

1. 事業所への提言

(1) 組織能力の蓄積と柔軟性を両立させる人材ポートフォリオの設計

正社員と非典型労働者をうまく組み合わせる戦略的な人材ポートフォリオの設計が人材マネジメントにとって重要なテーマになっている。適切な人材ポートフォリオの設計と運用は、企業が環境の変化に適応しながら市場の中で生存していくのに必要な柔軟性を高める。

これらの柔軟性を高めるためには、企業内の組織・業務を、企業特殊技能が必要となる中核業務と、汎用的な専門技能のみを必要とするかもしくは技能をほとんど必要としない周辺業務に区別し、それぞれに適した人材を配置し処遇していくことが重要となる。このような柔軟性向上を企図した人材群別管理の設計のフレームワークが、企業特殊技能とチームワークの2軸で描かれる人材ポートフォリオである。

人材ポートフォリオの縦軸は企業特殊技能である。企業独自の中核的組織能力は、他社に真似できない価値を顧客にもたらす企業内部に秘められた独自の特殊資源（あらゆる資源、能力、組織特性、知識）の集合体である。したがって、組織能力は模倣困難になるように企業内部で長期に作り込まなければならない。それゆえ、中核的組織能力は「Make」すべきである。他方で中核的組織能力以外の資源は「Buy」でよい。

人材ポートフォリオの横軸はチームワークである。業務に関わる複数の労働者の技能が柔軟に伸縮し、かつ分離不可能なとき、社員の技能の組み合わせは関係特殊的となるので内部化「Make」が機能的である。

他方で、人材の内部化はコストを発生させる。したがって、企業特殊技能を発揮してチームワークで仕事をする中核人材は、雇用保障を約束した長期雇用すなわち正社員が適切であり、そうでない周辺人材は短期雇用もしくは外部化すなわち非典型労働者が適切である。このような正社員と非典型労働者の分離は企業の数量的柔軟性と財務的柔軟性の観点から、企業経営にプラスの効果をもたらすことをあらためて確認しておこう。

なお、この人材ポートフォリオの機軸となっている「Make」と「Buy」の線引きは、組織中核能力の峻別とその蓄積の仕方に依存している。もとより組織中核能力とは何かに答えることは企業個別の戦略課題である。同時にその中核能力の蓄積に労働者をどのように関わらせていくかは企業個別の人事・労務課題でもある。また制度設計にあたっては労働者の仕事に対する意欲への影響を検討しておかなければならない。したがって、人材ポートフォリオの動的・個別的な管理は、労使協議などの機会を利用して労使双方が協力して研究・実践していくことが不可欠である。

(2) 人材ポートフォリオの動的・個別的な管理の実践

しかし、上記で描いた人材ポートフォリオは静的なものである。本調査で明らかになった主要なポイントは以下の3点である。

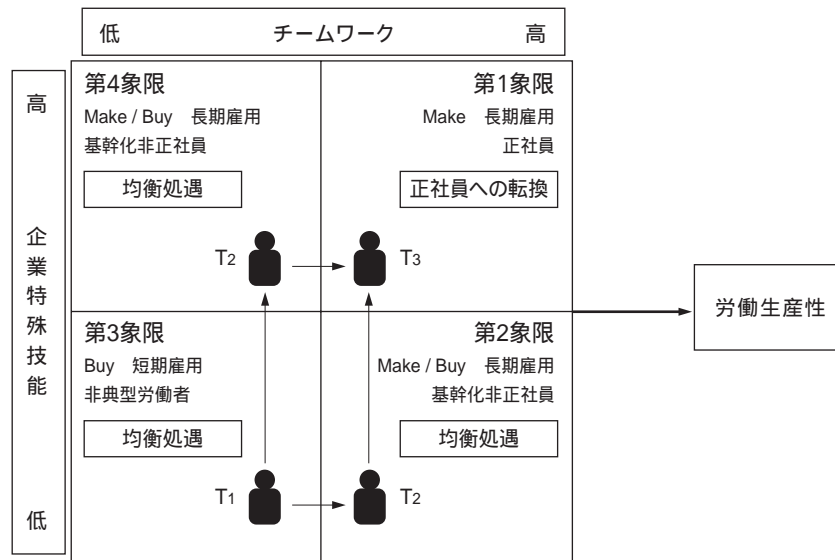
イ) 「Make」の便益に対応する指標、すなわち「企業独自技術への貢献」「組織市民行動」「企業特殊技能の習得」に対して非典型労働者は、事業所が求めている以上に意欲的である。

