

正社員

時代

社会に新しい
人材ポートフォリオを
構築するための
10の提言

の終焉

RECRUIT

(株)リクルート
雇用政策プロジェクト
2004

CONTENTS

§ 1. 正社員時代の終焉

1. 正社員の起源と歴史 - 江戸～昭和初期の就業の実態資料から - 2
2. 急速に進む雇用の多様化と企業の雇用戦略 7
3. 多様な働き方が選べる社会を幸福な社会にするために 11

§ 2. 人材ポートフォリオを構築するための 10 の提言

正社員・非正社員の呼称や制度を全廃し、新たな「社員」制度を再構築する 14
- 望ましい人材ポートフォリオの提案

新たな人事の視界による人的資源の調達や育成によって高い競争力を生み出す

提言 1. 企業経営における「人材ポートフォリオ」の導入 16

働き方の拡大に対応した新しい社会制度の設計

提言 2. 雇用差別禁止法の制定と正社員中心の社会慣習の変更 18

提言 3. 労働契約の個別化への対応と独立自営業者の社会的保護 19

提言 4. 共同雇用概念の確立による個人と企業との関係性の再構築 20

提言 5. 就業形態の転換権・募集公示に関する優先権の保証 21

提言 6. 非正社員の個人年金への加入促進 22

提言 7. 雇用の多様化に対応した雇用保険の見直し 23

非正社員に対する新たな労働市場の形成

提言 8. 民間資本によるジョブエージェントサービスの拡充 24

提言 9. 職業単位の専門組織（日本版ネオ・ギルド）の構築と外部労働市場の形成 26

提言 10. すべての働く人が参加できる社会的人材育成システムの構築 28

リクルートと非正社員の関係年表 30

しんばんしょうばいおうらいしよしょくのにぎわいとびまわりすごろく

新板商売往来諸職大寶會飛廻双六 江戸時代（安政年間） 32

しよしょくのしゅうぎょうけいたいたようかすごろく

平成版 諸職就業形態多様化双六 33

§ 1. 正社員時代の終焉

1. 正社員の起源と歴史 江戸～昭和初期の就業実態資料から

江戸～昭和初期の就業状況と正規・非正規雇用の実態

正規雇用という言葉が示す「長期にわたる安定的な」雇用は、いつ頃始まったものであろうか。そして、正規雇用の代表格でもある「正社員」の募集はいつ頃から広まったものであろうか。「正規雇用」「非正規雇用」といわれるものの起源とその歴史を明らかにしてみたい。

1) 江戸時代・・・商家の大店に長期雇用芽生える・その日暮らしの雑業等が多い

江戸時代の上方の大店商家においては、店の表と裏や丁稚～組頭役～手代の昇進コースにおいて、厳しい身分制が敷かれていた。その一方で、人事管理には、子飼いの奉公人による内部昇進、年功序列、厳しい選別、数少ない宿持ち手代への出世に至る長期雇用等の制度が組み込まれており、現在の日本的な正規雇用の一部を成す特徴を見ることができる。しかし、このような先進的な仕組みは、ごく一部のことであり、農業（自営・小作）を除いて、都市就業者の多くは雑業層であり、一年季の奉公、日雇い、小規模な店を持たない商い（棒手振り等）に従事しており、その日暮らしの極めて不安定な就業状況にあった。職人の場合は、例えば大工の頭領に弟子入りをする、7～8年は年季奉公（衣食住付き・給金なし・小遣いあり）があり、その後1年程度のお礼奉公（給金なし）を経て、晴れて弟子として独立し、職人と呼ばれた。さらに修業を続ける者は、7～8年程度いわゆる「渡り職人」として格上の頭領に弟子入りして技量を磨いた。

2) 明治時代・・・会社組織が誕生する・短期就業や年季奉公が多く不安定な就業状況

明治初期の東京の場合、もっとも多い職業は、短期就業の多い雑業であり、大阪の場合は、商家の奉公人であった。繊維産業などにおいて、女工という職種も生まれたが、若年女子中心の採用で、かつ早い回転が望まれたため、内部化の対象とならない未熟練労働力に終わっていた。主要な製造業においては、労働力構成の区分としてマネジメントと生産は明確に区別されていた。マネジメント側は、内部昇進を伴う長期雇用の奉公人で構成されており、一方、生産現場では、親方が職人や現場労働者を需要動向や仕事の季節性に応じて調達し、管理するというシステムが採られていた。この時代、今日の「正社員」が有するような長期の安定した雇用は、官吏や一部の大店や工場以外にはなく、短期の年季奉公、日雇い、自営業者など不安定な就業者が多かった。

