

学界展望

労働調査研究の現在

2004～06年の業績を通じて



嘉悦大学助教授
戎野 淑子



労働政策研究・研修機構
副主任研究員
小倉 一哉



法政大学専任講師
梅崎 修

はじめに

小倉 本日はお忙しいところお集まりいただき、ありがとうございます。本誌では、毎年、労働法、労働経済学、労働調査のいずれかについて、過去の研究蓄積を概観する特集（学界展望）を組んでおります。今回は、労働調査の号ということで、法政大学の梅崎先生、嘉悦大学の戎野先生にお願いし、私と3人で座談会を持ちたいと思います。2004年から2006年までに刊行された、労働問題に関する調査の中から、ここで取り上げるべきものとして、それぞれにあらかじめご選定いただきました。過去3年間の動向を踏まえ、大きなテーマとして、①成果主義、②長時間労働・ストレス、③ワーク・ライフ・バランス、④労働の多様化、⑤雇用と自営の境界領域、⑥キャリア形成を選びました。まず、①成果主義について梅崎さんからご紹介いただきたいと思います。

I 成果主義

●JILPT 労働政策研究報告書 No. 40『成果主義と働く

ことの満足度——2004年JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析」

梅崎 賃金制度に関する調査において近年のもっとも大きなテーマは成果主義であったと思います。もちろん成果主義調査自体はずっと行われてきているのですが、やはりここ3年間も成果主義に関する調査は多いです。ただ、今まで成果主義ははやっていましたが、ここ数年で成果主義熱も下がってきたと思われる。それゆえ、調査も成果主義の中身を再検討するようなものになっているわけです。

初めにご紹介するのが『成果主義と働くことの満足度』という労働政策研究報告書です。この報告書はそもそも2004年にJILPTで行った「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」という調査の再分析です。平成16年1月14日から1月23日までに行われた企業調査と労働者調査ですね。

従業員100名以上の企業1万社にアンケートを配っています。労働者調査のほうは企業当たり10名、原則として正社員5名、非正規社員5名という形です。回収は企業の調査で1066名、そして従業員調査で7828名となっています。

検討対象

I 成果主義

- (1) JILPT 労働政策研究報告書 No. 40 (2005) 『成果主義と働くことの満足度——2004年JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析』
- (2) JILPT 労働政策研究報告書 No. 61 (2006) 『現代日本企業の人材マネジメント——プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ』
- (3) JILPT 労働政策研究報告書 No. 7 (2004) 『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』
- (4) JILPT 労働政策研究報告書 No. 33 (2005) 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』
- (5) JILPT 労働政策研究報告書 No. 49 (2006) 『変革期の勤労者意識——「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書』

(6) 連合総合生活開発研究所編 (2006) 『賃金制度と労働組合の取り組みに関する調査研究報告書』

- (7) 楠田丘・石田光男監修 (2004) 『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社
- (8) 政策研究大学院大学 (2004) 『奥田健二オーラルヒストリー』

II 長時間労働・ストレス

- (1) JILPT 労働政策研究報告書 No. 22 (2005) 『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』
- (2) (財)社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所編 (2006) 「メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート調査結果」(『産業人メンタルヘルス白書』)

III ワーク・ライフ・バランス

- (1) JILPT 労働政策研究報告書 No. 64 (2006) 『仕事と生活の両立——育児・介護を中心に』

この調査は、成果主義に対する極めてオーソドックスな調査でして、この従業員調査と企業調査をマッチングさせて、成果主義というものが一体何なのかをきっちり調べています。1番目に、企業がどうして成果主義を導入しているのかを分析しています。2番目に、人材マネジメント戦略と企業業績の関係を分析しています。3番目に、人材マネジメント戦略と従業員の満足度に関して分析しています。

この調査のおもしろさは、成果主義そのものだけでなく、それに付随している人材マネジメント戦略も同時に聞いている点です。成果主義という賃金制度改革だけが独立して行われているわけじゃなくて、ほかの人事制度改革とセットになって行われているわけだから、アンケートでも一緒に聞かなくてはだめだと言えます。

まず、成果主義を導入する要因に関しては、成果主義導入の有無が従属変数になり、人材マネジメント戦略が独立変数になります。長期雇用戦略、早期選抜戦略、非正規活用戦略、人件費削減戦略、教育訓練戦略など、それぞれ企業はいろいろな戦略を持っているけれども、その中のどういう戦略を採っていると成果主義を導入するのかを分析しています。分析の結果、早

期選抜戦略、非正規活用戦略、教育訓練戦略を採っている企業ほど成果主義を導入していることがわかります。一方、一般的に成果主義の隠された目的と言われている人件費削減戦略に関しては、明確な効果があらわれていないことが発見されています。

もう一つは、成果主義が導入された後にその企業の業績はよくなるのかどうかということです。これは当然従属変数が企業業績そのものになります。おもしろいのは、成果主義、それから成果主義を含む人材マネジメント戦略を独立変数として推計しますと、人材マネジメント戦略と企業業績との間に統計的に有意な関係は見いだせないということです。企業業績を上げようと思って成果主義を入れても効果がないと言えます。もっと言いますと、ほかの人材戦略もあまり大きな効果を持ってないので、短期的には経営の戦略の中で人材マネジメント戦略がそんなに大きな影響を与えていないんだと。一般的な常識への反論になっていますね。

3番目は、働くことへの満足度への影響です。従業員調査と企業調査をマッチングしていますから、従業員調査で仕事に対する満足度や就業継続意識を従属変数にして、成果主義はどのくらい効果があるのかを検

(2)千葉県(2006)『出産・子育て期における男女労働実態調査』

IV 労働の多様化

- (1)JILPT 労働政策研究報告書 No. 70 (2006)『多様な働き方をめぐる論点分析報告書——「日本人の働き方総合調査」データの総合的分析』
- (2)JILPT 労働政策研究報告書 No. 14 (2004)『外国人労働者問題の現状把握と今後の対応に関する研究』
- (3)国民生活金融公庫総合研究所編(2006)『新規開業白書 2006年版』中小企業リサーチセンター

V 雇用と自営の境界領域・請負

- (1)JILPT 労働政策研究報告書 No. 12 (2004)『就業形態の多様化と社会労働政策——個人業務委託とNPO就業を中心として』
- (2)JILPT 労働政策研究報告書 No. 60 (2006)『NPOの有給職員とボランティア——その働き方と意識』

- (3)東京大学社会科学研究所編(2004)「生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(1)」
- (4)東京大学社会科学研究所編(2005)「生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)」

VI キャリア形成(1)

- (1)JILPT 労働政策研究報告書 No. 27 (2005)『個人のキャリアと職業能力形成——「進路追跡調査」35年間の軌跡』
- (2)JILPT 調査シリーズ No. 22 (2006)『長期失業者の求職活動と就業意識』

VII キャリア形成(2)

- (1)雇用・能力開発機構・連合総合生活開発研究所編(2004)『若年者の職業選択とキャリア形成に関する調査研究報告書』
- (2)JILPT 調査シリーズ No. 3 (2005)『第二新卒者の採用実態調査』
- (3)(財)雇用開発センター編(2005)『雇用の多様化と非正社員のキャリア形成』

証しています。実際に賃金や労働時間、それから能力発揮、達成感、成長感といった仕事そのものの魅力というものが働くことの満足度にプラスの影響を与えています。

ただ、注意していただきたいのは、賃金水準や労働時間という直接的に満足度に影響を与える変数の効果よりも、この能力発揮だとか達成感、成長感といった仕事そのものの魅力のほうがより大きな影響を与えているということですね。

さらに、賃金水準に関しておもしろい分析をしてみました。賃金水準が絶対値で上がることと、所得の格差を区別しているんです。つまり、過去の自分と比較して上がったことを実感するのか、それとも同僚と比べて自分の方が高くなったと実感するのかという2つの効果を比べています。そこで、絶対値の増額効果は発見できるわけですが、所得格差ですね、あいつに比べて俺のほうが高いんだよという格差を変数にした推計では、あまり有意な結果が得られていないのです。

このように1つずつおもしろい分析があるわけですが、このアンケート調査では、全編を通じて賃金格差の拡大は従業員のモチベーションを上げ、職場の業績をアップさせるという因果関係が短期的には確認できないことが明らかにされています。逆に、能力発揮とか達成感、成長感といった仕事そのものの魅力が非常に深く従業員の満足度とかかわっているわけです。非常におもしろい調査と言えるのではないかなと思います。

***人材マネジメント戦略視点から考える成果主義**

小倉 おもしろいですよね。成果主義を入れたか入れないかが何によってというので、人件費はほとんど効いてない。人件費は効いてなくて、早期選抜、非正規活用、教育訓練が効いていると。それと満足度への影響で賃金よりも能力発揮や達成感も効いているというのは、整合性があるような感じがするんですが。これはほかのでも強調されているんでしょうか。

梅崎 まず、今までの調査はどちらかというとな成果主義そのものを聞くだけでした。ここで新しい概念として出されているのは人材マネジメント戦略の束という考えです。人事制度は単体で入れられるわけじゃなくて、複数の人事マネジメントがセットになって導入されているわけです。どういう組合せで入れられてい

るかが結構重要ではないか。これは新しい視点ですし、それを把握するためにはアンケート質問項目を拡大するべきです。

成果主義というのは何か人件費カットのために使われていると思われるんですけども、一概にそうとは言えない。特に教育訓練戦略ともプラスの関係を持っていますから、わりと長期と短期の組み合わせみたいなことも行われているんじゃないかと思います。

小倉 成果主義を入れている会社の中にもいろいろあって、人件費削減のためと答えている会社はどちらかというとな小さな企業に多くて、モチベーションを上げるとか全体的なマネジメントの中で位置づけるというのは比較的大きな会社に多いとか、そういう違いは何となくあるような気がするんですが。ただ、この対象企業は100人以上ですから、そういう意味では小さな会社がないのかなと。

梅崎 独立変数としては考慮していますが、規模別の分析はやってないと思います。

小倉 こんなにちゃんとした分析してないと思いますよ、多分単純集計だけで終わっていると思う。ただ、その辺は梅崎さんとしてはどういうふうに考えますか。人件費削減戦略というのもしかしたら。要するに成果主義導入の最初のころって大企業も多少は人件費のことって考えていたと思うんですが、今15年ぐらいたってきた成果主義というのはそれだけじゃなくて働く側のやる気の問題とかそういったことを考えなきゃいけないようになってきているのかなと。

それと、僕の懸念というのは、これから成果主義がむしろ大企業で修正されていく中で中小企業は入れ始めるところが出てきて、その最初の動機はやはり人件費なのかなと。ですから、こういう結果がもっと表に出るといい。

梅崎 ただ、同時に導入されている戦略、例えば教育訓練戦略もまた業績にも寄与していないという結果になっているので。この報告書は通説に対する強烈なアンチというか、一般的に言われているほど単純な問題じゃないよと言っているわけです。でも、そう考えると結局人事部は何もやらなくてもいいんじゃないのかと(笑)。

小倉 でも、そこは本質を突いている。そんなに大騒ぎしてやって、結局どうだったんだと。ほかのやり方でも能力発揮や達成感があったんじゃないかと。

梅崎 少なくとも成果主義のセットアップコストは

かかっているわけですね。それを考えるとやはりコスト、ベネフィットで言うとマイナスなんだと思うわけです。こういう研究成果こそ広く知られるべきです。例えば賃金の効果でも所得絶対額増加の効果はあって所得格差効果はあまりないとか。

戎野 そのこのところは、すごくおもしろいと思います。成果主義を導入している企業には早期選抜戦略をとっているところが多いことが明らかになっていますね。これは結局早期に選抜を行えば、格差は早期に出てくることと思います。しかし労働者は、大きな格差がつくことについてはマイナス評価を示しています。先ほどのお話にもつながると思うのですが、成果主義を導入することのマイナス面は、実は格差を通じての労働者の満足度の低下にも現れてくるのではないかと思います。

梅崎 そうですね。

小倉 結局働く側が考えている成果主義というのは下をもっと下にするというよりは、全体として上がっていく中で頑張った人はもっと上がるよという、そういう……

梅崎 プラス評価ですよ。

小倉 そのために使われるべきだと思ってる。

梅崎 昔も評価の積み上げという形で格差はついてきているわけです。ただ、成果主義になると評価を1回1回ゼロに戻す部分があるわけで、プラス評価を積み上げる方式とは違いますね。でも、積み上げ方式では、総人件費増加に圧力がかかるでしょう。どういうやり方が成果主義としていいのかというのはちょっと一概には言えない難しい問題かなと。

小倉 いずれにせよ新しく視点を押さえた上での今後の成果主義の方向性というのを考える上では重要な調査だと言えるわけですね。

- JILPT 労働政策研究報告書 No. 61『現代日本企業の人材マネジメント——プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ』
- JILPT 労働政策研究報告書 No. 7『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』
- JILPT 労働政策研究報告書 No. 33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』
- JILPT 労働政策研究報告書 No. 49『変革期の勤労者意識——「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書』

メントの評価に関する調査』結果報告書』

梅崎 次に『現代日本企業の人材マネジメント——プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ』No.61を取り上げます。最初に、「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理」No.7という報告書で既存研究の論点整理をしていて、その後に企業調査の「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」No.33という報告書、従業員調査の「変革期の勤労者意識——「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書」No.49という報告書が出て、それでこの報告書が中間とりまとめになります。

この報告書も企業調査と従業員調査とのマッチング調査です。こういう調査が出てくると、単純に企業だけに配りました、労働者だけに配りましたという調査は不十分な感じがしますね。どうしても従業員にあなたの企業の人事制度はどうかという質問をしなくてはいけないし、もしくは逆に企業の人にあなたの従業員はどんなモチベーションで働いていますかという聞き方をしなくてはいけない。ところが、経営側は従業員のことはよくわかっていないし、従業員側は企業の人事制度なんてそもそもよく知らない可能性が高いんです。アンケートをどちらかだけにばらまくと何らかのバイアスが生まれると思います。

まず、企業調査は「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」です。東京商工リサーチの企業データベース台帳から抽出し、従業員200名以上の企業全数に当たる1万8000社に配っています。産業はある程度絞っていき、絞った上で母集団を設定しています。調査票の回収期間は2004年10月15日から12月24日、回収率は10.8%、有効回収数は1280票です。それに加える形で企業調査に協力してくれた人事担当者宛てに調査票30票を送付し、事務管理部門、営業部門、商品開発、研究開発、情報処理などの部門におのおの10票ずつぐらい調査票を配布してくれということをお願いしています。回収状況は239社の回答で1社当たり11.8人という回収率になっています。

この報告書は、1章ごとが1つの報告書ぐらいのボリュームがありますね。まず第1章では、人材育成、成果主義、そして組織の活力の関係を調べています。先ほどの報告書とも似ているわけです。実際、従業員の仕事に関する意欲、それから職場の活力という指標

を作っています。

ところで、我々が成果主義の分析をするときに従属変数として従業員の意識を聞いていく必要があるわけですが、その質問項目は調査報告書ごとに微妙に違います。この報告書では、仕事に対する意欲とか、それから社員間で競争意識が高まったとか、複数の質問項目を使っていて、その微妙な意識の違いを分析しているんです。単純にやる気がプラスになった、マイナスになったということじゃなくて、競争意識は高まるけれども、やる気はそれほどでもないとか、説明する変数をふやしているんです。

成果主義に関しては、もちろん従業員の処遇評価に差をつけているんですかと聞いていて、成果主義が従業員の競争意識に関してはプラスの効果を与えていることを明らかにしている。しかし、仕事に対する意欲に対する成果主義の影響に関しては、有意な結果が得られていない。

それからもう一つ、教育訓練の実施というのを説明変数に入れてあります。こちらに関しては競争意識に関しては有意な結果を得られず、ただ仕事に関する意欲に関してはプラスの効果を与えているという、ちょっとおもしろい結果が出てきています。

やはり今までの研究は単純にモチベーションが上がったとか意欲が上がったみたいなことを聞いているわけですが、今回の調査の従属変数は、従業員の意識を細かく聞いた結果なのです。この結果も何となく実感にはぴったり合いますね。つまり、成果主義は競争意識を高めるけれど、仕事に対する意欲を高めない。教育訓練は、仕事に対する意欲は高めてくれる、つまり内発的動機づけはしてくれるわけですが、競争意識は高めない。

ほかにたくさん質問項目を因子分析にかけて幾つかの因子に分けるということをしています。モラル・意欲に関する因子と、職場の個別化に関する因子と、不安・ストレスに関する因子とに分けて、その因子を成果主義の具体的な制度導入という独立変数によって分析していくというすごく大変な作業をやっています。

心理学者にとっては当たり前でも、経済学者にとってはちょっとわかりにくいことだとも思うんですが、ここで重要なことは、モラルとか意欲というのは一つの因子であり、不安とかストレスも一つの因子であるということです。つまり、不安とかストレスというのはマイナスの満足度ではないということです。満足

度が高いという状態はプラスだと考えると、それがあまりにも低くなり、とうとうマイナスになるとストレスとか不安になると考えやすいが、そうじゃない。そもそも不安という変数と満足だとか意欲という変数は全く別のベクトルを持っていて、それぞれ説明する要因は違いますよという問題になってくる。

それから、独立変数としての成果主義の導入もかなり具体的に質問されていて、成果主義を導入しましたかという聞き方ではありません。具体的に導入をした制度を聞いています。例えば基本給についての業績成果給の導入とか基本給についての昇給幅の拡大とか、個別に聞いていますので、成果主義と言われている人事制度改革のなかでも、どの制度の変更が一番効くかというような分析ができるわけです。

分析結果に関してざくっとまとめて言いますと、成果主義自体はモラルとか意欲にプラスの効果をもたらすということが発見されています。先の報告書とは逆の結果になりますね。特に成果主義導入によるモラル・意欲への影響は、長期雇用の維持なしでプラスの効果が高まっているんだという、ちょっと今までの調査とは違う結果です。理由はいくつかあると思うんですが、まず、従属変数の質問の仕方が違うわけですが、それから、独立変数が人事制度を具体的に聞いてる点も違います。例えば成果主義に関して目標管理制度の導入も含めている。

それから、これは一つの解釈として書かれているんですが、長期雇用が維持なしで成果主義が導入されると、成果主義の運用に関して非常に明確なルールなり丁寧な説明なりが行われるから、逆にモラルとか意欲が上がるのではないかと主張されています。

次に、職場の元気という従属変数への影響も分析しています。これは個々人のモチベーションを聞いているわけじゃなくて、職場単位で聞いているわけです。分析の中でわかってきたのは、競争の促進に対してプラスの効果をあらわすのは成果主義的な評価、処遇施策のみであり、仕事の意欲に関しては人材育成がプラスであるという事実です。先ほどの調査と同じような結果が得られているということです。

それから、職場の活性化指標も測っています。新しい課題に取り組む意欲が高まったとか、仕事に必要な知識の習得に励むようになったとか、若年層の育成に手が回らなくなったとか、職場で協力し合う雰囲気なくなったとか、精神的ストレスが増加したという質

