

労働政策フォーラム

未来を拓く雇用戦略

—30代社員が挑戦する仕事の世界—

JILPTの「雇用戦略」のあり方に関する中間報告では、①誰もが就業等を通じて参加できる社会②仕事と生活の両立が持続可能な社会③自らのキャリアを十分に形成し得る社会——を戦略の3つの柱に掲げた。この柱は、とくに社会の第一線で活躍し、今後中核を担う若い人たちにとって大きな意義を持つ。7月5日に東京・霞ヶ関で開催した労働政策フォーラム「未来を拓く雇用戦略」では研究成果の発表に加え、活躍中の30代の社員を交えたパネル討論を通じて、ワーク・ライフ・バランスの実現、キャリア形成などについて議論した。



いま、なぜ雇用戦略か？

早稲田大学商学部教授・JILPT特別研究員

鈴木宏昌

問題提起

「雇用戦略」という言葉は、OECDやEUに加盟する先進国で使われ始めました。これまでの雇用政策と異なり、雇用問題に対して中長期的な対策が必要になってきたというところから出てきました。ではなぜ、こうした考え方が出てきたのか。その国際的なバックグラウンドについて触れたいと思います。

雇用戦略が必要になった背景
まず、第一次石油ショック以降、と

くに欧州では、失業率が10%を超える国があらわれるなど、先進国の最大の悩みはいかに失業問題を解決するかにありました。そして、雇用問題に関する社会・経済問題としての議論が活発になり、さまざまな政策がとられてきました。各国の雇用政策は多種多様で、100種類ぐらいあるだろうといわれています。たとえば、失業給付、公共の職業紹介・カウンセリング、職業訓練・研修、特定労働者への対策（長期失業者、若年層、高齢労働者、パートタイム労働者など）、助成された雇

用（公的部門の雇用あるいは企業への税制面での優遇措置）などで、さらに80年代半ばから90年代にかけては、早期退職制度、地域振興政策、起業家への援助が登場するなど多種多様です。こうした雇用政策に対する各国のコスト負担のパターンははつきりしていません。GDPに対する労働市場政策関連の公共支出（03年または04年）は、アメリカ（0.53%）、日本（0.79%）、イギリス（0.89%）は支出の割合が低い一方、雇用情勢がい

デンマーク（4.42%）、オランダ（3.89%）といった国では巨額の雇用対策費をつぎ込んでいます。ところで、雇用の量（失業対策）とともに、雇用の質に関心が向いてきています。その要因は、四つにまとめることができます。第一は、EUの拡大、グローバル化の進展などで国際間・企業間の競争が激化し、高度な人材の育成が不可欠になってきたことです。第二は、女性の社会進出やパートタイム労働者の増加などを背景にした働き方の多様化とワークライフバランスのニーズの高まり。第三が早期退職を背景

問題提起 「いま、なぜ雇用戦略か？」

鈴木 宏昌 早稲田大学商学部教授/JILPT特別研究員

基調講演 「個人がかがやく雇用戦略」

樋口 美雄 慶應義塾大学商学部教授/JILPT特別研究員

パネルディスカッション 「30代社員が挑戦する仕事の世界」

パネリスト 釜鳴 恵美 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株) メディカルカンパニー 人事総務本部 人事部人事企画グループ

川戸 義満 イオン(株) 2020年グループビジョン策定プロジェクトチーム

杉村 多恵 トヨタ自動車(株) 人事部企画室 制度・システムグループ

渡邊 朋弘 東日本旅客鉄道(株) 人事部企画グループ主席

原 ひろみ JILPT 雇用戦略部門 研究員

コーディネーター 諏訪 康雄 法政大学大学院 政策科学研究科教授/JILPT特別研究員



鈴木教授

にした非労働力人口の増加とそれともなう社会保障の財源問題。第四は長期雇用モデルの風化による雇用保障の見直し。こうした変化の要因があり、これまでの個別の雇用政策に中期的な目標を設定するなど一貫した方向性を与える試みとして雇用戦略がOECDやEUで取り組み始められたといえます。

こうした背景から、先進国間の政策協議の場であるOECDでは、八〇年代から雇用・失業の政策議論が活発になったわけですが、八〇年代には、①労働市場の弾力化 (Flexibility) ②積極的な雇用措置 (Active Measure) という二つのキーワードがありました。そして、一九九四年に雇用戦略 (Jobs Study) の報告書が出されます。ここでは市場原理が強調され、労働時間賃金あるいは雇用保障の規制緩和や弾力化が提唱されました。その当時は時代の風潮もあり、インパクトを与えたわけです。

この雇用戦略はつい最近、今年六月に改訂されました。その柱は、①適切なマクロ経済政策②労働市場への参加と職探しの障害を取り除く③労働需要への労働・製品市場における障害に対応する④労働力のスキルとコンピテンシーの開発を促進する——の四つの柱

