

# The Development of the Staffing Industry

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	<a href="http://hdl.handle.net/2297/24618">http://hdl.handle.net/2297/24618</a>

# 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—

澤 田 幹

### 目次

- I 問題の所在
- II 雇用形態多様化の現状と「間接雇用」拡大現象
- III 人材ビジネスの展開
- IV 顧客企業側に見る現状と問題点
- V 小括

### I 問題の所在

近年日本企業を取り巻く環境の激変とそれへの対処については、いくつかのキーワードでその特質をまとめることができる。すなわち、第一に、国内外での競争激化と経済環境の激変に伴い、これまで以上に、競争優位性確保のための経営戦略策定が必須課題となっている。第二に、このため各企業は大規模なリストラクチャリングを含めたダウンサイ징、組織再編を実施することにより、短期的な視点からの財務構造の改善をはかるとともに、長期的視点からのコア・コンピタンス確立を企業内外に明示しようとしている。第三に、そこで重要な意味を持つのは、単なる規模の経済性や範囲の経済性といった従来型の戦略志向ではなく、どのような経済状況・競争環境においても対応力、適応力を有する企業体制、すなわちフレキシビリティに基づく企業体制づくりである。それは、アウトソーシングや戦略的提携等に見られるように、場合によっては組織の枠を越えた形で展開される。さらに、IT関連技術の革新がこうした動向をさらに加速化させていることは周知のこと

通りである。

このような傾向は企業組織、取引関係等全般に及ぶものであり、人事労務管理領域もまた「聖域」ではなくなりつつある。もっとも端的には、それは終身雇用型従業員が担う中核的業務の見直しとその他の業務における外部人的資源の積極的活用による、非正規（非典型）雇用拡大現象として現れている。日本経団連では2003年度総会決議（2003年5月27日）において「労使は、より緊密な関係を確立し、雇用の維持・安定、生産性の向上に努める」べきことを謳っているが、実態は、同じ提言の中で示されている「企業は、経営基盤の強化に向け・・・高収益分野への経営資源の重点的な再配分を進める」という方向性に専ら力点を置いた「改革」ないし「再生」が図られようとしているのである。

この、「人的資源の JIT 化」とも称される雇用管理方策は、1995年日経連報告<sup>(1)</sup>で示された「雇用ポートフォリオの最適化」と路線を一にするものであり、1990年代中庸以降の日本企業における標準的な方向性とも言える。そして、これと連動する形で、いわゆる人材ビジネス市場も急速な成長を遂げている。

本稿では、以上の傾向を踏まえて、雇用形態の多様化および人材ビジネス産業成長の現状についての整理を行うとともに、それが個別企業（人材ビジネス利用企業）における雇用管理、労務管理にもたらす影響について考察を行うことを目的としている。

- (1) 日経連 新・日本の経営システム等研究プロジェクト報告書『新時代の「日本の経営」――挑戦すべき方向とその具体策―』日経連、1995年。

## II 雇用形態多様化の現状と「間接雇用」拡大現象

現代日本企業における雇用形態、就業形態の多様化は3つの特徴をもつて いる。

第一に、非正規雇用の単純な数量的拡大である。総務省労働力調査によると、被雇用者全体に占める非正規雇用の割合は、2003年現在34.6%に達する。

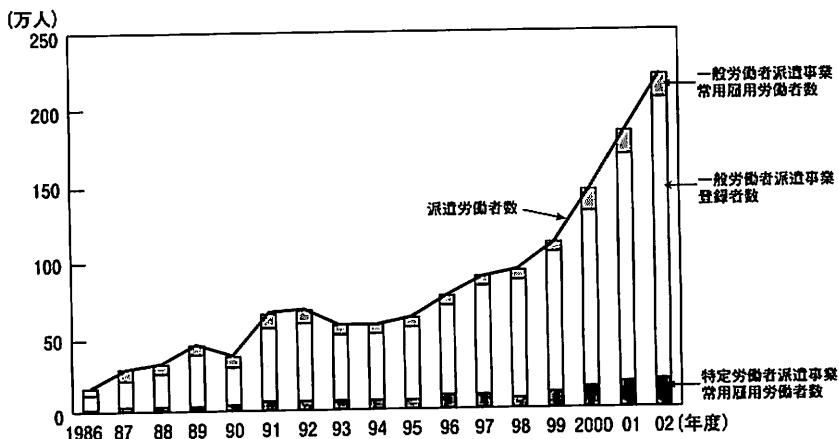
1994年には20%に満たず、1999年でも27.5%であったことを考慮するならば、この急速な拡大は特筆すべきものと言える。

産業別に見ると、とくにサービス業で41.0%，卸売・小売業で42.0%，飲食店・宿泊業では63.4%に達している。日本経済全体が苦況にある中で、他産業と比べて過去10年間の被雇用者数全体の伸びが比較的堅調であったこれらの産業において高い数値が示されていることは、注目に値する。そして、季節変動や景気変動の影響を受けやすいこれらの産業において、生産量・雇用量を円滑に調整できる数量的フレキシビリティの追求が、競争力確保の絶対条件であることを明確に示しているのである。

また、職種別に見ると、保安の仕事（非正規雇用率56.1%）、生産工程・労務の仕事（56.6%）、サービスの仕事（66.6%）などが際だっているが、管理的な仕事を除くほとんどの職種において、全般的に非正規雇用への依存が強まり、もはや「仕事は正社員中心に構成する」という時代ではなくなってきていることが明らかである。すなわち、正規雇用=中核的業務遂行、非正規雇用=周辺的業務遂行またはマニュアル・ルーチン的業務遂行という区分は崩れ、非正規雇用にも相当の柔軟かつ広範囲にわたる職務遂行能力と意思決定・判断能力が求められるようになっている。このことは、その「戦力化」が労務管理上重要なキーワードとしてクローズアップされてきており現実と合致する。今や、「機能的フレキシビリティ」は労働者全般に求められるものであり、職務遂行上正規雇用と非正規雇用の区分は限りなく曖昧なものへと変わりつつある。「雇用形態区分のフレキシビリティ」とも言うべき現象の表出である。

第二に、非正規雇用そのものが多様化している現状、とくに派遣労働者の増加傾向である。総務省労働力調査によると、1999年には「役員を除く雇用者」のうち「パート・アルバイト」が19.4%、「派遣社員、契約社員、嘱託、その他」は3.8%に過ぎなかったのに対して、2003年には前者が20.4%と微増にとどまっているのに対して、後者は7.7%と急増しているのである。派遣労働者数そのものを見ると、この傾向はさらに顕著なものとなる。（図表1）この背景に、この数年間実施してきた派遣労働に関する規制緩和があることは間違いない。1999年労働者派遣法改正によるポジティブ・リスト方

図表1 派遣労働者数の推移



資料出所 厚生労働省「労働者派遣事業報告集計結果」

(注)「派遣労働者数」は、ここでは一般労働者派遣事業における常用雇用労働者数及び登録者数並びに特定労働者派遣事業における派遣労働者数した。  
なお、「登録者」には、過去1年間に雇用されたことのない者は含まれていない。

式からネガティブ・リスト方式への変更による派遣業務拡大（原則自由化）、2004年度改正による紹介予定派遣の法規定明確化と事前面接の許可、派遣期間の原則1年から3年への延長、製造業務への派遣解禁等がもたらした影響は、後に詳細に見るように、きわめて大きい。

従来非正規雇用の典型とされてきたパートタイム労働者は法的には「1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比して短い労働者」（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム労働法）第2条）を意味するものに過ぎず、これを利用する企業による直接雇用であるという意味では正規雇用と大きく異なるものではない。労働基準法、最低賃金法、労働組合法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法、男女雇用機会均等法等労働関係法の適用は受けているし、要件を満たせば、雇用保険法、健康保険法、厚生年金保険法も適用される。もちろん、彼等の勤務先である企業側の雇用者責任も明確である。しかし、人材ビジネスを通じた間接雇用であり、いわゆる三面雇用関係<sup>(1)</sup>をもたらす労働者派遣は、雇用責任の所在と職務上の指揮命令系統が一致しないため

に、しばしば労働者に過大な不利益をもたらすことは、既に多くの論者から指摘されてきたところである<sup>(2)</sup>。

もとより、労働者派遣法は元来、こうした事業をヤミ労働化させず、むしろ許可や届け出を義務づけ、厚生労働大臣の監督下において事業の適正な運営を確保し、それによって労働者の就業に関する条件の整備等を図り、もって派遣労働者の雇用の安定その他福祉の増進に資することを目的とするものである。(労働者派遣法第1条)だからこそ、派遣期間や担当業務の制限などの措置を講じることによって、派遣という形態を、一般的常態的な就業形態とするのではなく、短期臨時的職務への従事や特殊技能を必要とする職務への従事に限定されるべきものとして性格付けてきたのである。しかし、こうした措置が顧客企業側にとって「使い勝手の悪い」ものであったこと、人材ビジネス側にとってビジネスチャンスを狭める「過度の規制」との印象をもたらすものであったことは間違いない。