問になります。従属変数をかなり複雑な形でいろいろ聞いているわけです。複雑なかつ丁寧な分析ですね。

さらに、能力開発を重視するかないかを把握して、そのうえで成果主義を入れて賃金格差を広げるか広げないかを分けています。能力開発を重視しないで成果主義を入れて賃金格差を広げている企業では、意欲が下がってしまう。一方、能力開発を重視しつつ成果主義で賃金格差を広げている企業は、意欲に対してあまりはっきりした変化があらわれないという分析結果を得ています。

だから、この報告書からわかることは、長期の能力開発をあまり重視しないで、成果主義を入れて賃金格差を広げても競争意識はおあるかもしれませんが、仕事の意欲に関してはあまりはっきりした効果がないということです。

*「成果主義」に関するアンケート調査の難しさ

小倉 結果がさっきのと違うというのは変数の取り方にもよるのだと思いますけれども。ここで言っている成果主義というのはどういう意味なのでしょう。

梅崎 基本給や賞与の変更に関する具体的な質問、それから同一部門同一課長レベルでの年収格差を聞いています。

小倉 成果主義に関する一連の調査でよくわからないのは、成果主義の定義でして、おそらく調査によっても違うでしょうし、また答える側がそれをどういふふうで考えているのかということもあるかなと思うんです。だから、そういう意味で個別の要素で成果主義というのが、これがあれば成果主義というやり方は一つの正しいやり方かなと思うんですが。

梅崎 単純化すれば、評価制度に関して成果を重視した評価を行っているか、そして賃金が成果評価によって決まってくるかということですが、実際それだけじゃなくて評価制度にも、賃金制度にもいろいろな細かい違いがあるわけです。当然それを個々に聞いていったほうが正確になるんですが、複数の調査が行われていて、質問項目は共通じゃない。

そうすると、推計結果がかなり違ってくると思うんです。どちらの結果が正しいのかと考えたときに、独立変数と従属変数の作り方が違うわけです。

もう一つの問題は、従属変数の問題ですね。単純に意欲を聞くにしても、あなたは仕事に満足していますかという聞き方をしているのか、意欲を感じますかと

いう聞き方をしているのかという微妙な聞き方の違いで分析結果も異なる。

ただ、成果主義自体が複合的な人事制度改革であるわけですし、従業員意識も複雑なものですから、質問に正解はないでしょう。むしろ異なる質問項目を活かしたほうがいいですよ。この調査のおもしろいところは、意識を聞くと違いが出てくるということ进行分析している点です。競争意識は高めるけれども、仕事に対する意欲は高めないと。こういう細かい違いを見ていったらおもしろいんじゃないかと思います。分析がかなり進んできている。

小倉 さっきの不安とかストレスはマイナスの満足度ではないというのは、おもしろいと思いました。たしかに単純な順位尺度で1から5までとか、あるいはプラスマイナスでやると、聞くことによって全然取り方も違うでしょうからね。そういう意味では質問の仕方というのも、こういうのが積み重なってくればある程度結果が右か左かどっちかに流れてくるのかなと期待したいですけど。いつまでたってもわからないというのは困るような気がします。

梅崎 そもそも因子分析をかけていますから、不安とモラールは別因子になっている。

戎野 成果主義と呼ばれているものも変化を遂げており、最初は結果重視だったものがプロセスも重視するようになり、またいつの間にか人材育成を評価項目に入れたりもしています。このように制度自体が流動的なため、いろいろな見方が出てくるのでしょう。同じ会社の従業員でも、自社の成果主義について見え方が違うことではないでしょうか。

小倉 それはあるでしょう。

梅崎 要するに、賃金制度とか評価制度というものをアンケートで聞くこと自体がかなり難しい。あやふやといえあやふやです。ただ、理想としては一つの質問項目だけではなく、このアンケートがやっているように、賃金体系をいじっているのか、評価制度をいじっているのか、運用方法をいじっているのかという形で細かく聞いていったほうがいいわけです。

もし今後続けて成果主義のアンケート、というか成果主義に限らず評価、賃金制度のアンケートを行う場合は、この報告書の質問項目はすぐ参考になります。

小倉 そういう意味ではこれからの成果主義を含めた賃金や評価制度について調査を行いたい研究者にとって、この報告書はかなり参考になりますね。

***従業員と企業の認知ギャップ**

梅崎 つづいて第2章では、この成果主義に対する認知問題を取り上げています。従業員調査と企業調査をやると、認知ギャップがあるという発見です。つまり、従業員がどう認識しているかと人事制度の実態には根本的なずれが発生してしまっているのです。

この認知ギャップ自体をうまく捉えて、なおかつその認知ギャップ自体がもたらす影響を分析しようという、かなりおもしろい試みをこの第2章では行っています。

なぜそういうことができるかという、企業調査と従業員調査を行っていますので、当然のことながら企業側の認識と従業員側の認識を比較できるのです。同じ会社ならば導入されている人事制度は一つですよ、同じ会社の制度を聞いているわけですから。しかし、実際は認知ギャップが生まれてくると。

例えば賃金格差については、はじめにどのような賃金制度の下で格差は設計されているのかを把握する必要がありますね。そのうえで、制度上ありうる格差と実態の格差は違うことを理解しないといけないわけです。つまり、運用上の格差ですね。さらにその格差というものを労働者がどう思っているのか、この3つを並行して質問していったその差を見てみようというのがこのアンケートの非常におもしろいところです。このようにこの報告書は、いろいろチャレンジングなことをしているわけですね。

いくつかの発見があって、従業員側に労働者が適当であると思う年取格差、大体このくらいの格差が生まれても当然だと思う程度を質問をしているのですが、企業が制度上つけている格差とはほぼ等しかったのです。しかし、企業が運用上つけている実態の格差と制度上可能な格差の間には差があって、制度上の格差よりも実態の格差のほうがばらつきは小さいのです。ということは、労働者が適当と考えている賃金格差よりも実態の賃金格差が小さいという結果が出てしまう。この結果はちょっと信じられないのですが、従業員は意外と成果主義に対して許容していて、制度上の格差があるんだから広げても適当だと思っていると考えられるのではないかと。つまり成果主義を、ここまで言ってしまうといいのかわからないですが、歓迎しているようにも読み取れるわけです。

あと細かく分析結果を紹介すると、年齢の低い層は高い層に比べて格差の受容限界が非常に高く、年齢

別に格差を考慮する必要性が認められています。また、格差に対する従業員の意識は成果主義の導入状況別に見てもあまり差がないことが確認されています。分配公正ルールは成果主義の導入の有無とは関係ないと言えます。さらに、もうひとつおもしろい発見は成果主義の導入時期によって成果主義の内容が変わるという点です。2000年度以降に成果主義を導入した企業ではそれ以前と比較すると格差は小さい。だから、最初のうちは格差を広げるタイプの成果主義が入っていて、今はあまり広げないタイプの成果主義が現れたといえます。

それから、労働者が成果主義をどのように見ているかを質問していて、8割の労働者が成果主義を重視する賃金の決め方に賛成していることが確認されています。だから、成果主義にしたほうがいいと従業員は思っていると。ただし、成果を評価に反映させるにしても、部門チームの業績、会社の業績、個人の業績の順番で反映させるべきと考えているようです。

ところで、ではあなたの会社で導入されている成果主義を評価していますかという質問には、あまり良い評価が得られないのです。つまり、従業員意識を細かく説明しますと、成果主義は大切なことだと総論では評価しているし、今までの制度ではだめだと思っているのでしょう。しかし、実際に導入されている自分の会社の成果主義を評価する者は極めて少ないわけですね。

***プラセボ成果主義とステルス成果主義**

つづいて、成果主義をめぐる企業と労働者の認知ギャップを分析したおもしろい結果を紹介します。まず、成果主義を導入している会社の従業員と人事担当者は、うちの会社は成果主義が入っていると思っていると考えられるわけですが、企業側が成果主義を入れたと言っているのに、従業員のほうは入れてないと言っているわけですね。おもしろいのは、成果主義を導入してないと人事担当者が答えているのに、絶対うちは成果主義導入されてると。これをプラセボ成果主義というふうに名付けています。プラセボ効果というのは効果がない薬を飲んだのに効果が出てくるという効果ですね(笑)。それから、成果主義を導入しているのに従業員が全くそれに気づいていない企業をステルス成果主義と呼んでいます。ステルス戦闘機からとっている。

今までの成果主義の分析というのは、普通従業員調査だけ、もしくは人事担当者調査だけで成果主義の導入の有無を聞いていた。しかし、認知ギャップを伴うプラセボとステルスがかなりの数あるわけです。となると、やはりこれはこれとして分析する必要がある。

で、意外なことがわかってきます。従業員の満足度を見ていくと、おもしろいことに満足度に対してプラセボはプラスの効果を持っていて、ステルスはマイナスの効果を持っている。なおかつ制度上の格差が大きいほどプラセボになる確率が非常に高いことが発見されています。要するに制度上は上げますよと言ってしまおうと、従業員には認知されますから、実際はあまり格差は広がってなくても、成果主義だと思い込んでしまおう。

要するに、成果主義を導入しなくても成果主義になったんだぞとアナウンスすることによって満足感を高めてしまおうわけです。

他方、企業業績に対する影響も分析していて、企業と従業員の双方が正確に認知しながら成果主義を入れている認知成果主義、もしくはステルス成果主義がプラスの効果を与えていることがわかります。プラセボの効果は不明です。興味深い結果です。

小倉 やはりおもしろいと思ったのは認知ギャップの話です。そもそもその認知ギャップって何でこんなに起こるのかなというのが一番気になったんです。だから、アンケートで答えている会社とそこの従業員とのギャップが特に成果主義を入れてないと答えているところは半分ぐらいつに分かれちゃうわけでしょう。これは何ですかね。

*認知ギャップが生じる原因

梅崎 研究者は企業の賃金データをもらうことができれば、賃金の散布図を描くことができます。しかし、従業員はそんなデータは持ってないのです。つまり、散布図を描けるのは人事担当者かそれを見せてもらっている研究者だけなのですから、従業員に認知ギャップが生まれるのは当然とも言えますね。従業員は自分の給料はわかりますが、他人の給料をいちいち聞いているわけじゃない。大阪大学の松繁寿和先生が論文に書かれているんですが、分布の中での自分の位置、上位10%にいるのか下位10%にいるのかということもわかっていないのですね。例えばあなたの会社の課長さん、部長さんはどのくらいもらっていると思います

かという質問をしてみると、大いなる誤解をしている(笑)。

小倉 すごく高いと思ってる。

梅崎 すごく高いと思っている人が非常に多かったり、会社によってはすごく低いとっていたりするのでしょうか。予測というか、少ない情報で判断した数字をベースに勝手に格差が広がったとか、広がってないとか議論しているのですね。しかし、その実態とはかけ離れた認知ギャップが従業員意識に影響を与えているわけですから。

戎野 ある意味、今までもずっと成果を評価してきたといえると思います、いわゆる年功序列と一般に言われてきた中でも、ずっと測ってきた評価尺度であり、ある意味、自分の努力が報われていると思うか、そうでないかという判断は、主観的なところがあります。全体のデータが一般にはわからないことがあるでしょうが、特に若い人の中には、自分の評価に不満があると、評価されない理由をいわゆる年功序列によるものなのだと思う人もるように思います。

小倉 そうすると、プラセボ成果主義の人たちというのは満足してない人たち。つまり、成果主義を入れてないと会社が答えてるのに自分たちは入れられていると思っているというのは。

梅崎 プラセボの場合でも成果主義以外のやり方で評価されてるはずですが。

戎野 成果主義だと思っているので、能力評価がされていると思っているのですか。

小倉 でも両方いるような気がします。勘違いでという人もいるでしょうが、明らかに自分は同期の中で一番昇進が遅いし給料も低いと思って、でもそれは年功のせいじゃなくて、何か変な成果主義を入れてるからだという人が実はいるのかなと。

梅崎 そもそも自分に対する評価を正確に把握しているのかという問題があります。従業員側の認知を考えると、昇進・昇格だけは評価の結果として正確に認知されていると思います。新規学卒採用という慣行があれば、あいつが先に部長になったという認識は正確です。もちろん、その評価に対する不満はあると思いますが。しかしそういう昇進・昇級管理がなくなり、資格とリンクしない賃金制度になれば、賃金で格差をつけるとしても、その格差が見えなくなっていると思います。

小倉 それが見えないほうがいいのか見えたほうが

いいのかというのは一概に言えない気がしますね。

戎野 見えるということは、短期的に見えるということですか。

梅崎 昔は長期的には明確で、短期的には不明確であったと思うのです。しかし、現在は長期的にも短期的にも不明確なのです。しかし、見えなくなっているからこそアナウンスメント効果があると思うんです。うちは成果主義だとか、何か制度を変えたとか言われると、格差がついてると思ってしまう。人事部がいろいろな情報を流しますから、それに対して認知が変わるというか、認知そのものをコントロールすることができる。

小倉 例えば有名な会社だったら資格ごとに金額の範囲などを教えてもらえることがある。これからはこういう範囲を決めるから、資格が上でも金額は下回るよなんていうモデルを書いて。そのときにその中で下の方だなと思って見たり、上のほうだなと思って見たりするんだけど、実際はかなりその範囲の下のほうでしか報告してないとかいうことだってあるわけでしょう。

そうすると、会社はアナウンスメントとしてうちは成果主義だよと言っているけれども、決してそうではないとか。でも、新しい制度上、各資格ごとの賃金に幅が広がってきたら、働いている者としては相当な成果主義だなと思うとかか。

梅崎 一番簡単なのは、すごく高い賃金の人を1人、すごく低い賃金の人を1人ずつつくる。こんな高い人がいるよと言うと、うちは成果主義だなと思ってしまうわけです。でも、分布としては最大と最小のレンジが非常に広がっているんだけど、賃金分布は広がっていないわけです。

小倉 異常値をつくってしまう。

梅崎 異常値をつくるという戦略ですね。かなり高度な人事施策というか、言い換えると従業員の思い込みを操っているとも言えます。

戎野 成果主義というやはり賃金がピンとくるんです。あと、昇進についてだと、先ほど出た早期選抜ということと非常にリンクしてくるというようないろいろな調査でもありますが。でも、先ほどのお話だと、昇進自体が何となくわかりにくくなっているというようなことなんですか、成果主義を入れるという。

梅崎 早期選抜自体は成果主義の一要素だと思いますが、資格にリンクしない賃金体系も成果主義の特徴

だと思うんです。例えば、同じ資格であっても賞与の格差がすごくつくようにするとか。

戎野 早期選抜が実施されると、賃金格差が早期につくというわけではないということですか。

梅崎 そこまでは言えません。賃金格差のつけ方には昇進以外の要因もありますね。

小倉 相関係数が高くない、プラスだけれどもコマ2とかせいぜいそのくらいしかなくて。

*今後の成果主義の方向性

梅崎 次に第3章では、長期雇用を維持するか、しないかという選択と成果主義の導入、未導入という選択を検討しています。一般的に成果主義は長期ではなく短期で測って処遇していくと思ってしまうわけですが、実際は長期雇用を維持しつつ成果主義を入れているほうが企業業績や従業員意識にプラスの効果を与えていることが検証されています。ほかにもいろいろな発見があるわけですが、これは大きな発見ではないかなと思います。

小倉 その場合の長期雇用というのはどういう位置づけなんですか。いわゆる終身雇用みたいな、あるいはただ単にうちは長期雇用重視ですよと答えているのか。

梅崎 維持するのか放棄するのかと聞いています。成果主義の導入企業と未導入企業の違いを明確にあらわす要因として、長期雇用の維持以外にも訓練機会の満足を高めていこうとするかどうかとも関係してきます。長期雇用と訓練機会は成果主義の導入企業において労働意欲を高める効果がある。

だから、この結果は人材マネジメントの束という考えと関係しています。単純に長期雇用を維持するだけでは効果はなくて、長期雇用を維持しますよというメッセージを従業員に与えつつ、しかし成果主義にしなければならぬわけです。また、教育訓練をするけれど、そのかわり成果をはかっていきますよと。セットでやっついていかないと本当の効果はない。いい食べ合わせと悪い食べ合わせがあるわけです。

この事実は本質的な問題だと思いますし、理論的に言うのは簡単なんです。アンケートでそれをつかまえていくことはかなり難しいと思います。その難しさにチャレンジしているのがこの報告書です。

戎野 成果主義の導入により競争意識は高まりますが、教育訓練の効果には疑問符が付されています。中

にはマイナスとなっているところも少なからずあると思います。したがってさまざまなものを束にするに当たり、一方を立てれば一方が立たないものを内包しなければならず、そこにおいて一つの制度にするということは実に大変なことだと思います。磁石で言えば反発するような内容を組み合わせていくことも求められているのではないのでしょうか。しかも、企業調査からは、成果主義を導入している企業では、教育訓練に力を入れているところが多く、両者は両立していますが、従業員調査では両立が難しい面が現れており、企業と労働者の間にも開きが存在しています。企業としては、今後どのようにしていくのでしょうか。

梅崎 そうですね、化学反応みたいなものでしょうか。推定式では、単線の因果関係しか分析していませんが、プラス効果の制度とマイナス効果の制度を同時に入れると、相殺されずさらなる効果を生み出すというか。

どう組み合わせたらいいのかという点はもう少し深く分析していく必要があると思います。ただ、アンケートではこの辺が限界かもしれません。この報告書は、新たな可能性を開拓していますが、組み合わせの分析は事例調査のほうがいいかもしれませんね。

●連合総合生活開発研究所編『賃金制度と労働組合の取り組みに関する調査研究報告書』

梅崎 この報告書は2つの調査を行っています。製造業7社、非製造業2社の9社のヒアリング調査です。成果主義は多様なので、各企業は一体どういう成果主義を入れているのかをヒアリング調査で調べています。

もう一つは、アンケート調査で連合構成加盟下の単組組合員および地方連合会加盟の中小地場産業組合に調査票を配布しています。4万1315社、有効回答枚数は2万928ということで、回収率50%近い回収率です。組合調査は回収率が高いですね。

初めにアンケート調査の分析から紹介します。このアンケートは企業調査と従業員調査をマッチングするところまではやっていません。その中でおもしろい試みは、賃金制度に関して熟知しているかどうかという変数を使っている点です。先ほどの認知ギャップの問題と関連しますね。具体的には、個人査定に関してあなたが知らされている情報は何かと聞いている。従属変数としては、賃金総額、それから自分の人事評価に対する納得性や賃金制度自体に対する評価を採用

しています。

大きな発見は、普通、成果主義導入によって年齢や勤続などの賃金に対する影響は縮小すると考えられるわけですが、その効果が発見できなかったことです。ですから、成果主義導入によるモチベーションへの影響を検討する以前に、賃金格差を広げたり、年功度を低めているわけでもなかった。ここまで来ると、成果主義とは何なのかもかなりあやふやになってくるわけですが(笑)。私自身も企業内マイクロデータで導入前、導入後进行分析したことあるんですが、成果主義ではあまり格差が広がらない要因があるんだと思います。

