

仕事を通じて自立できる社会が すべての人に実現できるように

トヨタ自動車人事部担当部長・荻野勝彦氏をゲストに迎えた第4回「連載対談 働き方未来図」(その4)では、新卒一括採用の問題や、荻野氏自身の労働観について語ってもらった。

均等均衡な働き方の実現

正規と非正規の労働者の均等均衡な待遇の実現は大きな課題だ。しかし、現状ではそのハードルを乗り越えるのは難しい。ジョブ・カードもさらなる工夫が求められるところだろう。

——正社員と同じように働いている非正規労働者に対して、均等均衡な待遇を求める声は大きくなってますね。

企業横断的な均衡は難しい

荻野 前回のパート法改正の際に議論がありました。仕事の内容や責任、人材活用の仕組みなどが長期的にも正社員と同じ非正規労働者というのはほとんどいないと思います。一時点での仕事や賃金の金額だけを比較して均等、均衡と言っても意味がありません。

長期雇用の正社員については、生涯の賃金で貢献度とバランスが取れていればいいという賃金制度になっています。非正規労働者については多くの場合この仕事でいくら、という職務給でしょう。企業としてみれば、どのように賃金を決めれば従業員全

体のモチベーションが高まり、業績向上につながるのかを考えます。

バブル経済の時期には、短期的には非正規労働者の賃金水準が正社員より高いという状況があり、正社員ではなくフリーアルバイトとして働くことを選ぶ人もいました。非正規労働者の賃金はマーケットプライスなので、人手不足になればどんどん上がっていきます。

一方、正社員を選んだ人は、現在は賃金が高なくても、いずれスキルが上がって将来はもっと賃金上がるだろう、と考えたわけです。

もちろん、非正規労働者の処遇が正社員に比べてあまりに低すぎれば、意欲の減退、生産性の低下につながりますから、さまざまな違いを考慮した上でそれなりに双方がまあまあ納得のいく、バランスのとれた処遇、すなわち均衡待遇を企業内で実現することは、人事管理の重要な課題です。

その一方で、人事管理は企業により異なりますし、日本では同じような仕事でも企業間で業績が異なれば労働条件も異なるのがむしろ一般的ですから、企業間を横断した均衡を考えるのは難しいのではないのでしょうか。

——働く人の能力を企業横断的に評価できるジョブ・カード制度についてどう思いますか。

ジョブ・カードで賃金を決めるのは困難

荻野 ジョブ・カード制度が再就職に結びつく例も多いようなので、一定の効果はあ

るのだと思います。ただ、一部にはこれを賃金の相場にも結びつけようという意見があるようですが、それは難しいと思います。先ほどの話とも関係しますが、職種別の労働組合があって、中央団体交渉をやって職務給で賃金水準を決めている国のようにはいかないと思います。

小林 介護の分野では、介護労働者の就業定着率が低いことが問題となっています。介護労働者の能力を横断的に評価できるようになれば、賃金も少しは安定するのではないのでしょうか。

荻野 介護の仕事では、どの事業者で働いても必要なスキルやノウハウが共通している部分が相当ありそうなので、横断的にも評価しやすいかもしれません。

まだ比較的新しい分野なので、各事業者でも人材育成のしくみが確立してまではないでしょうから、そこに事業者横断的なものを導入できる可能性はあると思います。逆に、企業ごとに独自の人材育成のしくみが出来上がっていて、それを競争力にしているような業種では、横断的な評価は難しいと思います。

賃金水準の問題については、介護はユーザーサイドの支払い能力が小さい場合がある一方で、介護保険料もなかなか上げにくい、という問題もありますね。

小林 病院であれば、労働組合が強いと労働条件が守られやすいと言われています。介護分野も成長分野とは言われていますが、国にとって介護が必要だからやるという姿

勢でないと問題は解決しません。富裕層だけが恩恵を受ける制度になってしまいます。

◆ 新卒一括採用

新卒一括採用のあり方が問われるようになったが、荻野氏はこの制度の利点を説明する。

—現在の新卒のあり方が問題視される向きもありますが、新卒一括採用の仕組みについてはどう思いますか。

新卒採用で未熟練の若者を育てる

荻野 新卒一括採用は、ほとんどスキルのない若い人が安定的な仕事を得て、働きながら能力を向上させることができるという



荻野勝彦氏

点で、非常に優れたものだと思います。採用の際も社員として採用するというだけで、職種は決めません。これも企業のニーズに応じて仕事を決められるのと同時に、働きながら適性を判断し、仕事を変えることができるという、働く人にとってのメリットもあります。