3) 大正～昭和初期・・・年功序列のホワイトカラーが誕生する一方で、契約期間内での身分的拘束の横行

大正～戦前昭和の時代は、大工場が増え、ホワイトカラーも増加した。大企業においては、年功給与と年功昇進による年功システムもこの時期に確立している。これらは、明治の初年に確立した何段階にも等級区分のある明治政府の官吏身分制度が出発点であり、この時期に大手民間企業にも導入され、学歴を中心とした厳しい身分制度が形成された。一方、ホワイトカラー以外の層、紡績工女や商店等の奉公人においては、年季奉公による搾取・専制の労働関係が多く見られた。1911年の工場法制定(1916年施行)以降においても、労務者は5年、商工業の見習いは10年の契約期間の定めによる拘束が法的にも可能であったために、引き続き長期間の身分的拘束が横行していた。また、工場や建築現場などの現場作業労働者等には、日雇いや短期雇用などの不安定な就業者が多く見られた。

「社員」と「正社員」という言葉のはじまり

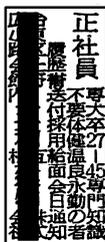
「正社員」は昭和20年代後半の新聞求人広告に登場

そもそも、「社員」という言葉の起源はいつ頃であろうか。財団法人三井文庫の由井常彦館長は、「大正9年(1920年)、従業員数(約33,000人)で日本一の鐘淵紡績株式会社の武藤山治(むとうさんじ)社長が、株主総会で株主のことを「株主諸君」と呼び、従業員を従来の使用人ではなく、「社員」と称した。これが、正式には日本最初であるとともに、世界でも最初のことである。現在も商法では、社員とは株主のことである。」と、社員の由来を説明されている。使用人が社員と呼ばれることで、モチベーションのアップが図られ、会社としての一体感の醸成が進んでいったのであろう。

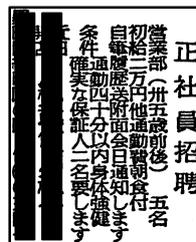
それでは、「正社員」という言葉は、いつ頃登場したのであろうか。「正社員」という言葉は、正社員でない者、いわゆる非正規雇用と区別するために使われることが多い。歴史上、正社員という言葉は、戦前のある時期に出現したものと思われる。大正～昭和初期の大阪朝日新聞の案内広告を見れば、年齢・性・地域などによる採用が許されていた時代ということもあり、「子供入用(16歳まで)」、「丁稚入用(14・5歳にして市内に確実なる保証人ある地方出の者)」、「徒弟入用」、「近江人男子13歳から17歳まで」など、少年の募集の多さが目立つが、正社員という言葉は見出せない。

求人広告において、「正社員募集」という言葉が初めて新聞の求人広告上に表記されるのは、昭和20年代後半(図表1-1-1参照)のことではないかと思われる。この時期以降もほとんど使われることはなかったが、「正社員募集」という言葉が広く使われるのは、高度経済成長期に入る昭和40年代のことである。新聞で案内広告がスタートした明治時代から、昭和30年代まで、「社員募集」イコール男子の社員募集のことであった。現在でいう非正規雇用者(アルバイト・パート、派遣、業務請負等)が担っていた業務は、「女子採用」、「中卒、高卒」などの採用枠を設けることで、給与金額も抑えた形で、実質的に調達できていた。就業形態が多様化し、男子にも非正規雇用(契約社員、代理店、期間工等)が目立ち始めた時に、「正社員募集」という言葉が登場してきたものと思われる。

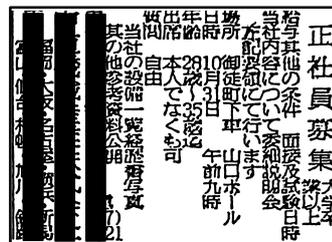
図表 1-1-1 初期の正社員募集広告(朝日新聞)



