

賃金後払い仮説の限界到来後に望ましい

中高年労働者の雇用と ICT マネジメントによる実現

岩淵 尚也¹

2019 年 12 月

要旨

本稿では企業の負担となっている「自身の生産性に対し割高な給与を受け取る中高年社員」に着目し、同集団の雇用を維持しつつも企業の負担を解消する ICT マネジメント手段を検討した。中高年社員が負担となる原因について理論の整理とデータでの実証、今後の雇用の形のパターンと成立条件の考察、その成立条件をかなえる ICT マネジメント手段の事例データを主に用いて検討、という理論から具体案の考案までを一貫して行った。

日本の賃金と労働生産性の関係は、若年期に生産性よりも低い賃金を受け取り、40 代ごろを境に賃金が生産性よりも割高になる賃金後払い仮説で説明できる。この理論は順ピラミッド型の年齢構成と経済成長の持続を前提としているが、少子高齢化が進行により限界が近づいており、中高年社員の雇用負担は企業にとって今後大きくなると予想される。

今後労働者、企業、社会にとって短期的に望ましい中高年社員の状態は、①生産性を向上させ同一企業に勤務②職場適応への懸念を払しょくし転職であり、長期的には③年齢構成に依存しない雇用システムの開発であるという結論に至った。

①の実現には既に普及しているクラウドと他ツールの連携、RPA による労働時間の捻出、ICT 推進組織による定着活動などが、②の実現には企業内での社員の働きがいやエンゲージメントを向上させるピアボーナスというシステムが有効だと考えられる。

③を行うためには企業や政府による CT を用いた労働者のより詳細な情報収集を行うことがまず重要だと考えられる。

¹ 慶應義塾大学 経済学部 4 年生

1. はじめに

本稿では企業の負担となっている「自身の生産性に対し割高な給与を受け取る中高年社員」に着目し、同集団の雇用を維持しつつも企業の負担を解消する ICT マネジメント手段を検討する。

本国では「日本的雇用システム」と呼ばれる終身雇用、年功序列、企業別組合の3つの特徴を持つ雇用制度が社会に根付いている。日本的雇用システムは日本の高度経済成長期を支えた雇用システムであるが、1990年代ごろから個人の暮らしよりも企業を優先した制度であるとして制度の見直しが求められ始めた。その後社会構造にも変化が生じたことで雇用システム変革がより求められるようになった。しかしながら日本社会の根幹をなす問題であるため変革はなかなか進まない状況が長く続いていた。

そのような中近年、雇用制度変革の動きが散見されるようになってきている。2018年10月に経団連が大学生の新卒採用のルールを撤廃すると発表した。新卒一括採用は企業の年功序列賃金制度において重要な要素である。政府によって新たな就職活動のルールが制定されることになるが、雇用制度に大きな影響を与えることに違いないだろう。

2019年5月にはトヨタ自動車株式会社の豊田昭雄社長が「雇用を続ける企業などへのインセンティブがもう少し出てこない、なかなか終身雇用を守っていくのは難しい局面に入ってきた」と発言した。株式時価総額が国内最高かつ日本型雇用システムを代表する企業である同社の社長の終身雇用の廃止を示唆する発言が話題を呼んだ。

このように、社会構造が変わっていながらも昔からの雇用制度を継続してきたことで無理が生じ、各所で問題が表面化してきている。

本稿では特に中高年の雇用が抱える問題に注目したい。高齢化が進む中で社内での中高年社員の比率は必然的に高まる。年功序列型賃金を採用している場合、中高年社員の給料は若年世代よりも高いため企業全体での賃金コストが高くなる。ここで重要になるのが労働者の創出付加価値である。賃金の増加に伴って創出付加価値が向上するのならば、生産性は維持されるが、創出付加価値の向上が賃金の増加に伴わないならば生産性は低下し、賃金は企業にとって損失となる。その場合、企業には労働者との雇用契約を解除するインセンティブが生じる。事実、2019年に早期退職希望者を募集した企業が2018年に募集を行った企業の約3倍になったことが東京商工リサーチの調査で同年12月明らかになった。

推移は図1のようになっており早期退職者の募集企業数はここ数年減少傾向にあり27社という数字は2015年以前よりも少ない。しかし、2018年の募集企業数が非常に少なかったため「前年比約3倍」というインパクトを与える数字が導かれ、新聞やネットニュース、SNSでは投稿者の個人的な経験も交え「働かないおじさん問題」として話題を呼んだ。

図1) 主な上場企業希望退職者募集状況 (2019年東京商工リサーチ作成)



「団塊ジュニア」と呼ばれる 1971～1974 年生まれの世代は 2020 年には 49～46 歳になる。人数の多いこの層がこのまま 50 代以上になり企業の負担が増える前に対処をする必要がある。そこで本稿では企業が今後どのように中高年労働者を雇用すべきかを考え、その状態を実現するために望ましい ICT マネジメントを検討する。

本稿の構成は次のとおりである。2 章で中高年労働者が今後とる雇用形態とそれが実現する条件について検討する。具体的には賃金と生産性に関する理論を整理と労働者・企業・社会の現状の整理を行う。3 章では 2 章で得られた雇用形態を実現する条件を叶えることのできるマネジメント手段を検討する。具体的には企業の事例データを参考に有効な手段を選定していく。

2.望ましい中高年労働者の雇用形態

2-1 後払い賃金仮説の理論

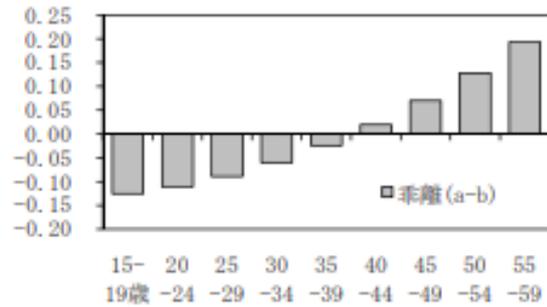
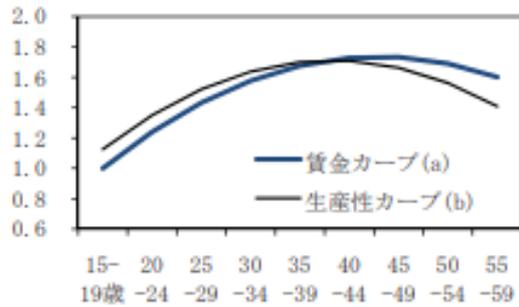
日本の雇用制度によく当てはまる賃金と生産性についての理論として「後払い賃金仮説」がある。企業は労働者の若年期は労働生産性に対して低い賃金を支払い、高齢時には生産性に対し高い給料を支払い、定年時に労働者は結果的に入社してからの生産性の総計に見合った賃金の総額を受け取ることになるという暗黙の了解を契約時点で交わすという理論である。この理論が成立している場合、労働者は定年まで働かなければ自身の労働分の賃金を得られず損をすることになるため労働者は解雇されないよう勤勉に働きくようになる。そのため企業が労働者のモチベーションを引き出すことができるとされている。Lazear (1979)によって唱えられた。後払い賃金仮説に則ると、中高年で傾きが急になる賃金カーブや長期的な雇用、定年退職、早期退職の際に割増の退職金が支給されることが論理的に説明できる。

