

# 書評

BOOK REVIEWS

筒井美紀 著

## 『高卒労働市場の変貌と高校進路指導・就職斡旋における構造と認識の不一致』

——高卒就職を切り拓く

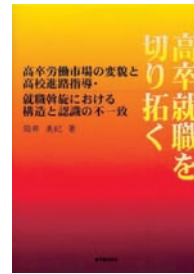
石田 浩

1990年代半ばから高卒就職の危機が叫ばれてきた。高校で行われている就職指導の意義は形骸化し、高校と企業の間にもみられた実績関係と言われる推薦-採用の関係は崩壊して高校の果たす役割はなくなったとか、高校は生徒の就職斡旋から手を引くべきで生徒個人の自由に任すべきだ、という議論が幅をきかせてきた。本書はこのような論調とは一線を画し、高校の現場からのボトムアップの実践に可能性を見出し、新たな高校-企業間関係を構築する契機があることを説得的に説く好著である。

本書が着目するのは「積極的進路保障」という一般には耳慣れない言葉である。この言葉は著者が高校教師へのインタビューの中から析出したもので、「高卒就職者への明確な育成方針を持ち、仕事の難易度や責任が上昇する機会、すなわち職務高度化の機会がある企業へと生徒を就職させようとする「積極的な意味での進路保障」(p.1)と定義される。本書は、このような積極的進路保障の実現を困難にする要因は何か、そしてそれはいかにして可能になるか、という問に対する知見をまとめた労作である。

第1章「『積極的進路保障』はなぜ困難なのか？」では、研究の目的、先行研究の問題点、分析方法とデータ、マクロ統計による新規高卒就職の変化が素描される。著者によれば、従来のこの分野の研究には、労働需要と労働供給の双方が原因であり、結果であるという視座が欠落していたという。教育社会学における学

校から職場への移行に関する研究では、労働需要側の要因(例えば、景気変動、技術革新の影響、採用戦略が企業規模ごとに異なること)を十分に考慮していない点が指摘される。一方、労働経済学や人的資源管理の研究では、労働供給側の要因(例えば、新規学卒者



●東洋館出版社  
2006年2月刊  
A5判・230頁・5600円  
(税込)

●つつい・みき  
部専任講師。  
京都女子大学現代社会学

の学歴構成と規模の変化)を独立変数として明示的に位置づけていない点が批判される。さらに著者は、労働需給の構造だけでなく、高校-企業間関係の「認識」の問題を分析の俎上にのせる重要性を説く。労働需給構造の多様性について高校教師の側に認識ギャップがあり、その結果「積極的な意味での進路保障」を実現する上での困難が生じていることを指摘している。すなわち本書は、高校-企業間関係の構造と認識の両面を合わせて分析するという新たな視座を提唱している。

第2章「新規高卒労働市場の閉鎖化と中小企業の雇用行動」では、高卒者の就職先として多数を占める中小企業に焦点を当て、大企業の採用活動と対比させながらその特徴を分析している。中小企業では、ホワイトカラーの高学歴代替は大企業ほど進行しておらず、製造業における男子技術職、金融・保険業における女子事務職は、高卒採用を求める傾向が依然として強い。大企業では男女ともに新規高卒就職者の非正規雇用化が著しいのに対し、中小企業における男子採用では、大企業のような急速な非正規化は見られず、若年労働市場の流動化が進展していない。これらの知見はマクロ雇用統計を企業規模別に分析した結果から導かれている。

統計分析については、やや大雑把な印象を受けたところがある。1つだけ例を挙げておくと、「中小企業（100～999人規模）で中途採用が新規高卒男子を代替している」という結論を、従属変数を新規高卒男子の人数、独立変数を中途正規入職男子の人数とする企業規模別時系列回帰分析から導きだしているが、これが最も適切な手法か疑問が残らないこともない。仮にこの手法がふさわしいとしても、回帰係数が最も大きい（代替が顕著である）のは、中小企業ではなく大企業（1000人以上）であり、結論と適合的でないように見える。

第3章「新卒労働供給の変容と中小企業における新規高卒技能工の配置と分業範囲」では、中小企業における高卒技能工に着目する。ここでは、従来の「柔軟であまいな分業」から「明確で固定的な分業」というテイラー主義への回帰が、大企業ではなく中小企業で起こっており、これにより高卒技能工がより高度な職務につく機会が奪われていることを指摘する。このような固定的な分業への変化は、労働需要側が要求する能力水準が上昇したわけではない。むしろ新卒の学歴構成の変化により上位の学歴を持った人がより下位の職務に降りてきていることによって生じており、高卒学歴しかない者の認知的熟練度の低下が「明確で固定的な分業」を敷かざるをえない状況を生み出していると分析する。

