

構造変化と人材移動

東京大学大学院経済学研究科

柳川 範之

構造変化のスピード

• 環境変化の激しさ

近年、日本経済を取り巻く環境は大きく変化している。金融危機の発生、欧州の危機、新興国の台頭等等。このような急激な環境変化に対して、日本企業は大きな岐路に立たされている。今こそ日本社会は、労働市場を巡る構造を抜本的に改める必要がある。

• スピードの増大

これらの変化の、非常に大きな特徴は、変化のスピードが速くなっている点。10年前、日本を取り巻いていた環境と現在の日本を取り巻く環境とは、とてつもなく異なっている。今抱えている一番大きな課題のひとつは、この変化のスピードにいかについていか、いかに変化にうまく対応していくか

• 環境変化に対応した戦略の必要性

このようなスピードの速い環境変化に対して、当然のことながら企業も対応した戦略を実行していく必要がある。その中でも特に重要なのは人材をどのように生かしていくかという人材戦略である。ひとつは、新しい環境に合わせて、いかにすばやく適材適所の人材配置を行うかもうひとつは、いかに環境変化に合った人材を育成あるいは獲得するか

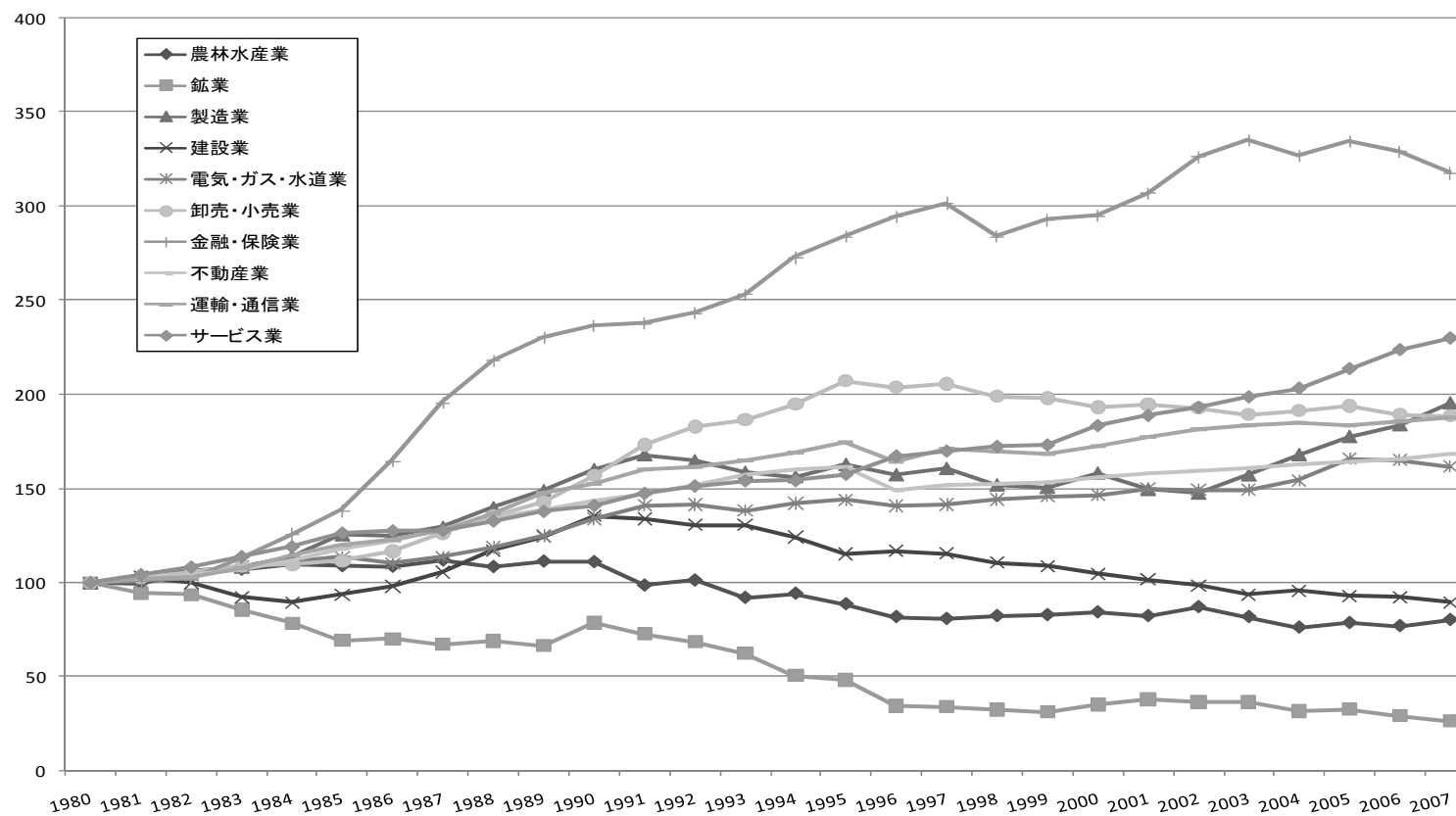
終身雇用を前提とした囲い込み型の長期雇用システムはもはや維持不可能になっている。

