

©株式会社 PHP 研究所 無断転載はご遠慮ください。

『Voice』2018年7月号掲載

## シンポジウム「働き方を雇用から変える」

企業の競争力と従業員の幸福を両立する手段として、「日本式ジョブ型雇用」への移行を提言

※本稿は、2018年4月11日に開催された「新しい働き方経営者シンポジウム 働き方を雇用から変える」（主催：政策シンクタンク PHP 総研）の内容を編集、掲載したものです。

提言「経営者が日本の働き方を変えるーメンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ」は、全文を PHP 総研ホームページ (<https://thinktank.php.co.jp/policy/4495/>) でお読みになれます。

### 【パネリスト】

富山 和彦（株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO）

青野 慶久（サイボウズ株式会社 代表取締役社長）

北野 泰男（キュービーネット株式会社 代表取締役社長）

日比谷 尚武（Sansan 名刺総研 所長／一般社団法人 at Will Work 理事）

### 【モデレーター】

山田花菜（政策シンクタンク PHP 総研 主任研究員）

---

## 企業の競争力と雇用のあり方

——(山田)安倍政権が「働き方改革」を重要政策に掲げて以来、働き方に関する議論が官民で盛り上がりを見せています。ただし過重労働の見直しが語られる一方で、「残業＝悪」と決めつける考え方にも違和感を覚える人が増えています。従来の働き方がうまくいかなかったからといって、新しい「働き方の標準モデル」をつくると、多様な事情やニーズを抱える個人の働き方を再び一つの枠に嵌めることになりかねません。

「新しい働き方経営者会議」は、経営共創基盤（IGPI）代表取締役CEOの富山和彦先生を座長として第一線の経営者やジャーナリストを交え、このような問題意識から議論を重ねてきました。その結論として、企業の競争力と従業員の幸福を両立する手段として、日本特有の雇用慣行であるメンバーシップ型雇用と海外のジョブ型雇用の利点を組み合わせた「日本式ジョブ型雇用」への移行を提言しています。

日本式ジョブ型雇用とは、ひと言でいえば「新卒採用と社内育成を行なうジョブ型雇用」

です。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メンバーシップ型雇用のシステムを一部残しながらも、企業主体で育成を行なう期間は入社後の数年間に限定する。そして育成期間の終了後は個人の適性と希望に従って個別契約を行なう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、というものです。

本パネルディスカッションではまず、企業の競争力を上げるという視点から、雇用のあり方について議論したいと思います。この点で経営者がもつべき観点は何か。富山座長に口火を切っていただきたいと思います。

**富山** 経営者の雇用施策としては「持続的に儲かることを行ない、そうではないことはやめること」に尽きます。経営の基本ですが、これをきちんと実行してこなかったから、日本企業の生産性や競争力が低下してしまい、売り上げとシェアを減らしていったのです。経営者が「雇用を守るために国内に工場を残す」といって儲からない事業に延々と邁進し、皆が額に汗をかきながら量産品を大量につくって輸出を続けた結果、バブル崩壊前は世界トップレベルだった日本の勤労世帯の所得が下がり続けています。他方、競争相手である中国の賃金は日本の二〇分の一、あるいは五〇分の一という時代もありました。もともとと同じ輸出モデルで戦うのは無理だったわけです。

経営者は「雇用を守る」といいながら、多くの社員の生活を貧しくし、挙げ句の果てに大量に首を切ってきた。これが日本型経営といわれるものの実態です。何という欺瞞でしょう。そしてこの日本型経営を生み出した元凶こそ、日本特有のメンバーシップ型雇用であると私は考えています。

——新卒一括採用や年功序列型賃金、終身雇用といった特徴をもつメンバーシップ型雇用は、まさに日本特有の雇用システムとされます。サイボウズはそれに代わるジョブ型雇用の先駆者として注目を集めていますが、一九九七年の創業当初はどうだったのでしょうか。

**青野** 私は新卒で松下電工（現・パナソニック）に入社したのち、約三年で辞めて当社を起ち上げました。当時は経営の初心者だったこともあり、九〇年代のパナソニックの経営をそのまま真似しようとしていたところがあります。つまり日本型経営、日本型雇用の実践です。

ところが新卒採用一つ取っても、グーグルやマイクロソフトは初任給がべらぼうに高く、「新人は最低額の給与から始めてください」という年功型の賃金制度では、優秀な人材の採用競争で負けてしまう。

富山さんも指摘されたとおりに、メンバーシップ型雇用が社員を大切にしているというのは幻想に近い、と私も考えています。毎年、社員に給与額の交渉もさせずに長時間労働を強い、家庭の事情も関係なく海外に転勤させる。これでどうして社員にやさしいといえるのか。日本型雇用の弊害を一度、冷静に考えてみるべきです。

——メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用に転換する際、社内で混乱は起きなかった

のでしょうか。

**青野** 当然、激震が走りました。市場価値が下がった社員は新人やベテランを問わず給与が下がる可能性がある、と宣言したわけですから。ただ、逆に成果次第で給与が伸びる可能性も生じたことで、全体として社員のモチベーションは大きく上がりました。

じつは当社が人事制度を変えた理由は、離職率の高さにあります。もともとIT業界は引き抜きが激しいこともあります、一時は離職率が二八%にも達したこともありました。いま日本企業は深刻な人手不足に陥っていますが、当社ではいち早く二〇〇五年ごろに経験したわけです。人が辞めない会社にするためにはどうしたらよいか——この点を考え続けた結果、「全員の給与を上げるのは必ずしも意味がない」ことに気がきました。というのも、社員のなかには給与額より自分の時間を柔軟に使うことに重きを置く人もいるし、複（副）業が可能であればその会社で働きたい、と思う人もいるからです。そこで「一〇〇人一〇〇通り」の働き方ができる会社にする一方で、離職率を劇的に下げることができました。

## 腕一本で生きる働き方

——ヘアカット専門店「QBハウス」を運営するキュービーネットの革新性は、スタイリストの仕事を「カット」という一つのジョブに絞り込んだことにあります。仕事をカットに限定することで、不満や不都合は生じなかったのでしょうか。

**北野** 当社はまさに、ジョブ型雇用を理・美容業界に提起した例といえます。低価格というビジネスモデルが注目されがちですが、むしろスタイリストから支持されてきたことが、当社の成長の原動力となっています。

「理容業界」は歴史が古く、徒弟制度に基づく年功序列型賃金が主流です。一方、歴史の浅い「美容業界」では指名制度に基づく完全歩合型の賃金体系が主流でした。両者に共通するのは、新人は髪を切らせてもらえない、という点です。

たとえば美容師の場合、新人のうち洗髪やパーマ、カラーの下働きが多く、なかなかカットをさせてもらえない。新人がカットをするためには、街へ出て「無料でカットしますよ」などと道行く人に声を掛け、お客をハンティングするしかない。しかし、なかには女性に声を掛けることが苦手な男性もおり、いきなり壁にぶつかってしまうわけです。苦労を経てようやくメインでカットを担当できるようになると、給与は指名による完全歩合制になります。若いうちは女性のお客からの指名が多くても、年を取るとにつれて減っていく。完全歩合型の給与体系では、指名が取れないと雇われていても給与は得られません。全国に美容院がコンビニの約七倍から八倍もあるといわれるのは、美容師という職業は年を取ると独立して自分で店を経営しないと生計が立たなくなる、という現実があるた

めです。

当社の場合、新人は社内のカットスクールで学び、朝から夕方までの勤務で半年後にはデビューができます。指名制も定年もないので、体力と技術があれば「生涯現役」で働くこともできる。先ほどの「仕事をカットに限定すること」に関するご質問に答えるならば、もともと当社には「カットで生計を立てたい」というスタイリストが集まってきます。だから、不満や不都合が生じるようなことはもちろんありません。

