

2003新春座談会

サラリーマンの近未来像・新たな職業イメージの形成

古賀 伸明 電機連合委員長

荒 真理 日本IBM ダイバーシティ担当

荻野 勝彦 トヨタ自動車企画室課長

佐藤 厚 日本労働研究機構 主任研究員(司会)

不況の長期化を背景に、「日本の雇用システム」を代表するサラリーマンのモデルが岐路に立っている。失われた10年で、このモデルを支えた新卒大量一括採用とOJT(企業内訓練)を通じた職務遂行能力の開発、またこれをベースにした年功的処遇の土台が崩れつつある。そして、その将来像が不透明なことも現役世代にとどまらず、これから就職しようとしている若年層の雇用不安を増幅させている。この10年間の変化を踏まえて、サラリーマンの近未来象を議論した。

佐藤 失われた10年という表現の良し悪しは解りませんが、この間にどんな変化があったのかが議論の出発点だと思います。ここから口火を切っていただけますでしょうか。

荒 私は、ダイバーシティを担当しています。ダイバーシティとは多様性ですが、この観点で10年を振り返ると、女性の活用に関しては、全体的に進んだと言いついていいと思います。一つは女性の職域が広がった。例えば女性のタクシードライバーも決して珍しくなくなったのが一例です。

一方、家庭で男女の役割分担が変化しているかという点、依

然として家事などのアンペイドワークの90%を女性が担っている。これは過去10年間、あまり変わっていない。基本的に女性は社会で活躍する場が広がったけれども、家庭でも大活躍という構図はあまり変わっていないのです。

荻野 失われた10年で何が変わったかという点、間違いなのは、非常に忙しくなっているということ。これは労働時間面だけでなく、仕事の中身も同様です。リストラで職場の人が減るなか、残った人は週50〜60時間働いていることが珍しくなく、仕事の中身もストレスフルになってきたと思います。

2つ目は、スリム化のためにこの10年ずっと企業は若い人の採用を絞ってきたわけですが、後輩が入ってこないで、下の人が職場で何年も1番プリミティブな仕事をやらされることになり、成長の機会が得られにくくなっていること。

3つ目は非正規雇用が、非常に増えているということです。こうした、状況が複合して、職場管理、とくに管理職が仕事を配分し、進度管理をすることが難しくなっている。

古賀 電機産業の国内雇用は1992年の約250万人をピークに2001年までに約40万人減少している。電機連合の

組合員数も97年の約82〜3万人をピークに、今年は70万人まで減少した。低成長とグロ―バライゼーションの波に覆われて、事業構造改革が徹底的に推進されました。労働組合は構造改革と雇用とをどう両立させるのか、また、スキルアップ・スキルチェンジによる現有人材の活性化と、多様化する意識と現行システムのミスマッチ解消に取り組んだ10年ではなかったかと思えます。

佐藤 いくつか異なる論点が出ましたので、若干整理しますと、一つは雇用問題。いわゆるフリーターという言葉が多用されたことに象徴される若年者の問題がクローズアップされた10年だったということ。これとは裏腹に、正社員の職場は、ハードでストレスフルな環境になっているという構図が出てきている。また同時に、職場では非正規社員が増えてきた。一方、荒さんが指摘した女性の活用、職域の拡大は進んできたわけですが、女性も全体としては、この流れに織り込まれている。これらの観点の底流を探ると共通性が見えます。現状のマネジメントの仕組みについて、どんな課題があるのか、ダイバーシティをキーワードにして、この価値観と、この10年の変化がどう結びつくのでしょうか。

荻野 この10年のなかで起こった、雇用・就労形態の変化

であるパート、派遣、有期雇用などの多様化の拡大は、正社員の雇用維持やコストダウンのために、ある意味やむにやまれず進んだ面があると思えます。

しかし、今年の5月に日経連（現・日本経団連）が発表した、「原点回帰 - ダイバーシティ・マネジメントの方向性」というレポートでは、ダイバーシティを進めていくことが企業の発展や、収益のためには必要だと述べています。将来的にはこれを前提にしたマネジメントが求められることは間違いありません。

荒 かつて女性の活躍といった場合、男性の働き方に合わせた面があったと思います。しかし今はダイバーシティ・マネジメントでは、ワーク/ライフ・バランスが重要だと感じています。ただし、注意書きが必要なのは、ワーク/ライフ・バランスとは単純にアフターファイブを充実させることではないということ。長く継続的にビジネスに貢献していただくためにはライフもしっかり持たないとできないはず。人間は機械ではないんですから。ダイバーシティを促進すればするほどワーク/ライフ・バランスは重要になります。ワーク/ライフ・バランスの柱のひとつは、労働環境の柔軟性です。つまり、時間と場所の縛りを解放すること。私どもの会社ではeワークという本格的な在宅勤務制度を2001年12月から導入しました。オフ

