

座談会：21世紀の働き方を考える

出席者（敬称略，登場順）

齊藤 毅憲	横浜市立大学商学部教授（コーディネーター・司会）
柏 正孝	株式会社日立製作所ソフトウェア事業部総務部長
伊藤 茂隆	昭電システム株式会社代表取締役
山崎 久民	税理士，女と男が平等に働くための制度改革をすすめる会代表

< 座談のねらい，働き方の3分類 >

齊藤 新世紀の幕開けを記念して，21世紀の働き方についてお話をいただきます。働く場における若い人と中高年との「ベストミックス」という言葉が労働白書で使われていますが，この座談会では，これからの企業や社会を支える存在としての「より多い中高年」に焦点を当て，中高年者が年齢や性別にとらわれず各自の能力を発揮し，自立して生き活きと活躍できるような，21世紀の働き方を実現するにはどうしたらよいかをお話しいたします。前提として働き方を3つのものでイメージしてみました。1つ目は，企業などの組織に雇用されて働く。2つ目は，独立して会社を起こして働く。3つ目は，パート，派遣，在宅ワーク，ワーカーズコレクティブといったような，個人と個人あるいは組織との間で，緩やかなネットワークを作って働くことです。そういう働き方を代表するような方々にご出席いただいています。

・・・雇用されて働く・・・

柏 私が勤めております日立製作所ソフトウェア事業部は，昭和44年に戸塚区に日立製作所のコンピュータ用のソフトウェア開発の事業所として設立されまして，メインフレーム用のOS，銀行業務や鉄道の座席予約といったオンラインシステム，各種アプリケーション用のソフトウェア，最近ではインターネットのネットワーク対応のミドルソフトウェアといった，時代のニーズに応えるソフトウェアの開発に従事をして参りました。従業員は1,800名，全員ホワイトカラーと考えていただいてもよろしいかと思います。平均年齢が35歳，平均勤続が14年です。25歳から34歳のところに全

体の50%，45歳以上の中高年のところに全体の17%が分布しています。まだ，高齢化が進んだ事業所ではないと思いますが，10年後にはおそらく中高年者の比率が相当高まることが予測されますので，その層の能力発揮をどのように実現していくか，非常に大きな課題であると考えております。

・・・起業して働く・・・

伊藤 会社として設立したのは平成6年12月で，満6年になります。主な事業は，水質の環境プラント設備の企画・設計・建設です。平成6年の6月，55歳の定年の期日になった時に，会社を辞めるのかそのまま続行するのかということだったんですけれど，当時はバブルが弾けていまして，会社に残ってもあまりいい状態じゃなかったものですから，今まで持っているものに何かプラスしてやっていけないか，というつもりで独立したんです。今はだいたい軌道に乗ったかな，という感触を持っています。以降，どうやって安定した会社にすればいいか，さらに検討していきたいと思っております。

・・・緩やかなネットワークで働く・・・

山崎 私は，学校を卒業してある会社に入りましたが，女性は勤めていても先の見通しがないということが入社1か月で分かってしまった。つまり，男女の賃金差がかなりあったんですね。それで税理士に転身して，以後，女性がどう働いていくか賃金を得ていくかということを，税理士という専門職を通じて見てきました。

緩やかなネットワークですが，まだまだ男性というよりは女性に，いち早くそういう形ができていかなと思います。その成り立ちには2種類あると思います。1つは，あまり積極的でない面をやむなく出てきたもの。例えば，就職口がないとか，家庭責任を負いながら両立した働き方はなかなか正社員では難しいことがあって，パートなど

を選ぶ、といった場合です。もう1つは、新しい働き方を模索する形で出てきたもの。例えば、自分で出資し自分で働いて自分で経営するワーカーズコレクティブがそうですね。また、派遣ですと、マイナスなところから出発したのもあれば、逆にそれを積極的に使おうという人たちも出てきております。例えば、働きながら自分の技術を身につけたい、時間も確保したい、お金も確保したい、そういう人たちが派遣を選ぶことがあります。それから在宅ワークということで、パソコンのできる人たちが大きくネットワークを組んで、受注はその組織がして、それをスキルのある人たちに回す、そんなネットワークはかなりできています。

＜中高年者が能力を発揮し活躍するためには＞
齊藤 構造改革の一環として人事制度の改革に取り組む企業も多いと聞きます。日立さんではどんな取組、とりわけ中高年者の能力開発をどのように進めていますか。

