

学界展望

# 労働調査研究の現在

2010～12年の業績を通じて



神戸大学  
教授

平野 光俊



労働政策研究・研修機構  
研究員

堀田 聡子



名古屋大学  
准教授

江夏幾多郎



大阪府立大学  
教授

井手 亘

## はじめに

平野 本日は「労働調査研究の現在——2010～12年の業績を通して」と題し、労働調査に関わる報告書を座談会形式でディスカッションしてまいります。

対象は2010～12年の業績ですが、出版年が2010年以降であれば、捕捉しているデータが2009年あるいは2008年のものであっても、テーマあるいは内容が重要であれば、適宜それも取り上げるといって進めていきます。また今回はテーマごとの論点を際立たせるために、対となる 이슈を設けます。例えば「正社員と非正規」の対、あるいは「若年と高年」の対といった形で進めてまいりたいと思います。

テーマは大きく分けて9つあります。初めに、雇用区分の多元化というテーマに即して、「非正規と限定正社員」です。2つ目が、労使関係のテーマで「集団対個別」あるいは「非正規対正規」です。3つ目は、能力開発をテーマにして「企業内と企業外」という対の 이슈で議論していきたいと思います。4つ目はワーク・ライフ・バランスですが、これは対象範囲が

広いので、3つに細分化します。まず「男性対女性」、次に「介護・育児対やりがい」、そして「メンタルヘルス対満足」です。5つ目は、ポスト成果主義をテーマに、賃金を決めるパラメータに着目して「能力、職務、業績」という対で検討していきます。6つ目は「グローバルに対する地域」。そして、7つ目は、学校から仕事の世界への移行をテーマに「学校対企業」。8つ目は、仕事と人のマッチングをテーマに「キャリアガイダンス対人材ビジネス」。9つ目は、人材の多様性をグルーピングして、まず「若年労働者対高齢労働者」、次に「日本人材対外国人材」、とりわけ外国人材についてディスカッションしたいと思います。非常に多岐にわたっていますが、よろしくお願いたします。

なお、座談会の進め方ですけれども、それぞれのテーマについてまず担当の先生から簡明に報告してもらい、そのテーマに関する問題を深掘りしていくように議論していきたいと思います。

### 検討対象調査研究

#### I 非正規労働者と限定正社員

厚生労働省 (2010) 『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』。

労働政策研究・研修機構 (2011) 『多様な就業形態に関する実態調査——事業所調査/従業員調査』調査シリーズ No.86。

労働政策研究・研修機構 (2011) 『「短時間労働者実態調査」結果——改正パートタイム労働法施行後の現状』調査シリーズ No.88。

労働政策研究・研修機構 (2012) 『「多様な正社員」の人事管理——企業ヒアリング調査から』資料シリーズ No.107。

労働政策研究・研修機構 (2011) 『契約社員の人事管理と就業実態に関する研究』労働政策研究報告書 No.130。

東京都産業労働局 (2010) 『平成 21 年度中小企業等労働条件実態調査——パートタイマーに関する実態調査』。

東京都産業労働局 (2011) 『平成 22 年度中小企業等労働条件実態調査——派遣労働に関する実態調査』。

東京都産業労働局 (2012) 『平成 23 年度中小企業等労働条件実態調査——契約社員に関

する実態調査』。

#### II 労使関係 (集団/個別, 非正規/正規)

労働政策研究・研修機構 (2010) 『個別労働関係紛争処理事案の内容分析——雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係』労働政策研究報告書 No.123。

労働政策研究・研修機構 (2011) 『個別労働関係紛争処理事案の内容分析 II ——非解雇型雇用終了、メンタルヘルス、配置転換・在籍出向、試用期間及び労働者に対する損害賠償請求事案』労働政策研究報告書 No.133。

連合総合生活開発研究所 (2011) 『非正規労働者の「発言」の拡大とキャリアアップ』。労働政策研究・研修機構 (2011) 『多様な就業形態に関する実態調査』調査シリーズ No.86。

労働政策研究・研修機構 (2011) 『非正規雇用に関する調査研究報告書——非正規雇用の動向と均衡処遇、正社員転換を中心として』労働政策研究報告書 No.132。

労働政策研究・研修機構 (2012) 『「JILPT 多様就業実態調査」データ二次分析結果報

## I 非正規労働者と限定正社員

それでは雇用区分の多元化というテーマに即して、限定正社員と非正規から始めます。今回取り上げる調査研究の対象期間は2010年から2012年ですが、それに先立つ2008年に起こったいわゆるリーマン・ショックを契機とした世界同時金融不況がこのテーマに与えた影響は無視できません。振り返れば、当時「派遣切り」や「非正規切り」が社会の耳目を集めました。そして、正規と非正規の格差は正の機運が高まり、改正パートタイム労働法などの法整備が進んできた経緯があります。

そのような状況下、本年（2012年）8月には改正労働契約法が公布されました。内容は、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申し込みにより、期間の定めのない無期労働契約に転換するルールです。しかし、たとえ労働者本人からの申し込みが起点になるにせよ、有期雇用の非正規を無期雇用の正社員に転換するわけですから雇用の固定化ないし人員配置の硬直化につながりかねない。した

がって、企業側が契約更新に関して慎重になり、場合によっては5年以内で雇い止めするといった予期しない逆機能も懸念されるところです。

そんななか最近盛んに議論されているのが、従来の正社員ほど無限定な働き方を求めない新しいタイプの正社員です。すなわち、「多様な正社員」、言い方を変えると「限定正社員」です。この二通りの呼び方がありますが、今日は両者は同じ意味ということで進めていきたいと思います。

つまり、質的に基幹化した非正規を本人の希望によって「限定正社員」に転換するという発想、アイデアです。すなわち、非正規と無限定の働き方のいわゆる正社員の間に、限定正社員という新たな雇用区分を設けて、転換をスムーズにしていく。そういう発想で、事例も増えてきています。このとき、限定正社員というのは、具体的には、勤務地限定とか、労働時間の限定、職種の限定といったように、いわゆる正社員に比べて拘束性が軽減されています。それでは、いわゆる正社員と、限定正社員、そして非正規、それぞれの雇用区分の特徴はどうなっているのか。また、転換制度の状況はどうなっているのか。あるいは限定正社

告書——ニュー・フロンティア論点とオールド・フロンティア論点』労働政策研究報告書 No.143.

労働政策研究・研修機構（2011）『「短時間労働者実態調査」結果——改正パートタイム労働法施行後の現状』調査シリーズ No.88.

### III 能力開発

労働政策研究・研修機構（2012）『中小企業における人材育成・能力開発』第2期プロジェクト研究シリーズ No.5.

日本経済団体連合会（2010）『中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書』.

労働政策研究・研修機構（2011）『ジョブ・カード制度の現状と普及のための課題——雇用型訓練実施企業に対する調査より』資料シリーズ No.87.

労働政策研究・研修機構（2012）『ジョブ・カード制度における雇用型訓練受講者の追跡調査——「第1回・第2回転職モニター調査」結果速報』調査シリーズ No.90.

労働政策研究・研修機構（2010）『社会人を対象とした教育関連活動・事業の運営と品質管理』調査シリーズ No.73.

労働政策研究・研修機構（2010）『我が国における職業に関する資格の分析——Web免許資格調査から』労働政策研究報告書 No.121.

労働政策研究・研修機構（2011）『登録型派遣労働者のキャリアパス、働き方、意識——88人の派遣労働者のヒアリング調査から——（1）（分析編・資料編）/（2）（事例編）』労働政策研究報告書 No.139.

### IV-1 ワーク・ライフ・バランス（男性と女性、管理職と非管理職）

内閣府男女共同参画局（2012）『「男性にとつての男女共同参画」に関する意識調査報告書』.

労働政策研究・研修機構（2011）『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書 No.128.

内閣府経済社会総合研究所（2011）『平成22年度「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」報告書』.  
東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（2010）『「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づく『管理職の

員の登場によって生まれた新たな労働問題は何か。

○①厚生労働省 (2010) 『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』

この報告書は、国がイニシアチブをとって行っている研究会の報告書で、実際に政策提言につながるような内容になっています。3つポイントがあると思います。

まず、正社員と非正規の均衡処遇への対応、非正規の正社員転換機会の拡大、また正社員のワーク・ライフ・バランスへの対応として、多様な正社員制度に期待している点です。

そして、ここで言う多様な正社員というのは、先ほど少し申し上げましたけれども、従来型の無限定に働く正社員の働き方に対して、職種とか勤務地とか労働時間などを部分的に限定する働き方です。場合によっては短時間労働と勤務地限定とか、複数の組み合わせがありうるかもしれません。

2点目は、有期雇用であっても実態として長時間にわたって就労している非正規を、正社員と非正規の中間的な存在である多様な正社員のなかに位置づけて、

より安定的な無期雇用契約と結びつけるという発想です。雇用区分間の転換制度をあわせて整備しないといけないということです。

3点目は、多様な正社員の活用に当たっての留意事項として、例えば勤務地限定の正社員が働く事業所が閉鎖したときに、雇用保障との兼ね合いでどのように対応していくのかに関わる議論です。これに関して報告書は、従業員尊重で、労使の話し合いが重要であると提起しています。

○②労働政策研究・研修機構 (2011) 『多様な就業形態に関する実態調査——事業所調査/従業員調査』調査シリーズ No.86

この調査は、事業所調査と従業員調査から、多様な就業形態の実態をつぶさに捕捉しようという意図があります。

まず、有期パートと有期社員 (1 カ月以上の期間の定めがあり、フルタイム就業で直接雇用されている従業員) の双方を対象に、雇用期間の期限が来たときの雇用契約の更新について聞いたところ、「原則更新する」が多い。つまり、1 回限りの更新ではなくて、や

WLBの現状とWLB支援のための職場マネジメントの課題』。

企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会 (2012) 『ダイバーシティと女性活躍の推進——グローバル化時代の人材戦略』。

IV-2 ワーク・ライフ・バランス (介護・育児とやりがい)

厚生労働省 (2011) 『期間雇用者が育児休業等取得しやすい職場づくり事業報告書』。  
労働政策研究・研修機構 (2011) 『年次有給休暇の取得に関する調査』調査シリーズ No.85。

厚生労働省 (2012) 『育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書』。  
労働政策研究・研修機構 (2012) 『出産・育児と就業継続——労働力の流動化と夜型社会への対応を』労働政策研究報告書 No.150。

東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト (2012) 『従業員の介護ニーズにどう対応するか——従業員の介護ニーズに関する調査報告書』。

労働政策研究・研修機構 (2010) 『中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果

(2)』調査シリーズ No.69。

IV-3 ワーク・ライフ・バランス (メンタルヘルスと満足)

内閣府経済社会総合研究所 (2011) 『平成22年度「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」報告書』。  
内閣府仕事と生活の調和推進室 (2011) 『「ワーク」と「ライフ」の相互作用に関する調査報告書』。

日本生産性本部メンタルヘルス研究所 (2010) 『産業人メンタルヘルス白書』。

労働政策研究・研修機構 (2012) 『職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査』調査シリーズ No.100。

労働政策研究・研修機構 (2012) 『職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査——予防・解決に向けた労使の取組み』資料シリーズ No.100。

V ポスト成果主義

労働政策研究・研修機構 (2010) 『今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査』調査シリーズ No.65。

日本生産性本部 (2010) 『第12回日本の雇用・

はり反復していく人が多いということです。

2つ目に、賃金カーブについての分析があります。正社員は「勤続年数に応じて賃金が増加」する、あるいは「ある時期まではそうである」が多い。ある時期までは右肩上がりで、そこから横ばい、プラトー化になるわけです。限定正社員に関しても、正社員と同様の傾向が見られます。しかし、パートや有期社員に関しては、そういう扱いを受けている者が半減してしまう。最初から賃金がほぼ横ばいで推移する層が5割から6割になっています。賃金制度に関していうと、正社員と限定正社員は似たようなカーブがあるわけですが、非正規に関しては違った状況にあるという発見が示されています。

3つ目に、パートと有期社員から正規への登用の道が、制度あるいは慣行として半分以上の企業で用意されています。また、派遣労働者に対しても、3割強の企業で準備されています。

では、実際に登用する、しないを決める条件には一体どういうものがあるのかというと、職場の上司の推薦、あるいは人事評価における一定以上の評価実績が上位の2つとして挙がっています。要するに、現場に

根づいた情報で決まっているということが示されています。

○③労働政策研究・研修機構（2011）『「短時間労働者実態調査」結果——改正パートタイム労働法施行後の現状』調査シリーズ No.88

この調査が行われたのは2010年ですので、改正パートタイム労働法が施行されて2年経過した時点です。したがって、改正パートタイム労働法の施行に関連して、それぞれの企業ないし事業所がどのように対応してきたのか、その実態をきちんと把握しようという意図の調査です。

2008年4月に施行された改正パートタイム労働法第8条は、いわゆるパートタイマー、短時間労働者が3つの条件を満たした場合、通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者と位置づけて、賃金等の待遇面において、通常の労働者つまり正社員との差別的取り扱いを禁止しています。3つの条件は、1つは、職務内容、言いかえますと、仕事の内容・責任が正社員と同じであること。2つ目に、人材活用の仕組み・運用、例えば人事異動の有無や範囲が正社員と同じであるこ

人事の変容に関する調査結果概要』。

日本経済団体連合会（2012）『第55回福利厚生費調査結果報告書』。

VI グローバルと地域

リクルートマネジメントソリューションズ（2011）『グローバル人材マネジメント実態調査2011』。

日本在外企業協会（2012）『海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査』。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2012）『我が国ものづくり産業の競争力の源泉に関する調査報告書』。

労働政策研究・研修機構（2012）『地域における生産活動と雇用に関する調査』調査シリーズ No.93。

労働政策研究・研修機構（2012）『地方自治体における雇用創出への取組みと課題』調査シリーズ No.101。

みずほ情報総研（2012）『「大学におけるグローバル人材育成のための指標調査」報告書』。

VII 学校から企業への移行

労働政策研究・研修機構（2012）『学卒未就

職者に対する支援の課題』労働政策研究報告書 No.141。

若者の教育とキャリア形成に関する研究会（2012）『「若者の教育とキャリア形成に関する調査」2010年第4回調査結果報告書』。労働政策研究・研修機構（2011）『「若者統合型社会的企業」の可能性と課題』労働政策研究報告書 No.129。

VIII マッチング

労働政策研究・研修機構（2010）『成人キャリア発達に関する調査研究——50代就業者が振り返るキャリア形成』労働政策研究報告書 No.114。

労働政策研究・研修機構（2012）『成人キャリアガイダンスの多様なニーズとそのあり方に関する調査研究』労働政策研究報告書 No.149。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2011）『キャリア・コンサルティングに関する実態調査結果報告書』。

佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聡子（2010）『実証研究 日本の人材ビジネス』日本経済新聞出版社。

IX 若年労働者と高齢労働者，日本人人材と外国

と。3つ目に、実質的に契約期間がないことです。

では、パートタイム労働法が改正されて2年が経過してどうだったのかというと、幾つかの発見があります。第1に、6割超の事業所が労働条件通知書等で特定事項を明示しています。この第6条を中心に企業は反応して、何らかの雇用管理の改善が行われていることが示されています。

それから、通常労働者と職務や人材活用の仕組み等が同じ短時間労働者に対しては、算定方法等をそえながら、職務関連賃金の均衡処遇を確保する取り組み、これは第9条、努力義務事項になるわけですが、これについては必ずしも進展していない状況です。

また、義務事項にもかかわらず、短時間労働者から通常労働者への転換推進措置、これは第12条に当たりますが、これについては半数弱の事業所で実施されていないということです。

総じて言いますと、パートタイム労働法が改正されて2年経ちましたが、やはり対応している部分と対応していない部分があるわけですね。この報告書は、1つの総括として次のように主張します。すなわち、改

正パートタイム労働法のさらなる普及・定着を通じ、引き続きの効果が見込まれる。一方で、一層の処遇改善を進めるうえでの課題も浮き彫りになった。例えば、短時間労働者と通常労働者を比較する各要件は、職務分離を含めてネガティブ・チェックリストとして働いているおそれがある。したがって、現行の第8条規定によるのみでは、今後の改善余地は大きくないということです。

○④労働政策研究・研修機構（2012）『「多様な正社員」の人事管理——企業ヒアリング調査から』資料シリーズ No.107

この調査は、取り上げる対象の7社に対して詳細なヒアリング調査を行い、多様な正社員の人事管理が実際どのように行われているのかを整理しています。

初めに、多様な正社員すなわち限定正社員が生まれる経緯は3つあります。1つは、従来からあった慣行を制度化したケースです。2つ目に、従来の雇用区分に新たな区分を追加したケースです。3つ目に、社内に限定のない正社員がそもそもいないというケースです。

人人材

厚生労働省（2010）『平成21年若年者雇用実態調査』。

労働政策研究・研修機構（2012）『大都市の若者の就業行動と意識の展開——「第3回若者のワークスタイル調査」から』労働政策研究報告書 No.148。

労働政策研究・研修機構（2012）『高齢者雇用の現状と課題』第2期プロジェクト研究シリーズ No.1。

労働政策研究・研修機構（2012）『高年齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査』調査シリーズ No.94。

労働政策研究・研修機構（2010）『高年齢者の雇用・就業の実態に関する調査』調査シリーズ No.75。

連合総合生活開発総合研究所（2012）『経済危機下の外国人労働者に関する調査報告書』。

労働政策研究・研修機構（2011）『世界同時不況後の産業と人材の活用に関する調査・外国人労働者の働き方に関する調査』調査シリーズ No.83。

国際研修協力機構（2010）『2008年度に帰国した技能実習生フォローアップ調査報告書』。

産業能率大学総合研究所（2012）『「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」報告書』。

賃金制度の設計についても幾つかのパターンがあります。1つは、都道府県を物価水準などの指標でそれぞれのエリアにくくり、賃金水準に差を設けるやり方です。あるいは、そうしたグルーピングを行わないで、資格等級ごとに限定性を賃金に反映する度合いを決める事例があります。また、正社員と限定正社員とは、異なる賃金カテゴリーや支給ベースを適用する、完全に違う制度をあてがうケースもあります。

それから、限定正社員は、登用方法に違いはあるものの、非正規社員の登用先となっている事実を見出しています。その特徴としては3点あります。1つは、業務や勤務地が登用前後で変わらないということ。2つ目に、登用の対象となる雇用形態はフルタイムの非正規が多いということ。3つ目に、賞与や退職金を加味すれば、中長期的に見ると、登用後の給与はやはり上昇するという事です。ただし、一定数の非正規からの登用が継続して行われることが期待される限定正社員区分と、必ずしも期待できない限定正社員区分の2つが見出されていて、この2つのタイプは今後も併存していく可能性が高いだろうと予想しています。

○⑤労働政策研究・研修機構（2011）『契約社員の人事管理と就業実態に関する研究』労働政策研究報告書 No.130

この報告書は、企業ヒアリング調査、そして事業所・従業員アンケート調査からデータを得て、契約社員——ここで言う契約社員というのは、直接雇用のフルタイム有期契約労働者から定年後の再就職者を除いた人という定義になりますが、契約社員の人事管理と就業実態を実証的に分析することが目的になっています。契約社員の処遇の向上と雇用の安定のためのインプリケーションが得られています。

まず、契約社員の特徴として幾つかありますが、第1に、他の非正規労働者と同様に雇用が不安定である。第2に、賃金水準、正社員との賃金格差に強い不満を抱いている。3番目に、現状を不本意な状態と考えて、正社員転換を希望する者が多いということです。

雇用契約の期間と雇用方針に関わる分析も行っています。雇用契約の期間が短期的であるほど、契約社員の雇用不安が高まり、会社業績貢献意欲やスキル向上意欲が低下してしまうこと。また事業所側の契約方針が不明確であればあるほど、契約社員の雇用不安が高まり、離職の意向が強まることを見出しています。

また、契約社員の賃金は、正社員の賃金に比べて平均値が低く、年齢に伴う上がり方も小さい。そして、契約社員は、同じ勤め先で同じ仕事をしている正社員との賃金格差が小さいほど、積極的に職業能力開発に取り組みることが明らかになっています。

次いで、正社員登用制度に関わる分析を行っています。ここでは、正社員登用制度が存在すると、契約社員の雇用不安が低下して、会社業績貢献意欲やスキル向上意欲が高まることが明らかにされています。

以上の発見事実をもとに、報告書では、政策的インプリケーションとして、契約社員を職種、年齢、生計の担い手か否かから4つに分類します。「専門職型」「若年型」「家計補助型」「生計維持型」です。なかでも若年の契約社員については正社員登用の機会を増やすこと、あるいは家計補助型の契約社員に関しては、著しく低い処遇で働いていることがないように監督・指導すること、そして、壮年の契約社員については、契約期間の長期化や無期雇用契約にすることが重要であると提案しています。

以上取りあげた5つの調査報告書に関して、引き続き調査ないし議論が必要と考えるところを幾つか申し上げたいと思います。

1つは、限定正社員という新しい雇用区分の登場により、幾つか人事管理の新しい課題が出てきていることです。組織内公正性の議論に関わるのですが、今までは、正社員と非正規という雇用区分において、たとえ同じ仕事をしていても雇用区分が違うことが前提としてあったわけです。それが、非正規が限定正社員に転換すれば、同じ正社員のグルーピングに入ってくる。つまり、職場でそれまで非正規で働いていた人が、仕事が変わらないまま正社員に転換してくる。そうすると、元からの正社員と、後から転換してきた（登用されてきた）限定正社員との分配的公正をどのように担保するのか。衡平理論で言われているように、働く人びとは、仕事への自分自身の努力やエネルギーのインプットと報酬等のアウトカムのバランスについて、他者と比較考量することで不満を感じたり、満足したり、場合によっては罪の意識を感じたりしています。限定正社員の登場により、新たな心理的な問題が起きていないかということが1点目です。