高卒者を最下位職務の現場作業員として採用し、その後現場管理者や設計担当など上位職務へと育ていく訓練方法をとっている中小企業では、「柔軟であまいな分業」が残っているとはいえ、キャリアの初期段階が終わると急速に職務の難易度が上がる「キャリアルートの急勾配化」現象が出現しており、これに対して高卒者の認知的スキルが対応できないという事態がでてきている。さらにISO（国際標準化機構）認証取得の奨励に見られるように、企業外の資格、評価の制度化（著者は知識社会化・資格社会化と呼ぶ）により、現場の技能工労働者に外部資格制度への対応を迫る規範が増し、「キャリアルートの急勾配化」に拍車がかかっているという。

第4章「労働需給構造の教師による認識と進路指導・就職斡旋におけるリアクション」は、高校の就職指導担当教員が労働市場の変化や求人マッチングについて

どのように「認識」しているのかを扱っている。これまでの章が、客観的な構造の把握に焦点が置かれていたのに対し、この章では主観的な認知の問題を分析対象としている。就職指導担当教員は、近年の労働市場の変化を「新規高卒市場の狭隘化・高卒求人の玉石混交化」（p.175）と捉え、高卒者を育成し高度な職務を経験できる望ましい就職先は、過去に生徒を採用してきた「実績企業」とであると認識している。この認識は、実際に実績企業の職務内容を詳細に検討した結果ではなく、人事担当者の言葉や就職実績があるという信頼に基づく主観的な思い込みや過大評価に大きく影響されていることが、インタビュー分析から明らかにされる。さらに、過去の遺産であるところの「実績企業」への信頼と依存が、客観的な構造と認識の不一致を生み出し、「実績企業」が必ずしも望ましい就職先とは限らないという「積極的進路保障」と相容れない結果をもたらす可能性を、教員はまったく認識していないという。

最終章では、「積極的進路保障」を実現するにはどのようなことが可能か、という問に今一度立ち戻る。そこで著者は2つの答えを用意する。第1は、高校側が明確な育成方針を持ち、職務が高度化する機会を提供する企業であるかを見極める目を養うこと。第2は、高校で生徒の認知的能力（言語や数式の操作能力）を高めることである。著者は前者を「労働需給リンケージ」、後者を「カリキュラム・リンケージ」と呼び、いずれも教育の世界と労働の世界の間に存在する緊張関係を越えた有意味（レリバント）な結びつき（リンケージ）が問題解決の鍵を握ると考える。

高卒者の育成に熱心で職務高度化の機会がある企業を判別するのは容易なことではない。「うちの会社は高卒者を使い捨てにしている」と明言する企業などないので、現場でどのようなことが行われているのかにまで踏み込んだ理解が必要となる。そのためにも、著者は過去に生徒を採用してきた「実績企業」だからといって、その求人の質を過大評価してはならないことを戒めている。特定の高校と企業の制度的なつながりだけに依拠するのではなく、よりインフォーマルでパーソナルな情報ネットワークを駆使して有益な情報を補完することが重要である。「大卒採用が叶わない、高

卒で充分である、人件費を抑制したい、従業員構成の若年化を図りたい— こうしたニーズを、積極・消極の濃淡はあるにせよ、持っているかどうか」(p. 201)が企業の見極めのヒントになるという。

生徒の認知的能力を高めて送り出すことは、「積極的進路保障」の中・長期的な方策として極めて有効であることが繰り返し指摘されている。ここで強調されるのは、近年よく引き合いにだされるやる気、意欲、自分の適性の理解と、認知的スキルは区別されなければならない点である。やる気と意欲はどのような職務につく場合も重要な要素であるが、それだけでは職務の高度化に対応するためには不十分で、認知的スキルが不可欠となる。企業側も成績はさておき意欲や態度の良い生徒がほしいというだけでなく、職務高度化に対応するための最低限度の認知的スキルのレベルと内容について高校側に伝える必要がある。このような情

報交換の中から、高校のカリキュラムを職場での実質的なニーズに対応できる内容に編成していくことができると同時に、実は「使い捨て企業」なのか「高卒育成企業」なのかを見定める指針が浮かび上がってくる。高校と企業の新たな関係は、「カリキュラム・リンケージ」を強化することにより構築することが可能となる。本書で提言されていることは、必ずしも目新しいことではない。だからこそ、逆に、実現可能な提案であり、説得力がある。「積極的進路保障」の実現は決して夢物語ではなく、高校と企業の間新たな信頼関係を築くことは十分可能であるという、著者の熱いメッセージがここにある。

