

## 第2特集

JILPT 研究フォーラム 2007

労働市場の構造変化と  
多様な働き方への対応

独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）は、法人設立の平成15年10月から平成19年3月までの3年半を第1期とする中期目標期間において、労働政策の立案に資するため、また、その実施を支援するために、様々な研究等の活動を進めてきた。このたび、第1期の成果を中心に今まで取り組んできた調査研究の成果を報告するため、9月7日に東京・九段下で「JILPT研究フォーラム2007/労働市場の構造変化と多様な働き方への対応」を開催した。以下では午前のシンポジウムと、午後に開催した8つの分科会の模様を紹介する。

## 第1部 シンポジウム

## 正社員・非正社員の雇用区分を越えて

～これからの人材活用の課題～

## 出席者

佐藤博樹

東京大学社会科学研究所教授

大久保幸夫

株式会社リクルートワークス研究所長

武石恵美子

法政大学キャリアデザイン学部教授

小倉一哉

JILPT 主任研究員

正社員と非正社員の均衡処遇や正社員の多元化の進展は、従来の正社員・非正社員の二元的な雇用区分を取り除き、連続的に転換可能な雇用区分を構築する方向に進むのだろうか。本シンポジウムでは、正社員・非正社員の枠組みを取り払った、新しい人材活用の方向性とそのための課題を議論する。

# 基調報告

JILPT 主任研究員 小倉一哉



労働市場が過去一〇、二〇年の間に大きく変わったが、最大の変化は、正規労働の相対的な減少と非正規労働の増加だ。今や雇用労働者の三分の一が非正規労働者であり、増加した要因として、企業が総額人件費の削減を目的に、非正規労働の活用を進めたことは間違いなく、研究でも実証されている。

しかし、非正規労働者と一概に言っても、パート、アルバイト、契約社員、派遣社員、請負社員、個人業務委託等多様である。つまり、正規・非正規という二分法ではなく、その中身を見る必要があると同時に、正社員の中にも多様性が生じてきている。例えば、勤務地限定社員などが出てきているし、在宅勤務でも、完全な在宅の人から、週一回、月一回の在宅勤務といったバリエーションもある。さらに育児、介護の事情などで、短時間勤務をしている正社員もいるなど、多様化している。こうした多様な雇用区分が生まれる中、人材管理、人事労務管理もその多様性に合わせていかなければいけない。

非正社員の代表的な特徴は有期契約であることだが、二一世紀職業財団の調査では、正社員と同じ仕事をしているパートタイム労働者がいると答えた事業主は四二・五%にのぼり、正社員と同じ仕事をしている有期契約社員が相当数いることがわかる。非正社員が正社員と同じような仕事をする

に合わせた均等・均衡処遇が必要になるのは当然のことで、正社員と同じ働きをしているのに処遇が異なったり、まじいいはずがない。

正社員雇用制度は、均等・均衡処遇のひとつの手段である。そのメリットは、非正社員の満足度を高め、定着性を上げることにあるが、本人の希望が前提であることと、オープンな制度であることが留意すべきポイントだ。転換制度や社員雇用制度を導入している会社と、非正社員の能力開発への満足度について計量分析したところ、転換制度があると満足度が下がるという結果が出た。これは、転換制度があるだけでは不十分で、制度内容を周知したり、登用基準を明確にするなど、きちんと運用しなければ、却って非正社員の満足度を下げてしまうというのが一つの解釈である。

最近、企業の人事管理で重要なのは外部人材の活用である。特に生産現場では、外部人材の活用方針によって派遣がいいのか請負が適当なのか判断される。

人材ビジネス会社にどこまで委ねるかによって以下四つのパターンに分けられる。①外部人材の採用と配置まで委ねる場合、②上記①+外部人材の労務管理の基礎まで委ねる場合、③上記②+基本的なもののづくりの管理まで委ねる場合、④上記③+生産性や品質管理などすべてを委ねる場合。

これら四つのケースのうち、①と②は派遣契約の方が適当で、③と④は請負契約が適当という区別は、外部人材を活用する上で基本的なことである。なお、派遣労働や請負については、法制度的な制約があるので、外部人材の活用方針と併せて考慮しなければならない。

また、派遣労働の問題点として、ユーザー企業は人材が選べず、派遣会社は業務上の能力開発を担えないことが指摘される。したがって、派遣元とユーザー企業の連携が重要になってくる。一方、正社員にも多様性が現われている。たとえば短時間正社員、育児・介護だけでなく、最近ではメンタルヘルスも深刻な問題になっているので、復職した後のソフトランディングとして、短時間勤務という選択肢がある。また、

勤務地限定社員は、転居を伴う転勤がなく、全国転勤のある社員とは処遇等に差がある。全国転勤を経験することで形成されるキャリアと、地域限定のキャリアとは違ってくるだろうから、そうした人たちのキャリア形成をどう考えていくのかという視点も大切だ。

