

日本人の多様な働き方—ビジョンとその実現策

経営の不確実性が高まる中でも、雇用の安定化を図る方策を提示する

東京大学社会科学研究所教授

佐藤博樹氏



企業の活力向上と働く人の満足度向上を両立させる、働き方の多様化ビジョンとはどんなものなのだろうか。今年度スタートした標記プロジェクトについて、佐藤博樹研究主幹に聞きました。

不確実性の高まりにより 従来型の正社員は今後も減少

——派遣も含めて有期雇用は不安定なので、無期雇用にすべき、との議論がありますが、どのように見えていますか。

すべてを、既存のいわゆる正社員として無期雇用にするのは無理です。企業における人事管理の役割は2つ、1つは経営が必要とする労働サービスを、必要とされるとき、必要とされる量と質で提供することです。もう1つは労働サービスの担い手である労働者の就業ニーズを充足させることです。

これまで大企業は、主に新卒者を採用し、中長期的な視点に基づいて雇用しながら、必要とする人材を育成・活用してきました。中長期の事業見通しが立ちやすいという前提があって、中長期的に必要な人材を採用し、将来の活躍を期待して育成するという、いわゆる「正社員システム」が成立したわけです。

ところが市場構造や技術構造が大きく変化し、経営環境の不確実性が高まりました。半年後でさえ事業や仕事はどうなるか見通しにくい状況のため、中長期の視点で人材を雇用して育成・活用していくことが難しくなったのです。そのため、正社員の数进行り込み、同時に業務などの変化に堪えうる幅広い職業能力や高い学習能力を正社員に求めることになってきたのです。正社員の絞り込みの結果、通常時には人材不足が生じることになり、その分を特定の業務範囲で活用する有期雇用や、即戦力としての派遣など外部人材で対応することを選択してきたわけです。こうしたことから、仮に景気が回復しても、不確実性が高まる限り、従来型の正社員数は増えないでしょう。

人事管理が考慮すべきもう一つの視点である働く人の就業ニーズにも大きな変化があります。一言でいえば、「時間制約がある」人材が増えている、今後も増える、ということです。仕事と仕事以外の生活の両立志向の増加に加え、共働き世帯の増加や高齢化が進展する中で、働きながら子育てや介護などに時間を割かざるを得ない人が男女問わず増え、また、自己啓発や地域活動への参加を希望する人もいます。

従来のように勤務地や業務を限定せずに、さらには労働時間を「無限定」に活用することを想定した正社員だけに頼る人材活用は、その担い手、つまり時間制約のない人材が縮小していくことで、存立できなくなることになります。就業ニーズに応えるという点からも、従来型の正社員を想定した人材活用では、就業できる人材が減少しますから、後述するような「新たな正社員」の働き方を創出する必要があります。

雇用の新たな安定を目指す

——有期雇用は不安定だから規制する、という単純な話ではない。政策的にはどのような点がポイントになるのでしょうか。

従来の雇用ルールは、勤務地や業務、さらに労働時間などに関して無限定に活用できることを想定した正社員や、男性片働きモデルを前提としています。この雇用に関する社会的なルールを、雇用調整なども含めて新しい正社員などに対応したものに変える必要があります。

例えば、従来型の無期契約の正社員への転換促進を意図して、有期契約の更新回数や活用期間に上限を設けることは、企業の人材活用の変化を理解したものではありません。有期契約の増加は、短期的に人材を活用したい企業のニーズが拡大していることだけでは説明できないからです。現状の有期契約の多くは、実は契約更新を繰り返し、中期的に活用されています。経営としては、事業が安定し、大き

なショックに直面しない限りは、有期契約の社員を継続的に活用することを想定しているのです。

では、なぜそうした継続雇用されている有期社員を従来型の正社員に転換できないのか。それは、先ほどの経営環境の不確実性の増大です。有期契約の社員は、業務や勤務地、あるいは労働時間を限定した活用が主であるため、雇用契約の更新により、継続的に雇用されても、従来型の正社員とは人材活用のあり方が異なるためです。

