Some Aspects of the Diversification of the Employment Stayle (2)

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/6261

雇用形態多様化の諸相(2)

——「自社型雇用ポートフォリオ」との関係をめぐって——

澤　田　　幹

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　契機としての「新・日本的経営」論の位置づけ
Ⅲ　「雇用の多様化」と「自社型雇用ポートフォリオ」の乖離
Ⅳ　非正規雇用拡大の到達点と問題点
Ⅴ　小括

Ⅰ　はじめに

筆者は，前稿[*1]において，近年における人材ビジネス業界の動向を主として経営戦略面から捉え，過当競争に入った同業界が今後本格的な再編時期を迎えるであろうこと，その際重要なポイントとなるのが人材の価値を高めるための教育訓練・能力開発業となるであろうことを指摘した。また他方で，人材ビジネスが労働市場における効率的で適切な人材マッチング機能を果たしていくには，利用企業側の非正規労働者全般の活用に関する基本方針の見直しと明確化が必要であり，現況のようにコスト削減やフレキシビリティ追求といった側面への過度の注目は，組織としての一体的管理にマイナス効果をもたらす可能性が高いことも示唆した。

本稿では，こうした論考を踏まえて，「日本的経営」再編の必要性が本格的に論じられ始めた1980年代後半以降，どのような形で日本企業における労務管理ないし人的資源管理のあり方が論じられてきたのかを改めて確認するとともに，そうした議論の方向性と近年の労務管理実践の状況の乖離状況について若干の考察を試みることによって，現代日本における雇用・労務管理

展開の特質を明らかにしていくものである。

*1 澤田　幹（2005）.

Ⅱ　契機としての「新・日本的経営」論の位置づけ

今日における雇用流動化，雇用形態の多様化の契機となったのが，日経連（当時）による1995年の「新・日本的経営」提唱*1であったことは多くの論者が指摘しているところである。この報告書は，「日本的経営の基本理念である『長期的視野に立った経営』，『人間中心（尊敬）の経営』は普遍的な性格をもつものであり，今後ともその深化を図りつつ，堅持していく必要がある」*2としながら，他方で「かりに企業での能力発揮が満たされなかった場合，働く個々人の能力を社会全体で活用するために，企業を超えた横断的労働市場を育成し，人材の流動化を図る」*3ことを視野に入れた，新たな雇用管理の枠組みを示唆している。すなわち，「長期蓄積能力活用型グループ」，「高度専門能力活用型グループ」，「雇用柔軟型グループ」への労働者区分とそれぞれに応じた処遇制度の構築，そして必要なときに必要な人材を効果的に組み合わせていく「自社型雇用ポートフォリオ」の提唱である。なお，この３つのグループの比重をどのようにするのかについては，業種や職種，そして企業規模等によって異なるため「自社型」との名称が付けられているものの，「全体的に見れば，企業の要の部分を占めている企画判断，技術，技能等に携わる，いわゆる長期蓄積能力活用型従業員の中で管理職や事務スタッフ職は仕事の合理化，効率化を通じて今後はスリム化し，雇用柔軟型従業員や長期蓄積能力活用型従業員の専門職，高度専門能力活用型従業員が徐々に増加という動きになるであろう。」*4と述べ，さらに，外部労働市場を含めた人材を「従来以上に弾力的に活用」*5すべきであるとしていることから明らかなように，企業全体のスリム化，フレキシブル化に対応し，正規雇用の削減と非正規雇用の増加・多様化という今日の雇用管理の方向性を指し示す内容となっている。

確かに，正規雇用の全般的縮小をうたった同報告は，「日本的経営の変容」

を印象づけるものとして大きな話題を呼んだ。

しかし，このような主張はこの時はじめてなされたわけではない。

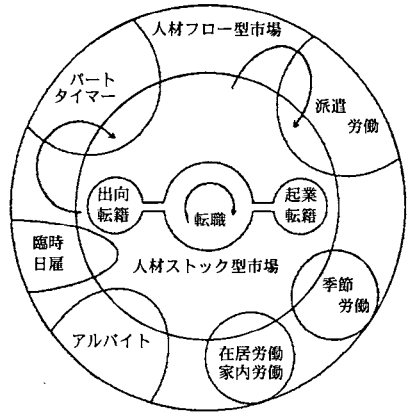
例えば，経済同友会（1984）では，労働力移動について，「これまでの企業内での配転・出向など，所謂内部処理によるものと外部労働市場の他，両者の中間的なものとして，『人材の仲介・派遣』を中心とする新しい組織」が「より広範な問題に柔軟に対応できる」市場として構築されるべきとの提案を行っている。また，個別企業のアンケート調査から当時の経営者の意識を見てみると，日本生産性本部（1984）では，将来，出向・転籍の活発化，女子パートタイマーの活用，派遣労働者の活用を予想する企業は８～９割に達している。他方，労働省（1985）では「新規学卒採用を重視してゆく」が69%，「パートアルバイトなどの活用」51%，「正社員の中途採用増加」21%，「派遣社員を積極的に受け入れる」12%などとなっている。このように，相当多くの企業が流動的労働力の活用に関心を持ち，非正規労働者の雇用が近い将来活発になるであろうことがこの時点で相当明確になっているのである。

その後，プラザ合意後の円高不況を経験した日本企業・産業界は，例えば「変革期の企業経営者には，労働力の流動化を企業活性化のテコとする積極性が求められる」[*6]というように，長期雇用を前提とする雇用管理のあり方を根本的に見直す姿勢を明確にしていく。これと同時期に出された日本生産性本部報告書[*7]でも，終身雇用の「本質は堅持」との方向を確認する一方で，いくつかの枠組み・制度面の修正を提案している。そのひとつとしてあげられているのが，「多様化管理」（異質，異能主義に立って個を尊重し生かす，すなわち意思と適性に従った人材の育成，評価，活用）や「オープン化」（企業内労働市場のオープン化や連合化を図り，人材の確保・活用を有効にすること）である。

さらに，労働省に設置された人事・労務管理研究会の専門委員会報告[*8]では，雇用・労務に関するシステムの５つの要素として①ハイブリッド人材編成，②新たな「人材育成樹木図」の設計，③人的資源・報酬ルールの見直し，④企業グループ人事管理の台頭，⑤業務の外部化戦略，をあげている。このうち①および⑤が雇用の流動化に関わるものであるが，前者では正規雇用抑制と非正規雇用拡大による「異質な人材の総合化」，後者は別会社化や人材

派遣の積極的導入がうたわれている。そして，それらは総じて，均質化・平等化からの脱却をめざす「異質化管理」の胎動と位置づけられている。また，1988年にはこの報告を含むそれまでの研究を総括したもの[*9]が刊行されているが，ここでは，終身雇用制について「再構築し，今後も維持する方針」とし，再構築の中身については，スリム化（適用対象を核心に絞り，外部人材を利用する），運用システム（賃金，業績評価，登用）の脱年功化，終身雇用概念の拡大（出向・転籍を含む企業グループ内での長期雇用保障）をあげるなど，より明確にその方向性を示している。また，スリム化に対応するため，ストック人材とフロー人材という２種類の人材編成について言及していることも注目される。

島田晴雄らによる「ストック型企業からフロー型企業への転換」の提唱[*10]を受けて企業に必要とされる人材をストック型とフロー型に分類したのは，この研究会の会長でもあった津田眞徵である。彼は，高度経済成長期における労働市場が，特定企業での長期定着労働者（人材の長期ストック）を中心にしていたのに対して，第一次オイルショック以降の労働市場は，短期雇用を基本とする非正規雇用（フロー型人材）が拡大の一途をたどっており，それは「女子労働力を大量にふくみ，ストック型人材となることを求めず，家計収入主体者でもない労働力を基本にしている」[*11]というように，ストック型人材とは大きく異なる性質を持っていることから，新たな日本型労働市場の展開を「二元労働市場」の出現であるとの主張を展開している。（図表１参照）彼の指摘においてより注目されるのは，フロー型市場はストック型市場を「蚕食する本質」[*12]を持っていること，そして，ストック型市場から溢れ出る高齢労働者の存在や，若年労働力不足を補うための措置としてのパート労働者や派遣労働者の活用が，その蚕食のスピードを速め，急速に「新たな二重労働市場の構造」が形成されつつあるという点であろう。津田の場合，焦点を労働力の高齢化問題に集中させすぎている感は否めないものの，「フロー型市場の労働力不足の領域を補完するとともに，企業の環境適応施策に即応してストック型労働力に代替する」[*13]との見方は，今日における雇用形態多様化にそのままあてはまるものであり，まさに日本的経営・雇用管理ならびに労働市場の変容を明確に意識したものとなっているのである。



資料出所）　津田(1987) p.39

図表１　労働市場の二元構成

また，この時期の労働政策面での変化を見ても，労働者派遣法（1986年施行），パートタイム労働法（1993年施行）制定に向けての労働省内での議論の本格化など，雇用形態の多様化に向けての環境整備が着々と進行していたことがわかる。ただ，注目しておきたいのはパートタイム労働法制定の動向に関する経営者団体側の反応である。例えば，日経連が，パートやアルバイトは「無限に多様な労働力」であり，「もしこの多様なものにルールを持ち込み，自由な働き方を阻害するようなことをするのであれば，行政経費を使って，労働経済面での効率を悪くすることになる。」[*14]と指摘していたことに代表されるように，その反応は一様に，法制定を「規制強化」と捉え，強く反発するというものであった。もとより，労働各法の制定意義のひとつは労働力需給の適正な調整であるが，それとともに重視されねばならないのが，経済的弱者たる労働者の保護と雇用の安定である。しかし，ここから透けて見えるのは，経営者側が，労働法を労働経済面での効率からのみ捉えようとし，その方向への法改正を志向する動きが表面化していたという現実である。このことは，その後のなし崩し的な法改正が，経済のグローバル化と企業間競争激化や労働市場環境の変化を受けてのものであること[*15]を合わせて考えると，この時期の経営者団体が発したメッセージには，日経連（1995）以降の

変容に少なからぬ影響をもたらす基盤としての意味があったと言えよう。

いまひとつ注視しなければならないのが，これらの方向性の示唆は，1980年代末から1990年代初頭にかけて，つまりいわゆるバブル景気の時期を通じて，影を潜めるという点である。例えば図表2の短時間雇用者（パートタイム労働者がその中心を占めるであろうと思われる）推移や図表3の非正規雇用比率推移からも明らかなように，非正規雇用は二度のオイルショックを経験した1970年代や円高不況期にあたる1980年代後半，そして日本経済の行き詰まりが本格的に認識された1990年代後半以降には顕著な増加傾向を示すのに対して，他の時期は比較的緩やかな増加にとどまっている。つまり，雇用の多様化，流動化は常に景気後退の波と密接に関連する形で推移してきたのである。一般的な経営組織や労働市場の構造上の議論からすれば，それは硬直性の解消と柔軟性の追求という図式の中で語られる。しかし，実態としては，そうした将来ビジョンよりも「景気後退を乗り切るための高コスト体質改善」策としての性格を強くもつものとしてそれが意図・期待され，機能してきたということがここに如実なものとなっているのである。

