

# 「日本型雇用システム変革の本質」 -コーポレートガバナンス改革との関係性-

## 目次

- I. はじめに
- II. 日本型雇用システムの意味と機能した背景
- III. 外部環境の変化とジョブ型の議論
- IV. コーポレートガバナンス改革との関係性
- V. おわりに

アセットマネジメント事業部 責任投資推進室 責任投資スペシャリスト 領家 広晴

## I. はじめに

経営環境が激動の時代となり、変化への対応力やイノベーションの必要性がより求められるなか、日本企業の人財マネジメントにおいても変革が求められるようになってきている。少子高齢化やグローバル化、デジタル化等が絡まった結果、足元では従来からの人事制度を見直す動きが加速している一方で、その議論の中ではデジタル人財や若手優秀人財の確保といった組織の一部にフォーカスした議論に限定されている印象がある。

そこで本稿では、日本経済をけん引してきた日本型雇用システムとは何か、なぜ機能してきたかを整理し、外部環境の変化等によってシステムが機能しなくなるなか、単に人事制度を変更するという表層的なアプローチではなく、コーポレートガバナンスとの関係性も踏まえた変革について提言する。

## II. 日本型雇用システムの意味と機能した背景

### 1. 日本型雇用システムの特徴

日本における雇用システム<sup>1</sup>の特徴は、そのシステムを企業内部における長期にわたる人財の確保・育成システムと捉え、慣行として「終身雇用」、「年功賃金」ならびに「企業別組合」の3つの要素で説明されることが多い。この3つの要素を指摘したのは、米フォード財団の研究者として来日していたアベグレン氏で、1958年に発表した『日本の経営』において、

<sup>1</sup> 雇用システムとは、採用、育成、業務プロセス・職務設計、人材配置・業務アサイン、等級・評価・報酬を含む人事制度の設計と運用、これらを通じた人材の調達、リテンションとアウトフロー、これらすべてを運営する人事機能の在り方が総体として取り得る形をパターン化したものである。企業内に閉じて存在するものではなく、企業統治(資本市場との関係性)、企業間の外部労働市場や、企業外の教育制度・資格制度、そして働く人々のキャリア形成等のあり方をも前提として成立している。(NRI HP「用語解説」)

日本企業に共通する特徴として「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」を紹介した。

この3つの要素に加えて、新規学卒段階から幅広い労働者を中核的労働者として採用・育成しており、未熟練の若手労働者を内包している点も特徴と言える。

## 2. 日本型雇用システムとはどのように形成されたのか

戦後の日本では多くの企業において、必要な労働力の調達に関して新規学卒者といった、いわば低賃金の未熟練者を定期採用し、そこにその企業固有の特殊技能を修得させることによって労働力の有効活用を図ってきた。こうした労働者の技能は、熟練度を表す勤続年数や企業のOJT<sup>2</sup>とともに向上するため、賃金も「年功賃金」が適用されることとなった。「年功賃金」は、戦後復興期における労働者の生活水準向上という点で労働者ニーズに加えて、社会的ニーズにも適合したものであり、昇進に関しても生え抜きを中心とする年功的な内部昇進制度が確立された。

一方、労働者は、修得する技能がその企業固有の技能で汎用性がないため、他社への転職のハードルが高くなり、その企業に留まらざるを得なくなる。また、企業サイドにおいてもOJTのコストを回収することに加えて、自社の労働者の育成による安定した生産体制を維持するために、労働者を長期的に雇用せざるを得なくなる。こうして労働者、企業の双方が望む形で、定年までの「終身雇用」が生まれることとなった。その結果、わが国の労働市場は極めて閉鎖性の強い内部労働市場としての性格（メンバーが変わらないクローズドなコミュニティ）を帯びることとなり、労働組合も必然的に「企業別組合」となっていった。また、こうした「企業別組合」を中心とする労使関係は、長期安定雇用を前提としているため、極めて安定的かつ協調的なものとなっていった。

このように、「年功賃金」、「終身雇用」、「企業別組合」といった日本型雇用システムを支える3つの要素は、相互に関連性を保ちながらわが国特有の雇用システムを強化していったのである。

