



新産業革命による労働市場のパラダイムシフトへの対応

- 「^{マッスル}肉体労働」「^{ブレイン}知的労働」から「^{バリュー}価値労働」へ -

2016年8月1日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	1
1. 労働市場を取り巻く新産業革命による環境変化とその影響.....	3
(1) 人財の量と質の需給ミスマッチ	
(2) グローバルな人財獲得競争と人財育成競争	
(3) 職種の消滅/誕生	
(4) ライフスタイルや働き方の変化	
2. 激変しつつある労働市場　その将来像を展望する.....	10
(1) 新産業革命がもたらす就業構造の変化	
(2) 「労働」のパラダイムシフト	
(3) 「労働市場」のパラダイムシフト	
3. 提言　労働市場のパラダイムシフトへの対応.....	17
(1) 企業の取り組み	
(a) 2020年までの課題 (Japan 2.0の準備期間)	
スマート・ワークの実現	
価値創出人財の育成・兼業禁止規定の緩和	
(b) 2021年以降に向けた課題	
雇用形態の多様化、新しい企業と個人の関係の構築な環境の整備	
(2) 政府としての取り組み	
(a) 2020年までの課題 (Japan 2.0の準備期間)	
「日本再興戦略」の着実な実行と効果検証	
同一価値労働同一賃金に関する法整備	
(b) 2021年以降に向けた課題　新産業革命を踏まえた労働行政の転換	
「ポジティブリスト」方式から「ネガティブリスト」方式への転換	
契約自由の原則を前提にした、労働条件を労使で柔軟に決定できる仕組みの導入	
新しい働き方を選択した個人事業主の権利保護の仕組みの導入	
新しい働き方に対応する社会保障の再設計	
柔軟で安定した労働市場の構築	
(3) 教育機関の取り組み	
(4) 個人としての取り組み	
おわりに.....	26
2015年度雇用・労働市場委員会委員名簿.....	27

はじめに

経済のグローバル化の進展や、デジタル化（digitalization）による新たな産業革命の時代を迎え、日本の産業構造は我々の想像を超えるスピードで変化し始めている。歴史的に見ると、これまで人間の「労働」は、進歩する技術が人間の能力を代替・補完することによって生産性を向上し、進化してきた。18世紀の産業革命により「肉体労働（マッスル）」が機械に代替され、「知的労働（ブレイン）」へとシフトし、現在はその「ブレイン」が人工知能（AI）¹に取って代わられる時代となっている。「知識（ナレッジ）」の量を誇るだけで、「価値（バリュー）²」を生み出さない労働は、やがてAIに代替される可能性が高い。

長期的には、AIも人間並みの高度な価値判断や意思決定ができるという領域に達するかもしれない。しかし、それにはまだ時間を要することであろうから、人間の労働は、高度な価値判断や意思決定、創造性の発揮など、機械には代替されにくい価値の創造にかかわるものへとさらにシフトしていこう。

これに伴い、「労働市場」の姿や人々の「働き方」にも大変革が起こることが予想されており、すでにその変化は顕在化している。例えば、先端技術人財³をはじめとする高度プロフェッショナル人財のグローバルな獲得競争の激化、就業者数が多い事務職・ホワイトカラー業務のコンピュータによる代替等である。また、企業と働き手の関係においても、「リモート・ワーク」を活用した地方や海外における就業等、場所や時間を選ばない働き方や、「アライアンス」⁴といった新しい働き方の世界的な拡大等により、「企業に雇用され、与えられた業務に従事する」ことが常識でなくなり、企業の人財戦略や、個人の職業観・労働観⁵も

¹ 人間並みの知能レベルの実現をめざす意味で、「汎用人工知能（AGI; Artificial General Intelligence）」という言葉も使われている。

² 付加価値ではなく、新しい価値の創造であること。

³ 資産、財（たから）となる人材という意味を込めて、本提言では「人財」と表す。

⁴ 会社と個人との雇用契約ではなく、会社と個人が対等な関係で「業務」について契約し、その業務が終了すれば次の業務について相談し、希望する業務がなければ他社に移る可能性もあるという新しい雇用形態。

⁵ リクルートワークス研究所豊田義博氏の国会講演資料「日本のミレニアル世代の職業観・労働観と企業の将来像」（2016年5月）によると、日本の若手社員の特徴として、自己実現志向、リスク回避志向、自分の時間重視等の傾向が上げられている。

後述するドイツの「ワーク4.0」における、労働観の調査において、労働者が求める価値観として、以下の7つが示されている。「不安なく仕事で生計を立てる」、「絆の強い共同体で仕事をする」、「努力して豊かさを得る」、「最高の成果をあげるために頑張る」、「仕事を通じて自己実現を行う」、「ワークライフバランスを追求する」、「仕事以外で生きがいを見つける」。

大きく変化し始めている。

一方、戦前の「工場法」をベースにつくられた日本の労働法は、「所定の場所」「所定の時間」に「労働時間と成果が比例する業務」に従事することを前提としており、こうした新しい動きに対応していない。また、企業においても「正社員」を中心としたいわゆる日本型の雇用・労働慣行が依然として根強く残っている。しかし、従来の労働法制・慣行の下での一律的な働き方は、日本企業の競争力強化に繋がっておらず⁶、さらには、デジタル化の進展により新たなビッグチャンスが生じる時代において、逆に世界の中で競争力を失うことにつながりかねない。

したがって、新産業革命という大きなうねりの中で、産業構造の激変や働き方の大変革を展望しながら、新しい価値を生み出す企業や個人にとって最適な「労働市場」を再構築していく必要がある。新しい労働市場においては、多様な働き方の選択肢が存在し、企業と個人のニーズが最適な形でマッチングされていくことになるだろう。例えば、企業は自社のビジネスモデルを徹底的に追求する中で、自社における「働き方」を明確に提示し、「この指とまれ」方式で、その働き方を志向する個人を採用する。一方、個人は自身のスキルやワーク・ライフ・マネジメント⁷に応じたニーズ等から主体的に「働き方」を選択する。これは企業や個人にとっては、「何でもできる、面白い時代がやってくる」ことを意味する。

本会では、こうした問題意識を背景に、めざすべき将来の「労働」の形、将来の労働市場と労働法制のあり方、その実現のプロセスにおいて労働市場の各主体（企業、個人、政府等）が取り組むべき課題について、以下のとおり提言をとりまとめた。

⁶ 日本生産性本部「日本の生産性の動向 2015年版」によると、世界から見た日本企業の労働生産性は、OECD 諸国 34 カ国中 21 位（一人当たり労働生産性） 21 位（時間当たり労働生産性）と低い状況にあり、直近 20 年を見ても順位はほぼ変わらない。

⁷ 個人のライフステージにおける育児・介護等のニーズに応じて主体的に働き方を選択し、ワークとライフをコントロールし、働き続けることが可能な状態。

1. 労働市場を取り巻く新産業革命による環境変化とその影響

まず、将来の労働市場の姿を見通すためには、少子・高齢化、グローバル化、デジタル化の進展という大きな環境変化の中で、すでに起きつつある労働市場への様々な影響を的確に認識する必要がある。

(1) 人財の量と質の需給ミスマッチ

第一は、少子・高齢化とデジタル化の進展に伴う人財の量と質の需給ミスマッチである。日本では、急速な少子・高齢化に伴い、労働力人口が減少し続けられており、サービス産業や地方を中心に人手不足が深刻化する反面、中長期的には、デジタル化の進展に伴う産業構造の変化や、機械による職務の代替がもたらす知的業務を含む様々な職種の消滅により、人手余りも予想されている。

一方で、高度な価値判断や意思決定、創造性の発揮など、機械には代替されにくい「価値労働（バリュー）」に従事する人財については、一層の供給不足が見込まれている。

これらは、日本だけの問題ではなく、他の多くの先進諸国も同様である⁸。課題先進国の日本では、あらゆる産業が足下の人手不足に際して、これまでになかった労働リソースの活用（ダイバーシティの促進による労働参加率の向上、デジタル化による労働の代替を含む労働生産性の向上）をいち早く迫られる一方で、中長期的に生じるであろう人財の量と質の需給ミスマッチを世界に先駆けて解消することで、国際競争力を高めていくチャンスでもある。

(2) グローバルな人財獲得競争と人財育成競争

第二は、グローバル化やデジタル化の進展がもたらす、グローバルな人財獲得競争（War for Talents）と人財育成競争の激化である。積極的な海外 M&A の展開等により、日本企業はグローバルに拡大する組織をマネジメントできる人財の不足に悩まされている。また、イノベーションやデジタル化を推進する高度プロフェッショナル人財の獲得も不可欠である。こうした中で、各企業に

