

雇用区分の多様化と転換

『日本労働研究雑誌』編集委員会

昨年来の世界的な経済変動がわが国の雇用を直撃している。派遣や期間工など非正規労働者（以下、非正規という）の削減の動きは「派遣切り」「非正規切り」と呼ばれ、大きな社会問題となっている。雇用調整の対象が正規社員（以下、正規という）にもおよび始めるなか、政府、日本経団連、連合などが3月23日に「雇用安定・創出の実現に向けた政労使合意」を発表した。そこでは休業などを通じて雇用を維持する取り組みを「日本型ワークシェアリング」と位置づけ、政労使が一体となって推進することが合意されている。厚生労働省も、残業時間を削減して雇用を維持した場合に非正規1人当たり年20万から45万円を助成するなど「日本型ワークシェアリング」の促進施策を打ち出した。いずれも正規、非正規を問わず雇用の維持を緊急避難的に堅守することが眼目である。

しかし、そもそも正規と非正規の境界はどこにあるのか。言い換えれば正規とは何か。非正規とは何か。実は、雇用契約期間の有無、労働時間の長短、仕事内容などの就業実態から両者を線引きするのは不可能である。労働時間が短いパートであっても期間の定めのない契約である者が多数存在し、所定労働時間や仕事内容が正規とまったく同じの非正規も多数いる。確かなのは、内部労働市場で、期間の定めのない長期雇用の正規とそうでない非正規といった単純な雇用契約形態の二分法に帰結しない雇用区分の多様化が進んでいることである。

それでは雇用区分とは何か。企業内部のマネジメントの対象は、第1に仕事の分業と調整の仕組みづくりであり、第2に従業員を適切に動機づける枠組みづくりである。前者が仕事管理、後者が人事管理である。企業は人事管理の細部を設計するうえで、仕事管理の効率性を考えて、従業員を異なる人事体系が適用される複数のカテゴリーに区分する必要がある。なぜなら仕事管理の仕組みが企業内部に複数存在するのであれば、それぞれの仕事に適合的な特定の技能と情報処理

行動が要求されるからである。人事管理とは、特定の仕事に適合的な行動を引き起こすインセンティブを提供し、特定の技能を高めるトレーニング（人的資本投資）を施すことである。現代の企業では、仕事管理の多様化とそれに伴う雇用区分の多様化が同時に進展しているのである。また雇用区分の選択や組合せが企業ごとに様々であるという意味でも多様化している。

しかし、それでは雇用区分をどのような基準で設計すべきなのか、同時に区分間の転換をどのように制度化すべきなのか。あるいは内部労働市場の多様化は実際どのようなになっているのか、その転換の実態はどうなっているのか、は実は定かではない。また、雇用区分の設計にあたっては企業側の意識のみならず、働く側の意識も考慮されなければならないはずである。それでは働く側の就業意識はどのようなものなのか、さらに働き方の選択行動はどのような選好やニーズに基づいているのか。これまたよく分かっていない。本特集のテーマ「雇用区分の多様化と転換」はこの定かではない問題に切り込む。

平野論文「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性——人材ポートフォリオ・システムからの考察」は、取引コスト論に依拠して、雇用区分はどのような基準で設計されるべきかを考察している。まず人的資産特殊性と業務不確実性の2軸に描かれる空間上に、正規、非正規、その中間形態としてのハイブリッドの3種の雇用区分を配置した人材ポートフォリオが構想される。人的資産特殊性は企業特殊技能投資と拘束性への受容程度の2種類の関係特殊的投資の程度によって、業務不確実性はチームワークとマルチタスク特性の程度によって、それぞれ捕捉される。次に、労使関係における使用者の機会主義的行動によって惹起される企業特殊技能への過少投資（ホールドアップ問題）と、業務の不確実性に乗じた労働者の機会主義的行動に由来するモラルハザード問題から、次のような主要予見が導かれる。すなわち「業務不確実性、

そしてとりわけ人的資産特殊性を高めるための関係特
殊的投資の程度が高くなるほど、その取引にいつそう
特化した雇用区分——すなわち非正規よりもハイブリ
ッド、ハイブリッドよりも正規——によって管理される。
同時にハイブリッドを設けて雇用区分を多様化し、区
分間を転換することができるようにすることの意義を
インセンティブ効果と逆選抜抑止効果から説明し、ハ
イブリッドを設けて正規の雇用区分を多様化すること
の合理性が主張される。

西村・守島論文「企業内労働市場の分化とその規定
要因」は、正規の雇用区分がどのように分化している
のか、その実態を詳しく調べている。わが国の内部労
働市場における正規の雇用区分のパターンは、1)正規
の雇用区分を単一とする「無区分型」、2)総合職や一
般職あるいはその他の区分を設けつつコア従業員の範
囲を比較的幅広くとる「広範囲型」、3)コア従業員を
限定しつつ、それ以外の雇用区分を周辺労働力と捉え
る「区分明確型」の3種に分けられる。なお、転換制
度は、無区分型は非正規から正規への転換ルートが確
保され、広範囲型では正規間の転換ルートが複数整備
され、区分明確型では転換は限定的となっている。

それではこのような企業の雇用区分と転換の選択は
何によって規定されるのか。分析の結果、それは企業
の競争力の源泉（戦略）のみならず人件費構造や組織
特性によっても影響を受けることが判明する。雇用区
分の多様化の規定因は企業の歴史的経路の影響も受け
つつ、現在の戦略や組織特性との適合から進化的に決
まるのであろう。それゆえ雇用区分の設け方や転換制
度の実態もまた企業ごとに多様である。