## 3. 男性正社員を中心とした構造

日本企業、特に大企業の構造の根幹は、新規学卒時に一括採用され、終身年功制で働き、同質的で固定的な男性正社員で構成される一元的な集団組織である。この構造の中心に存在するのが、1960年代の高度成長期に確立された日本型雇用システムである。

この雇用システムを形成する3つの要素の一つである「年功賃金」の基本思想は、生活給にあった。生活給の考え方は「賃金は労働者の家族も含めた生活をカバーすべきものである」というもので、この考え方をベースに本人の年齢と扶養家族の人数によって自動的に基本給が決まるという制度が形成されていった。言い換えると、日本の賃金制度は、労働者の職務内容よりは、年齢や性別とか婚姻関係といったものを重視した世帯主としての男性正社員をモデルとして構築されたのである。

<sup>2</sup> オン・ザ・ジョブトレーニング。職場で実務をさせることで行う従業員の職業教育

社会制度の点においても、世帯主としての男性正社員による終身雇用モデルを前提にした仕組みで整備と強化が進んだ。例えば、退職金の税制優遇<sup>3</sup>も、長年にわたり同じ会社で定年まで勤めあげることがを後押しする体系で整備されている。また、働き方に関しても、会社の指示のもと、業務内容や勤務地を限定せず長時間かつ長年勤務する制度は男性正社員を想定したものであった。

こうした「年功賃金」の考え方に対し、「職務の価値に応じて異なる労働には異なる賃金」という欧米流の職務給に変更すべき等の批判があがったものの、その批判に対して「能力主義」という日本でしか通用しない制度で対処した。この考え方は、「定期人事異動によって様々な仕事を経験することによって、潜在的な能力は上がり続けているために、その能力に見合った賃金を支払っている」というものである。この能力をベースにした職能給は、年齢と共に増加する妻や子どもも含めた生活費がカバーできるという点で、従来から存在した世帯主としての男性正社員をモデルとした生活給をベースとする賃金制度を維持する為には、都合が良い制度だったのである。

#### 4. 日本の経営との相性

大量生産型の製造業を中心として集団共同作業を効率的にこなし、長期持続的な改良・改善によってコストダウンを地道に図る戦略モデルと、日本型雇用システムとの相性は非常に良かった。この雇用システムは、高度成長期からバブル崩壊までの安定成長期において、国際的に見た日本経済の成功要因の1つとされ、様々な観点からその経済合理性が指摘されている。

日本の職場におけるやや幅の広い人事異動によるキャリア形成や遅い昇進は、広範な従業員の知識や技能の蓄積を促進し、生産性の向上に貢献してきた。また、環境変化が緩やかで、利害対立の少ない同質的なメンバーを持つ組織においては、現場における水平的な調整と集権的な人事管理制度<sup>4</sup>が合理的であり、メインバンク制などの間接金融を中心とした企業のガバナンス構造は、長期的な視野による経営や人材育成と相互補完的であった。

こうして、雇用システムに加え、メインバンクや系列企業同士で株を持ち合うシステム（バンクガバナンスと内部者による会社の支配など）が補完的に機能し合い、日本型の経営システムが構築されていったのである。

### Ⅲ. 外部環境の変化とジョブ型の議論

#### 1. 経営環境の変化

日本企業を取り巻く環境は大きな転換点を迎えている。グローバル化に加え、AIを中心とする技術革新とそれに伴うデジタル経済への移行により、経営におけるゲームのルールが

<sup>3</sup> 同じ企業に20年超勤務すれば、退職一時金をもらう際に税制優遇を受けられる制度

<sup>4</sup> 人事権限が現場ではなく、人事部にある

劇的に変化している。インターネット革命やモバイル革命によって従来からの連続的な変化ではなく、不連続な変化がおこるようになり、イノベーションの形が「持続的イノベーション」<sup>5</sup>から「破壊的イノベーション」<sup>6</sup>の時代に変貌してきているのだ。

