

Works 184

人事が変われば、社会が変わる。

2024.06-07
Recruit Works Institute

人権を守る企業の
改革の現場

イケア・ジャパン
三菱地所
ココナラ
VALT JAPAN

多様な働き方時代の 人権



「ビジネスと人権」後進国 日本の課題とは

働く人の人権は守られているのか

女性の待遇格差／正社員の転勤／
エッセンシャルワーカーの低待遇／
フリーランスの不当な契約……



[特集]

4 多様な働き方時代の 人権



表紙イラスト：ワタナベケンイチ

6 Section 1

「ビジネスと人権」 後進国日本の課題

- 6 広がらない日本企業の従業員への人権意識
- 8 高収益の裏に潜む人権リスク 人権対応は経営の最優先事項に
- 10 人権への取り組みは無意識の差別の存在を前提に
- 12 「差別されない権利」を守るには
一人ひとりの心の内と向き合うこと
- 14 労働法は時代に合わせて進化してきた
- 17 **Column**
企業人にはリーガルマインドが必要だ
- 18 労働組合=正社員団体の限界 男性社員の雇用優先で見逃されたもの

20 Section 2

多様化する働く人の人権課題

- 20 男女の社会的分業がもたらす間接差別
- 22 企業は今こそ転勤制度見直しを
人材多様化、社員とは意識ギャップが拡大
- 24 非正規化が加速するエッセンシャルワーカー
不公正を改善し低成長を断ち切る

- 26 不安定雇用に給与格差…… 声上げ始めた非正規公務員
- 28 「口約束」の契約トラブルを回避 フリーランス新法で何が変わる
- 30 **Column**
個人のスキルや能力はどこまで会社のものか
- 31 **Column**
芸能従事者が苦しむ人権侵害への取り組み
- 32 もはや賃金競争力もない日本 外国人に魅力的な職場にするには

34 Section 3

“職場”の不正を許さない改革の現場

- 34 働き手のED&Iを実現し人権を守る
パートを正社員化、全ポストを公募 **イケア・ジャパン**
- 36 「業界みんなで取り組みを」人権を学ぶ機会を創出 **三菱地所**
- 38 あらゆる情報を可視化してフェアな取引を実現する **ココナラ**
- 40 企業と就労困難者の新たな協働モデル
真のインクルーシブ社会を目指す **VALT JAPAN**

- 42 **まとめ** 多様な人たちと働く時代には
「人としてどう行動するか」という原則への理解を
浜田敬子(本誌編集長)

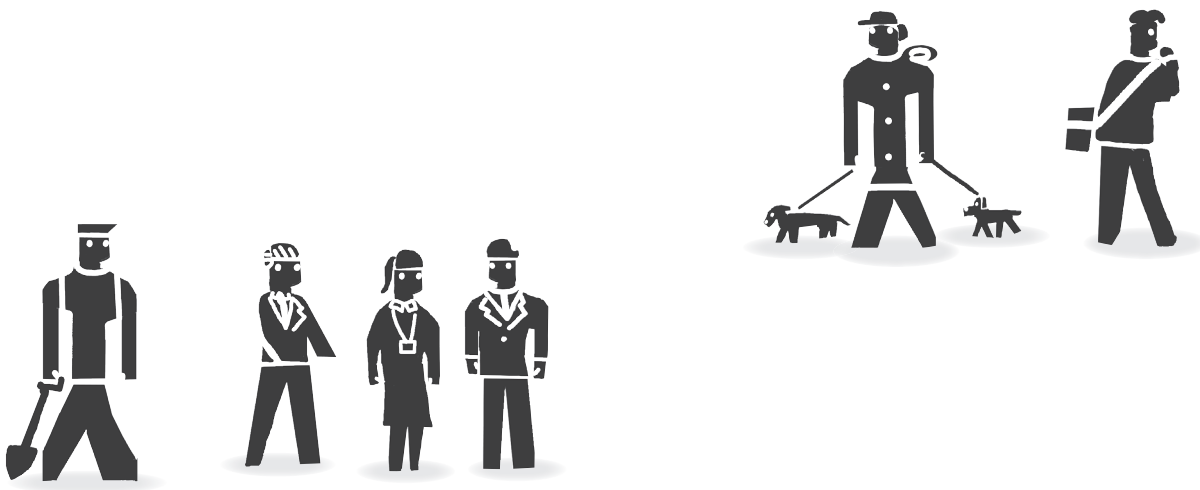
[連載]

-
- 44 **ローカルから始まる。**
わざわざ 代表取締役
平田はる香氏
 - 48 **人事のアカデミア** ケアの倫理
 - 52 **Global View**
From USA
アメリカで存在感増す労組
コロナによる失業で支持増える
 - 53 **From Nordic**
競争力の源泉は「2人稼ぎ主」
男女の賃金格差は5.6%
 - 54 **From Policy World**
春闘で問われる労働組合の真価
「賃上げ=賃金上昇」にならない
日本の労働市場
 - 55 **From Work Tech World**
激化するプラットフォーム間の競争
ギグワーカーの労働環境改善に貢献
 - 56 **人事は映画が教えてくれる**
『シェフ ミツ星フードトラック始めました』
に学ぶ“プロフェッショナル”の定義
 - 58 **著者と読み直す**
『妻に稼がれる夫のジレンマ』

[特集]

多様な 働き方時代の

人権



「ビジネスと人権」という言葉を、日本でも耳にする機会が増えました。2011年に国連人権理事会で「ビジネスと人権に関する指導原則」が承認され、世界各国は行動計画を策定。日本もそれに追随しています。

外国人技能実習生の劣悪な労働環境や、新疆ウイグル自治区での強制労働などが報じられ、日本企業が人権問題と無縁ではないことは、多くの人の知るところになりました。しかし、どこか遠い国の、あるいは自分の部署(人事)とは関わりのないことと正直感じている人もいるのではないのでしょうか。しかし、決してそうではありません。

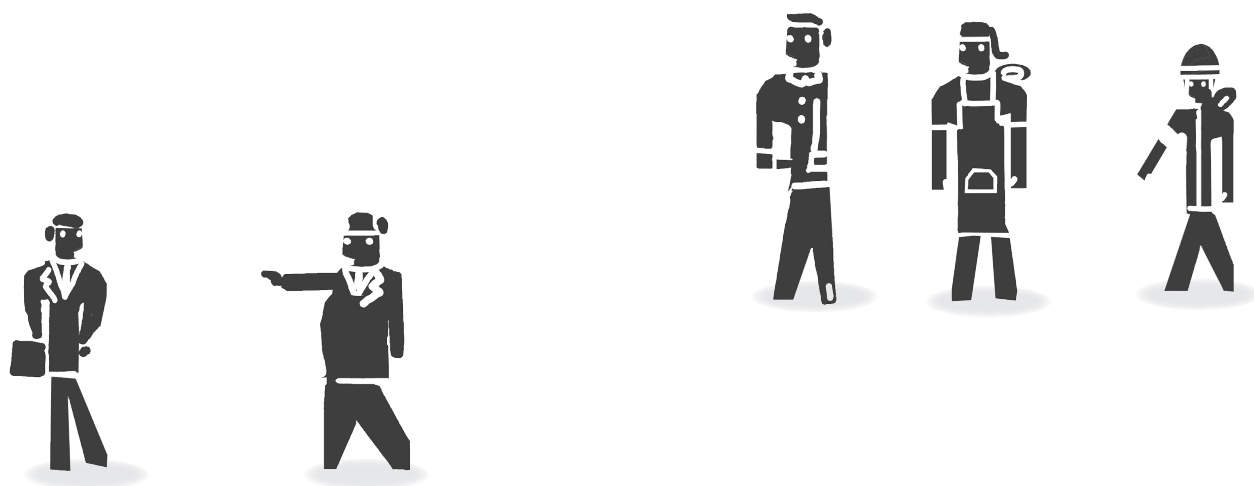
この10年で、日本企業の売り上げは横ばい、利益は5倍。この衝撃的なデータを教えてくれたのは、8ページに登場するオウルズコンサルティンググループの石井麻梨氏です。2024年3月に株式市場では日経平均株価が最高値を更新し、「日本企業は稼ぐ力を取り戻した」ともてはやされています。しかし、石井氏は、「これはコストダウンの結果であり、背景に不健康な

“痩せ型”サプライチェーンや職場の人権リスクが潜んでいる可能性がある」と指摘します。

現在、職場では実に多様な人々が働いています。海外の取引先の児童労働や強制労働はもとより、目の届くところでも、正規・非正規、ジェンダーなどによる賃金や待遇の格差、ギグワーカーをはじめとするフリーランスの理不尽な待遇など、利益を生み出す背後で動く不正な仕組みが存在します。それこそが人権侵害である、という意識を私たちは改めて持つ必要があります。

本特集では、グローバルにおける人権リスクへの対策・ルールの進化とそれに対する日本の現状を知ることから始め、「職場」を人権というレンズを通して見つめることで、実際に「誰」の人権を「どのように」侵害している可能性があるのか、それをどう是正していくのか、専門家の知見や改革の現場の取材を通じて考えていきます。

本誌編集／入倉由理子



「ビジネスと人権」後進国日本の課題

2010年代以降、企業が人権の尊重に責任を負うことが国際標準となった。世界に一步後れを取る日本や日本企業の課題を、労働法や労働組合の歴史、日本企業やそこで働く人々の意識などの視点で探る。

広がらない日本企業の従業員への人権意識

近年、急速に注目を集める「ビジネスと人権」。国連開発計画 (UNDP) でタイを拠点に「ビジネスと人権」の促進に取り組む弁護士の佐藤暁子氏に、世界の動きと日本の現状について聞いた。

ビジネスと人権というテーマが世界的に注目されるようになったのは、2011年に国連の人権理事会で事業活動における人権尊重の指針としての「ビジネスと人権に関する指導原則」(指導原則)が加盟国によって全会一致で承認されて以降のことです。指導原則は国際社会で正当性を持ち、国際的な規範として機能する土台となりました。

ビジネス活動に関する人権問題は長く問題視されてきました。特に第二次世界大戦以降、グローバルな経済活動が活発化するなか、NGOや労働組合など、人権侵害の当事者やその声を代弁する人たちによって、実態が世界に知られるようになりました。サプライチェーン上で起きている児童労働や資源の搾取、地域住民の健康被害などを指導原則が「ビジネスと人権」というフレームワークで示したことの意味はとても大きかったと思います。

並行して2015年には持続可能な開発目標 (SDGs) が採択され、さまざまな紛争、危機の犠牲になっている人々の声に耳を傾け、持続可能な社会の達成を目指すことが国際的なアジェンダとなりました。

そうした流れに加え、ESG という考え方に

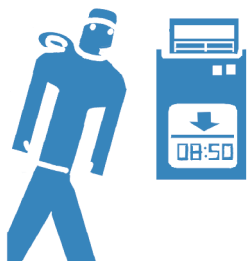
基づく投資家からの後押しもあり、企業は単に経済的利益を出せばいいのではなく、事業を通じて社会に貢献すべきと、経営者の意識も徐々に変わってきています。

グローバルで先行する行動計画の策定と法制化

ただし、指導原則は条約ではなくあくまで原則を示したもので、それぞれの国、企業などの事業体の実務のなかで人権の保護や尊重を実現していく必要があります。国連人権高等弁務官事務所 (OHCHR)、ビジネスと人権作業部会はステークホルダーが協働し促進を担い、指導原則実現のためのロードマップとして国別行動計画 (NAP) 策定を各国に推奨しています。ビジネスと人権に関わる領域は広範囲に及びます。関連省庁や必要な施策を具体的に認識できるため、NAP策定は重要な一歩です。

最初のNAP策定はイギリスの2013年9月。OHCHRのWebサイトによれば現在、世界26カ国で策定されていますが、日本が策定したのは2020年と比較的最近です。また、NAP策定を踏まえたさらに具体的な施策として、ビジネスと人権に関する法律の制定も進んでいます。

たとえばドイツでは2023年1月にサプライチェーン・デューデリジェンス法という法律が施行されています。指導原則では、企業が事業活動に関わるすべての人々の人権への負の影響を認識し、防止・軽減、救済に向けた対策を実行し、その状況を評価、情報開示していく人権デューデリジェンスを求めています。ドイツは2016年発行のNAPに、一定期間内に従業員500人以上の企業の50%で人権





デューデリジェンスの導入が進まなければ法制化すると明示し、目標値より低かったため、このプロセスを企業に義務付けました。直近では欧州議会でコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令(CSDDD)が採択されました。

イギリス、フランス、オーストラリア、カナダなどでも法制化は進んでいます。ただし、法律がなければ企業は責任を問われないわけではなく、サプライチェーン全体に対する責任が企業の行動規範として強固なものになりつつあります。

人権侵害と認識されにくい ジェンダー格差や長時間労働

日本のNAPは関係省庁のWebサイトで公開されており、①労働(ディーセント・ワークという働きがいのある人間らしい仕事の促進など)、②子どもの権利の保護・促進、③新しい技術の発展に伴う人権、④消費者の権利・役割、⑤法の下での平等(障害者、女性、性的指向・性自認など)、⑥外国人材の受け入れ・共生ステークホルダーを横断的事項として、既存の制度や取り組み、今後の具体的措置が記されています。

ただし、従来の施策と目指す国際人権基準のギャップの分析が十分ではないとしてNAPの実効性を危惧する声もあります。

企業の現場では、特に技能実習生への人権侵害問題をきっかけにビジネスと人権への関心の高まりを感じます。各国で主要な人権課題は異なりますが、ジェンダー格差、パワハラ、長時間労働などが人権問題であるという理解が十分に浸透していないことは日本の課題の1つです。たとえばジェンダーやLGBTQ+

をはじめとするダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンも、追加的な取り組みとして余裕があるときにだけにすればいい、とする考えがまだあるように感じます。

指導原則はサプライチェーン全体が対象のため、「途上国の問題」と捉え、従業員の人権尊重が手薄になっているとも考えられます。一方で、人権を担当する部署がさまざまな関連部署を取りまとめて、一貫した人権の取り組みを担保する動きは日本企業のなかにも出てきています。

ハラスメントや長時間労働の問題をなくすためにも、労働者一人ひとりが「自分の権利として主張していい・すべきだ」という考えを企業文化として浸透させることが必要です。労働者が自分たちをエンパワーメントする動きは、ここ東南アジアでも顕著です。権利のために声を上げることがよりよい社会につながるという共通理解の醸成が大切です。

同時に、経営者の意識改革も重要です。経済成長重視で長時間労働を許容する価値観を見直し、人権を守ることが企業の持続可能な成長にも必要不可欠であり、これを実践することが問われる時代になっています。



国連開発計画 (UNDP) ビジネスと人権
リエゾンオフィサー／弁護士

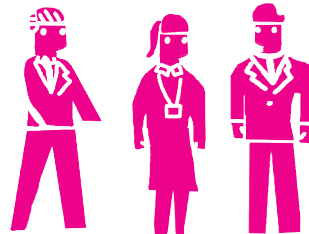
佐藤暁子氏

上智大学法学部国際関係法学科、一橋大学法科大学院卒業。International Institute of Social Studies (オランダ・ハーグ) 開発学修士号(人権専攻)。企業に対する人権方針、人権デューデリジェンスのアドバイスの提供、NGOとしての政策提言などを通じて「ビジネスと人権」の促進に取り組む。



高収益の裏に潜む人権リスク 人権対応は経営の最優先事項に

ビジネスと人権は、経営の優先課題となりつつある。世界に後れを取っているとされる日本企業の現在地と、取り組むべき課題について、企業の人権対応に詳しいオウルズコンサルティンググループの石井麻梨氏に聞く。



「日本でも人権対応に取り組む企業が増えてきましたが、残念ながらまだまだ世界的に見ると後れを取っているのが現状です。企業人権ベンチマーク (CHRB) という国際ランキングでも、日本企業は軒並み低スコアに甘んじています」

オウルズコンサルティンググループの石井氏は、日本企業の現状をこう説明する。ESG投資やSDGsの考え方は浸透してきたが、総じて環境への関心ほど人権への関心は高くないという。「人権リスクは、途上国での児童労働や強制労働など、主に海外で起きている問題であり、自社には関係ない」という意識もいまだに残っている。しかし実は、あらゆる企業が人権侵害の当事者になり得るのだ。

「当社の調べでは、2009年から2019年までの間で、日本企業の売り上げは横ばい、利益は5倍に増加していました。日本企業がこの10年間、いかにコスト削減を突き詰めてきたかがわかります。その裏では『もっと安くできないか』という圧力がサプライヤーにかかり、影響は2次、3次サプライヤーへと及んでいく。厳しい締め付けのなかで、さまざまな人権リスクが発生していることは十分に考えられます」

裏を返せば、高収益の企業ほど、見えない人権リスクを抱えている可能性もある。今やビジネスと人権の問題を正しく理解し、当事者として取り組んでいくことは、企業の存続にも関わる重要事項になっている。

環境問題と異なり 人権リスクはオフセットできない

では、人権リスクとは何か。日本企業のかなには、「人権リスク＝ビジネスリスク」と

誤解しているところも少なくないという。人権が重要な経営テーマであることは確かだが、「本来は、人権リスクはビジネスリスクと同義ではない」と石井氏は明言する。

「サプライチェーンでの児童労働が発覚したことによって、不買運動が起きて売り上げが下がってしまうこともリスクには違いありませんが、それよりもずっと重く見るべきリスクは、労働させられた子どもの時間や機会が奪われてしまうこと。これは一度失ったら、二度と取り戻すことはできません。環境問題と違い、人権はオフセットできない。環境ではCO₂を排出した分、植林をして相殺することもできますが、人権では、児童労働をさせた代わりに社会貢献活動をして埋め合わせるというわけにはいかないのです」

また、「人権リスク＝コンプライアンス違反」という誤解も多い。しかし最近では、法令に違反していなくても、経営者の発言や広告表現など企業のメッセージが差別的だと受け止められて炎上するケースも見られる。採用選考にAIを活用した結果、特定の層が差別されてしまったなど、新しいテクノロジーが開発され、法律が整備されていない領域で人権侵害が起きてしまう恐れもある。特に日本は法令遵守の意識が強い分、法令で捉えきれないリスクは見落とされがちなので、注意を要する。

今や企業が配慮すべき人権リスクは多岐にわたり、業種や業態、サプライチェーンの構造によって着目すべきポイントは異なる。

たとえば製造業であれば、海外の原材料調達先での児童労働や強制労働、現場の労働安全衛生などには特に留意すべきだろう。サービス産業でいえば、納期の短さが従業員や発注先の長時間労働を引き起こす、商業施設と



テナントの力関係のなかでハラスメントが起きるなどのケースもある。

「身近なところで見過ごされている人権リスクはたくさんあります。たとえば転勤の問題。本人の意思を無視した辞令は、居住移転の自由を侵害する行為にあたるかもしれません。多様な働き方が広がっているなかで、今後は業務委託した個人事業主など、新たなステークホルダーとの関係にも配慮が必要になってくるでしょう」

人権への積極的な取り組みが 新たな価値を生み出す

人権リスクをオフセットできない以上、まず企業には「害をなさない」という守りの対応が必要になる。企業が行うべき具体的な対応として、国連の指導原則では、人権方針の策定、人権デューデリジェンスの実施、是正措置の3つを定めている。人権デューデリジェンスとは、自社が引き起こし得る人権リスクを洗い出したうえで深刻度と発生可能性に基づいて優先度をつけ、重要リスクの防止・軽減に向けた対策を実行し、その状況を評価、情報開示していくという一連のプロセスを指す。

「対応を進めるうえで大切なのは、経営層がしっかりとコミットして、全社的な体制で推進していくことです。海外投資家の間では、取締役会に人権の専門家がいるかどうかを評価項目に加える動きも出てきています。ただ、最も重視されるのは、どういう仕組みを構築しているかよりも、その仕組みをどう回しているかです。情報開示についても、日本企業は取り組みに一定の結果が出るまで公表をためらうケースが多いのですが、欧米企業は、進行中であっても自社の取り組みを積極的に開示しています」

実は人権対応に積極的に取り組むことは、新たなビジネスの創出にもつながる。今や「人権」は、日本企業の国際競争力を左右する「品質」の1つといえるのだ。

「たとえば不動産サービス業のLIFULLは、外国人やLGBTQ+など賃貸の入居を断られやすい『住宅弱者』と呼ばれる方々と不動産会社をつなぐサービスを提供しています。既

存の製品・サービスにマイノリティの視点を入れることで今までになかったものが生まれる可能性がある。これからは守りの対応は取り組んで当然のものとし、攻めの人権対応が企業の勝敗を分けると考えています」

企業が配慮すべき主な「職場での人権リスク」例

パワハラ

上下関係を利用した過大な要求・叱責、人格の否定、飲み会の強制 など

結社の自由

労働組合に加盟していることによる嫌がらせ、経営との交渉機会がない など

セクハラ

性的な内容の発言、性的な行動の要求、個人の性指向・性自認に関する不適切な発言 など

賃金の不足・未払い

最低賃金・生活賃金に達しない賃金設定、時間外労働の割増賃金・給与・退職金の未払い など

マタニティ・パタニティ・介護ハラ

産休・育休制度、介護に伴う短時制度などの利用や、妊娠・出産などによる体調に対する嫌がらせ など

居住移転の自由

本人の意思を無視した居住移転を伴う国内外での異動・駐在・転勤 など

差別的対応

人種や性別を理由にした不当な待遇、面接における差別的な発言 など

児童労働

15歳未満の子どもの義務教育を妨げる労働、法律で禁止されている18歳未満の危険で有害な労働 など

労働安全衛生

危険度の高い労働での事故、災害や、安全対策の不備、オフィス・店舗・工場の衛生管理の不徹底 など

教育・研修の不足

従業員のスキル向上につながる教育・研修機会の欠如や不足 など

強制的な労働

本人の意思に反する労働の強制、従業員の身分証明書・パスポートの原本の不当預かり など

プライバシーの権利

従業員・取引先・消費者などの個人情報への漏洩 など

労働時間

従業員や取引先における長時間労働、従業員の休暇取得申請の拒否 など

知的財産権

従業員の発明・著作物（職務著作を含む）の権利に関するトラブル など

出所：オウルズコンサルティンググループ資料より編集部が一部抜粋・改変

オウルズコンサルティンググループ
マネジャー

石井麻梨氏

内閣府、財務省（内閣府より出向）、デロイト トーマツ コンサルティングを経て現職。近年は企業の「ビジネスと人権」対応支援などのプロジェクトに数多く従事。



人権への取り組みは 無意識の差別の存在を前提に

重要な投資基準として、国内外の投資家の間では「ビジネスと人権」への関心が高まっている。

企業の対応は追いついているのか。

いち早くESG投資を進めてきたりそなアセットマネジメントの松原稔氏に聞く。

近年経営課題として、人権への対応を重視する企業が増えてきていると感じます。人権はESGにおけるS（社会）の課題といわれますが、企業の取り組みにおいては、社会の問題（外部性、規範性）であると同時に、企業の問題（内部性）でもあり、その両面からアプローチする必要があります。

外部性の課題としては、児童労働や強制労働、先住民・地域住民の権利、知る権利などが挙げられます。従来は主に政府が担ってきた人権を守るという責任を企業にも求められるようになったのは、企業の持つパワーが昔より格段に大きくなり、それだけ社会における企業の役割が重要になってきているからです。

