

## 「就労多様化とキャリアデザイン」

東京大学社会科学研究所教授 佐藤博樹

### 【第1回】パートタイマーとキャリアデザイン

—————佐藤先生は就労多様化の研究に熱心に取り組んでおられます。これが顕著に増えはじめたのは90年代なかばくらいだと思うのですが、こうした動きの特徴をまず伺いたいと思います。

佐藤 90年代に入って、正規雇用が減少し、有期雇用で働く人が増えました。そのほとんどはいわゆるパートタイマーで、フルタイムで働くプロフェッショナルな有期雇用はまだそれほど増えていません。派遣労働は注目はされるのですが、数としては雇用者全体の1%程度で、それほど多くはない。この変化をキャリアという観点からみると、ひとつは若い人で、学校を卒業して正社員になれなくて、有期雇用で働く人が増えてきた。もうひとつは女性で、これまでは結婚して退職して、そのあとはパートで働くというというキャリアが多かったわけですが、そこに派遣という形が加わった。女性にとっては、キャリアの選択肢が増えたという見方もできますね。

—————では、パートから始めたいと思いますが、この間パートの働き方にどんな変化があったのでしょうか。

佐藤 80年代後半くらいからパートの基幹化が進みました。小売業などで顕著になるのが90年代でしょうか。スーパーなどが店舗を増やし、一方で正社員を抑制する。当然、パートのなかから、補助的な仕事だけではなく、教育訓練も受け、かつて社員が従事していた仕事に配置され、キャリアが上昇する人が出てきます。正社員とパートの均衡処遇の議論が出てきたのも、こうした働き方の実態の変化をふまえたものです。パートの戦力化が進み、パートと正社員の処遇のバランスをどうとるか、ということが人事管理においても、雇用政策の上でも大事になってきました。

—————パート店長が注目されたり、パートから役員が出たりしたのも90年代ですね。ただ、現実の問題として、パートのキャリアの上限というものも明らかになってきたようです。

佐藤 短時間勤務ということで、職業能力に関してはフルタイム勤務の人より

は能力向上に時間がかかるということではありますが、これは時間をかければできることから、昇進昇格などゆっくりですが上がっていきます。むしろ、ある程度一定時間以上職場にいないと就けない仕事というのがあって、この制約がパートのキャリアの天井をつくっているということがあります。ですから、短時間勤務といっても基幹化したパートの労働時間は比較的長いのです。もちろん残業はしないとか所定労働時間が正社員よりも少しだけ短いということはありませんが、やはり責任あるポストになるほフルタイムで長く働くことが業務上必要になります。

-----パートを基幹的に使っている大手スーパーでも、賃金決定方法を正社員と同じにするという取り組みは始まっていますが、そういう企業でも、店長クラス以上はフルタイムでないと成れないようです。

佐藤 そうですね。単純に時間比例にできないところがある。他方、このことは正社員の働き方に依存している部分があるかもしれません。日本の場合、正社員は当然残業ができるという前提があります。しかしこれが、ある職位以下のは残業はしないという状況になれば、つまり正社員の働き方が変われば、パートのキャリアがさらに上に伸びる可能性があります。

-----いわゆる正社員がみんな残業をするから、組織的にそれに合わせてくれる人でないと・・・。

佐藤 そうそう。それはパートから正社員になかなか登用できないという理由にもなっているのです。だから日本ではパートから正社員へのキャリアがつながりにくいのです。日本では、残業してもらおうという働き方を、下位の職位を含めて正社員全員に期待しているからです。

-----かつては、いわゆる一般職という人たちがいて、忙しいときは残業もするけれど、基本的には定時退社という働き方をしている人も多かったのですが、今はそういう仕事がどんどん非正規に置き換わっています。

佐藤 そこがみんなパートに置き換わって、残っている正社員がますます残業などの面で、従来型の典型的な正社員の働き方ばかりになっていますね。だからよけいにパートから正社員へ登用の壁が高くなっている。昔はパートから一般職への転換というのはあったのですが。

