

**シェアリング・エコノミー等が
雇用・労働市場に与えるインパクト**
— 多様なプロフェッショナル人財による
「デジタル＋ α 」の価値創造で世界をリードする —

2017 年 5 月 26 日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに	1
------------	---

I. 新産業革命やシェアリング・エコノミー等がもたらす

2025 年の雇用・労働市場の変化

..... 2

1. シェアリング・エコノミー等の進展および「デジタル+ α 」の価値創造	3
2. 新産業革命やシェアリング・エコノミー等が 2025 年の雇用・労働市場に与えるインパクト	5
(1) 社会に対するインパクト	
(2) 企業に対するインパクト	
(3) 個人に対するインパクト	

II. 雇用・労働市場が抱える課題

10

1. 社会における課題	10
(1) 雇用を前提としない就労形態と働き方を支える権利保護や社会インフラの基盤整備が不十分	
(2) 労働市場の流動性が低く、多様な人財のニーズに適うマッチングが不十分	
2. 企業における課題	13
(1) メンバーシップ型雇用を中心とした硬直的な組織改革の必要性	
(2) 企業内の組織風土改革や環境整備の推進	
(3) 企業におけるタレント・マネジメントの改善	
3. 個人における課題	15
(1) 自立したキャリア・プラン形成の不足	
(2) メンバーシップ型雇用からのマインド・セットの変更	
(3) 新産業革命による就労機会の変化への対応	
(4) 内向き傾向の打破とスキルのグローバル化	

Ⅲ. 雇用・労働市場の改革に向けた提言..... 17

1. 企業がすべきこと..... 20

- (1) プロフェッショナル人財の拡大および組織・風土の変革
- (2) インディペンデント・プロフェッショナル（自立型プロ）との協業促進
- (3) 企業における人財マネジメント力の向上

2. 個人がすべきこと.....24

- (1) ライフステージに応じた自立したキャリア・デザインの策定
- (2) プロフェッショナルとしての能力習得と継続的自己研鑽
- (3) 守秘義務の遵守等のプロとしての矜持

3. 政府がすべきこと.....25

- (1) インディペンデント・プロフェッショナル（自立型プロ）、高度フリーランサー、フリーランサー等の雇用を前提としない就労形態と働き方を支える権利保護の整備
- (2) 欧米型を参考にした契約付き「インハウス・プロフェッショナル」（企業内プロ）の拡大および法的基盤整備
- (3) 「適時・適所適財」を可能にする労働市場の再構築
- (4) 新しい就労形態と働き方に対応した社会インフラの整備
- (5) わが国のブランディング強化および特区制度の活用による多様な就労形態と働き方の推進

4. 2025 年に向けて経済同友会がすべきこと.....33

おわりに34

はじめに

グローバル化、デジタル化、ソーシャル化が急速に深化するとともに、**新産業革命の進展**に伴い産業構造の急激な変化が起こる中で、伝統的な経済・社会概念のパラダイムシフトが進み、企業経営はかつてない変革のうねりの中にある。こうした変革の一端は、**シェアリング・エコノミー¹**といった新たな経済概念の登場や、顧客ニーズの変化、個人の就労形態と働き方に対する価値観の変化という形でも顕在化している。

人と人、人とモノ等が、ネットを通じて完全につながる**ハイパーコネクティビティ社会**が、今まさに現実となりつつある中で、シェアリング・エコノミーは、今後、予想を上回るスピードで急速に発展し、企業経営や個人の就労形態と働き方を大きく変える可能性を秘めている。こうした新たな経済革命をチャンスと捉え、わが国の成長に積極的に取り込むと同時に、新たな価値を加えることによってイノベーションを促進し、**国際競争力**を高めていくことが肝要である。

激動する世界の中で、**わが国が世界をリード**していくためには、日本固有の伝統的な文化やサブカルチャー、匠の洗練された技術、おもてなしに代表されるきめ細やかで質の高いサービス等を、デジタルに加えていく「**デジタル+ α** 」の発想を重視することで、他の国が追随できないような価値を提供していくことが重要になる。ハイパーコネクティビティが世界中で起こり、アイデアが瞬時に世界を駆け巡る変化の大きな時代に、企業が持続的成長を実現するには、豊かなユーザーコミュニティを作り出し、様々な情報を活用することで、**顧客が望む商品やサービスを適切なタイミング**で提供していく必要がある。わが国は、「デジタル+ α 」を強力に推進し、価値を創造することによって、世界をリードしていくことを目指すべきである。

アメリカやイギリスでは、例えば配車アプリを提供するウーバーやリフトのサービスが急速に成長しているが、ウーバーではサービスを提供する運転手の労働者性が争われているように、シェアリング・エコノミーは、雇用・労働市

¹ シェアリング・エコノミー（共有型経済）とは、これまで個人や法人によって所有されていた遊休資産（場所、乗り物、スキル等）を可視化し、インターネット上のプラットフォーム等を介して共有する経済の仕組みを指す。

場の概念を根本的に変え、大きな影響を与える可能性がある。わが国においても、雇用・労働市場が抱える課題を再整理した上で、こうした変化を先取りし、大胆な変革を行う必要がある。そして、**質の高い価値**を創出し得る、多様で柔軟性のある**新しい就労形態と働き方**の実現や、成果を生み出すために必要な労働市場の基盤整備が求められる。こうした新たな経済概念を積極的に受け入れ、**柔軟かつ変化を力に変えるしなやかな産業構造、企業経営**を実現していくことは、企業だけでなく、日本社会全体の生産性向上に資することが期待される。

I. 新産業革命やシェアリング・エコノミー等がもたらす

2025 年の雇用・労働市場の変化

デジタル技術がもたらす新産業革命が起こりつつある中、わが国の未来を切り拓く **3 つの先進技術**（①AI・ロボティクス等の情報技術、②分子生物学・再生医療等の医療技術、③人工光合成、再生可能エネルギー等の環境技術）がその革命を推進する原動力となっている。

新産業革命の進展に伴い労働市場も、今後、「**知的労働（ブレイン）**」から「**価値労働（バリュー）**」へとシフトしていくことが予測されている²。また、近年、シェアリング・エコノミーといった新しい経済概念が注目される中、新産業革命の進展と相まって、経済社会環境や産業構造の変革が劇的に進むことが予想される。

² 詳しくは、経済同友会『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―「肉体労働（マッスル）」「知的労働（ブレイン）」から「価値労働（バリュー）」へ』（2016 年 8 月 1 日）参照。

1. シェアリング・エコノミー等の進展および「デジタル+α」の価値創造

シェアリング・エコノミー

既に様々な領域でシェアリングの概念は導入されつつあり、有休資産を効率的にマッチングするシェアリング・エコノミーは、着実に経済社会、企業における事業活動に影響を与え始めている。「モノを所有」することから、「利用価値」が重視されるようになる中³、顧客のニーズ（例えば、買い物したい、移動したい等）を基軸とした市場が新たに展開されつつある。また、技術革新に加えて、価値観や生活モデルの多様化に伴い、個人が比較的容易に経済活動に参加できるようになりつつあることも、この流れを促進している。

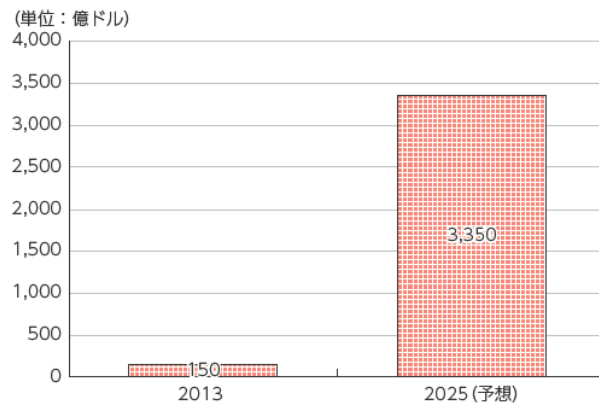
例えば、個人が起点となって開始されたサービスが、利用者から支持されることによって注目を集めているウーバーやリフト等、新たな企業が誕生している。他にもシェアリング・エコノミーの具体例として、既に空間（住居、農地、駐車場、会議室等）、モノ（レンタル等）、移動（カーシェア、ライドシェア等）、スキル（家事代行、介護、育児、知識等）、資金（クラウドファンディング等）をシェアするビジネスが、企業および個人や、個人を中心としたグループ等によって展開されており、その市場規模も急激に拡大することが予想されている。こうした事業体は新たな成長企業として注目されており、例えば世界のユニコーン企業（未上場で企業評価額が推定 10 億ドル以上）の上位 10 社のうち、5 社がシェア事業者となっている等、その存在感は既に無視できないものとなりつつある⁴。

シェアリング・エコノミー市場の拡大は、米国（特にシリコンバレー）において先行しており、平成 28 年版情報通信白書によると、2013 年に約 150 億ドルであったシェアリング・エコノミー市場は、2025 年には約 3,350 億ドルにまで拡大することが予測されている（図表 1 参照）。こうした市場拡大は、既にわが国においてもその端緒が見られ、同白書によれば 2014 年に約 233 億円であった市場規模が、2018 年までに 462 億円にまで拡大する（4 年間でほぼ倍増）ことが予測されている（図表 2 参照）。

³ アクセンチュアによる消費者サーベイ（全国 20～60 代男女 2,000 人に対して、2016 年実施）によると、モノを購入して所有することに執着している消費者は 4 割以下となっている。一方、利用価値に対して対価を支払う意向を示している消費者が 55%存在するとの結果が示されている。

⁴ FORTUNE（2016 年 1 月 19 日時点）。

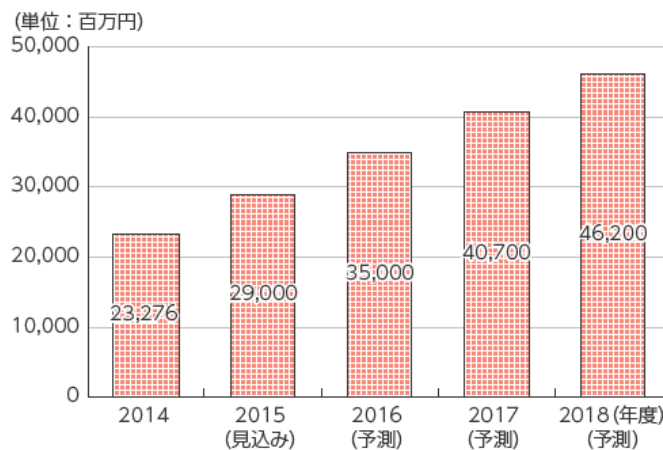
<図表 1> 【シェアリング・エコノミー各国合計市場規模の予測】



(出典) PwC 「The sharing economy - sizing the revenue opportunity」

【出所】平成 28 年版情報通信白書

<図表 2> 【シェアリング・エコノミー国内市場規模の予測】



注 1) サービス提供事業者売上高ベース

2) 2015 年度は見込値、2016 年度以降は予測値 (2015 年 7 月現在)