このように考えるならば、労働者派遣領域の自由化とその常態化につながる規制緩和が労働者派遣事業の成長をもたらしたことは当然の帰結である。派遣一般についての事前面接が禁止されたままである点、製造業務への派遣期間が1年間と定められた点などからいまだ日本は「派遣後進国」であるとする論調も見られるが、それでも人材ビジネス側、顧客企業側の双方にとって「一定の前進」であることに異議を挟む余地はないだろう<sup>(3)</sup>。さらに、労働者にとっても、様々な就業機会が提供される可能性が高まる分、その魅力は高まるとの見解が広まるのも不自然なことではない。このように、派遣事業の拡大とは、労働市場のフレキシビリティ拡大そのものを意味しているのである。

だが、緩和されたとはいえ派遣期間に制限が設けられていることは、派遣労働が特定業務を除いて臨時の・一時的な性格の就業形態であるとの規定を完全に否定したわけではないことを意味している。そしてこの玉虫色とも言える法改正によって、派遣労働者の性格、位置づけはますます曖昧なものとなり、例えば特定企業での派遣継続が認められず、結果的に、かえって不安定な就労状況に追い込まれる労働者に対して誰も責任を取らないという歪な現状を生んでしまっていることは無視し得ない。さらに、正規雇用労働者等

労働関係諸法の保護下にある労働者との同等待遇の確保という根本的な問題が解決されないままの拡大は、企業側にとって、結局のところ人件費削減効果のみが大きくクローズアップされることを意味し、その利用の無限定で戦略性を持たない広がりへ向けての扇動を招きかねない。これが人事労務管理上の大きな問題へつながる可能性が指摘されるのである。

第三に、非自発的非正規雇用の増加傾向である。厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」を見ると、2003年現在、非正規雇用の25%が「正社員として働く会社がなかった」ことをその就業形態選択の理由としてあげている。この数字は4年前の同じ調査より11ポイントも上昇しており、非正規雇用が必ずしも労働者側の意向に沿う形、速度で進展しているわけではないことは明白である。とくに、派遣労働者は常用型・登録型を合計すると41.0%の人々が正規雇用の職に恵まれなかつたことを理由としており、労働者派遣事業が、パートタイム労働に代わって、いわば失業対策的な側面を有し始めていることを伺わせる。

ただし、「現在の就業形態から他の就業形態に変わりたい」とする労働者の割合は非正規雇用全体の22.9%にとどまっており、必ずしも非自発的な就業形態選択が多数を占めるに至っているわけではない。平成16年度労働経済白書では、労働者の仕事観と生活観、さらには人生観の変化について分析し、「仕事と生活の『バランス志向』の高まり」を強調している<sup>(4)</sup>が、こうしたことでも積極的な非正規雇用選択の背景にあるのは事実であろう。しかし、この数値は4年前の同じ調査と比べて9.4ポイントも上昇している。また、「他の就業形態に変わりたい」とする人の中では正規雇用への希望が84.6%と圧倒的に多いことも看過できない。仕事のやりがい、楽しさ、生活との「バランス」を重視する層がある一方で、まずは収入と生活の安定を最優先させたいとする層が数多く存在しているのである。ちなみに、自分自身の収入を主たる生活源としている労働者の割合は非正規雇用全体で42.8%、仕事の確保が必ずしも約束されない登録型派遣労働者において58.5%にのぼっており、不安定な生活状況を強いられている労働者数の多さを物語っているのである。内閣府「国民生活選好度調査」を見ても、雇用の安定に対する満足感は1990年代に入ってからもほぼ一貫して低下し続けており（2002年度は約

15%), 全体として雇用の流動化促進が雇用不安感増大につながっているとの見方が妥当と思われる結果を示している<sup>(5)</sup>。

上記3つの傾向が同時に進行することによって、各企業、職場で働く労働者の「多様性」はますます深化しつつある。非正規雇用の種類拡大に加えて、同じ就業形態で働く労働者の中にも様々な志向、立場の人々が含まれるようになり、正規労働者イコール安定志向または仕事重視志向、非正規労働者イコール企業の枠に縛られることを好まない生活重視志向、というような単純な区分ができない状況となっているのである。

なかでも、今後さらに発展拡大の可能性をもつのが人材ビジネスが関与する労働者層である。その「先進国」であるアメリカでは既に従業員リース(employee lease)あるいはPEO (Professional Employer Organization)と呼ばれる労務管理総合請負企業が急速に発展しつつある<sup>(6)</sup>。そして日本でも同種の機関の設立準備がすすめられている<sup>(7)</sup>。そして、そこでは人材ビジネス側、顧客企業側ともに、雇用管理・方策上、これまでには見られなかった状況と問題に直面する可能性が示唆されている。そこで、次節以下では人材ビジネスおよびその顧客企業それぞれの現状と問題点を明らかにすることによって、その将来像の一端を明らかにする一助としていきたい。

(1) 伍賀一道「非正規雇用－派遣労働を中心に－」『大原社会問題研究所雑誌』501号、2000年8月、pp. 13-29.

(2) 例えば、脇田 滋『労働法の規制緩和と公正雇用保障』法律文化社、1995年。

(3) 例えば「労働者派遣法改正－労使双方に不満が残った見直し最終報告書」『月刊人材ビジネス』199号、2003年2月、pp. 4-8. における小島典明氏の解説を参照のこと。

(4) 厚生労働省編『平成16年版労働経済白書』pp. 99-104.

(5) 『同上書』p. 107.

(6) PEOは、給与支払、源泉徴収、福利厚生、失業・労災保険、採用、職務記述書や従業員マニュアルの作成、労務管理、労働法規への準拠、社員研修、社員意識調査まで、人事に関するあらゆる業務を代行する。つまり、企業側は人事業務を丸ごとアウトソースでき、人事部を置く必要がなくなる。さらに特徴的なのは、多くの場合、元々顧客企業側が雇用していた労働者の籍をPEOに移すことによって、労務管理全般にわたるコスト削減が図られているという点である。1994年頃から登場し始めたPEO

の総売上額は2001年以降毎年10億ドル近くの増を継続しており、2003年現在で約60億ドルにも達している。(American Staffing Association ホームページ資料による)

- (7) 日本アウトソーシング協会では、2002年にPEO準備委員会を設置し、これをもとに「プロ人材の就業を支援する」PMO (Professional Manpower Organization) という新たな人材ビジネス設立の支援に乗り出している。なお、ここでいう「プロ人材」とは業務遂行上のある程度のスキル・ノウハウを有しながらも独立・起業の志向を持たない層、つまり相当の職務経験を持ちながら、現在は長期雇用型の枠組みから外れてしまっている労働者を指している。アメリカのPEOとは主旨が若干異なっているが、顧客企業側のニーズのみならず、労働市場流動化の現状を踏まえたビジネスとして、今後注目される可能性がある。

### III 人材ビジネスの展開

以上のように、企業の内と外、仕事と求職者をつなぐ仕組みは急速に多様化している。人材ビジネスとは、こうした労働市場におけるマッチングを機械的効率的に行うことを主たる事業内容としている産業、企業を指すが、その内容もこうした状況を受け、拡大、多様化しているのである。

人材ビジネスの事業内容は主として以下のように分類される<sup>(1)</sup>。

- ① 仲介事業：求人者と求職者双方の登録を受け付け、両者間に介在して雇用関係の斡旋を行う。有料職業紹介事業もこれに含まれる。
- ② 広告事業：求人に関する情報を取りまとめ、広く労働市場に提供する。
- ③ 支援事業：求人、求職活動を、指導、訓練、教育研修などを通じて支援する。
- ④ 人材派遣事業：事業者(派遣元)が雇用している労働者を、顧客企業(派遣先)の指揮命令のもとに派遣先の業務に従事させる。事業者と労働者の間には雇用関係、事業者と顧客企業の間には契約関係(派遣契約)、顧客企業と労働者の間には指揮命令関係が存在することになる。
- ⑤ 請負事業：職務の外部委託を希望している企業のニーズを踏まえ、求職者を直接雇用して組織化した上で、これを代行処理する。職務を遂行するまでの履行責任、労働者の管理責任は請負業者側が負う。