昭和29年3月



昭和29年6月



昭和33年10月

江戸～昭和・就業早わかりデータ*

江戸時代の就業実態

江戸時代の就業実態に関する資料は、断片的で、正確といえるものは少ないが、幾つかの資料から、当時の就業実態が垣間見ることができるものを以下に挙げた。

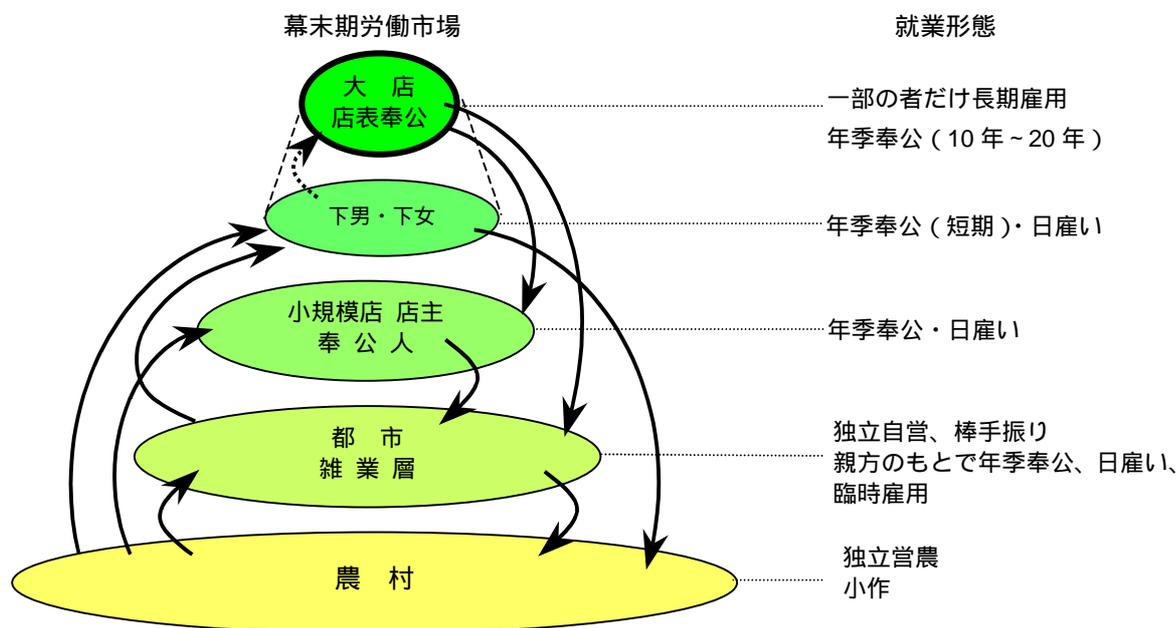
1. 幕末期の人口動態と職業実態

- 江戸時代の総人口(全国)は、1600年に1,200万人から1,800万人、1720年に3,200万人、1870年に3,300万人と推定されている。
- 平均寿命は、寛文11(1671)年から享保10(1725)年で、男36.8才、女29.0才、享保11(1726)年から安永4(1775)年で、男42.7才、女44.0才である。(速水融氏による信州諏訪地方の宗門改めの人別帳からのデータ)
- 江戸時代の日本全体の職業人口は、士(僧含む)7%、農(漁含む)83~76%、工4~7%、商6~10%の割合で、首都の江戸では、武士は人口の6割を占めた。
- 江戸住民の大多数を占める下層町人は、いわゆる雑業層として、小商人・小職人・人足などを業とし、上層町人の経営する土地にある長屋に居住する店借人であった。彼らは、課税の対象ではなく、その日暮らしのため、物価の高騰や流行病などによる生活不安が常であった。幕末期には町人の約80%がこうした貧窮の町人であった。

2. 大店商家の就業実態

- 三井京本店資料「三井京本店店表奉公人のライフサイクル：入店と昇進」(一橋大学経済研究所の斎藤修教授分析)からは、以下のことがわかる。
- 三井京本店などの上方の大店においては、年功序列と内部昇進によって特徴づけられる雇用制度が確立していた。
 - 三井京本店では、子飼率が高、江戸期を通じて96~98%と極めて高く、中年者(いわゆる中途採用者)は、ほとんどなかった。
 - 平均13歳で入店し、元服(=手代昇進年齢、17歳)までに、4割が脱落する。別宅を許される宿持手代への昇進は、40歳であった。ここまで昇進できる者は、入店者の4%以下であった。つまり、「合理的経営を行って競争力を維持する」ことを目指して「奉公人の昇進を厳しくチェック」していた。
 - 江戸時代の大店商家の主従関係と家族主義の中に、資本家と使用人(労働者)の関係に近い雇用関係が成立しはじめていた。
 - 奉公人の奉公期間(年季)は、10年~20年間というものが多く、年季があけても2年程度のお礼奉公があり、その後暖簾分けが認められることがある。経済の沈滞に伴い、江戸時代後期になるほど、暖簾分けは厳しくなった。

図表 1-1-2 幕末期労働市場の重層構造と就業形態



原典：「江戸と大阪」(斎藤修 NTT出版)掲載の資料に著者と出版社の許可を頂いて加筆した。

注)1) 矢印はひとの流れを表わし、その太さが細い場合は移動量が少ないことを示す。

2) 大店の店表奉公人の労働市場が太い枠で囲まれているのは、「内部化」の結果その封鎖性が強いことを示す。本来なら個々の商家ごとに示すべきだろうが、ここでは省略し、労働市場間の関係だけを問題としている。

* <参考文献>

- ・「江戸と大阪 近代日本の都市起源」(斎藤修)NTT出版
- ・「日本就職史」(尾崎盛光)文藝春秋
- ・「労働の戦後史 上・下」(兵藤 釗) 東京大学出版
- ・「大江戸 ものしり図鑑」(監修 花咲一男)主婦と生活社
- ・「新版商売往来諸職大宝飛廻双六」(安政年間 画：有楽斎長秀 版元：平井清麿 所蔵：築地双六館)
- ・藤川恵子「労働政策に関するレポート」
- ・「江戸町人の研究」(西山松之助編) 吉川弘文館
- ・「日本雇用史・学歴と出世の物語 上下」(坂本藤良)中央経済社
- ・「人口から読む日本の歴史」(鬼頭宏)講談社学術文庫
- ・「お江戸でござる」(監修 杉浦日向子 構成 深笛義也)ワニブックス

