

(2016年9月13日講演)

3. 「非正規」から「正規」への移行の論点

学習院大学経済学部 教授 脇坂明委員

この研究会が始まったときにちょうど小池先生が新著を出され、『「非正規労働」を考える』という本が出たので、私も出た後一気に読み、これは私の今までやってきた研究とも関係するし、この本を素材に、最近よく問題になっている非正規から正規への移行の論点を整理して、今後この委員会で何か研究論文を書くときの研究課題をあぶり出したい。今日これだけのすぐれたメンバーがおられるので、いろいろなコメント・意見を頂きたいと思う。

まず最初に用語のことであるが、このようなことは今更言う必要もないが、小池先生も「非正規労働」という言葉を使われておられるが、私はこれを断固使うべきではないという数少ない研究者であるが、もう負けてしまっていて、使用せざるを得ない。私がなぜ駄目かというと、非正規の中の例えば派遣とパートは全く違う機能を持ち年齢層も異なるということで、それぞれの言葉を使うべきだと言っているが、ここでは「非正規」を使う。ただ、小池先生は、非正規の中でも、これから話すように、この本ではいわゆる自動車業界における期間工の話と、いわゆるパートタイマーの話とを別に論じられているので、そういう意味では私と同じ発想であるが、小池先生も「非正規労働」という言葉を使われているということである。

この「正規」「非正規」という言葉は、佐藤委員が正社員はいつから使われるようになったかを調べられておられたが、統計用語である。基本的には私が見るところ官庁統計用語であり、時間がなくて確かめられなかったが、1982年が最初だったと思う。職場での呼び名はどうなっているかということ、正社員、正規職員に近い言葉、それと、そうでない言葉という形で分けて調査するようになった。そうすると、それをそういう用語で新聞で発表するときには長いから「正社員」とか「非正社員」という言葉を使うようになったと思う。その時代は正社員という言葉はそれほど一般的でなかったと思っている。少しはあったが、それが急速に普及してこのような状況になったのだと思う。

簡単に実態を言っておくと、いわゆる非正社員全体にすると、人数的に、量的に爆発的に増えており、とどまるところを知らない状況になっている。ただ、その非正社員の中身をさまざまな調査で見ると、量的に圧倒的に多いのはパートあるいはアルバイト。パートという調査のときと、パート（アルバイト）もあるが、いずれにしろ職場での呼び名であるが、これが圧倒的に多いわけである。そこに数字が書いてあるが、2016年1-3月期で1,395万人もいる。働く労働者全体の26.2%、調査によっては非正規のうちの7割とか8割を占めるわけである。

もう一つ、数も多くて急激に増えているのが、職場で契約社員と呼ばれているものである。嘱託も増えている。高齢者の定年以後の嘱託も増えているが、契約社員が非常に増えている。この期間、これほど好景気でも派遣社員は132万人である。派遣は景気によって変動するので、100万人を切る年もある。

そこに「有期正社員も少なくない」と書いてある。正社員というのは無期ではないかと思われるかもしれないが、何度も言っているように正社員というのは呼称である。無期でも有期でもない、そこは一切言っていない。

少し資料を付けておいた。これは、とにかく正社員が無期のはずだと言う人がかなり多いので、有期正社員のわかるいろいろな調査があるが、一番良いのは賃金構造基本統計調査である。公的なものを使うのが一番良いが、賃金センサスでは、2005年から職場での呼び名、いわゆる正社員と、有期か無期かも調べるようになってきた。

どの年を取ってもそうであるが、有期正社員は派遣労働者よりも多いくらいの数である。それをどう考えるかが重要で、普通の統計では正社員である。これとは少し異なるJILPTの調査でその内情を調べたこともあるが、とにかく非正規か正規と言ったときに、正規、非正規の特徴さえもなかなか分かりにくい状況である。

それはさておいて、小池先生のこの本は頂いてからすぐ読んだが、この研究会のためにもう一度きっちり読み込もうと思ったが、時間が少し足りずに、まだ不十分な形で、ひょっとして小池先生の論じていることを私の勘違いで解釈しているかもしれない。それを前もって言うておいて、この本の一番の骨格は、そこに書いてあるように低賃金（コスト）利用機能への根本的な疑問を示されている。本の帯にも、「低賃金使い捨てのためなのか」と書かれている。どういうことかという、もしこの非正規と言われている人たちが正規労働者と同様な仕事をこなしているのであれば、企業は安いのだからすべて非正規に早く変えるはずだと、現実はなっていないではないかと、100%ではなくてせいぜい2割とか3割である。

