

〈講演1〉

「雇用流動化と働く人の「ボイス」

中村 天江

## 1. 人生100年時代の女性のキャリア

いまや人生100年時代となり、性別によらず、60歳、70歳すぎても働くことが当たり前になっています。そのため学び直しの重要性も増しています。

ところが日本では、今もなお、キャリア形成や待遇において大きな男女差があります。例えば、平均勤続年数は、男性は13.4年ですが女性は9.3年、平均賃金も男性は33.9万円ですが女性は25.2万円です（厚生労働省「賃金構造基本調査」2020年）。女性のほうが働く期間が4年短く、賃金も10万円近く安い。また、管理的職業に占める割合も、男性は87%のところ女性は13%にとどまっており、管理職は圧倒的に男性が多くを占めています（総務省統計局「労働力調査」2020年）。

キャリア形成における男女格差はこのように大きいのですが、しだいに変化の兆しも出てきています。例えば、2014年から2020年にかけての正社員の増加数は、男性は70万人のところ女性は171万人です（総務省統計局「労働力調査」2020年）。新たに正社員になる人は女性のほうが多くなっています。地方でも女性の正社員化が進んでいます。

近年では、2015年の女性活躍推進法の成立や、非財務情報や人的資本に関する情報開示のなかでジェンダーが重視されるなど、女性への期待が高まり、門戸が開くようになってきているのも事実です。このような変化の過渡期に、どういう人生を歩むのか、女性はこれまで以上に問われるようになっていきます。

他方、コロナ禍には、「シーセッション」と呼ばれる現象も起きました。シーセッションとは、女性を意味する「She」と不況を意味する「Recession」の造語で、職種や雇用形態の違いや、家事負担の重さの違いから、男性に比べて女性の雇用悪化が深刻だったことを表します。

長い人生のなかでは、コロナ禍やリーマンショックのような、想定外の非常事態や経済的ショックが起こることがあります。そのような変化を乗り越えてキャリアを形成することもまた、私たちは求められています。

## 2. 「働き方の多様化」は発展途上

ライフスタイルやワークスタイルが多様化し、雇用も流動化し、キャリア形成は十人十色、百人百色になっています。そんな時代に、私らしく働くために必要なことは何でしょうか。今日は、自分らしいキャリアを創っていくための鍵は「ボイス」、つまり個人の声だということを、前職のリクルートワークス研究所で行った調査の結果も用いながら、お話ししたいと思います。

表1は、日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国の都市部で働く大卒30代40代が、会社に入るときに、企業とすりあわせた労働条件をまとめたものです。

表1 入社時の条件交渉の国際比較

入社時の条件交渉	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
特になし	48%	17%	11%	14%	2%
賃金	32%	68%	80%	73%	88%
仕事内容	22%	18%	19%	14%	35%
勤務時間	12%	29%	22%	33%	38%
働く場所（勤務地や在宅勤務）	7%	19%	23%	22%	30%
オフィスの環境	7%	17%	20%	12%	23%
休暇の取得	6%	26%	21%	18%	33%
チームのメンバー	5%	13%	17%	12%	24%
子育てへの配慮や福利厚生	3%	8%	8%	13%	9%
役職	2%	27%	21%	24%	28%
雇用保障	2%	17%	17%	16%	40%
教育研修	2%	11%	11%	14%	17%
入社後のキャリアパス	2%	14%	19%	16%	22%
年金や退職金	2%	11%	6%	16%	17%
住居や車	2%	3%	3%	3%	5%
妊娠・出産への配慮や福利厚生	1%	7%	13%	12%	13%
健康への補助（医療保険など）	1%	11%	5%	5%	13%
介護への配慮や福利厚生	1%	3%	5%	6%	4%
ストック・オプションや株式	1%	10%	10%	8%	12%
その他	0%	1%	0%	0%	0%

