

# 雇用の多様化と組織活性化についての一考察

A Study on Diversification of Employment Patterns and Organization Activation

上岡 史郎

(Shiro KAMIOKA)

## はじめに

日本経済は、終身雇用、年功序列、企業別組合という日本的経営を推し進めることで、従業員の高い組織コミットメントを実現し、高度経済成長を遂げることができた。しかし、1991年から始まった失われた10年以降、バブル崩壊による日本経済への大打撃や、グローバル化に乗って導入された成果主義など、日本企業を取り巻く環境が急速に変化していった。このような時代背景の中で、近年、雇用者に占める非正規雇用者の割合が急速に高まっている。2011年の総務省の労働力調査特別調査によると、役員を除く雇用者数5,129万人のうち、非正規雇用者は1,802万人と全体の35%を占めている。この数値は、1984年の調査開始以来、最も高い比率となっている。また非正規雇用者のうち、パートタイム・アルバイトが1,224万人と全体の68%を占め、嘱託・契約社員、派遣人材などが453万人と全体の25%を占めるなど、企業がリストラクチャリングの一環として正規雇用者を削減する一方で、非正規雇用者を積極的に活用していると考えられる。このように労働市場の急速な変化は、経営者にとっても、高度経済成長時代のような組織コミットメントが高い正規雇用者だけを管理するのではなく、正規雇用者と非正規雇用者が混在した組織を効率よく管理していくことが求められている。しかし、現状の組織を見てみると、雇用環境に不満を持っている非正規雇用者が多数存在していることがわかっている。

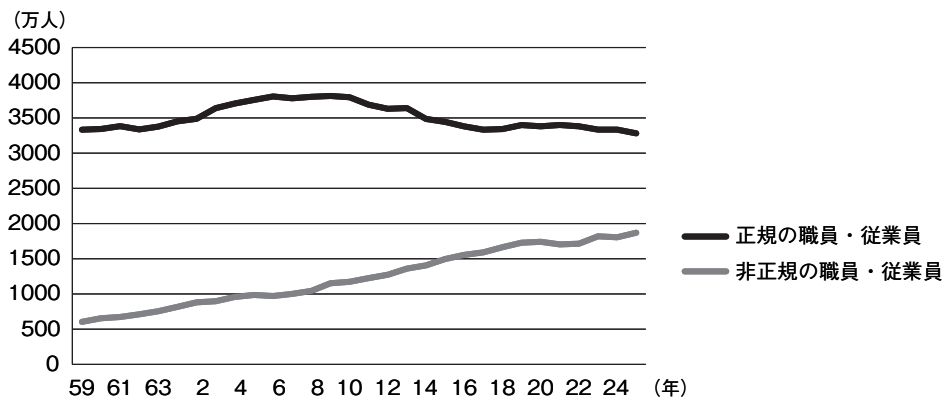
本稿では、現代の企業が活性化した組織を作り上げて行くために、非正規雇用者をより戦力化していくための方策を検討していきたい。そのためには、まず非正規雇用者の現状と彼らが抱えている問題点を把握していく。次に企業側が、非正規雇用者に何を求めているのかを明確にし、そこから、非正規雇用者をより戦力化し、組織を活性化していくための具体的な方策を提言していきたい。

## Ⅱ. 非正規雇用者の現状

図表1は正規雇用者数と非正規雇用者数の推移を示したものである。これによると、正規雇用者数は1990年代後半から減少傾向にあり、非正規雇用者数はほぼ一貫して増加傾向が続いている。こうした動きを受けて、非正規雇用者比率も1990年代前半を除き、ほぼ一貫して上昇傾向となっており、2011年1月から3月期には過去最高の35.4%、2012年1月から3月期

には35.1%となっている。なお、2011年の正規雇用者数は、対前年28万人減の3,327万人、非正規雇用者数は同46万人増の1,802万人、非正規雇用者比率は対前年0.7%上昇の35.1%である。

図表1. 正規・非正規雇用者数の推移



資料出所：総務省統計局「労働力調査特別調査」を加工

非正規雇用者について、2011年の雇用形態別の内訳をみると、パートは865万人（非正規雇用全体に占める割合は48.0%）、アルバイトは359万人（同19.9%）、労働者派遣事業所の派遣社員は96万人（同5.3%）、契約社員・嘱託は357万人（同19.8%）、その他は126万人（同7.0%）となっている<sup>i)</sup>。