最後に一言、著者への期待を述べておきたい。本書に限らず学校から職場へのトランジション研究にしばしば見られることだが、トランジションを経験する生

# 大原社会問題研究所雑誌

**No. 574・575 2006.9・10**

定価 1000円 (本体952円, 年間購読 12,000円)

## 【国際シンポジウム】日本とロシア—戦争の100年, 平和の150年

ロシアから見えるアジア極東と日ロ戦争  
日ロ戦争と風刺に見る権力政治の考察  
日本における日ロ非戦論  
ロシア思想に現れた日本  
日ロ関係の転機としての日ロ戦争  
諸報告へのコメント (その1)  
諸報告へのコメント (その2)  
質疑応答

タチヤーナ・フィリモノヴァ  
ソク・ファジョン  
梅田俊英  
坂本 博  
コンスタンチン・サルキーソフ  
和田春樹  
ユ・ヒョジョン

## ■書評と紹介

松丸和夫監修/労働運動総合研究所編『グローバル化のなかの中小企業問題』 小宮昌平  
川合隆男著『近代日本における社会調査の軌跡』 濱谷正晴  
森岡孝二著『働きすぎの時代』 永田 瞬  
川手撰著『戦後日本の公務員制度史』 早川征一郎

社会政策学会会員研究業績一覧 (2005年)

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

法政大学大原社会問題研究所2005年度の歩み

月例研究会

所 報 2006年5・6月

発行/法政大学大原社会問題研究所  
発売/法 政 大 学 出 版 局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel. 0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel. 03-5228-6271

徒本人たちがどのようにその経験を受け取り、理解して就職していったかという点は問題にされていない。本書では、受入側である企業の状況と評価、就職を斡旋する教員の認識については詳細に取り上げられているが、就職の当事者である生徒本人や親たちについては言及されていない。これは就職斡旋の仕組みが、生徒と家庭の属性とは切り離されたところで決定されているという暗黙の前提があるようで、評者には不思議な気がした。高卒求人の方が悪化してきたという企業側からの度重なる指摘を、高校生本人はどのように受け止め、就職し働き続けるのであろうか。就職に関する学校在学中と就職後の認知の不一致は、高校生たちにとって深刻な問題ではないのだろうか。高校で学んだことが職場ではレリバントではなく、自分が勉強してきたことと現場のギャップに悩むことはないのだら

うか。このような質問は、ないものねだりなのかもしれない。

本書が明らかにしようとしたのは、高卒労働需給の変動、特に高校-企業間の関係の変遷であり、企業と高校という制度的リンケージの分析にスポットを当てることは、自然である。ただ、企業と学校の双方における「認識論的アプローチ」を提唱するのであれば、就職する生徒自身の「認識」も分析の対象に加えることで、よりダイナミックな研究に発展させることはできないだろうか。刺激的な本書を読了して、あらためて著者への期待が高まった。

いしだ・ひろし 東京大学社会科学研究所教授。比較社会階層論専攻。

武石 恵美子 著

## 『雇用システムと女性のキャリア』

浅海 典子

本書は、女性労働の変化を注意深く観察し続け、幅広い調査に携わってきた著者の研究蓄積の集大成である。女性のキャリア展開（職業経歴）を「男女均等」「仕事と家庭の両立」「非正規労働」の3つの側面から捉え、均等法以降の女性のキャリア展開において何が変わり、何が変わらなかったのかを、実証データによってわかりやすく明快に解き明かしている。

それによれば、均等法後の20年間で、男性型のキャリア展開をめざす女性にとってはチャンスが増えた。また、非正規労働者のキャリア拡大の可能性もわずかながら広がっている。しかし労働力率の描くM字型カーブは維持され、働く母親は増えていない。つまり男女機会均等と、仕事と家庭の両立支援という二方向からの法整備がなされたにもかかわらず、その効果は限定的であり、女性のキャリアの基本的な構造と課題は変化していない。

本書の優れた特徴のひとつは、女性労働にかかわる



●勁草書房  
2006年4月刊  
A5判・226頁・3360円  
(税込)