次に、従業員の評価に対する納得性に対する影響です。もちろん賃金総額はプラスの効果を与えるのですが、それ以外に賃金制度を熟知しているかどうかも納得性を高めるのです。さらに、熟知効果は成果主義とのクロス項、つまり成果主義を入れている企業で高まります。

賃金制度自体に対する評価を従属変数にしても、熟知ダミーと成果主義導入のクロス項はプラスの効果を持ちます。ただ、制度の評価に関しては、成果主義の導入自体がマイナスの効果を持っていますね。

*労使関係の視点

ところで、この報告書の特徴は成果主義と労使関係の関係を詳しく分析している点ですね。今の成果主義の一つの問題点として、労使関係がないまま成果主義が進んでいるんじゃないかという問題提起を石田光男先生がなされています。成果主義の中身はいろいろですが、人事評価が処遇に与える影響が高まってくると言えますね。やはり評価制度を変えている企業が多いのですから、評価という非常にデリケートな問題を労使は取り扱わなければならないのです。ベースアップであれば労働者は共通の利害関係を持っていますから、労使関係の組上に載せやすいわけです。しかし、評価に関する問題は難しいです。ある評価軸を採用すれば賃金が上がる労働者もいれば下がる労働者もいるわけで、その評価軸を労使関係で話し合うことは非常に難しいのです。それゆえ、労働組合は成果主義を真っ正面から扱って来なかったんじゃないかという問題提起をされています。

経営参加や労使協議の旧来からの仕組みで成果主義を独創的に取り扱っていく、もっと突っ込んだ形で発言していく必要があると提言されています。もちろ

ん産別組合やナショナルセンターにも労働組合の役割は求められています。企業内人事制度に関しては企業別労働組合の役割は大きいわけですね。端的に言えば賃金制度についてよくわかっているユニオンリーダーが必要になってくると思います。

石田先生は、成果主義というものがここまで評価に関して変化をもたらし、しかもそれは労働と報酬の取引であるわけだから、労使関係上何らかのルールが必要だと主張されています。労使協議の中で成果主義が議論された企業を今後は調査していけば、いろいろな発見があると思います。

*人事制度構築と労働組合の関与

小倉 気になったのは、石田先生のおっしゃっているような組合が関与していくというのは全くそのとおりだなというふうに思うんですが、成果主義的な人事制度の設計に組合がかかわってこなかったんでしょうか。

梅崎 私が調査した企業で組合が人事制度改革にかかわっているところはありました。

小倉 ただ少数派なんですか。

梅崎 全体としてどのくらいの割合かはわかりませんが、専従のユニオンリーダーがいなくなかなか難しいでしょうね。それから、もちろん労使協議制度そのものが導入される必要がある。さらにその労使協議制度が年1回だけ会議を開催するというような形式的なものではだめです。具体的に言うと、賃金制度改革の専門委員会を労使協議制の下につくることができればいいんです。そのときに組合専従者の中に賃金制度に詳しい人がいればいい。さらに、人事担当者の中にも賃金に詳しい人がいれば、この2人がインフォーマルにも会って情報交換して人事制度改革に関する労使交渉を詰めていけるわけです。

戎野 労働組合の組織率はどんどん下がっていますが、その背景にはこのようなこともあるのでしょうか。つまり、現場は現場、組合はそれに対しタッチしていないところがある。

梅崎 組織率とどこまで関連するかわからないですが、昔は組合が労働者の多くの不満を吸収して経営側と交渉してくれていたことは確かです。でも、この評価制度はちょっと変だというような不満は吸収しにくいんです。つまり、同じ会社の労働者でも、半分の人はこの評価軸がいいと思っているし、半分の人嫌だ

と思っている。そうすると、評価制度に関することでだれかに意見を代表してもらうのはすごく難しくなると思うんです。賞与を一律で1万円上げろという労使交渉はすごく楽なんです。評価制度に関しては意見がまとまらない。だから、組合が頑張っていないから組織率が落ちたと私は思ってなくて、扱う問題が難しくなりすぎたと思っています。

小倉 利害が一致しないんですね。

梅崎 利害が一致しないから組合で解決できないような難問が増えた。だから、労働者も組合に期待しなくなる。

小倉 組合がもっと積極的にかかわるあり方の問題は難しいですね。制度について仮に公正とか公平とか入れたとしても、結果に関してどこまでやるのかというのは。

梅崎 下手にかかると、後で組合員からあの制度を入れたとき、組合は了承して入れたのかと問い詰められます。

戎野 組合もどのようにかかわるかが難しいですね。

梅崎 ただ、労働者の利害が対立するからこそまず組合内で意見を調整し、その調整した意見を経営側にぶつける必要がありますね。個別に企業側に訴えるよりも、まずみんなの利害調整を組合が行って、こういう評価軸だったら従業員の人が大体満足するんじゃないか、だから経営側の意見とは違うからと交渉してくれる。そのほうが理屈上はよりよいわけです。

小倉 例えば個人の業績よりも会社の業績というのをもっと強く要求するとか。会社が全体として右肩上がりするときその分配をもっと要求するとか。成果主義で上をもっと上げるとかいう役割はやはり組合に求められるんでしょう。ただ、それができる会社もあればできない会社もある。

梅崎 先ほどの報告書の結果を読めば、成果主義を導入するのはいいけれど、能力開発も同時にやってくれとかそういう細かい交渉になってくるわけです。

小倉 多分組合も産別の中の流れでやればいいというものではない。これは会社ごと、もしかしたら職場ごとでそれぞれの話題について議論していったら、これをやるならあれをやれとかそういうふうにしていかないといけないということ。

戎野 どのような成果主義がよいかということよりも、他の制度とも関連させながらどのような評価制度がよいかということに、労働組合は向き合うことが

求められているように思います。もちろん産業ごと、職場ごとの議論も大切ですが、企業別組合の役割も大きく、組合としての対応を示すことも、社会的に重要なのではないのでしょうか。成果主義は、管理職層から先に入ってきていますから、最初労働組合は傍観していてもある程度よかったのかもしれません。しかし、これが一般的な制度になってきたときには、組合として組合員の調整のほか、労働者全体を見たスタンスからの対応も求められてきているように思います。

梅崎 企業別労働組合の機能をもっと高めようと言っているわけですね。高められる企業と高められない企業に差は出るかもしれないけど。

戎野 後ほど非正社員の話も出てきますが、正社員と非正社員とのバランスや関係も、成果主義、すなわち賃金や評価の議論の中に取り込んで検討していく必要があると思います。組合の組織率の話にもつながるかもしれませんが、労働組合は、労働者の全体を把握し、その上で多様な労働者が納得いくような仕組みをつくっていくことが必要なのではないでしょうか。

●楠田丘・石田光男監修『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』

●政策研究大学院大学『奥田健二オーラルヒストリー』

梅崎 最後に取り上げるのは、私も参加しましたオーラルヒストリーの調査報告書です。オーラルヒストリーとは口述の歴史という意味です。語り手が生まれてから現在までの仕事経験を聞く調査です。普通のヒアリング調査と違うのは、語りの形で相互のやりとりまで全部残していくところです。成果主義と関係するのは、人事担当者や賃金コンサルタントのオーラルヒストリーになると思います。

政策研究大学院大学のオーラル政策研究プロジェクトで作成された報告書として、日本鋼管の人事担当者だった奥田健二氏と職能資格制度・職能給のコンサルタントであった楠田丘氏のオーラルヒストリーがあります。

*オーラルヒストリーのメリット

オーラルヒストリーのメリットは2つぐらいあると思うのですが、まず、言葉の文脈が理解できるというメリットです。先ほどから我々は成果主義という言葉を使っており、言葉の意味は辞書を引けばわかるのですが、実際の人事担当者はそこに多様な意味を込めて

使っているわけです。だから、分析の際に重要なことは、言葉の辞書的な意味ではなくて、言葉が当時どのような文脈で使われていたかという文脈性を読み解くことなのです。人事用語の使われ方をオーラルヒストリーの語りの中から読み取れることがあります。

もう一つのメリットは、人事制度の構築プロセスが把握できる点です。人事制度の調査は基本的に出来上がったものを分析することが多いのですが、新しい人事制度ができるまでには複数のアクターによる意思決定プロセスがあるのです。まず、労使関係、それから人事担当者間の調整の中で一つの制度ができるのです。その意思決定プロセスを把握するためにも、こういう個人とか組織に焦点を当てた過去の語りははすごく意味があることだと私自身は思っています。将来、成果主義を導入した人のオーラルヒストリーというのが出てくれば、本当の意味での成果主義というものがわかるかもしれないですね。

こういう資料は研究論文を書くときは補足的に使われることが多いと思うんですが、量が質を規定するところもあって、たくさんインタビュー集が出てくるといろいろな発見があると思います。

*オーラルヒストリーのデメリットと限界

小倉 オーラルヒストリーのメリットについては僕もそのとおりだと思うんですが、デメリット、あるいは何を注意したらいいのでしょうか。

梅崎 デメリットというか最大の問題というのは時間がかかることです。つまり、語りを文書に起こす必要があるわけです。それから、どうしても一人だけの証言では実証的に問題があるのです。だから、理想を言えば、クロスチェックができるように複数の人に聞かなければならないのです。例えば職能資格制度を会社に入れるとき、人事担当者、外部の人事コンサルタント、それからその会社の労働組合のリーダーなどが職能資格制度に対して意見を言うわけですね。だから、立場が異なる人たちそれぞれにインタビューをしなければいけません。

戎野 つまり、いろいろな人の見方を合わせていくことによって、だれもまだ気づいていない新たな姿が研究成果として現れてくるということですね。

梅崎 そうですね。それから、誤解とか、見え方の偏りをうまく排除していくこともできます。ただ、あくまでも理想としてはという話です。お亡くなりになっ

ている場合もありますので、難しいのです。

小倉 話は賃金に限りませんが、やはり調査の仕方
も洗練されてきているというかより現実を見やすくなっ
てきて、そのポイントの一つはいろいろな側面から見
ると。できればデータをくっつけたり、あるいはそれ
で補えない変化の部分や何かはオーラルとかで押さえ
ていくとか。そういう意味で今後も調査の手法の発展
というのは大事なんでしょうね。

梅崎 調査対象が企業内人事制度になると、外側か
らのアンケート調査ではなかなか本質にふれることが
できないことが多いです。一つの調査手法に特化する
よりもマルチメソッドであるべきでしょう。研究者は
あまり一つの手法にこだわる必要性はなくて、むしろ
研究対象にこだわりながら複数の手法を選択していく
べきだと思いますし、そのほうが事実近づけると思
います。アンケートにはアンケートの限界があり、ヒ
アリング調査にはヒアリング調査の限界があるのです
から。

小倉 本当にそうだと思います。

II 長時間労働・ストレス

●JILPT 労働政策研究報告書 No. 22『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』

小倉 最初の長時間労働の報告書ですが、これは自
分でやったので手前みそになってしまいますけれども、
やはり長時間労働の問題ってこの10年ぐらい非常に
大きくなっているんですね。「労働力調査」なんかで
見ても長時間労働の人の率が高まっていると。そうい
う中で実はあまりちゃんとした調査がないということが
発端でした。

かつ、そうかといってサービス残業を調べるときに
はかなり難しいんですね。それで、企業経由でその
従業員に調査票を配布してくださいと言っても、正直
にサービス残業を答えるとは到底思えないということ
で、働いている個人を対象にしました。

ここで対象にしているのは大きな調査会社が持つ
ている調査協力モニターで、モニターの分母は20万人
以上いるので、いろいろな属性で抽出できます。そこ
から20歳から59歳の雇用者、自営業や非正規を除
いた正社員の雇用者3000人を対象に、85%回収しま
した。モニター調査の限界はあるとは思いますが、一応
高い回収率である程度ターゲットを絞ってやることが

できるということで、最近のはやりの一つですね。

ここでやりたかったことというのは、まさしくサー
ビス残業って本当はどのくらいあるんだろうと。マク
ロの統計で見ると、「労働力調査」が個人単位で週末
のことを聞いていて、「毎月勤労統計調査」が事業所
単位で毎月のことを聞いてるから、その差がサービス
残業として出るというふうに言われるんですね。その
推計をやったことがあるんですが、やはり厳密には難
しいわけですね。そこで2004年6月を対象にいろい
ろなことを聞いたんです。

ここで見ると、いわゆる残業全般を見たときに若い
層で多いと。月間50時間以上の方が21%になります。
その理由というのは「そもそも所定労働時間内で片づ
かない」という人が6割を超えていて、これは複数回
答なので、2番目に多いのは「自分の仕事をきっちり
片づけない」という人が約4割いるんですね。その重
なりを見ると、「自分の仕事をきっちり仕上げたい」
と言ってる人の半分は「仕事量が多い」と答えている。

よく言われるのは、みんな好きで残業しているんじ
ゃないかということですがけれども、私の調査から見ると、
実際にはそういう人よりも働きたいわけじゃないんだ
けれども仕事量が多いから残業してるんだという人の
ほうが多いというふうに見て取れます。

月間で50時間も残業する人が2割いて、50時間と
いうのは20で割れば、1日2.5時間ですか、それが
毎日という状態なのです。そんなにやるのにつき合い
残業とか働きたくて働いているんだというだけの解釈
はちょっと実態と合わないんじゃないかと。

それから、サービス残業は30代が特に多いと。特
に若い層で多いんですけども、なおかつ職種で見ると
営業・販売とか専門職、あるいは業種で見ると卸・
小売、サービス業、金融・保険などというふうに、こ
の辺もマクロデータで見ても大体同じような結果は出
ます。やはり勤務時間というのが営業時間に引きずら
れるようなところかなと言えると思います。あと、専
門職あたりですと業務量の多さと、それから自分で仕
上げたいというようなポジティブなものが両方重なっ
ているとも思います。

この調査はほかにも聞いてまして、例えば、疲労感
ということを知っているんですけども、4割の人が
「かなり疲れている」ということで、やはり今の日本
人の働きすぎということを端的にあらわしているのか
など。その次もやはり「健康を害するかもしれない」

と答えている人が6割ぐらいいると。

*残業対策

残業対策では、ノー残業デー、終業の呼びかけ、実労働時間の把握などの実施状況を見ていますが、どれも実施率は2,3割です。おもしろかったのは、この対策別に残業時間の平均点をとりますと、こういった対策をやっているかやっていないか、やっているほうがすべて残業時間が短く出るんですね。だから、残業対策というのは一般的にやられているようなものであっても、やってないよりはやったほうがましなんです。単純に平均を並べただけでは一概に言えないかもしれませんが、それでも相当な時間差で出るので、外で話したりするときにはノー残業デーなんて意味がないわけじゃないですよ、もちろんノー残業デーを実施しているからといってみんな残っていたりしたら意味ないんですけども、そういう制度を入れているか入れてないかだけでも違いはあるということは一つ考えていいのかなと思います。

さらに「働く者それぞれがダラダラ残業しないように気をつける」というのは84%もいます。これは、「仕事が多い」人が6割もいるのに、ちょっと矛盾しているような。一般的に仕事の効率がよくないんじゃないかと言われていることを自分のこととは別に気にしている可能性もあるのかな。自分のことになると「仕事が多い」と答えるんだけれども、一般論としては「ダラダラ残業してるんじゃないの」というような経営者と同じようなことを言っていたりする、認知ギャップみたいなのがあるような気がします。

それ以外に、残業対策との関係でおもしろかったこととしては、労働時間、勤務時間をどう管理するかということと、実際のサービス残業の時間というのかなり関係があって、基本的には合理的で客観的な管理手法を入れているほどサービス残業は少ないんですね。その合理的で客観的ってどういうことかということ、例えばフレックスタイムを入れているとかIDカードを入れているとか。それは要するにある種の機械なわけですけども、運用の仕方もあるかもしれませんが、それを入れている場合のサービス残業時間と比べて出勤簿やホワイトボードへの記入ですとか、職場の管理者が点検するとか、そういう一般的に厳格ではない方法では長くなるようです。

もちろん長時間労働、サービス残業の問題にはいろ

いろな側面があって、いろいろなことを注意しなきゃいけないし、法律や様々な問題があるとは思いますが、職場でできることという意味では私は出勤の管理を一つのキーポイントだと見えています。その上でここに書いたような対策を入れるということが実際にはそれなりの効果を上げると。ですから、どのくらい決定係数を上げるかわからないんですけども、でもプラスであることは間違いないと見えています。

*長時間労働の要因

戎野 長時間労働の要因の一つに、仕事量の多さが挙げられていますが、人員の見直しが必要なのではないでしょうか。人手不足、特に新卒採用を削減していた時期の影響が感じられますが、いかがですか。30歳代は、年齢構成のひずみから、ちょうどしわ寄せになる世代のため、長時間労働が多いのではないのでしょうか。

もう1点は、非正社員が相当数職場に入ってきている中で、正社員がその影響で過重労働になっていることはありますか。

小倉 これはクロスセクションのデータで、かつ非正社員も一緒に調べているわけではないので一概にそこは言えないんですけど、複数回答で何で残業するんですかと聞いたときに、1番目は「仕事が多い」で、2番目は「自分の仕事を仕上げたい」と言ってるんですけども、3番目に「最近の人手不足でそうになっているんだ」という意見もあるんですね。

一つはやはり非正社員の増加による正社員の一人当たりの仕事量というか、労働の密度が増えてきた可能性はある。そのことと、さっき見てきた成果主義というのは僕は密接な関係があるんじゃないかなと思います。やはり一般的に成果主義というのは、非正社員よりは正社員に適用されるわけで、そのときに30歳代というのは自分のキャリアなり経験を積んでいる、だけれども管理職までいかない人たち。そこに対するしわ寄せというか、業務量の付加というのは確実に起きているんじゃないかなと。

梅崎さんに聞きたいんですが、成果主義というのが最初に成果というか目標をつくりますよね、一番最初のころ。15年ぐらいたつてくるとその成果を達成してしまった人は、次にさらに高い目標をねらってくると。そのことを仕事量が多いと言ってるのかなという気もするんです。

梅崎 たしかに目標管理制度は毎年毎年目標設定を続けるわけですから、上司部下の話し合いがしっかり行われなければ、過剰負担になってしまいますね。

小倉 おもしろいのは、労働時間について、裁量労働制というのがあって、僕の解釈では6時間で終わる人がいっぱいいてもいいんです、「みなし労働時間」なんです。でも、実際は裁量労働制の人たちは、日常的に10時間ぐらい働いている。労働時間管理の問題じゃなくて業務量の問題なんです。あるいは負荷とか責任とか、そっちが今相当大きいんだろうなと。

梅崎 やはりある一部の人にだけに高い目標設定がなされることはあるかなと。

小倉 本当にそのとおりです。ただ、こういう調査をしてわかるのは、そういう人が実は少数派でなく、多数派なのではないかと。そうだとすると今の成果主義の目標設定や役割や責任の大きさの過剰度と裁量労働制とか言ってるむなしさみたいなものをすごく感じるんです。本当はそういうもの全部とはいかないまでも、労働者側の選択肢として幅が広がれば、ワーク・ライフ・バランスにも近づくはずなのですが。