これまで賃金カーブと生産性カーブを推計し傾きの差を検証した研究がいくつか行われている。川口ら(2006)は製造業のブルーカラー職員を対象にコブ・ダグラス型生産関数のモデルを作成し全製造業、軽工業、重化学工業、機械工業の勤続年数ごとの生産性カーブと賃金カーブの推計を行った。結果全カテゴリーにおいて生産性カーブと賃金カーブの乖離が確認された。生産性カーブは勤続20年ごろがピークの逆U字型のような形になり、頂点付近で賃金カーブと逆転するという結果が得られた。長沼・西岡(2014)は製造業、製造業以外の産業の生産性カーブと賃金カーブの推計を企業規模別に行った。結果的に賃金カーブと生産性カーブが川口らと似た形式で得られ、大企業の方が乖離の幅が大きいことが分かった。次ページの図2の結果が得られていた。

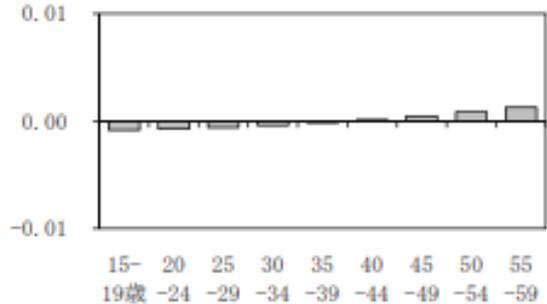
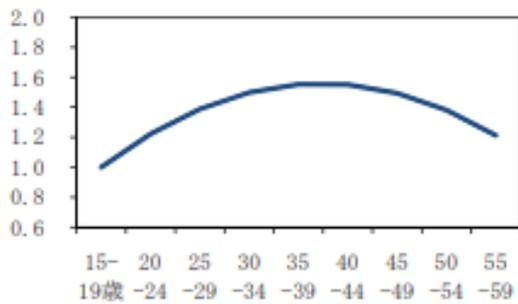
これらの論文の結果は賃金後払い仮説を裏付けるものとなっており、本稿は賃金後払い仮説を支持し論を進めていく。

図2) 長沼・西岡 (2014) が推計した賃金カーブと生産性カーブ、その乖離

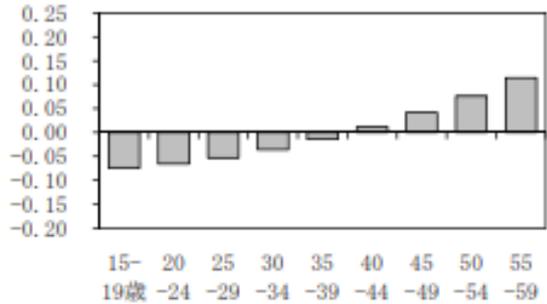
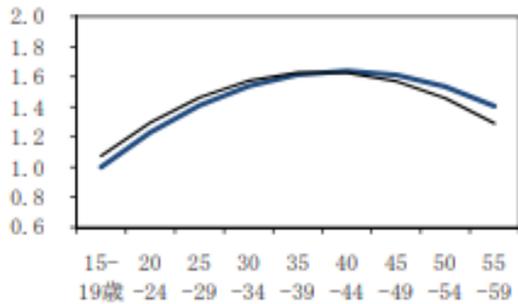
(1) 製造業・大企業



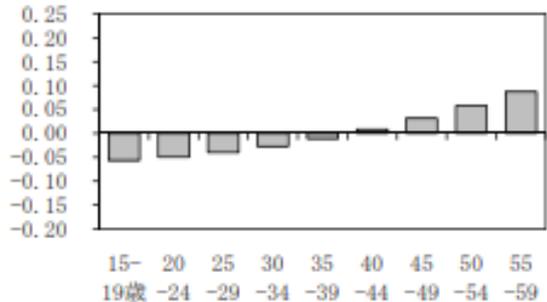
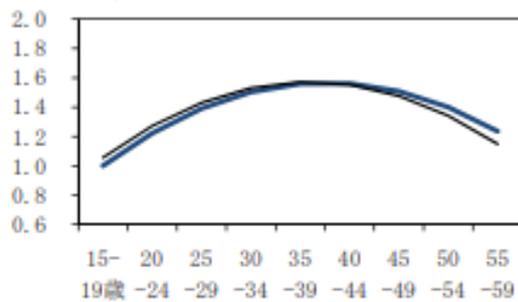
(2) 製造業・中堅中小企業



(3) 非製造業・大企業



(4) 非製造業・中堅中小企業



2-2 後払い賃金仮説を支える前提条件の崩壊

年功序列型賃金と終身雇用を始めとした日本型雇用システムの存続に限界が近づいていると1章で述べたが、それはすなわち後払い賃金仮説の限界と同義である。日本の雇用の根幹をなすシステムがなぜ限界を迎えるのであろうか。後払い賃金仮説が成立する前提条件が崩壊しつつあるからである。

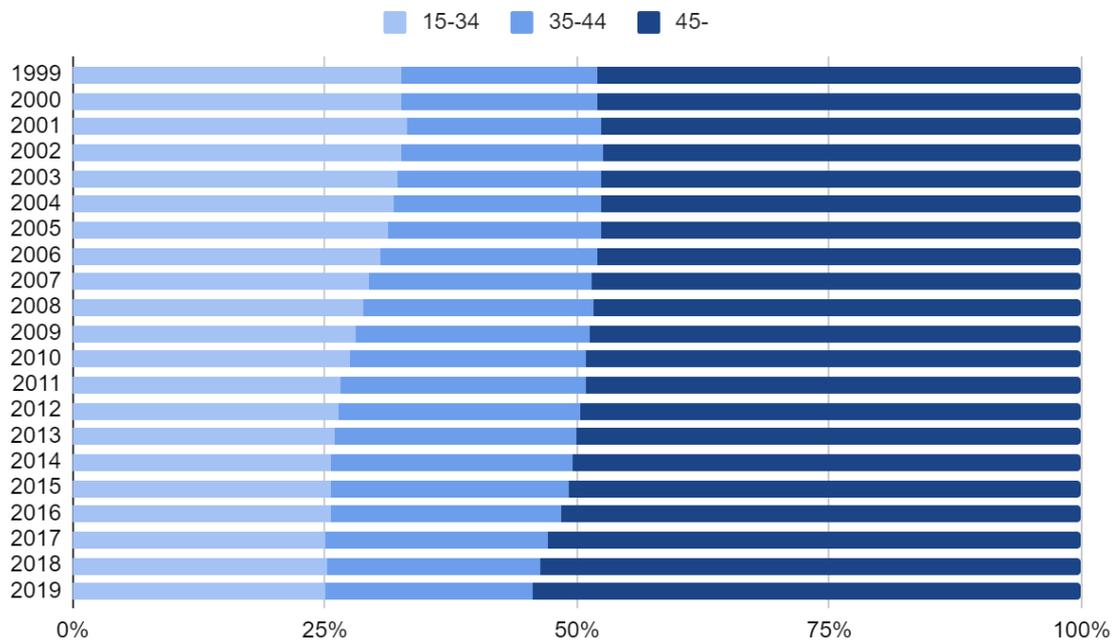
前提条件は2つ存在すると考えられる。第一に企業全体の順ピラミッド型年齢構成である。賃金カーブと生産性カーブの入れ替わり時点以降の労働者の賃金の生産性超過分を「積み立て方式」ではなく「賦課方式」で用意する企業が該当する。(長沼・西岡(2014)) 賦課式とは入れ替わり時点以降の社員に支払う給与の生産性超過分を、他の若年社員の余剰労働分で補完する方法である。年金の賄われ方と同じ方法をイメージすると分かりやすい。もし若年社員が減り中高年社員が増えた場合、中高年社員の生産性超過分の給与を支払うことができなくなってしまう。