ロ) 上記の指標において非正社員の意欲と均衡処遇の程度が同時に高まると労働生産性に対してプラスの影響を与える。

ハ) 均衡処遇の問題は、「今このとき」の仕事内容と責任の重複の状態に応じた同一価値労働・同一賃金という静的な均衡で捉えることも必要であるが、将来の企業特殊技能の発展および仕事内容の高度化への労働者個別の期待に応じて要請されるようになるという動的・個別的な視角で捕捉することもまた重要である。

つまり、高い意欲や能力を持つ非典型労働者に、事業所は十分に報いていない、あるいは活用していないということが問題なのである。以上のことから、図16に示す「人材ポートフォリオの動的・個別的管理」を施すことが効果的である。

図16 人材ポートフォリオの動的・個別的管理



この人材ポートフォリオの動的・個別的管理の基本的な考え方は、労働者の区分を正社員と非典型労働者といった雇用形態で括るのではなく、技能や仕事内容の違いに応じて行うということである。さらに技能や仕事内容の違いは「今このとき」のみならず将来への期待も含めて労働者個別に評価すべきであるということである。その意味で全ての象限に均衡処遇の考え方は貫かれている。

その上で、まず時間軸 T_1 において第3象限にいる短期雇用契約の非典型労働者に対しては「今このとき」の業務内容に鑑みて均衡処遇を施す。ただし雇用期間は短期である。このうち、企業特殊技能の発展に意欲する人材を選別しトレーニングを施す。そして一定の技能レベルに到達した非典型労働者を時間軸 T_2 において第4象限に移行させる。この象限での雇用形態は非正社員（契約社員もしくはパート）となる。ただし、彼らは質的に基幹化され、雇用は長期化（契約更改を繰り返す）している。この象限の非正社員には均衡処遇を実践し、雇用保障に努力する。

別の移行の過程もある。第3象限にいる非典型労働者のうち、チームワークを愛好する人材を選別し、時間軸 T_2 において第2象限のチームワークが高く要請される仕事に配置する。このとき雇用形態は契約社員もしくはパートの非正社員とし、雇用は長期化（契約更改を繰り返す）している。この象限の非正社員には均衡処遇を実践し、雇用保障に努力する。

この2つの移行過程は、縦軸の企業特殊技能は能力評価に、横軸のチームワークは職務評価に対応していると考えればよい。なお、企業特殊技能の発展とチームワークは互いに分かちがたく結びついているので、現実の運用は両者の総合評価となる。ただし、第4象限および第2象限に位置付けられる質的に基幹化された非正社員は、突発的に発生する所定外労働や転居を伴う配置転換などの拘束性からはできうる限り解放しておく。

そして、第4象限および第2象限に位置付けられた非正社員のうち、事業所が定める特定の条件を満たせば時間軸 T_3 において正社員に転換する。ここでの重要な点は、イ) どのような技能を修得し、ロ) どのような仕事に従事し、ハ) どのような拘束性を受容すれば、正社員になれるのかの

「基準」と、そこに到達するまでの「キャリア・パス」を明示して、非正社員の努力の方向を定めて労働意欲を引き出すことである。

(3) 国の支援・援助の積極的活用

国では「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)に基づき、パート労働者の多様な就業意識や就業実態を踏まえた適正な労働条件の確保及び雇用管理の改善を推進するために、事業主の取り組みに対する支援・援助を行っている。また、パート労働者及びパート労働を希望する人に対しても、情報提供や相談援助を行っている。企業はこのような国や国の指定を受けた機関が行っている支援事業を積極的に活用していくことが望まれる。