日本経済においても、付加価値を生み出す構造が第三次産業化へと大きく変貌する等、「ものづくり」から「サービス」へと構造が変化している。こうしたなか、これまでのすり合わせ重視の組織や組織間の関係が従来ほどの優位性を持てなくなり、日本が得意としてきた産業が急速にコモディティ化し、業界の垣根が曖昧になるなか、自社の組織能力や事業ポートフォリオを大幅に入れ替えるトランスフォーメーションを実施しないと、企業全体の持続性が損なわれる状況になってきている。

また、中長期的な企業価値向上に向け、ESG要素を含むサステナビリティが重要な経営課題であるとの意識が高まるなか、消費者の価値観も変化し、企業のサステナビリティに対する取り組みを商品・サービスの選択基準とする傾向が強まる等、日本企業においてもこのサステナビリティへの要請に対応することがより重要になってきている。

## 2. 雇用を取り巻く環境の変化

少子高齢化により、働き手となる年齢層の人口の伸びが鈍化することから、女性・シニア・外国人等の活用が必須となってきている。また、日本の家族構成も昭和の時代に多くみられたサラリーマンの夫と専業主婦の妻と子供といった世帯が減少し、単独世帯が男女全年齢層で増加している。

企業の生産活動の変化により、労働サービスに対する需要も大きく変化している。第3次産業化という産業構造の変化とともに、各産業においてAI技術を含めた新たな資本の利用が進んだ結果、人が行ってきた定型的な作業が置き換えられるようになってきている。この業務定型化の進展が、正規雇用の伸びを抑制する一方、非正規雇用に対する需要を増大させるという雇用形態の変化を促進させた。また、2000年以降の企業業績の不安定化において、雇用調整が容易かつ調整費用が低いという日本の非正規雇用の特徴も、その一因となっている可能性が高い。

従業員の価値観の変化や多様化により、世代間の多様性のマネジメントが一層困難となってきている。特に若手人財においては、一つの組織で成果をあげ、昇進をめざすのではなく、新卒時に入社した企業という枠を超えて、自己成長や働く意義に重きを置く人財が増えている。

## 3. 日本型雇用システムの限界

日本では、新卒一括採用や「終身雇用」、「年功序列」といった雇用慣行・人財戦略により、多くの企業が個人を囲い込むことでメンバーが変化しないクローズドな雇用コミュニティを構築するとともに、ポテンシャル(潜在的な能力)重視の新規学卒男性正社員を最優先した雇

<sup>5</sup> 企業が市場や顧客のニーズを満たす目的のもと、自社の製品に関する性能の向上を図るために行うイノベーション

<sup>6</sup> 市場競争のルールを根底から破壊し、既存企業のシェアを奪い、業界の構造を劇的に変えるほどの革新的なイノベーション

用慣行をつくりあげ、成長のドライバーとしてきた。同質性の高い製品の効率的な提供が機能する事業環境においては、この雇用システムにはメリットがあったが、事業環境が急速に変化し、非連続的で破壊的なイノベーションが頻発するとともに、個人の価値観・ニーズも多様化するなかにおいては、変化に対応できる多様性をもった人財の育成・獲得や、従業員の専門性の向上等の観点で課題が顕在化してきている。

情報化による業務定型化、経済成長の低迷と製品市場の不確実性の増大により、企業は組織のコア労働者たる正規雇用を削減し、あるいは増加させることなく、非正規雇用の拡大や賃金制度の変更を通じて労働の変動費化の動きを強めてきた。また、人口構造の変化と組織の高齢化は、人員に見合う上位ポストや責任のある仕事の不足を生み、従業員、特に中高年社員に対して、ポストや仕事という金銭的・非金銭的報酬で長期的に報いることを困難にした。これらはいずれも、日本型雇用システムがカバーする労働者(日本人男性正社員)の規模を縮小させるものとなった。

事業領域が変化・多様化することで、従来は社内にはいなかった新たなタイプの人財が多数必要になる一方で、縮小する事業での余剰人員が顕在化していくなか、新規学卒の国内一括採用を主たるプールとする人財獲得や、画一的なキャリア形成・報酬制度では、新たな価値を生む多様な専門人財や異能人財を採用できなくなっている。また、特定領域に特化したプロフェッショナル型人財には、画一的な報酬体系・キャリアパスは当てはまらず、個々人の市場価値や専門性を十分に吟味した人財マネジメントが必要になる。