その後，1993年頃に長期的景気後退への兆しがはっきりとし始めるにつれ，労働力余剰感が強まっていく。例えば，労働省1993年6月調査によると，36.2%の企業がリストラをはじめとする合理化計画を実施中であり，「計画

年	男　女　計		女　子	
	短時間雇用者数（万人）	短時間雇用者比率（%）	短時間雇用者数（万人）	短時間雇用者比率（%）
1960	133	6.3	57	8.9
1965	178	6.6	82	9.6
1970	216	6.7	130	12.2
1975	353	9.9	198	17.4
1980	390	10.0	256	19.3
1981	395	10.0	266	19.6
1982	416	10.4	284	20.5
1983	433	10.5	303	21.1
1984	464	11.1	328	22.1

資料出所）　総務庁統計局「労働力調査」

図表2　短時間雇用者の推移（1960年～1984年）

	労働者数(役員を除く)		正規の職員・従業員		パート・アルバイト		派遣・嘱託・その他		（労働者派遣）※	
	（万人）	（%）	（万人）	（%）	（万人）	（%）	（万人）	（%）	（万人）	（%）
1987	4,048	100.0	3,337	82.4	561	13.9	150	3.7		
1988	4,132	100.0	3,377	81.7	599	14.5	156	3.8		
1989	4,269	100.0	3,452	80.9	656	15.4	161	3.8		
1990	4,369	100.0	3,488	79.8	710	16.3	171	3.9		
1991	4,536	100.0	3,639	80.2	734	16.2	163	3.6		
1992	4,664	100.0	3,705	79.4	782	16.8	176	3.8		
1993	4,743	100.0	3,756	79.2	801	16.9	185	3.9		
1994	4,776	100.0	3,805	79.7	800	16.8	171	3.6		
1995	4,780	100.0	3,779	79.1	825	17.3	176	3.7		
1996	4,843	100.0	3,800	78.5	870	18.0	173	3.6		
1997	4,963	100.0	3,812	76.8	945	19.0	207	4.2		
1998	4,967	100.0	3,794	76.4	986	19.9	187	3.8		
1999	4,913	100.0	3,688	75.1	1,024	20.8	201	4.1		
2000	4,903	100.0	3,630	74.0	1,078	22.0	195	4.0	33	0.3
2001	4,999	100.0	3,640	72.8	1,152	23.0	208	4.2	45	0.4
2002	4,891	100.0	3,486	71.3	1,023	20.9	383	7.8	39	0.2
2003	4,941	100.0	3,444	69.7	1,092	22.1	404	8.2	46	0.5
2004	4,934	100.0	3,380	68.5	1,106	22.4	449	9.1	62	0.6
2005	4,923	100.0	3,333	67.7	1,095	22.2	496	10.1	95	1.2
2006	5,002	100.0	3,340	66.8	1,121	22.4	542	10.8	121	1.7

※　2001年以前は「労働力調査特別調査」（各年２月，それ以降は「労働力調査（詳細結果）」（各年１月から３月の平均）数値。「労働者派遣」の数値は「派遣・嘱託・その他」に含まれている。

資料出所）　総務省「労働力調査特別調査」，「労働力調査（詳細結果）」

図表３　雇用形態別労働者数の推移

策定中」「計画策定を検討中」を含めると76.7%にものぼっている。経済同友会（1994）では「国民生活の豊かさやゆとりを追求しつつ，国際社会における日本の評価を向上させるという目標」に向かって，「多様な人材がやる気を持って働けるシステムづくり」，「労働力の流動化に向けた環境整備」という二つの方向から近づくべきであると提言しているし，日経連も毎年発表される労働問題研究委員会報告の中で，基幹従業員を対象にした長期継続雇用慣行は今後も尊重されることが望ましいとのスタンスを取り続けながらも，次第に，労働力の流動化への言及を強めている。こうした一連の流れが，1995年日経連報告書の下地となったのである。

以上のように，日経連（1995）は雇用管理方策の転換をはじめて打ち出したものではないし，雇用流動化，雇用形態の多様化の傾向そのものは必ずしも1995年以降の現象ではない。では，なぜ，それが大きな注目を集め，その後の流れを決定づけるようなものとなったのであろうか。もちろん，景気後

退がかつてないほど長期化・広範化し，企業の「根本的体質強化」が避けて通れない課題となったという経済環境の背景はあるだろう。しかしそれ以上に重視されねばならないのが，この報告書では雇用・労務管理制度設計上の理念，方策が独自の体系性をもって描かれていたという点である。具体的には，第一に，労働者を単に３つの雇用形態グループに分類しただけでなく，その処遇制度の具体的改変策とリンクさせて，これを提示したことである。短期雇用労働者や間接雇用労働者など外部労働市場に近いところにいる労働者の存在は，「労使一体」を強調する経営者から，しばしば企業・職場秩序撹乱要因となりかねないとの見方をされてきた。しかし，雇用形態と職務内容，処遇を連動させたモデルは，中核部分を長期雇用型従業員によって担わせるという姿勢を，これまでの各種報告の中でももっとも明示したものであり，その分，彼等にとっても安心して導入に踏み切ることのできる説得力をもっていたということができよう。第二に，この報告書全体を，労務管理機能「個別化」の方針が貫いていたという点である。それは，個々の労働者の現在における「働きぶり」の徹底した評価とその処遇への反映，そしてそれをもとにした雇用の再編といった形で表れされている。それは，1970年代以降長く論じられてきた「能力主義管理」が伝統的な日本的「集団主義」をある程度ベースにした職務編成の中で展開されてきたことに一種の行き詰まり感を覚えていた経営者にとって，また，「働くということ」に対する意識の多様化を見せ始めていた労働者側にとっても，新鮮さをもつものと映ったのである。また，労働組合組織率低下による労使関係の再構築に，このような新しい観念を掲げる必要があったことも無視できない。職務編成や作業遂行上のチームワークの重視はさておき，少なくとも労務管理上の理念として，「集団主義」をベースにした伝統的労務管理[*16]はもはや理念上も実践上も説得力を持ち得なかったのである。第三に，雇用の問題を戦略適合的な問題として捉え，「自社型雇用ポートフォリオ」を打ち出し，やや雑駁であるとはいえ，いくつかのモデルケースを具体的に提示したことがあげられる。学問分野としての経営学，労務管理論領域において戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management）が提唱され，その概念が普及してから既にある程度の期間を経ていたが，[*17]これと「日本的経営」論が結びつ

くことによって，今後の日本企業のあり方についての議論を活発化させる起爆剤となったのである。

こうして日本企業の雇用慣行・方針とその管理は，今日進んでいる方向へと大きく舵を取ることになった。しかし，それから10年が経過した現在における個別企業の労務管理の状況を見ると，この報告書の文言からは見えにくい部分，すなわち雇用形態多様化による陰の部分がより露わなものとなってきていると言わざるを得ない。そしてそれは，単に経営者の無理解や暴走といった過渡期における混乱現象としてではなく，実際には，雇用形態多様化の本質的な部分の露呈，労務管理そのものの機能の変質として捉えておく必要がある。次節ではこのことを念頭に置いて，雇用形態の多様化によって労務管理の現場で何が起きているのかを整理していこう。

*1　日経連（1995）.
*2　日経連（1995）p．1.
*3　日経連（1995）p．3.
*4　日経連（1995）p．67.
*5　日経連（1995）p．34.
なお，同報告書の全体像については既に種々の文献において紹介されてきているが，さしあたり，フォローアップ調査やその後の「日本的経営」変容の動向も含めて分析した澤田　幹（2006）を参照されたい。
*6　経済同友会（1987）．驚くべきことに，この報告書が想定している「流動化に属する労働者3割，定着型労働者が7割」という数値は現在のそれにほぼ等しい。
*7　日本生産性本部（1987）.
*8　労働省（1987）.
*9　労働省（1988）.
*10　大蔵省（1985）.
島田らは，経済のサービス化，情報技術革命，低成長経済といった環境下の経営戦略は，需要の種類・変動に対応した多品種少量生産が主軸になるとした上で，そのためには，リースによる資本設備，短期契約・スカウト・派遣労働・外注などによる人材利用などが有効な手段となると指摘している。
*11　津田（1987）p．35.
*12　津田（1987）p．37.
*13　津田（1987）p．38.
*14　『日経連タイムス』1988年1月24号.
*15　萬井・脇田・伍賀編（2001）等を参照のこと。
*16　1970年代以降の「日本的経営」論が多かれ少なかれこのような立場を取っていたことは言うまでもないだろう。この点については，例えば津田（1982）を参照されたい。
*17　アメリカでSHRMに関する研究が盛んになったのは1980年代半ば以降である。日本では伊藤（1991）等いくつかの先駆的研究もあるが，議論の本格化は概ね1990年代末以降と見なして良いであろう。

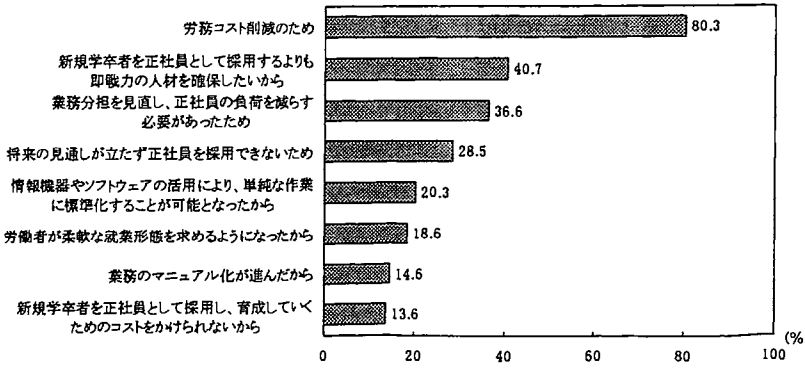
Ⅲ 「雇用の多様化」と「自社型雇用ポートフォリオ」の乖離

雇用の多様化は，非正規雇用の全体的増加と，非正規雇用そのものの多様化（パート・アルバイト以外の形態の拡大）という両面で進んでいることは，既に多くの論者が指摘しているし，総務省労働力調査等の年次推移（図表３）を見ても明らかである。そして，こうした非正規雇用拡大は，その比率が相対的に高いとされるサービス業の伸張などの「産業構造変化要因」よりも，各企業・産業それぞれにおける「非正規比率変化要因」の方が大きなウエイトを占めていることは，既に明らかにされているところである。[*1]また，個々の企業に視点を移しても，例えば労働政策研究・研修機構（2006a）によると，「３年前と比べた非正社員の割合」は「上昇している」が33.9%，「ほぼ同じ」が47.9%であるのに対して，「低下している」はわずか10.0%にとどまっている。これをさらに詳細に見ると，「低下している」が15%を上回るのは業種別では「医療・福祉」（16.7%），従業員規模別では「30人未満」（16.3%）のみである。また，雇用形態別にこれを見ても，もともと「働くものがいない」企業が過半数を占める「臨時的雇用者」を除き，すべての非正規雇用形態において，「増加している」が「減少している」を上回る結果となっている。もはや，非正規労働者の定着化ないし拡大傾向は，ほぼすべての業種，規模の企業にわたって進行しているということができるだろう。