・・・企業における中高年の能力開発・・・

柏 私どもの事業部では現在45歳以上の従業員が約300名勤務しております。課長以上の役職者、つまり管理職または高度の専門職が51%、約150人、残りの49%、150人弱の人が主任または担当層ということでライン業務に実際に従事しています。45歳以上のライン業務の人たちの内訳は、ソフトウェア開発が51%、拡販あるいはサービス業務が22%、管理業務が27%です。ソフトウェア開発が半分以上を占め、意外に多いと思われるかもしれませんが、45歳を過ぎても開発の第一線で働くことができるのは、実は、事業所内でやっております社内教育の成果ではないかと自負をしております。

私どもの事業所では独自の社内教育の体系を持っておりまして、ソフトウェア開発の専門教育ということで、入社してから13年かけてステップを上がっていく39科目の必須科目があります。さらに、年齢・経歴に関係なく受講できる300科目を超える選択科目があります。この教育体系に従って、だいたい30代半ばぐらいまでにソフトウェア



開発の能力をきちんと身につけた上で、加齢、あるいは世の中がいろいろ進歩していく中でも、最新の技術を社内教育によって習得できる仕組みが整備されていると考えております。それから、拡販やサービスの業務については、開発要員として身につけた技術力を、お客様により近いところで発揮してもらっているということなんですが、こういった職種転換を可能にしているのも実は社内教育と考えておりまして、拡販あるいはサービス要員向けの教育体系もきちんと整備をしております。分野ごとに約60科目の専門教育を実施しており、開発からそういった分野への職種転換の対象者は、必要に応じて随時これらの科目を受講してノウハウを身につけることができます。

45歳以上の中高年齢者はまだ人数が300人ということで、それほど大きな規模ではありませんので、教育で十分カバーができています、と申し上げることができるのではないかと思います。

山崎 私たちは、そういう教育訓練は全部自己費用で、出かけていってやらなければいけないので、うらやましいですね。

・・・中高年からの起業・・・

齊藤 企業を離れて自立して能力や経験を発揮する働き方もある。それが起業です。中高年者にとっての起業は、それまでの勤務経験、企業などとの関係、人脈を活かせる、といった利点があると思いますが。

伊藤 40年間化学を、またその中で25年間、リサイクル関係のプラントをやっておりましたので、どうしてもそれから離れることができない。とはいえ、在職中と同じ客先・設計者をお願いするには、在職中と同じプラントというわけにはいかない。それで、当時、産業廃棄物が非常に話題になっていたものですから、廃液の中から有価物を回収するリサイクルプロセスに注目しました。ただそれをどうやって技術にまとめればいいのか、どうやって事業に結びつければいいのかわからなかったものですから、神奈川県産総研におじゃましたりして、いろいろアドバイスをいただいたわけですね。それで、技術上の特色を出すということで、まず、特許を出しなさいというご指導をいただきました。まして、「水酸化アルミニウムの処理方法」という特許を出しました。そうして、平成7年10

月に県から「研究開発等事業計画に係わる認定」をいただき、さらにスタートアップ貸付金を貸していただきました。そうこうしている内に、大手のサッシメーカーとパイロットプラントを組ませていただいたり、中小企業金融公庫の新事業育成資金を良い条件で借りることができたんです。

それから、経費の節約ということで、会社の事務所は実は港南区の私の自宅です。独立して構えていません。会合などは、都内のあるホテルにビジネスセンターというがあるので、そこに年会費を払って会議室を借りたりしています。



技術とかお金の方は何とかできたんですが、問題なのは従業員です。実は私どもの会社には従業員はいないんです。まだ経営が安定していませんから、そこまで組織を持

ってやるわけにはいきません。それで、私なりの言い方で「プロジェクト方式」というやり方をしています。といいますのは、プラントの場合には、機械設計、電気・計装設計、企画・実験・基本設計、と3分野ありますが、この分野それぞれにキーマンをおきまして、実験やプラントを受注した場合に、キーマンの人たちに仕事をお願いするようにしているわけです。キーマンは独立しているのではなく、それぞれ会社に所属していて、私どもの仕事をその会社に持ち帰って具体化していく。さらに、3名のキーマンには「サブ」としてCADや実験を行う若い人がついていきます。キーマンが仕事の割り振りをして、各人がその中で自分にあった時間をベースとした勤務表を作っています。

キーマンの中には、実験をやっている人で70歳の方がいます。この方は、私が企業にいた時約25年間お世話になった方なんです。それから電気・計装は35歳、機械関係は45歳です。ですから今日の話題になるような、年齢層の幅の広い人をお願いしてやっているわけなんです。一番その中で何が問題なのかというと、やはりその人たちの評価なんです。中高年の方、私どもでいう70歳の方というのは、確かに知識や経験が豊富なんです。しかし、若い人っていいものは、体力があるし発想力があるわけなんです。じゃあ、どこでどう

