

## 「今後の働き方と40歳定年制」

■開催：2018年6月

■講師：東京大学大学院経済学研究科教授 柳川範之氏

---

### ○大きな環境変化が起こっている

今後の働き方がどうあるべきかを考えていく上で重要となる、世の中の変化が2つあります。

一つ目は、寿命が延びているということです。健康で元気に活躍ができる期間が確実に延びています。1960年代の平均寿命は65歳で、今や80歳に延びました。それに伴い、定年後のセカンドキャリアも長くなりました。

二つ目は、技術環境の大きな変化です。重要な点は、AIやIoT等の新技術が登場したということではなく、変化のスピードが「急速」であるという点です。ゆっくりとした技術革新であれば、私たちへの影響は大きくありません。しかし、実際はそのスピードは速く、10年前と今とでは、全く異なる技術が使われています。私たちはそのようなテクノロジーの革新に対応していかなければなりません。

一般的に、日本企業は技術変化への対応スピードが遅い傾向にあります。産業構造の変化がゆっくりしているというのが日本の特徴です。その背景には、雇用に負担を掛けたくないという意図がありました。技術が新しくなったからと言って、古い技術スキルを持つ従業員を解雇し、古い工場を閉鎖し、新しい技術の工場に作り変えることをしてきませんでした。

このような日本企業のやり方にはメリットもありました。一時的な景気の変動があったとしても、少しの間我慢しておけば元に戻るのに、変化に素早く対応してしまうと、貴重な人員や工場を閉鎖してしまうこととなります。日本企業にとっては安定的な雇用環境や企業活動の現状維持を図る上で優れた対応でした。

ところが、現在の技術革新は構造的なものです。日本企業がそのスピードの速さについて行けなくなる一方、寿命が延び、働く期間が長くなっている。この2つの相反する力が働いていることで、今の時代に日本の長期雇用や定年制、年功賃金の仕組みが対応できなくなっていると言えるでしょう。

### ○スキルのフロー化に対応する40歳定年制

現代は、技術革新によって働く自由度が高まってきている反面、変化のスピードが速いた

めスキルが陳腐化しやすいという特徴があります。これまでストックであったスキルが、フローになっていくことを意味します。

かつては学校で習ったスキルをストックとして役立たせることができました。今は、常に技術革新に合わせて新しいものを吸収し、スキルをバージョンアップさせ続けていかないと働き続けられない時代になってきました。

人生 100 年時代と考えると、20 歳頃から 80 歳頃まで約 60 年間働くことになります。それを踏まえると、働き続けるその 60 年を 3 回に区切りを付けて人生プランを考えた方が充実するのではないのでしょうか。つまり、20 歳から 40 歳、40 歳から 60 歳、60 歳から 80 歳のように区切りを付けるのです。子育てや介護等、様々な事情で仕事を中断せざるを得ない人にとっても、このように区切ることで、再び職場に戻って働き続けることができる仕組みを作ることにも繋がります。それを実現するために、下図のように少なくとも多様な働き方ができるということを考えなければなりません。

