

学界展望

労働調査研究の現在

2013～15年の業績を通じて



香川大学
准教授
青木 宏之



法政大学
教授
上西 充子



労働政策研究・研修機構
副主任研究員
藤本 真



一橋大学
准教授
島貫 智行
(司会)

目次

はじめに

I 雇用管理

II 能力開発・キャリア形成

III 労使関係

IV 多様な働き方

V 被災地雇用
おわりに

はじめに

島貫 本日は「労働調査研究の現在 2013～15年の業績を通じて」というテーマで、この3年間に刊行された調査報告書——中には2012年以前に実施された調査に基づく報告書も含まれますが——の業績を通じてどのような知見が見出され、その中から我々はどうのような雇用・労働の問題を考えていけばよいのかを議論していきたいと思います。この間、非正規雇用、介護を含むワークライフバランス、「ブラック企業」、さらに高齢者や若年者の問題などが世の中で取り上げられ、法改正もなされてきました。リーマンショック後の企業経営・人材活用の変化や、東日本大震災が雇用に与えた影響もあります。ここでは5つの柱——雇用管理、能力開発・キャリア形成、労使関係、多様な働き方、そして被災地雇用——を立てて、それぞれ関連する調査報告書をピックアップして先生方から報告していただきながら議論を進めていきます。

I 雇用管理

1 企業経営と人事労務管理

(1) 「『構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査』結果——事業展開の変化に伴い、企業における人材の採用・活用、育成戦略は今、どう変わろうとしているのか」
(労働政策研究・研修機構, 2013年)

●紹介

青木 近年、日本企業の海外展開や新規事業展開が活発になったことに伴って、人事労務管理や労働政策はどう対応していけばいいのかという新たな問題関心

が生まれています。この調査は、日本の企業の事業展開や人材調達・育成に関する基本的な資料をつくることを目的に、幅広い産業を対象として2013年2～3月に行われたアンケート調査です。回答企業の40%強が従業員100名未満で、1000人以上の企業は9%です。アンケート調査に加えて、新たな事業展開を行っているJR東日本、安川電機、白鶴酒造の3社へのインタビュー調査も行われています。

まずアンケート調査の結果ですが、過去5年間の雇用者規模の推移を見ると、増加傾向の企業が多く、今後3年間の見通しとしても増加すると考えている企業が多い。特に医療福祉、情報通信などの産業で、雇用者規模が増加傾向にあって、今後も増加するとの見通しを示しています。また、事業再編を行った企業ほど雇用者規模を拡大しています。事業再編の中身は、既存事業の拡大が54%と最も多く、新規事業の開始29%、既存事業の縮小16%、子会社・関連会社の吸収12%と続いています。マクロ経済が回復基調に入る中、攻めの事業再編を行う企業が増えてきたことを表しています。

こうした積極的な事業展開に伴って中途採用が増加しています。事業再編に伴う労働力の調整方法についての回答を見ると、既存事業を拡大した企業の65%、新規事業を開始した企業の46%が過去5年間に正社員の中途採用増を行っています。それは新卒採用増を上回っていますが、最も多い回答が社内人材の配置転換であることを踏まえると、日本企業の人材調達が外部労働市場に大きくシフトしたとはいえません。他方、既存事業の縮小に対しては、社内人材の配置転換に続いて、正社員の希望退職の募集・解雇、非正規社員の契約満了退職・解雇となっており、正社員と非正規社員のリストラがほぼ同じくらいの割合で選択されています。それは回答企業に中小企業が多く含まれることや、リーマンショック後、少なくとも企業でハードな雇用調整が行われたことと関連していると思われる。

競争力強化に必要なこととして最も多くの企業が選択したのは「人材の能力・資質を高める育成体系」で、「顧客ニーズへの対応力」「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」と続きます。人材育成が強く意識されています。今後従業員に求める資質は「リーダーシップ、統率・実行力」「専門的な知識・技能・

資格」「業務を完遂する責任感」「(部下等の)管理・指導・育成力」などが上位にきています。グローバルな視野や国際コミュニケーション、海外現地に赴任できる積極性などはまだ低い。回答企業に中小企業が多いためかもしれませんが、全体としてこの調査からは海外展開の動きは見えてきません。

日本企業でも中途採用の拡大のような外部労働市場の活用が一定程度進んできていることが読み取れますが、他方で、内部労働市場をより積極的に活用しようとする動きも進展しているように見えます。たとえば若者の採用において、潜在能力を重視する考え方が一層強くなっているという調査結果は興味深いです。日本企業の不確実性への対応が、外部人材調達と内部人材育成のデュアルスタンダードで進められているとすれば、それが組織の中でどのように整合しているのかという問題関心も生まれます。たとえば外部から高度な人材を採用した場合、年功的に運用されてきた社員等級制度の中にその人をうまく位置づけられるのか。今後の事例研究で明らかにする必要があるでしょう。

(2) 『「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果——企業の人材活用は今後、どう変わるのか』

(労働政策研究・研修機構, 2012年)

●紹介

藤本 この調査は、農林漁業や公務を除く幅広い業種で従業員30人以上の企業約2万社を対象として2012年2～3月に行われたアンケート調査です。先ほどの「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」と似ていて、今後の経営の取り組みや事業展開の中で、人材確保の方法に重点を置いて調査を行っています。これには会社の内部・外部からの人材の調達方法、内部から調達する場合の人材育成の方法が含まれます。また非正社員の活用、非正社員から正社員への転換などについても聞いています。

得られた知見も先ほどの調査とよく似ています。一つは、回答企業の約4割が「新たな収益源の獲得」「顧客ニーズの変化」「成長分野への戦略的な投資」「市場の成熟」などを理由に、この3年間に事業再編を実施した、あるいは向こう3年間に事業展開をしようとしている。人事労務管理面では、まず「人材の能力・質を高める育成体系」の構築、「顧客ニーズへの対応力」

の養成、それから「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」の実現に力点を置いている企業が多い。具体的には「能力や成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」「安定した(安心して働ける)雇用環境の整備」といった、従業員が働きやすさ・働きがいを感じることができるような人事労務管理の実現が図られている。さらに人材ポートフォリオの点では、非正社員ではなく正社員として人材を確保しようという「正社員への回帰」が進む可能性が捉えられています。

調査全体として、リーマンショックから立ち直っていく時期に、日本企業が人件費の削減を意識した人事管理から、従業員の一層の生産性向上を目指した人事管理に舵を切ろうとしているように受け取れます。正社員回帰もその一つです。日本企業の人事労務管理に関する実態把握を進めていく上で、このメッセージは意識しておくに値する。今後は、生産性向上を狙った取り組みの対象は誰か——既存の正社員なのか、外部から入ってきた人材も含むのか、あるいは非正社員で入ってきて正社員転換させた人まで含む、非正社員も対象にするような取り組みなのか——、そして狙いを実現するための要件は何かをめぐる調査が必要になってくるでしょう。

(3) 『「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果——就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか』

(労働政策研究・研修機構, 2015年)

●紹介

藤本 このアンケート調査の狙いは、少子高齢化の下、企業の人材活用の方向性を把握すること。それは先ほどの2つの調査と重なるのですが、ここではもう一つ、人材の能力・質や就労意欲を高めるマネジメントのあり方を探っています。2014年2～3月に、課長相当職員の管理職・専門職を対象とした従業員調査(ミドルマネジャー調査)も企業調査に加えて行われています。産業は先ほどの2つの調査と同様、農林漁業や公務を除く産業に、従業員規模は100人以上とやや規模の大きい企業を対象にしています。企業調査の主な調査項目は、各雇用区分の活用状況、ポートフォリオの見直し、雇用慣行や非正規社員の活用に対する

考え方、多様な雇用区分間の雇用管理あるいは人材育成の異同、管理職の育成・登用方針など。ミドルマネジャー調査は個人を対象に、これまでの職務経験、キャリア上重要だった経験、自分がどういう資質を持っていると認識しているか、能力発揮の状況などを聞いています。

興味深い知見として、無期契約社員の割合について、増加見通しとの回答が約4分の1、横ばいが約3割で、減らす企業は少なく、正社員回帰のトレンドが続くことを示している。もう一つ、正社員だけでなく非正社員もできるだけ長く雇用する姿勢を示す企業が多いことを指摘しています。できるだけ長くということ聞こえはいいのですが、では非正社員の能力開発・キャリア管理はどうするのか。報告書は、キャリア志向を持つ人の受け皿となるような正社員転換などの制度や限定正社員などの雇用区分を本格的に運用していく必要性を示唆しています。また、先ほど紹介した2012年調査「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果で企業が力を入れていると回答していた能力開発、職場コミュニケーションの円滑化といった取り組みは、就労意欲や定着率への効果が大きいことも指摘している。後ほど報告する中小企業を対象にした『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』と同様の知見であり、能力開発や職場コミュニケーションの重要性が確認されたといえます。

● 討 論

青木 海外展開する企業や業績の良い企業で、正社員回帰の動きや長期雇用志向の意向が割と強く出ていました。労働市場が逼迫する中で、特に中小企業で人を確保しようとする傾向が強まるということは、理論的には理解しやすい企業行動だと思います。

島貫 非正社員から正社員への回帰の動きがあるというとき、その正社員は昔の正社員と同じなのでしょうか。以前よりも柔軟な能力が求められているとか、労働負荷の高い仕事をしてもらう必要があるとか、正社員の活用の仕方が変わっているということは大いに考えられます。

上西 正社員には総合職・一般職などの区分がこれまでもあったわけですが、そこがより複雑に多層化してきている。業種や職種の違いに応じて、潜在能力が高い人を採って育てていくところもあれば、定型的な仕事でも長くやってもらいたいから無期雇用にしてい

くところもあります。それを全体として、正社員を有効活用するようになってきていて良い傾向ですねと捉えてはまずいのではないかと。

島貫 日本企業の内部労働市場が堅牢であるというのは、新卒採用した多くの正社員を長期的に活用することを指していたのでしょうか、いや中途採用だって一定数行っているとか、非正社員でも実態は正社員と同じように活用しているといった話になってくると、日本企業の内部労働市場はどのような構造になっているのでしょうか。

青木 日本企業の典型的なモデルと実際の企業との間には一定の差があります。特に中小企業では、もともと、大企業とはかなり違う雇用システムがあったわけですから。そうした違いを踏まえた上で、近年の正社員回帰というトレンドをどのように分析するのが重要だと思います。

島貫 正社員を確保する際、企業は中途採用と非正社員からの転換をどの程度意図的に使い分けているのでしょうか。新規事業の展開や事業の拡大に際して中途採用するのは、他社で経験を積んだ人を外部労働市場から積極的に確保したいからなのか、それとも本来なら企業内部から確保したいけれど内部にいないからやむなく外部から採用しているのか。中途採用でも非正社員からの転換でもいいのか。正社員を確保するルートの優先順位を知りたいところです。

上西 新しい事業展開や人材の高度化に乗り出していく企業の姿勢が報告されましたが、業種による違いはあるのでしょうか。能力開発して能力を高めようというより、キャリアの深さがあまりないところで労働負荷を高めようとする企業もある。

藤本 人材育成を効率・効果的に行う方法についての考え方は、業種によって差がありますね。「能力・資質要件を明確にして目標管理やOJTに直結させる」という回答は、情報通信業では半数を超えますが、生活関連サービス業や宿泊飲食サービスは2～3割程度しかない。企業の内部育成の特徴は子細に調査してみないとわかりませんが、ひよっとすると業種間の違いが大きくなってきているのかもしれない。

上西 そうだとすると、どういう業種・職種に若い人を誘導していけばいいのか政策的な視点として大切だと思います。若い時に正社員を辞め、その後非正規になっている人が無視できない形で存在しています。若い人を正社員雇用し、という視点だけだと、そ

の後に能力を高めるプロセスがなくて、結局転職したり非正規になったりしてしまうことも考えられます。

藤本 外部労働市場から調達した人材の活用といっても、正社員から非正社員になった人はそもそも対象になってこない。また、おそらく企業は、高度なことができる外部人材と内部人材とのハイブリッドみたいなことを考え始めているのだと思います。その企業のニーズに合わせて内部で長期間かけて養成されていく人と、企業の外部を渡り歩く人がいるとすると、今後、企業の人材活用においてそれぞれの人材の扱いがくっきりと分かれるのか。それは、企業が外部から採る人をどのくらい長く内部にとどめようとするか、その姿勢次第だと思います。中核人材を内部で育成するという状況はしばらく変わらないでしょうが、企業の中で、外部から採用した人の存在感が高まってきたら、両者に差が現れてくることはあり得る。

青木 外部から採用した人材のキャリアの組みせ方を内部人材とは少し変えて、別のグループとして管理する可能性はあるかと思います。

藤本 高度なことができる外部人材も外部労働市場を渡り歩いている人たちです。一方で、壮年非正規の人たちも一度は内部労働市場に入って、5年、10年と結構な年数を経験した上で、外部労働市場へ出ている。つまり、内部労働市場に入って外部労働市場へ出ていく人にはもともと二層ある、あるいは二極化してきているのかもしれない。どちらの層になるかは、入社した会社の人事労務管理の性格が大きく影響しているのではないかと。

青木 これらの報告書に関して、もう一つ指摘しておきたいのは、早期選抜化の傾向が見られるということです。育成面でかなり早くから早期選抜を行っている企業が4割弱で、海外展開する企業に限定すれば半数を超えている。海外展開のように不確実性の高い市場に入っていこうとする企業ほど、早期に将来の幹部候補を見つけておきたいと思うのはなぜなのでしょう。

藤本 海外事業のマネジャーを育てるのにこれまでより時間がかかっているのかもしれない。海外事業の比重が高まり、マネジャーが果たさなければならない役割とか、マネジャーの資質や能力が業績に与える影響がより大きくなっていく中で、早くからマネジャーという責務を与えて、ある程度時間をかけて、海外で事業を回すことができる人材を育てようという

ことになっていることが推測されます。海外事業を展開している企業でそういう志向が強いという推測はできると思います。

2 限定正社員と改正労働契約法

(1) 『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』 (労働政策研究・研修機構、2013年)

●紹介

青木 限定正社員は、無期労働契約への転換を定めた新しい労働契約法への企業の対応ともかかわり、注目されています。この報告書では、限定正社員について2004年と2010年に行ったアンケート調査の二次分析に加えて、近年、限定正社員に関連する制度改定を行った企業を対象にインタビュー調査を行い、雇用区分の改革、賃金・人事制度やキャリア管理などについてまとめています。

アンケート調査に回答したうち約半数の事業所で限定正社員がいるとしていて、先行研究で言われてきた水準とおおよそ一致しています。日本の雇用形態は正社員と非正社員に二極化しているといわれますが、職種や勤務地など何らかの限定のある正社員がそれなりに増加していたわけです。また、限定正社員の働き方の満足度は決して低くありません。8割以上の限定正社員が現在の働き方を継続したいと回答しており、働き方が限定されることのメリットを享受している労働者がいることがうかがわれます。しかし、こうした限定正社員が日本のワークライフバランスの問題を解決しているのかといえばそうではありません。それはなぜでしょうか。このインタビュー調査であらためて考えさせられるのは、雇用形態が性別や学歴と結びついているということです。一般職の多くは女性です。事業所採用の現業職の多くは高卒です。個人個人の能力や意欲あるいはライフステージに合わせたきめ細かい対応ができていないところに、日本の雇用問題の一端があるのではないのでしょうか。また雇用形態間の行き来も自由ではありません。特に無限定正社員である総合職の男性が限定正社員に転換することに関しては、企業が消極的であると指摘されています。雇用形態が多様化しても働く個人にとっての選択肢が必ずしも増えているわけではないことがわかります。

インタビュー調査では、新たに限定正社員制度を導入した企業だけでなく、従来の一般職を地域限定正社

員へと衣替えした企業も取り上げています。制度改定の目的は、企業によって若干の相違があるものの、一般職社員の積極的活用が基本路線です。総合職社員を近年厳しく削減してきたことが背景にあるほか、従来から総合職と重なるような高いレベルの業務をこなす一般職社員がいるため、勤務地の限定は残しつつも、職域を拡げて限定正社員にしているのです。ただ、そうすると今度は、限定正社員と無限定正社員である総合職との間の業務負担と処遇のバランスが問題となる。総合職社員でもいろいろな事情で転居転勤が行われない場合などに、限定正社員の不満が大きくなる事例が取り上げられています。このような事実発見は、現在進行している雇用制度の変化を具体的に理解する上で重要です。

(2)『改正労働契約法に企業はどう対応しようとしているのか——「高齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」結果』
(労働政策研究・研修機構, 2014年)

●紹介

上西 この調査は、厚生労働省労働基準局からの要請に基づいて、改正労働契約法（以下、改正労働法）への企業の対応状況、意向を把握し、同法が有期契約労働者の雇用管理に及ぼす影響を検証するために実施されたものです。同法の全面施行から3カ月を経過した2013年7～8月に常用労働者50人以上の企業を対象に実施したアンケート調査です。

有期契約労働者を雇用している割合は78%とかなり高く、雇用者全体に占める割合は10%未満という企業が38%で、最多となっています。有期契約労働者を雇用している企業における改正労働法の認知度は、「内容まで知っている」が71%。ただし、有効回収率が36%であること、対応に消極的な企業が回答していない可能性があることに留意しなければいけないと思います。

第18条への対応として、何らかの形で有期契約労働者を無期契約にしていく意向がある企業は、フルタイム契約労働者については42%、パートタイム契約の労働者については36%と、無期契約に前向きな企業が少なくない。「対応方針は未定・わからない」は、フルタイムについては39%、パートタイムについては35%。転換方法は「(新たな区分は設けず)各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だ

