

読書ノート

佐藤 博樹 編著

『パート・契約・派遣・請負の
人材活用』

二宮 大祐

(イオン株式会社 人事企画部)

『正社員って何だ?』という議論があらこちらで花盛りになっている。まるで一種のブームのようである。ブームであればその内に下火になるのだろうが、ここしばらくは続きそうな勢いである。そんな中で今回の本はタイミングとしてはすこぶるいいのだろう。

この本のまえがきには、“人事担当者だけでなく、現場で多様な人材の活用に実際に従事している管理職のかたがたに、ぜひ読んでほしいと思います。”と書いてある。実際読んでみて、この本を誰に薦めたいかというところ、「“新任の”人事担当者”あるいは「現場のラインマネジャー」に、とてもいい本だから読んだらいいよと伝えることができそうである。

同時に、薦めるときにはこんな言葉も付け加えるだろう。「この本に書いてあることは一般論として確かにその通りだけれども、あなたの会社にとって、あなたの組織にとっても当てはまるのだろうか?多様な雇用形態・働き方の人々を本当に本気で活用しようとするれば、一筋縄ではいかないよ。リクツではなくキモチでそうなるかを考えて見てよ。」と、ここまでいっておかないと、この本が伝えたいことが伝わらない気がする。

私のいる小売業の世界では、これまでずっとパートタイマー比率は右肩上がりに高まってきている。何でパートタイマー比率を上げてきたかといえば、まぎれもなくコスト削減であった。

世に言う「社員」と呼ばれる人を中心とした組織であったころは、社員とパートタイマーとの間で仕事の中身も期待もはっきり分かれていた。そこには合理性も納得性もあったし、社会的コンセンサスも



●日経文庫
2004年10月刊
新書判・169頁・871円
(税込)

●さとう・ひろき
研究所教授。
東京大学社会科学部

あった時代であった。

その後、コストの問題からパートタイマーを増やしていく中で、パートタイマーの人にも社員が担っている仕事もやってもらおうとか、パートタイマーの中でも能力や仕事により処遇や役割面で差をつけていこうとしてきた。そうすると、社員と比べ低いコストで同じ仕事をしてもらおうというずるさばかりが残り、最初のころに担保されていた合理性や納得性は消え去っていった。

そして、ここにきて「社員って何だ?」「パートタイマーって何だ?」という本格的議論が小売業の世界で起きている。もっと言えば、「これからも『身分制度』を続けますか?」という議論が起きている。

そんな中で本書の終章で書かれている“意識的に正社員・非正社員(非正規社員)という用語を使うことを避けてきました。”という部分や、“さらには、正社員が「正しい」社員であり、非正社員は「正しくない」といったイメージさえあります。”という部分には、まったくもって同意できる。それだけに、終章ではなく「まえがき」で、最初にはっきりと触れてほしかったと思う。

自分自身としては、今後、多様な人材を考える上では、「(広義の)報酬」という概念で考えてみたいと思っている。誰もが人生や生活全体の中で仕事だけをやるわけにもいかないし、趣味の世界だけで24時間費やすわけにはいかないだろう。結局は何

かとトレード・オフしていることになる。価値観でそうしている人もいれば、本当はそうはしたくなくても今はしかたないと思ってそうしていることもあるだろう。

そうすると、パートタイムで働くことからの報酬、有期であるがゆえの報酬、直接雇用ではない派遣であることの報酬、転勤しなくていいことの報酬、といったことがあるのだろう。世に言う社員であることや無期雇用であることが誰にとっても報酬とは限らない。

人材の多様化の意味するところは、価値観の多様

化であろうし、求める報酬の多様化であろう。それに対して会社は、身分制度はキャンセルした上で、いろんな報酬のかたちを用意しますか、しませんかということを真剣に議論する時期に来ているのだろう。

については、報酬といった視点や、いろんな会社の言い分（言い訳）や、いろんな働くひとたちの言い分（言い訳）を、ふんだんに盛り込んだ続編を出していただければ大変うれしいと、自分勝手に思っている。