環境変化のスピード

働く側からすれば、ある会社に入社すれば、一生あるいは60～65歳まで生活水準が維持されているというのは、とても魅力的

しかし、今まででも産業構造変化のスピードはライフサイクルに比べると速かった。

そのため、現実には入社当時の技能や能力で一生が保障されるというのは、無理がある。



企業による対応の限界

- 技術進歩や産業構造の変化が遅く、人々の一生よりもゆっくりと変わっていくのであれば、この問題はさほど深刻でない
- 現実の経済の変化はもっと速い。特に近年はそのスピードが一層速くなっている。
- 産業の変化だけを見ても、かなりのスピードであり、20年もたつと、大きな変化が生じている。
- このような速く大きな変化に対して、定年退職・新卒入社というサイクルだけでは対応しきれないことは明白。

- もちろん、どこの企業でも外的環境の変化に対応すべく社内教育やOJT等を施している。
- しかし、産業構造自体が変化しているため、社内教育での対応には限界がある。
- 十分に能力を発揮できない人を養っていただけの余裕は、企業にはなくなっている。
⇒結果として、若年層にしわ寄せがきている面も存在する。

- 現実には、環境変化に対して、多くの企業はM&Aによって対応しようとしている。
- しかし、それがかえって非効率性を生んでいる面もある。

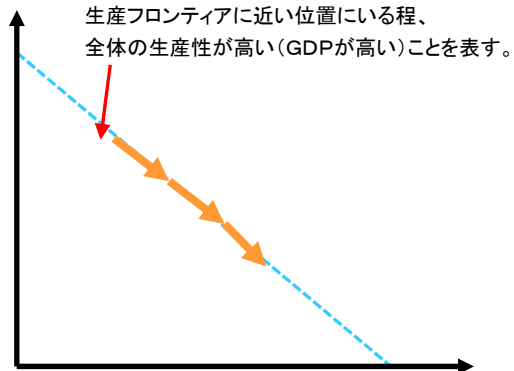
人材ミスマッチのマイナス

環境が大きく変化しているならば、当然、人材と働き場所のマッチングも大きく速く変化する必要がある。
本来産業構造を大きく変化させなければいけない場合に、産業間の労働移動がスムーズに行われないと経済全体で大きな非効率性が発生する。

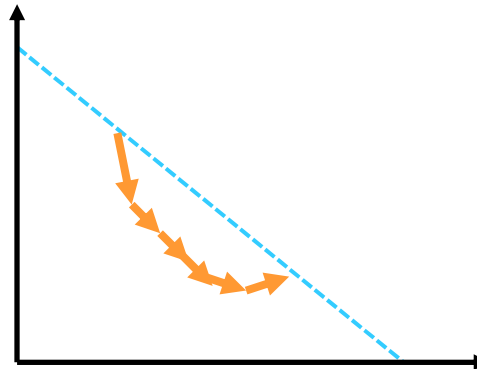
また、変化に合った能力を身に着けることができなければ、十分な所得を得ることもできなくなる。