こうした側面のみを捉えれば，日経連（1995）で示された「自社型雇用ポートフォリオ」の構築は進んでいるかのような印象を受ける。厚生労働省（2006a）では，技術革新や製品開発のスピードの速まり，主要事業の競争激化，今後の事業構成や事業内容についての不確実性の増大といった環境変化を背景に，とくに規模の大きな企業では人事施策が経営戦略の達成や長期的人材育成プログラムの開発等と連動し，「より経営戦略の根幹に近づく傾向が見られる」[*2]との見解を示している。その上で，新規学卒者の定期採用と非正規雇用・外部人材の活用の双方を重視する傾向が強いこと，定型的業務は非正規雇用や外部人材の活用が中心となり，正規雇用社員に期待される業務は特定の専門領域や高度な技能の発揮が要求される領域などへと特化される傾向が見られはじめていることから，「企業は経営を取り巻く環境変化に対応するため

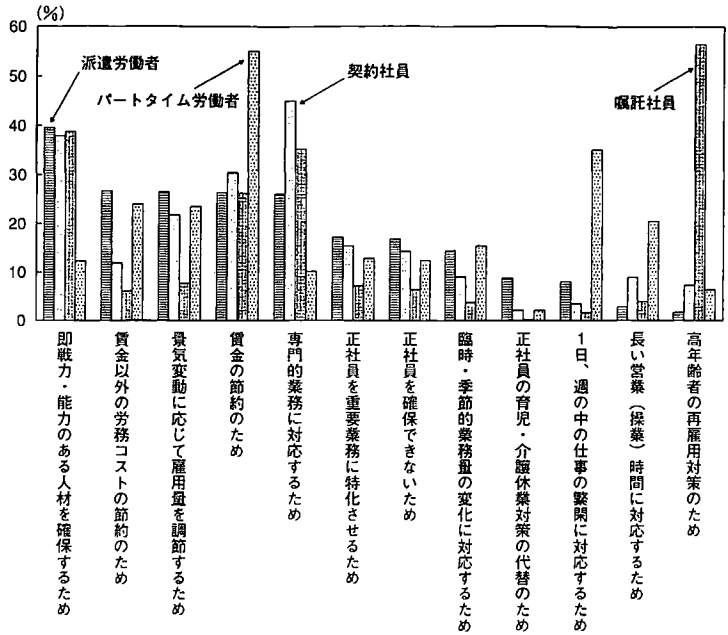
に，正社員の業務を見直し，事業再構築を実施し，その一部分は，当該業務の目的に対応できる多様な就業形態の労働力を活用することによって，経営戦略や経営ビジョンを実現し，その提供する製品やサービスの競争力を維持してきている」[*3]とも述べている。

澤田（2005）で触れたように，非正規労働者を雇用・活用する最大の理由は，企業全体でのコスト削減圧力と総額人件費管理の意識の高まりの中での労務コスト削減である。例えば，労働政策研究・研修機構（2006a）によると，「非正社員の割合が上昇している」と回答した企業の80.3%が，その要因として「労務コスト削減のため」をあげている状況である。（図表４）しかし他方で，厚生労働省（2003）によれば，「非正社員雇用の理由」として，パートタイム労働者に関しては「賃金の節約のため」，「一日，週の中の仕事の繁閑に対応するため」，「長い営業（操業）時間に対応するため」である一方，派遣労働者では「即戦力，能力のある人材を確保するため」や「景気変動に応じて雇用量を調節するため」，契約社員では「専門的業務に対応するため」嘱託社員では「高年齢者の再雇用対策のため」等が目立つ。（図表５）すなわち，それぞれの就業形態によって活用目的にある程度の相違が見られるのである。また，労働政策研究・研修機構（2006a）から「今後期待する職務分野」（事業所調査）の結果を見ると，正社員では企業やグループ全体



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）（事業所調査）

図表４　非正規労働者らの割合が上昇している要因



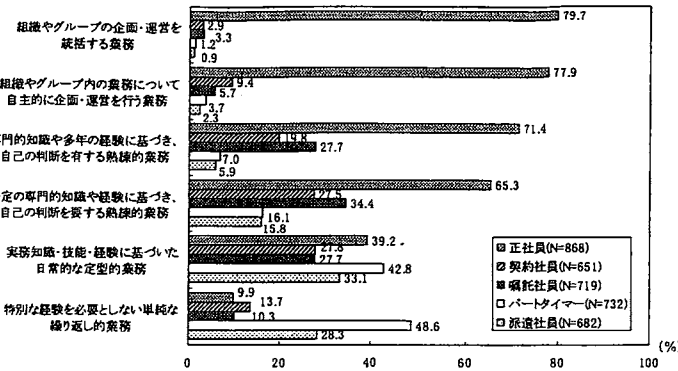
資料出所）　厚生労働省（2003）

図表５　非正規雇用の雇用理由

の企画・運営の統括や実施，専門性を生かした熟練的業務等が多く，契約社員・嘱託社員では特定の専門領域での熟練的業務，パートタイマーでは定型的業務や非熟練的業務等が比較的高い割合を示している。（図表６）さらにまた，労働政策研究・研修機構（2004a）では，今後の人材マネジメントで重視する項目として，「新規学卒者の定期採用」と「非正社員・外部人材（派遣，請負など）の活用」をいずれも約65%の企業が選んでいる。（図表７）このようなデータから，それぞれの職務内容に適した形態で労働者を雇用・就業させる「使い分け」の意識が浸透してきていると見なすことも可能であるかもしれない。

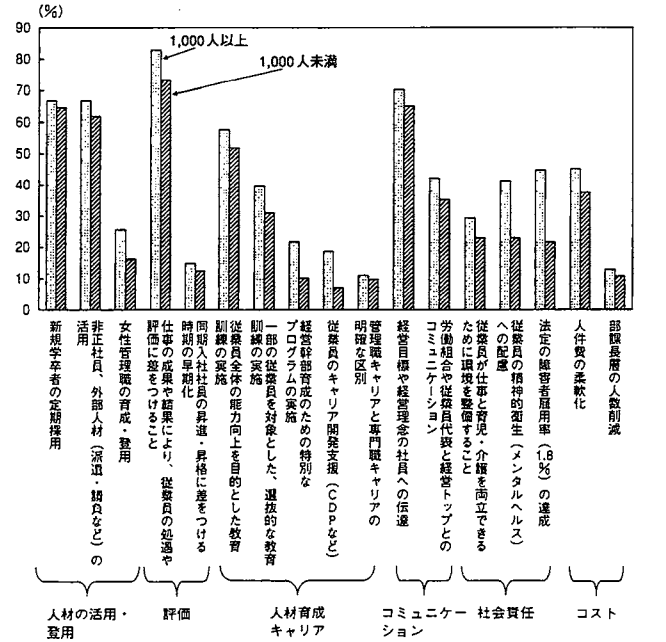
しかし，各アンケート調査結果から非正規雇用増加の効果をより詳細に見るならば，これとは異なる面もまた明らかになってくる。

例えば，労働政策研究・研修機構（2006a）によれば，非正規雇用比率が



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）（事業所調査）

図表６　今後期待する職務分野



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2004）

図表７　人材マネジメントの方針

上昇することによる影響として，雇用形態別の職務区分の明確化を示す「正社員が高度な仕事に専念できるようになった」については，肯定的意見と否定的意見が拮抗しており，必ずしも上に示したような「使い分け」が明確には行われていない企業が多数であることが推察される。（図表８）同調査における「正社員とほとんど同じ仕事をしている非正社員の存在」という質問項目に対する回答で，「いる」（「多数いる」と「一部いる」の合計）が全体で60.3%にのぼっていることは，これを裏付けていると言えるだろう。（図表９）しかも，「３年前と比べて，「正社員と同じ仕事をしている非正社員が増加している」が48.4%，「変化なし」が43.1%であるのに対して，「減少している」はわずか7.4%にとどまっているのである。（図表10）

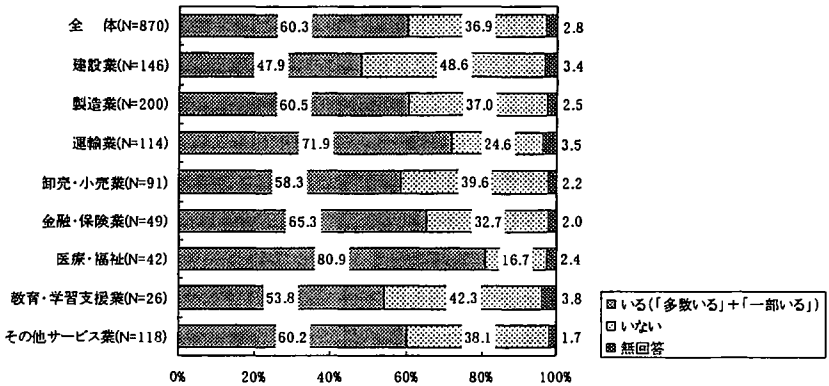
こうしたことが起きるには，さしあたり２つの要因が考えられる。ひとつは，ブルーカラー，ホワイトカラーに限らず，業務内容のルーチン化，標準化がすすみつつあり，いずれはほとんどの職務遂行を非正規労働者に任せることを計画しているというパターンである。サービス・接客的職務等においてもマニュアル化が進んでいる今日，こうした職場の存在を無視することはできない。しかし，一般論として指摘するならば，例えば職場の大半の労働者が非正規労働者となり，管理的業務等を除いたすべての職務遂行が定型化されることは，すなわち職場組織の官僚主義化を助長することになり，職場全体としての意識や感覚の共有とその上に立った創造性の発揮の機会を喪失してしまうのではないかとの懸念を拭い去ることはできず，このような道を歩もうとする企業・職場が大半を占めるようになるとは考えにくい。第２の要因は，職務区分による雇用形態グループ分けという意識をもたず，専らコスト削減効果と業務量変動対応効果のみに注目した非正規雇用が進行するというパターンである。労働政策研究・研修機構（2006a）においては，「正社員とほとんど同じ仕事に従事している非正社員」が３年前に比べて増加している事業所に，当該「非正社員」を活用している主な理由をきいた結果，「正社員の数が減り，非正社員が正社員の仕事をする必要が出てきたため」を挙げる事業所が54.8%で最も多くなっている。（図表11）また図表５で示したように，とくにパートタイム労働者や派遣労働者に関しては，人件費や業務量変動への意識が根強い。このことから，ひとつの職場に同じ仕事を行