この議論は、コメント1のところに書いてあるように、差別の経済理論のなかのGary Becker（最初の差別の経済理論）による偏見仮説、経営者は、例えば黒人・白人だと黒人に偏見を持っているというものに対する批判と相通するものがある。つまり、黒人と白人が同じ労働をしていて、偏見を持っていたとすれば、偏見を持っていない経営者が必ず勝つのではないかと、全部黒人を使えばよいではないかという議論と小池先生の議論は、基本的には相通するものがある。だから、実際の差別というのは、やはり偏見仮説だけでは説明することができない。そして別の理論が必要で、情報の非対称性とかスキルの視点を入れられないといけない。その中から統計的差別仮説が生まれた。黒人・白人の中にもいろいろな人たちがいる、だが、誰が有能か分からないと、それから、女性・男性で言うと、女性が誰がずっと働き続けるかわからない。スキルの視点をいれた統計的差別という議論につながってきたわけである。

しかしながら、こういう全部変えればよいのではないかというような経済理論は私の知

る限り誰も言っていないが、後付け的な伝統的な経済理論でも解釈しようと思えばできる。正社員の仕事を非正社員の仕事に移す時間が必要であるとか、正社員を解雇するにはコストが掛かる、時間が掛かるという議論である。後者は規制緩和論者の人たちがよく言うが、この議論の極致というのは、日本は国際的に最も労働者を解雇しづらい国であるから何とかしなければならない。OECD の指標からなされるが、実を言うとこれは間違いである。ある時期までの OECD の解雇しにくさでは、日本はかなりしにくい国だったが、ベンと言う人がずっといろいろそれぞれの国の変化をきっちり指標を使って調べていて、最新版では日本は真ん中辺で、フランスとかがかなりしにくい国になっていて、皆さんご存じのようにアメリカが最もしやすい国になっている。わが国で労働者、社員を法的側面で解雇しづらいというのはあまり当たっていない。

いずれにしろ、いろいろなことを非正社員の形で論じる人がいるが、複数の社員区分、雇用区分の存在は、理論的に説明しようとするとかかなり原点のところに戻ってしまう。それほど簡単ではないなとこの本を読んで考え直した次第である。伝統的に分断理論というのがあるが、労働者を社員区分に分断すると都合良いというのも、これから説得的な議論を展開するのはなかなか難しい。結局まだ私自身も、なぜ社員区分、雇用区分が存在するかを説明する、経済学でも社会学でもどのようなものでもよいが、きちんと理論的に説明できていないなと、感じている。それが 1 番目のコメントである。

2 番目は、なぜ企業はパートを利用するかという理由を直接尋ねたものがある。いろいろな調査があるが、JILPT が 2010 年にやったのは、いろいろな非正社員のうちの例えば嘱託はどうかとか、パートはどうかとか、派遣はどうかというデータを取ってきた。そうすると、パートの活用理由の中で、人件費の割安（感）、人件費が安いからというのがトップに来る。無期・有期パートの活用理由。これは複数回答であるが、労働コストの節減のためということがやはりトップに来る。

ちなみに、やはりさすがは JILPT で、「無期・有期パート」と書いてある。パートと言うと有期だと思いついでおられる方がおられるが、私の推計によると無期パートは半分いる。有期パートは大企業に多い。基本的には大企業に 9 割ぐらい有期パートがいるが、全体のパートを取ってみると、私の推計だと半分ぐらいいる。だから、きちんと「無期・有期パート」と書いてある良い調査であるが、企業の人たちが答える理由で「人件費割安」が 53.6% もいる。最も強い理由でも 31.5% いる。それから、「有期社員」というのがフルタイムだと思うが、そのように定義してあったはずであるが、これも労働コスト節減のためがトップに来る。パートほどは多くないが 36.3%、最も強い理由でも 19.5%。これをどう捉えるかである。この辺に関して小池先生と議論したことはないが、そのような主観的理由は無視すればよいのだと言われるかもしれない。しかし企業の人たちが、そういうパートにしろ、有期社員にしろ、雇っている人たちの感覚。こういう調査は、社長というよりも人事の責任者が記入し、多くの回答がそこに来ているので、これをどう考えるかはやはり一つの課題であろう。それが私のコメントである。