従来、これらの各事業は労働市場における役割、提供する業務内容等がそれぞれ異なるため、ある程度棲み分けが確立し、業界としての統一性や相互

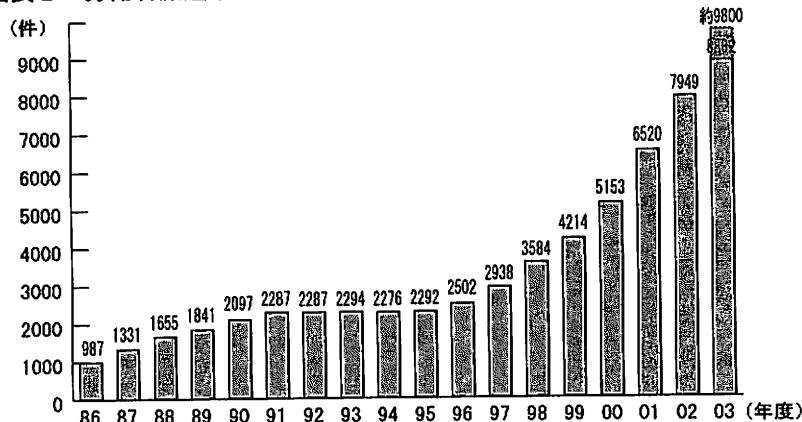
乗り入れについては、一部の大手企業を除いてほとんど意識されてこなかった。しかし、近年のアウトソーシングへの需要増と先に挙げた労働者派遣法の改正は、業界への注目を高め、ビジネス・チャンスを拡大させるとともに、業界内の垣根を取り払う契機となりつつある。これに加えて、人材ビジネスは各業務とも新規参入コストが相対的に安価であり、障壁は相当低くなっていること、製造業等とは異なり固定費比率が比較的低いために景気の波をかぶりにくいという点で魅力的であること、といった事情が働くことによって、産業規模拡大と競争激化は同時進行の一途をたどっている。

なかでも、製造業務への派遣の解禁による人材派遣業務と請負業務の接近、紹介予定派遣の規制緩和による人材派遣業務と仲介業務の接近は、今後の業界全体の成長可能性という観点から、とくに注目される。そこで、以下ではその両方にかかる人材派遣業を中心に、人材ビジネスの現状を見ていこう。

近年の人材ビジネス全体の拡大傾向は数字にもはっきりと現れている。日本人材派遣協会のアンケート調査によると、2003年度売上が前年度比でプラスになった企業は回答企業の80.2%に達し、中でも、120%以上の売上増を記録した企業は26.8%にのぼっている<sup>(2)</sup>。2004年に入ってからも右肩上がりの傾向は変わらず、実稼働者数は1～3月期で前年同月比109.1%，4～6月は113.8%となっているのをはじめとして、売上高、新規登録者数などの経営指標において昨年度より大幅増が見込まれている。また、許可事業所数も図表2に示したとおり、1999年以降急速な伸びを示し続けており、10年前の約5倍にも達しようとしている<sup>(3)</sup>。

さらに、今後製造業務への派遣が本格化すると、この数値は上方修正される可能性が高い。電機電子、自動車などをはじめとする各種製造業務請負企業の現状については不透明な部分が多く、現在のところ正確な数値・統計による把握はほとんどなされていない。しかし、例えば、電機産業における非正規労働者のうち請負労働者の占める割合は3分の2を超えていていること<sup>(4)</sup>、現在の産業規模は、請負企業数1万社、労働者数100万人以上、市場規模は2兆円にものぼると推測されていること<sup>(5)</sup>などから明らかのように、労働市場の合理的・効率的形成、運営にとって無視し得ない存在である。ただ現状

図表2 労働者派遣業許可事業所数の推移



「一般労働者派遣事業 許可事業所数」から各年度3月1日付の実数。03年度は、10月1日付の許可事業所数の数値と、98年度からの伸び率の平均値から予測した04年3月1日までの数値。

資料出所 『月刊人材ビジネス』209号、2003年12月、p.17.

においては、いわゆる偽装派遣問題、日系ブラジル人による大幅な時間外労働問題など、不健全で非合理的、非近代的とも言える問題を数多く抱えていることも事実である<sup>(6)</sup>。今回の労働者派遣法改正が、派遣会社による製造業務派遣の新規開拓と請負会社の派遣業認可申請増大という相互参入を促し、ひいては人材ビジネス全体の活性化、透明化につながるのではないかとの期待が大きいことは、その意味で、当然かもしれない。

次に、製造業務派遣解禁とならんと注目される紹介予定派遣の規制緩和の影響についてである。

一般に、人材ビジネス企業が紹介予定派遣に乗り出すことには、以下のような様々なメリットがある。

- ① 派遣側企業にとっての「メニュー」を増やすことになり、様々な雇用の組み合わせ（ポートフォリオ）を顧客企業側に提案することができるようになる。また、多角化そのものは経営安定化につながることが期待される。
- ② 過当競争により派遣ビジネスの粗利が薄くなっているなか、粗利率の比較的高い紹介料収入は魅力である。（ただし、紹介手数料は成功報酬方式が一般的であるため、コスト回収が完全に担保されているわけではない。）

- ③ 労働者派遣事業における「引き抜き対策」としての意味をもたせる。すなわち、派遣労働者が直接雇用される（すなわち、人材ビジネス企業との縁が切れる）際に、紹介料を徴収することによって、収入源を確実なものにする。
- ④ 優秀な人材を集めるための手段としての意味をもたせる。つまり、紹介予定派遣制度を導入することにより、長期安定雇用を望んでいる労働者にとっても人材ビジネスが魅力的なものとなる。

日本人材派遣協会の調べでは、2003年上半期の総派遣人数のうちの紹介予定派遣人数はわずか0.84%であったとされている<sup>(7)</sup>。だが、2004年に事前面接解禁以降その伸びは急速なものとなっており、4月から6月の第二四半期における紹介予定派遣人数の前年同月比は148.4%となるなど、既に大きな「効果」が現れつつある。先に述べたように非正規雇用のうち相当数が正規雇用の職を望んでいるという現実や、いわゆる雇用ミスマッチが増えているという状況を踏まえるならば、その拡大はより急速なものになる可能性を秘めていると言えるだろう。とくに、新卒者の就職難状況を見越して、新卒者紹介予定派遣の拡大への期待が、業界内部には大きいようである。また、2004年3月1日より医療機関に対して医師や看護師などの紹介予定派遣が認められることになり、その新規事業開拓としての側面にも注目が集まりつつある<sup>(8)</sup>。現に、労働者派遣事業者における有料職業紹介事業との兼業比率は26.7%となっており、今後の紹介予定派遣需要増加に向けての準備を進めつつある企業が多いことが伺われるのである。

こうしたビジネス・チャンスの拡大と新規参入、相互参入の増大は、しかしながら、業界全体における過当競争の本格化を呼び起こす結果となる。最近では、とくに価格競争の激化傾向が顕著である。例えば、人材派遣業全体の売り上げは、平成14年度において一般労働者派遣業が前年度比16.0%増、特定労働者派遣業が13.4%増となっているが、一事業所あたりの売り上げは逆にそれぞれ10.8%, 2.0%の減となっている。これを反映してか、平均派遣価格は一般派遣、特定派遣ともに2002年度には前年比ほぼマイナス3%となっている<sup>(9)</sup>。また、紹介予定派遣の徴収手数料率は、厚生労働大臣への届け出が平均38.3%であるのに、実際の徴収では25.1%にとどまっているとい

うように、「値引き合戦」も盛んである。

ただし、優秀な人材を調達するために有利な価格設定と人材派遣（紹介）等に有利な価格設定は基本的にはトレードオフの関係にある。人材ビジネス企業間競争を意識するあまり、派遣価格設定の際に労働市場における需給バランスを無視した過度な抑制が行われれば、結局高度のスキルや専門知識を有する人材獲得難に陥り、長期的には企業競争力を失う要因となることは間違いない。論理的には、労働市場の需給バランス（労働者と人材ビジネス）と人材ビジネス業界そのものの需給バランス（人材ビジネスとその顧客企業）それぞれの均衡をとった上で、さらにそれらを統合する形で価格決定が行われることが望ましいことは言うまでもない。ところが、現実にはそのようなベクトルが動かず、専ら顧客企業側に有利な形で価格設定が行われているのであるとすれば、その要因は、第一に、人材ビジネスの産業ならびに企業としての成熟度が不十分であるために、業界内の過当競争だけがすすみ、顧客企業側に対する十分な価格交渉力を持つことができずに現在に至っていること、そして第二に、高失業率と大企業を中心とした大幅な人員削減を背景に、労働市場における人件費上昇圧力がきわめて弱く、人材ビジネスならびに顧客企業双方にその配慮を強いるような影響力を、労働者自身が發揮できていない点に求められるだろう。

しかし、それにしても価格競争、なかでも派遣料金等労働者に直接関係するコストの抑制による低価格化競争が一定の限界を内包していることは明白である。そこで次第に、非価格面での競争、とくに高付加価値化競争に焦点が移されることになるものと考えられる。この場合、「高付加価値化」とはふたつの方向性を持つ。第一に、労働者にとっての側面、つまり労働者が人材ビジネスを利用して職を得ることに対して魅力を感じさせるような施策である。第二は、顧客企業側から見た高付加価値化、つまり人材ビジネス企業そのものの経営戦略策定による魅力増加策である。