違うのかということになりますと、その判断はなかなかつきにくい。ですから私どもにおいては、その人たちの差をつけることはやらない。知識、経験、体力を足すと、トータルではイコールになる。要するに、中高年齢者と若い人はイコールなんです。時間単価を決めるんですがそれは同じなんです。じゃあ、どこで差が出てくるかといいますと、例えば、70歳の方は、私以上に健康でバリバリと働くんですけれども、9月ぐらいになりますと、暑い関係かくたびれてしまいまして、だいたい1か月30時間くらいしか働かないんです。しかし若い人の方はだいたい200時間、またはもうちょっと働きます。ですから、そのバランスというのは、単価は同じなんですけれども、作業した時間帯に単価を掛ければ当然評価が出てくるんじゃないか、ということで進めております。

年間予算と受注金額は決まっていますので、担当者には短時間で終わらせるという意識が出ますし、その分単価も高くなります。私どもの会社も単価が高いからといって赤字にはなりません。

齊藤 企業を作る場合、技術、市場、お金と人の問題がありますが、伊藤社長さんの場合、人の問題では若い人と中高年者のベストミックスができあがってきているのかな、との印象を持ちました。

山崎 時間で分けられるとすごくいいですね。高齢者は短い時間働く、しかも時間単価は同じ、そういう評価だといいですね。そんなのがどんどん進むといいなと思います。

・・・第3の働き方・・・

齊藤 中高年になりますと、健康上とか、介護などの問題で、フルタイムで一定時間拘束されて働くということが難しい人が出てきます。それから、働くことだけでなく、地域参加や社会参加などに取り組みたいという人たちもいるわけです。山崎さんからお話しいただいた、緩やかなネットワークで働く、第3の働き方は、現状では女性が大半だという話ですが、これからは男も女もないのではないかと思います。

山崎 働き方ということでは、男性の中年はもう少し働かないで、というのが一番かと。男の人たちはある意味では気の毒だなと、私は密かに同情しております。それで、もうちょっと男の人の選択肢が増えてもいいんじゃないかと思います。フ

ルタイムの1日10時間も働くような生活ではなくて、自分が希望すれば先ほどの30時間労働を選ぶようなことが男の人にもあっていいんじゃないか。それと最近、NGOとかNPOの活動の領域も増えてきて、特にNPOですと、海外支援とか海外援助の仕事などかなりあるわけです。そこではコーディネート能力も必要になってきています。NPOなどで生涯仕事をするという選択もあれば、例えば何年と区切ってそこへ行く、そういう選択肢があってもいいんじゃないか。だから、男の人にも、もうちょっとパートや在宅ワークがあってもいい。



ただそういう働き方を選ぶと、現状では決定的に条件が悪いんですよね。例えばパートだと時給800円になってしまうとか。ですから、伊藤社長さんのお話のように、働く時間は違うけれども評価は一緒である、そういうことがきっちり適用されていく必要があると思います。それから、大きな会社や役所に勤める人たちは、被用者年金があって健康保険も充実していますけども、いったんそこから離れてしまうと非常に条件が悪くなるものなんですね。そこで、どういう働き方をしても著しい不公平が出ないという条件整備が必要です。私は、男の人たちが多様な働き方ができると、もう少し柔軟な社会になるんじゃないかと思っています。

<企業、社会、働く人のあり方>

齊藤 多様な働き方はいい。しかし、働き方によって極端に不利になることになると、なかなか踏み切れない。そこで、働き方によって極端に不利にならない社会や企業の仕組みをどうして作るかという課題があります。それと並んで、働く人たちの意識や行動にも課題があると思います。

山崎 そうですね。もし多様な働き方を積極的に入れていくとすると、やっぱり年功序列の賃金体系というのを崩していくことになるかなと思います。それと、私は男女というところで考えていますので、今の社会は女の人の能力を活用しきっていないと感じられるわけです。要するに、家庭責任を持った女の人たちが企業で男の人たちと一緒に

に仕事をするのと不利ですよ。男女を同じ土俵に乗せるには、男の人たちにも家庭責任を持ってもらいたい。家庭責任を担うことによって、仕事にも、まあ業種にもよりますけれども、仕事のアイデアに必ずつながっていくと信じています。

齊藤 21世紀の近い将来、労働力不足になるので、中高年者だけでなく、女性の能力も活用しなければいけないことは、はっきりしています。そして、若い人には、少しずつ平等感が出ています。

