

“3割兼業”のすすめ

65歳定年延長を奇貨として

玉田 樹



CONTENTS

天下分け目の関ヶ原

企業の競争力と雇用問題

働く側の「共助」「自助」への価値観変化

働き方をめぐる意識の変化と課題

“3割兼業”システムの構築

兼業システム構築のための課題

兼業社会を駆動するパワー

65歳定年延長を奇貨とした兼業システム導入

要約

- 1 構造改革が叫ばれるなか、わけても雇用の構造改革は「雇用リストラの一層の推進」と「65歳への定年延長」の狭間で、天下分け目の関ヶ原を迎えている。
- 2 このジレンマに直面する企業に今求められているのは、リストラや定年制といった枠組みを突破する、中高年雇用の新しいパラダイムである。
- 3 それを解く鍵は、働く人々の価値観変化にある。政府や企業の「公助」に守られて達成されてきた「豊かさ」価値観から、「共助」「自助」意識に基づいて自らチャレンジする「よりよく生きる」価値観に変わり始めている。
- 4 このため、「企業への依存」か「企業からの自立」かのジレンマを打ち破り、起業の希望と現実とのギャップを埋め、高齢時代に向けて「仕事＝趣味を自らつくる」環境を用意する、という社会システムが要請されることとなった。
- 5 こうした企業と働き手のジレンマに対する答えの1つが「兼業」である。ここでの兼業とは、たとえば会社での仕事を半分、給料を半分にする代わりに、半分の安定した賃金のもとで、残りの個人裁量時間を自由なチャレンジに使うというシステムである。
- 6 もし、40歳以上の全従業員が、平均して7割の時間を会社の仕事のために割り、残り3割を自らの自由裁量時間に充てるという“3割兼業”を取り入れれば、現役は失業することなくチャレンジする機会を持ち、企業は65歳に延長される雇用と、失業に苦しむ若者の雇用のための給与原資を得ることができる。
- 7 2006年4月から始まる「65歳定年延長の義務化」を目前に控え、企業にはこれを奇貨として、競争力向上と雇用維持という二律背反の狭間を超え、“3割兼業”という新しい雇用モデルを構築するチャンスを活かすべきである。

天下分け目の関ヶ原

雇用構造の改革問題が緊迫の度を増し、天下分け目の関ヶ原にさしかかっている。

失業率は5%強で天井を打ち、失業者数が300万人を割るところまできたものの、若年失業はいよいよ構造化する兆しにある。大学を卒業しても就職できるのは70%、その結果10%を超える若者がフリーターとなる時代にあつて、若者の就業能力向上のための施策や、雇用促進センターの設立などが推進され始めている。だが、若年失業問題への対応は、このような処方箋だけで十分なのだろうか。若年失業が構造的な問題となる前に、それを未然に防ぐために、より本質的なメスを入れることが喫緊の課題である。

こうしたときに「65歳への定年延長」が動きだせば、若者の失業は構造化されたも同然となる可能性が高い。年金支給開始年齢の引き上げが行われるのに伴って、「65歳定年延長の義務化」が2006年4月から徐々に具体化する。このような制度が動きだせば、企業の雇用コストはますます肥大化し、若年雇用などは夢のまた夢となる。企業の国際競争力はますます衰え、産業全体が弱体化することによって、若年雇用はおろか、中高年雇用もおぼつかなくなるだろう。

それだからこそ、今、これまでわが国の強さを支えてきた終身雇用・定年という旧来のパラダイムをより強固にするのか、あるいは別の新しいパラダイムの雇用形態を見つけたせるのか、天下分け目の関ヶ原にさしかかっているのである。

本稿は、このような問題を解く鍵は、働く側の価値観が握っているという意識のもとに

書かれる。まず、企業が抱えている雇用問題を概観し、解決すべきジレンマを明らかにする。次に、働く側、就業者の価値観の変化によって生まれた仕事に対する考え方のジレンマを探る。そのうえで、企業、就業者双方のジレンマを同時に解決する新しい雇用パラダイムとして、中高年世代の“3割兼業”を提案する。

団塊の世代が、洞ヶ峠を決め込まず、久方ぶりにわが国の明るい未来をリードする主役として活躍する場の提案である。

企業の競争力と雇用問題

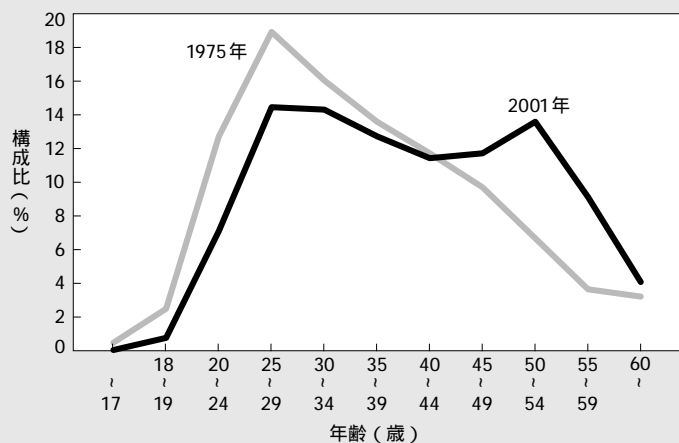
1 避けられない雇用削減

バブル崩壊以後、わが国企業の国際競争力上の大きな課題となったのは、過剰設備、余剰人材の存在である。これが周知のように、過剰設備にはメスが入り、企業収益を改善させるところまでに至った。また、余剰人材にもメスが入り始め、雇用リストラ（解雇）を通して、コスト削減＝競争力確保に寄与し始めている。

しかし、余剰人材へのメスの入れ方は、いまだ道半ばである。市場が拡大しているときには余剰人材問題は表面化しないが、成熟経済下では生産性に見合った人件費コストの抑制が必要となり、これが企業の国際競争力の基礎を形づくる。

かつてアメリカ企業は、わが国に負けていた時代に、このことへの対応を図った。1980年当時、アメリカの製造業企業のなかには、生産性が低いにもかかわらず賃金の高い企業が多数存在したが、以後95年にかけて、生産性に見合った賃金体系に変身し、国際競争力

図1 男子労働者の年齢（従業員10人以上の全企業）



出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(賃金センサス)より作成

を高めた。

これに対して、わが国の製造業では、1995年の時点では生産性が低い企業でも高い賃金が支払われるといったように、生産性と賃金が無相関のまま推移してきた^{注1}。ここに、製造業の雇用削減が避けられない事情が内在したわけである。

そのため1995年以降、アメリカに遅れること十数年にして、わが国でも製造業の企業をはじめ多くの企業で、聖域であった雇用のリストラが開始され、数百万人が解雇された。特に、主要企業は2000年から3年間で従業員の11%に及ぶ雇用を削減し、競争力の確保に注力し始め、2005年までにさらに7%の人員を削減するという状況が続いている^{注2}。

日本銀行短観の「雇用人員判断DI(全産業)」によれば、2001年にピークに達した雇用過剰感は、2004年末には12年ぶりに低い水準になり、一部では不足感さえ出始めるという状況になった。このように雇用リストラは峠を越えた感があるが、余剰人員問題は決して解決したわけではない。

2 余剰労働力としての中高年雇用

こうした余剰人員の問題は、中高年労働力の取り扱いの問題でもある。1995年以降に開始された企業の雇用リストラでは、その対象の多くは中高年であった。厚生労働省の「求職者総合実態調査」によれば、40歳未満では自己都合で会社をやめる人の方が多く、40歳を過ぎると会社都合でやめる人の方が圧倒的に多い。つまり、中高年は雇用リストラの絶好の対象になっている。

この余剰人員の問題 = 中高年雇用の問題は、むしろこれから本格的に解決していかなばならない状況にあると見られる。厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」(賃金センサス)によれば、従業員10人以上の企業における男子労働者の年齢構成は、1975年では40歳未満65%、40歳以上35%であった(図1)。それが、2001年では50%、50%となっている。かつては若年と中高年の比率が2:1であったものが、今では1:1になっているのである。

もちろん、年齢によって生産性が変わるとはいえないが、1人当たり賃金では、若年層より中高年の方が4割も高い。したがって、中高年の雇用リストラを推進し、若者を採用することが、賃金当たりの労働生産性を高められる可能性があることになる。

そのため、従業員10人以上の全企業における男子労働者1500万人の十数%に当たる二百数十万人の規模で中高年者をリストラし、その賃金分で若年層を採用することができれば、今の年齢比1:1を、かつてのように2:1にすることになり、賃金当たりのコスト競争力と生産性の上昇が期待できる。そして何よりも、若年フリーター全体を軽く吸収

