

学界展望

労働調査研究の現在

2007～09年の業績を通じて



職業能力開発総合大学校
准教授

大木 栄一



和光大学
教授

坂爪 洋美



労働政策研究・研修機構
主任研究員

呉 学殊

はじめに

大木 それでは今年の学界展望を始めたいと思います。今回は2007年から2009年までに刊行された労働調査に関する報告書を取り上げますが、一部のテーマについては2006年の報告書も取り上げることにしました。取り上げるテーマは「移行」「人と仕事のマッチング」「能力開発」「ワーク・ライフ・バランス」「労働者意識」「人材マネジメント」「労使コミュニケーション」「個別労働紛争の解決・予防」「労働CSR」「非正規という働き方」です。今回は個別の報告書を書評風に取り上げて議論するよりは取り上げた報告書をもとに、この3年間の労働世界にどのようなことが起き、何が課題であるかということについて議論を行いたいと思っています。

昨年以降の大幅な景気後退に伴って、労働の世界も非常に大きく変化していますが、今回取り上げる報告書は大体2008年ぐらいまでの調査をもとに書かれている関係上、直接報告書をもとに2009年の状況について議論するというわけではありませんが、現状の置

かれた状況を踏まえて議論するという形で進めたいと思います。

I 移 行

従来、日本で最も大きな移行のテーマは、高校から大学への進学問題でした。少子化に伴って大学進学はそれほど難しくなくなっていますが、時代の変化に伴って、様々な局面で移行という問題が取り上げられるようになっていきます。一つは学校から職業への移行。それから、非正規社員が急増する中で、非正規社員からどう正社員に移行していくか。また一度離職してしまった人がどのように再び職を求めていくかという移行もありますし、その中でも特に女性の再就職の問題、これも重要なテーマの一つです。

それから、2007年以降の団塊世代の退職や年金の支給開始年齢が上がったことにより、高齢者の定年後の移行という問題など、「若者」「女性」「高齢者」についての移行の問題は今の日本社会で大きな課題となっています。

まず学校から職業への移行について、2つの報告書

検討対象論文

I 移行

1. 学校から職業へ

労働政策研究・研修機構（2009）『地方の若者の就業行動と移行過程』労働政策研究報告書 No. 108.

労働政策研究・研修機構（2008）『学校段階の若者のキャリア形成支援とキャリア発達』労働政策研究報告書 No. 104.

2. 非正規から正規への移行

全国労働基準関係団体連合会（2007）『契約社員・準社員の人事・賃金制度に関する調査研究報告書』.

3. 女性の再就職

21世紀職業財団（2009）『再就職に関する雇用管理研究会報告書』.

4. 定年後の移行

日本労務研究会（2006）『高齢者雇用確保措置と賃金制度に関する調査研究報告書』.

II 人と仕事のマッチング

1. 求職

労働政策研究・研修機構（2007）『ハローワーク来所者の求職行動に関する調査』調査シリーズ No. 39.

2. 派遣・請負

日本人材派遣協会（2008）『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』.

東京大学社会科学研究所（2008）『製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理(2)——技術者個人アンケート調査から』人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズ No. 13.

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（2008）『個人業務請負契約の名称で就業する者の就業環境に関する調査研究報告書』.

3. 民間の人材ビジネス

東京大学社会科学研究所（2008）『人材ビジネスの現状と展望(3)——「第3回人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調査」集計結果』人材ビジネス研究寄付部門資料シリーズ No. 4.

III 能力開発

1. 企業の教育訓練の方法の変化

労働政策研究・研修機構（2008）『ものづくり産業における人材の確保と育成』調査シリーズ No. 44.

を取り上げます。

1. 学校から職業へ

○①労働政策研究・研修機構（2009）『地方の若者の就業行動と移行過程』

○②労働政策研究・研修機構（2008）『学校段階の若者のキャリア形成支援とキャリア発達』

①の報告書は『『日本の高卒就職システム』の変容と模索』（労働政策研究報告書 No. 97）の続編です。まず、この報告書を簡単に紹介します。この報告書は、知識社会が進む中でキャリア形成が難しいとされている非高等教育進学者、ここでは高卒就職者に焦点を絞って、日本の高卒就職システムと言われている仕組みがどのように変わっていったのか、または変わらないのかということについて、調査をしています。日本の高卒就職システムというのは推薦、指定校制、一人一社制などに基づき、高校と企業の継続的・安定的関係である実績関係の中で生徒が就職を決定していく仕組みで、バブル崩壊までは、大量の求人と多くの求職を短期間にマッチングできる非常に効率的なものとして機能していたけれど、バブル崩壊以降いろ

いろな面で、少しずつ動揺してきているのではないかとされています。

つぎに、①の報告書のポイントを挙げますと、まず一人一社制についてはどこの地域でも継続されていますが、推薦、指定校制はハローワーク主導でインターネット求人が供用されるようになって、地域によって限定的になっている。地域レベルでは、工業高校と製造業のつながりというのはだいたいうまくいっていますが、普通高校から就職する人たちについて、学校レベルでの職業指導というものが難しくなっている、ハローワークの役割が非常に重要になってきています。また、バブル崩壊以降、保護者の高卒就職システムに占める割合というのが従来に比べて非常に大きくなってきたと指摘しています。

報告書では地域を3つの類型に分けています。類型1は、求人が多く、他地域からの流入が見られ、かつ求人サービス・販売などの仕事が多い特徴がある。大都市が中心ということで、ここでは東京地域を指定しています。類型2は、地域の労働市場の需給バランスがとれており、労働市場が地域内で完結している、または製造業の求人も多い地域ということで長野県を、類型3は、求人が少ないため地元での就職は難しく、

労働政策研究・研修機構（2009）『ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇』労働政策研究報告書 No. 112.

2. 技能継承

雇用開発センター（2007）『大量定年時代の技能継承と人材育成ガイドブック』.

3. 個人の能力開発行動と教育訓練プロバイダー

労働政策研究・研修機構（2007）『教育訓練サービス市場の現状と課題』労働政策研究報告書 No. 80.

IV ワーク・ライフ・バランス

労働政策研究・研修機構（2007）『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』調査シリーズ No. 37.

電機連合（2007）『21世紀生活ビジョン研究会報告』.

ニッセイ基礎研究所（2008）『今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査研究報告書』.

労働政策研究・研修機構（2009）『中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果』調査シリーズ No. 54.

連合総合生活開発研究所（2009）『広がるワーク・ライフ・バランス——働きがいのある

職場を実現するために』.

東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス研究会（2009）『働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査』.

内閣府経済社会総合研究所（2009）『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究』.

V 労働者意識

リクルートワークス研究所（2009）『ワーキングパーソン調査 2008』.

労働政策研究・研修機構（2008）『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』調査シリーズ No. 51.

労働政策研究・研修機構（2008）『第5回勤労生活に関する調査（2007年）』調査シリーズ No. 41.

日本生産性本部（2009）『平成21年度新入社員「働くことの意識」調査』.

内閣府男女共同参画局（2009）『男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査報告書』.

VI 人材マネジメント

経済産業省（2006）『人材マネジメントに関

県外への流出が大きい地域ということで、北海道を取り上げています。

安定したキャリアという点から見ると、製造業の求人が多い類型2の長野が、最も安定していること、また北海道は慢性的な求人不足に悩んでいるのに対して、長野は製造業を中心に需要が存在するという労働市場要因が、移行過程に強い影響を与えていると推測されています。それ以外に、北海道では高い学力がよい就業に結びつかない。逆に長野では高卒でも正社員になれる確率が高い。東京は高等教育への進学率が極めて高いために、低学歴であることが就業において特に不利に働きやすいと考えられるということで、都市部でやはり高学歴でないと非常に厳しい状況にあると指摘しています。

ではどうしたらいいかという、雇用対策のなかに移動の支援が、つまり、住宅に関する公的支援、包括的な移行支援が必要だと。就職する場合には、住所が必要になってきますので、住宅に関する支援などの充実を図っていくことが大切であるということです。

それからもう一つ学校自身の活用ということも大きい。

例えば、日本の場合、学校を中退した人が再び自分

の母校に行って支援を求めるといことはなかなかありません。若者にとっては、どこかに支援を求めたいときに、さまざまな公的機関があってもどこにいけばいいのかわからない。そうするとやはり自分の母校に行って相談が受けられるということが大事になってくるのではないかとことです。

学校にそうした機能を持たせることができるかどうかという問題もあるとは思いますが、若者にとって嫌いな学校が、実は救いの神になる可能性がある。

そうした結果を踏まえ、報告書の②では学校から職業への移行に伴ってはいろいろな段階でキャリアに対する支援が必要だとし、中学生と高校生を対象にアンケート調査やヒアリング調査をしています。支援の内容としては、職業情報とテストと職場体験の効果、この3つの視点で見えています。

まず職業情報について、中高生は、両親や友人などの身近な存在、テレビや雑誌などの情報媒体を中心に情報を入手しているので、そこで提供されている情報を補い、より客観的で公平な職業情報を提供することの重要性と意義が改めてわかったとしています。

その後がちょっとおもしろいのですが、両親自身、職業について十分に正確な情報を持っているわけでは

する研究会報告書』。

労働政策研究・研修機構（2007）『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』調査シリーズ No. 38。

労働政策研究・研修機構（2008）『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』調査シリーズ No. 51。

労働政策研究・研修機構（2009）『雇用システムと人事戦略に関する調査（2007年調査）』調査シリーズ No. 53。

労働政策研究・研修機構（2009）『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』労働政策研究報告書 No. 106。

Ⅶ 労使コミュニケーション

日本経団連（2006）『新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて』。

連合総合生活開発研究所（2007）『労使コミュニケーションの新地平』。

社会経済生産性本部（2008）『今後の労使協議制のあり方』。

労働政策研究・研修機構（2007）『労働条件決定システムの現状と方向性』プロジェクト研究シリーズ No. 2。

労働政策研究・研修機構（2007）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』労働政策研究報告書 No. 90。

労働政策研究・研修機構（2008）『事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション』調査シリーズ No. 45。

Ⅷ 個別労働紛争の解決・予防

労働政策研究・研修機構（2007）『「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」中間報告書』労働政策研究報告書 No. 86。

労働政策研究・研修機構（2008）『企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究』労働政策研究報告書 No. 98。

労働政策研究・研修機構（2009）『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査（企業調査・従業員調査）』調査シリーズ No. 58。

労働政策研究・研修機構（2009）『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査（労働組合調査）』調査シリーズ No. 59。

労働政策研究・研修機構（2009）『労働紛争発生メカニズムと解決プロセス——コミュ

ないので、今後は中高生に対する適切な職業情報提供もさることながら、その両親に向けた何らかの職業情報提供その他の支援の可能性も検討されてよいだろうとしています。

心理検査、テストについては、今後はキャリア形成のためにうまく活用していくことが必要だとされています。

3番目は職場体験の効果についてです。実は職場体験が若者に与える影響は多様であり、期待しているほどの大きな効果はないと。ただし、学校の教育現場ではたいへい、事前学習、職場体験、事後学習という3つのサイクルで回しているのですが、この3段階をきちんと経てやればそれなりの効果はあるので、あまり期待はしない方がいいが、職業の啓発効果は必ずあるので、やる意義はあるとしています。

呉 いわゆる日本の高卒就職システムが今うまく機能しなくなっている理由は、学生の就職指導の機能が学校で弱まっていることと、いわゆるバブル崩壊で需要自体が非常に少なくなったという、この2つの面が大きくあったと思いますね。

日本の産業政策として地方では企業誘致、特に製造業を増やすことで地域の雇用を吸収しようという流れ

がありますが、なかなか今、成功している事例は少ない。そうした中で、需要の少ない地方の高卒の人たちを大都市にスムーズに移行させる支援策というものは非常に大事だし、現実的な政策だと思います。

ここで重要な指摘だと思ったのは2点で、まず高校生時代にまじめに勉強した人たちの多くは正社員として就職できているということ。高校生を職業へうまく移行させるためには、きちんと勉強した人は正社員として安定した就職ができるという現実的な情報を学生たちに示すことが大事かなと思います。

もう一つは、地方から大都市への移行をスムーズに行うためには、まず住宅の問題を解決する必要があるということ。送り出す側と迎える側それぞれの地方自治体の連携、あるいは企業との連携というものが大事だという指摘が印象的でした。

坂爪 学校が生徒のキャリア形成についてどこまで入り込んでいけるかがポイントですね。

心理検査の話が出ましたが、基本的には職業体験も心理検査も、いい面、悪い面があると思います。報告書で「ヒートアップ効果」と「クールダウン効果」といっていますが、実施する側はこの両側面があるということをもっと意識する必要があると思います。

ニティ・ユニオン（九州地方）の事例』労働政策研究報告書 No. 111.

IX 労働 CSR

連合総合生活開発研究所（2006）『企業の社会的責任（CSR）に関するアンケート調査報告書』.

稲上毅・連合総合生活開発研究所編（2007）『労働 CSR——労使コミュニケーションの現状と課題』NTT 出版.

労働政策研究・研修機構（2007）『企業のコーポレートガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査研究報告書』労働政策研究報告書 No. 74.

X 非正規という働き方

1. 移行・能力開発

国際労働財団（2008）『非正規雇用者の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書』.

労働政策研究・研修機構（2007）『働き方の多様化とセーフティーネット——能力開発とワークライフバランスに着目して』労働政策研究報告書 No. 75.

労働政策研究・研修機構（2006）『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究

——個人の職業能力開発行動からみる』労働政策研究報告書 No. 54.

2. 均衡処遇

国際労働財団（2008）『非正規雇用者の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書』.

3. ワーク・ライフ・バランス

労働政策研究・研修機構（2008）『有期契約労働と育児休業——継続雇用の実態と育児休業の定着に向けた課題』労働政策研究報告書 No. 99.

4. 労働者意識

経済産業研究所（2009）『派遣労働者の生活と求職行動に関するアンケート調査』.

5. 雇い止め

国際労働財団（2008）『非正規雇用者の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書』.

6. 組織化

連合総合生活開発研究所（2009）『「非正規労働者の組織化」調査報告書』.

日本には新卒で就職しないとその後のキャリア形成が厳しくなるというように、キャリアの試行錯誤みたいなことが難しいところがあります。大学生を対象とした調査などを見ていると、一步踏み外したらもう私たちのキャリアはないんだというような、非常な恐怖を感じているところがある。それを単純に中高生に植えつけるだけになってしまうと、積極的な子は積極的、やらない子はやらないと、どんどん二極化してしまうことになりかねないので、学校でのキャリア教育も、そのあたりに気をつけていくということが重要だと思います。

大木 学校の先生は通常の授業もしているわけで、どこまで先生に求められるのかという問題がありますよね。例えば進路指導の先生も、専任ではない。この報告書では、例えばハローワークといった専門機関の人がうまく学校の現場に入っているかだとしていますね。

あとは、学校を中退した人の行き所をどうするのか。私自身は、再び学校が受け入れるのがいいと思っていますが。それから、失敗したときにまたチャレンジできるような仕組みをどうつくっていくのか、最後に学生の側の意識の問題で、やりたいことが何なのかかわからないということも難しいところです。問題は山積です。

ただ、自分たちの世代も本当にやりたいことがあってやってきたのかと言うと、それも疑問で、重要なのはやはり親の役割。働いている一番身近な人は親ですから、やはり子供は親の職業からしかわからないのではないのでしょうか。

坂爪 今の高校生は、バイトをしていて就業経験自体は結構豊富なんだけれど、職業意識がうまく形成されてこないということにとっても違和感があります。就業経験と新卒時点での採用とがうまくつながっていないんだろうなと思います。

大木 欧米企業では仕事が重視されますが、日本では能力（職能）を中心として人事制度をつくらせているため、何でもできる人が欲しい。

端的に言えば、チームワークで仕事をするのが日本の仕事のやり方で、「これがやりたい」という人よりは「何でもやりますよ」という人を実は会社は求めている。そのギャップが、正社員の場合非常に大きいと思います。バイトの場合には、たいていやりたい仕事ができるが、正社員になった途端、そうはいかなくなってしまう。

なってしまう。

呉 バイトと正社員の働き方は全く違いますので、バイトをしても正社員としての働き方のイメージはつかみづらい。この大きなギャップをどううめることができるか。これは移行の問題ともかかわるのですが、雇う側が、学生バイトであっても、例えば1年たったらワンランク高いレベルの仕事を任せるなどすれば、学生側も正社員として働くイメージを少しはつかめるのではないかと。雇う側にもそういう配慮が求められていいのではないかなという気はします。

大木 連続性の問題ですね。

呉 試行錯誤、いわゆる「再チャレンジ」という言葉が一時期はやっただけで、これを日本社会でどうシステム的に取り入れることができるか。社会の根幹にかかわる大きな点だと思います。以前、大手電機メーカーの社員だった人からヒアリングの際聞いた話なのですが、新しい会社を興した先輩に誘われて移ったらその会社がつぶれてしまい、その後はホームレスにまでなってしまったと。彼いわく、「一度正社員から外れたら、人より3倍働かないともとは戻れない」。そのぐらい「再チャレンジ」というのは難しいことなので、どうやって枠組みをつくっていくかです。

大木 一つは、学校がどこまでできるのか。日本では学校教育に関する公的支出は多くない。教育に公的なお金をどれだけ使っていくかというのはこれから大きな議論になると思います。

呉 引きこもりや登校拒否の原因はもちろん色々あると思いますが、一つには現場の教師の負担が大きすぎて、こうした問題を抱えた生徒にまで目を配れないということがあるのではないのでしょうか。ですから、少人数制学級とか、そういうものもどんどん進めていかなければいけない。今は地域でもなかなか子供の面倒をみきれないので、学校教育の充実化を図ることは非常に重要になっていくと思います。

大木 親の問題はどうでしょう。

坂爪 一つには「背中を見せる」ということでしょうか。今はインターネットなど情報はたくさんありますが、それを具体的に体感温度を持って伝えられるのが親だと思います。

大木 デジタル情報からアナログ情報への変換ですね。

坂爪 何か特別なことをしなくても、働いている日常の姿を見せることで、「働くってこんなことなんだ

な」というのは、親が一番伝えられるのではないかなと思うんです。

そういう意味で、職業について親を含めて話してみるというのもあっていいのかなと。

大木 今の親は学校選びに対しては非常に熱心ですが、職については違うのかな。

呉 親は学校に任せるという考え方がいまだに強くて、職業について自分の子供とあまり話し合いをするという意識がないのかもしれませんが。

自分の仕事を家で家族と語り合う際には、仕事の内容だけでなく、自分の仕事が社会全体のシステムの中でどう役に立っているのかという視点で子供たちと話をするのが大事なと思います。

でも、個人的にはやはり子供と仕事のことを話し合うのは簡単ではないです（笑）。

坂爪 実は親の側でも、職業についての情報というのは自分の体験からしかわからないということがありますよね。

子供と面と向かって仕事について話し合うというのはおそらく難しいでしょうから、そのあたり親と子供をつなぐ機能というものを学校が持ってもいいのかなという気はします。

2. 非正規から正規への移行

○①全国労働基準関係団体連合会（2007）『契約社員・準社員の人事・賃金制度に関する調査研究報告書』

大木 この報告書は、契約社員から正社員への移行と企業の人事マネジメントの関係についてまとめられています。

ポイントですが、契約社員が契約期間、労働時間、仕事内容のいずれの面をとっても、正社員にきわめて近い社員群であるということ、しかも、正社員に転換する契約社員が多数にのぼっていることからすると、キャリア形成の面では、正社員に移る移行の段階にあるグループだということです。

しかし、契約社員の仕事やスキルのレベルは多様であるにもかかわらず、契約社員を複数のグループに区分して管理する、こういうのを「社員区分制度」と言っているのですが、そうした管理を行っている企業は大体2割弱ぐらいしかない。多くの企業は、契約社員を1つのグループとして扱う単一型の社員区分を導入す

る段階にとどまっている。本来であれば、きちんとグループ分けした方が、より次の移行に対してもスムーズに動いていくことができるのですが、まだまだそういう段階にない。また、契約社員に格付を導入している企業も限られている。しかし、契約社員のモチベーションを上げ、正社員になりたいという希望の道筋をつくっていくためには、そうした区分制度や格付制度をきちんと整備する必要があるということが指摘されていて、結論としては、契約社員の人事管理の基盤整備は遅れているとされています。

もう一つは2006年に出された『パートタイマーの人事・賃金制度に関する調査研究報告書』（全国労働基準関係団体連合会）でも、パートの場合、契約社員のように全員が移行を希望しているわけではないですが、やはり希望している人がいるという現状を踏まえて、移行の基盤整備ということをしきんとするべきだとしています。

均衡処遇の問題もさることながら、きちんと段階を経て移行できるような仕組みがあれば、それに応じて処遇均衡の問題も、自ずと決まっていくと考えられるので、こうした基盤整備がまず大事だということです。

呉 この報告書では、正社員の等級と契約社員・パートの等級がどのくらいあるのか、契約社員が正社員に移行するときに何等級に入るのかといったあたりがよくわかって非常に貴重な研究だと思います。ただ、そういう社員等級制度が導入されている企業とそうでない企業で、非正社員から正社員への移行、転換の割合がどのくらい違うのかといった分析もあるととても良かったかなと。

大木 制度の有無に関係なく転換しているようですが、働く側は基準があった方がわかりやすいですよ。

呉 そうですね。こういう等級制度というものをつくれば非正社員から正社員への移行がスムーズにいくだろうと思うのですが。

大木 給与の決め方が連続性を持つようになることも重要かもしれませんが。この報告書では分析されていませんが、例えば非正社員から正社員になったときの給料がどの程度上がるかについて不安があるかもしれないし、もし下がってしまう場合は嫌だというケースも出てくるかもしれない。

呉 そういう意味で、正社員だけでなく、契約社員、パートに対してもそれぞれの処遇制度があるのなら、その情報を提供するのとはとても重要なことだと思うの

で、こうした社員格付制度についての研究がもっと進むといいと思います。

契約社員やパートで働く人たちの中には、一方では正社員になれば処遇が向上すると思いつつも、ワーク・ライフ・バランスの観点からためらう人もいるかもしれない。ですから、全員を正社員にするということではなく、非正社員でありながらもやりがいを感じて働き続けられるよう、均衡処遇も整備していかないと難しいのではないかなという気がします。

大木 日本企業は、正社員には能力で格付けて給料を払っているのだけれど、非正社員は仕事で行っています。例えばスーパーのパートの場合、鮮魚とレジでは時給が違います。

決め方が違えば決まり方の水準は違っていてもおかしくないで、均衡処遇のように水準を合わせようとするなら、どちらかの決め方に変えないといけません。ただおそらく格付制度を導入しているところはまだ2割にも満たないので、この仕組みづくりはこれからの課題かなという印象を受けました。

