



日経・CSISバーチャル・シンクタンク
CSIS-NIKKEI VIRTUAL THINKTANK

「一身二生・三生」見据えた働き方の実現を
—2030年に向けた雇用システム改革試案—

2018年4月26日

柳川範之 アカデミックアドバイザー

市川雄介 可児竜太 神田慶司
黒澤敏浩 蒔田純 宮下友海 ほか
第3期働き方改革研究チーム

この提言は、働き方改革研究チームに属するフェロー8名の議論をもとに、アカデミックアドバイザーの柳川範之（東京大学 大学院経済学研究科・経済学部 教授）が監修してまとめた。

尚、本提言における意見、見解等は、すべて執筆者の個人的な見解であり、執筆者が現在所属し、或いは過去に所属していたいかなる組織の意見を代表するものではない。

緒言

- ・本提言は、30 歳代を中心としたフェローによって検討・協議されたものである。高等教育と職業生活のほぼすべての期間を「失われた 20 年」のただなかで過ごしてきたことで得られた視座からの提言は、次の世代が歩む社会経済が、我々の世代が直面したのと同様の困難に突き当たることを回避するうえで、いくばくかの役割を果たしうると考える。
- ・我々は、「失われた 20 年」という停滞の背景には様々な原因があることを認識しつつ、社会経済の変転に十分に対応し切れなかった雇用システムの在り方に、停滞の大きな原因と今後の改革の可能性があると考えた。
- ・雇用システムは、企業の内部労働市場における雇用管理・人的資源管理の範疇にとどまらず、外部労働市場、さらに産業構造、社会保障制度、教育制度等の広範な制度・政策的な課題との密接なつながり、相互依存関係を有する。日本の雇用システムに内在する課題を本質的に解決するためには、これら雇用システムの外部にある諸課題を同時に見直す必要がある。
- ・こうした非常に大きな広がりと深さを持つ雇用システムに関する提言を検討するに際して、関連するすべての領域を網羅することは、我々の能力・時間を含む投入可能な資源の限界を超える。そこで本提言では雇用システムに焦点を絞りつつ、我々の世代の子供たちが就労し始める 2030 年頃を見据え、現代社会における伝統的な雇用システムに生じたいくつかの不整合を指摘し、その解決の方向性を提示したい。

提言

【要約】

◆効率性を重視する新卒一括採用から、マッチングを重視する採用へ転換すべきである。現在は新卒時の就職先等の格差がその後の稼働能力に長期に影響を及ぼす点で大きな問題がある。希少な若年就職希望者を適切に評価して採用することは、企業の未来にとってさらに重要な要素となろう。

◆兼業・副業を原則として認めるべきである。多くの企業は、グローバル化の進展や「第4次産業革命」など経済社会の急速な変化に自社だけで対応したり、従業員の雇用と生活を長期に保障したりすることが難しくなっている。兼業・副業は従業員・企業の双方の潜在力を発揮させ、経済社会の変化に対応する手段となりうる。

◆今後、就職から引退まで同じ会社で同じビジネスを続けることは一般的ではなくなり、会社やキャリアを複数回変える「一身二生、三生」時代が訪れる可能性がある。特にこれから就職する若い世代は、自己の判断と責任においてキャリアを形成する余地が大きくなることを見据え、必要なスキルを自ら問い、学び続ける努力が一層求められる。

◆新卒採用方法が変わり、兼業・副業の浸透でキャリアの複線化が広がると、個人の能力を基礎とした効率的な資源配分が進むと見込まれる半面、職業能力等の格差が拡大したり固定化したりする恐れがある。これらへの政策対応が必要であり、積極的な労働市場政策に基づく職業訓練の充実や、給付つき税額控除による所得補償・就労促進、教育バウチャーの配布などが求められる。