-----ありましたね。今でも、50歳前後くらいで勤続している女性のなかには、パートから正社員になったという人はよくみかけます。

佐藤 これからそれがみんなパートに置き換わっていきますね。だったら、無

理にパートを正社員への転換という形にしなくても、能力や仕事に応じて処遇していくことを徹底していけばいいのかもしれませんが。逆にいえば、勤務時間の短い社員ということで、それがまさに「短時間正社員」なのかもしれませんね。有期というところを除けば、能力や仕事で処遇される点では正社員と変わらなくなるわけですから。

―――現に、有期でないパートというのはけっこういますね。

佐藤 統計をみると半分はそうですからね。

―――半分というのは多い感じがしますね。本人調査だと、本当は有期なんだけれど自動更新が続いていて、本人はもう有期だと思っていない人がいるのでは。

佐藤 それだけ雇用管理がちゃんも行われていない企業が多いということなんですね。例えば、企業規模が大きくなればなるほど有期契約のパートが多くなる。大企業は手間をかけてきちんと雇用管理をしているのです。

―――一般職からパートへの置き換えが進んだ理由はなんでしょう。

佐藤 それはまず賃金でしょうね。社員の賃金制度は年功的部分がまだかなりあるため、会社が拡大しているうちはいいけれど、そうでなくなると一般職の賃金水準が仕事内容に比べて高めになってしまう。一般職の賃金制度が仕事給にできれば、働く人の側も賃金が上がらなくても、私の仕事はこれだから賃金もこれだけ、ということで納得でき、一般職を正社員として雇用することが維持できたかもしれません。また正社員でなくても1年契約の有期雇用で2回更新でき賃金は3ランクくらいの仕事給で契約社員を活用している企業もたくさんあります。これでもいい。

―――なるほど、それだとフルタイムで働ける。

佐藤 そうです。キャリアのためにはフルタイムで働けるということは大事で、これができれば、パートから正社員は難しくても、パートからフルタイムの契約社員というキャリアの可能性が出てきます。

―――いっぽう、企業としては、企業の拡大が止まったということで、雇用量の調整のために有期雇用を増やしているという面もあります。

佐藤 パートが増えたということは、雇用は柔軟だけど時間は柔軟じゃない人が増えているわけです。逆に正社員は減っていますから、これまで以上に時間

とか、仕事とかに対するフレキシビリティを求められている。そういう人しか正社員として雇えなくなってきました。フルタイム勤務で長期雇用の社員に求めるフレキシビリティが高まっていて、それが長時間労働として現れたりしている。その中間みたい働き方を作りにくいのですが、本当はそういう中間的な働き方も選べるのが望ましいと思います。もちろんそのためにはいろいろ課題はあるわけですが。

## 【第2回】若年非典型とキャリアデザイン

-----女性パートの話をいろいろ伺いましたが、最近のもうひとつの変化として、先生は若年パートの問題をあげられました。

佐藤 これまでは、高校を出たら製造業に正社員で就職するというのがひとつの一般的なパターンでしたが、90年代に正社員の求人が極端に落ち込みました。そこで卒業後に無業になったり、有期の仕事につく人が一気に増えた。これはかつてないことで、新卒で正社員にならなかった人のキャリア形成をどう作るかが大きな課題になっています。

-----フリーターとか、新卒無業とかですね。正社員として就職できず、有期のアルバイトをしているとか。

佐藤 新卒者が有期の仕事を2年、3年やって、ずっとそれか、ということなんですが、その先のキャリアをどう作っていくかということで、その会社で正社員に登用される、あるいはほかの会社の正社員として採用されるにはどうしたらいいか。ひとつ大事なのは、アルバイトで働いた経験をどう評価するかということです。アルバイトだから能力開発につながらない仕事なのか、というと必ずしもそうでもないし、そこが新しい課題ですね。

-----有期雇用だと、契約更新があるとしても、基本的には雇用量の柔軟性を確保したいということですから、企業が主体的に能力開発をしようというインセンティブは働きにくいですね。

佐藤 ただ、小売業で非正社員を使っているのが本当に数量的な調整だけのためなのか、というと、そうでもない。たとえばファミリーレストランでは一店舗に2人しか正社員がいないことが多いですが、なぜそこまで有期でやらなければいけないのかは実はよくわかりません。人材育成にそれほど長い人的資源投資が必要ないと思っているのか、あるいは働く人の方がそれほど長く働くつもりがないのか。いずれにしても、なぜ有期なのか、ということはきちんと考えなければいけない。

————有期を増やす、正社員を減らすということで、慣性が働いているだけの可能性もあると。

佐藤 たいして考えず、なんとなく安そうだから有期にしておけ、ということがあるんじゃないでしょうか。たしかに日本では正社員を解雇するのは難しいですが、他方で、正社員なら他の店に異動させることができるわけですからね。

————小売業の人に聞いた話ですが、雇い止めはしないまでも、契約更新のときに労働条件を変更したいということはあるのだそうです。時給はともかく、勤務日や勤務時間帯を減らすとか、変えるとか。

佐藤 なるほど、それがやれるかどうか、ということですね。

————話を元に戻して、新卒で正社員になれずにやむなくパートになった人が、これからどうすればいいかということですが。産業界にも、たとえば日本経団連の「2005年版経営労働政策委員会報告」などをみても、いわゆるフリーターでも人物本位でいい人がいれば採用して育成しよう、という気運が出てきているようです。

佐藤 まず、有期契約でもフルタイムで働くことです。短時間はよくないと思うんですよ。毎日、職場に出て一日働けば、働くということの基本的を学べる。いろいろ考えるのはまずそこを過ぎてからでもいいのです。それからもう少し上のレベルの仕事を経験し、それから正社員に、というステップです。それを企業の側がちゃんと評価してあげるってということが大事です。

————日本経団連の報告書も、フリーターでも有意義な経験や知識を蓄積している人がいる、ということに注目しているようです。

佐藤 そうそう。アルバイトだっていい仕事と悪い仕事がある。アルバイトだって教育訓練をしっかりとってくれる会社もあるわけです。しかしそういう情報がない。社員として勤めたって、ろくに教育訓練してくれない会社だってたくさんあるんです、実は。

————うーん、まあ、あるでしょうね。

佐藤 逆にアルバイトだって、アルバイトを店長にするくらいにしっかり教育訓練する会社だってたくさんあるわけだから、アルバイトが全部同じなんてことはない。そういうことが若い人たちにわかるようにしてあげれば、アルバイトで働く場合もそうした会社を選ぶことができるし、採用するほうだってアル

バイト経験を評価しやすい。

—————そういうシステムがあることを訴求して、安価でいいアルバイトを集めようという会社もありますね。

佐藤 安い賃金で働いても、あそこで3年働いて店長候補になっていたら、ほかのどこでも通用するみたいな、たとえば別の外食チェーンで正社員の店長候補で採用してもらえとかね。そういう会社はアルバイトの能力評価をしたりします。

—————評価は必ずしていますよね。きちんとした制度はなくて、時給に反映されていないとしても、やっぱり仕事振りや能力をみて、次はリーダーにするとか、これまで週3日だったけど次の契約は週2回でいいとか。

佐藤 やってるんですよ。で、今のところは、どこそこで店長やってみましたとか、調理場のリーダーでしたとかいう企業ブランドなんだよね。まあ、それでいいのかもしれない、それも評価の結果なんだから。社員の転職も同じですね。この会社で何年いてこのポジションなら、どの程度の職業能力があると判断できるでしょ。それで大きな間違いはない。だから、アルバイトをしっかり育てている会社は、わが社はアルバイトをこういうふうに使っています、というのをどんどん言えばいい。そういう情報をもっと流れるようにすることが大事で、企業はいまCSRとかいろいろ言われていますが、そういう情報をもっと外に見えるようにしたほうがいいよね。人材育成とかキャリア開発とか賃金水準とか、それがそこで働いている人の評価にもなるんだから。

—————たしかに、その会社に入ろうという人にとっても重要な情報ですね。実務的には難しいものがありますが。

佐藤 確かに賃金水準なんか、企業がいちばん出たくない情報ですね。いい話ばかりじゃないしね。

### 【第3回】独立開業とキャリアデザイン

—————若年雇用対策としては、独立開業を支援するという施策もとられています。

佐藤 ただ、若い人がいきなり独立開業といってもそれほど簡単ではないですね。開業がうまくいくパターンとしては、だいたい40歳前後に、同業・同職種で開業というパターンが多いんです。若い人にとっては、むしろ中小企業で働