呉 それはでも、例えば正社員でも時給いくらということがわかるようにしないとイケないですよ。もしくは非正社員の給料の決め方を、時給いくらではなくて初任給いくらとするとか。

大木 日本的にいくと、正社員の時給というのは難しいですよ。

呉 パート法の趣旨にもあるように、非正社員であっても勤続年数に伴って能力が高まるのはある意味当然のことで、それを認めるような処遇管理をしなければいけない。私流にいうと「同質化管理」というのですが、パートの方でも勤続年数に伴って能力が上がれば、等級も賃金も上がるという制度をつくれれば、スムーズに連結ができるのではないのでしょうか。

3. 女性の再就職

○①21世紀職業財団(2009)『再就職に関する雇用管理研究会報告書』

大木 女性の再就職と企業の人事マネジメントについての報告書です。再就職希望労働者の再就職ルートを類型化し、再雇用型、他社就労型としての正社員登用型採用チャンネルと社員区分選択型チャンネルとしています。最もポピュラーなのが再雇用型です。

ただし、再雇用型については、最近では女性が出産後

などでも継続就業することができる仕組みが整えられ、だんだん補完的になってきてはいます。ただ個人の状況によってはある時点で退職を余儀なくされるケースもあるので、その意義はあります。

また、企業側からみると、即戦力としての能力を持った人材、社内の風土、ルール、仕事の進め方に慣れた人材を確保できるという面から、量的に見れば補完的だけれど、質的に見れば重要な人材確保策の一つである。

この再雇用制度をうまく機能させるための課題として、退職者のネットワーク化とか登録を促進する仕掛けを整備して、退職者との関係を維持し、復職のための環境整備を進める。そのほか、フルタイム勤務での復帰を前提にしている場合が多くありますが、育児との両立を図るには勤務形態の多様化を進める必要がある。こういう再雇用制度の仕組みが一つです。

そのほかに、他社就労の場合があります。一つは正社員登用型採用チャンネルで、このケースは少ないようです。その理由は、例えばどのような仕事で活用しようとし、そのためにはどのような能力が必要であるのかといった能力要件の明確化が難しいということです。再就職希望女性の労働市場の整備はまだまだ進んでいないと。

それから他社就労で社員区分選択型チャンネル。これはまずパートで入って、その後契約社員になって、最後に正社員になるというような再就職過程なのですが、契約社員や正社員の働き方の柔軟化が進まないと、結局はなかなか正社員になるのは難しい状況があるということで、現状を踏まえると、パートのままでキャリアを伸ばすことができる仕組みをどうつくっていくのか。短時間正社員という議論もありますが、パートという働き方でどうキャリアを伸ばすか。処遇均衡の問題を含めて仕組みをつくっていくということが重要だと書かれています。

女性の再就職についてですが、例えばワーク・ライフ・バランスを進めていくと、この問題はなくなりそうですね。

坂爪 なくならないと思います。女性が仕事から離れる要因は、ワーク・ライフ・バランスの面だけではないですからね。実は、ワーク・ライフ・バランス研究の中で、再雇用の研究はあまりないんです。理由は、まずはワーク・ライフ・バランスの主眼が「就業継続」ということがあるからだと思うんですが。

大木 辞めてしまっはいけないと。

坂爪 そうですね。会社はまずは「辞めないでほしい」というところがあるからかと思います。再雇用というのは女性の側からすればニーズはおそらくあるでしょうが。

大木 そうすると、どんな位置づけになりそうですか。流れとしては、やはり継続して働いていく方だと。

坂爪 継続雇用ということになるだろうということ、再雇用であればあいた期間をどう考えるかという話になると思います。再雇用については、質的に見て、有効な人材確保策になりうるかというところが、ポイントだと思うんです。ただ、現在のように非常に非正規化が進んでいる中で、何も「会社を辞めた人」という限られたパイから採らなくてもいいじゃないかともなります。

大木 ただ、日本企業の特徴とも言われている企業内特殊熟練を重視するのであれば、辞めた人の方がいいということになりませんか。

坂爪 でも一度辞めた人は、おそらく働ける時間に制約がある場合が多い。ということは、時間制約と企業内特殊熟練に必要な期間との兼ね合いになる。結局、再雇用型で雇用している女性たちにどういう仕事をさせようとしているのかというところが、実は企業からすると決めにくいのではないのでしょうか。

大木 それも日本の企業の人事制度が、やはり職務よりも能力で格付けているからというところが大きいのでしょうか。

坂爪 大きい気がします。

大木 再雇用が実際あまり進んでいないということは、実は企業内特殊熟練は大したことはないということなのではないでしょうか。

呉 それは言えると思います。例えば、1999年に、1000人以上の大企業の社員を対象にした調査で、今、自分がやっている仕事を、大卒新人はどのくらいで一通りこなせるようになるかきいたところ、3年以下という回答がほぼ6割ぐらいでした。そういう観点から見ると、企業内特殊熟練というのはごく一部、例えばその企業の核心技術の中核に携わる人たちとか、かなり限られているのではないかなという気がするのです、あまり重視するものもどうかと。

もちろん、心理的な面で見ると、働く側は慣れた職場ですし、雇う側もその人についての情報の蓄積があるのでミスマッチというものは少なくなると思います

が、しかし能力の面で、この人でなければということはありませんように思います。

大木 中途採用はミスマッチの確率が大いと思うのですが、再雇用よりも中途採用のリスクをとろうという意味でもあるのでしょうか。

坂爪 ただ、企業内特殊熟練といったときには、その場の人間関係みたいなもの、暗黙知の共有ですよね。それは、働いていた期間が前になればなるほど、実は生きてこない。ほかで経験を積んで、プラスアルファで戻ってくるわけではないです。ですから、例えば3年前に辞めた人を採用するリスクと中途採用のリスクは比較すると、どうなのでしょう。

大木 でも、例えば育児というのも一つの大きな経験になるんじゃないのでしょうか。

呉 確かに女性が育児をしたという経験は、例えば顧客に女性が多い会社であれば、それは大きな財産になると思います。

大木 私は少し違う風に考えていて、つまりわが子であっても子供に言うことを聞かせるのは難しい(笑)。これは仕事上、例えば顧客のクレームへの対処にも役立つというようなことはないのでしょうか。

坂爪 どうでしょうか。ただ、再雇用で採りたいとしたときにその視点は入ってこないかなという気はしますね。

大木 やはり、どういう仕事ができるのかということ、その期間がどれだけあいているかという、そこがポイントですね。

坂爪 結局、女性をどう活用してきていたかということだと思ふんです。そこが多分、企業でかなり温度差がある。男性、女性ともに能力開発をしっかりやってきたところは、再雇用もやっているように思います。

大木 再雇用とワーク・ライフ・バランスとの関係の検証データのようなものはあるのでしょうか。

坂爪 あまり見ないです。日本の企業では、「続ける」というところがやはり重視されているのではないのでしょうか。

4. 定年後の移行

○①日本労務研究会(2006)『高齢者雇用確保措置と賃金制度に関する調査研究報告書』

大木 最後に、高齢期の移行である、定年後の移行について取り上げます。これは年金支給開始年齢の上

昇と密接な関係にある大きな課題です。

高齢者の定年後の移行というのは大体4つのパターンがあります。定年制の廃止、定年延長、再雇用、それから勤務延長。この中で一番多いのが再雇用で、次が定年延長です。

この報告書の問題意識というのは、団塊の世代が高齢者になり、人数が多くなっていくに加えて、年金の支給開始年齢も上がり60歳代の働く期間が長くなってきている中で、企業の人事マネジメントとして、高齢者の本格的な活用を考えた仕組みづくりをしていかなければいけないのではないかとということです。

調査は2006年ですので、現在の状況はもう少し若い方向に動いてきているのではないかと思います。ここで明らかにされた点としては、まず「どのような仕事につけるか」という配置管理の面では、再雇用とか定年延長にかかわらず、役職者を除き現職継続が原則であるということ。その次に、「どのような就業形態のもとで」という労働時間の面では、定年延長は統合型で、統合型というのは現役時代と同じ働き方です。再雇用では短時間勤務の働き方がある程度認められているので、分離型というのは現役時代の働き方とは違う働き方の組み合わせだととらえています。報酬の面では、再雇用であれ定年延長であれ、仕事は変わらないのに給料はぐっと下がります。

今後、企業が取り組む課題としては2つ指摘されています。1つは、役職者は役職位から降りる配置管理の基本方針になっており、そのため、定年前と異なる仕事に配置せざるをえない元役職者の活用をいかににかか配置管理上の最重要課題になっています。第二の課題は、高齢者の活用に関わる人事管理（配置管理と労働時間管理）と、高齢者の労働意欲の維持・向上を図るための報酬管理の間に整合性がとれていないことです。高齢者の有効活用を図るためには人事管理の再編成が必要であり、それに貢献する方向で賃金等の報酬管理を再編する必要があります。

団塊の世代が高齢者になったということで、これまで、日本の人事制度の大きな課題の一つは、とにかく数の多い団塊の世代を会社でどう処遇していくかということだったわけですが、その人たちが定年になって、今度は社会全体としてどう対応するか難しくなっています。

坂爪 例えばホワイトカラーでも技能継承問題はあ

かなど、高齢者を活用している職場で何が起きているのか興味があります。この報告書のテーマではありませんが、高齢者雇用のメリットといったあたりも知りたいところです。

呉 高齢者雇用の研究はうまく進んでいるのでしょうか。

大木 まだまだだと思います。雇用だけではなく、年金や社会保障との関係もあって難しい問題です。

呉 再雇用後、仕事も労働時間も現役とあまり変わらないのに、給料は退職前の5割か6割ぐらいでしょう。がくと下がる。それをどう解釈するのか。

当初、再雇用される割合が低かったのは、企業側の問題ももちろんありますが、労働者側がそんなことなら働き続けたくないということもかなりあったわけですね。

働く側がどう理解し、また、企業はどう納得させて働き続けさせるのか。そういう両者の考え方をきちんと踏まえた上で、雇用・処遇のあり方の課題整理をする必要があるでしょうね。

II 人と仕事のマッチング

1. 求職

○①労働政策研究・研修機構（2007）『ハローワーク来所者の求職行動に関する調査』

大木 この報告書はハローワークに来ている求職者の求職活動の現状や、どのような職業情報ニーズを持っているかを明らかにした調査です。再就職が比較的容易なエンプロイアビリティ（再雇用される能力）のある人は、民間の紹介会社や人的ネットワークを使って就職する、それに対して、ハローワークを利用する人たちは、基本的にはあまり人的ネットワークもなく、高いエンプロイアビリティのない人たちという、緩やかなすみ分けみたいなのがあることがわかります。

いくつか興味深い指摘があって、まず職業相談やカウンセリングを希望する求職者の割合はかなり高く、こうした傾向は若年よりも中高年で、男性よりも女性で、それぞれより強くなっている。しかし、「受けたかったが受けていない」と回答した求職者も4割ぐらいいる。最も消極派が多いのは男性29歳以下です。

職業相談やカウンセリングは、受けた場合は役に立ったという割合が高いので、若年層がきちんと再就職に

移行できるようにするためには、職業相談やカウンセリングを受けさせることが大事です。一方、高齢者になると、カウンセリングや職業相談の効果はだんだん薄れていく。

逆に言えば、若い人の移行は確かに厳しいけれど、まだ打つ手がいろいろある。高齢者になってくると、人的ネットワークを持っていない場合には、非常に厳しい状況にある傾向が見てとれます。

それから、調査時点は今のよう景気が悪くなかったときなので、状況が少し違うんですが、一般事務職に希望が集中するなど、求人と求職の間にミスマッチが起きている。これはよく言われていることです。マッチング機能を高めるためには、求職者に対する希望職種の変更指導や職業訓練を受けさせるといった対応が必要であろうと指摘しています。

それから、マッチングをより効率的に行うためには、職場の実態を伝えられる工夫が必要である。先ほど議論になった、デジタル情報とアナログ情報の関係です。インターネットから得られる情報だけでは難しいので、カウンセリングや面接、会社説明会、インターンシップ、紹介予定といった個人とのフェーストゥフェースで得られる情報をきちんととることと、最後は、やはり求職者本人がどんな仕事できて、どんなことを求めているかという——キャリア戦略とここでは書いてあるんだけど、そういうことがないとなかなか難しいのではないかと指摘しています。

自分が何ができて、入ってから何を求めているのか、ここをうまくマッチングさせなければいけないんですが、そういう仕組みをどうつくっていくか。ハローワークは公的な仕組みとして一つあるんだけど、民間に比べていろいろな面で支援が必要な人が多く来ているのが、課題だとしています。

呉 労働市場では需給のミスマッチがあるとよく言われますが、やはり最も大きい理由は、介護の分野など人手不足のところでは労働条件が低すぎて人が集まらない。そういう意味で、国もこうした処遇水準を上げる取り組みをしなければいけないだろうと思います。

それともう一つ、若者たちが職業相談やカウンセリングを受けることに対して、あまり積極的ではないということですが、自分の望む職業につくためにはこうした専門的なカウンセリングが有用だということを提言しているという意味でも大変いい報告書だと思います。

大木 福祉や医療というのは公的なセクターに近いので、その分野にどれだけお金をつぎこめるかというのは再分配政策をどうするのかという政治の役割になるのかもしれませんがね。これまでの公共投資は主に建設業への配分が多かったわけですが、この建設業についていたお金を医療・福祉に回すことができるのか。配分構造をどう変えるのか、産業政策的にみて大きな課題ではないかというのが印象です。

それからカウンセリングを受けなかった若者というのは、どんな人なのかという分析もあると良かったと思いました。

坂爪 受けたかったけれども受けなかったという理由はどうなっているのでしょうか。何らかの強制があった方がいいのでしょうか。

大木 強制とそれからもう一つ、結局は友達が行けば行くんです。ただ、最初に誰がどう押すのか。友達のうちの一番最初の人の背中が誰が押すのか。

坂爪 就職にはソーシャルネットワークが重要だけど、大都市の場合みんな知らない人ばかりで、うまくネットワークができない。そこで、ハローワークみたいな自分の普段のネットワークじゃないところに入ることです。うまくいくようになるというのは非常にわかりやすい例だと思うので、どうやってそこまで持っていくかというのが、大都市圏ハローワークの課題になっていく気がします。この報告書は東京のハローワークについてだけですが、地方のハローワークはまた違った位置づけですよ。

大木 地方だと人間関係がどこかでつながっているのがあるけれど、大都市では確かにそうですね。

呉 カウンセリングを受けない人というのは自分のキャリア戦略を確立できていない求職者が多いんじゃないか。そういう意味では、学校の教育の中で、職業意識をきちんと持つようになるような指導をしないといけないんじゃないかという感じがします。

大木 ジョブカフェとか若者向けのものはできていますが、そこにどうやって行かせるかが問題なのかな。

坂爪 大きいと思います。

呉 そう思います。

大木 学校の授業の一環としてハローワークやジョブカフェ見学があってもいいかもしれませんね。

呉 失業はもちろん避けるべきだけれども、ある面では正常な社会、どこでも失業はあるもので、そうなくても何もおかしいことではないわけです。ですから失

業したときどう対応しなければならないかという勉強も見学も必要だと思います。失業というどうしてもマイナスイメージばかりですが。

大木 そうですね。日本は失業すると人生終わりたいなイメージがありますが、もしかしたら発想の転換も必要なかもしれませんね。

2. 派遣・請負

派遣という働き方は、本人と派遣会社と派遣先という3つが絡んでくるという意味で、マッチングを考えるにあたって非常に難しい働き方といえます。どのような仕事をしていくかが、その後の本人のキャリア形成に大きく影響を及ぼすので、どのような仕事をしていくかは、当然マッチングにも影響してくる。そういう視点で、派遣に関する報告書を2つと個人請負のものを取り上げたいと思います。

○①日本人材派遣協会（2008）『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』

この報告者は登録型派遣で、主にその中でも事務系の派遣について取り上げています。

派遣先でのOJTを通じたキャリア形成の成否を分ける要因としては、派遣会社のマッチング機能がきわめて重要で、本人の希望、派遣会社がどのような仕事をとってくるか、派遣先でどのような仕事を実際にやっていくか、この3つだと思います。まず、派遣労働者のキャリア形成については派遣先の協力や支援が得られないと、うまくいかないということが一つです。

それから、派遣先の要望と派遣労働者のニーズが合致しない場合、派遣先の意向を優先し、派遣労働者のキャリア形成にまでなかなか目を向けられない営業担当者の立場も、課題として挙げられている。派遣労働者、派遣先両方のバランスをとらなくては行けないので、実は真ん中にいる人はすごく大変だと。

第3の課題として、「長期的なキャリアまで考えている派遣スタッフは少ない」「何社も派遣会社を経験しながら職種を変更せず長期間就労している派遣スタッフの場合、キャリアよりも勤務条件に関する要望が多い」ということです。

○②東京大学社会科学研究所（2008）『製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理(2)——技術者個人アンケート調査から』

この報告書では常用型労働者の典型として、製品開発の職場で働く派遣技術者に焦点を当て、アンケート調査と事例調査で、その仕事やキャリア、意識について分析しています、明らかになった点は4つです。

第1に、派遣技術者は、試作・評価や図面作成を中心としつつも、企画・構想設計や基本設計を含む幅広い工程で活用されていること。

第2に、こうした仕事の広がりを前提として、派遣技術者は徐々に担当する工程の幅を広げ、仕事内容を高度化させるようなキャリアを歩む傾向にある。常用型で、定着型ですので、正社員に近い形のキャリアを歩む傾向がある。

第3に、こうしたキャリアを多くは派遣技術者自身も期待しており、その前提となる自らの技能向上に高い関心を持っている。

第4に、これに関連して、派遣先に当たる製品開発の職場が、派遣技術者に技能向上の機会を提供することが、彼らの仕事への意欲を高める効果を持つ。派遣先によるこうした取り組みは、製品開発の生産性の維持・向上に貢献しうるほか、派遣技術者のキャリア形成を促し、派遣技術者を活用する仕組みを社会的に支える上でも、重要な機能を果たすと考えられるということです。

○③三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（2008）『個人業務請負契約の名称で就業する者の就業環境に関する調査研究報告書』

個人請負というのは、企業との契約の仕方という点で一種のマッチング問題と考えられますが、この契約の仕方についてはいろいろと問題が多い。

アンケート調査から契約状況を見ると、契約上きちんと定めている割合が高いのが、報酬額や報酬の決定方法、業務内容ですが、全体の8割にも満たない。一番重要な報酬や業務内容についても、契約上あいまいで、内容によっては、2割程度のものもいくつか見られるなど、契約の不備が著しいと言わざるをえないことが指摘されています。

この辺は、先ほど言ったように、日本企業は仕事で

人事制度を構築しているわけではなく、能力といういわばややあいまいなところで構築しているという仕組みに一因があるかもしれません。柔軟性を持っているともいえますが、個人請負のようなきちんとした契約が必要な際にもこのあいまいさが出てしまうということです。

こうした契約上の不備が、業務委託契約者と取引先での間のトラブルの原因になるわけで、トラブルが発生すれば、最終的には双方に不利益をもたらします。ですから、契約規定の整備・充実は双方にとっても本来利益になるはずなのです。しかし、現状では日本の通常のビジネスの契約の仕方、つまり細部まで詰めないで柔軟性重視で仕事を進めていくやり方にはメリット、デメリットがあるが、個人請負に関して、デメリットの面が端的にあらわれているということです。

業務委託契約については、個人対団体・法人となるため、個人の側は契約上も不利な立場になりがちで、そのためトラブルが生じた際にも泣き寝入りせざるをえないケースも多いのではないかと推察されます。適切な契約の履行については、労働法での保護の範疇を超えているのだけれども、何らかの取り組みをする必要があると考えられます。

*登録型派遣のキャリア形成

坂爪 まず派遣のキャリア形成の目的は、結局エンプロイアビリティ、つまり雇用されうる能力を長期にわたって持つという意味なのでしょう。できることが増えるのがキャリア形成なのか、とにかく雇用され続けることがキャリア形成なのか、自分のやりたいことができているのがキャリア形成なのか。派遣労働者はどこをねらっていくのが一番いいのでしょうか。

大木 定着型と横断型があって、おそらく、横断型派遣の場合には、その3つのバランスをとる必要があるのではないですか。つまり、派遣されやすい仕事を意識する必要がありますよね。それから自分の希望と、それに伴ってどう能力を育成するのか。仕事の専門性を深くとると仕事の幅を横に広げるとありますよね。横断型派遣は定着型よりもキャリア形成が難しいですね。

坂爪 正社員の能力開発を考えた場合には、本人が行きたくなくても、異動させた結果として能力がつくことはありますね。ただ、正社員に対して企業がそうできるのは、企業側がある種の責任を持っているからです。でも派遣に対してそれをしてしまうと、無責任

になりかねない。本人が希望しないと動かせないところが、逆にもしかしたら能力の幅を広げることの足かせになっているかなという気もします。そこが非正規の能力開発の難しさかなと。

大木 派遣だとやはり本人の希望が前面に出る印象はありますね。

坂爪 本人の意識だけでやっていくのは限界があると思う。そこを誰がどう乗り越えるかは、ちょっと答えはないのですけれど。

大木 多くの日本の企業の人事制度は職能資格制度を採用しており、そのため勤続年数を非常に重視する仕組みになっています、そのため、勤続年数イコール中途採用がなければ年齢とっているわけですね。

でも、派遣という働き方は能力より仕事を前面に出した働き方なわけで、そうすると、どうなるのか。やはり正社員の働き方に引きずられているのかな。

呉 ここでいう派遣労働者の育成を考えたマッチングというのは、好循環のマッチングでしょう。派遣労働者が仕事を通じて能力が高まり、次に派遣されるときには高まった能力に合わせて単価が上がれば、派遣労働者にとっても派遣会社にとってもいい。

でも今の派遣会社は派遣先ばかり見てしまって、好循環を考えたマッチングするところまで力がない。ですから、今後は派遣会社が派遣労働者の能力を高めるような職業訓練をどうすればできるかが大きな課題だと思います。派遣会社と派遣先企業との力の関係上難しいとは思いますが、これから労働力不足が進むと状況も変わっていくかもしれません。

大木 人を育てるにはコストがかかるわけですから、派遣についても誰がどうコストを負担するかという議論は、一つ大きな課題です。その辺、どうでしょう。

呉 派遣労働者が全部し寄せを受けていると思いますね。自分の能力にあったマッチングになればいいのですが、うまくいかない場合、現状では、そのし寄せは全部派遣労働者にきてしまう。