ただし、新卒一括採用だと新卒時の経済情勢に就職が大きく影響されるという問題があります。それでも3～4年くらいで景気が回復してきて、採用も増えてくれば、第2新卒という形で就職するチャンスもあるわけです。ところが、1996年の金融危機以降の就職氷河期においては、採用縮小の規模が大きく、しかも7～8年という長期間続いてしまったので、安定した仕事、能力の伸びる仕事に就けずに、長期間非正規労働者となる人も出てきてしまいました。これについては、政策的な対応が必要だと思います。

—企業としても、新卒採用を縮小もしくはゼロにすることで、ある世代だけがゴソツとこないということは問題ではないですか。

荻野 問題視している企業は多いのではないかと思います。ただ、その少ない世代を中途採用で補充しようとしたときに、その間企業でOJTで訓練してきた人のようにはいかない、という傾向があるのはやむを得ないのではないのでしょうか。これは企業が業績に応じて採用数を大きく変動させざるを得ないという構造にも問題があるわけですが、「わが社は人材育成を重視しているので赤字でも採用を続けます」と言って投資

◆ 自分自身の労働観について

最後に、荻野氏自身の労働観について伺った。長年従事した人事を通して得てきたものはどのようなものだったのだろうか。

—荻野さん自身の労働観についてお聞かせください。現在の仕事を通じて、どのような思いで日々働いていますか。

労働は、商品ではない

荻野 それほど長くやってきたわけでもなく、実績も乏しいので申し上げにくいのですが、労働政策に関わる仕事をしていますので、「労働は、商品ではない」とか「職業に貴賤はない」といった基本的な考え方を大切にしたいとは思っています。人事担当



小林美希氏

家などの理解が得られるかどうか、難しいところです。

ですから、既卒者も3年目までは新卒扱いにする、といった取り組みも大切ですが、企業が採用を増やすように、経済を活性化していくことが最重要だと思います。

現状のように採用数が少ないときは、もちろん入社試験を受けられる方も大変ですが、企業も大変になります。試験を受ける人数は必ずしも減るわけではないので、それを少数に絞り込むのはかなりのストレスでしょう。お互いにすごく消耗して、どうしてそういう思いをしてまでやるのだろうと思う人もいますと思いますが、それだけの価値のあるやり方だと考えられているということだと思います。

小林 景気の状態に左右される新卒枠を拡大させる政策よりは、人材がほしいと思っている中小企業とのマッチングを図るとか、そうしたことに力を入れていくべきだと思います。

富山県の商業高校が中小企業の社長を呼んで、話を聞ける機会を設けているところがあります。大企業のサラリーマンよりも、中小企業の社長のほうが、社員の家族を背負っているので意気込みが違います。それによって中小企業に就職しようとする人も大勢います。そうした試みも面白いと思います。

—中小企業で採用するのではなく、地方の経営者団体などが一括して協力し合ってやっていくと、中小企業への就職も進むと思います。

者ですから、働いている人が幸せでなかったら、会社が儲かるだけでは意味がないとも思います。これはもちろん立場によっては違う考え方がありうるのですが。

労働政策については、仕事を通じて自立するということが社会のすべての人が実現することが、社会の大切な目標だと思っています。

多様な人たちが、意欲・能力・嗜好に応じて、いろいろな働き方、ライフスタイルを選んで、必要な人には必要な支援がされて、ディーセントな仕事ができるということが大切だと思います。

政策的に言うと、どうしても働けない人は生活保護などの援助が必要になると思いますが、働ける人については、ワークフェアと呼ばれている就労促進的な、働ける人はなるべく働いてもらうように誘導していく政策が大切だと思います。生計費だけを見て最低賃金を上げることは好ましくないと思いますが、最低賃金が低くて働くより生活保護を受けている方がいいという状況も問題だと思います。

働ける人は働いたほうが得になるように政策的に誘導し、就労を通じて能力を伸ばし、キャリアを高め、それによって労働条件が良くなるという方向性が大事だと思います。働きはじめは賃金もあまり高くはないでしょうから、勤労所得税額控除のような政策も考えられていいと思います。

——荻野さんは日本キャリアデザイン学会でも積極的に活動していますね。

荻野 活動というよりは勉強させていただ

いているという感じですが、キャリアデザインという考え方が大事だということは学ばせていただきました。

例えば、海外駐在を打診されて、これは自分の職業キャリアのために非常に有意義だとしましょう。しかし、家族は育児や介護の事情があって海外に転居するのは難しいとします。このときに、自分も家族も苦労するけれど単身赴任して職業キャリアを優先するのか、あるいは職業キャリアは後回しにして私生活の安定を取るのか。