イスで仕事をするのが当然という概念を変えて、どこでやっても仕事は仕事ということにしました。場所の縛りがとれると、次は時間ですが、この縛りは法的問題があつて難しいところですよ。

佐藤 時間、場所にとられない働き方の中で、ワーク/ライフ・バランスを図り、効率的で知的な生産性につなげていくという発想だと思えますが、古賀さんはどのようにお考えですか。

古賀 全く同感ですね。電機連合でも新しい日本型雇用・処遇システムの政策をまとめましたし、男女ということでは、男女平等政策を確認し、その実現に向けて取り組んでいるところですよ。働き方の多様化は、われわれとしても当たり前のこととして受けとめることが重要だと思います。

ただ、結論じみたことを言いますが、日本は右肩上がりの成長の中で、ほんとうの意味で仕事の価値観、働く喜び・苦しみということを考えなくなってきました。そんな社会風土になっている可能性があるのではないかと思います。一方では人が減ったから忙しい。でも、忙しければ楽しくないのか、忙しくて楽しい人がいるのではないか。何か今、深いレベルのことを労働組合も会社も個人も考える風土にしていくことが重要な気がし

てならない。

働き方の多様化にしても、やむにやまれず進んできた面もあります。組合員に意識調査をすると、若い層の就業意識は確実に変わっていますよ。私自身は長期安定雇用を主軸に据えながらも、意識の変化を正面から受けとめて、どういうシステムがいいかを考える時代に入ってきたと見ています。

佐藤 今まで企業のマネジメントのあり方から働き方を見る場合、典型タイプとそれから外れた非典型タイプがあった。つまり、まず典型があり、次いでそれを非典型が補充するといったマネジメントになる危険性があるわけですね。これからのダイバーシティの考え方ですと、従来どおりのマネジメントの仕組みに収まらない部分が出てくるように思いますが。

荻野 今は経済環境が悪いのであまり顕在化していませんが、若い人を中心に自分のニーズで働き方を選びたい人が潜在的には増えてきているのではないかと。ですから、これからの人事管理でやらなければならないのは、第1に選択肢を増やすこと。第2は、変更できるようにすること。この2つが大事だと考えています。本人の能力、意欲によってコース・チェンジできる。あるいはコース・チェンジを促すためのポジティブアクションのよきなチャンスを与えられている

といった選択肢の多い人事管理をやっていかねばならない。

荒 同感です。しかし問題は、働き方の選択肢を増やそうということもあつて、非正規が増えてきたとは思いますが、それが働き方だけでなく内容まで決めてしまったことであつたと思います。また、労働時間の長さによって、仕事の内容や裁量権まで決まってしまうところを考えると直さないと、ほんとうの意味での選択肢は増えない。

それとも一つ、キャリアに対する考え方は、私たちの年代までは、安定した会社に入れば定年まで紆余曲折あつてもそれでアガリという感じがありました。しかし、これからは何かをなし遂げたいけれども、それは今の会社でなく、別な会社かもしれないという考え方が増えるでしょう。そうすると、キャリアのつくり方が全く変わっていく。今までは会社が一律にキャリアを提示することができた。係長の次は課長ですよというのは1番わかりやすかつた。ですけど、こうしたキャリアの示し方が、意味をなさなくなってきた。では、会社が1人1人個別にキャリアを提示できるかといえば、無理で、自立的なキャリア形成を支援する形になるのかと思っっています。

佐藤 今まで基本的には雇用を守ることが基本にあつたわけですから、その中身として、

キャリアが必ずしも筋目立っていなかった。社員もローテーション、昇進という形で事後的に専門分野が決まっていたことはあつても、自立的に選択できるものではなかった。こうしたことを背景にしていると思います。が、電機連合が業界をあげた訓練システムをつくり、職業人のプロをつくるという提案をしていますね。

古賀 キーワードはいくつかあると思います。「統一から多様」「画一から複線」であり、また、先ほどこから出ている「自立」「選択」「共生」「責任」などだと思います。今までのように1社で職業生活が送れ、定年後も年金がきちつともらえるシステムが崩壊しつつありますよね。企業がそれを先取りして「皆さん、自立ですよ、個の確立ですよ」と言つて、急激な変化に個人をさらしてしまう状態です。そうではなく、人材育成にどう投資していくかの方が重要だと思っんです。

