

# 雇用形態の多様化と労使関係

— 雇用形態の多様化が人事管理や労働組合、  
労働政策に及ぼす影響 —

2004年11月

社団法人 日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

# 序

企業は厳しい競争環境に勝ち残るために、パートタイマー・派遣社員の採用や、請負による業務のアウトソーシングなど、正規従業員以外の労働力を多く活用するようになってきている。企業や業種によってはそうした人たちの割合が50%を越え、多数を占めるところも出てきた。これが先進国に共通した現象といわれる雇用多様化の一側面である。

こうした人たちを今までの労使関係の中にどう組み込んでいくかは、経営にとり大変重要な課題である。放置したままでは、場合によっては大きな社会問題あるいは経営上の問題を惹起することになる。労働組合にとっても組合の組織率が低下傾向にある中で、そうした人たちをどう扱うかは大きな課題となる。

この課題の解決には経営だけでなく、組合さらには政府も含めた一体的な取り組みが必要である。当会では、この認識のもと2002年12月に諸井虔氏、浜田広氏、鈴木勝利氏、高木剛氏、草野忠義氏（連合事務局長）各位のご協力を得て調査専門委員会を設置した。委員長には当会理事のキッコーマン(株)代表取締役会長兼CEO 茂木友三郎氏にお引き受けいただき、当会調査・総合委員の清家篤慶應義塾大学教授には主査を、また専修大学助教授の蔡芒錫氏に副主査をお引き受けいただき、さらに専門委員として気鋭の戎野淑子・南雲智映両氏に分担をお願いした。

企業側、組合側、そして学識経験者に元政府関係者と幅広い有識者の方々に委員としてご参加いただき、1年半を超える熱心な議論と研究の結果取り纏められたものが、本報告書である。

本報告書では、「すべての働く人々がその雇用形態によらず能力を発揮し、公正な処遇を受ける社会を実現するため」に、政府、企業、労働組合に対し幾つかの提言を試みている。それぞれの主体が新たな雇用のあり方を考え、活力と働き甲斐のある社会を実現するために本報告書がいささかでも貢献できれば幸いである。

最後に、本報告書作成にあたりご多忙の中ご協力戴いた茂木委員長、清家主査、蔡副主査をはじめ、委員ならびにご協力戴いた関係各位に深甚なる謝意を表す。

2004年 11 月

社団法人 日本経済調査協議会  
理 事 長 橋 本 徹

## 茂木委員会委員ならびに協力者名簿

(五十音順・敬称略)

委員長	茂木友三郎	(社)日本経済調査協議会理事 キッコーマン(株)代表取締役会長兼CEO
主査	清家 篤	(社)日本経済調査協議会調査・総合委員 慶應義塾大学商学部教授
副主査	蔡 苙錫	専修大学経営学部助教授
委員	秋元 勇巳	三菱マテリアル(株)名誉顧問
	安西 邦夫	東京ガス(株)代表取締役会長
	大久保幸夫	(株)リクルート ワークス研究所所長
	小粥 義朗	財形住宅金融(株)代表取締役会長
	加賀見俊夫	(株)オリエンタルランド 代表取締役社長
	兼子 勲	(株)日本航空代表取締役グループCEO(兼)会長
	桜田 高明	日本サービス・流通労働組合連合会長
	佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所日本社会研究情報センター教授
	篠原 欣子	テンプスタッフ(株)代表取締役
	鈴木 勝利	全日本金属産業労働組合協議会顧問
	高木 剛	UIゼンセン同盟会長
	常盤 敏時	イオン(株)取締役会議長
	浜田 広	(社)日本経済調査協議会理事 (株)リコー最高顧問
	原 巖	(株)日立製作所執行役常務人材部門長
	宗国 旨英	本田技研工業(株)特別顧問
	森 一夫	(株)日本経済新聞社論説副主幹兼編集委員
	諸井 虔	(社)日本経済調査協議会理事・総合委員長 太平洋セメント(株)相談役
	矢野 弘典	(社)日本経済団体連合会専務理事
	脇坂 明	学習院大学経済学部教授
専門委員	戎野 淑子	嘉悦大学経営経済学部助教授
	南雲 智映	慶應義塾大学産業研究所共同研究員 嘉悦大学経営経済学部講師
協力者	青木 豊	厚生労働省労働基準局長
	加栗 章男	イオン(株)マックスバリュ事業本部事業本部長
	香田 史朗	テンプスタッフ(株)管理本部副本部長

遠山 忠信 日本サービス・流通労働組合連合中央執行委員  
・チェーンストア部会事務局長  
花見 忠 松尾綜合法律事務所客員弁護士  
福田 和男 三洋電機(株)コンシューマー企業グループ  
A Vソリューションズカンパニー経営企画  
ビジネスユニット担当部長  
藤吉 大輔 ダイエーユニオン中央執行委員長

幹 事 山田 勝三 (社)日本経済調査協議会専務理事  
安藤 豪敏 (社)日本経済調査協議会顧問  
辰巳 充 (社)日本経済調査協議会主任研究員  
田中 邦彦 (前) (社)日本経済調査協議会主任研究員  
(現)東京電力(株)茨城支店総務部情報システム  
グループグループマネージャー

# 目 次

## < 提言編 >

すべての働く人々がその雇用形態によらず能力を発揮し、公正な処遇を受ける  
社会の実現のために

## < 総論・理論編 >

<b>第1章 総論：（清家主査）</b> .....	1
1．委員会の目的と基本的な視点 .....	1
2．雇用多様化のとらえ方 .....	3
3．本報告書の要約 .....	5
<b>第2章 雇用の外部化と雇用形態の多様化：（蔡副主査）</b> .....	14
1．雇用の外部化と雇用形態の多様化 .....	15
2．雇用形態の多様化：新しい現象か？ .....	17
3．雇用形態の多様化：日本だけの現象か？ .....	19
4．雇用の外部化のメリット・デメリット .....	22
5．雇用形態の多様化の研究意義 .....	28

## < 実態編 >

<b>第3章 雇用形態の多様化の背景：（蔡副主査）</b> .....	33
1．雇用形態の背景：コストと柔軟性だけで説明は可能か？ .....	34
2．雇用形態の多様化の背景：供給（労働者）側の要因 .....	38
3．雇用形態の多様化の背景：需要サイド .....	41
4．需要側と供給側を結ぶ要因：中間組織（人材サービス業）の出現 ...	46
5．結論 .....	48
<b>第4章 統計データ・ケースから見た非正規従業員に生じている変化：     （南雲専門委員）</b> .....	50
1．非正規従業員の「量的」変化 .....	50

2. 非正規従業員を用いる産業の変化 .....	54
3. 非正規従業員の「二重構造」 .....	56
4. 請負労働者の増加 .....	61
<b>第5章 雇用形態の多様化に関する研究の現状と課題：（蔡副主査） .....</b>	<b>63</b>
1. 経済的な格差に関する研究 .....	64
2. 非正規従業員が行っている仕事の性格規定に関する研究 .....	67
3. ポートフォリオに関する議論 .....	70
4. 残された課題 .....	75
<b>第6章 非正規従業員の組織行動：（蔡副主査） .....</b>	<b>77</b>
1. 非正規従業員に関する分析視点：対立している二つの観点 .....	79
2. 周辺・補助的な観点の誤解：過小評価されている非正規従業員 .....	83
3. フリーエージェントの観点の誤解：過大評価されている非正規従業員.....	90
4. 結論：事実にもとづいた非正規従業員像、健全な組織人としての 非正規従業員 .....	94
<b>&lt; 応用（インプリケーション）編 &gt;</b>	
<b>第7章 雇用形態多様化のなかでの雇用政策のあり方：（清家主査） .....</b>	<b>97</b>
1. 市場の影響力増大 .....	97
2. 労働市場機能を強化する必要性 .....	99
3. 雇用の規制改革 .....	102
4. 社会保障政策、産業政策、教育政策などと連携した 総合的雇用政策の必要性 .....	104
<b>第8章 雇用形態の多様化と企業の人材マネジメントのあり方：（蔡副主査） ...</b>	<b>107</b>
1. 人材マネジメントにおけるパラダイムの転換：正規従業員だけに限 定された「組織コミットメント・モデル」から、働くすべての人々 から信頼を形成・維持する「信頼モデル」へと .....	108
2. 非正規従業員と信頼 .....	115
3. 信頼の形成・維持の方法 .....	117

4 . 企業への提言 .....	125
------------------	-----

## **第9章 雇用構造の変化から生じる人材育成の諸問題：**

<b>( 戒野専門委員 )</b> .....	133
1 . はじめに .....	133
2 . 雇用構造の変化 .....	133
3 . 人材育成・能力開発の現状と必要性 .....	136
4 . 雇用の性格変化 .....	140
5 . 能力開発の環境 .....	146
6 . これからの人材育成 .....	151
7 . おわりに - 人材育成と労使関係 .....	158

## **第10章 労働組合が非正規従業員を組織化する意義と組織化の現状：**

<b>( 南雲専門委員 )</b> .....	162
1 . 非正規従業員の増加・多様化と組織化戦略の転換 .....	163
2 . 非正規従業員が増加・多様化した時代の労働組合の役割 .....	165
3 . 請負労働者の増加と公正な契約 .....	169
4 . 非正規従業員の組織化の現状 .....	172

審議経過





# 提 言

すべての働く人々が  
その雇用形態によらず能力を発揮し、  
公正な処遇を受ける社会の実現のために



こんにちの雇用形態の多様化は、経済社会の構造変化の中で必然的に生じた、  
先進国共通の現象である。

すなわち人口の少子高齢化、産業の高度化、サービス化、  
そして市場経済化の進展といった雇用をとりまく環境変化のもとに、  
企業と個人双方の合理性があって進行しているものだ。

われわれはこの雇用多様化の流れは止めることができないという前提に立ち、  
その中で一人ひとりの個人が公正で納得性の高いルールに則り、  
雇用の形態を問わずその能力を十分に発揮し、  
尊厳をもって働くことのできる社会を希求するものである。

そもそも雇用多様化を語るときに使われる  
正規従業員（正社員）、非正規従業員（非正社員）という区別自体、  
雇用上の身分差別に繋がりやすい概念である。

われわれが目指すのはそうした概念が使われなくなる社会である。

そこではすべての雇用がひとしく尊重されるべき雇用であり、  
ただ労働時間や雇用期間の違いなどが、企業と個人双方の合理的選択の結果として存在する。

要はどんな雇用形態も正しいものとなる社会を作る、ということである。

われわれはこれを実現するために、以下のとおり提言する。

## 雇用政策のありかた、すなわち政府当局に求められること。

- ・雇用における市場機能を高めるために、事前規制の緩和と事後監視監督強化を推進する。
  - (1) 市場におけるマッチング効率を向上させる施策として
    - ハローワークの就職支援体制を強化し、公正な市場を歪めるような助成金等を整理する。
    - 民間職業紹介機関への事前規制を緩和し、これに代わる事後的な監視監督を強化する。
  - (2) 市場の効率を妨げる年齢制限などの雇用差別を撤廃する。
  - (3) 失業保険、労災保険、最低賃金制度などのセーフティーネットを整備・拡充する。
  - (4) 雇用契約制度、個別労働紛争処理制度などを整備・拡充する。
  - (5) 労働者派遣事業や有期雇用契約等への事前規制を緩和し、雇用形態間の均衡待遇ルールを整備する。
  - (6) 社会保障政策、産業政策および教育政策等との連携を行い、総合的観点から雇用政策を推進する。

## 企業の人材マネジメントはどう変わるべきか。

『組織コミットメント・モデル』から『信頼モデル』へのパラダイム・シフトを。

- ・「組織コミットメント・モデル」とは長期雇用を前提に、企業への一体感や忠誠心をできるだけ高めようとする従来型人材マネジメントである。スキルの高い正規従業員を作り上げ、日本企業の高い国際競争力の源泉となったが、いっぽうでつぎのような問題も生じている。
  - 問題 : 企業への一体化が必ずしも個人の生産性を高めるとは限らない。むしろ、統計的調査によると、忠誠心と生産性との相関性に疑問がもたれている。
  - 問題 : 雇用形態多様化の時代に従来型の人材マネジメントを続けることは、正規従業員側の雇用やキャリア面の不安を増大させ、また非正規従業員側が不公平感を持つことにより、企業競争力を低下させることが懸念される。
- ・これらの問題の解のひとつは、「組織コミットメント・モデル」から「信頼モデル」へのパラダイムの転換である。

## 1 『信頼モデル』は正規、非正規を問わずに適用できる雇用管理モデルである。

- (1) 正規、非正規を問わずに明示的な労働契約条件を提示する(従来の暗黙知を形式知化する)。
- (2) 労働契約を企業・労働者双方が誠実に遵守する。
- (3) 働く人々が企業に対して抱いている(1)でも明示不能な暗黙の期待である「心理的契約」を企業が尊重する。

・「信頼モデル」とは雇用形態を問わず企業と個人とが「信頼関係」で結ばれ、相互に契約を誠実に遵守する新しい人材マネジメントである。

・信頼モデルの確立のために企業側に求められること。

非正規従業員を周辺的存在ではなく企業に不可欠な存在と認識する。

非正規従業員に付帯してきた否定的なイメージを払拭する。

労働契約の実態について情報公開により納得性を向上させる。

非正規従業員にも教育訓練や企業内でキャリアを積む機会を与える。

## 2 「雇用ポートフォリオ」の構築・拡充がますます重要になる。

- (1) 自社の経営戦略にマッチした「雇用ポートフォリオ」設計が必要になる。
- (2) すべての雇用形態の人々を視野に入れた人事・労務管理が求められる。
- (3) すべての雇用形態を融合した総合的人事体系を確立することが必要である。
- (4) それぞれの雇用形態に求められる役割や貢献期待、責任を明確化すべきである。

**雇用形態の多様化に人材育成が対応できていないことが憂慮すべき問題だ。**

## 1 現状は変動期としての模索段階にある。

- ・わが国は人材育成へのリソース投下が逐年低下傾向にあり、このままでは数年後の産業競争力がきわめて憂慮される。
- ・経営評価軸が短期化傾向にあることが、人材評価軸でも短期化をもたらしている。
- ・「自己啓発」の重要性が高まるにもかかわらず、その時間が与えられていない。

## 2. 雇用多様化と人的資本投資

- ・能力評価軸の外部化等により、自社内人材育成に対する人的資本投資は低下傾向にある。
- ・雇用多様化に対応して人材育成支援の重要性の認識は高いが、実施例は少ない。

## 3. 行政・個別企業・産業別労働組合による新たな試みの挑戦に期待したい。

- ・行政が個人の能力開発を直接支援する政策の工夫が求められる。
- ・非正規従業員に対する人材育成施策を採用している先端企業が見られる。
- ・日本型エクセレントカンパニーの共通項は人材育成の重視である。

労働組合のあり方も見直されるべきだ。

### 1. 非正規従業員の組織化を推進すべきである。

非正規従業員の組織化は、労労間の対立を回避し、雇用の差別を解消し、職場のモチベーションを向上させる。

### 2. 労働組合に期待される新たな役割とは何か。

- ・正規・非正規を問わず、個々の従業員の「公正な契約の作り手」と「適正な履行の守り手」としての役割を果たすことにより、労働組合の組織拡大、組織率向上や社会的評価の向上が期待できる。
- ・請負労働者保護のためには個別・産業別の労働組合が協力しあう体制づくりが期待される。

以上

#### <用語についての付言>

この提言においても、また以下の本文においても、「正規従業員」、「非正規従業員」という用語を使っているが、われわれはそうした区別の無い社会を目指すべきであると考えており、報告書の中に「正規従業員」、「非正規従業員」という用語を用いるのには内心忸怩たるものを感じている。

しかし実態を説明、分析する上では、まず一般に流布している用語に抛らざるを得ず、そうした呼称を用いるのはやむを得ぬ便宜上のことであることをお断りしておきたい。

# 總論・理論編





# 第1章 総論

主査 清家 篤

(慶應義塾大学商学部)

## 1. 委員会の目的と基本的な視点

日本の雇用は今、急速に多様化している。2003年には、雇用者5,220万人のうち35時間未満の短時間雇用者は1,259万人と、その比率は24.1%にのぼる。

この比率は2000年には20.0%であったから3年間で4ポイント以上増えている。

しかもこの短時間雇用者比率は女性に限って見ればすでに40%を超えた。つまり短時間就業者というかたちの非正規従業員だけを見ても、全雇用者の4分の1ちかく、女性では雇用者の4割以上を占めるようになっている。これに短時間雇用でなくても呼称はパートタイマーといわれる雇用者や派遣労働者、契約社員などを非正規従業員に加えると、その比率はさらに大きくなる。女性雇用者について見れば、雇用者のほぼ2人に1人は非正規従業員とってさしつかえない。いわゆる「正社員」を正規従業員、それ以外を非正規従業員とする区分けはすでに適切なものではなくなっているといえよう。

典型的な雇用形態だけを念頭においたような雇用制度や雇用規制は抜本的な見直しを迫られることになる。こうした問題意識に立脚してすでに多くの研究も蓄積されている。しかし企業や労働組合、政府等の対応はまだ本格的なものとはいえない段階だ。多くの企業は非正規従業員を正社員とは別扱いにしており、労働組合員に占める非正規従業員の比率も低く、政府の雇用規制も正規従業員を念頭において作られた当時の骨格を基本的には残している。

そこでわれわれは、労使学識経験者の相集う研究の場であるこの委員会において、雇用の多様化に対する労使行政のあるべき対応について、これをできる

だけ具体的に示すことのできる報告書をまとめることにした。そのときの基本的視点は大きく分ければ二つある。

ひとつはできるだけ科学的な視点ということである。事実を直視し、それを理論的、実証的に分析した上で提言等を行うということである。

もうひとつは総合的な視点ということである。非正規従業員の問題は、パートタイマーや派遣労働者、契約社員だけの問題ではない。それはいわゆる正規従業員も含めた、雇用システム全体の中でとらえられなければならない。一例をいえば、非正規従業員の均衡待遇といったことは、正規従業員の労働条件に触れることなしに実現することはできないわけだ。

雇用形態多様化への労使行政の具体的対応策を科学的、総合的な視点から考える、というのが本委員会、および本報告書の目的である。

#### <用語について>

なお、すでにお気づきのとおり、本報告書においては、「正規従業員」、「非正規従業員」という用語を使っている。しかし、以下のわれわれの主張は、最終的にはそうした区別自体を無くしていくべきだ、ということであり、本来であればこうした用語は避けたいところである。とくに「非正規」という用語は、そうした働き方を一段低く見る意識にも繋がりやすく、これについては「有期雇用」、「非典型雇用」、「契約社員」といった言いかえを主張される団体や個人もある。しかし、雇用多様化の実態を語るときには、一般にもっとも流布している表現に拠らざるを得ず、ここでは便宜的にこの用語を使っている。

どんな働き方もひとしく尊重されるという意味で、「正規従業員」や「非正規従業員」といった区分を、最終的には無くすことを目指すべきである。しかしその前に、少なくとも雇用上の身分差別に繋がりやすい名称を別のものに変えることも必要だろう。実際に多様な人々が働く職場の中から、多くの人が違和感なく使える一般表現を考えていっていただきたいものと考えている。

## 2 . 雇用多様化のとらえ方

まず雇用多様化をここではどのようにとらえているかを明らかにしておく。ここでは、雇用多様化それ自体は、望ましいものであるとか、あるいは阻止すべきものであるとかいった評価を交えずにとらえる。あくまで客観的事実という見方だ。

基本的に、雇用の多様化というものは労使双方の事情で進展しているものである。どちらか一方だけがそれをおし進めているわけではない。

たしかにグローバル競争や国内の規制緩和など企業をめぐる競争環境が構造的に激化するなかで、また不況といった景気要因もあって、企業の人件費削減策の一環として雇用多様化が進んでいる面は否定できない。また正規従業員になりたくてもなれないために非正規従業員として働くことを余儀なくされている人も少なくない。正規従業員と同じように働いているのに、名称が非正規従業員であるために低い労働条件で働くことを余儀なくされている人もいる。

とくに1990年代後半以降のパートタイマーの急増の背景には、サラリーマン世帯において、相次ぐリストラや賃金カットなどのため世帯主の雇用や賃金が不安定になったことへの防衛策として、主婦を中心とする非世帯主の就業圧力が高まったこともあった。また就職難のために、希望の就職ができずいわゆるフリーターとなっている若者が少なくないことも周知のとおりである。その意味で、多くのやむを得ず働きだした人々が、非正規従業員となっているという側面は否定できない。

しかし同時に、非正規従業員となることをみずから選択する人々が増えてこなければ、非正規従業員がこれほどに増えることはなかった、ということも間違いのないところであろう。家事や自分の趣味と生活との両立を図るため、自分の能力を活かせる仕事にかかわりたいため、短期間に一定の所得を稼ぎたいため、組織からの拘束の弱い働き方を好むため、といった様々な理由で、非正

規従業員のかたちでの就労を選択する人たちが増えているということが無ければ、いくら企業側が雇用の多様化を望んでも、これほど大きな流れにはならなかったはずである。

また、いわゆる世帯主モデルにもとづいて、一人の男性労働者の賃金で一家が生活するという、年功的生活給体系が構造的に崩れつつあることを考えると、夫婦共働きはたんに雇用不安や賃金カットへの対応ではなく、構造変化への雇用者不安の恒常的な対応となるはずだ。家事や育児、その他様々な私生活上の都合と折り合いをつけた働き方を望む個人は趨勢的に増えていくだろう。これは女性だけでなく、少子高齢化によってますます高齢労働者の比率なども増えていくことを考えると不可避の傾向である。

もちろん企業側の都合と個人側の都合のどちらが優勢になるかは、基本的に労働市場の需給バランスによる。不況下で人手が余っており、買い手市場で労働市場が推移するときには、企業にとってより都合の良いかたちで多様化が進むことになる。逆に、好況で労働市場が売り手市場になれば、個人にとってより都合の良いかたちで多様化が進む。しかしいずれにしても、この雇用多様化は、労使双方を含む経済社会の要請として進展してきたものであり、またこれからも進展していくものだと考えれば、これを規制等で人為的に阻止することはできないし、またそうすべきものでもないだろう。

とすればわれわれの課題は、そうした雇用の多様化を前提に、その中でよりよい雇用社会を作っていくということであろう。正規従業員を是として非正規従業員の増加を阻止しようとするのではなく、従来の正規従業員もまた非正規従業員も等しくその能力を十全に発揮し、公正に扱われるような雇用の場を再構築することが求められているのである。そのためには、たんに企業内の雇用制度だけでなく、正規従業員を念頭に作られた社会保険制度などの抜本の見直しも必要となってくるだろう。

雇用多様化はいやおう無く進む。そのなかで労働者の福利向上、経済社会の

発展を図る方策を考えるというのがこの報告書の基本的なスタンスである。

### 3 . 本報告書の要約

以上のような視点から書いた本報告書の概要は以下のとおりである。

#### 第2章「雇用の外部化と雇用形態の多様化」(蔡副主査)：

この章では雇用形態の多様化を考えるための基本的な視点を提示する。まず雇用のあり方が、働く場所、指揮命令、そして雇用期間という観点から柔軟になりつつあることを、雇用の「外部化」という概念で整理する。こうした非正規従業員は従来からも臨時工や社外工といったかたちであったが、ここへきての新しい様相として、非正規従業員の量的な拡大、産業や業種によっては非正規従業員がむしろ労働力の主力となるケースの出現、そして正規従業員と同じような責任をまかされ、高い労働条件を享受する者も出てきている、ということが指摘できる。こうした雇用形態多様化の現象は、北米、ヨーロッパ、アジアそれぞれの地域で、その内容は異なるものの、同じ方向に進んでいる。従来から雇用の内部化は労使双方にとっての安心と信頼を獲得できるというメリットが強調され、外部化は雇用の不安定性や忠誠心の欠如といったデメリットが強調されてきた。しかしこれら外部化には従来からいわれてきた雇用の柔軟性やコスト削減といったメリットに加えて、企業統治の合理化、付加価値競争力の強化などのメリットもある。今日の雇用形態の多様化は、こうした内部化のメリットが強調されすぎていたこと、逆に外部化のメリットが過小評価されていたこと、を示唆するといえよう。このような雇用形態多様化を研究することは、これからの政府の雇用政策、企業の人事労務戦略、労働組合の政策、そして個人のキャリアディベロップメントなどを考える際に大きな含意をもたらすはずだ。

### **第3章「雇用形態の多様化の背景」(蔡副主査)：**

従来は雇用形態の多様化の背景として、コストの削減と雇用における柔軟性の確保ということが主要因であるとされてきた。しかしコスト削減については欧米などで時間当たりコストはけっして安くないのに非正規従業員を増やす動きも見られるようになった。また正規従業員の雇用調整を防ぐための雇用調整弁としてパートタイマーなどを雇用する雇用の柔軟性確保の視点からみると、不況期には非正規従業員は真っ先に削減対象となって減るはずであるが、日本では失われた10年といわれる長期の経済停滞期に非正規従業員は顕著に増加している。コストと雇用柔軟性だけで雇用形態の多様化は説明できなくなっており、労働供給側、労働需要側、そして労働市場に雇用多様化を推進した要因があるはずだ。労働供給側では、女性や高齢者など、非正規従業員としての働き方を好む労働力の比重増加と、とくに若い世代で非正規従業員となることへの心理的抵抗が弱まったことがあげられる。労働供給側では、まず従来からいわれていたコスト削減、雇用の柔軟性確保に加えて、仕事の市場価値と賃金が乖離してしまった内部労働市場の矛盾を解消するために非正規従業員を活用できること、IT化の進展によって従来の内部労働市場によらなくても指揮命令や労務管理ができるようになってきたこと、さらに雇用形態多様化に反対してきた労働組合の交渉力が弱まってきたこと、などがあげられる。またこうした労働供給側と労働需要側を労働市場でマッチさせる中間組織として、人材サービス業の出現と発展も見逃せない。このように、雇用形態多様化という現象に関しては、その背景もまた多様になっているという認識を持つことが重要なのである。

### **第4章「統計データ・ケースから見た非正規従業員に生じている変化」(南雲専門委員)：**

ここではいわゆる非正規従業員の量的変化について統計資料の示すところを整理する。総務省統計局「労働力調査特別調査」によると、「役員を除く雇用

者」から「正規の職員・従業員」を除いた「非正規従業員（パート、アルバイト、派遣社員、契約社員など）」は1996年の1,043万人から2001年には1,377万人まで増えており、雇用者に占める割合も21.5%から27.7%へと上昇した。またこうした非正規従業員は非製造業分野で多く雇用されており、とくに卸小売業、サービス業での伸張がいちじるしい。いっぽう非正規従業員の内訳を見ると、単純労働に従事し賃金水準も低い従来型のタイプだけでなく、最近では高度な専門職や管理職などにつき所得も多いタイプが増えていることが見て取れる。総務省統計局「労働力調査特別調査」によれば、非正規従業員のうち専門的・技術的職業についていた者は、1996年の83万人から2001年の107万人へと増えている。これを専門的・技術的職業についている人に占める非正規従業員の比率という尺度で見ると、1996年の12.2%から2001年の14.6%へと上昇しているのである。さらに「就業構造基本調査」から所得水準を見てみると、非正規従業員の10.8%が500万円以上の所得を得ており、また、3.4%は1,000万円以上の所得となっている。このように1,000万円以上の比較的高い所得を得ている非正規従業員もけっして少なくない。こうした高度な仕事についている非正規従業員の存在は、個別企業のケーススタディーからも窺える。またこうした非正規従業員の増加に加えて、総務省統計局「事業所・企業統計調査報告」によれば、請負労働者などの数も増加している。

## **第5章「雇用形態の多様化に関する研究の現状と課題」(蔡副主査)：**

ここでは、雇用形態多様化に関する研究の現状と展望にふれる。文献レビューの対象は主として日本とアメリカである。文献レビューの範囲は経済学、人事労務管理論、組織行動論で、レビューをつうじ、この問題についてどこまで研究され、どのような課題が残されてきたのかなどを検討した。文献レビューをつうじて明らかになったのは、組織と個人の結んでいる契約が根本的に変化しているということである。残された課題としてはつぎの二点が重要である。

ひとつは、非正規従業員の実態が、これまでの研究ではまだかなり単純化されすぎている、ということである。もうひとつは、組織内での彼らの態度や行動などの分析が必ずしも十分ではない、ということである。これからの課題としてまず大切なのは、彼らがとくに正規従業員とどのような違いを持っている存在なのか、組織内でどのように行動する存在なのか、はたしてコミットメントを引き出すことができる存在なのか、といったことに焦点を絞った研究（とくに日本において）であろう。

## **第6章「非正規従業員の組織行動」(蔡副主査)：**

ここでは、非正規従業員の組織内での態度や行動に注目し、非正規従業員に付きまわっている世間一般のステレオタイプのイメージや通念を是正する。一般に非正規従業員については、不安定な雇用で労働条件も悪く、やむを得ずそうした働き方をしている人が多く、したがって不満も多くて帰属意識も低い、というネガティブな見方が一般的だ。これを「周辺・補助的な観点」とよべば、こうした視点からは非正規従業員の増加は危惧すべき現象であるにとらえられる。いっぽう最近少数ではあるが、非正規従業員は、組織から解放され、みずからの意思で洗練されたライフスタイルを獲得した新しい働き方であると、これをポジティブにとらえる見方もでてきている。これを「フリーエージェントの観点」とよべば、労働市場においてこうした人々が増えていることは望ましいことであるということになる。しかしこうした見方はどちらも極端である。

まず「周辺・補助的な観点」について、内外の実証研究の結果は、非正規従業員と正規従業員との間には組織内での態度や行動においてまったく違いがないか、たとえ違いがあったとしてもそれは非正規従業員側の責任というよりは、企業側の責任という側面が強かった。はっきりしていることは、条件さえ整っていれば非正規従業員も正規従業員なみに健全な組織人として活動している存在であるという点であり、非正規従業員に対してわれわれが持っている否定的



なイメージや通念は捨てなければならない。他方、「フリーエージェントの観点」に関しても、実証研究の結果からいえるのは、労使関係の観点と同じように、必ずしも正しい非正規従業員像を描き出しているとはいえないということである。フリーエージェントを肯定的にとらえるアメリカにおける実態調査などを見ても、多くの人々が「できるだけローンを組むことを避け、可能な限り現金を銀行に預けようとしている」と語っている。それらの人々は金が余って貯蓄に励んでいるわけではなく、将来の雇用不安や自分の知識やスキルを最先端のものに維持するために必要となる教育訓練費用を賄うために現金を安全な銀行に預けていると語っているのである。非正規従業員に関する「周辺・補助的な観点」も「フリーエージェントの観点」も、非正規従業員の姿を正確に描きだしているとはいえないようだ。とすれば、われわれには事実にもとづいた非正規従業員像を描き直す義務がある。これまで描かれてきたように、非正規従業員は問題児でもなければ、自由人でもない。彼（彼女）らも一般の人々と同じく、さまざまな制約の中で精一杯生きている健全な組織人なのである。

## **第7章「雇用形態多様化のなかでの雇用政策のあり方」(清家主査)：**

雇用形態多様化は雇用における労働市場の影響力の増大を意味する。したがって雇用政策もまた労働市場機能を高める方向に進めなければならない。ひとつは市場におけるマッチング効率の向上である。官民の職業紹介機関の機能向上のために、ハローワーク職員が職業紹介業務に専念できるような環境の整備、民間職業紹介への一層の規制緩和が必要である。労働市場においては、仕事能力だけが問題にされるべきで、年齢といった外形基準で雇用が制限されると、その分だけ市場効率は低下する。その意味でも、募集・採用の年齢制限などはルールとして禁止すべきである。また職探し失業の構造的な増加などに対応してセーフティーネットを拡充することも市場機能の整備の一環といえよう。雇用形態多様化は労使双方の合理性にもとづいて進展しているものであり、この

流れを政策的に阻止することはできない。その意味で、多様な雇用形態を事前に規制しようとする労働者派遣事業や有期雇用契約などに関する規制は抜本的に見直すべきである。非正規従業員を好ましくない雇用形態と見做して、良好な正規従業員に代替しないようにするという「常用代替」を阻止するという考え方は改めるべきだ。そのかわり、そうした規制の背景となっていた非正規従業員の労働環境について公正性を確保するための政策的措置が重要となる。最低賃金、労働基準、安全衛生などの、監視監督機能を強化し、違反に対する罰則の強化なども図っていくべきであろう。

雇用形態多様化は、社会保障政策などにも抜本的改革を迫るものである。とくに社会保険制度などのために、非正規従業員として働いたり、雇用したりすることが促進されるのは、制度によって個人や企業の選択が無視しえない影響を受けてしまっていることを意味する。働き方や雇用形態の多様化は政策的に阻止すべきものではないが、同時に公的な制度や政策によって促進されるべきものでもない。雇用形態多様化の進展する時代には、社会保険制度などではできるだけ就業形態や雇用形態にかかわらず同じように適用されるような方向で改革されなければならないだろう。また企業に頼らない能力開発の実現のために、産業政策や教育政策とも連携した、個人の能力開発プログラムの構築なども望まれる。

## **第8章「雇用形態の多様化と企業の人材マネジメントのあり方」(蔡副主査)：**

雇用形態多様化を進めてきた当事者である企業が、そのもたらす問題に適切な対応をできないと、いっぼうで正規従業員の側に雇用やキャリアに関する不安をかきたて、他方で非正規従業員の側にモチベーションや士気の低下を招くことになり、結果として企業競争力を損なうことになってしまう。そこで企業のなすべき対応は何だろうか。大切なのは、雇用形態の多様化にともなって、従来の人的資源管理の理念や戦略にパラダイムの転換を行うことである。ここ

でいうパラダイム転換とは、正規従業員を念頭においた「組織コミットメント・モデル」から、企業で働くすべての人々から信頼を形成・維持していく「信頼モデル」への転換である。組織コミットメント・モデルというのは、長期雇用、年功賃金、個人のキャリアへの企業の積極的関与、長期にわたる評価にもとづくゆっくりとした昇進などによって、従業員と企業の絆を深めることで生産性を高めようというモデルである。しかしこのモデルは、第一に正規従業員だけを対象としているということ、雇用形態による差別的取扱いを固定化するおそれがあること、そしてじつは正規従業員自身の生産性とも正の相関を持つとは限らないことが分かってきたこと、などから見直しを迫られている。信頼モデルというのは、企業と個人が対等な信頼関係で結ばれるということであり、そのためには、たとえ短い雇用期間や、短時間の就業であっても、労使の間で公正な契約を取り結び、そしてその契約がきちんと遵守され、さらにそうした契約が、たんなる経済取引を超えて関係者間の人間関係を含む心理的契約になっている、ことが重要である。

信頼モデルは、多様な労働力が協力し合うような場合、企業が従業員の仕事を直接的には管理、監督しにくいような場合には、組織コミットメント・モデルよりもすぐれており、またなによりも一部の正規従業員だけでなく、企業で働くすべての従業員に適用可能である。そのために企業には、まず非正規従業員に対する企業認識の転換が求められる。彼らを周辺的存在ではなく、組織の重要な一部として尊重することだ。その上で非正規従業員と正規従業員との間に存在する労働条件格差を是正することである。さらに正規従業員だけを念頭においた場合にくらべて、もっと多くの情報公開が必要となる。正規従業員の場合、仮に企業が小さな約束を破っても長期的な取引をつうじてその損害を取り返すチャンスはあるが、非正規従業員の場合、企業側の約束違反によって被った損害を取り返すチャンスは少ないからである。その意味で、非正規従業員では企業側の約束違反がただちに低生産性や離職につながる可能性があるからである。

## 第9章「雇用構造の変化から生じる人材育成の諸問題」(戎野専門委員)：

ここまで見てきたような雇用構造の変化の中で、人材育成のあり方にも変革が必要である。正規従業員中心の人材育成で来たこれまでの日本の産業社会では、非正規従業員に対する取り組みは遅れている。とくに企業の人材を見る視点が短期的になってきたこと、従業員の仕事能力に対する評価として、企業内における評価の重要性が相対的に低下し、労働市場における評価の重要性が相対的に上昇したことなどが、人材育成のあり方を大きく変えそうだ。その中で、労使関係、とりわけ企業の枠を超えた産業別労使関係の果たす役割は大きくなっている。企業と労働者との間の関係が動揺し、将来労働力の流動化が進むことが予測される今日、企業枠を超えた仕組みによって、能力開発の場が提供されることの意義はいっそう大きくなるであろう。しかも、労働組合は労働者の仕事内容や技能等についての理解が深く、その組織が、キャリア開発というその人の職業人生というスタンスから相談にのり、企業を超えて適切な能力開発に取り組むということは、労働者にとってきわめて有効性が高い。

これまでは、企業内における企業のスタンスにもとづく教育訓練、または外部労働市場を通しての人材育成が中心的であったが、産業というその中間的な規模の中で、しかも労働者の職業人生というスタンスにおける能力開発を行う仕組みであり、しかも、労働者のこれまでの業務や能力を具体的かつ詳細に理解しやすい組織が、能力開発に取り組むということは、その人にとって適切なキャリア形成を設計しやすいというメリットがある。労働者の能力向上に労働組合が関与するということは、労働組合が労働の対価である賃金の引き上げ要求のみならず、その労働を生み出す「人」の労働価値の向上に取り組むということである。この面での労働組合の取り組みが期待される。

## 第10章「労働組合が非正規従業員を組織化する意義と組織化の現状」(南雲専門委員)：

非正規従業員が増えていくなかで、正規従業員だけを組織化している労働組合の影響力低下は避けられない。非正規従業員の労働条件が低い水準に抑えられれば、短期的にはその分正規従業員の労働条件確保の原資を生むとしても、長期的にはコストの安い非正規従業員に置き換えられることで、正規従業員だけの労働組合はいつそう交渉力を弱めることになるだろう。労働者全体を代表する組織として、労働組合には非正規従業員の組織化は不可欠のこととなるだろう。

このときポイントになるのは公正性ということである。これまで労働組合は、春闘の賃上げ率に代表される労働条件の平均値を引き上げることを活動の中心においてきた。これからもすべての労働者の労働条件の最低水準を底上げするということが重要であるが、しかし多様化する雇用形態の従業員の労働条件を一律に交渉することは困難になってくる。能力や成果に応じて労働条件が決まり、また同じ能力の従業員の間でも個人の都合と企業の都合のどちらを優先させるかで賃金等に格差があってしかるべきと考えられるときに重要になるのは、平均値よりも個々の労働条件が公正に決まるかどうかである。

今後の労働組合の役割としては、そうした個人と企業間の公正な契約を作り上げ、かつそれがきちんと履行されるかどうかを監視することである。労働組合がこうした役割を果たすことによって従業員の不満が解消されれば、モチベーションが高まって生産性が向上し、また働き方の違いによる差別解消に寄与しているということで労働組合の社会的評価も高まるから、これらはたんに非正規従業員を取り込んで組織率を高めるという以上の効果を労働組合にもたらすだろう。さらにこうした公正な契約の範囲を、請負労働者等まで拡大できればその効果はいつそう大きくなる。



## 第2章 雇用の外部化と雇用形態の多様化

副主査 蔡 蒼錫

(専修大学経営学部)

経済のサービス化や情報化、グローバル化などにより、雇用関係において大きなパラダイムの変化が起きている。その変化とは、長期雇用のもとで企業が必要とする人材をできるだけ企業内部で育成・調達しようとする雇用関係から、働く場所や雇用期間、指揮・命令（いわゆるモニタリング）の三つの側面を柔軟にとらえ直すことで外部労働市場を積極的に活用しようとする雇用関係への変化である。企業が必要とする人材をできるだけ企業内部で育成・調達しようとしてきたこれまでの雇用関係を「雇用の内部化（internalization）」と名づけることができるのであれば、外部労働市場を積極的に活用しようとする最近の動きは「雇用の外部化（externalization）」と名づけることができる。雇用形態の多様化は、このような雇用関係におけるパラダイムの変化と密接にかかわっている。そこで、この章では、雇用形態の多様化の理論的な背景として雇用の外部化に注目する。

本章ではつぎのように議論が展開される。まず、雇用の外部化とは一体どのような現象なのかをくわしく述べる。第二に、雇用の外部化は果たして新しい現象なのか、それとも古くから見られた現象なのか、もし古くから見られた現象だとすれば一体どのような側面で新しいのかを検討する。第三に、雇用の外部化は日本だけで起きている現象なのか、それとも多くの国々で起きている共通の現象なのかを検討する。第四に、雇用の外部化には一体どのようなメリットが存在しているのかを検討する。第五に、雇用の外部化は働く人々や企業側、労働組合側、労働政策の面でどのような挑戦を突きつけてくるのかを検討する。

## 1. 雇用の外部化と雇用形態の多様化

これまで企業と従業員の間には結ばれている雇用関係というと、長期雇用を前提に、従業員同士が同じ職場に集まり、企業の直接の指揮・命令のもとで働くということが一般的なイメージであった。企業が必要とする人材を企業の内部で育成・調達するという意味で、これは雇用の内部化ともいえる。しかし、近年、このような雇用関係において根本的な変化が起きている。その変化とは、1)従業員と企業との物理的・場所的な距離の側面から、2)企業によって行われる指揮・命令の側面から、3)企業と従業員とが結んでいる明示的・暗黙的な雇用契約の期間の側面から、外部労働市場を積極的に活用しようと試みる雇用の外部化への変化である。以下では、早くから雇用の外部化に注目したフェッファ教授とパロン教授に従い、雇用の外部化とは一体どのような現象なのかをくわしく述べることにする<sup>(1)</sup>。

まず、企業と従業員との物理的・場所的な距離における雇用の外部化である。これまで従業員というと、自分が雇用関係を結んでいる企業の敷地内や施設内で働くのが一般的であった。しかし、最近、直接に雇用関係を結んでいる企業の敷地内ではなく、別の場所で働く人々が増えている。その良い例としては、派遣社員や契約社員の在宅勤務をあげることができる。派遣社員の場合、雇用関係はたしかに派遣元企業と結んでいるが、実際働く場所は派遣先企業となっている。いっぽう、契約社員の在宅勤務者は、雇用関係を結んでいる企業とネットワークで結ばれ、雇われている企業に出勤する必要がなく、自宅で他の従業員とまったくかわりなく働いている。要するに、自分が雇用関係を結んで

---

(1) 以下の雇用の外部化に関する記述は、Jeffrey PfefferとJames N. Baronの2人が1988年に『Research in Organizational Behavior (第10巻、257 - 303頁)』という雑誌に掲載している「Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment」という論文によるところが多い。



