

2016 年 12 月 9 日

男女共同参画会議 男性の暮らし方・意識の変革に関する専門調査会
第 3 回 配布資料

(公社)経済同友会 伊藤清彦

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 日発表(公社)経済同友会

【提言概要】

新産業革命の到来により、多くの労働は A I に代替され、人間の労働は「高度な価値判断」「創造性の発揮」などにシフトしていくことが予想される。これに伴い、「労働市場」の姿や人々の「働き方」にも大変革が生じ、「一つの企業に雇用され、与えられた業務に従事する」ことが常識ではなくなりつつある。ところが、日本の労働法や労働慣行は、「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」を前提としており、こうした変化に対応できていない。これでは、デジタル化により新たなビッグチャンスが生じる時代において、世界の中での競争力を失うことになりかねず、新しい価値を生み出す企業や個人にとって最適な形に「労働市場」を再構築する必要がある。

こうした問題意識を背景に、昨今登場している新しい働き方を紹介した上で、めざすべき将来の働き方、将来の労働市場と労働法制のあり方、その実現に向けて企業、個人、政府等が取り組むべき課題について提言している。

*本提言では「資産、財(たから)となる人材」という意味を込めて、「人財」と表記している。

【提言のポイント】

■ 激変しつつある労働市場——その将来像を展望する

(1) 新産業革命がもたらす就業構造の変化

機械にできない業務(価値労働)を担う人財は、グローバルな獲得・育成競争が熾烈になる一方、機械によって代替可能な業務に従事する者は、現在の仕事が消滅する可能性が高く、就業構造の変化に対応できる柔軟で安定的な労働市場が必要である。

(2) 労働のパラダイムシフト

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り、高度な価値判断や創造性を発揮できる能力が求められ、また、スキルの陳腐化リスクも高いため、環境変化に迅速に対応する柔軟性が必要となる。

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の個人の信用情報を活用すれば、新しい形の市場が生まれる。

人間が労働を行うインセンティブがより多様になり、企業が労働市場で価値ある人財を惹きつける「磁場」となり、人財の育成とリテイニングの仕組みの提供が重要になる。

(3) 労働市場のパラダイムシフト

より柔軟で安定的な労働市場とするため、労働市場の入口から出口に至る様々な制度改革や、個人の継続的スキルアップを可能にする教育機会や場の提供が不可欠である。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に変化し、現在の「正規」「非正規」の区別は意味がなくなり、企業と個人の関係も、「雇用する／される」という従来の枠を超え、新しい関係性が普及・拡大していく。

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き、個人のスキルや志向が客観的に評価・データ化され、「企業の求める人財」と「個人の求める企業」の最適なマッチングも可能となる。

■企業の取り組み

(1) 2020 年までの課題

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。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 >

【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
- ・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、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、個人の専門性を多様な場所で活かし、自社のダイバーシティ促進のためにも、兼業禁止規定を緩和するべきである。

(2) 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

国内外から人財を惹きつけるには、アライアンス型なども含む多様な働き方の選択肢を提示する必要がある、企業側のマインドセットの変革、その働き方の特性の十分な認識と、人財活用能力を磨く必要がある。

アライアンス型雇用形態

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。

(出所：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)

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ることから、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事ができ、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

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。

(出所：宇野常寛編著『ものづくり 2.0——メイカーズムーブメントの日本的展開』(角川書店、2015 年)より)

■ 政府としての取り組み

(1) 2020 年までの課題

「日本再興戦略」の着実な実行と効果検証

「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、過去の諸施策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。

< 政府の取り組みに関する主な提言 >

【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

同一価値労働同一賃金に関する法整備

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、法制による後押しが必要である。

(2) 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」の方式から「ネガティブリスト」方式への転換

労働法制を、産業構造の変革スピードが激化する中で、新職種登場に柔軟に対応し、長期的に利用可能な制度とするために、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方式へ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

私人の契約には、「契約自由」の原則を適用すべきところ、「労働者の立場は弱い」との前提のもとで、労働法では労働契約の自由が制限されているが、今後、アライアンス等独立した個人による多様な働き方拡大により、その保護のニーズも多様化が見込まれるため、労働条件を、労使で柔軟に決定できる労働法制が必要である。

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

現行法の想定外の新しい働き方の一つである「アライアンス」などは厳密には雇用契約ではなく、業務委託契約などの形式をとるため、依頼人、請負人、仲介者の力関係に不均衡が生じ、請負人に労働者同様の保護の必要性が出てきた場合、労働法の適用対象を見直す必要がある。また、労使関係も、特定企業に属する労働者代表と使用者を前提とした仕組みの有用性の再検討が必要である。

新しい働き方に対応する社会保障の再設計

新しい働き方の普及により、そうした働き手個人の年金、保険など社会保障制度のあり方も課題になり、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

将来必要になる専門技能を検討し、再就職支援や職業教育の仕組みの整備及び、その手法もバーチャル技術の活用など環境整備が必要である。また、転職や起業が増えれば、失業など失敗するケースも増え、中には労働市場の進展に追いつけない人財も出てくる可能性があり、セーフティネットの整備が必要である。

■教育機関の取り組み

2045年の最適化社会に向けて、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する。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、アダプティブ・ラーニング、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。

■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。この世代が新たな産業革命の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に注力しながら、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。

■おわりに

新産業革命は、個人にとっては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、様々なことに挑戦できるチャンスであり、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。

政府や教育機関を中心に乗り越えるべき課題がある一方で、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り、我々経営者は、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、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。

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	【企業】 ○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 ○多様な人財に対するトータル・リワード ○兼業禁止規程の緩和 【政府】 ○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		【企業】 ○雇用形態の多様化、新しい企業と個人の関係の構築	・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」「メーカーズムーブメント」など新たな働き方の拡大
公正な評価・ 処遇に関して	【企業】 ○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 【政府】 ○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		【政府】 ○「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	・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	【企業】 ○社内人財のスキル強化 ○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 【政府】 ○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 ○子見可能性の高い紛争解決システムの構築		○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	・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
	【教育機関】 ○新産業革命を担う人財育成 【個人】 ○（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			

以上