



座談会

NPO発展に向けた課題

プロフィール

山内 直人（やまうち・なおと）

経済企画庁エコノミストとして経済白書の執筆など日本経済の実証分析に従事した後、1992年、大阪大学へ。経済学部助教授を経て大学院国際公共政策研究科教授。専門分野は公共経済学。編著書に『ノンプロフィット・エコノミー』『NPO入門』『NPOデータブック』『コミュニティ・ビジネスの時代』など。

秦 靖枝（はた・やすえ）

1992年にネットワーク「牛久市民福祉の会」を設立。講演会、お年寄りのサロン、送迎サービス、パソコン教室などの市民事業を行う。99年にNPO法人「おおぞら」を設立して知的障害者の就労と社会参加の場を作る。また県や市の計画策定に関わり、新しい地域づくりを提言。01年にはバリアフリーの喫茶店をオープン。茨城県立医療大学講師、市社協理事、おおぞら、日本ホスピス在宅ケア研究会理事。茨城県牛久市在住。

田中 尚輝（たなか・なおき）

1981年、全国高齢化社会研究協会、88年、社団法人長寿社会文化協会を設立。99年、NPO事業サポートセンターを設立、専務理事兼事務局長を経て03年、常務理事に就任。現在に至る。特定非営利法人市民福祉団体全国協議会事務局長も兼務。主な著書に『介護系NPOの最前線 全国トップ16の実像』など。

大阪大学大学院国際公共政策研究科教授

NPO法人「おおぞら」理事

NPO法人市民福祉団体全国協議会事務局長

山内 直人

秦 靖枝

田中 尚輝

（司会）研究員 **小野 晶子**

NPOの存在が社会的に認知され、このセクターが教育・文化、医療・福祉、国際貢献などで果たしている地位・役割を無視できなくなりつつある。さらに、地方自治体事業の民間委託化の流れが加速するなか、NPOに対する期待感も高まっている。しかし、目に見える部分の活動を支える事務局・スタッフの内情や課題を一般に知る機会は乏しい。いまNPOの現場は何に悩み、次なる発展をどう切り拓いていこうとしているのか。研究者と第一線の専門家が課題を議論する。

(コラム1) 特定非営利活動促進法(NPO法)とは

1998年に特定非営利活動を行う団体に法人格を付与することにより、市民が行う自由な社会貢献活動の健全な発展を促進することを目的に施行された。法律はその活動を①保健、医療又は福祉②社会教育③まちづくり④文化、芸術又はスポーツ⑤環境の保全⑥災害救援⑦地域安全⑧人権の擁護又は平和⑨国際協力⑩男女共同参画社会⑪子どもの健全育成⑫情報化社会⑬科学技術⑭経済活動⑮職業能力の開発又は雇用機会の拡充⑯消費者保護⑰前号に掲げる活動団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助—の17分野に限定している。

さらに「営利を目的としない」「社員の資格の得喪に関して不当な条件を付さない」「報酬を受ける役員が、役員総数の1/3以下」「宗教活動や政治活動を主たる目的としない」「特定の公職者(候補者を含む)又は政党の推薦・支持・反対を目的としない」「暴力団でないこと、暴力団又はその構成員等の統制の下にある団体でない」「10人以上の社員を有する」などを法人格取得の要件としている。

小野 一九九八年一二月にNPO法が施行(コラム1参照)されて五年半たちました。現在、NPO法人数は一万七〇〇〇のぼり、それに伴って、NPOで働くスタッフも増えています。日本のNPOが今、どうなっているのか、また今後、どうすれば発展していくのかについて、専門家の意見をお伺いしたいと思います。まず、それぞれNPOに関わったきっかけなどについてお話をいただきたいのですが。

秦 茨城県牛久市で「知的障害者の社会参加の場を広げる」NPO法人「おぞら」を立ち上げて五年になります。一人ひとりが自分の生活ペースに合わせて働けるNPOとして、今まで順調に活動を展開してきました。これから、障害者のニーズに応じたサービスが必要に応じて提供することとあわせ

て、雇用の場も創っていききたいわけですが、改めて組織内部を見つめ直してみると、問題が多いことに気がきます。組織再編を含め、点検する時期に来ているという感じです。

田中 以前から草の根で社団、財団法人をつくる活動などをしてきました。NPO法成立後は、NPOを立ち上げようとする際の悩みが大体分かるので、「NPO事業サポートセンター」を設立し、そこで主に相談にのるなどの応援をしています。あわせて、福祉系NPOを集めて市民福祉団体全国協議会(市民協)を結成し、そこで福祉系NPOのモデルづくりに携わっています。