大木 ただ、そこで頑張れば能力を開発できるという面もありますよね。でもそこまでの厳しさを登録型派遣に求めるのかなと……。

呉 最近派遣業務の対象領域があまりにも広がってきているので、少し派遣対象領域を狭めていけば、派遣労働者が自己投資した分、次にもっと高く雇用される環境が整えられるんじゃないかという気がします。

大木 それは確かにそうですが、でも派遣を減らせ

ば次は個人請負が増えると思います。

個人請負の場合は、労働法の適用除外だから、逆に言えば法の規制を受けない働き方の人を増やす可能性があって、その辺、政策上のジレンマがある。現状では、派遣には派遣法という法律の網がありますが、この対象領域をぐっと狭めれば、使いたい企業と働きたい人は個人請負に行く可能性がある。個人請負は労働法の適用対象外だから、もっとひどい状況が起きる可能性も捨て切れないという印象もあって、派遣の規制というのは難しい問題だと思っています。

呉 ですから派遣だけじゃなくて、そういう個人請負のところも両方きちんとセーフティネットを張るようにする必要があります。

*登録型派遣の中の横断型派遣

大木 話は変わりますが、実は横断型派遣というのがよくわからないのです。

坂爪 横断型派遣で10年、20年派遣を続けてきた人たちのキャリアを知りたいですよ。少し変な言い方ですが、派遣のキャリアの勝ちパターンがあるのかないのか。

呉 今、横断型派遣の人はいわゆるパート的な感じで働いている方が結構いらっしゃると思うんです。その場合、派遣を通じて能力を高めるようなキャリア形成をして、高収入を求めていく感じではないかもしれない。そういう意味で、労働者個人が考えている自分のキャリアと、研究者が望ましいと描くものとは、ちょっと違いがある気がします。

大木 ただ、坂爪さんがおっしゃるように成功例もあっていいと思います。それからもう一つ真ん中ぐらいの成功パターンがわかってもいいかな。つまりパートよりは派遣の方が時給が高いからとかいうことでキャリアアップをそれほど望んでいない層です。

坂爪 その層が大多数なんですよ。だからパート・アルバイトの昇格制度をつくっても実際にはほとんど手を挙げる人がいないのと同じように、派遣で同じようなことをしても、やっぱり来ないのではと思うのです。

大木 ただパートでも意欲のある人に仕事を任せてみたらよくなったという事例ができていますから、派遣もそうなる可能性はありますよね。

坂爪 一般事務よりも、多少最初の単価が低くても専門職に入った方が長い目で見るといいとか、そういうのも出てくるかもしれませんね。

大木 あと何年かたてば、中間型の派遣の人もうまく自分のキャリアをハンドリングして頑張っているというようにならないでしょうか。

呉 働き手側がそのぐらい交渉力を持ればいいのですが、実際今はそれが無い。だから、ステップアップしようとしても、はしごを上っていくのは本当に難しいです。

大木 期間制限の問題など、派遣労働者のキャリア形成に関してはこれからいろいろと検討していかなくてはいけないでしょうね。

*常用型派遣

常用型派遣は、派遣会社にとって今厳しいかもしれない。常用型派遣は派遣会社にとっては正社員なわけですから、仕事がなくなったり、単価が下がったときでもすぐにさよならとはいかない。それから勤続年数に応じて賃金をどう上げていくのか。そのあたりバランスをどうとるか興味のあるところです。すごく難しいのではないかと。

呉 派遣先はほんとうにコアな仕事は正社員に担当させますから、そうすると、長期間派遣先の企業で勤めても能力が上がるということはあまりないと。であれば、派遣の単価も上げないと派遣先が言っている以上、常用型派遣の人の給料を上げ続けることはそもそも無理な話ですよ。

大木 当然、常に相場を意識した給料設定でせざるを得ないけれど、でも、全く上げないわけにはいかないでしょう。特に技術系派遣は人材不足ですから、上げなければよそに行かれてしまう。

呉 でも報告書だけ見ると、派遣先がコアな仕事をさせない、単価を上げない、という状況の中ではやはり常用型派遣労働者の能力も賃金も伸びないと考えざるをえません。

大木 そうすると、派遣会社からすると、登録型のほうがやりやすいのかな。

呉 ある意味では、ジレンマでしょう。

大木 呉さんがおっしゃったように、コア業務のマネジメント業務は派遣先の正社員が担っていくのが大きいとなると、難しいですよ。

呉 だから、常用型派遣労働者の処遇をどうしていくか。私の感想としては、今のこの状況では給料の天井が見えていますから、いずれはいわゆる正社員として再就職するとか、起業するとか、結局キャリアが分断されるのではないかと。つまり、常用型派遣として

勤め続けるのは限界があると思います。

*「派遣」という働き方の国際比較

日本で企業側が派遣を好むのは、雇用調整のバッファとしてですよね。アメリカは雇用調整が容易だと思われているのですが、以前から派遣業がかなり盛んです。どうしてなのでしょう。

大木 アメリカの派遣は契約ベースで1カ月、3カ月という短期間が多いなど、日本の場合とはかなり違っている面があるので、一概に比較は難しいかもしれません。

呉 アメリカの派遣は短期間というようにあり方がかなり違うわけですね。

大木 もしかしたら教育訓練コストを外部に求めていることもあるのかもしれません。でも最近では、一般職を派遣に置きかえたけれども、やっぱりうまく行かないということで、正社員に戻した方がいいという動きもありますね。

呉 その辺を踏まえた国際比較の分析もあると、派遣という業態の姿がより明確になっていくと思います。

3. 民間の人材ビジネス

○①東京大学社会科学研究所(2008)『人材ビジネスの現状と展望(3)——「第3回人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調査」集計結果』

大木 先ほど公共職業安定所の話をしたので、民間の人材ビジネスの状況について取り上げます。

人材ビジネス全体について売上高が伸びているとありますが、2009年に入って急激に厳しい状況に変わりましたので、調査をやった時点と現状では少し違いはあります。

人材ビジネスの中で、職業紹介や紹介予定派遣、一般労働者派遣については、現在の事業分野の違いにかかわらず、共通して今後重視する企業が多いとしています。

今回は、主に民間ビジネスのマッチングとの関係を見たいので、職業紹介事業についてみていきます。職業紹介事業では、紹介の対象となる人材の職種や技能をより高度にするなどして、紹介手数料の単価を高くすることが、従業員1人当たりの売上額を高める傾向にあると。ただし、紹介手数料が高い案件ほど、成功させることが難しいので、成功させるためには、顧客企業との条件調整や求職者へのカウンセリング、就職

後フォローなど幅広い業務をこなせるマッチング担当者人材の育成や確保が重要になってくる。ですから、人材ビジネス企業が他社との競争の中で高い業績を達成していくためには、こうした従業員の育成を行うことができる中堅社員や育成担当者をいかに確保するかが、競争力の鍵を握ると考えられるとしています。

マッチングをするコーディネーターの人というのは派遣先と個人の間には挟まれるわけですが、こういう人はどういうバランス能力を持った人がいいのでしょうか。

坂爪 あなたはこの会社には合うけれども、ここには合わない、あなたの能力はここでは通用するけれども、ここではしない。そういう経験則と知識じゃないのでしょうか。

職業紹介業は2000年以降急激に増えて、コーディネーターのレベルにばらつきが出てきているところがあるので、育成が重要な時期に来ていると思うんです。

大木 もしかしたら今後はもうちょっと淘汰されるかもしれないと。

坂爪 淘汰される可能性もありますよね。日本人の場合は個々人が自分の能力を振り返ったり、売り込むといった機会がないので、いいコーディネーターというのは、その人の何らかのメリットになるようにしつつ、その人のスキルを客観的に評価できる人だと思います。そういったコーディネーターを育成できないと難しいかなと。

あと、紹介業の必要というのがもっと明確になるとよいと思います。ないと困る、と言われるようなサービスですかね。

大木 それはおそらく、さっきのデジタル情報とアナログ情報の話なのは。

坂爪 職業紹介業がそんなにアナログ情報を持っているのでしょうか。

大木 でも、使う方からすれば、持っていると思って使っているわけでしょう。

坂爪 ほんとうにそうなのか知りたいです。

呉 例えば、アメリカではマンションで空き部屋があると、張り紙があって、それで直接行って契約する。部屋を探す人と家主、1対1で契約するので、紹介業いわゆる不動産業が要らないわけです。

そう考えれば、おっしゃるようになぜ紹介業が必要なのかと。企業が情報を全部出せば、労働者はそれを見て直接応募すればいいのであって、紹介業がなくなっ

でもそんなにおかしくない。

大木 それは情報の非対称性や不確実性の問題とかがあって、間に人が入ってなるべく情報を埋めましようということではないですか。あとはトラブルが起きたときのリスクヘッジという意味もあるかなと。不動産業者がなぜ中に入るかというと、大家さんからすれば不動産業者が間にいればトラブルが起きたとき何とかしてくれと言える。

坂爪 結局個人が交渉するよりはどこかを通したほうがいい。逆に企業からすると、求人を出すとかたくさん人が来て大変なので、紹介業を通してということですね。

大木 それからもう一つ、新卒でそういう職業紹介のコーディネーターになっていくのは、かなり大変ですか。現状は中途の人が多いようですが。

坂爪 日本の会社はどれも OJT なので、OJT を積み基本的にはできるとは思います。企業側が新卒を採るほど余力がないということがあってと思います。多分、大手になれば新卒からやっているんじゃないでしょうか。

大木 そうすると、まだ過渡期にある感じかな。会社も淘汰されていくと。

坂爪 過渡期にある気がしますね。日本の転職市場自体がそんなに変わっていない中で、紹介業だけ急に増えているというのは、需給のバランス上どうなのかと。社員の育成が、ポイントになってくるのでしょうか。

III 能力開発

1. 企業の教育訓練の方法の変化

○①労働政策研究・研修機構（2008）『ものづくり産業における人材の確保と育成』

○②労働政策研究・研修機構（2009）『ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇』

大木 この報告書では、技能系正社員の訓練方法について5年前と現在の変化の方向を聞いています。それによると、OJTの実施率が5年前は76.4%だったのが、現在は61.5%で、15%ポイントぐらい下がっている。これに対して、外部の教育訓練機関などが実施している研修を受講させているという割合が、5年前は31.7%だったのが、今は46.7%に上がってきた。

OJTというのは、本来一番コストがかからない効

率的なやり方のはずだったのですが、最近うまくいかなくなっていると。例えば、易しい仕事から難しい仕事といったときに、仕事自体がなくなっている。

それから、上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導するということについて、組織のフラット化も含め、不況の影響で職場の人員構成がいびつになったことで、上と下との年齢格差が著しいということが一つあります。特に製造現場の場合、人を採らなかった時期が長かったのでギャップがとて大きくなっています。

それに伴って、Off-JTの役割が非常に重要になってきている。少し前までは、OJT中心で、Off-JTは補完という位置づけでしたが、これからはおそらく、OJT中心は変わらないにしても、そのOJTがうまくできない部分をOff-JTでどうやって補っていくのか。両輪を回していくというやり方が重要になってくる。この調査は技能系だけでなく技術系でも同じ結果が出ています。

そうなってくると、Off-JTは仕事をしないでやるわけですから、どう効率的にやっていくかということ企業教育担当者はあらためて意識しないといけない。

活用している外部教育機関の割合としては民間が44.5%で、公的セクターが38%。この場合の民間というのは、親会社、グループ会社、一般の民間教育訓練機関、事業所で使用する機器・ソフトウェア等のメーカーのことです。公的セクターというのは、商工会議所といった経営者団体と財団・社団といった公益法人です。公共セクターというのは、ものづくりの場合にはちょっと多くて、15%。学校セクターというのは、専修学校とか大学で2.7%。よく民間活用と言いますが、商工会議所とか公益法人といった公的セクターが、意外に民間と変わらないぐらい重要な役割を果たしているということが指摘されています。

2. 技能継承

○①雇用開発センター（2007）『大量定年時代の技能継承と人材育成ガイドブック』

現在、景気の悪化で状況は多少違うのですが、少し前まで、技能系・技術系の人材が非常に足りないという問題と、2007年以降の団塊の世代の大量の定年退職に伴って、ものづくり産業においては技能継承という問題が非常に緊急的な課題として登場してきていま

した。

そういう技能継承を効果的に進めるためにはどうしたらいいのかというのがこの報告書です。まず、技能継承に対する組織・実施体制の整備ということで、全社・事業所レベルで技能形成に組み込むという委員会を設置し、社員全体で技能継承が経営的な課題であるという認識を共有化する、つまり経営上の課題であるということ認識すると。現場にだけ任せていても簡単にはいかない問題なので、まず全社レベルできちんと技能継承が重要な問題だということ認識する。それから、当然継承する技能はたくさんあるのですが、継承する技能の洗い出しと明確化ということで、経営上の優先順位をきちんとつけるということです。それが終わったら、緊急性にに応じてきちんとすみ分けをする。

どうすれば継承がよりスムーズにいくか。OJTでやる場合にも、継承する人と継承される人の明確化と継承する人への支援というのがあります。継承される人への意思の伝達、効果的なコミュニケーションという、いわば継承する人の動機づけと第三者からの支援です。特にコミュニケーションは、一見簡単そうですが、第三者が翻訳するような形で入ってこない、例えば60歳の人と20歳の人とではなかなか意見が合わない。同じ言葉でも言っている内容が違ったりするのが技能の現場であったりするので、その辺の支援が非常に大切です。

3. 個人の能力開発行動と教育訓練プロバイダー

○①労働政策研究・研修機構（2007）『教育訓練サービス市場の現状と課題』

これには2つの報告書が要約されている形で入っていますので、一つずつ説明します。

一つは、労働政策研究・研修機構（2006）『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究——個人の職業能力開発行動からみる』（労働政策研究報告書 No. 54）で、個人から見た能力開発行動を明らかにしています。ここでは、正社員と非社員と自営業者に対して、1年間のうちに、会社から受けた Off-JT と自分で自己啓発した時間とお金について聞いています。会社からの Off-JT を受けている時間は非正社員がやはり一番少ない。ただし、非社員は、年収はあまり高くないのですが、投入している金額は必ずしも少ない。会社から Off-JT を受ける量が少ない分を、自

己投資で結構頑張っているという結果です。それから実は、一番お金も時間も費やしているのは自営業者です。自営業者というのは、自分で仕事を取るために能力も開発も自分で高めていかなければいけないということです。一番の呑気（笑）なのは、正社員ですね。

それから、おもしろいのは、労働時間が長い人ほど能力開発に熱心だということです。労働時間が長い人はたいてい優秀な人が多いのだけれど、優秀であるためには、当然教育が必要で、会社からの教育、または自分で自己啓発を進めていくという、その辺の因果関係があるということです。

正社員に限って能力開発投資を見ると、職種によって大きく差があります。現業職の人たちは時間もお金も他の職種に比べて少ない。年齢別の状況では、U字型の曲線を描いて、40代でぐっと下がり、50歳になるとまた上がる。おそらく、50歳ぐらいになると定年を意識しはじめるのでしょうか。40代はマネジメント層になる人が多い中、管理職教育というのは会社の中でも受けないし、本人も仕事に関係のないことは勉強しなくてもいいとなって、どうしても教育訓練の空白期間が生まれるのではないかと。ただし、自営業は、年齢にかかわらず一貫して教育訓練をしています。そうすると、正社員の場合でも、おそらくこれからは管理職にならない人も多くなっていく中で、40代の教育訓練、マネジメント研修以外の教育、専門知識を身につけていくような教育というのを会社も本人も少し意識する必要があるのではないかと。それと同時に、これからは年金支給の関係もあって65歳ぐらいまで働かないといけなくなると、マネジメント能力だけではなく、専門知識もブラッシュアップする、幅を広げる、そういうことも今後は考えていく必要があるのでは、と報告書は結んでいます。

もう一つは労働政策研究・研修機構（2005）『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』（労働政策研究報告書 No. 43）です。これは外部の教育機関が日本でどの程度あるのか、どのプロバイダーがどのような分野の教育を提供しているのかということと、もう一つ、分野ごとに公共、民間プロバイダーそれぞれすみ分けをきちんと明らかにすることが、日本全体での教育投資を効果的に進めるにあたって重要だという問題意識から、実態を調べたというものです。

緩やかなすみ分けというのはやはりあって、例えば

ものづくり分野みたいな、訓練の際設備が必要になる分野は公共セクター、自営業者は商工会議所とか公的セクターを利用、最新のマネジメント手法とか法律の勉強などは民間のセクターが担うといった感じです。

呉 OJT 中心から OJT と Off-JT 併用型に変化しているというのは、ここ5年間、かなり大きな変化だと思いますが、その背景については具体的に調査されているんですか。

大木 そこまで詳しい分析はないので、そのあたりをきちんと明らかにするのが今後の課題でしょうね。

呉 もしほんとうに併用型に変わりつつあるということであれば、日本の雇用システム全体にかかわる大きな変化の出発点ではないかと。

大木 OJT 中心は変わらないと思います。ただこれまでは、Off-JT は補完に過ぎないと言っていたケースが多いけれど、Off-JT を活用するようになったということでは。

呉 例えば、製造業の技能者に求められている技能のレベルが高まって、企業の中だけではこたえられないので外部の訓練機関で習得しなければいけないということになっているとか。

大木 そういうのもあるでしょう。

呉 それからあまりにも人が減って OJT に回す人がいないというのもあるかもしれません。

大木 あと、いたとしても年齢差があるとか。ただ、どの要因がどう絡んでいるかは今回の分析では不十分なので、今後解明しなければいけない大事な問題ですね。

呉 それから、投資効率を高めるためというのはどういうことですか。

大木 OJT は職場で行うので、どこまでが教育でどこまでが業務か線引きができないところがあるのであまり教育の投資効率という議論をしなくても何とかなる。でも、Off-JT は、仕事を離れてするわけですから、教育の効果はあるかというのは必ず議論になります。OJT は、何となくただやればいいという感じになりがちなのですが、それでは人も周りも育たないし、うまくいかない状況になってきているのではないかなというのが私の印象です。

呉 こうした変化がアンケート調査だけでなく、職場の事例などで具体的に明らかにできればもっといいかなと思います。職業訓練指導員の人から聞いたのですが、大手企業もいわゆる新入社員教育ができなくなっ

て、公共職業訓練所に頼らなければいけなくなっているところも実際多いそうです。

大木 これまでは職場みんなで人を育てましょうという雰囲気があった。それがだんだんなくなってきているのではないのでしょうか。

呉 私は、要員合理化の影響が大きいと思っています。現場で OJT でお互いに教え合うような、そういう余裕がなくなってしまった。それから非正規労働者が増えたことも大きい。正社員と違って、非正規の人の OJT というのは企業にとって難しい。この調査結果を見ても、やはり非正社員の割合が増えるほど、外に教育訓練を求める割合が徐々に増えています。こうした現状はどうなのでしょう。

大木 このままでいいのかが難しい問題ですね。本来ならある程度正社員の方に戻した方がいいけれど、今の経済状況の中、コスト面から考えると特に製造業にとっては難しい。ものづくり分野が今後どうなっていくのかきちんと調査していかなくてははいけませんね。

坂爪さん、他にはいかがですか。

坂爪 これからは自己責任型なんだという指摘がありましたよね。これは97年頃の自立型キャリアのときからずっと言われていることで、この10年間案外そうなってこなかったような気がするんですが、それでもやはり今後の能力開発というのは、基本的には自己責任でやっていくということになるのでしょうか。

大木 そうでしょうね。こういう経済状況では、会社に自分のキャリアを預けてしまうのはリスクが大きいし、会社のほうでも任せてもらっても困ると。ただ個人ってそんなに強い人ばかりではないから、やっぱり会社が敷いてくれたレールに乗りたい人もいるでしょうね。

坂爪 従業員の能力開発は企業主導か個人主導といったときに、いわゆる正社員の能力開発については以前に比べると自己啓発型が増えているんですよ。

大木 会社側も OJT だけやればいいということではなくて、OJT ではここまで、Off-JT はここ、自己啓発はここというような、すみ分けを意識し始めたということでしょうね。

ただ、個人の側でどこまでわかっているかという問題はあられるかもしれません。

坂爪 ブルーカラーもホワイトカラーも同じだと思うんですが、今、職場には自分の能力を高められる仕事がないとよく言いますよね。それが Off-JT で代替

できるかどうかというのは、すごく重要になっていると思います。

大木 Off-JT の場合、会社が一律でコントロールしなければだめだと思います。すべて現場に任せては現場が混乱するので、どこまでを現場に任せ、どこを人事部門がきちんとコントロールするか、この辺のすみ分けが重要になってきている。

坂爪 実際 Off-JT の効果はどのようなのでしょうか。本当に個人の能力の向上につながり、企業にフィードバックされているのか。

大木 ただ、仕事に必要な最低限の知識というのはどうしても身につけてもらわなくてはいけないので、会社が一括して集めて集合教育をやるか、それができなければやはり外に出して勉強してきてもらうと。

呉 例えば一つの仮説として、小集団活動との関係はどうでしょう？ 昔はいわゆる小集団活動などで社員同士が自ら教え合って能力を高めたものが、会社としてそういうことを求めづらくなった。またやる気があっても、能力開発のチャンスがない若手が外にその場を求めていると。そういうことはないでしょうか。

大木 なるほど。小集団活動というのも、若手にとっては勉強の場の一つだったわけですが、最近は若い人が社内で勉強するという場面が減っていますからね。

呉 今の流れは短期的な方に意識が向いていて、10年後、20年後のことを考えるとこれでいいのかと。教育訓練というのはなかなか成果が見えないところなんですけど、しかし投資したものは必ずどこかで実るわけですから、そういう長期的な観点で教育訓練を考えなければいけない。ただそういう考え方はたして持ち戻すことができるか。

大木 昔は経済も伸びていたから、企業の教育訓練もわりに適当だったと思うんです。でもこれからは、教育訓練は事業の展開と密接にくっついていきます。教育はすぐに効果が出るわけではないですから、会社にとって本当に必要な知識・技能とは何かをよく見極めて、教育を考えないといけません。つまりインプットを意識しないといけないということです。アウトプットはもちろんだけれど、インプットが重要だと指摘しておきたいですね。

呉 それから教育訓練と昇進とのリンケージ、これをどう考えるか。今後もし個人がOJTとOff-JTの併用型というふうにシフトしていくとすれば、やはり能力をつけた人に対しては、それなりの処遇をしないと

続かないと思います。

大木 そうですね。能力の上昇した人、つまり会社にとって必要な人に対しては、ある程度の希望を聞くような人事管理のマネジメントの仕組みというのは当然用意しないと働く側のモチベーションも上がりませんからね。その辺の仕組みは大事だと思います。

