

非正規雇用を考える

——企業に視点を置いた雇用政策を

法政大学経営学部教授 佐野 哲

バブル経済崩壊後の極めて厳しい長期不況の下で、日本の雇用形態には劇的な変化がもたらされた。その背景の一つとしては、経済活性化のための処方箋として実施された規制緩和の影響も、指摘されている。特に最近では格差、低賃金労働など、雇用形態の変化がもたらした歪みとも言うべき現象が、深刻な問題として国民に意識されるに至っている。

若年フリーター、ニート、ワーキングプア、地域雇用、外国人労働、ワークライフバランス等、現在の日本経済が直面している雇用に関する課題は多岐にわたり、それぞれが国民にとって避けることのできない重要な問題となっている。しかしながら、このような雇用に関する多様な課題を整理するためには、正規・非正規という切り口は極めて重要な視点を提供する有効な枠組みと考えられ、これを出発点として種々の論点について整理していくことで、必要な政策対応へ向けた解決の糸口を見つけることが可能になると考えられる。

■「正規雇用＝典型雇用」という図式の崩壊

具体的な分析にはいる前に、「正規・非正規」という基本的な用語の整理を行う必要がある。日本では一般のメディアを通じて、「非正規雇用」という言葉が使用されることが多いが、一方で労働経済の専門家の間では、「非典型雇用」という用語も用いられてきた。これは欧米で *typical* (典型的な、代表的な) だとか *decent* (ふさわしい、一定水準の) という言葉の反語をそのまま訳しているだけで、特に非正規、非典型で、意味に本質的な違いはない。

「典型」というと「普通」と表現され、最もマジョリティのあるパターンと解されるならば、今までは正社員、いわゆる雇用の期間の定めのない雇用契約による働き方が「普通」とみなされてきた(しかしながら、そもそも「正社員」という呼び方については、会社法上での「出資者」を意味する「社員」概念を用いつつ、さらにそのなかの「正しい社員」が何故「期間の定めのない従業員」を意味するようになったのか、という問題は残っている)。つまり、労働力人口のほとんどが雇用労働者で、雇用労働者のほとんどが期間の定めのない雇用契約である時代は、それが典型だった。

* 本稿はヒアリングの内容をもとに事務局で作成したものです。

それに対して、パートのような期間の定めのある雇用、つまり有期雇用は普通ではない、つまり「非典型」という位置づけとなる。さらに派遣のように雇用者と指揮命令者が異なる間接的雇用関係にある人たちも増えている。つまり雇用契約の期間の点で一般的でない、あるいは雇用契約者と使用者が違うという意味で一般的でないというのが、「非典型」雇用と分類される。

しかしながら実態としては、このような「非典型」雇用が急速に増加してきた結果、有期雇用であるとか、雇用者が異なる雇用形態というのは、労働力人口全体に占める比率からみて、もはや非典型とはいえなくなっている。むしろ、業種・職種などによっては逆転現象も見られる場合もあり、典型という言葉の使い方自体がおかしいという雰囲気もある。

典型でないパターンを判断するときのポイントは、大きく言えば三つある。一つは、雇用契約期間であり、これが無期限かどうかで分類される。お互いがやめると言うまで、つまり、労働基準法的には労働者のほうがやめると言うまで働ける場合が典型に分類される。二つ目は、指揮命令系統があげられる。派遣のように雇用者と指揮命令者が異なると「非典型」と分類される。そして、最後のポイントは、労働時間である。つまり短時間労働は「非典型」と分類される。

しかしながら技術革新、特に情報技術が進んだことによって、伝統的に「典型・非典型」を分けていた基準は大きく揺らいでいる。たとえば労働時間から見ても1日のうち3時間しか会社に来ない正社員というのが、加速度的に増えてきている。コアタイムしか出社せず、あとは自宅にいてパソコンを使って仕事をしているのだけれど、労働時間がよくわからない。研究者などはその典型である。典型労働というのは朝9時から夕方5時まで働き、雇用期間が無期限で、雇用者と使用者が同一ということであるが、その典型パターンがほとんど崩れてきている。