山内 一九九二年までは経済企画院に所属し、国民生活審議会の報告書で寄付税制のことを取り上げたりしてきました。九二年、大阪大学に籍を移してから、関西が市民活動やNPOの

法施行で認知広がる

盛んな地域だったことも手伝ってNPOの研究を本格的にはじめました。九五年の阪神・淡路大震災後、NPOの国際比較研究に参加するとともに、日本NPO学会の設立にも関わりました。現在は、大学とNPOの新しい協働のあり方について模索しています。

小野 法施行もあり、特にこの一〇年で、NPOを巡る環境は随分、変化しました。具体的にどういった点が変わってきたと見ていますか。

山内 一言で言えば社会的認知が進み、特にNPO法施行後、急速に広がった印象です。今やNPOという言葉を知らない人はほとんどいないし、珍しい存在ではなくなりました。現在、NPO法人として活動している団体は一万七〇〇〇といわれ、中学校の数(約一万三〇〇〇校)を既に超えました。あと一年もすれば小学校(約二万四〇〇〇校)に匹敵するようになるでしょう。

田中 NPO法は確かにターニングポイントになったといえますが、福祉系で言えばもう一つ、「介護保険法」の導入が大きかった。民間事業者に事業・サービス委託ができるようになったからです。「指定管理者制度」(コラム2参照)が今度、できるように、規制緩和や構造改革が進み、従来の公的な業務だったものを民間が担えるようになっていくでしょう。とはいえ、公的な仕事は公がやっていた理由があり、そこには公益法人としてのNPOが受けやすい側面が存在するわけで、これ

(コラム2) 指定管理者制度とは

2003年6月の地方自治法改正によって、「公の施設」の管理運営に指定管理者制度が導入され、営利企業のほか、社会福祉法人などの公益法人、特定非営利活動法人(NPO法人)及び法人格を持たない団体に対しても管理を行わせることができることになった。これにより、法施行日から3年以内(2006年9月1日まで)に管理委託しているすべての「公の施設」は、指定管理者制度に移行しなければならない。

はNPOが大きく成長する可能性を秘めた部分だと思っています。

ただ、それだけでは意味がないので、少子高齢化や環境問題、まちの崩壊など日本が抱える新たな課題に対し、新しい生業を起し、雇用を生み出すことに挑戦しなければならぬ時期に来ています。今はNPOという存在が馴染みつつある段階。発展していけるか否か、今後、真価が問われてくるでしょう。

小野 法律や取り巻く環境がNPOの発展を後押ししてきたわけですが、その背景に潜在的なニーズがあったことも見逃せないのではないのでしょうか。

秦 当然、障害者も働きたいというニーズはあったのですが、なかなか実現しなかったわけです。例えば牛久市では、九九年に公営の斎場をオープンした際、市長から「斎場オープンに



秦氏

まだ小さいのが実情です。

拡大 する事業分野

併せて「売店や喫茶室を主に知的障害の人たちでやってみないか？」と声がかかりました。ニーズとサービスが合致したこの取り組みは、職場は市が提供してくれるという形で確保され、かつ障害者も収入を得られるという点で大きかったと思います。

問題はニーズも、それに応えたいとのボランティアの思いもたくさんあるにもかかわらず、その多くが適切なサービス提供につなげられないことでした。労働市場としてのポテンシャルはたくさんあるのだから、ニーズへの対応を考えていく必要があります。

小野 社会的なニーズやボランティアの思いを背景に、NPOは右肩上がりの成長を上げていますが、そこで働くスタッフも増えてきているのでしょうか。

山内 個々のNPOを見ると、ほとんどが零細で、有給の常勤スタッフは平均すると二、三人程度ではないでしょうか。平均三人としても雇用は全体で五万人弱に過ぎない。日本の労働市場全体から見ると、雇用吸収力はまだ

田中 具体例をあげると、宮崎県の「NPO法人宮崎文化本舗」のように、常設映画館を運営し、スタッフを増やしてきた例もあります。生業として成立すれば、雇用の場が生まれる好事例でしょう。一般論でも、NPOの成長性からみて、雇

