



首都キエフ郊外で配置につくウクライナ軍。ロシアに打ち勝つには国際社会の支援が欠かせない

WEDGE OPINION

NATIONAL STRATEGY

露の侵攻で欧州々大転換 日本に必要な不動の決意と行動

2月24日、戦争が始まった。事態はウクライナとロシアに限らず、日本や国際社会も当事者となった。欧州は劇的に安全保障戦略を転換し、制裁強化を主導している。その中で日本は何をすべきか。



シアによるウクライナ
に対する軍事侵攻が2
022年2月24日、つ
いに始まってしまっ

た。本稿を執筆している3月8日時点
でも戦況は刻一刻と変化し、停戦協議
の行方も不透明である。そうした中で、
この戦争は、もはや「ロシアVSウクラ
イナ」という枠では捉えられなくなっ
ている。対立の構図は、「国際社会VS
プーチン」になりつつある。日本も完
全に当事者だ。

この戦争により最も劇的に変化した
のはドイツだろう。「2022年2月
24日は、われわれの大陸の歴史におけ
る分水嶺になった」。独シホルツ首相
は、2月27日の日曜日に開催した連邦
議会の特別会合でこう宣言した。

21年末にかけてウクライナ国境地帯



鶴岡路人

Michito Tsuruoka

慶應義塾大学総合政策学部
准教授

1975年生まれ。98年慶應義塾大学
法学部を卒業。英ロンドン大学キン
グス・カレッジで博士号取得。防衛
省防衛研究所主任研究官などを経て
現職。東京財団政策研究所主任研究
員を兼務。著書に「EU離脱」(ちく
ま新書)。

へのロシア軍の集結により危機が深ま
ってからのドイツの動きは、鈍かった
というのが共通理解だった。ロシアと
の天然ガスパイプラインである「ノル
ドストリーム2」を対露制裁の対象に
することに抵抗したほか、ウクライナ
国軍への武器供与に関しても反対姿勢
を貫いていた。

北大西洋条約機構(NATO)内での
批判が強まると、各国が対戦車砲や
対空砲の供与を急ぐ中で、ドイツはヘ
ルメット5000個の供与を決定して
冷笑されるありさまだった。こうした
ことから、「ドイツは信頼に足るパー
トナーなのだろうか」との議論が米国
でも高まった。

しかし、ロシアがウクライナ東部ド
ンバス地域の2つの「人民共和国」の
独立承認に踏み切った2月21日の翌日



Wedge Special Report

デジタル時代に人を生かす 日本型人事の再構築

日本型雇用の終焉——。「終身雇用」や「年功序列」が少子高齢化で揺らぎ、働き方改革やコロナ禍でのテレワーク浸透が雇用環境の変化に拍車をかける。わが国の雇用形態はどこに向かうべきか。答えは「人」を生かす人事制度の先にある。安易に〴〵欧米式、に飛びつくことなく、われわれ自身の手で日本の新たな人材戦略を描こう。

文・鶴 光太郎、中原 淳、角田 仁、冷泉彰彦、田村次朗、岩尾俊兵、編集部（川崎隆司、野川隆輝）

イラストレーション・相田智之

揺れる日本の雇用環境 人事改革は「人」と組織を生かせるか

少子高齢化やコロナ禍を機に、雇用制度を見直す動きが起きている。
流行り廃りに流されず、自社の課題を踏まえた人事戦略が必要だ。

文・編集部（川崎隆司）



日

本型雇用は限界を迎えている——。201

9年、経団連の中西宏明会長（当時）やトヨ

タ自動車の豊田章男社長といった財界トップによる、日本の雇用形態を見直す声が相次いだ。「終身雇用」や「年功序列」を前提とした日本型雇用は、少子高齢化で労働生産人口が逆ピラミッドを描くにつれ、制度疲労が見えてきた。奇しくも、翌20年来のコロナ禍での雇用の喪失やテレワークの浸透は、労働者側の仕事とキャリアに対する考え方にも大きな影響を与えた。

「社会」と「個人」の変化を起点にしたわが国の雇用の転換期は、どこに向かうのか。

経団連などの動きに企業も反応する。従来の日本企業では、「職務遂行能力は勤続年数の経過によって向上する」という「職能給」の考えに基づい

て賃金が決められていた。だが近年、欧米企業のように、職務内容や必要なスキルを企業が明確化したうえで、その成果によって賃金を決める「職務給」へと人事制度を転換しようとする動きが増えてきた。20年以降、にわかに注目されている『ジョブ型雇用』の導入もその一環である。