●たけいし・えみこ  
サイエンス部助教授。

法政大学キャリアアデ

諸問題を高い視点に立って切り分け、その構造を解明している点である。しかも論拠は筆者による実証研究であり、丁寧なロジックによって議論が展開される。

もうひとつの優れた特徴は、女性のキャリア展開が抱える課題を、男性を含めた雇用システムの構造の内部に位置づけて考察している点である。「本書は、女性のキャリアからアプローチをするが、男性も含めた働き方が変わらなければ、女性のキャリアの展開は制約され、それは男性のキャリアにとっても制約要因となることを主張したい。」(p.14)とあるように、著者は男女の格差を埋める視点を保ちながらも、働き方とそれを方向づける雇用システムへと問題を広げてい

く。最後に提示されるのは「多様な働き方」であり、男女に共通する労働の未来像である。まず本書の内容を章ごとに紹介し、その上で若干の感想を付け加えたい。

第1章「女性のキャリアをとらえる視角」では、まず内部労働市場の深化した日本においては、家庭責任との兼ね合いから女性のキャリア展開が制約されてきたとの現状認識を示す。その上で、均等法施行以降における企業の雇用管理の変化が女性のキャリアにどのように影響したかをデータによって実証することを、本書の課題として掲げる。

第2章「雇用システムと働く女性の現状」では、1980年代半ば以降に均等法をはじめとする法整備が進んだ一方、長期継続雇用で代表される雇用システムには大幅な変更は生じておらず、その結果、女性労働の基本構造は変わっていないことを明らかにしている。有配偶女性の労働力率は低下傾向にあり、失業率は上昇し、女性雇用者に占める非正規労働者の割合は過半に達した。さらに筆者は、日本女性のキャリアの特徴

を、次のように指摘する。①労働力率のM字型カーブが維持されている、②高学歴女性の労働力率が低い、③非正規労働者比率が高く正規労働者との処遇格差が大きい、④企業規模、産業、職業の分布が男女間で大きく異なる、⑤男女間賃金格差が大きい。

第3章から第5章では、均等施策と両立支援策によって変化した雇用システムのもとで、内部労働市場における女性のキャリアが男性型に接近し、また非正規労働者の一部が正規労働者のキャリアに近づいたことを明らかにする。

第3章「雇用機会均等と女性のキャリア」では、企業内の均等施策が女性の定着および管理職昇進に及ぼした影響を実証している。「均等度」は1990年代前半には改善に向かったが、雇用失業情勢に感応して90年代後半には低下している。他方で、男女均等な雇用管理は女性の定着を促進し、さらに均等度を高めることによって女性の管理職比率が高まることが明らかにされている。均等施策は、内部労働市場における女性のキャリア展開の機会を拡大してきたことが見出される。

月刊 ビジネス・レーバー・トレンド

# Business Labor Trend 9

September 2006

海外労働トピックス 世界各国の労働情報トピックスを紹介  
国内労働トピックス 労働行政、法律・制度改正、労使関係など  
最新の労働統計 専門家が最近の変化や見通しを分析  
連載エッセー 「各地の学窓から」 「私のこの一冊」 「図書館だより」

- 5月号 「IT産業の人材育成」
- 6月号 「ものづくり産業の技能伝承」
- 7月号 「パートタイマーの組織化と処遇改善」
- 8月号 「わが国における雇用戦略のあり方」

毎月25日発行 A4変型判 56頁程度  
定価1部500円(本体476円+税)年間購読料 6,000円(税込)

## メールマガジン労働情報

行政、統計、判例、法令、労使、海外、イベントなど労働関係の情報を週2回無料で電子メールにてお届けします

お申込みは <https://db.jil.go.jp/mm/jmm.htm>

バックナンバーはこちら  
<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/bn/>

◆購読のお申込みは

労働政策研究・研修機構

## 特集 多様化する働き方 — その意味と課題

The Column 労働社会の仕組みは社会の基盤 内山 節・立教大学大学院特任教授

### 働き方の選択肢 — JILPT研究員による現状分析・問題提起

- |                      |            |
|----------------------|------------|
| 1. 正社員で働くとは          | 小倉一哉副主任研究員 |
| 2. NPOで働くという選択肢      | 小野晶子研究員    |
| 3. 個人請負という働き方        | 周燕飛研究員     |
| 4. 非正社員で働く若者と正社員登用制度 | 原ひろみ研究員    |
| 5. 農業で働いて社会を支える      | 奥津真里統括研究員  |
| 6. ものづくり現場の請負・派遣労働   | 藤本真研究員     |
| 7. ホワイトカラー職場での派遣労働   | 藤本真研究員     |
| 8. 育児期に在宅で働くという選択肢   | 神谷隆之主任研究員  |
| 9. 家事労働という選択肢        | 池田心豪研究員    |

