

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 21 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380551

研究課題名(和文) 裁量労働的な働き方の検証と今後の方向性

研究課題名(英文) The study on discretionary work style and its future direction

研究代表者

森田 雅也 (Morita, Masaya)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：40247896

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：労働者の自律性を重視する「裁量労働的な働き方」は境界決定の自律性を制度的に保障しているが、その発揮のためには仕事遂行を支援する上司の行動が重要となる。また、境界決定の自律性を発揮している人はワーク・ライフ・バランスに関する満足度も高い。こうした働き方がワーク・ライフ・バランス施策として有効となり得る。

裁量労働制がうまく機能している組織では、「適者適職」が徹底されており、そのために「自己規制の強い管理」が行われている。裁量労働的な働き方を組織に根付かせるためには、適用範囲をいたずらに拡大するより、適した仕事と適した人材を厳選し、「自己規制の強い管理」を行うことが重要となる。

研究成果の概要(英文)：“Discretionary work style” (hereafter DWST) in which workers’ autonomy is seen as valid institutionally guarantees the boundary autonomy. In order to exert the boundary autonomy, it is important for superiors to help the employees under the discretionary work system (hereafter the DWS) to accomplish their jobs. Employees exerting boundary autonomy have high levels of satisfaction with work-life balance matters. Therefore, DWST seems to be useful to function as a measure required to maintain employees’ work-life balance. In organizations where the DWS functions well, “the fittest person, the fittest job” is carried out thoroughly, and to do so, “strictly self-regulated management” is provided. In order for DWST to take root in organizations, the fittest persons and the fittest jobs should be carefully selected and “strictly self-regulated management” should be provided, instead of trying to widen the scope of application of the DWS unnecessarily.

研究分野：人的資源管理

キーワード：裁量労働 自律性 境界決定の自律性 自己規制の強い管理 適者適職

1. 研究開始当初の背景

(1) 社会的背景

2013 年秋に、政府は労働時間規制の見直しの一環として裁量労働制の導入手続きの緩和などに取り組むことを明らかにした(「日本経済新聞」2013 年 9 月 27 日)。こうした動きも、ホワイトカラーの仕事の多くは労働時間の長さや成果とが比例しなくなってきており、労働時間の長短にかかわらず、成果で評価し賃金を支払うべきだという社会的な要請が大きくなってきていたことを受けてのものであった。

また、2006 年から 2007 年にかけて、いわゆるホワイトカラー・エグゼンプションが議論の俎上に載せられたが、2013 年頃から政府が導入に向けて再度取り組み始めてもいた。これは時間管理の適用除外を目指しており、時間算定の特例に位置づけられる裁量労働制とは、労働時間管理制度上は異なるものとなるが、労働者の自律性を重視した働き方という点では両者は同じ範疇に属するものとして分類される。

1990 年頃に本格化した成果主義の導入、その後の広がりとともに、経営者側からは、労働時間と賃金を切り離すことが、労働者側からは労働時間に縛られない働き方が求められるようになってきていた。

(2) 人的資源管理の研究動向

こうした社会的な要請に応じるように、人的資源管理(以下、HRM)の研究動向にも変化が認められた。

第 1 の特徴は、労働者モデルの変化である。従来の年功的労務管理が前提としてきた「長期雇用を前提とした男性基幹労働者」は、組織の求めに応じるままに自分の労働時間を提供する「無制約社員」であった。しかし、昨今の HRM が前提とする労働者モデルは、家庭生活など仕事以外の制約要因のために、すべての時間を組織のためだけに使うことは出来ない「制約社員」へと変わってきた(佐藤・武石、2010)。

第 2 の特徴は、自律的な働き方の重視である。元来、組織で働くことは、組織の目標達成のために他律的な行動が求められた。それが生産性を高めるために最善だったからである。しかし、今日、グローバル化や技術発展など企業を取り巻く環境は激変し、組織が労働者の行動をコントロールするよりも、彼(女)らの自律的な行動にゆだねる方がより良い成果を得られる場面が増えてきた。その結果としての、自律的な働き方の重視である。この点に関して、20 世紀後半に登場した「労働の人間化」の中で自律的な行動が求められた時とは、理由が異なる点には留意すべきである。「労働の人間化」においては、生産性向上よりも、仕事における自律性の獲得そのものに重きが置かれていたということである。