こうした状況の中でそれぞれの会社、それぞれの人事部で職務規程なり人事規則なり、組織のルールを決めるときに、どっちが本流なのかを見定める必要がある。その決定要因は、それぞれの行動パターン、組織文化、仕事の内容、情報化の程度と、様々な要素があると考えられるが、何が典型的な形なのかというのは、本当に分からなくなっている。そして、その背景には、規制緩和であるとか、持続的不況であるとか、それに対する賃金カットであるとか経営効率を求める意図が、大きく影響を与えているであろう。

■科学的な対応が必要な正規・非正規論争

これまでみてきたように、典型的な雇用形態の縮小とともに非正規化が進む中で、格差、低賃金労働などの問題に対する意識が世論のなかで高まりを見せてきている。長期的な不況下で厳しいリストラが実施された段階では先行きを展望する余裕もなく、雇用の多様化に対する評価を行うことも難しかった。これに対して極めて緩やかながらも景気回復が長期化するにともない、ある程度雇用情勢にも好転が見られ、そうした余裕もあってこれまでの雇用の多様化に対して改めて評価を行える段階に入ったという見方もできよう。

これまで大きく進んだ非正規化を中心とする雇用の多様化に対しては否定的な側面を強調し、正規化への回帰の必要性を主張する動きがある。これについてはその考え方の背景にあるものにも注意しながら見ていく必要がある。実際にはそのような論者の主張を支える部分に、かなり強い感情的な解釈が存在する場合があったり、単に人手不足の際の人材

困り込み策の一つとして「正社員登用」が論じられることがある。たとえば、90年代以前の高度成長期という歴史的な期間も含めての日本経済の成功体験と個人的な成功体験を重ねる形で、過去の正規雇用の効用を強調する論理展開がある。また、90年代以降の規制緩和を通じた市場自由化の急激な流れに対する不安感、嫌悪感の裏返しとして、過去の雇用形態への回帰を訴えるという主張もある。

望ましい雇用形態を模索、検討するためには、成功体験等ある種の感情的な要素を含んだ論理展開は必ずしも適切な結論に導く保証はなく、むしろ厳密なデータと経済理論に基づく分析的な理解が必要とされる。雇用の現場では必ずしも正規雇用が望ましく、非正規雇用は避けるべきであるというような単純な構造は成り立っていないし、正規化の流れを推進することですべての問題が解決できるわけでもない。

■正規・非正規で単純化できない労働の複雑さ

企業の実態、特に働いている人々の表情を見てわかるのは、正規・非正規という単純な基準だけで労働の厳しさが分類できるわけではないということだ。確かに派遣労働者の方々が苦勞するケースが多いとは言えるが、派遣労働者の中には成功している人もいる。例えば、理工系で著名な大学の大学院まで出て25～26歳で、派遣として年収1000万円を超える人たちがあげられる。彼らは時間単価で技術力で勝負しており、一流企業を蹴って技術者派遣に行くのは、単純に賃金が高いからである。新卒でそのまま入社すると年収600、700万円のところが、派遣で行って実力を出せば年収1000万円というのも夢ではない。さらに、こうした高度な派遣技術者は、複数の職場の多様なプロジェクトに関わることになり、その多様性のぶん経験値が高まっていく。

逆に期間の定めのない正社員にしても、長時間労働で厳しい環境にあり、うつ病も多く、精神的に疲弊してしまう場合も多数見受けられる。成果主義が導入されている会社では、年代間で逆転がおこるような異動も行われる。一見外部からは何事もないように見えても、正社員という組織の中での精神状態はかなり荒れている。

正規・非正規でどちらが良いか悪いかということは、ほとんどわからなくなっているのが実態である。

■「非正規雇用＝能力が低い」訳では決していない

このような状況を反映して、今の若い人たちのなかには、正規化に対しては余り「有り難み」を持たない人も多いように思われる。景気次第で会社自体の存在も保証されないということが明らかになってしまった後では、雇用の安定性自体にそんなに魅力を感じられなくなったのだろう。結局、昔の正社員時代に古き良き郷愁を感じている比較的高齢者だけが安定的な正規雇用を支持しているという、世代論的な捉え方もできる。

