇用システムの「矛盾の縮図」であり、将来に向けて維持可能な制度とは考えにくい。定年前の職務内容が変わらないのに、基本給に大きな差異を設けることは不合理な労働条件の相違として違法・無効になる可能性があるため、これまでとは異なる職務内容で高齢者を配置することが求められる。しかし、そうなればこれまでの職務やキャリアで養ってきた能力や経験を活かすことが逆に難しくなってしまう。こうした状況が従業員のモチベーション低下につながれば、労使双方にとってデメリットになりかねない。

そこで、継続雇用利用者の実態を分析するため、筆者らは経済産業研究所(RIETI)が行った「平成29年度「転勤・異動・定年に関するインターネット調査」を使い、大卒、60歳未満で大企業勤務であった60歳代を対象に定年後継続雇用を選択した人と定年前後で他の企業へ移った人など他の選択をした人々の比較を行い、以下の点が明らかになった(久米・鶴・佐野・安井[2019])。

まず、継続雇用利用者はそれ以外の人々と比べ同じ会社で培ったスキル、経験、人脈が活かせる、雇用が安定している、職探しをしなくて良いという点で継続雇用を評価していることが分かった。また、自分の仕事が自分に合っているかを示す適職感も両グループで有意な差はない。

しかしながら、働き方、仕事内容、雇用形態、業種・職種、個人属性などの要因を幅広くコントロールしてもなお、継続雇用利用者はそれ以外と比べ定年後の賃金低下が大きく、時間当たりの賃金も低い。また、上記の変数に加え、賃金をコントロールしても、継続雇用者の仕事満足度は低いことが分かった。さらに、65歳以上の就業意欲についても、同様な手法を適用すると、継続雇用利用者はそれ以外と比べ低くなっている。そして、継続雇用利用者は65歳への定年延長を希望する傾向が強い。

こうした状況を考慮すると、継続雇用利用者は雇用の継続や安定によるメリットは享受しているものの、必ずしも満足感を持って働いているのか、継続雇用が年金支給までの「食いつなぎ

の場」にしかっていないのではという疑問もわいてくる。

それでは今後、高齢者の雇用の在り方をどう見直していくべきであろうか。第一は、65歳以上の就業促進のためには、定年後、継続雇用ではない働き方がより選択、促進されることが必要だ。年金支給開始年齢を含め現行制度が変わらない中で、65歳から更に継続雇用年齢を引き上げたとしても、継続雇用者の就業意欲が低いことを考慮すると、実際に65歳以上の就業が促進されるかは不透明であるためだ。久米・鶴・佐野・安井[2019]では、継続雇用以外を選ぶ人の方が継続雇用利用者よりも転職経験がある割合は高くなっている。このため、中途採用市場を拡大することは、高齢者雇用促進と補完的な政策と考えられる。また、自由業・フリーランス・個人請負は65歳以上の就業意欲が高く、こうした雇用類似の働き方を促進することも課題だ。

第二は、現在の継続雇用利用者の満足度の引き上げである。上記分析では、60歳時までに携わっていた業務に関する後進や若手の教育係や専門職の場合、むしろ、継続雇用利用者の方がそれ以外よりも仕事満足度が高くなっている。このため、定年後も継続雇用を目指す場合においては、定年後も所属企業から必要とされるようなスキル、能力、専門性を磨いていくことが求められる。

第三は、後払い型賃金システムの抜本的な見直しである。中高年層の賃金カーブをなだらかにすることにより60歳定年よりも以前に賃金と生産性が概ね釣り合うような調整が終えておれば、採算がとれ、高齢者の意欲さえあれば、同じ職場で働き続けることは企業の立場からも許容できることになる。こうなれば、そもそも定年制を法的な義務として維持しなければならない理由もなくなってくる。

しかし、こうした賃金システムは労使が長年、双方がメリットを受ける形で培ってきたシステムだけに日本の雇用システムの中で最も難しい改革といっても過言ではない。むしろ、定年制が禁止されている米、英国、豪州、NZといった英語圏諸国と同様に日本も年齢差別禁止という「錦の御旗」を立て、定年制を廃止することが、賃金システムを抜本的に改革するための「奇策」となりうるかもしれない。

上記のいくつかの高齢者雇用のあり方の見直しは、ジョブ型正社員の普及・デフォルト化とも密接に関係し、それが大きな推進力になりうることも分かるであろう。高齢者雇用促進に当たっては前述したように雇用システムの様々な構成要素との制度補完性を考慮した検討を行っていくことは重要である。

解雇ルールをどう考えるかー解決金制度の導入

定年制が定年時における強制解雇と考えれば、上記で提言したような定年制を廃止した場合、雇用終了、解雇ルールのあり方も再検討が必要だ。解雇ルールについては、経済成長を高めるためには、労働市場の流動性を高め、解雇ルールの見直しを行うべきという議論はしばしば耳

にするところである。

しかし、鶴[2016]でも詳述したように、解雇規制緩和が決定打になるような考え方は筆者自身かなり違和感を持っている。なぜなら、正社員の雇用保護法制の強さを国際的に比較しても、日本は OECD 諸国の平均からやや弱い部類に入り、また、中小企業では大企業に比べてかなり解雇が行われやすいという事実があるからだ。

それでも、現行の解雇ルールが厳しいと感じる向きがあるとすれば、それは解雇権濫用法理が日本特有の無限定正社員に対する解雇ルールとして発展してきたことと関係があると考えべきである。例えば、裁判において経済的な理由による解雇に対する判断基準となってきた「整理解雇の四要件[要素]」の一つに解雇回避努力義務がある。つまり、企業は解雇の前に配転、出向、希望退職募集などできる限りのことをやる必要があり、それが裁判で問われることになる。配転によって勤務地や職務を変更してでも雇用を守るべきという趣旨である。