⁸ United Nations, “World Population Prospects, the 2015 Revision”によると、世界一の人口大国の中国でさえも、生産年齢（15歳～64歳）人口が2015年頃をピークに減少していくことが予測されている。

としては、世界中から必要なポストに相応しい適財を探し出して配置する「適所適財」の人財戦略が重要になっているが、これは海外企業も同様であり、人財の獲得競争が激しさを増している。また、企業が求める価値ある人財のパイには限りがあることから、企業において、高度プロフェッショナル人財や「価値を創造できる人財」をいかに育成し、リテイン（維持）していくかが企業の競争力に直結していくことになる。今後の「労働市場」を考える場合には、こうしたダイナミックな動きも十分に踏まえていく必要がある。

（３）職種の消滅／誕生

第三は、AI やロボットなどデジタル技術の進展に伴う職業の消滅・誕生である。その対象範囲や進展の速度に関しては、専門家により見解が分かれるところではあるが、一例を挙げれば野村総合研究所が英オックスフォード大学のマイケル A・オズボーン准教授、カール・ベネディクト・フレイ博士と行った共同研究によれば、「日本の労働人口の 49%が人工知能やロボット等で代替可能」とされている⁹。以下に、その共同研究の結果を引用・紹介する。

日本国内の 601 の職業に関する定量分析データを用いて、職種についてコンピュータで代替される確率を試算したところ、日本の労働人口の 49%が AI やロボット等で代替可能という結果であった（図表 1・2 参照）。

就業者数が多い事務職・ホワイトカラー業務も、コンピュータにより代替が可能となる（2030 年における本社機能のコンピュータ化可能確率の推計によると本社機能の半分は、AI で代替される可能性がある）。

公認会計士、弁理士等、複雑で高度な業務であっても、コンピュータ化が可能になる。

労働力不足の観点から言えば、まずはブルーカラー×サービス業から代替が進むことが予想される。

⁹ 2015 年 12 月 2 日公表（野村総合研究所寺田知太氏の本会講演資料「迫りくる労働力不足をイノベーションの機会に」（2016 年 2 月）より。

【分析の定義】

- ・高い確率（66%以上）で、コンピュータで代替できる職種の労働人口の割合。
- ・コンピュータで代替とは、ある職種に従事する 1 人の業務全てをコンピュータが遂行できること。
- ・コンピュータによる技術的代替の可能性であり、実際に代替されるかどうかは分析していない。
- ・各職種に従事する人のスキルや属性により分析しており、労働需給環境等は考慮していない。

<図表1> 人工知能やロボット等による代替可能性が 高い 職業例

・ I C生産オペレーター	・ 経理事務員	・ 測量士
・ 一般事務員	・ 検収・検品係員	・ タクシー運転者
・ 医療事務員	・ 検針員	・ 宅配便配達員
・ 受付係	・ 建設作業員	・ 通関士
・ AV・通信機器組立・修理工	・ こん包工	・ 積卸作業員
・ 駅務員	・ サッシ工	・ データ入力係
・ 会計監査係員	・ 産業廃棄物収集運搬作業員	・ 電気通信技術者
・ 機械木工	・ 紙器製造工	・ 電車運転士
・ 寄宿舎・寮・マンション管理人	・ 自動車組立工	・ 道路パトロール隊員
・ CADオペレーター	・ 出荷・発送係員	・ 日用品修理ショップ店員
・ 給食調理人	・ 人事係事務員	・ 非破壊検査員
・ 教育・研修事務員	・ 新聞配達員	・ ビル施設管理技術者
・ 行政事務員	・ 診療情報管理士	・ ビル清掃員
・ 銀行窓口係	・ スーパー店員	・ 物品購買事務員
・ 金属加工・検査工	・ 製パン工	・ 保険事務員
・ クリーニング取次店員	・ 製本作業員	・ ホテル客室係
・ 計器組立工	・ 飲料ルートセールス員	・ 郵便外務員
・ 警備員	・ 倉庫作業員	・ 有料道路料金収受員

出所) (株)野村総合研究所と英オックスフォード大学マイケル A. オズボーン准教授等との共同研究(2015年)
掲載図を経済同友会事務局において一部加工

<図表2> 人工知能やロボット等による代替可能性が 低い 職業例

・ アナウンサー	・ コピーライター	・ 精神科医
・ 犬訓練士	・ 作業療法士	・ ソムリエ
・ 医療ソーシャルワーカー	・ 作詞家	・ 大学・短期大学教員
・ インテリアコーディネーター	・ 作曲家	・ 中学校教員
・ 映画監督	・ 雑誌編集者	・ テレビタレント
・ 映画カメラマン	・ 産婦人科医	・ 図書編集者
・ 音楽教室講師	・ 歯科医師	・ 内科医
・ 学芸員	・ シナリオライター	・ 日本語教師
・ 学校カウンセラー	・ 社会学研究者	・ 俳優
・ 教育カウンセラー	・ 社会福祉施設介護職員	・ はり師・きゅう師
・ グラフィックデザイナー	・ 獣医師	・ 美容師
・ ケアマネージャー	・ 小学校教員	・ 評論家
・ 経営コンサルタント	・ 小児科医	・ マンガ家
・ ゲームクリエイター	・ 商品開発部員	・ ミュージシャン
・ 外科医	・ 心理学研究者	・ 幼稚園教員
・ 言語聴覚士	・ 人類学者	・ 理学療法士
・ 工業デザイナー	・ スタイリスト	・ 料理研究家
・ 広告ディレクター	・ スポーツインストラクター	・ 旅行会社カウンター係

(50音順、並びは代替可能性確率とは無関係)
出所) (株)野村総合研究所と英オックスフォード大学マイケル A. オズボーン准教授等との共同研究(2015年)
掲載図を経済同友会事務局において一部加工

なお、ここでは、職業・職種ごとの消滅について示されているが、当会としては、「価値労働(バリュー)」か否かが消滅の有無に影響すると考えている。

【事例】製造業における生産の革新（スマート工場）

日本の GDP において約 18.5%¹⁰を占める製造業においては、自動車や電化製品のコモディティ化が進む一方、消費者のニーズは多様化しており、国際的な競争力向上の観点から、これまでのような単一仕様の製品をマスプロダクションする方式から、個別仕様の製品を大量につくるマスカスタマイゼーションの実現が求められている。すでに、最新の情報技術を駆使したスマートファクトリー（賢い工場）の取り組みがグローバルに行われている。例えば、少子・高齢化による労働力人口の減少など日本と同様の課題を持つ製造立国であるドイツにおける「インダストリー4.0」¹¹の構想では、全ての製造工場の要素をネットワーク化、全てのバリューチェーンを統合し、製造工程を自動化することで、人の役割は「監視」「問題への対応」「プロセスのコーディネート」等に限定され、「職種」や「働き方」のあり方の見直しが迫られている。

なお、ドイツでは、「インダストリー4.0」に伴う働き方や労働市場の大変革への対応について、2015年4月に連邦労働社会省が「ワーク4.0」¹²に関するグリーンペーパーをとりまとめた。

<図表3> インダストリー4.0のイメージ¹³



¹⁰ 内閣府「2014年度国民経済計算（2014年実績）」。

¹¹ The Industrie 4.0 Working Group “Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0”（April 2013）

¹² Federal Ministry of Labour and Social Affairs “Green Paper Work 4.0”（April 2015）