※集計対象：転職者

出所：リクルートワークス研究所（2020）「5カ国リレーション調査」

一見して、日本だけが他の国と回答傾向が違うことがわかります。まず、入社時にすりあわせた条件が「特になし」が1位なのは日本だけです。他の国はすべて「賃金」が1位で約7割を越えており、「特になし」は2割もありません。

また、すりあわせている項目の数も日本だけが極端に少なくなっています。選択率が10%に満たない項目をグレーにしてあるのですが、日本は10%を越えているのがわずか3つ、「賃金」「仕事内容」「勤務時間」だけです。けれど他の国では、10%を越える項目が10以上あり、「働く場所」や「チームのメンバー」「教育研修」など、他の労働条件について確認することも珍しくありません。

雇用が流動的でダイバーシティが進んでいる諸外国では、個人が企業と働き方について明示的にすりあわせることが一般的なのです。

このように、私らしい働き方を企業とすりあわせることを「I-deals（アイ・ディールズ）」といいます。アイ・ディールズとは、カーネギーメロン大学の Denise Rousseau 教授が提唱した概念で、「労働者による個人的な交渉。他の従業員の雇用条件とは異なるが、労働者と使用者双方にメリットがあるもの」のことです。

### 3. 私らしく働くための「アイ・ディールズ」

表1からわかることは、日本では働き方が多様化しているといわれているものの、実際は、各種人事制度が充実している企業に入るかどうか、という会社選択の判断材料に多様性が留まっているということです。しかし働き方は会社の制度だけでなく、職場の風土に大きく影響されます。むしろ日々の働き方に直結しているのは、職場の管理職の考えや制度の運用実態のほうです。

フリーランス協会が2018年に、会社員とフリーランスそれぞれに「現在の働き方を続ける・成功させる上で重要だと思うもの」を、専門性や顧客ニーズの把握力、明確なキャ

リア設計など16の項目でたずねた調査あります。その調査によると、ほぼ全て15の項目でフリーランスのほうが会社員よりもスコアが高く、たったひとつだけ、会社員のほうが高いものがあつたのですが、何だと思いませんか。

何と、たったひとつだけ会社員のほうがフリーランスよりも高かつたのは、「忍耐力」でした。会社員として働き続けるうえで重要な能力が「忍耐力」といわれて、皆さん、「いいな、そんな風に働きたいな」とは思わないですよ。

組織が同じような人で構成され、同調圧力が強く、空気を読むことや以心伝心が重視される職場だと、「わかってもらう」「わかつてあげる」ことが重視されがちです。しかし、働く人のダイバーシティが進み、ワークスタイルも多様化するなかでは、言葉で伝えなくてもわかってもらえる、叶えてもらえるという甘えは通用しません。

いま最も雇用が安定している男性・正社員でも55%は会社を辞めています（リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」）。つまり、人生のなかで一度は会社を移るのが当たり前になっています。

新卒一括採用なら沢山の同期と一緒に入社し、労働条件や人事制度も、皆同じところからスタートします。しかし、転職では、同じ経験や専門性を持ち、同じ仕事につく人はいません。入社時期が同じ人も、いないかもしれません。そうすると、自分の労働条件は自分で確認するしかないのです。

働き方が多様化すると、個人によって働き方に求めることの優先順位がばらつきます。雇用が流動化すると、会社に入ってから労働組合の労使交渉による待遇改善だけでなく、自分自身がどのような労働条件で入社するかの影響も大きくなります。つまり、働き方が多様化し、雇用が流動化すると、個人で企業と労働条件についてすりあわせるアイ・ディールズが重要になるのです（図1）。