第一の面では、例えば2002年に設立された健康保険組合（はけんけんぽ）の存在が挙げられる。設立後の日が浅いため、2004年3月現在で採用事業所190箇所、加入労働者18万人となっており、派遣労働者全体数から見れば、必ずしも大きな数ではない。しかし、一事業所、一企業で働き続けることが

ほとんどない派遣労働者の生活、生計を安定させるためには、こうした保障制度は欠かすことができないし、有能な人材を調達するための手段として有效地に機能するだろう<sup>(10)</sup>。非正規労働者の生活安定支援と雇用不安解消に、人材ビジネス自らが乗り出すことこそ、産業としての確立・成熟化、社会的認知度の上昇を促すものとなるのである。

第二の面では、企業としての戦略の方向性の明示、より具体的に言えば、総合化、多角化路線を進むのか、それとも専門化、焦点戦略路線を進むのか、という主体的な選択を行うことによって、顧客企業側へのアピール度を強めることが考えられる。

まずは、多角化・総合化路線の追求である。先に挙げた人材ビジネス各事業に多角化し、様々な企業のニーズを満たすことは、雇用ポートフォリオの最適化、アウトソーシングの促進をめざす顧客企業の思惑とも一致するところが多いはずである。現在のところ、主たる人材派遣企業の売上を業務内容別に見ると、人材派遣、職業紹介、アウトソーシング、アウトプレースメント、教育研修のうち人材派遣が占める割合が圧倒的で大きい。例えばテンプスタッフは93.2%、パソナは91%、アデコは89.8%などとなっている<sup>(11)</sup>。しかし他方で、今後有望視し注力していく事業としては職業紹介事業（アンケート回答企業のうち57.0%が選択）アウトソーシング事業（同55.8%）などがあげられており、一企業で様々なタイプのビジネスを展開し、それらの組み合わせ方までをも顧客企業側に提示していく「ワンストップ型」、「提案型」人材ビジネスが存在感を増してくることが予想されるのである。ただし、このような路線を追求できる企業は、当然のことながら人材ビジネス全体の中でも限られたものとなるだろう。

次に、ほとんどの中小人材ビジネス企業が目指すであろう、専門領域に特化した展開である。この中には、IT、情報処理、エンジニアはもちろん、先に述べた新規に解禁された医師・看護士、通訳・翻訳、制作、金融など様々な分野への展開が考えられる。それは、いわゆる専門性の高い職種に限定されることなく、むしろ近年リストラクチャリング、ダウンサイジングの展開が急である金融関連産業や物流関連などにおける増加が予想される。また、中小の地域密着型人材ビジネスの場合、その地域経済を支える基盤的産業へ

の集中が効果的であると考えられる。

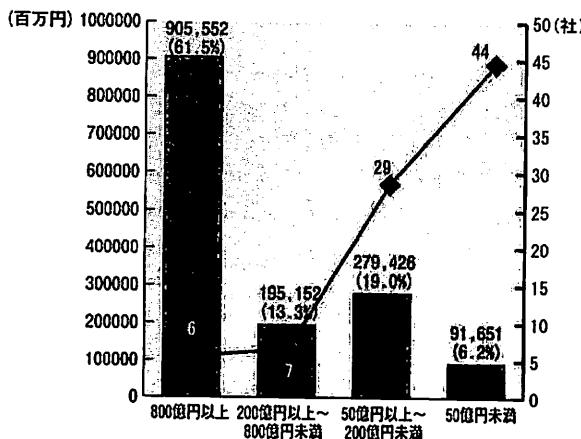
このように、市場における各企業の位置づけ（ポジショニング）が明確化すれば、産業としての人材ビジネスは、単純な価格競争からの脱却と、顧客企業との取引・交渉関係の変革を成し得る可能性が生じてくるのである。またその他、業界全体の取り組みとして、「人材派遣業における生涯職業能力開発体系の検証・拡充事業（仕事のモデル化）」が注目される。これは、職務分析を通して人材派遣業の現場における職務内容を整理し、その職務に必要な職業能力を明らかにして、事業主が労働者の人材育成や能力開発を段階的・体系的に、そして計画的に行う際に役立つ業界のモデルデータを作成しデータベース化する事業である。こうした事業を通じて、顧客企業にとっての人材ビジネスの利用メリットをアピールすることもまた、今後ますます必要となるであろう<sup>(12)</sup>。

しかし、第一、第二双方の側面から見て最も有効かつ有望と思われるのが、人材派遣企業等における、派遣労働者に対する教育訓練の実施とその充実である。労働者の「エンプロイイヤビリティ」を自己責任においてもつことが要求され始めている労働市場<sup>(13)</sup>において、その充実は人材ビジネス企業を労働者にとって魅力的なものとする最大のポイントとなる。また、非正規労働者の職務範囲拡大と「戦力化」が焦点となっている顧客企業側にとっても、その充実から得られるメリットは大きい<sup>(14)</sup>。その普及状況は、厚生労働省調査によると、2000年現在でコース延べ件数37,278件、対象人数927,382人であったのが、2002年にはそれぞれ46,744件、1,120,784人となっている。しかも、派遣労働者の負担なしでこれが行われていることが圧倒的に多いことは特筆される<sup>(15)</sup>。また、派遣労働者の技能評価制度についても、「全ての職種にある」という企業は18.2%、「一部の職種にある」が57.8%にのぼるというデータがあり<sup>(16)</sup>、徐々に派遣労働者の技能およびその開発、訓練への注目が集まっていることを裏付けている。しかし他方で別調査によると、人材ビジネスが今後有望視し、注力していく事業分野として「教育研修事業」をあげる企業は18.6%にとどまっており<sup>(17)</sup>、直接的な利益拡大に結び付きにくい事業への本格参入が必ずしも容易ではないことを伺わせるものとなっている。だが、派遣労働者、請負労働者等をその技能や能力によって顧客企業側が峻

別、選択することが禁止されている現行法を前提にするならば、顧客企業側の労働者能力開発、教育訓練への期待は、労働者個人に対してよりも人材ビジネス各社に対してかけられるものとなるはずである。つまり、労働者能力の付加価値を高めることが企業としての付加価値を高めることに直結するのであり、そうした意味から、この分野への重点注力、投資はこれまでより必要になるものと思われる<sup>18)</sup>。総合化か専門化かという路線の相違とは関係なく、教育訓練・能力開発事業への取り組みが人材ビジネス企業の存在を市場にアピールし、労働者と顧客企業を結びつけるという積極的な役割を果たすポイントとなると考えられるのである。

人材ビジネスに属する企業はこれまで基本的に中小企業が中心であった。(図表3)しかし一方で派遣、請負、アウトプレースメント等様々な形態をメニューとして用意することによって数多くの業種、職種に対応しようとする総合化戦略、他方で業種を絞り込んでその専門性を生かそうとする特化戦略というふたつの方向が展開されることとなれば、こうした戦略に適合する業界再編が行われ、より巨大な総合型企業が登場する可能性もある<sup>19)</sup>。そしてそれらが人材ビジネス再編のみならず労働市場全体のイノベーションを推進する可能性がある。

図表3 日本人材派遣協会会員企業の売上高と会社数の関係



資料出所 『月刊人材ビジネス』216号、2004年7月、p.7.

進し、顧客企業側の雇用管理、労務管理方策にも大きなインパクトを与えていくことは十分に予想できることである。

しかし他方で、参入障壁が低くなつたことにより、労働者の人権を無視した事業者や雇用者責任意識を欠いた事業者、さらには顧客企業との関係が不明瞭な事業者など、問題のある企業が出てくる可能性も、これまでより一層高まっている<sup>(20)</sup>。それは結局のところ、相次ぐ人員削減と慢性的高失業率に怯える労働者をさらに無権利状態へと陥らせるものであり、健全な労働市場の確立からほど遠い状況の放置につながるのである。

現在の人材ビジネス業界は、その規模および範囲の急速な拡大と将来の発展可能性の大きさにもかかわらず、こうした面へ配慮した有効な制御機能を持ち、産業としての成熟度を高めていくためには、いまだいくつかの大きな課題を残していると言えよう。

- (1) 佐野 哲『多角化・多様化する人材ビジネス』日本労働研究機構（資料シリーズNo. 132），2003年。
  - (2) 「2003年度人材ビジネス業績調査」『月刊人材ビジネス』216号，2004年7月，pp. 4-11。
  - (3) 「労働者派遣事業統計調査 2004年4月～6月」（日本人材派遣協会のホームページより） なお、実稼働者数について、とくに伸張した業種はソウトウエア開発（4月～6月前年同月比123.7%），事務用機器操作（同118.3%）といったIT関連業種となっている。
  - (4) 電機連合「電機産業の雇用構造に関する調査」2002年。
  - (5) 中尾和彦「製造業務請負業の生成・発展過程と事業の概要（1）」「電機総研リポート」284号，2002年12月，pp. 12-15。「同（2）」「電機総研リポート」285号，2003年1月，pp. 13-21。なお、最有力企業とされるクリスタル・グループ（170社あまりで構成）の売上は2870億円にものぼり、人材ビジネス全体でも最大手に位置している。
  - (6) 製造業務請負の仕事は正規雇用労働者との混在作業で行われているグレーゾーンのものが6割程度あるとみなされ、正規労働者（管理者）による請負労働者への訓練や管理負担の指摘など、限りなく派遣に近い実態にあるものが数多く見られ、その「適正化」が大きな課題となっているという。（中尾和彦「電機産業における請負労働者の活用と請負適正化の課題」『日本労働研究雑誌』526号，2004年5月，pp. 31-42。）
- その他、製造業務請負企業をめぐる諸問題については、例えば以下を参照されたい。
- 中馬宏之「構内請負工活用の実態と分析」電機総研編『IT時代の雇用システム』

日本評論社, 2001年。

白井邦彦「今日の契約労働を巡る実態と問題点」鎌田耕一編著『契約労働の研究—アウトソーシングの労働問題』多賀出版, 2001年。

丹野清人「在日ブラジル人の労働市場」「大原社会問題研究所雑誌』487号, 1999年6月, pp. 21–40.