¹³ ドイツ大使館の国会における講演資料「Industrie 4.0」（2016年4月6日）より引用。

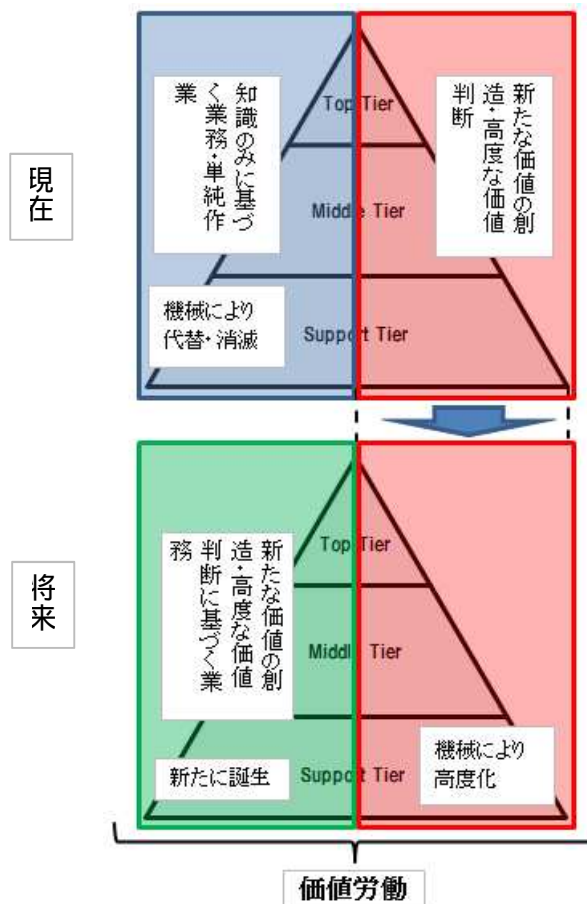
一方で、デジタル技術の進展に伴い、これまでにない新たな「人の役割」が誕生することも想定される。また、デジタル化や機械化の進展に伴い、研究開発や設備投資など新たな需要も生まれ、それに伴って新たな雇用が創出されるだろう。一例として、機械が高度に発達した世界における人間の役割として、以下が挙げられている。

<図表4> 機械が高度に発達した世界における人間の役割

- Step up (経営者等、高度な判断を行う業務)
- Step aside (高度な対人能力等を活かす業務)
- Step in (機械のサポートを行う業務)
- Step narrowly (ニッチ領域の専門業務)
- Step forward (次世代機械等の創造)

出所) Thomas H. Davenport and Julia Kirby, "Beyond Automation," *Harvard Business Review* (June 2015)

<図表5> 人間の役割・職種の変化イメージ図



(4) ライフスタイルや働き方の変化

第四は、デジタル技術の進展に伴うライフスタイルや働き方の変化である。それを象徴する一つのキーワードが、「Work the Way You Live¹⁴ (生活するように働く)」である。デジタル製品の進化・普及により、我々の生活は以下のように変化しつつある。

家庭では、マルチスクリーン化(TV、PC、タブレット、スマホ・・・)が進み、それらを通じて外部との繋がりが増えている。

若年層を中心に、通信、ゲーム、買物、検索(ネクタイの結び方、調理方法・・・)など生活にかかわるあらゆることをスマートフォンを通じてワンストップで行っている。

広告のあり方が変化している(消費者は情報通信端末の前に存在し、ネットCMの拡大、ネット情報とTVCMとの連携による相乗効果が生まれている)。

こうしたデジタル化によるライフスタイルの変革は、ワークスタイルの変革にも及び、オフィスの自席でPCを操作し、書類をやりとりして働くといったこれまでの常識が通用しない働き方が普通の光景になっていく。

すでに、グローバルには下記のような新しい働き方が普及してきており、多様な雇用形態や働き方を組み合わせて人財を活用している企業や、リモート・ワークにより国境を越えて働く個人が増加している。

こうした働き方が普及していく中で、個人においては、これまで以上に柔軟な働き方の選択や自己実現が可能となり、企業においては、グローバルに価値ある人財の確保や高齢者・育児・介護の必要のある男女等、無限定な働き方ができない層の活用が進んでいくだろう。その意味で、企業自身もこれまでの正社員至上主義(メンバーシップ型ありき)の年功的人事(管理職標準年齢、昇格後の資格最低滞留年数、定期昇給等)からの脱却を図り、人事政策の一環として、新しい働き方の働き手活用のメリットとデメリットを判断する、或いはそれ以前に判断できる能力・ノウハウを蓄積していく必要に迫られている。世界を見渡すと、これまでの常識にとらわれない以下のような働き方が普及し始めており、日本企業もマインドセットの転換が必要である。

¹⁴ Google が提案する働き方の指針。

<図表6> 新しい働き方の例

アライアンス型雇用形態¹⁵

シリコンバレーで実践されている雇用形態で、企業と社員がお互いの希望を語り合い、その人にあった業務を探る。そして期間を決めてその業務に取り組み、期間が終了したらお互いに次の業務内容を相談し、その社員が次にやりたい業務がなければ他社に移る。その場合でも、元社員と企業との関係はその後も継続していく。

クラウドソーシング

企業が業務の一部を外部の個人に委託するものであり、専門分野を持つフリーランスの個人が、在宅で業務請負するワーキングスタイルのこと。コンピュータのクラウド化を活用し、業務の打ち合わせから納品までをネット上で完結させる。スキルを有する人財に素早く対応してもらえことから、企業もクラウドソーシングを行う個人に業務委託するケースが増えている。個人にとっても、自分の能力にフィットした仕事をすることができ、また、働く時間も場所も自由なため、自分らしい生活ペースを維持しながら仕事ができる。育児や介護中の男女やシニアも充実した仕事と生活を行うワーク・ライフ・マネジメントが可能な労働形態。

メーカーズムーブメント¹⁶

デジタル化や技術の進化に伴い、3D プリンタ等の普及やインターネットによる販売・配送の基盤が整備されたことにより、誰もがネットを通じて部品を調達して組み上げ、世界中に販売することが出来るようになった。これを受け、ものづくりの担い手が大企業から個人へと広がり、世界規模で急速にこうした形態が影響力を増しつつある（「ものづくり」の小規模化、デザイン・設計の個人化、グローバルネットワークによる小ロット生産と個人小ロットの販売・配送の実現）。

日本においても、シェアオフィスを活用する個人（大手メーカーを退職したエンジニア等）やそのチームによる家電ベンチャー企業が誕生している。

¹⁵ リード・ホフマン他『ALLIANCE アライアンス 人と企業が信頼で結ばれる新しい雇用』（ダイヤモンド社、2015年）において紹介されている雇用形態。

¹⁶ 宇野常寛編著『ものづくり2.0 メーカーズムーブメントの日本的展開』（角川書店、2015年）より。

2. 激変しつつある労働市場——その将来像を展望する

このように、大きな環境変化の中で、働き方や労働市場は大きく変貌を遂げていくだろう。「所定の場所」「所定の時間」に「労働時間と成果が比例する業務」に一齐に従事するという「働き方」が3～5年という短期間で消滅することは現実的ではなく、こうした「働き方」が最適である産業や企業が残るものの、それ以上の時間軸で考えると、市場全体では、働き方は様変わりし、現在の職種の約半数が消滅するという可能性も否定できない。一方、デジタル化の進展は、新たな産業の創出や既存の産業の再活性化にもつながり、新たな雇用ニーズを生み出す。個人にとっては、やりがいのある創造的な仕事に挑戦したり、これまで以上に柔軟で多様な働き方を選択したりするチャンスでもある。

そこで、まずは将来の労働市場がどう激変していくのか、今まさに起こりつつある現実を踏まえて以下に展望する。

(1) 新産業革命がもたらす就業構造の変化

デジタル技術がもたらす新産業革命は、就業構造に大きな変化をもたらす。まず、人の役割は多極化が進み、企業における定型業務だけでなく、戦略機能に携わり、専門知識や経験等を必要とされる業務でも自動化が進むことが予想される。また、その過程では「人が業務を理解し、最適化した上で、その一部を機械化する」という方式から、「機械ができない業務を人が産みだす」という方式に進化していく可能性がある。

その結果、機械にできない業務を担う「高度プロフェッショナル人財」については、グローバルな獲得競争と育成競争が一層熾烈になり、より良い活躍の場を求め、人財の国境を越えた流動化が加速していく。他方、機械に代替可能な「知的業務従事者」「定型業務従事者」については、現在の仕事が消滅する可能性が高く、これまでと同じ職場・職種で安定して働くことが難しくなる。したがって、就業構造の変化に対応できる柔軟で安定的な労働市場にするために、以下の機能を強化する必要がある。

職種転換やスキルの高度化を可能にする継続的な教育機会の提供

産業構造の変化が激しい時代の中で、機械化により代替されにくい職種や人手不足が見込まれる職種への転換、キャリアアップを容易にするため、生

涯にわたる継続的な教育機会(スキルの取得・向上、キャリア意識改革など)を提供する。

学校教育の抜本改革

機械に代替されない仕事、技術革新がもたらす新たな価値創造にかかわる仕事に従事できる人財を育成するため、学校教育の内容や指導方法を抜本的に改革する。

失敗と再挑戦を当然とする仕組みの導入

個人がリスクをとって起業や転職する機会が増加することが想定されることから、失敗を社会的に許容し、失敗に伴うリスクを下げ、再挑戦しやすい仕組みを整備する必要がある。