例えば、均衡処遇推進事業として、パートと正社員との均衡処遇に意欲する事業所に対して、均衡処遇実務コンサルタントを派遣し、具体的な助言を行うとともに好事例を紹介する業種別使用者会議を開催している。また、事業主がパートの雇用管理について自己診断できるシステムを構築し、それに専門家の意見を付けて事業所にフィードバックする取り組みを開始している。このようなパート活用度指標を利用して、自社のパート活用の不十分な点を明らかにし改善していくことも重要である。

(4) 採用の仕方の多様化

本調査では、期間に定めのある有期契約である労働者を非正社員と定義したが、実態は契約更新を繰り返し常用雇用化しているケースが相当ある。ケース・スタディでは、その中で、技能発展の方向性と仕事のあり方という新たな区分ごとに訓練投資を施し、同時に雇用形態に関わらず処遇のあり方を能力と仕事の側面から合理的に設計して、競争力ある人的資源を蓄積していこうとする企業を紹介した。ケース・スタディからは、新卒を中心とした正社員採用から非典型労働者の正社員への転換という形態に正社員の採用の仕方が変化してきていることが注目される。つまり、正社員への転換制度の導入や紹介予定派遣の活用である。このような傾向は、労働市場の流動化と補完性を持っているので、今後流動化が進展すれば、大企業も巻き込んで広く社会全体に普及していくことが予想される。

2. 労働者への提言

(1) 働き方の主体的かつ柔軟な選択

現状は、非典型労働者を人材ポートフォリオの第3象限に限定して雇用している企業や、非正社員を第2象限や第4象限の仕事に従事させているにも関わらず均衡処遇していない企業も多い。そのような事業所に雇用されている非典型労働者は、キャリア形成の将来展望が持てない状況の中、閉塞感に苛まれることになる。閉塞感とは、主体的に非典型労働者という働き方を選択したのではなく選ばざるをえない、将来に向けて学習していきたいと考えるがその機会がない、チームワークの意欲を持とうと思ってもそういう制度や慣行になっていない、といった一種のあきらめである。

しかし今後、人材ポートフォリオの動的・個別的管理の機能性が明らかになるにつれて、非典型労働者を均衡処遇し、積極的に生産性向上に結び付けようとする企業が増加すると予想される。同時に、均衡処遇を促すように法制面の整備が進むと予想される。そのような近未来を展望すれば、労働者は、自らの働き方を人材ポートフォリオ上のどの象限に位置付けるのかの選択を主体的かつ柔軟に行いうるよう、日常から準備しておくことも必要である。準備とは継続的な学習による技能向上を意味する。

(2) 継続的な学習による技能向上

労働者が継続的に発展させる技能タイプは二つある。一つは企業特殊技能であり、もう一つはチームワークをうまく行いうる技能である。

前者の企業特殊技能は人材ポートフォリオ上の第3象限から第4象限に移行するときに要請される技能である。本調査では企業特殊技能は次の質問項目で測定されている。

- ・ 職場での長年の経験に基づき業務を改善していく技能
- ・ 普段と違う異常が発生したとき、その問題を発見し解決する能力
- ・ 職場の他の人の仕事内容も理解して細々と調整をする技能
- ・ 自部署のみならず関連する職場の人材、技術組織を把握する技能
- ・ 会社の文化の土台の上に成り立っている知識や技術の理解

企業特殊技能は特定の職能の中で多数の仕事を経験することによって身につく。さらには複数の職能を経験することによって高まる類の技能である。勤務する事業所のジョブ・ローテーションを積極的に受け入れて意識的に幅広いキャリア形成を行っていくことが望まれる。

後者のチームワークのための技能は第3象限から第2象限に移行するときに要請される技能である。具体的には他者と協働していく柔軟性である。本調査ではチームワークは次のような仕事特性であることを意味している。

