

学界展望

労働調査研究の現在

2016~18年の業績を通じて



労働政策研究・研修機構
副主任研究員

西村 純
(司会)



首都大学東京
准教授

西村 孝史



横浜国立大学
教授

小川 慎一



一橋大学
准教授

西野 史子

目次

はじめに

I 雇用管理

- 1 日本の雇用慣行（人事部の役割／転勤／幹部人材の育成を含む）
- 2 採用
- 3 人材育成・異動
- 4 働き方改革（同一労働同一賃金／労働時間）

II 能力開発・キャリア

- 1 キャリア形成
- 2 病気の治療と就業継続

III 労使関係

- 1 個別紛争処理
- 2 集団的労使関係
- 3 諸外国の労使関係
- 4 諸外国の最低賃金

IV 多様な働き方（法改正、技術革新による働き方の多様化／非雇用型の働き方）

V 労働移動

VI 人手不足と地方創生

- 1 外国人労働者
- 2 地方創生

おわりに

はじめに

西村（純） 本日は、「労働調査研究の現在 2016～18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の業績を振りかえり、どのような知見が見出され、その中から我々は何のような雇用・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、働き方改革といった言葉がお茶の間を賑わし、労働に関する事柄について多くの議論が行われてきました。その中で日本の伝統的な雇用慣行に対する持続可能性について問いかけがなされてきたと思われます。本日は、大きくI雇用管理、II能力開発・キャリア、III労使関係、IV多様な働き方、V労働移動、VI人手不足と地方創生という6つのトピックを立てて、それぞれ関連する調査報告書（一部著書）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たいと思います。

I 雇用管理

1 日本の雇用慣行

『日本の雇用システムのゆくえ』（労働政策研究・研修機構，2017年）

●紹介

西村（純） これは著書としてまとめられたものなのですが、本書の目的は、日本の雇用システムを構成する各要素について、今後も持続していくと考えられるものと、変化すると考えられるものを整理し、今後の日本の雇用システムの方向性を見通そうというものです。主に官庁統計を中心とした既存の統計資料と、JILPTが第3期プロジェクトで実施した各プロジェクト研究において明らかになった結果に基づいて議論が展開されています。

具体的には、日本の雇用慣行を、「主に高度経済成長期以降の大手製造企業に典型的に見られた、会社の成員に対する長期的な生活保障・能力開発を図る雇用・労働の仕組み」と定義し、1章では官庁統計を中心に既存のデータから日本の雇用システムの概観が述べられています。2章から4章までは労働者の多様化と日本の雇用システムに関するテーマとして、若年者のキャリア（2章）、高齢者雇用（3章）、女性のキャリア（4章）がそれぞれ取り上げられています。

5章から7章および補論では、経営環境の変化と日本の雇用システムに関する事柄として、雇用ポートフォリオと正社員の賃金管理（5章）、企業における能力開発とキャリア管理（6章）、職場でのキャリア形成支援（7章）、アメリカの事例紹介も交えながら高度専門人材の人事管理（補論）がそれぞれ取り上げられています。

主な調査結果ですが、まず、変化していないこととして、製造企業においては1990年代半ば以降も日本の雇用システムの特徴の一つである長期雇用慣行は維持されていることが指摘されています。サービス産業化、直接金融へのシフトと安定株主の減少、就業者の高齢化、大企業における女性割合の上昇など環境面においての変化が見られますが、日本の雇用システムの本丸（と本書ではされている）製造大企業においては、長期雇用慣行は維持されていることが指摘されていま

す。そして、長期雇用慣行については、国民も支持していることが併せて述べられています。

一方で変化している点として、①非正規雇用の増加などに伴い、長期雇用慣行が適用される層が縮小していること、また、②処遇については男性労働者においても年功的賃金や年功的昇進が後退しつつあることが指摘されています。加えて新たに出てきた問題として、いじめや嫌がらせなどの職場トラブルが増加しつつあり、職場の一体感みたいなのところもやや低下していることも指摘されています。

最後に日本的雇用システムの行方についても若干触れられています。まず、人手不足という労働市場の要因や労働契約法の改正を追い風として、長期雇用の適用範囲が再び拡大しつつあるようです。ただし、長期雇用の者たちに対するその他の労働条件や能力開発については、かつて男性正社員に与えられていたものと同様の水準まで引き上げられるかどうかについてはやや悲観的な見方が示されています。

変化していく点としてより具体的には、①年功的処遇の一層の後退、②早期選抜の促進、③管理職の業務過多に伴う職場におけるOJT機能の低下などが挙げられており、これらの変化は日本的雇用システムを変化させることを促す可能性がある、と述べられています。

興味深かった発見としては、働く側も正社員の長期雇用慣行を支持しているということと、あと、実際にいったんはその適用層が縮小したのだけれども長期雇用慣行の適用層が再び拡大傾向にあるということですね。ただし、長期雇用慣行と従来の日本的な処遇というのが今後も同時に実現するのかというやや悲観的な見解が示されています。そうすると、結局、長期雇用慣行を維持するメリットというのが、企業や労働者にとってどういうところにあるのか、という疑問が生じます。長期雇用慣行が企業の人事管理や労働者に対してもたらず機能みたいなのところの再整理が必要になってきているのかな、と思いました。

あと、民間セクターで雇用を伸ばしている産業として情報通信業が本書の中で挙げられているのですが、こうした産業を含む非製造企業における雇用慣行の解明も今後求められてくるところだと思われます。

もう一点、この本では、序章では協調的労使関係が維持されているとなっているのですが、各論では労使関係が扱われていません。協調的労使関係のこの間の

動きや今後の方向性についても今後明らかにしていく必要があるのではないのでしょうか。そういう感想を持ちました。

『人材マネジメントの新展開 調査報告書』（日本能率協会、2018年）

●紹介

西村（孝） 神戸大学経営学研究科と日本能率協会が取り組んだ調査研究プロジェクトで、2018年3月に出された調査報告書です。

西村（純）先生が述べていただいたような日本企業の人事管理の変化で、いわゆるコミュニティ型と言われているような日本型のシステムから、欧米的な成果主義とか、選抜型と言われる人事システムにどのように変化しているのか包括的に捉えたいという研究です。有効回答数は134社です。

具体的には、大きく6つの項目があります。人事ポリシーと言われている方針、その方針であるとか、人を扱っていくことに関する方針に関する話が最初にあります。人事ポリシーは、「エンプロイヤビリティ重視」志向、会社の戦略に合致するように従業員の成長を支援する「労使ニーズ両立のための投資」「透明な実力主義」志向の3つで、人事ポリシーを支える組織文化の話が2つ目です。3つ目が人事部の役割。4つ目が、意思決定のシステムとしてボトムアップとかトップダウンみたいな意思決定と情報伝達の話。5つ目が、リーダーをどうやって育成しているのかというグローバルリーダー（タレントマネジメント）に関する考察。最後は働き方改革で6つの項目に絞って企業調査を実施しています。質問票も見たのですが、かなりのボリュームです。

人事ポリシーについては分析の結果、透明な実力主義を追求している企業ほどやりがいが高まるということでした。組織文化に関しては、いわゆるコミュニティ的な志向と市場志向が混在しているバランス志向型の組織風土あるいは文化を持つ企業ほど、先に述べた3つのポリシーを意識しているということでした。

人事部の権限についても触れられています。人事部がどうやって情報を収集しているのか、いわゆる人事情報の粘着性です。これまでどおり人事部に権限が集中していてそこで人事情報の収集の蓄積を行っているのですが、人事部のあり方と処遇とかのあり方は、ポリシーも含めた人事部・処遇制度の3者の三すくみの

組み合わせによろとしています。調査結果概要なので詳細は分かりませんが、役割等級制度と人事権の集中の交互作用項は、働きがいにネガティブなんだけれども、そこにいわゆる成果主義のような実力志向のポリシーが適用されていると、働きがいに正の影響を与えるという結果でした。

意思決定に関しては、ボトムアップ型が日本企業の典型と言われているのですが、実はそれはあくまでも起案書とか提案書の段階で参加しているに過ぎなくて、あくまでも最終的な意思決定は経営幹部が行っている。ただ、そうした起案書とか提案書などの最初の一歩に参加していることが、実は管理職候補者の育成につながっているという指摘です。

5番目が、いわゆる海外に拠点を展開している企業の育成の仕方です。日本企業は長期的な視座で人材を育成しているが、海外拠点も実は同じく内部育成をしているということでした。

6番目、働き方改革ですが、この報告書で言う働き方改革は、女性活躍推進施策、労働時間削減施策、勤務形態見直し、みなし時間制、限定正社員制度、既存制度の見直しを指します。明瞭な因果関係は見出されていないが、これらの施策群と女性管理職比率や売上げの伸びとは相関があると指摘しています。

いわゆる人事ポリシーに関する調査はなかなかなくて、さらにそれを意思決定構造とか文化、人事部の役割まで網羅しているという意味で興味深い調査です。報酬の決まり方は、日本生産性本部の調査だと、管理職は役割給や職務給がメイン、非管理職は、職能資格制度がメインと言われていたのですが、両者に思ったほど差がありませんでした。

人事部の役割と聞くと我々は、Ulrichの4類型¹⁾を思い浮かべます。いわゆる戦略パートナー、変革のエージェント、従業員チャンピオン、管理のエキスパートという4類型の中でも管理業務ではなく、経営に寄り添う経営陣の参謀たれ、という戦略パートナーの割合が17.3%で、まだまだ少ないです。ただ、人事のキャリアに関して、管理業務の給与管理とか労働時間管理から、戦略パートナーに移行するためには、人事部門で働く人々は何をしたらよいのか、という人事パーソンのキャリアの問題と、人事部門として先に述べた4つの役割の割合をどのように変更すればよいのかに分けられます。これらの話は、経産省をはじめとする様々な団体で行われている人事のリカレント教

育ともつながります。また、AIがもっと普及したときに人事の業務はどこまで人から切り離されてくるのか、人事の強みとされてきた情報蓄積量が減ってきて、人事の仕事について再編成が起きるのかなど興味深い問題です。

気になったのは、3つの人事ポリシーが発見されました、という話ですが、どうも同じような方向を向いているというか、1つの軸だけで切っているように思いました。というのも、人事のポリシーっていろいろな人事のプレーヤーがもっといはずで、例えば労働組合もそうですし、外部の顧客とかもそうですし、Outside inではないですが、色々なプレーヤーを意識した人事ポリシーってあってもいいのかなと思えました。その意味で先3つの軸だけで抽出して人事ポリシーとして分析するというのは人事ポリシーを狭く捉えてしまうのではないかと考えました。

この報告書で2点気になったところがあります。1つは、方法論的には外資系の日本法人と日本企業をまとめて分析していますが、このことが本当に日本の人事管理の変化を捉えているのか、ということです。なぜならやはり外資系企業の日本支社は、アジア太平洋本社とか、本社などの意思決定に従って人事の施策を展開する運用主体みたいところもあるので、その辺を分けて分析したほうがクリアに変化を捉えることができるように感じました。もう1つは、包括的な分析をしている一方で、チャプターの分担者および関心事が決まっていて、横断的に分析したチャプターがなかったのもったいないと感じました。各チャプターの概念を横断する(組み合わせた)分析があるのもっと深い分析になると思います。

最後に、限定正社員制度が、売上げの伸び率とか女性管理職比率などと正の影響を与えるのは直感的にわかるのですが、女性活躍推進施策が売上げ伸び率に負の影響を与えるというのはどう考えればいいのかというのは不思議な結果で、考察のしがいいの内容でした。

● 討 論

西村(純) 日本型のシステムにおける人材活用とアングロサクソンの人材活用において最も異なる点というのは何なのでしょう。アングロサクソンというと、人材の中途採用、短期活用というようなイメージで捉えてしまいがちですが、『日本的雇用システム

のゆくえ』でも触れられていたのですがアメリカでさえ管理職人材は内部登用で社内育成だという具合で、ある種の類似性が見られる部分もあります。また、キャペリのニューディール型雇用も短期で人材を回していくとは必ずしも言っていないですね。使用者と労働者の間で長期的な関係が維持されるようなケースがなくなるわけではないと言っています²⁾。どこにフォーカスを当てたときに両者の人材活用に最も顕著な違いが出てくるのか。この点について関心を持ちました。

あと、人事部の役割、戦略的パートナーとか言ったりされますが、本社の人事と事業所とか事業部の人事がありますよね。例えば、人事ポリシーというのを会社全体に浸透させていく中で、地方の事業所とか事業部の人事が果たしている役割というものについてフォーカスをあててみるのも面白いのではないかと思います。

西村(孝) この報告書の中に、石田英夫先生の組織のピラミッドの三角形の図の中に円形がぼつぼつあって、ポテンヒットを拾うのが日本型のコミュニティ型の人事管理みたいな話だというので、報告書に書いてあるアングロサクソン型は、ピラミッドみたいに職務が明確に定まっています。隣の仕事は私の仕事じゃないという典型的な職務構造です。この報告書で想定されているのは、自分の仕事として定まっていな仕事でもちょっと拾うという構造です。だから、西村(純)先生から報告いただいた本も、どちらかという職場機能の低下の話として、人事管理の変化によって職場で拾い合う、後輩を育てるとか、何か組織開発的な視点が落ちてきているのではないかという、それによって企業の競争力に差がつくとかということ、この報告書は意識しているのかなと思います。どういう因果構造かは検討が必要ですが人事管理の変化や職務の在り方が変化してそれにより社内のコミュニティが変容するという話なのだと思います。

また、人事部のリカレント教育と関連するのですが、本社人事と事業所人事みたいな話だと、誰をターゲットにすべきだという議論があります。人事のリカレント教育をするとき、本社人事担当者のリカレント教育をするのか、あるいは事業所に点在している人事担当者まで教育を実施するのか、意見が結構分かれています。有識者の議論を聞いた限りだと、本社人事だけでよいという意見もあれば、やっぱり現場に関わる人

事こそ戦略立案みたいな知見をもっと持たせたほうがよいという意見もあって分かれています。

小川 その戦略は、どのようなものがイメージされるのでしょうか。

西村(孝) 戦略的資源管理だと、企業が立てた戦略、ここでは事業戦略に近いのですが、その事業戦略に沿って人をいざなうようなインセンティブを設計することに人事が関与することで、企業の戦略をドライブして、最終的には業績に貢献できる人事というイメージです。

小川 そうすると、人事考課にインセンティブを組み込むということですね。

西村(孝) そうです。あるいは、評価項目で、戦略に合致した行動をしているとマルで、業績とリンクしてお給料も高くもらえます、と設計をするなどです。

小川 役割等級制度と人事権集中は働きがいに負の影響を与えるが、透明な実力主義志向のポリシーが適用されている場合、働きがいに正の影響を与えるとのことですが、役割等級制度といっても、実質的には従来の人事制度と変わらないものも含まれているということでしょうか。つまり、もともと職能資格制度だったものを役割等級制度と言っているだけで、実力主義を重視しているように見せかけて、実際には今までと運用が変わらないものも含まれているのでしょうか。

西村(孝) 選択肢を見る限り、どういう資格制度かは明示されていないのですが、その中でその人の能力・スキルで等級が決まるとか、担当する仕事の価値で決まるのかなどそれぞれ選択肢があるので、少なくとも同じであるとは捉えていません。逆に言うと、制度上と実態面での把握はできていません。

西村(純) 処遇制度の難しさとして、制度の呼称と実際の内容が違うということが往々にしてありますよね。本人は成果主義と言っている、我々が見てみると昔の能力主義に近いというような。

西村(孝) なるほどなるほど、マイルドだという。

西村(純) そう、マイルド。単に呼称とかだけではなく実際の機能面に着目して今後検討してみたらおもしろいかなと、そういう印象を先生方のお話を聞いて感じました。

西村(孝) 今の意見については2つあって、1つは、制度の従業員認知(perception)の話として捉える考え方と、もう1つは、管理職が制度をどう運用

(implementation) しているのかという話として捉えた時にどう成果に効いているのかという話の2つの側面があって、立道先生と守島先生の研究は、従業員調査と企業調査をマッチングさせて、どう認知されているのかという話です。両方の可能性はあると思います。

小川 次の話に変わりますが、意思決定は経営幹部が行っているとの紹介でしたが、この場合の経営幹部は役員ではなくてミドルマネジメントを指すのでしょうか。

西村(孝) 調査報告書だともうちょっと上の事業部長とか取締役会というレベルです。

小川 ミドルからのアップダウンではなくて、もっと上の職位が意思決定を行っているということですね。

西村(孝) 最終的にはトップダウンであることは本質的に変わらないという話でした。

西野 でも、今お二人の報告を聞いていて、人事制度の若干の変容とともに、組織の中で今まで持っていた拾い合う機能みたいなものが脆弱化しているというのは、もしかしたら後で取り上げる職場のハラスメントや非正規の増加とかかかわってくるので、大事なトピックかなと思いました。

西村(孝) 西村(純)先生の報告だと、長期雇用を志向しているというのは、多分企業側からしてみると、インセンティブですね。企業特殊的な熟練を身につけるインセンティブを持たせるには長期雇用を志向させないとだめだという話です。従業員側からしてみれば、働きがいのある会社のランキングなどでも、「安心」とか「安全」みたいな要素があるので、長期にわたって、勤めていられるという安心が企業独自のスキルに対する啓発意欲に結びつくから、そんな意味でいうと、長期志向というのはある種まだ整合的に機能しているのかなと思いました。

西野 とはいっても、教育訓練があまりうまくいってないみたいな結果もあったので、そこがちょっと職場の不具合みたいなことかもしれないですね。

西村(純) お話に出てきたスキル形成のインセンティブについて、昔は長期雇用を前提として、その上で賃金とか昇進がインセンティブとなっていたと思うんですね。それが、長期雇用自体がインセンティブとして機能するということなのであれば、それはそれでこの間の一つの変化と言うことができるかもしれません。

ん。少しそんな感想を持ちました。

小川 西村(純)先生の紹介によれば、民間セクターで情報通信業が伸びているという話ですよ。これは産業の特性なのか、それとも、伸びている産業は小さい企業がどんどん成長していきますよね。どんどん成長していった企業規模がある程度大きくなると、日本的雇用慣行のような制度を備える企業が多くなるのかもしれませんが。企業の成長段階で経営上の重視する点が変わるのでしょうか。

西村(純) そうですね。例えばベンチャー時代はすごいブラックみたいなことをしている企業でも、だんだん社会に知られてくると、すごいホワイト感を出そうとしてくるといったことがあるのかもしれませんが。何か規範的な存在としての企業みたいなのが、企業の人事管理において日本的雇用慣行と言われるような特徴を生じさせるという面も、もしかするとあるのかもしれませんが。

小川 IT企業でもそのような企業がありそうです。コミュニティ的な企業で、社内の部活動を支援する感じですよ。

西村(孝) そうなんですよ。だから、働きがいのある会社ランキングでIT系とが外資系が異様に多く、特にIT系が多いので、なぜなんだろうというふうに思うと、もしかしたら、因果が逆というか、最初は実はかなりブラックな状況だったので、それを改善していかなきゃいけないということから、こういう制度が整っていた企業が中にはあるとも考えられると思いました。

2 採用

『大学生・大学院生の多様な採用ニーズに対する調査』（調査シリーズNo.178）および『企業の多様な採用に関する調査』（調査シリーズNo.179）（労働政策研究・研修機構，2018年）

●紹介

小川 『大学生・大学院生の多様な採用に対するニーズ調査』と『企業の多様な採用に関する調査』という、セットになっている報告書を紹介します。

若い人たちは、ほぼ全員が事業所を広域で展開する企業への就職を希望しています。女性は、勤務地が限定される企業を希望する傾向があるということです。地域限定正社員に「是非応募したい」あるいは「(限

定のない一般の正社員と) 処遇に大きな差がなければ応募したい」の合計は、男性を含めて8割弱ということです。職務限定正社員を希望する学生は6割弱で、理系女子で7割弱ということです。勤務時間限定正社員を希望する学生は5割強で、理系女子は6割強で、希望者の8割強はあくまで残業なしを希望しているということです。内定した者については、限定のない一般の正社員が7割弱で、地域限定正社員が2割強、職務限定正社員が16%、勤務時間限定正社員が3%です。

通年募集や秋季募集が多ければよいと思う学生は6割です。新規学卒採用に重点を置いている企業が3割強で、中途採用に重点を置いている企業は3割弱です。新規と中途を同じぐらいの重みづけをしている企業が3割です。広域展開の企業はやはり新卒採用を重視しているということです。新規学卒採用企業のうち、新規大卒で地域限定正社員を募集しているのは1割強にとどまって、職務限定正社員を求めているところが2割弱です。

18年春の新規大卒採用予定企業のうち、正社員採用予定人数に占める地域限定正社員の平均比率は3%とわずかです。職務限定正社員が10%となっています。地域限定正社員の平均比率は、金融業・保険業、宿泊業・飲食サービス業で相対的に高く、職務限定正社員は、医療・福祉、教育・学習支援業、生活関連サービス・娯楽業、建設業で相対的に高くなっています。

中途採用の正社員採用人数に占める地域限定正社員の平均比率が6%、職務限定正社員が10%強です。中途採用を実施する上での主な工夫・取り組みは、募集時に職務内容の明確化が約7割です。能力を見極めるための期間採用とその後の正社員転換、適正賃金の設定がそれぞれ2割強です。育児・介護支援制度等の利活用のしやすさの紹介、カムバック制度・キャリアリターン制度の導入、転職者が不利にならないように制度を工夫している企業は、正社員中途採用の平均達成率が相対的に高いです。

本調査の結果は納得のいく内容だと思います。本調査から離れますが、限定正社員という言葉が最近になって使われるようになったことについて、不思議に思っています。限定正社員に対応する正社員は昔からいたわけですよね。解雇権濫用法理の適用除外となる正社員を増やしたいという一部の思惑を反映して「発