IV ワーク・ライフ・バランス

坂爪 ワーク・ライフ・バランスについては調査の焦点が、2007年から2009年の間で変化している点に留意して報告書を選びました。

具体的には、2007年頃は育児とか介護といった家族的責任を負う従業員を対象とする両立支援策に焦点が当てられていました。次第に、ワーク・ライフ・バランスが必要なのは家族的責任を負う従業員だけじゃないということで、すべての労働者に共通する課題として、長時間労働を背景として働き方に焦点が当たるようになりました。ただ、すべての従業員といっても、正社員にとどまっているというのが、今出ている報告書の特徴です。また、施策だけではなく、職場での仕事の組み方や職場風土も重要だとして、施策以上に仕事や職場のあり方というところに焦点が移ってきているというのが、この間の変化です。

○①労働政策研究・研修機構（2007）『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』

企業と管理職と一般社員という3階層に対して、両立支援策に限定して、導入経緯、利用状況、効果等々について聞いています。ここで言えるのは、一つには、企業規模が大きくなると導入が進んで、利用も多いこと。次に、導入理由は法で定められているからと回答する企業が多いこと。この点は日本の両立支援策の特徴です。効果としては主に女性を中心として、勤労意欲や定着率が上がるということがあります。

この報告書のおもしろい点は、「会社に両立支援策があるか知っていますか。どんな両立支援策があるか知っていますか」と聞くと、会社には制度があるのに、従業員の方では知らないと答える人が結構多い。両立支援策というのは使う人が限られているからでしょう。そして「部下が育児休業とかを利用するとどうですか」と聞くと「会社の制度なので仕方がない」という消極

的な賛成が非常に多い。管理職の本音なのかなと思います。

この報告書の意義としては、利用したときの職場の反応について、それまでの調査では賛成でも反対どちらでもないというのが一番多かったのに対して、消極的受け入れというのが実態にかなり近いところをきちんと示した点と、認識ギャップがある、つまり制度自体を知らないということが両立支援策の運用の問題だということを確認にしたという点です。

○②電機連合（2007）『21世紀生活ビジョン研究会報告』

この報告書では、施策の有無だけでなく、運用が従業員にとっては非常に重要だとしています。また、ワーク・ライフ・バランスを実現している人はモチベーションが高いと指摘しています。

この報告書で使用されたデータは、育児休業復職者と育児休業復職したときの管理職のデータがセットになっている点で優れています。このデータを用いて、育児休業がもたらすデメリット、つまり、職場のパフォーマンスと本人の能力の低下をどうしたら回避できるのかという分析をしています。残念ながら要因は明らかにならなかったという結論です。それだけ要因を特定するのは難しいんですね。育児休業を取っている人の担当業務が高度なスキルを必要とするものだと、代替が簡単ではなくて、職場のパフォーマンスが下がる。会社からすると能力が高い人が育児休暇を取って、辞めなくてくれた方が長期的には助かるが、部門で見ると能力が高い人が取ると大変だということです。短期ではデメリットが勝り、長期でメリットが勝るということでしょう。両立支援の難しいところがよく出ています。

育児休業者の評価に関しては、会社と管理職で評価の仕方に関する認識が違い、従業員もどのように評価されているのかわからないというギャップの存在を明らかにしています。

昇進・昇格については、企業・管理職は遅れても仕方がないと考え、育児休業利用者も、基本的には遅れても仕方がないとしつつも、回答は結構分散していました。企業、管理職、従業員で、考えがばらばらなんです。評価とか昇進・昇格は、重要な点ですね。

○③ニッセイ基礎研究所（2008）『今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査研究報告書』

この報告書では、両立支援策の導入や今後の導入意向を企業調査で聞き、育児休業、短時間勤務、在宅勤務制度といった個別の制度利用状況や利用意向というものに従業員調査で聞いています。両立支援策の導入状況は企業規模で非常に差があること、利用意向については、女性の方が強いものの男性にも一定あるということが確認されています。この調査のおもしろい点の一つは、ワーク・ライフ・バランスという点、企業が主導するものと考えられがちですが、実は配偶者の残業があるかないかが大きなポイントであることを指摘していることです。

それから施策の認知状況について、非常に細かい内容で聞いているのが、この報告書のもう一つのおもしろいところ。特に管理職が実はよく知らないというあたりが明確になっていました。

利用しやすさについても企業規模で大きな差があります。ただし、育児休業に関しては、女性は企業規模が大きい方が取りやすいけれど、男性は企業規模に関係なく取りにくいとしています。

○④労働政策研究・研修機構（2009）『中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果』

この報告書でも、ワーク・ライフ・バランス施策に限らず、仕事以外の生活の部分を支えていく取り組みは大企業がより積極的という意味で、大企業優位ということが確認されます。企業の規模が小さくなればなるほど、運用としてはあるが制度はないと回答する割合が多い。

ただ効果についていうと、大企業は制度が充実しているから効果も感じているのかということ、必ずしもそうではない。モチベーションとか、会社に対する安心感、仕事に対する満足感というものには企業規模で違いがない。一つの仮説として、施策としてのワーク・ライフ・バランスの有無はモチベーションとか満足感には影響しないということが言えるかもしれません。

○⑤連合総合生活開発研究所（2009）『広がるワーク・ライフ・バランス——働きがいのある職場を実現するために』

この報告書は両立支援策を離れて、働き方を変えていくことを主軸に書かれたもので、人事施策を少し離れているというところがポイントです。

まずワーク・ライフ・バランスとやりがいを2軸として組み合わせた分析をしています。ワーク・ライフ・バランスには、それが生産性向上に結びつくプロセスを明らかにしなければいけないという命題がいつも与えられているような気がするんですが、ワーク・ライフ・バランスとやりがいとは別のものだという切り口での分析はおもしろいと思います。

結果からは、ワーク・ライフ・バランスは満足しているけれどもやりがいが少ないという人たちが出てくる。こうした人たちにいかに中長期のキャリアビジョンを持たせるかということが重要だとしています。

職場のマネジメントの観点からワーク・ライフ・バランスの実現を阻害する要因と個人の対処も検討していて、上司自身のワーク・ライフ・バランス満足度が高いことが、部下のワーク・ライフ・バランスに対する寛容度につながってくるとしています。

個人が困難を感じたときにどうしているのかも聞いているのですが、自分でなんとかして、職場や周囲に対応を求めないという人が半数以上です。個々人が葛藤するだけで、問題が解決されないという状況につながっているのではないのでしょうか。

施策は会社が導入しますが、ワーク・ライフ・バランスを達成するのは働く人ですね。個人が問題解決のためにどう動いていくかは、重要なのに今まで見過ごされていた点でしょう。職場のあり方に視野を広げたというのが、この報告書の意義です。

○⑥東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス研究会（2009）『働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査』

この報告書は、いろいろな分析結果をまとめていますが、その中から2点だけご紹介いたします。

この調査は正社員を対象とした個人調査なのですが、一つは、労働時間の問題を長さではなく、理想と現実のギャップとして捉え、このギャップが満足度に大き

く関わってくるということです。結果として、労働時間が長い人の不満が高いというのは実は変わらないんですが、ギャップという点に注目しているところがおもしろいです。それから、ワーク・ライフ・バランス満足度が高い人というのは、仕事に対するコミットメントもモチベーションも高いというふうに答える人が多いとしています。

○⑦内閣府経済社会総合研究所（2009）『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究』

この報告書では人事施策だけでなく、業務のあり方まで含めてワーク・ライフ・バランスを考えていくという枠組みをとっています。結果からは5点指摘できます。

まず②と同じようにワーク・ライフ・バランスの位置づけが重要だということです。ワーク・ライフ・バランスを経営戦略的に位置づけている会社では、管理職、一般社員とも仕事に対する意欲、満足度が高い。またこうした会社では、制度を入れるだけでなく、仕事そのものに対して見直しを併せて指示していました。

2つめとして、管理職が一番メリットを認識していない。ワーク・ライフ・バランスに対して一番シビアな見方をしていることです。

3つめとして、制度の導入が進み効果を上げているところでは、仕事の進め方を工夫・改善していると答えるところが多いことです。

4つめは、両立支援策の充実、従業員全体でみると彼らのモチベーションを高める結果にならない可能性もあるという意味で、評価との連動性をどうとるかということが重要だということです。

5つめは、成果主義的な評価を入れているところでは労働時間が長くなる傾向がある。逆に、管理職自身の評価項目に、部下がどれだけ長時間労働をしているかという項目を入れると、部下の労働時間は短くなることです。

以上、ざっと紹介しましたが、ワーク・ライフ・バランスについては、様々な視点からの分析があります。今後の課題を考えてみると、まず規模の違いが大きく影響することを前提として、両立支援策はどうあるべきなのかをもう少し精査してもいいのではないでしょ

うか。評価とか昇進の問題も重要です。それから、職場という視点から見たときに、上司の行動や意識を明らかにすることができるかというのかなと思います。あとはすべての従業員と言っても、やはり非正社員が調査に含まれていない。フルタイムの非正社員も増えていますので、彼らをどう対象として含めていくかもポイントではないでしょうか。

呉 前回の学界展望でもこのテーマは取り上げられていましたが、今回見ているとこの3年間で急速に研究が進んだと感じます。実態としても普及も進んでいますよね。

ワーク・ライフ・バランスが両立支援だけではないという指摘は、大変大事だと思うのですが、私が少し懸念しているのは、両立支援もきちんとできないまま、ワーク・ライフ・バランスに置きかえる議論になっていないかという点です。ですから、まずワーク・ライフ・バランスの議論は両立支援のところから始まったということを確認し、どうすれば両立支援がきちんとできて、それがどういう効果をもたらすのか、そこをきちんとしておかなくてはいけないでしょう。

もう一つ、大企業と中小企業の格差の問題があるわけですが、例えば大企業がワーク・ライフ・バランスを進めて生じたそのコストを下請けの中小企業に転化する恐れはないかという心配があります。そういう意味で、大企業でできて中小企業ではできない要因は何か明らかにする必要があるのではないかと。

それと、会社の制度だけではなくて、中間管理職の考え方というのが大変重要だと言われました。確かに制度を機械的に進めると、逆効果になると思います。つまり、権利として当たり前でも、職場の皆でその考えを共有できなければ、結局うまくいかない。また、両立支援だけ進めるのではなくて、それをきっかけに、非効率な職場運営、仕事のあり方というものを見直すきっかけとするというのは、とてもいいことですよ。そういうところにまで影響が及んでいけば、非常にプラスの効果が出るのではないのでしょうか。

坂爪 両立支援策としてやれることは何かといった概要はだいぶ明らかになってきたように感じますが、では何をどの程度実行していくのかを見極めるのは、これからでしょう。中小企業にとって制度を充実させることは大企業以上に難しいでしょうから、施策の選択がポイントではないでしょうか。

大木 ただ、中小企業では制度がなくて運用でうま

くやっているところも結構ありますよね。

坂爪 そうですね。制度としてはないけれど、柔軟な働き方が自然に入っているところもありますね。

呉 そういう企業がどのくらいあるのかが明確になればとてもいいですよ。中小企業で進んでいるところと進んでいないところでは、なぜそういう格差ができるのか、要因や背景が明らかになれば、中小企業のいい点、悪い点、あるいは限界というものもわかってきますから。

*人事制度

大木 全く違う論点なのですが、今、日本企業では職能資格制度をとっているわけですが、この仕組みでワーク・ライフ・バランスはうまくいくのでしょうか。つまり、職能資格制度をベースにした人事評価の仕方というのは、結局はアウトプットではなくプロセスの評価になりますよね。例えばどれだけ長く職場にいるかとか。この仕組みはワーク・ライフ・バランスと相性がよくないということはないですか。

坂爪 成果主義とワーク・ライフ・バランスは合致すると指摘する報告書もあります。他の人事制度との相性というのはあるでしょうね。

大木 今、成果主義はよくないという議論もありますよね。結局、職能資格制度で、長く職場にいた方が評価されると。そのあたり、基盤システムとしての人事制度をどうするか考えていかないといけないのではないのでしょうか。

坂爪 ワーク・ライフ・バランスが結局何を指すのかということと関連してくるのでしょうか。今のままでは、例えば労働時間を短くするといった、ワーク・ライフ・バランスが目指すものと評価のあり方が矛盾するということですよ。

大木 そうです。管理職の行動や意識が重要だと言ったときに、その管理職の行動、意識をつかさどっている基盤は、職能資格制度と、それに基づく評価制度なわけですから、一番の基盤システムを変えていかないと難しいのかなという印象があります。今はまだ長く職場にいた方が、管理職としては高い評価をしようという感じですよ。

呉 それを改善するために、成果主義を入れ始めたんだけどやはりだめだった。仕事ができる人には仕事が集まるという理解だと、労働時間が長いほど会社から見るとできる人になるという、そういうふうに戻っているのではないのでしょうか。

大木 そうですよ。だから、さっさと帰る人ほど優秀ということになれば、もしかして違う行動パターンになるかもしれない。でも、今の人事制度の職能資格制度のままだと、そうはなりにくい。

坂爪 仕事量が多くて結構長く働いている人たちは、評価もされるし、仕事もやりがいのあるもので、自身のワーク・ライフ・バランスへの満足度も高いのでしょうか。日本企業の一つの特徴に、長時間労働で問題のように見えるのに、本人は案外ハッピーといった人たちが会社の中核にいるということがあってと思いますね。評価制度を変えないと難しいということになると、ワーク・ライフ・バランス実現へのハードルは高いですね。

大木 基盤システムを変えれば、やはり変わるんじゃないでしょうか。ただ今の日本型の職能資格制度は、柔軟性がある、悪くない仕組みでもあるわけで、企業としてはあまり変えたくないでしょうね。

呉 そうした人事制度の変革と併せて、私はやはり本人の意識も大事だと思いますね。ワーク・ライフ・バランスはワークとライフですから、仕事以外の生活をどう楽しむかというライフの充実の面も考えていかないといけないのではないのでしょうか。それと、多くの人が一生懸命働く理由の一つは家族を支えるためということもあるわけで、そんなに働かなくても生活に困らないという環境もつけないといけません。職場の取り組みと同時に、社会システムとしてそこを整えることも大事だと思います。

大木 社員区分(社員のグルーピング)をどうするかの問題でしょうね。欧米でもファーストトラックの人は本当に長時間働いています。ただ人数的に多くない。日本の場合、総合職といってもたくさんいて、それを遅い昇進で長年競争させる。昇進できる可能性があると思うから、みんな働きすぎてしまう。最初から競争からおりていけば、自分の時間を大切にしていこうとなるのではないのでしょうか。だからそのあたりの社員区分をどうしていくのか、重要な課題であると思います。ワーク・ライフ・バランスに関連して、今後会社の人事の仕組みのベーシックな部分、例えば今挙げたような社員区分や、職能資格制度ということを見直す必要がある気がしますね。

坂爪 社員区分の問題は確かにありますね。競争からおりる人はどれだけいるかなとは思いますが。競争からおりた人にとって長期的なモチベーターが何になるかが難しそうですね。あとワーク・ライフ・バラン

スを推進する中で、「あの人は育児休業取ったから」といったインフォーマルな形で社員区分ができてくるとなると、それはどうなのかという気がします。

呉 日本の人事労務管理の質は高いといえるのですが、その反面、負の部分として過労死とかメンタルヘルスの問題がでてきた。長時間労働をどう解決するかというところに照準を合わせ、トップが経営戦略として、こういうワーク・ライフ・バランスを経営戦略の一つとしてきちんと位置づけて進めるという明確なメッセージを打ち出すことが必要だと思います。

V 労働者意識

坂爪 働く人々を取り巻く環境は継続的に大きく変化している中で、働く人たちの考えを明らかにすることは重要だろうと考え、このトピックを取り上げました。労働者の意識は調査時点での景気に大きく影響されますから、2009年時点の今の肌感覚と若干齟齬があるかもしれません。全体的な傾向として、雇用形態を問わず、雇用の安定と仕事のやりがい・成長を求め、賃金・評価への不満が高いことが挙げられます。見方を変えると、雇用という土台に対する不安を抱え、昇進・昇格が身近なものでない中で、仕事内容やそれを通じた成長実感や達成感といった短期的・主観的な側面に照準をあわせている。そのこともあってか仕事に対する意欲は高いが満足感は必ずしも伴っていない。そして、評価に対する敏感さが高まっていると言えます。順番に紹介していきます。

○①リクルート ワークス研究所(2009)『ワーキングパーソン調査 2008』

この調査は定期的に行われてきていて、2008年は5回目です。調査対象は6500名で、正社員・非正社員両方です。この報告書は多岐にわたる項目を経年で聞いている点で優れています。ここでは満足感と成長実感、キャリア価値観の3点を取り上げます。

まず、満足感について。今の就業形態への満足度では、正社員は78%、非正社員では雇用形態でのばらつきがあるものの50%から70%が満足としています。勤務先に対する満足度は、正社員は83%が満足、非正社員でも、若干低い程度で、満足度は結構高い。どちらも傾向は似ていて、非正社員は正社員よりは満足

度が低いだけでなく、ものすごく低いかと言えばそうではない。

次に、成長実感。調査対象者全体では59%、正社員全体では64%の人が強く実感していると答えているのですが、ここが正社員と非正社員で差があるところです。現状にそれぞれ満足はしているけど、成長は感じられないというのが非正社員の特徴と言えます。

キャリア価値観については、今後仕事をしていく上で特に重視したいことは何かというところでは、男性と女性で違う項目が挙がっているのがポイントです。男性では「仕事においてやり遂げたという実感が持てる」、女性では、「希望に合った勤務時間や勤務地」が一番来ています。これを正社員、非正社員にわけると、男性・正社員では、仕事をやり遂げたという実感が持てるということが一番大きい。その傾向は年齢とともに高まるのですが、若年層では、雇用形態に関わらず高い収入や昇給という金銭面を重視する傾向がありました。女性の場合には、雇用形態間で顕著な差は認められません。

○②労働政策研究・研修機構（2008）『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』

この調査の対象は7349名で正社員に限っています。

この調査は、後の人材マネジメントのところでも取り上げますが、ここでは従業員調査の部分から、特に満足度とか仕事に対する意識というところの結果を中心に紹介します。

この調査では、3年前と比較して変わったこと、どこにより関心を持つようになったか、逆に持たなくなったかということ聞いています。ざっくりいうと賃金や評価、職務内容に対しての関心が高まった反面、会社に対する忠誠心や帰属心というものは低下しています。

働く上で重視することは「雇用の安定」がトップです。あとは「人間関係」「やりたい仕事ができること」「会社の将来性」「自分の能力を高めることができる」というものを挙げる人が3割。正社員でも雇用の安定に興味、関心があるんですね。

次に、3年前と比較した仕事に対する意欲については、高くなった人、低くなった人がそれぞれ3割ずついて、変わらないのが4割。高くなった理由としては「仕事を通じて学べるものが多いから」「責任ある仕事

を任されているから」「仕事の達成感が感じられるから」「職場の人間関係が良いから」が3割を超えます。仕事のあり方とモチベーションに非常に密接にリンクしています。

逆に低くなった理由には、「仕事の達成感が得られないから」というものもありますが、「賃金が低いから」とか「評価の納得性が確保されていないから」という意味で、主に賃金や評価制度というものに対する不満がその要因になっているようです。

満足感は意欲と比べると低まった割合が高い。特に、年取見込み額が低い層ほど満足感が低下しています。

○③労働政策研究・研修機構（2008）『第5回勤労生活に関する調査（2007年）』

今までの2つは全体を概観したのですが、次に、経年変化をみたいと思います。

『平成20年版労働経済白書』では、1978年から2005年の範囲で、長期的に見ると、働く人々の満足度は、「雇用の安定」「仕事のやりがい」「休暇のとりやすさ」「収入の増加」、すべてにおいて低下傾向にあるということを示しています。ですので、長期的な変化を見ることも重要だと考えて取り上げました。

この調査は1999年から実施されているもので、これが第5回目です。調査時点で無職の人も対象としています。変化が認められたところに絞って簡単にご紹介します。

まず終身雇用を「いい」「どちらかといえばいい」と回答した人は86%でした。ほかにも、日本型雇用慣行として、年功序列・福利厚生との給与化・組織一体感ということを知っているんですが、全体としてそうしたことを「いい」と回答する割合が高まってきています。キャリア形成に関しても、1つの会社に長く勤めるということを挙げる割合が49%と、1999年と比べて10%以上増加し、トップになるなど、終身雇用で代表されるような日本的雇用慣行というものを望ましいと回答する割合が高くなってきているというのが、一つ特徴です。

リストラについては、「職業能力が低い人からやる」を肯定する人の割合が、1999年と比較すると20%以上増加して68%です。「担当業務が不要になった人から」というのが51%で、10%上昇。年齢が若い方というのは減っていて、個人の属性というより、職務遂

行に関連した理由が、より許容されるようになってきています。

直接就労とは関係ないのですが、日本が目指すべき社会のあり方としては、「貧富の差が少ない平等社会」を挙げる人が43%で、1999年から10%高まってトップになり、逆に、「意欲や能力に応じ自由に競争できる社会」が、10%減の31%になった。労働者側が、いろんな側面で非常に守りの姿勢に入っている感じがあるかなと思います。

○④日本生産性本部（2009）『平成21年度新入社員「働くことの意識」調査』

この調査は1990年から実施されていて、2009年が20回目です。

担当したい仕事として「チームを組んで、分かち合える仕事」を挙げる人が84%と過去最高で、みんなで作っていくということに対して肯定的な反応をしています。

「今の会社に一生勤めようと思っている」55%、「転職しないにこしたことはない」というのが35%で過去最高です。さきほど紹介した③の調査とも連動していて、新入社員の段階から守りというか、そうした意識になっていることがみてとれます。

同様の傾向は他の項目からも読み取れます。給与の決め方は、「個人の業績や能力が大きく影響する給与システム」が、「業績や能力よりも年齢・経験を重視して給与があがるシステム」をまだ上回ってはいるけれど、その差が縮まってきているということがポイントです。

昇格についても、「差がつく職場を評価する」という人が多いけれど、その割合が減ってきて、平均的な昇格を望ましいとする人が増えてきている傾向があります。

労働時間や裁量労働については「残業時間がつくことを前提として、決められた時間・場所で働く職場」ということを挙げる人が増え、逆に、「仕事の成果などで評価されることを前提に時間・場所などを自由にえらべる職場」は減少傾向です。

キャリアプランについては、「自分には仕事を通じてかなえたい夢がある」という回答が71%と、過去最高です。仕事を通じて、成長、達成、やり遂げた感を求めるということが、新入社員に限ってみても高まっ

てきているというのが特徴としてありますね。

○⑤内閣府男女共同参画局（2009）『男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査報告書』

多様な人材の活用も、近年盛んに言われていることです。多様な人材というときには女性だけでなく、高齢者や外国人労働者も含まれますが、ここでは、女性を取り上げた報告書を紹介します。この報告書は、女性の能力発揮につながる要因の明確化を目的としたものと言えます。

