

溝上慎一の教育論(動画チャンネル) No386
(新著の紹介)

人が集まる企業は何が違うのか－人口減少時代に壊す 「空気の仕組み」 石山恒貴先生（法政大学大学院教授）

溝上 慎一 Shinichi Mizokami, Ph.D.

学校法人桐蔭学園 理事長
桐蔭横浜大学 教授

学校法人河合塾 教育研究開発本部 研究顧問
東京大学大学院教育学研究科 客員教授

<https://smizok.com/>
E-mail mizokami@toin.ac.jp

【プロフィール】1970年生まれ。大阪府立茨木高校卒業。神戸大学教育学部卒業、1996年京都大学助手、講師、准教授、2014年教授を経て2018年に桐蔭学園へ。桐蔭横浜大学学長（2020-2021年）。京都大学博士（教育学）。

*詳しくはスライド最後をご覧ください

※本動画チャンネルは溝上が個人的に作成・提供するものです。

※公益財団法人電通育英会の研究委託を受けて行われています。

※本動画では字幕を付けていませんので、必要な方は「設定」で「字幕オン」にしてご利用ください。

(ご紹介)



石山恒貴
(いしやま のぶたか)

法政大学大学院地域創造インスティテュート／キャリアデザイン学部 教授

一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院修士課程修了、法政大学大学院博士後期課程修了、博士（政策学）。NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て、現職。日本労務学会常任理事、人材育成学会常任理事、一般社団法人越境イニシアチブ理事、日本女性学習財団理事、ほか。

主な著書：『人が集まる企業は何が違うのか』光文社、『キャリアブレイク』（共著）千倉書房、『定年前と定年後の働き方』光文社、『カゴメの人事改革』（共著）中央経済社、『越境学習入門』（共著）日本能率協会マネジメントセンター、等

主な受賞：日本的人事部「HRアワード2023」書籍部門最優秀賞、日本的人事部「HRアワード2022」書籍部門最優秀賞、経営行動科学学会優秀研究賞（2020）『日本企業のタレントマネジメント』、人材育成学会論文賞（2018）等

No298

(新著の紹介)

キャリアブレイクという考え方

石山恒貴(法政大学教授)
片岡亜紀子(早稲田大学講師)
北野貴大(キャリアブレイク研究所代表)



溝上慎一の教育論「動画チャンネル」



石山恒貴 (著) 『人が集まる企業は何が違うのかー人口減少時代に壊す「空気の仕組み」』光文社新書
(2025年9月刊行)

- 第1章 生産性三原則という神話の誕生
- 第2章 三位一体の地位規範信仰
- 第3章 三位一体の地位規範信仰はなぜ時代に合わないのか
- 第4章 三位一体の地位規範信仰成立の歴史
- 第5章 三位一体の地位規範信仰はなぜ変わりにくいのか
- 第6章 従来の処方箋の限界
- 第7章 変革の処方箋——無限定／限定中立社会へ

それではご覧ください

- 研究、著書、実践等の紹介
- 溝上との議論

人が集まる企業は何が違うのか 人口減少時代に壊す「空気の仕組み」

2025年

法政大学 石山恒貴

石山恒貴(いしやまのぶたか)

NEC、GE、外資系ライフサイエンス会社を経て現職、法政大学大学院地域創造インスティテュート／政策創造研究科／キャリアデザイン学部 教授、博士（政策学）



- ◆ 大学院の授業は、一方的な講義よりもグループ討議を中心で日本社会における働き方の方向性が中核のテーマ
- ◆ 日本企業の現場における生々しい悩みや葛藤も多い
- ◆ 問題意識：日本企業にとっては空気のようなものであるOSが、変わっていない
- ◆ 人口減少時代が本格化し、ジョブ型雇用、人的資本経営などの新しい言葉が注目されても、日本企業の本質はなかなか変わらない
- ◆ 人々は無意識のまま、日本企業のOSを前提として思考し行動している