図1 広がりがつある発言の仕組み

		発言の単位	
		集団	個人
発言のタイミング	雇用契約 期間中	日本的雇用	働き方の多様化 雇用の流動化
	雇用契約 締結時・更新時		

出所：中村天江（2020）「個人から集団に移る労働者の“Voice”  
—5カ国比較調査にみる日本の現状」日本労務学会第50回全国大会

#### 4. 日本のアイ・ディールズと男女差

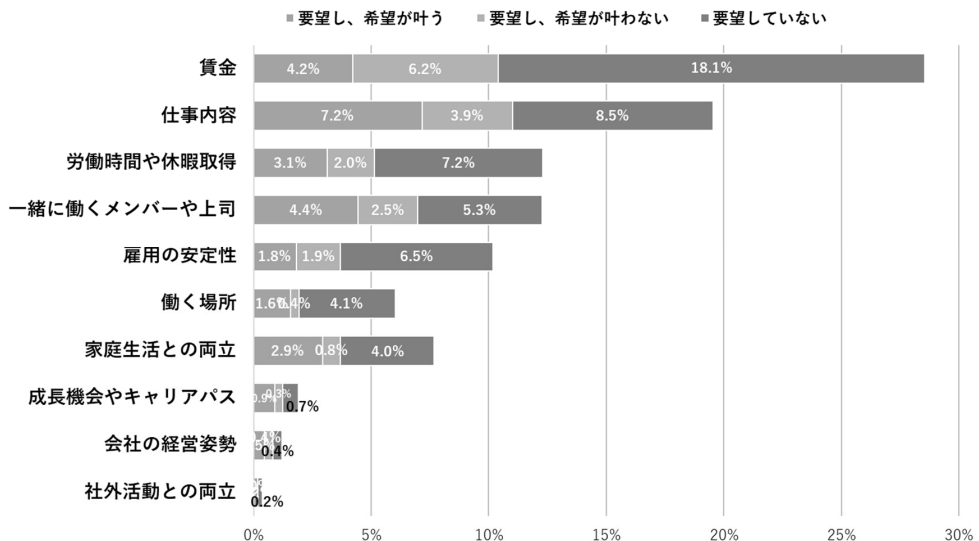
そこで、日本の職場でアイ・ディールズがどの程度行われているのか見てみましょう。図2は、日本で働く人たちが職場の管理職や人事に働き方や労働条件について要望し、それが叶っているかまとめたものです。

図2から、「要望し、希望が叶う」と「要望し、希望が叶わない」の比率は、労働条件によってかなり異なることがわかります。

例えば、「仕事内容」や「一緒に働くメンバーや上司」「家庭生活との両立」は、「要望し、希望が叶う」が「要望し、希望が叶わない」よりも多く、希望があるなら職場で相談してみる余地がある労働条件です。一方で、「賃金」や「雇用の安定性」は、「要望し、希望が叶わない」が「要望し、希望が叶う」よりも多く、職場で声をあげても、希望が叶いにくい労働条件になっています。