産業構造が大きく変わっていく場合、マッチング構造の変化も、本来は、企業の枠組みを超えた形で生じる。
新しい環境変化に対応した、適材適所を行うためには、企業の枠組みを超えた人材の配置を行っていく必要がある。

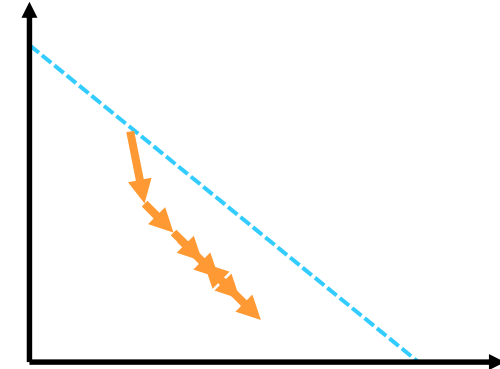
● 労働移動がスムーズな場合



● 労働移動に時間がかかる場合



● 労働移動に時間がかかり、かつ変化が続けておきる場合



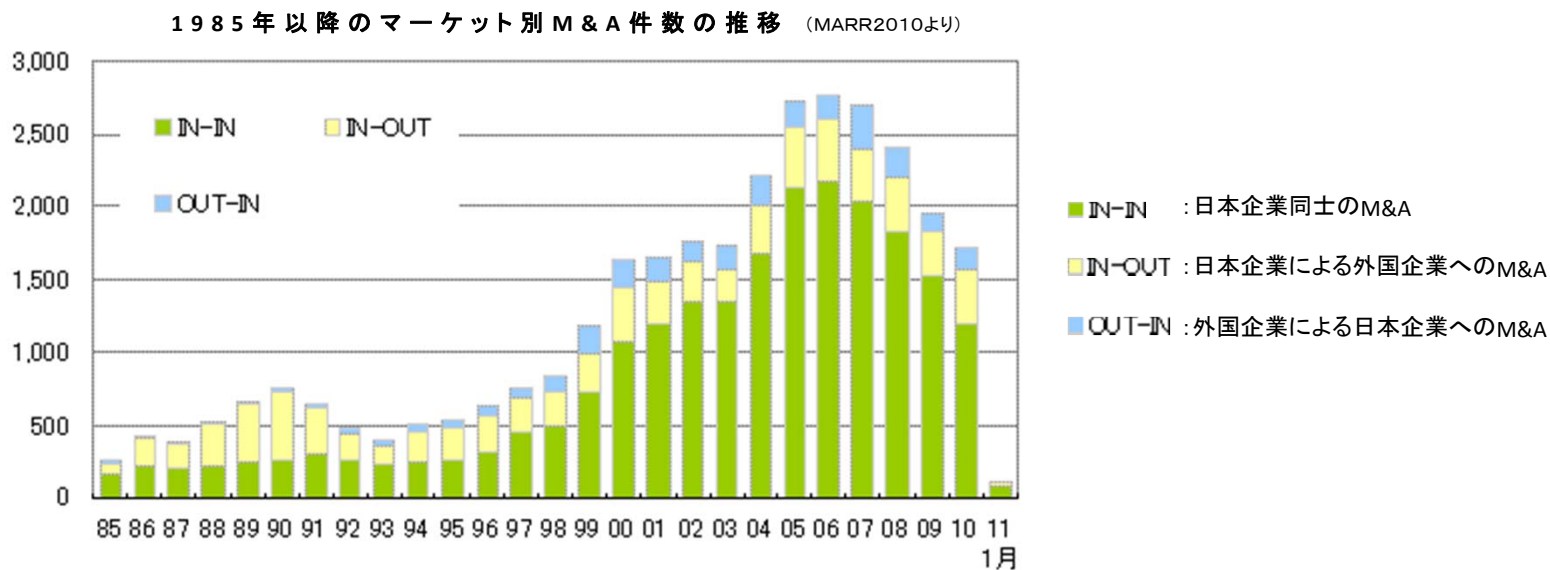
M & Aの増大

多くの日本企業は当然、このような変化を肌で感じている。
海外進出の本格化、海外企業を含めたM&A案件の増大である。
このような行動は、世界全体の需要構造が、企業に大きな決断をさせるほど大きく早くなっていることを意味しているといえる。

