

ジャパン・スポットライト 2023年 5/6月号掲載（2023年 5月 10日発行）（通巻 249号）

英文掲載号 <https://www.jef.or.jp/jspotlight/backnumber/detail/249/>

ラウンドテーブル 2023年 2月 20日（月）オンライン開催

翁 百合	日本総合研究所 理事長
富山 和彦	経営共創基盤(IGPI) グループ会長
鶴 光太郎	慶応大学 商学部 教授
豊田 正和	国際経済交流財団 会長 [モデレーター]

コラム名：Cover Story 1



(敬称略)



翁 百合



富山 和彦



鶴 光太郎



豊田 正和

## 雇用の流動化と人材投資

### 経済低迷と日本型雇用制度

**豊田** 日本経済は「失われた 30 年」と言われるほどに長期間、低迷を続けております。その結果、賃金水準が上がっていないということで批判が強まっています。例えば 1990 年代の初期には、日本は世界トップクラスの 1 人当たり GDP を誇っていました。ところが 2021 年時点では 27 位にとどまっていて、G7 諸国の中で最下位に近いところに位置しています。

その理由がマクロ経済の問題なのか、ミクロ経済の問題なのかは必ずしも明確ではありませんでした。安倍政権以降、さまざまな政策も施されてきましたが、残念ながら成功したとは言えない状況で、今日を迎えています。

最近、日本経済の低迷の一つの要因が終身雇用制、年功序列型の日本型発展モデルに限界が生じたからではないか、雇用の流動性こそが必要なのだという考えが強まってきているように思います。

さらに、人件費はコストではなく人材投資なのだ、積極的に投資がなされないといけないということも強調されてきています。今日はこの二つの課題、「雇用の流動性の確保」と「人材投資」の好循環について議論を頂くべく、3 人の専門家の方に集まっていただきました。

マクロ経済システムに詳しい、日本総合経済研究所所長の翁百合様。そして、雇用制度に詳しい慶応大学教授の鶴光太郎先生。事業再生・地方創生に詳しい、経営共創基盤 (IGPI) グループ会長の富山和彦様です。よろしくお願いたします。

まず、日本経済の低迷の原因の一つに「戦後の日本経済発展モデル：終身雇用・年功序列」が限界に達したという議論がございます。この点から話を始めたいと思います。

まず鶴先生に伺いたいと思います。この点をどのように先生は解釈しておられるのか、教えていただければと思います。

また、メンバーシップ型からジョブ型へと移行する企業が増えていますが、これは日本の新しい発展モデルになると言えるのでしょうか。雇用の流動性という観点から一点気になるのは、格差拡大にならないかという点です。これらの点について、先生のお考えをまずお話しいただければありがたいと思います。

## 経済低迷と日本型雇用制度

**豊田** 日本経済は「失われた 30 年」と言われるほどに長期間、低迷を続けております。

**鶴** 労働市場の流動性が大事だというお話は、安倍政権の規制改革会議で、雇用改革の第一歩を踏み出した時と比べても、その重要性は全然変わっていないと思います。

労働力の経済成長への影響を考えた場合に、当然、人口減少の中で、労働の量的貢献が非常に小さくなってきています。では、その質的な貢献を上げなければいけないということで、最近、人的資本経営というようなことが言われておりますし、一人一人の能力やスキルを拡大していかなければいけないという話があるわけです。

また、忘れてならないのは、労働が再配分されることによって生産性が高まり、資源が生産性の高い部門に移っていく、また、労働者と仕事とのマッチングが高まるということで、経済成長が促進される、このような観点が、非常に重要だと思っています。

ただ、「労働市場の流動性をただ高めれば良い」とか、「解雇規制が問題だ」という話にすぐ行く方も多いのですが、私は、この問題というのはすごくデリケートな問題だと思っています。そこが問題だと言う人は多いのですが、具体的にどのように解決していったらいいのかをきちんと語っている人は少ないと思います。

労働再配分効果については、経済学でもいろいろ分析されています。産業別や企業別の経済成長のデータを見ると、2000 年代以降は経済成長に与える効果がやや弱くなっています。

国際比較をしても、アメリカなどに比べると、弱くなっています。

それから個別の企業の流動性という意味で、離職率や中途採用をどれくらいやっているのかを個々の企業ベースで見て、流動性を少し上げると、もう少し企業パフォーマンスが高まるのではないかと想定されますが、上がりすぎるとブラック企業的なものになって、今度はパフォーマンスが下がります。私が行った分析の中にも、そういう結果を示すようなものがありました。

では私たちはどうしたらいいのかというと、これは先ほどもお話にあったように、日本の戦後に形成されたメンバーシップ型日本的雇用と言われるものから、ジョブ型雇用へと、変えて行くべきです。私の定義では、ジョブ型というのは、職務や勤務地、労働時間、いずれかが限定されていないことです。全て限定されていないのが、日本の無限定正社員ということです。日本の伝統的な雇用システムは、高度成長や安定的な成長を前提としたシステムだったのですが、その前提が崩れてきている状況では、そのシステムを維持することはできません。

日本のメンバーシップ雇用システムは、漸進的な、品質改良プロセスイノベーションといったところが非常に得意だったわけです。ところが、もっとディスラプティブなイノベーションが求められたときに、これまでの非常に同質的な人たちを集めて、非常にとがった人が少ない中で、イノベーションを起こせる人がどれだけいるのでしょうか？

また、日本の年功賃金とメンバーシップ制とは密接に関係していて、転職するともものすごく年収が下がってしまうということが、労働移動を妨げることになっていると、私は思います。要は、メンバーシップ制を見直してジョブ型に行くことが労働力の流動性を高めるのに、一番大事です。

格差については、私は日本のメンバーシップ制という雇用慣行が強すぎて、結局 90 年代以降、大きなショックが出たときに、中高年の雇用は絶対を守る代わりに、賃金は上げられないという話と、非正規に転換できるところはどんどん転換していこうという二つが背景にあると思います。

それによって正規労働と非正規労働の格差が出て来ているので、これも、日本のメンバーシップ制の雇用システムに行き着く問題だと私は思います。ではどのように、これをジョブ型に変革していくのが、次の議論だと思います。