からなっています。

一方、EUでは九七年のアムステルダム条約で、EUに雇用政策協調の権限を与えられ、毎年、雇用指針を作成し、これに基づく各国の政策評価がシステム化されました。

そして、二〇〇〇年に確認されたりスポン戦略では、アメリカに対抗できるようにするため、EUのグローバル競争力を高めるため、知識をベースにしたEUの社会・経済体制の強化がうたわれ、二〇一〇年までに達成すべき中期目標が定められました。雇用の分野では、①全体の就業率七〇％②女性の就業率六〇％③五五〜六四歳の就業率五〇％④退職年齢を五歳引上げる⑤育児施設の改善——などの数値目標が定められました。

また、二〇〇五年に採択された雇用政策指針 (〇五〜〇八年) では、基本目標は「フル就業、仕事の質および生産性の向上、社会および地域的統合の強化」とされました。

わが国の雇用戦略の方向性

こうした先進国の雇用戦略の動向を踏まえて、わが国の雇用戦略の方向性を考えるとき、雇用関連の支出が国際的に見て低いこと、とくに職業訓練の支出が少ないという課題が浮き彫りになります。

そのうえで、わが国の雇用の質の面で、①高度な専門的技術者の育成の面で近隣アジア諸国に対し競争力を失いつつあるのではないか②多様な働き方が広まり非典型雇用が拡大するなか、彼らのキャリアと技能養成をどうするか③一般的にキャリア・アップのため

の訓練機会をどう確保するか④長期雇用が例外になりつつあるなかで、いかに生涯教育・訓練を構築するのか——といった課題を指摘することができま

す。とくに、労働意欲のある人すべてに教育訓練の機会が確保される必要があるといえるでしょう。

すずき・ひろあき／一九六四年、早稲田大学政治経済学部卒業、六九年ル

個人がかがやく雇用戦略

慶應義塾大学商学部教授・J-LPT特別研究員

樋口美雄

基調講演

私も二年ほどこのプロジェクト研究に参加してきました。今回とりまとめられた報告では、個人の選択肢を増やし、個人が輝くことができる社会を実現するために雇用戦略が必要であり、

それには政府だけでなく社会の様々なパートナーが協働して、同じ方向に歩むべきだということが掲げられています。

私の講演タイトルも「個人がかがやく雇用戦略」となっています。ただ、これにサブタイトルを付けるとすれば



樋口教授

アン大学 (フランス) 博士課程修了。一九七〇年から八六年までILO本部 (ジュネーブ) に勤務。その間、賃金問題専門研究員として調査研究に従事。一九八六年から早稲田大学商学部助教授、九一年から現職。専門は労働経済学 (労働経済論、労使関係論、賃金論) ○六年フランス政府より教育功労賞 (パルム・アカデミック) 受賞

「私の考える雇用戦略」となります。これからお話しする内容は、あくまで私の見解であることを前もってお断りしておきたいと思えます。

これまで、欧米の先進各国の研究者们と今後の雇用対策・戦略上の問題点について話し合ったことがあります。その都度、どの国からも共通して挙げた問題点が三点あります。第一は少子高齢化、第二が経済のグローバル化、そして第三が技術変化の加速化です。

第一の少子高齢化ですが、現在、多くの国で、出生率が人口置換水準である二・〇七を下回っています。フランスでは最近一・六五から一・九三へと上昇し、米国では二を超えています。置換水準を下回っているというのはどの国も共通しているのです。経済のグローバル化では、従来は買

易による国際化でしたが、今では対外直接投資が活発に行われるなど資本が国境を越える時代になりました。すなわち、企業が国を選ぶことができるようになり、それによって国と従業員の関係に変化が生じてきており、雇用保障の揺らぎなどの問題が生まれていきます。

技術変化の加速化では、市場のニーズが変化し、企業間の競争だけでなく、同一企業内でも個人間の競争が激化しました。そしていま、技術開発をリードできる人間をいかにつくるかが企業だけでなく国としても大問題になってきているのです。

さて、これらの国々では、三つの問題を解決するための結論も実は共通しています。それは個人が意欲をもつて、能力を有効に発揮できる社会にしていかなければだめで、このためには「今後は人をつくる経済でなければいけない」ということです。はやりの言葉を使うと、「殻の保護」から「翼の補強」へ。これまではシェルターを強化することで、個人の雇用や所得などを保障してきたのですが、今後は個人の自律を社会が支えるセルフティーンネットづくりを力を入れなくてはならないという訳です。もちろん国の事情により、その進め方は異なってくるのです。

では、多くに限界をもつ個人が能力、意欲を持つて働くことができる社会を構築するために、わが国ではどんな施策が必要なのでしょう。従来は、社会政策を構築する際には「政府」対「個人」の関係しかありませんでした。しかし、今後は、「個人」を真ん中とし