(3) 人的資源管理諸制度の動向

(1)(2)のような変化を受けて、HRM 諸制度も変わりつつあった。

まず、始業終業時間の決定を労働者にゆだねることを法的に保障したフレックスタイム制と裁量労働制である。

本研究に取りかかる直前の 2013 年の状況を見ると、フレックスタイム制の導入企業割合は全体で 5.0%、1,000 人以上企業で 28.2%であった。裁量労働制の導入企業割合は、専門業務型が 2.2%、企画業務型は 0.8%であった。1,000 人以上企業に限っても、それぞれ 7.6%、5.9%であり、1987 年の制度制定後四半世紀を経ても広く普及したとはいいがたい状況であった。

また、一定額の時間外手当を月例給与に上乗せして、超過分はそれが生じた時に支払う「固定(定額)残業代制度」も取り入れられてきていた。しかし、労働者が超過未払い分の請求を行うことは容易ではなく、いわゆる残業代未払い、サービス残業問題を生み出すことが多く、HRM 制度として有効に機能しているとはいいがたかった。

一方、賃金制度、昇進・昇格制度においては、賃金体系や昇進・昇格要件に占める年功的要素は減少しており、それらに仕事の成果が強く結びつくようになってきていた。

さらに、国を挙げてのワーク・ライフ・バランス(WLB)への取り組みが進むにつれ、社会的な認知度も高まり、人事諸制度にも変化が見られた。それは、仕事と家庭の両立を図りやすくするために時間決定の自由度境界決定の自律性(森田, 2013)を認める制度の増加であった。具体的には、上述したフレックスタイム制、裁量労働制に加えて、育児休業制度、介護休業制度、短時間勤務制度、勤務地限定正社員制度等である。

2. 研究の目的

(1) 裁量労働的な働き方とその体系化

本研究では、1(3)で見たような、新しく生まれてきた、時間管理に関する労働者の自律性を認めた働き方を裁量労働的な働き方と称することにする。

しかし、労働者の自律性に任せた働き方を認める、と言うのは簡単ではあるが、現場でこれをマネジメントしていくことは決して容易なことではない。現場におけるマネジメントのあり方の確立、さらには、そのマネジメントのあり方の体系的な理論化は、裁量労働的な働き方の増加という現実には追いついていないのが現状である。先駆的な研究も、石田・寺井 編(2012)など、まだまだわずかしかない。したがって、裁量労働的な働き方をいかにマネジメントしていくのか、それを HRM 研究の中にどのように体系化していくのか、を明らかにすることが最大の研究目的である。

(2) 実態の把握と今後の可能性

(1)で示した研究目的達成のために、次の2つの研究目的も掲げた。まず、裁量労働的な働き方の実態把握とそれらを体系的に整理することである。上述したように、裁量労働制のもとで働くだけでなく、労働者が自己裁量を発揮する働き方は、WLBを求める働き方など多数ある。しかし、現状ではそれらが体系的にまとめられておらず、裁量労働的な働き方の実態が明確になっていないのでこれを明らかにする。

その際、裁量労働制適用者の働き方とそれ以外に分けて取り組んでいく。なぜなら、導入後四半世紀を経た裁量労働制のこれまでを整理し、検証しておくことが、今後の裁量労働的な働き方を考えるために、まず必要なことだからである。

第二に、裁量労働的な働き方の今後の可能性を探ることである。長期的な変化の動向を見ると、裁量労働的な働き方への労使双方からの希求は高まるとはいえ、低下することはなさそうである。それゆえ、今後、裁量労働的な働き方はどうあるのが望ましいのか、そのためには何が必要なのかを示す必要がある。特に、ホワイトカラー・エグゼンプションの今後のあり方を検討して提示することは、実践的にも有用である。

3. 研究の方法

本研究は、聞き取り調査と質問票調査からなる実証研究と、そこから得られた知見を文献研究による成果に加えて検討する理論的な研究とから構成される。

(1) 実証研究

実証的な研究として、企業及び従業員への聞き取り調査と質問票調査を行った。

聞き取り調査

聞き取り調査は以下の6つの組織の、主に人事部門の立場を代表する人(管理職以上の職位にある人)を対象に行った。一部の組織では、裁量労働制対象者からも話を聞いた。聞き取り調査後、適宜、メール、電話にて情報の確認を行った。