### 多様な働き方の意味するもの—働き方のタイポロジー 浅尾裕主席統括研究員

### 就業形態の多様化の中での日本人の働き方

—日本人の働き方調査結果を中心に・現状と求められる対応

情報解析部情報管理課長 松淵厚樹

### 日本人はなぜ、どのように働いてきたか

河原宏・早稲田大学名誉教授

### 諸外国における「多様な働き方」 国際研究部

- |      |                               |
|------|-------------------------------|
| 英国   | IT時代の「賢く働く」という選択              |
| フランス | 働く女性の「仕事と家庭生活の調和」を支えるパートタイム労働 |
| 中国   | 経済の急成長とともに多様化が進む就業形態          |
| ドイツ  | 低賃金分野の雇用拡大                    |
| 米国   | 雇われない働き方「独立契約者」               |

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号

Tel. 03(5903)6265 Fax. 03(5903)6115

第4章「仕事と家庭の両立支援と女性のキャリア」では、両立支援策の制度導入と運用面での企業の対応が、そこで働く女性のキャリアに与える影響を調べている。それによれば、両立支援制度の導入と制度利用の環境整備は女性の長期勤続を促し、同時に均等施策をも充実させている企業では、女性の役職登用が進んでいる。そのうえで筆者は、女性のキャリアに大きな変化が見られず、両立支援策の効果が限定的であった理由を、「小さな子どもを持つ女性のための施策」と捉えられることによって両立支援策が矮小化されたことにあると指摘する。

第5章「非正規雇用の拡大と女性のキャリア」では外部労働市場を採り上げ、非正規労働者が正規労働者の仕事の一部を代替する「基幹労働力化」の実態を、事例調査結果によって明らかにしている。企業は基幹労働力化する人材の選別・育成・処遇など、雇用管理面の整備を進めている。しかしながら、パート社員の基幹労働力化は本人たちが望む形での処遇改善にはつながらず、正規労働者との賃金格差は拡大傾向にある。筆者は非正規労働者の処遇の見直しが不可欠であるとし、正規-非正規という区分から、働き方に応じた処遇を得る方向への政策転換が必要であると述べている。

以上のように、女性のキャリア展開をめぐる変化の兆しは生じているものの、大枠で捉えればむしろ変化していない部分が多い。そこで筆者は第6章において、女性のキャリアを男性へのキャッチアップとして捉えるのではなく、男女によって共有される新しいキャリア展開のモデルを探る視点を提示する。すなわち、現状の雇用システムは処遇・拘束度も高い「男性正規労働者」と、処遇も拘束度も低い「非正規労働者」に二極化されていると指摘し、二極間を埋める働き方の選択肢を広げるためには①非正規社員の処遇改善と、②正社員の働き方の多様化、が重要であると述べている。

第7章「女性のキャリア展開の課題と展望」では、本書によって見出された「変わったこと」と「変わらないこと」を整理したうえで、女性のキャリア展開に大きな変化が見出せないのは、処遇と拘束度の高い「男性正規労働者」の働き方が女性のモデルにならなかったためであると結論づける。そして、男女を問わ

ず働き方のメニューを増やし、個々人が働き方を選択しながら連続的にキャリアを展開する、新しい働き方のモデルが必要であるとする。最後に、多様な働き方を実現するために、非正規労働から正規労働のキャリアへの転換、ワーク・ライフ・バランスの重視、職務ベースによるフェアな処遇の確保、労働組合の積極的な関与、さらに税制や社会保障制度を含めた「女性が働く社会を前提にした社会システム」への転換を提言している。

著者の提示する「多様な働き方」が、日本社会における働き方の将来像を描いていることは間違いない。評者だけでなく、多くの読者がこの将来像の実現に期待を寄せるのではないだろうか。しかし、そこへ到達するまでには多くの課題が待ち受けていよう。以下では、「多様な働き方」のモデルをより現実的なものにするために、筆者が述べていない課題を2点あげたい。

1点目として、スキル向上としてのキャリア形成と、多様な働き方の関係をどのように捉えるのかという点を提起したい。男性正規労働者の処遇が高いのは、言うまでもなく長期にわたるキャリア形成によって高いスキルを習得するからであり、そのキャリア形成を可能にするための条件として拘束度の高さ、すなわち働き方が選択できないという制約が生じる。さまざまな仕事において専門性と優れた技能の必要性が高まる中、このスキル習得の道筋を確保しながら拘束度を多様化していくことの難しさが予想される。たとえば、スキルと処遇の右肩上がりのベクトルを一定水準でストップさせ、代わりに自由度を高めるといった働き方が現れているであろうか。あるいはライフステージに応じて内部労働市場と外部労働市場を出入りする非連続的なキャリアを選びながら、スキルを向上させていくような働き方があるのだろうか。そのような具体例が見出され、その条件が明らかになれば、多様な働き方への里程標となる。