第二に企業の安定成長である。後払い賃金仮説では若年期に賃金に対して割高な生産性で働く必要がある。労働者の生産性とは企業全体の付加価値を労働者で除算したものであるため、企業の業績が下がってしまえば付加価値は下がり、生産性は低下する。生産性の低下は労働者個人の労働能力が不足でも起こりうるが、後払い賃金は企業が各個人を監視せずにモチベーションの管理をする制度である。個人の監視をしないため個人の能力の評価はできないため、企業の成長の維持が生産性維持には最も重要である。

現在の日本では年齢構成の前提も企業の安定成長の前提も揺らいでいる。

少子高齢化が進行し、若年層の比率が下がり、中高年層の比率が増えている。次ページの図3は厚生労働省の労働力調査の2019年までの20年分の年齢階級別就業者数の結果を、賃金カーブと生産性カーブが入れ替わると考えられる40歳前後層とその前後層の3つの年齢層に振り分け直し構造変化を図示したものである。

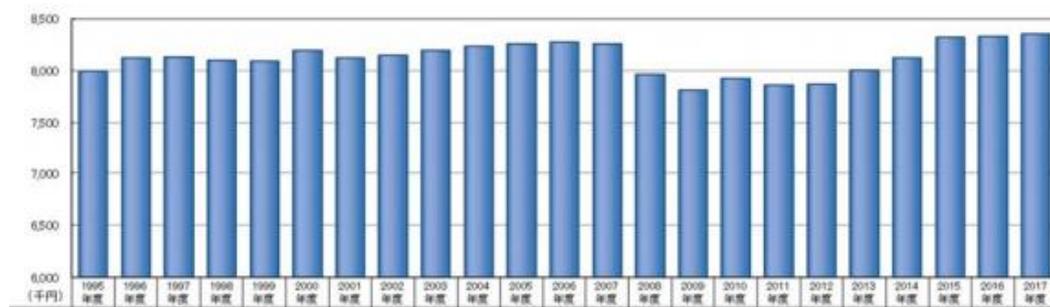
図3) 1999年から2019年までの人口構造の変化 (筆者作成)



1999年には32%いた若年層は2019年には25%にまで減った。一方で中高年層は1999年の48%から2019年には56%に増えた。グラフを見ると構造の変化はほぼ毎年進行していることが分かり、今後もさらに進行すると考えられる。

一人当たり生産性も停滞している。このグラフは公共財団法人日本生産性本部が作成した²1995年度から2017年度までの1人当たりの名目労働生産性の推移である。

図4) 1995年度から2017年度までの1人当たり名目労働生産性推移 (公共財団法人日本生産性本部、2018)



リーマンショックがあった2008年後に一度生産性が低下し、現在は回復してきているがリーマンショック以前と同程度に留まっている。世界規模で業績を拡大させている企業も減っている。平成元年では世界時価総額ランキング上位50社のうち日本企業は32社がラン

² 「日本の労働生産性の動向 2018」として公表されている。

クインしていたが、平成 30 年にはトヨタ自動車の 1 社のみとなった。

これらのデータから後払い賃金仮説を支える前提条件が現在の日本社会では成立していないことが分かる。

2-3 望ましい中高年の雇用形態

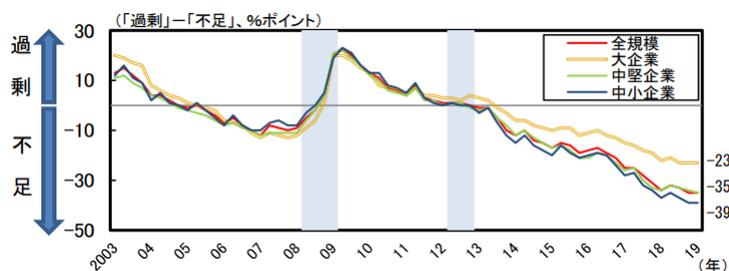
賃金前払い仮説の前提条件が崩れている状況下では制度を変えるかと前提条件を回復させるかの 2 つの選択肢がある。前提条件が復活できるのならば制度を変えるよりも移管コストを抑えることができると考えられるが可能なのだろうか。

年齢構造を回復させるには若年層を増加させる方法と中高年層を減少させる方法がある。前者に関しては少子高齢化の進行下現実的ではない。

後者に関して理論的には可能であるが、中高年の雇用を守る方がマクロ的なメリットは大きい。その理由は 2 点あり、1 点目は老後貯蓄の必要性である。2019 年 6 月に金融庁が男性が 65 歳以上、女性が 60 歳以上の夫婦では年金に頼った生活では毎月約 5 万の赤字出ると試算され、95 歳まで生きると 2000 万円が不足するという旨の報告をした。老後資産を貯蓄するために定年間際まで働く人や、現在の定年年齢より後でも働く中高年が増えることが今後予想される。もしも多くの企業が高齢者は雇用しない方向性をとった場合、生活資金が枯渇する高齢者が増加し、その生活資金は社会保障費から捻出されることになるだろう。そうなった場合、若年世代の負担増が企業規模から国民規模に拡大させただけにすぎず健全ではない。

2 点目は人手不足の状況である。厚生労働省が発表する労働経済の分析の令和元年版では人手不足状況の悪化が指摘されている。

図 5) 企業規模別にみた雇用人員判断 D,I の推移 (厚生労働省、2019)