- (7) 「月刊人材ビジネス」209号, 2003年12月, pp. 12–15. この記事は日本人材派遣協会によるアンケート調査に基づくもので、このアンケートには同協会会員企業139社が回答している。なお、男女比率を見ると、総派遣人数に比べて男性比率が若干高めとなっており、男性労働者の正規雇用志向を表す結果となっている。
- (8) ただし、前掲の日本人材派遣協会調査によると、派遣後に紹介まで至ったのは紹介予定派遣総数うち57. 8%にとどまっており、必ずしも労働者側が望むような雇用安定への効果は十分なものになっていない。なお、紹介予定派遣が紹介・雇用に結び付かなかった理由としては、「当該派遣労働者の技能等能力が派遣先の希望に合わなかつたため」と「当該派遣労働者が当該派遣先での就労を希望しなかつたため」がほぼ並んでいる。雇用のミスマッチ解消をめざすには、紹介予定派遣という制度導入に対して、人材ビジネスに関わるすべての当事者の準備・取り組みや意識の立ち遅れが露呈していると言えるだろう。
- (9) 日本人材派遣協会編『人材派遣白書2004年版 一人材派遣・新たな舞台-』東洋経済新報社, 2004年, p.82.
- (10) 佐野 哲「前掲書」pp.90–98.
- (11) 前掲「2003年度人材ビジネス業績調査」による。
- (12) 日本人材派遣協会ホームページより。
- (13) 日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告『エンプロイヤビリティの確立をめざして－「従業員自律・企業支援型」の人材育成を－』1999年など。
- (14) 社会経済生産性本部『人材関連ビジネス実態調査報告書』2001年。
- (15) 厚生労働省「労働者派遣事業報告集計結果」による。
- (16) 前掲「2003年度人材ビジネス業績調査」による。
- (17) 前掲電機連合「電機産業の雇用構造に関する調査」による。
- (18) 製造業務請負の場合、単純労働での活用を前提にしているため請負労働者の技能向上・職務範囲拡大を求めていないのが通常である。しかし、どの職場でも請負労働者が正社員の職務領域の仕事もこなせるように、また、作業ミス減少、品質安定という観点からラインリーダーによるOJTが日常的に行われているという報告もある。したがって、教育訓練、能力開発はこれらの職場においても無縁の課題ではない。
- (19) 日本人材派遣協会のアンケート回答企業では、年間売上800億円以上の6社(0.7%)が総売上高の61.5%を占めている。つまり、現在の人材ビジネスは既に大手企業による寡占化が進行しつつあるのである。
- (20) NPO団体である派遣労働ネットワークに寄せられた相談を見ると、前者の例とし

ては、派遣対象業務拡大と並行して、労働基準法違反や労働災害発生時の不明確な責任所在などが挙げられている。また後者の例としては、「細切れ契約」「一方的契約解除」「事前面接」等の「派遣先の横暴」とも言える状況を人材ビジネス側が放置している事例などが顕著である。また、社会保険等への加入についても差別または説明欠如などが目立つという。(同団体ホームページ「派遣トラブルホットライン報告」より。)

#### IV 顧客企業側に見る現状と問題点

日本労働研究機構が実施したアンケートによると、非正規労働者を雇用している企業は既に全体の91.1%にのぼっている。さらに、どのような業務で非正規労働者を活用しているかについて見てみると、「正社員が行ってきた業務のうち、定型的な業務に活用」と回答した企業が90.5%と9割を超える。以下、「正社員が行っている、判断業務を含む非定型的な業務に活用」が21.3%、「正社員が行っている、高度な専門技能を要する業務に活用」が20.9%、「正社員が行っていないような、高度な専門技能を要する業務に活用」が10.8%など、技能や判断などを要する高度な業務も1～2割程度ある。これに対して、今後についてたずねたところ、「正社員が行ってきた業務のうち、定型的な業務に活用」が84.3%と高いものの、その割合は現在より低下し、「正社員が行っている、判断業務を含む非定型的な業務に活用」(34.7%)、「正社員が行っている、高度な専門技能を要する業務に活用」(30.7%)などで3割程度と、現在に比べ回答割合が高くなっている。これらの数値は、今後非正規労働者の利用範囲がますます広がっていくであろうことを示唆している<sup>⑩</sup>。では、労働市場が流動化し、非正規雇用が拡大することによって、その利用者側である個別企業が得られる一般的なメリットとしてどんなものが挙げられるだろうか。まず、以下に列挙してみる。

- ① コアコンピタンスの明確化とアウトソーシングの促進
- ② 雇用管理に関わる様々な負担の軽減
- ③ 労働者個人のジョブ・ミスマッチ解消による、採用活動の効率化
- ④ 景気変動、季節変動への対応を可能にするフレキシビリティの確保
- ⑤ 迅速な事業構造の転換や新規技術導入を可能にするフレキシビリティの

## 確保

しかし、こうした競争優位性確保につながると思われる諸要因を獲得するためには、短期的および長期的な経営戦略と雇用・配置管理との連動性の確保とともに、果たしてどのような雇用形態、就業形態での募集あるいは人材ビジネスの利用が、的確な人材調達につながるかについての判断が必要となる。ちなみに、ある特定の職種、職務についてどのような雇用形態の労働者を利用するかという意思決定を迫られる場合、その判断基準は一般的に以下の3つに整理されるだろう<sup>(2)</sup>。

- ① その仕事の(イ)難しさ(例えば短期ですぐに修得できるのか否か),(ロ)仕事の変動幅と継続性、つまり需要変動の幅と見通し
- ② 労働給付の対価としての賃金水準が収益確保を前提とした予算枠内に収まるか
- ③ 「その仕事」をやってくれるヒトが供給されるか

しかし、このようなプロセスを経ても、まだ十分な戦略性を備えた雇用管理、人的資源管理が可能になることは保障されない。雇用形態の多様化すなわち人材の多様化に伴う管理体制の整備に関わる問題処理が次の大きな課題となる。

日経連（現日本経団連）では、「企業側の経営環境、ニーズと就労者側のニーズ両者の適合」を「長期的な人材戦略をもとに」実現するため、2000年8月にダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を発足させた。そしてその最終報告書では以下のような主旨をもつ「ダイバーシティ・マネジメント」の必要性を強調している<sup>(3)</sup>。

- ① ダイバーシティとは「多様な人材を活かす戦略」である。

従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略。

- ② ダイバーシティは、企業の成長と個人のしあわせをもたらす。

新たな価値・発想の導入によって、企業にとって、優秀な人材の確保、変動するマーケットへの対応力強化、グローバル化への対応、他社との差別

化を図ることができ、個人にとっては、自らの価値によって働き方、ひいては生き方を選択し、決定できる。

③ 人事の原点に立ち戻る施策を考える。

人は本来、多様であり、また変化に対応できる存在である。人材活用についても、このことに立ち戻り、多様な属性や価値・発想をとり入れていくという施策が必要となる。具体的には、新しい雇用ポートフォリオの形成、多様性を高めるトライアル雇用の導入、特定のライフスタイルに偏重しない視点から福利厚生施策を見直すこと、従来以上にコミュニケーションを図ること、などが考えられる。

④ 経営トップは意識を変え、ダイバーシティにより「攻めの戦略」を行う。

打ち出す戦略が後手にならないように、不確実な時代に対応するための“先行投資”としてとらえる意識が必要である。そのためには、経営トップ自らが意識を変え、リーダーシップを發揮する必要がある。