正社員において、無限定で働くこと、無限定であることを引き受けるリスクを処遇にどの程度反映していけばいいのか。すなわち、いつ転動があるかもわから

ないし、場合によっては際限のない残業を迫られるときもある。あるいは会社の都合によって職種の転換も受け入れざるをえない。こういう無限定性について、それを部分的に免れている多様な正社員との処遇の差異をどのように合理的に検討していったらいいのか。もちろん各社個別の問題でケース・バイ・ケースかもしれませんが、やはり全体としての議論が必要であろうと思います。

2点目として、例えば勤務地限定の限定正社員の雇用保障の問題をどう扱うのか。勤務地限定の無期雇用であるわけですから、勤務地の事業所が閉鎖したときは働く場が失われる。その際、住居から通勤可能な事業所が複数ある時、他の事業所へ配置転換するなど、いわゆる正社員と同等の雇用保障を行うべきなのか、あるいはそうでないのか。あるいは勤務地限定と解雇事由を明記した「特約の付いた期間の定めない労働契約」を結んだとき、勤務地が消失したときに解雇することが解雇権濫用に当たらないとする法解釈がありうるのかといったところの議論が必要だと思います。

3点目に、振り返れば、正社員の区分としては、1970年代から総合職、一般職というコース別管理が存在していたわけです。当時は総合職は男性、一般職は女性という形で、女性を一般職の社員区分に閉じ込めて、階層性を固定化してしまう問題が起きました。その後、非正規の質的基幹化や派遣社員による代替が進み、一般職は少なくなってきましたが、見方を変えると、ここにきてまた一般職復活という状況になるわけです。そうしますと、実は80年代における総合職と一般職のコース別管理が、いわゆる正社員と限定正社員という雇用区分に代わって再復活し、男性と女性の働き方の固定化につながりかねやしないか、そうしないためにどうしたらいいのかという議論が新たに出てくるのではないかと思います。

- ⑥東京都産業労働局（2010）『平成21年度中小企業等労働条件実態調査——パートタイマーに関する実態調査』
- ⑦東京都産業労働局（2011）『平成22年度中小企業等労働条件実態調査——派遣労働に関する実態調査』
- ⑧東京都産業労働局（2012）『平成23年度中小企業等労働条件実態調査——契約社員に関する実態調査』

井手 私からは、中小企業等を対象にした東京都産業労働局による3つの調査（パートタイマー、派遣労働、契約社員）を紹介します。この3種類の非正規は企業が雇用する目的が異なっています。働いている人も、年代などが異なっています。そういう諸条件をふまえたうえで、なぜそういう働き方をしているのか、正社員への転換などのニーズがあるのかについて調べています。

まず、パートタイマーについては2009年に事業所調査とパートタイマー調査を行っています。事業所におけるパートタイマーの割合は、2005年の前回調査から8ポイントほど増えていて、パートタイマー雇用の流れはますます強くなっています。年代では40歳代、50歳代がほぼ半数を占めています。

企業がパートタイマーを雇用している理由は、賃金、人件費が安いということと仕事の繁閑への対応があがっていますが、契約社員では仕事量の変化への即応性、派遣労働では専門的、技術的な業務対応があがっていて、企業側のニーズが少しずつ異なっているということが示されています。

パートタイマーで働く理由は、自分の都合のいい時間に働きたい、が多いですが、若い世代では、正社員の仕事が見つからなかったという人が多いことから、（正社員への）転換については、若い世代に焦点を絞って考える必要があります。40歳代、50歳代ではパートタイマーのままを希望する人が6割以上ですので、正社員になることよりも雇用の確保が希望となっています。

企業側のパートタイマーの活用希望では、「正社員と同様に基幹的な労働力として使っていきたい」が、「単純作業等の労働力として使っていきたい」を上回っていて、パートタイマーの基幹化の流れは、疑いようがないものになっています。

パートタイマーの休暇制度や雇用保険、育児休業は、事業所規模が大きいかほど整っています。正社員への転換については、正社員転換の制度や試験制度などを設けたり、正社員募集の際にパートタイマーにもその募集を通知したり、正社員ポストにパートが応募できるようにしたりといった形で、転換への施策が用意されつつあります。このような事業所は3～4割程度ですが、これから徐々に浸透していくと考えられます。

パートタイマーについては、正社員との賃金の差がよく議論になりますが、この差が納得できないという



人は1割ぐらいです。仕事の内容や時間が違いますので、仕事とのトレードオフで納得できない人はそれほど多いわけではないといえます。

引き続きまして派遣労働についての調査ですが、これは2010年に行われています。調査対象の事業所の4割ほどが派遣労働者を受け入れています。業種では情報通信や建設が多く、パートタイマーとは少し異なっています。年齢も派遣労働は30歳代が多く、男性が7割を占めている点も異なっています。派遣労働で勤務経験のある人には、前職が正社員だった人が7割ぐらいいます。正社員を何らかの理由でやめた後の受け皿になっているという特徴があります。

派遣労働の雇用について、採用の際は法律で事前面接を禁止していますし、履歴書を見ることも禁じています。しかし、現実には面接を受けた人が半分以上います。派遣先も4割が面接をしていますし、履歴書の取り寄せも2割ほどがしています。派遣に行く労働者の側も、派遣先の企業のほうもマッチングを考えて、実際には面接や履歴書のチェックを行っているのが実態です。

派遣が3年を超える場合、派遣先が雇用契約の申し込みをしなければならないと法律で定められていますが、それを労働者側で知っている人は4割ぐらいしかおらず、周知されているとは言えません。

正社員への転換については、3年を超える派遣の場合、正社員採用だったら応じてもいいという労働者は4割います。現在の派遣先で正社員になりたいとみずから希望する人は、15%ぐらいしかいませんが、必ずしも業種とか働き方が望ましくなくても、正社員になれるのならば応じたいという傾向が見られます。

労働者から派遣先への要望としては、契約期間を長くして雇用を安定してほしい、契約の不当な打ち切りとか解除をやめてほしいというものが目立ちます。派遣元に対しては、継続した仕事の確保の要望が多く見られます。派遣元からも、派遣先に対して就業機会を安定的に設けてほしいと希望しており、派遣労働では雇用の安定が最も重要となっています。

派遣労働に関しては、どのような働き方かというよりは、まずは派遣元が企業として続くのかがかなり大きな問題になっているのではないのでしょうか。今後この形態がどこまで続くのかについて注意して見ていく必要があります。

最後に契約社員の調査です。契約社員は4割以上の

事業所が導入していますが、業種では教育、学習支援業、情報通信業、サービス業が多いという特徴があります。契約社員の活用理由では、専門的・技術的な業務の対応と仕事量の変化への対応が重視されています。

労働者が働いている理由では、正社員として働ける適当な企業がなかったからが3割と最も多く、正社員に対する志向がかなりあります。要望としても、雇用の継続と同時に正社員への転換が3割ほどあります。雇用の安定と正社員転換が、契約社員では重視されています。

契約社員の仕事について、事業所では契約社員の仕事は正社員よりも簡易だと考えている所がかなりありますが、契約社員のほうでは正社員よりも簡易だと思っている人は少なくなっています。契約社員では、働き方に対する処遇の格差の認識がパートタイマーよりも顕著に見られます。

パートタイマーと同じく、契約社員という雇用形態が行われているということには、1つのバランス状態があります。有期契約の期間や更新回数に上限を設けることについて事業所からは、設けるべきでないという意見が多くあります(47.5%)が、契約社員のほうでも設けるべきではないという回答が同じくらいあり(49.1%)、仕事量に対応したい事業所側と、雇用安定を確保したい契約社員側のバランスが成立しているといえます。

以上、中小企業における3種類の非正規の働き方を紹介してきたわけですが、非正規の働き方のニーズと事業所のニーズには一定のバランスが存在しています。事業所は、法改正等をふまえた一定のルールのもとで最適な雇用形態を選択していると考えられます。

社会状況が変化しているなかで、会社及び働く人にとって、どのような雇用の形態、メニューを用意すべきか。それはどちらにとっても使いやすく、どちらかがより不利になることがない形で実現させるべきですが、多くの場合、働く人にとって不利になることが多いので、それを法的なルールでカバーしていくことが求められます。

江夏 ②の『多様な就業形態に関する実態調査』で、非正規から正規への登用が現場情報で決まってくるという話を聞いて、理論的にもおもしろいと思いました。

組織の境界については、従業員の持っている技能が

「企業特殊的」か「一般的」かというところで線が引かれるという話があります。しかし、「企業特殊」とは何かについて一意的に答えを出すのは結構難しい、にもかかわらず理論がその点を十分にふまえていない、というところがある。そんななかでこの調査の話を知ると、企業の境界というのは、企業特殊的かどうかという理念ベースではなく、もっとリアルな、どういうコミュニケーションが上司と部下の間で行われているのかというところで引かれてしまっているのかな。「企業特殊性」が現場で定義されているのか、「企業特殊性」という考え方で現場が動いていないのか、その違いは判然としませんが、調査の発見は理論的に深い議論の呼び水になるものだと思います。

平野 雇用の境界問題でいくと、労使関係におけるいわゆる関係特殊投資の問題ですね。関係特殊な企業特殊技能を労働者が雇用主に提供して、それに対して雇用主が賃金を払うという契約が成立しているとき、雇用主が企業特殊技能を強く要求すれば、労働者は転職の可能性が閉ざされかねない企業特殊技能への投資を手控えるインセンティブが生まれる。いわゆるホールド・アップ問題が起きますので、企業特殊技能を強く求めるのであれば雇用形態は正社員にしたほうが良いという議論があります。では、企業特殊技能と関係特殊投資というのは一体何なのかといったときに、具体的な事例に入っていく研究はまだまだ少ないと思います。

江夏 こういうコミュニケーションをもとに管理のされ方が決まっているから、その雇用関係は内部化されているのだ、ということが言えるのかもしれない。

平野 はい。そうすると、職場の上司の推薦の内容をもっと詳しく、何がどうならば推薦するのかというところに突っ込んで調べてみる必要があります。

江夏 そういう手がかりにはなるかもしれないですね。

平野 理論的フレームワークをもって現実をつぶさに見ていくような調査研究がもっとあればよいですね。

堀田 雇用区分が多分化して法整備も進むなか、労働者が、多様な働き方の選択肢とそれにかかわる権利や展開可能性について、法的にも、企業における実態としても知っているということが、より重要になってくると思います。職業キャリアが始まる前の段階での教育機関や関係機関等からの情報提供、企業からの周知の実態、労働者のこうした知識と、働き方の選択や

現状認識・展望にかかる意識の関係といった観点による調査も、今後あってもよいのではないかと感じました。

井手 特殊技能もそうですが、期間や地域を限定してもいいというのは、1つの価値だと思います。その労働力としての価値を働く側がどれだけ自分でわかって確立していくかというのが、1つの解決の方向かもしれません。

平野 理論的に考えると、いわゆる内部労働市場と外部労働市場の間に、双方を緩衝する新たなハイブリッドの雇用区分を設けて、いわゆる転換の壁のハードルをやや下げつつ行き来できるような、フレキシブルな新しい内部労働市場を構築しようという方向だと思います。

その際、ハイブリッドの働き方ないし条件をきちんと明記しないといけない。非正規からハイブリッドへの転換を、働いている人に選択させるための情報をもっときちんと提供する必要があります。企業側から見ると、ハイブリッドの雇用区分を設けることの意義として、1つはインセンティブ効果が大きいですよ。もう1つはスクリーニング効果。すなわち、非正規のなかから企業がやる気のある人を探索して見つけてくるのではなく、自分で手を挙げてもらうことによるコスト節約効果です。ただ、そのためには、やはりハイブリッドの働き方なり条件なりをきちんと明記して、情報提供しなければなりません。

江夏 情報をきちんと明記するとおっしゃいましたけれども、そのきちんとというのがすごく難しい。いわゆる正規・非正規で分けるというこれまでのやり方は、多くの人は確かに不満を持っていたのですが、企業としてはやりやすかったわけです。「雇用＝労働力と賃金の交換」のあり方についての多大な明確化コストを企業が負担しなくても従業員の不満が爆発しなかった「正規」的な雇用形態と、明確化コストがそもそも低い「非正規」的な雇用形態しかなかったわけですから。そこに中間帯を設けるというのは、ある意味パンドラの箱を開けることになりかねない。ハイブリッドの明確化は、既存の雇用契約、特に「正規」的なそのあり方に、大きな一石を投じる可能性が高いでしょう。一定以上中核的な業務に関する明確な規定、およびその内部での線引きや区分について、企業や社会全体がノウハウを多く有さないなかで、どうやって行うのか。経験則があまり通用しないとなって

くると、理論的考察の出番が求められることが多々あるのではないかと感じます。

井手 内部と外部ということで考えていくと、派遣というのは非常に微妙なところにあります。企業内部にない人材を外にプールしておいて、そこから調達することがうまく機能していない姿が見えてきます。派遣会社の経営がうまくいかないのは、その仕組みにまだ不備があるということかと思えます。内と外をつなぐエージェントを設けるといっても1つの考え方かもしれません。

江夏 明確に仕切れないグレーゾーンの処理をどうするのかといったときに、ルールをつくり込んで、それで処理する方法もありますが、あえてルールをつくらずに、その場で当事者同士の話し合いで解決させるというやり方もある。それは個別事例ですけれども。国全体としてそういうふうにやりましようとは言えないですが、そんなことも感じました。

## II 労使関係（集団/個別、非正規/正規）

次に労使関係について報告いたします。広い意味での労使関係とは、雇う側と雇われる側という関係そのもののことです。そして、雇われる対象が複数になったとき、それらの声がある程度集約する、一人ひとりの声を間接的に全体に反映させる機構として労働組合が生じる。そういうことが一般的な労使関係の話になってくるかと思えます。

近年の動向として、間接的に従業員の声を届ける、と言ったときの従業員の声が1つではなくなってきています。雇用形態や就労に対するニーズが多様化する、従業員同士で利害対立のようなものが生じるということがこれまで以上に見られやすくなるなかで、労働組合の存在意義が問われている現状になってきています。今回の座談会で扱った資料の中には、労働組合の存在意義をあらためて考え直すという関心に立った調査が少なからず見出されました。そうしたものを意図的に選び出したわけではないのですが、従業員が、企業による扱いについてどう思うを持っているのか、他の従業員グループと自分の扱われ方の違いについてどう思うを持っているのか。そういう広い意味での労使コミュニケーションに関する調査を紹介いたします。

先ほど井手先生から、正規と非正規ではこういう格差があるという話がありましたが、そういう話を含めて、では、どういう条件を整えば、格差についての納得感、あるいは不納得感のようなものが出てくるのかという、広い意味でのコミュニケーションに関するデータを紹介したいと思います。ほんとうは「非正規」と十把一からげに言えないのですが、労働組合という存在を介在させるとかなり説明が複雑になってきますので、今回は便宜上、正規と非正規という枠の中で、労使関係、雇う側と雇われる側の関係について論じさせていただきます。大きく言えば、「集団的管理と個別的管理」「平等と公平」のバランスについて考えさせられるものであります。

○①労働政策研究・研修機構（2010）『個別労働関係紛争処理事案の内容分析——雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係』労働政策研究報告書 No.123

○②労働政策研究・研修機構（2011）『個別労働関係紛争処理事案の内容分析Ⅱ——非解雇型雇用終了、メンタルヘルス、配置転換・在籍出向、試用期間及び労働者に対する損害賠償請求事案』労働政策研究報告書 No.133

「非正規/限定正社員」の 이슈で、新しい、これまでの見方からするとグレーゾーンの雇用が出てくる中で、そういう真ん中の雇用関係のあり方をどう設定すればいいのか、そこで雇用にまつわる問題が出てきたときにどう対応していけばいいのかという話がありました。そのことに関するヒントのようなものを示す調査があります。それが①②の二部作です。労働問題の処理法としては、企業内での発言とか、裁判所へ持ち込むといった形式が前提とされることがこれまでが多かったわけです。反面この調査では、そういう2つの形の間に立つと言えるような、労働局による従業員と企業の対立のあっせん処理に着目し、そのあっせん処理ではどういうことが行われているのかが紹介されています。

例えば従業員を解雇するときに、準解雇と呼ばれる、企業都合とも労働者都合ともつかない解雇の形態があります。いわゆる非正社員の雇用契約とか、正規従業員の解雇に関するルールとかでは説明できない雇用解消の仕方があり、そういう新しい形の契約の打ち切りのなかで生じた対立を鎮めるものとして、あっせ

んがある程度有効であると主張されています。

雇用形態が多化するに及んで、個別労使紛争処理の仕組みを整える必要が生じています。しかし、企業内の紛争処理窓口は現時点では労使双方からの信頼を得ているわけではないですし、裁判まで持ち込むことの費用対効果が疑わしい事例も多くある。そうしたなか、その間を埋めるように、あっせんという形が出てきたということがあります。

ただし現状としては、この形は必ずしもうまく機能しているわけではありません。労使間の問題で合意が成立しているのは約3割で、不合意が2割弱ぐらいです。しかも被申請人——こういう場合は大体、申請するのが労働者で、申請されるのが企業側ですが、被申請人の不参加による打ち切りが約4割です。また、企業側に対する労働者の請求金額が安めの場合、具体的には40万円未満の場合には比較的合意が成立しやすいけれども、40万円を超える場合には不成立になりやすいといった問題もあるにはあります。「雇用終了」「いじめ・嫌がらせ」「労働条件引下げ」のいずれも、100万円以上500万円未満の請求をしている比率が最も高くなっていることも、合意率が低くならざるをえないことをある程度物語っています。しかし、新しい紛争処理システムが徐々に普及しつつあり、労働組合では処理しきれないものが増えてきていることを示す事例になります。

### ○③連合総合生活開発研究所（2011）『非正規労働者の「発言」の拡大とキャリアアップ』

労働組合はどういう岐路に立たされているのかということについて、幾つかの調査があります。最近では、正規従業員のみならず非正規従業員の権利もきちんと保護しろということが、企業別組合に言われています。では、そこをどう実際に対応しているのか。連合総研によるこの調査は、そういう労働組合のあり方に対して非正規従業員がどういう評価をしているのかを聞いています。

非正規労働者がどれだけ組合を必要としているのかということ、約32%と必ずしも多くありません。約半数が「どちらでもいい」と言っているんですね。この「どちらでもいい」というのは、いわば無関心に近い形です。家計補助型で権利意識がそれほど強くない労働者を抜きにしても、多様な、あるいは正規従業員とは異質なニーズを企業別組合が汲みきれていないと見

られているのかもしれませんが。

ただ、労働組合を必要だと認識する割合は、労働者グループに応じて若干違いが出てきます。具体的に言うと、「これまで加入したことがない」人よりも「今加入している」人のほうが、必要だと認識する割合が高くなります。ですので労働組合とは、入ってみて初めてそのありがたみがわかる、という存在なのかもしれません。

ほかにも、将来、正社員で働きたいといった「不本意型」や、専門性を仕事の中で生かしたい、または長時間働いている、業務上の責任が大きいという非正規従業員は、労働組合を必要とする傾向があります。

労働組合を支持しない非正規従業員の多くは、「役に立たない」に加え、「煩わしい」ということを感じています。ここから労働組合が何を学ぶかですが、「役に立たない」というのはわかりやすく、役に立てるようになればいい。しかし、「煩わしい」というのは、労働組合が自分たちに価値を提供しているのはわかるけれども、自らが積極的に労働組合に参加する気にはならないと、多くの従業員が感じていることを示唆します。「労働者の連帯」が労働運動の精神的支柱ですが、それが非正規従業員には十分に浸透していないのかもしれません。

企業で働いているとさまざまな問題や不満が生じます。従業員の多くは、そういう時に職場の上司や同僚と話し合っただけで問題を解決していることがこの調査からも見て取れます。労働組合というのは企業全体の問題には対処するものであり、一人ひとりの問題解決ツールとしては有用ではない、と認識されているのかもしれません。

意思疎通があまり豊かではない職場では、苦情処理制度があっても利用されなかったり、制度への不信感を抱くことがあったりします。では、その面で豊かな職場ではどうなのかということ、そこでも苦情処理制度は必ずしも使われやすくなっておらず、職場の同僚とか上司との人間関係の中で解決していて、制度を媒介に労働組合が介入する余地がない。もっとも正規従業員、特に総合職は、我慢できないほどの大きな不満が出てきたとき、苦情処理制度をより使う傾向が見られます。非正規従業員の中でも、個別管理下にある人、例えば査定を受ける人については、労働組合の必要性をより強く認識しています。

ですので、個別管理を受ける存在、ある種の基幹従

業員については、正規従業員であろうが、非正規従業員であろうが、企業側が従業員を包摂する、従業員側が企業に社会化するという、義務やコミットメントの交換、応酬が進んでいる可能性があります。

正規と非正規の関係の中でよく言われるのが賃金格差の話ですが、この調査でも労働組合の存在する企業のほうが賃金格差が大きくなる傾向が見出されています。労働組合は賃金格差の問題に貢献できていないどころか、かえって問題を大きくして、「正社員クラブ化」しているのではないかと。非正規従業員からそう見られている可能性を連合総研のこの調査が示しているのです。

○④労働政策研究・研修機構（2011）『多様な就業形態に関する実態調査』調査シリーズ No.86

○⑤労働政策研究・研修機構（2011）『非正規雇用に関する調査研究報告書—非正規雇用の動向と均衡処遇、正社員転換を中心として』労働政策研究報告書 No.132

○⑥労働政策研究・研修機構（2012）『「JILPT 多様就業実態調査」データ二次分析結果報告書——ニュー・フロンティア論点とオールド・フロンティア論点』労働政策研究報告書 No.143