明」された言葉という理解でよいのか、確認しておきたいと思います。

『中小企業における採用と定着』（労働政策研究報告書No.195）（労働政策研究・研修機構、2017年）

●紹介

小川 次に、『中小企業における採用と定着』の紹介をします。本調査のねらいは、中小企業において採用と定着の状況がどのようになっているのか、企業側はどのような目的で、どのような従業員を採用しているのか、従業員側はなぜ現在の勤務先である企業に入社してきたのかということを確認する点にあります。中小企業だけでなく、大企業も調査することにより、双方を比較しております。

企業全体の約4分の1が、中途採用者のポテンシャルを重視して採用しています。さらに5割強の企業が、採用後の能力開発責任は企業側にあると考えております。正社員について新卒採用に注力し、かつ社員の能力開発の責任は企業側にあるとする企業割合は3割を占めていて、中途採用に注力し、かつ社員の能力開発責任は個人の側にあるとする企業割合の2割強を上回っていて、能力開発や福利厚生への取り組みなども前者でより積極的です。

自分の勤務先企業が、新卒採用に注力していて、社員の能力開発投資も長期的視野で行っていると認識している従業員は、勤務先が中途採用に注力していて、育成も短期的視野から行っていると見ている従業員よりも、会社との関係認識は良好であり、積極的です。

管理職層への中途採用を実施する中小企業は、建設業、情報通信業が典型的で、あとは、新しい企業です。企業規模や事業地域の拡大を志向する企業や、相対的に賃金水準の高い企業でも多くなっています。管理職層の中途採用を重視する企業では、実際にも管理職層への中途採用が多くなっています。管理職層の中途採用を実施した企業は、友人・知人等の紹介による採用が多くなっています。

同じ仕事への転職理由では、「これまでの経験が生かせる」や「自分の能力を発揮できる」が多くなっていて、違う仕事への転職理由では、労働条件を理由に挙げる場合が多いです。異業種からの転職ではハローワーク経由が多くて、同業種間の移動では、同じ業界で働いていた人の紹介が多いです。異業種からの転職

の場合、インターネットで情報を収集した人が多く、仕事継続型では、転職に関する民間サービスを利用した人が多くなっています。異業種からの転職のほうが難易度が高いです。以前の勤務先で身につけた能力を今生かすことができているかは、同様の仕事についている場合において肯定的回答比率が高くなっています。以上、納得のいく結果が出ていると思いました。

日本の雇用慣行の典型は大企業中心と言われるところですが、中小企業でも日本的雇用慣行のような施策を狙っている企業が、それなりに存在することが確認されていると思いました。

業種や業務内容自体が新しい場合や、小さい企業だと新卒の人は集まらないので、経験を積んだ人を外から引っ張ってこざるをえません。外から人を引っ張ってくる場合、パーソナルネットワークが非常に重要になってくる気がします。本調査を読んでもみると、ハローワークや人材サービス企業が異業種の人材を橋渡ししているのですが、機能としては脆弱のようです。転職したあと、異業種で見取り図がない仕事に従事しても、能力を発揮できていない様子がかがいが知れませぬ。

● 討 論

西村(孝) それぞれの報告書で2つコメントがあります。1つは、最初の限定正社員に関して。結構大きい問題かなと思ったんですけど、厚労省は、①格差の是正、②優秀人材の確保、③ワークライフバランスの実現の3つが限定正社員の目的だとしています。それに対してもともと中間的な雇用形態をつくることによって、工場や支店がなくなったときには雇う義務がなくなるという労働者保護の弱体化につながる話もあったので、その意味でいうと、多分ご指摘のお考えというのは正しいというか、そういう背景もなかには少なからずあったんだろうとは思いますが。他にも、人件費の抑制の側面も当然あります。要は、正社員のフル、いわゆる無制約社員に定形の仕事をさせると、それはそれで人件費の無駄になりますし、資源の最適配置からみれば、仕事を限定してその仕事をさせるというほうが配置の最適化が行えるからです。

あともう一点、中小企業の話は、今後、兼業・副業の話題とリンクすると僕は思っています。1つは、兼業・副業みたいな雇用形態で、例えば中小企業に月1なり週1とかお手伝いをするので、フックをかける

というか、将来的に働きたいなと考えている人に、紹介予定派遣みたいな形で兼業・副業を使うことが考えられます。セカンドキャリアとか次のキャリアを考えると中小企業も人材の見極めができますし、労働移動も容易になります。大企業にとってはシェアリング・エコノミー時代のHRMとして、そうした兼業・副業をはじめとする様々な働き方をする人達に一国2制度どころではなく、一国4制度・5制度といったこれまでとは全く違う複線型の人事制度を取り入れる必要も出てくるし、外国の現法の会社では実際にそういう事態も起きています。

さらに、大企業の幹部育成研修の一環として地方の中小企業に参謀として行く経験を積むことで「一度むけて」もらって、そこで実際に本当におもしろいと思ったら転職するキャリアもありえます。大企業側はタフアサインメントとして中小企業を育成のチャンス場として捉えられるでしょうし、中小企業は、経営のサポートや人材のマッチングの場として捉えられます。つまり、人材が中小企業を知る取っかかりをどうやってつくるかという、つくり方の話ではないでしょうか。何かそういう知る機会を与えればうまくマッチングできると思いました。

小川 名を上げた大学の先生がほかの大学へ移っていくみたいです。

西村(孝) なるほど。

小川 西村(孝) 先生のコメントで、限定正社員という言葉にポジティブな使い方があったことが分かりました。ブルーカラーで工場採用の人は、限定正社員と言え限定正社員ですけど、その文脈とは違うという理解です。

西村(純) 以前実施した調査では少なくとも2つのパターンがあって、1つは、非正規雇用の方に任せていたオペレーションを正社員に戻した際に、地域とか職種に限定のある正社員区分というのが新たに設けられるパターンです。

あともう1つが、これは金融・保険業に典型的だと思われるのですが、一般職の職域を拡大していくなかで、一般職ではない正社員区分として限定正社員区分が新たに設けられるというパターン。それぞれその導入背景や人事管理上の狙いが異なる限定正社員だとは思いますが。

小川 記事検索をかけると、限定正社員という言葉の初出は2017年ぐらいです。もっと前から限定正社

員という言葉はあったと思われます。限定正社員という言葉はさまざまなものが混ざっていて、使いにくいですね。パートやアルバイトであっても長期勤務していたら、解雇権濫用法理によって解雇が困難です。

西野 限定正社員というのは、種類の違う、意図の違うものが複数流れ込んできていて捉えるのが難しいですよ。厚生労働省の意図、人事の意図、研究者の意図、働く側の意図、それぞれ違うのですよね。とはいえ、二極化していた働き方のオプションに中間的なものができるという点については、ポジティブに捉えたほうがいいのかと最近は思っています。

西村(孝) スーパーのイオンとかだと、地域限定でもその地域の店長職になって年収1000万になるケースが出てきているという記事を読んだことがあります。限定された仕事から無制約に変わることだけが1つのキャリアではなくて、限定の中でもキャリアを積み上げていくと、いわゆる無限定と同じような、あるいは場合によってはそれよりも上の処遇を得られるという意味で、キャリアの複線化の話にも通じます。

小川 いわゆるエリア総合職ですね。

西村(孝) そうです。

小川 ある小売企業ではひとつのエリアといっても、関東圏が広くて新潟県まで含まれていて、そこまでの異動が実際にあるのですかと尋ねたことがあります。実際には広域の異動は難しく、近隣への異動に留めるよう配慮しているようです。

西村(孝) イオンの場合は、個別事情として例えば子どもの受験とか介護の事情など、何年かは免除されても、処遇が下がらないということが逆に限定のある人(エリア限定)にとって不公平であるという話になって、確か、転勤についてルールをつくったはずです。転勤の打診について断ることができるのは最大何回までとかというので、転勤を何回断ったら、エリア限定に変わってしまうということなので、一応そこで公平感は保っているという話でした。

小川 のちほどの話題になりますが、地方創生や転勤の問題点に関連して、全国に事業所のある大企業では、現地採用を今後増やしていくのでしょうか。転勤させずに、男女問わず、地元の大学出身の優秀な人を採って、きちんと地域の業務を担ってもらうことは可能なのでしょうか。

西村(孝) 今野(浩一郎)先生は『日本労働研究雑誌』で同じことを言っていますよね³⁾。最初はみん

な転勤のない「準」総合職で、途中から本人の意向や会社の意向に応じて、転勤可能性のある「純」総合職にシフトするモデルを描いています。だから、地方や外国での現地採用から、全国・全世界の転勤のタイプがあるけど、そちらのタイプに乗り換えを促すような仕掛けが構築されてくると思います。つまり、最初から新卒一括で無制約社員を前提と置くのではなく、途中からオプションとして無制約に変わるモデルに変わっていく可能性はあるのかなと思います。

小川 そうすると、地方の大学をはじめとする高等教育機関で優秀な人材がいないと、現地採用は成立しないのでしょうか。企業だけではなく大学にも関係のある話ですね。

西村(孝) そうですね。

西村(純) 学生自体も地元志向とかそういうのが強まっているというふうに言われていますので、ある程度そういうことを進めていく上でのニーズはゼロではないと思われます。ただ一方で、企業として、B to C以外で、地方拠点をいっぱい作るメリットとといいますか、理由が徐々になくなっている面もあると思います。

話は変わりますが、中小企業の報告書において、中小企業でも日本の雇用慣行に近い人事管理が志向されているというのは、興味深いところだと思います。中途採用であっても、ポテンシャル重視や内部育成という点は面白いところですよ。

西村(孝) いま、リファラル採用が流行っていますが、パーソナルネットワークに頼る採用って、ご指摘のことが背景にあると思います。中小企業は、規模が小さいだけに、1人採ることのリスクがあまりにも大きすぎる。だから、産業革新機構とかで事業の立て直しで入った人がそのままスカウトされていくというのも、一緒に立て直しをしていく中で人となりを知っている、経営者の考え方を理解している、自分の会社の実情を理解してくれている、などのフィットの話です。

小川 有料民営職業紹介機関を使うと、高いコストがかかりますよね。

西村(純) そういう意味では、本当に即戦力というのを中途採用で採って人事マネジメントを回している企業というのが、どういう業種で、どんな規模で、どういう企業なのかについて、きちんと整理して見る必要があると思います。

3 人材育成・異動

『企業の転勤の実態に関する調査』（調査シリーズNo.174）（労働政策研究・研修機構，2017年）

● 紹介

西村（孝） 一時期ニュースでも話題になった労働政策研究・研修機構（2017）「企業の転勤の実態に関する調査」（調査シリーズ No.174）。これは企業調査（N=1852）と正社員の従業員調査（N=5827）の2つから成り立っています。複数回転勤が行われることで、結婚とか、妊娠・出産、子育て、あるいは受験とか、転勤によって婚期を逃してしまうとか、転勤に伴ういろいろなデメリットが個人にはあって、それが家族形成を阻害するというものです。

企業調査の結果、正社員の転勤は、総合職だと「転勤がほぼ伴う」が33.7%、規模が大きくなるほど、転勤可能性が高くなります。転勤の目的は、「社員の人材育成」がもっとも多く、次いで「社員の処遇・適材適所」「組織運営上の人事ローテーションの結果」と続きます。勤務地限定正社員の雇用区分がある企業は15.8%。勤務地限定正社員と全国転勤型との間の年収差（給与・賞を含む）は、「5～10%未満」が27.4%、「10～15%未満」が25.3%。個別の事情は、転勤がある企業においては、過去3年間で転勤において家族的事情等を考慮した項目として「親等の介護」が56.7%で最も多く、過去3年で配偶者の転勤に退職した正社員の有無は、「いる」が33.8%となっています。正社員調査では、転勤免除配慮を求めたことが「ある」割合は12.2%（男性11.6%、女性14.6%）で、理由としては、「親等の介護」（28.2%）、「子の就学・受験」（19.3%）、「出産・育児」（16.9%）などでした。また、転勤があることにより困難に感じること（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）の割合は、「介護がしづらい」（75.1%）、「持ち家を所有しづらい」（68.1%）、「進学期の子供の教育が難しい」（65.8%）でした。

この調査は、実は海外勤務者も転勤の中に含まれていて、私の先入観で国内の転勤者を想定していたのですが、海外勤務者およびその帯同者のデータも興味深いです。実は本人がメンタル不調を起こしてしまう割合が15.4%で、家族も7.4%います。経営人材の育成という観点だと、タフアサインメントとして、海外転

勤や現地法人への出向が言われるのですが、ここまで転勤者本人および家族のメンタル不調が多いことを踏まえると、タフアサインメントの成否ということでは片づけられないです。

埋め込みという研究（on the jobとoff the job embeddedness）がありますが、実は人事異動と埋め込みの研究は、もっと接続したほうがよいと考えています。人事異動の研究は、人事管理あるいはキャリアの分野から研究がなされていて、埋め込みは主に離職研究の視点からなされていてバラバラな印象があります。ただ、（社命による）異動は、埋め込みの強制的な変更ですから、異動によって本人の埋め込みがどう変容するのか、それに伴ってメンタルヘルス不調や離職が起きることまで研究できると、人事異動と埋め込み研究を上手く統合できるはずですよ。

ローテーションを何故行うのかについて、転勤の手段と目的が逆転しているように感じています。特に海外勤務者の帰任問題は、そうしたところがあって、海外での経験が帰任後の仕事とリンクしていないことが多く、結果、離職が高まるようなことも言われているので、そのあたりの話と合わせた領域の研究も発展可能性があるように思います。

また、厚労省の『転勤に関する雇用管理のヒントと手法等』を踏まえると、新卒の雇用管理のあり方は、今野先生が指摘されているように「純」総合職と「準」総合職のように2段階構えで行い、最初は「準」総合職からはじまり、本人の意向にしたがって「純」総合職に切り替えるプロセスにより転勤のコンセンサスを本人にも取っていくプロセスが必要だと思います。当然、ライフイベントに応じて「純」総合職から「準」総合職になることもあり得ます。

戦略的人的資源管理論（SHRM）の立場から面白いのは、転勤のコスト算出をしている点です。SHRMの研究だと、コストの議論は軽視されがちで、どちらかというところある施策（群）を入れると利益がこれだけ上がるみたいなことを追究している学問体系です。その意味でコストの話は、すごく重要で国内転勤であっても1人異動させると100万～150万円（19.7%）がかかることが示されています。転勤はローテーションだとか、育成だと言われているけれども、実はコストの部分も含めて本当にどれだけ利益があるというか、メリット・デメリットをきちんと考えることがこれから重要になると思います。

『次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究——
事業をグローバルに展開する製造企業を中心に』
(労働政策研究報告書 No.194) (労働政策研究
・研修機構, 2017年)

● 紹介

西村(孝) 大きくは5社, A, B, C, D, Eについてそれぞれ2回から3回のヒアリングを行って、幹部人材を内部調達するにあたって、どのような人事制度を設定しているのか、その狙いや背景とか運用実態を聞いた報告書です。

各事例とも内部調達の仕組みを構築していましたが、進め方に違いがあります。①国内と海外の双方を重視し、関連会社も含めて制度改革を進めているタイプ(A社, B社), ②国内を重視し、制度改革を実施しているタイプ(D社, E社), ③海外を重視し、制度改革を実施しているタイプ(C社)でした。どの企業もタレントプール群が存在しており、プール群(幹部候補群)の形成の方法は、①実力のある人材を中心に人を軸に人材群が作られていく方法、②ポジション(ポスト)を軸にその後継候補を人材群とする方法、③社員区分や資格等級を基礎に人材群を設ける方法で、③が従来型で①と②は新たなスタイルでした。人材の具体的な把握の方法について、ポテンシャル人材については、長期的な計画を立てて育成しようとする傾向が見られます。また、人材の探索範囲も、本社企業だけではなく、関連グループ企業も含めて人材交流を図ろうとしています。昇進慣行に関しては、縦方向の格差をつける、いわゆる早期選抜も増えてきています。海外に目を向けると、海外拠点の現地スタッフの幹部育成も課題で、現地の人を幹部候補生として育成して、長期的な視座で自社の考えを徐々に浸透させていくということでした。

国内の幹部候補は、早い段階から目をつけることで変革を促すためにも、自社の色に染まり切らない人材も目星をつける一方で、海外の幹部候補は、本当に早い段階から幹部候補としての意識を持ってもらい、自社の考えを時間をかけて理解してもらうという方針の違いが興味深い発見です。

先ほども述べましたがタフアサインメントで「一皮むけた経験」をして経営幹部をつくることの理論的な根拠として、McCallらのCCLの研究^{4) 5)}があります。彼(女)らは、どのような出来事(イベント)からど

んな教訓(レッスン)が得られるのかというクロス集計表を作成し、海外経験の意味や部下を持つ意味を説明しています。ただ、それは結局、「現在」のビジネスをまわす幹部をつくり出す拡大再生産の仕組み(1を10にする人材)で、今後の新しいビジネスを切り開く人材(0から1を生み出す)の類型論にはなっていません。だから、その意味で本当にこれから違う方向にビジネスが進んでいくときに、ビジネスの方向性を示したり、開拓する人材を企業はどうやってつくっているのかがよくわからない。そうした新しいビジネスを創り出す人材の目ききみたいなのがこれから出てくるとよりタレントマネジメントの研究も深化すると思います。

現地採用と国内スタッフの経験の差をどうするのか。大企業でグローバル人材データベースを構築し、世界中の人材を可視化する流れが加速しています。そうしたデータベースを構築し、同じ等級の人たちを並べると、そうした企業では、外国人が日本人よりも優秀であると言われている。それは人種の特性論ではなく、日本の遅い昇進やローテーションの結果、同じ年齢で経験している仕事の中身が明らかに異なり、同じ年齢とかポジションで見ると日本人がどうしても見劣りしてしまうと聞きます。その結果、ある種のダイバーシティを維持するのであれば、実は日本人枠みたいなものも場合によっては必要なのか否か、幹部候補を選ぶ仕組みだけでなく、その背後にある人事管理全般の仕組みの整合性やダイバーシティなどの話とも絡み合う議論だと感じます。

また、多くの企業では幹部候補にローテーションとか海外勤務をさせることがあります。では、それらの企業は、上長が優秀な部下を手放すインセンティブとしてどのように設定しているのかが気になります。つまり、優秀な部下がいれば、パフォーマンスを出してくれるので、普通は手放したくありません。その部下を手放してもいいと思う何か善意なのか強制的なインセンティブがあるのか、そこの仕掛けが実は制度運用の鍵でもあるはずで。B社は、等価交換をしているということでした。うちの部署でエースを出すから、あなたのところもエースを出しなさいみたいな意味で等価交換です。

事例に取り上げられていた会社でも、誰をいつ頃までにどのポストに就けるのかという幹部育成のポストと対象者のリストを作っているのですが、そのリスト

を作ること自体が、管理職にとっての育成の意識づけというか、後継の過不足を認識する気づきの場になっていて実は次世代候補者の育成のトリガーになっているというのは新たな気づきでした。

● 討 論

西村（純） 幹部人材ですが、管理職でも、事業部長として事業を運営することを求める場合と、もう一つ上のレベル、つまり、事業への参入や撤退といったような投資の意思決定を行うことを求める場合には必要な経験というものが異なってくるのかな、と思います。そうした異なるスキルを身につけさせるためには、従来の段階的な育成ではなく、子会社のトップなどに比較的早く選抜・登用するといったことも必要になってくるのかもしれませんが。先ほどの限定正社員という一般社員層の多様性と同様に、管理職層についても細かく分けて調査・研究していくと色々面白いかもしれません。

西村（孝） どの人材群からプールをつくるかという問題は、プール自体が既存のビジネスを回せる人から選んでしまっているという問題とかわかります。結局、優秀だから幹部候補のプールに入ってその中から選ばれるのですが、それは今のビジネスを回すうえで優秀なので、もしかしたらそのプールではない別の基準、もしくは別のプール群から採らないと、違うビジネスを回す発想（0から1を生み出す人材）を持った人は採れないし、育成ができないとも思っています。そうすると、人材プールの選び方とか、基準とかそこから始まってしまう可能性もあるのではないのでしょうか。

小川 そうすると、新しいビジネスを担える人は外から採るしかないのでしょうか。

西村（孝） 外部から採用するか、あるいは今までは全然評価されていない人もあり得るでしょう。これまでの人材プールは、現状の基準に照らし合わせて優秀な人が挙がっているのですが、逆に癖がありすぎて弾かれているような、だけど、ひとかどの人というか、何かとつながっている人をあえて登用してみるとか、これまでのルートとは違う別のルートからも幹部になり得ることも必要だと思います。

小川 癖がある人であれば、専門職制度の中に入れる方法もありそうですね。

西村（孝） だから、専門職として特定技能のスペ

シャリストになったり、もう少し組織との結びつきが弱いフェローとしてキャリアを構築するのか、それとも、その人に経営リテラシーを学んでもらうのか、外から採ってくるのが早いのか。

西村（純） 先ほど西村（孝）先生がおっしゃったところですが、人事評価がでこぼこな人もプールに入れようとか、優等生じゃない人も入れようとか、ある種とがった人材を意識的に入れようという取り組みは企業においてもなされたりしているみたいです。

小川 変わった人材を許容できる企業は多いのでしょうか。現在、昼間に仕事に来ないで、夜になると登場するとか、あるいは徹夜で特許を一生懸命書いて、昼間は遊んでいるとか、あるいは昼間はスポーツジムに行かずずっと泳いでいて、夜中になって登場するとか、そういう人はいるのでしょうか。

西村（孝） 多分今までの議論に通底しているのは、ハイポテンシャルの人、もしくはハイパーフォーマーでもいいのですが、ハイパーフォーマーの人がなぜその会社にいるのかという研究が実はもっと進まなきゃいけない。彼（女）が、お金ではなく、職場の環境とか、自由な裁量、例えば、今の話だと、特許とか夜ガリガリ自由にやってもいいというある種の裁量など、そのハイパーフォーマーを引き止める要因って何かみたいな研究もあっていいはずですよ。

西村（純） ハイパーフォーマーを安定的に調達するという面で、一括採用というもののメリットはあるのかな、という気はしたりします。がばっと採っておくと、当初気づかなかったけども、「実は玉やった」みたいな人が含まれていたという具合で、ハイパーフォーマーを調達していくといったときに、一括採用の持つ強みみたいなものはあるのかなと。