**豊田** 翁先生に伺いたいのですが、イノベーションと生産性の向上が、日本経済に求められており、そのために、雇用の流動性が必要だと言われますが、他方、職場の現状に不満を覚える人が多い割に、転職する人が少ないというのが日本の実態です。流動性というと、給料が下がることを不安に思う方も多い気がいたします。その一つの原因が正規雇用・非正規雇用という賃金格差なのではないかという気がします。

このような制度を直す必要はないのでしょうか。同一労働・同一賃金と言っている割に、正規・非正規で賃金水準が全く異なるという実態もございます。この辺りを翁先生はどのようにお考えなのか、ご教示いただければと思います。

**翁** 日本の潜在成長率を見てみますと、ここ 10 年ぐらいは横ばいから少し下向きになっています。2013 年ぐらいから、アベノミクスもあって女性や高齢者は働くようになって、少し労働投入が上がって、潜在成長率を支えていたのですが、この間、ずっと生産性の伸びは低下しているという状況で、残念ながら今、潜在成長率は 0.6 ぐらいです。そのうち、生産性が 0.5 ぐらいの伸びということで、30 年前は潜在成長率が 4% ぐらいで、生産性が 2% ぐらいだったので、ここ 30 年ぐらいの低下は本当に厳しい現実を示しています。

労働生産性を直近で先進国と比べると、水準自体も非常に低く、一番低いぐらいの水準です。

この生産性の低迷というのは、結果的に今の賃金の低迷につながっているわけで、この結果、内外の賃金格差はすごく大きくなってしまっています。大企業でいい人を採りたいと思っても、結局、有能な海外の人材も採用できなくなっている。まさに終身雇用制、メンバーシップ型雇用の日本型雇用であることで、内外との人材獲得競争になっているにもかかわらず、能力のある人を採れなくなっており、これが日本経済の低迷にもつながっていると思います。

加えて、非正規雇用者が非常に増えており、彼らへの人材の投資が進んでいないことも、日本の雇用の非常に大きな問題だと思っております。

生産性の伸びは、時代の変化で環境がすごく大きく変わってきているわけで、今後も GX や DX で産業構造が大きく変わっていく。今は本当に大変革期だと思っています。

こういったときに、成長分野に労働者が円滑に移動できる仕組みがなければ、やはり全体で見た生産性は、非常に厳しい状況が維持されてしまうことが懸念されます。

やはり、メンバーシップ型雇用や終身雇用制を変えていかない限り、うまく人が移動できないことが、日本経済の成長にとって大きなネックになりかねないと思います。

人のマインドの問題、転職に不安を覚えるといったことで労働移動が進まない問題もあるかもしれませんが、制度の面で人を企業に固定化させている面も大きいと思っています。まず、セーフ

ティーンネットが労働移動促進的ではないということで、一度失敗すると、なかなか次のステップに行きにくい。

それから、外部労働マーケットがありますが、自分の持っている能力と企業が求める能力とのマッチングがしにくいような状況になっています。

また、長く勤めれば勤めるほど高くなる退職金制度とか、それを税制で支援してしまっているというようなことがあります。自己都合で離職すると失業給付が一定の期間受給できないといった制度上の問題もあって、こういったことが転職や起業を阻んでいる面も指摘されています。これを変えていくことが、非常に重要な課題です。

正規と非正規の賃金待遇格差というのも、もちろん同一労働・同一賃金が 2020 年度から徐々に導入されて、制度としては施行されているのですが、最新のデータで見ても、時給ベースで全国で見ると、やはり 600 円程度の格差があるという状況になっています。非正規社員でも、正規社員になりたいと望んでいる方はいらっしゃるわけですし、こうした方たちに対してリスクリングの機会を平等に提供し、本当に同一労働・同一賃金が徹底されているかということをチェックしていくことが、非常に重要な課題だと思います。

現状では、需給関係で、一部の非正規の方の賃金がかなり上がってきているという状況かと思いますが、社会保険制度が非正規の人にとっては不備であって、雇用リスクを抱えて将来不安を抱えている状況になっています。これは少子化の問題にも直結していると思います。

多様な働き方をする人が増えているにもかかわらず、追いついていない社会保険制度などの制度を整備していくことが、非常に重要です。

**豊田** 社会保険制度を変えていかなければいけないということは、政府は気がついていて、そちらの方向に向かっているのでしょうか。

**翁** 議論は始まっていますが、社会保険制度などについて、本当にどこまで本格的に非正規の人たちや、フリーランスの人たちといった多様な働き方の人たちに、社会保険などの制度を入れていくかというのは、議論は緒に就いたところで、まだこれからだと思います。

**豊田** 富山先生、事業再生という観点から見ると、事業の低迷対策、事業再生は、雇用の流動性に貢献すると考えてよろしいでしょうか。

最近新聞を賑わせた、米国でのテック産業が 10 万人規模の IT 技術者を解雇したことが、ネガティブではなくポジティブに捉えられていました。これまで、環境分野において、テック人材が求められていたけれど、全部困われてしまっていたのが、この解雇で、環境分野に出てくるのは結構なことだというポジティブな報道がなされていました。

事業再生と雇用の流動性という観点から見ると、どのように先生はお考えになっているのか、教えていただければと思います。

**富山** 実際に現場にいと、メディアあるいは評論家の言っている話と現実には大きなギャップがあります。事業再生局面で、実は日本の雇用が固定的すぎてどうしようもないということはありません。日本はたぶん、現実問題として、世界で有数にリストラがやりやすい国です。

これは、僕は雇用規制の幻想があると思っています。要は、希望退職を募りますと、特に第 2 次安倍政権ができて以降は、500 人募るとだいたい 1000 人以上の応募が来ます。この国は、基調として

労働力不足の国です。事業再生まで会社が行ってしまっている状態というのは、ある種、働き手もその会社に半分以上が見切りを付けるので、そこで、かなり良い条件で、希望退職を募ると、むしろ応募が多すぎたり、優秀な人が多く応募してくるのでどうしようということが現実に起きることです。

ですから、解雇規制の緩和論は、僕は実はあまり重要ではないと思っています。加えて、日本の場合はこれに組合も協力します。この話を外国ですると、みんなびっくりします。「おまえのところは労働組合がリストラに協力するのか。あり得ないぞ、そんなことは」とアメリカなどには言われます。だから実は、事業再生局面における労働は、極めて流動的です。