これはとりも直さず、無限定型正社員として雇っていることを前提とした考え方だ。また、経済的理由による解雇でない場合も、日本の場合、一般に、労働者の能力や適格性を理由とする解雇が難しいという不満が聞かれる。これも、無限定型正社員で雇ったのだから特定の仕事をできないからといって解雇はできないと解釈すれば理解可能であり、無限定型正社員だからこそ、裁判例では会社の中で従事可能な職務がそれ以外にないかまで問われることが多いのだ。したがって、鶴[2016]でも詳述しているように、ここでも無限定正社員システムを見直し、ジョブ型正社員をデフォルト化していくことが解雇ルールそのものを変えなくても、そのパーセプションや適用結果は変わってくることを指摘しておきたい。

雇用終了の問題で解雇ルールへの対応とともに重要なものが紛争解決システムの整備である。解雇は労働紛争案件において大きな位置を占める。マッチングを向上させるための必要かつ円滑な雇用終了を行うためには、まず、未然に紛争を防止するとともに、万が一、紛争が起こった場合でも、労使双方の利益になるような迅速かつ有益な解決が図られることが重要である。

日本の場合、解雇が有効であるかどうかは、法律で客観的な合理性と社会的な相当性を問うという原則が示される中で個々のケースは裁判で争われるという仕組みは基本的に欧州などとも変わりがないが、大きく異なる点は、不当解雇の場合、法律で定められた一定額の解決金を使用者から労働者に払い、雇用関係を解消する仕組み解雇の金銭解決制度がないことである。

解雇無効時の金銭救済制度については、政府が 2015 年にまとめた成長戦略[日本再興戦略改訂 2015]では、主要先進国では判決による金銭救済ができる仕組みが整備されていることを踏まえ、透明で客観的な労働紛争解決システムの構築に向け、2015 年中に幅広く検討を進めることが決められた。このため、透明かつ公正・客観的でグローバルにも通用する紛争解決システム等の

構築に向けた議論を行うことを目的として、厚労省において「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会」（以下、同検討会）が設置され、2015年10月末から議論が開始された。

筆者も委員として参加し、2017年5月に報告書[以下、報告書と呼ぶ]が公表され、その後、「解雇無効時の金銭救済制度に係る法技術的論点に関する検討会」が設置、開催されたが、残念ながら議論は遅々として進んでいない。ここでは、同検討会の議論を紹介しながら、解雇無効時の金銭救済制度の導入に向けた課題を整理してみたい。

現行制度の問題点と金銭救済制度の必要性

2000年代に入ってから、都道府県労働局や労働委員会におけるあっせん、裁判所における労働審判手続き[調停]などの制度が整備され、裁判所における訴訟とともに目的や事情に応じた解決手段を選択できるようになっている。また、それぞれの解決手段において金銭的な解決が既に図られている。しかしながら、現実には解決までに要する時間的・金銭的なコストをどこまで負担できるかで選択できる手段が限られてしまうことが多い。

また、あっせんや労働審判では、解決金を得るという金銭的な解決が多数を占めている。また、裁判所の訴訟においても、現実には原職復帰は多くなく、最終的には金銭補償による和解で解決することが多い。しかし、労働局のあっせんは利用しやすいが解決率が低いため、不当な解雇でも解決金すら得られず、「泣き寝入り」も珍しくないことが指摘されている。一方、訴訟での長期にわたる係争が可能な場合には、有利な和解金を期待して、敢えて解雇無効(労働契約の継続)を求めて争うこともあるといわれている。解決手段によって解決までの期間、解決金額の水準に差が大きいことが指摘されている。

さらに、裁判で解雇を争う場合、現行制度では解雇無効判決によって労働契約関係の継続が確認されるだけである(地位確認)。しかし、始めから復職が困難である、希望されない場合であっても、労働者が解雇無効を争う場合があるのも事実である。解雇無効が認められれば、解雇期間中の賃金の支払い(バックペイ)を求めることができ、受取額を大きくするため、訴えた側は裁判を長引かせるインセンティブがあるなどの弊害も指摘されている。

したがって、金銭救済制度が導入され、解雇無効の場合での解決金水準の目安ができれば、裁判の和解、労働審判、労働局のあっせんにおける適切な目安形成に波及するという効果が期待でき、裁判を長期化させ、和解における「青天井」の解決金やバックペイを狙うことも難しくなる。個別労働関係紛争解決システム全体としての金銭的予見可能性向上と紛争解決迅速化、目的に合った紛争解決制度の選択、に資することこそ解決金制度導入の目的と考えるべきだ。

解決金申立の権利の問題

以下では、制度導入に向けたいくつかの論点・課題について考えてみたい。筆者が最も重要な

論点と考えているのが、解雇無効になった場合、どちらから解決金による解決の申立の権利を労働者側に与えるか、もしくは、使用者側に与えるかという問題である。なるべく、金銭的な解決を図りたい使用者側は申立の権利を持ちたいが、労働者側は一方的に原職復帰の機会が閉ざされないようにそれに対しては反対するといった利害対立があるのが普通だ。

こうした利害対立を乗り越え、解決金制度のスムーズな導入を図るためには、紛争について決着が図られた際にもその解決の仕方を労使双方の利益に適う方向で訴訟における救済選択肢を多様化するという目標を明示することが挙げられる。具体的には、申立の権利を労働者のみに明示的に付与し、選択肢の多様化を図るという考え方である。

労働者側にとっては新たな選択肢が与えられるだけであり、従来の選択肢がなくなるわけではないのでそれに対し反対することは難しくなる。また、個別労働関係紛争解決制度全般における、適切な紛争解決制度の選択、各種紛争解決制度における時間的予見可能性、紛争解決の迅速化を主眼とするならば、たとえ申立の権利が労働者に限られたとしても使用者側もメリットを十分享受できるはずである。