特に中小企業において人手不足が深刻化しており、従来は三大都市圏での人手不足が目立ったが現在は地域差はなく全国的に人手が不足している。またパーソル総合研究所と中央大学が 2019 年 3 月に公表した「労働市場の未来推計 2030」では 2020 年には 644 万人が不足するという推定がなされている。同調査では労働力補完の手段にも触れており、64 歳男性の労働力率が 69 歳まで維持され、60 代女性の 70% が働くようになると労働力は 163 万人増えるという推定を行っている。

このように中高年者自身は働く必要性があり、企業も雇用を確保する必要性があるため、早期退職によって年齢構造を変えようと試みる場合は別の場所で中高年労働者が働けるようにするのが理想的である。

生産性を向上させるには付加価値の向上と賃金の削減が考えられる。付加価値の向上のために企業業績あるいは個人の生産能力を向上させることは現状多くの企業がすでに取り組んでいる。労働者が社外に転職する場合も結局生産性が高くなければ同じ問題を繰り返すだけになる。勤労を継続する以上は労働生産性を向上させることは行うべきである。賃金を下げることは企業としては行いにくいことに加え、任意の額よりも給与が下がれば労働者は転職すると考えられる。

最後に雇用制度の変更を考える。つまり賃金後払い理論に代替する新しい制度で雇用を行うのである。前述した前提条件の回復に成功したところでいつの日か制度が再び限界を迎えることは想像に難くない。特に 2019 年は出生率が 5.9%減少しさらに少子化は進行しているため年齢構造に依存しない制度の構築が必要である。新制度の検討は長期的な取り組みになるが、だからこそ完全な破綻を迎える前に早急に取り掛かるべき事案である。

本章をまとめる。日本の雇用制度には賃金後払い仮説が根ざしており、40 代を境に賃金のカーブが生産性のカーブを超える状態になっている。しかしこの状況で前提条件となっている順ピラミッド型の年齢構成と企業の成長持続が維持できておらず制度の限界を迎えている。事態の改善のためには短期的には生産性の改善、別の場での勤労を前提とした早期退職、長期的には年齢構造に依存しない抜本的な雇用制度の開発を行うべきである。

次章では改善施策を実施するための具体的な ICT マネジメントの手段を検討する。

3.ICT マネジメント施策の検討

短期的には生産性の改善、別の場での勤労を前提とした早期退職、長期的には年齢構造に依存しない抜本的な雇用制度の開発の施策を実現するための ICT マネジメントの手段を検討する。

3-1 生産性の改善

ICT 技術と生産性は関連して語られることが多い。総務省が発行する情報通信白書の平成 30 年版では「ICT による生産性向上と組織改革」というデータで特別調査が行われえている。生産性向上には付加価値の向上と労働投入の削減の要素がある。付加価値向上を目的

とするものは「攻めの IT 投資」労働投入の削減を目指すものは「守りの IT 投資」と呼ばれることが多い。

ICT と一言と言っても様々な種類の技術が存在する。どの技術が生産性に貢献しているのだろうか。

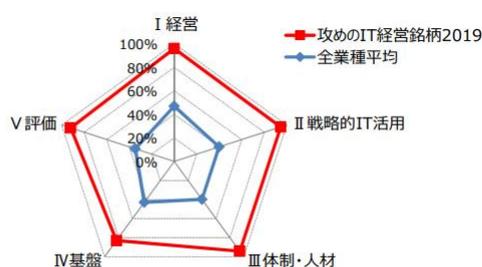
3-1-1 検討方法

ICT 技術は単体で投入するだけでなく、組み合わせて活用されるものである。そのためそれぞれの技術の有効性や導入状況の調査と、組み合わせの調査をするべきである。

前者に関しては総務省が行う「通信利用動向調査」を利用する。(以下(1)とする)同調査の企業編に ICT 技術の導入の有無と生産性の比較をしている項目が存在する。年度によって調査している技術が異なり、すべて同じ時系列で比較することはできないが ICT 技術の効果を検討するのに有効である。平成 30 年から平成 25 年調査の通信利用動向調査の結果を集計し、技術ごとに導入した企業の生産性と非導入企業と比較して生産性が何%増加するか、導入企業の割合を算出した。調査が複数年行われた技術に関しては平均値で評価をする。尚、ここで使われている「生産性」は(営業利益+人件費+減価償却費)÷従業員数で算出された値で通信利用動向調査公表時点に算出されたものである。

組み合わせに関しては経済産業省と東京証券取引所が共同で発表する「攻めの IT 経営銘柄 2019」に選定された企業の IT 施策を分析する。(以下(2)とする)東京証券取引所の上場企業の中から中長期的な企業価値の向上や競争力の強化といった視点から経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的な IT 利活用に取り組んでいる企業 29 社が選ばれており、事例が公表されている。

図 6)「攻めの IT 経営銘柄 2019」選出企業と非選出企業のスコアの差 (経済産業省・東京証券取引所、2019)



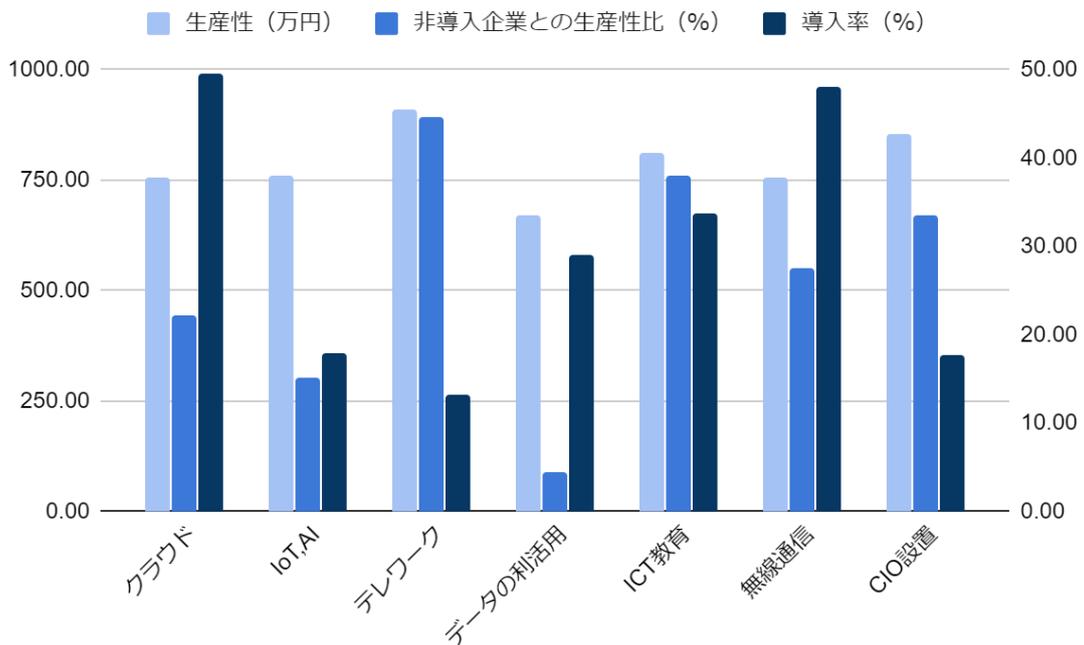
この図 6 からわかるようにこの 29 企業は他の上場企業と比較して優れた IT 経営を実施している企業であり、その施策は多くの企業が身ならうべきものと言える。事例の中から製品・サービス開発ではなく社内マネジメントで IT を活用した事例を選び、技術の組み合わせ方、登場頻度の高い技術を分析する。