図表2. 雇用形態別雇用者数（2011年）

	雇用者数 (万人)	非正規雇用者総数に占める割合 (%)
正規の職員・従業員	3327	-
非正規の職員・従業員	1802	-
パート	865	48.0
アルバイト	359	19.9
派遣社員	96	5.3
契約社員・嘱託	357	19.8
その他	126	7.0

資料出所：総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」を加工

また、労働力調査において、2010年の正規雇用者と非正規雇用者の年齢分布をみると、正規雇用者は35歳から44歳層までが930万人（27.7%）と最も多く、非正規雇用者は55歳から64歳層が387万人（23.6%）と最も多く分布している<sup>ii)</sup>。この調査から、35歳から44歳の組織

の中堅として働く労働者が正規雇用者の中心である一方で、定年退職前後の55歳から65歳の労働者が、非正規での再雇用として働いていることが想像できる。

図表3. 雇用形態別の雇用者の年齢分布

(単位：万人、%)

	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳～
正規雇用者数	259	862	930	740	488	73
構成比	(7.7)	(25.7)	(27.7)	(22.1)	(14.6)	(2.2)
非正規雇用者数	113	301	351	328	387	162
構成比	(6.9)	(18.3)	(21.4)	(20.0)	(23.6)	(9.9)

資料出所：総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」を加工

### Ⅲ. 非正規雇用の変遷

労働力調査によると、非正規雇用者の雇用形態は多岐に及んでいることがわかる。男性は契約社員・嘱託契約といった雇用形態が多く、女性はパート・アルバイトの雇用が多いなど、性別や年齢によって雇用形態に違いがあることが報告されている<sup>iii)</sup>。

ここでは、非正規雇用者が生まれる背景について考察する。現代的な非正規雇用者が姿を現すようになったのは、1960年代後半の主婦のパートである。その背景には、第三次産業であるサービス産業が急速に発展したことが考えられる。サービス産業は、消費が供給と同時に進むため、業務の繁閑への対応が求められる。業務が多忙な時にだけ主婦のパートに働いてもらう方が企業にとっても合理的であるという考えであることがわかる。こうして主婦のパートを中心としたパートタイム労働が拡大したのである。この段階のパートタイム労働を非正規雇用の第一グループと呼ぶこととする。また、株式会社インテリジェンスによると、高校生の4割、大学生の9割がアルバイトの経験を持つという調査結果をまとめている<sup>iv)</sup>。これらの学生アルバイトも大部分が第一グループに含まれると考えられる。このグループは、あくまで主たる本業があり、副業としての労働と捉えることができる。

バブルの崩壊を経て、1990年代以降の低成長時代では、企業のコスト意識が強度に高まっていった。雇用面において、新卒者の正規採用需要が減少し、卒業後に非正規雇用で働く者が増大する結果となった。このころから、非正規の質的基幹化という、企業において従来正規雇用者が担っていた業務に非正規雇用者が活用されるようになり、非正規雇用で働く者が、主婦層だけではない層にまで広がっていった。その背景には、派遣労働といったそれまでなかった制度が整備されることも影響を与えている。この段階の非正規雇用を第二グループと呼ぶこととする。第一グループと違って、正社員として雇用機会を得ることができなかった若年者や、失業を余儀なくされた人々などである。また、主婦でも夫の収入だけでは足りず、家計を助けるために就業しているケースもこのグループに含まれる。このグループの特徴は、非正規雇用

での就業が副業ではなく本業になったということである。

#### IV. 非正規雇用者増加の背景

##### 1. 労働者が非正規雇用を選んだ理由

厚生労働省の「就業形態の多様化に関する総合実態調査（2010年）」によると、労働者が非正規雇用を選択した理由について、「自分の都合に良い時間に働けるから」が38.8%、「家計の補助、学費等を得たいから」が33.2%、「通勤時間が短いから」が25.2%、「正社員として働ける会社になかったから」が22.5%となっている。