このような考えから提案したのが、「40 歳定年制」という考え方です。

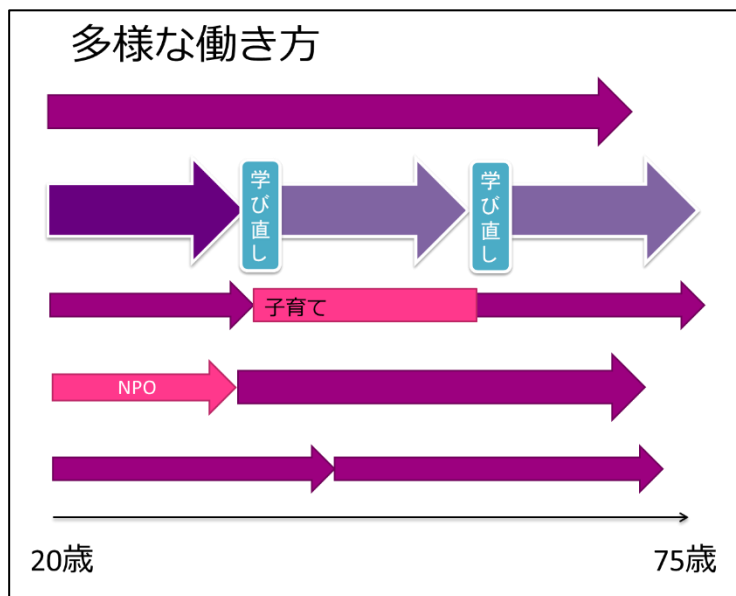
この考え方には、3 つのポイントがあります。

一つ目のポイントは、リカレント教育です。

スキルがフロー化しつつある中で、働く人も自らを常にバージョンアップしなければなりません。そこで、40 歳前後で本格的なスキルアップやキャリアチェンジを考えていこうとするものです。

今でも、会社を辞めたり休んだりして大学に行く自由はあります。また、企業も従業員に対し、研修や訓練を提供しようと思えばできます。しかし、長期雇用制度を前提とした社会では、大変なことも多くなかなか難しいのが現状です。そのため、個人や企業の自由としてではなく、制度としてリカレント教育を実施してはどうかと考えました。40 歳で一旦雇用契約を終了し、1~2 年間リカレント教育を受けることを制度化してしまい、誰もが学び直す時期と位置づけた方がよいのではないのでしょうか。

また現在、日本は世界的に見て職業訓練や技能訓練にかかる公的補助が少ないという現状があります。働けなくなった人に対する事後的な社会保障も大切ではありますが、働ける人が更に高いスキルを身に付けられる技能訓練を実施し社会で活躍してもらうことも大切



です。その方が、本人の満足度が高まり、社会的に意義のある仕組みになると考えられます。

二つ目のポイントが、多様な雇用形態の実現です。

定年制を前提とする現在の雇用制度では、期限を定めない雇用契約、つまり無期雇用で定年まで働くか、有期雇用を重ねながら働くかの2通りしかありません。そこで、15年、20年と言った中期間の雇用契約があってもいいのではないのでしょうか。中期間の仕事があったとしても、無期では雇えないから、短期雇用の繰り返ししか選択肢が無いという状況だと、スキルが積み上がっていきません。多様な雇用形態を作るためには、現在の無期雇用契約を変える必要があります。正社員の雇用契約を短くし、長くしたければ契約内容を明示的に描く形にする。例えば20歳から65歳までの雇用契約が必要であるなら、45年間の有期契約にする、という扱いにするということです。デフォルトの雇用期間を短くすることが大事です。

三つ目のポイントは、定年まで同じ一つの会社で勤め上げること自体に無理が生じてきている点です。

技術革新のスピードが速く、社会の変化に合わせ企業も変わっていきます。長期雇用を前提として同じメンバーで働き続けることにはメリットもありますが、変化の激しい時代に、何十年も競争力を維持することが難しいのが現状です。そこで、20年程度の中期雇用を一つの区切りとして、その契約を重ねていく仕組みを作るとするのが良いのではないのでしょうか。そして、その間にリカレント教育を実施する仕組みを作ることが大切になってきます。

## ○自分でスキルを組み立てる副業

変化が激しい時代では、一人ひとりが会社にキャリア作りを任せていたというやり方ではなく、自らの手でスキルを構築していくというやり方が重要視されます。そのため、一つの企業に所属する時代はまもなく終わり、副業をすることが当たり前の世の中になるでしょう。自らが持つ多様なスキルを平行に仕事に活かせる時代です。