まず現在の勤め先の状況について。正社員、非正社員ごとに男女比較をしていますが、雇用形態にかかわらず、男性に比べて女性のほうが、働きやすい職場の特徴として、時間の融通性と職場の女性の数の多さを挙げる割合が高くなり、正社員では特に、男女での処遇の格差がないということ挙げる割合が高くなっています。

仕事上目指す方向性として、「管理職志向」と「専門職志向」を取り上げているのですが、「管理職志向」が高い女性は、現在の勤め先の特徴として、自分のアイデアや企画を提案する機会がある、昇進・昇格の機会がある、仕事を通じて自分の技術や能力を高めていくことができる、処遇の公平性が高いと回答をする割合が高い。仕事以外の時間の取りやすさについては、「管理職志向」の高低とは関係ない。同様のことは「専門職志向」でもいえる。管理職とか専門職を目指すかどうかについては、仕事以外の時間の取りやすさではなく、仕事を通じて自分がどれだけ伸びていく機会があるかということや、処遇の公平性が高いことも大きく影響します。特徴的なのは、もともと「管理職志向」が高くなかったが今は高いという人に限定すると、女性の先輩や管理職がいたとか、仕事でキャリアアップできる環境があるということ挙げる人が若干高かった。そういう意味で、ここなら自分もできそうだと思うような環境があると、「管理職志向」が高まると考えられます。

初職からの就業継続については、仕事以外の時間の取りやすさが非常に重要なファクターになりますが、その上でどう働くかということに関しては、仕事とか処遇のあり方がかかわってくるというのが、この報告書の一つの結論になっています。

呉 最近若い人の間で、日本的雇用慣行やチームワークを肯定する考え方が非常に強まってきているという感じがしているのですが、こうした若者の考え方と、職場に入って10年、あるいは20年勤めた人、そういう年代別の意識の違いが一目でわかる調査があれば非常にいいと思います。今の若者の考え方というのは、90年代以降のいきすぎた個人重視、あるいは成果主義重視、といったようなことを見直す意識の反映だと思いますから、企業がこうした意識にどうこたえるかが大事なかなという感想です。

大木 個人も会社もこの雇用不安の中で、自営業的な働き方を模索するようになってきているのではという印象を持っています。ただし、まだ過渡期にあって、ほんとうの自営業じゃない、企業の中での自営業的な働き方をどう構築していくか。自営業的な働き方というと、雇用保障でも収入の面でも厳しいところがあって、どういう形でマネジメントしていくかというのがあると思うのですが、やはり全体としてはそちらの方向に動いているという印象です。ただ意識はまだそれについていけないというか。

坂爪 ついていけない感じは結構高いのではないのでしょうか。

大木 例えば時間の柔軟性が欲しいとか、部分的にそういう志向はある。しかし、時間の柔軟性は欲しいけれど成果主義ではなく、長期雇用を保障してほしいというのは、当然難しい。労働者側にもどういった働き方がいいのか統一したコンセンサスがないので、企業もどうバランスをとるか難しいところですね。働く方も、どうリスクをヘッジしていくかというのを考えなきゃいけない。これだけ雇用不安が高まってくると、個人は強いものではないから、結局助け合う仲間の組み合わせをどうつくっていくかが大事になってきます。例えば労働組合もそうですし、自営業の人であれば地域的な結びつきなどです。

呉 確かに、働く時間については、自分の自由がきくような働き方を求める傾向が強くなっているわけです。一方、終身雇用とか年功賃金、組織との一体感についてはこれを望ましいとして、意欲や能力で自由に競争できる社会を挙げる人は減っていますよね。そうすると、ここからだけでは自営業的な働き方を志向しているとは読み取れない気がします。

大木 もう少し補足すると、企業は、短期的な成果を重視しようとか、時間管理は緩くしてアウトプット

を求める、いわば自営業的な方向を模索している傾向がありますが、労働者の側は必ずしもみんなそうではありません。そういうのは嫌だというグループもあるけど、でも、全く自営業的な働き方を否定しているわけでもない。その辺に、一種のあつれきがある。会社側は時間の柔軟性を与えてもいいけれど、でも成果主義はやめて、雇用も守ってではマネジメントとして成り立たない。個人と会社の間で落としどころを一生懸命考えているという印象です。

呉 企業側は時間の裁量性を与えるけれど、労働者は、それに賛成する人もいれば、そうでない人もいるということですね。

大木 ただ、ワーク・ライフ・バランスなどの問題を考えると、賛成する人が多い傾向にはあるのではないのでしょうか。

呉 そうすると、労働者、特に若者を中心に、従来の日本的雇用慣行というものを重視しているけれど、それは時間的拘束が大きい働き方を強いられるので、それについても甘受しなければいけない。でもそれを受け入れたくない人たちが増えていることが問題だということでしょうか。

大木 長期的な傾向で見れば、ワーク・ライフ・バランスのいわばライフの方を重視したいというグループが大きくなってきているという感想です。以前の男性を中心とした正社員は長時間労働や休日出勤をいとわない。そのかわり、会社が雇用を守るし、成果も長期的に見る。それで、つじつまが合っていたけれど、長期的なトレンドとして変わってきていると思います。

呉 整合性がとれるようにするためには、効率的な働き方というものがどういうものなのか、それは労使とも試行錯誤しながら見出していくしかないですよ。

大木 あと、もう一つはそういう志向別に社員をグルーピングするという、人事マネジメントの基本が重要になってきていると思いますね。

坂爪 どうグルーピングするかは難しいですよ。

大木 日本の人事マネジメントは入社時点で明確な社員のグルーピングをしていないところが、マネジメント上、問題だと思います。正社員男性は24時間会社のために尽くして、そのかわり、雇用は守って、成果は長期的に見るという考えで日本の人事マネジメントはやってきたけど、今はこうしたマネジメントを望まない人たちが多くなってきているわけですから。

呉 でもむしろ意識としてはそういう人たちが増え

ているという調査結果ですよ。

坂爪 評価・処遇に関してはどうでしょう。自己実現や成長の実感といったものは個人単位で認識するものですが、個人単位で評価されることに対する抵抗が調査結果から出ていたように思います。

大木 評価が短期的に処遇に結びつくかどうかという点が重要ですね。以前と違い今は、労働者が短期的な動きに非常に敏感で、そういう長期的な取引関係がなかなか成立しなくなっている。そこでの取引のルールというのがまだ整備されてないということがありますよね。

でも、これだけ会社の中で働いている人の意識が多様なのであれば、自営業的な志向の人は短期で、そうでない人は長期でというようなことで、もう少しきちんとグルーピングしてマネジメントした方が、会社も個人もハッピーかもしれませんね。

坂爪 多くの労働者は現状にそれなりに満足しているのですが、その根底には、雇用形態を問わず雇用に対する高い不安がある。自営業的な志向も出てきているのですが、90年代以降のリストラの実施などの中で、労働者の中に雇用に対して非常に根強い不安感が根づいているという印象があります。ですから、本心から仕事に達成感や成長実感を求めているのか、といえれば必ずしもそうではなく、やりたい仕事へのこだわりもそんなに強くないのだけれど、自分が置かれた現状を考えたときに、仕事になんとか活路を見出し、そこに自分なりの意義をみつけてやっていくという部分が強調されてきているのかなという印象があります。

大木 残念ながら、長期的にみると雇用の不安は絶対解消されません。そうすると、雇用の不安を前提にしながら、個人がどう働いて生活していくか、リスクをどうヘッジするかを個人が考えていけないといけません。一つは、自分のやりたい仕事をやるということ。もう一つは、企業の中だけでなく外も含めてほかの人とうまくネットワークを組む。セーフティネットはもちろん社会システムとして考えなければいけません。個人の側でも用意しておかなければいけなくて、例えば、外部に相談できる人を確保したり、社内だけでなく社外の人とのネットワークをつくっていくことも重要かもしれません。

呉 従来のように、すべての人たちに雇用の安定というものは望めない社会になってきていて、企業はそ

れを正社員に与えるために、非正規労働者をどんどん入れてきたというのが、この間の動きです。非正規は正社員を守るために、ある意味で犠牲にされてきたというイメージが、どちらかという強いわけで、そういう観点から見ると、非正規の満足度は低いはずと一般的に思いがちなのですが、この調査でそうならないのはどういう理由でしょう。

坂爪 一つには、自発、非自発という問題が絡んできます。特に主婦パートなど、ある一群には、時間を自由に選べる非正規の働き方というのはフィットしているんだと思います。そういう意味で、非自発でこの雇用形態を選ばざるをえなかった人たちがどうなのかかという問題は別途あります。非正規が全部悪いというわけではないのでしょうか。

呉 今若者の間では正規・非正規を問わず金銭面を重視する傾向があるということですよ。90年代後半、企業が正社員の採用を抑える中で、正社員としての就職が難しかった人が派遣社員となった。実は、派遣社員の給料を見ても、中には正社員初任給より高く、金額的に見ると、そう悪くない。しかし、派遣社員には雇用の安定が保障されていないということが、リーマンショック以降、大きな社会問題になりました。今後はこうした若者たちに、仕事を通じて自己実現をするというような考え方でなく、具体的にそうした機会を社会がどう与えていくかが大きな課題になると思います。

VI 人材マネジメント

坂爪 前のトピックで、多様な労働者の増加を前提として模索を続ける人材マネジメントという話がありましたが、ここでは、まずこの15年ほどの人材マネジメントが置かれている状況を明らかにした報告書を土台として、そのほか賃金・処遇制度、人材育成、多様な人材の活用を取り上げた4つの報告書を紹介します。

○①経済産業省(2006)『人材マネジメントに関する研究会報告書』

1990年代以降の人材マネジメントを、賃金・処遇制度、人材育成、多様な人材活用を中心に検討し、そこで実行されたこと、顕在化した問題点、今後の方向

性という形でまとめています。内容を大きく3点に分けてご紹介します。

1990年代以降の人事施策の特徴として、1. いわゆる成果主義の導入、2. 教育訓練費の削減、3. 新卒採用の抑制、4. 非正規社員の拡大並びに基幹業務への活用の増加があります。こういった中で顕在化した問題点として、人材パフォーマンスの低下、多様な人材の活用の遅れの2点を挙げています。

その問題点を踏まえた今後の課題として3点を指摘しています。最初に、人材の成長とモチベーションを中心に据えた人材マネジメントと多様な人材の能力発揮の必要性、特に人材育成の重要性を指摘しています。具体的には、キャリアを通じた能力開発と、現場・部門のリーダーの強化が育成上、必要だとしています。

次に、企業内・職場内のコミュニケーションの充実、評価処遇制度の導入プロセスや評価基準における納得感・公平感の醸成が必要だと指摘しています。最後に正社員の中にも多様な正社員モデルを導入することの必要性を挙げています。

○②労働政策研究・研修機構（2007）『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』

2004年当時と比較して重視される経営課題として、多くの企業が人材育成の強化を挙げており、それと連動するように能力開発への積極性が高まっていました。また、人材育成が個人の責任から、揺り戻しがきて、企業の責任に移行していることも特徴です。今後重視する項目としては、高齢者雇用と女性管理職の育成・登用を挙げる企業の割合が大きく高まりました。多様な人材の活用に企業側が焦点を当てているということがわかります。

賃金については、この3年間で60%の企業が見直しを実施しました。その中核的な目的は従業員の就業意欲、モチベーションの向上ですね。見直したことの結果はまだ固まってないという回答が5割以上と半数を超えています。どちらかという、肯定的な評価をしている方が若干多くなっています。

見直しがうまくいかなかったという企業が挙げたうまくいかなかった理由としては、公平で納得の得られる評価ができなかったという回答が多かったです。賃金と評価制度をどう連動させればよいかというのは、

常に課題です。

従業員側の過去3年間での賃金決定方法に対する納得度については、変化なしが約60%と過半数を超えています。ただし、変動した人を見ていくと、以前より納得していないと回答する人が2割で、若干ですが、以前より納得しているという人を上回っています。その理由は「仕事への努力が正しく評価されなくなったから」「賃金水準が職務内容や責任に見合わないものになったから」「業績や成果を評価する手法が改善されていないから」「賃金の決め方がわかりにくくなったから」などです。ここでも評価と賃金の連動が課題として浮き彫りになっていると言えます。

○③労働政策研究・研修機構（2008）『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』

Vの労働者意識と少し重なりますが、意欲、満足度を中心に紹介します。

企業調査では、従業員の仕事に対する意欲について、高くなったが約40%で、低くなったという7%を大きく上回ります。以前に比べて従業員の仕事に対する意欲が高くなったという企業では、「経営方針や事業計画等の情報提供」「業績が良い者に対する報酬アップ」「職場のコミュニケーションの円滑化」「社員の納得性を確保した評価制度」を実施した割合が高くなっています。

従業員の満足度に関して、企業調査では約30%が低下した、約20%が低下していないという結果となっています。従業員の意欲は高めるが、満足度は低下しがちというのが今の人材マネジメントの一つの特徴のように感じました。

従業員の満足度が低下した原因としては、企業は労働時間の長さや賃金制度に対する理解の乏しさを挙げる企業が多いです。従業員調査でも、仕事に見合った給与が得られないという回答が多い。賃金に関しては企業も従業員も問題ありと捉えています。

評価制度については、3年前よりも個人や部門の業績以上に、「個人の職場・部門への貢献」「仕事への取り組み姿勢、勤務態度」を重視するようになったと回答する企業が増えています。つまり、業績という結果ではなく、プロセスのような数字に表現しにくい部分が評価に組み込まれるようになったと言えます。「従業員が仕事を通じて得られる満足感が低下している」

と答えた会社とそうでない会社を比較すると、評価制度や運用として、プロセス評価、多面的評価を実施している会社で、満足感は低下していないと回答する割合が高かった。プロセス評価・多面評価は満足度と関連しているのかもしれませんが。

賃金制度では、3年間変更していないと回答する割合が3割でした。前の報告書では、変更した企業が6割でしたので、だいたい一致します。従業員が仕事を通じて得られる満足感について、低下したと答えた会社と、低下していないと回答した会社を比較すると、「企業業績と賞与との連動」や「定期昇給の縮小・廃止」を3年以内で実施していると回答したところほど、満足感が低下したと答えた会社が多くなっています。

○④労働政策研究・研修機構（2009）『雇用システムと人事戦略に関する調査（2007年調査）』

報告書の中から「日本の雇用システムの現状と認識」「人材育成方針」「日本企業の職場の雰囲気の状況」の部分を紹介します。

まず、終身雇用についてですが、2005年度調査と2007年度調査を比較すると、2007年度調査では6.8%アップの64.1%がこれからも終身雇用を維持していくと回答しています。これは、終身雇用を望ましいとする労働者の意識と方向性が一致しています。

人材育成に関しては、教育訓練は企業の責任と回答する会社が増えているけれども、全員を対象とするのではなく選抜型に移行するという回答が顕著であることが特徴です。

この報告書では能力開発や評価制度と関連づけながら、従業員の意識や職場の雰囲気を取り上げています。例えば、社員が成果の出にくい仕事に取り組みたがらないようになってきているかという設問ですが、「どちらとも言えない」が半数ですが、「そうではない」とする回答が「そうだ」を13%上回り、全体としては、従業員は成果の出にくい仕事を避けているわけではありません。ただし、部門や企業全体の業績を月例賃金に反映する制度を導入している会社では、若干取り組みたがらない傾向が高くなり、賃金制度と職場の雰囲気とは関連すると指摘しています。

評価処遇制度に対する社員の不満ですが、不満が「高まった」「高まっていない」とする会社がそれぞれ約25%で、同じような水準にあります。ただ、成果

主義との関連が認められていて、成果主義プラス評価に対する苦情処理制度とか、成果主義プラス考課者訓練をしているという場合には、評価制度に対する社員の不満は高まらない傾向にあります。逆に、評価の公平性を担保するような仕組みが何もない場合には、不満が高くなっていました。

部下や後輩を育てようという雰囲気がなくなってきたかということに関して、「うちは今でもある」という会社が半数以上で、全体的に見ると、まだあるという結果ですが、それでも、教育訓練を個人の責任だと考える企業や、選抜教育を行っている企業では、育てる雰囲気がなくなりつつあると答える会社が若干多かったです。そういう意味で、職場で育てるという雰囲気に対して、能力開発のあり方が影響していると言えます。

こうした結果から成果主義や能力開発のあり方というのは、個人の仕事への取り組み方や職場での育成の雰囲気に影響を与えているのではないかというのが結論でした。

○⑤労働政策研究・研修機構（2009）「働く場所と時間の多様性に関する調査研究」

この報告書では働く時間・働く場所の多様性、特に管理が厳しくない働き方というのは労働時間を長くすると結論づけています。

職種別に、どの職種の労働時間が長いか、残業時間が多いかという点を比較しています。それらの分析をふまえ、労働管理の緩やかさとか、いろんな柔軟な勤務制度というのは、結局、時間を長くするという意味で柔軟になっていないという問題点があるけれど、本人は、案外仕事面での満足度が高いということが、実はこの問題の難しさとしてあることを指摘しています。

働く場所の多様性についても一緒に、結果として、特に自宅で働くような人たちは、労働管理の緩さとも関連して、長時間労働になっている現状があるということです。つまり、柔軟な働き方は、現時点では労働時間の長さをプラスにする方向に影響を与えているんじゃないかというのが、この調査報告書の結論です。

呉 労働時間が長くなるのはなぜなのでしょう。労働者の自己管理が甘いということですか。

坂爪 幾つか可能性があります。時間を意識して働くという意識が弱くなるのかもしれませんが、逆に誰

も見ていないことが不安につながり、手を抜いていると思われたくないから頑張って長時間働いてしまう可能性も否定できませんね。

呉 ワーク・ライフ・バランスという文脈で見ると、おそらく労働時間が長い人たちは仕事そのものが目的で、だから、仕事時間が長いことで満足感を得るといふ姿ですね。

仕事そのものがほんとうに目的なのか、あるいは、相対的に個人の生活があまりないので、仕事にそれを求めるのか。例えば、結婚している人とそうでない人では違うでしょう。そういう意味で、この人たちがどういう状況にいるのかわかるとよかったなと思います。

それから、人材マネジメントで重要なのはやはり能力開発だと思いますが、90年代後半以降、厚生労働省の調査を見ると、流れとしては、能力開発というのは企業の責任だという考え方が弱まったのですが、今回の調査では少し揺戻しがありますね。なぜ企業の責任が強まってきたのかということを見ると、いわゆる企業特殊熟練という文脈の中で、また、終身雇用の考え方が労使とも強まってきている中で、この問題を従業員個人に任せるのは実態面でもなかなか進まないということになってきたということでしょうか。

坂爪 前半のトピックでも、職場の技能伝承がうまくいなくなっているとかそういう問題も出ていましたよね。企業主導にならざるをえないと企業が認識する事態が生じてきているのだと思います。ただ、能力開発が選抜型に移行している結果を踏まえると、能力開発を積極的に行うということの意味が以前とは違ってくるでしょうね。

大木 選抜型というのは、教育投資の価値のある人を見つけ、その人に重点的に投資を行っていくというやり方です。以前はお金も時間も余裕があったけれど、やる気のある人に投資した方が、当然成果が出るわけですからね。それから職場で何かトラブルがあったときの最初の第一処理がうまくできないと問題が拡大しますので、今の教育投資は、優秀な管理職の育成ということを意識している。特に大企業は職場にきちんと目配りができるような管理職というのを育てたいとなると、投資は集中していかざるをえないから選抜というのが出てきているのかなと思います。

それから評価の問題については、社員のグルーピングの問題ではないでしょうか。例えば、営業の人と生

産現場の人と同じ仕組みにすることがいいのかどうか。長時間働いてもいいという人もいればそうでない人もいます。だから、評価項目の設定をどうするかというよりは、働く側の意識と会社側のマネジメントのすり合わせとして、評価を支えている土台（人事制度）のほうを変えなくてははいけない。

あとは、日本型成果主義といっても職能資格制度のままです。果たしてうまくいくのか。能力が重視するのはプロセスですが、もともとの成果主義というのは、プロセスではなくて、アウトプット重視です。職能資格制度のままです。果たしていけるのかどうか疑問です。

呉 進んでいる企業は、成果が見える部門と、見えにくい部分でかなり変えてきています。例えば営業と製造では変えている。ただ職能資格制度自体を全部変えているかどうか、そこまではなかなか難しいのではないのでしょうか。厚生労働省の調査でも、成果主義の一番大きな問題は、部門間の調整が難しいということです。成果主義を強めるのであれば、成果主義に合うものと、そうではないものを分けて考える、きちんとした土台をつくる必要はあると思います。

大木 土台（人事制度）に手をつけることには会社としても抵抗があると思います。ただ管理職は、職能よりも仕事の要素にだいたい動いてきています。管理職は最も成果主義が適用されている社員で、仕事ははっきりしないとやりにくいですからね。呉さんがおっしゃったように、ほんとうにやるのであったら、土台をしっかりやらないといけません。それから、社員のグルーピングの問題で、同じ職種の中でも、個人の意識を反映するような形の社員のグルーピングをどうするのが重要であると思います。報告書⑤では、成果とか給与の関係も調べてあるとよかったです。

つまりすごく緩やかな労働時間管理をさせていても、結局長時間労働で給料は低いとか、昇進がないとなったら、やはり不満なのか、そのあたりを知りたいです。

呉 意図的に社員区分をすると、昔あった総合職、一般職のようになってしまう可能性もあるので、もうちょっと個人ベースのものを用意した方が摩擦がないんじゃないでしょうか。誰でも応募できて自由に異動できる、そういう企業内労働市場をつくるよう、ガラス張りのポジションの開示とか、そういうものを通じて自分が選択できるような形にするのがいいのではと思います。

大木 そうですよ。今の区分でないやり方で企業内労働市場をつかって、区分間を自由に行き来できるようにする。あとは労働時間管理の問題があります。例えば裁量労働を考えても一番重要なのは、仕事の量を、個人と組織がどれだけ調整できるか。仕事の量が多かったら、いくら自由にやっけていいといっても、結局労働時間は長くなる。現実には仕事の量が多い人というのは優秀な人が多い。なぜ日本は仕事の量が調整しにくいかというと、評価の軸が職能資格の能力で、たくさん仕事をしている人の方がより能力が高くて、頑張っているとみなされるからです。

呉 もし大木さんがおっしゃるようなグルーピングをやろうとすると、今の内部労働市場の仕組みを根本的に変えないといけないのではないのでしょうか。土台は同じでスタートしているのに、あなたはここ、あなたはそことしてしまうと社員間の気持ちに隔離というか、摩擦ができてしまう気がします。ですから企業の中でポジションごとに自由に異動できるような仕組みを導入して、そこにつけないという人に対しては、自分がそういう能力とか資格が足りないからということをしきんと納得させられるような仕組みをつくらなくてはいけないのかなと思います。