図表4. 就業形態別就業形態を選択した理由

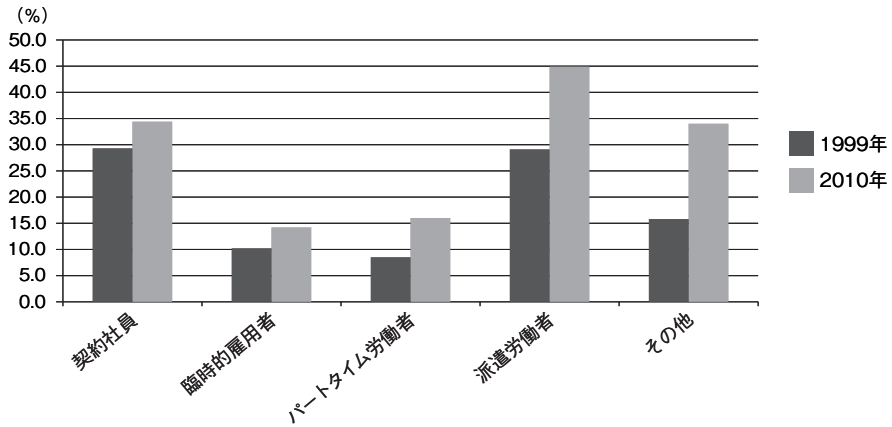
	専門的な資格・技能を活かせる	より収入の多い仕事に従事したい	自分の都合の良い時間に働ける	勤務時間や労働日数が短い	簡単な仕事で責任も少ない	就業調整をしたい	家計の補助、学費等を得たい	自分で自由に使えるお金を得たい	通勤時間が短い	組織に縛られたくなかった	正社員として働ける会社になかった	家庭の事情や他の活動と両立しやすい	体力的に正社員として働けなかった	その他
正社員以外の労働者	18.6	8.3	38.8	15.4	9.9	4.8	33.2	21.4	25.2	3.7	22.5	24.5	3.2	5.9
契約社員	41.0	15.9	11.8	7.8	5.3	1.8	16.9	11.9	16.9	6.3	34.4	12.4	2.0	11.7
嘱託社員	43.7	12.6	9.3	10.5	10.7	6.6	23.5	13.1	13.1	2.9	19.0	5.4	3.5	21.6
派遣労働者	21.1	17.2	20.6	10.1	13.4	1.5	17.7	14.7	14.4	9.3	44.9	15.6	1.6	6.1
登録型	17.0	16.3	23.9	10.7	10.7	2.0	21.8	17.4	14.0	9.9	46.3	21.2	21.0	6.5
常用雇用型	25.9	18.2	16.8	9.3	16.6	0.9	13.0	11.6	14.9	8.7	43.2	9.1	1.0	5.5
臨時的雇用者	12.8	4.4	50.5	28.2	13.4	2.9	26.5	26.5	15.4	10.2	14.2	28.2	2.0	2.5
パートタイム労働者	12.5	4.7	50.2	18.9	10.1	5.9	39.6	24.7	29.7	2.4	16.0	30.9	3.8	3.1
その他	18.4	13.1	27.4	7.7	9.7	3.2	28.9	20.1	23.0	4.2	34.0	16.6	2.3	8.0

資料出所：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2010年）を加工

非正規雇用を選択した理由としては、雇用者が主体的となって選択することが多い中で、「正社員として働ける会社になかったから」という理由により非正規雇用として働いている人の割合は、1999年の14.0%から2010年には22.5%に上昇している<sup>v)</sup>。また、非正規雇用者のうち、他の就業形態を希望する人の割合は、1999年の13.5%から2010年の29.1%で、このうち派遣労働者、契約社員では過半数が他の就業形態、つまり正規雇用を希望していることがわかっている。このように派遣労働者や契約社員を中心として不本意にその雇用形態に就いた割合

