

「雇用・就業形態の多様化に伴う労働者の処遇や活用のあり方について」（中間報告）
 ～事業所及び労働者に対する意識アンケート調査結果～ <概要版>

1. はじめに

雇用・就業形態の多様化が進んでいる。その象徴となっているのは「非典型労働者の拡大」である。平成14年就業構造基本調査によると、雇用者に占める非典型労働者の割合は、平成9年から平成14年にかけて男性・女性ともに大きく上昇している。

この背景には、正社員での雇用機会が減少しやむを得ず非正規雇用で就職していることや、女性や高齢者が自分の時間に合わせて非正規雇用で就業するようになってきたことなどの労働者側の事情がある。同時に企業側においても、人件費抑制、専門的・即戦力人材の確保に非正規社員が活用されているという面もある。

また、2003年の職業安定法、労働者派遣法等の改正による労働市場法規制の緩和や経済のグローバル化による労働力移動の活発化傾向の中では、非典型労働者の増加だけでなく正社員の短時間勤務化などがさらに進むものと予想される。しかし一方では、賃金格差、評価・処遇、人材育成、キャリア形成などの諸課題が、労働者側、企業側の共通したものとなっている。

このような状況を踏まえ、大阪府産業労働政策推進会議では、平成16年度・17年度の2年間をかけて、「雇用・就業形態の多様化に伴う労働者の処遇や活用のあり方について」審議することとした。平成16年度については、大阪府内企業（特に中小企業）における雇用・就業形態の多様化の現状及び非正規労働力の労働条件や人材育成等の実態を把握する調査を実施し、分析を試みた。

2. 調査の目的

本調査では、雇用期間に定めのない「正社員」に対して、事業所と直接雇用契約を結んでいるパート、契約社員、臨時労働者、嘱託社員など正社員以外の社員を「非正社員」と呼ぶ。また、派遣労働者や請負労働者など事業所と直接雇用契約を結んでいないが事業所内で就労している労働者を「外部人材」と呼ぶ。そして「非正社員」と「外部人材」を合わせて「非典型労働者」と呼ぶこととする。

近年の非典型労働者の拡大の背景には「事業所側の事情」と「労働者の側の事情」がある。

事業所側の事情とは、市場の不確実性への対応と、迅速な事業展開のための機動的な労働力の供給、および業績変動に対する機動的な総人件費管理の手段としての非典型労働者の拡大である。具体的には、「柔軟な人材配置」(Flexible Staffing Arrangement)の活用である。

すなわち、事業所は非典型労働者を活用して、業務の繁閑や業績の変動に対して、労働量の「数量的柔軟性」と、総額人件費の「金銭的柔軟性」を確保しようとする。そしてこの問題は、人材を長期雇用で内部育成するか、あるいは短期雇用でその都度、労働市場から必要な労働者を調達するかという人事管理の基本政策の問題に関わる。前者を内部育成という意味から「Make」、後者を市場から調達するという意味から「Buy」の人事政策と呼ぶ。「Make」は典型的には正社員が、「Buy」は外部人材が対応する。契約社員やパートといった非正社員は、その雇用関係の継続性や研修機会付与の程度等によって「Make」でもあり「Buy」でもある。

もとより、「数量的柔軟性」や「金銭的柔軟性」は、人事管理において今も昔も変わらぬ重要な経営課題である。しかし、90年代からはじまった以下に述べる環境の変化が雇用・就業形態の多様化を推し進める要因になったと思われる。第1に、業績悪化に伴う総額人件費の削減圧力の増大である。第2に、労働者派遣法や労働基準法などの法制度や規制の変化である。第3に、それと歩調をあわせて人材派遣会社やアウトプレースメント（再就職支援）ないしアウトソーシ