「人権を尊重する企業の責任」が国際規範として明示された現在、企業はその義務にしっかりとコミットしていかなくはなりません。私はよく「人権対応は、企業がグローバルで仕事をしていくうえでのパスポート」と

いう言い方をします。国際規範における人権というものを正しく理解して初めて、世界と共通の土俵に立って公正な競争ができるようになるからです。

往々にして「人権」の捉え方が、日本と世界とで大きく異なります。人権という概念が輸入された日本では、道徳的な見地から「守らなければいけないもの」という意識は強いのですが、「なぜ守るべきなのか」というところにまで十分に思いが至っていない印象があります。これに対して海外、特に市民革命を経てきた欧米諸国では、人権とは、さまざまな犠牲を重ねた末にようやく手に入れた権利です。歴史のなかで獲得した大切な権利だから、人権が尊重され、保護され、救済されるのは当たり前だという意識が深く根付いています。

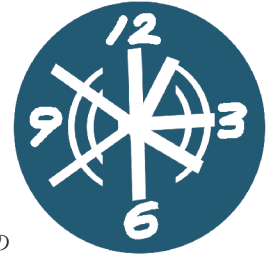
人権の議論は DE&IのEから始まる

一方、内部性の人権課題でポイントとなるのは、一言でいうと、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）。そのなかでも最も重視しているのがE、つまり「Equity（公正）」です。ところが、このEを「Equality（平等）」と捉えている企業はいまだに多いように思います。

たとえば、一律に機会の平等を与えれば公正なのか、結果の平等を自己責任に帰してよいのかという議論があります。実は公正を求めれば求めるほど、個を見ていく必要があるもので、なかなか汎化して語りにくい。自分たちは何を公正とするのか、平等と公正の違いをどう捉えるのか、それぞれの企業で考えて



途上国ではまだ子どもが「労働力」として酷使されている。その間、子どもたちは学校にも行けず教育を受けることができない。写真はアフガニスタンの炭鉱で働く子どもたち。



いかなくてもなりません。

特に内部性の人権の議論では、企業の責任範囲をどう捉えるか、バウンダリー(境界線)の問題がからんできます。グローバルを含めたグループ会社もそうですし、非正規や障害者を別会社で雇用しているケースもあります。資本関係のない取引先やサプライヤーも対象になりますから、なぜその会社を含めるのか、あるいは含めないのか、しっかりと議論して、まずは自社が守るべき範囲を特定していくことが必要です。誰に対してどのような施策を打っていくのか、手段について議論するのはその後のステップです。

現状では、このような突っ込んだ議論ができていない日本企業は、まだまだそれほど多くないように感じています。こうした本質的な議論ができるようになると、企業としても1つステージが上がり、E(公正)から始めてD(多様性)が高まり、I(包摂)が進んでいくという望ましい形に近づいていくと期待しています。

公正な経営の実現に 投資家も責任を持つ

しかし、どんな組織にもアンコンシャスバイアスやグループシンクなど公正を阻む要素があり、一つひとつステージを上げていくことは、そう簡単ではないのも事実です。

たとえば、人権デューデリジェンスの対話では「デューデリジェンスの結果、何も見つけられませんでした」と報告する企業が少なくありません。しかし、人と人との関係性のおかげで「何もなかった」はまず考えにくい。我々からすると、「人権侵害がなかった」などという報告は発見事項を開示しないのか、調査が不十分なのかの疑いを持たざるを得ません。人権デューデリジェンスは、ないことを証明するのが目的ではなく、どんな問題を見出し、それを次にどう生かしていくのが重要です。人権には差別や課題があることを前提に、自分たちに足らざるものを知り、改善に向けて取り組んでいく過程こそが大切だと

考えています。

そして、こうした企業の取り組みを支援していくのが、我々、長期投資家の役割だと捉えています。かつては労働組合が経営に対する一定の牽制として機能していましたが、組合の果たす役割を補完するものとして期待されているのが長期投資家です。上場企業の統治指針であるコーポレートガバナンス・コードや、「責任ある機関投資家」の諸原則をまとめたスチュワードシップ・コードが制定されたのも、投資家への期待の表れだと感じています。

2024年6月、国際労働機関(ILO)駐日事務所とともに作成した「機関投資家向け啓発資料」がリリースされます。投資行動に人権尊重の視点を反映し、企業と社会の豊かな成長につなげることを目的に、ビジネスと人権とは何か、なぜ人権尊重が投資の世界で求められているのかを踏まえ、実際に投資行動に移す手法を紹介しています。投資家ももっと、人権について理解を深めていかなければなりません。

同時に、企業との対話は欠かせませんが、公正とは何か、人権侵害からどう守るかに正解はありませんので、企業の議論がまずありきだと考えており、自社の答えを自社で見つけることが大切だと思っています。人材のリスクよりも先に機会に目を向けて、人的資本のポテンシャルを引き上げる議論が先行することもあります。それもその企業ならではの過程ではないでしょうか。機会とリスクは裏表の関係にあります。どのような道筋を選ぼうとも、最終的にバランスよく機会とリスクの両面に対応してほしいと願っています。

りそなアセットマネジメント
チーフ・サステナビリティ・オフィサー
常務執行役員 責任投資部担当

松原稔氏

1991年大和銀行(現りそな銀行)に入社後、一貫して運用業務部門で運用管理、企画、責任投資を担当。2020年1月りそなアセットマネジメント責任投資部長に就任し、2023年8月より現職。



「差別されない権利」を守るには 一人ひとりの心の内と向き合うこと

「差別されない権利」は憲法で保障されている人権の1つだが、いまだ差別は消えない。
差別はどのように生まれ、私たちはどう向き合えばいいのか。

著書『「差別」のしくみ』（朝日新聞出版）で差別の構造を検証した法学者の木村草太氏に聞く。

日本国憲法は14条1項で「すべて国民は、法の下に平等であつて、人種、信条、性別、社会的身分又は門地により、政治的、経済的又は社会的関係において、差別されない」と定めています。つまり「差別されない権利」を明文で保障しているわけですが、法律家にとっても、差別とは何かを定義するのは簡単ではありません。一般的には「悪い区別」のことですが、それでは広すぎるでしょう。また、時代によって、重要視される差別問題も変わってきました。

「差別はいけない」と言われるときの差別とは、人種や性別など人間の類型に向けられた否定的な感情や評価を指します。根底に人間の感情があるので、差別の表れ方はさまざまな形を取ります。

たとえば差別ではなく愛情で考えてみると、わかりやすいでしょう。仮に、高価なプレゼントを贈るという行為が愛情であると形式的に定義してしまうと、ストーカーが一方的に送りつけてきた高価なプレゼントも愛情とみなされてしまうのか。そうではなくて、まったく同じ行為でも、愛情がこもっているものもあればないものもあるはずです。プレゼント以外にも、ちょっとした言葉遣いや表情に愛情が表れることもあります。

差別もこれと同じで、問題はその人の内心にあり、行為の形で定義できるものではありません。何をすれば差別になるのか、行為の形や外観だけでは画定できない。まずは、この点を押さえておくことが重要です。

差別感情はさまざまな形で表れる

そのうえで、差別感情と結びつきやすい行

為を挙げることはできます。

1つは、「女性は話が長い」「男性のほうが能力が高い」といった偏見です。偏見とは誤った事実認識のことであり、根拠を示して間違いを訂正さえすれば、簡単に正せるはずですが、ところが根底に差別感情があると、事実の受け入れを拒否する心の働きが生まれ、偏見が強化されてしまうので注意が必要です。

次によくあるのが、性別や人種などの類型情報を否定的な形で無断利用する行為です。顧客の個人情報の取り扱いには慎重でも、従業員の個人情報について、利用目的を特定したり、同意を取ったりしている企業はどれだけあるでしょうか。もちろん宗教や出自に関する情報を勝手に集めたり、人事評価の材料に使ったりしてはいけないことは、誰もがわかるはずです。一方、女性である、外国人であるといった外からわかりやすい類型情報については、その情報を使うときに注意が必要だという意識が非常に薄い。

職場でいえば、子育て中であるという情報を、手当の支給や制度の利用のために集める分にはよいが、異動や昇進の場面で使うとなると、目的外利用にあたる可能性が出てきます。本来は説明なしに使ってはいけないし、不利益な使われ方をするのであれば、おそらく多くの人が同意しないと思います。

顧客あるいは男性に対しては行わないことを、従業員あるいは女性に対しては、当たり前のように行ってしまう。なぜかといえば、やはり差別感情と結びついているからです。その類型情報を軽んじる感情や心の働きがあることに気づいてほしいと思います。

ではその情報に信頼できる根拠があり、同意を得ればよいのかという問題が出てきま





子育て中の社員に対して「大変だろうから」と一律に昇進を遅らせたり重要な仕事から外したりすることも偏見の表れだ。

す。適正に個人情報を取り扱ったとしても、そもそも本人の主体性を尊重せず、統計的に人を区別すること自体、相手に対して失礼な行為ではないでしょうか。

本人が頑張って営業成績が上がったら、プラスの評価を得るのは当然です。逆に、よくない行為とわかっていながら、感情的になって顧客に乱暴な態度を取ってしまったら、マイナスの評価になるのも仕方がない。自分で決めて行動した結果を、自分で引き受けるのであれば納得がいきます。

ところが、何らかの統計処理の結果、理由はわからないけれど、「このロックバンドの音楽を聞いている人は乱暴な人が多い」という相関関係が見つかったとします。企業にとっては役に立つ情報かもしれませんが、だから音楽の購入履歴を出してください、査定に反映しますと言われたら、大きな問題になるでしょう。音楽でも食べ物の好みでも、普段の生活で純粋に楽しんでいたものが、不利益な評価に関わってくるかもしれないとなったなら、私たちは安心して音楽や食事を楽しめなくなってしまいます。今後、AIが発展していくと、こうした権利侵害がさらに横行していくことが懸念されます。

差別感情を過度に恐れない

自覚してほしいのは、企業にとっては合理的と思えても、権利侵害になり得る行為はたくさんあるということです。

よく「昔ならこれくらいのことは許された」などと言う人がいますが、昔も今も差別は許されていません。ただ、昔は女性に選挙権がないなど、個人の力ではどうしてもで

きないマクロレベルの問題を優先せざるを得なかった。それが解消されてきて、ようやく今、ミクロレベルの問題に重心が移ってきました。マイクロアグレッションと呼ばれる日常のなかの無自覚の差別行為は、マクロ的な制度の改善や刑罰だけで解消できるものではなく、一人ひとりが自覚していくことが重要です。

だからといって、「差別かもしれないと考えると何もできなくなる」などと過剰に恐れる必要ありません。差別は人間の感情に基づくもので、特定の人に否定的な感情を持つてしまうのは誰にとっても自然なことです。差別感情を持つてしまうのは、人間の本性として仕方がないことともいえます。

だからこそ大切なのは、差別感情を公の場に持ち込まないように注意すること。万が一、差別的な行為をしてしまったときに、指摘してもらえる関係性を、日頃から周囲の人と作っておくことです。一切差別をしてはいけないと厳しく取り締まるよりも、素直に謝罪し、訂正できる職場のほうが、お互いの信頼も高まり、人間関係も深まっていくはずですよ。



東京都立大学
法学部 教授

木村草太氏

2003年、東京大学法学部卒業。同大学法学政治学研究科助手を経て、2006年より首都大学東京（現・東京都立大学）准教授。2016年より現職。専攻は憲法学。



労働法は時代に合わせて進化してきた

近代資本主義の発展のなかで、
労働者を失業や困窮から保護してきた労働法。
労働のあり方が多様化する時代、働く人の人権をどう守るのか。
労働法の専門家であり、数多くの政策提言を行ってきた鎌田耕一氏に聞く。



適正な労働条件を確保し、労働者が安心して働くために欠かせないのが労働法だ。

労働法の現在の形は第二次世界大戦後から始まった。戦後の混乱期にまず旧労働組合法(1945年)、労働関係調整法(1946年)、労働基準法(1947年)など主要な労働法が相次いで制定され、基盤が整備された。高度経済成長期には、生活の安定を支える最低賃金法や雇用対策法を制定。1980年代に入ると、雇用における男女平等を目指す男女雇用機会均等法や、人材の流動化を促す労働者派遣法などの新しい法律が成立し、その後も差別解消や労働者の権利保護の観点から度重なる改定が行われた。近年では、長時間労働にメスを入れる働き方改革関連法の制定など、時代の変化を反映しながら進化を続けている。

労働法を専門とする鎌田氏は、「労働法はそのときどきの社会状況を踏まえて発展してきましたが、体系的に見ると、日本国憲法の人権、特に社会的人権の定める内容を理念として作られてきたといえるでしょう」と話す。

たとえば、最低賃金法や労働基準法の労働時間規定は、憲法27条2項「賃金、就業時間、休息その他の勤労条件に関する基準は、法律でこれを定める」に基づいたもので、労働条件の最低基準は、たとえ労使が合意しても引き下げられないことを明らかにしている。憲法28条で定められている「労働三権(団結権、団体交渉権、争議権)」の保障は、労働組合法に反映されている。これは法律で最低基準を保障しながら、適正な労働条件を目指し、立場の弱い労働者が企業と対等に話し合いができるよう、集団で交渉できる権利を確保したものだ。

より基本的な働く権利「勤労権」については、憲法27条1項がすべての国民に保障し、職業安定法で職業紹介や職業指導を通じて労

働の機会を与えるとともに、雇用保険法で失業時の生活の安定を図るという形で具体化している。同時に、憲法22条1項は、職業選択の自由を保障している。

また、憲法14条1項で定められた「法の下での平等」の理念を受けて、性別による差別禁止が男女雇用機会均等法に、障がいを理由とした差別禁止が障害者雇用促進法に、年齢による差別禁止が労働施策総合推進法にそれぞれ規定されてきた。

弱い立場の保護、人権との調整、労使の利害対立の緩和も進める

「労働法は当初は女性や子どもなど、最も弱い立場にある人、厳しい状況のなかで本当に困っている特定の人たちを優先的にピンポイントで保護しようという発想で生まれてきました。これは時間の経過とともに、憲法の人権理念との調整も必要になりました」

その象徴的な例の1つが、労働基準法の女性保護規定と憲法における平等原則だ。妊娠・出産の機会のある女性には特別な保護が必要との考えから、制定当初、労働基準法には、時間外・休日労働の制限や夜間労働の禁止などさまざまな女性保護規定が設けられていた。これは、戦前の「工場法」で女性・子どもを優先的に保護の対象としていた流れを受けてのものだ。

しかし、男女雇用機会均等法制定の機運が高まるにつれ、労働基準法の女性保護規定が男女平等の原則に相容れないという議論が起り、現在は、産前・産後休業など一部の「母性保護規定」を除き、さまざまな制限を撤廃することで整合性を取ってきた。

また、現実の社会の変化とともに労働法と人権理念との齟齬も生じる。近年、注目され



戦後の労働法の制定・改正による 労働者の権利保護と拡大

出所：鎌田氏、松原哲也（リクルートワークス研究所客員研究員）作成

1947	労働基準法成立	不当な人身拘束の禁止、均等待遇原則、男女賃金差別の禁止、児童労働の禁止
	職業安定法成立	中間搾取の弊害を鑑み、労働者供給事業の一部許可を受けた事業者以外の禁止
1949	労働組合法成立	適正な労働条件を目指し、労働者が企業と対等に集団で交渉できる権利を確保
1959	最低賃金法成立	労働条件の改善により、労働者の生活の安定を図る
1966	雇用対策法成立	労働力の円滑な需給調整と完全雇用の達成を図る
1972	勤労婦人福祉法成立	育児休業、時短勤務を通じて男女の労働者が身分・地位を失うことなく働き続けることを支援
	労働安全衛生法成立	労働者の安全と健康を確保し、快適な職場環境を形成
1974	雇用保険法成立	失業保険法の抜本的改正
1985	男女雇用機会均等法成立	募集・採用等における均等な取り扱いの努力義務、定年・退職・解雇の差別禁止
	労働者派遣法成立	労働者派遣事業の制度化
1991	育児休業法成立	男女の全労働者の育児休業取得が可能に（有期雇用者除外）
1995	育児・介護休業法成立	介護休業法制化、事業者に対する介護休業制度導入を義務付け
1997	男女雇用機会均等法改正	努力義務規定の解消、セクハラ防止配慮義務、妊娠・出産などによる不利益取り扱いの禁止
1998	労働基準法改正	女性の時間外・休日労働、深夜業の規制の解消
1999	男女共同参画社会基本法成立	男女の人権が尊重される男女共同参画社会の形成を総合的・計画的に推進するための基本理念と施策を定める
2001	育児・介護休業法改正	時間外労働の制限、転勤への配慮などが盛り込まれる
	雇用対策法改正	中高年の再就職支援のため、求人年齢制限緩和を努力義務化
2004	育児・介護休業法改正	有期雇用者への適用、育児休業期間の延長などが盛り込まれる
	高齢者雇用安定法改正	高齢者雇用確保措置の義務化、年齢制限の理由提示の義務化
	障害者基本法改正	障がいと理由とした差別を禁止
2006	男女雇用機会均等法改正	セクハラ防止措置義務化、男女双方差別禁止、間接差別禁止が盛り込まれる
2007	雇用対策法改正	若年労働者の応募機会の拡大、募集・採用における年齢制限禁止
2009	育児・介護休業法改正	短時間勤務制度の義務化、父親も子育てをできる環境の実現（パパ・ママ育休プラスなど）
2012	労働契約法改正	有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えた場合、本人の希望があれば無期労働契約に転換できる「無期転換ルール」の設置
2013	障害者雇用促進法改正	障害者を理由にした差別の禁止、合理的配慮の提供義務化
2015	女性活躍推進法成立	女性登用についての数値目標を含む行動計画の策定と公表を義務化
2016	男女雇用機会均等法および育児・介護休業法改正	妊娠・出産・育児休業に関するハラスメント禁止
2019	労働施策総合推進法改正	職場でのパワーハラスメントについて事業主に防止措置を講じることを義務付け
2023	フリーランス新法成立	フリーランスと発注業者の取引の適正化を図るため、取引条件の明示などを義務付け

全労働者を保護するための基盤となる法律を整備

立場の弱い人・労働者の差別解消や権利保護の観点で法律を制定・改正

ているフリーランスの問題もその1つだ。憲法はすべての国民を対象としているが、労働法は「労働者」を保護するものであるため、個人事業主であるフリーランスには適用されない。実態として限りなく「労働者」に近い働き方をしている、法的には対象外になるという齟齬が生まれてしまう。紛争や訴訟がたびたび起こるなど働く側が声を上げ始め、2023年、特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律（フリーランス新法）が制定された。

労働法は、労働者の人権を保障するという側面だけではなく、労働者と企業の利害対立を緩和する仕組みも提供していることに留意が必要だ。「産業の安定的発展も重要で、労働法は労使が衝突しないようにその利益を調整する役割を同時に担ってきました」

非正規雇用の無期転換ルール（有期契約を一定期間継続した労働者に無期契約への転換を認める）が新設された、2013年施行の改正労働契約法もそうだ。その狙いは、長期で契約更新している有期雇用者の雇い止めに対する不安を解消し、安心して働き続けられる環境を整備するというもの。当時、鎌田氏は厚生労働省の「有期労働契約研究会」（2010年）の座長を務めていたが、大きく意見は割れていたという。労働者の希望で無期転換できるというのは、企業側から見れば不景気のときに労働者数を調整できないことになり、また、無期転換の申し込みがあれば企業がそれを承諾したとみなされるのは、契約の強制にあたり、「憲法に定められた採用の自由に反する」と反発が大きかった。

これに対して、労働者側からは、「無期転

換ルールを課すことで、無期転換権発生前に雇い止めをする動きが発生し得る。有期雇用自体をなくすべき」と批判する人々もいた。条件についてもさまざまな意見が出たが、最終的に無期転換は「契約期間が5年を超えており、本人から申し出があった場合」に落ち着き、無期転換権発生直前の雇い止めは望ましくないとされた。

施行後、懸念されていたように無期転換直前の雇い止めを行う企業も実際に出てきて、裁判で争われている。だからといって有期契約を原則禁止すればよいという単純な話でもないという。「さまざまな制約のなかで、すっきりと割り切れない部分は確かにあるものの、時間をかけて法改正を図るなどして、少しずつ前進していくほかはないのです」

労働法と人権の関係を考えると、現在広まりつつあるビジネスと人権に関する国際的な潮流は、「これまでの労働法の概念を超えるもので、大きな衝撃だった」と鎌田氏は言う。

個人の主体的なキャリア形成を生かす労働市場の構築が重要

これまでの、人権は基本的に国が保障するものであり、そのうえで企業は労働法に基づき、雇用している労働者の人権を守らなくてはいけないとされた。ところが、海外も含むサプライチェーンにおける関係企業の労働者の人権についても、発注企業が責任を負うべきだというまったく新しい考え方が生まれたのである。2020年に政府が策定した「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」によれば、企業は、自社およびサプライヤーなどが労働者の人権に対して「負の影響」を引き起こしている場合には、法的拘束力はないが、その軽減と回復が求められる。

最近では、少子高齢化やデジタル技術の発

展に伴い国内の雇用環境や労使関係も大きく変わってきた。労働力不足を背景に、企業は求職者ニーズに寄り添う動きを見せ、また、長年、我が国の雇用社会の基盤となってきた日本型雇用システムも崩れつつある。

「辞令1枚で見知らぬ土地に転勤になったり、まったく希望しない職種に異動になったりするの、個人にとって生活設計、そして主体的なキャリア形成を制約するもので、憲法の人権尊重の理念と相容れない行為といえるでしょう。それがまかり通ってきたのは、これまでは雇用を保障する代わりに、会社が広範な人事権を持つことに一定の合理性があるとされてきたからです。それも今や特に若い人たちには通用しなくなっていると思います」

こうした動きも受け、労働法のなかでも、法政大学名誉教授の諏訪康雄氏が提唱した「キャリア権」という考え方が注目されるようになってきたという。これは、個人の主体的なキャリア形成を可能とする仕組みづくりを求める権利のことだ。個人の主体性を尊重し、生涯を通じたキャリア形成の機会を確保するという点で、憲法13条で保障する幸福追求権から派生した権利といえる。

「これまでのように、立場が弱い特定の対象を保護するという発想だけではなく、自分の希望やライフステージに応じて、誰もが自由に働き方を選んでキャリアを作っていけるように、キャリアを生かす労働市場を構築することが重要です。キャリア権は、これからの時代の労働法の理論的土台になり得る考え方です」

ただし、キャリア権に対する企業の抵抗は小さくない。ジョブ型雇用への転換を図る企業であっても、人事権は手放したくないというケースが多いという。「日本的雇用システムへの執着はいまだに根強い」と鎌田氏も感じている。

それでも、大きな環境変化のなかで、労働法は転換点にきている。「2023年6月に政府が出した『三位一体の労働市場改革』の指針もその表れ」と、鎌田氏は言う。時代の要請を反映して発展してきた労働法の歴史を振り返ると、次のステージに向けた進化は既に動き出しているかもしれない。



東洋大学 名誉教授

鎌田耕一氏

中央大学大学院法学研究科博士前期課程修了（法学修士）。釧路公立大学経済学部教授、流通経済大学法学部教授、東洋大学法学部教授を経て現職。

企業人にはリーガルマインドが必要だ

他者の人権を尊重するためには、
法的思考力とも訳されるリーガルマインドが欠かせない。
その具体的な内容と重要度が増してきた背景について、
法律と経営のどちらにも明るい富山和彦氏に語ってもらった。