て政府、企業、労働組合、学校、地方自治体、NPOも戦略づくりに参加していくことが必要です。

雇用戦略としての具体策を述べる前に、なぜ雇用対策ではなく、雇用戦略が必要かについて考えてみたいと思います。それは、各参加者の個別の支援では効果が発散してしまう。むしろ目的に即した首尾一貫した個別戦術の統合が必要だということです。わが国の過去の政策を振り返ると、この点が十分に意識されていない面がありました。それを端的に表した一例が、一九八六年前後の政策間の矛盾でした。

当時の労働省では、女性のより積極的な社会参加を目的として男女雇用機会均等法を制定させました。しかしその一方で、大蔵省は税制面で、配偶者控除の上にさらに配偶者特別控除を新設し、一定の所得を超えて働くことにブレイキをかけました。

さらに厚生省でも、年金制度において第三号被保険者制度を新設し、厚生年金加入者の配偶者の場合、一定の年収以下なら、あるいは労働時間以下なら、年金保険料を払わなくても年金権を得られるようにし、同じように一定の年収を超えて働くことにブレイキをかけたのです。

同じ内閣政府だった期間にもかかわらず、このように省庁間でアクセルとブレーキを同時に踏んでいて、果たして政策の目的が達成できるのでしょうか。ちなみに現在では、配偶者特別控除は廃止され、第三号被保険者制度についてはそのあり方が議論されているところ。同じ省内でも、縦割り行政が首尾一貫した政策立案の阻害要因にな

っている可能性があります。だからこそ、これからは政府、企業、地方自治体、NPOなどが連携して、首尾一貫した政策をコーディネートしていく必要があるでしょう。狭い視野でなく、国民の視点で施策をつくらなくてはならないのです。

それではまず、何を具体的にめざしたらよいのでしょうか。中間目標としては、いくら個人（ミクロ）が大切とはいえ、世界経済、業界、企業などに整合性を図ることです。これがないと、長期持続的に個人は輝けない。具体的な戦略としては、①就業率の上昇、②仕事と生活の両立、③自らのキャリアの形成——という三つを相互に関連させて、推し進めていくのが重要になる。

まずは就業率の上昇ですが、これまでは失業率を下げることに力点が置かれてきました。しかし、失業率は、失業者が求職をあきらめ非労働力化することでも低下します。ただ、非労働力が増えても、とくに人口減少社会では、社会的にも個人的にも何の得にもなりません。大事なのは働いてもらうことです、それには引退すれば社会保障をもらえますよと言うのではなく、高質な雇用機会を用意し、働ける環境、能力を発揮できる環境を整えることがターゲットとなるのです。

第二の仕事と生活の両立支援では、個人の選択肢を増やすことが目標となるでしょう。現状は労働市場の二極分化といわれるように、長時間労働の正規雇用と低賃金不安定な非正規雇用に分断されている。

第三の自らのキャリア形成では、個人で選択できるようにすることがターゲットになります。従来は、企業と個人の関係は、企業が個人に対し「保障」し、「手当」（給料など）する代わりに「拘束」する関係にありました。例えば景気後退で会社業績が低下しても、雇用や一定の給与は保障するが、その生活保障の代償として会社が長時間労働を強いることがあったり、一方的に転勤命令することがあったのです。

ただ、こうした関係も、先ほど述べた環境の変化に対応して自己責任の時代へと変わってきました。給与も業績給のウェイトが高まり、能力開発もコア人材については企業が行うが、それ以外の人は自己啓発になってきています。ただ、自己責任の環境が整備できていないのかというと、けつしてそうではない。

就業率の上昇で言えば、今までのように政府が公共事業を通じ雇用の受け皿をつくる時代ではない。地域としても雇用創出に向けて何らかの戦略をたてないといけない。また、雇用形態の多様化に対しては均衡処遇が必要になるでしょう。このほかでは、職種別労働市場の形成が必要になるのではないのでしょうか。企業を越えて、人材が必要となる場所に移動して、労働資源の有効活用が可能となる能力発揮のできる市場が必要です。

仕事と生活の両立では、ワーク・ライフ・バランス推進基本法を制定すべきです。これについては社会経済生産性本部の「ワーク・ライフ・バランス研究会」がすでに発表した中間報告を参考にして下さい。労働市場の二極化、

所得格差の拡大、少子化の進展もワーク・ライフ・バランスが崩れていることが根っこにあり、ここを変えないと個人は輝けない。小手先だけでは対応できないでしょう。

自らのキャリア形成のためには、まず、個人が仕事を選択する権利を拡大する。それから時間的制約を緩和することが必要でしょう。また、個人が能力を高めたことが評価される企業内、あるいは社会的な仕組みも必要です。