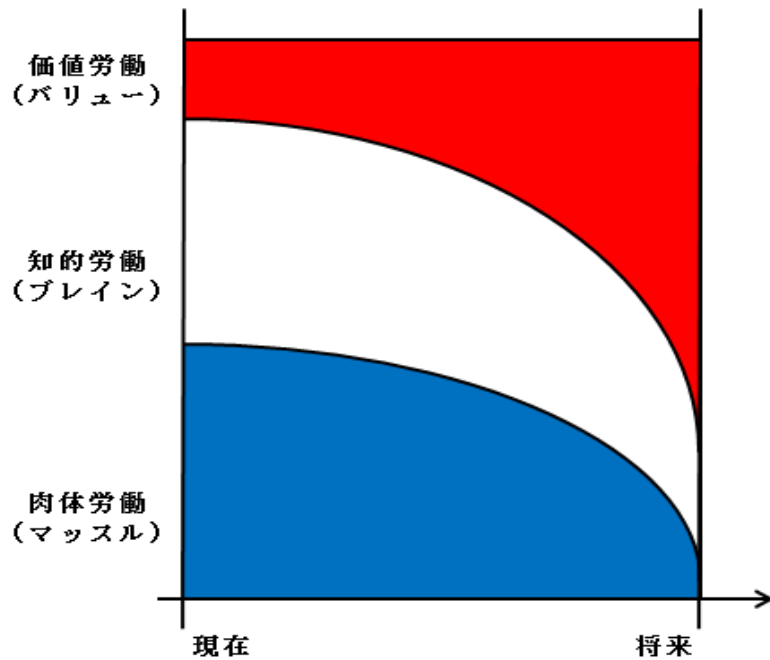
(2)「労働」のパラダイムシフト

人間の労働が次々と機械に代替される時代において、人間の行う「労働」についてパラダイムシフトが起こり、労働市場のあり方に大きな影響を及ぼしていく。ここでは、労働市場との関連から、人間の労働に求められる能力・スキル(人財の市場価値を決める要素)、市場の主体である「個人」「企業」の関係性、労働のインセンティブ、の変化について考える。

第一に、「肉体労働」「知的労働」が機械によって代替され、人間に残された仕事は機械にはできないような「価値」を生み出す仕事だとすると、労働市場で評価される人財の市場価値の基準も大きく変わる。知識の量だけでは通用せず、高度な価値判断や意思決定、創造性を発揮できるような能力・スキルが求められる。また、常に能力・スキルが陳腐化するリスクも高いため、環境変化に迅速に対応し、異なる能力・スキルを身につける柔軟性も必要であろう。

<図表7> 労働の変化

「労働」のシフトに伴い、「肉体労働」・「知的労働」の割合が減少し、「価値労働」が増加していく。



第二に、これまでの労働は、メンバーシップ型の組織に所属する、あるいはリアルな世界での人的ネットワークを活かす形で行われてきた。しかし、デジタル化の進展により、こうした労働のあり方も変化していく。組織に所属せず、個人的な人脈がなくても、インターネット・プラットフォーム上にデータとして蓄積されていく個人の信用情報を活用すれば、面識がなくてもバーチャルな世界で人と人はつながっていく。そこに新しい形の市場が生まれるのである。

第三に、人間が労働を行うインセンティブがより多様なものになっていく。労働とは生活の糧を得る手段であり、自己研鑽・実現の場であると言われてきた。こうした意味は今後も変わらないだろう。ただし、人間の労働が新しい価値を生み出すものへとシフトしていく中で、人が労働するインセンティブは、未知の可能性に挑戦したい、社会的課題を解決したいなど、より多様なニーズを満たすものになっていく。その意味で、労働市場で価値ある人財を惹きつける「磁場」、育成する仕組みをいかに提供できるかが企業にとっても重要になってくる。

【参考】これからの働き方の「3つのシフト」

ロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授は、2025年の働き方について、以下のような変化を指摘している¹⁷。ここにも、労働のパラダイムシフトの様相が描かれている。

ゼネラリストから「連続スペシャリスト」及びグローバル・プロフェッショナルへ

これまでは幅広い分野の知識と技能をもつゼネラリスト的な人財が評価されたが、グローバル化が進展し、同程度の能力をもつ人財が世界中に大勢いるため、「専門技能の連続的習得」が求められる。さらに、グローバルにプロジェクト全体を統括するプロフェッショナルが必要となる。

孤独な競争から「人とのつながりによって起こすイノベーション」へ

職場の人間関係がなくなり、孤独が深まるため、多くの人と結びつくことが必要となる。オンラインで築かれる世界規模のコミュニティなど人的ネットワークを意識的に築き、多様な情報や発想に触れ「イノベーションを起こすこと」が求められる。

お金を稼ぐ・大量消費から「価値ある経験」へ

「仕事により、所得が増えること」から、「働くことで得られる充実した経験」へと人々の幸せがシフトしていく。どのような職業人生を過ごしたいかを追求し、「情熱を持ち何かを生み出すこと」が求められる。

(3)「労働市場」のパラダイムシフト

こうして就業構造や働き方が激変していく中で、労働市場にもパラダイムシフトが起こり、新しい市場の再設計が迫られている。特に、デジタル技術の進展は、職種や働き方を変えるだけでなく、労働市場の機能そのものを深化させる可能性を秘めている。ここでは、労働市場の柔軟化と安定化、雇用形態の多様化（企業と個人の関係の変化）、市場機能の高度化、の3つの側面を考える。

¹⁷ リンダ・グラットン著『ワーク・シフト 孤独と貧困から自由になる働き方の未来図』（プレジデント社、2012年）より。

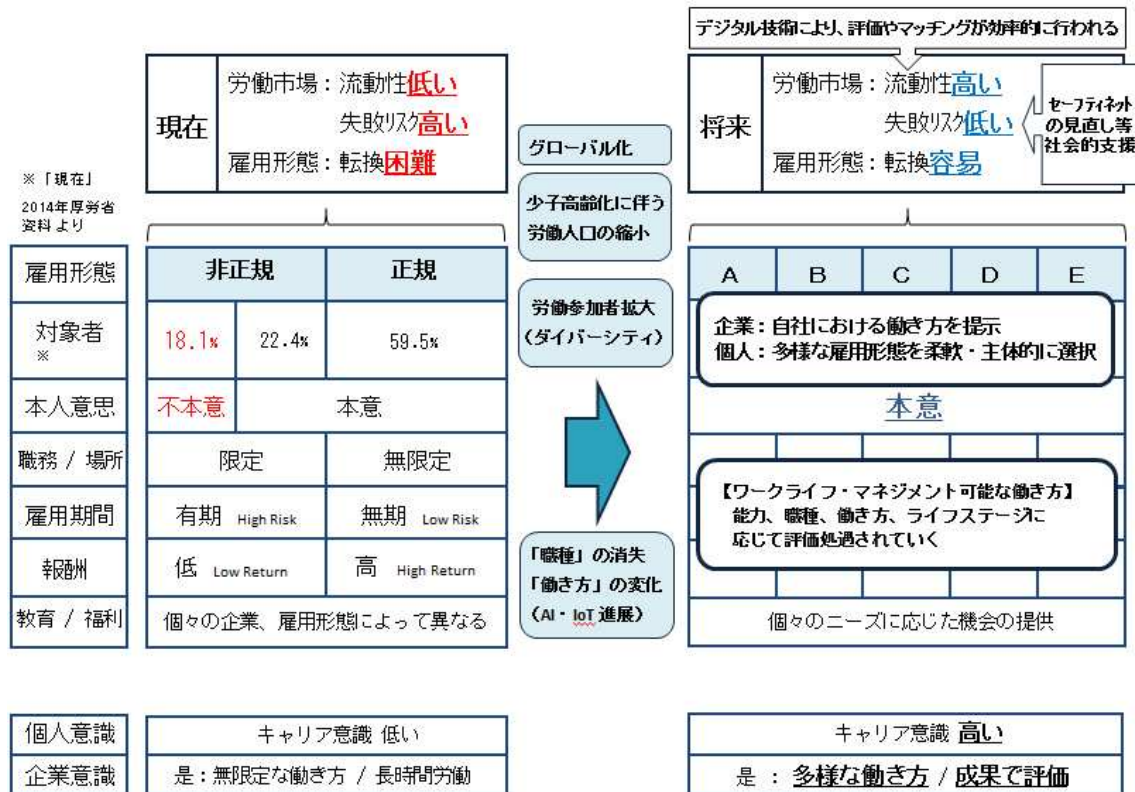
第一に、すでに述べたように、産業構造の変化のスピードが速まり、就業構造も大きく変化していく中で、より柔軟で安定的な労働市場が必要となる。すなわち、個人が時代の変化に応じて円滑に労働移動できる市場である。そのためには、労働市場の入口（就職）から出口（退職）に至る様々な制度改革や、個人が継続的にスキルアップできる教育の機会や場の提供が不可欠である。