用は増えていくと言っている。企業に比べて有利な点は、常勤スタッフやアルバイト、有償・無償ボランティアなど組み合わせのちよつとした工夫で多様な働き方ができること。その反面、労働法規に照らした場合、法にそぐわない労働者がでることも否めません。

その一方で、行政はスリム化に伴い、NPO法人は安価で使えるという意識があります。企業が儲けにならないから手をつけない分野をNPOがやるという宿命的な構造もあります。とはいえ、行政の応援とNPOの元々のミッションは無関係だから、国の助成金がないと事業ができないというのでは、自らの能力が問われることになり、企業を超えるくらいの経営能力を持たなければ、安定した雇用は広がらないといえます。

小野 雇用拡大の可能性は高いが、制度や慣行上の課題も残されているというわけですが、NPOを「働く場」と見た場合、現場ではどんな人たちがこういった働き方をしているのでしょうか。

うか。「おおぞら」ではこういった雇用形態になっているのでしょうか。

秦 有給スタッフは約三〇人。様々な働き方・パターンがあり、地域でいろいろな人の働く場になっています。正職員はデイサービスと事務局の二人で、デイサービスや斎場にはパートや学生アルバイトを配置しています。パート職員は定年後の高齢者や障害児童を抱える母親、障害のある人など様々な斎場の責任者や会計事務、ドライバーなどは定年退職後のベテランが働いてくれています。事務局には、東京電力の社会貢献支援制度で派遣された五〇歳代の人もおり、給与は東電にいた頃の約七割で企業的全額負担です。斎場の仕事は忙しい時期が明確なので、支援者制度を設け、繁忙期のみ日給二〇〇〇円で駆けつけてもらう仕組みを整えています。

労働時間などの労働条件や仕事の意味は、個々人の能力に応じて目標を立てて細かく設定しており、例えば、障害者で午前中に簡単な事務作業をして午後、デイサービスを受けているケースもあります。

依然低い賃金水準

小野 先ごろ、JILPTが行った調査では、NPOの賃金は一般の労働市場のそれに比べてかなり低いという推計が出ています。自由な働き方を実現できていない人たちならば、雇用条件が低くても満足度は高いといえるのでしょうか。

田中 以前、社団法人を作った際、その職員の給与は公務員の八割を目標

にしました。一度は実現したものの、ベアなどがなくて再度、格差が生じているのが現状です。NPOは、善し悪しは別にして、雇用条件が低いのが当たり前前の世界。スタッフには、好きなことをしているのだから、多少低くてもいいとの発想があるのではないのでしょうか。

秦 それはNPOを立ち上げた一部の人のための考え方では。低くてもいいと思っている人の大半は、年金収入があったり、会社から賃金補助が出ているなど、ある程度生活が安定している高齢者層ではないでしょうか。こういう人たちは、「こんないい仕事していて、しかも楽しくて、みんなに喜ばれている。お金にならなくても返ってくるものがあるじゃないか」という。ところが、雇われてきた若い世代にとっては、何も保障がない将来の不安に加え、生活がかかっているし、安くていいはずがないと思っています。

寄付のあり方の検討を

小野 若い人に対する雇用の確保には、やはり収入の安定が不可欠。そのためには、自主収入のメカニズムを作りたいものの、NPOは非営利組織としての性格上、利益を生みにくい。そこで、財源確保策として寄付が浮上してくるわけですが。

田中 雇用を広げるには、寄付のあり方も見つめ直す必要があります。例えば今、高齢者を助け合いのデイサービスで預かると三〇〇〇円の収入があるが、サービスを受ける直接の顧客に加えて、地域からの寄付があれば事業

はもっと充実するわけです。少子化問題も、安心して子育てできる環境にどのようなお金を集め、回していくかがポイント。独自財政を創り上げなければ、雇用問題は解消しないでしょう。そういった視点で考えた場合、(継続性の危うい)行政からの委託、助成はさておき、寄付を集めることも雇用創出の一策だと思っています。

山内 志を持って事業を行う人がNPOを選択する大きな要因に、寄付を受けやすいことがある。このメリットを使わない手はなく、そのためには効率よく寄付を集める戦略が必要です。何もしないで寄付は集まりません。日本は欧米に比べて寄付の後進国。少子・高齢化が進めば、子孫に財産を残さず社会貢献に役立てようと考える人も増えるを見ています。寄付促進税制が拡充されれば、NPOへの寄付が拡大する余地は一層大きくなるのではないのでしょうか。