○⑦労働政策研究・研修機構（2011）『「短時間労働者実態調査」結果——改正パートタイム労働法施行後の現状』調査シリーズ No.88

ほかの調査でも、労働組合が職場の問題に十分に対応しきれていない部分と、それでもまだまだ希望の芽はある部分が交錯する結果が見られます。例えば④ですが、労働組合がない企業に所属する従業員に、労働組合に入りたいかどうかを聞いています。一般的に労働組合がない企業では、労働組合が必要だと指摘される傾向はあまりないのですが、派遣社員とか契約社員というような働き方をする人は、それ以外の働き方をする人に比べると労働組合への加入を希望する人が多い。それはどういう社員かという、他の雇用形態に比べて、本意ながらその働き方をしている人たちです。労働組合としては、そういう従業員のニーズをより綿密に汲み取ることで、存在意義を広く認識してもらえるのかもしれませんが。これまで以上に、従業員というのは多様な存在だという前提に立って職場での情報収集や問題解決に努めることが労働組合には求められていると言えます。その際には、その是非は別とし

て、「企業＝共同体」という考えが日本では依然として一定の広がりや強さを持っている、ということを実証的に受け取ったほうがいいのかも。共同体化としての従業員の包摂は、ある残余を設定し、それを排除してこそ成り立つという意味では連帯の精神と相入れない部分があるかもしれませんが、それに労働組合がどう関わるべきか、ということです。

先ほど、正規従業員と非正規従業員には処遇の格差が存在し、それに関して少なくない非正規従業員は納得感を持っていないという話がありました。では、どういう条件を整えば非正規従業員は格差を受容するのか、ほどほどの格差の水準とはどのぐらいなのかということについて、従業員の目線に立った調査をいくつか紹介します。

⑤の調査で明らかになったのは、例えば労働時間が正規と同等であるとか、あるいは雇用期間に定めがあるとき、非正規従業員は格差を受容しない傾向があるということです。ただし、責任や勤続年数が違うことが明らかになっていけば、格差を受容することがあります。責任といっても、残業や転居を伴わない異動の有無は従業員の非正規の格差受容性に影響を与えないのですが、転居を伴う異動の有無や、職務記述書に明確に業務の違いが示されている場合には、処遇格差を受容することがあります。つまり、自分と正規従業員との仕事の違いが公式的に明文化されているか、そうでなくても、彼等の仕事の明確な違いが知覚されている場合には、処遇格差が受容されるわけです。

こういう結果は、ほかの調査でも示されています。先ほど紹介した④とそのデータを再分析した⑥の調査を総合すると、極めて言い古されていることですが、仕事や処遇制度の仕組みについて、企業側、正規従業員側、非正規従業員側が丁寧にコミュニケーションをとり、そこで何らかの合意をつくり出していけば、「これは公正な格差だよ」ということで受容されるのではないかと。思ったことが含意されるわけです。特に、ある格差について正規従業員や企業の側が公正だと思っていなくても、非正規従業員側がそう思っていないことが多く、その擦り合わせが必要となります。

違うデータセットに基づく調査でも同じようなことが主張されています。⑦には具体的な賃金格差についての情報があります。全体の8割ぐらいの非正規従業員が、賃金格差があると言っていますが、そのうちの6割ぐらいが納得しています。逆に言うと、それ以

外の人々は納得していないわけですが、彼らに納得水準を尋ねたところ、「9割程度で納得する」が約11%、「8割程度～」が約25%、「7割程度～」が約15%という結果です。つまり、処遇格差が7～9割ぐらいであれば納得できるという人が、かなり多くを占めている。「全く同水準でないとなんて納得できない」という人は約20%です。

これまで行われてきた多くの調査では、「同じ仕事」をしている正規と非正規の賃金（時給換算）の差が20%台であることが示されています。ということは、企業側が格差の実態や背景を示せば、非正規従業員の不満の多くが解消される可能性があるわけです。

結論にもなりますが、もし労働組合に対して何か言うことがあるとしたら、そういうところに入っていくことが大事なのではないか。現状を見る限り、労働組合は労使対立とか労労対立に関して、鎮静化する能力も確かにありますし、実際、鎮静化に貢献していますが、対立の助長にも貢献してしまっています。特に労労対立を助長してしまっている側面もあり得ることが示されています。

さまざまな処遇格差、企業から従業員に分配する総枠の妥当性、あるいは従業員同士の格差の妥当性については、見方次第では公平にやっているし、見方次第ではそうではないという評価以上のことはできないと思われまふ。今後は、労働組合も含めた労使のコミュニケーションが必要だという安易な結論に陥るわけですが、どういう機構や制度が設置されて、それに基づいた活動が展開されれば、望ましい格差、つまり平等にすべきところは平等にして、差をつけるべきところは差をつけてというところが見出せるのか、そして、そこではどのような主体がコミュニケーションにかかわっていけばいいのかということについて、事例研究も含め、今後はより精緻に見ていく必要があるのではないのでしょうか。

堀田 労使コミュニケーションの現状について、テーマ、どのような機関・手段があるか、集団的なもの、個別的なもの、その組み合わせといった実態を概観するような調査は、この期間には行われていないという印象でしょうか。

江夏 これまでは現状がどうなっているのか、その多様性について必ずしも捉えきれていないところがあります。まず、現状ではどのような多様性があるのかといったところを見ていかないといけない。

堀田 働き方やその管理が個別化するなか、それを支えるシステムやルールも個人化しているのか、集団的なものなのか、おそらく多様化が進んでいるのだと思いますが、より詳細に現状を見つめる余地がありそうですね。

江夏 そうですね。こういう調査から主に見えるのは、結果としてどういう格差があるのか、あるいはメンタルヘルス問題が起きているのかといったことですが、その前段階、つまり処遇や日常業務に関する現場レベルでのやりとりについて、何らかの方法で説明する必要があります。アンケート調査だけでは限界はあるでしょう。今のままでは、なぜこういう格差が起きているのか、メンタルヘルス問題の根源は何なのか、ということは推論でしか言えません。

井手 労働組合は労働者の集団全体の利害、例えば制度や仕組みについては交渉しやすいですが、個別の小グループの話はしにくい。これは構造的な問題です。労働組合の職場委員が個別の問題で動いているところはあるんですが、それができないところは形骸化して、組合の組織そのものが弱体化していくかもしれません。

江夏 昔から意見の多様性自体はあったと思います。ただ、その中で平均値をとって、正規分布で示すと、真ん中のボリュームがかなり多かったので、この意見を代表していたら大体オーケーというところがありました。そこが今では、ものすごくいろいろな意見が均等に持たれるようになってきているので、代表的な意見を形成しづらくなってきています。そういうことがあるので、意見を取りまとめて会社に物申すというよりは、ほんとうに個別の職場で、個別の人間関係の中で処理していく。ある意味、規模の経済が効きにくくなってきている状態があるということが、調査結果から推論されるわけです。

平野 非正規の組合組織化についてはどうですか。

江夏 企業単位での組織化による解決が限界に来ている部分があるのかもしれない。というのは、あつせんのところでも示しましたけれども、労働局が媒介になって企業と個別の労働者が話し合うというような、組織化とは違う経路での問題解決の方法が出てきているわけです。組織化が無理だと今の時点で言い切るのは少々野蛮だと思いますが、組織化に頼らない問題解決の方法がオプションの1つとして浮上りつつある現状を示すことはできるのではないかと考えます。

例えば、エンプロイアビリティ、企業の枠を超えて雇われ続けることができる能力を持っている人は、正規、非正規に限らず、アルバイト・ハーフタイムの言い方を使うと、ボイス（発言）に加えてエグジット（退出）することで問題に対応するというオプションを持てる。そういうタイプの従業員が減っているか増えているかという点、増えていると思います。そういう現状認識に立つと、組織化による問題解決の費用対効果を見定めないといけない。より正確には、組織化する対象をずらすといったことを、労働組合としては考えないといけないのかもしれませんが。少なくとも「企業内みな同じ」では通用しません。

平野 限定正社員の雇用区分を新たに設けるというのは、1つには、既存の正社員と、質的基幹化している非正規の間の均衡処遇問題を解決するために、新しい雇用区分を設けて均衡を再設計する、つまり非正規の処遇改善の一面があります。ですので質的基幹化した非正規を組織化していかないと、制度設計はうまくできないのではないのでしょうか。

江夏 あるいは、組織化というのを企業単位で考えるのではなく、これまでは Just an Idea でよく言われていたのですが、日本における職種別労働組合の可能性をいよいよ検討したほうがいいのかもかもしれません。特にエグジットすることで企業との問題解決をするようなタイプの人に、どういう連帯やセーフティネットを用意していけばいいのかという点、企業別組合では論理的に限界があります。実際にそれをやる前には、日本社会において職種別労働組合という活動が成り立つ条件をもっと詰める必要がありますが。

### III 能力開発

堀田 次に能力開発に関連する最近の調査研究の動向です。2000年以前は、昇進・昇格、キャリア形成、その背景としての企業の意識と変化の方向性が詳細に把握されてきていました。しかし、2000年代以降を見ますと、成果主義との関連から賃金制度や評価制度のあり方を調査することに重点が置かれ、能力開発・キャリア管理に関しては、ある施策の実施の有無とか重要性の高まりといったことを尋ねる程度で、より詳細な内容はあまり調査されなくなってきたようです。

今回は「企業内と企業外」という対を意識しながら、

2010～12年の業績をみてみました。まず企業内につきましては、OJT、Off-JT、自己啓発といった能力開発の枠組み、キャリア形成、処遇を含めた総合的な実態は、規模や業種を限定した調査研究が充実しています。逆に言いますと、日本企業全体としての能力開発に関する総合的な概観を意図したような調査は、この期間には行われていないのではないかと考えられます。そこで、最初に、井手先生から、中小企業の文脈で、企業内に関連する調査を簡単にご紹介いただきます。

その後、企業外、1企業の枠を超えた能力開発に関連する調査をとりあげます。まず、この間、生涯にわたる職業能力開発とキャリア形成を支援する労働市場のインフラ整備に関連する実態把握が進んでいますので、そのトピックとして、ジョブ・カード制度、教育訓練プロバイダーの機能、職業資格に着目した調査を紹介します。最後に、はじめに平野先生からご紹介がありました働き方の多様化に関連して、契約社員あるいは派遣労働者のキャリア形成や能力開発について、企業調査だけでなく個人調査も豊富に行われてきています。どこのテーマで取り上げるべきか難しいところでしたが、Iで言及しなかった調査について、簡単に触れたいと思います。

井手先生、お願い致します。

○①労働政策研究・研修機構（2012）『中小企業における人材育成・能力開発』第2期プロジェクト研究シリーズNo.5

○②日本経済団体連合会（2010）『中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書』

井手 ①で述べられていることですが、中小企業と大企業では根本的に人材育成・能力開発の趣旨が異なっています。まず、中小企業に多いサービス業では中途採用を主にしている能力開発を特に行う動機はそれほど強くない、といった業種による違いがあります。

次に、能力開発の目的においては、将来の経営層の育成よりも、仕事に必要な資格、例えばクレーン運転の資格といったものを取得させて、実務に活用しようという直接的な目的が強くなっています。つまり、現場のリーダー・監督者の人材育成・確保が主眼になっていて、より長期的な能力向上を目指す大企業とは、かなり趣が異なっています。

またもう1つには、やはり中小企業は組織の規模が

小さいので、経営者自身のインパクトが非常に強く、能力開発においても先頭に立って進めていく必要性があります。

その一方で、経営者も職場の中の指導者となる先輩社員、技能を持つ社員も、業務が非常に忙しくて時間がとれない、研修のコストをあまりかけることができないため、現実には能力開発は非常に難しくなっています。一般的な解決策として、公的な機関や民間の経営者協会などが提供する訓練等を利用すればいいと言われていますが、利用するためのコストや書類などが問題になり、なかなか利用が進まないことが指摘されています。

続きまして②ですけれども、これは中小企業644社について調査をしたもので、かなり広い業種からサンプルを集めています。まず、募集に関してですが、中小企業は大学や高校と連携して募集を進めたいと考えているのですが、大学そのものが中小企業の就職説明会や案内に積極的ではありません。ハローワークも主なルートですが、ハローワークからはいい人が来ないという問題があることが示されています。中途採用でも質の高い人材をなかなか採れない、必要数を確保できないという問題があります。

これらについては、経営者が先頭に立って大学にアプローチしたり、学生や求職者に経営幹部が直接アプローチして、社風や会社の魅力を訴えていく作業の必要性が示唆されています。また、人材確保のためには、会社の成長力や将来性を高めて知名度を上げ、魅力を高めることが必要と言われています。ただ、企業もそう考えているのですが、世界的な実力を持っている会社でも、中小企業では認知度、知名度を上げるのは非常に難しいという実態があることも指摘されています。

離職は次の人材の確保が難しい中小企業にとって非常に大きな問題で、これをいかに減らすかが課題です。これに関しては、希望している仕事とのミスマッチを防ぐために、まず採用段階で企業の考え方や仕事内容の紹介を十分にする、特に経営者自らがすることが重要であることが指摘されています。また、会社に定着させるためには、能力を向上させることも重要であることが示されています。ただし、先ほどの①と同じように能力開発の主な目的は現場監督の育成になります。そこが大企業と異なるといえます。

中小企業では人材開発等にコストや時間を割きにく

いことから、政府、公的機関、経営者協会の教育研修の利用が勧められていますが、利用したことがないところが7割と多くなっています。その理由として、①と同様に7割程度が、書類が多いなど使い勝手が悪い、自社に合っていないことをあげています。コストが小さく利用しやすいような公的な教育研修も、実際はなかなか利用しにくいという問題があり、この点が課題となっています。

○③労働政策研究・研修機構（2011）『ジョブ・カード制度の現状と普及のための課題——雇用型訓練実施企業に対する調査より』資料シリーズ No.87

○④労働政策研究・研修機構（2012）『ジョブ・カード制度における雇用型訓練受講者の追跡調査——「第1回・第2回転職モニター調査」結果速報』調査シリーズ No.90

堀田 続いて、労働市場のインフラ整備ということで、ジョブ・カード制度に関連する③と④の調査を紹介します。

ジョブ・カード制度は、企業現場や教育機関などで実践的な職業訓練を受け、修了証などを得て、就職活動など職業キャリア形成に活用する制度で、2008年度に導入されました。キャリア・コンサルティングと訓練と評価の一体的な提供によって、正社員就職ができず非正規にとどまる学卒者などのキャリア形成を支援するものです。ただし、2010年10月に事業仕分けで関連事業廃止、同じような政策目的を持った類似の事業と整理・統合を図ることとされました。

こうしたなか、この2つの調査は、ジョブ・カード制度の政策効果を計量的に検証するための研究の一環として行われたものです。一連の研究では、しっかりとしたデータ構築と計量経済学的手法を用いた効果検証に基づいて政策の今後の方向性が決めていかれるべきではないかという問題意識も貫かれています。

まず③は、企業が実施主体となって雇用関係に基づいて行われる有期実習型訓練に着目して、普及状況と課題を明らかにすることを目的にしています。調査は、訓練実施企業ヒアリング調査とアンケート調査の二本立てになっています。

事実発見として、比較的採用力の弱い地方の中小企業で浸透していて、訓練修了企業の75%が修了者全員を正社員採用していること、評価については、職業



能力評価基準を活用した評価方法が高く評価されていること、回答企業の6割が応募者がジョブ・カードを持っていれば採否を判断しやすいと考えているといったことが示されています。

これらに基づいて、求職者・企業双方に制度の周知普及を図るために、ハローワークでの積極的な誘導や業界単位での情報・ノウハウ蓄積、制度普及の推進が求められること、ジョブ・カード制度の訓練に限定せず、教育訓練導入全体について企業コンサルティングを強化することも必要ではないかといった提言がまとめられています。

④は、「転職モニター調査」と称するパネル調査の速報という位置づけです。このパネル調査は、働いた経験のある求職者のうち全国のハローワークでキャリア・コンサルティングを受けた人を対象として、2010年秋から12年3月にかけて合計5回にわたって実施されたものです。キャリア・コンサルティングを受けて一定期間たった後、ジョブ・カード制度を利用した人としなかった人で就職状況に違いがあるかどうかを検証することを目的としています。

調査シリーズでは、途中経過として、第1回と第2回調査に関してクロス集計を中心として分析しています。基本型訓練と呼ばれる訓練を受講した人たちの未就職者割合は、公的訓練を受けなかった人よりもとても少ないこと、キャリア形成機会が乏しい人にとって、この訓練が職業能力開発機会を提供する役割を持っていること、全体として、修了者は正社員・正職員として働いている割合が6割を超えること、満足度も前職と比べて大きく高まり、月給・時間給の伸び率も高いといったことが明らかになっています。

よって、20歳代や離職後間もない人たちの積極的な有期実習型訓練（基本型）への誘導が効果的であることを示唆します。

#### ○⑤労働政策研究・研修機構（2010）『社会人を対象とした教育関連活動・事業の運営と品質管理』調査シリーズ No.73

⑤の調査は、労働市場のインフラ整備のうち能力開発に必要な多様な訓練機会の確保に関して、教育訓練プロバイダーの活動が重要な役割を果たすという認識が第7次職業能力開発基本計画で掲げられ、第8次計画においても継承されていること、国際的に見ても、教育関連サービスの品質に関する基準策定に向けた動

きがあるという背景を受けて、教育訓練プロバイダーが教育訓練サービスの品質の維持・向上につながると見られる取り組みをどの程度進め、いかなる課題に直面しているかを明らかにすることを目的にしたものです。

社会人対象に教育訓練サービスを提供している、もしくはその可能性が高い組織に対するアンケート調査と、実際に事業を実施していた回答組織に対するヒアリング調査からなっています。

事実発見としては、社会人対象の教育訓練の品質維持・向上に係る取り組みとして、受講者やスポンサーのニーズを考慮してコース内容を設定していたり、受講成果としてどのような能力習得を期待しているかといったことを把握していたりする。しかし、こういった取り組みについては組織特性による相違が大きく、例えば営利法人や専修・各種学校は、経営者団体よりも全体としてよく取り組んでいる。また、委託訓練あるいは教育訓練給付制度指定講座を実施している組織は、そうでない組織よりも取り組んでいる割合が大きいといった違いが見られる。品質管理を進めるうえでの課題としては、人材不足あるいはコスト、時間といった点が指摘されています。

そこで、組織の主要活動領域として社会人対象の教育訓練を位置づけていないような経営者団体や公的な教育訓練機関などにおいて、品質維持・向上に係る動機づけをどのようにして提供できるか、資格取得目的ではない品質管理目的を明確に設定しにくい内容の教育訓練に関する取り組みについての議論を喚起しています。

#### ○⑥労働政策研究・研修機構（2010）『我が国における職業に関する資格の分析——Web 免許資格調査から』労働政策研究報告書 No.121

高齢化が進む中で、長期化する職業生涯にわたるキャリア形成が経済社会の活力維持発展のために不可欠になっていて、労働者のキャリア形成支援のための職業やキャリアに関連する情報提供の重要性が高まっています。そこで求められる職業情報の1つに、職業関連の免許や検定、資格がありますが、日本では数が多いだけではなく、発行認定機関や機能面からさまざまな性格のものが混在していて、これまで包括的な情報収集と体系的整理が行われていませんでした。この調査は、具体的な職業と関連づけて資格情報を包括

的、総合的に収集し、その結果を統一的な基準でわかりやすく整理して提供することを目的にしています。

国家資格にとどまらず、民間資格を含めた広範囲の資格を対象として、かつ大量のデータを収集しており、我が国における資格に関する初めての包括的調査と位置づけられます。2008年と09年の2回調査を実施していて、それぞれ全体で2万6000人、2万7000人分の免許資格データを取得しています。

調査項目は、現在の職業、就業期間、職務内容、保有資格と評価、現職に就く際必要だった教育訓練、学歴、収入といったことです。

この調査の特徴は、資格を職業と関連づける形で体系的、包括的に分析していることに加え、労働市場における資格の効用を検討して、個々の資格について同一の基準で、取得・効用・職業に関連する情報を示していることです。

多岐にわたる事実発見が整理され、インプリケーションとしては、まず、職業を最大限詳細に分類して、具体的な職務内容と個々の資格との関連を明らかにすることによって、資格情報の整備や労働市場における情報インフラの充実に資することがあげられます。さらに、資格と職務経歴の組み合わせによって実践能力を可視的に示すことができれば、マッチングや労働移動の円滑化にも貢献しうる、その基礎資料としてもこれが活用できるのではないかと提議されています。

労働市場のインフラ整備に関連する調査は以上です。

〇⑦労働政策研究・研修機構（2011）『登録型派遣労働者のキャリアパス、働き方、意識——88人の派遣労働者のヒアリング調査から——（1）（分析編・資料編）／（2）（事例編）』労働政策研究報告書 No.139

次に、多様化する働き方とキャリア形成、能力開発についてですが、契約社員に関しては、平野先生がご紹介くださったI-⑤の調査などがこれにあたります。

JILPTでは、2008年度から「派遣労働者のキャリアパスに関する研究プロジェクト」の一環として、派遣先、派遣元、派遣労働者に対するアンケートやヒアリングを実施しています。その研究の主軸として位置づけられるのが、⑦の報告書です。

この報告書は、88人の派遣労働者から、過去・現在・未来のキャリアや働き方、意識について聞き取り、その

の実態とキャリア形成の可能性を明らかにすることを目的としています。派遣に関する調査はこれまで随分行われてきていますが、個人に対するヒアリング調査は数えられるほどしかありません。

調査対象は主に首都圏の派遣労働者で、年齢、職種、派遣労働者としての就業期間に条件を設定した上で割り当て、組合、派遣会社からの紹介、公募を組み合わせたものです。

報告書は二分冊で、88人の派遣労働者のキャリアパスだけでなく、ライフストーリーとして非常に豊かな素材を提供しています。第1部では、主にキャリアパスに焦点を当て、キャリアの俯瞰図を描き、「過去」は、学歴、就職活動と初職、派遣社員に至るまでの経路、派遣を選んだ理由、「現在」は、仕事内容、正社員との異同、能力開発、賃金、「将来」については、正社員希望と求職活動、正社員転換といった観点から整理、分析を行っています。