非正規から正規への転換は内部労働市場に閉じてい
るわけではない。玄田論文「正社員になった非正社員
——内部化と転職の先に」は、学卒後に非正規とし
ての就業経験を持つ正規を対象にした調査から、非正
規から正規への転換状況について企業内移動と企業間
移動を対比して、それぞれの特徴を分析している。注
目すべきは以下の結果である。すなわち、企業内にお
ける正規への転換で重視されるのは非正規のときの
「仕事内容」である。それは一定期間継続して働くこ
とで能力を高め、組織からの選別を受ける内部化のプ
ロセスでもある。その際、非正規であってもその間に
緩やかに報酬や満足感、仕事の責任が高まっていく。

したがって正規に登用された後も非正規のときに比べ
て就業内容の変化は小さい。他方、企業間移動におけ
る正規化において主に評価されるのは「本人」であり、
多くが転職前の非正規時と異なる職種や職場に配置さ
れる。非正規時の仕事内容の評価は弱い一方で、ひと
たび正規として転職できれば大幅な処遇改善がみられ
る。もう一つの重要な発見は、正規への登用ないし転
職後の年収は企業内部からあるいは外部からの移動経
路に依存しないことである。これは企業内と企業間の
期待効用に関する裁定が働くがゆえと推量される。こ
のことは外部と内部の労働市場の連結が強まっている
ことを示唆させる。その意味で雇用区分の多様化と転
換の枠組みは、企業内部に閉じたインターナルバラン
スだけでは成立せず、正規の労働市場を流動化させる
可能性がありそうである。

以上の3つの論文は雇用区分の多様化と転換の質的
側面を分析しているが、その量的側面に対する検討は
手つかずのままである。正規・非正規・ハイブリッド、
あるいは正規の中の雇用区分ごとの量的配分はどの程
度が適切なのか、あるいは企業間移動と比較した企業
内での非正規から正規への移行の量はどれほどなのか
の検討は残されている。もとより量的側面は個別企業
それぞれの戦略、組織によって異なり、その把握はサー
ベイリサーチでは難しかろう。

渡辺紹介「正社員登用事例にみる雇用の多元化と転
換の現状」は、企業への聞き取り調査のもとにこの面
を補強する。正規への転換制度のパターンは次の4つ
に分類される。1)揺り戻し型（法制面への対応などの
逼迫したニーズに基づく）、2)試用雇成型（働きぶり
の観察から正規に相応しい人材を見極めたいとするニ
ーズに基づく）、3)ステップ・バイ・ステップ型（正規・
非正規の間でグレーゾーンとなった仕事領域のあり方
を再整理したいとするニーズに基づく）、4)連続型
（非正規のさらなる活用を目指すために、非正規に強
いインセンティブを提供したいとするニーズに基づく）、
である。その際、非正規から正規への転換による人材
確保の緊要度は、低い順に「連続型」→「ステップ・
バイ・ステップ型」→「試用雇成型」→「揺り戻し型」
となる。非正規から勤務地限定や短時間正社員といっ
た拘束性の低いハイブリッドへの転換は量的に多いが、
ハイブリッドから総合職などへの転換は狭き門である

ことが分かる。

以上は、働く側のニーズと適合していないことも一因となっているのであろう。働き手の就業意識は出生コホート、性別、ライフステージ、あるいは個人の価値観などによって異なると予測されるが、本特集では若年者と主婦に注目した。

白井論文「若年者にとっての雇用区分の多様化と転換——その問題点と課題」は、若年者の就業意識は仕事も家庭もプライベートも大切にしたいというニーズのもとに多様化していると想定する。その上で、正規の雇用枠を減少させる中で、経済的に自立できる長時間過密労働の正規か、自立できない非正規か、の二者択一を求める雇用区分の多様化は、若年者のニーズに応えていないとする。未婚女性も同様に、彼女らの仕事も家庭も大切にしたいというニーズに対して、男性は正規、女性は非正規という性別分業を促進する雇用区分の多様化は応えていないという。その上で、雇用区分の多様化は、その帰結として個人の能力や意欲の格差を拡張するように作用するのに関わらず、格差を若年者の就業意識の多様性のもとに正当化する論理の転倒を引き起こしているという。

一方、結婚・育児等で退職した後にはじめて再就職する際の女性の求職行動と意識について論考した奥津論文「主婦の再就職と働き方の選択——結婚・育児等

によるリタイアと職業復帰」では、むしろ雇用区分の多様化と転換は彼女らのニーズに適合していると見ることもできる。質問紙調査とインタビュー調査の両面から得られた奥津論文の発見は以下である。子との情緒的かつ非言語的な密接なコミュニケーションと身体接触を重んじる日本の母親は、子の世話や養育のために時間が損なわれないことに強い願望を持っている。したがって、結婚・育児等後の再就職では賃金や雇用の安定性よりも労働時間や通勤時間の短さや拘束性の低さがより重要な条件となっている。それが満たされれば彼女らの職業キャリアに対する満足は高まるのである。しかし、子の成長は巣立ちの道のみであり、やがて母子関係は共通の時間と生活空間を必要とせず成り立っていく。それに伴い就職や就業にあたって重視する条件は変わっていく。

本特集のすべての論文に通底するのは、ライフステージに応じて柔軟に働き方を選択できる雇用区分の多様化と転換が肝要であるということである。もとより本特集で冒頭に述べた問題のすべてに回答を得たわけではない。雇用区分の多様化と転換の今後の動向に引き続き注目していきたい。

責任編集 小杉礼子・佐野嘉秀・平野光俊
(解題執筆 平野光俊)