上記と関連して、2点目に男性の働き方の変化に注目したい。女性にとって男性型のキャリア展開に魅力がなかったとすれば、男性にとっての魅力も薄れていく可能性がある。そうであれば、男性の働き方にも揺らぎが生じ、非正規労働者型の働き方に近づいていくような「減速」が生じているのではないだろうか。高

い処遇よりも拘束度の低い働き方を選ぶ男性がいるとすれば、その背景にはどのような要因があるのだろうか。働く人に短期的な成果が厳しく求められる現在、そのような働き方は本人にとって大きな不利益をもたらすことにならないだろうか。また企業にとってのメリットは見出せるのであろうか。

働き方が多様になれば、労働研究にはその多様さを追いかける視点が求められる。著者の豊富な調査研究において見出された「小さな変化」に触れる、次の機

会を待ちたいと思う。

本書が読者に投げかけるのは、働き方の将来像とその道のりの険しさである。著者の提言をより現実的なものにしていくための手がかりを、評者もまた探していかななくてはならない。

あさみ・のりこ 神奈川大学経営学部助教授。人的資源管理論専攻。

浅海典子 著

## 『女性事務職のキャリア拡大と職場組織』

松原 光代

本書は、短期就労であるがゆえに技術向上は望めないとされてきた女性事務職が職場で何を行い、誰とどのように仕事を分け合い、役割を担っているのか、キャリア拡大によって組織はどのように変化するのかを明らかにしたものである。

著者が女性事務職にターゲットを当てて職務とキャリアを詳細に分析した背景には、女性事務職の仕事やキャリアについて十分な分析がなされないまま「定型的・補助的」と断定されていることへの懸念がある。著者は「個」の力を的確に評価し、組織における変革の力とするためには、まずは各職務の実態を解明することが重要であるとして、女性事務職の職務を詳細に考察している。

「個」の力を重視し、組織変革の力として活用するとして、近年「ダイバーシティ・マネジメント」に取り組む企業が増えている。

わざわざ説明するのもおこがましいが、「ダイバーシティ・マネジメント」とは、個々人の持つ内面的(国籍、性別、年齢、価値観など)、外面的(職務経歴、外見、学歴、ライフステージなど)、組織的(部署、能力、雇用形態、職位など)違いや特徴を受容・尊重し、それらを活用できる環境を創造することによってビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織



●日本経済評論社  
2006年5月刊  
A5判・260頁・3990円  
(税込)

●あさみ・のりこ  
教授。  
神奈川大学経営学部助

へ変革していこうとする取組である。多くの企業が「ダイバーシティ・マネジメント」に強い興味を持ち取り組む背景には、少子高齢化社会の到来に対する労働力の確保もあるであろう。しかし、それ以上にグローバル戦略に打って出る企業の増加や消費者の趣向の多様化等が急速に進む中で、環境変化に気づかせてくれる、異なる視点を持った多様な「人財」(評者はあえて「人材」ではなく「人財」と使わせてもらいたい)を組織内部に持ち、それらを結集することが組織の持続的発展に重要であることに企業が気づき始めたことが考えられる。

多様な「人財」には、女性、高齢者、異文化圏からの労働者(外国人労働者)が含まれ、これらの「人財」を戦略的に活用する施策が展開されているが、まず「女性の活用」に取り組む企業が多い。具体的には、女性従業員比率を高めること、女性役職者を増やすこと、女性の職域を拡大すること、継続就労が可能な労

働環境を整備すること（ワーク・ライフ・バランス施策の充実等）が挙げられる。

著者は、特定企業の営業職場で働く女性事務職へヒアリングやアンケートを実施することを通して、女性事務職の仕事とキャリアの内実と変化を一つひとつ簡潔かつ丁寧に分析している。評者は、多様な「人財」の活用施策を着実に展開するためには、各職務内容の分析に、まずは取り組むことが重要であると感じているが、こうした観点から本書を読むと興味深い。そして、この本の貢献は、女性事務職の職務内容、能力伸張やキャリア拡大の促進要因とその効果を明らかにするにとどまらず、「ダイバーシティ・マネジメント」を進める（進めようとする）企業に対して、職務分析の重要性さらにはその際のポイントを示した点であると思われる。