戎野 今、労働時間管理を外そうという動き、すなわち日本版ホワイトカラー・エグゼンプション導入の動きがありますけれども、現状では非常に危険をはらんでいると解釈できますね。

小倉 私の分析結果は後に出されるのですが、裁量労働制や管理職などの時間管理が大幅に緩和されている人たちは、個人や勤務先のさまざまな属性の影響を一定としても、一般の労働者よりも労働時間が長いようです。ですから、そうした時間管理が大幅に緩和された労働者層の増加というのは、長時間労働、特に残業手当が支給されない労働者層を増やす結果になると思います。

梅崎 単純に労働時間が長くなる場合と、ノルマがあって、それに応えようとして長くなった場合は、同じ1時間長くなるとしても疲労感が違うと思うんです。

小倉 追い込まれてきているんですね、きっとね、この十何年の間で増えてきている人たちというのは。

●(財)社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所編「メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート調査結果」(『産業人メンタルヘルス白書』)

小倉 そういう意味でストレスの問題もすごく大事

で、これは社会経済生産性本部が2001年から毎年実施している調査です。やはり心の病が増えている。2150社のうちの1割ぐらいですけれども、それでも非常に増えてきていると。

最初に、6割の企業でこの3年間に心の病が増加してきているということで、2002年、2004年と49%、58%というのが2006年には61.5%まで増えているというふうには、こんな短期間でこれだけ増えてきているんですね。ですから、増え方としてはすごいのかなと思ってます。こういう問題って短期でそんなに変化するものかなという気はするんですけども、2年ごとでもそう答える会社が増えているということはびっくりしました。

心の病を会社がどう判断するのかなと思って、この報告書を見ていてあなるほどと思ったのは、やはり日ごろからのある種の生活態度なんだと。遅刻や早退が増えたとか無断欠勤が増えたとか、特に遅刻早退の増加ということを挙げる会社が多くて、次に多いのが無断欠勤。それから、職場での人間関係のトラブルとか、奇異な言動なども挙げられています。ここでは心の病またはメンタルヘルスと言ってますけれども、その判断について、会社側はかなり日常なことから見ているんですね。その日常なことをやはり気にしていないと、もっと深い問題になってしまうだろうと。

さらに深刻なのは、30歳代に多いと答える会社が多いんですが、それもやはり多くの会社で30歳代の心の病が増えているということが言える。それと先ほどの30代の長時間労働とかがかなりリンクしているのかなと。もっと言えば、処遇や人事制度の変化の中での負荷の大きさ、長時間労働、メンタルヘルスという流れができてきているような感じがします。

それから、心の病でも1カ月以上の休業というのはそれなりに深刻になった結果だと思えますけれども、そうした休業者が75%ぐらいの会社にいる、しかも増加しているということです。これも2002年から2006年で59%、67%、75%と増えてきているので、やはり相当深刻な状況にきているのではないかと思います。

さらに、背景としては、個人で仕事をする機会が増えた、職場のコミュニケーションが減った、助け合いが少なくなったという順で指摘されていますから、これこそが何か成果主義の普及なり蔓延なりをそのまま職場のメンタルヘルスから見たことなのかなと思うん

です。

定点的な調査を毎年やっていくというのは非常に大事で、本当はこういう調査はさっきの成果主義と同じように30歳代が増えたと答えている会社の30歳代のデータが欲しいですね。梅崎さんが見ている中で成果主義を導入している会社でのメンタルヘルスの問題は何か事実発見がありますか。

*従業員メンタルヘルス問題と企業経営

梅崎 先ほどの報告書ではストレス・不安を分析していましたね。心の病とは違いますが、ストレス・不安が高まれば、心の病は増えると思います。やはり企業側の問題として理解しておくべきは、1カ月以上の休業者がいる企業は75%という問題ですね。

戎野 休む人が出れば、それを補わなければならないので、先ほどもありましたが、一方では長時間労働の人が発生する可能性もあると思います。ある意味で人手不足が生じていますので。

梅崎 マイナスのスパイラルがあるわけですね。

戎野 そうですね。そして、そのスパイラルから抜けられなくなることは大変問題です。

小倉 そうでしょうね。1カ月以上の休業者がいるというこのデータ自体深刻で、さらにその裏側を推測するに、これはあくまでも1カ月以上なので3カ月とか半年とか1年、2年という人もいますよね。

それから、こういう形態で多いのは、病気休業中は健保組合で賃金補填していくものがある程度の期間を超えたらまたなくなったりとか減額したりするので、半年休んで1カ月復帰してまた半年休むとか、必ずしも1回休んだら完全に復帰できるわけじゃないんですね、特にメンタルヘルス系というのは。

だから、この75%の企業のそれぞれの休業者の実情というのがここからでは推し量れない。おそらくというか確実にこれより深刻であることは間違いなくて。そうなってくると、その人たちの職場復帰の問題とか、職場復帰してもやはり成果主義だろうとかというふうに思ってしまう。

戎野 このような病気になりやすい方は、一人で問題を抱え込みやすい、責任感が強い人とも言われますが、非常に真面目であって自分で何とか問題解決しようと取り組んでいる人ではないかと思っています。そして、昨今、成果主義の導入によって、職場で質問ができなくなった、相談ができなくなったということも言われ

ます。したがって、この問題の発生には、成果主義の影響もあるのでしょうか。競争の激化は、他の人に自分のノウハウを教えることを難しくしています。また、自分のことで精一杯になってしまって隣の人のことまで目がいかなくなっていることもあるでしょう。これは上司も同様かもしれないですね。

したがって、メンタルの病気の今日の深刻な状況には、過度の競争が一要因としてあるのではないかと思います。

梅崎 本当はこういう調査と職場の人事制度を聞いたアンケートをマッチングさせるといいんです。心理系の研究者は従業員の心理に焦点を当てすぎ、人事労務の研究者は賃金制度に焦点を当てすぎているとも言えます。最近、成果主義を導入している企業も多いが、同時にメンタルヘルス問題を抱える企業も多いので、関係はありそうですが、どういうメカニズムになっているのかわからないです。

小倉 成果主義を入れて長時間労働でも、メンタルヘルスはきちんとやっているとところがあるかもしれないですね。だけれども、その因果関係はよくわからないし、何となくみんな推論はできるけれども、データとしてもちゃんととられているわけじゃないし実証もされてない。

僕自身メンタルヘルスのことには関心がありつつも、やはり心理学や医学、生理学の人たちと全く同じ土壌ではできないし、ブリッジになりたいなと思うんですけども、それも何だか本当がいい、正しい立場なんだろうとか。今後もそういうのは明らかになっていくといいなとは思っています。

III ワーク・ライフ・バランス

小倉 この数年間、特に90年代に「ファミリー・フレンドリー」と言われていた話が、いつからか「ワーク・ライフ・バランス」、「仕事と生活の調和」という言葉で代替されるようになってきて、その一つの意味づけとして、「ファミリー・フレンドリー」というのはファミリーがない人はいいのかという話がどうしても出てきて、それだけではないだろうと。ファミリーも含めてワーク・ライフ・バランスだろうということが日本でも特にこの数年言われるようになってきた。その中で丹念に調査したものということで2本挙げました。

●JILPT 労働政策研究報告書 No. 64 『仕事と生活の両立——育児・介護を中心に』

小倉 このアンケート調査というのは、モニターではなくいわゆる無作為抽出という方法で4000人を対象にし、2448人を集めました。

主な結果の最初としては、出産をしないで仕事を続ける女性が増加している。しかしながら、出産する女性の多くは今日でも退職していて、結局のところこれだけワーク・ライフ・バランスと言われているにもかかわらず、やはり現実には女性は仕事か育児かの二者択一の状況に置かれていることが実態としてわかってきている。それは多分我々の感覚でもわかることだと思うんですけど、「ワーク・ライフ・バランス」と言ってる割には男性の育児休業なんてほとんど取られてないわけですし、女性の場合は働き続けるかそれがある程度撤退するような形で一回家庭に戻って、復帰するとしても正社員としての復帰は難しいと言われて、実態としてもやはりそうだよということになると思います。

それから、2番目の問題は、男性の育児休業取得ニーズが高い。ニーズが高いということが見えてきたというのは時代の変化の胎動みたいなものを示していると思うんですけども、ただ仕事を休んだり調整したりしてまで家事育児にかかわる男性は極めてまれであると。ここもやはり日本の今の「ワーク・ライフ・バランス」のネックの一つでしょうね。女の人が仕事か家庭かという二者択一が多い反対側には、やはり男の人は育児休業取得ニーズは高くても、実際にそれが実行できるかということ結局そういう人は少ないということになってると。

それから、3番目のポイントは介護の問題ですが、労働者の多くは介護休業ニーズを持っているんですけども、その取得がほとんど進んでいない。有給休暇や欠勤で対応することが多いということです。そういうことをまとめて4番目として、企業や家庭、地域社会の一員として柔軟かつ有機的に連携できるような支援体制の構築が重要だというふうにまとめているんです。

私なりに制度的な問題がすごく気になってまして、育児休業基本給付金にしても休業のときに雇用保険から出る金額は4割ですよ。その4割で生活ができる人というのはまずないでしょうから。それが共稼ぎだったらやはり経済的合理性から所得の低いほうが4

割に甘んじたほうがいいんでしょうけれども、そう考えるとやはり男性が取りにくいあるいは取らないというのは非常に関係していると思います。介護休業にしても額自体は40%というのは同じですけども、こちらの場合は3カ月、という決まりがあるので、その辺の長さの問題、扱い方のフレキシビリティの問題というのがあるなと思うんですね。

だから、「ワーク・ライフ・バランス」と言われるようになったにもかかわらず、現状から見ると「ファミリー・フレンドリー」すらまだいってないと。ちゃんとした調査を見るまでもなく、やはり多くのところで働いている女性を見れば苦労されてるなと思うんですが、それを調査でも裏付けていると。

●千葉県『出産・子育て期における男女労働実態調査』

小倉 なぜ千葉県の調査を取り上げたかということ、いろいろ調べていたら千葉県は実にちゃんとした調査をやっていたということが一番大きな理由です。アンケートで3006事業所、県民2000人、保育所利用者1000人というふうに、しかもそれなりに高い回収率です。基本的にその事業所がどう見ているか、県民がどう見ているか、なおかつ保育所を利用している人がどう見ているかという3つの側面でものをとらえているということが非常におもしろいと思いました。もちろん千葉県限定ではありますが、東京近郊の、仮に東京に勤めるとしたら通勤時間1時間かそれ以上かかるような人たちという意味ではワーク・ライフ・バランスの問題として重要な調査だと思います。

見てわかることは、女性が結婚・出産後も働き続けることが一般的な事業所というのは37%しかない。それから、女性の退職理由というのを見ても、やはり仕事と家庭、育児の両立が困難と答えるのが4割近くで、それが一番多いわけですよ。家事や育児に専念したかったからという理由も相当あるんですけども、その2つを合わせて見ると、やはりまだまだ進んでないんだなと。

育児休業制度というの、本来だとこれは法律で定められた制度なので全事業所に適用されるはずなんですけども、事業所規模と比例関係にあるというのもおもしろい話です。制度と実態の乖離というのがいろいろな制度にあると思うんですけども、小さな会社では育児休業を法律上認めなきゃいけないのも認識していなかったりする。例えば有給休暇は法定で10日

から20日と決まっています、それは何の差別もなくただ勤続年数による違いで10日から20日となっているんだけれども、中小零細の店の人に有給休暇は何日あるのかと軽く聞くと、うちは年間5日ですなんて平気で答えるので、そういったことは現実として相当あるんだろうなという気はします。

4番目は、育児休業取得に当たっての不安というのが若干違うと書いてあります。

5番目の「ワーク・ライフ・バランス」に対する考え方が企業と県民で温度差があるというのは、要するに県民と保育所利用者は、企業は従業員が仕事と生活上は分かれるように配慮すべきだとか、能率よく仕事を進めるために仕事と家庭のバランスがとれていることが必要だと答える人が結構いるんですけども、会社のほうはコストがかかるとか、相変わらず消極的な意見というのも相当あるということで、この辺が進まない原因になっているということが何となくわかります。

それから、6番目のポイントとしては、無職の女性の8割は就労意欲があるんですね。現在家事や育児で家庭にいる人たちの8割は働きたいと言っているんですけども、にもかかわらず、そういう人たちに対する再雇用制度がある事業所は10%ぐらいで、運用上を含めても3割ぐらいの事業所でしか女性の再就職の機会が整備されていないと。さらに言えば、出産・育児等の問題で労働市場から出て再参入するときにその人たちを正社員として雇う会社というのは少なく、それも今までの女性の労働力率の動きで見るとそんなに変わらない結果があって、まだまだ正社員での再雇用というのが少ない。

2つの報告書からわかることは、いつも日本人ってそうだなと思うんですけども、言葉先行なんですよ。 「ワーク・ライフ・バランス」なんていうのは言葉だけ普及したって何の意味もなく、それがどういうことを意味するのか、そして何が問題で何が解決されなければいけないのかということこそそろそろ真剣に議論して、こういう実態調査も大事なんですけれども、政策的にそれをつなげていくような方向でやっていかないといけないですね。そうしていかないといつまでたっても男の人はずっと働けるけれども、女の人はそうではない。

そういう問題がここにも見られるように、男の人だって「ワーク・ライフ・バランス」が今ないわけで、そ

の両方のバランスをとっていかなければ、出生率を上げるという前提で言えば無理なわけですし、あるいは長時間労働やストレスの問題に関しても「ワーク・ライフ・バランス」を阻害している原因であることは間違いない。

そういう意味でやはり今の働く環境の最終目標にワーク・ライフ・バランスというのがあると僕は思っているんですね。その「ワーク・ライフ・バランス」を目標にしたときに長時間労働やストレスや成果主義の問題がやはりネックになっている、原因になっているんじゃないかなと。

ですから、「ワーク・ライフ・バランス」というのはこれからしばらくの間非常に大きなテーマとして日本の労働問題を考えていく上でのキーワードであり続けると思うんですけども。ただ、それが本当に改善していくのかということできくと、調査から見えてくる事実は決して楽観的ではないと思います。

*ワーク・ライフ・バランス実現のための方策

梅崎 改善の一つのやり方として、例えば制度を入れる目標値を設定するとか、外側から半ば強制でやっていくスタイルがあります。ただ、制度もあってニーズもあるけれども、なかなか利用できないというのが実情だと思うんですね。利用をためらわせる原因というのは一体何なのか。女性は再就職や継続雇用を望んでいるけれど、出産をすると忙しくなる。それはわかるんですが、ではどのように忙しくなるのかが具体的に把握されていないと思うのです。

私は、家事がどのように発生するのかという調査が必要だと思います。拘束時間だけが問題ではなくて、個々の家事はどのくらいの不確実性を持っているのかを考えるべきだと思います。一括りに家事と言っているけれども、育児、介護、掃除、料理などを一つひとつ区別した実態把握をしないとこの問題は解決しないんじゃないのかなと思うのです。

小倉 家事育児は多分子どもが何人いるのかとか、何歳の子がいるのかとか、男か女かとか、保育園なのか幼稚園なのかとか、そういったことも含めて相当バリエーションがあるんですよ。ただ単に時間だけの問題じゃないと。

さらに言うと、そういう不確実性を、家事育児の責務のある労働者に対して担保する働き方にはまだまだなっていないんですよ。だから、そういう人に裁量

労働制が、それこそその意味での裁量労働制が適用されたら、きょうは2時間しか仕事できなかったけれども、子どもが早く帰ってくるから帰ろうとかいうこともできると思うんですけども。要するに企業側の用意しているメニューあるいは法律もそうかもしれないですけども、家事育児などの不確実性までを担保していないですよ。

戎野 不確実性といえば、育児以上に介護は不確実だと思います。育児は、何歳になったら子どもの成長はどうなってくるかということが、ある程度の見当はつきますが、介護はこの先何年後どうなるかは全くわからないところが大きいです。したがって、制度として導入されていても、不確実性に対応した運用がどれだけできるかという非常に難しいように思います。企業にとって、このような制度によるメリットが不確実性によるリスクよりも上回っているのか、正直なところ疑問を持っている企業も多いのではないかと思います。

梅崎 企業は正社員に対して機能的柔軟性を求めているわけですから、正社員は不確実性のバッファーになってくれているんです。でも、家庭でも同じように不確実性への対処を求められると、両者は成立しないんです。それだったら一期間だけでも正社員よりも機能的柔軟性が低い契約社員になってもいいかもしれません。

小倉 正社員か否かというのは日本では身分ですけど、ヨーロッパではそうは言わない。フルタイムかパートタイムかというんですよ。その基本というのは身分上の格差じゃないんですよ。オランダが典型だけれども、労働時間の長さに応じて所得税も社会保険料も払ってもらう。ただし、フルタイムかパートタイムかは個人の選択なので、相互乗り入れが保障されるんですね。だから、フルタイムはパートタイムになってもいい、でもパートからフルに戻れないというのが今の日本だとすれば、両方が制度的に担保されて、なおかつ法律ではそれは合理的な理由がない限り経営者は拒否してはいけないと書いてあるんですよ。そこまで労働者に寄ったら企業がどう思うかということがあるかもしれないけれども、でもそこまでいくと本当の意味での選択肢の多様性というのが出てくる。

今日本では例えばパートの年金加入なんて言うてるけれども、個人的には本末転倒だと思っていて、均衡・均等処遇がある程度進んでから議論することだと思

ます。これだけ身分格差があって賃金格差がある上で、パートの加入要件は30時間だけれども20時間まで下げるよと言ってるのは本当はおかしいんじゃないでしょうか。そんなことしたら一部の企業はパートを雇わなくなるかもしれないし、もっと短く働かせようとするかもしれない。働いているほうだって130万で調整していたものがさらに下がるとなったら、どういう選択するのかなど。

「ワーク・ライフ・バランス」の問題って掛け声は進んでるんだけど、実態とか制度とかはまだまだ正社員じゃない人に対しては冷たいと思います。そのことがある反対側で正社員は長時間労働やストレスの問題を抱えていて、大きな矛盾ですね。

梅崎 一方通行になっている企業が多いことが女性のキャリア形成にとっては厳しいですね。契約社員になってもう一回正社員に戻ると言う行ったり来たりが一企業内のできる。さらに、正社員の働き方も多様になればいいと思うんですね。

小倉 そうそう。

梅崎 正社員で時間限定勤務とか、そのかわり賃金は上下してもいいと思うんですよ。

小倉 賃金はいんですよ。

梅崎 でも、やはり何だかんだ言って正社員と非正社員の間には大きな壁がありますね。

小倉 いつになったら社会が正社員・非正社員という言い方をやめるのかなと思ってるのですが、当分続くでしょうね。

IV 労働の多様化

戎野 今、非正社員の話も出てきましたが、労働の多様化ということが昨今ずっと言われてきております。調査研究もいろいろな面からなされ、相当数ありました。雇用形態が多様化していることのほか、一つの雇用形態の中身も相当多様化しています。今お話に出てきましたパートタイマーも、自らパートタイマーになりたくてなっている人もいれば、不本意ながらパートタイマーになっている人もおり、内実も多彩です。