いる企業の敷地や施設内ではなく、別の場所で働くという意味で雇用の外部化が急速に進んでいるのである。

第二は、指揮・命令機能の外部化である。これまでは働く人々は企業の直接の指揮・命令を受けながら働くのが一般的であった。実際、働くほとんどの人々が直接に雇用関係を結んでいる企業の上司の命令を受けながら、自分に与えられた仕事をこなしており、上司の仕事の多くは部下を指揮・命令することであった。しかし、近年、この指揮・命令機能においても大きな変化が起きている。その良い例としては、アウトソーシングをあげることができる。アウトソーシングを利用する企業は請負企業と請負の取引契約だけを結んでおり、実際の働く人々を指揮・命令するのは利用する企業ではなく、請負企業である。指揮・命令機能における外部化は、近年、派遣業務においても起きている。多くの派遣先企業が派遣元企業に指揮・命令機能の一部のサポートを求めており、それに対応するために派遣先企業にスーパーバイザーを置く派遣元企業が増えているという<sup>(2)</sup>。これまでは雇用関係は派遣元企業と結んでいても、指揮・命令関係はあくまで派遣先企業にあるといわれた派遣業務でさえも、指揮・命令機能の一部が外部化されてきているのである。

最後は、従業員と企業とが結んでいる雇用契約の期間における外部化である。具体的には、暗黙的な長期雇用から、雇用契約の明示化あるいは雇用契約の短期化への変化である。これまでとくに大企業における正規従業員の雇用契約の場合、暗黙的な長期雇用が前提となっていたことは周知のとおりである。しかし、近年、このような暗黙的な長期雇用の前提が必ずしも当てはまらなくなりつつある。というのも、リストラや業務の再編などで正規従業員といってもこれまでのように同じ企業で定年まで働ける可能性は低くなっているからである。そのいっぽうで、雇用契約の期間が明示化されている、短期的な雇用契約

---

(2) テンプスタッフ(株)法務部長である香田史朗氏(現 管理本部副本部長)の本委員会での発表による。

を結んでいる人々が増えている。その良い例は、パートタイマーや学生アルバイト、派遣社員、契約社員などの非正規従業員である。この人々は、契約期間が短期間で明示されており、継続的に契約を更新しないかぎり、同じ企業で長く働くことは望めない。要するに、契約の期間が短期でしかも明示化されつつあるという意味で、雇用の外部化が急速に進んでいるのである。

このように考えると、雇用の外部化は非正規従業員だけの問題ではなく、正規従業員をも巻き込む現象で、その意味で雇用における大きなパラダイムの変化が起きているともいえる。そして、このような雇用の外部化は、雇用形態の多様化という現象であらわれている。実際、今や正規従業員と非正規従業員という二分法では雇用関係の全体像をとらえきれなくなっている。同じ非正規従業員といってもその中には、パートタイマー、学生アルバイト、フリーター、契約型の在宅勤務、派遣社員、契約社員、請負など、質的にまったく異なる雇用形態が存在している。その根底には、雇用関係におけるパラダイムの変化が起きていることを見逃してはいけない。

## 2 . 雇用形態の多様化：新しい現象か？

雇用形態の多様化は果たして近年見られるようになってきたまったく新しい現象なのか、それともかなり以前から注目されてきた現象なのか。日本企業のこれまでの雇用慣行を振り返ってみると、雇用形態の多様化はけっして新しい現象ではなく、かなり以前から存在していた現象であったことが分かる。なぜなら、正規従業員の雇用安定に強くコミットしてきた日本企業は、臨時工や社外工、季節工、下請け、パートタイマーといった非正規従業員を積極的に活用することによって、企業業績の変動によって必要とされる雇用調節を行い、正規従業員の雇用を確保してきたからである。その意味で、少なくとも日本において、雇用形態の多様化はけっして新しい現象ではなく、かなり以前から存在

した現象ともいえる。しかし、近年注目されている雇用形態の多様化にはつぎの四つの新しい側面が存在している。

まず、非正規従業員の量的な増加である。最近話題となった、「フリーター417万人の衝撃」<sup>(3)</sup>は日本で雇用形態の多様化がいかに急速に進んでいるかをよく物語っている。実際、労働市場の中で非正規従業員の占める割合は25%にもものぼっており、4人に1人が非正規従業員として働く時代に本格的に突入している。要するに、量的に急激に増加しており、もはや日本企業や日本社会全体にとって、非正規従業員は無視できない存在となっているのである。

第二は、非正規従業員の中身、つまり、その構成比における変化である。これまで非正規従業員といえば、正規従業員に比べ労働条件がかなり劣っているパートタイマーや学生アルバイト、季節工などを意味する場合が多かった。しかし、最近は高度専門職やソフトウェア技術者、プロフェッショナル、管理職といった高度・専門的な職種に携わっている非正規従業員が着実に増えている。このような人々の場合、労働条件の面で正規従業員にけっして劣らず、場合によっては正規従業員よりかなり良い条件で働いていることもある。要するに、非正規従業員の中でも、相対的に労働条件に恵まれている非正規従業員が着実に増えているのである。

第三は、非正規従業員を多く雇い入れている産業や業種における変化である。これまで日本で非正規従業員というと、臨時工や社外工、季節工など、どちらかというと製造業のイメージが強かった。しかし、最近は、多くの非正規従業員がサービス業で雇われており、外食産業やエンターテインメント産業などにおいては、非正規従業員が職場の中で占める割合が9割を超えている場合もけっして珍しくない。このような産業においては、非正規従業員の働きぶりによって、企業の業績や競争力が大きく左右されており、非正規従業員をどのよう

---

(3) NHKスペシャル「21世紀 日本の課題 フリーター417万人の衝撃」2004年3月17日放送。

に管理するかが非常に重要な問題となっている。

最後は、非正規従業員が企業内で行っている仕事や業務における質的な変化である。これまで非正規従業員といえば、周縁的で補助的な仕事や業務に携わっているというイメージが強かった。しかし、最近、非正規従業員に中核的な業務や仕事を任せている企業が増えており、非正規従業員といっても必ずしも周縁的で補助的な仕事だけをこなしているとは限らなくなっている。

このように、たしかに雇用形態の多様化という現象はかなり以前から存在していたものの、そこには新たに量的な増加、構成比における変化、雇われている業種や産業における変化、担当する業務や仕事における質的な変化という側面が存在している。今後の雇用関係のあり方を考える際に正規従業員の働きぶりだけでなく、非正規従業員の働きぶりをも考慮に入れなければならない理由はこれらの点にある。

### 3 . 雇用形態の多様化：日本だけの現象か？

資料や論文などを調べてみるかぎり、雇用形態の多様化は日本だけで起きている現象ではなく、多くの国々で共通に見られる現象であることが分かる。以下では、雇用形態の多様化が多くの国々で見られている、非常に一般的な現象であることを述べることにする。

まず、アメリカである。早くから雇用の外部化に注目している研究者にフェッファ教授とバロン教授がいる。その彼らが近年アメリカで起きている現象に注目し、その原因やそれがもたらしうる諸課題を分析しているということは、アメリカでも雇用形態の多様化が急速に進んでいることをよく物語っている。最近、日本でも話題を呼んだキャペリ教授の『雇用の未来』でも、このような事実は確認できる<sup>(4)</sup>。キャペリ教授は、バブルといわれるほど好景気に沸いていたにもかかわらず、多くのアメリカ企業が不要となった能力やスキルを有す

る正規従業員を切り捨てるいっぽうで、人材サービス業をつうじて非正規従業員を多く雇い入れるだけでなく、業務委託も積極的に進めてきたことを指摘している。その結果、これまでは長期雇用を前提に大企業で安定的なキャリアを積むことができたアメリカの組織人のモデルは崩れ去り、個人の市場価値にもとづき、転々と会社を変える「境界なきキャリア (boundless career)」の持ち主も急増するようになった。要するに、好景気に沸いていたにもかかわらず、アメリカでは雇用の内部化が進んだわけではなく、むしろ雇用の外部化が急速に進んだのである。

雇用形態の多様化という現象は、ヨーロッパの国々でも共通に見られる現象である。スウェーデンなど、規制の強い北欧諸国はやや例外となるが、ドイツやフランス、イギリスなどの国々では例外なく雇用形態の多様化が進んでいる。なかでもとくに興味深い国は、フランスである<sup>(4)</sup>。Valerie Frazeeのインタビュー調査によると、フランスでは企業が非正規従業員を雇い入れる際に、つぎのような規制が設けられているという。ひとつは、企業は非正規従業員に対しても、正規従業員とまったく同じ時間当たり給料を支払わなければならないという規制である。第二は、非正規従業員の場合は、さらに給料に10%上乘せして支払わなければならないという規制である。その10%とは、非正規従業員は雇用不安におびえており、その雇用不安を補うために設けられた、一種の雇用不安に対するプレミアムと考えればいい。第三に、企業は、非正規従業員に対して休暇手当をさらに10%上乘せしなければならないという規制である。これらの規制の結果、人件費というコストの面だけを考えれば、フランスでは非正規

---

(4) ピーター・キャペリ (2001年、若山由美訳) 『雇用の未来』日本経済新聞社。

(5) フランスの事例は、Valerie Frazeeが1997年に『Workforce (第76巻第7号)』という雑誌に掲載している「Temp Staffing Presents Challenges in France」を参照されたい。いっぽう、EU諸国における非正規従業員の動向については、鈴木宏昌(2003年)「EU諸国における非典型雇用の動向」『日本労務学会雑誌』第5巻第1号、12 - 22頁を参照されたい。

従業員が増える理由がないと思われる。にもかかわらず、フランスでも雇用形態の多様化は急激に進んでいるという。フランスの事例は、「企業が非正規従業員を雇い入れる主な理由は、人件費が安いからである」というこれまでの一般的なイメージを覆すものであり、雇用形態の多様化がけっしてコストだけの問題ではないという点を強く示唆している。

雇用形態の多様化という現象は、アジアの国々でも起きている。雇用形態の多様化という側面でとくに興味深い国としては、韓国とシンガポールをあげることができる。まず、韓国である。アジア通貨危機により、韓国は1997年に深刻な経済危機に直面することになる。経済危機をうまく乗り越え、景気が徐々に回復してきた韓国でも、アメリカとまったく同じような現象が起きている。つまり、景気が回復したにもかかわらず、企業が正規従業員の採用をできるだけ抑制しているいっぽうで、非正規従業員の雇用は急激に拡大したのである。その結果、全体労働力の中で非正規従業員の占める割合は、2001年の時点で51.3%にもものぼっており、正規従業員より多くなっている。韓国の興味深いところは、雇用形態の多様化が異例なほど早いスピードで進行してきているという点である。経済危機のように、ひとつの企業としてはとてもコントロールできないほど厳しい外部環境に直面し、企業の生き残りさえも危うくなった経験を持っている企業の場合、将来の不確実性に対応するために雇用の外部化を急激に進めるのかもしれない<sup>(6)</sup>。

同じアジアでも、シンガポールにおける雇用形態の多様化にはかなり違う側面がある。シンガポールの場合、他の国々とは違って労働市場が買い手市場ではなく、ずっと売り手市場であった歴史を持っているという。つまり、シンガポールでは、企業が正規従業員を雇い入れたくてもなかなか雇い入れられない

---

(6) 韓国における非正規従業員の動向については、つぎの本を参照されたい。朴昌明(2004年)『韓国の企業社会と労使関係』ミネルバ書房。

状態が続いてきたのである。そのような状況でシンガポールの企業がとった行動は、非正規従業員を積極的に雇い入れることによって正規従業員の不足を補う戦略であった。シンガポールの事例は、雇用形態の多様化が買い手市場だけではなく、売り手市場においても充分起こり得る現象であることを示唆しており、興味深い<sup>(7)</sup>。

このように、おのこの国々が直面している経済環境や労働市場の条件が違っているものの、雇用形態の多様化という現象は日本だけではなく、多くの国々でも共通に見られる現象で、非常に一般性の高い現象ともいえる。

#### 4 . 雇用の外部化のメリット・デメリット

多くの国々で急速に進んでいる雇用形態の多様化は、ひとつの根本的な疑問を提起している。その疑問とは雇用の外部化には果たしてどのようなメリットがあり、多くの国々で雇用関係における大きなパラダイムの変化をもたらしているのかという疑問である。

これまで厳しい企業間の国際競争を勝ち抜き、長期にわたって企業の業績や競争力を高く維持しようとする企業にとって、最善の方法は雇用を内部化することと考えられてきた。いわゆる、長期雇用を前提に人々を正規従業員として雇い入れ、積極的な教育訓練投資をつうじて企業が必要とするスキルや能力を身に付けさせ、定年まで働いてもらうシステムである。

雇用の内部化が持つ最大のメリットとしては、長期間の取引をつうじて企業と正規従業員との間に強い絆や信頼が生まれるという点がよくあげられてき

---

(7) シンガポールの労働市場の動向や非正規従業員については、Lynn Ban DyneとSoon Angの2人が1998年に『Academy of Management Journal (第41巻第6号)』という雑誌に掲載している「Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore」という論文の、とくに前半部分を参照されたい。

た。おたがいに強い絆や信頼関係で結ばれていると、両者の利害が対立する場合は稀で、正規従業員は企業の発展が自分の生活水準の向上に直接つながると認識しやすい。その結果、正規従業員の企業に対する一体感や帰属意識は高くなり、企業は従業員から最大限の貢献や生産性を引き出すことができるようになる。また、雇用の内部化が進めば進むほど、従業員の転職を心配する必要もなくなり、企業は安心して教育訓練投資ができるメリットも存在している。

働く側にとっても雇用の内部化は非常に都合のいいものと考えられてきた。なぜなら、長期雇用を前提としている雇用の内部化は、雇用に関する不確実性を格段に下げるので、雇用不安におびえる必要がないからである。個人は、長期雇用のもとで自分の将来の設計や安定的なキャリアを手に入れ、安心して仕事に打ち込むことができた。要するに、雇用の内部化は企業側にとっても、働く側にとっても最善のシステムとされてきたのである。

それに対して、雇用の外部化は企業にとっても、働く側にとっても、非常に都合の悪いシステムとしてみなされてきた。企業にとっては、雇用の外部化は市場での取引をつうじた短期的な雇用関係を前提としているがゆえに、雇用の内部化の持つ最大のメリットである従業員との信頼関係を築くことがなかなかできないというデメリットが存在している。となると、企業は働く人々から最大限の貢献や生産性を引き出すことができず、労使関係も不安定になりかねない。さらに、非正規従業員は頻繁に転職する傾向があり、企業は安心して教育訓練投資ができず、企業が必要とするスキルや能力を企業内で育成することもできなくなる。

働く側にとっても雇用の外部化は非常に都合の悪いシステムと考えられてきた。なぜなら、雇用の継続性が保障されておらず、個人が将来の設計や安定的なキャリアを手に入れることは非常に困難になってしまうからである。個人は、つねに雇用不安に脅かされ、つぎの雇用機会を確保することが精一杯で、落ち着いて仕事に打ち込めない状態に置かれる恐れがあるとされてきた。要するに、



雇用の外部化は企業にとっても、働く側にとっても望ましくないシステムとされてきたのである。

問題は、このような従来のメリット・デメリットの説明のしかたでは、近年多くの国々で起きている雇用の外部化という現象が説明できないという点である。なぜなら、企業にとっても個人にとっても都合の悪いシステムが多くの国々で広まっているという、説明しようとしても説明のしようのない矛盾にぶつかってしまうからである。もしかすると、これまでの雇用の内部化・外部化に関する議論は、雇用の内部化に内在するメリットは必要以上に強調されてきたのに対して、雇用の外部化に関しては逆にそのデメリット(あるいはコスト)ばかりが必要以上に強調されてきたのかもしれない。いいかえれば、雇用の内部化にもデメリットが存在しているにもかかわらず、それについてはほとんど無視されてきたのに対して、雇用の外部化にもメリットが存在しているにもかかわらず、それについてはほとんど無視されてきたのかもしれないのである。雇用の内部化にもそれなりのデメリットが存在しているのに対して、雇用の外部化にもそれなりのメリットが存在していると把握したほうが、よりバランスのとれた現実的な考え方なのかもしれない。そこで、以下ではとくに雇用の外部化に内在するいくつかのメリット、なかでもとくに企業側にとってのメリットに注目することにする。

注意してほしい点は、これから記述する雇用の外部化のメリットに関する議論が日本だけを念頭に置いているわけではないという点である。ここでの焦点はあくまで、雇用の外部化には一体どのようなメリットが存在しており、なぜ多くの国々で共通に見られる現象なのかを理論的に解明することにある。したがって、以下に述べる雇用の外部化のメリットは、ある国や企業にとっては説得力が高いのに対して、他の国や企業にとっては必ずしも説得力が高いとは限らない。いいかえれば、いくつかのメリットは必ずしも日本に当てはまるとは限らないのである。おのおののメリットが実際に活かされているかどうかは、

おのおのの国や企業が直面している現状や労使関係の歴史などによって異なってくることはいうまでもない。また、これから述べる雇用の外部化のメリットは、あくまで企業側だけに立った議論であることをあらかじめ断っておく<sup>(8)</sup>。

第一に、雇用の外部化の持つ最大のメリットとしてよく指摘されてきたことは、柔軟性とコストの面でのメリットである。柔軟性とは長期雇用のもとでは、景気変動による雇用調節がなかなか難しいが、雇用を外部化すれば大きなトラブルなしに雇用調節ができるというメリットである。いっぽう、コストの面でのメリットとは、雇用を内部化する際に支払わなければならない教育訓練コスト、企業独自の福利厚生、企業年金、退職金、雇用保険や健康保険といった法定福利厚生費用を節約できるというメリットである。とくに、景気変動が激しい産業やコストを巡る競争が激しい産業において、雇用の外部化は大きなメリットをもたらしている可能性が高い。

第二に、雇用の外部化は、とくに従業員の利益よりは株主の利益が優先されている国々や企業にとっては、企業統治（コーポレートガバナンス）の面においてもメリットがありうる。一般に、株主の利益が優先されている国や企業の場合、企業経営は何らかの形で株主の影響を強く受けることになる。問題は、こういった株主の多くが正規従業員はコストがかかるのに対して、非正規従業員はコストが低いという先入観を持っており、正規従業員が多いということを受けつけて快く思わない傾向を見せてきているという点である。となると、株主の利益を優先しなければならない企業の場合、正規従業員に比べ一般的にコストの低い非正規従業員の比率を高めることによって、企業の重要な利害関係者

---

(8) 雇用の外部化が企業側だけではなく、個人にとっても大きなメリットがありうることはいうまでもない。とくに仕事と家庭、趣味、時間との両立を重視する人々にとって、雇用の外部化は大きなメリットをもたらしている。個人側のメリットについては、続く第3章の「雇用形態の多様化の背景」、とくに第2節の「雇用形態の多様化の背景：供給（労働者）側の要因」を参照されたい。

である株主を満足させようとする行動に出やすい。

企業とかかわりのあるさまざまな利害関係者の中で最も重要な利害関係者は他ならぬ従業員であり、株主の利益はそれほど重視されてこなかった日本のこれまでの状況を考えると、雇用の外部化がもたらす企業統治の面でのこのようなメリットはたしかに非現実的に聞こえてくるかもしれない。しかし、近年、日本の中でも株主のパワーが高まる傾向を見せ始めている。これは、日本の中でも何らかの理由で株主の利益を優先せざるを得ない企業の場合、正規従業員に対する非正規従業員の比率を高めることによって株主の利益を守ろうとする行動に出る可能性があることを示唆している。

第三に、雇用の外部化には、企業の競争力に最も貢献する、中核的な人的資源に資源を集中できるというメリットも存在している。企業の中で行われている業務といってもその中にはさまざまな業務が存在しており、企業の競争力に直接に貢献する戦略的に重要な業務もあれば補助的な業務も存在している。どの業務が戦略的に重要な業務で、どの業務が補助的な業務かは、企業によって違ってくる。たとえば、ハイテクや製薬関連の企業にとり戦略的に重要な業務を担っている人材は、研究開発（R&D）に携わっている研究者たちかもしれない。有名ブランド品を製造・販売している企業にとって戦略的に重要な業務を担っている人材は、創造性の高いデザイナーやそのデザインをもの作りの現場で実現させる熟練した職人たちかもしれない。人件費の低い海外に製造拠点を移転している多国籍企業にとって戦略的に重要な人材は、企画力やマーケティング能力に優れている人々かもしれない。

問題は、働く人々のすべてを内部化すると、戦略的に重要な人材のその貢献に見合った待遇ができなくなる可能性が高いという点である。なぜなら、雇用の内部化には、戦略的に重要な業務に携わっている人々であろうと、補助的な仕事に携わっている人々であろうと、みな同じ社員だからできるだけ基本的な待遇の枠組みを同一にしようとする意識が働く可能性が高いからである。この

ような問題を解決するひとつの方法は、企業の競争力にそれほど貢献しない補助的な業務を外部化することである。その結果、企業は企業資源を戦略的に重要な人材に集中的に配分でき、その貢献に見合った待遇ができるようになる。

第四に、雇用の外部化は場合によって、正規従業員に対する圧力として働き、正規従業員の生産性を高める効果も期待できる。企業が非正規従業員に対して正規従業員への登用の道を設けている状況で、多くの非正規従業員がやむを得ず非正規従業員として働いている場合、このような可能性はとくに高くなる。一般に、非自発的に非正規従業員として働いている人々は、正規従業員になるために、正規従業員があまりやりたくない仕事を進んでやるだけでなく、正規従業員より仕事に積極的に取り組み、場合によっては正規従業員より生産性が高い場合もしばしばある。となると、非正規従業員の存在そのものは正規従業員に大きな圧力として働き、正規従業員の生産性を引き上げる可能性は十分ありうるのである。

最後に、雇用の外部化には社内政治の面でも企業側にメリットをもたらさう。一般に、非正規従業員を組織化することが非常に困難である現状を考えると、非正規従業員を多く雇い入れている企業ほど、組合との交渉においてより優位に立つ可能性が高い。たしかに、協調的な労使関係を築き上げてきたこれまでの日本の状況を念頭におくと、これは非現実的な話のように聞こえるかもしれない。しかし、協調的な労使関係が定着している国は意外に多くないのもまた事実である。実際、すでに触れた雇用形態の多様化が進んでいる国々を見ても、労使関係は決して良好とはいえず、労働紛争が続いている国も存在している。日本の中でも、すべての企業が協調的な労使関係を築いているとは限らない。このように労使関係が良好ではない国々や企業において、雇用の外部化は企業の組合に対する交渉力のアップにつながるというメリットがあるのである。

このように、企業側にとっても働く側にとっても、非常に都合の悪いシステ

ムだと考えられてきた雇用の外部化にもメリットは存在している。雇用の外部化に内在しているこのようなメリットこそ、日本だけに限らず多くの国々で雇用形態の多様化が急速に進んでいるゆえんと思われる。

## 5 . 雇用形態の多様化の研究意義

雇用形態の多様化は、企業側や働く側だけでなく、労働政策の面や労働組合にもさまざまな挑戦を突きつけている。ここでは、雇用形態の多様化がこのような利害関係者にどのような課題を突きつけているのかを簡単にまとめることにする。

### 1 ) 雇用形態の多様化が労働政策にもたらす諸課題

まず、雇用形態の多様化が労働政策にもたらす諸課題である。雇用形態の多様化は、労働政策の面において大きな挑戦を突きつけている。これまで労働政策の焦点は、働く人々の雇用安定に置かれていた。なぜなら、雇用が安定すると人々の生活も安定することになり、社会の安定的な成長も実現できるからである。このように考えると、長期雇用を前提としている雇用の内部化は労働政策にとっても非常に都合のいいシステムであり、なんとしても守らなければならないシステムとして考えられてきた。

それに対して、非正規従業員が急速に増えるという現象は、社会においてけっして望ましくない現象として受け止められてきた。なぜなら、雇用形態の多様化はこれまで日本の社会が実現してきた安定的な雇用関係を根底から脅かす恐れがあるからである。実際、これまで実施されたほとんどの労働政策は、正規従業員の雇用確保を核とする雇用の内部化を強く進めるいっぽうで、非正規従業員の雇用に関してはさまざまな規制（たとえば派遣業務や雇用期間など）を設けることによって、企業が非正規従業員を雇うハードルをできるだけ高く

しようとしてきた。

しかし、雇用形態の多様化が否定したくとも否定のしようがない流れだとすると、雇用の内部化に重点を置いてきたこれまでの労働政策のあり方も多く問われることになる。これまでのように個人がひとつの企業で定年まで勤める可能性が低くなる状況で、どのようにして個人の生涯の雇用安定を図るべきなのか、個人の雇用確保の手段として企業に取って代わる外部労働市場システムをどのように活用すべきなのか、非正規従業員の法的な権利をどのように定めていくべきなのか、とくに労働条件の悪い雇用形態の人々に対してどのようなセーフティーネットを設けなければならないのか、雇用における規制改革をどこまで進めていけばいいのか、これまでの社会保障政策をどのように変えていかなければならないのか、教育訓練投資が個人責任となりつつある時代をむかえ、個人ができるだけコストをかけず効率よく職業（再）訓練が受けられるためにはどのような社会教育システムを用意しなければならないのかなど、労働政策の面において解決しなければならない課題は山積している。雇用形態の多様化が労働政策にもたらす諸課題については、第7章でよりくわしく議論することにする。

## 2) 雇用形態の多様化が企業側にもたらす諸課題

企業に対しても雇用形態の多様化はさまざまな挑戦を突きつけてくる。なかでもとくに重要な挑戦は、雇用の内部化を前提として設計されているこれまでの人材マネジメントのあり方を今後どのように変革していかなければならないかという点であろう。

雇用の内部化の時代、企業の人材マネジメントの対象集団や目標は明確であった。企業は正規従業員だけに焦点を絞り、彼（彼女）らの企業への信頼を形成・維持すればそれで済んだ。しかし、さまざまな雇用形態の人々が協力・協働しながら働かなければならない職場が増えてくると、正規従業員だけに焦点

を絞ってきたこれまでの人材マネジメントがこれからもうまく機能するとは限らない。なぜなら、正規従業員だけに焦点を絞ったこれまでの人材マネジメントでは、多様な雇用形態の人々から協力や協働を引き出すことができなくなる恐れがあるからである。

多様な雇用形態の人々から信頼を形成・維持するためにはどのような人材マネジメント・モデルが必要なのか、異なる雇用形態の人々から協力や協働を引き出すためにはどのようにすればいいのか、正規従業員とは違って昇進・昇格のモチベーションの効果がそれほど強くない非正規従業員に対してどのようなモチベーションの施策を適用すべきなのか、さまざまな雇用形態の人々を公平に扱うためにはどのような考え方やルールにもとづくべきなのか、質的にまったく異なるさまざまな雇用形態間において正当な格差はどうあるべきなのかなど、企業が解決しなければならない課題は山積している。雇用形態の多様化がもたらすこのような諸課題に対して企業がどのように対応していかなければならないかに関しては、第8章でよりくわしく調べることにする。

### 3) 雇用形態の多様化が労働組合にもたらす諸課題

雇用形態の多様化は、労働組合にも大きな挑戦を突きつけている。雇用の内部化の時代、日本の企業別組合の目標は明確で、正規従業員の雇用確保や生活の向上を図ればそれでよかった。正規従業員の雇用確保に強くコミットしてきた日本の企業別労働組合にとって、非正規従業員はやっかいな存在であった。なぜなら、非正規従業員は組合の組織率を下げ、組合の交渉力の空洞化を招きかねないものの、正規従業員の雇用を確保するためにはその存在を認めざるを得なかったからである。その意味で、これまで日本の企業別労働組合は、非正規従業員に対して非常に矛盾する姿勢をとってきたともいえる。

雇用形態の多様化が急速に進むにつれ、日本の企業別労働組合がこれまで掲げてきた目標や非正規従業員に対する矛盾する姿勢も大きく問われている。な

ぜなら、正規従業員の雇用だけを保護するという日本の企業別労働組合の目標は、働くすべての人々の生活安定を図るという労働組合の本来の理念に反するだけでなく、組合みずからが雇用形態による差別を加速化させる危険性さえもあるからである。また、非正規従業員を企業別労働組合から排除する戦略は、今後正規従業員の雇用確保の面からもけっして賢明な選択とはいえない。なぜなら、非正規従業員の排除戦略は現在も低迷している組織率をさらに低下させ、組合の弱体化を加速化させる恐れがあるからである。となると、その交渉力の弱さゆえに正規従業員の雇用確保も危うくなる可能性は十分ありうる。

とはいうものの、なかなか組織化することが難しいとされている非正規従業員をどのように組織化できるのか、これまで正規従業員の雇用確保や労働条件だけに焦点を絞った団体交渉の中で非正規従業員の問題をどのように交渉テーブルまで持っていけばいいのか、正規か非正規かという雇用形態における違いを組合としてはどのようにとらえるべきなのか、働くすべての人々を公平に扱いつつも雇用形態による正当な格差を実現するルール作りに組合はどのようにかかわるべきのかなど、日本の企業別労働組合が解決しなければならない課題は山積している。雇用形態の多様化が労働組合にもたらしている諸課題については、第10章でよりくわしく調べることにする。

#### **4) 雇用形態の多様化が働く側（個人）にもたらす諸課題**

雇用形態の多様化は、働く側にとってもさまざまな挑戦を突きつけている。なかでもとくに重要な問題は、職業キャリアと教育訓練投資の問題であろう。長期雇用を前提とする雇用の内部化の時代、個人のキャリアや教育訓練投資は働く側の個人責任というよりは企業責任の面が強かった。個人は、企業が必要とするスキルや能力を持たず正規従業員として入社し、すでに用意されているさまざまな教育訓練を受けながら、仕事を遂行していく上で必要なスキルや能力を身に付けることができた。スキルや能力が高くなるにつれて、昇進・昇格



が行われ、個人は一つの企業の中で安定的なキャリアを積むことができた。

雇用の外部化はこのような状況を大きく変えている。一つの企業で安定的なキャリアを築き上げるということは、難しくなりつつある。なぜなら、雇用の外部化は個人が一つの企業で定年まで勤められることを必ずしも保障していないからである。これからの個人は生涯の職業人生においてさまざまな雇用形態を経験する可能性が高く、それにともない企業横断的なキャリアの持ち主も確実に増えると予想されている。いわゆる、境界なきキャリアである。境界なきキャリアの持ち主が増えるにつれ、これまで企業責任の面が強かった教育訓練投資も個人責任となりつつある。このように、雇用の外部化は職業キャリアにおける不確実性を高めており、その不確実性を回避するためには個人自らが積極的に教育訓練投資を行うことが求められているのである。

このように考えてみると、雇用形態の多様化という現象はけっしてパートタイマーやフリーターといった一部の非正規従業員だけに限定された問題ではなく、正規従業員の雇用のあり方はもちろんのこと、雇用の未来や社会の未来、今後の企業の競争力、労働組合のあり方、個人の職業生活にもかかわる非常に重要な問題ともいえる。日本社会が雇用形態の多様化という現象に真剣に取り組まなければならない理由は、ここにある。

# 実 態 編



### 第3章 雇用形態の多様化の背景

副主査 蔡 社錫

(専修大学経営学部)

非正規従業員という名称でひとくくりに分類されてしまっているが、パートタイマー、季節労働者、派遣社員、嘱託社員、請負労働者、ネットワーク労働者、コンサルタント、有期契約社員など、その中に実にさまざまな雇用形態が存在している。雇用形態が違ってくると、働いている人々の属性やニーズ、労働条件も大きく違ってくる。労働条件から見ても、多くのパートタイマーがそれほど恵まれた条件のもとで働いているとは限らないのに対して、多くの高度専門の有期契約社員は相対的に恵まれた労働条件のもとで働いている。要求されているスキルや知識の面においても、パートタイマーにはそれほど高いスキルや知識が要求されていないのに対して、高度専門の有期契約社員には高度な専門知識やスキルが要求されている。要するに、明らかに質的にまったく異なる雇用形態の人々が、総称して非正規従業員と呼ばれているのである。

非正規従業員の多様性は、その中に多種多様なカテゴリの雇用形態が存在しているという点だけにとどまらない。同じカテゴリに分類されている雇用形態の中ですら、質的にまったく異なる人々が存在している。主婦パートタイマーのようにどちらかというのみずから進んでパートタイマーになった自発的なパートタイマーもいれば、正規従業員になれずしかたなくパートタイマーとして働いている非自発的なパートタイマーもいるにもかかわらず、みなパートタイマーという同じカテゴリ内に無理やりはめ込まれているのが現状である。雇用形態をカテゴリ別に分けて考えることがいかに無意味なことなのかをよく物語っているところである。

同じく非正規従業員と呼ばれながらもその中に質的にまったく異なる多種多

様な人々が存在しているということは、雇用形態の多様化の背景がそれだけ複雑であることを意味する。そこで本章では雇用形態の多様化の背景を探ることにする。そして、雇用形態の多様化という現象は、従来からよく指摘されてきたコスト削減と雇用における柔軟性の確保という二つの要因だけでは片付けられない現象で、供給側（働く側）と需要側（企業側）、両側の橋渡しの役割を果たしている中間組織（人材サービス業）という三つのファクタが複雑に絡み合っている現象であることを明らかにする。

## 1 . 雇用形態の背景：コストと柔軟性だけで説明は可能か？

雇用形態の多様化がなぜ急速に進んでいるのかと尋ねられたとき、多くの人々は「あたりまえ」のようにつぎの二つの要因を思い浮かべるだろう。ひとつはコスト削減という要因で、もうひとつは雇用における柔軟性の確保という要因である。コスト削減の要因とは、非正規従業員は正規従業員に比べ時間当たりの給料が安いだけでなく、退職金を払う必要もないし、医療保険や年金といった社会保障や福利厚生も負担する必要がないから、企業にとっては安上がりであるという議論である。もうひとつの雇用における柔軟性の確保とは、つねに景気変動の波や熾烈な企業同士の競争にさらされている企業は業務の繁閑や業績のよしあしによって雇用を調節しなければならないが、正規従業員をつうじて雇用調節を行おうとすると組合の反発などでなかなか難しいので、非正規従業員を雇用のバッファーとして活用するという議論である。

実際、これまでの多くの研究は、例外なくこの二つの要因を雇用形態の多様化の最も重要な背景としてあたりまえのように取り上げてきている。これまで非正規従業員の多くが主婦パートタイマーや学生アルバイトなどで占められてきた事実を念頭に置くと、これは当然のことだったのかもしれない。なぜなら、主婦パートタイマーや学生アルバイトの場合、生計を立てるためというよりは

家計をちょっとだけ助けるとか、小遣いを稼ぐなどの理由で仕事をしている面が強く、企業側も戦力というよりはたんなる補助要員として積極的に活用してきた事実があるからである。

しかし、雇用形態の多様化の背景として二つの要因をあたりまえのように思い浮かべてしまうことには、つぎのような三つの懸念が存在している。第一は、最近になってから二つの要因が必ずしも雇用形態の多様化をうながす要因とは限らなくなってきている可能性が生まれ始めているという点である。とくに従来の説明と不整合が生じているのは、雇用の柔軟性という要因である。

非正規従業員を雇用のバッファとして活用するということは、景気が良いときは非正規従業員のほうが正規従業員より多く増えるのに対して、景気が悪いときは非正規従業員のほうが正規従業員より多く減少することを意味する。たしかに、これまでは好景気になると非正規従業員の増加幅が正規従業員の増加幅より大きかったのに対して、不景気になると非正規従業員の減少幅が正規従業員の減少幅より大きいというパターンが続いており、雇用形態の多様化の背景として雇用における柔軟性の確保という説明には十分納得性があった。

しかし、近年、従来の説明とは明らかに違ったパターンが見られている。もしこれまでのパターンを踏襲するならば、企業業績が非常に低迷した近年、非正規従業員の数を実質的に減少しなければならない。なぜなら、平成9年から平成13年の5年間、正規従業員が170万人程度減っており、従来の説明に従えば非正規従業員はそれ以上に減少しなければならない<sup>(1)</sup>。しかし、実態はまったく違っており、非正規従業員数はむしろ増えている。このような事実は、非正規従業員が雇用のバッファとして使われているのではなく、まったく異なる形で活用されている可能性を示唆している。つまり、雇用形態の多様化の背景として雇用における柔軟性の確保という従来の説明では片付けられない新

---

(1) 本委員会の脇坂明委員の本委員会での発表による。

しい動きが見られるようになったのである。

いっぽう、非正規従業員が増えている背景としてあたりまえのように語られてきたコスト要因も、同様にその再検討を余儀なくされている。ここでは、コスト要因がはたして企業が非正規従業員を多く雇い入れている重要な要因となっているのかに疑問を投げかけているひとつの研究を紹介しよう。Davis-Blakeと Uzziの2人の研究者は、あたりまえのように語られてきたコスト削減という要因が本当に非正規従業員の雇用において重要な要因となっているかどうかを調べている。2人がみずから注目しているコスト要因は、企業が従業員に支払っている福利厚生費である<sup>(2)</sup>。

彼らはコスト削減要因が本当に重要な要因だとすると、福利厚生費を多く支払っている企業ほど非正規従業員を多く雇い入れているに違いないと仮説を立てた。アメリカ労働省のデータにもとづき、この仮説を検証してみた結果、予想とはまったく異なる結果が現れた。福利厚生費というコスト要因は非正規従業員の雇用に何ら影響も与えておらず、年金や医療保険、雇用保険などの福利厚生費を支払う必要がないから企業が非正規従業員を多く雇い入れるという仮説は否定されたのである。このような結果は、「企業が非正規従業員を多く雇い入れているのは人件費が安いからに決まっている」という考えが必ずしも正しいとはいえず、われわれの先入観に過ぎないかもしれないことを示唆しており、興味深い。

雇用形態の多様化の背景としてあたりまえのようにコスト削減と雇用における柔軟性の確保という二つの要因を思い浮かべてしまうことに潜んでいるもうひとつの問題点は、雇用形態の多様化の全体像やその客観的な実態、新しい傾向をとらえきれない恐れがあるという点である。二つの要因が本当に雇用形態

---

(2) Alison Davis-BlakeとBrian Uzziが1993年に『Administrative Science Quarterly (第38巻、195 - 223頁)』という雑誌に掲載している「Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors」という論文を参照されたい。

の多様化の背景となっているとすれば、非正規従業員はおもにコストが安くすぐ解雇できる人々、たとえば主婦パートタイマーや学生アルバイトだけで構成されなければならないことになる。しかし、実態は違っている。すでに述べたように、同じ非正規従業員といっても相対的に恵まれた労働条件のもとで働いている、たとえば高度専門の有期契約社員もいるのである。要するに、二つの要因だけに注目すると、雇用形態の多様化がけっしてパートタイマーやアルバイトだけの問題ではないにもかかわらず、まるでパートタイマーやアルバイトといった特定の雇用形態だけの問題となってしまうがちで、雇用形態の多様性の全体像をとらえきれない恐れがあるのである。

雇用形態の多様化のおもな背景としてあたりまえのように二つの要因を思い浮かべることに潜んでいるもうひとつの問題は、それが非正規従業員に対する認知的な差別を招く恐れがあるという点である。ここでいう認知的な差別とは、経済的な差別ではなく、非正規従業員に対して世間一般の人々が持っている否定的なイメージや社会的な通念のことである。第6章でくわしく述べることになるが、非正規従業員は非常に多種多様な人々で構成されており、一定のイメージを描くことが非常に難しい。それにもかかわらず非正規従業員にはある一定のイメージが付きまとう。多くの人々が非正規従業員という言葉を目にしたとき、おもに主婦パートタイマーや学生アルバイトを思い浮かべ、彼女（彼）らは仕事や組織になかなかコミットせず、生産性も低く、ちょっとでも給料が高いとすぐに転職してしまう人々だと連想する。

問題は、雇用形態の多様化のおもな背景として二つの要因をあたりまえのように思い浮かべると、非正規従業員につきまとうこのような否定的なイメージや社会通念が払拭できなくなる恐れがあるという点である。なぜなら、仕事や企業に対して否定的な態度をとっている非正規従業員を企業が低いコストで雇い入れることはあたりまえのことであり、景気変動によって解雇されてもそれはしかたがないことだという認識につながりかねないからである。となると、



健全に社会貢献を果たしている非正規従業員がいたとしても、彼女（彼）らは社会の中で正当な市民権を獲得できないままの状態に置かれてしまう可能性があるのである。

このように、雇用形態の多様化は決してコスト削減と雇用における柔軟性の確保という二つの要因だけでは片付けられない現象であり、さまざまな要因が絡み合っている現象なのである。以下では、雇用形態の多様化の背景として、需要サイドと供給サイド、および両サイドの橋渡し役を果たしている中間組織（人材サービス業）の出現に注目する<sup>(3)</sup>。

## 2．雇用形態の多様化の背景：供給（労働者）側の要因

ここでは、雇用形態の多様化の背景としてとくに供給側、つまり、働く側の要因に焦点を絞ることにする。

### 1) 労働力人口構成における変化

雇用形態の多様化をうながしている供給側の重要な要因としてまず指摘しなければならないのは、労働市場にそれほどコミットしない人々の労働力全体に占める割合が増えているという点である。具体的には、制約の多い正規従業員という雇用形態よりは、働く場所や転勤の有無、時間的な余裕、仕事と家庭・レジャー・学業との両立などで労働市場への参加を決める人々が全体労働力人口に占める割合が増えているという点である。この代表的なグループとしては、

---

(3) 以降に続く雇用形態の多様化の背景に関する議論は、本委員会で行われた発表や議論、およびつぎの論文にもとづくものである。佐藤博樹・藤村博之・八代充史（1999）『新しい人事労務管理』有斐閣、とくに第8章。清家篤（2003）「市場の時代の人的資源管理」『組織科学』第36巻第4号、23 - 33頁。Jeffrey PfefferとJames N. Baronの2人が1988年に『Research in Organizational Behavior（第10巻、257 - 303頁）』という雑誌に掲載している「Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment」。

子育てが一段落した女性やすでに定年をすぎた高齢者、学生アルバイトである。

主婦や高齢者、学生の場合、労働市場への参加を決める際に一つの企業でキャリアをつむことに対してそれほどコミットせず、むしろ働く場所や通勤の利便性、労働時間における柔軟性、残業や転勤の有無などをより重視する傾向がある。子供を抱えている主婦の場合は仕事と家庭の両立が、すでに引退した高齢者の場合は仕事とレジャーとの両立が、学生アルバイトの場合は学業と仕事との両立が労働市場へ参加を決める際に重要なポイントとなっている。このような人々にとっては、労働時間や転勤、残業時間など、さまざまな面で束縛が多く柔軟性に欠けている正規従業員という雇用形態はそれほど合理的な選択ではない。正規従業員ほど労働市場に強くコミットしていないこのような人々の存在こそ、雇用形態の多様化や非正規従業員の急増の重要な背景のひとつとなっている。

## 2) 働く側の意識変化

雇用形態の多様化をうながしている供給側のもうひとつの要因は、仕事や組織、転職、非正規従業員という雇用形態に対する働く側の意識が大きく変化しているという点である。これまで人々が職場探しする際に重要なものさしとなっていたのは、雇用保障や安定的なキャリアの実現可能性、教育訓練の充実度、社会的な知名度、企業規模などであった。