製造業 A 社 [裁量労働制・フレックスタイム制導入]: (聞き取り対象者; 以下、同様)

人事部課長、裁量労働制対象者2名、知財部シニアマネジャー(1997年に裁量労働制対象者であった際にインタビュー調査を行った人物)

製造業 B 社 [フレックスタイム制導入]: 人事部長

流通小売業 C 社 [フレックスタイム制導入]: 労働組合委員長、書記次長

金融保険業 D 社 [裁量労働制導入]: 人事部課長、課長補佐

製造業 E 社 [裁量労働制導入]: 総務人事部長、人事部係長

エネルギー供給業 F 社 [フレックスタイム制導入]: 人事部長、人事部マネジャー

金融保険業 D 社 [裁量労働制導入] 2 度目、導入後 1 年経過後): 人事部課長、課長補佐

質問票調査

調査 1 は、2014 年 12 月に調査会社 X 社に委託して行われた。同社の全国モニター 16,760 人の中から、スクリーニング調査を経て専門業務型または企画業務型裁量労働制適用者であると回答した 154 人をまず抽出した。さらに、専門業務型裁量労働制適用者の中から「大学における教授研究の業務」とする者を除いた 132 名を今回の分析対象とした。

調査 2 は、2016 年 9 月に調査会社 Y 社に委託して行われた。同社の全国モニター 30,000 人の中から、勤務形態が「裁量労働制」(ただし、「大学における教授研究の業務」を除く)と回答した 1,103 人をまず抽出した。その中の 515 人から最終的な回答を得た。

(2) 理論研究

理論的な研究は、国内外の文献研究を中心に行った。特に、経営学の文献だけにとどまらず、社会学、心理学など隣接分野における、仕事と生活、働くこと、家庭などに関する文献も渉猟するように努めた。

文献からの情報をもとに、実証研究から得られた知見を論理的に再検討することで、裁量労働的な働き方の今後について考察を行った。

4. 研究成果

(1) 質問票調査の結果

境界決定の自律性

「境界決定の自律性」尺度を構成するために、「裁量労働制のもとで働いておられる現在、次の項目についてどのように感じているか」を 5 点尺度(「1.全くちがう」から「5.全くその通り」)で尋ねた質問群の中から、「自己研鑽の時間を確保できている」、「仕事の手順や進め方を自由に決めている」、「入社時間を自由に決めている」、「退社時間を自由に決めている」の4つを取り上げて因子分析(主因子法、プロマックス回転)を行った。その結果、1 因子が抽出されたので、「境界決定の自律性」尺度とした($\alpha = .735$)。

次に、上司の行動に関して尋ねた質問についてグルーピングを行うために因子分析を適用した。固有値の減衰から3因子が適切と判断することができた。第1因子にまとめられた項目は、仕事を行うための具体的な指示や助言ではないが、部下の声に耳を傾けて仕事が上手く進むように信頼構築に努める行動なので、「信頼醸成」と名付けた($\alpha = .934$)。第2因子は、仕事を行う上で必要な知識や技術や与えられた役割などに関して示唆を与える行動に関する項目なので、「業務遂行支援」と名付けた($\alpha = .852$)。第3因子は、厳しい評価やより挑戦的な課題へと向かわせる項目のため、「厳しさ」とした($\alpha = .631$)。第3因子は信頼性係数が高くなかった、これ

まで以上に仕事の成果が厳しく問われるようになってきている状況下では、上司の「厳しさ」も HRM 上、より必要とされることを鑑み、この項目も採用することにした。

さらに、裁量労働制で働くことに関する意識について尋ねた質問にも因子分析を行った。固有値の減衰から 3 因子が適切と判断できた。第 1 因子の項目は、現在の仕事のやりがいや成長感などに関わる項目なので、「仕事達成感」とした ($\alpha = .881$)。第 2 因子は、仕事と生活の調和に関する項目や職場や会社に対する満足感に関する項目なので「WLB 満足」と名付けた ($\alpha = .849$)。第 3 因子の項目は、自分の仕事に対する自信に関する項目なので「仕事の自信」とした ($\alpha = .739$)。