田中 企業の寄付はアメリカと比較しても決して少なくありません。圧倒的に見劣りするのは個人レベルの寄付です。とはいえ、日本人は歳末助け合いなどの募金はしているし、災害があれば見舞金なども集まるのだから、土壌はある。後は寄付を集める側のマネジメント力などが強まればいいのです。

小野 確かに、米国のNPOなど寄付の集め方が上手です。税制面などの問題もあるでしょうが、NPO側にも何らかの問題があるのでしょうか。

田中 要は「金集めにも金がかかる」ということ。寄付金の三割程度は金集めのために消えてしまうぐらいに考え

るべきです。米国のスタッフ五〇〇人規模のあるNPOなど、一〇〇人を寄付集め専門に配置しているほどです。

秦 現場の立場でみると、高齢者層を中心に寄付を嫌う人もいます。日本人は未だ頭の片隅に「寄付を受けるに恥ずべきこと」との意識を持っており、拭いきれずにいるのではないのでしょうか。

小野 寄付も含め、日本のNPOは戦略的な仕掛けが足りないといえます。

秦 設立までにエネルギーを消耗してしまい、設立後のマネジメントまで考えないケースが多いからです。やりたいことへの思いばかりが先行してしまい、心情的に走りがちになってしまっている。

山内 創業者は、後継者を育てる余力もなく、いつまでたってもやめられない。一方で若い人は常に労働条件や自分のキャリアを高められるようなところを探し求めて転職し、なかなか定着しないのです。

小野 NPOではたらく若い人の存在が今後の発展の鍵を握っているのです。

はないでしょうか。フリーターが増えるなか、若年層の再教育の場としてNPOに期待をよせる意見も多いわけですが。

田中 フリーターについては、何故、その道を選択する人が増えたのかが問題です。企業や官庁に魅力を感じない人や自分探しをしている人が多くなってきたのではないのでしょうか。それならば、まず働く意味を自分の中に落とし込むことから始めないと。

せめて年収三〇〇万に

秦 正職員で働かなくとも食べられるからに他ならない。NPOの若手職員だつて、親元において家賃もいらず、世話をしてもらいながら、高級車を買ったりしている。ただ、人件費に苦しむNPO側も、採用時に親元にいる若者を選んでしまいがちな側面はあります。「おおぞら」の常勤スタッフは今、月給二〇万円ぐらい。相当、努力して上げてきたし、NPOの中でも待遇は

かなりいい方だと自負しています。それでも、給与から社会保険料や税金を引くと、一人暮らしで十分やっていけるかどうかという疑問符が付く状況です。せめて年収三〇〇万円は払ってあげたい。

山内 「自己実現できるのだから、低賃金でもいい」ということで片づけてしまふと待遇は改善されないまま。一方、NPOでは女性がコアになって組織を引っ張るケースが多く見られま

す。それは女性の意識が高いためにありますが、裏を返せば働き盛りの男性にとつては、NPOからの報酬では、家族を養えない面もあります。

小野 NPOは主婦と高齢者が中心になってしまふ構造的な問題があるということでしょうか。

秦 若い人と主婦、高齢者がいて、その間の世代が決定的に欠けている。組織運営には、ある程度キャリアのある人が必要ですが、賃金など処遇面の問題があるからです。中堅層がいればNPOの経営面に大きく貢献するのは間違いありませんが、そういう人がなかなか飛び込みにくい土壌があります。

小野 逆に、雇用条件が多少低くてもNPOの世界に飛び込んできた若年層がいることも見逃せません。こうした人たちが企業を選ばなかった理由は何なののでしょうか。

マネジメント力向上を

田中 NPOでは、志を社会化・具体化できることが大きい。どんな優良企業で給料が高くても、自由度はかなり束縛されるからです。また、仲間を作ることも魅力の一つでしょう。新たな共同体づくりというのは楽しく感じられるものです。

秦 仲間づくりの楽しさはありませんが、その一方で合意づくりの難しさもあることは指摘しておきたい。「寄付や借金はどうしても嫌だ」という人がいたり、特に多額のお金が絡んだ場合の合意を得るのは想像を絶するエネルギーが伴います。

田中 NPOの組織はフラットで、



山内氏

合意をベースに組織づくりをするから、決議や決定に時間がかかる。これは経営上の決定的なマイナス要因となるわけです。また、NPOは必ずと言っていいほど分裂します。そこをどううまく発展させていくか。共同体のマネジメントは企業のより困難にもかかわらず、マネジメントできる人材がいらない。秦 マネジメントの難しさでいえば、例えばスタッフの中に熱心な人がいたら、自然とそこに仕事が集まってしまい、それを前提に走りがちになってしまふ。かといって、皆が同じペースで仕事するのは不可能に近い。これが命令系統が存在しないNPOゆえの難しさと言えます。