そのうえで、キャリアステージについては、登録型派遣における職業能力形成は、現段階では中期キャリアが限界であること。とどまるべきか移るべきかということでは、企業内部移動によるキャリア形成が依然として優勢であること。職業能力と賃金のリンクに関しては、長期にわたって1つの派遣先に派遣されれば内部的ルールの構築によって実現可能性があるけれども、移動型の場合は何らかな社会システムが必要ではないかといったことが考察されています。

インプリケーションは、さらなる年齢差別のない労働市場環境整備、派遣労働者のスキル形成支援の強化、特に考察の3番目と関連して、社会システム構築の検討といった点です。

江夏 社会で人を育てる取り組み、あるいは、それを支える機関というのは、特定の企業の中で労働者がキャリアを達成することよりも、企業を渡り歩くことになる可能性をふまえて、エンプロイアビリティを高めるといったところを主眼に置いているのでしょうか。

堀田 どちらがというよりも、エンプロイアビリティを高めつつ、労働市場全体として、職業生涯を通じてキャリア形成が図れるための多様な基盤整備が目指されていると思います。

江夏 現実として、いわゆる日本の雇用は大企業にしかない形態だと思いますが、そういうことをやはり意識したうえで、実際には特定の企業というキャリア

はあまりないという前提でこういう施策が組まれているのでしょうか。

堀田 もちろん、いわゆる日本型雇用が変化してきたことは、労働市場のインフラ整備への要請にも影響を及ぼしていると考えられます。

江夏 そういうものが意図的に政策の前提になってきたのですね。

堀田 ただ、その分、企業内部での能力開発に関する総合的な調査研究が手薄になっているのかもしれない。

江夏 井手先生に先ほどご説明いただいた中小の企業内での話も、やはり汎用性みたいなのところがあるのでしょうか。企業側としては、とりあえず必要だからということをやっているのでしょうか、どれだけ意図的かどうかは別にして、結果として、汎用的なスキルの蓄積に貢献してしまっているわけですよね。

井手 公的な能力開発の仕組みは転職することを考慮してつくられていると思いますが、30歳を超えると転職はすごく難しく、そう頻繁に動くわけではありません。そうすると、中小企業でもやはり企業内に特殊な技能を育てていこうとしているのではないのでしょうか。だからこそ、先ほどの例にあったように公的な仕組みは使いにくい、マッチしないとなるのでしょうか。公的な仕組みが役に立つのは20歳代のエン트리レベルの人でしかないのかと思います。

江夏 経営側としては一般的な技能と特殊な技能の使い分けと絞り込みを進めているけれども、一般的な技能をどう身につけたらいいかというときには、まだ手段が不十分な状況にあるのでしょうか。

井手 やはり、カバーしているのは、中期キャリアぐらいまでではないかという気がします。

江夏 その後は個人の責任ということになってくるのでしょうか。

井手 中小企業の場合はそうですね。

平野 研究開発職の派遣会社の経営者と少し話したことがあるのですが、日本企業、とりわけ大企業はそうでしょうけれども、やはり人材育成の基本は知的熟練の形成ですよね。すなわち、幅広い専門性を高めるため、むやみに幅は広げませんけれども、周辺領域を徐々に、キャリアの幅を広げていくようなジョブ・ローテーションをかけていって、変化と異常への対処能力、問題の発見、推察、原因推理能力を高めていく。そういう人材育成の仕方というのは、実はまだ

顕在かつ頑健です。スポットで派遣社員がある1つの工程の仕事を経験するわけですが、その人が正社員に転換したときに、周辺領域の経験が不足していて、なかなか仕事に適應できないという話を聞きました。このような派遣社員から正社員に転換した後に、うまく適應していけるのかどうかといった研究は、実はあまりないのではないのでしょうか。

堀田 ⑦の調査は、「将来」のところで、正社員転換についても聞いています。ただ、派遣社員の正社員転換後の適應とそれに影響を及ぼす要因等については、まだまだ調べられる余地があると思います。

平野 そうですね。同じ文脈の話になりますが、ジョブ・カードのような、いわゆる汎用的な技能に関する訓練を施したとして、それを持って正社員に転換したときに、それで果たして事足りているのか。何か困った状況に直面している可能性はないのか。あるいは、新卒入社の人に比べた調査はどうですか。

堀田 先ほどのジョブ・カードの調査ですが、少なくともご紹介した途中経過の段階ではそこまでわからないですね。有期実習型訓練修了者は正社員として働いている割合が高いですが、入職直後だけではなく、その後追跡して明らかにされることもあるかもしれませんね。

江夏 とりあえずどこでも就職できる、クビになってもしばらくすれば再就職できる、というくらいのスキルは身につくでしょう。しかし、その後どうやって自分でキャリアを積んでいくのかということについて、この手の政策的措置に期待するのは酷であって、あとは企業とか本人とか、そういう問題になってくるわけですね。能力開発における個人と企業と公的機関の補完的な関係について、これから具体的な姿を見定めることが大事になってくる。

堀田 そうですね。

平野 逆の言い方をすると、ジョブ・カード制度の職業訓練に参加している人が、企業に中途採用後、新卒の人に技量が追いついてこないということを企業が学習してしまうと、ジョブ・カードが……。

堀田 市場で通用しにくくなるかもしれませんね。

平野 入社後の適應過程やスキル習得をフォローするような調査が必要だと思います。

江夏 ただ、大事なものは目的意識の持たせ方でしょうね。この技能を覚えるのが大事だということではなくて、この技能はあくまで長い目で見たときの第一歩

だという、そういう意識づけの仕方が必要になってくるかもしれません。

## Ⅳ-1 ワーク・ライフ・バランス ——男性と女性，管理職と非管理職

平野 ワーク・ライフ・バランスに関しては、3つに分けて構成します。まず「男性と女性」という対における論点です。

ワーク・ライフ・バランスにかかわる議論が広がる中で、近年、とりわけ大企業においてはCSRとかダイバーシティといった経営戦略の一部、あるいはそれらと密接な関係を持つ対策として、ワーク・ライフ・バランスを推進する方向が示されています。そこで、まず女性活躍推進にフォーカスして、それと経営パフォーマンスの関係についての調査を紹介、解説していきたいと思います。

女性活躍推進をテーマにしたとき、男性の管理職がもつ女性社員に対する労働経済学で言うところの嗜好的差別あるいは統計的差別、および男性の働き方に規定される長時間労働などの影響がその根っこにあると思います。そこで、男性と女性の性別役割分担意識、および男性が主たる構成員である管理職のワーク・ライフ・バランスに対する意識や考え方あるいは働き方に着目した調査を見てみたいと思います。

### ○①内閣府男女共同参画局（2012）『「男性にとつての男女共同参画」に関する意識調査報告書』

これは性別役割分担意識についての調査で、非常に興味深いものです。全国に住む20歳代から60歳代の男女に対するウェブ調査で、男女それぞれ3000人に質問しています。さまざまな質問をしていますが、男性の性別役割分担意識として、多数の質問項目を因子分析にかけて、5つ（の志向）を特定しています。それは、主導権役割志向、経済的役割志向、日常生活依存志向、社会的役割志向、私的感情抑制志向というものです。

主導権役割志向とは、男女の関係において重要事項を決めるのは自分であり、妻や恋人を従わせる、あるいは、家事や介護は妻に任せたいという志向性です。2つ目の経済的役割志向は、家族を経済的に支え、家族を守る役割は自分にあり、妻に働いてもらうことはあまり期待しないというものです。3つ目の日常生活

依存志向は、家事をはじめとする生活全般について家族に依存し、自分でやることは避けるという志向性です。4つ目が社会的役割志向、つまり、社会的に活躍したいという志向性です。最後の私的感情抑制志向は、悩みを他人に打ち明けたり、相談したり、弱音を吐いたりといったプライベートな感情を他人に見せないという志向です。性別役割分担意識というものを、大ざっぱな捉え方ではなくて、こういう特定の5つの志向性が、実際に因子分析で抽出できたというのは興味深い結果だと思います。

それと、男性の性別役割分担についての規範意識ということ調べていて、65%が「男は妻子を養うべきである」ということを肯定しています。また、「男は仕事における成功が重要である」あるいは「家事や子どもの世話は女性がするほうがよい」についても5割が肯定しています。「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」については、肯定が40%、否定が22%です。「どちらとも言えない」が約38%になっており、ここに関しては賛否が明確でないものが増えてきています。なお、規範意識について男女の回答に顕著な差はありませんが、「男は弱音を吐くべきでない」は、男性の約46%が肯定していますが、女性は18%しかなく、ここに関しては男女差が見られます。

こういった志向性、性別役割分担の規範意識あるいは、いわゆるジェンダーにかかわる意識というのは、配偶者とか親とか職場の雰囲気の影響が規定要因としてあることが示されています。

### ○②労働政策研究・研修機構（2011）『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書 No.128

この研究報告書は、仕事特性、個人特性、管理職の仕事特性の3点と労働時間との関係に着目して行ったアンケート調査の分析になっています。

仕事特性に関する主要な事実発見ですが、他の会社あるいは他者との関係性の強さが労働時間を長くします。あるいは、自らの業務目標の明確性や進め方の裁量度の高さが労働時間を短くする。上司が残業を当然と考えていると労働時間が長くなる。上司が個々の部下の業務負担等を考慮していないと労働時間が長くなるということです。

第2に、個人特性に関する主たる事実発見ですけれども、自らの仕事や役割に対する目標設定の高さ、言

いかえると、まじめさが労働時間を長くする。あるいは、自らの仕事の出来に関して自己評価が高いと労働時間が長くなる。仕事志向が強いほど労働時間が長くなるということが発見されています。

管理職の仕事特性に関する主要な事実発見としては、出退勤時間の表面的な柔軟性は、実は労働時間の長さには影響しないということです。それと、管理職がプレーヤーの度合いが高いほど労働時間が長い。部下の人数が多いほど労働時間が長くなる。そして、指導が必要な部下が多いほど労働時間が長くなるということが見出されています。

それと、性別に見た月間残業時間に対する比較ですが、非管理職の男性の月間残業時間は平均で28.5時間、女性は13.8時間で、男女を合計しますと24.9時間になります。一方、管理職の場合は、男性が31.9時間、女性が27.3時間、合計が31.8時間となるわけです。男性の場合は非管理職と管理職とあまり変わらないわけですが、女性の場合、非管理職から管理職になると倍増するという状況があり、非連続的な働き方になるところが見てとれます。女性が管理職になることに躊躇する現象として、そういうものがあるのかなと思います。

そして、この報告書は、管理者がプレーヤーとしてではなく、マネジャーとしての機能を十分果たして、部下たちの業務負担や配分等を管理できれば、部・課内の長時間労働を是正できることが示唆されているので、そういうことに企業は注力していくべきであるという提案がされています。

#### ○③内閣府経済社会総合研究所（2011）『平成22年度「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」報告書』

これは内閣府経済社会総合研究所の委託研究で、東京海上日動リスクコンサルティングの報告書です。この報告書では、とりわけワーク・ライフ・バランスと経営パフォーマンスの関係について詳細な分析とディスカッションが行われています。まず、生活時間をジェンダーから見て実証研究をしています。興味深いのは、男性世帯主を中心として、配偶者の就労形態に着目し、平日の生活時間を見たところ、世帯主の生活時間の配分はそれほど大きくない。配偶者が働いているか否かにかかわらず、男性は生活時間の配分についてはあまり差がないということですね。一方で、配偶

者自身の生活時間の配分は、就労形態によって大きく異なっています。また、どのような世帯類型でも、長時間労働のために、平日に男性の家事負担を望める世帯は少数であることも明らかになっています。正規雇用で就労している女性は、職場における長時間労働と家事負担という二重の負担の深刻さに見舞われていることが指摘されています。

#### ○④東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（2010）『「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づく「管理職のWLBの現状とWLB支援のための職場マネジメントの課題」』

この調査では、管理職の働き方や職場マネジメントの実態を把握した上で、社員のワーク・ライフ・バランスを実現する職場マネジメントの特徴を明らかにするため、管理職を対象としたアンケート調査が実施されています。

幾つかの発見事実がありますが、まず、管理職の3割弱は1日12時間以上働いていることです。また、在社時間が長い管理職ほど、有休の取得率が低い。そして、部下のワーク・ライフ・バランス満足度が高く、かつ職場生産性も高い職場では、管理職の部下管理能力とワーク・ライフ・バランスに対する意識が高い。そして、育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、会社としての労働時間管理改善について積極的に取り組む傾向があります。また、男性社員による制度の利用に対して理解がある場合、職場では管理職の部下管理能力とワーク・ライフ・バランスに対する意識が高いということが見出されています。すなわち、会社によるワーク・ライフ・バランス支援の取り組みや労働時間管理の改善に向けた取り組みは、管理職のマネジメント力を高め、ひいてはそれが職場のワーク・ライフ・バランス実現や生産性向上に寄与するという因果関係があることになります。

#### ○⑤企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会（2012）『ダイバーシティと女性活躍の推進——グローバル化時代の人材戦略』

この調査研究は、女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進が企業にどのような経営効果をもたらすのかということについて定量的に実証するとともに、先進的な取り組みについての事例研究を行い、ダ

イバーシティ推進に向けた課題と方向性等について検討しています。

まずダイバーシティ推進は、企業に対して多面的な経営効果をもたらしていることが確認されています。その効果の1つは女性の視点・センスを生かしたプロダクト・イノベーション、もう1つはプロセス・イノベーションです。3つ目に、採用における人材の質・顧客満足といった外的評価の向上、4つ目に、モチベーション向上をはじめとする職場内の効果という以上4つを見出しています。

そして、女性の人材活用を経営効果に結びつけるためには、単に育児・介護休業等の制度整備にとどまらず、性別にかかわらず社員の能力発揮を図る人事管理、ワーク・ライフ・バランス推進の専任組織の設置、そして、職務を明確化した上での成果評価の客観性向上等が重要であると指摘されています。

そして、女性活躍推進として、女性就労者の量的拡大と質的向上——この場合の質的向上は、女性の管理職への登用促進などを指しますが、量的拡大と質的向上の両者を同時に進めることが非常に重要であるとしています。

企業における女性就労の質を高めることが、ロールモデルを提供し、女性の就業に対するインセンティブを高め、就業継続をしようという意欲につながり、女性就労の量的拡大を促進するという、そういうよい循環が見受けられるということですね。

しかし、男性を含めた働き方改革が進まないまま女性就労の量的拡大を図れば、正規に対する非正規、または正規雇用の中での階層化が進むことが懸念されます。限定正社員の議論で指摘したようにコース別管理の逆機能、いわゆる総合職と一般職のような正社員の中の階層化が進み、一般職の雇用区分に女性を閉じ込めてしまうようなことが懸念されます。つまり、いまだ女性に育児等の家庭役割負担が偏るなかで、多くの女性が、非正規雇用を選択し、また正規雇用の中でも、長時間労働や遠隔地への転勤等を余儀なくされる管理職登用を前提としたキャリア・パスを避けてしまう可能性があるということです。

最後に、企業における人材活用の問題として、女性には早期退職リスクが高いため活用しないという、いわゆる統計的差別の問題は、この調査研究のデータ分析では薄れている傾向が見られるものの、企業の意思決定の現場への女性の参画は進んでいません。

## IV-2 ワーク・ライフ・バランス ——介護・育児とやりがい

江夏 私のほうからは、介護・育児、やりがいというテーマでお話しします。調査を見てだんだんわかってきたこととして、一人ひとりが、仕事と生活の調和を通して最低限の健康で文化的な生活を送ることが大事だけれどもそれはなかなか難しい。でも、何とかしなくてはいけないと考えていることです。そして、企業の特徴とか、従業員が置かれている地位とか、家庭の状況とかによって、ワーク・ライフ・バランスを感じる度合いがかなり変わってきています。最低限の健康で文化的な生活というもの、本人の志向とは直接的に関係のない状況によって不平等に分配されているような状態が見出されました。そういうことについて紹介していきたいと思います。

○①厚生労働省（2011）『期間雇用者が育児休業等  
を取得しやすい職場づくり事業報告書』

○②労働政策研究・研修機構（2011）『年次有給休  
暇の取得に関する調査』調査シリーズ No.85

①は従業員調査、企業調査の両方を行っているのですが、双方から申告されたのが、妊娠中も就労継続できるか否か、育児休業が取りやすいか否かということが、職務内容によって差が出てくるということです。具体的に言うと、事務職では就労継続や育児休業の取得はしやすいけれども、営業、販売、サービス職等では両立がとても難しいという結果が出てきました。期間雇用者に関する調査ですが、両立の難しさが普遍的な課題であることが見いだされます。

そのほかにも、例えば職場の状況、職場の人間関係によって、休暇の取りやすさに差が出てくるという調査結果も出ています。②の調査は①とは休暇の種類も調査対象も異なるわけですが、年次有給休暇の取得に積極的な上司であるほど、部下にも取得を推奨しています。さらには、会社の規模が大きいとか、労働組合がある企業ほど、制度として年次有給休暇が導入されやすい傾向がありました。逆に言うと、中小企業ではそういうものが制度として確立されていないので、年次有給休暇の取得日数が減ることが調査の中で出ています。もっとも、休暇の取りやすさについての従業員知覚は、こうした外部要因や実際の取得状況に大きく

左右されるわけではないようです。

家族の状況として、配偶者がいたり、子どもが12歳以下であったりする女性は、そうではない女性とか男性に比べて、有休休暇を取得しています。逆に言うと、男性の場合には、たとえ配偶者がいたり、子供がいたりしても、なかなか取得できていない。あるいは、本人が取りたくないと思っている側面があるかもしれない。管理職は非管理職に比べて取りにくい傾向も見出されました。

年次有給休暇を取り残す理由については、風土的な要因も出てきました。労働時間が長い、あるいは上司の理解がないほど、その傾向が強くなります。ですので、取得を高めるためには制度改革だけではなく、風土改革も求められるという示唆が出てきました。

### ○③厚生労働省（2012）『育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書』

より実態的な把握、特に男性と女性の差について分析した調査もあります。厚生労働省による③の調査では、全体的に見ると制度の導入が実際に従業員のワーク・ライフ・バランスに貢献していないことが示されています。

例えば、法律等で制度の導入が義務づけられてはいるのですが、1歳を超えた時期まで育児休業を取得した従業員が1人もいないという企業が、全体の半数以上に上っています。多くの場合は、男性社員が取得していないということですが、例えば配偶者が仕事をしていない人であったりとか、配偶者が現在、育児休業を取得しているという場合には、67.2%の社員が育児休業を取得していなかったりします。核家族では片親だけでの子育ても大変なのですが、企業側も手をこまねいているようです。つまり、制度を利用している従業員と利用していない従業員の間での公平性をどう確保しているかわからないというという企業が、55.8%にのぼっています。また、手をこまねいている以前に、36.8%の企業が配偶者が主婦（主夫）であるか育児休業取得中である従業員を休暇取得の対象から外すといったように、核家族の子育て状況を理解していないケースも散見されます。

育児休業すると、子どもとかかわることで、キャリア意識が変わるということが大なり小なりあるものです。興味深いもの、ありうることが実際に示されたものとしては、男性社員よりも女性社員のほうが、キャ

リア意識が変化するという結果が出ました。具体的には、早期昇進志向とか早期専門職志向が弱まり、家庭重視志向が強まったりします。男性も幾ばくか変化はするのですが、女性ほどではありません。これは結局、男性が育児休業を取得するといっても、女性ほど、どっぷり子育てにコミットしているわけではないところから生じるのかもしれませんが。

また、育児休業を取得することで企業からの扱いが変わってしまうのではないかと不安が、大なり小なりあるのかもしれませんが。例えば、女性正社員のうち育児休業取得後の評価が「変化なし」と明言した割合は51.9%にとどまっています。出産や育児の中で会社に留まった女性従業員ですらそうなのですから、男性正社員がなかなか育児休暇の取得に踏み込まないのは仕方がないのかもしれませんが。また、短時間勤務制度を利用する従業員では、「仕事の質は落ちていない」「向上している」と意識しているのですが、査定や給与が低くなっていることを指摘する従業員もかなり多くいます。

でも調査対象企業のちょうど半数が、「育児休業や短時間勤務を使ったからといって、その後のキャリアには影響がない」としています。どちらの意見が正しいのかは一概に言えないものの、労使での見解のずれを放置したままでは、打つべき手も打てないのではないのでしょうか。

### ○④労働政策研究・研修機構（2012）『出産・育児と就業継続——労働力の流動化と夜型社会への対応』労働政策研究報告書 No.150

女性の就労率について、M字カーブということがよく言われます。今まで紹介してきたものは意識調査的な側面が強かったのですが、④はもう少しマクロ的な観点から、出産・育児と仕事の関係について調査しています。

最近ではM字カーブの傾向がだんだん弱くなってきていると言われています。調査時点によって違うという話もあるのですが、ここでは、より若い世代のほうがM字カーブの底が高くなってきている、ということが指摘されます。

要因は様々です。例えば、世代が下るにつれて、若年期の正規従業員比率が下がってきています。これはつまり、出産・育児を理由とした労働市場からの撤退ということになりやすい雇用形態にある人が減ってい

る、ということです。もちろん正規従業員を取り巻く状況の改善もあります。つまり、会社の制度が充実することで勤務の継続が可能になるわけです。実際、第1子出産の時期が最近、特に2005年以降であるほど、出産に伴う雇用率の低下が見られにくくなります。統計で確かめることはできませんが、晩婚化の中での出産年齢の分散、あるいは非婚化の影響もあるかもしれません。

非正規の場合は就労継続をしやすいということですが、ただ、子どもを産むということは正規社員であろうと非正規社員であろうと変わらないので、正規社員に対して育児休業制度を導入するのと同じように、非正規従業員に対しても育児休業制度は導入されるものです。しかし、調査結果を見ると、非正規従業員は正規従業員ほど育児休業の仕組みをあまり利用しないんですね。制度があるにもかかわらず、育児休業を取得せずに働き続けるということがあったりします。所得の面での不安定さから就労継続をするということが考えられますので、育児休業の促進策は、雇用形態に応じて多様であるべきでしょう。少なくとも、「正社員と労働負荷が違うから」とか「雇用者全体で見たらマイナーだから」という扱いは認められないでしょう。