結果的に非正規雇用状態にある若者の実態をみると、決して能力の低さが際立っているわけではない。公共職業安定所の再チャレンジ支援コーナーに並んでいる若い人たちと話をしてみても、非正規雇用となっている理由として、能力の低さのみが強調されるのは誤りであることがわかる。少々気が弱いところがあるとか、何かボタンの掛け違えとか、いじめられた経験であるとか、親も含めた家庭環境とかが影響する精神的な意欲の問題も大きい。正規化への転換のためにはそこを打開してやればというのが、大きなポイントとな

る。

その意味で、実際に今のキャリア教育では、カウンセリングの重要性が強調されている。セラピストのような専門家が大学の就職課に並んでいるのは、まさにそういう背景を反映したものだろう。就職課の教員も、就職が決まらない学生と色々な大手から内定を取ってくる学生を同時に見ていて、彼ら彼女らは能力的にはほとんど差がないと感じている。なぜこちらが決まらないのかというのは、心理的な問題が影響しており、そこを変えてあげなければいけないと考えるのは当然のことだろう。

しかし、セラピーはあくまでも一つの支援手段であって、その後、こういうキャリアがある、どこに行きなさい、どこだったら働ける、どこだったらどの程度稼げるという情報が詳しく出せない。残念ながら、セラピストやカウンセラーなど心理学の専門家に対し、企業的な情報の提供を求めるのは酷かもしれない。その部分をカバーするために、中高年のサラリーマン経験者などを配置するケースもあるが、実際には両者の連携は余りうまくいっていないというのが現状である。

■非正規から正規転換の困難性

若者を新卒のところで正規のルールに乗せる作業がうまくいっていないとしたら、かれらは社内教育の機会を得られないまま、ずっと非正規で居続けなければならないかもしれないという「初期キャリアでの職業能力開発問題」がでてくる。最も学習曲線が急勾配で伸びる20代に、単純労働の繰り返しのみで然るべき専門教育や訓練を行わないことには、大きな問題がある。そうなる非正規のまま低所得階層にとどまっている人たちに対して、最終的には所得再配分で救うような「大きな政府」という選択肢も考えなくてはならない。

ただし、企業を取り巻く技術環境などの変化により、非正規から正規への転換のハードルは、企業や業種などの個別事情にもよるが、上がっている場合もある点には注意が必要である。たとえば、以前は、企業機密情報を扱うような研究所に派遣が入るというのは考えられなかったが、今は普通に入っている。以前は派遣労働者が次世代の車のデザインをするような場所に参入すると重要な企業情報が流出する可能性があると言われていたが、現在ではそのような場所にも日常的に外部から派遣労働者が入るようになっている。開発スピードが速くなっているので必要な研究開発を成し遂げるためには、一度に大量の人を導入しなければいけなくなっており、避けることのできない選択とも言える。

結局は、正規社員と非正規社員の組み合わせは、今後も、企業内部の長期的な戦略によって決まっていくのだろう。どちらが良い、正しい、というわけではない。業種や企業によっては、非常に限定的な基幹業務のみを正規職員が担当するという仕組みも十分成立しうる。非正規社員の正規化については、上記のような様々な環境変化を十分考慮した上でその可能性を検討する必要がある。

■正規化への流れに影響する外国人単純労働者受入れ問題

正規化を推進する政策に対して難しい問題を提示するのが、国際化の進展の中で進む外国人雇用である。現在、制度上進められている外国人を受け入れる仕組みとしては、留学生の新卒採用や、外国からの高度人材を受け入れる企業への対策をどう考えるのかという点を中心に、これはむしろ従来からの典型的な雇用と変わらない正規雇用の範疇になる。

しかし、雇用の現場では非正規に近い職場での外国人単純労働者の雇用の増加という実態も進んでいる。仮に正規労働を増やすべきだという政策を打つと同時に、労働市場の国際化が進んでいった場合は、全くその政策は相殺されてしまって、構造変化のベクトルは逆になるおそれがある。