いてから独立開業、というキャリアが少なくなっていることをどうみるかですね。これまでは、中小企業で働く人にとっては独立がひとつの目標になっていて、小池和男先生の研究によれば、それが大企業と中小企業の賃金格差を生涯で見ても埋め合せているという実態があったわけです。独立しようという人は、その会社で管理職になり幹部になろうという人の次くらいにモチベーションも高いし、能力開発意欲も高いんです。そういう人が開業できなくなっているということは、社会全体としてはたいへんマイナスだと思います。それがなぜ生じているのかと、ということ、キャリアという観点からも考えていく必要があると思います。

-----資金とか、政策的にはいろいろ支援策が講じられていますが、それでも開業できなくなっている。

佐藤 さっきもいいましたが、40歳前後に同業・同職種で開業するキャリアが主となると、産業構造の変化が開業の可能性にすごく影響する。たとえば、十何年か自動車整備工場で働いて、資金をためて自分で開業する、なんて可能性があったわけね。15年前、20年前ならやれたかもしれない。でも、いまはマーケットが縮小しているわけです。まず勤めてそれから開業というパターンは、その産業が伸びているときでないと難しい。しかも、これからは技術革新や産業構造の変化が速くなって、これなら伸びると思って働きはじめても十何年か勤めているうちに縮小はじめてしまうかもしれない。だから、独立指向のある人にとって、その経験を生かして別の業種や別の職種で開業するというキャリアがありうるのか、そのためにどういう支援が必要か、というのが研究課題ですね。

-----役立たなくなった経験や技能は忘れることが大事だ、という意見もあります。

佐藤 忘れなければいけないこともあるでしょうが、異業種での開業支援ビジネスも出てきてはいるんですよ。フランチャイズ・システムで会社員が居酒屋の店長になるなんてことも可能になってきたわけで、異業種であっても経験や技能を違った形で生かしながら開業を支援することができれば、開業というキャリアのチャンスが増えるでしょう。独立したい、自分でやりたい、というのは就労に対する大事なモチベーションになってきたわけですから、それをどう維持するのか、というのはキャリア研究で重要な課題としてやったほうがいいと思います。

-----独立したいというマインドを持っている人は多いと思うのですが、やはりリスクが大きすぎるのではないのでしょうか。独立支援制度を持っている企業は多いですが、正直言って社員に独立を勧めることが本当にいいことなの

かどうか、疑問を持っている人事担当者も多いと思います。実際、独立してもうまくいかないことも多いですから。

佐藤 実際、開業支援というのは難しい施策です。だいたい、開業して4～5年で半分はつぶれるというか、なくなっちゃうんです。開業はすごくリスクが高い。開業する人が増えるということは失敗する人が増えるということです。だから、開業支援と同時に、いかにうまく廃業するか、次の事業を始められるような形で廃業するかを支援しなければいけない。事業を始めること以上にやめる方が難しいんですよ。どうしても最後までチャンスに賭けて、最後は、社員の退職金も払えずにつぶれちゃう。本当は、人にあまり迷惑かけないうちに事業をたためればいいんだけど、それがいちばん難しい。だから、事業から退出しやすくすることが参入しやすくすることにもなります。

-----それはコーポレート・ベンチャーでも同じことかもしれません。やるのはいいけれど、やめられない。

佐藤 企業の独立支援制度なら、ダメだったら戻ってこられるようにすればいいんじゃないですか。そうすれば、ある程度ダメだな、と思ったところでやめて戻ってこられるじゃない。

-----そうすると、ハングリー精神がないから甘くなるとか、背水の陣でないから成功しないとかわれます。

佐藤 それは、出て行ってほしいから独立を支援します、ということだからですね。

-----独立開業とちょっと似ていますが、比較的に新しい形態として、個人請負、インディペンデント・コントラクターというものも出てきています。昔でいえば請負、一人親方の範囲に入るのでしょうが、IT技術者などで、フリーランスでシステム導入の現場などを渡り歩く形態です。