して余りある規模の若年採用が可能となる。

3 中高年雇用のジレンマ

しかし、二百数十万人に及ぶ中高年の雇用リストラは可能だろうか。「痛みを伴う構造改革」は断行され、企業は景気停滞、競争激化に対応するため、人員削減を加速化してきた。巷間、構造改革に伴って失業が数十万人になるのか100万人を超えるのかが議論され、一方、これに対応するため、政府においては規制緩和を通じた雇用創出の検討や、新規開業施策の強化が図られてきた。

だが、こうした政策展開の構図は、マクロ的には整合がとれているものの、極めて護送船団的な議論に見える。働く側の国民にとっては、「雇用創出や失業対策という受け皿を用意するから、雇用リストラを甘受せよ」という親方日の丸の仕組みにほかならず、これでは構造改革の最終的な痛みはすべて国民が被るという構図になりかねない。

現在や将来に対する不安がかくも大きい今の状況にあっては、人々が自らの安全へと傾斜するのはむしろ自然であり、安定した雇用を求めるのは無理のない行動である。こうしたときに、荒療治ともいえる単なる雇用リストラがまかり通るようであれば、社会は大きく混乱するだろう。

他方で、雇用リストラとは反対の方向を向く、「65歳定年延長の義務化」が制度化された。年金支給開始年齢が、段階的に65歳まで引き上げられることに伴う措置である。当初、企業側は、競争力がなくなるため断固反対の姿勢だったが、制度の猶予期間が設けられ、また独自基準で就業規則を作成できるなどの緩和措置が導入されることとなったた

め、従業員の将来を考えて容認し、同制度は2006年4月に施行されることとなった。

こうして現在、企業は大きなジレンマに直面している。競争力を確保するための一段の雇用リストラ、しかし一方で定年延長。このジレンマを突破しなければ、わが国の企業に明日はないのかもしれない。

今求められているのは、このようなジレンマを突破する、中高年雇用の新しいパラダイムである。「雇用リストラ+受け皿」というセットなのか、「65歳定年延長の義務化」に対応した就業規則の切り替えなのか。

しかし、こうした二項対立の構図は、これまでの親方日の丸、護送船団の仕組みそのものように見える。重要なのは、二項対立のジレンマを乗り越える、中高年雇用の新しいパラダイムを発見することである。

それを解く鍵は、結局、働く側の人々が今何を求めているのかを知ることにあると考えられる。そこから、中高年雇用の新しいパラダイムが開け、それを通して余剰人員問題を解決することが可能になるに違いない。

働く側の「共助」「自助」への価値観変化

1 国民の「よりよく生きる」への価値観転換

働く側の人々が今何を求めているのかを探るために、まず人々の価値観が大きく変化していることを見ておこう。すなわち、国民の価値観は、「雇用リストラ+受け皿」や「65歳定年延長の義務化」という親方日の丸、護送船団、丸抱えの仕組みがなかなか機能しづらい方向へと変化している。

それは一言でいえば、国民の価値観が、これまでの政府依存、会社依存によって得られた「豊かさ」から、自らのことは自らチャレンジする「よりよく生きる」へと変わったことである^{注3}。

災害、健康、老後の生活、雇用や教育などに対する国民の不安が高まっているなかで、これを解決してくれるはずの国に対する信頼感は、極度に低下している。かつて画一的、護送船団、親方日の丸などといわれながらも、安心で豊かな生活を保障してきた国というものを、国民は頼りにすることができなくなり始めている。

ここで、国民の意識に反転が起こったようだ。今まで受け身で御上に依存していた日本人に、そうならば自ら「よりよい生活のためなら今の生活を変えることにもチャレンジしてみたい」意識が高まり、横溢し始めた。1997年にはそれを肯定する人は45%にすぎなかったが、2000年には68%、実に国民の3分の2にまで増えたのである^{注4}。そして2003年においても、その状況が続いている。

自ら変えることにチャレンジする意欲の爆発は、時あたかも2000年に起こった。これはいってみれば、戦後60年続いた、受け身であっても暮らし向きが向上する「豊かさ追求」の価値観が終焉を迎え、自ら能動的に「よりよく生きる」とでもいうべき価値観に転換したことを意味する。

2 「共助」「自助」への軸足変化

自ら能動的に「よりよく生きる」とでもいうべき価値観に転換したことは、政府や企業丸抱えの「公助」への依存から、お互いに助け合う「共助」、自ら対処する「自助」へと

人々の軸足が移り始めたことを意味する。

たとえば防犯面では、警察に取り締まりの強化をお願いする「公助」に依存する人は50%にすぎず、一方、隣近所で協力して取り締まりを強化したいとする「共助」を考える人は40%、自ら防犯の民間サービスに加入する「自助」の人は10%もあり^{注5}、まさに「共助」「自助」への意識変化がある。

同様に、過度な「公助」である河川防災工事に対してノーマル意識が芽生え始めている。思えば今までの「豊かさ追求」とは、自らのリスク対応能力を根こそぎなくす歴史でもあった。昔の河川は頻繁に洪水が起こったため、人々には常に避難する心構えがあり、いざというときに地域で助け合う姿があった。しかし、防災工事がナショナルミニマム（国家が保障する最低限の水準）として無限といえるほど拡大するにつれて、人々の「共助」「自助」能力を奪い去ってきた。停電になったらまず風呂に水をためるといった知恵は、ほぼなくなりかけている。

財政難の折、過度な「公助」はほどほどにして、人々の「よりよく生きる」価値観に依拠した「共助」「自助」の意欲に委ねることの折り合いをつける必要があるようだ。

わが国が再び活力を持つためには、日本人の受け身の価値観を変える必要があるとしばしばいわれてきた。しかし、国民の価値観は、すでに受け身から能動的チャレンジへと自律的に変わり始めている。したがって、現在問われるべきは、この価値観の転換に合わせるか、という局面にある。「公助」を土台にした社会システムを、「共助」「自助」の意欲を引き出すものに、いかに再設計できるか

が問われている。

防犯、防災に限らず、丸抱えの終身雇用に代わる「自助」を許容した雇用モデル、豊かさの象徴だったマイホームに代わる住まい方モデル、豊かさ獲得の学歴偏重教育に代わる「よりよく生きる」価値観を体現する教育モデル、世代間で支え合う年金に代わる「自助」の年金モデル、等々。構造改革は、より生活に密着した場面で、いよいよ「国民の意欲を支援する改革」に取り組むことができる地平にたどりついたのである。

このような「豊かさ」価値観から「よりよく生きる」価値観への歴史的転換は、別の見方からすると、「結果平等の社会」から「機会平等の社会」への転換を促しているとも見ることが出来る。

結果平等社会から機会平等社会への移行は、政府や企業の一方的な都合をできるだけ排除し、個人のチャレンジする力を導き出すものとして再設計される必要がある。

働き方をめぐる意識の変化と課題

さて、こうした国民の価値観の変化は、働き方に対する意識にも大きな影響を及ぼし始めている。それらは、「豊かさ」時代の終身雇用制度との桎梏、ジレンマ = 葛藤という形で現れている。それらを整理すると、以下の3つの新たな課題が浮かび上がる。

1 企業依存か自立かの葛藤

第1の課題は、「企業への依存」か「企業からの自立」かの葛藤が現れ始めたことである。働き方についての意識の変化を見ると、

表1 企業依存か自立かの葛藤（多様な生き方の模索）

仕事の考え方	1997年 2000年		(単位：%)
	1997年	2000年	
収入が少なくても勤務時間は短い方がいい	40.3	37.5	
本業以外の仕事も持ちたい	32.0	32.0	
できれば自分で独立して事業をおこしたい	39.6	38.2	
資格を取得して能力向上に努めたい		66.4	
賃金を上げるより現在の雇用を守るべき		64.2	

出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」1997年4月、2000年6月

働く側でも終身雇用意識は相当薄れてきており、自らの働き方について多様な選択肢が模索され始めている。しかし、だからといって今すぐ自由な転職や起業が起こるとはいいがたい状況にある。

表1に示すように、「賃金を上げるより現在の雇用を守るべき」という企業依存の安定雇用意識を持つ人が60%以上を占める状況にはあるが、一方で「収入が少なくても勤務時間は短い方がいい」「本業以外の仕事も持ちたい」「できれば自分で独立して事業をおこしたい」といった自立とでもいうべき意識を持つ人も40%近くに上っている。

しかも重要なのは、このような企業への依存意識と企業からの自立意識は、一人の個人のなかに併存していることである。まさに「公助」としての企業依存か、「自助」としての自立かが、一人ひとりの問題となり始めているのである。

昨今の景気や雇用情勢のゆえに転職の動きは鈍く、また実際に独立する行動はなかなか起こせない。人々は、企業依存か自立かの狭間で、自立側に踏み切れない状況にある。それが、一人の個人のなかで企業依存意識6割、自立意識4割となって現れている。