日本の雇用環境の変化に伴う制度見直しの動きについて、企業の人材・組織開発を専門とする立教大学経営学部の中原淳教授は「人事制度の見直しは企業風土や組織を活性化させる可能性がある一方で、その逆の作用をもたらす恐れもある。流行り廃りに流されず、自社の特徴を把握したうえで、経営判断として実施すべきだ」と指摘する。

多くの日本企業が共通課題を抱える中、先陣を切って人事制度改革に踏み出した先進企業の「現在地」を追った。

「ジョブ型」のトップランナー

日立が抱える今後の課題とは

日立製作所は、管理職社員に適用している「ジョブ型雇用」を、22年7月より一般従業員にも拡大する。同社は21年度、個々の管理者向けに、職務内容や必要なスキルが明記された約95

00枚に上る「職務記述書（ジョブデイスクリプション。以下、JD）」の導入を完了しているが、新たに一般従業員向けについても用意する。

ジョブ型への転換点となったのは08年のリーマンショックだった。同社は将来の経営基盤に対する危機感から、従来の国内製造業から脱却し、グローバルな市場の中で製品・システムを活用したサービスを提供する社会イノベーション事業へと舵を切った。その転換に伴い、国内外の事業所で国籍を問わず協働していくための新たな人事制度を再構築する必要があったという。

同社人事勤労本部の岩田幸大ジョブ型人材マネジメント推進プロジェクト企画グループ長は、ジョブ型雇用転換の意義について「企業は仕事を『見える化』し、それに応じる形で従業員はスキルを明示することで初めて、グローバルな規模での適所適材を実現することができるようになる」と語る。

国内16万人、海外19万人の従業員を抱え、間違いなく国内におけるジョブ型雇用導入の先進企業である同社だが、今後に関する課題も残されている。「『新卒社員にすぐにジョブ型を適用するか』については現時点では未定だ。

今

の日本の雇用システムが出来上がった1980年代までは、安定した高成長を遂げるマクロ経済の下、欧米にキャッチアップすることが大きな目標であった。こうしたマクロ環境が長期雇用と後払い型賃金といった日本の雇用システムの特徴と補完的であったことはいまでもない。産業レベルでも市場の拡大が当然のように想定され、企業にとっても何をすればよいかがということが明らかかな時代であったし、他社と同じ戦略を取ることが大きくなる市場のパイを安定的に分け合ううえでも重要であった。



また、新卒一括採用を前提に、正社員は職務・勤務地・労働時間が限定されず、企業のさまざまな部門で経験を積むという日本固有の「メンバーシップ型雇用」は、企業への帰属意識が高く、チームワークに優れた同質的な人間を集め、従業員の思考や行動の「ベクトル」を揃えることを可能にしていた。こうした特徴が企業の中の各部門との連携、調整を綿密かつ円滑にし、さらに、電機・自動車分野のような、継続的な品質向上と大量生産により市場拡大を目指す「すり合わせ型」の製造業における高い国際競争力の獲得に貢献した。潤沢に供給される若い労働

Part 2

「人」の成長なくして企業の成長なし 人事制度改革の将来像

政府のワーキンググループ座長を務め、「ジョブ型雇用」ブームのきっかけを作った筆者が今こそ語る、日本の人事戦略の目指すべき方向性とは。



文・鶴 光太郎
Kotaro Tsuru

慶應義塾大学
大学院商学研究科 教授

東京大学理学部数学科卒業。オックスフォード大学大学院経済学研究科で経済学博士号を取得。内閣府規制改革会議委員（雇用ワーキング・グループ座長）などを歴任。著書に『人材覚醒経済』（日本経済新聞出版社）など。

力と市場の拡大を前提とした同質的な商品の漸進的・継続的な品質向上・低価格化・大量生産を生んだ経済産業構造に日本の雇用システムはマッチしていたし、その維持・発展に貢献してきたといえる。

だが、90年代に入り、バブル崩壊以降、経済は「低空飛行」を続け、潜在成長率も低下すると同時にその不確実性も高まることとなった。少子高齢化で労働力人口も減少に転じる中、将来に向けて安定的な高成長・市場拡大を期待することが難しくなった。日本のお家芸であった「ものづくり」はサービス経済化の進展により地盤沈下するとともに、消費者の嗜好は多様化していった。また、「メンバーシップ型雇用」の下で、「人力」による非常に効率的な情報伝達・共有の仕組みを作り上げていたことがかえって裏目になり、ICT活用・デジタル化の大潮流に乗り遅れてしまい、米国に大きなリードを許すことにつながった。

