

日本の雇用はどう変わるか

2021年11月6日

第73回東北大学祭

経済学研究科教授 川端望

本章の課題

- 日本の雇用システムを貫く原理を社会科学的に把握する
- 日本の雇用システムが全体としてどのように機能し、どのような課題に突き当たっているかを明らかにする
- 雇用システムの変化を展望し、望ましい方向と方策についてコメントする

構成

- 1 雇用分析の理論的枠組み
- 2 正社員のメンバーシップ型雇用
- 3 非正規労働者の差別的ジョブ型雇用
- 4 労働改革の方向性

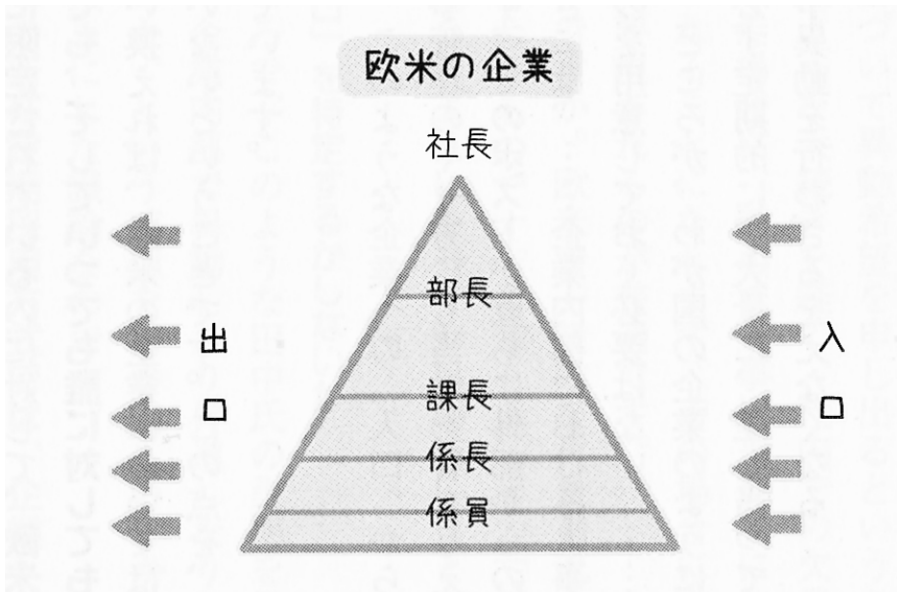
1 雇用分析の理論的枠組み

雇用の経済学

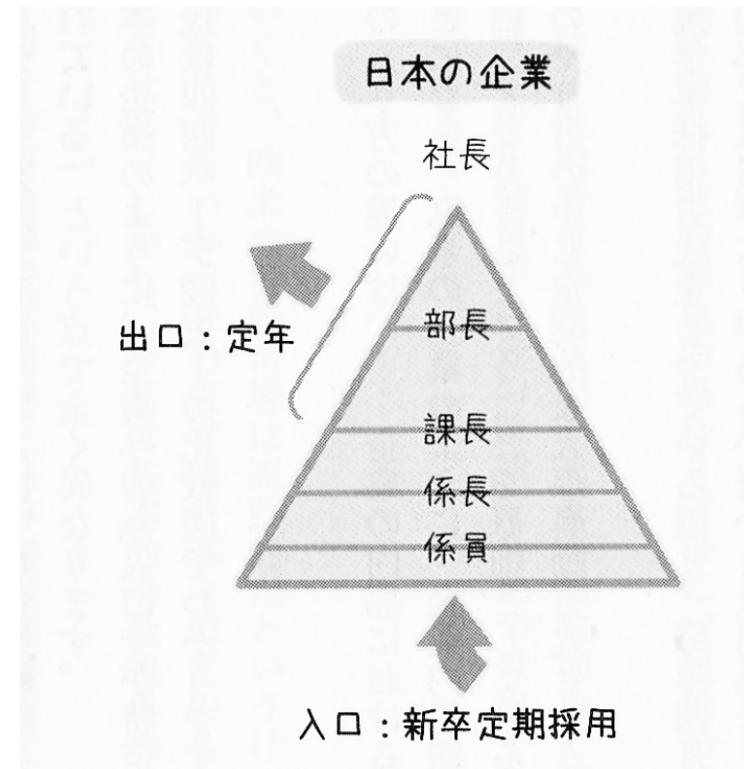
- 雇用とは何と何を交換しているのか：経済学的理解
 - 労働（力）とその対価としての賃金
 - 賃金は労働の限界生産性に等しい(近代経済学)
 - 賃金は労働力の価値(=再生産費)に等しい(マルクス経済学)
 - しかし、こうした抽象的規定と具体的な賃金形態は直結しない
 - 「労働」とは？労働量？その成果？潜在能力？再生産コスト？どうやって測定？時間の単位は？
 - 時間給？職務給？能力給？個人成果給？集団成果給？
- 切り口1：人－仕事－賃金の連関についての理論が必要
 - 賃金形態(何に対して支払う賃金か)の理論
- 切り口2：労働市場の入り口・中・出口に即した(採用→賃金・配置・査定・昇進→退職)の構成で分析する必要

日本の正社員雇用と労働市場

- 閉鎖型企業内労働市場だが、さらに特異な点として、主要な入り口が新規学卒者定期採用であり、長期勤務が多いこと。
欧米企業は欠員補充方式



出所: 濱口(2013)。



雇用の類型

- 「ジョブ型」「メンバーシップ型」という用語は濱口桂一郎氏にならう(濱口, 2013, 2014, 2015, 2021)。ジョブ(job)=職務, 仕事であり, それをする人のことではない
- 仕事, 人, 賃金の関係を以下の範式で表す
 - 「=」: 何に対して賃金を払うか
 - 「→」: 人を仕事に, または仕事を人に割り当てる関係
 - 項が3つある場合, 下線が引かれてる項が論理的に先に決められる
 - 例: 人→仕事=賃金 (仕事に賃金をつけ, その仕事に人を割り当てる)

ジョブ型雇用の原理(1)

- ジョブ型雇用
 - 特定の仕事のために人が雇用される雇用関係
 - 仕事←人(まず仕事があり, それに人を割り当てる)
 - 企業内では仕事の総量を与えられたものと見る。人の数と質, 労働量を調整する
 - 個々人を割り当てる前に仕事内容が区分されて記述されていなければならない
- 賃金形態: 賃金は仕事につく
 - 職務の価値に対して支払う
 - 人→仕事=賃金 (時間給, 職務給)
 - 職務の成果に対して支払う
 - 人→仕事の成果=賃金

ジョブ型雇用の原理(2)

- 特定の職務や勤務場所に対応した雇用
 - 昇進ではない配置転換, 転勤を会社が命令することはない
 - 昇進は, より高度な職務に就く機会を与えられることによって行われる(会社からの機会提供, 社内公募など)
 - 昇進や転職を通して高度な職務に就くことにより昇給する
 - 職務遂行の技能が労働者の交渉力の根拠
 - 職務(仕事)が継続して存在していることが雇用存続の根拠
 - 経営再編により職務が消滅すると解雇or一時解雇(レイオフ)
 - 労働組合との取り決めにより下位職務へのバンピングもありうる

メンバーシップ型雇用の原理(1)

- メンバーシップ型雇用
 - 特定の企業の一員として人が雇用される雇用関係
 - 人←仕事(まず人がいて, そこに仕事を割り当てる)
 - 企業が雇っている人を所与として仕事を探してくる。仕事の総量と中身を調整する
 - 人の人数や能力についてある程度見当がついていなければならない
- 賃金形態: 賃金は人につく
 - 人の属性に対して支払う: 仕事→人=賃金 (例: 年齢給。年功化した職能給)

メンバーシップ型雇用の原理(2)