柏 私どもの会社では、男も女も同じように、一般職から入って、総合職に進んでいます。そういう意味で制度上、男女の区別は一切ありません。現に、私どもの事業所でも既に女性の部長職も出ておりますし、課長職で部下を持っている女性もたくさんいます。ただ、出産、育児のところが非常に大きな分岐点になっているのが現実のところなんです。特に出産ですね、復帰を前提とした休職から戻れなかったり。そこで、そういった事情で退職した従業員が後日会社に戻れるような仕組みを制度として準備しておりますので、いずれそれを利用していただける方もあるかと思っています。

あとは、退職金や企業年金の話なんですが。これは私ども事業所だけでなく、もちろん会社全体の問題ですけども。21世紀に向けて働き方が変わっていく、それに向けて労使で、「21世紀委員会」という委員会を作りまして、どうしたら自由な働き方に対応できるかを検討しています。退職金は12年の9月から仕組みを変えました。従来、年功に応じて金額のカーブが急になっていたのを是正しました。途中で抜けても損をしない、あるいは逆に、社外で経験を積んだ方もどんどん入って来られるわけで、そういう方にとっても途中で入社したから損した、という感覚が出ないように、そんな仕組み作りを行った次第です。それなりに柔軟な対応ができるように、徐々になってきているかなと、また、もっとそれを加速していかなければいけないと思っています。

伊藤 電気計装の会社に所属する方で、私どものCADの仕事もしていただいている女性がいます。出産後またやりたいとおっしゃっています。

私どもは、最近、自己申告書というものを作るようにいたしました。私どもの仕事、だいたい1年単位ですが、この間ちょっとでも私の会社の仕

事をしてくれた方には自己申告書を書いていただきます。昨年1年間担当した仕事は何だったか、それに対して自分はどのような対応をとったか、今後何をやりたいのか、というようなことを書いてもらいます。これは男女年齢を問わず書いていただいております。これにより今後安定して私どもの職場にいられる方を作っていきたいと思っております。

齊藤 日立さんの場合、中高年の方々に手厚い教育、非常にいい教育をしておられます。そして、企業側のサポートは当然必要ですが、これからの時代は、働き方の自己選択・自己責任がより強く求められていくのではないかと。中高年者自身の働くことへの姿勢も問われてくるのではないかと思います。

柏 これは自ら省みてなんですが、先ほど伊藤さんのお話を伺いまして非常に感銘を受けましたのは、長年取り組んでこられたご自分の専門領域の化学をベースに環境問題も研究して、正に会社の枠を超えた専門性を確立されたということです。たぶんこれが、成功された秘訣ではないでしょうか。やっぱり、会社の外に出ても通用するようなどころまで、自分が持つバックグラウンド、あるいは担当してきた業務能力を高めていく努力をしなければいけない。例えば、情報処理の分野には公的な資格試験などがいろいろありますので、それらに積極的にチャレンジすることを社員には是非勧めたい。私自身で言いますと、社会保険労務士ですとか、そういったものにチャレンジをしていきたいと思っております。

よほどの天才は別にすると、全く違った分野でまた一から始めるということはやっぱり難しいと思うんですね。

齊藤 そうですね。

柏 たぶん好きで仕事をしているはずだし、積み上げてきたノウハウがある。それをベースにもう一步、広いところで通用するようなどころまで高めていかなければならないでしょう。社内教育ではなかなかそこまで行かないと思っております。

齊藤 男性の選択肢を広げるためにはどうしたらいいのか。男性へのヒントはいかがでしょうか。

山崎 今のところ、男の人たちが仕事を変わると収入は半減というケースばかりで。ただ、最近、

都会でバリバリとやっていたサラリーマンが、地方で農業に転身しているケースが結構多い。その地域や行政の人たちに聞きますと、そういう人を受け入れるために施設を作って、教育訓練もして、サポートする体制ができている。これは農村の例ですが、もうちょっと行政の側で、新しい分野での職業訓練だとか、新しい分野に取り組めるようにサポートするところだとかがあってもいいかなという気がしますね。あとは、エイジド・ディスクримネーション、年齢差別ですね、これを積極的に法律で禁止するとか、そういう風潮を作り出していくことが必要だと思います。

それから退職金の話が出ましたが、会社によっては退職金を給料の中に入れ込むシステムが出てきている。これも転換していくにはいい方法だと思います。早めにもらって次の転換ができることも、具体的に選択肢を広げる1つの方法になると思います。

< 21世紀への期待：横浜と若者に対して >

齊藤 最後に、21世紀への期待として、横浜と若者に対して一言ずついただければと思います。

伊藤 よその市で私どもと同じ仕事をやっている方が、その市の中小企業団地の中におられます。そこには起業支援センターとでも言いましょうか、5、6階ぐらいの建物がありまして、私どもみたいに事務所が持てないところに対して建物の一部を貸していまして、事務所に使えるし、実験室や商談するスペースもあるんですね。非常にうらやましく思ったんです。

齊藤 金沢区に産業振興センターがありますが。

伊藤 ありますね。私もセンターにおじゃまして、センターの先生にご指導受けたりして、親密感はあるんですけども……。私どもが「それじゃあ」と言って入れるようなところを、もっと作っていただきたいと思っております。

若い人に向かってとは、おこがましいんですが、私は、わずかな事に対する勘というのか、「改造」、それで自信を持ってきたと思うんですね。その自信が1つのものになるかと思っておりますので、是非、身の回りにある改造をやっていけば、そうした自信がついていく。そして、それを元にしていろんなことができると思います。



山崎 若い人については、最初はたぶん、正義感を持って出発するんでしょうけれども、仕事を積み重ねていくうちに自分の狭い仕事だけにとらわれてしまって、その仕事が実際は何のために役に立っているのかというところが忘れられて、いろいろ不祥事が起きている気がします。つまり、本当に何のために仕事をするのか、これが何の役に立つのか、その辺りをしっかり認識して、新しいことにチャレンジしてほしいと思います。

横浜の街づくりというと、横浜市は大都市なので、自分のところとつながりのある街づくりがしたいと考えた時に、区ぐらいにもう少し権限が下りて、何かできるといいなと思います。それから、私、横浜市の「よこはま・ゆめ・ファーマー」という女性農業者の認定制度のアドバイザーもしていますが、結構、横浜には農業が生きてるんです。それがもうちょっとみんなの目に触れて原風景に残るような、そんな部分も横浜市の技術革新の最先端に行く部分と一緒に含まれるといいな、という思いもあります。

柏 若い人に対しては、正にこれから自分の人生を切り開いていくわけですから、やはり興味のある分野や好きなことで大いに専門性を磨いてもらいたいですね。同時に、21世紀の社会を作っていくわけですから、社会に貢献する人材であって欲しい。そういう意味では、柔軟かつ積極的に生きていただきたいなと思っています。

横浜市については、注文というより逆なんですね。少しでも地元横浜に貢献できないか。1つはこれから国全体で進められるIT技術の教育というか、全員がIT機器を操作できるように支援するようなことで、先ほどから申し上げている社内教育で培ったノウハウが、少しでもお役に立てればと思っております。そういうチャンス是非与えていただきたいと。それから、シドニーオリンピックで銀メダルを取らせていただいた女子ソフトボールチームを、私も企業内に持っておりま

して、こういったことで少しでも明るい話題を作っていきたい。それに音楽隊という、20年ぐらいの歴史を持つブラスバンドなんですけれども、演奏活動をボランティアのような格好で展開できれば、

お役に立てるのじゃないかと。その辺りを今後の課題と考えております。

<総括：変化の時代に>

齊藤 若者に対しては、それぞれの方のご経験に裏打ちされたご助言ですので、大変重みを感じられました。また、横浜や行政に対しては、行政の積極的な支援を求めるもの、市民が街づくりなどに参加しやすくなるような工夫を求めるもの、逆に、横浜に対して企業として貢献したいなど、さまざまなご意見をいただきました。

さて、この座談会の締めくくりとさせていただきます。21世紀の最初の10年ぐらいのところで考えますと、やはり変化の時代が続くだろう。IT革命以外にもいろいろな変化の要因がありますから。そういう意味では、変化への適応能力をどうしてつけていくのか、変化についていくためには職業能力を育てていかなければいけないだろう、ということですね。「エンployアビリティ」という言葉が近年よく使われますが、先ほどの話にあった、自分の会社だけに通用する能力ではなく、他社にも行ける、あるいは自営ができる能力とか技術を身につける必要があります。会社もサポートしなければなりません、基本的には自分でやっていくものではないか。自分のキャリアやライフを自分で切り開いていくことが必要だと思います。

それから、働くだけが人生ではないと思うので、バランスのいい生活を送るにはどうしたらいいのか、その中に仕事を位置づけるということが必要です。それがまた多様性の選択につながると思います。また、おそらくこれからの働き方としては、伊藤社長さんの話にもあったネットワーク的な考え方があります。しかも相手が既存の企業に勤めている方もおられるように、働き方が既存の企業の中でも違った形のものが出てくる気がします。

本日はどうもありがとうございました。

(この座談会は平成12年11月10日に行われました)