日本の場合、本格的に外国人労働者を受け入れる場合には人権を軽視した受け入れと制度化することは、ほぼ不可能だろう。例えば、外国人労働者は受け入れるけれども、家族を受け入れないというような制度は、世論レベルで許されない。そうすると社会コストは莫大にかかることとなり、そういうコスト的な増加を見込んだ上で、外国人労働者を受け入れるという判断をする準備が不可欠である。これについては、今の日本にできているかどうかについては疑問が残る。避けなくてはならないのは、外国人労働者の受け入れに伴う社会的な費用の増加などについて将来的なオプションを明確に提示しないまま、なし崩し的に外から言われるままに、外国人労働を受け入れてしまうという形になることである。財政再建が第一に求められる行政において、後から「これほど社会的な費用がかかったのか」ということになったのでは手遅れである。

外国人労働の問題と正規・非正規雇用の問題を組み合わせて考える際には、どのような職種・職場で正規化を進める必要があるのか、外国人労働が非正規雇用として労働市場に入り込んでいる実態をどのように評価・予想するのか、外国人労働を積極的に導入する場合に労働市場以外の地域社会や医療や教育の場で発生する将来的な社会的な費用をどのように見積もっていくのか、などという多面的な視点が必要となる。

■OJTによる職業能力開発の重要性

経済活性化を図るために規制緩和が進み、市場機能の発揮が重視される中で、労働市場でも競争力のある労働者が比較優位を示す傾向が強まっている。正規にしても非正規にしても能力がなければいけないということなので、労働政策においては基本的に能力開発路線が重視されている。政府側から見ても、政策として今できることは能力開発支援であるというのが、大きな一つの主流として進んでいる。

しかしながら、実際の職業能力開発の支援策としては、職場外で実施される研修（OFF-JT研修）の効果については、企業側からもそれほど高い評価がなされていないように見受けられる。政府が実施している能力開発支援のためのOFF-JT研修が、業務の生産性向上に直接的に結びついているようにはみえず、それが政府の能力開発政策に対する批判の最大の要因となっている。特に、最近では民間でも役所でも研修を座学で、しかもアウトソーシングにより実施する方式が増えているが、本当にこれらが能力向上に役に立つのか分からないことが多い。

やはり、雇用の現場で発揮される職業能力を向上させるにはOJTが重要であり、OJTでないと本当の能力向上にはつながらないというのが実態であろう。いくら職場の外でお金をかけて能力開発を実施しても、賃金上昇を伴う転職は限られているし、外で得た能力というのは会社からは評価されにくい。そうすると、職場についてOJTの期間を増やすという観点で考えれば、正社員のほうがいいのではないかという議論がでてくるのは自然の流れである。

■非正規化はOJTの場と機会を減少させ、それによって更に二極化が進行する

非正規化の流れは、これまでに正規雇用者に確保されていたOJTを通じて能力開発を行うという機会を、減少させているということについても注意する必要がある。実際の企業内部のOJTの実態を見ると、同じ職場にずっといてOJTの効果が上がるわけではなく、むしろ教育的視点を持った人事異動が重要である。しかしながら、そういう教育的な人事異動の幅は、今の正社員の枠では非常に狭まっている。

例えば、大手自動車メーカーの工場事業所のような大規模製造業企業の現場で技術者を育てる場合、最初の人事異動では工場で実際に働いてみるケースも多い。鋳・鍛造、金属プレス、機械加工などの、「3Kの賃加工」業務といわれている仕事のほうが、教育的観点からは重要であるという基本的な認識があり、工場での下積みなどを1年くらいやった後、販売に行ったりという意味での、人事異動的なOJTが必要と考えられているのである。

しかしながら、国際競争が激化する中での重要な生き残り戦略として、高付加価値のものを社内に残して低付加価値を外に出すという正規・非正規の「切り分け」が行われてきた。その結果、分社化が進むとともに、工場はすべて派遣社員で埋められていったりするなど、そもそも正社員の人数が減っている。その「教育的視点で重要な」ところに自社のラインがない、つまり自社の正社員を配置できないということは、教育的視点での人事異動という観点からは好ましいことではない。つまり、OJTとして正規社員を訓練する場所がないということになる。