なぜ流動性が問題になるかというのと、この議論が、経済団体であれ、組合の団体であれ、平時の状況、かつ、大企業正社員の中で行われるからです。実はその外側は既に日本は結構流動的な労働市場です。

例えばバス会社の大半の働き手は運転手ですが、これはもともと、働き方がジョブ型です。運転手は運転手として働きますので、ここでは既に流動性が高いです。現在、コロナの終息で、9割方、バスの需要も戻っています。9割戻った段階で猛烈な運転手不足になっています。それで何が起きるかというのと、むしろ同じ運転手でも、派遣というよりは自分で車を持って備車でフリーランス的にやっている人たちに頼む方が、今は自社の運転手に頼むよりも高いです。要するに市場が流動的なので、需給どおりに賃金は上がっていきます。流動的な市場経済原理が働いた方が、日本の場合には絶対に賃金は上がるのが実態です。

この労働市場の逼迫状況というのは、全体で見ると少子高齢化が根本原因です。メンバーシップ雇用で異常に労働者のスイッチングコストを上げて、労働移動をとにかく個人にとっても企業にとってもしにくい仕組みにすると、契約構造上は、ある会社の正規雇用の人というのは、その会社の正規メンバーである以外のスキルセットがないのです。

僕らが転職支援をするときに一番困るのは、ジョブ型になっていないので、支援対象の人のスキルセットの半分ぐらいが、社内における関係性なのです。それが切り離されてしまうとその人の価値がなくなる。だから給料が下がるわけです。

メンバーシップ型雇用の仕組みというのは、ある事業や産業の変容スピードが割と緩やかで、改善改良的に同士のメンバー同士で少しずつ改善改良していくことが、企業全体、事業全体の競争力につながるような環境の産業においては有効です。少なくとも高度成長期においては、ほとんどの日本の大量生産工業において有効だったのです。

ただ、現状では、このモデルはエレクトロニクスなどでは全滅です。

道徳論や倫理論やイデオロギーでこの問題を語っても駄目で、1990年代以降にDXによる破壊的イノベーションの時代に入り、産業変容スピードが、メンバーシップがうまく機能する以上に早くなり、大きくなってしまったのです。

たとえ話をすると、野球をやっていたところ、あるときにサッカーに食い込まれたので、サッカーを始めなければいけないのだけれど、メンバーシップ型というのは、会社の中には野球をやる人しかいないのです。コーチも監督も野球しか知らない人が、若い人に「サッカーやれ」と言っても、うまくいくわけがありません。それをずっと繰り返してきたわけです。

それが、まずエレクトロニクスで起きて、エレクトロニクスがGAFにやられてきた歴史があるわけです。

今、ChatGPTが出てきましたが、これには破壊性があるので、またすごい変容が起きます。おそらくコールセンターの仕事はほとんどなくなるのではないのでしょうか。

今まではどちらかというと非正規雇用的な受け皿だったコールセンター雇用がこれで一気になくな

ります。これだけのスピードで変容が起きる。たぶん、GX も日本の産業界の一部には、日本型の産業モデルがあそこで生きられるのではないかと思っている人がいますけれど、あれは絶対にそうなりません。おそらく、見たことも聞いたこともない会社が出てくるか、そういった会社をどんどん買収してしまうアメリカやヨーロッパの会社に席卷される可能性が高いです。メンバーシップ型に固執していたら、絶対に GX には勝てません。

そういったことが起きる時代なので、お二方が言われたことは全く私も同感です。別に、今メンバーシップ型でうまくやっている産業を強引に変えろとは言いません。そういう産業もありますから、それは勝手にやっつけていけばいいわけです。だけれども、少なくともいろいろな制度や契約慣行、労働慣行、退職金を含めたいろいろな仕組みも、そして実は不当解雇の救済制度も、その会社に居続けることをエンカレッジしています。要するに、明らかにジョブ型よりもメンバーシップ、非正規よりも正規と、日本型正規メンバーシップ型雇用こそが正しい姿とみなして、全部そちらに寄せよう、あるいはそこにとどまらせるような仕組みになっています。これが、いろいろな意味で女性の雇用の問題にも不利に働いているし、あらゆる意味で日本の生産性を下げているので、全ての制度を中立化しなくては駄目です。全ての選択肢に対して中立化しないと、おそらく生産性も上がらないし、賃金も上がりません。出生率などは絶対に上がりません。

## 人材投資のあるべき姿

**豊田** お三方が一致されて、雇用の流動性を高めるために、少なくともメンバーシップ型は直していかなければいけないということだと思いますが、そのときに、一つ大きな議論としてあるのが、人材投資の話です。人材投資が日本は少ないと言われていています。

翁先生に伺いますけれども、先生の論文を見ますと、日本では人材への投資水準が先進国の中で最も低い国の一つであると警鐘を鳴らしておられます。企業にとっては、雇用の流動性が高まる中で人材育成しても、他社に転職される可能性が高いということで、あまりモチベーションが湧かない、無駄な投資になると心配しているように思います。諸外国ではこうした心配はないのでしょうか。流動性が高いと人材投資がなくなるということはないのでしょうか。これが一つの疑問です。企業でも、非正規の方に人材投資するインセンティブは湧かないような気もしますし、正規・非正規という仕分け自身が、人材投資を妨げているようにも見えますけれども、その点を先生はどのようにお考えでしょうか。

**翁** 学習院大学の宮川先生などの先生方が、2020 年に、無形資産投資を国際比較したデータを出していて、データ、ソフトウェア、知財などの無形資産投資で見ると日本は G7 の中でもドイツと並んで低いのですが、特にその中で、人的投資や組織変革能力といったところを見ると日本が圧倒的に低いです。

やはり人的投資の低さが、競争力や生産性に大きな影響を与えていると思います。労働の質を生産性で要因分解すると、70 年代ぐらいまでは、結構、労働の質がプラスに寄与しているのですが、今は全然寄与してなくて、やはり人の能力を伸ばしていくことが極めて重要であると思います。

人的投資は、いろいろな人たち全てのレベルで必要なのですが、特にデータ関係、デジタル関係のリスクリングについて、日本は今まであまりにもそれを怠ってきていると思います。

全ての分野に共通しますが、ジョブ型（職務給型）の雇用を考えた場合には、必要なスキルをきちんと職務に規定して、それに対して、企業内の従業員や外の人がそのスキルに見合った勉強をして、