け無期へ移行させる」が最も多くなっています。フルタイムの場合には「既存の正社員区分に転換する」が4分の1ほど見られます。契約期間を「通算5年を超えないよう運用していく」とする企業はフルタイムで15%、パートタイムで13%と限定的です。そのような運用を行う場合の抑制方法では「更新回数上限や通算勤続年数等で制限する」が最多となっています。

転換先となる無期契約区分の労働条件の設定方法に関する設問では、職務を限定しない、配置転換をすることがある、役職に登用するなどの割合が現状よりやや高い。所定労働時間を長くする、残業の長さや頻度を拡大する、賃金を月給制にする、賃金水準を正社員と同じかそれ以上とする割合も現状より高くなっています。第20条の労働条件の不合理的相違禁止への対応については、見直しをする傾向は見られず、「見直しを行うかどうかを含めて方針未定」49%、「見直し予定はない」37%となっています。

調査時点では、改正労働法が有期契約労働者の契約更新の上限設定に及ぼす影響は、極めて限定的であると整理されています。というのは、フルタイム契約労働者に関しては、7割弱の企業が正社員への転換制度・慣行を既に持っていて、半数超の企業で過去5年間に転換実績があり、その約半数は採用からおおむね5年以内に転換が実施されている。他方、フルタイム契約労働者あるいはパートタイム契約労働者を雇用している企業の過半数が、改正労働法の施行に伴い正社員に転換する制度・慣行について「見直し方針は未定」としています。有期契約労働者の今後の新規採用数、任せる業務や責任は、現状維持とするところが最多です。

無期転換に前向きな企業が少なくないなど、調査結果はおおむね改正労働法が期待した方向性に沿っています。その背景には、従来からの雇用管理手法と親和性があること、通算5年超と期間が長いこと、人件費が上がっていく方向には直結しないこと、雇用ポートフォリオの見直しにつなげようという動きがあることなどが考えられます。ただし、対応方針が未定という企業も多く、また、回答しなかった企業の動向にも注意が必要でしょう。

なお、無期転換は自動的に発生するわけではなく、労働者が求めないと発生しません。だから、労働者の認知がどのぐらい進んでいるか、あるいは無期転換を求める傾向がどのぐらいあるかという点を明らかにしないと無期転換が進むかどうかを予想することはでき

ない。この調査では、1000人以上規模の企業8社の人事総務部門の部課長クラスに対して聞き取り調査も行っていますが、無期転換ルールについて申込権が発生する旨を有期契約労働者に説明・提示する意向の企業は、聞き取り調査では皆無であったと記されています。

● 討 論

藤本 限定正社員の調査『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』で、総合職の男性が限定正社員に転換することに関して企業側が消極的という傾向は、ひょっとすると今後もっと強くなるのかもしれませんが。というのは、企業側が人材育成にお金と手間をかけて生産性を上げようというとき念頭にあるのは男性正社員でしょう。お金をかける対象が、結局のところ限定正社員になるということであれば企業は抵抗感を持つかもしれない。企業の都合と個人の都合をいかにバランスさせるかという課題が今より深刻な課題になってくる可能性があると感じています。

島貴 限定正社員という雇用形態が性別や学歴と強く結びついている可能性があるというのは重要な指摘だと思います。女性の総合職ならライフステージの中で一時的に限定正社員に移ることができても、男性の総合職にはそれができないとなると、正社員、限定正社員、非正社員という多様な雇用区分があっても実態としては性別によって固定化する可能性がある。そうなると今後、非正社員から限定正社員、さらに無限定正社員への転換制度が整備されても、実際には機能しないということにもなりかねません。

藤本 改正労働契約法については、今はまだ5年ルールでも、あと2年ほどで要件は厳しくなる。「各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だけ無期に移行させる」という企業が最も多いわけですが、パートあるいは契約社員の人に対して、今までの役割を継続しつつ無期雇用に転換するという方法を企業は果たして維持しきれぬのか、やや懸念があります。このままいくと、正社員、正社員でない無期の人、非正社員という3層になる。真ん中の層が事実上、限定正社員で、そこが増えていったとき、どういうふう管理していくのだろうか。

もう一つ、労働者が申込みをしないと無期転換できないという点もある。ひょっとしたら企業は、労働者が知らなくて申し込まないと、仮に知っていても無

期転換を望む人はそれほど多くないだろうという見通しの下で、「各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だけ無期に移行させる」としているのかもしれない。うがった見方ですが。

上西 調査では、現在雇用しているフルタイム契約労働者・パートタイム契約労働者のうち、どのくらいの割合なら正社員あるいは無期に転換させてもよいと考えているのか聞いています。100%無期にしてもいいという企業と、かなり絞り込んで30%未満とっている企業があり、両極端になっている。5年経つ前に絞り込んでいって、残った人だけ無期にするところもあるでしょう。5年経ったら無期にする予定という調査結果は楽観視できない。

藤本 そうですね。それは非正規社員、有期雇用の人がその企業全体に占める比重にもよるでしょう。たとえば小売業のように大多数が有期雇用という業種だと、おそらく100%はなかなか難しいでしょうし、有期雇用が少ない業種だと、5年勤めたら無期にしてもいいというほうに傾くのだろーと思います。企業がなし崩し的に有期で雇い続けるのを止めるためのルールなのだと思いますが、惰性で契約更新しにくくなり、無期にする人とそうでない人に分けるような有期雇用のマネジメントが出てくると、個別的な労使関係で摩擦が生じることも想像されます。

青木 本人が無期転換を申請する以上、雇用保障以外の事項についても一定の期待をする可能性もあります。それに企業がどういうふうに応えていくのかも今後の調査のポイントです。

島貴 企業内の非正規雇用も多層化して、正社員のように複線型の管理になっていくのでしょうか。

藤本 そのような気がしますね。現在有期の人には、無期になると責任が増える、転勤があり得る、残業が増えるとイメージする人が多いと思いますので、それならあえて正社員にならずに有期のまま働こうという人は一定数いるという気がします。

島貴 非正規から正規への連続性を確保すべきであるといわれることが多いのですが、非正社員として働く人の中には、非正社員から限定正社員に移るところにはキャリアの連続性があつたほうがいいのか、限定正社員とその先の無限定正社員の間にはむしろしっかり壁があつたほうがいいのか、キャリアが明確に区別されていたほうがいいのかと考える人もいるかもしれませんね。労働者は正社員への転換制度をどう見ている

のでしょうか。

藤本 地域、職種を絞った限定正社員をつくることによって、今までの正社員の労働負荷を下げるという意味合いもあると思います。ただ、働く人の希望を認める余裕が企業にどのぐらいあるのか。有期から無期になった人々がどうなるかは、注意深く見ていくべきではないかと思います。

3 ワークライフバランス

(1) 『仕事と介護の両立』

(労働政策研究・研修機構, 2015年)

● 紹介

上西 総務省「平成24年就業構造基本調査」によれば、企業義務となっている93日間の介護休業は、介護している雇用者の取得率が3.2%と非常に低い。分割取得できず1回しか取得できないことから「取り控え」の可能性が指摘されてきました。本調査では、子育て支援の応用という発想では見えてこない、介護特有の両立の難しさを確かめようという問題意識のもと、①休業の分割取得、②労働時間の管理の柔軟性、③介護者の健康状態の3点を検討しています。2014年9～10月に調査会社の登録モニターを利用して、同居および別居の家族・親族を介護する20～59歳の男女を対象にしたアンケート調査です。調査対象を主たる介護者に限定していない点は重要です。回答者が主たる介護者である割合は男性で44%、女性で57%。家族・親族との介護分担がある割合は全体で54%、つまり、家族等との介護分担がない形で介護を担っている人が約半数ということです。また、介護者の3割は正規雇用です。

1週間を超える期間、連続して仕事を休んだ経験があるという正規労働者の割合は15%ですが、その人たちの休んだ日数は2週間以内の割合が最も高かった。また、介護休業が分割取得できる場合、あるいは所定外労働免除の制度があった場合に、離転職の割合が低くなっている。フレックスタイム制度や中抜けなど、労働時間の柔軟性も就業継続に重要であることがわかりました。介護は、子育てとの両立支援をひな形として考えるのは必ずしも適切ではないのです。介護者の健康問題については、通常どおりに出勤している在宅介護者も、帰宅後や休日の介護によって疲労やストレスが蓄積している可能性があること、特に男性の

在宅介護者は、加齢に伴う業務への取り組み意識や能力開発意欲の低下傾向が、女性の介護者よりも顕著になっていることが明らかになりました。従業員の介護の実態を会社が把握する仕組みを構築することが重要と指摘しています。

厚生労働省の「今後の仕事と家庭の両立支援に関する研究会」は2015年8月に報告書をまとめ、介護休業を分割してとれるよう制度見直しの提言をしました。安倍首相が同年9月に掲げた「新・三本の矢」でも「介護離職ゼロ」が挙げられ、分割取得に向けた法改正が実現する見通しが出てきています。喫緊の課題に適切なデータを提供した調査として評価できます。

● 討論

青木 介護はいつ来るかわからないし、いつまで続くかわからない。しかも介護支援の中身はケース・バイ・ケースにならざるを得ない。少しだけの早退や短時間勤務、あるいは休日労働の免除がかなり助けになることを改めて確認できます。政策的インプリケーションのある報告書だと思います。

藤本 現在の介護休業制度が介護者のニーズに合っていないことがよくわかりますね。

上西 介護休業制度が始まったのが1995年ですから、介護休業を分割取得できないという状態が、20年近くほったらかしだったことを示しています。

青木 半年間休みますということなら、その期間だけ派遣労働者を雇うことができますが、細切れの休暇や中抜けなど労働者のフレキシブルな働き方を促進するには、企業への助成のあり方をどう考えればよいのでしょうか。介護で休んだ分は周囲の人が被るということになると、本人も制度を利用しづらくなってしまいうので、本人が同僚に迷惑をかけずに支援が受けられるような制度を考える必要があります。

上西 会社側は、必ずしも従業員が介護を抱えているか把握していないわけですが。通常、子供が生まれたら手当とか健康保険の手続のため会社に報告しますから会社側も把握できますが、家で介護ニーズが発生したことは必ずしも報告する必要はないし、報告しないほうがいいと考える人もいます。調査でも、介護することを上司に伝えなかったという人が2割強、たとえ伝えていても上司が特に何もしなかったという回答が4割もある。

藤本 やはり職場の雰囲気や形づくる上司のマネ

ジメントがポイントだと思います。休業よりも時間単位の休暇のほうにニーズがあり、休暇に使う時間の管理は業務管理でもあるから、介護の問題においても職場のマネジメントが決定的に重要になる。介護を担う社員の実態把握が難しくとなると、職場の管理をどのように介護のニーズに対応できるような形に変えていくかを考えなければならない。

島貴 介護休業の課題は労働時間の柔軟性が中心になると思うのですが、在宅勤務とか勤務地の柔軟性は介護支援という点ではどの程度機能するのでしょうか。

上西 この調査では取り上げられていませんが、たとえばテレワークは、家でずっと仕事をするものだけではなく、出張とか出勤から帰宅するときに会社まで戻らず、喫茶店で仕事をして会社への報告を済ませるといったものもある。ずっと家ではなく、ところどころで外で仕事ができるのであれば、おそらくニーズはあると思います。中抜けも従業員の裁量でできているのかどうか、知りたいところです。

島貴 介護者の3割が正社員で、その中には男性も多く含まれていることになりましたよね。正社員と非正社員の違いは、労働時間の長さや残業できるか否かの違いであるともいわれますけれど、介護休業の問題を考えると、企業側が正社員イコール常に長時間働ける人、残業ができる人という捉え方を見直していけるかが重要です。

上西 そうですね。今は男性も介護を担わなければならないようになってきている。企業は、正社員として働きながら介護をする従業員に配慮しないと、せっかく育成してきた人に離職されたら大きな損失になる。支援の枠組みが出産・子育てと同じような形では、介護を担う個人にしわ寄せがいくことになります。

4 「ブラック企業」問題

(1) 『正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査』 (労働政策研究・研修機構, 2015年)

● 紹介

上西 若者の非正規雇用が問題という話はあるんですが、正社員の仕事を辞めざるを得ない状況の背後に何があるのかは、政策としてもまだ十分に取り込まれていない。本調査は、正規雇用の若者の早期離職につながりかねない雇用管理の実態と、若年雇用者の意識・

離職傾向を把握することを目的として行われたものです。「ブラック企業」問題は、2013年頃から広く認知されて社会的な批判が高まり、たとえば「過特」といわれる過重労働撲滅特別対策班が設けられるなど対策がとられるようになってきました。無業や非正規の人に正社員の就労経験があることが少なくないことも、労働政策研究・研修機構のこれまでの調査で明らかにされています。正社員の早期離職が起りやすい職場の実態を捉えることはとても重要で、タイムリーな調査といえます。15歳以上35歳未満の正社員について、大分類の産業ごとに上限数を決め、インターネット調査の登録モニターを対象に2014年3月に実施し、約1万人から回答を得ています。

調査対象者が働く事業所の正社員の状況を見ると、「入社から約3年で半分以上が離職」していると回答した割合は全体の2割ですが、「大量離職と大量採用が繰り返されている」事業所、あるいは「苛烈に働かされ、使い捨てにされる」事業所では6割前後となっている。また、「入社3年未満で管理職に抜擢される人がいる事業所」でも5割と高い。一方で「長時間労働をする人が多い」事業所では25%にとどまる。つまり、必ずしも長時間労働の問題だけではなく、労務管理の問題が早期離職の多さの背景にあるということです。とはいえ、不払い残業を伴う長時間労働は早期離職と関連していて、早期離職者の割合が高い事業所ほど残業時間が長く、残業の申請率も低い。それから、早期離職者の割合が高い事業所ほど、年収300万円未満の割合も高い。

正社員の労働負荷の高さの内実は、産業によって異なる特徴があることも注目されるべき点です。たとえば「インターネット付随サービス業」では、「長時間労働をする人が多い」「精神的に不調になり辞める人が多い」「入社3年未満で管理職に抜擢される人がいる」の割合が比較的高い。「織物・衣類・身の回り品小売業」では、「ノルマ・目標管理が厳しい」「入社3年未満で管理職に抜擢される人がいる」「販促や売上達成のための自己負担が大きい」の割合が比較的高い。「その他の教育、学習支援業」では、「休みをとれない人が多い」「入社3年未満で管理職に抜擢される人がいる」の割合が高い。ノルマ・目標管理については、より詳しく尋ねられていて、大量離職・大量採用が繰り返されている事業所のほうが目標管理されている割合が高く、個人間競争が「激しい」割合が高く、

上司と「仕事上の相談」などの交流を「しない」割合が高い。結果だけを強く求められる労務管理が行われている傾向がうかがわれます。また、採用前に提示された求人情報と実際の労働条件の間のギャップも注目されています。「提示された条件よりも悪い」という割合が各項目3割前後で、早期離職者の割合が高い事業所ほどその割合は高くなっています。いま、女性活躍推進法や若者雇用促進法などでは職場の就労実態の見える化が政策的に取り組まれ始めていますが、的確な労働条件を求人段階で提示させ、さらに、職場の就労実態を応募の段階で見える化することが、公正な労働市場におけるよりよいマッチングと職場の労務管理の改善のために重要であるといえます。

全体としては、実態を淡々と捉える分析にとどまっていますが、長時間労働以外にも、労働負荷の高さ、職場の劣悪さに関してさまざまな指標で分析が行われています。今後そういった指標を調査で使うための前段階として、貴重な調査ではないかと思えます。後で取り上げます『壮年非正規雇用労働者の仕事と生活に関する研究——経歴分析を中心として』によれば、壮年非正規労働者は、男女ともに、20代前半から半ばには半分近くが正規雇用で働いていたことがわかっており、正規雇用労働者の職場環境、働き方を改善することで、壮年非正規雇用労働者の増加を抑制できる可能性があると言及されています。非正規雇用の問題を改善するためにも、正社員雇用の問題状況に、より注目していく必要があります。

(2) 『学生アルバイト全国調査結果（全体版）』
（ブラック企業対策プロジェクト、2015年）

●紹介

上西 シフトの強要など、学生であることを尊重しないアルバイトの使い方の広がりやNPOによる労働相談などで明らかになり、メディアでも取り上げられるようになってきました。一方で、アルバイトは都合のいい時間にできる小遣い稼ぎの補助労働だろう、嫌なら辞めればよいという世間一般の反応も強固です。アルバイトで不当な扱いを受けても、働くってそんなものだろうと学生が思ってしまうと、「ブラック企業」への就職に警戒心がなくなってしまうことにもつながりかねない。本調査は、大学教員や労働相談NPOなどからなる団体「ブラック企業対策プロジェクト」が2014年7月に行った実態調査です。行政には学生の

労働問題に取り組む機運がなかった段階でしたが、この調査結果が報道されると、国会で取り上げられ、対策を求める動きになっていった。厚生労働省では2015年夏、実態調査を行い、その結果を同年11月に発表しています（厚生労働省「大学生等に対するアルバイトに関する意識等調査結果について」平成27年11月9日発表）。

全国27の国公立大学に在籍する大学生を対象に、教職員に依頼して教室で調査票を配付・回収して、その中で大学時代にアルバイト経験がある学生の回答結果を分析しています。必ずしも違法という問題に限らずに、シフトの強要や、大学生生活との両立困難にも注目しています。