しかしここで、企業依存か自立かという二

項対立の葛藤を打ち破る社会システムを導入することができれば、自立に二の足を踏む状況を突破できる。国民のチャレンジしたいという気持ちに応える新しい社会システムの導入が、最も求められているといえよう。これが第1の課題である。

2 起業の希望と現実との距離の葛藤

働き方をめぐる意識変化のなかで、指摘しなければならない2つ目の課題は、起業に関する希望と現実との距離があまりに大きいことである。表2に示すように、「自分で事業を起こしてみたい」「SOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）のビジネスをやってみたい」と希望する人は20%を超える状況にあるが、現実に行っている人は数%にとどまっている。

もとより、これは企業依存か自立かの個人の葛藤のなかで、現実的一步を踏み出せないことによるものであり、現在の景気や雇用情勢、転職市場の頭打ちなどを背景とすれば、あえてリスクを取りにくいのは当然である。

しかし、より重要なのは、この希望と現実のギャップが大きすぎるため、二の足を踏むという状況になっている可能性があることである。したがって、この距離を埋める社会の

表2 起業の現実（現状）と希望（今後）の乖離

(単位：%)					
SOHO		起業		フリーター	
現状	今後	現状	今後	現状	今後
5.3	22.1	4.3	23.0	6.7	7.7

注) SOHO：スモールオフィス・ホームオフィス
出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2003年7月

仕組みが登場すれば、状況は違ってこない。

3 自ら仕事 = 趣味を開拓できない葛藤

第3の課題は、21世紀の高齢社会にあっては、高齢者の多彩な仕事 = 趣味の場を確保することが急務であるにもかかわらず、それがなかなかできないことである。

60歳以降も仕事をしたいと考える人は、男性で4分の3、女性は2分の1に達する。高齢になっても仕事をする理由は、収入のためというよりも、「健康のため」65%、「仕事に興味」36%、「働くべき」30%、「社会とのつながりの維持」24%、「収入のため」21%となっている^{注6}。

したがって今後、収入よりも健康・趣味のために仕事をする高齢者が増加する。すなわち、仕事 = 趣味と考える高齢労働力の増加である。仕事といっても、趣味と学習とが渾然一体となったものであり、従来の仕事のカテゴリーで捉えようとするとうまくいかないことになる。今般の65歳定年延長の議論は、年金支給開始年齢の引き上げに対応する収入確保のみに観点が偏っており、働く側の高齢時就業についての多彩な意識を省みしていない可能性がある。

しかし、だからといって、こうした高齢時の仕事 = 趣味を、自ら開拓できないもどかしさがあるのも事実である。60歳までの終身雇用、65歳までの定年延長では、「自助」によって自らに合った将来の仕事 = 趣味を発見する時間やゆとりが生まれにくい。

こうした状況において重要なのは、今までのような「仕事の機会を与える」という親方

日の丸の発想を切り替え、「仕事 = 趣味を自らつくる」環境、つまり「自助」の環境を整備することである。仕事 = 趣味は極めて多彩な側面を持っているため、仕事の機会を高齢者に与えるという発想では、何ら問題の解決にはならない。高齢者自らが多彩な仕事すなわち趣味を開拓できる環境を整備するという観点から、新しい働き方の問題にアプローチすべきではないか。これこそが、「より豊かに生きる」ことから「よりよく生きる」ことへの転換につながる。

“ 3 割兼業 ” システムの構築

1 雇用をめぐる課題に応える 兼業システム

以上述べたように、企業の余剰人員対策上からみると、雇用リストラか定年延長かの二項対立を超えて、中高年の人件費を抑えて若年雇用を可能とするような、中高年雇用の新しいパラダイムの発見が必要である。

一方、働き手の意識変化からすると、企業依存か自立かという葛藤を打ち破る社会システム、起業の希望と現実とのギャップを埋める社会システム、高齢者に「仕事の機会を与える」のではなく「仕事・趣味を『自ら』つくる」社会システム の導入が必要である。

このような課題に、同時に応えられる社会の仕組みはあるのだろうか。65歳定年延長では、人件費を抑えて若年雇用を可能とする中高年雇用の新しいパラダイムに逆行し、「仕事・趣味を『自ら』つくる」ことにも逆行する。また、単純に雇用リストラと雇用創出・失業受け皿づくりをセットで行うことは、親

方日の丸そのもので確かに安心なシステムかもしれないが、働き手にとっては、お仕着せのリスクを被ることではない。

中高年雇用の新パラダイムとは、こうしたお仕着せを排除するものであることが必要だろう。チャレンジしたいという気持ち、自分のことは自分で解決したいという気持ちに応えられる仕組みを構築することが求められる。

さて、そのような社会の仕組みは何か。その答えの1つが、「兼業システム」である^{注7}。兼業システムとは、帰属する会社での貢献をたとえば半分にする代わりに、給料を半分にするという仕組みである。従業員は、半分ではあるが安定した賃金が保証され、その上に立って、残りの半分の個人裁量時間をたとえば自らの起業の準備やSOHO、あるいはNPO（民間非営利組織）の活動、育児・介護などに使うことができる。これは働く側からみれば「二足のわらじ」であり、雇用する側からみれば「ワークシェアリング」ということになる^{注8}。

兼業は、働き盛りの中高年には、当面のリストラという雇用不安を払拭しつつ自らが自立する機会を探索する猶予を与え、企業依存と自立という葛藤を解き、起業へのチャレンジの機会を提供する。また、若者には、雇用機会の拡大により、自らの適職を見つけ出すチャンスをもたらす。さらに、将来の高齢者には、仕事 = 趣味の働き方を発見する場と時間を提供する。一方、企業にとっては、中高年余剰労働力の問題に解決の糸口をもたらす、コスト競争力の回復を可能とし、若年雇用の再開を可能にする。そのようなものとして、兼業システムを提案したい。

表3 中高年雇用者の兼業シミュレーション（従業員10人以上の全企業の男子従業員、2001年）

		従業員数（万人）	年収総額（千億円）
現状	40歳未満	758（49.7）	366（41.4）
	40歳以上	767（50.3）	519（58.6）
	計	1,525（100.0）	885（100.0）
230万人のリストラ	40歳未満	1,080（66.8）	522（59.0）
	40歳以上	537（33.2）	363（41.0）
	計	1,617（100.0）	885（100.0）
3割の兼業	40歳未満	1,080（58.5）	522（59.0）
	40歳以上	767（41.5）	363（41.0）
	計	1,847（100.0）	885（100.0）

注1) カッコ内は構成比（%）

2) 「230万人のリストラ」のケースでは、40歳以上を230万人解雇し、その年収分を40歳未満の雇用に充てるとした

3) 「3割の兼業」のケースでは、40歳以上の3割が兼業になり、彼らの年収が減少した分を40歳未満の雇用に充てるとした

出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（賃金センサス）より作成

兼業は、企業が従業員にロイヤルティを要求していた時代にあっては、検討にすら値しない事柄だったが、すでに1990年代初めに日経連がワークシェアリングを検討しており、最近再び検討の俎上に載せられた。ただ、残念なことに、景気と連動した緊急避難型の議論に偏っている。

重要なのは、20世紀の「豊かさ」追求を支えた終身雇用に代わるものとして、21世紀の「よりよく生きる」を実現する兼業モデルを考えることである。わが国における兼業システムの持つ意義を考えると、今こそ兼業のやり方について真剣に検討すべき時ではないか^{注9}。そのことによって、現在大きな問題になっている余剰労働力の解雇に伴う社会的な混乱が回避される一方で、若年失業、ベンチャー起業家不足という問題にも同時に対応できる可能性が開けるのである。

2 “3割兼業”のすすめ

兼業は、従来の終身雇用に代わるこれから

の新しい雇用モデルとなり得る。そこで、これを早急に社会システムとしていくために、現実的な姿として、“3割兼業”を検討してみたらどうだろうか。

表3に示すように、現在、従業員10人以上の企業に勤めている男子従業員は、全企業の合計で1525万人で、40歳未満が半分の758万人、40歳以上が同じく767万人である。そして、40歳未満が1人当たり480万円、計36.6兆円、40歳以上が680万円、計51.9兆円、合わせて88.5兆円の年収を得ている。

仮に、企業の労働生産性を高めるため、40歳以上の余剰労働力を解雇して、その浮いた賃金分で若年雇用を行い、40歳未満と40歳以上の従業員数の比率が2：1になるようにするためには、40歳以上の従業員をおよそ230万人解雇する必要がある。これは、全従業員の15%、40歳以上の30%に相当する。しかし一方、これにより新たに40歳未満の労働者を320万人雇用できる。結果として、100万人近い雇用増が可能となる。

だが、230万人の失業をそのまま許容することは、困難をきわめるだろう。

そこで、230万人分に相当する兼業システムを導入してみたらどうだろうか。これは40歳以上の従業員767万人の3割に当たる人数である。40歳以上の全従業員が、平均して7割分を会社の仕事のために貢献し、残り3割を自らの自由裁量時間に充てるという“3割兼業”を取り入れれば、失業を生むことがないのである。