必要に応じて投資して、そのポジションに対して自分が手を挙げて、そこに就くということで労働を流動化していくということが、必要になってきている時代だと思います。

企業はリスクリングの機会を従業員に提供するのですが、それが単に企業価値の向上に結び付くかということだけでなく、人への投資、人的資本への投資なのですから、その人の賃金、その人のキャリアにしっかりと結び付いているかを考えて、リスクリングの機会を提供しなければいけないのだろうと思います。

つまり、ジョブ型の雇用をその会社に最適なやり方で導入して行って、リスクリングの提供をしていくことがこれからは必要だと思います。

それが、人が、企業から逃げていくことにつながらないかというご質問ですが、リスクリングの提供こそリテンションの手段であると思います。リスクリングを提供して、その人に合った報酬、その人に合った成長が、その企業の成長につながるのだということが実感できれば、当然、その企業へのエンゲージメント、働きがいが強まって行って、生産性の向上にもつながると思いますし、またそういう企業だということが外に認知されれば、優秀な人材の獲得にもつながると思っています。

海外の事例ということで、この間、政府の会議でも紹介されていましたが、AT&T のケースでは、むしろそういったリスクリングをやった結果、優秀な人が獲得できるようになっています。

また北欧などでは、転職が当たり前になっていて、生産性の低いところから生産性の高いところに移動させることが国是のようになっていて成長性や生産性が上がってきていますので、不況になって厳しい産業にいる人たちが、生産性の高いところに移動していくことで、不況を乗り越えています。それで生産性が上昇し続けているということだと思います。

ですから、日本もそのような方向に変わっていくことが求められているのだと思います。北欧の国々を見ていると、労使が共に、労働移動の円滑化や教育訓練に取り組んでいることが特徴で、日本の労働組合も発想を変えていくことが必要になってくると思います。

正規・非正規の仕分けは問題だらけだと思います。ライフロングで考えれば、どんな人であっても、女性だけでなく男性も、家族の関係で短時間勤務をしなければならないときもありますし、労働時間でパフォーマンスを測るという考え方をやめて、ライフロングで考えてそのときに最適な働き方を選択できるようにして、希望する人は正規社員で雇用していくという考え方でいく、または多様な働き方で働くことが当たり前の社会にしていくことが非常に重要なのではと思っています。

**豊田** 今おっしゃったリスクリングこそリテンションなのだという、ここの発想が日本の企業にはまだなかなか浸透していないような気がします、非常に重要な指摘でした。

富山先生に伺いたいと思います。先生ご自身が大学で MBA の講義をなさっていて、教育に従事されているわけですが、日本の場合、事業再生と人材投資の関係というのはどのように見たらよろしいのでしょうか。

先生の観点から見て、人材投資が日本はどの程度できていて、どういう機能を果たしているのか、その辺りを教えていただければと思います。

**富山** 自分がスタンフォードに MBA を取りに行ったのは、1990 年です。そのころ、日本の企業がアメリカに、最もたくさん人を送っていたのではないのでしょうか。当時の方が人材投資をしていました。

ところが、帰国した留学生は、「MBA で勉強したことをいったん全部忘れる」と言われたのです。何故なら、終身年功メンバーシップ型雇用なので、競争力の源泉は別にマネジメントスキルではなくて、現場の改善・改良、TQC、TPS (Toyota Production System) なのです。

MBA で学んだことは、極めてトップダウン型の経営を前提として、かなり強烈に戦略的ピボットをかけていくようなタイプのリーダーの在り方を学ぶのです。でも、みんな 30 歳ぐらいですから、年功序列の日本の企業に戻ったら課長にもなれません。だから「おまえらが MBA で習った変革的なマネジメントを振り回したら、職場の空気が乱れるし、嫌われてしまうから、それは社長になるまで 30 年間封印しろ」と言われていました。そんなことをやっているから、みんな辞めてしまうわけです。

なぜ「人材投資すると人が辞めてしまう」と恐れるのかということ、日本の経済界の人は先程の例でいうと、野球の論理でしかものを考えられないから、そうなるのです。

真面目に企業の競争力を維持しようと思ったら、野球しかできない組織が、どうやったらサッカーができるようになるか、どうやったらブレイクダンスで勝てるかを考えて人材投資をしていくわけです。

それをやらないと、野球の需要は減っていくわけだから、リテンションができないのです。転職にハードルがなく外部労働市場が働いている世界であれば、有能な人ほど「この会社にいたら野球と一緒に衰退する運命だ」と思ったら、やはりブレイクダンスをやるか、サッカーをやれるところに移ります。それは当たり前のことであって、何ら不自然ではありません。

そういう意味で、人材投資をすることがむしろリテンションの最大の武器になることは当たり前の話です。外部労働市場が、益々発達して、人が大変な勢いで動くとなると、優秀な人材を引き留めたいから、やはり給料を上げるわけです。

釣った魚に餌をやらないで、ずっと自分の会社に来てくれることを前提で、「変な知恵を付けたら辞めるのではないか」と考えていること自体、敗北主義もいいところです。僕に言わせれば、そんなことを言っている経営者こそ、辞めさせるべきで、僕が社外取締役であれば解任動議です。

現状では、若い人は結構辞めています。見ていると、だいたい優秀な人が辞めています。我々のコンサルティング業界などでもそうです。今、日本の労働市場は二極的流動化が進んでいて、いわゆる非常に優秀な学生の人たちは、すごく流動性が高いです。ベンチャーに移る、コンサルティング会社に移る、コンサルティング会社からベンチャーに移る、大企業からコンサルやベンチャーに移るといって流動性がすごく高くなっていて、「とりあえず、銀行に入ります」という感じです。役所もその中の一つになっています。

もう一つはいわゆる非正規の世界です。正社員として就職できなかった人たちの流動性が高い。

その中間のところ、すごく固定的な労働市場になっていて、これによって、残念ながら日本の既存の大企業や大産業と一緒に、国自体が、じわじわ沈んでいくということが起きています。

ただ現状は、先ほど申し上げたように、事業再生の現場は本当にそうなのですが、今は人手が足りない状況です。これはマネジメントもそうです。だから、きちんとしたトレーニングを受けた経営人材への需要は大変強いんです。

