

企業、政府、個人とも 労働市場の新しい流れを 先取りした働き方を

雇用・労働市場委員会(2015年度)

委員長／橘・フクシマ・咲江

(インタビューは9月30日に実施)

経済のグローバル化の進展やデジタル化による新産業革命の時代を迎え、人間の労働は機械に代替されにくい価値の創造にかかわるものへシフトしていくと考えられる。これに伴い、労働市場や人々の働き方にも大変革が起きつつある。将来の労働の形、労働市場と労働法制のあり方、企業、政府、個人それぞれが取り組むべき課題について、橘・フクシマ・咲江委員長が語った。



人工知能の進歩により 個人の仕事は大きく変わる

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・オズボーン准教授ら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で代替可能だということです。

人工知能搭載のコンピュータやIoTのポテンシャルがどこまであるかは、専門家の間でも意見が分かれています。「創造性のある領域は人間にしかできない」という専門家もいれば、「創造性を含め完全に人間を代替可能である」という人もいます。そうした識者の方々からのヒアリングを行い、議論した結果、少なくとも近未来は、人間だけに可能な領域は残るだろうと考えています。

その前提で人工知能等が労働市場に与えるインパクトを考えると、代替可能な領域ではその技術を活用して生産性向上を図り、その代わり人間は、人間にしかできない領域を広げるチャンスがあります。

委員会では、この新しい領域での働き方を先取りしようと検討しましたが、

現実にはすでに、そうした働き方が出始めており広がりつつあります。

例えば、個人と個人がプラットフォームを通してサービスを受発注する働き方が進んでいます。この動きは、労働力を「求める企業」と「提供する個人」の関係を根本的に変え、労働市場の需給構造も変えることとなります。

個人が組織に属することに こだわらない働き方が増える

こうした働き方が増えると、「雇う側」の組織と「雇われる側」の個人の関係も大きく変わります。これまでは、個人が組織に所属することが基本でしたが、それ以外の雇用形態が増えることとなります。例えば、シリコンバレー等で始まっている「アライアンス」という雇用形態は、組織にいったん属して業務を行い、それが終われば他の組織に移りますが、その後も元の組織と関係を続けるという働き方です。

こうした働き方の普及は、個人には、これまで以上に柔軟な働き方の選択肢を増やし、企業には、グローバル人財*の確保や、育児や介護等で限定的な働

き方しかできない人財の活用を可能にします。企業は、正社員至上主義の年功的人事からの脱却を図り、新しい働き方をする労働者を活用するメリットとデメリットを判断する能力・ノウハウを蓄積していく必要があります。

この変化は、当然労使関係も変えることとなります。「労使」という考え自体が時代に合わなくなり、雇用者と労働者が対等の立場での契約関係となり、労働組合の役割にも変化が求められます。例えば、プラットフォームを使ったビジネスが広がれば、プラットフォーム上で個人同士がつながる労働組合ができる可能性もあります。

企業は多様な雇用形態の選択肢を 提示するべし

このような労働市場のパラダイムシフトを受けて、今回の提言では企業、政府、個人がそれぞれどのように対応すべきかを訴えています。

主なポイントとしては、企業は多様な人財を引きつけるためにさまざまな雇用形態の選択肢を提示し、経営者が自社の働き方を明確に公開し、その働

*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

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

1949年千葉県生まれ。74年国際基督教大学大学院、78年ハーバード大学大学院、87年スタンフォード大学大学院修了。2010年より現職。1999年経済同友会入会、03～10年度幹事、11～14年度副代表幹事、15年度より幹事、11～13年度人材育成・活用委員会委員長、14年度新しい働き方委員会委員長、15～16年度雇用・労働市場委員会委員長。



き方を希望する個人を「この指とまれ」方式で集めることとなります。そのため政府には、画一的な働き方を前提とする労働法制や労働行政を見直すべきだと提言しています。特に、すべての労働を一律に保護・規制して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」方式へと発想を転換することが重要です。

個人においては、現在の40歳未満の若年・中堅層は自己のキャリアを会社任せにせず、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と提言しています。シニア層も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むことが不可欠です。ただし、40代以上でIT時代の流れに対応できない人財に対するセーフティネットは必要でしょう。

企業も政府も個人も、新産業革命の労働市場へのインパクトを先取りして、これまで以上のスピード感を持って、できることは着実に取り組み、実現していくことが大切だと思います。

提言概要(8月1日発表)

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

—「肉体的労働」「知的労働」から「価値労働」へ—

提言 I 企業の取り組み

【2020年までの課題】

価値創出人財の育成・兼業禁止規定の緩和

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、リテンしていくかが企業の競争力に直結する。そのため、「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づくりが必要である。また、個人の専門性を多様な場所で活かし、会社の枠を超えて培った技能や人脈を持ち帰って自社のダイバーシティを促進するために、兼業禁止規定を緩和するべきである。

【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

国内外から多様な人財を引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。

提言 II 政府としての取り組み

【2020年までの課題】

同一価値労働同一賃金に関する法整備

政府は「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。また、政府が検討している同一価値労働同一賃金の法整備のためには、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の公開が必要である。

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って成立しており、わが国においても検討が必要である。

【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

すべての「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。

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、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ニ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。

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社会保障制度のあり方も課題になるので早急に検討が必要である。

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、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。その結果、社会的格差拡大につながらないよう、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。

提言 III 教育機関の取り組み

教育機関に対しては、2021年以降を見据え、新産業革命を担い得る人財育成を期待したい。小・中学校レベルから人財の育成についての体系化・実践(STEM教育、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。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。

提言 IV 個人としての取り組み

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。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/160801a.html>