ここには、日本の労働市場における需要側と供給側のマッチング機能の不在を念頭に置いて、従来の労使協調、労使統合を基盤とする「囲い込み」型労務管理から脱却し、新たな職場秩序を形成する必要性が示されている。そしてその実現には、経営者側の「先行投資」としての意識改革が必要であることを強調している点も注目される。しかし、非正規雇用等を拡大させることにともなう問題については、「多様な価値観や発想にあわせて多様な制度を準備するため、かつて発生しなかったコストを生む可能性がある。したがって、どのようなコストが発生するか、それにもかかわらず実行する場合のペネフィットとは何か、について、当然、議論されなければならない。」と述べるにとどまっており、企業が「ダイバーシティ推進」に傾くための積極的（ないしは消極的）動機と効果、影響について具体的に整理を行っているわけではない。また、その推進により労働者側がどのような影響を受けるのかという点、より具体的に言えば、不安定雇用の常態化を強いられ、しかも満足な社会保障を受けることのできない層が無限定に拡大していくのではないか、という社会問題に対する対応策もまったく述べられていない<sup>(1)</sup>。すなわち、「コミュニケーション」の重視のもとにこれを推進していくとする姿勢だけが浮き上がり、労使双方にとって、その積極的具体的意義を見出しに

くいものとなっているのである。事実、連合調査によると、派遣労働を含む非正規労働者の活用・受け入れに関して、労使間に協約書またはルールがまったく存在していない企業が半数近くにのぼっており、既存労働者に対する説明、説得が十分に行われないまま、多様化が進行していることが伺われるるのである<sup>(5)</sup>。明示的にせよ暗示的にせよ、新たな雇用のルールについての合意がないまま雇用管理の変革を強行することは、企業全体の人的資源管理、人的資源戦略に大きな動搖と混乱を与えかねない<sup>(6)</sup>。たとえ、戦略的資源管理の目標が雇用体制、管理体制の安定化ではなく、あくまで競争力（競争優位性）獲得であるとしても、最終的な職務遂行者が労働者である以上、彼等による受容と納得がなければ、新たなルールを効果あるものとすることができないのである。（以上の論考については別稿にて詳細な検討を行う。）

それでは、前章で述べたように人材ビジネス産業そのものがある程度成熟し、取引関係のルールが明確になり、顧客企業側に一定のインパクトが与えられるようになれば、こうした問題は多少なりとも解決の方向へ向かうのだろうか。言い換えれば、「市場化の推進」が顧客企業側にもたらす影響は、その管理体制を効果的効率的な方向に導くものなのであろうか。この点を明らかにするには、顧客企業側の人材ビジネス利用に関する意思決定規範、行動規範がいかなるものであるのかを明確にしておかねばならないだろう。

非正規雇用を拡大させている企業のめざすものは、競争優位を確保するための雇用のポートフォリオであり、ベストミックスである。したがって、そこにはそれぞれの雇用形態の特徴と利点、短所を明確に意識した雇用政策が必要となる。換言すれば、非正規雇用をどの職務範囲において、どの程度（数量）、どのような雇用形態で採用するのかを決定する際には、それが自らの競争力をどの程度引き上げると予測されるのかがポイントとなる。

では、競争力を決定する要因として、通常どのようなものがあげられるであろうか。

一般に、単一商品の競争力を規定するものとしてはコスト、納期、品質といった要素が考えられる。品質と納期をあわせて職場およびその労働者の「パフォーマンス」とすると、これとコストはトレードオフの関係にある<sup>(7)</sup>。

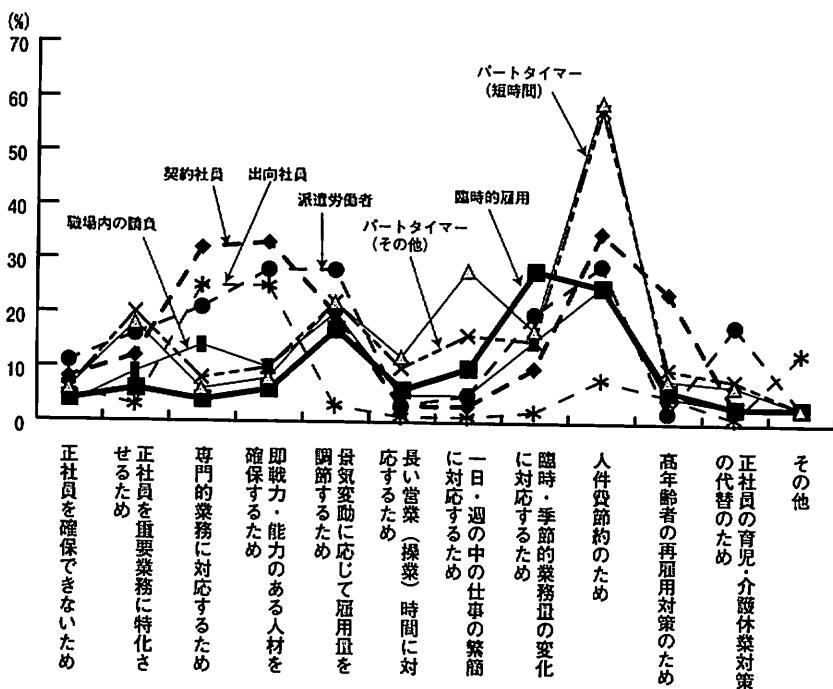
しかし、ある企業の競争力は単一商品のそれのみによって決定されるわけではない。よりマクロ的視点からの商品開発力、市場開拓力、多角化シナジー効果を具現化する管理統制力、そして個人ならびに組織の学習能力、組織開発力等があつてこそ、長期安定的競争優位性の確保が可能となる。そして、それらの能力の獲得、発揮は、「決められた時期に決められた量だけ雇用され、決められた職務を遂行する」JIT型人材のみによって構成される組織では不可能であることは異論のないところであろう。

このような視点を持って、現代日本企業の非正規雇用、人材ビジネス利用拡大について、企業側が挙げるその理由を見ると、きわめて危険な特徴が明らかとなる。それは端的に言えば、「コスト削減効果」への過剰な期待である。(図表4参照)

ただし、直接雇用であるパートタイム労働者に関しては、2003年に厚生労働省が短時間労働者の厚生年金適用範囲を週30時間以上労働者から週20時間以上労働者へと拡大する方針を打ち出して以降、その利用メリットについて認識の大きな転換期を迎えるつあると言っても良いかもしれない。厚生年金やその他社会保険料の負担増大は、これまでパートタイムによる人件費圧縮をめざしてきた各企業に大きな打撃を与えることが必至だからである。例えば、上記提案にもっとも強い反発を示した日本チェーンストア協会の調査によると、1社平均の厚生年金負担額が4億4000万円、社会保険料総額7億800万円増が見込まれている<sup>⑧</sup>。

しかし、このような見直しは、人材ビジネス等を通した間接雇用については大きな影響をもたらさない。むしろ、安価な労働力としてのパートタイム利用が困難になった場合、その雇用の一部が間接雇用へと移動する可能性が高いものと考えられるのである。もし、こうした要因が例えば派遣代金の値下げ圧力として働くことによって、非自發的非正規労働者の生活や雇用をより不安定なものにすることになれば、労働市場あるいは人材ビジネス市場の合理的な発展は期待できないことになる。そこで、顧客企業側のコスト削減意識が強すぎることが引き起こす諸問題への認識が問われることになる。ここに現在の顧客企業側の人材ビジネス利用に関する大きな課題があるのである。

図表4 いわゆる非正社員を雇用・活用する理由（産業計）

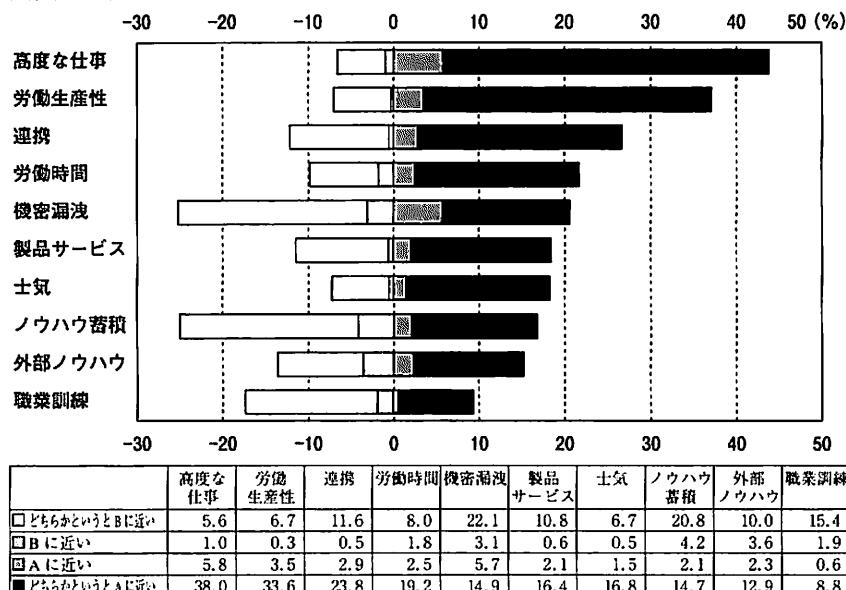


資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）」(2003年)