人材の育成・獲得

新しい環境に適合した新たな人材も必要。
しかし、そのような人材を育成することはそう簡単なことではない。
そのため、環境変化に即応させるためにM&Aや人材の引き抜きが活発に行われることとなる。

近年、金融・経済環境があまり良くない状況が続いているにもかかわらず日本企業のM&A案件が比較的堅調な理由のひとつは、このような環境変化に対するクイックな対応という側面があるからだろう。



M&Aによる対応の限界

- 変化に対応するためには、組織の取り込みだけでなく、切り離しも積極的に行う必要がある。が、雇用を第一に考えると、その点が積極的に行えない。
- 国内従業員（より正確には日本国籍従業員）と海外従業員との間での、二重構造の発生。
- ほとんどの企業では、国内の正規従業員は期限の定めのない労働契約になっている。
- しかし、その一方で、外国人従業員に対しては、年功賃金ではなく能力給であったり有期雇用であったりすることが多く、日本の正規雇用従業員と大きな違いが出てきている。
- 今後M&Aが増大し、外国人の比率がおおきくなってくると、このようなシステムが維持困難になっていることがわかる。

社内労働市場の歪みと限界

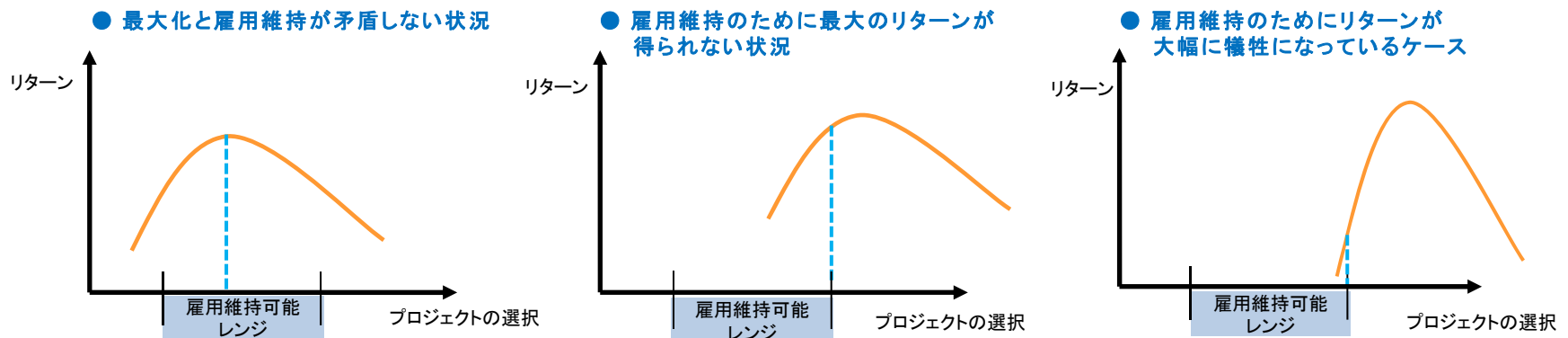
社内で人を移動させて適切な場所に配置すれば十分か？
そのほうが、企業間で人材移動を行うよりも、摩擦で少なくてすむか？

しかし、環境変化が大きくなっている中では、同一企業内で適切な働き場所を見つけるのは、難しい。
より重要な問題点は、それによって結果的に社内の意思決定に大きな歪みが生じる恐れがある。
激しい国際競争の中では大きなコストとなりかねない。

