

日本型雇用システムの「終わりの始まり」 ～書評「会社員が消える 働き方の未来図」～

藤居 学 (AIG 総合研究所 主任研究員)

会社員が消える 働き方の未来図

文春新書 2019

著：大内 伸哉 (神戸大学 法学研究科教授)

第1章 大企業がなくなる—モデルチェンジする企業

第2章 日本型雇用システムの限界—これまでの働き方の常識は通用しない

第3章 働き方の未来予想—技術を味方につけて自立的に働く

第4章 新しいセーフティネット—企業に帰属しない働き方へのサポート

第5章 「時間主権」を取り戻せ—人生 100 年時代に必要なスキルとは

近い将来、人工知能 (AI) の発達をはじめとする技術革新によって到来するといわれている「第4次産業革命」で、私たちの働き方は大きく変わるだろうと予測されています。なかでも、多くの仕事が人工知能 (AI) にとって替われ、私たちの職が失われるのではないかと懸念 (技術的失業のリスク) はここ数年繰り返し語られており、AI が代替するとされる具体的な職業のリストが発表されるなど、これまでも大きな話題になってきました。

しかし目の前の現実をみると、日本は失業どころか深刻な人手不足に悩まされており、さらに今後も少子高齢化による労働力人口の急速な減少が予測されており、企業は存続をかけて人材の確保に血眼になっている状況です。

では、第4次産業革命によって働き方が変わるというのはただの机上の空論に過ぎず、今後も私たちは「少し便利になったシステム」を使って、今までどおりのスタイルで働き続ける未来が待っているのでしょうか？

おそらく、そうはならないでしょう。本書でも指摘されているとおり、第4次産業革命がもたらすであろう働き方の変化とは、AI が既存の業務を代替するといった表層的なものではなく、日本の高度経済成長を支え、現在においても日本人の働き方の基盤となっている「日本型雇用システム」の終焉にあると考えられるからです。

“日本型雇用システムの特徴は何か。それは、すでに述べた長期雇用と年功型賃金であり、通常これに企業別組合が加えられる。定年までの長期雇用が保障される者は正社員と呼ばれ、その賃金 (基本給である職能給) は従事する職務に関係なく一定の年齢まで勤続年数に応じて上昇し、正社員であればブルーカラーやホワイトカラーといった職種の違いに関係なく加入資格を認められる労働組合が企業ごとに組織されている (企業別組合) というのが、日本型雇用システムだ。

これだけでも、基本給が職務給で、労働組合の主たる組織形態が産業別ないし職業 (職能) 別である欧米社会からみると十分にエキゾチックな雇用システムだが、さらに異彩を放っているのが、学卒直後の人材を正社員として受け入れ、スキルがゼロの状態から訓練して、一人前の戦力にするという日本企業の人材育成方式だ。”

(本書 61～62 ページ)

端的に言えば、日本型雇用システムとは、それぞれの企業が内部に「ミニ労働市場」としての人材プールを抱え、そこに招き入れた新卒の正社員を育成しつつ臨機応変に社内に配置し、定年までの長期の労働力として活用する仕組みです。環境や業容の変化、あるいは技術革新によってある部署に余剰人員が生じたとしても、解雇はせずに配置転換と OJT によって乗り切ることが企業には求められてきました。一方、従業員にとっては、若年時代の給与が低く、配属先は選べず急な転勤もあるといったマイナス面があっても、長期雇用への安心感と将来の賃金上昇への期待が、同じ企業で長く勤め上げるインセンティブとして機能してきました。

しかしながら、このような日本型雇用システムによって育成される大半の社員は、さまざまな業務を広く薄く経験したジェネラリスト型の人材であり、また OJT で教えられる多くは、前例を踏襲した既存業務のノウハウに留まります。それに対しこれからの時代に生き残れるのは、めまぐるしい技術革新にいち早く対応して新しい価値を創造すると同時に、既存の業務についても新たなテクノロジーの導入によって抜本的に見直し、劇的な効率改善、生産性の向上を実現できる社員であり、企業でしょう。著者は、高度な専門性をもったスペシャリストを必要な期間だけ外部から受け入れるアウトソーシングや、マニュアル化できる定型業務を AI を活用して自動化する RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）などが広く活用されていくにつれ、必然的にジェネラリストは必要とされなくなっていく、正社員といえども、専門性や独創性で企業に付加価値を提供できる「プロ人材」となることが求められるようになるかと予測しています。特定の企業に専従することなく、さまざまな企業から業務を受注するフリーランス的な働き方もより一般的になっていくでしょう。テクノロジーが発達した未来においては、私たち一人ひとりのスキルや労働時間もシェアリングエコノミーによって「流通」させることができるようになり、フリーランスという働き方自体も大きく変わっていくことが予想されます。本書には、いま大企業のなかでジェネラリストとして働いている人も、これからはどんどん外部に目を向け、自ら学び続けることによって専門性を高め、プロ人材として成長し続けることが必須となっていく「働き方の未来図」が描かれています。

