

提言

経営者が日本の働き方を変える

メンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ

2018年2月

「新しい働き方経営者会議」
政策シンクタンクPHP総研

提言

経営者が日本の働き方を変える

メンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ

経営者が日本の働き方を変える
－メンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ－
提言のポイント

【コアメッセージ】

- 1、社会情勢や産業構造の変化に合わせ、弊害の大きい日本特有の雇用慣行の見直しを
- 2、生産性の高い諸外国の雇用システムを参考に、「日本式ジョブ型雇用」への移行を
- 3、政策や規制緩和を待たずに、経営者の責任として雇用システムの転換を

問題意識

- 昨今の働き方改革の議論が本質をとらえていないように感じられる。
- 生産性向上のため、政府任せ、現場任せにせず、経営者主導でできること、すべきことがもっとあるのではないか。
- 日本企業が稼ぐ力を高め、グローバル化の波の中で闘い続けるためには、残業削減やリモートワークの推進など勤務制度を整えるだけでなく、その前提となる雇用システムの見直しが必要なのではないか。

メンバーシップ型雇用の弊害

- 日本特有の雇用慣行は新卒一括採用、年功序列賃金、終身雇用を前提としており、「メンバーシップ型雇用」と呼ばれる。
- とくに総合職と呼ばれる正社員は、会社の命令に応じて「いつでも、どこでも、なんでもやる」無限定な働き方が求められる。仕事の内容ではなく人を基準に給与が支払われるので、同じ仕事でも誰が担当するかによって支払われる給与が異なることが多い。
- 生産性カーブと給与カーブが一致せず、年功序列賃金と退職金は、定年まで在籍することを前提とした賃金の後払いの性質をもつ。
- 急な異動や転勤命令に代表されるように、キャリアは会社主体で形成される。
- 従来の日本の雇用慣行は雇用保障と引き換えにメンバーと価値観を固定化し、組織の柔軟性と多様性を失わせる面があるため、社会の変革スピードに対応できない。

オルタナティブとしてのジョブ型雇用

- 日本以外の多くの国では「ジョブ型雇用」システムが採用されている。
- ジョブ型雇用システムでは、労働者一人ひとりのジョブの内容、責任範囲などが明確に定義されていて、そのジョブに必要なスキルをもった人材がポストにつく。採用は欠員補充型で、新卒一括採用は行われず。
- 給与はジョブに対して支払われるため、誰が担当しても支払われる給与は同じになる（同一労働同一賃金）。
- 仕事の内容は企業と労働者の合意によって決まるので、キャリアは労働者主体で形成される。
- ジョブ型雇用へ転換することで、各人材の専門性が明確になって適材適所が実現しやすくなる、転職を含む労働者の主体的なキャリア形成とワークライフバランスが実現しやすくなるなど、日

本の社会、企業、労働者が直面している課題の多くの解決の糸口が見つかることが期待できる。

「日本式ジョブ型雇用」の提言

- 一方でジョブ型雇用では採用の段階でスキルが求められるため、経験やスキルに乏しい若手は職を求める上で不利であり、ジョブ型社会では若年失業率が高い。
- 日本社会への適合を図るため、メンバーシップ型雇用の利点である新卒採用と社内育成システムを取り入れた「日本式ジョブ型」への転換を提案する。
- 日本式ジョブ型雇用では、新卒を採用して一定レベルまで育成しながら適性評価を行い、育成期間終了後はジョブ型雇用へと切り替える。
- 「日本式ジョブ型雇用」を機能させる 4 つの取り組み
 - ① 評価には社外（転職市場）で通用する客観的指標を採用すること
 - ② ジョブとの適合・不適合をはじめ、個々の人材の適性を丁寧に評価し、本人に伝えることで主体的なキャリア形成を促すこと
 - ③ 退出を促す際には、本人の適性に合致した転職先の探索・紹介を原則とすること
 - ④ ジョブ型雇用社会に適した教育システムを確立し、労働市場への入口を多層化すること
- ジョブ型雇用では従業員一人ひとりの個別評価を行い、適性に合った職務内容と適正な報酬を設計する必要があるため、マネジメントの役割が非常に重要となる。
- 降給に際しては減額制限をかけるなどのガイドラインをつくることで、ジョブ型雇用への心理的ハードルを下げる。
- メンバーシップ型雇用の維持・強化につながる副業禁止と定年制を廃止し、ジョブ型雇用への移行にきっかけにする。
- メンバーシップ型の雇用慣行は法令で定められているものではなく、経営者の力量と覚悟次第で変えられる。
- 新しい産業である IT 業界を中心に、旅館業界や理美容業界のような伝統的な業界でも、ジョブ型雇用で成長している事例はすでに存在する。

「新しい働き方経営者会議」

座長：富山和彦（株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO）

座長代理：青野慶久（サイボウズ株式会社 代表取締役社長）

磯山友幸（経済ジャーナリスト）

北野泰男（キュービーネット株式会社 代表取締役社長）

郷治友孝（株式会社東京大学エッジキャピタル 代表取締役社長）

寺田親弘（Sansan 株式会社 代表取締役社長）

永久寿夫（政策シンクタンク PHP 総研 代表）

西村総一郎（株式会社西村屋 代表取締役社長）

日比谷尚武（Sansan 名刺総研所長）

山田花菜（政策シンクタンク PHP 総研 研究コーディネーター）

座長・座長代理のほかは五十音順

提言の発表にあたって

政策シンクタンク PHP 総研 代表
永久寿夫

政策シンクタンク P H P 総研が提言書「新しい勤勉（KINBEN）宣言」を発表し、塩崎恭久厚生労働大臣（当時）にその内容をご説明したのは 2015 年の秋であった。

その提言は、働くもの一人ひとりが幸福を感じるとともに、社会全体にも活力が生まれることを目指したもので、労働時間を尺度とし、自分を犠牲にして仕事に励むというイメージが強い従来型の勤勉観から脱却し、時間当たりの生産性の高さを尺度とする「新しい勤勉（KINBEN）」という価値観への転換を提唱したものである。

具体的には、

1. 生涯にわたって多様かつ柔軟に働くことができる社会をつくる
2. 幸福感と生産性とを両立させる
3. マネジメント力と自律力の向上で調和をはかる

という 3 つの原則のもとに、政府、経営者、働くものそれぞれに向けて 7 つの提言を行った（右ページ*参照）。

その後、厚生労働省に設置された「働き方の未来 2035」では科学技術の進展とそれにとまなう働き方の未来像が議論された。さらに働き方改革担当大臣が新設されるとともに、総理の諮問機関として置かれた「働き方改革実現会議」において、改革の実現に向けた具体的な方策が検討された。そして現国会では、労働政策審議会の答申に基づいてつくられた働き方改革関連法案が審議されるなど、いまや「働き方改革」は安倍政権の目玉企画となっている。

こうした国レベルでの動きがある一方、民間レベルにおいては、「働き方改革」に関するさまざまなイベントが開催され、情報が共有され、経営者の間でも働くものの間でも意識の変革が見られつつあるが、現実的な取り組みが社会全体に広がっているとは言いがたい。しかしながら、法律や制度の変革を待たずして、すでに独自に働き方改革を進める企業も少なからずあり、それらは停滞する日本経済に新たな息吹をもたらしているという事実もある。

そこで 2017 年 3 月、政策提言「新しい勤勉（KINBEN）宣言」の続編として、高い生産性と働く人の幸福の両立をめざし経営者はいま何に取り組むべきかというより具体的な提言を行うことを目的とし、「新しい働き方経営者会議」を発足させた。座長を経営共創基盤の富山和彦 CEO にお願ひし、メンバーとして、先進的な働き方で注目をあつめるサイボウズの青野慶久社長、江戸時代から続く老舗旅館西村屋の西村総一郎社長、理美容業界に革命をもたらしたキュービーネットの北野泰男社長、登録企業が 6000 社を突破したクラウド名刺管理サービスを提供するスタートアッ

プ Sansan の寺田親弘社長、シード・アーリーステージのベンチャー企業に投資や支援を行うベンチャー・キャピタル UTEC の郷治友孝社長ら多様な業界・業種の経営者、さらに企業経営に詳しい経済ジャーナリストの磯山友幸氏をお迎えし、実践事例や課題を共有しながら、議論を重ねてきた。

企業には社会への貢献とその対価である収益を通じ、働くもの一人ひとりに幸福や働き甲斐をもたらす役割がある。経営者にはそれを実現する責任があり、働き方改革はそのために求められる経営改善にほかならない。「新しい勤勉（KINBEN）宣言」でも提示したように、働き方改革は既存の法制度の枠内においても経営者や働くものそれぞれが追求できるものであり、実現可能なものであるのだ。

本提言書は、そうした発想に基づきすでに働き方改革を実践している経営者から、まだそれに疑心暗鬼でいる経営者に対する具体的な提案というかたちでのメッセージである。そしてこれはまた、多くの働くものからも支持を得られるものと確信している。

* 「新しい勤勉（KINBEN）」 7つの提言

- ①雇用契約の締結を義務付ける
 - ②個人の総労働時間に規制をかける
 - ③学校教育で「働き方」のリテラシーを高める
 - ④多様な働き方を可能にする「3We」の雇用環境をつくる
 - ⑤企業は自社の「働き方」に関する方針や情報を開示する
 - ⑥官民で「新しい働き方」を支えるマネジメントとシステムを確立する
 - ⑦「新しい働き方」を促進する「新しい場」を創出する
- (2015年12月発表 <https://thinktank.php.co.jp/policy/2157/>)

[目次]

提言の発表にあたって

- 1 私たちの問題意識……………7
- 2 メンバーシップ型雇用の弊害……………9
 - (1) 日本特有の雇用慣行「メンバーシップ型雇用」とは
 - (2) メンバーシップ型雇用では社会の変革スピードに対応できない
- 3 オルタナティブとしてのジョブ型雇用……………11
 - (1) 外国で一般的な「ジョブ型雇用」とは
 - (2) メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ転換するメリット
- 4 「日本式ジョブ型雇用」の提言……………15
 - (1) 「日本式ジョブ型雇用」とは
 - (2) 「日本式ジョブ型雇用」を機能させるための4つの取り組み
 - ① 評価には社外（転職市場）でも通用する客観的指標を採用すること
 - ② ジョブとの適合・不適合をはじめ、個々の人材の適性を丁寧に評価し、本人に伝えることで主体的なキャリア形成を促すこと
 - ③ 退出を促す際には、本人の適性に合致した転職先の探索、紹介を原則とすること
 - ④ ジョブ型雇用社会に適した教育システムを確立し、労働市場への入口を多層化すること
 - (3) ジョブ型雇用で必要とされるマネジメントとは
 - (4) 移行にあたっては従業員に十分な配慮を
 - (5) メンバーシップ型雇用からの脱却を促す複業推進と定年廃止
 - ① 「複業」をテコにしたメンバーシップ型からの脱却促進
 - ② 定年制の廃止をジョブ型雇用への移行のきっかけに
 - (6) ジョブ型雇用で成長している事例はすでに存在する
- 5 経営者のみなさんへ……………26
- 「新しい働き方経営者会議」参加経営者からのメッセージ……………27