が上昇していることがわかる。

図表5. 不本意非正規雇用者の割合

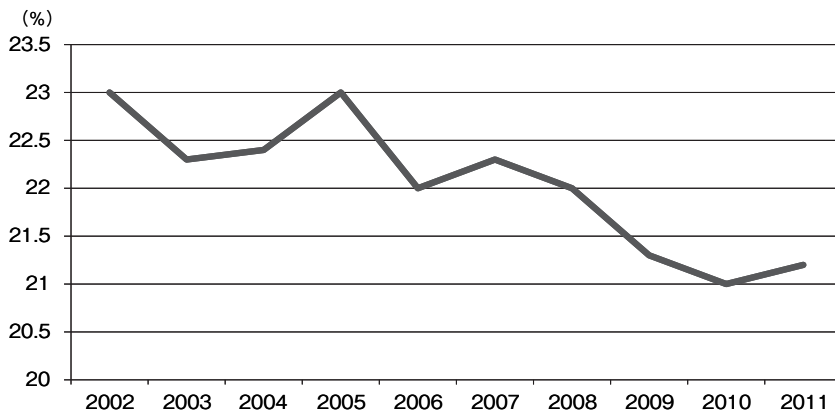


資料出所：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2010年）を加工

## 2. 非正規から正規雇用への転職割合

図表6は非正規雇用者から正規雇用者への転換の推移を見たものである。転職入職者<sup>vi)</sup>は2011年で243万人となっている。その中で前職が非正規雇用者であった者は142万人で58.4%となっているが、このうち正規雇用者となった者は30万人で、転職入職者に占める割合は21.1%となっている。長期的な推移でも正規雇用化率は20%台前半、正規雇用者となった者は30万人程度と一定の幅で推移していることから正規雇用者への道が非常に厳しいことがわかる。

図表6. 非正規雇用者から正規雇用者への転換



資料出所：総務省統計局「労働力調査特別調査」を加工

### 3. 企業が非正規雇用者を活用する理由

また、企業が非正規雇用者を活用する理由についてみると、「賃金の節約のため」と回答した割合が2003年には51.7%、2007年には40.8%、2010年には43.8%と最も大きい割合になっている。また2010年の調査では、「1日、週の中の仕事の繁忙に対応するため」が33.9%、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」が22.9%となるなど、雇用量の調整のために非正規雇用を活用する割合が高くなっていることがわかる。

図表7. 正社員以外の労働者を活用する理由

(複数回答 %)

年	計	正社員を確保できない	正社員を重要業務に特化	専門的業務に対応	即戦力・能力のある人材を確保	景気変動に応じて雇用量を調整	長い営業時間に対応	1日、週の中の仕事の繁忙に対応	臨時・季節的業務量の変化に対応	賃金の節約	賃金以外の労務コストの節約	高齢者の再雇用	正社員の育児、介護休業対策	その他
2003	100	20.1	15.4	23.1	26.3	26.5	18.1	28.0	17.4	51.7	22.5	14.2	3.0	3.8
2007	100	22.0	16.8	24.3	25.9	21.1	18.9	31.8	16.6	40.8	21.1	18.9	2.6	14.0
2010	100	17.8	17.3	23.9	24.4	22.9	20.2	33.9	19.1	43.8	27.4	22.9	6.7	8.1

資料出所：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2010年）を加工

次に企業が非正規雇用者を活用する理由を就業形態別に検討する。二神枝保（2002）の調査によると、まず企業が派遣人材を雇用する上位3つの理由としては、①専門的業務に対応するため、②人件費の節約のため、③即戦力・能力のある人材を確保するためとなっている。次に企業がパートタイム労働者を活用する上位3つの理由は、①人件費の節約のため、②1日、週の中の仕事の繁忙に対応するため、③景気変動に応じて雇用量を調節するためとなっている。また、企業が臨時・日雇を活用する上位3つの理由は、①臨時・季節的業務量の変化に対応するため、②人件費の節約のため、③景気変動に応じて雇用量を調節するためとなっている。さらに、企業が契約・登録社員を活用する上位3つの理由は、①専門的業務に対応するため、②即戦力・能力のある人材を確保するため、③人件費の節約のためとなっている。これらの調査結果からも、企業が求める人的資源の質によって、就業形態を変えて雇用していることがわかる。

業種別に見てみると、情報・調査・専門サービスの分野においては、非正規雇用者を活用する理由として最も多いのが、専門的業務への対応、および即戦力・能力のある人材を確保するためとなっている。それに対して、卸売・小売・飲食店の分野では、人件費の削減、1日、週

の中の仕事の繁閑に対応するためが多い理由となっている。このように高度専門能力の必要性から非正規雇用者を活用する業界と、単なる肉体的なマンパワーを求めて非正規雇用を活用する業界など、様々な観点から非正規雇用が求められていることがわかる。