企業がマクロ経済の勢いに乗っかり、右肩上がりに利益を生む時代は終わりを告げた。と同時に、同質的な商品の漸進的・継続的な品質向上・低価格化・大量生産という戦略も時代の大

編集部（以下、——） 今後の国際市場の中で、日本企業が業績を上げ、成長していくためには、どのような「人材」を育てていくべきか。

中原 端的に言えば、自ら学び、自ら変化し続けられる人材だ。

「グローバル人材」や「DX（デジタルトランスフォーメーション）人材」など、日本では時流に乗じた流行り言葉によって企業の求める人材像が移り変わってきたが、そういった短期的な視野で人材育成を考えることはもうやめよう、と言いたい。



「自社の事業を伸ばすために何が必要か」は企業によって千差万別だ。デジタルやAIの知識が本当に必要ならば学べばいいが、なんとなく流行りに流されて取り入れようとしても他社との差別化は図られず、事業の成長に直結する人材は育たない。また、肝心の従業員本人がその必要性を感じていなければスキルも身につかない。

テクノロジーの進展が加速し、顧客や市場のニーズも移ろいやすい現代において、従業員自らがそういった変化を感じ学びながら、必要なスキル・知

Part 3

自ら学び変化する人材を 企業人事はどう育てるのか

日本の多くの大人は既に学びを放棄している——。
組織開発のプロが語る、従業員、中間管理職、そして人事の転換点とは。



話し手・中原 淳
Jun Nakahara

立教大学経営学部 教授

専門は人材開発論・組織開発論。東京大学教育学部卒業後、2003年大阪大学で博士号（人間科学）取得。東京大学准教授などを経て、18年より現職。立教大学経営学部リーダーシップ研究所副所長などを兼任。

識をアップデートし続けることこそが、企業の強みとなる時代だ。

——そのような人材を育てるにあたって、企業が直面する課題は何か。

中原 言葉で言うほど簡単ではない。なぜなら、日本の多くの大人が既に学びを放棄しているからだ。2019年にパースル総合研究所によって実施された「APAC就業実態・成長意識調査」によれば、勤務先以外での学習・自己啓発について「とくに何も行っていない（学んでいない）」と答えた就業者が46・3%と、アジア諸国の中で飛び抜けて高かった（20頁図参照）。日本における社会人の読書時間の平均が1日、わずか「6分」という調査結果もある。従業員が学びを放棄した先には、個人のキャリアの充実も、企業全体の躍進もない。

——なぜこうした状況になったのか。

中原 日本人は自らのキャリア選択の判断軸を他所に求めることが当たり前になってしまっている。大学選びを「何を学びたいか」ではなく「偏差値」で、会社選びを「どういう仕事がしたいか」「どういうスキルを身につけたいか」



新

型コロナウイルスの感染拡大により世界的に「テレワーク」が普及し、働き方の多様化や柔軟性を生みだした。

米国の場合は、2020年3月の「第1波」のタイミングで徹底した形で「テレワーク」が行われ、多くの州でロックダウンも講じられた。

しかし、この影響でニューヨーク市では極端に治安が悪化し、レストランの約3分の1は廃業に追い込まれ、富裕層は郊外に流出した。都市機能の崩壊に危機感を抱いた経営者からは、「オフィスに戻れ」という掛け声が出てくるようになった。

Part 6

「米国流」への誤解を直視し 日本企業の強み生かす経営を

人事制度改革を謳う日本企業に輸入される「米国流」には誤解が散見される。
安易な米国模倣が改革ではない。日本企業の強みを生かした経営を追求すべきだ。



文・冷泉彰彦

Akihiko Reizei

作家・ジャーナリスト

米プリンストン日本語学校高等部主任。東京大学文学部卒、米コロンビア大学大学院修士。福武書店（現・ベネッセコーポレーション）人事部課長補佐、海外事業部課長などを歴任。著書に「アメリカモデルの終焉」（東洋経済新報社）など多数。

だが、現場の反応は鈍かった。個人の事情として、ワークライフバランスの観点から、中間管理職も含めてテレワークを歓迎する声が圧倒的多数だった。日々のタスクを回すにはテレワークは極めて効率がいいからだ。

文書はデジタル化され、コミュニケーションはメールやチャット、ビデオ会議ツールで不自由なく進むとなれば、雑談や来客、会議に時間を取られる「リアル」な職場よりも効率は格段に向上する。事実、コンピューター関連や金融などテレワークに適した産業では、パンデミックの2年間に業績はむしろ向上した。