副業には3つのポイントがあります。

一つ目が、働き方のリスク分散が出来るという点です。投資の世界に「すべての卵を一つのバスケットに入れるな」という言葉があります。しかし、現在の日本では、働き方を一つのバスケットに入れてしまっている現状があります。収入が複数になるというのは勿論大切な点ですが、変化の激しい時代において仮に一方の企業の業績が悪くなっても、別の働き口を確保できるメリットがあります。働き方のリスク分散がこれまで行なわれてこなかったのは、働く人や企業の意識の問題もありますが、テクノロジーが追いついておらず物理的にできなかったという面もあります。時間と場所に囚われた働き方、つまり長時間同じ場所で働くことしかできなかったため、副業をしようとするとう過重労働になってしまいました。今では本業の合間に、離れた場所でも仕事ができるようになりました。

二つ目は、リカレント教育のためにも大切であるという点です。一つの企業では得られな

い経験を外で得るといのは大切です。リカレント教育では、座学だけではなく、OJT のように経験を積めてこそ価値があります。これまでは、勤めている会社の仕事以外で実務経験を積もうと思ったら会社を辞めるしか手段はありませんでしたが、副業であれば一つの企業だけでは得られない機会を与えてくれます。

三つ目は、起業をするという点です。これからの日本を考えると、より多くの人たちが起業にチャレンジしていくことが大切です。近年、安定志向が高まり起業をする若者が減っていると言われますが、副業が認められれば、リスクを取って起業にチャレンジする人が増えていくでしょう。一つの企業に勤めながら、片手間で起業が成功するのは難しいかもしれませんが、キャリアを積むためには、失敗も含めて経験を積むことが必要です。

一つの企業だけで働かなくてもいい仕組みが実現すれば、グローバル化の意味が変わってきます。昨今、複数の国で同時に働いたり、多数の国と同時に関わったりしながら生活するという人が増えてきています。ベンチャーの人に「今どこで働いているのですか？」という質問をしても無意味かもしれません。「オフィスは東京と上海、ボストン、シリコンバレーで、行ったり来たりしています。」と答える人もいれば、幾つもの企業に所属し、名刺を3枚も4枚も持っている人もいます。特定の一つの企業に所属している人だけいるわけはありません。

日本では、大企業から中小企業への人材の流れが少なく、中小企業では人材不足が叫ばれています。これは大企業を辞めることは大きなリスクを伴うと見られていることに原因があります。グローバルで活躍する海外の人材のように、一つの企業だけで働かなくてもいい仕組みが実現すれば、現状は変わるはずです。

## ○企業のあり方が変わる時代

技術革新によって企業のあり方が大きく変わっていくと思います。仕事の内容が変化していくこれからの時代、企業はプロジェクトがある間は集まって組織を作り、終わったら解散というプロジェクト型の組織になっていくでしょう。

会社（カンパニー）の原型はプロジェクト型でした。大航海時代に資金を出し合い船を仕立てたのが株式会社の原型です。途中船が沈没するリスクもありましたが、新世界から無事に帰れたら、持ち帰った物を山分けして、会社は解散しました。それが定期的に船を出すようになったことで、その都度解散するよりは継続させていこうと永続性が生まれた。そして現代の企業会計は「ゴーイングコンサーン」が原則になっています。

この永続性にメリットがあったのは、仕事の内容が変わらなかったからです。毎回、同じように船を出すのであれば、会社を存続させればよいですが、船を出すのをやめて建物を造ろうと思えば、会社を一度解散して新しい会社を作る必要があります。しかし、現代では技術革新を通じて仕事の中身がどんどん変わっているにも関わらず、会社という箱はこれまでと同じ形で残っています。

もう一つの大きな変化としては、小さな組織で大きな仕事ができるようになったことです。昔であれば、アメリカ大陸に鉄道を敷くためには莫大な設備投資が必要で、大きな組織による多額の資金調達が必要でした。しかし、今は数名のアイデアが世界を変えるイノベーションを生み出す時代です。ハードからソフトの流れの中で工場を建てる必要がなくなり、試作品も3Dプリンターがあれば簡単に作れます。中国の深センでは、特にそれが活発に起きており、例えばアメリカのキックスターターを使ってクラウドファンディングで資金調達をし、アイデアを製品化して、世界的に売れば大会社になるということが現実になっています。小さい会社で機動力を活かし、世界を相手に戦える時代になりました。