——まさに雇用をジョブに絞っていることが、採用でも特色を生み出しているのですね。

クラウド名刺管理サービスを提供する Sansan 名刺総研所長の日比谷さんは、日本の雇用慣行に染まっていないベンチャーの環境でキャリアを重ね、企業からの業務委託を個人でも手掛けられています。そのような立場から、日本特有のメンバーシップ型雇用についてどのように感じているのでしょうか。

**日比谷** 私が社会人になった一九九九年は、ちょうどインターネットが世に出始めたころで、大学生のときから趣味と実益を兼ねた企業のホームページの制作で得たお金で海外旅行に行く、ということを繰り返していました。新卒でNTTグループに四年ほどお世話になったあとは、ベンチャーの経営などをやっています。Sansanには社員として勤めていましたが、ずっと「個人事業主」という感覚で仕事をしてきました。こうした経歴を指してパラレルキャリアであるとか、新しいフリーの働き方だといわれることもありますが、もともとこの世界では腕一本で勝負する人が多い。自分も格別に新しい働き方をしているわけではない、というのが正直なところですよ。

ただし自分のような働き方をすべての人ができるようになるか、というと、疑問も感じます。今後、個人の技術と信用があれば会社組織に頼らなくても仕事ができる社会になっていくと同時に、それは個人が“むき出し”のまま社会に放り出されることも意味します。たとえば病気などで仕事を休んだ場合、すぐに収入がなくなってしまうリスクを負うことになります。企業側としても、たとえばITのスキルを教えた社員に突然、独立や転職をされるのは困る。これらの問題を労使間でどう調整していくのか。大きな課題ではないのでしょうか。

## 「あっさり解雇」の現実

——日比谷さんが指摘されたように、海外のようなジョブ型雇用の生産性の高さは、雇用の安定性とトレードオフなのではないかと懸念する声も聞かれます。

**富山** ジョブ型になると雇用が不安定になるというけれども、じつは先進国のなかで日本ほど人員整理が容易な国はありません。退職金に加え、たいてい年収二年分の一時金を上乗せする「リタイアメント・パッケージ」を用意して希望退職を募るのが一般的です。

そこから先は、なんと組合もオルグ（調整）に協力してくれる。こうした日本的なリストラ慣行の事例を海外で話すと、本当に仰天されますね。欧米の企業の場合、解雇するにはそうとうな根拠や理由がないと、すぐ訴訟を起こされる。そのため、社員の評価については普段から厳密なファクトを積み上げています。もちろん、こうした評価はジョブ型雇用だから可能なわけですが。

加えていえば現在、日本の大企業の正社員比率は全労働者の二割にも満たないでしょう。労働者の大部分が、中小企業の正社員か非正規雇用者です。私が企業再建の現場で見てきた中小企業の現実は、「あっさり解雇」。要は泣き寝入りです。日本型雇用だから社員の雇用が守られている、というのは幻想にすぎません。

——ジョブ型雇用を導入すると、メンバーシップ型雇用ではよほどのことがないかぎり行なわれなかった降級や降格が当たり前に行なわれることになります。それによって本人のモチベーションが下がる、という新たな問題は生じないのでしょうか。

**青野** 当社では、そうした事例はあまり起きていませんね。そもそも降級、降格でモチベーションが下がったというような社員は、その分給与を下げればいいだけです。チームの目標達成のために「自分より優秀な人が上に立つのを喜んで受け入れる」という組織にしなければなりません。経営者も社員も「まずチームのことを考える」点から目を逸らしてはいけません。