（単位：%）

	どちらかといえばそうである	どちらかといえばそうではない	無回答	合　計
正社員がより高度な仕事に専念できるようになった	42.4	53.2	4.4	100.0
正社員の労働時間が短くなった	29.5	56.1	4.4	100.0
外部から新たなノウハウを導入できるようになった	12.5	81.7	5.8	100.0
労働者の数や労働時間をより柔軟に管理できるようになった	54.2	41.0	4.7	100.0
正社員の数を減らすことができた	62.7	32.2	5.1	100.0
非正社員の定着率が上昇した	46.1	49.8	4.1	100.0
現場の工夫が少なくなった	17.3	77.6	5.1	100.0
現場でのチームワークが希薄になった	23.1	72.5	4.4	100.0
若手社員の基礎的な業務経験の機会が減った	25.4	70.5	4.1	100.0
正社員の労働時間が長くなった	18.6	78.0	3.4	100.0
一部の正社員に仕事が集中するようになった	37.3	59.0	3.7	100.0
仕事上の連携に問題が生じるようになった	25.1	71.2	3.7	100.0
職場における事故・トラブルが増えるようになった	14.2	81.7	4.1	100.0
技能・ノウハウの蓄積・伝承が困難になった	36.9	58.6	4.4	100.0
人件費の総額を削減できた	78.3	18.3	3.4	100.0
人材の確保（質・量）が容易になった	35.6	59.7	4.7	100.0
製品・サービスの質が向上した	19.3	75.3	5.4	100.0
正社員の労働意欲が増した	25.1	69.5	5.4	100.0

資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）（事業所調査）

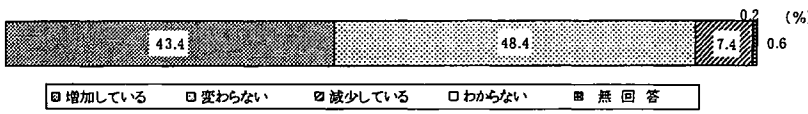
図表 8　非正規労働者の比率が増加することによる影響



(注) 1) ここでの非正社員には、派遣社員と職場内の請負社員は含まない。
2) 全体には、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、飲食店・宿泊業、その他の産業、業種不明の事業所を含む。

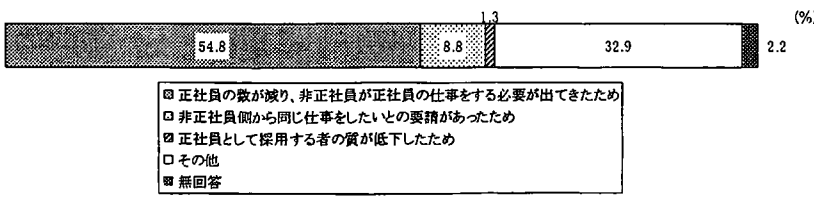
資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）（事業所調査）

図表９　正規労働者とほとんど同じ仕事している非正規労働者の存在



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）（事業所調査）

図表10　（３年前と比べた）正規労働者とほとんど同じ仕事している非正規労働者の人数



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）（事業所調査）

図表11　正規労働者がほとんど同じ仕事をしている非正規労働者を活用している主な理由

う様々な雇用形態の労働者が混在する状況がむしろ広まっていることの背景には，今日の非正規雇用拡大が，まず「人件費の削減および変動費化を目的とした正規雇用削減ありき」で進んでおり，職務内容別に雇用グループを分類する「自社型雇用ポートフォリオ」の実践とはほど遠い状況にあるのではないか，との疑念が生まれるのである。

次に，再び図表８から，全体としての柔軟性効果を示す「労働者の数や労働時間をより柔軟に管理できるようになった」についての回答を見ると，肯定派がやや上回るものの，否定派も40％を超えており，非正規雇用の利用がもともと環境変化への柔軟な対応を大きな目標にしていることから考えると，いささか心許ない結果となっている。とくに，「外部から新たなノウハウを導入できるようになった」という設問に対しては否定が81.7％にのぼっていることは，外部からの優秀な人材調達が困難であること，換言すれば外部労働市場が未発達または未整備の状況にあることを示している。「人材の確保（量・質）が容易になった」について肯定5.6％，否定59.7％となっていることも，この証左であろう。なお，逆に，「人件費の総額を削減できた」や「正社員の数を減らすことができた」は肯定派が圧倒的多数を占めている。（前者は肯定派78.3％，後者は62.7％となっている。）[*4]

このように，非正規雇用拡大の効果は，現状では，コスト削減効果に限定されている企業が多数を占めているものと見られる。内閣府（2006）は，厚生労働省「毎月勤労統計調査」のデータをもとに，定期給与の変動を一般（フルタイム）労働者，パートタイム労働者の賃金変動要因とパートタイム比率要因に分解した結果，近年ではパートタイム比率の高まりによる賃金押し下げ寄与が大きいことを明らかにしたうえで「相対的に賃金水準の低いパートタイム労働者増加により，全体の賃金水準が押し下げる方向に働くことになり，この効果が一貫して継続していた」と指摘しており，個別企業の雇用形態多様化にはこうした面の効果への期待が依然として大きいことを認めている。[*5]そして，そこには，経営資源のコアコンピタンスへの集中や長期的経営戦略との適合性ある人材確保戦略といった効果へはほとんど注目されていないのである。ここに，非正雇用拡大の「理由」としてあげられている項目とそれを進めることによって生まれる効果への期待の間のズレ，言い換え

るならば，理念としての「自社型雇用ポートフォリオ」と現実としての非正規雇用拡大の間の溝が浮かび上がってくるのである。

*1　内閣府（2006）では，総務省の「労働力調査」（詳細結果）を用いて，産業内不正規雇用比率変化要因によって，2003年から2005年にかけての非正規雇用増加の７割程度が説明可能であるとしている。（pp. 221－222.）また，厚生労働省（2006a）では，総務省「就業構造基本調査」を用いて，1982年から2002年までの間の非正規雇用比率が約15％上昇したことについて，そのうち産業構造変化による押し上げはわずか0.9％にとどまり，残りのほとんどが「産業別非正規増加要因」であること，つまり「非正規雇用比率の高い第三次産業の割合の上昇に伴うものであるというよりも，むしろ，各産業それぞれにおいて雇用の柔軟化が進められていることを主因とするものである」と分析している。（pp. 86－87.）

*2　厚生労働省（2006ａ）ｐ．144.

*3　厚生労働省（2006ａ）ｐ．148.

*4　なお，図表８によると，現場での創意工夫，チームワーク，仕事上の連携，技能やノウハウの蓄積・伝承など，一般に，非正規雇用の増大がマイナスに働くと考えられている各設問についても，さほど大きなマイナスは見られない。その要因については充分な分析を行うことはできていないが，いずれにせよ，人件費削減効果等を除いてはプラス効果もマイナス効果も上がっていないということは，非正規雇用拡大が職務遂行構造に与える影響が限定的であり，経営者側もこれまでの構造をさほど変更したがっているわけではないということを類推させるものである。

*5　内閣府（2006）pp. 223－225.

なお，同書における非正規雇用拡大に関する記述をまとめるならば，おおよそ次のような内容になっている。

① 2004年以降はパートタイム労働者比率は頭打ちとなっているが，フルタイム労働の派遣労働者や契約社員・嘱託の非正規労働者は増加しており，人件費の削減や雇用調整という目的で非正規雇用を活用している動きが強まっている。

② このうち，派遣労働者，契約社員・嘱託などは，派遣期間や契約期間に定めがあるものの，１日の所定労働時間については，正規雇用者とほとんど差がなく，こうした「非正規のフルタイム労働者」が全体として増加しつつある。

③ 非正規雇用を利用する最大の目標としては，人件費削減をあげる企業が多く，この結果，賃金押し下げ圧力，労働分配率低下圧力が強まっている。

④ 非正規労働者に対して昇進・昇格の機会を与えている企業は著しく少ない。このことから，将来の所得見通しを立てることが困難である等，労働者にとっての不安材料は多くなっている。（とくに若年層に関して）

Ⅳ　非正規雇用拡大の到達点と問題点

上記に示したズレ，あるいは乖離は，単に制度移行期における混乱から生じているものであろうか。そしてそれは，時間的経過によって次第に収束するものとして楽観視しておいて良いのだろうか。

私見では，労務管理の基本理念を再認識し，そのもとでの企業と労働者の関係を理念的，制度的に再構築していかねば，むしろ現状が定着し，非正規労働者の職場での位置づけはますますあいまいなものへとなる懸念が強い。経済環境の変動や競争の激化への即時的対応を旗印にする企業にとって，長期的視点を念頭に置いた「ポートフォリオ」構築よりも短期的視点に基づくややもすれば場当たり的な雇用戦略にウエイトが置かれるのは明白である。人材の調達・確保・育成といった一連のプロセスは，なおいっそう近視眼的な方向へとバイアスのかかったものとなり，非正規労働者活用を長期的視点からの安定的経営体制構築へ結びつけようとする試みは期待できなくなる。すなわち，非正規労働者を当面の経営体制維持のための「緩衝材」として固定化し，ますますその役割への期待を大きくする，という方向性ができはじめているのではないだろうか。

こうした懸念の背景にあるのは，これまで景気後退期に直面した企業がコスト削減志向を強め，これを非正規雇用拡大によって実現しようとしてきたという単純な図式だけではない。「自社型雇用ポートフォリオ」の具体的検討が行われず，非正規労働者に関する雇用管理の基本方針や彼等に期待するものが明確にされないままこれが推し進められてきたために，労務管理の全体像そのものが不明瞭なものになりつつあるという，管理体制の根幹にかかわる問題が存在していることにこそ，注目する必要があるのである。

以下では，このような視点から，近年露呈している問題をやや詳細に整理していこう。

第一の問題が，非正規労働者の「基幹労働力化」をめぐる問題である。この場合，「基幹労働力化」には２つの意味がある。ひとつは，職場での非正規比率が拡大し，彼等の存在を職務運営構造の中に完全に組み込んでいるパターンである。厚生労働省（2003）によると「非正社員がいる」企業・職場

は全体で75.3%，従業員規模1,000人以上の企業では83.9%に達している。とくに飲食店・宿泊業（非正規労働者のいる比率95.0%），卸売り・小売業（同79.3%）などは，こうした雇用形態の労働者なしにはもはや円滑な職務遂行が困難となっている企業・職場も多く見られる状態である。（図表12）また，近年では，製造業において派遣労働者，請負労働者等の間接雇用が急激に増加し，職場でのその比重が増していることもしばしば指摘されているところである。[*1]もうひとつは，現場責任者等の管理的職務や非定型的職務を担う非正規労働者が増加しているという点である。労働政策研究・研修機構（2006a）から「正社員とほとんど同じ仕事をしている非正社員」を職種別に見ると，「管理的な仕事」という回答は全体の中では上位にランクしてはいないが，それでも13.5%を数えるに至っている。（図表13）また，「基幹的非正社員がいない」企業は全体の37.9%にすぎず，また，「基幹的非正社員がいる」企業におけるその増減傾向を見ても，ほとんど「増加している」または「変わらないとなっており，その定着傾向は明らかなものと言えるだろう。（図表14）また，「パート店長」「パート管理者」等と称される管理職的存在が流通効率業や飲食業を中心に広がりを見せていることは周知の通りである。[*2]