実際には、たとえば40歳以上の従業員のうち、40%の従業員は専業（会社帰属分10割）で、60%が5割の兼業（会社帰属分5割）ということもあろう。あるいは、組織貢献度の

人員分布2：6：2の法則に従って、20%の従業員は専業（会社帰属分10割）で会社に貢献してもらい、60%の従業員は3割兼業（会社帰属分7割）、20%は6割兼業（会社帰属分4割）というようなことも考えられるだろう。

いずれにしても、全体として3割の兼業を導入すれば、40歳以上の従業員の解雇を行わず、かつ40歳未満の320万人を新たに雇用することができ、結果としてその分が全体の新規雇用となって、失業率は限りなくゼロに近づく。

そして、多くの経験と高い能力を持った230万人相当、40歳以上の従業者全体の週1.5日分が、ベンチャー起業、SOHO、NPO、介護、さらには趣味の開拓などに充てられる。マクロに見れば、わが国産業の新しい胎動を改めて叢生させることになる。ミクロに見れば、会社勤めで失われた自己の能力を復権する道が、ここにあるように思われる。

“3割兼業”という新しい雇用モデルを導入することによって、320万人に及ぶ新規雇用が可能となり、かつ230万人ものベンチャー予備軍が発生する可能性が生じる。加えて、兼業モデルを導入することによって、企業が元気となり、働き手が「よりよく生きる」ことが可能となるなら、これにチャレンジしない手はない。

3 兼業システムの効用

このような兼業システムの導入によって、失業という精神的に極めて大きなダメージを回避することができ、さらにはリストラがあり得るという不安も払拭される。多くの国民が、戦々恐々として暮らすことをやめ、少な

からぬ安心感を得て、消費などの経済活動や地域活動に取り組む礎ができる。こうした基本的な効用に加え、以下のような具体的な効用もたらされるだろう。

(1) ベンチャー起業の叢生

1つ目は、ベンチャー起業の叢生である。1990年代後半に、2つのことが同時に起こったことは記憶に新しい。産業再生・競争力強化のための雇用リストラの推進と、新興ベンチャー企業育成の推進である。

しかし奇妙なことに、この雇用リストラとベンチャー企業育成の2つは、全く関連性をもって機能しなかった。リストラされた従業員は、彼らの希望である「起業してみたい」を実現するために、多数がベンチャー起業に参加してもよいはずだったが^{注10}、残念ながらその兆候は見られなかった。

政府は、サラリーマンなど事業経験がない人に向けて、融資制度の拡充を図った^{注11}。また、従業員5000人以上の企業では、16%の企業が独立開業支援制度を設けた^{注12}。しかし、一向にベンチャー予備軍が叢生しなかったのである。そのため、一時的ではあるにせよ、支援制度乱立のベンチャーバブルが発生し、結果として失業率は5%まで急上昇した。

こうした反省に立つならば、兼業は安定した雇用を維持しつつ、ベンチャー起業へのチャレンジの機会をも与える仕組みを創出することになる。かつて雇用リストラとベンチャー企業育成という2つのシステムが無関係に独立していたがために、それぞれの機能が十分に発揮できていなかったとすれば、両者を媒介する兼業という新たなシステムを組み込

むことによって、全体が目的に対して最大の効用を發揮することになる。「企業のコストを削減し、かつ安定した雇用を維持しつつ、ベンチャーへのチャレンジの機会を持たせる」とは、兼業を許容するシステムを持ち込むことである。

(2) 若年層の失業問題の解決

2つ目の効用は、若年層の失業問題に、構造的な解決方策を提供することである。近年、若者のフリーター化が、わが国労働力の質の低下をもたらすとの懸念が示され、さらに若者の深刻な失業に対して、進路相談や企業実習、職業訓練支援を行い、加えて地域ごとに就職支援センターを設置するといった対策がとられ始めている。

だが、問題の本質は別のところにありそうだ。すなわち、終身雇用という古いモデルが崩壊したにもかかわらず、新しいモデルが見つからないために、過渡的なモデルとしてフリーターは生まれたと考えられる。企業に就職して頑張ってみたところで、所詮、終身雇用はおろか、リストラされることがあり得ることがはっきりした以上、新しい雇用モデルを早急に提示する必要があるということである。そして何よりも、経済が停滞し、企業の雇用が拡大しないなかで、中高年雇用問題が解決しないために、若年雇用がトコロテン式に行われなくなったことが、若者の失業問題の本質として横たわっている。

今後、兼業によって中高年の労働力が限界的な水準まで下がり、余剰賃金が生まれれば、若年雇用が進展する可能性は十分にある。兼業社会の形成は、企業の人材採用にトコロテンの道筋を示し、若年雇用の構造的問

題を解決する糸口となるだろう。

若者の失業問題を解決するために、さまざまな支援を行う親方日の丸の「公助」も必要だが、「よりよく生きる」時代にふさわしい兼業のような雇用の構造改革を実行することが、結果として「公助」の助けを借りずに、若者の伸び伸びした「自助」を引き出すに違いない。

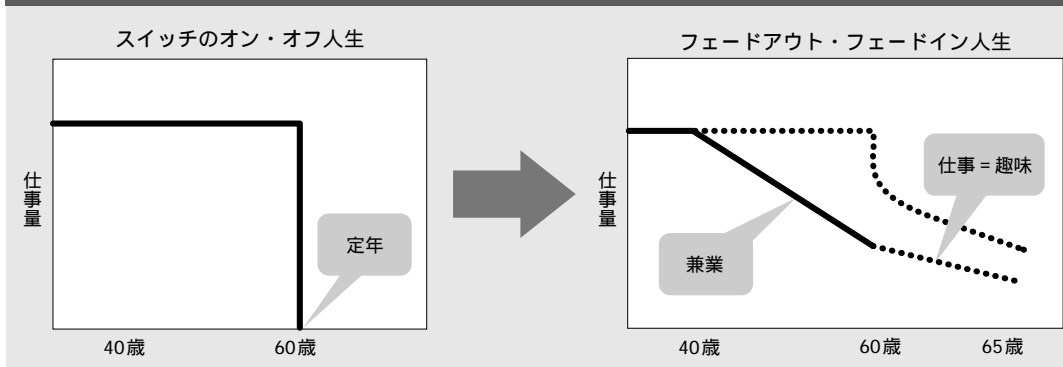
(3) 中高年が仕事 = 趣味を自ら開拓する風土の形成

兼業システムの3つ目の効用は、中高年が仕事 = 趣味を自ら開拓する風土の形成に寄与することである。中高年雇用の余剰が、若者の失業を増やし、わが国産業・企業の競争力を殺いでいるのであれば、6割の企業依存意識と4割の自立意識の間で葛藤する気持ちを現実化して、兼業にチャレンジ、突入する機会を積極的に設ければよい。それが、わが国のためであり、中高年一人ひとりの将来のためになると思われる。

なぜなら、そうすることによって、リタイア時にいきなり自らの仕事 = 趣味を探すのではなく、比較的早い時期からその訓練を積むことができ、「よりよく生きる」将来を獲得できるからである。いわばスイッチのオン・オフにも似た今までの第2の人生論ではなく、フェードアウト・フェードインの社会システムを導入することで、比較的早い時期から百人百様に仕事 = 趣味を自ら開拓する環境をつくるのが可能になる(図2)。

これまで、高齢者の雇用や生きがいなどについて、政府や企業はその機会を開拓し与える努力、いわば「公助」をしなければならないと、当たり前のように思ってそれを実行し

図2 人生のスイッチのオン・オフからフェードアウト・フェードインへ



てきた。こうした政策や努力は必要である。しかし、兼業社会が実現すれば、中高年は自ら進んで、自分の将来の仕事 = 趣味の機会の探索を開始する。いわば、「自助」の環境が整うことになる。

(4) 労働市場の形成

4つ目の効用は、労働市場の形成が促進されることだろう。現在のような「雇用か失業か」といったオール・オア・ナッシングの状況では、労働市場の形成はなかなか進まない。兼業という新しい世界が開ければ、企業に帰属する雇用契約分と個人の自由な裁量分とに労働時間を区分することができ、後者の時間を対象とした労働市場形成のポテンシャルを高めることになる。

特に、若年層の就業モラトリアムに兼業は大きな作用をもたらし、その雇用に資する労働市場の形成を促進することになる。

(5) 子育ての支援

さらに、兼業システムの導入によって、子どもがより多く生まれ、子育ての支援を加速することができることも、効用として考えられる。もし、兼業が若年層から適用されるよ

うに設計できれば、少子化問題に構造的に対応される可能性がある。1999年に策定された「少子化対策推進基本方針」にのっとり、現在、「次世代育成支援対策推進法」に基づいて地方自治体や企業が行動計画の策定を進めているが、兼業はこれを強力に後押しすることができるだろう。

兼業システム構築のための課題

しかし、兼業システムはすぐに構築できるわけではない。そのために解決すべき課題をいくつか示しておきたい。

1 就業規則の変更

まず問題となるのが、就業規則の変更である。終身雇用・年功序列のシステムが崩壊し、それに伴って実力主義・成果主義が導入され、さらには年棒引き下げさえもが激しく行われ始めている今日、就業規則のなかに兼業禁止規定が残存していることは不思議ですらある。今、企業のこの規定を廃止し、兼業が認められる社会を構築すべきである。

ただし、ここには3つの大きな問題が内在している。

1つは、1社だけ単独でやればババを引く可能性が高いということである。兼業禁止規定を廃止した会社には兼業のメリットが生じるものの、一方的な他社への人材転出が起こるといふデメリットがあり得る。これに対応するためには、戦略的補完性がある状況、つまり「みんなで渡れば怖くない」状況をつくる必要がある。

そのために重要なことは、財界・団体が旗を振って、一斉に就業規則の変更を行うことである。もし、それが護送船団的だということなら、リーディングカンパニーと自称する企業が、率先垂範で就業規則の変更を実施すればよい。こうした点からいえば、今般の「65歳定年延長の義務化」は、兼業を可能とする就業規則変更についても併せて制度化するというのが、本来の役割であると考えられる。

問題の2つ目は、企業へのロイヤルティの低下懸念である。確かに、企業への帰属意識を高めることによって業績を拡大することは、かつては重要な要素であった^{注13}。しかし今は、実力主義・成果主義の時代である。従業員にロイヤルティを強制することは、時代錯誤とすらなりつつある^{注14}。実力主義とは、そういうものである。

兼業の禁止は法律で規定されておらず、企業の判断で“原則禁止”とされているにすぎない。企業が兼業原則禁止をうたうのは、本業への支障、会社情報の漏洩、会社イメージの低下の3つの理由があるといわれている。しかし司法の判例では、過度の疲労を蓄積しない程度で、同業ではなく、イメージの低下につながらない分野での労働であれば、問題はないとされている^{注15}。時代

に即した企業変革が求められる。

問題の3つ目は、兼業制度ができて利用されないのではないかと、ということである。しかし現実には、副業を持つ有業者はすでに330万人、全体の4.9%にも達する^{注16}。さらに、その6倍以上の兼業希望者が存在し、また7倍以上の人が自分で独立して事業をやりたいと考えている時代なのである(51ページの表1)。

こうした現実のなかで、兼業制度を導入したが、あまり利用者がいないという企業も確かにある。しかし、これらの企業の場合は、制度の対象が55歳以上であることや、「家にいられても困る」と奥方に反対されたりすることが、1つの阻害要因になっている可能性がある^{注17}。したがって、兼業はより若い世代から適用されるべきだし、社会的なコンセンサスを得ることも重要である。

2 企業の諸制度の変革

このように、就業規則上で兼業を可とするシステムを導入するためには、本質的には企業の経営体制の見直しを行うことが避けて通れない。

商法などの改正により企業組織の再編が進行するとともに、年功序列に代わる能力評価など経営体制の変革が進みつつある。今後、兼業を企業経営の新しい仕組みとしてビルトインするためには、一部の企業で開始された幹部教育のためのコーポレートユニバーシティの導入や、従業員のエンプロイアビリティ(客観的な就業能力)を高めるための対応を進める必要がある。

つまり、企業の将来を担う人材には兼業を選択する道を狭め、幹部教育を実施する。一

方、全体としては将来の兼業選択の可能性を担保するために、だれもが客観的に評価し得る就業能力、エンプロイアビリティを高める体制へのシフトが必要と思われる。

終身雇用制の崩壊とともに、個々の就業者に求められる就業能力は、特定の企業内でのみ通用するものよりも、企業を超えて通用するものの方が重要になり、企業はそのことへの対応が求められる時代となった。これを押し進めることが、兼業システムの導入を加速化することにつながる。

いつでも雇用リストラがあり得ることが、就業者に見透かされる状況になったため、企業はいつまでも労働の買い手市場に安住していられなくなった。働く側が、その企業が将来見透かされることに対して、どのような対応をしているかを問うようになってきたからである。

こうした時代にあっては、今後さらに雇用リストラに費やすエネルギーがあるならば、そのエネルギーを兼業が可能になる方向に向けるべきである。すなわち、エンプロイアビリティ教育に加え、仕事の区分の仕方や社会保障のあり方の変更など、業務再設計を行うことにエネルギーを振り向けていくことで、企業と従業員との新しい関係のあり方を模索すべきだろう。

したがって、兼業の導入に伴う企業の諸制度の変革のために、政府がなすべきことも多い。年金、雇用保険などの社会保障制度の見直し、企業の雇用促進に対する支援の見直しなどである。官民一丸となって、兼業という新しい雇用モデルにチャレンジすることが期待される。

3 自由裁量の労働環境整備

兼業社会システムを構築するための課題として、就業規則の変更、企業の諸制度の変革に加え、もう1つあげられるのは、兼業時における個人裁量時間の活動を活発化するための環境整備である。先に示したように、サラリーマンの開業を支援する制度をはじめ、多くの施策がすでに打たれている。しかし、これらは使いにくいだけでなく、将来上場することを狙った株式会社への支援を想定しているものが多い。

最近、ベンチャー企業に二極化現象が見られる。1つは将来の株式公開を狙うIPO（新規株式公開）系ベンチャー、もう1つは八百屋やパン屋、介護サービス会社など株式公開を意図しないNPO系ベンチャーである。

近年、NPO系ベンチャーが増加している。兼業時のパラレルワーク（個人自由裁量時間における仕事）の支援として重要なのは、株式会社の設立と成長を議論することではなく、有限会社、合名・合資会社、さらにはNPO、SOHOの類の組織や個人の支援を念頭に置くことである。したがって、最低資本金の低減、ベンチャーキャピタルやエンジェル（ベンチャー企業に資金を提供する個人投資家）の充実といった議論を乗り越えたパラダイムで検討する視点を持つことが必要である。

そのような観点でいえば、LLCや、個人投資の環境をいかに整備するか、ということが1つの重要なテーマとなる。

LLC（Limited Liability Company：有限責任会社の意）は、有限責任の人的法人と呼ばれるもので、民法上の組合と商法上の合名・合資会社の間位置する法人形態である。法

人格を持ちながら有限責任で、定款自由、法人・所得の二重課税を排除するという特徴を有する。欧米にはすでに数十万社のLLCが存在するが、わが国では現在、制度導入の準備段階にある。

このLLCは、物的資源を持つ株式会社組織に対して、人的資源、つまり弁護士やコンサルタントなどの専門家が糾合してつくる組織になじみやすいといわれている。兼業の自由裁量活動を支えるものとして、このような組織形態をとり得る環境を整備する必要がある。企業は、LLCを子会社として積極的に活用することを通して、連結ベースで65歳定年延長に対応することも可能となる。

また、個人投資の環境を整備することも重要である。従来、投資は、公共投資であれ設備投資であれ、政府と企業というプレイヤーのみが行うものであり、税制もそれに準拠してきた。個人の教育投資という概念もあるが、高校・大学相当のみがその対象とされ、それ以外は消費として位置づけられてきた。

今、重要なのは、個人が自らの裁量時間に仕事を開発するための個人の投資を減税の対象とすることだ。個人の投資をうまく分類・整理して定義し、それを減税対象とする。それによって、個人の投資インセンティブに基づく内需拡大が明らかとなれば、兼業社会がより意義あるものとして認識されることになる。

とはいえ、将来の仕事は、仕事なのか趣味なのか、はたまた能力開発なのか、よくわからない形態をとることが予想される。そのため、減税対象の確定に当たって、幅広い対応が求められる。生涯学習投資減税や起業家投資減税などの導入が考えられよう。

1つの例示として、パラレルワーク実行者を対象に、所得税の控除項目の拡充、または事業収入におけるマイナスの認定を行うことがあげられる。これは収入がゼロでも、初期投資という形で事業経費の算入を認めることで、収入をマイナス計上するやり方である。また、個人の起業に際しての資金調達については、担保なしで融資が受けられ、有限責任とするようにして、パラレルワーク時の起業を誘導すべきだろう。

加えて、このような自由裁量活動の場を確保するという観点で、「NPO商店街」すなわち頼りになるコミュニティの形成が求められる。コミュニティは、人々の安心感を形成し頼りにする場であり、生活を支える新しい社会資本である、という考え方が出てきている。これを具現する1つの場が商店街にほかならない。