また、業務請負とは、いわゆる雇用関係は結んでいないわけですが、実態は雇用関係との違いが非常にグレーゾーンである働き方の人もいます。

さらに、今、女性労働の話も出てまいりましたが、いわゆる日本人の成人男性が中心といった働き方は、

大きく変わってきています。女性の労働力率の上昇は言うまでもありませんが、その他高齢者や外国人の活躍もあります。

今回、高齢者雇用安定法の改正がありましたように、65歳までの就業が義務づけられ、高齢者の労働市場参入はいつそう進んでいくと思います。

また、日本の社会で大きな役割を果たすようになり昨今非常に問題にもなっている、そして、今後の方向性が多く議論されているのが外国人労働者です。このように労働の多様化といっても多くの項目があります。

つまり、雇用形態の多様化、一つの雇用形態の中身の多様性、さらに自営業、そこには雇用と自営との間のグレーゾーンにおける働き方もあり、そのような様々な労働のあり方について総括的に取り上げている調査研究が、『多様な働き方をめぐる論点分析報告書』になります。

●JILPT 労働政策研究報告書 No. 70『多様な働き方をめぐる論点分析報告書——「日本人の働き方総合調査」データの総合的分析』

戎野 これは「日本人の働き方総合調査」という調査研究の完結版という位置づけになっています。これまでも、この調査に関しては2冊の報告書が出ていますが、これが最終的な分析です。

この報告書は、非常に中身がたくさんありますので、その中で特にほかの調査研究にはあまり見られないところを中心に紹介します。

まず、正社員や非正社員といっても、その内実が非常に多様であることが明らかになっています。正社員の中でも働き方というのは非常に多様で、労働時間の制度も様々で、裁量労働の人、持ち帰り在宅勤務に近いような人もいます。制度としてはわずかですけれども、ほとんど持ち帰りに頼りながら働いているというような人までおり、正社員としてひとくくりにした分析では、今日の姿が浮き彫りになりにくいということがこの調査からわかります。

非正社員についてももちろんその雇用形態が多様であるというだけでなく、それぞれの雇用形態の中身が多様であることが明らかになっています。

また、先ほど、正社員と非正社員との行き来の中で、一方通行になっているという話もありましたが、企業の見方としては、正社員と非正社員をはっきりと分けて考えているところも少なくないことが示されています。

した。その一つの顕著な例が、やはり能力開発の機会の提供が、非正社員は正社員に比べてかなり低いということがあります。したがって、それに伴い能力向上、さらに仕事レベルでの向上というものが、非正社員の場合非常に限られたものになってくるということがここでわかります。

そのほか、専属請負型個人自営業主や不特定請負型個人自営業主などについても分析されていますが、詳細な検討は後ほどの報告書と重複するところも多いと思いますので、後に回します。ただ、一言だけ個人自営業主について述べておきますと、自由度が高く、ある意味非常に魅力的な働き方でもありますが、大変な面もあり、疲れていても自分でその仕事をしなければ生計が成り立たないため、無理することも少なくないという現状も明らかになっていました。少々の病気なら仕事をしなければならぬということから、仕事と健康とに大きな不安を抱えながら個人自営業を営んでいる方がかなりいました。

マクロデータにおいて、昨今自営業主は減少傾向が続いていますが、このような業務の厳しさもその背景の一つにあるのではないかと推察されます。

●JILPT 労働政策研究報告書 No. 14『外国人労働者問題の現状把握と今後の対応に関する研究』

次に、いわゆる労働者の性質の多様化に移りまして、外国人と高齢者についての報告書を紹介したいと思います。外国人労働者の問題について近年いろいろと議論されています。外国人登録者数はずっと伸びており、留学生の人数も増加してきました。それに伴い、不法滞在者の増加や不法就労問題など、様々な問題が発生しています。留学生が増えたことにより、その後の就職先の確保という問題もあり、相当苦勞している人もいます。その後不法滞在者になりかねないという危惧もあります。

しかしながら、労働力人口の減少が今後いつそう進む中で、移民による対策をとるべきであるという声や、あるいは経済界を中心に労働市場への受け入れの範囲も増やしていくべきであるという声もありまして、外国人労働については議論が多面にわたります。

それにもかかわらず、意外にこれまで調査研究が薄い分野だったのではないかと思います。そこで、今回調査研究の中でも興味深いものを取り上げました。外国人労働者の現状とその問題に関する研究です。こ

これは事業所ならびに外国人労働者へのアンケート調査を行っています。事業所調査は、データバンクのデータベースから、入管統計で外国人労働者が多くいる10都道府県を無作為抽出し、その事業所の人事担当者宛に行っています。

この調査からわかったことで、まず大変驚いたことは、外国人労働者が多方面で活躍しているという実態でした。ものづくり現場、つまり現業部門での就業というイメージが強いのですが、今回の調査では半分以下でした。研究開発や情報処理関連の分野でかなりの外国人労働者が働いているという実態が明らかになっています。

また、その働き方も非常に多様で、雇用形態がさまざまです。いわゆるアルバイト、パートタイマーもいれば、派遣社員、請負労働者、そしてもちろん正社員もいます。ただ、正社員は比較的少ないです。その背景には、日本語の問題や仕事のやり方が日本人とは異なるという問題があり、正社員としての採用はまだ限られたものになっています。

興味深いことの一つに、外国人の労働者は非常に流動的ではないかと思っておりましたところ、実際にたしかに流動的ではありますが、これは日本人と同じ状況になっていると理解すべきであることが示されていたことがあります。つまり、その流動性というのは、決して外国人労働者だからということではなく、日本人と同様にさまざまな分野に浸透して働いているため、日本人と同様な流動性を持ってきているということではないかと思えます。

次に、外国人労働者へのアンケート調査を見てみます。まず、外国人労働者の年齢はさまざまで、広く分布していますが、20歳代が最も多く、30歳代前半ぐらいまでで大体過半数を占めています。地域的にはアジア地域が55%で、最も多いです。そして、この調査からも、外国人労働者が、産業、職種いずれにおいても非常に広い分野で働いていることが明らかになっています。

また、日系人と中国人を分けて見ますと、日系人は製造サービス部門が多く、いわゆるブルーカラーが中心です。中国人は広い分野に多様なレベルで働いており、いわゆる高度な技術者から単純作業に近いような労働を行っている人までいます。

そして、この調査からも言えることは、日本の労働市場に外国人労働者がかなり浸透しているということ

です。外国人労働者の在日年数も長くなっていますし、リピーターも相当増えているという現状がありました。

また、外国人労働者の多様性はものづくり現場にも現れており、そこにメスを入れた調査分析に『ものづくり現場における外国人労働者の雇用実態に関する調査』(JILPT 調査シリーズ No.19)もありました。ものづくり現場における外国人労働者については、以前より注目されていましたが、この調査では実際に外国人を雇用している企業と雇用していない企業とを比較しており、外国人労働者に何を求めているのかがわかります。さらに、外国人の雇用のあり方、例えば直接雇用なのか、間接雇用なのかなど、あるいは技能実習生を受け入れているのかどうかなど、外国人がどのように労働に従事しているかによっても、外国人労働者に対する期待やニーズの違いが明らかになっていました。

直接雇用は非常に少ないのですが、その人たちは、日本人と同じような処遇を受けている場合と、補助的労働力として位置づけられている場合があります。間接雇用している企業には、パートタイマー等で対応できないために外国人を雇っているところも少なからずありました。つまり、コスト面においては、パートタイマーで対応したほうがよいのですが、集まらないために間接雇用で外国人を雇っているという状況です。

請負労働者では、日本人との競合が非常に厳しくなっているという状況もありました。もともとは日本人よりも外国人請負労働者のほうが安価でしたが、先ほどもありましたように、ものづくり現場においても例外ではなく、日本人の労働市場と外国人の労働市場とが一緒になってきているのだと思います。そのため、今日単価競争が激化し、日本人労働者と外国人労働者との乖離が非常に小さくなってきています。また、数時間から半日の導入教育以外ほとんど何も教育していないことから、いわゆる単純な労働力として安く外国人労働者に働いてもらいたいというニーズが浮き彫りになっています。

外国人を雇用していない企業では、日本人で足りていること、あるいは外国人を雇うには、教育に時間がかかり、日本語の問題もあることを指摘しています。

技能実習生については、今日かなり問題になっています。受け入れている理由には、日本人を採用することが難しいことを比較的多くの企業が挙げていました。特に若年労働力が不足しており、労働力不足を補う目

的があることは明らかでしょう。もう一つは、今後の海外進出にそなえ、将来現地で活躍できる人材を育成するという意味で技能実習生を受け入れているものでした。

実際に技能が身についているのかどうかについては、一概に評価が下せないということがここでの結論です。実習に来ている人がほとんど素人である場合もあれば、同じ職種に就いていた人までおり、そのスタートラインがあまりにも違うため、測ることが非常に難しいということです。

これらの調査では、外国人労働者と日本人労働者との関連が色濃く現れており、しかもその関連性はますます深まっていることがわかります。したがって、外国人労働について考えていく上では、日本人が今後どのように働いていくのかという問題を同時に検討することが不可避であると思います。

*外国人労働者

小倉 就業形態の多様化とってみたり雇用形態の多様化とってみたり、今本当に多様な労働市場が多様性をますます帯びていますね。全般的な議論よりはまず各論でおもしろい事実発見をしたようなところについて議論を深められたらと思います。

そういう意味では外国人労働者の問題について取り上げているということも、これも80年代以降古くて新しい問題だなという気がいつもしています。当時の開国か鎖国かというようなゼロサムの議論が今は大分そうではなく、実際に入ってきている外国人労働者の人たちを見てみたら、非常に多様性に富んでたりして。おもしろかった点としてはそういう高度な人材というのも他方で増加してきているということなんです。

ただ、やはり私自身も研究報告書と同じイメージを持つんですが、高度な人材って少なくて、大多数は問題を抱えているのかな。日系人のように一部は日本人と全く同じような働き方をしている人もいるとは思いますが、それだって正社員で日本人と全く同じ職場で労働条件も同じかというところも多分そうじゃなくて、日系人が集団として請負会社にいるとかそういうイメージが強い気がします。この報告書は、この20年ぐらいの変化というのを的確にとらえていると思います。

それと、やはり技能実習生の問題は私も個人的には非常に関心があります。当初は国際貢献の一種だとい

う建前だったわけですが、多分最初から、単純労働者の受け入れ措置になる危険性は指摘されていたでしょうから、結果的にそのとおりになっているわけでしょう。理由で見ても日本人が雇えないからと言ってわけで、制度の趣旨が理解されていない気がします。

戎野 日本人と外国人の労働力市場が一緒になっていくということは、先ほども述べましたように、日本人労働者と外国人労働者との単価競争が激化していくことにもつながってきています。そして、日本人、外国人双方において二極化が進み、それが固定化するのではないかということが危惧されます。

小倉 日本人よりもさらに上と下の二極化が起きていて、下は厚くて上は薄いと。

梅崎 パートが雇えないから外国人を雇うという代替関係は意外だったというか。

小倉 もっと上のというか熟練しているというか。

梅崎 フルタイムのパートということですね。

戎野 中には、外国人請負労働者を雇った理由として、労務コスト的には日本人のパートタイマーのほうがよかったけれども、それが集まらなかったから、という消極的な選択もありました。

小倉 そういうふうに答えた会社ってやはり時間給で払うんでしょうね。女子時給パートとの代替で考えてるんだったら外国人を雇ったからって日給を月給にするわけないですよね。

戎野 そうですね。そして、請負労働では、日本人と外国人との競合が激化して、これまで、日本人請負労働者は日系人の人件費より50~100円/時プラスと言われてきましたが、その差は小さくなってきています。

小倉 研修生を入れたためにさらに単価が下がっているのでしょうか。

戎野 外国人労働者は、日本人正社員とは補完関係にあります。パート・アルバイトとは代替関係にあることが明らかになっています。

小倉 なるほどね。要するに外国人も非正規労働を担っているという。

梅崎 非正規というくくりの中での競争と言うわけですね。ただし、一部の外国の人が研究開発などの仕事で別世界にいる。所得も正社員と同じ。

小倉 そういう高度な人材というのは国が考えていたり目標にしたりするのに比べてはるかに少なくて、11万人いるかないかと。

*雇用形態の多様化と能力開発

梅崎 『多様な働き方をめぐる論点分析報告書』にもあるように、正社員も多様になり、非正社員も多様になったといっても、典型的な正社員とそれ以外の人の大きな違いは、能力開発の提供があるかないかでしょう。この違いは大きな違いです。やはりOJTの機会がないということは時間の経過とともに差はさらに大きくなっていくわけですから。

小倉 初期値が違うのに傾きも違って来ると。

戎野 そうですね。そして、労働者が階層化し、固定化してしまうことになりかねません。

梅崎 多様な雇用にとって能力開発の有無が一つの大きな問題だと思います。

小倉 それは大きいでしょう。そもそもの能力開発じゃない部分でも人事や処遇の制度が違うというのが正社員と非正社員の大きな違いでしょうが、ある程度定期的に昇給していくシステムとそうでないというのものもあるでしょう。ただ、やはり長期的に見たときに能力開発ってすごく大きいですね。非正社員の場合、基本的にそれはないとみなしても間違いじゃないので、ましてや外国人になったら。

戎野 請負労働については、日本語のわかる人が1人いれば仕事に支障がないので、後の人は単純な労働力でよいという考え方もありました。

外国人労働については、多くの問題があり、今後もこの分野に関する調査研究がいつそう求められていると思います。

●国民生活金融公庫総合研究所編『新規開業白書 2006年版』

戎野 次に、高齢者について見ていきたいと思いません。高齢者雇用安定法の改正に伴い、65歳までの雇用が義務化されましたが、実際に企業が最も導入した制度は、継続雇用制度です。現時点では定年延長や定年廃止制度を導入した企業の割合は低いです。そのため、現実には希望者全員が60歳以降もそのまま会社で働いていけるという状況ではなく、企業に選別されて不本意ながら働く機会を失う人もいます。しかし、年金の支給開始年齢の引き上げにより、定年と年金受給年齢とにギャップがありますから、65歳までどのように働いていくかということが、今日でも大きな課題になっています。

また、1990年代後半に企業の合理化に伴ういわゆ

るリストラが相当実施されました。そのため、中高年齢者自身が会社とは離れて自分の職業人生をどうするかということを見直すこととなりました。

その結果でしょうか、今開業者に占める中高年齢者の比率は高まってきています。『新規開業白書 2006年版』では、壮年期の開業ということに焦点を当てています。

開業時の年齢もここ15年の間に38,9歳から43歳まで上がってきており、開業者に占める中高年齢者の比率(50歳以上の割合)は、いまや全体の約3割を占めるにまでいたっています。50歳代の開業者の中には、早期退職を機に自営の道に進まれる、いわゆる半分リストラのような形で開業する方もいますけれども、65歳まで働きたい、あるいは元気なうちは年齢に関係なく働きたいということから、60歳代になってから自営業を営む方もいらっしゃいます。

そこで、中高年齢者の開業の特徴ならびに意義について簡単に紹介します。この調査は、いわゆる開業してある意味ほぼ成功している方についての調査です。ですから、みんながみんな開業したら、このようになるというわけではありません。ただ、今後、中高年齢者の働き方の一つのモデルが提示されていると思います、取り上げました。

開業率はこここのところ低迷し続け、廃業率が開業率よりも高くなっており、深刻な状況にあります。そのような状況において、中高年齢者の開業者に占める比率が高くなっているということは、高齢者の役割が大きくなってきているとも思われます。産業の創出を図り、そして、雇用の創出においても大きな役割を果たしています。

中高年齢者になると、働き方や働く目的等について、他の年齢層以上に多様化しています。体力や健康状態もさまざまですし、家庭の事情も多様です。働く目的として経済的理由ももちろんありますけれども、健康のためや社会貢献、生きがいといった意義を挙げる人も高齢者になると多くなっています。自営業では、このような多様なニーズが実現していました。60歳以上の人の中には、注文のあるときだけ年に数日働く人もあり、このように働き方における自由度の大きさが一つの魅力であると思います。

また、多くの成功事例では、中高年齢者が一人で自営をするというよりも、新しい組織をつくって自分たちで経営していく傾向が強いです。それぞれの得意分

野を活かし、これまで培ってきたノウハウや技術をうまく組み合わせることによって、一つの事業として展開している姿も見られました。高齢者は、これまでの人生の中で豊かな人脈を築いている人も多く、それが顧客開拓や取引先の開拓にもつながっているという事例もありました。再雇用されなかった人たちが新規に開業した事業の中には、新商品を開発するに至っているところもあります。会社からは雇用されない熟練の技術や技能も、新組織において新たに統合されることによって、産業の創出、技術・技能の伝承、中高年齢者の雇用創出等をもたらしていたのです。

このように、中高年齢者の開業は、社会に大きな貢献をもたらしており、今後いっそう期待される場所です。

*高齢者の雇用創出としての新規開業

小倉 その高齢者自身の雇用機会の創出というのは、雇われる人が、高齢者がつくった会社に雇われる人だからということ。

戎野 そうですね。もちろん、若い人も新規に雇用していくところもあります。ただ、働き方に柔軟性があるなど、高齢者の要望にあった組織ですので、高齢者雇用も進んでいっていました。

小倉 昔の仲間だったということもあるのでしょうか。今の話は基本的にサンプルセレクションバイアスがかかっているという前提で考えようまくいっている人たちのポジティブな面なので、本当はネガティブなところも知りたいところですよ。直感的にはうまくいってるほうが少ないんじゃないかという気がするのです。

戎野 成功する一つのポイントとして、これまでの人生において蓄積してきた何かを持っているということが重要であると思いました。そして、それを上手に活かしていました。

梅崎 そもそも自分がいた業界自体があまりうまくいってないから、別業界で起業しないと難しい。それでは、別業界の経験はどこで積んだらいいんですかという問題があると思います。人的ネットワークも大切だと言われれば大切でしょうが、いつ、どうやって形成したらいいのかと。

戎野 金融業界からの退職者が自らの知識を活かして人材ビジネスをはじめた例がありました。人材ビジネスについてはほとんど知識がないので、マーケティング

ングリサーチを相当行いまして、そこで自らの強みである金融の知識を活かし、金融業界に特化した人材ビジネスにしました。これまでの知識を使って他業界で事業を起こすという、ひねり技を使って事業を成功させていました。

小倉 全く違うことは多分できないんじゃないですか。やはり多少何か仕事でも趣味でも、それが新しい事業とかコネクションの発端になってるんですよね。そのときにウィーク・タイ（弱い紐帯）なのかストロング・タイなのかというのは人によって違うんでしょうけれども、ここに挙げられている成功した人たちというのはやはりうまくそれを使っていったんですね。

梅崎 意外と健闘するリストラ型の開業者という章に書かれていますが、非リストラ型と比べてリストラ型の目標月商達成率は極端に低いわけではないですね。ただ、そもそも開業時に目標とした月商が少ない場合は高くなるわけですね。