単独世帯の増加等家族構成が変化しているにもかかわらず、男女間の賃金格差や働き方等の慣行、人々の意識、様々な政策や制度等が依然として戦後の高度成長期、昭和時代のままとなっている。日本型雇用システムにおける労働契約は、中核的企業の雇用慣行において、正規雇用は(定年までの)雇用保障を享受する一方で、従事する職務や勤務地域、勤務時間を選択する裁量が乏しい。そのため、こうした働き方を受け入れたり期待されたりすることが難しい労働者、典型的には育児・介護の責任を負わされがちな女性労働者が、正規雇用として就業したり、将来のマネジメント候補生として教育訓練を受けることができず、男女間の様々な格差が持続する一因ともなっている。さらに、非正規雇用は、従事する地域や職務の範囲が限定され、また勤務時間の柔軟性が高い一方で、長期雇用の対象外で、企業による教育訓練機会が乏しいことが、低賃金と不安定雇用の問題を生じさせている。

こうした課題が積みあがった結果、日本は従業員エンゲージメントが世界各国と比較して著しく低い等、従業員のモチベーションを低下させているのではないだろうか。

#### 4. ジョブ型の本質

こうしたなか、足元で議論が活発化しているのがジョブ型雇用システムである。このジョブ型雇用システムとは、日本型雇用システムについてわかりやすく議論・検討するために作られた理論モデルである。日本型雇用システムを「メンバーシップ型」とする一方、欧米で一般的な雇用システムを総称して「ジョブ型」と名づけたことに由来するもので、特定の国や地域に存在する実在の雇用システムを指す概念ではない。

メンバーシップ型が、職種を特定しない新規学卒一括採用と勤務年数を定めない雇用、企業内労働市場中心の人財調達、ゼネラリスト型人財育成・配置等を特徴としている一方で、ジョブ型は、組織各階層における外部労働市場からの人財調達や人財配置、人財の職種別・企業横断的労働市場における転職を伴うキャリア形成等を特徴とする。

特に大きな違いとして以下2点が挙げられる。

1点目は、ジョブ型が人財配置・業務アサインメントや評価・処遇を人の能力ではなく仕事基準で行う一方、メンバーシップ型では仕事基準ではなく人基準で行う。言い換えるとジョブ型がスキルという可視化できる基準を使用しているのに対して、メンバーシップ型では、欧米では通用しない能力(潜在的かつやる気も含む)という可視化できない概念を使用していることが挙げられる。

2点目は、ポストが限定されているか限定されていないかの違いである。メンバーシップ型はポストが限定されていない為、ジョブ型と比較して人件費コントロールが困難である。一方で、ジョブ型では、部下を昇進させたい、あるいは自ら昇進したいと思ってもポストに空きがないと昇進できないことになる。

図表1：メンバーシップ型とジョブ型の整理

	メンバーシップ型	ジョブ型
人事制度	職能型 ～個人の能力に合う職務を用意	職務型 ～職務に合う人財を任用
雇用制度	職務は特定されない ～ポストの人数は限定されない →必要人員減少しても他職務へ異動 長期雇用(定年までの雇用保障)	職務を特定 ～ポストの人数は限定 →必要な人財のみ採用 必要人員が減少すれば解雇
賃金制度	人基準で決定 ～客観性担保の為、勤続年数、 年齢を重視 →年功賃金	契約で定める職務によって決定 ～職務、ジョブに値札がつく
労使関係	企業別に総額人件費の増分交渉 ～企業別の労働組合	団体交渉等で職種毎の賃金決定 ～職業別あるいは産業別の労働組合
採用制度	新卒一括採用中心 ～未経験者を育て上げる	欠員を都度募集し、採用 ～具体的なポストに対して応募
教育訓練	OJT 中心 ～会社に依存、ゼネラリスト育成 →作業しながら技能習得 上司や先輩が鍛える	OFF-JT 中心 ～個に依存 →資格、経験の取得 企業外で教育訓練を受ける
人事異動	職種を超えた異動がある ～定期人事異動	職種を超えた異動がない ～職務が特定され、同一職務