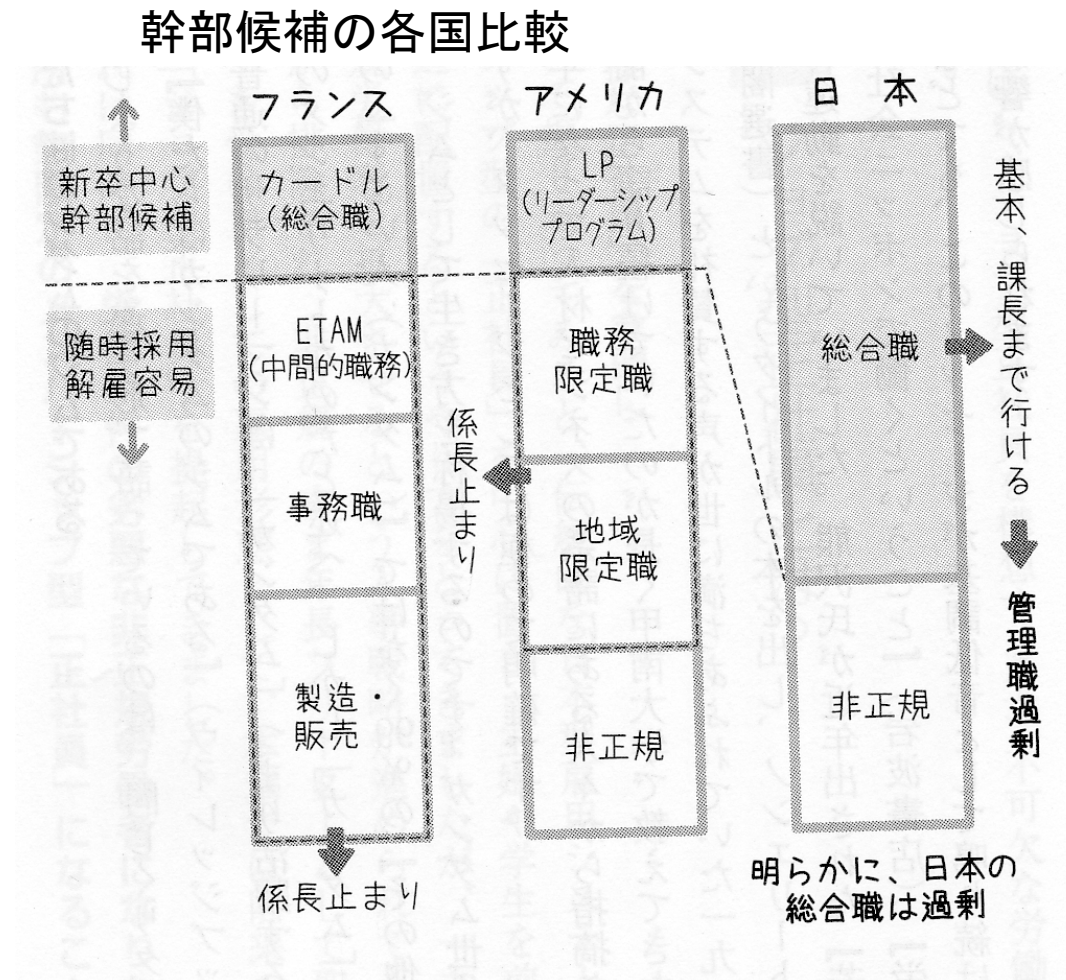
- 職務や勤務場所を特定しない雇用
 - 昇進でない配置転換, 転勤も会社から命令される
 - 就く職務とは別に昇給の基準がある(年齢, 勤続, 社内資格など)
 - 会社の一員としての技能が会社からの配慮の根拠
 - メンバーシップ(人)の重要性が雇用存続の根拠
 - 特定職務が消滅しても他の職務があてがわれるべきという規範が存在
 - 会社が経営困難にあることが雇用調整の根拠となり, さらにすすんでメンバーシップとしての重要性が消滅することが解雇の根拠となる

メンバーシップ型雇用の原理(3)

- 擬制的なメンバーシップ(濱口, 2013)
 - 「社員」は法律上は出資者の意味であり, 雇われている労働者は法的に社員ではない
 - 資本主義社会において, 労働者はあくまで労働(力)を提供し対価として賃金を得る者
 - だから労働法は原則としてジョブ型雇用の原理でできている
 - ところが日本では, 法的には労務者, 使用人, 被雇用者, 労働者である人々が「社員」, さらに「正社員」と呼ばれ, 人事管理上「会社の一員」とみなされて管理されている

メンバーシップ型雇用の働き方は幹部候補のそれ

- 職務無限定で、会社の命令のままに職務・勤務地を変えるのは、海外では幹部候補の働き方
- 日本企業は、建前上、すべての正社員を幹部候補扱いしているようなもの
- 実際に幹部となって高い報酬・処遇を得られるのは一部だが、配置転換・転勤の義務は全員が負う
 - ブルーカラーだと勤務地はある程度特定



出所: 濱口(2013, p. 257)。

2 正社員のメンバーシップ型雇用

正社員の新規学卒者定期採用方式(1)

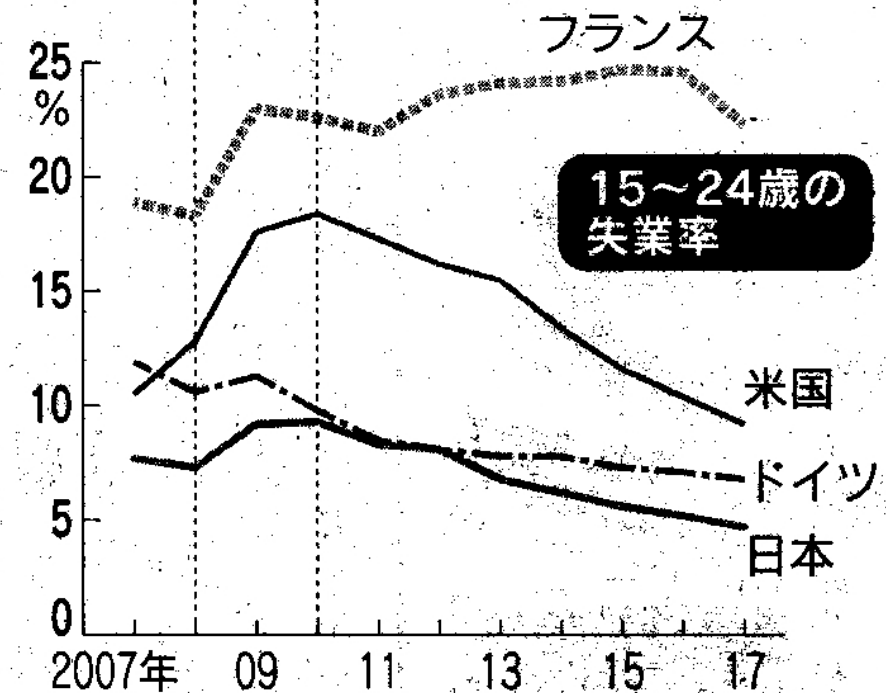
- 学卒者が卒業後ただちに(4月1日に)入社するように採用活動の日程が組まれる
 - それ以外の若年者採用はきわめて少ないので, 新卒期に就職に失敗すると著しく不利になる
 - 近年, 卒業後3年は新卒とみなす, 3年以内の転職は第二新卒とみなすという形も若干ある
- 「就職」ではなく「入社」である。特定の職務を遂行することを労働契約で取り決めるのではなく, 特定の会社で働くことを, 多くは書面の契約なく取り決める(メンバーシップ型)(濱口, 2013)
 - 配置される職務・勤務地は入社後に企業によって決められる

正社員の新規学卒者定期採用方式(2)

- 採用基準は企業ごとに決まっているが、多くの場合特定の職務遂行能力を問うのではなく、より幅広い潜在能力を各社各様に求めている
 - そのため、実質的に「自分たちと一緒に働いていけそうか」という基準が作用せざるを得ない(楠木, 2014)。つまりは協調性
 - 「入社」後、ただちに高水準の働きを求めず、OJTを含む企業内訓練によって能力形成を図る
- 企業は従業員を入社年次によって区分し、昇進・昇格・昇給の差異を管理する区分とする。従業員にとっては同じ入社年次の「同期」が、友人であると同時に、主要な競争相手である

正社員の新規学卒者定期採用方式(3)

- 中卒, 高卒, 大卒でも理工系の一部では, 学校推薦方式をとっている。学校推薦により需給を調整してきた
- 若年層が即戦力でなくても採用されることを意味し, その分だけ, 日本は欧米より若年失業率が低い
- したがって雇用問題の重点は中高年に現れる(中高年リストラ)
- ただし, 不況がひどいとき(世界金融危機前後)には, 就職難だった世代のその後の苦難の問題として現れる(氷河期世代)