人生においてすべてを取ることは非常に難しく、もちろんなるべく多くのものを取りたいわけですが、何かをしたいのだったら何かをあきらめざるを得ないことが多い。もちろん現実にどんな選択が必要になるかは多分に偶然に左右されるし、周囲の事情で選択肢が限られることも多いけれど、その中で「何をあきらめるか」を判断するのがキャリアデザインであり、ワークライフバランスはキャリアデザインそのものだ、という話が非常に印象に残っています。

私自身の経験を振り返ってみても、もともと「モノづくりが好き」というくらいの理由で今の会社に入り、同じ理由で工場勤務を希望して配属されました。そのときには、二十数年後に自分がこうなっているとは想像もできなかったわけで、そう思うと不思議な感じがします。

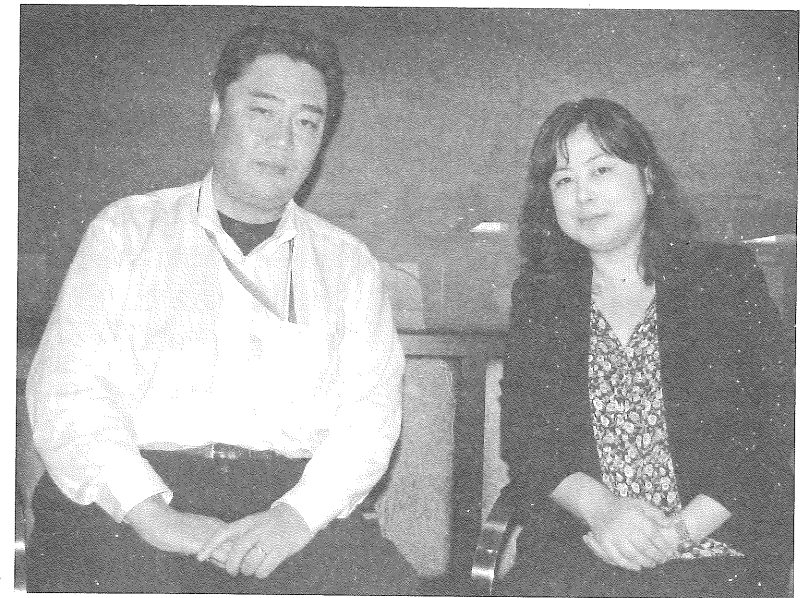
ただ、もちろん普段はキャリアのことなど考えないわけですが、振り返ってみるとやはりいくつかの節目があって、何らかの選択をしていることに気づきます。違う選択をしていたら、今の自分はたぶんなかっ

ただろうし、どんな自分になっていたかも見当がつかいません。

もうひとつ日本キャリアデザイン学会で勉強したことで印象に残っているのが、過去の判断についてあれこれ考えがちな人、違う判断をしていたらどうだっただろうかと想像しがちな人ほど、幸福感を感じにくい、という話です。一方で、将来のキャリアに対して意欲的な人、野心的な人ほど高い業績を上げやすいが、しかし幸福感は感じにくい傾向があるという話もあったと思います。

結局、社会全体としてはいろいろな人がいるし、多様でいいということなのだと思います。そして、それぞれの企業には、たぶん何らかの共通点がある人たちが集まってくる。あるいは、たぶん何らかの共通点のある人たちが特定のジョブを選ぶ。そして、そこでの就労を通じて、一人ひとりが自分のキャリアをデザインできるというのが、望ましい社会像のひとつではないかと思っています。

(第4回おわり)



【荻野勝彦氏プロフィール】

トヨタ自動車(株)人事部担当部長。労働政策審議会点検評価部会・同職業安定分科会雇用対策基本問題部会委員。日本キャリアデザイン学会常務理事(～10月)・研究組織委員。
個人ウェブサイト <http://www.roumuya.net/>

【小林美希氏プロフィール】

労働経済ジャーナリスト。若者の雇用、結婚、出産、育児と就業継続などをテーマに取材活動を展開する。(日本労働ペンクラブ、農政ジャーナリストの会 会員)
<主な著書>『ルポ 正社員になりたい—娘・息子の悲惨な職場』(影書房)、『ルポ“正社員”の若者たち—就職氷河期世代を追う—』(岩波書店)、『「看護崩壊」～病院から看護師が消えてゆく～』(アスキー新書)