正規従業員を見た場合、育児休業制度が存在することで離職を減らす、あるいは、残るけれども制度は使わないという人を減らす、という効果があります。しかし、非正規従業員の場合、制度が存在することで離職を減らす効果はあるのですが、残るけれども制度は使わないという人はあまり変わらない。このように、育児休業制度が存在することの効果は正規従業員と非正規従業員とで違うことはわかりましたが、それがどのようなメカニズムになっているのか今後検討したほうが良いと感じました。

あとは、制度と実際の利用の関係で、大企業と中小企業では少し変わっています。育児休業制度の話ですが、どういう条件が整ったら従業員が制度を利用するのかというと、大企業の場合は、制度が存在するだけではそのまま直接利用には結びつかない。職場における制度利用の先例があるとか、制度についての企業側の説明がないと利用には結びつきません。一方、中小企業の場合には、制度がありさえすれば、ある程度利用効果が見込まれるという結果が出ています。このことは、大企業と中小企業で制度の定着に向けた手段が異なってくることを示していると思います。制度の

定着に向けた周知徹底の費用が、中小企業の場合より大企業の方が高い、ということです。中小企業のほうがそもそも導入率が低いというのが多くの企業で言われるのですが、一部経営者が「変革は大企業よりも中小企業の方がやりやすい」と発言するように、トータルで見たら大企業の方が人事制度を活用しやすいとは言い切れないようです。

○⑤東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト(2012)『従業員の介護ニーズにどう対応するか——従業員の介護ニーズに関する調査報告書』

これまで育児休業の話をしました。ワーク・ライフ・バランス上の課題として、子どもが生まれて、ある程度育ってくると、今度は親の介護に直面することが多いです。従業員が親の介護をしながら仕事をしないといけないときに企業側としてどういう対応をとるのか、介護と仕事の両立を従業員がどう考えているのかということ調査したものが、⑤の調査です。

幾つか興味深い発見事実があるのですが、第1に指摘されることとして、先ほどの平野先生のお話と似ているんですけども、介護と仕事のバランスということに関して、あるいは介護を夫婦でどのように分担するのかということに関して、男性は妻頼みであるという姿勢がよく見てとれます。つまり、親の介護に対する不安について、男性既婚者では不安感を60%ほどが抱き、それはそれで少なくないのですが、他の層と比べると不安認識が乏しい。他の層は80%弱が不安を抱いていて、男性未婚者は女性並みの不安を抱えています。

さらには、企業内のサポート制度に関する知識も、男性は女性より乏しい。つまり、女性のほうが親の介護を切実な問題として捉えているようなことがあります。親の介護には育児とは異なる切実さがあります。つまり、それ特有のものとして、いつまでその活動が続くかわからないため、将来の見通しが立たない、という不確実性を個人が引き受けなければなりません。育児の場合はある程度終わりが見えますが、介護の場合は終わりが見えません。この報告書では、介護しながらでも働き続けることのできる仕組みが、他の休暇制度の場合以上にしっかりつくられるべき、という提言がされています。

しかし現実としては、休暇をとることについての会



社の理解、雰囲気、実際のサポートが、育児に比べ、介護と仕事の両立のほうで乏しいようです。これは1つには、育児という出来事と介護という出来事に対する社内での理解の違いがあるかもしれません。また、育児にかかわる世代と介護にかかわる世代とでは、会社の中での地位が違うということも、推論の1つとして成り立つかもしれません。管理職なのでなかなか抜けられず、介護へのサポートの雰囲気が乏しい、実際に介護に対する制度が利用しにくい雰囲気があるとか、先達がいなかったか、上司の理解が得られないために、就業継続への自信が失われることが多いと報告されています。

介護ニーズを抱えた人がどういう条件だと両立ができるのかということについても、調査で示されています。「労働時間を減らそう」「残業を減らそう」ということを思いつきがちですが、こういう措置は実際には、介護しないとイケない人の就業可能性を損ねかねません。むしろ、有給休暇とかワーク・ライフ・バランス制度の利用のしやすさといったところが、就業可能性に正の影響を与えます。つまり、介護状況にある人にとっては、時短のような数量規制よりは、労働時間の柔軟性を与えてくれる措置のほうが望ましいということが言えるわけです。

#### ○⑥労働政策研究・研修機構（2010）『中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果（2）』調査シリーズ No.69

先ほど、中小企業では大企業と比べてワーク・ライフ・バランス関連の施策が充実していないと指摘しました。⑥の調査でも、そのようなことが示されています。これは介護も含めた育児休業、中小企業に特化した調査ですけれども、やはり従業員目線からすると、中小企業に対する評価には厳しいものがあります。一言に中小企業といっても、300人を越えた規模になると、取り組みをやっていると評価される企業がそうでない企業よりも多くなりますが、300人未満では、やっていないと評価される企業のほうが多くなるという結果が出ています。

この調査からまた出てきたことで、全体に対しても言えることかと思うのですが、育児休業に関していうと、女性のほうが、圧倒的に取得率が高い。女性が90%で、男性が1~2%です。しかし、それ以外の両立支援施策については、男女での取得の差があ

まり見られません。女性のほうがやや高いですが、特にフレックスタイムに関しては、男女がほぼ同じ割合で取得しています。

こういう育児休業やその他の施策に関する利用希望については、確かに女性のほうが利用希望率が高いのですが、男性もそここの利用希望率があります。つまり、男性においては、取得したくないから、妻に全部やってもらうから取得しないのではなくて、取得したいけれどもなかなか取得できないという部分がある。先ほど上司との人間関係とか、職場の雰囲気を要因として出しましたけれども、男性は、こういう状況に慣れてしまっているというよりは、こういう状況に対して幾ばくの不満とか、改善してほしいという意識を持っていることが調査からうかがえました。

井手 少し補足させてください。中小企業では育児休業を取る人がやや少ないというデータが出ていますが、これについては、中小企業は融通がききやすいからとらなくても何とかできる、育児休業制度を使わない対応ができるからであるという解釈があります。これについては、労働政策研究・研修機構（2011）『中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題』労働政策研究報告書 No.135でも議論されていますが、中小企業のパートタイマーでは、育児休業の対象となりやすい20歳代が多くなく40歳代、50歳代が多いので、結果として育児休業をとる人が少ないと考えることもできます。

中小企業での育児休業取得者の業務の代替方法のデータからの議論も可能です。30人未満の事業所では、「補充せずに同じ部署内で対応する」が5割ほどあります。そうすると、他の従業員にしわ寄せが及んでいると考えられるのですが、「他の人の仕事の分担が増えるので大変だ」については事業所の規模の差がありません。「今の職場は融通がききやすい」についても規模の差がありません。これらについては、中小企業で育児休業を取る人が少ないのは、規模が小さいので融通がききやすいという解釈からは説明しにくいことから、もう少し調査研究が必要と考えられます。

### IV-3 ワーク・ライフ・バランス ——メンタルヘルスと満足

引き続き、ワーク・ライフ・バランスについて、メンタルヘルスと満足というテーマで紹介합니다。

○①内閣府経済社会総合研究所（2011）『平成22年度「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」報告書』

この調査では、ワーク・ライフ・バランスと会社全体の生産性の関係について欧州と比較して調べていますが、欧州ではワーク・ライフ・バランスが生産性に大きく影響しているのに比べ、日本では影響があまり見られないという大きな違いが見られます。

具体的には、企業担当者の現在の業況の評価を会社全体の生産性の指標としたとき、日本ではこれにワーク・ライフ・バランスは影響していませんが、欧州では影響が非常に強いことが示されています。

ワーク・ライフ・バランスと職場での生産性の関係についても、主観的な職場の業績評価を職場の生産性の指標としたとき、日本ではこれにワーク・ライフ・バランスは影響していませんが、欧州では影響が非常に強いことが示されています。

そのほか、職場での生産性と上司の職場管理との関係は日本でも欧州でもかなり強く、上司の職場管理の影響は大きいと言えます。また、個人レベルで、長時間労働、昇進意欲、専門性を高めることは、日本でも欧州でも職場の生産性に関係しています。

○②内閣府仕事と生活の調和推進室（2011）『「ワーク」と「ライフ」の相互作用に関する調査報告書』

②は職場でのワーク・ライフ・バランス施策と個人のワーク・ライフ・バランスの図りやすさの関係、および、生活から仕事、仕事から生活へのスピルオーバー効果といった、職場と生活の関連を検討しています。

職場のワーク・ライフ・バランス施策と個人のワーク・ライフ・バランスに関して、ワーク・ライフ・バランスの図りやすさには、施策よりも上司からのサポートや職場風土の影響が大きく、施策が直接影響しているという結果ではありません。

個人のワーク・ライフ・バランスの図りやすさと生活の全体的満足、仕事のキャリア満足の関係については、個人のワーク・ライフ・バランスはこれらの満足感に対してかなりの影響を及ぼしています。

生活領域の各満足と仕事のキャリア満足の関係については、男性と女性で影響する変数は少し異なるので

ですが、ある程度の関係が見られています。

スピルオーバーの影響については、スピルオーバーを主観的に評価した指標を使っていますが、生活から仕事へのスピルオーバー感が高いと仕事のパフォーマンスに影響することが示されています。

ユニークな結果としては、配偶者の満足との関係が挙げられます。調査対象者の配偶者の仕事満足が配偶者の生活満足にプラスに影響している場合には、調査対象者の全体的な生活満足が上がっています。夫婦の片方の仕事満足が生活満足を高めているときは、相手の全体的な生活満足が上がるというように、夫婦の間にお互い影響しあう傾向が見られています。つまり、夫婦双方の職場でのワーク・ライフ・バランスが家庭全体の満足には必要なのではないか。片方の職場だけでワーク・ライフ・バランスがあるよりも双方の職場であるほうがより夫婦の生活満足を高めるという結果が得られています。

○③日本生産性本部メンタルヘルス研究所（2010）『産業人メンタルヘルス白書』

続いて、ワーク・ライフ・バランスとメンタルヘルスの関係です。ワーク・ライフ・バランスの実現が、バランスのとれた健康な生活をもたらすとすると、メンタル面の健康もこれに含めて考えることができます。メンタルヘルスは体の病気やけがとは異なりますし、また、個人差も大きいので、ワーク・ライフ・バランスとの関係がどのようになっているのかあらためて調べています。また、メンタルヘルスへの対応と産業医の関係についても検討しています。

③では2009年、2010年に従業員調査と事業所調査を行っています。主な結果として、ワーク・ライフ・バランスの実現度が高い人は、仕事の意欲やメンタルヘルスも高いことが示されています。メンタルヘルスの指標として抑うつや心気的な身体症状を用いた場合、ワーク・ライフ・バランスと少し相関が見られました。

ワーク・ライフ・バランスは、仕事と生活のバランスというのが本来の趣旨ですが、ワーク・ライフ・バランスに実際に影響しているものは、仕事の負荷もしくは仕事の充実であることが示されています。

メンタルヘルスへの対応については、現在、少しずつ取り組みが進んでいることが示されています。しかし、身体の不調や安全面への対応が専門の産業医と、

精神医学的な対応が専門の産業医というのは当然違うわけで、メンタルヘルス専門の産業医の確保はまだまだ進んでいません。

メンタルヘルスへの対応では、個人の精神医学的な問題については休職やカウンセリング等によってある程度克服できても、職場に復帰・復職するときにはどのようにすればよいのか。この復職プロセスをどのように支援していくのが大きな問題になっています。また、これにプライバシーが絡んでくるので、非常に取り組みが難しくなっています。しかし、社内の相談窓口では、専門の産業医が必ずしも配置されておらず、復職のときには上司が対応している場合が多いのが現状です。

メンタルヘルスに関連することですが、社内の相談制度の中で行われている相談の種類が近年変わってきたことが指摘されています。以前は、相談窓口に家族の問題や家庭での生活の問題が持ち込まれていたのですが、メンタルヘルスの問題が注目されるようになると、心身・精神の健康や人間関係というメンタル系の相談が非常に増え、生活の相談が減って来ているということです。このことは、生活の問題のとらえ方のメンタルヘルス化という傾向を示しており、本来は職場や家庭における問題であるものが個人化されていく危険性を示していると思われるます。

○④労働政策研究・研修機構（2012）『職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査』調査シリーズ No.100

④の調査では、メンタルヘルスの問題を抱えている社員が増えてきていることが示されています。その要因としては仕事量との関係が深く、仕事が増えたところではメンタルヘルスに問題を抱える社員が増えています。ところが、事業所のほうは、メンタルヘルス不調者があらわれる原因として、本人の性格を約7割、職場の人間関係を6割と考えていて、仕事の負荷は4割ぐらいしか考えていません。メンタルヘルスについて大きな認識のギャップがあるのかもしれません。

③でも取り上げられていた復帰の問題ですが、メンタルヘルスで休職した人が結果的に退職する割合と復帰する割合が同じぐらいになっています。これは、メンタルヘルス対策が十分ではないことを示していますが、事業所側でも、メンタルヘルスで仕事ができないとはどういうことか、復帰した人はどの程度仕事ができ

きるのか、復帰した当初の人はどういう状態か、ということがわからないので、対応に苦慮していることが示されています。

事業所の取り組みについて、基本として挙げられているのは相談窓口の整備ですが、社外のメンタルヘルスケア専用窓口を相談先として設けているところが3割あります。社外の専門家を利用したいという人は4割ぐらいありますので、経費の問題が解決すれば有効な方法と考えられます。社内でメンタルヘルスの専門家を常に置いておくのは難しいので、社外の組織を利用するのが1つの方向性になるかもしれません。

○⑤労働政策研究・研修機構（2012）『職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査——予防・解決に向けた労使の取組み』資料シリーズ No.100

⑤はヒアリング調査で、セクシュアルハラスメントを除くものを対象としています。ここではパワーハラスメントについてメンタルヘルス問題として紹介していきます。

ヒアリング調査の対象組織では、職場でハラスメントを見聞きしたという人が1～3割います。件数は増加しているところ、減少しているところとまちまちなのですが、増えているところは、ハラスメントが認識されるようになったので報告が増えた可能性もあるので、詳細な調査が必要と思われるます。

ハラスメントを行っているのはほとんどの場合上司であり、仕事上の指導や仕事管理のプロセスで生じています。内容としては、身体的暴力は例外で、暴言や罵声を浴びせる言葉の暴力、口をきかない、仕事を与えないなど、いろいろな形のハラスメントが報告されています。

その原因ですが、人員不足による上司の過重労働とストレス、コミュニケーション不足が挙げられています。これに業績の圧力が加わって上司が指導のバランスを失い、過剰な指導や命令を行うことにつながっています。

対策としては、④でのメンタルヘルスと同じく外部の専門家への委託が効果的であるという示唆があります。特に、早目に相談したり早い段階でハラスメントをキャッチして対応したりすることが有効とされています。

平野 ワーク・ライフ・バランスの話は多岐にわた

りました。

江夏 3つのテーマ全体に共通して言えることですが、企業レベルにせよ、個人レベルにせよ、バランスがとれているというものとパフォーマンスは、鶏と卵の関係にあるのかなと思います。調査は「バランスがとれているのでパフォーマンスが上がった」ということになるかと思いますが、実際には、特にヨーロッパではそうかもしれませんが、ある程度生産性があるからワーク・ライフ・バランスに余力が向けられる、あるいは生産性を抜きにして、ワーク・ライフ・バランスは正しいから入れるということがあるのかもしれませんが。要するに、原因と結果の関係は、実は疑似相関であって、実はその背景に理念があるとか、あるいはものすごい戦略の転換があるとか、個人の業務遂行能力、バランス能力があり、その中でワーク・ライフ・バランスもやりやすい、パフォーマンスも出しやすいということがあるのではないのでしょうか。

日本企業の場合、それが結構、悪循環になっていると思います。忙しいからワーク・ライフ・バランスができなくて、それで、パフォーマンスが下がり、また忙しくなっていく。その悪循環を断つために、循環の中で解決するのではなくて、システムショック的に物考えたほうがよいのではないか。戦略の転換であったり、あるいは能力開発であったり、そういう側面からのアプローチが実は求められているのではないかと思います。

堀田 ワーク・ライフ・バランスについては、上司や管理職の役割、従業員への周知度、従業員の捉え方が共通してポイントになっているように思いました。関連制度を充実させることはもちろんですが、実際に現場の管理職がどのようにそれを理解し、運用して職場づくりを行っているかが重要との印象を持ちました。

井手 職場レベルで、どのような働き方が当たり前なのか。例えば、欧州の研究例では、ノウハウを教え合う、同僚の仕事を代わる、性別にかかわらず仕事をする、家の事情で休むのは当然だ、というものが当たり前になっています。ワーク・ライフ・バランスでは職場で一体何がスタンダードかというものがかなり影響しています。それを一番先導するのは上司です。上司がどうしているかは大きいかもしれません。

江夏 そういうものがあると好循環が生まれやすい。

井手 そうですね。

江夏 逆に言うと、「(休暇を) 取れ、取れ」と数量

規制ばかりやってもだめ。

平野 女性が結婚を契機に離職する確率は低くなってきていると思いますけれども、出産・育児のタイミングで女性が離職する確率は相変わらず高いというデータがあったときに、合理的な経営者は、資源配分を女性ではなく男性のほうにかける。例えば人事考課を男性のほうを高くするとか、よい仕事を男性のほうに与えるとかいうような統計的差別は、まだ根強く存在しているのではないかと思います。その意味で、男性管理職の意識改革が課題なのではないでしょうか。しかしながら、このことは、企業のマネジメントで解決するということが部分的にはあるでしょうが、社会的規範にかかわる話なので、相当手ごわい問題だと思います。

江夏 でも、取り組みの中で改善の傾向が少しずつ出てきていて、それをどう発展させるのかを考えるといいと思います。時間はかかりますけどね。

## V ポスト成果主義

賃金論に関しては、10年前はものすごく盛り上がっていました。言うまでもなく成果主義の是非が問われていたわけです。ただ、今日、賃金論はあまり実務でも語られていませんし、その結果として調査も多くありません。それは、「グローバル」「早期離職」「正規非・正規」というほかのトピックがあったからかもしれません。しかし、賃金というのは、企業から従業員に対する期待を最もダイレクトに移す方法です。個人の側からみると生活の糧なので、現状がどうかということを見る価値が全くなくなってしまったわけではありません。今回は必ずしも多くありませんが、賃金の構成、つまり企業からの従業員への期待の示し方、払い方がどうなっているのか、成果主義論争の後どういう現状になっているのかということについて、示したいと思います。

○①労働政策研究・研修機構(2010)『今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査』調査シリーズ No.65

第一に情報提供したいのが①です。調査時点は2008年8～12月ですけれども、発行年が2010年であること、あるいは、ここまでしっかりした調査が近

年ほかに存在しないこともあって、紹介することになりました。

まず、賃金の払い方の前に賃金の総額についてですが、予想されたこととは思いますが、正社員の今後の賃金について、賃金が「増える」とする企業は22%で、「減る」とする企業は30%でした。「変わらない」とする企業は44%だったのですが、企業側が人事管理の将来に対して、厳しい、緊張した姿勢で臨んでいることが示されています。

では、そういうなかで現状の賃金制度がどういう構成を示しているのかというと、一番重視されているものとして、「職能」がありました。これに「職務」「個人属性」が続いています。2008年より前と比べると、「職能」「職務」がより重視されるようになってきました。将来については「職能」がさらに重視され、「個人属性」はこれからもより軽視されるだろうと言われています。2008年以前より2008年にかけて重要度が上がった「職務」については、2008年以降は、重要度が下がるという見通しがされています。つまり職能給はより重視され、職務給は一度ルネッサンス的に復帰・復活したけれども、また揺り戻しが来るという見立てを、2008年当時多くの企業がしていたということです。「職務」がまた軽視されるようになり、その代わりに職務遂行能力のほか日本版職務概念と言い得る職責・役割を重視する傾向が、今後より強くなるだろうと予測されています。

成果で見る、業績で見るとということについては、より重視するとも、より軽視するとも言えないということでした。成果主義の考え方がある程度根づいたのか、成熟してきたのか、ほどほどのつきあい方を覚えたのか。そこは不明ですが、ともかく報酬制度における一定のニッチを確保したようです。

賃金モデルカーブについては、いわゆる年功型から今後は「早期立ち上げ高年層下降型」になることが、2008年時点では目指されていました。つまり若者に対してはこれまで以上に報いて、その原資を中高年からとっていく。そういうことをより公正に、より正確に行うために、降格処置も含めた人事考課の厳格化が志向されていて、おそらく現在でも展開しつつあるのかと思います。

### ○②日本生産性本部（2010）『第12回日本の雇用・人事の変容に関する調査結果概要』

### ○③日本経済団体連合会（2012）『第55回福利厚生費調査結果報告』

日本生産性本部による②の調査は、①のJILPT調査より2年弱を経た中での賃金の状況を示しています。管理職においても、非管理職においても、役割給・職務給というものがこの調査時点より前と比べてだんだん普及してきたけれども、その普及傾向はやや弱まりつつある、足踏み傾向にあるということです。そして、年齢給・勤続給は軽視されるようになってくる。組み合わせレベルで見ると、非管理職では職能給をメインにして、年齢給・勤続給を組み合わせる。管理職では職能給をメインにして、役割・職務を組み合わせる。このように、非管理職では比較的伝統的なやり方が、管理職では能力向上を促進しつつ、行動で評価する仕組みが、中心的なトレンドであることが示されています。

企業から従業員に対する支払いには、賃金のほかに福利厚生というものがあります。その企業の労務費用全体における福利厚生の割合がどうなっているのか、他の処遇項目と福利厚生のバランスがどうなっているのかについて、日本経団連が2012年に調査した③があります。全体的な賃金の賃下げ、あるいは、上がらないという状況の中で、企業から従業員の支払いにおける福利厚生の比率が年々高くなってきています。法定福利費が上がっているけれども、ほかの費目は上がらないので、福利厚生比率がどんどん上がっている。法定外福利費については特に圧縮が進められています。