実はそういった人は潜在的に大企業の中にもたくさんいるので、大企業の方がジョブ型になれば、今度は産業を超える、大企業・中小企業を超える流動化が起きるので、これはものすごく日本全体の生産性を上げることに貢献できます。

不思議なのは、ローカル型のサービス産業のジョブ型の世界においてはすごく人手不足ですが、丸の内や大手町の会社は、年中リストラをしているわけです。これは変な話です。

要は大企業、メンバーシップ雇用の世界では、中高年の人手がいつも余っている。この後、ChatGPT などが出てくると、間違いなくこの分野ではもっと人手が余ります。

そういう意味で言うと、今はすごく歪んだ労働市場になっています。くどいようですがけれども、苦



しくなった一つの要因が人手不足なので、事業再生の今の状況ではリストラはまずありません。流動的な仕組みをつくり、各企業が本当に真剣に人材投資をしていこうと思ったら、ジョブ型でないといけないのです。

ですから、本気で今この状況下でジョブ型転換をしていけば、大きなチャンスが来ます。私はコロナ明けのこの状況は千載一遇の労働市場大改革のチャンスだと思っています。とにかく国の制度は中立化することが大事です。それから、企業経営者は本気で頭を入れ替える、あるいは頭を入れ替えない経営者は交代させる。これをやったら、日本はすごくよくなるチャンスだと思っています。

**豊田** 企業からの留学の話ですが、30年、40年前は、大企業、特に金融関係は、多くの留学生を出したわけです。ところが今はもう、留学に出さなくなっています。従って、中国と比べると一桁少ないですし、韓国と比べても日本の方が留学生が少ない。国際性が若い人たちから消えていってしまうのではないかと私も心配しているのですが、この点、留学をさせると帰ってこなかったり、先ほどおっしゃったように「学んだことを忘れろ」と言われたり、日本の企業は留学をさせられないのでしょうか。先ほど人材投資は、「リテンションのためにいいのだ」というお話もありましたけれども、留学制度をどのようにお考えですか。

**富山** 一つの分かりやすい答えは、戻ってきた人を平社員として扱うからいけないのです。MBAを取って平社員はあり得ないです。メンバーシップでやっているからそういうことが起きるのです。30歳ぐらいの人が50歳の人の上司になることがなんとも許せないというのは、たぶんいまだに役所などでもそうです。銀行もいまだに「何年入行」などと言う文化です。はっきり言って、あれはもう終わっています。あんなことをやっているから辞めていく。それで「辞めていくから（留学させるのを）やめる」と言うわけです。要するに、根本的に自分たちが間違っていることに気が付かない。僕はそういう産業は減じた方がいいと思っています。同情の余地はありません。

一方で、少なくとも僕らのような業界、コンサルティング業界などは積極的に、海外に出していません。貸与方式で、お金を貸す形でやっています。これは欧米もそうです。だいたいローンでお金を出して、「3年間いたら返さなくていいよ」という仕組みでどんどん人を出しています。3年もいてくれたら十分だとみんな思っていますから、もともと流動性を前提としている中で人材投資をしています。そして、人材投資を大いにやる会社だということで、潜在的にいい人が集まります。

この循環をつくっていかないとスキルセットが変わっていきまじし、仕事のプロフェッショナル化が進んでいくと、どうしても有能な労働者ほどスイッチする競争力を持ってしまうのです。日本の経営者が言っていることは、奴隷制を望んでいるわけです。「あなたの仕事は身分なのだ」と。「一生、会社の正社員という身分なのだから、転職なんてとんでもない」ということでやってきて、潜在意識のどこかで慣らされてしまっているのです。

だからあくまでも流動的に、人生のいろいろなところでいろいろな仕事をしていくのだということです。いつか、この場所で仕事をしていてくれるし、こちらもそういう場所で一緒に出会って一緒に仕事をしているというのが世界の常識です。日本の常識が間違っています。それでは、若い人がついてこなくなってしまうから、本当に切り替えなければ駄目です。

例を挙げると、今、われわれは地方でバス会社をやっていて、5000人ぐらいの人が働いています。他にもいろいろな地方の会社を買収してやっています。そこで活躍しているマネジメントの人は、ほとんどが日本の大企業にいた人です。商社や銀行、いろいろなメーカーなどの大企業にいた人で、若い人は30代、上は60代です。会計士の人もいます。そういったところから転職してきた人です。み

んな、元のところにいたら平社員ですが、30代から社長になります。だから本当に日本の企業は人を無駄遣いしています。

**豊田** 鶴先生に伺いたいと思います。鶴先生も今の時代は「企業の価値をつくっているのは人材や無形資産だ」と言っておられますけれども、今の富山先生の留学の話も含めて、どんな人材投資が求められているのでしょうか。

そして、ジョブ型とは、雇用の流動性を前提にしないと踏み込めない気がしますけれども、囲み込みたいと特に大企業は思っています。先生はどのようにお考えになるのでしょうか。この点を教えていただければと思います。

**鶴** 今のお二方のお話を聞いていても、全く同感するところばかりです。

なぜジョブ型でなければいけないのかを考えると、「キャリアの自律性」だと思います。つまり、メンバーシップ型では自分の意思ではないところで、動かされてしまい、他人に自分の人生を預けるわけです。でも、それでも悪いようにはしないという暗黙の約束があったのが、そうではなくなっているという話なのです。

「キャリアの自律性」を確保するという事は、実は日本の大企業の人事にとってはものすごく大変なことです。社内公募などをやらなければいけないということになるので、大変なことです。でも、そこに行かないと雇用の流動性は確保できません。

リスクリングというのは、「キャリアの自律性」を確保する上で、不可欠だと思います。スキルには一般的なスキルと企業特特殊なスキルがあるとよく言われます。一般的なスキルは、リスクリングした人が逃げてしまったら意味がないから、アメリカでも日本でも企業はなかなか負担できないので、雇用者自らがすべきだということです。企業特特殊なスキルは、その企業でしか使えないので、そのためのリスクリングは、企業がお金を出してもいいということです。

日本はOn-the-jobのリスクリングが主体です。また、企業の主導型で研修などをやるときは、専門家になるためのスキルではなく、組織人として組織の中でうまくやっていくための研修です。