西村（孝） でも、そうすると、今進んでいるAI採用は、その動きに逆行しますよね。つまり、会社の中でハイパーフォーマーと言われている人を類型化して、それに合う人を選んでいくとなると、分散を小さくしていく作業にはかならないからです。従来型は分散を大きくしておいて、誤差の中から玉が生まれてくるという話ですけど、AIは、その誤差をなくす方向に機能しています。でも入社後に人の能力や志向は変化するから突然変異を期待するのでしょうか。

西村（純） 逆行するのかもしれない、そうですね（笑）。

小川 従来のデータを分析しただけなので、意思決定が保守的になりますね。

西村（純） そういう気はしますね、確かに。

小川 海外勤務者は家族を含めて、メンタルヘルスの不調者がとても多いことに驚きました。

西村（孝） そうですね。

小川 いつ海外から帰任できるかが多くの企業でわからない。海外勤務期間を区切ってもらえれば、自分の人生設計や家族の生活設計も立てられるけど、それができないという話を聞いたことがあります。現地に何人か日本人の同僚がいればよいけど、1人で行かされて、しかも帰任時期が与えられていない人へ日本から電話をかけると、なかなか電話を切ってくれない。現地で孤独だからというので、たまにかかってくる電話にずっとしがみつくといい話も聞いたことがあります。

今、海外に赴任する場合、日本と似た環境の西ヨーロッパとかアメリカではなく、アジア圏に行かされることが多くて、帯同した家族がうまく生活していけるかどうか問題です。子どもが友達の家遊びに行きたいと言った場合、母もついて行く必要があるのですが、母同士も顔を合わせ続けて、互いに気を使わなければならず、それでストレスがたまる。

西野 実際、キャリアを積み上げてきていた女性が、海外だからということで仕事をやめて子供を連れて行き、現地で非常にメンタルヘルスを害しているという例は聞きますね。

西村（孝） 昔、海外赴任者に関してある研究があって、X軸に時間をとって、Y軸に気分の浮き沈みみたいなものをインタビューベースで書いたものを見たことがあります。海外帰任者だと、赴任した直後は、頑張るぞってやる気は上がるのですが、その後は、言語の問題とか現地採用の人に弱みを見せられないとかで孤立感を覚えてやる気が下がる。仕事に慣れてきて面白くなってくるとやる気は上がったころに、帰任命令が下る。それで帰任しても、企業は赴任の経験が活かせるような仕事に上手く割り当てることができなくて、またやる気が下がるといった具合に海外帰任者の赴任前後の、仕事の連続性みたいなものがあまり意識されていないと感じます。

小川 海外赴任施策を家族の心理的マネジメントを含め、上手く実施している企業はあるのでしょうか。

西村（孝） どうなんですかね。家族まで配慮しているのは、僕はあんまり聞いたことがない。

西野 商社など、海外赴任が前提の業界もあります

ね。

西村（純） 妻と子供が行って、夫は国内に残るといって、そういうケースなんかも聞いたことがあります。

西野 私の知人でも妻が海外赴任するケースは増えていて、最近では夫を帯同するケースが増えています。ただ、転職にもコストがあるということに世の中が気づいて、こういう調査が出てきて注目され始めたこと自体に意義があると思います。転職のための転職が当たり前のように運用されていた時代から、今後はコストも含めて転職の運用については考え直したほうがいいんじゃないかなと思います。

4 働き方改革

『労働者の雇用形態による待遇の相違等に関する実態把握のための研究会報告書』（厚生労働省、2017年）

● 紹介

西野 まずは『労働者の雇用形態による待遇の相違等に関する実態把握のための研究会報告書』を取り上げます。これは厚労省が行っている調査で、いろいろな施策の基盤になるような情報を集めるもので、平成27年の「職務に応じた待遇の確保のための施策の推進に関する法律」に基づいて、労働者の実態について雇用形態別の調査を実施したものです。実施主体は、厚労省の正社員転換・待遇改善実現本部です。

本調査では、回答者に、調査側が用意した呼称による雇用区分を選択してもらうのではなく、実際の職場での呼称を事業所または労働者に記載してもらっています。その上で、それがその会社の中で正社員として位置づけられているかどうかについて記載してもらい、フルタイムかパートタイムか、雇用契約期間が無期か有期か、そして、直接雇用か間接雇用かについて回答してもらっているのが特徴です。これによって労働契約の法的位置づけがわかるようになっています。

調査内容としては、直接雇用に該当する人々については、先ほどの区分に従って、職場で正社員として位置づけているか・いないか、フルタイムかパートタイムか、雇用契約期間が無期か有期かという組み合わせで8パターンに分類しています。

当然ながら、「正規・フルタイム・無期」が全体の途中で多いのですが、中には一見矛盾する組み合わせの

ものが含まれている、というのがこの調査の発見です。具体的には、2つ目の「正規・フルタイム・有期」の組み合わせです。会社では正規の扱いであり、時間はフルタイムであって、契約期間が有期であるわけです。具体的な呼称を見ますと、契約社員や嘱託や、定年後の再雇用であったりします。また、「正規・パートタイム・無期」という人たちも少数います。これは短時間正社員である可能性が高いです。

さらに、「非正規・フルタイム・無期」という矛盾した存在も1.1%いまして、呼称では契約社員、パート社員、嘱託、準社員というのがこれに含まれます。「非正規・フルタイム・有期」も8.4%存在していて、呼称では契約社員、嘱託、あと、再雇用職員が含まれています。そして、「非正規・パートタイム・無期」4.3%と、「非正規・パートタイム・有期」2.4%は非常に多く、パートがつく呼称と、アルバイトとか契約社員がここに全部含まれています。

全体を見ますと、「契約社員」という呼称が色々なパターンで使用されていて、非正規にも入っていたり、正規にも入っていたりします。一般的にはこれは非正規に含まれるはずですが、実際に企業の運用では正規のほうに含まれていることもあるわけです。また繰り返してすけれども、一般的に正規とは、「直接雇用かつ無期かつフルタイム」の3つのセットですが、会社が正規と認識している人のうちの5%が有期またはパート、そして、逆に、無期かつフルタイムであっても非正規と位置づけられている人が非正規の3%いました。ということで、従来考えられてきた正規の条件、「直接雇用・無期・フルタイム」というものが、必ずしも事業者が考えている正規・非正規の位置づけとは重ならないということがわかりました。

これは賃金の決定にも影響しています。法定の考慮要素と言われている職務内容、業務内容、責任の程度とか、職務及び配置の変更範囲での正規と非正規での異同というのが、直接・非正規雇用労働者の賃金水準には影響せず、むしろ賃金水準に影響しているのは、事業所の中で正規か非正規かどちらと認識されているか、であるとのこと。たとえば同じような内容の仕事や責任範囲であっても、非正規と位置づけられていると低くなるという、そういうことです。そして、ここから、事業所の中で正規扱い・非正規扱いを決定するのは何なのかは、今後の研究が必要ということがわかりました。

『「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果——より効率的な働き方の実現に向けて、企業の雇用管理はどう変わろうとしているのか』（調査シリーズNo.148）（労働政策研究・研修機構、2016年）

● 紹介

西村（孝） この調査は、長時間労働問題が問題視されていることに鑑み、所定外労働時間の長さや年次有給休暇の未消化に焦点を当てて、その発生と原因を把握するものです。調査対象は、1万2000社、さらにそこにいる6万人分の調査票を配布しています。回収率は20%で、事業所2412社（20.1%）、労働者8881人（14.8%）でした。

所定外労働時間が長い業種は、建設業のほか、情報通信産業、運輸・郵便、宿泊、いわゆるサービス業系です。いずれの業界も業務の繁忙が激しいとか、突発的な業務が生じやすい、自分で納得できるまで仕事を仕上げたいという理由で共通しています。

長時間労働を緩和するための働き方として、正社員の働き方を多様化・柔軟化することへの賛否は、41.6%の企業及び59.2%の労働者が「賛成」と回答しています。具体的には、朝型勤務についてすでに一部の企業でも話題になっていますが、20.4%の企業が「今後、検討余地がある」、30.9%の労働者が「希望する」と回答しています。労働者調査では、18時頃には退社できるようになったら何をしたいか尋ねたところ①心身の休養・リフレッシュ（64.0%）、②自身の趣味（57.8%）、③家族との団欒（51.0%）などとなっています。

労働生産性を高めるために必要なものとしては、「仕事内容の見直し（ムダな業務の削減）」が63.1%、「仕事の進め方（決裁プロセスの簡素化、会議の短縮化等）」が48.7%。労働者調査では、仕事の効率性を高めるために必要なものは「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」（54.6%）、「人員数を増やす」（30.0%）です。

ただ、課長代理クラス以上に尋ねた昇進のスピード別だと、昇進が早い人ほど年次有給休暇の取得率が低く（32.2%）、ばりばり働いているということで、遅い人と比べると8.1ポイントの差がある。さらに昇進が早い人は、年次有給休暇を全く取得しなかった割合

が5人に1人いることから、ちょっと働きすぎの感が見えている。逆に言うと、そういう人が企業で評価されてしまっている。

調査は、「労働経済白書」はじめ、いろんな政府立案に使われています。従業員側と企業側の双方のデータなので、企業側と従業員の意識の違いが浮き彫りにできているという点が興味深いです。配偶者ありと育児対象ありについて男女別にとったときに、男性は朝型勤務のニーズが高く、女性は短時間勤務のニーズが高いのは、家庭内の役割分業が影響しているのかなと思いました。

また、減私奉公、会社のために頑張るんだという割合が、若年層につれて減るというのは、ミレニアル世代の話として片づけられるのか、それとも若年であればまだ会社の色に染まっていない社会化の程度の話なのか、企業内教育訓練の程度の濃淡の差なのかというのは、どれなのか読みながら思いました。

今回はそれぞれ別々に分析していたので、この2つをマッチングして分析するとよりおもしろい研究になるかなというのと、あと、時間外労働や年次有給休暇に対する人事評価の考え方も盛り込まれているので、それが企業・労働者の行動にどう影響を与えているのか、どういう人が評価されているのかということが従業員に認知されていると時間外労働が長くなる・短くなる、年次有給休暇の割合が変わるのかという態度が出てくるとマネジリアルなインプリケーションも出てくるのではないかと感じました。

『働き方改革の進捗と評価』（リクルートワークス研究所、2017年）

●紹介

西村（孝） 続けて、同じく労働時間管理ですが、リクルートワークス研究所（2017）『働き方改革の進捗と評価』（Works Report 2017）になります。働き方改革の進捗と評価ということで、リクルートワークス研究所がパネルデータ（JPSEDと呼ぶ）をつくり始めていて、調査前年1年間の個人の就業状態、所得などをパネル化しています。結構大規模で、全国15歳以上の男女を対象に行われたインターネットモニター調査で、今回が2回目の調査で有効回答数が4万8763名、前回からの継続が3万4796名です。

このデータ結果を見ると、不本意非正規の割合（2015年10.5%→2016年11.8%）は実は減っていない

ことが分かります。しかも、不本意で非正規になった人の正規への転換というのはデータ上は8.0%とあまり進んでいません。今までの報告書ともリンクしますが、人手不足の業種ほど中途採用の平均所得が上昇（卸・小売・飲食・宿泊・サービス・公務）しており、平均所得増減と人材の不足率は、0.74と強い相関を示しています。

また、働き盛りの35～44歳の男性のうち、14.9%が月60時間を超える時間外労働をしています。テレワークの実態もあるのですが、テレワークが職場に導入されていて本人が利用したのは実は雇用者の2.5%にすぎません。その利用者のうち71.6%は、8時間未満の利用者、一部を使ったという話です。つまり、実際には、テレワークの非適用者が風呂敷残業的にテレワークをしているのではないかということがここから見えてきます。ただ、テレワークをしている人はしていない人に比べて家事育児労働が長い。男性は32.1分長いという結果が出ています。

あと、兼業・副業に関する質問もあり、雇用者の12.9%が1年の間に一度以上の副業・兼業経験があります。副業・兼業を行っている方が仕事を通じた成長実感が高く、転職割合が高いです。正社員は、本業と関連した副業・兼業で得られる収入が高い（正社員：39.4万円/年、非正規：35.2万円/年）。

女性の管理職比率は中小企業で増加はしているのですが、同じ勤続年数で見ると、実は男女で大きな違いがあります。例えば中小企業の女性管理職比率は、100名未満の企業規模だと15.6%ですが、勤続年数で見ると、例えば勤続20年以上だと男性が21.7%に対して女性が7.6%と差があります。

個人的にはコラムですが、仕事の分解をしているのがすごく面白いです。その人が従事している仕事を、①本来の担当業務で成果と直結している仕事、②周辺の雑務、③手待ちの仕事と3つに分解したときに、どれだけ時間を使っているのかを調べています。例を挙げると、運転手とかパチンコ屋のホールスタッフは手待ち時間がとても長いことや、業種によってこの3つの構成要素が異なることが書かれており、そこから5つの方略を提言しています。

仕事の中身を分解することは2つの側面があります。1つは、組織行動論から考えると、職務の特性から見ると時間がかかってしまう業務であっても、個人の仕事の充実感や満足度に影響を与えているものがあ

る一方で、人的資源管理としてみると、こうした仕事は業務時間を増やしてしまうかもしれません。例えば、相互依存性が高い仕事などが該当するかもしれません。つまり、効率化や業務遂行にかかる時間だけを見ていると、働く個人の視点で成長や満足度が損なわれる可能性があるのかもしれないと、このコラムは教えてくれます。

テレワークは、実は企業が今最も悩んでいて、特に東京オリンピックの開催期間中に大混雑するとなると、通勤だけでも混乱が生じます。ある意味、東京オリンピックを契機に企業のテレワークの準備が加速し、新しい働き方が定着するかもしれません。このデータは、そうしたテレワーク導入のヒントを与えてくれる可能性があります。

● 討 論

小川 西野先生にご紹介いただいたこの報告書と同じような調査を、以前、佐藤博樹先生も実施している⁶⁾、一般的なイメージの正規・非正規では括り切れないような、モザイク的な印象があります。

西村(孝) 今、企業調査なり個人調査をするときに難易度が上がっています。いわゆる無期パートみたいな話が入っていて、雇用形態のカテゴリーをどうつくるか、特に5年の無期転換が入ってからが一番悩ましいです。

西野 結局、企業での扱いが正規なのか非正規なのか、ということが賃金にも影響するという事です。雇用形態の中身の条件、フルタイムとか、無期であるとかということによって賃金は決まってないし、仕事によっても決まってないし、非正規と会社が認識していれば低くなるということで、以前研究者が「身分制度」だと指摘していたのがかなり如実に明らかになった感じがしますね。

西村(孝) 正規か非正規かという分かれ方によって賃金が変わる話で、規定要因は何かという話と、正社員と非正社員とでどれくらいの幅で正社員と同じなのか、差があるのか否かは、別の要素だという話ですよ。要は、分岐したあと、さらに分散を決めるのは何かみたいな話。だから、その2つがわかってないという話ですよ。

西野 そうですね。雇用区分についてはこの間どんどん複雑化している感じがするんですけど、以前私が2000年代半ばに大手流通企業を調査をしたときは、

このカテゴリーは非正規だというふうに研究者側で分類しましたが、会社側がどのように分類していたのかというのをもう一回見直さなきゃいけないという感じはしますね。そして、政府がなるべく均衡処遇を進めようとして、雇用区分が違ってても、仕事が近くて責任の範囲が近ければ賃金の差はこのぐらいに近づけるべきだというような指針を出しましたが、それが普及しにくい状況にある理由が今回の調査で明らかになりましたね。

小川 正規雇用と非正規雇用という区分では、もはや雇用区分を捉えきれないのですね。

西野 はい。

西村(純) 多分雇用期間で分けていると、テンポラリーか、テンポラリーじゃないかみたいところで分ける。それが日本の場合だと、やっぱり呼称なんだなという。

西野 そうですね。現場での呼称に全ての意味が含まれているということですね。仕事内容から、賃金水準から、会社での立場の弱さみたいなものも呼称に全部含まれている。

西村(孝) 企業の「位置づけ」によって賃金が決まっているというのは、いわゆる量的基幹化とか質的基幹化によって変わるという話ですか。

例えばファミレスだと非正規がとても多くて、彼(女)らをフルに活用しなきゃいけないので、非正規が量的に重要である。だけど、企業内であるカテゴリーの業務を少数の非正規が担当していたら、彼らも正規と一緒に数えていいんじゃないかみたいになるのか、ならないのか。量的な違いにより位置づけが変わることなのかと感じました。

西野 あと、契約社員というのが結構玉虫色で、いろんな会社が自分に都合よく条件をつけているということがわかったのも結構大きいですね。おそらく、若年層では契約社員で、フルタイムで労働時間も長いケースが多いんですけど、この人たちはあまり条件がよくないということが示された感じがします。

小川 契約社員のイメージは有期雇用ですが、無期雇用の契約社員が1%ぐらい含まれているのですね。

西村(孝) 無期の契約ってよくわからないですけど。要は、5年経過した契約社員とかだったらありうるんじゃないですか。

小川 同じ職場に無期の契約社員と無期パートがいた場合、無期パートよりも無期の契約社員は労働時間

が長く、より高度な仕事を担っているというイメージなのでしょう。

西村(孝) だから、この8タイプの、非正規・フルタイム・有期というのは、何年かたったら、今の1.1%のところを組み込まれる可能性というのは十分ありうる話なんでしょうね。

小川 労働法制を変革するだけで働き方改革は達成されるわけではなく、どう業務効率を高めていくのかも重要です。業務効率の向上に必要な点について、企業側と従業員側で認識が違うことを改めて感じました。業務の優先づけなど業務効率を高めるための能力開発を実施している企業は、少ないのでしょうか。もしかしたら、そういう研修を実施すると、企業側と従業員側とで認識の差が縮まるのかもしれないですね。子どものいる男性だと朝型勤務が多い点も、興味を引きました。

西村(孝) これ、おもしろかったですね。

小川 女性の短時間勤務には、早上がりも含まれるのですか。

西村(孝) そうです。早上がりもいます。早上がりだけでも、男の人のほうが多分先に行って、帰ってから子供と遊ぶ時間はキープしたいみたいなイメージで、女性は、短勤にして、例えば子どもの送り迎えとかして早く帰ってくるというような。

小川 子どもの送り迎えは女性の役割なのですね。

西村(孝) だから、そういうことなのかなというふうにもとれるのかなと思っていて、それって、何か役割分業が変にできちゃっているのかなと思いました。

西野 でも、私の記憶だと、長男が保育園に行っていたときって5年くらい前なんですけど、そのときは、父親が子ども達を送って夜まで働き、帰ってこない、母親は朝は家のことをして、帰りはお迎えに行くと夜は子どもの世話をするというようなイメージでした。なので父親が朝型勤務のニーズが高くて早目にずらそうとしているのは、何か今っぽいなと思いましたけどね。イクメンという意識づけも若干進んでいるし、1年ごとに男性の育児の参加率が高まっていますよね。

西村(孝) 今、保育園に送り迎えしていますけど、朝はお父さんのほうが多いです。

西野 やっぱり多いですよ。帰りはやっぱりお母さんが多いんですよ。

西村(孝) そうですね。

西野 そこが変わっていくんだったら、すごいい話だと思いました。

小川 男性に朝型ニーズがあるのは不思議ですね。

西野 でも、早く帰りたいんでしょうね。ずらしたいという。

西村(孝) もしくは、朝方だと問い合わせの電話とかなないので、それで仕事を効率的に進められるという、集中して進めたいなら朝のほうがいいのかもわからない。

小川 朝残業をテレワークでこなす人もいそうですね。たとえテレワークが企業の制度として位置づけられていなくても、パソコンで普通に自宅で仕事をしている人は、結構多そうですね。

西村(孝) PCもシンクライアントで、会社のサーバーにデータがあって、手元のPC自体にデータがないので、別にネットでアクセスできればどこでも仕事ができる状況なので、余計に風呂敷残業が起きやすいと思います。もちろんパソコンのオン・オフや会社へのネットの接続の有無で勤怠を管理して画面上で警告をしたりしていると思いますが、それでも風呂敷残業はあると思います。それが、東京オリンピックがトリガーになって風呂敷残業でなく、テレワークが一般的な働き方であると意識が変わる可能性は十分にありうる話だなと思いますね。

小川 副業や兼業をしている人は、本当にこの調査の示す割合もいるのでしょうか。

西村(孝) いつも副業・兼業ってどこまで指すのかがよくわからなくて、例えば実家の農業を手伝って、収入ゼロでも、解釈によっては兼業・副業みたいになり得ますし、ネットオークションで何か売ることを家で帰ってやっていることもある種兼業・副業ですし、どこまで指すのかがちょっとわからないです。

小川 考え方によっては、この座談会への参加も副業・兼業ですよ。本を書いて原稿料をもらうことも副業・兼業になりえますし、昼とは別の仕事で夜に副業・兼業をしている人々もいます。副業・兼業といってもかなり内容にばらつきがあると思います。

西村(純) テレワークが広まると、やっぱり労働時間をどうやって正確にはかるのかとか、あと、ここでは出ていませんが労災の問題とかそういうところが問題になってきますよね。あと、こうも簡単に家庭でも仕事ができるようになったときに、今度、つながらない

権利といいますか、この時間はもう完全に仕事からは離れますというような、働かなくていい時間みたいなのをどういうふうに設定していくかというのもテレワークが普及したり、いろんなものがネットワークでつながっていく中で出てくる問題になるのではないのでしょうか。お話を聞いていて思いました。

