

日本の雇用における諸問題と論点

大久保 幸夫 Interview with Yukio Okubo ● 株式会社リクルートワークス研究所所長

世界的に見て 日本は若年雇用に手厚い国

最近「世代間格差」という表現で、年齢階層別の雇用機会や賃金配分の偏りを指摘する声が聞かれるが、私には、そうした主張は日本の現状に即しているとは思えない。それは次に述べる理由からだ。

欧米諸国では、伝統的に中高齢者の雇用維持のため、若年者の新規雇用を犠牲にする。長年にわたって技術ノウハウを蓄積し、世帯主でもある中高齢者の雇用を優先的に守る社会的傾向があるのだ。その結果、若年層の失業率が高くなり、若年雇用が各国で大きな社会問題にもなっている。

これに対して、日本は年齢に関係なく雇用を維持しようとする姿勢が非常に強い国であ

り、まして若年者を優先的に解雇できるわけでもない。むしろ景気が悪いと企業は若年雇用を維持しようとする。日本型の雇用調整は「リストラ」と称して、中高年層の早期退職優遇や退職勧奨をし、中途採用も抑制する。それにもかかわらず多くの企業では新卒採用は継続している。こんな国は世界中を探しても珍しい。

その上、日本の場合は少子化で若年人口の減少が明らかなので、企業では組織の年齢構造を維持する力が働く。2004～2007年頃、新卒採用が過熱状態になったが、これは団塊の世代が一斉退職する「2007年問題」を各企業が予期して若年者を積極的に採用した結果だ。若年雇用によって組織の年齢構造の偏りを改善しようと考えてる日本企業は多い。

つまり、雇用機会の年齢層別配分という観点では、欧米諸国で起こっているような若年層の雇用機会喪失といった問題は日本には見当たらない。世界的に見れば、日本は若年層の雇用に手厚い国とさえ言える。ただしそのこと自体、良いとばかりも言い切れない。若年者に雇用機会を与えて職業能力を育て、次の世代をつくるという意味では良いが、そのため世帯主である中高齢者の雇用が維持されなくなれば、失業率が高まり、社会が不安定になるからだ。

世代間における賃金配分で、「格差」を強調する人もいるが、これも的外れだ。日本企業は昔ほどではないが年功序列の傾向が強いため「年功賃金」を実施している企業が多い。若い人の賃金が安くて、年齢が上の人の賃金が高いので格差が生じている。これが「世代

「間格差問題」の根底にある。加えて高齢化という背景もある。もともと年功賃金は40、50代になると、子供の教育費もかかるから、その分厚くするように生活賃金の要素が入っており、これが日本の賃金制度の根幹をなしてきた。そこに傾斜が存在しているのは「格差」でよろしくない、と言うならば、生活賃金自体を否定することになる。

「自律と自己責任」で 80歳まで働く

このように何を問題にするかで、雇用の見方もずいぶん変わってくる。私は日本の雇用において年齢階層間に関わる大きな問題はないと判断している。それより、次に挙げる日本特有の諸問題こそが喫緊の課題だと考えている。

第一に、日本は世界でも類を見ないほど働く期間が長い国になった、ということだ。近年、政府が策定した21世紀ビジョンのなかで「80歳健康寿命」という施策を打ち出し、80歳まで健康で働ける社会を提唱している。つまり、わが国は22歳で就職後、約60年間働くという世界に類のない就業構造モデルにチャレンジしているのだ。

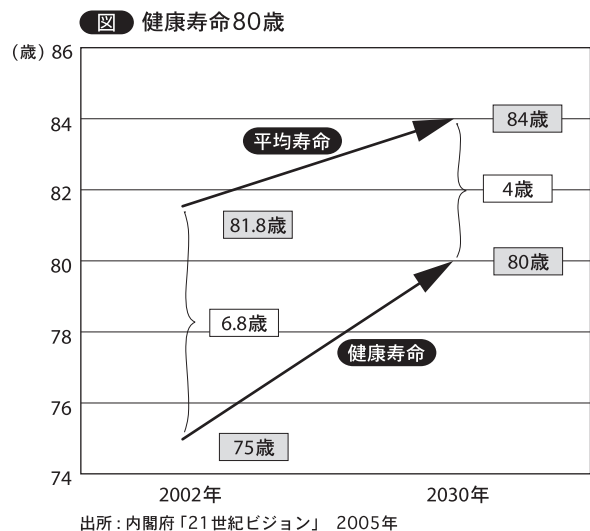
しかし、これにはいくつか問題点がある。ひとつには65歳から80歳までの働き方が見えないことだ。日本でもかつて1次産業従事者