戎野 50歳代と60歳代とは、開業の性格に違いがあります。50歳代の場合、収入についてはかなり深刻です。やはり、子供の教育費の負担や、住宅ローンを抱えている方が非常に多くて、そういう意味では、経済的にゆとりのある人も少なくない60歳代とは大きく違ってきますね。

梅崎 その意味では50歳代のリストラ型も健闘しているわけですから、意外に思いました。ただ、残っている会社は、結局、廃業してない会社だけなので、廃業率がリストラ型のほうが高い可能性はあります。

戎野 淘汰されてる感じですね。

小倉 上澄みだけかもしれない。

戎野 失敗した例というのが多数調査されないと、確かな成功要因は出てこないかもしれません。しかし、実際に調査しようにも電話が通じないところもありますから。

梅崎 リストラ型だと、前の会社と同じことをしてもよいわけですよ。もしくは倒産の場合は何か事業を引き継ぐことも可能ですね。

戎野 実際にありました。倒産や分裂後に、顧客や仕入れ先を引き継いで事業を展開しているところはかなりあります。

*起業会社の廃業

梅崎 この調査を読んで気になったのは、廃業の決定という問題です。高齢者で開業、たとえば60代開

業だったら5年間会社をやろうと考える可能性が高い、すると、最後の段階は意図的に廃業していくステップがあると思うんです。もしくは引き継ぎを考えるでしょう。つまり二代目を考えるのか、もしくは計画的にたたもうとするのか。

戎野 高齢者の事業にもさまざまな例が見られます。事業が順調でも、どんどん事業拡大していく企業ばかりかという、決してそうではありません。働く目的が必ずしも経済的理由ばかりではなく、事業目的も利潤最大化ばかりではありません。そのため、自分の目の届く範囲の事業のほうが楽しく働くことができる、また組織を巨大化しさまざまな年齢層の従業員が働くことによって、新たに高齢者問題が発生してしまう危険がある、などから拡大に躊躇しているところは少なからずあります。他方では、高齢者の雇用を増やして事業拡大を図るところや、若年者も雇用しどんどん拡大していく事業もあり、さまざまです。若年者を採用しているところでは、次を担う人材を積極的に育てている姿も目につきました。しかし、高齢者だけで事業を行っている場合には、拡大にかなり慎重路線であると感じました。

小倉 僕は逆に慎重路線ばかりじゃないというのに新鮮さを感じました。自分の代で終わりという人ばかりなのかと思っていましたので。

戎野 それはいいですね。後継者を考えているところは少なくありません。事業がうまくいっているからでしょうけれども。

小倉 うまくいってるところだったらそうでしょうね。だけれども、それもうまくいき方の問題で、果たして事業がそんなにうまくいっていないときに後継者の問題を心配してもどうなんだろうと。

戎野 確かにこれは好事例ですね。

梅崎 ところで、起業が新しい働き方として定着するのは難しいですね。例えば小さな自営業で従業員2人を雇っている、大手の取引先が1社ある。そんな会社で週3日ぐらいの働き方は難しいでしょう。安定した経営状態を続けていくためには、それこそ不確実性というものを経営者が抱え込む必要がある。

戎野 それは、小規模の事業では、多くが抱えていることでしょう。

小倉 元気な高齢者の方がこういう形で第2のキャリアを歩むのはだれも反対しないと思いますが、そこにも相当な不確実性はあって、それこそ健康問題も含

めて。なおかつ健康や社会保険制度だけでなく、事業そのものの不確実性もあるから、そこにこれからの高齢者の活路を大に見いだすのは無理なんだろうね。一部ではあるけれども。ただ、やはりそれは成功する人のほうが失敗する人よりは少なく、あるいはやろうと思う人のほうがやろうと思わない人よりも少ないから。でも、そういうところにも多様性が広がっているということ自体は悪くないかなと思います。

V 雇用と自営の境界領域・請負

●JILPT 労働政策研究報告書 No. 12『就業形態の多様化と社会労働政策——個人業務委託とNPO就業を中心として』

小倉 この報告書は一口でいうとオムニバスで、業務委託に関する調査とNPOに関する調査の結果を載せてます。

特に個人自営業主と一般的には言うんですが、個人自営業主と言いつつも業務委託という形である程度特定のクライアントから仕事をもらっている人たち。だから、不特定多数を相手にしているというよりはある程度特定の法人の事業に備えて自営業的に働いている人たちということで2000社を対象にして、少ないですけども589社返ってきているというものです。

この手の調査というのはやはりほかの調査と同様かもしれませんが、対象が対象だけに非常に調査しにくいことでもあるので、難しい調査の一つと考えています。したがって、対象の抽出は実に困難で、結局、多少のサンプルセレクションバイアスというのはあります。

それを前提として、どんな事実発見があったかということで見ますと、1番目は、業務委託契約従事者の人数というのは企業規模に比例して多いということですね。企業規模に比例して多いというのは当たり前の話ですけども、業務内容としては情報処理、デザイナー、カメラマン、営業販売、建築関係など、一言で言うとそれほど集約されているわけではなくて、業務委託を受けている個人の性質というんですか、業種というのはそれなりにバリエーションがあるということです。

2番目の業務委託契約を活用する理由としては、専門性ということをお答えとして挙げる会社が結構多いんですが、その次に即戦力、能力のある人材を確保するためと6割ぐらいの会社が答えていて、人件費も36

%, 臨時的季節的業務量の変化に対応するというのは28%, 景気変動も30%となっています。人件費, それから雇用量の変動というもある種のコストだと思いますが, これも相当あると。それはそうだろうなという気がするんですね。業務委託を使うときに単にコストだけじゃないでしょうし, 仕事の出来というのが多分普通の非正社員の活用よりもっと厳しいはずなんですよね。例えば何か部品をつくってもらったときにその最終成果物の出来で相当厳しく判断されるでしょうから, そういう意味ではそこも求められるけれども, だからといってコストが高いのも困ると。その辺は妥当な結果だと思います。

それほど知られていなかった点としては, どういうふうになら業務委託の人たちを見つけてくるのかということですが, 一番多いのが自社の従業員の紹介だと。これは非常に個人的なわけですね。オープンなマーケットになっているわけではなくて, 非常にクローズドなコネクションの世界が実際には多いと。ある種当たり前のことなのかもしれないですけども, それでもやはり一番多いということも今まで知られてはいなかったのではないかと思います。知人, 親戚の紹介なんていうのもありますし。求人雑誌・新聞等の媒体は30%しかないです。

それから, 元従業員との業務委託契約を結んでいる企業も4割強あって, 元従業員という人たちはいろいろな人がいるでしょうけれども, ある程度のスキルは持った上で会社をやめて自分で仕事をしていますというときに, その人を前の会社が使っていることは相当ある。その場合にはある種円満な退職だったのかもしれないし, ワーク・ライフ・バランスの問題を抱えた人が在宅で自営業を起こす中で昔の会社の上司に仕事を紹介してもらっているなんてこともあると思います。

業務委託契約をしている人たちの社員への登用というのは7割強の会社で「ない」と。これは元社員であるかないかにかかわらずないということですので, 就業や雇用の多様化というのを考えたときに, 業務委託の人たちも, おそらく税法上は自営業者の扱いになりますけれども, ただ労働問題として見たときに本当に自営業, 会社の社長とみなせるのかと考えますと, この辺の問題というのはかなり微妙になってきます。

5番目のポイントとしては, 業務内容や労働条件についてはかなりの程度, 決められるんですが, もちろん

業務内容や労働条件について決めておかないと業務委託できませんからそれは決めることが普通だと思えますけれども, その反面事故の場合の補償なんかについては決めてない会社が多い。これも現在の業務委託の抱える問題の一つなんですね。つまり, リスクに対しての対応をとっている会社というのはあまりないんですね。リスクが起きないというふうを考えている可能性もあるし。あるいは起こったことがないから考えたことがないとか。あるいはその場合には金払わなきゃいいんだとか契約を切れればいいんだとかという扱いをされているのか, いろいろなことが考えられるわけですが, いずれにせよ業務委託に対してはできたものに対しての厳しさというのはあるけれども, できなかったときには何の補償もないという形が多い。

仕事の進め方の裁量度が高いというのもある種当たり前で, 最終成果物をいつまでに出せという以外にはおそらくほとんどないですね。だから, 段取りですとか途中経過というのを出すことは正社員に比べたらはるかにないでしょう。そうすると, 裁量度は高くなる。

報酬の決定方法に関しては, これも相談するという会社が多いというの, やはりこれマーケットがあるようできてオープンではないということですよ。特定の業務請負のマーケットが横断的に形成されているわけではなく, こうしたケースバイケースというか1対1とか1対2ぐらいで業務請負をしていく場合の相場というのは非常に分断されているというんですか, オープンではない。そうすると, 自営業的に働くというの, どんどんもうかるから単価が上げられるかというところではなくて, したがってますます自営業というか企業法人ではなくて, 個人, 非正社員の働き方に近いというふうに見ていいのではないかと考えるわけです。

梅崎 こういう働き方の人はいましたね。

小倉 内職はそうでしょうね。

梅崎 ただ, フランチャイズオーナー, 芸能人, 野球選手も入っているわけです。雇用形態だけを見れば, 内職と同じですが, 基本的には違うタイプということを前提に議論していますね。

小倉 たしかに旧来型の内職みたいなものもいまだにあるでしょうけれども, その形態が非常にバリエーションが出てきて, 在宅ワークなんかも増えてきている中で, やはりITとかネットワークとかそういった

のが非常に影響してるんだと思います。そういう中でネットだけで何かつくったものを送ればいいとか、従来の家内労働者みたいな人が新しい形態で出てきているのだと思います。

梅崎 求人が社員紹介が多いという点が興味深いですね。

小倉 ある種の質の保証にもなるんでしょうね、社員紹介というのは。雇うほうは単なる履歴書で判断できない部分を必ず聞きますよね。紹介するほうもこういうスキルがあってこういう仕事をしてた人と言えますよね。そういう意味では企業にとっては、言い方は悪いけれどもいつでも切れる枝葉末節みたいな存在でありながら、なおかつその質はある程度保証されるということで、うまいやり方なのかと。

ただし、そこに関して、やはりこれも今までの話と同じで一方通行的というか。実際にその仕事を受けている人にとってはリスクはかなり高いと。

梅崎 業務委託という働き方をしている人はどういうポートフォリオをしているのでしょうか。1カ所だけの業務委託では不安ですよ。だから、複数の会社をうまく掛け持ちしたりするのでしょうか。今後、業務委託で働いている人たちに直接アンケートを配ると、行動パターンが見えてくるかもしれないです。また、報酬の決定も会社と相談しているということなので、独特の交渉方式があるかもしれないです。

小倉 あるいはその強さが違うとか。どういう人でどう違うのかとか、1社しかない人と複数社持っている人と、複数の中でも2社の人もいれば5社の人もいるとか。

戎野 本来なら、雇用関係のほうが実態から見て適当であるにもかかわらず、企業のコスト削減の要請によって業務委託にさせられるというケースもありますよね。したがって、働き方の自由度が高い等のメリットを活かして、積極的に業務請負になっているものと、ネガティブな意味でなっているものがあると思います。業務を請負っている側からの掘り下げた調査というの、今後いっそう重要になるのではないかと思います。

●JILPT 労働政策研究報告書 No. 60 『NPO の有給職員とボランティア——その働き方と意識』

小倉 NPO 法人としてカウントできるところ全数を対象に、当時1万8000程度でしょうか、内閣府の

データでわかる名簿で全部送ったんだそうです。そこで回答してくれたNPOのことを最初の報告書で調べて、この報告書はさらにそれらのNPOで働く人々について調査しています。

まず、NPOが多いのは保険、医療、福祉の分野です。収入源は多岐にわたるけれども、自主事業収入の比率が結構高くて、要するに簡単に言えば補助金とか寄附金ばかりで成り立ってるわけじゃないということです。それから、NPOの多くは今後3年間に有給の正職員を増やしたいと考えている。さらに、NPOは若年層のキャリアステップや高齢者のセカンドキャリアの場として期待されているということも指摘されています。ほかにもたくさんのポイントがあるわけですが、NPOに関してはおそらく初めてのちゃんとした調査じゃないかと思われます。

それらのNPOに再度調査票をお送りして、有給職員や有償ボランティア等の1万2575人を対象にして、2000人ほど回収されました。

ここでは有償ボランティアという言葉が耳慣れないと思うんですけども、要するにボランティアにも有償か無償かという議論があるんですね。本来ボランティアは無償だと考える人が多いんですが、現実的に考えたときに、例えばボランティアに行くのに電車賃が片道1000円かかるとする。電車賃が出るか出ないかというところで無償か有償かに分かれる。あるいは介護のようなことをボランティアとして行ったが、お年寄りから謝礼としていくらかもらうと。その謝礼の範囲は色々あると思うんですけども、それを全くもらわないのが無償だとすれば、有償も相当あるという気がしますけど。

この調査で言っている有償か無償かという区別は正直言って難しいんです。謝礼とか実費とかをもらっていたら有償と言ってるんですけども、その謝礼とか実費をどういうふうに区別するのかというと、それは個人の判断なんですね。無償ボランティアは例えばどこかで災害が起こったときに飛行機代や新幹線代まで全部自腹で、テント張ってそこで生活しながらやるのかというと、多分本当に限定的になりますから。

有給職員というのは当たり前ですけども、そこで働いている人なので、これは組織で働いている労働者というふうに見えていいんですね。

では、そういう有給職員や有償ボランティアや無償ボランティアはどういう位置づけになるのか。ある種

非常にユニークなことを調べています。事実発見よりも私は能書きのほうが大事だと思ったんですが、一応事実発見のほうも紹介しておきますと、そうした有償ボランティアの人たちは属性的にはそれほど高学歴ではなくて、高齢者に多い。それから、活動時間というのは無償ボランティアの人よりも長い。ちょっと仕事の的になってるんですね。その金額にはバリエーションがありますけれども、少なくとも経費とか謝礼という意味でゼロではないということです。

それから、支払形態としては謝礼が多くて、1時間当たりの平均が775円で、これは報告書に載ってますが、平均ですので地方だと650円ぐらいに下がる。ただ、標準偏差も相当あるでしょうから、その金額が高いとか低いとかという判断は仕事の内容なりその地域の地域相場の時間給なりと比べないとわからないですが、決して低すぎはしないという気はしますね。

あとは、意識というのをいろいろアンケート調査の尺度を使って、利他的とか利己的とか、自分のためにやるか他人のためにやるかということも検討しています。いろいろ計測してみると、有償ボランティアというのは有給職員と無償ボランティアの間にいると。これは妥当な結果なんですよ。本当に手弁でもボランティアするという無償ボランティアと、お給料として働いている有給職員の間にもかかわらずより無償ボランティアに近い。だから、それも言われてみればそうかなとは思いますが。働いているという意識はお金をもらって働いているというほど強くない。けれども、何もかも自腹でやるという意識も持っていない。ただボランティア精神という意味では、利他的という意味でかなり高いということで、ボランティアの中にもバリエーションがあると。

もっと言うと、有給職員だってボランティア団体に働いているという時点で多少のバイアスはあるはずだと思います。民間企業で稼ごうという人たちじゃないわけですから。だから、そういう人たちの意識の階層構造みたいなものがこの調査で見えてきているのはおもしろいと思いました。

それからあとは、謝礼というのがどう活動に影響しているかということでちょっとした計量分析をやっているんですけども、有償ボランティアに対する謝礼というのは活動継続には確かに影響していると。ただその係数値が非常に高いわけではなくて、ほかの変数の係数値もかなり高いので、謝礼だけで有償ボランテ

アの人が今後も活動しようと思っているわけではないということです。

これが政策的に大きな意味を持つのは、有償ボランティアになったときに、経費の実費と謝礼の区別というのが法的には問題がある可能性が出てくるんですね。経費の実費はいいとしても、謝礼として払われたときに例えば交通費が1000円しかかかってないけれども1500円もらったと、そのときの500円はどうなるのか。この辺が労働法的にも議論されていくべき焦点になっている。

さらに言えば、ボランティアの人たちが例えば災害現場でボランティアしているときに事故に遭った、これはどう補償するのか。現段階であれば国民健康保険など医療保険制度でしかまかなえないわけですが、一つの労災保険みたいな考え方をする必要もあるのではないかと。通常の雇用労働者に対する労災保険とは違うけれども、例えばボランティア保険みたいな形でボランティアする人たちに対するいわば法的な保護が必要なのではないかと。

*ボランティア組織の運営

梅崎 新しい調査対象の報告書では、単純な数字だけでもおもしろい発見がありますね。職員と有償ボランティアと無償ボランティアというのは基本的には同じボランティア組織で働いているわけですが、どういう組み合わせで働くのがいいのでしょうか。例えば無償ボランティアで働きたいという人は、例えば介護なら介護の仕事をしなくてNPOに来たけれども、NPO組織には経理の仕事とか事務手続の仕事とか、他の会社にもほとんど変わらない事務作業があるわけです。ボランティア労働をあえて定義すると、仕事そのものから効用を得るとも言えますが、ボランティア組織で経理の仕事をずっとやる可能性もある。その仕事もまたボランティア活動であると頭では理解できますが、違うと考える人も多いと思います。そうすると、ある種の業務に対して普通に有給職員を割り振っていく必要があるでしょうね。そういうバランスがとられるのはごくごく自然なことだし、逆にそうしないと、ボランティアの組織の運営がうまくいかないと思います。

小倉 そうですよ。当然ノンプロフィットではあっても、マイナスプロフィットではないので、ここは実際民間企業での利益なりコストベネフィットを考える

人というの必要なんですよ。その人たちが有給職員で働こうといったときに、例えば考え方としてはそういう人たちが大きなNPOに何人もいて組合をつかって賃上げ交渉したっておかしくないんですよ。ただ、民間企業と違うのはおそらく大多数はそういう人ではなくて、いわゆるボランティアという人たちだから、そこが直接的な業務を担っているということなんですよ。

梅崎 正職員の人は医療、福祉といった専門的な職業経験を持ち、以前の職場での経験をNPOで生かしている可能性が高い。それから、非正規職員は一般事務の経験をしている可能性が高いわけですね。逆を言うとボランティア意識はあったとしても、未経験者だけが集まってきてもボランティア組織は運営できない。お金をもらって働きますよという人がすごく重要な役割を果たしてくれるわけですね。

戎野 これまでこういう調査が少なかったからか、いわゆる「NPO」と言われても、描くイメージは人によってバラバラのような気がします。今、特に若い世代でもNPOで働きたいというニーズが高まっていると思うのですが、給料など、どのような労働条件で、どのようなキャリアを歩むことができるのか、ということはずしも明確になっていないように思います。NPOによってそれぞれである、と一般に理解されているのではないのでしょうか。そこにおいて、この調査では、有給職員や有償ボランティアなどに区分し、具体的な姿が明らかにされており、興味深いと思いました。

やはり前提がボランティアであるからでしょうか。生活ができるかどうかということは、しっかりと別に考えていかなければいけない問題であると思いました。若年層の就業機会としてキャリアステップになると記されていますが、ノウハウを学ぶ、あるいは社会経験を積むという意味であって、生活面は厳しいですね。「NPO」に対し、過大な期待をするのもまた問題でしょう。