1 私たちの問題意識

働き方改革が叫ばれている。残業時間の抑制やリモートワークの活用など、従業員が働きやすい就業環境を整え、時間当たりの生産性を上げるため、さまざまな施策が議論され、実際に導入に踏み切る企業も増えてきた。

とくに、日本を代表する大手企業での新入社員の過労自死をきっかけに、過労死を防ぐべく残業時間の削減を中心とした労働時間管理に注目が集まっている。過労死は二度と繰り返されてはならないものであり、労働者を心身ともに追い詰める過剰労働の解消は、最優先で取り組むべき喫緊の課題であることは間違いない。しかしながら、労働時間の削減に気を取られるあまりに、働き方改革の本質が見失われてはいないだろうか。

働き方改革の本質は、個人も企業も社会全体も幸福になることができ（個人は主体的なワークライフバランスを実現でき、企業は競争力を向上させることができ、社会全体も活力を取り戻すことができる）、かつ生産性が高い、かつ持続可能な働き方の実現を目指すことにあるのではないだろうか。業務の内容やフロー、人事制度等を見直すことなく労働時間だけを削減しても、売上の未達や下請けへのしわ寄せ、残業が減ったことによる従業員の所得減等、さらなるマイナス要因を生むだけだ。

そもそもの過剰労働の大きな原因の一つは、正社員の限定のない働き方にある。たとえば、労働時間について、日本では労働基準法で1日8時間、週40時間以内と定められているが、36協定や慣習により、事実上青天井になっている。限定されていないのは働く時間だけではない。一方的な転勤命令に見られるような場所の無限定に加え、多くの場合、その業務内容も限定されていない。何がその人の仕事なのか、明確に定義されていない。だから、会社から命じられるままに働き続けなければならない。そのような中で働く時間だけを制限しても、隠れ残業が増えるなど、働き方がますます歪になるだけだ。

かつての右肩上がりの成長の時代において、あいまいな職務定義と終身年功制の枠組の中で、安価な労働力を集団としてまとめ上げて長期的かつ弾力的に戦力化する働き方は、大量生産品を輸出する加工貿易立国モデルに整合し、また改善的・連続的な品質改良やコストダウンにおいては有効に機能した。

一方で、このような日本の「伝統的」な働き方では、求められている仕事のゴールが不明瞭であるがゆえに、個人の働きと成果がわかりづらく、心身の限界まで目一杯努力する姿そのものが評価の対象となってきた。そうしたあいまいな評価制度のもと、企業側は目標達成のために使える人材を限界まで酷使しがちになり、従業員にとっても残業代の支給は長時間労働のインセンティブとなっていた。

しかしいまや、そうした働き方を続けることはできないということに、多くの人が気づき始めている。

働き方改革が必要な理由は枚挙にいとまがない。長時間労働による心身の疾患や過労死に加え、少子高齢化による人材不足、OECD加盟国の中でも低い労働生産性、女性の社会進出、育児や介護などで働く時間や場所に制約のある従業員の増加、正規雇用と非正規雇用の格差の増大とその固定化。グローバル化やイノベーションによる市場の変化への対応。その結果としての我が国の産業構造の大きな変化と必然的に求められるビジネスモデルの大幅な転換がもたらす人材要件と働き方の大きな変化。これらの課題に対処しなければ、日本企業の競争力は衰え、生産性も賃金も低下していく一方だ。しかし、こうした問題に気が付きつつも、歴史のある大企業ほど、なかなか変わることができない。

私たち「新しい働き方経営者会議」メンバーは、自らが現場で行っている取り組みを共有しながら、日本の働き方のあるべき姿や働き方改革がなかなか進まない現状について活発に議論を行ってきた。そして、議論を進める中で、日本企業が稼ぐ力を高め、世界で闘い続けるためには、残業削減やリモートワークといった個々の勤務形態の在り方以前に、雇用システムをこれまでのメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へと転換することが不可欠であるという点で意見の一致をみた。他方で、若年失業の拡大や事業縮小など企業の都合による無責任な解雇の横行といったジョブ型雇用への移行によって発生しうるデメリットにもしっかりと目を向ける必要があることについても合意があり、欧米の雇用システムをそのまま当てはめるのではなく、日本の実態に合わせてジョブ型雇用の優れた点を取り込む「日本式ジョブ型雇用」のあり方を検討してきた。

これまで慣れ親しんできた雇用慣行からの脱却が容易ではないことは、私たちも経営の現場で痛感している。だが、ここで私たちが提言する「日本式ジョブ型雇用」への転換は決して机上の空論ではなく、私たち自身が試行錯誤しながら実践し、成果を上げてきた経験に裏打ちされている。

働き方改革を進めるのは政府や現場の責任である以上に、他ならぬ私たち経営者の仕事である。経営者の力で日本の働き方を変革し、次世代によりよい日本社会と職場を引き継ぐためにどのような考え方が必要か。本提言書ではそのヒントを提供していきたい。

私たちが伝えたいコアメッセージは、次の3つである。

【コアメッセージ】

- 1、社会情勢や産業構造の変化に合わせ、弊害の大きい日本特有の雇用慣行の見直しを
- 2、生産性の高い諸外国の雇用システムを参考に、「日本式ジョブ型雇用」への移行を
- 3、政策や規制緩和を待たずに、経営者の責任として雇用システムの転換を

2 メンバーシップ型雇用の弊害

(1) 日本特有の雇用慣行「メンバーシップ型雇用」とは

新卒一括採用、年功序列賃金、終身雇用といった特徴を持つ日本特有の雇用システムは、何度かの揺り戻しを経ながら、労働力不足が急激に拡大した高度経済成長期に定着した。労働研究者の濱口桂一郎は、こうした日本独特の雇用システムを「メンバーシップ型雇用」と呼んでいる（濱口『若者と労働』中公新書ラクレ、2013年）。

ここで言う「メンバーシップ型雇用」とは、以下のような特徴をもつ雇用システムを指す。人口が増加傾向にあった大量生産大量消費の全盛期には、優秀な人材を囲い込む効果を持ち、日本企業に競争力をもたらす仕組みであった。

- 新卒一括採用、年功序列賃金、終身雇用、退職金の支給
 - 新卒から定年まで在籍することを前提とした制度
 - 新卒で入社した会社で異動と内部昇進を繰り返して昇格・昇給し、大半が「管理職」となって定年を迎える雇用モデルであり、経営者はその最高到達点
 - 生産性カーブと給与カーブが一致せず、年功序列賃金と退職金の制度は、実質的な賃金の後払い
- 無限定正社員（仕事の内容・働く時間・場所が無限定）
 - いずれかに制限のある人は、有期の非正規雇用などであるケースが多い
 - とくに幹部候補となる正社員「総合職」はジョブ定義があいまいで、「誰が」「何をするか」が明確でない
 - 定期的なローテーションで社内のさまざまな部門を異動し、OJTで仕事を学びながら昇進
 - 雇用関係を結ぶということ以外、仕事の内容や報酬に関する具体的取り決めはない
- 「そのとき実際に従事している具体的な業務とは直接関係なく、標準化されたスキルでもない社内のいかなる職務をも遂行しうる潜在能力」というあいまいな能力評価
- 人に仕事がつき、給与も仕事内容ではなく人に紐づく
- 企業別労働組合

(2) メンバーシップ型雇用では社会の変革スピードに対応できない

(1) で示したような特徴をもつメンバーシップ型雇用が機能しなくなってきたのは、前提となっ

ている社会状況が大きく変化したためである。

メンバーシップ型雇用で会社の「メンバー」として想定されてきたのは男性の無限定正社員であり、女性は「一般職」や「パート」といったかたちで限定的・補助的な業務に就き、結婚や出産を機に退職するものとされてきた。男女雇用機会均等法施行以降、女性の社会進出が進んだが、男性は結婚したり子どもが生まれたりしても働き方はほとんど変化せず、女性だけが家事や育児と仕事の両立を迫られる時代が続き、男性と同じように無限定に働くことのできない女性はメンバーとして半人前と見なされてきた。

しかし、いまや少子高齢化の進行による労働力不足で、これまでと同じように無限定に働ける男性や、そうした男性と同等の働き方が可能な一部の女性だけを対象としては、必要な労働力を確保することはできない。育児や介護で時間に制約のある人々（現段階では主に女性）や、働くモチベーションはあるが体力の衰えてきた高齢者、障害者、外国人といった多様な人材が力を発揮できる環境を整え、業務と人の組み合わせを工夫して適材適所を実現することで、労働力を確保していくことが求められている。

労働力の「量」の問題だけではない。労働力の「質」を高めるためにも、メンバーシップ型雇用はもはや弊害が多い。

ライフスタイルや価値観の多様化が進む中で消費者のニーズも多様化し、急激な技術革新とあいまって新しいプロダクトやサービスが次々と生み出されている。そうした環境下では、変わり続けるニーズに対し柔軟でスピード感のある対応ができなければ、企業は生き残ることができない。そのためには組織の中に多様性を持たせることが欠かせず、メンバーや価値観を固定化してしまう日本のメンバーシップ型雇用では、競争力が保てなくなりつつある。

さらに、多様なニーズに応える革新的なプロダクトやサービスを柔軟に、迅速に生み出すためには、高い専門性やスキルを持っていることが求められる。しかし、メンバーシップ型雇用のローテーションによる人材育成システムでは、特定の分野について高い専門性を身につけることは難しく、変化のスピードに対応することができなくなっている。

硬直化・鈍化した日本企業が変わる力を身につけ、稼ぐ力と競争力を取り戻すために目指すべき方向性はどのようなものか。メンバーシップ型雇用のオルタナティブを考えるには、まず日本以外の多くの国々で採用されている「ジョブ型雇用」システムに目を向ける必要がある。

3 オルタナティブとしてのジョブ型雇用

(1) 外国で一般的な「ジョブ型雇用」とは

ここで考える「ジョブ型雇用」とは、以下のような特徴をもつ雇用システムである。

- 会社と個人の合意に基づいて結ばれる個別契約の中で、一人ひとりのジョブが明確に定義されている
- 「従事するジョブの内容（役割、求められる能力、成果）」と「それに対する報酬（基本は社内外での需給によって変動）」「勤務地」「労働時間」について、企業と労働者で合意した内容が契約内容となる
 - 労働時間については「一日8時間、週40時間」など時間管理を行う場合と、裁量労働制で時間管理を行わない場合があり、ジョブの内容によって決まる。
 - 肉体労働をはじめとする裁量権の低いジョブは時間管理を行う必要があるが、企画などの裁量権の高いクリエイティブなジョブについては裁量労働制を適用することが理にかなっている。
- 契約は年度ごとに更新される
 - メンバーシップ型雇用のように、年次とともに自動的に昇給することはない。年次が上がってもジョブグレードが据え置きであれば、報酬も据え置きとなる。ジョブグレードが上がれば昇格・昇給となり、ジョブグレードが下がれば降格・降給となる。
 - 報酬はその年度に期待されるジョブに対して設定されるため、報酬の後払いにあたる退職金制度は存在しない。
- 成果主義というよりも、能力主義（実績＋期待値）で仕事の内容と報酬が決まる
 - 成果（実績）は能力の状況証拠でしかない。その年度の実績に期待値を上乗せして、次年度のジョブグレードと報酬を決定する。期待通りの成果をあげていても、それ以上のびしろはないと思われる場合は、その年度のボーナスは上げて、次年度のジョブグレードと基本給は据え置くこともある。
- 仕事に人がつき、給与も職務内容に紐づく
 - メンバーシップ型雇用では、人に給与がつくため、同じポストでも就く人によって支払われる給与が違ふことがある。たとえば、「A部門の課長」に入社15年目の社員が就任した場合と、入社20年目の社員が就任した場合では、5年間の勤続年数の差に基づく給与の差があることが多い。ジョブ型雇用であれば、給与は「A部門の課長」というポストに対してつくため、適