調査の結果、「柔軟に利用可能な労働力」として学生アルバイトが活用されている現状が浮かび上がりました。週に1回以上、22～5時の深夜早朝の時間帯に勤務があるという学生が4割強に及び、また、3割の学生が週当たり20時間以上就労しています。4人に1人は会社の都合で勝手にシフトを変えられた経験をしています。人件費の抑制が強く求められている職場の都合でアルバイト学生が翻弄されている様子がうかがわれます。また、アルバイトのために試験や課題の準備時間がとれなかったことがある学生が4割に及んでいます。

かつて教育産業は、大学生にとって好条件のアルバイト先でしたが、今、塾・家庭教師の時給は平均1217円。担当する授業1コマに対して賃金が支払われるコマ給制によって、報告書作成など時間外の業務には賃金が支払われないことが多い。生活費のために長時間労働を余儀なくされている学生の存在も見えてきました。アルバイトの学生の4割が奨学金を利用して、奨学金利用の学生のほうが長時間労働を行っている傾向が出ています。また、長時間労働の学生では、通学費、通信費、光熱費、家賃などにアルバイト代を充てている割合も比較的高くなっています。

違法な扱い、不当な扱いを経験した学生は7割弱に及んでいながら、その半数近くは、その問題に対して「何もしなかった」と回答しています。また、労働条件を記載した書面を渡されていない学生の場合に違法・不当な扱いの経験はさらに高く、8割に及んでいます。労働条件を記載した書面を渡されていない学生は3割弱、深夜早朝労働を行っている場合には、さらに高くなっています。学生は労働法も知らないままア

アルバイト就労を始めるケースがほとんどです。厚生労働省は2014年11月から「確かめよう労働条件」サイトを開設するなど取り組みをしていますが、さらに学校を通じた労働法教育や社会的な啓発を推進していく必要があると思われます。

● 討 論

青木 まず違法かどうかという線引きで対応の仕方も変わってくるかと思います。賃金がきちんと支払われていないといった明らかな違法行為は、個別労働紛争処理や行政の監督を通じて処理されなければならない。

上西 シフト問題のように労働基準監督署の管轄外である問題もある。最初の契約のときの労働条件の交渉・確認、それから日々の交渉では力関係があるので、地域ユニオンの支援も大切です。

青木 労働条件は交渉事なのだということを学生に認識してもらうことが重要です。

上西 学生側には労働契約の主体であるという認識はほとんどない。「雇ってもらう」という意識でアルバイトを始めており、雇う側に足元を見られているのが端的に調査結果に表れています。問題なのは、学生がきちんとした相談機関に相談しておらず、不当な扱いを受けた場合は、友人や親に相談している人が一番多いことです。ただ、友人も同じような働き方をしていたりするので問題視されない。インターネットで調べることもほとんどしておらず、「インターネットで調べた」の回答は3.7%しかない。

藤本 アルバイトも労働契約を結んでいるのですが、当の雇われている本人たちも、多分雇う側もそういう意識がない。

上西 ただ、飲食や小売では、学生アルバイトなしでは成り立たない職場になっている。

青木 「ブラック企業」の問題もそうですが、やはり現場の管理者の問題でしょう。組織率がだんだん下がっている中で、利害調整のメカニズムも弱くなってきている。ただ、近年、個別労使紛争処理のメカニズムができたり、地域ユニオン、一般ユニオンが出てきたりして、明るい兆しはあるかと思います。

島貴 飲食店やコンビニはフランチャイズの形態が多いと思うのですが、「ブラック企業」や学生アルバイトの問題は、彼らの働く店舗が本部の直営店でないことにも起因するのでしょうか。

上西 フランチャイズの場合、特有の問題があります。本部の意向が強く、フランチャイズのオーナーも人件費削減圧力の中で厳しい状況で、アルバイトにその負担がいつている。さらに、労働問題が生じたときも、本部は「雇用関係はフランチャイズとの間にあるのだから、うちは関係ない」と団体交渉の場になかなか出てこない。学生は、アルバイト先をブランドで選んでいるので、直営なのかフランチャイズなのかなどはわかっていません。

5 働きやすさ・働きがい

(1) 『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』
(厚生労働省, 2014年)

● 紹 介

藤本 主に中小企業において、従業員の働きやすさ、あるいは働きがいを感じられるような就業環境を整えるにはどうすればいいのかを検討するに当たって、働きやすさ・働きがいにつながっている人事労務管理の実施状況や、実際にどういう人事労務管理が働きやすい、働きがいがあるという感覚につながっているのかを把握するために厚生労働省が行った調査です。企業調査は、対象業種をある程度限定して、建設業、製造業、情報通信業、運輸・郵便業、医療・福祉、サービス業の30～300人の企業、建設業と製造業に関しては50～300人の企業を対象に、2013年8月に実施しています。従業員調査は、従業員規模30～299人の中小企業で働く18～59歳までの常用雇用者を対象としたネットモニター調査で、同年10月に実施されています。企業調査に回答した企業の中で、特に働きやすい、働きがいのある職場づくりに取り組んでいると思われる企業35社を対象に、追加でインタビュー調査を実施し、その結果も事例集としてまとめられています

従業員調査では、働きやすさ・働きがいがあるかないかと同時に、自社で行われている人事労務管理についての認識を尋ねることで、働きやすいと感じている人が自社の人事労務管理をどう認識しているかを明らかにしています。このように、働きやすさ・働きがいのある人事管理上の取り組みを従業員の認識と評価から浮かび上がらせている調査は、中小企業の人事労務管理に関する調査ではあまり行われていないので、

貴重な調査と思っています。

企業側では、経営ビジョンや経営情報を公開する、目標を設定するということが従業員への働きかけとして効果があるものとして認識し、取り組んでいるのですが、従業員のほうでは情報の公開よりも、自分の意見を経営に反映してくれる、あるいは自分の希望を反映した教育訓練が実施されていると、働きやすさ・働きがいを感じやすいという傾向があり、全体としての双方の認識に違いがあります。事例集では、たとえば職場の改善活動とか提案促進活動が具体的にどういう仕掛けで進んでいくのか、あるいは企業による積極的な教育訓練とかその体制整備は何をきっかけにして進むのかといったことが明らかにされています。ここでは踏み込んだ分析はされていませんが、さらに分析・検討することによって、中小企業セクターの労働に関する興味深い知見を引き出すことができるのではないかと思います。

● 討 論

青木 配置の自己決定が働きやすさ・働きがいに強く影響するという指摘は重要です。配置に関する強い人事権は、日本の長期雇用の前提条件の一つですが、それが働きやすさ・働きがいを損なう場合があります。後で取り上げる報告書『企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質』でも、不本意な異動によって仕事への意欲を失ったという相談事例が多く紹介されていました。『社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置施策に関する調査』（労働政策研究・研修機構、調査シリーズ No.33, 2007年）を見ると、社内公募制の制度自体は35%程度の企業にあるが、実際にはあまり使われていないことがわかります。その理由としては、優秀な従業員の流失により引き抜かれた部署・部門内のモラルダウンが生じる、抜けた人員の補充がうまくいかない、現場の上司が優秀な従業員を抱え込む、といった人材の出し手側の管理がうまくいかなることが指摘されています。これらの理由は、配置の自己決定が、日本企業の組織編成や部門業績管理の仕方と整合しづらいということを示唆しています。

配置の問題については、日常的なコミュニケーションを通じて労使の意向をすり合わせていくことが必要ですが、現代の日本企業は、あらかじめ「あなたの範囲はここからここまで」と限定するような雇用形態に

よって、そういう齟齬を埋めていく方向に進んでいるように思います。

上西 企業調査で「本人の希望をできるだけ尊重した配置を行う」が56%となっていますが、大企業だったらより低くなるのでしょうか。労働者側は、総合職だから仕方がないと諦める人も当然いるでしょうが、先ほどの介護の問題のように、男性の正社員でも会社に全てを捧げるわけにはいかない事情があるでしょうから、もし大企業で実施率がより低いなら、摩擦になっていくような気がします。

島貫 表現が難しいのですが、会社としては、労働者の希望を「適度な希望」に調整しておくことがよりポイントになっていくのではないのでしょうか。労働者の希望が直接持ち込まれて交渉になる手前で、日常のコミュニケーションとか経営層からのメッセージの伝達とか従業員からの発言機会といったものによって、労使双方のニーズを調整しやすい状態を普段からつくり込んでおくことがより重要になると思います。

青木 キャリア・コンサルティングに持ち込まれる前の段階ですね。あなたにはこういうことを期待している、我が社にはこういうことが大事、一緒にやりましょうということ共有し続けるのが経営だと思えます。ただ、それではどうもうまくカバーしきれていないのでしょうか。

島貫 働きやすさと働きがいにつながる人事管理施策にそれほど違いがないのは、やや意外な結果です。働きがいには能力開発、キャリア形成支援、異動や配置に関する施策が効くが、働きやすさには労働時間の柔軟性、休暇の取りやすさが効くとか、有効な人事施策に違いがあるのではないかと考えていたのです。中小企業中心の調査であるということも関連しているのでしょうか。

藤本 働きやすさと働きがいにつながる人事管理施策で少し違いがある点としては、衛生環境とか安全に働ける環境の整備といったものが働きやすさのほうに効いているという点が挙げられるのですが、労働時間の柔軟性はあまり目立たないですね。

II 能力開発・キャリア形成

1 女性活躍推進

(1) 『女性のキャリア支援と大学の役割についての総合的研究——「女性とキャリアに関する調査」結果報告書』

(日本女子大学現代女性キャリア研究所, 2013年)

●紹介

藤本 この調査は、女性の多様なライフコースのそれぞれにおいて、どのようなキャリア支援が可能かを探ることを目的としていて、その裏には、今までの女性の能力開発や再就職支援が、定型的な子育て支援に終始しているのではないかという問題意識があります。2011年11月、首都圏——東京、神奈川、埼玉、千葉——に在住の、短大・高専卒以上の25～49歳の女性を対象として、年齢を25～29歳、30～39歳、40～49歳の3つに分け、それぞれの年代に対して「労働力調査」に基づいて就業形態を配分しています。全体としては、正規雇用、非正規雇用、無業が約3分の1ずつ、自営業者が5%という構成です。

調査の特徴の一つは、女性のライフコースパターンを初職継続型、転職型、再就職型、離職型、就労経験なしの5つに分けて、就業状態やキャリア形成、能力開発などに見られる異同を捉えようとしている点です。それから、実態把握を通じて、女性のライフスタイルと就業、キャリア形成の関係について検討を行っている点が二つ目の特徴です。

知見として注目しておきたいのは、転職型とか再就職型の初職を辞めた理由、転職・再就職先を選ぶ際の基準です。離職理由は、結婚や出産といった個人的なイベントよりも「他にやりたい仕事があったから」という理由を挙げる割合のほうが高い。転職・再就職先を選ぶ基準として、やりがいを挙げる人が最も多い。高学歴女性の就業継続を左右する一つの要因として、入社後の人事労務管理、特に配置や業務管理のありようなどの影響が大きい。もう一つは、初職継続している女性は——首都圏在住という地域性は考慮しなければいけないのですが——全回答者の15%、さらに子供を持ちながら初職を継続している女性になると、全回答者の3%程度にまで低下する。今、結婚後も就業継続するのは一般的になってきているので、出産後

の就業継続がキャリア支援の問題となっている。そのことを端的に示す結果です。

(2) 『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果』

(労働政策研究・研修機構, 2015年)

●紹介

藤本 これは、女性活躍推進法の審議に必要なデータの取得を目的として、2014年8月に実施されたアンケート調査です。特に女性の活躍が進まない要因——採用や結婚・出産後の継続就業および育成、登用といった側面における要因の解明を意図しています。非農林漁業に属する従業員10人以上の企業を対象に、正社員・非正社員別に女性社員の妊娠・出産時の就業継続状況や、学歴別あるいは職種別に新卒採用者における女性、特に総合職における女性の割合などを尋ねています。それと部門ごとの男女配置状況を聞いた上で、男女が偏った状況となっている職場の割合の増減と、その増減の理由、女性の割合が低い役職がある理由、管理職手前の世代の女性の採用・育成・就業継続状況、最近5年間の課長相当職の昇進者がどう変化しているか。女性の活躍促進に対する実績の公表や目標設定・公表状況、女性活躍のための制度の導入状況を聞いています。女性の活躍推進に関する実績の公表、目標の設定・公表状況といった調査項目は、ほかの調査にはあまりない項目です。

この調査によると、正社員について「出産後も働き続ける女性が大多数」という企業と、「出産後も働き続ける女性はほとんどいない」という企業がそれぞれ4割、3割で、対照的なこの2つの選択肢に回答が集まっています。非正社員はこの割合が逆転しています。つまり、出産後の就業継続は、いまだ多数派とは言えないということです。しかも、女性社員間で雇用形態における格差が大きいこと、中でも女性非正社員は出産後、就業を継続しないケースのほうが一般的であることは、この先の調査研究の上でも、あるいは実践的な取り組みを考える上でも留意しておくべき事実と思います。

もう一つ興味深いのは、管理職における女性割合が低く、かつ女性社員の採用・育成・定着に問題を感じている企業に対して、管理職手前の女性社員の採用・育成・就業継続状況を尋ねている点です。管理職の女性割合が低い企業では——この調査では「3割以下」

を一つの目安にしているのですが——より若年の社員においても学卒採用に占める女性の割合が3割に達していない。つまり、そもそも管理職に上げようにも、管理職の手前にいる人も女性の割合が低く、また、もう一つには女性の育成が進んでいないということがわかります。

現在、女性管理職の割合が低い企業が、政策目標として掲げられている女性管理職3割を実現するためには相当な時間がかかるので、その実現には中途採用の女性の抜擢も必要になってくると指摘しています。今後の女性社員の人事労務管理の動向を見ていく上で、この点は念頭に置く必要があると思います。

● 討 論

上西 女性のキャリアに関する調査はこれまでもありましたが、結婚・出産以外の理由で辞める女性に着目した研究はあまりないと思います。子供がいない女性でも、3年未満で辞める人が46.7%いる。入社後3年未満ということは昨今ではおそらくまだ結婚という年齢でもない。「ほかにやりたい仕事があったから」とか「仕事に希望が持てなくなったから」という主観的な気持ちは回答からわかるが、それはどのような職場だったのかを掘り下げる意味があると思います。結婚・出産して働く女性がほとんどいないからここでは無理だと見越して辞めた、あるいは女性の活躍を期待したけれど入ってみたら全然そんな雰囲気ではなかったから辞めたということかもしれない。何らかのミスマッチがあったのでしょうか。仕事のきつさはそれほどでもないような調査結果なので、では何が不満なのか。

藤本 初職離職者子供なし層の初職評価を見ると、配置・昇進・処遇における評価システムに対して満足している人は4分の1もいない。仕事と家庭の両立支援のための制度に満足している人は2割を切っている。希望が感じられないということでしょう。仕事のさせ方、評価の仕組みにどうも納得いかないと思って辞める人がかなりいると指摘されています。

青木 企業の中での男性と女性の取り扱いの違いなのか、それとも、劣悪な労務管理をする業界・業種に女性が行ってしまっているのか、その辺がこの調査結果だけではわからない。

上西 そうですね。だから「労働経済白書」にも、統計で業種別に見て、やはり長時間労働・低賃金の業

種は早期離職が多いと書かれるわけですが、男女別に分けてみたらその辺りがわかるのかもしれないですね。

青木 雇用機会均等法では、配置の男女差も禁止規定になっているのに、男性が9割を占める職場は、生産で68%、営業で65%、研究開発・設計で58%もあります。これは、理工系の学部や経営・経済学部は女子比率が低いといった、教育の世界ともつながっている問題でもあります。生産は別としても、営業や研究開発は、今後の女性の職域拡大を考える上でのポイントになると思われます。

それから、出産後の就業継続についてですが、普通、非正規のほうが短時間労働なので家庭との両立がしやすいと考えますけれども、非正規のほうが辞める人が多いというのは注目すべき点ではないでしょうか。両立支援の制度を利用できていないということとかかわっていると思われます。

上西 育児休業がとりにくいので、取得条件の緩和が検討されているとは聞いていますが、子供が1歳になったときも引き続き雇用される見込みがないととれないというのでは、有期雇用の人については「そこはわからない」と言うでしょう。全体として女性は非正規の割合が非常に高いので、正規を対象にポジティブ・アクションなどを一生懸命やっていますが、明らかに格差がある。

島貫 出産後も働き続ける女性が多い企業とそうでない企業で、男性の働き方はどうなっているのでしょうか。女性が働き続けにくい職場は、男性が優遇され、女性が割を食っているのか、それとも女性が働きにくい職場は男性も働きにくいのか。今後、企業内での男性と女性の働き方の関係性がわかるような調査があるといいですね。

青木 女性の場合は、転職後に男性よりも早く管理職になるという点も興味深いです。女性のほうが転職を通じたキャリアアップをする可能性が高いということになります。それはなぜかということですが、女性が転職を通じて能力形成しているからなのか、それとも企業に女性用のポストがあって、そこが内部昇進では埋まらないという事情があつてのことなのか、2通りの解釈が考えられます。

藤本 女性管理職3割という目標はあっても、そもそもそんなに女性が少ないという企業が多い。社内に女性が少ない中で女性活用を進めるとなったときに

は、外から採ってくるのが手っ取り早い。政策的、社会的な目標がそれを加速させている面はあるとは思いますが。

2 高齢者雇用

(1) 『60代の雇用・生活調査』

(労働政策研究・研修機構, 2015年)