リスクリングは、一律に行うものではなくて、一人一人に必要なものは、当然、違ってきます。職務限定のリスクリングなので、キャリアの自律性が確保されないと、意味のある議論がほとんどできないと思います。

今、いろいろな企業の実際の取り組み例を見ると、面白いのは、カフェテリア方式です。つまり、企業が「それをやると転職してしまうのではないか」というような、そういう意味でのジェネラルなスキルをいろいろと学べるようにメニューを与えて、それで「どうぞ、あなたがやりたいものを自由に選んでやってください」と雇用者に伝えます。それを身に付けて外に出ていく人もいるわけですが、むしろそういう研修制度や能力開発の機会があるということで、それが魅力になって、外から来るということもあります。雇用者自らそのような機会を選べて、自分のキャリアを見据えながら、何が必要なかを選んでいくようになります。

これまでの普通の企業には、そのような発想が全くありません。しかし、キャリアの自律性や各自の成長、イノベティブな人材をどうやって育てるかが分かっている企業は、もう歩み出しています。大きな違いだと思います。

たぶん政府も、このことを良く理解していません。まだメンバーシップ型の世界の中で考えようとしているので、「キャリアの自律性」とは無関係に、研修ということに、無駄な支出をしています。「キャリアの自律性」のために、リスクリングのプログラムを、雇用者個人が選べるということにな

っていかないといけないと思います。

**豊田** 今のカフェテリア方式というのは非常に面白いと思います。例えば欧米などではカフェテリア方式のリスキリングが結構増えているのでしょうか。

**鶴** いや、欧米はちゃんとスキルのある人を採っています。企業に入ってから、スキルを磨こうというのは、とても日本的な発想です。日本は何もできない人を採るから、研修をやらなければいけないのです。昔は長期的な視点があって、長期的に能力開発しようというのがあったけれど、今の日本の企業は、そのような長期的な視野もなくなっているのです。人材開発のレベルが非常に低下したという印象があります。

欧米は、MBA を取ったら最初から管理職です。その能力が既にあると見なされます。そこに持つていくために、そのようなスキルをつくる。従って、スキルを持っている人は、最初から他の人と全く別の道を行くのです。

## 雇用の流動性強化と地方再生、スタートアップ

**豊田** 雇用の流動性を高める、あるいは人材投資を強めることが、地方再生やスタートアップ支援という観点からも望ましいと考えてよろしいでしょうか。

あるいは、地方創生、スタートアップ支援ということで、日本に欠けているものがあるとすると、何でしょうか。今、日本政府全体が、特にスタートアップ支援に力を入れているように思われますけれども、日本が東京・大阪中心にならないようにするために何が必要なのか。少し観点を改めて、その点をお話しいただければと思います。

**富山** 現在、私は東大を中心に 25 年前から、日本で最初の TLO (Technology Licensing Organization) をつくるところからスタートアップの支援をしています。今のところ残念ながら東京に偏ってはいますが、スタートアップが東大や慶応などの大学卒業生のファーストチョイスになっています。

在学中に良いシーズが見つかればそこでスタートアップしてしまうし、見つからない人は、コンサルティングやシンクタンク、役所にモラトリアム就職をして、良いシーズが見つかると辞めていってしまうというのが最近のパターンなんです。

従って、既にプロフェッショナル型のある種の労働市場が小さいけれども出来上がっていて、そういう中で人が動いたり、会社をつくったりしています。ある意味では、アメリカで言うと 30 年前に既にスタンフォードにあったようなエコシステムが、たぶんだいぶ成長してきたと言えます。

この人達には、東京志向性はありません。かなり自由な気質の人が生まれてきています。

このような市場を大きくしていくことが大事だと思っています。今の日本人、あるいは日本の大学は世の中で言われているよりもはるかに優秀なので、そこに外国の人がどんどんやってきて、キャンパスが国際化、多様化するのが大事です。

今のアジアの情勢、世界の情勢を考えると、日本はすごく魅力的な国になっていますから、自由で自信のある、多様な才能が集まってくるという状況を、まず東大や早慶や東京工業大学のようなところがつくって、これが全国の大学に広がっていくことが、大事だと思います。これがおそらくスタートアップムーブメントを大きくしていく非常に大事なポイントになります。

もう一つ忘れてはいけないのは、いまだに、どうしても大手町・丸の内の人にとっては、スタート

アップは限界的な存在なのです。自分たちが主流で、「少し変わったことをやっている人たち」というように見がちなのですが、欧米の今の経済成長をドライブしていたのは、この30年か、40年ぐらいは全部スタートアップです。スタートアップが今はメガ産業になっています。

実は既存の企業にとっても産業全体にとっても、今はスタートアップが、破壊的イノベーションの時代の中で、成長のメインエンジンだというのが世界の常識です。大企業が成長するためにも、スタートアップの新技术が最大のエンジンなのです。

ところが日本の場合、例えば、既存の医薬品メーカーを支援してワクチン開発を進めさせるということを政府がやってしまうのです。あれははっきり言って愚かです。ファイザーのワクチンは、ファイザーが開発したわけではありません。ビオンテックというドイツのベンチャーが開発した薬を一般応用したのがファイザーというだけの話であって、そのビオンテックというのはトルコ系移民のドイツの夫婦がつくった会社で、その技術はハンガリーからアメリカに渡ったカリコー博士の技術です。

従って、現在では、大企業に金を渡すというのは、やめた方がいいと思います。

その意味で、現在の日本のスタートアップのムーブメントはとても大事だし、そのために、大学がスタートアップの人材を育成するというにもっと力を入れた方がいいし、スタートアップの教育を大学の教養課程の必修にした方がいいと私は思います。要は、会社を興すこと、つくることに対して、気づきを与えることがすごく大事で、この気づきさえ与えれば、漫然と大手銀行や大手メーカー、あるいは役所に行く人が、スタートアップという選択肢を真面目に考えるようになり、それが非常に大事だと思います。

地方のことを申し上げると、地方の労働市場は、以前から終身雇用はないです。メンバーシップ雇用を前提とする産業は地方にはないからです。

地方創生には、むしろジョブ型の仕事が多いです。観光業もある意味ではジョブ型だし、医療や介護もみんなジョブ型です。そういった産業が地方の中核産業になっているし、この流れは止まりません。

