

「これからの働き方研究会」 成果報告会 これからの働く地図 ～仕事と職場と私の未来～

第1部 基調対談

東京大学社会科学研究所教授 玄田 有史氏
キャスター 国谷 裕子氏

玄田:全労済協会主催の「これからの働き方研究会」で積み重ねてきた議論が、このたび書籍『30代の働く地図』にまとまりました。今日は、この本の内容を軸に、議論をしていきたいと思います。この本では、30代に着目し、この年代を過ごすにあたって「限界戦略」を実践していくことを勧めています。「できるまでなりふり構わずやる」という無制限が前提の姿勢から、「やれることを最大限しっかりやる」といった限界を意識した姿勢に転換していく必要があるというメッセージです。

国谷:私は、30代からキャスターとなり、自分の限界を知らずに仕事をしてきました。30代の限界戦略は、自分のキャリアパスとは全然違うと感じています。先生は、『30代の働く地図』の最終章で、これからの働く人々にとって、いかに働くかを「自分で決める」ことが大切だと言われています。なぜ、「自分で決める」ことが重要になるのでしょうか？

玄田:「働き方改革」では、コスト削減や生産性の向上ばかりが強調されて、いったい誰のための働き方改革なのか、疑問を感じることもあります。以前のように、「会社に任せておけば、悪いようにしないはず」と思える時代は終わりました。ですから、「自分で決める」ことが大切になるのではないかと思います。限界戦略は、消極的なものではありません。やれないことはたくさんあるけれど、その中で、「何だったらできるんだろう？」と考え、

限られた時間や資源の中で、最大限の可能性を追求し、仕事や家庭、地域といったメリハリの利いた自分なりの戦略を持てることを重視します。

国谷:「私はここまでしか仕事をしません」と社員が言った時に、会社は、それを受け入れるのでしょうか？

玄田:会社は、それを受け止めることが大切ですね。だから、会社や上司とのコミュニケーションがますます重要になります。個人の限界や希望、会社の期待や方針など、互いをすり合わせるコミュニケーションです。

国谷:それは、女性の活躍推進の進歩につながるのではないかと感じます。女性の中には、20代のうちに、「自分は成長を期待されていない」とあきらめてしまっている人がいるというデータがあります。上司が一人ひとりの話に耳を傾けて、本人の希望に合わせて、働き方を柔軟に決められ、また、会社からの評価、期待が本人に伝えられるなら、女性躍進の大きなきっかけになってくれることと思います。

4月には高度プロフェッショナル制度(高プロ)の導入が予定されており、今後は、裁量労働制の拡大や、ジョブ型正社員やテイラーワーカーなども登場する可能性があります。働き方の多様化が叫ばれていますが、この多様化の流れをどうぞ覧になりますか？



●玄田 有史(げんだ ゆうじ)氏
東京大学社会科学研究所教授
※「これからの働き方研究会」主査

1964年島根県生まれ。学習院大学経済学部教授等を経て、現在、東京大学社会科学研究所教授。経済学博士。専門は労働経済学。2005年より「希望学」という共同研究を進める。
《著書》『仕事のなかの曖昧な不安』(サントリー学芸賞、日経・経済図書文化賞)、『ジョブ・クリエイション』(エコノミスト賞)、『働く過剰』、『人間に格はない』、『希望のつくり方』、『孤立無業(SNEP)』、『雇用は契約』等。共著に『ニート』、編著に『希望学(全4巻)』、『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』等。



●国谷 裕子(くにや ひろこ)氏

キャスター
東京芸術大学理事、慶應義塾大学特任教授、自然エネルギー財団理事、FAO(国連・食糧農業機関)親善大使(日本担当)
大阪府生まれ。米ブラウン大学卒。NHK「7時のニュース」英語放送の翻訳・アナウンサー、NHK衛星「ワールドニュース」キャスターを担当。1993年から2016年3月までNHK総合「クローズアップ現代」キャスターをつとめる。この間、特別番組や「NHKスペシャル」等のキャスターも担当。2016年より「持続可能な開発目標SDGs」の取材・啓発活動等を行なっている。1998年放送ウーマン賞、2002年菊池寛賞、2011年日本記者クラブ賞、2016年ギャラクシー賞特別賞受賞《著書》「キャスターという仕事」(岩波新書)

玄田:それにより、働く人の一人ひとりが、本当に希望が持てるのだろうかどうかが気になりますね。自由度が増すのは、一見とても魅力的に見えますが、一人ひとりが時間を使いこなす力を持ち、自由な選択ができる制度になっていないと、ますます厳しい状況になってしまうのではないのでしょうか。今は、職場が合わないと感じた社員は、転職の方向に流れやすい傾向がありますが、声をあげることも大切です。労働組合はもちろん、一人ひとりが「声をあげてもいいんだ」という風土になる必要があると思います。