本書の構成は、大きく2つに分けられる。第I部では情報通信機器メーカーA社の営業職場を取り上げ、3つの課題を検証している。3つの課題とは、①女性事務職の能力伸張とキャリア拡大、②性別職務分離の有無と程度、③女性事務職のキャリア拡大と性別職務分離の縮小を引き起こす要因、である。

第1章では、営業職場における8人の女性事務職へヒアリングを行い、営業活動における女性事務職の職務概要を仕事の流れに沿って31の課業に整理し、さらにそれらを137の単位作業へ詳細に棚卸している。評者が感心するのは、実に丁寧に職務、課業、単位作業を調査し、それらを的確に分析していることである。評者は、ワーク・ライフ・バランスについて専門的に研究していることから、育児・介護休業者および短時間勤務者の業務の分割や引継ぎ対象者の選定に関して企業が試行錯誤している場面によく遭遇する。著者が

## 平成18年度（第29回）労働関係図書優秀賞

労働政策研究・研修機構では労働に関する総合的な調査研究を奨励し、労働問題に関する知識と理解を深めることを目的として、読売新聞社から後援をえて、優秀図書の表彰事業を毎年行っています。

本年度は6月30日の第1次審査委員会および8月10日の第2次審査委員会を経て、下記の作品が受賞作として決定しました。

**阿部正浩**（獨協大学経済学部助教授）

### 『日本経済の環境変化と労働市場』

（東洋経済新報社、2005年9月刊）

## 平成18年度（第7回）労働関係論文優秀賞

労働問題の新進研究者の調査研究を奨励することを目的として優秀論文を表彰するもので、今年度は下記の2作品が受賞作となりました。

**周燕飛**（労働政策研究・研修機構研究員）  
「企業別データを用いた個人請負の活用動機  
の分析」  
（『日本労働研究雑誌』2006年2/3月号（No.  
547））

**勇上和史**（労働政策研究・研修機構研究員）  
「都道府県データを用いた地域労働市場の分  
析——失業・無業の地域間格差に関する考察」  
（『日本労働研究雑誌』2005年6月号（No.  
539））



作成した営業職場事務職の職務一覧を見ると、「誰が」「どの業務」を引き継ぐのが効率的かを非常にイメージしやすく、こういった業務の棚卸こそ多様な働き方や多様な人材活用の第一歩であると強く感じる。

第2章、3章では、平均的な女性事務職とベテラン女性事務職の職務の特徴を浮かび上がらせ、営業職との職務分担を規定する8つの要素を解説している。さらに第4章では、他の職務に転換した女性事務職のキャリア拡大事例より、女性事務職の職域拡大を促進する要因を明らかにし、続く第5章では、IT化が女性事務職へ与えた影響を先行研究の議論を丁寧に整理しながら考察している。

第Ⅱ部は、営業職への進出を果たした10人の女性事務職へのヒアリングを通して事務職から営業職へのキャリア拡大がどのように展開され、それによって職場がどのように変容するかを検証している。

第6章では、事務職から営業職へのキャリア拡大を4つのパターンに分類し、さらにその要因を明らかにしている。これらの要因は、これまでも認識されてき

たものであるが、ここまで詳細に分析された上で説明されることにより説得力を持つ。そして、ここにおける示唆は「ダイバーシティ・マネジメント」において女性活用を進める企業にとって、自社の状況に合わせて具体的施策へ落とし込む際の参考になる。また、同章ではキャリア拡大を阻害する要因も考察している。第7章も非常に興味深い章である。10の事例すべてにおいて、性別職務分離が存在していたことを示し、女性事務職が営業職へ進出したことによって職場レベルでの性別職務分離を縮小させながら変化したことを紹介している。

以上のような個々の章における分析から、著者は今後の女性事務職は、「高いスキルの要らない情報処理を担う短期就業の非正規雇用事務職」と、「職場固有のスキルを有し、営業職や専門スタッフ職などのより高度な職務に向けて技能やキャリアを連続させていく長期就業の正規雇用事務職」の2つに分化するのではないかと予想している(241頁)。そして、女性事務職のキャリア拡大を促進するためには、個々人が自己のスキルレベルを的確に把握し、自己のキャリアデザ