3-1-2 結果と考察

(1) 通信利用動向調査の分析

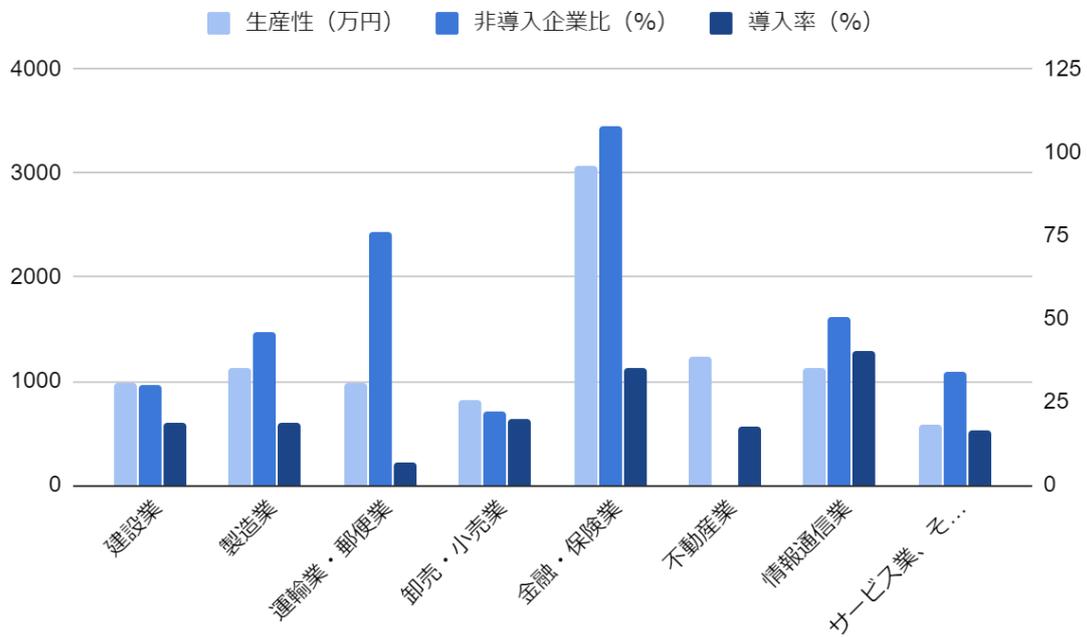
図7の結果が得られた。

図7) ICT技術・施策ごとの導入企業の生産性、生産性の非導入企業比、導入率(筆者作成)



テレワーク制度導入が、非導入企業と生産性に最も差があり、同時に導入率が最も低いという結果が出た。生産性の高い産業にばかり導入されたためこうした結果が出た可能性がある。そこでテレワークについては業界ごとの導入率も調べる図8のグラフが得られた。

図8) テレワークの導入企業生産性、生産性の非導入企業比、導入率（筆者作成）



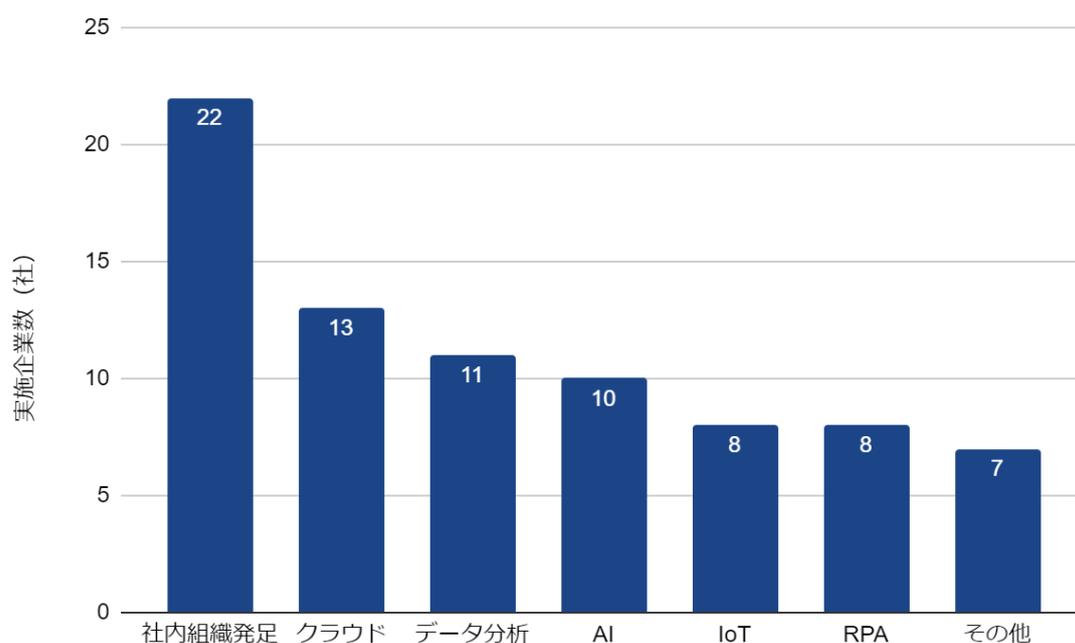
金融・保険業と運輸業・郵便業で高い効果が見受けられるが導入率が低いため、導入によって生産性が上がったというよりも誠意産生の高い企業が導入しているという見方をすることが妥当である。

テレワークに次いで ICT 教育、CIO の設置が生産性向上の効果が高い。どちらも ICT 活用のための人材配置制度である。一方でクラウドと無線技術が導入率が高い。テレワークとは逆で多くの企業に導入されているため生産性への効果は弱く出ていると解釈できる。

(2) 「攻めの IT 投資銘柄 2019」の分析

「攻めの IT 投資銘柄 2019」選出企業の実施施策で登場した技術と回数は以下のようになった。

図 9) 「攻めの IT 投資銘柄 2019」選出企業の実施施策で登場した技術・施策と回数 (筆者作成)



社内で ICT 活用のための新しい組織やプロジェクトチームを発足させている企業が多かった。

クラウドに関してはデータの一元管理を目的に導入し、集めたデータを分析、AI に利用、IoT でデータを収集するなど他の技術を結び付けるプラットフォームの役割をしている企業が多かった。例えば JFE ホールディングス株式会社ではこれまでベテラン社員の経験やマニュアルに頼った設備保全業務を行っていた非効率性と俗人化が課題になっていたところにクラウド統合データベースを導入した。クラウドにはこれまでの故障と修理のデータを保存し、それを AI に学習させることで AI が担当者に修理に有用な情報を効率的に提供する統合システムの導入に成功している。