佐藤 それは派遣に近い感じで、男性の派遣技術者というのは常用型が多いんだけど、そうでない登録型の技術者には、そういう人が多いですね。パターンが二つあって、ひとつは契約上、個人に直接仕事を出せないから、派遣会社を通じて使っているケースです。

-----ああ、なるほど。

佐藤 これがかなりいる。もう一つは、人的なネットワークで、以前あそこにいたから、とか、あるいは派遣で来たけれど、君にいてほしいから、というこ

とで派遣を離れて請負になる。いずれにしても、相当スキルがある人であることは間違いない。

—————そういう人脈や引きにうまく乗った人はいいいでしょうね。

佐藤 そうそう。この人はそういうスキルがあるってわかってるから安心して使える、ってことなので、結局は能力に関するインフォーマルな情報の流通が不可欠です。そのネットワークの中で、「こういう人いない？」っていうと、ああそれなら彼がいるから空いてれば連れてくよ、みたいな形でね。ネットワークとスキルに関する情報が決め手になるわけで、そういう人のキャリアってのはすごくネットワークに依存するんです。それもなるべく広がったネットワークで、それこそ玄田有史さんが良く使うウィーク・タイズですね。

—————変化が速いからでしょうか、あまり調べられてこなかった部分のような気がします。

佐藤 うん、よくわかりません。本当かどうかわからないけれど、先日労働政策研究・研修機構でやった調査だと、日本全体で見ると派遣社員の3分の1くらいの人数の個人請負がいる、というデータがあります。ただ、本当の個人請負と、社会保険料とかの負担を逃れるために請負契約にしているものの二種類ありますね。

—————「偽装された雇用関係」ですね。

佐藤 営業マンなんかも雇用契約で固定給であったのを、雇用関係でも出来高にして、さらにいつのまにか業務委託にした、っていうのに近いものがある。昔からたくさんあったけど、それが実際上どれくらいか、というのはわからないね。

#### 【第4回】派遣とキャリアデザイン

—————次に、人数的にはたいしたことはないというお話でしたが、派遣についてはどうでしょうか。

佐藤 先のみえないキャリアが増えていて、特に派遣がそうです。派遣ももう法律ができて十何年もたって、派遣一期生というのはもう三十代後半ですが、この先のキャリアがあるのか、ずっと派遣でいけるのか。先をみながらキャリアを考えるのがキャリアデザインでしょう。でも、本人にできるかということ、企業が派遣をどう使うのか、派遣会社が派遣のキャリアをどう考えるのかとい

うことにすごく依存していて、個人がどうこうということではないところがあるから非常に難しい。

—————派遣については、導入当時はとても美しい絵がありましたね。高い専門性を生かしている色々な企業に派遣されて、それでキャリアアップしていくという。

佐藤 派遣というのは仕事で選ぶ、ということなら、企業をこえて経理事務とか秘書とかでキャリアを作っていく、それを考えて次の仕事を派遣ビジネス業者が開拓できるのか、ということが課題です。それが難しいわけです。派遣ビジネスの営業のあり方、派遣会社が受け入れ先に対してこういう使い方ができますよ、こういう人材がいますよ、という提案型の営業ができないと、派遣社員の先のキャリアはできていかないのです。

—————そういう議論だと、常用型派遣だと業者に営業のインセンティブが働きますね。

佐藤 登録型だと業者にリスクがない。それは逆にいうと、派遣社員がどういう派遣業者を選ぶかというときに、将来のキャリアまで考えてくれる会社がいい会社だ、ということにならないと無理ですよ。技術系の常用派遣だと派遣会社が正社員として雇用してるから、賃金だって多少は考えないといけないし、技術が上がればいい値段で派遣できるっていうモチベーションがあるけど、登録型にはない。派遣社員のスキルやキャリアを考える派遣会社にはいい人材が集まるとか、あるいはユーザー企業から発注がたくさん来るとかということにならないとダメですね。派遣社員が、個人として自分のキャリアデザインをどこまでやれるかという、すごく難しい。

—————しかし、世の中の議論は「自分でやれ」という風潮です。

佐藤 そう、そう。でも、じゃあやれるのか、というと難しい。やはり、派遣会社がどこまでサポートできるかに依存する。そのためには、派遣社員のキャリアまで考える派遣会社がいい会社だ、ということにならないと難しい。