や自営の商店主の比率が高かった時期があり、当時は引退や定年は現実的に存在せず、就業期間は長かった。その後、サラリーマン社会になって定年制の影響を強く受けるようになり、高齢者は働かなくなった。しかし近年は高齢者の就業意欲が年々高くなり、「生涯現役」の志向を持った人たちも増えてきた。

65歳から80歳まで元気で働ける社会を想定するならば、そのためのモデルをつくり、働く機会を提供する必要がある。しかし今の日本社会は1次産業も縮小し、自営業も成り立ちにくく、現状では企業側も受け皿になり得ない。かといって、高齢者がみんな年金生活をすれば国が破綻するので、税金を納める側に回ってもらう必要がある。しかし高齢者がどうやって働く機会を得るのか。具体的なアイデアがないのが現状だ。

日本の企業社会も65歳に定年延長する時代になったが、未だに55歳で「役職定年」とする会社は多い。しかし、こうした人たちは65歳まで会社で10年養う余力は企業にはない。55歳から65歳までの高齢者に活躍してもらうには、企業はこれまでの人事管理を根底から見直す必要があるだろう。

さらに65歳から80歳までイキイキ働くには、それまでの職業人生で技能や専門性を蓄積していなければいけない。ところが職業人生を会社任せにしてしまうと、定年後にできる仕事に限られてしまう。ハローワークにおける



高齢者の3大職種は「営業」「警備」「清掃」だが、今まで会社でそこそこの地位にいた人も定年後、その現実を突きつけられる。つまり企業で高齢期まで働くためには、中期までに自分の強みや専門性を高め、「プロ」としての実力を身につけなくてはいけない。そのためにも、会社に頼らず自分自身で人生設計を考えるべきだ。こうした考えから浮かび上がってくるキャリア観が「自律と自己責任」である。さらにここから「会社が自律した一人ひとりを支援する」というロジックにつながるのだが、残念ながらまだ多くの企業では、こうしたキャリア観に対応できていない。

このように高齢期の職業生活が様変わりし、

遡って若年層の仕事観にも変化を与えようとしている。これからの日本が直面する大きな課題のひとつだ。

◆◆◆◆◆ 今の日本は「大人になるのが遅くなった社会」

日本の雇用をめぐる大きな問題がもう1つある。今の日本は昔に比べて「大人」になるのが遅くなった社会になったということだ。昔の20歳と今の20歳とは全然違う。昔の20歳は「大人」だったが、今は実質、「大人」と認められるのは30歳ぐらいからだろう。20代で生計的に自立していない人は多いし、平均的な初婚年齢も最近では30歳前後だ。大学進学率は50%以上、大学院進学率も10%を超えたが、その分、社会に出て家族を持つ機会も遅くなった。「子供」のまま生きていける社会環境になったとも言える。その結果、大人になるのが10年ほど「後ろ倒し」になった。その背景には平均寿命が伸びて、働く期間が長くなったことが関係している。

今の20代は「大人と子供の中間」のような存在だ。そんな世代は過去にはなかった。それゆえ今の20代が過ごす期間を「空白の10年間」と呼びたい。この状況を批判的に見る人もいるが、平均寿命が伸びたのだから仕方がない、と現実的にとらえる人もいる。いずれにしても、この20代の若者たちの職業

的な育成をこれからどうするかが大きな課題になっている。

先述したように、今や高校生の過半数が大学に進学する時代だが、その内訳を見ると、大学での学習や生活に適應できない学生が増えている。そのため最近では、大学の先生が学級担任のように高校に準拠した補習をし、生活指導も行っている。高校生の時間が大学まで延長されたような状況だ。その結果、大学で4年間過ごした後も社会的に未成熟な新卒者が増えてしまった。そんな状況にも関わらず、企業は新卒採用には前向きである。

最近の報道では、企業の新卒採用率の低下について焦点が当てられたが、私はこの不況下において多くの企業が頑張っていると思う。逆に企業は未成熟な学生をこれだけ採ってきちんと育成できるか、と私はそちらの方が心配だ。

◆◆◆◆◆ 「スペシャリスト型社会」 「新自営業社会」の実現

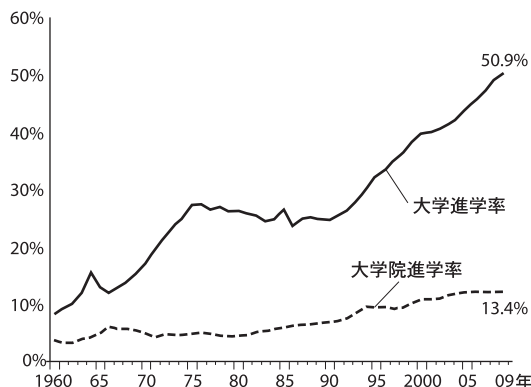
以上が、日本の雇用において非常に大きな問題と考えている。すなわち、高齢期まで職業人生を延長させると、若年期に遡って準備する必要があるという問題。そして