第二に、多様な雇用形態の中から、個人が主体的に選択できる労働市場への変化である。現在の「正規」「非正規」の区別はまったく意味をなさなくなり、企業と個人の関係においても、「雇用する／される」という従来の枠を超え、新しい関係性（前述したアライアンス、クラウドソーシング）が普及・拡大していく（図表8参照）。一方で、例えば地域密着型のサービス業や人が集まって働くことが重要な場面では、従来のように共同体で働くことを希望する個人など「毎日オフィスに出勤すること」や「無期雇用」を希望し、選択していくことも考えられ、企業が自社における「働き方」を明確に提示し、「この指とまれ」方式で、その働き方を志向する個人を採用し、個人は自身のスキルやワーク・ライフ・マネジメントに応じたニーズ等から主体的に「働き方」を選択し、労働市場における「適所適財」がより深化していくことになる。

第三に、AI やビッグデータなど先進技術の活用により、市場機能は多様化し、複雑化かつ高度化していく。すなわち、個人の能力・スキルはより客観的に計測・評価され、個人の「働き方」やキャリア志向もデータ化されることで、「企業の求める人財」と「個人の求める企業」をリアルタイムかつ最適な形でマッチングすることも可能となる。最終的な評価やマッチングは、人間に残された仕事して残るが、デジタル技術が人間の判断を補完するものになるのである。

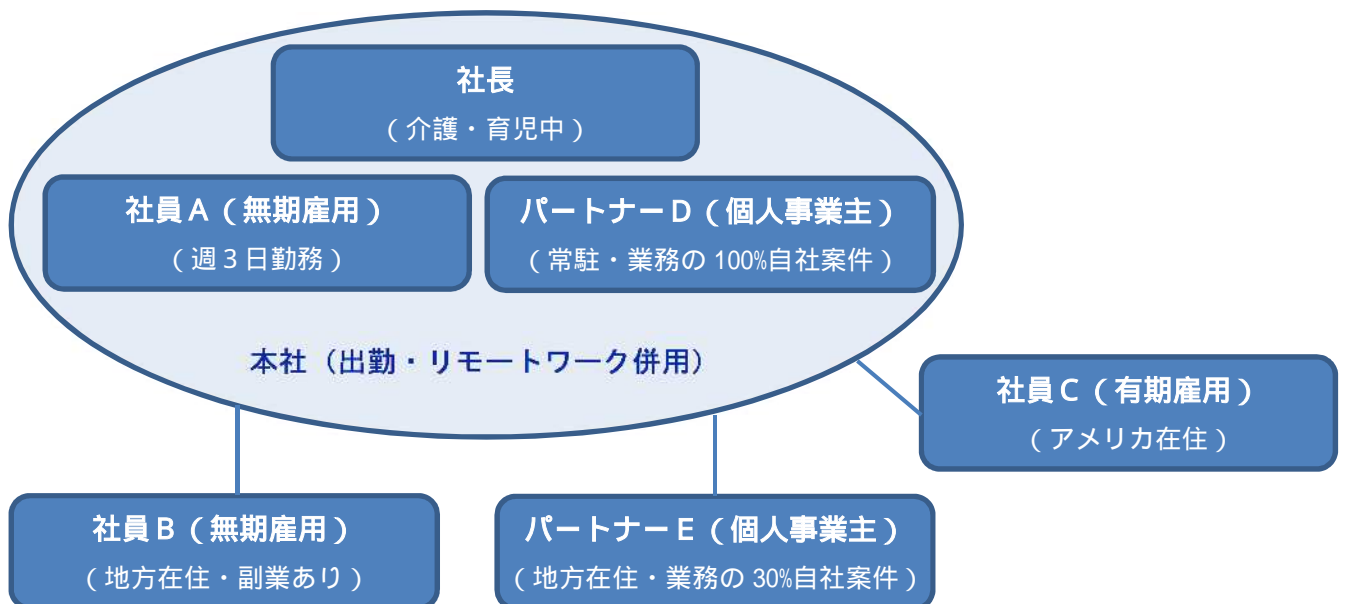
<図表 8> 現在と将来の「労働」「労働市場」イメージ図

「正規」「非正規」の二元論ではなく、多様な雇用形態（A、B、C・・・）が混在し、企業は自社における働き方を提示し、個人は主体的に選択する。



<図表 9> 多様な人財を活用する会社の人員構成例

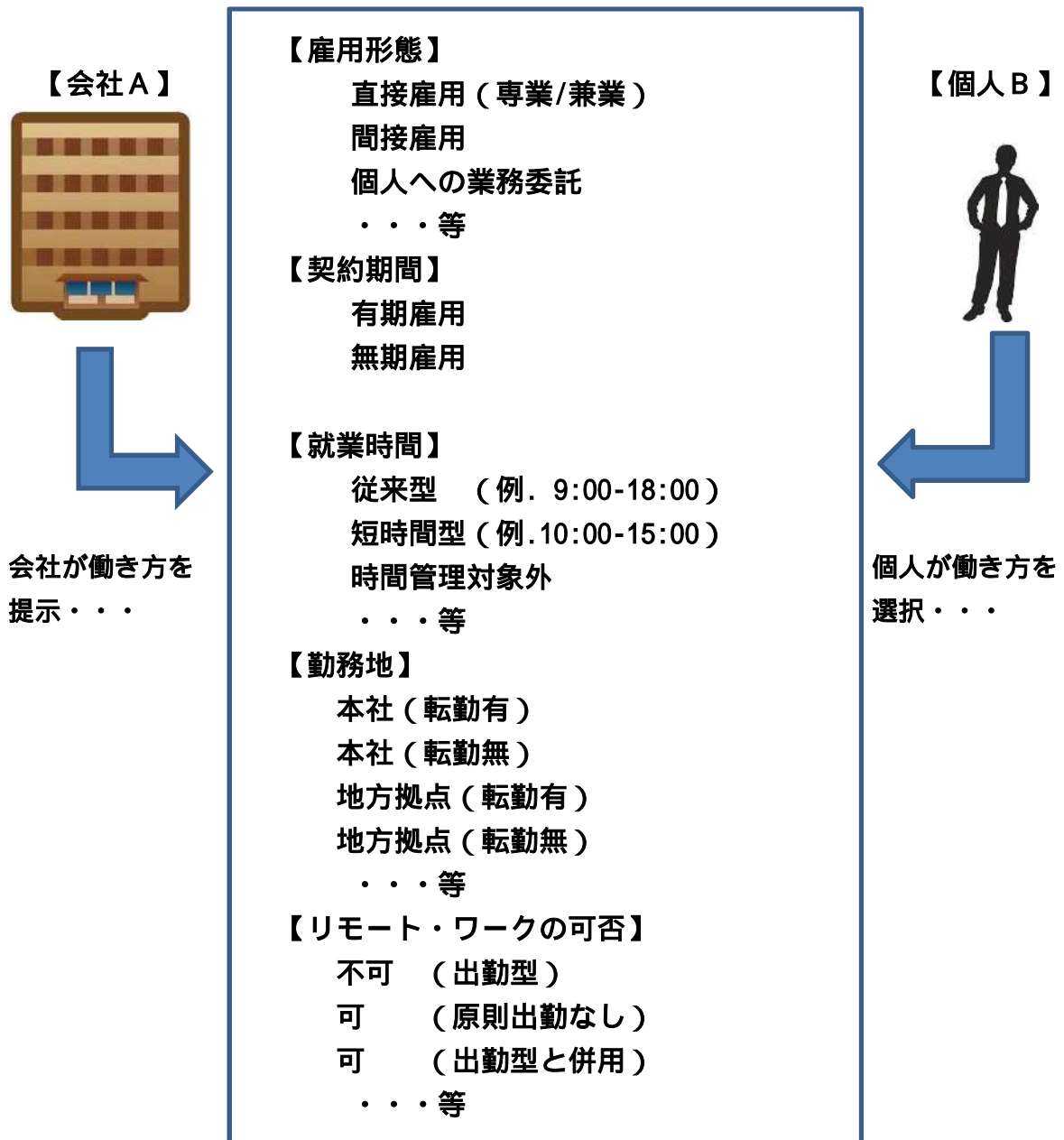
勤務場所や勤務方法、就業日数、副業の有無など多種多様な人財が活躍する。



<図表 10> 働き方の提示・選択の例

会社 A が自社における働き方の条件 () を提示し、個人 B は主体的に働き方を選択 () していく。

「働き方（労働条件）の選択肢」



3. 提言——労働市場のパラダイムシフトへの対応

以上のような将来の労働市場の姿からバックカスティングし、その実現に向けて労働市場の主要なプレーヤー、すなわち「企業」と「個人」、市場の規制や環境整備を行う「政府」、そして人財を育成する「教育機関」が何を成すべきか、以下について提言する。その基本となるものは、「企業」「個人」がいかに主体性（特に企業においては、他社とは異なるアイデンティティの確立・実践により、人財を惹きつけ、新たな価値を創出していくこと）を発揮するかである。なお、時間軸としては、経済同友会が提唱する「Japan 2.0」を視野に入れ、その準備期間(2016～2020年)に着手すべき当面の課題、その先の「Japan 2.0」(2021年以降)に実現すべき課題、に整理した。