	→当該企業の専門家に →転職可能性縮小	の中で昇進 →職種を変える場合は企業内外の空 きポストに応募
人事の権限	人事部	現場
解雇規制	正社員の規制は相対的に緩い	米国は緩いが欧州は日本より厳しい ～欧米はすぐ解雇する ということではない
採用で重視 する項目	能力(潜在的) ～欧米では通用しない概念	スキル(顕在化)

(出所)三菱UFJ信託銀行

日本型雇用システムの見直し(職能型(メンバーシップ型)から職務型(ジョブ型))は、実は60年前から議論されてきた課題である。バブル崩壊以降や、2000年代前半の成果主義導入時等においても活発な議論がされながら、結局はこの雇用システムを変革できずにきた。冒頭に説明したように、雇用システムは、単に人事制度に留まらず、コーポレートガバナンスや労働市場の変換、キャリア形成も含まれることから、表層的な対応ではそう簡単には変革ができなかったのであろう。そこで、次項ではコーポレートガバナンス改革との関係性から整理する。

#### IV. コーポレートガバナンス改革との関係性

##### 1. 日本のコーポレートガバナンスの構造

高度経済成長期に日本のコーポレートガバナンス(以下 CG)が機能したのは、バンクガバナンス、株式持ち合いに加えて、従業員の重視が挙げられる。

「終身雇用」、「年功序列」に代表される日本型雇用システムは、従業員と長期的な関係を築いてきた。その結果として、従業員への強い雇用保障、経営者・取締役における内部昇進者の優位性、株式市場から相対的に自由な企業経営の構造を構築した。そして、メインバンクを中心とした経営への規律(バンクガバナンス)といった日本的CGの特性が、この雇用システムを補強した。例えば、メインバンクの救済が財務危機による過剰清算を回避して、人的資本の維持につながるという長期雇用とメインバンクとの間の補完的な関係が構築されたのである。

##### 2. 従業員の重視

戦前の日本企業では、大株主が取締役に就任し、大きな発言権を有する等株主が重要な役割を担ってきたが、戦後になると従業員や内部昇進の経営者が実質的に重要な意思決定を行うように変化する等、株主よりも従業員が重要な役割を担ってきたと考えられている。

特に、戦後日本の大企業の中核的な社員は、1つの企業に終身的に雇用され、年功に基づく賃金と地位を与えられ、その中から経営者が選ばれてきた。このような経営形態の下では、

従業員は自己を企業の内部的な存在として認識する一方、株主や社外取締役を外部者と捉え、企業に長期コミットしている従業員が企業経営の重要な意思決定を担うべきだ、という意識が経営者も含めて広く許容されるようになった。

この背景には2つの理由があると考えられている。1点目は、日本企業では「従業員が企業固有の特殊な技能を身につける」という企業固有の特殊技能への投資を行っており、その結果として従業員が企業に対して大きなリスクを負っているという考え方である。自社の製造機械を使いこなす技能、社内の規則や人的ネットワークに基づいて仕事を進めるノウハウは自社では価値を生むが、他社では役に立たない。加えて、転職市場が小さい日本では従業員のリスクが他国より大きい結果として、企業への投資が大きく、リスクも負っている従業員を重視すべきであるという発想だ。

2点目は、日本企業の「年功賃金」の下で、従業員が「見えざる出資」を行っているという考え方である。伝統的な日本の賃金制度では、若年期は支払いが生産性を大きく下回り、報酬が後払いになると指摘されている。さらに税制上の理由から生涯賃金の相当部分が退職金として支払われる仕組みも報酬の後払いにつながる。つまり、従業員が報酬を後で受け取ることに同意するのは、従業員が「見えざる出資」を行っていることから、ステークホルダーの中でより従業員を重視すべきであるというものだ。従業員を重視することで、従業員のインセンティブが高まり、より大きな貢献を期待できるので正当性、経済合理性があると考えられている。

### 3. 事業ポートフォリオ経営との関係性における課題

日本企業の低収益性の要因に事業ポートフォリオが適切に組み替えられていないとの指摘がある。組み替えの必要性の認識は広がりつつあるものの、合併・買収(M&A)に比べて事業の切り出しに対しては消極的な企業が多く、資本コストを下回る不採算事業が温存された結果が、日本企業の低収益性につながっていることが想定される。