経営共創基盤 (IGPI) グループ
会長

富山和彦氏

東京大学法学部卒業、スタンフォード大学MBA、司法試験合格。ポストンコンサルティンググループなどを経て、2003年産業再生機構設立に参画。2007年IGPI設立。2020年10月より現職。

意識するかしないかはともかく、社会は契約の“束”で成り立っており、そのなかですべての物事が動いています。個人間の契約だけでなく、社員は会社(法人)と労働契約を結び、働いています。さらに国の根幹を成す憲法は国家権力と国民との間の契約そのものです。このように、個人と個人、個人と法人、個人と国家の関係性、つまり権利と義務の関係を規定しているのが法律です。法律とは社会を規律づけし道理的なものにする、社会デザインのプログラム言語なのです。

その場合、成文法だけではなく、倫理や道徳といった形にならない社会規範、人間誰もが有する基本的人権、コンプライアンス意識なども、広義的には法律に含まれます。たとえ、法律そのものを深く学んでいなくても、そのような認識で法律を理解し、自身の行動につなげている人を私は「リーガルマインド」がある人とみなします。「身体化された規範意識」を持つ人と言い換えてもいいでしょう。

時間軸・空間軸で 社会規範が変化

企業人にとってこのリーガルマインドが今ほど求められる時代はありません。それは、時間軸・空間軸の変化で説明できます。

まず、従来の日本企業は男性正社員中心の同質的組織であり、年齢や役職

といった上下関係や、その場の空気で物事が決まってしまうがちでしたが、近年は女性や外国人、非正規社員が増え、同質性が薄まりつつあります。そのなかではかつてはよしとされた言葉や行動が問題視されることも多く、現代にふさわしい規範を改めて獲得する必要があります。民放ドラマ『不適切にもほどがある!』が話題となったのは、この30年間に日本の社会規範が激変したことをうまく表現していたからでしょう。また、欧米で起きた性加害を巡る運動「#MeToo」が日本にもすぐに伝播するなど、時間軸の変化のスピードも速まっています。

空間軸での変化は、2種類あります。まずはリアルな空間で経営のグローバル化が進みました。海外支社で社員への不当差別が見つ

かったり、サプライチェーンの一部で児童労働が発覚したりすれば、不買運動が起きてしまう。

もう一つはネット空間の拡大です。どんな情報をどんな形で発信するか、誰かの書き込みや問いかけにどう応えるかが問われます。こうした事態にリーガルマインドを持つ人があたらなければ、由々しき事態にも陥りかねません。

規範を軸とした 昇進・降格がシグナルに

では、リーガルマインドを養うために、企業はどうすべきでしょうか。コンプライアンス研修が無駄とはいませんが、もっと大きな鍵を握るのは人事と経営陣のマインドセットの転換です。多少素行や考え方に問題があっても、成果が出せる人を優先的に昇進させる、という時代ではもはやありません。リーガルマインドを持たない人、現代的な規範を重視できない人は絶対に上に上げない。既に高いポジションにある人でも、素行に問題が生じれば降格する、あるいは退職を促す。これを10年続けると、それが強烈なシグナルとなって社内が変わっていきます。逆にいえば、10年単位で取り組む必要がある重要な経営課題でもあるのです。

労働組合＝正社員団体の限界 男性社員の雇用優先で見逃されたもの

働く人の人権を守るという意味で、頼りにされるべきなのが労働組合だ。

それは期待される役割を果たしてきたのか。

『労使関係論とはなにか』(旬報社)などの著書のある専修大学名誉教授の浅見和彦氏に、海外との比較も交え、戦後の労働運動と人権の問題を聞いた。

戦後の労働組合の歴史は、終戦の年の1945年からスタートする。旧労働組合法の公布とともに、国鉄や郵便局、あるいは公務員といった公的セクターおよび民間大手企業において労働組合(以下、労組)の組織化が一気に進み、労働争議が多発したのだ。浅見氏によれば、国際的に見ると、これが戦後日本の労働運動の大きな特徴だという。労組組織率も鰻上りで、1949年には55.8%にまで達した。

1955年には、労組が賃金などの待遇改善を各企業経営者に一斉に求める春の団体交渉、春闘がスタートする。労組が最も力を発揮したのが、10年以上続いた高度成長を終了させた1973年のオイルショック時だった。翌1974年には32.9%の賃上げが春闘で実現、この年には360万人がストライキに参加する。

これが日本の労働運動のピークだった。翌1975年、使用者側の日経連(現・経団連)が春闘対策を抜本的に強化したこともあるが、何より大きかったのは、日経連がそれ以前から各企業に浸透させた「能力主義」の影響だった。

能力主義は、年齢や扶養する家族の数などを重視する従来型の年功給や職務内容で賃金が決まる職務給と違い、労働者の職務遂行能力を評価し、賃金を決定する雇用管理の仕組みだ。

「労組による団体交渉を通じた賃金アップより、能力を個別に評価し処遇してもらったほうがいい。労働者はそう考えたのです。組合側も人事考課は経営の専権事項とみなし、その妥当性を吟味したり、開陳を求めたりする要求をしませんでした」

能力主義の基盤となるのが職能資格制度で、大企業・中堅企業での導入率は1980年

にはほぼ100%に達した。結果、労使の団体交渉が減少し、代わりに労使協議が頻繁に行われるようになった。2006年には、個別労働紛争の短期解決を目指した労働審判制度が開設される。「利用者のなかには労組のある大企業の人も含まれています。個々の労働者が抱える問題に対し、労組が十全に機能していない証左といえます」

このようにして労組は本来持つべき機能を縮小し、結果的に弱体化の道をたどってきたのだ。

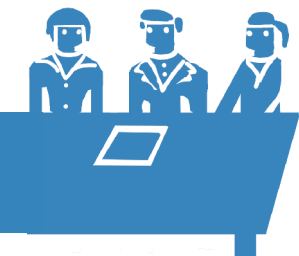
日本の労組は5部門で構成 企業別組合の弊害とは

浅見氏によると、労組と一言でいっても、日本の場合、5つのセクターに分かれるという。民間大手、民間中小、非正規、公務員、その他の技能職(代表例が建設)・専門職(音楽やスポーツなど)の5つである。

「そもそもここまで見てきた労組の歴史は労働者数において全体の20～25%を占めるにすぎない民間大手が主役の話です。労組が守ってきたのは民間大手の長期雇用を前提とする男性正社員が中心なのです」

公務員はともかく、民間中小、非正規、技能職・専門職のそれぞれの組織率は民間大手と比べ、低い状態のまま。たとえば、その多くが女性で、今や労働者の4割を占める非正規の組織率は8.5%にとどまっている。「労働者の人権を守るのが労組の役割の1つとするならば、女性と中小企業労働者、非正規労働者は人権の抑制と差別を甘受してきたといえるでしょう」

背景には、日本の多くの労組が企業別に組



織されていることがある。ドイツを中心に欧州各国においては企業外に企業横断的な労組があり、横断的な労働協約を結び、企業内には従業員代表組織か労組の支部があり、あるいはその双方が併存している。「日本の場合、全員が正社員で、かつその全員が企業別組合に組織されていれば、欧州の労組支部と従業員代表組織を合わせた機能が果たされていることとなります。しかし、現在のように非正規雇用のボリュームが大きくなり、かつ未組織であれば、企業別組合が従業員代表組織の役割を果たせなくなり、ただの企業内正社員団体になってしまいます」

特に女性の場合、1986年の男女雇用機会均等法施行後は多少改善が見られたが、一方で男性を中心とする総合職と女性を中心とする一般職、地域限定職のようなコース別人事管理制度などによって男女の賃金格差が根強く残るほか、同じ職務であっても、機会に恵まれないといった男女の処遇差別も依然残る。多くの企業で女性は男性と比べ、勤続年数は短く、正社員であっても正式な“メンバー”とみなされてこず、労組の幹部として発言権を有していなかったことも一因だろう。

官製春闘に乗り、不正に声なし 労組に求められる国際的視野

労組の主役だった民間大手を含めても、労組の組織率は半世紀以上、右肩下がりで推移し、直近の2023年は16.3%と過去最低の数字となっている。その「元気のなさ」を象徴するできごとが2つあるという。「まずは長引くデフレ脱却を目指し、政府が民間企業に対し賃上げを求める『官製春闘』が2014年に始まったことです。労組単体では十分な賃上げができないと政府が判断したのです。もう1つは2018年を皮切りに、大手製造業の品質および検査の不正問題が頻発したことです。現場の問題ですから、組合からの告発があつてしかるべきでしたが、まったくありませんでした」

そんななか、2023年8月、西武池袋本店



業界61年ぶりとして注目を集めた西武池袋本店のストには、社会からも共感の声が多かった。

の従業員によってストライキが起こされ、店は臨時休業を余儀なくされた。百貨店業界では61年ぶりのストで、世間の注目を集めた。

日本の労組が労働者の地位や人権を守るといふ本来の機能を取り戻すための今後の課題として、浅見氏は、セクターを超えた“有機的連帯”を説くとともに、企業の多国籍化を踏まえ、国際的な視野を持つことを指摘する。後者についてはたとえば、多国籍企業、国際産別組織、その企業の企業別組合、その企業が属する産別組織の4者間で締結され、その企業が労働、人権、環境に関する普遍的課題の解決に向けて努力する旨を定めた行動規範である「グローバル枠組み協定」(GFA: Global Framework Agreement) というものがある。毎年、労使で取り組み状況を確認し、問題点があれば改善を図る。これを締結している企業は国内では高島屋、ミズノ、イオングループの3社にとどまっている。

「人権保障の責任を国家だけでなく、各国で労働者を雇用する当事者としての企業にも求める取り組みです。3社に続き、これを締結する日本企業が増えていくことが望ましいと思います」



専修大学 名誉教授

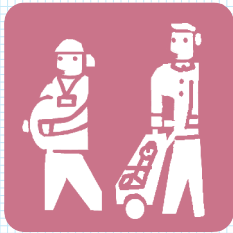
浅見和彦氏

早稲田大学法学部卒業後、全国自動車運輸労働組合などの専従書記。法政大学大学院博士後期課程単位取得退学。1991年専修大学経済学部講師、1999～2022年同教授。



多様化する働く人の人権課題

正規・非正規、フリーランス、ジェンダー、国籍、職種の違いなど、職場で働く人々は実に多様だ。ここでは特に日本の職場で人権の侵害が起こっている層を対象に、課題とそれを改善する方法を専門家に聞く。



女性 | 賃金格差・昇進

男女の社会的分業がもたらす間接差別

日本で男女雇用機会均等法が施行されてから40年近く経ったが、男女の賃金格差は大きいままだ。その要因は何か。そして人権的には何が問題なのか。労働市場における男女格差の原因と対策について、長年研究を続けるシカゴ大学教授の山口一男氏に語ってもらった。

労働市場における男女格差は、国家や企業、家庭などでジェンダーに関わる直接的・間接的な差別から生まれる社会的な不平等が原因になっています。解決には、どうしたらこれらの差別から「自由」になることができるか、という視点から考えるのが有効です。

英語では「自由」を意味する言葉には「Liberty」と「Freedom」の2種類がありますが、前者は社会的制限や拘束からの自由を意味し、言論の自由や表現の自由、集会結社の自由など、社会的人権の保障に係る言葉です。政治による規制や法的規制などによって自由が制限される場合、それは「Liberty」の問題です。女子学生の合格を減らすために一部の医学部で不当に点数を調整していたことも、その一例です。

後者は、自分(自分たち)が本来意思決定すべき事柄を、自分(自分たち)で決定できることも含むより広い言葉です。ジェンダーによる差別で、女性が本来意思決定すべき事柄が自分たちで決定できないというのは、「Freedom」が損なわれている状態といえます。

男女の職業ステレオタイプ化 家庭と企業で助長

なぜ女性たちは差別から「自由」になれないのでしょうか。2つのことが想定されます。

1つ目は、自分が本来決定すべきことについて、他者が決定権を持っており、支配されている状態です。典型的なのは奴隷制度や植民地化ですが、男女の不平等についても、女性の意思や感情が「取るに足りないこと」として無視、軽視される状況は、国家や企業、家庭内でも見られます。

国家レベルでは避妊薬の市販の有無など、本来は女性の人権に深く関わる問題が、意思決定者の大多数を占める男性の議員と行政によって決められるという事態などです。企業でも役員や管理職の大部分が男性であれば、女性が企業の意思決定から排除されます。こういう状況を間接差別といいます。

このように他者に意思決定権を握られる状態に加えて、もう1つ「自由」が実現できない場合があります。それは、自分が進んで他者



の意思に合わせてしまうときです。ナチス政権下のドイツでユダヤ人虐殺の責任者だったアイヒマンは、戦後の裁判で「命令に従っただけだ」と陳述し、傍聴した哲学者のハンナ・アーレントは彼を「小役人にすぎない」と看破しました。アイヒマンは人を殺す命令を実行するかどうかを自身で判断せずに、自分の意思や思考を他人にゆだねってしまったのです。

ここまで極端な例でないにしても、同じようなことは、男女のソーシャライゼーション（人が、社会の一員としての役割や規範を学び、それを自己の一部として取り込む過程のこと）を巡っても、しばしば起こります。

私が「日本版総合的社会調査」の2000～2018年のデータを用いて分析した研究では、興味深いことがわかりました。科学技術スキルの高い職に就いている父親の子どもが、同種の職に就いているかどうかを調べたところ、父親のスキルの高さは息子の職には影響しているが、娘の職にはまったく影響していなかったのです。

これは男女の職業のステレオタイプ化が家庭内で起こっていることを意味します。親は、息子には父親と同じ科学技術スキルの高い職に就くことを期待する一方で、娘には期待しない。大学進学の際の男女の進路先が異なる遠因にもなり得ます。このような価値観の擦り込みは本来の自由な状態ではないといえます。

企業で、技術系の職種に就く女性が少ないのも、そうした職種は女性向きではないとのステレオタイプがあるためです。加えて、日本企業の多くは採用時に一般職と総合職を分け、それが性別と大きく相関しています。結果的にそれが女性の生涯賃金を抑える制度設計になっており、女性管理職割合が伸びない原因にもつながっています。価値観の擦り込みに伴う一種の思考停止状態が、労働市場における男女の社会的分業を、ひいては女性の自律を損なう間接差別を生み出しているのです。

企業内学習、平等な昇進機会が重要 「生産性」への評価を第一に

それでは、労働市場における男女の社会的

分業はどのように解消できるでしょうか。私から3点提案したいと思います。

1点目は、企業内での男女の経験・学習の機会を平等化し、男女の職のステレオタイプ化を廃止することです。たとえば日本企業で会計管理職には圧倒的に男性が多く女性は少ないのですが、アメリカでは女性が5割です。企業が、男女を問わず社員の経験・学習の機会を平等に与えることが重要です。

2点目は、昇進の機会を平等に与えることです。アメリカでは、管理職の登用にあたり、男女ペアで2人の候補を立てることもあります。女性が男性と同じ経験を重ねたうえで、昇進の機会も平等に与えられることが重要です。一方、員数合わせをして女性管理職を増やす方法には疑問を感じます。後になって「やはり女性には無理だ」と否定することにもなりかねません。

3点目は、社員の評価において「時間当たりの生産性」を基準にすることです。これまで多くの日本企業は社員に忠誠心を求めるとともに、長時間勤務と長期雇用の有無を評価の主な基準としてきました。短い時間で働き、生産性が高い人もいるはずなのに、社会的な制約が多い女性は、この基準のもとで間接的に不利な状況に追いやられてきました。これらは不合理な基準です。時間当たりの生産性を重視し、イノベーティブな仕事に対する評価のウェイトを高くすれば、多様な人材の潜在的能力を生かすことができます。経済活動における男女平等な社会の実現は、社会の価値創造性自体を高めていくためにも、とても重要なのです。

シカゴ大学
ラルフ・ルイス記念特別社会学教授

山口一男氏

1971年東京大学理学部卒業、シカゴ大学で社会学博士。総理府統計局、コロンビア大学公共衛生大学院助教授、カリフォルニア大学ロサンゼルス校社会学科准教授を経て、1991年からシカゴ大学社会学科教授。2003年より経済産業研究所客員研究員兼務。2020年文化功労者。





正社員 | 転勤

企業は今こそ転勤制度見直しを 人材多様化、社員とは意識ギャップが拡大

新型コロナ対応を契機に、リモートワークが急速に広がっている。遠隔での業務遂行が技術的に可能になるなかで、自身の単身赴任や家族の離職を含めた転勤を社員に求めることは、企業の人権尊重の観点から問題はないのか。転勤を巡る諸制度に詳しく、社員の実態把握調査も実施した法政大学教授の武石恵美子氏に聞いた。

「そもそも転勤という制度に関しては、国内では30年以上前から制度疲労が始まってきました」と武石氏は指摘する。1991年には、労働大臣官房政策調査部において転勤と単身赴任についての課題提起がされており、転勤にあたっては個別事情を把握し慎重に対応することの必要性が指摘されていたという。にもかかわらず、多くの日本企業で転勤を含む配置・異動のあり方に大きな変化はないまま、時間が経過した。

労働政策研究・研修機構が2017年に発表した「企業の転勤の実態に関する調査」からは、日本企業の興味深い傾向が見て取れる。正社員に転勤の可能性がある企業1133社に、実際に転勤命令がどのような形で実施されているのかを聞いたところ、「転勤命令は会社主導ですべて決められている」という選択肢に「近い」と回答した企業は22.2%、「やや近い」と回答した企業は57.5%だった。約8割の企業は、「会社主導」に近い形で転勤命令が出されていることが示された。

一方で、「転勤命令は社員の意見・希望を踏まえて決められている」に「近い」と回答したのはわずか3.2%。「やや近い」の16.2%と合わせても、個人の意見や希望を踏まえて決められているのは、約2割にとどまっている(下図)。

社員は育成効果に疑問 コストをかける必要あるか

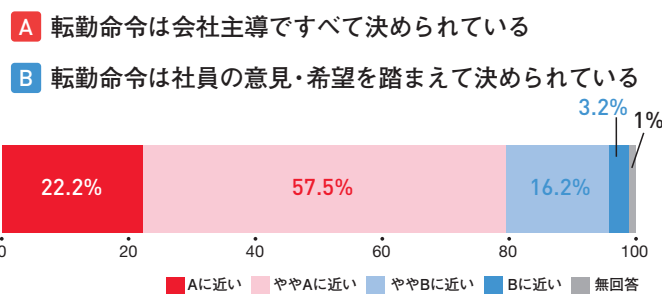
武石氏によると、欧州で転居を伴う転勤命令は、通常の家生活を送る権利を保障したヨーロッパ人権条約違反として法的に無効になることもあるという。また、日本では企業の人事部門が人事管理の権限(人事権)を強く持っているが、アメリカで人事権を持つのは主に現場だとの指摘もある。武石氏は「『人事部門の辞令一本で、社員がどこにでも転勤する』という日本企業の仕組みは海外と比べると独特であり、『居住移転の自由』という人権上の問題にも配慮すべき」と話す。

では、この会社主導の転勤を社員はどのように受け止めてきたのだろうか。

武石氏らは、社員の観点から転勤の現状と課題などをまとめようと2015年に「転勤の実態把握に関する調査」(「中央大学プロジェクト社員調査」)を実施。正社員300人以上の民間企業に勤務する30~49歳の転勤可能性がある正社員を対象に、自身の転勤にどの程度納得しているのかや、今後の転勤意向について調査した(有効回答1525名)。

まず、転勤を経験したことがある社員に対

転勤命令の考え方 (n=1133)



出典：労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査」(2017年発表)



し、自身の「転勤」の経験が、「転勤以外」の異動と比べて能力開発面でプラスになったかどうかを聞いた。企業が転勤の有効性を主張するとき、往々にして最初に言及されるのは「新しい土地で新しい職務につくことは能力開発に役立つ」というものだ。ところが、「転勤経験のほうが能力開発面でプラスになった」との回答は38.5%にとどまった。それ以外の約6割は、「転勤経験と他の異動では能力開発面でのプラスの程度に違いはない」は35.0%、「わからない」は21.4%、「転勤経験でない他の転勤の方が能力開発面でプラスになった」は5.2%だ。武石氏は「この調査結果からは、企業がコストをかけて社員を転勤させても、それが狙い通りの人材育成につながっていない場合が相当数あると読み取れます」と疑問を投げかける。

これに加えて、転勤の可能性のある社員に今後の転勤意向を聞くと、性別や配偶者の有無によって、その意向は大きく異なっていた。「できれば転勤したくない」または「絶対に転勤はしたくない」と回答した女性は計57.5%で、「配偶者あり」に限ると計69.2%に跳ね上がった。一方で、同様の回答をした男性は計42.7%で、女性よりも15ポイント近く低い。「配偶者あり」に限っても44.6%にとどまった。

「配偶者がいる女性がより転勤に抵抗感を示すのは、女性が家庭内で育児や介護などを担うケースが多いためでしょう。共働き世帯の増加のもとで、企業がワークライフバランスや女性活躍などの施策を推進しようとしても、転勤制度はそうした施策の実現に向けて障害になる恐れが高いといえます」（武石氏）

若手人材の転勤への忌避感が企業を変えつつある

近年になって転勤そのものを見直す企業も出てきている。背景にあるのは、若手人材を中心とした転勤忌避の傾向と、人手不足に伴う転職の容易化だ。武石氏は「私の勤める大学でも、転勤に消極的な考えの学生は多いと感じます。終身雇用と年功制度を基盤としてきた

日本企業で、一昔前は社員が『辞める』という選択肢はさほどありませんでしたが、今は人材の流動化も進んでおり、転勤が頻繁にある企業からは『よい人材を採用し、定着させるのが難しい』という声を聞きます」と話す。

実際、AIG損害保険では、社員は原則として希望する勤務地で働き、転勤が必要な場合には本人同意を前提としている。NTTグループでは、グループの主要会社のなかで、リモートワークを基本とする業務運営が可能な組織の社員を対象に、勤務場所を「社員の自宅」としたり、リモートワークと出社のハイブリッドを前提にしたりする働き方を認めている。

「ただ、こうした企業はまだ少数にとどまっている」（武石氏）といい、多くの企業では「これまでの延長で転勤制度を進めるのは難しい」という危機感はある。従来からの制度をやめて、果たして組織が持続するだろうか」との迷いも同時にあり、足踏みをしているように見える。

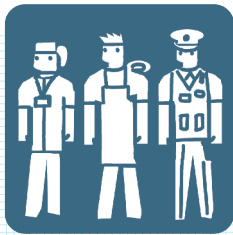
武石氏は「まず企業には、本当にその転勤が必要なのか、実態に沿った現状把握と評価をしてほしい」としたうえで、「現在は転勤の有無によって採用時に一般職と総合職を分けていますが、それが男女の給与格差を生じさせているだけでなく、女性の管理職が増えない要因になっているのは、ジェンダー平等の面からも問題です。企業は、『転勤なし』を全員共通の原則とし、どうしても転勤が必要だと判断した場合は、社員の個別事情をきめ細かに聞き、転勤手当や社宅の提供などのプレミアムをつけ、本人が納得して転勤するというように、制度を変えるべきではないでしょうか」と提案する。人口減少が進む日本にあって、外国人はもとより、若手人材の獲得や女性の活躍機会の提供を視野に入れれば、転勤制度の根本的な見直しが急務といえよう。