「OJTの場と機会」が減ることにより、教育を受けられる人が少数精鋭化されている。これは、全体の底上げ教育を目的とした活動ではない。理工系の大学院を出て、中小企業の技能・熟練も感覚的に学んだ上で、技術・理論を知っているというスーパーマンであれば、そのような教育の機会は必要ないかもしれない。しかし、多くの新卒者の場合は、机上の理論だけしか身につけていないわけで、OJTなしではほぼ使い物にならなくなるという恐れが出てきている。

このように低付加価値の現場での教育ができなくなると、製図とかCADであるとか、特定の市場で高付加価値とされているデスクワークの中でのOJTだけになってしまう。その際に分業と専門化が行われているので、正規・非正規の住み分けはますます進むことになる。

■OJT機会を活かしきれない単純な派遣事業の実態

これだけ不確実な時代ゆえ、企業がどの程度まで雇用の安定を保障できるかどうかは、一概にはいえなくなっている。ただ90年代以降の長期不況期に顕在化した雇用不安は、雇用者からみて深刻な問題となったこともあり、企業側が長期的な雇用を保障するという戦略はあり得ると思われる。しかしながら若い世代の意識を見ると、長期安定的な指導、雇用の傘の下で働くという点は重視しているものの、必ずしも雇用の安定のみを望んでいるわけではない。

先に示した理工系の院卒がいきなり技術者派遣に行って、年収1000万円をとるという彼らの合理性を支えるものは賃金だけではなく、様々なOJTの場所の幅である。例えば派遣という勤務形態を通じて、1年間「先端技術で有名な」A社に行って技術を学び、2

年間「大手の」B社に行って組織を学び、3年間「また違った」C社に行きたいというような願望がある。ずっとA社の中で下から上までというのではリスクが大きいし、自分の志向にも合わない場合もある。様々な技術といっても、組織文化が反映されているから、派遣先を異動することによって、習得できる技術も変えていけることが出来る。

A社で1年、B社で2年、C社で3年の経験を得ると6年後にはいくら稼げるという、そのときそのときの市場価格が見えてくるのも、大きな魅力である。派遣という働き方の中には、いろいろなオプションがそろっていて、自分自身でキャリア設計が立てやすく、その派遣会社が労働市場情報を的確に蓄積・整理していれば、選択の幅も広がるという利点もある。そういう働き方も個人としては非常に合理的ではある。

このような形で派遣で働きたいという人たちの志向は、ほとんどがキャリア形成に視線が向いている人だと考えられる。自分の将来のキャリアを考えられる職種と考えにくい職種はあり得るが、理工系のようなところでこれだけ情報化が進んできて、それぞれのところが何をやっているかというのが分かっている状況では、比較的そういう発想は出やすい。

こうした積極的な雇用形態を保証する決め手となるのは、「労働市場情報で個々の保有技術の市場価値（賃金）を可視化する仕組み」作りである。このような派遣の仕組みを、特定の大手企業グループの内部労働市場の中に作ることも十分可能と考えられる。しかも、一部の大手技術系派遣会社には、こうした仕組みがある。これはある意味本当の成果主義になる。残念ながら現在の実態を見ると、派遣業といっても、大方の派遣は事務の女性をマーケットとした旧一般職の代替労働である。そこには、そのようなキャリアアップの仕組みが形成されていない。今の派遣業者は、能力開発の観点から新たな仕組み作りを迫られているのではないだろうか。

■人事機能低下による能力評価主義の台頭

能力開発と能力評価は、表裏一体の関係にある。有益なOJTが実施され、OJTなどを通じて向上された能力が有効に活用されて、社内で正当に評価されることが望ましい。そういう意味で、従来型の日本的雇用慣行の中でなされてきた評価も、ある程度実効性はあると考えられる。今はそれを政策的には能力開発、社内的には能力評価という2枚看板で実施しているといえる。

ただ実態を見ると、能力評価の仕組みに対してはいろいろな見方がある。中でも有力なのは、成果主義を中心とする最近の能力評価の仕組みは、人事機能の低下を補完するものという考え方である。最近10年間、労働分野の規制緩和が進み、労働市場が多様化していく中で、企業の内部で発生したもっとも重要な変化として指摘できるのは人事部の能力低下だ。90年代を通じてリストラを実施する中で人事部の体制自体も弱体化し、人事部長も含めて組織の低年齢化が進み、最近のように一気に人手不足が顕在化した時期には、採用自体を外部業者に大きく依存しないとやっていけないような状態に陥っている。そのような状況の下では、人事部が自らの責任で内部の人事評価・能力評価をすることが極めて難しくなり、いわゆる成果主義的な手法を採用することで評価に正当性を持たせようとする傾向がある。