明治初めの東京と大阪における就業実態

3. 幕末期労働市場の重層構造

図表 1-1-2 は、幕末期の労働市場の構造について、前述の斎藤教授の示された表に加筆したものであり、幕末期の労働市場構造について以下のことがわかる。

- ・ 上方大店商人の江戸店の場合、例えば、伊勢商人である長谷川家では、文政 4(1821)年に江戸店 5 店で 114 名の奉公人がいたが、伊勢出身者が 107 名で、江戸出身者は、わずか 7 名であった。その 7 名も江戸の別家を通じての縁故採用であった。上方大店の江戸店のキャリア組は、現地採用せずに、上方から採用したのである。
- ・ キャリア組には、厳しい人事考課とふるい落としがあった。三井の場合、「惣手代向後十五年迄役人二成間敷者八、人数之都合見合、前広二片付可申事」と成文化されていた。つまり、勤続 15 年で役付となれないものは、「人数之都合」によって片付けられてしまう厳しさであった。
- ・ 江戸大店の中途退職者は、親元に帰って家業を継ぐ、あるいは、小規模店の奉公人や雑業者に転じていったものと思われる。幕末の江戸においては、大店の奉公人を頂点とした、ある種の移動可能な重層的労働市場が形成されていたのである。
- ・ 江戸という都市の労働市場を見れば、長期雇用がみられたのは、一部の大店の優秀な奉公人だけであり、大部分の奉公人や下男・下女や雑業者は、短期の年季奉公や日雇い、あるいは、極小規模の商い(棒手振り等)など不安定な就業状況であった。このような状況は、明治時代以降も続いた。

明治初め廃藩置県前後の就業実態

図表 1-1-3 は、明治初め廃藩置県前後の東京(1873年)と大阪(1870年)の就業構造を比較したものである。この統計からは、次のことがわかる。

- ・ 東京の場合、もっとも多い職業は、雑業(41.4%)であり、商工が続く。大阪の場合は、商(41.3%)が多く、雑業と工がほぼ同じ割合で続く。江戸では、雑業を中心とした短期の就業機会が多く、大阪では、いわゆる「奉公人人口」が多かったといえる。
- ・ 江戸の就業率(全人口に占める就業者の比率)は、34.4%であり、98年の日本の就業率51.5%と比較すると低い。子供の数が多く、自営業の妻で就業者に含まれなかった者の割合が多かったためと思われる。
- ・ 東京も大阪も、明治～昭和に進展する工業化と商業化など産業振興にそなえるだけのバックグラウンドを十分持っている都市であった。

図表 1-1-3 明治初年の東京と大阪における職業統計

	現在人口		就業人口					雇人			職業人口 合計 (2)+(8)+(11)	
	(1)	計 ²⁾ (2)	就業人口計に対する割合					計 ⁴⁾ (8)	比率			修業人 (11)
			官員 ほか ³⁾ (3)	農 (4)	工 (5)	商 (6)	雑 (7)		現住人口 に対する 割合 (9)	就業人口 1人当り (10)		
A. 東京、1873 (明治6年)	人	人	%	%	%	%	%	人	%	人	人	人
第一大区	196,578	58,284	5.9	0	22.0	34.7	37.4	25,979	13.2	0.45	166	84,429
中心部5小区 ¹⁾	79,064	23,026	1.5	0	20.5	41.8	36.2	14,405	18.2	0.63	46	37,477
他の11小区	117,514	35,258	8.9	0	23.0	30.1	38.1	11,574	9.8	0.33	120	46,952
第二大区	70,527	19,392	4.2	0.8	19.0	32.4	43.6	2,374	3.4	0.12	550	22,316
第三大区	75,662	19,678	6.1	0.5	17.6	28.9	46.9	2,769	3.7	0.14	304	22,751
第四大区	51,831	10,677	8.0	1.3	23.5	30.5	36.7	1,257	2.4	0.12	0	11,934
第五大区	102,343	25,367	3.4	0.3	22.3	28.2	45.7	6,116	6.0	0.24	386	31,869
第六大区	79,573	19,938	2.4	0.1	24.6	30.5	42.4	5,017	6.3	0.25	7	24,962
(六大区合計)	(576,514)	(153,336)	(5.0)	(0.3)	(21.5)	(31.8)	(41.4)	(43,512)	(7.5)	(0.28)	(1,413)	(198,261)
B. 大阪、1870 (明治3)年頃 南大組	n.a.	20,400	0.2	0.1	28.5	41.3	29.8	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

資料出所「江戸と大阪」(斎藤修 NTT 出版)