(1) 企業の取り組み

(a) 2020年までの課題（Japan 2.0の準備期間）

スマート・ワークの実現

雇用・労働市場改革については、現行の労働法制の下でも、企業自身が覚悟さえ決めれば実現可能な改革は多い。企業及び企業経営者としては、環境や制度の問題を言い訳にするのではなく、時代に合わなくなった雇用慣行の打破に向け、やるべきことを速やかに着手すべきである。経済同友会では、働き方改革によるスマート・ワークの実現など、これまでに以下の取り組みを提言しており、その確実な実行・実践を求める。

< 企業の取り組みに関する主な提言¹⁸ >

【柔軟で安定的な労働市場に関して】

- ・「新卒・既卒ワンプール/通年採用」の定着
- ・市場価値ベースの人事制度の構築
- ・一律的な定年退職制度の見直し
- ・個人の主体性を引き出す環境整備

¹⁸ 労働市場に関する短期的課題とその対応(企業の取り組み)に関しては、以下の提言において提唱した。
経済同友会 「生産性革新に向けたダイバーシティの進化 グローバル、デジタル時代を勝ち抜くためのKPI」(2016年7月6日)。
経済同友会 「雇用の質を高め、生産性を革新する 『非正規雇用労働者の正社員転換・待遇改善』に関する考え方」(2016年5月11日)。
経済同友会 「『新卒・既卒ワンプール/通年採用』の定着に向けて」(2016年3月28日)。
経済同友会 「世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言 主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して」(2015年4月22日)。

- ・社内人財のリ・スキル強化

【多様な働き方に関して】

- ・長時間労働の是正
- ・多様な正社員制度の積極的な導入・活用
- ・働く場所や時間のフレキシビリティの確保（テレワークの推進、一律的な管理からの脱却など）
- ・多様な人財に対するトータル・リワード

【公正な評価・処遇に関して】

- ・人物本位の登用・活用（ダイバーシティ）
- ・（雇用形態にかかわらず）公正な評価・処遇の徹底
- ・時間ではなく成果に着目した評価・報酬制度への移行

価値創出人財の育成・兼業禁止規定の緩和

企業において、高度プロフェッショナル人財や「価値を創造できる人財」をいかに育成し、リテインしていくかが企業の競争力に直結していくことになる。そのためには、「能力ある人財を抜擢し、権限を委譲する」、「積極的に社内の情報を共有する」などイノベーションを起こす人財を輩出しやすい環境作りが必要である。また、自社内のみで得られる経験は限定的であり、新しい取組にチャレンジできる機会が少なく人財の成長機会が乏しい。個人の専門性を多様な場所で活かす、会社の枠を超えて培った技能や人脈を持ち帰ってもらい、自社のダイバーシティを促進する観点からも、兼業禁止規定を緩和するべきである。

（b）2021年以降に向けた課題

雇用形態の多様化、新しい企業と個人の関係の構築

さらに、新産業革命がもたらす産業構造の激変に備えるためには、企業組織を大胆に変革していく必要がある。特に、国内外から多様な人財を惹きつけていくためには、多様な雇用形態の選択肢のメニューを提示し、その中にはアライアンス型やクラウドソーシングなど新たな形態も積極的に導入していく必要がある。

アライアンス型やクラウドソーシングのような新しい働き方を真に活用するためには、企業側のマインドセットの変革が不可欠である。経営者や人事担当者が、こうした働き方の特性を十分に認識し、人財を活かしきるための能力を磨く必要がある。個人事業主のような形で働く場合、企業と個人事業主の間で

従来の下請けのような意識が生まれるようでは、こうした形態を活かすことは不可能である。

(2) 政府としての取り組み

(a) 2020年までの課題 (Japan 2.0の準備期間)

「日本再興戦略」の着実な実行と効果検証

政府においては、まず「日本再興戦略」等で掲げられた働き方改革、雇用制度改革を着実に実施すべきである。同時に、過去においても様々な施策が実行されてきているが、これらがどれだけ成果を挙げてきたのか、効果検証が必要である。PDCA サイクルを機能させ、改善点があれば不断に見直していくべきである。

こうした観点から、本会ではこれまでに以下の取り組みを提言してきた。

< 政府の取り組みに関する主な提言¹⁹ >

【柔軟で安定的な労働市場に関して】

- ・ 公的職業訓練、職業紹介、雇用仲介事業の改善・充実
- ・ 雇用流動性の高いサービス産業における人財育成の充実と労働者保護
- ・ 予見可能性の高い紛争解決システムの構築

【多様な働き方に関して】

- ・ 長時間労働の是正と高度プロフェッショナル制度の創設
- ・ テレワークの推進に向けた、1日8時間以内の勤務者に対する深夜の割増賃金の適用除外
- ・ 働き方の選択に対して中立的な税制・社会保障制度の構築

【公正な評価・処遇に関して】

- ・ 最低賃金引き上げのための最低賃金決定要素の見直し
- ・ サービス産業における労働基準監督の強化
- ・ 労働条件規制の企業規模による格差の解消

¹⁹ 労働市場に関する短期的課題とその対応(政府としての取り組み)に関しては、以下の提言において提唱した。

経済同友会 「雇用の質を高め、生産性を革新する 『非正規雇用労働者の正社員転換・待遇改善』に関する考え方」(2016年5月11日)。

経済同友会 「『新卒・既卒ワンプール/通年採用』の定着に向けて」(2016年3月28日)。

経済同友会 「世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言 主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して」(2015年4月22日)。

経済同友会 「『攻め』の労働政策へ5つの大転換を-労働政策の見直しに関する提言-」(2014年11月26日)。

経済同友会 「多様な人材の柔軟な働き方を実現するための雇用・労働市場改革」(2014年5月16日)。

同一価値労働同一賃金に関する法整備

また、政府が検討している同一価値労働同一賃金²⁰の法整備に関し、現行法制の下で企業としても報酬・評価制度の見直しを行っていくが、社会的な実効性を高めるためにも、以下の観点について法制による後押しが必要である。

・透明性の観点からの情報開示

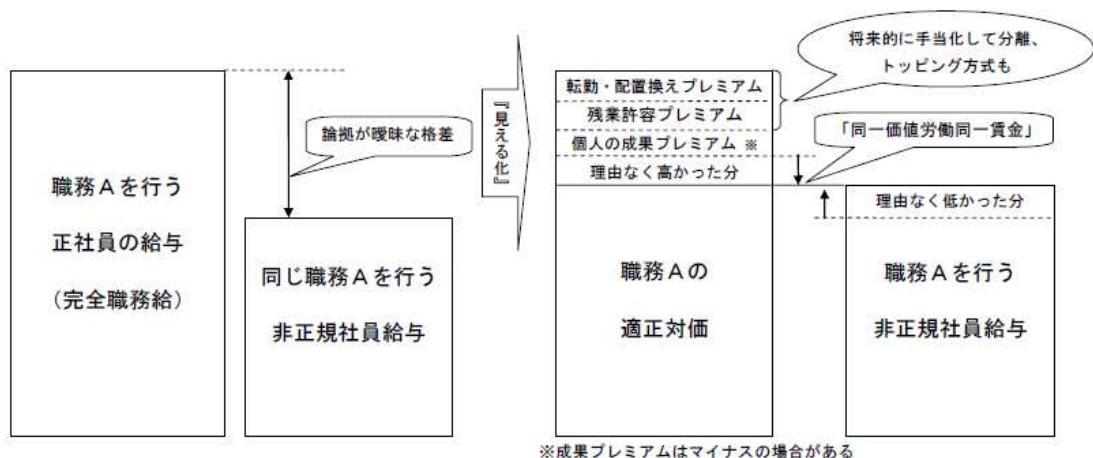
給与体系の透明性が欠如し、同一価値労働を行う他の労働者の賃金水準に関する情報を得づらいことが、同一価値労働同一賃金の実現を阻害する一因となるため、情報の公開が必要である。