自己啓発の必要性が叫ばれていながら、将来のキャリアとの関係が見えていないために、これを行う人が現実には増えている。評価の社会的な仕組みをつくる必要がありますし、経済的制約や時間的制約についてもこれを緩めるような支援が必要となる。

そして何といても重要なのは企業による支援で、個人が輝ける戦略を企業の人事戦略とどう調和させていくかが課題になるでしょう。両者は必ずし

も対立概念ではない。とくにすでに述べた三つの具体的目標を達成するうえでは、両者は同じ方向を向いているはずです。これからの若い人にとって魅力のある職場とは何か、個人が輝ける職場とは何かといったことが、競争の激しい、そして変化の激しい人口減少社会においては問われなければならないでしょう。

ひぐち・よしお／計量経済学、労働経済学。慶應義塾大学院博士課程修了。博士(商学)。コロンビア大学経済学部客員研究員、スタンフォード大学経済政策研究所研究員、オハイオ州立大学経済学部客員研究員などを経て現職。日本学術会議・会員などを兼任。最近の主な共著作に『少子化と日本の経済社会—2つの神話と1つの真実』(日本評論社、二〇〇六)、『税制改革と家計の対応』(慶應義塾大学出版会、二〇〇六)など多数。

30代社員が挑戦する

仕事の世界

パネルディスカッション

これまでのキャリアをどう培ってきたか

諏訪 このパネルディスカッション

は、三〇代社員に焦点を当てました。一九六七〜七六年生まれの彼らは、第一次オイルショック前後に生まれ、青少年期にバブル経済を経験しました。三〇代後半の人はバブル期に就職。片

や、三〇代前半の人は氷河期と言われるなかでの厳しい就職活動を強いられました。そして今は週六〇時間の長時間労働の比率が三〇代で高いなど、職場でいろいろと苦心している。このように、いろいろな意味で、時代の転換期を渡りつつある世代です。

そこで今日は、企業等で活躍中の三〇代の方々に、その過去、現在、そし



諏訪教授

て未来のキャリアについてお聞きしたいと思えます。まず、これまでの仕事の経験の中で能力がどう培われ、現在のキャリアになっているのでしょうか。

3回の転職を経てステップアップ

釜鳴 これまでの職業人生を振り返ると、大きく三回の転職がありました。私は卒業後、一九九一年に大手電機メーカーに一般職として就職しました。働きながら、この先三〇代になって、何を目標にキャリアを積み、仕事に夢を抱いたらよいか漠然とした迷いがありました。その会社では当時、一般職から総合職へチェンジするキャリアパスはほとんどなかったもので、「ならば、そういったことが既に行われているような企業でチャンスが得られれば」と考え、成果主義的で女性も対等に働いている企業を探して転職活動をしました。これが最初の転職です。

九七年、ジョンソン・エンド・ジョンソンに転職後は人事総務部門に配属され、未経験の仕事でチャレンジを繰り返しながら覚えました。弊社は「社員全員に、あらゆる場面におけるリーダーシップを求める」風土があります。単なる「言った者勝ち」とは違いますが、手を挙げて発言し、コミットした



釜鳴氏

ことに対しアウトプットを出していく、自ら行動を起こし周囲に示していくことでチャンスが広がっていきます。こうした環境の中で、〇二年に新規プロジェクトの立ち上げに参加することになり、二度目の転職が訪れました。それまでは上司の下で比較的アシスタント的な業務をしていましたが、新規プロジェクトでは人事業務をほぼ一人でこなすことになり、半年間で約四〇人のセールス職を中途採用するなどの業務を経験しました。この時期に、自分自身で企画立案して実施する、といったスキルが培われたと思います。〇三年に現職の人事総務本部へ異動したことが三つ目の転職になります。組織全体を横断的に見る職場で、全社的にバランスの取れた判断を身につけるよう勉強しています。また、人事制度に関連する業務に携わることになり、人事関連の法規や賃金・評価などの諸制度を学んでもいます。当社では、一つの仕事に慣れると異動して新たなチャレンジをさせることで人を育てています。例えば人事総務部門は、採用、人材開発、企画の三グループがあり、渡り歩きながら人事のゼネラリストとしてのキャリアを積むことになります。

**パート労働者等への
対応の重要性を認識**

川戸 私の場合は、九四年にジャスコ（現イオン）に入社以来、店舗勤務がキャリアの大部分を占めていて、スキルや経験もほとんどが店舗で得たものです。店舗勤務の経験で最も大きかったのは、約九割を占めるパートタイマーやアルバイトに気持ちよく働いてもらうために彼らのモチベーションを把握し、個人に対してアプローチしていくことの大切さを認識したことです。お客様はマニュアルの接客では決して満足されないので、その場その場での対応が求められます。パートタイマーやアルバイトに対して、お客様に臨機応変な対応を求めるには、まず我々従業員が彼らを大切に思う気持ちが不可欠なのです。



川戸氏

店舗以外でのキャリアとしては、二〇〇〇年から二年間、社内留学制度を活用して大学院で学びました。食品売り場は、売場変更や値段設定など自分の判断が日々、結果を生むので非常に面白い。でも、それだけでは「自分は食品部門だけでいいのか？会社は多様な事業を展開しているのに、自分の視野が狭くなってしまっているのではないか」といった危機感が募ってきました。そこ



杉村氏

で、ドラスチックに視点を変えてみたくなりました。釜鳴さんもおっしゃっていましたが、当社も手を挙げて声を大きくすると、割と意見が通る環境にあります。例えば、社員が希望する職位があれば「イオン・ビジネス・スクール」という社内学校で希望職位の研修を一年間受ければ、人事が連動して希望職位に付くことも可能です。

**人事制度の改定が
意識改革のきっかけに**

杉村 私は九七年にトヨタに入社し、人材開発部に配属されました。当時は、とにかく実務を覚えるのに精一杯で、先々の会社人生を見据えた具体的な将来像を思い描けていないことに対して、モヤモヤとした気持ちは抱えていました。そんな自分の意識が変わったのは、九九年、会社が人事制度の改定を行い、管理職までの層を対象とする「プロ人材開発プログラム」という制度を立ち上げたことがきっかけです。この制度を簡単に説明すると、管理職になるまでは部門内でローテーションされることによってその部門の専門的な知識等を身に付け、プロフェッショナル人材を目指す、というものです。この制度の導入により、人事のプロ、という自

分の将来に向けた道筋が見えてくるようになり、また、自分自身がその人事制度の担当者として業務に従事する機会にも恵まれ、新制度の趣旨に沿って昇進昇格や異動の運用実務の仕組みを見直す、という貴重な経験ができました。さらに、〇一年には労務管理を担当する人事部に異動して、主に労働時間関連の労働条件を管理する担当となり、社内だけでなく、他社の動向等にも目を配る必要性が高くなってきたことで視野も広がりましたし、労働組合との交渉にも関わることで、キャリアが一段アップしたという実感を得ることができました。

**仕事 が形になることの
喜びが転職に**

渡邊 私は九四年にJR東日本に入社し、半年間の実習の後、上野駅に配属され、約二年半を過ごしました。一日に数十万人のお客様がご利用される駅の業務に従事するなかで、泥酔者への対応などの経験をを通じて、社会人として生きていくことの厳しさ・大切さを学びました。その後、東京支社の営業部に異動したのですが、ここで自分にとっての最初の転職が訪れました。自分が企画した商品が、管内の「みどりの窓口」で販売され、ポスター等で大々的に宣伝されたのです。このことを通じて自分の仕事・成果が形になることの喜びを実感でき、モチベーションの向上につながったと思います。その一方で、JRの仕事に慣れるにつれ、自分の感覚が世間の社会常識と比べてどうなのかと考えるようになり



渡邊氏

ました。そこで自ら願い出て、九八年から二年間、社団法人経済同友会に出向させてもらいました。与えられた調査テーマを自分の責任と判断で実施するといった経験を積むことができ、自己責任の重さと大切さを学びました。その後JRに戻り、グループ企業の監査を行う部門に配属され、子会社のコンプライアンスやマネジメントの改善をサポートする業務を担当しました。まだ他社に子会社監査の一例が少ないなかで、「こういった視点で監査したらよいか」などについて、同僚たちと議論を積み重ねながら、一つずつ手法を確立していく経験を通じて、企業の社会的責任の重さとチームワークの大切さを痛感しました。

**外部市場でも通用する
人材でありたい**

との両立を考える必要があります。

また、研究者と企業の方との大きな違いとして、仕事で必要なスキルや知識を、就職してからOJTやOFF-JTを通じて職場で身につけていくのではなく、大学院といった高等教育機関で基本的には身につけてから就職することにあると思います。最低でも五年間、大学院の修士課程、博士課程で勉強・研究してから大学や研究機関で働き始めます。ですから、三〇歳を超えてから初職に就く人も少なくありません。私自身も、当機構に就職して、ちょうど丸三年が経ったところで、今現在、自分の職業スキルや知識を新たに身につけたり、維持していくためには、機構内の業務をこなすだけでなく、大学院時代にご指導を受けた先生方など機構外の研究者との研究会に参加したり、共同研究を行うことが必要不可欠となっています。これまでもそうでしたし、これからも変わらないと思います。機構内の閉じた世界だけにいても、新しいスキルを身につける機会が限られてしまうからです。