材と見なされた人材ならば、誰が来ても基本的に給与は変わらない。

- キャリアは、専門性が高まることで形成される（専門領域の中で担当できる難易度が上がることでグレード＝役職が上がる）
- 採用は欠員補充：欠員の出たポストを希望する人を社内外から公募するため、採用は時期を定めた一括採用ではなく、欠員発生時に随時行う
- 経営者はサラリーマンの到達点ではなく、経営というジョブのプロフェッショナルとして、若いころから経営の修行をしてきた人がつくポジション

メンバーシップ型雇用との違いとしてとくに強調したい点は、「経営者」というポストに対する考え方である。

メンバーシップ型雇用では、経営者（役員）のポストは、年功序列で一定レベルまでは半自動的に昇進する地位の最高到達点であると捉えられている。経営者のポストにつくのは、営業などの現場の仕事で成果を出すことで内部昇格を繰り返してきた人であり、その大半は新卒で入社した生え抜きである。抜群の売上実績は持っているも、決算書の読み方などの経営者としての基礎力が欠落していることも多い。

だが、経営者のポストこそ、経営職という専門的なジョブのひとつととらえるべきではないだろうか。

ジョブ型雇用では、経営人材は、若いうちからマネジメントのポジションに選抜され、子会社の社長などを務めて経営に必要な基礎力や言語を身につけて修行を積みながら、徐々にマネジメントを担当する組織の規模や難度を上げていくことで経営スキルを磨いていく。経営という専門スキルを生かし、いくつもの企業の経営職を歴任することも珍しくない。企業側も内部昇格にこだわらず、その時々で必要なスキルを持った経営のプロを社内外から公募するのが一般的である。

このように、経営職を含め、各ポジションに専門性の高い人材を配置することを可能にするのが、ジョブ型雇用システムの特徴であると言える。

（２）メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ転換するメリット

メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ転換すると、企業（経営者）・従業員・社会の三者にとって、それぞれ以下のようなメリットが考えられる。

<企業（経営者）側>

- 従業員一人ひとりが高い専門性とスキルをもった各分野のプロフェッショナルになる
- 適材適所の実現。「仕事」に対して必要かつ最適な人をつけられるので、限られた人材で組み合わせを変えながら戦える。人のためにむりやり業務や役職を用意する必要がない。
- 期待される成果に応じて賃金差をつけられるので、大幅な待遇面の引き上げなど、優秀な人材を獲得するための戦略を立てられる
- 降格、降給の根拠が明確になるため、パフォーマンスの下がった社員に、パフォーマンス以上の給与を支払う必要はない

<従業員側>

- 同一労働同一賃金の実現による正規⇄非正規の待遇差の是正（正規雇用されている従業員にとってはメリットとは言えない）
- 年齢に関係なく実力を評価されるので、若い人材のモチベーションが上がりやすい
- 降格、降給が当たり前に行われるため、年齢や役職が上がった人材も慢心は許されず、緊張感を保ちやすい。一方で気力、体力が衰えてきたと思えば、自らパフォーマンスの期待値と給与を下げることも可能
- 定年の概念がなくなり、ベテラン人材も働き続けられる
- 自分の適性やできることが明確にわかるので、①学びやすく能力や専門性を高めやすい、②適性のある職に就きやすい、③適性のない仕事（会社）にしがみつかなくてよい
 - メンバーシップ型では雇用が固定化するので、「やめれば次がないかもしれない」という不安からブラック企業でもしがみつきがちだが、ジョブ型では人材の流動性が高まることで転職リスクが下がり、退職金のために留まる必要もないので、離職という選択をしやすくなるのが期待できる。
- 意思に反した長時間労働の解決
 - 労働内容や環境を含め従業員個人と会社が契約を結ぶため、労働時間などの負荷もある程度自分の意思で選ぶことができる
 - 逆に早く成長したい人材は負荷の高いジョブを与えてもらうよう企業と交渉することもできる
- 仕事の内容は会社と本人の合意によって決まるため、主体的なキャリア形成がしやすくなる
 - 会社からの一方的な異動や転勤の命令によって不本意なキャリアとなることはない。ただし交渉の未合意に至らなければ、条件の合う職場へ転職することになる
- ライフステージに応じて働き方に緩急をつけられる
 - 「学校に通って勉強するために仕事をセーブしたい」「子育てに注力したい」「体力が落ちて以前と同じ働き方はきつい」「前年度は仕事に全力投球したけれど今年度はもう少しプライベートを大切にしたい」「闘病中」等の理由で、パフォーマンスと給与を自ら下げる交渉も可能
- メンバーシップ型雇用の年功序列制の中で「給与>パフォーマンス」となって社内でお荷物扱いされている人材も、「給与=パフォーマンス」となることで居場所を見つけやすくなる
 - 部長級の給与であれば「人件費分仕事をしない」という理由で忌避される人材も、課長級の給与であれば受け入れたいという部署が出てくることが考えられる
 - 売上ノルマを達成すると次期のノルマが上がり期待値が際限なく上がり続けるような現場では、プレッシャーから逃れるために故意に実力以下にパフォーマンスを抑制する人材が発生しやすく、組織としても損失になるが、パフォーマンスの期待値を上げずに維持することも自ら選べれば、過度なプレッシャーを恐れることなく実力を発揮しやすくなる

<社会全体>

- 社会全体の中での適材適所の実現
 - 勤続年数が重視される上に、企業特有の能力しか身につかないメンバーシップ型雇用では転職

-
- のリスクが高い。年齢があがるほどその傾向が強くなる上に、若い頃の貸しを回収するフェーズになると転職のデメリットが大きくなり、成長性やモチベーションの低下によるぶら下がり社員の発生とそれによる生産性の低下が発生するが、ジョブ型雇用ではむしろ適性のない職場に留まり続けることは降給・降格のリスクにもなるため、転職が活発化することが期待できる
- 適性に従った転職が活発化することによる社会全体での適材適所が実現される
 - 離職リスクが下がることによって企業と労働者の力関係が変化し、ブラック企業は必要な労働力を確保できなくなり、市場から淘汰されやすくなる
 - メンバーシップ型雇用では難しいパラレルキャリアが、ジョブ型雇用では実現しやすくなるため、一人の人材の活躍の幅が広がり、労働力不足が深刻化する中で人材を最大限に活かすことができる
 - メンバーシップ型雇用では、景気悪化で企業が新規採用を控えるなどの理由で新卒時に正社員になれなかった場合、なかなか正社員登用の道がひらけませんが、ジョブ型雇用ならば非正規で積んだスキルも評価される
 - 人生 100 年時代にふさわしい社会の再設計を可能にする（社会保障、財政等）

4 「日本式ジョブ型雇用」の提言

しかし、ジョブ型雇用への切り替えがもたらす影響は、必ずしもプラスのものだけとは限らない。ジョブ型雇用では、原則的に社内育成システムがなく、採用の段階でスキルが求められる。したがって、経験やスキルに乏しい新卒をはじめとする若年層は、職を求める上で圧倒的に不利な立場に立たされる。日本のように大学で学ぶ内容が職業スキルと直接結びつかない社会では、なおさらその傾向は顕著になる。

ここでは、スキルのない若年層にとって非常に有利なシステムであると言えるメンバーシップ型雇用の新卒一括採用の利点を残しつつ、組織を硬直化させるメンバーシップ型雇用からの脱却を目指す、日本式にアレンジしたジョブ型雇用を提案したい。

日本式ジョブ型雇用の提案にあたり、「人材の流動性」に対する私たちの考え方を明確にしておく必要がある。

日本社会では、人材の流動性が高まることはすなわち雇用が不安定になることだという先入観があり、「流動性はあってはならないもの」という前提で議論されていることが多い。

しかし、人材の流動性が高まることと、雇用が不安定になることは、必ずしもイコールではない。もちろん、企業の都合による一方的な解雇などによって雇用が不安定化し、望まぬ退出が増えることによる人材の流動は避けられなければならないが、労働者が自らの働く場を選びやすくなることによる、社会全体での適材適所をかなえるための人材の流動であれば、どうだろうか。

ジョブ型雇用への転換によって、年功序列や退職金といった「賃金の後払い」の呪縛から解放されると、労働者は後払いされるはずの賃金の回収のために適性のない職場に残り続ける必要がなくなり、より適性のある仕事、あるいはより望ましい労働環境へと移動しやすくなることが期待できる。また、社会全体で流動性が高まれば、転職先の受け皿が増え、雇用されているという身分を守るためだけにブラック企業にしがみつくと必要もなくなる。人材の流動化によって、むしろ労働者の立場は強くなり、主体的なキャリア形成が可能となると言える。

私たちは、ジョブ型雇用によって促される人材の流動性が日本の労働者、企業、社会に与える影響にはポジティブな面のほうが大きいと考える。他方で、ジョブ型の導入による弊害を緩和し、さらには国際競争力を高める積極的な雇用のあり方として、「日本式ジョブ型雇用システム」への移行を提案したい。

(1) 「日本式ジョブ型雇用」とは

ここで提案する日本式ジョブ型雇用とは、一言で言えば、「新卒採用と社内育成を行うジョブ型雇用」である。ビジネススキルのない新卒を採用し、社内で一定レベルまで育成するというメンバーシップ型雇用システムを一部残しつつ、企業主体で育成を行う期間は入社後数年間に限定し、育成期間終了後は適性に従ってジョブ型へと切り替え、以降のキャリア形成は個人の主体性に委ねるといったものだ。この二段構えの雇用システムは、海老原嗣生、濱口桂一郎などがすでに提唱しているものでもある。