	大学（高等教育機関） 進学率
日本	50.9% (2009年)
アメリカ	53.1% (2006年)
イギリス	62.5% (2007年)
フランス	約40% (2007年)
ドイツ	23.6% (2007年)

大学進学率の国際比較

※アメリカとイギリスはフルタイムで大学に通うものに限定
 ※イギリスの進学率は、大学、高等教育カレッジの第1学位及び非学位課程、及び継続教育機関の高等教育課程の第1学年の在学者数の合計である。なお、日本の大学のみの進学率は50.9%だが、大学に短大、通信制大学、専門学校まで含んだ進学率は79.1% (2009年)
 ※フランスは高等教育機関への進学率

図 大学、大学院進学率



出所：文部科学省「学校基本調査」

大学進学率は1990年代より上昇傾向で2009年に50.9%と5割を超える。大学院進学率は1999年に1割を超え、2009年は13.4%

「大人になるのが遅くなった社会」をどのようにとらえ、対処すべきか、という2つの問題だ。最後にこれらの打開策を考えるに当たって、重要と思われる論点を示しておきたい。

第一に、働く人たちが専門的な知識や技術を身につけやすい社会構造をつくることだ。

先述したように、高齢期に至るまで働くには専門性を持った「プロ」になるべきである。また若年層については、大卒者全員が幹部候補ではなく、かつての高卒者がそうだったように、ある特定の職能領域で専門性を身につけ、生きがいを見出せる選択肢が必要だ。つまり日本は「スペシャリスト型社会」を目指すべきだと思っている。

その実現には、企業は社員に対してキャリアパスを細分化、階層化し、選択肢を増やす必要がある。また、より多くの人たちが安定的で持続可能な収入を得るためにも、従来のようにリーダー候補か、非正規雇用かという択一的な区分をやめる。それぞれが自分なりの目標を設定できて、なおかつその目標に到達可能なキャリア設定が必要だ。たとえば、地元で安定的に仕事をしたい人、国内ならば勤務地を選ばない人、あるいは初めから海外勤務希望で、将来はグローバル市場のなかでリーダーとして活躍したい人。それぞれ希望に応じたキャリアパスを選択できるようにするべきだ。

ただし、これだけでは65歳以上の高齢者雇

用の問題は解決しない。受け皿として、会社で働く以外の雇用形態を新しくつくらざるを得ない。候補としては、高齢者が仲間数人で始める協同事業が挙げられる。一般の会社組織ではなくて、個人事業主が集まった協同組合のようなイメージだ。こうした従来とは違った形態で仕事をする高齢者が増えてこない、実質的に65歳から80歳の労働力を社会が受け止めることはできない。いわば「新自営業社会」の実現が求められるだろう。

第二に、「大人になるのが遅くなった社会」における問題についてだが、現状では20代を試行錯誤で過ごして「新卒採用」という機会を失ってしまえば、二度と取り戻せない。それならば新卒も後ろ倒しにして「30歳新卒」があってもいいのではないか。20代は人生経験を積む時期として企業も容認し、30歳までであれば「新卒」扱いで採用する。あるいはすでに技術やスキルを身につけ、それに見合った収入を得たい者がいれば、経験者採用を選べばよい。つまり、30歳までは未経験者でも取り返しのつく社会にするのである。

また、未成熟な大学生が増加している問題

に対処するためには、高校から大学までの教育の見直しが急務だろう。とくに大学教育は抜本的に見直す必要がある。大学改革の核は大学教員の質の向上にあると思っている。高校教員と違って、大学教員には採用試験がないこともあり、教える力や意欲に乏しい教員がいるとすれば、そうした教員を淘汰する改革を早急に進めていくべきだ。

（本稿は、大久保幸夫氏へのインタビューに基づいて、編集室にて構成したものです）

大久保 幸夫（おおくぼ ゆきお）

株式会社リクルートワークス研究所所長。1961年生まれ。83年一橋大学経済学部卒業後、リクルート入社。人材総合サービス事業部企画室長、地域活性事業部長などを歴任。99年人と組織の研究機関であるリクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。2010年より内閣府参与を兼任。専門は人材マネジメント、労働政策、キャリアデザイン。著書に『日本型キャリアデザインの方法（日本経団連出版）』、『成長する人が実践する30のルール』（日本経済新聞出版社）、『日本の雇用—ほんとうは何が問題なのか—』など。