最後に、課題を六点挙げる。第一は、自社内の業務と外部化が可能な業務の切り分けを適正に行うこと。第二に、自社内の業務に正社員、有期契約社員、外部社員をどのように配置するかを考慮すること。第三に、直接雇用の有期契約社員のための能力開発、均等・均衡処遇等の工夫をすること。第四は、外部人材活用における法律上の制約を考慮し、人材ビジネス会社と連携していくこと。第五は、外部人材を活用する際の現場管理者の教育。第六は、正社員の多様な働き方のニーズへの対応。パネルでは、このような視点に立ってディスカッションできればと思う。

☆派遣か請負か？

①人材ビジネス会社：採用と配置 ユーザー企業：その他すべて  
②人材ビジネス会社：①+労務管理の基礎  
ユーザー企業：基本的なもののづくりの管理  
③人材ビジネス会社：②+ 基本的なものの作りの管理  
④人材ビジネス会社：③+生産性・品質管理

①と②の場合：派遣契約が適当  
③と④場合：請負契約が適当

どこまで人材ビジネス会社に委ねるかを熟慮しなければならない。その上で、法制度的な制約を考える必要がある。

他方、副業や兼業をしている正社員もいるだろう。場合によっては、会社の外でキャリアを形成するというケースもある。積極的にとらえてもいいのではない。ただ、現状では、本業に影響しないように、就業規則で禁止している企業が依然として多い。

最後に、課題を六点挙げる。第一は、自社内の業務と外部化が可能な業務の切り分けを適正に行うこと。第二に、自社内の業務に正社員、有期契約社員、外部社員をどのように配置するかを考慮すること。第三に、直接雇用の有期契約社員のための能力開発、均等・均衡処遇等の工夫をすること。第四は、外部人材活用における法律上の制約を考慮し、人材ビジネス会社と連携していくこと。第五は、外部人材を活用する際の現場管理者の教育。第六は、正社員の多様な働き方のニーズへの対応。パネルでは、このような視点に立ってディスカッションできればと思う。

Business Labor Trend 2007.11

29



## 報告①

## これからの人材マネジメントの課題

(株)リクルートワークス研究所長 大久保幸夫氏



多様化の問題は、制度的な側面で議論を積み重ねられてきたが、もう一つの側面として、現場でどのようにマネジメントしていくかという課題が大きな問題になってきている。ワークス研究所で実施したアンケート調査によると、人事部門が感じている現在の課題として、「女性の活用」を挙げる企業が七割（七〇・六％）に及ぶ。次に「戦略上必要な人材像の明確化」（五七％）が続き、「価値観や企業文化の共有」（五四・四％）、「高度専門人材の育成・採用」（五三・五％）、「正社員以外の人材の活用」（四五・二％）などの問題が多様化に

関する項目として挙げられている。このような人事課題が列挙される背景には、様々な人たちが同じ職場で働いて組織の中が多様化しているという事実がある。しかし、それにもかかわらず、現場のマネジメントがうまくいっていないという危機感がアンケート結果から見えてとれる。

私の職場を見渡しても、正社員、地域限定の正社員、契約社員、パート・アルバイト、派遣、常勤・非常勤の業務委託の人など、じつに様々な人が働いている。この人たちを戦力として最大限に有効活用し、業務を遂行していくことが現場のミドルマネージャーに課せられている。私どもの研究所では今年、ミドルマネージャーを対象とした研究を中心テーマにしているが、ミドルマネージャーというのは大変難し



い問題を抱えていると思っている。彼らの仕事の一つは、業績を向上させ、業務効率、生産性を上げること。もう一つ、期待されているのは、いわゆるダイバーシティ（多様性）の問題だ。多様な人たちをうまく使い、ワーク・ライフ・バランスを実現し、メンタルヘルス・ケアもしつつ、人材育成もし

なければならない。短期的に見ると業績・生産性の向上とは矛盾しやすく、さまざまな要求を同時に抱え込んでいく。この二つのテーマに折り合いをつけるのが、日々のマネジメントをしていくのは、非常に大きな負荷である。現実として、それがなかなかうまくいかない理由の一つは、ミドルマネージャーの年齢にさしかかる人は、バブル経済のときに大量採用された世代だからだ。彼らの入社後、バブルは崩壊し、後輩がしばらく入ってこなかった時期を経ている。そのため、マネジメントを経験する機会が十分になかった。

また、過去一〇〜一五年位の間は、現場組織がフラット化した。昔ながらの係長職的な初級管理職がなくなりつつあり、課長が最初の初任管理職になり始めている。つまり、いきなり課長になってマネジメントを背負う。職場がかつての姿とは違っているので、上司がやっていたマネジメントを観察学習して、真似をすればいいというわけにはいかない。期待されているものが違う。そこに難しさがある。

さらに、今のミドルマネージャーは部下の管理だけでなく、自分自身もプレーヤーとして業績を上げることが期待されている。こうなると本心に忙しくて、やることがいっぱいある。このように、職場で働く人材の多様化が進む一方、そのマネジメントの蓄積が遅れているという点が指摘できる。

