

新型コロナ禍がもたらす日本型雇用の変化

エンプロイアビリティ研究会
峯岸 隆臣

＜目次＞	頁
I はじめに	1
II 日本の教育システムと雇用システムの補完関係	2
1. 日本の雇用システムの特徴	
2. 日本の教育システムの特徴	
3. 年次管理	
III 日仏の雇用システムの比較	5
1. 日本とフランスの高等教育と労働市場	
2. 日本の高等教育改革への提言	
IV 新型コロナによる日本の雇用システムの変化	13
1. 労働市場の変化	
2. 働き方改革への影響	
3. 雇用システムの変化	
V 新型コロナ禍がもたらす高齢者雇用への影響	19
1. 高齢者にとってのメリット、デメリット	
2. ジョブ型雇用と高齢者	
3. 就業形態の多様化	
VI おわりに	23

I はじめに

2021年5月現在、日本における新型コロナは第4波ともいえるべき感染拡大が続いている。感染を防ぐために導入された在宅勤務に代表される働き方の変化は、果たして日本的雇用システムに本質的な変化をもたらすことになるのだろうか。とりわけ高齢者雇用において、どのような変化をもたらすことになるか考えてみたい。

考える前段として、改めて日本型雇用システムの特徴について、教育システムにまで範囲を広げて概観する。なぜなら「教育システムと雇用システムとは補完関係にある」（藤本昌代/山内麻里/野田文香編著『欧州の教育・雇用制度と

若者のキャリア形成』P17) からである。

その上で、雇用システムの変化に新型コロナ禍がどんな影響を与えるか、とりわけ高齢者雇用に及ぼす変化を考察する。2021 年 4 月に高年齢者雇用安定法が改正され、70 歳までの就業確保が努力義務として企業に課されることになった。2021 年は高齢者雇用にとって重要な節目の年になる。この節目に新型コロナ禍がどう影響を与えるか、というのが本論文の主題である。

Ⅱ 日本の教育システムと雇用システムの補完関係

1. 日本の雇用システムの特徴

日本の雇用システムを概観するにあたり、新卒一括採用に焦点をあてて考えてみたい。なぜなら新卒一括採用こそが、日本の教育システムと雇用システムをつなぐキーワードであると考えられるからである。

新卒一括採用に対しては次のような企業側の意向があると考えられる。

1) まっさらな人材を求める

企業側は白紙の状態の人材を一から育成したいとする。他社経験のない新卒は、会社のさまざまなシステム、仕事の仕方、慣習、文化を素直に受け入れ、なじんでくれるからである。

業務遂行能力は入社後教育すればよいと考えている。即戦力として専門知識、業務知識を有した人材を中途採用で確保している。一方で新卒採用、特に文系は大学でどんな専門知識を学んだかを問わない。入社後、OJT、OFFJT や自己啓発で専門知識、業務知識を身につければよいからである。

2) 職務より人が先

上記の考えは日本的経営に特徴的なメンバーシップ型雇用による。メンバーシップ型雇用については、濱口桂一郎氏が次のように簡潔に説明している。「欧米の「ジョブ型社会」では、ある「職」がまずあり、それにふさわしいスキルを有する人を欠員補充で採用する「就職」が行われるのに対し、日本の「メンバーシップ型社会」では、まず会社になじむ人を新卒一括採用で「入社」させた上で、適当な「職」をあてがい、実際に作業をさせながらスキルを習得させる」。(濱口桂一郎『日本の雇用と中高年』P11)

3) 年齢ピラミッドの維持

従業員の年齢別要員構造（年齢ピラミッド）のバランスが重要だと考える。

各社はそれぞれ自社のあるべき年齢別要員構造を持っている。その構造を維持するために定期的で一定程度の数の新卒採用が必要である。

4) 年功序列の人事管理

年齢による序列を重視した人事管理をしている。昇進、昇格、配置やローテーションは年齢による序列を考慮して決定している。

なぜ年功序列のシステムが採用されるかについて、中根千枝氏は日本の社会集団の特徴が、外部に対してウチとソトで区別し、ウチは「われわれ」というグループ意識を強調する。内部的には「同じグループ成員」という情的な結びつきを持つ、という点にあるとしている。

この特徴ゆえに「日本のどのような分野における社会集団においても、入団してからの年数というものが、その集団内における個人の位置・発言権・権力行使に大きく影響しているのが常である。いいかえれば、個人の集団成員との実際の接触の長さ自体が個人の社会資本となっているのである。」(中根千枝『タテ社会の人間関係』P57) とする。

従って正確には年齢による序列というより、入社した年次による序列である。

5) 内部昇進によるキャリア形成

単純・定型・補助的業務からスタートして、順次複雑で非定型的、責任の大きな業務を担当して行くという内部昇進のキャリア形成システムをとっている。

新卒（あるいは未熟練若年労働者）を採用し、単純・定型・補助的業務を担わせることで、既存従業員はより高次の職務を担うキャリアアップができる。従業員も年次に応じたキャリア形成を期待している。

6) コスト

中途採用より新卒採用のほうが賃金が低く、よりコストの安い人材を採用できる。

7) 同期意識の醸成

大卒でも大学院卒でもそして高卒でも同じ年の4月1日に入社した者は同期という仲間意識を持つ。民間の会社に限らず、公務員でもそうである。同期会なるものも組織される。同期であることはその会社にいる間中、おりにふれて意識させられる。また出世競争としてはライバルである。同時に仕事上の愚痴をこぼし、相談できる仲間でもある。この同期意識は定年退職後まで続くほど強固である。

8) 能力平等観

新卒入社時の能力に違いはないと考える。従って学歴が同じであれば初任給は同じである。従業員は入社後の個人努力で能力アップ、賃金アップができると考える。会社側も新卒者へそう示唆している。入社前までたどってきた学びの道は一旦リセットされる。新卒入社はいわば再生する機会でもある。

以上の新卒一括採用の雇用慣行を続ける企業の背景には、従業員の「年次管理」があると考えられる。入社年次によって従業員を序列化するのである。

そうした年次管理は中根千枝氏

が指摘した、日本特有の＜タテ社会＞に由来する。＜タテ社会＞の集団の序列は、その集団にメンバーとして入った順番に序列化される。その序列は同期意識、先輩、後輩の意識を醸成する。

2. 日本の教育システムの特徴

学校においてもこの＜タテ社会＞の論理は貫徹されている。

1) 履修主義の教育

目標の達成度に応じて進級を決める欧米の習得主義にたいして、日本の義務教育は定められたカリキュラムの時間を出席すれば進級できる履修主義である。出席日数を満たせば年齢とともに自動的に順次進級し、卒業できる。

従って、落第や飛び級はまれである。義務教育はもとより、高校や大学でも必要な修得単位をクリアすれば進級や卒業ができる。その単位修得の基準は高いとはいえず、落第する学生はまれである。どんなに優秀な成績でも飛び級はなく、高校を2年で修了、大学を3年で修了などということとはできない。高等教育でも同一年齢であれば、ほぼ同時期に入学し、同時期に卒業する。

2) 能力平等主義

「戦後日本社会に生きる私たちの多くは、能力や学力、あるいは学業成績によって、子どもたちを差別的に扱うことを嫌う傾向にある。学力や成績によって、子どもたちを差別的に扱うことが、「落ちこぼれ」や「非行」の原因である、そのような見方も、私たちの間にかかなり広範に存在する。学力による序列化、成績による生徒の差別的処遇は、「差別」であり、「悪しきもの」である。教育をそのようにとらえる見方は、すでに私たちの「常識」の一部を構成している。」(荻谷剛彦『大衆教育社会のゆくえ』P154)。