・雇用形態間の均等待遇

欧州型の同一価値労働同一賃金は、「職務給」と産業別の「協約賃金」が雇用形態に関係なく適用されることにより、成立しており、我が国においても検討が必要である。

短期的には上記の前提（職務給の普及等）が、整備されるまでには時間を要することから、依然として残る「正規」「非正規」の雇用形態のみの違いによる賃金格差を是正するために、雇用形態が異なる社員間の賃金差に関して、合理的な理由が認められる場合の可視化を図る必要がある。

<図表 11> 賃金差の理由可視化イメージ図²¹



²⁰ 職種が異なる場合であっても労働の質と成果が同等であれば、同一の賃金水準を適用する賃金政策のこと。

²¹ 経済同友会 「21世紀の新しい働き方「ワーク&ライフ インテグレーション」を目指して」(2008年5月9日)より引用。

(b) 2021年以降に向けた課題 新産業革命を踏まえた労働行政の転換

こうした当面の改革に着手する一方、新産業革命による労働市場のパラダイムシフトを認識し、画一的な働き方（所定の場所・時間、労働集約型）に従事することを前提とする労働法制や労働行政を抜本的に見直す必要がある。

「ポジティブリスト」方式から「ネガティブリスト」方式への転換

労働法制・規制に関しては、産業構造の変革のスピードが激しくなる中で新しい職種が登場しても柔軟に対応し、長期的な利用が可能な制度となるように、全ての「労働」を一律に保護・規制し、例外的事項を限定的に自由化する「ポジティブリスト」の方式から、自由な運用の中で保護・規制が必要な「労働」を限定的に規制化する「ネガティブリスト」方式へと発想の転換が必要である。

契約自由の原則を前提にした、労働条件を労使で柔軟に決定できる仕組みの導入

本来は、法人を含む私人の契約に関しては、「契約自由」の原則が適用される筈であるが、戦前の工場法が制定された時代からの「労働者の立場は弱い」という前提のもとで、労働法によって労働契約の自由が制限されている。しかし、今後、アライアンス等独立した個人による新しい働き方の拡大が見込まれる等、労働者の働き方の多様化が進む中で、その保護の質や強弱の二ーズも一層多様化していくことが見込まれることから、雇用形態、労働条件に関して労使で柔軟に決定できる労働法制が必要である。

例えば、テレワーク等の新しい働き方に関しては、技術的發展や環境変化のスピードが速く、柔軟に制度を改める必要があり、法律により一律に規定することは難しい。労働協約に基づいて労使間で労働条件（みなし労働時間や深夜手当の対象有無等）の選択肢を確保することで、柔軟に業種ごとの条件に対応できる仕組みとする必要がある。

新しい働き方を選択した個人事業主の権利保護の仕組みの導入

現行の労働法が想定していない新しい働き方の一つである「アライアンス」や「クラウドソーシング」は厳密には雇用契約ではなく、業務委託契約や請負契約の形式をとるが、依頼人（企業）、請負人（個人）、仲介者の力関係に不均衡が生じ、例えば、報酬を作業時間で割った時間単価が最低賃金を下回るなど、請負人（個人）を労働者と同様に保護しなければならない場合がある。したがって、このような観点から、必要に応じて労働法の適用対象を見直す必要がある。

また、労使関係のあり方においても、これまでのように特定の企業に属する社員を中心とする労働者の代表と使用者を前提とした仕組みが良いのか検討していく必要がある。例えば、SNS やプラットフォーム上で連携した複数の個人事業主と企業が労働条件に関して交渉するといった方式なども今後出現してくるかもしれない。

新しい働き方に対応する社会保障の再設計

アライアンス、クラウドソーシング等、新しい形の働き方が普及してくると、こうした形態で働く個人の年金、健康保険、労働保険など社会保障制度のあり方も課題になってくる。これまでのように、個人事業主としての制度加入で良いのか、個人事業主と被雇用者との間で立場が頻繁に変わる人財の扱いをどうするかなど、持続可能な社会保障制度に向けた改革議論の中の一つの論点として、こうした課題も早急に検討が必要である。

柔軟で安定した労働市場の構築

技術の革新と産業構造の変化に伴い、職業のあり方、要求される内容や水準が従来以上のスピードで変化する。それにより、異なる業務の教育や継続教育を受けることや離職、再就職は当たり前になっていく可能性が高い。

その変化に対して、どのような専門技能が将来必要になるのか検討し、再就職の支援や職業教育の仕組みを整備する必要がある。それにあたっては、職業教育、特にデュアルシステム²²の重要性が高まることが予想される。職業環境のデジタル化によって、職業教育・研修の数を新たに増やすことよりも、類似内容を整理し、中核業種ごとに集約する（業種ごとに共通する基礎的内容を土台として、変革の要請に絶えず応じることのできる特殊な専門知識・技能を教授する）ことを目指すべきである。また、その手法においてもバーチャル技術やオンライン上のプラットフォームの活用により、質の高い講義を自宅で受講可能とするなど環境整備が必要である。企業においても、職業教育機関との連携に加え、自己啓発のための休業制度など社員のキャリア開発のための環境を整備することが、自社における社員のパフォーマンスを向上させることに加え、日本全体のエンプロイアビリティの向上につながるのである。

また、デジタル化に伴う産業構造の変化や労働市場の流動化に伴う転職や起業等の活性化が進めば、中には失業や廃業など失敗するケースも増えてくる。

²² 座学と企業における実習とを並行的に実施する職業訓練システム。

また、こうした労働市場の進展に追いつくことのできない人財も出てくる可能性がある。その結果、社会的格差拡大につながらないように、また失敗した場合には、社会的後押しによる再チャレンジが可能なようにセーフティネットを整備する必要がある。

(3) 教育機関の取り組み

我々が描く「SAITEKI 社会」が本格的に実現しているであろう 2045 年、今年生まれた新生児は 29 歳を迎える。彼らが新しい時代を担う有為の人財として活躍していくためには、今から教育のあり方を抜本的に改革していく必要がある。教育機関に対しては、こうした 2021 年以降を見据え、新産業革命を担いうる人財育成を期待したい。

具体的には、小・中学校レベルからこうした人財の育成についての体系化・実践（STEM 教育²³、アダプティブ・ラーニング²⁴、異文化コミュニケーション能力の強化等の検討・導入）が必要である。もちろん、「価値」の創造を担う人財育成において、STEM 教育強化に加えて、リベラルアーツの重要性が高まるという点は言うまでもない。こうした教育を担う教員育成が間に合わないことが想定されることから、企業や民間教育機関との連携を積極的に図るべきである。

(4) 個人としての取り組み

多様な人財の活躍が期待される中、一人ひとりが 70 歳まで多様な形で活躍する社会を想定すると、現在の 40 歳未満の若年・中堅層は、2045 年までの大変革の時代を現役として過ごすことになる。産業構造の激変の中で、常に自らを磨き、人間に求められる新しい価値の創造にかかわる仕事に従事していくためには、自己のキャリアを会社任せにせず、オーナーシップを持ち、市場価値を意識しながら自律的にキャリアを形成する意識を強く持つ必要がある。

また、40 代以上のミドル・シニア層にとっても、この大変革は無縁ではない。

²³ サイエンス（science）、テクノロジー（technology）、エンジニアリング（engineering）、数学（math）に重点を置いた教育。4つの分野で多くのリーダーを育成し、経済の牽引役となる人財を、社会へ輩出することを目的としアメリカ等で導入されているプログラム。

²⁴ 個々の生徒に合わせて学習内容を提供すること、その仕組み。ICT 技術やソーシャルメディア等を活用し、生徒個々の学習の進捗状況を記録・分析・反映することで、学習内容を分岐、最適化していく。

この世代が新たな産業革命をもたらすインパクトを見通し、ミドル・マネジメント、リーダー層として組織の変革や新事業の創造を主導していく必要がある。これまで40代以上のミドル層においては、シニア（経営）層の意向を汲み取ること注力しながら、従来型の若手育成を行う等、自身が変革の担い手であるという当事者意識が弱くなりがちであった。また、50代以上のシニア層においては、自身の成功体験（過去の運用方法）に固執するあまり、組織における改革の障害となるケースも無いわけではなかった。これらを打破し、変化の激しい時代を主導する存在であるためには、常に先進技術に対する関心を持ち、継続的な自己改革に取り組み、組織の変革を促し続けるなど、リーダーとしてのマインドセット転換が不可欠である。