●紹介

藤本 この調査は2014年7～8月に、60～69歳の男女5000人を対象に行われています。年齢層では60～64歳3000人、65～69歳2000人です。高齢者に対する労働政策立案のための基礎的データの収集が目的で、2009年に労働政策研究・研修機構が実施した「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」の調査項目を一部引き継いでいます。ちなみに2009年調査は、2004年まで厚生労働省が実施していた「高齢者の雇用と就業に関する実態調査」を引き継いでいるので、高齢者の雇用・就業・生活に関する定点観測的でカバレッジの大きい調査という特徴があります。

知見としてはまず、定年直後に仕事をしていた人を見ると、再雇用、勤務延長の形で働いていた人の割合が、60代後半の男性で2009年調査では45%だったのが、この2014年調査では56%に伸びている。これは高齢者雇用安定法による継続雇用制度によって定年直後に仕事をしている人が多数を占めるようになったということで、雇用確保措置の効果が表れていることがわかる。そのほかの性別・年齢層ではやや低下していて、たとえば60代前半層は2009年の段階ですでに雇用確保措置の義務化が定着しており、そのことの効果はそれほど大きくない。60代全体で見ると6割弱でほぼ横ばいの状態で、実は雇用確保措置を通じて雇用継続をすところから漏れている人も結構いるのではないかと。そういう雇用確保措置によらない雇用継続のあり方の充実も目指す必要性が示唆されています。

また、「定年時を意識しての職業能力の向上や転職の準備の取り組み」について聞いてみると、特に取り組んだことがないという60代が約7割と多数を占める点が目立ちます。現状は、定年到達までに蓄積した経験やスキルを生かせる範囲内で雇用継続を図ることが中心であり、雇用確保措置の定着がそういっ

た傾向を強めたため、転職に向けた準備をあらためて行う必要性が低くなっているのではないかと考えられます。ただ、高齢者の雇用拡大に向けて、継続雇用後の人事労務管理の見直しや転職機会のより一層の活用が図られてくると、こういった高齢者の能力開発や転職準備のありようにも今後変化が生じてくるのではないかと思います。

(2) 『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書』(平成25年度)および(平成26年度)

(高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2014, 2015年)

●紹介

藤本 この調査は、団塊世代(1947～49年生まれ)の高齢期の就業や引退過程における課題、現状を把握する目的で毎年行われている定点観測調査です。今回取り上げるのは第8回目の2013年調査、第9回目の2014年調査で、いずれもインターネット調査会社にモニター登録している団塊世代を対象として、前回回答した回答者を最優先に、次に経営者、雇用者、不就業者の順番で配付しています。調査内容は、先ほどの『60代の雇用・生活調査』と似ていますが、雇用者の就業実態の中で、職場で能力を発揮できているかどうか、仕事の裁量、勤務先の期待に込んでいる程度、会社からの支援の状況などの項目が入っています。それから、職場の上司・同僚との関係についての認識、これまでの職業上のキャリア、今後の生活についての意向・不安、介護にかかわる準備・取り組みなども聞いています。

この調査の特徴としてまず挙げられるのは、就業意欲や能力発揮に効果のある会社・職場による支援、あるいは必要とされる人事管理の取り組みについて高齢者の立場から把握・検討している点で、もう一つは、介護と銘打たない調査ではあるけれども介護についてかなり聞いている点です。自分の家族や自分自身の介護をめぐる認識や行動、あるいは子供と情報交換をしているかといった家族との関係について、この種の労働調査の中では珍しく、10問ほど設問数を割り当てています。

知見として留意すべき点は、団塊世代で雇用されて就業している人を見ると、調査年代が最近になればなるほど「定年後他社勤務」の割合が増えていること、また65歳を超えると不就業状態が固定してしまうという点でしょう。「定年時まで勤務してきた企業での

雇用延長」という方針に基づく雇用確保措置は、65歳までの継続雇用措置ですから当然ではあるのですが、就業意欲を持つより高齢の人々をカバーしきれていないことが明らかとなり、同一企業での雇用確保措置と並行して、他社への転職を前提とした雇用機会確保の体制を整備していくことの必要性が浮かび上がってきます。

もう一つ興味深いのは、継続雇用した高齢者の就業意欲を高めようとする、その高齢者が持っているスキルや経験の存在意義をそのまま認めるような人事労務管理を行う必要があるのに対し、高齢者雇用を行うつつ企業や職場が行っている事業・業務の円滑な継続を図ろうとすると、高齢者が行う仕事を新たに「開拓」するとか、より若い人に高齢者が行っている仕事の権限や仕事の内容を「委譲」していくといった、高齢者がこれまで培ってきたスキルや経験の存在意義を否定する側面を持つ、つまり、高齢者の就業意欲を高めるのとは対照的な取り組みが求められることを示唆している点です。当然のことのようですが、高齢者を対象とした人事管理が直面する基本的な問題として看過すべきではないと思います。

(3) 『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題——70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書（平成26年）』
（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2015年）

●紹介

藤本 本調査は、2013年10月に行われた企業調査です。一部の業種を除いた企業2万社に、従業員規模の大きいほうから配布しています。調査の目的は、前年に改正されて2013年4月から施行された改正高年齢者雇用安定法の影響の把握、端的にいうと、継続雇用者に関する基準の原則撤廃の影響の把握と、60代前半層の人事制度の整備状況の把握、それから——ここが特徴なのですが——65歳以上の高齢者の就業状況の把握を目的としています。

雇用確保措置の定着を把握している調査としては、多分この数年で最も充実した調査ではないかと思えます。60歳代前半層の人事労務管理についてかなり細かく尋ねている。特に評価の仕方、評価制度、格付け、昇級の基準などは、他の調査であまり把握していない。もう一つは、60代前半層、つまり雇用確保措置の対象になる層の活用に関する評価を、総合的に良かった

悪かったではなく、いろいろな側面から見ていることです。60代前半の雇用確保措置が定着に至った現在、それが人事管理上どういう影響を与えているのかをさまざまな面から把握する必要性が高まっているからでしょう。また、65歳以上の社員を対象とした雇用・報酬管理制度とともに、一定期間以上その会社に勤めている65歳以降社員を取り上げて、その仕事ぶりについて細かく把握しようとしている点も注目に値します。もちろん1人を取り上げて答えてもらうので、取り上げられた社員の属性や経歴の面で偏りが出るといふデメリットはありますが、それ以上に、65歳以降の社員の仕事ぶり、仕事ぶりを左右する要因についてこれまでにない情報をこの時点で得ることができたというメリットのほうが大きいと思います。分析からは、65歳以上の従業員の能力を最大限に活用している職場では、上司による高齢者雇用支援が基礎になって理解が進み、職場全体が高齢者の能力発揮を支援する関係が築かれているという、意義のある知見が得られています。

(4) 『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書——高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書』
（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2013年）

●紹介

藤本 本調査は、一企業に雇用され続けるという高齢者の雇用機会の確保とは別の雇用機会の確保の手立てを考える必要があるのではないかという問題意識に基づく調査です。厚生労働省の「雇用動向調査」によると、60～64歳の年間の労働移動者36万人のうち「前の会社の紹介（再雇用を含む）」による入職者は約7万人で、高齢者の多くは、それまで就労してきた企業による再雇用や再就職支援以外の形で就業機会を得ている。そうすると、円滑な労働移動を進めるための対策を検討するという視点が欠かせないし、再雇用以外の形で再就職している人をどういうふうに入れ、戦力化するのかも考える必要がある。企業調査は、農林漁業や公務、政治・文化団体を除いた産業に該当し、かつ60～64歳の高齢者が在籍している事業所が対象です。従業員調査は、企業調査の対象事業所に、直近3年間に転職の経験があって50歳代で主に正社員であった55歳以上の従業員2人に調査票を

配付してもらうように依頼しています。

迅速に戦力化された高齢従業員のいる職場は、総じて戦力化が遅い高齢従業員のいる職場に比べて「部下や後輩を育てようとする雰囲気」「仕事上で助け合う雰囲気」「切磋琢磨する雰囲気」といった「競争的な協働」の雰囲気がより強く感じられる傾向にあるという。一方で、管理職による取り組みは、実は、戦力化の遅い高齢従業員のいる職場のほうで進んでいて、社外から受け入れた高齢従業員の戦力化が職場において十分進まない場合、管理職がフォローしているという構図が浮かび上がっています。もう一つ興味深いのは、高齢従業員に対しては「第一線で働く能力」よりも「現役世代の力になる能力」を求める企業がより多く、能力開発に当たっては、専門知識や能力開発よりも意識改革を重視する。能力開発手法としては、集合研修よりも自己啓発支援に力点が置かれる傾向がある。また、以上のような考え方に立っているにもかかわらず、それに沿った取り組みは、十分には行われていないという見方も看過すべきではないでしょう。たとえば意識改革を重視する企業は6割強を占めているのに、実際に60歳以降の職業生活について考える研修を行っている企業は1割程度にしかならない。なぜ十分に行われていないかの検討につながる実態把握や、今後の動向のフォローアップが求められます。

● 討 論

上西 高齢者を継続雇用して労務費の削減に効果があったという結果になっていますが、なぜでしょうか。確かに60歳を境に賃金が下がるので、その人たちの人件費はそれなりに安くなるのですが、高齢者の継続雇用が負担だから60歳定年をやっていたところ、法律で無理やり定年を延ばしたという印象があったのですが、そうではないのでしょうか。

藤本 そうですね。全体で見ると、定年になったら雇わずに済んだ人を雇っているわけだから、労務費の削減にはならないのではと思うので、意外な結果だなと思っています。

上西 要するに総額人件費が削減されたということですよ。新卒よりコストパフォーマンスがいいということでしょうか。

島貫 企業が60歳以降の高齢者の費用対効果を何と比較するのか、興味深い点です。当時は60歳手前の子どもの費用対効果を見て、再雇用時の賃金水準をど

こまで下げるか議論していたように思います。実際に継続雇用してみたら、若手社員や中堅社員との比較になったりするのでしょうか。

上西 新卒だったり、非正規だったり、中途採用だったりしますよね。

島貫 企業が高齢者を継続雇用することに対する見方を変えたとなると、今後高齢者活用の位置付けや方法が変わっていく可能性がありますね。

上西 後で取り上げる連合総合生活開発研究所の調査『職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題』で、若年が少ない、高齢者を継続雇用しているがそれほど負担ではないといった結果が出ていました。継続雇用をやってみたらそれほど負担ではなかったということなのでしょう。

青木 企業側のアンケートでは、全体的な満足度も高いです。たまたま今、景気が良くなって、人手不足が解消されているというタイミングの問題かもしれません。

藤本 そうかもしれませんね。60歳以前に担当していたのと大体同じような仕事をやっているというケースが多いので、継続雇用後に賃金が低くなるのだから、費用対効果という意味では生産性が高くなるということでしょうか。

青木 継続雇用に関しては、60代の労働者がどの程度戦力化しているのかという論点があります。企業によってかなりばらつきがあるので、平均値ではなかなか明らかにできないのではと思っていたのですが、先ほどの『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題』では、企業規模別に分析しているところがおもしろい。非常にシンプルな結果なのですが、中小企業では戦力化が進んでいる。正社員雇用をしている場合もありますし、残業、仕事の範囲、責任、期待する仕事の成果、配置転換の頻度、出張の頻度などについて59歳のときとの差が小さいということがきちんと確認できた。他方、大企業では、モチベーションの維持、仕事の確保、上司との人間関係、若手・中堅の活躍機会の減少などいろいろな問題に悩まされているということもわかりました。本当に必要なもので働いてもらっている中小企業と、高齢者向けの研修などが充実しているにもかかわらず活用に悩んでいる大企業という構図がよくわかった。

藤本 継続雇用時の仕事も、継続雇用時に払っている賃金に比べると価値のある仕事でなければならない

という前提条件があるような気はします。逆に考えると、60歳を超えてから新しい仕事にチャレンジしてもらおうとか、今までやってきた仕事の領域をさらに広げるといった形での活用はあまり考えていないのではないのでしょうか。いずれにしても難しいことではあると思います。

3 若年者雇用支援

(1) 『働き方と職業能力・キャリア形成——「第2回働くことと学ぶことについての調査」結果より』
(労働政策研究・研修機構, 2013年)

●紹介

藤本 次に続けて紹介する3つの調査は、若年期に学校から職場へのトランジションがうまくいかなかった人をメインターゲットの一つにしている点で共通しています。最初に紹介する調査『働き方と職業能力・キャリア形成』は第1回の「働くことと学ぶことについての調査」(労働政策研究・研修機構, 2009年)の続編に当たる調査です。非正社員が増加する中、比較的若い時期のキャリア形成・能力開発に課題があるのではないかという問題意識から実態を把握しようとしています。今回取り上げる第2回調査では、リーマンショックによる景気後退を受けて非正規労働者になっている若者のキャリア形成上の課題がとりわけ大きくなっているのではないかという意識がある。調査対象は、全国19の政令指定都市および東京23区内に居住する25歳以上45歳未満の男女就業者および学生を除く非就業者です。性別・年齢区分ごとの就業者比率や非就業者比率に合わせて回収数を設定したエリアサンプリングを行っていて、4076票回収している。留置票と面接票から成っており、留置票は就業者と非就業者で調査票の内容が異なり、面接票は共通です。就業者用の留置票では、現在の働き方を中心にOJT・OffJTの状況、将来見通し、これまでの仕事や学校の状況を尋ねています。非就業者用の留置票では、現在の就業希望や求職活動の有無、また就業者票と同じく自己啓発の状況、それから今までの学校や仕事の経歴に関する情報、将来見通しなどを聞いています。面接票では、まず中学卒業後、四半期ごとの学校教育の状況を聞き、それから企業間移動の状況、無職期間がどのぐらいあったか、働くことの変化に対する評価などを聞いています。そのほか年度ごとのOffJTや自

己啓発の状況も尋ねています。

調査結果のとりまとめでは、現在の勤務先での働き方を選んだ理由を、能力発揮—雇用・安定という軸と、家庭生活重視という2軸で整理しています。男性非正社員および女性非正社員の無配偶者は、能力発揮—雇用・安定を求める理由が大きく、女性非正社員で配偶者がある人は、家庭生活に重点を置いている人が多い。それから、日々の仕事の中で指導を受ける、同僚のやり方を学ぶなど、自分の担当する仕事のレベルや範囲の拡大を経験した者は、正社員の就業者に多く、非正社員には少ない。OffJTの経験も非正社員では少ない。また、男性非正社員と、女性非正社員で配偶者のない人は、働き方を変えるための能力開発の意欲が強いが、実際に過去1年間に自己啓発を行った人は2割強と、意欲の割には少ない。その阻害要因としては、費用を負担できないという理由を挙げる人が多いといった点が指摘されています。

(2) 『大都市における30代の働き方と意識——「ワークスタイル調査」による20代との比較から』
(労働政策研究・研修機構, 2013年)

●紹介

藤本 労働政策研究・研修機構とその前身の日本労働研究機構が2001年、2006年、2011年と定点観測的に行っている「若者のワークスタイル調査」という調査があります。20代の若者を対象に実施しているのですが、この『大都市における30代の働き方と意識』は、2001年に20代だった「若者のワークスタイル調査」の対象を、2011年に30代の段階で調査したものです。調査時点は2011年7～10月で、対象は東京都在住の人で、今の仕事の状況、仕事上の自分が持っている強み、これまでの人生に対する評価、離学後の職業経験、フリーター経験の有無、家族の状況などを聞いています。

離学直後の就業状況は、学歴および離学時期(就職活動時期)の景気の影響を強く受けます。生家の豊かさなど社会階層要因は、不況時に卒業する場合に影響が顕著になるという知見が得られています。離学直後に無業や非典型雇用であった場合でも、30代には男性の7割程度、女性の約半数はいったん正社員になっています。正社員への移行は、離学から3年以内が半数を占めています。不況時に離学した男性を見ていくと、回復時に正社員への移行が起りやすいが、学校

から離れている時間が長いと起こりにくく、また学歴が高いほど移行する比率は高い。学校中退者は、男性の場合は正社員以外の形態から正社員になった人が多く、女性の場合は、非典型雇用で正社員経験なし、あるいは正社員と非典型雇用を行き来するキャリアが多くなっています。

最も注目すべき知見は、2011年の「若者のワークスタイル調査」の対象である20代前半層と比べると、2011年の30代層は、20代前半での移行がより多く起こっている。言いかえると、現在に近づくほど、20代前半での正社員への移行あるいは無業者から就業者への移行が難しくなっている。また、30代の非正規雇用者、無業者の平均相談チャンネル数は、正規雇用者に比べると少ない。少ないこと自体は20代のときも同様であるが、30代になっての減少の割合が正規雇用者に比べ、より大きくなっています。

(3) 『ジョブ・カード制度における雇用型訓練の効果と課題——求職者追跡調査および制度導入企業ヒアリング調査より』
(労働政策研究・研修機構、2013年)

● 紹介

藤本 2008年度に新設されたジョブ・カード制度のもとで実施してきた、一定期間雇用をしながら訓練を行う雇用型訓練について、その効果や課題の検討を行う目的の調査です。4つの調査——①雇用型訓練の受講者および非受講の求職者に対する転職モニター調査、②雇用型訓練を実施した企業に対するアンケート調査および③ヒアリング調査、そして④ヒアリング調査をした企業のフォローアップ調査——を行っています。調査の特徴として、①転職モニター調査を2010年9月～2012年3月にかけて5回にわたり行っている。第1回調査は、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全体を把握するように設計されていて、1万292票の回答を得ています。この1万292人がもとになって、以後5回にわたって、ほぼ半年に1回の頻度でパネル調査が行われ、最終的に第5回調査で回収されたのが5605票、第1回調査の約半数の回答を得ている。