**日比谷** 近年、チームのコミュニケーションの充足度や組織へのエンゲージメントの向上など、給与以外の部分で従業員の満足度を図ろうという取り組みが広がっています。青野さんのところではどんな施策を行なっていますか。

**青野** サイボウズでは、職業カルテのようなものをつくっています。社員一人ひとりによって望むキャリアパスや給与額、勤務地、働き方は異なりますから、当人やチームのメンバー、経営者がそれらをすべて把握できるようにしています。

**北野** 私が当社に入った二〇〇五年当時、スタイリストの離職率はじつに五割近くでした。そこでわかったのは「高い給与に釣られて入社した人は、もっとよい給与条件があるとすぐに移って去ってしまう」ということでした。だから私は「こういう人に来てほしい」という明確な方針を定め、採用時に伝えたいうえでスタイリストを集めるようにしています。とくに労働集約型のサービス業においては「何の指標によってどんな人材を育てるか」という長期的な方針が必要で、それに連動した評価制度を構築する必要がありますね。

## パフォーマンスの「見える化」

——ここで、会場からのご質問を取り上げたいと思います。「それなりに歴史が長く、社員の高齢化が進んでいる企業がいまからジョブ型雇用に移行するのは難しいのではない

か」。

**富山** たとえば当社（経営共創基盤）の子会社に、みちのりホールディングスという地方公共交通の運営会社があります。複数のバス会社を買収して経営していますが、そのほとんどが歴史の長いオーナー企業でした。

運転手や整備士の世界はジョブ型雇用の典型だと思いきや、自分のパフォーマンスをきちんと評価されたことがない人が大半でした。そこでまずやったのは運転手、整備士のパフォーマンスの「見える化」です。「入社三十年目にして技術を初めて評価された」とか「二十代の運転手よりこの部分が劣っている、といわれて目が覚めた」という人が続々と出てきました。辞める人もいましたが、ほとんどの社員のモチベーションは上がり、離職率は大きく下がりました。いまでは、周辺のバス会社の社員から当社に「買収してほしい」という声が出るほどです（笑）。とりわけ地方の中堅中小企業では、離職率を下げるのが存続のうえで死活的に重要です。

オーナーと社員が一つの家族のように思い込んでいる社長は多いですが、残念ながら子供のように、つまり社員の側はそう思っていないことが多い。たとえ歴史の長いオーナー企業であっても、これまでのように年功序列で評価するのではなく、仕事に必要な技能スキルを分解したうえで、社員を公平に評価してあげることが大事だと思います。

——次に「同じジョブを続けるうえで、つねにパフォーマンスの向上をめざすにはどうしたらよいか」。この点キュービーネットは素晴らしい育成システムをつくられているようですが、ポイントを教えてくださいませんか。

**北野** 前述したように、当社では評価を顧客に委ねる指名制度を取っていません。では何が評価の基準になっているかというと、カットの技法をどれだけロジカルに人に教えて育てられるか。つまり教育の技能を見ています。新人の教育は、最初は研修を通じて行ないますが、その後の指導は現場で継続して行なっています。そもそも指名制がなく、後輩のスタイリストを育てても、顧客を奪われる心配がないからこそできることです。

四十代、五十代のスタイリストのなかには、成長が鈍化して壁にぶつかるケースもあります。そこで、当社は「三人の人事部長」が時間をかけて個々のスタイリストと向き合うようにしています。一人は当社でトレーナーとして教育を続けてきたタイプ。もう一人は、当社に入社して生まれ変わったタイプ。さらに別の一人は、たとえば表参道でカリスマ美容師だったけれども店を潰してしまい、多額の借金を抱えて入社してきたようなタイプです（笑）。あえてタイプの異なる三人を用意したのは、スタイリストのどんな悩みにも答えるためです。

ちなみに当社ではいま、八十歳のスタイリストが現役で働いています。本人も指導面で若い人から頼られている実感があり、モチベーションにつながっているようです。社長の私に対しても「この鍛え上げたふくらはぎを見てくれ。九十歳までやるからな」と（笑）。若い人も彼の姿を見ることで、高齢でも現役で働けるといふ「リアル」な姿を実感できます。

## なぜ複（副）業を奨励するのか

——サイボウズでは毎年、「私はこの仕事でこれだけの成果を出すので働き方はこう、報酬はいくらです」という契約を社員と個別に結んでいると思います。こうした契約のなかで、人材育成はどうなっているのでしょうか。

