

### (1) 非正社員化・アウトソーシング化をめぐる指針の確立

「労働の多様化」(非正社員化・アウトソーシング化)は技術部門ではすでにかなり長い経験がある。今後は一般事務部門でも外部人材の活用が急速に進むと予想される。「労働の多様化」の動向の中で興味深いのは、そのリーダーシップが従来のように人事部局に握られているのではなく、各現業部局にあるという点である。換言すれば、「労働の多様化」が明確な政策として進められているというよりは、「事実」として進んでいるのが現状であるように思われる。その結果「労働の多様化」は従来の人事部＝労働組合という雇用・人事管理の既成の枠組みでは十分に管理できていない。とりわけ労働組合による規制が働きにくくなっているのではないか。このため外部人材活用をめぐる経営としての指針が確立されておらず、非正社員の効率的活用のための施策、とりわけ教育・訓練をめぐる経営としての明確な政策もないままに、各職場に委ねられているのが実情である。また、非正社員の導入による正社員雇用や仕事への影響についても十分に把握できていないように思われる。今や非正社員化・アウトソーシング化の進展を単なる「事実」としてではなく経営政策として、労使双方が職場の実態を踏まえ諸課題の検討を通じて、再定義すべき時点にさしかかっているというべきではないだろうか。

### (2) 非正社員の就業・人事管理体制の確立

職場の中に雇用形態の異なる人々が肩を並べて仕事をするというのが「労働の多様化」時代の職場の姿である。今後こうした混在型職場はますます一般化するであろう。当然のことながら、正社員と非正社員の間には属性・経歴の違いがあり、したがって就業意識や価値意識にも大きな違いが見られよう。また仕事の内容、キャリア、労働諸条件に関しても、多くの点で異なる労働者が混在して業務に携わることになるろう。こうした多様な背景を持つ労働者を業務の遂行に向けてまとめていくこと、その意味での職場の統合管理が今後緊要な課題となることは論をまたない。職場管理を円滑かつ効率的に行うためには、正社員はもちろん非正社員についても、個人別就業管理が必要になるであろう。ことに非正社員といえども「準内部型」外部人材が支配的な類型となる技術系職場などでは、そのキャリア育成を視野に入れた個別管理が必要不可欠であると思われる。

非正社員の人事管理を受託企業に委ねることができるという理由で、今日、派遣社員の導入から業務委託(請負)へと、外部人材活用施策の力点が移りつつあるように見える。これはまた人材供給企業の側の長期戦略とも合致する。だが、その場合ですら委託企業が請負労働者の人事管理から解放されるというわけではない。

### (3) 円滑なインターフェイスの確保

職場が多様な労働者で構成されることが常態となれば、そうした混在型職場では摩擦が発生することは避けられない。摩擦を極力起こさないよう努力することは望ましいには違いないが、

摩擦が起こった場合にはそれに迅速・的確に対応できる仕組みを設けることはより一層必要である。そうした仕組みの設置によって非正社員はもちろん、現場管理者の負担が大幅に軽減されることで職場運営はより効率的に行うことができるであろう。職場における円滑なインターフェースの確保は従来から労働組合活動の重要な領域であり、また大きな成果を上げてきたところでもある。非正社員化に対する労働組合の取り組みは、とりわけ組織論的な理由からきわめて消極的であるのが実情である。非正社員の側からも労働組合の存在はほとんど無視されている。しかし、非正社員化やアウトソーシング化が労働組合の規制の及ばない領域であるというような消極的な姿勢では、さなきだに危うい労働組合の活動基盤はますます先細りするばかりであろう。また、非正社員化の動きによって組合員もまた陰に陽に影響を蒙ることになる。労働組合が苦情処理機構を整備することで職場の円滑なインターフェースの確保に乗り出すことは関係者すべてにとって大きなプラスが見込まれるであろう。

#### (4) 教育・訓練費用の負担

今回の調査の大きな収穫の一つは、主に技術系職場で「準内部型」外部人材の活用が進んでいることの発見である。個人アンケート結果によれば、このタイプの非正社員（および女子・高学歴・事務・派遣労働者）の間では能力向上に対する関心がきわめて高く、それだけに現職場における教育・訓練の実情には強い不満が見られる。とくに高学歴、勤続3年以上層では顕著である。「準内部型」外部人材の導入が進む技術系職場では、非正社員の教育・訓練や評価は主に現場管理者に委ねられ、彼らにとって大きな負担となっているように思われる。「事実」として非正社員化が進展する限り、この傾向は今後ますます増大するであろう。放置すれば職場におけるインターフェースの円滑さを損ねることにもなりかねない。適正な教育・訓練は単に非正社員にとってのみならず、企業にとっても必要・不可欠であり、労働組合にとっても、そのための負担の実態を正確に把握し、保証していくことが求められるであろう。

いうまでもなくこの問題は誰が教育・訓練費用を負担するのかという根本的な問題と深く関連している。需要側から見れば、特定の能力はすでに備えているはずで、訓練投資をする理由はないことになろう。派遣元企業も自ら訓練施設をもつところは少なく、派遣先で必要な訓練を受けるのは当然と考えている。こうしたいわば「はざま」の中で教育・訓練を十分に受けられない不満が先の結果になって表れているのである。非正社員は無論バッファーではあるが、「準内部型」の場合には明らかに「恒常的な」戦力なのであって、需要側が教育・訓練費用の一定部分を負担することは実態から見て当然であると思われる。実際、系列の人材供給企業からの非正社員に対しては、「正規従業員並の」教育・訓練が行われている事例も数多い。教育・訓練費用等の負担に関して、企業のみならず、労働組合を含む関係者の間で何らかの調整が行われるべきではないだろうか。

#### (5) 賃金、処遇、福利厚生制度の整備

20代後半以降、勤続3年以上の「準内部型」外部人材を中心に、賃金、評価・処遇、福利厚生などに大きな不満が見られる。聞き取り調査を通じて、人材供給企業とりわけ系列企業で、これまで賃金・評価等人事管理制度や福利厚生制度について必ずしも十分な整備がなされてきていない実態が明らかにされた。そうした中で非正社員が、同じ職場で肩を並べて仕事をする正社員と比較して、自らの労働条件の貧しさ、処遇の不明朗さ、そして将来への不安を強く意識するのは当然の成り行きであろう。その意味で今後そうした企業で労働条件、評価・処遇制度、福利厚生制度の適正化が図られなければならない。同時にこれを単に人材供給企業だけの問題とするのでは実態を見落とすことになろう。例えば、仕事評価については需要先企業が実際に行っているし、行わざるを得ない部分がある。それだけに需要先企業でも評価システム等の運用については厳正・明朗でなければなるまい。

#### (6) 外部人材労働市場の形成

「労働の多様化」の動きについてこれまでのところユーザー企業にとっての利点ばかりが強調されているように思われる。たしかに、国民経済的に見て、外部人材労働市場の整備・充実が図られるならば、労働力の流動化を通じて経営の効率化・柔軟性の向上に大きく貢献し、経済全体の効率を高めるであろう。またそれは、現状では限定付きであるとはいえ、青年層を中心とした新たな就業意識に応えることでもある。しかし、労働の流動化を通じてこうしたプラスの効果を実現するためには、労働の流動化に「ただ乗り」するのではなく、ユーザー企業、人材供給企業などそこから利益を得る当事者が、労働力の質的な向上のための教育・訓練費用の負担、福利厚生制度の充実等のために応分の負担を引き受け、労働組合も含めて適正な外部人材労働市場の形成に係る当事者すべてが参加するというスタンスでこの問題に対処すべきであろう。