行政・企業との関係は

小野 NPOは今後、特性を活かしてどのように行政や企業と連携を取っていくべきなのでしょう。

山内 NPOが単独でできることは限られているので、行政や企業とはどんな組み合わせでしょう。その際、自由度の高い中で斬新なアイデアを出し、機動力を活かして動けることをアピールすること。行政は動きにくい部分があるし、企業は株主のプレッシャーが存在する。そこをカバーできることを訴えて、ウィン・ウィンの関係を作ることが大切です。

秦 NPOは市民の身近なニーズを最も把握しているわけです。フットワークも軽いが、事業化するには金銭面で立ち上げの苦労がきつまい。そこで行政が財政支援をしてくれるような関係が築ければいいと思います。行政

と連携を取る中で事業が流れに乗れば、NPOは一人立ちできるし、行政は別のニーズ実現のための支援に移っていけばいい。

田中 NPOと行政との距離は企業のそれより近いが、どうしても警戒的になってしまふのは「NPOは安価な提携先、委託先」との行政のお上意識が抜けきれてないケースが見られるから。NPO側からすれば、これでは自立的に組織運営することにならず、本来あるべき行政とNPOのあり方が確立されないことになってしまいます。

小野 事業委託を受けるなど、行政とNPOの協働はかなり進んでいますが、その一方で依然、一部の下請的な委託に悩まされている実態もあります。

田中 下請けとは、予算編成権と人事権を握られること。行政が金を出してくる時は、出向者を送り込んできたり、事業の中味に介入してくるなど、口も出してくる。まず、NPOが経営的に自立していることが重要でしょう。**山内** リスク管理の視点が大切です。



田中氏

よく、同じ役所から同じ補助金を何年も受け続けているケースを散見しますが、依存しきっていると危険。そうならないためにも、中期的な計画性が必要です。**小野** 行政がNPOに対して、お金以外の支援をする方法も考えられるのではないのでしょうか。例えば、ITによる情報提供や人材のマッチングなど、政策面で期待することは。

秦 意外にNPOには情報が入って来いません。助成金などの情報を積極的に流してもらいたい。他にも直接お金のかからない支援の仕方はたくさんあります。例えば、セミナーなどを開く場合に、役所が共催のお墨付きをくれれば、会場が無料で借りられたりするわけです。

田中 類似の事業を民間として有料で実施している立場としては、無料での勉強会・研修会は開催を控えてもらいたい。また、NPOのイベントなどを広報に載せて宣伝して欲しいですね。

山内 体制面の整備も必要です。「市民活動課」など専門の部門に配属された職員は、NPOの現状にある程度通じているが、役所全体としてNPOと協働していこうという体制になっているかという点もまだまだ。例えば市だったら、助役のうち一人はNPO担当になるなどして、あらゆる政策についてNPOとの協働の可能性を考えられるような体制づくりが望ましい。

小野 雇用・労働面での支援についてはどうでしょうか。

田中 起業ムードをどう創りあげるかの工夫を求めたい。例えば、起業講座を開催したら、その後の無料相談などのフォローの仕組みがあればなお効果的でしょう。

秦 もうすぐ団塊の世代が定年退職して地域に帰ってくる。その人たちが向けて地域の働き場へのソフトランディングが必要です。今のシルバー人材センターだけではマッチングに限界があります。地域が変わりつつある中、起業チャンスが転がっているはずだし、定年直後の人たちはパワーもあるのだから、活かしてもらいたい。

小野 いまあるNPOだけでなく、起業でNPOを立ち上げることを通じた雇用創出も今後は増えていくのでしょうか。

田中 NPO立ち上げについては、全般的に環境も整ってきて、つくる能力も高まってきているのでは。

秦 最初のころと違い、今は簡単につくることはできる。ただ、継続するのは大変。皆、自分が旗振り役になりたくない傾向があり、誰かがやるなら乗っかるといった感じですね。

官民で人材交流を

小野 NPOに不足するマネジメント能力のある人材は、企業に豊富だと思えますが。

田中 人材面の問題でいえば、NPOで決定的に不足しているマネジメントと、企業内で社会的な生き甲斐のある労働について不自由を感じる世代、たとえば三〇歳代、四〇歳代の人をNPOに二、三年出向させるようなシス