興味深いこととして、現金給与と法定外福利費の代替効果が見て取れました。500人未満の中小企業の場合は、法定外福利費が膨らみ、現金給与を圧迫している。1000人以上の企業に関しては、現金給与を膨らませて、代わりに法定外福利費を圧迫している。1000人以上の企業の場合は、より人件費の柔軟な調整を行いやすい措置をとっていることがうかがえるわけです。

賃金論の全体を踏まえての現状ですけれども、成果主義の熱狂がさめて、着地点を見出そうとしている状況が見られます。Pay for PerformanceのPerformanceというのは、日本では「成果・結果」と解釈されがちですが、正しくは「成果・結果に至る行動」です。そういう意味では、いよいよPay for Performanceというものが、日本においてより正確な

形で、より王道的な形で定着しつつあるのかもしれない現状が、これらの調査では見出されています。

平野 評価対象が、Pay for PerformanceのPerformance、あるいは、市場における成果およびコンピテンシーという2つにフォーカスされて定まってきている、そのように日本企業の賃金制度は収れんしつつあるということでしょうか。いわゆるインセンティブ強度の設計についてはどうでしょうか。

江夏 それについてはデータがないというところですか。同じ等級で、同じぐらいの年齢で、処遇格差がどれくらいあるかということでしょうか、2005年ぐらいのJILPT調査（『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査』調査シリーズNo.12（2005年）、『職務・職責基準の賃金データに関する研究——役割に基づく賃金調査結果報告』調査シリーズNo.11（2005年））では、かなり綿密なものがありました。世代ごとで平均を100として上下でやってくださいという調査が、今後あらためて求められるのではないかと。賃金構成は着実に変わっています。そうした中でインセンティブ強度はどう連動しているのかということについては、今後の課題であろうかと思えます。

平野 今後の調査研究に期待したいこととして、日本企業の昇進構造ですね。隠微なファスト・トラックではありませんが、与えていく仕事の質の差異化によって微妙に成果に対応している状況がある中で、昇進構造の変化とか、仕事の割りつけ方の何が変わっているかということもあわせて見ていかないと、人事管理としての成果主義がどう変化してきているのか、その本質的なところは見えてきません。

江夏 例えば優秀な従業員には、業績給ではなくて早い昇進で報いる。それで浮いた原資をそこその人に回すという措置をやっていることもあるので、賃金だけで見てもわからない。インセンティブ・システム全体で見ないといけないということはあるかもしれないです。

平野 そういう調査を期待したいです。

江夏 そうですね。

## VI グローバルと地域

平野 次はグローバルに対しての地域ということで紹介します。日本のものづくりの国際競争力をリード

してきたエレクトロニクス企業の巨大赤字、対して韓国のグローバル経営の大躍進がニュースになっています。また日本のものづくり拠点があちこち海外に出ていって、国内の空洞化が盛んに言われるような状況になってきています。そこで出てくるキーワードが「グローバル人材」です。グローバル人材を速やかに体系的に育成せよということを大学も言っていますし、企業の側も言っている。けれども、グローバル経営とかあるいはグローバル人材とは一体何を意味するかは明確でなく、抽象的であると思います。

そんななかでグローバル人材あるいはグローバル経営に関する調査報告書がこの3年間にたくさん出てきました。ただ、グローバル人材の定義が定まっていななかでの調査ですので論点が多岐にわたっています。今回は、早稲田大学の白木三秀教授が提唱されている「多国籍内部労働市場」という考え方に即して、幾つかの調査を紹介したいと思います。

- ①リクルートマネジメントソリューションズ（2011）『グローバル人材マネジメント実態調査2011』
- ②日本在外企業協会（2012）『海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査』
- ③三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2012）『我が国ものづくり産業の競争力の源泉に関する調査報告書』

初めに①ですが、これは従業員1000人以上の日本企業で、グローバル人材マネジメントの全体像を把握しているマネジャーに対するアンケート調査です。有効回答数は189社で、質問項目は海外展開方針、グローバル人材マネジメント、グローバル人材、グローバル人事施策、海外現地法人の人事政策のそれぞれの実態と多岐にわたっています。多国籍内部労働市場との関連で言うと、グローバル人事施策の実態が非常に重要だと思しますので、ここの部分に焦点を絞って紹介します。

まず日本人従業員に対する英語教育に取り組んでいる企業が約9割あります。外国人新卒採用に取り組む企業は約7割ですが、「外国人学生を採用しても職場での受け入れに苦労している」が41.7%あります。また、日本人グローバルリーダーの育成に取り組む企業は約6割ですが、「対象者を選抜する明確な基準が存在しない」が44.4%、「グローバルリーダーシップ開

発の効果測定ができない」が41.9%と問題含みです。

それから、「グローバル共通の経営理念・バリューの浸透」に取り組む企業は約6割で、多国籍内部労働市場の構築の文脈において非常に重要な「海外人材と合同のグローバルリーダー育成」に取り組んでいるのは23.0%、「グローバル共通の等級・評価・処遇制度」を導入しているのは19.8%、「グローバル共通の従業員意識調査」に取り組む企業は11.2%とまだ緒に就いたばかりの状況です。これらの質問に関しては、海外売上比率が高い企業では数値がぐんと上がってきますので、先進的な企業から、随時この辺の取り組みが活発になってきているようです。

海外現地法人での今後の取り組み課題では、「ローカルスタッフの国境をまたいだ異動」が45.5%、「ローカルスタッフ人材情報の日本本社との共有」について「取り組んでおらず、取り組みたい」が44.9%ですから、多国籍内部労働市場の構築に関して企業が非常に強い関心を持っていることが見て取れます。

②の調査は在外企業協会会員企業240社のうち123社から回答を得ていますが、2008年から毎年2年ずつ、ほぼ同じ質問項目で調査していますので、時系列の比較が可能になっています。最新の調査が2012年11月に発表されたばかりですが、これによると海外現地法人外国籍社長比率は29%（前回2010年は24%）です。外国人社長の内部昇進による起用は61%（同73%）、外国人経営幹部のためのグローバルな人事基準・制度の導入を「特に行っていない」は61%（同69%）、業績評価制度の導入は18%、給与に関する基準設定は15%ということで、①の調査と同じような状況です。

それから、海外現地法人に対する企業理念、経営方針、行動指針の共有化について、企業理念等を英文化しているのが76%、外国人留学生の日本採用について「既に採用している」が78%で、その理由として「国籍を問わず優秀な人材を採用する」が80%、「グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題」は、高い順に「現地人材、ローカルスタッフの育成」(76%)、「グローバルな人事処遇制度の確立」(64%)、「本社と現地法人とのコミュニケーション」(48%)、「日本人派遣者の育成」(39%)となっています。

日本のものづくり産業は一体これからどうなるのかということも非常に重要なテーマだと思えます。③の

調査も多岐にわたるのですが、「グローバル展開を加速している日本のものづくりの現場力の国際比較を通して、海外拠点の競争力の源泉が日本国内のものづくり基盤にあることを検証」したということが、大きな発見であり主張であると思えます。そのうえでも市場が技術を育てるならば「量産は海外、研究開発や設計は国内のマザー機能」といったこれまで日本企業がとってきた単純な分業体制ではなく、マーケット由来の分業体制の構築が一層求められるということです。日本企業も日本を起点とした分業体制を見直す時期にきている。そのためには経営の現地化を進め、意思決定の迅速化を図ることが必要であることが提起されています。

○④労働政策研究・研修機構（2012）『地域における生産活動と雇用に関する調査』調査シリーズNo.93

○⑤労働政策研究・研修機構（2012）『地方自治体における雇用創出への取り組みと課題』調査シリーズNo.101

グローバルに対して地方ではありますが、2つの調査を紹介したいと思います。④は長野県・岐阜県・静岡県・愛知県・滋賀県・京都府・大阪府・兵庫県・岡山県・広島県・福岡県・熊本県にある事業所から1万所を抽出して、人事担当者宛てに質問書を送付して、1277社の有効回答を得ています。幾つかの発見があるのですが、まず地方における製造業が直面している状況は、非常に厳しいということです。とりわけリーマンショック以降、非常に厳しい状況になっています。例えば企業や事業所の転業・閉鎖・廃業などの局面に立っているところも多いわけですが。そのために経営・生産上の取り組みとして「新製品の開発、製品の高付加価値化」「見える化」等への取り組みによる業務の効率化」「営業部門の強化」「海外での生産や販売の開始・拡大」「海外からの原材料・部品の購入開始・拡大」「不採算部門の整理・撤退」などを行っています。また、「海外に生産拠点を新設・増設した」という回答が約2割、「今後海外に生産拠点の新設・増設の予定（計画）がある」が約1割あって、生産拠点の海外展開の拡充も重要な関心テーマになっています。

一方、人事面に関しては、いわゆる雇用調整に関して「残業規制」「配置転換」「新規卒採用の抑制、中止」「外部人材（派遣、請負等）の削減」「一時帰休、

一時休業の実施」などを行っています。あわせて、「従業員の教育訓練の充実」も図っています。雇用調整に関しては、機械関連製造業が他の消費関連や素材関連に比べて非常に厳しい。そして、現在の人材の過不足状況について尋ねたところ、正社員あるいは非正規社員、外部人材についてはいずれも「適切」という回答比率が高いわけですが、正社員の中の技術者、技能工、営業担当者では相対的に不足感が強いということです。今後の経営の見通しについて、「明るい」と答えた企業はわずか1割で、「何とかやっていく」が5割、「苦しい・生き残りは困難」が2割強となっています。

産業集積、消費地へのアクセス、流通、インフラを前提として製造業が立地する以上、製造業企業・事業所を誘致することで雇用創出につなげようとする際には、地域の産業構造や産業集積を踏まえて戦略的産業を明確にする必要があります。同時に戦略的産業の人材ニーズに即した人材育成を重点的に支援することも必要になることが提言されています。

地方自治体による雇用創出の取り組みが非常に重要になってきますが、全国28の都道府県から回答を得ている⑤の調査は、地方自治体が雇用創出に取り組むに当たって直面する課題として、財源の確保、雇用創出に関する情報、雇用創出に取り組む人材の不足が挙げられ、国がこの点を支援する必要があるということが提起されています。

○⑥みずほ情報総研(2012)『「大学におけるグローバル人材育成のための指標調査」報告書』

大学におけるグローバル人材育成はどうあるべきかということで、非常に興味深い報告書があります。みずほ情報総研による⑥の調査です。産業界への人材供給を行う大学を見てみると、海外の有力大学と比較して、外国籍教員や留学生の割合が低いことなど、グローバル化、多様性といった点での遅れが指摘されています。また、日本人学生についても海外留学者数の減少や、海外勤務を希望しない者の増加など、いわゆる内向き志向の学生の増加が盛んに言われています。このような認識を受けて、2011年5月に政府の「新成長戦略実現会議」の下に「グローバル人材育成推進会議」が設置されています。⑥の調査は、2011年5月に提案されたグローバル人材の定義の3要素に基づいて、大学におけるグローバル人材育成の取り組みの

指標化を検討しようという内容になっています。

3要素とは、第1が語学力・コミュニケーション力。第2が主体性、積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感、使命感。第3が異文化に対する理解と日本人のアイデンティティです。このグローバル人材の3要素に基づいて、大学における教育はどうあるべきかという指標を設定して基準点を与え、その状況を測れるような指標を制定しています。

企業へのヒアリング調査も行っているのですが、「大学教育に求めること」に関して、企業によっては「すぐにビジネスに生かせるという観点で、大学に多くのことを期待しているわけではない。学生には学生の間しかできないことをしてほしい(消費財A社)」という声も根強くあります。あるいは、「グローバル人材育成は自社で実施する方針のため、特別に大学に期待することはない(化学B社)」というように、大学生に相変わらず「白地性」を求めています。企業は本音ベースでは、学生に大学で何か専門を勉強してもらうよりも、働く基本動機をきちんと形成してもらい、ガッツがあるとか、適応力・吸収力があるといった、いわゆる「白地性」を期待しているところが結構あります。そうすると、今、大学が一生懸命取り組もうとしている「グローバル人材」と、企業が求めているグローバル人材のニーズというのは、実は相当ギャップがあるのではないかと。グローバル人材という言葉、キャッチフレーズに随分社会が振り回されている状況があるのではないかとこのように思いました。

そういった意味も踏まえたと、この報告書が指摘しているように、相互のニーズを理解するため、大学コンソーシアムと産業界の定期的な対話やイベントといったものを通して、コミュニケーションをもっと綿密にする、あるいは、そういう場を整備していくことが非常に重要であると思います。

江夏 グローバル経営に関していろいろな問題があることを意識しているのはよくわかったのですが、制度がないことがかなり問題になっている部分があるのかと思います。例えば選抜する基準だとか、インセンティブ制度とかいうようなもの、あるいは、開発の測定方法とか、かっちりしたものがなくてグローバル化が進めにくいというところが、多分にあるかと思えます。ただ、今後の取り組み課題を見ると、制度をきちんとつくってしまおうというところは、問題意識としてあまり浮上してこないですね。



平野 はい。

江夏 どちらかという、今までどおりのふわっとしたやり方で、場を共有するとか、密にかかわるとか、そういうもので達成しようとしている。あるいは、人材のシャッフルで対応しようとしているのが、日本企業らしいと感じました。アフーマティブ・アクションも含めてかっちりとした制度をつくり、それを真面目に、愚直に運用することを今まで日本企業はあまりやってこなかった。そういうところまでやらないと、実は解決しない問題なのではないかという気がしたのですが、そのあたりいかがでしょうか。

平野 いわゆる多国籍内部労働市場について、これを真面目に構築しようとする、グローバル本社をつくって、世界共通の人事制度を構築して、という話になると思います。ただ、それは主としてアメリカ企業のやり方です。果たして、これに追随していくことが、日本企業が世界に伍して戦うときの競争力の源泉になり得るかどうかというのは、少し疑問のあるところでは。

江夏 制度をつくるということは、アメリカ流に直結することなんですか。

平野 例えば標準化された汎用的な基準やシステムで処遇制度を統一するという取り組みですが、基準やシステムがアメリカで開発されたものが多いので、そういう意味ではアメリカ流になるでしょうね。私は「世界二本社制」のような形でもないのではないかと思います。日本企業の本社ももっとグローバル化しないといけません、日本国内に設置する本社と海外に設置する本社の二本社制で、世界のタレントをうまく活用していく。

江夏 マルチ・ナショナルということでしょうか。

平野 マルチ・ナショナル、あるいはマルチ・ナショナルからトランス・ナショナルへということでは。

江夏 ただ、いずれにしても仕組みをきちんとつくるといえるのは、求められているような気がします。その仕組みをきちんとつくるときのアイデアソースは、確かに欧米のものになるかもしれませんが、和魂洋才ではないですけれども、哲学みたいなものは日本的なものでいく。それをきちんと形にして、一人ひとりに納得してもらおうためのルールをつくる。そこをあまりやっていないところが、問題の根源ではないでしょうか。少なくとも多様な国籍の人々には、あまり受け入れてもらえないのではないかと思います。

堀田 「グローバル経営」というときに出てくる「グローバル人材」とか「グローバルリーダー」の定義はいまのところ定まっていないですね。

平野 定義はないですね。

堀田 その「グローバル人材」について、質量ともに、一番の課題はどこにあるのでしょうか。

平野 問題は主として2つあると思います。1つは、やはり海外の現地ローカルスタッフの育成と蓄積です。それと日本本社のいわゆるグローバル化ですね。

堀田 そのために必要だと言われているのが、「グローバルリーダー」になりますか。

平野 事業の世界展開をしていって、成長戦略をきちんと描き、その事業を拡張していける経営者の育成が課題になっているのです。

堀田 では、ここで言う「グローバルリーダー」は、トップということになりますか。

平野 そうですね。日本の企業はグローバルリーダー、すなわち世界企業のトップを輩出する人材育成が下手なのです。

堀田 トップによる意思決定、その戦略に基づいて、現地での経営を担う層も大事ですね。

平野 大事で、かつその先があります。ローカル人材は現地法人の経営を担うことを超えて、国境をまたいだ世界人材として、本社の経営者になってもいい。しかし、日本企業の場合、経営者プールを日本人だけでやっているわけです。そうではなくて、現地法人の人材の情報も全部集めて、グローバルな人材プールをつくり、経営リーダーを育成していくという考え方が重要になってきています。

堀田 世界展開のビジョンとあわせて長期的にグローバルな人材戦略が描けるトップとローカル人材の蓄積ということですね。

平野 そうです。あと足元では、日本のものづくりを支えている現地のローカルスタッフが重要です。日本企業の経営をグローバルで考えるときに、そこところは結構うまくいっているようです。例えばグローバルに事業展開しているある工作機械メーカーの人事のトップに聞いたのですが、その会社では1年間に数百人の技能者が海外に出張し、3カ月から半年間ぐらい現地で技術指導しています。日本人の優れた技能者による知的熟練の現地への移転ということに関しては、うまくいっていると自己評価されていました。日本人技能者は、言語を超えてすごく尊敬されるらしい

です。その会社の例では、3カ月間現地で教えて日本に帰るときに、現地の工員が何百人も集まって大送別会をしているということでした。一方で、ホワイトカラーが帰国するときは誰も送別会に集まらないということもあるらしいので、現場のものづくりはうまくいっているが、ホワイトカラーはうまくいっていないということでしょうか。

江夏 地方の話と絡めると、まさにそういう人こそが求められているわけですね。地方の企業の経営・生産上の取り組み課題というのがリスト化されていますけれども、それは、こういう企業だからこそその課題というよりも、ものすごく一般的な課題だと思えます。グローバルな経験をしている人材が、実はこういう企業で求められているかもしれないといった話は、ほかに何かありそうですか。

平野 ブルーカラーの話で言うと、日本の状況として、いわゆるマザー工場を中心としてそこから技能者が世界に技能指導に出かけていくわけです。それはマザー工場を日本に置いたまま分業体制を構築しているから可能になっています。しかし、マザー工場を海外に移転するというような状況になると、また違う局面になってくるのではないかと。それについては予断を許さないというか、なかなか予想できない話でしょうね。その辺のことを含めた調査研究があればいいと思います。

江夏 今後の課題ですね。

## Ⅶ 学校から企業への移行

堀田 「移行」はさまざまな場面であるわけですが、今回は特に学校から企業への移行に焦点を絞っています。若者の教育から職業への移行にかかわる研究が蓄積されるようになって久しいですが、当初は主に高卒者に焦点が当てられていました。従来、日本の高卒者は高校や労働行政による支援によって職業社会に円滑に参入できるために、失業率が国際的に低く抑えられてきたと言われていますが、そういったスムーズな移行の筋道が細くなっているのではないかと疑問が持たれるようになったことが背景にあります。その後、「日本の高卒就職システム」の弱体化、高卒無業者研究として開始された調査研究の範囲は、若い非典型の雇用者の急増を背景に、高卒だけでなく、そのほ

かの学歴の人たちも含めた形で、卒業後の状況や初期キャリアについての研究にまで広がっています。

2010～12年の業績を見ますと、学歴別あるいは、これまで大都市中心だったものが、地方を含む地域労働市場での特異性といった切り口から移行の現状に基づく分析が深化しています。

また、学校の需給マッチング機能の低下と労働行政による直接的な支援の比重の拡大、先ほどグローバル人材の大学のところで話がありましたけれども、カリキュラムレベルで学校と産業界が結びつきを強めていくことへの要請が高まっているという問題意識に基づく調査も行われています。

それから、とりわけ移行に困難を抱える層が増加してきたということで、従来型の支援が難しい層を視野に入れ、EUの議論などを参照しながら、中間的な労働市場への注目が集まっているという特徴があります。それぞれに関連して3つの調査を紹介します。

### ○①労働政策研究・研修機構（2012）『学卒未就職者に対する支援の課題』労働政策研究報告書 No.141

①は高校・大学における未就職卒業生支援に関するアンケート調査（高校は進路指導担当者、4年制大学は就職部・キャリアセンターに回答を依頼）の分析に、高校の産学連携事例に関する学校、企業、関係機関等へのインタビュー調査を加えた形で、高校・大学とも未就職卒業生が増加していることの社会的背景や課題の検討を深めることを目的としています。

まず、高校・大学という組織による就職・キャリア形成支援の需給マッチング機能の低下が明らかになっています。特に高校については、労働市場の状況が悪い地域、就職者が少ない普通高校でその傾向が顕著です。大学については、就職プロセスのインターネット化によって、とりわけ中位以下私立大学で、就職部やキャリアセンターの関与が限定的になっていると言われています。これにより、労働行政による直接的な支援に加え、カリキュラムレベルのリンケージ強化の重要性が示唆され、産学連携の事例調査につながっています。

インプリケーションとして、まず高校については、とりわけ普通高校へのハローワークが前面に出た支援、企業との関係が弱くなった高校に蓄積されない情報のハローワークへの集約が求められること。大学に

については、ハローワークがインターネットに載らない情報提供等を通じてキャリアセンターや就職部を支援する、オンキャンパスリクルートを増やす、私立中位以下大学のとりわけ人文系に重点をおいてキャリア・コンサルティングの質を高める、トライアル雇用やジョブ・カード制度の導入の道筋をつけるといったことが挙げられています。

また、カリキュラムリネージに関連しては、地域の産学でともに育てる意識づくり、育成すべき人材像の共有、プログラム設計のための調整役としてハローワークが関与すること、産学の多様な接点をつくり、産業界のニーズを把握して教育内容に反映し続けるサイクルを構築する必要性等を提案しています。