5回にわたるパネル調査で、雇用型訓練に限定してはいますが、政策効果を探ろうとした画期的な取り組みです。もっとも、厳密な意味での効果測定は達成できておらず、いかにこういった把握が難しいかをあら

ためて感じさせます。しかしながら、相関関係の把握にとどまってはいるものの、雇用型訓練受講者は、就職確率や正社員就職確率が他の訓練の受講者と比較した場合に高く、キャリアの見通しについても、他の比較グループに比べると有意に満足度が高まり、さらに時間が経過してもその効果が残るといふ、雇用型訓練の効果と捉えられる知見を見出しています。一方、雇用型訓練を実施した企業は、制度導入効果を認識していると同時に、制度の利用しづらさも感じていることが明らかになっている。こういうアクセスのしづらさをどう乗り越えていくかについて、何らかの取り組みを検討する必要性をあらためて認識させられる調査結果です。

(4) 『若年者雇用支援施策の現状と更なる発展に向けての課題——ハローワーク求人企業「若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査」より』
(労働政策研究・研修機構、2014年)

● 紹介

上西 この報告書は、過去に実施されてきた若年者雇用支援施策が企業による若年者の雇用および採用後の取り扱いにどのような影響を及ぼしたのか、またそもそもハローワークを通して若年者を募集・採用する企業とはどのような特徴を持つ企業なのかという2つの課題を扱っています。

長期的な人材の確保・育成を目的とする正社員募集・採用活動は、求人企業の正社員採用方針が新卒採用中心である場合や、技術職・専門職への求人を出す場合に多く発生している。若年者の雇用は、単に正社員であるというだけでなく、長期的な育成を前提とする雇用であることが望ましいが、高度な知識・技能を要求される技術職・専門職に就くには、高い学歴や職業に関連した専門性の高い教育が必要です。報告書では、不利な立場にある若年者に学び直しの機会を提供すると同時に、取得した知識・技能が正当に評価される社会的な仕組みをつくり出す必要があると指摘しています。分析結果からはさらに、実務経験を重視する中途採用を行ってきた企業が、高額な奨励金を伴う支援施策のインセンティブによって、未経験の若年者を雇用することにつながった可能性がうかがわれました。この点について報告書は、実務経験が問われない雇用機会を拡大することが重要な政策課題であるとしつつも、今後は、雇用機会拡大に向けてのインセン

タイプと採用後の長期的な教育訓練等を組み合わせた施策を充実させていくことが必要と指摘しています。つまり、奨励金によって雇用につながったものが、長期的な育成につながるのを見なければいけない。採用奨励金制度だけでは、採用後の能力開発が手薄になるおそれがあることから、報告書はその方策として、採用奨励金と採用後の教育訓練を支援する制度を組み合わせた活用を強化することを提言している。もう一つ、若年者の応募段階から採用、初期訓練、職場集団への受け入れ、戦力化までを視野に入れた長期プロセスを包括した支援制度づくりを提言しています。ジョブ・カード制度を活用した雇用型訓練がそういう目的に肉薄しているものと指摘されているのです。先ほどの『ジョブ・カード制度における雇用型訓練の効果と課題』にも、ジョブ・カード制度の職業訓練としての性格を広報において強調すべきことが記されていました。今後の若年者雇用支援施策の方向性として注目されます。

(5) 『大学等中退者の就労と意識に関する研究』
(労働政策研究・研修機構, 2015年)

● 紹介

上西 これまでの調査から、中退者の学校から職業への移行は困難であることが知られています。「若者のワークスタイル調査」(労働政策研究・研修機構報告書 No.148, 2012年)によれば、高等教育中退者は、中卒・高校中退者と並んで現在無業や非典型一貫の割合が高い。高校卒業からすぐに就職する場合に比べて不利になりがちな現状があります。量的にも、大学等中退者は年間8万人超と多いにもかかわらず、対象者へのアクセスが難しいことから、これまで十分には把握されてこなかった。そこにアプローチした調査です。既存の2つの調査の二次分析をしている。一つは厚生労働省の「21世紀成年者縦断調査」の個票データを用いた二次分析、もう一つは地域若者サポートステーションの支援者に対する調査です。全ての利用者について支援者に回答してもらった中で、在学者を除いた回答分を分析している。二つ目の調査は、ハローワークを通じて2014年8～10月に新たに実施した調査で、求職者票から大学等中退であることが把握できた40歳未満の対象者1095人から回答を得ています。また、大学へのインタビュー調査も含まれています。

2012年「21世紀成年者縦断調査」によれば、在学

中の者を除く20代の若者の10人に1人が中途退学者です。男性に限れば8人に1人で、2003年調査よりも増加している。同調査からは、中退者が移行過程で抱えている困難があらためて確認ができます。2012年調査によれば、中退者は卒業者に比べ、離学してから就業するまでの期間が長い。20代では、中退者の6割が一度も正社員経験がない。さらに20代では無業や失業のリスクが高く、就業している場合も非正規雇用比率は、同じ教育段階の卒業者の2倍です。大学等中退者は労働政策における重要な支援対象とする必要があることがここからあらためて確認されます。

次に、ハローワークの来所者調査によれば、最も重要な中退理由は、学業不振・無関心で、4割以上です。就職活動中の困難では、応募や面接を挙げる者が多い。つまり、学歴条件ではねられてしまうため選択肢が少ない、面接のときに「なぜ中退したの?」と問われるなどです。中退者特有の困難を背負っているが、支援があるかというとなかなかなく、1人で悩む状況がここから見えてきます。自由記述からは、相談・サポート体制の充実を求める声が多い。また、ハローワーク利用のきっかけで最も多いのは親、次いで友人であり、学校は2.6%しかない。大学の教職員から見ると、欠席が多い者、履修単位が少ない者は、大学側から特別にアプローチをしない限りは関係が希薄になってしまいがちです。中退をすると行ってきたら、大学は割と事務的に「そうですか」と対応してしまう可能性がある。ただ、自由記述に見られるように、中退者は中退後に求職活動などで特有な困難を抱えています。報告書は、中退時における学校と公的支援機関の連携が、当事者のニーズも高く、かつ現実的な選択肢と指摘しています。

● 討論

青木 新卒のタイミングを逃すと条件の良い職につくことが難しくなることは、日本の雇用システムの問題の一つとして知られていることですが、それがやはり現在でも存在していることが確認できます。男性非正規や未婚女性の非正規の人たちは、自己啓発をすればプラスの影響があることは確認されていますが、実際には自己啓発をする余裕がないところに問題の深刻さを感じます。近年、20歳代前半での正社員への移行が難しくなっているというのは、リーマンショックの時期と重なったということもあると思います。

藤本 確かに、一時的なもの、循環的なものなのかもしれない。これから先、調査をやってみたら、移行しやすくなっているという結果が出るかもしれない。

島貴 若年者雇用支援施策の調査からすると、若年者は企業に雇用されてもその後育成されているとは限らないということでしょうか。若年者の採用と育成はセットになっていると思いがちですが、実際には必ずしも連動していないということですね。

上西 そうですね。ジョブ・カード制度の報告書を見ると、企業はこの制度を使うためには教育訓練を計画的に実施しなければならず、それで実際にやったら教育訓練の大事さに気が付き、育成のノウハウとして蓄積されて非常に良かったという企業の感想が載っています。要は、政府はお金だけ出して企業に雇用してもらっただけではいけないわけで、企業が若年者を雇用し、能力開発し、定着させ、キャリア形成支援を行うというところをひと続きに考えていかないといいけない。雇用すればOK、正社員であればOKという話ではないということです。

藤本 ジョブ・カードの場合、むしろ、企業外部にいた人を内部に取り込むための性格が強いかと思います。企業の外にいた人と企業内の能力開発や教育訓練を、ジョブ・カードを媒介にして結びつけるというようなイメージです。

青木 となると、外部労働市場で自分の能力を表示するということに一番の重点があるわけではないですね。

藤本 当初は、自分が受けてきた教育訓練、その中で積み上げてきた能力を見える化するというのがジョブ・カード制度の目的だったと思うのですが、報告書ではむしろ、その副次効果や派生効果が指摘されています。

上西 訓練は計画してもなかなか計画どおりにいかないものですが、かといって、幅広く柔軟性を持たせたら、いいかげんな訓練が行われてしまうおそれもある。計画を組む際に丁寧につき合ってくれる人がいたおかげで有効な訓練計画が立てられたという企業の話もあることから、訓練コンサルタントとなる人材の育成が大事という指摘があります。そういうところに力を入れていくと、雇用の助成金よりも有効ではないかという気はします。

藤本 そうですね。

上西 先ほど、非正規の相談チャンネル数は正規雇

用者に比べると少なく、また、20代より30代のほうで減少する度合いが大きいという報告がありました。中退の場合、相談先はもっと少なくなるでしょう。学校のほうでは、学生が中退しないようにサポートはしても中退者の支援はしていない。中退したらここにいらっしやい、という場合は意外にない。

藤本 離職者は失業給付を受け取るためにハローワークに行きますが、働いていない人はそもそもハローワークに行かない。また、働いていない若者がハローワークに来たら若年者雇用支援施策につなぐ取り組みはなされているのだろうか。中退者や今まで働いたことのない若年の求職者に対しても、ハローワークの果たす役割は結構大きいと思います。

上西 高校生、大学生にハローワークという存在を認知させるのも大切です。アルバイトの労働問題を受けて今、ハローワークや労働局が労働法教育という形で学校に入っている。ハローワークが、単に中高年の失業に対する支援機関だけではなく、いろいろな局面で若者に対しても支援ができる機関なのだということが若者の頭の隅に入っていると、中退した場合にハローワークに行ってみようと思えるのです。

4 キャリア形成支援

(1) 『職場学習の探究——企業人の成長を考える実証研究』
(中原淳編著、2012年)

● 紹介

藤本 企業内の能力開発・キャリア形成に関して、ここ数年よく耳にする言葉が2つあります。一つは「経験学習」。企業での仕事の経験が、働く個人の能力開発やキャリア形成にどう効いてくるのかを検討するものです。もう一つは、ここで取り上げる「職場学習」。もとは経験学習の調査研究の系譜を継いでいるので、「人が仕事に従事し、経験を深めつつ、他者あるいは人工物との相互作用を通して起こる学習で、組織の目標達成・業績向上に資するもの」と定義されています。これを多面的に捉えることを目的としたのがこの「職場学習の探究」です。より具体的には「職場において、人がいかに業務遂行を通じて、あるいは多様ないろいろな人からフィードバックを受けつつ、業務能力を向上させていくのか」という問題を考察するための調査

研究です。

この本で取り上げられている調査は、職場学習調査、組織社会化調査の2つです。職場学習調査は、日本企業に勤める22歳以上の正社員を対象に郵送法で調査し、621名から有効回答を得ています。組織社会化調査は、20～27歳の正社員を対象にインターネット調査を行い、617名が回答している。調査時期はいずれも2011年1月です。主な調査内容は、職場学習調査では、職場学習の過程を調べるため、働く中での経験、職場メンバーとの関係についての認識、そして、被説明変数の中心になってくる能力向上、どのぐらい能力が伸びたかに関する知覚です。組織社会化調査のほうは、職場において実施されるOJT行動、上司から部下に対する業務経験付与行動——仕事の割り振り、それから個人の職業価値観、組織社会化の状況です。ただ、この本には調査票が掲載されていないので、調査項目がわかりにくい点が大変惜しい。

職場のマネジャーが、自分の業績向上や部門の業績向上を考えると、忙しくなって部下の育成に手が回らなくなり、部下の育成のほうではパフォーマンスが上がらなくなるということがよくいわれますけれども、果たしてそうなのかという分析も収められています。分析の結果は、新しいサービスや商品を生み出そうとする職場の風土は、上司・先輩・同僚からのさまざまな支援——業務上何か手伝ってあげるといった支援あるいは精神的な支え、それから職場学習論でよくいわれる内省（振り返り）の支援——と噛み合えば、職場メンバーの能力向上に資する。したがって、「成果を上げること」（部門の業績を上げること）と「人材育成」との間のジレンマは、常に生じているとはいいたい、と示唆している。もう一つ興味深い分析として、新入社員の教育において、OJTの直接の担当者だけでなく、職場メンバー全体で協力して教育介入を行っている場合のほうが、能力向上が見られやすいという知見があります。これは先ほどの高齢者の戦力化に関する知見とよく似ています。また、組織社会化調査から、自己実現や組織からの独立といった職業価値観をより強く持つ人のほうが一見、組織に適応しにくいように見えるが、組織社会化されやすいという知見が見出されています。

日本企業で働く人々の仕事の中での能力形成に関しては、主要な研究業績群として、有名な小池和男先生をはじめとする「知的熟練」の系譜があります。「知

的熟練」の研究群では、職場内外に広がる個人の担当業務の変遷を子細に記述——担当する仕事の広さと深さという言葉に表されるものを記述——していく中で知的熟練が身についていく。そこでは「職場」は仕事をするフィールドとして意識されているものの、職場が個人の担当職務の決定にどう関与してくるかとか、職場の人々が仕事をする個人をどのようにサポートして、どのサポートに効果があるのかといったことは必ずしも明確にされていない。職場学習論の理論的枠組みに基づくこの調査研究は、「職場での仕事経験を通じた学習を支援する他者」という視点を取り込んでおり、その結果、職場内での他者との交流や、職場全体の雰囲気が個人の能力形成に与える影響を明らかにすることができている。知的熟練の研究では見えてこなかった「能力形成をめぐる職場における社会関係」をこの職場学習論は捉えているといえます。

(2)『企業内キャリア・コンサルティングとその日本的特質——自由記述調査およびインタビュー調査結果』
(労働政策研究・研修機構, 2015年)

●紹介

藤本 これは2014年3～4月に行われたインタビュー調査と、インタビュー調査に近い自由記述式の調査フォームを用いて実施された調査の結果を分析した、調査報告書です。主に特定の企業内で活動するキャリア・コンサルタントが対象となっています。厚生労働省の能力開発施策の方針の中で繰り返し体制整備の必要性が指摘されているキャリア・コンサルティングについて、特に企業内で展開されている実態や機能を明らかにするのが目的です。キャリア・コンサルタントが活動している企業の概要、企業内キャリア・コンサルティングに関して従業員個人にとって有効だった事例、組織・職場にとって有効だった事例を聞いているほか、キャリア・コンサルティングを企業に定着させていく上での課題とその解決のために求められることも尋ねています。

日本における企業内キャリア・コンサルティングの展開はめざましく、この20年で役割や機能が明確化してきています。その役割・機能として報告書では次の3つが指摘されています。一つはリテンション、その従業員を会社に引きとめる機能、二つ目は従業員と職場、従業員と企業との間の関係調整、対話促進の機

能、三つ目は意味付与・価値提供です。個人のキャリアに対する意味・価値をつけてあげる機能です。また「組織開発」に対する効果として、従業員の組織適応・組織定着が認められる点や、企業内キャリア・コンサルティングの運営と体制について、人事部門や他のさまざまな従業員支援部門と連携して従業員サービスを提供したり、キャリア研修やその他のキャリア形成支援施策と密接に連携して相談を行っている例が多いことも明らかにしています。

さらに、こうした日本の企業内キャリア・コンサルティングの機能は、日本型雇用システム、日本的雇用慣行といわれているものと親和性が高いと指摘されているのが興味深いと思います。現在の企業内キャリア・コンサルティングが、長期安定雇用が規範的に大事なものとされ、企業内での長期にわたるキャリア形成が一般的である大企業において力が発揮されやすく、裏を返すと、中小企業セクターでは普及しにくいことが示唆されている。中小企業セクターで効果を発揮するキャリア・コンサルティングのあり方はどのようなものだろうという興味を抱かせる指摘でもあります。

(3) 『転職市場における人材ビジネスの展開』

(労働政策研究・研修機構、2015年)

●紹介

藤本 この調査の狙いは、雇用政策の目標の一つとして掲げられている「失業なき労働移動」の中で大きな役割を果たすことが求められる転職市場の形成、それにかかわる民間の人材ビジネスの活動実態と機能を把握することです。転職市場の形成にかかわる民間人材ビジネスとは、求人情報を集め、とりまとめて提供することを基本的な業務とする求人情報事業と、求職者を求人企業に紹介する職業紹介事業の2つにまとめることができます。これらの事業を営む民間企業17社と、先述の2つの事業の3つの関係団体に対するインタビュー調査をまとめたのがこの報告書です。インタビュー調査は、2014年5～9月にかけて実施されています。

まず、求人情報事業は「事実確認・イメージ形成機能」を果たしているとする。これは、①情報収集、②情報整理・編集、③情報提供という基本的な機能のほか、④求人者の就職先に対するイメージを形づくる機能からなります。また、求人情報事業においては、インターネットの普及により求人情報サイトの形での事

業展開が伸びてきたが、一方で、紙媒体を活用した求人情報事業も、特に地方で根強く展開され続けている。紙媒体を運営する地方の求人情報企業には、求人企業（その多くは零細企業）との間に長年かけて築いてきた信頼関係があり、それが紙媒体を中心とした求人情報事業を支えているという興味深い知見が得られています。それから、職業紹介の事業会社が自前で求人情報を集めてくる度合いは低下してきていることも明らかにされています。