(出典) 矢野経済研究所「シェアリング・エコノミー (共有経済) 市場に関する調査結果 2015」

【出所】平成 28 年版情報通信白書

「デジタル+α」の価値創造

デジタル化やシェアリング・エコノミーの進展に伴い、既存の企業にとっての提供価値も今後変化していく。従来、製品を製造していた企業では、顧客が必ずしも「製品を所有すること」を求めず、必要な時に必要なだけ当該製品が持っている「機能を利用」できれば十分であると考えられるようになれば、顧客が製品を購入し、これを所有する前提で組み立てられていたビジネスモデルを、製品から生み出される機能や利用価値に着目したビジネスモデルへと転換していく必要がある。こうした顧客ニーズの多様化が進む中、大量生産される汎用

的な製品・サービスよりも、より小規模ロットでカスタマイズされた製品・サービスが支持されるようになれば、ビジネスモデル自体も柔軟かつ機動的に組み変えることができる企業組織へと変革していくことが求められる。

既にグローバル市場においては、こうした変化が主流となっており、IoT や AI を駆使した商品・サービスにおいて競争が本格化している。世界での競争に打ち勝ち、わが国企業が世界をリードしていくためには、デジタル技術の革新に加えて、日本企業が持っている**伝統的な強み**も組み合わせた「**デジタル＋ α** 」の発想を重視した価値創造を行うことが重要である。デジタルに加える「＋ α 」とは、①日本固有の**伝統的な文化やサブカルチャー**、②「カイゼン」に代表される**現場力**、③「匠」の究極を追求する**技術力**、④**おもてなし**に代表されるきめ細やかで質が高く、人の温かみを感じさせるサービス、⑤**洗練された美**、⑥左脳ではなく**右脳**に訴えかけるもの等が想定され、**デジタル化・データ化**できないものをいかに創造していくかが極めて重要になる。こうした「＋ α 」を創造していくことができる**人財**⁵をいかに確保し、育成していくかが、今後の競争力に大きな影響を与えることになる。

2. 新産業革命やシェアリング・エコノミー等が 2025 年の雇用・労働市場に与えるインパクト

こうしたデジタル化、シェアリング・エコノミー等の進展に伴い、プラットフォームを通じた取引が盛んとなる中、取引コストが大幅に低下することで、**個人と個人の間でのサービス提供が増加することに加え、労働市場におけるスキルの調達**が容易になっている。

デジタル化やシェアリング・エコノミー等の最前線とも言うべき米国では、広義のフリーランスが 5,500 万人にのぼり、労働力の 35%に達するという調査結果（内訳は、**インディペンデント・コントラクター**⁶35%、雇用関係のある主たる仕事を持ちつつ、他の収入源を持つ者 28%等）が出されている⁷（図表 3 参

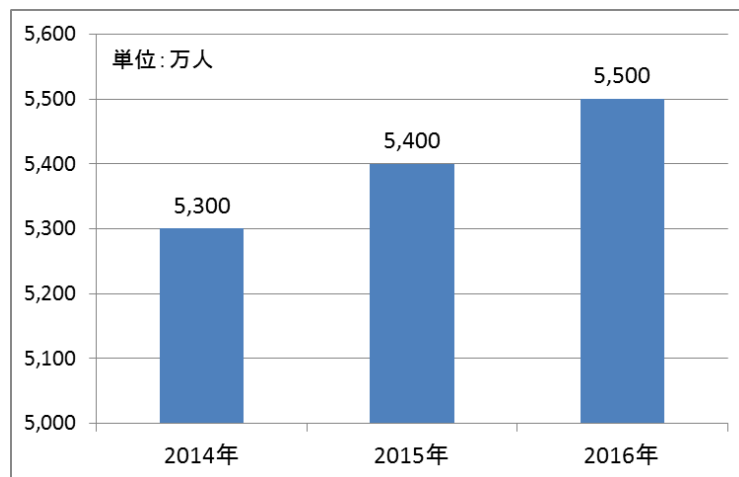
⁵ 資産、財（たから）となる人材という意味を込めて、本意見では「人財」と表す。

⁶ インディペンデント・コントラクター協会によると、インディペンデント・コントラクターの特徴は、①高い専門性を持った個人、②法人化した上で B to B（企業向け）が中心、③複数のクライアント先と同時契約（目的/期間/関与度/成果物を定めた業務委託契約）、④大きなプロジェクトを請け負った場合には人を雇わず IC 同士の協業で対応が挙げられている。

⁷ 労働政策研究・研修機構 国別労働トピック（2017 年 2 月）によると、マッキンゼー社が、生産年齢人口のうち、雇われずに働く独立労働者の占める割合が米国で約 27%（5400～6800 万人）に達し、①自発的に補足的収入を得ている者が 2700 万人、②自発的に主たる収入と

照)。一方、わが国における広義のフリーランスは、1,064 万人にのぼるとの調査結果⁸が出されており、雇用を前提としない就労形態と働き方が急速に拡大している。

＜図表 3＞フリーランスの推移（米国）



（資料）Freelancing in America 2016(P10-11)より作成

The Freelancers Union : <https://www.freelancersunion.org/>

【出所】経済産業省 第1回「雇用関係によらない働き方」に関する研究会
(2016年11月17日) 資料3より作成

2025年には、デジタル化やシェアリング・エコノミー等による変革の波は、雇用・労働市場に対し大きなインパクトを与える可能性がある。今後、急速な少子・高齢化の進展、労働力人口の減少が予測されており、多様な人財の活力を活かすことが必須になることから、企業は、個人のワーク・ライフ・マネジメント⁹を可能にするライフステージに応じた、多様な就労形態と働き方の選択肢を提示することが重要になる。また、就労形態にかかわらず、個人のスキルや知見を活かした多様な活躍の場が労働市場に存在し、セーフティネット等の社会的基盤整備が行われることで、生活や経済状態に不安を持つことなく、労働市場に参加し得る社会を築く必要がある。そして、わが国の経済成長および企業の国際競争力の維持・強化に資する、活力ある雇用・労働市場を実現していくことが肝要である。

している者が2,200万人との調査結果が出ていることを報告している。

⁸ ランサーズ「フリーランス実態調査 2016」によると、①常時雇用されているが副業としてフリーランスの仕事をこなせるワーカーが416万人、②雇用形態に関係なく2社以上の企業と契約ベースで仕事をこなすワーカーが269万人、③特定の勤務先はないが独立したプロフェッショナルが69万人、④個人事業主・法人経営者で、1人で経営をしているオーナーが310万人となっている。

⁹ 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。

新産業革命やシェアリング・エコノミー等が、2025年の雇用・労働市場に与えるインパクトとしては、大きく以下3点が挙げられる。

- ①新産業革命やシェアリング・エコノミー等の進展によって生まれる産業・事業を中心に、雇用を前提としない就労形態と働き方が急速に拡大する。
- ②「デジタル+ α 」の価値創造を担うプロフェッショナル人財に対する需要が拡大し、その獲得競争が激化する。
- ③産業構造の変化のスピードが加速し、労働市場も柔軟化が進む。

こうした変化を社会・企業・個人の観点から見ると、以下のような影響が予測される。

（１）社会に対するインパクト

➡ 柔軟な就労形態と働き方の増加

デジタル技術やシェアリング・エコノミー等の進展により、労働市場への参加が容易になることで、就労人口のダイバーシティが一層深化することに加え、これまで遊休資産として眠っていた労働力が顕在化し、様々なライフステージや多様化する価値観を反映した、柔軟な就労形態と働き方を行う人財が急増する。

➡ プロフェッショナル人財に対するニーズの増加

自らの看板で働くことに対する誇りを持つ人財が、雇用を前提としない就労形態と働き方を選択する機会が増える。特に、高度なスキルを有し、「デジタル+ α 」の価値創造を組織に持ち込めるようなプロフェッショナル人財¹⁰（インディペンデント・コントラクター等の就労形態）に対するニーズが高まり、労働市場に占める割合が上昇する。

➡ 雇用・労働市場の柔軟性の向上

兼業・副業や、雇用を前提としない就労形態と働き方等が増えることで、雇用・労働市場の柔軟性が向上する。また、能力開発の機会や労働市場におけるマッチングの向上等がより一層重要になる。

¹⁰ プロフェッショナル人財とは、経営、財務、IT、マーケティング等、1つの高度な専門性を備えた人財と定義する。詳細な定義は、P17を参照。

➡ 競争の全国化およびグローバル化

インターネット等により、サービスの対象市場が全国あるいはグローバルになる反面、競争も全国化、グローバル化するため、事業チャンスも大きい一方、リスクも増加する。

➡ 社会保障等のセーフティネットの構築

以上のように、これまでは、働き手の大半が被雇用者であることを前提とした社会インフラとなっていたが、今後、被雇用者以外の就労形態と働き方を選択する人財の労働市場に占める割合が高まる可能性がある。そうした人財が活躍できる柔軟かつしなやかな社会基盤の構築のためには、社会保障等のセーフティネットを早期に構築していくことが必須となる。

(2) 企業に対するインパクト

➡ プロフェッショナル人財の獲得・育成競争の激化

こうした雇用・労働市場の変化を先取りする新たな観点から、既存の事業モデルの変革や、イノベーティブな商品・サービスの創出等を視野に入れ、社内人財のプロ育成に加え、労働市場における高度なプロフェッショナル人財の獲得競争が激化する。

➡ 「適所適財」の増加

企業におけるメンバーシップ型雇用（職能型）が大きく変化し、ジョブ型雇用（職務型）による「適所適財」が拡大する。

➡ 柔軟な基盤整備の必要性

変化に応じた柔軟かつ機動的な組織形態や人財マネジメントを可能にし、かつプロフェッショナル人財を含む外部人財（就労形態はインディペンデント・コントラクター等）を柔軟に活用し得る基盤整備（評価・報酬制度等の人事制度を含む）が不可欠となる。