また RPA 技術を活用している企業も多かった。帝人株式会社は 2018 年 4 月から 3 年をかける RPA 導入計画を立ち上げ、300 業務プロセスを自動化し年 10 万時間相当の業務時間を削減しようとしている。

3-1-3 施策の検討

2つの結果から生産性向上のために取る施策を考える。(1)の結果からクラウドの利用率は高いがAI、IoTやデータ分析の利用率が低いことが分かったが、(2)で優れたIT施策をとる企業ではクラウドを中心にAI、IoTやデータ分析を行っている企業が多かった。既に基盤となるクラウドを導入している企業は多い、ということであるため今後はクラウド上で作動する他の技術の構築を行うべきである。

RPAについては、(1)の総務省の調査の対象でないため導入状況は分からないが、(2)において効果的な施策だということが分かった。RPAは人間の作業を代替する技術であるため人手不足の解消においても有効的であると考えられる。

そして(1)(2)の結果からはICT推進組織の重要性が読み取れる。ICT人材に関しても慢性的な人手不足が指摘されているが、(1)では有効性の高さがわかり(2)でもほとんどの企業が推進組織を設置していた。労働者の立場からすると社内でのICTツール活用が決まっても新しい業務を覚えずに慣れている従来の手段で業務を行った方が短期的にはメリットがある。これが原因でICT活用ができない企業が多く存在する。ICT推進組織はツールの最適化で労働者にとってのスイッチングコストを下げるとともに、長期的メリットの訴求や従来の手段の取り締まりを行うなどICTツールを利用するインセンティブを向上させる役割が期待される。一般的に中高年労働者はツールで自力で使いこなせない、あるいは変化を嫌がる人物である可能性が高い。そうした人物らがICT活用で生産性を向上させるには推進組織が設置されることが望ましいと考えられる。

3-2 別の場での勤労を前提とした早期退職

別の場での勤労の手段としては転職と起業がある。高齢者の起業というとなじみがなく感じるが「労働経済の分析」³によると独立の意向は高まっており、国や自治体からは高齢者企業の補助金も実施されている。しかしながら起業の場合、高齢者自身が管理者となりマネジメントの対象ではなくなるため本章では検討しない。本章では中高年層の転職の実現について考える。

3-2-1 中高年転職に関する先行研究

現時点でも早期退職希望者の募集を行う企業の中には、希望者の転職の支援も募集の条件としている企業も存在するが、過去の研究では中高年社員の労働移動は日本では浸透していないと指摘されている。中村(2014)は従来の研究で中高年の保有能力と賃金水準のギャップ、外部労働市場における能力評価の難しさ、企業の中途採用実績の無さが要因となり

³ 平成28年 「労働経済の分析」13ページ

中高年の労働移動が実現していないことをうけ、中高年の採用と企業の雇用人事制度の関連を分析した。結果、年功序列型賃金と長期雇用が中高年の転職行動を起こすことの阻害要因にはなっているが、企業の中高年労働者を採用することの阻害要因だと言えないと指摘し、採用阻害要因は保有能力ではなく、職場での能力発揮の可否や既存社員や風土との適応への懸念であるとの示唆を唱えた。

年功序列型賃金と終身雇用の限界で企業は中高年労働者を早期退職させるインセンティブが増していくが、中村の指摘では年功序列型賃金と終身雇用の限界で採用するインセンティブは高まらない。採用を阻害する原因を取り除かねば、生活難に陥る高齢者が増加する事態に陥りかねない。

本章では中高年の転職に関する定性的なデータを分析し、中村が指摘した職場での能力発揮の可否や既存社員や風土との適応への懸念以外条件で、中高年層の採用が他の世代と同等になるための条件を検討し、ICTで解決する方法を検討する。

3-2-2 検討方法

中高年採用における企業側の需要を直接的に調べた調査は過去行われていない。そこで本稿では全年齢における中途採用の実施理由と、中高年の中途採用の実施理由を比較することで中高年採用増加の糸口を検討する。具体的には全年齢において中途採用の条件になっているにもかかわらず、中高年採用の理由として挙がっていないものがあれば、その項目が該当することになる。

使用するデータは全年齢におけるものとしては厚生労働省が2015年に調査した「雇用の構造に関する実態調査」を用いる、調査の中には採用職種別に転職者を採用した理由の回答がある。そのデータの全職種平均値を算出する。

中高年の採用としては転職サービスを運営する株式会社マイナビが2018年に実施したミドルシニア採用企業レポート2018を用いる。この調査は同社が直近3年以内に中途採用の募集をしていた企業2,665社の中途採用担当者にアンケートを行ったものである。調査対象のうち中高年世代の採用をしている企業は1,820社であった。

3-2-3 結果と考察

それぞれ図10, 11, 12⁴のような結果が得られた。

⁴ 図10, 11に関しては、下記Webページより引用

「50代から厳しくなる中高年の転職。好転させるポイントはこだわりを捨てること？」
マイナビミドルシニア 2018年12月21日

図 10) 全年齢における中途採用の理由 (筆者作成)