法政大学キャリアデザイン学部教授

武石恵美子氏

労働省（現・厚生労働省）、
東京大学助教授、ニッセイ基礎研究所などを経て、2007年から現職。博士（社会科学）。





エッセンシャルワーカー | 低待遇

非正規化が加速するエッセンシャルワーカー 不公正を改善し低成長を断ち切る

日本とドイツの労働市場を研究してきた筑波大学名誉教授の田中洋子氏は、日本ではエッセンシャルワーカー、特に非正規で働く女性が、社会的に不公正な地位に固定されていると訴える。事態の打開策を聞いた。

コロナ禍以降よく耳にするようになった「エッセンシャルワーカー」という言葉。医療、高齢者・障がい者支援、小売り、生活サービス、物流、育児関連など、社会の機能を維持する人々のことを指す。「社会にとって不可欠な仕事をしているのに、働く条件が悪い。しかもバブル崩壊後の『失われた30年』のなかで悪化の一途をたどってきました」と、田中氏は話す。

田中氏が編者となった著書『エッセンシャルワーカー』のなかでは、エッセンシャルワーカーを大きく「小売業の主婦パート」「飲食業の学生アルバイト」「公共サービスの担い手の非正規化・民営化」「女性中心の看護・介護職」「委託・請負・フリーランスの担い手」の5類型に分け、働き方の変化を詳細に分析している。これらの多くに共通するキーワードが「非正規」と「女性」だ。

「非正規雇用は働く女性全体の54%、半数以上を占めています。その多くが来年も働き続けられるかさえわからない、先が見えない不安な状態に慢性的に置かれているのです」

非正規で働く、特に主婦層の女性たちを「自分で自由な働き方を選んでいる」とみなす人もいる。「そういう人は、女性が出産などを経て仕事に復帰しようとしても、残業ありきの正社員の働き方では育児などとの両立が難しく、非正規を選ばざるを得なくなるという企業側の構造的問題を見逃しています」

飲食チェーンの店舗では、店長以外すべて非正規というケースも珍しくない。店の開閉、

売上管理から発注・廃棄管理、新人研修まで、本来なら社員が担当すべき店舗の基幹業務を、時給1000円程度の主婦パートや学生アルバイトが担っている。教員やスクールカウンセラー、保育士やハローワークの相談員など高い専門性を要する公共サービスの仕事でも、非正規割合が年々高まっている。

「小売りや飲食から始まった非正規の戦力化は、30年かけてあらゆる業種に広がりました。専門的で大きな責任を持って働く労働者を、最低賃金近辺の時給で安く使って現場を回す。日本は、こんな不公正な事業運営を当然のことだと考えるまでに至ったのです」

非正規拡大が経済成長妨げる 「主婦相場」が足かせに

田中氏によると、ドイツなど欧州諸国では、有期契約で労働者を雇用できるのは、期間が定まった仕事・プロジェクトに限られる。日本のように、経営者の一存でどんな仕事も有期にできるというのは、あまりに働く側に不利で、「欧州では考えられない」という。

非正規雇用の拡大は日本経済の成長力を損なっているとも指摘する。非正規の人々の多くは、何年勤めてもわずかな昇給しかなく、教育機会も限られ、大きな購買力も持てない。「日本では働く人全体の4割近い人たちが、非正規の枠に押し込められ、収入も能力も伸ばせない構造になっており、経済が成長できるはずがありません。特に非正規割合の高い女性は、伸ばせたはずの力、得られたはず



だった収入の多くを奪われているとすらいえます」

なぜエッセンシャルワーカーは低処遇化が進んでしまったのか。

田中氏はその原点は、1970～1980年代に、家庭の主婦らがパートとして小売りなどで安く働き始めたことだと指摘する。「高度成長期以降、当時は夫の給与が右肩上がり伸びていた時期だったため、主婦や子どもは『お小遣い程度』の収入でいいと考えられました。ところが1990年代以降、リストラで雇用が不安定化し、夫の収入の伸びも鈍化した後もなお、この慣習が続きました。主婦の側では、家計維持のため、安い時給でも受け入れて働かざるを得なくなったのです。学生たちもまた学費や生活費のため、かなりの時間、アルバイトをせざるを得なくなりました」

これは企業が、不況下の価格競争で生き残るため、コストダウンを目指して非正規の利用や外部委託化を大きく増やしたことでもたらされた。「それまで日本企業は、社内で長期的に人を育てて能力を発揮させることを自らの競争力の源泉としてきました。しかし、目の前の人件費削減をひたすら進めるべきだ、という短期的利益の追求が広がるなかで、日本経済は強みの源泉であった『人』という基盤を自ら毀損してしまったのです」

共通点多い日独の構造 分けたのは非正規の働き方

日本とドイツは人口規模や産業構造などで似ている点が多いが、「この30年でドイツはどんどん働きやすく、日本はどんどん働きづらくなったと感じます」と田中氏は語る。両国の大きな違いは、働く時間の長短で処遇・給与に差をつけるかどうかという点にある。

ドイツではフルタイムとパートに処遇格差をつけない。つまり、労働時間は違ってもどちらも正社員だ。ドイツの場合、週40時間働いていた人が30時間勤務を希望したら、無期雇用のまま給与が単純に4分の3になる。

労働者自身が就業時間を決められるうえに、個人や家庭の事情などで変更することもできるという。

他方、日本ではパートは非正規、フルタイムは正社員で、まったく別の雇用身分になり、そこには大きな処遇の格差がある。しかし日本にも、既にドイツと同種の法的枠組みが導入されているという。それは育児・介護休業法に基づく正社員の短時間勤務だ。田中氏は、この短時間正社員の制度を日本に大きく広げ、ドイツのように理由を問わずすべての労働者が、自由に働く時間を選べるようにすることが、働きやすさを実現する第一歩になると主張する。

「正社員のまま働く時間を変えられる柔軟性が組織にあれば、育児中の社員も離職を迫られることはなく、子育てが一段落したらフルタイムに戻ってキャリアを続けられる。組織も優秀な人材を失わずに済みます」

「いつ職を失うかわからない」という労働者の不安が解消されることで、多くの非正規が抱く社会の閉塞感や、結婚・出産への不安の緩和にもつながる可能性がある。

「30年間かけて定着した仕組みや『常識』を変えるのは時間がかかるでしょう。しかし、未来への希望を取り戻すためには、同じ年数をかけてでも、非正規の拡大がもたらした悪循環を逆転させていく必要があると考えています」

筑波大学名誉教授
法政大学大原社会問題研究所客員研究員

田中洋子氏

東京大学大学院経済学研究科修了。博士（経済学）。東京大学経済学部助手、筑波大学社会科学系講師、同人文社会系准教授、教授を経て、2024年4月より現職。専門はドイツ社会経済史、日独労働・社会政策。最近の編著に『エッセンシャルワーカー 社会に不可欠な仕事なのに、なぜ安く使われるのか』（旬報社）がある。





非正規公務員 | 低待遇・雇い止め

不安定雇用に給与格差…… 声上げ始めた非正規公務員

公務員の5人に1人が、非正規の働き手であることをご存じだろうか。
長く公務の現場で働いている人が、
恣意的な雇い止めにあう制度はおかしいと、
当事者らは「非正規公務員」という仕組みそのものを見直すよう声を上げている。

総務省の調査によると、非正規公務員の人数は2022年4月1日時点で約74万3000人。正規の地方公務員の職員数は約280万人で、公務に就く職員の2割が非正規という計算だ。非正規の9割以上が、2020年に制度が開始された「会計年度任用職員」の立場で働いている。

会計年度任用職員制度は当初、フルタイム非正規公務員の待遇を正規に近づけ、格差を解消する狙いで制定された。実際、2023年には任用職員の手当を改善する法改正も行われた。

しかし原則1年以内の短期雇用で、長く働いていても毎年更新が必要なうえ、働きぶりに問題がなくとも3～5年ごとに「公募」が実施され、選考を受け直さなければならない不安定な雇用環境に置かれている。さらに制度導入を機に、フルタイムの勤務時間を15分短縮してパートに切り替える自治体が急増するなど、当事者にとって制度「改悪」になった面が大きい。

2021年3月、非正規公務員の当事者・経験者たちが作った団体が「はむねっと」だ。共同代表の瀬山紀子氏は19年間、行政施設に勤務し、行政が低賃金・不安定な女性たちによって支えられている現状を見てきた。

はむねっとの2022年のアンケートによると、年収が250万円以上の当事者はわずか2割にとどまり、4割は150万円未満だった。また2023年のアンケートでは、非正規を離職した60人のうち約半数が「仕事を続けたかったが雇い止めとなった」と回答した。

「当事者の8割は女性であるため、経済的な

自立は必要ないとして低待遇でも仕方ない、と問題が見過ごされてきた。非正規の女性の低賃金や不安定雇用は、社会問題とすら認識されず、ごく日常的に存在してきました。でもそれはおかしいと言っていいんだと、当事者がつながり、問題を提起したいと考えたのです」（瀬山氏）

非正規公務員は人にあらず？ 人件費でなく事業費扱い

団体メンバーの古川晶子氏は、2019年から自治体の男女共同参画推進センターで働いていたが「業務内容を見直す」として予定外の時期に公募が実施され、不採用となった。

「ほかにも業務内容が変更された非正規職員がいましたが、公募ではなく、面談で業務継続の意思確認が行われました。このように既存職員の雇用継続をまず考えるのが筋のはずだと思うのですが、私にはまったく打診がありませんでした」（古川氏）

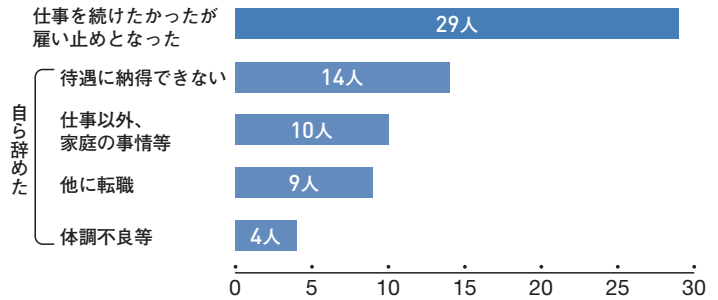
専門職として、正職員の企画案に意見したことが煙たがられたのではないか、という思いも拭えないという。行政では仕事をローテーションする正職員より、専門職の非正規のほうが知識とノウハウがあることも多い。しかし雇い止めが怖くて意見したり、声を上げたりできない、といった意見は、はむねっとのアンケートにも多数寄せられている。

瀬山氏は「非正規公務員は理由をブラックボックスにしたまま雇い止めできる、雇う側にとって非常に都合のよい制度です。格差やハラスメント、処遇の低さなど課題は多くありますが、雇用の継続が保障されないことが最大の問題だといえます」と指摘する。

非正規公務員は民間の労働法制が適用されず、雇用期間が通算5年を超える働き手が無期雇用への転換を申し込める労働契約法の



会計年度任用職員を辞めた理由 (n=60、複数回答)



出典:「はむねっとアンケート2023～会計年度任用職員制度3年目に何が起きたのか!」(2023年公務非正規女性全国ネットワーク)

「無期転換ルール」も適用されない。当事者からは「13年間も経験を積み資格も必死に取得したのに不採用になり、経験も資格もない人が採用された」との訴えも上がっている。

多くの自治体で、非正規公務員への賃金は「人件費」ではなく「事業費」として計上されている。ある当事者はアンケートにこんな意見を書いた。「会計年度任用職員は『人の形をした何か』くらいにしか思われていない」。

毎年非正規が大量失職 仲間を増やし待遇改善

渡邊博美氏は2010年から、ハローワークの非常勤職員として勤務している。10年間で非正規の比率は急速に高まり、正規職員と変わらない業務を担うように。「低賃金や通勤手当のなさ、雇用不安など誰もが思うことを言葉にできない雰囲気でした」

ハローワークの窓口には、職を失った元非正規公務員が失業手当の給付手続きなどに訪れる。来庁者のなかには「こういう制度だから仕方ない」と諦めムードで話す人もいたという。

渡邊氏は事態を変えるため、非常勤の仲間とともに労働行政に関わる職員の労働組合に加入し、処遇改善を要求するようになった。同時に、当事者だけでなく社会の人に広く非正規公務員の立場を知らせなければと考え、はむねっとの活動にも参加している。

「失職する非正規公務員は毎年、大量に生まれており、制度が改まらない限りこの事態は続きます。当事者が社会に対して声を上げるようになってきたのは一歩前進。もっと仲間を増やし、安心して働ける環境を作りたいと思います」(渡邊氏)

全職員異動し大混乱 しわ寄せは市民に及ぶ

はむねっとなどの活動によって、非正規公務員の苦境が世の中に知られるようになる一方で、民間企業では賃上げや待遇改善の動きが広がっている。このため「ここ何年か、公募に新しく応募する人はほとんどいない」(アンケートより)など、なり手不足も深刻化している。

非正規公務員の支える職場は、ハローワークや支援の必要な人を支える相談員、さらに教員など、社会的に重要な役割を担っている。図書館の司書が公募で全員交代させられた結果、窓口が大混乱に陥ったという声も、はむねっとには寄せられている。しわ寄せの被害者は、利用者である市民にほかならない。

「職は継続するのに、単年度任用という働き方を会計年度任用職員制度として法整備し、公務が率先して推し進めることは、本来あってはならない」と、瀬山氏は批判する。しかし組合活動は個々の働き手の待遇改善には貢献し得るが、制度そのものを変えるには限界がある。「公務員は原則として無期で採用し、短時間職員や専門職員のような仕組みを設けるなど、制度を抜本的に見直す必要があると思います」と、瀬山氏は語った。

公務非正規女性
全国ネットワーク(はむねっと) 共同代表

瀬山紀子氏

2001年から2020年3月まで、首都圏の複数の男女共同参画センターに勤務。2021年、はむねっとの立ち上げに関わる。現在は埼玉大学ダイバーシティ推進センター准教授。



古川晶子氏

2019年から地方自治体の男女共同参画推進センターで主催講座やイベントの企画、図書資料などの情報収集、市民団体の活動支援、関係機関との調整などを担当。2024年3月で雇い止め。



渡邊博美氏

関東圏内の公共職業安定所にて、非常勤職員として任用され14年目。単年度更新の3年ごとの公開公募を経て、求職者専門相談員として主に相談業務に携わる。





フリーランス | 不当な契約

「口約束」の契約トラブルを回避 フリーランス新法で何が変わる

業務委託契約などでフリーランスという働き方が広がるなか、契約トラブルも後を絶たない。

トラブルを防止するためにいわゆる「フリーランス新法」も成立し、2024年秋までに施行される予定だ。

プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会代表理事の平田麻莉氏に、新法のポイントと課題を聞いた。

同協会の2020年の調査では、契約上のトラブルを経験したことがあるフリーランスは回答者の45.6%に上り、「最も問題なのは、口約束の横行」(平田氏)だという(下図)。「口約束だと報酬の未払いや一方的な減額のようなトラブルが起きてても契約条件を示すエビデンスがないため言った・言わないの議論になり、法的解決が難しくなってしまいます」

さらに未払いが生じても、法的措置に必要な弁護士費用や労力、解決に費やす時間を取り返す金額に見合わないからと、フリーランス側は泣き寝入りしがちだ。このため発注側も「どうせ法的措置は取らないだろう」と高をくくっている節もあるという。

下請代金支払遅延等防止法(下請法)は発注者に対して、契約や発注に関する書面を発行するよう義務付けているが、資本金1000万円以下の企業は適用対象外で「無法地帯」なのが現状だ。「吉本興業のような有名企業ですら、資本金1000万円です。所属する芸人と契約書を交わしていないことが話題にな

りましたが、下請法の対象外なのでなす術はありません」

2024年秋にも施行予定の「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律」(フリーランス新法)は、泣き寝入りせざるを得なかったフリーランスの状況を改善すると期待されている。資本金の額を問わず全発注者に対して、書面などで契約条件を明示し、納品から60日以内に報酬を支払うよう求めているなど、「契約書を作るのは手間」という発注者のごり押しが通用しなくなることは大きな改善点だ。

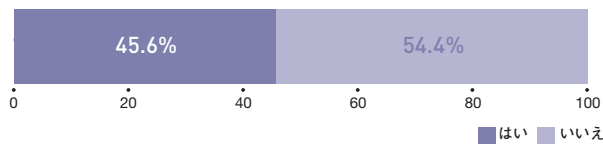
新法では受注者、発注者双方の負担を軽減するため、正式な契約書以外に発注の際のSNS画面のスクリーンショットやメールの簡条書きも「エビデンス」として認められる見通しだ。一方で、コンプライアンスを意識するあまり、過剰な「証拠書類」を求める発注者も現れている。たとえば研修講師を1回引き受けただけで、発注者から過去3年分の決算書の提出を求められる、といったケースだ。

現場は搾取が横行 実態は労働者のフリーも

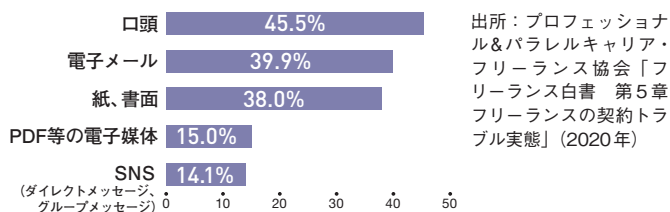
ただし、新法ではカバーしていない問題もある。総務省の就業構造基本統計によると、フリーランスの数は2022年、副業を含めて257万人。職種も弁護士のよう高度専門職からエステティシャンや技術者、ギグワーカーなどへ多様化した。それに伴い、内実は「労働者」として労働法に守られるべき人たちが個人事業主などの立場となり、搾取されるケースが後を絶たない。

あるリラクゼーションサービスの会社で

業務契約時のトラブルを経験したことがあるか (n=467)



「いいえ」と回答した人の契約締結時の手段 (n=213、複数回答)





は、勤続10年のセラピストをサロンというプラットフォームの「利用者」とみなし、「システム利用料」として報酬の約半分を天引きしている一方で、「9時から働けない人はその日勤務させない」など、有形無形のペナルティを作り、事実上のシフト勤務を強いている。「食事休憩も取れず顧客対応に追われ、自己裁量で働いているとはとてもいえない。労働者性が強い『偽装フリーランス』の状態」という。

専門学校講師や旅行会社の添乗員、テレビ番組制作会社のスタッフなどにも、シフトで勤務していたり社員と同じ仕事をしていたり、法的には労働者とみなされるであろうケースが多々ある。なかには違法性を認識している悪質な経営者もいるが、勘違いや知識不足で、自分のしていることが違法だとわかっていないケースもあるという。

「労働者性については、指揮監督や拘束性の有無など複数の要件を総合的に判断するため基準がわかりづらい。各都道府県によって労働局の判断がぶれているのも問題です」

一方、偽装フリーランスとみなされるのを恐れる企業が指揮命令のないことを証明しようとするあまり、社員とフリーランスの人が一緒にトイレに行くことすら禁じているケースもあるという。平田氏の元には、発注者側から「請負で働く人にも福利厚生や研修を提供したいが、労働者と判断されてしまうだろうか」という相談も寄せられている。

同協会が作成した「偽装フリーランス防止のための手引き」のなかには労働者性が高い「要注意ケース」と同時に、コンプライアンスを意識しすぎた「やりすぎ」ケースも示している。「今は偽装フリーランスとオーバーコンプライアンスが混在する状態。手引きを通じて少しでも線引きができればと思います」

進まぬライフリスク対策 「税金逃れ」の誤解を払拭

契約トラブル対策を主眼とした新法の成果に期待する一方、平田氏はさらなる改善点として、「当事者のニーズに適った社会保障制

度の構築」を挙げる。フリーランスの要望が最も高いのは、出産・育児・介護などライフリスクへのセーフティネットだというのだ。

フリーランスの多くが加入する国民健康保険は、労使折半の健康保険と違って個人の保険料負担が大きいうえに、育児・介護などに伴う休業給付もない。年金も国民年金のみの「1階建て」で、会社員などと比べると将来の給付額も少ない。

政府は偽装フリーランスにあたる人は、被用者性が認められるとして社会保険を適用する方針を打ち出しているが、それ以外の人に関する議論はあまり進んでいない。育児休業の給付金創設も検討されているが、無職の人や高齢者を支える国民健康保険に余裕はなく、かといって正社員のように雇用保険で賄うことへの反発も強い。財源確保がネックとなり宙に浮いたままだ。

協会では「高齢者と無職の人は、企業などの健康保険組合も含めた社会全体で支え、すべての働き手に中立的な社会保障制度を確保すべき」と主張しているが、「フリーランスは節税などの恩恵を受けられるのだから、社会保障まで手厚くするのは不公平だ」というイメージは政治家や官僚、さらに社会にも根強いという。

「偏見を払拭するため、当事者も適切に所得を申告し納税義務を果たさなければいけません。同時に契約に関する知識を身につけ、不審な点があればフリーランス・トラブル110番*に相談するなど自衛することも求められています」

*第二東京弁護士会が厚生労働省の委託で運営するフリーランスの相談窓口。

プロフェッショナル&パラレルキャリア・
フリーランス協会代表理事

平田麻莉氏

大学卒業後、PR会社で国内外50社以上の広報業務に従事。修士号取得、専業主婦を経て、フリーランスで広報や執筆を行う傍ら、2017年1月にプロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会設立、代表理事に就任。フリーランスの実態調査や政策提言、審議会での発言などを通じてフリーランス新法制定に尽力。



個人のスキルや能力はどこまで会社のものか

転職、副業、独立などキャリアの選択肢が増えるなかで、
個人が仕事で培った人脈や能力・スキルは誰のものになるのか。
弁護士の塚本健夫氏に聞く。



西村あさひ法律事務所・
外国法共同事業弁護士

塚本健夫氏

2005年、慶應義塾大学法学部卒業。JR東海での勤務を経て、2011年、東京大学法科大学院を修了し、弁護士に。第二東京弁護士会労働問題検討委員会の副委員長を務める。2023年、カリフォルニア大学バークレー校ロースクールを修了し、2024年より国際労働機関（ILO）コンサルタント。

個人が持つ能力・スキルや人脈は個人のものか、会社のものかを厳密に切り分けるのは簡単ではありません。法的には、主に秘密保持義務と競業禁止義務という2つの観点から判断します。

秘密保持義務とは、職務において知り得た秘密を漏洩してはいけないというものです。就業規則などに定めがなかったとしても、在職中の社員は秘密保持義務を負います。また、その秘密が不正競争防止法上の営業秘密に該当するかどうかにも注意する必要があります。一般に知られていない情報で、事業活動にとって有用であり、かつ秘密として厳格に管理されているものは営業秘密に該当し、法的に保護されます。たとえば、担当者の連絡先一覧や個々の営業履歴などを記した顧客リストで、アクセス制限のかかったフォルダに保管されているようなものを流出させた場合は、持ち出した個人が民事上・刑事上の責任を負うことになります。