筆者が規制改革会議雇用 WG 座長として取りまとめ、2015 年 3 月に公表した解決金制度に関する規制改革会議意見の大きなポイントは、「この制度は、労働者側からの申し立てのみを認めることを前提とすべきである」と明言したことであり、同検討会の初回に説明を行った。もちろん、これは政府のコンセンサスではないが、そうした意見が三者構成ではなくむしろ企業寄りと目されてきた規制改革会議で提言されたことは、検討会委員が金銭救済について有益な議論を展開するための重要な出発点となったと考えられる。金銭救済制度に反対する委員が検討会で制度設計の細かい部分までも議論に参加できたのは、「労働申立制度に限ることも一つの有力な選択肢である」という認識を委員間でそれなりに共有できたことが大きかったと思われる。

一方、今回、金銭救済制度創設が同検討会でコンセンサスができなかった最も大きな理由が、検討会が労働者申立制度で意見統一を図れなかったことにあると考えられる。使用者側[弁護士も含む]はやはり、どうしても、使用者申立制度の可能性を残したいことにこだわった余り、労働側は「金さえ払えば首切り」の可能性を感じて、それ以上のコンセンサスを作ることを放棄したように思えてならない。労働者申立制度で意見がまとまっておれば、同検討会の結論もまったく異なるものになっていたかもしれない。

不当解雇は無効という法律体系

金銭救済制度の導入の際の論点・問題点としては、現行の不当解雇は無効という法律体系(労働契約法 16 条)も重要である。ここで注意しなければならないのは、無効であることに対する帰結は、地位確認でしかなく、そもそも金銭救済を解雇無効の自然な帰結として考えることはできないことだ。一方、欧州諸国では基本的に不当解雇は違法とされているので、違法に対する救済のバリエーションを考えることが可能である。

不当解雇は無効という法律体系ながら、解決金制度を持つ国としてはドイツが挙げられ、裁判所が解雇を無効と判断したことを前提条件に、使用者が労働者に対して解決金を支払うことを引き換えに、労働契約を解消する権利が労働者、使用者双方に認められている。日本においても、金銭解決の仕組みについては、厚労省の労働政策審議会の分科会で 2001 年秋から 2002 年末まで検討が進められ、労働政策審議会の建議として、基本的にはドイツをモデルにした金銭解決制度が提案された。しかしながら、その建議を踏まえた法律案は最終的には労使双方の反対にあって法制化にはいたらなかった。

その理由の中でも本質的なものは、金銭解決を行うには新たな裁判をやらなければならないことが明確になったことだ。新たな裁判をやることになれば担当する裁判官や事実判定も変わり、解決が遅れてしまう懸念もある。どのような仕組みを考えれば「一回的解決」を行えるかが解決金制度導入の理論上の最大の難所となっていたといえる。

その意味で、この検討会の大きな貢献の 1 つは、事務局から上記「一回的解決」を行うために、労働者申立制度を前提に、労働者が一定の要件を満たす場合に金銭の支払いを請求できる権利を実体法に置いた仕組みが提案されたことだ。そうした仕組みを前提とした場合、制度設計のあり方や想定される問題点などについて検討会でかなり詳細に議論ができた。

具体的なイメージとしては、労働契約法第 16 条に、金銭救済請求権(使用者が金銭 (=労働契約解消金を支払うことで労働契約は終了) の支払いを請求できる権利)、及び、その発生要件(例えば、①解雇がなされていること、②当該解雇が客観的合理的理由を欠き、社会通念上相当と認められないこと、③労働者から労働契約解消金の支払いを求めていること)を明記することである。

解雇された場合、まず、労働者が職場復帰ではなく金銭救済を希望する場合は、金銭救済を請求することになる。支払者が金銭を支払えば、労働契約の終了になるが、労使が紛争になった場合は、訴訟が提起されることになる。解雇が客観的合理的理由・社会的相当性を欠くような場合は、一定の金銭支払いが命じられ、使用者が金銭を支払った上で、労働契約が終了するという流れが想定されている。この仕組みは具体的な制度設計において、もちろんいくつかの課題はあるものの、「一回的解決」をクリアできた意義は大きい。

解決金水準の設定

理想的な解決金制度ができたとしても、最後に問題になるのは解決金(検討会の用語でいえば労働契約解消金)の具体的な水準設定である。OECD 諸国の解決金の水準を比較すると、勤続年数 20 年の場合で大陸欧州諸国が賃金の 1~2 年分、雇用保護の弱い英語圏諸国などでは半年前後となっており、ばらつきが多いことがわかる。

日本において、解決金の適切な水準を探るためには、現実の解決金の水準はそのような要因に影響を受けているかを分析する必要がある。同検討会の委員であった大阪大学の竹文雄氏と筆者で労働政策研究・研修機構が行った調査で使われた個別事例のデータの利用について特別の許可を受け、解決金の決定要因に関する分析を行い、検討会で報告を行った。

使用できるデータは、解決金の水準、賃金水準、性別、勤続年数、雇用形態などに限られ、解雇有効・無効の心証などの重要な変数が得られないので精度の高い分析にはなっていないが、労働審判制度の解決金月収倍率については、正社員では勤続年数×0.3程度という結果が得られた。

上記の分析でさらに解決金月収倍率の大きいグループと小さいグループに分けてみると、勤続年数の影響が大きく異なった。解決金月収倍率の小さいグループでは、解決金月収倍率は2.3程度で勤続年数とは無関係であったが、大きいグループでは、解決金月収倍率は勤続年数×0.84程度という結果になった。

解決金月収倍率の小さいグループは解雇有効の可能性が高い、また、解決金月収倍率の大きいグループは解雇無効の可能性が高いと仮定すると、上記の結果は解雇有効・無効の心証や確度の違う場合、勤続年数の解決金への影響は異なることを示唆していると考えられる。こうした分析結果は、解雇有効の可能性が高い場合には2~3か月の解決金のみで、解雇無効の可能性が高い場合にはより大きな金額になるという大まかな相場観とも整合的である。

同検討会の貢献は「一回的解決」を行えるような仕組みを提案したこととともに、これまでの政府関係の会議で初めて、解決金の水準について詳細な議論が行われたことである。報告書では様々な意見を斟酌する必要があるとしながら、労働契約の解消金の解消対応部分については、一定の考慮要素(例、年齢、勤続年数、解雇の不当性の程度、精神的損害、再就職に要する期間等)も含め、具体的な金銭水準の基準(上限、下限等)を設定することが適当と踏込んだ。