国谷:声をあげやすくしていき、対話によって、合意形成をする流れができてきたらよいと思います。

**第2部
パネル
ディスカッション**

中央大学大学院戦略経営研究科教授 佐藤 博樹氏
リクルートワークス研究所主任研究員 中村 天江氏
連合総合労働局長 村上 陽子氏
コーディネーター 玄田 有史氏

玄田:まずは、登壇者の3名に、自己紹介を含めて、日ごろの研究や本の内容などをお話いただきたいと思います。

佐藤:第1章「真の働き方改革とは一カギを握る多様性」を担当しました。私は、管理職や人事担当者の中に「働き方改革」の目的への誤解があることが、改革が進まない理由だと感じています。働き方改革の目的は、会社から見れば、社員の時間生産性を向上させて、安易な残業依存体質を改善することです。一方で、働き方改革が、社員にとってどのような意味があるのかを考えることも大切です。働き方改革で残業削減をしたら、社員の仕事満足度が下がった会社がありました。残業削減によって、管理職では部下を育成できないことが最大の理由です。また、若手社員の中には、仕事が好きで、可能性を拡げてチャレンジしたいという人もいます。それなのに、残業削減となり、自分にとって大事な仕事を奪われたと感じてしまったのです。

これは、自分にとっての働き方改革の意味が社員がわかっていないことが原因です。だから、私は、「生活改革」つまり、どのような豊かな生活を実現したいか、そのために必要な働き方改革は何なのか—を考えてみるのが大切だと思います。

中村:私は、第2章の「わたしは正社員？—会社との新たなつきあい方」を担当しました。正社員、派遣社員、パートタイマー、アルバイトなど、会社でどう呼ばれるかの「呼称」と、その働き方には、明確な対応がありません。この章では、呼称ではなく、契約条件の中身を見ることの大切さを書きました。

村上:私は、第11章の「良い職場をつくるのは誰？—労働組合の本当」を担当しました。

30代が対象の本ではありますが、この章では、これから社会に出る人などに「社会に出たらこういうこともあるよ」「労働組合ってこういうところだよ」というメッセージをお伝えしたいと思っています。また、全国の労働組合の役員の方にも読んでいただきたいと思っています。さまざまな労働組合の取り組みを紹介させていただきました。

中村:個人がよい働き方を求めて、声をあげることはとても大切です。一人で声をあげる方法もありますが、一人だと微力な声を強力にする仕組みが労働組合だと思います。

村上:時給や労働条件なら一人で交渉できるのかもしれませんが、育児制度などの職場環境になっていくと、一人では解決できないことがあるかもしれません。労働組合が意見を集約しながら会社と交渉した方が解決しやすいと思います。



●佐藤 博樹(さとう ひろき)氏
中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール)教授
※「これからの働き方研究会」講師
東京都生まれ。法政大学大原社会問題研究所、法政大学経営学部、東京大学社会科学研究所などを経て、2014年10月より現職、2015年東京大学名誉教授。
内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会運営委員長などを務める。
《著書》『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)、『新訂・介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)など多数。

限界と可能性の関係について

玄田:本のメッセージである「限界と可能性の関係」について、ご意見ををお願いします。

佐藤:子育てなどの事情があって、時間や勤務地に制限のある時期もあります。ただし、これは、夫が残業続きで家事をしないことが前提になっているのです。夫婦で話し合う余地があることかもしれません。だから、限界だと思ったことが、本当に限界かどうか、考えてほしいと思います。



●中村 天江(なかむら あきえ)氏
リクルートワークス研究所 主任研究員
※「これからの働き方研究会」委員

1999年リクルート入社、就職・転職・キャリア形成支援サービスの企画を経て、2009年リクルートワークス研究所に異動。『働き方の未来』『労働市場の高度化』をテーマに調査研究や政策提言を行う。「2025年一働きを再発明する時代がやってくる」「Work Model 2030ーテクノロジーが日本の『働く』を変えるー」「東京オリンピックがもたらす雇用インパクト」などを発表。厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」、公正取引委員会「人材と競争政策に関する検討会」委員等を務める。専門は人的資源管理論。2016年一橋大学にて博士号(商学)取得、2017年より中央大学戦略経営研究科客員教授。

中村:私は、2人目の子どもを出産後、復職するのと同時期に一橋大学の博士課程に入学しました。当時は、限界を超えていたと思うのですが、一方で、「私にはできない」と限界を線引きすればよかったかという、そうではない気がしています。30代は、チャレンジができる年代でもあるので、あえて限界にチャレンジしていく姿勢も大切なのではと思います。

村上:「とにかくがんばればよい」ということではないのだろうと思いますが、「できません」と初めから言ってしまうと、チャレンジできなくなってしまいますね。

これからのコミュニケーションとは

玄田:第1部で扱われた「労使コミュニケーションが、ますます重要になる」というメッセージについては、どのように思われますか？

中村:必要なのは、きっと「思いがあるコミュニケーション」です。「思いやりを持って接してほしい」というのは、どの世代の人でも当てはまることだと思います。また、事業が何を目標しているのか、事業側の思いも大切です。その思いを実現するための仕事であることも重要です。