小川 この調査報告書における分解した業務の合計は、100%になるのですか。

西村（孝） 一応、どれぐらいしているのかを100%換算で書かせるようなことをして、説明が足りなかったですけど、組織行動論の概念で、例えば自分ひとりじゃ完結しなくて人の仕事を待たないと完結しないみたいな仕事の概念があったときに、先ほどの③の手待ちみたいなのはまさにそれに当てはまると思うんですけど、でも、この①、②、③は、③はあんまりよろしくない時間として捉えられる一方で、組織行動論的には、相互依存性が高いと、協調性が芽生えたり、一体感が出てくるような話になるので、一概に悪とは言えないかもしれない。客待ちとかって待つという手待ちのぶらっとした時間はもしかしたらネガティブかもしれないんですけど、何か組織行動論の知見と人事管理上の話と組み合わせるとおもしろい話が出てくるのかなと思いました。

小川 こういう業務時間の時間調査を実施できると非常におもしろいのですが、かなり手間がかかるように思います。管理者行動論の系譜に属する研究、たとえばミンツバーグの若いときの研究⁷⁾がありますよね。

西村（孝） 『マネジャーの仕事』ですね。

小川 経営者ならばこのような研究への協力を許してくれるかもしれませんが、一般人たちの働きぶりに密着したり、細かく時間配分を記録してもらったりすることは、大変だと思います。

西野 以前、エンジニアの国際比較研究でエンジニアの時間の使い方について調査⁸⁾をしたことがあるんですけど、日本はミーティングの時間が長いという結果でした。

小川 そのような調査をして可視化すると、会議の時間が長いという問題点を、企業へフィードバックできるのでしょね。

西野 あと名刺型のセンサーを首からつけて時間の使い方について調査するのも盛んですね。

あれは研究で使う方法もあるし、業務改善のコンサ

ルティングに使って、あなたこの人と長く話していますとか、こういう行動調査をして改善につなげるとかというのもあるみたいです。大手IT企業の社長が以前説明していたのを聞きました。研究でも、労働時間、時間の使い方研究みたいなのもおもしろそうですね。

西村（純） オフィスという面から考えてみても、今までの対面じゃなくて、非対面上でもつながって仕事ができるという、何かそういう新しいオフィスのあり方のようなものもこれからのコミュニケーションのあり方にとっては重要になってくるのでしょうか。

西村（孝） オフィスレイアウトの研究⁹⁾だと、話したい人との物理的な距離が長くなればなるほど、代替手段として電話とかメールが増えるという話があって、さらに、それがフロアがワンフロアに変わるだけで、劇的にコミュニケーション頻度が減るという結果があります。

だから、企業でぶち抜きのワンフロアのオフィスがいいという話は、コミュニケーション頻度の話ですし、あと、メールのテキストマイニングみたいな分析¹⁰⁾もあって、ハイパーフォーマーはどのような文言を使っているのかみたいなものもあるのですが、ハイパーフォーマーは「前向きだ」「有意義だ」「なんとか」などポジティブな言葉が使われています。

今、メールを出す時間も管理職が気を配らなきゃいけないとなっていますよね。例えば10時以降朝5時まででは出してはならないとか。逆にそれを出すことが部下に対してストレスを与えてしまうみたいな話もあるので。

小川 でも、内容がひらめいたときにメールを送りたいですよね。だから、嫌であれば受け手側が返信しなければいいのでしょうか。それとも、明朝でよいのご返信下さいと書き添えたほうがよいのでしょうか。

西村（孝） でも、それ、朝返さなきゃいけないというプレッシャーになる。

西野 何時に送るという機能がありますよね。あれをみんなやればいいんですね。

西村（孝） 上位のポジションの人が夜遅くに送ってくるというのは、その時間に仕事をしているというので、おまえも仕事をするものだという、規範というか同調圧力となるという話ですね。

II 能力開発・キャリア

1 キャリア形成

『育児・介護と職業キャリア——女性活躍と男性の家庭生活』（労働政策研究報告書No. 192）（労働政策研究・研修機構，2017年）

●紹介

小川 『育児・介護と職業キャリア——女性活躍と男性の家庭生活』によると、1つ目に、99年の改正均等法施行の前後で女性のキャリアは異なり、99年以前にキャリアを開始した世代の女性は、正規雇用でも初職勤務先で管理職になる割合は低く、転職して管理職になっているということです。99年均等法施行後の世代は、初職正規雇用の就業継続率が上昇する一方で、非正規雇用率も上昇しているということです。

2つ目に、昨今は新卒入社試験における女性の成績のよさが採用比率の上昇に結びついていて、女性採用比率の高い企業は女性の管理職昇進割合が高いです。しかし、転職は女性のキャリアにマイナスの影響を及ぼしています。

3つ目に、女性の中でも配偶者との離死別者や未婚者はキャリアアップ意欲が高いです。未婚者は、収入への志向性は高いけれども、昇進意欲は高くありません。離死別者は昇進意欲も高いものの、仕事と家族的責任のコンフリクトを感じる割合も高いです。

4つ目に、男性の働き方においては、基幹的職務の残業削減が女性の管理職昇進につながります。育児休業については1カ月以上の長期休業を取得した男性において、その後の妻のフルタイム就業割合と男性自身の労働時間短縮割合が高いです。シフト勤務や日曜の勤務など非典型的な勤務時間がある男性は育児参加度が低く、妻のフルタイム就業割合も低いです。

5つ目に、男性介護者は女性よりも離職割合や仕事を休む割合が低いです。しかし、介護が原因の健康状態悪化によって重大な過失や事故を起こすリスクは男性のほうが高いです。

本調査報告書は包括的だと思いました。初職で上司や同僚、仕事仲間からアドバイスされた者は、初職離職率が下がり、管理職経験率が上がるという知見があったのですが、産業・組織心理学者の故若林満先生

等が実施した調査¹¹⁾が思い浮かびます。垂直的交換、つまり、初職のときに上司からアドバイスを受けると後々昇進していくという知見を彷彿とさせます。

育児休業取得者の初職離職率は低く、管理職経験率が高いということについて、じっくりと育成していくパターン、遅い選抜のほうが実は女性管理職を育成しやすいことを示唆していて、脇坂明先生などの研究¹²⁾を彷彿とさせます。

本人でも配偶者でも、子供が3歳まで母親は育児に専念すべきと思う女性の初職離職率は高く、男性の管理職経験率は高いということです。夫である男性でも妻である女性でも初婚年齢の違いによって、女性の初職離職率へ影響してくるのかもしれないと考えました。

転職がある企業は女性課長昇進者割合が低いという知見は、本日すでに登場した話題と共通しています。男性社員の残業が多い企業は、女性が基幹的職務につきにくく、男性の残業が少ない企業では、女性も基幹的業務につきやすいという知見も、納得がいきます。

既婚者や離死別者は、家庭責任の負荷が高いことから、未婚者よりも仕事と生活の両立に対する葛藤を抱えていたが、仕事満足度はむしろ未婚者よりも高いという点について、それはなぜだろうと思いました。

男性が育児休業を長期に取得する場合に、第一子の出生年齢が高いことから、キャリアを築き、また経済的に安定した段階になるまで取得が難しいという知見がありました。若年男性の育休取得についても、興味のあるところです。

介護による働きぶりへの負の影響について読んでいて、介護をしている人たちに対する、労働安全衛生的な配慮がより充実されるとよいのではないかと感じました。

多様なおもしろい知見が示されている調査報告書ですが、もう少し仮説的な踏み込んだ解釈を提示したほうが、次の研究課題を明確にできたのではないかと感じました。

『若年者の離職状況と離職後のキャリア形成』（調査シリーズNo.164）（労働政策研究・研修機構，2017年）

●紹介

西野 次に若年者について、まず『若年者の離職状況と離職後のキャリア形成』は若年者のキャリア形成

を探るためのウェブモニターアンケート調査です。

主な調査内容としては、離職者は、初めての正社員勤務先にて、長時間労働者が多く、「採用時に聞いた労働条件と現実とが異なる」という場合に離職していることが多い。また、「残業代の不払い」や「人手不足」「希望した日に有給休暇がとれない」など多様な職場のトラブルの経験者が多いということです。これらは次の壮年非正規の報告書と重なる部分があります。

女性では、結婚・出産等の理由でやめるように言われた人の8割、男性では、暴言、いじめ、嫌がらせ等を受けた人の49%がその後離職しています。また、離職者の場合、採用されたあとに、指示が曖昧のまま放置され、何をしたらよいかわからなかったとか、突然難しい仕事を任せられたとかということ、教育がうまくいっていない状況も離職につながるということがわかりました。

転職して正社員として働いている人については、労働時間を短くし、ワークライフバランス重視で転職していることが多いということです。

あと、男性では、キャリアアップとか、やりたい仕事とは異なるということを理由としてやめている人は、そうしたことと総合的な転職をした傾向もあって、先ほどは初職のネガティブな状況というのがあったのですけれども、一方で、転職によって自分のやりたいことを見つけて、いい転職をしているケースも少なからずあるということがわかりました。

興味深い知見としては、若年離職の要因としては、長時間労働や、事前に聞いていた条件との不一致や、暴言・ハラスメント、採用後のコミュニケーション不足等があるということがわかりました。一部、やりたい仕事につくために転職しているケースでは、キャリアアップを実現しており、若年離職がすべて悪いというわけではなく、試行錯誤によって適職を探す面もあるので、一概には言えないということです。どちらにしろ転職は増えているので、転職をしながらキャリアを自律的に拓いていくキャリア教育が必要なのではないかなと思いました。

『壮年非正規雇用労働者の仕事と生活に関する研究』（労働政策研究報告書No.188）（労働政策研究・研修機構，2017年）

● 紹介

西野 続けて、『壮年非正規雇用労働者の仕事と生

活に関する研究』です。就職氷河期世代が40歳代となるなか、もはや若年とは呼びにくい35～44歳層の非正規雇用者が増加しています。本報告書では、新たに30～44歳の非正規の方を壮年非正規と再定義して、その方たちの正社員転換に関する実態を明らかにしています。これは以前行っている調査の再分析も含んでいます。これは以前行っている調査の再分析も含んでいるものなので、調査時点としては2013年のものと2015年のものが入っていますが、再分析および報告書の発行は2017年です。

調査内容は、5年前の時点で30～39歳で非正規雇用であった人のうち、正社員転換率が高い人は相対的に若い人、学歴が高い人、初職が正社員だった人、また、5年前の時点で契約社員・嘱託だった人、5年前の時点で本意非正規であった人ということです。それらをコントロールした上で正社員転換率を高める要因を見ると、職業資格取得のための勉強、ハローワークの利用、勤務先からの正社員登用の打診や誘いなどがある場合に正社員転換しています。

職業資格取得のための勉強をする傾向にある人は、男性、高学歴者、5年前に本意非正規であった人。それらの勉強を経て正社員に転換した人は、転換者全体と比べて男性が多く、相対的に若い人が多く、高学歴者が多かったということです。転換前後の賃金を見ると、正社員転換者全体と比べて増加率が高いです。資格の内容は、現在の仕事と関連する資格で、具体的には福祉関係や現業関係の資格取得をして、文字どおり、非正規からのキャリアアップを果たしているケースが見られました。

正社員登用の打診・誘いを受ける傾向があるのも、男性、相対的に若い人、高学歴者ということです。

外部転換と内部登用の違いについては、外部転換のメカニズムは、企業規模が小さい企業に移行しています。本意で非正規雇用になっていた場合に、正社員になるために企業規模を下げています。内部登用の場合は、大企業に典型的に見られていて、非正規雇用労働者への訓練と評価を伴った内部化プロセスとして理解することができます。

高い年齢で正社員転換した男性の婚姻率は低くて、有子率も低く、生活満足度も低いという特徴があります。

また、最初に正社員だった人が非正規に最初に転換したときに何が要因になっているかということ、若年期に、年休を取得できないことや、職場でのいじめ、心

身不調を経験した人が非正規に移行しています。そして、壮年期の男性の場合は、職場環境の問題よりも会社都合での離職が多い。壮年期の無配偶者女性については、職場でのいじめや心身不調、壮年期の有配偶では年休を取得できないことなどが最初の正社員職をやめる理由になっています。

興味深い知見としては、この報告書は、一度公開された調査研究をさらに再分析してより踏み込んだ内容が明らかになっている点で非常に意義のある報告書だと思いました。そして、資格取得して正社員転換した人は、男性、相対的に若い人、高学歴者が多かった。職業資格取得が一定のキャリアアップの効果があることが見出せましたが、ジェンダー的な偏りも一方で見えました。初職が非正規であっても、ハローワークを利用すれば正社員転換率が高まっているようです。内部登用は主に大企業を中心に行われていますが、育成・選抜を経ているため、一定の効果があります。そして、壮年非正規は生活面での満足度が高い点です。また壮年非正規を誘発する正社員離職の要因というもの、先ほどの述べた若年者の離職状況と一致していると思われま

『中高年齢者の就職・再就職調査』（調査シリーズNo.149）（労働政策研究・研修機構，2016年）

●紹介

小川 『中高年齢者の就職・再就職調査』は、45歳から74歳の人たちを対象に転職や再就職に関する実態、意識などについて調査をしています。

この対象者の約6割に転職経験がありました。転職経験者のうち約半数は、最後の転職時期は45歳未満ということです。転職の理由は比較的多様性が見られる一方、女性では、家庭の事情（介護等）が約3割です。転職で利用した機関・サービスの複数回答では、縁故が約4割です。求人情報誌等が3割、ハローワークが3割弱です。転職先の選定理由の複数回答では、男性と女性で選択率が変わらない項目が多かったものの、「通勤が便利」や「労働時間、休日等の労働条件が良い」については、女性が約4割、男性が2割以下ということで、性差が大きかったです。

転職希望の経験がありながら転職しなかった人にその理由を尋ねたところ、男女とも、「新しい環境に不安だったから」が約4割で一番多くて、男性ではこれに加えて、「賃金が下がるから」や「経験・能力が生

かせないと思ったから」の選択率も高くなっています。

50代後半以降での転職では非正規化が起こります。勤務日数、労働時間、賃金額、労働単価が低下するケースが多いです。ただし、女性や60歳以上の男性ではパート・アルバイト希望の選択率が最も高くなっています。

転職結果への満足度については、45～54歳、55～59歳での転職の場合には、転職に伴う賃金減少が満足度を低下させる主要な規定要因でしたが、60歳以上での転職の場合には、同変数が有意な説明変数となっておりません。60歳以上での転職で満足度を規定する要因は、転職先の選択時に自分に合った仕事を志向する自己適性志向得点、すなわち、仕事の内容に興味があったり、能力・個性・資格を生かせる仕事を選んだりした人で満足度が高いということです。本調査は総じて、納得のいく結果を出しています。

本調査に強いて注文すれば、現役世代である人と、引退に差しかかっている人に分けて調査したほうがよかったのではないかと思います。また、転職や再就職は生活に関わることで、配偶者や子供の有無、年齢、配偶者の職業、子との同居・別居や子の職業、預貯金や資産、住宅ローンの支払い状況についても尋ねたほうがよかったのではないかと思います。

●討論

小川 壮年非正規の調査では、正規から非正規へ移行したときに、正規のときの勤務先に労働組合が組織されていたかどうかについて、尋ねているのでしょうか。例えば都留康先生の研究¹³⁾では、労働組合があったほうが不満を言いやすいことが示されています。労働組合がないと不満を言いにくいこともあり、勤務先を離職してしまいます。労働組合の有無によって正規雇用者の離職状況がどう違うのかを尋ねることは、非常に重要に思います。

西野 その観点に関しては、最後のほうで私をご紹介する『職場のパワーハラスメントに関する実態調査』では、働く人は労働組合を相談先として認識しておらず、また、信頼感も年々落ちているという結果がありました。相談してもちょっと難しかなみたいなのがあるんでしょうね。ただ、ないよりは絶対あったほうが良いとは思っています。

小川 若くて、男性で、学歴が高いと正社員になり

やすいですね。若くて学歴が高い女性であったとしても、雇い主の立場からすると、正社員として雇用することは難しいのでしょうか。

西野 女性が正社員になっている場合は、人手不足の業界が多かったという結果もありました。結局、女性は正社員化しているんだけど、その業界は介護や保育などが多くて、賃金は低いし、そもそもすぐ離職せざるをえない。男性も女性もそれぞれ正社員転換があるけれど、やっぱり質が違うということが出てきました。

西村（純） 若年者の離職理由を見てみますと、ギャップというか、最初に聞いていた話と違うとか、思い描いていたものと違うみたいなところがやっぱり大きな要因になっていますよね。どのようにしてギャップを埋めていくのかというのは、初期定着というところではすごく大事なんだというのが改めて分かりました。

西野 先日、卒業後7年目の方達とお会いしましたが、転職して自分にぴったりの会社に行ったという人が結構いました。初職では有名な大手企業に就職しているのですが、何も知らないで就職活動しているから、業界のこととかもよくわかっていなかったし、会社で勤め始めてから、自分はこれが苦手というのがわかったうえで、労働時間も含めて考え直して転職し、結果とても満足だと話していました。

小川 リアリティショックやリアリティギャップと言われるものですね。大卒の新卒採用者で3～4割が3年以内に離職しているので、若い中途入社者も多いということになります。中途入社をしても職場が忙しすぎて、「あなたは今まで仕事をやってきたから大丈夫でしょう」という感じで、指導もなく放置された結果として、離職してしまう人がいるという話は聞いたことがあります。

西村（孝） 労働移動の中でも、求人情報とか求職者情報と関連しますが、誰がその情報をつかんで提供するのかわかるのか、企業が面接時につまびらかにRJP（Realistic Job Preview）として応募者にきちんと伝えるのか、応募者と企業との間の非対称性を解消するプレーヤーが誰なのかという問題が1つ。もう1つは、コンテンツの問題でどんな情報、単純に給与面とか労働条件だけなのか、仕事の進め方とか上司との関係性、職場の離職率とか仕事を進めるうえでの質的な情報の話をもう少し深掘りする必要があるかな

と思いました。

若年者の離職状況で、なぜ放置されるのかなというふう考えたときに、1つは、中途採用だからもう教える必要ないよねという意味もあるでしょうし、2つ目は、管理職が労務構成がいびつになっていて、そもそも自分がそういうことを教わった経験がないまま管理職になっていて、教えるスキルがないとかという話もあるでしょうし、3つ目は、もちろん暇がないという話もあるのかな、何かすごく労務構成上の構造的な要因もあれば、中途採用だからという勝手に期待している部分と、本人が教えてほしいという複合的な要因なのでしょう。

だから、RJPみたいに入り口の部分の話があって、入社後にどう中途採用が社会化していくのかという部分があると思うのです。あとは、会社生活を送るなかでコミットメントじゃないですけど、会社に対する意識がどのように変化するか何段階にも分けて考えるべきだと思いますね。

小川 中途入社した人のなかには、プライドが邪魔をして自分から業務のやり方について質問できない人がいるようです。業務についてわからないことがあったとき、質問しやすい職場と、そうでない職場があるのかもしれない。

西村（孝） 処遇が例えば成果主義的とかだったら、仕事を教えなくなるかもしれないですね。

西野 とある成果主義的性格が強い会社では、教育がなかなかできなくなっていると聞きました。若者に、前だったら、この仕事はこういう大きな仕事の一部だよということを時間をかけて教えて、やる気を出させてあげていたことが、現在は余裕がなくなり、全然その説明ができず、最低限の指示しかできなくなっているとのこと。それと同時に若者たちは以前よりもっと丁寧な教えてほしいという要求度合いも高まっているから、ギャップが増大しているわけです。それで、若者が突然やめますみたいな話がとても多いようで、それと一致するなという感じがしました。

小川 ひとつの考え方ですが、新卒で採用されてもやめる人たちがそれなりにいて、あるいはそれで適職を見つけれられるという人もいると考えれば、新卒で入社してからの3年間は実質的なインターンシップなのでしょう。

西野 最初の初職がインターンみたいな、そういうことですよ。そうだとすれば、離職は別に悪いこと

ではなく、マッチング期間ということですかね……。

小川 だから、企業側としても、社会貢献をしていると聞き直るという方法はあるのかもしれませんが。一応頭数をそろえなければいけないという考え方で、今は一生懸命に採用活動を実施しているのでしょうか。

西村（孝） そうすると、フリーライドする企業が出てきますよね。「白い布仮説」ではありませんが、特に資金的に余裕のある大企業が白い布状態から3年くらいかけてビジネスマナーから仕事のイロハまで教えた新人が、ミスマッチで労働市場に出てくるのであれば、それを拾ったほうが得だと考える企業が増えてくる。そうすると、新卒を教育するインセンティブがどんどん落ちちゃいますよね。そうすると、それは大企業とかが担う社会的貢献とか責任論みたいな話になるということですか。

西野 ピーター・キャペリも、誰が教育訓練コストを払うのか、という問題提起を一時期していました。アメリカではもはや誰も教育しない、インターン時代に無給で教育するという均衡になっている。

西村（純） 育児・介護につきまちは、転勤という広域異動がやっぱり女性のキャリアにマイナスの影響を及ぼしているというところは、女性の活躍推進とかそういうところを考えると、日本的な人材活用のあり方を考えるときに非常に重要な点ですよ。

また、今後高齢化がますます進んでいくなかで、介護離職をいかに防いでいくのかという点は社会的にもすごく大事なテーマだと思います。

小川 介護の必要な家族がいる場合、例えば施設に預けられれば負担が減ります。他方で、やはり自分が生活していた家の中で介護するほうが親切だという思い入れが強いと、介護する側は身体的にも精神的にも苦しくなります。

西村（純） 育児と介護の決定的な違いは、育児は終わりが見えているけど、介護はいつ終わるのかわからないというところにあるのでしょうか。そこが介護者の負担になって、肉体的にも精神的にも参ってしまう。

西野 多分これからの流れは地域包括ケアなどで自宅に戻す流れですよ。施設に入ったとしても負担はありますし、ましてやこれからは自宅介護はふえるでしょうから、大変ですよ。

小川 このような話は、障害や病気のある子どもの

いる家庭でも共通していると思います。子どもが重い障害をもっていたり、重い病気にかかっていたりすると、キャリアを断念せざるをえないこともあるでしょう。

2 病気の治療と就業継続

『採用後障害者の職場復帰の現状と対応に関する研究』（高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター、2018年）