また、具体的な水準についてもいくつかの提案意見が報告書に盛り込まれた。さらに、法律等で考慮要素を定めた場合でも、別途、労使合意等によって労働契約解消金の水準に関するルールを定めることについても引き続き議論を深めることになっている。以上、同検討会での議論を紹介しながら、金銭救済制度導入のポイントを述べてきたが、論点は既に幅広く提示されている。導入に向けての政治的な決断を期待したい。

6 AI時代の雇用システムの再構築

第4節でもみたように、ICTを始めとして新たなテクノロジーをいかに使いこなしていくか、働き方改革の成功を大きく左右するし、雇用システムの将来を占う上での試金石になることは間違いない。ICTのみならずAI(人工知能)を中心とした新たなテクノロジーは雇用システムを大きく変革する推進力となっていくと考えられる。本節ではその中で雇用システムをどう再構築すべきか考えてみたい。

新たなテクノロジー役割の整理

新たなテクノロジーの役割を考えるに当たって注意しなければならないのは、新たなテクノロジーといっても、その種類によって雇用システムに与えるインプリケーションは異なることである。ここでは、ICT、ロボット、RPA(robotic process automation)、AIについて分けて考えてみよう。

ICTはデジタル化された情報の処理・伝達・共有に関するテクノロジーであり、上記のすべてのテクノロジーの基礎になっていることはいうまでもない。情報の処理・伝達・共有の効率性を高めることで、仕事の内容・進め方、働き方、組織の形態や意思決定に革命的な影響を及ぼしてきた。ICTは大変汎用的な技術であるだけにその使い方の可能性は想像以上に広範であると考えられる。新たなテクノロジーというとAIばかり強調されることが多いがICTの活用でできることはまだまだあると考えられる。

働き方の観点からICTの重要な役割は、必要な情報はすべてデジタル化して、「紙」を職場からなくすことである。これは時間・場所を選ばない働き方の導入やホワイトカラーの仕事のインプット、アウトプットの「見える化」などは第4節でもみたように、様々な働き方改革につながる大きな第一歩である。また、ICT活用の試金石は、いかに様々な情報をデジタル化するかである。位置情報をデジタル化するGPSや人間の様々な行動等を記録するセンサーの発達もICTの活用の点から見ると見逃せない重要な進歩である。

ICTと並んで新たなテクノロジーの重要な柱はオートメーション(自動化)である。自動化とはこれまで人間が行っていた作業を代わりに行うことを意味する。物理的な作業を行うハードウェアがロボットであり、コンピューター上で行う作業を代わりに行うソフトウェアがRPAである。この場合、通常は定型的な業務を受け持つことが想定されている。

それでは、AIはどう評価されるであろうか。AIというと人間並みの知能を持った機械が人間に行っていた仕事をかなり奪い取ってしまうという、自動化の観点がこれまでも強調され過ぎていたように見える。それよりも後述するように、機械学習(ディープラーニング含む)¹³を中心

¹³ 本稿ではディープ・ラーニングも機械学習の1種として捉えている。機械学習は様々の多くの変数を使った関数で予測するのであるが、関数の変数に簡単な関数を入れるなど関数の階層をより深くすることで表現力のより高い関数で予測するのがディープ・ラーニングである。

に据えて理解すべきであろう。つまり、AIの本質は、様々な情報をデジタル化し、ビッグデータを構築し、「予測」という機能にあるといえる(Agrawal et. al. [2018])。莫大なデータを使って人間よりも効率的に予測する部分は人間を代替し、自動化する部分はもちろんあるが、「予測」という役割を理解すれば、人間行動をすべて代替するわけではないことが納得できるであろう。加えて言えば、後述するように、こうした機械学習がパターン認識などの画像処理・判断を可能にすることで、「眼を持つ予測マシン」となったことも大きな革新だ。

新たなテクノロジーで代替される仕事、代替されない仕事

新たな技術が職を奪うという懸念は歴史上幾度となく繰り返されてきた。確かに、過去 200 年間を振り返ってみれば、特定の職は技術革新で消滅してきている。しかし、その一方で労働生産性の向上が所得水準の向上につながったため、新たな需要を顕在化させる企業・産業が登場してきた。これにより、これまで想像できなかったような魅力的な商品やサービスが提供され、それらへの需要が拡大することで新規雇用も創出されてきた。雇用全体としてみれば長期的には増加してきたといえる。それでは、新たなテクノロジーの導入でどのような職が失われるのであろうか。

今世紀に入ってから上記の問に対しての基本的な答えは、Autor et. al. [2003]を嚆矢としたこれまでの研究は、以下のようにまとめることができる¹⁴。

職務(ジョブ)を「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)」と「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」に分けると、前者は中スキル・中賃金職務を形成してきたが、新たなテクノロジーの影響を受けやすいこともあって米国、欧州、日本を含めその割合がこれまでも低下している。

さらに、非定型的職務を知識労働と肉体労働に分けると、非定型的知識労働(プロフェッショナルなど)は高スキル・高賃金職務を形成する一方、非定型的肉体労働(清掃など)は低スキル・低賃金職務を形成し、両者の割合がおおむね増加するという職務の二極化が先進国で起きている。こうした分析によれば、新たなテクノロジーの悪影響を受けるのはもっぱら定型的職務に限られることになる。

新たなテクノロジーの影響が定型的な業務の自動化という側面のみであればこうした見立ては正しいであろう。しかし、AIの技術革新のスピードはかなり速く、人間しか扱えないとされてきた暗黙知の領域まで機械が侵食してきているという認識が重要である。

例えば、自動車の運転手は非定型的肉体労働の典型とされ、自動運転は数年前までは実用には程遠かったが、米グーグルが開発中の自動運転の精度は驚くほど高くなっている。また、暗黙