## ○会社を超えた人的ネットワークの重要性

そのような時代において大事なのが人的ネットワークです。従来、会社そのものが人的ネットワークで、会社を中心の生活をする人がたくさんいました。人的ネットワークは、本来帰属組織と無関係に作れるものですから、まずこの点を変えていかなければなりません。会社があってコミュニティがあるのではなく、コミュニティがあって会社があります。コミュニティから会社が生まれてくるのです。会社は変わっていきますし、倒産することもあります。人的ネットワークは簡単にはなりません。シリコンバレーは正にこの形です。コミュニティの持つ知識やノウハウが価値の源泉になってきます。

私には大学を超えた人的ネットワークがあって仕事のベースもそこにあります。プロジェクトごとにメンバーが違っていたり柔軟に入れ替わったりします。仕事、プロジェクトごとにメンバーが変わっていく、というのがこれからの会社経営の基本であるのではないかと思います。

シリコンバレーでは、シリアルアントレプレナー（連続的起業家）や有力投資家が持っている情報やネットワークがあり、「今度あの人が会社を作るらしい」「じゃお金を出そう」「メンターにはあの人がいい」「失敗したあの会社のあの方は優秀だから、新しいあの会社に紹介しよう」といったやりとりがあって、会社が固まっていきます。「失敗しても何度でもチャンスがある」と言われていますが、本当は能力を発揮して失敗した人にチャンスがあるのです。

このコミュニティの人たちは、誰がどんな仕事をして、どんな役割をして、どれだけ優秀だったか、細かく見えています。会社が失敗したとしても、能力のある人には仕事とお金が付き、何度も失敗して能力を発揮できなかった人にはお金が付きません。このようなネットワークをどのように作り、コミュニティの帰属先をどのように決めていくかは、本当に重要です。

## ○自分のキャリアは自分で創る

こうした時代において、私たちに求められるのは2つの意識変化です。

まず、何よりも、会社に頼りすぎないという意識、自分のキャリアは自分で創るというマインドを持つことが大事です。これまでは、働く人のキャリア形成は主に企業にお任せでした。しかし、これからは自分で意思決定をして、自分でスキルを身に付け、自分でキャリアを組み立てていくことが必要です。

人から与えられることに慣れてしまい、物事を自分で決められない人は意外と多いものです。大学においても、与えられた勉強はきちんとやってきたものの、いざ就職となると何をしたいのかが分からないという学生は多い。とても原始的な方法ではありますが、今日のランチは何を食べるかなどの些細なことから自分で決める癖をつけることが大切です。

もう一つはキャリアパスを明確に意識することです。そのための良い方法はバーチャルカンパニーを作ること。実際に起業するわけではなく、友人などと共に会社を作るとしたら、自分に何ができて何が足りないのか、足りないスキルを埋めるためには誰を連れてくればいいのかなどを具体的に考えていくことです。

別に深刻に考える必要はありません。夜寝る前に30分程度考えるだけでもいい。ポイントは、自分にどんな能力があり、何が足りないのか、スキルの棚卸しができることです。

こうした意識のもと、会社という枠を超えて多層的な人的ネットワークを築いていくことができれば、これからの時代は働く人にとって大きなチャンスに満ち溢れた世の中になっていくでしょう。

## ○質疑応答

### 質問①

(参加者 A)

働く側の意識変化を促すにはどういった工夫が必要になって来るのでしょうか。

(柳川)

社員のマインドセットは大事です。会社に頼らず自分でキャリアを組み立てていくようなマインド形成や教育が重要だと思います。自分で決めないで、人に与えてもらうことに慣れるのではなく、自分で決める癖を付けることが大事です。特に今の世代は与えられたものをそのまま勉強していけばちゃんといいいところに行けるところがあって、悩むのはどこに就職するかぐらいです。会社に入ると、会社がやることはすべて決めるから大人しく従っていると教育します。自分では決められない。だから昼に何を食べるかでもいいから、自分で決める癖をつけることが大事です。