正規雇用と非正規雇用の均衡待遇の必要性についての論議が高まっている今日，[*3]非正規労働者に対する昇進・昇格制度が設けあれるのが望ましいことは言うまでもない。（図表15）しかし結局のところ，ここで指摘したふたつの意味での「基幹労働力化」は，就業形態の区分と職務内容の区分が必ずしもリンクしているわけではないことを示していることに変わりはない。つまり，今日の非正規雇用拡大は，「自社型雇用ポートフォリオ」構築とそれをベースにした賃金・処遇制度の整備という観点からの労務管理体系再構を提唱した日経連（1995）の構想と相矛盾する方向で進んでいると見なされるのである。一般に，正規雇用と非正規雇用の職務区分を類型化すると，図表16のようになるが，1990年代以降の日本企業の傾向は明らかに「重複型」に分類されるものであり，基本的に「分離型」の方向をめざす日経連（1995）との相違は明らかであろう。

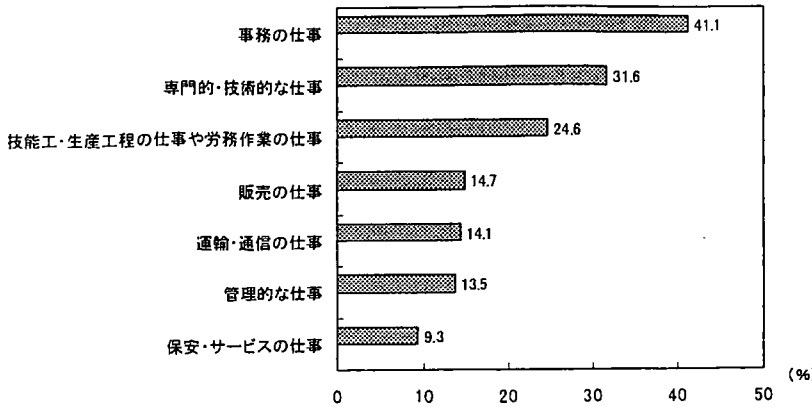
雇用多様化の実態と雇用ポートフォリオ理念の乖離に関する第二の問題は，厚生労働省（2003）で，非正規労働者の活用上の問題として，「良質な人材

（単位：%）

区　分	計		正社員のいる事業所	非正社員のいる事業所	（非正社員の就業形態）（複数回答）						
					契約社員のいる事業所	嘱託社員のいる事業所	出向社員のいる事業所	派遣労働者のいる事業所	臨時的雇用者のいる事業所	パートタイム労働者のいる事業所	その他
計	(100.0)	100.0	96.3	75.3	10.3	11.3	6.4	7.6	2.6	57.7	11.8
※《平成11年調査》		《100.0》	《96.3》		《10.0》		《6.3》	《5.7》	《4.4》	《44.1》	
産業											
鉱業	(0.1)	100.0	98.7	44.3	3.8	15.1	8.7	3.6	1.0	19.9	10.3
建設業	(11.5)	100.0	97.9	51.0	7.6	12.3	5.3	5.1	3.7	21.4	14.1
製造業	(14.6)	100.0	96.5	74.4	5.7	17.5	6.6	10.3	3.3	58.6	12.9
電気・ガス・熱供給・水道業	(0.2)	100.0	98.7	60.9	11.2	31.2	15.4	13.5	1.2	23.5	13.3
情報通信業	(1.8)	100.0	97.8	68.2	23.9	11.4	13.1	18.3	2.4	33.0	11.0
運輸業	(4.4)	100.0	99.3	68.3	12.5	20.5	9.5	6.3	4.4	41.8	14.0
卸売・小売業	(29.4)	100.0	95.9	79.3	7.3	7.0	5.7	6.4	1.7	66.5	11.6
金融・保険業	(3.2)	100.0	99.7	77.6	13.9	15.2	8.2	33.6	0.0	43.0	8.7
不動産業	(1.3)	100.0	96.6	70.9	15.1	21.1	16.5	11.0	1.4	41.1	11.4
飲食店，宿泊業	(10.0)	100.0	89.9	95.0	12.8	3.9	3.3	1.8	2.6	89.7	11.4
医療，福祉	(6.9)	100.0	98.5	86.1	14.5	9.9	4.0	4.6	1.6	78.7	8.9
教育，学習支援業	(2.4)	100.0	92.8	84.8	28.1	13.3	3.7	9.9	0.7	65.5	10.2
複合サービス事業	(0.9)	100.0	99.7	65.3	8.1	7.5	3.7	4.8	6.2	29.2	26.4
サービス業（他に分類されないもの）	(13.4)	100.0	97.6	70.6	13.1	13.8	9.5	7.7	3.4	48.7	10.6
事業所の形態											
事業所	(27.4)	100.0	99.0	64.3	12.6	16.0	9.7	10.2	2.7	36.4	12.7
工場・作業所	(19.3)	100.0	96.0	72.1	5.0	14.7	5.1	8.2	3.3	55.2	13.0
研究所	(0.3)	100.0	99.2	91.9	36.8	12.2	40.5	28.9	1.2	43.7	3.3
営業所	(13.4)	100.0	99.2	67.5	13.6	11.9	9.4	11.7	1.7	41.5	8.8
店舗	(27.9)	100.0	92.5	89.5	7.4	3.1	3.2	2.8	1.4	83.5	11.3
その他	(11.7)	100.0	96.2	80.8	15.9	13.3	4.2	6.9	4.9	69.0	12.9

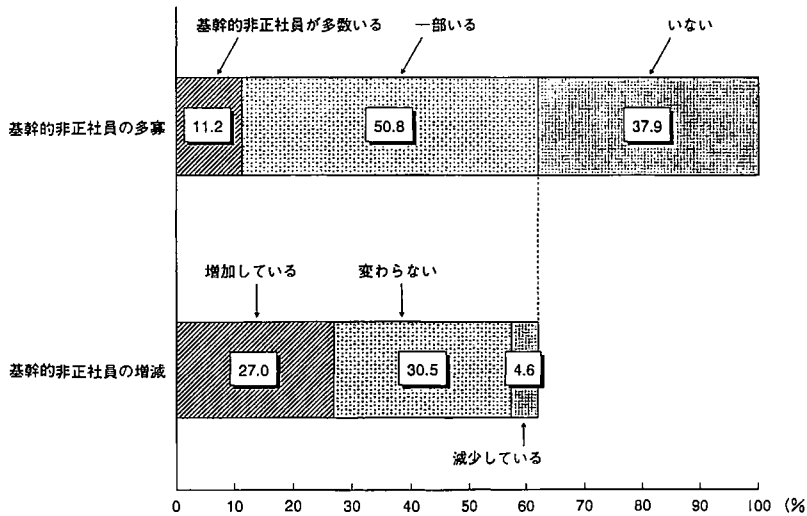
資料出所）　厚生労働省（2003）

図表12　就業形態別労働者のいる事業所割合



資料出所）　労働製作研究・研修機構（2006a）（事業所調査）

図表13　正規労働者とほとんど同じ仕事をしている非正規労働者の職種



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）（事業所調査）

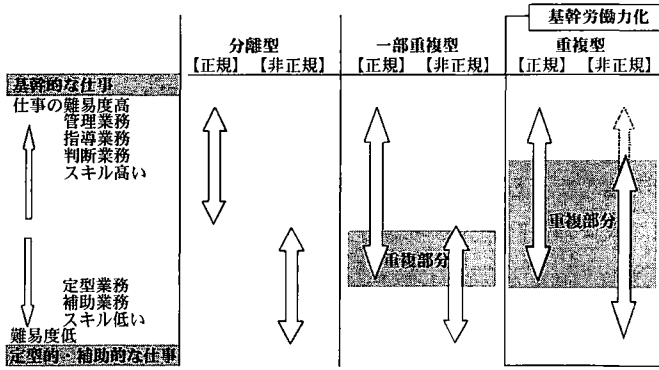
図表14　基幹的非正規労働者の動向

（単位：%）

就業形態	計	適用される制度（複数回答）											
		雇用保険	健康保険	厚生年金	企業年金	退職金制度	財形制度	賞与支給制度	福利厚生施設等の利用	社内教育訓練	自己啓発援助制度	昇進・昇格	正社員への転換制度
正社員	100.0	・	・	・	23.0	66.1	33.7	79.3	38.7	47.1	24.7	58.3	・
契約社員	100.0	76.8	71.1	66.6	8.5	16.6	19.5	54.0	48.7	41.4	22.5	22.0	38.7
嘱託社員	100.0	80.1	80.9	78.7	10.4	14.4	23.4	64.0	48.5	32.6	15.4	7.1	5.6
出向社員	100.0	52.2	53.0	51.4	22.9	42.3	32.3	49.9	49.3	46.6	33.3	36.1	・
派遣労働者	100.0	・	・	・	・	・	・	・	24.1	25.9	5.7	・	・
臨時的雇用者	100.0	23.8	14.5	14.2	2.5	8.6	1.4	19.8	16.0	32.3	8.1	14.5	11.0
パートタイム労働者	100.0	53.2	36.0	31.0	3.1	7.3	6.1	37.4	21.0	24.8	6.3	14.3	26.7

資料出所）　厚生労働省（2003）

図表15　適用される制度（就業形態別）



資料出所）　武石（2002）p.9

図表16　正規労働者と非正規労働者の職務区分による類型化

の確保」を49.8%，「仕事に対する責任感」を50.2%もの企業があげているように，外部労働市場において必ずしも必要な人材が確保できていないという点である。（図表17）

パートタイム労働者等直接雇用の非正規労働者についてみるならば，一般に，その採用プロセスは，正規雇用のそれに比べて相当に簡略化され，時間

（単位：%）

就業形態	計	非正社員の活用上の問題点（複数回答）									
		良質な人材の確保	定着性	仕事に対する責任感	時間外労働への対応	仕事に対する向上意欲	業務処理能力	正社員との職務分担	チームワーク	正社員との人間関係	その他
非正社員がいる事業所	100.0	49.8	31.7	50.2	23.5	37.4	27.5	23.8	19.9	17.3	5.5
契約社員	100.0	48.1	・	39.3	16.7	0.1	0.2	27.4	16.4	16.8	6.0
嘱託社員	100.0	35.6	・	37.3	15.4	35.8	28.9	22.0	11.8	14.9	6.0
出向社員	100.0	38.2	21.8	22.8	7.9	23.5	25.3	14.3	15.7	24.0	10.6
派遣労働者	100.0	46.4	・	35.6	18.3	26.3	27.3	25.9	14.7	18.9	4.1
臨時的雇用者	100.0	38.9	・	55.1	10.9	37.5	22.8	13.8	12.3	11.4	5.7
パートタイム労働者	100.0	45.7	36.8	47.7	23.2	36.2	23.9	19.1	18.6	14.0	4.6
その他	100.0	45.6	34.0	44.1	15.6	39.3	22.8	21.5	16.8	15.2	6.6