¹⁴ Autor, Levy, and Murnane [2003], Autor and Price (2013), Goos, Manning, and Salomons (2014)

知が活用されるパターン認識（例えば、写真をみてそれが椅子であると判断する力）も機械学習による予測の精度は驚くほど上がってきている。

パターン認識、画像処理といった暗黙知までの領域に機械が侵入してきた背景は機械が「目」を持てるようになったことが大きな要因だ。これは「カンブリア爆発」の再来とも呼ばれている。「カンブリア爆発」とは古生代カンブリア紀、およそ5億4200万年前から5億3000万年前の間に突如として今日見られる動物の「門」が出そろった現象である。カンブリア爆発が起こった背景は初めて眼を持つ生物が生まれた、つまり、「眼の誕生」が原因であったという説がある。したがって、「眼を持つ機械」が誕生したことは、機械の世界でカンブリア爆発が起こったのと匹敵するくらい大きなインパクトを生む可能性があるといえるのだ。

こうして新たなテクノロジーが及ばないといわれてきた暗黙知を要する非定型的な業務にまで自動化が進んできていることがこれまでの技術革新とは異なり、人々が将来の雇用に対して強い不安感を覚える背景になっていると考えられる。

AIの本質は機械学習

AIの本質は先にも述べたようにセンサー、画像、ビデオ、文字情報などの多量のデータから学ぶ機械学習(ディープラーニングを含む)にある。Agrawal et. al. [2018]は機械学習がより適合する仕事はなんらかの予測、これは機械学習で安価になったわけだが、それを補ったり、自動化したりする仕事だとしている。これはかなり広範な仕事、職種、産業をカバーすることになる。例えば、自動車運転(ハンドルを切るべき正しい方向を予測)、病気の診断[(原因を予測)、商品の推奨(顧客の好みを予測)などである。

また、機械学習は時間の経過とともに自分自身で改善していくように設計されている。例えば、機械学習のアルゴリズム(情報処理の手順)は、かなり大きなサンプルを前提に、あるインプットの集合とあるアウトプットの集合の間を結びつける関数を自分でみつけることができる。例えば、録音音声文字化の音声認識もその一例である(表 1-1)。このように膨大なデータを使って予測精度が高まるように進化していくのが機械学習の特徴といえる。

表1-1 機械学習システムの例

インプット	アウトプット	応用例
音声録音	文字起こし	音声認識
歴史的市場データ	将来の市場データ	市場取引用ボット
写真	キャプション(短い説明)	画像タグ付け
医薬品の化学成分	治療の効能	医薬分野のR&D
店舗取引情報詳細	不正取引有無	不正検出
料理のレシピ内容	顧客レビュー	料理の推奨
購買履歴	将来の購買行動	顧客困り込み
自動車の位置とスピード	交通の流れ	信号機
顔	名前	顔認証

(出所) Brynjolfsson, E. And A. McAfee, "The Business of AI", Harvard Business Review, July, 2017

AI・機械学習のリスク

機械学習の本質を予測と捉えると、そのリスクもみえてくる。Brynjolfsson and McAfee [2017] は、機械学習が出した結果を説明することは難しいと指摘する。AI はなぜそのような結論に到達したのかという理由は教えてくれないのだ。

これはさらに以下のリスクも生むことになるという。第1は、機械学習には隠されたバイアスが存在することだ。人間の意思決定を反映したデータを学ばせればそこに人間のバイアスが入り込む余地がある。第2は、ある結論が完全にどのような場合でも成立することをAIは立証することはできないことである。したがって、生か死かといったクリティカルな判断には使えない。第3は、機械学習システムは当然、間違えることもあり、それを避けたり、問題点をピンポイントで修正したりすることはできないことである。

最後に、予測と意思決定にはギャップが存在することを忘れてはならない。例えば、Agrawal et. al. [2018]が紹介しているように、医学の世界ではAIが放射線科医の仕事を代替し始めている。IBMのAI「ワトソン」は機械学習により肺結節や骨折ばかりでなく、肺塞栓も発見できるようになってきている。いくつかの原因の可能性を確率的に示すという意味で予測が行われているのだ。

その予測の精度が高まれば、負担の大きい生体検査を減らすことができる一方、やはり、そうした検査をすべきかどうかという判断は放射線科医が依然として担っている。予測を最大限活用するとしても、因果関係・論理を考え、最終的に判断を下すのは人間であることに変わりはないことに留意すべきである。

AIと人間との補完的な関係の構築とAIで生まれる新たなタスク・職種

上記を踏まえると、AIが我々の雇用のほとんどを奪ってしまうという議論には大きな問題があることがわかる。第一は、AIの労働代替効果について過大評価されていることである。確かに人間がこれまで行ってきた予測機能をビッグデータの使用により、効率的に行うという意味で非定型的な仕事でもAIにとって代わられる仕事も出てくるであろう。その一方で、AIと強い

補完性を持つ仕事、労働も出現してくることになる。そうなれば、AI と労働の補完性が生産性、所得の上昇、さらには、労働需要の拡大を生むことになる。こうした AI と補完的になるような仕事・労働の出現はむしろこれまで過小評価されてきたといえる。したがって、AI と人間がウイン・ウインの関係で共存していくためには、働き手がいかに AI と補完的な関係を築けるかどうかにかかっているのである。言い換えれば、AI に代替されない補完的なスキルをいかに身につけるかが重要となるのである。

Acemoglu and Restrepo[2018]は、歴史的にみても、19 世紀の英国で新産業が勃興した時に、技術者、機械工、修理工、管理人、間接部門従事者、経営者などの新たな職種が生み出されたことを踏まえ、AI についても、現在、AI を活用する企業にまったく新たなカテゴリーの職務が生まれてきていることを紹介している。具体的には AI を教育する職務、AI の出した結論を顧客に説明する職務、AI のパフォーマンスを監視する職務などである。