➡ 新しい組織風土の改革や環境整備の必要性

ミレニアル世代¹¹が社会や企業の主役となりつつあるなかで、企業はミレ

¹¹ ミレニアル世代とは、1980 年以降に生まれ、2000 年以降に社会人になる若者世代を指す。デジタルネイティブ世代であり、社会、環境、人生等に対する独自の価値観を有する。本会「ミレニアル世代にみる米国の社会思潮変化」（2016 年 2 月 19 日）によると、ミレニアル世代は、勤務先企業に対しても、社会や環境への貢献といった自らの信条に沿った姿勢を求める傾向にあり、自ら仕事を通じて社会に貢献し、良い影響を及ぼしたいという意味や、そ

ミレニアル世代が仕事や職場に求めるものや価値観を理解し、それに応じて**組織風土の改革**や**環境整備**に取り組むことが必須となる。

(3) 個人に対するインパクト

➡ 就労形態と働き方の選択肢の多様化

スマホをはじめとするモバイル端末の普及とテクノロジーの進化により、プラットフォームを介したスキルのシェアが可能になったことで、これまでよりも一層、多様な人財がその能力を活かした柔軟な就労形態と働き方が可能になる。特に**若者**の活躍が促進されることで、個々の力が存分に発揮され、新しい価値を創出し得る柔軟な就労形態と働き方が実現する。

➡ 起業を含めたキャリア選択肢の多様化

企業への就労形態も、雇用からインディペンデント・コントラクター等、幅広い選択が可能になる。加えて、プラットフォームを媒体とするビジネスモデルであれば、年齢等に関わらず個人でも低コストの起業が可能であり、若者から高齢者まで**キャリアの選択肢**が広がる。

➡ 自立したキャリア形成およびプロフェッショナル化の必要性

労働市場では、キャリアの選択肢が拡大し、多様な就労形態や働き方が可能になる。企業内の被雇用者であれ外部の契約人財であれ、個人は、企業やサービス発注者が支払う「報酬や対価に値する働きを提供する」プロフェッショナルとしての**自覚**が不可欠となる。そのため、自己のライフプランに基づいた自立した**キャリア形成**とその基礎となる**能力の獲得**、それを可能とする情報収集力と発信力を含む**自己管理能力**が必要になる。

➡ 時代の変化に応じた継続的なスキルや能力向上の必要性

産業構造の急激な変化に伴い、筋力やブレイン（記憶）ではなく、価値創造ができる人財へのニーズが高まる。これによって、これまでに蓄積してきたスキルや能力が陳腐化しやすくなり、**継続的なスキルや能力向上**無しには、格差が拡大する可能性がある。

のような事業への自己の参画を実感したいとの意向が強い。また、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、自分の時間重視等の傾向が挙げられている。

Ⅱ. 雇用・労働市場が抱える課題

2025 年における新たな雇用・労働市場の姿を展望すると、新産業革命やシェアリング・エコノミー等が急速に進展する中で、企業においては、プロフェッショナル人財の獲得・育成、変化に応じた柔軟かつ機動的な組織形態や人財マネジメントの実現、外部人財を柔軟に活用し得る基盤整備等を図っていくことが重要になる。

しかし、これまでのメンバーシップ型雇用を中心とした硬直的な雇用形態では、時々刻々変化する事象に柔軟に対応することが難しい。また、従来のタレント・マネジメント手法を継続していくことは、限界に差し掛かりつつある。加えて、雇用・労働市場における労働力のシェアリング化が進む中で、多様な人財が環境変化に対応し、真に活躍し続けられる環境整備は未だ不十分であるとともに、**個人事業主的な就労形態**と働き方を支える**社会インフラの基盤整備**についても遅れていると言わざるを得ない。

こうした諸課題を解決し、個人の働き方等に関するマインド・セットを行うことで、2025 年に向けた雇用・労働市場の変化を促進していく必要がある。現時点では、①社会、②企業、③個人のそれぞれが、以下の課題を抱えている。

1. 社会における課題

(1) 雇用を前提としない就労形態と働き方を支える権利保護や社会インフラの基盤整備が不十分

シェアリング・エコノミー等が進展する中、インディペンデント・コントラクターをはじめとした高度なスキルを有するプロフェッショナル人財は、就労形態と働き方の多様化を促進する。自律した働き方が可能なインディペンデント・コントラクターという就労形態は、個人がワーク・ライフ・マネジメントを実現するための働き方を提供することに資する他、起業のステップとして位置付けることも可能であり、その活躍推進が期待される。さらには、**企業内のプロフェッショナル人財**が独立して活躍する機会となり得ることに加え、シニア層にとっては退職後の第 2 のキャリアのリスタートとしての役割を果たすこ

とも期待される。

一方で、現行制度においては、インディペンデント・コントラクターをはじめとした雇用を前提としない就労形態と働き方は、労働者として法的に保護されず（個人事業主は労働者とみなされず、いわゆる労働三法等が適用されない）、法的にも不安定な立場に置かれる可能性があるほか、こうした就労形態と働き方を実践する個人に対する社会保障制度等も整備されているとは言い難い（図表 4 参照）。2025 年に向けて、多様化する個人のニーズを満たしつつ、インディペンデント・コントラクター等が健全に拡大し、企業にとっても新たな働き手として積極的に活用し得る権利保護の仕組みや社会インフラの基盤整備が不可欠である。

<図表 4> 【就労形態と働き方ごとの社会保険制度の適用状況】

（表の説明） ○原則適用 △一部適用（適用割合が分かるもの についてはカッコ内に記載） ×適用なし			法の適用						
			（※2） 正規の職員・従業員 （雇用者の 65.6%）	雇用者（※1）			役員 （※3） 部長・課 長等を兼 ねる者	自営業主 （個人請負 等）	家族 従業者
				非正規の職員・従業員 （雇用者の34.4%）					
				フルタイム （雇用者の 7.4%）	パートタイム （雇用者の 27.7%）（※4）				
	法律名	適用対象							
労働保険	労災保険	① 役員を除く雇用者 ② 自営業主・家族従業者等のうち一定 の要件を満たす者（任意の特別加入）	○	○	○	○	×	△ （※5）	△ （※5）
	雇用保険	役員を除く雇用者のうち、1週間の所定 労働時間が20時間以上であり、31日以上 の雇用見込みがある者	○	○	△ 加入 55.2% 対象外 12.3%	○	×	×	×
社会保険	健康保険 （被用者）	① 雇用者（日雇いや臨時等を除く）のうち、 所定労働日数及び所定労働時間が、一般 社員のおおむね4分の3以上（※6）である者 ② 公務員及び私立学校の教職員等及びそ の扶養者のうち75歳未満の者	○	○	△ 加入 31.2% 被扶養 37.0% 国保 26.2%	○	○	×	×
	厚生年金	① 雇用者（日雇いや臨時等を除く）のう ち、所定労働日数及び所定労働時間が、 一般社員のおおむね4分の3以上（※6） である者 ② 公務員及び私立学校の教職員等 のうち、70歳未満の者	○	○	△ 加入 30.8% 国年 （被扶養配偶者） （※8） 28.9% 国年（それ以外） 11.5%	○	○	×	×

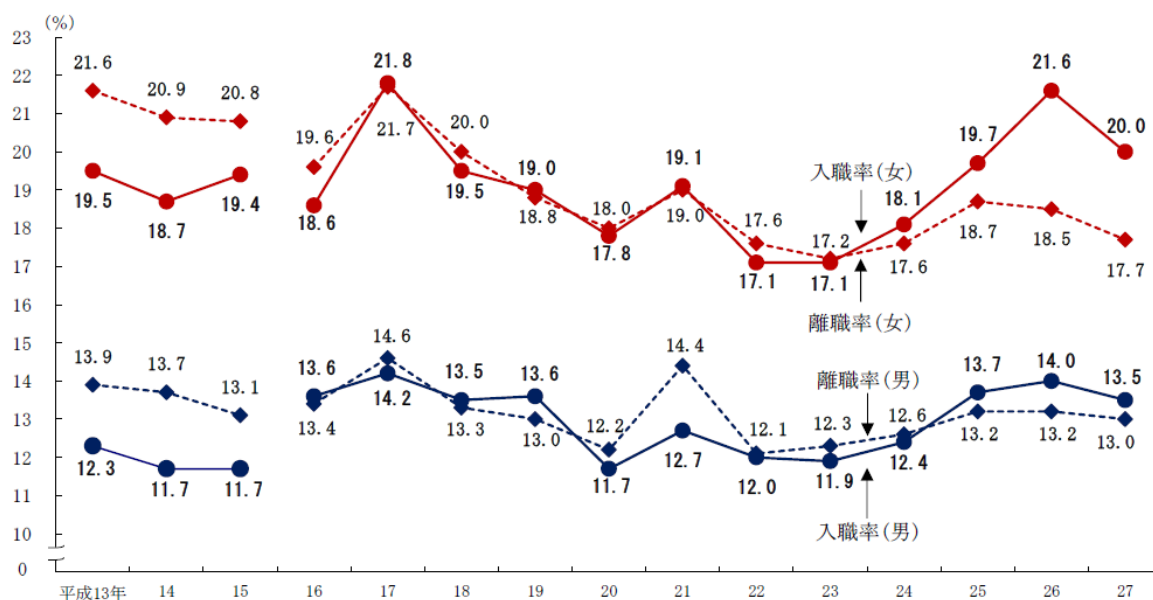
- ※1 雇用者中、公務員（約 230 万人）には一部の労働法規は適用されず、国家公務員法等が適用される。
- ※2 一般的に契約期間がなく、フルタイムで働く社員をいう。
- ※3 役員には、会社と委任契約を締結している者を含む。
- ※4 正規の職員・従業員以外の労働者でパートタイマー、嘱託、契約社員等の名称にかかわらず、週の所定労働時間が正社員よりも短い労働者をいう。
- ※5 一定の要件を満たす場合には、任意で特別加入制度に加入することができる。
- ※6 平成 28 年 10 月から、501 人以上の企業においては、週の所定労働時間が 20 時間以上の者（月収 8.8 万円未満の者、雇用見込み期間が 1 年未満の者、学生を除く）に適用範囲が拡大。
- ※7 国民健康保険、国民年金等の適用を受ける。
- ※8 国民年金には、パートタイマーであるが厚生年金被保険者の被扶養配偶者として国民年金に加入している者（第 3 号被保険者）がいる。

【出所】第 8 回「働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために」懇談会
（2016 年 5 月 10 日）資料 1