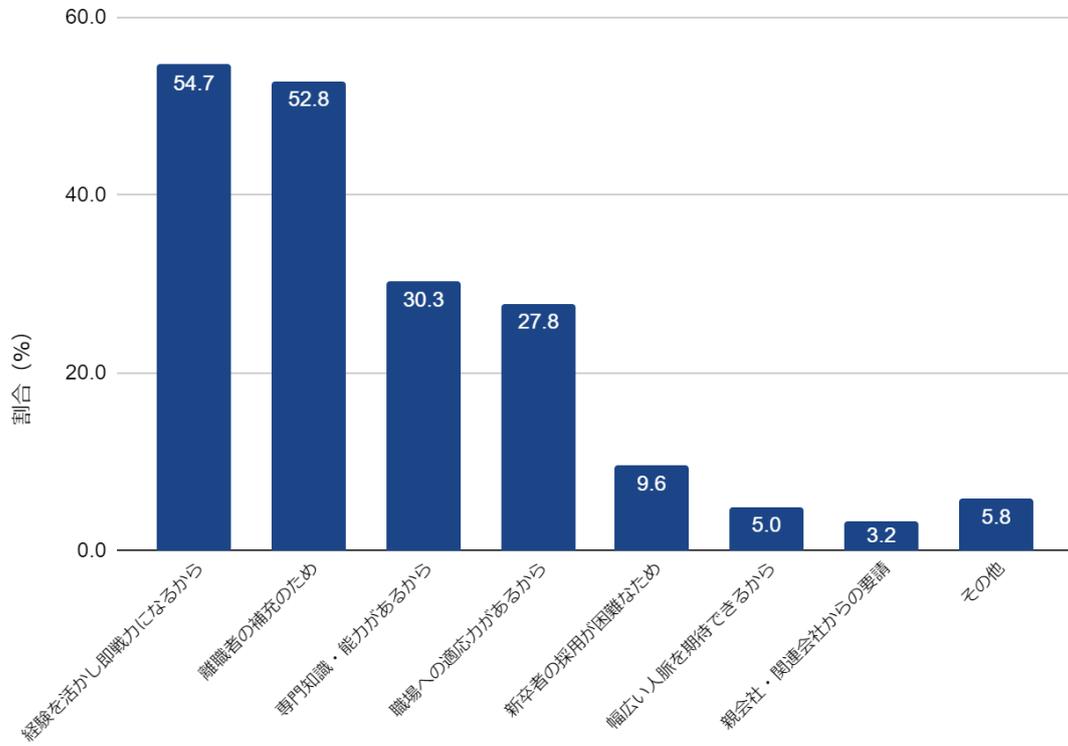


図 11) 50代を採用する理由 (株式会社マイナビ,2018)

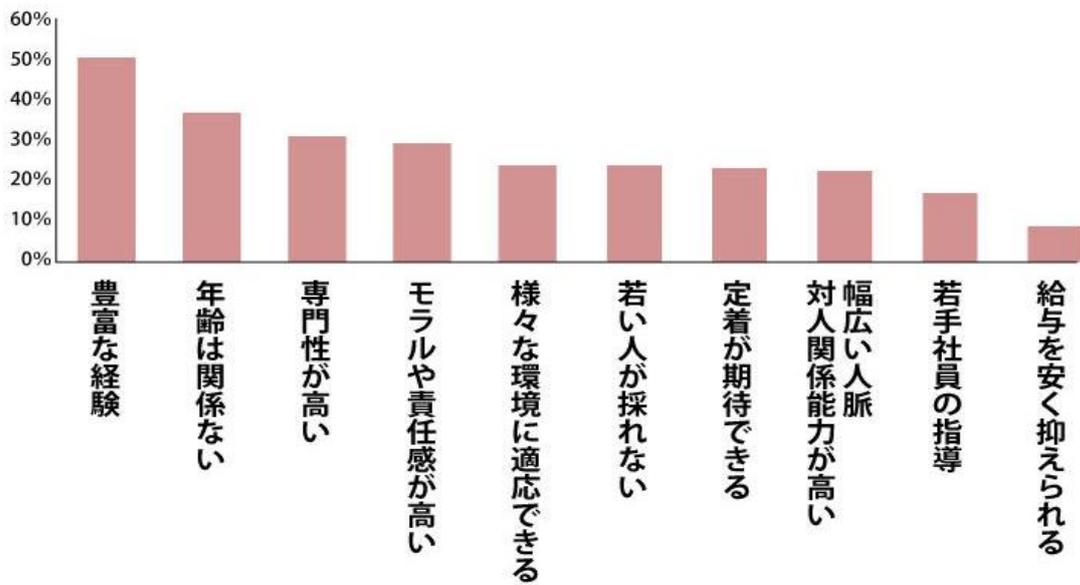
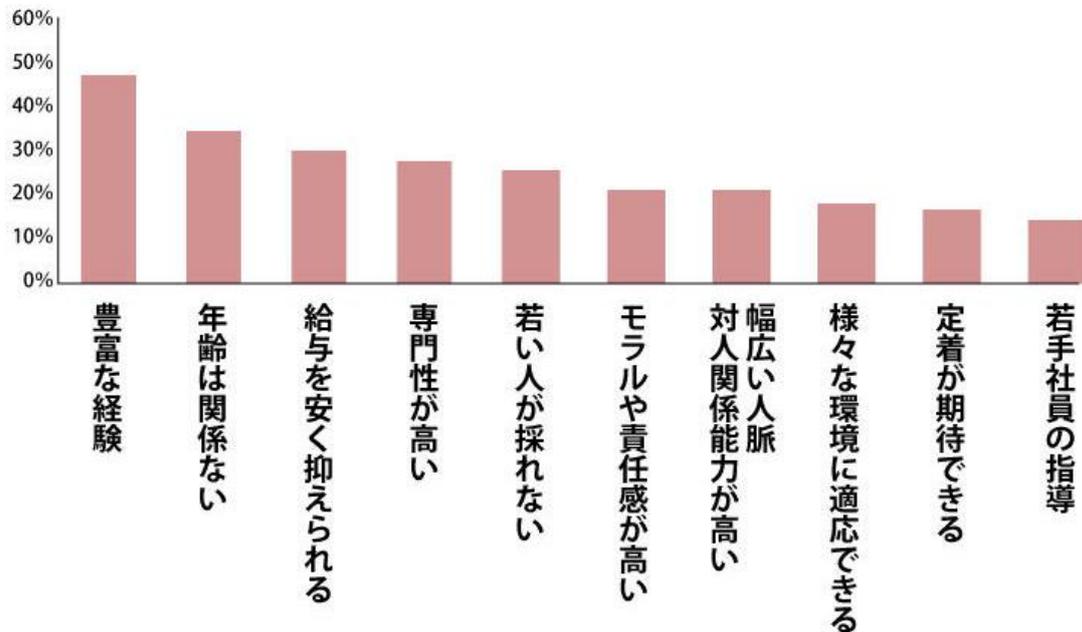


図 12) 60 代を採用する理由 (株式会社マイナビ,2018)



全年齢と 50 代、60 代で共通して経験の豊富さが最も多い理由になっていた。最も重視される条件である経験の豊富さは中高年は既に評価されているように見受けられる。また、専門性の高さについても全年齢で 30.3%、50 代で 29.5%、60 代で 26.2%の回答が得られ、こちらも既に評価されていると言える。

一方、全体での「職場への適応力があるから」は 27.7%の回答が得られたが、50 代では「様々な環境に適応できる」は 22.8%、60 代は 17.0%と大きな差が見られた。この結果は中村が指摘した既存社員や風土との適応への懸念が中高年の転職を阻害しているという仮説の後押しになると言える。

また、全年齢においては「幅広い人脈を期待できるから」が 4.95%であったが、50 代では「幅広い人脈 対人関係能力が高い」が 21.3%、60 代以上では 19.9%と中高年の方が高い回答率が得られた。この要素については企業が中高年労働者を積極的に採用するインセンティブになりうる。

企業が他の世代と同様に中高年の労働者を採用するには職場への適応性の向上が不可欠で、幅広い人脈の有効活用を行うことは積極的に中高年の労働者を採用する動機になるという示唆が得られた。