(注) 各国統計局とOECD資料から作成

出所:『日本経済新聞』2018年6月2日。

日本企業は就活改革に踏み出すか

- 経団連は就活ルール廃止を宣言したが.....
 - 政府主導で、2023年卒までは採用面接時期を今まで通り大学4年の6月以降にすると決まっている
- 経団連は「通年採用」「ジョブ型」の拡大を提言
 - 「仕事に即した処遇」と「年齢不問」を意味することは認識されているか→怪しい
- 展望
 - 1) 微温的变化にとどまるか
 - 2) 単なる就活開始時期の自由化か(企業の身勝手)
 - 3) 通年ジョブ型採用への移行(大改革)か

採用・雇用形態の多様化

多様な採用時期

➤ 通年採用の拡大

<例>日立製作所、富士通、ソフトバンク、KDDI、リクルートHD、ユーグレナ、メルカリ 等

- ・年複数回の選考機会を設けている企業は相当数にのぼる（留学生対応等）。

<例>三菱商事、三井住友銀行、日本製鉄、三菱電機、トヨタ自動車、JR東日本、住友商事、三菱ケミカル、NEC、三井不動産、損害保険ジャパン日本興亜 等

➤ インターンシップからの直接採用の拡大

- ・外資系のほか、IT系、スタートアップ等で学年を問わずインターンシップを実施し、そこから採用する例も増加。

多様な人材

➤ 新卒区分の緩和・廃止

（新卒既卒の区分なし）

<例>日立製作所、野村證券、三菱商事、三菱電機、東京海上日動、住友商事、MUFG、NTT、三菱重工業、パナソニック、みずほFG、NEC、三井不動産、丸紅、富士通、ベネッセコーポレーション 等

（30歳以下区分なし）

<例>リクルートHD、損害保険ジャパン日本興亜 等

（30歳未満区分なし）

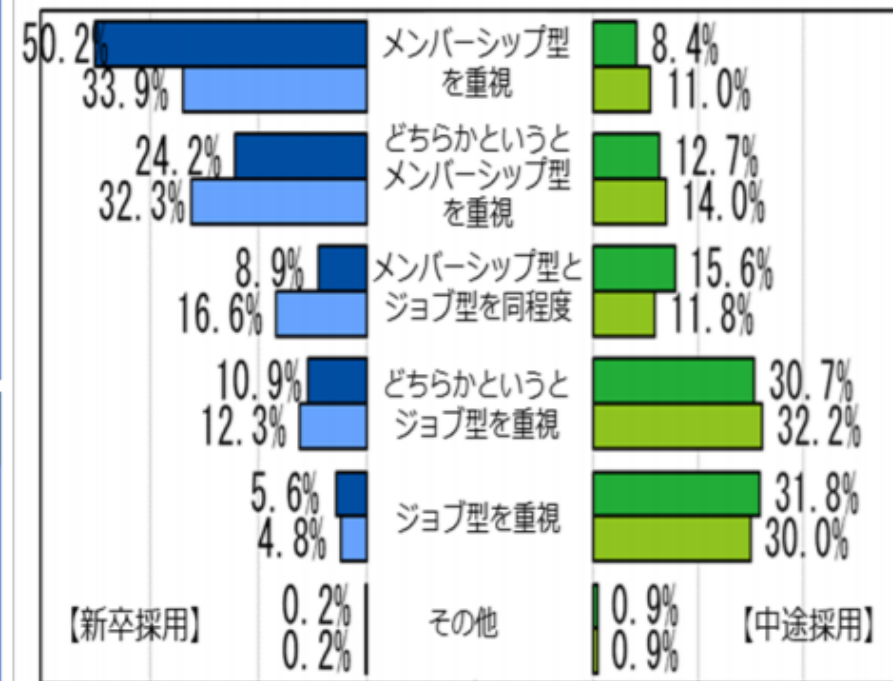
<例>ソフトバンク、三井住友海上 等

➤ 留学帰国生・外国人材の採用拡大

➤ 中途・経験者採用の拡大

<最も多い社員区分における採用の基本的な方針>

※グラフ上段：近年採用した人材、
グラフ下段：今後採用したい人材



【出典：経団連「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」】

出所：採用と大学教育の未来に関する産学協議会(2020, p. 35)。

入社してからの正社員の人事管理(1)

- 日本的人事管理のねじれ
 - タテマエ：能力主義管理
 - 実態：性別，学歴，勤続，年齢による管理(ジェンダーバイアス，学歴主義，年功)
 - 基準：男子正社員が妻と子どもを養える賃金を支給「すべき」という規範(生活給規範)
- 年功序列とは何か
 - 男子正社員の右肩上がり賃金カーブ
 - 競争はある：人事査定による賃金，昇格・昇進の決定

入社してからの正社員の人事管理(2)

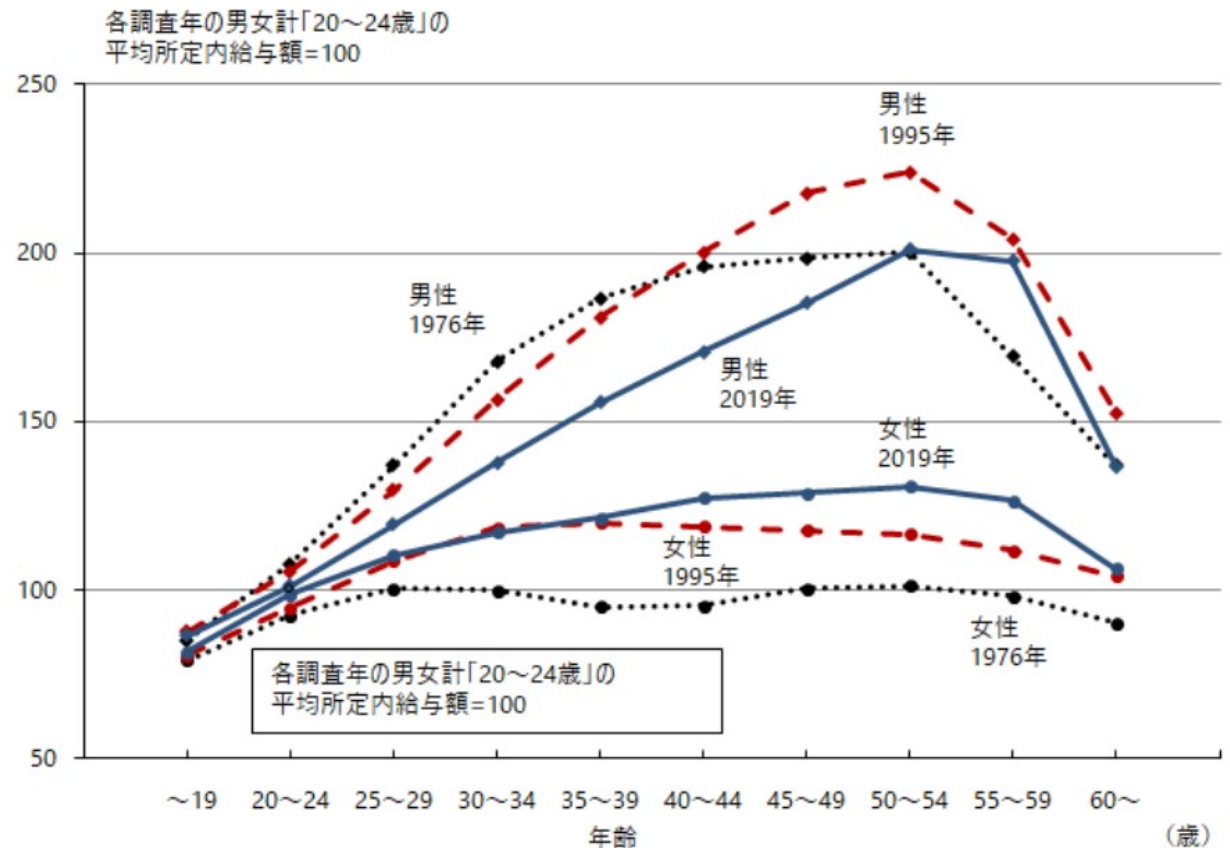
- 能力主義管理の換骨奪胎
 - 漠然とした能力を基準に従業員をランクづけ, そのランクに賃金をつける(職能資格制度と職能給)
 - ポスト(課長, 部長.....)は限られているので同期の中で「昇進」できる人は限られるが, ランクは年功的に引き上げられて, より多くが「昇格」する
- 退職と再雇用
 - 60歳未満の定年は法で禁止されている
 - 65歳までは1)定年制度廃止, 2)定年延長, 3)再雇用で継続雇用が義務付けられている
 - 企業は右肩上がりカーブをなだらかにするか, 非正規としての再雇用で対応