●紹介

小川 『採用後障害者の職場復帰の現状と対応に関する研究』（高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター）の調査では、会社に勤めたあとに障害者になった方を採用後障害者と定義しています。その職場復帰支援の現状と課題について把握・分析しています。

主な調査内容ですが、全従業員に占める休職者割合は0.37%で、うち1割は採用後の障害者、その内訳は、身体障害者が5割弱、精神障害者が4割強、難治性疾患患者が4%、高次脳機能障害者が3.6%です。過去3年間の累計の休職者の内訳は、精神障害者が最も多いです。復職率が57.6%です。採用後障害者の休職中に「職場復帰に関する本人希望を聞く」のが9割ぐらの企業、「休職の期間や補償や支援の内容を説明する」のが7割超のほか、「担当者が定期的に本人に接触する」「関係者の間で障害状況等を共有する」「復帰後の配慮や協力を現地に求める」は半数以上の企業で実施しているとのこと。障害者の新規採用と異なり、採用後障害者の職業に関する情報が少ないなかで具体的な対応が必要である点が課題です。

復帰時及び安定勤務に向かう時期は、本人がどの程度仕事ができるかわからないことや、職務の選定・職種配置が難しいことを課題として挙げる企業が多くて、大企業では再発防止の困難さを挙げる企業も多いです。発達障害等から二次的な疾患を発症する場合など、総合的な対策が求められるため、再発防止が困難という企業の意見があります。採用後精神障害者を多く抱える企業は、ほかの障害者よりも復帰後の仕事の与え方や再発防止に困難を抱えています。

本調査は採用後障害者を対象とする初の全国規模調査という点で貴重です。採用後精神障害者の処遇について苦悩する企業の様子を、改めて確認しています。

復職者の立場からの調査も必要なのでしょうが、実際に患者の方に尋ねることは難しいと思います。職場復帰できなかった人についての調査は、無業者研究との接点がありますが、より難しいと思います。ちなみに、若年無業者のかかなりの割合が病气やけがを、その理由として挙げています。

『病気の治療と仕事の両立に関する実態調査 (WEB患者調査)』(調査シリーズNo.180) および『病気の治療と仕事の両立に関する実態調査 (企業調査)』(調査シリーズNo.181) (労働政策研究・研修機構, 2018年)

●紹介

小川 『病気の治療と仕事の両立に関する実態調査』は、患者を対象とするウェブ調査と企業調査を実施しています。

調査対象の患者のうち、通院頻度は月に1回程度が56%、3カ月に1回程度が25%です。疾患罹患前の労働時間が長くなるほど労働時間減少の割合が高くなっており、特に週50時間以上の層で労働時間減少の割合が高くなっており、通院頻度が高いほど労働時間減少の割合が高く、勤務先への相談も多くなります。

配慮の適用事項は、「通院治療のための休暇取得」「入院・治療等に対応した長期の休職・休暇」「疾患治療についての職場の理解」「残業・休日労働をなくすこと」などが続きます。「特段の配慮適用はなかった」が半数ぐらいいました。

休職期間中の収入は半数で変わらないということです。

罹患後も現在と同じ勤め先で勤務を続けているとする者が8割、退職2割です。退職者のうち求職活動をした者は2割です。求職活動で重視した点は、仕事の内容、賃金、勤務時間、通院治療のための休みがとりやすいこと、通勤時間が短いこと、残業が少ないこととなっております。求職活動をした者のうち8割弱が再就職をしています。再就職者の6割は賃金が低下しています。

企業調査によれば、私傷病の治療や療養を目的とした利用ができる制度として、時間単位の休暇制度・半日休暇制度、時差出勤制度、フレックスタイム制度、所定内労働時間を短縮する制度、裁量労働制などが設けられています。配慮事項として、「通院治療のため

の休暇取得の促進」「仕事内容を変更する」「所定内労働時間の短縮」「業務量の削減」「残業・休日労働の制限・禁止」「配置を変更した」「疾患治療についての職場の理解の促進」が挙げられています。規模が大きいほど、試し出勤制度や復職支援プログラムが多く提供されています。

両立支援の課題は、「休職者の代替要員・復帰部署の人員の増加が難しい」「休職期間中の給与保障が困難」「治療と仕事を両立するための制度が十分でない」「治療のための休みをとりやすい体制確保が困難」「柔軟な労働時間制度の設計が困難」「病状・後遺症に対する配慮が難しい」「休職から復帰後の仕事の与え方・配置が困難」などです。

治療と仕事の両立支援は、近年注目されつつあるトピックです。このトピックは、仕事と家庭の両立支援と重なる部分がある気がします。もちろん、違いについても考える必要はあります。また、罹患後の復職者が意外に多い印象です。退職後の求職者も思ったより再就職を果たしていますが、収入の低下がやや目立ちます。

なお、不妊が病气かどうかはともかくとして、不妊治療について同様の調査をするとどのような結果が出るのか、個人的には興味を持ったところです。

●討論

西村(孝) 今のところ、本人が希望すれば、まずいた部署に戻すという原則論ですよね。本人がそこだとしんどいと言った場合に配置転換をするということで、それを本人に聞かずして、勝手にそれを病气とか復帰を理由にして動かすのはまずいということですよ。

その意味でいうと、確かに何らかそういう精神疾患とかで復帰する人というのは、周りの人もどう扱っていか難しいというか、負荷の与え方によってはすぐまた倒れてしまうので、接し方に関する知識が一般従業員にないというか、不足していると思います。

小川 従業員への研修など啓発活動が大変そうです。また、上司や同僚の理解を得るにも、努力が必要だと思います。

西村(孝) 病気の治療の話聞いたときに常に思うのが、人事としてつなげていいデータとつなげてはいけないデータって何なんだろうということです。

この話でいえば、例えば難病の場合、医療費がたく

さんかかることがあります。その医療費は、会社が多少なり負担をしているわけです。でも、下手したら、健保組合と人事がタッグを組めば、裏でたくさん医療費を払っているのは誰か特定できてしまう。本人は申告してないけれども、重篤な病気を抱えて仕事をしている場合は、重要な仕事や体力的にしんどい仕事をアサインしないなんてことが起きうる。今は、従業員IDで会社に点在している様々なデータに接続できるけど、どれに接続してよいのか否かはある種倫理観みたいな話になっている。AIやビッグデータで接続できるからこそ、その辺のつなげていいものとつなげちゃいけないものみたいなものが何かを人事が持っていないと、結構危険なことになるんじゃないかと危機感を持っています。病気はあくまでも本人が申請していることを前提としていますけど、本人が隠している場合だってあります。そこに対する配慮をどうするのか、この手のものを読んで常に思うところです。

小川 コンプライアンスにかかわってくる話ですね。

西村(孝) 欧米的な健康経営って、Pfefferが言っていたのは、従業員の健康管理をすれば会社の保険負担が減ること、病気によるパフォーマンス低下が事前に防げるといったことなどです¹⁴⁾。その意味で企業が従業員の健康を管理することで会社の社会保険料の出費を抑えるという観点でいけば、データの接続はあり得ます。

III 労使関係

1 個別紛争処理

『平成28年度 職場のパワーハラスメントに関する実態調査』(厚生労働省, 2017年)

●紹介

西野 次は『職場のパワーハラスメントに関する実態調査』です。職場のパワーハラスメントについては、ひどい嫌がらせ等を理由とする精神障害等での労災保険件数が増加しているなど社会的な問題となっており、その実態を把握するために厚生労働省が行った調査です。平成24年度も行って、連続での変化が見られます。企業調査と、その企業で配布した従業員

調査です。

主な調査内容としては、パワーハラスメントの予防・解決のための取り組みについて、「経営上の課題として非常に重要である」と回答した企業の比率が3割で、「重要であると考える」比率が8割です。関心は高まっていると言えます。予防・解決のための取り組みを実施している企業も半数を超えていて、平成24年度と比べて全体的に増加しています。中小企業は、大企業と比べるとやや遅れが見えます。従業員向けの相談窓口の設置率が低く、相談窓口でパワーハラスメント事案を把握している比率も低くなっています。パワーハラスメントの予防・解決のための取り組みを進めた結果、「職場環境が変わる」や、「職場のコミュニケーションが活性化する」、また、「休職者・離職者の減少」や、「メンタルヘルスの不調者の減少」などの付随効果が見られています。

「相談窓口の設置」「管理者向けの研修の実施」について「効果が高い」と考えている企業の比率が高いです。従業員から見ると、パワーハラスメントの予防・解決のための取り組みを複数実施している場合に「職場の生産性が向上する」などの付随的な効果を感じる結果となっています。パワーハラスメントの予防・解決の取り組みを進めるうえで、大企業では、パワーハラスメントに関する判例、厚生労働省の「パワーハラスメント対策導入マニュアル」やハンドブックを参考にしたという比率が高いです。一方、中小企業では、大企業に比べてそれらを活用している比率は低いです。

従業員調査では、労働組合による支援については、「相談に乗ったり、解決に向けた支援をしてくれる」の比率が48.3%、「相談に乗ったり、解決に向けた支援はしてくれない」の8.5%を大きく上回っていますが、「支援をしてもらえるかどうかわからない」が43.2%となっています。この「わからない」の回答が前回調査と比べて増えているという状況です。

興味深い知見としては、全体的にパワーハラスメントの予防・解決の取り組みは一応進んでいると見られますが、労働組合の支援については評価があまり高くなく、若干の低下すらあります。また、取り組みが進み、複数の施策が実施されると、職場における雰囲気の変化や啓発効果があると思われれます。

● 討 論

西村(孝) 育児・介護の職業キャリアの調査もそうですが、上司がどこまで知識を持っているかという話だと思います。例えば、パワーハラスメントの知識をどこまで上司が持ってそれを行使しているかという話ですし、介護とか育児に関しても、会社でこういう制度があって、それを使えるよとか、使えないなどと部下に推薦できるか否かという点で、上司の持っている知識に職場がかなり依存されているのかなと感じました。

あともう1点、この調査票で想定されているのは職場内ですが、顧客からの嫌がらせもあって、特に男性比率が高い、例えば建設業とかで女性の営業が行くと突き返されてしまうことなどが未だにある話なので、社内だけじゃなくて、顧客から受けた嫌がらせをフォローアップする、守る体制を上手く構築できないのかと感じます。

西野 調査ではパワハラを受けたと回答している管理者も結構いるのですが、それに対して「何もしなかった」がとても多いのです。上になればなるほど、相談もできないのだと思われれます。さっきのお話では、管理者に知識があれば職場がより健全化するのですが、一方で板挟みになっている管理者もいるようです。

小川 管理職だと労働組合からの支援を仰げないから、大変ですね。

西野 やっぱり先ほどの企業間関係の話ですと、女性に限らず、下請関係でのパワハラというのはものすごく多くあることだと思うので、それらをどのように把握していけばいいのかというのは、確かにここではわからない話ですよ。

小川 どこからがパワーハラスメントになるのか不明確ですね。「代わりはほかにもいるんだよ」と口で言うものから、机をたたいたり、どなったり、さまざまなのがパワーハラスメントに含まれそうですね。

西野 パワーハラスメントに関しては、やっぱり啓発による予防というのは結構大事なような気がします。啓発によって意識づけされ、問題化されていくことは重要だと思います。事後の問題解決は労働組合ももっと出ていってもいいと思いますし、もうちょっと踏み込んだ取り組みが必要かなとは思っています。

小川 パワーハラスメントになりそうな言動に対して、周りが見て見ぬふりするのか、問題となるまえに

「あなた、それやめなさい」と言える職場の雰囲気なのかによっても、予防の力量が違ってきそうですね。

西村(孝) それってダイバーシティの研究とちょっと通じる可能性があって、言いづらいつて何で言いづらいたらうかって、職場が同質か異質かという、職場のダイバーシティの度合いと、それこそ心理的安全がどうなっているのかによって言いやすさが変わる。今後も人手不足からどんどん職場の中が多様になるときに、もしかしたら職場のダイバーシティによってパワーハラスメントの啓蒙が進む程度が変わる可能性がある。

小川 元気な人だと、上司からのパワーハラスメントについて、上司の上司に相談することができるのでしようけど、そこまでできる人ばかりではなさそうですね。

西村(純) 組合についても、組合の専従の年齢構成とかが大切になってくるかもしれません。若い人が多いと相談しやすいけど、年が離れすぎていると相談しづらいつていうか。組合執行部の人員構成という点も組合とハラスメントみたいところを考えると1つのポイントになると思います。

小川 目下が目上にするパワーハラスメントも、この調査に含まれているのでしょうか。

西野 一応は含まれています。でも、そんなに件数は多くないですよ。パワハラ定義自体が、権力が上になる人が行うものということなので。

小川 聞いた話ですと、IT知識のない上司に対して部下が、「何でおまえ、管理職のくせにこんなこと知らないんだ」と言うケースも、パワーハラスメントになることがあるようです。この場合は地位に基づく権力ではなく、専門的知識を背景とした権力によるハラスメントということになります。

西村(孝) さっきの報告書で採用後3カ月放置されていたのは、ハラスメントになりますか。今の話は、人材育成とかかわる話で、上司が指示を明確に出さなくて放置されている状況は、上司のパワーによって引き起こされているからです。それは本人が嫌がらせだと思ったら、パワハラになるのですか。

小川 上司に資料の作成を依頼され、作成後に見せに行ったら、どこが間違っていて、どこを直せばいいのか具体的な指示をされないまま、何回も作成し直させられたり、資料を破られたりする場合、パワーハラスメントに該当しそうですね。

西村(孝) 他方で、それは管理職から見れば、育成だと思っているわけですよ。形式上なのかわからないですけど、自由な裁量を与えて、その中で自由にやりなさいという話だと、上司は多分それを育成だと思っている。

西野 過度な教育と過度な放置はパワハラになりうると思います。程度の問題が大きいですね。これもとある職場の例ですが、管理者自身は教育のつもりで生き生きと指導しているんだけど、部下が次々とメンタルがやられていくとなると、完全にアウトですよ。倒れた部下が1人ではなく複数だったりすると、明らかにパワハラだということで対応が必要となります。しかし対応といっても、現状ではさらに上の人から注意してもらって程度ですよ。

ハラスメントの判断基準が職場でも醸成されてきているようで、やはり関心が高まるにつれ知識やノウハウが蓄積していくのではないかと思います。

2 集団的労使関係

『組織変動に伴う労使関係上の諸問題に関する調査』(資料シリーズ No.196) (労働政策研究・研修機構, 2018年)

● 紹介

西村(純) この報告書は、事業組織再編に対して労働組合はどのような対応を実施してきたのかについて調査したものです。アンケート調査¹⁵⁾とヒアリング調査の2つがあり、関連しているというよりは、それぞれが独立して実施されたという位置づけになっています。時間の関係上、事例調査を取り上げて紹介したいと思います。

組織変動における労使の対応について、7つの事例が取り上げられています。組織変動における労使の役割や機能を知るためには、組織再編の始めから終わりのプロセスを詳しく見る必要があるという問題意識のもと、協議事項や再編後の労働者の処遇(雇用契約の形態や賃金)について聞き取りを実施しています。また、再編後の状況については、再編時点では雇用は維持されたけれども、その後しばらくして退職という形になっているのか、それともずっと雇用が維持されているのか、そういったところについても明らかにしています。そして、その過程で労働組合がどういう役割を果たしたのかについても言及しています。7つの事

例のうち、会社分割が6事例、事業譲渡が1事例となっています。

ヒアリング調査で得られた結果ですが、分割のケースでも、譲渡のケースでも、労使の間で団体交渉もしくは協議をはじめとする、何らかの話し合いの場が持たれています。特に必ずしも団体交渉事項とは労使の間でなっていない場合でも、組織再編の実施にあたり、労使の間で団体交渉として扱われた場合もあるようです。その際、分割や譲渡において、労働組合が会社と個人の上に立ち、それぞれの言い分、個人には会社の言い分を、会社には個人の言い分を伝える伝達役となっている面があるようです。また、こうした伝達役を担っている組合の存在が事業再編計画の遅延などを引き起こすというような結果が生じたこともなかったと。あくまでスケジュールどおりに進めつつ、伝達の役目を担っているというようなところが指摘されています。

再編後の対応としまして、こちらは再編時の状況とはやや違って、組合があったとしても再編後の状況というのは各々異なったものになっています。例えば分割後も雇用や労働条件が維持される場合もあれば、分割後、雇用を維持し続けることができなかった場合もあります。譲渡の場合は、再編後新たな会社で働くにあたって、処遇が下げられています。再編後の新たな組織のもとでいかなる労使関係を築いていくのかということが、再編後の労働者の処遇に影響を与えているようです。

また、再編前のAという会社の組合は強かったけれども、Bという会社の組合は御用組合だったようなケースでは、AとBの再編後は御用組合側の労使関係が維持され、その結果処遇が下がってしまったということでした。再編後どのような労使関係を築いていくのが重要であることが主張されています。

最後、組合の機能なんですけれども、再編時の雇用維持や、処遇の改善といった点が指摘されています。処遇の改善については、当初の会社の提案から労働条件の向上を勝ち取っているといった例が紹介されています。あと、先ほど述べましたように、会社と個人の考えの橋渡し役となることで、再編の円滑な進行に寄与するという面もあることが報告書では指摘されました。

興味深い知見と言いますか、感想といたしまして

は、事業組織再編という企業が今後も避けて通れないような事態に対して、どのような労使関係が構築されているのかというところを正面から取り扱った、貴重な調査報告書だと思います。

『非正規労働者の組織化とその効果——アンケート調査による分析』（調査シリーズNo.170）
（労働政策研究・研修機構，2017年）

●紹介

西村（純） これはアンケート調査による分析です。非正規労働者の組織化の背景や組織化後の取り組み、組織化の効果について調査しています。対象となっている組合は、単位組合及び単一組織組合の本部、要するに、組合の本部組織に調査しています。

まず、回答のあった組合は、次の4つのパターンに分けられるということです。①非正規労働者に組合員資格を与えて、かつ実際に非正規労働者が組合に加入している組合（21.9%）、②非正規労働者に組合員資格は与えているんですけども調査時点において加入している非正規労働者がいない組合（10.9%）、③非正規労働者に組合員資格を与えていないが現在組織化を検討している組合（6.0%）、④非正規労働者に組合員資格を与えておらず今後組織化を行う予定もない組合（56.3%）の4つです。

調査結果につきましては、非正規未組織組合に比べた際の非正規を組織している組合の特徴として次のような点が指摘されています。まず、企業の創業年や組合設立年が新しい。次に、産業別に見てみますと、非正規労働者に対して組合員資格を与えている組合は、卸売・小売、生活関連サービス業、医療・福祉で多い。また、企業規模が大きいほど、非正規労働者の組織化を考えているところが多いようです。

組織化の理由として上位に挙げられているのは、事業所における非正規労働者の比率の上昇、非正規労働者と正規労働者の業務の重なり、なかでも正社員が主として実施している業務を非正規労働者も担っている場合ほど、非正規労働者の組織化に取り組む傾向が見られると指摘されています。

組織化を決断した理由の上位としては、非正規労働者の労働条件の向上、非正規労働者の雇用維持、組合の交渉力の強化、正規・非正規間のコミュニケーションの活性化といったところが指摘されています。逆に組織化しない理由としては、非正規労働者が組合活動

に無関心であることや、正規と非正規の利害調整が難しいということなどが指摘されています。

組織化後の効果についてですが、雇用の維持、時間給の引き上げ、一時金の導入、福利厚生適用拡大などに組合は取り組んでいます。その他では、正社員登用制度の導入や改善にも取り組んでいると指摘されています。この点は、組合が企業内における社員区分の構造というか社員間にある壁の厚みみたいなところを変化させる一面があるという可能性をうかがわせるという点で、興味深い指摘かなと思います。

●討論

西村（純） 組織再編のヒアリング調査については、組合は役に立っているのかという、1980年代以降ずっと続いている問いかけに対して、控え目な言い方ではありますが、役に立っていないわけではないんじゃないかという、ややポジティブな回答を示しているのではないのでしょうか。もっとも、再編時と再編後、良好な労使関係が構築されているような企業というのは、組合があることのメリットを経営者が感じている場合が多いのも事実だと思います。経営者の組合に対する態度や認識が再編後の労使関係を形づくる上で影響を与えている部分は少なからずあると思われます。

また、ヒアリング調査では7つの事例だったのですが、それぞれにおいて、組合の交渉・協議力にばらつきがありました。その意味では、各企業別組合にある交渉協議機能のばらつきをならして、組合の交渉力の標準化を進めていけるかが、今後の労働運動という点では重要になってくると思われます。

小川 労働組合が組織されていた企業の部門が子会社になると、無組合になることもありますよね。部門が他企業へ譲渡されても労働組合が維持される場合、新たに組合が結成されるという理解でよいのでしょうか。

西村（純） 新規で組合がつくられることもあれば、つくられないこともあります。

小川 この調査では非正規労働者の組織化に関して、組合費について質問していますか。非正規労働者は賃金が低いので、組合費も安くしているのでしょうか。

西村（純） 無回答が多い点は気になりますが、組合費を安くしているところもあります。以前聞いた話では同額をいったん集めて、後でバックするというよ

うな形をとることもあるようです。

小川 非正規労働者の組織化は、過半数代表を下回るとい理由で行われるケースは多いのでしょうか。

西村（純） 事業所における非正規労働者の比率が高まるほど取り組むという結果も出ているので、過半数代表者の問題というのやはり非正規の組織化を進める1つの理由とはなっているんだらうなと思われま

す。話は変わりますが、調査の内容とは別なんですけれども、組織再編の報告書でも執筆者が指摘しているのですが、ヒアリングに応じる企業というのは、全体の分布の中で比較的好事例であるケースが多い可能性は否定できないというところがありまして、これは労使関係調査にとどまらないことだとは思うのですけれども、ヒアリング調査という調査手法において、対象者の分布の偏りとどのようにつき合っていくのかというのは、この手法を採用していくうえで今後も引き続き考えていかなければならないところではないかと思われ