AI が生む「パーソナライゼーション」という大潮流

また、AI によってビジネスの在り方が根本的に変わることが予感されるのは、その予測能力である。つまり、顧客の様々な属性、嗜好などのビックデータが入手できれば、それぞれの個人がどのような財・サービスを選好、評価しているか(他の顧客よりも高い価格を払っても良いと考えている)かがかなりの正確さで予測できるようになる。既に、オンラインマーケットでは顧客への宣伝にそのような手法が用いられていることは承知の通りだ。アマゾンにおける「あなたにおすすめの商品」はその一例である。

従来型のビジネスモデルは多くの大衆が喜ぶような標準的な財・サービスを同一価格で供給するというビジネスモデルであったが、今後は消費者の選好・嗜好に合わせて差別化された多様な財・サービスを提供するビジネスのプレゼンスが高まる方向へ進むであろう。こうしたビジネスの根本的な変化をここでは「パーソナライゼーション」(個別化)と呼びことにしよう。

Acemoglu and Restrepo[2018]は、AI が教育や医療・介護にも新たな職を生み出す可能性があることを強調しているが、これも上記で指摘した「パーソナライゼーション」の一例と考えると分かりやすい。例えば、AI を教育に使えば、通常では大変コストのかかる生徒の事情に応じた個別教育が可能になる。彼らはそうした個別教育プログラムの開発、実施などを行う職務が新たに出現することを予想している。大教室に生徒を集め、同じ時間、同じ場所で画一的な授業を行うことは意味がなくなり、生徒はそれぞれの事情、進捗水準に合わせて最適な教育プログラムが適用されてここがビデオなどを通じて学んでいくことが予想される。また、医療・介護の分野でも、個々の患者の DNA を含む身体的情報が分析されることで、個々の患者に合わせて最適な医療や介護の在り方が提案されることになるであろう。

「パーソナライゼーション」で変わる企業組織、働き方

また、日立製作所が実践しているように、ウェアラブル・センサーなどを利用し、従業員の行

動等に関するビッグデータを収集していけば、どのような組織形態や働き方が従業員のやりがいやパフォーマンスを向上させるかが、分析できることになる。重要なのは個々の企業毎に、更には個々の部署、従業員単位までにおいて最適な組織や働き方が明らかになることだ。結果的に企業のパフォーマンス全体へのより良い効果が期待できることになる。

第4節でも強調した働き方改革と生産性向上の両立がこのような手法を使っていけばかなり効果的に実現できるのは容易に想像できる。従業員のデータをセンサーなどでより包括に入手できればできるほどその効果はさらに高まると考えられるが一方で、個人のプライバシーの問題にも底触していく可能性があることには十分留意が必要だ。企業が従業員の行動のどこまで把握することを認めるかについては労使の対話、理解促進、納得感の形成が重要であるし、AI時代の働き方、雇用システムの重要な課題になるであろう。

AI時代に必要なスキル・能力

今後、AIと共存、補完的な関係になれるようなスキルを労働者が遅れることなく、適切に身につけていくことができれば良いが、必要とされる労働者のスキルの間のミスマッチが生じれば、労働需要の調整が遅れ、労働者間の格差が拡大し、生産性向上が抑制されるというリスクも生まれることになる。その意味からも新たな技術と補完的なスキルをいかにタイムリーかつ着実に身につけるかが重要となり、その意味でも教育システムの役割は大きいと考えられる。

また、AIなどの機械の自動化ではできない仕事、そのためのスキルや能力の価値はこれまで以上に高まると予想される。第一は、Brynjolfsson and McAfee [2014]が指摘するように人とつながりたいという人間の根源的な欲望を満たすような仕事、スキルである。人間の持つ芸術性(演劇、音楽)、身体能力(スポーツ)、思いやり(セラピー)、もてなし(レストラン)などである。機械は人間よりも速く走ったり、より正確に音楽を演奏したりすることができるかもしれない。しかし、人が感動、興奮しお金を払っても良いと感じるのはやはり生身の人間によるパフォーマンスである。

第二は、Brynjolfsson and McAfee [2014]が強調しているように、変貌自在、融通むげな発想によりこれまでになかった新しいアイデアやコンセプトを思いつくスキルを養うことである。機械は答えを出すことはできても、問いを発する能力はいまだ備わっていない。「好奇心の赴くままに学ぶ」「どうして世界はこうなっているかを問う」など、イタリアの医師が20世紀初めに考案した、自由な環境での自発的学習を重視するモンテッソーリ教育法が米国で著名な起業家を生んでいると彼らは指摘する。日本の教育のあり方にも大きな示唆を与える。

AIは「先生」

また、人間が自分のスキルを伸ばす、また、スキルの習得期間を短縮するためにAIを利用するという発想も重要だ。AIは「経験」豊かなベテランの「先生」のような存在とも位置付けることができるのだ

この最も良い例が、将棋の世界である。藤井聡太七段の異次元の強さが将棋界に旋風を巻き起こしているが、藤井氏の場合、若い棋士にありがちな粗削りなところがなく完成されているという評が良く聞かれる。そんな強さの要因の1つにAI将棋がありそうだ。

現代の将棋には、進化するAI将棋が欠かせず、将棋ソフトで常に研究しているのは藤井氏も例外ではない。AI将棋では様々な手の有効性を検証することができるので、1人で練習しているのにまるで師匠がいつもそばにいてアドバイスしてくれているかのような密度の濃い練習が可能になっていることが飛躍的な成長のカギになっているようだ。

こうした将棋界の状況は今後のAIの影響を考える上多くの示唆を与えている。将棋の世界においても碁と同じように棋士がAIに勝つのは難しくなっている。つまり、AIが人間を代替する状況にあるのだ。しかし、そうした状況であるからといって将棋界が低迷しているどころか、藤井七段の存在でむしろ活況を呈し、棋士志望の子供たちも増えていると聞く。藤井七段のようなスーパースターを生んだのもAIのおかげだし、人々はやはり生身の人間の勝負やパフォーマンスをみたいと思う気持ちはAI時代でも変わらないといえる。