3番目であるが、小池先生は、そのような低コスト利用機能ではないとすると、雇用調整バッファか人材選別機能である。前者は仕事が多いとき、仕事が少ないときのためのバッファとして利用するか、後者の人材選別機能、人材を非正社員で雇って、うちの会社にとってどの人材が良いのかという人材選別機能という形しかないというような論理の展開だと私は思う。その中でフルタイム契約社員、製造業のブルーカラーで言えば期間工にどうして人材選別機能をもたせているか、説得力のある議論がこの本で展開されていると思う。雇用調整機能、バッファ機能については、最初のほうに書かれているが、それをひょっとしたらちりばめて書いてあるのかもしれないが、簡単には見いだせなかったので、雇用調整機能を小池先生がどう考えておられるのかを私自身がよく分からなかった。これは期間工、フルタイム契約社員の話である。一方、中村恵の「基幹パート」という概念の発見とか、本田一成の「質的基幹化」、「量的基幹化」、あるいは私の議論が紹介されている。私はパートの基幹化というものの発見によりパートを分類したほうがよいというので、正社員に代替するようなパートと雇用調整機能、バッファ機能に分けて考えるべきではないかということで若干の分析をし、20年前に論じたことがある。

それで、小池先生の議論は、タイプ分けした2つの議論になる。恐らくこの非正規を労働時間の長短、長い短いかによって分けられていると思う。挙げられている例示は、「契約社員」「期間工（派遣）」、それから、いわゆる「パート」「アルバイト」という形で、一番多く割かれているのは（A）から自動車産業のブルーカラーである。（B）はコンビニとかスーパーの事例である。

ここからは、このように自動車産業のブルーカラー、コンビニあるいはスーパーについて、少しイメージ的に論じてみたいと思う。

まず自動車産業のブルーカラーと言えば、私の若いころに非常にはやったもので、『自動車絶望工場』というベストセラーがある。これは鎌田慧というジャーナリストがトヨタ自動車の工場に季節工として潜入して、来る日も来る日もいかに繰り返し単純労働であったかを描いたものである。それは季節工の労働としてもそうであるし、職場の同僚も描かれていて、当時非常に評判を呼んだのは、わりと職場のことが丁寧に書かれていて、自動車工場というのはこれほど大変なのだ。そのときに言葉として「搾取」という言葉が使われたかどうかは覚えていないが、それまでは共産党系の学者などがいろいろ調べて搾取、搾取と言っても、職場自体をあまりきちんと書いていなかった。だから、こういうジャーナリストが潜入してやったのが一つの自動車ブルーカラーのイメージである。

次に、熊沢誠と言う前の甲南大学の先生であるが、労働力単純化論、どんどん労働力は単純化していくのだということを議論された人である。自動車の例も少し挙げられていたが、そのときにちょうどジョブローテーションの議論が焦点となっていた。日本はブルーカラーであってもいろいろな仕事をこなしてやっているから、単純化していないのではないかという議論があった。そのときに熊沢氏は、どの本のどこで言われているかは覚えていないが、ジョブローテーションをしたとしても、一つ一つの仕事は非常に単純労働でし

かない、単に企業に都合が良い移動をさせているだけだという論陣を張っておられたことがある。熊沢先生は小池先生と労働力単純化論争をされていて、そのときは小池先生が、いわゆる知的熟練という概念がまだ出る前であるから、単にいろいろな幅の仕事をするという形であった。私自身は、今から見れば非常に良い論争だったとは思っているが、かみ合っていなかったのではないかと思う。

それで、小池和男の世界である。小池和男先生の自動車のブルーカラー労働者の世界というのは、2005年の教科書のなかにある。その前にトヨタ自動車を相当丁寧に調査されて、自動車のブルーカラーの技能を1、2、3、4と4つのレベルに分けられている。レベル1が期間工がする仕事である、1つの仕事を遅れずに作業できるというふうに捉えられている。レベル4というのは自動車のブルーカラーでありながらパイロットチームに参加し、製品設計にも発言できるような人たちである。このように4つに分けられているのが小池先生の世界である。レベル1は期間工かもしれないが、正社員はレベル2から入ってレベル3、レベル4という形で技能を高めていくということである。技能の向上のためには、横への広がり、先ほど言ったジョブローテーション、いろいろな仕事をしていくことと、知的熟練いかにすれば技能の「深さ」で、変化と異常があったときにきちんと対応できるということで論じられた。小池先生の一つの持ち味は、これが海外ではなかなかできていないので日本の製造業のブルーカラーは非常に強いのではないかとずっと言われていたことである。