仕事＝趣味、ボランティア活動、ベンチャービジネス、NPO、SOHO、在宅勤務など、いろいろな活動の場を商店街に求めてよい時代となった。商店街そのものも、単なる物販からコミュニティビジネスの場へと変身を開始している。それを加速するためにも、商店街が仕事＝趣味の活動の場となることを支援することが必要である。商店街サテライトオフィス、商店街スモールオフィスの設置に対する支援の取り組みはすでに開始されているが、これをより積極的に進めたい時期が来ているのではなかろうか。

兼業社会を駆動するパワー

1 急がれる兼業システムへの変革

ここに示した兼業社会の構築は、企業の抱

える雇用リストラか65歳定年延長かという課題、あるいは国民意識の変化にひそむ企業依存か自立かという課題に応える1つの考え方である。

一方、兼業社会の考え方に対して、市場経済では、仕事とは「就業か、さもなくば失業か」という選択が本来の姿であり、中途半端な兼業などというのはかえって社会を混乱に陥れるだけだ、という意見がある。

だが、こうした意見は20世紀の企業丸抱えの古典的見方にすぎない。企業が従業員を一方的に丸抱えし、従業員がまたそれに全面的に依存するという関係は、今日のように雇用リストラが当たり前の時代となつては、もはや機能しにくい。

また、ベンチャー起業は「兼業など中途半端な心構えでは難しい」という意見もある。確かに、不転の決意で起業することが望ましい。しかし、まかり間違えば、家まで取られ、失敗の烙印を押される社会である。だから、起業が湧き起こるがごとくには叢生してこなかったのだろう。

そのため、兼業という二足のわらじをはき、ベンチャー起業にチャレンジし、もしうまくいくようだったら、本格的に取り組むという段階的な枠組みが試されてよい。まして、NPO系ベンチャーなら、なおさらその機会があつてよいだろう。そのことが、ひいてはわが国産業の競争力を高めることにつながるのだから。

個人の努力にかかわらず、失業があり得ることが見透かされる状況に手をこまねいては、経済成長の源泉たる国民の活力が低下してしまう。オランダでは、すでに共稼ぎに代わる「1.5稼ぎモデル」という新しい働き

方のシステムが定着し始め、高い経済成長を達成している^{注18}。人々に多様な仕事の選択肢を用意することが、雇用不安を解消し、さらに「よりよく生きる」実感と経済成長につながるならば、あえてそれにチャレンジしてみるべきだろう。

しかし、ワークシェアリングの議論も、一時は盛んだったものの、再び下火になってきた。ワークシェアリングはいいが、それを推進する環境が整わないというのが主な理由らしい。巷間いわれている、ワークシェアリングが導入できないもっともらしい理由は、企業の倒産危機をいかに回避するかが問題になっており、ワークシェアリングどころではない、ワークシェアリングを導入しようとしても、正社員とパートの身分格差を超えた雇用形態の変更は困難である、税・社会保障制度が整わない、人員構成の再配置が困難であるなどである。

筆者はかつて、マイナス成長にはまりかけている業界のある大手企業の経営改革のお手伝いをしたことがある。このとき、いくつかの改革案が検討され、なかには実行されれば売り上げの建て直しに相当有効と思われる案もあったが、この企業では、それは実行できないという理由ばかりが多数あげられ、それに代わる代案も示されず、小手先の改革に終わってしまった。当然のことながら、この企業も業界も、状況はますます悪くなっているようだ。

要するに、やる気がなければ、やれない理由ばかりをもっともらしく考える高学歴社会なのである。ワークシェアリングもこの轍を踏まなければ、と願う。

2 兼業とワークシェアリング

ここまであえて、兼業とワークシェアリングは同じこととして述べてきた。兼業は働く側の言い草であり、ワークシェアリングは企業側の概念であると。確かに、1つの仕事を何人かでシェアし、その何人かが別の個人裁量時間を持っているならば、ワークシェアリングと兼業は同じものとなる。

だが、オランダのワークシェアリングがすべてであるとは思えない。「1.5稼ぎモデル」を提示したことは重要であるが、多くの人がパートタイム労働者になって、賃金が相対的に低下するようなモデルが決してよいとは限らない。

ここであえて兼業という言い方に固執したのは、1つの仕事を何人かでシェアすることばかりが重要ではないからである。兼業というなりに、単純に考えただけで、以下の3つのモデルがあり得る。

ワークシェアリング 企業の1つの仕事を何人かでシェアし、その何人かは、それぞれ個人裁量時間で別々のチャレンジ（仕事・趣味）をしている。

個人時間分割 企業の1つの仕事を1人で完結して行くが、その仕事にすべての時間を提供せず、個人裁量時間をもって別のチャレンジをしている。

夫婦攻守交替 夫がフルタイムで仕事をして稼いでいる間に、妻がさまざまなチャレンジをし、妻が成功すれば、夫は個人裁量時間でのチャレンジに入り、攻守交替する。

おそらく、まだまだ多くの兼業モデルがあり得る。ここで示したかったのは、単に巷間いわれているワークシェアリングだけが兼業

ではない、ということである。

上述の「個人時間分割」モデルには、他人とシェアをしない完結型の仕事に対し、たとえば週3日だけ企業に貢献する、あるいは秋冬の半年だけ貢献するといったオプションがあり、プロフェッショナルといわれる専門家の場合、すでに多く見られる形態である。わが国のような高学歴社会では、オランダのようにパートタイムによって低賃金化するワークシェアリングよりも、この個人時間分割モデルの方が、より社会に受け入れやすいと考えられる。

「夫婦攻守交替」モデルは、冗談か夢物語のように見えかもしれないが、実はアメリカでは結構行われている。アメリカの大企業のCEO（最高経営責任者）に、女性がなっているケースは珍しくない。妻が成功すると、夫は諸手をあげて喜び、対外的に攻守交替のアナウンスをして、チャレンジする生活に入るといふ。

わが国でも、NPOやSOHOなどの動きが活発化し始めている。また、行政機関や企業の管理職など、指導的地位に占める女性の割合を、現在の9%から、2020年までに欧米並みの30%に引き上げるといった、政府の会議答申も見られ始めた。それほど遠い将来ではなく、比較的近い将来に、このモデルが一般化することすら考えられる。

3 待たれる兼業社会を駆動する パワー

筆者は今から数年前に、重厚長大産業が集積するものの、ベンチャー企業が少ない都市の経済新生の委員会に参加し、この兼業社会を提案したことがある。議論は大いに盛り上

がったが、しかし最終的に「兼業など考えられない」という学者委員長の反対で、提言に十分盛り込まれず、頓挫した経験がある。

兼業社会への変革を具体的な形にしていくためには、変革の機運を盛り上げ、改革を実現していくパワーが必要である。1980年代前半のオランダでは、強い危機感を持った労・使・政の「ワッセナー合意」をベースとして^{注19}、これを法律が後押しした。

わが国の場合、この方式がそのまま適用できるかどうかわからない。終身雇用という経営を律するくびきが緩められた今、「痛みを伴う構造改革」の合い言葉のもと、雇用リストラを公然と行うことにはばからない、いわゆる経営のモラルハザードを起こす可能性は否定できない。危機意識を共有できないところで、オランダ・モデルをそのままわが国に適用するのは難しい。

いうまでもなく、社会変革にはまず社会的ニーズのあふれんばかりの高揚を必要とする。そのとき、その高まりを適切に誘導するパワーが必要である。

日本経済新聞社が2002年11月に行った2種類の企業アンケート調査の結果がある。1つは、主要企業106社の経営者（社長、頭取、会長）が回答を寄せた「産業力（富を生み出す力）」に関するものである^{注20}。これによれば、「すでに社員の兼業を認めているのは6.6%に過ぎないが、今後容認を検討すると回答は52.8%に上った」。つまり、6割の企業経営者は、社員の兼業を前向きに捉え始めているのである。

だが一方、同時期に行われたもう1つのアンケート調査、すなわち上場および非上場の主要企業253社から回答を得た「雇用調

査」によれば、「雇用を分かち合うワークシェアリングについて、約77%が『導入するつもりはない』と回答した」^{注21}。つまり、8割弱の企業が、今までと同じように解雇を継続せざるを得ないとしている。

前者のアンケートの回答者は経営者であったのに対し、後者はおそらく管理者が回答したものと思われる。しかし、このギャップは大きい。

この2つのアンケートでは、兼業とワークシェアリングが明確に違うものとして区別されて回答されたかどうかは定かではない。仮に、明確に区別されたものとして回答されているなら、わが国ではワークシェアリングよりも、前述の個人時間分割モデルなどの兼業の方が向いていることになる。

あるいは、逆に両者が混同され区別されていないとすれば、なぜ、このような大きな溝が経営者と管理者の間にあるのか、という問いが生じる。もしそうだとしたら、兼業社会に向けたパワーが全開しないのは、ここに一因があるといえよう。