企業内部の人事機能の低下は、結果的には人材の流動性を高めることにつながった。本来は企業内部で基幹業務として、正規雇用者が担当すべき業務には正規雇用者を重点的に

配属し、OJT も手厚く実施するなどの対応が求められる。しかし 90 年代を通じた人事機能の低下と混乱の中でこのような対応は困難となり、企業は短期的な費用削減を求めて外部からの非正規雇用の増加を受け入れることとなったと考えられる。

むしろこうした流れの中で力をつけてきたのは外部労働市場の事業者で、派遣事業、ヘッドハンティングなどのさまざまな人材ビジネスであり、かれらは、これまでは評価が困難と見なされていた、ホワイトカラーまでも含めた人材・能力評価の仕組み作りに一役買ったといえる。

■抽象的な文化にとどまる能力評価システム

誰もが能力評価主義の重要性を主張しているように見える一方で、実態として、それを実施している企業はほとんどないという声も聞かれる。名目上、どの企業も評価主義を採用しているとはいいつつも、いわゆる客観的な評価システムというのは人事の教科書に説明されているような方式で行われてはいないという話もよく聞かれる。こうした実態を示す表現として、評価主義は文化と言われることがある。経済効率上、あまり意味がないと思っても、評価主義を導入するということ自体が重要となる。つまり文化として私たちはこうなのだ、しっかりとやっているのだということを示せばいいという考え方である。その文化が自分の生活環境の中で効率的かどうかは、全く考えられていないということでもある。もしそうだとしたら、評価主義は非常に上辺だけのコンサルティングであり、経済が正常化すると不況前の日本的な人事のあり方に、舞い戻ることも可能性としては否定できない。

もともと 90 年代の不況前の企業内部の人事部は、20 年程度の長期的な成果を前提とした比較的余裕のある意思決定を行う場所であった。ある意味、コストは二の次だった。しかし、長期的な不況に入るとともに他部門と同様な費用削減に向けての圧力が人事部にもおよび、高齢者の早期退職や非正規雇用の活用を通じてコスト圧縮を実現することが人事部の重要な成果として位置づけられるようになった。しかしながら、この過程では、必ずしも評価主義を費用削減のために明示的に活用したわけではなく、むしろ評価主義の位置づけはあいまいな文化的な仕組みにとどまっていた可能性が高い。

■「現場の人事管理力」の劣化と非正規化の進行

人事機能の低下は社内教育にも影響を及ぼしている。ここでのもっとも深刻な問題は、現場の管理者による教育の欠如である。平成 19 年の「労働経済白書」の中の重要な指摘の一つに、「現場の管理者が周りの一人一人の人間の働き方が見えていない」という下りがある。例えば部長が、部下が何を考えているのかよくわからない、どんな仕事をしているかもわからないということが起きている。何か部下から分厚いレポートが出てきたのだけれども、読む気も起きないという空気が蔓延している。入社時間が短くなったり、社員研修が短くなったり、社員旅行がなくなったり、コミュニケーションがなくなったりという人間関係の濃淡と関係しているかもしれないが、むしろ根本的な原因は、やはり管理者が忙しい、人数が減らされているからだと思われる。

人事管理論の定説としては、「本当の（実際の）人事部長」は人事部のトップではなく、それぞれの現場の営業課長とか店長とか、いわゆる現場のリーダーであるとされる。本

の評価は現場にあるというのが定説だが、その現場の人間が部下のことを見ることができなくなっている。本社人事部というのは、現場の管理者による意志決定の部門間の全体調整を中心に行う。そして、その調整の中で様々な制度化が必要になったときに、それを明文化、システム化することが本来の仕事である。