以上で得られた、境界決定の自律性、上司の行動から得られた、信頼醸成、業務遂行支援、厳しさ、さらに裁量労働制で働くことに関する意識から得られた、仕事達成感、WLB 満足、仕事の自信の相関関係を見た (表 1)。

表 1 境界決定の自律性、上司の行動、働く意識の相関関係

	1	2	3	4	5	6	7
1 境界決定の自律性	1						
2 信頼醸成	.163	1					
3 業務遂行支援	.250**	.762**	1				
4 厳しさ	-.076	.448**	.498**	1			
5 仕事達成感	.302**	.418**	.400**	.230**	1		
6 WLB 満足	.453**	.458**	.367**	.063	.517**	1	
7 仕事の自信	.310**	.369**	.272**	.160	.597**	.514**	1

注) ** $p < .01$

その結果、境界決定の自律性と業務遂行支援という上司の行動との間に、また、仕事達成感、WLB 満足、仕事の自信という働く意識に関する全ての項目との間にも有意な関係が確認された。さらに、信頼醸成、業務遂行支援という上司の行動は仕事達成感、WLB 満足、仕事の自信という働く意識に関するすべての項目との間に有意な関係が認められた。

先に見た結果は、まず、自律的に境界決定をすることが上司の行動全てと関係があるわけではないことを示している。話を聞いたり仕事の進捗状況を把握してくれていて信頼関係が構築されていることや、挑戦的な目標へ向かわせてくれたり厳格な評価といった厳しさは、境界決定の自律性とは関わりが薄い。それらとは異なり、何をすべきかといった示唆や仕事に必要な知識や能力を持っていて、仕事の遂行を具体的に手助けしてくれる上司の行動が境界決定の自律性と関係が深い。この結果からは因果関係を定めることはできないが、仕事の遂行を支援してくれる上司の行動がそれは仕事を早く終わることや仕事に打ち込み続けることにつながるが境界決定の自律性を発揮しやすくする可能性が示唆される。

また、境界決定の自律性は、仕事達成感、WLB 満足、仕事の自信という裁量労働制のもとで働く意識に関する全ての項目との関係も深い。仕事達成感と仕事の自信については、境界決定の自律性との因果関係の類推は難しいが、WLB 満足に関しては、境界決定の自律性を発揮することが WLB 満足をもたらすという関係性が強いと考えられる。

さらに上司の行動の全てが仕事達成感とは関係があり、信頼醸成と業務遂行支援は、WLB 満足と仕事の自信とも関係がある。このことは、上司の行動が、裁量労働制適用者がその制度のもとで働くことを好意的に捉えるかどうかに影響を与える可能性を示唆している。

労働時間意識と「自律性-統制パラドクス」

調査 2 の対象者は全員が裁量労働制対象者であり、自律的に労働時間管理ができるとみなされた人材である。しかし、その中には、自分の所定労働時間や裁量労働のみなし労働時間を知らない人がかなりいることが明らかになった。

彼(女)らに「就業規則に定められた所定労働時間をご存知ですか」と尋ねたところ、24.9% (128/515 人) が「知らない」と回答した。「裁量労働のみなし労働時間をご存知ですか」という問いに対しても、40.2% (207/515 人) が「知らない」と回答した。さらに、所定労働時間も裁量労働のみなし労働時間も両方とも「知らない」人が 20.2% (104/515 人) 存在した。そして、どちらも「知っている」のは 55.1% (284/515 人) であった。

比較する数字が見つからないため、55.1% という数値をどう評価するのは難しい。しかし、自律的に自分の労働時間を管理できるとされる裁量労働対象者が、自分が働く所定労働時間やみなし労働時間を知らないということは、あまりにも労働時間に対する意識が低いと言わざるを得ない。

また、裁量労働制で働き出した後の労働時間の長さの変化を尋ねたところ、調査 1 では「短くなった」人が 20.5% (27/132 人)、「長くなった」人が 28.3% (37/132 人)、調査 2 では「短くなった」人が 19.8% (102/515 人)、「長くなった」人が 17.8% (92/515 人) であった。