また、今後の企業の労働者構成について、全体の73.5%の企業が、正規雇用と非正規雇用で構成していきたいと考え、非正規雇用のみで構成したいと考えている企業も全体の1.3%あることがわかっている。またこれを業種別にみても、今後の労働者構成を正規雇用と非正規雇用、もしくは、非正規雇用のみで構成したいと考える企業は、卸売・小売・飲食店が87.3%と最も多く、次いでサービス一般が83.2%、教育・医療が79.5%となっている。そして、今後の非正規雇用者が企業の経営戦略・人的資源戦略にとって重要とする企業は、全体の49.5%にのぼっており、やや重要であると答えた39.2%と合わせると、全体の88.7%の企業が、非正規雇用者の活用を経営戦略・人的資源管理において重要であると位置づけている。これを業種別にみると、卸売・小売・飲食店が94.9%、サービス一般が91.7%、教育・医療が91.4%の順に、非正規雇用者の活用を経営戦略・人的資源管理の中で重要であると考えている。そして、今後活用するのに重要であるとする就業形態は、パートタイム労働者が50.2%と最も多く、次いで臨時・日雇いが17.5%、契約・登録社員が10.6%、派遣人材8.9%の順となっている。これらのことから、業種別では、卸売・小売・飲食店とサービス一般が非正規雇用者を多く求め、活用したい雇用形態としてはパートタイム労働者が全体の半数を占めることから、企業が求める非正規雇用者の大半は、仕事の繁閑、または雇用の調整弁であることがわかる。

## V. 非正規雇用者の職務満足

厚生労働省のパートタイム労働者総合実態調査によると、非正規雇用者のうち、全体の41%が今の会社や仕事に対する不満や不安を抱えている。とくに「賃金が安い」が52%と最も高く、「雇用が不安定」も全体の19%を占めている<sup>vii)</sup>。また、東京都労働経済局のパートタイムに関する実態調査によると、職場に対する要望として「賃金アップ」を求める者が51.3%と最も多く、次いで「賞与支給額のアップ」が31.1%、「退職金制度の導入・改善」が26.1%となっている<sup>viii)</sup>。これらのことから、非正規雇用者は給与や職務保障への満足度が低いことがわかる。厚生労働省の「賃金構造基本統計調査（2010年）」をみると、10人以上規模の企業で働く一般労働者のうち、正社員・正職員の所定内給与額が31万1,500円、1時間あたりの賃金は1,888円であるのに対し、正社員・正職員以外の所定内給与額は19万8,100円、1時間あたりの賃金は1,215円と、正社員・正職員の3分の2程度にとどまっていることがわかる。また短時間で働く正社員・正職員以外の労働者1時間あたりの所定内給与額は997円と正社員・正職員の2分の1程度とさらに低いことがわかっている<sup>ix)</sup>。

これらのことから、非正規雇用者にとってみると、職場の中で正規雇用者と非正規雇用者が混在し、同じような職務を担いながら、給与や職務保障に大きな隔たりがありことへの不満が蓄積していると考えられることができる。

また、今後希望する仕事については、「やりがい・興味を持てる仕事」が39.2%で最も多く、「経験や資格を生かせる仕事」が18.9%と次いで多くなっている。これは、最近、第二グループの非正規雇用者が多くなり、彼らの技能・知識が高度化しているにも関わらず、企業側は非正規雇用者を雇用の調整弁としてしか見ておらず、彼らの能力を十分に活用していないと考えられる。これらのことから、企業の非正規雇用者の管理において、報酬制度や職務保障、能力開発などについて積極的に取り組む必要があると考えることができる。

## Ⅵ. 改正パートタイム労働法の施行

非正規雇用者が1993年の929万人から、2011年には1,802万人まで増大したこともあり、2007年に「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」が改正され、2008年より施行された。この法律で導入されたのは、通常の労働者いわゆる正規雇用者と短時間労働者いわゆるパートタイム労働者との均衡・均等待遇に関する規定で、主な事項は以下となっている<sup>3)</sup>。

### ①特定の労働条件に関する文書による明示義務

短時間労働者の量的拡大に伴う労働条件の多様化を受けて、雇入れ時に労働基準法第15条が義務づける一般的な労働条件に加え、特定事項（昇給、退職手当、賞与の有無）の文書交付等（本人が希望した場合は電子メール・FAX可）による明示が新たに義務づけられた。