大木 呉さんがおっしゃるように、入り口で決めてしまうような極端なのは確かにあまり良くないけれど、失業する確率が以前より格段に高くなっている中で、社員もただ企業の言うことを聞いてるだけでは、リスクがヘッジできません。いつまでも期待を持たせるようなことをせずに、早めに本人にわかるようにしたらどうなのかということです。企業内労働市場を整備するとすれば、仕事内容が重要になるわけですよ。今の総合職とか一般職という分け方ではなく、もっと役割や仕事を意識したグルーピングが必要ではないかと。

呉 グルーピングの具体的な中身についてのイメージはありますか。

大木 例えば、今ある総合職、一般職というグルーピングは、一つは異動の幅とか昇進のスピードとか、キャリアを意識したものです。ただ他にももっといろんなやり方があるのではないのでしょうか。

呉 例えば、同じ職種、管理をやっている事務職、その人たちの中でもグルーピングをすべきだということですか。

大木 そうではありません。今までとは違うグルーピングのやり方があるのではないかとことです。

呉さんがイメージがわかないとおっしゃるのは、今実際には仕組みとしてはないからです。でも運用上は確かにあります。だから暗黙のうちになされているグルーピングを、もう少しきちんと見える形にした方がより従業員にとって納得感が得られるんじゃないかということです。

呉 私から見ると、職場の一体感を大事にしてきた今までの雇用慣行から見ると、グループ分けされて、いわば外されたと感じた人は非常にやる気が出ないのではという気がどうしてもしてしまうのですが。全体の会社のパフォーマンスというものが落ちてしまう可能性があるから、やっていないということはないですか。

大木 でも、そう言いながら、例えば選抜型の教育などは能力開発の一環として運用ではやっているわけだから、それが問題だと言いたいです。見えるようにして、個人に選択させるべきです。今のやり方だと、個人の納得性を高めるのが難しい。個人の納得性が高まらないということは、やる気がなくなるわけだから、職場の生産性が上がらなくなる可能性もある。職能資格制度をベースにした社員格付制度の問題もそうだし、社員区分という社員のグルーピングの問題もそうだし、人事マネジメントの中で基本中の基本であるこのあたりを、それぞれの企業がもう少し考えた方がいい。

坂爪 報告書では論点の中心となっていた評価とか賃金制度をどうつくりこんでいくかということ以上に、正社員の中での区分やそこでの賃金の考え方をどうするかといった点が大きいということでしょうか。でも、今のお二人の議論を聞いてみると、正社員の区分をつくるということは、非常に難しいように思います。

大木 でも、私はやる時期に来ていると思っています。正規・非正規で分けていること自体がまず問題だと思っているので。

坂爪 でも非正規もあわせてとなると、正社員側にはかなり痛みを伴うグルーピングということにはなってくるでしょうね。労働者側がかなり保守化している現状がある中で、企業の動きについていけないというか、そこまで自分で選ぶ力をつけてないのに、いきなり新しいグルーピングというものについていけるのでしょうか。

大木 でもやはり自分で最初に選択すべきだと思いますね。

坂爪 企業が従業員に選択を迫る上で、コミュニケーションの問題が再検討された方がいいのではないでしょ

うか。組織と個人の関係性が大きく揺らいでいる中で、ゆがみが出ている。正社員の区分など新たな試みをやろうとする場合に、それがうまくいくかどうかは、仕組みの良し悪し以上に、それが行われる場の関係性、組織と従業員の関係性の良好さが大きく影響するのではないのでしょうか。今の問題に、組織内のコミュニケーションがどう絡んでくるかという議論があってもいいかなと思いました。

Ⅶ 労使コミュニケーション

○①日本経団連（2006）『新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて』

呉 報告書ではありませんが、日本経団連が大変注目すべきペーパーを発表しました。経済活動のグローバル化、情報通信技術化という未曾有の環境変化の中で、企業経営というものは、企業内コミュニケーションを日々積み重ねていくプロセスであると言って、この労使間の対話の積み重ねというものが信頼関係を築き、それが企業の競争力の基礎ともなるほど、企業内労使コミュニケーションというものが非常に大事であるとしています。

ここに「新たな時代」とつけたのは、いわゆる純粋持株会社が解禁され、企業グループ経営というものが強まってきて、労使コミュニケーションの枠組みがかなり変化してきている。加えて、非正規労働者が増加し、非正規労働者とのコミュニケーションを図ることが重要になっているという意味で、「新たな時代」とあえてつけたのではと思います。

○②連合総合生活開発研究所（2007）『労使コミュニケーションの新天地』

企業グループ経営というものが、2000年3月期から本格的にスタートしたわけですが、そういう中で、企業グループレベルの労使協議のシステムが整っているかどうかについて調査しました。あると答えたのは5割強です。その中で6割弱が、労使協議の中身としては、情報や意見交換を主とする労使協議機関がシステムとしてあるというもの、1割強が意見調整を主とする労使機関である、労使協議機関。3割は企業グループ加盟労組の方針や労働条件に対し強い影響力を持つ

労使協議機関であるという内訳です。しかし、日本では、まだこの企業グループレベルの労使協議の枠組みが整備されていないということで、その枠組みをつくる必要があるとしています。

もう一つは、どういう労使協議の課題があるか、また、実態はどうなっているのか。全般的に企業内の労使協議は、開催の頻度とか、また非公式の労使協議などが増加しているという意味で、労使コミュニケーションの密度が高まっていることがうかがえますが、いわゆる組合のリーダーと組合員との意思疎通の不備が課題として指摘されています。

次に非正規労働者について。正社員と同種の仕事をする非正規労働者がいるかについては8割前後がいるとしていますが、増加している非正規労働者の採用、活用について、労働組合は2割弱があまり明確な方針を持っていない。方針を持っている場合、非正規労働者は活用するけれど、仕事は明確に分けるべきであるというのが5割弱で最も多い回答になっています。

非正規労働者に対する労働組合の組織化の取り組みについては、全体のパートタイマーの組織率が去年5%だったわけですが、ここでも全員、または組織化対象者として抱えている人を組合員にしているというのが10%以下で、組織化が進んでいないことが、この調査でも明らかになっています。

全体的に労働組合は、組合員の理解が得られるような組合内のコミュニケーションの充実を図りつつ、そのような参加システムのすそ野を非正規労働者、社外人材及び企業グループ内の労働者まで広げていくことが課題として求められているという結論になっています。

○③社会経済生産性本部（2008）『今後の労使協議制のあり方』

これは生産性本部が発足50年を迎えるにあたって、労使協議制の実態はどうなっているのかということで行ったアンケート調査とケーススタディーの取りまとめをした報告書です。ここでは労使協議と経営のスピードとの関連だけご紹介いたしますと、36.8%の企業が、労使協議制の効果として、経営のスピードが上がった、55%の企業が上がっていないと回答しています。

スピードが上がったという企業は、労使協議の満足度が高い企業、また労使の信頼関係が厚い企業です。

そういう意味で、労使協議というものが、経営のスピードを低下させるという一部の見方はありますが、今回の調査を見る限り、労使協議の満足度、また労使の信頼関係というものが厚ければ、そうならず、逆に経営のスピードを上げる効果をもたらしているというのが、新しい発見であると言えると思います。

○④労働政策研究・研修機構（2007）『労働条件決定システムの現状と方向性』

これは2006年に正社員1000人未満の中堅中小企業を対象に行ったアンケート調査で2440社から回答を得ました。労使コミュニケーションに関連した部分を簡単にご紹介します。

調査では、中堅中小企業では社長の考え方というものが大きな影響を及ぼすだろうということで、基本的に社長の労使コミュニケーションに対する考え方を確認してみました。

A意見「一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」と、B意見「経営は経営者が行うもので、一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」として選んでもらったところ、結果としてはA意見「肯定型」が28.2%、どちらかといえばA意見に近い「やや肯定型」が44.4%、どちらかといえばB意見に近い「やや否定型」が20.9%、B意見「否定型」が5.4%で、72.6%の企業が肯定的な考え方を示していることがわかりました。

これは企業規模でもほとんど違いはありませんでした。その他、おもしろい結果として、肯定タイプほど、企業の経営情報も開示していて、労使の双方情報がよく伝わっている、従業員が経営に対して協力的であるということがありました。また、肯定タイプほど、90年代以降企業業績悪化による経営危機を経験した割合が低くなっていた。

もう一つ、従業員管理上の困難度をどのぐらい抱えているかということも、肯定タイプほど、「技能が低い」「やる気がない」「能率が悪い」「チームワークがとれない」といった困難度は少ないことがわかった。

こういう結果を見ても、やはり労使コミュニケーションを大事にしようという社長の考え方が実態としても企業の経営情報を積極的に示して、その結果、労使コミュニケーションの効果というものがあらわれていると言えると思います。

ただ、システムとしてどのぐらい整っているのか、実態として労使コミュニケーションがどう行われているかということになりますと、少し違う結果が出ました。賃金改定の際に従業員の意見をどういう形で聞くかについては、従業員の意見を「聞いていない」が35.9%、「管理職だけ聞く」、が24.7%ということで、6割以上の企業が一般従業員の意見をほとんど聞かずに賃金改定を行っているという実態がありました。

それから従業員過半数代表の選出については「選挙」が8.3%、「信任」が23.5%、「全従業員の話し合い」が8.5%ですが、「会社指名」が最も多く28.2%、「社員会などの代表者が自動的になる」が11.2%あって、民主的な形で選出されているところが非常に少ない。民主的な手続で選出されている企業規模は50人以上でした。

まとめると、労使コミュニケーションについて実態では効果はあるものの、システムという面から見ると、課題はかなりあるということです。

○⑤労働政策研究・研修機構（2007）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』

これは④の研究会に参加した研究者がそれぞれのテーマに沿って分析し、まとめたもので、次のように総括しています。

労使コミュニケーションの円滑化を図る上で、システムとして従業員代表制の導入が必要である。理由は、労働組合組織率低下の現状を踏まえると、労働組合だけに今後の集団的労使関係を任すのは大変難しい側面があるけれど、しかし労使コミュニケーションの効果があらわれていることを考えれば、代わるものとして従業員代表制を導入する必要があるのではないかと。

その際、注意しなければいけないのは、労働組合というのは、憲法、あるいは労働組合法で厚く保護されていて、他の従業員組織に比べると優位性を担保されていますから、それを阻害しない形での導入の検討が必要だということです。

そして従業員代表制が導入される際、代表者が民主的に選出されなければ形骸化するだろうということで、民主的な手続が過半数以上確保されている50人以上規模の企業で、まず、従業員代表制導入の検討をする必要があるのではないかと政策的なインプリケーションを提示しました。

日本の経営者は、基本的には中小企業も含めて、労使のコミュニケーションの円滑化、充実化が、労使の信頼関係を築く、また企業の競争力の基礎になっていると考えていますが、しかし使用者だけそういう考え方を持っていて成立するものではない。労働者、労働組合側の取り組みも重要ということで、特に労働者側の取り組みの課題を3つ挙げています。

まず、2000年以降の企業グループ経営体制の強化の中で、まずは自分の企業グループに属している従業員の組織化が重要であり、その上で企業グループレベルの労使協議を強化すべきであるというのが第1点。

次に、非正規労働者の組織化。もし組織化までいなくても、処遇のあり方など、とりわけ非正規労働者の納得性が得られるような、そういう取り組みを労働組合が強めるべきではないか。

3点目は、労働組合の組織率が下がっているという現状をうけて、労使コミュニケーションのシステムとして、従業員代表制というものを具体的に検討すべきであると。その際、労働組合の優位性が担保される形として検討すべきであるということです。

〇⑥労働政策研究・研修機構(2008)『事業再生過程における経営・人事管理とコミュニケーション』

事業再生の場合、雇用調整、賃金調整というものが急激に進むと、従業員側が強反発する可能性があります。労使コミュニケーションを通じて、頻繁な情報交換をすることで、従業員に対して事業再生の見通しを与え、雇用、労働条件面の取り扱いによるモラルダウンというものの悪影響を抑えることができる。事業再生過程においても労使コミュニケーションは大変重要であるということを示唆しています。

坂爪 まず感想ですが、労使コミュニケーションでは、経営側の考えが伝わるのが実は非常に重要なかなと。それから疑問が2つあって、一つは④で労使コミュニケーションを大事にしているという会社は一定数あるけど、でも、実態は伴っていないということでしたが、それでもモチベーションは高かったり、チームワークはとれているのはなぜなのか。それから組合リーダーと組合員のギャップについて、基本的には同じ方向を向いている人たちの間でなぜギャップが生じるのかなと思いました。

呉 まず最初の方ですが、全体としてはまだまだだ

けれど、肯定タイプでは実態をきちんと伴っているの、モチベーションが高かったりするのそういうところだということです。

リーダーと組合員とのギャップというのは、一つにはいわゆる労使トップの間で議論される項目が多岐にわたったり、複雑だったりすると組合員にきちんと説明するのが難しいということ。もう一つは、インサイダー情報というか、企業と組合のリーダーとの間で議論される際に、この情報についてはここだけにとどめてほしいというものが出てくる。いわゆる経営の非常にデリケートな情報については一般組合員にまでは知らされない。この2つが大きいかと思います。

経営側の情報が従業員側に伝わるのが大変重要であるというご指摘ですが、調査をしてみますと、中小企業でも7割が経営側の意向は従業員側に伝わっていると認識はしているのですが、ほんとうに伝わって、従業員側がそれに対してどう判断するのかということまで経営側がつかんでいるかといえば、これはやや難しい面があるのではという気がしています。そこはまだ十分検証されていない。

大木 例えば組合リーダーのインセンティブは何なのかとか、そういうリーダーに関する調査はあるのでしょうか。

呉 最近はありませんね。

大木 リーダーとしてやっていくのは大変だと思うのですが、どういったインセンティブがあつてなるのか興味があります。例えばどんな人になるのでしょうか。

呉 昔は高卒のリーダーもいましたが、従業員構成が今はかなり変わってきている。労働組合というのは、数の多い職員の間から出ることが可能性としては高いので大卒の人たちが多くなるでしょう。リーダーになるメリット、インセンティブは、これは業界、産業ごとに少し違うのではないかと。例えば、金融業界では出世コースになるという話もある。ただ全体としては選ばれたからなつたという人も多いのではないのでしょうか。

大木 これだけ雇用状況が厳しい中では、組織や社会をよくしていこうという理念とかビジョンを強く持っている人になってほしいですね。

呉 そこが大きな課題です。

大木 組合できちんと理念を持って頑張っている人がいれば、経営側にも緊張感が生まれるわけですから、そうあってほしいと思います。それから従業員過半数

代表の選出について、日本の労使関係はヨーロッパに比べて、どうしても労の方が何となく弱いイメージがあるのですが、例えば法律でもっと規制を強化すべきですか。

呉 それはやはり法律できちんと規制すべきだと思いますね。労働法規上、従業員の過半数代表は重要な位置づけをされているにもかかわらず、先ほども言いましたが、実態としては、民主的な形で選出されている例はかなり少ない。ですから、きちんと実態が伴うよう、選出手続き自体も法律で定めると。それから、その都度選出するよりはむしろ、恒常的な組織、システムとして、従業員代表制というものを導入した方がいいと考えています。

大木 なるほど。坂爪さんはどう思われますか。

坂爪 例えば両立支援策の調査をすると、従業員はいろんな不満を持っているのに言わないんです。労働組合を使ってうまく物を言っていけばいいのですが、そこが全くそうになってない。ですから仕組み作りも大事ですが、今の時点で労働者側もみんながそこまできちんと意識を持っているのか。労使自治への積極性みたいなものを組合側が組合員の間にどうつくりだせるかという問題のような気がします。

大木 そうですよ。仕組みをつくるのがひとつと、あとは組合リーダーや組合員の意識自体も変えていく。日本では労働組合に対して、しょせん組合との関係は一時のときだけで、管理職になったら関係ないというところがありますからね。本当は労働組合にしっかりしてほしいのですが、それがだめなら法的規制のかなど。ただ労使自治には介入するなという主張が日本には根強くありますよね。

呉 大半の人は、労働者の権利とか労働組合についてきちんと知らないまま就職しています。職場の中で労働組合があれば、色々わかっていきますが、組織率が2割を切っている現状ではそういう機会のない人が多い。ですから、就職する前の教育段階で労働者としての権利や義務を具体的に教える必要があると思っています。

私は日本の労働組合というのは、基本的には長期的に会社をよくしたいと考えていると思います。ですから経営側が労働組合も会社の発展を望んでいると認識すれば、労働組合をつくることに反対しないと思うのですが、実際は妨害しようとするケースも多い。ですから、経営者に対しても、労働組合の意義についてき

ちんと教育を行うべきです。労働組合の役割をきちんと経営者が認識することで、労使お互いに緊張感を持つとともに発展できるのではないかと。日本では労働者の権利や労働組合の意義についての教育が、労働者側・経営者側双方ともに欠けていると思います。

大木 日本では労使自治に任せた方がいいという主張も強いわけですが、そのあたりはどうですか。

呉 労使自治の前提として労働基準法や労働組合法等の労働法教育がきちんとなされるべきだと思います。

大木 組合の組織率は低下しつつあり、非正規の組織化もなかなか難しい。また組合のリーダーに積極的になりたいと思う人も多くないというような現実の中で、でもセーフティーネットとしての組合というのは非常に重要だとした場合、あとは法律で介入するしかないのか。坂爪さんはどう思われますか。

坂爪 法的介入は行き過ぎかなという気もしますが。でも自分自身のことを考えると、組合の重要性が今ひとつぴんとこないところは確かにあります。

大木 やはり私は組合には強くなってほしいと思うし、そのためには、現状ではある程度の法的介入が必要なというのは個人的意見としてはあります。もう組合はあんまり頑張らなくていいというのなら、また別ですが(笑)。

呉 本当の意味でのきちんとした労使関係、自立的な関係ができるような基盤を、これからつくっていけば、変わる可能性はあると思います。労働組合の役割がもっとクローズアップされれば、労働組合に対する考え方というものも、かなり変わっていくのではないかと。例えばいわゆる派遣切りの問題がありましたが、そういう若者たちは1人で闘おうとすると何も解決できなくて、そこで集団、労働組合の存在意義について自分の肌で感じるんです。今そういう若者たちが集まって組合をつくる動きもかなり起きています。ですから今後変わっていく可能性は大いにある。今後教育の課程で、労働者の権利についてもきちんと教える、また経営者に対しても教育をする、そうした取り組みをしていけば、日本の中でも労働組合の存在意義というのは、今後、高まっていくだろうと思います。

大木 女性は労働組合と距離の遠い人が多いような気がするのですが、魅力ある労働組合はどんなものなのでしょう。

坂爪 私自身でいえば、会社と闘うことになった場合に具体的に何かしてくれるところまでいかなくても、

何らかの手助けになってくれるのが理想ですね。ただ、その場合企業別組合でいけるのか。

大木 そうすると、産別とか、地域別組合の方がいいということでしょうか。

呉 企業別労働組合には功罪があって、今はどちらかというところがかろうざアップされている。仲よしクラブだと。実際、ある意味ではそうですよね。今は企業別労働組合の守備範囲が企業の中と狭いのでどうしてもそうになってしまう。でも、狭い企業の中でも、例えば非正規労働者を、一緒に仕事をしている仲間としてその弱い立場にも目を配って、働きがいを持って頑張れるような状況をつくる。また、先ほど、企業グループ経営というものが強まったと言いましたが、企業グループの影響圏が広がるのに合わせて、労働組合もどんどんその影響圏を広げて、労使が対等な立場に立てるような組織の構築をする。こうやって、企業別労働組合も守備範囲をどんどん広げていけば、存在意義は高まっていくと思います。ただ簡単ではないことは確かですが。

VIII 個別労働紛争の解決・予防

1990年代以降、いわゆる集団的労働紛争は減ってきていますが、会社と労働者個人とのトラブル、いわゆる個別労働紛争は増加しています。労働審判制度が2006年からスタートするなど、行政、司法の個別労働紛争解決システムも整備されつつありますが、ここでは5つの報告書を取り上げて、個別労働紛争の問題について見ていきたいと思います。

- ①労働政策研究・研修機構（2007）『「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」中間報告書』
- ②労働政策研究・研修機構（2008）『企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究』
- ③労働政策研究・研修機構（2009）『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査（企業調査・従業員調査）』
- ④労働政策研究・研修機構（2009）『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査（労働組合調査）』
- ⑤労働政策研究・研修機構（2009）『労働紛争発

生メカニズムと解決プロセス——コミュニティ・ユニオン（九州地方）の事例』

まず紛争の解決・予防を誰がやるか、その主体については、日本の場合、企業の中でやるべきだという考え方が労使とも非常に強い。その実態について、労働政策研究・研修機構で調査しました。

まず、従業員の苦情や不満を解決する相談窓口が企業内に設置されているかどうかについては、49.4%の企業が設置されていると回答しました。

その有効性については、4分の1が高いとしましたが、低いという回答も2割弱。従業員に利用については聞いたところ、利用したというのはわずか11.5%でした。

次に相談の内容ですが、「職場内人間関係」が最も多くて、企業調査で62.8%、次が「セクハラ・パワハラ」で38.9%、「業務遂行上の問題」38.4%等となっています。従業員調査で最も多かったのは、「業務遂行上の問題」で54.4%、次が「職場内人間関係」47.4%。これが相談窓口の状況です。

では実際、相談先として重視しているものは何かと聞いたところ、企業調査では「管理職への相談」が最も多く55.9%、「人事労務部門による相談対応」43.5%、「個人業績評価における面談」が40.2%、「先輩職員・同僚への相談」が37.2%となりました。一方、従業員調査では、「先輩職員・同僚への相談」が最も多く41.8%、次が「個人業績評価における面談」37.9%、「管理職への相談」35.1%となりました。この結果からは、相談先としては企業側からも従業員側からも「管理職の役割」が期待されているといえます。

では管理職に相談した結果ですが、これは従業員調査ですが、「満足したものが多いい」が12.1%、「不満が残るもののおおむね納得できている」が46.1%で、6割弱の従業員はおおむね納得をしているので、ある程度の役割は果たしている。

ここで、管理職について不足しているものについて、企業調査では、「苦情処理に関する専門知識」が61.9%、「苦情処理の経験がない」が41.5%となっています。

労働組合側でも65%の組合が管理職に期待をしていますが、実際役割を果たしているかについては63.2%が否定しています。その理由は「管理職本人が苦情や不満に応じることへの意識が低い」が35.4%、

次は、「仕事が忙しく時間的余裕がない」24.6%、「管理職に対する必要な研修が行われていない」が23.2%です。

以上が企業内の苦情処理への対応状況ですが、企業の外にも紛争を解決する機関はあります。個別労働紛争を解決する企業外の労働組合としてコミュニティ・ユニオンに着目をしたのが⑤で、九州地方のコミュニティ・ユニオン3つとそのユニオンを通じて紛争解決した19人の労働者へのヒアリング結果をまとめたものです。

まず紛争の原因ですが、そのほとんどは経営者、会社側の法令違反、またコミュニケーションの欠如から起きています。

コミュニティ・ユニオンでの解決方法は3段階になっていて、まずは自主解決ということで、当事者は直接ユニオンに加盟し、ユニオンは自分のところの組合員として、企業に団交を申し入れます。もし団体交渉でうまくいかないときは労働委員会への申立、それでもだめな場合は裁判となります。ただ全国的な統計はないのですが、連合福岡ユニオンの場合、約8割が企業との団交で解決していて、自主解決率が非常に高いということが言えます。その理由ですが、ユニオンのリーダーは経験が豊富な人でプロであるということが一つと、もう一つは、コミュニティ・ユニオンというのは全国で75あるんですが、ユニオン間の情報交換が盛んでネットワークが密だということが挙げられると思います。また最後はやはり、弱い立場の労働者を助けたいというユニオンの人たちのかたい信念が、解決力を高めているのではないかなと思っています。

コミュニティ・ユニオンの存在意義は3つ挙げられると思います。第1に、行政あるいは司法の解決機関・システムに比べて、紛争当事者の労働者に対して温かいということです。紛争を解決して終わりというのではなく、次の仕事への自信感のようなものも与えることができていると思います。

第2に、行政機関では扱いの難しいような紛争にも対応できること。第3は、紛争解決だけでなく再発の防止に役立つ役割も果たしているということです。つまり、企業側でも団交を通じて人事労務管理の問題点に気づき、労使コミュニケーションの重要性というものを認識していくことはあるわけです。こうした企業では、以後紛争が起こらないよう人事労務管理の改善というものが進められるようになっていく可能性があるあ

ると。

最近ではコミュニティ・ユニオンの活動が、マスコミで取り上げられることも多くなりました。こうしたユニオンの活動が広く知られることで、経営者側にも緊張感が生まれると思いますから、そういう意味でも、紛争の予防にもかなり大きな役割をしているのではないかなと思っています。

坂爪 個人の苦情や不満を解消するためには管理職の役割が重要だとされているわけですが、その不満の内容が、人間関係や業務遂行上の問題だとすると、管理職はおそらく当事者であることが多いわけですね。ですから、問題の解決を管理職に求めるのは少し酷かなという気がするのと同時に、ただ、結局コミュニケーションが部下との間できちんととれていなかったことが問題だとすると、管理職に対応を求めてもいいのかなとも思いました。

それから、企業全体として解決していこうというときには、管理職に任せただけではない視点をもっとあってもいいのかなと。企業内にとどまらず、社外の機関の活用をもっと考えていいのではないかというのが、まずは感想です。

呉 管理職に対する期待度は、会社も従業員も労働組合も高いのに、実は管理職自身はそういう認識がそれほど高くないということが、ここで指摘されている問題点です。ですから、従業員と会社、あるいは従業員同士のトラブルが今後もっと起きる可能性のある状況を踏まえれば、管理職には紛争解決の役割があるんだということを、もう少し認識させる必要があると思います。

それと同時に、管理職がそれに取り組めるよう、業務を減らして時間的余裕を与えなくてはいけない。そうしなければ、管理職はパンクしてしまいます。今はまだそれがきちんとできていないということが一つあります。

それから、半数くらい企業では相談窓口が設置されていたり、また苦情処理委員会なども設置されていますが、ほとんど利用されていない。管理職に任せただけではなく、こうした制度を整えたり、また労働組合ももっと積極的に組合員の不満を吸い上げて解決に向けて努力しなくてはいけないと思います。

紛争にはマイナスのイメージがありますが、私自身は問題を明らかにできるという意味で、積極的にとらえるべきだと思っています。今後は企業内に相談窓口

を設けたり、また企業外でもきちんとした紛争解決ができるように諸機関・団体間の連携を図るなど、紛争解決のための仕組みづくりを進めていくことで、いい方向に進んでいくのではと考えています。

大木 相談先として会社は人事部門を中心に考えているのに、従業員はほとんどがその気がない。逆に社外の機関や専門家の活用については、会社側は否定的で、従業員側はかなり積極的。ここに大きな差があっておもしろいですね。小さい問題は管理職でも対応できるかもしれないけれど、すべて企業内で解決するよりは、やはり外の機関の活用をうまく考えた方がいい。それから、企業別組合に対する期待度も従業員側で低いわけで、組合ももう少し仕組みづくりを考えた方がいいのかなと思いました。今紹介されたコミュニティ・ユニオンなどは外の機関という位置づけでしょうか。

呉 コミュニティ・ユニオンは、相談があった場合、相談者の会社に労働組合があれば、まずその労組を通じて解決を図ることを勧めます。企業内労働組合が積極的でない場合、コミュニティ・ユニオンが乗り出すことになるわけですが、コミュニティ・ユニオンがこうした消極的な組合とうまく連携をとることで、企業内労働組合側があらためて自分たちの組合員は自分たちで守るという意識を高めるきっかけになるといいかなと思います。

大木 個別的労使関係の問題になると、企業別労働組合はどうしても弱くなりますよね。だからおそらく従業員側からすると、支持は下がってしまう。でも、何で組合側に危機感が強くないかといえば、ユニオンショップやチェックオフの仕組みも大きいのではと思うのです。自動的に組合員になり、組合費も徴収できってしまう場合が多いからです。

呉 厚生労働省のデータから判断しますと、組合があるところは個別労働紛争は半減していますから、企業別労働組合が一定の役割を果たしているということは確かです。こうした事実はきちんと見すえた上で、チェックオフ、あるいはユニオンショップが組合活動にマイナスなのか、そういった議論も興味深いと思いますが、ここではやや問題が広がりすぎる気がします。

大木 もちろん組合の意義を否定しているわけではありません。ただ組合員としては、お金を払っている以上、何をしてくれるかというのは大きいでしょう。ですから、労働組合でもあらためてそういう意識を持

つ必要があるのかなと。

呉 労働組合が組合員のために何をするのかということですね。

大木 そうです。きちんとやっているとありますが、個別の問題にはなかなか対応できていないのが実態ではないかと。

呉 確かに特定のテーマ、問題については、個別の企業別労働組合では対応に限界がある部分もあるかもしれません。

大木 ですから、組合自身が自分たちのあり方を再点検して、一人ひとりの組合員のためにもっと頑張るとならなければいけないと思います。組合費を払っても何にもしてくれないとなれば、地域のコミュニティ・ユニオンに直に行くという人も出てくるかもしれませんからね。

呉 そういう意味でコミュニティ・ユニオンの存在は、企業の中の労働組合の役割をあらためてきちんと見直すことを促すような役割を持っているとも言えますね。それから、現状で個別紛争をうまく解決できていない企業別労働組合の事例を調べて、その原因を探ることで、企業別労働組合の存在意義を高めるような研究も必要ですよ。

大木 企業別労働組合でだめだったら最後はコミュニティ・ユニオンに駆け込めばいいなら、最初からコミュニティ・ユニオンに入ればいいとなって、企業別労働組合がより弱体化するという可能性はないですか。

呉 これまでのところはそうしたことはないですね。

坂爪 個別労働紛争といっても、その中には深刻なものから単純な不満というレベルまで、いろんなものがあるんだろうと。今までそれこそ職場の内部の愚痴で終わっていたようなものまでが解決できなくなってきているところこそが、本当の問題なのではないでしょうか。もちろん問題が発生したときには労働組合が乗り出すとしても、それ以前に、職場のコミュニケーションをどう維持するかということが、問題発生の予防につながる重要な点だと思います。紛争に発展するか不満でおさまるかの違いは大きいです。

大木 そうなると、職場や組合のリーダーの人たちの力が重要になってくる。

呉 そうした意味でも人材育成というものは真剣に考えなければいけないですね。

IX 労働 CSR

- ①連合総合生活開発研究所 (2006)『企業の社会的責任 (CSR) に関するアンケート調査報告書』
- ②稲上毅・連合総合生活開発研究所編 (2007)『労働 CSR——労使コミュニケーションの現状と課題』NTT 出版
- ③労働政策研究・研修機構 (2007)『企業のコーポレートガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査研究報告書』

呉 1990 年代以降、企業不祥事が相次ぎ、そういう状況のもと、企業の社会的責任に対する注目が高まっていますが、企業の社会的責任、すなわち CSR とはどのようなものであるのかというのは、一般的定義があるわけではありません。ここでは連合総研が、労働組合と企業両方に対して行ったアンケート調査を中心に紹介していきたいと思います。

まず企業が社会的責任と認識しているもので、一番多かったのは「法令遵守のための社員教育」で 81.2%、2 つ目は、「地球温暖化ガスの数値目標に基づく削減」、72.5%ということで、おおむね、今、日本の企業は法令遵守と環境保全を CSR と考えていることがわかります。

次に労働や雇用に係る項目では一番高かったのが「65 歳に向けた雇用延長」66.1%、2 つ目が、「社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善」61.9%、「障害者雇用の充実」57.4%、「育児介護休業の取得促進」49.5%、「実質労働時間の短縮」42.3%、「女性管理職の登用促進」27.2%、「正社員と短時間勤務者との均衡処遇の促進」19.8%などとなっています。

一方、労働、雇用にかかわる社会に向けた情報開示を企業の社会的責任と考えている企業は非常に少ない。具体的に見てみますと、「障害者雇用率の外部開示」は 31%、「育児介護支援策の外部開示」24.6%、「有給休暇取得率の外部開示」13.8%など。全体的に見ますと、労働 CSR については企業の社会的責任だという認識が高いとは言えない状況です。

では、企業は経営と CSR の関係をどう考えているのかを聞いてみたところ、「経営がうまくいくことと、企業の社会的責任を果たすこととは同等の重みを持つ」とするのが 58.5%、「企業の社会的責任を果たして初

めて、経営もうまくいく」、これが 23.5%。「経営がうまくいって初めて、企業の社会的責任を果たすことができる」とする企業が 15.9%となって、労働組合も、ほぼ同様の認識を示しています。

ここで注目すべきは、労使共に、企業の経営より企業の社会的責任を果たすのが先決であると考えている割合が高いということです。

その中で、労働組合はどのような役割をすべきなのかという、「一緒になって、積極的に取り組むべきだ」というのが企業側で 50%、労働組合もほぼ同様の 52.3%。「会社とは異なる観点から問題を監視し、適切な意見を出すこと」これが企業側で 40.5%、組合では 39.6%です。

労使とも労働組合の役割に対しては、ほぼ同様の考え方で、一言で言えば、労使が一体となって、積極的に労働 CSR に取り組むべきことがメインだが、その一方で、労働組合は立場の違いも踏まえて監視をし、適切な意見を出すことが求められるということです。

労働 CSR を図っていく上での問題は、企業がこれを社会的責任と認識していない現実があるということです。今後、企業や労働組合だけでなく、社会全体として労働 CSR を高めることが必要だという認識をどう高めていくことができるか、これが最大の課題です。

坂爪 企業にとって社会的責任を果たすことは、利益追求と相矛盾する側面があるというのは、やはりそうなんですか。

呉 今までそういう考え方が強かったと思いますが、今回の調査結果によりますとそうではない。すなわち、企業自身が、CSR を企業経営と同等の重み、それ以上であるという考え方を持っている。短期的に見れば、コストがかかってマイナスになるかもしれませんが、視点を変えれば例えば女性が働きやすいようにしていくことで、女性の能力が伸びて企業経営にプラスになり、さらに育児支援が進んでいけば、いわゆる少子化問題の解決にもつながって社会にも役に立つ。長期的な視点を持つことが大事ですよ。

坂爪 この報告書で、女性の管理職登用が CSR の項目として入ってくるということをどう評価すべきなのかというところで複雑な気がしています。そういう位置づけをされるものなのか。

大木 そんな労働 CSR じゃないって言ってくれてもいいんですよ (笑)。温暖化と女性の登用を一緒にするなど。

坂爪 私の理解だと、会社にとってのCSRの位置づけ、特に労働CSRは、負担はあるけどやらなくてはいけないものだ。そこに女性の登用が項目として入っているというのはどうなのかなと。それからこの割合が3割弱と低いことはどう評価するのか。そもそも重視していないのか、CSRとは別のことと考えているのか。

呉 確かに障害者雇用の充実などは労働CSRの中では非常に重視されているのに比べて、女性登用の割合は低いですね。そこまでやる必要はないと考えている企業が現状では多いということは確かかもしれません。

大木 例えば障害者雇用については法定雇用率が決められており、違反したら罰金がある。そのあたりの違いということは考えられるでしょうか。法律で規定すれば変わるのでしょうか。

呉 欧米では、法令を超えるもので企業がやるものがCSRだと認識されているのに対して、日本ではCSRは法令遵守と捉えられているそうです。ですから法律をつくれれば変わる可能性はあるかもしれません。

大木 女性管理職登用を法制化するというのはどうなのでしょう。

呉 先進諸国の中でも、日本は女性管理職の割合が極端に低いですから、もっと進めていくためには緩やかな法制化もあっていいような気はします。その際、法制化の意義を明確にし、労使の同意をどうとりつけることができるかが大きな課題ですね。

大木 ただ、それは労使自治に任せろという議論は根強くありますよね。

呉 ただこれまで労使自治に任せていても、なかなか進んでこなかった。ですから、例えば女性管理職比率を法律で定めることで、女性の能力発揮の場が広がる可能性があれば、企業だけでなく社会全体にとっても有意義かなとは思っています。今すぐというのは難しいでしょうが。

大木 坂爪さんは労使自治の方がうまく進んでいくとお考えですか。

坂爪 そうですね。

呉 そういう自主的な取り組みの方がいいときも確かにありますが、全体としてみると労使自治に任せていては改善しない場面が多いように思います。

坂爪 CSRの議論から少し離れてしまうかもしれませんが、今後企業の中でも働き方が多様化して

くることが考えられる中で、企業の社会的責任として「管理職にする」ということをそもそも一つの指標とすること自体どうなのかという気がしているんです。むしろ会社は管理職を目指すだけではないキャリア形成を提示していく方が先ではないかと。

大木 ただ、もし管理職になりたい女性がいた場合に、今の日本の人事システムだと勤続年数を重視するので、出産や育児でキャリアが中断することの多い女性はやはりなかなか管理職にはなれないですね。そういうときに法律があるというのは意味があるかもしれませんが。私自身は会社の人事制度自体をきちんと変えられるのであれば労使自治でいいと思いますが、そちらの方が時間がかかるでしょうね。

呉 会社によっては女性を管理職に登用する慣行がないというところもあるかもしれませんが、企業は社会という文脈の中で考えて、自分たちだけで存続できるのではないという認識を持たなくてはいけないと思います。日本では法令遵守をCSRと考える企業が多いということですから、女性の活用にとどまらず、社会の持続的発展に役立つことであれば法制化を検討してもいいのではと思います。

X 非正規という働き方

1. 移行・能力開発

- ①国際労働財団（2008）『非正規雇用者の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書』
- ②労働政策研究・研修機構（2007）『働き方の多様化とセーフティーネット——能力開発とワークライフバランスに着目して』
- ③労働政策研究・研修機構（2006）『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究——個人の職業能力開発行動からみる』

大木 まず①の報告書では、正社員への登用機会を設けることが、非正規社員の仕事の意欲の向上や定着化などについて非常に効果があることを明らかにしています。非正規社員の積極的な育成を図っている事業所というのは、正社員への登用も積極的に行っているということで、結局、能力開発の機会と正社員への登用というのが非常に密接にかかわってきていると。ただ、問題点として、希望した全員が正社員になれるかどうかはわからないので、なれなかった人のモチベー

ションをどうするのかということがあります。

次に②と③ですが、ここでは正社員、非正規社員、事業主の3者のOff-JTの投資時間を調べています。それによると、非正規社員のOff-JTの機会はやはりすごく少ない。そのかわりに正社員以上に自己啓発を一生懸命やっていて熱心です。ただ、非正規社員でもフルタイム型の人たちにおいては、OJTの機会は決して正社員に比べて乏しいわけではないということも明らかになっています。つまり、正社員であってもOJTの機会が乏しいグループというのがありますので、結局はフルタイム型の非正規社員と正社員であれば、それほど違わないと。

ただ、問題は正社員と非正規社員の間で、能力開発の機会が同じ、仕事内容もほぼ同じであるのであれば、それに見合う処遇をどうつくっていくのか。この移行と能力開発という問題と処遇均衡とは表と裏のような関係にあるという形になっています。

2. 均衡処遇

○①国際労働財団（2008）『非正規雇用者の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書』

坂爪 先ほど移行のところで報告のあった報告書の別の章をご紹介します。

この調査が実施されたのは、いわゆる改正パート労働法の施行直前です。この章では、均衡処遇に取り組んでいる事業所の特徴について調査しています。まず、正社員と非正社員の処遇制度の統一化や処遇の水準への考慮をしている事業所では、そうでない事業所と比べて平均の時給水準が高いことを明らかにしています。

それから均衡を考慮している事業所では、基本的には非正社員の能力開発に意欲的で、活用面においても、いわゆる質的基幹化というものが進んでいます。したがって、今まで均衡処遇というところを意識していなかった事業所でも、法律が施行されて均衡ということを意識するようになることで、非正社員の活用方法を変えていくという可能性があるのではないかと指摘しています。

また、非正社員でも自分の働きぶりや仕事内容というものが賃金に反映されている人々の満足度は、そうでない人たちと比べて高いので、賃金水準だけではなく、評価等々において個別管理ということが今後必要になるのではないかとということも指摘していました。

大木 移行と能力開発と処遇均衡は非常に密接に絡んでいるので、まとめて議論したいと思います。呉さん、いかがでしょう。

呉 非正規でもフルタイムパートであれば、正社員と仕事も時間も同じですから、処遇に格差があるのは採用形態が違うとはいえ、なかなか本人は納得できないでしょう。ですから、正社員と同じ扱いをする、私はこれを2004年に書いた論文の中で同質化戦略と名づけたのですが、そういうものが企業には求められていると考えています。ただ、大手はともかく、中小企業はその重要性に気づいていないところも多い。こうした同質化の観点の雇用管理が大事だと考えています。

坂爪 非正規雇用は景気変動の影響を非常にうけやすいので、処遇についての企業側の考え方もそれに伴って変わっていく可能性がありますから、今後そのあたりとの関係も見えていかなくてはと思っています。それから非正規雇用の人たちのキャリア形成はどうあるべきなのかというところが、まだ今一つ見えてこない。正社員に統合していきこうというのはありますが、それだけではないでしょうから、どんな方向性があるのか研究が今後蓄積されていく必要がある領域ですね。

大木 非正規の場合、正社員と違って、雇用形態も働く人自身の意識も非常に多様化しています。ですから、処遇やキャリアについても、企業側は個別に細かく対応しなくてはいけないけれど、なかなか難しい。人事管理上の必要性はわかっているけどどの程度コストをかけてやればいいのかは模索しているところなのかなという印象です。

坂爪 非正規の人の意識の中には、やはりどうしても地位の不安定さということが第一にあるんだと思うんです。能力開発とか処遇という前にそこが大きいのかなと。

大木 特に若い人はそうでしょうね。その会社で将来があるかないかというのは大きい。

呉 就職氷河期で正社員希望だったのに、入れなくてやむをえず非正規になった人もいます。こうした人たちへは正社員転換の道を開くべきでしょうね。

坂爪 私は短時間正社員と、パートの格差というものも気になっています。両者の仕事内容を比較したものはないので、勤務時間だけでみると逆転している場合もありますよね。私は短時間勤務肯定派ですが、それでも一方はキャリアもある種保証されたうえに短い時間で働き、一方はキャリアの保証がないという、

この格差はそのままいいのでしょうか。

大木 日本企業は、事実上、雇用形態の違いだけで社員をグルーピングしている。そのあたりの矛盾がこうしたところにも露呈している気がしますね。

3. ワーク・ライフ・バランス

○①労働政策研究・研修機構（2008）『有期契約労働と育児休業——継続雇用の実態と育児休業の定着に向けた課題』

坂爪 2005年の改正育児・介護休業法以降、一定の有期契約労働者というのが育児休業の対象となったということを踏まえて、その現状と課題を整理した報告書です。

ポイントを絞ってご紹介します。基本的に、まず8割の事業所が契約更新を繰り返して継続的に雇用している有期契約労働者がいると回答しているので、契約更新が常態化しているといえます。次にそういう事業所では、育児休業の取得者の割合が多い。同様に、職務内容が正社員とほとんど同じ有期契約労働者がいるとか、正社員への転換を行っている事業所では育児休業取得者の割合が多いです。結局、正社員とある程度の近さを持っている非正社員では育児休業の取得が進んでいると言えます。

したがって、比較的長期のスパンで有期契約労働者を活用している事業所では、就業継続をより長期化する一つの要因として、育児休業制度を活用している実態があると指摘できます。ただし、育児休業制度があったことで、実際、有期契約労働者の雇用契約が延びているかということに関しては、必ずしもそうではないという結果になっていて、今後の検討が必要だとされています。

それから、今度は有期契約労働者側のニーズをみると、基本的には有期契約労働者の育児休業に対するニーズは高いと言えます。ただ、一口に有期労働契約者といっても多少ばらつきがあって、彼らが勤めている職場の正社員に近い働き方をしている、すなわち仕事内容や労働時間が正社員と重なる部分があるという人たちは、育児期においても雇用継続を希望する割合が高いけれど、そうではない人たちの希望は低いと指摘しています。

大木 反復継続の人たちが8割ですが、こうした人たちが短時間正社員にするのは難しいのでしょうか。

坂爪 難しいでしょうね。非正規を雇う一つの目的は人件費抑制ですから、正社員への壁は高いんじゃないでしょうか。

大木 こういう人たちを全部正社員にしるといったら、請負とか派遣の方に流れる可能性があるのですが、そこは難しいですね。

呉 反復更新している人の勤務状況や本人の意識といったところまで個別に詳しく見ていく必要があるでしょうね。それから育児休業については、雇用形態に関係なくフルに取得できるようにしなくてははいけないと思います。

坂爪 企業が、法律の基準内にある有期契約労働者の中でも、正社員に近い有期契約労働者でないと育児休業を取らせないということがあるのだとすれば問題だと思います。ただ一方で、有期契約労働者側でも正社員になりたいのかという迷いがあるのではないのでしょうか。

呉 この調査を見ると、7割の人が出産を機に辞めてしまう。ここを改善するためにはやはり正規・非正規に関係なく育児休業を取得できるよう政策的にやらないといけないと思います。

坂爪 ただ、実際みんなそこまでして働き続けたいのか、と問われると私自身は自信がありません。いつも研究の中で迷ってしまうところですね。確かに実際大企業では取得率が上がっていますので、おっしゃるように条件を整えていけば、続ける人の割合は上がる可能性はあると思うのですが、果たして働き続けることが絶対的に良いこととして疑わない事がいいんだろうか、という疑問はどこかにあります。

大木 私は今の職能資格制度のままなら、辞める人の割合は結局変わらない。人事制度の土台を変えないと無理だと思うのですが、呉さんは、ある程度法的な仕組みを整えればいいと。具体的な数値目標を設定すれば、上がるのでしょうか。

呉 今でも大企業では育児休業取得の割合はかなり上がっていますが、出産を機に辞める人が多いことが問題です。ここをどう改善するのがポイントなのではないのでしょうか。その改善のための法的対応は重要だと思います。

坂爪 制度の問題なのか、人事管理の問題なのか。

大木 人事管理の問題だという気がするのですが、そのあたりの調査はないのでしょうか。

坂爪 調査はあります。結果をみると施策があった

から働き続けていることは間違いありませんが、ただ辞めた人は育児休業がなかったからかというところ、そうでもないのではないか。自分のキャリアの限界を感じたり、家庭の事情だったり理由はいろいろです。

呉 通勤時間が長いとか待機児童の問題など、社会的なインフラが整っていないことも大きいのではないのでしょうか。ですからここを改善していかない限り、本人の意識だけではどうにもならない部分があるでしょうね。

大木 でも、すぐに社会的整備といっても難しいでしょう。今まで労使自治でやれとやってきたところに、どれだけ法規制を入れるかどうかというのが一番の議論ですね。

呉 労使自治といえば、その担い手は労働組合が中心になるわけですが、昔と違ってここまで組織率が下がっている現状では労働者に力がないことを認めざるをえません。従業員代表制も含めて、いわゆる集団的労使関係が再構築されてこない、労使自治に任せては進んでいかないと思います。それから国際比較的にみて、日本では教育や保育への公的支出が非常に少ないです。大事な部分なので、国が関与していく必要があります。

大木 呉さんの意見に反対ではないのですが、政策的介入だけでは難しく、やはり人事制度の土台から変える必要があると思います。それから働く側の人の意識というのも大きいですね。結局は就業を継続するかどうか、産むか産まないかというのは個人の意識の問題ですから、周りからいろいろ言っても難しい。

呉 個人の意識というのは大切な指摘だと思いますが、でも意識というのは変わるものでもあるわけですが、国が明確な戦略を持って、子供をもっても働き続けやすい環境を整えていけば、個人の意識もそれに沿って変わっていく可能性はあると思います。

大木 今の点はどうですか、女性として。

坂爪 政策にしる、人事管理にしる強制的に形をつくれれば意識は変わっていくものだと考えています。例えば女性管理職についていうと、おそらく数値目標などを入れなければこのままでは増えていかない。政策的な強制は実績をつくる近道だけれども、社内に新たな問題を発生させる。その問題を解決していくのが人事管理なんでしょう。無理矢理つくった女性管理職を実質的に意味あるものにするのは人事管理の役目でしょう。

大木 女性は結婚して子どももいて、管理職というのが一番理想の形なんじゃないでしょうか。

坂爪 そうとは言い切れませんよね。ただ、働き続ける先に見える目標のようなものが昇進以外に見出せていない現状を考えると、管理職というのは一つの目標になるのではないのでしょうか。

大木 でもやはり人事制度の基盤である職能資格制度を変えない限り難しいような気がしますね。

4. 労働者意識

○①経済産業研究所（2009）『派遣労働者の生活と求職行動に関するアンケート調査』

坂爪 日雇い派遣も含めた幅広い雇用形態の就業者の実態調査ということでもおもしろい調査です。

いくつか興味深い指摘があって、まず、今非正規雇用にある人たちの8割は正社員経験がある。だから、正社員と非正社員との違いがリアルにわかる情報を持っているので、合理的な説明ができない処遇や待遇の解消というのが非常に重要になってくると指摘しています。次に、非正社員には大きく分けると2群あって、多様な働き方がもたらすよい点を楽しんでいる人と、一方で、不十分な報酬、低い幸福感、不安定な雇用といったような厳しい状況にある人たちが混在しているということを明らかにしています。

また、雇用期間の長期化というのが、いずれの雇用形態においても満足度の向上につながっているという意味で、雇用期間をどう考えるかということが重要だとしています。

最後に、先ほどの話とつながってくるのですが、今の働き方が自発的なのか、非自発的なのかということでも感じ方が違うということです。非自発的な人は、収入が高くて満足度は低いので、正規雇用にどう移していくかがポイントになる。逆に自発的な人は、わりと満足してしまっているのですが、長期的に見ると能力格差というのが問題になってくるので、能力開発への対応というのが重要だろうとしています。

報告書では、雇用形態ごとにまとめているのですが、ここでは特徴的な2つを紹介します。

一つは日雇い派遣です。親と同居している者が多く、自発的に選んでいるというケースが多い。満足度を見ると非常に低いということはない。親を含めて同居人からのサポートがあり、そこそこの幸福度もあるとい

うことが、逆に言うと、今の状況から抜け出しにくい要因になっているとまとめています。ただし、日雇い派遣というのは、仕事を通じた技能の蓄積が難しいので、今はいいけれど、長期的にリスクがあると指摘されています。

もう一つは製造業派遣です。1カ月以上の有期雇用で、製品の製造や加工業務を行っている人たちですが、正社員経験のある者の割合が高く、仕事への意欲も高い。日雇い派遣とは違い、非自発的なので、労働日数や時間は正社員並み、収入もほかの非正規雇用に比べて高いのですが、不満が高いというのが特徴です。彼らに対しては、正規雇用との待遇格差の是正が必要だとしています。

呉 日雇い派遣と製造業派遣の比較はとても大事な視点だと思います。まず日雇い派遣について。いわゆる製造業派遣よりは満足度が高いといっても、いずれ同居の親が亡くなって、結婚も考えてとなれば限界は明らかですので、本人の主観をもとにこれを是と認めるのは少し危険だと思います。

製造業派遣の方では、正社員経験があるという回答が非常に高いことから正社員希望の人も多いと考えられますので、正社員転換制度をきちんと用意していくことが必要ですね。

それから厚生労働省の『労使コミュニケーション調査』などと同じ傾向で、雇用期間が長期化すると、満足度が高まるという結果が出ていて、つまり組織に対する一体感を重視する人が多い。ですからうまくそういう意識が持ち続けられるような雇用管理のあり方というものを再点検する必要があるのではないかと思います。

大木 私が知りたいと思ったのは、まずどういうキャリアを経て、現在の状況にいるのかということです。正社員にしようとか能力開発が重要だといっても、本人の過去の状況も踏まえて、次につなげるようにしないと、うまくいかないのではないかと。例えば正社員経験があって、今製造業派遣という人の中にはあえて派遣を選んだ人もいるかもしれませんよね。

呉 確かに会社側でキャリア相談というか、カウンセリングをやってあげるのは大変いいことだと思います。あとはそれに加えて、正社員転換制度を用意していけば、一番現実的ではないかと。

坂爪 製造業派遣はまさにそうですね。正社員になりたい人たちに対してどう道を開くのかということ

と、あとは一方で、今は派遣でいいと思っている人たちに対してどうするかで道は違ってきます。

5. 雇止め

○①国際労働財団（2008）『非正規雇用者の雇用管理と能力開発に関する調査研究報告書』

有期契約社員と一口に言っても、彼らのキャリア希望ごとに必要とされる雇用管理が異なるだろうという問題意識のもと、彼らを3つのグループに分けて分析しています。①今の会社で働き続けて、3年後には今の会社で正社員になりたい層。②今の会社で非正規のまま働き続けたい層。③今の会社で働き続けたいとは思わない層。

①の人たちが会社に求めるのは能力向上機会、働きぶりや仕事内容に応じた処遇、それから正社員の見込みを明確にした希望への対応です。

②の人たちは雇用契約の安定的維持への関心が高い。③の人たちは、仕事内容や今感じている不満を会社側に伝える機会を持つことが意欲向上につながると思っています。

このようにキャリア希望によって望まれる雇用管理のあり方は異なりますが、キャリア希望にかかわらず、雇用契約の更新時にきちんとした面接を行うことが重要だと指摘しています。

呉 まず面接が重要だということですが、これは労働者から見ると、2つの受けとめ方が考えられます。つまり面接で自分がこの会社に認められていると確認する人もいるだろうし、肩たたきのように思う人もいるかもしれない。ですから会社側は面接の際にはその位置づけをきちんと労働者側に示す必要があると思います。それから、雇止めを会社と争う場合、会社側では本人が納得していた証拠として面談を挙げてくる可能性がありますから、労働者側も面談の際には自分の要求をはっきりさせておかなければいけない。

大木 非正規社員の解雇のルールというのはどうなっているのでしょうか。アメリカでは先任権ルールなどがありますが、日本ではあまい？

呉 正社員さえあまいところがあるし、そういう調査は私の知る限りでは見たことがないですね。

大木 でも、これだけ非正規社員が増えてくると、非正規社員の解雇のルールをどうするのかという問題は大事ですね。まだそういった調査はないというこ

とですけど、企業の実態がもっとわかってくるという
ですね。坂爪さん、報告者としていかがですか。

坂爪 面接を実施している割合が4割と低く、雇
用の継続を願うという非正規社員の意向を土台としてあ
いまいな中で雇用が細々とつながっていくことは、結
果として雇用への不安をますます高めているのではな
いでしょうか。「働き続けたいというあなたの意向と
合致しているのだから、わざわざそのことを確認する
必要はないよね」ということで面接が実施されないの
だとすれば、企業の非正規社員のとらえ方に課題があ
るように思います。

6. 組織化

○①連合総合生活開発研究所（2009）『「非正規労働 者の組織化」調査報告書』

呉 労働組合の組織率はほぼ一貫して低下してい
ますが、2009年は前年と横ばいの18.1%で、これに大
きく貢献したのが、非正規労働者の組織化です。10
年前はパートタイマーの組織率が2.5%だったのが、
去年は5%と10年前から倍増したということで、組
織率の維持あるいは下げどめさせる、そういう意味で
は大きな役割をしたと思います。ただ、絶対的には低
い水準にあるので、どう引き上げるかというのが重要
な課題です。ここでは10の事例調査が紹介されてい
ます。

組織化のタイプを4つに分けていて、①短時間就業
者組織化、②基幹非正規従業員組織化、③正社員代替
非正規従業員組織化、④地域公共サービス総合組織化
です。

それぞれタイプごとに組織化の実態を見ますと、①
はおおむね小売業、飲食店です。こうした業種では、
非正規が従業員の4割から9割を占めているというこ
とで、非正規労働者なしには事業は成り立たないとい
ころで組織化が進んだということです。②は製造業が主
で、正社員にかなり近い、かなり習熟の必要な仕事
をしているところです。③は製造業、運輸業、保育所
で、正社員の採用はせず、正社員にかわって採用され
ている非正規の組織化です。製造業の事例で注目すべ
きところは、正社員の採用がないということで、労働
組合から見ると、技能の伝承といったものが行われて
いないので、会社の将来が危惧されると。④は市役
所の職員組合が臨時非常勤職員の組織化をすると同
時に、市

が業務委託しているところに従事している労働者をも
組織化したということが特徴的です。

ここではほぼ共通していえるのは、組織化にはリー
ダーになる人のリーダーシップが極めて重要であるとい
うことです。組織化の成果は、非正規労働者の定着率
が高まったことで、労働条件の面も改善し、仕事への
意欲が高まるような効果も見られました。

結論としては、非正規労働者の組織化を今後進め
るためには、非正規労働者と労働組合、また会社、こ
の3者がウイン・ウイン（Win-Win）関係を持たな
ければいけない、そして組織化の成果を社会にアピ
ールしていくことも必要だと思います。

坂爪 非正規の組織率が2.5%から倍増というの
はすごいと思うんですが、ただそもそも5%というの
は、どういう評価になるのでしょうか。

呉 結論からいえば低いと思いますね。労働組合
というのは、労働者が労働条件を維持、向上させる
ための労使交渉において、会社と対等な立場に立つた
ために必要だということで、法律で定められているわ
けです。そういう意味では、立場の弱い人たちが団結
をして、それで組合をつくるというのが本来の姿だ
と思いますが、一番必要だと思われる非正規の部分
で現状はそうならない。理解はできますが、残念な
ことだと思います。

坂爪 低い理由は、労使の労の側が非正規を自
分たちの労の中に一貫して入れてこなかったとい
うことでしょうか。

呉 そういう側面もあります。

坂爪 正規の労働組合の組織率は低下して18
%ということですが、5%はさらにとっても低い
ですね。そのギャップが生まれた要因は何なのでしょう。

呉 私自身は正社員、非正社員問わず、労働者の
権利はこういうものがあるということが、教育の課
程で教えられてこなかったことが大きいという気が
しています。

それから、今まで日本の労働組合はユニオン
ショップ協定を結んでいて、採用されると自動
的に組合員になっていた。しかし、自動的になる
のは正社員だけだったので、非正規が職場に増
える中で必然的に組織率が低下したとい
うことだと思います。今回、組織化した
ところはユニオンショップ協定を見直して非
正規も入れています。

大木 日本の場合には、会社の労務管理が上手で、

組合がなくても組合が行う機能を会社が担っていた、つまり、組合をつくる必要がなかったという議論もありますよね。

坂爪 確かに教育の課程で組合について習ったことはないですね。一生懸命活動されている人がいることはよくわかるのですが、私自身組合の意義は何かと聞かれると、自信を持って答えられるかな、という感じですよ。

呉 それは確かに言えると思います。組合の必要性については組合員と非組合員の間で意識にかなり格差がありますし、また人事部が不平不満が出ないように上手にやってきたので、従業員側が組合の必要性を感じないという側面もある。

労働組合の意義ですが、一番大きいのは、労働組合を通じて自分が会社あるいは職場に対して思っていることが言えるということだと思います。私たちは単に労働力を売って生活すればいいということではないわけで、働きを通じて生きがいを感じる事が重要です。ですから、働きがいを感じられる職場にするためには物が言える環境を保障してくれる労働組合は必要だと。

それから企業の人事労務管理、人事部がしっかりしているといいますが、逆にそれに強制力を働かせるという意味でも労働組合の役割は大きいと思います。

坂爪 会社と働く側で緊張関係が出てきたときに、キーになってくるのが組合だと思うんですが、この間ずっと労働組合の組織率が低下しているということは、従業員側が問題だという声を上げなくなってしまっている、おとなしくなってしまうところがあるのかなと感じました。そこは組合の問題なのか、働く側の意識が成熟していない問題なのか、どうなのでしょう。

呉 労働組合は会社の長期的な発展を求めるものなので、いつも会社に反対するのではないと思います。労働組合は会社の人事労務管理のあり方に対応した活動をする。不平不満や苦情があれば、会社を批判するだけではなくて、当人を納得させられるよう、会社との間を調整する。現状では、企業と労働組合の間には緊張関係はそれほど生じない仕組みができてきているのではないかと思います。

それがいいかと言えば、私はそうは思いません。一部では、労働組合が本気で物事を語り合える環境なのかどうか、そういう批判もあるわけです。組合の中のいわば民主主義というものをどう図るべきなのか、そ

の問題を解決しないと、企業別労働組合という枠組みは運動の活性化にはなかなかつながらないのではないかと考えています。

大木 論点は全く違うのですが、法を介入させて非正規の組織化を進めるのはどうかというのを少し議論してみたいのですが。

呉 なるほど。ただ労働組合は労働者の自主的な団体という位置づけなので、法的に強制するのはどうかと。

大木 でもこれだけ非正規社員が増えている中で、非正規社員の声が社会全体に反映されないということではいいのかと考えたときに、ワーク・ライフ・バランスのところでも議論しましたが、社会的に重要なことであれば、法を介入させて促していくことも必要ではないかと思ったのですが。

呉 組織化を進めようとして問題になるのは、組合をつくる、または組合員になると会社側から不当労働行為を受ける可能性が高いということです。ですから結成自体を法で決めるというのではなく、不当労働行為を取り締まる罰則を強めるべきではないかと個人的には思います。そのうえで、非正規に限ったことではありませんが、労働組合の存在意義はどんどん薄れている中で、新しい集团的労使関係の担い手として、従業員代表組織というものを法律で定めて、強制的につくらせる必要があるのではないかと考えています。

大木 なるほど。それからもう一つ、組合のリーダーの問題について。企業別組合の場合、本当に本人がやりたくてやっている人は一体何人いるのでしょうか。会社の人事異動の一環でという人も結構多いですよ。

呉 運動そのものが、今までの企業別労働組合主体でいいのかどうか、全体の仕組みが問われている中で、組合リーダーについては今のところ調査もほとんどされていませんので、そのあり方を探るのは、現状では難しいものがありますね。

非正規の問題とか、雇用にまつわるさまざまな問題がある中でそれをどう解決するか、労働組合がどうかかわっていかなければいけないのかについて、組合リーダーはきちんとした認識を持たなければいけないと思いますが、まずそういう問題の共有と解決にあたって、労働組合の存在意義自体が問われている。

その中で、組合リーダーとしてどうあるべきか自覚をするような、そういう雰囲気形成されていけば、積極的に組合のリーダーになろうとする人も出てくる

のではないのでしょうか。

さいごに

大木 最後に、今回の座談会を振り返ってみていかがでしょうか？

坂爪 働き方の多様化がこの数年の大きな課題の一つとなっています。多様化の切り口には、①雇用形態、②働く時間や場所など複数あり、これまでの調査でそれぞれの働き方の現状や問題点は整理されつつあります。今後は、働き方相互間の異動や、時間軸を加味した複数のキャリア・ルートやキャリア・サクセスの提示といった、タテ・ヨコへと視点を拡大した調査がこれまで以上に出てくると思います。

気になる点として、労働者の仕事に対する意欲は高いけれども満足度が低下しているという現状を挙げることができます。この2つのベクトルは本来同じ方向に向くべきものです。この矛盾を解消しないと労働者は長期的には疲弊していくと考えられます。今後労働者の満足度に今まで以上に焦点が当たってもよいのではないのでしょうか。

呉 労働現場の抽象化、理念的な社会像の具体化、この両方の往復をしながら、3年間の労働調査を見つめ直そうと試みたのですが、残念ながら不発に終わってしまったところも多くありました。大木さんと坂爪さんに助けていただいて、なんとか終わった（笑）という感じです。今回の経験を教訓にして、今後もより望ましい労働調査のあり方を追いつけていきたいと思っています。

大木 高い経済成長（企業成長）を前提に、大企業男性正社員を対象として構築されてきた様々な基本的な仕組みが大きく動揺しており、こうした基本的な仕組みを再構築する時期にさしかかってきているのでは

ないかという印象を強く受けました。今後については2つ希望があります。一つは、今回の座談会では、なるべく、様々なテーマを取り上げて、この3年間の労働世界にどのようなことが起き、何が課題であるかについて議論を行ってききましたが、それでも、時間の関係上で、たとえば、「管理職を巡る様々な問題」「外国人労働者」「中小企業」「国際化に伴う人材問題」など、取り上げることができなかったテーマが多数あります。次回の座談会では、こうした今回取り上げることができなかったテーマを取り上げていただけるととてもありがたいです。もう一つは、今回の座談会で取り上げた報告書の多くは、下田平裕身ほか『労働調査論——フィールドから学ぶ』（日本労働協会、1989年）に執筆されたいわゆるアンケート調査第一世代の方々が多く含まれており、こうした方々の代表的な調査を取り上げ、紹介・議論するような機会を『日本労働研究雑誌』で是非とも設けてほしいと思います。

最後に今回の座談会を行うにあたって、様々な先生方からご助言・ご支援をいただきましたことを感謝して終わりとしたいと思います。

（2009年11月17日：東京にて）

おう・はくすう 労働政策研究・研修機構主任研究員。最近の主な論文に「集団的労使関係の再構築——組織化の秘訣と従業員代表制を手がかりに」『ビジネス・レーパー・トレンド』2010年1月号。産業社会学・労使関係論専攻。

おおき・えいいち 職業能力開発総合大学校准教授。最近の主な著書に『人口減少社会の人づくり』（共著、日本経済評論社、2007年）。人的資源管理・職業能力開発専攻。

さかつめ・ひろみ 和光大学現代人間学部教授。最近の主な著作に「ワーク・ライフ・バランス施策に対する管理職の認識がリーダーシップ行動に与える影響」経営行動科学、22(3)。産業・組織心理学専攻。

参考・関連文献

I. 移行

呉学殊 (2004) 「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」『日本労働研究雑誌』No. 527.

全国労働基準関係団体連合会 (2006) 『パートタイマー社員の人事・賃金制度に関する調査研究報告書』.

労働政策研究・研修機構 (2008) 『「日本の高卒就職システム」の変容と模索』労働政策研究報告書 No. 97.

II. 人と仕事のマッチング

佐野嘉秀・高橋康二 (2009) 「製品開発における派遣技術者の活用」『日本労働研究雑誌』No. 582.

東京大学社会科学研究所 (2008) 『設計部門における外部人材活用の現状と課題』(2)——事例調査編』人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No. 12.

東京大学社会科学研究所 (2009) 『人材ビジネスの現状と展望(4)——「第4回人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調査」集計結果』人材ビジネス研究寄付研究部門資料シリーズ No. 5.

松浦民恵 (2009) 「派遣労働者のキャリア形成に向けて——ヒアリング調査による考察」『日本労働研究雑誌』No. 582.

村田弘美 (2004) 「フリーランサー・業務委託など個人請負の働き方とマッチングシステム」『日本労働研究雑誌』

No. 526.

労働政策研究・研修機構 (2007) 『社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置施策に関する調査』調査シリーズ No. 33.

III. 能力開発

藤本真 (2008) 「ものづくり産業における技能者・技術者の育成——機械・金属関連産業における現状と課題」『ビジネス・レーパー・トレンド』2008年11月号.

藤本真・大木栄一 (2010) 「ものづくり現場における技能者育成方法の変化——「OJT中心・Off-JT補完型」から「OJT・Off-JT併用型へ」『日本労働研究雑誌』No. 595.

労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』労働政策研究報告書 No. 43.

V. 労働者意識

石水喜夫・伊藤実・野田進・守島基博 「座談会：平成20年版労働経済白書をめぐって——働く人の意識と雇用管理」『日本労働研究雑誌』No. 582.

厚生労働省 『就業形態の多様化に関する総合実態調査』各年.

VI. 人材マネジメント

連合総合生活開発研究所 (2008) 『雇用における公平・公正』.