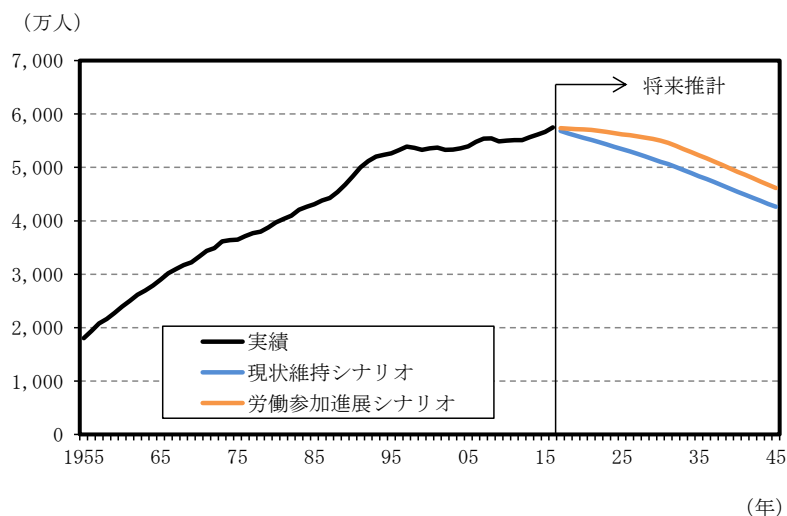
1. 総合職・新卒一括採用の質的見直し

～効率重視の「お見合い結婚型」からマッチング重視の「恋愛結婚型」へ～

(1-1) 背景と問題意識

- ・高度経済成長期以降の大学進学率の上昇、学生のホワイトカラー志向を背景に、大企業を中心に大学卒業予定者等を対象とした「新卒一括採用」が定着した。新卒一括採用は、日本の人的資源管理の特徴でもある職務の無限定性（いわゆる「総合職」として、当初は特定の職務上の専門を持たずに異動を繰り返す）と相まって、出身大学の入学難易度をひとつの指標として、面接や筆記試験等からなる入社試験によって採用の可否が決定されてきた。
- ・この傾向は特に文系職で顕著であるが、理科系の技術職においても、大学研究室の推薦による大企業への就職経路が一般化するなど、職務遂行能力と職務の関係性よりも出身属性が重視されてきた。
- ・採用活動をごく短期間で集中的に行うことは、効率性の観点から企業と就職希望者の双方にメリットがある。半面、新卒一括採用は、転職や起業等の活性が高いとはいえない日本において、新卒時の就職先や雇用形態、労働需要に起因する格差が、その後の稼働能力に長期に影響を及ぼすという点で大きな問題がある。
- ・「企業福祉」という言葉が存在するように、日本では広義の社会保障に該当する職業教育訓練、ハウジングコストの負担を含む福利厚生、老後の年金制度にいたるまで、一般的な福祉国家において公的に負担される保障の一部を企業が提供している。こうした慣行も新卒時の就職先が処遇格差の固定化につながりやすい要因となっている。諸外国の水準と比較すると、日本の雇用形態間の処遇格差は「差別的処遇」といって差し支えない水準にある。
- ・長期的にみれば、雇用者数や新卒者数は減少の一途を辿ると見込まれる（次ページ図表）。グローバル化の進展や人工知能（AI）・ロボット等の技術進歩などに伴って企業間競争が激しさを増すとみられる中、企業は消費者のニーズや産業構造の変化、高齢化を背景とした社会保障負担の増加などに対応しつつ、付加価値を生み出さなければ生き残れない。そのためには非定型的で高度な業務をこなせる人材の確保が不可欠であり、希少な若年就職希望者の能力や意欲を適切に評価して採用することが、企業の未来にとって一層重要な要素になろう。すでに一部企業で都市部だけでなく地方の学生や留学生などに対する採用活動を強化しているように、人材獲得競争は企業規模や業種を問わず激化していくと考えられる。