### ②通常労働者への転換推進措置の実施義務

若年者や主たる生計維持者等が短時間労働者として就業することが多くなっていることを踏まえて、短時間労働者を対象に通常労働者への転換推進措置（i. 通常労働者の募集内容を周知、ii. 通常労働者のポストを社内公募する際に機会付与、iii. 転換試験制度を設置、iv. 教育訓練の支援などその他転換促進措置）のいずれかの実施が義務づけられた。

### ③通常労働者と同視すべき短時間労働者の差別的取り扱いの禁止

短時間労働者の質的基幹化の進展を受けて、通常労働者と職務・人材活用の仕組みが同じで、かつ、無期契約であって、通常労働者と同視すべき短時間労働者について、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他のあらゆる待遇面で、差別的に取り扱うことが違法として禁止された。

### ④③以外の短時間労働者の賃金決定に関する努力義務

上記の通常労働者と同じような短時間労働者でなくとも、短時間労働者全般について、職務内容や成果、意欲、能力、経験等を勘案し、基本給、賞与等の職務関連賃金を決定する努力義務が定められた。なかでも、正社員と職務・人材活用の仕組み等が同じ短時間労働者で、少なくとも人材活用の実態等が同一の期間については、通常労働者と同じ賃金テーブルや基準を適用して賃金を決定する努力義務が設けられた。

### ⑤待遇決定に関する考慮事項の説明義務

雇入れ後、短時間労働者から求められた場合には、待遇の決定に当たり考慮した事項の説明が義務づけられた。



#### ⑥苦情処理など自主的解決を図る努力義務

短時間労働者から苦情の申し出を受けた場合には、事業所内の苦情処理制度を活用したり、人事担当者が短時間雇用管理者を担当したりするなどして、自主的な解決を図る努力義務規定も盛り込まれた。

こうしたパートタイム労働法の改正は、企業の雇用管理に対してどのような変化をもたらしたかを労働政策研究・研修機構（JILPT）が調査している。これによると、短時間労働者を雇用している事業所に対して、改正パートタイム労働法の施行を機に実施した雇用管理の改善等見直し事項があるかを尋ねると、62.6%の事業所が「あった」と回答した。その内容（複数回答）は、「労働条件通知書等で特定事項を明示するようにした」が45.6%でもっとも多い。次いで「正社員と短時間労働者の職務内容の区分を明確にした」が14.1%、「短時間労働者にも福利厚生施設を利用できるようにした」が11.7%、「短時間労働者から正社員への転換推進措置を設けた」が11.4%、「短時間労働者の賃金等処遇を正社員との均等・均衡や、意欲・能力等を考慮するように改善した」が10.9%、「短時間労働者にも教育訓練を実施するようにした」が10.7%と続く。

一方、同事業所に雇用されている短時間労働者はどう受け止めたかについて、改正パートタイム労働法の施行に伴い、職場に何らかの変化があったかという問いに対して、「あった」とする割合は17.2%にとどまった。最も多いのは「特に変化はない」の41.5%で、次いで「わからない」が24.5%などとなっている。変化の内容（複数回答）をみると、「労働条件が文書等で交付（明示）されるようになった」が10.9%のほか、「正社員への転換制度等が設けられた」が2.5%、「教育訓練が実施されるようになった」が2.4%、「賃金等の処遇が正社員との均等・均衡や、意欲・能力等を考慮するように改善された」が2.2%となり、事業所の取り組み傾向とおおむね合致しているものの回答数はごくわずかとなっている。これは、パートタイム労働法が改正され、企業側は雇用管理の改善等の見直しを行ったものの、制度として定着しておらず、また、労働者側が積極的に歓迎するような施策を行っていないことが考えられる。

### Ⅶ. 多様化する就業形態における組織活性化への課題

今まで非正規雇用の現状を把握し、そこから浮かび上がる問題点を検討してきた。次に、多様化した就業形態が混在する組織を一体化し、活性化していくためには、具体的にどのような方策が必要かを検討していきたい。