—————いっぽうで、企業が求めるもの、特に登録型に求めるのはフレキシビリティです。すぐに派遣してもらえ、まとまった数が確保できる。

佐藤 でも、やっぱりいい人に来てほしいでしょ。そういうときに、派遣会社としてはやっぱりいい人をたくさん抱えているということは大事です。

—————もうひとつ問題なのは、受け入れ企業に派遣社員を育成するインセ

ンティブがないことだと思います。派遣社員の側は、それを不満に感じているという調査結果もあるようです。

佐藤 派遣や有期雇用では難しいですね。まさに本人がやれっという話になる。企業は、育成をやらなくてもなんとかなるんだから。日本企業は人的資本投資、人材育成を積極的にやると言われていましたが、それはやっぱり長期雇用で、正社員として抱えていたからなんだよな。

-----やらざるを得なかった。

佐藤 本当に企業が社員のキャリアを考えていたのか、っていう判断は難しいですね。

-----基調としてずっと人手不足でしたから、中で育てるしかなかった、ということはあると思います。

佐藤 ですから、パートでも派遣でも正社員でも、あるいは独立開業でも、個人でキャリア形成なんていうのは、実は成り立たないんじゃないかと思いますね。企業や仲介ビジネスなんかもふくめてどういうふうにかキャリアを作っていくか、ということを考えないと実は無理じゃないかと。

-----たしかに、今現在の状況としては、正社員のキャリアを守るために、非正社員のキャリアがないがしろになっているという部分はあるのかもしれない。

佐藤 そこをどうつなげていくかですね。派遣から正社員、パートから正社員、あるいは正社員から派遣があってもいい。就労多様化でいろんなキャリアが出てきたんだけど、従来型キャリアを守るためじゃなくて、行き来できることが大切ですね。それを個人の力だけでできるのかというと、それは企業の側が社員をどう使うかとか派遣やパートをどう使うのかも関係してくるし、仲介役の派遣会社や請負会社がどうするかとか、あとは求人情報の出し方とか、そういうものが全体として変わっていかないとなかなか難しいでしょうね。

## 【第5回】結婚とキャリアデザイン

-----就労多様化を考えるにはワーク・ライフ・バランスの観点が重要だと思います。佐藤先生は最近、経済産業省の「少子化時代の結婚産業の在り方に関する研究会」の座長に就任されました。

佐藤 経済産業省に頼まれたので。ただ、労働政策研究の立場からワーク・ライフ・バランスとか、少子化問題とかに関わっていくと、どうしても結婚の問題に行き当たる。結婚しないという人もあるけれど、結婚したいけどできない、という人もかなりあります。男性も女性も、いま未婚でも、いい相手がいれば結婚したい、という人が多い。

————結婚できない要因はいろいろ言われます。そもそも出会いの場がない、出会いの場はあるけれど結婚したいという相手がいない、それから相手もいるのだけれど経済的にできないとか。それで、そんな大変な思いをしてまで結婚するよりは、ということで結婚しないという選択をする人もいます。

佐藤 そうですね。で、経済的にできない、というのはたしかにあって、正社員としての仕事につけず、アルバイトで働いている若い人は、結婚しようにも経済的に難しい。いっぽうで、正社員になれた人はなれた人で、企業が正社員の数を絞り込んでいるあおりで長時間労働になって、こんどは出会いのチャンスがない。若年雇用の問題は、結婚とか少子化の観点からも重要です。

————職場での出会い、というのも減っているようです。

佐藤 そうなんです。会社とか仕事関係で相手を見つける、というのがどんどん減っている。昔なら、オフィスでは一般職というのが新卒の女性で、ここに出会いがたいさんあったけれど、今は派遣社員にどんどん置き換わっています。社員からすると派遣社員と交際しようとするのに抵抗がある。それから大切なのは、昔は上司が独身の部下に相手を世話しようとした。会社に限らず、地域にもそういう世話焼きがいたんですね。で、そういう人が努力することで、本人もあまり高望みはせずに、まあ自分にはこんな感じの相手がちょうどいいかな、というのがわかったということがあったと思うんです。今は職場の人間関係が希薄化して、特に女性に対しては結婚の面倒をみようなんて考えるとセクハラと言われかねない。