その意味で、既に地方の若者たちは、今はむしろ自分でキャリアをつくっています。ある会社にずっと所属して一生食えるということがないので、副業も当たり前ですし、農業兼業の人も多いです。

むしろそのような実態に対応できていないのは、日本の教育の仕組みです。いわゆる職業訓練にしても、あるいは中学・高校・大学の仕組みにしても、漫然とメンバーシップ型企業に入るために学生を教育するという仕組みになっています。アメリカでいえばコミュニティーカレッジ、ドイツなどはほとんどが専門職大学、日本でいうと高専に教育のかなりの部分を切り替えていく。実際に、良い地方大学、特に私学はそちらに大勢がシフトしていますから、その流れをどんどん応援して、そこでいろいろなりカレント教育をやるようにして、東京志向のない若い人たちが気分よく人生を送れるような仕組みを社会としてつくることが大事だと思います。

地方には、中堅中小企業が多いので、彼らに多くの人材投資をしろというのはかなり難しいです。そこは、公的支援型にした方がいいと思います。人材というのはある種のパブリックコモنزです。そのパブリックコモنزを社会全体として、強化していくことを考えた方がいいです。

リカレントなり、リスクリングなりという教育の投資に関して、今、国は企業にお金を渡していますが、あれはやめた方がいいです。企業にお金を渡してしまうと、企業は常に産業変容に対して後手を踏みます。要するに既存事業バイアスがかかってしまいます。できるだけ個人に直接それを供与する。あるいは個人が選択できる仕組みにしないとイケません。自動車会社にお金を渡すと、どうしても既存の自動車産業のモデルをどう改善改良するかという方向になります。

欧米、特にヨーロッパは、だいたいそうなっているはずですが、そちらの方向に転換していくのが、地

方創生においても大事で、特に観光業にとって、大事だと思います。

今、自動車産業と観光業の働いている人の数はほぼ同じです。日本の観光業は、最低賃金の労働市場の受け皿のようになっているけれど、観光業で中産階級の所得がつくれるようになったら、この国の変容は本物です。でも、いまだにそのように観光業を捉えている人は少ないのではないのでしょうか。

自動車産業の雇用は今後、絶対に減ると思います。その分を観光業が吸収して、なおかつ今の自動車産業並みの賃金を得られるようになったら、たぶんこの国は大きく変わります。ヨーロッパなどは完全にそうなっています。観光業が中産階級雇用になりつつあります。特にスイスとかオーストラリアなどの国々では明らかに高所得産業だし、そのための専門的な学校や大学がたくさんあって、大学院もあります。大学院の場合、卒業生は、大学を出た段階で最初から 2000 万ぐらい稼げる就職先です。日本はアジアでも圧倒的に観光資源に恵まれている国なので、そこが一つの経済再生の解ではないかと思います。

**豊田** 鶴先生に伺いたいのですが、地方再生スタートアップにおける大学の役割、人材投資の位置づけ、また、今一番必要な人材投資の中身について、教えてください。

**鶴** 大学というのは他の組織に比べて、根本的に変革するのは、非常に難しいだろうと思います。

それはある意味ではメンバーシップの世界と全く逆の世界です。先生たちはそれぞれ独立自営業のようなもので、みんなが好き勝手なことを言っていて、誰か 1 人が拒否権を発動すると何も前に進まないというのが大学の状況です。

ですから、世の中の動きに対して敏感にいろいろと反応することに関しては、大学は、難しいと思います。そのようなニーズがないのです。

今の若者は、確かに、起業するまで行かなくても、かつての大企業よりは、コンサルティングとか、ベンチャー的なところに行くような人たちもいます。

日本の教育は、大企業でうまくやっつけられる人を育てる仕組みだけれども、そこから外れた人が、ベンチャーの世界を引っ張っているということです。

でも、小・中・高・大学を含めて、今の教育にはそういう人たちを育てていくという発想はないのだろうと思います。

ただ私が一つ思うのは、文系の世界でも、今の企業で、ジョブ型採用を既にやり出しているところはあるし、もちろんメガバンクなどでも、学部卒でもプロフェッショナル採用ということでやっているところもあるわけです。

そこが進んでいくと、やはり学生の意識も少しずつ変わってきているような感じもします。

**豊田** 翁先生に伺います。コロナの災禍で一つだけ良かったのは、リモートワークが定着したことだと思います。これが地方再生やスタートアップ支援に結び付いていくとお考えでしょうか。さらに言えば、女性の活躍も促進されるのでしょうか。

**翁** コロナ禍で、家で仕事をするリモートワークを体験した人は当初国民の 3 割ぐらいいらっしゃいました。その中の多くの人の意識が非常に変化しています。毎日あの満員電車に乗るというワークスタイルを続けてきたことへの根本的な疑問を持ったり、家で一緒に子育てをしたり家事をしたりという経験をして、ワークライフバランスの大事さについてあらためて気づいたり。そういったことで、ワークスタイルだけでなく、働き方についての意識の変化が、生まれています。

企業の中でもリモートワークとのハイブリッドがずいぶんと定着して、選択できる働き方、柔軟な働き方が重視されるようになってきています。むしろ、そういう働き方を提供できない企業の魅力が減ってきていると思います。

その意味で、やはり大きな変化が起こったのではと思っています。そういった機運が戻らないようにしていくことが大事だと思います。

地方創生にはもちろんこれは寄与するわけで、オンラインでさまざまな仕事ができるようになり、そしてオンラインでさまざまな教育の機会も得られるようになり、ワーケーションも進んで、地方に住みながら、多様な仕事をする人たちが増えています。

一方で、東京に住みながら副業で地方企業を手伝うというようなことが、かなり柔軟にできるようになってきています。40代、50代で、大企業にいて潜在的能力を生かし切れなかった人たちが、むしろそういった形で潜在能力を生かせるチャンスができるようになってきたということです。リモートワークというDXの力を借りて潜在能力を生かすことができるようになってきたということの意義は大きいと思います。

地方でもこういった機会を生かして、大学や企業や自治体などが連携して、どのようにDXを生かした形で地方創生していくかを考えていくことが、地方の将来を決めていく時代になってきているのではと思います。

自宅でも仕事ができるということは、当然、スタートアップ企業や女性にとってはプラスです。子育てや家族のサポートをするために家にいなければならない、または家庭のことと仕事をうまく両立できればいいなと考えていた人にとっては朗報です。特に、オフィスに行かなければいけないために仕事を辞めざるを得なかった人が結構いらっしゃるの、こういった人たちが元の仕事を続けることができたり、スタートアップに参画したり、また、地方でスタートアップ始める人たちも女性では結構増えてきています。

少し調べたら女性のスタートアップはまだ34%ぐらいで、そんなに多くありません。全国企業に占める女性社長比率は14%、資金調達額では女性のトップの企業は、2%しかいません。このように、女性のスタートアップは、資金アクセスが少なかったり、コミュニティができていなかったり、支援がまだできていなかったり、バイアスがあったりといったことで、非常に難しいところがあります。

しかし、若い人たち、特に女性は社会課題解決志向がとても強いですし、女性の新しい発想でいろいろなことができますので、スタートアップを女性が担うのはとてもいいことだと私は思います。

若いスタートアップの方は、発想も働き方も柔軟で、そのような方々のロールモデルが出てきて、広がっていくといいと思います。

## 最後に

**豊田** 最後に、3人の先生方に今日の座談会を振り返りつつ、これだけはもう一回強調しておきたいという点を、それぞれお話しいただきたいと思います。

**鶴** 堅固な日本の雇用システム、メンバーシップ型雇用というものを突き崩さないと、日本のいろいろな諸課題は、絶対に解決できません。

今、政府が推進しているリスキリングや日本型職務給、労働移動の円滑化ということも、やはり職務限定型のジョブ型雇用が実現しないと解決できない。

また、最近、副業の促進が言われていますが、ジョブ型雇用やキャリアの自律性がその前提になる

と私は思います。

この実現に向けて、もちろん政府として、サポートしていくことはありますけれども、基本的にこれは企業の経営と労働組合も含めて変わっていかなければいけないので、法律で邪魔しているという話ではないのです。

企業も労組も、今の無限定正社員システムやメンバーシップ型がいいというのです。企業の人事にとってはこれまで簡単に人事をやっていたのができなくなる。労働組合から言うと、それによって非常に良くなる人はたくさんいるけれども、少しでも自分の雇用が危なくなることは絶対に嫌だと言います。その代わりに自分たちも賃上げを求めないということが何十年も影響していました。

それが全て日本のあらゆるものをがんじがらめにしてきたということがあります。

今、シニアの雇用、70歳を目指してと言われてはいますが、継続雇用でも外に出るのでも、もうジョブ型しかないのです。シニアの雇用はジョブ型しかないから、もっと早い段階から導入しないと駄目でしょうということなのです。

高齢化社会になればなるほど、よりジョブ型に転換していかないと、何もかも立ち行きません。これが、状況を変えていく、一つの起爆剤なのだろうと思います。

**翁** 初等中等教育から、創造性や課題解決力を重視した学びを提供していく。それがアントレプレナーにも結び付いていくので、画一的な教育システムや画一的な人材活用システムを見直していくことが、まず付加価値の創造に結び付くのではということが1点です。

それから、人生70歳ぐらいまで働くようになって、多様な人生の選択を人々が試みられるという仕組みにしていくのだということで、そこにリスクニングやリカレント教育も位置づけていくことで、脱年功序列、今までの雇用の体系を大きく変えて、労働移動の円滑化を進めていくことは日本経済の再生の切り札になると思っています。これが2点目です。

最後に、非正規の人たちに対しても、しっかりと学び直しをして新しい仕事に就けるようなセーフティネットを構築し、より良い雇用機会を提供できるようにしていくことが大事ではと思います。

**富山** 明治維新からもう150年でしょうか。当初は富国強兵の近代化の道を歩んだわけですが。強兵路線は太平洋戦争で挫折したのですが、富国はずっとやってきたわけですが。これすなわち、産業化、工業化です。ここで日本が採用した仕組みは、カタカナでいう「カイシャ」に男性を縛り付け、縛り付けられている限りにおいては、生涯、定年まで生活保障しますと言い、女性は家に縛り付ける。家に縛り付けられた正規メンバーの男性の奥さんという、典型的な標準世代モデルが出来上がります。会社と家に縛り付けることによって、ある種安定的にいろいろな改善改良を集団でやっていくことが、特に昭和ではうまくいったのです。

これが皆さんもおっしゃるように、既に限界に来ています。日本の社会構造自体も変わってきたし、産業構造も変わってきたわけで、もう完全にミスマッチを起こしています。これがたぶん、この30年間のいろいろな停滞の根本原因だというのは、私も全く鶴先生と同じ思いです。ですからここを根本的に変えないと、この国はおそらくまた30年を失うことになります。そこは本当に真剣に考えなければいけません。

一方で少子高齢化で、定年を過ぎてから30年ぐらい生きているわけです。そこを気分良く生きていこうと思ったら、定年後では、メンバーでなくなるので、やはりメンバーシップではうまくいきません。人手が足りないというのは現在の大チャンスなので、これを生かすべきだと思つづくと思っています。

この仕組みから脱却しないと、この国は産業や企業の新陳代謝ができません。結局、セーフティーネットを会社と家に依存しているのです。会社と家というこの二重構造が壊れてしまうと、この国は社会の底が抜ける危険性があります。それが何となく怖いから、大変革を逃げてきた部分があります。逃げてきた結果として、生産性が上がり賃金が下がることが起きてきているし、正規のメンバーシップが包摂できる比率がどんどん下がってしまって、今、労組の組織率は20%切っています。国民の8割方はこの仕組みの外側にいるのです。

ある意味では、階級闘争が起きてもおかしくないくらいの比率の変化が起きてしまっているので、政治的にも、実は本当の多数派は正規メンバーシップの外の人たちなので、社会変容を促進するという意味でも、この国でより多くの方がこの時代に愉快地生きていく、安心して生きていく社会をつくる意味でも、セーフティーネットのあり方を、中間組織や家に依存するのではなく、社会や国が個人を直接包摂する方に転換する。これはおそらく、ジョブ型雇用と全部連動する話です。

現在は、そうした社会変容へのチャンスだと思います。

**豊田** ぜひ、お三方も日本の社会変革にリーダーシップを発揮していただければと思います。私どもの財団も、それを応援していきたいと思います。お忙しい中、ありがとうございました。

(了)