このため現場では、本人は意識していなくても、雇用形態差別につながるようなものの言い方やマネジメントをしてしまう。あるいは、メンタルヘルス上リスクがあるプレッシャーをかけてしまったり、パワーハラスメントやセクシャルハラスメントにつながりやすい行動をしてしまう。こうした問題が現実起こっている。

さらにモチベーションの向上についても揺らいでいる部分がある。旧来の正社員に対するモチベートと、非正社員の人たちに対するモチベートには違いがある。例えば、ある仕事を任せるとき、「君に任すよ。自分の思うようにやってごらん」という言葉は、正社員であれば、その人を信頼して権限委譲しているわけで、モチベートすることになるだろうが、派遣社員に同じことを言ったらどうだろうか。もともと会社の中の文脈を知らないのに、任すと言われても困ってしまう。責任転嫁されたと感じるかも知れない。同じマネジメントというわけにはいかないのが現実である。多様な人材をどうマネジメントするかということが、人事課題の中でも重要性を増し、最近、マネジメントスキルの強化に取り組む企業が増えている。

一方、多様化しているのは非正社員だけではない。正社員も多様化している。部下には、そのうち自分を飛び越

報告②

多様な働き方への道筋

法政大学教授 武石恵美子氏

していくような次世代のキーマンが配属されるかも知れないし、いつやめるか分らない戦力にもならない若者がやってくるかも知れない。或いは、出産などで仕事と生活のバランスに配慮しなければならぬ女性社員や、再雇用した大先輩、その他にも外国人、中途

採用者などもあるだろう。さらに言えば、昨今のM&Aがこの複雑性に拍車をかけている。組織融合が日常的に必要な場面が多くあるなかで、今度は、組織文化そのものが違う人たちをマネジメントしなければならぬ。こうして考えると、現在のマネジメントがい

かに難しいものであるかが分かると思ふ。多様化をいい方向に持っていけるのか、ネガティブな側面が大きく露出してしまふかは、ミドルマネージャーのマネジメント力に大きなウェイトがあるのである。

構成する要素に対して、正社員が選択できる幅をどこまで拡大していけるかがポイントになるだろう。正社員でも多様なニーズを持つ人たちは多い。そうした人々をどのように合理的で納得できる基準のもと処遇していくのか、また、人材育成や処遇の決定の仕組みも考えていかなければならない。

私が申し上げたいのは、果たして働き方の多様化が本当に進んでいるのかという点である。一般的に就業形態は、正社員・非正社員に区分され、雇用契約期間の定めの有無、労働時間の長短、勤務地が選べる・選べない、職務・責任の重さやキャリアの展開——こうした点が両者を分ける区分の軸になると考える。

しかし、この軸で本当に区分できるのだろうか。調査をすると非正社員の中でも、雇用期間の定めのない人が出てくる。労働時間もパートといながらフルタイムで働き、正社員と同じように残業をしている人もいる。逆に、正社員でも勤務地が限定されている人がいる。職務・責任の重さでも、正社員と非正社員が重なっている職場もある。このように、必ずしも正社員・非正社員という区分が、その働き方できれいに分かれていないのが実態で、両者の重複は多い。

ところが、問題は賃金、昇進、キャリア、人材育成など処遇の仕組みが二元的になっており、正社員と非正社員

の間には大きな格差があることだ。働き方の実態はグラデーションをもつて多様な形になっているのに対して、処遇の仕組みが対応していない。こうした問題意識が今回の改正パート労働法に盛り込まれた均衡処遇につながった。もうひとつ、働き方が多様化していると言われているが、正社員の働き方に多様な選択肢ができたというより、パート、派遣、契約社員などの増加にもない、非正社員の拡大及び就業形態が多様化していることとほぼ同義と

いつてよい面がある。では、正社員の働き方はどうなっているのか。九〇年代以降、長時間労働者が増えて、多様化するどころか逆に純化しており、一定の形に収斂する動きすらある。したがって、正社員の働き方をどう多様化するかが大きなポイントになる。

JILPTの調査によると、どういう制度を従業員が利用したいと思っているか、一方企業はどのような制度を導入しているかを尋ねており、両者のギャップの大きさが浮き彫りになっている。顕著なものが、学習等の自己啓発のための休暇制度、それから、短時間正社員制度、在宅勤務制度。これらは従業員のニーズが高いものの、制度があるという企業は少ない。勤務地限定の正社員制度は、従業員のニーズよりも企業の導入割合の方が高い。このように社員側のニーズが企業の人事システムに十分反映されていないのが現状ではないか。

正社員の働き方が多様になっていくかどうかを考えると、仕事内容・勤務時間・働く場所といった、働き方を

重要なことは、一人一人の従業員が働き方を選択できることで、それは非正社員に限らず正社員にも必要だ。個人の事情によって働き方が選べるようになる、全体としての合理的なバランスを考えなくてはならぬ。この際に重要な役割を担うのが、現場の労使だと思ふ。法律や政策で合理的なバランスを一方的に決めることはできない。企業の状況や職場の実態によって、合理性は変わる。だからこそ、労使の対話が重要であり、組合にとって大きな課題になっていくと考える。

それから人材育成も大切な問題だ。正社員も非正社員も多様化し、様々な人が働いている職場において、誰がその人々を育成するのか。これまで、正社員の育成は企業側が責任を持ってきたが、今後、すべてを企業が引き受けられるかというと、難しい場面が出てくるかもしれない。また、非正社員だから育成しなくていいというわけでもない。今まで企業だけに期待されていた人材育成を、引き続き企業が受け持つ部分、労働者が自己投資をしながらキャリア形成する部分、それを公的機関が支援するというような図を描いていくことになるかもしれない。多様化を進める上で、人材育成というのは一つの重要な視点である。





## 報告③

人材活用上の誤解と課題  
—雇用区分の再編を

東京大学教授 佐藤博樹氏



来年四月に改正パート労働法が施行される。企業の関心は相当高い。特に今回の改正ではパートと正社員との処遇の均衡が盛り込まれたことによる。

過去一〇年を振り返ると、さまざまな労働にかかわる法律が改正され、人事部門はそれに合わせて就業規則や人材活用の運用を変えることに追われてきた。しかし、法律を遵守するだけでは人材活用は十分とはいえない。

法遵守は当然大切なことだが、必要最低限の取り組みだ。人事の目的は、法遵守に加えて人材活用の基本原則をきちんと実現することにある。つまり、企業が事業活動を展開する上で、必要な能力をもった人材を確保、育成し、その人に意欲的に働いてもらうことである。

今回改正されるパート労働法を例に挙げると、パート社員から、なぜ自分にはボーナスがないなど労働条件について説明を求められた場合に、企業は説明することが必要となった。説明責任である。説明責任があることから、企業はおのずと処遇制度を合理的なものに整備していくことになるだろう。

パート労働法は短時間勤務の人に適用されるので、フルタイムの有期契約社員から、処遇制度について説明を求められても、法律上は説明義務はない。しかし、パート社員に説明してフルタイムの契約社員に説明しないというのは、人材活用の観点からは問題となる

う。すべての社員に納得して働いてもらうということが、人材活用の上では非常に大事な点である。

シンポジウムのタイトルに「正社員、非正社員」という用語があるが、法律のどこを探してもそうした言葉は見つからない。また、企業就業規則も「正社員就業規則」ではなく、「社員就業規則」とか「職員就業規則」になっているのが通常だろう。

では、正社員とは何か。一般的に、雇用契約期間が無期のもので定義することが多い。しかしパート社員でも有期契約ではない人がたくさんいる。非正社員といわれる人の二〜三割は、雇用期間の定めがないことから、雇用契約期間に定めがない人を正社員と定義するとおかしなことになる。

企業が社員や職員をどのように捉えているかという点、いわゆる正社員を「無限定社員」、非正社員を「限定社員」と言い替えたほうが、企業における雇用区分の実態に合っていると思う。「無限定社員」は、雇用期間を限定しておらず、定年まで雇用するだけでなく、活用する仕事も限定せず、事業所が複数あれば勤務地も限定しない。労働時間についても所定労働時間はあるが、必要に応じて残業もする。このように、雇用期間・働く場所・仕事内容・労働時間を限定せず働く人たちのことを、社員や職員と呼んできたのではないだろうか。

一方、非正社員である「限定社員」は、雇用契約期間や勤務地や従事する仕事や働く時間のいずれか一つ以上が限定されているものである。多くの企業において、パート社員は特定の事業所で一日六時間で決まった仕事をするという形で限定的に雇用される者が多い。このように、企業が正社員と非正社員に求める働き方を区別してきたことは、それなりに合理的だったと言えるが、いま、今、その見直しを迫られている。

なぜかといえば、従来の正社員の働き方が「限定化」されてきているからだ。例えば、転勤がない勤務地限定の正社員や職種限定社員、さらには一定期間残業しないとか短時間勤務になる正社員も出てきている。このように、正社員でも限定的な働き方を選択できる仕組みを企業が作りはじめています。

他方、非正社員の中で「無限定化」の動きがある。残業したり店舗間を異動したりするパート社員など、今までより広範囲な仕事をする非正社員も増えている。こうした結果として、従来の正社員と非正社員の働き方が重なってきたことで、雇用区分の再編の必要性が生じてきた。

雇用区分の再編については、先に区分ありきではなく、業務に必要な能力やその育成方法に応じて、異動を経験しながら長期的に育成する人、特定の仕事をもらうため短期間で育成

する人などを再整理して、雇用区分を設計すべきだろう。したがって、雇用契約期間は事後的に決まることになる。もう一つ、大久保所長が言われたように、人材活用は人事部門だけが担っているわけではない。必要な人材を確保し、育成し、意欲的に働いてもらうことが企業の人材活用であるならば、人事部門が関わっているのは多くてせいぜい二割で、残りは部下を持つ現場の管理職が担当している。そういう意味では、人材活用の成否は現場のマネージャーにかかっているともいえる。