（２）労働市場の流動性が低く、多様な人財のニーズに適うマッチングが不十分

今後、個人がより主体的に、様々な価値を創造していく時代となっていく中で、働き手と企業のマッチングは、これまで以上に「適時・適所適財」が迅速に図られることが要請される。しかし、わが国の労働移動率は低い傾向が継続しており（図表５参照）、雇用・労働市場の柔軟性・安定性を高めていく必要がある。とりわけ、産業構造の変化等に対応した能力開発の機会や、労働市場における迅速かつ適切なマッチングの機会、セーフティネットの整備が行われることが肝要である。

＜図表５＞【入職率・離職率の推移】



（注）平成16年から調査産業の範囲が拡大しているため平成15年以前とは接続しない。

【出所】厚生労働省「平成27年雇用動向調査結果の概況」（2016年8月）

2. 企業における課題

(1) メンバーシップ型雇用を中心とした硬直的な組織改革の必要性

新産業革命等の進展により、グローバルレベルで人財獲得競争が激化しており、優秀なプロフェッショナル人財の海外流出が進んでいる。日本企業は、グローバルで優秀な人財を獲得できるよう、早急に危機感を持って、組織変革を進める必要がある。また、産業構造の急激な変化や消費者ニーズの変化に対応し、柔軟かつ機動的な事業運営を行っていくためには、一定の職能やスキルを有する多様な人財が、「適所適財」で能力を最大限に発揮し、活躍し得ることが不可欠になる。

しかしながら、わが国においては、人に仕事をつける**職能型**の雇用である**メンバーシップ型雇用**が根強く存在している。この仕組みの下では、被雇用企業への帰属を前提として、職務・勤務地・労働時間に制約がない「無限定正社員」として組織に組み込まれることになる。その特徴としては、新卒一括採用偏重・一括退職、長時間働くこと等を評価する仕組み、男性・正社員・日本人中心の育成・登用・活用等といった**労働・雇用慣行**が挙げられる。また、育成段階での「適材適所」は効果的だが、上級職に置いては本来その役職の達成に最適な要件を有する人財を内部、外部を問わず「適所適財」で登用すべきところ、外部からの優秀な人財の登用を排し、硬直的な組織を構築する傾向が指摘されている。

一方、欧米諸国においては、職務や勤務条件等を明記した**ジョブ・ディスクリプション**を交わすことで、仕事に人をつける職務型の雇用である**ジョブ型雇用**が一般的である。その特徴としては、職務が特定されるため欠員補充が中心となるほか、プロフェッショナルなスキル強化が可能になることが挙げられる。現在、わが国では、欧米諸国にみられるような**職種限定型の熟練労働者**や、**プロフェッショナル正社員**といった多様な正社員を柔軟に採用・活用し得る社会的・法的基盤が欠けていることから（図表 6 参照）、新たな制度整備が求められる。

<図表 6> 【メンバーシップ型およびジョブ型正社員の特徴】

	日本型正社員	日本型 限定正社員	欧州型正社員 (職種限定型熟 練労働者)	米国型正社員 (プロフェッ ショナル正社員)
職務	無限定	限定 (職務、勤務地)	限定 (職種)	限定 (職務)
賃金	(基準)	1～2 割低い (正社員比)	正社員と同等	高報酬
解雇	整理解雇法理 *能力不足解雇 はハードルが高 い。	事業所廃止等に 直面した場合、 配置転換を可能 な範囲で行うと ともに、それが 難しい場合には 代替的な方策を 講じる必要。 *能力不足解雇 はハードルが高 い。	経営上の理由に よる人員削減は 可能。ただし、人 選や条件面で労 働組合との協議 あり。	随意雇用原則 (職務がなくなっ た場合や能力不足 の場合は解雇可 能)

(資料)「多様な正社員の普及拡大のための有識者懇談会報告書」他

【出所】規制改革推進会議 第 6 回人材ワーキング・グループ (2016 年 12 月 20 日) 資料 2
日本総合研究所 調査部 部長/チーフエコノミスト 山田 久「ジョブ型正社員の雇用ル
ール確立について」より作成

(2) 企業内の組織風土改革や環境整備の推進

メンバーシップ型雇用形態の企業においては、新卒一括採用偏重・一括退職、男性・正社員・日本人中心の育成・登用・活用等といった旧来から根強く残る労働・雇用慣行や、非生産的な商慣習・組織慣行等が多く存在する。こうした、多様な人財の活躍阻害、低生産性の要因となっている慣行等を改革し、多様な価値観を有する人財、多様な就労形態と働き方を選択する人財の存在を前提とした、生産性向上に結び付く**組織風土の改革**や**環境整備**を進めていくことが肝要である。

(3) 企業におけるタレント・マネジメントの改善

現在の人財マネジメント・システムは、メンバーシップ型雇用を中心としたものとなっている企業が少なくない。そのため、インディペンデント・コントラクター等、多様な就労形態のプロフェッショナル人財を広く活用できていない企業が多く、高度なスキルを有する社内プロ人財の育成自体にも課題を抱えており、タレント・マネジメントの改善が求められる。

3. 個人における課題

(1) 自立したキャリア・プラン形成の不足

キャリア選択肢の拡大に伴い、自ら働き方をデザインしていく傾向が強まれば、必然的にキャリア自立の必要性が高まることになる。個々人がライフステージに応じた最適な就労形態を選択し、自ら自立したキャリア・プランを策定・管理していくためには、より流動的な雇用を含む就労機会をとらえ、活躍する場を自ら選び、都度見直しを図っていくことが求められる。また、教育現場での将来の就労およびキャリア・デザイン教育も重要になる。

(2) メンバーシップ型雇用からのマインド・セットの変更

新卒一括採用等に代表されるメンバーシップ型雇用を中心とした、就労形態と働き方に対するマインド・セットを、柔軟に未来志向に変えとともに、産業構造の急激な変化に対応し得るスキルや能力を常に磨き、社内外で通用するプロフェッショナル人財となることが求められる。

(3) 新産業革命による就労機会の変化への対応

新産業革命の進展により、職業の消滅・誕生が起こることが予測されている。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ると、「日本の労働人口の 49%が人口知能やロボット等で代替可能」とされている¹²。職業の消滅・誕生により、労働市場で求められる能力やスキルが大幅に変化することが予測されるため、常に個人のスキルのアップデートが必要になる。

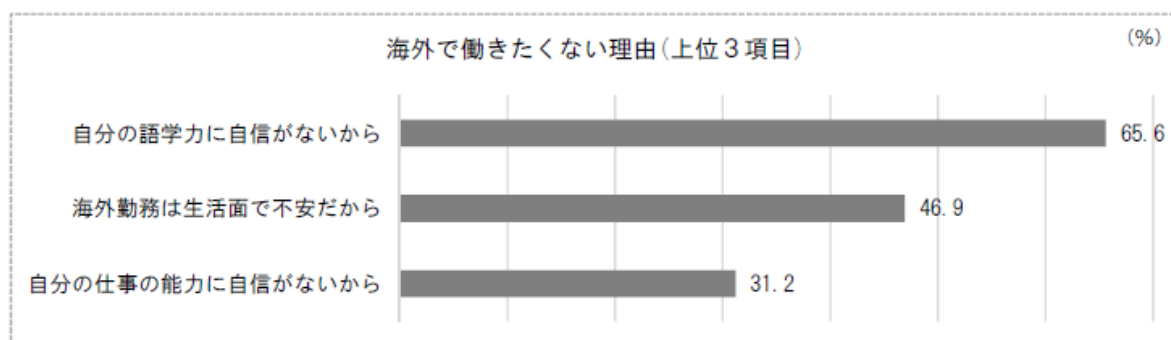
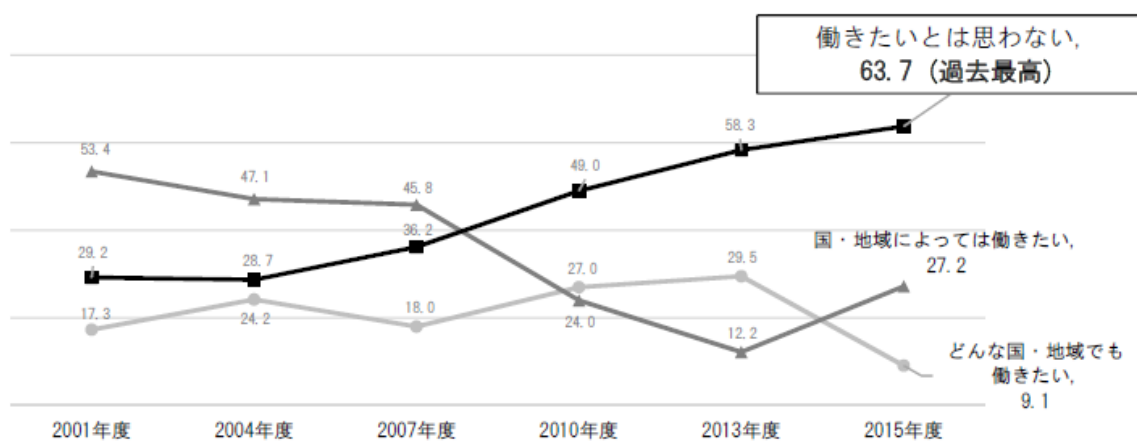
(4) 内向き傾向の打破とスキルのグローバル化

新産業革命等の進展は、たとえ就労の場が日本国内であっても、仕事自体は AI/IoT 等でグローバルにつながり、労働市場もグローバル化していく。それに伴い個人のスキルのグローバル化が不可欠となり、そのための自己研鑽が求められることになる。近年、企業もグローバル人財の育成に力を入れているが、若者の国内志向は未だ根強く残っており（図表 7 参照）、こうした内向き傾向の

¹² 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。

打破とスキルのグローバル化を図っていくことが重要になる。

<図表 7> 【海外で働きたいと思うか（経年比）】



【出所】産業能率大学「第6回新入社員のグローバル意識調査」（2015年9月）

Ⅲ. 雇用・労働市場の改革に向けた提言

新産業革命やシェアリング・エコノミー等の進展が、2025年の雇用・労働市場に与えるインパクトを踏まえると、企業と個人の関係は、メンバーシップ型の良さを残しつつも、**ジョブ型へとシフトし、プロフェッショナル人財を中心とした「人財のシェアリング」**が進展していくことが予測される。

加えて、経営、財務、IT、マーケティング等、1つの高度な専門性を備え、「デジタル+ α 」の価値創造を組織に持ち込める**プロフェッショナル人財¹³の獲得・育成競争の激化**が予想される。企業は、多様なプロフェッショナル人財を、いかに社内育成できるか、いかに外部から獲得・登用し得るかにより、企業競争力強化やイノベーション創出力等が左右される可能性が高まる。プロフェッショナル人財は、雇用される者のみでなく、経営側の人財も含まれる。わが国においては、グローバルに通じるプロフェッショナル経営者が不足しており、「デジタル+ α 」の価値創造が可能な人財を早急に獲得・育成していくことが求められる。