事業の切り出しが実施しにくい構造要因として、日本型雇用システムを核とする労働慣行(それを前提とした従業員の「就社」意識や期待感)や労働市場の低流動性が挙げられる。またこれらを踏まえた経営者の雇用維持に対する責任感(従業員をグループ外に出すことに対する抵抗感)もその要因に挙げられる。

かつての日本では、メインバンク制によるバンクガバナンスの下で、債務返済の安全性を担保するとの観点から、業態・業容の維持や多角化による規模拡大とリスク分散が善(リスクテイクよりリスク抑制重視)とされていた。その時代から経営者の意識が変革できておらず、過度な企業規模拡大志向と安定志向につながっている可能性が高い。また、取締役の多くが内部昇進者で特定の事業部門の利益を代表する立場になっており、全社的なマネジメントの目線になりきれていないことも挙げられる。加えて、雇用の継続性が高く、事業間で処遇の差がつけにくい日本企業では、不採算部門を収益性の高い部門がカバーするといった運営が継続されやすく、企業全体の低収益性からなかなか脱却できない要因となっているといえよう。

事業ポートフォリオ経営力の強化は、会社の枠を超えた人財の出入りを常態化することから、日本的経営の根幹である日本型雇用システムの重要要素「従業員に対する終身雇用」の間



題に関わるという点で、重大な課題といえよう。

#### 4. コーポレートガバナンス改革が進展しない背景

我が国においても日本の成長戦略の一環として 2015 年に CG コードが策定されたが、その本質は、企業におけるリスクの回避、抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、むしろ健全な企業家精神の発揮を促し、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている。コード制定後、ガバナンス改革は徐々に進展がみられるものの、その主たる目的であった稼ぐ力は他国と比較して低迷したままで、バンクガバナンスの意識や従業員配慮(従業員の雇用を守るという)への責任感が変わっていないことがその要因として考えられる。すなわち、日本の CG の構造的な問題は、経営者が日本型雇用システムに沿って行動すると、意思決定における従業員への配慮が大きくなり、株主への配慮が乏しくなることから、バンクガバナンスからエクイティガバナンスへの変革ができないということである。

「年功賃金」は、戦後復興期における労働者の生活水準向上といった労働者ニーズや社会的ニーズに適合したものであり、昇進に関しても生え抜きを中心とする年功的な内部昇進制がとられた結果、日本企業の取締役会は執行経営者がほとんどを占め、社外取締役は少数にとどまっている。日本企業の特徴として、経営者が従業員の代表としての意識が高く、その結果として、企業業績の悪化や不採算事業が存在しても「従業員の雇用を守る」ことが経営者の最優先の課題となり、人員削減も定年退職によるゆるやかな自然減を待つか、自発的な希望退職を募ることが一般的となり、指名解雇は少ない等「終身雇用」をベースにした長期安定雇用を志向し、思い切った事業ポートフォリオの変革ができないのである。

取締役会に、社外取締役という異質なメンバーが入り込むことを避け、従業員の延長線上の生え抜きの社内取締役(社長と部下)だけで取締役会を構成し、外部株主の経営介入を極力抑制するために持ち合いを進める体制を構築してきたことが、CG 改革の進展を抑制してきたものと考えられる。

#### V. おわりに

日本型雇用システムの変革は、CG 改革の本丸であり、日本企業の低収益性を引き上げるための突破口である。その点で、変革にあたっては、過去のように形式的あるいは小手先の変革ではなく、以下のような大胆な発想の転換が望まれる。

1点目は、経営による従業員重視の発想の転換である。これは従業員を重視しないということではなく、従来の日本型雇用システムの根幹にあった「従業員の雇用を守る」という考え方からの決別である。従業員も就社という発想から脱却し、企業固有の特殊な能力では外部市場では役に立たないという現実を踏まえ、人財が企業を越えて移動する前提で、経営・人事・従業員が一体となって人財のキャリア形成をどのように実現するかという点に、発想を切り替える必要がある。