ただし、会社はやはり効率や利益を求める。一方では、産業構造の転換が進む中、雇用のミスマッチを防ぐためにも働く側から能力形成の役に立つことができないかということ、電機連合は職業アカデミー構想を打ち出しているのです。また、労働市場の急激な変化が起こつて、組合員1人1人が、キャリアデザイン、ライフデザインに悩んでいる。だから職業アカデミー

の入り口としてキャリア・カウンセリングを置くことを検討中です。

佐藤 従来は、会社主導のキャリア形成の仕組みがあった。しかし、これからは、もう少し、個人に主導権を渡しながら、ハードルを越えなければならなくなった。個人主導の人材育成が基本になりつつありますが。

荻野 キャリアデザインという考え方は大事ですが、すべての人がそうでなければならぬというのは、若干ついていけないというか、違和感があります。それは、だれもが自分のキャリアデザインを設計し、仕事や会社を選ぶことができるのかという根本的な疑問があるからです。もちろんそういう意識を持つ人は増えていきますし、できる人もたくさんいるでしょう。しかし、長期雇用の何が1番優れているかという点、やはり必要な人材を効率的に育成することができるといふ点です。ある程度まで会社がキャリアを提示して、長期に能力を育成し、能力を生かし、幅を広げ、深めることがあっていいと思います。一つのチャイスとして、かなりの割合で残しておくべきではないでしょうか。

荒 職域、職種によっては、従来型の10〜20年の単位でこつこつと、会社や上司が示してくれるキャリアに沿った積み

重ねが重要な部分もあると思います。ただ、ビジネスが早い速度で変化していることを忘れてはならないでしょう。たとえば、上司が知っている範囲でしかキャリアを提示できないというのは問題でしょう。

佐藤 今、学生や若い人から見て、会社にどういった仕事があるのかを開示していく仕組みが必要で、適性や能力をうんぬんする前に、どういった仕事があるのかという情報を開示して、同じく社員にも発信していくことが必要ではないでしょうか。そういう意味で、最近、社内公募制、自己申告制など社員の意向を反映するような仕組みが出てきています。会社組織における情報共有の延長上には、組合側から見ると、会社が今どういった状況にあるかの情報把握もますます重要になってきているのではないのでしょうか。

古賀 おっしゃるとおりだと思いますよ。だから、労使で日常的に情報開示をして、徹底したコミュニケーションを図っていくことが必要です。

それと、教育の問題でいえば、就業観、労働観に関することを中学生や高校生にどうアプローチするかは、われわれの仕事じゃないのかと思っています。若い頃から働くことの大切さを学ばせることを繰り返していくうちに、卒業する頃には、自分のやりたいことや労働観がある程

度確立して、一定のベースに達している。

とくにわれわれは、ものづくりを大切にしようと呼びかけていますので、私たちの上部団体の金属労協が中心となり、私たちの構成組織と共同し、ものづくりの楽しさを知ってもらうことを目的に、小学生を対象に、実験や工作の機会をつくらうと計画しています。

佐藤 今までは、最終学歴のいかんを問わず、まっさらな人材で入社してほしい。そして、企業に入ってから1から全部育てあげますよというのが基本だった。

しかし、いまや働くことについてのイメージが、非常に希薄になってきて、職業経験が学業の中にも必要ではないかという意見が出ています。さらには、身だしなみ、作法のようなレベルから指導しなければならぬという話があります。こうした点は、企業の採行動向にも影響してくると思うのですが。

荻野 今の若い人の勤労観、就労観に問題があるとよく言われるわけですが、それでは問題がなければ採用するのかという問題もあります。今、非常に求人が少ないですし、求人内容自体も悪くなっている。来春卒の高校生の有効求人倍率は、今年7月で0・5倍と低迷していたとき、都道府県別に見ると、0・1倍という地域もある。

10人に1人しか求人がなく、しかも技能の形成につながりにくい仕事も多い。そんな中で、はたして、入ってくる若者の職業意識がないと言っているのか。企業が将来を展望できる就労機会を提供できないことが、若者の意識に悪影響を与えているのではないか。