ここで確認されるのは、労働者に時間管理の裁量を与えても必ずしも労働時間が短くなるとは限らない「自律性-統制パラドクス」(the autonomy-control paradox) (Putnam et al., 2014) の存在である。もちろん、長時間労働には「よい長時間労働と悪い長時間労働」(山本・黒田, 2014, pp.210-211) があるし、仕事に没頭する自由(森田, 2013)も認められるべきであり、労働時間が長くなることを一概に否定はできない。しかし、かつて、橋本(2001)が、明治時代の日本人の労働時間に対する意識の低さを指摘したが、労働時

間を自律的に管理できる能力が高いとされる裁量労働対象者において、こうした現実が確認されることは、われわれ日本人の労働時間意識の低さは未だ払拭されていない可能性を示唆している。

(2) 聞き取り調査の結果 「自己規制の強い管理」

裁量労働制を導入している企業とそこで働く適業者への聞き取りからは、裁量労働制がうまく機能している A 社では、「自己規制の強い管理」が行われていることが明らかになった。「自己規制の強い管理」と名付けたのは以下の事実からである。

まず、裁量労働制対象者の決め方として「適者適職」の見極めが徹底されている。労働時間が延びる大きな要因の1つは、顧客や取引業者とのやりとりなど自分でコントロールできないことがら（外部要因）である。それゆえ、職務に関して、外部要因により労働時間の変動が大きい職務は対象職務から外されている。ここに「適職」を堅持するための「歯止め」が設けられている。また、対象者となるには、直近3ヶ月の時間外勤務平均が規定時間内であることと組織間協働に支障を来さない自律的な労働時間管理能力を有することが求められている。

次に、日々の管理のあり方である。上司は、対象者が自律的な労働時間管理が行えているかの確認責任をもつとともに、組織として人事部門が、入退館時刻に基づく健康管理時間を超える者への健康診断受診義務を課している。さらに、労使双方のチェックとして、定期的に関催される労使委員会で制度の運営状況について協議が行われている。

そして、適用除外規定の徹底である。対象者は自己管理ができていないと上司が判断した場合や健康管理時間が一定時間を超えた場合においては、裁量労働制対象者から外されることとなる。

このように「適者適職」を堅持する管理体制は、「自己規制の強い管理」と呼ぶことが出来る。いたずらに対象者を拡大するのではなく、「適者適職」を維持し続けようとするからこそ、裁量労働制が有効に機能する要因であると認められる。

「適者適職」の難しさ

しかし、「適者適職」を堅持することは容易ではないことも、また明らかになった。

図1は、裁量労働制の対象業務として適切であるかどうかを表す「適職性」と裁量労働制の対象者として適切であるかを表す「適者性」を軸として、それぞれの有無別に4つの場合を図示したものである。

専門業務型裁量労働制の場合、対象業務は「業務の性質上その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する労働者の裁量にゆだねる必要がある」と同時に、「当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が

具体的な指示をすることが困難なもの（労働基準法第38条の3）である業務となる。企画業務型裁量労働制の場合、前段は専門業務型裁量労働制の場合とほぼ等しく、同時に、「当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする業務（同法第38条の4）となる。

後段の、使用者の具体的な指示については、「しないこととする」ことは使用者が決定できるし、「困難なもの」の判断も、使用者に決定の余地が与えられている。問題は、前段の「労働者の裁量にゆだねる」の部分をどのように捉えるか、である。法の趣旨からすれば、「労働者の裁量にゆだねる」ということは、労働者の裁量によって、業務の遂行方法をコントロールできることを意味している。平たく言えば、そうするかどうかはさておき、自分の都合で仕事の進め方を左右できる、ということである。

図1 「適者適職」と裁量労働制の導入

		適職性	
		有	無
適者性	有	セル2 ○	セル1 △
	無	セル3 △	セル4 ×

○は適切な導入、△は不適切な導入
×は非常に不適切な導入、をそれぞれ示す。

しかし、聞き取りから得られた結論は、労働者による業務遂行方法のコントロールが不十分な場合もかなり見られる、というものである。

一方、対象者については、企画業務型裁量労働制に関して、対象業務に必要な知識、経験等は業務ごとに異なるので、「対象労働者となり得る者の範囲を特定するために必要な職務経験年数、職能資格等の具体的な基準を明らかにすることが必要」（指針：平成11年12月27日、労働省告示第149号）とされている。全ての組織で、対象者となりえる社内資格は明記されていたが、職務経験年数は必ずしも明らかにされていなかった。また、A社に見られたような適者性を確認するための細かな基準の作成やチェック体制、そして何よりも、問題があれば対象者から外するという行為も、すべての組織で確認されたわけではない。

