

「非正規」から「正規」への移行 の論点

脇坂 明

本日の報告の狙い

小池和男(2016)「非正規労働」を考える、を素材に、「非正規」から「正規」への移行の論点整理を行い、追究すべき研究課題をあぶりだす。

<コメント>

「非正規」という用語は、まぎらわしく、使用反対の立場をとる数少ない研究者の一人であるが、使用せざるを得ない？

- ・「正規」「非正規」は、1982年？からの官庁統計用語。量的に圧倒的に多いのは「パート（アルバイト）」。

2016年1-3月で、1395万人（全体の26.2%；非正規の69.5%）。ただし契約社員が288万人と急増。派遣社員は、この好景気でも132万人。

☆現状認識(理論)の骨格

低賃金(コスト)利用機能への根本的疑問（小池 2016）

正規とほぼ同様な仕事をこなすのであれば、企業はすべて「非正規」に変えればよい。

<コメント>

- 1) 差別の経済理論における偏見仮説（Gary Becker）に対する批判と相通じる。

黒人・白人、女性・男性

スキル視点や「情報の非対称性」視点の重要性 統計的差別

（後付け的伝統的）経済理論の解釈では、調整費用を導入？。

正社員の仕事を非正社員の仕事に移す時間。

正社員を解雇（退職不補充）するのに必要な費用、時間。

この議論の極致が、国際的にもっとも正社員解雇しづらいという法的制約（これは正しくない）の存在があるため問題だとする規制緩和論者。

いずれにしる複数の雇用区分の存在の説明は、それほど簡単ではない（マルクス主義

的分断論も、この点で説得力がない)

2) 各種調査から、企業のパート雇用理由の「人件費の割安(感)」の多さ。1位。

JILPT2010年調査 多様な就業形態に関する実態調査

「無期・有期パート」の活用理由

労働コストの節減のため 53.6% (もっとも強い理由 31.5%)

「有期社員」の活用理由

労働コストの節減のため 36.3% (もっとも強い理由 19.5%)

これを、どうとらえるか?

3) 残るは、「雇用調整機能」か「人材選別機能」として、とくにフルタイム契約社員(期間工)の人材選別機能に説得力ある議論が展開されているが、バッファー機能に対する説明は弱い?。

中村恵(1989)による「基幹パート」の発見と位置づけ。

本田(2007)による「質的基幹化」。脇坂(1997)による「代替」と「バッファー」機能。

おそらくタイプ分けした議論。非正規を労働時間の長短により、・・・ 小池(2016)

(A) 「契約社員」「期間工(派遣)」

(B) いわゆる「パート」「アルバイト」

(A) から自動車産業ブルーカラー、(B) からコンビニ(スーパー)を例示。

* 通説イメージとの比較論風に

(A)

鎌田慧の世界 自動車絶望工場 季節工として潜入 来る日も来る日も繰り返し単調労働

熊沢誠の世界 労働力単純化

ジョブ・ローテーションしても多くの単純労働こなせるだけ 企業が都合良いだけ。

小池和男の世界 ブルーカラー技能を4つのレベルに。期間工は、レベル1(1つの仕事を遅れずに作業できる、小池(2005))、レベル4は「パイロットチーム」に参加し製品設計にも発言。小池(2005)

技能向上は、ヨコへの広がり(ジョブ・ローテーション)と深さ(知的熟練)

それを端的に表しているのが、「仕事表」(skill map)。

*一枚の仕事表に、同じ基準で正規と非正規をはりだす。昇格の要件を明示して、非正規から正規への昇格制を整備する。

「人材選別機能」としての「非正規」。

(B)

村田紗耶香 (2016 芥川賞、コンビニ人間) の世界

「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」 暑い日の飲料水補充、アイスの配列、新商品の並べ方、発注

週4～5日 (同棲者を扶養しようと思いついたとき週6～7日)

「ずっと変わっていないコンビニ」

いわゆる「基幹パート」の極致としての「店員」=正常な部品になりきる

「ブラック企業」「ブラック・バイト」の世界 今野 (この) (2016)

「単純化・定式化・マニュアル化」の特徴 (p,97)

わずか数ヶ月から半年間の研修で、オーナーは店舗運営を行う。…販売する商品はすべて本部が開発し、価格も決定。…「ただ、コンピューターに発注する商品、個数、日付けなどを入力すればよい」…オーナー店長へのヒアリングから工夫を要するのは「その日の条件にあった発注」→お弁当やおにぎりなど、保存のきかない商品に対するもので、その日の天気や曜日を考慮し、近隣で催される行事などもチェックして「経験にしたがって行う」…これさえもオーナーに必須の「高度な労働」とは言い難い。“実際に勤続の長い「主婦パート」に一部任されている事例も確認できた。おそらく、店長の最大の職務は自らの労働ではなく、アルバイトを充当し、辞めないように管理することであろう” (pp.98-99)

製造業との比較 (pp.100-102)

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のだ。…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、非正規雇用はいつさいの対処を禁じられる。…(非正規雇用)業務における「周辺的な位置」は変化していない。製造業における非正規雇用労働化は、技術と品質によって制約されているのだ。

<コメント>

「単純化・定式化・マニュアル化」という小見出しと内容がそぐわない。転換につながるものも見えない。根本は、マルクス親和論者が好む、分断論的発想に、なぜ分断するのかの理由が、はっきりしないか説得的でない。

小池和男の世界

*セブンイレブン、小池(2015)

小口多頻度、短リードタイムの配送、高価格、値下げなし

*「発注」への着目

頻繁に、品目別の売上状況を加味して行う。

店が発注を行う。本部推奨品目から品目の選択、品目ごとの発注量を判断。

店を担当するスーパーバイザーが相談にのる。

(コメント) 発注を誰がやるのか? 形式的には店長であるが、実際にはアルバイト。

* 人材形成

1990 ごろ 4泊5日 off-JT

直営店での OJT アシスタントとして1年以上

直営店の店長経験1年以上→スーパーバイザーのアシスタント

→スーパーバイザー→地域マネージャー、本部スタッフ

* 本田(2002)によるスーパーの事例

棚割りの決定

値引きの決定

分権化の進んでいる日本(仏、英にくらべ)では店舗で行う仕事が多く、高度。

* 三次産業(スーパーなど)の非正規から2つのモデル。

(a)「恒久的短時間準社員」モデル、(b)「昇格可能性非正規」モデル。

(a)は「短時間正社員」ではない。

(コメント) 厚生労働省は3つのタイプ。恒久的なタイプ2で、タイプ1が「期限付き短時間正社員」

* 「職能給」化するパートの賃金の普及度合

1) 等級や資格に分けて賃金を決める

2) 査定がつく

小池 2016 第4章の統計分析によると、パート賃金が職能給化したとは言い難い。一部のベテランパートの賃金のみ

(コメント) 職能給化して社員と同じになれば、同じ社員区分にしやすい。

→転換登用がしやすい。

イオンはパートが職能給で、社員が役割給。

(参考)

中村圭介(石田?)の世界: 中村圭介(2015) 財務視点の重要性

財務アプローチにより、パートが減らされ(特定の雇用形態の総額人件費の削減)、その結果、パート自身の職域拡大。

鮮魚、青果などの商品群ごとの売上高、粗利益の積み上げ、次年度予算案。

↓

経営企画室による営業利益予算案(経営戦略?)

↓

粗利益-営業利益=人件費+販売・一般管理費

↓

総額人件費予算案が残余として算出

↓

パート人件費＝総額人件費予算案－正社員数×平均人件費予算案

↓

パート年間総労働時間数＝人件費予算÷平均時給

(コメント) 基幹化の原因は経営戦略の帰結かもしれないが、もしパートがその技能を習得する資質も意欲もなければ、絵に描いた餅であった。

パート集団からの査定要求 (高梨昌)

この議論から期待される知見のはずの、パートの割安感や正社員転換の議論につながる要素が見いだせない。

補足の細かい議論

1) ジョブ・ローテーションと非正規

契約社員やパートは多能工化できないのか？

通勤制約とすれば、GMSの地域限定社員がポイント。

技能系にかぎらず、おそらく多能工は単能工より生産性が高い。一つのジョブをするのに、全体を深く知ったうえでできるから。多能工化は、一つの大きな生産性向上のカギ。

多能工化を測定するとき、Job Rotationの頻度より仕事内容に踏み込んだ「仕事の幅」(小池)のほうが指標として適切。もし「Job」(Job Description; 作業要領書)が、もの凄く狭く規定されていれば、何らかのJob Rotationをしないと作業そのものできない。

逆に、すごく広く(あいまいに?)規定されていれば、ジョブのなかでの作業(タスク)のシフトになり、ローテーションの必要はない。このケースでは、報酬が「職務給」といっても、事実上「職能給」になっていかざるをえない。多くのタスクをこなす人と一つのタスクしかこなせない人の報酬を同じには、できない。

報酬を完全に「成果」ベースにするのであれば、多能工化やジョブローテーションの議論の多くは消える。「役割」ベースでは、微妙なところ。

2) 仕事表(スキル・マップ)の位置づけ

下位中位職の技能レベルとその向上を簡明に表示。小池 2016

多能工化から生まれた。工場内にある「仕事表」は、表側に労働者氏名、表頭に仕事(作業)が書かれた表で、それぞれのセルに各自どれだけできるかをおおむね4段階で評価したものが記入されている。名称は各社様々であるが、主に技能系で普及。

仕事表は、ものづくり人材の教育訓練で重要な位置を占める。製造業の20.2%、300人以上をとれば45.7%の企業で整備されている(JILPT「経営戦略と人材育成に関する調査」2014年調査; 調査では技能職に対する技能マップとなっている)。業種別で多いのは、輸送用機械器具 26.9%、電子部品・デバイス・電子回路 26.6%、電気機械器具 25.9%である(表1)。

仕事表は技術系にも存在(筆者ヒアリング)。パートを含めすべての職種の従業員に仕事表を作

成し、成功した事例がある(「一人三役制度」の三州製菓;資料)。すべての職種に広げられる可能性?

1) 仕事表のような共有化された情報があれば、突発で休みをとる者が現れたときへの対応ができる。子供の病気や授業参観、そして介護などのために休みたい労働者が現れたときにも、ラインのスムーズな維持のために一定の効果的な役割を果たすであろう。

2) 貼り出すことにより各自の技能評価の透明性を保つ。キーとなる作業をきちんとこなせる労働者が昇格していくための基礎資料。労働者も自身の技能の幅を広げ深めていくための資料。

派遣社員や期間工も同じ表に氏名が加えられていれば、社員登用への基礎資料となるだけでなく、定着性を高める効果。

3) 仕事表の項目を査定評価のためだけの目標にして直接的自動的に昇格スコアにとしたときには、現場の重要な知恵が失われる可能性がある。作業レベルのスキルだけを作業者が習得する誘因が働く。おそらくマニュアル(作業要領書)や作業項目に書ききれないスキルこそが、高い付加価値を生む源泉。

小池 2016 は、「査定の恣意性」を制限することを提案。ここでの脇坂のポイントは文書化(項目化)の限界。

3) 労働力の部品化 モジュール化(単純化、二極化)と OJT の方法

労働力単純化と仕事の「標準化」は、必ずしも同じでない。しかし「標準化」は、だれが担当しても遅速の差はあれ、仕事内容が個人差が生じない職務に限定される。(小池 2016,195 頁)それに対しての「仕事領域の拡大」。

OJT の方法は、少なくとも企業では、「背中を見て覚える」から「丁寧に指導する」というようには変わってきた。前者の要素は依然として大きい。むしろより高度になれば「背中を見て覚える」しかないのではないか。

「現場任せ」は、OJT か? ひょっとすると、職場で何もなされていない可能性。

人事(部門)が OJT に、どのように、どの程度、関与しているかも一つの尺度

--- 育成プラン、評価項目など

技能系の動画による方法も、OJT の補完?

いずれにしろ、これらの意味での OJT を測るのは難しい。アンケートでもヒアリングでも、「背中を見て覚える」「現場任せ」などという変数は操作可能か?

4) 高齢者非正規について

嘱託=再雇用者、ほとんど嘱託から正規への移行は考えていない。

再雇用者(継続勤続者)には、嘱託契約社員とアルバイト・パート(JILPT2015 年調査では、60代前半属で前者が 60.7%、後者が 21.7%、正社員は 34.2%、複数回答)

今野(いまの)浩一郎による「一国二制度」論(今野 2012、今野 2014)。「一国二制度」から「一国一制度」への議論は正しいのか? あるいは「一国複数制度」の成立する理論的根拠は?

5) 賃金形態論

「同一労働同一賃金論」(奥西教授による疑問提起)への考慮は別にしても、同じ賃金形態でないと、転換・登用がスムーズにいかないのか？

<欧米で「非正規」=職務給、「正規」=職務給>という図式はホワイトカラーで間違いだとわかってきた(関口2016)。後者は、範囲のある「pay for job grade」である。範囲職務給、社内資格給、職務等級制度と呼ばれるもので、非正規(パートあるいは有期労働者)も正規も統一されていれば、たんなる昇格となる。

もし日本大企業が<非正規(パート)=職務給、正規=職能給>だとすると、転換は難しいであろうか？正規に時間賃率がないという議論があるが、残業割増の算定に用いるものがあるはず。

参考文献

石田光男・樋口純平(2009)、人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実、ミネルヴァ書房

今野浩一郎(2012)、正社員消滅時代の人事改革、日本経済新聞社

今野浩一郎(2014)、高齢社員の人事管理、中央経済社

小池和男(2005)、仕事の経済学(第三版)、東洋経済新報社

小池和男(2015)、なぜ日本企業は強みを捨てるのか—長期の競争 vs 短期の競争、日本経済新聞出版社

今野晴貴(2016)、ブラックバイト—学生が危ない、岩波新書

小池和男(2016)、「非正規労働」を考える、名古屋大学出版会

関口定一(2016)、アメリカ企業におけるホワイトカラーのサラリー制度—職務と報酬の関係についての歴史的考察。『大原社会問題研究雑誌』689号

中村圭介(2015)、「人材ポートフォリオの編成—スーパーと百貨店の事例研究から」、『日本労務学会誌』16巻1号

中村恵(1989)、「技能という視点からみたパートタイム労働問題」大阪婦人少年室(『神戸学院経済学論集』37巻(2006)に収録。)

藤本真(2014)、日本企業における能力開発・キャリア形成—既存調査研究のサーベイと試行的分析による研究課題の検討 労働政策レポート Vol.11

本田一成(2002)、チェーンストアの人材開発—日本と西欧、千倉書房

本田一成(2007)、チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係、白桃書房

福井猛(2016)、教え・教えられる風土の再構築を目指したトヨタ流 OJT 型研修の推進(事務・技術員)、『産政研フォーラム』 No.110.