自分が働き方に求めている内容によって、職場で声をあげるべきなのかの判断も変えたほうがよいといえます。

図2 要望の有無と、希望の実現



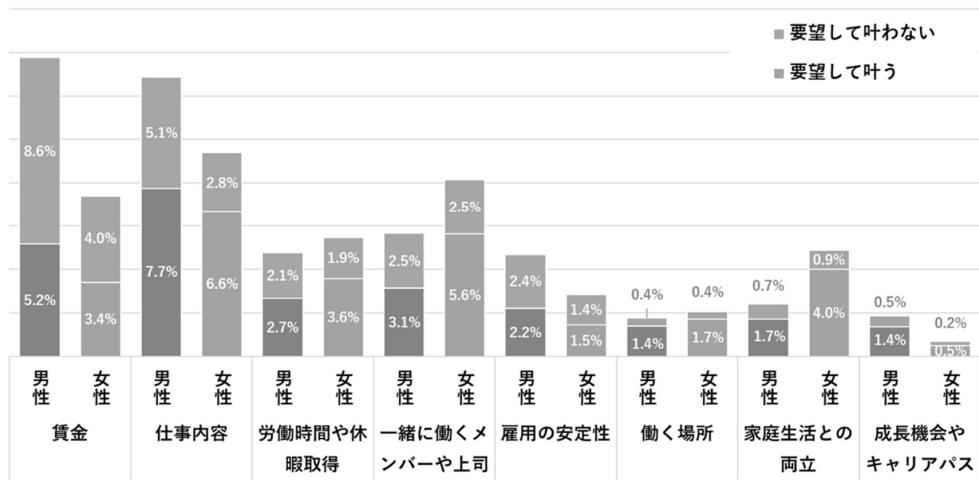
出所：リクルートワークス研究所（2021）「働く人のボイス調査」

この調査で、もうひとつショッキングなことがわかりました。それは、職場で要望を伝えたときに、それが叶うかどうかには、男女差があるということです。

男女別に、本人が最も重視している労働条件についての要望の有無と、その実現をまとめたのが図3です。例えば、「仕事内容」や「一緒に働くメンバーや上司」「家庭生活との両立」といった項目では、明らかに女性のほうが男性よりも「要望して叶わない」の割合が少なく、要望した場合は、女性のほうが叶いやすいことがわかります。

職場で働き方の要望を伝えたときに、それが叶うかどうかには男女差がある原因はいくつか考えられます。ひとつは、女性のほうが男性よりも責任の軽い仕事についており、本

図3 最も重視している労働条件の希望の実現



出所：リクルートワークス研究所（2021）「働く人のボイス調査」

人の希望を考慮しても、事業運営や組織運営に対する影響が小さいというものです。

もうひとつは、現状、管理職のほとんどを男性が占めることにより、部下から希望を伝えられたときに、管理職の判断が同性である男性に厳しく、異性である女性に甘くなっている可能性があります。ふたつめの理由は精査が必要ですが、経験的には「男性は女性に対して優しくしようとする」ことや、「同性に対して自分がしてきたのと同じ努力を求める」ことがあるように感じませんか。

女性のほうが、希望が叶いやすいという現状から2つのことがメッセージできます。まず、女性は働き方やキャリアの希望を叶えるために、積極的に声をあげ、上司や人事に相談しようということです。それがあなたらしく働く足がかりになります。

そしてもうひとつは、希望の叶いやすさに男女差がある原因が、管理職が男性ばかりで、女性が低い立場に留められているためなら、女性の待遇向上のためにも、男性の働き方の希望を叶えるためにも、指導的立場につく女性を増やすことが急務ということです。

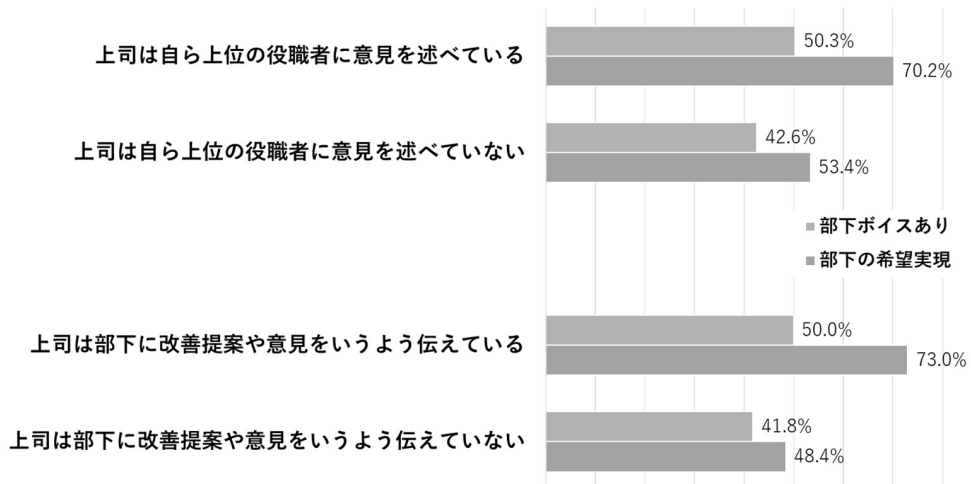
## 5. 「声を聴く」「声を叶える」管理職に

ここまで、働き方が多様化するなかで自分らしく働き続けるためには、自ら声をあげ、上司や人事とすりあわせることが大切だとお伝えしてきました。では逆に、どのような職場であれば、メンバーの希望を叶えてくれるのでしょうか。