#### ○②若者の教育とキャリア形成に関する研究会 (2012) 『若者の教育とキャリア形成に関する調査』2010年第4回調査結果報告書』

②は若者を対象としたパネル調査です。若者の学校から仕事・社会への移行経路や意識、内面の実態を明らかにすること、とりわけ追跡調査を行うことによって、移行のシステムや若者を取り巻く就職難、労働環境の実態についても、動的に浮かび上がらせることを目的としています。2007年4月に満20歳の全国の若者から抽出して、毎年同じ時期に、5回にわたって質問紙調査を実施しています。報告書は2009年、2010年、2011年と毎年出されていますが、ここに挙げたのは2012年に出版された第4回調査分の報告です。

調査項目が多岐にわたるかなりボリュームの大きい調査で、働いている人には現在の仕事や初職の状況、今後のキャリア志向、在学者には学校生活や就職活動のあり方、その他の人には求職活動や仕事への意識、初職の状況、そして、全員にこの1年間の出来事、健康、住まい、家族、日常生活、人間関係、社会意識等を聞いています。

各回の報告書でさまざまなトピックを取り上げて分析していて、特に移行に関連が深いものとしては、直近の第4回で大学から仕事への移行（大卒者の就職機会とプロセス等）、第3回では高校進学非卒業者の分岐と階層や中退した人の就業パターン、若年労働市場の構造と雇用への移行の諸相といったテーマが挙げられています。

報告書はまだ出されていませんが、第5回まで含めた概観も簡単にまとめられていて、比較的安定した移

行を遂げている若者が依然として3分の1程度いるけれども、他方でかなり不安定な状態を続けている若者も3分の1ぐらいいて、移行の二極分化が進んでいることがわかっています。この二極分化の要因についてはパネル調査全体を通じて分析していくことになっているようですが、離学直後の状態がその後の分岐に一定の影響を与えている可能性が示唆されています。

このほかに若者を対象とするパネル調査として、東京大学社会科学研究所が行っているものがあります。また、この後、井手先生がご紹介くださいますが、複数世代を対象として、かつ地域労働市場に配慮した設計で行われているJILPT「若者のワークスタイル調査」（労働政策研究・研修機構『大都市の若者の就業行動と意識の展開』労働政策研究報告書 No.148）も、移行の観点からも興味深い調査です。2001年に、若者の学校から職業への移行のありようが大きく変化しつつあるのではないかという問題意識から、初めて東京都の若者を対象に量的調査を行い、その後、2006年、2011年と、東京の20代の若者に対する調査を実施したものです。

#### ○③労働政策研究・研修機構 (2011) 『若者統合型社会的企業』の可能性と課題』労働政策研究報告書 No.129

学校から職業への移行に困難を抱える層が増えてきたなか、一般就労が困難な若者たちが一般労働市場に至るまでの中間的な労働市場として、あるいは、継続的な働く場としての「社会的企業」の可能性を探るといった目的の調査です。この背景には、EU諸国の中で社会的排除の問題への対応の仕組みとして、「第3のシステム：ソーシャル・エコノミー」が機能していると言われていたことが、影響を及ぼしています。

この調査における「若者統合型社会的企業」の定義ですが、公的セクターとも営利セクターとも異なるサードセクターに属していて、行政からの補助金や市場からの事業収入、寄付やボランティアなどの資源を混合した経済基盤を持つという特徴がある欧州型を念頭に置きながら、何らかの社会問題解決を組織の主目的とし、課題解決手段としてビジネスの手法を用い、当事者である若者のニーズによって仕事を組み立て、若者の参加を志向すること、若者への教育訓練・就労機会の提供も目的とするものとしています。

2009年にこの前段としてワーカーズコープ、ワー

カーズコレクティブに焦点を置いて17団体に、2010年に自治体と中間支援団体と株式会社、合計21団体に対するインタビュー調査を実施しています。

社会的企業の存在意義、行政のパートナーとなりうる団体の組織や支援内容、そういった団体が持っているネットワークなどの観点から分析が進められています。主な事実発見とインプリケーションの1つ目は、若者統合型社会的企業は、一般就労でも福祉的就労でもない中間的な働き方をビジネスとして提供しているけれども、小規模かつ不安定であり、今後もその性格からいって急激な拡大は難しいことを考慮しつつ、政策実行のパートナーとして位置づけていく必要があるのではないかとということです。

2つ目は、外部の一般就労への接続はそれほど大きな流れになっていないものの、社会的排除を防ぐという文脈からも若者が経験を積み社会関係を広げる機会として評価できるのではないかと。よって、中間的な働き方を労働政策の射程に含めて考えることが求められるとしています。

3つ目に、若者統合型社会的企業は中間的労働市場としての可能性を秘めているけれども、さまざまな課題も抱えているとして、経営基盤の安定化、そのための長期契約などの公共サービス契約の改革、認証制度などの導入による法的な位置づけの明確化、政策形成寄与への評価、能力開発支援と中間支援組織への支援、といったことが提起されています。

江夏 大学生が就職するときは、職種も業種もあまり限定しないじゃないですか。広い対象を広く見ないといけなくて、戸惑うことはよくあると思うのですが、ここで言われた高校生の職場との接続についてはどうでしょう。もう少し範囲は狭まっているのか。指導の仕方として、「こんなものもあるよ」と情報提供するのではなくて、その人に合った絞り込み方がなされているのでしょうか。

堀田 高校による組織的な就職指導の影響力が下がってきていて、高校と企業の継続的で強い関係に基づいて行われていた需要と供給の結びつけは困難になってきているのが現状ではないかと思います。

江夏 結びついたとして、高校生はどういう形で労働市場に入るのでしょうか。今の大学生みたいに労働市場全てを見ながら入っていくのか。それとも、例えば業種別の労働市場、職種別の労働市場を生きるのか。将来のビジョンとして、彼らにどういう未来の

マッチングのあり方を見せることが求められるのでしょうか。

堀田 地域労働市場の特性を見据えた形で支援していく必要があります。学校としても、労働行政、就職支援機関としても、地域労働市場のマクロの状況に加え、個別企業のキャリア形成や能力開発の充実度といった高校には蓄積されにくくなってきた情報を例えばハローワークに集約するなどして、支援に活かしていくといった取り組みも求められるでしょう。これとあわせて、ご紹介した調査で示唆されていたのは、地域の産学連携によるカリキュラムリネージの強化、その前提として産学が育成すべき人材像を共有するという点ですね。

江夏 なるほど。

堀田 高卒で就職する方々の範囲は、やはり……。

江夏 狭いですよね。

堀田 相対的に見れば地域密着なので、地域労働市場との関係をよりよく見ていく必要があります、だからこそ最近の調査でも地域労働市場の特性類型別の分析といったことが進められてきているわけです。

江夏 範囲の設定の仕方は地域だけなのでしょう。エンプロイアビリティーとの関連で、業種とか職種といった形での絞り込みは、マッチングの将来像として出てくるのでしょうか。

堀田 最初にご紹介した①にかかる一連の研究では、高卒労働市場を労働力移動、需給状況、求人内容の違い、という3点から類型化しています。

江夏 そこに高校生たちの適性を見ながら配分していく。

堀田 配分といいますか、それぞれの類型ごとの実態を踏まえたうえで、適切なマッチングのあり方、支援を考えていく必要があるということになりますね。

井手 学校から企業への移行というとき、これまでは学校がマッチングするという方向が多かったのですが、中小企業のほうから、「うちはこういう人材が欲しい」とか、「うちはこういう環境だ」ということでマッチングの例を提供するような機能も、視点に入ってきたらおもしろいです。

堀田 そうですね。継続的な企業と学校の関係性があれば企業がそれを伝え続けることもできるわけですが、就職者が少ない学校ではとりわけ関係の維持が難しい。高校の先生たちと地元の中小企業を中心とする企業との接点は、頼りないものになってきています。

地域の企業と学校を結びつけ、日常的な対話のプラットフォームをつくることといったことは、カリキュラムレベルのリンケージを深めるうえでも重要です。

## VIII マッチング

人と仕事のマッチングに関して、主にキャリアガイダンス、キャリア・コンサルティングと人材ビジネスということのみでみていきたいと思います。

キャリアガイダンス研究についてですが、ここ10～20年ぐらいの間、若者の不安定就労に注目が集まりました。そこで若年者に関してはさまざまな調査研究に基づく施策への展開があり、キャリアガイダンスに関しても、若者については豊富な研究蓄積が見られます。また、定年前後の高齢者層に関する議論も蓄積されています。

2007年の厚生労働省「生涯キャリア形成支援と企業のあり方に関する研究会報告書」では、若年期、中年期、高齢期という3つのキャリアの節目の問題点を指摘し、労働市場参入段階の初期キャリア、労働市場における中堅の中期キャリア、定年退職前後の後期キャリア、の各キャリア期における課題を整理しています。こうした流れを受けて、相対的に見ると放置されてきた「中期キャリア」におけるキャリアガイダンス・ニーズと必要な支援に対する検討が進められました。主にこの文脈の中からもまず2つの調査を取り上げます。

90年代以降、企業の人材活用をめぐる環境変化に対応して正社員の量的・質的な絞り込み、恒常的人材不足に伴う有期契約社員や外部人材活用の恒常化といった人材活用の再編が進み、これによって、人材ビジネスの成長が支えられてきました。こうしたなか、人材ビジネスの社会的機能の望ましい展開の方向と課題を明らかにする研究が蓄積されてきました。企業の人材活用の変化、労働者の働き方やキャリア形成、人材ビジネスの機能、という3つの観点から研究されています。労働者の働き方については「能力開発」のところで派遣労働者の調査を取りあげましたし、企業の人材活用の変化や人材ビジネスの機能に関しても、「限定正社員・非正規」の中小企業に関して井手先生からもご紹介がありました。

なお、このテーマに関連しては当初マッチングの対

として、ジョブ・クラフティングが想定されていましたが、この間目立った調査の蓄積がなかったため、今回は取り上げないことにしました。

### ○①労働政策研究・研修機構（2010）『成人キャリア発達に関する調査研究——50代就業者が振り返るキャリア形成』労働政策研究報告書 No.114

先ほどもお話ししましたが、生涯を通じたキャリア形成支援を考えると、各キャリア期に対応した適切な支援が必要で、中期キャリアを生きている、労働市場の中堅である成人層も例外ではありません。この調査は生涯キャリア形成に関する成人層における問題点を、主観的・客観的キャリアの両面から検討するものです。

2009年に50歳代の常勤労働者を対象として、調査会社のモニターに郵送でアンケート調査をしています。実際の男女比とか職業比に近づくようなサンプリングをしています。調査項目としては、基本属性、これまでのキャリア、現在のキャリア、今後のキャリアに加えて、過去の危機に関する自由記述、ライフライン法（自分の過去のキャリアを振り返って、横軸に年齢、縦軸にプラス・マイナスを記した紙に、キャリアの浮き沈み線を描くもの）、文章完成法といった質的調査項目を設けています。

ライフライン法の結果ですが、30歳代前半がピーク、40歳代後半が底と振り返っています。これまでの人生が運や周囲の環境ではなく、自分の能力もしくは努力によって決まってきたと考える人は、職業生活、キャリアに対する満足感が高い。過去の職業生活上の危機は40歳代が中心で、仕事面のほかに倒産・転職、上司との人間関係といった要因も挙げられています。

インプリケーションとしては、職業生活やキャリアに対する満足度、性別によって求められる行政サポートが異なること。30歳代は長期キャリアを見通した支援、40歳代はキャリアの落ち込みをなくす、または最低限にする支援、50歳代は将来キャリア見通しに対する支援が求められること。あわせて、労働政策上の新たな対象者として50歳代女性の位置づけの必要性等も喚起しています。

○②労働政策研究・研修機構（2012）『成人キャリアガイダンスの多様なニーズとそのあり方に関する調査研究』労働政策研究報告書 No.149

日本ではミドル層のキャリアガイダンス研究が量的に不足しています。そこで、この調査は欧州を中心した成人キャリアガイダンス研究との比較も意識しながら、とりわけ30～40歳代の雇用就業状況が多様化し、失業率が上昇、男性の就業率が下がって女性の就業率が上がる、有配偶者率が下がるといった環境変化に伴うミドル層の新たなキャリアガイダンス・ニーズを把握し、必要な支援を検討することを目的としています。調査は2011年に行われ、30～40歳代の正規就労者、非正規就労者、無業者、求職者、専業主婦を対象として、調査会社のモニターに郵送でアンケートを依頼しています。

学校卒業後の職業や経歴、現在の職業や意識、職業やキャリアに関連する支援・サポートといったことを調査し、性別・年齢階級、学校卒業後のキャリア、現在の職業生活・職業意識、職業情報とキャリアガイダンス・ニーズ、多様なニーズと提供のあり方を検討しています。

特に求職中の専業主婦、失業者、無業者、非正規就労層でキャリアガイダンスのニーズが高く、こういった層がミドル層で拡大していることから、ミドル層へのキャリアガイダンスの施策拡充の必要性を提起します。

先ほどのメンタルヘルスの問題ともやや関連するかもしれませんが、自尊感情が低いもしくは抑うつ傾向にある人は、自らのキャリアや職業生活に問題を感じている割合が高い。こうした人たちは、従来は臨床心理学的な介入の対象と捉えられることが多かったわけですが、メンタルヘルスの介入支援とキャリアガイダンス的な手法を接合することによって、何らかの解決が図られる場合が多い可能性も示唆されています。

キャリアガイダンスの内容については、情報、テスト、相談の順にニーズが高くなっています。これまでは、これらが別々に提供されてきたのですが、相互連結していくことによって費用をかけずに、より充実した体制が整備される可能性があるということも指摘されます。

さらに、大企業で働くホワイトカラー大卒男性のキャリアガイダンス・ニーズは、本人のニーズが低い

ために見過ごされ、問題が放置されやすく、適切な配慮が行き届かない場合があることから、大企業におけるキャリアガイダンスの必要性を人事労務管理とのかかわりの中で考慮することが求められるとしています。

○③三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2011）『キャリア・コンサルティングに関する実態調査結果報告書』

③はキャリア・コンサルティングに関する4つの調査結果を淡々と記述している報告書です。能力開発のところで触れた第7次職業能力開発基本計画の中で、労働市場のインフラの1つとしてキャリア形成支援システムの整備が位置づけられ、その一環としてキャリア・コンサルティングの基本制度づくりに向けた具体的な取り組みが始まりました。2002年度から5年間5万人のキャリア・コンサルタント養成目標が立てられて、その最終年度に第1回の実態調査が実施されました。その後、キャリア・コンサルタントの活動領域や役割が拡大し、環境が変化している中で、再び実態を把握したほうがよいのではないかとということで、2010年度の厚生労働省委託事業によるキャリア・コンサルティング研究会の一環としてこの調査が実施されました。

調査は4つ行われていて、1つ目はキャリア・コンサルタントを対象にしてその活動状況を尋ねるもの、2つ目は企業の人事・労務・能力開発担当部署の責任者を対象に、企業におけるキャリア・コンサルティングの普及状況等を尋ねるもの、3つ目は全国の高等教育機関の悉皆調査で、就職部やキャリアセンターなどの責任者を対象として教育機関におけるキャリア・コンサルティングの普及状況等を尋ねるもの、4つ目は、日本人材紹介事業協会、日本人材派遣協会に加盟する民間需給調整機関の求職者や派遣労働者のキャリア形成支援担当部門の責任者を対象にして人材関連ビジネス企業におけるキャリア・コンサルティングの普及状況等を尋ねるものです。

前回調査に比べてキャリア・コンサルタントの活動の場が広がっていること、日常的にキャリア・コンサルティング活動に従事する者の割合が増加していること、大学・民間教育訓練機関と人材関連ビジネス企業での活用の進展などが明らかにされ、今後のキャリア・コンサルティング施策の方向づけや企画立案の基

礎データとして活用されることになっています。

○④佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聡子(2010)『実証研究 日本の人材ビジネス』日本経済新聞出版社

最後に人材ビジネスに関連して、④の書籍を取り上げます。これは2004年から時限的に設置された東京大学社会科学研究所の人材ビジネス研究寄附研究部門の研究成果の一部を取りまとめたものです。人材ビジネスの中で主に派遣事業と請負事業を取り上げ、派遣社員・請負社員の働き方やキャリア形成の現状、派遣や請負など外部人材を受け入れている企業における活用実態、そして、両者を媒介する人材ビジネス企業が果たしている労働市場における需給調整機能や派遣社員・請負社員に対するキャリア形成支援など、社会的機能の現状と課題を実証的に明らかにすることを目的としています。

2003～08年に実施された13の調査に基づく論文で構成され、大きく4つの観点から分析が行われています。(1) 請負事業と派遣事業における経営管理や人事管理の対応関係や両者の課題、(2) 派遣・請負社員に対する人材ビジネス企業によるキャリア形成支援、(3) 企業における派遣・請負社員活用実態として、製造企業の設計開発部門、高齢者介護施設、コールセンターといった分野の現状、(4) 派遣社員や請負社員、具体的には製造現場で働く若年派遣・請負社員、派遣技術者、事務系派遣社員、コールセンターオペレーターとして働く派遣社員、派遣営業職などの就業実態、就業意識についての検討です。

江夏 正規従業員のマッチングと、最後にご紹介いただいたような非正規のマッチングとでは、目的・方法・結果において、顕著な共通点や違いはあるのでしょうか。

堀田 多様な働き方に対応してマッチングにどういう特性があるかという観点からはさらに検討の余地があると思います。

江夏 この 이슈でご紹介された調査を見ていると、どちらかというと、今いる職場に適用するものだという感じがしたのですが。

堀田 必ずしも今いる職場の中でという人だけではありません。これから仕事に就きたい、職場を変えたい、働き方を変えたい人へのキャリア形成支援も含まれます。

江夏 すると、キャリア・コンサルタントというの

は、何でもできなければいけないとなるのでしょうか。「何でも屋」では5万人を養成するのは、とても大変だと思います。

堀田 キャリア・コンサルタントは相談に対応する人ですけれども、その人たちがより活躍するためにも、職業やキャリアに関する情報をもっと整備される必要があるでしょう。それでももちろんキャリア・コンサルタントに全てのニーズを賄ってもらうのはなかなか難しい。

江夏 強みのある職種とか雇用形態で分化が起きたほうがいい。

堀田 必ずしもキャリア・コンサルタントにやってもらうのではなくて、②のインプリケーションにもありましたが、キャリアガイダンスを人事労務管理との関わりの中で考慮することも重要だと思います。

江夏 何でもコンサルタントに持ってこられると、「それは人事に聞いてくれ」となりますよね。

堀田 そうですね。これまで手薄だった中期キャリアにかかわるキャリア形成支援のニーズが明らかにされてきたことは、各層の多様なニーズにあわせた提供のあり方、労働政策上整備しなければならないものと企業の人事労務管理の中でのキャリアガイダンス的な機能、それは上司がやるかもしれないし、人事部がやるのかもしれないですが、そういうものとの役割分担、ニーズに基づいた位置付けをしっかりと考えていく必要があるということだと思います。こういう話はメンタルヘルスのところでもありましたけれども。

平野 日本的人事管理は、人基軸の職能資格制度が仕事基軸の職務等級制度に変わっているとか、人事権が人事部からラインに移行するといった変化がみられます。職能資格制度は人と仕事のマッチングにおいて融通無碍なので、その人に合わせてジョブをアサイン、あるいは改変することがやりやすく、それを人事部と上司と一緒にやっていくことができました。しかし、職務主義になって今それがやりにくくなってきています。むしろ異動は社内公募を利用するなどして自分で自己人事をしなさいという方向に変わってきています。そういう意味では、自律的なキャリア開発が求められるわけですから、キャリア・コンサルタント、キャリアガイダンスの役割は重要になってきていると思います。

堀田 そうですね。とりわけ中期のところについて、労働政策上も細やかなサポートが必要であること

が浮き彫りになっていると感じました。

## IX 若年労働者と高齢労働者、日本人材と外国人材

井手 若年労働者、高齢労働者、外国人材は、いずれも周延的に位置する労働力ですが、今後はこれらの人が重要な労働力の担い手となる可能性も持っています。その一方で、それぞれが異なった問題や課題を抱えています。

まず若年労働者ですが、先ほどの高卒者の話にありましたが、非正規としてキャリアを続けざるをえない人がかなりの割合でいます。これが大きな問題点です。高齢労働者については、60歳以降の雇用継続が義務化され、多くが65歳定年となりましたので、高齢者をどのように活用するのかが課題となっています。高齢者自身が仕事に対してどう考えているのかとのマッチングの問題もあります。

外国人材について、非熟練の外国人の単純労働者は日本には来ていないことになっているのですが、入国管理法の改正で日系人の子どもと、その子どもについては制限なく就労できる定住者という資格がつけられ、ブラジルやペルーから非正規の形態で製造業を中心にたくさんの方が日本にやってきました。また、外国人研修制度のなかで実習も可能であることを理由に、主に中国から3年間の期限付で、低賃金の非正規の労働力として研修生・実習生が来日し、地方の中小企業で働いています。

このようないわば裏口からの単純労働者がどのような働き方をしているのか、そして雇用する側がなぜ雇用しているのかについての調査を紹介します。

### ○①厚生労働省(2010)『平成21年若年者雇用実態調査』

15～34歳の若年労働者では男性の80%が正社員ですが、女性は57%と非正規が多くなっています。若年労働者は他の年代よりも非正社員が多いというわけではありません。全労働者のうち非正社員の割合は約36%ですが若年労働者でもほぼ同じです。

若年労働者では非正規から正社員になれない人が多くいます。学校を卒業して正社員になった人のうち、転職したい人は20歳代では3割ぐらいですが、30歳を超えると2割以下に大きく減少し、正社員のままで

あることを選択するようになります。一方、学校を卒業して非正規になった人では50%ほどが正社員になることを望んでいます。実際にはなかなか実現しません。

大卒の場合、非正規で就職しても結局多くが正社員になりますが、高卒では正社員として就職できるのは65%ぐらいです。非正規で就職してから正社員になる人はそのうちの3割ぐらいです。正社員から非正規になる人がそのうちの3割ぐらいあります。結局、1年後に正社員の人は55%ぐらいで、非正社員から抜け出せない人が結構います。