この変換により、経営者の意識がリスク抑制からリスクテイクに転換し、事業ポートフォリオの機動的な組み換えが可能となり、社外取締役中心の指名委員会主体の CEO 後継者計

画の策定や取締役会の真の改革(社外取締役中心の視点のダイバーシティが機能)が推進されることで、日本企業の収益性改善の可能性が高まることが想定される。

2点目は日本人男性正社員を中心としたモデルの変換である。少子高齢化や家族構成の変化、サステナビリティの要請、イノベーションの変換がおきているなか、従来のモデルが機能しないことは明らかである。勤務年数・勤務地・勤務時間無限定の日本人男性正社員モデルを維持したまま、女性活躍を推進することは困難で、長時間労働、転勤等に加えて、退職金制度等社会制度を改革しない限り、男性正社員にとって有利な状況は変わらない。税制・社会保障制度については、多様な働き方やキャリアを踏まえた中立的な制度へ見直すべきであり、また、企業サイドも長時間労働や転勤に対して高いプレミアムが発生している状況を修正していく等、社会や職場の価値観や常識を変えていくことが必要である。

3点目は、潜在的な「能力」重視から「スキル」重視への変換である。人的資本経営<sup>7</sup>推進に向け、積極的な情報開示が日本企業にも求められているが、可視化することができない「能力」は開示することが困難で、投資家も投資判断の参考にすることができない。そこで、「スキル」としての資格や経験を開示していくことがより重要になってくる。

それには、職能型から職務型、いわゆるジョブ型への変換も選択肢の一つとなろう。このジョブ型はポストが限定されていることから、キャリアパスも、皆がマネジメントをめざす単線化された制度ではなく、プロフェッショナルやエキスパートをめざすや、よりライフを重視する、他社で挑戦する等、複線化した制度が必要となろう。

これまでの日本型雇用システムをめぐる議論は、人事部門の世界に閉じられてきた可能性があり、経営改革、CG改革、人財(従業員のキャリア形成)改革、ダイバーシティ推進といった文脈で今後は議論していくべきであろう。

日本型雇用システムはその時代の経営環境を反映して合理的に構築され、日本型経営システムと相互補完的に結びつくことで機能するようになり、やがて外部環境の変化により合理的に機能しなくなったのであり、日本のカルチャーや精神的なもので構築され、機能したものではない。その点をふまえ、経営、人事、従業員、行政が一体となった大胆な変革を期待したい。

(2022年6月27日 記)

※本稿中で述べた意見、考察等は、筆者の個人的な見解であり、筆者が所属する組織の公式見解ではない

#### 【参考文献】

- ・『「これからの日本型雇用システムを考える」研究会報告書(2019年度)』一般財団法人アジア太平洋研究所 [2020]
- ・濱口桂一郎『ジョブ型雇用社会とは何か～正社員体制の矛盾と転機』岩波新書 [2021]

<sup>7</sup> 人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方(経済産業省 HP)

- ・江川雅子 『現代コーポレートガバナンス～戦略・制度・市場』 日本経済新聞出版 [2018]
- ・富山和彦 『コーポレート・トランスフォーメーション～日本の会社をつくり変える』  
文藝春秋 [2020]

## 本資料について

- 本資料は、お客さまに対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。
- ここに記載されているデータ、意見等は弊社が公に入手可能な情報に基づき作成したのですが、その正確性、完全性、情報や意見の妥当性を保証するものではなく、また、当該データ、意見等を使用した結果についてもなんら保証するものではありません。
- 本資料に記載している見解等は本資料作成時における判断であり、経済環境の変化や相場変動、制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがありますので、予めご了承下さい。
- 弊社はいかなる場合においても、本資料を提供した投資家ならびに直接間接を問わず本資料を当該投資家から受け取った第三者に対し、あらゆる直接的、特別な、または間接的な損害等について、賠償責任を負うものではなく、投資家の弊社に対する損害賠償請求権は明示的に放棄されていることを前提とします。
- 本資料の著作権は三菱UFJ信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。
- 本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料等およびリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料をよくお読み下さい。

編集発行：三菱UFJ信託銀行株式会社 アセットマネジメント事業部  
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 Tel. 03-3212-1211（代表）