(注) 非正社員の就業形態別に3年前と比較した人数の増減に関する間に解答した企業のみ対象として集計。

もちろん、人材ビジネスを利用したコスト削減への依存による「企業体质の強化」あるいは競争優位性の確保が、短期的な視点しか持ち合わせておらず、長期的に見れば顧客企業側にも深刻な影響をもたらすことは、既に多方面から指摘されているところである。例えば、非正規労働者の活用による影響について、「正社員が高度な仕事に専念できている」、「労働生産性が向上している」といった長所が挙げられる一方で、「ノウハウの蓄積・伝承ができるていない」、「職業訓練が行いにくくなっている」、「外部への機密漏洩の危険がある」といった短所が指摘されていることは象徴的である<sup>⑯</sup>。(図表5参照) ノレンとアレックスらによるアメリカでの分析は、こうした考え方を

図表5 非正社員の活用による影響



高度な仕事	B) 正社員が本来の業務に専念できていない (-) A) 正社員が高度な仕事に専念できている
労働生産性	B) 労働生産性が低下している (-) A) 労働生産性が向上している
連携	B) 仕事上の連携が悪くなっている (-) A) 仕事上の連携が円滑である
労働時間	B) 正社員の労働時間が長くなっている (-) A) 正社員の労働時間が短くなっている
機密漏洩	B) 外部への機密漏洩の危険がある (-) A) 外部への機密漏洩の危険はない
製品サービス	B) 製品・サービスの質が低下している (-) A) 製品・サービスの質が向上している
士気	B) 正社員の士気が低下している (-) A) 正社員の士気は向上している
ノウハウ蓄積	B) ノウハウの蓄積・伝承が難しい (-) A) ノウハウの蓄積・伝承ができる
外部ノウハウ	B) 外部からのノウハウ導入は難しくなっている (-) A) 外部から新たなノウハウを導入できる
職業訓練	B) 職業訓練が行いにくくなっている (-) A) 職業訓練が行いやすくなっている

(注)「Aに近い」「どちらかというとAに近い」を原点の右に、「Bに近い」「どちらかといふとBに近い」を左に積み上げた。

資料出所 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)

一般論として説得力あるものにしている。彼等によれば、非正規労働力の活用について、経営者はフレキシビリティの提供やコスト削減といったメ

リットを想定しているものと考えられるが、これら労働者の人数や労働時間、勤続期間、働きぶり、組織にとっての費用対効率について正しい情報をもっている経営者は相対的に少ない。その原因の多くは、正規以外の労働力に関する戦略的な計画と評価の欠如に由来しており、約半数の企業は、これらの労働者の利用について方針やガイドラインをもたない、いわばアドホックな施策に陥っている。そのために、非正規労働力活用の利益はしばしば考えているよりも少なく、コストは予想以上に多くなるというのである<sup>(10)</sup>。

さらに、コスト効果依存体質は、経営戦略と雇用・人事戦略の適合性、連動性への認識や、各雇用形態労働者の特質の理解といった、本来あるべき「ダイバーシティ・マネジメント」促進に不可欠と思われる要素を背後に押しやるという点で、第二の課題が浮上する。

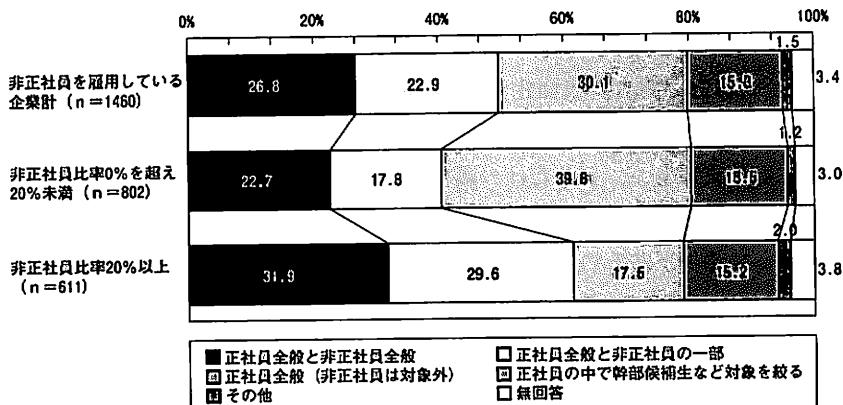
この点が端的に表れている例として、製造業務請負における、本来なら違法とされる（偽装派遣の疑いが強い）正規雇用管理者から下される指示命令の存在が挙げられる。効率的な職場運営、生産性向上のためのOJTや指示命令は、現場での作業の状況等を考慮すれば、実際にはやむを得ないこともかもしれない。問題はむしろ正規雇用・非正規雇用混在型の職場が相当存在し、請負労働者を多く抱える職場では、「ユーザー企業においては請負スタッフへの教育訓練負担の増加や請負スタッフ間の仕事の引き継ぎ漏れといったさまざまな問題が生じている。また、請負スタッフへの教育訓練が不十分なため、現場の生産性や製品の品質が低下するリスクも増加しているためである」<sup>(11)</sup>といった問題点が表面化してきている事実である。それは結局、正規雇用や派遣よりも安価な労働力調達が可能であるという理由のみで請負業を利用する企業が多く、どれだけの職務内容をアウトソーシングし、逆にどれだけの職務を内部に保持するのか、また、非正規雇用のそれぞれの形態にはどのような特色があるのか、彼等の教育訓練、能力開発は誰が責任を持つのか、というすぐれて長期的競争優位性に関係する問題へのアプローチが不完全であるが故に起きているものと考えられるのである。日本の職場においてはブルーカラー、ホワイトカラーともにチーム作業体制をとることが非常に多いが、こうした職場においては、その作業効率、職務遂行効率は、個々の労働者のスキルの高さとともに、その水準のバラツキのなさ、意識の統一性

によってこそ改善される。さらにQCサークル等の職場小集団活動への参加を、雇用形態の別を問わず、半ば強制化しているところも少なくない。少なくとも非正規労働者の採用計画をたて、実際の調達業務を行う段階で、このような面での配慮が十分行われているかどうかについては疑惑が残らざるを得ないのである。(なお、指示命令についてはさておき、教育訓練、能力開発については、請負労働者以外の非正規労働者をめぐっても同様の問題があることは言うまでもない。)

なお、能力開発については、全体として重視する企業が60%を越える一方で、非正規労働者の全体または一部をその対象外とする企業も相当数にのぼっているのが現状である<sup>(12)</sup>。(図表6)

しかし視点を変えれば、この状況は人材ビジネスが主導権を握る形での労働市場活性化の可能性を生じせしめるものと言える。教育訓練、能力開発のプログラム構築と実際の運営について人材ビジネス企業が「ビジネスチャンス」とすることのできる余地があると言うことなのである<sup>(13)</sup>。また、非正規労働者活用上の課題として、「良質な人材の確保」の割合が最も高くなっている<sup>(14)</sup>ことも、人材ビジネスが労働市場に介入する余地が相当あることを裏

図表6 今後の社員の能力開発の対象者



資料出所 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)

付けている。

労働市場が活性化し、有効に機能するかどうかは、結局のところ労働力の量と質両面での充実が基準になる。量的側面については、ある程度の流入流出が見込める状況になりつつある<sup>(15)</sup>とすれば、今後の焦点が質的側面の向上、すなわち労働者の教育訓練、能力開発に当てられることは間違いないだろう。また、ある特定企業での経験や技術、ノウハウが、人材ビジネス（あるいは労働者）を介して、同一産業内の他企業へと伝播し、結果としてその産業全体の発展へとつながる可能性もある。前章での検討と合わせて考えると、この分野の充実がいかに大きな意味を持つのか、より明白であろう。

しかし、今日のアウトソーシング、ダウンサイ징の潮流は、雇用管理の問題をこのようなレベルにとどめるものではないことにも留意しなければならない。

アウトソーシングの一環として人材ビジネスを利用する顧客企業にとっては、雇用管理の省力化、コストダウンこそがその推進要因である。したがって、できることならば、人材調達から配置にいたる一連のプロセスをパッケージングしてすべて請け負ってくれる業者が望ましい。非正規のみならず、正規労働者についても、その「採用代行業」として人材ビジネスに期待する役割は小さくないのである。そしてそれは、究極的には労務管理機能そのもののアウトソーシングを志向するものとなる。また、そのような傾向が進むならば、結果として特定の人材ビジネス企業との取引関係を長期的に継続させていくことによって、換言すればその取引コストを低減させることによって、さらなるコスト優位性を獲得しようとする企業が多くなることは間違いない。ここに人材ビジネスと顧客企業の新たな関係が生まれる。それは、労働力の調達、能力開発にとどまらず、その利用全般についての提案を的確に行うことのできるビジネスモデルの、人材ビジネス側と顧客企業側の協同による確立を志向するものとなるはずである。