グ（外部委託）会社が台頭してきたことである。第4に、情報通信技術の発展によって求人情報や求職情報へのアクセスがいっそう容易になったことである。これらの要因が、労働市場から必要な労働者を調達する際の情報探索費用の低下をもたらし、雇用・就業形態の多様化を一挙に前進させたといえる。

しかし同時に、正社員の削減と、それと代替的な非典型労働者の増加が、職場において幾つかの新しい問題を生み出しつつある。たとえば、雇用期間の短い非典型労働者の増加によって、正社員が長年培ってきた技能の伝承を阻害するという問題である。さらに近年は、パートや契約社員を長期内部育成して企業特殊技能を身に付けさせながら管理・監督職や高度専門職に任用していくとする事業所もある。すなわち、正社員と変わらぬコア人材として位置づけ活用する「非典型労働者の質的基幹化」の動きである。このような非典型労働者の質的基幹化は、正社員との仕事の区別を曖昧なものとするから、同一価値労働・同一賃金といった均衡処遇の問題を顕在化させる。たとえば小売チェーンなどは、これまでは、たとえ非典型労働者と正社員が同じような補助的業務に配置されていたとしても、正社員固有の一時的な育成期間、すなわち管理監督職に任用していくためのトレーニング期間として位置づけることによって、正社員と非典型労働者の不均衡処遇を合理化してきた。しかし非典型労働者も正社員と同様にいずれ管理監督職として任用するのであれば、その合理性は失われ、均衡処遇の問題があらためてクローズアップされることになる。

事業所は、その内部にある様々な仕事の特性に応じて、労働者の雇用に係る便益から費用を控除したレントが最大になるように、適切な雇用形態の労働者を配置したいと考える。ここで、このように労働者を何らかの基準で切り分けて群別管理する人事施策を雇用ポートフォリオ（人材の組み合わせ）と呼ぼう。

企業のコア人材である正社員は、企業内部の仕事経験を通じて企業特殊技能（その企業内特有の職務能力）を身に付けることによって、他社には真似できない企業独自能力を構築する。また、職種や職場の転換を受け入れることが可能な幅広い技能や知識を保有する労働者を確保することで「機能的柔軟性」を高める。これらが人材を内部育成する「Make」の便益である。他方で、内部で労働者を長期に育成しようとするれば、教育投資、働きぶりの評価と監視など、さまざまな管理コストを発生させる。したがって、事業所にはコア労働者とそうでない労働者を区別しようとする誘因が生じることになる。つまり、事業所と労働者の契約が、企業特殊技能を基礎にした労務の提供とそれへの対価としての賃金といったように関係特長的（relation-specific）になれば、「Buy」よりも「Make」のほうが取引費用の節約となる。

労働者側の事情とは、残業や配転など拘束性の高い働き方（正社員）になることを忌避して自発的に非典型労働者として働きたいと考える個人が増加していることにある。拘束性の高い正社員になることを嫌いフリーターという働き方を選択する若者、家事と仕事を負担なく両立させたいと考えるパート、特定の企業に所属せず専門技能を生かして働きたいと考える派遣社員や契約社員なども多いだろう。しかし、折からの人件費の削減圧力によって正社員採用の門戸が狭くなったゆえに、やむを得ず非典型労働者として働く個人も多いだろう。大阪においては、30歳代や40歳代の女性の有業者率が全国平均に比べて低く、また離転職率が全国平均より高いので、非自発的に非典型労働者という雇用形態を甘受する労働者が多く存在している可能性がある。このような非典型労働者は、賃金、評価・処遇、教育訓練、キャリア形成などにおける正社員との処遇格差の問題に不満を持っているかもしれない。

このような事業所側の事情と労働者側の事情によって、雇用・就業形態が多様化し、労働者の処遇や活用のあり方は著しく変わりつつある。同時に、正社員と非典型労働者の組み合わせの適正化と、非典型労働者の士気向上に配慮する人事管理に修正していくことが不可欠となってきた。そこで、本調査では、事業所に対する「雇用・就業形態の多様化に伴う労働者の処遇や活用」の実態と、そのような処遇のもとに働く労働者の意識をアンケートによって定量的に調査し、その