それを端的に表したのが「仕事表」と言われているものであり、今回もかなりのページ数を取って仕事表について論じられている。英語で言えば **skill map** である。それは一枚の仕事表に、会社によって違うが、表側には氏名を書き、表頭にいろいろな仕事、例えばプレス工場であればプレス工場のいろいろな仕事があるから、マトリックスを作った表にする。私もたまたま最近自動車関連の工場を回ったが、セルの中に丸をおき、丸を4つに分けて、できるとか、指導できるとかいう形で丸を埋めていくというのが仕事表である。小池先生の最後の提案にあるが、一枚の仕事表の中に、正規の労働者だけではなく、非正規、この場合は自動車であるから、いわゆる期間工であるが、期間工も加えればよい。あるいは最近増えている派遣も加える。派遣会社から派遣されているのが案外多く、そういう話も実際聞いた。私は、トヨタ関連の工場を回ったときに、全部その観点で見えていないものであるから、たまたま発見したときに、きちんと名前を書いて、この人は期間工か派遣かを聞いた。かなりのケースで派遣の人も期間工の人も書いてある。私が聞いたケースではそれは当たり前であると、そうでないと仕事が回らないというようなことが多かった。だから、正社員だけが仕事表の指名に入っているわけではない。だから、小池先生の提案も、そういう事例を取ってきて論じられている。それが小池先生の一つの、Aタイプの非正規労働者の、非正規から正規へ変わる論点である。それが自動車ブルーカラーの例である。

次がコンビニであり、たまたまこれを準備していたときに芥川賞を取った『コンビニ人

間』という本が出たので、早速買って一気に読んだ。これはなかなか評価の分かれる小説だと思うが、私はコンビニの仕事内容のところを非常に興味を持った。この村田沙耶香氏という人は、実際にずっと今でもコンビニのアルバイトをやっているようである。「コンビニがなりたがっている形、お店に必要なこと、それらが私の中に流れ込んでいる」と。コンビニ店員として正常な部品になり切ることが私の一番の理想であると書いている。仕事内容を見ると、暑い日に飲料水を補充したり、アイスの配列をしたり、新商品の並べ方、発注、こういうこともするということが書かれている。この主人公は小説の中で、ベテランで、新人にこういう並べ方を教えたり、発注の仕方なども、若いアルバイトにもそういうことを教えたりしている。週4日～5日勤務はそれが自分にとってちょうどよいと。ただ、ヒモのような男性が現れて、同棲者を扶養したいと決意したときには週6日～7日全部働くという形で展開されている。

私がこれを読んだときに思ったのは、基幹パートの極致であると感じた。恐らくコンビニの店舗によって違うと思うが、私の家の近くのコンビニのアルバイトを見ても、このくらいのことはやっているなど思っていることで、すごいなと私は常々思っている。一人のアルバイトが、税金の支払いとか様々なことを、いろいろな人が来るわけであるが、それをバツパツと手際よくこなす。もちろん全員ではないが、そのように行っている。

次に紹介するのは、同僚の今野（いまの）ではなく今野（こんの）と言う人であるが、「ブラックバイト」とか「ブラック企業」という言葉をはやらせた人である。最近『ブラックバイト』という本を書かれていて、そういうブラック企業、ブラックバイトで非常に有名な論者であるので、その今野氏の本を読んでみた。その中でコンビニのことが出てくるところがあり、単純化・定式化・マニュアル化の特徴そのものだと論じている。とにかく全体を流れるトーンは、むかし鎌田慧や熊沢誠が書いたトーンと同じような形で書かれている。ただ、良いのは、若干調査されたようで、コンビニでまずオーナーがどのような仕事、店舗運営をしているかが書かれている。レジュメに引用しているが、コンピューターに発注する商品、個数、日付などをただ入力さえすればよいのだと、非常に単純労働で、店長のする仕事も大変ではないと。工夫を要するのは、その日の条件に合った発注、弁当やおにぎりや保存のきかない商品に対するもの（これは小池先生が非常に注目される場所であるが）、その日の天気や曜日を考慮し、チェックして、経験に従って発注量を変えていったりしていく。これさえも今野氏は高度な労働とは言えないと。その高度な労働とは言えない理由が、実際に勤続の長い主婦パートに一部任されていることを根拠にして高度とは言えないとする。とらえ方の問題であるが、先ほど言ったようにコンビニ人間の小説の中に出てくるアルバイトがやったりしているということで、店長の最大の職務はアルバイトを充当し、辞めないように管理すること。これは私自身も非常に重要だと思っているが、いわゆるコンビニの世界の中でも、店長とアルバイトやパートは完全に切れているが、その理由は全体として単純化された労働であるというような論理になっていると思う。