しかし、労働市場における取引関係は、必ずしも人材ビジネス、顧客企業の対等な関係の中で展開されるものではない。このため、そこから「イノベーション」が生まれるかどうかについても、現状では疑問視せざるを得ない部分が残されているのである。

例えば、先述のように現在の派遣料金は、顧客企業側に有利なものとして、換言すれば人材ビジネス側には大きなコスト圧力として働くような推移を見せている。その背景には、人材ビジネスそのものが過当競争時代に入ったという事情があることはもちろん否定できない。しかしそれとともに重視しなければならないのは、全般的な正規雇用削減傾向の影響で非自発的非正規雇用が増大したために、顧客企業側の需要を満たすのに十分な人材供給が比較的容易になっている点である。かくして、これらの労働者がしわ寄せを食うこととなり、彼等の能力を十分に活用し、効率的に配置する、という観点からの労働市場活性化とはほど遠い結果となるのである。

また、人材ビジネスと顧客企業の間の資本関係の存在にも着目しておかねばならない。帝国データバンクの調査によると、人材派遣業を主業にしている年収30億円以上の企業（2002年現在）83社のうち、上場企業または大企業が株式を100%保有している企業が27社、50%から100%までの企業が10社にのぼっている。また筆頭株主企業および同社のグループ企業からの受注が50%を越えている企業も36社に及んでいる。さらに、これら36社は他企業に比べて売上高前年度比が総じて高い。（前者が13.2%、後者は7.6%）<sup>36)</sup>これらの数字は、現状では、独立系人材ビジネス企業による働きかけの活発化よりも、大手企業の資本傘下にある子会社が著しい伸びを示していること、言い換えれば、大手企業が専らリストラクチャリング、正規雇用削減の手段として、自らの傘下にある人材ビジネス企業を利用していること、あるいはそのためこうした企業を設立し、活用していることを物語っている。つまり、実際には、人材ビジネス側からの働きかけ以上に、顧客企業側の正規労働者「追い出し」を推進する手段として人材ビジネスが利用される傾向が強く、そこには労働市場全体の健全な活性化、効率化を図ろうとする意志を感じることはできないのである。労働市場が健全化すればするほど派遣料金等は市場原理によって決定されるようになり、企業の統制範囲を超えてしまう危険性が生まれるとするならば、それを阻止するために、人材ビジネス産業および労働市場そのものを包摂しようとする企業行動が現れるのは、ある意味では、当然の現象と言えるのかもしれない。

雇用や待遇の差別の完全撤廃、能力の適正な評価、雇用責任の所在の明確

化（個別企業で雇用を維持できなくなった場合の労働者に対する補償：職業紹介、一般的技能を身につけさせるための能力開発等）など、企業が労働市場において適正な行動をしていると言えるような状況をつくるには、積み残されている課題が少なくない。そんななかで、現在の人材ビジネス利用による間接雇用の促進は、これらの課題への取り組みを曖昧にしたまま、労働力利用側にとってのフレキシビリティのみを追求することの一助となっている。そして、人材ビジネスの発展による労働市場の活性化、「イノベーション」の余地をきわめて小さなものとしているのである。

- (1) 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。
- (2) 佐藤 厚『企業レベルの労働のフレキシビリティ』日本労働研究機構（労働政策レポート vol. 4），2003年，p.25。
- (3) 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書「原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—」2002年。
- (4) ダイバーシティ・マネジメント批判については、例えば以下を参照のこと。  
大木一訓「財界戦略の新展開と労働運動 一日本経団連「経労委報告」の特徴とねらいー」「労働総研ニュース」、164・165・166号、2003年11月・12月、2004年1月。
- (5) 連合「派遣労働実態調査結果報告」2002年。
- (6) 労働政策研究・研修機構研究調整部編研究調整課編「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理」労働政策研究・研修機構（労働政策研究報告書No. 7），2004年。
- 同書では、最終的に「効率性と履行可能性の二つの条件にかなうルールが企業の競争力を高めるルールである」との整理を行っている。(p.99)
- (7) 武藤氏は、このような観点から、派遣労働者や請負労働者などの利用が効果的である業種、職種について、整理を行っている。(武藤泰明「アフレと空洞化を克服する人材ビジネス」『月刊人材ビジネス』211号、2004年2月, pp. 12–15および212号、2004年3月, pp. 18–21.)
- (8) 「労働新聞」2003年10月28日。
- (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」2003年。
- (10) Nollen, S., D., and Axel, H., "Benefits and Costs to Employers", in Barker, K., and Christensen. *Contingent Work*, Cornell University Press, 1998.
- (11) 木村琢磨・佐野嘉秀・藤本真・佐藤博樹「製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』526号、2004年5月, pp. 16–30。
- (12) 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（企

業調査)」によると、過去3年間、非正規労働者を自社による能力開発の対象としてこなった企業は全体で半数近くにのぼっているが、今後3年間は30~40%前後へと若干低下する傾向にある。(『平成16年版労働経済白書』p.268.)

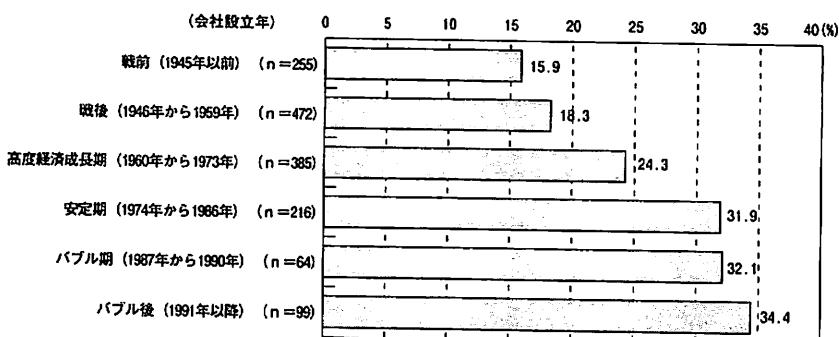
- (13) 雇用・能力開発機構の調査によると、「非正規雇用労働者に対するスキルアップ教育」を人材派遣会社に期待する企業の割合は40.2%にものぼっている。(雇用・能力開発機構「産業界における人材ニーズの調査分析」2002年。)
- (14) 日本労働研究機構『企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査』2003年。
- (15) もちろん、その中に非自発的な失業および非正規雇用が含まれていることが忘れられてはならない。ただ、筆者は基本的に、彼等の存在があるが故に雇用流動化を推進すべきではないとの立場は取らない。むしろ、そういう労働者の生活の根幹にかかる問題を店ざらしにしたまま雇用流動化を推し進めようとするが故に、健全な形での労働市場活性化が進まず、企業による労働者囲い込み体制と労働者の企業依存体质も温存される、との見解を示すものである。
- (16) TDB Watchng, 2003年12月。(帝国データバンクホームページより) なお、ここで抽出された「大手企業」の産業別内訳は、金融業11社、総合商社および電機メーカー各4社等となっており、いずれも近年大規模なリストラクチャリング、組織再編が相次いで行われた業界となっている。

## V 小 括

前述の日本労働研究機構調査を見ると、会社の設立時期が近年である企業ほど、非正規労働者比率が高いという興味深い特徴が現れている。(図表7) 一面では、これを「古い企業ほど古いしがらみに捕らわれ、新たな雇用ルールの確立に踏み切れないでいる。」と断することもできるかもしれない。また、「新しい企業ほど激動が続く新規産業分野で事業を展開していることが多く、そのため積極的な非正規雇用の必要に迫られているのだろう。」との推測も可能であろう。しかし、これまで見てきたとおり、いずれにせよ労働市場や人材ビジネスの現状は、労働力の効率的な配置と利用という観点からすると多くの課題を残していると言わざるを得ない。

連合総研の調査によると、人事戦略の方向性について、経営戦略とのより一層のリンクを重視すると回答した企業は、「やや重視する」を含めると9割を越えている<sup>(1)</sup>。しかし他方で、同じ質問で企業が2番目に重視しているのは「総額人件費管理」であり、人事戦略問題を主としてコスト問題と

図表7 会社の設立時期別非正社員比率



資料出所 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)

して捉えている企業が少くないことを示している。非正規労働者や「流動化」しつつある労働市場の抱える問題は、結局それを積極的に推進しようとする企業側のこうした姿勢に起因するものなのである。

しかし、人員削減なし雇用の流動化が自己目的化し、企業ならびに職場組織の合理的効率的運営に焦点を定めないままこれが行われるならば、逆に組織としての一体感や信頼感の喪失を招き、そのことが雇用・労務管理の複雑化、管理コスト増大に結びつく危険性は先に述べたようにきわめて高い。これら管理上の諸問題についての分析を行い、人的資源管理全体の中で雇用形態、人材多様化を位置づけることが筆者の次の課題となる。

(1) 連合総合生活開発研究所「企業組織と職場の変化に関する調査」2003年。