資料：A. 「明治六年一月一日調朱引内外戸籍職分両総計留」『東京市史稿』市街編第 53 巻(1963年) 192-217 頁

B. 「明治四年大阪南組家数役数坪数等調手控」三井文庫所蔵資料

注) 1) 第五、六、七、八、十四小区。日本橋から銀座にかけての地域に相当する。

2) 「就業人口計」とは、東京の場合、「職分総計」より「雇人」と「修業人」を差し引いたものである。ほぼ世帯主に対応すると考えられるが、戸籍総計より若干少なくなっている。大阪南大組の数値は、「同家」「隠居」などを除いた、「軒」を単位とする世帯が職分表による(僧侶・祠官を含む)。なお、東京は現住ベースであるが、大阪は本籍ベースと思われる。

3) 大阪に関しては官員などに該当する職分が与えられていないので、「土」「僧侶」「祠官」をここに分類した。

4) 職分表にある「雇人」のほか「従者」をも含む。後者は華土族の奉公人であるが、その割合は六大区計 4.5%にすぎない。

大正～昭和の就業実態

1. ホワイトカラーの登場と年功システムの確立

第一次世界大戦(大正3年～6年)後における資本主義の発達、日本の工業化を促進し、工場の建設が盛んに行われた。明治42(1909)年には、工場・鉱山労働者数は約120万人であったが、大正8(1919)年には、約230万人と、10年で倍増した。株式会社数も大正初期には、1万社を突破した。図1-1-4は、大正9(1920)年と昭和5(1930)年の国勢調査による産業別就業者数である。全就業者数におけるシェアが伸びた産業は、卸・小売業、サービス業、建設業などがある。この時期には、重工業労働者の比重が増し、従業員500名以上の大工場が増え、ホワイトカラーも増加した。大企業や官吏において、年功給与と年功昇進による年功システムもこの時期に確立したといわれている。

3. 学歴別昇進システムの完成

大企業では、学歴に基づいた身分制と昇進コースが確立した。この身分制度は、例えば、社員、準社員、工員、組夫等の名称で呼ばれ、社内の地位、職務、賃金、昇進、労働時間等について、能力や努力では解決できない身分的差別があり、その基礎となったのが、学歴であった(大池長人教授)。工員と組夫は現場作業労働者であり、無学歴者や義務教育出身者が配置された。準社員は、事務・技術系のホワイトカラーであり、中等教育出身者の職場であって、課長止りの中級管理者となる。大学・高専卒は社員として高級官吏等の職場が最初から約束されていた。具体的には、大学卒はまず準社員として採用され、半年か1年で社員に昇格する。しかし、中学校や商業学校卒はその下の雇員が準雇員として採用され、まずくすると、大半の年月をその身分で終わってしまう。準社員から社員に進む道は閉ざされているわけではないが、それには気の遠くなる年月を要する。(尾崎盛光氏)。無学歴、小学、高小等の供給量を100とすれば、旧制中学は12～20、大・高専は3～4であった。(坂本藤良氏編『経営資料大成11巻』)

2. 学歴別・学校別身分制の成立

大正4(1915)年の「会社員給与調べ」(河田峰郎氏)によれば、大学と中等学校間のみならず、帝大と一橋と官立高商業と私立大学の間では、初任給に格差があったことを示している。これらの身分制度の出発点は、何段階にも等級区分のある明治政府の官吏身分制度であった。これが、この時期、民間企業にも波及し、学歴を中心とした身分制度が形成された(愛知学院大学 大池長人教授)。

4. 戦前の労働法(1910年代～1940年代)と就業実態

日本における労働法の歴史は、明治44(1911)年制定の工場法から始まる(大正5(1916)年施行)。労働者は5年までの身分拘束が可能で、商工業の見習のときは10年まで可能であったため、結果として契約期間の定めによる身分的拘束が多数横行していた。低所得層は、「前借金」による拘束で、期間中は退職ができず、勝手に退職すれば、「違約金」を取られた長時間労働。大正15(1926)年の改正により、賃金の毎月1回以上の通貨払い、解雇予告、産前産後休暇等も制度化された。当時、特に工場法制定前は、紡績工女や商店等の年季奉公などのように、搾取・専制の労働関係が多く見られた。また、労働組合運動は、刑罰法規により厳しく抑圧されていた。

図表 1-1-4 産業別就業者の時系列比較(大正9年/昭和5年)

(人、%)

	大正9(1920)年			昭和5(1930)年		
	男	女	合計	男	女	合計
総数	16,986,907	10,274,199	27,261,106	19,030,237	10,589,403	29,619,640
A 農業	7,602,547	6,346,229	13,948,776	7,589,957	6,365,359	13,955,316
B 林業・狩猟業	157,189	32,438	189,627	156,001	31,067	187,068
C 漁業・水産養殖業	496,828	36,933	533,761	515,727	52,709	568,436
D 鉱業	327,918	96,546	424,464	270,719	44,757	315,476
E 建設業	705,193	6,790	711,983	972,121	6,854	978,975
F 製造業	2,892,007	1,569,451	4,461,458	3,262,722	1,444,859	4,707,581
G 卸売業・小売業	1,835,388	827,769	2,663,157	2,909,838	1,220,909	4,130,747
H 金融業・保険業	117,847	12,687	130,534	175,413	18,630	194,043
I 不動産業						
J 運輸業・倉庫業	984,147	62,538	1,046,685	1,081,546	87,757	1,169,303
K 電気・ガス・水道業	89,538	2,775	92,313	118,524	3,838	122,362
L サービス業	874,681	1,074,086	1,948,767	1,207,945	1,275,877	2,483,822
M 公務	566,536	15,594	582,130	706,193	29,736	735,929
N 分類不能の産業	337,088	190,363	527,451	63,531	7,051	70,582