従来型の正社員を前提とすると、契約更新に上限を設けても、従来型の正社員への転換は増えずに、その上限で契約終了となるだけです。つまり、現状よりも短期間で活用される有期契約社員が増え、雇用期間が短期化し、人的資源投資も減少するだけです。継続雇用されている有期契約の社員の雇用機会を安定化し、人的資源投資を促進するためには、有期契約の回数や期間に上限を設定するのではなく、「新しい正社員」を創出し、それを前提として、整理解雇などを含めた新しい雇用ルールに関する社会的合意形成が必要です。

——企業と働く人のニーズの実態に即せば、不確実性が高まる中でも雇用の安定化が図れるということですね。

有期契約の人材を「新しい正社員」、例えば、活用業務や事業所を限定した「特約付き」の無期雇用の正社員に転換できる仕組みの導入で、雇用の安定化が図れると考えています。働く時間や場所に制約がある人が、現状の無限定の正社員か、望まざる非正規雇用かの、二者択一の選択肢しかない、というのではなく、経済や経営が安定する限りは、企業による人的資源投資を受けながら継続的に働ける、そういう働き方の選択肢を増やすべきです。

時間当たりの生産性向上がカギ

——そうすると、雇用ルールの変更だけでなく、企業内での人事管理のあり方も転換が必要になりますね。

従来型正社員の働き方や人材活用のモデルは、「無限定的」で、「仕事が人生だ」というワーク・ワーク社員を想定したものでした。ところが労働力供給構造の変化で、少なくともこの先20年は働き手が減少して、従来のワーク・ワークで働く男性社員の比率は減り、男性も女性も年齢に関係なく「時間制約がある」人材が増えてきます。

例えば、6人の部下がいて、1人は育児休業中、1人は週2日、定時後に社会人大学院に通っている、1人は子育て中で残業できない、1人は親の介護があるという状況で、いままでのような「時間制約」を想定しない人材マネジメントではとてもやっていけない。ある時期はとことん仕事に打ち込み、ある時期は仕事以外の生活に比重を置くなど、個人の中でもライフイベントに合わせて多様な働き方の選

択が必要となる。企業は多様な働き方を提供し、「時間制約」のある人材にも意欲的に働いてもらえるような人材マネジメントを工夫しなくてはなりません。

——ワーク・ライフ・バランス (WLB) への対応に通じます。

WLBというと、少子化対策とか、女性の活用推進と受け止められがちですが、それだけではありません。いままで一色だった働き方を変えて、多様なライフスタイルを選択する人材を受け入れることなのです。

そのためには、限定された、有限な時間の中で、どれだけ付加価値の高い仕事ができるかが重要になります。日本の企業はこれまで、エネルギー制約や環境制約に直面し、そこからイノベーションを創出してきました。しかし、社員の時間に関しては制約を想定してこなかったため、結果的にホワイトカラーの生産性は低いままできたという面もあるのではないのでしょうか。

「時間は有限な経営資源である」という考え方が、これから重要になります。「仕事ありき」から「時間ありき」に変えていくことで、企業は生産性を高めることができます。

——時間当たりの生産性を高めるには、何が必要でしょうか。

社員全員の時間意識を高めることで、ムダな仕事を省く、仕事に優先順位を付ける、過剰品質を改める、人材の質を高めることだと思います。そのために、人事評価の軸に時間当たり生産性を置くべきではと思います。部下Aと部下Bを評価するとき、どうしても「より売上をあげた方」を評価しがちですが、どれだけの時間でやったか、時間当たりの生産性で評価するのです。これからは時間制約がある人が増えるのに、アウトプット全体を比較するというのは、合理的ではありません。「時間当たり生産性が大事だ」と評価の基準を切り替えることが必要でしょう。

提言取りまとめに向けて

——提言取りまとめに向けて、一言お願いします。

今日は私の専門の人事管理面から中心にお話ししましたが、雇用の安定を目指した雇用に関する新しいルールや労働市場のあり方もあわせて検討し、有効な提言にまとめていきたいと思っています。

インタビューを終えて

見えやすい事象だけを捉えた表面的対策ではなく、環境の変化やマネジメントの実態を踏まえた、企業と働く人両方の視点からの検討は、斬新なアプローチであると思いました。12月(予定)のシンポジウムが楽しみです。

(主任研究員 細川浩昭)