したがって、企業を経営する側も、管理する側も、また働く側も、その現在の立場を超えて、一体となって兼業社会へ向けてチャレンジすることが必要な時を迎えているようである。働き手が1人で兼業に踏み込むことには、将来の見通しに不安があるため二の足を踏む。だが、企業全体、あるいは産業全体で「兼業へ、みんなで渡れば怖くない」状況をつくるのが、企業リーダー、従業員を中心にできれば、世の中は一挙に変わっていくだろう。

かつて全共闘の委員長として活躍した故・藤本敏夫は、20年前に千葉県に鴨川自然王国

を設け、「ワークシェアリングの一環としての農的生活も組み込んでいく」帰農運動を展開した^{注22}。企業からあぶれた労働力を里山往還型半農生活に組み込み、自給分プラスアルファの農産物を作る。余剰農産物を古巣の企業や社員に購入してもらおうという構想である。社会の問題を真摯に解こうとしたビジョンが、ここにはあると思う。

連合も、「100万人帰農運動」を展開し、2002年11月にNPO法人ふるさと回帰支援センターを開設した。都市生活者で、地方で働きたい人、暮らしたい人、一時滞在したい人を支援する活動を本格化し、ふるさと回帰・循環運動を展開し始めた。

このように、受け皿側のパワーが胎動している現在、あとは企業自身の変化するパワーが待たれている。競争力向上と雇用維持という二律背反の狭間で、新しい雇用モデルを構築するチャンスがここにはある。

「賃金を上げるより現在の雇用を守るべき」とする企業に依存した安定雇用ニーズと、「自分で独立して事業をおこしたい」とする自立に向けたチャレンジニーズが拮抗し始めた現在、これを同時に解く鍵は、リーディング企業または財界が、兼業システムの導入に取り組むことにある。

65歳定年延長を奇貨とした兼業システム導入

1 社会变革の3つのパワー

新しい社会システムへの变革は、金融システムの変革や産業構造の変革に劣らず、実施の仕方が困難なものである。それはコンセンサスづくりが難しいだけでなく、变革を駆動

するパワーを発見しにくいからだ。社会变革のパワーを見つけだすのは容易ではない。しかし、探索の仕方によっては決して不可能ではない。

ここでは、社会变革に結びついた過去の3つの例を紹介しておきたい。

第1は、1951年（昭和26年）に産業合理化法、翌年に企業合理化促進法が成立し、政府の主導で社会を変えた例である。政府は、これらの法律に基づいて、鉄鋼、電力、海運など32の特定産業の企業に対し、技術の改善、設備の近代化、道路港湾の改善、原材料利用の効率化などの合理化のために、優先的な融資や税制上の特典を与えた。市場経済に委ねるよりも、いわば政府干渉的合理化政策が導入されたのである^{注23}。そして、1960年に国の経済計画である「国民所得倍増計画」によって、4大工業地帯を結ぶベルト地帯の工業化が促進された。

これによって1955年から20年間にわたり、東北地方を中心に余剰労働力であった農家の二・三男などが数百万人規模で太平洋ベルト地帯に民族大移動を起し、今日の経済的な繁栄、高い所得とともに、過疎・過密問題のきっかけをもたらした。経済成長のニーズと余剰労働力を見事に結びつけ、経済的繁栄と民族大移動という社会变革を駆動したパワーは、まさに政府干渉的合理化政策だったのである。

第2の例は、1973年にオイルショックに見舞われ、このとき公害問題に対して社会变革が起こったことである。当時、高度成長のツケとして公害が深刻な事態になり始めていたが、このオイルショックを境として、公害問題への取り組みが産業、社会を含めた大きな

うねりとなった。企業のエネルギー使用削減ニーズを後押ししたのは、主婦を中心とする住民パワーであった。井戸端会議で共通の話題が盛り上がったとき、社会は変化せざるを得ないことを実感したのである。

第3は1992年、時短が市民権を得たことである。エコノミックアニマルと呼ばれ、余暇時間を犠牲にして長時間労働をしてきたのを是正するために、国が時短を推進しようとしても、世の中はなかなか動かなかった。しかし、そのようなとき時短を推進するパワーとなったのが、グローバルに展開するわが国の電機トップメーカーであった。当時の人事部長が、全国の事業所を説得して回ったのである。たぶん、この推進力がなければ、現在の時短社会は生まれなかつたらう。

いうまでもなく、社会変革には、まず社会的ニーズのあふれんばかりの高揚を必要とする。そのとき、その高まりを適切に誘導するパワーが必要である。過去の事例から、その源泉として3つの様態が考えられた。

1つは、政府の干渉的政策によって社会的ニーズを誘導することである。2つ目は、主婦をはじめとする住民や市民などの個人パワーである。そして3つ目は、リーディング企業が率先垂範するパワーである。重要なのは、社会変革のパワーは必ずしも中央政府だけにあるのではなく、個人や企業にも存在するということだ。

兼業社会を構築するため、すでに述べたように、受け皿側のパワーが胎動している現在、あとは企業自身の変化するパワーが待たれている。加えて、政府や個人がそのパワーを発揮すべきだろう。

2 65歳定年延長をきっかけにした人事制度「兼業」

幸いにしてというべきか、政府による干渉的政策「65歳定年延長の義務化」が、2006年4月から施行される。企業は、65歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止のいずれかを選択しなければならない。

そのため、各企業は現在、65歳定年延長に向けた人事給与制度の再設計に入っている。おそらく、60歳から65歳までの雇用については、フルタイム雇用ではない形態が一般的に多く導入されると考えられる。まさに、「兼業」である。

そして、この時勢のなかで、多くの企業はこれから給与原資を減らすことがあっても、増やすことは考えられない。したがって、65歳定年延長で必要となる給与原資の増分を捻出するために、60歳までの現役従業員の給与体系に手をつけざるを得ない。雇用リストラか、現役従業員の減給である。

そのとき、現役の減給をどう合理的に、しかも将来に夢と希望が持てるように設計できるかが問われる。単に60歳以上のために給与原資が必要になったから、現役を減給するでは話が進まない。ましてや、減給の理屈づけとして、評価基準を厳しくして降格を多くするのも、モラルハザードが心配になる。要するに、減給に見合う夢や希望が必要なのである。

そこで、1つの考え方として、現役を対象にした兼業システムを人事制度に導入してみたらどうだろう。給与原資を減らしたいための雇用リストラと、給与原資の増加要因の65歳定年延長とのジレンマに対して、兼業は有

効な手立てを提供してくれる。兼業が成立すれば、雇用リストラをせずに給与をカットでき、その原資を65歳定年延長で必要となる給与や、待望久しい若年層雇用のための給与に回すことができる。そして、従業員一人ひとりには二足のわらじの機会を得て、自らの夢を実現できるチャンスを手に入れることができるからである。

このように考えれば、65歳定年延長は兼業を導入する千載一遇のチャンスである。終身雇用、定年という雇用の旧パラダイムの延命と刺し違える形で、兼業という新しい雇用の仕組みを、「みんなで渡れば怖くない」ものとして構築するのである。競争力向上のための雇用リストラと、雇用確保のための65歳定年延長はジレンマではなく、むしろ65歳定年延長を奇貨として、兼業システムを導入することで、雇用リストラに相当する効用を得ると考えるべきなのだろう。

ただし、この兼業が単に60歳以上を雇用するための給与原資を生むだけに止まるなら、兼業適用年齢が55歳以上に限定されたり、希望者のみの利用に限られるものになったりする恐れがある。むしろ、この機会を捉え、企業内における兼業制度を、先進事例に見られるような「することができる」制度ではなく、とりあえず全員を対象に「しなければならぬ」制度として設計することが肝要である。

加えて、50歳以上あるいは55歳以上に限らず、たとえば40歳以上が平均して3割の兼業を行えるようにして、60歳以上の雇用はもとより、若年の雇用を拡大することをも視野に入れた制度設計が望まれる。

3 政府は兼業時代の到来を告げる

しかし、企業がこのようにいくら頑張ろうとしたところで、兼業が社会のコンセンサスを直ちに得られるかは、不明である。先に述べたように、兼業制度を導入しても、「家にいられても困る」「かっこ悪い」と奥方に反対されることは大いにあり得る。敵は本能寺にあり、である。

そのため、政府に課せられた役割は、兼業時代の到来を世に広く喧伝することである。政府は、戦後60年を支えてきた政府・企業の「公助」による護送船団的な終身雇用・年功序列が終わりを告げ、「よりよく生きる」価値観への変化に対応して、「共助」「自助」によるチャレンジを可能とする兼業時代にパラダイムが転換したことを、はっきりと宣言すべきである。

政府は、干渉的政策「65歳定年延長の義務化」を打ち出した。それゆえ、これに企業が真摯に応えようとするとき、兼業がその1つの答えとなる可能性が高いのだから、これを全面的に支援する責務がある。