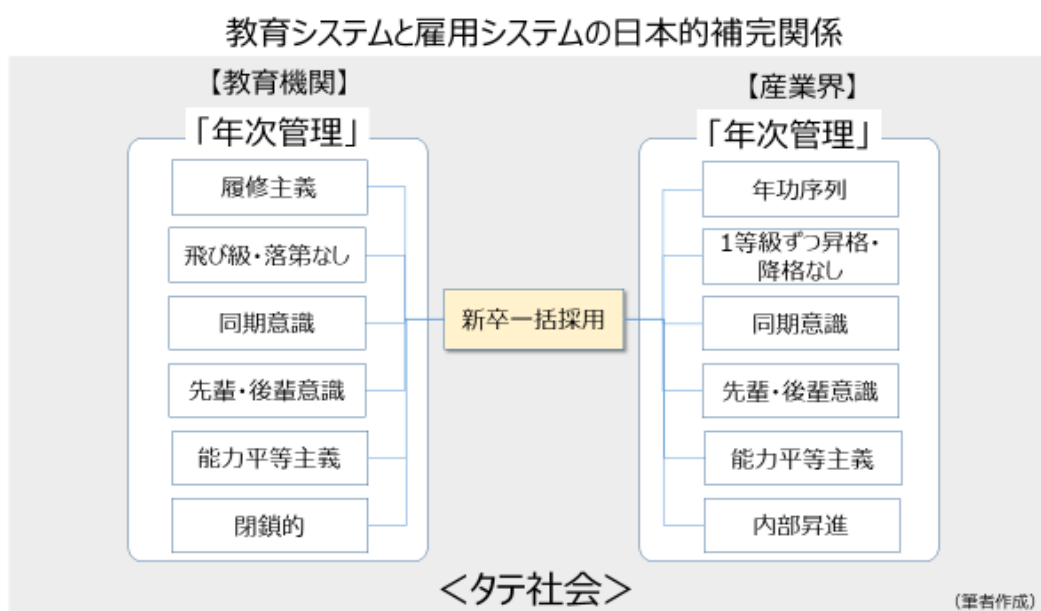
こうした教育思想から、1年生、2年生、3年生という学年の序列はあるが、

同一学年内には成績や能力によるクラス分けはない。

このように学校教育においても、「年次管理」が基本原理としてある。学年の差による先輩後輩意識、第〇〇期卒などの同一時期の入学や卒業の仲間意識が発生する所以である。

3. 年次管理

＜タテ社会＞という社会基盤の上に、ともに「年次管理」を考え方の基本に置く、日本の教育システムと雇用システムは、新卒一括採用という点を結び目として、補完関係ともいうべき結びつきを持っている。以上の関係を図示すると次のようになる。



Ⅲ. 日仏の雇用システムの比較

1. 日本とフランスの高等教育と労働市場

1) 新卒一括採用

日本でなぜ新卒一括採用の雇用慣行が成立したかについて、濱口桂一郎氏は、労働争議が頻発した第一次世界大戦後に遡るとしている。「大企業は争議を主導した渡り職人たちを追放し、自己負担で養成した若い子飼職人たちを中心とする雇用システムを確立しました。この時期に作られたのが定期採用制と定期昇給制と定年退職制です。」(前掲書、P42) 大企業を中心とした、こうした雇用

システムが戦時下の統制的な労働法制により社会全体に広がったとしている。

戦後になって戦前の労働法制は廃止されたが、日本型といわれる雇用システムはより強化されるようになって行く。1960年代の豊富な若年労働力の供給と高度経済成長にマッチしたからであり、教育の大衆化とも軌を一にしていたからである。

新規学卒者の定期採用システムは、職業経験や業務の専門知識の乏しい若年者の雇用確保という点で、社会的安定をもたらすものとなっている。こうしたプラスの面がある一方で、これまで何度となく日本的雇用の限界論が叫ばれ、新卒一括採用重視からの転換が言われてきた。新型コロナ感染拡大が、働き方の見直しとともに、日本型雇用システムの改革を実現させるだろうか。

改革のためには何が必要なのかを、藤本昌代/山内麻里/野田文香編著『欧州の教育・雇用制度と若者のキャリア形成』を手掛かりに、外国の教育・雇用制度との比較、なかでも日本の制度と比較的近いとされるフランスとの比較のなかから探してみる。

2) 縦の階層化と横の階層化

「ドイツを始めとするヨーロッパ大陸諸国の若者は、企業や公共の教育機関が提供する職業訓練や一般教育を通じて技能を修得できるが、アメリカやイギリスのような英語圏の国々では、高等教育への進学を通じて技能を獲得することが一般的である。」(同書、「第1章 各国の教育訓練システムの特徴」P12)。

OECD (2013) は同年代の若者を職業コースや普通コースに分けること、あるいは、同レベルの学位を提供する教育機関の間に序列があることを横の階層化 (horizontal stratification) として、学士、修士など学位の高さにより分類することを縦の階層化 (vertical stratification) としている。」(同書、「第1章 各国の教育訓練システムの特徴」P20)

この区分に従うと、日本は前者であり、フランスは混合型である。

3) フランスの高等教育

グランゼコールと大学の二元化というのがフランスの高等教育の特徴である。1960年代以降、大学進学者が増加し、高等教育が大衆化した。この点は日本も同様であったが、日本では大学入試の受験競争が激化した。新卒一括採用というシステムのもとで、同一学歴でもどの学校を出たかが能力の判定の一要素になったからである。

フランスでは大学の大衆化により、大学教育への社会的評価や大学卒というディプロム (資格) の評価が低下した。大学卒というだけで、幹部候補のエリートとして採用できた時代ではなくなったのである。そこで企業側は学生の質

を見極める必要が出てきた。見極める手段のひとつがスタージュと呼ばれるインターンシップである。

スタージュは学生が職業教育の一環として、企業、行政機関、各種団体などで仕事を経験する、実践的教育である。もともとグランゼコールで実施されていたスタージュが、1980年代以降大学へ広く普及し、就職活動の一環としての機能を果たすようになる。

即戦力重視のフランスで、スタージュが即戦力の要望に応える職業能力習得の機会になり、教育機関から産業界への移行がスムーズに行えるようになった。

スタージュにより企業は学生の資質を在籍中から見極め、有能な人材を発掘・確保できるようになったからである。いわば、スタージュが教育機関と産業界を結びつける、日本における新卒一括採用のような役割を果たしている、といえる。

4) 日本とフランスの高等教育と労働市場

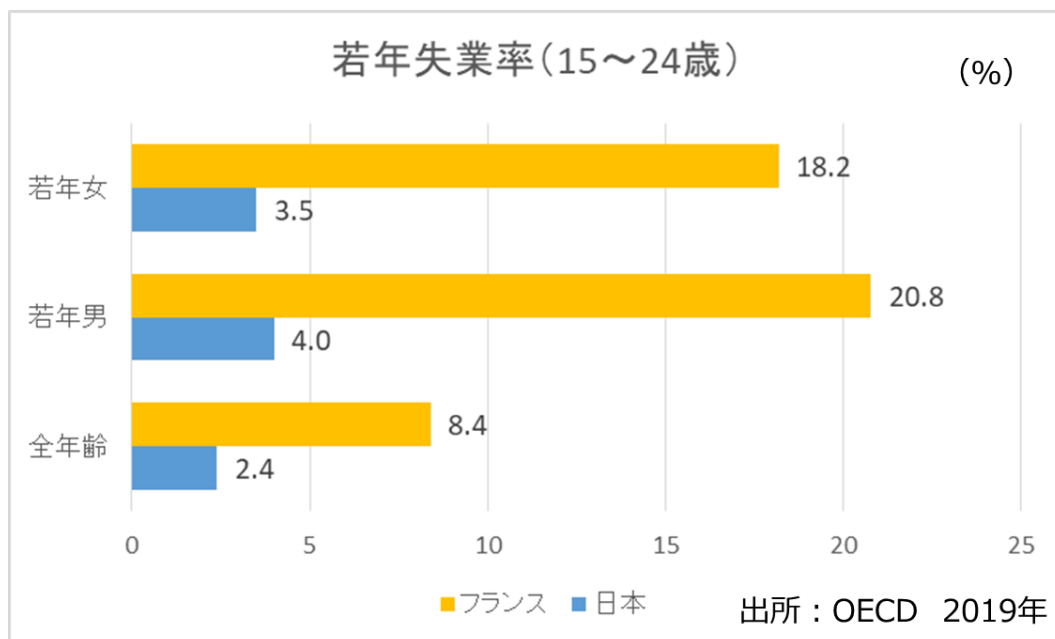
日本とフランスの高等教育と労働市場について対比してみると次のようになる。

	日本	フランス
高等教育	大学数 777 校、学生数 2.9 百万人（2016 年） 人口比 2.3%（総人口 126 百万人） ・入学試験の偏差値により大学ランクあり ・進級や卒業が容易 ・入学年齢、卒業年齢一律 ・一般教育、専門教育	大学数 554 校、学生数 1.7 百万人（2015 年） 人口比 2.5%（総人口 67 百万人） ・グランゼコールは難易度ランクがあるが大学はなし ・ドロップアウト多い（進級、卒業厳格） ・入学年齢、卒業年齢まちまち ・専門教育、職業教育
労働市場における正規社員への道	・新卒採用 ・中途採用（正規⇒正規） ・中途採用（非正規⇒正規）	・新卒採用という労働市場はない ・即戦力採用（新卒インターンシップ⇒正規） ・即戦力採用（正規⇒正規） ・即戦力採用（非正規⇒正規）
労働市場	強い規制で硬直化	強い規制で硬直化
労働力調整弁	・時間外労働	・非正規雇用

	・ 非正規雇用	・ インターンシップ
労働市場の問題点	・ 正規と非正規の待遇格差	・ 高い若年失業率

5) 労働市場の比較

フランスの若年失業率は約 20%（2019 年）と高く、いくつかの要因が指摘されているが、日本との比較においては新卒一括採用の有無があげられる。



採用において即戦力重視のフランスでは学位などの資格と職務経歴が採用判定において重要視される。就業未経験者の新卒は不利な立場であり、何とか職務経験を積むためにインターンシップで働くことになる。インターンシップとはいえ、教育の一環というよりまさに労働力として扱われる面もあるという。低賃金のうえ、雇用の調整弁の役割を果たしている。学生にとっては過酷な現状がある。

一方、職業未経験者を大量に採用する新卒労働市場が存在する日本は、フランスと比べて若年者の失業率が低く、一流大企業にこだわらなければ卒業生の 9 割近くが就職できる状況は恵まれているといえる。但し、この新卒市場は景気動向に左右され、就職時の経済が不況であると新卒採用も大幅に絞られるため、正規労働者として採用されず、やむなく非正規として働くことになる世代がでてくる。新卒採用で一旦失敗すると、その後の正規社員としての就職が難しくなるため、就職氷河期世代などとも呼ばれ、その後中高年になるまで低処遇の非正規労働のままという問題が生じることになる。

2. 日本の高等教育改革への提言

1) 日本の高等教育における職業教育

教育の大衆化という同様な社会状況の変化に対し、フランスでは高等教育が職業化へと進み、日本では高等教育への受験競争へと向かった。それまで、高等教育はともに教養・理論中心の教育であった。日本では60年代後半の大学紛争以降、教養主義が没落した。もはや大学で教養を学ぶ、などとは誰も思わなくなった。

職業教育化へ向かわなかった日本の大学は、教養の没落後どうなったか。教養や理論中心ではなく、一般教育・専門教育の場となった。また単位として認められる講座として、就活のノウハウを教育するプログラムも取り入れられるようになった。キャリア教育などという名を持つそれらの講座の内容は、その名から想像する内容とはほど遠いカリキュラムになっている。「企業情報の収集、エントリーシートの書き方、面接試験の受け方」などである。講師はリクナビ、マイナビなどの就職斡旋機関から派遣されてくる。

採用する側の企業が、第Ⅱ章で見たように、即戦力としての職業能力を求めるのではなく、将来戦力として活躍できるだろう潜在能力を見極めようとしているからである。皮肉を込めていえばこれも職業教育化といえるのかも知れない。しかし就活テクニックを教える講座は、産業界が求める職業能力を身につけられるものとなっているだろうか。筆者自身がその講座を担当している身であるので、こうした見解を述べるのは忸怩たる思いがあるが、ますます激化するグローバル競争に勝つために産業界が求める教育プログラムだとはとても思えない。

大学生が就活に多大なエネルギーを浪費し、学業そっちのけでリクルートスーツを着て飛び回る日本の光景は、どうみても異様である。このままでは世界のなかで学びのレベルが低下して行く一方なのではないか。教育界、産業界はその要因を作った当事者として一蓮托生である。

2) 職業能力の習得

日本において学歴が高いほうが、そして同学歴でも入試の偏差値が高いほうが就職活動に有利に働くのはなぜか。採用する企業側がより優秀な人材を獲得しようとするからである。しかし、企業側も難関校を卒業した学生が必ずしも仕事において有能とは限らないことを知っている。それでも職業能力を測る基準を他に持ちえないためにそうせざるを得ない。

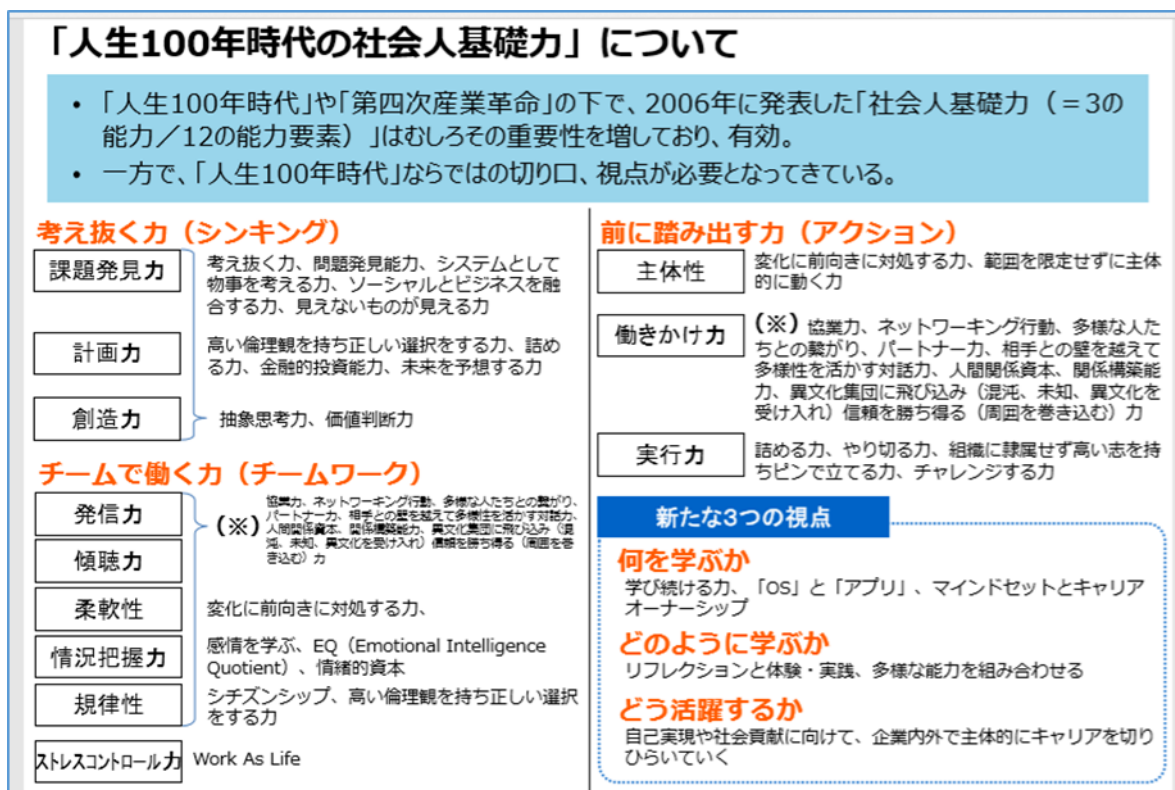
もし筆者に許されるならば以下のように二点を提言したい。

ひとつは、大学など高等教育は専門的な教育と合わせて職業能力を身につけ

る科目を履修講座とすべきである。職業能力とは、例えば経済産業省が提唱する「社会人基礎力」である。(図1)

必須科目に MBA のような「クリティカルシンキング」や「チームビルディング」などの講座を設けてもよいし、職業訓練としてインターンシップを履修単位として認めることでもよい。そうならば現在の短期のインターンシップはインターンシップとは呼べなくなるであろう。

<図1>



(経済産業省中小企業庁「我が国産業における人材力強化に向けた研究会報告書」より引用)

鶴光太郎氏は、その著書『性格スキルー人生を決める5つの能力』のなかで、職業人生のパフォーマンスを決める要因としては、頭のよさ（認知スキル）ではなく、性格スキル（非認知能力）であると述べている。それは次の5つである。

<図2>

スキル	定義	特徴
開放性 Openness to Experience	新たな美的、文化的、知的な経験に開放的な傾向	好奇心、想像力、審美眼、幅広い趣味などの言葉で表せる。美しいもの、知的なものにどんどん触れてみたい、体験してみたい、探求してみたいという性向。特に 好奇心 が最もよく代表する特徴。
真面目さ Conscientiousness	計画性、責任性、勤勉性の傾向	自己規律、忍耐、粘り強さ、熟慮、達成努力などの言葉で表せる。 野心を持ち目標に向かって自分を律しながら、どんな困難があっても粘り強く責任感を持って努力していく資質。
外向性 Extraversion	自分の関心や精力が外の人や物に向けられる傾向	積極的、社交的、活動的、精力的、冒険好きなどの言葉で表せる。特に 積極性、社交性 がキーワード。
協調性 Agreeableness	利己的ではなく協調的に行動できる傾向	相手を信頼する寛大さ、利他主義、思いやり、やさしさ、従順さ（頑固でない）、慎重深さなどの言葉で表現できる。 自分のことではなく相手のことを一番に考えたり、思いやる力。
精神的安定性 Emotional Stability	感情的反応の予測性と整合性の傾向	不安・いらいらや衝動が少ない、うつでない、自尊心が高いという言葉で表現できる。 精神的安定性 という言葉が最も的確に特徴を表している。

（同書より筆者作成）

中でも仕事の成果を決める因子として最も重要なのは「真面目さ」であり、言い換えれば「やり抜く力」であるとしている。そして、鶴ゼミでは実際に学問の習得と合わせて性格スキルを習得させるべく、ハードな課題を与えて学生を鍛えている。

3) 進級の厳格化

もうひとつは、進級や卒業の基準をもっと厳しくすることと、優秀な人材の飛び級を認めることである。進級を厳格にすることで落第する学生がでる。高等教育に多額の費用がかかる日本ではドロップアウトする学生の増加が予想されるが、高等教育の質を維持するためにはやむをえない。そうすることで教育界における年次管理に風穴をあけることができる。ちなみにフランスでは、高等教育が無料である。

このように変えることができれば、連動して一括採用を起点とした産業界の年次管理の変容をもたらすことになるであろう。

日本的雇用システムの変革が言われ続けているが、実現のスピードは遅い。「I はじめに」で触れたように、教育システムと雇用システムとの間に強い補完関係があるからである。

日本的雇用の改革は産業界だけではなかなか実現できない。教育改革と雇用改革を政策パッケージにして初めてなしえろと考える。

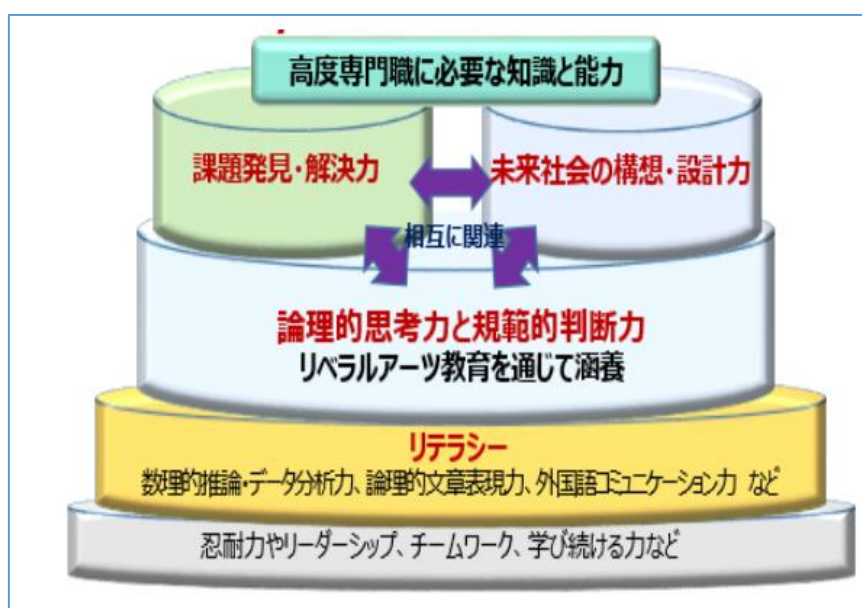
4) 産学共同の取り組み

教育改革と雇用改革の政策パッケージについて興味深い報告がある。中西宏明経団連会長と山口宏樹就職問題懇談会座長が共同座長をつとめる「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」の報告書である。2019年1月に立ちあ

がった協議会は、2020年3月に第4回報告書「Society 5.0 に向けた大学教育と採用に関する考え方」を出した。

「第Ⅰ章：実現を目指す未来社会—Society 5.0—」の中で、「わが国が実現を目指す未来社会である Society 5.0 は、デジタル革新と多様な人々の二つのソウゾウ（想像・創造）力で作る、人間中心の課題解決・価値創造型の社会である。」とし、さらに「そのキープレーヤーである産業界と大学が Society 5.0 のビジョンを共有した上で、産学連携を進めることが鍵となる。」としている。

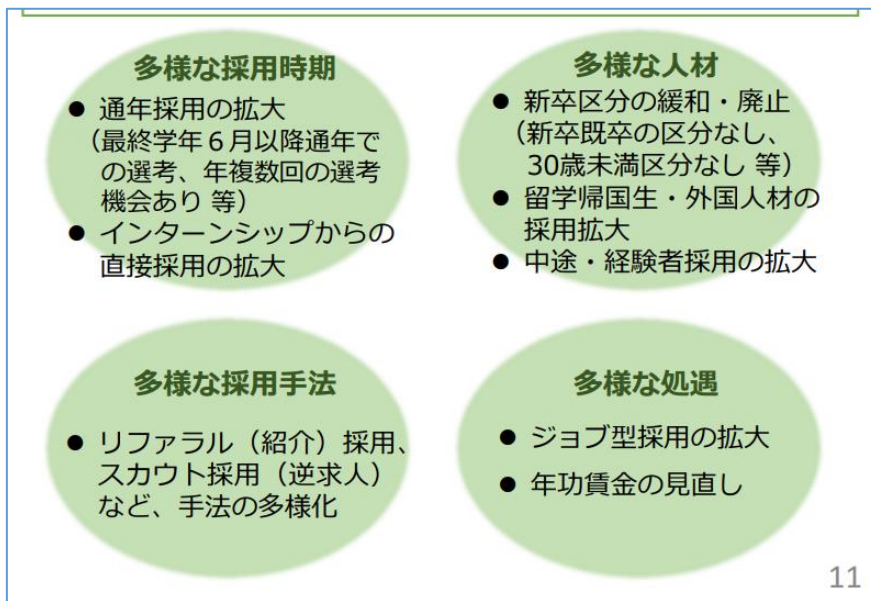
「第Ⅱ章：Society 5.0 で求められる大学教育と産学連携」では、Society 5.0 に求められる人材の能力として次の図のように示している。