しかしながら人事部の機能が下がって、現場の調整が出来ず、それによって、現場の管理者の機能も下がるというスパイラル状態になると、結果的には評価も調整もされず社員の意欲が落ちることになる。流動性も高まって技術蓄積もなくなる。そして、これが向かう先は、非正規化と生産性の低下の同時発生であり、この流れになると正規化への回帰からは遠ざかってしまう。仮に正規化しても、あくまで少数ということにもなりかねない。

■「地域コミュニティ形成」を促進する雇用政策立案

これまでみてきたような雇用の実態を踏まえると、非正規化を伴う雇用形態の多様化は、従来典型的と考えられていたような雇用の仕組みから、大きくはずれてきたことがわかる。しかし今後の方向性となると、ある特定の仕組みに向かって収斂していくような動きはみられず、雇用者の側から見ると雇用の安定性という点では依然として不安が伴う状況が続いている。

このような雇用状況に対して、いろいろな政策的な対応が提言されている。しかし見方によっては単純に過去の成功体験への回帰であったり、最近の市場原理主義的な動きに対する感情的な反発を表現したものであったりして、実効性については疑問が持たれるものが多い。

政策提言として本気でやろうと真剣さが感じられるものとしては、正規化は当然だという考え方がある。正規化は当然として、能力開発も社内で行い、リストラもせず終身雇用でいく。そして、終身雇用を前提として住むところまで決めてしまう。たとえば、地方で無秩序に分散するのではなく、ある程度の規模を持つ中核都市に住むということまでコントロールするのである。さらに、そうした集住に、企業の枠を超えた地域コミュニティを形成させる。そこまで企業の立地と活動を管理するのはなかなか難しいと考えられるが、例えば優遇税制などを利用して、企業の進出先をある程度操作することは、できないことではない。

「地域コミュニティ・地域雇用」という観点まで含めた、正規化のあり方というのが大事なのである。地域雇用開発というのは、昔は労働経済の中の一つの 이슈であったが、「(国土計画のための)全総」的な発想が希薄になってからは全く論点にならなくなっていた。しかし、最近、やっと少子化でUターンという言葉が出てくるなど、地域雇用という考え方の重要性が再認識される場面も出てきている。ただ今のところは、過疎化に悩む地方自治体や人材ビジネス関係者が主張しているケースが多く、中核的な政策担当部局からはまだまだ地域雇用という発想は出てきていない。雇用形態のところだけを話題にして、基準法や契約法なりで正規化を促してもあまり実効性は期待できず、地域雇用の視点から、企業側の立地も含めてデザインするところまで踏み込む必要がある。

地域で正規雇用でやるということになれば、労働移動いわゆる労働市場流動化策を大転換させるという選択もあるであろう。また、派遣で雇ったら必ず、後の安定雇用(正規雇用)への移行を義務づけ、しなかったら罰則を課すという、そこまで管理的にならざるを

得ない場合も出てくるのかもしれない。

■正規雇用に対する日本人の意識とワークライフバランスの考え方

一時的に景気がよくなり、正社員をとろうという動きが企業にも出てきた。労働者側でも、雇用の安定という観点からは正規雇用を望む声も強い。このように、正規化の動きは日本の文化としてはまだ残っているような解釈がある一方で、歴史的、社会的な背景をみると、正規雇用は必ずしも日本の伝統的な雇用形態であり回帰すべき原点であるとも言いきれない側面もある。

日本人の意識という話になると、所属する感覚を会社に置いている人たちは多い。欧米では会社の間人関係は二の次で、重視することは家族だったり教会だったり地域だったり、所属コミュニティは別にあると言われている。日本の場合は1日24時間の中で人として接している時間が多いところに、そういう共同体意識を求めたくなるという傾向があるように見受けられる。ある意味、長時間労働が、日本人の所属感覚を「カイシャ」に向ける結果となっている。

家族も核家族化して小さくなってきているし、コミュニティ、地域も崩壊したということになると、仕方なく「カイシャ」に意識が行ってしまう。家族も何かと重いし、地域も別に何もなし、ネガティブな選択として企業になる。企業に共同体的な性格を求めるとすれば正社員となるのは事実だが、必ずしも企業への帰属意識による安定感の確保が社会的、文化的な帰結となるわけではない。人としてどのような共同体帰属を重視すべきかということになると、それは家族のほうかもしれないし、地域かもしれない。

