

Gideon Kunda, Stephen R. Barley and James Evans (2002) "Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 55, No. 2, pp. 234-261.

一橋大学大学院 島貫 智行

近年のわが国の雇用環境の大きな変化の1つが働き方の多様化であり、非正規労働の拡大であろう。パートタイマーやアルバイト、契約社員、派遣社員といった非正規労働者は、雇用者全体の3割を超え、今や非正規労働という働き方は何ら珍しいことではない。ところで、非正規労働という働き方については、これまで2つの対立する見方がある。1つは非正規労働は、雇用が不安定で、低賃金労働を余儀なくされ、能力開発の機会に恵まれていないという否定的な見方であり、もう1つは労働者が仕事内容や勤務時間を選択できる可能性が高く、仕事と家庭生活の両立や自己実現を可能にするという肯定的な見方である。これまでの労働研究もこうした対立する見方のいずれかを支持するものが多かったが、実際のところ、この2つの見方のどちらが非正規労働という働き方を適切に捉えているのだろうか。今回紹介するKunda, Barley and Evans (2002)の論文は、こうした非正規労働という働き方を考える上で多くの示唆を持っている。

非正規労働をめぐる2つの対立する見方は、10年前の米国でも同じように存在していた。Kunda等は2つの見方は、いずれも非正規労働のある一側面しか捉えていないことを指摘した上で、ソフト開発者やITエンジニア等の高度な専門性を有する契約社員52名を対象に、なぜ契約社員として働き始めるようになったのか、実際に契約社員として働いてみてどのように感じているか等を丁寧にインタビューし、契約社員の視点から、契約社員という働き方の現実に迫ろうとする。(contractor = 契約社員と記したが、調査対象者の大半が派遣会社(staffing firm)に雇用されており、派遣社員について議論していると考えてよい。)

調査の結果はおおよそ以下のようなものであった。

### (1) 契約社員のキャリア

契約社員の多くは、元々は正社員(フルタイム労働者)であったが、社内政治への対処や上司の無能さ、報酬の低さに不満を感じ、すでに契約社員として働く人々や派遣会社の人々と出会うなかで、ある人はレイオフを契機に、またある人は自ら進んで、契約社員に逃避(escape into contracting)していた。彼らは、契約社員になれば、正社員の頃よりも、自分の専門性を活かして高い報酬を得たり、仕事や勤務時間を選べたり、新しいスキルを習得できると予想していた。

### (2) 契約社員が感じるジレンマ

だが、実際に契約社員として働き始めてみると、彼らは以下に示す4つのジレンマに直面することになる。

① 自律 (Independence) と部外者 (Being an Outsider) のジレンマ: 契約社員は社内政治とは無縁になり、専門的な意見を自由に述べられるが、一方で契約社員はクライアント企業にとっては部外者であり、企業の重要な情報や技術にアクセスできない。

② 仕事の安定性 (Job Security) と不確実性 (Job Uncertainty) のジレンマ: 契約社員は専門性を活かせる仕事を広く労働市場から探せるため雇用機会は広がるが、一方で1つの仕事が終了するたびに次の仕事を探さなければならず、雇用の不確実性は高まる。

③ 収入の上昇 (Enhanced Income) と隠れたコスト (Hidden Costs) のジレンマ: 契約社員は専門性に見合う高い報酬を得られるが、一方で福利厚生(年金や健康保険)や能力開発等の費用を自己負担しなければならない。

④ 専門性 (Skill as Professional Expertise) とコモディティ (Skill as Commodity) のジレンマ: 契約社員はスキルの専門性を高めることに専念できるが、一方で雇用機会を確保するためにより多くのクライア

ント企業が活用できるスキルを習得しなければならない。

### (3)そして、契約社員はどこにいくのか

こうしたジレンマを経験した結果、契約社員は、実際に働いている企業ではなく、同じ職業に携わる人々の集まりである職業コミュニティ (occupational community) に自分の居場所を見出そうとする。職業コミュニティは、個人の専門性を基盤として、仕事を探したり、スキルを高めたり、必要な情報を得られるという点で、契約社員にとって重要な人々のネットワークなのである。