競業禁止義務とは、一定の条件のもと、所属する企業と競業する行為をしてはいけないというものです。昨今、副業が推進されていますが、同業他社での仕事については禁止・制限しているケースが多いと思います。退職後についても、機密情報を持っていると考えられる一定以上の地位や特定の職種の人については、一定期間、同業他社に転職しない、特定のエリア内では競合となる会社を設立しないなどの誓約書を求めるケースがあります。

会社側からすると、情報流出のリス

クを減らすため、秘密保持について就業規則や契約書で規定したり、退職時、競業禁止の誓約書を求めたりすることが増えています。その有効性についてはケースバイケースの判断が必要ですが、個人の側も、内容を確認し、疑問点があれば会社と話し合うことが重要です。できる限り広く網をかけた企業と制約を少なくしたい個人と、2つの異なる利害があったとき、その利害を調整してバランスを取るのが法律の役割になります。紛争に至る前に、コミュニケーションを取りながら合意することが大切です。

競業禁止が イノベーションを阻害する

特に競業禁止義務については、個人の「職業選択の自由」を制限

する恐れがあるため、どこまで制限がかけられるのか、さまざまな議論があります。アメリカでは、2024年4月、公正な取引を監督・監視する連邦取引委員会（FTC）が、雇用主による競業禁止条項を全米で禁止しようという規則を制定し、大変な注目を集めています。

その大きな狙いが、イノベーションの促進です。これまでもアメリカでは競業禁止についてさまざまな理論・実証研究が進められており、その弊害が指摘されてきました。個人の自由な転職・起業が制限されることによって、賃金水準が下がり、モチベーションの低下につながるだけでなく、イノベーションが阻害されることが指摘されています。

実際、全米のなかでも早くから競業禁止条項を禁止してきたカリフォルニア州には優秀な人材が集まり、起業が促進された結果、シリコンバレーに代表されるIT産業の集積地となりました。南カリフォルニア地域には、バイオテクノロジー関連の新興企業が数多く誕生し、発展を遂げています。

FTCの規則はまだ発効しておらず、米国商工会議所など経済界からの反発も強いです。イノベーションとのバランスをどう取るべきか、アメリカでの動きは少なからず日本にも影響を及ぼすため、今後の動向が注目されます。

芸能従事者が苦しむ人権侵害への取り組み

旧ジャニーズ事務所の性被害問題や、宝塚歌劇団におけるパワハラ問題など、芸能界における人権侵害問題が次々と明らかになっている。
日本芸能従事者協会代表理事の森崎めぐみ氏に、業界の課題を聞いた。



日本芸能従事者協会代表理事

森崎めぐみ氏

1992年に俳優デビュー。TVドラマ、舞台、映画に多数出演。2021年から全国芸能従事者労災保険センター理事長、一般社団法人日本芸能従事者協会代表理事を務める。共立女子大学非常勤講師。2022年、公益財団法人パブリックリソース財団「女性リーダー」選出。

俳優や音楽家、演芸家やあらゆるスタッフの芸能従事者を対象にした「日本芸能従事者協会」を立ち上げ、労災やハラスメントを防ぐ安全衛生活動を続けています。

芸能従事者は個人事業主がほとんどで、長く労災保険の対象外。仕事での事故で怪我をして後遺症が残っても最低限の補償すら受けられませんでした。私もロケ撮影でアブに刺されて敗血症になったり、トイレを我慢して膀胱炎になったりしても、労災を申請できませんでした。私たちの働きかけが実り、個人事業主でも労災保険に加入できる「特別加入制度」の対象が拡大され、2021年4月には芸能従事者も対象になりました。全国芸能従事者労災保険センターが加入窓口を担い、協会では産業医や相談窓口を設置しています。

9割がハラスメントを見聞き

今、力を入れていることの1つがハラスメント対策です。芸能界のハラスメントは、「好きでやっているのだからそのぐらい我慢すべき」と見られがちで、被害が表面化しにくい。私たちの協会が実施しているインターネット上の誹謗中傷に関するアンケート(102人回答)では、7割以上が「誹謗中傷を受けた」と回答。そのうち「毎日受けている」と答えた方も11%以上、受けた後に「自殺を考えた」と答えた方が18%もいました。ハラスメントに関するアンケート(418人回答)では、93%が「パワハラを受けたり見聞きしたりした」と答える

など深刻な状況があります。

アメリカでは俳優による労働組合の活動が活発で大規模なストライキが日本でも話題になりました。欧州や韓国でも、俳優側が声を上げることで権利を勝ち取ってきていますが、日本では、団体交渉やストがネガティブに受け止められていることも声を上げにくい一因になっています。フリーランスは声を上げることで仕事を失うリスクもあるため、個人が名前を出して戦うことには慎重にならざるを得ない側面もあります。

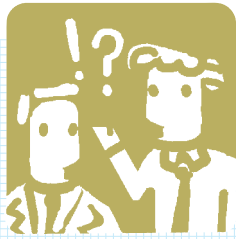
ただ、そもそも自分たちがヘルスリテラシーを持って働くことや、ワークライフバランスが整った働き方が素晴らしいという意識、どんな行為がハラスメントになるのかという知識が、俳優側にも発注者側にも薄く、全体的に人権意識が遅れていると感じます。

2023年10月に厚生労働省が発表した「過労死等防止対策白書」では、初めて芸術芸能分野の過重労働に関する調査が盛り込まれました。SNSによる誹謗中傷によって亡くなった芸能従事者のご遺族と私たちが、一緒に厚労省に調査研究を要望し、実現しました。

白書からは深刻なハラスメントの実態や収入の低さも見えてきます。未婚者は約4割で、5割以上の世帯が年収399万円以下。経済的にも厳しい状況に置かれていることがわかりました。

すぐには変えられない業界だとも思います。労災が認められたときも、上の世代からは、国の力を借りたくないという思いからか「労災なんてなくてもいい」と嫌がられたこともあります。そもそも制度も何がハラスメントなのかも知らないという現状に対して、啓蒙活動を続けていくしかありません。

協会では今後、厚労省の健康管理のガイドラインに沿って芸能従事者向けのセミナーや、フリーランスへの委託者向けのハラスメント研修を実施するなど新たな取り組みを始めます。また出版社に対しては、グラビア撮影時にインテリマシー・コーディネーター(センシティブなシーンの撮影時に演者と制作者の間に立ち調整・サポートする役割)をつけるよう働きかけもしていく予定です。



外国人労働者 制度の不備

もはや賃金競争力もない日本 外国人に魅力的な職場にするには

「人身売買の温床」との批判が絶えなかった技能実習制度。これまで何が問題だったのか。円安が加速し、賃金で外国人労働者を惹きつけられなくなった今、「選ばれる職場」とは？長年、外国人労働者問題取材し続けてきたジャーナリストが現場を歩いた。

北関東にある人口約1300人の小さな町。与えられた社員寮は木造の古い家屋で、カビのにおいがした。古いエアコンは大きな音を立て、床が抜けそうな場所もあった。最寄りのスーパーマーケットまでは、自転車に乗って約30分。周囲は畑に囲まれ、人通りがまったくなかった。

「夜になると真っ暗でとても怖かった」

プラスチック成型の技能実習生として、2023年4月に入国したベトナム出身のフィン・ティ・トウエット・ミンさん(32)はそう振り返る。社員寮には鍵がなく、何度と鍵をつけてくれるよう「監理団体」にお願いしたが、応じてはくれなかった。

技能実習生は、国の許可を受けた監理団体を通じて受け入れる。監理団体は、受け入れ企業での実習が計画通りに行われているかどうかを監督し、何より実習生を保護する役割がある。その対価として受け入れ企業から監

理費を徴収し、外国人技能実習機構の調査(2022年)によれば、平均額は1人当たり月額約3万円になる。

ミンさんは入国から半年で“失踪”した。SNSでベトナム人ブローカーと知り合い、東京・新大久保のアパートに引っ越した。仕事の紹介料として7万円を支払い、皿洗いの仕事に就いたが、給料が支払われることはなく、ブローカーとは連絡が取れなくなった。現在は支援団体のシェルターで生活をしている。

ミンさんの仕事は菓子を入れるプラスチックの円筒ケースを作る作業だった。酷い住環境でも、契約通りに給料が支払われれば失踪しなかったという。2023年10月の給与明細を見ると、出勤日数は8日。社会保険料と1万5000円の寮費、7891円の光熱費が差し引かれ、手取りは2万3241円だ。入国前に結んだ契約書上では手取りは12万円弱と書かれていたが、月に22日働いても10万円を少し上回る程度だった。

社員寮にはミンさんのほかに2人のベトナム人技能実習生がいたが、1人は帰国し、もう1人は労働環境の悪さに失踪した。

実質労働力だった技能実習 新制度では転職可能に

技能実習制度を巡っては、さまざまな問題点が指摘されてきた。本来実習生を保護すべき監理団体はその責任を果たしていないという点もその1つだ。

エネルギーから食品品まで、輸入大国である日本は、労働力の輸入大国でもあり、その数は200万人を超える(2023年10月時点)。少子高

江端人事部長(右上)とベトナム、ミャンマー出身の労働者。



志村フロイデグループの特養で働くベトナム人実習生。



勤務時間内に日本語授業。



齢化が世界で最も加速する日本では、労働力の不足を外国人労働者に頼っている。

技能実習生を受け入れるのは建設業や食品製造業、農業など90種の職業だが、これらは深刻な人手不足職場でもある。本来の目的は、技能や技術、知識を途上国の人材に移転し、途上国の経済発展を担う国際貢献のはずだったのに、実態としては慢性的な人手不足を埋める労働力となっている。こうした実態に、国際的には制度は「人身売買の温床」とも指摘されてきた。

こうした指摘を踏まえ、国は2024年3月、技能実習制度に代わる「育成就労」の新設を盛り込んだ技能実習適正化法と入管法の改正案を閣議決定した。新制度では現制度で認められていない自己都合の転職が可能になる。出入国関連法制に詳しい弁護士の上野康嗣氏は、「これまでも、やむを得ない事情がある場合、同職種内の転籍が認められていましたが、転籍を支援する外国人技能実習機構に斡旋権限がなく、情報提供などの支援に限られていました。新制度により外国人育成就労機構に生まれ変わり、転職の斡旋権限が付与されることは保護の観点で大きな前進です」と話す。

ただでさえ、上がらない賃金、加速する円安によって日本は「稼げない国」になっている。たとえば、ベトナムドンは2022年3月頃は1円＝190～200ベトナムドン程度だったが、2024年4月下旬には160ベトナムドン。賃金で競争力を失いつつある今、制度改正だけでなく、職場単位で労働環境を改善し、働きたいと思える職場を作らなくては、いずれ日本は働く場所として見向きもされなくなるだろう。

教育と生活支援でサポート 人手不足は日本だけではない

冒頭のようなケースばかりでなく、外国人労働者にとって働きやすく、働きがいのある環境を整備している職場もある。

病院や特別養護老人ホームなどを運営する、茨城県常陸大宮市の志村フロイデグループは、2019年7月に初めて外国人労働者を受け入れた。人事部長の江幡和子氏は「中長期

的な人員体制を考えたとき、外国人労働者の受け入れは必須と考えました」と話す。

同法人では、教育チームと生活支援チームから成る外国人支援チームを創設。常勤の日本語教師を採用し、教育チームでは定期的に就業時間内に日本語教室を開催している。オリジナルの介護教育テキストも作成し、介護福祉士国家試験に向けた教育も行う。

2021年から同法人で働くベトナム出身のザー・ゴック・タイさん(28)は、2023年12月に介護福祉士国家試験に合格した。合格すると、在留期間の更新制限がない在留資格「介護」に移行でき、家族(配偶者と子)の帯同も認められる。

「別の会社で働くベトナム人の仲間は、ここまで会社が教育をサポートしてくれることに驚いています。これからもずっと日本で働き続けたいです」(タイさん)

生活支援チームは、居住環境の整備をはじめ、職場外レクリエーションを用意。地域のお祭りやイベントのボランティアなどを通じた地域住民との交流、東京ディズニーランドやスキー旅行も実施している。

同法人は2024年1月、初めてミャンマーから人材を受け入れた。2019年に外国人労働者を初めて受け入れたベトナムの送り出し機関から「同じ待遇条件ではもう応募は来ない」とはつきり言われたという。

「人手不足は日本だけの問題ではありません。ドイツでもベトナムから介護人材を積極的に採用しています。SNSなどで情報があふれるなかで選ばれるには、日本に来てよかったと思われるよう、受け入れ機関、1社1社の努力が求められます」(江幡氏)

主要先進国で海外の出稼ぎ労働者の受け入れが拡大し、賃金では見劣りする国となるなか、外国人労働者の労働環境整備こそが人手不足社会を乗り切る鍵となっている。

ジャーナリスト(ともいき総合研究所)

澤田晃宏氏

週刊誌「AERA」記者などを経て、フリーランス記者。著書に「ルボ 技能実習生」(ちくま新書)など。



介護福祉士国家試験に合格したタイさん。

“職場”の不公正を許さない 改革の現場

正規か非正規か、自社の従業員かどうか、障がいがあるかどうか……。そうした“境界”を超えて“職場”でのあらゆる不公正を許さない姿勢を貫き、意識や制度、仕組みを変える企業の現場取材した。

イケア・ジャパン

働き手のED&Iを実現し 人権を守る パートを正社員化、全ポストを公募

イケア・ジャパンは、短時間正社員制度を導入して、全コワーカー（学生・短期雇用者を除く）を正社員とし、同一労働同一賃金を実現するなど、従業員に対して平等な処遇と成長機会を提供する施策を推し進めてきた。取り組みを通じて、社員の間にも互いの意思や価値観を尊重する風土が根付いたという。

イケア・ジャパンでは現在、全国の13店舗で約3600人の従業員が働く。人事を統括するPeople & Culture Managerの朝山玉枝氏は、「イケアがなぜ、人権を尊重するかと問われても、それはイケアに当たり前のように埋め込まれているとしか答えようがありません」と話す。「組織での人権重視を体現するのは、ED&I（イクオリティ、ダイバーシティ&インクルージョン）な状態。それを作り出すことによって初めて従業員同士が信頼し合い、互いの価値観を尊重できるようになるのです」

企業主導の異動はなく、すべてのポストが「Open IKEA」という社内公募で決まる仕組みを通じて平等にキャリアアップの機会を提供する。さらに2014年には、学生と2カ月以下の短期雇用者を除く全従業員を、無期雇用の正社員に転換。就業時間の長さによる待

遇・報酬の格差をなくす「同一労働同一賃金」も導入した。学びの機会も個人の成長や目指すキャリアに合わせてプランニングする。

「会社が社員に対してED&Iを重視する態度を示すことで、従業員も会社が『有言実行』だという信頼感を持つようになり、自分も他人に対して平等に接するようになります」

ED&Iを重視する姿勢の根幹にあるのは、すべての意思決定の指針となる8つの「バリュー」だ。バリューは「連帯感」「手本となる行動でリードする（リーダーシップ）」などが掲げられており、その内容を説明する「人への信頼」「個人の力を信じる」といった言葉も、日常業務のあらゆる場面で頻繁に使われている。

「ミーティングでも上司との面談でも『バリューのここが達成できていない』といったやり取りが交わされます。また、日々の業務のなかで毎日バリューの片鱗を浴びることで、頭だけでなく心にも浸透していくのです」

フィードバックは率直に 安心感が活発な議論を生む

バリューという全職場共通の言語と価値観を持つことで、自然と家族的なつながりも生まれる。ただお互いを信頼するぶんフィードバックも率直になるため、侃々諤々の議論が起きたり、バリューに合わない行動をきちんと注意したりもする。「たとえば人を貶めたり、意地悪をしたり。そんな人が職場にいたら、私は黙ってはいません。『手本となる行動でリードする』といったバリューを毀損する行動に対しては、厳しい態度で臨みます」

一方で、たとえ誰かが失敗しても、周囲は

「将来への学びになる」と、ポジティブに捉えるのだという。「課題を指摘する際も、相手を責めるのではなく『改善のため一緒にアイデアを出し合おう』という姿勢で向き合います。だからこそ、安心して働けるのだと思います」

採用でも学歴や性別、年齢などは一切問わず、「バリューに合うかどうか」が基準となる。朝山氏自身、19年前に採用面接を受けたとき、バリューを書いた冊子を参照しながら、バリューに沿った質問を受けた。バリュー重視の姿勢は、綿々と同社に受け継がれているのだ。

また、社内公募で人材を選定するときも、応募者の能力・スキルなどを記載した「コンピテンス・プロファイル」に加え、バリューの1つである「リーダーシップ」が重視される。「イケアは管理職だけでなくコワーカー（一般従業員）にも、主体的かつ手本となるような行動をするリーダーシップを求めます。特にマネジャーはビジネスの成果と、リーダーシップを発揮し部下の目指すキャリアをサポートするピープルマネジメントが、半々の割合で評価されます」

働き方は自分で作る 柔軟に個人のニーズに対応

2014年にパートタイマーを「短時間正社員」に転換したのは、「コワーカーに自分たちも活躍できるという自信を持ってもらい、成長意欲を高めることで事業規模の拡大を加速させたい」との考えからだった。

しかし扶養の範囲内で働く主婦パートとその夫たちは、世帯収入が目減りすることに反発した。このため何度も説明会を開き、多様な人材に活躍してもらうため、平等な機会を提供するという会社の方向性を訴えた。

「無期化による雇用の安定や、社会保険の加入による老後の安心感といったメリットも挙げ、目先の所得ではなく将来のキャリアに目を向けてほしいと説得しました」

当時は「理解してくれた人のほうが少数派だったかもしれない」（朝山氏）というが、5年ほど経ち、主婦パートだった女性がチームリーダーやマネジャーに昇格し始めたことで「ジェンダー平等が当たり前」という意識が定



People & Culture
Manager
朝山玉枝氏

着した。コロナ禍前には既に、マネジャーのジェンダー比率も完全に男女平等になった。

一方で、日本は他国のイケアに比べ、公募の応募者が少ないなどの課題も残されている。社員の大半は中途採用で、企業主導の人事制度しか経験したことがないため、公募というシステムに戸惑ってしまうのだ。何かにつけ高い完成度を求める日本企業で育ち、「もし務まらなかったらどうしよう」などと失敗を恐れる気持ちも他国に比べて強いという。「最初から100点満点の人はいません。私たちは70%、80%しかできなかつたとしても前へ進むことが大事だと考えています。失敗しながら学ばばいいのです」

ただ、最初は応募をためらっていた人も、職場で少しずつ鍛えられていく。イケアでは誰もが「大人」として尊重されると同時に「周囲の助けを待たず、自ら意思表示し行動する」という、大人にふさわしい行動も要求される。自発的に動く習慣がつくことで、公募を使った自律的なキャリアビルドにもなじんでいく。ほかの外資系企業は、マネジャーを外から採用することも多いが、イケアでは9割以上が社内の昇格者だ。

朝山氏はまた「コロナ禍を機に、日本社会でも『働き方は自分で作る』という考え方が強まった」とも指摘する。

「これからの働き手は、企業に従属するという意識がますます薄れ、会社と対等な関係を築くことが大切になるでしょう。私たちも、さらに柔軟にビジネスのニーズと個人のニーズに対応できるwin-winな仕組みを整え、誰もが自分の大切な道を自分らしく歩けるようにしたいと考えています」

三菱地所

「業界みんなで取り組みを」 人権を学ぶ機会を創出

企業活動が国境を越えることが多い近年、企業が人権に配慮し、人権侵害や環境破壊など人権に関する負の影響をいかに抑えられるかが注目されている。

「1社だけの取り組みには限界がある」と同業他社に声をかけ、会社の枠を超えて人権デューデリジェンスについて学ぶ機会を創出してきた不動産大手・三菱地所に、経緯と展望を聞いた。

三菱地所が人権問題に本腰を入れて取り組むようになった原点は、1975年、被差別部落の地名が掲載された書籍『部落地名総鑑』を購入したことを深く反省したことだった。この書籍は、企業が採用試験で被差別部落出身者を差別するためにしか用いられないようなものであった。人事部人権啓発・ダイバーシティ推進室の坂上明子氏は「私たちは差別に加担してしまった過去がある。二度とそのようなことがないように人権について学習し、理解することがまず重要だと考えています」と話す。

同社はこの苦い歴史を背景に、新入社員や新任管理職を対象に人権研修を実施している。取り扱う分野も、被差別部落・障がい者・

LGBTQ+・ハラスメント・ジェンダーと多様だ。アンコンシャスバイアス研修やハラスメント防止研修を通じ、自分が差別してしまう可能性があるところから始め、自分が差別される側だったらどのように感じるかを話し合う経験などを通じて人権についての理解を深め、社員がそれぞれ自分で考えて行動することを目指しているという。

ビジネスと人権、会社の枠を超えて学び合うことに意義

グローバル化により、企業活動が国境を越えるようになるなか、2010年代以降、企業と人権の関係において国際的に大きな動きがあった。2015年にはSDGsが採択され、企業を含めたすべての人に、貧困や不平等、環境劣化やまちづくりなどのグローバルな諸課題の解決が求められている。

これらは、不動産を事業領域とする三菱地所にとって、決して無視することのできない動きだった。2018年4月、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすことを目的として「三菱地所グループ人権方針」を制定した。2018年当時、国内の総合デベロッパーでこうした方針を策定していた企業は少なく、業界内で先駆けとなった格好だった。

ただ国連が企業に求めた、人権侵害の影響を回避・軽減するための「人権デューデリジェンス」を実施するためには、自社のみならず、サプライチェーンも含めて川上から川下まで幅広く対応していく必要がある。人事部人権啓発・ダイバーシティ推進室の城所勝臣氏は「三菱地所1社のみで取り組んでも限界があるのではないか、業界みんなで取り組まないと



持続可能性に配慮した調達コードにある木材と同等の素材を使った型枠コンクリートパネル。

実効的ではないのでは、という意見が社内から出たのです」と当時を振り返る。

そこで三菱地所が呼びかける形で2018年9月、国内の建築・不動産8社が人権侵害の影響の回避や軽減について学び合う「建設・不動産『人権デュー・デリジェンス勉強会』」が設立された。三菱地所のほか、NTT都市開発、東急不動産ホールディングス、東京建物、野村不動産ホールディングス、大林組、清水建設、大成建設といった建設・不動産大手が一堂に会したのだ。

総合デベロッパーだけではなく、サプライチェーン上にある建設会社が参加したのが特徴で、城所氏は「各社とも、『これからはビジネスと人権について考えることを避けては通れない』という共通認識がありました。実際の進み方は各社で違いはありますが、会社の枠を超えて一緒に学び合い、それぞれが前に進んだこと自体に大きな意味があったと思います」と強調する。

サステナビリティとコストは 相反せず、会社存続に必要だ

勉強会で取り上げるテーマは、「外国人技能実習生」と「型枠コンクリートパネル(建物を建築する際に使用するコンクリートの型枠用の合板)」の2つに注力した。当時、外国人労働者が増えるなかで人権に対する投資家からの厳しい視線が注がれていた。また2021年に開催された東京五輪を前に、新国立競技場の建設現場で熱帯雨林の破壊や人権侵害の恐れがある型枠コンクリートパネルが使われているというNGOの指摘があり、日本企業でも対応が求められていた。この2つのテーマは、勉強会に参加した各社の共通課題になっており、NGOなどから外部講師を招いて人権について学んだり、建築現場で外国人技能実習生の声を聞いたりしたという(勉強会は2023年4月、推進協議会に移行)。