興味深いのは、製造業との比較がなされていて、「一部の単純工程は別にして、日本の製

造業は、大多数の労働者を非正規雇用中心に置き換えることはできなかった」と書かれている。ここが非常に私自身も面白かったが、「複雑な仕事と単純な仕事に労働を分離、たとえば機械にトラブルが起こった場合には、非正規雇用はいっさいの対処を禁じられる。」これはある意味正しいわけであり、期間工は、機械にトラブルが起きたときにはやはり手を出しては駄目である。そのようなトラブルが起きたときには、オペレーターではなく保守メンテナンスの人を呼ぶわけである。実際トヨタ関連のところへ行ったらそういう事例もあり、日本では全部現場の人たちが直すかという、保守の人を呼んでいるケースもしばしばあった。だが、やはり大半のケースはベテランの作業員が対処するというのが日本の強みなわけである。そういった事例を基に、恐らく先ほど主婦パートがいろいろなことに配慮して発注量を変えたりするといったことをもって、製造業における非正規雇用労働者は技術と品質によって制約されているという解釈をなされているのではないかと思う。

この人にコメントをすると、「単純化・定式化・マニュアル化」と小見出しに書かれているが、少なくともコンビニの例は、この新書でもかなりの例を挙げているが、内容がそぐわないのではないか。先ほどの高度な労働とは言えないぐらいはきちんと書いてあるが、マニュアル化・定式化・単純化があまり書かれていないということである。

とにかく、なぜ分断するのか、あるいは転換が可能なのかどうなのかという論点からは、非正規雇用から正規雇用への転換への条件、現在日本の政策になって、正規雇用へ転換したら補助金を出すとか、そのようになっているが、転換の条件が出てこない。一方で、ブラック企業とかブラックバイトで運動なりをやっている人たちは、非正規雇用、正規雇用の分断の根本の理由はまだ本当の意味では分かっていないのではないかと思う。この人もいろいろなことを論じているが、そこの肝心なところが書かれていないと思う。

コンビニ、スーパーに関する小池先生の世界である。小池先生は、この本ではなく、この一つ前の本で、セブンイレブンの事例をかなり詳しく書かれている。どのようにしてコンビニというものが発展してきたのかが書かれている。イトーヨーカドーの社史とか、イトーヨーカドーについて書かれたものを中心に書かれている。

それから、本田一成のスーパーの事例を紹介されて、棚割りの決定を誰がするのか、値引きの決定を誰がするのか、そういったところが書かれていて、そういう過去の先行研究を基に、いわゆる三次産業、正社員よりも労働時間の短いパート・アルバイトについて書かれている。

小池氏は、いわゆる非正規から正規への転換で、2つのモデルを提案されている。(a)がいわゆる短いほう、「恒久的短時間準社員」モデルと言われている。(b)は、先ほど言った製造業の期間工の例である。昇格可能性、一般的に非正規から正規に移るには(a)と(b)のモデルがあるということである。スーパー、コンビニの恒久的短時間準社員モデルというのは、これはどう見てもやはり準社員と言わざるを得ないと、短時間正社員ではないと小池先生は協調されている。