- ◆ 我々は日本社会のために生きているのではない。我々が生きる場所が日本社会なのだ
- ◆ 日本社会、ひいてはそこでの働き方があるべきか、ということは、我々がどうしたいか、どう生きたいかということで決定されるべきことだろう

1. 人口減少時代

人口ボーナス（人口の配当）から人口オーナス（負荷）へ

- ◆ 出生率さえ仮定すれば、人口予測は確実な未来
- ◆ 人口ボーナスが高度成長を後押しし、日本経済は爆発的に成長（豊富な労働力＝だから雇用確保が最重要課題だった）
- ◆ 今後は、深刻な人口オーナスへ（不可逆的、労働力人口の絶対的不足＝労働制約、貯蓄率の低下、年金・医療・介護をめぐる世代間対立、政治的に高齢者が受け入れやすい施策が優先される）

出所) 小峰隆夫 (2010) 『人口負荷社会』日本経済新聞出版社.

人手不足の予測

- ◆2040年には働き手が1100万人不足する、今後の日本社会では構造的な人手不足が続く

出所) 古屋星斗・リクルートワークス研究所(2024)『「働き手不足1100万人」の衝撃』プレジデント社。

- ◆2035年にかけて就業者数は増加するものの1日あたり1,775万時間（384万人相当）の労働力が不足
- ◆2023年（960万時間、189万人）と比較すると労働力不足は1.85倍深刻に

出所) パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2035」

景気変動に関係なく、絶対的で深刻な人手不足が進行

- ◆ 女性、高齢者の労働力の潜在プールは今後、枯渇
- ◆ 地方は人手不足の最先端の状態にある
- ◆ 高齢者の増加に伴い労働集約的サービスの需要が増加するが、エッセンシャルワーカーが最も深刻に不足する
- ◆ バブル崩壊以降、2010年代前半までは、最後の日本経済の歴史で「労働者が余っていた時代」、今後は深刻な供給制約へ

出所) 坂本貴志 (2024) 『ほんとうの日本経済』 講談社.

アップデートしなければいけない考え方

- ◆必要な人員はいくらでも労働市場から調達
- ◆ほしいのは若い男性。女性、高齢者はこの業界に向いていない
- ◆売上向上のために、従業員に残業させたい
- ◆足元の賃金上昇は持続しない
- ◆経営の要諦は、人件費のコストを低下させること
- ◆人口減少でも縮小均衡でどうにかなる
- ◆縮小経済で、利益を削って、システムや設備に投資するのは間違い

出所) 坂本貴志 (2024) 『ほんとうの日本経済』講談社、p.231

2.三点セットという暗黙の前提

生産性運動に関する三原則 昭和30年（1955年）5月20日

1. 生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対して、国民経済的観点に立って能う限り配置転換その他により、失業を防止するように官民協力して適切な措置を講ずるものとする
2. 生産性向上の具体的な方式については、各企業の実情に即し、労使がこれを研究し、協議するものとする
3. 生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に分配されるものとする

出所) 「生産性運動に関する三原則」昭和30年5月20日 第1回生産性連絡会議決定
日本生産性本部 (2022) 『実録 生産性論争』中央公論事業出版、777頁

- ◆労使の合意により、あまりにもうまく行き過ぎた国民運動になった
- ◆雇用を守ることは誰も争えない正義となり、そのために配置転換については、個人の意向は二の次になった
- ◆しかも個別企業の労使にその権限が大きく委ねられた

無限定総合職

- ◆ 正社員の1区分
- ◆ 職種、勤務地、時間の3つが無限定

出所) 平野光俊・江夏幾太郎 (2018) 『人事管理』有斐閣

- ◆ 職種無限定：会社に命じられれば多様な職種に対応、限定は専門職
- ◆ 勤務地無限定：会社に命じられれば全国（場合によっては世界中）に転勤
- ◆ 時間無限定：時間外勤務が期待