その意味で、ワークライフバランスの議論がこうした観点から論じられることが期待される。しかし、現在のワークライフバランスの議論は企業内部的な志向が強く、企業がワークライフバランス策をとることによって、仕事をもっと生産的になるとか平等になるとか、効率性が高まるとかという点が強く意識されている。こうした労働時間の短縮を中心とするワークライフバランスは、仕事一辺倒の中高年管理者層の意識改革には寄与する面もあるが、ワークライフバランスの可能性を狭める懸念がある。

本来のワークライフバランスの考え方としては、家族、地域、企業を含めた「地域共同体をつくる」ということを最終的な目的とすべきである。たとえば、地方や地域で働くことを重視するという考え方もありうる。

■最適な雇用の創出に貢献すべき人材コンサルタント

今後、雇用形態の多様化が進む中で、特定企業の中での正規雇用という働き方は、必ずしも一生を通じた最適解を保証するものにはならない。個人の能力、意欲、可能性に応じて適切なキャリア設計を支援し、実際の転職の助言も行えるような人材紹介業は、労働者の代理人とも言える立場にある。アメリカではこのような役割を果たす人材紹介業の社会的な地位は高く、医者や弁護士と同格に扱われている。日本でもこのような高い社会的プレゼンスを持って人材紹介業が活躍することで、個人がより豊かなキャリアを実現する可能性も高まるし、これは結果的に経済全体の効率性を高めることにつながると期待される。

同様の機能は、公的部門である公共職業安定所（ハローワーク）の役割の見直しという観点からも、検討に値すると考えられる。単純な労働需給のマッチングだけでなく、カウ

ンセリング機能や長期的なキャリア支援機能も強化することで、地域における職安の果たすべき役割が大きくなると期待できる。

■企業の動向を踏まえつつ雇用政策を考える

労働需要については経営者の考え方及び具体的な事業化が大きい影響力をもつため、企業レベルでの対応が重要と考えられる。雇用というのは事業活動の派生需要で、事業活動があってはじめて労働需要が発生する。会社のところを変えることで雇用に影響を与えることが可能となる。企業は生産性とか売上とか、儲かるということ、長期的に生き残るということを第一義に考えているので、その意味でブレが少ない。

実際の今の状況は、企業は株価を強く意識した経営となっており、人事部も社長も雇用のあり方についての「こだわり」は意識として弱くなっているという傾向を感じる。経営者によっては完全にファンド志向で、株価であるとか総資本利益率（ROA）などに関心が集中している。そうなると、人を育てようという発想は、ファンド至上主義的なボードのメンバーにはほとんど理解できなくなる。また、直接的に企業の中の雇用文化とか人的資源管理を長期的な見地で考える人事部も、機能や思考力が低下しつつある状態であるし、従業員に近いところにおいて評価をする現場のリーダー（本当の人事部長）も忙しすぎて余裕がない。

まずは、ファンド至上主義に影響されている取締役層、弱体化した人事部、さらに忙しすぎて何も見えてない現場管理者などの意識転換や構造改革を図るべきである。そして、そのうえで労働需要創出策を工夫していけば、必然的にその政策、人の動き方、地域のつくり方などが徐々に変わってくるだろう。

株価に直接反映してこない人的資源の蓄積と価値に対する認識の低さを変えていくと共に、企業として生き残るには、ファンド以外にこういうところを重視していかないといけないということを雇用政策のリーダー的存在にあるグループに示していくべきである。そして、そこを政策・制度として評価していくとよいだろう。

若干風向きが変わって、社会全体に対する様々なセクターの思考のベクトルが変わってきたときに、その都度、実効性と国民的な合意が得られるような政策をつくっていくべきである。そして、その政策を出していくときには、場当たりに出すのではなく、政策決定者、政治家、特定の省庁の中で共通の意識を持っておく必要がある。

政策の視点を企業に求め、企業集団の業績を中心に、それを高めるということを最終目標にする。それで国民と政治家と政府が共通の理念の上で、政策を整合的に組み立てるというのが、結果的に合理的なプロセスとなるだろう。