（「産学協議会概要」より引用）

中断より上の「論理的思考力と規範的判断力」「問題発見・解決力」「未来社会の構想・設計力」は前掲の「社会人基礎力」と共通するものであり、ベースとなる「忍耐力やリーダーシップ、チームワーク、学び続ける力」は「性格スキル」に通ずるものである。

そして「第Ⅲ章：Society 5.0 における採用とインターンシップのあり方」では、Society 5.0 への移行に向けて産学が推進すべき事項として、短期的には採用・雇用の多様化・複線化をあげている。下図のように、新卒区分の緩和・廃止や、インターンシップからの直接採用の拡大のように、職業訓練としてのインターンシップ化も志向されている。



(「産学協議会概要」より引用)

中長期としては、(1) 大学では入学・卒業時期、在学年数の一層の多様化・複線化、単位認定・卒業認定の厳格化、(2) 産業界ではメンバーシップ型とジョブ型の組み合わせによる「自社型」の雇用システムの確立を挙げている。

ここには、教育システムと雇用システムとの間に強い補完関係があり、どちらか一方の改革では根本的な改革は実現できないとの認識をみてとることができる。産学共同の取り組みを大いに期待したい。

IV 新型コロナによる日本の雇用システムの変化

1. 労働市場の変化

新型コロナによる労働市場への影響として、まず失業率が悪化していることがみられる。2020年は前年比0.4%上昇し、年が明けてもその傾向は続いている。

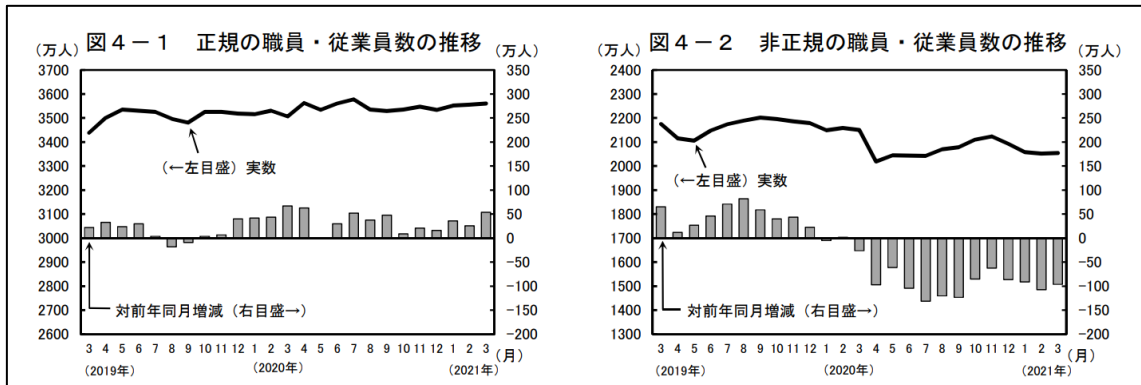
	年平均			2021年 1月	2月	3月
	2018年	2019年	2020年			
完全失業率	2.4%	2.4%	2.8%	2.9%	2.9%	2.6%

(総務省「労働力調査」2020年12月25日公表)

新型コロナにより企業の業績が悪化し、人員削減を余儀なくされたことによる

ものだと考えられる。

雇用形態別では、非正規従業員の雇用者が2020年3月以降、対前年比減少し続けている。



(総務省「労働力調査 2021年(令和3年)3月分結果の概要」より引用)

非正規従業員が企業にとって業績変動の調整弁になるのはある程度はやむを得ない。問題はそれが安易に行われることである。そして家計の補助ではなく主な収入として非正規で働く人への打撃は深刻である。短期的にはこうした失業者への経済対策は最優先課題だ。非正規従業員の何よりの問題は、正規従業員との待遇の格差である。同一労働同一賃金の実効性が問われる。また非正規従業員には就業を通してのスキルアップの機会が少ない。スキルアップのための訓練への公的助成が望まれる

非正規従業員は雇用者の内4割近くを占める。雇用契約の不安定さ、低所得、スキル習得機会の少なさという非正規従業員は、労働市場の問題のみならず、日本の社会・経済において解決すべき大きな問題である。それがコロナ禍により改めて顕在化しているといえる。

2. 働き方改革への影響

2019年より進められている働き方改革とは①長時間労働の是正②正規と非正規の間の待遇格差是正③女性・高齢者の就労促進の3つの柱を推進することで、①多様で柔軟な働き方②ワーク・ライフ・バランスを実現する。それにより、生産性を向上させ、労働力不足を解消し、経済成長を果たそうというものだ。

新型コロナの影響によるリモートワークなど働き方の変化は、その働き方改革を後押しすることになるであろう。

厚生労働省が2020年8月～10月に実施した「テレワークの労務管理等に関する実態調査」によると、テレワークのメリット、デメリットは以下のようなものになる。

【テレワークの効果・メリット】（上位5項目）

通勤の負担軽減、ゆとりと健康への効果は企業と従業員が共通してあげている。

企業（効果）	従業員（メリット）
1. 従業員の通勤負担の軽減	1. 通勤時間を節約することができる
2. 自然災害感染症流行時等における事業継続性の確保	2. 通勤による心身の負担が少ない
3. 家庭生活を両立させる従業員への対応離職防止	3. 隙間時間などを有効活用することができる
4. 従業員のゆとりと健康的な生活の確保	4. 急な仕事の依頼や余計な会話が減って、担当している業務に集中できる
5. 定常的業務の効率生産性の向上	5. リラックスした空間で仕事ができる

【テレワークの課題・デメリット】（上位5項目）

コミュニケーション、IT環境は企業と従業員が共通してあげている。

企業（課題）	従業員（デメリット）
1. できる業務が限られている	1. 同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい
2. 従業員同士の間でコミュニケーションが取りづらい	2. 上司とのコミュニケーションがとりにくい
3. 紙の書類資料が電子化されていない	3. 在宅勤務で可能な業務が限られる
4. テレワークできない従業員との間で不公平感がある	4. O A 機器（モニター、プリンタなど）が揃っていない
5. 労働時間の申告が適正かどうかの確認が難しい	5. 仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しい

総じて新型コロナによる働き方改革への影響はメリットが多いと言えそうだ。

リモートワークによる働き方改革への影響として、引きこもってしまったため、従来であれば就業できなかった人が、在宅で勤務が可能な仕事につけるチャンスが広がるのではないかという指摘もある。また、障がい者にとっても在

宅勤務という就業機会の拡大を望めるのではないかと思われる。

さらに、在宅勤務の合間に近所を散歩する機会が増え、気が付かなかった地域の魅力を発見できる。仕事に忙しくて縁を持てなかった地域コミュニティとのつながりの糸口を見つけることもできるのではないか。

このようにリモートワークは勤務場所が自宅やサテライトオフィスに移るだけにとどまらない、社会的影響をもたらすといえる。

3. 雇用システムの変化

1) メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ

新型コロナ禍はこれまで変わらなければと言われ続けていて実現できなかったことを、変化する方向へ後押しするだろう。新型コロナは感染リスク回避の必要性を迫っているからである。

そのひとつとして「メンバーシップ型雇用」から「ジョブ型雇用」への転換がある。メンバーシップ型雇用は、第Ⅰ章でも述べたように日本型雇用システムの特徴のひとつである。グローバル競争が激化するなかで人材確保や生産性向上の足かせとして改革が叫ばれていたものだ。

リモートワークにより職場から離れて、管理職の目の届かない場所で働くことで、職務の内容と成果を明確化し、労働者が自律的に職務を遂行することが求められることになった。それはジョブ型雇用といわれる形態に近いものである。新型コロナ禍でリモートワークを導入せざるを得なくなった企業は、この期にジョブ型雇用への転換を図ろうとする動きがでてきている。日立をはじめ、KDDI、オリンパスなどが表明している。

2) ジョブ型雇用の実際

筆者が企業に勤務していたとき、フランスの現地法人に駐在したことがあった。フランスはジョブ型雇用である。従業員一人ひとりとの雇用契約書には遂行する職務が記述されている。日本のように会社主導で職場や職務を変更することはできない。本人の同意がなければ人事異動はできない。幅広い職務を経験させ育成をすることや、事業ごとの繁閑や事業再構築による配置転換ということが可能であるメンバーシップ型と異なり、常に個別の同意が必要になるため会社の人事権が制約される。

異動の必要があるときには、本人に打診をし、同意があれば可能である。6年間の駐在期間中、管理職についてはそうしたケースは何度となくあった。一般職については次のようなプロセスを踏む。

欠員が生じた場合等人材が必要になった場合、社内公募をしてまず社内から

充当できる人材を探す。充当できなければ社外から採用する。社内公募に応募した者が適任であると会社が認めれば異動となるが、その際に、新たな職務内容を記述した雇用契約を改めて結び直す。

日本において、ジョブ型雇用の従業員を異動させる場合には同様な手続きが必要になるであろう。

毎年の昇給時には、労働組合と交渉の末妥結した金額に基づき、日本と同様に目標達成度（業績とスキル向上）を評価して（製造現場の従業員の個別評価はない）昇給額が決まるが、その際に個別面接をする。中には、組合との妥結額による評価とは別に、自分の給与を上げて欲しいと要望してくる従業員がいた。この職務の賃金相場はこのくらいである、それに比べると自分の給与は低い、だからアップして欲しいと自分と同様な職務の労働市場における賃金データを示して要求するのである。ジョブ型は市場賃金との比較をしやすくする。

こんなケースもあった。

フランス人の購買部長が、新たに着任した日本人駐在員が購買マンとしては使えないと嘆いた。その日本人は購買だけでなく、生産管理など製造間接部門をいくつか経験した優秀な人材である。海外経験の後、日本帰任後は工場の幹部社員となることが期待されている。日本企業ではこうしたキャリア形成が一般的である。しかしジョブ型のフランスでは、購買のスペシャリストが職務を担当する。バイヤーとしての交渉力などのスキルも持っている。言語の壁があり、現地の調達先との購買交渉を日本人が担うのは難しい面があるが、購買担当としての役割を日本人には任せられない、と購買部長はいう。

ゼネラリストとして育成するメンバーシップ型の日本とスペシャリストが期待されるジョブ型のフランスとの違いである。日本でジョブ型雇用が進むと、スペシャリスト志向が高まると思われる。

3) 自律的キャリア形成

メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換は、これまで会社に依存してきた職務の選択、キャリア形成を労働者自身がより自律的にマネジメントして行くことでもある。働き方改革の本質は、働く場における会社と個人の関係を、会社偏重から個人へとバランスを取り戻すことであると考ええる。それは、契約というものを意識した緊張感のある関係となる。

4) 会社への意識の変化

ジョブ型雇用が日本の雇用システムに変化もたらすもう一つの点は、会社に対する意識の変化であろう。第Ⅱ章で述べたように、日本の会社組織、公務員組織は共同体的色彩の強いタテ社会である。仕事に就くことより、まずその組

組織の一員になるという意識が強い。組織内の序列たる年次や組織への忠誠心に重きを置かれる社会は、そこに違和感を感じた成員にとっては居心地の悪いものになる。またパワハラやセクハラなどによるいじめが生じやすくなる。

霊長類学・発達心理学者の正高信男氏は『いじめとひきこもりの人類史』（新潮新書、2020年）のなかでこう書いている。「定住化は共同体をうみ、共同体意識を育むことを促す。それは同時に、排他主義の促進でもある。（中略）共同体の求心力というものを一定以上に保っておくためには、常に自分たちの「敵」というものを意識しておくことが求められる。」その敵は、共同体の外部から来るが、共同体内部にも「よそ者」としての敵を作るようになる。そこからいじめが生まれる、という。（P38-39）

ジョブ型雇用の進展は共同体意識の強い組織に風穴を開けられるものだ。組織のメンバーであることより、職務を遂行することに重点が置かれるからである。その職務がなくなれば職を失う不安定さはあるが、スキルさえあれば共同体のそとに職を求められる柔軟性を持てる。いじめについていえば、その組織内にとどまるしかない、逃げ場のない状態から脱する機会をより得やすくなるのがジョブ型であるといえる。パワハラ、セクハラによるいじめを軽減できる効果も期待できるかもしれない。

以上のようにジョブ型雇用が進展すると、日本の企業において次のような変化をもたらすと考えられる。

- ①雇用契約内容の明確化と記述化
- ②会社側にとっては人事権が狭められるデメリットが生じる
- ③会社側労働者側双方の雇用における契約がより意識される
- ④スペシャリスト志向が高まる
- ⑤個別賃金決定に労働市場という外部要素のウェイトが大きくなる
- ⑥自律的キャリア形成の意識が高まる

5) 日本型雇用システムは変わるか

メンバーシップ型からジョブ型への変化は日本の雇用システムを根本から変えることになるだろうか。私はそうはならないのではないかと考える。第Ⅲ章の日仏の雇用システムの比較でみたように、雇用システムは教育システムと強力な補完関係にあるからだ。教育システムとも連動して変えない限り雇用システムの変革は難しい。

新型コロナ禍で特に大学等高等教育においてオンラインによる授業をせざるを得なくなった。しかし、授業のやり方が対面からオンラインになっただけで教育システムそのものは変化していない。履修主義から習得主義への転換はいわれてはいるが、実現には至っていない。オンライン授業も新型コロナが収束

すれば対面型授業に戻るであろう。

日本型雇用システムにおいて、ジョブ型雇用への転換はある程度の変革はもたらすであろうが、新卒一括採用を入り口とする年次管理の基本は、大きくは変わらないのではないかな。

第Ⅲ章で述べたように、日本的雇用の改革は産業界だけではなかなか実現できない。教育改革と雇用改革を政策パッケージにして初めてなしえろと考える。

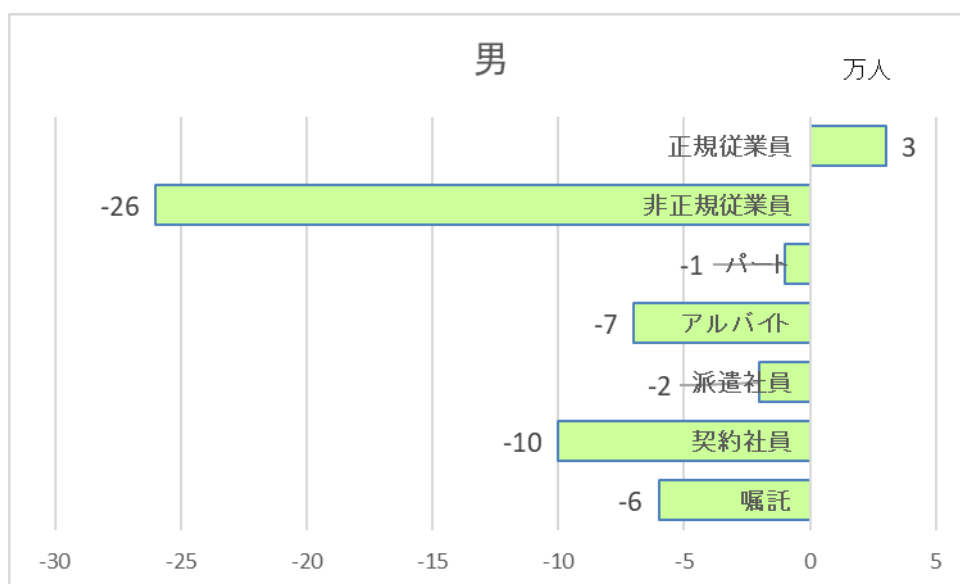
V 新型コロナ禍がもたらす高齢者雇用への影響

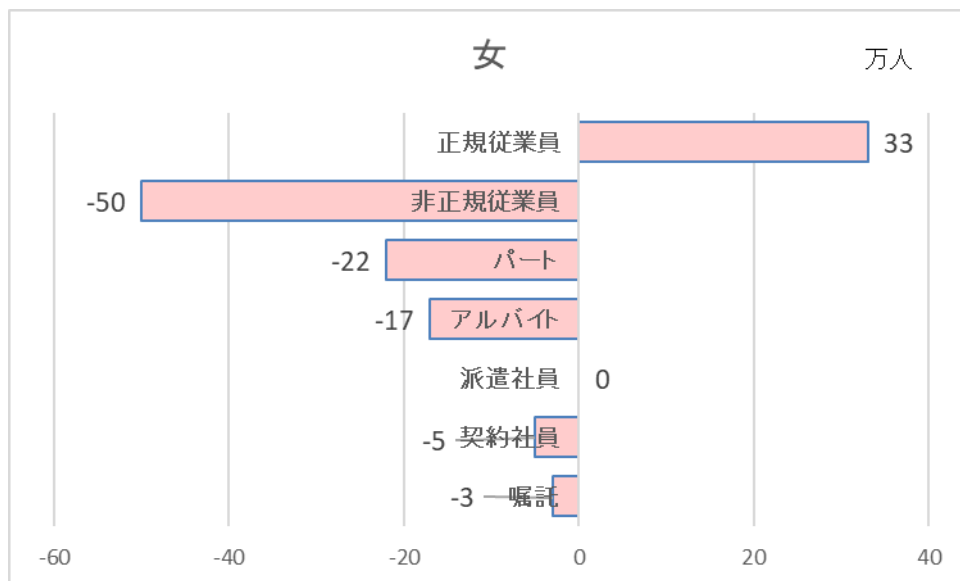
1. 高齢者にとってのメリット、デメリット

リモートワークのメリットのひとつとして、通勤に伴う心身の負担が軽減することがあるが、通勤の負担の軽減は高齢者にとっても健康管理にプラスである。但し、通勤による歩く習慣で維持されていた身体的健康が在宅勤務による運動不足になる懸念も発生するので、健康の自己管理が重要になる。

高齢者にとってのデメリットは

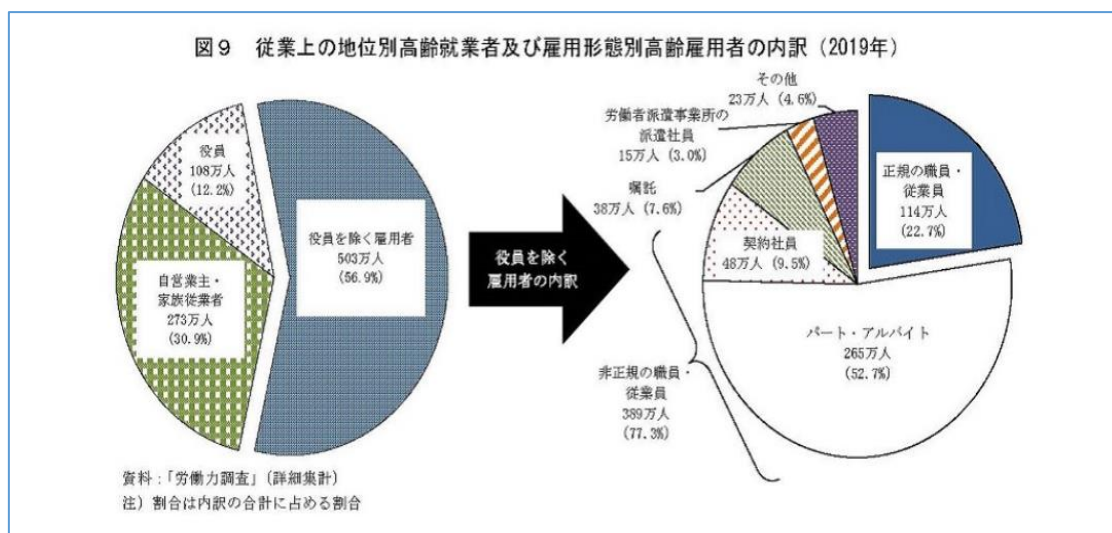
- ①ICT スキルが求められるのでそれに不慣れな高齢者の生産性、労働意欲が低下する
- ②そうした変化への対応力や柔軟性が求められる。
- ③雇用が不安定である。次のグラフは2020年の雇用者数の対前年増減である。
(パート以下は非正規従業員の内訳)





(資料：総務省 HP 「労働力調査 2021 年 3 月分結果」より筆者作成)

コロナ感染拡大の影響で非正規従業員が職を失っていることがわかる。特に女性において顕著である。男性は契約社員、嘱託の減少が大きい。高齢者の就業者のうち雇用されている者は 57%であり、雇用されている者の形態は 77%がパート・アルバイト、契約社員などの非正規である。(下図参照)



(資料：総務省 HP 統計からみた我が国の高齢者 (65 歳以上) より引用)

年齢別にみると、おそらく高齢者層ではコロナで業績不振になった企業からの雇止めで退職したと思われる。このように高齢者の雇用は不安定であるといえる。

2. ジョブ型雇用と高齢者

コロナ前から高齢者の雇用、特に定年後再雇用として勤務している場合は、職務記述書こそないケースが多いものの、既にジョブ型雇用的になっている。高齢者はこれまで培ったスキル、経験を活かして特定の職務で成果を出すことを求められているからである。

非正規の従業員は職務が定められ、期待される成果も明確である。原則、人事異動や転勤もない。こうした点から高齢者の働き方は新型コロナ感染によるリモートワークが拡大する以前から、ジョブ型雇用に近い形態になっていたといえる。

3. 就業形態の多様化

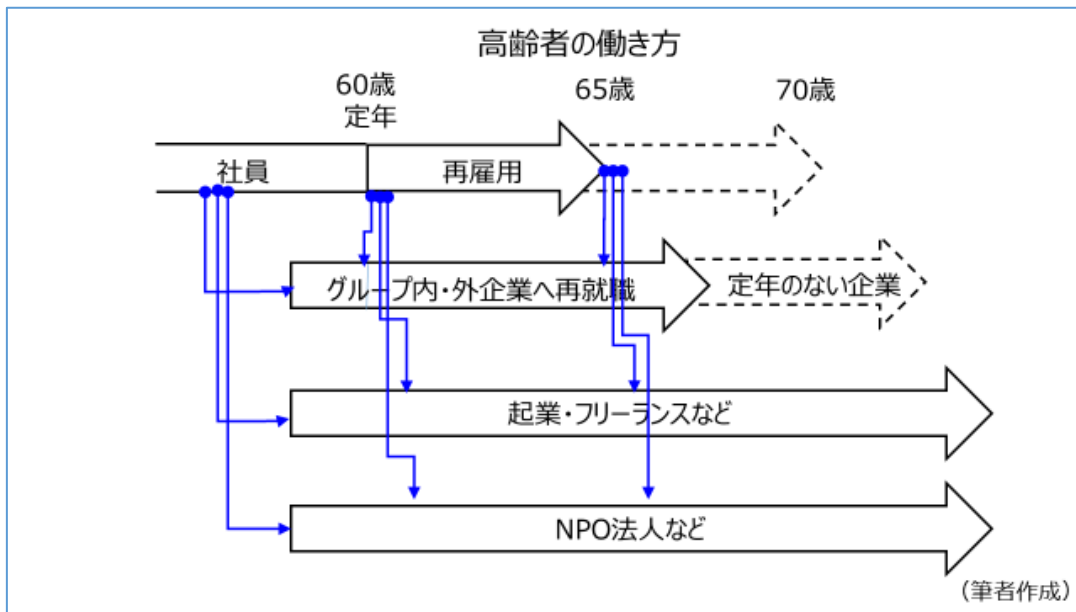
新型コロナ感染による働き方の変化は、現在の高齢者というより、若年・中年年齢者が今後高齢者になったときに、就業形態がより多様化する形で現れるだろうと考えられる。リモートワークは①ジョブ型雇用的な意識を醸成し、一人でこなせる業務がはっきりし、「仕事の見える化」が進む、②労働時間の減少により、副業・兼業が進むからである。

自分の役割・職務は何か、どんな成果が期待されているかが明確な働き方は、会社との雇用契約の意識を醸成するものであり、今後のキャリアをどうして行くか、自分で考えざるを得なくなる。副業・兼業は将来の独立就業のための試行ができる機会でもある。また労働時間の減少は、キャリアの将来のために学び直しの時間が持てることにもなる。

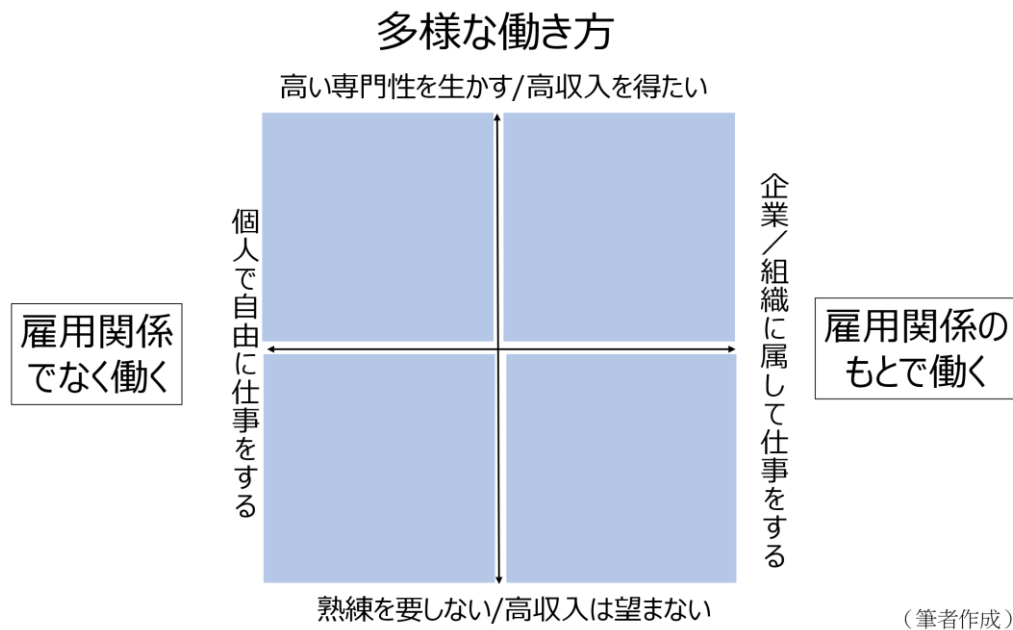
こうした働き方の変化は、現在の若年・中年年齢者が高齢者になった時の就業形態の多様な選択を可能にするものである。2021年4月に施行された高年齢者雇用安定法の改正は、70歳までの就業確保の努力義務を企業に課すものであるが、確保の仕方は現行より多様でよいとしている。

改正の内容(高年齢者就業確保措置の新設)(令和3年4月1日施行)		
○ 事業主に対して、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高年齢者就業確保措置として、以下の①～⑤のいずれかの措置を講ずる努力義務を設ける。 ○ 努力義務について雇用以外の措置(④及び⑤)による場合には、労働者の過半数を代表する者等の同意を得た上で導入されるものとする。		
<高年齢者雇用確保措置> (65歳まで・義務)	現行	新設
	①65歳までの定年引上げ	①70歳までの定年引上げ
	②65歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主(子会社・関連会社等)によるものを含む)	②70歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)
	③定年廃止	③定年廃止
		創業支援等措置(雇用以外の措置) (過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入)
		④高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⑤高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業 b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入

(厚生労働省 HP「改正高年齢者雇用安定法概要」より引用)
 今後のキャリア形成においても多様なルートを考えることができる



雇用関係の有無、専門性と収入の関係を4象限で表すと次のような図になる。キャリア形成のビジョンを描くことは、この図のどの位置に目標を定めるかということである。



自分は働くことを目指すのか、キャリアの早い段階で将来ビジョンを描くことが求められる。

結論として、新型コロナ感染拡大は高齢者のキャリアにとって、マイナスよりチャンスの方が大きいといえるのではないかな。

VI おわりに

コロナ禍はリモートワークを促進させ、時間と場所にとらわれない働き方が可能であることを雇用者と従業員ともに認識させた。

コロナにより業績不振に陥った企業は、雇用を維持する代わりに休業や週休 3 日など時間短縮によるワークシェアリングを行わざるを得なくなった。合わせて給与減を補うために副業や兼業を認めた。

また失業を余儀なくされた人の多くがパート、アルバイト、派遣社員などで、非正規従業員の雇用の不安定さが社会問題化した。リンダ・グラットン『ライフシフト』の中で、人生 100 年時代に欠かせない無形の資産として、生産性資産、活力資産、変身資産の三つをあげているが、不況時に身を守るために必要なことも同様に、知識やスキル（生産性資産）、心身の健康（活力資産）、そして人や社会とのつながり（変身資産）であることが改めて明らかになった。

コロナ禍とたまたま同時期になった高年齢者雇用安定法の改正は、雇用契約によらない働き方も含めた 70 歳までの就業確保努力義務を企業に求めるもので、雇用者と従業員ともにキャリアの多様性へ目を向ける契機となるであろう。

新型コロナを契機としたこれらの働き方の多様化が、日本的雇用システムに根本的な変革をもたらすかどうかは、産業界のシステムと補完関係にある教育システムの変革が連携して行われるかにかかっている。本論文でもふれた「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」の提言はその可能性を感じさせるものだ。

2020 年から 21 年が世界的コロナ感染の年であったと同時に日本的雇用システムの変革が始まった年でもあったと、後世に振り返ることになることを期待したい。

(了)

<参考文献>

藤本昌代/山内麻里/野田文香編著『欧州の教育・雇用制度と若者のキャリア形成』（白桃書房、2019 年）

濱口桂一郎『日本の雇用と中高年』（ちくま新書、2014 年）

中根千枝『タテ社会の人間関係』（講談社現代新書、昭和 42 年）

荻谷剛彦『大衆教育社会のゆくえ』（中公新書、1995 年）

正高信男『いじめとひきこもりの人類史』（新潮新書、2020 年）

鶴光太郎『性格スキル—人生を決める 5 つの能力』（祥伝社新書、2018 年）

リンダ・グラットン/アンドリュー・スコット『ライフシフト 100 年時代の人生戦略』（東洋経済新報社、2016 年）

経済産業省中小企業庁「我が国産業における人材力強化に向けた 研究会報告書」
(2018 年 3 月)

採用と大学教育の未来に関する産学協議会「Society 5.0 に向けた大学教育と
採用に関する考え方、概要・本文」(2020 年 3 月 31 日)

厚生労働省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」(第 4 回) の資
料 1 「テレワークの労務管理等に関する実態調査(速報版)」2020 年 11 月 16 日

厚生労働省 HP 「改正高齢者雇用安定法概要」

総務省 HP 「統計からみた我が国の高齢者(65 歳以上)」

総務省 HP 「2019 年労働力調査」

総務省 HP 「労働力調査 2021 年 3 月分結果」