————なるほど、「お似合い」感覚が形成されない・・・。

佐藤 だからこれは情報の問題ですよ。自分がどういう人なのかという情報、どこに自分の相手になりそうな人がいるかという情報。それから、自分に合った相手、というのはカウンセリングの問題かもしれない。男性も女性もお互いいい人がいれば結婚したいと思っているのにできない、というのは、これはマッチングの不備ですから、そういう意味では基本的には職業紹介と同じです。どういう努力をしてどういう能力をつければ就職できるか、ってのは結婚でも似たようなものでしょ。ただ、ぼくはこれは行政がやるべきことじゃないと思うから、民間でやってはどうか、というようなことを言っていたら、経済産業

省からお呼びがかかった。

—————現実には、すでに民間の結婚紹介サービスはありますね。企業によっては、福利厚生の一環としてこうした業者と提携して従業員に結婚紹介サービスを提供している企業もあります。

佐藤 そうなんですがね、それで結婚した男女の結婚披露宴では、まず絶対に結婚紹介サービスで出会って結婚しました、って言わないわけですよ。普通はいわゆる「なれそめ」とか言うわけですが、それを言わない。なぜかという、いまの日本社会では、結婚紹介サービスを使うというのは自分に魅力がないというシグナルになっちゃうんですよ。自力では相手を見つけられなかった、みたいだね。カッコ悪いと思われている。

—————男性だと「甲斐性がない」とか。

佐藤 職探しで職安や人材ビジネス業者を使うのは当たり前のように、結婚相手を探すのもそういう方法を使うのが当たり前、というふうになればいいんですけれどね。そうすれば、結婚紹介業者に登録して、こんなすばらしい相手と結婚できたのは、いかに自分が魅力的だったか、ということになる。親戚や上司の紹介ならいいけれど、業者の紹介ではダメ、という理由はないですよ。親戚や上司と業者の最大の違いは、親戚や上司はそれなりに人物に責任を持つというか、保証するということです。

—————なるほど、縁故紹介なら、紹介者がきちんとした人物かどうか、まじめに結婚を考えているかどうかの事実上の保証人になる。これも就職、採用とよく似ています。

佐藤 ぼくは大手の人材ビジネス業者が、新しいビジネスモデルとして結婚紹介サービスを開発できるのではないかと考えています。思いつきですが、それこそ派遣の登録とか、求職の申し込みをするときに、独身だったら結婚紹介サービスを利用するかどうか、ついでに聞く。入力フォームでチェックボックスにチェックを入れるとか、簡単な形で。これならかなり人物の保証ができるし、結婚紹介サービスだけを申し込むよりずっと抵抗感なくやれるんじゃないか。

—————それならかなり信頼性もありそうですし、数も集まりそうですね。

佐藤 まあいろいろと課題はあると思いますが、数が集まれば、どういう人がどういう人に求められているかということがわかってくる。そうすれば、それをもとにカウンセリングもできるし、自助努力もできる。

-----人生の一大事ですから、専門家の意見をきくのは賢明ともいえます。

佐藤 そういことです。今回は、パートとか派遣とか、フリーターが正社員になるにはとか、ミクロなキャリアデザインの話ばかりでしたが、本当は仕事だけではなくて、生活まで含めた人生のデザイン、ライフデザインみたいなものをどう描くか、というのがキャリアデザインの大切な考え方ではないでしょうか。

-----今回はワーク・ライフ・バランスのお話はあまりお聞きできませんでしたが、日本キャリアデザイン学会でも、キャリアデザインを職業だけではなく、全生涯を通じたものとしてとらえています。

佐藤 仕事で成功することだけがキャリアじゃない。人生をいかにゆたかに生きるかという観点から、さまざまな生き方、働き方を考えたいものですね。

佐藤 博樹（さとう ひろき）

東京大学社会科学研究所教授。産業社会学専攻。専門は人的資源管理、労使関係、社会調査。著書に「ユニオン・アイデンティティ大作戦」（1991、共著、総合労働研究所）、「人事管理入門」（2002、共著、日本経済新聞社）、「男性の育児休業」（2004、共著、中公新書）ほか多数。