こうした本論文の1つの特長は、これまでの非正規労働に対する2つの対立的な見方を乗り越え、契約社員という働き方が構造的にメリットとデメリットを同時に抱える働き方であることを示したことであろう。契約社員は、専門性を発揮したり、仕事や勤務時間を選択できるという自律的な働き方のメリットを得られる一方で、組織の一員になれない不満や雇用機会の不安といった自律的な働き方のデメリットも経験せざるをえない。Kunda等は、契約社員が感じるジレンマを描き出すことで、契約社員という働き方を複雑にかつ現実的に示すことができたのである。

本論文のもう1つの特長として、方法論の秀逸さがあげられる。Kunda等はエスノグラフィーと呼ばれる調査方法を用いて、契約社員である当事者が、自分自身の働き方をどのように見ているかに注目している。契約社員の属性や働き方(仕事内容や労働時間、報酬水準等)の客観的な指標ではなく、契約社員の主観的な認識や意味解釈に接近することで、新たな知見の発見に成功している。また、本論文は、豊富なインタビューデータを質的に分析するだけでなく、クロス集計を用いて量的な分析も行っており、更にはインタビュー調査の前には一定期間、契約社員が企業内で働く様子を観察している。幸運にも、本年2月に来日中のKunda先生とお話しする機会があったが、先生はインタビューやアンケート等の調査方法にはそれぞれ長所と短所があるため、複数の調査方法を適切に組み合わせることが有効になると述べておられた。本論文が、リアリティを失うことなく、説得力のある議論を展開できているのは、こうした方法論によるところが大きい。(エスノグラフィーや複数の調査方法の活用等については、佐藤(2002)を参照。)

本論文は、契約社員を中心とした非正規労働を扱っているが、やや深読みすれば、正規労働を含めて、働く人々に広く共通する大きなテーマを内包している。それは、われわれ労働者は、日常の仕事をしりキャリアを積んでいく過程で、組織に対してどのように個人の自律性を発揮しながら、組織の期待や要求に応えていくのかという問いである。この2つのバランスを確保することは、労働者個人にとって(逆の立場では、組織にとっても)非常に難しい課題である。「キャリア自律」という言葉にも見られるように、働き方やキャリアにおける個人の自律性が強調されているが、今一度、個人が組織に対して自律的に働くことの意味合いや、組織と個人のパートナーシップのあり方を考えることが必要であろう。

また、Kunda等は、個人の専門性を拠り所とする職業コミュニティを提示しているが、他のあらゆる労働者にも同様のコミュニティが存在するかどうかはやや議論が必要であろう。エンジニア等の高スキル労働者はともかく、低スキル労働者に位置づけられる人々にとって、個人の専門性はコミュニティを形成する基盤にはならないかもしれない。とりわけ、わが国の非正規労働は、女性や若年層を中心とする低スキル労働者が多くを占めており、彼らがどのようなコミュニティやネットワークのなかで働きキャリアを積んでいるのかという点は今後の重要な研究課題といえる。

本論文は、非正規労働という枠にとどまらない、働く人のキャリアや組織と個人のパートナーシップ、方法論など、さまざまな視点で示唆に富む論文である。なお、本論文は、契約社員個人に焦点をあてているが、Barley and Kunda (2004)では、契約社員を活用するクライアント企業や、彼らを雇用する派遣会社の視点を含めた調査結果を提示し、より多角的な議論を展開している。関心を持たれた方は是非参照されたい。

#### 参考文献

- Stephen R. Barley and Gideon Kunda (2004) *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton University Press.  
佐藤郁哉 (2002) 『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣。

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程。主な論文に「派遣労働者の人材マネジメントの課題」『日本労働研究雑誌』No.526 (共著)。人的資源管理論専攻。