三菱地所では、勉強会の成果を踏まえ、型枠コンクリートパネルについては持続可能性に配慮した調達コードにある木材と同等の木材を使い、2030年度にはその使用率を

100%にすることを旨すと発表した。また、2016年4月に制定した「三菱地所グループCSR調達ガイドライン」を改訂し、「三菱地所グループサプライヤー行動規範」を制定し、サプライヤーに「法律・条例の遵守」「人権の尊重」「地域社会・先住民の権利・文化遺産」など8つの分野で、遵守すべき事項と期待したい事項を定めた。

ただ人権への対応は重要ではあるものの、たとえばサプライチェーンの先にいる働く人々の賃金を適正なものにする、環境に優しい資材に限定するといった行動はコストアップにつながりやすく、ビジネスとして利益を出すことと相反する場合もある。それをどのように考えてきたのか。

サステナビリティ推進部の高月耕太郎氏は「短期的に見ると、サステナビリティへの対応がコスト増となる可能性はあります」と言う。ただ、企業が事業を続けるうえで、サプライチェーンに連なる人々が持続的に就業して生活することは、実は自社の事業継続にもつながっている。「長期的に見ると、サステナビリティとコストは相反するものではなく、会社として持続するために必要なもの。当社が経営理念に『人を大切にすること』を掲げている以上、会社全体として大きな方向はぶれるところはなく、その点は経営陣も同じ考えではないかと感じています」(高月氏)

人事部 人権啓発・
ダイバーシティ推進室 室長
城所勝臣氏



人事部 人権啓発・
ダイバーシティ推進室 統括
坂上明子氏



サステナビリティ推進部
統括
高月耕太郎氏



ココナラ

あらゆる情報を可視化して フェアな取引を実現する

知識・スキル・経験を売買できるスキルマーケットとして2012年に創業したココナラ。当初は個人間取引が中心だったが、労働力不足や働き方の多様化を背景に、法人向けも急拡大。発注側と受注側がフェアに取引できる契約プラットフォームを常にアップデートしている。



契約をあいまいにしないために、著作権の所在や無料の修正回数、納期までの日数などを明示できるフォーマットになっている。また、「見積もり相談」でも、単価やボリューム、予算や期限などをあらかじめ詳細に記入できる。



「ココナラスキーマーケット」のフリーランス・副業を含む会員登録数は423万人(2023年8月時点)。2023年10月にはクリエイターと企業を仲介する「ココナラプロ」、ビジネス代行の月額制サービス「ココナラアシスト」、ITフリーランスと企業の業務委託案件をつなぐ「ココナラテック」、経営や専門スキルのコンサル業務を紹介する「ココナラコンサル」をローンチした。

ココナラスキーマーケットの発注画面を見ると、まずは発注側の入力項目の多さに圧倒される。たとえばパッケージデザイン業務であれば、予算や納期、納品ファイル形式はもちろん、商用利用の有無、著作権の取り扱い、ターゲット層の年代、イメージする色やトーンなどを入力する。

受注側として自身のスキルを出品する場合も同様で、サービス内容や価格に加え、ファイル形式、ラフ提案数や無料修正回数などを入力する。

契約時に提示した修正回数を超える場合には、有料オプションを追加購入してもらう。チャット上でオプションメニューを選択できるため、出品者にとっては交渉の心理的ハードルが下がり、稼働した分きちんと対価が支払われることになる。

サービスカテゴリは現在450を超えるが、カテゴリごとに入力項目を設定している。「見積もり・契約に必要となる情報、トラブルにつながりやすい要因は職種によって異なるためです。多岐にわたる項目すべてを入力することは発注側の負担も大きいのですが、役務内容や契約条件がすべて可視化されることで、双方にとって満足度の高い取引につながると考えています」と執行役員 VP of Product Managementの竹下加奈子氏は説明する。

変わる業務内容やリスクを ユーザーの声生かし反映

カテゴリごとの入力項目は常にアップデートし続けている。そのために不可欠なのはユーザーの声だ。

「ユーザーからの問い合わせ内容は、毎月プロダクト開発・運営関係者に共有されるほか、

サイト内のご意見箱に入力された要望は社内 Slack に即時転送され、経営者はじめ関係者が閲覧します。出品者を招き、座談会やインタビューを毎月実施し、今困っていることは何か、どんな機能があれば取引がよりスムーズになるか、業務内容のトレンドの変化や潜在リスクを洗い出しています」(竹下氏)

同社では、ユーザーヒアリングにあたって専任部署を設けていない。マーケティングや CS など各部門がユーザーと随時接点を持ち、ヒアリングした内容をプロダクトやオペレーションの改善につなげている。

「450超のカテゴリがあるので、そもそもお客さまに聞かなければわからない。私たちが頭をひねるより、実際にお仕事されている方のお話を伺って、シームレスに社内共有し、改善につなげることだと思います」と、ココナラプロ責任者 CEO 室、国原啓司氏は話す。

その背景にあるのは、同社の企業理念だ。「一人ひとりが『自分のストーリー』を生き抜いていく世の中をつくる」。そのためにはあらゆる場面でフェアでなければならないと考えている。

「創業時には、副業やフリーランスという働き方が現在ほど浸透していなかったので、受注側だけでなく発注側も手探りでした。双方の不安を解消し、トラブルを未然に防ぐために、情報の徹底的な可視化にこだわりました」(国原氏)

多様化し続ける仕事に 適正な取引価格を

最近では、大企業がフリーランスに発注するケースが急増している。大企業の副業解禁を受けて、この傾向は加速しているが、その結果、興味深い現象が見られるという。

「これまで発注側と受注側は明確に分かれていましたが、この数年、発注者であると同時に受注者であるという方が増えています。私自身、ココナラで社員として働きながら、副業としてスキルを出品しています」(竹下氏)

今後、この流れはさらに加速すると竹下氏は予測する。

従来の商慣習では、フリーランスや受託者が不利になりやすかった。法改正が進む一方、

取引先との力関係に疲弊する働き手も珍しくない。今後、双方の立場を多くの人が経験するようになれば、おのずとフラットな世界になり、お互いがフェアであることを誰もが実感するようになる。そんな世界を目指したいと考えている。

賃金の上昇圧力が高まるなか、適正な取引価格をどのように維持するのか。同社では現在、推奨する取引価格幅をカテゴリごとに設定している。難しいのは価格幅の設定で、高すぎても安すぎても双方の利益を損なう。

「取引価格のトレンドは常に定量・定性の両面からモニタリングしています。モニタリングする情報はカテゴリによって異なりますが、市場相場をチェックするだけでなく、ココナラで実際に取引されている価格分布をカテゴリ別にチェックしています」(竹下氏)

モニタリングを続けるうちに、同一カテゴリ内でトレンドが二極化するタイミングがあるという。そんなときはカテゴリを分割する。たとえばホームページを丸ごと作成すること、部分的に修正を請け負うのとでは、同じ Web サイト制作のカテゴリでも取引価格幅が異なる。その場合、ホームページ作成と Web サイト修正にカテゴリを分け、それぞれ推奨する取引価格の幅を設定する。

「サービスのカテゴリは年々増えていますが、『こういう仕事もあるのか』とびっくりすることもあります。従来の価格相場に引きずられることなく、あらゆる仕事で適正な価格で仕事をしていただけるよう、カテゴリの新設・統廃合を通じて、カテゴリごとの適正価格の維持を図っています」(竹下氏)



執行役員
VP of Product Management

竹下加奈子氏



ココナラプロ責任者
CEO 室

国原啓司氏

VALT JAPAN

企業と就労困難者の新たな協働モデル 真のインクルーシブ社会を目指す

VALT JAPANは、障がいや難病があって働くことに困難を抱えた人たちと民間企業を結びつけ、当事者一人ひとりのスキルを生かした仕事を提供する。目指すのは当事者と企業の協働による、労働市場の構造変革だ。

日本財団の2018年の調査によると、障がいや病気、ひきこもりなどのため、就労に困難を抱える人の数は延べ1614万人に及ぶとされる。VALT JAPANの代表取締役CEO、小野貴也氏は「労働市場に不足感が強まる一方、就職の難しい人がいるという不均衡を是正したい」と、2014年に同社を設立した。

障がいなどがあり一般就職が難しい場合、就労継続支援事業所（以下、事業所）や、企業の障がい者雇用枠が主な就労場所となる。事業所の業務は、障がいの種別や程度にかかわらず、すべての利用者が梱包作業のような内職や、パン・菓子などの食品製造といった仕事をやるケースが多い。たとえ利用者20人のうち、2人がPCを操作できたとしても、事業所の支援員がその2人のために、企業に営業して業務を受注するのは難しいからだ。

同社は全国約2000カ所の事業所と4万人を超える利用者ネットワークを組み、スキル

や特性などをデータベース化している。一方で累計370社を超える企業から仕事を受注し、データに基づいて個々に応じた仕事を割り振っている。「我々が10人分のデータ入力作業を受注し、A事業所に2人分、B事業所には3人分などと割り振ることで、働き手は持っているスキルを発揮できるのです」

最近は特にデータベース開発に必要な大量のデータ収集や加工業務、AIに学習させるためのデータ作成業務など、DXまわりの業務提供に力を入れている。こうした業務は報酬も比較的高いため、受託した事業所の平均賃金（月額）が1万2000円から4万4000円に増加したという。賃金だけでなく、自分の得意分野を生かして収入を得られることで、働き手が自信を高め、企業への就職活動にチャレンジし成功するケースも出てきている。

意欲はあるのに働けない 雇用率ではなく人材

創業のきっかけは、小野氏が前職の製薬会社に勤務していた頃、うつ病や発達障がいの人たちの患者会に個人的に参加したことだった。「症状や疾患は違っても、皆さん就職がうまくいかないという共通の悩みを抱えていました。『仕事を頑張りたい』という意欲はあるのに、体調のよし悪しなどで思うようにキャリアを積めない人がいることに衝撃を受け、社会を変えたいと思ったのです」

小野氏自身、前職時代は対人関係が苦手な摂食障がいにも悩まされ、「食費が月30万円ぐらいかかった」ときもあった。自らの経験も起業の背中を押したという。



PCでの作業や
発送業務など、
個人の特性に
合った多種多様
な業務を担う。

創業後は3年ほどかけて、全国の事業所を1軒1軒訪ね、事業所の運営者が集まる勉強会に参加するなどしてネットワークを作った。事業所側も「自分たちの営業努力だけでは、利用者に提供できる仕事が限られてしまう」という課題感を抱えており、反応は総じて好意的だった。

一方、発注側企業を開拓する際のネックとなったのは、企業や自治体などに一定割合の障がい者雇用を義務付ける「法定雇用率」だった。多くの企業が「課せられた雇用率を満たせばいい」と認識し、それ以上の人数を雇おうとしない傾向が強い。

「雇用率があるために、企業側が障がい者を『割合』と捉えて人数だけ調整するようなネガティブな事象が生まれてしまう。雇用率だけではなく、発注などを通じて戦力にすることも国が評価する『法定協働率』というような、時代に即した新たな法制度の実現も必要です」

小野氏は雇用率を離れ、働き手を「戦力」として売り込んだ。「当社には多種多様なスキルを持ったワーカーが大勢いて、クオリティの高い成果物を出せますよ」と持ちかけ、顧客企業を開拓していったのだ。

できないことは悪くない 成果物の質と納期を担保

精神障がいや発達障がいのある人のなかには、服薬のために毎朝時間通りに起床するのが難しかったり、昼夜逆転の生活になったりするケースもある。「勤務態度などは関係なく、納期を守り、よい成果物を出して企業が評価してくれる仕組みは、働き手にとってフェアでもあります」

ただ仕事を依頼する企業からは「本当に品質や納期は問題ないのか」といった不安の声もあるという。このため同社は事業所ごとに専任ディレクターをつけて作業の進捗を管理している。納期までに作業が終わらないと判断した場合、人材データベースを生かして余力のある働き手に回すことで、期日と品質を担保している。

「できないことが悪いのではなく、できないことを相互に把握することが大事です。体調



代表取締役 CEO
小野貴也氏

不良で作業ができない際には、働き手、支援員、当社のディレクターが連携する仕組みも構築しています」

働き手には細かい作業が得意でミスが少ない、という特性を持つ人もおり、顧客からは「他社に外注していたときよりも不良率が下がった」といった評価もあるという。時には働き手側から、品質改善に役立つ提案や指摘もあるため、「障がい当事者の視点がサプライチェーンに進化をもたらす」「組織のダイバーシティにポジティブなインパクトを与える」といった声も寄せられている。

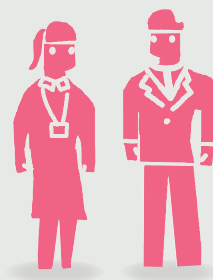
2024年4月から、改正障害者差別解消法が施行され、行政機関や企業に対して、障がい者の活動を制限する障壁を取り除く「合理的配慮」が義務化された。

「障がいや難病のある人が活躍できる社会になると、企業の労働力不足だけでなく、就職困難という地域課題の解決にもつながる、分断なき新たな経済モデルなのです。まずは多くの企業が、当事者に何ができて何ができないかを知ることがインクルーシブ社会への第一歩だと思います」

まとめ

多様な人たちと働く時代には 「人としてどう行動するか」という 原則への理解を

浜田敬子
(本誌編集長)



2022年出版した拙著『男性中心企業の終焉』を執筆するにあたって、ダイバーシティ先進企業を取材したのですが、なかでも印象的だったのが日本ロレアルです。ロレアルはフランスに本社を置く世界的な化粧品会社ですが、企業版ジェンダー平等ランキングでは毎年上位に入る、世界的にも男女の格差が極めて小さい企業の1つです。そして日本ロレアルも女性管理職比率は50%を超えます。

さぞかし女性のキャリアを後押しする特別な育成プログラムや充実した両立支援制度があるのかと思い取材すると、同社の経営層からは「むしろ日本企業のほうがよほど充実しています」という答えが返ってきました。女性登用に関して具体的な数値目標も特別なキャリアプログラムもないと。

ではジェンダー平等を推進するドライブになっているものは何か?と問うと、その役員は「あえて言うなら……」と少し間を置いた後、「誰もが公平に扱われなければならないという倫理観です」と言われました。「間」には、なぜそんな当たり前のことを聞くのですか?というニュアンスが込められていたように感じました。

日本の企業取材を始めて四半世紀経ちますが、正直「倫理観」という言葉を聞いたことはありません。国内外企業の統合報告書(海外企業の場合は年次報告書)を5000社近く読み込んでいるUnipos社長の田中弦氏も、日

系企業と海外企業の違いの1つとして、「ダイバーシティに関するページ数の多さとそこに倫理観という言葉が頻出することだ」と分析していました。

倫理観とは、人として守るべき善悪や是非を巡る判断や考え方です。立場によって意見が分かれるときにこそ、最終的な判断の拠り所になるものでもあり、それは「人権」という普遍的な価値に裏付けられているものでもあります。

人権を市民革命で勝ち取った欧米 道徳的に守るべきだと考える日本

日本の企業活動において倫理観や人権の存在感が薄いのはなぜでしょうか? 今回取材したりそなアセットマネジメントのチーフ・サステナビリティ・オフィサーの松原稔氏は、日本では道徳的な見地から「守らなければならないもの」という意識は強いが、「なぜ守るべきなのか」というところまで十分に理解が至っていないと指摘しました。背景には、人権を個人の権利として市民革命で勝ち取ってきた欧米諸国と、公共のためには個人は多少は我慢をするべきという道徳的規範の強い日本の違いもあるのでしょうか。

日本ではハラスメント対策でも、「何を言っ
てはいけないのか」というようにNGルール
を求めがちです。必要なのは「ハラスメント
とは何か」「なぜしてはいけないのか」、本質

を理解すること。人権も同様に本質を突き詰めて考えなければ、人権デューデリジェンスと呼ばれる指針さえ守ればいいと、表面的なものになってしまう恐れがあります。

人権対応は企業が「グローバルで活動する時代のパスポート」（松原氏）です。多様な人種、国籍、宗教的背景、性別、年齢の人たちと働く時代にはいちいち何がOK、何がNGとルールを決めてはキリがない。「人としてどう行動するか」という原則への理解が改めて求められていると感じます。

松原氏の指摘でもう1つ重要だったのがバウンダリー（境界線）、つまりどの範囲の人権まで企業が責任を負うべきかという点です。日本ではビジネスと人権の担当者が調達部門に属している企業も少なくなく、これはサプライチェーンにおける児童労働や強制労働などへの監視を重視している表れでもあります。一方、自社の従業員の長時間労働や転勤の問題、性別による賃金・昇進格差などを人権の問題だと捉える企業は少ない。

前号のZ世代の特集で取材した20代は、転勤に対して「居住地を自分で決められないことに違和感がある」と否定的に捉えています。若い世代にとって転勤忌避はわがままではなく、人として当然の欲求であり、権利という感覚です。最近になってやっと、転勤問題は憲法の「居住の自由」にも関わる権利であるという理解も広がりつつあるなかで、法政大学教授の武石恵美子氏が指摘するように会社主導の合意なき転勤を早晩見直さなければ、採用にも大きな影響を及ぼすでしょう。

技術が生む新しい格差は 日本でも他人事ではない

この特集を取材している頃、非常に興味深い本を読みました。『デジタル・デモクラシー〜ビッグ・テックを包囲するグローバル市民社会』（内田聖子著、地平社）というその本で

は、AIが人間の仕事を奪うという側面が強調される裏側で、実はAI導入によって新たな人間の労働が大量に生み出されていると指摘しています。多くは、非対面型のオンライン・プラットフォームによって発注される細切れの、低賃金で「労働者」として認識されることもない、「ゴースト・ワーク」と呼ばれるものです。

たとえばAIに学習させるデータセットを整えるような仕事では、ひたすら写真のラベル付けをしたり、瞬間的にポルノや暴力、児童虐待などの残酷な画像を排除したりするような単純作業が中心で、途上国の女性や若者が従事しています。なかにはPTSDなど深刻な健康被害を発症する人もおり、まさに新しい公害です。こうした状況は今「デジタル植民地主義」とも呼ばれています。

同書には、ケニアでゴースト・ワークに従事している若者が出てきます。元々の発注主はメタ（旧フェイスブック）社。中間にプラットフォームを挟むことで、おそらくメタ社からはこの若者の悲惨な労働環境は見えていません。この若者はメタ社を提訴したり、国が規制したりすることも1つの手段だが、そうなれば、きっとメタ社は違う国の若者に仕事を発注するだろうと言い、こう訴えています。「規制や訴訟という一種の特権的なアプローチでなく、必要なのはボトムアップです。解決策は人間のなかからしか生まれてきません。私たちは技術の話ではなく、倫理の話をしなければなりません」

日本でもギグワーカーやフリーランスといった多様な働き方が広まっています。労働力不足といわれるなかでも非正規雇用は拡大し、正規雇用との格差は広がるばかりです。新しい技術によって広がる新しい働き方や新しい格差も含めて、私たちは「倫理」「人権」というフィルターを通して向き合わなければならない時代がきていると思います。



ローカル
から
始まる。

わざわざ 代表取締役

平田はる香



長野県中部の東御市、新幹線の佐久平駅から車で20分。
 そんな“辺鄙”な場所で2009年に開業したパンと日用品の店「わざわざ」。
 2017年に株式会社化し、姉妹店のカフェ「問tou」、
 コンビニと直売型店舗の機能を併せ持つ「わざーマート」、
 体験型施設「よき生活研究所」を開業、今や合わせて3億円企業に育った。
 世界中の人々が健康的に暮らせる社会になるために、正しくお金が循環する仕組みを作りたい。
 そう語る代表の平田はる香氏の信念に迫る。
 (聞き手=浜田敬子/本誌編集長)

——社名の通り、“わざわざ”行くと決めないと来られないような、商売には不利なところにお店を出しています。著書では、地の利が悪いところを選んだことで、「都市と地方のヒエラルキーから解放された」とおっしゃっていますよね。

平田はる香氏(以下、平田)：大学も企業も東京に集まっていたほぼ一強。ほとんどの人が東京に住みたい、働きたいと憧れます。私自身も高校まで地方で過ごし、卒業後に上京しました。DJとして成功したくて頑張っていたのですが、うまくいかなくて、長野に移住したんです。

でも、東京で「負けた」、地方に逃げたと認めたくありませんでした。人と人は対等であるべきという考えを子どもの頃から持っていて、東京と地方に上下はないと思いたかったんです。

最初は東京に戻りたいという気持ちがありましたが、変わったきっかけは直売所で買った野菜を食べ、そのおいしさに衝撃を受けたことでした。「ないもの」ばかりを探して、「あるもの」に気づけなかった。自分で野菜を作るようになり、空気や景色がよくて、人もいい、こっちのほうはずっと好きと思えるようになりました。

ヒエラルキーを感じていたのは自分で、ここは東京の人が来ても絶対に素晴らしいと思える、と価値づけができた。それで東京にない魅力や価値を発掘して発信しよう決めました。

——人と人は対等であるべき、とい

う考えは元々あったのですか。

平田：小学校の先生に対してすら、「悪い」と思えばそれを臆さずに発言するような子どもでした。私は新聞が好きで毎日、気になる記事を切り抜いていたんですが、昭和天皇崩御後1週間くらいすべての記事が崩御関連になったことに違和感を抱いたんです。祖母に、「なぜ1人の人が亡くなったことで、これほどまでに報道されるのか。人間の命の重さは違うのか」と質問すると、祖母は「それは大事な考え方だからずっと持っていてなさい」と、肯定してくれた。そこから人の命の重さは同じである、人と人は対等であるべきということが私の芯になりました。

事業として大きくして かつ、社会の役に立ちたい

——取材前に、姉妹店のカフェ「問tou」に行きました。ここは元々自治体の施設だったところ、運営を任せられたそうですね。販売している書籍のなかには平田さんがオススメする本として経営本がズラリ。意外でした。シリコンバレーの起業家の本もあり、彼らの効率よく利益の最大化を追求する姿勢は、人々の健康や幸せを第一に考え丁寧に安心・安全な商品を届けようとする「わざわざ」とは対極にあると思うのですが。

平田：今は、自分の勉強のリソースを100%経営の領域に割いています。自宅には15冊くらい積んであって、セブン-イレブン創業者の鈴木敏文さん

人の命の重さは同じ。
 人と人は
 対等であるべき。
 それが私の「芯」

やユニクロ創業者の柳井正さんの本を読み直しています。

——チェーン店から何を学ぼうとしているのですか。

平田：環境問題や食の問題の解決が進まないのは、それを訴える人たちの考え方ややり方に一因があると思っています。「このよさがわからない人はダメなんだ」という北風のアプローチは、気持ちに響かない。「このほうがおいしい」「生活が気持ちよくなる」という太陽的アプローチのほうが多くの人に支持されると思います。海外にはパタゴニアをはじめそういう会社が多くありますが、日本ではあまり見かけません。資本主義のと真ん中で勝たないとインパクトをもたせません。事業を大きくして、かつ、社会の役に立

ちたい。そんな思いで勉強しています。
—— 事業や組織が大きくなり、それを回そうとすると、長時間労働やサプライチェーン上の無理なコストダウンなどで現場が犠牲になるケースもあります。働く人が健康で幸せで、利益も出しながらいい商品を届けるといふことに難しさは感じませんか。

平田：現在、売り上げ3億円。これが30億、300億となると回らないことは既にわかっています。食でいうと日本は中山間地域が多く、大量少品種の有機農法が難しい。つまり、原材料を大量に確保できないんです。こうしたさまざまな壁を、スケールしたリテール企業は乗り越えています。私の描く大きなゴールから逆算すると実現不可能なことがわかっている。でも、事業計画上的のできるところまで進めるうちに、次につながる階段が見つかるかもしれません。だからやってみよう。
—— ゴールを大きくしないと、小さくまとまってしまうということなんですね。

平田：現在からの積算だと、最終的にゴールは小さくなるので、バックキャストで考えるようにしています。でも日本では小さな頃から、努力しなさい、積み上げなさい、と言われ

ます。アメリカだと夢を大きく持つことを奨励します。その夢の実現のために今、何ができるか。その思考が日本人の多くに足りません。

みんなの買い方が変われば社会は変わる

—— ビジネスモデルの理想は。

平田：セブン-イレブンの鈴木さんが大好きです。最初に本を読んで感銘を受けたのが、セブン-イレブンの店舗にATMを導入したときのこと。さまざまな壁にぶち当たっても、鈴木さんは諦めない。これが社会に必要なだと思ったとき、誰に反対されても自分の理想を曲げず、突破していく。

私はコンビニというビジネスモデルも好きなんです。24時間営業で社会的なインフラとしての機能もあって、宅急便も送ればチケットも買える。そこに便利という価値があるから、値段が高くても人が集まります。医師であれば人の命を直接助けられるけれど、小売りにはそれほどの影響力はないと思っていました。でも、みんなの買い方が変わったら社会は変わるんだと今は思っています。買い物は投票行動といいますが、モノの後ろにいる人

にお金を渡す気持ちでお金を使っしてほしいんです。

—— 「ボイコット」ではなく、「バイコット」という言葉もあります。

平田：この店で買う価値がある、と思わせたい。ユーザーが商品だけではなくて、わざわざお金を使えば、健康的に働く人、環境や社会に配慮したサプライチェーンにちゃんとお金が渡るなど、いいお金の巡り方をするとおもってもらえるビジネスにしたいのです。

大きな夢を共に実現する覚悟を採用面接で問う

—— わざわざで働きたいという人に、東京の資本主義的な規模の大きな事業を嫌って応募する人も多いのでは。

平田：採用の失敗は数々ありましたね。その理由も見えています。都会から応募してくる人は、本人たちの言葉を借りれば「都落ち」の感覚を持っています。都会での仕事を手放すしかなかった人たちですが、わざわざは地方の不便な場所にある会社なのに知名度、ブランド力があるので、プライドを満足させられる。あまりそういうところを見ずに、前職の大手企業の名前を見て、「きっと仕事ができる」と思い込んで採用してしまっていたんですね。そういう会社には実際には何万人もいるのだから、全員ができる人であるはずもなく……。



「わざわざ」（写真右）で販売するのは食事パン2種類。かつては数十種のパンを販売していたが、「毎日食べるパンはシンプルで体に負荷をかけないものでありたい」という一心から減らした。オンラインショップや「わざまート」（写真左）で販売する食品の選定基準も、「安全で安心なもの」「生産者との良好な関係性」「環境に配慮したもの」など、明確で一貫性がある。

Profile

- 2004年 東京から長野県に移住
2009年 パンと日用品の店「わざわざ」開業
2017年 株式会社「わざわざ」設立
2019年 姉妹店であるカフェ「問tou」開店
2023年 コンビニ+直売型店舗「わざmart」、体験型施設「よき生活研究所」開店
2023年 初著書『山の上のパン屋に人が集まるわけ』発刊



— 今はどういうポイントで見ているんですか。

平田：エントリーシート、オンライン面接、仕事体験、最終面接、それでも決まらなければ社長面接とプロセスを重ねます。どうしたらうちに合う人かどうかを判断できるか、ずっと考えていました。今は、志望動機をかなり深掘りしたうえで、私の覚悟を語り、相手の覚悟を問うています。

— 覚悟とは。

平田：あなたもその覚悟を持てますか、と問うのです。最初は志望動機をはじめ、なぜ地方なのか、なぜ小売りなのかなどさまざま聞いたうえで、私は事業を大きくしたい、世界中の人たちに寄付する活動もしたいなど大きな夢を語ります。それを一緒にやる仲間が欲しい。あなたには覚悟がありますか、と。最後はしっかり意見を言える人かどうかを見えています。今回の採用は応募者70人中、1人か2人です。

— 組織の作り方で工夫していることはありますか。

平田：コロナ禍の最中に始めたのが全体ミーティングで、毎週水曜日に私がZoomで開催しています。参加は自由で、休みの人は出なくていいし、アーカイブに残すのであとで見られることもできます。結局、私と社員の間でギャッ

プができるのは、私は日々いろいろな情報に触れ、いろいろな人に会い、影響を受けて考え方も変わっていくからです。現場で働いている人は、勉強する機会がなければ社長の言っていることがわからない、と感じるようになってしまったら仕方ありません。そのギャップを埋めるための30分として、新規取引先の生産者や私たちが目標にしたい社会起業家を紹介したり、バックキャストینگ講座をしたり。

— 知識の差が出ると、おかしいなと思っても言えずに上意下達になりがちです。対等に話せるフラットな関係性を作ろうとしているんですね。

平田：全体ミーティングの価値を感じたのは、やり始めて1年くらいのときでした。環境や社会に配慮した活動に対してアメリカの認証団体B Labが与えるB Corp認定を2023年にいただいたんですが、その評価のプロセスをアルバイトさんを含めて全従業員に説明していたんです。認定後、B Labの関係者が視察にいらして、アルバイトさんに「認定おめでとうございます」と言ったら、「ありがとうございます。私たち、日本で26番目の認定企業なんです」と誇らしげな答えが返ってきた。視察に来た方々は、感動していました。

実現不可能な ゴールだとしても 進めるうちに 次の階段が見える

— パーパス経営がはやっていますが、何より社員への浸透が難しいといわれています。平田さんは「パーパス経営」という言葉を使わずとも直感的にやっていたように思えます。

平田：時代がやっと追いついてきたな、と(笑)。途中で気がついたのは、「伝えたい」は「伝えない」ということ。「伝える」「伝え方」をしないと気がつきました。これだけ社長が何度も言っているんだから重要なことなんだろうな、と思ってもらえるくらい、わかりやすく、何度も繰り返すことを心がけています。



こんな研究があったのか! にフォーカスする

人事のアカデミア



Navigator

梅崎 修氏

Umezaki Osamu

法政大学

キャリアデザイン学部教授

大阪大学大学院博士後期課程修了(経済学博士)。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第26講

ケアの倫理

個ではなく、関係性を起点に「ケアすること」の意味を問い直す

誰もがケアの恩恵を受けながら、私たちの社会はその価値を評価しているとはいえない。これまで長いこと、家庭のケア労働よりも経済的に自立することのほうが重視されてきた。相手の気持ちを想像し、関係を結んでいくケアの精神は、人生にとって重要ではないか。実は古今東西の文学作品のなかにも、そうした葛藤が描かれているという。英文学者の小川公代氏とともに、文学を通してケアすることの意味を改めて考える。

二項対立ではないところに「ケア」の価値がある

梅崎：ご著書では、文学を通して「ケア」の価値を論じています。英文学者の小川先生が、ケアに興味を持たれたきっかけを教えてください。

小川：もともと私は、個の自立と正義を重視す

る近代的価値観にとっぷり浸かっている人間でした。大学はイギリスに留学して政治・社会学を専攻。卒論のテーマは「日本における女性パートタイム労働者の実態」を選び、故郷の和歌山でアンケート調査やインタビュー調査を行いました。当初は多くの女性が経済的自立を望んでいると仮説を立てていたのですが、予想に反して「家庭でのケア労働を優先したい」といった回答がほとんどで、とても困惑しました。インタビューも行いましたが、内面の葛藤までは探れない。そんなときに、キャロル・ギリガンの「ケアの倫理」にヒントをもらったのです。

梅崎：ギリガンはアメリカの倫理学者・心理学者で、近代的な個を前提とした「正義の倫理」に対して「ケアの倫理」を提唱しました。

小川：それがすごく腑に落ちたんです。これまでのリベラルフェミニストの議論も、「お金を稼いでなんぼ」という男性的な価値観にどこかしばられてきたところがあった。でも現実には、誰もがそのはざまに葛藤している。そうした葛藤を文学の領域からうまく説明できないだろうか、と、文学研究に移行しました。



Guest

小川公代氏

Ogawa Kimiyo

上智大学外国語学部英語学科教授

和歌山県生まれ。1995年ケンブリッジ大学政治社会学部卒業。グラスゴー大学博士課程修了(Ph.D.)。上智大学講師、准教授を経て2019年から現職。専門は、ロマン主義文学、医学史。近著に『世界文学をケアで読み解く』(朝日新聞出版)など。

人事にすすめたい本

『ケアの倫理とエンパワメント』

(小川公代 / 講談社)

ヴァージニア・ウルフ、ジョン・キーツ、三島由紀夫などの作品をふまえ、自己と他者の関係性としての「ケア」とは何かを探る論考。



すると、さまざまな文学作品のなかにケア実践を担う「家庭の天使」が描かれていた。ケアを担うか仕事に生きるか、そのあいだで揺れ動く女性作家たちの葛藤が見えてきました。

梅崎：ケアの価値とはどういうものでしょうか。

小川：フェミニスト政治学者である岡野八代、ジョアン・C・トロントは、ケアには「care about」(気にかける)と「care for」(面倒をみる)の2種類があると言っています。家庭内では性別役割分業がはっきりしていて、男性は「care about」で、気にはかけるが、面倒をみることはせず、外でお金を稼いでくる。実際に手を動かして、「care for」を担うのは女性です。でも、お金を稼いでくることができるのは、誰かが家事や育児を担ってくれるからにはかなりません。

梅崎：どれだけお金を稼ぐかに換算できない価値があるということですよ。ケアがないと人は生きていけないわけですから。

小川：転びそうな人がいたら思わず手を差し伸べるように、ケアをする人は義務感だけで動いているわけではありません。私も母が病気の診断をされたとき、母の気持ちを想像すると、どれだけ不安だろうかと自分自身も悲しくなって、2人で大泣きしたことを覚えています。そうした他者への想像力、思いやりや共感、配慮など内面も含めたケアの価値を否定してしまったら、人間の尊厳が根こそぎ奪われるのではないかと思うのです。

梅崎：だからといって自立した個を否定して、「ケアは素晴らしい」と礼賛しているわけではない。どちらがよいかの安易な二項対立ではなく、パラダイムチェンジして、どちらでもないところに別の価値を見出しているわけですよ。

小川：二項対立でどちらが正しいかを問うこと自体が、近代的価値観ですよ。私たちはテレオロジカル(目的論的)な考え方に浸りすぎています。仕事なら目的から逆算して計画を立てて取り組んでいくのが効率的ですが、目的がないところにケアがあります。子育ても、介護や

看護も、次の瞬間、何が起こるか予測できません。少し目を離れた隙に幼な子が大怪我をしてしまうかもしれない。病状が急に悪化するかもしれない。偶発性のなかに身を置いて、朝から晩まで振り回される。その価値は、効率で測れるものではありません。家庭内労働が未払いなのと同じ理由でしょう。

ケアについて議論することは、近代社会で葛藤を抱え込んだ女性たちの声を聞き取っていくこと。その作業を誰かがしなければという思いで取り組んでいるのですが、うまく言葉で説明するのはなかなか難しいなと日々感じています。**梅崎：**でも文学のなかには、そうした葛藤が描かれている。だから私たちは文学を通じて、ケアの意味を感じ取ることができるわけですね。

弱さをさらけ出し 依存し合う強さもある

梅崎：ビジネスの世界では「自律的キャリア」が1つの理想として語られることが多いです。

小川：私自身その志向が強いので、会社のなかで個が自律して成果を出すことが求められるのはわかります。おそらく社会を動かしている8割はそういう人たちでしょう。ただ、自立した「強者」がコントロールする世界は、問題を抱えて自立できない「弱者」にとっては非常に居心地が悪いものになるのではないのでしょうか。

映画化もされた『こんな夜更けにバナナかよ』で描かれた鹿野靖明さんは、筋ジストロフィーを患い、人口呼吸器を装着しながらも、ボランティアに支えられて自立生活を送りました。誰もがいつかは死んでいく弱者であり、自分だけが特別ではないのだから、みんなで助け合うのは当然だと、依存し合うことによって自立するという考えを実践されたのです。自分のありのままをさらけ出し、強気にボランティアを指導しながら、ときには「障がい者なんていや。もう死なして、とってしまう」と率直な思いも吐露しました。

梅崎：自立した強者は、なかなか弱みを見せられない。労働組合のリーダーをしていた男性から、自分自身の介護の苦労をなかなか言い出せなかったという話を聞いたことがあります。

小川：カナダの宗教社会学者チャールズ・テイラーの言葉を借りれば、「緩衝材に覆われた自己」ですね。四方八方を壁に覆われ閉じている存在で、弱い自分を見せないための鎧をまとっているようなものです。それに対するのが、壁があってもたくさんの穴が開いている「多孔的な自己」。他者への想像力を持つ開かれた存在です。

梅崎：「多孔」という言葉からは、その場その場で対応が変わるマイナスの印象も受けます。

小川：平野啓一郎の「分人主義」に通じる考え方だと思います。本当の自分という1つの人格を持つ人間が「個人」だとしたら、「分人」は、環境や相手との人間関係により異なる人格を有していて、それらすべてを自分だとする考え方です。たとえば「この人というときの自分が好きだ」というのは、多孔的な自己だから起きることです。緩衝材に覆われた自己であれば、誰と対峙してもシャットアウトしてしまいますから。

梅崎：ご著書では、男らしさと女らしさの二項対立に対峙した1人として、イギリスの女性作家ヴァージニア・ウルフを挙げています。ウルフは多孔的な自己のイメージとして、「両性具有」の精神を高く評価していたとあります。

小川：自立心あふれる男性性と、ケア精神に満

ちた女性性のどちらかではなく、両方を持つことを理想としていました。エッセイ『自分ひとりの部屋』で描かれた男女がタクシーに乗り込むという比喻は、1人の人間のなかに男性性と女性性が共存し、1つの人格として融合しているイメージを表しています。

梅崎：両性具有といっても、セクシャリティだけでなく、両方の精神を持つことを理想としていたということですね。

小川：そうです。たとえば私も大学で講義をしているときは男性性が、妻として振る舞う場面では女性性が強く出ているかもしれない。場面によって、どちらかが強く出るのは誰にでもあるはず。特にウルフはバイセクシャルだったので、男性だから男性性を、女性だから女性性を持つわけではなく、自分のなかに両方の精神があることをより意識していたと思います。思いやりや配慮は大切ですが、ただ人に尽くすだけでは振り回されて終わってしまう。ウルフの作品を読むと、どちらか片方だけにならないように気をつけなさい、と言われていた気がします。

想像世界に解き放たれる それが文学の魅力

梅崎：ウルフが両性具有的だと評価していた1人が、「ネガティブ・ケイパビリティ」の概念で知られるロマン派詩人のジョン・キーツです。私はこの言葉を聞いて、小説家の広津和郎が戦時下の抵抗軸として掲げた「みだりに悲観もせず、楽観もせず」という「散文精神」を思い出しました。私は「冷静で^{つよ}あれ」というメッセージだと理解しています。ネガティブ・ケイパビリティは似ているけれど少し違いますね。

小川：相手の気持ちや感情に寄り添いながらも、わかった気にならない「宙吊り」の状態、つまり不確かさや疑いのなかにいられる能力のことです。もともとキーツは外科医を目指していて、見習い時代、日々、病棟で患者に包帯を巻きながら経過を見守っていました。病気や怪我の治



ヴァージニア・ウルフ

癒のプロセスは誰にも予知できず、回復するのを待つしかない。ネガティブ・ケイパビリティとは、それと同じように、自分でコントロールできないものを受け入れようという姿勢だといえます。よいか悪いかの判断は保留して、ある程度、その行方を忍耐強く待つ。これは極めて身体的な概念だと思います。

梅崎：ウルフは「直立人」と「横臥者」という比喻を使っていましたね。健康な人である直立人は上から目線で同情するが、病気で常に横たわっている横臥者の視点は、水平のままざしからの共感であるとし、「弱者」である横臥者の豊かな内面の想像力を評価しました。私も病気やひきこもりなどさまざまな理由で長期無業を経験した人のインタビューをしたことがあるのですが、昔の光景などをあざやかに覚えていて、別の時間が流れている感じがしました。

小川：イタリアの哲学者ジョルジョ・アガンベンは、連続的に進行する「クロノスの時間」に対して、経験に基づいた想像世界が育まれる時間を「カイロスの時間」と呼びました。計測可能で客観的なクロノスの時間に対して、カイロスの時間は主観的な時間感覚です。たとえば先生や上司から理不尽に怒られているとき、頭のなかでは別のことを考えながらやり過ごした経験はみなさんお持ちでしょう。ウルフの小説は時系列があまり整理されず、過去か現在か、未分化な時間が流れている作品が多いのですが、これは、想像力によって時間を自由に旅できる可能性を伝えているのではないかと考えています。

梅崎：『夜と霧』を著したヴィクトール・フランクルなど、ホロコースト生還者もカイロスの時間を過ごしてきたのかもしれませんが。

小川：作家のプリーモ・レーヴィもそうですね。凄まじい環境のなかで生き残るには、強い意志だけでなく、想像世界に解き放たれるカイロスの時間が必要だったと思います。その記録はまさに文学です。抑圧から逃れる1つの方法としてカイロスの時間は貴重な選択肢だと思います。

著名な文芸批評家を父に持ち、1882年、ロンドンで生まれる。知的サークル「ブルームズベリー・グループ」に加わるなど、早くから文筆活動を開始。小説では、意識の流れを重視し、登場人物の心理を深く掘り下げた内面描写が高い評価を得ており、文芸・社会評論でも活躍。プライベートでは作家のレナード・ウルフと結婚後、外交官ハロルド・ニコルソンの妻で作家でもあるヴィタ・サックヴィル＝ウェストと恋愛関係に。小説『オーランドー』はヴィタに捧げた作品といわれる。若い頃から神経症状に悩まされ、1941年、入水自殺。

【主な作品】

『ダロウェイ夫人』

第一次世界大戦の爪痕の残る1923年のロンドン、パーティーの準備をしながら青春時代を回想する、「家庭の天使」であるクラリッサ・ダロウェイの1日を描く。

『灯台へ』

スコットランド沖のスカイ島の別荘を舞台に、哲学教授ラムジー氏の一家が過ごすある夏の1日。戦争を経てラムジー夫人は亡くなり、10年越しに別荘に集まったラムジー一家は、灯台へ行く計画を実行する。

『オーランドー』

オーランドーは16世紀イギリスの青年貴族。暴動に巻き込まれ、目覚めると女性に生まれ変わっていた。ジブシーとの生活、航海中の船員との恋などを経て、1928年には36歳で詩人として成功する。主人公がカイロスの時間を経て両性具有的になっていくプロセスを描く。

『自分ひとりの部屋』

ケンブリッジ大学の講演を元に、物語の形をとりながら「女性と小説」の歴史に思いを馳せる。「女性が小説を書こうと思うなら、お金と自分ひとりの部屋を持たねばならない」という結論は、後世のフェミニズム批評にも大きな影響を与える。

『病気になるということ』

生涯に何度もインフルエンザにかかったとされるウルフ。病気になったときの心象風景を描き、患者である「横臥者」と健康な「直立人」とを対比し、上から目線の同情の構図を解体する。

出典：編集部作成

文学を読むことは想像力のなかで散歩すること。それは決して逃避ではなく、フィクションによって、より豊かな世界に導かれることです。誰しも、いろいろな局面で文学に救われることがあるはずですよ。

梅崎：フィクション自体が想像力の産物だから、多層的な読みができる。社会科学の理論研究や実証研究とは異なる文学の魅力だと感じます。

小川：そうですね。決めつけなくていい。答えは1つではないのですから。



Global View From USA

Reporter
津山恵子氏
Tsuyama Keiko

ニューヨーク在住ジャーナリスト。専修大学ジャーナリズム学科講師。元共同通信社記者・ニューヨーク特派員。著書に『現代アメリカ政治とメディア』（共著）など。海外からの平和活動を続けている長崎平和特派員。

米

USスチールの買収に苦戦している日本製鉄は、買収に反対している全米鉄鋼労働組合(USW)の

理解を得るため、本格的な交渉を繰り返している。バイデン大統領や産業界も反対を表明するなか、企業買収でこれほど労組への働きかけが重要視されているのは稀だ。

日本製鉄は3月中旬、USWに対し「雇用、年金、技術共有など労働協約に関する義務履行を確保する」と異例の声明まで発表。長文の声明では、日本製鉄がアメリカ内でUSW組合員620人を含む約4000人を雇用していること、ウェストバージニア州の100%子会社は、倒産した米製鉄会社だったことなどを強調。最後に「レイオフや工場閉鎖はしない」と明言している。

日本製鉄が腫れ物に触るようにUSWと交渉している背景は、影響力を増すアメリカにおける労働組合の存在感がある。労組の組織率は下がる一方、市民の間では労組に対する支持が増している。

米労働統計局(BLS)が発表した2023年の労組の組織率は10%で、1983年の20.1%から半減。労組を持つ伝統的な製造業などが衰退し、労組がないテクノロジー関連企業などが勃興してい



2023年、全米自動車労働組合は大規模なストライキを繰り返し、大幅な賃金アップを勝ち取った。

ることも影響した。

しかし、全国労働関係委員会(NLRB)への不当労働行為の救済申立件数は2023年には1

万9869件と、前年から1871件増加。労働環境に対する不満の高まりを表している。ギャラップ社の調査によると、労組を「支持する」と答えた人は67%と、支持率が5割を切った2009年以降、上昇傾向が続く。コロナ禍による失業が急増するなか、救済手段として労組が注目された。

労組も2023年には目立った成果を出した。全米自動車労働組合(UAW)は大規模なストライキを敢行、11月にゼネラル・モーターズ(GM)、フォード・モーター、ステランティスのビッグスリーとの間で、インフレと連動した生活費調整や全組合員の大幅賃上げなどを獲得した。

スターバックスの各店舗では2021年から組合組織化が続いている。Amazonの配送施設などでも、各地で労働者が立ち上がる動きが起き、ニューヨーク市では2022年に8000人が働くAmazonの倉庫で組合が結成された。連邦政府の独立行政機関であるNLRBから認可されたことでも注目を浴び、組合結成の動きはカナダ、イギリス、日本などにも広がっている。

アメリカで存在感増す労組 コロナによる失業で支持増える



Global View From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



2022年のデンマークの総選挙後、新政権についてテレビで議論した主要政党の党首たち。現首相のメッテ・フレデリクセン社民党党首（左）をはじめ、女性がずらりと並んだ。

北 欧・デンマークは、午後4時過ぎには帰宅するような短時間労働なのに、国際競争力が高いのはなぜなのか。1人当たりGDPは

日本のほぼ倍の水準で、豊かな暮らしを謳歌できるのはなぜなのか。

こんなふうにデンマークの専門家に話を聞くと、実は、多くの人から同じ答えが返ってくる。女性も稼いでいるから、という答えなのだ。

ある人は、こう例えた。「午後4時に帰るから短時間労働と言うけど、家庭で男性が8時間、女性が8時間働いたら、家庭単位では16時間働いていることになる。日本では男性が12時間働き、女性が専業主婦なら、合計すればデンマークより少ないでしょ」