司会・小野

テムがあつてもいい。公務員も同様で、二年ぐらいのスパンで、現場の悪戦苦闘ぶりを経験してもらおう。NPOにとって人材は一番大事。今後、人材交流が欠かせなくなるでしょう。労働に関しましては、企業などとの人材の行き来の障害を避け、渡り歩けるようにすべきで、行政にはセクター間の労働力移動を容易にする施策を求めたい。

これからが正念場

小野 では、現在運営しているNPOを、今後どう展開させていくべきなのでしょう。雇用も含め、NPOが発展していくための政策と課題の克服策をお聞きしたいのですが。

山内 日本のNPOは、量的拡大期から質的充実期へ転換せざるを得ないのではないのでしょうか。一万七〇〇〇のNPO法人の中身は玉石混交で、いかがわしい活動を行うものもでてきています。NPOは信用第一。信用されるからこそ寄付も集まる。世間のNP

Oを見る目も厳しくなっており、このままでは信用が一気に崩壊する可能性を孕んでいます。こうしたリスクをどう自浄していくかが重要です。

日本のNPOは一九九〇年代以降の長期不況期に成長を遂げてきました。今後、景気の回復に伴って、介護サービス市場などでは、企業との競争も激しくなるでしょう。これに対抗するた

めには、マネジメントを強化し、競争力を高めるしかない。NPOセクターが、欧米並みの地位を占めるか、途中で挫折することになるか、これからが正念場と言えるでしょう。

田中 NPOはファッションから実力の時代に入ったと思います。こうした時代に対応可能な組織は半数、もしかしたら三分の一程度かも知れないというのが実感です。急速に底上げを図らないと、組織が持たないし、雇用にも影響がでてくるでしょう。

秦 NPOは事業体。ボランティア意識だけでは通用しません。潜在的な可能性を多く秘めており、ニーズを探して強くなつて欲しい。

小野 今日は大変、貴重な情報を得ることができました。NPOも淘汰の時代に入り、ボランティア意識だけではなく、現場での経営や運営能力が問われるようになってきたことを実感しました。

日本労働研究雑誌

B5判・定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(テサービス)

7 No.528 JUL. 2004 特集 = 長期失業

- 提 言** 若年層の失業対策 橋本 俊昭
論 文 日本の長期失業者について 篠崎 武久
—時系列変化・特性・地域—
紹 介 欧米における長期失業者対策 勇上 和史
長期失業者対策としての職業訓練制度の可能性 鈴木 敬雄
—職業紹介の現場から—
論 文 雇用保険制度が長期失業の誘引となっている可能性 小原 美紀
誰がホームレスになっているのか? 岩田 正美
ポスト工業社会への移行と職業経験等からみたホームレスの3類型
研究ノート 失業と幸福度 大竹 文雄
短時間正社員の可能性 松原 光代
—育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して—
書 評 松繁寿和編著『大学教育効果の実証分析—ある国立大学卒業生たちのその後—』 小堀 隆士
首藤若菜著『統合される男女の職場』 金野美奈子
読書ノート 守島基博著『人材マネジメント入門』 中島 豊
資 料 労働文献目録 労働政策研究・研修機構

8 No.529 AUG. 2004 特集 = 賃金制度改革の検証

- 提 言** 職務の呪縛を解け 小池 和男
論 文 新日本製鐵における賃金制度の変遷とその特質 田口 和雄
—賃金制度改革の方向を探る—
もう1つの評価・報酬制度改革 井川 静恵・松繁 寿和
—HRMサイバネティックスの強化にむけた取組事例—
合併に伴う人事制度の統合と雇用・処遇の変化 久保 克行
—個人データによる分析—
研究ノート 賃金制度変更に関する労働法上の諸問題 山川 和義
—判例分析—
紹 介 アメリカの賃金制度—伝統と革新 竹内 一夫
研究ノート 情報サービス産業の雇用調整と外注化 奥井めぐみ
書 評 渡辺秀樹・稲葉昭英・嶋崎尚子編『現代家族の構造と変容』 岩上 真珠
樋口美雄・太田清・家計経済研究所編『女性たちの平成不況—デフレで働き方・暮らしはどう変わったか—』 脇坂 明
資 料 労働文献目録 労働政策研究・研修機構

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp