

Adecco

better work, better life

Vistas Adecco

ビスタス アデコ

VOL. 42



Adecco's Eye

特集：2015年の雇用と労働

インタビュー my work, my life 伊勢谷友介さん（俳優、映画監督、株式会社リパースプロジェクト代表）

Adecco Global Network アデコタイランド 日系企業と現地企業の架け橋に

The World Leader in HR Solutions

特集

2015年の
雇用と労働「女性の活躍推進」と
「非正社員の待遇」が
最大の焦点

始動した2015年。雇用や労働を巡っては、
今年もさまざまな課題が横たわっている。
どんな問題が焦点となり、どのような対応が必要となってくるのか。
労働法に詳しい東京大学社会科学研究所の水町勇一郎氏に聞いた。

少子高齢化が進み、加速する人手不足。一部では非正社員を正社員化する動きも出ているが、2015年の雇用と労働を巡る動きはどうか――。東京大学の水町氏に予測してもらった。

「労働に関する法律の動きから見ると、今年は2つの焦点があります。女性の活躍推進と、非正社員の待遇問題です。これらは女性と非正社員の問題にとどまらず、男性正社員も含めた働くすべての人に関わる課題です」

まず女性の活躍推進では、昨年「次世代育成支援対策推進法(次世代法)」が改正・延長された。これにより子育て支援などを進める企業を認定し、税制上優遇する「くるみんマーク」制度が4月から「プラチナくるみんマーク」制度にバージョンアップ。より先端的な取り組みを行う企業を認定するように

なる。「男性の育児休業取得率13%以上」「出産後1年の女性の在職率90%以上」など取得基準がより厳格になる分、税制上の優遇も広がる見込みだ。

また成立が見送られた「女性活躍推進法案(女性活躍法)」は、再び国会に提出されることは間違いないという。

「次世代法と女性活躍法のポイントは、ルールに反したら罰則、という従来の法規制とは異なる点です。義務ではなく労使で話し合い、自社の行動や目標値を決め、それが法の方向性に合致すれば認定や税制上の優遇などが得られます」

つまり女性登用やワークライフバランスなどへの取り組みは、自主的な活動として求められるようになるのだ。

「たとえば女性管理職比率の目標数値も、各企業が検討して定めることにな

ります。これは企業の取り組みや姿勢を"見える化"することを意味します。企業の社会的評価にもつながり、学生や転職希望者も注目することになるでしょう。このように、社会的評価を活用して企業を変える方向に法律が変わってくる。企業は、そのためにどう準備するかが問われるようになります」

働き方による「処遇の違い」、
合理性が検証される

もう1つの非正社員の問題に関しては、昨年パートタイム労働法が改正され、今年4月からは差別的取り扱い禁止の範囲が拡大し、さらに不合理な取り扱いの禁止が加えられる。

「労働契約法では有期労働契約者(非正社員)と正社員間の不合理な労働条

件の違いを禁止していますが、この規定がパートタイムにも適用されます。また長期的には同じ規定が派遣労働者にも適用される時がくるでしょう。

つまり企業で働くすべての人に、不合理な違いがあると違法になるルールが広がるのです。

いま、正社員と契約社員間の不合理な扱いに関する裁判が全国で提起されており、今後その判決が出てきます。正社員と非正社員間のボーナス差、福利厚生の違いなどの合理性が検証されるわけです。この判決も視野に入れながら正社員と非正社員のあり方を真剣に考えていく必要があります」

行きつく課題は
男性正社員の処遇

これらの問題は60歳超のシニア社員にも通じる。多くは、再雇用や嘱託などの有期契約となり、正社員時代と

2015年、労働に関する法律の2つの焦点

1. 女性の活躍推進に関する問題

「プラチナくるみんマーク」制度施行／「女性活躍推進法案」法案化

2. 非正社員の待遇に関する問題

「パートタイム労働法」で不合理な待遇が禁止

働くすべての人に関わってくる

ホワイトカラー・エグゼンプション／60歳を超えるシニア社員の問題など

は異なる処遇となる場合が多いからだ。

「非正社員の処遇と女性活躍の問題は独立したものではありません。最も大きな問題は、男性正社員の処遇なのです。前出の次世代法と女性活躍法は"女性に活躍してもらおう"ということが趣旨ですが、本質は"長時間労働を減らすなど、全社員を含めた働き方を抜本的に改革するにはどうすべきか"という点。決して、女性だけを優遇するというのが主眼ではありません」

正社員については、ホワイトカラー・エグゼンプション(WE)の導入が検討されているが、過剰な長時間労働にならないよう何らかの時間規制の必要性が議論になっているという。

「WEへの対応も含め、正社員の処遇自体を見直すことが最終的な課題です。逆にいうと男性正社員の働き方と処遇を見直せば、女性の活躍も非正社員とのバランスも自然に取れるのです。

このように全体がつながった課題と認識して改革を行えば、先進的な企業と評価され、優秀な人材が集まり、企業の発展にもつながる。その実行力が試されるのが2015年なのです」

これら処遇改善に向け、人事担当者は、どのように臨めばよいのか。

「規則や雇用形態にとらわれず、個人の特性を見極めて、働くすべての人が気持ちよく働ける制度を作ることです。正社員と非正社員の違い、処遇の合理・不合理は、実際は抽象的で分かりにくいもの。だからこそ人事は人を個別に見て対応し、その差について皆が納得できるようにすることが大事です。世界を見渡しても、労働者がやる気を高め、安心して働ける企業が発展する時代になっています。人を資源としてではなく、企業の財産としてとらえる発想がなくては、今後の躍進は望めないのではないのでしょうか」



水町勇一郎 氏

東京大学 社会科学研究所教授

profile

東大法学部卒。同大法学部助手、東北大学助教授などを経て現職。専門は労働法。1999年からパリ第10大学客員教授、2002年からニューヨーク大学客員研究員も歴任。政府の「規制改革会議・雇用ワーキンググループ」専門委員。

2015年、働き方はこう変わる 「キーワード別」解説と予測

労働者派遣法改正案やホワイトカラー・エグゼンプションなど、2014年から引き続き議論がされるテーマに加え、働き方もより多様化が進みそうだ。キーワードを挙げながら、2015年の雇用と労働を読み解いた。

キーワード

1

派遣法改正

② "期間制限"を変更し派遣労働者の雇用安定化へ

昨年、国会で廃案となった労働者派遣法改正案。2015年も引き続き、動向を注視したほうがよさそうだ。

改正のポイントとなっているのは、派遣の“期間制限”の変更だ。これまで、通訳や秘書などの「専門26業務」を除いた業務は、派遣期間に3年の上限が設けられていた。この区分けを撤廃し、すべての業務において労働者の派遣期間を最長3年に定めるというもの。また、3年を経過した労働者には、派遣先や派遣元での無期雇用など、雇用を安定化するように取り組むことが義務付けられる。

労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏は「労働者派遣法制定時の最大の目的は、正社員が行う仕事を派遣社員が代替する“常用代替”の防止。つまり、正社員保護の視点から始まったものでした」と解説する。

だが、専門26業務の中に、OA事務業務など、現在では専門と言いたいがたいものも入っているため、常用代替が常習化しているのが現状だ。

「法律が現実には即していない状況を踏まえ、改正のベクトルが正社員保

護から、派遣労働者の雇用の安定へ向いたことは評価できます」

ただ、派遣労働者を含めた正社員と非正社員の均等待遇には、日本特有の雇用慣行が問題となっていると濱口氏は指摘する。

「日本の正社員雇用は、いまだに業務を限定しない新卒一括採用が基本で、賃金は年功序列の定期昇給が慣例。仕事内容で賃金が決まるわけではないので、構造的に正社員と非正社員を『同一労働・同一賃金』にすることは難しい。派遣法改正はこの問題も含めて議論されるべきです」

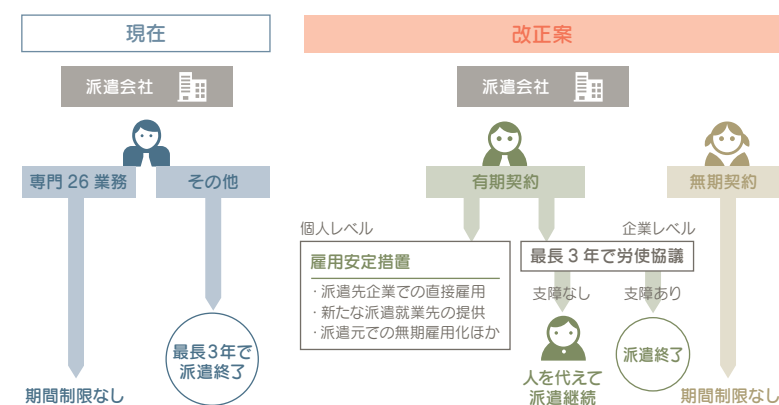
その問題と深く関わってくるのが

「限定正社員」だ。これは、従来もあった転勤のない地域限定社員や職種が限定された職種別採用の一種で、ユニクロを展開するファーストリテイリングや日本郵政など採用する企業が増えている雇用形態だ。

「賛否両論ありますが、非正社員の若者の正社員化や企業内で宙に浮いている中高年正社員の受け皿の一つになると考えています」

今年は、一昨年の労働契約法改正で規定された、5年経過した有期労働契約を無期化する制度の中間年でもある。正社員・非正社員の雇用がどうあるべきかが問われている。

【図1】派遣法改正の変更点



キーワード

2

ダイバーシティ

③ 多様化する働き方 主流は企業から個人へ

昨年、多くの企業でキーワードとして聞かれた「ダイバーシティ（多様性）」。「15年は、どんな働き方の多様化が進むのだろうか。」

新たな働き方として注目を集めそうなのは、「コンプレスト・ワークウィーク」だ。「圧縮された週労働時間」という意味で、1日あたりの就業時間を長くして、その分就業日数を少なくするフレキシブルな勤務形態のこと。1日13時間労働で週3日出勤といった働き方も可能になる。

欧米では人気の高い働き方としてすでに取り入れられているが、日本でも一般化するのだろうか。多くの企業の経営戦略策定や業務プロセス改革に取り組んできた、ビジネスコンサルタントの細谷功氏は「業種や社内の立場によって捉え方が違います」と話す。

「会社の仕事は、大まかに表現すると、創造性が求められる企画・開発などの上流(個人)から、工場など効率性が求められる分業型の下流(組織)に流れます(図2参照)。上流では、拘束時間ではなく結果で評価されるので、コンプレスト・ワーク

ウィークのような働き方は歓迎されるでしょう。一方、下流では安定的、効率的に働くことが求められるので、そういった働き方は向いていません」

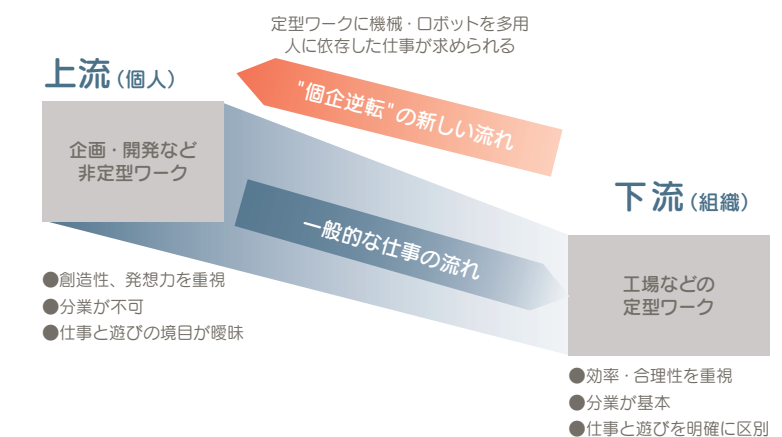
ICT（情報通信技術）がこれだけ進んだいま、上流と下流、個人と組織の関係は“逆転”しつつあると細谷氏は指摘する。

「仕事の効率化・定型化が進み、いずれ機械やロボットに置き換わる仕事が増えるでしょう。そうすると、人間しかできない創造性が重要となり、個人と企業の“個企逆転”現象が起きることになります」

その流れとリンクするのが、インターネット上で不特定多数の人にウェブ制作やデータ入力など、特定の業務を委託する「クラウド・ソーシング」だ。14年に400億円を超える程度だった流通金額規模が、15年は約650億円、18年には1800億円を超える規模にまで急拡大すると見込まれている(矢野経済研究所調べ)。

「外注先の数や品質が飛躍的に高まり、本業と副業の境界線もあいまいになってきます。組織から個人へという流れはより強まり、多様な働き方が広がるでしょう」

【図2】働き方の変化のイメージ



濱口桂一郎氏

独立行政法人労働政策研究・研修機構
統括研究員

profile

東京大学法学部卒。労働省(現厚労省)入省。東京大学大学院法政学研究所附属比較法政国際センター客員教授、政策研究大学院大学教授などを経て現職。専門は労働法政策。近著に「日本の雇用と中高年」(ちくま新書)。



細谷功氏

ビジネスコンサルタント

profile

東京大学工学部卒。東芝を経てアーンスト&ヤング・コンサルティング(クニエの前身)に入社。製品開発・マーケティングなどの分野で戦略策定、業務改革計画などコンサルティングを手がける。著書に「地頭力を鍛える」(東洋経済新報社)など。

キーワード

3

ホワイトカラー・エグゼンプション

➤ 「残業代ゼロ」よりも長時間労働の規制がポイント

労働基準法では、週 40 時間 1 日 8 時間の労働時間が原則として定められている。それを超えた場合、企業は残業代を支払わなければならない。この規定を一部の労働者について除外する

制度「ホワイトカラー・エグゼンプション(WE)」の議論が続いている。

この制度は、近年深刻な問題となっている過労死やメンタルヘルスに悪影響を及ぼす長時間労働の規制を目的と

するもの。仕事を「労働時間」ではなく「成果」で評価することで仕事の効率化を図り、育児や介護を抱える労働者にも働きやすい労働環境の実現を目指す、とされている。

しかし、前出の濱口氏はこういった狙いについて、「本質からズレている」と指摘する。

「残業代ゼロで長時間労働を強いる法案という批判もありますが、それは一面で間違っていない。長時間労働を規制するのなら、給料ではなく残業そのものを規制すべき。そもそも残業することが前提になっていることが問題。例えば月 100 時間以上の残業で倒れ

たら労災認定されますが、倒れなければ違法ではありません。そんな“労働者の使い倒し”を抑制する唯一の手段が残業代です。その仕組み自体を変えなければいけないので、長時間労働の上限を規制することと残業代の緩和を切り離さず議論する必要があります」

また、細谷氏は「仕事によって残業の捉え方が異なるので、根本的な解決にはならない」と言う。

「クリエイティブな仕事をする人は残業の概念がない人が多く、一方で工場労働者は定時と残業をきっちり分ける。システムエンジニアなど裁量労働制の仕事もある。それぞれ個人で選べるようにすることが理想だと思います」

WE は今年の通常国会で法案が提出される見通しだ。女性の活躍やダイバーシティ推進にもかかわる長時間労働の規制は、15 年も模索が続くだろう。

キーワード

4

労働安全衛生法改正

➤ より積極的な予防へ "ストレスチェック"の義務化

2000 年以降、精神障害の労災認定件数が増加の一途をたどり、13 年は 00 年と比較すると 100 倍以上となっている。そんな社会状況を受け、労働者への「ストレスチェック」を企業に義務付ける改正労働安全衛生法が可決し、今年 12 月 1 日から施行されることとなった。

企業が実施する際の流れは、①事業者は医師(産業医・保健師等)が労働者にストレスチェックを実施し、結果を本人に通知する制度を設ける。

②その結果をもとに、労働者は事業者を通じて医師の面接指導を希望することができる。事業者は、この申し出を理由として労働者に不利益な取扱いをしてはならない。

③面接後、事業者は医師の意見を聴取・勘案し、必要に応じて作業転換や労働時間の短縮などの措置を実施

する。その際、医師は①の結果を労働者の同意を得ないで事業者に提供してはならない。

この目的は「メンタルヘルス不調の予防」とされているが、濱口氏は「非常にセンシティブな問題」だと話す。「会社が主体的に実施しなければならないのに、情報はダイレクトに知らされないという仕組みは、責任という点で企業側に複雑なジレンマを

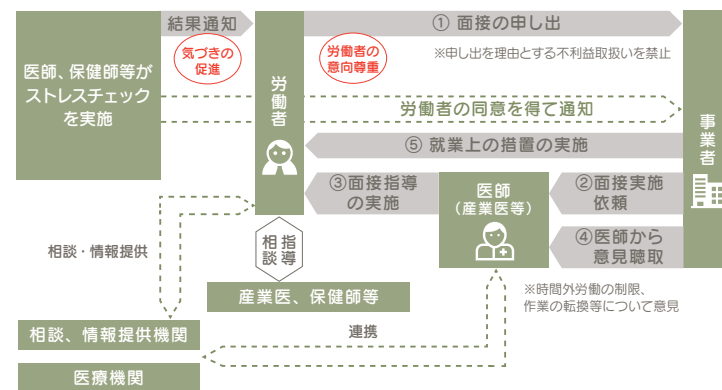
生むことになります」

また、従業員が 50 人未満の会社は義務化の対象外となったが、費用の問題も懸念されている。

細谷氏は「企業が弱者側に立つのはまっとうなこと」と評価しつつ、「どこからどこまで運用するのか、適切に見極める必要があるでしょう」と指摘する。今後発表される厚生労働省からの指針に注目したい。

※ストレスチェックについてはEAP推進課でご相談を承っています。(Tel.03-6439-7393)

【図3】ストレスチェック制度の流れ



キーワード

5

外国人労働者

➤ 実習生の受け入れを拡大 その根底にあるジレンマ

昨年 6 月、安倍政権の新成長戦略によって、外国人労働者の受け入れ拡大が決定した。

具体的には、最長 3 年間「技能実習生」として働くことができる 68 職種に介護福祉や自動車整備などを加え、職種によっては滞在期間を 3 年から 5 年に延長する。また、東京五輪の開催準備などで高まる建設需要に対し、20 年までの期間限定で建設業と造船業での受け入れ期間を 5 ～ 6 年とする、などだ。

この建設業と造船業においては、同じ技能を持つ日本人と同等以上の

給与の保証が企業に義務付けられた。

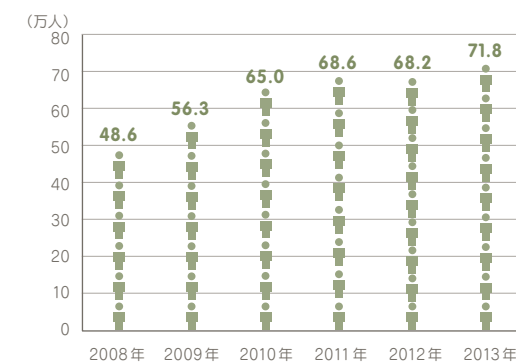
濱口氏はその背景として「深刻な労働力不足だけでなく、外国人労働者の日本離れによるところも大きい」と指摘する。

「これまで多くの労働力を送り込んでき

た中国とブラジルが飛躍的な経済成長を遂げ、日本との賃金格差が縮まる一方、日本では依然として未払い賃金や単純労働の強制といった環境面での問題が後を絶ちません。また、例えば韓国では 10 年以上前に、労働者不足の企業に外国人の就業を最長で 10 年認める制度が導入されるなど、世界的に見ても人財獲得の面で日本は遅れをとっています」

その根幹にあるのが移民問題だ。

【図4】外国人労働者数の推移



日本では専門職や日系人ら一部を除き、発展途上国へ技能を伝承するための「実習」という名目や「留学」の傍らで働くことを認めているだけ。

「日本の方針には、移民は絶対認めないが外国人労働力を安価で調達したい、というジレンマが見え隠れます」(濱口氏)

外国人労働者を「選ぶ立場」から「選ばれる立場」となった日本。政策の根幹が問われている。



Adecco
Headline

CSRへの取り組み

走行距離で達成した寄付金で世界中の若年層を支援
「Win4Youth」プロジェクト

2010年



「ニューヨークシティマラソン」に62名のアデコのランナーが参加。日本代表の6名は全員完走!

2011年



フランスのヴァントウ山で、Adecco独自のロードレースを開催

2012年



「ガーミン・バルセロナ・トライアスロンレース」に参加

2013年



マラソン発祥のコースを走る歴史的なレース「アテネクラシックマラソン」に参加

2014年



サイクリングイベント「Climbing for Life」に参加。ツール・ド・フランスの舞台、ツールマレ一峠に挑戦

走った距離がチャリティーに
100万スイスフラン以上を寄付

「Win4Youth」は、スポーツを通じて走った距離に応じた金額を、世界中の若年層を支援している団体へ寄付するAdecco GroupのCSR活動です。

2010年にスタートして、今年で5年目。毎年、社員だけでなく、活動趣旨にご賛同いただいた企業の皆様や派遣スタッフの皆様にもご参加いただき、13年までにアルゼンチン、イタリア、カンボジアなどの若年層支援団体へ、100万スイスフラン以上の寄付を行いました。また昨年は、寄付に先立ち、プロジェクトの寄付団体の一つである「Friends-International」（カンボジア）というNGO団体へ、日本

から有志2名がボランティアプログラムに参加し、団体の活動支援を実施しました。

「Win4Youth」では、毎年、プロのアスリートが監修者となり、参加者を指導しています。11年はロードレースの選手Eddy Merckx氏、12年はロンドン・パラリンピックの金メダリストのAlex Zanardi氏が監修者として選任されました。

10年にはマラソン・ウォーキング、翌年にはトライアスロン…と、毎年異なるスポーツにチャレンジし、参加人数の拡大とともにグループとしての一体感を高める活動へと成長してきました。

15年もAdecco GroupはCSR活動を通じて若年層の支援を続けてまいります。

「Win4Youth」
プロジェクト概要

スポーツを通して走行距離に応じた額面を、さまざまな国の慈善団体に寄付。都会で孤立している子供たちや青年・およびその家族が自立できるよう、ライフスキルや学習を得る機会を提供しています



ボルトガル

Portugal



Cambodia

カンボジア



ポーランド

Poland

Adecco Global Network

～ Adecco Groupの海外拠点とその活動・サービスを紹介します～



From Thailand

アデコタイランド

日系企業と現地企業の架け橋に

アデコタイランドは、バンコクを中心に6つの支店と2つのスペシャリスト部門を持つ、タイで最大規模のリクルートメント企業です。その中のジャパニーズディビジョンでは、日系企業への人財紹介や人財派遣、ボリュームリクルートなど、HRにかかわるあらゆるサービスを提供すると同時に日本語が堪能な人財をタイ国内企業へ紹介しています。

「タイに進出してくる日系企業が求める人財は、日本語ができるタイ人と、タイのマーケットに精通している日本人。オペレーションからマネジメントレベルまで、人財紹介や人財派遣という形で、リクルーターをご紹介します」と、タイの人財ニーズについてアデコタイランドのティダラットは、説明します。

1989年の設立から26年の歴史を誇る同社は、国内企業に強い

パイプを持ち、所属するコンサルタントは全体で約70人以上。同社を通じて、人財紹介では年間約1500人、人財派遣では約1万人の雇用を創出しています。

即戦力が欲しいときに
ペイロールシステムが活躍

タイへ進出して間もない期間には、「ペイロールシステム」が重宝。まず日本人の求職者を同社で雇用して、顧客企業で働いていただくことができます。

「タイでは起業する際、会社は外国人1人に対して4人のタイ人を雇用しなくてはならないという制約があります。ほかにもさまざまなルールがあるため、会社の立ち上げには時間がかかるけれど、どうしても欲しい人財がいる。そんなときはまず当社で雇用してから、お客様にご紹介します。即戦力が欲しいときに役立つシステム

今回、話を聞いたのは…

ティダラット・カンチャナワット
Tidarat Kanchanawat さん

タイ・バンコク出身。1994年にアデコにMarketing Managerとして入社し、その後、ニューペブリ支店にてBranch Manager、アデコグループのGeneral Manager、Country Managerを経て、2012年よりタイおよびベトナムのRegional Directorに就任

です」（ティダラット談）

また同社では、リクルーターが安心して働けるよう、タイで外国人が働く際に必要なノンイミгранトビザと労働許可証を確実に取得できるようサポートしています。

都心部には、IT・金融業界・マーケティングをはじめ、さまざまなグローバル企業が進出。



2015年も継続!



= マラソン・ウォーキング



= サイクリング



= 水泳

世界の
お昼ごはんビジネスパーソンの
ランチタイム⑬

India

デリー

インドのランチは"冷たい" カレー
ステンレスの弁当箱でオフィスに持参

インドの首都、デリー。ムガル帝国時代の遺跡が点在する、歴史と文化にあふれた街並みが特徴です。近年はインド市場に参入する外資系企業の多くが、デリー市内ではなく、もともと農村だった隣州の街、郊外のグルガオンに拠点を構える傾向があります。

グローバル化の進むインドですが、デリーのビジネスパーソンのランチはいまでもカレーが定番。インド人にとってのカレーのスパイスとは、日本人にとっての醤油のようなもの。彼らにしてみれば、いつも同じメニューという感覚ではないようです。

ランチに食すカレーは外食ではなく、ほとんどが自宅からお弁当を持参してきます。定番メニューは、細長くてパラパラのお米で炊いたご飯、アタと呼ばれる全粒粉を丸く平らに伸ばして焼いたロティ、ダールというレンズ豆のカレーにサブジ(ヒンディー語で野菜の意)と呼ばれる野菜のスパイス炒めの副菜が一品。青マングーやレモンなどで作られるアチャールと呼ばれるインドの漬物もよく添えられます。

昔ながらのインドのお弁当箱はステンレス製で数段重ねられるタイプのもんですが、最近ではプラスチック製のタッパーのようなお弁当箱も流通してきています。いずれにせよ、カレーがこぼれない密閉性が必須条件です。

冷めたカレーなんておいしくないと思うかもしれませんが、インド人は気にしません。インドの家庭で作るカレーは油分が少なくあっさりしているので、冷めていても特に違和感なく食べられるようです。お昼時のインドのオフィスは、カレーの匂いで溢れたスパイシーな空間となっています。



ビジネスパーソンのランチの主流は、家庭で作ったカレー。副菜や漬物とともに、密閉性のある金属製の弁当箱に入れて持参するのが主流(上)。プレートに盛りつけられたカレー(右)。



デリーの隣にあるグルガオンには、新しいオフィスビルなどが次々と建設され、企業の進出が相次いでいる。

文= 飯島綾子 コーディネート=H&S Worldwide

今号の特集



2015年の注目キーワード

昨年から引き続き、女性の活躍推進、ダイバーシティといったキーワードへの関心は高まりを見せそうです。2015年は、Adeccoが日本で創業してから30年目となる節目の年です。人財サービスのリーディングカンパニーとして、今年も雇用・労働に関する最新の情報とサービスをお届けします。

Vistas Adecco



VOL.42 2015年1月発行
発行：アデコ株式会社 Sales & Marketing 本部
制作：株式会社日経 BP コンサルティング

Vistaは英語とスペイン語で、眺望、広い視野、将来の展望などの意味を持つ言葉。アデコが雇用やビジネスの現状と将来を幅広い視野で見通し Vistas Adecco を通じて企業の皆様のお役に立つ有益な情報をお届けしています。



Adeccoが日本でサービスを開始して、今年で30周年を迎えます。皆様のこれまでのご支援に心より感謝申し上げます。

www.adecco.co.jp