ポテンシャル採用した新卒人材には、1年半から3年程度の研修期間を設け、一定期間ずつさまざまな部門を機械的にローテーションし、その中で適性を見極め、職業人として必要なスキルを身につけさせていく。その研修期間を経て、予め定められた評価指標について求められる基準をクリアした者から、本人の希望と適性に従って適切な部門やジョブへとアサインする。このアサインメントからジョブ型雇用へ切り替わり、従業員はそれぞれのジョブについて専門性を極めることが求められ、部門横断的なローテーションは行われない。「何のビジネススキルも持たない新卒」ではないものの、国家試験に合格した医師が、臨床研修を経て専門とする診療科を選択するのと似たシステムである。また、研修期間を経て社内のどのジョブにも適性がないと判断された人材は、その企業からの退出を促されることになる。その分企業はジョブに適した人材を求めて中途採用も積極的に行わなければならない。

コストをかけて育成した人材の退出は企業としては損失となるが、自社で育成した人材が他社で活躍する代わりに、他社で育成された人材がより適性に合致したジョブを求めて自社にやってくるため、「お互い様」である。新卒から3年程度で市場評価がつくように、彼らを最低限「社会人として一人前」に育て上げ、適性を活かせるジョブへと迎え入れる、あるいは送り出すのは、社会に対する企業の責任である。離職率が低いことは優良企業の条件のひとつとされているが、企業は人が辞めないことではなく、社外でも通用し、社会により多くの貢献ができる人材が育っているかどうかで評価されるべきではないだろうか。

入社後研修やローテーションによる人材育成は現在すでに大部分の日本企業で行われていることだが、ここで提案したい人材育成は、従来のものとは意図や内容はまったく異なる。

従来のメンバーシップ型雇用システムでは、ローテーションによる人材育成の対象は入社から年数の浅い若手に限られず、ローテーションのスパンも数年単位と長くとられている。配属された部署でOJTで仕事を学び、数年間でその仕事をできるようになると、次の部署へ異動し、またOJTで仕事を学ぶ。これを繰り返すことで、「社内のさまざまな部門を経験したジェネラリスト」を育成し、その企業固有の仕事の仕方に精通した幹部へと育て上げるのが、これまでの人材育成のあり方だった。

一方で「日本式ジョブ型」のローテーションは、適性を見出すために、あくまでも初期教育期間にのみ行われるものであり、ジョブ型への切り替え以降は、そのジョブのスペシャリストとして、個人が主体的にキャリアを形成していくことになる。

（２）「日本式ジョブ型雇用」を機能させるための４つの取り組み

（１）で提案した日本式ジョブ型を機能させるためには、以下の４つの取り組みが必要不可欠であると考える。

①評価には社外（転職市場）でも通用する客観的指標を採用すること

メンバーシップ型雇用で行われている評価は、一企業内の独自の評価基準に基づいていることが多い。ジョブ型雇用における評価に客観的な指標が望ましいのは、ジョブベース・スキルベースで個人の能力を適切に評価するためであると同時に、転職活動の際に情報の非対称性を埋めるのに役立つ、社外で通用するスキルを身につけさせるためでもある。

とくに新卒採用の人材の場合、採用選考だけでは社内のジョブへの適性を予測することが難しいため、研修期間を終えて退出を促す可能性を視野に入れ、簿記検定の取得や TOEIC のスコアといった、広く市場で通用する資格試験によるクオリフィケーションが望ましい。加えて自社の仕事の中で必要になるスキルについて基準を設け、テストしていく。

優秀な人材の転職を防ぎ、囲い込むことを目的に、MBA 留学などを認めず、敢えて市場価値をつけさせないようにする企業もあるかもしれないが、そうしたやり方は労働者のメンタリティにも当然影響を与える。「自分は外では通用しないかもしれない」という不安から、適性がなく生産性が低くても会社にしがみつく社員が生まれることになり、企業としても個人としても適材適所の実現を妨げることになる。

優秀かつ適性のある人材の流出を防ぐことは重要なことだが、その手段は転職の選択肢を奪うことではなく、その人材によって選ばれる企業であることでなければならない。MBA や簿記検定の取得に頼らずとも、日ごろから個人の働きに対し適切で明瞭な評価をすることは、適材適所を実現し、そこで働く個人の納得度や満足度を上げるためにも必要なことである。

②ジョブとの適合・不適合をはじめ、個々の人材の適性を丁寧に評価し、本人に伝えることで主体的なキャリア形成を促すこと

採用した人材が自社のどのジョブにも適性がないという評価に至った場合、あるいは適したジョブに空きがない場合でも、企業には不適切な採用を実施した責任がある。メンバーシップ型雇用では、その責任の取り方が、「適性はなくても、放り出さずに自社で面倒を見ること」だったが、日本式ジョブ型の場合は、「より適性のあるジョブへの移動を促すことで、強みを最大限に発揮できるようにすること」であるべきだろう。

プロ野球をさせようと思って採用したが適性があったのはサッカーだったというケースもあれば、プロ野球でプレイするよりも高校野球の監督のほうが向いていたというケースもある。退出することに本人が納得できなくても、初期教育終了後もプロジェクトにもアサインされない社内失業状態になるだけであり、一生バッターボックスに立つチャンスのない人材を囲い込み続けることは、決して本人のためにもならない。本人が納得するまでに数年かかったとしても、丁寧に根気よくコミュニケーションを取り、本人の活躍できる場への移動を促す必要がある。

あるいは一定のレベルはクリアしているものの、数人の適性が重複し、社内にジョブやポストが足りないというケースも考えられる。ジョブ型雇用では、ジョブを与えられない人員には退出を促すことが選択肢になる。

誤解してはならないのは、ジョブ型雇用は、決して企業側からの一方的な解雇を認めるものではない。解雇が認められるのはその人が担当していたジョブがなくなり、ほかに適切なポジションがない場合ということになるが、「なぜAさんはこのジョブに当てはまるが、Bさんは当てはまらないのか」という問いに答えるためには、従業員一人ひとりを日頃から適正に評価し、客観的なデータを積み重ねている必要がある。解雇に際しては、むしろメンバーシップ型雇用システム以上に明確で厳しい基準と説明が求められるということを、経営者は肝に銘じておかなければならない。

③退出を促す際には、本人の適性に合致した転職先の探索、紹介を原則とすること

新卒人材の社内育成を経て適性がないという評価になった場合、あるいは適性のあるジョブに空きがない場合、さらに新卒人材に限らず業務効率化や事業撤退などの理由によってジョブがなくなった場合、ジョブ型雇用システムでは原則として退出を促すことになる。アメリカではジョブがなくなれば契約解除すなわち解雇ということになり、労働者は別の企業の、多くの場合同じジョブに移っていく。

メンバーシップ型雇用システムの下、そうした場面には社内での異動や転籍でメンバーとしての地位を守ることを重視してきた日本では、退出を促すことが必要以上に非人道的に感じられ、ジョブ型雇用への不安や反発を招く可能性が高い。そこで、日本式ジョブ型では、労働者をいきなり放り出すことはせず、雇用した企業の責任として本人の適性に合致したジョブで現在と同等以上の待遇を得られる転職先を探索・紹介することを原則とし、慣習として確立させることを提案したい。併せて異動や内部昇格にこだわらずに他社からの転職者やジョブチェンジ人材の受け入れを積極的に行う姿勢が求められる。業界内で人材のトレード会議を開き、企業間の労働力の需給調整を図る仕組みをつくることも考えられる。

④ジョブ型雇用社会に適した教育システムを確立し、労働市場への入口を多層化すること

ジョブ型雇用システムを機能させるためには、企業の雇用システムと並行して、各種教育機関のあり方も変わらなければならない。とくに日本の大学では、医学部など一部の例外を除いて、大学での学びと仕事の内容が繋がらない場合が多い。言い換えれば、大学では社会人として必要な知識やスキルを学ぶことができない。そのため、新卒人材には社会人となるための研修期間が必要となるが、高校や大学、専門学校などで実務を学び、即戦力として通用する職業スキルや資格を身につけた人材であれば、研修期間は必要なく、入社後ただちにジョブ型としてキャリアを始めることが可能となる。

メンバーシップ型雇用では、定年退職をするまでその企業に勤め続けることを前提に、異動と育成が繰り返されるため、新卒入社時点でなんのビジネススキルも持たないことは問題にならず、社内のさまざまな業務に適応しうるポテンシャルとしてむしろ評価されてきた。しかし、ジョブ型雇用システムになれば、育成コストのかからない即戦力となりうる人材のほうが、企業からも重宝されるはずだ。各種教育機関で職業スキルに直結する実務の学びを充実させ、ジョブ型雇用システム

で活躍できる人材を育てていくことが求められる。

同時に、就職後のジョブチェンジを可能にする学び直しシステムが必要となる。仮に技術革新などによって、一企業内だけでなく産業全体からジョブそのものが消えてしまった場合、そのジョブについていた人材は企業間での移動も不可能となり、全員が仕事を失うことになる。

メンバーシップ型雇用の場合は、在籍していた部署がなくなっても、企業内の違う部署への異動で雇用を継続することができた。そうした雇用継続も企業の社会的責任のひとつのかたちであることは間違いないが、経験やスキルのない仕事への異動は企業にとっても労働者にとっても生産性を低下させるだけでなく、企業が人材を囲い込むことで社会全体でも成長産業への労働力の移動が遅れることになるため、従事するジョブの変更を前提に考えるべきである。そうなると、ジョブを失った労働者は一度労働市場から退出し、新しいジョブに必要なスキルの学び直しをするしかない。そうした場合にスムーズに学び直しとジョブチェンジができる社会になっていることが望ましい。

教育機関での学び直しとジョブチェンジのサポートは、企業主体ではなく公的に行われるべきだが、そのためのコストを労働者・企業・社会でどのように負担し合うかについてはこれから議論していく必要があるだろう。

また、メンバーシップ型雇用では高校や大学、大学院を卒業したタイミングでの新卒採用が企業へのほとんど唯一の入り口であり、事実上18歳～25歳程度に限定されたそのタイミングを逃すと、従来の年功序列型のキャリアコースに乗れる「正規メンバー」として企業に迎え入れられることは非常に困難になる。一方でジョブ型雇用であれば、同一労働同一賃金が原則であり、年功の要素はないためジョブに必要なスキルや能力を持っていれば、いつでも誰にでも入り口が開かれている。

スムーズなジョブチェンジを可能にするためには、年齢に関係なく、たとえば専門学校で必要なスキルを身につけた社会人1年目にも、新卒採用後の社内育成期間を終えてアサインされた社会人4年目にも、学び直しを経てジョブチェンジをした社会人10年目にも、そのジョブの1年目のグレードのポストが平等に開かれているような社会になっていく必要がある。教育機関への入り口も、ジョブへの入り口と同様に年齢や経歴に関係なく開かれているべきだ。ジョブの喪失がなくとも、新しい産業やキャリアに興味を持ち、チャレンジを望んだ場合には、年齢に関係なく学び直しや就職へのチャンスが開かれている社会にしていかなければならない。

(3) ジョブ型雇用で必要とされるマネジメントとは

業界や業種によってはすでにジョブ型雇用が定着している事例も見られるが、いわゆるホワイトカラーの仕事、とりわけ歴史ある大企業の総合職をメンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ転換することは容易でなく、マネジメントの抜本的改革に取り組まなければならない。

そもそも、これまで日本の多くの企業では、ジョブ型雇用では必須のマネジメントは一切行われていなかったに等しい。ジョブ型雇用では業務を標準化してむだをなくし、各業務に必要なスキルを明確にし、一人ひとりの業務と責任の範囲と報酬を明確にした上で、適切な人材を配置し、評価を行うことが求められる。しかし、メンバーシップ型雇用では、仕事の無限定性にこそ強みがあるとされたため、業務範囲の明確な定義はむしろ避けられ、終身雇用を前提とした年功序列制のもと年次とともに自動的に昇格・昇給するシステムの下では、従業員一人ひとりの個別評価に真剣に取

り組む必要もなかった。マネジメントの役割や適性は考慮されず、現場での成績などで多少の競争はありつつも、年次が到達すればほとんど全員が「管理職」になれるという通念が定着した。

ジョブ型雇用システムへの移行にあたっては、マネジメントの役割とはなにか、必要なスキルはどのようなもので、そのスキルを持った人材を誰がどのように見出し、どのような待遇でそのポストにつかせるのかといったことを改めて真剣に考え、自社に最適なマネジメントノウハウを構築していかなければならない。

ジョブ型雇用における人材マネジメントでもっとも必要なのは、年度ごとの個別評価と、それを反映させた次年度の職務内容と報酬の決定である。これは企業が一方的に決定するものではなく、従業員一人ひとりとの個別の交渉と合意によるものである。

日本でも成果主義が唱えられて久しいが、ボーナスの額に差をつけているだけで、基本給の決定には年功序列が色濃く残ったままであるケースが多い。ジョブ型雇用では基本給はジョブと結び付くため、ジョブの見直しを行えば、必然的に基本給も変動する。

期待通りの成果をあげ、もっと難易度の高い仕事を任せられそうであれば、次年度はジョブグレードを上げ、その分昇給を行う。一方で、期待通りの成果はあげたものの、それ以上ののびしろが期待できない場合には、その年度のボーナスの額を上げ、次年度のジョブと基本給は据え置く判断をするのも、マネジメントの役割のひとつである。

つまり、次年度の職務内容の検討は、前年度の成果という過去の実績に期待値を上乗せして行われるものであり、成果主義というよりも能力主義に基づいていると言える。

期待通りの成果をあげられなかった場合には、ジョブグレードと給与を下げることも必要になる。役職と給与が年功序列で自動的に上がるメンバーシップ型雇用では降格・降給はよほどのことがない限り行われないため、人格否定のように受け取られ、抵抗感が強い。しかしジョブ型雇用では、企業も従業員も降格や降給といった面倒な交渉にもきちんと向き合わなければならない。

年度ごとに職務内容と報酬の交渉を行うのは双方にとって負担ではあるが、従業員側のメリットも大きい。自身の働きをアピールし、昇格・昇給の交渉を行うばかりでなく、敢えて次年度のジョブグレードを下げて仕事をセーブし、確保した時間を勉強に充て、資格を取得することでさらなるキャリアアップを狙うこともできる。仕事をセーブした分ジョブチェンジのための勉強の時間をつくることもできるし、子どもが生まれたら育児の時間をしっかり取りたいという従業員もいるだろう。ジョブ型雇用における合意に基づく個別契約と年度ごとの更新は、従業員が主体的なワークライフバランスを実現しやすいシステムと言える。

企業と従業員の間で職務内容や報酬が合意に至らない場合、従業員はその企業から退出し、転職先を探すことになる。しかし、企業側が雇用継続を盾に明らかな過剰労働や見合わない報酬を強制することは、自らの首を絞めることになる。

ジョブ型社会では、企業と労働者の力関係が変化する。人材の流動性が高まると転職のリスクや不安が軽減されるため、労働者は組織に対する隷属感から解放され、無理な働き方を強いる企業からは人が離れていき、必要な労働力を確保できなくなる可能性が高い。労働力の不足で売り手市場が加速していくと、その傾向はより顕著になり、とくに過剰労働を強いるブラック企業は働き手を得ることができず市場から淘汰されることになるだろう。加えて、インターネット上の転職サイト

などを通じて情報共有が盛んに行われている現在、悪評を隠し通すことはまず不可能である。従業員に対する誠意ある姿勢こそが、企業の競争力に直結することになる。

（４）移行にあたっては従業員に十分な配慮を

現在メンバーシップ型雇用システムで成立している企業が、突然従業員全員をジョブ型に切り替えると、新卒から定年まで一社に勤める前提で、賃金の後払い的性質をもつ年功序列賃金、退職金制度を前提にこれまで働いてきた従業員にとってはある意味で約束違反であり、公正さを欠く。

ジョブ型に切り替えるにあたり、年功序列賃金や退職金制度で「後払い」に回してきた金額を一度清算する必要がある。さらに、これまでメンバーシップ型雇用システムの中で、社内ローテーションによって育成されてきた人々が、明確に定義されたジョブに必要な高度な専門性を身につけているとは限らない。彼らが行き場を失うことのないよう、移行にあたってはソフトランディングの方法を考えなければならない。

移行の方法には、企業と従業員の状況次第でさまざまなものが考えられる。賃金の清算後は新卒社員も含めて全員一律にクオリフィケーションの期間を設けてジョブ型に切り替えるというもひとつのやり方である。

しかし、ジョブ型雇用ほど意識的に専門性を高めていなくても、10年も勤めていれば、企業側も従業員側もある程度適性が分かっている可能性が高い。一定以上の勤続年数の従業員は、賃金の清算後ただちにジョブ型への切り替えを行い、入社して年数の浅い従業員には新入社員と同様のクオリフィケーションの期間を設けた後に、ジョブ型へと切り替えるというやり方が現実的ではないだろうか。

あるいは適性とキャリアについて企業と従業員間で合意に至った者はただちにジョブ型、迷いのある者はクオリフィケーション期間を設けてから切り替え、という方法も考えられる。

メンバーシップ型雇用システムでの勤続年数の長い従業員ほど、適性の自覚の有無にかかわらず馴染みのない個別契約への不安やとまどい、反発は大きいことが予想される。ジョブ型に切り替えると定めたのであれば、従業員の気持ちに十分配慮しつつも、その方針を受け入れ慣れる努力をしない従業員に迎合することなく、改革を推し進める強い覚悟が経営者には求められる。

リモートワークなど新しい勤務形態を導入する際には、部門を区切ったパイロット運用を経て本格導入に踏み切ることが多い。メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への切り替えに際しても、経理やプログラマーなど、専門性やスキルが測りやすい部門からジョブ型の導入を進め、経営陣や人事部がジョブ型雇用に必要なマネジメントを体得した上で全社に浸透させていくというやり方も考えられるのではないだろうか。

また、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用に移行する上で、従業員側が持つもっとも大きな心理的障壁は、降格や降給、そして解雇への懸念であると思われる。日本ではジョブ型社会ほど降給や解雇が一般的ではないため、一定のガイドラインを作ることで、安心感を持ってジョブ型への移行を進められるかもしれない。

解雇に関しては、前章で挙げたように、企業がジョブチェンジを含む転職人材を積極的に受け入れると同時に、転職先の斡旋を慣習化することが考えられる。降給に関しては、日本プロフェッショ

ナル野球協約がひとつの参考になる。プロ野球の協約では、年棒の最低保障と減額制限が次のように定められている。

第89条（参稼報酬の最低保障）

支配下選手の参稼報酬の最低額は、年額420万円とする

第92条（参稼報酬の減額制限）

次年度選手契約が締結される場合、選手のその年度の参稼報酬の金額から以下のパーセンテージを超えて減額されることはない。ただし、選手の同意があればこの限りではない。その年度の参稼報酬の金額とは統一契約書に明記された金額であって、出場選手追加参稼報酬又は試合分配金を含まない。

(1) 選手のその年度の参稼報酬の金額が1億円を超えている場合、40パーセントまでとする。

(2) 選手のその年度の参稼報酬の金額が1億円以下の場合、25パーセントまでとする。

プロ野球選手ほど給与格差は大きくないだろうが、一般企業でも同様に、降給となる場合の減額制限をかけることで、企業と従業員の双方に適度な安心感と緊張感が生まれることが期待できる。

ただし、降格に関しては、生活に大きく影響するものではなく、制限を設ける必要はない。もちろん、降格を特別視する風潮を変え、日常的なできごととして慣れてもらう必要はあるだろう。これまで降格が行われてこなかった企業では、最初は抵抗感が大きいかもしれないが、適正な評価に基づくポジションの入れ替えが繰り返されるうちに当たり前のこととして受け入れられていくはずだ。また、降格は優秀な若手を早期に抜擢する機会となり、若手のモチベーション向上につながる面もある。

(5) メンバーシップ型雇用からの脱却を促す複業推進と定年廃止

日本式ジョブ型雇用への移行にあたり、まずはメンバーシップ型雇用におけるふたつの慣習を廃止することから始めてみることを勧めたい。ふたつの慣習とは、副業の禁止と定年制である。

①「複業」をテコにしたメンバーシップ型からの脱却促進

現在、ほとんどの日本企業が就業規則で副業を禁じているが、自社の業務以外で働くことを認めないことがメンバーシップ型雇用の強化につながっており、早急に解消すべきと考える。政府でも副業の解禁を推進する方針が示されているが、ここではさらに踏み込み、本業に対するサブという意味合いのある「副業」ではなく、複数の仕事を掛け持ちする「複業（パラレルキャリア）」の推進を提言したい。

副業解禁の懸念材料としてよく挙がるのは、以下のようなものである。

- 土日も含めて働き過ぎになること（「労働基準法第38条：労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する」などの規制もあり時間管理が難しくなる）

- 副業をする人の給与の決め方がわからないこと（これまでは事実上勤務時間しか見ておらず、個人の働きを見るジョブ型評価に慣れてないため）

こうした懸念に配慮するならば、副業を希望する従業員は、「週5日」ではなく、「週4日」「週3日」勤務を当たり前を選択できるようにしてはどうだろうか。給与は、はじめは週5日勤務の場合の5分の4、5分の3に設定し、副業による成長などで自社でのパフォーマンスも上がるようなことがあれば、その分給与も上げていけばよい。

週5日のフルタイム勤務ではなくなることで、企業側も従業員側も漫然とした働き方はできなくなる。労働日数の異なる従業員が社内共存することで、勤務時間ではなくパフォーマンスを指標とした評価への意識が芽生え、ジョブを定義するきっかけとなるはずだ。

また、複数の仕事を兼務する「複業」は新しい視点や接点を生み出すとともに、複数の収入源を持つことで起業リスクを下げ、オープンイノベーションや起業にも繋がるため、日本の弱点を解消する手段としても有効である。収税や労務管理、社会保険など議論が必要な面も含め、副業解禁に関するガイドラインを整備することで複業を促進し、メンバーシップ型雇用から脱却するきっかけとしたい。

② 定年制の廃止をジョブ型雇用への移行のきっかけに

これまでメンバーシップ型雇用の企業が、年功序列で給与が上がり続けるシステムで組織を維持できたのは、定年によって高齢者の退出を強制できたからである。定年制を廃止し、従業員が引退を希望するまで雇用し続けるシステムになれば、生産と報酬のバランスを見直さざるをえなくなり、今までのように年功序列で右肩上がりに給与を上げたり、全員一律のフルタイム勤務を強制したりすることはできなくなる。

労働力不足が深刻化する中では、定年制はもはや弊害の大きい制度になってしまっている。定年退職した従業員を再雇用している企業は多いが、定年前と同じ業務についていても、給与は大幅に下げるケースが多い。まだ体力もモチベーションもあるベテラン人材は、そうした待遇に不満を持ち、よりよい待遇で雇用してくれる企業に移ってしまうことも十分考えられる。貴重なベテラン人材を失わないためにも、定年を廃止し、パフォーマンスに見合った人事・給与体系を設計することが求められる（ただし、研修期間中の新入社員は除く）。

定年を廃止すると、仕事もしないのに企業にしがみつきの従業員があらわれることを警戒する企業もあるかもしれないが、パフォーマンスの低い人員の給与はそれに応じて低くなるような給与体系になっていれば、従業員側にとってはしがみつくメリットがあまりなくなり、企業にとっても大きなコストにはならなくなる。

また、定年が廃止されることで、企業内には高齢の従業員が増えていくことが予想される。体力の衰えてくる高齢者が働き続けられるよう、働く時間や場所の柔軟性を確保することも必要になるだろう。

これまでの日本の「終身雇用」は、厳密には「65歳を上限とする無期雇用」であった。しかし、人生100年時代とも言われる現在では、働き続けたい人が本当の意味で生涯働ける新しい雇用システムを模索しなければならない。他方で、70代のベテラン社員が20代の頃と同じように働く

ことは現実的ではなく、それぞれの体力や知力、経験、ライフステージに合った働き方を選べるようにしていくしかない。定年制を廃止することでジョブ型雇用システムを採用せざるを得ない環境をつくり、日本式の新しい、「終身勤労」モデルへのシフトを進めることを提案したい。

(6) ジョブ型雇用で成長している事例はすでに存在する

現在のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行はハードルの高いものに思われるかもしれないが、すでにジョブ型雇用の原則が実現されている業界・業種も存在する。

たとえば、「新しい働き方経営者会議」のメンバーである西村が社長を務める旅館「西村屋」では、客室係は引退するまで客室係であり、北野が社長を務めるヘアカット専門店「QBハウス」では、スタイリストは引退するまでスタイリストである。座長の富山が取締役を務めるバス会社みちのりホールディングスの運転手も同様だ。

客室係であれば、「アンケートによる宿泊客からの評価が高い」「外国語で接客ができる」「一人で担当できる部屋数が多い」といった接客スキルが評価され、評価の高い人材は高い給与をもらう、あるいはより客単価が高く、給与も高い旅館の担当へと移る。そうして現場で接客を担当する客室係というジョブの中で、接客の専門性やスキルを高め、キャリアを築いていくことになる。

一方で旅館業界では、経営戦略を構想し、実行する経営人材が圧倒的に不足している。現場の人材不足も深刻だが、混乱した現場のタスクを整理して組み合わせ、適切な人材に割り振り、適正な報酬を設定するといった経営人材が業界に増えることで、現場の状況も大きく改善することが期待される。そのためには、現業職と経営幹部職のキャリアや評価を明確に分け、経営というジョブのスペシャリストを業界に呼び込んでいく必要がある。

QBハウスでは、革新的なビジネスモデルの導入によってスタイリストの生涯現役を可能にしている。理美容業界では、低い給与水準や体力的なハードさに加え、指名による歩合制の給与形態が一般的であり、独立してオーナーにならない限り、40歳を過ぎてほとんど指名がとれなくなると、業界から退出して転職せざるを得ない。手に職をつけて一生働けるつもりで理美容師の国家資格を取っても、スタイリストとしての仕事に経営の役割を上乗せしなければ、40歳で引退となり、業界を去ることになる。

そうした業界でQBハウスがスタイリストの生涯現役を可能にできたのは、施術メニューをカットに絞り込むという戦略を立てた上で、スタイリストというジョブを明確に定義し、スタイリストが接客とカットに専念できる環境をつくったからである。出店の戦略立案など経営に関わるものは本部の仕事であり、各店舗で働くスタイリストたちは、スタイリストとしての現場業務にのみ専念することができる。

評価制度も明確で、カット技術の維持・向上のため毎年技術試験を行うとともに、最大評価を得るのは「カットを人に教えられること」であると定義されている。指名制のないQBハウスでは、どのスタイリストにあたって均一なサービスを受けられる状態を目指しているため、評価制度もそれを反映した設計とされているのである。

こうした戦略で店舗数、来客数ともに拡大を続け、「心と身体が健康な限り引退なし」の目標通り、79歳のスタイリストが現役で活躍しているQBハウスは、ジョブ型雇用で成長している好例だ。

新しい働き方の先進事例として知られるサイボウズでも、早くからジョブ型を取り入れている。従業員は年度ごとに一人ひとり個別に会社との契約交渉を行い、合意によって業務の内容とそれに対する給与を決める。給与テーブルは存在せず、給与は年次と関係なく、「この従業員が転職した場合、市場でどのくらいの値段がつくか」という市場性で決定される。たとえば、ここ数年 IT 業界全体でプログラマーが不足しており、プログラマーの市場価値は高い。サイボウズでの給与も、そうした市場性を反映した設定になる。

年度初めに契約した内容に含まれない仕事が増えると、従業員が報酬の上乗せを交渉してくるのも、もはや当たり前のこととなった。逆に「ほかにやりたいことがあるから、今年は下げてほしい」と交渉してくるケースもある。複業の推進やリモートワーク、選べる勤務時間など、「100 人いれば 100 通りの働き方」を掲げた人事制度で有名なサイボウズだが、そうした多様で柔軟な働き方を可能とした背景には、ジョブ型をベースとした個別契約システムがある。

人手不足の現場でジョブを明確に切り分けると、ますます現場が回らなくなるという懸念もあるかもしれないが、人手不足の現場では、ジョブを兼任することで解決できる課題もある。メンバーシップ型雇用のように、従業員一人ひとりの職務範囲をあいまいにして業務を漫然とカバーしあうのではなく、ジョブを明確に定義した上で、「ジョブ A + ジョブ B」といった兼任を行い、評価や給与もそれに合わせたものにする。もちろん、その前提として、業務の標準化や IT 化による効率化を進めたり、無駄な業務を排除したりしておく必要がある。

これらの成長中の企業の事例から、「ジョブ型雇用システムは日本になじまない」ということは思い込み過ぎないことが分かる。日本の雇用慣行に染まっていない新しい産業である IT 業界やスタートアップ企業では、ジョブ型の働き方が当たり前に行われているが、「ジョブ型雇用」と一口に言っても、その中身は多様だ。お仕着せのシステムをそのままあてはめようとするのではなく、必要に応じてアレンジし、自社に最適な人材戦略に落とし込む手腕が経営者に求められる。

5 経営者のみなさんへ

メンバーシップ型雇用から本書で提言したような日本式ジョブ型雇用への転換にあたり、制度的な壁は存在しない。新卒一括採用も、年功序列も、定年制も、退職金も、法律で定められているものではない。変わるにあたって必要なものは、経営者の力量と覚悟だけだ。

いまでこそ新しい働き方の最先端企業として知られるサイボウズだが、現在のような多様な働き方が可能な企業に変わるまでには3年を要している。降格や降給を伴う評価制度を採用した当初は社員の反発も大きかったが、その姿勢を貫き、年度を重ねるにつれて降格・降給経験者が社内が増えてくると、当たり前のこととして受け入れられるようになった。組織を変えるには、時間もエネルギーも必要だが、経営者があるべき姿を描いて信念をもって貫けば、やがて受け入れられる。

企業にとっても従業員にとっても馴染みのあるシステムから脱却し、新しい雇用システムを採用するのは、不安が大きい。若い頃の貸しを回収するフェーズに入っているベテラン従業員層には、年功序列制の廃止はとくに受け入れがたいかもしれない。しかし、そうした従業員にしがみつかれたままでは、会社ごと沈んでしまう可能性がある時代になりつつある。企業を取り巻く環境の変化は、それだけ速く、大きい。従業員の変革に対するモチベーションを高めるのも、経営者の役割だ。

もちろん、会社によって最適なかたちは違う。企業規模や業種によっては、従来通りのメンバーシップ型雇用システムのほうが、柔軟に組織が回るケースもあるかもしれない。大切なことは、企業も労働者も働き方をひとつに決めつけず、選択の幅を広げていくことであり、それによって社会全体での適材適所を実現していくことである。

働く人々の幸せと企業の持続的な成長は、時代に即した新しい働き方を実現できるかどうかにかかっている。そして、その鍵を握るのは、やはり経営者である。過去の成功体験に縛られることなく、変わることを恐れずに、覚悟を決めて取り組んでいくことが今日の経営者には求められている。

ここで提言したような新しい働き方は、一社のみでの取り組みで実現するものではない。本提言をお読みになった経営者の方々が自社で新しい働き方にチャレンジし、業界全体、社会全体の牽引役となってくださるよう願ってやまない。

「新しい働き方経営者会議」
参加経営者からのメッセージ

自分自身の生き方、働き方を選べる時代を取り戻そう

株式会社 経営共創基盤
代表取締役 CEO
富山和彦

明治以降、この国は産業的には工業化、政治的には中央集権化による近代化で欧米先進国にキャッチアップするモデルでひたすら走って来た。工業化はより画一的で集団的な働き方を求める。中央集権化は、より標準的な国民像に基づく効率的な国づくりを指向する。戦後、我が国はこうしたモデルをひたすら経済的な成功に集中して機能させることで、人類史的にもまれな劇的成功を手にした。

しかし、この長きにわたる成功は、ある標準的な生き方、働き方を国民が選択するように促すような制度を、フォーマル、インフォーマルに、また国レベル、企業レベルそれぞれに社会の隅々まで行きわたらせてしまった。しかるに 1980 年代の終わり、ジャパンアズナンバーワンと言われ、バブル経済がピークを迎えた頃、世界では東西冷戦の終結とともに爆発的な経済のグローバル化がはじまり、デジタル革命の破壊的イノベーションの大波が世界中を巻き込み始めた頃から、状況は怪しくなる。経済的な付加価値の源泉がより知的資本、ソフトウェアサイドにシフトし、日本が得意としたハードウェアの大量規格生産は価値を失うとともに低コストで勝負してくる新興国の脅威にさらされていった。

要はこの頃から、日本の雇用慣行と言う言葉に代表される、男性は年功終身型で一つの会社でサラリーマン人生をまっとうし、女性は専業主婦で家を守り子育てするという戦後日本の工業化に順応した標準モデルは、かかる産業構造の変化の中で競争優位性を失っていったのである。元々は経済的、産業的合理性が生み出した仕組みが、長年の成功の間に制度的に強化された結果、私たち日本人は、耐用期限の過ぎた仕組みに閉じ込められたまま、産業競争力を失い、労働生産性は伸び悩み、賃金は減少していったのが失われた四半世紀の実相である。そして何よりも名実ともに終身年功制のサラリーマン人生を一つの会社でまっとうできる人々はどんどん減少し、今や勤労者全体の 2～3 割くらいしかいなくなっている。大半の人々は制度的な保護を受けられない、むしろ差別され、虐げられた働き方、生き方を選ばざるを得なくなっている。

ここに来て、デジタル革命は AI/IoT/BD による第 4 次産業革命と言われる究極段階に入りつつある。この時代環境の中で、いい加減、今や大半の日本人を幸せにする力を失った「標準的」な働き方、生き方に固執するのを止めるべき時代が来ているのだ。

思えば、江戸時代、例えば歌舞伎や落語に登場する人々は、階級社会ではあったが、とても多様で、それぞれの階級や職分のなかで彩（いろどり）豊かな働き方、生き方をしている。浮世絵で描かれる通り、とにかくカラフルである。よく日本人は同質性、連続性に傾倒する民族性を持っていると言うが、日本の長い歴史を顧みると、江戸時代の士族階級のなかではそういう傾向があったかもしれないが、町民や百姓の世界ははるかに融通無碍で、流動性も高く、百姓は「百」の名の通り、

農業だけでなく工業にも商業にも副業、兼業的に携わっていたようだし、男女共働きも当たり前である。歌舞伎芝居で「専業主婦」っぽいのは、人口比5%くらいしかいなかった士族階級の奥方くらいである。

デジタル革命の破壊性は、おそらく新しい標準を生み出さないだろう。グローバル化の進展もここにきてローカルの個性への再傾倒という多様化、多元化の力を生み出している。むしろこれから働き方、生き方の標準性はますます破壊される可能性が高い。となると制度的、戦略的な基軸は一つ。働き方、生き方、ライフスタイルにおいてできるだけ多くの選択肢を認め、その選択によって制度的な有利不利の生じない中立的な仕組みを作っていくことである。これはある意味、太古の昔から江戸時代まで続いてきた、真の日本的伝統への回帰でもある。

国のレベルでも、企業のレベルでも、この中立性を徹底できたところほど、人々がより活力をもって働き、自分にとって豊かな生き方を選択でき、結果的に社会や組織としても競争力を持つことになるだろう。

私は全ての日本を代表する企業の経営者に言いたい。ある意味、既存の日本的雇用慣行が最も堅固に残り、しかもそこに様々な既得権を持っている日本の大企業こそが、自ら率先してその既得権を捨て、働き方、生き方の抜本的なイノベーションを断行し、真の労働生産性革命に挑戦すべきである。それこそが激しいグローバル競争、破壊的なデジタル革命の中で生き残りの鍵となる、多様かつ世界水準のトップ人材糾合を実現できる唯一の道なのだから。少子高齢化という構造要因で人手不足になっているこの国で、もはや雇用を守ることは経営上の大使命たりえない。多様な働く者にとって、賃金を含めてそれぞれにより豊かな働き方を提供することこそが、雇用に関わる経営上の使命なのだ。様々な政治的なしがらみと民主的意思決定プロセスに縛られる国の動きを待っている場合ではない。隗より始めよ！

変えるか、消えるか。求められる経営者の覚悟

サイボウズ株式会社
代表取締役社長
青野慶久

今回の議論では、「メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へのシフトを進めるべき」との結論に至った。これについて、私の思うところを書いてみたい。

まず、日本企業は、コンピュータがもたらす社会変化にまったくついていけない。大型コンピュータの時代から始まり、パソコン、インターネット、スマートフォン、クラウドコンピューティング、そしてAIに至るまで、日本企業は継続的に遅れ続けている。その現実、世界企業の時価総額ランキングを見ても明らかだ。世界トップ10のうち7社はIT企業。アメリカ企業のApple、Google、Microsoft、Facebook、Amazon、そして中国企業のAlibabaとTencent。日本企業でトップのトヨタは40位以下である。日本企業が「ITは虚業だ。そのうちボロが出る」などと批判している間に、彼らは既存のビジネスモデルを破壊し、世界を動かす企業になった。これからは海外のIT企業が、次々と追い越していくだろう。ソフトウェアは、レバレッジが効く強力な道具だ。優れたソフトウェアを開発すれば、動かすだけで大きな価値を生み出し続ける。今後、コンピュータはさらに速くなり、ロボットはさらに精巧に動作するようになるだろう。ハードウェアが進化すればするほど、ソフトウェアの活躍の範囲は広がり、さらに多くの業界が影響を受けることになる。

どうして日本企業は、これほどまでに遅れ続けているのか。海外のIT企業と日々競争し、協業してきた中で、私が一番大きな差だと感じているのは、「良いものを受け入れる」という当たり前の文化だ。彼らには、新しいものを取り入れる柔軟さがある。今あるものを捨てる勇気がある。だから、年齢や性別にとらわれず、その時々で良いと思った人材を重用する。

メンバーシップ型雇用は、その「良いものを受け入れる」文化の足かせとなっている。その典型である年功序列は、「年数が経つほど良くなる」ことが前提だ。人間はワインや骨董品ではない。変化の激しいコンピュータを武器として活かすなら、むしろ若者を重用しなければならない。一人ひとりのスキルを把握し、適材適所を進めなければならない。まさにジョブ型のマネジメントだ。働き方にも問題がある。全員がフルタイムで働くことを前提としたメンバーシップ型は、人材の流動化を妨げ、より良い人材・より良いアイデアを取り込む機会を失う。

日本企業は、負けるべくして負けてきた。むしろメンバーシップ型を悪用してきた。若者を安く働かせる仕組みにしてきた。長時間労働を強要し、都合よく転勤させ、飼い馴らすように働かせてきた。

これから日本企業はジョブ型にシフトしなければならない。しかし、欧米のやり方をそのまま取

り込むのは無策過ぎる。新しく日本式ジョブ型を編み出さなければ、後追いから抜けられない。

私が考える日本式ジョブ型雇用のポイントは次の3つである。

1. 共感を呼ぶ理念を作り直す

欧米のジョブ型は、目標も評価もすべてお金で測る傾向がある。このやり方では社員のモチベーションを高めるのに不十分だ。かつて、日本企業は社会的に意義のある理念を重んじて経営してきた。しかし、時代とともに理念は古くなり、社員の共感度は低下している。ジョブ型に移行するには、まず共感できる理念を再構築し、その理念の実現に向けてジョブを整理していく必要がある。日本式のジョブ型雇用には、共感を呼ぶ理念が欠かせないと考える。

2. 多様な個性を切り捨てない

欧米のジョブ型は、新しい人材を積極的に取り入れる反面、合わない人材は簡単に切り捨てる傾向がある。これは社員の企業に対する不信感となり、必要以上の人材流動につながっている。日本式のジョブ型を目指すのであれば、安易に人材を切り捨てず、多様な人材を受け入れて活かすマネジメントにチャレンジしたい。少子高齢化が進む現代の日本では、労働力として高齢者や女性への期待が高まっていることも追い風だ。「安易に切り捨てない」ことは「人材の囲い込み」とは違う。多様な個性に真剣に向き合い、活かそうというマネジメントだ。この力を磨けば、欧米の一步先を行けるだろう。

3. 現場力を引き出す情報システム

日本企業が得意としてきた「現場力」は、ジョブ型になっても効力を発揮すると考える。現場力を高めるには、現場の社員に情報を与え、権限を委譲する必要がある。ところが、コンピュータを使いこなせていない現在の日本企業では、現場の判断に必要な情報を十分共有できていない。現場の声をスピーディに反映し、現場が使いこなせる情報システムの構築と運用は、日本式のジョブ型マネジメントに必須となるだろう。

すでに一部の日本企業は、メンバーシップ型からジョブ型へのシフトを加速させている。理念を見直し、働き方の多様化を進め、現場の情報システムを改善している。その反面、未だにメンバーシップ型の良さを唱え続ける経営者がいるのも事実である。変えるか、消えるか。経営者の覚悟が求められている。

人が成長した分だけ会社は成長できる

キュービーネット株式会社
代表取締役社長
北野泰男

政府主導で推し進められている「働き方改革」について、本質を捉えきれずに近視眼的かつ一律的施策を先行させてしまうと、逆に問題を深刻化させてしまう恐れがあると感じている。現在、日本国内で抱えている人手不足や低生産性、長時間労働といった顕在化された諸問題を一律的に解決することは不可能なのではないだろうか。治療して1日も早く健康な体に戻るという目的は同じでも、罹っている病の種類や重症度、併発有無等、症状が異なれば治療方法や手順は異なるはず。さらには、体力や資金力によっても、可能な治療と不可能な治療があり、これは社会や業界、企業の治療においても同じことが言えるのではないだろうか。そういう意味で、社会全体で一律的な治療を推し進めることは危険であり、最善の治療方法を見極めるために、業界や業種、企業の規模に応じて、細かく分けていくところから始める必要があり、全体では複雑で解決困難であった問題も、細かく分割していけば適切かつ無駄の少ない解決策が見出だせ、中長期的な社会の良化につながると思う。近視眼的な発想で処置の優先順位を誤った場合、「働き方」は変わっても、「働きがい」は失われ、目指したものと逆に労働者の将来に対する不安が高まり、生産性は下降の一途を辿ってしまうのではないかと危惧している。

システムで代替が効き難い労働集約型の産業や、投資余力がない中小企業にとって、人手不足は大企業とは比較にならないくらい深刻な問題となっている。弊社が営んでいる理美容業は、狭義のサービス業として代表的な業界の一つであり、平均有効求人倍率は大都市圏でも4倍を超え、地方においては10倍を超えるところも出てきている。何故そのような事態に陥ったかと言うと、業界として処置（守るべきもの）の優先順位を誤ったためではないかと分析している。理容業界、美容業界においては、長年にわたって一律的な施策を推し進めてきた。例えば、営業時間や定休日は、各業界の組合が策定した自主ルールによって長年制限されてきた。そして、資格制度や業法といった基本ルールも、昭和20年代に制定されて以来、大きな改正なく運用され続けている。その結果、顧客の趣向や事前期待の変化、事業環境の変化への対応が遅れて経営が逼迫し、そのしわ寄せが働き手の賃金や労働時間といったところに集中し、結果的に多くの理・美容師（国家資格者）が「働きがい」を失って、業界を去っていった。個人店が大半を占める当該業界では、そもそも人事評価制度が整備されているところが少なく、ほとんどが賃金制度しかない。歴史の古い理容業界においては徒弟制度に基づく完全年功序列型が主流で、一方の歴史の浅い美容業界においては指名制度に基づく完全成果報酬型が主流となっている。このどちらの制度も、市場や事業が安定拡大している段階ではある程度機能していたが、横ばいから縮小の局面においては、働き手の賃金の低下や不安定さに直接的に影響し、生活困難な状況に追いやられるのが実態である。さらに売上の低下が進む