- ・ 同僚と絶えず相談しなければならない仕事
- ・ 同僚と情報のすり合わせをしなければうまく行かないことが沢山ある仕事
- ・ 同僚の仕事の進み具合に気を配らなくてはうまく進めていけない仕事
- ・ 当初の計画よりも期中の臨機応変な対応が奨励される仕事
- ・ 他部署との細々とした調整を必要とする仕事
- ・ 仕事の範囲は、臨機応変に変化する仕事

この象限を目指す労働者は、企業特殊ではない専門技能を發揮しながらも、それにとらわれて職務範囲を自らの手で狭く限定してはならない。つまり、自身の専門技能を向上させるのみならず、幅広いコミュニケーション力あるいは柔軟性といった技能を高めていくことに意識的に取り組むことが大切である。本調査では、非典型労働者は、チームワークなど水平的調整を求められる仕事を現状以上に求めているとはいえないことが明らかになっている。むしろ、システム化（標準化）された定型業務をより選好している。つまり、非典型労働者は平均像で見れば、現状よりも対人関係能力を要求される仕事に積極的に取り組もうと意欲しているとはいえないし、さりとて消極的であるともいえない。チームワークを通じた学習は専門技能の発展機会でもあることを自覚し、積極的にチームワークの特性を持つ仕事経験を積んでいくことが望まれる。

(3) 国の支援・援助の積極的活用

国や国の関係機関等では、パート労働を希望する未就業者および働く上で課題を持っているパート労働者に対して、必要とする情報の提供や相談会を開催している。このような支援を積極的に利用することも有効である。

3. 労働組合への提言

上記のような労働者への提言を組織的に支援するために労働組合が果たす役割も大きいと思われる。例えば、労働組合が、正社員のみならず非典型労働者にもキャリア形成に向けたアドバイスをするなどの取り組みが考えられる。また、非典型労働者が直面している問題を労働組合が積極的に把握し、労働条件改善等経営側にその解決を求めることも効果的であろう。同時に、パート労働者など非典型労働者を労働組合に組織化することが望まれる。組織化が進めば、事業所単位で採用されることの多い非典型労働者の働き方や処遇の実態を一元的に把握することができるようになる。今まで一人で悩んでいた非典型労働者の意見を組織的に収集し経営に反映していくことができるようになる。労働組合のこのような取り組みは、非典型労働者に対する働き甲斐のある職場づくりや均衡処遇の推進に効果的であろう。同時に、均衡処遇の実践を生産性向上にうまく結びつけていくような人材ポートフォリオの動態的管理のあり方を労使が協力して研究・実践するなどの取り組み

が望まれる。

4. 行政への提言

リクルートの黒田氏の報告にあったように、非典型労働者として働く若者の約半数が週40時間以上働き、6割近くが今の仕事を1年以上継続している。その働き方の内実は正社員と同様であるのが実像である。しかし、リクルートの調査によれば彼らの現在の就業形態への満足度はきわめて低いとのことである。非典型労働者として働く若者の多くは一生懸命働いているのに報われていないという感覚を持っている。その不満の原因は、彼らが、人材ポートフォリオ上の第3象限に閉ざされ、技能発展の展望が見出せない閉塞感に苛まれていることにある。このことは世代を問わず非典型労働者として働くすべての労働者に共通する問題である。

雇用形態あるいは働き方の多様性が増した現代社会において、手厚く保障された雇用環境で働く一部の正社員のみならず、非典型労働者も安定した雇用が提供されてこそ、企業特殊技能の習得意欲やチームワークへの選好を高めるであろう。非典型労働者の雇用の安定を図るために行政が取り組む課題は次のようにまとめられる。

(1) 非典型労働者の均衡処遇に向けた法的整備と周知

事業所ヒヤリングによると、事業主は、安価で便利な労働力として非典型労働者を正社員の補助的な業務に固定して雇用する傾向がある。正社員と非典型労働者の処遇に差異があるのは当然と考える場合が多く、人材ポートフォリオの動的・個別的管理を実践している事業所はなかった。一方、労働者側は、処遇の格差について一部には不満を漏らす非典型労働者もあったが、おおむね現状を肯定するという傾向にあった。

こうした状況は、税制、雇用保険・社会保険などの制度的制約が影響していると考えられる。こうした状況を打破し、労働条件や仕事内容あるいは技能を基準として、正社員と非典型労働者の均衡処遇がなされるよう国において法的整備を行う必要がある。

もとより法制面の整備は時間がかかる。したがって、行政は、現行のパートタイム労働法などの法律やパート労働者に対する支援事業の周知を図ることが取り急ぎ重要である。

(2) 非典型労働者の閉塞感の解消に向けた事業所と労働者への情報提供機能の拡充

求職者に提供されるべき求人情報の中には、当該企業・事業所の人事管理の政策に関する情報が含まれることが望ましい。具体的には、当該企業の非典型労働者の人材育成に関する方針、人事制度、実績をも包含した情報である。そのような観点からは、行政には企業が進んでこのような情報を開示するように働きかけることが望まれる。その意味で、人事管理の内情に踏み込んだ企業個別の情報提供においては職業紹介事業分野の民間企業が果たす役割も大きいといえる。

また、行政が求職者に対してキャリア形成上のアドバイスやカウンセリングを施すことも有効である。例えば、求職者に対して、「どのような仕事経験を積んでいけば評価されるようになるのか、あるいはどのようなキャリアを獲得できるようになるのか」を具体的に示すことができれば、求職者は将来のキャリアを展望できるし、働くことに対する意欲が高まるであろう。結果として求職者側と求人側のマッチングの精度も高まると思われる。

(3) 人材ポートフォリオの動的・個別的管理の啓発と普及

非典型労働者の活用目的が、人的資源の蓄積という戦略的な視点でなく、短期的なコスト削減に偏っている事業所が少なくない現状に鑑みれば、行政は、本調査で明らかになった「非典型労働者の特定の意欲と選好は、均衡処遇の取組みと結合したときに経営パフォーマンスに良好に作動する」ことを広く社会に知らせる啓発活動を行うべきである。均衡処遇は単に道義的かつ規範的な取組みではなく、経営パフォーマンスを左右する重要な人事管理施策であることが事業所に理解され

ば、人材ポートフォリオの動的・個別的な管理と均衡処遇は大いに推進されると思われる。同時に、行政は、地域の商工関係団体を通じて能力評価や職務評価の仕方について事業所に情報提供するなどの側面的支援活動を強化すべきである。

(4) 職業能力評価システムの周知と能力開発の支援

非典型労働者が専門的な職業能力を既に保有していれば、円滑かつ迅速に人材ポートフォリオ上の象限を移行することができる。例えば、これまで勤めてきた企業と同一の職種で働くことになれば、既に保有する専門的スキルを基礎として企業特殊スキルの習得は促進されるであろう。したがって、労働者は、自身が保有しているスキルがどの程度の水準にあるかを客観的に再評価し適宜リフレッシュしていくことが有効である。

既に我が国には、職業能力開発促進法に基づく「技能検定制度」が137職種で実施されている。また、近年のホワイトカラーの職務の増大を反映して、平成5年より、職務に必要な専門知識・能力の体系的習得を支援することを目的とする「ビジネスキャリア制度」が創設されている。さらに、平成14年より、新たに職務能力評価を主目的とする試験制度（ビジネス・キャリア・マスター）も設置された。実際これらの制度に対する関心は事業所・労働者とも高い。しかし、このような公的資格に関わる制度がさらに企業および労働者に活用されるようになるためには、これまで企業特殊スキルの領域にあるとされてきた暗黙的な知識体系や行動特性などの要素も、うまく共通点を見出し、能力標準に加味していく必要がある。そのためには、企業が職業・職務の社会的基盤づくりに積極的に参画することが不可欠である。行政はこの点を認識し、企業および職業能力開発に関わる団体と連携をとって、労働者の技能再開発の支援を強化していくことが求められる。