#### 1. 非正規従業員への能力開発

非正規雇用者については、正規雇用者に比べて能力開発機会が少ないことが指摘されている。理由としては、非正規雇用者は有期雇用であり、活用の範囲が限定されていることから、当面の業務遂行に必要なものは別として、長期的な視点での教育訓練を実施しづらいと考えられる。第二に、非正規雇用者は低い賃金での就業を余儀なくされていることから費用負担の問題も大きく、また時間的な余裕もないといったことが挙げられる<sup>xi)</sup>。

このような状況のなかで、現実的に取り組んでいける施策として、雇用保険制度による経済的支援である教育訓練給付制度が挙げられる。これは、労働者や離職者が、自ら費用を負担して、厚生労働大臣が指定する教育訓練講座を受講し修了した場合、本人がその教育訓練施設に支払った経費の一部を支給する雇用保険の給付制度である<sup>xii)</sup>。企業側も非正規雇用者の能力開発に積極的に関わっていくことは、必要とわかっているながらも、厳しい経営環境のなかで、資金的な援助をしていくことは実施しづらい状況であることも理解できる。このように、非正規雇用者側、企業側とも資金的な負担が厳しい状況の中では、雇用保険制度による経済的支援が現実的なものとする。そのためには、非正規雇用者に対して、雇用保険が的確に適用されていることが前提となる。また、非正規雇用者の時間的な余裕の無さに対しても、企業側は雇用者が職業訓練等を行う時間について理解を示し、積極的に受講できる雰囲気づくりを行っていくことが求められるであろう。

## 2. 多様化する就業形態への柔軟な対応

非正規雇用者のキャリア形成を考えると、三つのグループに分けて考えて行くことが必要である。第一は正規雇用への転換を希望するもの、第二は非正規雇用での就業を継続するもの、第三はあくまで副業としての就業を目指すものである。企業側は、雇用者が望む就業形態を理解し、それに対応していくことが求められてきている。

### ①正規雇用への転換を希望するグループ

このグループは、新卒の段階で正規雇用の機会が得られず、非正規雇用で社会人として就業をはじめ、それが継続している労働者である。彼らに対しては、企業内での非正規雇用から正規雇用への内部転換である登用制度の導入を促進していくことが必要である。登用制度は、非正規雇用者からの転換希望の申し出を受け、上長の推薦、人事担当部門による選考、正規雇用登用といった、明確なシステムが整備されることによって、正規雇用を希望する非正規雇用者の組織へのコミットメントが高まることが期待できる。

### ②非正規雇用の継続を希望するグループ

このグループには、一定の収入が必要不可欠であり就業を継続する強い意志はあるものの家事等との両立のために非正規雇用での就業を希望している第二グループの主婦のパートや、勤め先の経営上の都合もあってそれまでの正規雇用での就業からの離職を余儀なくされたがフルタイム型の非正規雇用での就業機会を得ており、他に正規雇用での就業先を探すよりは現在の就業の継続を希望しているもの、またその他の事情から正規雇用での就業をすることを希望しない者などが考えられる。このグループは、非正規雇用のままでキャリア形成を図るため、専門職としての能力開発支援が重要なターゲットとなるであろう。東京都労働経済局の調査でも、非正規雇用者も今後希望する仕事として「やりがい・興味の持てる仕事」が39.8%、「経験や資格を生かせる仕事」が18.9%となるなど、職務の充実を求めていることがわかっている<sup>xiii)</sup>。

### ③あくまで副業として就業を目指すグループ

このグループについては、原則として積極的なキャリアアップ形成の取組みを希望も期待もあまりしていないグループと考えることができる。あくまで積極的な就業意識ではなく、副業としての就業だが、企業側の繁忙時にフレキシブルに対応できるマンパワーということでは大変重要な戦力になってくる。企業は彼らが職場に何を求めているのかを把握しながら、就業管理を行っていくことが求められる。

## VIII. おわりに

本稿を通して、企業環境の急激な変化のなかで、労働者を取り巻く雇用環境が大きく変化していることがわかった。企業側は、バブル崩壊以降の低成長時代に、非正規雇用者を有効に活用することによって、固定費である人件費を低く抑えることができた。しかし、それによって正規雇用を希望していたにも関わらず、やむを得ず非正規雇用になってしまった労働者を多数輩出してしまった。一方では、主婦を中心とした副業としての就業を求め、正規雇用を希望していない労働者も存在している。また価値観の多様化により、就業に対する意識も多様になり、一つの会社に固執し、会社と人生を共にするという考え方だけでなく、会社よりも仕事の中身を重視したり、家族や趣味などの仕事以外のことに重きをおいている労働者も多くなってきている。