ます。西村（孝） サンプルが偏っていて少数だということだと、私、詳しくは知らないですが、QCA（qualitative comparative analysis）という、ごく少数のサンプルから因果関係を導出する手法を労働組合のこういう少数の合併のパターンに応用していくと、何か広がりが出てくるのですかね。

小川 QCA は、質的比較分析のことですね。

西村（孝） ベン図の集合を重ねていって、どのパターンのときに何が起きているのかというのを、検討していく話ですよ。

西村（純） やっぱり好事例がどうしても多くなってしまう。失敗しましたという事例はなかなか集めることが難しい。

西村（孝） いわゆる脱落サンプルみたいな話ですよ。

西村（純） ですので、組合の効果と言った際に、ある種何かスーパーマンみたいな組合においてレアケースとして起きているのか、それとも、普通の職場でも同様にそういう機能が発揮し得るのか、発揮し得るとしたらどういう要素が必要なのか。そういうところをどのようにして捉えると言いますか、把握していくかというのは、労使関係の事例調査というところでは課題としてずっとある部分なのかな、とは思います。

小川 組合によって交渉力や協議力にばらつきがあるということですが、その要因はどこにあるのでしょうか。

西村（純） 例えば社長さんが人事部長経験者で、そのときに組合に好印象を持っていたりすると新規の組合設立に対しても好意的であるというのは事例の中で指摘されていました。経営者の考え方が影響を与えている部分はあると思います。

西村（孝） TMT（Top Management Team）というか、ボードメンバーのキャリアに人事がかんでいるか、もしくはボードメンバーにおける、それこそ一橋大学の島貫先生がなさっているような、人事部門の権力とか地位の話¹⁶⁾と、労働組合の関係はある種相関するんだという話なんですかね。

西村（純） あと、非正規労働者の組織化調査で見られたこととして、設問によっては無回答がやや多くなっていました。組合調査で回答率をどのようにして上げていくかというのは、質的調査で得られた知見を中心に調査票を作成し、量的データとして組合活動についての現状を把握しようとする際に考えていく必要があると思われ

3 諸外国の労使関係

『現代先進諸国の労働協約システム——まとめと論点』（労働政策研究報告書No.184）（労働政策研究・研修機構、2016年）

●紹介

西村（純） この報告書は、ドイツ、フランス、スウェーデンを取り上げて、労働協約システムの現状と、同システムに基づく規範設定の実態を明らかにするとともに、3カ国での比較を行ったものです。

主な調査内容ですが、協約システムに基づく労使関係の類型といたしまして、ドイツとスウェーデンを消極的な国家の関与型というふうにまとめています。またこの2カ国については、産業別協約が労働条件の最低基準を定める以上の意味を持っていることが指摘されています。ドイツにおいては、産業別協約によって決められる賃金等級などがそのまま企業の賃金等級となっています。スウェーデンでは、産業別協約が最低賃金に加えて、事業所における平均賃上げ率の下限を定めています。産業別協約が、企業の人事・賃金制度に対して単に労働条件の最低基準を設定している以上

の意味を持っていることが指摘されています。

そのような共通点がある中で、スウェーデンとドイツの違いとして、労働条件決定の主要なステージに違いがあると述べられています。ドイツは産業レベルであって、スウェーデンは企業・事業所レベルというところに労働条件決定の主要なステージを置いているところを協約の賃金部分の規定から指摘しています。ドイツでは賃金等級の数やそこにおける賃金額が産業レベルで決められているのですが、スウェーデンでは賃金等級の数や各等級における賃金額については特に産業別協約では具体的な規定は設けていないようです。ただし、その違いの根底にある共通点として、労働組合が組織化できる最末端のレベルに労働条件決定の主要なステージが置かれていることも指摘されています。

一方のフランスは、積極的な国家の関与型として位置づけられています。その例として、法定最低賃金の改定が労働協約の賃率の改定に影響を及ぼすことが挙げられています。フランスは、上の2カ国に比べると労使関係に対して国家が積極的に関与していると指摘されています。そのようなフランスの産業別協約の特徴として、労働条件の最低基準をあくまで定めるという意味合いが強く、ドイツとは異なり個別企業の等級ごとの賃金額に対して産業別協約が直接的な規定を必ずしも設けているわけではないことが述べられています。

ヨーロッパのドイツ、フランス、スウェーデンを見ても、ヨーロッパ諸国といってもその内容が異なっていることは、当たり前かもしれませんが興味深いところだと思います。

例えば、スウェーデンは、個別企業の人事制度の設計についてはその多くを個別企業の労使に委ねていますし、あと、賃上げの分配についても、個別企業の労使の交渉に任せているということで、そういう意味ではドイツとは非常に違った意味で産業レベルの労使関係を構築しています。

また、その国の労使関係システムの変容という点にかかわり、興味深かった点を挙げますと、例えばドイツでは、法定最低賃金の導入など、協約自治というドイツの伝統的なスタンスからはやや逸脱としたと思われるような出来事が生じている一方で、派遣労働者を対象とした派遣の業界団体と労働組合による労働協約の締結といったことにあらわれているように、協約自

治による労働者保護の実践という伝統は今なお維持されているようです。

『非正規労働者問題の今後の課題を探る——非正規労働者の現状と労働組合の対応に関する国際比較調査報告書』（連合総合生活開発研究所，2017年）

● 紹介

西村（純） この報告書の狙いですが、非正規労働問題に対する労働組合の対応を考える上で、どのような視角で問題を設定するかについて考えるヒントを得るための国際比較研究報告書であるとなっています。具体的には、日本と法制度上の類似点が多いドイツと、類似点が少ないイギリスの2カ国を対象として、主に現地ヒアリング、官庁統計を中心とした既存の統計資料、および、労働協約の分析を通じて、両国間の非正規労働問題やそれへの労働組合の対応を明らかにすることを試んでいます。

主な調査内容は、まず、ドイツにおける非正規雇用問題としては、僅少労働（ミニジョブ）や請負労働が挙げられています。それらへの保護について、ミニジョブへの保護というところでは、2010年に年金加入義務を課す法改正が実施されました。ミニジョブは、企業に対する社会保険負担を軽減するような制度として最初は導入されていたのですが、そこに若干の義務を課したようです。組合としては、従業員代表組織を通じてミニジョブの利用を防止することを試んでいるようです。

間接雇用とか個人請負といった非正規雇用問題に対する労働組合の取り組みとしては、先ほども少し触れましたが、例えば派遣ですと、使用者団体と労働協約を締結するというふうな取り組みを実施しています。また、雇用労働以外の就業者に対しても、労働者類似の者に該当する就業者について、労働協約の締結による保護を実施しているようです。具体的には、契約終了に関する告知期間やそれに伴う補償金の支払い、報酬の減額に対する事前の告知義務や補償金などのルールが協約によって定められています。

次にイギリスにおける非正規雇用問題としては、ゼロ時間契約（zero hour contract）とあって、これは労働時間の最小限の定めがないという、オンコールの労働とか言われたりもしているようなのですが、そういうものと、あと、個人就業者が挙げられています。その背景には、税・社会保障の負担軽減が挙げられて

います。例えば、個人就業者について見てみますと、働く側にとっては被用者所得と個人就業所得の税率の相違からくる負担減や、使用者側にとっては社会保険拠出の負担免除が、その増加の背景にあると指摘されています。

立法政策としては、労働党の政策として、労働法の適用対象者としての労働者の定義を変更することを通じて労働法の適用対象者を拡大するという試みが検討されていることが紹介されています。労働法の適用対象者を拡大することで、ワーバーなどに代表されるプラットフォームを使ってサービスを提供している人々についても労働法で一定程度保護されるようにする。そのような試みが、特に労働党を中心に進められようとしているようです。

このように、両国ともミニジョブとかゼロ時間契約とかいった短時間労働者の問題と、自営のうち人を雇わない個人就業者が問題となっています。

非正規雇用問題に対する労働組合の対応として興味深いのは、ドイツとイギリスでその対応方法に違いが見られる点です。ドイツは労働協約によって保護を試みようとする一方で、イギリスは協約ではなくあくまでもキャンペーンなどによって活動を展開しているようです。

4 諸外国の最低賃金

『諸外国における最低賃金制度の運用に関する調査——イギリス、ドイツ、フランス、アメリカ』（資料シリーズNo.181）（労働政策研究・研修機構、2017年）

●紹介

西村（純） この報告書は、イギリス、ドイツ、フランス、アメリカの4カ国を対象に、諸外国の最低賃金に関する運用とその実態を調べたものです。調査で明らかにしようとしたことは、大きく最低賃金の決定における政労使の関与、決まった最低賃金の周知・広報体制、そして、履行確保体制の3つです。これらの点について文献調査や現地調査を通じて明らかにしています。

主な調査内容は、まず、政労使の決定プロセスでは、いずれの4カ国とも政労使が何らかの形で金額の改定などの最低賃金の決定プロセスに関与しています。次に、周知・広報体制についても、その具体的な方法に

はやや違いはありますが、各国とも取り組んでいます。イギリスやドイツでは、周知の方法としてテレビCMも活用されているようです。最後の履行確保の手段については、例えばイギリスにおいてはヘルプラインを利用した電話による通報で最低賃金を履行していないところを見つけ出しています。また、ドイツでは、闇労働税務監督局という組織が立ち入り調査を実施しています。アメリカにもヘルプラインがあります。アメリカにおいて紹介されていた新たな動きとして、リアクティブからプロアクティブな活動への転換が目指されていることが挙げられます。プロアクティブとは苦情があったら対応するのではなく、あらかじめ調査をする団体みたいなものをつくり、違反の多い産業や地域を割り出して、訴えの有無にかかわらず当該地域や産業を重点的に査察するという方向で履行を確保しようとするものです。

●討論

小川 ドイツ、フランス、スウェーデンの3カ国とも、産業別労働組合が主流という前提で比較しているのですね。それぞれの国で労働組合組織率も異なるでしょうし、産業によっても組織率が異なります。未組織者と労働組合の関係はどうなっているのでしょうか。

西村（純） その点でいきますと、ドイツは一定の要件を満たす必要はありますが、拡張適用というルールがあるので、未組織労働者も協約の内容が適用されることもあります。フランスの場合も、拡張適用のルールがあります。フランスでは協約の適用率は9割を超えています。スウェーデンの場合は他の2カ国のような意味での拡張適用はないようです。そういう違いは確かにあります。

小川 ひとくちに産業別労働組合といっても、多様ですね。スウェーデンは労働組合員でないと、共済的なサービスを受給できないのでしょうか。

西村（純） 別に入らなくてももらえます。運営は組合がしているんですけど、別に組合に入らなくても、たしか給付は受け取ることができます。

小川 労働組合員にならなくても、労働組合活動の恩恵が得られるのですね。

西村（純） そうですね。確かに報告書を見ていると、フランスの場合、組織率は7～8%台となっており、低いです。世界的なトレンドとして組織率が下

がっているなかで、組合がどこまで労働者の声を代表しているのか、という論点はありますよね。

小川 フランスですと、労働組合に入っていない人たちも、労働組合活動、例えばストライキへの理解はあるような気がします。ところで、ドイツのミニジョブはどのような雇用形態としてイメージすればよいのでしょうか。日本の日雇い、単発バイトのような感じでしょうか。

西野 ドイツの場合は、非正規に関する規制が結構厳しかったのですよね、もともと。日本でいう日雇いみたいなものがこのミニジョブでしょうかね。イギリスはパートタイムの比率はもともとある程度あるのですが、このゼロアワーというのは、イギリスに特徴的なパターンです。具体的には代替要員みたいな感じで登録しておいたり、ウェイターとかそういった職種になるのでしょうか。

また、雇用類似に関しては、イギリスは労働者に類似する者ということで、カバーしようとし始めているところがいいですね。

小川 日本ですと雇用類似は例えば、コンビニエンスストアの店長やタレントの問題をイメージします。同じ雇用類似の問題とはいえ、日本と共通するところはあるのでしょうか。

西野 後で私が紹介する、「曖昧な雇用関係」に関する報告書が関係ありますね。昔ながらの個人事業主はタレントとかですけど、今は、個人事業主の形態でも、専らある1つの企業で仕事をしていて、雇用形態が自営であるというものが出てきています。連合総研では、その雇用類似の人たちの労働者性の程度を割り出して、もうすこし労働者の概念を拡大したほうがいいんじゃないかと言っているんですけど、その観点でいうと、イギリスではもう結構拡大しているのだなというところですね。

西村(孝) 例えばフリーランスとか、インディペンデントコントラクターみたいな話が日本だとおそろく当てはまるのでしょうか。

西野 でも、アメリカ、イギリスに比べると数としてそこまで多くないので、やっと議論が始まったぐらいですね。

小川 非正規労働への規制が厳しかった国が、規制を緩めた結果なののでしょうか。

西野 イギリス等に関しては、パートタイム労働の問題はもともとあるのですが、パートに関する差別

を禁じる規則もありますし、同じ会社の中で仕事が似ていてこれだけ賃金が違うというような問題は日本特有ですね。

IV 多様な働き方

『改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査結果』（調査シリーズNo.171）（労働政策研究・研修機構、2017年）

● 紹介

西野 多様な働き方について、まず『改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査』です。これは改正労働契約法が施行されて、雇止め法理が法定化されるなど、いろいろな制度変更が行われたものを背景にして、改正労働法全面施行から3年半の時点での現状について、厚生労働省労働基準局が現状把握をするために労働政策研究・研修機構に委託しているものです。また多様な正社員の活用状況や今後の導入ニーズ等についても一緒に調査しています。

主な調査内容は、改正労働契約法の認知度は、改正内容まで知っているが5割ぐらい、改正されたことは知っているが、内容はよくわからないといった企業が4割です。無期転換ルールにどのように対応しているかという問いに対しては、通算5年を超える有期契約労働者から申し込みがなされた段階で無期契約に切り替えていくと答えたものが、フルに対しては35.2%、パートに対しては40%となっており、何らかの形で無期契約にしていく企業が6割程度となっています。そして、有期・無期契約労働者間の労働条件の不合理な相違を禁止するルールに対応するため、雇用管理上何かしらの見直しを行ったかと尋ねたところ、既に見直しを行った割合は非常に低く5.7%で、あまり対応していないところが多いです。

そして、興味深い知見に関しては、今回常用労働者10人以上の中小企業を含めた形で初めて調査を行ったので、フルタイム契約労働者、パートタイム労働者について何らかの形で無期契約にしていく予定の企業が6割となっています。中身を見ると、フル契約とパートでサービス職（介護関係）、サービス職（飲食

関係)、販売職が多くて、フル契約では専門・技術職、パートでは製造工程など多くて、どれも人手不足分野であり、条件を向上させないと人手が確保できない分野であると思われます。なので、法律のおかげなのか、実際に労働の需給の関係で条件が上がっているのかは若干わからないということではないかと思えます。そして、無期転換へのメリットとしては、長期勤続・定着が期待できるということで、人手不足だから、無期に転換することによって定着してもらおうということで、整合性があります。

そして、次は無期転換の方法ですが、労働条件は同じまま契約だけ無期に転換するケースが多いということで、これは考えてみると、一番最初のほうで私が紹介した雇用形態に関する報告書の、矛盾した組み合わせの雇用形態で、労働条件が低いグループがこのケースなのかなと思われる。情報通信業や中小企業では、フルタイム契約者を既存の正社員区分に転換するというものが見られます。大企業では、既存の中間的な契約区分を活用する、または労働条件は同じまま契約だけ無期に移行するのが見られます。

一方で、有期・無期契約間の不合理な労働条件の相違禁止ルールに伴って「既に見直した・検討した」は非常に低かった。そして、無限定正社員と多様な正社員間の区分間の転換制度や慣行は、制度ありと慣行あり合わせて44.7%で、その7割が相互に転換可能ということでした。

『「イノベーションへの対応状況調査」(企業調査)結果及び「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」(労働者調査)結果』(調査シリーズNo.176)(労働政策研究・研修機構, 2017年)

● 紹介

西野 続けて、『イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査』は、企業・労働者がどのようにAIやICTなどの技術に対応していくべきかを明らかにするために厚労省が行った調査で、「労働経済白書」の基礎データとなったものです。

「テレワークは制度として認めている」のが、非常に少なくても4.5%、「会社の制度はないが、慣習がある」というのは12.2%ぐらい、認めている場合もこんな感じです。企業調査では、テレワークを実施した効果は、従業員の移動時間の短縮等とのことです。

後半がAIについてなんですけれども、企業調査で、「AIを導入していますか」という、非常にざっくりした質問がありまして、AIを既に導入済みとする企業が0.8%と非常に少なく、多分、AIが何なのかということあまり定義しないまま調査をし、回答しているものだと思います。そして、現在導入を検討中も非常に少なく3.8%です。現時点で導入予定なしが94.9%となっています。

労働者調査では、AIの知識・スキルを習得するための対応・準備状況について、既に対応しているという方が1.7%で、特段何もしないが7割近いということで、まだ全然、導入も少ないですし、導入の検討自体も少ないですし、取ってかわられる危機感みたいなものも特になくという感じです。

企業調査において、AI導入による従業員の変化について、正社員数と非正社員数の増減を比較すると、正社員数に比べて非正社員数のほうが減少となる割合が高く、正社員従業員の増減については、職種ごとでは営業・事務職、技術職、管理職の順です。こういった企業の方針を知ってか、正社員はあまり危機感がないのだと思われます。労働者調査において、AIによる業務の代替に関する認識については、「仕事のほとんどが代替可能」は非常に少なく、「一部代替可能」と、「代替はほとんどない」が3割。代替がほとんどないが3割というのがポイントかなと思います。

まとめとして、AIの導入状況は調査がまだ難しいと思われ、企業は「導入せず」、従業員は「特に何もしない」が優勢でした。そして、AIによって減る従業員は非正規という認識で、正規雇用には危機感がないと思われ。

『働き方の多様化と法的保護のあり方——個人請負就業者とクラウドワーカーの就業実態から』(連合総合生活開発研究所, 2017年)

● 紹介

西野 次も続けて、『働き方の多様化と法的保護のあり方』で、これは連合総研が行っている調査です。この報告書が出る少し前の平成29年に、経産省が「雇用関係によらない働き方に関する研究会報告書」というのを出版して、そこでは雇用関係によらない働き方の良い面を強調する描かれ方をしています。こちらの連合総研の報告書では経産省の報告書を引用しつつ、雇用関係によらない働き方の問題点を洗い出そ

うとしています。

労働者性の観点にも踏み込んで調査を行っているのがポイントです。2つのタイプのネットモニター調査をしていて、1つが請負就業者で、これは請負契約や委任契約、その他の雇用契約以外の形式で契約して、相手方に有償で労務を供給するもので、直接会社とやりとりしているケースです。人数としては2000人規模の調査です。もう1つが、クラウドワーカーで、最近ふえている形態なのですけれども、インターネット上のマッチングサイト（クラウド・ソーシング事業者のいわゆるプラットフォーム）を通じて仕事を受注・納品している個人就業者で、619人が調査対象者となっています。

結果は、請負就業者調査では、「労働者性が低い」が4割ぐらい、「労働者性が中ぐらい」が3割ぐらい、「労働者性が高い」が35%となっており、大体3割ずつぐらいです。労働者性がかなり高いと思われる者が3割ぐらいいるところが重要です。そして、クラウドワーカーはイメージとして人気があるものの、総収入が非常に低く、クラウドワーカーの総収入は、専業、兼業ともに200万円未満が7、8割となっています。

知見については、個人請負就業者の現在の働き方に対する満足度は総じて高いものの、収入については満足の割合は低く、一方、時間については満足の割合は高くなっています。調査主体の連合は、労働者性について、「労働者とは別の第3のカテゴリーを設けるのではなく、かかる就業者をなるべく労働者と解する方向で、労働者性の判断を労組法上の労働者と同じように緩やかに行うことが必要である」と提言しています。

高い交渉力を持つ人というのは、仕事のスキル、コミュニケーション能力が高く、専門的スキル向上のために学習を行っている者で、そういった者は取引先との関係で独立性が高いです。

専業クラウドワーカーについては、収入が極端に低く、交渉力も弱く、裁量の度合いも非常に小さく、一般にイメージされているほど自由度が高い働き方ではないということです。先ほどイギリスの事例がありましたが、労働者概念の拡大というものも少し議論が必要なのかなと思いました。

● 討 論

西野 先に挙げた経済産業省の「雇用関係によらな

い働き方に関する研究会報告書」でも、結局、課題として働く側のスキル教育とセーフティネットをどうするかということが挙げられていて、その点は共通すると思いました。結局、スキルアップしないと、条件もよくなり、交渉力も上がらず、どちらにとってもよくないのでということです。

あと、やはり個人請負だと、教育を受ける機会が全くなくて成長していけないという問題があって、企業の中だったら機会を得て成長していける可能性があるが、個人請負だと成長がとまってしまうという問題点を、経産省も認識しているということです。

小川 個人請負でも専門的スキルなどを、勉強している人はいるのですよね。

西野 そうですね。

小川 個人請負の人々のイメージは、どのようなもののでしょうか。産業や年齢、性別などの属性によって、特徴に違いがあるのでしょうか。

西村（孝） 私の勝手なイメージだと、リクルートの人が40歳ぐらいで退職するけど、引き続きリクルートと個別に請負契約を結んでいるイメージでした。

西村（純） それか、定年退職した後にこういうインディペンデントで引き続き働くというのもあると思います。

小川 さまざまな経緯で個人請負になる人々がいるのですね。メディア系企業で雇用されていて、編集業務を担当していたものの独立して、元の雇用先から仕事をもらって作業する人もいますよね。

西村（純） マスコミとかテレビに出てくる人のイメージと、実際調査しているところの多数の回答者の属性とがやや異なっている印象はあります。いずれにせよ、それぞれの類型ごとに、例えば、クラウドワーカーにはどんな人が多くいて、どんな仕事をしているのか。そういったことをきちんと把握していく必要があると思います。

西村（孝） いわゆるパートタイマーが家で仕事をするイメージなんですか。主婦（夫）が、昔のスキルを活かしてクラウドワーカーとかでアプリをつくって納品するみたいな話なんだけれども、でも、それは扶養の範囲を外れない程度とか、調整をしているとかというイメージなんですかね。