従来から現場管理職の人材活用能力は重要であったが、従来の方法が通用しなくなっている。とくに派遣社員の場合、人事管理の半分は派遣会社が担っている。将来のキャリアをどうするか、処遇についても派遣会社が決めることだ。派遣社員を活用する企業は、人事管理の半分だけしか担えない条件下で、派遣社員に意欲的に働いてもらう必要がある。派遣社員の人事管理の難しさと言える。

## プロフィール

佐藤博樹 東京大学社会科学研究所教授<コーディネーター>

1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。1981年雇用職業総合研究所(現JILPT)研究員。1983年法政大学大原社会問題研究所助教授。1991年法政大学経営学部教授。1996年より現職。

大久保幸夫 株式会社リクルートワークス研究所長

1983年一橋大学経済学部卒業。同年株式会社リクルート入社。人材総合サービス事業部企画室長、地域活性化事業部長などを経て現職。専門は人材マネジメント、労働政策、キャリア論。

武石恵美子 法政大学キャリアデザイン学部教授

筑波大学第二学群人間学類卒業後、労働省、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2006年4月より法政大学へ。2001年お茶の水女子大学人間文化研究科博士課程修了。博士(社会科学)。

小倉一哉 JILPT主任研究員

1993年早稲田大学大学院博士課程単位取得退学。博士(商学)。1993年より日本労働研究機構(現JILPT)に勤務。現在に至る。専門分野は労働経済(労働時間、非典型雇用など)。

# パネルディスカッション



どう進めるか。

第三は、現場のマネージャーはブレイイン・グマナージャー化して、忙しいだけでなく、従来、自分が学んできた方法では人材活用の変化に対処できなくなっている。ここをどうするのか。

第四は、派遣社員などいわゆる外部人材の活用をどうすべきなのか。この四点について議論したい。

## 処遇の二元化をどう解消するか

最初の点について若干触れると、一つの解決策は、人材活用を元に戻す。二元化してしまえばいい。もう一つは、処遇も変えていくことである。しかし、後者は難しい点がある。たとえば非正社員の中

武石 佐藤先生が提起したように方法は二つあるが、元に戻ることは、できないと思う。働き方が多様化したのには、それなりの合理性があったはずなので、その合理性を捨てて戻る会社は少ないだろう。やはり処遇の仕組みを働き方に見合った形で見直す方向に進めなければならない。

そのときの問題は、賃金などの処遇面もあるが、人材育成やキャリアをどう考えるかが重要だ。正社員は通常定年まで働くことが予定されているので、企業はこれを前提に訓練投資をする。しかし、非正社員は有期なので、正社員並みに企業が投資するインセンティブはない。正社員並みの高い能力を持った非正社員に対していろいろな施策を導入する企業ができてきているが、逆に貢献度の低い正社員をどうするかという問題もある。正社員についても、処遇や人材育成は多様になり得ると考えている。

佐藤 非正社員で処遇が上がる人もいれば正社員で下がる人もある。これをどう納得性を高めて進めるかは、大きな課題だ。ただし、正社員と非正社員の処遇均衡が進み、正社員の雇用と処遇の多元化も進めば、問題は自動的に解決するのだろうか。

武石 そうなると、正社員と非正社員を分ける意味がなくなる。育児・介護などの必要性から一時的な短時間正社員になるのではなく、入社から定年までずっと短時間正社員という区分ができた場合に、フルタイムと短時間の正社員とでは一体何が違うのかということになる。育成の考え方も変わってくると思うが、処遇が多様化し、正社員も多様化していくと、正社員と非社員に分ける理由は何かということにもなる。

## 正社員の多様化をどう進めるか

小倉 労働条件も一般的にそうだが、福利厚生、能力開発、昇進・昇格等も含めた区分が多元化しているのに処遇が多元化していない。そこにギャップが生まれているので、多元化した雇用区分に合わせた処遇をしていくしかない。もう元に戻れないとしたら、ギャップがあるところを埋めていくしかない。

そうなると、均等・均衡処遇を進める際に、正社員の既得権をどうするか問題になるだろう。パイが拡大していけば、その相対的な配分を既得権の大きい正社員からそうじゃない人たちに分けられるが、パイが同じならば、正社員の既得権はその分、下がる。そこを正社員中心の企業別組合で、どこまで議論できるのか。こうした分配が、次の課題になると思われる。また短時間正社員の現状は、短時間

佐藤 いくつかのテーマを取り上げて、議論を深めたい。

第一は、シンポジウムのタイトルにもある従来の正社員・非正社員の区分についてで、ある時期までは合理的だったが、両者の重なり合いが増えており、他方で処遇については従来の二元的な区分が存続している。これをどうするのか。

第二は、正社員の働き方の多様化を

でも正社員と同じような仕事をしている人、他方で、正社員でも非正社員と同じような仕事しかしていない人がいる。そうしたなかで、全体的に処遇を見直すことになる。一定のパイを前提にすれば、ある正社員は処遇が高いという問題がでてくるかもしれない。ここが非常に難しい。それを現場で合意しつつ改革しなければならぬというハードルがある。



小倉主任研究員





佐藤教授

に力点はなくて正社員に力点がある。つまり、正社員に事情があつて一定期間、短時間になつていたのであつて、(一日六時間・週四日働くというような)短時間正社員よりも長く働いているパートはたくさんいる。しかし、処遇の格差はそこに追いついてない。それを壊していくと、影響は正社員にも及ばざるを得ず、そこが大きな課題だと思ふ。

**佐藤** 大久保所長は、正社員も多様化、多元化して処遇も均衡がとれた場合には、人材育成の方法やあり方をどのように変えていく必要があると考へているか。

**大久保** 非正社員が増えてきたことで、人材育成は根本的に考え直さなければならなくなつていふ。とはいへ正社員の人材育成は、じつは、これまでそれほど計画的に行われてきたとは思つてない。新入社員を職場になじませるまでの教育研修は、わりと体系的になつていふ。しかし、それ以降は階層別研修が若干ある程度で、一般的には計画のないOJTが中心となり、それほど体系化されてこなかつた。そこに多数の非正規社員が入つてきた。

では、一体どうすればいいかという問題に直面しているわけだが、方向性の一つとしてはつきりしている軸は、OJTをどうやって計画的、システムの、科学的に実施していくかということではないか。これ抜きには非正社員の戦力化を進めることはできない。しかし、そのOJTを従来型の組織長であるマネージャーに全部任せてしまつてはだめだ。専門の人にトレーニングのサポートをしてもらう体制をとらないと、うまくいかないだろう。

正社員と非正社員が働いている組織を見ると、二つのパターンに分かれていふ。パートと正社員の職務の切り分けが明確な職場がある一方、意図的に重なる部分をつくつていふ職場がある。多様な人たちを活用する合理的なアイデアの一つは、雇用形態別に職務を切り分けることだろう。しかし、敢えて二つの職務が少し重なる部分をつくつておくと、じつは登用促進にもつながら。正社員と非正社員が共存する組織をうまく回していくためには、正社員登用の適切な仕組みを運用することが大切だと考へてお

り、そのためには、職務は少し重なつていた方がいい。どちらの職務設計の



スタイルをとるかもう一つの重要なポイントだと思つていふ。

**佐藤** 新しく雇用区分を設計することは重要だが、他方で、雇用区分間の移動も必要になる。特定の雇用区分から他の雇用区分へ移動できないのは困る。正社員の雇用区分間の移動の仕組みを導入していふ企業はあるが、さらに非正社員と正社員を含めてすべての雇用区分が再編され、かつその雇用区分間で移動できるようにすることも大事だと思ふ。

ある程度、分けながら同時に重なりをつくつておくことが、能力開発やキャリア展開のモチベーションにつながる。他方、重なるについても移動できず、処遇も上がらなければ問題になつてくる。この雇用区分の設計や雇用区分間の

轉換について、武石先生はどう考へていふか。

**武石** 正社員轉換制度について、企業のヒアリングをしたことがあるが、企業にとつてのメリットは、採用チャネルが増えるので、学卒とは明らかに違うタイプの人材を採用できる点にある。ある小売業では轉換制度によって「販売が天職」のような人が採用でき

たという。企業にとつてもメリットがあるということをきちんと伝えていく必要があるのではないか。

それと大久保所長の話にあつたように、非正社員の育成が上手なマネージャーの下にいると正社員になれるが、そうではないとうまく使われるだけになつてしまふ。やはり現場のマネージャーは大事な役割を担つていふ。

OJTも重要だと思ふが、短時間正社員になると働く時間が短いので、フルタイムに比べると、仕事を覚える経験が少なくなつてしまふ。その少ない分をキヤッチアップできるようにタイプアクションを考へていくなど、別のチャンスを与えるような仕組みも必要になるのではないか。

**佐藤** 企業にヒアリング調査すると、正社員轉換制度は有効だといふ。しかし、難しいのは、現場管理者からすると、この人は優秀だから正社員に轉換してほしいと人事部門に頼んでも、人事部門はその人が優秀なだけじゃなく、轉換後も中長期的なキャリアを担えるかどうかを見て判断する。その辺りが、運用上、難しい点だ。計量分析では、正社員轉換制度があつても(従業員の)満足度が低くなつたといふ結果があるようだが。

**小倉** 佐藤・武石両先生のお話を聞いて、調査の中に現場管理職の対応が分かるような変数があればもう少し違う結果になつたかもしれない。轉換制度をどう有効活用するかは、計量的には図れないレベルの話なのではないかという気もする。

**現場マネージャーの課題**

佐藤 もう一つ大事なものは、多様な人材が意欲的に働けるように、彼らをよく人材育成していくマネジメントを現場のマネージャーができるかどうかということだ。同時に、現場マネージャーは業績や生産性をあげ、数値を達成しなければならぬ。これを両方やるのは難しく、短期的にはマイナスになることもありうる。プレイングマネージャーは問題だという指摘もあったが、仕組みとして新しいマネジメントができるマネージャーをどう育てるのか。

大久保 今のマネージャーの人たちは、非正社員が入ってきたことよって、より本質的なマネジメントを求められるようになった。佐藤先生が先ほどきちんと説明しなければならぬと指摘していたが、それは正社員に対してもいえる。だからマネジメントに携わる人間は、人事制度、その背景にある労働関係の法律に関しても本質的な理解があり、相手に通じる言葉できちんと説明できる能力が必要だ。これは避けて通れない能力開発だと思う。

一方で、何でもかんでも現場のマネージャーに投げる傾向がある。民間企業の組織も結構縦割りになっており、法務、人事、経理から現場のマネージャーに仕事が降りかかっている。これでは破綻してしまう。プレイングマネージャーは会社組織にとつては便利だが、うまくいくわけがない。もう少しミドルマネージャーの職務を分化する。例えば、マネジメントとプロフェッショナルプレイヤーを分けることも

あるし、人材育成に特化して、トレーナー型のマネージャーを事業部門ごとに配置する役割分担も必要かもしれない。

佐藤 課長クラスのラインマネージャーは何をやるべきなのか。例えば営業なら売り上げの数値目標などがある。どうやって達成するのかというと、もちろん、部下と相談しながら営業計画を立てるわけで、そのあとやるべき仕事を部下に割り振る。部下の中には、Aさんは能力があるが、Bさんは能力不足、Cさんは配置に不満があり異動を希望している、というようにいる。人がいても、与えられた仕事を部下が気持ちよくこなせる環境をつくり、課せられた数値を達成するのが、マネジメントの本来の姿だろう。そういう意味では、管理職の仕事の成果は部下の働きに依存する。だからこそ、部下の育成が重要なのだが、今の管理職は非常に忙しかつプレイングマネージャー化して、自分で仕事を抱え込んでしまう。その結果、部下が育たない。仕事を任せなければ育たないが、任せて教えるよりも自分がやった方が早い。ここを変えていかなければならない。

武石 今までは、仕事のできる人がマネージャーになってきたと思う。以前は、頑張れと言えば頑張ってくれる正社員ばかりだったので、マネジメントスキルはあまり必要なかったかもしれない。したがって、仕事ができることと、マネジメントできる能力が一致しないことがあっても問題は大きくなかったのかもしれない。しかし、職場が多様化・多元化するとマネージャーの専門性とは何かを考える必要がでて



武石教授

きた。サラリーマンにとってマネージャーになることが一つの目標だったが、これからはそうではなく、仕事で成功しても部下は持たないというモデルがあってもいい。マネージャーとはどういう人たちなのかを考える時期ではないか。

小倉 突き詰めると非常に難しい問題だ。例えば、法律・制度を知っているとか、あるいはプレイングとしての経験から何かを伝えることができる人はかなりいる。しかし、非正社員が多数入ってきて雇用区分が多分化した中で、いろいろなバックグラウンドを持ち、属性の違う人たちに対して、あなたの仕事はこうだよと、「相手の言葉」で言えるかという点、非常に難しい。

**派遣など外部雇用の活用と課題**

佐藤 非正規といつても直接雇用関係がない派遣社員なども増えてきている。そこも新しいマネジメントが求められる。

大久保 派遣社員については、バブル崩壊以降、人事が新規採用や退職者

の補充を抑制するなか、人手不足で回らなくなった現場でその活用が進んできた。しかし、最近では人事が派遣社員の雇用管理にコミットするように変わってきている。一つは、派遣に切り替えても決してコストダウンにならない。人事管理の全体のコスト適正化を図るためには、派遣社員も視野に入れないと人事の職務が果たせなくなってきたためだ。

もう一つの理由は、派遣社員とその仕事の指揮・命令を担当する人の間でトラブルが絶えないことがある。それは、どうモチベートするかといったレベルではなく、根本的なところでトラブルが起こっている。こうしたトラブルを防ぐためには、派遣社員を使う人にもう少しノウハウを提供した方がいい。

日本とほかの国における派遣労働を比較すると、大きな違いがある。日本の場合、派遣期間が長い。他国の方が短期的で、スポット的な業務を任せている。日本の場合、派遣社員として長く働きたいという人もいるので、海外とは随分、性格が違う。そうすると、その人たちのキャリアをどうするのか。貢献に応じて時給をアップするのか、あるいは役割をどうするのかという点など、もう少し考える余地がある。

佐藤 雇用区分の再編といったときに大事なことは、直接雇用している人だけではなく、派遣社員なども含めてどう再編成するかということ。コストの面でも、確かに総額人件費は減ったが、派遣社員などの物件費が増えており、それを含めたら人にかかわるコストがあまり変わらないという会社は結構多



い。

**武石** 派遣で長く働く人も多いが、パートでも勤続二〇年といった人も珍しくない。それはやはり、正社員のコストの問題がある。正社員のコストは、企業にとつてのコストと、働く人にとつても正社員になることのリスクがあつて、正社員への転換制度が機能しないのはこの問題も絡んでいる。正規・非正規の間の働き方がグラデーション化していると言いながら、正社員の働き方が長時間労働化するなかで、非正社員から正社員に転換するハードルが高くなっていると感ずる。

### 雇用保障の均衡・均等へ

**佐藤** 正社員と非正社員の二元的な区分が過去のものとなり、両者の活用が重なる場面が増えているなか、先進的な企業では、人材活用に合わせて処遇も多元化してきている。しかし、こうした企業でも、これからの課題は何かというと、今度は、雇用継続期間（雇用保障）の均衡・均等の問題になってくる。正社員・非正社員という区分をやめて、人材活用の実態に即して処遇をそろえる企業ができてきているが、雇用契約についてみると、従来の非正社員は有期のまま。雇用契約については均衡・均等になっていない。なぜ企業が、有期契約の更新を続けているのか、これは大きな問題だと思ふ。

雇つたばかりのときは、その人の能力がわからないので、半年か一年契約がありうるが、その後は、ほぼ自動更新になっている。長く働いて実力のあるパートにやめられたら困る企業は少

なくないのに、なぜ有期契約のままなのか、きちんと議論する必要がある。

そのときの大事なポイントが、パートは勤務地や職種を限定して雇用しているという点だ。こうしたパートの人たちを無期契約にできるだろうか。無期契約にしたらどういふ問題が起きる可能性があるか、じつはその部分が有期で更新せざるを得ない理由と結びついている。そこを解明しないと、雇用保障の均衡・均等が実現しないだろう。そういう意味では、雇用保障も多元化が不可欠となる。

**大久保** 店舗などの現場で働く非正規社員を地域限定正社員にする動きが、幾つかの企業で見られる。地域限定というのは、正社員として期限を定めず雇用を保障する一方で、少し賃金水準の低い正社員としての枠をつくるという発想だ。当然ながら、ベースの給料を上げ、雇用を保障することになるので、企業としてはコストアップにつながる。ただ、離職されて新しい人を求人・採用し、教育するコストまで含めて考えると、地域限定正社員は相当合理的な制度ではないかと思ふ。短期的



大久保所長

にはコストアップするが、コスト増の要因を吸収する余裕があれば多くの企業にとつて、合理的な選択肢になるだろう。正社員・非正社員に二極化するなか、その中間的な形態が検討されて、導入されていくと予測している。

フランスでも、日本と同じように、正社員・非正社員の二極化問題が大きく、中間的な働き方を開発したらどうかということ、試用期間をつくり、その間は自由に解雇できるが、その後は正社員化するという議論がある。周知のとおり暴動が発生したこともあり、なかなかまとまっていけないが、日本でもフランスと同じような議論が成立し得る。最終的には、どんな形で雇用契約の全体的な設計をするかという本質的な問題に立ち返るのではない。労働契約の問題をどう整理するかという大きな問題が残っていて、そこまではないかと最終的な解決にはならない。

**武石** 議論を通じて、正社員のスタンダードな働き方とは何かということ考えた。残業が際限なく、転勤があるのが正社員のスタンダードでいいのかという気がする。短時間正社員という印象を受けるが、正社員のスタンダードとは、フルタイムで働いて、基本的には定時で帰る、会社の都合で頻繁に転勤することもないという働き方ではないか。もう少し正社員のスタンダードを変えていかないと正社員が多様な働き方の実現は難しいのではないかと感じた。

雇用保障の均衡については、今の非正社員は、雇用も不安定で賃金も安く、キャリアも形成できないという、一な

いないづくし」のイメージだが、あるコンサルタント会社では、かなり高度な専門職の中に、正社員のコンサルタントと有期雇用のコンサルタントがいる、雇用保障がないコンサルタントは、その分賃金を高く設定しているケースがある。能力が高い人は、ある程度の安定を犠牲にしても、高い賃金を得ようということ、有期にシフトする人も多いという。こうした安定と賃金のトレードオフの関係が、今まで発想としてなく、非正社員は不安定だし賃金も低いというイメージが定着している。しかし、こうした条件の組み合わせの中でいろいろな働き方が出てくる可能性がある。

最後に、個別的な労働条件とか働き方の決定に当たっては、労働組合の役割が非常に重要だと思う。これまで集団として一定の労働条件を勝ち取るというのが、組合運動の大きな方向性だったが、いろいろな人が組織の中に入るときに、それを組合としてどう支えていくのか。その新たな方向性も問われているということの問題提起として申し上げたい。

**佐藤** 本日のテーマには答えというものがあるわけではない。議論で提起された課題の解決策も同様ではないだろう。しかし、この問題に向き合い、取り組んで解決していかないと、企業は有効な人材活用ができないし、働く人たちにとつても安心できる、そして将来のキャリアが見通せる仕組みをつくることもできない。この非常に大事なテーマをこれからも皆さんと一緒に考えていきたいと思ふ。(一)