このように現代の企業は、一つの組織の中にさまざまな雇用スタイルを求める労働者が混在するなかで、組織を持続的に活性化していくことが求められているのである。そのためには、企業は、正規雇用者や3つのグループに分類された非正規雇用者のそれぞれが雇用を通して組織に何を求めているのかを的確に把握し、それに応えていくことが必要である。

本稿では、非正規雇用者が増大した背景や理由、また非正規雇用者が抱える問題点などを考察した。しかし、業種によって求められる非正規雇用のタイプに違いがあり、企業側の求める人材と雇用者側が望む非正規雇用のスタイルにミスマッチが起っている。今後の研究では、業種ごとの非正規雇用の現状分析と、それに合った雇用スタイルと人的資源管理の方法を考察し、業種ごとのより詳細な組織活性化についての方策を検討していきたい。

## 【注】

- i) 平成24年度版 労働力経済白書 P119
- ii) 若年層（15～24歳）において1990年代半ばからの非正規雇用者比率が上昇している。
- iii) 平成24年度版 労働経済白書 P121
- iv) 高校生大学生アルバイト実態調査2006
- v) 平成24年度版 労働経済白書 P136
- vi) 就業者のうち前職のある者で過去1年間に離職を経験した者。
- vii) 本調査は、事業所における正社員及びパートタイム労働者に係る雇用管理の現状とともにパートタイム労働者の働き方の実態などを把握することにより、平成19年のパートタイム労働法改正（平成20年4月施行）後の事業所における正社員とパートタイム労働者との待遇の比較などパートタイ

ム労働者をめぐる雇用管理等の実態を明らかにして、今後のパートタイム労働に関する施策の立案に資することを目的とする。

- viii) 東京都産業労働局は、平成18年度パートタイマーに関する実態調査を行い、パートタイマーの働き方や意識、雇用管理の実態等を調査し、平成13年度に実施した調査と比較することによって、パートタイマーの多様化や基幹労働化、正社員との均衡処遇などの実態を把握している。
- ix) 「正社員・正職員」の所定内実労働時間数は165時間、「正社員・正職員以外」の所定内労働時間は163時間である。
- x) 短時間労働者とは、1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用されている通常の労働者の1週間の所定内労働時間に比して短い労働者である。
- xi) 「費用がかかる」を挙げた割合は契約社員、派遣社員ともに30%から40%の割合になっている。また、「多忙で時間がとれない」を挙げた割合は、契約社員、派遣社員は20%前後となっている。
- xii) 雇用保険の一般被保険者又は一般被保険者で、支給要件期間が3年以上（初回は1年以上）ある等の条件を満たしていることが必要である。
- xiii) 今回の調査は、前回平成17年度調査との経年比較を行うとともに、平成20年4月に施行された「改正パートタイム労働法」がどのような影響を及ぼしているかを調査し、今後のパートタイマーの処遇改善のための労働行政上の基礎資料とすることを目的として実施した。

#### 【参考文献】

- 二神枝保著『人材の流動化と個人と組織の新しい関わり方』多賀出版、2002年
- 労働政策研究・研修機構「労働政策研究報告書 No.68『雇用の多様化の変遷：1994～2003』」、2006年
- 仁田道夫・久本憲夫編著『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版、2008年
- 原田順子著『多様化時代の労働』放送大学教育振興会、2010年
- 労働政策研究・研修機構「非正規就業の実態とその政策課題—非正規雇用とキャリア形成、均衡・均等処遇を中心に」、2012年
- 厚生労働省「労働経済白書（平成23年度版）—世代ごとにみた働き方と雇用管理の動向—」、2012年
- 佐藤博樹著『人材活用進化論』日本経済新聞社、2012年
- OECD編著『若者の能力開発—働くために学ぶ』明石書店、2012年
- 山内麻理著『雇用システムの多様化と国際的収斂—グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会、2013年
- 伊藤大一著『非正規雇用と労働運動—若年労働者の主体と抵抗』法律文化社、2013年
- 厚生労働省「労働経済白書（平成24年度版）—分厚い中間層の復活に向けた課題—」、2013年