それからもう一つ、新卒採用に対して、具体的な職業能力がほんとうに求められているのかということですね。面接のときに、大学へ通いながら専門機関に通っているような資格を取りましたとPRする学生がいます。しかし、企業が求めているのは実はそういうものではなくて、仕事を通じてどんな能力や専門性を高めてくれる成長基盤のできている人がほしい。「即戦力」という言葉がひとり歩きしていますが、それは特定の知識や資格などではなく、すぐ仕事を覚えて、ばりばりやれるようになるポテンシャルの高い人を意味しているケースが多い。採用に関してはその辺で、少し混乱があると思います。

荒 今の点、賛成です。今の学生は、不安感がすごく強くて、採用されるために何が必要かに関してはとても敏感です。ですから、英語はよくできます。しかし、そればかりでいいかというところ、そんなことはなく、先ほどから申し上げているように、何者かになるとか、何かを達成したいという気持ち、それ

は「生きる力」だと思うのですが、それがないと、採用できない。

不景気になると、就職の技術的なことに走ってしまうのが若い人の常とは思いますが、それを食い止めないと。英語力やITは必要最低限の話であって、やはり「生きる力」が欲しい。先ほど出た「即戦力はポテンシャルの高さなのだ」というメッセージを、日本全体として発信しなければならぬと思います。

佐藤 話題を処遇や、90年代にクローズアップされてきた「成果主義」に当てたいと思います。これからの処遇のあり方をどう考えられますか。

荻野 処遇制度もまさに多様なものが用意されていることが大事だと思います。先ほども言いましたが、リスクをとる自信がある人は、有期契約で、成功報酬や歩合が多くてもいい。リスクをとれない人は、一つの仕事に打ち込んで、そこで専門性を蓄えていく。多分これが基本的な考え方になるんだろうなと思います。

さきほどの日経連のレポートも、意外と成果主義という感じではないんです。成果、職務という言葉はたくさん書いてあるのですが、基本的には長期雇用中心と言っているし、賃金制度も、フロードバンドの職能給小池式職能給(中心と言っています)。

成果主義が導入されてきた背景には、働き方が変わってくることは別の事情が多分にあるたのではないかと思っています。企業の若手人事担当者たちとのレポートをつくったときの議論で、日経連的には、賃金と成果や業績に見合っていればいいのか、それが、人事担当者としては、それだけじゃあまりにも寂しいじゃないかという意見が多かった。

本人の能力と賃金と成果がイコールになるのが理想であって、そうなければ人は自然に育っていかずです。しかし、実はそれがすごく難しくなってきた。高齢化が進む中で、ポスト詰まり、仕事詰まりが起こっている。高い能力に見合う仕事を提供できなくなっている。そのなかでまず出てきたのが職能資格で、それがうまくいかなかったら成果主義が出てきたのではないかと思っています。

人件費がもう上げられない中で、いかにモラルを維持するか、優秀な人にリテンションさせるかといったことをやるために、苦肉の策と言いつつは変ですけれども、出てきたのが成果主義という面があるのではないか。

実務家からすれば、お金をたくさん出すことができないのに、意欲を高めるといふのは、基本的に難しい。そこで知恵を出すのが人事の仕事ではあるにせよ、やはり世間で行われている成果主義は、もともと無理があるのではないか。逆にうまくいって

いる成果主義では、制度変更によって、会社がかなり持ち出しでいるらしい。業績の悪いときに成果主義を成功させるのは難しいと思っています。

荒 非常に難しい問題を含んでいると思います。ダイバーシティということで、女性とか障害のある方の雇用を推進しているわけですが、能力が高いか低いかに関わらずいろいろな事情があつて、業績、成果が出にくい状況にある場合があります。そうした事情のある場合もやる気を引き出すのが人事管理だと思います。けれども、いろいろな制度はあるものの、他社を見渡しても、決定打はみあたりません。高いパフォーマンス、成果と言い切ってもいいかもしれませんが、それだけを求めると根源的な悩みに行きつく。それでは、ダイバーシティとしては形なしです。

そこで先ほど古賀さんが言われた「共生」という話に戻っていく。いろいろな価値観を持つた人が働くことによつて、最終的にはビジネスに貢献する、相乗作用が発揮されると。しかし個々人一人に最適な処遇制度をつくるのは難しい。

古賀 やはりパイが減っていく中では、昔のようにすべて年功的に同じ位置につけるやり方は、もう終焉だと思えますね。その次が成果主義かといえ、定義を含めて議論しなければな

りませんが、やはり仕事について回る制度に入れかえていく必要がある。そのときに、評価方法が難しい。

ただ、100点満点の評価制度は無理ですから、納得性を高めるために、徹底したコミュニケーションしかないと思うのです。その評価の仕組みを労使協議でつくることとあわせて、組合としては肝心なのは、生活の保障。このベースがある中で、上積みしていく。これをベースに仕事や職種によつて違う処遇があつてもいいと思います。