資料出所「日本の雇用史」下 (坂本藤良 中央経済社)

注) これら戦前の国勢調査では「有業者方式」をとっている。有業者には、一時的に家業を補助する者、学生や家庭の主婦など片手間に職業に従事するものは含まない。また有業者の年齢には制限がなく、年少の者も含めてある。大正9年の調査では「主人の世帯にある家事使用人」は家族の一員とみなして有業者に含めていない。

2. 急速に進む雇用の多様化と企業の雇用戦略

正社員という表現は昭和 29 (1954) 年の新聞広告に見られるものの、統計として調査されたのは 1982 年以降の「就業構造基本調査」で最近のことである。但しその定義は曖昧で、労働時間や雇用契約期間には関係なく、勤め先での呼称によって区分されている。そこでこの区分で 1982 年以降の雇用形態の変化を調べてみた。また、このような変化をもたらしている企業の背景と人材活用の動向を探り、非正規社員（パート・アルバイト、嘱託、派遣社員）が増加することによって企業経営に何が起こってくるのかを考えてみた。

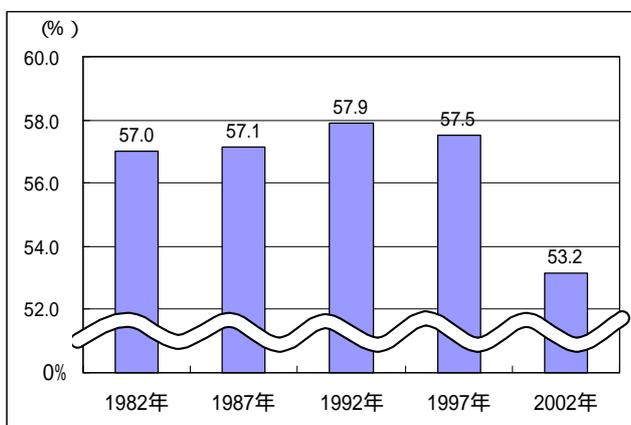
正社員数は直近の 5 年間で 400 万人も減少し、雇用形態の多様化が一気に進む

全就業者に占める雇用の割合は戦後急激に上昇し、90 年代には 8 割を超えた。

このように就業実態を統計的に把握できるものとして「就業構造基本調査」(総務省統計局)がある。(但し、雇業者(役員を除く)を勤め先の呼称によって「正規の職員・従業員」「パート」「アルバイト」「嘱託など」「派遣社員」「その他」の 6 つに区分けされたのは 82 年以降で、それ以前は不明である。)この統計によれば、全就業者に占める雇用の比率は 1956 年においては 44.3%であったのが、戦後一貫して上昇し 2002 年には 84.2%に達している。さらに雇用の内訳、つまり正社員と非正規の比率であるが、1979 年までは働く人を従業上の地位で「雇業者」「自営業主」「家族従業者」に 3 区分、さらに雇業者を役員・一般常雇・臨時雇・日雇に 4 区分していただけで正社員数はわからない。(おそらく、それまでは雇用形態の多様化が問題となっていないためと思われる。)6 つの区分ができた 82 年以降で雇用のなかの比率を見ると、正社員は 83.1% (1982 年)から 68.0% (2002 年)と 20 年間で 15.1 ポイントも減少している。また、全就業者に占める正社員の比率は 82 年以降 97 年までは 57%台で安定していたが、この 5 年間で 4 ポイントも減少し、人数にして 400 万人の正社員が減っている。

一方、正社員以外のパート、アルバイト、嘱託+派遣社員、その他はいずれも比率が増加し、雇用の多様化が一段と進展していることが読み取れる。このことから、いわゆる正社員中心の雇用形態は 80 年代前半をピークに、以降は非正規の増加といった雇用の多様化が急速に拡大している。

図表 1-2-1 全就業者に占める正社員の割合
- 正社員の割合が 53.2%へ -



図表 1-2-2 雇業者数の推移 (雇用形態別)

(千人)

	総数	正規社員	パート アルバイト	嘱託 など	派遣 社員	その他
1982	39,704	33,009	4,675	695	-	1,325
1987	43,063	34,565	6,563	730	87	1,118
1992	48,605	38,062	8,481	880	163	1,008
1997	51,147	38,542	10,342	966	257	1,025
2002	50,838	34,557	12,062	2,477	721	946