日本でも働く女性が増えたとはいえ、総合職と一般職を分けるなどサポート的な役割に留まる傾向が根強いのにに対し、デンマークでは徐々にではあるが、女性も男性と同等の責任ある仕事や昇進を求めてきた。正規・非正規雇用といった違いもなく、夫婦ともに稼ぎ手の「2人稼ぎ主モデル」の社会であり、いわば、一家の大黒柱が2本ある状態だ。その一方、男性も応分に家事育児を担い、時間にすると男性43%、女性

57%となっている。

違いが顕著に表れるのが、男女間の賃金格差である。OECDによると、格差は日本の21.3%に対し、デンマークは

5.6%とかなり少ない。

北欧諸国は男女平等が進んでいることで知られるが、国によって実現のアプローチは異なる。ノルウェーやアイスランドでは、一定基準の企業などに対して、女性役員を4割以上にするなど割り当て（クオータ）を設けている。北欧では父親の育児休業が長いのも特徴だが、スウェーデンやアイスランドでは、父親が取得しないと消滅する育休期間の割り当ても定めている。一方、デンマークは自由を重んじるお国柄で、クオータを嫌い、育休制度は支給額も期間も寛大である一方、どう分けるかは両親の事情で決めるべき、という考え方だ。

それでもデンマークでは、首相をはじめ政界に女性が目立つし、男女平等を進める機運は強い。2024年には、徴兵制の対象を女性に広げる方針も発表された。徴兵といっても、これまでは定員の99%が志願兵で埋まり、その4分の1は既に女性なのだが、さらなる男女平等の象徴的な存在になりそうだ。

競争力の源泉は「2人稼ぎ主」 男女の賃金格差は5.6%



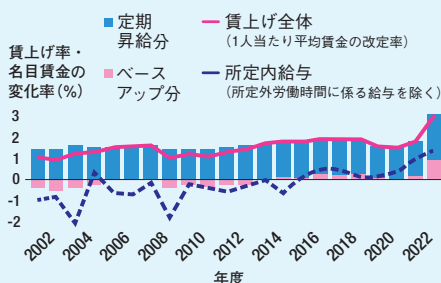
Global View From Policy World

Reporter

荒木 恵氏
Araki Satoshi

経済協力開発機構(OECD)にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業、ジュネーブ国際開発研究大学院(IHEID)国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。

【賃上げの構成要素と賃金との連動性】



「賃上げ」と一括りにされるなかでもベースアップ分が名目賃金と大きく連動している(99.9%の信頼区間において統計的に有意)。

出所：厚生労働省『賃金引上げ等の実態に関する調査』『毎月勤労統計調査』より筆者作成

春

闘が日本全体の賃金の伸びに重大な役割を果たしていると支持する識者は多い。2024年度春闘の賃上げ妥結水準は連合調べで平均5.2%と30数年ぶりの高水準になった。しかし、例年こうして春闘

による賃上げが発表されているにもかかわらず、日本の賃金はなぜ伸び悩んでいるのだろうか。

実際、日本における春闘など春先の賃上げ交渉が賃金上昇に一定程度のつながりがあることは、ドイツやフランスと同様に定量的に確認できる。しかし、1つ大きな条件があり、日本では賃上げの妥結水準が1.5~2%に達しないと名目賃金の変動率がプラスにならないのだ。

その理由の1つを上図が示している。厚生労働省の『賃金引上げ等の実態に関する調査』をもとに「賃上げ率」を定期昇給分といわゆるベースアップ分に要素分解し、同省の『毎月勤労統計調査』から日本の労働者全体の1人当たり所定内給与の変動率推移を併示したものだ。ベアの部分が重要であることが一目瞭然だ。年功序列に伴って支払われる定期昇給があっても、企業内の従業員構成や年功序列の賃金カーブに変動がなくベアもなければ、従業員1人当たりの

給与は変動しない。個人の給与は年次を重ねて定期昇給が増えても企業の人件費はトータルでは必ずしも増えないのだ。賃上げ率に占める定期昇給分はここ20余年1.5~2%未満で安定的に推移しており、これが、

日本では賃上げ率が1.5~2%に達しないと賃金上昇が数値的に表れないからくりになっている。

春闘が賃金上昇に結び付いていないほかの要因としては、春闘が大企業中心に実施され、中小企業への波及効果が低いこと、近年日本の労働市場に増えている非正規雇用者や短時間労働者、外国人労働者を労働組合が動員できていないことも大きい。さらに、2023年の労働組合推定組織率は16.3%と過去最低となり、日本の労働組合の存在感は下がり続けている。

今回の春闘の賃上げ率の水準は一時的なものに終わるのだろうか。日本と同様に組織率が低下傾向のアメリカ、カナダ、イギリス、ドイツでは労働争議件数がポストコロナ以降増加しており、インフレに負けない賃上げへの労働者側からの圧力は健在である。日本の労働組合は継続的に賃金上昇につながる賃上げを今後も達成し続けられるのか、その真価は今後問われるだろう。

春闘で問われる労働組合の真価

「賃上げ=賃金上昇」にならない日本の労働市場

*掲載内容は個人の見解によるものです。



Global View From Work Tech World

Reporter
尾原和啓氏
Obara Kazuhiro

IT批評家。京都大学大学院工学研究科応用人工知能論講座修了。マッキンゼー、NTTドコモ、リクルート、グーグル、楽天などを経て現職。著書に『ザ・プラットフォーム』、共著に『アフターデジタル』ほか。



ギグワーカーの代表的な職種であるフードデリバリーで働く人たちは各地で待遇改善を求めている。2024年2月にはロンドンでドライバーたちが大規模なストライキを行った。

ライドシェアの台頭とともに、欧米ではドライバーの権利保護が大きな社会問題となりました。カリフォルニアではライドシェアサービスのドライバーの

雇用形態を巡って訴訟も提起されましたが、最終的には個人事業主だと決着しています。ギグワーカーの働き方には依然として課題はあるものの、ここ数年、各社が競うようにドライバーの待遇改善に取り組んでいます。

ライドシェアサービス市場の競争は激化しており、アメリカではUberとLyft、東南アジアではGrabとGojekの二強が熾烈な競争を繰り広げています。運転手・乗客ともに複数のプラットフォームを利用するため乗り換えも容易です。こうした構造を、複数のネットワークに接続する状態を指すコンピュータ用語から、マルチホーミングと呼びます。プラットフォーム運営者にとって、優良な運転手・乗客に選ばれ続けることが競争力に直結します。

副業ワーカーの多いライドシェアでは、ドライバーに一律のノルマを課すのではなく、本業や家庭と両立できる範囲で収入を最大化できるようにサポートする運営者も出てきました。

Grabでは、ドライバーが好む送迎場所・時間

帯を学習するアルゴリズムを開発し、マッチング精度の向上を目指しています。また収入アップに向けて、車内ディスプレイ広告の設置やサンプリング、車体ラッピング広告などのプランも用意しています。

とりわけ興味深いのは、ドライバーへの小口融資制度です。ドライバーは稼働実績だけでなく、携帯電話のGPSと加速度センサーを通じて、信号や法定速度を遵守しているかどうか、走行状況が定量的に評価されます。乗客からのレビューもすべて可視化され、こうしたデータを活用することで、独自の信用スコアを算出できます。

信用スコアの高いドライバーは、低金利で融資を受けられます。調達した資金で高級車・大型車に買い替えることで、乗車料金が上がり、収入アップにつながります。保険料も安くなるなど、さまざまな優遇を受けられます。プラットフォーム運営者は優良ドライバーに長期的に選ばれ続けることができ、Win-Winの関係となります。

年齢や学歴、所属や国籍さえも関係なく、信用スコアを積み上げることで、一人ひとりの可能性を広げられる。AIの進化は、そんな社会が到来する可能性を秘めています。

激化するプラットフォーム間の競争 ギグワーカーの労働環境改善に貢献



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が 教えてくれる

ロサンゼルスのレストランで
一流シェフとして腕を振っていたカールは、
オーナーとの衝突が原因で店を辞めることに。
有名グルメ評論家ともトラブルを起こし、
シェフとしての評判は地に落ちてしまう。
次の就職先が見つからないなかで
活路を見出したのが、キューバサンドのフードトラック。
そんなシェフのキャリアの転機を描いた
『シェフ ミツ星フードトラック始めました』から
私たちが学べることは何だろうか。

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院

グローバル・ビジネス研究科 教授

この映画の主人公カール（ジョン・ファヴロー）は腕利きのシェフ。調理シーンは活気に満ち溢れ、出てくる料理はどれもおいしそう。現場で完結する仕事の清々しさを感じるとともに、観ているだけでお腹がすいてくる魅力的な作品です。

カールは料理の腕は抜群ですが、人としては器用さに欠けるタイプです。どんなときも自分の感情をストレートに表現してしまうので、勤めていたフレンチレストランのオーナーとも真っ向からやり合ってしまう。新しいメニューを出したいカールに対して、確実に儲かる定番メニューを求めるオーナー。

互いに譲らず、勢いで店を辞めたカールは、同じ日、自分の料理を酷評したグルメ評論家に営業中の店内で食ってかかり、その映像はSNSを通じて全米に拡散大炎上。

次の勤め先は当然のように



今回の作品



『シェフ ミツ星 フードトラック 始めました』

2015年2月公開

監督・製作・脚本：ジョン・ファヴロー

キャスト：ジョン・ファヴロー、

ソフィア・ベルガラ、ジョン・レグイザモ、

スカーレット・ヨハンソン、ダスティン・ホフマンほか

発売元：ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント

※デジタル配信中

© 2014 Sous Chef, LLC.

All Rights Reserved.

見つかりません。しかし、偶然巡り合ったキューバサンドのおいしさに魅了され、元妻のすすめもあって、キューバサンドのフードトラックを始めることになります。そして、マイアミから、料理人としての原点であるニューオーリンズを経て、ロサンゼルスへと至る一夏のフードトラックの旅が始まります。道連れは元同僚のマーティンと元妻とともに暮らす息子パーシー。SNSで評判になったカールのフードトラックは行く先々で大盛況となります。

そんなカールの姿から私がまず感じたのは、「プロフェッショナル」というものの本質です。カールはフレンチを極めるなかで、恐らくジャンルを超えてあらゆる料理の根本にある“料理の理論”というべき知識の体系を体得していました。だから、畑違いのキューバサンドでも成功できたのです。

私がかつて野村総合研究所に勤めていた頃、物理学に精通したエンジニアの上司にこのような話を聞かされたことがあります。「井の中の

『シェフ ミツ星フードトラック始めました』に学ぶ “プロフェッショナル”の定義



カールは、パーシーに対して、父親として生き生きと働く自分の姿を間近で見せると同時に、フードトラックのスタッフとして一人前扱いする。その経験によってパーシーは一夏で大きく成長する。

蛙大海を知らず、されど宇宙を見る」。あくまで理論上の話ですが、地表から数千メートルを超える穴を真っ直ぐに掘れたとすると、底から見上げる空は昼でも夜空のように暗く、いくつか星が見えるのだそうです。散乱光はすべて壁にぶつかるため、まっすぐ上の宇宙にある星の光だけが穴の底まで届く。これは「専門性」の暗喩です。私たちは「専門性」を狭いものとしてとらえがちですが、実は1つのことを極めることは、同時に分野を超えて通用する知識やスキルを身につけることにもなる。これはいわば物事の真理ともいべきものです。科学ともいえます。料理はまさしく科学ですが、同じことは他分野のビジネスにおいてもいえます。専門を極めたプロフェッショナルは、異なる分野でもその力を発揮することができるのです。

それにもかかわらず、中高年のスペシャリストが異なる分野で活躍する例は、それほど多くはありません。1つの専門分野でキャリアを積んできたからこそ、自分をその枠に閉じ込めてしまうからです。選択肢を自分で制限してチャンスを失ってしまう。カールも当初は「オレはフレンチのシェフだ」とこだわりを見せていました。

しかし、自分の可能性を信じて枠を破ることで次の豊かなキャリアを作ることができたのです。

フードトラックで生き生きと働くカールは、自分の仕事の意味を認知したうえで、自分がより満足しやすいように仕事を再構成する「ジョブクラフティング」を実践していました。これも、豊かなキャリアを築くために大切なことです。しかし、私は、カールに、新規事業コンサルタントの石川明氏が言うところの「ディープスキル（人間心理や組織力学を踏まえた洞察力や行動力）」があれば、もとのフレンチレストランでも自分の好きな料理を作り、成功できたと思います。プロフェッショナルとしての力は十分にあるのですから。

そう考えると、カールは魅力的な人物であると同時に反面教師といえる面もありそうです。それもこの映画のおもしろさの1つです。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、「面白かった」「ためになった」だけで終わらない本がある。そんな“後を引く”本を、著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

妻に稼がれる夫のジレンマ

小西一禎

駐妻ならぬ駐夫＝海外駐在員の夫が、増えている。フェイスブック上の「世界に広がる駐夫・主夫友の会」のメンバーは2018年の発足時の4人から現在160人に。著者の小西一禎さんは同会を主宰する元共同通信社の政治部記者だ。

小西さんが休職し駐夫になったのは45歳のとき。逡巡しながらも「家族一緒がいちばんだから」と決心した。だが、いざアメリカでの生活が始まると深刻なアイデンティティー・クライシスに陥った。

「妻や子ども2人を送り出したあと、自分には行くところがない。働く身でなくなった現実を突きつけられ、『俺は何やってるんだらう』と。決定的だったのは、親しくしていた他社の記者がワシントンに赴任し、家族で遊びに行ったとき。政治談義のあと、『ところで小西さんは毎日どんな生活を?』と聞かれ、屈辱感に打ちのめされたんです。一切の家事ができなくなって10日間寝込みました」

男としてのプライドが傷つき、キャリアへの不安を募らせる自分とは対照的に、妻は海外赴任の夢を叶え、生き生きと働いている。見下されているような気がして、ことあるごとに「俺はついてきてやった感」を振りかざした。



共同通信社の記者だった著者は2017年、妻のアメリカ赴任に同行するため休職し、2人の子どもを連れて渡米。仕事漬けの日々から扶養される立場に変わったことで、アイデンティティーの危機に直面した。その経験から、駐在員の夫や自分より高収入の妻を持つ夫たちを調査。稼ぐ力と「男らしさ」をめぐる葛藤と、彼らが苦悩の末に見出した新たな価値観・生き方を明らかにし、夫も妻も共に活躍できる社会に向けた処方箋を提示する。(筑摩書房刊)

しかしその後、小西さんは立ち直る。かけがえのない数年間を楽しもうと気持ちを切り替え、「駐夫」として自らをブランディングし、各メディアに寄稿した。最終的には退職して独立。帰国後は大学院で、自身やほかの駐夫の経験を学問的に捉え直し、社会に問題提起したいと修士論文に取り組んだ。本著はその修論がベースになっている。書籍化の際には、経済力や社会的地位が妻より劣っていると自認する夫たちにもインタビューし、その心の内を分析した。

稼げないのは男らしくない?

呪縛に苦しんだ夫たち

見えてきたのは、日本社会に根強く残る「男は稼いでナンボ」という、稼得能力と男らしさを結びつける考え方に、男性自身が縛られている姿だった。ある駐夫は、妻が稼いだお金での買い物を躊躇していた。別の駐夫は、夫婦喧嘩で言われた「今こうやって(海外に)住めている



Konishi Kazuyoshi ジャーナリスト。慶應義塾大学卒業後、共同通信社に入社。長く政治部記者を務めたあと、ニューヨーク転勤が決まった妻と家族で渡米。「世界に広がる駐夫・主夫友の会」代表。在米中、3年間の休職期間満期につき退社。専門はジェンダーやキャリア形成、政治など。修士（政策学）。

は相対化し、違う道があると気づいたんです」

しかし、価値観が変わった彼らの前に、変わろうとしない日本企業の壁が立ちはだかった。

「日本企業はキャリア中断する男性に極めて不寛容で、『競争から降りた人』と捉えてしまう。本人たちは新しい価値観やスキルを身に付けパワーアップしているのに、復職組は飼いきれにされ、転職にチャレンジした人たちも面接までなかなか漕ぎ着けず、辛酸を嘗めていました」

生き方を変えた夫たちに「希望」 男性がジェンダーを語る意義

しかし奮闘の結果、インタビューした駐夫全員が渡航前より働きやすい職場や望むキャリアを手にした。その事実小西さんは「希望を感じた」。収入や社会的地位が格上の妻を持つ夫たちも、妻を心から応援し、旧来の性別役割意識から自由になっていた。彼らを「令和の時代の新たな男性像を体現した存在」と見る小西さんは、「今までは女性も男性に稼ぎ手役割を期待し、お互いに『男らしさ』『女らしさ』を押し付けあっていた。そこから解放されたれば、男女ともに生きやすくなるはず」と力を込める。

だが、そんな小西さんも、男らしさの呪縛から逃れるのは容易ではなかった。政治部時代に親しかった議員や官僚、記者と再会すると、かつてのマッチョな自分が顔を出し、駐夫だった過去を隠したくなった。修論の内容を変えようとすら思ったところを、指導教授に「あなたにしか書けない」と言われ、我に返った。

「ジェンダー問題というだけで聞く耳を持たない男性があまりにも多い。かつての私もそうでした。だからこそ、男性である自分が語りかけることで、これまでと違った聞き方をしてもらえるのではないかな。それが男性一人ひとりの意識改革に繋がればと願っています」

夫も妻も『男は稼いでナンボ』の呪縛から逃れればお互いもっとラクに生きられる

のは、私のおかげじゃん」という一言が頭から離れないと語った。妻の収入が自分を上回る夫は、自身も相応の収入を稼いでいるのに「ヒモみたいに感じることもある」と打ち明けた。

「私自身、駐夫時代は男が主たる稼ぎ手であるべきという意識に最後まで囚われ、モヤモヤが晴れることはなかった。インタビューした12人には20、30代もいましたが、若い世代も本音はそれほど変わっていないと感じました」

本書で出色なのは、男性たちが葛藤の末に価値観を転換させていく過程を鮮やかに捉えている点だ。駐夫たちは異国の地で、柔軟にキャリアを変えたり、効率的に働いて家族との時間を大切に人々を間近に見て、日本にいたときとは異なる働き方、生き方を模索し始める。

「男は稼がなくてはならないのだから長時間労働は致し方ないし、家事育児の負担が妻に偏るのも仕方ないと考えていた過去の自分を、彼ら



Works

No. 184 Jun-Jul 2024

Next

次号 No. 185 のテーマは

「管理職」の 再定義 (仮題)

成果の追求、DE&Iを意識した部下の育成やマネジメント、コンプライアンスの遵守など、管理職の負担は増すばかりで、もはや管理職は「罰ゲーム」とまで言われ、若い世代では男女ともに「なりたくない」という声が増えています。そもそも管理職の役割とは何か。名前も含めて「再定義」が今、求められています。管理職の仕事や生活、悩みなどの実態や先進事例を踏まえ、求められる能力やスキル、役割や職務、企業が行うべき育成やアサインメントなどを明かにしていきます。

発行は、2024年8月9日(金)です。

編集後記

「ローカルから始まる。」で取材した平田はる香さんが始めたパン屋「わざわざ」と「わざマート」は、本当に「こんなところに？」という場所にあります。値段も決して安くはありません。それでもお客さんはひっきりなしに来ていました。今の時代に求められる「価値」とは何かを改めて考えさせられました。印象的だったのは、「コンビニの父」といわれた鈴木敏文氏を尊敬するという経営哲学。規模を追求しなければ社会にインパクトを与えられないという平田さんの言葉はとても新鮮でした。 (浜田)

フリーランスになった20数年前、社会的な立場は弱く、契約という概念もなければあったとしてもとても弱い立場であることを実感する場面が多くありました。まだまだ課題は残っているものの、28ページに登場いただいた平田麻莉さんたちの甚大な努力が実を結び、改善の方向に進んでいます。今回の特集にも非正規公務員や芸能従事者などの当事者の声を掲載しました。法制化が追いつかないほどに、働き方や仕事は多様です。より多くの人々の人権が守られる方向に向かうように、私たちも取材を続け、応援していきたいと思います。 (入倉)

今号は、「ビジネスと人権」という、今世の中で必要不可欠ではあるものの、どんな切り口で考えたらいいかが難しいテーマに、正面から切り込んだものになったのではないかと思います。専門家や企業の皆様の貴重なお話を伺いながら、人権に配慮した経営ができるかどうかは、経営層の意思決定が重要だと痛感しました。山口一男・シカゴ大学教授の「経済活動における男女平等な社会の実現は、社会の価値創造性自体を高めていくためにも、とても重要」との言葉が、印象に残っています。 (川口)

Works 宅配サービス のご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休）

9時～21時：オペレーターによる受付対応

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊700円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS



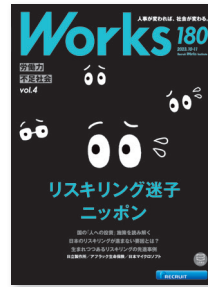
No.183 2024.04-05
Z世代 私たちのキャリア観
自分らしさと不安のはざままで



No.182 2024.02-03
AI時代、
私たちはどう働く



No.181 2023.12-2024.01
賃上げは
労働力不足を解消できるか



No.180 2023.10-11
リスキリング迷子ニッポン



No.179 2023.08-09
リスキリング先進国
そのビジョンと現在地



No.178 2023.06-07
働く人の数と力を
どう増やすのか



No.177 2023.04-05
未来予測
労働力はどれだけ足りなくなる?



No.176 2023.02-03
グローバルリスクと人事戦略

Works 編集アドバイザーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役 グループCCuO 兼グループCBO）
伊藤かつら（人事院 人事官）
岡田悠希（オルビス HR 統括部部長）
小野真吾（三井化学 グローバル人材部部長）
鹿島浩二（丸紅 常務執行役員 CHRO）
柏村美生（リクルート 執行役員（CHRO（人事）、広報・渉外、サステナビリティ））
佐々木貴子（ミスミグループ本社 常務執行役員 兼人材・法務プラットフォーム 代表執行役員）
鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長）
曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）
中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 法務統制本部長）
西田政之（ブレインパッド 常務執行役員 CHRO）
日高達生（楽天ビープル&カルチャー研究所 代表）
平松浩樹（富士通 執行役員SEVP CHRO）
三木祐史（旭化成 人事部人財・組織開発室 室長）
山本恭子（日本電信電話 執行役員 総務部門長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏
編集長／浜田敬子
編集／入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、瀬戸友子、
金井あかり
執筆／有馬知子、井上陽子、荻野進介、川口敦子、津山恵子、
横山耕太郎、渡辺裕子
デザイン／フロッギングスタジオ
フォト／伊藤 圭、今村拓馬、岩沢 蘭、刑部友康、平山 諭
イラスト／信濃八太郎、ワタナベケンイチ
校正／ディクション
印刷／北斗社

お問い合わせ先
株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
web / <https://www.works-i.com>
e-mail / works@r.recruit.co.jp

184 2024.06-07 多様な働き方時代の人権

第30巻第2号通巻184号 2024年6月10日発行 (隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 浜田敬子

発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

定価 700円 本体 636円