しかし、一部の経営者たちが、こうしたトレンドに危機感を抱いている現実もある。例えば、アップル社のティム・クック氏、グーグルの親会社アルファベットのサンダー・ピチャイ氏、JPモルガン・チェースのジェイミー・ダイモン氏など、巨大企業の最高経営責任者（CEO）たちがそうである。

たしかにテレワークなら、日々のタスクは効率よく回り、中間管理職はチームの業績を達成できるかもしれない。だが、経営の観点からは、一見すると無駄に見えるリアルなコミュニケーション

グ

グローバル競争への危機感を持ち、外資系企業に対する日本企業の「遅れ」を取り戻すために最先端の経営手法への目配りを欠かさない——。一見すると優秀に見えるこのような経営者が、むしろ日本企業の経営を危機に陥れている可能性がある。日本は今、こうした矛盾に満ちた状況の真っ只中にある。

このジレンマから抜け出すカギは、①経営技術のグローバル競争状況を把握すること、②この状況において日本企業が生き残るための「抽象化・コンセプト化」の能力（現場に根差した知識から論理的に必要なエッセンスのみを取り出して、論理さえ追えば誰でも分かる形に共通言語化する力）を磨くことの2つにある。

そもそも経営とは「1人ではできないことを、他者の力を借りて実現すること」だ。1カ所に雑多な人間を集めるだけでは「経営体Ⅱ組織」にはならない。そこには、誰がどんな仕事をして、別の誰かがどう支援する、といった「人の脳内プログラムⅡ経営技術」が必須である。この「経営技術」があるってこそ、企業が集まった人々が集団

として統一的に動き、組織は個人の集合以上の成果を生み出せる。経営技術は、全社戦略レベルから、人事制度、細かなことでは例えばオフィスにおけるコピー機の紙質選択まで、企業のいたるところに存在している。

そのため、ペーパーカンパニーでもない限り、経営技術を持たない企業組織はなく、そこにあるのは経営技術の「巧拙の差」のみだ。だからこそ、企業が存在意義を保ち続けるには、自社の経営技術の強みを伸ばし、弱みは克服することで競合他社よりも世界的に高い水準に保ち続ける必要がある。

しかし、安易なグローバル志向の中にある「日本自虐論・日本悲観論」は、こうした当たり前の論理を見えなくさせる。経営手法や人材育成手法といった経営技術の面で外国への憧れを抱きすぎると、自社を含む日本企業の強みを認識することなく、米国をはじめとした外資系企業の経営技術をすべて無批判に取り入れることにつながる。外資系企業の弱みを取り入れ、日本企業の強みを自ら破壊する、といった状況さえあり得るだろう。

もちろん、米国が世界一の経済大国であることは間違いなく、彼らから学

Part 7

根拠なき日本悲観論 企業に必要な「コンセプト化」の力

海外流の経営は最先端で日本企業は遅れている——。今、日本に求められるのは、こうした言説に惑わされない冷静な分析とコンセプト化の力を磨くことだ。



文・岩尾俊兵
Shumpei Iwao

慶應義塾大学商学部 准教授

1989年、佐賀県生まれ。慶應義塾大学商学部卒、東京大学大学院経済学研究科経営専攻修士課程修了、同科マネジメント専攻博士課程修了。慶應義塾大学商学部専任講師を経て現職。主著に『日本“式”経営の逆襲』（日本経済新聞出版）、『イノベーションを生む“改善”』（有斐閣）。



ゼロリスク思考から脱却し リスク最適化に向け舵を切れ

当初、「ウィズコロナ」だった日本の新型コロナ対策はいつの間にか忘れ去られた。感染と経済・社会のリスク最適化を図るために、政府の覚悟と実行力が問われる。



唐木英明 Hideaki Karaki

東京大学名誉教授、公益財団法人食の安全・安心財団理事長

1964年東京大学農学部獣医学科卒。農学博士、獣医師。東京大学農学部教授、日本学術会議副会長、食数芸術科学大学学長などを経て現職。著書に『不安の構造 リスクを管理する方法』（エネルギーフォーラム新書）。