注)役員を除く

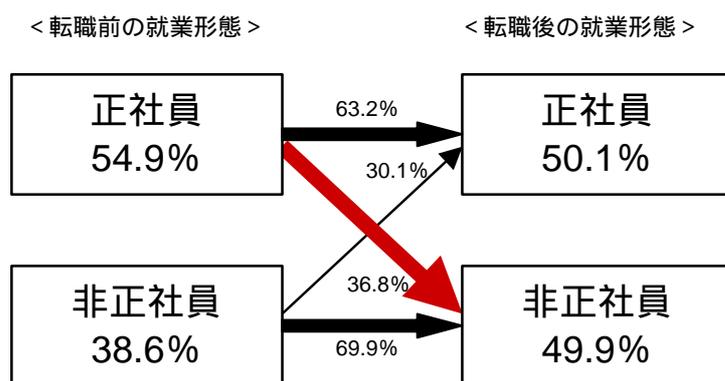
資料出所「就業構造基本調査」(総務省統計局)

転職を通じて非正規への雇用形態が増加

雇用は生産活動の派生需要として生まれ、産業構造の変化と密接な関連をもっている。日本の主要産業は製造業であるが、産業のサービス経済化が進展するに伴い就業構造も大きく変化してきた。また、サービス産業を中心に、需要変動に対応し得る弾力的な雇用形態としてパート・アルバイト・派遣などの非正規雇用が拡大し、雇用の流動化も進展した。平成14年度就業構造基本調査によれば、過去5年間に正規の職員・従業員から就業移動した者のうち、35.5%(211万7千人)が非正規就業者に転換、一方非正規就業者から就業移動した者のうち、正規の職員・従業員に転換したのは24.8%(113万4千人)となっている。このことをさらに詳細に知るために、ワーキングパーソン調査2002(リクルートワークス研究所)を用いて、直近1、2年の転職者について雇用形態の変化を見たのが図表1-2-3である。

これを見ると、転職前後で正社員の割合は54.9%から50.1%へと4.8ポイント減少している(転職前の就業形態が明らかな者)。正社員から正社員への転職は63.2%で、非正社員から正社員へは30.1%。一方、非正社員から非正社員は69.9%で、正社員から非正社員への転職は36.8%である。さらに非正社員の内訳を見ると、フリーターからの転職者のうち34.0%は正社員となっていることがわかる。同様に派遣からの転職者は正社員への転職が最も多く44.8%となっている。このように転職を通じて複雑に雇用形態のスイッチが起きていることがわかる。

図表 1-2-3 転職による雇用形態の変化



注) 転職前の就業形態の正社員・非正社員の計が100%にならないのは就業形態が明らかでない者が存在したため

転職前の就業形態ごとに、現在の就業形態の上位1位、2位にアミかけ(%)

転職前 \ 転職後	正社員・正職員	契約社員・嘱託	パートタイマー	フリーター	派遣	非正社員計
全体	50.1	6.9	29.2	10.5	3.2	49.9
正社員・正職員	63.2	5.8	21.6	6.7	2.8	36.8
契約社員・嘱託	42.7	25.9	19.8	8.7	2.8	57.3
パートタイマー	19.5	2.4	73.6	2.8	1.6	80.5
フリーター	34.0	4.4	11.7	46.2	3.7	66.0
派遣	44.8	7.7	21.9	10.7	15.0	55.2
その他	48.1	8.7	23.4	12.1	7.7	51.9
(非正社員計)	30.1	7.2	42.3	16.6	3.7	69.9

資料出所 「ワーキングパーソン調査2002」より作成(リクルートワークス研究所)

企業の人材ニーズは契約社員、個人への業務委託など正社員以外の雇用形態で拡大

バブル崩壊後の長期不況は企業の雇用システムを一変させている。例えば、新規学卒を新入社員として大量一括採用する方式は企業競争力を高めるうえで、もはやアドバンテージを失っている。多くの企業は総人件費の削減に走り、「新卒採用の大幅削減、派遣社員の導入、中高年のリストラ、早期退職制度の促進、アウトソーシング」など「持たざる経営」をモットーに構造改革を急いだ。これによって日本的な雇用慣行がすべて失われるわけではないが、企業は労働力のフレキシビリティを高める方向に急速に舵を切ったことは確実である。

これに関しては平成 11 年と 15 年に行った「人材ニーズ調査」(経済産業省)がその変化を如実に表している(図表 1-2-4 参照)。平成 11 年の正社員ニーズは 56.2%と過半数を超えていたが、4 年後の平成 15 年には 44.3%と 5 割を切っている。一方、非正社員の雇用形態はすべて増加しており、雇用の多様化が一層促進されることが窺われる。なかでも、契約社員・嘱託社員のニーズが大きく伸びているのが特徴である。個人への業務委託の伸び率も大きく、労働契約型の雇用形態が増加しそうである。