力的にもかなり厳しいのが悩みです。その他にも日々の悩みは尽きませんが、そういうときに私を助けてくれるのは、目標となる研究者の存在、特に目標となる女性の先輩の存在です。尊敬している女性研究者がいるのですが、将来、彼女のような研究者になりたいと思っています。ですから、自分のキャリアを省みるときはいつも、彼女が私と同じ年齢のときに何をやってたのか、私の今の年齢と同じときに彼女がやってたことと今の私がやっていることに差がないのか、ということを意識しますし、実際に時々、相談にも乗ってもらっています。そういった目標となるような先輩研究者が、仕事上の悩みや障害を乗り越える上での参考になっています。

ワーク・ライフ・バランスの現状は

諏訪 皆さん、段階を経てキャリアを積み重ねているんですね。では、持続する働き方を確保するために、ワーク・ライフ・バランスの現状はどうなっているのでしょうか？働き方や生活面の状況、会社のワーク・ライフ・バランスへの対応等をお聞かせください。

育児休職取得にあたっては 復職への不安も

杉村 我々の世代は人数的に薄い層で、上からは仕事を任せられ、下の育成にも注力しなければならぬ状況にあり、なかなか休めないのではないかと、という不安がありました。そこで、年に数回設定されている上司と今後のキャリアについて話し合う制度や、日常

的な上司とのコミュニケーションの場において、出産・育児の意向を伝えておき、上司にも私が職場からいなくなる状況を想定してもらっておいたおかげか、人員が増強されたタイミングで妊娠・出産し、育児休職を取得することができました。

休職前は、自分自身もがむしゃらに働いていたところがありましたし、同様に頑張る同僚たちの姿を見ていたので、業務量の面からもキャリア形成の面からも「復職してきちんと働けるか」という不安に駆られていました。母子だけで家にいる生活を続けていた休職中には、社会との関係が希薄になり、断絶感を感じたりしていましたので、積極的に情報収集に努めました。このような経験をしていくなかで、早く社会に復帰したいという思いが次第に強くなり、当社では子が二歳になるまで休職が可能ですが、私は子どもが一歳になった時点で復職しました。

育児をしながら 働ける環境に

不安を抱えながら休職期間を終えましたが、いざ復職してみると、他の人より早く退社することに対して理解が得られやすい風土が出来ていたことに驚かされました。私の休職中に、労使



原氏

共同でメリハリのある働き方を推奨する風土改革を強力に推進していたのです。

また、一年のブランクにとどまったことで、身に付けていた知識が陳腐化してしまうことをある程度防げましたし、復職前と同じ職場で同じ上司のもと、同じ仕事を継続することもでき、あせりやプレッシャーをそれほど感じることなくソフトランディングできました。さらに、事業所内託児施設を利用しているので、朝は子どもと一緒に通勤できますし、急な残業があったとしても、二時半まで預けることができるので助かっています。

仕事 が楽しいことが 長時間労働に

釜鳴 今までは個人的には全速力で走り抜けてきた感があり、「私はワーク・ライフ・バランスがとれていない人」の実例といった感じでした(笑)。新たなチャレンジによるプレッシャーや仕事自体の面白さによって、つい勤務時間が長くなってしまいがちだったので。一方で、会社自体は約三年前よりダイバーシティ(多様性)への取り組みをスタートし、それに伴い、ワーク・ライフ・バランスの推進施策・さまざまな制度が整えられています。今後は、この点を自分自身の意識改革や効率アップなど、改善を行っていきたいと考えています。

子どもの存在が 意識の変化に

川戸 小売業は土日祝日、盆と正月など一般的に休みの日は休めない宿命

にあります。当社では休日が年一〇日ほど設定されていて、その中には正月に代わる年二回の一〇日間の連続休暇もあります。ただ、人が休みの日に休めないように営業時間の延長も相まって、今はパートタイマーやアルバイトを集めにくい環境にあります。このため、どうしても管理職や一般社員に負担がかかり、労働時間は長くなりがちです。個人も、休暇をしつかり取得できているかとなると、ちよつと自信がありません。

ただ、ワーク・ライフ・バランスに關しては、三年前に子どもが生まれたのが考え方を考える契機になりました。極論しますと、以前は「一〇〇%仕事でいい」と思っていた節があるので、今は父親としての役割を意識して、もちろん仕事としての質は変えずに、なるべく早く帰るためには何をすべきか、部下に何を教育すべきか、その部下にもメリットを感じてもらえるようにモチベートするためにどうアプローチするかと考えるようになりました。

週の過半数は 家庭の時間を優先

渡邊 私も独身時代は週六〇時間ぐらゐの労働を続けていた時期もありましたが、結婚後は家庭生活を重視するようになりました。今は自分自身で「土日を含めた一週間のうちの過半数は家族との生活を優先させる」目標を立てています。この実現には仕事を効率よく進めることが必要で、フレックス・タイム制度の活用や不急な業務の自宅の持ち帰りなどの工夫をしています。JR東日本では、〇四年から「Fプ