恐らく小池先生が念頭に置いておられる短時間正社員は恒久的ということだが、厚生労

働省のモデルでは短時間正社員には3つのタイプがあり、タイプ2がそうである。タイプ2、つまりずっとそのまま短時間で、一時的ではないもの、これに対して例えば育児の時期だけとか、何か勉強したときだけの短時間働くというタイプ1というものもある。タイプ1が実際には多いのだが、例えば育児短時間勤務がそうであるが、期限付きの短時間正社員。小池先生はそれを念頭に置かれているのではなく、タイプ2を念頭に置かれていて、これはなかなか普及しないであろうということで恒久的短時間と書かれている。なぜかというところ、正社員になりきれないので準社員という言葉が恐らく使われていると思う。その証拠として、パートの賃金が、特に本田氏の研究などで、職能給化していると。パートの賃金が単なるあなたは幾らという職務給ではなく、一律の900円とか1,000円という形ではなく、きちんと能力、等級・資格について賃金を決める会社もある。それもきちんと査定をしながらそのようにやっている。これが重要だろうということで、賃金の普及の度合いを統計で調べられており、パートの賃金が全体として職能給化したとは言いがたい。一部のベテランパートの賃金のみになっているということである。

私のコメントは、ここからがなかなか微妙なところであるが、職務給だと査定ができないから、900円の人はずっと900円、1,000円の人はずっと1,000円になるから、確かに職能給化が、パートを活用しているところでみられる。もし職能給化して正社員と同じような賃金体系になれば、いわゆるパートの人が短時間正社員になる、あるいはフルタイムの正社員になるという賃金の決定方法だと転換登用がしやすいのかもしれない。しかし本当に一緒にしないとダメなのかという疑問を持っている。ちなみにイオンは、かなり早い時期にパートを職能給化して、それまでは社員も職能給的だったが、役割給になってしまい——今度の人事改訂からだと思うが、同じ決め方ではない。賃金の決め方が、そろえていると転換しやすいのかもしれないが、それほど決定的な理由かについては、個人的な疑問を持っていて、それは最後に言いたいと思う。小池先生がこういうことを調べられたのは、小池先生は職能給こそ素晴らしいと思われているから、パートの中で職能給化が進めば短時間のままでも転換しやすい、恐らくそのようなニュアンスであるが、調べてみると職能給化は進んでいないので、ここに関しては、だから正社員ではなくてせいぜい準社員ではないかという言い方をされているのではないかと思う。

参考として、スーパーの研究などで非常に影響力を持った研究として、元東大の中村圭介先生の研究がある。これは、石田光男先生と同じプロジェクトでされていたのではないかと。

論文のどこにも書かれていないが、小池先生のようなスキルの視点をわざと入れてないので、財務アプローチと彼は言っている。財務視点の重要性ということで、スーパーをきちんと調査して、どのようにして総額人件費とか人員が決まってくるのかを追求されている。その論文によると、総額人件費予算案というのは残余として算出され、その中から自動的にパートの人数が決まってくる。何もパートの基幹化を意識してやってきたわけではないというニュアンスで書かれている。確かにそれはそのとおりでいいと思う。しかしパ

ートの基幹化は職場での、スーパーでもコンビニでも、店長とか同僚が切磋琢磨して、それができたわけである。経営戦略の帰結かもしれないが、パートにしる、アルバイトにしる、そういった技能を習得する資質と努力がなければ、先ほど言ったような発注、単なるマニュアルの発注ではなく、いろいろなことを判断しながらの発注というところまでは絶対できなかったのではないかというのが私のコメントである。

それから、故高梨昌先生がどこかのスーパーの調査をされていたかなり古い文献であるが、査定を要求したのが企業の側ではなくパート集団の中からであることが書かれている。パートで勤続が長くなってくると、あの人と私のやっている仕事は違うのだと、きちんと査定をしてほしいという形で職能給的なものを入れた例が書かれていて、私が回ったスーパーの中でもこれに近い話を聞いたことがある。だから、やはり職能給的なものは、日々やっている仕事の人たちが、あの人と私は違った仕事をしていると、能力も違うということから出てきているのではないかと思う。別に中村圭介氏の業績を全面的に否定するわけではないが、財務のところだけを強調されてしまうと、これは小池氏や私が考える世界とは違う。とにかく、そういう中村圭介氏的な財務論的なアプローチからいくと、先ほど出たパートの割安感の議論であるとか、非正社員から正社員へ転換する議論につながる要素は出てこないのではないか、全部財務で決まってしまうから出てこないのではないかという感じを持っている。現実にはどのようにスーパーとかコンビニがトータルとして動いているのか分からないが、それが私のコメントである。