以上、まとめると今後、機械学習などの活用で予想以上のことが可能となるだろう。しかし、どこまでも人間しかできないことが必ず残るはずであるし、人間しかできないことをより評価することも人間であることを忘れてはならない。その一方で、人とAIとの協働が重要になってくるし、それこそがAIを上回り、AIに支配されない唯一の道であると考えられる。

AI時代の雇用システムのあり方

AI時代においてもこれまで述べてきた無限定正社員システムからジョブ型正社員システムの普及・デフォルト化を目指し、多様な働き方改革を推進していくといった基本的な方向性は変わらないと考えられる。

一方、AI時代では、むしろ、従来型の無限定正社員システムの方が望ましいのではないかという議論もある。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、配置転換により企業内での調整・対応が可能となるが、ジョブ型正社員の場合はその雇用は喪失される。AIなどへの新たなテクノロジーに対応するためには、無限定正社員システムの方が柔軟に対応できるのではないかというのがその理由である。

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」では取得困難である。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、取得できると考えられる。

7 まとめ—人生 100 年時代に向けて

平成の 30 年を振り返れば、90 年代初のバブル崩壊以降、経済成長鈍化、不確実性の増大、少子高齢化の急速な進展の中で、日本の雇用システムにも大きな変革が求められたが、実際には、中高年の雇用を守るために、非正規雇用を増加させたり、賃金上昇を抑制するという対応がとられた。このため、労働市場の二極化・処遇格差、正社員の労働環境問題、将来への期待喪失・低成長経済の継続という弊害を生んできた。

こうした問題を含め、日本の雇用システムの巡る多くの問題のルーツにあるのは、日本独特の特徴である正社員の「無限定性」であり、問題の解決にはジョブ型正社員のデフォルト化が有効である。しかし、労使が慣れ親しんだ「無限定正社員システム」を変えていくことは必ずしも容易ではなく、今回の時間外労働の上限規制の導入のように、大きな強制的・外的圧力を加えるという、ビッグ・プッシュ・アプローチが有効である。例えば、正社員における勤務地限定あり・なしの相互転換が可能な人事制度の導入や高齢者雇用促進の弊害になっている定年制と継続雇用制度、ひいては、後払い賃金体系の見直しが必要である。

無限定正社員システムという単線的な人事制度からジョブ型正社員を含め多様な働き方や人材を認める複線的な人事制度へ移行していくことは、人材の量・質を高めることにつながるし、ひいては、企業におけるイノベーション、生産性向上につながる事が期待される。そうした働き方を促進していくためには ICT などの新たなテクノロジーの活用が大きなカギを握っている。

人生 100 年時代において、少なくとも 70 歳までの就業を想定すると、同じ企業で継続して働くことは難しいであろう。そうなれば、益々、ジェネラリスト型の無限定正社員からプロ型、スペシャリスト型のジョブ型正社員への転換が重要となるといえる。ジョブ型正社員の普及なくしては中途採用の活発化を含めた労働移動・再配分を促進していくことは難しいからだ。定年制が見直されるならば、当然、雇用終了の在り方なども再検討が必要だ。

AI の本質を高性能な「予測マシン」(Agrawal et. al. [2018])と考えれば、AI によって人間の仕事がほとんど失われてしまうのは誇張であるし、いかに人間がメリットを享受できるように AI を利用していくかが重要であることがわかる。人間にしかできないことの価値は更に高まるであろう。また、「パーソナリゼーション」をキーワードに「予測マシン」が個々の企業パフォーマンスを高める働き方、組織を明らかにするとともに、個々の顧客に寄り添った新たなビジネス、職務が大きな広がりみせるであろう。その場合でも、AI と補完的なスキルをどのように身に付けていくかが最も大切であり、ジョブ型正社員の役割は大きいといえる。

参考文献

日本語文献：

- 青木昌彦[2014]『青木昌彦の経済学入門』ちくま新書。
- 今田幸子・平田周一[1995]『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 大湾秀雄・佐藤香織[2017]「日本的人事の変容と内部労働市場」、川口大司編『日本の労働市場—経済学者の視点』有斐閣。
- 大橋勇雄・中村次朗[2004]『労働市場の経済学：働き方の未来を考えるために』、有斐閣。
- 加藤隆夫・神林龍[2016]「1980年代以降の長期雇用慣行の動向」Discussion Paper Series A No. 644. Institute of Economic Research Hitotsubashi University。
- 川口大司[2011]「ミンサー型賃金関数の日本の労働市場への適用。」阿部顕三・大垣昌夫・小川一夫・田淵隆俊編『現代経済学の潮流 2011』東洋経済新報社（2011年8月）67頁-98頁。
- 久米功一・鶴光太郎・佐野晋平・安井健悟[2019]「定年後の雇用パターンとその評価—継続雇用に注目して」RIETI DP 19-J-002。
- 小池和男[1991]『仕事の経済学』（第1版）、東洋経済新報社。
- 小池和男[2001]『仕事の経済学』（第2版）、東洋経済新報社。
- 小池和男[2005]『仕事の経済学』（第3版）、東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳[2002]『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』、東洋経済新報社。
- 厚生労働省[2003]『平成15年版労働経済の分析』、厚生労働省。
- 厚生労働省[2005]『平成17年版労働経済の分析』、厚生労働省。
- 厚生労働省[2014]『平成26年版労働経済の分析』、厚生労働省。
- 厚生労働省[2017]「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」。
- 佐野晋平・安井健悟・久米功一・鶴光太郎[2019]「転勤・異動と従業員のパフォーマンスの実証分析」RIETI DP 19-J-020。
- 竹内洋[1995]『日本のメリトクラシー構造と心性—』第5章、東京大学出版会。
- 中馬宏之[1997]「経済環境の変化と中高年層の長勤続化」、中馬・駿河編、『雇用慣行の変化と女性労働』、東京大学出版会。
- 鶴光太郎[1994]『日本的市場経済システム：強みと弱みの検証』、講談社現代新書。
- 鶴光太郎[2006]『日本の経済システム改革—失われた「15年」を超えて』日本経済新聞社。
- 鶴光太郎[2016]『人材覚醒経済』日本経済新聞出版社。
- 鶴光太郎[2017a]「テレワーク、成功の条件は？」日本経済新聞経済教室エコノミクストレンド 2017年5月15日。
- 鶴光太郎[2017b]「働き方改革とICT・テレワークの徹底活用」『オムニ・マネジメント』2017年12月号。
- 鶴光太郎[2017c]「経済学の観点から見た解雇の金銭解決制度をめぐる議論」『季刊労働法』2017冬（259号）。
- 鶴光太郎[2018]「経済学でみるAIの実力—「予測」活用のリスク認識を」日本経済新聞経済教