こうしたプロフェッショナル人財に加え、様々な就労形態や働き方を組み合わせるかたちで、企業は、最大のパフォーマンスを生み出す、自社に最適な企業戦略に沿った**人財のポートフォリオ**を、「**適時・適所適財**」に構築していくことが極めて重要になる。

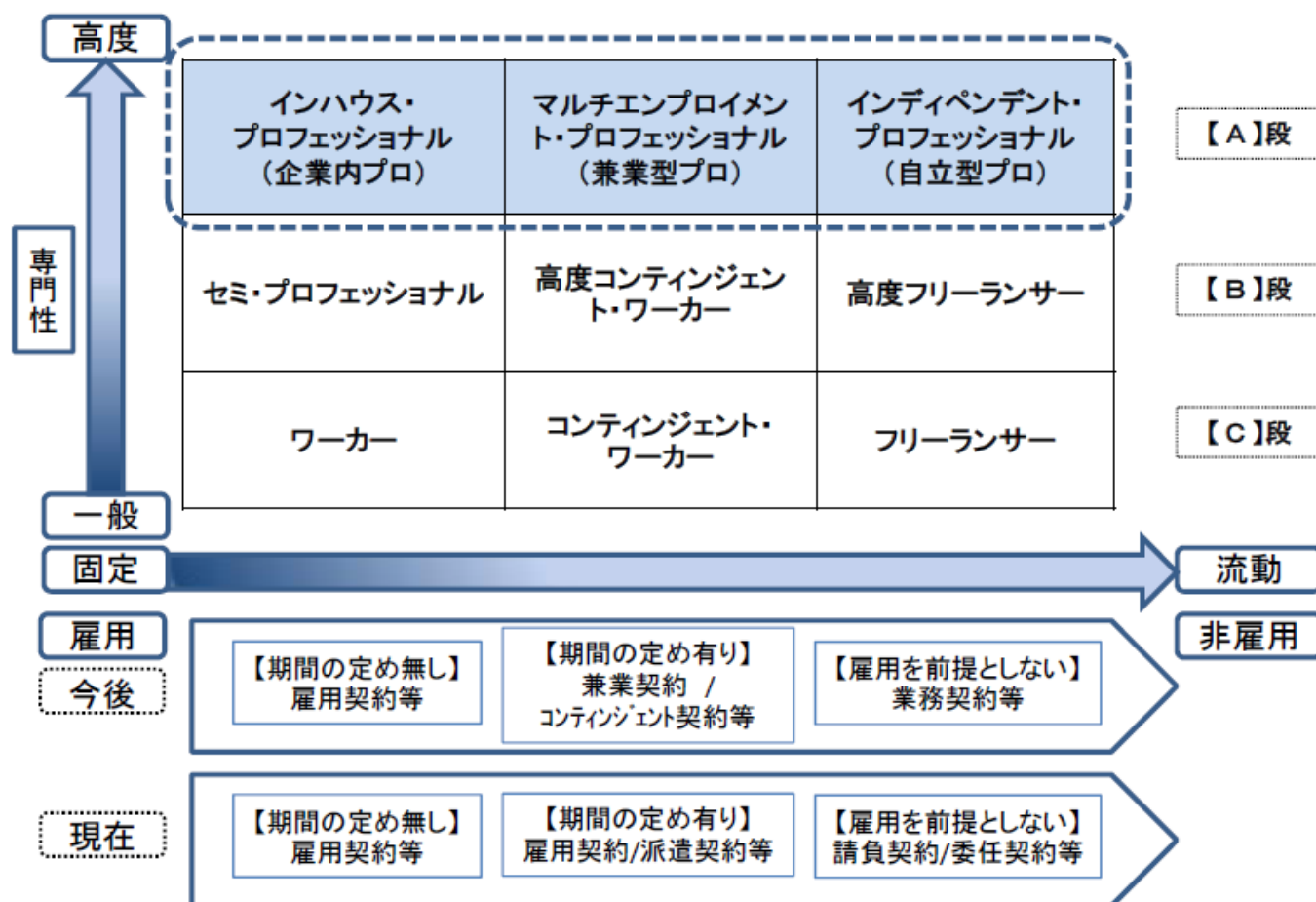
その変化の中で、今後、組織で働く人財は、以下の**9タイプに分類**（図表8、9参照）されていくことが予測される（各人財の専門性と就労形態による分類）。

【縦軸】 産業構造の変化等に応じた機動的な事業運営や、イノベーションを促進するために必要とされる能力や専門性の希少性を表している。

【横軸】 就労形態の流動性（固定：企業による雇用から、非雇用：流動性の高い就労形態）と契約形態を表している。

¹³ プロフェッショナル人財とは、経営、財務、IT、マーケティング等、1つの高度な専門性を備えた人財と定義する。図表8のA段の専門性が高い、①企業内プロ、②兼業型プロ、③自立型プロを指す。

<図表 8> 【多様な就労形態と企業との関係】



*短期的には雇用契約等の整合性をとらなければならないが、長期的には様々な雇用を含む就労形態が増えていく。

*特に、A段のプロフェッショナル人財は、経営側の人財についても含むものとする。こうしたプロフェッショナル人財等を「液状化」してフル活用する、「リキッド・ワークフォース」(プロジェクトベースのワークチームによる柔軟な協働、外部人財を活用した拡張的ワークフォース等)を実現するためには、粘り強い継続的な取り組みが必須となる。

＜図表 9＞ 【多様な就労形態と企業との関係の具体的イメージ】

【企業内プロ】 (例) 高度プロフェッショナル制度の対象となるような人財	【兼業型プロ】 (例) 左記「企業内プロ」が、兼業・副業で、ベンチャー企業やNPOで働いているイメージ	【自立型プロ¹⁴】 (例) 高度な専門能力（IT、法務、マーケティング、人事コンサル、財務等）を持ち、個人事業主（インディペンデント・コントラクター）として働く人財
【セミ・プロ】 (例) 裁量労働制の対象となるような人財	【高度コンティンジェント・ワーカー】 (例) 賃金水準の高いスキルを持ち、契約社員、派遣社員、パートタイム社員等の働き方を選択している人財	【高度フリーランサー】 (例) 賃金水準の高いスキルを持ち、フリーランスで働く人財
【ワーカー】 (例) 雇用された一般社員	【コンティンジェント・ワーカー】 (例) 一般的な契約社員、派遣社員、パートタイム社員	【フリーランサー】 (例) 一般的なフリーランサー

尚、他に、就労形態としては、以下も考えられる。

□ クラウドソーシング型

⇒企業が、インターネット等を通じて、不特定多数の人財（クラウド）に業務等をアウトソーシングすることと定義する。

＊組織と関係なく、個人と個人等が結び付く就労形態が増える可能性がある。長期的には、自立型プロに集約していくであろう。

¹⁴ インディペンデント・プロフェッショナル（自立型プロ）とは、これまで述べてきたインディペンデント・コントラクターの中でも、①高度な専門性を有し、②業務遂行にあたって自ら方針等を決定できる立場を確保しつつ、③実質的に個人単位で契約を締結して業務を行う雇用を前提としないプロフェッショナル人財の就労形態と定義する。

このように、2025 年以降、個人と企業との関係が急速に変化していくことを見据え、2025 年に向けて、①企業、②個人、③政府、④経済同友会がすべきことを提言する。尚、今回の提言は、主に、現在一番不足している希少価値の最上段（図表 8：A 段点線の枠内）のプロフェッショナル人財タイプについての提言としている。

1. 企業がすべきこと

（1）プロフェッショナル人財の拡大および組織・風土の変革

新産業革命等の進展に対応し、柔軟かつ機動的な事業運営や、「デジタル+α」の価値創造などを行い、企業競争力強化を図っていく上で、プロフェッショナル人財の獲得・育成・活用が不可欠となる。人財獲得競争もボーダレス化・熾烈化しており、こうした人財をいかに企業に惹き付けられるかによって、企業競争力が左右される可能性があることを認識する必要がある。企業は、自社の企業戦略に基づき、最適な人財のポートフォリオを、「適時・適所適財」に機動的に組み替えていくことが重要になる。

そのためには、これまでのメンバーシップ型を前提とした雇用中心から、プロフェッショナル人財の比重を拡大し、社内人財の育成や、国籍、性別等を問わない外部人財の登用・協業を積極的に行っていく必要がある。

① メンバーシップ型人事制度の見直しとプロフェッショナル人財の拡大

- 優秀な人財の外部採用を可能にする採用（選定）、育成、登用の制度設計を導入し、通年採用等の基盤構築を図る。
- 外部人財採用の際には、単にメンバーシップに組み込むのではなく、職務や役割、期待を明記した契約書を締結し、お互いの権利、義務を明確にする。
- 社外でも通用する企業内プロの育成プログラムおよびキャリア教育を導入し、企業内プロを積極的に育成する。
- 客観的な職種・職能別の評価軸を確立し、働いた時間の長さではなく、成果に応じた公正な評価と適正な報酬を実現させる¹⁵。特に、年功序列

¹⁵ 本会「世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言ー主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指してー」（2015 年 4 月 22 日）の中で、自社の雇用・労働慣行を抜本的に見直し、働く一人ひとりの活力と主体性が引き出される新しい働き方“スマート・ワー

型賃金制度の見直しを図り、マーケットにおける市場価値を極力反映させた賃金制度を構築する。加えて、管理者が成果を正しく評価できるように、その能力・スキルを向上させる。

- 新卒一括採用偏重・一括退職（定年制）のあり方を見直し、通年採用・ダイナミックな中途採用等を展開する。

② 未来志向の組織・風土への変革

- 産業構造の変化や顧客ニーズの変化、多様な就労形態や就労者のワーク・ライフ・マネジメントの志向等、変化への柔軟な対応を行うことができ、かつ生産性が高く、新しい価値を創造し得るイノベティブな未来志向の組織・風土に変革する。

（２）インディペンデント・プロフェッショナル（自立型プロ）との協業促進

企業に雇用されない自立型プロは、プロフェッショナルかつ外部の新たな視点を組織にもたらすとともに、機動的な組織再編や人財の再配置および適所適財の登用を行う上で重要な役割を果たす。こうした「デジタル＋α」を組織に持ち込める自立型プロとの協業を促進し、その効果的活用を行うにあたっては、以下の点に配慮する必要がある。

- 既存の事業モデルや組織・風土等を変革し、未来志向型の企業経営を推進していくことが重要となる中、自立型プロとの協業は、柔軟な組織作りを可能にするとともに、プロフェッショナルかつ外部の新たな視点を社内に導入し得る点でもメリットがある。
- 経済産業省の「雇用関係によらない働き方」に関する研究会 報告書によれば、企業がフリーランス人財を活用していない理由として「費用対効果が不明」が挙げられているが、同時に一旦活用した企業は、再度活用することに前向きであるとの結果が出されている¹⁶。企業の自立型プ

ク”の実現に向けた企業経営者の行動宣言を行っている。具体的には、①個人の主体性が発揮され、顧客視点で働ける環境を創る、②多様な人財をリーダーとして育て、登用・活用する、③働いた時間の長さではなく成果で評価し、処遇につなげる、④働く時間や場所のフレキシビリティを高める、⑤フレキシブルな採用とリタイアメントを設計するとしている。

¹⁶ 経済産業省『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会 報告書』（2017年3月）によると、企業向け調査（「平成28年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）」によると、フリーランス人財を「活用している」企業は18.9%に留まっているほか、「フリーランス等の活用による業務のアウトソースについて、何がボトルネックとなってい

ロ等の活用を促進するには、ウーバーで実施されているような**相互評価を実施し、その公開を行う**ことで、評価の透明性を確保することも効果がある。

- 自立型プロ等、雇用を前提としない働き手に対しては、①企業の福利厚生サービスを無償で提供することや、②生命保険・医療保険等の各種保険加入の機会を設けるなど、優秀な**人財を惹き付ける魅力あるプラン**の提供を検討する必要がある。
- 自立型プロを、これまでの企業における**キャリア・パス**の1つに位置付けることも一案である。企業から独立した優秀な人財との関係を継続する方策として、自立型プロとの協業は有効な手段となり得るほか、プロジェクトに応じて再び企業内プロや兼業型プロとして活躍してもらう道を確保し得るからである。一方、自立型プロにとっては、特に独立直後に、これまでの企業との契約を継続していくことは大きなメリットになる。

(3) 企業における人財マネジメント力の向上

A段のプロフェッショナル人財に加え、B段・C段の人財マネジメントを、事業上の成果に結び付けるためには、今後の未来志向の人財マネジメントとして、以下の点が重要となる。

① 3つのT (Technology、Talent、Time) の最適化

多様な就労形態と働き方を志向する人財マネジメント力の向上を図るには、特に3つのT (Technology、Talent、Time) のマネジメントが重要な鍵になる。

まず、Technologyについては、特定機能の技術水準の高度化を目指すのみでは、今後の競争優位性の確保は容易でなく、顧客ニーズを捉えることに主軸を置いた技術開発・マネジメントが求められるようになる。また、Talentについては、多様な人財を機動的に活用していくことが重要になる。最後に、Timeについては、早いサイクルでオペレーションとそのPDCAをマネジメントし、迅

るか」をたずねたところ、「費用対効果が不明」との回答が最多であった。一方、クラウドソーシング協会「中小企業におけるクラウドソーシング活用の課題と解決の方向性」において、クラウドソーシングへの発注体験プログラムを経た後における、今後の利用意向については、75%以上が「積極的に検討したい」又は「検討したい」と回答しており、企業にとって外部人材の利用は、一度経験しさえすれば、課題解決に向けた積極的な選択肢の一つになりうることを示唆されている。

速に意思決定を行っていく必要がある。人財マネジメント力の向上には、こうした**3つのT**を適切に組み合わせ、最適化を図ることが不可欠になる。

② タレント・マネジメントの仕組みの可視化

企業は、グローバルレベルで、社内人財の活動状況や実績・評価等を AI/ DBMS (DataBase Management System) 等を活用し、タレント・マネジメントの仕組みを可視化しておくことが求められる。人財のマッチング機能を果たす人財の紹介事業者等の重要性も相対的に高まることが予想されるが、各社が自らの事業戦略とリンクした形で、現状確保されている人財とその想定パフォーマンスを理解し、適切な人財の**選定、配置、活用**を行うことが重要である。

また、企業は、プロジェクト契約が終了した兼業型プロや自立型プロ、兼業等により独立した働き手等に対し、その能力が必要とされる時に備え、継続してつながることができる仕組みも併せて構築すべきである。AI/ DBMS 等を活用することで、社外人財も含めた人財プールを、その時々に応じて最適なものに更新していく必要がある。

③ 多様な就労形態の人財のエンゲージメント向上に結び付く評価・報酬制度の確立

評価、報酬・処遇については、過去の年功序列型賃金の代わりに、その時々¹⁷の事業展開の状況に応じたパフォーマンスの発揮状況、組織への貢献度合い等に応じ、デジタル技術等も活用した上で、客観的な市場価値に基づいた評価が不可欠である。その際、企業内プロおよび兼業型プロ、自立型プロの場合、職能やスキルに応じてその選定、配置、活用が常に行われることが大前提であり、**客観的な市場価値に基づいた評価および報酬・処遇**が担保されることが重要になる。

評価に基づく報酬・処遇については、就労形態や働き方に対する働き手の考え方が多様化していることから、**金銭以外**にも、エクイティを含むインセンティブ型報酬の併用等も当然に検討されるべきである。加えて、成長機会の獲得、ネットワーク拡充機会の確保、自由度が高く開放的な職務環境等、**様々な「価値」**がインセンティブとなる場合が少なくない。したがって、適切な人財を継続的に確保していくためには、こうした点にも配慮し、多様な就労形態の人財のエンゲージメント¹⁷向上に結び付く処遇を考えることが肝要である。

¹⁷ 「活力、献身、没頭などに特徴付けられる、仕事に関連するポジティブで充実した精神状態」のことを「エンゲージメント」と言う。Towers Watson 2012 “Global Workforce Study”によれば、日本でのエンゲージメントレベルが高い社員(Highly Engaged)は15%、低い社員(Unsupported + Detached)は35%、非常に低い社員(Disengaged)は50%となっており、日本企業で働く社員のエンゲージメントは、世界と比較すると極端に低い。

④ 兼業や複数職務制度の導入

デジタル化の進展に伴い、人財のシェアリングが社会的ニーズとなっており、兼業・複数職務制度等を認めていかなければ、優秀な人財を確保、リテインできなくなる可能性がある。また、個人の専門性を多様な場所で活かし、人財の成長機会を広げるとともにダイバーシティを促進するという観点から、自社における兼業禁止規定を緩和するべきである。

兼業・複数職務制度が有効に機能するためには、社外でも通用するスキルの育成が、社内人財にも必要になる。同時に、兼業型プロや自立型プロを幅広く活用することは、社内人財のスキル向上、自立促進等にもつながる。

⑤ 守秘義務等の契約規程の管理

複数企業との協働や、自宅において業務に従事する際には、守秘義務の遵守および利益相反行為等を防ぐ基本的なビジネス・ルールの遵守が不可欠である。こうした就労形態の人財を活かすには、企業と個人がお互いに信頼関係を構築することが不可欠であり、企業も必要な契約の締結と管理を行うほか、社内人財の兼業型プロ等に対しては、こうしたルールのリテラシー教育を行う必要がある。

2. 個人がすべきこと

(1) ライフステージに応じた自立したキャリア・デザインの策定

働き手は、キャリア自立することで、キャリアの選択肢が広がるとともに、ワーク・ライフ・マネジメントが可能になるという意識を持つことが大切である。自立した個人として、自分らしいライフスタイルを享受し、ワーク・ライフ・マネジメントを可能にするような就労形態と働き方が好まれるようになれば、自らの価値観に基づき、キャリアを自由にデザインしていくことが増えていく。それと同時に、自己責任の範囲も必然的に増えていくため、目標管理や自己研鑽といった自己管理能力を高めることが求められる。今後、必要となるのは、多くの働き手がデジタル化やグローバル化といった時代変化を認識し、若い頃から情報収集力と発信力を高め、自らが主体的に最適な就労形態と働き方を選び取っていくという意識を持つことである。そのためには、社会人となる前の教育（初等、中等、高等）でのキャリア・デザインに対する意識の醸成も重要である。

（２）プロフェッショナルとしての能力習得と継続的自己研鑽

働き手は、変化の激しい時代に対応し得る、プロフェッショナルとしてのスキルやリテラシーを常に磨いていく必要がある。その際、求められるスキルや専門性は、技術革新に伴う陳腐化の可能性があるため、特定のスキルや専門性に過度に依存するのではなく、**複数の分野やテーマに跨った複線的なスキルや専門性**を身に付け、自己研鑽を怠らないことが求められる。例えば、仕事の成果を追求し、常に主体性を持って取り組むことや、スキルの体系化を意識しながら仕事に取り組むこと、豊かな人脈を形成することで多様な価値観や手法を習得することが重要になる。これによって、これまでにないイノベーティブな「デジタル＋α」の価値を創造することも可能になる。

（３）守秘義務の遵守等のプロとしての矜持

働き手は、プロフェッショナルとしてのスキルに加え、**守秘義務の遵守等のプロとしての矜持**も求められる。例えば複数企業との協働や、自宅において業務に従事する際には、守秘義務の遵守はもちろん、利益相反行為等を行わないといった基本的なビジネス・ルールを遵守する意識と必要な管理を行う能力、およびプロフェッショナルとしてのリテラシー向上に取り組む必要がある。

３．政府がすべきこと

上述の「企業」および「個人がすべきこと」では、主に自立したプロフェッショナルとして独り立ちできる人財について述べているが、以下では、表 8 の B 段、C 段の人財も含めて提言を行っている。

（１）インディペンデント・プロフェッショナル（自立型プロ）、高度フリーランサー、フリーランサー等の雇用を前提としない就労形態と働き方を支える権利保護の整備

① 市場ルールの運用面の適正性確保

高度なスキルを有する者で、それを本業として営んでいる者については、ある程度自立した事業者とみなし、一般的な**市場ルール**（独占禁止法や下請法等）の**運用面の適正性**を確保することが重要になる。もっともその場合でも、土業のように法令等に基づく専権業務や社会的ステータスが確保されている訳では

ないことから、大企業や例えばウーバーやリフトに代表されるようなプラットフォームフォーマー等と取引を行う際に、交渉上劣位に立たされることがしばしば想定される。

そこで、自立型プロや兼業型プロ等の活躍を推進していくという観点から、市場ルール の運用面の適正性確保について特に配慮が必要である。したがって、特に政策的な後押しをするという観点から、公正取引委員会等に全てを頼るのではなく、特定の官庁等に所管部門を設置し、雇用を前提としない就労形態と働き方を支える権利保護の整備や、業態に応じたルール整備・運用に加え、関連する政策対応を担わせるべきである。

今般、経済産業省の「雇用関係によらない働き方」に関する研究会において、雇用関係によらない働き方を、働き方の「選択肢」の一つとして確立していく上での課題や方向性について検討が行われたのは時宜を得たものであるが¹⁸、市場のマッチング機能をプラットフォームのみに任せるのではなく、政府・自治体の取り組み強化や制度整備についても加速させるべきである。自立型プロ等はその数も拡大が予想されることから、都道府県等の自治体とも緊密に連携し、地域の実情に沿ったルールの細則や相談対応等、きめ細やかな政策対応が求められる。

② 自立型プロ等の交渉力の確保

また、自立型プロ等は、現行の労働法制において明確に労働者と位置付けられる訳ではないが、米国のウーバーにおいても運転手と同社との間に深刻な紛争が存在することなども考えると、市場ルールのみで十分かどうかについては慎重に検討する必要がある。これに加えて、自立型プロ、高度フリーランサー、フリーランサー等については、労働者に認められている団体交渉等の権利が認められている訳ではなく、**交渉力**を担保する制度も存在しないため、制度面で検討する必要がある。

本来的に、雇用契約は民法上、対等な私人間の契約であることが想定されていたはずのものを、労働者が交渉上不利な立場に置かれることから、政策的に労働法制によってこれを保護している。このことに照らせば、自立型プロ等であっても交渉上劣位に置かれるのであれば、これを是正する**新たな制度**（役務の最低対価や組合ないし団体の組織を定める法律等）の整備を検討するべきである。

¹⁸ 経済産業省「雇用関係によらない働き方」に関する研究会は、一人ひとりがより自身のスキルや能力を最大限活用でき、誰もが働き方にとらわれず平等に活躍できる社会を目指し、「雇用関係によらない働き方」を働き方の選択肢として確立させ、国、働き手、企業がそれぞれの役割分担の下にエコシステムを構築していくことを目的に開催された。2017年3月に、『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会 報告書』が発表されている。

加えて、企業における現行の労働者過半数代表制を、自立型プロや兼業型プロ等を含めた組織に改編すべきである。その際、活動に係る費用の使用者負担や身分保障等を図ることも検討に値する。こうした機能強化を通じ、多様な人財の意見を幅広く吸い上げることで、企業経営に公正に反映していく必要がある。

（２）欧米型を参考にした契約付き「インハウス・プロフェッショナル」（企業内プロ）の拡大および法的基盤整備

シェアリング・エコノミー等による雇用・労働市場への影響が予想される中、企業が多様化する資源、人財を積極的に活用していくためには、事業モデル等の改革に加えて、雇用システム改革も同時に行う必要がある。

雇用システム改革の方向性としては、欧米型のジョブ型雇用を参考に、日本版の企業内プロおよび兼業型プロを拡大し、法的にもそれに相応しい取り扱いをすべきである。すなわち、一定水準以上のスキルを有する就労者が、職種・職務等を限定した上で、事前通知等の条件で雇用契約を解消できることを合意したような場合、職種・職務に見合った相当額の収入を得る一方、そのスキルや成果が期待される水準に達しなかった場合や経営上の必要性が生じた際には、法的にもこうした合意が保護されることを明確にするべきである。

企業内プロおよび兼業型プロの報酬は、一般社員よりも基本的に高く設定されることに加え、勤務日数・時間・場所等についても、一般社員とは異なる柔軟な取り扱いが可能になるため、働き手に対し、より多様な就労形態と働き方を提供できることになる。

なお、働き方改革実現会議において、2017年3月28日に「働き方改革実行計画」が決定された。その中でも言及されている通り、創造性の高い仕事で自律的に働く個人が、意欲と能力を最大限に発揮し、自己実現を図ることを支援する「高度プロフェッショナル制度の創設」「企画業務型裁量労働制の見直し」等を柱とする「労働基準法改正案（2015年4月法案提出）」の早期成立を実現すべきである¹⁹。

¹⁹ 本会『「働き方改革」に関する主要論点に係る意見』（2017年2月22日）、『「世界トップレベルの雇用環境・働き方の実現」に向けて―長時間労働是正と高度プロフェッショナル制度に関する意見―』（2015年3月17日）参照。

(3)「適時・適所適財」を可能にする労働市場の再構築

① 労働市場におけるプロフェッショナル人財の拡大

企業内プロおよび兼業型プロ、自立型プロを普及させるためには、労働市場自体も再構築することが必要である。高度かつ汎用的なスキルを有する人財の流動性を確保するため、人財のマッチングや紹介を行う中間事業者も含め、職種や職能を同じくする者の高度なネットワーク化を推進すべきである。

例えば、複数企業で人財バンクを創設し、マッチングや人財交流を行う仕組みを構築することも一案である。また、米国のように職能別の協会組織等も人財の層を厚くし、流動性を高めることに貢献することから、こうした組織の設立や運営も促していくべきである。協会組織の基盤が厚くなることで、会員向けサービス（各種保険、勉強会・交流会を通じた活用事例等のノウハウ共有）開発の進展が期待し得る。

② 労働市場における多様な人財のマッチング機会の向上

労働市場の柔軟性を確保するためには、同一価値労働同一賃金²⁰の浸透が欠かせない。業績・成果に見合った均等処遇を実現する上で、賃金の引き下げや手当の見直しなど、不利益変更が発生することもある。これについては、時代にそぐわなくなった制度の見直しに係る制度変更を容易にすることが望ましい。

また、企業等が働き手に求めるスキルや能力等の労働条件を明確に示した情報を、わかりやすく一覧で比較可能なウェブサイトで公開することにより、労働市場におけるマッチング機会を向上させることも重要である。その場合、ウェブサイトの信頼性確保が重要であり、政府による認定制度等も検討すべきである。

③ 企業横断的な高度かつ汎用的なプロフェッショナル・スキル教育の実施

柔軟性・安定性の高い労働市場を構築するためには、企業横断的に通用する高度なスキルの職業教育を行う仕組みを構築する必要がある。一企業に特化したスキルではなく、様々な企業において通用する高度かつ汎用的なプロフェッショナル・スキルを身に付けさせる機会を確保する観点から、新産業革命にふさわしい職業教育機関における職業教育の仕組みも整備していくべきである。

その際、プログラムの策定にあたっては、企業との連携強化や、インディペ

²⁰ 本会は、就労形態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である「同一価値労働同一賃金」を目指している。詳細については、本会『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―「肉体労働（マッスル）」「知的労働（ブレイン）」から「価値労働（バリュー）」へ』（2016年8月1日）、『「働き方改革」に関する主要論点に係る意見』（2017年2月22日）参照。

ンデント・コントラクター協会やフリーランサー協会等の最先端の知見を取り込み、教育内容をブラッシュアップさせていくことが求められる。また、座学に加えて、**実践的な訓練**を重視したプログラム構成とする必要がある。

こうした職業教育を行うにあたっては、社会人となる前からのキャリア教育等を一層充実させるべきである。

④ C段（ワーカー、コンティンジェント・ワーカー、フリーランサー）の人財タイプに対する支援の強化

労働市場の柔軟化や多様な就労形態の進展等が**社会的格差拡大**につながらないように、セーフティネットを充実させることが重要である。セーフティネットの構築にあたっては、時代の変化に応じた職業教育等を十分受けることを可能にすることで、以前よりも適した職務に就き、新たに活躍できる機会を早期に得ることができるような**トランポリン型のセーフティネット**を整備する必要がある。

公的職業訓練機関等における訓練や教育についても、企業との連携強化や様々な団体の知見等を得ながら、時代変化に柔軟に対応可能な伸びしろのあるスキルを身に付けることができるプログラム策定、実践的職業教育を行うように改変すべきである。また、質を担保するために、バウチャー制度の導入と職業訓練分野における民間参入の拡大による施設間競争を促すことで、訓練内容の充実や就職率の更なる向上を図るべきである。

（４）新しい就労形態と働き方に対応した社会インフラの整備

① 個人認証システムや評価システム等の信頼性強化

新しい就労形態と働き方に対応した社会インフラを早急に整備していくことが求められる。デジタル化時代においては、不特定多数の個人や企業が必要な情報を正確にシェアすることが不可欠であることから、プラットフォームおよび政府が主体となって、バーチャル空間でのマッチングやサービス提供を安心して行えるようにするための信頼性の高い**個人認証システム**、当該個人の実績や**客観的評価**を知るための評価システム等の整備を進めるべきである。

その際、悪意による不適切な評価を受けることによって、プラットフォームから排除される者が出てくることも否定できないため、一定の**救済措置を整備**しておくことも検討すべきである。加えて、**プラットフォーム自体が市場から評価され得る仕組み**となるよう、公的なサイトを通じたわかりやすい情報開示の仕組みやユーザーによる評価の仕組みが担保されることが望ましい。

② 雇用を前提としない働き手に対する労働保険や社会保険の適用のあり方

次に、雇用を前提としない就労形態と働き方を選択した人財に対する労働保険や社会保険については、被雇用者と比べて不利な内容とならないよう、働き手の使用従属性の程度に鑑み、例えば、収入の半分以上を特定の企業に依存している場合には、労働保険や社会保険等の適用を受けることとすべきである。その認定については、専門の認定機関を設け、公正な判断が行われる仕組みを担保すべきである。

③ 保険制度や支払い・決済制度等の整備

シェアリング・エコノミーに代表されるように個人が従業員としてのみではなく、経済活動に参加するに際して、**保険制度**（例えば損害賠償保険や、やむを得ない事情での休業時における収入を補てんできる保険等）・**小規模企業共済制度等**や、お互いが安心して代金等をやり取りできる**支払い・決済制度**といった社会インフラの整備も同様に進める必要がある。その他、税制面においても、雇用を前提としない新しい働き方に対応し、事業所得者および給与所得者の負担バランスの見直しを図るべきである。

（５）わが国のブランディング強化および特区制度の活用による多様な就労形態と働き方の推進

グローバルレベルでの人財獲得競争に打ち勝つためには、政府においても、国の魅力を対外的に発信する際、**わが国のブランディングの強化**が重要である。「日本版高度外国人材グリーンカード」の創設および「高度人材ポイント制度」へのトップ大学卒業生への加算措置を速やかに実施するとともに、諸外国との比較や外国籍人財の要望等を常に検討し、不断の見直しを図っていくことが求められる。

多様でフレキシブルな就労形態と働き方を推進していくには、全国一律に法律等で規律すべき事項があることは当然であるが、それに加え、地方自治体等が優秀な人財を惹き付ける魅力的な就労形態と働き方を提案し、チャレンジすることで、より良い制度が創出されていくことが重要である。例えば、**外国籍人財雇用特区**、**自立型プロ優遇特区**など、特区制度を活用することで、地方自治体等のチャレンジを促進していくべきである。

<図表 10>【多様な働き方を見据え、2025 年に向けて企業、個人、政府がすべきこと】

提 言	
企業	 メンバーシップ型人事制度の見直しとプロフェッショナル人財の拡大 ✓ 優秀な人財の外部採用を可能にする採用・育成・登用の制度設計 ✓ 職務や役割等を明記した契約による権利義務関係の明確化 ✓ 企業内プロの育成プログラム・キャリア教育の導入 ✓ 成果に応じた公正な評価と適正な報酬の実現 ✓ 新卒一括採用偏重・一括退職の見直し ✓ 通年採用・ダイナミックな中途採用等の展開  生産性が高くイノベティブな未来志向の組織・風土への変革  自立型プロとの協業促進 ✓ 自立型プロの相互評価の実施による透明性の確保 ✓ 自立型プロを惹き付ける魅力ある福利厚生オプションの提示  企業における人財マネジメント力の向上 ✓ 3 つの T【Technology(顧客ニーズを捉えた技術開発)、Talent(多様な人財の活用)、Time(迅速な意思決定)】の最適化 ✓ グローバルレベルで、AI/ DBMS 等を活用し、タレント・マネジメントの仕組みを可視化 ✓ 多様な就労形態の人財のエンゲージメント向上に結び付く、客観的な市場価値に基づいた評価・報酬制度の確立 ✓ 兼業や複数職務制度の導入 ✓ 守秘義務等の契約規程の管理
個人	 ライフステージに応じた自立したキャリア・デザインの策定 ✓ 自らが主体的に最適な就労形態と働き方を選び取っていくという意識の醸成 ✓ 社会人となる前の教育でのキャリア・デザインに対する意識の醸成  プロフェッショナルとしての能力習得と継続的自己研鑽 ✓ 複数の分野やテーマに跨った複線的なスキルや専門性を身に付けるための自己研鑽  守秘義務の遵守等のプロとしての矜持

政府	✚ 自立型プロ、高度フリーランサー、フリーランサー等の雇用を前提としない就労形態と働き方を支える権利保護の整備 ✓ 市場ルール(独占禁止法や下請法等)の運用面の適正性確保 ✓ 自立型プロ等の交渉力の確保(役務の最低対価や組合・団体の組織を定める法律等の整備、労働者過半数代表制の見直し等) ✚ 欧米型を参考にした契約付き「インハウス・プロフェッショナル」(企業内プロ)の拡大および法的基盤整備 ✓ 一定水準以上のスキルを有する就労者が、職種・職務等を限定した上で、事前通知などの条件で雇用契約を解消できることを合意したような場合、職種・職務に見合った相当額の収入を得る一方、そのスキルや成果が期待される水準に達しなかった場合や経営上の必要性が生じた際には、法的にもこうした合意が保護されることを明確化。 ✓ 高度プロフェッショナル制度の創設等を柱とする「労働基準法改正案」の早期成立 ✚ 「適時・適所適財」を可能にする労働市場の再構築 ✓ プロフェッショナル人財に関する人財バンクや職能別協会組織等の推進 ✓ 多様な人財のマッチング機会の向上(同一価値労働同一賃金の浸透、企業等が求めるスキルや能力等の労働条件に係るウェブサイトの機能向上等) ✓ 企業横断的な高度かつ汎用的なプロフェッショナル・スキル教育の実施 ✓ ワーカー、コンティンジェント・ワーカー、フリーランサーの人財タイプに対する支援の強化(トランボリン型のセーフティネット整備、公的職業訓練機関と企業との連携強化等) ✚ 新しい就労形態と働き方に対応した社会インフラの整備 ✓ 個人認証システムや評価システム等の信頼性強化 ✓ 雇用を前提としない働き手に対する労働保険や社会保険の適用 ✓ 保険制度・小規模企業共済制度や支払い・決済制度等の整備 ✚ わが国のブランディング強化および特区制度の活用による多様な就労形態と働き方の推進
----	--

4. 2025 年に向けて経済同友会がすべきこと

《企業経営者の行動宣言》 ～多様なプロフェッショナル人財による 「デジタル+α」の価値創造で世界をリードする～

われわれ企業経営者は、新産業革命、シェアリング・エコノミー等の進展に伴い、産業構造が急激に変化している現状を認識し、最大のパフォーマンスを生み出す、自社に最適な人財のポートフォリオを「適時・適所適財」に構築していくことが重要になる。その際、多様な人財の力が最大限に発揮される環境整備を行うとともに、「デジタル+α」の価値創造の実現により、グローバル競争に打ち勝っていくことが重要になるため、以下の経営者としての行動宣言を行う。

1. 「デジタル+α」の価値創造を組織に持ち込めるプロフェッショナル人財の獲得・育成を強化し、自社の企業戦略に基づく最適な人財のポートフォリオを実現する。
2. インディペンデント・プロフェッショナル（自立型プロ）等、外部人財との協働を促進するなど多様性を取り入れ、「デジタル+α」の新しい価値を創造できる未来志向型のイノベティブな組織・風土に変革する。
3. 多様な就労形態の人財のエンゲージメントの向上に結び付く、客観的な市場価値に基づいた評価制度および報酬制度を確立する。
4. 自社の雇用・労働慣行を抜本的に見直し、スマート・ワークを可能にすることで、生産性向上と「デジタル+α」の価値創出に結び付く働き方改革を実現する。
5. 人財のダイバーシティ（就労形態を含む）は経営戦略であると認識し、自らと社員全員の意識改革を行う²¹。

²¹ これまで本会では、経営者の行動宣言として、①『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～』（2012年5月28日）、②『経済成長に向けた「人財の採用・育成・活用の真のダイバーシティを目指す経営者の行動宣言」～世界中で“優秀な人財を魅きつける”企業になるために～』（2013年6月13日）、③「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

おわりに

日本企業は、劇的に変化する経済社会環境に柔軟に対応し、各社がその強みを最大限発揮することで、持続的な成長を実現していかなければならない。そのためには、新産業革命への対応に加え、シェアリング・エコノミーといった新たな経済概念の本質を捉え、これを積極的に企業経営の中に取り込んでいくことが肝要である。本提言は、雇用・労働市場を切り口としたものであるが、これを実現する中で、日本企業が一層、変化への柔軟な対応力と、高い生産性を確保し、「デジタル+ α 」の価値創造を行っていくことが重要である。

変化の激しい時代に、働き手が自らのキャリア・デザインに基づき、最適な就労形態と働き方を主体的に選び取っていくことは、ワーク・ライフ・マネジメントを実現する上で極めて重要になる。また、プロフェッショナル化が進む中で、スキルやリテラシーの向上を複線的に図っていくことにより、イノベティブな価値創造につなげていくことが期待される。

こうしたプロフェッショナル人財をはじめとする多様な人財が、環境変化に応じて真に活躍し得る、柔軟かつ安定的な労働市場の構築が急がれる。政府は、2025年以降の多様な就労形態と働き方の方向性を見据え、労働法制の整備、社会人となる前のキャリア教育の充実化等を迅速に行う必要がある。そして、企業は、グローバルレベルで人財獲得競争が起きていることを常に認識し、優れたプロフェッショナル人財を自社に惹きつけることができるよう多様性を尊重した人財マネジメント力向上や、未来志向型のイノベティブな組織・風土変革に果敢に挑まなくてはならない。

以 上

2016年度 雇用・労働市場委員会 名簿

(敬称略)

委員長

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

副委員長

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)

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 取締役常務執行役員)

鈴 木 雅 子 (ベネフィット・ワン 取締役副社長)

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 (ICMG 取締役)

委員

相 原 志 保 (ルイスカンパニー 代表取締役)

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)

宇 治 則 孝 (日本電信電話 顧問)

江 川 健太郎 (日本電設工業 取締役会長)

江 幡 真 史 (アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)

大 賀 昭 雄 (東通産業 取締役社長)

大 海 太 郎 (タワーズワトソン 取締役社長)

大 塚 久美子 (大塚家具 取締役社長)

大 平 亮 (ニューバーガー・バーマン 取締役社長)

奥 谷 禮 子 (ザ・アール 会長)

尾 崎 弘 之 (パワーソリューションズ 取締役)

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)
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)
清 原 健	(清原国際法律事務所 代表弁護士)
沓 掛 英 二	(野村不動産ホールディングス 取締役社長グループ CEO)
剣 持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
河 野 栄 子	(三井住友海上火災保険 アドバイザー)
肥 塚 雅 博	(富士通総研 取締役会長)
小 林 節	(パレスホテル 取締役会長)
酒 井 伸一郎	(茨腎会 理事長)
櫻 田 謙 悟	(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役社長)
佐 藤 玖 美	(コスモ・ピーアール 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)
下 野 雅 承	(日本アイ・ビー・エム 副会長)
反 町 勝 夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
塚 本 恵	(キャタピラージャパン 執行役員)
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)
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)
中 村 善 二	(UBS証券 取締役社長)
成 川 哲 夫	(日本曹達 取締役)
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)
野 副 州 旦	(ユー・エム・シー・エレクトロニクス 取締役会長)
野 田 努	(アリックスパートナーズ・アジア・エルエルシー マネージングディレクター 日本共同代表)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)

林 恭 子	(グロービス マネジング・ディレクター)
林 田 英 治	(J F Eホールディングス 取締役社長)
平 井 幹 久	(イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)
平 賀 暁	(マーシュ ブローカー ジャパン 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)
松 岡 寿 史	(新日本有限責任監査法人 副理事長)
松 川 昌 義	(日本生産性本部 理事長)
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
水 田 正 道	(テンプホールディングス 取締役社長 C E O)
山 極 清 子	(w i w i w 社長執行役員)
林 原 行 雄	(現代写真芸術振興財団 理事)
渡 辺 佳 英	(大崎電気工業 取締役会長)

以上63名

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 企画部 部長)
肥 塚 陽 子	(経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー)
久保田 洋 平	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)