日本の右肩上がり賃金カーブ

• 性別・年齢階級別賃金カーブ

- 男女の傾きの格差が存在
- 男性の傾きが緩くなり、女性のそれが急になることで格差は縮小しつつあるが、まだ大きい
- 60歳以上になると賃金が急速に落ち込む

性別・年齢階級による賃金カーブ
[1976年、1995年、2019年] (一般労働者、所定内給与額)



原資料: 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』。

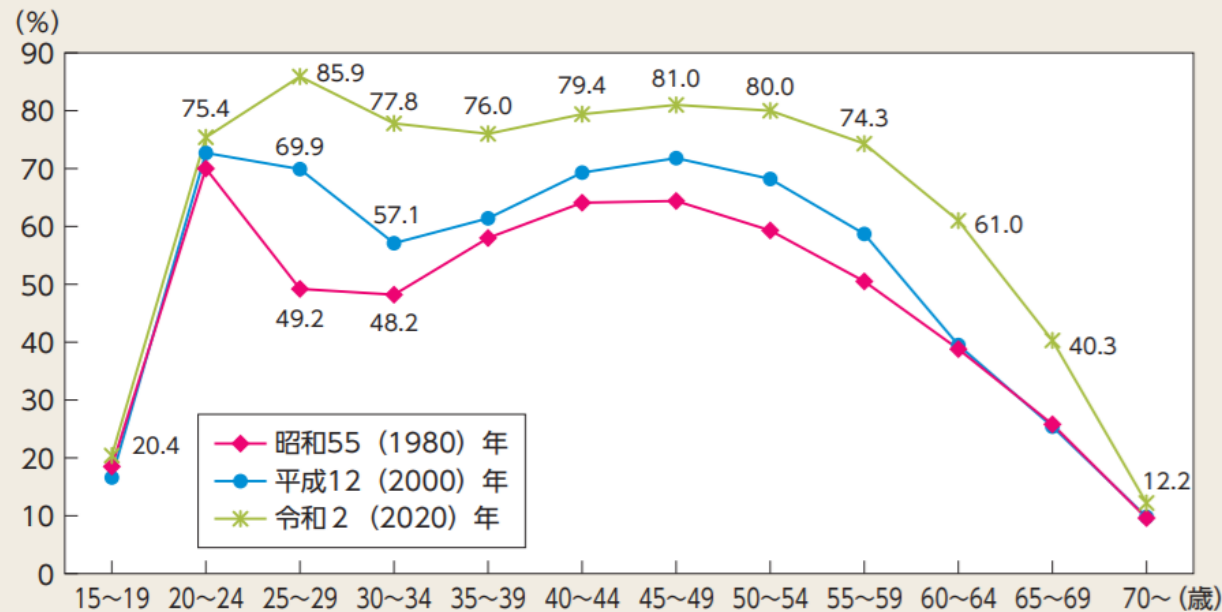
出所: JIL-PT「早わかり グラフで見る長期労働統計」(2020年6月17日更新)。

女性：弱いメンバーシップ（１）

- 女性の年齢階級別労働力率（M字カーブ）
- 2000年代以降，緩和傾向に

出所：内閣府（2021，p. 100）。

I-2-4 図 女性の年齢階級別労働力率の推移



(備考) 1. 総務省「労働力調査（基本集計）」より作成。
2. 労働力率は、「労働力人口（就業者＋完全失業者）」／「15歳以上人口」×100。

女性:弱いメンバーシップ(2)

- 女性は男女雇用機会均等法(1986年)ができるまで、企業にとって長期雇用対象者ではなかった
 - 女子結婚退職制
 - 男女別定年(1966年住友セメント事件東京地裁判決, 1981年日産自動車事件最高裁判決などで違法とされ, 均等法により明文で禁止)
 - 結婚・出産退職の強要と慣行による継続
 - 子育てが一段落してからパートに出る行動の定着
- 均等法以後も、女性のキャリア開発は遅れている

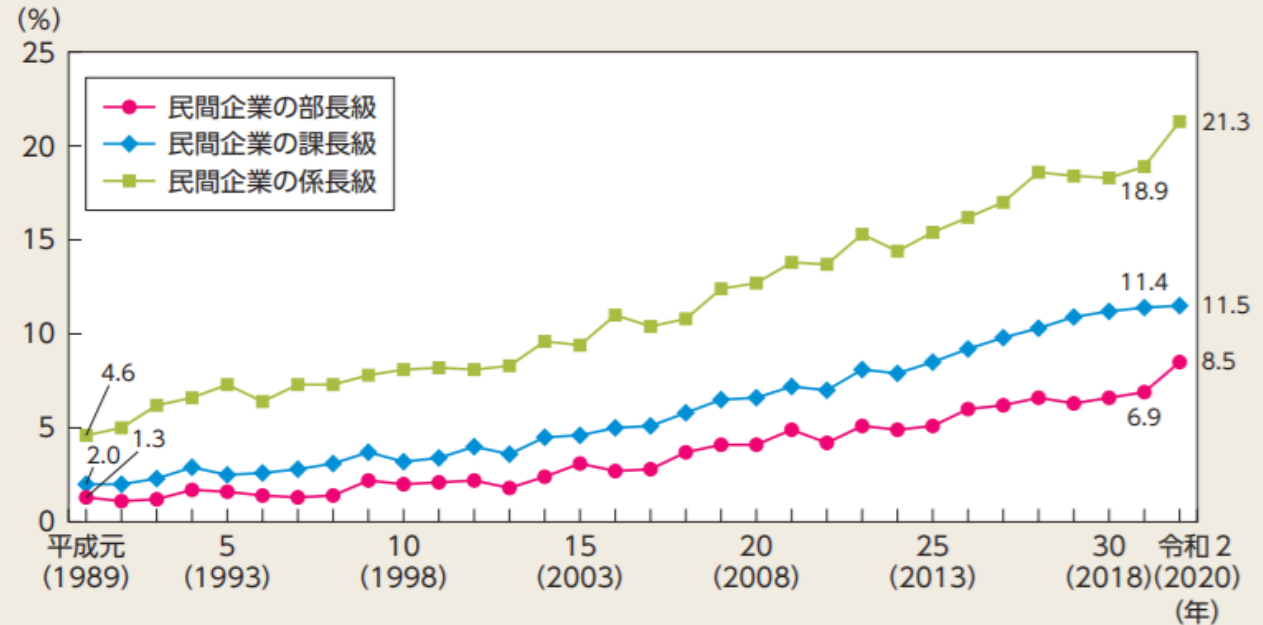
正社員の性別昇進格差

- 管理的職業従事者に占める女性の割合は上昇しつつはあるが、なお低い

- 係長級21.3%
- 課長級11.5%
- 部長級8.5%

出所:内閣府(2021, p. 106)。

I-2-12図 階級別役職者に占める女性の割合の推移



(備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

2. 令和2年から、役職者は、10人以上の常用労働者を雇用する企業を集計対象とするよう変更しているが、令和元年以前の企業規模区分(100人以上の常用労働者を雇用する企業)と比較可能となるよう、同様の企業規模区分の数値により算出した。

3. 常用労働者の定義は、平成29年以前は、「期間を定めずに雇われている労働者」、「1か月を超える期間を定めて雇われている労働者」及び「日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている者のうち4月及び5月に雇われた日数がそれぞれ18日以上労働者」。平成30年以降は、「期間を定めずに雇われている労働者」及び「1か月以上の期間を定めて雇われている労働者」。

4. 令和2年から推計方法が変更されている。

5. 「賃金構造基本統計調査」は、統計法に基づき総務大臣が承認した調査計画と異なる取り扱いをしていたところ、平成31年1月30日の総務省統計委員会において、「十分な情報提供があれば、結果数値はおおむねの妥当性を確認できる可能性は高い」との指摘がなされており、一定の留保がついていることに留意する必要がある。