西村（純） 今JILPTでも調査結果をまとめている最中なのですが、サンプル全体の傾向と比べると、クラウドワーカーは、主たる生計の担い手ではない人と

か、女性が多かったような気がします。

小川 高齢者かもしれないですね。

西村（孝） 年金受給者。

小川 ある企業で、同じような業務に従事しながらも、直接雇用と個人請負が混在している可能性もありますよね。双方の活用の線引きがどうなっているのかという議論もあり得ますよね。

西野 コンサル業界は実は最近、個人事業主化が進んでいるみたいです。収入が高い層と低い層と両方あり得るらしいですが、多分満足度は高いんでしょうね。やはり管理的な仕事をやらなくていいという点で。多分コンサル業界なんかは、労働者性は高というよりは中か低ですよ、きっと。

小川 個人請負でコンサルタント業務に従事している人が多いのであれば、高度プロフェッショナル制度をあえて制定する必要はなかったという考え方はありそうです。

西野 割と景気がいいからそれで独立できるから。で、時間と仕事を選べるので、ワークライフバランスもよくて、よいのだという男性40代、働き盛りの人たちが結構ふえているらしいです。研修講師業とコンサル業界。

西村（純） 西野先生の知見や所感等だと、やっぱり第3のカテゴリーを認めるかどうかということも今後1つの議論になるのでしょうか。

西野 ですね。

西村（孝） AIの話は、ホワイトカラーは、まだ危機意識がないと思うのですが、これから事務的な仕事がかんたん代替される可能性が高いときに、余剰人員に対する教育訓練をどうするのかというような話も出てくるでしょう。あとは、AIが進展すると、過去の事例から結論だけをAIは導きだすので、管理職はそれにしたがって「なぜその結論に至ったのか」という推論する力（アブダクション）や部下への説明責任（アカウントビリティ）といった、出てきた結論を使って誰にどう説明するという能力の重要性が増しそうです。

小川 これはAIについての調査ですが、1990年代にもITについて、同じような論点で調査が実施されています。当時も、対人関係スキルが重要になるという見通しが立てられていました。AIがどのような影響を与えるのか、現在の不確実の状態においては、無難な回答はこのような形にしかならないという気がし

ます。

また、回答者がAIをどうイメージしているのか、よくわかりません。書店のビジネス書のコーナーに平積みされている機械学習の本を眺めると、統計学のテキストに見えます。AIといっても初歩的なレベルであれば、大学1年生でも理解できる内容だということまで、一般的には認識されていないように思います。

西村（純） このAIにかかわることで個人的に関心があるのが、これまでの技術革新って、単純作業を機械が代替して、人は思考をという流れだったと思うのです。この点、AIってまだ分かりませんが一つの可能性として、思考を機械がやって、作業を人間がやってくださいみたいな、そういうことに繋がる可能性も捨てきれないと思います。もしそうなるすると、従前とはことなる形での技術革新がもたらす働き方への影響ということになるかもしれません。

西野 アメリカでは、ホワイトカラーが代替されると言われていますよね。そして、弁護士とか会計士とか専門職が代替されると言われていますよね。ホワイトカラーに影響はあるはずなんですが、日本型雇用システムがいい意味でバッファとなっていて、専門性よりも人脈とかコミュニケーション力とかでやってきた人が多いので、AIに対する危機感も結果的に低いし、代替される可能性ももしかしたら低いかもしれないなと思いました。

西村（孝） 給与計算とか、契約書管理とかのアウトソーシング業務などは多分なくなってしまいますよね。

西村（純） 査定もAIがやったほうがいいのかいう議論もあるじゃないですか。

小川 海老原嗣生さんが書いたAIについての本¹⁷⁾を読むと、AIとIoTなど情報技術による影響とを分けて議論が進められています。ある程度はITの革新によってすでに業務が効率化されている部分があって、あるいはAIに頼らずに、ITの導入によってまだ効率化の余地がある業務がかなり残されている可能性があります。

司法書士の方と話をしていると、もとは登記簿の閲覧や取得のために、所管の法務局まで行く必要があったとのことでした。昔は遠方の法務局へ行かせるために、人を雇っていたようです。今では、どこの法務局でも登記簿の閲覧や取得が可能になっているため、遠方に人を行かせるために雇用する必要はありません。

すでに司法書士事務所では、ダウンサイジングされているわけです。今後も、さまざまな書類を照合したり、人の顔を見たりして総合的に本人確認をする業務は、AIには置きかわらないだろうということでした。AIを使わなくても、すでに効率化が一巡している職業はあるのかもしれませんが。

V 労働移動

『マクロの労働移動，転職市場の実態——既存統計とヒアリング調査より』（資料シリーズ No.168）（労働政策研究・研修機構，2016年）

●紹介

西村（純） この報告書の狙いは、産業や職業、ならびに地域特性別に労働移動や転職市場の実態と動向を明らかにすることを通じて、マクロの外部労働市場の見取り図を得ようというところにあります。

調査方法は、まず、既存調査の二次分析を通じて、各産業や各職種、ならびに、地域別の労働移動の実態を確認しています。その結果に基づいて、労働移動が活発でない層である正社員ホワイトカラー層を対象に、そうした人材の転職サービスを提供している人材サービス企業やサービス活用企業へのヒアリングを実施しています。

二次分析より、転入職率は微増傾向であり、労働移動はゆっくりと活性化していることが指摘されています。ただし、その背景には景気の好況に伴う転職先の拡大があるというのがここでの見解です。また、産業や職種などの分野間で労働移動が活発である分野とそうでない分野が存在しています。サービス分野などは既に労働移動が活発な一方で、大卒正社員の多いセクターほど労働移動が活発ではなかったといったことが指摘されています。特に専門・技術職や管理職というのは、労働移動が発生しづらい分野となっています。

二次分析では転職経路についても取り上げられています。有期雇用者が多いサービスセクターや大企業などでは、広告を利用している場合が多いようです。また、製造業や医療・福祉業では、公共職業紹介所を利用している場合が多いようです。マッチングの容易さを見てみますと、専門・技術職において特にマッチングが難しくなっているという結果となっています。

既存調査の二次分析の結果を受けてヒアリング調査では移動がそれほど活発ではなかった正社員ホワイトカラー層、特に専門・技術職や管理職層を対象としています。民間人材サービス企業へのヒアリングを実施しています。主な聞き取り事項は、そのような事業者がターゲットとしている人材の属性、事業者がターゲットとしている人材が備えている技能の特徴、マッチング業務の効率性を高めるための取り組みです。人材の属性面でいきますと、サービス企業がターゲットとする層として、大きく2つの層があることが指摘されています。1つ目が20代から30代で役職についていない若年層、2つ目が40代以上の壮年層です。壮年層についてはさらに2つの層があり、1つは、管理職や高い専門性を持った層であり、この層は求人企業から料金が徴収可能です。もう一つは、特定の専門スキルを持たない、いわゆる求人企業から料金を徴収できないような層です。

転職しやすい人材のスキルにつきましては、柔軟性などの人間性や、性格面での相性が大事な要素のようです。また、専門・技術職だけでなく、管理職にも専門性、例えば経理部門のエキスパートであったり、ビジネスの面でも化粧品ビジネスや半導体ビジネスといった特定の領域に精通しているといった専門性が求められるようです。

ゼネラリストであってもニーズがある場合として、大手企業に勤めている労働者については、その人が持つコネクションなどに対して中小企業からのニーズがあるようです。一方、中小企業のゼネラリストにとっては、壮年以降の転職は難しい状況にあるといったところが指摘されています。

『平成27年度産業経済研究委託事業 労働移動の実態等に関する調査』（みずほ情報総研株式会社，2016年）

●紹介

西村（孝） この調査の中身は、①アンケート調査と②事業仲介者への2社のヒアリング、③転職者本人へのヒアリング、④文献調査ですが、ここでは主に量的調査、いわゆるアンケート調査の結果をご紹介します。アンケート調査は、転職後1年から7年以内の人で、転職前後ともに10名以上の企業に勤めた経験のある人です。サンプルは、転居を伴わない転職者と、都道府県をまたいで転居を伴う転職者で2分類して、

3つの年齢区分（20～34歳，35～44歳，45～60歳）のマトリックスから，500人ずつ割付をしています。

今の西村（純）先生のお話と結果は似ているのですが，転居を伴う転職者の職種は，専門的・技術的な人が多く（30.5%），回答者の前職と現職の職種の変化で見ると，「同業種・同職種の転職」（44.8%）が最も多いという結果でした。規模間は，「中小企業→中小企業」が37.2%，大企業から大企業への移動の26.4%よりも多かったです。年収は，入社直後に前職より年収が「増加（1割以上）」した層は24.3%で，「変わらない」層は40.8%です。ただし，転職直後に年収が「増加（1割以上）」した層は，定着後さらに「増加（1割以上）」している割合が最も高く64.1%，現時点で年収が前職と同等以上は，少なくとも全体の6割程度に及びます。ポジションも，その後，前職から転職時の時点で上がり，さらにその後，57.1%が上位のポジションに上がっています。

前職の離職理由は，全体では「自己都合による（キャリアアップ等の能動的な理由）」が最も多い（46.2%）。転居を伴う転職者の方が，「自己都合による（家族事情等の受動的な理由）」離職が多い。回答者が転職時に利用した手段・ルートは，全体では「ハローワーク」（42.7%），「民間の職業紹介会社」（32.1%）と続きます。労働時間は，転居あり，なしのサンプルともに「前職から入社直後」に「減少した」としています（転居あり＝37.1%，転居なし＝34.6%）。転居を伴う転職者の転居先の地域が，どのような関わりを持つのかについて，全体で最も多いのは「縁もゆかりもない」で33.3%，次いで「出生地である」（28.7%），「自身の親族が住んでいる」（21.3%）となっています。また，「東京圏から地方圏」へ転職した「20～34歳（若年層）」のうち約2割は，「地方へ移住，地方で活躍したかったから（U・I・Jターン）」を理由に挙げて前職を離職しています。

調査そのものは，サンプルを割り付けて，転職時だけでなく，入職経路とか，入職の情報の確度みたいなものとか，その後のポジションの変化，満足度等を尋ねており，総合的な調査です。特に東京圏から地方に転職する場合，やっぱり気になるのは年収ダウンだと言われていますが，実はインタビューでも指摘されているように，例えば転職して3年後上位の役職に昇進・昇格して，転職時の年収低下をリカバリーできることがよく言われています。また，年収ベースで下

がっても，家賃とか食料品とか通勤費など都市圏よりも安価になるため，実感値としてそのまま生活水準が低下したというのではなく，むしろ生活は充実しているということを通じて過去に私が実施したインタビューからも聞いたことがあります。

ただし，どこまでを大都市圏というか，地方・大都市圏をどう考えるのかということですね。例えば，札幌，愛知，大阪，京都，兵庫，福岡。この調査だと，千葉と埼玉と神奈川は東京圏となっています。その辺の大都市の位置づけをどう考えるかによっても結果の見方は変わってきます。また，本調査の年齢レンジの間隔が必ずしも均質ではなく，カテゴリごとの年齢の幅が異なるので解釈には注意が必要です。あと，企業側の取り組みに関する定量調査がないので，そこは別のデータで補う必要があります。

『求人情報・求職情報関連事業の実態——求人情報・求職情報関連事業に関する調査結果から』（調査シリーズNo.155）（労働政策研究・研修機構，2016年）

●紹介

小川 この業界の概要を扱った貴重な調査です。

求人・求職情報事業を実施する企業の半数程度は，常用労働者数が30人未満で，零細企業が多い印象です。求人情報企業には，人材ビジネスとして事業展開する企業と，広告事業として事業展開する企業とがあります。求職情報企業は，人材ビジネス事業として事業展開する傾向があります。求人情報企業の求人取り扱い総件数は5000件未満が過半ですが，10万件以上の企業も1割超あります。雇用形態別求人件数割合の平均は，正社員求人約4割に対して，非正社員求人が約6割です。掲載した求人の採用・充足状況について，全体の7割がある程度の把握にとどまっています。

求人情報事業の事業形態は，求人情報サイトの開設が8割超，紙媒体の利用が6割です。紙媒体からネットへのシフトが鮮明です。求人情報企業の紙媒体利用は，フリーペーパーの発行が5割，新聞の折り込みが3割です。紙媒体利用企業の9割弱が，料金を紙面等の掲載面積に応じて設定しています。求人情報サイトの掲載料を徴収企業のうち，主に情報掲載料・掲載期間・掲載回数等に応じて広告掲載料として徴収が7割です。求職登録実施企業はすべて無料で実施しています。

求職者情報の外部提供先として、主に求人者に情報を提供している企業は8割近く、「主に職業紹介事業者等求人者以外に情報を提供している」と「求人者と求人者以外の両方に情報提供している」の計が1割です。求職者情報提供の料金は、「就職件数によって徴収」が4割近く、「紹介・あっせん件数により徴収」が2割近く、「求職登録者リストの掲載数・送付回数により徴収」が1割強です。「送信するスカウトメールの件数によって徴収」が1割強、その他が2割です。

求人情報企業のうち、求職者から信頼を得るために掲載する求人情報について何らかの取り組み・対応を行っているという回答した企業がほぼ100%、労働関係法令等の違反に対する主体的チェックや記載内容の誤り・誇大表現についての求人者による事前確認が主となっております。求職者から信頼を得るための取り組み・対応として特に苦慮していることはないが約半数、苦慮している企業内訳は、「求人者等が掲載内容に関して教えてくれないことがある」4割、「求人者等に掲載内容を細かく聞き取ることがためらわれる」が25%、「掲載依頼から掲載までの期間が短く細かいチェックが難しい」が4割となっております。

ネット広告は紙媒体と違って校正が容易であるため、この業界では過労が多い可能性があります。本調査からはわかりません。また広告業界は下請や個人請負を活用しているようで、興味が持たれるところで

● 討 論

西村（純） 同じ管理職でも中途採用の場合は、より特定のビジネスに特化したような管理職が求められています。管理職といっても、事業本部長クラスみたいな組織の本当のトップに近い層よりは、その下で働く事業部長以下の管理職が中途採用市場では求められているのでしょうか。この点は読んでいて興味深かったところです。中途採用としてある程度ニーズが固まってしまっている管理職の転職後の社内キャリアはどのようになっているのか。例えば化粧品ビジネスで採用された人は化粧品ビジネスの同じポジションでずっと居続けるのか、それとも企業の中で異動を繰り返して上に上がっていくのか。興味深い点です。

小川 専門・技術職の移動が少ないというのは、移動したい人は多いけれど、マッチングが難しい結果として動けないのか、そもそも動きたい人がいないの

か、どちらなのでしょう。

西村（純） 動きたくても動けないのか、もともと動きたくないのかということでは、そこはきっちり押さえる必要がありますよね。

小川 管理職も転職が少ないとのことですね。

西村（孝） 私がインタビューした人達だと、「腕に覚えあり」で包丁一本で渡り歩くような人だと、地方にこだわらない。だから、例えば、公認会計士の資格を持っていて、経理の立て直しをしますとか、あるいはM&Aに関連して上場の手続をしたことが何社もあります。では、地方の会社で上場するから手伝ってくれと言われて、立ち上げたら次の会社に移動する。それぐらいとがった専門性を持っていると、本人も別に仕事ができればいいのかという、地方にこだわらないパターンが多いのかなという印象でした。

小川 さまざまな地方を渡り歩く人たちの意識は、どのような感じなのでしょう。ひとつの事業で達成感を味わうと、もうそれでおしまいという感覚でしょうか。

西村（孝） そうそう。俺の仕事は終わったみたいな。

小川 それで、また新たな刺激が欲しいと。

西村（孝） そうそう。

小川 そんな人、世の中にたくさんいるのでしょうか。

西村（孝） 確かに。

西村（純） 専門性が高い人材として採用された人は、その後、企業でどのように活用されていくのでしょうか。ニーズが終わってしまったあとにどうするのか、という点は報告書を読んでいてふと疑問に思いました。

西村（孝） あとは、企業規模がそこまで大きくないであろうという前提を置いて話をすると、かなり経営者の相性が直に出てくる。中途採用者と経営者の経営スタイルとかがどこまで合うかみたいな話が出てきたときに、そこで合わないと言われて嫌われてしまう。経営者のそばにいて、本当に擬似経営ができるという経験値は、大企業にはなかなかない醍醐味ですが、経営者と合わないと言われて、もうあつという間に潰れてしまう。だから、縁故が多いとか、ネットワークで人を探す話になっていくのかなという話でした。もちろん人手不足で仲介業者だと3割程度お金を取られて割に合わないということもあります。

小川 ロザベス・カンターというアメリカの社会学者によれば、相手の能力や専門性が高すぎると、その中身を判断できないから、相性で人物を判断せざるをえない¹⁸⁾とのことです。そういう議論と通じますね。

西野 労働移動に関して、最近、エグゼクティブサーチの方からお聞きした話で、今まで中途採用をやっていなかったような大手（財閥系）企業が、ハイスキルの中途採用をし始めたのは非常に画期的だとのことでした。特にAI関係とか、全然内部に人がいないので、中途採用をせざるをえず、ただし中途採用をしたことがないのでノウハウもなく、困っている、というような企業もあるらしいです。

このように上級管理職やAIやフィンテック等の新技術のところでニーズは結構できているんですけど、やはりマッチングが非常に難しいのと、いい人材が入ってきたあとのキャリアを考えるとやっぱり本採用するのが難しく、プロジェクトで一時的に個人事業主の契約で来てもらって様子を見る、というようなパターンもあるのでしょね。

小川 ヘッドハンティングは手数料やコンサルティング料が高額です。

西野 成功報酬ですね。

VI 人手不足と地方創生

1 外国人労働者

『企業における外国人技能実習生の受入れに関する調査』（調査シリーズNo.157）（労働政策研究・研修機構、2016年）

● 紹介

小川 技能実習制度は技能移転の機能を果たしているのか、安価な労働力確保のために利用されているのではないか、という疑問に答えようとする調査です。厚労省を通じて技能実習指導員宛てに質問票を送付しています。事業所単位の調査です。事業所を対象に聞き取りもしています。

技能実習生（1号）や研修生を多く受け入れている産業は、衣服・その他繊維製品、食料品、農業の3つで全体の半分を占めています。技能実習生以外の技能者・作業者の人材が「やや不足している」と「不足し

ている」の計が事業所の過半を占めています。人材不足の業種で技能実習生のニーズが大きいことが、改めて確認されています。

実習生の活用理由は、「一定の人数の労働者を一定期間確保できるから」5割近く、「日本人従業員を募集しても応募がないから」4割強、「日本人従業員を採用しても定着が悪いから」4割弱、「若年労働者を確保するため」35%、「途上国への技術・技能移転など、国際貢献のため」3分の1、「海外進出や現地生産に役立てるため」14%です。実習生の出身国への進出を考えている企業でない限り、文字どおりの技能実習の目的を果たすインセンティブはない気がします。

農業、建設、食品、機械・金属では、「一定の人数の労働者を一定期間確保できるから」の割合が、漁業、繊維・衣服は、「日本人従業員を募集しても応募がないから」の割合が高いです。財務規模が大きい企業・事業所は、「一定の人数の労働者を一定期間確保できるから」の割合が、小さいところは、「日本人従業員を募集しても応募がないから」の割合が高いです。

担当業務の技能水準は、「未経験の日本人が1年未満でひとりのできるようになる業務」半数弱、「1年以上2年未満」3割弱です。受け入れ前の担当は正社員が7割強で、実習生の賃金は、「地域別最低賃金のレベル」7割強、「本人の業績や成果に応じて加算している」6割です。賃金水準は低いですし、期待される技能水準は、一部を除き高くありません。実習期間が短いため、低技能な業務しか担当させることができない可能性もあります。なお受け入れ前の担当者が、実習生の従事する業務のみを担当していたとは限らない点に注意が必要です。

帰国後の就労状況（複数回答）は、「来日前とは異なる企業で、技能実習と違う職種の仕事に就いている」3割弱、「自分で起業したり個人営業をしている」27%、「来日前と同じ企業で、技能実習と同じ職種の仕事に就いている」4分の1、「来日前とは異なる企業で、技能実習と同じ職種の仕事に就いている」2割強、「帰国後の実習生のことはわからない」半分近くです。

この調査は技能実習1号を中心としており、受け入れ1年目の実習生に該当します。技能実習2号は受け入れ2～3年目に該当します。2017年11月に技能実習3号が施行され、受け入れ期間の上限が5年へ延長されました。受け入れ期間の延長によって、実習生に期待される技能水準が高まるのかは、今後の見どころ

のひとつだと思います。

近い時期に新たな在留資格である「特定技能」が創設されます。「特定技能」の性格には明確でない点が残りますが、技能実習より高い技能や日本語能力が求められるようです。

● 討 論

西村 (孝) ホットイシューですね。

小川 雇用や労働の枠の中のみでは済まないトピックです。教育や共生など多様な問題とも関わることであり、難しい問題です。

西野 これ、技能実習という名目はそれなりに果たしているというのは、どの辺から？

小川 未経験の日本人が1年未満でひとりのできるようになる業務を担当している、という企業・事業所の回答が半数弱ですので、平均的な技能水準は低いですよ。高い技能を要する業務に従事している感じではありません。それでも技能実習を行っている。判断が難しいですね。

西野 もしそれなりにやっているという読み方ができる内容の報告書だったら、そういう意図で書かれているのではないかなという気が私はしました。上林先生の一連の技能実習生のご研究を見ても、技術移転という名目は当初はゼロじゃなかったとは書かれていましたが、2000年以降その名目は実質的に縮小していて、単純労働力の受け入れと、その中での不法行為などは、もはや技能実習という名目とは乖離していることが指摘されていますね。

今回の報告書の中には技能実習としての役割も書かれているのだと思いますが。

小川 技能実習制度の趣旨に照らすと、実習生の帰国後も来日前と同じような職種に従事しているかが、その効果を判断するひとつの鍵だと思います。また、この調査への協力を依頼された事業所にとって、技能実習が役に立っていないかの回答をすることは、自己否定をするかたちとなるため、そのような回答はしにくいですね。

西野 しかもこの調査の回答者も多分技能実習指導員ということなので、こういう結果が出るのは理解できますが、技能実習生の実態についてはもうちょっと多角的な調査が必要だということは、研究者としては言っておきたいです。

実際、上林先生のご研究¹⁹⁾によると、送り出し側

のエージェントも、なるべく文句が言えないような人、中国の農村部の人とか、低学歴の人とか、女性とかという人たちを送り出しているといったことも出てきています。そういう表と裏と両方調査しないと難しいなということを改めて感じたということです。

小川 裏の部分は調査が難しいですね。技能実習生の最大の送り出し国は、中国からベトナムへ移行しています。中国は物価水準が向上していることもあり、技能実習制度に魅力を感じる人が減っていると思います。

西野 そうですね。学会報告²⁰⁾でお聞きした話ですが、北海道のほうの海産物工場のケースが紹介されていて、中国の若い方はもうちょっと稼げるシンガポールなどに行くらしく、オホーツクに来る人は、実はお子さんがいるような既婚女性が出稼ぎに来ていたようでした。

小川 中国では貧しい農村地域の人々が子どもを置いて、夫婦ともども都市部へ働きに出ることがあり、同じような感覚で日本に来ているのかもしれない。

西野 それはありますね。

小川 改めて驚いた点は、技能実習生が最低賃金の近くで働いていることです。

西野 それでも多少ましになったということですよ、昔よりは。

小川 調査に回答している企業はきちんとやっているのでしょうか。しかし、安い労働力を利用することによって、技術革新や企業再編が進まないという意味で、よくないという発想もあります。

西野 延命でしかないという。

西村 (孝) 家族の永住権が認められたときに、家族のケアを誰がするのかみたいな話も出てきます。つまり、さっきの海外赴任者の話の逆バージョンですが、永住してきた家族が地域のコミュニティに入っていく(=埋め込まれていく)ときに、その役割は政府なのかとか、あるいはそこの勤めている企業が担うのかとかいう話だと、子女の教育にも関わる話なので、実は文部科学省も加わらなきゃいけない議論なのかもしれないですけど、今回の話だと見えてこない。

小川 技能実習制度は受け入れ期限があるため、期限終了後に帰国する必要があります。それ以外の就労に関わる在留資格はおおむね、一定の基準を満たせば永住が認められます。

西村 (孝) 今まさに議論されている……。

小川 「特定技能」も在留年数などの基準を満たせば、永住が認められます。

西村（孝） そうそう、5年以上か経過すると。

西野 でも、社会保障の件とかも全く方向性が定まっていない状態で、ものすごい速さで議論が進んでいるので、驚きますよね。

西村（孝） ちょっと怖いです。

小川 景気が悪くなったら、どう対処するのでしょうか。

西野 日本語学校などの留学ビザを一応持ちつつ、サービス職で働く人を取り上げた研究²¹⁾が出てきていますが、留学ビザで働きに来ているケースは確実に増えています。

語学学校もここ数年急速に増えていて、政府としてははっきりは言わないけど、期待している部分もあるのではないかと思います。

小川 日本語学校が人材ビジネスを実施しているということですね。

西野 実際そうなんです。例えば地方などでは日本語学校と人材ビジネスのエージェントが一体化しているようです。この分野はこれから多様な調査が出てくることを期待したいですね。

小川 ハイスペックの外国人も日本で働いています。ハイスペックの外国人に関する研究は少ないです。どのように海外の優秀な人たちを日本へ引っ張ってくるかという点が、重要な論点になるのかもしれませんが、また、「特定技能」を含め家族帯同で日本に滞在する場合、教育や配偶者の生活などについても、さまざまな論点はありそうです。

一方で、海外からの安価な労働力に頼らざるをえない、企業の担当者の心の叫びや思いが、把握しきれいていません。人手不足であってもどうしても事業を継続しなければならないという状況にあって、どのような選択肢のもとで彼らが行動したり判断したりするのが、よく見えません。批判をする人々は恵まれている、我々のことを知らないとか、反論されてしまったらどうしようということは考えなくもありません。

西村（純） そういう意味では、マクロな経済政策とか労働市場政策とセットで議論する必要がありますよね。そういう調査となると、実施はかなり難しいとは思いますが。

小川 総合的な調査はかなり大変です。技能実習制度は多様な業種が関係するので、さまざまな省庁や産

業政策が関わってきます。

2 地方創生

『UIターン促進・支援と地方の活性化——若年期の地域移動に関する調査結果』（調査シリーズNo.152）（労働政策研究・研修機構，2016年）

●紹介

西村（孝） アンケート調査とヒアリング調査で構成されていて、大きく4つの割付（①出身県定住、②出身県Uターン、③出身県外居住者、④地方移住者）を行っています。

出身地からの転出は、大学・専門学校等への進学や就職に伴う移動が主（50%）で教育機会の地理的偏在と進路選択に大きく依拠しています。したがって、地方出身者の出身県へのUターンは、就職や学校卒業をきっかけとして、実家（もしくは実家近く）に戻る移動が多いと説明されています。ただし、ここでJターンの話になるのですが、同じ地方圏でも、大都市部の出身者ほど出身市町村に戻る（戻れる）が、都市部から離れた地域の出身者は、地元に必要な雇用の受け皿がないため、県内の大都市部へのJターンとなるケースが多いと説明しています。

Uターンに当たっての気持ちは、先ほどのみずほ情報総研の「平成27年度産業経済研究委託事業 労働移動の実態等に関する調査」と同じように、求人が少ないとか、収入が下がってしまうことへの不安ゆえに、本当は出身県に戻りたいというUターン希望が潜在的に多いにもかかわらず躊躇してしまう。他方で、大都市出身者の地方移住（Iターン）は、転勤等を機としたものを多く含みますが、転職、結婚、就職を機としたライフサイクルの変化に伴う場合も多いです。

地方に移住した当初の苦勞は、「休日に遊べる場所が乏しかった」「買い物が不便だった」「困ったことを相談する人がいなかった」などの生活面の苦勞が多いとされています。ただし、女性は男性に比べて仕事面の苦勞を挙げる人が多い。転職を伴った地方移住者は、収入低下に伴う場合が多いものの、通勤の負担低下などによって時間面・精神面でゆとりも生まれ、居住スペースの増加も相まって生活の質向上をもたらす可能性があるということで、先ほどの「平成27年度産業経済研究委託事業 労働移動の実態等に関する調

査」と同じ結果です。

ただ、サンプル④（地方移住者）は、一時的な地方転勤者、会社の社命による転勤が含まれているので、本当にUターンとかJターンと一緒に分析していいんだろうかという話が1つです。移動の範囲が地域ブロック内、東北圏とか中国圏みたいな話になったときに、地域外の話もあって、これもあんまり明確に区別されていません。例えば、山形から仙台に出てきた人と、山形から東京に出てきて仙台に移住する人といった具合にどこからどこへ戻ってくるのかによってJとかUの振れ幅が当然異なります。

転勤により精神的なゆとりが増えるというのは、インタビューでも同様の指摘が数多く聞かれました。ただし、地方の大都市だと、実は東京からの転勤族が多く、物価の恩恵は少ないというコメントもあります。通勤の物理的な距離は短くなったり、自然に触れたり、身体を動かすようになったといったコメントもある一方で、地域によっては物価の部分というのは実はあんまり変わらなかつたりするという話もあります。

この報告書では、地方移住に関する変化を地方の転職・移住によって増えたという割合と減ったという割合を引き算したインデックスをD.I. (Diffusion Index)として取っています。具体的には収入面は苦しいけど、生活は豊かになったとか、休日遊べるようになったとか興味深い結果が見られます。このあたりに今後、兼業・副業と合わせて首都圏と地方の労働移動の可能性が秘められているし、上手くいけば地方の事業承継問題とも連動すると予想されます。

●討論

西村（純） UIJターンの報告をお聞きしていると、収入低下を伴う場合が多いけれども、通勤の負担低下、居住スペースの増加、物価などの関係で生活の質全体を見ると向上している面もあるのですね。転職の人の収入だけを見ると、日本って回数が増えるごとに下がっていくというデータが結構多いじゃないですか。そういうのを見ていると転職すればするほど不利という印象を持ってしまうのですが、こういう報告の結果を見ると、収入は下がっていても、実は生活が豊かになっていることもあるのかなと。

小川 UターンやJターンで出身地の近くで就職活動をする場合、地方ですと優秀な学生の希望就職先の選択肢は少なく、役所か金融機関が中心となります。

金融機関ですとAIに一部業務が代替されることや、低金利が続いていることもあり、採用数を減らしています。大学卒業後に出身地に戻って就職する人たちの選択肢が狭まりつつあります。UターンやJターンには、家業の承継も含まれていますか。

西村（孝） 含まれています。あとは、子どもの教育でためらう人がいたんですけど、スタディサプリとか、e-learningのアプリが発達したので、地方にいても大都市圏にいるのと同じぐらいの教育は受けられるみたいなので、そこに対する抵抗感が薄れてきているというのもよく聞きます。

小川 中途採用を実施している企業は、どのような手段で実施しているのでしょうか。求人広告会社や職業紹介会社を通して求人している企業は、特定の人材ビジネス企業とのあいだに長期的取引関係を築いているのでしょうか。

西野 専門職系で中途採用を頻繁に行っている会社のケースだと、10～20社と取引関係があり、さらに、なるべくいい人を紹介してもらえるように、企業側からエージェントに対してお願いするような状態になっているみたいですね。日本でも結構人の引きが大変で、いい人を紹介してほしいと切迫している状況がうかがえますね。

ちなみに、アメリカの話ですがネットフリックスでは常に人材を採用しなくてはならず、コストがかかるので、ついにヘッドハンティング会社の採用のプロをヘッドハンティングして、採用担当者を内部化したそうですね。

小川 せっかく求人広告会社や職業紹介会社に紹介を依頼しても、よい人が採れなかったり、すぐやめてしまったりしないよう、人材ビジネス業界も努力が必要ですね。

西野 でも、人手不足で、専門性の高い人が欲しいというニーズが全体的にやっぱり高まっているので、人材紹介会社の業績自体はよくなっているんでしょうね、きっと。たとえマッチングが雑でもみんなが我慢するというような状況ですね。

西村（純） その点に関わって、例えば新卒と中途で離職を低下させる要因は同じなんでしょうか、それとも違っているのでしょうか。新卒にきく施策が中途にはきかなかつたり、中途にきく施策は新卒にきかなかつたり、何らかの違いがもしかするとあつたりするのでしょうかね。

おわりに

西村（純） 今日、長時間どうもありがとうございました。最後に、今日の座談会を振り返って一言ずつ先生方にコメントを頂けたらと思います。

調査報告書を見ていますと量的調査というのが多いですね。質的調査にしても、例えば最低賃金制度みたいに、制度の概要を紹介するという形が多くなっているような気がします。理論や既存のフレームワークとかかわりあいながら進められていくような深みのある質的調査をどのように実施していくのか。1つの課題として残されているのかなと思います。質的な接近でなければ把握できないテーマというのもあると思うので、その辺は考えていかないといけないところではないかと思っています。

小川 やはり調査は大変だと思いました。いろいろ聞きたいことがあるにしても、質問内容が多すぎると、質問される側に負荷がかかり、回収率の低下にもつながります。また、今回の議論の対象にされた調査はいずれも、時流を意識していた気がします。

西村（孝） とても疲れましたが、色々な調査や最新の実態を知ることができて勉強になりました。今回の座談会で感じたことは、1つは、調査で誰の発言を信じればいいのかという疑いの目を持つことです。回答者が誰なのか、委託調査なのか自主調査なのか、サンプルはどのように集められているのか、今回様々なデータを見たのですが、どこまでそのデータを信じていいのかなど。データを信じつつ疑う目というか、何かその辺のニュートラルな目を我々研究者は持ってないといけないと感じました。

2つ目は、もっとデータの公開が進むといいなと思っています。マッチングデータやパネルデータもそうですし、そうしたデータを使って、他の研究者が報告書の事実を追試したり、別の視点で分析できると労働調査・研究がより進展すると考えます。あとは、今回集まった我々も、いい意味で専門分野が異なるので、同じ現象・同じデータセットをよってたかって検討するような融合というか、混ざった研究が進むといいかなと思いました。AIとかIoTもそうですし、外国人とか経営幹部、転勤など様々なトピックを多面的に見ると何が見えるのか、もっと共同研究が増えるといいと思います。

西野 私は今日の全体のお話を終えて、まず内容に関して、日本的な雇用システムの様々な細かい変化が実は結構つながっていて、全体としてシステムが多少変容しているのだなという印象を持ちました。例えば職場の雰囲気だんだんよくなってきているとか、教育が減っている、コミュニケーション不足、離職、パワハラというのが連関しているなと思いました。

調査に関しては、これだけ集中して調査報告書を読み込むということはしたことがなかったので、結構大変であるとともに、これだけ読み込むと、この時期の変化の全体像が見えるという点でおもしろかったです。また、壮年非正規の報告書は、いったん報告書になった調査について再分析してしまして、より深まった考察となっていました。今回取り上げた他の調査も、単発で終わるのではなくて、データを公開したうえで、さらに分析を加え深めていって、問題提起ができればいいのではないかと思いました。

西村（純） 座談会だけではなく、報告書を読む時間も含めまして、本当にありがとうございました。先生方、今日は本当にお疲れさまでした。

(2018年11月12日：東京にて)

- 1) Cappelli, Peter (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce*. Harvard Business School Press (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001年).
- 2) Ulrich, Dave. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press (梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1997年).
- 3) 今野浩一郎 (2016) 「労働供給制約時代の人事管理」『日本労働研究雑誌』No. 674, pp.16-25.
- 4) McCall, Morgan W. Jr. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002年).
- 5) McCall, Morgan W. Jr., M. M. Lombardo and A. M. Morrison (1988) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: The Free Press.
- 6) 佐藤博樹 (2012) 「雇用区分の多元化と賃金管理の新しい課題」『人材活用進化論』日本経済新聞出版社, pp. 85-106 (初出: 「雇用区分の多元化と賃金管理の課題」、『社会政策学会誌』第12号, 2004年).
- 7) Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Collins. (= 1993, 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房).
- 8) 馬駿・西野史子・尹諒重 (2015) 「システム開発における戦略、組織、エンジニア行動と人材マネジメント——日中韓3社の比較分析」『富山大学経済学部ワーキングペーパー』No. 294, pp. 1-46.
- 9) 阿部智和 (2006) 「作業空間の物理的特徴とコミュニケーション・パターンに関する考察」『一橋商学論叢』Vol.1, No.1

pp. 66-74.

- 10) 安田雪・島山正博 (2007) 「電子メールログからの企業内コミュニケーションの抽出」『組織科学』Vol. 40, No. 3 pp. 18-32.
- 11) 若林満・南隆男・佐野勝男 (1984) 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程——入社7年目時点でのフォロー・アップ」慶應義塾大学産業研究所社会心理学班研究モノグラフ, No. 17, 慶應義塾大学産業研究所.
- 12) 奥井めぐみ・大内章子・脇坂明 (2015) 「昇進スピード慣行が女性の昇進に与える影響」『金沢学院大学紀要 経営・経済・情報科学・自然科学編』第13号, pp. 37-45.
- 13) 都留康 (2002) 『労使関係のノンユニオン化——ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社 p. 110.
- 14) Pfeffer, Jeffrey (2010) “Building Sustainable Organizations: The Human Factor.” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 1, pp. 34-45.
- 15) 労働政策研究・研修機構 (2017) 『調査シリーズ No. 163 組織変動に伴う労働関係上の諸問題に関する調査——企業アンケート調査・労働組合アンケート調査編』.
- 16) 島貫智行 (2016) 「日本企業の人事部門は強いのか——人事担当役員データの分析」2016年度組織学会研究発表大会報告論文.
- 17) 海老原嗣生 (2018) 「『AIで仕事なくなる』論のウソ——この先15年の現実的な雇用シフト」イースト・プレス.
- 18) Kanter, Rosabeth Moss (1993) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books. pp. 55-63.
- 19) 上林千恵子 (2015) 「外国人労働者受け入れと日本社会: 技能実習制度の展開とジレンマ」東京大学出版会.
- 20) 中園桐代 (2018) 「人口減少地域における外国人技能実習生の労働と生活」日本労働社会学会第30回大会報告論文.
- 21) 朴知遠 (2018) 「留学生の労働実態に関する参与観察」日本労働社会学会第30回大会報告論文.

おがわ・しんいち 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授。最近の主な論文に「政府による高度ホワイトカラー職業紹介事業の創出——人材銀行の誕生とその背景」『横浜経営研究』38巻1号, pp. 23-47, 2017年。産業・労働社会学専攻。

にし・ふみこ 一橋大学大学院社会学研究科准教授。最近の主な論文に“Gender and STEM Education in Japan and the United States” *The Heinz Journal*, Vol. 15(2), pp. 12-27, 2017年 (共著)。労働社会学専攻。

にしむら・いたる 労働政策研究・研修機構副主任研究員。最近の主な著作に「人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか」慶應義塾大学出版会, 2017年 (共著)。労使関係論, 人的資源管理論専攻。

にしむら・たかし 首都大学東京大学院経営学研究科准教授。最近の主な論文に「ソーシャル・キャピタルの規定要因としての人事管理施策」『組織科学』Vol. 52, No. 2, pp. 36-46, 2018年。人事資源管理論, 組織行動論専攻。

検討対象調査研究

I 雇用管理

- ・厚生労働省 (2017) 『労働者の雇用形態による待遇の相異等に関する実態把握のための研究会報告書』
- ・日本能率協会 (2018) 「『人材マネジメントの新展開』調査報告書』
- ・リクルートワークス研究所 (2017) 『働き方改革の進捗と評価』
- ・労働政策研究・研修機構 (2018) 『企業の多様な採用に関する調査』調査シリーズ No. 179
- ・労働政策研究・研修機構 (2018) 『大学生・大学院生の多様な採用ニーズに対する調査』調査シリーズ No.178
- ・労働政策研究・研修機構 (2017) 『日本の雇用システムのゆくえ』第3期プロジェクト研究シリーズ No. 4
- ・労働政策研究・研修機構 (2017) 『中小企業における採用と定着』労働政策研究報告書 No. 195
- ・労働政策研究・研修機構 (2017) 『次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究——事業をグローバルに展開する製造企業を中心に』労働政策研究報告書 No. 194
- ・労働政策研究・研修機構 (2017) 『企業の転勤の実態に関する調査』調査シリーズ No. 174
- ・労働政策研究・研修機構 (2016) 「『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果 および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果——より効率的な働き方の実現に向けて, 企業の雇用管理はどう変わろうとしているのか』調査シリーズ No. 148

II 能力開発・キャリア

- ・高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者総合センター (2018) 『採用後障害者の職場復帰の現状と対応に関する研究』
- ・労働政策研究・研修機構 (2018) 『病気の治療と仕事の両立に関する実態調査 (企業調査)』調査シリーズ No. 181
- ・労働政策研究・研修機構 (2018) 『病気の治療と仕事の両立に関する実態調査 (WEB 患者調査)』調査シリーズ No. 180
- ・労働政策研究・研修機構 (2017) 『育児・介護と職業キャリア——女性活躍と男性の家庭生活』労働政策研究報告書 No. 192
- ・労働政策研究・研修機構 (2017) 『壮年非正規雇用労働者の仕事と生活に関する研究——正社員転換を中心として』労働政策研究報告書 No. 188
- ・労働政策研究・研修機構 (2017) 『若年者の離職状況と離職後のキャリア形成 (若年者の能力開発と職場への定

着に関する調査』調査シリーズ No. 164

- ・労働政策研究・研修機構（2016）『中高年齢者の転職・再就職調査』調査シリーズ No. 149

Ⅲ 労使関係

- ・厚生労働省（2017）『平成 28 年度 職場のパワーハラスメントに関する実態調査』
- ・連合総研（2017）『非正規労働者問題の今後の課題を探る——非正規労働者の現状と労働組合の対応に関する国際比較調査報告書』
- ・労働政策研究・研修機構（2018）『組織変動に伴う労働関係上の諸問題に関する調査——労使ヒアリング調査編』資料シリーズ No.196
- ・労働政策研究・研修機構（2017）『非正規労働者の組織化とその効果——アンケート調査による分析』調査シリーズ No.170
- ・労働政策研究・研修機構（2017）『諸外国における最低賃金制度の運用に関する調査——イギリス、ドイツ、フランス、アメリカ』資料シリーズ No. 181
- ・労働政策研究・研修機構（2016）『現代先進諸国の労働協約システム——まとめと論点』労働政策研究報告書 No. 184

Ⅳ 多様な働き方

- ・連合総研（2017）『働き方の多様化と法的保護のあり方——個人請負業者とクラウドワーカーの就業実態から』

- ・労働政策研究・研修機構（2017）『「イノベーションへの対応状況調査」（企業調査）結果及び「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」（労働者調査）結果』調査シリーズ No. 176
- ・労働政策研究・研修機構（2017）『「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」結果』調査シリーズ No. 171

Ⅴ 労働移動

- ・みずほ情報総研株式会社（2016）『平成 27 年度産業経済研究委託事業 労働移動の実態等に関する調査』
- ・労働政策研究・研修機構（2016）『求人情報・求職情報関連事業の実態——求人情報・求職情報関連事業に関する調査結果から』調査シリーズ No. 155
- ・労働政策研究・研修機構（2016）『マクロの労働移動、転職市場の実態——既存統計とヒアリング調査より』資料シリーズ No. 168

Ⅵ 人手不足と地方創生

- ・労働政策研究・研修機構（2016）『企業における外国人技能実習生の受入れに関する調査』調査シリーズ No. 157
- ・労働政策研究・研修機構（2016）『UIJ ターンの促進・支援と地方の活性化——若年期の地域移動に関する調査結果』調査シリーズ No. 152