資料出所）　厚生労働省「労働経済動向調査結果」（2006年８月）

表17　非正規労働者活用上の問題点

的コスト的に節約が図られるのが通例であろう。定型的な特定職務への従事を前提としている場合，これは当然の措置であり，こうしたプロセスの簡略化こそがフレキシブルで迅速な対応が可能な雇用体制構築を実現する要因となっている。しかし，近年のようにパートタイム労働者に関する不足感が長期的に続いている状況では，たとえ職務内容が限定されているとはいえ，的確な人材調達ができる保障はない。（図表18）[*4]また，先に述べた「基幹労働力化」は，人材確保問題のさらなる深刻化を促すことは疑いない。

他方，派遣・請負労働者についてみるならば，もともとこれらの人材供給と利用企業側の需要をマッチングさせる機能を求められている人材ビジネスが，その産業基盤の脆弱性ゆえに，十分に役割を果たしていないという大きな問題が指摘されねばならない。[*5]このような事情が働いているため，外部労働市場は，そこからJIT的に優秀な人材を調達しようとする企業の意図とは裏腹に，機能不全を起こしている状況なのである。労働政策研究・研修機構（2006b）では，国家戦略としての「全員参加型社会」構築に向けた「就業の質」向上のための雇用戦略構築を推進しようとする立場から，「すべての人々の就業意欲と能力を活かすためには，内部労働市場だけでなく，外部労働市場の環境整備を図ることが重要である。ミスマッチの解消努力，職業情報の提供，職業能力評価制度の整備，職業相談・紹介機能の充実等により，

（%，ポイント）

産業	18年2月調査			18年5月調査			18年8月調査		
	不足	過剰	D.I.	不足	過剰	D.I.	不足	過剰	D.I.
調査産業計	25	3	22	26	3	23	24	3	21
建設業	6	3	3	5	4	1	4	2	2
製造業	17	3	14	20	3	17	16	3	13
情報通信業	11	2	9	11	−	11	10	−	10
運輸業	23	1	22	28	1	27	31	2	29
卸売・小売業	37	5	32	35	5	30	35	6	29
金融・保険業	17	−	17	11	1	10	11	1	10
不動産業	22	2	20	17	1	16	19	−	19
飲食店，宿泊業	48	8	40	44	−	44	55	2	53
サービス業	29	2	27	33	2	31	30	2	28

資料出所）　厚生労働省「労働経済動向調査結果」(2006年8月)

図表18　パートタイム労働者の過不足状況判断

労働力需給調整機能を強化すること，すなわち，マッチング効率の向上を図ることや能力開発の充実により，転職等の労働移動の円滑化を図ることが重要である。」[*6] と述べているが，外部労働市場を利用しようとする企業にとっても，そこに存在する労働者にとっても，そして雇用の流動化をより推進しようとする雇用・労働政策的観点から見ても，現状は満足のいくものとは言えないであろう。

ただし，外部労働市場を「成熟」させ，十分に機能を発揮させていくためのプロセスには注意を要する。政府は，例えば新規事業創出に関わる提言のなかで「柔軟な労働市場を構築していく」との観点から，「解雇法制の整備をはじめ，雇用・労働法制度についての見直しが急務の課題であり，政府においては，これまでの議論を踏まえ，雇用・労働法制度に係る規制・制度改革の具体化に取り組むべきである。」[*7] と述べているように，人材の最適配置のためには，まず企業が労働者を「解雇しやすい」法的環境整備をすすめていく必要があるとの立場をとっている。また，労働市場における規制緩和支持論者の多くは，①現行の解雇規制が厳格すぎるために，企業内での「余剰労働力」の滞留が起こり，外部労働市場への労働力の流入が行われにくくなっている，②現代の労働市場では専門的能力を有し自らの力で経営者と個別に交渉する力を持つ「強い労働者」が中心的位置を占めはじめており，未熟練・

単純労働を行う「弱い労働者」が多数を占めていることを前提とした労働者保護は時代にそぐわないものとなりつつある，との見解から，これを推進する立場にある。[*8]このうち①については，主として「余剰」中高年労働力を外部に放出する余地を広げ，代わりに若年労働力を積極的に雇用できる環境を整えることが念頭に置かれているが，そもそも企業側自身がフリーター等の立場にある若年層を積極的に雇用しようとする姿勢がほとんどみられない現状であり，効果はさほど期待できない。（図表19）また②に関しては，自らの技能や能力を基盤として，その意志と裁量による労働移動を行うことのできる力を持つ労働者は相変わらずきわめて希な存在であることは言うまでもなく，だからこそ，企業側も「有能な人材」の確保に苦慮しているということが看過されてはならない。こうした状況を放置したまま解雇規制を緩和することは，非自発的な外部労働市場流入のみを増大させ，雇用の不安定状況を助長させることはあっても，企業側の望む「良質」で「責任感のある」人材を外部労働市場から獲得するという効果はきわめて限定的とならざるを得ないであろう。

大企業の官僚主義体質の限界とIT等によるネットワーク社会構築の可能性が様々な形で議論されつつある今日，菅野・諏訪（1994）らによる「ピラミッド型のタテ社会からネットワーク型のヨコ社会へ」という提唱は，概念としては理解できるところが多い。しかし，長期的な競争優位性を獲得しようとする企業がその「中核的戦力」となる人材を何らかの形（例えば成果主

（単位　%）

方　　針	割　　合
正規従業員として採用するつもりはないが，非正規従業員として採用する	23.3
正規従業員としても，非正規従業員としても採用するつもりはない	41.8
積極的に正規従業員として採用して育成したい	1.4
その他	8.1
特に区別せず正規従業員として採用する	23.4
無回答	3.8

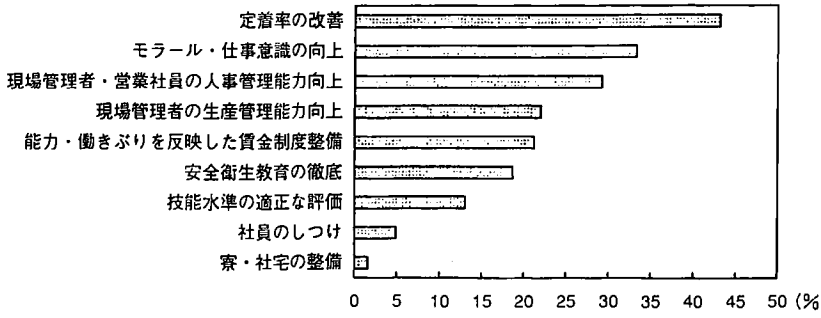
資料出所）　労働政策研究・研修機構（2004b）

図表19　フリーター，ニートの採用について

義の名の下での極端な好待遇の展開など）で囲い込むことにより，組織力の「強化」をはかろうとすることもまた必至であろう。このような状況においては，現に外部労働市場に位置づけられ，フロー型人材としてのみ期待されている労働者が，ストック型人材へ転換できる道はますます狭まる。その結果，彼等が職務への意欲，向上心を減退させてしまうことにつながる懸念もまた大きい。このように，非正規雇用拡大の今日的傾向は，「良質な人材」をどのようにして育成・確保していくのか，という「円滑かつ効率的な外部労働市場の創出」の方向性について，企業自身がそのスタンスを示しにくい状況を自ら助長するという矛盾にみちた状況をつくりだしているのである。[*9]

第三にあげられるのが，非正規労働者の中に職務や企業に対するコミットメントを忌避しようとする者が少なくないという点である。この点は前段であげた問題とも関連するが，まず，外部労働市場に存在する労働者の特質を整理しておかねばならない。

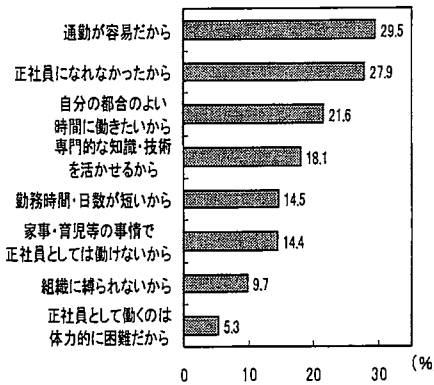
再び図表17をみると，非正規雇用に関する問題点として，「仕事に対する責任感」，「定着性」，「仕事に対する向上意欲」など，非正規労働者の職業意識にかかわる点を指摘している企業が多いことに気づく。東京大学社会科学研究所（2004）から請負労働者に関する今後重視すること」の回答を見ても，ほぼ同様の傾向が見られる。（図表20）しかし，これらの問題が生じる要因は，労働者側だけではなく企業側の雇用方針にも内包されているのではないだろうか。



資料出所）　東京大学社会科学研究所（2004）

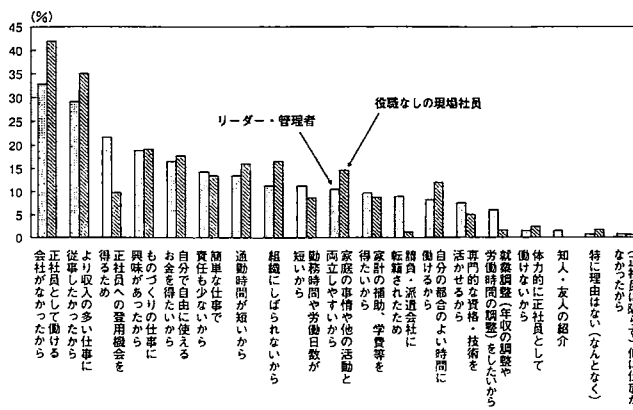
図表20　請負労働者の人事労務管理にあたって今後重視すること

非正規雇用という就業形態を選んだ理由を労働政策研究・研修機構（2006a）から見ると，「正社員になれなかったら」との回答が27.9%である。（図表21）派遣労働者・請負労働者に関しては，図表22の示すとおり，この傾向はより如実である。彼等は不本意・非自発的な選択を行っているわけで



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）（従業員調査）

図表21　非正規労働者が現在の就業形態を選んだ理由



資料出所）　東京大学社会科学研究所（2005）

図表22　派遣・請負労働者として働き始めた理由（若年層）

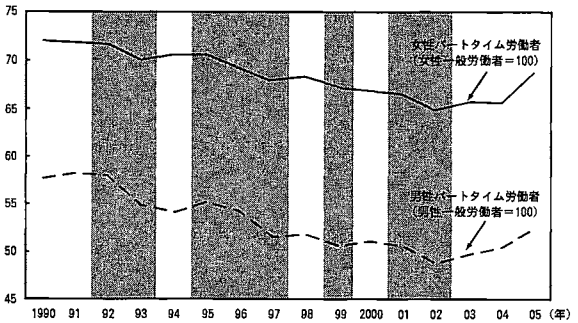
あるから，後に述べる賃金・処遇面等での正規労働者との格差には不満をもちやすく，その分，仕事への責任感等も生まれにくくなってしまう。厚生労働省（2006b）によると，過去１年間に派遣労働者等から「苦情があった」とする事業所は10.0％にすぎず，全体として大きな問題が起きていないようにも見えるが，そもそも正規雇用を望む労働者にとっては，賃金や雇用の安定の面から見て多くの問題を抱える非正規雇用の立場のままで仕事に対するモチベーションを上げていくことはかなり現実性の乏しいことであろう。