●討論

青木 職場学習論については、新しい視点が出てきたなど非常に新鮮に感じています。この議論が提起しているのは、内省支援と精神支援が重要であるということです。従来の人材育成論は、仕事を知っている人が知らない人に教えるという業務支援をメインに考えてきましたが、むしろ能力の向上に影響を与えているのは内省や精神的な支援だという点に非常にインパクトがある。中原淳先生の「学習環境としての『職場』——経営研究と学習研究の交差する場所」(『日本労働研究雑誌』No.618, 2012年)によると、能力向上感に寄与したのは、上司による精神支援・内省支援、上位者・先輩による内省支援であって、同僚による業務支援・内省支援や上司からの業務支援は、相対的には能力向上感に寄与していない。上司の業務支援が本人の能力向上につながらないというのは、ある意味ショックです。こういう結果は、特に非定常業務が中心となるホワイトカラーの人材育成を考えるときの物の見方、力点の置き方を大きく変えていく可能性があるのではないかと感じました。

上西 内省という点に関連しているという、企業内キャリア・コンサルタントは、語るという行為を通して、語る人が自分で問題を整理していくのをお手伝いする仕事なのだよくわかりました。語れる場を設けることの重要性がよく表れている。

青木 人事部との距離のとり方も非常にセンシティブですね。

上西 人事部から離れているといっても全く外の機関というわけではなくて、階層別研修などに組み合わせて相談できるタイミングを設定するとか、適度な距離をきちんとつくっている。

藤本 でも逆にいえば、完全に切り離されると日本の企業内キャリア・コンサルティングは機能しないか

もしもありませんね。企業で働く従業員にも内部でのキャリア形成が普通の形と捉えられていることと、企業からの情報を得た上で個人に対して的確なアドバイスができることが、日本の企業内キャリア・コンサルティングに求められている。組織の論理と個人の論理を融合するような機能を持っているともいえる。融合を図るというあたりが、いかにも日本的な企業内キャリア・コンサルティングのあり方といえます。

青木 職場学習論では、互酬の規範という概念を使います。要するに、人のために教えてあげれば自分にもいいことが返ってくるであろうという期待みたいなものです。それがあがる職場では、必ずしも上司ではない人からの助けが自然発生的に出てくるということなのです。

島貫 職場学習という考え方は、日本の伝統的な雇用慣行と親和性が高いのでしょうか。仕事はお互い助け合ってやるし、人材も皆で育てていく。ただ、そうなると、これまで以上に職場が持つ機能が増えることになります。今日の座談会では扱いませんけれども、グローバル経営という観点からすると、他の国や地域でも周囲の関与の高い職場をつくれるのかという課題が出てくるでしょうね。職場が持つ機能を再検討する必要がありますかと思えます。

藤本 そうした職場の機能とか企業内キャリア・コンサルティングが日本の雇用慣行や企業内部のキャリア形成の中で有効に機能しているとしても、先ほども議論したように、非正規社員や限定正社員のように、職場での支援や企業内キャリア・コンサルティングの対象に入っていない人をどうするかという問題は浮かび上がってきますね。

上西 人材ビジネスでは、職業紹介のときに、既存の求人情報——求人情報企業が収集してきた求人情報——を活用することが多いのでしょうか。要は、自分で集めてきた情報ではないわけですが。

藤本 職業紹介事業をやっている企業は、自分で求人情報を集めることもやっているのですが、だいたい3～4割ぐらいで、あと残り6～7割は求人情報企業から得られた情報です。

上西 素人がイメージしているのとだいぶ違うなと思っています。人材募集している企業のことをよく知っている転職支援の会社が、本人の意向も聞いてマッチングしてくれるというイメージがあるけれども、必ずしもそうでもないわけですね。

藤本 職業紹介事業にも区分けがされていて、今お話しされているのはサーチ型と言われています。先ほどの求人情報企業と連携しているのは、おそらく一番数の多い、登録型と言われるところですね。職業紹介事業の展開の仕方によってさまざまではあるのですが、職業紹介企業が相手のことをよく知った上で紹介をするという形はむしろ少数派なのです。

上西 たくさん求人情報を持っているからこそ紹介ができるという良さも一方ではあるのですが、求職者に対して責任を持って、より良い形で求人企業を紹介できるかを考えると、職業紹介企業としてそんなに手を広げていいのかなという気もするのです。

III 労使関係

1 個別紛争処理

青木 近年、労使関係論では、個別労働紛争処理手続に関心が集まっています。2001年の個別労働紛争解決促進法によって、都道府県労働局で総合労働相談、個別労働紛争への助言指導・あっせんが制度化され、利用件数は増加しています。しかし、相手側の参加を強制しないあっせんでは不十分で、裁判所において専門的に権利紛争判定を行う手続が望まれました。そして、2004年には労働審判法が制定され、2006年4月から実施されています。その後、労働審判の利用は増加しています。他方、集团的労使関係では、正社員を中心とした企業別組合ではカバーされない非正規の問題、あるいは組合のない中小企業労働者の問題に関心が持たれてきました。これらのトピックは、従業員代表制のような集团的労使関係の制度設計とも関連します。この3年間では無組合企業の労使関係に関する調査が行われましたので、後でそれを紹介します。

(1) 『労働審判制度の利用者調査——実証分析と提言』
(菅野和夫・仁田道夫・佐藤岩夫・水町勇一郎, 2013年)

●紹介

青木 労働審判制度が利用者にどのように評価されているのかを明らかにしようとした調査です。過去に行われた民事訴訟の利用者調査との比較も意識されています。

この調査の最も中心的な発見は、労働審判の満足度は民事訴訟よりも高い、特に労働者の評価が高いということです。逆にいうと、相対的に使用者の満足度が低いということなのですが、それは中小企業経営者の労働法に関する知識の乏しさに原因があり、労働審判制度が正常に機能した結果であると指摘されています。

審判結果の妥当性に対する利用者の評価とその要因に関する分析では、結果の有利さ、裁判官・審判員評価、審判手続評価などが強く影響している。たとえ自分に不利な結果であっても、労働者は、きちんと法律を踏まえた結果であれば適正と評価しており、使用者は、審理が充実しており、実情を反映した結果ならば適正と評価している。これは両者の納得性を高めるための施策について重要なインプリケーションを持っています。費用に関しては、使用者側も、弁護士を利用した労働者も、高いと評価する割合が大きい。費用以外の手間や負担も労使ともに大きかったと評価しており、裁判よりも簡易な制度とはいえ、労使の負担は大きいことがわかります。

最後に、本書は労働審判の経験を社会にフィードバックするチャンネルが希薄であるという問題を指摘しています。こうした個別労働紛争処理の仕組みが整備されることで、中小企業の労働状況や労使関係が改善することが期待されるわけですが、中小企業では使用者も労働者も横のつながりが希薄になっています。労働審判に際して、使用者が相談をする相手は弁護士と社会保険労務士が圧倒的多数で、経営者団体は極めて低い位置づけです。労働者側が組合に相談する機会が少なかったことは先に述べたとおりです。

(2)『労働局あっせん、労働審判及び裁判上の和解における雇用紛争事案の比較分析』
(労働政策研究・研修機構、2015年)

●紹介

青木 この調査報告書は、労働局のあっせん、裁判所の労働審判および裁判の和解を対象として、労働者属性、企業属性、終了区分・解決のあり方、かかった時間、事案内容、請求金額などについて比較をしています。全数調査を行っているので、アンケートによるサンプルバイアスを免れているというメリットがあります。

この報告書の主な発見は解決金の違いです。中央値

で見ると、労働局あっせんは15万6400円、労働審判は110万円、和解は230万1357円。その相違には多様な要因がかかわっている。あっせん、労働審判、和解の利用者を比べると、後者になるほど男性、正社員、役職者、長期勤続、高収入となり、それらが解決金に影響を与えていると考えられます。また、制度の利用にかかる時間は、あっせんが平均1.6カ月、労働審判が2.3カ月、和解が10.8カ月と、解決までにかかる時間的コストも大きな違いがあります。あっせんの解決金が安くなることには制度的な理由も指摘されています。つまり、あっせんは相手が不参加になるリスクがあるので、そうしたリスクをディスカウントして合意が形成される。実際、あっせんの終了区分を見ると、合意が成立したのは38%であるのに対して、被申請者の不参加39%、不合意18%となっており、相手方の不参加によって終了してしまう可能性が高い。また、合意に至る確率は、女性や非正規のように解決金が低い傾向にある労働者属性ほど高い。しかし同時に、同じ紛争処理制度の中でも解決金には幅広い分布が見られることが指摘されています。解決金の決定要因の一層踏み込んだ分析が求められます。

●討論

藤本 労働審判の際に労働者側が相談した先について、弁護士が家族や知人よりも多いというのは意外ですね。一般の労働者は弁護士にそんなに容易にアクセスできるもののでしょうか。この答え方だと複数回答と思われるのですが、法テラスに行って、弁護士を紹介してもらおうといったことがあるのかもしれないですね。また、社外の労働組合のプレゼンスがもう少し高まってもいいように思います。

青木 そうですね。個別労働紛争処理と労働組合の連携も重要な論点だと思います。

藤本 個々の労働審判の経験がフィードバックされないことについて、もし利用者の評価が高く、中小企業の使用者に対して労働ルールを知らしめる効果があるのであれば、積み重ねられてきた経験・判断によってできてくるルールが次第に普及することはあるでしょう。積み重ねられたことを分析・検討し、一定の傾向なりルールなりを見出す取り組みは、判例なら主に労働法学者が行うが、労働審判に関してはどこでなされるのか。個別紛争の処理の仕組みも定着してきた中で、そこでの経験から得られたルールを社会的に定

着させていくための取り組み、仕組みが次に求められるような気がします。

二つ目の報告書についてですが、あっせん・労働審判・和解の利用者を比べると、あっせんよりも労働審判・和解になればなるほど、男性、正社員、役職者、長期勤続、高収入、つまり長期安定雇用のメリットを享受している人々の利用が増える傾向にあるという感じがするのですが、これには何か理由があるのでしょうか。

青木 所得、資金力の違いを反映しているのではないのでしょうか。最初はあっせんに行くかもしれませんが、資金があれば労働審判や民事訴訟へと展開することが可能です。

上西 裁判そのものにかかる時間やお金もありますが、裁判をやっていると次の仕事に円滑に進めない。そういう意味でも、判例として蓄積されなくても、あっせんや労働審判で、これをやったら負けるといったノウハウが社会的に認知され、紛争の予防的な効果を果たしていくと良いと思います。

青木 たしかに、予測可能性が高まれば高まるほど、紛争の前に示談で処理される確率は高くなるでしょう。

2 集団的労使関係

(1) 『労使コミュニケーションの経営資源性と課題——中小企業の先進事例を中心に』 (労働政策研究・研修機構、2013年)

●紹介

青木 集団的労使関係に関する調査で、中小企業26社に対するインタビュー調査の記録です。対象企業は意図的には選別されていませんが、労使のコミュニケーションというテーマで依頼を引き受ける企業は、比較的良好な労使関係にあると思われる。先進事例集と位置づけてよいのではないのでしょうか。

ここで労使コミュニケーションと呼んでいるものは、経営者と従業員との各種の面談、3S委員会（整理・整頓・清掃）、苦情処理や改善提案制度のようなものまで含み多岐にわたるのですが、中心的なものは、改善活動や経営方針の策定などをはじめとする業務に密着した経営参加です。この報告書を読むと、こうした経営参加は、ボトムアップというよりも経営トップの意思によって進められているのですが、それが倫理

的に望ましいというだけではなくて、組織を強く統率し、職場の士気を上げるために必要だから行われているという点が重要だと思います。

たとえば、社員が16名の製缶板金の山田製作所という会社の事例があります。この会社は、3S運動を徹底的にやって、日本全国や海外からも見学者が来るようになった会社です。社員全員が経営の意思決定に深く参加しています。経営計画に関しても、従業員が原案を作成し、それをオーソライズする会議でも社員が司会をやって、あまり社長はしゃべらないという運営をしています。1990年代末にこの会社は経営危機に陥っているのですが、当時の社長の何かを変えなければという思いから社員全員で3Sに取り組んで、その結果、業務の効率化も進みました。その後、従業員を経営計画の立案にまで参加させるところまで踏み込んでいきます。その目的は、仕事のやりがいと従業員の成長にあります。そもそもこの会社は、職人の熟練にコアコンピタンスがあるのですが、採用力は弱く、技術面においても社会性においても訓練されている人材が初めから入ってくるわけではないため、人材育成で経営の活路を見出しているわけです。その意味で、労使コミュニケーションは、経営にとって必要だから行われているわけです。

経営学では、企業はヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源から成り立っていると考えるわけですが、この報告書は、労使の円滑なコミュニケーションもそれに並ぶ経営資源の一つであることを示しています。従来、労使関係論では、労働組合との労使協議を通じたコミュニケーションが企業の発展にも寄与すると指摘されてきましたが、この報告書は、組合のない中小企業を対象に労使コミュニケーションの意義を明らかにしようとしているところに特徴があります。しかし、労働組合の労使協議と異なり、組合のない企業における労使コミュニケーションは、集団的労使関係の制度的枠組みや法的基盤があるわけではありません。その意味で、この調査結果は、従業員代表制の必要性を考える上でも一定の示唆を持ちます。この報告書の中で、円滑な労使コミュニケーションの持つ経営資源としての意義を踏まえて、また、多くの中小企業で民主的でない過半数代表の選出が行われていることを踏まえて、従業員代表制の法制化の必要性を主張されています。

ところで、連合総合生活開発研究所『労働組合に

よる異議申し立ての行動の実態」についての調査報告書』（2013年）は、ストライキあるいは36協定破棄のようなハードな労使対立の事例を取り上げていますが、やはり日常的な労使コミュニケーションが不足している組織において紛争がより大きくなっているということがわかります。しかし、もう一つ読み取れることは、労働組合が権利を行使して異議申し立てを行うということは、正常な労使コミュニケーションへとつながる場合もあるということです。近年、労働組合と経営の対立的局面を取り上げた研究は少なかったので、貴重な成果だと思います。

(2)『職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題——企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書』
(連合総合生活開発研究所, 2014年)

● 紹介

青木 この報告書は、企業別労働組合へのインタビューとアンケート調査をもとにつくられています。その約半分弱は中小組合です。何よりも企業の年齢構成の「ゆがみ」に伴う問題に着目したというところに特徴があります。そして、そうした年齢構成の「ゆがみ」の発生原因、それに起因する問題、そして、労使の対応を明らかにしています。特に注目すべきは、さまざまな職場問題に焦点を当てていることです。要員・業務量や教育訓練などの職場レベルの問題を労働者側の視点から検討した調査は、最近は少ないのではないのでしょうか。また、日本の労働組合は伝統的に職務規制が弱いといわれてきましたが、そうした問題に労働組合がどのように対応しようとしているのかということも重要なテーマです。

アンケート調査からは、若年層に大きな不足感があり、中堅層に若干の不足感があるということがわかります。中高年・高齢層は若干の過剰感があります。「ゆがみ」の発生原因は、2000年代初頭の就職氷河期、バブル期の大量採用などの新規採用の波にあること、そして、その偏りは中途採用によって十分に補正されていないということがわかります。

また、各年齢層において異なる課題があることが指摘されています。詳しくは紹介できませんが、若年層では、育成と定着が問題となっており、Off-JTや職場のコミュニケーションの充実化によって対応していることが指摘されています。中堅層は、業務の過剰が問

題となっているのですが、これに対しては労使に問題が共有されながらも有効な対応がとられていないことがわかります。最後に、継続雇用の高齢者においては、モチベーションの向上が課題となっており、人事評価制度の導入が進められていることがわかります。

この報告書から、あらためて日本企業において年齢が大きな意味を持っていることが確認できます。報告書は、企業内の実態としての年齢構成の偏りに注目したのですが、結果的には、それよりもむしろ人事労務管理が年齢に制約されていることの問題性を明らかにしている側面があります。たとえば調査対象となった企業の実際の労務構成を見ると、中堅層の人数が最も多く、若年、中高年、高齢層の順に少なくなります。にもかかわらず、中高年、高齢層には多少過剰感があり、若年層には大きな不足感があると認識されているわけです。

このようなずれについては2通りの解釈があり得ます。一つは、事業が拡大傾向にある、あるいは事業転換が進んでいるために、新しい業務に順応しやすい若手が多く必要とされていることです。もう一つは、年功制の影響です。つまり、職務はおおよそピラミッド型に構成され、上位の職務ほど少なく、下位の職務ほど多くなっているわけですが、企業で相変わらず高齢者には上位の職務を配分しなければならないという配慮が強く働いているとするならば、高齢者は職務に対して過剰になりやすくなり、逆に、下位職務を担う若手は不足しがちになります。年齢構成の実態的な偏りからではなく、業務配分の偏りから「ゆがみ」が生じているということです。

● 討論

藤本 労使コミュニケーションの経営資源性と課題について、多分この報告書の事例は先進的な企業の事例と考えたほうがいいたらと思います。だから、こういう経営資源性を持ち得るような労使コミュニケーションがなぜ成立するのかということ、この調査の知見から考えてみる必要があるでしょう。従業員代表制の法制化は枠組みをつくるという点では意味があるのかと思うのですが、経営資源性を発揮するような労使コミュニケーションとなると、法制化プラスアルファが必要ではないのでしょうか。たぶん制度が法制化して枠組みができて上がったとしても、経営資源としての機能を発揮するような労使コミュニケーション

はなかなかでき上がらないのではないかと考えています。

もし法制化によって経営資源性を発揮する労使コミュニケーションをつくり上げようというのであれば、法制化したときの従業員代表が満たす要件のハードルがかなり高くなるのではないのでしょうか。そうすると、労働組合をつくるのと大して変わらなくなって、企業が従業員代表を回避することにもならかねない。

青木 確かに、この報告書では経営方針への参画を大きく取り上げられていますが、従業員代表の権利というのは、現在の過半数代表の権利を前提にしますと、36協定や労働時間制度といったことですから、ずれがありますね。

藤本 二つ目の報告書は、労働組合が対象なのですが、非常におもしろい知見が得られていると思いました。実際の人数は中高年と高齢者は少ないのに、過剰感には中高年や高齢層のほうに感じられているという点にとっても意味があると思っています、人の頭数ではなくて、人と業務配分のバランスの関係が過剰感の背景にあるのではないかというのは重要な指摘だと思っています。

これから継続雇用される高齢者が増えていくことを考えると、これくらいの年齢の人にはこれくらいの業務を与えなくてはいけないといった考え方を変えていかないと、中高年の過剰感はなくなならないでしょう。ただし、簡単には変わらないので、労働組合がこの問題にどのようにかわり得るのが、重要な課題だと思います。

上西 年齢のバランスがうまくいなくても、そうやって考え方を変えていくという方向性がある一方で、新卒採用した人を育てる人が必要なので、年齢ではないにしても、キャリアのある人が一定数いないと困ると思うのです。不況で新卒採用が滞って年齢構成が崩れてしまうと長期的な影響を及ぼすということが示されていて、興味深かったです。

ただ、それだけ大きな問題でありながら、新卒採用とか非正規雇用について労使協議が行われている割合は非常に低いことも明らかになっていて、年齢構成の「ゆがみ」を所与にしないために、しっかり採用をしていくところに労働組合がもっと交渉力を持たないと厳しいのだらうと思いました。

青木 工場の言葉でいうと要員交渉です。この職場

にはこのぐらい人が必要なのだ、こういうスペックの人が必要なのだという形で交渉していかないと、そこは埋まっていけない。

上西 そうですね。派遣法が改正されて、恒常的に派遣労働者を充てることが可能になり、3年ごとに労働組合の意見を聞くことになっていますけれども、そこでどれぐらい意見を出せるのか、経営に意見を聞いてもらえるような環境をつくっていけるのかがなおさら重要になってくるでしょう。

島貫 この報告書は、人材の面からの過不足感を分析していますが、業務面からの過不足感を見ることができれば、企業内の人と業務のバランスがもっとよく理解できるように思います。また、企業全体としての年齢構成も大事ですが、職場単位で見たときにどのくらい年齢の「ゆがみ」があるのかということも知りたいところです。

IV 多様な働き方

1 壮年非正規

(1) 『壮年非正規労働者の仕事と生活に関する研究——現状分析を中心として』
(労働政策研究・研修機構, 2014年)

(2) 『壮年非正規雇用労働者の仕事と生活に関する研究——経歴分析を中心として』
(労働政策研究・研修機構, 2015年)

●紹介

島貫 2つの報告書は、いずれも1990年代半ばから2000年代半ばの就職氷河期を経験して若年非正規となった人たちが、現在では壮年非正規となってどういった仕事や生活を経験しているのかを明らかにしたものです。ここで壮年というのは35～44歳、若年はその10歳下の25～34歳と定義されていて、基本的に壮年非正規と若年非正規を比較しています。面接法と訪問留置法を併用した調査が実施されていて、壮年非正規の仕事や生活に関する現状分析、それと経歴分析、いわゆるキャリア分析がなされています。一つ留意点として、この非正規というのは呼称上のものなので、無期雇用の人たちも一定数含まれています。また、壮年非正規には既婚女性の人が多く含まれているこ

とはよく知られていますが、既婚女性は、非正規という働き方をワークライフバランスの観点から比較的ポジティブに捉えていることから、壮年非正規として既婚女性を含む場合と含まない場合に分けて分析しています。

調査結果としては、既婚女性を除いた壮年非正規の人たちは、仕事の面でも生活の面でもキャリア形成の面でも、非常に苦しい状態にあることが明らかになっています。仕事の面での課題では、既婚女性以外、つまり男性と未婚女性の壮年非正規の人たちが、消極的な理由で非正規を選択しているとか、非正規とはいうものの、実際にはフルタイムで働いていて所定労働時間が長いことが示されています。

それと併せて、既婚女性以外の壮年非正規の人たちは、家計が苦しい、健康状態があまり良くない、さらに周囲の人たちからの支援——調査票の中ではサポートネットワークと呼んでいるのですが——が非常に少ない状態に置かれている。また、こうした人たちは、仕事や生活面の課題に対して積極的に取り組んでいるかという点とそうではなくて、苦しい状態の中でなかなか打開を図れずにいることが明らかになっています。

もう一つ指摘しておかなければいけないのは、既婚女性の人を除くと今お話したような傾向があるのですが、既婚女性とそれ以外のいずれについても、仕事の高度化が図れていない、教育訓練の機会が少ないなど、壮年非正規に共通した課題を抱えていることも示されています。

経歴分析の中で注目したい点としては、まず壮年非正規の人たちの多くが、かつて一度は正規として働いた経験があって、そこから非正規に移行してきたという点です。そして、正規の仕事を辞めることになった原因は企業の雇用管理に関するものが大きいのではないかと指摘です。さらに、非正規から再び正規に戻ることに難しい状況にあることも指摘されています。また、女性と比べて、男性の壮年非正規の人たちの満足度が非常に低い。男性は、正規であっても非正規であっても、同じような仕事志向を持っているということが指摘されています。

30歳代後半から40歳代前半の非正規の人々について、私たちがなんとなくそうだろうと考えていることが、調査で明らかにされたことは重要です。正規・非正規雇用の問題、若年から中高年へと年齢が上がるに

したがって直面する問題、性別に関連する問題など幾つかの問題が絡み合っており、壮年非正規の雇用問題をどう切り口で考えていくのかを示唆する調査結果です。

● 討 論

上西 この経歴分析は非常に大事だと思います。これまでではトランジションの問題という点、学校卒業時に正規で就職できることや、非正規の人が正規に就労できることが政策課題になってきたわけですが、調査結果を見ると、学卒時に正規就職したものの、その後非正規に変わって能力開発できないで不満足な状態に陥っているという人が、無視できない大きな割合にいる。そういうルートをたどっている人をどうするかという問題もあるけれども、より重要なのは、このルート自体をどうするかという問題です。

正規を離職する理由として労務管理の問題が大きいという分析があり、企業の労務管理を改善する必要がありますが、学生が就職する時点でもう少しうまく誘導していくことも必要でしょう。正社員として就職できる会社という観点で選んでしまい、その後こういう苦労があるとすると、より望ましい企業に学生が目に向けて就職していけるルートをどうつくるかなど、そうした支援を政策的に行う重要性があらためて示されています。

島貫 壮年非正規となった人たちに今どう対処するかというだけでなく、壮年非正規の人たちがどういう経路をたどってきたのかをもっと見ていく必要があります。

上西 そうですね。募集のあり方という問題もあるし、個別の支援の中で、より望ましいところにどうやって誘導していくか。若者応援宣言企業に加えて、より厳しい条件による中小企業の認定マーク「ユースエール」ができましたが……。

青木 学生からすると、働くということは、企業に入ってみないとわからない状態になっている。残業がどれぐらいあるものかとか、有休をどのくらいとっているかとか、そういう雇用管理に関する情報をもっと外に出して見えるようにしていかないといけない。

上西 もう一つは、男性の非正規の不満が大きいけれども、未婚女性の非正規の人はかなり苦しい状況に置かれている。その人たちが無視できない割合になってきていて、最近は女性の貧困もかなり注目されてき

ています。これまで、女性は結婚したら何とかなるのではという見方がされて政策の対象になってこなかったのですが、そうではないのだということが、既婚女性と未婚女性を分けて分析したことによって、くっきりと出てきたと思います。

藤本 正規から非正規に移行して、そこから正規に戻れないという壁があるのだと思う。企業は正規であったことの何を評価していて、非正規であることの何を評価していないのか。非正規から正規に戻るときの壁って何だろうか。

青木 初職が非正規でも能力開発機会に恵まれていれば正規への転換率は高くなるという研究成果がありますが、このように一度正規を経験して非正規に移行する人に関しては、こうした能力開発の観点からだけでは論じられないように思います。普通は何らかの転職先の当てがあって辞めるわけですが、正規から転職する際に労働条件が下がるところに移るのは、とにかく辞めることが先決で、逃げるように辞めている状況でしょう。元の職場の雇用管理に相当問題があったのではないのでしょうか。

上西 病氣やけがで辞めるという面も注目されているので、確かにかなり疲弊をして辞めざるを得ないことも多いのかもしれない。そうすると、二度と正社員であんな働き方をしたくないと考えるのでしょうか。

島貫 若年期の就業経験は、その後の本人の就労観とかキャリア意識に大きな影響を与えるのではないのでしょうか。

上西 大きいですね。先ほどのアルバイトの経験も同じことがいえます。若いうちにこういう働き方をするしかないと思込んでしまうことは社会的なリスクです。

2 派遣労働

(1) 『派遣労働者の働き方とキャリアの実態——派遣労働者・派遣先・派遣元調査からの多面的分析』(労働政策研究・研修機構, 2013年)

● 紹介

上西 この報告書は、派遣元、派遣先、それと派遣労働者を対象に2010年度に実施した3つの調査の再分析です。再分析の背景としては、2012年3月に成立した派遣法改正は比較的派遣労働者の保護寄りの改正だったわけですが、その改正時には附帯決議がつ

いて、派遣労働者、派遣元、派遣先にわかりやすい制度にするため、次の改正を速やかに進めるようにとされた。実際すぐに再検討がなされていて、2015年9月に法改正に至っている。本調査は、その過程において行われた再分析であり、どういう形で派遣という働き方を再構成していくかという問題意識が強くあったものと思います。分析結果を見ていく上で、そういう政策的な観点に留意することが必要だと思います。

キャリアパスについて見ると、初職の入社率が就職氷河期以降の者で、派遣という働き方を通じた職種転換が目立っています。初職が非事務系でも、最初の派遣で事務系に職種転換できている者が半数程度いたり、最初の派遣で事務系の比較的平易な仕事に就いてその後一般事務に職種変換を遂げている者もいる。事務系職種に転換を果たした者は、実務経験が積めることを派遣の動機に挙げる傾向がある。また、自学自習の傾向があって、初歩的なOAスキルの習得機会を得た者で職種転換の確率が高い。こうしたステップになれば、派遣で働くことがプラスの方向に働くという知見です。

能力開発・教育訓練については、派遣先の満足度を労働時間、仕事内容、福利厚生、能力開発、人間関係、賃金の6項目に分けて見ると、能力開発に対する満足度が就業意欲の上昇に寄与する効果が最も高い。それは、派遣労働者が職業能力の開発をどれほど渴望しているかの裏返しであると受け取れるので、能力開発に資する派遣先での仕事の与え方を考えていくことが必要だろうとされています。また、登録型派遣労働者への派遣会社の教育訓練は、専門業務で行われているが、専門業務の範囲と政令26業務は乖離している可能性がある指摘されています。2015年の法改正では、政令26業務か否かによる派遣可能期間の違いが撤廃されました。

賃金面は、専門職、事務職、製造業務に分けて分析されています。専門職では、交渉はそれほど重要ではなく、仕事の内容、技能の評価が賃金決定に大きな影響を与えているのですが、事務職と製造業務では、賃金交渉が賃金上昇に効果をもたらしている。事務職と製造業務は定型的な仕事が多くて、仕事の変化を外形的に特定することが難しい。その中で賃金を上げるには、個別交渉が賃金上昇に有効に作用しているのかもしれないと指摘されています。言い方を変え、声を上げない人は賃金が上がらないので、派遣労働者の

企業横断的な労働組合機能が社会的に求められるとされています。

正社員転換については、紹介予定派遣よりも量的に多い、派遣先による引き抜きの特徴が目立っていて、残業時間が長いなど、正社員に準じた活用が行われている場合に、引き抜きによる正社員転換につながるということが明らかにされています。ただし、無視できない問題として、こうした引き抜きによる正社員転換を行う事業所では、生活志向の派遣社員の不満が強い。また、そもそも派遣社員は雇用調整要員として位置づけられていて、需要縮減時に真っ先に契約を切られる可能性があるため、引き抜きが行われて良かったね、とは必ずしもいえません。紹介予定派遣制度の現行の最長派遣期間6カ月を延長することも検討課題として挙げられています。

性差の問題として、女性は、登録型派遣が多く、事務系業務に集中している。年齢と賃金の関係がなく、低賃金層に集中しています。キャリア形成に期待を持ちつつも、実際には賃金上昇には結びついていない。男性は、年齢が高くなるにつれて賃金も高まる技術・クリエイティブ系と、賃金が低いまの製造業務・軽作業に二分されていて、後者では、派遣を通じたキャリア形成・能力開発ができていないことが明らかにされています。

非自発的就業については、非自発的な理由の場合、派遣労働に満足している者は4割に満たない。半数近くは、できるだけ早く派遣労働を辞めたいと回答しています。男性の場合は、そういう非自発的な就業が4割弱を占めている。非自発的就業の人は、より短期の雇用の場合に辞めたいと考える傾向があり、派遣先の仕事が転職に向けた能力開発に役立っていると認識している場合に継続しようとする傾向にあることから、派遣元からの継続した仕事紹介や、派遣先で次のキャリアにつながる仕事ができているか否かが鍵となるとしています。

● 討 論

上西 こうして見ると、派遣をひとくくりにはできないとあらためて感じます。

藤本 以前からそうだと思うのですが、女性に登録型派遣が多く事務系業務に集中していて、さらに年齢と賃金の関係も見出せず、低賃金のほうに固まっている。もっと問題なのは、彼女たちがキャリア形成に期

待を持っているのに、それが賃金上昇に結びついていないことです。このことはもっとクローズアップされてしかるべきだと思います。なぜ、このキャリア形成の期待が現実化しないのだろうか。

上西 能力開発をしたいけれども、そういう場がなかなかないことが多い。

藤本 派遣法改正の中に含まれましたが、おそらく派遣会社の能力開発体制の整備の必要性とか、あるいは——これも派遣先との交渉事項になると思いますが——派遣労働者がやっている仕事をいかに徐々に高度化させていくかです。そのあたりの派遣会社の機能をさらに踏み込んで見ていく必要があると思います。

島貫 派遣で働く人が、自分の望むキャリアを実現していく上で、結局のところ、労働者個人の交渉力に依存している点は、重要な指摘だと思います。派遣労働者の賃金を上げていくことも、能力開発の機会も、就労先を変えてキャリアを蓄積していくことも、派遣会社がその役割を担うというのが一つの考え方だと思うのですが、実態は、個々の派遣労働者が交渉することになってしまっている。

上西 そうですね。法改正で教育訓練の義務化とか、3年経過した時の色々な措置がついたわけですが、派遣会社がこれまでインセンティブがなかったからやらなかったのだとすると、法改正で果たして変わるのか。女性の事務職にしても、男性の製造業務や軽作業にしても、業務がかなり切り分けられているからこそ派遣に任されている面があると思うので、そこをどんどん高度な仕事にしていってくださと求めても、果たして派遣先は対応するのでしょうか。

藤本 その派遣先でできない場合、より高度な業務につける派遣先を派遣元が顧客として持っているかどうかによります。派遣労働者のキャリアを踏まえたと、派遣会社がコーディネートや配置ができるかどうか。企業内の人事管理のように新卒の人を採用して徐々に成長させていくのと似たキャリア管理を、企業を超えた形でやらなければいけないという難しい管理を求められることになる。

上西 派遣会社を全て許可制にすることで促しているのでしょうか。

島貫 もう一つ気になるのは、派遣で働こうとする人に、派遣労働がどのような働き方なのかについてもっと情報提供する必要があるのではないのでしょうか。賃金や労働条件だけでなく、派遣で働くとその先

にどういうキャリアが待っているのか、もし賃金を上げたりスキルを向上させたいと思ったら本人がどうしなければいけないのか、といった派遣という働き方に対する理解を高めていかないと、派遣という形態にフィットしない派遣労働者が派遣のマーケットに入ってくることになりますよね。

上西 正社員になれなかったので派遣で働くという人がかなりの割合でいて、そのときには、「とりあえず派遣で」という意識だと思えるのですが、この「とりあえず派遣」から正社員にというところが現実には難しいわけですね。

藤本 そこは壮年非正規と同じ問題がありますよね。一度非正規になったら、再び正規に戻るのがいかに難しいか。

島貴 将来的に正規に転換することを考えれば、派遣よりもむしろ契約社員やパートのような直接雇用の非正規になったほうがいいのかもかもしれません。企業内で直接雇用の非正社員から限定正社員、正社員に転換するルートのほうが整備されているなら、将来正社員になりたい人にとって派遣を選択することが本当に良いのか労働者本人に考えてもらわなければなりません。

V 被災地雇用

(1) 『東日本大震災と雇用・労働の記録——震災記録プロジェクト第1次取りまとめ報告書（東日本大震災記録プロジェクト取りまとめ No.3）』（労働政策研究・研修機構，2013年）

● 紹介

青木 この報告書は、2012年度に始めた「東日本大震災記録プロジェクト」の一連の研究成果を総括したものです。企業の被災状況、労使の対応、被災地労働市場の状況、雇用政策と労働行政機関の対応などを包括的にまとめた内容になっています。内容が多岐にわたるので、ここでは、労働行政機関の行った雇用安定のための施策を中心に紹介します。

被災地の失業率は素早く回復しています。東北地方の完全失業率は、2011年6月には震災直前に比べて0.6%上がったものの、その後はむしろ震災前よりも低い水準になった。しかし、仕事の内容は震災前とは

大きく変化しました。まず、非正規の短期的な仕事が増えました。たとえば福島県双葉町のハローワーク行田の紹介による就職状況を見ると、94%が正社員以外であり、79%が基金事業求人でした。次に業種別では、建設、社会保険・社会福祉・介護事業、衣料などが増加しました。がれき処理や被災者のケアの仕事が増えたことが確認できます。最後に、がれき処理が大きなウエイトを占めていたことと関連して、中年女性や高齢者は、相対的に、失業が解消されづらい傾向がありました。

労働行政機関の仕事が繁忙になったのは震災直後の3月中旬からでした。解雇、賃金、労災、雇用保険、雇用調整助成金、内定取り消しなどに関する相談が増えます。土日の電話対応、マスコミや説明会での各種制度の広報、避難所での出張相談が始まる。3月末から4月には、被災地ハローワークで雇用保険の離職票・休業票の交付が始まり、業務が急増する。4月に入ると、まずは本省や近隣から被災地労働機関への全国応援が始まり、中旬には全国からの応援対応が可能になりました。

震災直後に政府は「『日本はひとつ』しごとプロジェクト」と銘打った基本方針を策定し、その後、補正予算・法律改正等による総合対策と各種の雇用政策を打ち出します。その中心は、雇用調整助成金の特例措置、雇用保険の給付日数の延長措置、失業認定基準の緩和、被災離職者や被災地域の求職者の雇用促進を支援する被災者雇用開発助成金の新設などでした。

そうした制度改正による対応とは別に、被災した人たちの職探しを支援するため、ハローワーク職員が公民館等に出向いて出張相談を展開しました。また、新卒学生の問題に対しては、全国にネットワークを持つ労働行政機関の強みを生かして支援を展開した「学生等震災特別相談窓口」の設置、採用内定取り消し事案の確認、事業主への指導、高校生向け企業説明会における、被災地の高校の進路指導担当と企業との面会の機会の提供などを実施しました。

同時に4月から緊急雇用創出事業を利用して、建設業者へのがれき処理の発注を活用した、被災者に臨時的雇用の場を確保する取り組みが始められます。また全国のハローワークで被災者対象求人（社宅、寮つき）の確保が進められる。雇用創出基金による事業は、震災後は、つなぎ仕事の提供が中心でしたが、避難者が仮設住宅に移ると、仮設住宅運営、長期雇

用に結びつけることを目的とした研修事業などに広がっていった。自治体のみならず、NPO、各種団体、派遣会社、企業を巻き込んで被災者に仕事を提供しました。2012年7月末までの雇用創出基金事業の就職件数は、4万6715件（岩手1万2190件、宮城1万4441件、福島2万84件）と相当な数に上った。

2011年11月の第三次補正予算では、雇用復興推進事業（事業復興型雇用創出事業、生涯現役・全員参加・世代継承型雇用創出事業）において、長期雇用へのインセンティブがより強く付けられました。たとえば、事業主が元従業員を再雇用（再雇用の割合の上限は80%）して行う事業を助成対象として認めました。

以上、雇用安定のための施策を簡単に紹介しました。東日本大震災は、阪神・淡路大震災を超える被害を出しましたが、その性格も異なりました。都市部ではなく農林水産地域であること、被害者の9割は津波によるものであったこと、地域的に広範であったこと、原発問題で長期に遠方に避難しなければならない被災者がいたことなどの特徴がありました。地域や被害の特性によって労働政策上の対応も異なります。今後起こると予想されている南海トラフ巨大地震では、さらに広い範囲の地域が、倒壊や津波の被害にあうことが想定されています。東日本大震災の経験をきちんと後世に残して、より迅速に効果的な緊急雇用政策を展開することが期待されます。

(2) 『復旧・復興期の被災者雇用——緊急雇用創出事業が果たした役割を「キャッシュ・フォー・ワーク」の視点からみる（東日本大震災記録プロジェクト取りまとめNo.8）』（労働政策研究・研修機構、2014年）

● 紹介

島貫 この報告書は、厚生労働省の緊急雇用創出事業が実際にどのように被災地で行われたのかについて、聞き取り調査の結果を中心にまとめています。2012年7～8月に岩手・宮城・福島の3県の沿岸部を中心に44市町村の緊急雇用創出事業の担当部門を対象に行ったものと、11市町村の事業受託事業主を対象に行ったものの2つがあります。ここでは「キャッシュ・フォー・ワーク（CFW）」が鍵概念になっています。被災地で被災者の人たちが自ら働いて、その労働の対価として賃金を得るということはもちろんあるのですが、被災者の人たちが働くことを通じて被災地

の復興に貢献していくといった、失業対策や雇用機会創出にとどまらない、地域の復興に結びつけていけるのではないかと、さらには被災者同士が連帯を深め、被災者の心理的な面にも好影響をもたらすことができるのではないかとという問題設定がなされています。緊急雇用創出事業は、もともと2008年のリーマンショック後の失業対策事業として創設されたもので、これを震災後の雇用対策として発展させたのですが、先ほどの『東日本大震災と雇用・労働の記録』にもありましたように、この事業が単に雇用機会を創出したというだけではなくて、実際の復興にも貢献したことがさまざまな事例から示されています。

興味深いのは、基本的にこの事業は県や市町村などの自治体が直接事業を担うものと、自治体が民間企業に業務委託するという2つのルートを使って被災地雇用を生み出しているのですが、その中でNPOとかNGOとか民間企業も含めて、さまざまな自治体以外の組織と連携しながら地域の復興に向けた活動がなされていったことです。それから派遣会社とかコンサルティング会社といったいわゆる人材ビジネス企業が、人材活用のノウハウを生かして、被災地の復興、とりわけ採用やその後の雇用管理面で貢献をしたことが指摘されています。

ただ、この事業の課題も指摘されています。この事業で雇用する場合の賃金が高いので、被災地の一般企業がそれまでの賃金水準で労働力を確保するのが難しくなってしまうとか、この事業は短期的に雇用をつなぐものであるにもかかわらず、実際には1年以上の長期で働くケースが少なくなく、この事業による雇用期間の長期化が生じているといったことが挙げられています。

● 討論

青木 やはり被災地の雇用問題を考えるときのキーワードは、ミスマッチだと思います。平時であっても、これだけミスマッチが起きて人が辞めるわけですが、緊急事態では比較できないレベルでそれが起きているわけです。

キャッシュ・フォー・ワーク（CFW）の考え方というのは、被災地の労働を通じて被災地を復興させるという意味で、それは復興に寄与するだけではなくて、被災地の人たちの自尊心の回復に重要な意義があると思います。それを踏まえた上ですが、このキャッ

シュ・フォー・ワークの考え方だけでは、雇用政策としてはカバーされない領域があることも認識しなければならないと思います。というのは、一つは、被災地の求人が被災地内の人たちでは満たされない。たとえば、この報告書で紹介された南三陸町は漁業が盛んな町で、放射能の風評被害対策をやらなければならない、その専門家が必要になるのですが、地域内にはそういう人がいないので、沖縄県からNPOの人たちの力を借りてやっていくわけです。けれども、緊急雇用創出事業の雇用条件にはそうしたケースはマッチしないため、その人件費が出せない。こういうところは、もっと改善の余地があるのではないかと思います。

もう一つは、被災者がそれまでのキャリアを生かして、どのように県外で仕事を見つけていくのかという問題があります。広域での対応・連携が必要になります。外からの被災地支援については調査がなされているのですが、被災地の外に仕事を求めて出ていった被災者の人たちの、その後の生活やキャリアについてはあまり記録されていない。追跡調査が必要だと思います。

藤本 興味深いのは、緊急雇用創出事業の賃金が高いために、一般の企業が従業員の従来の賃金水準で労働力を確保することが難しくなっているという点です。それと、この事業による雇用期間の長期化に伴い、この事業で働くことで、個人の就労意欲やキャリア形成をゆがめてしまうような側面があるということです。

緊急雇用創出事業に一定の役割や効果はあると思うのですが、いかにそこから退出していくのかということですよ。それも被災地雇用の教訓として見ておかなければならないことではないかと思いました。緊急雇用創出事業が失業対策事業になった場合、炭鉱離職者の失対事業が長期化したように、長期化して依存する人が出てきて、最初は緊急だったのに緊急でなくなってくる。いかに緊急雇用創出事業という枠組みから平時の事業に落とし込んでいくのか。実態を把握して、今後に対する教訓を得なければいけないと思います。

おわりに

島貫 最後に座談会を振り返って、一言ずつお願い

します。

上西 労働政策研究・研修機構の調査は、過去の調査の知見も踏まえた調査設計が行われ、分析も精緻に行われており、その調査結果が一般向けに共有される点も含めて、貴重なものです。労働行政のニーズを踏まえた調査テーマが中心であると思うのですが、それに限定せず、労働行政がまだ課題と捉えていないテーマについても調査に取り組み、課題を掘り起こしていったり、今後の調査分析や政策の視点を変えていったりすることにも、より比重を割いてほしい。そのためには、外部の研究者や労働関係団体とも連携を深めていただければと思います。

青木 2010年代前半の労働市場は、売り手市場に動いたとあってよいと思います。景気回復や団塊世代の引退によって労働市場は逼迫し、それに伴って長期雇用志向の高まりや正社員への回帰が見られました。しかし、今回検討対象とした報告書からは、その恩恵は壮年非正規、中途退学者、女性、学生アルバイトにまで十分には広がっていないことも見てとれました。これは日本的雇用システムの構造的な問題ともかかわっています。

他方で、そうした問題解決に寄与し得る新しい動きも見えました。企業内の雇用管理の面では、正社員の多様化、中途採用の拡大などが進展しています。また、労使の利害調整の仕組みとしては、労働審判をはじめとする個別労働紛争処理の利用が拡大しました。さらに、労働政策の面では、若年層や非正規を対象とした職業紹介、職業訓練の充実化やそれらの連結強化が進みました。こうした動向について、今後も注目し続けていかなければならないと思います。

藤本 今回多くの労働調査を子細に振り返ってみて、労働調査が、働くことをめぐる新たな潮流や社会問題を浮かび上がらせる、意義ある社会的取り組みであることをあらためて思い知りました。懸念するのは、このところの「調査軽視」ともいうべき風潮です。

調査そのものはたくさん行われていて、今回取り上げられなかった重要な調査がまだいくつもあります。しかし、その多くは公表されておらず、内容を確認しようにもできないため、取り上げられないのです。調査結果の一部が数枚程度の図表として白書等に掲載されるだけで、調査の対象や内容がわからないものがたくさんあります。当然これらの調査を実施するにも大変な労力が掛かっているのだから、こうした調査結

果の扱いは、調査という取り組みを軽く見ているものであり、本当にもったいない。またどの調査も、回答者の多大な協力をいただいているということを忘れてはいけぬ。調査の概要や調査票の内容を公表しないのは、協力していただいた方への社会的責務を放棄しているともいえます。

労働調査が意義や信頼を持ち続けるためには、労働調査を取り巻く環境や仕組み、そして労働調査にかかわる者が、以上のような風潮を徐々に是正していかなければならないのではないかと、座談会を終えて強く感じます。

鳥貴 労働調査の意義と責任を感じる座談会でした。普段は、自分の専門分野に近い調査結果に関心に向きがちですが、これからもこうした座談会を通じて、異なる専門分野から労働調査の結果を幅広く比較検討して、その中にある、より大きな日本の雇用・労働の変化を考え、今後の重要な調査テーマを見つける機会を持ちたいものです。今日の座談会のために多くの時間を割いて調査報告書に目を通して下さった先生方には、『日本労働研究雑誌』編集委員を代表して御礼を申し上げます。どうもありがとうございました。

(2015年11月25日 東京にて)

検討対象調査研究

I 雇用管理

1. 企業経営と人事労務管理

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2013) 『「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果——事業展開の変化に伴い、企業における人材の採用・活用、育成戦略は今、どう変わろうとしているのか』調査シリーズ No.111.
- (2) 労働政策研究・研修機構 (2012) 『「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果——企業の人材活用は今後、どう変わるのか』調査シリーズ No.104.
- (3) 労働政策研究・研修機構 (2015) 『「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果——就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか』調査シリーズ No.128.

2. 限定正社員と改正労働契約法

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2013) 『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』労働政策研究報告書 No.158.
- (2) 労働政策研究・研修機構 (2014) 『改正労働契約法に企業はどう対応しようとしているのか——「高齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」結果』調査シリーズ No.122.

3. ワークライフバランス

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2015) 『仕事と介護の両立』労働政策研究報告書 No.170.

4. 「ブラック企業」問題

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2015) 『正社員の労働負荷と

職場の現状に関する調査』調査シリーズ No.136.

- (2) ブラック企業対策プロジェクト (2015) 『学生アルバイト全国調査結果 (全体版)』.

5. 働きやすさ・働きがい

- (1) 厚生労働省 (2014) 『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』.

II 能力開発・キャリア形成

1. 女性活躍推進

- (1) 日本女子大学現代女性キャリア研究所 (2013) 『女性のキャリア支援と大学の役割についての総合的研究——「女性とキャリアに関する調査」結果報告書』.
- (2) 労働政策研究・研修機構 (2015) 『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果』調査シリーズ No.132.

2. 高齢者雇用

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2015) 『60代の雇用・生活調査』調査シリーズ No.135.
- (2) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2014) 『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書 (平成25年度)』.
高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2015) 『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書 (平成26年度)』.
- (3) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2015) 『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題——70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書 (平成26年)』.
- (4) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2013) 『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書——高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書』.

3. 若年者雇用支援

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2013) 『働き方と職業能力・キャリア形成——「第2回働くことと学ぶことについての調査」結果より』労働政策研究報告書 No.152.
- (2) 労働政策研究・研修機構 (2013) 『大都市における30代の働き方と意識——「ワークスタイル調査」による20代との比較から』労働政策研究報告書 No.154.
- (3) 労働政策研究・研修機構 (2013) 『ジョブ・カード制度における雇用型訓練の効果と課題——求職者追跡調査および制度導入企業ヒアリング調査より』労働政策研究報告書 No.153.
- (4) 労働政策研究・研修機構 (2014) 『若年者雇用支援施策の現状と更なる発展に向けての課題——ハローワーク求人企業「若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査」より』調査シリーズ No.131.
- (5) 労働政策研究・研修機構 (2015) 『大学等中途者の就労と意識に関する研究』調査シリーズ No.138.

4. キャリア形成支援

- (1) 中原淳編著 (2012) 『職場学習の探究——企業人の成長を考える実証研究』生産性出版.
- (2) 労働政策研究・研修機構 (2015) 『企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質——自由記述調査およびインタビュー調査結果』労働政策研究報告書 No.171.
- (3) 労働政策研究・研修機構 (2015) 『転職市場における人材ビジネスの展開』労働政策研究報告書 No.175.

III 労使関係

1. 個別紛争処理

- (1) 菅野和夫・仁田道夫・佐藤岩夫・水町勇一郎編著 (2013) 『労働審判制度の利用者調査——実証分析と提言』労働審

判制度利用者調査からみえてくるもの』有斐閣。

- (2) 労働政策研究・研修機構 (2015)『労働局あっせん、労働審判及び裁判上の和解における雇用紛争事案の比較分析』労働政策研究報告書 No.174。

2. 集团的労使関係

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2013)『労使コミュニケーションの経営資源性と課題——中小企業の先進事例を中心に』資料シリーズ No.124。
- (2) 連合総合生活開発研究所 (2014)『職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題——企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書』。

IV 多様な働き方

1. 壮年非正規

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2014)『壮年非正規労働者の仕事と生活に関する研究——現状分析を中心として』労働政策研究報告書 No.164。
- (2) 労働政策研究・研修機構 (2015)『壮年非正規雇用労働者の仕事と生活に関する研究——経歴分析を中心として』労働政策研究報告書 No.180。

2. 派遣労働

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2013)『派遣労働者の働き方とキャリアの実態——派遣労働者・派遣先・派遣元調査からの多面的分析』労働政策研究報告書 No.160。

V 被災地雇用

- (1) 労働政策研究・研修機構 (2013)『東日本大震災と雇用・労働の記録——震災記録プロジェクト第1次取りまとめ報告書 (東日本大震災記録プロジェクト取りまとめ No.

3)』労働政策研究報告書 No.156。

- (2) 労働政策研究・研修機構 (2014)『復旧・復興期の被災者雇用——緊急雇用創出事業が果たした役割を「キャッシュ・フォー・ワーク」の視点からみる (東日本大震災記録プロジェクト取りまとめ No.8)』労働政策研究報告書 No.169。

あおき・ひろゆき 香川大学経済学部准教授。最近の主な著作に「現代日本鉄鋼業における構内請負会社——その現場管理制度と請負関係の事例研究」『日本労務学会誌』14 (2), 2013年。人的資源管理論専攻。

うえにし・みつこ 法政大学キャリアデザイン学部・大学院キャリアデザイン学研究科教授。最近の主な訳書 (岩田克彦との共訳) に OECD 編著『若者の能力開発——働くために学ぶ』明石書店, 2012年。社会政策専攻。

ふじもと・まこと 労働政策研究・研修機構副主任研究員。最近の主な著作に『求職者支援制度に関する調査研究——訓練実施機関についての調査・分析』労働政策研究・研修機構, 労働政策研究報告書 No.163, 2014年。産業社会学, 人的資源管理論専攻。

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院商学研究科准教授。『日本労働研究雑誌』編集委員。最近の主な著作に「事務系派遣スタッフのキャリア——職種経験パターンからの分析」佐藤博樹・大木栄一編『人材サービス業の新しい役割——就業機会とキャリアの質向上のために』有斐閣, 18-43頁, 2014年。