小倉 NPOがボランティアも有給職員も含めて全部の能力開発を担ったらNPOじゃないので、外向けに活動するのが目的でしょう。そのときに大学生とかがNPOに勤めたいというのは、僕は最初としてそんなにいい道じゃない気がするんですよ。ある程度経歴のある人が経理のプロだけれどもNPOでも使えるというほうが多分やりやすくて。組織が大きくなけれ

ばそんな人抱えている余裕ないです。だから60歳代が多いというのもセカンドキャリアで生活にそんなに困ってないし時間はあるし、という比較的豊かな人がやってくれているというところが現実なので。そこはこれからも増えるでしょうから、そういう意味でNPOのすそ野って広がると思いますけれども、ただ、若い人がどんどん新しい就業先として進むと考えるのはそもそも本末転倒なんですよ。

梅崎 仕事自体のやりがいがありやすいので希望する人は多いんじゃないでしょうか。

小倉 真面目な学生さんだとボランティアしたいとか社会貢献したいというのはありますね。

梅崎 ボランティアの仕事は、一見わかりやすい仕事ではあります。しかし、それはそう見えやすいだけであって、一般企業と同じような仕事もあるわけです。そもそも、わかりにくい仕事にもやりがいがありますよね。

小倉 ヤミ金とかそういう違法なことではなければ、基本的に消費者の需要があってモノやサービスをつくらせている会社だって社会貢献しているわけです。だから、ボランティアやNPOで働くことだけが社会貢献じゃないですよ。大抵の人がやってる仕事というのは世の中の何かの役に立っているはずなのですが、若さゆえなのでしょうかね。

*ボランティアの収入問題

戎野 やはり働くということ、つまり労働力を提供するという意味には生活の成立があります。したがって、楽しいとか興味があるといった面だけで判断して仕事を決めるのではなく、生活が成立するということも、一方で考えていかなければならないということ、私はよく学生に話します。

小倉 そのとおりです。逆に言うと、神様や仙人のようにボランティアやってる人なんてほとんどいないわけで、組織としてNPOとかNGOとかという法人があれば、その組織の維持とか場合によっては経営ということを考えないといけないわけじゃないですか。だから、多分外国のNPOやNGOってもっとその辺しっかりしてますね。本当に交渉や経営とか金勘定のプロみたいなのがいて。そうすると民間企業の利潤追求とどこが違うんだということだってありうる。

梅崎 無償ボランティアと有償ボランティアの世帯収入はどちらが高いんですか。有償ボランティアの属

性を見ると、世帯収入は500万程度ですね。

小倉 たしか無償のほうが幾分高いんですよね。

梅崎 余裕があると無償でもできる。強い社会的使命感があるか、もしくはお金に困ってないので余裕がある。

小倉 困ってないというか、余裕のある人が自己犠牲を払う。従来のイメージってそこですもんね、ボランティアって。だから、それをそうじゃないよという意味でこういう調査結果はもっと広まっていい。だって、サービス残業はある種有償ボランティア、無償ボランティア、みたいなものでしょう。

●東京大学社会科学研究所編「生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(1)」

●東京大学社会科学研究所編「生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)」

小倉 業務請負のことを優れた研究メンバーで何年にもわたって調べています。業務請負というのはやはり企業の発注者側からすればコスト削減の一つでもあるし、それは自分たちの正社員を減らすことにも貢献しているし、変動に対しても調整ができる、バッファーにもなるという意味で増えてきているわけです。そういう意味で最初の2004年の(1)のほうは請負企業調査と活用企業調査とを両方やっています。

最初の請負企業調査に関してはいくつかのポイントがあるわけですが、歴史はそんなに古くない。特に90年代後半以降が多いと。取引先とはある程度長期的な関係にあることが多くて、やはり自動車部品、電子部品・半導体等のいわゆる製造業に多い。

スタッフの登録制度というのがあるのは大体3分の2で、賃金の支払形態というの過半数が時給です。雇用形態についてはさまざまな組み合わせがあると書いてあるように、いろいろな契約期間の長さや労働時間の長さのバリエーションがあるというのも特徴の一つ。

雇用保険への加入というのはいくつもありますが、健康保険、厚生年金への加入というの相対的に見れば少ない。

それから、課題としては定着率の問題を挙げる会社というのが多くて、したがってというか並行してというか、請負スタッフの技能向上というのも非常に大きな問題です。当然定着期間が短ければ訓練もされないし、される機会も少ないし。NHKスペシャルの「フ

リーター漂流」でも見ましたが、ああいう定点観測だけ見てもやはり請負の人たちがやっている仕事というんですか、1週間あれば十分覚えられる、1週間もいらないのかな、数時間とか1日あれば覚えられる仕事を2週間やって、もっとやるつもりでいたらラインが変わったからまたこっちで別の作業をやってくれということも結構あるようで。そうなってくるといくら請負企業が技能向上を問題視しても、活用企業のほうがそれを考えてくれないように見えるんです。

それから、請負企業のそれぞれの営業所で見ると請負スタッフとして採用されているのは若年の転職者、無業者(フリーター含む)ということで、また採用したい人としてもそういう人が挙がってきます。やはりこの10年、15年ぐらいの間の若年無業のような人たちが非常に多く使われてきています。そして、実際にもそういう人が採用されていると。

請負スタッフの定着期間と請負営業所の望む定着期間にそれほど大きなずれはないんですけれども、ユーザー企業の望む定着期間とは若干ずれがあるという結果も出ています。しかし、ユーザー企業も定着を望むのならもうちょっと中身を考えればいいと思うんですけど。

ユーザー企業のほうに関しては電機産業に限定しているんですけれども、大体4社に3社が年間を通じて請負労働者を活用している。請負労働者がいるところがほとんどであるというふうに考えてもいい。製品のライフサイクルの短い企業、あるいは生産量の予測の不確定な企業で請負労働者の比率が高いというのは、やはりバッファーになっているわけですね。

それから、正社員の減少と請負労働者の増加という代替がかなり起きている。マクロで正社員と非正社員の代替や補完がどうあるかということを議論するものもありますけれども、やはり業種、企業等で見たとときに、請負労働者をより多く使っている会社では正社員は減っているんだという一つの事実発見としてあります。

正社員の仕事と請負労働者の仕事が明確に区別されていると答えた会社は半分、あとの半分はされていない。私は半分明確に区別されていると答えているだけ多いなと思いました。それから、請負労働者の人事労務は請負会社が担うんですけれども、実際の業務遂行でユーザー会社が担っていることも多い。これは法律違反になるのですが、ユーザー企業から言わせれば、法律がおかしいということになるのでしょうか。派遣

労働者であれば指揮命令が出せるんですけども、請負労働者は実際に働いているところの社員からの指揮命令を本当は受けないんだと。ただ、たしかに5本ラインがあってそのうちの1本だけが請負に任されていて、その指揮命令権はその働いている会社の人にないと言われたときに本当にそれでうまくいくのかなという気はします。そこは難しいですよ。だから、いわゆる偽装請負の問題というのはこれからますます大きくなって、もしかすると実態が制度とか法律の解釈を変更させる可能性もある。

(2)の報告書は請負、派遣で働いている人々を対象としています。もちろんそれだけではないですが、特にそこがターゲットになっています。学歴では高卒が圧倒的に多い。年齢は20歳代、30歳代。請負社員の68%は雇用期間の定めがないけれども、派遣社員では49%に定めがないだけなので、やはり請負のほうが雇用期間の定めがないことが多い。請負であるか派遣であるかという違いは結構ある。

有期契約の場合は時間給が多く、そうでない場合は時間給が少ない。

今後の展望について、一番多かったのが「特に考えていない」が3割とはいえ最多なんですね。考えている人もいますんですけども、特にキャリアアップという意味での転職をするとか正社員になるという人は少なく、考えていてもこのまま今のところにいるという人も相当いるということですから、決して明るいことではないなと。

若年層だけをターゲットにしたときにどうかというと、これまでの仕事経験ではやはり製造・整備、販売・接客・フードサービス等の経験が多い。ですから、正社員というよりはむしろ非正社員での経験の上にまたさらに請負、派遣等についていると。

今の就業形態を選んだ理由のトップとしてはやはり「正社員として働ける会社になかった」というネガティブな理由が多いので、働いている側にとっては決して明るい働き方ではないと。

ちょっと暗く終わるんですけども、一応ここで切ります。

先ほど来の議論とつながるんですけども、やはり特に90年代以降の不況の中で日本企業が頑張ってきた中で、いろいろな多様性が生まれたんですけども、本当に多様だったかというのと、使う側の多様性はできたけれども、使われている側の多様性というのが決し

てポジティブじゃないなという気がするんですね。正社員であるかパートであるか派遣であるかみたいな違いをさらに今超えてきていて、請負という事業形態が増えてくると、そこで働いている人たちの問題も大きくなっているわけですから。コスト削減のための、人件費削減のための手段がいろいろな意味で増えてきていて、今までは企業中心にばかり規定されてきていて、働く側はそれに押されてきているというふうに私には見えるんですね。

*請負労働者の処遇

戎野 不本意な就業者が相当いることが、ここでも顕著に現れていますよね。さらに、請負労働者になってしまうと、つまり、一度その歯車に入ってしまうと、なかなか抜け出すことが難しいという姿も見えるように思います。就業形態を選んだ理由では「正社員として働ける会社になかったから」という回答が多く、不本意で請負労働者になっているのですが、その後キャリアアップを考える環境がないということでしょうか、将来について「何も考えていない」人が多いです。

梅崎 この報告書を読んで、将来が予測できる人と「特に考えてない」という人の格差は大きいと思います。例えば、正規で働いていればローンを組むのが簡単ですが、でも非正規の人がローンを組むのは難しいですね。

ただ、正社員とは圧倒的に違うことを前提とした上で、3年以上は勤続してほしいという企業側の要望もありますね。長期雇用は望んでいないけれども、かといって3カ月とかそんな短い勤続を望んでいるわけではない。雇用柔軟型であってもやはり教育コストがかかるので。20歳代前半に入って、30歳代中ごろまでは勤めてほしいという要望でしょうか。都合のいい要望ではありますが。

小倉 本当にご都合主義ですよ、そういう意味では。ただ、働く側もそれでいいかといったら、考えてないというのは僕は深読みすると考えたくないようにとれるんですね。考えてもしょうがないとか。

戎野 周囲がみんなそのような人であると、将来のモデルが見えにくいのでしょうかね。

小倉 逆にそんなところで明るい展望を抱えていて俺はこうなると言ったら浮いちゃうわけで。

梅崎 やはり教育訓練の機会は必要だと思います。訓練機会という将来展望がなければ、請負労働者のモ

チベーション管理が難しいと思います。

小倉 全員じゃないまでも、頑張れば正社員にもなれるといったようなことはもっとやってもいいですね。

梅崎 そうですね。論文の中でも請負リーダーの役割が大切なんだと主張されていますね。学生バイトだったら数カ月でやめていくわけですが、やはり請負労働者は生涯設計をしている労働者ですから、未来に展望がないということは今現在のやる気を大幅ダウンさせるでしょう。

小倉 本当に深刻ですよ。それが活用企業のほうにどこまで理解されているのか不安です。

戎野 企業としては、請負労働者は正社員の代替として活用し、正社員削減を図ることができますから、コストの削減と柔軟性というメリットがあります。しかし、短期的に見ればたしかにコストは下がりますが、労働者のモチベーションが下がったことによる製品等の品質の低下の問題もあると思います。今、事故や不良品も結構発生してきていますが、中期的には果たして請負労働者の活用が企業にとってよいのか、コスト削減や柔軟性というメリット以上のデメリットもあるように思います。しかし、その結果が出るには、少し時間がかかるのかなと思います。

小倉 多分実際もう出ているんでしょうけれども、まだまだ目立たないのしょうね。暗い予想をしてしまえば、やはりそれはもっと増えるんですよ。展望の持てないフリーターが請負会社で働いて、長くて3年、短ければ数カ月、数週間でやめて、やがてそれが塊になってくるじゃないですか。そこがまたいろいろな問題を抱えるようになる。問題がもっと深刻になってこないと本当の意味で改善されないのかなと思った。

梅崎 長期の技能形成を前提にしたときにモチベーション管理という課題が出てくるわけですね。その技能形成のパターンを規定するのが産業の特性ですから、商品サイクルが短い企業や生産量の予測が不確定な企業で請負が増えてくれば、技能形成のパターンも変わるのかもしれない。

小倉 日本の産業構造が、再び重厚長大型に移行するなんてことはおそらくなくて、ますます不確定で短期になってくるでしょうからね。

*請負労働の今後

戎野 そして、先ほどのお話にありましたけれども、外国人労働者との競合も進んでいきます。

小倉 まさしくそういうところでしょうね。

梅崎 電機産業だけとって、昔つくっていた商品のサイクルと現在の商品サイクルは違いがある。半年あれば確実に新製品が出ますよ。安定的なヒット商品なんてないと思います。

小倉 ないですよ。それこそ自営業の世界でうまいせんべいつくってるから何十年やれるというのはあっても、それ以外ありうるのかなという感じがしますよね。

それに一消費者として言うと、何でこんなにいいものを20年つくり続けていたのにそれにわざわざ改良を加えるのかなというのがときどきある。例えばおいしいマヨネーズつくっていた会社が急にその製品以外に新しいものを出したりするじゃないですか。やはり売上が伸びてなければさらに延ばすためにどうするのかなんていう話にきつとなるのでしょうか。

梅崎 消費というのは現在の所得だけで決まらなくて、将来所得の予測で決まりますよね。ということは、将来展望が見えない人が増えてくれば、彼、彼女らは、不透明感ゆえに消費を控え、貯蓄するしかないと思われれます。それがさらに不景気要因になってしまいます。マイナスのスパイラルになる可能性もある。

小倉 まだスパイラルまでいってるのかかわからないけれど、逆転して明るくなるというよりはもっとこの深刻な状況がさらに深刻化するというイメージを持ちますね。

VI キャリア形成(1)

- JILPT 労働政策研究報告書 No. 27『個人のキャリアと職業能力形成——「進路追跡調査」35年間の軌跡』
- JILPT 調査シリーズ No. 22『長期失業者の求職活動と就業意識』

戎野 今、自分の職業人生をどのように形成していくのかということが大きな問題になっています。エンプロイアビリティなどと言われて以来、個々人で自分の職業人生を設計していかなければならないということ、企業も労働者も認識しています。そのため、今日、キャリアに関する調査はたくさん行われています。ここでは、その中でも、視点が面白いキャリア研究に

ついて取り上げたいと思います。

1つ目は、追跡調査です。いわゆるキャリアという若年層というような年齢層に焦点を当てた分析や、あるいは職種ごとの分析等が多い中で、貴重な追跡調査だと思います。1953年から55年に生まれた2820人について、17歳のときから、17歳、20歳、23歳、26歳時に調査しています。残念ながらそこで途切れてしまっているのですが、今日キャリア研究のニーズが高まったからでしょうか、その人たちの中の68名について調査を行ったものです。現在は49~51歳になっています。

このような調査に回答してくれる方は、概して安定したキャリアを形成してきた方かと思いますが、意外にそればかりではないということが明らかになっています。一言で言えば、平穩無事なキャリアばかりではないということです。

ただ、自分の生活や人生について苦勞はあったものの、それなりに総括的には肯定的にとらえているという特徴があります。だからこそ答えてくれたのでしょうか。年齢的に、ちょうどバブル崩壊後の長引く不況時に40歳代後半ぐらいでして、初級から中級の管理職に当たった方が多いです。そのため、この時期に転職している人がかなりいます。つまり、いわゆるホワイトカラーを中心に40歳代後半での転職を経験しているのです。

しかし、この調査からわかる特徴の一つに、転職経験と失業経験とが連動していないということがあります。それぞれの人が波瀾万丈でありながらも、自分の生活、人生、職業について肯定的に向き合えた一つの大きな要因が、ここにあるのではないかと思います。

失業というものは、キャリアにおいて非常に大きな意味を持つだろうと思います。そこで、今のお話と関連しまして、次に『長期失業者の求職活動と就業意識』という報告書をご紹介します。

まさに、長期失業とは、キャリアにおける大きな断絶になる可能性も高いと思います。この調査は、ハローワーク新宿ならびに大森・品川に来所されている1923人の長期失業者を対象とし、27.8%の回答があったアンケート調査と長期失業経験者へのヒアリング調査によるものです。長期失業者は今日でも全失業者の3割を占めていますから、深刻な状況にあります。しかも、年齢で見ますと、今回の調査では40歳以上が約61%を占めています。生活上においてもお金のか

かる非常に大切な時期であることから、かなり深刻であろうと思われます。

したがって、生活設計が基本的に形成されにくいこともあるからでしょうか、単身者が約4割となっています。また、大企業勤務経験者が3割でした。

この人たちは、いつごろからこのような失業状態に陥ることになってしまったのか、その要因を振り返って見ますと、実は先の調査にもありました、1990年代以降の平成不況期にあります。この時期にいわゆる転職等を余儀なくされることとなり、転職を繰り返し始めるのです。そして、転職を繰り返しているうちに自分に合った仕事が見つからなくなり、長期失業状態に陥っていくというコースが一つのタイプとなっていました。

再就職できない最大の理由は、企業の求めている職業能力と自分の職業能力とがマッチングしないということです。しかしながら、長く失業していると自信も失っていきまして、人に会って自分のこれまでの職業経験や自己PRを述べることも非常に難しい状況になってきている人もいます。いわんや、今後のキャリア形成を考えていくということが、相当困難になっている人も多いということです。

したがって、そういった人たちがもう一度就業の場にて働くには、やはり専門家のアドバイスが大きな意味を持つだろうという結論になっていました。

また、失業、特に長期失業は、精神面にも相当大きなダメージとなっているでしょうから、精神面のサポートをうけながら、キャリア形成に必要な能力の開発を行うということが必要となっている人が少なくないと思いました。自己の努力で行える範囲を超えている、つまり専門家による助けを求めている人たちも多いと思います。

梅崎 個人のキャリア追跡調査はすごい労力がかかっている調査ですね。ライフヒストリーカレンダーに書き込みながらインタビューする方式なので、単純なアンケート調査よりも深く聞き取れますね。私は、労働市場に参入した時期によってキャリアが大きな影響を受けているという発見は興味深かったです。キャリア形成では自律性とか自己決定が重視されたりしますが、社会の大きな変動の中で人々の選択も揺らいでいくことを、こういう質的な調査で証明していくということに意味があると思います。

小倉 僕の同級生はバブル世代で就職しているんで

すが、でもその後梅崎さんの世代になると今度は就職氷河期になってくるでしょう。そこって多分初期値が全然違うでしょう。だから、それがその後20年、30年どういうキャリアを選んできたかとか歩んできたかというのは、今そういう人たちをこれから調べていてもおもしろいですね。もちろんこれまでの人もそうだし。単なる個人だけの問題じゃなくて、社会的な影響もその個人に対して与えているということですよ。もしかすると、そういう意味では長期失業してしまった人というのもその人たちだけの問題じゃないものがあるのかもしれない。いわゆるメンタルな部分の問題というか。