村上:労働相談では、妊娠して仕事をさせてもらえなくなったという相談をよく受けます。上司が、よかれと思って、やらなくてもいいと言うのですが、それがかえって、本人の負担になったり、成長機会を逃してしまったりするんです。これをどうしたらよいのかは、本人に直接聞いてみるしかないですよね。決めつけるのではなく、率直に聞いて、考えていけばよいのだと思います。

中村:声をあげることは、希望が叶うことを約束されることではありません。意思を表現した結果、叶う時もあれば、叶わない時もあります。それが当たり前な風土になっていくことを願っています。

働き方改革を成功させるには

玄田:働き方改革について、本当に手ごたえのある改革になるためには何が大切なのか、もう少しかがえればと思います。

村上:私自身は、働き方改革は、職場の労使でしっかり話し合えというメッセージだと捉えています。

佐藤:働き方改革については、2つのマネジメントが大切だと思います。1つめは、社員自身のマネジメント。裁量労働や高プロが導入されたなら、自分で仕事や時間をコントロールしていかないと、長時間労働になります。2つめは、仕事と生活の両立のマネジメントです。いつでもどこでも仕事できるとなると、いつ仕事しないのかを決めないといけないんですよ。そこで、生活改革が大事になると思います。よい仕事をするためには、仕事だけをするのではなく、生活も含めたライフキャリアマネジメントの視点が大切だと一人ひとりが気づく必要があると思います。

人工知能の影響について

玄田:人工知能(AI)が仕事に与える影響は、まだ信頼できる確実な情報が限られているため、あえてこの本では触れていません。ただ、技術というものとどう向き合っていくのか、今の時点で大切だと思うことをうかがいたと思います。

佐藤:はっきりとわかっていることは、今の仕事が今のままで10年後もあるわけじゃないということだと思います。大切なのは、今想像できないことが起きた時に、変化に対応できるかどうかです。そのための条件は3つあります。1つめは、世の中の動きを事前にウォッチしておく「知的好奇心」です。2つめは、新しいことをやってみようという「チャレンジ意欲」。3つめは、新しいことが起きた時に、学び続けている「学習習慣」です。学習習慣とは、学び続けているかどうかです。また、今まで正しいと思っていたことを捨てて、別のことを学ぶことができるかどうか。それをできるようにするためには、会社の外に出て行くことが大事だと思います。

中村:現実の変化に向き合うことが大事です。当初は70%くらいの仕事がコンピューターに奪われると言われていましたが、今はだいたい5～15%とトーンダウンしました。一方で、テクノロジーにより、これまで働くことができなかった、高齢者や、障がいの方などの雇用が広がる可能性もあります。

村上:最近、悲観論はあまり聞きません。人手不足でAIに期待している一面もあるでしょうし、これまでも技術の変化に対応してきた経験があるからだと思います。

30代へのメッセージ

中村:一つでよいので「自分の何かを変える」ことが大事だと思います。私の場合は、一昨年、組織ルールとして、土日に仕事はしない、深夜残業時間帯のメールを禁止することが設けられました。はじめは不満も感じたのですが、乗り越えると、それがあべき姿だと感じますし、それにより私生活が充実し、仕事の集中力が上がる経験をしました。何か一つでよいので、自分の働き方や生き方を変えてみると道が開けてくるのではないのでしょうか。



●村上 陽子(むらかみ ようこ)氏

連合総合労働局長
※「これからの働き方研究会」講師

鹿児島県生まれ。1989年早稲田大学教育学部卒業後、出版社勤務を経て、1994年 連合本部入局、非正規労働センター総合局長を経て、現職。労働政策審議会労働条件分科会臨時委員、同一労働同一賃金部会臨時委員、法制審議会民事執行法部会委員、東京地方裁判所労働審判員など。

村上:幸せに働いて暮らしていける選択肢としての複数のモデルがあるとよいのではないかと思います。また、就職したら、ぜひ組合に入っていたきたいですし、そうでなくても、職場の仲間とつながっていたきたいと思います。人事の皆さんには、働き方改革を実現していく上での、パートナーとして、労働組合をご活用いただければ幸いです。

佐藤:30代は、仕事も面白く、仕事中心になりやすい時期です。でも、やはり生活の中の仕事ですので、ここで一歩立ち止まるのが大切だと思います。30代の人には、「仕事以外でやりたいことは何?」と聞きたいと思います。仕事以外のやりたいことを先延ばしにするのではなくて、やってみることが大事です。それがまさに、働き方改革になってくると思います。

玄田:上の世代が見て、いいなと思えるような、これまでと違うことをやってほしいと思います。今日は長時間にわたってお付き合いいただきありがとうございました。