もう一つは自分のキャリアパスを認識することです。自分にどんな能力があって、どんな能力がないかを認識するとキャリアパスも見えてきます。そのためにバーチャルカンパニ

一のようなものを作ってグループでやりとりすると、具体的に何が出来て出来ないかが見えてきます。

#### 質問②

(参加者 B)

40 歳定年制を制度にする上で企業はどのようなことをすべきでしょうか。

(柳川)

40 歳定年制の制度設計はすぐには出来ないで、その代わりにできることとして挙げたのが、副業兼業なのです。キャリアの幅を広げるためには公序良俗に反しない、利益相反にもならない範囲で、副業兼業をどんどん社員に認めることが大事です。

社内研修の充実も必要で、昔は企業が 40 歳前後の従業員に手厚い社内教育を実施している所もありましたが、今はミドルクラスの教育研修が減ってしまっている。企業としてできることはここを充実させることです。

問題は会社がこうしたことをやると、人が出て行ってしまうと考えていることです。これからは多様な人と連携して多様化することで、社内が活性化し人が育っていくという風に経営者のマインドを変えてもらうことが重要です。

#### 質問③

(参加者 C)

40 代のリカレント教育に関して具体的にトレーニングすべきスキルは何か、その方法をどう考えるか、イメージしているコンテンツは何なのか、教えてください。

(柳川)

40 代には 3 つの種類の人がいると思います。一つ目は、今順調にキャリアを進んでいて、このままスキルを延ばしていけばいい人で、心配なくスキルアップしていけば良いと思います。ただそうは言っても「一度頭の整理をしてみたい。」と考える人もいるので、その段階で経済学や経営学を学んでみると武器になると思います。

二つ目は、キャリアがうまくいっていない人で、この人たちには大きなスキルチェンジをしてもらう必要があります。40 代ならスキルチェンジが出来ますから、全く違ったものを新たに学び直すことが出来ますが、実際にこのケースはあまり多くないかもしれません。

三つ目は、ある程度キャリアはうまくいっているけれども十分ではないという人です。スキルの斜め展開と呼んでいます。今あるものに加えてもう少し他のものもできるようにすることが重要です。今一緒に仕事をしているチームの中で、自分の持っていないスキルを多少なりとも身に着ける。それによって仕事の幅が広がりチャンスが増えていきます。日本ではまだ転職にあたって、規模の小さい会社に行くことが多いと思います。ですから今まで二人でやっていた仕事を一人でできる能力、例えば営業だけでも経理もある程度できるということなら、転職のチャンスやニーズが高まりますし仕事の幅が広がります。

質問④

(参加者 D)

40 歳定年制について質問です。もし厚生労働大臣であればどの法律をどう変えるか、民間にどう働きかけるか、実現のための具体的イメージを伺いたいと思います。

(柳川)

雇用契約を変えるだけではうまくいかないので、リカレント教育を十分受けられることが安心感を与えます。みんながちゃんと働いて、雇用契約が切れても次のチャンスが見込める社会にする、失業給付をかなり職業訓練に充てて、プログラムの充実することが欠かせないと思います。

質問⑤

(参加者 E)

シリコンバレーのネットワークが閉ざされたものだという話をされましたが、日本でも閉ざされたネットワークは存在しています。それを破ったのがインターネットだと言われますが、実際には、シリコンバレーのネットワークは閉ざされている。その点はどう理解したらいいのでしょうか。

(柳川)

開かれているし、閉ざされている、ということではないでしょうか。毎年大量の留学生がやってきて、起業を目指す若者がやってきて、その中から選抜されてコミュニティに入って投資家に見いだされていく、という現象が起こっています。それはインターネットの貢献であり、グローバル化されたアメリカだからこそです。あのネットワークにどんどん世界中から若者が集まってくることに強さの秘密があるわけで、人的ネットワークの重要性は高まってきていると思います。