メンバーシップ型の「能力主義管理」の問題点

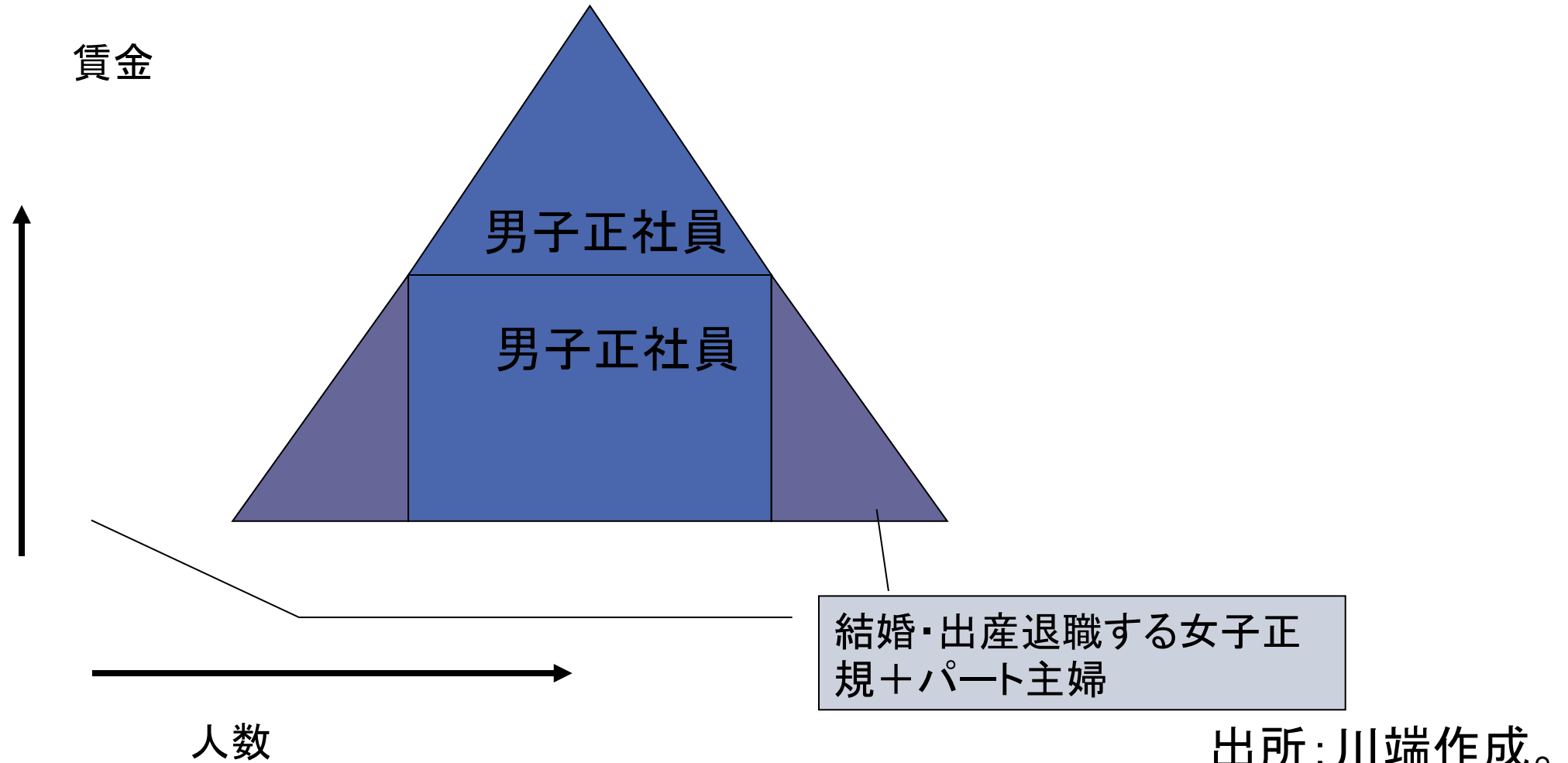
- 実際に求められた能力:メンバーシップ型の能力=会社のために必要なことを柔軟に(無限定に)引き受ける能力
 - 何でも (何が仕事になるか決まっていない)
 - どこまでも (どこまでが各人の仕事か決まっていない)
 - すすんで, 言われる前に (何が仕事になるかは事前に決まっていない)
 - その直接の根拠:職務の「柔軟性」=あいまいさ
- 別角度から言えば, 生活態度としての能力(熊沢, 1995):私生活よりも会社の要請を上位に置く態度
 - 配置転換, 転勤, 出向の命令に摩擦を起こさずしたがう
 - 突然の残業, 休日出勤, 不払い残業にも「柔軟に」応じる
 - 男性はこの「能力」が勤続とともに向上するとされ, 家事・育児を集中的に負うべきとされる女性は, このような会社を優先する「能力」は発揮できない, あるいはできないとみなされる→一般職, マミートラック, パートを選ばざるを得ない

男子正社員と女性の処遇の補完性

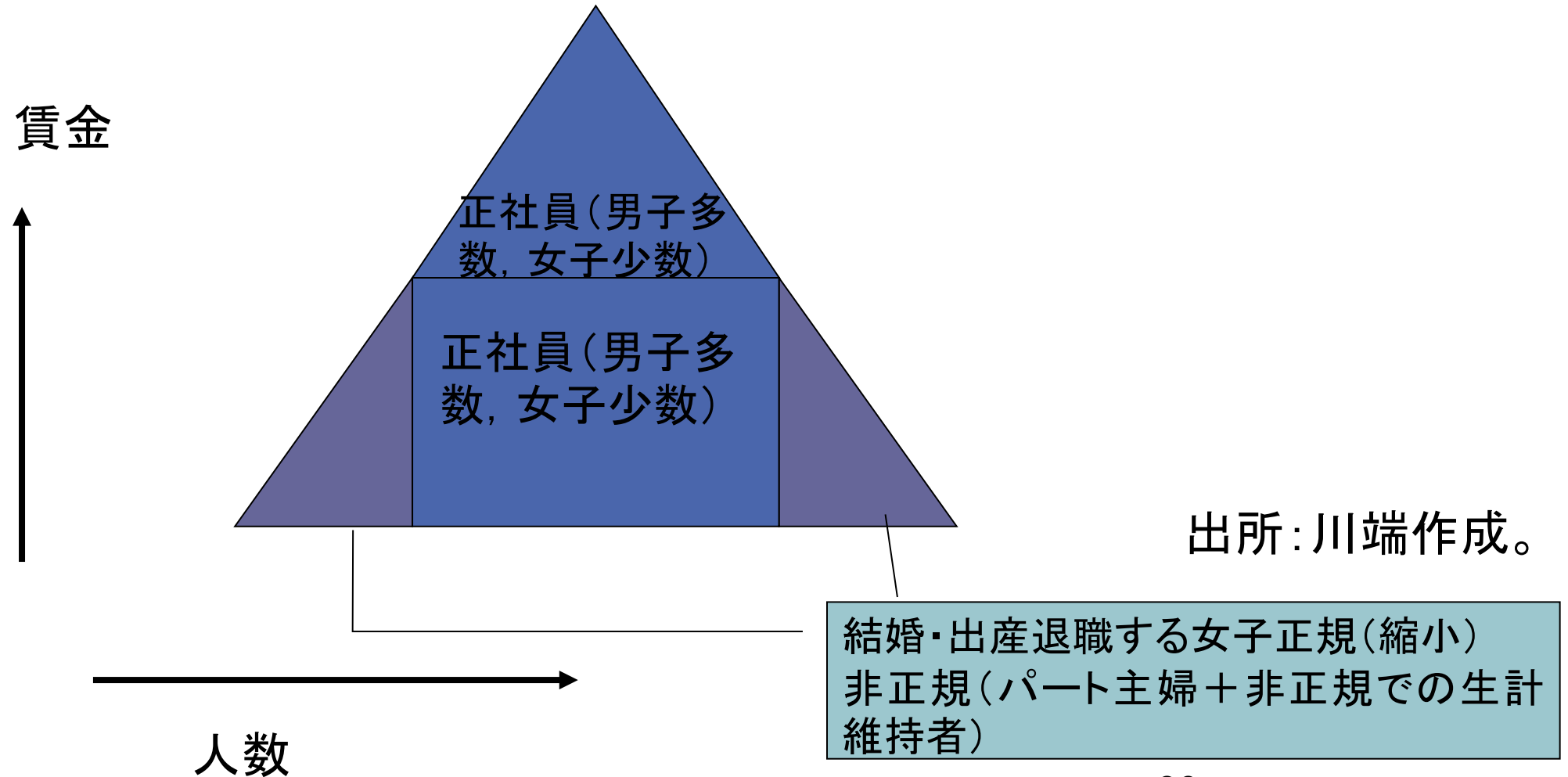
- 長期雇用対象でないことの企業にとっての意味
 - 右肩上がり賃金を支払わなくてすむ
 - 技能形成を促進する必要がない
 - 難しい仕事に就かせないから
- 民間企業における男子労働者昇進との3つの補完性
 - 夫の長時間高密度労働と専業主婦の家事労働・育児負担の補完性
 - 生活給(規範)との補完性——女性には生計費補助分しか払わない(払わなくていいという規範)
 - 選別を遅くすることとの補完性
 - 女性非正規がいる分だけ男子正社員の採用数を絞り、ある程度まで年功的に昇格・昇給させられる