<図表 12> 本提言におけるターゲット・時間軸のイメージ

時間軸	2016	2020	2035	2045
【政府】政策ターゲット			働き方の未来2035	
【当会】政策ターゲット		Japan2.0		SAITEKI社会
	取り組むべき課題		めざすべき将来の労働市場、働き方	
多様な働き方 に関して	<p>【企業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○長時間労働の是正 ○多様な正社員制度の積極的な導入・活用 ○働く場所や時間のフレキシビリティの確保 ○多様な人材に対するトータル・リワード ○兼業禁止規程の緩和 <p>【政府】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○長時間労働の是正と高度プロフェッショナル制度の創設 ○テレワークの推進に向けた、1日8時間以内の勤務者に対する深夜の割増賃金の適用除外 ○働き方の選択に対して中立的な税制・社会保障制度の構築 	<p>【企業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○雇用形態の多様化、新しい企業と個人の関係の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業：多様な選択肢(雇用形態、職務、報酬)の提示による人財の獲得 ・個人：多様な選択肢の中から主体的に働き方を選択 ・「アライアンス型雇用形態」「クラウドソーシング」「メーカースムープメント」など新たな働き方の拡大 	
公正な評価・ 処遇に関して	<p>【企業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○人物本位の登用・活用(ダイバーシティ) ○(雇用形態にかかわらず)公正な評価・処遇の徹底 ○時間ではなく、成果に著目した評価・報酬制度への移行 <p>【政府】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○最低賃金引き上げのための最低賃金決定要素の見直し ○サービス産業における労働基準監督の強化 ○労働条件規制の企業規模による格差の解消 ○同一価値労働同一賃金に関する法整備 	<p>【政府】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「ポジティブリスト」方式から「ネガティブリスト」方式への転換 ○契約自由の原則を前提にした、労働条件を労使で柔軟に決定できる仕組みの導入 ○新しい働き方を選択した個人事業主の権利保護の仕組みの導入 ○新しい働き方に対応する社会保障の再設計 ○柔軟で安定した労働市場の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・人間の労働は、働いた時間の長さでは測れない業務が拡大(価値観の創造や追求、価値観に基づく高度な判断など) ・デジタル機器の進展による「リモートワーク」の拡大 ・先進技術の活用により、データに基づいた客観的な能力・成果の測定、報酬の決定、マッチングの最適化 	
柔軟で 安定的な 労働市場 に関して	<p>【企業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○社内人材のスキル強化 ○新卒・既卒ワンプール/通年採用の定着 ○市場価値ベースの人事制度の構築 ○一律的な定年退職制度の見直し <p>【政府】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○公的職業訓練、職業紹介、雇用仲介事業の改善・充実 ○雇用流動性の高いサービス産業における人材育成の充実と労働者保護 ○予見可能性の高い紛争解決システムの構築 	<p>【企業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○柔軟で安定した労働市場の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・産業構造の変化に対応する柔軟な労働市場 ・継続的な能力開発の機会と転職しやすい労働市場環境 	
	<p>【教育機関】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○新産業革命を担う人財育成 <p>【個人】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○(若年・中堅層)オーナーシップを持ち、市場価値を意識しながら、自律的にキャリアを形成 ○(ミドル・シニア層)常に先進技術に対する関心を持ち、継続的な自己改革を行い、組織の変革を促し続ける 			

おわりに

デジタル化による新たな産業革命は、個人にとっては仕事を奪う脅威と捉えられがちであるが、実際には多様な働き方を自由に選択し、ワーク・ライフ・マネジメントを行いながら、様々なことに挑戦できるチャンスでもある。こうした変化の時代を成長の機会と前向きにとらえ、日本の企業と個人が輝き続けるためには、これまで掲げた多くの課題に、今すぐに対処していく必要がある。

労働法制や教育の改革等、政府や教育機関を中心に多くの障害を乗り越えていかなければいけない課題がある一方で、雇用・労働慣行の見直しや新しい働き方、多様な働き方の環境整備等、企業や個人が覚悟を決めれば直ちに解決可能な課題が数多くある。その中で、多様な企業のあり方を模索しつつ、自社に最適な企業経営を確立することが求められている。雇用・労働慣行については、わが国の文化に根差した面もあり、単に仕組みを変えればすぐに改まるものではない。我々企業経営者は、企業理念等世界にも通用する良い面は残しながら、成長の障害となっている旧来の慣行を打破する覚悟を持ち、課題解決に向けてリーダーシップを発揮するとともに、これまで以上のスピード感を持って、企業としてできることは着実に取り組み、実現していかなければならない。

以 上

2015年度 雇用・労働市場委員会 名簿

(敬称略)

委員長

橋・フクシマ・咲江 (G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)

副委員長

川 口 均 (日産自動車 専務執行役員)

小 林 洋 子 (NTTコミュニケーションズ 常勤監査役)

清 水 信 三 (全日本空輸 取締役執行役員)

鈴 木 雅 子 (ベネフィット・ワン 取締役副社長)

野木森 雅 郁 (元アステラス製薬株式会社 取締役会長) *2016年6月まで就任

平 井 康 文 (楽天 副社長執行役員)

堀 田 利 子 (ルネサンス 取締役副社長執行役員)

堀 江 章 子 (アクセンチュア 執行役員)

八 木 洋 介 (LIXILグループ 執行役副社長)

委員

石 橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)

井 上 明 義 (三友システムアプレイザル 取締役相談役)

井 上 正 明 (ポピンズ 常務執行役員)

岩 尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)

岩 村 水 樹 (グーグル 専務執行役員CMO アジア太平洋地域 マネージングディレクター)

引 頭 麻 実 (大和総研 専務理事)

宇 治 則 孝 (日本電信電話 顧問)

浦 上 彰 (リョービ 取締役社長)

江 川 健太郎 (日本電設工業 取締役会長)

江 田 麻季子 (インテル 取締役社長)

大 賀 昭 雄 (東通産業 取締役社長)

大 庭 史 裕 (ICMG 取締役兼CSO)

岡田和樹	(フレッシュフィールドズブルックハウスデリンガー法律事務所 代表弁護士)
尾崎弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
織畠潤一	(シーメンス 社長)
門脇英晴	(日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)
加福真介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
上斗米 明	(パソナグループ 取締役常務執行役員)
鴨居達哉	(マーサージャパン 取締役社長)
川合正矩	(日本通運 取締役会長)
北野泰男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
木村浩一郎	(PwCあらた有限責任監査法人 代表執行役)
河野栄子	(三井住友海上火災保険 アドバイザー)
小林 節	(パレスホテル 取締役会長)
櫻田謙悟	(損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループCEO 取締役社長)
島田俊夫	(CAC Holdings 取締役会長)
島田雅史	(アライアンスパートナーズ 取締役社長)
鈴木茂晴	(大和証券グループ本社 取締役会長)
住谷栄之資	(K C J G R O U P 取締役社長兼CEO)
反町勝夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
多木 正	(ウシオ電機 顧問)
淡輪敬三	(ビービット 顧問)
津坂美樹	(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)
鳥越慎二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
長嶋由紀子	(リクルートホールディングス 常勤監査役)
中田 るみ子	(ファイザー 取締役執行役員)
中野敏光	(WDBホールディングス 取締役社長)
中村公一	(山九 取締役会長)
成川哲夫	(新日鉄興和不動産 相談役)
西村 豊	(カーライル・ジャパン・エルエルシー オペレーティング エグゼクティブ)

西 山 茂 樹	(スカパー J S A Tホールディングス 取締役会長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス 執行役員)
林 由紀夫	(ダイキン工業 専務執行役員)
林 田 英 治	(J F Eホールディングス 取締役社長)
原 俊 樹	(りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)
平 井 幹 久	(イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
増 山 美 佳	
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
松 林 知 史	(マーケットファクトリー 顧問)
水 田 正 道	(テンプホールディングス 取締役社長 C E O)
山 内 雅 喜	(ヤマトホールディングス 取締役社長 社長執行役員)
由 利 孝	(テクマトリックス 取締役社長)
吉 丸 由紀子	(ニフコ 執行役員)
渡 辺 章 博	(G C Aサヴィアン 代表取締役)

以上67名

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
久保田 洋 平	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
肥 塚 陽 子	(経済同友会 政策調査部 アソシエイト・マネジャー)