

時論

日本の雇用制度が向かう先を考える

今から16年前の2006年秋に、当時の調査部メンバーの共著で本を出版した。内外経済の先行きを見る上で重要なポイントをいくつかピックアップして、合計70のQ&A形式にまとめたものである。筆者は日本の雇用制度の項目を担当し、当時既に厳しい評価をされていた終身雇用・年功序列賃金制度に関して「労働力減少が続き、企業は慢性的な従業員不足に陥る中で、従業員の定着率が高く安定的に労働力を確保できる企業に対して高い評価が与えられるようになるでしょう」「その結果、終身雇用制度の有用性やメリットが見直されるとともに、長期間定着させるための手段としての年功序列賃金の価値を見直す動きも出てくるでしょう」と書いた。

現状を見ると、終身雇用制度・年功賃金制度といった単語を耳や目にする機会は殆どなく、その価値が見直されているとは言い難い。しかし、企業が慢性的な従業員不足に陥って安定的な労働力確保が喫緊の課題になっていることと、企業が様々な取り組みを始めていることは確かだろう。2010年代に入ってから、日本は初めて「人口が減る中での人手不足」を経験した。リーマン・ショック以前の好況下での人手不足は、まだ人口がピークアウトする前で、高齢者や女性の労働力率にも上昇余地があったが、この先は働き手が減る一方になるという事実を改めて突き付けられている。以前からこうなることはわかっていたにもかかわらず、長らく続いた人余りのイメージから脱却しきれずに人手不足への対応が遅れた企業は多いように思う。「ワーク・ライフ・バランス」、「社員のWell-Being」と言った取り組みは、株主利益に偏重した株主資本主義から、従業員を含めた多様な関係者の利益も考慮するステークホルダー資本主義への移行という文脈で語られることが多いが、社員の安定確保を期待している面も当然にある。

にもかかわらず、終身雇用や、それを担保するための年功序列賃金に向かわない主な理由は、国全体の成長率が低下した中で、変化が激しく不確実性が高い時代になったからだろう。企業は社員を長期間雇用保証ができず、固定費用である人件費の積み増しは投資家への受けも悪い、まして年功序列なんて・・・といったところか。一方で会社の業績向上や存続のためには社員確保が必要である。日本企業は「人手不足は慢性化するが、社員を恒久的に雇うのは難しい」というジレンマに陥っているように見える。

こうした時代における労働市場のあるべき姿としては「流動性を向上させること」が一つの解とされることが多いが、減っていく需要に対応していた労働力の切り捨てにつながりかねないという問題が残る。一企業の立場からは、状況に合わせて社員数や人材ポートフォリオを柔軟に変えられるのは好都合だが、国全体では調整対象になった部分への対処が必須になる。そもそも、労働市場の流動性が高まれば必要な労働力を必要な時に必要な分だけ雇い入れられる、逆もまた然りという状況を想定するのは、虫が良すぎるというものだろう。2000年代前半頃から関心を集めた「成果主義」が、実際には数多くの問題や軋轢を抱え、結局は企業が人件費を減らす口実ではないかという疑念の対象になって消えて行ったのと同じ危うさを感じる。

取るべき対応策としては、主に二つあると思う。一つは人への投資である。岸田内閣が掲げる「新しい資本主義」に対しては、何を意味しているのか分からないという批判が根強い。当初から分配の強化を重視するスタンスを示したことにも、「経済全体のパイを大きくするのが先」といった批判があったが、今年公表された経済財政白書を読むなどすると、人への投資を促進して労働者の能力を高め、その結果として取り分を増やすという思想が見て取れる。実際の進め方の巧拙は課題として残るだろうが、この考え方自体には賛成である。労働市場の流動化が高まる際に必要な雇用のセーフティネットにもなるだろう。失業してから支える形から失業しないように支える形へのシフトであり、医療の分野で予防医療が重視されているのと同じ流れと理解できる。

実際には難しい点も多く出るだろう。投資である以上、リターンが確実に得られるかどうかはわからない。企業にとっては育成がうまく行かなかったり、うまく行っても転職してしまったりで投資した分を回収できない可能性があるだけでなく、社員側から見ても、お金だけでなく時間まで使って取り組む価値があると確信するのは難しい。更に人材投資の場合は、結果が出るまでに時間がかかる上に、成果が出たとしても個人レベルでは実感しにくく、数値で明確に把握するのが難しいという問題がある。しかしだからこそ、大きなリスク受容度を持つ政府がこの方針を打ち出した意味は大きいと考える。

もう一つは、職場の組織文化や社員間の役割分担を、既に少子高齢化が進んでいる日本の人口構成に合わせることである。女性労働力率の上昇で、女性が活躍できる環境を整備する必要が高まっていることは別の観点からも広く認識されて様々な取り組みが始まっているが、これに加えて、世代間の役割分担を見直す必要性も高いと考える。「日常業務を担うのは若手、年長者は管理職か指導役」という従前の役割分担が残っているために、少子高齢化が進む中で日常業務を担う社員だけが足りなくなり、それが「人手不足」という認識につながっているケースも多いのではないかと考える。この場合は、世代間の役割の見直し、言い換えると年長者にも日常業務を割り当てる仕組みを作ることが人手不足の解消、ひいては各企業が抱える労働力の有効活用につながる。年長者が若手と同じ業務を担うことに抵抗感を抱く向きは多いだろうし、若手のOJTとの両立の仕組みを整える必要があるなど、マイクロレベルでは一筋縄ではいかない課題だが、見直す価値のある視点ではないかと考える。

以上、2006年に自分が書いたことを振り返ると、終身雇用や年功序列が見直されるという予想は外れているが、日本企業は慢性的な労働力不足に陥って安定的な労働力確保のために様々な努力をするようになったことは当時の見立て通り。今後については、人材確保や育成、活用の巧拙が企業業績や評価を分ける大きなポイントになるという見方は変える必要なし、ということになるだろう。

この先あと10年もすれば、団塊ジュニア世代が60歳を超え始め、日本の高齢化率は今よりも更に、かつ急激に上昇する時期に入る。ほぼ確実に到来するその状況に向けて、どのように、どの程度適応していけるかは、政府の責任に留まらず、企業・個人いずれのレベルでも目に見えて重要になっていくだろう。

(調査部長 花田 普)

※ 本レポートは作成時に入手可能なデータに基づく情報を提供するものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。また、執筆者個人の見解であり、当社の公式見解ではありません。ご質問等はchosainfo@smtbjpまでご連絡ください。