新

型コロナウイルスの特

徴は周期性である。2

020年に流行が始ま

った時は誰も免疫を持

たないので、人口の7割が感染して集

団免疫を得るまで感染が続くと言われ

た。実際はそうではなく、これまで

約4カ月周期で6回の流行が起り、

それぞれは少数の感染者が出た時点で

収束した。

感染者数で言えば、20年1月20日に

横浜港を出港したクルーズ船内で感染

が発生し、2月5日に隔離措置が行わ

れるまでの16日間は対策がなかった

が、感染したのは乗客乗員3713名

のうち712名、19%だった。他方、

国内の感染者は約550万人で人口の

4%程度である（22年3月8日時点）。

密閉された船内では感染拡大が起りやすいが、それでも2割で済んだこと、市中での感染はそれよりずっと少ないことがわかる。

周期の原因は、自粛が緩むと感染が拡大し、対策の強化で収束すると言われている。しかし世界全体でも日本と全く同じ約4カ月周期で6回の流行が起り、波の形から両者はよく似た経過を辿っていることがわかる（44頁グラフ）。

日本と世界が同じ時期に自粛が緩み、同じ時期に対策を強化したところなどがあり得ず、感染の周期性はウイルスの性質と考えざるを得ない。

もちろん対策の効果はゼロではなく、中国は厳しい鎖国でゼロコロナを保っている。しかし感染が拡大したヨーロッパ各国でのロックダウンや日本の自粛政策が感染周期を大きく変えることはなく、感染者数に多少影響する程度と考えられる。ワクチンは有効だが効果は数カ月しか続かない。感染が4カ月周期で繰り返すことは追加接種の時期を決定する有力情報として利用すべきだ。

もう一つの特徴は人口密度が高い地域は感染率が高いことだ。東京都や大阪府の人口密度は岩手県や秋田県の約

100倍であり、感染率は約10倍である。言い換えれば感染率を10分の1にするには他人と接触する機会を100分の1に減らす必要がある、外出自粛程度では達成できない。これはコロナが空気感染するためと考えられる。インフルエンザ（以下、インフル）もまた地域により感染率は大きく異なるが、人口密度とは関係がない。これは飛沫感染や接触感染のためだろう。

世界レベルで見ると、アジア・アフリカ諸国の感染率は欧米諸国と比べて極めて低い。そしてそれぞれの地域内では感染率と人口密度の相関がある。世界的に見て日本の人口密度は高いが、同程度の人口密度の欧米諸国と比べると感染率は10分の1以下である。アジア・アフリカ地域で感染率が低い理由はよくわからないが、日本は大きな幸運に恵まれていると言えよう。

感染性高いオミクロン株も インフルとほぼ同等の感染症

新型コロナの流行が始まってから2年間の日本の感染者は約550万人、死者は約2万5500人である。他方、インフルはこの2年間流行がないが、それ以前は毎年約1000万人が感染





建設中のSLS。高さは322フィート（約98メートル）あり、米ニューヨークの「自由の女神」（93メートル）より高い
AP/AFL0

2019年3月、米国防空宇宙局（NASA）がアポロ計画以来となる宇宙飛行士を月面に送る「アルテミス計画」

ア

ポロ11号が月面に着陸してから53年。再び人類が月面を踏むカウンタダウンが始まった。

WEDGE REPORT

新・宇宙時代の到来 人類はなぜ月を目指すのか？

月面でビジネスを起こすことは、リスクをとった大きなチャレンジだ。
宇宙を「遠い存在」と考えるのではなくビジネスチャンスとしてとらえるべきだ。

文・編集部（友森敏雄）

を発表、日本も同年10月に参画することが決まった。今回は月に人が滞在し、火星などのより遠くの宇宙に行くために拠点を整備することが目的となる。

計画では、3つのステップを踏んで月面着陸に挑む。その「アルテミスI」が、今年4月にもスタートする。アポロ計画で使用されたサターンロケットを超えて過去最大となるスペース・ローンチ・システム（Ⅱ打ち上げロケット、SLS）の打ち上げだ。これに搭載されるのが4人乗りの有人宇宙船「オリオン」で、アルテミスIでは、無人のオリオンが月を周回して、約3週間で再び地球に戻ってくる。

このSLSには、人工衛星が10基搭載され、そのうち2基は日本のものだ。一つは超小型探査機「オモテナシ」で、月面着陸の実証実験、月までの軌道における放射線計測を行う。もう一つは「エクレウス」。月と地球の重力が均衡する「ラグランジュ点」への効率的な航行の実証と科学観測を行う。

宇宙航空研究開発機構（JAXA）国際宇宙探査センター事業推進室の永井直樹室長は「はやぶさが着陸したイトカワのような小天体は重力が極めて弱い。しかし、月には地球の6分の1