このようなものさしから考えると、多くの人々にとって最も望ましい選択は正規従業員という雇用形態であった。なぜなら、大手企業の正規従業員になるということは、社会的に高い評価や地位、充実した教育訓練、安定的なキャリアや生活、雇用保障のすべてを手に入れる可能性が高いことを意味していたからである。対照的に、非正規従業員という雇用形態はけっして望ましい選択とはいえなかった。非正規従業員になるということは、つねに雇用不安におびえなければならないだけでなく、社会的な評価も低く、安定的なキャリアや生

活も望めないということの意味していたからである。

しかし、この10年の間に状況は大きく変わっている。やっと明るい兆しが見え始めてはいるものの、この10年間は「失われた10年」と呼ばれるほど日本経済は低迷しており、多くの企業が大胆なリスクに踏み切った時代であった。いいかえれば、知名度の高い大企業で働く正規従業員ですら、自分のキャリアがけっして安泰ではないことを実感した10年でもあったのである。その結果、正規従業員という雇用形態や安定的なキャリア、教育訓練、転職、雇用保障などさまざまな面において働く人々の間に大きな意識変化が見られた10年ともいえる。

このような意識の変化がとりわけ強いのはやはり若年世代である。考えてみると、この世代はこの10年を観察してきた世代でもあり、正規従業員として働くことがそれほど魅力あふれるものではないかもしれないことを繰り返し聞かされてきた世代ともいえる。それゆえ、多くの若者が大企業で正規従業員として働くことに対する魅力を感じなくなり、それに取って代わる新しい対案を積極的に模索したのである。

若い世代の正規従業員離れを加速化させるいっぽうで、一躍脚光を浴びたのはベンチャー企業である。失われた10年は第3次ベンチャーブームの時代とも呼ばれている<sup>(4)</sup>。マスコミやビジネス関連の雑誌ではベンチャーが大きく取り上げられてきたし、大学ではベンチャーを専門的に教える学部の設置やベンチャー関連の講義が学生たちの大きな注目を浴びてきた。ベンチャーは若い世代の正規従業員離れを加速化させただけでなく、それに取って代わる新しい対案を積極的に模索していた人々にとっては、大企業で正規従業員として働くことへの一種の対案を提示するものであった。その結果、多くの若者がこれまでと

---

(4) この点に関しては、つぎの本を参照されたい。松田修一監修(1994)『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社。

は違って、みずからベンチャーを起せるかもしれない、安定性には欠けているがベンチャー企業で働くことも悪くないかもしれないと考え始めたのである。いずれにせよ、ベンチャーは若い世代の正規従業員離れを加速化させた要因のひとつとなったことには間違いない。

正規従業員という雇用形態に対する魅力の喪失を反映して、働くことに対する意味を見出せない若者や、正規雇用によってもたらされるはずの安定を捨て自分の夢を追いかける若者、安定性に欠けているにもかかわらずベンチャー企業を就職先として選ぶ若者は増えている。「フリーター417万人の衝撃」<sup>(5)</sup>の背後には、正規従業員という雇用形態に対してそれほど魅力を感じる事ができず、非正規従業員という雇用形態から積極的な側面を見出そうとする若い人々が増えている事実が存在している。このような意識変化が雇用形態の多様化をさらに加速化させていることはいうまでもない。

### 3 . 雇用形態の多様化の背景：需要サイド

ここでは、雇用形態の多様化の背景として需要側、つまり、企業側の要因を述べることにする。

#### 1 ) 産業構造の変化：経済のサービス化など

雇用形態の多様化をうながしている需要側の要因としてまず指摘しなければならないことは、経済のサービス化である。一般にサービス産業では業務や仕事における繁閑の波が大きいといわれている。実際、ファミリーレストランやスーパーといった業界の場合、曜日や時間帯によって仕事の繁閑の波が非常に激しく、繁忙期にあわせて正規従業員を雇用すると、閑散期には遊休労働力が

---

(5) NHKスペシャル「21世紀 日本の課題 フリーター417万人の衝撃」2004年3月17日放送。

生じてしまう問題が発生する。このような問題を解決する良い方法は、主婦パートタイマーや学生アルバイトを積極的に活用し、繁閑のピークと谷間の差を埋めることである。とくに繁閑の波が激しいファミリーレストランやスーパーといった業界において、全体従業員の中で非正規従業員の占める割合が非常に高い理由はここにある。このように、経済のサービス化は雇用形態の多様化、なかでもとくにパートタイマーや学生アルバイトの急増の重要な背景となっている。

## 2) 経済のグローバル化・競争激化によるコスト削減と柔軟性の確保の圧力

すでに指摘したように、雇用形態の多様化は決してコスト削減の要因と雇用における柔軟性の要因という二つの要因だけでは片付けられない現象であることには間違いない。しかし、企業にとって二つの要因は依然として重要な要因として働いていることもまた事実である。なぜなら、経済のグローバル化や企業間の競争の激化により、コスト圧力や雇用における柔軟性の確保の圧力は強くなっているからである。コストを巡る企業間の競争が激しくつねにコスト削減の圧力にさらされている企業にとって、時間当たりの給料が安く、社会保障や企業年金、福利厚生といったコストも安い非正規従業員は依然として魅力的な存在である。また、景気変動の波が激しくつねに雇用調節の問題に直面している企業にとっては、組合の反発や正規従業員のコミットメント低下などを気にせず雇用調節のできる非正規従業員は依然として魅力的な存在である。

ただ、繰り返しになるが、二つの要因だけでは雇用形態の全体像をとらえきれないという点、最近になって二つの要因の説明力がかなり弱くなっているという点、労働条件に恵まれている非正規従業員も着実に増えているという点を忘れてはいけない。

### 3) 内部労働市場の影響

雇用形態の多様化をうながしている企業側のもうひとつの背景として、内部労働市場の働きをあげることができる。いいかえれば、企業の内部労働市場のルールや働きそのものに雇用形態の多様化をうながす側面があるということである。

一般に、長期雇用を前提として雇用の内部化を強く進める場合、個人の生産性と企業が実際に支払っている給料、および特定の職種や仕事の市場価値と企業が実際に支払っている給料との間には大きなギャップが生じうる。なぜなら、雇用の内部化が進めば進むほど、「同じ社員だからできるだけ基本的な待遇の枠組みも同一にすべきである」という意識が強くなるからである。その結果、個人の生産性や貢献度と実際に支払われる給料との乖離、および職種や仕事の市場価値と実際に支払われている給料との乖離が生じる。

労働組合が存在している場合、このような傾向はさらに強くなる。というのは、一般に労働組合が掲げている最も重要な目標のひとつに平等の原理があるからである。同じ企業で働く人々の中の給料における格差をできるだけ阻止しようとする働きかけのことである。企業別労働組合が強い日本においては、このような傾向はより鮮明になっている。実際、日本企業の給料システムは他の国々に比べてかなり平等なシステムになっており、トップマネジメントと平社員との間の給料格差は非常に小さいといわれている。アメリカの場合、その格差は日本よりはるかに大きい、そのアメリカですえできるだけ給料における格差を少なくしようとする働きが企業内部に強く存在しているといわれている。

内部労働市場の働きにより企業の給料システムがかなり平等になると、市場価値と企業の給料システムとの間に大きなギャップが存在している職種や仕事の場合、企業は外部化せざるを得なくなる。その具体例としては、二つのタイプの職種や仕事があげられる。

ひとつは、掃除などのビル管理を行っている仕事のように、その職種の市場

価値が企業内の待遇システムよりかなり低い職種である。このような仕事や職種の場合、市場価値でその人々を雇い入れると、企業内の給料システムとの間に不都合や大きなアンバランスが生じることになる。となると、企業はこのような仕事や職種を派遣や業務委託などをつうじて外部化せざるを得なくなる。

もうひとつは、場合によっては社長よりも稼いでいるといわれるほど、その職種の市場価値が非常に高く、それゆえ、正規従業員として雇い入れること自体が非常に難しい職種や仕事である。株や為替、オプションの取引に携わっている職種やデザイナーといった専門職種がそのよい例である。多くの企業がこのような職種や仕事に関しては、正規従業員とはまったく違った雇用契約を交わすことによって雇い入れざるを得ない理由は、企業内の給料システム上ではこのような人々を位置付けることが非常に難しいからである。

このように、同じ社員だからできるだけ基本的な待遇の枠組みは同一にしようとしてきたこれまでの雇用システムそのものに、じつは雇用の外部化を強くうながす側面が存在している。企業は自社の待遇システムからいちじるしく逸脱する職種や仕事を外部化せざるを得ず、その意味で内部労働市場は雇用形態の多様化をうながしている重要な要因のひとつとなっているのである。

#### **4) 技術革新の影響**

技術革新も雇用形態の多様化をうながしている要因のひとつである。具体的に、企業が働く人々の生産性を遠隔でモニターできる技術システムを積極的に活用できるようになったという事実である。第2章ですでに述べたように、これまで企業が雇用を内部化せざるを得ない理由としてよく指摘されてきたのは、そのほうが取引コスト（あるいはモニターリングのコスト）と呼ばれている管理・監督コストを格段に節約できるという点であった。つまり、正規従業員として雇い入れ、同じ場所に集めて働かせたほうが管理・監督しやすく、生産性もモニターしやすいから雇用を内部化したほうがいいという議論である。

働く人が自分だけの利益を追求せず、企業の目標達成に向けて最大限努力しているかどうかを見極めることはたしかに難しいことである。しかし、それは決して不可能なことではない。極端な話をすれば、ひと一人あたりに専従の管理・監督者をつけ、勤務時間中にずっとその人の働きぶりや生産性を綿密に観察・記録すれば可能だ。問題は、この方法だと多くの管理・監督者を雇い入れなければならない、効率が悪いという点である。この問題を解決するひとつの方法は、人々を企業内部に抱え込み、長期的なやり取りをつうじて信頼関係を築くことである。つまり、雇用の内部化である。

働く人々と企業との間に信頼関係が形成されていると、働く人々は自分の雇用安定や生活の安定、キャリアにおける成功が企業業績のよしあしに直接かわっていると認識し、企業目標を積極的に受け入れる可能性が高くなる。となると、企業は管理・監督しなくても働く人々から高い生産性を引き出すことができるようになり、管理・監督のコストは格段に下がることになる。要するに、管理・監督のコストを下げるためには、人々を企業内部に抱え込むしか方法がなかったのである。

しかし、最近の情報技術（IT）革命によって状況はかなり変わってきている。とくに電話オペレーターやチケット販売などのように、仕事がチームではなく個人によって行われており、しかも生産性もある程度量的な指標で測れる職種や業務の場合、IT革命の影響を強く受けている。近年、多くの企業がこのような仕事や業務を派遣社員や在宅勤務、業務委託に任せているが、その背景にはこのような仕事や業務の場合、企業が直接に管理・監督しなくても、ネットワークで結ばれている情報網をつうじて個人の生産性や業務委託先の業績を刻々と数値化でき、そのよしあしによって契約の更新や打ち切りを判断できるようになったという事実が存在している。このように、IT革命は在宅勤務やネットワーク労働者、派遣社員、業務委託といった雇用形態をうながしている重要な要因のひとつとなっているのである。



## 5) 正規従業員の不足

雇用形態の多様化をうながす企業側の要因は他にもある。第2章ですでに述べたように、シンガポールの事例は、雇用形態の多様化は労働市場がタイトで企業が求める人材を正規従業員として雇い入れることができない場合でも起こりうる現象であることを意味している。正規従業員を雇い入れることができない場合、企業はしかたなく非正規従業員を雇い入れざるを得ないのである。これは、とくに需要が高く、市場からの評価も高い職種や仕事においては、ますます雇用形態の多様化が進む可能性があることを示唆している。

## 4. 需要側と供給側を結ぶ要因：中間組織（人材サービス業）の出現

雇用形態の多様化をうながしている背景として見落とせない重要な要因のひとつは、働く側と企業側とを結ぶ橋渡しの役割をはたしている中間組織の存在である。具体的に、派遣会社をはじめとする人材サービス業の急速な拡大がそれである。最近の規制緩和を受け、この不況の中でも人材サービス業は急速に増えており、平成14年だけでも1,000社以上の人材派遣会社が新たに誕生している。現在のところ、日本全国で約7千社の派遣会社が存在しており、登録人数は約200万人にもものぼっている<sup>(6)</sup>。法律改正によって人材派遣対象の職種や派遣期間のさらなる自由化により、人材サービス業は今後さらに拡大すると予想されている。

働く側にとって人材サービス業を利用するメリットとしては、つぎのようなことがあげられる。まず、職探しのコストが低いという点である。人材派遣会社に登録さえしておけば、人材会社が代わりに職探しをしてくれるのである。第二は、時間的な要因である。派遣会社を利用すれば、自分のスケジュールに

---

(6) テンプスタッフ(株)法務部長である香田史朗氏（現 管理本部副本部長）の本委員会での発表による。

合わせて働くことができるゆえに、その点で仕事と家庭・レジャーとの両立はより実現しやすくなる。第三は、将来のキャリア設計に役立つというメリットである。将来自分のキャリアに対してまだはっきりとしたビジョンを持っていない人々にとって、いろいろな職種や仕事を紹介してくれる人材サービス会社は将来のキャリア設計のきっかけを提供してくれる可能性が高い。第四は、スキルの維持・そのさらなる開発の要因である。派遣会社だと、自分のスキルを生かすことができるだけでなく、さまざまな企業で経験を積むことによってスキルのさらなる開発も期待できる。

いっぽう、企業が人材サービス会社を利用する際のメリットとしては、業務の繁閑へうまく対応できるという点、労務コストの効率化を図ることができるという点、特定の業務に必要な専門的な知識や経験を有した人材を即戦力として雇い入れることができるという点などがあげられる<sup>(7)</sup>。近年、企業が人材派遣会社を利用する際のメリットはさらに増えている。なぜなら、人材派遣会社の急増とともに、派遣先会社の開拓を巡る派遣会社同士の競争も厳しくなり、人材派遣のコストや手数料がかなり下がってきているからである。その結果、企業は、派遣会社を利用することによって本来支払うべき採用コストを削減できるだけでなく、派遣会社の利用にともなう手数料や派遣社員に対して支払う賃金そのものの節約もできるのである。

また、派遣会社同士の競争が激しくなるにつれ、人材サービス会社が提供するサービスの内容においても大きな変化が起きている。その具体例としては、派遣社員に対する教育訓練や能力開発を派遣会社がみずから行ったり、派遣社員の労務管理を代行したり、派遣社員を派遣先で管理監督するスーパーバイザーを無償で派遣することなどがあげられる。これにより、企業は教育訓練コストや派遣社員の管理・監督コストをさらに節約できるようになっている。また、

---

(7) 佐藤博樹・藤村博之・八代充史(1999)『新しい人事労務管理』有斐閣、182頁。

派遣会社同士の競争の激化によって、企業側の派遣会社に対する交渉力もより強くなっており、より有利な立場で交渉を進めることができるということも利用する側にとっては大きなメリットである。要するに、企業は、従業員を内部に抱え込む際に必要となるさまざまなコストを節約できるだけでなく、契約の打ち切りやその更新をつうじて派遣社員の高い生産性を確保できるようになっているのである。

このように、人材サービス会社の利用には働く側にとっても、企業側にとっても、さまざまなメリットが存在している。働く側は職探しのコストを節約できるのに対して、企業側は人を雇い入れる際にもなうさまざまなコストを節約できるのである。本来ならば、個人と企業との自由な取引のはずの雇用契約において、人材サービス会社という第三組織が入り込みつつある理由は、ここにある。このようなその人材サービス業の拡大が、雇用形態の多様化をさらに進めている重要な要因のひとつとなっていることはいうまでもない。

## 5 . 結論

一言で非正規従業員といっても、その中にはじつにさまざまな雇用形態のカテゴリが存在しており、同じカテゴリに分類されている雇用形態の中ですら質的にまったく異なる人々が存在している。これは雇用形態の多様化の背景が従来からよくいわれてきたようにコスト削減の要因と雇用における柔軟性の確保という二つの要因だけではなく、非常に多種多様な要因が絡み合っている現象であることを意味する。もし、雇用形態の多様化がコスト要因と柔軟性要因という二つの要因によってのみもたらされているとすれば、より適切な表現は雇用形態の多様化ではなく、雇用形態の両極化であろう。なぜなら、雇用形態の多様化が二つの要因によっておもにもたらされているとすれば、非正規従業員は労働条件が悪く、景気変動によってすぐ解雇される人々だけで占めら

れるようになり、雇用形態は労働条件に恵まれている正規従業員と、そうではない非正規従業員という両極化にたどり着くことになるからである。

実際、雇用形態の多様化は二つの要因以外にも働く側の要因、企業側の要因、さらには両者の橋渡しの役割をしている中間組織という、三つの要因が複雑に絡み合って起きている現象である。このような三つの要因の複雑な絡み合いによってはじめて、パートタイマー、季節労働者、登録型派遣労働者、雇用型派遣労働者、嘱託労働者、請負労働者、コンサルタント、契約労働者、ネットワーク労働者といったさまざまな雇用形態が生まれているのである。続く第4章では、これまで公刊されている統計データをつうじて、このような雇用形態の多様化の実態をとらえることにする。

## 第4章 統計データ・ケースから見た 非正規従業員に生じている変化

専門委員 南雲 智映

(慶應義塾大学産業研究所)

この章では統計データとケースを用いて非正規従業員にはどのような特徴があるか考察する。

統計データからはまず、非正規従業員はかなりの数にのぼり、しかも現在も増加傾向にあることがわかる。つぎに、非正規従業員を用いている産業が変化していることも見てとれる。さらには、ひとくちに非正規従業員といってもその中で二重構造になっていること、すなわち非正規従業員は必ずしも単純な職務に従事していて相対的に賃金等の処遇が低いというわけではなく、非正規従業員の中でも専門性の高い職務や管理的な職務を担当していて高い処遇を獲得している人たちが相当数いることがわかる。また、具体例として、非正規従業員でありながら専門性の高い職務や管理的な職務に従事していたり、高い処遇を得ていたりするケースを紹介する。

そして、この章で最後にふれるのは請負労働者の現状である。非正規従業員と同様、請負労働者は相当数にのぼり増加傾向にある。請負労働者もまた、非正規従業員と似たような問題を抱えており、雇用契約ではないという点では非正規従業員とは違うが、絶対に無視できる存在ではない。

### 1. 非正規従業員の「量的」変化

非正規従業員に関する第一の特徴は、その「量的」増加傾向である。

『労働力調査特別調査報告』によると、1996年段階で非正規従業員数<sup>(1)</sup>は1,043

万人であったが、その後増加傾向にあり、2001年段階で1,377万人にまで増加しており、この間に300万人以上増加していることがわかる（図表4 - 1）。また、役員を除く全雇用者に占める非正規従業員の比率を見ると、1996年段階では21.5%だったのがやはり傾向的に増加しており、2001年段階では27.7%にまで増加している（図表4 - 2）。

ひとくちに非正規従業員といってもさまざまな種類の人たちがいるが、その内訳を見ると、2001年段階で「パート」が最も多く701万人、それから「アルバイト」が322万人、「派遣社員・嘱託」が229万人、「労働者派遣事務所の派遣社員」が45万人となっている（図表4 - 3）。

また、これよりも長期の傾向は『労働力調査』によって見てとれる。この統計では非正規従業員数のデータはないが、かわりに一年以内の期間を定めて雇用される従業員数<sup>(2)</sup>を見ることができる。これによると、1986年段階では一年以内の期間を定めて雇用される労働者は477万人であったが、その後確実に増加しており、2002年には727万人となっている（図表4 - 4）。また、この期間の雇用者（役員以外）に占める一年以内の期間を定めて雇用される従業員の割合は、1986年においては12.4%だったが、2002年には17.3%にまで上昇している（図表4 - 5）。

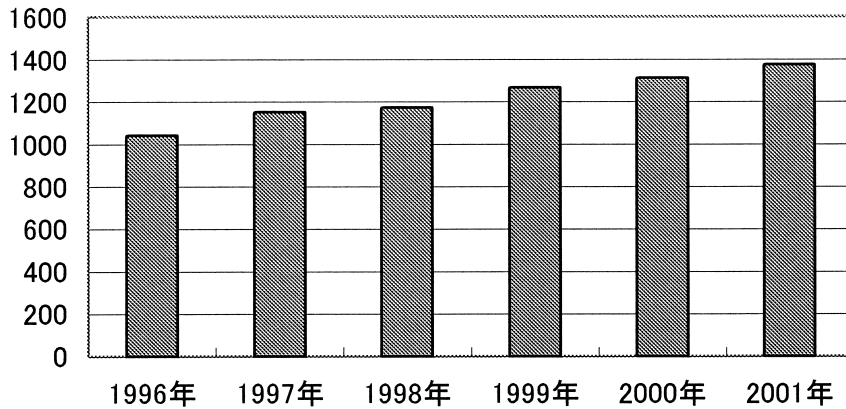
---

(1) ここでいう非正規従業員数とは『労働力調査特別調査報告』の「役員を除く雇用者」から「正規の職員・従業員」を差し引いた人数であり、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事務所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」を含んでいる。

(2) 非正規従業員数と一年以内の期間を定めて雇用される労働者の数が大きく食い違う理由としては、ひとつは派遣社員のように派遣会社では期間の定めのない雇用である労働者が、非正規従業員としてカウントされていることが考えられる。しかしながら派遣労働者の存在だけではそのギャップの大部分を説明できない。むしろ、『労働力調査』では、労働者に回答させる形式で統計を取っているので、ほんとうは期間の定めのある雇用なのに、働いている人がそのことを認識していないために、自分は期間の定めがない雇用であると勘違いをして、一年以内の期間を定めて雇用されている労働者の数が統計上過少になっているという理由が決定的に大きいと思われる。

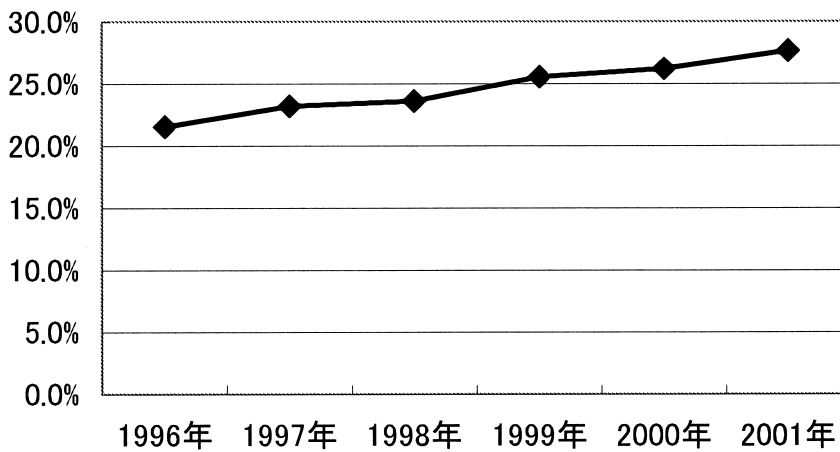
図表4 - 1 非正規従業員の「量的」増加（男女計）

（単位：万人）



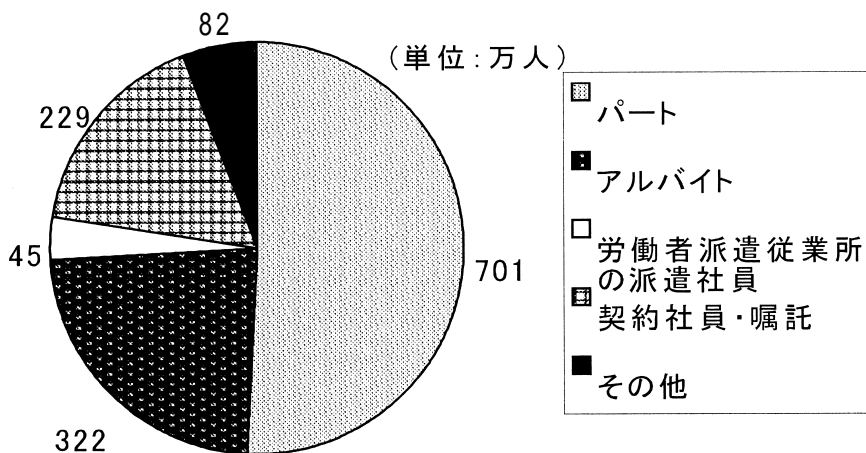
出所：『労働力調査特別調査報告』より作成

図表4 - 2 非正規従業員比率の増加



出所：『労働力調査特別調査報告』より作成

図表4 - 3 非正規従業員の内訳

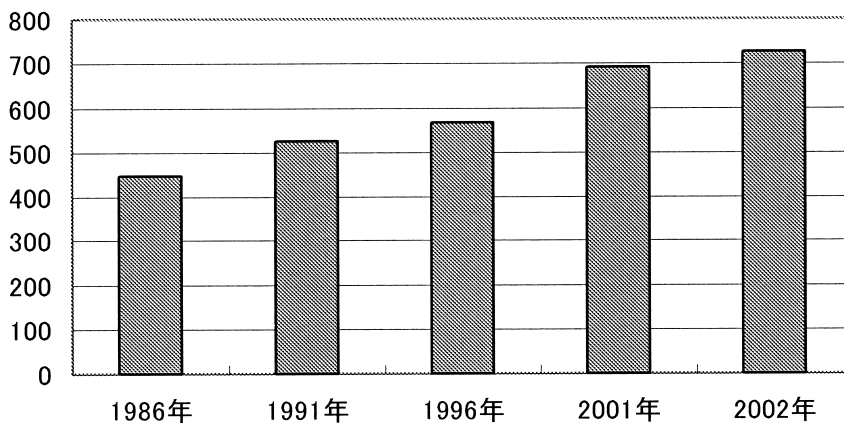


注：2001年段階の数値。

出所：『労働力調査特別調査報告』より作成

図表4 - 4 一年以内の期間を定めて雇用される従業員数（男女計）

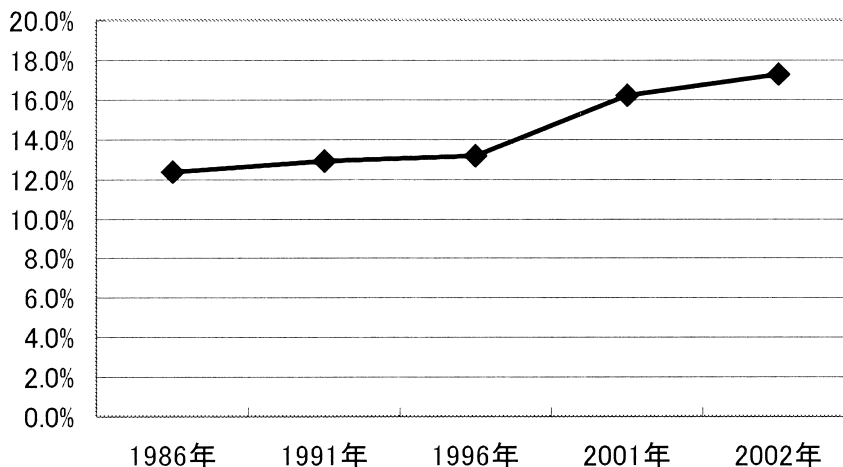
(単位:万人)



出所：『労働力調査』より作成



図表4 - 5 一年以内の期間を定めて雇用される従業員の比率



出所：『労働力調査』より作成

## 2 . 非正規従業員を用いる産業の変化

非正規従業員に関する第二の特徴は、その産業別分布の変化である。いいかえると、いくつかの産業で非正規従業員が大きく増加しているということである。

まず、『労働力調査特別調査報告』によると、1996年から2001年の間に大きく変化したのは製造業とサービス業であることがわかる。すなわち、1996年の段階では非正規従業員の18.8%が製造業に属していたが、2001年段階には15.8%と減少している。これとは対照的に1996年には非正規従業員の27.8%がサービス業に属していたが、2001年には31.2%（+3.4%）と増加している（図表4 - 6）。ただし、この間においても製造業の非正規従業員数は196万人から218万人へと少し増加している。だが、サービス業の非正規従業員数の増え方が1996年の290万人から2001年の430万人という具合に非常に目立っており、このことが比率の変化に大きく影響している。

つぎに、より長期の傾向をとらえるために『労働力調査』によって、一年以

内の期間を定めて雇用される従業員の産業別分布の変化を見ると、非正規従業員が雇用される産業が変化していることがよりはっきりとわかる。1986年段階では全産業の一年以内の期間を定めて雇用される従業員のうち、27.7%が卸売・小売業、飲食店に、22.1%がサービス業に属していた。そして、両産業ではこの比率は増加傾向にあり、2002年段階では、卸売・小売業、飲食店は32.6%（+4.9%）、サービス業は34.5%（+12.4%）となっている。これに対して、1986年段階で一年以内の期間を定めて雇用される従業員の中の14.5%が建設業に、24.2%が製造業に属していたが、両産業ではこの比率は減少傾向にあり、2002年段階では、建設業が6.9%（-7.6%）、製造業が12.8%（-11.4%）となっている（図表4-7）。ただし人数ベースで見ると、この間に一年以内の期間を定めて雇用される従業員数は、建設業では65万人から50万人、製造業では108万人から93万人とあまり減少していない。これに対して、卸売・小売業、飲食店では124万人から237万人、サービス業では99万人から251万人と大きく増加している。したがって、長期的に見ても、産業ごとの比率が大きく変化したのは、やはり卸売・小売業、飲食店およびサービス業において一年以内の期間を定めて雇用される従業員が爆発的に増加したことが原因である。

図表4-6 非正規従業員の産業別分布

	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
建設業	5.9%	5.7%	5.8%	4.9%	4.6%	5.0%
製造業	18.8%	18.9%	18.7%	16.1%	16.1%	15.8%
電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	0.2%	0.2%	0.3%
運輸・通信業	5.0%	3.8%	4.4%	4.4%	4.7%	5.5%
卸売・小売業、飲食店	35.9%	36.5%	36.8%	37.4%	36.9%	35.5%
金融・保険業・不動産業	-	-	-	2.4%	2.3%	2.6%
サービス業	27.8%	28.8%	27.9%	30.4%	31.0%	31.2%
その他	6.6%	6.3%	6.4%	4.2%	4.2%	4.0%

出所：『労働力調査特別調査報告』より作成

図表 4 - 7 一年以内の期間を定めて雇用される従業員の産業別分布

	1986年	1991年	1996年	2001年	2002年
建設業	14.5%	11.2%	9.5%	7.1%	6.9%
製造業	24.2%	21.5%	16.9%	13.7%	12.8%
運輸・通信業	3.6%	4.4%	4.9%	5.6%	5.6%
卸売・小売業、飲食店	27.7%	30.3%	32.4%	32.9%	32.6%
サービス業	22.1%	25.3%	29.0%	33.7%	34.5%
その他	7.8%	7.2%	7.2%	6.9%	7.6%

出所：『労働力調査』より作成

### 3 . 非正規従業員の「二重構造」

非正規従業員に関する第三の特徴は、非正規従業員内部の「二重構造」である。

大まかにいうと、非正規従業員の労働市場は二分化されている。ひとつは、「第一次非正規従業員」の労働市場である。これは、高度な専門技術を持つプロフェッショナル非正規従業員の労働市場であり、比較的高い賃金と良好な労働条件が特徴である。もうひとつの「第二次非正規従業員」の労働市場は、どちらかという定型的な仕事内容で低賃金、雇用も不安定といった特徴をもつ。従来は非正規従業員という、この「第二次非正規従業員」のイメージが強かったが、とくに近年ではこの状況が大きく異なっている。

『労働力調査特別調査報告』のデータを用いて専門的・技術的職業についている非正規従業員の人数を見ると、1996年には83万人だったのが2001年には107万人へと増加している。さらに、専門的・技術的職業についている人（役員以外）の中で非正規従業員が占める割合は、1996年の12.2%から、2001年の14.6%へと増加している。また、管理的職業についている非正規従業員の人数も、1996年の1万名から2001年の3万名へと増加しており、管理的職業についている人の中で非正規従業員が占める割合を見ても1996年の2.3%から2001年の

4.8%へと増加している（図表4 - 8）。すなわち、これまで正規従業員が担うものだというイメージが強かった専門的・技術的職業および管理的職業に非正規従業員がつくケースが多くなっている。

また、『就業構造基本統計調査』を見ると非正規従業員の所得階層の分布がわかる<sup>(3)</sup>。これを見ると、就業調整の影響が大きいために、年間100万円未満の所得しかない非正規従業員が多い。しかしながら、そのいっぽうで非正規従業員のうち10.8%（216万6,600人）が500万円以上の年間所得があり、3.4%（67万6,400人）が1,000万円以上の年間所得があり、高収入の非正規従業員は少なくない（図表4 - 9）。

これらのデータが示すように、「第一次非正規従業員」は確実に増加している。

図表4 - 8 「第一次非正規従業員」の増大

(1) 専門的・技術的職業従事者

単位：万人

	正規従業員	非正規従業員	非正規従業員比率
1996年	600	83	12.2%
1997年	628	94	13.0%
1998年	629	88	12.3%
1999年	602	96	13.8%
2000年	621	108	14.8%
2001年	625	107	14.6%

(2) 管理的職業従事者

単位：万人

	正規従業員	非正規従業員	非正規従業員比率
1996年	42	1	2.3%
1997年	45	2	4.3%
1998年	44	2	4.3%
1999年	57	2	3.4%
2000年	60	2	3.2%
2001年	59	3	4.8%

出所：『労働力調査特別調査報告』より作成

(3) ここで用いた非正規従業員数は、『就業構造基本統計調査』における「雇用者」から「正規の職員・従業員」を差し引いた人数である。

図表 4 - 9 非正規従業員の所得階層分布

所得階層(万円)	雇用者	正規従業員(千人)	比率	非正規従業員(千人)	比率
- 50	2172.5	134.9	0.4%	2037.6	10.2%
50 - 99	6042.2	338.9	1.0%	5703.3	28.6%
100 - 149	4920.5	1072.4	3.1%	3848.1	19.3%
150 - 199	3958.4	1945.3	5.7%	2013.1	10.1%
200 - 249	5276.9	3618.3	10.6%	1658.6	8.3%
250 - 299	4299.7	3487.4	10.2%	812.3	4.1%
300 - 399	7555.7	6484.3	18.9%	1071.4	5.4%
400 - 499	5765.7	5102.3	14.9%	663.4	3.3%
500 - 599	4033.0	3633	10.6%	400.0	2.0%
600 - 699	3034.9	2617.9	7.6%	417.0	2.1%
700 - 799	2345.7	2074.9	6.1%	270.8	1.4%
800 - 899	1715.8	1502	4.4%	213.8	1.1%
900 - 999	1098.9	910.3	2.7%	188.6	0.9%
1000 - 1499	1584.1	1171.9	3.4%	412.2	2.1%
1500 -	393.0	128.8	0.4%	264.2	1.3%
合計	54197.0	34222.6	100.0%	19974.4	100.0%

注：(1) 2002年の数値。

(2) ここでいう「正規従業員」および「非正規従業員」は『就業構造基本調査』における「雇用者」に限定している。『就業構造基本調査』における「雇用者」の定義は「会社、個人商店、団体、公社、官公庁などに雇用されて賃金、給料などを受けている者」である。なお、「雇用者」に含まれないのは、「自営業主」(個人で事業を営んでいる者。個人経営の商店主、工場主、農業主、開業医、弁護士、著述家など。自宅で内職(賃仕事)をしている者を含む)、「家族従業者」(自営業主の家族で、その自営業主の営む事業に従事している者。なお、原則的には無給の者をいうが、小遣い程度の収入のある者についても家族従業者としている)、「会社などの役員」(株式会社の取締役、監査役、合名会社や合資会社の代表社員、組合や協会の理事、監事などの会社、団体の役員。公社や公団の総裁、理事、監事などを含む)である。

(3) 図表 4 - 1 と比較して、この図表では非正規従業員の人数が多くなっているが、これは両者における就業状態の把握方法が異なることによる。すなわち、『労働力調査特別調査報告』(図表 4 - 1 の元データ)では月末一週間の就業・不就業について調査しているのに対し、『就業構造基本調査報告』(図表 4 - 9 の元データ)では就業者を「ふだん収入を得ることを目的として仕事をしており、調査日以降もしていくことになっている者、および仕事は持っているが、現在は休んでいる者」となっているためである。

出所：『就業構造基本調査報告』より作成

したがって、非正規従業員の分析を進めるに当たっては、「第二次非正規従業員」に限定した分析ではいけない。「第一次非正規従業員」と「第二次非正規従業員」の両方を考慮に入れた分析が不可欠である。

### <ケース>

ここまでは統計データを用いて、「第一次非正規従業員」は相当数いるということを示した。つぎに、具体的に「第一次非正規従業員」とはどのような人たちなのか、イメージをつかむためにいくつかのケースを紹介する。

一つ目はソニーのセミコンダクタネットワークカンパニー（半導体部門）で働く派遣技術者のケース<sup>(4)</sup>である。この部門では、1994年にソニーがカンパニー制を導入するころから派遣スタッフを使い始めた。この部門に所属する1,800名のうち約100人が技術者派遣会社からの派遣技術者であり、設計業務を行っている。この半導体部門は、ソニーの競争力を支える中核部門であり、その設計に多くの派遣技術者が携わっているのである。この半導体設計の場では、正社員と派遣技術者の間には上下の意識はなく、正社員と一緒にミーティングに参加し、ネットワーク正社員と同じアクセス権限で情報を共有しながら設計を行っている。また、処遇という面でも、このような派遣技術者と正社員の間には人件費にほとんど差がないとのことである。

二つ目は衣料販売のしまむらで主婦パートのまま店長代理になった女性のケース<sup>(5)</sup>である。この女性は、1984年にしまむらでパートとして働き始め、レジ打ち、ディスプレイの陳列、売り場整理・整頓、倉庫からの商品出しなどの職

---

(4) 出所：日経B P社「派遣を活かす職場は強い 人材ベストミックスの五原則」『日経ビジネス』、2003年3月31日号。

(5) 出所：日経B P社「アルバイト出身の取締役も誕生 専業主婦から転身など多様に」『日経ビジネス』、2001年1月29日号。

務を経験したあと、1988年にパートのまま十数人のパート社員の上に立つ店長代理に抜擢された。その後、この女性は取締役から店長になることを打診されたがすぐには引き受けず、育児が一段落した1990年に正社員となり二つの店舗の店長として活躍したあと、1994年にブロックマネジャーとなった。このケースは途中で正社員に転換したが、パートの段階から将来の幹部候補として育成対象になった好例である。

三つ目はローカルスーパーマーケットチェーンのT社のケース<sup>(6)</sup>である。T社では嘱託社員を夜間店長として雇用している。夜間店長の平均年齢は63～64歳で、勤務時間が一日3.5時間程度であるが、本来の店長が帰社した後の人・現金・商品の管理といった管理的職務を担当している。この夜間店長の賃金は正規従業員の店長よりも低いが、それは能力差ではなく、労働時間が短いことを反映しているからだという。

四つ目はソフトウェア開発・コンサルティング業務を行っているC社のケース<sup>(7)</sup>である。C社の従業員数は800名強であるが、そのうちの40名ほどが契約社員である。C社の特徴は、正社員と契約社員が同一労働同一賃金になるような賃金制度にしていることである。C社の契約社員は、正規従業員とまったく同じ職務を担当するという方針で、コンサルティングやシステム開発など同社の主要業務に配置されている。また、勤務時間、年間休日日数は正規従業員とまったく同じに設定されており、福利厚生の利用も、社宅、独身寮の利用、健康診断、保養所の利用、慶弔見舞金などが、ほぼ正規従業員と同じである。さらには、同社の契約社員には技術研修などの教育も行われている。同社の正規従業員には月例給与、賞与、退職金があるが、契約社員には月例給与のみで賞与と退職金はない。だが、契約社員の月給にはあらかじめ正社員が賞与と退職金

---

(6) 出所：脚注(4)に同じ。

(7) 出所：脚注(4)に同じ。

として受け取る金額が含まれており、総額で同一労働同一賃金になるように工夫がされている。

#### 4 . 請負労働者の増加

ここでは、統計データを用いて請負労働の現状についての分析を行う。請負労働は雇用契約ではなく、請負で働いている人たちは非正規従業員ではないが、労働条件や公正な契約の履行などの点に関して非正規従業員が直面しているのとよく似た問題を抱えている。また、以下でも触れるように、請負労働者は現状でもかなりの人数がいるうえに、増加する傾向にあり、けっして無視して議論してはいけない。さらに、請負労働者の労働条件は正規従業員および非正規従業員にも影響を与えうるし、請負労働者は今後の組織化の余地も大きい。したがって、労働組合にとって請負労働者に関する問題は、今後いっそうとりくむべき課題となることが予想される。

『事業所・企業統計調査報告』によると、別経営の企業・事業所等への「派遣者・下請従業者」数は、1996年段階で120万1,391名だったのが2001年には136万1,160名と、この間に約16万人増加している（図表4 - 10）。2001年の『労働力調査特別調査』では派遣労働者数が45万人であったことと考えあわせると、ここから請負労働者の人数が相当数にのぼることが推測できる<sup>(8)</sup>。産業別に見ると、当然ながら労働者派遣業を含んでいる「サービス業」における人数がもっとも多い。次いで、「製造業」、「卸売・小売業、飲食店」の人数が多い。

これに対して、企業・事業所などが受け入れている「派遣者・下請従業者」

---

(8) いっぽうの『事業所・企業統計調査報告』の調査対象は使用者側であるのに対して、もういっぽうの『労働力調査特別調査報告』の調査対象は労働者なので、厳密な比較をするのはあぶないが、下請労働者の数が多いことを示すには十分であろう。



数は、1996年段階で191万7,122名だったのが2001年には215万8,264名と、この間に約24万人増加している（図表4 - 11）。産業別に見ると、2001年段階の受け入れ人数が多い順に「製造業」、「サービス業」、「卸売・小売業、飲食店」、「運輸業」、「建設業」となっている。また、1996年から2001年の5年間の間に「製造業」で約14万人、「サービス業」で約12万5,000人増加していることと、「建設業」で約13万人減少していることが目立っており、これらの産業で請負労働者の受け入れ状況が大きく変わっていると推測される。

**図表4 - 10 別経営の事業所への派遣者・下請従業者数**

	1996年	2001年
全産業	1,201,391	1,361,160
うち建設業	79,709	69,748
うち製造業	310,085	338,752
うち運輸・通信業	86,163	70,879
うち卸売・小売業、飲食店	183,378	138,296
うち金融・保険業	40,181	29,624
うちサービス業	473,275	682,886

注：「全産業」の数値は「公務」を除いた「民営」企業・事業所および個人と雇用関係にある（送り出している）「派遣者・下請従業者」数である。

資料：『事業所・企業統計調査報告』

**図表4 - 11 別経営の事業所からの派遣者・下請従業者数**

	1996年	2001年
全産業	1,917,122	2,158,264
うち建設業	323,534	206,125
うち製造業	489,234	632,537
うち運輸・通信業	160,840	209,438
うち卸売・小売業、飲食店	403,705	433,261
うち金融・保険業	91,360	103,469
うちサービス業	403,716	530,208