今般の「65歳定年延長の義務化」は、前国会で成立したにもかかわらず、世の中にそのことがあまり浸透しているとは思えない。エコノミストですらこのことを見落とした論調を展開しているくらいだから、ましてや家庭の主婦などに十分認知されているとは到底思えない。要は、マスコミの露出度が極端に少ないように感じられる。ここには、この問題は企業に周知徹底すれば事足りる、という意識が垣間見える。しかし、60歳以後の人生設計を、自分独りで決められるケースがそんなに多いとは考えられない。

社会を変えようとするとき、主婦の力を借

りる必要があることはすでに述べたとおりである。だから、65歳定年延長が動き始めることや、自分の亭主だけでなく、みんなが兼業となる社会が到来することを認知してもらわなければならない。

したがって政府は、まず「65歳定年延長の義務化」に合わせ、社会システム改革としての雇用の構造改革を推進する気構えを見せて欲しい。それに伴って雇用形態が従来とは全く変わる可能性があること、そして兼業という新しい雇用モデルが生まれる社会となったことを喧伝し、主婦を中心とした世論の喚起を促すことが不可欠である。

4 改めて団塊世代のパワーの登場を

このような65歳定年延長をきっかけとして兼業の考え方を導入するために、団塊世代のパワーを改めて借りたいと考える。

思えば、戦後の日本は、団塊の世代がリードしてきた。ベビーブーマーと呼ばれ、小学校の校舎の建設を急がせたのは二部授業を解消するためだったし、大学時代は全共闘世代として世の中に新しい息吹を送り込んだのも、団塊の世代であった。社会人となってからは、企業戦士として日米の産業競争力を逆転させる原動力になり、かつ消費経済を大きく盛り上げることに貢献してきた。

だが、団塊の世代も天命を知る50歳を過ぎて、こここのところ少々冴えない日々が続いている。世の関心は子どもの団塊第2世代に移り、企業では格好の雇用リストラ対象になり、仮に企業の経営側に回ったところで、リストラをはばからない経営者と揶揄される。このため、「団塊の世代しっかりせい」との

論調の世代論が沸き起こる雰囲気になってきている。

しかし今、団塊の世代にとって、このところの冴えない日々を払拭し、再びわが国をリードする場で活躍できる機会が出現した。そうした機会に対し、団塊の世代はどう振る舞うのか。

雇用リストラの進行や65歳定年延長に対して、洞ヶ峠を決め込んで座して待つのも選択肢だろう。団塊の世代が定年により大量にいなくなるために、ノウハウの欠落を危惧する企業の要請がある。これに応じて、戦後続いた結果平等の「豊かさ」追求を支えた終身雇用を、さらに65歳まで延長、強化するのか。

あるいは、これを機に、久々にわが国をリードする場を借りて、新しい雇用のパラダイムを構築できることに高揚するのも選択肢である。自らの手に入る定年延長と刺し違える形で、新しい雇用システムである兼業社会に移行する機会をものにするか。

まさに天下分け目の関ヶ原において、団塊の世代が果たす役割はあまりにも大きい。兼業社会は、団塊の世代がその気になって率先垂範すれば、一挙に実現できる社会である。逆に、その気にならなければ、夢まぼろしで終わるだろう。そのため、団塊の世代が率先して個人時間分割タイプの“3割兼業”にチャレンジし、その結果、それを超える所得の機会や、失われた自己能力を回復する可能性を獲得する勇気を持ちたい。

“3割兼業”にチャレンジすることは、中高年雇用の新しいパラダイムの実現、息子たち世代の若年失業の構造問題化の回避、自らの将来の仕事＝趣味の開拓などに加え、産業創生の機会をもたらすことを通じて、新しい地

平を確立し、わが国全体を変えるパワーとなる。これを実現することができれば、自立的な就業スタイルが一挙に定着し、わが国とわれわれに希望の持てる未来が開けると確信する。

注

- 1 野村総合研究所経済研究部「NRI中期経済予測2002 - 2006」『知的資産創造』2001年12月号
- 2 2000年から2002年までに11%のリストラが行われ、2002年から2005年までに7%のリストラが行われる（日本経済新聞社の雇用調査による）
- 3 玉田樹「『豊かさ』の終焉、『よりよく生きる』社会モデルへの挑戦」『知的資産創造』2003年6月号
- 4 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」1997年4月、2000年6月
- 5 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2003年7月
- 6 内閣総理大臣官房広報室「公的年金制度に関する世論調査」1993年8月
- 7 兼業という考え方は、1998年に経済企画庁長官の私的研究会「スペースゆとり研究会」に参加し、提案したのが初出である。経済企画庁「スペースゆとり研究会」編『「スペース倍増」緊急アピール』（大蔵省印刷局、1998年）を参照。
- 8 兼業とは、帰属する会社に貢献 + 自らの裁量によって成り立つものとする。ワークシェアリングとは、雇用の維持・創出を図ることを目的として労働時間を短縮することをいい、ワークシェアリングを活用して多様な働き方を適切に選択できるようにすることを多様就業型ワークシェアリングという（今後の高齢者雇用対策に関する研究会「今後の高齢者雇用対策について」厚生労働省、2003年7月より）。
- 9 ロシアをはじめとするCIS（独立国家共同体）諸国では、ワークシェアリングが一般化している。工場の稼働率が50%を割る状況のなかで、従業員は解雇・リストラされるのではなく、雇用されたまま、稼働率に応じてワークシェアリ

ングを行っている。従業員は残った時間、自らの収入を得るために、副業に従事する。ロシアのアングラマネーはこのような副業群によって成立しており、GDP（国内総生産）の公式統計に匹敵する規模があるといわれている。

- 10 NRIが2003年7月に行った「生活者1万人アンケート調査」によれば、「一流企業に勤めるよりも、自分で事業をおこしたい」に、「そう思う」と答えた人が16.4%、「どちらかといえばそう思う」と答えた人が22.3%。
- 11 1998年10月に小企業等経営改善資金（無担保・無保証人）融資制度が拡充された。
- 12 労働省が1997年に行った「雇用管理調査」によれば、従業員5000人以上の企業は、以下のような制度を設けている。「転職意向制度」41.2%、「早期退職優遇制度」55.7%、「転職援助あっせん制度」23.7%、「独立開業支援制度」16.3%。「独立開業支援制度」の内容としては、「資金援助」75.5%、「独立準備休暇」47.2%、「ノウハウ情報提供」20.8%などがある。
- 13 1980年前後に、世界規模のメーカーの日本法人で、従業員に固定した机を与えるのではなく自由にする、フリーアドレス・デスクの導入が検討されたことがあった。しかし、このときはロイヤルティ低下の懸念から実行されなかった。
- 14 外資系金融機関の新卒採用では、「あなたがこの会社を愛することがあっても、会社があなたを愛することはありません」と明言されると聞く。
- 15 法曹界の一般的見解。聖パウロ学園事件の最高裁判決（2000年9月28日）、十和田運送事件の東京地裁判決（2001年6月5日）などによる。
- 16 総務庁が1997年に行った「就業構造基本調査」によれば、有業者6700万人のうち、330万人が副業を持つ。
- 17 A社の兼業制度は、大きなセカンドライフコース制度の一環として設けられている。その制度は、60歳以降の再就職を自力で解決する社員を対象に、55歳以降、社員資格のまま週4日勤務と、兼業を認め、給与を5分の4とするというもの。B社の兼業制度は、独立への準備を始める社員を対象に、50歳以降、社員資格のまま

- で副業比率を最大40%まで、1日単位の曜日設定、あるいは隔週の設定をし、利用時間分の給与をカットするもの。いずれの場合も、50歳、55歳以降という年齢制限や、「家にいられては困る」という奥方の意見で、利用者は当初の見込みより少ないという。
- 18 荻原洋「オランダのワークシェアリングに学ぶ」(野村総合研究所『日本の優先課題2001 少子高齢化と現役世代の活性化』野村総合研究所、2000年に所収)
- 19 ワッセナー合意(1982年)の要点は次の3つ。
労働組合は賃金の抑制に協力する、経営者は雇用の維持と時短に努める、政府は減税などにより企業の投資を活発化させ、雇用の増加

を図る。

- 20 『日本経済新聞』2002年11月29日
- 21 『日本経済新聞』2002年12月24日
- 22 「新しい兼業 半農半Xの農的暮らし」『青年帰農 若者たちの新しい生き方』(『現代農業』2002年8月号増刊)
- 23 米沢義衛「経済的自立と産業合理化政策」(香西泰・寺西重郎編『戦後日本の経済改革 市場と政府』東京大学出版会、1993年に所収)

著者

玉田 樹(たまだたつる)

理事

専門は産業論、社会システム論