図4は、上司がボイスに対してどのような行動をとっているのかと部下の希望の実現に関する関係をまとめたものです。上司自身が「上位の役職者に意見を述べている」「部下に改善提案や意見をいうように伝えている」場合は、そのようなことをしない上司に比べて、部下が働き方に関する要望を伝えたり（ボイスあり）、その希望が実現したりする可能性が高いことがわかります。

管理職になる女性は今後増えていくでしょう。そのとき、是非皆さんに部下の声を聴け

図4 部下と上司のボイスの関係



出所：リクルートワークス研究所（2021）「働く人のボイス調査」

る、部下の希望を叶えられる上司になっていただきたいと願っています。

「声をあげられる人」から、「声を聴ける人」へ、そして、「声を叶えられる人」に。そういう大人が増えることによって、職場の風通しがよくなり、沢山の人が自分らしく働けるようになります。皆さんにはそういう役割も期待されているように思います。

## 6. 声をあげるか、辞めるか。もうひとつの選択肢

職場によっては、社員がどれだけ真摯に声をあげようとしても、管理職や人事がまったく耳を貸してくれない職場もあります。また、個人的にはあなたの希望を叶えたいと思っても、会社の人事制度の縛りや上司の裁量の及ぶ範囲の限界から、希望を叶えることはできないと伝えられることもあるでしょう。そのような場合のもうひとつの選択肢は「Exit」、つまり転職することです。

個人が現状に不満を抱き、希望が別にあるとき、回復メカニズムには「発言オプション (Voice)」と「離脱オプション (Exit)」の2つがあると、プリンストン大学の Albert Hirschman 教授は理論化しました。この理論は、その後、労働組合の研究に用いられ、「Exit or Voice? (辞めるか、声をあげるか)」という有名な命題になりました。

終身雇用が根づいている日本では、「雇用が流動化していない」と、しばしばいわれます。しかし、日本の本当の問題は、雇用が流動化していないことでなく、賃金 UP や役職 UP をともなう、上方移動の転職ができないことです。

というのも、平均勤続年数を国別に比較すると、日本は 12.1 年です。アメリカの 4.2 年に比べると長いですが、フランスの 11.2 年、ドイツの 10.5 年とはさほど違いません (労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2019」)。つまり、欧米諸国と比べて日本の雇用期間が著しく長いわけではないのです。

ところが、転職によるキャリアアップの可能性には大きな差があります。各国都市部の

大卒 30 代 40 代に限定した調査（表 2）では、転職により「年収が 5% 以上増えた」が、日本以外の国々では 7 割を越えているのに対し、日本は 45% に留まります。また、「役職が上がった」も他国は 4 割を越えていますが、日本は 10% に留まります。

表 2 転職による変化

	年収が 5% 以上増えた	会社規模が大きくなった	会社規模が小さくなった	業種が変わった	職種が変わった	役職が上がった
日本	45%	21%	18%	32%	28%	10%
アメリカ	77%	23%	8%	20%	16%	43%
フランス	75%	21%	6%	20%	20%	41%
デンマーク	71%	25%	9%	28%	20%	41%
中国	89%	23%	5%	26%	16%	52%

※集計対象：週労働 20 時間以上の転職者

出所：リクルートワークス研究所「5 カ国リレーション調査」

日本では、賃金 UP や役職 UP をともなう転職が難しいために、なかなか転職が増えないのです。しかし、近年、ホワイトカラーの転職では、男性よりも女性で賃金増加をともなう転職が増えているという分析結果もでてきています（リクルート（2022）「健全な雇用流動化」）。優秀な人材を求めている企業は、性別によらず活躍できる人材を求めていますし、その中に、これまで相対的に低い待遇におかれてきた女性が多く含まれることは自然なことです。

女性活躍への期待はますます高まっています。この流れに乗りながら、自分らしいキャリアを創っていただければと願っています。それは、皆さん自身のキャリア選択の幅を広げるだけでなく、他の人のキャリアの希望を叶えることにもつながります。