注：「全産業」の数値は「公務」を除いた、別経営の「民営」企業・事業所および個人が受け入れている「派遣者・下請従業者」数である。

資料：『事業所・企業統計調査報告』

## 第5章 雇用形態の多様化に関する研究の現状と課題

副主査 蔡 荃錫

(専修大学経営学部)

ここでは、これまで日本で雇用形態の多様化および非正規従業員の問題がどのように研究されてきたのか、これまでの研究で何が分かったのか、これまでの研究にはどのような問題点があり、残されている課題はどのようなものがあるのか、雇用形態の多様化をとらえる際に非常に重要な研究テーマであるにもかかわらずそれほど研究されてこなかったテーマとしては何があるのかなどを検討する<sup>(1)</sup>。

これまでとくに多くの注目を浴びた研究テーマとしては、つぎの三つがあげられる。第一は、経済的な格差や不平等に関する研究である。具体的には、正規従業員の労働条件に比べ、非正規従業員がいかに経済的に不利な立場に置かれているかを明らかにしようとする研究の流れである。第二は、非正規従業員が担当している業務や仕事において質的な変化をとらえようとする研究の流れである。具体的には、非正規従業員はこれまで単純・補助的な業務に携わっているというイメージが強かったのだが、このようなイメージは現在においても妥当であるかを明らかにしようとする研究の流れである。第三は、ポートフォリオの議論である。具体的には、企業の人材マネジメントの観点から非正規従業員をどのように戦略的に活用すべきかに焦点を絞っている研究の流れである。以下では、各研究テーマについてくわしく述べることにする。

---

(1) これまで日本企業の人材マネジメントの対象がおもに日本人男性正規従業員に限定されてきたことを念頭におくと、雇用形態の多様化という現象を総合的にとらえるためには非正規従業員だけでなく、外国人従業員や女性正規従業員の抱えている問題も含めて議論を進めなければならないことは確かである。しかし、外国人従業員や女性正規従業員の問題は別の機会に触れることにし、ここではあくまで非正規従業員だけに焦点を絞ることにする。

## 1 . 経済的な格差に関する研究

非正規従業員にかかわるさまざまな研究テーマの中で、よく取り上げられてきたテーマのひとつが経済的な格差である。ここでいう経済的な格差とは、時間当たり賃金だけではなく、賞与、福利厚生、教育訓練、退職金なども含めた意味での格差である。そして、ほとんどの議論が、労働時間の面においても35時間以上働いているフルタイム的なパートタイマーが多く存在しているし、実際行っている仕事の面においても正規従業員とそれほど変わらない場合が多いにもかかわらず、正規従業員と非正規従業員との間には大きな経済的な格差が存在しており、このような格差は是正されなければならないと主張している。なぜなら、このような格差を是正しないと経済的な不平等がさらに広がり、社会的にも望ましくないからである。

経済的な格差でとくに注目されている雇用形態は、長時間働いているパートタイマーである。このような人々は、時間当たりの給料が低だけでなく、賞与、退職金の面でも恵まれていない。賞与だけを取り上げても、パートタイマーに賞与を支給している企業はまだ半数しかなく、たとえ支給されているとしても1ヶ月程度にとどまっている<sup>(2)</sup>。さらに、これまでパートタイマーの多くが雇用保険や社会保険に加入していない場合が多いという点を念頭に置くと、正規従業員に比べかなり悪い状況に置かれているのは確かである。

実際、女性一般労働者と比較してみても、女性パートタイマーはかなり低い賃金しかもらっていない。図表5 - 1は、女子パートタイマーと女子一般労働者の時間当たり所定内賃金の推移をまとめたものである。2002年の時点で、女子一般労働者の月間所定内給与額を時間当たりに換算して比較すると、女性パートタイマーの所定内賃金は女性一般労働者の65%の水準にとどまっている。

---

(2) 笹島芳雄(1990)『現代の労働問題』中央経済社、とくに第2章を参照されたい。

また、長期的な推移を見てみると、1975年には女性パートタイマーの給料水準が女性一般労働者の80%で格差がそれほど大きくなかったのに対して、この30年の間に両者の賃金格差が拡大していることが分かる。賞与においても、2002年の時点で女子一般労働者が65万円であるのに対して、勤続5年以上の女子パートタイマーであっても年間賞与は92,000円にとどまっている。要するに、男性正規従業員よりかなり勤続が短い女子一般労働者と比較しても、両者の間には大きな格差が存在しているのである。

**図表5 - 1 女子パートタイマーと女子一般労働者の時間当たり所定内賃金**

(円)

年	女子パートタイマー( A )	女子一般労働者( B )	格差( A/B )
1976	399	495	80.6%
1980	492	646	76.2%
1985	595	815	73.0%
1990	712	989	72.0%
1995	854	1,213	70.4%
2000	889	1,329	66.9%
2002	891	1,372	64.9%

出所：厚生労働省統計情報部『賃金センサス：賃金構造基本統計調査』

正規従業員と非正規従業員との間に依然として大きな経済的な格差が存在していることは確かであるものの、経済的な格差を巡る議論にはつぎのように二点ほど問題点や疑問点がある。ひとつは、経済的な格差についてのほとんどの議論が、非正規従業員の中でもおもに労働条件に恵まれていない雇用形態に注目しており、労働条件において相対的に恵まれている非正規従業員と正規従業員との比較が抜けているという点である。おもに焦点が絞られている雇用形態は、主婦パートタイマーや学生アルバイトなどである。しかし、高度専門契約職や登録型の派遣などの場合、必ずしも経済的な格差が大きいとは限らない。

また、一部ではあるものの、正規従業員よりかなり良い労働条件のもとで働いている非正規従業員が存在していることも事実である。その意味で、経済的な格差に関する議論は、雇用形態の多様化の全体像をとらえているとは限らない。

もうひとつは疑問点である。疑問点とは、女子正規従業員と比べても客観的に大きな格差が存在しているにもかかわらず、多くのパートタイマーが給料や職業生活に対してそれほど不満を持っていないという点である<sup>(3)</sup>。佐藤・藤村・八代は、労働省の『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』にもとづき、既婚の女性パートタイマーの職業生活に関する満足度を調べているが、既婚女性パートタイマーの給料に対する満足度は決して低くない。また、職業生活に関する総合的な満足度においても、既婚女性パートタイマーは満足していると答えている。

このような結果は、客観的に存在している経済的な格差が、既婚女性パートタイマーたちの満足度にはそれほど影響を与えていないことを物語っている。客観的な格差と主観的な満足との間になぜこのように大きなギャップが存在しているのかは、経済的な格差に関する議論が答えなければならない研究課題のひとつである。多くの既婚主婦パートタイマーたちが、夫の所得を含めた家計所得や扶養手当、税制面での優遇などを考慮した上で、自分たちにとって経済的に最も有利な働き方を選んでいることから生じた結果かもしれない。また、既婚主婦パートタイマーたちが正規従業員ほど大きな期待を企業に寄せていないことから生じた結果かもしれない。あるいは、既婚女性パートタイマーの人々が正規従業員と比較せず、同じ職場で働いている同じパート仲間や自分と似たような立場の知り合いと比較していることから生じた結果かもしれない。いずれにせよ、客観的に存在している経済的な格差が主観的な満足度にはそれ

---

(3) とくに主婦パートタイマーの職業生活に関する満足度については、つぎの資料や論文などを参照されたい。佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2000年)『マテリアル人事労務管理』(とくに第8章)有斐閣。佐藤博樹(1998)「非典型的労働の実態：柔軟な働き方の提供か」『日本労働研究雑誌』462号。

ほど強い影響を与えていないことは確かなようである。

このような問題点や疑問点があるにもかかわらず、非正規従業員の中で圧倒的多数を占めているパートタイマーの人々が、正規従業員に比べてかなり恵まれていない状況で働いているという客観的な事実に変わりはない。経済的な不平等が広がることを防ぐためにも、また非正規従業員のやる気を引き出すためにも、このような経済的な格差を是正しなければならないことはいうまでもない。

## 2．非正規従業員が行っている仕事の性格規定に関する研究

雇用形態の多様化及び非正規従業員にかかわる既存の研究の中で見逃せないもうひとつの研究テーマは非正規従業員が行っている業務や仕事における質的な変化に関する研究である。いわゆる、非正規従業員の基幹労働力化に関する研究がそれである。非正規従業員の基幹労働力化には、おたがいに密接にかかわっている二つの側面が存在している。ひとつは量的な基幹労働力化であり、もうひとつは質的な面での基幹労働力化である。

まず、非正規従業員の量的な基幹労働力化である。この問題に注目している代表的な研究としては、本田の研究をあげることができる<sup>(4)</sup>。本田は量的な基幹労働力を具体的に定義はしていないが、特定の企業で働く人々の中で非正規従業員が占める割合がどのくらいなのか、その程度によるものととらえているようである。つまり、働く人々全体の中で非正規従業員が占める割合が高ければ高いほど、非正規従業員は量的に基幹労働力化されているのである。

本田がとくに注目している業種はファミリーレストラン業界である。日本のファミリーレストランの最大手3社に関して調べてみた結果、働く人々全体に

---

(4) 量的な基幹労働力化については、本田一成(2001年)「パートタイマーの量的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』497号を参照されたい。

おける非正規従業員が占める割合はほぼ9割を超えており、量的に非正規従業員が圧倒的多数を占めていることが分かる。たとえば、ある企業の場合、正規従業員の数は3,500人であるのに対して、パートタイマーの数は6万人にも上っている。ある店舗になると、総従業員数は47人で、その内訳を見ると、正規従業員は店長1人、副店長1人、女性正規従業員1人の計3人にすぎず、残りの44名はパートタイマー（全体の93.6%）で構成されている。それだけではなく深夜や特定の曜日の場合、正規従業員が1人も存在せず、パートタイマーだけで店舗が運営されていることもけっして珍しくない。要するに、ファミリーレストランのように一部の業種においては、パートタイマーが職場の圧倒的な多数を占めているだけでなく、場合によっては正規従業員なしで仕事が行われているという意味で、パートタイマーは量的に基幹労働力化されているのである。

つぎに、質的な面での基幹労働力化である。ここでいう質的な面での基幹労働力化とは、正規従業員と非正規従業員との間に担当する業務や仕事においてどのくらい違いがあるかという意味である。担当業務や仕事においてそれほど大きな違いがないとすれば、非正規従業員は質的に基幹労働力化されているといえる。質的な面での基幹労働力化は、1970年代からすでに注目されていた。たとえば、津田・林はスーパーマーケットで働くパートタイマーに関する事例研究をつうじて、70年代にすでに一部のパートタイマーは正規従業員と同じような仕事を行っており、基幹労働力化していると指摘している<sup>(5)</sup>。近年では武石によって、質的な面で非正規従業員の基幹労働力化がさらに加速化していることが確認されている。

武石は非正規従業員の基幹労働力化をつぎのようにとらえている。つまり、

---

(5) 質的な基幹労働力化については、つぎの二つの論文を参照されたい。津田眞激・林大樹（1980年）「チェーンストア・パートタイマーの実態と意識」『日本労働協会雑誌』260号。武石恵美子（2003年）「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻第1号。

従来正規従業員がおもに担ってきた 管理業務（部下の管理や職場の管理）、指導業務（職場の他の社員の指導・育成）、判断をともなう業務（決められたパターンに従って業務を遂行するのではなく、状況判断が業務遂行に求められる非典型的な業務）を非正規従業員が担っていく動きである。そして、現状における正規従業員と非正規従業員の仕事の区分内容と、非正規従業員が担う仕事における90年代の変化の方向性という二点に研究の焦点を当てている。

武石がとくに注目している雇用形態は、パートタイマーである。そして、小売業、外食産業、サービス業、クレジット業など、おもにサービス産業の計50社に対するヒアリング調査にもとづき、仕事の中身から非正規従業員を基幹労働力化させている企業は多く、とくに90年代に入ってから基幹労働力化を進めている企業が多いことを明らかにしている。具体的に、非正規従業員にも正規従業員がおもに担当している管理業務や指導業務、判断業務の一部を担当させている企業は32社にものぼっており、全体の64%を占めている。それに対して、正規従業員が行っている仕事（中核的な業務）と非正規従業員（単純・補助的な業務）が行っている業務が完全に分離されている企業は5社しかなく、全体の10%にとどまっている。非正規従業員の基幹労働力化を進めている32社のうち20社が90年代に入ってから基幹労働力化を進めており、このような傾向はとくに90年代に入ってから急速に拡大しているといえる。要するに、質的な側面で非正規従業員の基幹労働力化は、90年代にさらに加速化しており、今日においては非正規従業員の多くが正規従業員とそれほど変わらない重要な仕事や業務を担当しているのである。

以上のように、非正規従業員はもはや量的にも質的にも基幹労働力化されている。非正規従業員が圧倒的多数を占めている業種が存在しているだけでなく、実際はかなり中核的で戦略的な業務や仕事までも担当しているのである。その意味で、非正規従業員は職場であくまで少数を占めている存在で、おもに周辺的で補助的な業務や仕事を行っているという従来のイメージは、もはや通用し



なくなっているのである。

非正規従業員の基幹労働力化に関する議論は、すでに述べた経済的な格差の是正という主張の正当性をより強化させている。なぜなら、量的にも多数を占めており、行っている業務においてもそれほど大きな違いがないとすれば、雇用形態によって待遇を決める根拠はかなり弱くなっているからである。仕事や業務における違いがそれほどなければ、経済的な格差はただちに是正されなければならない。要するに、非正規従業員の基幹労働力化は、経済的な格差の是正という主張により強力な根拠を提示しているのである。

ただ、基幹労働力化の議論にはつぎのように二点ほど問題点がある。第一に、基幹労働力化の議論がおもに特定の業種で働くパートタイマーという雇用形態に限定されており、非正規従業員の多様性を描き出しているとは限らないという点である。たとえば、高度専門職の場合、企業によってどのくらい基幹労働力化されているのか、製造業ではどのようになっているのかなどに関する議論はほとんど見当たらない。第二に、正規従業員の仕事の質における変化に関する研究が欠けているという点である。たしかに、非正規従業員が従来正規従業員の行っている仕事や業務を多く担当するようになってきていることは間違いないだろう。しかし、それによって正規従業員の行っている仕事や業務も大きく変化している可能性も否定できない。つまり、非正規従業員の基幹労働力化に関する議論は、正規従業員の過去と非正規従業員の現在との比較であり、正規従業員の現在と非正規従業員の現在との比較とは限らない。しかし、このような限界や疑問点があるにもかかわらず、非正規従業員の多くが企業にとって重要な戦力として働いている事実には変わりがない。

### 3 . ポートフォリオに関する議論

雇用形態の多様化および非正規従業員にかかわる既存の研究の中で見逃せな

いもうひとつの研究テーマは、雇用ポートフォリオに関する議論である。雇用ポートフォリオの議論は人材マネジメント論、なかでもとくに戦略的人的資源管理論から強い影響を受けている。「企業は人なり」という言葉をよく耳にするが、この言葉には企業経営において人材は付加価値を生む貴重な資源で、人材マネジメントのあり方によって企業の競争力は決まってくるという意味が含まれている。戦略的人的資源管理の観点からすると、企業が高い競争力を維持していくためには、戦略と人材マネジメントとの間に高い整合性が必要になる。

問題は、これまで企業戦略を達成するためには正規従業員を念頭においた人材マネジメントだけで十分だったのが、雇用形態の多様化が進むにつれ、不具合をきたし始めているという点である。雇用形態の多様化が進んだ今日、非正規従業員の協力や協働が不可欠であり、異なる雇用形態をいかに組み合わせるかによって企業の競争力も左右されるようになっているのである。雇用ポートフォリオとは、このような雇用形態の組み合わせのことを意味している。たとえば、戦略的で中核的な業務や仕事は正規従業員に、非戦略的な業務や仕事は非正規従業員に、プロフェッショナル的な業務や仕事は契約社員にといったように、正規従業員だけでなく異なる雇用形態をうまく組み合わせ、その企業にとって最適な雇用の組み合わせを達成することを意味する<sup>(6)</sup>。

雇用ポートフォリオは日本でも早くから注目されており、たとえば日経連の雇用ポートフォリオ論もあるし、リクルートワークス研究所が打ち出している

---

(6) 雇用ポートフォリオに関しては、つぎを参照されたい。守島基博(2004年)『人材マネジメント入門』日経文庫(とくに第 3 章)。リクルートワークス研究所(2000年)「戦略的HRMを生み出す人材ポートフォリオ」『Works』40号。同じくリクルートワークス研究所(2004年)「進化する人材ポートフォリオ(41 - 52頁)」『Works』62号。人材ポートフォリオに関するより概念的なことについては、David P. LepakとScott A.Snellの2人が1999年に『Academy of Management Review (第24巻第1号、31 - 48頁)』という雑誌に掲載している「The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development」という論文を参照されたい。

図表5 - 2 雇用ポートフォリオの具体例

高 企業 特殊 性の 程度  低	<b>第3人材群</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業とのコラボレーションや連帯が必要な人材群</li> <li>・パートナーシップ、協力・協働を引き出すことが重要</li> <li>・例：可能性としては、正規従業員、長期勤続する非正規従業員</li> </ul>	<b>第1人材群</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部育成が必要な人材群</li> <li>・組織コミットメントを高める戦略</li> <li>・例：正規従業員、コア人材</li> </ul>	
	<b>第4人材群</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の指揮・命令に従う人材群</li> <li>・短期的取引を前提とした、市場賃金による待遇</li> <li>・例：パートタイマー、アルバイト、アウトソーシング</li> </ul>	<b>第2人材群</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部から獲得が必要な人材群</li> <li>・市場価値による待遇、契約の遵守が重要</li> <li>・例：高度専門契約社員、アウトソーシング</li> </ul>	
	低	求められる知識・スキルの程度	高

雇用ポートフォリオ論もある。また、雇用ポートフォリオは、日本だけでなくアメリカなどでも注目されている議論である。図表5 - 2は、これまで日米で行われた雇用ポートフォリオに関する議論を踏まえ、企業が活用できる雇用ポートフォリオのひとつの具体例を示したものである<sup>(7)</sup>。

図表5 - 2から分かるように、企業が雇用ポートフォリオを考える際に軸となりうるのは以下の二つである。ひとつは、働く人々が行っている業務や仕事はその企業にとってどのくらい企業特殊性の強いものかで、もうひとつは業務や仕事をこなす上でどのくらいの知識・スキルが要求されているのかである。二つを軸に雇用ポートフォリオを考えると、つぎの四つの異なる人材群が現れる。

第一は、要求されている知識・スキルが高く、しかもそれが企業特殊性の強

(7) David P. LepakとScott A.Snellの1999年の論文と、本委員会の大久保幸夫委員の本委員会での発表による。

い人材群である。いわゆる、企業の競争力を決定的に左右するコア人材群である。このような人材群の場合、企業特殊性が強いゆえに外部労働市場から必要な人材を見つけることはなかなか難しく、企業は内部育成するしかない。具体的には、正規従業員として雇い入れ、長期雇用のもとで企業内の教育訓練をつうじて企業特特殊的な知識・スキルを身に付けさせるのである。企業のコア人材だけに、この人材群には企業への一体感やコミットメントをできるだけ高める人材マネジメント戦略が求められる。

第二は、要求されている知識・スキルは高いものの、企業特殊性が弱い人材群である。企業特殊性がそれほど強くないゆえに、企業はわざわざ内部育成する必要はない。むしろ外部から調達したほうがより合理的な選択になる。ただし、要求される知識・スキルのレベルが高いゆえに、企業は高い市場価値を支払わなければならない。具体的には、市場価値にもとづき、契約やアウトソーシングなどで高度な専門知識・スキルを持っている人々を外部労働市場から雇い入れることである。このような人々から協力・協働を引き出すためには、なによりも市場価値にもとづく待遇や契約の遵守が必要である。

第三は、企業特殊性は強いものの、要求される知識・スキルのレベルはそれほど高くない人材群である。企業特殊性が強いゆえに、何らかの方法で内部化する必要があるのは確かである。問題は要求される知識やスキルがそれほど高くないという点である。となると、内部化の方法は二通りが考えられる。ひとつは正規従業員として雇い入れ、雇い入れの時点ですでに内部化を図る方法である。もうひとつの方法は、非正規従業員として雇い入れ、結果的に内部化を図る方法である。具体的には、企業の成果・業績基準を満たした非正規従業員とのみ継続的な契約の更新をつうじて長期的な関係を結び、結果的に企業特特殊的な知識・スキルを身につけさせる方法である。

最後は、要求される知識・スキルがそれほど高くなく、企業特殊性も低い人材群である。このような人材群の場合、企業は内部化する必要はない。むしろ、

非正規従業員として雇い入れるか、場合によってはアウトソーシングという戦略も十分考えられる。具体的には、それほど高い知識・スキルが求められていないゆえに市場価値が低いわけであるが、市場価値にもとづき雇い入れ、人件費をできるだけ抑えるように努力するといった人材マネジメント戦略が求められる。

このように、雇用ポートフォリオの議論は、雇用形態の多様化を活用し、企業にとって最適な雇用形態の組み合わせを達成することによって企業の競争力を高めなければならないという議論である。雇用ポートフォリオの議論は非常に説得力があるものの、いくつかの問題点や課題も残されている。問題点としては、雇用ポートフォリオ論は企業の立場に立った議論であり、働く人々の観点が欠けているという点が指摘できる。労使関係はあくまで企業側と働く側との両者の関係である。この古典的な命題は最近の話題となった『雇用の未来』でも再確認されている<sup>(8)</sup>。要するに、企業が雇用ポートフォリオ戦略を打ち出したとしても働く側がそれを受け入れるかどうかは別の問題かもしれない。ポートフォリオの議論が実を結ぶためには、雇用ポートフォリオに対する働く側のニーズや態度、考え方を考慮に入れなければならないのである。

雇用ポートフォリオ論の課題としては、つぎのいくつかの点が指摘できる。第一に、企業戦略と雇用ポートフォリオとの関係がまだ不明であるという点である。第二に、どのようにすれば最適の雇用ポートフォリオが達成できるかがまだ不明であるという点である。第三に、雇用ポートフォリオを構成しているおのおのの人材群に対して具体的にどのような人材マネジメントが必要なものがそれほど明確ではないという点である。第四に、雇用ポートフォリオを構成している多様な人材群がおたがいに協力・協働しあうためにはどのようにすれば良いかがまだ明確ではないという点である。雇用ポートフォリオを構成して

---

(8) ピーター・キャペリ(2001年、若山由美訳)『雇用の未来』日本経済新聞社。

いる人材群間の公平性の問題や、それぞれの人材群が他の人材群に及ぼす影響に関する研究はほとんど見当たらないのが現状である。

このような問題点や課題があるものの、雇用形態の多様化時代をむかえ、雇用ポートフォリオは今後の人材マネジメントのあり方を考える際に重要な概念を提供していることには間違いない。

#### 4．残された課題

雇用形態の多様化および非正規従業員にかかわる三つの重要な議論について調べてみた結果、多くの議論がおもにパートタイマーなど、特定の雇用形態だけに注目していることが分かる。経済的な格差や基幹労働力化に関する議論がとくにそうである。非正規従業員の圧倒的多数がそのような雇用形態の人々によって占められているという点を念頭に置くとこれは当然の結果なのかもしれないが、非正規従業員といってもその中にはさまざまな雇用形態が存在していることもまた事実である。その意味で、これまで日本で行われた研究は偏っており、雇用形態の多様性を全体的にとらえているとは限らない。

三つの議論がそれぞれ抱えている課題としては、つぎのようなことが指摘できる。まず、経済的な格差に関する議論であるが、非正規従業員が客観的に経験している経済的な格差がなぜ職業生活の満足度にはそれほど影響を与えていないのかの究明が急がれる。いっぽう、基幹労働力化に関する議論の場合、正規従業員の仕事の質における変化を同時にとらえた上で、議論を進める必要があると思われる。なぜなら、正規従業員が行っている仕事や業務も大きく変化してきている可能性は否定できないからである。最後に、雇用ポートフォリオの議論であるが、非正規従業員の雇用ポートフォリオに関するニーズや考え方、雇用ポートフォリオと企業戦略との関係、最適な組み合わせを実現する具体的な方法、各人材群に対する人材マネジメントのあり方、異なる人材群間の協

力・協働を引き出す方法などの究明が急がれている。

ところで、日本の非正規従業員に関する研究の中には欠けている分野がある。それは非正規従業員の組織内での態度や行動に関する研究領域である。非正規従業員がどのような態度やニーズの持ち主で、企業の中でどのように行動する存在なのか、はたして企業は非正規従業員からコミットメントや信頼を引き出すことができるのかなどに焦点を絞った研究はほとんど見当たらないのが現状である。なぜ非正規従業員の組織行動に関する研究が重要なのか、非正規従業員はどのような態度や行動の持ち主なのか、はたしてわれわれは非正規従業員の組織行動に対して正しい認識を持っているのかなど問題は、つぎの第6章でくわしく述べることにする。

## 第6章 非正規従業員の組織行動<sup>(1)</sup>

副主査 蔡 社錫

(専修大学経営学部)

すでに述べたように非正規従業員といってもその中には質的にまったく異なる人々が存在しており、ある一定の共通のイメージを描くことがなかなか難しいにもかかわらず、非正規従業員には社会的にある一定のイメージがつきまとっている。非正規従業員と聞くだけで多くの人々は、つぎのような一連のことを想起するかもしれない。組織に対する強い一体感や帰属意識を持っており積極的に仕事に取り組んでいる正規従業員に比べ、彼女(彼)らは「仕事にそれほど精を出さない」、「企業組織に対してもそれほど帰属意識を感じない」、「やる気のレベルも低く、生産性も低い」、「ちょっとでも時給が高いところが見つかる」とすぐ転職してしまう」、「法的な守秘契約を結ばない限り、企業秘密をもらしてしまう」、「企業の戦力として期待することがそもそも間違いだ」などのイメージがそれである。このように、非正規従業員に対する世間一般のイメージはけっして肯定的なものではなく、ひょっとすると「仕事や組織に対してこ

---

(1) この章は、経営学の中での重要な研究領域のひとつである「組織行動論 (organizational behavior)」という学問分野が基礎になっている。日本ではよく「行動科学 (behavioral science)」とも呼ばれている組織行動論とは、企業の生産性や業績に影響する個人行動、集団行動、組織そのものの行動を研究する学問分野である。組織行動論でももに取り扱われている研究テーマとしては、モチベーション、人々の態度 (職務満足や組織コミットメント)、人々の行動、リーダーシップ、集団 (グループ) 管理などがあげられる。組織行動論は理論構築の志向が強く、企業経営への適用や実践志向の強い人材マネジメント論に理論的なバックグラウンドを提供してきており、人材マネジメントとは密接なかかわりをもっている。組織行動論がどのような学問分野なのか、どのようなテーマが研究されているのかについては、つぎのテキストを参照されたい。石田英夫・梅沢隆・永野仁・蔡 社錫・石川淳 (2002年) 『MBA人材マネジメント』中央経済社、とくに第2章。



のような否定的な態度や行動を見せている非正規従業員が、正規従業員と同じ待遇を受けることはおかしい」とすら考えられているかもしれない。

ところで、非正規従業員につきまっているこのような否定的なイメージや通念を良く考えてみると、そのほとんどは非正規従業員の組織内での態度や行動に関する一定のイメージや通念によるものであることが分かる。となると、非正規従業員が組織内でどのような態度や行動を見せているかを正確にとらえることは非常に重要になってくる。しかし、非正規従業員が組織内でどのような態度や行動を見せているのかに関する研究は乏しく、非正規従業員につきまっている世間一般のイメージが正しいかどうかはまだ検証されていない。

このような状況は危惧すべき状態ともいえる。なぜなら、非正規従業員が組織内で見せている態度や行動を正確に把握しないまま、社会的に否定的な先入観だけが先走りしている可能性が高いからである。非正規従業員が実際に組織内で見せている態度や行動が世間一般の否定的な通念と異なっているのなら、それは大きな問題をはらんでいることになる。

その問題とは、もし非正規従業員につきまっている否定的なイメージが事実と違っているのなら、非正規従業員は経済的な格差に加え、社会通念による差別にも直面することになるという点である。また、今後、労働政策や企業、組合の努力などで非正規従業員の労働条件が改善され、経済的な格差が是正されたとしても、非正規従業員は社会の中で依然としてその存在価値を認められないままの状態に取り残される可能性がある。非正規従業員が組織内でどのような態度や行動を見せているのかを正確に把握しておくことが、今後労働政策を立てる際においても、企業が人的資源管理システムを考える際においても、労働組合が対応を決める際においても、非常に重要な理由はここにある。

ここでは非正規従業員の組織内での態度や行動に注目し、非正規従業員につきまっている世間一般の否定的なイメージや通念に挑戦する。本章ではつぎの三点を中心に議論が展開される。第一に、まだ少数派ではあるものの、非正

規従業員を非常に肯定的にとらえている観点も存在していることを明らかにする。いわゆる、フリーエージェント（free agent）の観点である。第二に、はたして非正規従業員に対する世間一般の否定的なイメージや通念は正しいものかどうかを正規従業員との比較をつうじて検討する。具体的に、非正規従業員は本当に正規従業員に比べやる気や生産性が低いのか、この人々は本当に企業にとっても社会にとっても問題児なのかを検討する。第三に、非正規従業員を非常に肯定的にとらえているフリーエージェントという観点ははたして正しい非正規従業員像を描き出しているかどうかを検討する。本章の狙いはあくまで、事実にもとづいた健全な非正規従業員像を描き出すことにある。

## 1．非正規従業員に関する分析視点：対立している二つの観点

非正規従業員に対する世間一般のイメージや通念はけっして肯定的なものではないものの、よく調べてみると非正規従業員の見方にはまったく異なる二つの観点が存在していることが分かる。ひとつは、非正規従業員を非常に否定的にとらえている「周辺・補助的な観点」であり、もうひとつは非正規従業員を非常に肯定的にとらえている「フリーエージェントの観点」である。図表6-1は、二つの観点をまとめたものである<sup>(2)</sup>。

二つの観点の中で世間一般の人々により知れ渡っている観点は周辺・補助的な観点のほうであり、じつは非正規従業員に対する否定的なイメージや通念はこの観点から由来しているものである。それに対して、フリーエージェントの

---

(2) 二つの観点については、Gideon KundaとStephen R. Barley, James Evansの3人が2002年に『Industrial and Labor Relations Reviews (第55巻第2号, 234-261頁)』という雑誌に掲載している「Why Do Contractors contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market」という論文、とくに導入部分を参照されたい。いっぽう、3人は周辺・補助的な観点を、労使関係論（industrial relations）の観点と呼んでいる。

図表 6 - 1 非正規従業員に関する二つの観点

周辺・補助的な観点	フリーエージェントの観点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・非自発的なパートタイマー</li> <li>・安定的な雇用システムへの脅威、危惧すべき現象</li> <li>・二重労働市場の観点：第2次労働市場の拡大</li> <li>・雇用不安・将来の不安</li> <li>・悪い労働条件</li> <li>・結果：仕事不満、低い帰属意識、高い離職、絶え間ない紛争</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自発的な高度専門職</li> <li>・市場価値・真の個人主義にもとづく雇用システムの到来、歓迎すべき現象</li> <li>・大企業・ピラミッド組織からの解放</li> <li>・洗練されたワークスタイル：休暇・携帯電話・パソコン</li> <li>・洗練されたライフスタイル：仕事と家庭・趣味との両立</li> <li>・結果：複数組織から高給料、自由時間、自己実現</li> </ul>

観点は相対的に新しい観点で、まだ少数派にとどまっている。そこで、まず周辺・補助的な観点において非正規従業員がどのようにとらえられてきたのかを述べてから、相対的に新しい観点であるフリーエージェントの観点について述べることにする。

周辺・補助的な観点でおもに想定されている非正規従業員とは、積極的に職探しをしたにもかかわらずなかなか定職がみつからず、つなぎ職としてやむをえず非正規従業員となった非自発的なパートタイマーである。周辺・補助的な観点によると、このような人々はつねに雇用不安におびえており、正規従業員に比べかなり悪い労働条件のもとで働いているという。そして、このような人々が仕事や組織に対して肯定的な態度や行動を見せるはずがなく、長期雇用のもとで安心して仕事に打ち込んでいる正規従業員に比べ生産性が低いことはいうまでもなく、時給が少しでも高いところにすぐに転職してしまったとしてもけっして不思議ではないという。

周辺・補助的な観点によると、社会の中で非正規従業員が増えていることは非常に危惧すべき現象である。なぜなら、不安定な雇用が増えるということは、

つねに雇用不安や生活の不安におびえている人々が増えていることを意味しており、これまで築き上げてきた安定的な雇用システムを根底から揺るがしかねないからである。さまざまな規制を設けることによって非正規従業員が増えないように最大限努力するいっぽうで、やむを得ず非正規従業員となった人々に対してはセーフティーネットを設けることによって救済しなければならないという。要するに、周辺・補助的な観点によると、非正規従業員が増えることは、働く側にとっても、企業側にとっても、社会全体にとってもけっして望ましい現象ではなく、なんとしても食い止めなければならない現象として受け止められているのである。これまでの非正規従業員に対する世間一般の否定的なイメージや通念は、このような周辺・補助的な観点によるところが大きい。

ところが、相対的に新しい観点であるがゆえにまだ少数派にとどまっているものの、非正規従業員を非常に肯定的にとらえている観点も存在している。いわゆる、フリーエージェントという観点がそれである。フリーエージェントの観点でおもに想定されている非正規従業員とは、みずから進んで非正規従業員となった高度専門職の契約社員である。このような人々は高い専門知識やスキルを持っており、社会や企業からの需要も非常に高いという。それだけ市場価値も高く、大企業で働いている正規従業員に比べてもはるかに良い労働条件のもとで働いている。このような人々は単独の企業に縛られる必要がないゆえに複数の企業と契約を結んでおり、これまで正規従業員ですら実現できなかった高い年収を手に入れているという。

時間的な余裕、仕事とレジャーとの両立、仕事と家庭との両立、自己実現などのワークスタイルの面においても、フリーエージェントの人々は非常に洗練されているという。フリーエージェントの観点によると、複数の企業と契約を結んでいるこのような人々は、大企業というピラミッド組織のさまざまなしがらみから完全に解放され、本当の意味での個人主義にもとづいた働き方を実現しているという。正規従業員の多くが長い通勤時間や勤務時間、残業など、時

間的な面において多く縛られているのに対して、フリーエージェントの人々はこのような時間的な束縛から完全に解放され、自分の好きな時間に好きなだけ働けばいいという。また、フリーエージェントの人々は優雅な外国のリゾート地で休暇を楽しみつつ、携帯電話を肩に乗せ、両手でパソコンのキーボードを打ちながら仕事をこなす洗練されたワークスタイルの持ち主でもあるという。まさに誰もが憧れている、映画のワンシーンにでも見られるようなバラ色の生活を送っており、大衆の憧れの的にもなっている人々である。

フリーエージェントの観点によると、労働市場でこのような人々が増えているということは非常に望ましい現象であり、大いに奨励しなければならない現象でもある。なぜなら、大企業というピラミッド組織のさまざまなしからみから完全に解放されている個人、高い年収を実現している個人、時間的な束縛から完全に解放されている個人、レジャーや家庭、趣味と仕事との両立を実現している個人、仕事をつうじて自己実現している個人が増えるということは、誰もが待ち望んでいた真の意味での市場価値にもとづく雇用システムの到来を意味しているからである。

このように、非正規従業員に対する世間一般のイメージや通念が否定的なものであったことはたしかであるものの、よく調べてみると非正規従業員を非常に肯定的にとらえている観点も存在している。問題は、周辺・補助的な観点であろうと、フリーエージェントの観点であろうと、それぞれの観点がどのくらい非正規従業員の実態やその本来の姿を正確にとらえているかという点である。周辺・補助的な観点でとらえられているように、非正規従業員は本当に自分の仕事や組織に満足せず、生産性も低く、すぐ転職してしまう問題児なのか。それともフリーエージェントの観点でとらえられているように、非正規従業員は組織のさまざまなしからみから完全に解放されており、高い年収や洗練されたワークスタイルを実現しているわれわれの希望の星なのか。以下では、これまで非正規従業員の組織内での態度や行動を把握しようと試みているいくつか

の研究をつうじて、二つの観点がともに正しい非正規従業員像を描き出すことに失敗していることを明らかにする。

## 2 . 周辺・補助的な観点の誤解：過小評価されている非正規従業員

すでに指摘したように、現在、非正規従業員につきまとっている否定的なイメージや通念の多くは周辺・補助的な観点によるものである。しかし、非正規従業員の組織内での態度や行動に関する研究を吟味すると、周辺・補助的な観点で描かれている非正規従業員像とはかなり違った非正規従業員像が浮かび上がる。

正規従業員との比較をつうじて、非正規従業員の組織内での行動や態度に注目している最近の研究としては山崎の研究をあげることができる<sup>(3)</sup>。山崎は修士論文の中で、企業において個人の生産性を予測する際に重要な指標と考えられてきたいくつかの態度や行動において、正規従業員と非正規従業員との間にどのくらい違いが見られるのかを質問紙調査をつうじて検証している。質問紙に答えた人々は、正規従業員が約60名、非正規従業員が約50名である。

山崎が注目している組織内での態度や行動は、つぎの四つである。第一に、動機づけ（やる気）のレベルである。働く人々が置かれている状況（つまり、職場や仕事）がほぼ同じであり、能力においてもそれほど大した違いがないとすれば、やる気が高ければ高いほど、個人の業績や生産性が高くなると考えられる。要するに、やる気のレベルは働く人々の生産性を予測する際に重要な指標のひとつなのである。

第二は、仕事に対する満足である。仕事に対する態度は個人の生産性や離職

---

(3) 2003年度専修大学経営学研究科修士論文である山崎津子の『心理的契約の違反が従業員の信頼に及ぼす影響：非正規従業員を中心として』を参照されたい。

を予測するための重要な指標のひとつとなりうる。なぜなら、仕事に満足している人ほど、積極的に仕事に取り組み、生産性も高くなると予想されるからである。

第三は、組織コミットメントである。組織コミットメントとは一般にいう企業に対する一体感や帰属意識のことである。具体的に、組織にどのくらい愛着を持っているのか、組織にとどまりたいという願望がどのくらい強いのか、組織のためにがんばりたいという意志がどのくらい強いのかのことである。組織コミットメントが高い人ほど、企業への愛着心や企業のためにがんばりたいという気持ちが強く、企業が必要とするスキルや能力を身につけている可能性が高く、生産性も高くなると考えられている。

第四は、組織人的行動というものである<sup>(4)</sup>。社会がうまく機能するためには日常の生活や経済的な活動を超え、ボランティア活動に参加したり、地域活動に参加したりするなど、社会のために活動する健全な市民が必要である。それと同じく、企業がうまく機能するためには、自分に任された仕事や役割を超えたさまざまな行動に積極的に取り組む健全な組織人が必要である。たとえば、急に仕事が増えたときに人々が進んで残業してくれると企業は新たに人々を採用せず、増えた仕事にうまく対応できるようになる。また、仕事仲間が忙しいとき、それを積極的に手伝う行動も組織にとっては必要不可欠な行動である。要するに、組織人的行動とは、働く人々が自分に任されている役割や仕事を超え、健全な組織人として活動することを意味しており、人々の生産性を予測する際に重要な指標のひとつとして用いられている。

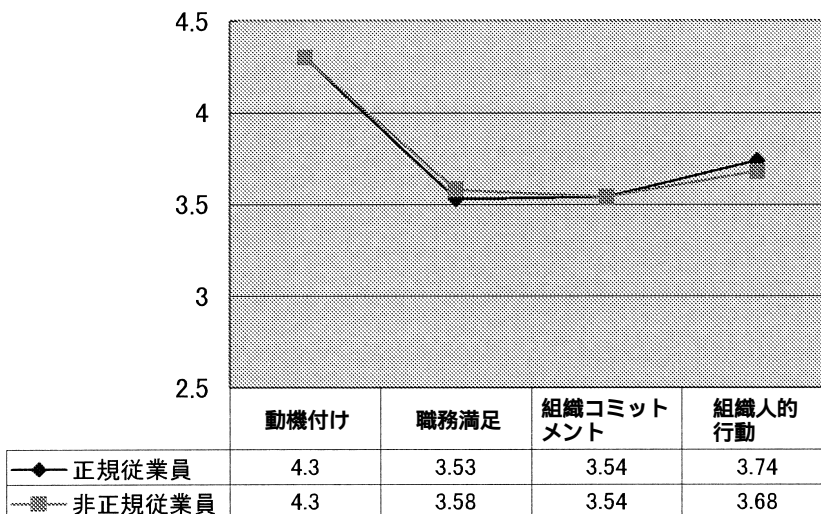
非正規従業員に対する世間一般の否定的なイメージや通念が本当に正しければ、非正規従業員は正規従業員に比べやる気が低く、仕事に満足しておらず、

---

(4) 組織行動論を研究している人々は、これを「組織市民行動 (organizational citizenship behavior)」と呼んでいる。

組織にもコミットせず、組織人的行動はほとんどとらないという結果があらわれなければならない。しかし、山崎はこのような世間一般の否定的なイメージや通念とはまったく異なる結果を報告している。図表6 - 2は、山崎の研究結果にもとづき、四つの重要な指標において非正規従業員と正規従業員との間にどのような違いが見られているのかまとめたものである。

図表6 - 2 非正規従業員と正規従業員の組織行動における違い



出所：山崎の修士論文にもとづき作成。

図表6 - 2 から分かるように、四つの指標すべてにおいて、世間一般のイメージとは違って正規従業員と非正規従業員の間にはまったく違いが見られない。つまり、非正規従業員だからといって、正規従業員に比べやる気が低いとはかぎらない。また、非正規従業員は正規従業員なみに自分の仕事に満足しており、組織に対しても一体感や帰属意識を感じている。組織人的行動においても正規従業員と比べてもけっして後れをとっていない。



しかし、山崎の結果を解釈する際には注意しなければならない点がある。何より研究対象が少なく、データの収集の面において大きな問題を抱えているという点である。たとえば、山崎の研究対象に含まれている正規従業員の約半数が同じ企業で働いており、その企業の特異な事情が強く反映された結果かもしれない。このような研究限界ゆえに、山崎の研究結果を素直に受け止めることがなかなか難しいことはたしかである。にもかかわらず、無視することはできない。なぜなら、非正規従業員と正規従業員との間にはさほど大きな違いが見られていないという結果は、他の国々で行われたいくつかの研究でも確認されているからである。以下では、非正規従業員も正規従業員と同じく健全な組織人として活動していると報告している三つの研究結果を紹介しよう。