他方，自発的に非正規の就業形態を選択している場合だが，彼等の多くは仕事のやりがいや能力発揮よりも仕事以外の場での自己の価値観や生活を重視・優先するが故に，賃金や処遇面等でのデメリットをあえて甘受してでも非正規という形態を選択しているのであるから，もともと職務への積極的自発的ななかかわりを強く望むこと自体に無理がある。なお，この設問に対しては職務内容に関する回答として，「専門的技術・知識を生かせるから」が18.1％あがっているが，こうした専門職志向の強い労働者に関しては，職務へのコミットメントはある程度の高さを期待できるものの，企業・職場に対しての忠誠心は弱く，日経連（1995）でも短期的雇用を原則とする存在として整理されていたことは反復するまでもないだろう。

このように，主として外部労働市場から調達しようとする労働者の多くは，特定企業に定着し，「ストックとしての人的資源」となることを元来求めていないか，それともそうした期待感をもつことができないでいるかのどちらかであると推察される。また，労働政策研究・研修機構（2006c）の示すとおり，「現在の賃金」の満足度は20.3％（「満足」と「やや満足」の合計，以下同様），以下，「昇進・昇格」は13.1％，「教育訓練」は23.4％，「雇用の安定性」は34.6％というように，決して高い数値とは言えない。このような状況で，労働意欲を高め，職場や仕事に対する高い意識をもたせることが困難なことは想像に難くないところである。

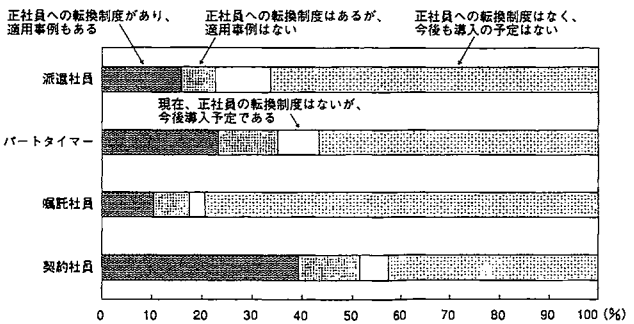
一般論として，彼等の定着性を高め，職場への高いコミットメントと一体感を持たせるには，おそらく賃金・処遇の改善や正規雇用への転換制度などによって，職務内容や企業そのものの魅力を高めていくことが最も有効であろう。しかし，賃金格差については，例えば総務省統計局「就業構造基本調

査」をもとにした厚生労働省推計では1992年から2002年の間一般労働者とパート労働者の格差は一貫して拡大し続けており，その後やや回復基調にあるものの，現在でも女性で10：７，男性では10：５という比率になっている。（図表23）また，労働政策研究・研修機構（2006a）では，非正規労働者の約６割が，自分と同じ仕事をしている正規労働者と比べて賃金が「低い」と回答している。さらに，正規雇用への転換制度については，図表24のとおり，「転換制度があり，適用事例もある」企業は契約社員では約40%にのぼるものの，それ以外の形態については，10～20%にとどまっている現状である。[*10] そして，非正規雇用の活用を促進するにはこうした問題点を克服していく必



資料出所）　厚生労働省（2006a）p.177

図表23　一般、パート別の時間あたり所定内給与推移



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006a）

図表24　正規雇用への転換制度の有無

要があることを認識している経営者も決して少なくはない。[*11]にもかかわらず抜本的な解決策が提示されないまま今日に至っているのは，先に述べたように，非正規労働者の「基幹化」と非正規雇用の拡大が必ずしも同一の方向性をもって進められているわけではないために，非正規労働者の位置づけが従来よりもむしろ難しいものとなってきていることと深く関わっているものと思われる。

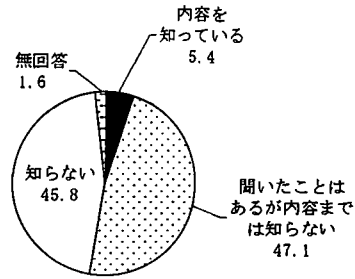
第四に指摘されるのが，非正規雇用がパートタイム労働者中心から派遣労働者，請負労働者等間接雇用の拡大へと多様な広がりを見せるなかで，それぞれの法的規制や労働力としての特性を無視した利用が蔓延している点である。具体的には，以下のような問題があげられる。

(1)　労働条件等の提示・明示

厚生労働省はパートタイム労働法の周知に合わせて「パートタイム労働指針」を策定し，労働条件の明示，就業規則の整備，有給休暇取得の促進，健康診断の実施等，パートタイム労働者の労働条件向上，雇用管理改善に努めている，とされている。しかし，企業並びにパートタイム労働者によるその認知度はきわめて低い。（図表25，26）こうしたことを反映してか，労働基準法等に違反する事例が目立っている。[*12]また，派遣労働者，請負労働者等についてもその位置づけや権利を明示していない事業所，知らされていない労働者が少なからず存在する。例えば厚生労働省（2006b）によると，派遣受け入れ期間に制限のある業務に関する派遣期間終了後の派遣先事業所による優先雇用の努力義務については，40%以上の事業所と70%以上の派遣労働者が制度そのものを認知していない現状である。

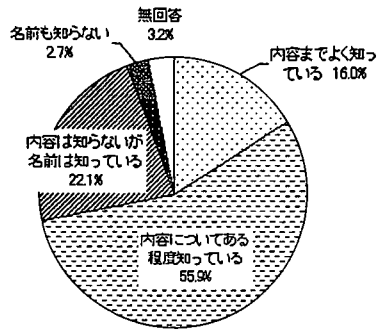
(2)　偽装請負問題

請負労働は，これを利用する企業が雇用管理を行う必要が一切なく，したがって雇用責任が発生しないことから，アウトソーシングの典型的方法として広く利用されてきている。民法632条を法的根拠とする請負契約のもとでは，利用企業側が請負業者の従業員である請負労働者に直接指示命令を下すことが違法行為であることは言うまでもないが，現実にひとつの職場に様々な就業形態の労働者が混在し，企業側の要請する「スピードとフレキシビリティ」を追求しながら作業遂行していく上では，こうした指示命令を完全に



資料出所）　労働政策研究・研修機構（2006c）

図表25　パートタイム労働指針の認知度（労働者）



資料出所）　21世紀職業財団（2005）

図表26　パートタイム労働指針の認知度

撤廃すること自体にいささか無理が生じる。さらに，先に述べたように外部労働市場から「優秀な人材」を調達することが困難な状況では，具体的な作業方法や手順についての指示が行われることは当然の帰結であろう。こうしたことから，従来より請負労働者を職場に入れ，これを活用しようとするところ自体に偽装請負の温床があった。

しかし労働者派遣法の改正により，製造現場に期間制限付きで労働者派遣が認められて以降，この問題はよりクローズアップされてきている。

職種によって派遣労働に期間制限が設けられているのは，派遣労働をあくまで一時的（temporary）ないし臨時的（contingent）な存在として位置づけ

ようとする法的主旨の表れであろう。しかし実際の非正規雇用は，そうした法的主旨とは無関係に拡大している。[*13]そこで，期間制限という制約を免れるために，近年になってとくに製造現場における偽装請負の横行が目立っている現状である。[*14]

(3) 派遣労働者の事前面接

労働者派遣法において，いわゆる事前面接が禁止されているのは，派遣労働者を決めるのはあくまで雇用主である派遣元であるため，派遣の決定過程に派遣先が関与することは派遣労働者の機会を不当に損ない雇用関係が事実上不明確になる可能性があるという事由に基づいている。(2003年より，紹介予定派遣については解禁）しかし，人材と職務内容のミスマッチを避けようとする企業側による事前面接またはこれに類する行為はほぼ常態化している。例えば厚生労働省（2006b）によると，事前面接実施が「よくある」，「たまにある」を合わせると47.2%にもなる。(図表27）また，その是非についても，「認められてよい」「場合によっては認められてよい」を合わせると85.5%と圧倒的多数を占める結果となっている。(図表28）ここに，労働者保護という法の主旨がまったく理解されていないというべき状況の露呈が見られるのである。

以上，実態としての非正規雇用拡大の中で起きている法律違反行為またはその主旨を無視した行為について，さしあたり３点にわたって紹介してきたが，これらに総じて言えることは，非正規雇用の拡大が，それぞれの法律の元来の制定主旨を無視あるいは大きく超越する形で，いわば無原則，無軌道的に行われつつあるということであろう。もちろん，再三述べてきたように，外部労働市場の未整備により，人材確保が計画通りに進まない現状や若年層，高齢者層等をめぐって労働市場が大きく変容しているという事情は考慮せねばならない。さらには，これまで外部労働市場の本格的構築とその活性化，労働力需給構造のミスマッチ解消に向けた法的枠組み整備が十分に行われてこなかったという労働政策上の問題も無視できない。しかし，それ以上に問題とされるのが，非正規雇用を拡大しようとする企業側の，労働者を「人的資源」としての側面からのみ捉え，その「使い勝手の良さ」をどこまでも追求していこうとする姿勢であろう。

（単位：所，％）

	総数	よくある	たまにある	ほとんどない	まったくない	不明
労働者の履歴書の取り寄せ	2006 100	718 35.8	225 11.2	231 11.5	722 36.0	110 5.5
事前面接（簡単な実技試験を含む。）の実施	2006 100	665 33.2	281 14.0	282 14.1	670 33.4	108 5.4
派遣労働者が希望したときの貴事業所への事前訪問	2006 100	450 22.4	470 23.4	438 21.8	512 25.5	136 6.8
本格的な労働者派遣に先立つ短期間（２週間以内程度）の貴事業所での就労	2006 100	73 3.6	130 6.5	343 17.1	1293 64.5	167 8.3
派遣労働者の年齢制限	2006 100	161 8.0	421 21.0	526 26.2	753 37.5	145 7.2
派遣労働者の性別の指定	2006 100	463 23.1	311 15.5	387 19.3	707 35.2	138 6.9

資料出所）　厚生労働省（2006b）

図表27　派遣労働者が決定される前に行われていること

（単位：所，％）

総数	認められてよい	場合によっては認められてよい	場合によっては認められるべきではない	認められるべきではない	不明
2006 100	896 44.7	818 40.8	64 3.2	149 7.4	79 3.9