以上が、基本的に一番重要な論点で、こういった小池先生へのコメントの中から、非正規から正規への肝になる論点を皆さんで探していただいて、私が何かこれから既存の統計を再分析したり、あるいはヒアリングをして、こここそが肝だから、ここをきっちり調べるべきだと、あるいはこういった良い文献があるということをお教えいただくと参考になる。

次に少し細かい議論をしたいと思う。それでもいくつかあるので、ざっと話したい。

時間配分を間違えたので、1番は省略して、2番のスキル・マップからはじめたい。どのくらいスキル・マップが普及しているかというのは、JILPTが最近行った2015年調査で調べている。私も発見したとき非常にうれしかった。これはものづくり人材の調査であるから、製造業の調査である。製造業の2割に存在する。300人以上をとれば45.7%で半分もある。業種別で多いのは、輸送用機械器具、自動車であるが、それから電子部品、電気機械器具という形で、かなりの程度普及している。

ここからであるが、小池先生も少し言われているのは、単に製造業のブルーカラーだけではなく、いろいろな職種にも使えるのではないかということである。自動車関連の企業を回ったときに、1社だけであるが、技術系にもスキル・マップはあった。ただ、貼り出してあるのではなく、イントラネットで「見える化」しているらしい。ただ、エンジニアの人はあまり効果的ではないようなことを言っていた。私の考えでは本当は必要ではないと思う。デスクの仕事をしている人は、絶えず同時並行でいろいろやっているから、こ

ういう設計をしろとか何とか、ポンポン入ってくる。そのときに誰が空いているか、できる人を探すのに、私は技術系でも十分効果的ではないかと思う。

仕事表を一番徹底しているのが 6 ページ目の上のほうに書かれている三州製菓という会社である。これは去年のプロジェクトで委員であった会社であるが、埼玉にある米菓・洋菓子製造で、菓子を造っているから、やはり生産ラインのところで仕事表というものがあつた。それを社長や人事部長が全職種・全社員に広げようということで、ある時期から行った。そのきっかけは何かというと女性活躍である。パートの人も多いし、誰がどれぐらいできるかだけではなく、それも関係するが、きちんと、この日は例えば父兄参観日であるとか、その人が抜けたときにどう回せばよいのか、一石三鳥ぐらいの効果があるが、ブルーカラー以外にも広げたきっかけは女性の活用である。実際私この工場へ訪問してみると、いろいろなところに貼ってある。本当にやっけて、人事のところにも貼ってあり、名前が書いてあつて、人事部門の細かい仕事を書いてあつた。三州製菓という企業は 200 人だからできるのかもしれない。200 人というのはパートも含めてである。だから、パート比率が非常に高いが、もちろんパートの名前も全部入っていて、この会社の場合は非常にうまくいっていると。「一人三役」制度と呼んでいる。パートも含めて一人の従業員が 3 つ以上の仕事というか、今で言う仕事表の項目であるが、それができるようにしようとしている。

レジュメ 6 ページ目にある仕事表の効果は、仕事の見える化・共有化がされたときに、これは製造業のブルーカラーの工場でもよくその話を聞いたが、突発的に休まれたとき、三州製菓の場合は完全にそれを意識している。それから、技能評価の透明性で、特に小池先生は、査定申請があるので、少しでも査定の恣意性を排除するために、これが有効であると強調されている。何よりも技能を伸ばしていこうと、特に非正規の人、この仕事をやれば、この仕事ができるようになれば社員になれるのだということ、貼りだしてくれるから、それが効果的で定着性を高める。やはりトヨタ関連であつても、派遣の人とか期間工は非常に定着性が低いそうで、それに一番困っている。一方で、それこそ財務的観点から、財務のほうからは派遣をどんどん入れろという。工場によっては 3 割というところもあり、そうなったら派遣の人仕事表に入れてきちんとやってもらおうという形で自動車では進んでいるのではないかと思う。

小池先生があまり言われていないことで今度感じたのは、仕事表の項目をそのまま査定評価に直接つながるようにすると、いくら細かく書いたとしても、やはり言葉に書くと、言葉に書き切れないものが失われてしまう。仕事の項目を決めるのは職長で、職制の人が決める。仕事表の項目をそれさえできればよいと、そこに言葉で書いてある以外のことをブルーカラーの従業員がしようとはしない恐れがあるということである。一方で、マニュアル化、文書化、見える化という形で、特にトヨタ関連は積極的にやっけている。私の今度回ったトヨタ関連の会社の中で、マニュアルとか作業要領書に書き切れないスキルこそが重要であると異口同音に言われていた。かなり単純化されてマニュアル化されているが、