つまり、適職性と適者性の判断は、かなり緩やかになされているのが現状であると言えよう。理想的な裁量労働のあり方はセル2であるが、実際には、セル1、セル3のような職場はかなり存在しているのである。

仕事を取り巻く環境は日々変化するし、対象者の能力や心身の状態も変化していく。そのため、適職性と適者性の判断は、対象とする最初の段階で行うだけではなく、日常的にチェックを行っていかなければならない。そ

れゆえ、「適者適職」(セル2)を堅持することは容易ではないことが確認された。

(3) 今後の可能性

最後に、裁量労働的な働き方の今後の可能性に言及して本稿を終えることとする。

裁量労働的な働き方は、労使ともに求めている働き方であるので、WLBに資するという点からも、今後、普及させていくことが望ましい。同時に、組織を取り巻く環境変化の激しさや労働者の意識変化等を鑑みれば、他律を基本とする働き方よりも、自律を前提とする働き方が、生産性に寄与するようになりそうである。それゆえ、裁量労働的な働き方は今後ますます増加すると考えられる。そして、そのためには、「適者適職」の徹底と「自己規制の強い管理」が必要である。

裁量労働制は、使用者にその意図がなくとも、対象者からは、時間外手当の削減施策のように捉えられる危険がある。特に、自分でコントロールできない要因のために実労働時間が長くなればなるほど、その思いは強くなる。そして、その場合、往々にして過剰労働という事態に陥っており、それは労働安全衛生上、さらには労使間の信頼関係上も問題視されるべき状況となる。こうした状況が続くと、組織の長期的な存続発展に悪影響を与えることとなる。

裁量労働制が、このような「悪い長時間労働」につながらないようにするためにも、「自己規制の強い管理」をいかに貫徹するかが、裁量労働制導入組織にとっての課題である。

また、裁量労働制以外の、労働者の自律性を認めた制度についても、適職性、適者性を絶えず確認することが必要である。不適切な状況(図1を援用すれば、セル2以外の状態)で制度を運用しても、長期的には労使双方に資するところは少なくなると考えられるからである。さらに、裁量労働的な働き方では、上司が業務遂行のための支援を行うことも重要であることを再確認しておく。

[参考文献]

石田光男・寺井基博 編(2012)『労働時間の決定—時間管理の実態分析—』ミネルヴァ書房。

佐藤博樹・武石恵美子(2010)『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社。

橋本 毅彦(2001)「蒲鉾から羊羹へ 科学的管理法導入と日本人の時間規律」橋本 毅彦・栗山 茂久 編『遅刻の誕生 近代日本における時間意識の形成』三元社、所収。

森田雅也(2013)「境界決定の自律性とワーク・ライフ・バランス」『国民経済雑誌』第208巻第1号、1-19ページ。

山本 勲・黒田祥子(2014)『労働時間の経済分析』日本経済新聞出版社。

Putnam, L., Myers, K. and Gailliard, B. (2014) "Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions" *Human Relations*, Vol.67, No.4, pp.413-440.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 1件)

森田雅也「「裁量労働制適用者に関する調査」単純集計結果」『関西大学社会学部紀要』査読無し 46(2), 2015年, 103-111 ページ。

〔学会発表〕(計 3件)

森田雅也「人的資源管理制度としての裁量労働制の機能要件」日本経営学会第90回大会, 2016年9月3日, 専修大学(東京)。

森田雅也「裁量労働制のこれまでと自律的な働き方」日本労務学会第45回全国大会, 2015年8月29日, 法政大学(東京)。

森田雅也, 講演「日本のダイバーシティ・マネジメント—制約社員を前提とした働き方に向けて—」第64回高分子学会年次大会併設 第8回 高分子学会男女共同参画セミナー, 2015年5月27日, 札幌コンベンションセンター(北海道)。

〔その他〕

ホームページ等

個人ホームページにて研究成果を掲載。
(<http://www2.itc.kansai-u.ac.jp/~morita/>)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

森田 雅也 (MORITA, Masaya)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号: 40247896