ログラム」をスタートし、育児支援制度の充実や一度結婚・出産等で退職した人への再就職機会の提供などの施策をワーク・ライフ・バランスの観点で行っています。とはいえ、制度を作っても魂を入れるのは本当に難しい。今は人事制度を企画する部門で働いていることもあり、いかに制度の実効性を高めるかに苦慮しているところです。

裁量労働制を活用し、 長時間残業は避ける

原 研究職であっても研究以外のさまざまな業務がありますので、純粹な研究時間を確保することが難しいのが悩みです。限られた時間を何にどの程度割り振っていくのか。時間を有効活用していくことも、社会人としての職業スキルの一つなのかなと、最近、感じています。

でも、当機構では、裁量労働制が導入されていて、研究者として働きやすい仕事環境を与えられていると思います。また、研究という仕事は職場でデスクに張り付いている必要性は低くて、自宅に持ち帰ることも可能な仕事です。職場のデスクにずっと張り付いていても、集中力が続きませんし、生産性も落ちます。効率的に仕事を行うためにも、ダラダラと職場に残って長時間残業することはしません。

ワーク・ライフ・バランスという点では、私の生活は、仕事に偏っていると思います。仕事の時間と余暇の時間は区別しているつもりですが、余暇のための余暇とでもいうのでしょうか、仕事とまったく関係ない形で余暇を過ごすことは少ないような気がします。

むしろ、仕事のための余暇という感じで、仕事のために鋭気を養うなど、仕事に何らかの形で結びつくことをしているように思います。

将来のキャリアパスと 生活のバランスは

諏訪 三〇代になると会社でも中堅社員となり、仕事の責任も重くなってきます。ライフキャリア的にも結婚や育児、地域での役割も増えてくるでしょう。今後の会社におけるキャリアパスと生活とのバランスをどうしていくかと考えていますか。

割り切つてメリハリのつく 働き方を

渡邊 JR東日本は今年、分割民営化二〇年の節目の年を迎え、「信頼される生活サービス創造グループ」になるの大目標を掲げています。将来的には、その一員としてグループ経営の企画・管理業務をリードしていきたいという希望を持っています。

これまでの個人的なキャリアパスについては、どちらかといえばスペシャリストというよりゼネラリスト的な育成を受けてきたように思います。その結果、自分自身の意識として、「これだけは誰にも負けない」もしくは「他社に移っても即戦力で通用する」といえるような特定のスキルがないことが悩みになっています。したがって、今後は、これまで培ってきた経験のなかから、自分の適性に合った特定の分野の高度な専門スキルを身につけていきたいと考えています。生活面では、やはり、仕事をする

きは割り切つて全力で働き、仕事を離れたら家庭を重視して邁進するような「割り切り」「見極め」をしつかりしていくことで「良き社員」「良き夫」「良き父親」の両立を追及していきたいと思っています。

転勤がワーク・ライフ・ バランスの課題に

川戸 私は今、二〇二〇年のグループビジョンの策定業務に携わっていますが、このプロジェクトは、「二〇二〇年の時代に会社にいる人材が思いを込めて作っていくべきだ」との考えから、メンバーは全員三〇代です。今の経営者の思いがある程度聞いて取り入れることは当然ですが、メインとなるのは我々であり、我々が魅力を感じて働ける職場であることがベースになっていかねばなりません。そういったビジョンを策定し、我々の年代に達成させていくことが柱であり、その目標実現のためのスキルや知識、ノウハウが何なのかを随時、見極めつつ自分の能力を高めていきたいと考えています。ワーク・ライフ・バランスについては、転勤が大きなネックになっていると思っています。当社では、総合職で採用されれば原則、全国どこにでも行くことになっていますので、私の部下で子どもの幼稚園が三回代わったという実例もあります。こういうことが、家族にとつていいことなのかを考えて行かねばならない時期だと思っています。自分自身、父親が転勤族で、家族で全国を回った経験があります。今でこそ、「おかげで各地の良いところを見る

ことができ、結果として自分の幅

も広がった」と前向きに捉えています。が、当時は友人と離ればなれになる転校や引越に反発したりもしました。今後、ある程度企業規模が拡大できれば、各地域で完結できるような選択肢やキャリアを作っていないかと、魅力のある会社としてクエスチョンマークがつくのではないかと考えています。転勤に家族の意向をどこまで組み入れることができ、それでいて競争力も失わずに企業としてバランスを維持していくことを検討していかねばならないと思います。