「あり方」を検討していく。

3. 調査の課題

本調査で明らかにすべき課題は以下のようにまとめられる。

<事業所調査の課題>

事業所の非典型労働者の活用のあり方を、下記の3つの視点を設けて明らかにする。フレームワークは図1のように描かれる。

(1) 非典型労働者の活用の実態を正社員のそれと比較しながら調査分析する。その際、活用のあり方は「Make」と「Buy」を切り分ける関係特殊投資の問題に対応させて、仕事特性と技能タイプの2つの軸で構成される雇用ポートフォリオで捉える。

- ・事業所はどのような特性を持つ仕事に正社員を配置するか。またどのような仕事を非典型労働者で賄おうとするか。
- ・正社員と非典型労働者に求める技能タイプはどのような違いがあるか。
- ・正社員に比べて非正社員の拘束性はどの程度であるか。
- ・正社員と非正社員の人事管理の違いはどのようになっているか。

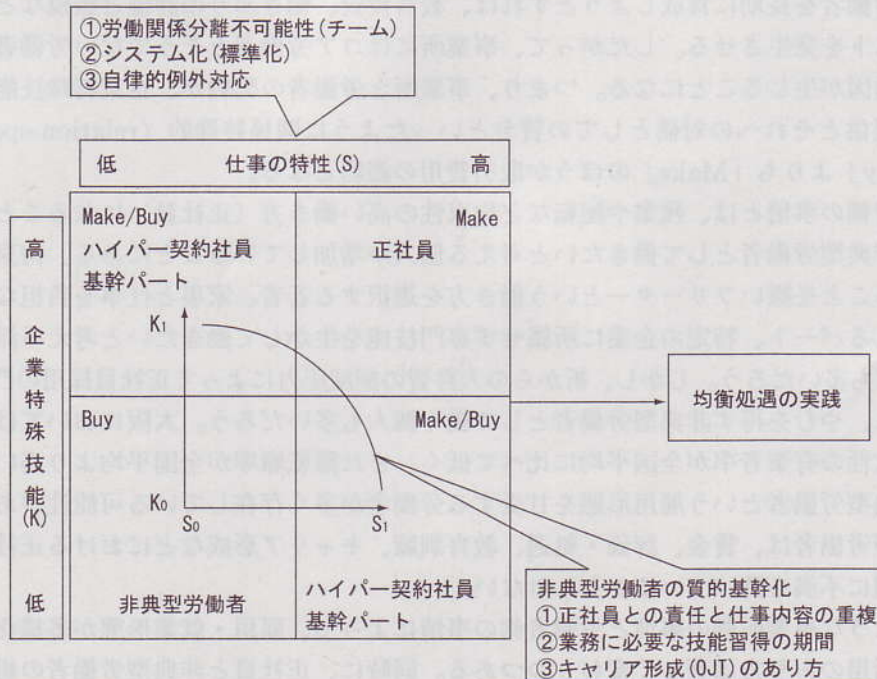
(2) 非典型労働者の質的基幹化を図ろうとする事業所は、そうでない事業所と比べて活用のあり方がどのように異なるかを調査分析する。