資料出所）　厚生労働省（2006b）

図表28　派遣労働者の事前面接を実施することの是非

この点について，単純に労働法各法が時代にそぐわないものとなってしまったと解することは当を得ていない。現に，雇用責任の所在のあいまいさや労働安全衛生上の問題など，法的枠組みを無視して非正規雇用拡大が進められるが故に起きている問題も少なくないのである。[*15]個々の就業形態の特性（労働力としての特性，法的位置づけの特性）を無視した展開は，本来のあるべき姿としての「自社型雇用ポートフォリオ」の方向性にも反するものであり，労働者保護の観点を喪失するばかりではなく，企業としての雇用管理の方針そのものを無原則化させる危険性があると考えられるのである。

*1　2003年に電機連合が実施した製造現場における業務請負活用の実態に関するアンケート調査（事業所調査・製造職場調査）によると，製造業務に請負労働者を活用していたのは，回答事業所の86.8%にのぼる。これらのうち，約半数は1990年代後半以降になってから活用をはじめている。また，一事業所あたりの就業形態別人員構成の平均割合を見ると，正社員は75.8%であるが，その他については，請負16.0%，パート・臨時工4.5%，派遣3.7%と多様である。

*2　佐藤　厚（2003）では，このような事例が詳細に紹介されている。ただし，全体としては，非正規労働者の昇進・昇格制度が存在している企業は，厚生労働省（2003）によると，契約社員で22.0%，パート労働者では14.3%と少なく，こうした機会はきわめて限定的であることは留意されねばならない。（図表15）

*3　日本の現状に対して，2003年のILO条約勧告適用専門家委員会は，日本政府に対する「意見」のなかで，ILO第100号条約（同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約）がパートタイマーを含むすべての労働者に適用されることを確認した上で，「パート労働者は明らかに正規労働者と類似あるいは同一の業務をおこなっている場合が多いことに注目」し，「報酬水準は，労働者の性別あるいは雇用契約上の身分に基づいて決められるのではなく，遂行する職務に基づく客観的な職務評価によって比較されるべきである」ことを勧告した。つまり，就業形態の如何を問わず，「同一価値労働また，同一賃金」の原則が貫徹されるべきであるとの主張である。

また，図表15で示したとおり，各種制度の適用比率には正規労働者と非正規労働者に大きな差異が認められるし，内閣府（2006）では，非正規労働者に対する人材育成の不熱心さに言及している。（内閣府（2006）p．227.）

*4　内閣府は，「長期的に常雇からパートへのシフトが進むなかで，パートにおけるミスマッチの拡大により，雇用者数が伸び悩むことが懸念される。」と指摘している。（内閣府「今週の指標」No389，2002年12月9日.）

*5　澤田　幹（2005）

*6　労働政策研究・研修機構（2006b）p．65.

*7　経済産業省（2002）p．5.

*8　萬井・脇田・伍賀（2001）p．251. なお，代表的見解としては，例えば菅野・諏訪（1994），八代（1999）を参照のこと。

*9　エンプロイヤビリティ論をはじめとする昨今のキャリア開発論，キャリアデザイン論は，こうした流れの中で生まれてきたものと言えよう。しかし，企業がどの程度そこに関わっていくのかについては，様々な考え方がある。この点については，別途論じていく予定である。

*10　労働政策研究・研修機構（2006c）によると，パートタイマー等の86.0%が均衡処遇の考え方に「賛成」（「賛成」＋「どちらかというと賛成」）しているが，これは主として第一に述べた「基幹化」と大きく関わっているものと推察される。

*11　労働政策研究・研修機構（2006a）によると，正規労働者とほとんど同じ仕事をしている非正規労働者の賃金水準の格差を縮小する必要を感じている事業所は34.3%となっている。ただ，「必要があると思わない」は60.8%にのぼっており，この数値をどのように評価するのかは意見の分かれるところであろう。なお，厚生労働省は2002年に「パートタイム労働研究会」提言として，均衡処遇問題を取り上げている。

*12　例えば，2005年10月から11月にかけて東京都労働局によって行われた集中監査の結果，契約更新の有無やその判断基準の明示に関して55%，定期健康診断実施に関して32%，労使協定届け未提出の時間外労働に関して24%，時間外割増賃金不払いに関して17%というように高い比率で違反事業所が見つかっている。（『労働新聞』2006年6月16日号）

*13　厚生労働省（2006a）によると，派遣期間の制限については，撤廃や見直しを求める声が大きい。非正規雇用としての「使いやすさ」のみが注目され，本来の労働者派遣の位置づけが理解されていないことの証左であろう。

*14　『朝日新聞』が2006年8月にこの問題に関するキャンペーンを張り，これを機に各経営者団体，労働組合から是正への取り組みが提言として発信されていることは，周知の通りである。

また，厚生労働省も，同年9月4日に，悪質な請負業者に対し事業の許可取り消しや事業停止の行政処分を積極的に行うなど，監督指導の強化を決め，全国の都道府県労働局に通達を出している。

*15　JAM（中小製造業中心の産業別労組）調べによると，その構成単組事業所で発生した労働災害のうち，被災者が非正規労働者であった割合は，2003年度16.2%，2004年度18.9%，2005年度21.2%と増加傾向にある。様々な就業形態の労働者が混在する職場に於いては，こうした場合の責任の所在など，きわめて判断が困難な状況が生まれつつある。

V　小括

以上４点にわたって指摘したように，今日の雇用の多様化は，なんらかの長期的展望に向かって収斂されるのではなく，雇用のあり方を無限定に拡散させる形で急速に進んでいる。その意味で，雇用管理における基本理念は転換期を迎えたと言うより，むしろその喪失あるいは放擲・毀棄の過程へと突入しつつあると言っても過言ではないかもしれない。しかし，そのために様々な矛盾が露呈し，労働者に不利益が生じるのみならず，これを実践している企業にとっても，解決すべき課題はむしろ多くなっているのである。

経済同友会（1984）では，「中間的市場」推進の際に「労働側に不当な犠牲を強いることのないよう企業内での対応には最大限の努力を払うべきであり，安易に『人材仲介組織』に頼ってはならない。」とも述べ，一定の歯止めが必要であることを認めている。しかしこれは，「中間的市場」のクローズアップが個別企業における雇用管理の根本理念を著しく浸蝕することにつながる可能性が高いことが当初より認識されていたことの表れとも見て取ることができる。

最近では，雇用の多様化問題が「格差社会」問題と結合する形での社会問題化[*1]，均衡処遇や正規雇用への転換制度の保障をめぐってのパート労働法改正議論が活発化など，個別企業が推進してきた方策の矛盾をある程度理解する動きは広まってきている。しかし他方で，経済財政諮問会議を中心に労働者派遣法の「抜本的改正」を含む「労働ビッグバン」への本格的議論が開始されるなど，雇用のあり方をより無限定，無軌道なものへと助長する動きも目立つ。いずれにせよ，経営者側に非正規雇用の管理に対する展望が欠如したままこれが進行しているという根本的問題を放置したままの解決策の提示は，きわめて対処療法的なものにとどまらざるを得ない。

現代企業に求められているのは，正規雇用と非正規雇用が混在することを前提にした包括的労務管理の枠組みの提示であろう。そしてまた，我々に課せられるのは，そうした新たな枠組みに対する総合的客観的な検証であろう。

*1　例えば毎日新聞社（2006），橘木（2006），中野（2006）などを参照されたい。

【参考文献一覧】

伊藤健市（1991）「戦略的人的資源管理について：ミシガン・グループの見解を中心に」『大阪産業大学論集　社会科学編』85号，pp. 69－80.

大蔵省・大蔵大臣官房調査企画課財政金融研究室編（島田晴雄チーム著）（1985）『経済のソフト化と労働市場』（ソフトノミックス・フォローアップ研究会報告書）大蔵省印刷局.

経済産業省（2002）　新規事業創出小委員会報告書「起業の促進と成長の円滑化のために」.

経済同友会（1984）『ME 化の積極的推進と労使関係　－“中間労働市場”の提案』.

経済同友会社会問題委員会・雇用問題小委員会（1987）『労働力流動化時代に備えて』.

経済同友会（1994）『個人と企業の自りつと調和：日本型雇用慣行の中長期的展望』.

厚生労働省（2003）「雇用構造調査（就業形態の多様化に関する総合実態調査）」.

厚生労働省編（2006）『平成18年版　労働経済白書』国立印刷局.

厚生労働省（2006）「労働力需給制度についてのアンケート調査」.

佐藤　厚（2003）『企業レベルでの労働のフレキシビリティ』（労働政策レポート vol. 4）日本労働研究機構.

澤田　幹（2005）「雇用形態多様化の諸相(1)　－人材ビジネスの台頭とその影響－」『金沢大学経済学部論集』25巻２号，pp. 191－221.

澤田　幹（2006）「日経連『新時代の日本的経営』から10年」法政大学大原社会問題研究所編『2006年版　日本労働年鑑』旬報社，pp. 73－99.

菅野和夫・諏訪康雄（1994）「労働市場の変化と労働法の課題」『日本労働研究雑誌』418号，pp. 2－15.

武石恵美子（2002）「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」『ニッセイ基礎研所報』26号.

橘木俊詔（2006）『格差社会：何が問題なのか』岩波書店.

津田眞徵編（1982）『現代の日本的経営』有斐閣.

津田眞徵（1987）「新二重構造時代は到来するか」『日本労働協会雑誌』331号，pp. 33－43.

東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門（2004）「第２回生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査」.

東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門（2005）「製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート」.

内閣府（2006）『平成18年版　経済財政白書』国立印刷局.

中野麻美（2006）『労働ダンピング：雇用の多様化の果てに』.

21世紀職業財団（2005）「パート労働者実態調査」.

日本経営者団体連盟　新・日本的経営等研究プロジェクト（1995）『新時代の『日

本的経営』 －挑戦すべき方向とその具体策』日経連.

日本生産性本部（1984）「労使オピニオン調査」.

日本生産性本部（1987）雇用処遇研究センター編『労働市場の変容と総合人材管理』.

毎日新聞社（2006）『縦並び社会：貧富はこうして作られる』毎日新聞社.

八代尚宏（1999）『雇用改革の時代』中央公論社.

萬井隆令・脇田滋・伍賀一道編（2001）『規制緩和と労働者・労働法制』旬報社.

労働省（1985）「経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する研究会アンケート調査」.

労働省（1987）人事・労務管理研究会人材調整システムに関する専門委員会報告『企業活力の維持とこれからの人事・労務管理』.

労働省（1988）労働大臣官房政策調査部編『産業・労働力構造の変化とこれからの人事・労務管理：21世紀へ向けてのグランドデザイン』労働法令協会.

労働省（1993）「主要業種の雇用動向および円高の雇用に及ぼす影響」.

労働政策研究・研修機構（2004a）『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査』.

労働政策研究・研修機構（2004b）『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査（企業調査）』.

労働政策研究・研修機構（2006a）『多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査』（調査シリーズ№25）.

労働政策研究・研修機構（2006b）『これからの雇用戦略　－誰もが輝き意欲を持って築く豊かで活力ある社会－』（労働政策研究報告書№63）.

労働政策研究・研修機構（2006c）『正社員とパートタイマー等の均衡処遇に関する意識調査』.