3-2-4 ICT マネジメントの検討

職場への適応性を阻害する原因として日本型雇用システムがメンバーシップ型雇用の側

面を持っていることがある。同一人物たちのチームが長年形成されている傾向が高いため、転職者がチームに加わりにくいのである。

そうしたチームの参入障壁を崩すことが期待される ICT システムが存在する。「ピアボーナス」というシステムである。ピアボーナスとは従業員たちがお互いに仕事の成果や貢献に対して少額のボーナスを送りあうシステムで Fringe81 株式会社が運営する Unipos®が代表的である。ピアボーナス制度の導入で通常であれば形に残らない、もしくはなされない従業員間の感謝のコミュニケーションがボーナスという形で行われるようになる。従業員全員の投稿がアプリケーション上で閲覧できるため、影の頑張りや善行を社内に共有することができる。

正のコミュニケーションの可視化ができるようになり、従業員の働きがいやエンゲージメントの向上が期待されるシステムであるが、転職者の定着にも適用が期待される。また Unipos®の HP では創業 133 年の企業内で 5~60 代の社員が最も活発に利用している事例が紹介されており⁵、中高年社員の利用も期待できる。そのため今後増加する中高年転職者の定着のために有効なサービスになると考えられる。

3-3 年齢構造に依存しない雇用制度

後払い賃金仮説のように年齢構造を前提とした制度は今後も人口構造が変化していく日本には適しておらず、年齢構造に依存しない雇用制度が開発される必要がある。例えば欧米で主流であるジョブ型雇用などの制度が長年検討されており、働き方改革の推進で実際に雇用の形が変わりつつある。

雇用・労働は人々の生活の根幹をなす問題であるため慎重に検討が行われるべきである。そのためにはより多くのデータを収集し、分析を行う必要があるのではないだろうか。データの収集と分析は ICT 技術が最も得意とする部分である。現在各個人がスマートフォン、パソコン、タブレット、ウェアラブルデバイスなど複数のコンピューター端末を所有している。省庁や人材サービス企業が実施する調査はアンケート形式が主体であるが、コンピューターデバイスを用いれば個人の行動データや詳細な時系列データを入手することが可能である。個人情報観点でリスクはあると考えられるが、不十分なデータで政策を決めることによるリスクと比較すれば検討される価値があると考えられる。企業が行うようにクラウド上にデータベースを構築し、IoT 端末で情報を収集しデータを解析し意思決定を下すプロセスの政府レベルでの実施が次の雇用制度の策定に必要なのではないだろうか。

⁵ Unipos®の HP の株式会社カクイチの事例ページより

<https://blog.unipos.me/2018/12/12/kakuichi/>

4.まとめ

本稿では日本の雇用契約を説明する理論である賃金後払い仮説に着目し、今後の日本の雇用形態の変化とそれに対する ICT マネジメントを検討した。

日本企業の多くは若年期に生産性よりも低い賃金を受け取り、40代ごろを境に賃金が生産性よりも割高になる賃金後払い仮説に該当する。しかし前提である順ピラミッド型の年齢構成と企業の持続成長が現代日本では維持できておらず中高年労働者への賃金の支払いができなくなりつつあり、退職希望者の募集が行われている。この先の中高年労働者としては①同一企業に残る②転職する③起業をする④リタイアの選択肢があるが、老後貯蓄の必要性と人手不足の観点から④は個人にも社会にも望ましくない。①②③の選択肢を実現させるための ICT 施策を検討するが③は中高年労働者自身が管理者になるため検討の候補から除いた。

①同一企業に残って働くためには個人、企業ともに生産性を向上させる必要がある。「通信利用動向調査」と「攻めの IT 経営銘柄 2019」に選定された企業の事例を参考に 3つの方法が得られた。

- (1) 既に普及しているクラウドに IoT や AI などに関連させデータの収集、保存、分析を一元管理で行う
- (2) RPA に業務を代行させ労働可能時間を増加させる
- (3) ICT 利用の推進を行う組織を作り、ICT 導入初期の利用インセンティブを付与し活用度を上げる。

②中高年労働者の転職においては、職場への適応性への懸念が企業が採用の阻害していることが明らかになった。中高年労働者の迅速な職場への適応のために「ピアボーナスシステム」の利用が適していると考えられる。ピアボーナス制度では企業内の働きがいやエンゲージメントの向上が期待され、代表サービスである Unipos®は中高年労働者が活用する事例が存在する。転職者の定着を促進できるシステムであり、中高年での実績があるため有用なシステムだと評価できる。

最後に年齢構成に依存した雇用システム自体の変化の必要性にも言及した。慎重に検討がされるべきであるが、コンピューターデバイスの普及状況に対して、現状収集されているデータは質が高くない。企業で実施するような IoT デバイスからの情報を収集し、解析を行い意思決定するプロセスを雇用制度改革の場面でも行うべきである。ICT を用いた政府、企業による労働者の詳細把握がまずは重要だと考えられる。

本稿では理論に端を発しデータでの実証を踏まえ、事例をもとにマネジメント方法を勘案する構造をとり、現状分析から具体策の提案までの流れを一気通貫して行っている。こうして一論文で理論からアイデアまでを網羅した論文は少なく、その点に本稿の価値がある

と考える。

5. 参考文献

○論文

川口大司, 神林龍, 金榮愨, 権赫旭, 清水谷諭, 深尾京司, ... & 横山泉. (2007).

「年功賃金は生産性と乖離しているか—工業統計調査・賃金構造基本調査個票データによる実証分析—」.

経済研究, 58(1), 61-90.

永沼早央梨, 西岡慎 (2014)

「わが国における賃金変動の背景：年功賃金と労働者の高齢化の影響」

中村天江. (2014)

「企業の中高年採用に関する実証分析」

日本労働研究雑誌, 56(12), 20-34.

○WEB ページ

『「終身雇用難しい」トヨタ社長発言でパンドラの箱開くか』

2019年5月14日 北西 厚一 日経ビジネス記者

<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00002/051400346/>

「新卒一括採用、転職に 経団連が就活ルール廃止発表」

2018年10月9日 日本経済新聞

<https://diamond.jp/articles/-/177641?page=2>

「2019年 上場企業「希望・早期退職」実施状況」

東京商工リサーチ 2019年10月9日

https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20191009_01.html

「昭和という「レガシー」を引きずった平成30年間の経済停滞を振り返る」

週刊ダイヤモンド編集部 2018年8月20日

<https://diamond.jp/articles/-/177641?page=2>

「労働市場の未来推計 2030」

パーソル総合研究所・中央大学 2019年3月1日

<https://rc.persol-group.co.jp/roudou2030/>

「50代から厳しくなる中高年の転職。好転させるポイントはこだわりを捨てること？」

マイナビミドルシニア 2018年12月21日

<https://mynavi-ms.jp/magazine/detail/000572.html>

Unipos® ホームページ

https://unipos.me/ja/?utm_expid=.6G_foc6JT4a94EjIC5LFrQ.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F