

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流〈第4回〉

労働時間と就業場所の制約をなくした働き方を実現

—— 処遇は市場価値と信頼度評価で

サイボウズ株式会社

Webベースのグループウェアを提供して業績を伸ばしているサイボウズ株式会社（本社・東京都文京区）。一九九七年の創業以来、働きやすい職場環境を求めて人事処遇制度の改革を重ね、現在は「労働時間」と「就業場所」を自由に選べる選択型の人事制度を導入している。同社の山田理・取締役副社長に、働く時間と場所の制約をなくせるまでの経緯を振り返りながら、人事処遇制度の仕組みと運用のポイントについて話を聞いた。

サイボウズの社員は約四二〇人。国内は三二〇人で、うち三〇人が役職者全員が正社員で、ほかに七〇人の派遣社員がいる。中国とベトナムの海外拠点にはオフショア開発に携わる一〇〇人の正社員がいる。海外で働く日本人は一〇人で、このほか中国人が六〇人、ベトナム人が三〇人いる。社員の平均年齢は三二・九歳と若く、男女比は六・四。職種はエンジニア職が国内正社員の約五割を占め、他は営業・マーケティング職四割、総務・人事などの事業支援職一割で構成している。

創業五年目から目標管理・成果主義制度に

同社は一九九七年の創業以来、社員数の増加や社内外の環境変化に合わせて、試行錯誤しながら人事・処遇制度の変更を重ね、現在の働きやすさを追求する制度に行き着いた経緯がある。そこでまず、創業当初からの制度の変更を振り返っておきたい。

一期（九七年）～四期（二〇〇〇年）までの社員数が十数人の時代は、明確

な人事制度はなく、「全社員が社長と面談して報酬を決定する」というような個別評価で対応していた。本格的に人事制度を検討したのは、社員数が大きく増えた二〇〇一年の五期から。このときに成果主義型の制度を導入した。「人員が増えて、何らかの形で人事評価制度を入れようとなり、目標管理型の成果主義人事制度を導入した。基本的な考え方は年功主義ではなく、成果（結果）主義であるべきだとして、上司と部下が目標を決めて、半年後に成果を評価して給与を決めるといったシンプルなものだった」

納得性を高めるため市場評価と三六〇度評価を導入

いわゆる成果主義的な人事制度は、目標設定や評価の公平性や透明性などが問われることが多い。ご多分に漏れず、同社も目標設定や評価の甘辛の問題が生じたため、六期（二〇〇二年）からは、評価の納得感、公平感を高めるために、市場評価と三六〇度評価を取り入れた制度に発展させた。

「評価基準を二つにわけて、今までの達成度評価に加えて、市場評価と三六〇度評価を新たに導入。目標の達成度だけで一〇〇点満点だったところを六〇点に下げ、残り四〇点のうち三〇点を市場評価、一〇点を三六〇度評価に振り分けた。市場評価は「社内市場評価」という意味で、各事業部長が一緒に仕事をしたいと思う社員に対して『キテキテカード』を渡し、投票された枚数で評価するといったもの。三六〇度評価は、ランダムに選ばれた社員五人からの評価とした」

サイボウズ株式会社 概要

本 社	東京都文京区
設 立	1997年8月8日
資 本 金	613百万円（2012年12月末現在）
社 員 数（連結）	正社員 406人（役員・派遣社員除く） （2013年12月末現在）
社 員 数（単体）	正社員 232人（役員・派遣社員除く） （2013年12月末現在）
事業内容	情報通信、情報提供に関するサービスならびにソフトウェアの開発、販売、保守

社内の一体感が希薄に

社員の納得感を高めることを狙って評価を三分割したが、それは逆に社内の人間関係や一体感が希薄になるといった、弊害を生み出すことになる。

「市場評価については、当時の社員数は一〇〇人前後と少なく、事業部が必要とされるスキル・人材は限られてしまうため、市場性としての効果は少なかった。三六〇度評価も一見、多面的に評価されるので、評価の妥当性や公平性が改善できると思ってやったが、実際には社員にとっては自分が誰からどう評価されているのかわからなくなるといった結果、誰とどんな仕事をすれば評価されるのかがあいまいになり、上司への信頼がなくなったり、社内の一体感が希薄化した」