3 非正規労働者の差別的ジョブ型雇用

男子正社員の処遇と女子・非正規従業員の処遇（高成長期＝1980年代まで）



男子正社員の処遇と女子・非正規従業員の処遇 (低成長期＝1990年代以降)



非正規雇用の増大

- 雇用者に占める非正規雇用は2019年に38.3%に
 - 2009年: 33.7%
 - 1999年: 24.9%
 - 1989年: 19.1%
- 非正規の主力はパート・バイト。派遣は数としては多くない

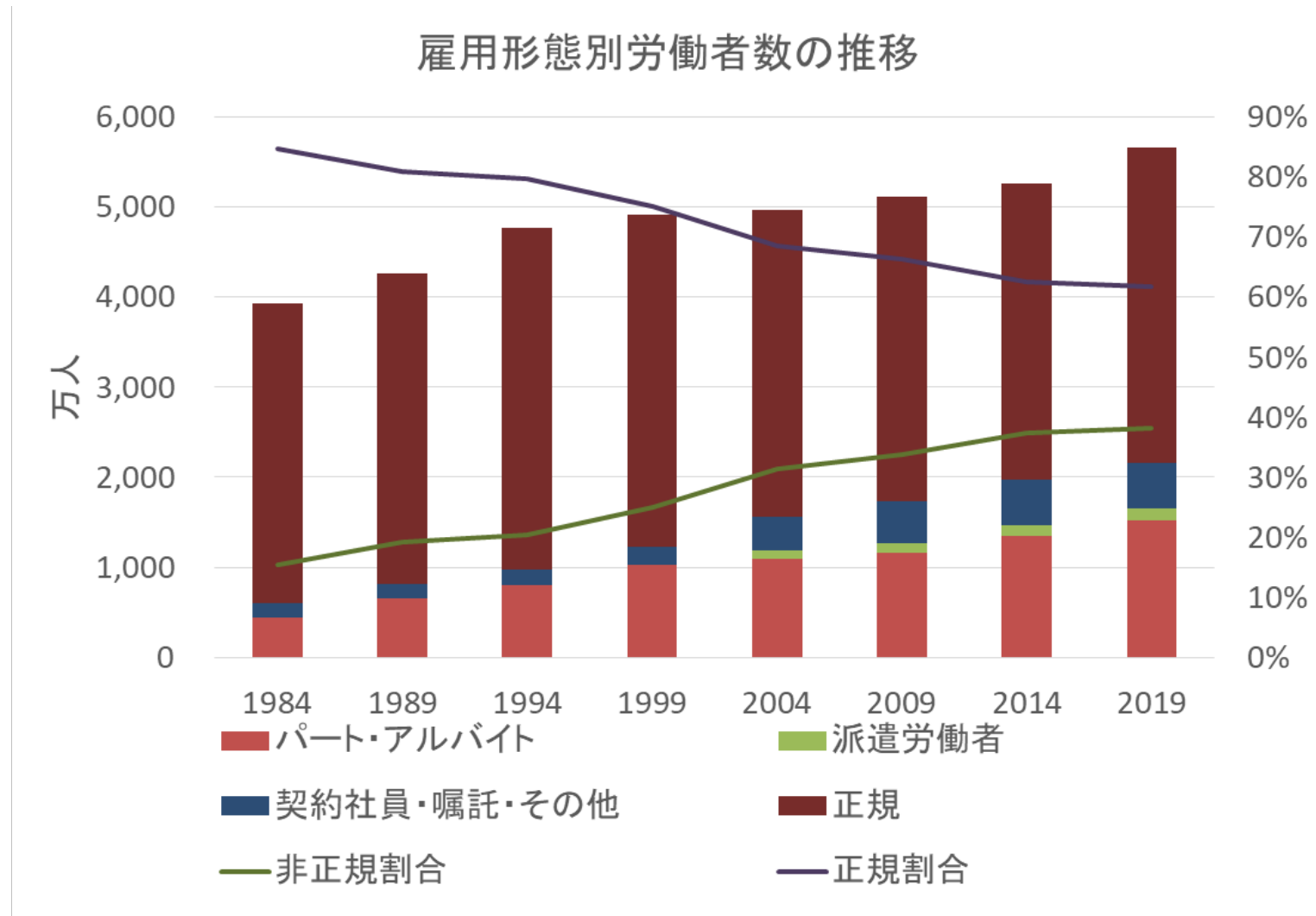
単位: 万人

1984-99年は2月の数値。

2004-2019年は四半期の平均。

2020年は1-3月平均。

出所: 総務省「労働力調査」長期時系列データ表9。



非正規雇用の特徴：差別的ジョブ型雇用

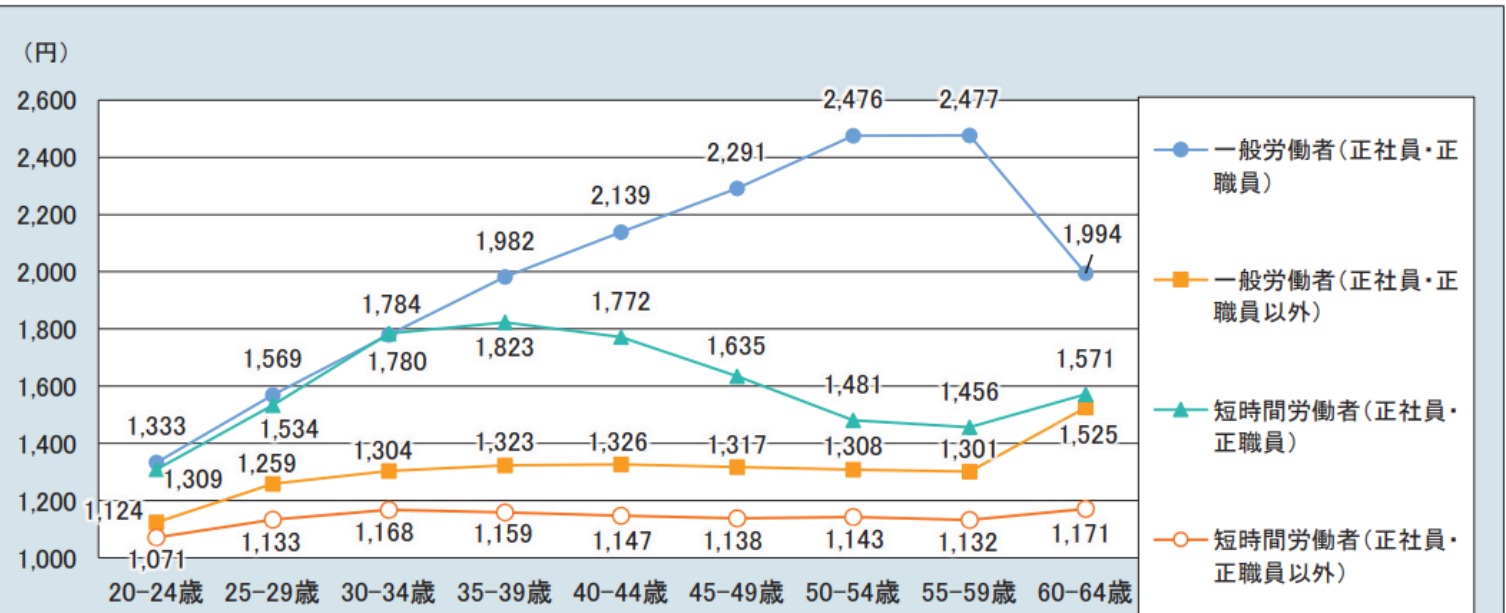
- 非正規は、一応ジョブ型雇用である：職務や勤務地を指定して雇用される
 - ほとんどの場合、配置転換や転勤はない
 - 職務分析は行われていないが、おおざっぱに職務の価値に対応した職務給を支払われている（職務に応じた単純な時給など）。人→仕事＝賃金
- 身分としての「非正規」：定義はあいまい
 - 有期雇用・短時間や無期雇用・短時間は非正規の「パートタイム」。これはわかりやすい
 - 有期雇用・フルタイムには正社員とみなされる人もいれば、非正規の「フルタイムパート」とみなされる人もいる。形容矛盾だが、非正規が「フルタイムでも処遇の低い人」という身分であることを露呈
- 正社員がメンバーシップ型なので、非正規との処遇差の基準を会社はきちんと設定しない