後は、渡邊さんもおっしゃっていたように、生活面の課題は「割り切り」だと思っています。出勤したら、現状はなかなか早くは帰れません。ならば、割り切って休暇をしっかりと取得していくことも必要だ、といった気持ちを持ちつつ仕事を一杯やる。家族ともコミュニケーションを取りながら「仕事も頑張りたい」という気持ちを納得してもらい、自分でもバランスを取って働きたいと思っています。

専門性をより高めていく

原 私が専攻する労働経済学は、一見狭い分野のように思えるかもしれませんが、今日これまでもずっと話に出ているワーク・ライフ・バランスなど労働者の働き方や失業問題、フリーターやニートに代表される若年労働問題、労使関係など実は幅広い学問なので、そのなかでもっとも専門性を高めていきたいと思っています。例えば、四〇代の先輩研究者のほとんどの方は「●●さんと言えば〇〇」といった具合に、名前と専門分野が結びつきます。

私も専門性を高めることで、そういう風になれればと思っていますし、四〇歳になるまでのこれからの数年間を、そうなることを目標にして過ごしたいと考えています。

大学院生のときは時間だけは無限にあつて、ダラダラと研究をしていました。今、社会人研究者として働き始めて、研究に使える時間が限られるようになって、ようやく本当に自分のやりたいことが見えてきた気がしています。今後希望する研究課題が、機構における業務として割り振られるように、声を大きくして機構に希望を伝えていきたいと思っています。

多様な働き方に 対応できる取り組みを

杉村 現在は、部門内で育成される立場から、能力を発揮するステージに移行していく段階にあります。これまでにどちらかというと、国内だけを向いて事務・技術系を対象とした施策に関わる業務が中心だったので、今後は海外事業体の労務管理の支援や、製造現場に関わる業務を担当して、これまで身に付けた知識を活かしたい、という希望は持っています。

その一方で、その先、自分自身が管理職になって部下の指導をしていくことが想像しにくい、という現実もあります。今の社内の管理職は、多くの部下に対していわゆる管理監督者の立場から常時気を配らなければならない働き方をしていて、相当の労力が必要で

す。育児をしていることで必然的に社内での労働時間が限られてしまう社員にとつて、「こうなりたい」と思える管理者像は少ないのではないかと思います。女性管理職が増えていくことを見据えて、小さなスパンのリーダーとして生きる道や、高度な専門性を活かして個人で業務を完結させる道など、新たなスタイルのロールモデルを模索して、多様な人材を活かすための人事施策に反映していきたいと思っています。

また、現在の自分の働き方を見ると、会社にいる時間だけが成果に結びついているとは思えず、会社での労働時間に応じて報酬が決まる仕組みには違和感を覚えます。実際、自分自身の出産・育児・休職の体験や、その体験を通じて得た問題意識はもちろん、家で家事・育児をしながら思いついたアイデアを仕事に活かしている部分もあります。

ワーク・ライフ・バランスの観点からも、企画業務型裁量労働制など多様な働き方に対応する取り組みが必要だと感じています。

社内女性の ロールモデルが目標

釜鳴 今後のキャリア面の目標ですが、私にとつて未経験である人材開発分野に携わり、経験を積みたいと思っています。また、当社は事業部制でするので、各事業部に一人、専属の人事担当者を配置し、社内の人事コンサルタント的な役割を行うポジションがあります。当然ながら、高レベルの人が就くことになるのですが、自分にとつての長期的な目標として、このポジションの仕事をしたと思っています。

私はいま三〇代半ですが、四〇歳になるまでに、いかに自分の武器を増やしていけるかを考えています。これまで通り、「自分で手を挙げてチャンスを得て、さまざまなプロジェクトや新しい仕事へのチャレンジを続け、与えられた仕事で一杯の結果を出していきたい。その達成を通じてスキルアップにつなげていきたい」と考え、仕事に向かっていると思っています。その後は、武器の数を増やすのではなく、強みとすべく質を高め、使いこなしていきたいです。自分自身のパフォーマンスだけでなく、周囲や後輩の育成などにも活かせたらと考えています。また、当社では、育児・介護に携わる社員が活用できる在宅勤務制度や、小学校就学前の子どもがいる社員に年三〇万円を支給する「チャイルドケア支援金制度」があるなど、出産によるキャリアの断絶や、モチベーションの低下を防ぐための配慮がされています。少しづつ利用も増えていますが、まだその運用例は少ないのが現状です。

そこで、自身が社内女性のロールモデルの一つになれば、ということを目指しています。

すわ・やすお／法政大学大学院政策科学研究科教授。主な著書「論文に『雇用と法』、『労使コミュニケーションと法』、『判例で学ぶ雇用関係の法理』(共著)、『労働市場と法—新しい流れ—」(季刊労働法)、『キャリア権をどう育てていくか?』(季刊労働法)、『キャリア権の構想をめぐる一考察—日本労働研究雑誌』など多数。労働法・雇用政策専攻。