出所) 石山恒貴・片岡亜紀子・北野貴大 (2024) 『キャリアブレイク』千倉書房

標準労働者

- ◆ 「学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務しているとみなされる労働者」

出所) 厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」

- ◆ 標準労働者という言葉は、春闘でも使用
- ◆ 標準労働者35歳のモデル賃金
- ◆ 同一企業で勤務していれば、学歴別の年齢で標準的な賃金が計算できてしまう

出所) 石山恒貴・片岡亜紀子・北野貴大 (2024) 『キャリアブレイク』 千倉書房

マッチョイズム

- ◆伝統的な「男らしさ」の規範
- ◆弱みを見せてはならない (Show no weakness) 、強さと強靭さ (Strength and stamina) 、仕事最優先 (Put work first) 、弱肉強食 (Dog eat dog)

出所) Berdahl, J. L., Glick, P., Cooper, M. (2018). How Masculinity Contests Undermine Organizations, and What to Do About It. Harvard Business Review, November 2, 2018 (「男性性を競う文化」が組織に機能不全を招く)『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年12月14日)

- ◆マッチョイズムにより、男性の特権とコストが生じる。性別役割分業を前提とした「仕事中心」社会で、コストはますます増す。日本型男性正社員モデルから、キャリア志向が多様化する中で、特権は減少していく。

出所:筒井健太郎(2022)「マッチョイズム—男性がありのままになることを阻む壁 —」
リクルートワークス研究所 ホームページ <https://www.works-i.com/column/works04/detail054.html>

三点セット

- ◆日本の雇用は、無限定総合職・標準労働者・マッチョイズムの3点セットが暗黙の規範
- ◆この規範を受け入れるためには、家事・育児なども含まれる私生活を投げうって仕事を最優先にする覚悟が必要
- ◆無限定総合職・標準労働者・マッチョイズムの3点セットを満たす社員だけが平等で昇進競争に参加できる
- ◆この規範が、日本の性別役割分業観と結びつき、強固なものに

出所) 石山恒貴・片岡亜紀子・北野貴大 (2024) 『キャリアブレイク』 千倉書房.

3.変革の処方箋、10の提言

グランドデザイン

（上位目標）

- ◆ 無限定と限定の中立化
- ◆ 多様な働き手におけるディーセント・ワー
クの機会確保
- ◆ 個人のライフキャリアの尊重

（下位目標）

- ◆ 雇用の維持・拡大

変革の処方箋：無限定／限定中立社会へ

- [提言1] グランドデザインの明確化
- [提言2] [企業に対して] 本人同意原則の導入——企業が自ら強大な人事権を放棄する
- [提言3] [企業に対して] 無限定／限定の処遇中立化
- [提言4] [企業に対して] ライフキャリア最優先企業の実現
- [提言5] [企業に対して] 企業のあり方の再定義と日本企業的パターナリズムの放棄
- [提言6] [企業に対して] ICTを活用して「社員の平等」の強みを活かす
- [提言7] [企業に対して] 入口改革——構成する人材の多様化とオンボーディングの強化
- [提言8] [企業に対して] 出口改革 | 定年の見直し、オフボーディングの強化
- [提言9] [労働組合に対して] 無限定／限定の中立化と多様な働き手の包摂
- [提言10] [国・社会に対して] グランドデザイン（無限定／限定中立社会）の実現

提言のポイント

- ◆生産性三原則は三位一体の地位規範の信仰をもつくりだし、地位にある者とない者の格差を生み出した
- ◆成功の罠（サクセストラップ）に嵌った状況
- ◆提言実現への鍵を握っているのは企業、企業にとつてその取り組みは、意思決定次第で現実的に実行可能
- ◆本人同意原則導入、無限定プレミアムの縮小、ライフキャリアの優先→実は多くの企業が実質的に行っていたことが、本書の感想で判明