非正規の賃金

雇用形態別・年齢階級別賃金(時給ベース)

- 非正規のままでは賃金は右肩上がりにならない
- 非正規の賃金は、全体として差別的に切り下げられた職務給
 - － 主婦パートの家計補助とみなされる
 - － コスト削減・企業利益確保のために切り下げられている
 - － 正社員の賃金カーブ維持のために切り下げられている

図表 1-3-23 正規雇用労働者・非正規雇用労働者の賃金カーブ(年齢階級別・時給ベース・2019年)



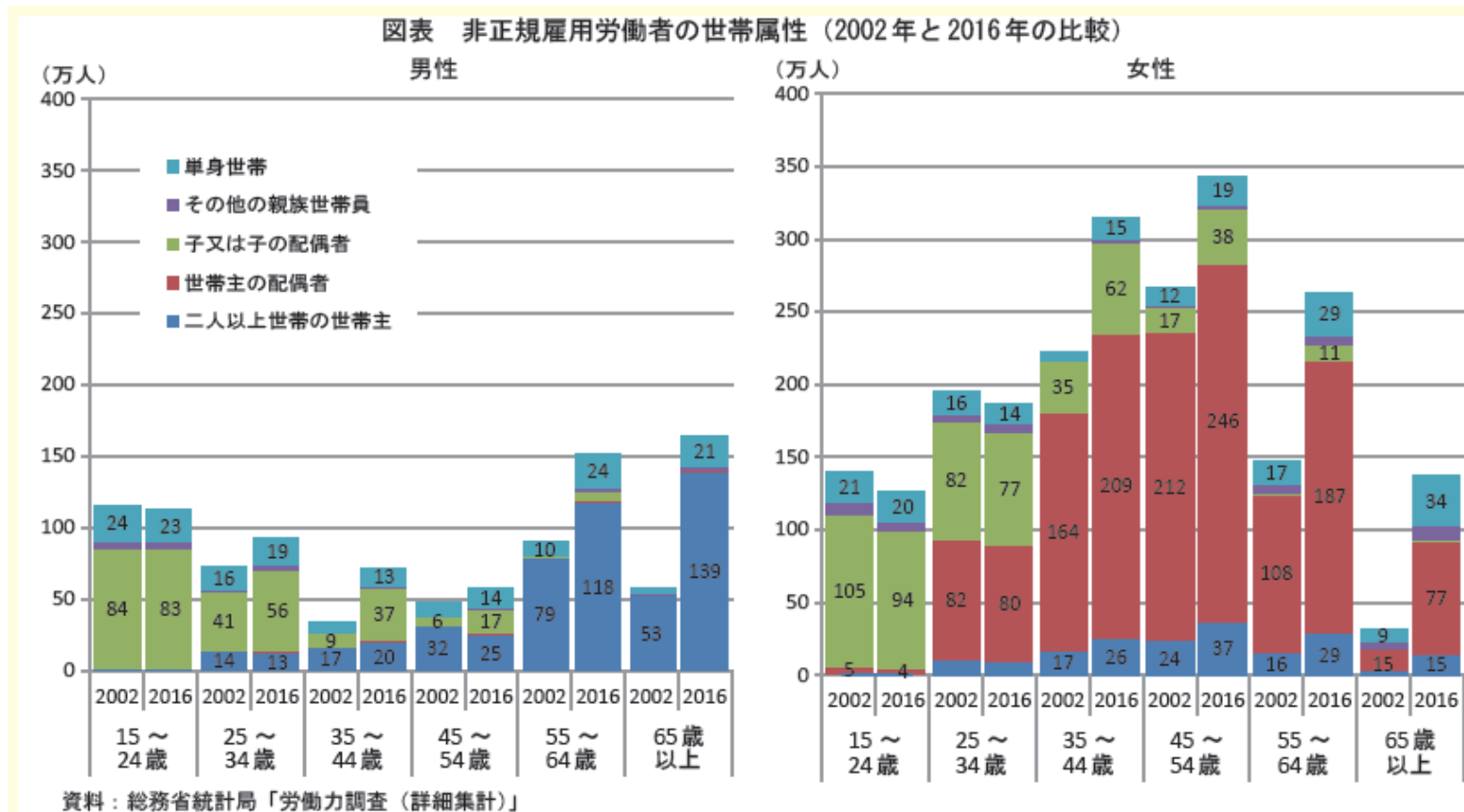
資料：厚生労働省政策統括官付参事官付賃金福祉統計室「賃金構造基本統計調査」

(注) 賃金は各調査年の6月分の所定内給与額(一般労働者については、民営事業所の労働者の所定内給与額を所定内労働時間で除した値)。「一般労働者」は、常用労働者のうち、「短時間労働者」以外の者である。「短時間労働者」は、同一の事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者である。「正社員・正職員」は、事業所で正社員・正職員とする者であり、「正社員・正職員以外」は事業所で正社員・正職員以外の者である。

出所：厚生労働省(2020, p. 40)。

非正規の世帯主はどれくらいいるのか

- パート主婦がなお最大多数派だが.....
- 世帯主(単身含む)が増加し、とくに55歳以上世帯主が急増
- 親と同居する子やその配偶者も増えている



出所：厚生労働省(2017, p. 56)。

コロナ禍における非正規労働者

・世帯収入に打撃を受けたのは非正規労働者と自営業者

*アンダークラスは20～59歳で、管理職、専門職、パート主婦以外の非正規労働者
 *数値はすべて橋本健二・早稲田大学教授よりダイヤモンド社に提供されたもので、パート主婦826万人(13.0%)を除く
 出所:『階級社会』著者が激白! 自民党が格差世襲を解消できない本当の理由 橋本健二・早稲田大学人間科学学術院教授インタビュー」DIAMOND ONLINE、2021年8月29日
 (<https://diamond.jp/articles/-/280149?page=2>)。

	資本家階級(企業規模5人以上の経営者・役員)	新中間階級(ホワイトカラーのエリート)	正規労働者(単純事務職、販売職、サービス職)	アンダークラス(非正規労働者)	旧中間階級(自営業者や農家)
人数	219万人	1450万人	2194万人	913万人	751万人
全就業者に占める割合	3.5%	22.8%	34.5%	14.4%	11.8%
2020年の世帯平均年収	1100万円	816万円	644万円	393万円	678万円
2019年の世帯平均年収	1164万円	863万円	688万円	466万円	805万円
世帯収入の減少幅	▲64万円	▲47万円	▲44万円	▲53万円	▲127万円
世帯収入の減少率	▲.5.5%	▲.5.4%	▲.6.5%	▲12.0%	▲15.8%
世帯収入が減った人の比率	27.1%	19.6%	24.8%	30.0%	35.3%
2020年の貧困率	7.5%	5.2%	9.5%	38.0%	20.4%
2019年の貧困率	5.2%	4.7%	8.9%	32.7%	15.5%
貧困率の上昇幅	2.3%	0.5%	0.6%	5.3%	4.9%
【仕事の変化】					
勤務日数・労働時間が減った	29.9%	23.6%	33.1%	37.2%	34.9%
うち、収入が減った人の割合	42.9%	37.0%	52.1%	61.6%	67.3%
勤務先(自営を含む)が休業した	11.0%	3.6%	9.7%	12.4%	9.6%
勤務形態が変更になった	13.4%	25.4%	13.6%	12.4%	4.3%