## メールマガジン労働情報

労働に関するさまざまな情報をお届けします

### 主なコンテンツ

- ▶ 行政 各省庁、行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など
- ▶ 統計 労働力調査や毎月勤労統計調査など労働関連の統計調査資料
- ▶ 労使 労働組合や使用者団体の情報
- ▶ 動向 企業や調査研究機関などの記者発表資料
- ▶ 判例 労働関連の裁判の判決
- ▶ 海外 各国の失業率など海外の労働関連情報
- ▶ イベント 行政や研究機関などのイベント情報
- ▶ 法令 労働関連の法律、法令、省令、告示

インターネットでバックナンバーをご覧になれます

<http://www.jil.go.jp/kokunaimmlbni>

お申込みは

<https://db.jil.go.jp/mml/jmm.htm>

水曜日・金曜日の週2回発行  
登録は無料です

◆お問合せは

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号

Tel. 03(5903)6254 E-mail. j-mm@jil.go.jp

インを構築すること、管理者が職務の価値を適正に評価し公正に処遇する必要があるとしている。

評者は、「ダイバーシティ・マネジメント」を進める（進めようと検討している）企業の担当者にはぜひ本書を読んでいただきたいと願う。分析対象は営業職場に限定されているものの、その職務分析の方法が他部署における職務分析を行う際に参考になり、各職場において、女性をはじめとする職場「人財」のキャリアートの構築、育児・介護または健康障害によってフルタイム勤務が難しくなった際の適切な人財の補完、当該職場における人財育成の具現化に役立つからである。しかし、一企業の人事担当者が本書レベルで各職場の職務を棚卸することは困難かもしれない。評者自身、ワーク・ライフ・バランスを企業に進める中で職務棚卸の必要性を説き、できるだけ詳細の職務分析を試みるが、残念ながらこのようにできたことはない。職務分析の難しいのは、担当者本人およびその上司が職務を円滑に遂行するために行っている「日々の作業や考え方」を貴重なノウハウであると認識していない（気づいていない）ため、それらを導くための質問が困難だからである。

あえて、本書に対して、多様な人財の活用、多様な働き方を研究フィールドとする評者の立場から2つの指摘をさせていただくことをお許し願いたい。

著者は、女性事務職の今後について先述のとおり大きく2つに分化するのではないかと予想している。しかし、区分の仕方について評者の見解は著者と異なる。確かに、スキルを要するか否か、といった観点で業務は二分化されるかもしれない。しかし、その担当を、スキルを要さない職務に対しては「短期就業の非正規雇用事務職」、スキルを必要とする職務に対しては「長期就業の正規雇用事務職」とするのはどうであろうか。小売業を中心に、パート労働者が正規従業員を含む従業員のマネジメント業務を担う事例が多々出てきていることからわかるように、非正規従業員の中

にも高いモチベーションと能力を有する人財が多数存在している。ゆえに、「個」の力を的確に評価し、組織における変革の力とするためには、雇用形態や就労時間の長短において職務を分類しないことが重要なのではないか。評者は、女性事務職のみならず、非正規従業員を含めた全ての従業員を「人財」として位置づけ、能力に見合った職務に配置していくことが重要であると考えている。

最後に、もう1つ指摘させていただきたい。女性事務職の職域拡大・キャリア拡大のみならず、多様な「人財」の活用にはタイムマネジメント意識の徹底が不可欠である。先述したとおり、多様な「人財」には女性、高年齢者、異文化圏からの労働者が含まれる。これらの人財は仕事や家庭に対する価値観、体力、ライフステージなど、個々人がもつ要素は多様であり、これまでの日本企業における画一的な労働時間帯では彼らの能力を十分に発揮できるとは限らない。このためにも、各職場の職務分析を行い、「どの業務に」「どの程度の時間を要するか」を把握することが重要となる。これによって各職務に要する時間、要する能力に応じて適切な人財を配置でき、短時間就労の労働者も十分に活用できた「ワーク・ライフ・バランス」が実現し、さらには長時間労働が是正されていくと考える。多様な人財の活用とそれに伴う多様な働き方の実現には、土台となる「個」の能力を見極めるマネジメント力、職務内容に見合った業務遂行に要する時間の把握を徹底していくことこそ重要である。つまり、多様な人財活用や多様な働き方に関する施策は、この土台の上にある『二階部分』である。従って、この土台部分を確実に行うことなく、『二階部分』の施策を推進しても、砂上の楼閣にすぎない。ゆえに、これからの多様な「人財」活用、多様な働き方に関する人事戦略においてはこれらの2つの視点を忘れてはならないのではない。

まつばら・みつよ（財）社会経済生産性本部社会労働部主任研究員（非常勤）。労働経済学専攻。