相対評価も社内の空気を悪くする要因に

もうひとつ、当時、「社内でもっと競い合った方が伸びる」との考え方もあって、A～Eの五段階からなる相対評価を取り入れたことも社内の空気を悪くする要因になった。社員全体の下位1%の評価を連続で取ると退職となるルールもあった。

「この目的は、ベンチャー企業で会社も個人も成長しなければならぬからで、「甘い会社じゃなく頑張らなければいけない」とのメッセージを出したかった。連続で下位1%の評価を取ることがあり得ないと考えたり、事実、そういう社員は出なかった。でも、信頼関係が希薄化して一体感も失いつつあるなかで、その意図はうまく伝わらず、「うちの会社は評価の低い人をクビにする制度を入れたんですか？」というところだけが残って、最悪な感じになってしまった」

評価をシンプルな形に見直す

時を同じくして業績も頭打ちになり、会社への不信感が募るなかで、二〇〇五年の九期には離職率も三割近くまで上がっていった。そこで同年、評価制度を原点回帰させ、シンプルな形に見直して、いこうと上司による評価に一本化した。各階層の定義を明確にし、上司がメンバーに対して、結果ではなく何ができるかの能力を絶対評価することにした。

「創業当初の社長が個別評価していたものに近いイメージで考えたうえで、現場マネージャーが一定の基準に応じ

て個別評価していく形にした。さらに相対評価はやめて絶対評価にした。これまででは成果（結果）主義の相対評価だから、結果がすべてで社内でも相対させる。すると、『凄く頑張ったのにそのときの市場があまり良くなかったからモノが売れなかった』クライアントの都合でプロジェクトの計画が変更されたり、プロジェクトそのものがなくなってしまう」など、偶発的な要因で結果がでてしまうこともある。頑張っても結果がでないときが往々にしてあるのが成果主義。それ自体は否定しないが、問題は相対評価すると隣の席の人がライバルになり、感覚的に協力し合わなくなる。大企業なら問題ないかも知れないが、全員の顔がみえるベンチャー企業で、競合会社はIBMとかマイクロソフトといった巨大企業なのに社内ですべて一致団結して競争している。協力し合って一致団結して競争して行かねばならない」と振り返った結果、相対評価をやめる判断に至った

能力主義の絶対評価をベースに再構築

この時に導入した制度は、能力主義の絶対評価をベースとするもの。「結果はもちろんみるが、その人が一年働いてきて、いまは何ができるようになったのか、次の年はどんな仕事を任せられるようになるのかといった部分は能力でみる。そのうえで、評価も相対で比べるのではなく絶対評価でみる。もし全員が成長してできることが増えたなら全員A評価でいいし、全員が前年度より成長が感じられないようなら

全員Dでも仕方ない」との考え方に切り替えた。

また、制度導入に合わせて、評価のベースとなる各階層の定義付けも行った。J級～M級まで一〇段階の階層をつくり、「〇級はこういうことができる人で、こういうことができたなら〇級にあがる」などと定義して、それをクリアした人が昇給していく仕組みを設けた。「これにより、上司と部下の間でこの定義のどこが自分に欠けているのか？」ここが足りないから、次はこのように頑張つて欲しい」などといった双方向のコミュニケーションができるような土壌づくりを狙った」格好だ。

働き方を選択できる人事制度に変革

二〇〇五年以降の人事制度は、「社員全員が必死で働き、成長していく」といった仕事重視の働き方を前提にしたもの。しかし、制度を入れてしばらくすると、社会的には少子高齢化の進展のなかで仕事と家庭の両立の声が高まり、社内にも結婚や出産する社員が増えてきた。そこで二〇〇七年からは、働き方の多様化に対応すべく選択型人事制度を導入した。これまでの能力主義の制度をワーク重視（PS）とし、それとライフ重視（DS）を自由に選べるようにした。この背景には、総合職と一般職をイメージしつつ、女性の獲得を意識した、と山田副社長は述懐する。

「人材不足も深刻化するなかで、制度を女性に活躍してもらう方向に切り替えた方がよりよい人材が採用できるのではないかと考えた。男性の優秀な

人材は大企業でも優遇されるが、この頃はまだ女性で優秀な人でもワーク・ライフ・バランスが理解してもらえなかったり、総合職を希望しているのに一般職に甘んじている人がいるなどのグラスシーリングもあった。そこで、女性が働きやすい環境を提供すればベンチャー企業でも優秀な人が来てくれるのではないかと思った」

「一般職は女性中心で勤務場所も決まっています、定時で帰るのがベース。一方、総合職は男性中心で残業が多いのは当たり前だし、行けといわれたら世界中どこでも行く。そういった性別とか職種でわけけるのではなく、残業なしで働きたい人もいれば時間に関係なくガンガン働きたい人もいる。もっといえば、残業もいとわれないと言って入社してきた人も残業なしで早く帰りたい時期が来たりする。その時期は人に



サイボウズではワーク・ライフバランスを求める声に応じて選択型の人事制度を導入している（写真は同社提供）

図表1 選択型人事制度

ワーク重視(PS)とライフ重視(DS)
「働き方」を選択できる選択型人事制度

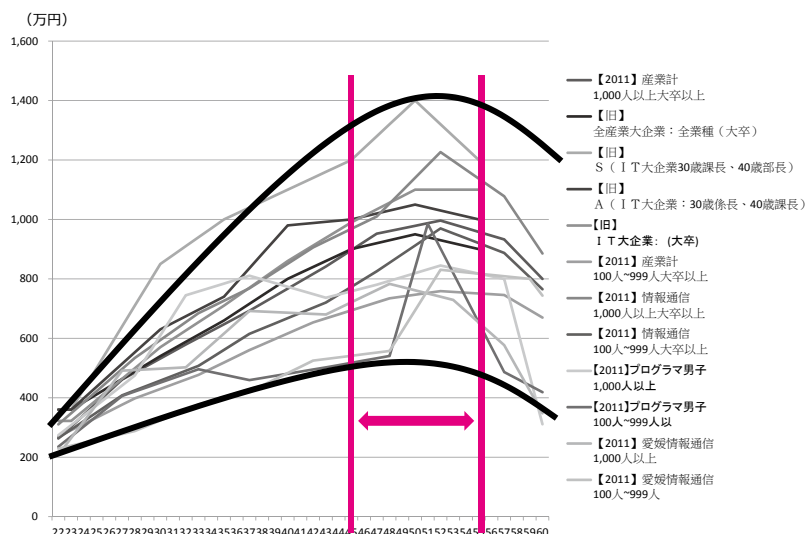
- **PS2(ワーク重視型)**
裁量労働制
- **PS(ワークライフバランス型)**
月間残業時間40時間程度
- **DS(ライフ重視型)**
残業なし、もしくは、短時間勤務

「二種類の選択型人事制度を運用していくうちに『まったく残業をしたくないわけではないが、もの凄く働きたい』と思っている声が増えてきた。そこで、制度を改定し、従来のワーク重視型をPS2、中間のワーク・ライフ・バラ

選択型人事制度をさらにバージョンアップ

よって違うし、一人の人のなかでも変化していく。だから、それに対応して働き方を自分で選べる制度にした」
具体的には、社員がワーク重視型(PS)とライフ重視型(DS)のどちらかを選択する。後者は基本的に残業はなく、希望に応じて短時間勤務も可能。子どもの送り迎えのため遅く来て早く帰りたいなどのニーズにも対応した。

図表2 市場価値変化(2012) (参考)



ンス型を(新)PS、ライフ重視型をDSとして選択の幅を三種類に増やした(図表1)」
具体的には、ワーク重視型(PS2)は裁量労働を適用し、月四〇時間のみなし残業をつけ、時間管理は自己の裁量で任せられている。ワーク・ライフ・バランス型(PS)は、月間残業時間四〇時間以内で働く人が対象となるが、実際の残業時間は平均二〇時間ぐらいの人が多いという。そして、ライフ重視型(DS)を選ぶと残業はなく、希望に応じて短時間勤務も可能になる。

給与は入社後にモデルとなる賃金カーブと評価レンジで決定

ライフイベントなどに応じて働き方を選べることに伴い、賃金はそれぞれどのように決められていくのだろう。これについて、山田副社長は「複雑で説明しにくい」と前置きしつつ次のように解説する。

給与は市場価値と社内信頼度で決めている、市場価値はモデル賃金でみる。同社の指すモデル賃金とは、業種や職種、規模などの公的統計や民間データを集めたうえで、大卒の基本となる賃金カーブのこと(図表2)。職種ごとにそれ

ぞれ数本のカーブが設定されている。それに職種・地域・能力などを照らし合わせ、一人ひとりに見合ったカーブを設定する。そのうえで個人について「この人がいま転職するとしたら大体、このぐらいの企業に行けるならば、この人がサイボウズでこの仕事でこの働き方をすると賃金は大体このぐらいの幅になる」といったモデル賃金のレンジ幅を一人ひとり割り出している。

そして、「今期はこんなに頑張っている」「引き続き頑張りたい」「もう少し頑張りたい」

「当社では『昇格』というよりも給与がどう上がるかという『昇給』という表現が適切だと思う。ポジションについては、一定の経験を積む中で小さい部署なら部長になるかも知れないし、大きい部署なら課長、マネジメントに向いてない人はエキスパートになることを選ぶかも知れない。その際、仮にマネジメントをしていなくても、開発のエキスパートであれば、その人の市場価値は計れる」

新規学卒者の市場価値の計り方

さて、ここからは給与決定における疑問を確認する形で話を進めたい。まず、転職者については、ある程度、市場価値が明確だと思いが、新卒者の市場価値はどう計っているのか。また、一般的には資格制度や等級制度があり、それが上がることに連動して賃金が上がっていく。市場価値の賃金カーブを基本にレンジ幅を設けて賃金を決めていく場合、昇格などの際のレンジのグリードの上げ方はどうなるのだろうか。

頑張りを認めるフィードバックの方が重要

「経験上、イチから賃金の正当性・妥当性を評価しようとすると混乱してしまう、あの人はこれだけでもらっているのに、なぜ私はこれだけなのか」など疑問が生じる。でも、『あなたの市場価値はこれぐらいですね』と話した瞬間、みんな自分が転職した場合の市場価値はどのくらいなのか大体把握しているため、そこは議論にならない。あとは、頑張った人に対して、信頼度評価で高い評価であればレンジ幅のなかでそれ相応に増額する。信頼度評価とは、その人がどれだけ頑張っているかの成長評価のことで、それによって社内信頼をどのくらい上げているかがポイントになる。こちらは（後述する）

「Action5+」で評価している

「最終的な給与は評定会議を開いてそこで決める。そのうえで、給与水準や上がり方に疑問がある人は、私に直接聞いてもらうようにしている。この制度を導入した初年度は十数人が来て、コミュニケーションした。給与に対する不満であれば『キミにはどれぐらいの市場価値があると思う？』と話して、『もしもギャップがあるなら、こういったことができるようにならないと希望する水準には行けないよ』と話すところだが、実際の彼らの一番の疑問はちゃんとフィードバックされていないこと、『こういう市場価値でこうなっている』との説明でほとんどが納得した。『頑張ったところが認められていなかった』という不満が大きく、『それについては現場のマネージャーにフィ

ードバックするからもう一度コミュニケーションして見たら』と論じた。去年は給与について何か言ってくる人は半分に減った。今年ほとんどいない。つまり、今の自分の給与水準や上がり方になんとなく妥当性があると思ったり、それほど給与自体は気にならなくなつて、どちらかという成長評価の自分の頑張りの度合いと足りなかつた部分のフィードバックの方が重要になつてくる。市場価値と成長を切り離したのは結構うまくいっていると思つている」

信頼度評価は「Action5+1」で

「信頼度評価」については、社内信頼度を決める「五十一」の軸がある。具体的には、①理想への共感②あくなき探求（考える力）③知識を増やす（専門知識）④心を動かす（コミュニケーション能力）⑤不屈の身体（継続力）——のActionsに「公明正大（真面目で誠実なこと）」をプラスワンとして、計六つの軸でその人の信頼度を測っていく。

評価はV S A Bの四段階。割合は毎年変動するが、大体のイメージだとB（頑張らないといけない。成長ができていない。給与が上がらない）が二割いかにないぐらい。V（凄く頑張った）は一、二割。あとはS（頑張った）が三割、A（まあまあやっている）が四割ぐらいだ。

「信頼度評価によってレンジ幅の範囲内で給与を決定するが、その基準は月〇〇〇〇円といった感じでプラスマイナスしていく。昇給額は人によって

違う。ここでの明確な基準はなく、現状規模だと自分が全員を把握していることもあり、この人はこの辺のレンジでということ運用できている。なお、成長評価に応じて昇給したら、翌年はその額をベースにしていく」

評定会議で評価の確定とフィードバックの腹合わせ

評価の確定とフィードバックなどの腹合わせについては、評定会議の場で確認する。この評定会議で大事なことは、「上司が正確にフィードバックできるようにすること」だということ。「Aであれば課題が何かしらクリアできていないからAになるわけだし、Sは何かできたからSになつていく。その整合性を明確にする」

給与水準はアウトプットも加味して決定

賃金・評価制度の仕組みがわかったところで、話を選択制人事制度に戻したい。賃金カーブはPS2の働き方の給与のことだと思いが、PSやDSの働き方を選択した場合、給与水準はどうなるのか。また、働き方の変更はどのぐらいの頻度で選べるのだろうか。

「制度導入当初は、全社員PS2から入って給与を決めた。そこからPSやDSに変更した人については、ざつくり四〇時間分のみなし残業分の手当を削って、残った基本給部分をベースに時給をはじき出して、PSだったら残業手当分を乗せるし、DSで短時間勤務者であれば少なくなった時給分を基本給から減らしていた。ただし、働いている時間が実際のアウトプットと

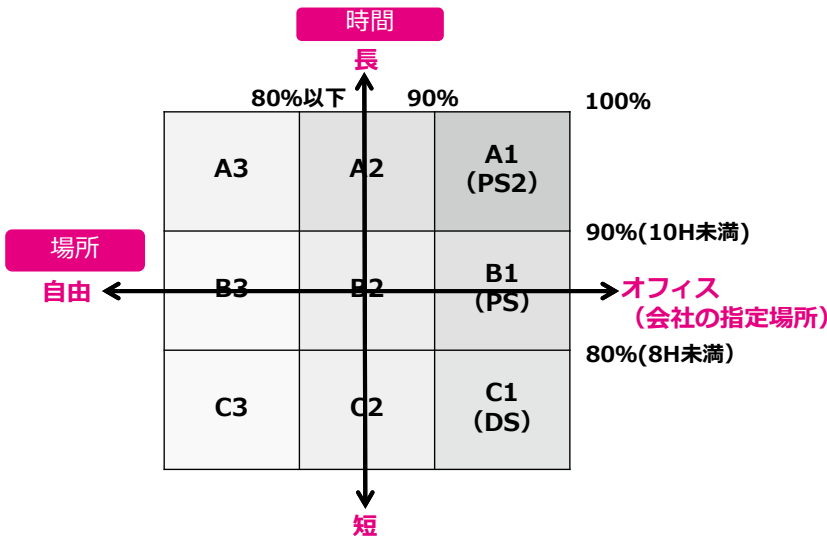
つながるか否かは人による。長く働いたから良い結果がでるわけでもなく、今はDSも含め、その人の持つ価値に、働き方に応じたアウトプットを加味して給与を月給制で決めている。三つの働き方については、年度途中で変更も可能なので、希に育児休職から復帰する際に、まだどんな働き方が落ち着かず、子どもの様子・都合で『先月はDSだったけど今月はPS、来月はまたDSになりそう』などといったケースがある。こういう場合に限っては価値を計りにくいので時給対応にするが、ほとんどの人は選択した働き方で安定してくる」

新たな働き方の選択肢を九分類に

今年度からは、三つの働き方をさらに九つに分類して、場所の縛りも外している（図表3）。選択制人事制度の働き方の区分は「裁量労働/残業四〇時間以内/残業なし&短時間勤務」の時間軸でわけたもの。実施してみると、社員から『家に帰ってからは働ける』との声があがるようになったという。そこで場所についても三つにわけて、合計九つの働き方が選べるように制度を整えた。

「図表3の縦軸は働く時間の長さ、横軸は働く場所の自由度を表している。たとえば、A1はPS2でオフィス（会社の指定場所）で働く人、対局にいるC3はDSで働く場所も自由な人が選択する働き方になる。このとき、在宅勤務など会社が指定していない場所で働いている人については、給与を相応に下げた方がよい。先ほど選択制人事制度で当初は全社員PS2と話したが、

図表3 新たな働き方の選択肢



今年からは採用時は皆A1。それに場所の自由度が増したら、給与も減額する形を取っている。ただし、職種によつては在宅勤務でもアウトプットが変わらない仕事もあるので、職種ごとの給与の増減はマトリクスで決めている。ただし、マネージャー層については、ずっと会社についていつでも相談できる人と、ネットじゃないと相談できない人では信頼度が違うので、後者はその分は下げる。ここで大事なことは、働き方が変わったことで下げた分は、もう一度、A1に戻れば戻るとのこと。

その認識さえ徹底していれば問題は起きない」
働き方の変更は年度途中でも可能
 ここでまた一つ気になることがある。先に月によって働き方を変える人もいるとのことだったが、九分県の働き方も年度内に変更可能なのか。もしそうなら、特定の部署で偏った働き方に社員が集中してしまい、部門の業務に支障がでることはないのだろうか。

「導入当初は働き方の変更は一年に一回としていたが、それでは対応できない。結婚や出産などいつするかわからないので、年度なかで変更は認めていない。ただ、たとえば同じ年にA1からB2に変わることはない。一年の間にA1からB2に移り、そのあとA1に戻つてまたC2に、などといった激しい変更はなく、ほとんどが一度変わったら継続する」

「女性が多い職場では、確かに同時期に休職者が増えたり、復帰時期が重なってA1が少なくC3が多めの職場などもまったくないとはいえない。ただし、それはレアケース。結婚も出産も復職も急に

するものではなく、一年後の職場の姿は大体想定できるので、人の補充や人事異動で賄える。『自分が働き方を変えれば誰かに負担がかかる』ことは皆わかっているのに、変えるときにはできるだけ早めに上司や周りに説明することが習慣化している」
 なお、同社では社員の単発的な要望にも対応して、労働時間と就業場所の制限のない「ウルトラワーク」を導入している。「子どもが病気なので今日だけは在宅ワークしたい」などの事情があれば、この制度を利用することで選択した働き方を変えずに今の評価のなかで時間と場所を自由に選ぶことができる。

賞与は全社業績で決定

賞与は、全社目標の達成度合いに応じて二回（八月・二月）にわけて支給する。これまでの実績は、年間一・二カ月～三カ月。

「当社では、給与は個人評価、賞与は全社業績を基本としており、中途採用で入社してくる社員の年収は、『給与プラス賞与一・二カ月の一・二・三カ月』で見積もって提示している。昨年は業績がよかったので、創業以来初めて三カ月にのせた。一定の目標を達成すれば、それに特別ボーナスとして、福利厚生充実を図る。こちらは毎年メニューを考える（詳細はP33）」

手当は通勤交通費のみ。退職金制度もないが、こちらは今後、検討していきたいという。
 「今まではベンチャーで創業一〇年ちよつとの会社で三〇年後の退職金といつても、『それなら今欲しい』となる。

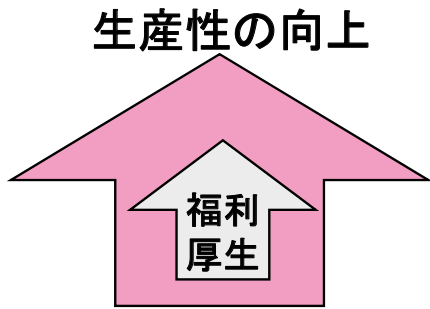
また、退職金の代わりというわけではないが、社員の拠出金に対し一〇〇%の拠出金を出す『持ち株会』制度を入れていて、これは在籍期間が長い方が有利になる。ただ、大分安定してきたので、長く働いて欲しいとのメッセージも込めて手当していく必要があるかと考えているところだ」

人事制度策定の軸

同社の人事部は「より多くの人がより成長し、より長く働く環境を提供する」とのミッションを掲げ、そのために自由な発想で時間や場所に縛られない人事処遇制度を追求している。さまざまな制度を導入する理由は、「永続的な成長」をめざすことにあり、「制度策定のベースは福利厚生や社員に優しくという思いではなく、生産性向上のためであること、企業業績などによつては制度は変わり得るものであることを、人事は一貫して説明しており、社員もそれを認識している（図表4）」という。そのうえで、制度策定の軸を「合理性六・メッセージ性三・わびさび一」としている。

「一般的に、人事制度は合理的に考えようとし過ぎる傾向がある。この制度を入れたら効果はどうなるのか、給与を決める評価をするときに理論的にどうするかロジックに頼り過ぎる。経済合理性も含め合理性は大事だが、これは六割ぐらいで良いと思っっている。人事制度には実はメッセージの部分も凄くある。たとえば、育児休暇とか育休『自分』休暇（詳細P32）の期間設定なんて合理的ではない。別に三年でもいいものを六年にしたのは、『それだけ

図表4 様々な制度を導入する理由



**“永続的な成長”を目指す。
⇒生産性向上につながってこそ
制度が継続できる。**

『わびさび』の部分で、配慮しなければならぬとは思っている」とのことだった。
(新井栄三、荒川創大)

長期にいたなくてもいいから戻って来て」とのメッセージを伝えたいから。従業員の持ち株会もまったく合理性はないが、それだけオーナーシップの気持ちを持って欲しいとのメッセージだ。こうした合理性のない制度を入れる際には、『これはどんなメッセージなのか?』を意識して導入しており、これが三割ぐらいある。当社の諸制度のなかには、『なんでこの制度があるの?合理的じゃないのに』と社員が思うものもある。そんなときは『いや、これはメッセージだから』といえは良い。こういう軸を持っていることが大事だし、納得性にもつながる。残り一割のわびさびは、合理的でもないしメッセージ性でもないけど、これがないと『この会社はケチだ』などと感情的に受け容れられないもの。たとえば、通勤交通費は一番遠くから来る人が一番お金をもらっている。考え方によっては、遠

くから通っている人は仕事をする以前に一番疲れている可能性もあるが、これがないとケチと思われる。そんな理屈ではなく感情的なものがわびさびの部分だ」

消費税増税や物価上昇分は「わびさび」の配分で

余談だが、二〇一四春闘の賃上げの流れや、消費税増税と物価上昇への対応を尋ねたところ、前者については、「平均年齢が若く、それぞれに設定している賃金カーブの上昇局面にあって、短期的なベアよりも自分たちの業績をしっかりと伸ばすことを継続していくなかで、それなりの給与を支払える形にしていきたい」とのこと。後者に關しては、「現制度で昇給していくなかで、消費税とかで物価が上がってきて、世間的に企業の負担が問われるようになれば、当社だけがやらないということとはしたくない。そこは先述の『わびさび』の部分で、配慮しなければならぬとは思っている」とのことだった。

日本労働研究雑誌

B5判・定価895円(税込)
年刊購読料10,740円
(〒サービス)

2・3 No.644 March 2014 特集「学界展望：労働法理論の現在」

【提言】

法科大学院と労働法研究者の養成 村中 孝史

【学界展望】

労働法理論の現在—2011～13年の業績を通じて 緒方 桂子
竹内(奥野) 寿
土田 道夫
水島 郁子

【研究ノート(投稿)】

2007年の育児休業職場復帰給付金増額が産後の就業確率に及ぼす効果に関する実証研究
—擬似実験の政策評価手法を用いた試論 朝井友紀子

【書評】

荒木尚志・岩村正彦・山川隆一編『労働法学の展望』 唐津 博
伊藤大一著『非正規雇用と労働運動』 佐賀 一道
中林真幸編『日本経済の長い近代化』 鶴 光太郎
下村英雄著『成人キャリア発達とキャリアガイダンス』 二村 英幸

【論文 Today】

戦略的リクルートメント—マルチレベルの視点 中村 天江

【フィールド・アイ】

労働者の意識の「多様性」(diversite) 柴田洋二郎

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp