

◆ 論文要旨 ◆

【パネルディスカッション】

非正社員活用の多様化と均衡処遇——パートと契約社員の活用を中心に

島貫 智行
(一橋大学専任講師)

本稿では、正社員と非正社員の均衡処遇の問題について、事業所のデータを用いて非正社員の組合せや活用の実態を概観した上で、同じ仕事に従事する正社員と非正社員の賃金格差の規定要因を統計的に検討した。

具体的には、まず正社員と非正社員の仕事の重なりに注目して、正社員と同じ仕事にパートを活用する「パート重複型」、正社員と同じ仕事に契約社員を活用する「契約社員重複型」、正社員と非正社員の仕事を区別する「非重複型」に類型化した。三類型はいずれも、正社員を中核業務に従事させ非正社員をその周辺業務に従事させるという非正社員の伝統的な活用とは異なる特徴を持っており、近年のわが国企業の非正社員の活用が伝統的なタイプから幾つかのタイプに分化している可能性が示唆される。

その上で、「パート重複型」と「契約社員重複型」を取り上げて、同じ仕事に従事する正社員とパート及び契約社員の賃金格差の実態を確認し、その規定要因を統計的に検討した。その結果、非正社員の仕事の重さや労働条件が正社員に類似しているほど両者の賃金格差が縮小している一方で、正社員について新卒長期雇用といった伝統的な雇用管理方針を維持している事業所ほど賃金格差が拡大している傾向が示される。今後、正社員と非正社員の均衡処遇を進めようとするならば、わが国の正社員の伝統的な雇用管理についての再検討が必要となることを示唆している。

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院商学研究科専任講師。
最近の主な著作に「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」
『組織科学』Vol.44, No.2 (2010年)。人的資源管理論専攻。

【パネルディスカッション】

非正社員の企業内訓練についての分析

原 ひろみ
(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

本稿では、労働者マイクロデータを用いて、非正社員の企業内訓練の受講を規定する要因を明らかにしたうえで、企業内訓練の効果の有無を計量的に検証する。

分析の結果、非正社員のうちフルタイムで働く人のほうがOJTとOff-JTともに受講密度が高く、期待勤続期間が長い人が現場で人から教わるという経験が多くなることが示される。さらに、過去の訓練受講経験は、現在の教育訓練の受講機会を高めることも示される。さらに、企業内訓練を受講することで、仕事能力が高まることが示さ

れる。また企業内訓練の受講と生産性の間には、統計的に有意に相関関係があることが明らかにされる。しかしながら、訓練受講の賃金引き上げ効果は確認されない。また、勤務先での教育訓練の受講は、正社員への転換確率を統計的に有意に高めることが示される。

分析結果に基づいて、非正社員の人的資本投資を促すための対策として、現状ではパートタイムで働く人への支援が提案される。そして、将来的には、非正社員のままでも仕事が高度化されるように非正社員の活用の見直しが必要であろう。

はら・ひろみ 労働政策研究・研修機構副主任研究員。最近の主な論文に「ジョブ・カード制度の課題と普及のための対策」『ジョブ・カード制度の現状と普及のための課題——制度導入企業に対する調査より』JILPT 資料シリーズ, 2011年。(近刊予定)。労働経済学専攻。

【パネルディスカッション】

非正規労働者の声を活かす——組織化の事例から

後藤 嘉代
(労働調査協議会調査研究員)

非正規労働者が増加を続けるなかで、非正規労働者の組織化及び処遇改善の取り組みは徐々に進んでいる。

本稿では、「非正規労働者の組織化」を取り上げ、聞き取り調査の結果をもとに非正規労働者を組織化し、処遇改善に取り組む先進的な単労組合の事例から非正規労働者の組織化にかかわる取り組みの現状を具体的に紹介する。

単組の事例からは、非正規組織化に至る背景として、非正規労働者の増加による組合組織の存続への危機感や非正規労働者の仕事に対する処遇の低さから生じるモチベーションの低下や定着の問題、正社員の労働負担の高まりや職場コミュニケーションの難しさなどに加え、企業経営の存続や行政改革など正社員を含めた職場環境の変化に対応せざるを得なかった状況がうかがえる。実際の組織化は、単組によりその手法は様々ではあるものの、共通して、組合役員による粘り強い働き

かけや組合員が組合に加入したことを体感できる工夫が重要であることが明らかとなった。また、組織化後の処遇改善について、各単組では非正規組合員の声を吸い上げ、要求に反映させる努力が行われているが、処遇改善の第一段階は賃金よりもむしろ福利厚生面での正社員との均衡におかれているといえる。

今後、労働組合がさらに多くの非正規労働者を組織化し、処遇改善に取り組むためには、非正規組合員を組合活動の担い手とし、その声を反映させる仕組みづくりとともに、均等・均衡処遇の実現に向けた取り組みが求められる。

ごとう・かよ 労働調査協議会調査研究員。早稲田大学大学院社会科学研究所博士後期課程。最近の主な論文に「CSR（企業の社会的責任）と労働組合」『日本労働研究雑誌』No.565（2007年）、pp.33-46。労使関係、ジェンダー論専攻。

【パネルディスカッション】

非正規雇用をめぐる政策課題——労働法の視点から

奥田 香子
(近畿大学教授)

本稿は、非正規雇用の量的増加と質的変容という構造変化が見られ、その構造変化が正規雇用を主たる雇用形態あるいは望ましい雇用形態としてきたこれまでの労使関係や労働法制などに様々な課題をもたらしている、というパネルディスカッションの問題意識をベースに、非正規雇用をめぐる政策課題を労働法の視点から考えることを目的

としている。具体的には、雇用保障と均等待遇に焦点を当てて検討している。

まず、解雇や有期契約に関する法規制と処遇格差に関する裁判例等から、正規労働者と非正規労働者の間の雇用保障や処遇における二重構造を労働法が支えてきた面があること、しかし冒頭に述べた構造変化を踏まえると、今日では必ずしもそ

のような労働法システムが合理的なものではなくなっていることを指摘している。その上で、今後の課題・方向性として、①解雇の合理性基準の明確化、②有期労働契約の更新規制、③処遇格差に関する立法による規制の必要性をあげるとともに、その際の2つの留意点として、均衡処遇ルールの評価と労使自治による法ルールの具体化に言及している。

法政策としては多様な雇用・就業形態が有効に

活用される方向で検討すべきであるが、その場合に生じる雇用保障や処遇の相違は実質的な違いによる合理的範囲内のものでなければならず、労働法はそれを保障する基本部分に関与すべきであるとしている。

おくだ・かおこ 近畿大学法科大学院教授。最近の主な著作に『ベーシック労働法〔第3版〕』（共著、有斐閣、2008年）など。労働法専攻。

【自由論題セッション・Aグループ】

スウェーデンの労使関係——企業レベルの賃金交渉の分析から

西村 純

(社団法人関西国際産業関係研究所専任研究員)

本稿は、過去（1960年代）と現在（1993年以降）における企業レベルの賃金交渉を通して、スウェーデンの労使関係の特徴を明らかにしている。1960年代、スウェーデンの賃金は、中央集権的な団体交渉システムの下、中央協約、産別協約、企業別協約の三つによって決められていた。しかしながら、その当時、出来高給の下で働いていた労働者は、職場において標準時間等を巡る交渉を通じて能率をごまかすことで、賃上げを行っていた。こうした賃上げは、賃金ドリフトの発生を引き起こした。上部団体の労使は、そうした賃上げを問題視していたが、それを抑えることができず、逆に賃上げ補填保障を通じて、賃金ドリフトを労働市場に波及させていった。この賃上げ補填保障は、労働市場の平等化を促進させたと言われているが、だとするならば、そうした平等化は、職場労働者の交渉力が動力となり実現したことは、見逃してはならない点だと思われる。1993

年以降、労使関係は分権化し、賃金は査定込みの月給へと変化していく。しかしながら、賃金に査定が導入されたにもかかわらず、組合の企業レベルの交渉力は衰えておらず、査定をベースアップのようなものにしてしまっている。このように、この間、交渉形態や賃金制度は変化したが、企業レベルの組合の交渉力に大きな変化は見られず、今なお強い交渉力を維持していると言える。このことから、企業レベルの組合の強さこそが、スウェーデンの労使関係の特徴であると結論づけている。今後の課題として、組合が現在に至るまで交渉力を維持し続けている理由を、明らかにしていく必要があると思われる。

にしむら・いたる 社団法人関西国際産業関係研究所専任研究員。最近の主な論文に「賃金交渉における企業横断的調整活動に関する一考察——スウェーデンの調整活動を通じて」『評論・社会科学』第88号（2009年）、同志社大学社会学会。労使関係論・人的資源管理論専攻。

【自由論題セッション・Aグループ】

産業別労働協約の分散化によるドイツ型労使交渉の諸要素の変容と行方

——労働組合と経営協議会を中心に

陳 浩

(立命館大学大学院)

ドイツには、協調的な労使関係が、米国発のグローバルな金融危機が雇用に与える打撃を最小限

に防いでいる。この論文は、このような状況を踏まえて、ドイツの労使関係を分析し、とくにドイ

ツ型二元的労使交渉制度の重要性を明らかにしている。

ドイツ型二元的労使交渉は、戦後のドイツにおける安定的な労働関係の形成に貢献したが、高度成長期以降、ドイツ経済が低迷を続ける中で、企業の経済状況を十分に考慮していないと、産業別労使交渉の硬直性に対する批判が次第に高まるようになった。そのような状況の中で、1980年代以降、ドイツの使用者は、産業別労働協約に、労働時間をはじめ、補足・修正条項を盛り込むようになり、産業別労働協約の事実上の分散化が進むことになった。この論文は、かかる過程を詳細に分析し、とくに労使交渉における経営協議会の役割に焦点を当て、ドイツの労使交渉が産業別のそ

れから企業レベルの経営協議会における交渉に次第に重心を移しつつある状況を描いている。とはいえ、産業別の労使交渉において、労働組合は依然として大きな影響力を維持しており、経営協議会における交渉にも、労働組合は深く関与している。産業別労働協約を維持しているが、労働組合は弾力的にコントロールしていることを、この論文は主張している。

ちん・こう 立命館大学大学院国際関係研究科博士後期課程。最近の主な論文に「産業別労働協約の分散化に伴うドイツ型労使交渉の変容」『立命館国際研究』23巻2号。ドイツ労働市場専攻。

【自由論題セッション・Aグループ】

ドイツにおけるワーク・ライフ・バランスと非典型雇用

田中 洋子
(筑波大学教授)

本報告では、2009年に行ったドイツ企業7社(ダイムラー、ドイツ銀行、ドイツ・テレコム、SAP(ソフトウエア)、フラポート(運輸)、ヴェレダ(化粧品)、ベルリン化学)およびドイツ家族省・ドイツ商工会議所での聞き取り調査をベースに、ドイツにおけるワーク・ライフ・バランス政策の進展状況を明らかにするとともに、その限界を考察している。

ここ十年余、ドイツ政府は仕事と家族の調整政策の推進について政権のトップテーマの一つとして取り組み、親時間・親手当制度の導入や、パート・有期労働法を通じた雇用形態の柔軟化、保育園設置の拡大をはじめとする立法・政策をうちだしてきた。これらに対応する形で、多くのドイツ企業においても様々な改革の試みがなされている。ドイツの特徴としては、第一に労働協約を通じた労働時間口座・長期口座制度の導入など時間

政策の展開、第二に日本でいう短時間正社員としてのパート労働者の雇用形態の促進をあげることができる。こうした試みは、企業にも従業員にも時間の融通性を増加させ、仕事と家庭との調整に寄与すると共に、これまで硬直的とも言われてきたドイツの労働条件の柔軟化を進める面をもって

いる。ただしその一方では、パート・有期雇用からフルタイムに戻る人が相対的に少ないことが統計的に認められ、企業内でのキャリア形成の差や、雇用・所得格差の固定化という意味では、なお問題を残していることが指摘された。

たなか・ようこ 筑波大学大学院人文社会科学部研究科教授。最近の主な論文に「働き方の変化と社会的格差」『ドイツ研究』第44号、2010年。ドイツ社会経済論・社会政策専攻。

【自由論題セッション・A グループ】

企業のワーク・ライフ・バランス施策は「新たな報酬」か？

——ワーク・ライフ・バランス施策と企業への帰属意識の関係からの考察

高村 静

(内閣府男女共同参画分析官)

仕事領域と、仕事以外の活動領域における個人の果たすべき役割を共存させようと努める個人を、積極的に認め支援しようとする、企業によるワーク・ライフ・バランス施策の「報酬」としての効果について検討する。ワーク・ライフ・バランス施策に取り組むことによる従業員の意識や意欲への影響については、「組織コミットメント」を直接的な成果変数とし、最終的な組織成果を生産性の向上として推定する。「組織コミットメント」に対するワーク・ライフ・バランス施策の影響度を推定する際、「外的報酬」である給与水準、「内的報酬」とされる「仕事のやりがい」の効果と比較しその性格づけについて検討したところ、多様な価値観を受容しお互いに助けあう企業

風土（土台部分）、効率的な業務の運営に心がける仕事管理や環境整備など（1階部分）、さらに両立支援関連制度の導入や制度を利用できる職場づくり（2階部分）と、あたかも2階建て家屋を構築するよう体系的で一貫した人的資源管理施策（佐藤編 2008）として取り組めば、従業員を意欲づける効果において仕事のやりがいと近い効果をもつ「報酬」といえるであろうことが推定された。

佐藤博樹編集代表（2008）『ワーク・ライフ・バランス——仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい。

たかむら・しずか 内閣府男女共同参画分析官。最近の主な著作に『ワーク・ライフ・バランス——仕事と子育ての両立支援』（共著、ぎょうせい、2008年）。経営学（組織行動、人的資源管理）専攻。

【自由論題セッション・B グループ】

労働契約の規制手法としての任意法規の意義と可能性

——“default rules”をめぐる学際的研究からの示唆

坂井 岳夫

(同志社大学助教)

近時、任意法規について、法学・経済学・心理学の協働によって、興味深い知見が提供されている。その1つが、任意法規に、(当事者の合意による逸脱を認めることにより) 選択の自由を保護しながら、(任意法規の内容に対する当事者の現状維持バイアスを利用することにより) 厚生を増進する方向に個人を誘導する機能を認める、Thaler & Sunsteinの見解である(以下、このような機能をもつ任意法規を「誘導型任意法規」とする)。このような機能は、労働者の就業意識や使用者の人事管理が多様化する中で、労働契約当事者の選択に十分な配慮を払いつつ、一定の法政策を遂行していくためにも、有効であると考えられる。そこで、本稿は、誘導型任意法規を活用する可能性を探求すべく、「誘導型任意法規の内容は、いかなる基準によっ

て定められるべきか」、「誘導型任意法規からの逸脱は、どのような法規制(要件)の下で許容されるべきか」、「誘導型任意法規は、どのような局面で活用しうるのか」といった課題について考察を行っている。そして、これらの課題に対する考察の成果を基礎として、わが国の法制度に対しても、努力義務規定と誘導型任意法規とを対比し、「非正規雇用の活用」や「労働時間の規制」における誘導型任意法規の活用について検討することで、若干の示唆を導いている。

さかい・たけお 同志社大学法学部法律学科助教。「企業年金の受給者減額に関する一考察——社会保障法における企業年金の位置付けに関連して」同志社法学 61 巻 5 号 (2009 年) 197 頁。労働法・社会保障法専攻。

企業組織再編における労働関係の移転

——ドイツ民法典 613a 条および組織再編法における労働関係移転の検討

成田 史子
(東京大学大学院)

事業譲渡や会社分割等の企業組織再編は、労働者の労働契約や労働条件等に大きな影響を与えかねないものである。本稿の目的は、このような企業組織再編時の労働関係の移転ルールについて、ドイツ法の仕組みを考察するものである。ドイツでは、事業譲渡の際は、民法典 613a 条により労働関係の自動移転ルールが定められている。合併や分割等を規制する組織再編法 (Umwandlungsgezet) においても、労働関係の自動移転について規制する民法典 613a 条の一部の適用を前提とする立法がなされている (組織再編法 324 条)。すなわち、企業組織再編時の労働関係移転については、同一の移転ルールに服させているのである。

一方、日本では、企業組織再編の際の労働関係移転について、事業譲渡時には、特定 (個別) 承継により処理され、会社分割時には、労働契約承継法により労働契約等の移転ルールが規制されている。すなわち、日本では労働関係の移転は異なるルールに服させている。

ドイツにおいて、このような労働関係の移転ルールが形成された歴史的経緯や労働関係移転の実際の効果等を検討する。

なりた・ふみこ 東京大学大学院法学政治学研究所博士課程。最近の主な論文に「ドイツにおけるリストラクチャリングの際の従業員代表の役割」『季刊労働法』225号 (2009年) 215-235頁。労働法専攻。

韓国における就業規則による労働条件の不利益変更

朴 孝 淑
(東京大学大学院)

韓国の労働条件決定システムは、日本とほぼ同様であり、勤労基準法 (以下「勤基法」) が労働条件の最低基準を定め、労働協約、就業規則、個別労働契約等によって具体的労働条件の決定・変更がなされる。近年、個別的労働条件設定の機運が高まりつつあるとはいえ、なお労働条件を労働者と使用者が個別的に議論して決定することは稀で、多くの場合は労働協約や就業規則によって集団的に決定されている。そして今日、労働組合組織率の低下による労働協約の機能後退などにより、集団的労働条件の設定手段として重要な役割を維持しているのは就業規則である。

日本同様、韓国でも就業規則変更による労働条件の不利益変更が大きな問題として議論されてきた。

ただ、日本と異なり、韓国では1977年に不利益変更に必要な集団的同意が必要とする判決が下された

が、その後、合理性があれば不利益変更を可能とする判例法理が形成されていった。こうした中、1989年の勤基法改正は、前者の判例の立場を採用して、就業規則の不利益変更に必要な集団的合意が必要とするルールを明文化した。しかし、判例は1989年の法改正後も、合理的就業規則変更であれば、集団的合意は不要とする立場を維持発展させている。

本稿は、日本と同様、労働条件変更問題において就業規則が重要な機能を担っている韓国の状況について、日本の判例法理の影響を受けつつも独自の法改正と判例法理の展開をしてきた韓国を分析・検討し、日韓両国の経験から比較法的示唆を得ようとするものである。

ばく・ひよすく 東京大学大学院法学政治学研究所博士課程。労働法専攻。

【自由論題セッション・B グループ】

経済のグローバル化が日韓の労働者にもたらす影響の総合的研究

——労働力の非正規化と家族の変化が所得に与える影響

大沢真知子
(日本女子大学教授)

金 明 中
(ニッセイ基礎研究所研究員)

本稿では労働力の非正規化を家族の変化との関係で考察した。日本も韓国も男性稼ぎ主モデルが前提となって社会システムが作られてきた。その背後には男性が正社員で世帯主、女性が無償労働に従事し、家計補助的に働き、大多数が結婚し、家族を形成するという前提があった。

しかし、その前提が90年代になって大きく揺らいでいる。労働力の非正規化がすすみ、男性世帯主が非正規労働者である割合も増加している。また、家族形態も大きく変化し、非婚化や晩婚化、離婚率の上昇などによって、何かあったときに家族に頼れないひともふえている。しかもその多くは非正規労働者として働いている。

日本と韓国を比較してみると、日本の方が、性別役割分業を意識した社会システムが作られている。税制度における配偶者控除や年金制度における第3号被保険者制度などがそれである。また、フルタイムとパートタイム労働者とのあいだの待遇格差も法律で禁止されていない。

また、両国では国際的にみて最低賃金の水準が低く、日本の場合はパート賃金が最低賃金に準拠して推移している。そのために、貧困層の多くは働いているにもかかわらず、貧困から抜け出せない。

さらに、日本も韓国も企業の福利厚生や社会保障制度の加入において、雇用形態間で大きな格差があり、それが非正規労働者を採用するコストメトリットとして労働力の非正規化を進めている。日

本の場合には年金制度の空洞化にもつながっている。

企業が世帯主の雇用を保障し労働者はその見返りに会社につくす。家族は福祉の担い手として無償労働をおこなう。国は企業が労働者の雇用維持ができるように調整金などの支給によって企業を支える。このような国と企業と労働者の関係がいま大きく変化している。

核となる人材の割合が縮小するなかで、政府の政策は、企業の雇用維持への支援からそこに入れないひとのための就業支援や失業対策あるいは家族に頼れないひとのためのセーフティーネットの拡充。さらには、すべてのひとを包括する社会保障制度改革などが必要となっている。

また、30代の若年層の所得が低下するなかで、第2の稼ぎ手の役割が重要になっている。そのために、正規労働者と非正規労働者とのあいだの均等待遇を確立する必要がある。

労働市場や家族のあり方が大きく変化するなかで、政府の政策の大きな転換が求められている。

おおさわ・まちこ 日本女子大学人間社会学部現代社会学科教授。最近の主な著作に『日本型ワーキングプアの本質——多様性を包み込み活かす社会へ』（岩波書店、2010年）。労働経済学専攻。

きむ・みよんじゅん ニッセイ基礎研究所生活研究部門研究員。最近の主な著作に「経済のグローバル化にともなう労働力の非正規化の要因と政府の対応の日韓比較」（大沢真知子氏との共著）『日本労働研究雑誌』No.595（2010年）。社会保障論、労働経済学専攻。

日本における仕事満足度の決定要因およびその雇用形態間の差異

馬 欣欣

(慶應義塾大学先導研究センター研究員)

本研究では、2009年に慶應義塾大学が実施した『慶應義塾家計パネル調査』(KHPS2009)および『慶應義塾 仕事と生活の家計パネル調査』(JHPS2009)の個票データを用い、サンプルの非ランダム性と同時決定などの問題を考慮した上で、日本の雇用者における仕事満足度の決定要因およびその雇用形態間の差異に関する実証分析を行った。

計量分析の結果から得られた主な結論は、以下の通りである。第一に、全体的に労働時間が長くなるほど、雇用者の仕事満足度が低くなる傾向にあり、また長時間労働が仕事満足度に与えるマイナスの影響は、非正規雇用者の方が正規雇用者より大きい。第二に、正規雇用者、非正規雇用者において、いずれも賃金所得が仕事満足度の変化に与える影響が顕著ではない。第三に、企業制度が仕事満足度に影響を与える。例えば、短時間勤務制度が実施された企業で勤める場合、正規雇用者、非正規雇用者とも、仕事満足度が高くなる。一方、裁量労働制が導入された企業で勤める場

合、正規雇用者、非正規雇用者とも、仕事満足度が低くなる傾向にある。第四に、職場要因が仕事満足度に有意な影響を与える。例えば、正規雇用者、非正規雇用者において、いずれも上司および同僚との関係が変わらなかった場合に比べ、上司および同僚との関係が改善した場合、仕事満足度が高くなる。

一方、上司および同僚との関係が悪化した場合、仕事満足度が低くなる。

分析結果により、仕事満足度の決定要因における雇用形態間の差異が存在することが明らかになった。日本の雇用者の仕事満足度を高めるため、正規雇用者、非正規雇用者に対して異なる労働政策を検討すべきであることが示された。

ま・きんきん 慶應義塾大学先導研究センター研究員。最近の主な論文に「賃金分布からみた男女間賃金格差に関する日中比較」『三田商学研究』第52巻6号(2010年)、pp.69-87。労働経済学、中国経済論専攻。

嘱託(再雇用者)社員の人事管理の特質と課題——60歳代前半層を中心にして

藤波 美帆

(高齢・障害者雇用支援機構常勤嘱託調査研究員)

大木 栄一

(職業能力開発総合大学校准教授)

本稿では、著者が参加した高齢・障害者雇用支援機構(2010)『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究(第一次報告書)——60歳代前半層の人事管理の現状と課題』のアンケート結果の再分析から以下のことを明らかにした。

第一に、60歳代前半層の非社員(「高齢社員」)の活用に関わる人事管理(配置管理と労働時間管理)と、高齢社員の労働意欲の維持・向上をはかるとの報酬管理の間に整合性がとれていないこ

とが明らかになった。活用の面では、役職者を除き、「現職継続」を原則として、労働時間の面では基本的にはフルタイム勤務が一般的であり、60歳前の正社員(「現役正社員」)と同様に、あるいはそれに近い形で活用することを基本に管理の仕組みが設計されている。しかしながら、報酬管理は報酬の基本を形成する基本給のなかに「昇給なし」の仕組みが組み込まれており、現役正社員とは異なる扱いをする、あるいは、それに近い仕組

みがとられている。そのため、高齢社員のモチベーションの向上につながるような人事管理が構築されていないのが現状である。第二に、現役正社員との連続性を意識した人事管理をとっている企業は、70歳までの雇用に対して積極的であることが明らかになった。

しかしながら、高齢社員を対象にした人事管理のすべての領域で現役正社員と連続性を維持する人事管理にすることが、働き方のニーズが現役正社員とは異なる高齢者の活用・処遇に際して、必ずしも合理的ではないとも考えられる。したがって、どの領域を現役正社員と同じ仕組みに近づけ

ることが、高齢社員の納得性を高めるとともに、70歳雇用の推進につながるのかを明らかにすることが、今後の残された課題である。

ふじなみ・みほ 高齢・障害者雇用支援機構常勤嘱託調査研究員。学習院大学経済経営研究所客員所員。最近の主な論文に「教育訓練プロバイダーの現状と個人の能力開発行動」(共著)『日本労働研究雑誌』No.577(2008年)など。人的資源管理・高齢者雇用専攻。

おおき・えいいち 職業能力開発総合大学校准教授。最近の主な論文に「『賃金不払残業』と『職場の管理・働き方』・『労働時間管理』」(共著)『日本労働研究雑誌』No.596(2010年)など。人的資源管理・職業能力開発専攻。

【自由論題セッション・Cグループ】

技術部門における仕事管理——戦略的人的資源管理の視点を踏まえて

田中 秀樹
(同志社大学大学院)

本報告の目的は、戦略的人的資源管理(Strategic Human Resource Management, SHRM)の議論において注目されている、戦略に対応した人的資源管理(Human Resource Management, HRM)とはどのようなものなのかを明らかにすることである。SHRMの議論は盛んになっているが、戦略・HRM・業績の間の関連性はブラックボックスで、その内実は明らかにされていない。そこで、本報告では、仕事管理におけるPDCAサイクルの分析視点を援用して、戦略からブレイク・ダウンされた目標の連鎖を通して、戦略に対応したHRM、すなわちSHRM実践の解明への有用性に着目した。

仕事管理とは、労働力の効率的利用による生産性・業績向上に向けた管理であり、戦略に基づいて策定された目標が各部門・各階層に伝えられ、それを基にPDCAが回される仕組みである。この視点は、戦略に対応した企業行動の解明、特に

目標連鎖及びその連鎖に伴うHRMの解明につながる。

そこで、本報告では、電気機器メーカーA社の開発管理部門・設計部署の仕事管理及びHRM事例を取り上げ、戦略からブレイク・ダウンされた目標の連鎖がどのように行われているのかを分析した。コスト削減戦略が部門目標・個人目標に落とし込まれ、その目標を起点に目標管理制度(Management by Object, MBO)が運用されており、HRMの評価・育成とつながっていることが確認できた。これらの事例分析結果を踏まえて、SHRM実践分析に対して仕事管理研究の分析視点が有用性を持つ可能性を示唆した。

たなか・ひでき 同志社大学大学院総合政策科学研究科博士後期課程。最近の主な論文に「戦略的人的資源管理の進展に伴うキャリアに関する論点整理」『同志社政策科学研究』第11巻第2号(2009年)。人的資源管理専攻。

営業支援職の組織内キャリア形成——コンサルティング会社 A 社の事例研究

長田 美絵
(法政大学大学院)

本論文では、経営コンサルティング会社（A社）を事例とし、支援職のアンケート調査、あるいは経営者や営業所長に対するヒアリング調査から多面的に現状を捉え、事務職の一類型としての営業支援職の仕事内容や意識、キャリア形成機会の実情や課題を考察した。

アンケート調査の結果、将来のキャリア希望で職種転換を望む者はなく、同じ営業支援職での職域の拡大を望む声が多かった。また、現状の職場環境・職務充実には概ね肯定的である一方、将来のキャリアパスや必要なスキル・知識が明確ではないとしていた。職務分析からは、他律的な手配業務が中心であり、暫時職場固有スキルを獲得する機会がほとんどないことが確認された。

今後に関して、経営者は制度的な支援によるキャリア形成には慎重であり、職場上司主体での業務再設計・職域拡大に期待を寄せるが、上司側

は労務面の配慮や多忙さから難色を示し思うように促進されないことが予測された。また、職域拡大ケースの分析では、前職を含めた職業キャリアを認めて広範な業務を任せる営業所長の存在が一つの要因であることが確認される一方、職域拡大の対象業務が営業職の学習機会である場合もあり、職域拡大の結果として職種間で葛藤が生じるうることがうかがえた。

今後組織内キャリア形成を検討するにあたっては、営業支援職本人たちの意向やスキル、業務の難易度だけではなく、他職種のスキル形成過程やキャリア形成をも念頭に職域拡大を検討することが肝要であると結論づけた。

おさだ・みえ 法政大学大学院経営学研究科研究生。キャリアデザイン学専攻。