4 労働改革の方向性

労働改革で何が問題とされているのか

- 「上から」(経営の立場)の課題
 - メンバーシップ型雇用と、男子正社員に対する「能力主義管理の年功的運用」の効用が薄れ、問題が顕在化→組織コミットメントは引き出せても専門的人材の獲得に結び付かない
- 「真ん中から」(正規労働の立場)の課題
 - 正社員にとって:メンバーシップ型雇用が弱まるにつれ、将来予定されていたはずの昇格・昇給が実現しなくなる。組織コミットメントは持っていて専門的スキルを持っていないので転職も困難
- 「外から」(家事労働の立場)の課題
 - 正社員であることと家事の主担当者であることが両立しない働き方。結果として女性へのしわ寄せ
 - 高度専門的人材以外は、中高年での正社員としての再就職が困難。結果として女性へのしわ寄せ
- 「下から」(非正規労働の立場)の課題
 - 単身であるか、家庭内に別の稼ぎ手がいるか、あるいは高齢者で年金水準が十分であるか、いずれかの条件を満たさない限り暮らしていけない賃金水準
 - 不安定雇用。雇い止めの恐怖
 - 職務に見合わない低賃金

日本社会全体を俯瞰する目線から：人口減少・高齢社会の課題

- 「男性稼ぎ手家族」に支えられた「日本型平等社会」(森口, 2017)は崩壊しつつあり, 元に戻すことは不可能
 - 非正規が稼ぎ手の世帯が増えれば格差・不平等は拡大。少子化は解決せず, 社会の再生産自体が危うい
 - では, 男女とも労働者全員をメンバーシップ型正社員にすれば再建できるか? →低成長下では不可能
- なので, 日本社会の持続可能性にとって必須なのは「外から」と「下から」の課題に応える改革。
- 「上から」「中から」も大事だが, 放置した時に社会にとって致命傷となる度合いは「外から」「下から」の問題の方が大きい

なぜ、まともな改革は進みにくいのか

- 法規制による改革の限界
 - 採用における年齢差別禁止は新卒一括採用の慣行と正面衝突する
 - 処遇における年齢差別禁止は年功序列の慣行と正面衝突する
 - 家事、介護の女性への集中を改善するように関連する制度を改正しないと実効性がない
 - 実行可能な例：男女かかわらず育児休暇を取らないと、当人にも雇用主にもペナルティが課せられる制度
 - 法規制も用いつつ、雇用慣行を政・労・使の協議により、世論を背景に変えていくことが現実的
- 雇用保証の根拠を、人の雇用期間の長さから職務の継続的存在に転換することには労使ともにためらいがある
 - 「上」から一部の経営者主導でやっても機会主義的な「解雇自由」の主張だと思われて「真ん中」から反発を受け、頓挫する。
 - 「下から」「外から」雇用保証を強める運動を軸にすれば可能

「外」と「下」からの問題を重視した改革の方向性： ジョブ型正社員の拡大（濱口, 2013）

- ジョブ型正社員：職務・勤務地・労働時間を限定した（配置転換・転勤なし）、期間の定めのない雇用の労働者を、従来非正規が担っていた分野で拡大する（「一般職」の改革版ともいえる）
 - 非正規の処遇の差別性を認定していき、職務分析・職務格付けに基づくメンバーシップ型正社員との不合理な格差是正を、法規制のバックアップの下で進める
 - 最低賃金引き上げなどの底上げも必要
 - 通年採用（年齢無差別）とする＝若年も中高年も応募できる正社員職
- 雇用の根拠を職務の継続的存在に置く法的根拠の整備
 - 職務が継続されている限り、それを正常に遂行できる人を解雇するのは不当とする。その代わり、職務自体が削減された場合の配置転換義務から経営者を解除し、職務削減時の解雇は不当としない

ジョブ型正社員の展望

- すでに増えつつあるし、自然に進む：転職する専門家のジョブ型正社員
- 改革の本丸：非正規→ジョブ型正社員になれば
 - － 無期になりやすいという処遇改善
 - － 正社員としての再就職機会の拡大：新卒就職に失敗しても、家族の都合でいったん退職せざるを得なくても、リストラにあってもやりなおせる社会へ
- その次の改革：正社員のうち幹部候補を目指さない人→ジョブ型正社員になれば
 - － ワークライフバランスの改善。結果的に幹部になれない人まで長時間労働や転勤に耐え、職務に無関係なことまで会社を優先して暮らす必要がなくなる
 - － 会社は雇用調整を柔軟に行うことができ、人事管理の中軸を組織コミットメント育成に頼らず、職務コミットメントを中心にできる
 - － おそらく、地域・職務・労働時間の限定正社員から始める
- 最後に残る部分：幹部候補＋アルファ
 - － 幹部候補がメンバーシップが他なのは問題なく、ただし、従来より「勤続」の要素を小さくし、「生活態度としての能力」でなく職務遂行の「能力」「成果」を評価する必要がある
- その持続可能性――会社だけでなく社会の支援が必要（後述）

改革の方向と優先度

現行	性格	移行のあり方	改革後
メンバーシップ型正社員	幹部候補生	職務に即した評価	メンバーシップ型正社員
	分野別専門家	徐々に自然に移行	ジョブ型正社員
	中間部分	徐々に模索	メンバーシップ型またはジョブ型正社員
	ワークライフバランス重視組	改革優先度2	ジョブ型正社員
ジョブ型非正規労働者	さまざま	改革優先度1	

補完的な政策・制度の必要性

- ジョブ型正社員の拡大（非正規からの転換＋ワークライフバランス重視組）
 - 従来の非正規と比べれば賃金カーブは上方シフトする
 - 従来の正社員と比べれば右肩上がり賃金カーブは寝る
- 男性の右肩上がり「ジェンダーバイアス付き生活給」に頼らなくてもよい制度が必要
- 右肩上がりになる生活費の一部を社会化し、累進課税強化で負担
 - 財源の例：富裕層への増税，それ以外の減税。
 - 所得税の累進性復活。個人・法人への資産課税
 - 低所得層には給付付税額控除
 - 政策措置の例：公営住宅，家賃補助の拡充／保育所の増設。専門職としての保育士の待遇改善。その上での無償化／国立大学授業料の値下げと私学助成，給付型奨学金の増大／摩擦的失業の増大に対応した雇用保険事業の強化／介護保険の拡充。介護労働者の待遇改善

持続可能な雇用のしくみにむかって

- ワーキング・プアを作らない
- 最小限の生活は公的に保障
- 個人間の格差を一定以上広げない
- 差別をしない
- ライフスタイルの選択に対して中立な制度・慣行
 - 自己責任の範囲を超えた格差と貧困に人生が制約されないように
 - 性別で選択が制限されないように
 - やりなおしがきくように
 - 家族・親族の事情で過度に人生が制約されないように
 - 幹部に挑戦かワークライフバランス重視かは自分で選べるように
 - キャリアか家事かは自分で選べるように

参考文献

- 熊沢誠(1997)『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 楠木新(2014)『働かないオジサンの給料はなぜ高いのか』新潮社。
- 厚生労働省(2017)『厚生労働白書』2017年版
(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/17/>)。
- 厚生労働省(2020)『厚生労働白書』2020年版
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/19/>)。
- 採用と大学教育の未来に関する産学協議会(2020)『Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方』3月(https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/028_honbun.pdf)。
- 内閣府(2021)『男女共同参画白書』2021年版
(https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/index.html)。
- 濱口桂一郎(2013)『若者と労働』中央公論新社。
- 濱口桂一郎(2014)『日本の雇用と中高年』筑摩書房。
- 濱口桂一郎(2015)『働く女子の運命』文藝春秋社。
- 濱口桂一郎(2021)『ジョブ型雇用社会とは何か』岩波書店。
- 森口千晶(2017)「日本は『格差社会』になったのか」Discussion Paper Series A, No.666, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, 1-40頁 (<http://www.ier.hit-u.ac.jp/Common/publication/DP/DPS-A666.pdf>)。