室エコノミクストレンド 2018 年 5 月 8 日。

鶴光太郎[2019]『『70 歳雇用』に定年制の壁一賃金・中途など広く改革を』日本経済新聞経済教室エコノミクストレンド 2019 年 1 月 16 日。

鶴光太郎・久米功一[2018]「夫の家事・育児参加と妻の就業決定-夫の働き方と役割分業意識を考慮した実証分析」『経済分析』第 198 号、pp. 50-70。

鶴光太郎・久米功一・戸田淳仁[2016]「多様な正社員の働き方の実態—RIETI「平成 26 年度正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する Web 調査」の分析結果より」RIETI PDP 16-P-001。

鶴光太郎・久米功一・安井健悟・佐野晋平[2019]「転勤・異動・定年後雇用の実態」、本書第 4 章。

鶴光太郎・滝澤美帆[2018]「生産性向上と両立する働き方改革を目指して」、日経「スマートワーク経営研究会」中間報告、「働き方改革と生産性、両立の条件」第 1 章(2018 年 6 月公表)。

都留康・阿部正浩・久保克行 [2003]「日本企業の報酬構造—企業内人事データによる資格、査定、賃金の実証分析」『経済研究』 54[3], pp. 264-285。

都留康・久保克行・阿部正浩[2005]『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』、東洋経済新報社。

服部良太・前田栄治[2000]「日本の雇用システムについて」、『日本銀行調査月報』、2000 年 1 月号。

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング[2014]『諸外国の働き方に関する調査報告書』(平成 26 年度厚生労働省委託「多元的で安心できる働き方」の導入促進事業)。

リクルートワークス研究所[2013]『Global Career Survey』。

村田啓子・堀雅博[2019]「賃金プロファイルのフラット化と若年労働者の早期離職」、本書第 6 章

労働政策研究・研修機構[2015]「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査」2014 年調査]。

労働政策研究・研修機構[2017]「「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」結果」JILPT 調査シリーズ No. 171。

労働政策研究・研修機構[2018]「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査[企業調査・労働者調査]」JILPT 調査シリーズ No. 184。

労働政策研究・研修機構[2018]『データブック国際労働比較 2018』。

英語文献：

Acemoglu, Daron. and Pascual Restrepo [2018], “Artificial Intelligence, Automation, and Work”, mimeo.

Agrawal, A., J. Gans and A. Goldfarb [2018] *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence* Ore Core Music Publishing [邦訳『予測マシンの世紀—AI が稼働する新たな経済』早川書房、2019 年].

Autor, D. and B. Price [2013] “The Changing Task Composition of the US Labor Market: An Update of Autor, Levy, and Murnane [2003]” mimeo.

- Autor, D., F. Levy, and R. Murnane [2003] “The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration”, *Quarterly Journal of Economics* 118(4), pp. 1279-1333.
- Bailey, D. and N. Kurland [2002] “A Review of Telework Research: Findings, New Directions and Lessons for the Study of Modern Work” *Journal of Organizational Behavior* 23, pp. 383-400.
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts and Z. J. Ying [2014] “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, *Quarterly Journal of Economics* 130(1), pp. 165-218.
- Brynjolfsson, E. and A. McAfee [2014] *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* W.W. Norton & Company [邦訳『ザ・セカンド・マシン・エイジ』日経BP社、2015年].
- Brynjolfsson, E. and A. McAfee [2017] “The Business of Artificial Intelligence”, *Harvard Business Review*, July, 2017.
- Chuma, H. [1998] “Is Japan’s Long-term Employment System Changing?” *In Internal labour markets, incentives and employment* (pp. 225-268) Palgrave Macmillan UK.
- Clark, R. L., and N. Ogawa [1992] “Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States: Comment.” *The American Economic Review*, 82(1), pp. 336-345.
- Dutcher, E. Glenn [2012] “The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks”, *Journal of Economic Behavior & Organization* 84, pp. 355-363.
- Goos, M., A. Manning, and A. Salomons [2014] “Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring” *American Economic Review* 104(8), pp. 2509-2526.
- Hamaaki, J., Hori, M., Maeda, S., and K. Murata [2012] “Changes in the Japanese Employment system in the Two Lost Decades” *ILR Review*, 65(4), pp. 810-846.
- Hashimoto, M., and J. Raisian [1985] “Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States” *The American Economic Review*, 75(4), pp. 721-735.
- Hashimoto, M., and J. Raisian [1992] “Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States: Reply” *The American Economic Review*, 82(1), pp. 346-354.
- Kato, T. [2001] “The End of Lifetime Employment in Japan?: Evidence from National Surveys and Field Research” *Journal of the Japanese and International Economies*, 15(4), pp. 489-514.
- Kawaguchi, D., and Y. Ueno [2013] “Declining Long-term Employment in Japan” *Journal of the Japanese and International Economies*, 28, pp. 19-36.
- Mincer, J., and Y. Higuchi [1988] “Wage Structures and Labor Turnover in the United States and Japan” *Journal of the Japanese and International Economies*, 2(2), pp. 97-133.
- OECD [1993], *Employment Outlook*, Paris: OECD.

Ono, H. [2010] “Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements” , *Journal of the Japanese and international economies*, 24(1), pp.1-27.

Rosenbaum, J. [1984], *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Orland, FL. : Academic Press.