と、修行中の人材に対する教育投資（時間と費用）が大幅に削減され、成長が実感できずに業界の将来を担うはずの若いスタイリストから順番に、業界を離れていくという傾向が強まっていった。

数値化しやすい短期的な成果に囚われすぎると、考えを広げる力と深める力の弱さ、つまり目的思考が弱くなっていく。賃金制度だけで社員のモチベーションを引き出そうとすれば、多くの働き手は自分の賃金のことしか考えないようになる。そうすると、短期的な成長は実現できるかもしれないが、組織や個人の持続的な成長は望めないし、目的思考が弱い人を沢山集めても、生産性は一向に高まらない。業界や企業によって、「今必要な視点」は異なるかもしれないが、労働集約型のサービス業においては、今こそ長期視点に立って、「何をもってどんな人を育てるか」を明確に定め、次の時代にも通用する人材育成を本気で考え、それに連動した評価制度の構築に取り組む必要があると感じている。

働き手が減少する時代に入り、一人ひとりの考える力を高めることでしか、社会を支える余力を生み出すことはできない。人が考える力を高めて成長した分だけ、会社は成長できる。人の成長こそが、企業や社会の持続的な成長を可能とする。そのためには過去の成功体験に基づいた合理的なことばかりに取り組むのではなく、一見無駄と思える非合理的な新しいことにも挑戦するなかで考える力を養い、表層的なテクニックではなく、次の時代に引き継ぐに値する本質的な知恵を見出していくことに注力する必要があるのではないだろうか。今こそ近視眼的に「あれも、これも」と取り組むのではなく、長期視点で「あれか、これか」に焦点を絞り、本質にたどり着くまで深く掘り下げていくことを決断する時なのではないだろうか。山高きがゆえに貴からず、樹あるを以て貴しと為す。遠目から見た立派な山ではなく、しっかり根の張った樹々が生い茂る山を創り上げることが、これからの時代の経営者の使命ではないだろうか。

世界規模のイノベーションを生み出すために

株式会社 東京大学エッジキャピタル(UTEC)
代表取締役社長
郷治友孝

投資家から集めた資金をシード・アーリー段階のベンチャーに投資するベンチャー・キャピタル「東京大学エッジキャピタル (UTEC)」の代表取締役社長を務めている。

UTEC は 2004 年の設立以来 13 年間で 3 つのファンドを立ち上げ、合計約 300 億円を約 80 社に投資してきた。資本関係はないものの、社名に東京大学と入っているように、東京大学の敷地内に拠点を置き、東京大学での発明を管理する東京大学 TLO とコラボレーションするなど、東京大学と深く連携して活動しているベンチャー・キャピタルである。

UTEC の投資の特徴は、大学発のベンチャー企業が多いことである。独創的で新しい科学技術力を活かした事業を立ち上げたベンチャー企業に対し、シードやアーリーと呼ばれる非常に早い段階から投資や支援を行うことが多い。東京大学に軸を置いているが、国内外のさまざまな大学や事業者と連携し、研究者の起業を支援することも増えてきた。

今回の提言では、メンバーシップ型雇用システムから日本式ジョブ型雇用システムへの転換を促しているが、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用では、「経営者」という仕事の考え方に特筆すべき違いがある。ジョブ型では、経営者を平社員から出世した先として行きつくポジションではなく、経営職という専門的なジョブのひとつと捉えているが、これは UTEC の日々の活動の中で実感しているものである。

研究開発型のベンチャー企業が成功するためには、研究の質や技術力が優れていることはもちろん、ビジネスとして成立しているかどうか非常に重要になる。ところが、研究者と経営者の資質はまったく違い、優れた研究者が優れた経営者であるとは限らない。大学の研究室には経営者に向けた人材が圧倒的に少ない。そこで、資金投資だけでなく、研究成果の事業化を支援したり、あるいはそれができる経営人材を紹介したりして「会社づくり」を支援することも、私たちベンチャー・キャピタルの重要な役割となる。

たとえば、UTEC の投資先のひとつであり、2013 年 6 月に東証マザーズに、さらに 2015 年 12 月に東証一部に上場したペプチドリーム株式会社は、2005 年に東大に発明届を出した菅教授にパートナーとなる経営者候補を数人紹介し、現社長の窪田規一氏と意気投合したことで 2006 年に創業された。UTEC では今後も、ビジネスにつながりそうな研究や技術の目利きを行うだけでなく、経営人材とのネットワークを広げ、それぞれのベンチャー企業に適した経営者を紹介できる体制を強めていく予定だ。

成功事例が増えてきたこともあり、ここ数年、大学発ベンチャーの数は増え続けている。東京大学では2005年に起業家育成講座「東京大学アントレプレナー道場」を立ち上げた。立ち上げ時は100名ほどだった受講人数は少しずつ増えて2016年度には350人ほどになり、単位が付与されるようになった2017年度には500名を超え、大教室でも立ち見が出るほどの人気講座となっている。在学中に起業する学生も見られ、卒業後は大手企業への就職が一般的な東京大学の学生にとっても、起業は自然な選択肢のひとつとなりつつあるようだ。

一方で、昨今話題になっている労働時間規制は、こうした動きに水を差すものでもある。会社づくりの支援を行う際に、労働問題が起こらないようアドバイスは行うものの、決められた時間の枠内だけで働きたいという人は、そもそもベンチャー企業になじみにくい。とくに外国人従業員が多い場合、日本の規制が不自由すぎるという不満を聞くことも少なくない。優れた研究成果や技術力をもった大学発のベンチャーの従業員にはエリート人材が多く、彼らには「企業に雇われて命じられた仕事をこなす」という感覚がまるでない。彼らは新しいものをつくりたいという情熱をもって、自らの意思でやりたいことをやっているのであり、一定時間以上働いてはいけないと言われると、「なぜそんなことを管理されなければならないんだ」と反発する。

大手製造業やサービス業などの労働集約型の現場と、研究開発型のベンチャーの働き方を同列に議論することは現実的ではない。ジョブ型雇用システムへの転換によって、労働者一人ひとりが企業と対等な関係で契約を結び、自らの働き方を選べるようになれば、一律の時間規制を強制する必要もなくなり、こうした課題も解決されるのではないだろうか。

研究者と経営者がプロフェッショナルとしてそれぞれの役割を担うことで強みを発揮する組織づくりや、時間を忘れて働くことに没頭できる環境づくりなど、UTECの活動を通して見える世界は、すでにジョブ型雇用システムで動いている。ジョブ型雇用システムがさらに普及することで、起業やイノベーションがますます盛んになり、日本発の世界規模なイノベーションがたくさん生まれてくることを期待している。

次世代に誇れる社会をつくるために

株式会社 西村屋
代表取締役社長
西村総一郎

7代続く日本旅館を経営しており、2011年に代表に就任した。先代より引き継いだ時に次代にどのようにして会社を継承するかということが一番に考えた。2040年～2045年ぐらいまでは当代の範疇であると考え、引き継いだ価値を毀損せずに向上させること、観光業は地域との関連性が高く、会社のみならず地域全体の価値向上が必要であると考えていた。

観光、特にインバウンド観光は今後も拡大が望め、成長の余地が十分にある。しかしながら経済産業省の発表によると飲食・宿泊業は生産性が全業種最低であり、改善が急務である。所謂働き方改革で問われる生産性の向上、働き手の所得向上が必要不可欠であり、人口減少が激しい地方において主要産業である観光産業の改善が地域を残すための必要条件である。今回ローカルかつアナログな宿泊業から当会議に参加し、今後弊社において短中長期で取り組もうと考えたことを列挙する。

収益改善

【1室あたりの売上及び収益の最大化】

ブッキングカーブと商品ごとの収益、販売経費（生鮮品の仕入れは日々変化）などを管理して最大値を実現する。人の手を介さず、ソフトやAIなどを活用してムダをなくす。

支出改善

【シフトの最適化】

労働集約型産業であり特に食事の提供を伴う旅館は人員の最適な配置が難しい。縦割りの人員配置になりがちであるがタスクを細分化して適正に人員を配置することで生産性は圧倒的に向上する。旅館の場合予約状況は刻々と変化をするが、人を介さずに自動でシフトを組み、働き手に通知する仕組みを確立したい。現状客室係では自動シフト作成ソフトの運用を始めているが全部署を連動させ、ムリやムラをなくしE Sを向上する。各働き手の仕事量が可視化でき、人事考課に使用できる。また顧客との相性を加味した人員配置によりC S向上につなげる。

【裏方のロボット化】

清掃や所謂皿洗いや器の準備・管理など裏方にかかる人員や費用も多い。ロボット化や自動倉庫などを研究し導入していきたい。

今まで旅館をはじめ、サービス業は長時間労働、低生産性が当たり前と考えていた経営サイドが数多くいたことは事実である。特に旅館はホテルと比べてサービスの密度が高く、時に顧客が求めているお仕着せのサービスと揶揄されることもあった。しかしながら近年海外からのゲストを数

多く受け入れていると、接客密度の高い日本旅館のサービスは、総じて貴重な文化体験となり、高い支持を受けていることを感じる。目配り・気配り・心配り、顧客とのふれあいの機会を堅持しながら、業務の棚卸し、仕事の割り振り、仕事量に応じた適正な評価など最適化を図ることで宿泊業が社会に貢献する真の成長産業となることができると感じている。とにかく改善の余地は多くあり、私を含めた経営サイドの意識の変革と行動が急務である。このことが会社を守ること、地域を守ることと直結する。特に地方の人口減少は厳しい局面を迎える。観光業・宿泊業の働き方の変革を通して持続可能かつ次世代に誇ることができる社会を作りたい。

「新しい働き方経営者会議」

座長：富山和彦（株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO）

座長代理：青野慶久（サイボウズ株式会社 代表取締役社長）

磯山友幸（経済ジャーナリスト）

北野泰男（キュービーネット株式会社 代表取締役社長）

郷治友孝（株式会社東京大学エッジキャピタル 代表取締役社長）

寺田親弘（Sansan 株式会社 代表取締役社長）

永久寿夫（政策シンクタンク PHP 総研 代表）

西村総一郎（株式会社西村屋 代表取締役社長）

日比谷尚武（Sansan 名刺総研所長）

山田花菜（政策シンクタンク PHP 総研 研究コーディネーター）

座長・座長代理のほかは五十音順

[提言] 「経営者が日本の働き方を変える」

—メンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ—

2018年2月発行

政策シンクタンク PHP 総研

責任者：永久寿夫

担当：山田花菜

株式会社 PHP研究所

〒135-8137 東京都江東区豊洲 5-6-52

NBF 豊洲キャナルフロント

Tel：03-3520-9612

Fax：03-3520-9653

政策シンクタンク PHP 総研ホームページ：https://thinktank.php.co.jp/

E-mail：think2@php.co.jp

©PHP Institute, Inc. 2018

All rights reserved

Printed in Japan

政策シンクタンク
PHP総研