雇用者数の将来推計

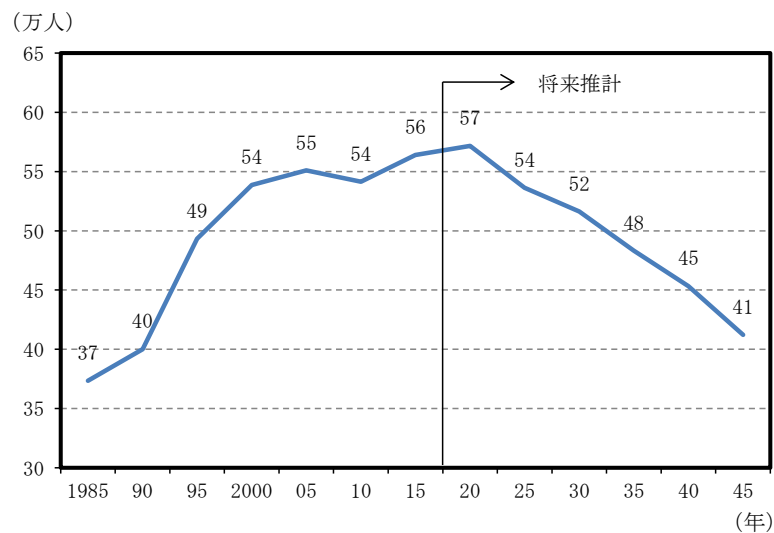


(注1) 総人口の将来推計は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位（死亡中位）推計を利用。雇用者数の将来推計は2016年の年齢別雇用率が将来も一定と仮定して当該年齢の将来推計人口を乗じることで算出。

(注2) 「労働参加進展シナリオ」とは、労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計 — 新たな全国推計（2015年版）を踏まえた都道府県別試算—」（2015年12月16日）における労働参加進展シナリオの労働力率を想定した将来推計。

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所、総務省等より作成

大卒者数の将来推計



(注1) 大卒者数＝3年前の中学校等卒業生数×大学進学率×4年卒業率。

(注2) 学校等卒業生数の先行きは、15歳人口の伸びにより延伸。

大学進学率＝大学入学者数÷3年前の中学校等卒業生数（「学校基本調査」の定義）、
4年卒業率＝大学卒業生÷4年前の大学入学者数。いずれも先行きは一定として試算。

(出所) 文部科学省、国立社会保障・人口問題研究所より作成

(1-2) 提言

- ・現在の「お見合い結婚型」ともいえる効率性を重視した新卒一括採用から、一定の時間をかけて企業と就職希望者が互いを理解し、雇用契約を結ぶマッチング重視の「恋愛結婚型」の採用へ企業慣行を転換すべきである。
- ・具体的には、エントリー時期の柔軟化（在学中から既卒数年まで）や通年化等によるマッチング機会の増加、欧米等で実施されている長期・報酬型のインターンシップの活用等による選考方法の多様化、教育歴・専門性と職務を連結した選考の拡大などが考えられる。
- ・こうした採用方法への転換は企業にとって負担増になりうるが、一部企業ではエントリー時期の柔軟化や通年化がすでに導入されている。また、選考の初期段階で AI や ICT（情報通信技術）を活用し、コスト軽減を図る取り組みも見られる。
- ・現在は大企業を中心に採用活動時期が協定でコントロールされており、こうした枠組みの下で一部の企業だけが採用方法を変更しても日本全体には波及しにくい。その意味で、社会に影響を与える人気企業などが他社に先駆けて採用方法を見直すことなどにより、マッチングを重視する考え方が社会に広がるのが、新卒一括採用という企業慣行に変化をもたらすと思われる。

2. 「兼業・副業禁止」を禁止

～従業員・企業双方の潜在力の発揮に向けて～

(2-1) 背景と問題意識

- ・高度経済成長期以降、特に大企業においては、企業は従業員に対する全人格的な貢献（転居を伴う転勤命令や転籍・出向命令などはその一例）を求める一方で、従業員は定年退職を迎えるその日まで雇用と生活が保障されるという相互関係が成立してきた。
- ・しかし、バブル崩壊とその後の長期停滞局面、さらには2008年のリーマン・ショックに端を発した世界経済の急速な悪化と為替の円高傾向を受けて、多くの「名門企業」の倒産や合従連衡、業界再編が生じた。経営の不確実性が高まる中で、企業が従業員を困い込み、従業員が生活を全面的に企業に依存するという相互関係は、過去のものとなりつつある。
- ・こうした時代の変化を受けて、生活の安定を企業に依存できなくなった従業員にとって、兼業・副業が必要とされる場面が今後増えることが予想される。兼業・副業により、自分の意思で未経験の業務や業種へ挑戦する機会が得られるため、社内外を含めたキャリアチェンジが容易になると期待される。
- ・企業からすれば、社員の忠誠心・モチベーションの低下などが懸念されるどころだろう。しかし一方で、「第4次産業革命」と呼ばれる技術・ビジネスモデルの急速な変化が進む中、企業が一社だけで得られる知見では十分でなく、外部の企業や個人などと連携することなしには、イノベーションの創出は困難になりつつある。オープン・イノベーションのための一つ的手段として、兼業・副業が果たす役割は大きいと考えられる。
- ・実際、すでに人材の育成機会やビジネスアイデアのインキュベート等を目的に、従業員の兼業・副業を容認し、積極的に活用しようとする動きが見られ始めている。また、専業を禁止したり、独立して事業を営む人材をそのまま自社で雇用したりするといった、従来とは逆の発想に立つ企業も出現している。
- ・これらの企業に共通しているのは、単一のビジネスモデルが長期間継続するとは想定せず、社会の変化に合わせ、あるいはそれを先取りする「次」の事業の可能性を育てるために、兼業・副業を活用していることだ。
- ・このように、兼業・副業は従業員と企業の双方の潜在力を発揮させ、経済社会の変化に対応する手段となりうるが、多くの企業や官公庁などでは法令上何らの規定がないにもかかわらず、就業規則等で従業員の兼業・副業を禁止している。