*長期失業者のメンタルヘルス問題

戎野 長期失業状態にあることによって、精神面に問題が生じる人もいます。そして、そのことによってまた失業状態が続き、さらに問題は深刻となっていくこともあるのではないのでしょうか。

梅崎 長期失業をすれば、やはり社会的な人間関係がどんどん失われてきますからね。メンタル問題まで発展する可能性はあると思います。

小倉 さっきのメンタルヘルスの問題とも共通するんですが、メンタルヘルスとか心の病とか言われているものは本当にケースバイケースです。だから、それを一括してやるのはすごく難しい。多分ニートと言われて人一人ひとりに細かいことをやるのと同じように、ケースバイケースでその人の人生経験とか家族構成とか精神的な状態とかいろいろなことを考えていかないと難しいのかなと。

梅崎 長期失業経験者15名のヒアリング調査のときに、調査を受けてくれるか受けてくれないかでかなりバイアスがかかりますね。ハローワークが協力してくれているわけですが。

小倉 そういう意味では確かにバイアスがかかっていて、まず長期失業として登録されているわけだから、本当の意味で労働市場から撤退した人ではないわけでしょう。少なくともハローワークには来ている。

梅崎 そういう意味ではニートのように就職活動をしていない、無業の人とは違うわけですね。

戎野 違いますね。

小倉 ニートの幅広さではなく、長期失業という塊にはなっている。その中のバリエーションがある。

梅崎 そうすると支援の仕方も難しいですね。現在

ハローワークは利用しているわけですから。

戎野 能力の問題あるいは技術・技能のミスマッチの問題は、それを解決するには、それなりの時間もコストも要すると思います。そして、技術や技能の習得に取り組む精神力も大切だと思います。しかし、能力開発の基盤となるこの精神面において、かなり大きな問題があることも少なくないように思いました。

梅崎 雇う側がリスクを感じていると思うんです。すぐやめちゃうんじゃないかとか。雇う側に働きかけてリスク回避できるような仕組みが必要ではないでしょうか。

小倉 難しい問題ですけども、やはりそれが増えてきているとなると考えなきゃいけないことですよ。

戎野 相当の数ですから問題ですね。

小倉 ヨーロッパだとそういう人が次は社会福祉の方でケアされますからね、一貫して一応生活は保障されているけれども、日本の場合そうになってないでしょう。生活保護は全く別枠で考えられるし、しかも今増えているから適用厳しくなってるし。そう考えるとセーフティネット自体も今の日本は脆弱になっているので。国民健康保険を払う人が減ってるとか、そういうことを考えたら本当に、言い方は悪いけれども、最下層に位置づけられるような人たちってどうしようもなくなってくるんですよ。何に頼ればいいんだみたいな。

梅崎 最低限のこれだけはこの基本スキル習得機会の提供も必要だと思います。それから徐々に働く環境に慣れていくステップをつくらないと難しいのかもしれない。半就業経験を経たほうがいいのかもありませんね。現在、就職活動をしているわけですから。

小倉 そうですよ。やはりそれも選択肢にグラデーションをつけてというようなイメージなんですよ。

戎野 長期失業者の年齢が比較的高いことも一つの重要な問題を生みだしているでしょう。やはり日本の社会では、年齢相応の能力を求める企業が今でも多いですから、このまま放置しておくで深刻度はいっそう増すばかりですね。

小倉 やはりこれも暗い結論ですけど、しょうがないですね。

Ⅶ キャリア形成(2)

●雇用・能力開発機構・連合総合生活開発研究所編 『若年者の職業選択とキャリア形成に関する調査研

究報告書」

●JILPT 調査シリーズ No. 3『第二新卒者の採用実態調査』

●(財)雇用開発センター編『雇用の多様化と非正社員のキャリア形成』

戎野 キャリア研究の中で、調査研究の多い分野が若年層です。いわゆる学校から社会へ出る、あるいは労働市場へ出るときの問題を取り上げたものも多かったです。しかし今回取り上げるのは、学校から社会への接続点ではなく、その後に焦点を当てたものにしたと思います。今は、比較的景気回復に伴い新卒の就職状況がよくなってきていますが、少し前の世代は失われた世代とも言われますように、学校終了後、不本意な就業生活を行い、キャリア形成がなされていないものも少なくありません。そして、このまま取り残されていくのではないかとということが危惧されています。

まず、『若年者の職業選択とキャリア形成に関する調査研究報告書』ですが、これは、企業の人事担当者を対象としたアンケート調査とヒアリング調査に基づく分析です。学校を終了後、正社員として勤めているのではなく、例えば非正社員になった、あるいは失業している、場合によってはニートかもしれません、とにかくそのような人たちが正社員になる可能性が現時点ではどの程度あるのかということが理解でき、大変興味深かったです。

*「未経験者」の採用

「未経験者歓迎」という求人の実態について調べています。未経験者歓迎という求人による採用枠において、どのような人が採用されているのか見ています。3人に1人が前職の職種と現職が同じです。そして、前職が正社員だった人が6割にもなり、前職が「パート・社会人アルバイト」であった人が約15%です。さらに、パートタイマーやアルバイトを長く続けていると、「未経験者歓迎」という採用枠でも、採用されることが難しくなるという事実が明らかになっています。ですから、パート、アルバイト、いわゆるフリーターを長く続けていると、「未経験者歓迎」という採用枠でも採用されなくなるということで、このことは大変重要なことではないかと思えます。

次に、非正社員から正社員に移行する可能性を考えたときに、非正社員と正社員で仕事の仕方や処遇がどのように違うのかということも重要です。非正社員に

は、仕事の与え方が非常に限定的であり、したがってOJTも限定的です。そのため、正社員と非正社員との能力開発には差があります。期待する勤続年数も、正社員については10年以上とする企業が約6割であるのに対して、非正社員は1年から3年が最も多く約4割となっていることから、いわゆる最初から人材育成に対する投資も違っているということです。そのことは、先ほど申しました「未経験者歓迎」という採用枠でも、長い間非正社員であることが、正社員としての採用に結びつき難いことの一要因になっていると思われる。

これに関連しまして、次に、今増えている「第二新卒」と言われる採用枠について見てみたいと思います。『第二新卒者の採用実態調査』では、その実態が明らかになっています。

企業にはアンケート調査と実際に第二新卒者採用を打ち出している企業ならびに採用対象としていない企業へのヒアリング調査(15社)を行っています。また、個人調査としては、現在正社員として働いていて、学校卒業後今の仕事につくまで6カ月以上5年以下の間隔のあいている者と学校卒業後すぐ(6カ月以内)就職し、現在もその仕事についている者を対象に、インターネットモニター調査を行っています。

企業で正社員採用の際、第二新卒者も採用している企業が全体の6割あり、実際に採用している企業はそのうちの9割を占めています。採用枠としては、新卒者と同じ枠が4割で、中途者と同じ枠が5割です。残りは、第二新卒者枠というのを別に設けています。採用方法は「ハローワークを通じて」が57.0%、「自社のホームページを通して」は46.7%です。

ところで、第二新卒者とはだれを指すのかということが実は非常にあいまいです。企業が考えている第二新卒者の基準としては、年齢が一般的で、年齢制限として25歳までが最も多く約33%となっています。次いで30歳までが15.8%ですが、「20歳以下」が過半数を占めています。つまり、企業としては、25歳というのが一つの目安になっています。

したがって、先ほどの話ともつながってきますが、長い間失業している、あるいはニートになっていると、第二新卒者の採用枠からも外れてくる可能性が高いということです。

実際に採用した第二新卒者が、新卒者よりすぐれているか劣っているかということ、これはどちらとも言え

ない、つまり、それほどそんなに変わらないという企業が最も多かったです。

また、個人調査から、第二新卒者として採用された人について見てみますと、84.1%が正社員経験者です。正社員としての勤続年数は、1年から3年という人が6割弱で最も多く、1年未満が約4分の1強となっています。したがって、第二新卒者の採用という、「新卒」の名がついているものの正社員としてキャリアを積んだ者が採用される傾向にあるという実態がわかります。

採用の際に評価されたことについて自己評価したところ、「これまでの職業経験」という回答が、前職が正社員であった人の4割を占めていました。

さらに、企業は、新卒者枠で雇う場合と中途採用者枠とがありますが、新卒者枠で採用した場合でも、海外留学経験者や司法試験に失敗した人など、特別な理由があるケースが目立ち、いわゆるフリーターであった人の採用は少なくなっています。

中途採用者枠では社会人経験者は多いですが、やはりフリーターであることは相当不利な状況になっていました。

実際にフリーターについての印象を企業にヒアリング調査していますが、選考は「人物本位」であるからマイナスでもプラスでもないという回答が多いです。しかし、その「人物本位」ということは、それまでの職歴などを見ているので、結局フリーターであった人の採用が難しくなっているのかもしれない。

また表立ってマイナス評価だという企業もそれなりにあります。それは、先ほどの正社員と非正社員との教育訓練機会の違いからも顕著なように、いわゆるアルバイトというのは仕事においてキャリアアップしていく仕組みにいなかった人であると見なされることも多く、企業は採用に躊躇するのだと思います。

したがって、いわゆるフリーターを長く続けていると、第二新卒者採用においても非常に不利な状況にあることが明らかになっています。

これまで見てきたことから、いわゆるフリーターの問題を考えてみますと、非正社員のキャリア形成というものが非常に大きな課題であるということは明らかです。非正社員のキャリア形成について分析している調査研究として、『雇用の多様化と非正社員のキャリア形成』があります。これは300人以上の企業3000社に調査を行っており、アルバイトの活用、正社員へ

の登用の実績のある企業へのヒアリング調査も行っています。

非正社員から正社員への登用の実態について明らかにされています。しかし、これまでの話にもありましたように、非正社員の中には多様性があり、ここにおいてもその相違が顕著に出ています。登用制度が、契約社員には4割を超える企業であります。フルタイムパートで37.0%、短時間パートで21.2%です。登用制度の有無にかかわらず、実際の登用の状況を見てみますと、一般の契約社員が5割強であるのに対して、フルタイムパートで41.2%、短時間パートでは13.5%で、登用の比率も相当違っています。いわゆるアルバイト・パートが正社員になることは決して容易ではなく、このことは内部登用から見てもわかるということです。

非正社員がなぜそれだけ不利であるのかという理由の一つに、雇用管理があります。先ほどからお話しています教育面も含めまして、雇用管理が正社員とは異なる企業が多いです。非正社員には期待しているものが正社員と異なるため、能力開発の機会も少なくなっています。そして、パート社員についての扱いが一括的であるということも、指摘されています。職務の差や格付の差というものを一切無視している企業も多いです。したがって、キャリアを積むにも積むための階段、あるいは職務の区分というものがないということです。パートに社員区分制度を導入しているところが企業の4分の1しかありませんし、社員格付制度ではわずか12.4%となっています。

教育についても、導入研修でさえ、フルタイムパートで40.3%、短時間パートで38.5%しか実施されていない状況です。

つまり、非正社員は、キャリアを積みやすく、またキャリアの階段も見えない環境に置かれていることが多いということがわかりました。

*第二新卒者

小倉 特に第二新卒者のほうは重要な調査ですね。結局フリーターはなるべくやらないほうがいいし、やっても短い方がいいと。ただ、25歳は第二新卒者かなという気もするんですが。

意外だったのは、第二新卒者を採用対象とした理由で、新卒者と変わらないからというよくわからないのが4割もある。新卒者の応募が少ないからというのは

1割ちょっとしかなくて、本音で答えてるのかなという気がちょっとしました。複数回答だから一概に言えないのかもしれないけれども。それなのに第二新卒者の評価は比較的高いんですよね。

戎野 高いです。

小倉 これは規模別での集計はありますか。

戎野 この調査は300人以上の企業が対象で、規模が小さいほど、正社員採用の際に第二新卒者を採用対象としている企業の割合が高いです。

小倉 第二新卒者を採用対象としたというのは、規模が小さいほうが多いですよ。そうだとすると、やはり何か新卒者の応募が少ないからというか、要するにはかの会社に取られるので、うちに来てくれるのではと考えてるような気がしたんですが、案外出ていない。ただ、出てこなかった理由は、25歳とか正社員の経験者なんて言ったらやはりそうなるのかなという気もしました。

梅崎 新規学卒採用というのは崩れていなくて、新規学卒採用が採れないから第二新卒者だということなのでしょうね。

小倉 22,3歳で全部切るのもかわいそうだし、多少の海外の経験ぐらいいは見てあげようという、新規学卒採用の幅が少し出たぐらいいの話なのでしょう。未経験者の方を歓迎しますと言いつつも、でも特に第二新卒者に関して言うとそんなことはない。

梅崎 正社員経験者が84%と書いてありますから、第二新卒者は中途採用でもあるわけですね。

戎野 1年から3年働いていた人が6割弱を占めています。学校卒業後就職したけれども、そこでうまくいかず、転職したという人が中心となっていると思います。

梅崎 就職活動を1年やったけれども、決まらなかったんで留年しながらもう一回就職活動をやる。これはちょっと違いますね。ジョブマッチングにうまくいかなかった人は積極的に探っていこうという話ですね。

小倉 だれでもいいよというわけじゃない。

梅崎 企業の行動から考えれば当然ですね。

小倉 ただ、学生の側にはそれは伝わっていない。

戎野 学生の意識は全然違うと思います。

小倉 通年採用だ、第二新卒だとなってきたら自分たちの選択肢が広がったぐらいに思ってるんじゃないんですか。

梅崎 正社員経験があるということは最初は新規学

卒で正社員として就職した人たちですから。そのように解釈してしまうとまずいですね。

小倉 もう一方のほうでも中途採用とはいえフリーターは少ないわけでしょう。

梅崎 でも、アルバイトをやっている会社の中で正社員になる可能性はあるわけですね。

戎野 フルタイムパートからの登用が4割強、一般の契約社員からが5割ぐらいです。

小倉 それは制度の話ですか、それとも実態というか運用。

戎野 実態です。

梅崎 フリーターとして働いていましたという履歴は労働市場の中では効果がないわけですね。しかし、同じ会社の中ならば、フリーターが数名働いている中で彼は頑張っているということはわかるわけです。少ないかもしれませんが、OJTの機会を増やして正社員になるというキャリアパスがないわけじゃない。

小倉 中小とか流通で正社員を採れないと言ってるんだから、転換制度はまだまだ広がる余地はあるのでしょうか。ただ、企業のロジックから言ったら登用制度全部入れるなんていうのはやはりだめなんでしょう。今まで非正社員を増やしてきたのに、それをまた正社員に戻せなんてことはできない。

梅崎 しかも仮に正社員に移ったとしても、20歳代で決断していればいいけれども、30歳代40歳代になって同じことを決断しても成立しないわけですね。

戎野 先ほどもありましたが、請負労働者が自分の将来についてわからない状況であることは、非常に怖いことですね。

小倉 そう。増えていくでしょう。だから、これまではフリーターを30歳代半ばでくくってもよかったんですが、これからは中高年のフリーターが出てきて、みんながフーテンの寅さんみたいに明るいわけじゃないから。そうなってくるとますます長期失業の話とかメンタルヘルスの話なんかも含めて深刻化してくるんですよ、きっと。

ただ、早めにやっておかなきゃいけないというメッセージを発信するのは、暗くなりがち結論の中でも、これからの若者に強くメッセージとして出しておく必要があるでしょう。

*これから働く若者へのメッセージ

梅崎 未来がわからないということと厳しい未来であると予測することは違うと思うんです。厳しい未来の可能性のあることを理解する力があることが大切なのですね。例えば失業の可能性が高いとか、病気になるかもしれないとか、親の介護があるかもしれないとか、その可能性を予測する力を持つことがキャリア教育に一番必要なんだと思います。

小倉 そうそう。だから、東京大学の玄田有史さんもどこかで言ってたけれども、こうなっちゃいけないんだという、最低限これはしてくれるなということ伝えるのが親の役目で、プラスのことばかり言って、やりたいことがあるのなら何をやってもいいよというのは違うと。絶対こうなるなという言い方だってあるでしょうと、僕はそうだなと思ったんです。今のこの2本だってまさしくそういうことで。それは仕事があればフリーターという道だってあるだろうけれども、ただフリーターになったら確率的にこっちの方が高いんだよとか、第二新卒というものもあるけれども、それはやはり25歳で切られていたりするんだよとか、正社員経験者じゃないとやはりそれもダメなんだよという現実を教えるのがすごく大事なことで。僕が嫌いなのは、本当は無理に夢を持たなくてもいいはずの若者たちに「夢を持って」だけ言うことなんですよ。夢は別になくてもいいじゃん。ただ現実を知った上で自分の身の丈で何ができるのかを考えるほうが正しいキャリア教育ではないでしょうか。「あなたの夢は何ですか？」なんて質問したら、夢がないとおかしいことになるわけでしょう。それで、多くの若者が「夢を持たなきゃいけない症候群」に陥っている。しかも夢を持っているという若者の多くも、何の準備もなくこれがやりたいからこれが夢だとか言っている。

戎野 夢はあるのですけれども、そこまでのプロセスが空っぽですね。

小倉 そうそう、そういうことなんですよ。

戎野 そのため何もやっていないのですよね。

小倉 何もしてないのに俺は小説家になると。いき

なり芥川賞取れるわけないだろうって。あとは何だろう、大学院にいけば大学教授になれるとか思い込んでいたりとか。いや、今東大行ったってなれないよと言っても信じてくれなかったり。今の世の中、研究者なんて絶対目指さない方がいい分野の一つじゃないですか。少子化で大学は減ってるし、研究機関だつてつぶされていく運命みたいだし。

おわりにあたって

最後にまとめたいと思います。この3年間に行われた調査を見ますと、マクロの労働市場や企業の賃金制度などに変化が起きていることがわかります。また、ある種の調査手法とかターゲットの置き方という意味でも進化していることがわかります。

しかしながら、その中身について考えるとやはり決して明るくはないということがいろいろな角度からわかりました。それは我々が色をつけて見ているわけではなく、いろいろな面から見て明るいよりも暗いことが多いような気がするんですね。ただ、暗いからといって少しでも明るくするために、さっき梅崎さんがおっしゃったみたいな段階をつくってどうやったら就労が可能になるかとか、あるいは若い人たちに対しては事前にアナウンスメントをして最善の選択をしてもらうようにしていくということが問題の深刻化を少しでも緩和するのにつながるのかなと思いました。

(2006年12月4日：東京にて)

うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部専任講師。主な共編著に『人事の経済分析』（ミネルヴァ書房、2005年）。労働経済学、人事労務管理論専攻。

えびすの・すみこ 嘉悦大学経営経済学部助教授。主な著作に『労使関係の変容と人材育成』（慶應義塾大学出版会、2006年）。労使関係論、労働経済論専攻。

おぐら・かずや 労働政策研究・研修機構副主任研究員。主な著作に『日本人の年休取得行動——年次有給休暇に関する経済分析』（日本労働研究機構、2003年）。労働経済学専攻。