- ・質的基幹化する企業は非典型労働者をどのような特性の仕事に配置しているか。
- ・質的基幹化する企業は非典型労働者に対してどのような技能を求めているか。

(3) 非正社員の均衡処遇の実践に対する影響要因を調査分析する。

- ・質的基幹化と均衡処遇はどのような関係にあるか。
- ・活用のあり方と均衡処遇はどのような関係にあるか。

図1 事業所調査のフレームワーク

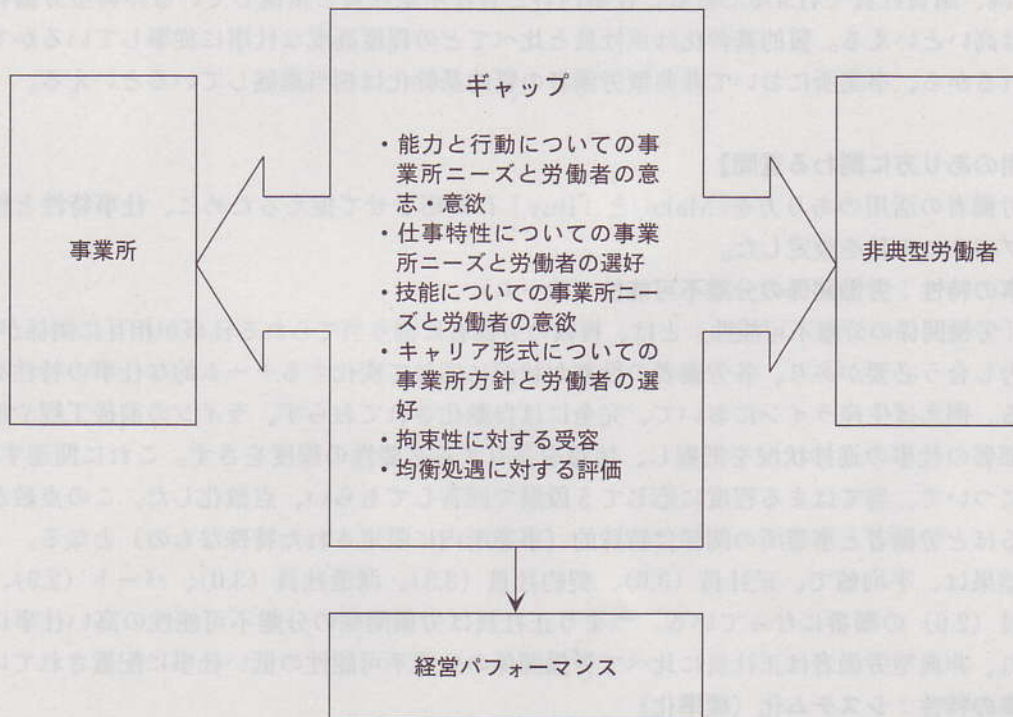


<労働者調査の課題>

事業所側が非典型労働者の仕事に要求する技能と仕事特性のニーズと、非典型労働者の選好のギャップ。そのギャップが経営パフォーマンスに与える影響を、下記の7つの視点を設けて明らかにする。フレームワークは図2のように描かれる。

- (1) 能力と行動についての事業所ニーズと非典型労働者の意志・意欲のギャップ。
- (2) 仕事特性についての事業所ニーズと非典型労働者の選好のギャップ。
- (3) 習得すべき技能についての事業所ニーズと非典型労働者の意欲のギャップ。
- (4) キャリア形成についての事業所方針と非典型労働者の選好のギャップ。
- (5) 非典型労働者の拘束性に対する受容の程度。
- (6) 非典型労働者の均衡処遇に対する評価。
- (7) 労働者の意識は経営パフォーマンスに対してどのような影響を与えるか。またその際の条件は何か。

図2 労働者調査のフレーム



4. 調査の方法と結果

(1) 調査の方法

各々の課題に対応させて、郵送によるアンケート調査を実施した（2005年1月）。事業所調査の対象は、大阪府内の3,000事業所（常用労働者の雇用規模30人以上の民営事業所を無作為抽出）である。労働者調査の対象は、上記の3,000事業所に勤務する非典型労働者15,000名である。1事業所あたり5名分の調査票を事業所用に同封し、事業所から該当の労働者に配布してもらった。回収は労働者用の専用郵便封筒を準備して直接回収した。

最終的に事業所データは459事業所から回答を得た（回答率15.3%）。労働者データは1,291人から回答を得た（回答率8.6%）。