また、このような変化は、中小企業にとって、これまで日本型雇用システムによって大企業に抱え込まれていた優秀な人材をアウトソーシングという形で活用できるようになることを意味します。昨今の「副業解禁論」は、そのような未来への最初の一歩という側面をもっています。

“副業解禁論の真の狙いは、大企業の正社員が他社で雇用されるという形の副業を推進することよりも、大企業が抱えている優秀なプロ人材が、中小企業で活用される余地を広げることにある。それがプロ人材の独立へのステップとなることが期待されているのだ。”

(本書 51 ページ)

このような変化に伴い、問題になってくると考えられるのが、そのような新しい働き方をする労働者に対する保護のあり方です。現在の日本の労働法は日本型雇用システムを前提としたものになっており、正社員に対しては様々な労働者保護の法的仕組みがある一方で、フリーランスにはそれがなく、基本的にはすべて自己責任という扱いになっています。

しかしながら、今後は労務のシェアリング等によってフリーランスで働く労働者の裾野が大きく広がると考えられ、そういった労働者が企業から不当な条件で業務を受注することを強いられたり、傷病や過労になって働けなくなったりといったさまざまな労働上のリスクに対して、法が十分な保護を提供しないというのは時代にそぐわなくなっていくだろうと考えられます。

本書の著者は労働法を専門としており、本書の第4章で語られる「新しい時代のフリーランスへの労働法のあり方」の議論は深い洞察が盛り込まれ、読み応えがあります。著者の基本的な立場は、自由な働き方を享受できるフリーランスにはそれ相応のリスクが伴うことはやむをえないとしつつ、仕事の発注者と受注者との力関係の格差による不利益に対する規制や、働き方に関わらず到来する生活上のリスクへの公平な社会保障の提供が必要だというものです。

ここは発想を変えて、高齢、病気、出産といった、働き方の違いに関係なく誰にでも起こりうるライフリスクには、平等に社会保障を設けることを提案したい。社会保障の見直しというと、現在は少子高齢化のなかでの財政改善が重要な課題だが、今後はフリーの個人自営業者の増加を見越して、働き方によって、利益や不利益が生じない中立的な制度に組み直すことも優先的な検討課題とすべきだ。

ちなみに欧州でも2017年11月に出版された「欧州社会権」の「柱」と呼ばれる文書では、雇用労働者、個人自営業者に関係なく、「社会的保護」の権利が保障されるべきとされている。これは、ライフリスクに対する保障は、雇用や自営という働き方の違いに関係なく平等であるべきだという理念を示している。

(本書177~178ページ)

確かに、これらの制度が整備されることによって、ライフリスクが顕在化したときのセーフティネットは強化されると考えられますが、一方で気にかかるのは、そういった「有事」の際ではなく、「平時」である日々の私たちの生活はどう変わっていくのだろうか？ という点です。特段の専門性をもたない労働者が、正社員になれないためにやむを得ずフリーランスとして働くようなケースでは、報酬が不十分かつ不安定となり、憲法が保障する「健康で文化的な生活」を維持できないことも多発するでしょう。ここに、もうひとつのとても大きな『「平時」のリスク』があります。

このあたりの論点はどちらかというと経済政策の範疇であり、たとえば最近よく話題となる「ベーシック・インカム」制度の必要性などの議論につながっていくものだと考えられますが、本書における労働者保護の議論とあわせ、私たちが考えていくべきところでしょう。

本書は、AIをはじめとする技術革新が近い将来の私たちの働き方にもたらす劇的な変化を、「日本型雇用システムの終焉」というわかりやすい構図からコンパクトに解説しており、「働き方改革」の本質について俯瞰的な視点をもつ機会を与えるものにもなっています。

※本ドキュメントは保険もしくはその他一切の金融商品の販売、勧誘を意図したものではありません。また、本ドキュメントは具体的な特定の取引をご提案するものではなく、その実現性を保証するものでもありません。

※AIG 総合研究所（以下「AIG」と呼びます。）は、本ドキュメントの利用あるいは利用の結果に関して、その正確性、精度、信頼性などについていかなる表明および保証も行わないものではなく、その利用の結果については責任を負いません。AIG は、本ドキュメントがいかなる場所においても適切であり利用可能であることを表明するものではありません。AIG は、正確かつ最新の情報を本ドキュメントで提供しようとする合理的な努力をしていますが、誤差・脱漏が生じる場合があります。

※AIG あるいは本ドキュメントの企画、作成または提供に関わるいかなる当事者も、お客様が本ドキュメントを利用したことあるいは利用できなかったことに起因する直接的、偶発的、結果的、間接的損害あるいは懲罰的賠償の責任を負うものではありません。

※本ドキュメントに掲載されている内容に関する権利は、AIG および AIG が利用許諾を得た著作権者に帰属します。無断で転用・複製・改変をすることはできません。