社内向けの関係特殊的投資に熱心になり、ますます人材の移動が妨げられるという側面もある。

今後、日本企業がグローバルな競争を勝ち抜いていくためには、雇用維持のためのM&A戦略や投資戦略ではなく、もっと人材が企業間を移動することを前提に、本当に将来性があり生産性の伸びが期待できるような分野に投資ができるような構造にすべきである。

雇用維持を制約条件とした場合に生じる投資の歪み】



必要な方向性

- 構造変化・環境変化に合わせて柔軟に人材が移動できるシステムにすること
- 構造変化・環境変化に合わせて、知識や能力を柔軟に再取得できるシステムにすること
- これらは、日本経済の今後にとって、必要不可欠な条件
- 経済全体にとってだけでなく、若年層に積極的な雇用機会を与えるうえでも不可欠
- 中間層が豊かになるうえでも、このような柔軟性が重要

人生を三分割して考える

- 20年程度が産業構造が変化するサイクルであることを考えると
- また、そもそも平均寿命が延びていることを考えると
- 20歳、40歳、60歳を区切りとし、それぞれの区切りで、再教育を受け、働き場所を選び直す社会が理想形ではないか。
- つまり基本は、最長20年の有期雇用となる。
- もちろん、継続して同じ職場に結果としている人がいても構わない。しかし、基本をこのような仕組みとすることで、先の目的を達成するのに役立つ。

人生三分割のメリット

- 再教育が基本となることで、環境変化に合わせた能力が得られる。
- 有期雇用が前提となることで、社外で通用する能力開発により積極的になる。
- 働き場所を選び直すことが基本となることで、人材市場がより活発化し、厚みを増す。
- より充実した働き方を選択できる可能性が増える。
- 選び直すことが容易になり、より積極的な職業選択が可能になる。
- 企業の側も、より環境変化に合わせた戦略がたてやすくなる。

人材再教育機関の必要性

- このような三分割プランを実現させるためには、
- あるいは、そこまで極端な世界でなくても、今後環境変化に合わせた知識・技能習得を促進させていくうえでは、
- 技能・知識の再教育が受けられるような充実した教育機関が不可欠である。

- 現行の再就職のための職業訓練では、この点はまったく不十分である。
- もっと時間をかけた本格的な能力開発が必要。たとえば、2年コースの職業訓練大学院、1年コースの専門学校等。
- 重要なことはニーズにあった能力を教えること。
- 大学がそのような教育を提供することも可能。

- cf 北欧の積極的労働政策における職業訓練

企業間の人材移動を促進させるための方策

• チーム単位で人を動かす

今までは個人の成果を明確にすることで、企業間の労働移動を活発にしようと
考えてきた。

しかし、それには限界がある。そもそも日頃から個人ベースで仕事をしていない。
一人だけ引き離されても、評価もできないし、十分な活躍もできない。

もう少し、実態に合わせた人の移動を促す仕組みが必要。⇒チーム単位で人を
動かす。

単なる安心感、動きやすさだけではない。

日本企業が今まで重視してきた、チーム内での関係特殊的投資が壊れなくてす
む。むしろ促進させる効果がある。

企業間の人材移動を促進させるための方策

- 企業が社外で通用する人材を積極的に育てる
今まで企業が与えてきた(あるいは与えようとしてきた)のは社内ですっと雇用してもらえると安心感

しかし、それは実現不可能。違った形で安心感を与えるとすれが、社外に出ていくことになっても通用するという安心感
それを与えることが従業員にとっても企業にとっても社会にとってもプラス
- 企業間で人材移動をしやすくするネットワークの形成

企業間の人材移動を促進させるための方策

- 「終身雇用」を前提とした、あるいは目標とした制度の見直し

非正規社員の問題もある意味ではこれに関係している。非正規の問題のひとつは、教育が社内で十分になされない点。

参考：資産デフレの問題

- 金融危機以降、資産価格の下落から生じる負のスパイラルの重要性が大きく認識されている。

資産の将来収益性・ファンダメンタルズに関する悲観的予想

→資産価格の低下

→経済活動・投資レベルの低下

→ファンダメンタルズに関する悲観的予想の実現

我が国でも、この問題に対する注視が必要。