(2-2) 提言

- ・企業が来る第4次産業革命の中で生き残りを図るためには、新たな事業を次々と立ち上げ、その事業ポートフォリオに応じて人材配置を柔軟に変化させていかなければならない。そのためには、最適な人材探索のスコープを社外にまで拡大することは必須となるはずである。
- ・外部との人材交流によるオープン・イノベーションの加速には、「兼業・副業の禁止」といった阻害要因を積極的に取り除いていく必要がある。守秘義務のあり方等には留意しつつ、兼業・副業を企業等が一律に禁止・制限することを原則として禁止すべきである。
- ・兼業・副業が広く浸透すれば、オープン・イノベーションの促進が期待されるだけでなく、全人格的に会社に依存することができなくなった従業員にとっても、自分の意思で未経験の業務や業種へ挑戦する機会が得られるだろう。キャリアパスの複線化により社会の変転に柔軟に対応し、「一身にして二生を経る」¹、あるいは三生以上を経る経験を得られることが期待される。

¹ 福沢諭吉（1875）『文明論之概略』「緒言」より。福沢はこの言葉で、洋学以前と以後とを跨いでいることを表現している。多少意味合いは異なるが、本稿では、同じ人間が大きく異なるキャリアや会社を、同時にあるいは時間を経て跨ぐことの比喩として利用している。

3. 主体的なキャリア選択へ向けた働き手の意識改革 ～短期化するビジネスモデルに耐えうる職業人生のために～

(3-1) 背景と問題意識

- ・日本の、特に大企業における従来の人事管理の特徴のひとつに、相対的に強力な会社側の人事権の存在が指摘できる。すなわち、従業員は企業に能力開発やキャリア形成を一任し、その一環として職務限定性の弱い、いわゆる「総合職」としての採用、配置転換、昇進・昇格等が企業の人事権の行使として実施されてきた。
- ・この仕組みは、職業生活の全期間を通じて、非線形な技術革新が起こらない、ビジネスモデルの大きな変化が起こらない、人材需給の情勢に変化が無いといった環境下において機能しやすい。また従業員にとっては、企業（特に大企業）に入社しさえすればその後の生活が保証されるといった期待の下、ともすれば「入社」こそがゴールといえる状況を作り出してきた。
- ・しかし、第4次産業革命の下で技術進歩、ビジネスモデルの加速度的な変化が生じ、また長寿化の進展に伴う就労期間の長期化が不可避となりつつある近年においては、単一の職業が、自身の人生の全期間にわたって高い付加価値を生むことができるかどうか、不確実性が高まっている²。この意味でも「一身二生、三生」時代が予期される社会となる。
- ・ビジネスモデルの短期化と就労期間の長期化が同時に進む中、入社をゴールとし、自身のキャリア開発を会社に委ねる従来の働き方では、希望する職業人生を実現することがますます困難になると考えられる。

² リンダ・グラットン（池村千秋訳）（2016）『LIFE SHIFT（ライフ・シフト）—100年時代の人生戦略』東洋経済新報社

(3-2) 提言

- ・就業している世代も含め、特にこれから社会に巣立っていく若い世代は、働き手が自身の自由な判断と責任においてキャリアを形成できる権利が強まること（いわゆる「キャリア権³」の確立）を認識すべきである。そして、そのような主体的・自律的なキャリア形成の享受と引き換えに、必要なスキルを自ら問い、学び続ける努力が一層求められる。
- ・具体的には、職業生活の入口を意識した高等教育機関・課程の選択、ステップアップのための学び直しや業界シフト、兼業・副業を通じたキャリアの複線化（提言2参照）、そもそも一つの企業に属しない独立事業主としての職業生活など、最適な進路を自ら切り拓いていく力が問われるだろう。
- ・すなわち、今後社会に出る若年層には、会社にキャリアコースの大部分を決められてきた現在の中老年層とは明確に異なる就業観を持つことが求められているのではないか。