佐藤 最近、島津製作所の田中耕一さんや南カリフォルニア大学の中村修二さんのように、画期的なものを開発して、会社に莫大な利益を与えることが、IT化の流れの中で発生する可能性が高くなっている。ここまです極端ではなくても、成果の個人差がつきやすい環境の中で、個人の貢献に対する処遇のあり方も整備しなければならぬ。

荻野 3つ申し上げたいのですが、一つは評価が非常に難しいのはとくにホワイトカラーだということ。電機連合が5年くらい前に、評価の研究をされて、そのなかに「人間が人間を評価することの難しさを謙虚にとらえる」という言葉がありました。私は非常にいい言葉だなと思つた。なぜかという、要するに差は必要ですが、評価は難しいものだ、間違つものだというこ

とを念頭におき、あまり大きな差はつけないということだと思います。

例えば、評価の低位4分の1は賃金が下がるというような制度は、やはりうまくいっていない。いくら下位とはいえ、4分の1も人が賃金を下げられるほどひどかつたのかというと、決してそんなことはない。評価が不正確だということを前提にすれば、納得が得られる差はある程度小さなものになるのではないかと思えます。

2つめがノーベル賞の話ですが、企業で技術開発、とくに基礎技術、先端技術をやっているところは、100人で20個のプロジェクトをやつて、1つか2つ成功すれば御の字というような世界でしょう。そのときに、当たつたプロジェクトは、そのスタッフが特に優秀だったからということもあるでしょうし、たまたま運がよかつたということもあるでしょうし、本当のところはわからないですよ。

もちろん、成功した人は、それなりに報奨金や賞与、昇進、昇給という形で評価します。でも成功しなかつた人も、そんなにひどい目に遭わされることなく、賃金は支払われ、雇用も守られる。だから安心して働いて、難しい、成功の可能性の低い研究に取り組んでくれるのです。ですから、裁判を起こしている人がいますが、成功してからもつと金を出せというのは、レースが終わつてから馬券を買

うようなもので、筋が通らない。インセンティブをどのくらいにするかはいろいろでしょうが、あらかじめ結果の出る前に決めた範囲で、成功したら報いるシステムをつくるのが好ましいと思います。

3点目は、中部産政研が行った調査によると、成果主義を入れたことは実はあまり意欲に影響していません。何が影響しているかという点、環境整備です。成果主義導入にともなつて面接制度を入れたとか、職務権限や業務分担を明確化したとか、決裁ルートを短縮したとか、そういう環境整備が、やる気向上に寄与している。評価方法という完璧につくれないものに精力を割くより、働きやすい環境を整えることを、人事は考えたほうがいいと強く感じているところです。

荒 一つだけ加えるとしたら、人の流動化というポイントです。私どものような外資系だけでなく、これからは、サラリーマン、ホワイトカラーは終生1社では済まないのではないかと思います。そうしたときに、A社でこういう評価を受けていました、しかし、本人が転職したいB社ではそれを市場価値と認めないとなつたら意味がない。その格差があつた場合、転職はうまくいかない。その辺の問題が残ると思います。

古賀 私はホワイトカラーに

は刺激性のある賃金の配分でもいいんじゃないかと思っています。しかし、先ほどから話しているとおり、一定のベースは確保しておかなければならない。これをベースに少し刺激性のある賃金でもいいのではないかと思いますね。その幅がどれくらいかは、企業や業界の一定の常識があると思うのです。

もう一つ、荒さんが言われた、人の流動化。これも労働組合が絶対に見逃してはいけない視点です。好むと好まざるとにかかわらず、労働市場が流動化していくことをどうとらえるのか。だからこそ、職種とか仕事について回る横断的な賃金という考え方が必要で、組合としても、業界横断、さらには業界を越えた流動化に対してどういう賃金政策や処遇政策を持つかも重要なポイントになると考えています。

佐藤 これからの方向性として、処遇格差をつけることに躍起になるのではなく、むしろ異質性を受け入れ、能力、特性、キャリア・デザインの考え方、そういうものの違いとどうやって共生していくかが大事だということが浮き彫りになったと思います。あわせて、そのためには、カルチャー、風土、あるいは価値観をそれぞれの会社の中で、どのように形成していくかも重要になってくると改めて感じました。長い間ありがとうございました。