まず、興味深い研究としてPearceの研究をあげることができる<sup>(5)</sup>。彼女ははたして一般にいわれているように正規従業員と非正規従業員との間には組織行動において大きな違いが見られるかどうかを焦点を絞っている。具体的には、正規従業員は企業との強い一体感や愛着、信頼を感じており、他の人々と協力しながら仕事を進めているのに対して、非正規従業員は企業に対してほとんど一体感や愛着、信頼を感じていないという通説は本当に正しいかどうかを調べている。この研究でとくに注目すべき点は、人々にみずから自分の態度や行動を評価するように求めているだけでなく、上司にも正規従業員と非正規従業員のそれぞれの組織内での態度や行動に関する客観的な評価を求めているという点である。上司が評価したのは、協力性に関してであった。つまり、上司が客観的に判断することにより、仕事を進めていく上で欠かせない協力性において、正規従業員と非正規従業員との間に根本的な違いがあるかどうかをも調べてい

---

(5) Jone L. Pearceが1993年に『Academy of Management Journal (第36巻第5号, 1082-1096頁)』という雑誌に掲載している「Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers」という論文を参照されたい。

るのである。

アメリカの宇宙産業に携わっている正規従業員と高度専門契約職（具体的にはエンジニア）の非正規従業員、約126名に対して質問紙調査を行ってみた結果、いくつかの興味深い結果があらわれている。第一に、上司の協力性に関する評価であるが、上司たちは協力性において非正規従業員と正規従業員との間にはまったく違いがないという判断を下している。つまり、上司の目から見ても、非正規従業員だからといって協力性が低く、正規従業員だからといって協力性が高いとは限らないのである。第二に、非正規従業員の場合、自分たちは正規従業員に比べより多くの組織人的行動をとっていると報告しているという点である。みずからが評価する際には、正規従業員より自分達のほうが求められている仕事や役割を超えたさまざまな貢献を企業にしていると評価しているのである。第三に、組織コミットメントの面において正規従業員と非正規従業員との間にはまったく違いが見られなかったという点である。非正規従業員も正規従業員なみに組織に対して一体感や帰属意識を感じているのである。要するに、山崎の研究結果と同じく、Pearceも非正規従業員に対する世間一般の否定的なイメージや通念は間違っていることを証明しているのである。

もうひとつの重要な研究としては、MoormanとHarlandの2人によって行われた研究をあげることができる<sup>(6)</sup>。2人はとくに非正規従業員の組織人的行動に注目している。具体的には、アメリカのある人材サービス会社に登録している197名の非正規従業員に対して質問紙調査を行い、はたして非正規従業員も健全な組織人として活動しているかどうかを調べている。研究の結果は非常に興味深いものであった。非正規従業員も条件さえ整えれば十分組織人的行動を

---

(6) Robert H. MoormanとLynn K. Harlandの2人が2002年に『Journal of Business & Psychology (第17巻第2号, 171-187頁)』という雑誌に掲載している「Temporary Employees as Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance」という論文を参照されたい。

とる存在であることが明らかになっているからである。

MoormanとHarlandによると、非正規従業員はつぎの三つの条件が満たされている場合、組織人的行動を積極的にとるといふ。第一は、非正規従業員が派遣先企業やそこで行っている仕事に対してどのような態度をとっているかである。派遣先企業に対してよい印象を持っている非正規従業員ほど、また派遣先で行っている仕事により満足している非正規従業員ほど、より積極的に組織人的行動をとるといふ。第二は、自分が登録している人材サービス会社（派遣元企業）に対してどのような態度をとっているかである。登録している派遣元企業に対して肯定的な態度をとっている非正規従業員ほど、派遣先でより積極的に組織人的行動をとるといふ。第三は、非正規従業員のやる気のレベルである。やる気が高い非正規従業員ほど、派遣先でより積極的に組織人的行動をとるといふ。同じ正規従業員の中でも仕事や組織に対してより肯定的な態度をとっており、やる気のレベルも高い正規従業員ほどより積極的に組織人的行動をとっていることとまったく同じように、同じ非正規従業員の中でも派遣先や派遣元企業に対してより肯定的な態度をとっており、やる気のレベルも高い非正規従業員ほどより積極的に組織人的行動をとっているのである。要するに、非正規従業員も条件さえ整えれば健全な組織人として活動する存在なのである。

条件さえ整えれば非正規従業員も健全な組織人として活動しているという結果は、Ban DyneとAngの2人がシンガポールで行った研究でも確認されている<sup>(7)</sup>。2人はシンガポールの銀行と病院（看護師）で働く約150名のプロフェッショナル（非正規従業員が45名、正規従業員が110名）に対して質問紙調査を行い、非正規従業員と正規従業員との間に組織行動において何か違いがあるかどうか

---

(7) Lynn Ban DyneとSoon Angの2人が1998年に『Academy of Management Journal (第41巻第6号)』という雑誌に掲載している「Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore」という論文を参照されたい。

を調べている。その結果、山崎の研究をはじめ、これまで取り上げた研究とはかなり違った結果があらわれている。正規従業員に比べ非正規従業員の組織コミットメントや組織人的行動の得点が低く、2人の研究はこれまで非正規従業員に対する世間一般の否定的なイメージや通念が正しいことを証明しているかのように見えるものであった。

しかし、より注目すべき結果はほかにある。正規従業員の場合、企業に対してとっている態度と組織人的行動との間にほとんど関係がなかったのに対して、非正規従業員の場合、企業に対してとっている態度と組織人的行動との間に強い正の関係があらわれているという結果がそれである。いいかえれば、正規従業員の場合、たとえ企業に対して肯定的な態度をとっていたとしても、それが組織人的行動に直接つながっていないのに対して、非正規従業員の場合、企業に対して肯定的な態度を取っているとそれがただちに組織人的行動につながっているのである。正規従業員の場合、ほとんどの人々が企業に対して肯定的な態度をとっており人々の間にバラツキがないのに対して、非正規従業員の場合、企業に対する態度におけるバラツキが多いことからあらわれた結果かもしれない。

その原因がどこにあるにせよ、このような結果は非正規従業員に対する企業の考え方や接し方、人的資源管理システムのあり方によって、非正規従業員の組織内での態度や行動は大きく変わってくる可能性があることを示唆している。非正規従業員を企業にとって価値ある存在として認め、その貢献に見合った待遇を行っている企業で働く非正規従業員の場合、企業に対して肯定的な態度を持つようになり、その態度が積極的な組織人的行動や高い生産性という行動につながっているという図式である。要するに、世間一般の否定的なイメージや通念とは違って、条件さえ整えば非正規従業員も健全な組織人として活躍できる存在なのである。

このように、非正規従業員の組織内での態度や行動を調べているほとんどの

研究は、非正規従業員を問題児としてとらえてきた周辺・補助的な観点をけっして支持していない。周辺・補助的な観点を描かれてきた非正規従業員像はあまりにも過少評価されている。実際、周辺・補助的な観点とはまったく異なり、非正規従業員と正規従業員との間には組織内での態度や行動においてまったく違いがないか、たとえ違いがあったとしてもそれは大した違いではない。はっきりしていることは、条件さえ整っていれば非正規従業員も正規従業員なみに健全な組織人として活動している存在であるという点である。非正規従業員に対してわれわれが持っている否定的なイメージや通念を直ちに直視しなければならぬ理由は、ここにある。

### **3 . フリーエージェントの観点の誤解：過大評価されている 非正規従業員**

では、相対的に新しい観点でまだ少数派の意見に止まっていて影響力は強くないものの、とくに労働条件のいい非正規従業員たちをフリーエージェントとしてとらえ、このような人々こそわれわれが夢見てきた真の意味での個人主義にもとづいた働き方を実現していると考えているフリーエージェントの観点は、はたして正しい非正規従業員像を描き出しているのだろうか。この点に関して興味深い研究を行っているのは、アメリカのkunda, Barley & Evansの3人である<sup>(8)</sup>。以下では、3人の研究結果にもとづき、フリーエージェントの観点のはたして正しい非正規従業員像を描き出しているかを検討していくことにする。

3人は、フリーエージェント的に働いている約60名のソフトウェア技術者やプログラマーに対するインタビュー調査をつうじて、このような人々がはたし

---

(8) 脚注(2)ですでに触れたGideon Kundaらの3人の研究結果を参照されたい。

てフリーエージェントの観点で描かれているように真の個人主義にもとづいた洗練されたワークスタイルを実現しているかどうかを調べている。具体的には、なぜこの人々はフリーエージェントの道を選んだのか、そのきっかけになったのはいったい何だったのか、どのようなことを望んでフリーエージェントになったのか、フリーエージェントになってみた結果どのようなことを感じているのかの4点を調べている。

まず、なぜフリーエージェントとしての道を選んだのかである。60人に聞いてみたところ、多くの人々が大企業というピラミッド組織に失望したことがフリーエージェントの道を考え始めるようになった最も重要なきっかけとなったと語っている。この人々は高度な専門知識やスキルを持っているプロフェッショナルであるが、一般にプロフェッショナルは企業組織に向いていないと指摘されている。なぜなら、社会的な評価や地位と、企業組織の中での評価や地位との間に大きなギャップが存在しているからである。一般にプロフェッショナルの場合、高度な専門知識やスキルを持っており、社会からの評価や市場価値が高い。しかし、企業に雇われるとなると、現実はそれほど甘くない。プロフェッショナルといっても、企業に雇われた以上あくまで組織人としての役割が求められており、企業の指揮命令に従わなければならないのである。

実際、インタビューに応じた多くのフリーエージェントたちが口をそろえて語ったことは、しよせん自分は大企業というピラミッド組織の中でただ利用されている存在にすぎなかったという否定的な見解であった。多くの人々が大企業組織に失望した経験としてとくに多くあげたことは、管理者同士の政治的なあつれきである。つまり、自分はプロフェッショナルとして働いているつもりであったが、結局は管理者同士の昇進競争に利用されているだけなのではないかという疑念が生じることで大企業組織に失望感を抱き、もしかしたら自分は企業という組織に向いていないかもしれないと認識し始めるようになる。このようないやな経験が度重なると、「プロフェッショナルとしての価値を認めて

くれない、こんなところにはこれ以上勤める必要はない」という意識がますます強くなり、フリーエージェントという道を真剣に考えるようになるのである。

しかし、考えや思いだけではフリーエージェントにはなれない。現実フリーエージェントになるためには、何らかのきっかけが必要となる。インタビューに応じた多くの人々は、レイオフされたか、あるいは潜在的にレイオフされるかもしれないという認識がフリーエージェントの道を選んだ直接のきっかけとなったと語っている。注意すべき点は、レイオフの理由である。これらの人々の場合、別に勤続年数が短いとか、生産性が低いとか、能力がないとかでレイオフされたわけではなく、波の大きい業界で働いているがゆえに仕方なくレイオフされた側面が強い。つまり、たとえレイオフされたとしても新たに定職を見つけようと努力すれば十分見つけることができたにもかかわらず、自分の意志でフリーエージェントの道を選んだのである。フリーエージェントになった具体的な経路は、自分の持っている業界の人的なつながりや登録してあった人材サービス会社の紹介のいずれかであった。

この人々はいったい何を望んで正規従業員の身分を捨て、わざわざフリーエージェントの道を選んだのだろうか。この人々はいったいフリーエージェントのどのような側面に惹かれたのだろうか。インタビューに応じた多くの人々は、正規従業員ではなかなか得られない高所得と、プロフェッショナルとして認めてもらえる可能性の二つをあげている。要するに、多くの人々が高い所得とプロとしての尊敬を期待しながらフリーエージェントの道を選んだのである。

フリーエージェントになってみたら、いったいどのようなことが待っていたのだろうか。興味深い点は、この人々が直面した新しい世界はけっしてフリーエージェントの観点で描かれているようなバラ色の世界ではなかったという点である。現実には人々が想像するほど甘くなく、多くの人々がフリーエージェントになる前に抱いた理想と、フリーエージェントになってみて実感している現実との間には大きなギャップが存在していることが分かったと語っている。

とくに注目すべき点は、多くの人々がフリーエージェントになる前には考えもしなかったさまざまな「隠れたコスト (hidden cost)」が存在していることを認識するようになったと語っているという点である。隠れたコストとは、以下のようなものである。第一に、しょせん外部の人間であるというコストである。たしかにフリーエージェントとなり自由に使える時間は増えたとし、仕事量もみずからコントロールできるようになったが、正規従業員ではないゆえに重要な意思決定から排除され、いつまでも外部の人間にとどまっているというコストである。第二に、雇用不安というコストである。フリーエージェントの観点で描かれている非正規従業員像は、高い専門知識を持っているがゆえに、たとえ職を失ったとしてもすぐ新しい職を見つけることができる人々である。しかし、現実にはそれほど甘くない。多くのフリーエージェントたちは自分の雇用や契約更新に対して不安を感じており、つねに契約更新やつぎの就職先を気にしながら仕事をしていると語っている。第三に、給料明細書には書かれていないさまざまな隠れたコストの存在である。多くの人々がフリーエージェントとなりたしかに名目所得は大きく増えたものの、同時にフリーエージェントになる前には気づかなかったさまざまなコストが存在していることをはじめて実感するようになったと語っている。健康保険や福利厚生、企業年金などはその具体例かもしれない。しかし、隠れたコストの中で最も負担の大きいコストとして多くの人々があげたのは、専門知識やスキルをつねに最先端のものに維持するために必要となる教育訓練費用であった。正規従業員の場合、教育訓練投資がどちらかという企業責任となっているのに対して、フリーエージェントたちは自腹でそれを賄わなければならない、それが大きな負担となっていると語っているのである。このように、バラ色の世界と考えられてきたフリーエージェントにもさまざまな隠れたコストが存在しているのである。

このように考えてみると、周辺・補助的な観点と同じように、フリーエージェントの観点も正しい非正規従業員像を描き出しているとはとてもいえない。



外見上は正規従業員よりはるかに良い労働条件で働いているように見えるフリーエージェントの世界も、バラ色の世界でもなければ、真の個人主義にもとづいた働き方を実現しているわけでもない。

フリーエージェントの観点で描かれている非正規従業員像が非常に偏っており、過大評価されているということは、フリーエージェント的に働いている人々の貯蓄率やその絶対額が異常に高いという点からも確認できる。一般にローン社会ともいわれているアメリカ社会で生活しているにもかかわらず、インタビューに応じた多くの人々が「できるだけローンを組むことを避け、可能なかぎり現金を銀行に預けようとしている」と語っている。興味深いのは、その理由である。多くの人々が「お金が余って貯蓄に励んでいるわけではなく、将来の雇用不安や自分の知識・スキルを最先端のものに維持するために必要となる教育訓練費用を賄うために現金を安全な銀行に預けている」と語っているのである。フリーエージェントの観点がいかに過大評価された非正規従業員像を描き出しているかを考えさせられる答えである。

#### **4 . 結論：事実にもとづいた非正規従業員像、 健全な組織人としての非正規従業員**

フリーエージェントの観点のように、非正規従業員を非常に肯定的にとらえる見方も存在してきているものの、非正規従業員に対する世間一般のイメージや通念はけっして肯定的なものではない。非正規従業員に対する世間一般の否定的なイメージの多くは、非正規従業員の組織内での態度や行動に対する誤った認識や思い込みによるものであった。その背景には、非正規従業員を企業にとっても社会にとっても問題児としてとらえている周辺・補助的な観点が存在している。

しかし、非正規従業員の組織行動を調べているこれまでの研究を吟味してみ

ると、世間一般の否定的なイメージや通念とはまったく異なるイメージが浮かび上がってくる。「彼女（彼）らの働きぶりは、意外にもまじめで協力的である」、「彼女（彼）らは意外にも自分の仕事に満足しており、クライアント組織にもコミットしている」、「彼女（彼）らは意外にも健全な組織人である」、「彼女（彼）らの生産性はけっして正規従業員に劣らず、場合によっては高いこともある」といった肯定的なイメージがそれである。

いっぽう、非正規従業員をわれわれの希望の星としてとらえているフリーエージェントの観点も正しい非正規従業員像を描き出すことに失敗している。これまでの研究で明らかになっているのは、一見すると非常に高い給料をもらっており、洗練されたワークスタイルを送っているように見えるフリーエージェントの人々も、さまざまな制約や限界の中で生きている普通の人間であるという点である。フリーエージェントの観点で描かれているように、フリーエージェントの人々はけっしてすべての束縛から解放された自由人でもなければ、われわれが夢見てきた洗練されたワークスタイルを実現している希望の星でもない。一般の人々と同じく、フリーエージェントの人々も悩みながら生きている普通の人々なのである。

両観点が非正規従業員を正確に描き出すことに失敗しているとすれば、われわれには事実にもとづいた非正規従業員像を描き直す義務がある。これまで描かれてきたように、非正規従業員は問題児でもなければ、自由人でもない。彼女（彼）らも、さまざまな制約の中で生きている健全な組織人なのである。

# 応用（インプリケーション）編



## 第7章 雇用形態多様化のなかでの雇用政策のあり方

主査 清家 篤

(慶應義塾大学商学部)

### 1. 市場の影響力増大

雇用形態多様化のなかで雇用政策のあり方も変化する。これまでの雇用に関する規制や雇用政策の多くは正規従業員を念頭においたものであった。非正規従業員の増加はそうした政策のあり方にも大きな変容を迫ることは間違いない。

ここではそれを、雇用に関する市場の影響力増大という視点から整理してみよう。今日の雇用を考えると、もっとも重視すべきは市場の影響力の増大だ。

雇用における市場の影響力の増大をもたらすもののひとつはまず、本報告で考察してきたような雇用形態の多様化である。パートタイマーの賃金は個々の企業の都合というよりは、それぞれの地域に地場相場によるところが大きいし、また派遣労働者の価格も、それぞれの職種ごとに決められている。たまたまある企業は業績が良くないから、うちでは安い賃金でパートタイマーを雇えないか、安い料金で派遣を頼めないかといってもそうはいかないのである。つまりそうした労働力については、個別企業の都合よりも、企業外の市場でその賃金、価格は決められる傾向にあるのだ。

正規従業員の労働条件は、労使合意さえすれば、かなりの程度まで個別企業内で決められる。しかし非正規従業員の労働条件は、基本的には企業外の市場で決まるのである。とすれば、そうした非正規従業員の増加は、労働条件の決定における市場の影響力を、日本全体でより大きくするということになるだろう。

雇用に関する市場の影響力の増加は、正規従業員にも見られる。従来は新規採用だけに頼っていたような企業でさえ、いわゆる経験者採用という中途採用

を増やしている。早いスピードで変化する市場環境に速やかに応じていくためには、そのときどきで必要な人材を外部から調達しなければならない場合も多くなっているからである。これに対応して、かつては転職といったことを考えることがまれであった正規従業員の間でも積極的な転職が見られるようになってきている。

そうした場合、どうしても必要な人材はそのときの「時価」で獲得しなければならなくなる。たとえばどうしても必要な人材を見つけて、「当社の給与規程では貴殿の学歴、年齢、経験ではこのくらいの年俸になります」といったことを言っても、「私はいまその2倍の年俸で他社から呼ばれています」と言われれば、その額を払わないかぎり必要な人材は獲得できないことになる。どんなに精緻に作られた給与規程も、市場の圧力には逆らえないということである。

さらにこれから、正規従業員、非正規従業員を問わず、労働市場をつうじた雇用保障ということが重要になってくる。というのは、まずいっぽうで個人の職業人生が長くなる。10年後の2014年には高齢人口比率が総人口の4分の1を超え、逆に2000年から2015年の15年間だけで20代（20～29歳）の人口は500万人以上減少する。従来のように20代から50代までの労働者が主として経済社会を支えるという構造を維持することは不可能だ。

すでに、高齢化に対応して厚生年金の支給開始年齢が最終的には報酬比例部分も含めて65歳になることは決まっている。日本人の寿命が戦後30歳以上延びたことを考えれば、この程度の引き上げは当然であり、客観的に考えれば、公的年金制度を健全に維持するために、支給開始年齢のさらなる引き上げも必要となろう。すくなくとも60代半ばまでは現役で働くことになる。

ところが他方で、内外の競争環境激化をうけて、企業がその従業員に保障できる雇用期間は、正規従業員であろうと、非正規従業員であろうと短くなってこざるを得ない。ということは、いっぽうで職業人生が長くなり、他方で雇用保障は短くなるのであるから、多くの個人は長い職業人生の途中で、雇用を守

りきれなくなった企業から、人材を必要とし、雇用を増やそうとする企業へ移っていくことで自らの雇用を守らなければならなくなる。学校を出てから定年退職まで一つの企業で雇用を保障する「一社雇用保障体制」から、労働市場をつうじて他社に移動しうることによって雇用を保障する「労働市場をつうじた雇用保障」が求められているのである。市場の役割は雇用保障の面でも大きくなるわけだ。

このように、雇用形態多様化によって労働条件が市場を決定する労働力の比重が高まるという意味でも、また雇用流動化によって市場の相場が企業内の待遇にも反映されるようになるという意味でも、さらに労働市場をつうじて雇用を保障していく必要性という意味でも、雇用における市場の影響力、役割は大きくなっていくと考えられる。

## 2 . 労働市場機能を強化する必要性

このように雇用における市場の影響力や役割が大きくなる時、政府に求められるのは労働市場の機能を整備、強化することである。市場というのは、実は何もしなくても機能するものではない。とくに市場を機能させるために必要な情報が不完全な場合には、情報の不完全性ゆえに生じる市場の失敗を避けるための制度が不可欠となる。

じつは労働市場はそうした制度枠組がとくに必要な市場のひとつである。ポイントが大きく分けると二つある。

ひとつは市場におけるマッチングの効率を高めるということである。このためにまず必要なのは雇用情報をもっと行き渡るようにする、ということだ。労働市場における売り手である個人は、どこにどのような雇用機会があるかについて、十分な情報を持っていない。逆に、買い手である企業もどこにどのような人材がいるかについての情報を十分には持ってない。そこでこの情報の不

完全性を埋める情報仲介機関が必要となる。雇用多様化のなかでこれはとくに重要となる。

というのは、非正規従業員となることを望んでいる個人は、たんに仕事内容、賃金といったことだけでなく、自分の都合をどれほど優先できるかといったことも含めて、正規従業員となることを望んでいる個人よりもさらに多様な要望をもっているはずだからだ。逆に、企業の側でも、個人の仕事能力などだけでなく、どのような働き方を望んでいるかを知ることが、より重要になってくるということでもあろう。情報の不完全性は雇用形態多様化のなかでより深刻なものになりやすく、その分だけ情報仲介機関の役割も大きくなる。

具体的には官民の職業紹介機関の機能をどう強化していくか、である。まず公的な職業紹介機関であるハローワークは、いっそうの努力を求められることになるだろう。ハローワーク職員が本来の就職支援に100%の時間を割けるような体制を整えるべきである。一定の政策資源の中では、効果のはっきりしない助成金等は思い切って整理し、助成金事務などにハローワーク職員の時間をとられないようにする、といったことも必要だろう。

同時に民間の職業紹介機関がもっとその機能を発揮しやすいような環境を整えることも必要だ。たとえば、現在は一定水準以上の職位、収入の求職者からしか紹介手数料を取れないようになっている制度を見直すことなども必要であろう。料金そのものをきちんと規制し、またピンハネなどの弊害を事後監視監督の強化や懲罰的賠償金などのかたちで制御できれば、どのような求職者からは紹介手数料を取れない、といった事前規制は原則不要となるはずだ。

この点で、派遣と職業紹介を一体化させた紹介予定派遣に関する規制緩和が行われ、事前面接が解禁されたことは評価できる。また労働者派遣事業そのものが、個々の労働者の多様なニーズと、企業側のニーズをすり合わせる重要な機能を果たしており、派遣事業そのものについての規制緩和も、上述の事後監視監督体制や違反への罰則強化を前提として、さらに進める必要があるだろう。



労働市場機能の強化という点では、雇用における差別の撤廃もきわめて重要である。たとえば、現在でも企業が人を募集・採用するときに年齢制限をつけることが認められている。しかしこうした差別は、市場機能をいちじるしく低下させる。

上述のようにこれからの時代、市場をつうじた雇用保障体制を確立することが重要だ。しかし中年になってから労働市場に出ると、現状ではその年齢そのものがネックになって再就職が阻まれてしまう。希望する賃金が高すぎるために再就職できないのであれば、希望賃金を引き下げるという「賃金調整」によって再就職をはかることは可能である。また求人側が求めている仕事能力が不足しているために再就職できないのであれば、簡単ではないが再訓練をうけることで求人側の求める条件に合わせるという「能力調整」も不可能ではない。これらはいずれも、市場の圧力が個人に対して妥協や努力を求めるという意味で、重要な市場調整なのである。

しかし「貴殿は45歳を過ぎているので当社では採用しません」と言われてしまえば、そうした調整の余地は無くなってしまう。つまり募集・採用の年齢制限といったものは、市場の機能を制限するものなのだ。労働者の適性や仕事能力だけでマッチングが決定されるというのが市場効率を高めるためには必要であり、その意味でそうした効率を低下させる年齢差別といったものを政府が禁止するといったことも、市場効率を高めるためにはきわめて重要なのである。

さらにこれまで本報告で述べられてきたように、雇用形態多様化によって生じる問題を解決し、多様な雇用者にその能力を十分に発揮してもらうためには、個人と企業間の公正な契約の締結と、その遵守が鍵になる。その意味では、労使の契約を公的に担保し、またその契約をめぐる紛争を処理することが、政府の役割として重要になってくる。とくに雇用形態多様化は労働条件の個別決定化という傾向をとまなうわけであるから、この面からも雇用契約ルールと個別労使紛争処理の枠組み整備・拡充が求められるのである。

こうした市場の機能整備とともに、避けられない失業などに備えたセーフティネットの整備もまた忘れてはならない。市場をつうじた雇用保障体制のもとでは、とくに職探しのための失業は増えざるを得ない。上述のようなマッチング機能の強化によってそれをできるだけ低く抑える努力をすべきことはいうまでもないが、それでも職探し中の失業はゼロにはできないし、また個人が能力を十分に活かせる職場を探すためにある程度の職探し失業は必要な場合もある。したがって、雇用に関して労働市場の役割がより大きくなるときには、市場のセーフティネットとしての失業保険の役割も大きくなると考えるべきであり、失業保険制度の維持・拡充が必要となる。

また市場では、需給関係によって労働条件が大幅に変化する可能性があり、とくに買い手市場の状況下では、賃金や労働時間等が生存域ぎりぎりまで押し下げられてしまうこともあることは歴史の示すところである。したがって、市場で決まる労働条件については、個人の尊厳を守り、労働力の再生産を可能にするための最低基準を設ける必要がある。最低賃金制度や労働基準制度はこの理由できわめて重要な意味をもっている。これらのルールは雇用に関して市場の影響力が強くなればなるほどその必要性も増すものであり、その遵守がいつそう求められる。

### 3 . 雇用の規制改革

雇用形態多様化は避けられないものであり、その下で多様な働き方をする個人一人ひとりがその能力を十分に発揮し、公正な待遇を受けることのできるようにすべきである、というのが本報告の趣旨である。しかしこれまでの雇用に関する規制の中には、雇用形態の多様化は阻止すべきものであり、多様な雇用形態は野放図に増えないようにする、といった思想にもとづくものも少なくなかった。その典型が労働者派遣法である。

この法律によって、従来は特定業種についてのみ労働者派遣事業を認めるという、いわゆるポジティブリスト方式によって、派遣労働は厳しく規制されていた。こうした規制への不満が高まった1990年代後半に、このような規制のあり方は、特定の業種以外は自由に認めるという、ネガティブリスト方式に転換された。しかし2004年の改正までは、多くの職種は派遣期間を1年ないし3年に規制するなど、制限がまだ多かった。こうした規制の背景に、派遣労働という本来望ましくない雇用形態が、望ましい雇用形態である常用労働を代替しないようにすべきだという、いわゆる「常用代替防止」の考え方があったことは否定できないところである。

同じことは有期雇用契約で働くことのできる職種や労働者属性の範囲を狭く限定していた規制にも見られるところである。これもまた、有期雇用契約を望ましくない雇用形態と考え、これが野放図に増えないようにするという意図のもとでの規制であった。これは、短期の雇用契約が増えることは、期間の定めのない終身雇用の美風を弱めるという危惧だけでなく、もともと有期雇用契約が、悪質な雇用主や業者によって、労働者を劣悪な労働条件のもとで長期間拘束するといったことに悪用されたことへの反省から生まれた規制であったが、一定期間内での職務完成を前提に高給で働きたいといった人には不自由を強いるものとなった。

いずれも、非正規従業員は正規従業員に比べて労働条件が劣悪であるという考え方に立って、その存在自体を事前に規制するというのが従来の政策だった。たしかに、これまで実態として非正規従業員が相対的に劣悪な労働条件のもとで働いてきたことは事実である。正規従業員に比べた労働条件の悪さの一部は個人の都合を優先させるコストといった意味で合理性はあったとはいえ、その条件をできるだけ均衡化すべきことは本報告で繰り返し述べてきたところである。

しかし雇用形態多様化は労使双方の合理性があって進展しているということも本報告で示してきたとおりであり、その動きを規制で阻止することはできな

いし、またすべきでもない。ニーズがあるところにその存在を無理に阻止しようとかえって副作用が出てくる。

むしろ政策の目指すべきことは、労働条件に問題があるとすれば、そうした問題の起きそうな雇用形態を規制するのではなく、問題自体を規制によって解決するということである。賃金が低くなりそうならば最低賃金制度で対処する、雇い主の従業員に対する安全衛生上の義務を強化し、それが守られないときに罰則を強化する、あるいは正規従業員と非正規従業員の雇用保証に過度の格差が開かないよう公正・合理的なものにする、といったことである。要は、正規従業員と同じ最低基準が非正規従業員にもきっちりと適用されるようにするということである。

そのためにも、労働基準監督といった事後監視、監督体制はいっそう強化する必要がある。雇用に限らず事前規制の緩和は事後的な監視、監督、罰則の強化と一体のものでなければ整合性はとれない。個人の働き方、企業の雇い方の選択肢を狭くしないために、雇用形態についての事前規制は緩和ないし撤廃すべきであるが、そのためにも、労働基準監督官の増員、労働基準、労働安全衛生、最低賃金などの違反への罰則強化は不可欠であろう。

#### **４．社会保障政策、産業政策、教育政策などと連携した 総合的雇用政策の必要性**

雇用形態多様化に対応して、社会保障制度なども変革が必要である。ひとつには、雇用形態多様化によって、企業の福利厚生は後退するから、その分だけ公的な社会保障の役割は増大するということである。雇用者を対象とした年金、医療、介護などの公的保険制度を持続可能なものとすることは、雇用形態多様化の時代にはいっそう重要になるといえる。

もうひとつ重要なポイントは制度の中立性ということである。とくに雇用形

態多様化との関連でいえば、非正規従業員として働いたり、雇用すると、社会保険料負担などが安いために個人や企業がそうした働き方、雇用形態を選択しているという側面も否定できない。これは社会保険制度によって、非正規従業員が増えているということの意味する。上述のように、雇用形態の多様化を政策的に阻止することは望ましくないが、同時に政策や公的な制度によってこれを促進するべきものでもない。

非正規従業員として働くと、あるいはそのかたちで雇うと、社会保険負担が安くなるからそれを選択するというのは、市場における自由な労使の選択の結果とはいえない。そのような社会保険制度ゆえの選択という意味で、制度によって誘導された結果といわなければならない。またそれは社会保険料を負担しなければならない働き方の労働者を多く雇用する企業や産業との間に競争上の格差を生むおそれもある。

非正規従業員を正規従業員とできるだけ同じように扱うべきという本報告の一貫した視点からいえば、社会保険の適用も雇用形態のいかんを問わず同一のものでなければならない。理想的には自営業等も含めて就業形態によらず年金制度の一元化を図ることが望ましいが、それ以前においても雇用者年金の中の適用の均衡化を、激変緩和措置等を講じつつ政労使で検討すべきであろう。

さらに、産業政策、教育政策と連携した人材政策も重要だ。雇用多様化の時代、市場の影響力の強くなる時代には、個人の能力開発の主体は個人自身となってくる。どのような能力開発をするかの選択、そのための費用負担などの責任が、企業から個人に移ってくる。こうした個人のみずからへの人的資本投資を可能にするような生涯教育体制、職業能力向上制度を、産業政策や、教育政策と連携しつつ整備していくことが、これからの雇用政策には望まれる。

いずれにしても、雇用多様化の時代の雇用政策の要諦は、究極的に「正規従業員（正社員）」、「非正規従業員（非正社員）」といった区分けのない、すべての働き方、雇用形態が公正に扱われる雇用社会を構築することである。これは

長年の企業の雇用慣行などに依拠する側面もあって、政策によって雇用制度を一朝一夕に変えることはできないかもしれない。しかし少なくとも公的制度においては、両者の区分を固定化する性質を持つものは速やかに見直し、民間部門における変革の妨げにならないようにすべきであろう。

## 第8章 雇用形態の多様化と 企業の人材マネジメントのあり方

副主査 蔡 巷錫

(専修大学経営学部)

雇用形態の多様化を積極的に進めてきた主体のひとつは、ほかならぬ企業側であった。しかし、みずから積極的に進めてきたにもかかわらず、雇用形態の多様化がもたらすさまざまな課題にどのように対応すれば良いのかに関しては、必ずしも明確な答えを打ち出しているようには見えない。というのも、雇用形態の多様化に伴い働く人々とどのような関係を結んでいけばいいのか、これまで日本企業がもつづいてきた人材マネジメントの理念や戦略ははたして非正規従業員を多く抱えている企業にとっても有効なのかどうか、もし有効ではないとすればこれまでの人材マネジメントのどこをどのように変えなければならないのかに関する議論はあまり見当たらないからである。雇用形態の多様化がもたらすさまざまな課題に対する解決策をまだ見つけられないまま、雇用形態の多様化だけが先走りしているのが現状のようである。

企業の対応の遅れは、正規従業員側には雇用やキャリアにおける不安を増大させるいっぽうで、非正規従業員側には貢献に見合った待遇をしてもらっていないという不公平感によるやる気や士気の低下を招き、結果的にこれまで日本企業が築き上げてきた競争力を損なう恐れがある。そこで、本章ではとりわけ非正規従業員を多く抱えている企業が、雇用形態の多様化がもたらすさまざまな課題にどのように対応すれば良いかに焦点を絞ることにする。

本章では、つぎの二つの点を中心に議論が展開される。第一に、雇用形態の多様化が進むにつれ、人材マネジメントの理念や戦略において大きなパラダイムの転換が求められているという点を明らかにする。ここでいうパラダイムの

変換とは、正規従業員だけを念頭においた「組織コミットメント・モデル」から、企業で働くすべての人々の信頼を形成・維持していく「信頼モデル」への転換を意味する。第二に、雇用形態をとわず働く人々すべてから企業が信頼を形成・維持するためには、公正な取引、契約の遵守、できるだけ経済的な関係を超えた密接な関係をうながす人事施策の三つが欠かせないことを明らかにする。

## **1 . 人材マネジメントにおけるパラダイムの転換：正規従業員だけに限定された「組織コミットメント・モデル」から、働くすべての人々から信頼を形成・維持する「信頼モデル」へと**

とりわけ多様な雇用形態の人々を多く抱えている企業にとって、質的にまったく異なる雇用形態の人々からいかに協力・協働行動を引き出すことができるかによって企業競争力が大きく左右されることはいうまでもない。問題はどのような人材マネジメントのモデルにもとづけば人々から最大限の協力・協働行動を引き出すことができるかという点である。そこで、ここではとりわけ多様な雇用形態の人々を多く抱えている企業に求められている人材マネジメントの理念や考え方に注目する。

### **1 ) 整合性を失っている正規従業員だけに限った組織コミットメント・モデル**

業種や企業規模、個々の企業が置かれている状況などによってバラツキはあるものの、これまで多くの日本企業が長期雇用を前提に、企業への一体感や忠誠心、帰属意識をできるだけ高めようとする人材マネジメントを実施してきたことは周知のとおりである。いわゆる、組織コミットメント・モデルである。とくに日本の大企業は長期雇用や年功賃金、教育訓練への積極的な投資、個人のキャリアに関する積極的な関与、長期の評価にもとづいたゆっくりとした昇



進、手厚い福利厚生、退職金（早期退職の場合は退職金の上乗せ）などの人事施策をつうじて、少なくとも正規従業員とは強い絆を結んできた<sup>(1)</sup>。

組織コミットメント・モデルにもとづき、日本企業が正規従業員と築き上げてきたこのような強い絆は、1980年代になってから日本の製造業の高い国際競争力の源として全世界的に注目されるようになる<sup>(2)</sup>。なぜなら、企業との強い一体感や忠誠心をうながす日本企業の人材マネジメントは、生産に必要な知識やスキル、高い勤労意欲、適応力に富んだ正規従業員を作り上げ、結果的に日本企業の高い国際競争力につながっていると考えられたからである<sup>(3)</sup>。しかし、雇用形態の多様化が進むにつれ、企業の競争力が何らかの形で多様な雇用形態の人々どうしの協力・協働に大きくかかわってくるとすれば、これまで日本企業がもついていた組織コミットメント・モデルも大きな転換を迫られることになる。その理由としては、つぎの三つの点が指摘できる。

雇用形態の多様化が進むにつれ、組織コミットメント・モデルの変革が求められている最大の理由は、組織コミットメント・モデルがおもに正規従業員だけに限定されているという点である。従業員といっても正規従業員だけを意味する場合が多く、そこでいう企業との強い一体感や帰属意識はあくまで正規従

---

(1) 日本企業の組織コミットメント戦略については、つぎの二つの論文を参照されたい。

蔡芒錫（1998年）「人的資源管理論のフロンティア：戦略的人的資源管理論（SHRM）」『組織科学』第31巻第4号、79 - 92頁。蔡芒錫（2002年）「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』第35巻第3号、73 - 83頁。

(2) たとえば、つぎの二つの本が代表的である。まずは、Nick OliverとBarry Wilkinsonの2人が1988年にBasil Blackwell出版社から出している『The Japanization of British Industry』という本である。もう一冊はJames P. WomackとDaniel T. Jones、Daniel Roosの3人が1991年にHarper Perennial出版社から出している『The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production』という本である。この本は1991年に『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える（沢田博訳、経済界出版）』という題名で翻訳出版されている。

(3) たとえば、つぎの二つの本が代表的である。島田晴雄（1988）『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店。もう一冊は、脚注(2)のWomackとJones、Roosの3人が出版している本である。

業員だけに限定される場合が多かった。それに対して、非正規従業員の場合、企業への一体感や帰属意識を期待することは非常に難しいという仮定にもとづき、人材マネジメントの枠組みから外されていた。はじめから人材マネジメントの枠組みから外れている人々から協力・協働を引き出すことは無理な話である。雇用形態の多様化が進むにつれ、組織コミットメント・モデルを変えなければならない最大の理由はこの点にある。

二つ目の理由は、正規従業員だけに限った組織コミットメント・モデルを今後も続けた場合、企業が雇用形態によって働く人々を差別しているという批判にさらされやすいという点である。企業の社会的な責任や企業イメージが非常に強調されている昨今の流れを考えると、正規従業員と非正規従業員との間に大きな格差を設けている企業に対する社会の風当たりが強くなるのは必至で、結果的に企業のイメージダウンや企業の競争力の低下をまねくおそれがある。企業の社会的な責任や企業イメージの面からも、正規従業員に限った組織コミットメント・モデルは変革していかなければならないのである。

三つ目の理由は、組織コミットメント・モデルの最も重要な適用対象集団である正規従業員に対してもモデルの有効性が失われつつあるという点である。一般に企業が雇用形態の多様化を進めれば進めるほど、正規従業員の企業に対するコミットメントは低くなるのに対して、転職意志は高くなると指摘されている<sup>(4)</sup>。正規従業員といっても、自分たちの雇用もけっして安泰ではないことを実感するからであろう。問題は企業に対するコミットメントが下がった正規従業員の転職行動である。これは、外部労働市場の状況によって違ってくる。外部労働市場でなかなか職が見つからない場合、正規従業員は企業内にとどまることになる。しかし、外部労働市場で職を見つけることがそれほど難しくな

---

(4) Jone L. Pearceが1993年に『Academy of Management Journal (第36巻第5号, 1082-1096頁)』という雑誌に掲載している「Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers」という論文を参照されたい。

いとすれば、企業に対するコミットメントが下がった正規従業員の転職可能性は高くなる。企業にとって問題は、能力やスキル、生産性が高い正規従業員ほど、外部労働市場で職を見つける可能性が高いという点である。つまり、雇用形態の多様化によって企業に対するコミットメントが下がった正規従業員の中でも、とりわけ優秀な人材ほど外部労働市場における評価が高く、転職する可能性が高いのである。

雇用形態の多様化やリストラなどにより、組織コミットメントが下がった正規従業員の多くが転職してしまう現象は、近年アメリカで現実に行っている。キャベリ教授はその著書である『雇用の未来』で、このような現象を生々しく描いている<sup>(5)</sup>。雇用形態の多様化やリストラを急速に進めてきたアメリカの企業が、景気拡大期が到来した途端に直面したのは、好景気になり外部労働市場で職を見つけることが容易になった多くの正規従業員が転職してしまうという現象であった。アメリカで実際に起きたこのような現象は、正規従業員の転職をできるだけ防ごうとした組織コミットメント・モデルが雇用形態の多様化が進むにつれ徐々にその有効性を失いつつあることを示唆している。

## 2) 新しい人材マネジメント・モデル：すべての働く人々からの信頼モデル

雇用形態の多様化の時代をむかえ、正規従業員だけを念頭においた組織コミットメント・モデルが時代の流れにそぐわないとすれば、日本企業は今後どのような理念・考え方にもとづき人材マネジメントを実施しなければならないのかという問題が出てくる。雇用形態にかかわらず、働くすべての人々から最大限の貢献を引き出すと同時に、質的にまったく異なる雇用形態の人々同士の協力・協働をうながすために何より重要なのは企業に対する信頼である。要するに、雇用形態の多様化とともに正規従業員限定の組織コミットメント・モデル

---

(5) ピーター・キャベリ(2001年、若山由美訳)『雇用の未来』日本経済新聞社。

を、雇用形態にとらわれず働くすべての人々を念頭に置いた信頼モデルへと変革しなければならないのである。

雇用形態の多様化の時代をむかえ、信頼モデルへと変革しなければならない理由としては、つぎのいくつかの点が指摘できる。まず指摘できることは、異なるニーズや態度の持ち主が集まりおたがいに協力・協働し合うためには、人間同士の信頼が不可欠であることが多くの研究によって明らかになっているという点である<sup>(6)</sup>。人々の協力・協働行動に関する研究によると、相手を信頼している人ほど、自分が属している集団（企業）との一体感が強くなり、より協力的な態度や行動を見せるだけでなく、それが長続きするという。このように、質的にまったく異なる雇用形態の人々同士がおたがいに協力・協働し合うためには信頼が欠かせないのである。

雇用形態の多様化の時代をむかえ、信頼モデルへの変革が求められている二つ目の理由は、企業が直接に管理・監督できないか、できたとしても限定的にしか管理・監督できない人々が増えているという点である<sup>(7)</sup>。非正規従業員の場合、正規従業員とは異なり企業が直接に管理・監督することは相対的に難しい、まったくできない場合もある。たとえば、アウトソーシングや在宅勤務などのように企業と離れた場所で働く人々を直接管理・監督することは非常に難しい。信頼されないかぎり、企業はこのような人々から最大限の努力や貢献を引き出すことはできないことはいうまでもなく、両者の関係も長続きしない。雇用形態の多様化により、信頼モデルへの変革が求められているもうひとつの

---

(6) たとえば、Roderick M. KramerとTom R. Tylerの2人が1996年に編集し、Sage Publications 出版社から出している『Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research』という本が代表的である。

(7) この点については、Blair H. SheppardとMarla Tuchinskyの2人が書いている「Micro-OB and the Network Organization」という論文を参照されたい。この論文は、脚注(6)のRoderick M. KramerとTom R. Tylerの2人が編集している『Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research』の第8章に収録されている。

理由はこの点にある。

雇用形態の多様化の時代をむかえ、日本の人材マネジメントの理念や考え方を革新しなければならない三つ目の理由は、信頼モデルには組織コミットメント・モデルに比べて多くのメリットが存在しているという点である。その最大のメリットは、雇用形態にかかわらず企業とかかわりを持っているすべての人々に適用できるというメリットである。

組織コミットメント・モデルの場合、企業がその個人にとって非常に重要で意味のある存在で、それゆえに企業もその個人に対して強い影響力が行使できることが前提となっており、どうしても正規従業員に限定されがちである。問題は、雇用形態の多様化にともない、このような条件を満たしていない人々が増えているという点である。たとえば、派遣社員の場合、組織という自分が直接雇用関係を結んでいる派遣元企業を意味するのかそれとも実際働いている派遣先企業を意味するのか、ネットワークで結ばれている在宅勤務者にとって組織は何を意味するのか、複数の組織と契約を結んでいる契約社員にとって組織コミットメントははたして何を意味するのか、外注や下請けの場合に依頼企業にコミットするということはどのようなことを意味するのか、非常に不明確である。

しかし、信頼モデルとなると、話はかなり違ってくる。なぜなら、たとえ組織コミットメントがなかなか適用しにくい個人であっても、取引における公正・公平さや待遇のあり方、契約の誠実な履行などをつうじて十分信頼は形成・維持できるからである。このように、信頼モデルは正規従業員だけに限定されず、質的にまったく異なる雇用形態のすべての人々をカバーできる、より包括的なモデルであるというメリットがある。

いっぽう、適用できる人々の範囲が広がることによって、信頼モデルは組織コミットメント・モデルに内在する雇用形態によって人々を差別しているという批判にさらされずにすむというメリットもある。実際、正規従業員と非正規

従業員との間に大きな格差を設けていながら、非正規従業員から最大限の努力や貢献を期待することは非現実的な話である。しかし、企業が雇用形態にとらわれず働く人々のすべてから信頼を形成・維持している場合、非正規従業員はたとえ正規従業員と違いがあったとしてもそれを差別として認識するのではなく、正当な格差として認識する可能性が高い。このように、信頼モデルには、組織コミットメント・モデルに内在している雇用形態による差別という批判にさらされにくく、その意味で企業イメージが損なわれる心配もないというメリットもあるのである。

上記以外にも信頼モデルにはさまざまなメリットが存在している。企業が働く人々と信頼関係を築いていると、組織の再編成が容易にできたり、環境変化により柔軟に対応できたり、取引コストを削減したり、危機に効果的に対応できたりするなど、さまざまなメリットがある<sup>(8)</sup>。実際、Mishraは、企業と働く人々との間に信頼が形成されていると、両者のコミュニケーションはより活発となり、企業がたとえ危機的な状況に直面したとしても、その危機をうまく乗り越えることができるというメリットが存在していると指摘している<sup>(9)</sup>。さらに、企業が働く人々と信頼関係を保っていると、より協調的な労使関係を築き上げることができるというメリットも存在している。

問題は、このようなさまざまなメリットを秘めている信頼モデルが実際に働く人々のやる気や生産性のアップにつながっているかどうかである。いいかえ

---

(8) この点については、Denise M. RousseauとSim B. Sitkin, Ronald S. Burt, Colin Camererの4人が1998年に『Academy of Management Review (第23巻第3号、396 - 404頁)』という雑誌に掲載している「Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust」という論文を参照されたい。

(9) Anil K. Mishraが書いている「Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust」という論文を参照されたい。この論文は、脚注(6)のRoderick M. KramerとTom R. Tylerの2人が編集している『Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research』の第13章に収録されている。

れば、企業を信頼している人ほど、組織生活に満足しており、生産性も高いかどうかである。この点に注目している多くの研究は、企業を信頼している人ほど、仕事や組織に対する満足度が高く、自分に与えられた仕事や役割を超えたさまざまな行動をも積極的にとる可能性が高いと指摘している<sup>(10)</sup>。要するに、企業が働く人々から信頼を確保していればいるほど、企業は働く人々から高いやる気や低い転職率、求められる役割を超えたさまざまな組織人的行動、高い生産性を期待できるのである。

## 2 . 非正規従業員と信頼

信頼モデルに多くの長所があるとしても、非正規従業員から信頼を形成・維持することがそもそも不可能だとすれば絵に描いた餅にすぎない。つまり、企業ははたして非正規従業員から信頼を形成・維持できるかどうかの問題が出てくるのである。

第6章でくわしく述べた非正規従業員の組織内での態度や行動に関する研究結果に照らしてみると、企業は非正規従業員からも十分信頼を形成・維持することができることが分かる。なぜなら、非正規従業員も企業の中で健全な組織人として活動していることが明らかになっているからである。実際、非正規従業員と正規従業員との間には組織内での態度や行動の面においてほとんど違いがないか、たとえ違いがあったとしても大した違いではなかった。条件さえ整

---

(10) 信頼がもたらしうるさまざまな肯定的な影響については、つぎを参照されたい。まず、1998年に『Academy of Management Review (第23巻第3号)』という学術雑誌が組んでいる信頼に関する特集号である。いっぽう、『Organizational Science (第14巻第1号)』という学術雑誌も2003年に信頼をテーマに特集号を組んでいる。最後に、脚注(6)のRoderick M. KramerとTom R. Tylerの2人が1996年に編集している『Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research』である。信頼は少なくとも組織行動論の領域では最もホットなテーマであり、全世界でこれほど多くの研究者たちが信頼の形成・維持のメカニズムの究明に取り組んでいる。

っていれば、非正規従業員も仕事や働く職場に愛着心を持っているのである。

特徴的なことは、正規従業員と異なり、非正規従業員の場合は個人の態度や行動が生産性や組織人的行動と直結しているという点である。いいかえれば、何らかの理由で仕事や働く職場に満足している非正規従業員ほど、生産性も高く、健全な組織人として積極的に活動しているのである。このような研究結果は、企業が非正規従業員をどのように扱うかによって、非正規従業員からも十分信頼を形成・維持することができることを意味する。要するに、非正規従業員はそもそも信頼できない存在ではなく、企業の待遇や接し方いかんによっては十分信頼を形成・維持できる存在なのである。

非正規従業員が企業に十分信頼を寄せる存在であるということは、信頼の形成・維持に関するこれまでの研究からも推測できる。なぜなら、信頼の形成に欠かせない条件、つまり、おたがいの親密さや同じ経験の共有、密接なコミュニケーション、おたがいの約束の誠実な遵守やその履行などの条件がまったく整っていない集団においても、人々は「暫定的信頼 (swift trust)」を寄せる傾向があることがこれまでの研究から明らかになっているからである。その代表的な研究としては、Meyerson, Weick & Kramerの3人の研究がある<sup>(11)</sup>。

3人は信頼の形成に欠かせない条件がまったく整っていない強制的に作られた臨時的な集団においても、はたして信頼が形成されるものなのかに注目している。ここでいう臨時的な集団とは、多様なスキルや能力の持ち主が同じ契約者(企業)によって雇われただけで、参加者たちが一緒に仕事をした経験がまったくなく、将来においても一緒に仕事をする可能性がほとんどない人々で結成された集団のことであり、非正規従業員に対する一般的なイメージと共通す

---

(11) 以下は、Debra MeyersonとKarl E. Weick、Roderick M.Kramerの3人が書いている「Swift Trust and Temporary Groups」という論文を参照されたい。この論文は、脚注(6)のRoderick M. KramerとTom R. Tylerの2人が編集している『Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research』の第9章に収録されている。



るところが多い。

問題は、はじめから長期的な関係が期待できないこのような臨時的な集団においても信頼が形成されるかどうかである。3人によると、このような集団においても信頼は十分形成されるという。3人は、このような臨時的な集団において形成される信頼を、「暫定的信頼 (swift trust)」と名づけている。ここでいう暫定的信頼とは、つぎの三つの特徴を持つ信頼である。

第一に、信頼が形成・維持される期間が集団の存続期間とほぼ同じであるという点である。集団が解散されると、人々の間に形成されていた信頼もなくなる。第二に、暫定的信頼といっても、信頼の強さは決して弱くないという点である。たしかに期間的に限定された信頼であっても、暫定的信頼は壊れやすい信頼ではなく、集団がうまく機能するために必要十分に強い信頼なのである。第三に、無条件的な信頼というよりは、あくまで個人が自分を守ろうとする一連の保護策が敷かれている信頼であるという点である。臨時的に結成された集団に参加している人々は、相手の契約違反や裏切りによる損害をできるだけ最小限に止めようとする一連の保護策のもとで信頼行動を見せているのである。

このように、臨時的に雇われた人々であっても暫定的信頼を寄せているということは、非正規従業員たちも企業内で信頼行動を見せる可能性が高いことを示唆している。ただ注意しなければならない点は、正規従業員が企業に寄せている信頼が期間の定めのない無条件的なものの可能性が高いのに対して、非正規従業員が企業に寄せている信頼は雇用契約の期間だけに限定された、自分を守ろうとする一連の保護策が設けられているという意味で条件付きの信頼である可能性が高いという点であろう。

### 3 . 信頼の形成・維持の方法

雇用形態の多様化により信頼モデルが欠かせないとすれば、企業はどのよう

にすれば信頼を確保・維持することができるのかという問題が出てくる。働く人々の企業に対する信頼の形成・維持にはさまざまな要因がからみあっている。たとえば、企業に対する親しみや同じ経験の共有、企業との密接なコミュニケーション、契約の遵守や誠実な履行などがそれである。なかでもここではとくに契約の観点に注目し、企業が働く人々から信頼を確保・維持していくための方法に焦点を絞ることにする。

## 1) 取引における公正

働く人々から企業が信頼を形成・維持するためには、何より取引における公正さが必要である。取引における公正さが保たれていないと、働く人々と企業との関係は長続きしないし、たとえ長続きしたとしても働く人々から最大限の貢献を引き出すことはできない。その意味で、取引における公正さは信頼の形成・維持において最も重要な要因ともいえる。問題は取引における公正さといった何を意味するかである。それを把握するためのよい糸口は、企業が働く人々と結んでいる契約という観点である。

一般に契約といえば、将来における義務と権利との取引に関する契約当事者間の約束のことである。人々が契約を結ぶ理由は、それがおたがいの利益につながるからである。企業は働く人々と契約を結ぶことで企業目標を達成できるのに対して、働く人々は企業と契約を結ぶことで生活の安定を図ることができる。問題は、雇用契約の場合、一般の商取引とは違って経済的な取引だけに限らず、さまざまな社会・心理的な側面が含まれているという点である。

従業員と企業が結んでいる契約を理解するためのひとつの良い概念として、「心理的契約 ( psychological contracts )」という概念がある<sup>(12)</sup>。心理的契約とは、「企業における義務と権利との取引に関して従業員が持っている信念」のことである。いくら長期雇用に強くコミットしているとはいえ、正規従業員に明示的に長期雇用を保障している企業はまずないだろう。業績が長く低迷した

場合、雇用調整をする可能性があるにもかかわらず、日本の大企業で働く多くの正規従業員は会社のために頑張ればその見返りとして定年まで雇用を保証してもらえないという信念を形成・維持している。このように、心理的契約とは自己には企業から求められている貢献をしなければならない義務（企業から見れば権利）があり、企業にはその見返りとして給料や昇進、雇用保証などを将来提供しなければならない義務（働く人々から見れば権利）があるという、企業との取引において働く人々が持っている信念のことである。

このように考えてみると、心理的契約は一般の商取引における契約とはかなり違う側面があることが分かる。何より心理的契約は人々が相手に対してなんとなく持っている期待という側面が強く、言葉で明確に表現することはほぼ不可能に近い。また、心理的契約には経済的な側面だけではなく、さまざまな社会・心理的な側面が含まれている。それゆえ、同じ職場で働いている人々の間でもかなりバラツキがあるし、個人の個性や感情なども非常に重要な役割を果たす。また、心理的契約には法的な拘束力はなく、たとえ相手が契約を破ったとしても法律に訴えることはできない。にもかかわらず、法的な拘束力のあるどの契約よりも心理的契約は働く人々の組織内での態度や行動を大きく左右する。なぜなら、働く人々は心理的契約というものさしをつうじて、自分にはどのような義務があり、どのような権利があるのかをなんとなく理解しており、自分の組織内での態度や行動を決めるからである。

心理的契約には、契約の安定性、契約の範囲、契約の明確性など、さまざまな側面が存在している。このような諸側面から分析すると、同じ職場で働いて

---

(12) 心理的契約については、つぎの論文や本を参照されたい。相原章（2002年）「最近の心理契約研究の動向」『成城大学経済研究』第158巻343 - 372頁。蔡苳錫（2002年）「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』第35巻第3号、73 - 83頁。Denise M. Rousseauが1995年にSage Publications出版社から出している『Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements』。とくにRousseauの本は心理的契約を理解する際の必読書ともいえる。

いる人々といっても、雇用形態や勤続年数、置かれている状況などが違ってくると、個々人が企業と結んでいる心理的契約もかなり違ってくる。たとえば、正規従業員の場合、契約が非常に曖昧で、再交渉なしに契約の更新が行われている。また、仕事が私生活にもおよんでおり、私生活を犠牲にしても会社に貢献しなければならないという心理的契約を結んでいると思われる。いっぽうで、高度専門職の契約社員が結んでいる心理的契約は契約の内容が明確で、契約が更新されるたびに確認がとられており、仕事と私生活とがかなり区分されている可能性が高い。

このように心理的契約の観点からさまざまな雇用形態を分析すると、相対的に正規従業員は無限責任であるのに対して、非正規従業員は有限責任となる。なぜなら、正規従業員に対してはより多くの義務が要求されているのに対して、非正規従業員に対してはそれほど多くの義務が要求されていないからである。しかし、同じ非正規従業員であっても、義務と権利の取引についてはバラツキがありうる。たとえば、同じ派遣という雇用形態といっても、登録型の派遣社員はクライアント組織とのおもに経済的な取引だけにとどまっているのに対して、雇用の派遣社員は経済的な取引を超え社会・心理的な取引をしている可能性が高い。また、同じ登録型の派遣社員であっても、派遣先で長く勤めている人々と派遣されて間もない人々との間には、義務と権利の取引が違ってくる可能性がある。長く勤めている派遣社員ほどより多くの義務が求められているのに対して、勤めて間もない人々は契約書に書かれている義務さえ果たせば良いかもしれない。

となると、信頼を確保・維持するために欠かせない要因とされている取引における公正さとは、心理的契約の側面において義務と権利との取引において公正さが保たれていることを意味する。企業が多くの義務を要求するのだとすれば、企業はそれに見合うだけの権利をその人に与えなければならない。いっぽう、それほど大きな義務を要求していないとすれば、認められる権利も小さく

なる。その際に重要なことは、ただ経済的な取引だけではなく、社会的・心理的な取引すべてを含めた意味での取引における公正さを保っていくことである。

## 2) 契約の遵守：心理的契約を違反しないこと

取引における公正さが保たれていたとしても、企業と働く人々との信頼が長続きするとは限らない。なぜなら、相手が契約を違反した場合、信頼はいつでも崩れる可能性があるからである。その意味で、契約違反は信頼の形成・維持において決定的に重要なもうひとつの要因である。

一般に心理的契約の違反とは、「契約相手が契約内容や条項を履行していないという認識」のことである<sup>(13)</sup>。たとえ法的な拘束力のない心理的契約といっても、契約違反は相手に損失を与える。契約にはない残業をやらされている派遣社員やパートタイマー、採用時にやりがいのある仕事を約束されたのにコピーなどの雑務だけをやらされている新入社員、昇進を約束されていたはずなのに仲間に追い越された管理職、雇用保障に何の疑いも持たなかったのにリストラの対象になってしまった中高年者はみな、契約違反によって損失を被った人々である。

心理的契約の違反が相手にもたらす損失には二つの側面が存在する。ひとつは、相手の契約違反によってこうむる経済的な側面での損失である。もうひとつは、感情的な側面での損失で、契約を違反した相手に対する強いいらだちや憤慨、裏切りの感情、挫折感などのことである。つまり、心理的契約の違反は、相手に経済的な損失をもたらすだけでなく、場合によっては感情的な側面にも

---

(13) 心理的契約の違反については、つぎの二つの論文を参照されたい。Sandra L. Robinsonが1996年に『Administrative Science Quarterly (第41巻、574-599頁)』という雑誌に発表している「Trust and Breach of the Psychological Contract」という論文である。もうひとつは、蔡苳錫(2002年)「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』第35巻第3号、73 - 83頁。

悪影響を及ぼし得るのである。

心理的契約の違反が経済的な損失だけでなく感情的な側面においても強い悪影響を及ぼしているということは、リストラされた正規従業員のことを考えればよい。リストラされた正規従業員は本来もらえるはずであった賃金やボーナス、福利厚生をもらえなくなり、大きな経済的な損失をこうむることになる。しかし、心理的契約の違反によってこうむる損失は、このような経済的な損失だけにとどまらない。常識的に考えると、リストラされた人々が最初に抱く感情は、はたして新しい職を見つけることができるだろうか、今後生計をどのように立てていけばいいだろうかなど、不安という感情で間違いないように思われる。しかし、興味深いことに、リストラされた多くの正規従業員がリストラを通告された際に最初に感じたことはけっしてこのような不安という感情ではなく、信じていた企業に裏切られたという認識から生じた強い怒りや憤慨といった感情であったと語っている。求められた義務を誠実に果たしてきたし、自分なりに会社に貢献してきたのに、なぜリストラされなければならないのかが納得できず、裏切られたという強い思いや怒りを覚えているのである。

このように、心理的契約の違反は経済的な面での損失のみならず、感情的な側面にも悪影響を及ぼしており、企業に対する信頼を根底から崩してしまう可能性がある。そして、契約違反によって信頼を失った個人は、取引における新たな均衡を求める行動に出る。努力や貢献レベルの引き下げ、組織への一体感や帰属意識の撤回、無断欠勤や転職などはその具体例である。このような新しい均衡が、企業にとってけっして望ましいことではないことはいうまでもない。

さらに、企業側の契約違反は契約違反によって直接損失をこうむる本人だけではなく、契約違反をかたわらで観察している他の従業員にも波及する。その良い例はリストラをまぬがれた正規従業員が、リストラの対象となった同僚に対して持つ罪悪感である。リストラの対象になった同僚に対して罪悪感を覚えている正規従業員が、これまで企業に寄せてきた信頼を急速に撤回する可能性

は十分考えられる。つまり、企業側の契約違反が損失をこうむる本人だけでなく他の従業員のモラルや忠誠心にも悪影響をおよぼし、集団的な士気低下を招く可能性があるのである。このように、働く人々と信頼を形成・維持していくためには、契約における公正さだけでなく、契約を誠実に守っていくことも必要不可欠なのである。

### 3) より密接な心理的契約の形成

一般に働く人々と企業との間に結ばれる心理的契約には、二つの種類があるとされている。ひとつは、「ドライな心理的契約」というものである<sup>(14)</sup>。ここでいうドライな心理的契約とは、言葉で明確に表現することはできないものの、働く人々が自分の雇用形態や働くことを決めた理由、行っている仕事の性質、企業の自分に対する接し方、上司や同僚とのやり取り、職場で行われている事柄に対する自分なりの観察、企業の人事施策など、さまざまな事柄をつうじて、なんとなくつぎのように考えている場合のことを指す。つまり、自分は企業とどちらかという短期的な契約を結んでおり、企業と取り交わしている契約内容もおもに経済的な取引に限定されていると考えている場合である。企業とドライな心理的契約を結んでいると考えている人々は、職業生活と私生活をできるだけ明確に区分しようとする傾向があり、企業との関係が持続されることをそれほど重視しないとみなされている。一般に、雇用形態別には正規従業員に比べて非正規従業員のほうが、また正規従業員の中でも勤続年数が長い人々よりは勤続年数が短い人々のほうが、企業とドライな契約を結んでいると考えている可能性が高い。

このようなドライな心理的契約の正反対にあるのが、「密接な心理的契約」

---

(14) 心理的契約を研究している研究者たちは、このような心理的契約を「取引的契約 (transactional contracts)」と呼んでいる。

である<sup>(15)</sup>。ここでいう密接な心理的契約とは、ドライな心理的契約同様さまざまな事柄をつうじて、なんとなくつぎのように考えている場合のことを指す。つまり、自分は企業とどちらかというと長期的な契約を結んでおり、経済的な取引だけでなく社会・心理的な側面までを含む包括的な契約を結んでいると考えている場合のことである。企業と密接な心理的契約を結んでいると考えている人々は、状況変化によって契約を変更する必要が生じた場合であっても、話し合いなしに契約が変更されてもよいと考えている可能性が高い。さらに、ドライな心理的契約を結んでいると考えている人々とは違って、密接な心理的契約を結んでいると考えている人々は、職業生活と私生活との境界が曖昧で、企業との関係が持続されることを何より重視する傾向があると思われる。一般に、雇用形態別には非正規従業員に比べて正規従業員のほうが、また正規従業員の中でも勤続年数が短い人々よりは勤続年数が長い人のほうが、企業と密接な心理的契約を結んでいると考えている可能性が高い<sup>(16)</sup>。

ところで、はたしてどのような心理的契約を結んでいる人々がより企業に信頼を寄せる可能性が高いのかという側面から考えると、より密接な心理的契約のほうがよりドライな心理的契約より優れている。いいかえれば、企業と密接な心理的契約を結んでいると信じている人々ほど、企業をより信頼する可能性が高い。それに対して、企業とドライな心理的契約を結んでいると信じている人々は、企業に信頼を寄せる可能性は低いのである。裏を返すとこれは、企業

---

(15) 心理的契約を研究している研究者たちは、このような心理的契約を「関係的契約 (relational contracts)」と呼んでいる。

(16) 注意すべき点は、二つの心理的契約の分類はあくまで理論的な分類であるという点である。現実世界で純粋な意味でのドライな心理的契約と、純粋な意味での密接な心理的契約を探するのは非常に難しい。実際には明確に区分できるような場合は稀であり、むしろ個人がどう感じているかという程度の問題なのである。つまり、どちらかという自分自身がドライな心理的契約を結んでいると考えている人々もいれば、どちらかという密接な心理的契約を結んでいると考えている人々もいると認識したほうがより現実的なのである。



が働く人々から信頼を形成・維持していくためには、働く人々とより密接な心理的契約を結んでいくことが必要不可欠であることを意味する。

## 4．企業への提言

### 1) 非正規従業員に対する認識の転換

非正規従業員から信頼されるためには、何より非正規従業員に対する否定的な認識を払拭する必要がある。非正規従業員像において根本的な発想転換が必要なのである。第6章でくわしく述べたように、非正規従業員も正規従業員と同じく健全な組織人として活動しており、企業に価値ある貢献をする存在である。また、非正規従業員は企業に信頼を寄せる存在でもある。非正規従業員から信頼を形成・維持するためには、事実にもとづいた健全な非正規従業員像を描き出す必要がある。

具体的には、非正規従業員を見下さないこと、尊重すること、周辺部な存在に過ぎないとみなさないことなどである。企業内でその存在価値が認められておらず、いつまでも周辺部にとどまっている人々から信頼を期待することは無理な話である。信頼を形成・維持するためには、非正規従業員も企業にとって欠かせない重要な存在であることをまず認める必要がある。使い捨てではなく、価値ある存在と認めてくれている企業で働く非正規従業員ほど、企業への信頼も高くなることはいうまでもない。

### 2) 非正規従業員との不公正な取引の是正

信頼を確保・維持するためには、取引における公正さが非常に重要であることはすでに指摘した。ところで、近年、非正規従業員を取り巻く企業内・外の環境に大きな変化がおきており、ある意味でこれまで一種のバランスを保ってきた非正規従業員と企業との取引における公正さが崩れつつある。図表8 - 1

は、非正規従業員のこれまでの取引と新しい取引における特徴をまとめたものである。

図表 8 - 1 から分かるように、これまで非正規従業員は企業内で単純な業務を行っており、おもに正規従業員の仕事を補助する仕事に携わっている存在とみなされてきた。また、非正規従業員は自分の仕事や組織にコミットせず、生産性も低く、すぐ転職する存在と考えられてきた。そのイメージを反映するように非正規従業員の労働条件はけっして良好とはいえず、労働組合の保護を受けている人々も一部にすぎなかった。いっぽう、非正規従業員には仕事と家庭・趣味との両立、時間的な余裕といった面で大きなメリットもあった。税制の面や社会保障の面でも、130万円という制限の中で自分にとって経済的に最も有利な働き方を選ぶことができたし、年金や雇用保険も支払う必要がなかった。このように考えてみると、これまで非正規従業員と企業との取引は、非正規従業員に対する否定的なイメージや恵まれていない労働条件といったマイナスの面が、家庭と仕事の両立や時間的な面での余裕、税制や社会保障の面における優遇といったプラスの面によって相殺されることによって、ある意味でバランスや公正さが保たれてきたともいえる。

**図表 8 - 1 非正規従業員の取引における変化**

	これまでの取引	新しい取引
仕事の性格	単純・補助的な業務	中核的な業務
組織行動	コミットせず、やる気なく、生産性も低いというイメージ	コミットしており、やる気ある。生産性低いとは思えない
社会的な通念	否定的なイメージ	方向性不透明、しばらく持続。
労働条件	経済的な格差	方向性不透明、しばらく持続。
組合の保護	なし	方向性不透明。
ベネフィット	メリットもある ・仕事と家庭、趣味との両立 ・時間的な余裕	メリットの縮小傾向 ・育児休暇などの導入 ・裁量労働制の導入
社会保障	一種のただ乗り状態	年金加入が求められる
取引の公正	一種のバランス・公正の状態	バランス・公正が崩れる可能性あり

しかし、近年、非正規従業員を取り巻く企業内・外の環境は大きく変化しており、これまで一種のバランスがとれていた取引における公正さが崩れつつある。まず、非正規従業員が行っている業務や仕事の面であるが、第2章で述べたようにすでに多くの非正規従業員が基幹労働力化しており、いまや正規従業員とさほど大きな違いがない業務や仕事をこなしている。それだけでなく、第6章で述べたように、非正規従業員につきまとっている否定的なイメージはじつは世間一般の人々の間違った先入観に過ぎず、実際は非正規従業員も企業の中で健全な組織人として活動している。要するに、行っている業務や仕事の面においても、企業内での態度や行動の面においても、非正規従業員は現実企業に貢献しているのである。

それに対して、非正規従業員という雇用形態に内在していたメリット、つまり、仕事と家庭・趣味との両立、時間的な余裕などのメリットはだんだん縮小傾向にある。なぜなら、ファミリーフレンドリーな施策を打ち出している企業が増えており、少なくとも制度上では男性正規従業員であっても育児休暇は取れるようになったからである。また議論の余地は多いものの、正規従業員に導入されている裁量労働制も非正規従業員がこれまで高く評価してきた時間的な面でのメリットを相対的に縮小させている。このように考えてみると、現在の状況は現実非正規従業員は企業に大きな貢献をしているのに対して、反対に非正規従業員がこれまで享受してきたメリットは縮小傾向にあるともいえる。要するに、取引におけるバランスや公正さが崩れつつあるのである。

だが、非正規従業員につきまとっている否定的なイメージや労働条件に大きな改善が見られるなら、非正規従業員と企業との取引は新たな均衡や公正さに到達することになる。問題は、「フリーター417万人の衝撃」<sup>(17)</sup>という見出しからも分かるように、非正規従業員につきまとっている否定的なイメージは依然

---

(17) NHKスペシャル「21世紀 日本の課題 フリーター417万人の衝撃」2004年3月17日放送。

として残っており、労働条件においても改善が見られるどころか、女子一般従業員に比べても時間当たりの賃金格差はむしろ拡大してきているという点である。さらに、非正規従業員が今後日本の企業別労働組合から、保護を受けるかどうかも定かではない。そのいっぽうでは、税制改革や年金改革によって非正規従業員にも年金加入が義務付けられるようになるなど、社会的にも自立した市民としての役割が強く求められている。

このように、非正規従業員は、すでに企業内で健全な組織人として活動しており、今後は社会的にも自立した市民としての貢献が求められているのに対して、非正規従業員がこれまで享受してきたメリットは縮小傾向にある。これは、これまで一種のバランスがとれていた企業と非正規従業員との取引において、そのバランスが崩れていることを示唆している。企業が非正規従業員から信頼を確保するためには、労働条件の改善や非正規従業員につきまとっている否定的なイメージの払拭をつうじて、取引における公正さを取り戻す必要がある。取引における不公正さが是正されないと、非正規従業員は経済的な格差にくわえ、企業内でも社会的にも市民権を得ないままの状態に置かれる可能性が非常に高い。このような状態に置かれている人々から、信頼を期待することは無理な話であることはいうまでもない。

### 3) 正直な情報公開による契約違反という認識の防止

信頼を形成・維持していくためには、契約の誠実な遵守や履行が非常に重要であることはすでに指摘した。問題は、契約当事者たちがおたがいに契約を誠実に守っていると信じていても、相手が契約を違反していると認識する可能性は依然として残っているという点である。なぜなら、法的に効力のある契約でさえ、そもそも将来に生じうるすべてのことをあらかじめ明確に示すことは不可能であり、たとえ明示できたとしてもその解釈を巡って契約当事者間に不一致は生じうるからである。経済的な側面だけでなく、社会・心理的な側面が多

く含まれている心理的契約の場合、このような可能性はさらに高くなる。

これを防ぐためには、何より企業が非正規従業員に嘘のない正直な情報を提供する必要がある。契約の条項が意味すること、仕事の内容、雇用の保障期間、待遇の基準やルール、労働時間などの面において、企業は正直な情報を提供しなければならない。なぜなら、非正規従業員はこのような情報を解釈することによって、自分の義務と権利とを理解していくからである。与えられた情報に嘘があったり（とくに口約束の場合）、不明確であったり、曖昧さが多かったり、情報自体が公開されなかったりする場合、たとえ企業が誠実に契約を守っているとしても、非正規従業員がそれを契約違反として認識する可能性は十分ありうる。

長期雇用が前提とされていない非正規従業員においては、この点はとくに重要である。なぜなら、正規従業員の場合、ささいな契約違反を認識したとしても、長期的な取引をつうじて契約違反によってこうむった損害を将来取り返すチャンスは十分あるのに対して、非正規従業員の場合、取引が相対的に短期間であるがゆえに企業側の契約違反によってこうむった損害を取り返すチャンスは少ないからである。その意味で、企業側の契約違反はただちに非正規従業員の生産性の低下や転職につながる可能性がある。企業が非正規従業員から信頼を形成・維持していくためには、正規従業員に公開してきた情報量をはるかに超えた、多くの情報を正直に公開しなければならない理由はここにある。

#### **4) 内部育成型の人的資源管理システム：より密接な心理的契約の促進**

働く人々から信頼を形成・維持していくためには、ドライな心理的契約より密接な心理的契約のほうが優れていることはすでに指摘した。ところで、企業の実施する人的資源管理システムは、働く人々の心理的な契約のタイプを決定づける重要な要因のひとつである。なぜなら、採用や人事考課、待遇といった人的資源管理システムには、個人の貢献に対する企業の将来の約束に関するさ

まざまな情報が含まれているからである。たとえば、年功主義のもとで働く人々は、賃金と昇進を決める際に勤続年数が何より重要で、自分に求められている義務を誠実に果たせば、将来年功賃金・昇進の権利があると認識することになる。それに対して、業績主義のもとで働く人々は、業績を高めなければ、将来高い賃金・昇進は期待できないと認識することになる。このように、人的資源管理システムは、企業がどのような心理的契約を求めているかを働く人々に知らせるシグナルであると同時に、人々は企業の人的資源管理システムから発信されているシグナルをつうじて、自分が企業とどのような心理的契約を結んでいるかを理解していく。

人的資源管理システムが心理的契約を形成・維持する役割を果たしており、信頼の形成・維持の面で密接な心理的契約のほうがドライな心理的契約より優れているとすれば、より密接な心理的契約をうながすためにはどのような人的資源管理システムを実施すればいいかという問題が出てくる。この点に関しては、MilesとSnowの2人が興味深い考えを提案している<sup>(18)</sup>。2人は世の中に存在しうる人的資源管理システムを、「外部購買型 (buying)」の人的資源管理システムと「内部育成型 (making)」の人的資源管理システムの二つに分けている。図表8 - 2は、二つの人的資源管理システムを比較したものである。

外部購買型の人的資源管理システムでは、短期的な契約を前提に必要なスキルや知識を外部労働市場から購入し、個人の業績を給料などに直接反映することが強調される。これまで、非正規従業員に行われた人的資源管理は、どちらかというところこの外部購買型に近いものだったといえよう。それに対して、内部育成型の人的資源管理システムでは、長期的な契約を前提に、積極的な教育訓練投資をつうじた企業特殊的なスキルの形成や、組織への一体感や忠誠心とい

---

(18) Miles, R. E. & Snow, C. Cが1984年に『Organizational Dynamics (Summer, 36 - 52頁)』という雑誌に発表している「Designing Strategic Human Resources Systems」を参照されたい。

図表 8 - 2 人的資源管理システムと心理的契約のタイプとの関係

	外部調達型 (buying)	内部育成型 (making)
採用・選抜・配置	全レベルでの洗練された採用 必要なスキル・能力が明確	下位レベルに限られた採用 必要なスキル・能力が曖昧
教育訓練	個人責任にもとづく教育訓練 限られた教育訓練 一般的なスキルの形成	組織的な教育訓練 包括的・集中的教育訓練 企業特種的なスキルの形成
成果測定	結果志向 個人成果重視	プロセス志向 チームや部門、企業全体の成果重視
待遇	業績志向 外部労働市場での競争性重視 経済的側面重視	昇進志向 内的一貫性重視 社会・心理的側面重視
心理的契約	ドライな心理的契約	密接な心理的契約

出所：Miles & Snow (1984), 49頁にもとづき作成。

った社会・心理的な側面などが強調されている。これまで正規従業員に行われた人的資源管理は、どちらかといつこの内部育成型に近かつたといえよう。

ところで、外部購買型の人的資源管理システムはよりドライな心理的契約をうながすのに対して、内部育成型の人的資源管理システムはより密接な心理的契約をうながす傾向があると考えられている。これは、非正規従業員から信頼を確保するためには、より内部育成型の人的資源管理を実施する必要があることを示唆する。具体的には、非正規従業員であっても企業が必要とするスキルや知識を身に付けさせるために教育訓練投資を行わなければならない。待遇の面においては、非正規従業員に対しても体系的な昇進や賃金のルールを設定しておく必要があり、企業業績に応じた成果配分の導入も必要である。キャリアの面においては、非正規従業員に対しても企業の中でキャリアを積む機会を提供しなければならず、企業に大きく貢献しており、正規従業員になりたい非正規従業員に対しては、正規従業員としての登用の道も開いておかなければならない。要するに、非正規従業員もある程度内部化しようとする努力が必要なの

である。

このように考えると、非正規従業員に対してもこれまで日本企業が正規従業員に対して実施してきた人的資源管理をそのまま適用すればいいように聞こえる<sup>(19)</sup>。しかし、そこには根本的な違いがある。その違いとは、非正規従業員に関しては、暗黙的な長期雇用が前提とされていないという点である。非正規従業員がたとえ同じ企業で長く働いているとしても、それはあくまで取引における公正や契約の遵守にもとづいた契約の継続的な更新の結果、事後的に達成されたものである。つまり、長期雇用といっても、これまで日本の多くの正規従業員に適用されてきた採用時点の長期雇用に関する暗黙的な期待を意味するのではないのである。とはいうものの、たとえ非正規従業員であっても、その人が企業に対して高い貢献をした場合、その貢献に見合った待遇は欠かせず、それが企業への信頼につながることはいうまでもない<sup>(20)</sup>。

---

(19) また、これは組織コミットメント・モデルの復活のように聞こえるかもしれない。しかし、これまで日本企業が追求してきた組織コミットメント・モデルがあくまで男性正規従業員に限られていた人材マネジメント・モデルであった点を想起してほしい。企業に高い信頼を寄せている従業員ほど、企業への一体感を感じる可能性が高いことはいうまでもなく、その意味で信頼モデルの副産物のひとつは組織コミットメントかもしれない。しかし、ここでいう組織コミットメントは信頼から派生したものであり、雇用形態にかかわらず組織コミットメント、働く場所にかかわらず組織コミットメントであることに注意してほしい。

(20) いっぽう、雇用形態にかかわらず企業が働く人々すべてから信頼を形成・維持している場合、ポートフォリオの考え方は非常に有効な人材マネジメントとなりうる。そのさいに、とくに注意しなければならない点は、企業が自社の追求する戦略との整合性を考えた上で、自社に適した人材ポートフォリオを設計しなければならないという点である。



# 第9章 雇用構造の変化から生じる人材育成の諸問題

専門委員 戎野 淑子

(嘉悦大学経営経済学部)

## 1. はじめに

本章では、「雇用構造変化の下での労使関係のあり方」というテーマの下、これまでの雇用構造が変化し、労使関係が大きく変容してきていることから生じているひとつの問題として、「人材育成」について検討するものである。

企業の成長、産業の発展、そして労働者の生活の安定・向上を考える上で、最も重要な課題のひとつが人材育成であろう。しかし、現在の複雑な労使関係、あるいは雇用構造の変化が、人材育成にとってマイナス要因になっている場合も少なくない。そこで、本章では、人材育成が雇用構造の変化によって、いかに影響を受けているかを追求し、その問題点を明らかにして、改善の方策や提言への一助となることを目的とするものである。

## 2. 雇用構造の変化

人材育成と労使関係との関連を検討するにあたり、まず、昨今の雇用構造の変化が、いかなる特徴をもっているか、簡単にまとめることとする。

いわゆる日本的労使関係においては、正規従業員が中核業務を遂行する中心的存在であり、非正規従業員は補助的業務を担当して、景気低迷期の人員調整においてはそのバッファ的役割を担う、という構造が一般的モデルとされてきた。しかし、今日の雇用構造は、従来のモデル的な構造とは様相を一変している。この景気低迷期に減少したのは正規従業員であり、非正規従業員は逆に

いちじるしい増加傾向を示し、また中核業務を担うことも多くなっている。まさに正規従業員と非正規従業員との関係が、量的にも、質的にも大きく変容し、雇用構造はその姿をいちじるしく変えているといわざるを得ない。

この雇用構造の変化は、いわゆる日本的労使関係の動揺である。近年の産業や企業の内的・外的条件のいちじるしい変化によって、労使関係のあり方を規定してきた法制度や社会慣行は大きく影響を受け、さまざまなタイプの雇用が発生するに至り、いわゆる「雇用の多様化」が生じたのであった。これは、たんに雇用条件の違いによる雇用形態の多様化にとどまらず、ひとつの雇用形態においても、使用者および労働者によって多様な異なる内容を持っている。

正規従業員においても、転職希望者、および転職者が増加し、以前とは異なり長期雇用を前提とした日本的労使関係を望まないものも少なくない。パートタイム労働者においても、正規従業員と同様の業務を担って、責任ある仕事を望む者もあれば、他方、短時間労働であることに魅力を感じ、週当たり数時間しか働いていない者も多く見られる。

そして、企業は、企業目的を達成するため、さまざまの雇用を最も合理的に組織化し、統合して、事業を展開しているのである。そのため、企業内ではそれらの雇用が構造的に絡み合うことになり、異なる雇用の間にさまざまな相互関係 補完、代替あるいは緊張や対立などの諸関係 が発生してくる。その結果、雇用構造は非常に複雑化し、変化しやすく、流動的で、不安定なものとなって現れている。さらに、各企業がみずからの産業の特質や環境条件に適応しつつ、自己の経営方針等によって、雇用を組織化し統合するため、その雇用構造はさまざまな様相を呈することとなっている。従業員のうち非正規従業員が全体の7～8割を占め大きな戦力となっている企業、正規従業員を主戦力としてあくまで非正規従業員は補完的役割を担う従来型の企業等、さまざまな企業および雇用構造が幅広く現れてきている。

これに対して、労使関係の一方の当事者である労働者は、いかに対応してい

るのであろうか。企業側の積極的な雇用構造の形成に対して、労働者側はみずからの理念にもとづき、現代社会にふさわしいビジョンを提起することによって、労働者を統合して積極的に対応しようとする動きが、脆弱なように思われる。たしかに、雇用は多様化・複雑化し、さらに流動的な雇用構造となっているため、労働者層の中にさまざまな異なる立場が生まれ、利害関係や考え方の異なる労働者も多数現れてきている。そのため、これらの労働者に対して共通の目標を掲げて統合し、企業側に対応することは、非常に困難な状況にあるといえよう。したがって、企業の積極的な働きかけによって形成される雇用構造に対し、労働者側は、いささか消極的な受身の立場に立ち、個別的な対応となる傾向が見られる。

また国は、かつて、対立する労使の間に立って労使関係を調整し、両者が協力し経済の発展に寄与できるよう法制度の整備、両者の遵守すべきルールを確立してきた。しかしながら、今日の経済的・社会的状況は、当時に比べいじりしく変容してきたため、それらの諸機能が十分に発揮されないことも多く、期待とは異なる結果となる場合さえ生じている。今や、労使関係のルールを規定する法制度そのものの抜本的検討が必要な時をむかえているように思われる。

以上のように、労使間のバランスは崩れ、守るべきルールは弛緩し、いわば跛行的な労使関係となっているように思われる。しかし、この事態は、激しく変動する経済的・社会的環境に対し、適切な対応をしていこうとする日本の産業や企業の動き、労働者の意識や行動の変化等によって生じたものであり、そこには、必然性や合理性が存在している。ただ、この現代の潮流は、深刻な雇用問題や多くの労働問題を発生させただけでなく、産業や企業の発展のためにも解決されなければならない重要な課題を提起していることも事実である。それらの諸問題のひとつが「人材育成の問題」に他ならない。

よって本章においては、現在の労使関係が人材育成にどのような影響を及ぼしているのか具体的に把握するため、人材育成に係る労使関係の特質を摘

出し、その問題点を検討することとしよう。そして、今日、事業の発展と労働問題の解決のため積極的に労使関係を変革し、人材育成に取り組んでいる企業や、労働組合の事例を紹介し、今後の人材育成のための一資料としたい。

### 3 . 人材育成・能力開発の現状と必要性

近年、日本は完全失業率が高どまりの様相を呈しており、2003年は5.3%となっている。そのうち、構造的・摩擦的失業が、4.1%と約5分の4を占め、いわゆるミスマッチの要因が大きいことがひとつの重要な特徴となっている。求人ニーズと求職者との不一致により、いっぽうで人余りの状況がありながら、他方では人手不足が発生しているということである。とりわけ、若年労働者（15～34歳）についての人材不足はいちじるしく、企業の充足率は24.5%と4分の1にも至っていない<sup>(1)</sup>。

近年、IT産業は、産業の発展の要として各国ともその強化に力を注いできている。日本においては、さらに雇用機会を創出する産業としても期待され、重視されてきた。しかし、日本労働研究機構の調査（2000年）<sup>(2)</sup>によると、IT関連企業の人材募集に対し、採用予定人数全部を採用できた企業は45%に過ぎなかった。そして、「必要な知識・技術を持った人材が少ない」ことが、人材が充足しない最大の理由となっている。ミスマッチの原因、すなわち求人ニーズと求職者の希望や属性とのギャップとして、職種や産業、労働条件、地域、年齢等さまざまな点が指摘されているが、求職者が企業の求める能力を持っていないという、いわゆる「技術・技能」によるミスマッチが大きな問題となっている。とくに、将来の産業を担う若年者が、その要となる高度な技術・技能を修得し、

---

(1) 内閣府『国民生活白書』平成15年。

(2) 日本労働研究機構「情報関連企業の労働面についての実態調査」2000年。

発展させていくことは、本人のキャリア形成のみならず、日本社会にとっても重要かつ不可欠なことである。しかしながら、その人材が現在不足している状況にあるといえよう。

すなわち、今日の日本において、これからの日本の産業を担う人材の育成を図ることが、極めて焦眉の課題となっているのである。

人材育成が緊要な事態となっている今日、企業はその人材育成に対し、どのような認識を持ち、教育訓練を実施しているのであろうか。また、他方、労働者も、雇用されうる能力としてエンプロイアビリティの修得が声高に言われる今日、能力開発に対しいかなる意識を持ち、実行しているのであろうか、その実情を見てみることにする。

「産業労働事情調査」(厚生労働省 2001年)によると、企業の現在最も力を入れている経営課題として、回答の最も多かったものが「人材育成の強化」であり、6割を占めている。そして、必要な人材能力を確保する方法としては、「内部社員の能力開発の強化」が最も多く、6割であった<sup>(3)</sup>。現状において、企業は人材育成の必要性を強く認識しており、また、そのためには社員の育成の強化をまず考えていることが分かる。

他方、労働者は、自分の知識・技能を高めたいと思う人の割合が9割にも上り、能力開発に対する意識が非常に高い。非正規従業員においても8割を超える人が能力向上を希望しており、正規従業員のみならず高水準にある<sup>(4)</sup>。

企業も労働者も人材育成、能力向上の重要性を強く感じており、それに対する積極的姿勢を示している。

では、教育訓練の実施状況はどのようになっているのであろうか。計画的なOJTおよびOff-JTを実施した事業所の割合を見ると、1990年代半ば以降低下し

---

(3) 厚生労働省『産業労働事情調査(経済のグローバル化にともなう企業活動労働面の対応に関する調査)』2001年。

(4) 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(就業者調査)」2003年。

ており、現在計画的なOJTを実施している事業所は44.8%と半数を割り、Off-JTを実施している事業所は6割にとどまっている<sup>(5)</sup>。さらに、「Off-JTについて、諸外国と比較した調査によると、厳密な比較はできないものの、アメリカ、カナダ、欧州諸国の企業に比べ日本企業の研修費用は低くなって」<sup>(6)</sup>いる。すなわち、企業の教育訓練の中心的存在であるOJT、またOff-JTともその実施は近年減少傾向にあり、二者のうち実施率の高いOff-JTでさえも、諸外国との比較においては投資費用は低く、人材育成の環境は劣化傾向を示していると思われる<sup>(7)</sup>。

非正規従業員については、正規従業員に比べ教育訓練の機会も少なく、人材育成の場に恵まれていない。非正規従業員全般に教育訓練を実施している企業は25.8%と4分の1のみで、非正規従業員の一部を対象と考える企業を加えても49.4%と半数を切っている。すなわち、約半数が非正規従業員を能力開発の対象とはしていない<sup>(8)</sup>。非正規従業員は、有期契約であり、正規従業員より流動性が高いことから、短期間の雇用が前提となっており、教育投資の回収が難しいこともあろう。ただ、今日、この非正規従業員の数が増加しており、このことは、教育訓練の対象外の労働者が増加しているということでもある。非正規従業員の数を増やしている企業などでは、非正規従業員にも積極的に能力開発を行い、戦力としての重要な人材であるとの認識を持っているところもあるが、まだ一部に過ぎない。教育訓練を受けられず、能力開発を図ることが難しい労働者の増加は、将来を担う人材が育たず、本人のみならず、日本経済にとっても深刻な問題である。これは、いわゆる「フリーター問題」の重要なひとつであろう。

---

(5) 日本労働研究機構『能力開発基本調査報告書』2003年。

(6) 産能大学「人的資源開発における戦略的投資と効果測定」2000年。

(7) ここでは、一般的傾向を述べており、教育訓練への取り組みについては、産業や企業により大きく異なる。

(8) 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(企業調査)」2003年。

企業は現在の環境条件において、人材育成の必要性を強く認識して重要課題としている。しかしながら、さまざまな社会的・経済的な諸要因の中で、教育訓練の減少や教育機会が与えられない労働者の増加など、人材育成の場は劣化の傾向を示していた。

つぎに、労働者について、能力開発の実態を見てみる<sup>(9)</sup>。自分の知識・技能を高めるために「何もしていない」人が正規従業員で4分の1、非正規従業員に至っては4割を超えている。何らかの活動を行った人は、その内容として「会社の行う教育訓練」が最も多いが、正規従業員で43.3%、非正規従業員では22.2%と下がり、正規従業員のおよそ半数である。労働者は自己の能力開発に対する意識は高かったものの、実際にそのために活動を行う人は相対的に少なく、とくに非正規従業員はその減少がいちじるしい。前述のように、活動内容としては会社での教育訓練が多いことから、非正規従業員はその機会が正規従業員に比べて少なく、このことが、活動の実施率を下げている一要因にあると思われる。いずれにしても、正規従業員、非正規従業員とも、みずからの能力開発に対する意識の高さに反し、実施している割合は低く、意識と実行との間には乖離があることが明らかになっている。

企業、労働者とも、能力開発を行い人材育成を図ることに對し、その必要性を強く認識し、積極的意向を示している。しかしながら、現実には、その意識とは裏腹に、教育訓練が希薄化、劣化しており、能力開発の強化には結び付いていない。それは、なぜであろうか。その要因のひとつが、雇用構造の変化にとともなう労使関係のあり方にあると思われる。そこで、つぎに、いかなる労使関係のあり方が、人材育成のマイナス要因となっているのかについて、検討することとしよう。

---

(9) 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(就業者調査)」2003年。

## 4 . 雇用の性格変化

労使関係とは、いうまでもなく「労」と「使」との関係であるから、企業の労働者に対する姿勢ないし対応のあり方と、労働者の企業に対する対応によって、労使関係の性格は大きく規定される。近年、企業および労働者ともに、そのあり方は大きく変容している。注目すべき企業の動向は、短期的成果を求め、その運営においても「短期」を重視する傾向が強くなっていることである。これは、企業が労働者に対する、短期的雇用、短期的評価など、さまざまな点で短期的に対処する姿勢にも現れている。そして、労働者も短期的な雇用や処遇を望むものが少なくないのである。このことは、人材育成にとって大きな問題を投げかけているものである。

人材育成の中心的課題である技術や技能の修得についていえば、簡単で時間を要しない技術等はともかく、一般に厳しい競争社会でも役立つ、また労働者にとってキャリアとして蓄積される技術・技能の修得には、それ相応の時間とコストを必要とするものである。それにもかかわらず、労使関係が短期的性格を強く持つようになれば、人材育成のあり方と矛盾することになる。

そこで、労使関係がなぜ短期的性格を強く持つようになってきたのか、「評価」の問題を取り上げて考察することにしよう<sup>(10)</sup>。評価とは、企業の労働者に対する姿勢を具体的に表示する象徴的なものであり、労使関係の性格を考えるにあたってカギとなるものである。

一般に、企業は、労働者を雇用し、一定の業務や目標などの「指示」を与えて労働に従事させ、その労働のあり方や成果を評価し、そして賃金や昇進等の処遇を行う。また労働者は、企業の指示に従い、自分の持つ知識や技術等の能力を

---

(10) 戎野淑子「労働評価の変容と労使関係」廣石忠、福谷正信、八代充史編著『21世紀の評価制度』社会経済生産性本部 2004年。



発揮して労働に従事し、賃金等の処遇を受ける。そこにおいて、「評価」の役割機能は、企業の「指示」と一体となって、労働者の行う労働に対してその働き方の基準ないし目標を明示し、企業の要求するところを具体的に提示するものである。さらに、その「評価」に応じて労働者に対する今後の処遇を行うことにより、労働の内容を企業の要求に沿うよう導くものとなっている。このことから、「評価」は、労働の場における企業の労働者に対する姿勢ないし対応のあり方を最も象徴的にあらわしたものであるということができよう。労働者は、企業の対応に対して、みずからの立場において「働き方」を判断し、技術や諸能力を向上させるなどの対応をしつつ、労働に従事することとなる。このようにして、「評価」は、「指示」や「処遇」と関連しつつさまざまな面から労働者の働き方を大きく規定するものとなっている。

成果主義の導入に代表される今日の「評価」の特徴は、短期的に個人の成果を顕在化させることである。従来までの労使関係における評価も、非常に厳しい競争原理にもとづくもので、「選抜に勝ち残るためには失敗を起こさない」という保守的な基準ではなく、いかなる実績を上げたかという積極的な基準で評価が行われるものであった<sup>(11)</sup>。年功よりはるかに厳しい原理がそこには働いていたのである。しかも、多くの米国企業とは異なり、日本企業では組合員を含めた全従業員に対して査定が行われている。そしてそれは、長期間にわたるものであったため、その査定による格差は、非常に大きいものとなって現れてきたのであった<sup>(12)</sup>。すなわち、以前の評価は、その成果を厳しく査定したものであるが、その個人業績は、事業所や支店などの業績とは異なり、結果を顕在化させるまでに長い時間を要したのである。では、現在、なぜ個人の評価に

---

(11) 花田光世「人事制度における競争原理の実態 昇進・昇格のシステムから見た日本企業の人事戦略」『組織科学』Vol.21 No.2 1987年 p.51。

(12) 遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房 2000年 p.68。

藤村博之『成績査定の国際比較』日本労働協会雑誌 No.362 1989年 p.32。

「短期性」が求められるのであろうか。

## 1) 企業経営の変化

労使関係における「短期性」重視の傾向は、まず企業の運営方針に現れている。経済同友会の発表した『企業白書』(1999年)には、「これまで企業経営において、売上高、経常利益、営業利益、マーケットシェアが重視されてきたが、今後はROE(株主資本利益率)、キャッシュフロー、ROA(総資産利益率)、EVA(経済的付加価値)などのウェイトが高くなり、株価が重視されるようになる」<sup>(13)</sup>と指摘されている。これは、従来までの従業員すなわち労働者重視の姿勢が相対的に薄れることである。そして、「長期に見た利潤」<sup>(14)</sup>の追求から、「短期的な成果」の追求に比重が移ることになると思われる。これは、労使関係にも大きな影響をもたらしている。企業と個人の新たな関係について、「対等なビジネスパートナー」とし、「仕事と事業を軸にして、企業と個人が(企業内外の)市場を通じた相互選択によって結ばれる」<sup>(15)</sup>ものとある。さらに、「企業は、自社の職務別・職種別賃金など積極的に公開することにより、外部労働市場の育成・拡充に寄与する必要もある。それが個人の市場価値を測る目安となる」<sup>(16)</sup>とあり、労働者は、自分の会社での評価以外に外部労働市場でみずからの価値を測ることについても述べられている。そして、企業の中には、企業内の処遇について、外部労働市場での評価をひとつの指標にするところも出てきている。

また、日経連の『新時代の「日本的経営」』<sup>(17)</sup>にある「雇用のポートフォリオ」の考え方にも、長期雇用を前提とした労働者と外部労働市場の原理の強い

---

(13) 経済同友会『企業白書』1999年 p.14。

(14) 森五郎『現代日本の人事労務管理』有斐閣 1995年 p.7。

(15) 経済同友会『企業白書』1999年 p.20。

(16) 経済同友会『企業白書』1999年 p.23。

(17) 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」 挑戦すべき方向とその具体策』。

労働者との組み合わせにより、効率的でチャレンジングな仕事を行うことが示されており、外部労働市場の重要性が読み取れる。

## 2) 企業内労働市場における「評価」の相対的価値の低下

企業の事業運営の方針として、外部労働市場の重要性が増すことは、企業内の評価に対する価値が低下することでもある。

まず、これまでの安定した労使関係が動揺しているため、企業が実施する「評価」それ自体に対する信用は、いちじるしく低下せざるを得ない。企業の内部労働市場における「評価」が意味を持つことができるのは、企業と労働者との現在の関係が今後とも維持されること、つまり現在の労使関係が安定的に維持継続していることが前提であり、企業の倒産や解雇、また労働者が企業を辞めることによって、今の労使関係がいつ崩壊するか分からない状況においては、それに対する信頼性は非常に薄いものとならざるを得ない。しかも、長時間かかってようやく処遇に反映されるような評価制度では、ますます不確実性が高まり信頼感は少なくなる。

前述のように、現在、ミスマッチによる失業が大きな問題となっていることから、その改善には、労働力の産業間・職種間の移動が不可欠であり、2006年までに1,900万人の労働者の転職が必要であるとの推計もあり<sup>(18)</sup>、また実際すでに転職は近年増加傾向を示している。そして、昨今、エンプロイアビリティの必要性が強調されているが、このことは、現在働いている企業で雇用され得る能力以外にも、「外部労働市場を通じて新たな雇用機会を見つける」能力をも求められているということである。すなわち、このように企業間を移動することが多い環境状況においては、外部労働市場により高く評価されることが、雇用機会を確保することに繋がる。労働者は外部労働市場における市場価値に

---

(18) 「雇用政策研究会」(座長 小野 旭)により推計。日本経済新聞 2002年7月9日。

よって、自分の働く方向性、目標となる基準を求めようとする傾向が強くなり、企業の内部労働市場における評価に対する価値は相対的に減殺されているのである。外部労働市場における評価とは、市場メカニズムにもとづいて評価された「労働力」という商品の現時点での価値であり、当然、短期的性格を有するものである。

しかも、このことは企業内の評価においても「短期性」が求められるようになる。現在の労使関係が将来維持される可能性が低ければ、時間をかけて成果が顕在化される処遇よりも、短期間で賃金や昇進等に反映されることが望まれることは当然であろう。これは、いわゆる成果主義の導入の一要因であると思われる。

ここに、内部労働市場における評価の相対的価値の低下、そして外部労働市場における評価に対する価値の上昇が生まれ、さらに、内部労働市場もその評価に短期性が求められ、外部労働市場の原理が入ってきているのである。

### 3) 外部労働市場の「評価」による労働者の増加

非正規従業員の増加およびその役割・機能の変化についてはすでに述べたところであるが、非正規従業員は、評価のあり方にも大きな影響を与えている。その影響について、簡単に触れておく。

非正規従業員は、有期の雇用契約であるため、正規従業員に比べ短期的雇用関係が基本であり、しかも、外部労働市場によって評価された労働力である。外部労働市場の需給バランスの影響を直接受けやすく、能力・技術等の市場評価によって雇用されている。正規従業員の雇用、とくに、日本企業の採用の主軸である新卒の採用はほとんど即戦力としては期待されておらず、これとは大きく基準が異なっている。

2003年の有効求人倍率は0.64倍であるが、パートタイマーの有効求人倍率は1.46倍で、2倍以上の差を示している。このことから明らかなように、昨今、正規従業員よりも非正規従業員の方が雇用機会を獲得しやすい状況にあるとい

えよう。しかも、正規従業員と仕事・役割において代替も見られるということは、企業内での評価にもとづき働いていた正規従業員の仕事を、外部労働市場の評価による非正規従業員によって奪われているということであって、外部労働市場による評価の方が企業内の評価よりも、雇用機会確保につながりやすくなっている面があることを示している。このことは、企業内の評価の価値を相対的に低下させ、外部労働市場における評価が大きな意味を持ち、市場原理にもとづく、一時点における評価を追い求める状況が発生していると考えられる。

#### 4) 人材育成と労使関係

これまで見てきたように、労使関係の変化にもとづき、現在、「評価」は必然的に、外部労働市場による市場メカニズムの影響を受けた、「短期的に評価結果が顕在化する」傾向が強いものになってくるのである。これは、長期間を要する人材育成には、マイナス要因となることも多い。

市場メカニズムとは、現在の需要と供給により価値が決定されるものであるから、需給バランスの変動により瞬時にその価値は変化する。このような特徴を持つ価値決定とは、あくまで現在という時点における価値を表わしているのであって、将来の価値は示していない。そして、現在の価値のみにもとづき、将来像を考えても、需給バランスの変動によって簡単にその価値は変化してしまう。とくに、能力開発や新技術の取得が必要な場合には、需給バランスが均衡点に至るまでに、タイムラグが生じる。しかも、現実にはその間にさまざまな条件が変動し得ることを考えれば、将来のことは非常に不確定であり、労働者にとって不安定であろう。能力開発に対し、労働者が「他社でも通用するかどうか分からない」という不安を最も多く抱いており、外部労働市場の不確実性がそのひとつの理由にあると思われる<sup>(19)</sup>。

---

(19) 日本労働研究機構『能力開発基本調査報告書』2001年度。

また、労働者各自が、外部労働市場を通じて、現在の自己の価値を認識することは、自己を知り、将来を考えていく上で有効なことではある。しかし、その価値判断のみを妄信することは、大きな危険性をはらんでおり、市場原理の特性を十分に認識しておく必要がある。人材育成とは、「将来の価値形成」を意味している。そして、現在の市場では、将来の価値を推定することは難しいのである。

「評価」とは、労働者の働く方向性や基準を示すものであった。したがって、「評価」がいかなるものであるかは、労働者の現在のみならず将来の働き方、生活のあり方に多大な影響をもたらす。企業経営には、激変する経済環境にただちに対応する短期的視点が重要であることはいうまでもなく、必然的に労使関係が変容しているのであるが、そこに人材育成が脆弱化する構造が内在化しているものと思われる。

## 5 . 能力開発の環境

労働力の流動化や雇用の不安定化など、昨今就業状況は激変しており、労働者自身の自己啓発の必要性はこれまで以上に高まっているものと思われる。前述のように、OJTやOff-JTの実施率が低下していることから、この厳しい雇用環境に対応していくための能力の開発に、自己啓発の重要性は増している。そこで、現在の労働者は自己啓発などの能力開発を行うことができる環境にいるのか、労働条件のひとつである労働時間を取り上げて検討することにする。

日本の年間総実労働時間は、長期的には減少しており、2002年には年間1,825時間となっている。一般労働者のみで見ても、同様に減少傾向を示し、年間2,017時間となっている。しかしながら、一般的傾向は減少していても、労働時間には性別、年齢、業種等によって大きな偏りが存在していた。そして、その中には、日常生活に支障をきたし、健康問題にも繋がりがねない程の長時

間労働が存在し、そのため、能力開発の時間を持つことなど到底不可能な状況におかれている労働者が少なくなかった。その実態を、拙稿（2003）<sup>(20)</sup>より簡単に整理しておく。

## 1) 労働時間と生活

労働時間とは、仕事のあり方や、労働者の生活などをいちじろしく規定するものであり、能力開発を行うことができる労働環境にあるか否かを検討するひとつの重要な指標となり得るものと思われる。生活上の諸活動について、その活動が「できない」と回答した人（ここでは正規従業員を対象）が全体の半数を超える労働時間を基準として、生活の実態の特徴を見てみると（図表9 - 1）、週当たり労働時間が55時間を過ぎると、睡眠時間を必要なだけ取れない人が半数を超えており、人が生活していく上で不可欠な「睡眠」という基本条件に支障が生じている。週当たり労働時間50時間以上になると、「決まった時間の食事」、「家族との団欒」、「趣味やレジャー」、「友人との交際」という「通常の日常生活」は難しくなっている。さらに、週当たり労働時間45時間未満でないと、「仕事に関する研究や勉強」、「地域活動」はなかなか実行し難いことがわかる。エンプロイアビリティの開発をはじめとした自己啓発や社会的活動は、社会的にも要求されているが、これらを実現可能にするためには、生活にある程度の余裕をもてる労働時間であることが必要であろう。

つまり、労働者が生活していく上で、労働時間が週55時間を超えると「基本的な生活条件」に、週50時間を超えると「通常の日常生活」に支障が生じる。そして、将来のための自己啓発や社会との交流、人脈作りなどは、週当たり45時間未満でないと難しいという、ひとつの目安が示されていると思われる。

---

(20) 戎野淑子「労働時間と労働者の生活」『三田商学研究』第46巻 第1号 2003年。

図表9 - 1 労働時間の長さや日常生活への影響

(%, 人)

		睡眠時間が必要なだけとれない	決まった時間に食事ができない	疲れやストレスがある	家族と団樂の時間がとれない	仕事に関する研究や勉強の時間がとれない	趣味やレジャーの時間がとれない	友人との交際時間がとれない	地域での活動や交際ができない	N (人数)
週当たり総実労働時間	40時間未満	21.8	17.2	62.1	20.7	34.5	21.8	24.1	40.2	87
	40～45時間未満	23.3	31.3	70.6	25.8	40.0	25.2	23.3	46.0	163
	45～50時間未満	36.4	42.2	73.4	35.9	55.5	39.1	41.4	68.0	128
	50～55時間未満	46.5	57.0	88.7	62.7	71.8	52.1	54.9	78.9	142
	55～60時間未満	65.1	69.9	88.0	67.5	65.1	56.6	60.2	84.3	83
	60～65時間未満	60.4	77.8	90.7	77.8	81.5	64.8	77.8	88.9	54
	65～70時間未満	73.3	88.9	97.8	73.3	93.3	73.3	68.9	93.3	45
	70時間以上	87.5	90.6	100.0	90.6	90.6	93.7	90.6	96.9	32
総計		44.1	50.5	80.0	48.4	59.5	44.8	46.7	68.0	735

注：網掛けは、各項目について「できない」という回答が50%を越えているところを示している。

出所：戎野淑子「労働時間と労働者の生活」『三田商学研究』第46巻 第1号 2003年

## 2) 労働状況

平均的な週労働時間について見てみると(図表9 - 2)、性別によりかなりの違いがあり、女性は、自己啓発を行うことができる「週当たり労働時間45時間未満」に65%強の人が入り、通常の日常生活を行うことができる「労働時間50時間未満」の範囲には、8割強の人が入っている。基本的な生活に支障が生じる「55時間以上」の人は5.6%である。それに対し、男性は、自己啓発が可能である「45時間未満」はわずか22.7%にすぎず、通常の日常生活が維持できる「50時間未満」は4割弱である。そして、基本的な生活に支障が生じる「55時間以上」が37.4%と4割近くを占めている。男性には、かなり多くの人に、生



活上さまざまな支障が生じるほどの過重労働が見られる。

さらに男性について、年齢別に見てみると（図表9 - 3）、「週当たり労働時間55時間以上」の長時間労働者の割合が20歳代で46.0%、30歳代で44.0%、40歳代で36.2%と高く、50歳代で17.3%と下がる。若年層ほど長時間労働の割合が高く、年齢によっても、労働の量に大きな格差があることがわかる。すなわち、男性若年層に過重労働が存在し、一部には深刻な労働環境が存在している。

所定外労働時間が発生する理由について、長時間労働の傾向が顕著であった男性を中心に見てみると（図表9 - 4）第1位に「所定時間内で片付かない仕事量」であることがあげられ、全体の6割を占めており、仕事量がそもそも多すぎるために行わざるを得ないことが最大の理由となっている。そして、「最近の人員削減による人手不足」が第4位にあげられており、3割弱もの人が指摘していることから、昨今の人員削減により1人当たりの仕事量が増加している影響は決して小さくないと思われる。第2位に「自分の仕事をきちんと仕上げたい」となっているが、第3位には「所定外労働時間しかできない仕事」があげられている。男性20～30歳代では、これが第2位であり、若年層の方が仕事柄最初から所定外労働が組み込まれた労働状況になっている人が多いことが推察される。

また、「非正社員の活用により現在生じている影響」に関する調査<sup>(21)</sup>からも、非正規従業員の活用により「正社員の労働時間が長くなっている」という回答が就業者の3割弱から得られている。昨今の人員削減や非正規従業員の増加など、労使関係、雇用構造の変化による影響もあって、過大な仕事量、残業を最初から見込んだ仕事のしかたなど、男性の若年層を中心に長時間労働の実態があり、それは、自己啓発を図ることはもとより、基本的生活を送ることすら難

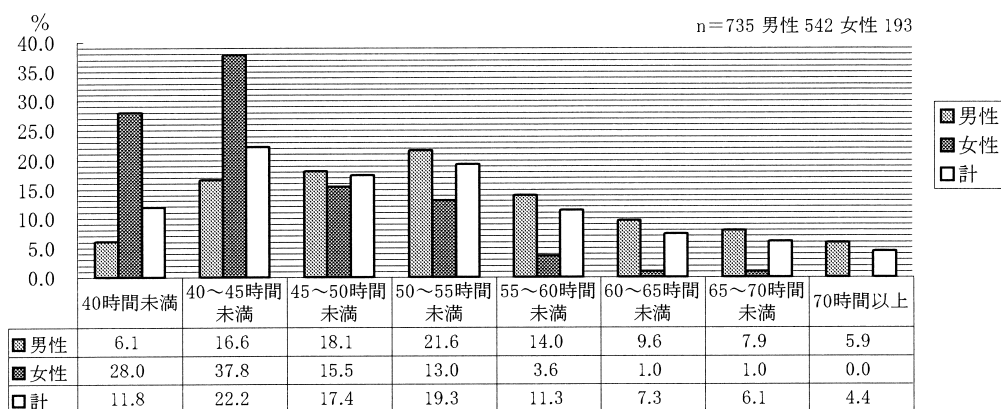
---

(21) 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（就業者調査）」2003年。

しい労働環境である。

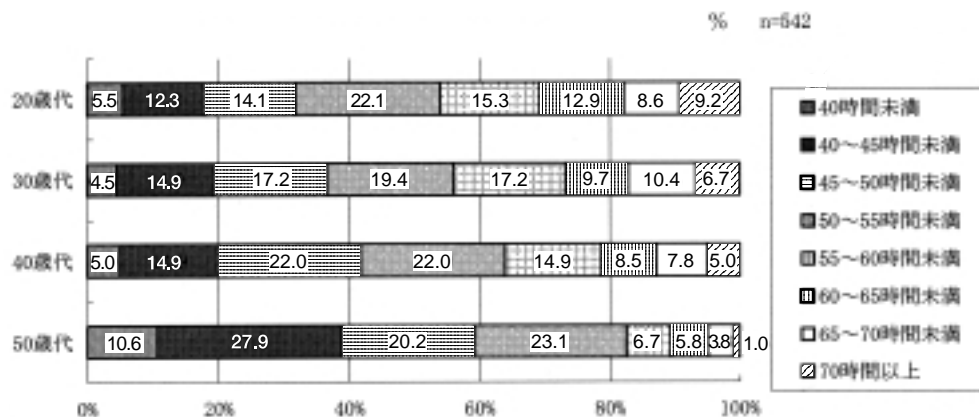
若年層の時にこそ、将来を見据えた自己啓発が必要であり、つぎの時代の中核的な仕事・重要な役割を担うための能力を開発しなければならない時期である。そのときに、過重労働で、自己啓発はもとより、現在の生活にも多大な支障をきたすような働き方をしており、これは、将来の人材形成に大きなマイナスである。

図表 9 - 2 平均的な週労働時間（性別）



出所：戎野淑子「労働時間と労働者の生活」『三田商学研究』第46巻 第1号 2003年

図表 9 - 3 男性の平均的な週労働時間

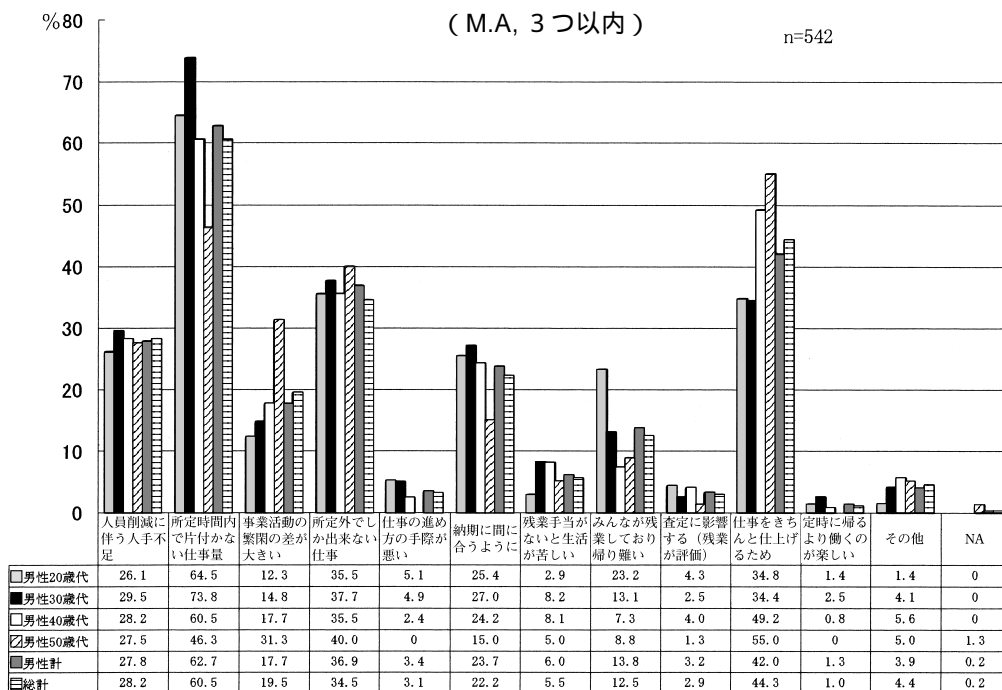


出所：戎野淑子「労働時間と労働者の生活」『三田商学研究』第46巻 第1号 2003年より作成

図表9 - 4 所定外労働をする理由

(M.A, 3つ以内)

n=542



出所：戎野淑子「労働時間と労働者の生活」『三田商学研究』第46巻 第1号 2003年

## 6 . これからの人材育成

### 1) 将来の日本にとっての人材育成

経済のグローバル化が進み、国際競争が激化するのにもない、今後、日本の産業発展には、高付加価値生産の必要性がいっそう高まるであろう。そして、高度な技術・技能を持った人材こそが、その高付加価値を生み出すことができるのであり、そのような人材の育成は急務となっている。

また、日本は、急速かつ世界的に有数の少子高齢化社会となるため、年金や労働力人口等の問題も多く、今後高齢者も働き活躍することが社会的要請となってきている。とくに、今日、65歳までの雇用機会の確保は年金支給開始年齢の引き上げ問題と絡んで、焦眉の課題となっている。しかしながら、定年65歳

への延長の義務化を求める厚生労働省に対し、産業界からは、現在の企業経営や経済の実態に反するもので現状では受け入れ難い内容であるとの見解が多く出された。社会的要請と企業経営の合理性との対立が現れたものである。

これまでの60歳までの雇用から、65歳への延長、さらには生涯現役の社会を目指すためには、高齢者が戦力となり得る労働者でなければならない。ここには、生涯働き続けることができるような人材育成が不可欠であり、従来までの60歳までの雇用を前提とした人材育成とは大きく異なるはずである。そして、そのためには人が成長するための環境作り、その環境の基盤をなす労使関係のあり方の見直しも必要である。

日本は、さらなるグローバル化、少子高齢化社会をむかえるに当たり、新たな社会に適応し、さまざまな課題を克服して、日本の産業を担っていくことのできる人材がいっそう必要となるであろう。そこで、新時代に向け、個性的な労使関係を築き、積極的に人材育成に取り組んでいる企業2社と、外部労働市場の中で人材育成に取り組む派遣企業、さらに企業の枠組みを超え産業レベルで人材育成に取り組む労働組合を取り上げ、これからの人材育成のあり方を検討する一歩としたい。

## 2) 生涯現役と人材育成 企業A

A社は創業1924年の産業用冷凍機を中心とする各種ガスコンプレッサーの製造・販売等を行っている、世界一のシェアを誇る企業である。従業員数は1,800人あまりで、高齢者の雇用に積極的に取り組んでおり、高齢者が第一線で戦力となって働くことができるような人材育成の仕組みを持っている。簡単にその仕組みをまとめておく。

A社は、固有の企業観、労働観を持っている。若年者も高齢者も存在するのが自然の姿、社会の姿であるため、若年者には若年者の、高齢者には高齢者としての役割が存在すると考えている。そして、企業は永続的に存在しなければ

ならず、そのためには、高齢者も「成長しながら働かなければならない」という考え方を基底とし、年齢によって企業内で異なる役割があり、その年齢に応じた活躍が求められている。20歳代～40歳代は「力」「量」、50歳代～90歳代は「技」「質」の能力が必要であり、40歳代～50歳代の時にその能力の転換が行われることが重要であると考えられている。「技」「質」が求められている高齢者は、新たな仕事をみずから生み出し、軌道に乗せるとそれを若い人に譲っていくという働き方をしている。これは、この企業の大きな特徴と思われる。高齢者は、これまでに得た経験や知識を活かして働くことにとどまらず、豊かな知恵を持ってさらに新たなものを創出しており、まさに、高齢者が率先して「成長しながら働いて」おり、第一線にたって、他の労働者を導いていっている。そして、高齢者の賃金は、その業務遂行能力によって決められており、まさに能力主義となっていた。

高齢者がこのように働くことができる環境条件は、若年期より仕事と役職、賃金との関係、さらに教育など、さまざまな仕組みがそれに対応するように整えられている。定年前の賃金は、生活を機軸としたものとなっており、仕事内容や役職とはリンクしていない。役職は、仕事を進めていく上でのひとつの役割分担にすぎないという認識であり、そのため、管理職が一般企業のように就業人生後半に到達する職務とは考えられておらず、管理職は30歳代に譲り、40～50歳代にはつぎの仕事に取り組むという姿も見られる。したがって、役職にもとづき手当が付き、賃金も上昇していくシステムでは問題が生じるため、賃金と仕事と役職とは別体系となっている。このような定年前の賃金のあり方は、その時に携わっている仕事内容や業績を直接反映するものとはなっておらず、昨今広がりつつある成果主義的賃金とも全く性格を異にするものである。しかし、このシステムは、生活の安定が保証されているため、役職もひとつの役割分担に過ぎないという意識が根付き、管理職を若い人に譲り、高年齢になっても成長しながら働き続けることができるための能力開発に打ち込むことが

できるのではないかとと思われる。

このように生涯働き続けるためには、40～50歳代に能力の転換が必要であり、この転換が図られるよう、職場のミーティングを中心とした教育の仕組みが存在している。したがって、60歳を超えても成長しながら働くことができるための基盤が、すでに若年・中堅期のキャリア形成からできており、賃金・仕事・役職、教育などあらゆる面から企業組織において体系的に作られていたのである。

雇用条件として60歳が定年とされ、ひとつの“けじめ”とはなっているが、ほとんどそこで退職する人はおらず、いわば通過点である。定年によって年金等社会的条件は異なり、生活の公的保障もある程度なされるが、他方では高齢者としての役割を担う段階に至ったという意味でもあり、新たにこれまでよりも厳しい雇用関係が成立していると見ることができる。そこでは、改めて企業の必要とする能力と労働者の能力との調整と確認が行われ、その業務遂行能力に対応した賃金が提供されるという、定年前とは異なる能力主義的傾向の強い雇用関係となっている。まさに、年齢に応じた働き方が要求されており、そのための準備は若年期よりシステマティックになされている。

### 3) 雇用形態に拘らない統一した教育訓練 企業B

B社は1926年創業の総合小売事業で、従業員数は正規従業員1万5千人、パートタイマー7万7千人である。雇用形態にかかわらず、意欲ある人には教育機会を提供し、能力のある人を登用して、相応の処遇を図るという制度を導入している。小売業という業務の特性もあって、パートタイマーは職場の第一線で活躍する重要な戦力であり、雇用形態によらず、実力に応じた処遇を行おうとするものである。

有期の雇用契約である、いわゆるパートタイマーには転勤がなく、いわゆる正規従業員には、全国・海外勤務（N社員）、エリア勤務（R社員）の転勤がある。転居転勤がないという勤務条件から、同一資格でのパートタイマーは月例

基本給にR社員比で10%、賞与の基準部分において1ヶ月の差がある。また、退職金として正規従業員には退職年金がある。しかし、他の処遇は、雇用形態によらず資格によって決まり、その資格に対応した形で教育訓練、登用試験がある。そして、雇用形態は、相互に変更可能なものとなっている。

新入社員（正規従業員）も中途採用者、パートタイマーいずれも、まずは一番最初の資格からスタートし、OJTを中心とした研修を受け、実技検定を通して高い職務に上がっていく。売場長クラスの資格には、実技検定のほか筆記試験もあり、それ以上になると実技検定の代わりに面接試験、さらに上位になると人物評価も加わってくる。マネジャークラス以上には、ビジネススクールでの研修も用意されている。研修コースは、1年間で、年5～6回、3日ずつ実施されている。みずから志願して受けることができる仕組みとなっており、卒業することによって、そのコースで学習したポストや職種（店長や商品部、人事総務関連業務）等に1年以内に就くことができる。ただ、人気コースは、10倍を超える競争率で、大変厳しいものである。

これらの研修は、すべてパートタイマーも同様に受講資格があり、雇用形態にかかわらず登用の間口が開かれている。登用試験の費用は、課題図書費など一部の個人負担を除き、原則全額会社負担である。研修費も原則全額会社負担となっており、自己啓発の色彩の強い研修において、書籍代など一部個人負担があるが、それでも、わずか10%ほどである。ビジネススクールの集合研修も会社負担で、交通費、宿泊費、食費に至るまで支給される。これは、パートタイマーにも同様の条件であり、研修日、登用試験日ともに勤務扱いとなっている。つまり、研修の機会、および登用の機会は、費用面においても雇用形態の差はなく、原則会社負担で、意欲ある人は誰でもチャレンジできる充実したものとなっている。そして、現在初めてこの制度運用がなされたが、パートタイマーのうちマネジャークラスが1%となっており、来年（2005年）には店長が生まれるとの見込みで、今後さらにパートタイマーの登用は進むものと思われる。

#### 4) 外部労働市場に直結した人材育成 人材派遣企業

当大手派遣会社は、IT化の進展にともないIT研修を拡大し、研修部門を独立させ、教育の充実を図っている企業である。派遣社員の質、すなわち派遣社員の技能、能力の向上は、まさに派遣企業としての差別化であり、競争力そのものである。また、派遣社員にとっても、派遣先の企業が必要とする能力を保持していることが仕事を得る不可欠な条件であるため、派遣社員の能力開発は両者にとって極めて重要なものとなっている。「派遣」は、一般に短期契約を前提とした働き方であるため、派遣社員は、派遣先企業が求めているニーズに対応できる技術・技能を短期間に習得し、つねに即戦力とならなければならない。すなわち、市場の現在のニーズに対応した労働者を早急に育成することが、「派遣」という働き方における人材育成であるといえよう。

具体的に研修カリキュラムを見てみると、マナー、営業教育、英会話、医療事務などが公開講座として開かれており、派遣の登録者は安価で受講が可能となっている。派遣途中に、さらに高度な技術が必要となったときなどは無料で研修を受けることができ、派遣先のニーズに即対応することができるサポート体制が整っている。

最近、急速に重要性が高まっている研修が守秘義務に関するもので、プライバシー・マークの認定を受けていることが、派遣会社の信用のひとつのバロメーターになっているようである。派遣前に守秘義務についての研修を行い、さらに派遣社員の義務を担保して質を保つため、1年ごとに確約書を取り交わすなど、細かい対応がとられている。

多額の研修費を要するものが、メディカル部門の研究開発への派遣に関する研修である。人手不足の分野ではあるが、高度な専門知識を要するため、研修費も高額となる。育成した派遣社員の転職は、派遣企業にとって投資回収できず大きな損失になるため、社員には仕事に関する十分な説明やカウンセリング等を行い、派遣後も月1回の研修によってスキルアップが図られるような体制



をとり、充実したサービスが提供されている。

また、新卒派遣についても、若年層に不足していると指摘されることの多い職業意識について、その確立が図られるよう十分な時間をかけた取り組みがなされている。社会的に要請されながら、多くの場合欠けている能力についての開発が行われる仕組みとなっているのである。

すなわち、最近急速に求められている知識習得のための研修から、高度な専門技術習得のための研修、さらに社会経験のない人に対する基礎的な能力の開発まで、各々の市場ニーズに対応した人材の育成が行われているのである。

## 5) 産業レベルでの教育訓練 労働組合

企業の枠を超えて産業レベルで教育訓練を行う取り組みが、労働組合で実施されている。人員の調整は、これまで企業内で、さらに厳しくなるとグループ内で行われてきたが、今日それでは対応しきれず人員整理が数多く実施されたといわれている。そして、現在の雇用状況は、失業率の高さのみならず、長期失業者の増加という深刻な問題に直面している。そこで、労働組合は、企業・グループの枠を超え、産業規模で人員の調整を図ることをひとつの目的として、教育訓練を実施しようとしている。電機連合の職業アカデミーでの教育訓練は、長期的な失業状態に陥ることを回避するだけでなく、技術・技能をさらに高めていくことができる場であり、その技能・技術を持って、他企業を含めて適材適所の人材配置を可能にしようとするものと思われる。

公的機関の教育訓練は、「企業のニーズに合わない内容」であるという問題点がしばしば指摘される場所であるが、ここでの教育訓練は、企業がカリキュラムを作成し、企業の訓練施設を使って行われ、企業間の相互乗り入れによって実施されるものであり、まさに実践的なものである。労働組合が、組合員への相談活動の中で、キャリア開発として、この教育訓練を紹介していく仕組みとなっている。産业内を労働者がローテーションし、企業、グループを超えて

流動化することによって、雇用確保が図られることが期待されている。そのため、技術・技能レベルに対する検定による格付けを行い、個々の企業を超えて産業全体で共通して認知できる資格を持ち、さらなるレベルアップを図ることとしている。従来「教育訓練」は、労働協約において、せいぜい付議事項として報告ないし説明の段階に留まり、「キャリア開発」という概念はほとんどなかったといわれている。しかし、2004年の春闘では、組合員のキャリア開発について労使協議事項とすることに、88組合で合意された。

以上、四つの特色ある人材育成の仕組みを簡単に見てきた。教育訓練のあり方は、それぞれ個性的なものであったが、それは新たな労使関係を創出しながらそれに適合した人材育成を行おうとするものであった。

## 7. おわりに 人材育成と労使関係

本章においては、今日大きく変容してきた雇用構造、そしてそこに形成される労使関係が労働者の能力開発・人材育成にとって大きな問題となってきたことを論じてきた。

企業も労働者も共に、能力開発・人材育成に関してはその必要性を強く認識し、積極的意向を示しているのであるが、現実の取組みはその意欲に反し、一般的に希薄化・劣化の傾向が見られた。本章においては、当事者の認識と現実の取組みとの乖離について、評価における「短期性」と労働時間の実態をもって、その問題点を考察し、今日の労使関係が人材育成にとってさまざまな障害を抱えていることを論じてきたのである。しかし、前述のように、従来と異なる労使関係を構築しつつ特色ある人材育成に取り組んでいるケースも見られた。そこで、それらを簡単に振り返り、将来に向けての一石にしたい。

A社では、製品が注文生産のため、知識を越えた、知恵と熟練が非常に重要

となっている。すなわち、仕事柄、年齢を重ねながら経験を積み、技能を蓄積し研いでいくことが、成長につながることが多いと思われる。このような業務上の特性は、高齢者が成長しながら働くことを可能にしやすいひとつの要素であり、また逆にいうと、高齢者のような熟練者が会社の主軸となり、彼らの活躍によって企業経営が大きく左右されるものと思われる。したがって、高齢者が「成長しながら働く」という考え方を基底にしたシステム・組織作りが重要で、企業全体、すなわち若い時からすでに一貫してこの論理が貫徹するよう、賃金、役職、仕事内容の関係、教育のあり方など独特の制度が体系的に作られていた。この個性的な労使関係が、高齢者が第一線で働くことを可能にする人材育成の仕組みを作り出していると考えられる。

B社は、従業員のうちパートタイマー比率が81.5%を占め、またそのパートタイマーの多くが対顧客の仕事を担当して第一線で活躍しており、まさに大きな戦力となっている。そして、小売業の特徴として、通常の業務遂行においてその仕事を行うことができるスキルが非常に重要であって、個人一人ひとりの雇用形態やその人の労働時間の長短による、事業全体への影響は少ないと思われる。したがって、B社では、雇用形態にかかわらず、意欲ある人には能力開発の機会を、そして実力のある人には広く登用の機会を提供することが可能であり、またそのような人事処遇が有効となつてこよう。小売業の業務の特性に対応した、人材育成の仕組みとなっているのである。

派遣企業の人材育成も、「派遣」という働き方、またそこに生まれる労使関係の特性に大きく影響を受けたものであった。すなわち、外部労働市場の市場メカニズムに直接連動している。

7～8年前には希少価値があり、市場での商品価値の高かったパソコンの基本操作能力などは、昨今ではほとんどの人が修得しているため、多くの場合、より高い技術等の付加価値が求められている。このことから明らかなように、市場のニーズは短期間に大きく変貌を遂げる。そのため、個人一人ひとりでは、

今の市場を見極め、求められている技術・技能を詳細に、しかも即理解し開発していくことが難しく、派遣企業は、情報や教育機会を提供する機関として、重要な役割を果たしているものと思われる。

ただ、「派遣」という働き方が市場メカニズムに連動しているということは、市場の需給バランスに即応した能力が求められるということであり、すなわち短期間に变化する需給バランスに対応して、開発する能力も変化しなければならない。そこで、労働者がその激しく变化するニーズに対し、長期にわたって対応し続けることができるのか、ということが懸念される場所である。とりわけ、年齢が上がると、一般に新技術や新しい環境への適応力が相対的に低下するといわれているが、次々と求められるスキルを習得し続けることが可能なのであろうか。短期間の研修で即戦力になることができるということは、早く仕事を獲得することができることではあるが、逆にいえば、他の人も市場に出てくるのが容易であるということでもあり、市場のバランスは変化しやすいといえよう。そして、このような課題への対応をはじめ、一人ひとりに対するキャリアアドバイスの重要性については、派遣企業自身が指摘するところである。

先に示した労働組合の取組みは、企業およびグループの枠を超えているが、外部労働市場ではなく、産業レベルという中間的規模となる。各企業と労働者との間の労使関係が動揺し、将来労働力の流動化が進むことが予測される今日、個別企業の枠を超えた仕組みによって、能力開発の場が提供されることの意義は今後いっそう大きくなるであろう。しかも、労働組合は、労働者の仕事内容や技能・能力等について具体的に知ることができるだけでなく、労働者の個人的事情についても理解し得る立場にあるため、その人の職業人生を全うするというスタンスからキャリア開発の相談にのり、個別企業の枠を超えて適切な能力開発に取り組むことができる。このような労働組合の活動は、労働者にとって極めて有益なものであると考えられる。

労働組合が労働者の能力向上に関与するということは、労働の対価である賃

金の引き上げを目指すだけでなく、「人」としての労働価値の向上に取り組むということであり、まさに新たな試みともいえよう。

特色ある人材育成に関し、その特性についてまとめてきた。人材育成のあり方は、まさにその各々の特色ある労使関係の特徴を反映したものであった。そして、今日、多様な雇用、多様な労使関係が生まれていることから、能力開発のあり方もそれに対応してさまざまなものが考えられてきていると思われる。

また、本章では取り上げなかったが、国および民間のさまざまな機関においても人材育成に対し新たな取組みが見られる。人材育成は、まさに国家の将来を担う国民の育成であり、あらゆる国民の一人ひとりに能力開発の機会が与えられなければならない。しかし国民の中には、いわゆるフリーター等に見られるように、さまざまな組織における教育機会からもれてしまう人も少なくない。そこにおける行政の役割は非常に重要であると思われる。特性あるおのこの人材育成の仕組みが、今後社会において巧く関連しあい、社会全体として充実した形で機能することが望まれるところである。

## 第10章 労働組合が非正規従業員を組織化する 意義と組織化の現状

専門委員 南雲 智映

(慶應義塾大学産業研究所)

本章では、非正規従業員が増加・多様化している環境のもとでこれからの労働組合の役割はどのようにあるべきか提言を行う。ここでのキー概念は「公正な契約 (fair contract)」である。これを労働組合が作り上げ、きちんと履行されるよう監視することによって、労働側・経営側双方にさまざまな利益がもたらされる。すなわち、 労労関係の悪化 (さまざまな立場の従業員間の利害対立) を回避できる、 職場のコミュニケーションが円滑になり生産性が向上する、 雇用形態による差別撤廃につながる、 労働組合の社会的評価が向上する、 労働組合の組織および組織率の拡大につながる、といったメリットがある。そのほか、非正規従業員の組織化がすすめば、産業別組合が彼らの教育訓練や福利厚生を充実させていくという可能性も出てくる。

また、本章では請負労働者についても言及する。請負労働者の労働条件に関する問題を放置しておくことは、正規従業員および非正規従業員を含む雇用労働者の労働条件に悪影響をあたえる可能性がある。

なお、本章の最後の部分では、実際に非正規従業員の組織化で実績をあげているUIゼンセン同盟のケースを紹介する。これは今回報告書を書くに当たって新たにインタビュー調査を行ったものであり、UIゼンセン同盟の現役オルガナイザーから話をうかがった。今回は非正規従業員の組織化に乗り出してこれを展開していった経緯から、経営側、正規従業員、非正規従業員それぞれの反応、および非正規従業員を組織化したときのメリットなどの話をうかがうことができた。ここでは、このインタビューの内容から重要と思われる部分をまとめたものを紹介する。

## 1 . 非正規従業員の増加・多様化と組織化戦略の転換

第4章でくわしく見たように、非正規従業員の数は確実に増加しており、その比率も増加傾向にある。労働組合には職場別レベル、企業別レベル、産業別レベル、ナショナルセンターレベルがあり、それぞれ労働者を組織する範囲はさまざまであるが、それぞれがカバーする職場内、企業内、産業内、あるいは日本の労働市場内で働いている非正規従業員が増加しているのに、なお組合員を正規従業員だけに限定し続けるような労働組合は、もはや労働者を代表する組織とはいえなくなってくる。要するに労働組合は今後、労働者全体を代表する立場として、非正規従業員の組織化を行うことが不可欠である。

また、現実的な問題として、組合員を正規従業員に限定した場合、正規従業員と非正規従業員が同じ職場で働いている際にさまざまな矛盾が起こりうる。たとえば、正規従業員と同等、もしくはそれ以上に企業の競争力の源泉となる重要な仕事を任されるような非正規従業員がふえたならば、正規従業員にとって非正規従業員の労働条件はもはや他人事ではなくなる。正規従業員と同じような内容の仕事をしている非正規従業員の労働条件が低水準に抑えられたならば、一時的には正規従業員の労働条件の確保につながるかもしれないが、それは正規従業員がコストの安い非正規従業員に置き換えられていくことにつながり、結果として労働組合の交渉力が弱くなるだろう。組合の交渉力が弱まれば、正規従業員の労働条件も悪くなるかもしれない。

さらに日常レベルの問題として、非正規従業員が未組織の状態では、職場が健全に運営できなくなる可能性も高まる。たとえば、設計や開発などで正規従業員と非正規従業員が同じチームで働いていて、非正規従業員が正規従業員に対してなんらかの大きな不満をもったままであれば、チーム内のコミュニケーションが円滑に行かず、設計や開発の効率を大きく下げってしまうだろう。また、たとえば少数の正規従業員が多数の非正規従業員を管理するような場合に、非

正規従業員が正規従業員に対して不公平感をもっているならば、正規従業員の管理業務に支障が出てきてしまう。そうすると労働組合が労使間の対立だけでなく、正規従業員（組合員）と非正規従業員（非組合員）の対立を抱えることになる。そこで、労働組合が非正規従業員を組織化することによって、職場のコミュニケーションを円滑化したり、ときには苦情や不満の処理を行ったり、場合によっては非正規従業員の意見をまとめて経営側に提案をするなどして、非正規従業員の不公平感を無くしていくことが必要となる。

だが、ここで重要なのは非正規従業員を単一のイメージでとらえてはならないということである。現在は非正規従業員といっても、パート・アルバイト、派遣労働者、嘱託、契約社員とその中身はさまざまであるし、雇用形態が異なれば労働契約の内容も異なり、利害が食い違うのは当然である。さらには、前章まで繰り返し議論してきたように、非正規従業員をすべて否定的なイメージでとらえるのは誤りである。たとえば同じパートをひとつとってみても、正社員と同じような職務についていて高い収入を得ている人たちもいれば、比較的単純な作業を担当していて収入の低い人たちもいる。これはほかの雇用区分にも当てはまると思われる。すなわち、非正規従業員のなかには専門的・管理的もしくはコアな職務、高処遇、高いスキルなどで特徴づけられる「第一次非正規従業員」と単純業務、低処遇、低スキルなどで特徴づけられる「第二次非正規従業員」が混在しているのである。また、単純作業で収入が高くない人たちがすべて不本意な思いをしているわけでもない。むしろ責任の重い職務を回避するためにパートになったという人もいるし、夫の扶養から外れないために就業調整をした結果収入が低くなっている人もいる。雇用形態が同じだからといって必ずしも利害を一にするというわけでもない。したがって、非正規従業員を組織する労働組合は賃金、勤務時間および時間帯、休日、福利厚生、教育訓練、退職金、勤務地、昇進機会などの要求が異なる人たちをまとめなくてはならない。



要するに、現在は同一の職場内・企業内で、企業との間でさまざまな契約を結んだり、異なるルールが適用されている複数のグループが混在している。そのような状況のもとで、労働組合としては、従来は組織化が進んでいなかったグループも組織化していく必要がある。その時に問題になるのは各グループ間の利害対立である。そして、その解決に際してキーになるのが、以下で述べる「公正な契約」という概念である。

## ２．非正規従業員が増加・多様化した時代の労働組合の役割

これまで労働組合は、春闘の賃上げ率に代表されるような平均的労働条件を引き上げる役割、あるいは最低賃金などのボトムの労働条件を一律的に設定するという大切な役割を果たしてきた。非正規従業員が増加・多様化した時代になっても、労働組合がこのような役割を果たすことが重要であることに変わりはないので、引き続きこれらの課題にかかわっていくべきである。とくに、労働条件がよくない非正規従業員が増加していくのであれば、ボトムの労働条件を設定することの意味はより大きくなるだろう。

だが、ここでは労働組合の新たな役割を強調したい。前述したように、労働者の労働条件が多様化している状況では、従業員の労働条件を一律に交渉することは困難である。現在では職場の中に、企業とさまざまな契約を結んだり、異なるルールが適用されているグループがいくつも混在しており、彼らの利害関係は非常に複雑なものとなっている。たとえば、パートタイマーを組織化した場合、賃上げひとつとっても、賃上げを望むパートタイマーもいれば、国民年金や国民健康保険の保険料支払いを回避するために夫の扶養家族から外れたくないから賃上げはむしろ勘弁してもらいたいというパートタイマーもいて、両グループの利害は異なる。このような状況下では、非正規従業員の労働条件をまったく一律に交渉するのは困難である。むしろ、そのような場合に要求す

べきは、組合員の中で多少の格差があったとしても、個々の従業員が公正だと思えるような労働条件である。したがって今後の労働組合の役割としては、「公正な契約」、すなわち個々の労働者が公正だと思えるような契約を経営側との間に作り上げ（fair contract makerとしての役割）、それがきちんと履行されるように監視する役割（fair contract keeperとしての役割）の重要性が増してくる。賃金は個々人が公正だと思えるような決め方・水準なのか。その他の労働条件、たとえば有給休暇、福利厚生、退職金などに関してはどうか。教育訓練や昇進昇格に関する制度や対象者の人選に不合理な格差がないかどうか。さらには公正な解雇ルールが作られ、実行されているのかどうか。具体的にはこのような問題を労働組合が扱うべきであろう。

では、なぜ労働組合がこういった役割を果たすべきなのかというと、非正規従業員個人と企業あるいは派遣会社などの間では、当事者間の力関係に差がある（個人のほうが弱い）からである。それゆえ、公正な契約を結び、それが履行されるかどうかは、労働組合のない状況では確実でない。すなわち、非正規従業員個人で交渉すると、契約が彼らにとって不利なものになったり、契約が履行されない可能性が高くなったりする。そのため労働組合が非正規従業員を組織して交渉力を高めた上で経営側と交渉し、契約が履行されているかチェックすることが必要なのである。

それと同時に、労働組合としては、公正な契約が必要だということを経営側に訴え、彼らの意識を変革するための活動を行う必要がある。現在でも、非正規従業員は正社員の雇用のバッファーであり、単純作業、低賃金だというイメージしか持っていない経営者もいる。繰り返して言うように、そのような非正規従業員に対する否定的なイメージは誤りである。公正な契約を結び、それが確実に履行されるようにするためには、契約のもう一方の当事者である経営者にも正しい認識を持ってもらうことが大前提となる。

ところで、労働組合が非正規従業員を組織化し、公正な契約を結びそれを担

保した場合に考えられるメリットがいくつかある。すなわち、労労間の利害対立の回避、生産性の向上、雇用形態による差別の撤廃、社会的評価の向上、組織および組織率の拡大である。

一つ目のメリットは、前述した労労間の利害対立の回避である。正規従業員だけを組合員とし、非正規従業員との利害対立を放置したままでは、労働組合が労使対立以外に労労対立を抱えることになる。これは、労働組合にとって大きな問題である。労労間の利害対立が深刻だと、組合員と非組合員の間で調整を行うためのコストがかかるだけでなく、すべての労働者の権利を守り生活の安定を図るといふ労働組合本来の理念の実現が困難になる。

二つ目のメリットは、彼らの不公平感がなくなることによってモチベーションが上がり、職場のコミュニケーションが円滑になって生産性が向上することである。生産性の向上は企業の収益を拡大し、分配のパイを増やすので、労働側と経営側双方にメリットがある。また、それでも非正規従業員から不平不満が出ることもあるだろうが、これを労働組合が処理することができれば、経営側としても苦情処理にコストをかけなくてすむ。さらには、非正規従業員が企業の業績に貢献するようなアイデアを持っている場合もあるので、労働組合が彼らの意見を集約して経営側に提案することも考えられる。

三つ目に関しては、人権問題として労働組合が取り組むべき問題のひとつとして正規・非正規間の雇用形態による差別問題がある。正規従業員、非正規従業員を問わず個々の労働者が「公正」だと思えるような契約を作り上げ、履行させていくことは、雇用形態による差別が撤廃されていくことにつながる。これは社会全体にとってのメリットである。

四つ目のメリットは社会的評価の向上である。「労働組合は本当に役に立っているのか」<sup>(1)</sup>といわれて久しい。非正規従業員の組織化を行うことによって、今まで労働組合の影響力が比較的弱かった労働者の権利を保護することは、労働組合に対する社会的な評価を上げる契機となる。

メリットの五つ目が組織および組織率の拡大である。現在までに、実際に非正規労働者の組織化に着手して成果をあげている組合も少なからずあるが、全体として見ればまだまだ非正規従業員の組織化の余地、必要性は大きい。逆にいうと、今後、非正規従業員の組織化が加速していくならば、非正規従業員の組織化に乗り出さない労働組合は、今後その影響力を大きく減退させる可能性がある。労働組合の組織および組織率が拡大すれば、さまざまな場面における交渉力・発言力は必然的に高まる。

そのほか、非正規従業員の組織化が進めば、彼らへの教育訓練や福利厚生を提供することができる。実際に有力な産業別労働組合などでは、自前で非正規従業員に教育訓練や福利厚生を提供するところも出始めている。

もともと企業は、自分のところの職場で働く期間が短い労働者に対しては、教育訓練をしても回収期間が短いので、正規従業員ほどの教育訓練投資をしようとしなない。だが、教育訓練によって組合員の能力が高まれば、彼らは比較的容易に企業側の期待する成果をあげられるようになるだろうし、場合によっては期待以上の成果をあげることもあるだろう。その結果、たとえばその組合員が継続雇用を望むパートタイマーであれば、企業側から良好な評価を得ることによって、その希望がかなえられる可能性を高めるであろう。また、教育訓練によって能力が高まっていれば、契約終了後につぎの仕事を探す際にも決まりやすい。したがって、労働組合が教育訓練を提供することは間接的に非正規従業員の雇用・生活の安定につながるのである。さらには、非正規従業員であってもスキルが向上すれば、重要な職務につける可能性が増すであろう。そして、

---

(1) たとえば、中村圭介、佐藤博樹、神谷拓平『労働組合は本当に役に立っているのか』(総合労働研究所、1988年9月)という文献がある。なお、この文献では、当時のゼンセン同盟のケースを紹介しており、本報告のケースとあわせて読むと有益だと思われる。また、最近では、藤村博之「労働組合は本当に役立っているのか」(『日本労働研究雑誌』No.525、2004年4月)という論文もあり、企業別組合に対して「組合員が価値の高い仕事ができるように、経営側に働きかける」べきだという提言がなされている。

非正規従業員の教育訓練を提供する労働組合としては、産業別組合がのぞましい。その産業で重要なスキルは何かという情報を集めやすいし、ある程度大きな産業別組合であれば、教育訓練メニューを作る際に規模の経済性が働くと考えられるからである。また、産業別組合にとっても教育訓練を提供するメリットがある。すなわち、産業別組合が良質な教育訓練を提供し、そのことが経営者や企業別組合、それから一般大衆によって認められるようになれば、その産業別組合の組織拡大につながるであろう。

また、企業としては非正規従業員を定着させるつもりがなければ、彼らの福利厚生をあまり充実させようとは思わないだろう。そのときに、労働組合が福利厚生を用意すれば彼らの福祉を改善することもできる。そのときに労働組合の規模がある程度大きいほうが、規模の経済性があるので、効率的に福利厚生を用意できる。したがって、産業別組合が非正規従業員の福利厚生を提供するのがよいケースが多いだろう。

以上、非正規従業員を組織化する意義とメリットについて議論してきたが、実際にはいくつか労働組合がクリアしておかなければならない問題もあるだろう。たとえば、非正規従業員の組合費をいくらにするだとか、非正規従業員の役員を何名にするかとか、非正規従業員の解雇ルールはどのようなものにするか、といった問題があるだろう。さらには、そもそも労働組合が必要だということを経営者ならびに非正規従業員に理解してもらうための活動が必要なケースに直面するかもしれない。

### 3 . 請負労働者の増加と公正な契約

前節までは非正規従業員に関する議論を展開したわけだが、たとえ非正規従業員が組織化され、公正な契約が結ばれ履行されたとしても残された問題がある。

それは請負労働者の問題<sup>(2)</sup>である。4章で見たように、請負労働者の数は増

加しつあり、彼らに関する問題は重要性を増しつある。請負労働者の問題は基本的に非正規従業員の議論と似ている点が多い。

まず、非正規従業員が労働組合に加入して労働条件がよくなったとしても、経営側が相対的にコストの安い（労働条件のよくない）請負労働者に雇用をシフトする可能性がある。労働組合がカバーしていない請負労働者が職場で増加すると、それだけ労働組合の交渉力は弱まってしまうだろう。

また、請負労働者が明らかによくない労働条件で業務を請け負っているならば、それに引きずられて組合員である雇用労働者の労働条件に悪影響が出る可能性もある。加えて、労働組合の本来の目的が労働者の権利を守って生活の安定を図ることであるならば、請負労働者のことも考慮に入れられないわけにはいかない。

そして、なによりも正規・非正規従業員と請負労働者の利害対立の問題が深刻化する恐れがある。雇用労働者と請負労働者のコミュニケーションの成否が生産性に大きく影響するケースも多い。その時に、不公平感から両者のコミュニケーションが失敗してしまうと、全体の生産性が下がってしまう。生産性が下がれば、組合員に分配されるべき利益のパイが小さくなってしまう。

こういった請負労働者に関する諸問題を解決するには、やはり「公正な契約」がカギとなるだろう。労働組合が、正規従業員、非正規従業員、請負労働者を含めた個々人にとって公正な契約を企業側と結び、それが確実に履行されているかチェックすることが必要になる。だが、大きな問題は、企業別組合は使用者側を同一とする労働者の集団であるので、企業の枠を超えて請負労働者の問

---

(2) 電機産業の請負労働者の問題について紹介したものとして、小林良暢「請負労働者の急増と労働組合の対応」(『日本労働研究雑誌』No505、2002年8月)がある。この記事は電機連合調査をもとに、請負技術者の現状について紹介しているほか、非正規従業員の増加に対する電機連合の取り組みを紹介し、今後の請負労働者の急増に対して、労働組合の視点から政労使が取り組むべき問題を挙げている。

題を解決することは困難である。したがって、請負労働者の「公正な契約」については産業別労働組合レベルで対応することが考えられる。

労働組合としての具体的な対応策としては、まず産業別最低賃金を労働協約の中で請負労働者にも拡張適用させることが必要である。請負労働者の中には、最低賃金以下の条件で仕事を請け負っている層が存在する。このような請負労働者の存在は、雇用労働者の雇用に悪影響を及ぼしかねない。したがって、労働組合の立場としては、請負労働者が最低賃金以下の条件で仕事を引き受けないようにする必要がある、それを労働協約の内容に盛り込むという対策が考えられる。これは企業別組合レベルで対応するのは難しいので、産業別組合が要求し、実現していくべき課題である。

しかしながら、請負労働者の労働条件が産業別最低賃金の水準をクリアしても問題は残る。それは、労働条件が比較的良好な雇用労働者もまた、請負労働者の労働条件の影響を強く受けるということである。すなわち、雇用労働者の労働条件が比較的良好な場合には、同じような仕事をしている請負労働者の条件が最低賃金レベルを超えていることが多いだろうから、産業別最低賃金を請負労働者にも拡張適用させても効果は上がらないだろう。

それゆえ二つ目の具体的な対応策としては、雇用労働者が組織化されていて請負労働者が未組織の場合、それから雇用労働者と請負労働者が同じ産業別組合に加盟している場合には、産業別組合のリーダーシップによって「公正な契約」の相場を作り、それを担保するというやり方が考えられる。ただ、両者が異なる産業別労働組合に属している場合には、それぞれの産業別組合の協力体制を整備していく必要があるだろう。産業別組合間の協力が実現すれば、共同で「公正な契約」を作り、それが履行されているかどうか監視していくというやり方ができる。

## 4 . 非正規従業員の組織化の現状

### <ケース> ...UIゼンセン同盟による非正規従業員組織化の現状

#### 【ねらい】

非正規従業員を組織化することによって、組合員である正規従業員の既得権益が失われるという通念はまだまだ根強い。仮にそれが本当だとしたら、それは具体的にはどの程度のものなのだろうか。もしくは、まったく正規従業員には影響がないのだろうか。また、非正規従業員が組織化されたときの経営側の反応はどのようなものなのか。これらを明らかにすることがこの調査の主な目的である。

このような問題について明らかにするには、実際に非正規従業員を組織化している現場の情報が必要である。それゆえ、非正規従業員の組織化を積極的に行い、実績をあげているUIゼンセン同盟の現役オルガナイザーの方々を調査対象としてインタビュー調査を行った。加えて、この調査ではUIゼンセン同盟が産業別組織として非正規従業員の組織化に乗り出した経緯についてもうかがった。

今後も各産業で非正規従業員が増加していくなれば、彼らの組織化の問題は多くの労働組合が直面する問題であるから、今回インタビュー調査を行ったUIゼンセン同盟のケースは参考になるものだと考えられる。

なお、インタビュー調査は2004年4月9日に行った。

#### 【UIゼンセン同盟プロフィール】

UIゼンセン同盟は、2003年6月の段階で79万4,000人を組織する産業別労働組合である<sup>(3)</sup>。もともとは全織同盟（全国繊維産業労働組合同盟）という名称で、1946年5月に繊維産業の産業別労働組合として結成された<sup>(4)</sup>。結成時の組

---

(3) 厚生労働省『労働組合基礎調査』より。



会員数は9万4,000人であったが、昭和43年（1968年）には50万人を超え、現在もその数は増え続けている。また、昭和49年（1974年）にはゼンセン同盟に名称を変更し、さらに2002年9月にCSG連合、繊維生活労連との組織合併を機にUIゼンセン同盟（全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟）に変更している。その過程で、繊維産業だけではなく、さまざまな産業に属する労働者を積極的に組織化してきた。現在、UIゼンセン同盟内部には繊維関連部会、化学部会、流通部会、フード・サービス部会、生活・総合部会などがある。

### 【ヒアリング内容】

全織同盟が「臨時雇用労働者の組織化方針」を決定したのはいまから30年ほど前の1973年のことである。これ以降、公式に傘下の企業別組合で非正規従業員の組織化を始めた。だが、じつはそれ以前にも、全織同盟の地方繊維部会は臨時工の組織化をするという方針を持っており、非正規従業員の組織化は行われていた。

全織同盟が非正規従業員の組織化を始めたきっかけは、労働基準監督署に三六協定の届出をしようとしたときに、受理されないケースがでてきたことであった。1970年ころには、とくに北陸地方の繊維産地において、正規従業員を定年後に嘱託や臨時工として継続雇用しているケースが多く、そういう人たちは非正規従業員になってからも長く雇用されていた。そのほかにもパートとして雇用されている人もいて、正規従業員が過半数に満たない状況にある企業が多かった。当時の企業別組合は正社員だけを組合員とするユニオンショップ制であったが、労働組合が労働基準監督署に三六協定を届け出ても、従業員の過半

---

(4) UIゼンセン同盟の沿革がコンパクトにまとまっている資料として、厚生労働省労使関係担当参事官室『日本の労働組合 歴史と組織（第2版）』（日本労働研究機構、2002年3月）がある。また、戦後労働運動の代表的な通史として、神代和欣、連合総合生活研究所編『戦後50年 産業・雇用・労働史』（日本労働研究機構、1995年12月）などがある。

数を代表していないということで、受けつけてもらえないことがあった。労働組合が従業員の過半数を代表していない場合には、あらためて組合に入っていない従業員の賛同を求めなければならない。ただ、毎回それをやるのは大変だということで、地方繊維部会として非正規従業員の組織化に乗り出し始めたのである。そしてその後、全織同盟本部で議論された後、正式方針として「臨時雇用労働者の組織化方針」が決定された。また、1989年に「臨時パートタイム労働者等対策方針」、1998年には「臨時パートタイム労働者並びに中間管理職の組織化の促進」という方針を大会で決定している。

非正規従業員の組織化は、繊維産業で始まったのち、やはり非正規従業員が多かった流通産業、外食産業で進んでいき、現在組織化されている非正規従業員は流通部会およびフード・サービス部会に多い。以下では、ゼンセン同盟が流通、フード・サービス関係へと組織を拡大していく過程を見ていく。

流通産業の中でもゼンセン同盟が組織化に着手し始めたのは、衣料品を扱っているスーパーであった。もともと、全織同盟には産業政策というものがあつたが、これは当初、紡績、織り屋、染色、縫製など、繊維製品の製造だけに関係する政策でしかなかった。しかしその後、ゼンセン内部で繊維関係の売場所まで考えた産業政策が必要だということになり、流通部会が発足し、衣料品スーパーを組織化するようになった。

衣料品スーパーの組織化はゼンセン同盟にとって大きな転機となる。もともと繊維製品の製造業というのは、一工場内で数千人の従業員が働くような組織形態が多かったが、あたらしく組織化した衣料品スーパーは多店舗・少人数型の組織形態が多かった。そこで、多店舗・少人数型の組織を労働組合として運営するノウハウを獲得していき、つぎの段階ではそのノウハウを生かして食品スーパーへと組織化の対象を拡大していった。この食品スーパーの職場というのは、一店舗当たりの組織がさらに小規模だった。

そして、そこでも組合運営のノウハウを蓄積したゼンセン同盟は、ファミリ

ーレストランの従業員の組織化を展開した。これが現在のフード・サービス部門の源流となる。

流通関係でも外食関係でもやはり、非正規従業員の比率が非常に高く、監督官庁にさまざまな協定を届け出る際に、労働組合が過半数を代表していないために受理されなくなるような状況になったので、それを回避しようというのが非正規従業員を組織化した一番の狙いであったという。

流通産業において非正規従業員の組織化が活発になったのは昭和50年過ぎのことであった。それ以前の昭和40年代には、スーパーなどは出店が始まったばかりであり、そこで働く人たちはほとんどが正規従業員であり、正規従業員だけを組合員とするユニオンショップ協定を労働協約の中で結んでいた。ところが、昭和50年過ぎころから、正規従業員が非正規従業員に置き換えられるようになり、両者の人数が逆転した。また、ファミリーレストランなどの外食産業ではとくに、一店舗で正規従業員は一人か二人であとの数十人がパートやアルバイトといった状況である。

現在、UIゼンセン同盟傘下のパートタイマーの組合員は約29万人、全組合員の27%がパートタイマーである。とくにフード・サービスや外食産業では、学生アルバイトの組織化も進んでいる。また、派遣労働者の組合員は約三千人である<sup>(5)</sup>。さらに、UIゼンセン同盟が新しく組合を作った企業では、従業員すべてを組合員とする方針でやっているので、契約社員の組織化も進んでいるとのことであった。それ以外にも、介護関係では、UIゼンセン同盟が日本介護クラフトユニオン（NCCU）を作り、登録ヘルパーの組織化も行っていて、現在約5万名を組織している。NCUUでは登録ヘルパーが個人加盟するという形をと

---

(5) このインタビューが終了後、UIゼンセン同盟は2004年5月15日に「UIゼンセン同盟人材サービスゼネラルユニオン（JSGU）」を結成した。組合員数は約2万人で、いくつかの大手派遣会社の従業員も労働組合を結成して加盟している。

っており、企業にかわって福利厚生や共済制度も提供している。

UIゼンセン同盟が非正規従業員を組織化するパターンは二通りある。まず、正規従業員の組合もない場合には、オルガナイザーが企業や従業員に説明をしに行く。これが一つ目のパターンである。そのなかには、その会社の従業員から組合を作りたいとあって相談を受けて組合を作るケースと、ある程度企業の規模が大きくなったときに、従業員の組織化と健全な労働組合の必要性について経営者に説明し、説得して経営側も合意の上で組合を作るケースなどがあるという。

つぎに二つ目のパターンとして、正規従業員がすでに組織化されている企業の非正規従業員を組織化する場合には、正規従業員の労働組合（企業別組合）がオルグを行っている。そして、正規従業員の組合がある企業のパートタイマーにアンケートをすると、いまある正規従業員と同じ組合に入りたいという回答が圧倒的だという。さらには、正規従業員の労働組合がすでにある企業において、正規従業員と非正規従業員の両方を交えて、すでにある組合に非正規従業員を入れるか、それとも非正規従業員だけの別組合を作るのかということを経営者と議論すると、ほとんどの場合、既存の労働組合に入れるという結論が出るという。それでも、非正規従業員の組織化が実現するまでには、労働協約の変更などで経営側と条件をつめていく必要があるので、着手してから数年かかることが多いという。現在では、以前からの努力が実り、大手企業においては大体合意に達していて、あとは具体的な条件についての話し合いを進めているということだった。

これまで、組織化された非正規従業員からは、不満はほとんどでなかったという。少数の、約一割ほどが、組合費を払うことに抵抗感を持ったというだけである。むしろ、正規従業員よりもパート（長期勤続）のほうがレクリエーショ

ンなどの組合活動に熱心に参加するケースが多いということだった。

また、非正規従業員の組織化にあたって正規従業員からの不満が出ているわけではない。むしろ、サービスや流通産業においては、正規従業員は比較的少数であるうえに各地の店舗に分散しており、各店舗では非正規従業員の割合が圧倒的に多い。このようなケースで正規従業員だけの組合を作っていると、専従者だけでは全国の組合員の面倒をみることができなくなって、組合自体にも組合員（正規従業員）からの不満が出てくることがある。その対応策として、パートタイマーを組織化することによって専従者を増やすことが可能になり、正社員に対してもいっそうの情報が伝わるようになるというメリットがある。

経営側としても、全国各地の店舗の店長（正社員）にパートを雇用させているケースでは、パートを組織化することによって中央で交渉を一本化できるというメリットがある。それから、組合員である店長が同時に使用者となっているケースがあるが、このような場合に非正規従業員だけが組織化されていない状態だと、店長（組合員）と非正規従業員（非組合員）が対立してしまうことがあるという。だが、UIゼンセン同盟傘下の正規従業員と非正規従業員を一緒に組織している企業別組合においては、このような労労対立を回避することができる。

また、労働組合がパートタイマーの提案や不平・不満を吸収する役割を果たしており、パートを基幹的な戦力としている職場では企業にとって大きなメリットをとっているという。とくに、流通のコアの職場ではパートが主戦力として活躍しており、パートと正社員のコミュニケーションが経営の成否を決める大きな要因となっている。

現在、パートタイマーの雇用について一番の問題となっているのが解雇である。これは、経営側にとっては対応を間違えると、あとで大きなコストを支払わなくてはならないこともある。流通や外食産業では、年齢の若い人が店長をしている場合が少なからずあるのだが、彼らの認識が甘く、「パートはいつで

も解雇できる」という考え方をしている場合があり、その時に問題が大きくなり、裁判などに発展することもある。UIゼンセン同盟ではそのような若い店長も一緒に組織化することによって、上記のような認識不足をなくすよう教育することもやっている。そのほか、パートについては店舗閉鎖にともなう解雇が問題になりやすい。店舗が閉鎖される場合、正規従業員であればほかの店舗に異動ができて、パートの場合には通勤等の問題から異動が難しく辞めざるを得ないことが多い。その時に、UIゼンセン同盟傘下の企業別組合で、非正規従業員を組織化している場合には、組合がパートに代わって交渉できるように労働協約を結んでいる。労働組合が、パートタイマー個人にかわって経営側とルールにもとづいて交渉することによって、訴訟に発展することを未然に防止している面がある。

最後に、産業別組合として非正規従業員の組織化を行うことには、組織規模を拡大することによってさまざまな場面での発言力を強めるということと、非正規従業員が多くコアの戦力になっている産業に関する産業政策をより実効的なものにするという意義があるという。UIゼンセン同盟では、今後も正規従業員であろうと非正規従業員であろうと同等の権利を持っているという考えのもと、非正規従業員の組織化を続けていく方針である。

完



## 茂木委員会審議経過

開催日	講演者 / テーマ
第 1 回 2002.12.16	委員会の趣旨および今後の進め方
第 2 回 2003.1.8	専修大学経営学部助教授 蔡芒錫副主査 「雇用形態の多様化と労使関係」
第 3 回 2003.2.17	UIゼンセン同盟会長 高木剛委員 「労働運動の現状と課題」 全日本金属産業労働組合協議会議長 鈴木勝利委員 「製造業の課題と21世紀の組合運動 そして03年闘争と春闘改革」
第 4 回 2003.4.4	(社)日本経済団体連合会専務理事 矢野弘典委員 「経営側から見た労使関係の現状と課題」
第 5 回 2003.5.12	学習院大学経済学部教授 脇坂 明委員 「非正規従業員の現状と課題」
第 6 回 2003.6.23	日本労働研究機構会長 花見 忠氏 「雇用の多様化と労働法」
第 7 回 2003.7.16	専修大学経営学部助教授 蔡芒錫副主査 「雇用形態の多様化と労使関係に関わる論点」
第 8 回 2003.9.1	専修大学経営学部助教授 蔡芒錫副主査 委員会中間報告
第 9 回 2003.10.16	テンプスタッフ(株)法務部長 香田史朗氏 「人材派遣業の現状と課題」
第10回 2003.11.17	三洋電機労働組合大東支部執行委員長 福田和男氏 「職場における雇用の多様化の実態と組合の係わり」 ダイエーユニオン中央執行委員長 藤吉大輔氏 「CAP制度とパートの組織化 (Contract of All Partners)」 日本サービス・流通労働組合連合中央執行委員長・チェーンストア部会事務局長 遠山忠信氏 「チェーン業界における雇用の多様化と労働組合の係わり - 雇用形態の秩序崩壊」



開催日	講演者 / テーマ
第11回 2003.12.17	厚生労働省政策統括官 青木 豊氏 「雇用形態の多様化の現状と労働政策」
第12回 2004.1.14	(株)リクルートワークス研究所所長 大久保幸夫委員 「正社員時代の終焉」
第13回 2004.2.24	イオン(株)グループ人事本部人事企画部部長 加栗章男氏 「多様な能力を経営に活かす～イオンにおけるパートタイマーの戦力化～」 (株)日立製作所執行役人材部門長 原 巖委員 「製造業における雇用流動化・多様化について」
第14回 2004.4.14	報告書骨子案審議
第15回 2004.6.1	報告書案審議(1)
第16回 2004.7.5	報告書案審議(2)
第17回 2004.9.3	最終報告書案審議(3)

講演者の役職は講演当時

## <報告執筆者紹介および執筆分担>

### 主査 清家 篤(せいけ・あつし) 第1章、第7章担当 また、提言含む報告全般を監修

慶應義塾大学商学部教授、商学博士

略歴 慶應義塾大学経済学部卒、同大学院商学研究科博士課程修了 助手・助教授を経て慶應義塾大学教授  
その間米国カリフォルニア大学およびランド研究所で客員研究員を務めるほか、日本労働研究機構  
特別研究員・経済企画庁経済研究所客員主任研究官、総合規制改革会議委員・同雇用・労働分野  
ワーキンググループ主査などを歴任。現在は社会保障審議会委員(厚生労働省)、国民生活審議会委員  
(内閣府)などを兼務

専門分野: 労働経済学、家計行動、社会保障、人事管理

主な著書・訳書: 『労働経済』東洋経済新報社2002年、『定年破壊』講談社2000年

『生涯現役社会の条件』中公新書1998年

『高齢化社会の労働市場』東洋経済新報社1993年(各務記念財団優秀図書賞・労働関係図書優秀賞)

『高齢者の労働経済学』日本経済新聞社1992年(義塾賞・沖永賞)

『勝者の代償』東洋経済新聞社2002年(翻訳:ロバート・ライシュ著)他内外の論文等多数

### 副主査 蔡 苳錫(チェ・インソク) 第2章、第3章、第5章、第6章、第8章担当

専修大学経営学部助教授、商学博士 2004年8月より米国オレゴン大学訪問研究員として渡米中

略歴 延世大学(韓国)商経大学経営学科卒業、延世大学(韓国)大学院経営学科修士  
日本政府給費留学生として来日 慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了(商学博士)  
慶應義塾大学産業研究所特別研究員、専修大学経営学部専任講師を経て現職

専門分野: 組織行動論

主な著書・論文: 『MBA人材マネジメント』(共著)中央経済社2002年

『研究開発人材のマネジメント』(共著)慶應義塾大学出版会2002年

『プロフェッショナルの研究成果の決定要因』慶應義塾大学産業研究所1999年

「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』Vol.35 No.3 2002年

「人的資源管理論研究のフロンティア」『組織科学』Vol.31 No.4 1998年

### 専門委員 戎野 淑子(えびすの・すみこ) 第9章担当

嘉悦大学経営経済学部助教授

略歴 慶應義塾大学経済学研究科博士課程修了、嘉悦大学経営経済学部専任講師を経て現職

専門分野: 労使関係論、労働経済論

主な著書・論文: 『人と企業を活かすルール、しばるルール』(共著)中央経済社1999年

「高齢者雇用の成立条件と雇用機会の創出」『日本労働研究雑誌』No.521 労働政策研究・研  
修機構2003年

「評価制度の変容と労使関係」『21世紀の評価制度』社会経済生産性本部2003年

「労働時間と労働者の生活」『三田商学研究』第46巻第1号 慶應義塾大学商学会2003年

### 専門委員 南雲 智映(なぐも・ちあき) 第4章、第10章担当

慶應義塾大学産業研究所共同研究員、嘉悦大学経営経済学部講師

略歴 慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程修了、現在博士課程後期在学中

専門分野: 人事労務管理論、労使関係論

主な著書・論文: 「労使関係とは何か」「これまで日本の労使関係はどのように歩んできたか」

『人事マネジメントハンドブック』(社)日本労務研究会2004年(2節を分担執筆)

「ソフトウェア技術者の中高年齢化と年齢限界説の考察」日本労務学会誌 Vol.5 No.7 2003年  
その他兵頭博、金杉秀信、早矢仕不二夫、豎山利文、山岸章、伊藤祐禎ら労使著名人のオー  
ラルヒストリープロジェクトに参加し報告書・著書を分担執筆

**〔禁無断転載〕**

2004年11月2日印刷  
2004年11月2日発行

## 雇用形態の多様化と労使関係

雇用形態の多様化が人事管理や労働組合、  
労働政策に及ぼす影響

社団  
法人 日本経済調査協議会  
専務理事 山田勝三

〒106 0047  
東京都港区南麻布5 - 2 - 32  
興和広尾ビル6階  
電話(03)3442-9400(代表)  
FAX(03)3442-9403  
<http://www.nikkeicho.or.jp>

**〔非売品〕**

印刷/(株)東京技術協会