³ 諏訪康雄（2017）『雇用政策とキャリア権』弘文堂

4. 雇用システム改革によって生じる新たな課題への政策対応

～職業訓練の充実化、給付つき税額控除の実現、教育バウチャーの導入～

(4-1) 背景と問題意識

- ・最後の提言として、雇用システム改革によって生じる新たな「ひずみ」に対する制度・政策的対応の必要性を挙げておきたい。
- ・前述の提言を実現しようとする、これまでの雇用システムに組み込まれてきた「平等性」を担保する機能が低下する可能性がある。すなわち、新卒採用方法の変化による新たな競争や、産業構造の変化に伴って必要となるキャリアの複線化により、個人の能力を基礎とした効率的な資源配分が実現される一方で、能力差が処遇にいつそう反映されることで、結果として格差が拡大したり固定化したりする恐れがある。
- ・この格差は、職業能力や就業機会の獲得可能性、所得水準等に及ぶことが予想され、さらに、これらの格差の世代継承性についての対応策も必要と考えられる。
- ・変化への適応に際して不具合が生じた場合の再チャレンジや、加齢に伴う能力の減衰に適切に対応できない場合、余剰人材が社会に滞留し、適材適所の人材配置が妨げられる状況が避けられなくなる。
- ・企業および社会は、いわゆる人事施策、人的資源管理の観点から働き手個々の能力開発を支援するとともに、働き手の能力発揮を図ることのできる職域開発や支援技術の導入によるワークプレイスアダプテーション⁴の促進も必要となる。
- ・雇用システム改革に伴う格差拡大の可能性に対し、平等に代わる公正・公平を実現する、再分配システムの再構築が求められる。

⁴ 就労者の身体的特性（年齢、性別、障害等に起因する就労環境上の配慮が必要な特徴）に就労環境を合わせていく（パワーアシスト、視覚・聴覚等感覚器の機能補助等）アプローチのこと。（三菱総合研究所（2015）『中小企業・小規模事業者のシニア人材活用を促進するための課題、労働環境・職場環境の改善に資する技術動向やシニア人材の活用を生産性向上に繋げている企業の事例調査報告書』より整理）

(4-2) 提言

4-2-1. 積極的労働市場政策に基づく職業訓練・能力開発の充実

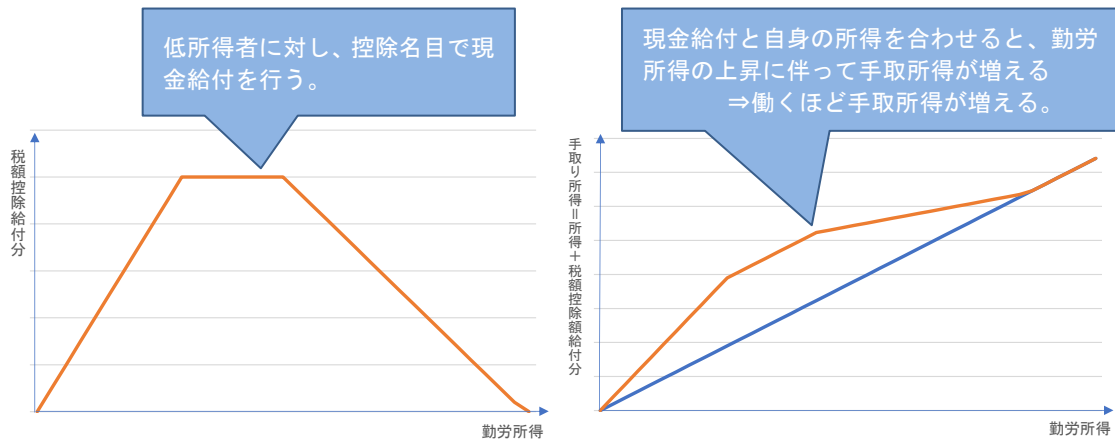
- ・雇用の流動性が高まる社会では、企業の内外を問わず、社会経済の変化、革新に合致した職務能力の獲得が必要となる。
- ・新卒採用によって、その後の職業人生が予測しやすかった時代と比較して、多くの働き手が職務の変化、転職等の経験を経る可能性が高まるなかで、キャリアチェンジを円滑に進めていくための仕組みの整備が必要である。
- ・具体的には、積極的な職業訓練の展開、幅広い能力開発プログラムの提供がなされるべきである。もっとも、日本の財政は人口減少・超高齢化を背景に極めて厳しい状況にあることから、単に従来型の福祉給付を増大させることは控えるべきであり、訓練給付の充実にとどまらず、後述する給付つき税額控除を用いて就労インセンティブを高めることを提言する。
- ・職業訓練・能力開発に当たっては、教育サービスの提供主体として民間、大学等の高等教育機関における専門性の高い教育プログラムの提供など、現代社会における職業訓練のあり方の検討とともにサービス供給主体の多様性の拡大も進めていくべきである。