正社員にならなかった理由には、マッチングしなかったというものもありますが、2割ぐらいは正社員を希望していても実現しなかったというものです。最初の就職やその後の転職でも、高卒で非正規が多い傾向はなかなか改善されていません。

転職についてはその理由に賃金を上げる人がいますが、転職は賃金に反映していません。むしろ、最初就職したときに非正社員であれば転職後も賃金が低いままで、最初が正社員だと転職後も賃金は高いままです。非正規は転職しても賃金が低いところを移動するだけということが起きています。

キャリアアップのためには教育訓練が重視されていますが、非正規に対する教育訓練では長期的な視野に立った業務知識の訓練が正社員に比べると少なくなっています。その結果、能力開発が進まないこととなります。それが正社員になかなかない理由の1つと考えられます。

### ○②労働政策研究・研修機構(2012)『大都市の若者の就業行動と意識の展開——「第3回若者のワークスタイル調査」から』労働政策研究報告書 No.148

②は先ほど堀田先生から紹介のあった第3回若者のワークスタイル調査です。この調査の対象者は東京の若者です。東京では主な就職先が製造業だけではなくサービス業も含まれます。この点が地方と異なっています。

東京での高卒後の正社員比率は45%で、①と同じように半数程度しかありません。正社員になる要因として、一般に親の学歴や経済力が高いと良い会社に就職でき、正社員になれるという説があります。今回のデータで検討したところ、本人の学歴を固定すると親



の影響は見られません。高等教育を受けて卒業すると、親の学歴や経済力から来る連鎖をとめて安定した就職につながると言えます。

雇用形態でみると高卒の職業キャリアは大きく3つに分けることができます。正社員のままが約4割、非正規から正社員になるのが約1割、非典型（非正規）のままの非典型一貫が約2割です。離学時、卒業とか中退をした際に非典型になった人で、その後正社員になるのは男性で約半数、女性で3割ぐらいです。

教育訓練は正社員になる要因の1つですが、非典型一貫の約2割は、自分の強みとするような職業能力がないと答えています。しかも、強みを獲得した人でも、その獲得経路として職場での経験、つまり職場での研修をあげた人は正社員よりも少なくなっています。①でも示されているように、職場では非典型に対して長期的視野に立った教育訓練をしていないことが、強みとなる職業能力を得られないことにつながっています。

非典型的の形態の1つにフリーターがあります。フリーターから正社員への経路としては、親とか知人の紹介が以前から多かったですが、今でも25%程度とかなりをしめています。人的なネットワークはいまだに正社員への道として有効であると言えます。

若者の意識に関しては、いわゆるフリーターに象徴されるような、いろいろな職業を経験したいとか、やりたいことを優先させたいといった考え方は、前回の2001年調査から10%以上低下しています。若者の仕事に対する見方は保守的で堅実な方向へと変わっていて、安定志向の人が70%ぐらいにのぼっています。

○③労働政策研究・研修機構（2012）『高齢者雇用の現状と課題』第2期プロジェクト研究シリーズ No.1

次に高齢者の調査について紹介しますが、高齢者雇用安定法が2006年に改正されて65歳までの雇用が義務化されました。雇用の方法は定年延長、継続雇用、定年廃止のいずれでもよいとなっています。

日本の高齢者雇用を欧米と比べた結果では、日本の55～64歳の就業率は男性で79%、女性で52%ぐらいあります。男性は他の国では50%とか60%ですので、群を抜いて高くなっています。女性については、パートタイマーをフルタイムに換算しても、ヨーロッパ諸国よりは就業率は高くアメリカと近い率です。日

本の高齢者はすでに多くが働いていると言えます。

高齢者の賃金は高いという見方がありますが、実際に若者より高いかという、そうではありません。日本の賃金は逆U字カーブになっていて、50～54歳から60歳にかけて急激に下がり、若年層とよく似たレベルになっています。

高齢者の雇用については、法改正を受けて90%以上の会社で65歳までの継続雇用が実現しています。一方で、60～65歳の人の働く意欲も非常に高く、65歳以降も働く意欲のある人がかなり存在しています。年をとれば引退したい、働きたくないという高齢者のイメージは正しくありません。ただ、人によっては働くのではなくボランティアをしたいという人もいます。フルタイムでなくて短時間勤務を希望する人もいます。高齢者では働き方や仕事に対する考え方が非常に多様化する特徴があります。

定年後に雇用延長する場合、大企業では継続雇用の対象者に基準を設けているところがかなりあります。これは、有用な人材だけを対象にしているというよりも、大企業では継続雇用の対象者が多いので、その数を抑制するためにしていると考えられます。実際に大企業で制限や基準を設けている所は、労働市場で需要の小さい事務職が多い保険・金融、情報通信といった業種が多くなっています。

○④労働政策研究・研修機構（2012）『高齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査』調査シリーズ No.94

○⑤労働政策研究・研修機構（2010）『高齢者の雇用・就業の実態に関する調査』調査シリーズ No.75

④は55歳から5歳刻みで3つの年代層について、年齢層に合わせてそれぞれ異なる質問をしているユニークな高齢者雇用の調査です。

まず55～59歳では、働いているところで継続雇用制度があるのは8割。そのうちの7割が再雇用制度です。もちろん、雇用継続の基準を設けている会社もありますが、その基準は、働く意思・意欲が8割、健康上支障がないが6割、職務内容に合意できる、マッチングがあるというのが6割ぐらいで、業績評価は46%ぐらいしかありません。健康は当然として、それ以外では能力よりも意欲とマッチングが重視されています。

定年前の年代である55～59歳が65歳まで定年延長されたときの希望ですが、まず、賃金を下げないでほしいという要望があるのは当然ですが、賃金は下がっても労働時間は短く柔軟にしてほしい、責任や困難度が高くない仕事にしてほしいといった多様な働き方の希望が出ています。

60～64歳についても仕事への意欲は同じです。緊張感を持って取り組んでいる人が6割で、働いている人の意欲は変わりません。実際にしている仕事内容は、それまでと変わらない人が6割、責任は少し軽くなったがフルタイムが16%ぐらいいて、実際の仕事の変化は小さいといえます。

65～69歳では、一度定年を経験して再雇用されている人が6割ぐらいです。この調査は無職の人をどの程度、調査対象にしているのかがあまり明確ではないのですが、少なくともこの年代でも働いている人が意外に多いといえます。働いている所は、定年前と同じ会社が約3割、退職後、別の会社に転職した人は3割ほどであり、60歳以降でも転職ニーズがあることがわかります。働いている理由は複数回答で、生活のためが約50%、生きがい・社会参加が約50%、健康にいいからが約50%と、経済的理由は突出しなくなっています。

この調査の対象者の高齢者雇用についての希望は、まず、個人差が非常に大きくなっているの、働けない人もいることをふまえて仕組みをつくってほしいということです。一方、働ける人はまだ企業を支える戦力になるので、活用できるような社会をつくってほしいということも望まれています。経済的な面よりも、個人差に対応した形で仕事に就ける制度が望まれています。

⑤については、この調査の対象は55～69歳ですが、2009年7月に仕事をした人は60～64歳で60%、65～69歳で42%とかなりの人が働いています。就業していない60～64歳は40%で、このうち就業を希望していたが就業できなかった人が30%います。65歳以上でも就業を希望していたが就業できなかった人が25%いて、就業意欲は衰えていません。

フルタイムの希望は55～59歳では6割ですが、60～64歳では44%、65歳を超えると27%と徐々に下がっています。しかし、フルタイム以外の形でなら働きたいというニーズはまだまだあるというのが実態です。

○⑥連合総合生活開発総合研究所(2012)『経済危機下の外国人労働者に関する調査報告書』

最後に外国人人材についてですが、⑥は連合総研が2012年に出した報告書です。大規模な質問紙調査ではなく、ヒアリング等を織り混ぜたものですが、外国人労働者に対する調査は少ないので貴重な調査です。内容は、静岡県が2009年に日系ブラジル人813人に実施した質問調査と、東京外国語大学の研究チームが長野県上田市で2009、2010年に行った同じく日系ブラジル人のヒアリング調査の結果です。

外国人労働者の背景として、1990年に入出国管理法が改正され、就労制限のない定住者という在留資格ができました。これにより中国残留孤児や日系人の二世、三世に在留資格が与えられ、日本での就労の機会が生まれました。

2007年には日系のブラジル人やペルー人が31万人ほど在留していました。2008年のリーマン・ショックの影響で減りましたが、現在でも27万5000人程度が残っています。

この人たちは非正規で、業務請負や派遣業者を通じて主に中小の製造業で働いている、長期の出稼ぎ労働者と考えることができます。1990年から20年以上が経っていますので、次の世代のブラジル人の子どもも成長しています。第2世代では、経済的な問題や日本語能力の問題のため高卒で非正規で就職する人が現れています。これらの人たちの基本的な問題は日本語能力です。日本語能力が低いと職場で高度な技能を学ぶことができず正社員になることが難しくなっています。

外国人労働者のもう1つの形態は技能実習生です。バブル景気で不法な外国人労働者が多く流れ込んだことの反省から、外国人労働者を管理するために1993年に技能実習制度ができ、従来からあった研修という在留資格を持つ人に、実習という名目で実質的に労働をさせることを可能にしました。

研修では、1年目が研修、2、3年目が技能実習になっていましたが、1年目は研修だということで、実際には働いていても研修手当の数万円しか払われないことが社会問題になりました。2010年に入国管理法が改正されて技能実習生という在留資格ができ、1年目から賃金が払われることになりました。

技能実習生の賃金は最低賃金レベルで、非常に厳し

い労働条件のもとでの3年間の期限付の低賃金労働者といえます。しかも特定の会社で研修・実習を行うという契約ですから労働移動の自由がなく、許可された企業・職種でしか働けません。

技能実習生の大部分は中国からですが、受け入れ企業は募集の際に年齢制限をしたり、地方出身者を集めたりすることで、厳しい労働環境でも働いてくれる若くて経験の少ない従順な地方出身の人を集めています。日本では、調査時の例では10年分の年収に匹敵するような200万～300万円の貯蓄ができるので、中国の農村部出身の人は中国の沿岸部に出稼ぎに行くのと同じように、日本に技能実習生として出稼ぎに来ているといえます。

技能実習生の実習先は、賃金は低いが熟練した手作業のできる労働力を求める縫製業、製造業です。多くは地方の中小企業で働いています。ただ、出身国で仕事の経験のない実習生の労働の質は低く、真面目だとかコストが低いというだけでは活用しにくいという企業の声もあり、質の改善が期待されているところです。

○⑦労働政策研究・研修機構（2011）『世界同時不況後の産業と人材の活用に関する調査・外国人労働者の働き方に関する調査』調査シリーズ No.83

⑦では外国人人材について事業所調査と日系人の調査をしています。外国人は、低賃金労働者として競合する女性や高齢者と比べ、需要が高いとは言えません。日本語の能力が不足していることや、人事労務管理の体制をつくるのが大変といった理由から、それほど高い求人があるわけではなく、実際に活用されているのは製造業であり、4割がこういう仕事で働いています。

事業所はある程度のレベルの日本語能力、工作上に必要な日本語が話せることを期待するのですが、そういう人は少ないため、そのような条件が不要の生産現場で活用されることになります。ほんとうに人手が必要なのはサービス業なのですが、そのレベルで必要な日本語が話せる人がいないので、なかなか活用が進まないのです。

実際に働いている外国人に対する評価は結構高く、期待通りと、期待以上を合わせると7割に達します。ただし、日本語能力が低くてもかまわない仕事を提供していることが前提となっています。

日系人が職業に入ったルートは、知人や友人を通じてが約4割、ハローワークが2割で、人的なネットワークが活用されています。仕事全体については8割の人が満足していて、賃金についても7割が満足しています。リーマン・ショックで日系人は10万人ほどが帰国しましたが、日系人は今後も労働力の一部であり続けるだろうと考えられます。

○⑧国際研修協力機構（2010）『2008年度に帰国した技能実習生フォローアップ調査報告書』

⑧の調査は技能実習制度を事実上管理している国際研修協力機構が、帰国した技能実習生について調べたものです。技能実習の本来の趣旨は技能の移転ですので、それが実際に行われているかを調べるのが目的です。回答者は中国、インドネシア、ベトナム出身者の約2000人で、このうち中国人女性が約1200人と大半をしめており、その多くは縫製関係で働いています。

来日の目的は、技術の習得が最も多く8割以上で、日本語の習得が6割、お金を稼ぐことが6割となっています。⑥の調査にもありましたが生活はかなり厳しく、地方の施設に集団で住み、携帯電話の使用禁止、実習生だけの外出の禁止、ネットの使用禁止といった非常に厳しい制限が加えられている所もあります。これには、失踪があった場合、事業所が次から実習生を受け入れられなくなることが影響しています。

帰国した実習生は、仕事に戻った人が多いですが、3割ぐらいは仕事をしていないと考えられます。日本で得た数百万円のお金で暮らしている可能性があります。

帰国後に役に立ったものとして多くの人が、習得した技術、日本語能力、日本で貯めたお金をあげています。しかし、その割合は来日した時に目的として挙げたときよりも下がっています。特にお金については、来日時に64%が目的に挙げていましたが、帰国後に役に立ったと答えたのは42%であり、期待ほどではなかったと思われます。それでも、インタビューではまわりに勧められて来日したという人もありますので、経済的な魅力があり、しかも3年間は雇用が保証されることから、やはり技能実習生として来日する価値はあるといえます。

○⑨産業能率大学総合研究所（2012）『「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」報告書』

最後は、外国人人材を含めたグローバル人材についての2012年の事業所調査です。これはリクルートによるVI-①と似た調査ですが、ここでは日本人、外国人のグローバル人材としての活用・育成の問題点について紹介します。

グローバル人材は海外拠点を設置している企業で必要とされますが、日本人のグローバル人材が不足しているところが9割、外国人のグローバル人材が不足しているところが7割です。一方で外国人従業員のいるところは5%ですが、不足している外国人人材を育成しているところはほとんどありません。

実際にグローバル人材として活用されているのは日本人の管理職で、海外派遣の形で使われています。しかし、現在、管理職で海外に行くのを敬遠する人がやや増えており、このような人材の確保が問題となっています。

その一方で、企業で海外派遣者の体系的な育成の仕組みが整っている所は非常に少ないという問題があります。育成といっても、実際には英語教育をしているだけのところがほとんどであり、赴任先の歴史・文化・社会、あるいは財務会計に関する知識を教えているところは少数です。業務遂行に必要な最小限のものをトレーニングしているだけであり、グローバル人材の育成にはつながっていません。

そのため、現地に適応できない海外派遣者がいる企業がほぼ半数あり、日本に帰国してから職場に再適応できなかった人がいる企業も18%あります。グローバル人材に求められる資質の検討や育成の仕組み、グローバル人材としてのキャリアプランなどがいずれも不足していると言えます。

外国人人材については、これをグローバル人材として活用する意識だけはあるものの、現実には全くそうなっていません。外国人留学生を活用するのは非常によい方法だと思われませんが、それも具体的には進んでいないのです。

江夏 高度外国人材に関する調査がなかったのは、いわゆる高度外国人材自体が少ないことと関係しているのでしょうか。

井手 少ないですね。今雇用されているのは5%程度です。

江夏 内部労働市場の回りにある二次的労働市場がバッファになるという話で、いわゆる正規・非正規という話がありましたが、技能実習生も含めて今回ご紹介

介いただいた方々は、そのさらにバッファとして位置づけられるのでしょうか。こういう労働者はいわゆる日本人の非正規と代替的な存在なのか、それとも違うマーケットで生きている存在なのでしょう。

井手 多分、少し違うマーケットになります。何より能力開発が行われていないので、最も単純な技能しか必要としないところにしか入れない。そういう制限付の労働力になっていると思います。

江夏 日本人非正規のさらなるバッファというものとはまた別であるという。

井手 そうですね、ちょっと違う。

江夏 全く関係のない世界で2つの市場が存在している。

井手 ただ、もともと日本人だったところが経営的に苦しいので実習生を入れている。実習生がいなくなると会社が續かないというところもあります。

江夏 では、代替的な部分もあるにはあるんですね。

井手 それもありますね。

平野 高齢者雇用の話になりますが、高齢者雇用安定法では、65歳までの雇用に際しオプションが3つあります。定年延長、継続雇用、定年廃止です。多くの企業が60歳でいったん区切って新たな雇用契約のもとに働く継続雇用を選択していると思うのですが、そのときはいわゆる職場も仕事も変わっておらず、賃金だけ下がっているわけですよね。そうすると、いわゆる均衡処遇問題が起きないか。60歳前の人と同じ仕事をしているけれども、自分だけ給料が低いという問題も起こり得るでしょうし、それを忌避するためにわざわざ職場を変えて、不慣れな職場に配置転換するとか、そういうひずみみたいなのが生じているのではないのでしょうか。

井手 確かに、60歳以降でも経済的に支えるために働いている人にとっては、非常に不公正に見えると思います。やはりフルタイムの人には問題だと思えます。ただ、働き方そのものを変えようという人が少なからずいるとなると、必ずしも全員にとって不公正ではないですね。

平野 ニーズが多様化しているだけにきめ細かくやらないと、生産性が悪くなり、活用していないことにもなりかねない。自分のやりたいことをしたいとか、他の仕事に変わりたいと希望する高齢者もいる。そこでは、お金よりも時間の問題が大きくなるのではないかと思います。

江夏 いい悪いは別として、ちゃんと企業はそこで選別をしていますよね。例えば健康上問題がないとか、そういうところで合意を得ようとしています。そういう仕組みだけはあるということは無視できない。

井手 そうですね。60歳でショックが出ないように、早めに55歳ぐらいからキャリアガイダンスをするというケースもあります。

## おわりに

平野 最後に今日の議論を振り返って、皆さんから一言ずつお願いします。

井手 近年の労働調査を詳細に調べて議論する機会をいただいたことで、雇用の多様化が、従来型の非正規以外の多様な形態の正社員や出稼ぎ型の外国人労働者などさまざまな労働力を生み出しつつあることあらためて気づかされました。

これらの雇用の今後の展開のカギとなると思われるものは、企業のニーズと労働者の能力や働き方とのマッチングや、それによる正社員と非正規といったカテゴリー間のバランスや流動化に加えて、多様な働き方を可能にする公的なルールや制度の整備です。たとえば、今回紹介された調査の中にある非正規の処遇や高齢労働者の雇用はそのよい例になっています。

ルールや制度がそれだけでは変化を生みださないことは当然ですが、その影響をつぶさに調べることで、次に求められるルールや制度を生み出す原動力となるような調査が今後も求められると思います。

江夏 井手先生のコメントとも多分に重複するのですが、雇用に関する特定の利害調整や問題解決に関わる、関わるべきプレーヤーが、広範囲で存在していること。そして、各プレーヤーの連携を通じた利害調整や問題解決がよりスムーズになるようなプラットフォームが必要であること。こうしたことを感じました。時に雇用形態や勤務先の転換を行いながら、何らかの形で一人ひとりが仕事を続けること、キャリアの断絶を作らないこと。こういったことが大事だと言われて久しく、企業、教育機関、行政、キャリア・コン

サルタント、転職エージェント、そして労働者自身が実現の道筋を模索していました。しかし、個別に示される仮説が異なった前提や社会的位置の中で示されているため、社会全体として最適解、あるいは理にかなった解が浮上してきません。

各利害関係者が勝手に考えるのではなく、対話の中で考えることが、すでに行われているのでしょうか、さらに行われるべきなのでしょう。その時、対話の前提として置かれがちな労働者像や望ましい労働のあり方についての特定の理念型は、もはや望みようがないし、成熟社会においてそのようなものがあることが望ましいとは限らないでしょう。だからと言って対話を停止させるような不作為は許されません。雇用システムのあり方について試行錯誤的に答えを仮設し、実行の中で鍛え直すしかない。これからの調査は、そういった活動を後押しするような材料を、多様な視野、切り口、深さから示してゆかなければならないと思います。

堀田 人材活用の再編に伴う雇用区分の多元化は、働き方と学び方、ワークを含むライフ全体のあり方、そして江夏先生の触れられた関係者間のコミュニケーションのあり方にも大きな影響を及ぼしていることがあらためて感じられました。こうしたなかでの労働調査というときに、ますます教育、家族、地域社会といった領域も視野に入れ、さまざまな学問分野の対話に基づく設計を行なっていくことも重要ではないかと思いました。

平野 今回の座談会は、我々なりの工夫として、「限定正社員に対する非正規労働者」など、9つのテーマそれぞれにおいて、調査対象（イシュー）を対にして議論してきました。それによりそれぞれのイシューにおける論点をクリアにしつつ紹介・議論できたのではないかと思います。その分、テーマは広がり、取りあげた調査研究は大量になりました。座談会のために文献や資料の読みこみに多くの時間を割いて下さった井手先生、江夏先生、堀田先生に『日本労働研究雑誌』の編集委員の一員として感謝申し上げます。今日はどうもありがとうございました。

(2012年11月30日：東京にて)

いで・わたる 大阪府立大学大学院人間社会学研究科教授。最近の主な著作に『産業・組織心理学エッセンシャルズ（改訂三版）』（ナカニシヤ出版, 2011年）。社会心理学専攻。

えなつ・いくたろう 名古屋大学大学院経済学研究科准教授。最近の主な著作に「人事システムの内的整合性とその非線形効果——人事施策の充実度における正規従業員と非正規従業員の際に着目した実証分析」『組織科学』45（3）, pp.80-94. 2012年。人事管理論専攻。

ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な著作に“Human Resources Departments of Japanese Corporations: Have Their Roles Changed?” *Japan Labor Review*, Vol.10, No.1, 2013. 人的資源管理専攻。

ほった・さとこ 労働政策研究・研修機構人材育成部門研究員。最近の主な著作に、玄田有史・堀田聰子「『最初の三年』は何故大切なのか」佐藤博樹編『働くことと学ぶこと』ミネルヴァ書房 pp.33-57. 2010年。人的資源管理専攻。