**青野** 年功序列の会社では先輩が後輩を教えるという慣習がありますが、IT業界では技術変化のスピードがきわめて速く、徒弟制のようなかたちで人材を育てるには限界があります。たとえば昨年に突然、大ブレイクしたオープンソースのプログラムに「コンテナ・オーケストレーション・プラットフォーム」というものがありますが、ほぼ意味不明でしょう（笑）。このように新しく出てきたプログラムやサービスに対し、社内で誰も知らないこともあります。その場合、いち早く興味を感じて勉強を始めた社員に教えてもらう、あるいは大学時代に偶然かじっていた社員がいれば、新卒でもいきなり先生になってもらうわけです。

つまり先輩、後輩関係なく「社員同士が自発的に学び合ってください」ということです。こうした発想で経営していかなければ、次々と生まれる先端技術にとてもついて行けません。

——またサイボウズといえ、複（副）業原則自由の会社としても有名ですが、それも社員の知識やスキルを高めたい、という意識からですか。

**青野** そうですね。複業は新しい技術や新しい人脈を得るチャンスですから、当社では「どんどんやってください」というメッセージを出して奨励しています。従来の日本企業のように社員を囲おうとするのではなく、むしろ積極的に外へ出ていってもらい、組織がフィードバックをもらったほうがよい、という考えです。

会場にいる皆さんも、ビジネスの変化スピードが年々速くなっていることは実感されているでしょう。デジタル・ディスrupter（最新のデジタル技術を活用する企業が、既存事業者の築いてきたビジネスモデルを破壊し、新しいビジネスモデルの創造者になること）と呼ばれる現象が今後はホテル、自動車、家電、金融、医療、通信、エネルギー、放送など、ほぼすべての業界で起こるでしょう。そんなときに躊躇なんかしている時間はない。まずやってみる。学ぶ。さらにやってみる。学ぶ。この繰り返しだと思いますね。

**日比谷** 最近では、大企業からベンチャーへのレンタル移籍や、専門のスキルや知識をNPOに無報酬で提供する「プロボノ」を仲介する企業も登場しています。彼らは企業の人事部に対して「あなたの会社の社員が優秀になって帰ってきますよ。代わりに仲介料をください」と売り込むわけですが、派遣される社員をきちんと選ばないと「やらされ感」を抱いてしまうこともある。その点、青野さんのサイボウズでは、複業を「やらせている」

のではなく、あくまで本人がやりたいことをやっている、という感じなのでしょう。

**青野** もちろん、義務化はまったくしていません。本人の意思を尊重しないと、それこそ「自分は会社にやらされている」と感じて何も学べませんから。

**日比谷** 伝統的な大企業では、副業OKとなっても、社員が周りの様子を窺ってしまい、なかなか踏み出さない、ということも起こりそうな気がします。そういえば、青野さんもある企業の公演で「副業の話はするな」といわれたそうですね（笑）。

**青野** そうなんです。講演を頼んでおいて、わが社は副業を推進していないからその話はしないでください、という。だったら僕を呼ばないでください、といたい（笑）。

**日比谷** 副業を認めると、組織が弱体化するとか、人材が流出してしまうと考えているのでしょうか。

**富山** その考え方は間違いで、むしろ優秀な人をリテンション（確保）しようとしたら、副業をやりたい放題やらせてあげたほうがいいと思います。日本社会には、まだ「フルタイムで会社に人生を捧げている人が会社にとって最大の戦力だ」という思い込みがあるようです。

しかし申し訳ないけれども、そういう連中こそが日本の会社を潰してきたんですよ。私が産業再生機構のCOO時代に再生に携わったカネボウのケースでいえば、「あなたは何ができるのか？」と問われた際に、「カネボウの課長ができます」と答えてしまう。こういうおじさんがいちばんヤバいわけです。配置転換しようにも、本人にどんな能力があるのかわからないから対処しようがない。それでいて不採算事業から撤退しようとする際、「国体護持」を叫んで抵抗するのはこのタイプだから厄介です。現在は、仮に会社が潰れなくても、自分の所属する事業部が他社に売却されるようなことはまま起こりえます。そんなとき、売却先で「私はこの仕事ができます」と明確に答えられない人が上司にいれば、本人よりもその人の部下のほうが可哀そうだと思いますね。いままで一生懸命仕えてきたのは何だったのか。

**日比谷** 上司こそ副業先で他流試合をして、自分の力を測れということですね。

**富山** そう。自分の市場価値というものをつねに把握しておくべきです。

## ちょん髻を切って決断を

——多様な論点でお話しいただきましたが、個人や社会がめざすべき新しい働き方や、経営者の役割を考える際の参考にしていただければ幸いです。最後に、パネリストの方からお一人ずつメッセージをお願いします。

**日比谷** 今後、企業の組織より個人が「むき出し」になっていく社会になっていくのは間違いありません。その意味で一人ひとりの覚悟が問われるわけですが、企業側も個人を

いかに教育し、サポートしていくかという視点をもってほしい。私自身は主にベンチャーに身を置く立場ですが、個人がプレーヤーとして活躍するためのサービスがもっとあっていいのではないかと、思います。同時に、そのための法整備や規制の緩和が急務であることを痛感します。

**北野** 私が入った二〇〇五年当時に二〇人前後だった当社も、現在は約二五〇〇人規模に成長しています。その過程でフランチャイズのオーナーがいっせいに他社に看板を付け替える、という事態が起きたこともあります。今年三月、持ち株会社のキュービーネットホールディングスが東証一部に上場した際は、ファンの方を含めて厳しいご批判をいただきました。

経営改革は本当にトライ・アンド・エラーの繰り返しだと思います。伝統ある企業でも、途中で諦めず改革を最後までやり遂げる、という覚悟で挑めば、必ず成し遂げられるはずです。若い人の将来のためにも、ぜひ一緒に頑張っていきましょう。

**青野** 伝統的なメンバーシップ型企業に勤める人からすれば、ジョブ型雇用に移行するには大きなジャンプが必要だ、と思うかもしれません。でも僕たちのような人間から見れば、やはりメンバーシップ型の企業は沈んでいますよ。茹でガエルになる前に思い切ってこちら側に飛んでください。

**富山** 青野さんのいうとおりだと思います。東京大学や京都大学の就職人気ランキング上位は現在、ジョブ型雇用の外資系コンサルティング企業や投資銀行が占めています。当社はいま二〇位前後ですが、間もなくトップ一〇に入るでしょう。旧来型のメンバーシップ型企業、つまりサラリーマン型の大企業は軒並み一〇位以下です。東大、京大の学生が本当に優秀かどうかは別として、まさにメンバーシップ型からジョブ型への逆転現象が現実には起きているわけです。さらにいえば現在、東大のトップクラスの学生は就職より起業をめざすようになっています。毎年、数十社のベンチャーが東大から生まれている。他方で地方経済を支える基盤となる人材は、北野さんが社長を務めるキュービーネットや、みちのりホールディングス傘下の交通会社のように、生き甲斐とやりがいを見つけられるジョブ型企業で働いている。

最も中途半端に浮いているのは、メンバーシップ型の大企業で中間管理職を務める人たち。近い将来、これらの仕事はすべてAIに取って代わられるでしょう。

振り返ると百五十年前の日本人は長年差していた刀を大胆に捨て、ちょん髷まげを切って明治維新を迎えました。彼らの決断のおかげで、日本は外国の植民地にならずに済んだのです。歴史のアナロジーでいえば、本当に追い詰められた際には、日本人は変化に強い民族だといえます。メンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へと本気になって飛び越えれば、日本企業は必ず世界的競争力を回復する——これを本シンポジウムの結論にしたいと思います。

©株式会社 PHP 研究所 無断転載はご遠慮ください。