4-2-2. 給付つき税額控除の導入による所得保障・就労促進

- ・給付つき税額控除は、「一定以上の勤労所得のある世帯に対して、勤労を条件に税額控除（減税）を与え、所得が低く控除し切れない場合には還付（社会保障給付）する仕組みである。税額控除額は、所得の増加とともに増加するが、一定の所得で頭打ちになり、それを超えると逡減し最終的には消失する」（東京財団（2010）⁵）仕組みであり、すでに米国、英国、オランダ、スウェーデン、カナダ、ニュージーランド、韓国等の国々で導入されている。
- ・給付つき税額控除の導入により、所得税における課税ベースの縮小を回避しつつ、所得税の累進性を強化することができる。また、給付額や減税額を勤労所得とリンクさせて調整し、勤労所得の増加に伴って手取り所得も増えるように設計することで就労インセンティブを高めることができる。
- ・給付つき税額控除は所得格差の是正だけでなく、就労促進など多様な政策目的に活用可能な仕組みである。例えば、諸外国で導入されている給付つき税額控除は、「勤労税額控除（EITC）」、「児童税額控除」、「消費税逆進性対策税額控除」など、目的に合わせて制度が構築・運用されている。
- ・このように、給付つき税額控除は、雇用関係の成立如何を問わず、独立起業・開業等を含めた就労環境の流動化に対応でき、リスクテイカーの活動の活発化やライフステージに応じた雇用形態・所得の変化に対しても、有益な貢献をなしうる制度であると考えられ、今後の「働き方」の多様化にも適用可能性の高い仕組みであるといえる。

⁵ 東京財団「給付つき税額控除 具体案の提言～バラマキではない「強い社会保障」実現に向けて～」(2010年8月)

給付つき税額控除（勤労税額控除）のイメージ



注) 米国の EITC(勤労税額控除)の給付と所得上昇の関係を模式化したもの

4-2-3. 教育機会格差の緩和に向けた教育バウチャー等制度の充実

- ・雇用システム改革による雇用の安定性の低下は、日本における教育の家計負担率の高さと相まって、世代を超えた教育格差を生じさせる可能性がある。また、新卒一括採用における「シグナリング効果」から、各人の専門性や能力と職務のマッチングが採否を決定するようになると、学歴以外の要素、いわばそれまでの教育歴を含む全人格的な能力が評価の対象となる可能性もある。
- ・こうした社会では、十分な教育投資が労働市場での競争力の源泉となることも予想されることから、生育期の経済環境に起因する教育機会の非合理的な格差を是正すべきである。
- ・具体的には、学校教育、学校外教育を含む教育目的に用途を限定した「教育バウチャー」の配布により、子供の教育機会格差の是正を図るとともに、教育機関選択の機会を付与することで、教育内容充実に向けた教育機関による自発的・自立的な取り組みを促すことで、公平性と質的向上のスパイラルアップを目指す。
- ・なお、高等教育における私立教育機関の割合が高く、初中等教育における学校外の私的教育規模が大きい日本では、教育バウチャーの配布は教育格差の拡大を誘発するとの指摘もある。そこで、給付つき税額控除と併せて、世帯所得による教育格差の拡大を抑止するための応能負担性（バウチャー配布対象の所得制限、所得累進的な自己負担率設定等）を付与するなど、負担と受益の関係を慎重に検討する必要もあるだろう。