そういう人だからこそかもしれないが、仕事表は非常に重要であるが、仕事表そのものが直接査定につながるとまずいのではないかと思っている。以上である。

3番は省略していただいて、4番、高齢者の非正規について。先ほど囑託がどんどんどんどん増えていると言った。なかなか定年延長が65歳とか70歳にはならない。大体大半の企業では60歳で辞めて、それから勤務延長、再雇用という形である。当然ながら囑託から正規への移行は考えていない。だから、ここでの論点というのは、いわゆる高齢の非正規は非常に多く、これからもっと非正規が増えるのだが、本人たちも正規になりたいとは思っていない。ただ、正規が、いわゆるフルタイムプラス残業付きの正規であれば変わりたくないが、もし短時間の正社員という制度が生まれれば、恐らく高齢者でもあるのではないかと思っている。

「経済教室」(2016年9月22日)に書いた高齢者雇用について書いたものに触れたい。書いているうちに、どうしてもやはり同一労働同一賃金のことが気になって、いかに同一労働同一賃金が駄目かと、難しいのではないかということを書いている。

私の同僚である、今度は今野(こんの)ではなく今野(いまの)先生であるが、今野浩一郎先生の、「正社員消滅時代」とか、あるいは「高齢社員の人事管理」の著書のなかで、今までは、特に高齢者は「一国二制度」である一つの企業の中に全く賃金の決め方が違う制度があった。これから契約社員がどんどん増えてくると無理なのではないかということで、高齢者の場合は少し微妙であるが、だが、何となく言われているのはそうである。「一国二制度」から「一国一制度」へ変わるべきだと、変わらざるを得ないということである。だから、この場合の制度は、人事の決め方である。だが、今野先生は職務給に変えろとは決して言われてはいない。そこは当然ながら賃金の決め方に一番詳しい先生であるから、その辺ははっきりしないが、「一国二制度」から「一国一制度」へ変わっていくべきだということ言われている。私の「経済教室」では、それはできないのではないかというニュアンスで書いている。

いずれにしても、先ほどの論点にまた立ち返るが、雇用区分がなぜ存在するのか、賃金の決め方を変えるために存在するのか、また違った理由で存在するのかという話になって、それは本当のところは分からないではないかというのがまた私の問題提起である。

最後である。7ページ目、賃金形態論について。同一労働同一賃金というのは結局、決め方は違っていても水準が良ければよいという議論もあるが、どうもそうではなく、やはり賃金の決め方をそろえるという話ではないかと思う。それで、先ほどの繰り返しであるが、同じ賃金形態にしないと転換とか登用はスムーズにいかないのかどうかポイントとなる。

では、海外ではどうかということである。今までは何となく欧米は職務給、日本は非正規が職務給であって、正規は職能給というような図式があったが、少なくともホワイトカラーではそうではない。関口氏という歴史家が調べられているが、ホワイトカラーの賃金は以前から「pay for job grade」であって——関口氏は転換とか昇進の問題は論じられて

いないが、もしホワイトカラーが全部「pay for job grade」になっていれば、同じ決め方になっている。だが、私は、あえてしなくてもできるのではないかと。よく言われる議論は、正規が職能給であるから、時間賃率がないと、時間給が分からないと。そのようなことは決してなく、残業代を決めるとき、その人の残業割り増しを算定している時間があるはずである。だから、同じ職能給にしたとしても、その人の時間給は、計算すればわかるはずである。本人は分からなくても、少なくとも企業の方は分かるわけであるから、同じ賃金の決め方にしないと非正規から正規への転換が行かないことをあまり強調すべきではないのではないか。小池先生も決め方を同じに、パートも職能給になってくれば正社員の職能給で転換のようなニュアンスに思えるが、そうでなくてもできるのではないかというのが、私の今考えているところである。

非常に雑駁で、考えている最中であるが、いろいろな意見をいただいて、簡単に言うと研究テーマを決めたい。どこにこれから焦点を置いて調べていったらいいのか忌憚のないご意見、あるいはこの捉え方は間違っているというご意見を伺えれば、私としては非常に幸いである。以上である。