



過度に企業に依存しない働き方

日本型雇用システムの変革が迫られる中、今後の働き方はどうなるのか。「40歳定年制」など斬新なアイデアを発信する柳川範之氏が、新たな働き方について語った。

既存の人材を活用して生産性を向上

今、世界的に産業構造の急速な変化が起き、それに伴って必要なビジネスの能力が変化している。特に変化が大きいのは、スキルの陳腐化だ。例えば、ITの進化により、既存の仕事がコンピュータ等にとって代わるようなケースである。この点もあって、世界全体の4分の3が構造的失業状態にある。また、新興国のスキルの高度化も著しく、国際競争においては脅威となっている。そもそも産業構造調整のスピードが遅い日本は、世界の変化についていけなくなる可能性がある。

一方、日本では人口動態の不可避的な構造変化が起きている。少子・高齢化に伴う生産年齢人口の減少である。このままでは、現在の社会保障水準や企業の収益構造を支えることは不可能である。この事態に対処するため、少子化対策が考えられているが、当面は間に合わない。移民による人口増も社会的なあつれき大きい。従って、既存の人材を活用して、生産性を向上させることを考えていく必要がある。若者、女性、高齢者等を活用すべきだ。特に高齢者が元気に働ければ、支えられる側から支える側に回れる。ただし、同じ会社で同じ働き方をしてもらうのではなく、違った場所でアクティブに働いてもらうべきである。

構造変化が起きれば、適材適所も変化する。スキルの陳腐化に対応するためにも、スキルや能力の再習得を、もっ

と柔軟かつ大胆に行う必要がある。

企業に頼らない仕組みの再構築が必要

従来の日本企業では、産業構造調整を人事異動、教育訓練、新卒採用などの企業内の調整によって行ってきた。変化のスピードが遅く、多くの企業が成長していく場合には比較的良いシステムだった。しかし、国際競争にさらされている企業にとって、企業内の調整だけでは限界に近く、雇用維持のために新たな分野に進出することが難しくなっている。長期的な雇用にはプラス面も多いが、倒産してしまえば元も子もない。もはや長期的な雇用関係によって、企業が安心を提供する時代は終わったのだ。

では、これからの「働き方」はどうすべきなのか。すべてを企業に頼らないで済むように、仕組みの再構築が必要である。それは働き方の再構築であり、学び方の再構築であり、同時にコミュニティやアイデンティティの再構築でもある。特に技能習得や知識習得を、企業にとどまらない形で行えるようにする必要がある。そして、幾つになっても一つの会社に縛られることなく働くことができ、新たな能力開発ができる機会を確保しなければならない。

こうした考えを具現化する新たな雇用システムとして「トランポリン型のセーフティネット」を構築すべきだ。解雇あるいは企業の倒産等によって、今いる企業から離れることになっても一定の所得と安心が得られ、さらに変化に対応した知識や能力を身に付ける

機会が用意されているシステムだ。

これについては、デンマークをはじめ北欧諸国が展開する積極的労働市場政策が参考になるだろう。

これからは人生三毛作で働くべき

人生80年時代では、20～30代、40～50代、60～70代という三毛作で働くべきだ。そのために、ベンチャービジネスやNPO、NGO等で働きやすくする必要がある。また子育てや介護で仕事が中断しても、再び働けるようにすることも重要だ。そして、高齢者も十分に能力が発揮できるようにする。それを通して多様な働き方を実現しなければいけない。

このような働き方を可能にするために個人が取り組みたいのが、起業や転職につながる仲間づくりだ。また、自分たちの能力や市場性を客観的に評価することも重要になる。「バーチャル・カンパニー」をつくって、具体的に何をやるかを考えるのもいいだろう。そこでのポイントは「能力開発」と「事業計画」になる。能力開発では、断片的な知識や情報では役に立たない。それを体系付けて初めて武器になることを肝に銘じるべきだ。また、日本の転職は個人で動き過ぎる。今後は、チームごとに会社間を移動すべきだろう。

40代、50代はまだまだこれから。60代、70代にも大きなチャンスがある。それどころか、これからは60代、70代が社会を支えていく時代になる。企業もそれを積極的にサポートしていかなければならない。