また民間の求人情報をみても、求人件数の内訳ではすでにアルバイト・パートのほうが社員の求人件数を上回っている状態が続いている(図表 1-2-5 参照)。

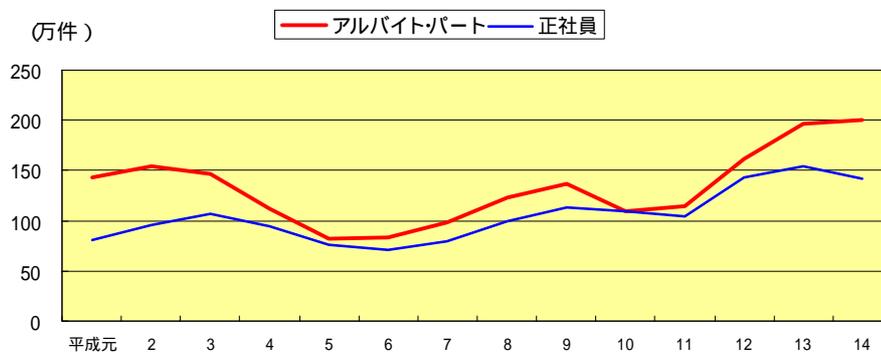
図表 1-2-4 雇用形態別人材ニーズのシェア変化

(%)

	平成 11 年	平成 15 年	変化
全体	100.0	100.0	-
正社員	56.2	44.3	-11.9
契約社員・嘱託社員	8.5	14.8	6.3
アルバイト・パート	22.1	23.8	1.7
派遣	1.7	2.7	1.0
個人への業務委託	7.5	9.5	2.0
その他・不明	4.0	4.9	0.9

資料出所 人材ニーズ調査 平成 15 年(経済産業省)

図表 1-2-5 全国のアルバイト・パートと正社員の求人広告掲載件数



資料出所 (社)全国求人情報協会

結果として企業の人材活用は多様化・複雑化し、企業組織力の低下が問題化

なぜこれほどまでに企業は雇用の多様化、外部化を図るのであるのか。

そこには従来の非正社員化とは違った人材活用が進んでいることが挙げられる。いままでは正社員が行ってきた業務のなかで、「定型的な業務」、「高度な専門技能を必要としない業務」を人件費の安い非正社員へ置き換えることが中心であったが、非正社員、さらには外部労働市場の拡充によって活用の目的や手段が広がってきている。企業の外部労働力の活用手段としては、個人への業務委託をはじめ、業務請負、アウトソーシング、代理店、フランチャイズなど様々で多様なサービスが生まれている。

そこで、雇用形態別に雇用している理由や外部活用している理由を調べたのが図表 1-2-6 である。これを見ると半数の雇用形態で「専門能力の確保」を一番の活用理由に挙げている。正社員はもちろんのこと、個人業務委託(63.1%)、契約社員・嘱託(52.2%)、業務請負・アウトソーシング(43.9%)、代理店(42.9%)は専門性を高く評価している。

派遣は人員調整の容易さ(58.6%)や人材確保のスピード・容易さ(51.0%)で評価が高く、スピーディな人材活用にマッチした人材サービスであることがわかる。

このように企業は正社員のみ依存せず、様々な雇用形態、外部労働市場を活用することによって、企業の労働生産性を向上させ、競争力を高めようとしている。

しかしながら、実態としては必ずしも成功しているわけではない。正社員以外の多様な人材が増えることによって、従業員の士気の低下や優秀な人材流失などから、かえって生産性の低下を招くところも見られる。この点に関しては「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」(連合総研)に詳細な実証分析に基づいた考察がある。これによると、「非正社員雇用の増大や外部労働市場の活用といった業務の外部化は企業収益に対してプラスの影響を与えていることが判明。一方、人的資源・研究開発力・社員コミットメント・組織運営の効率化などを意味する企業組織力に対しては非正社員化の進展はマイナスの影響を与えている」と指摘している。

したがって、人材活用の多様化に走った多くの企業は今後新たな課題に気づき、その答えを模索するなかで、新たな雇用戦略・雇用管理の必要性に直面すると思われる。

図表 1-2-6 雇用形態別雇用・活用理由

1位、2位 でアミかけ 複数回答、(%)

	調査数	人件費の削減	専門能力の確保	人材確保のスピード・容易さ	人員調整の容易さ	その他	無回答
正社員	852	1.5	71.0	10.6	2.1	16.1	15.3
契約社員・嘱託	676	32.5	52.2	13.8	25.1	9.2	10.2
パート・アルバイト	646	62.7	6.0	32.4	45.0	5.1	10.7
派遣	606	34.5	27.9	51.0	58.6	2.8	8.4
個人業務委託	168	24.4	63.1	6.5	14.9	7.1	14.9
業務請負・アウトソーシング	205	36.1	43.9	28.8	45.4	4.9	10.2
代理店	28	17.9	42.9	7.1	7.1	25.0	32.1
フランチャイズ	21	14.3	14.3	9.5	-	71.4	19.0

資料出所 「人材マネジメント調査 2003」より作成 (リクルートワークス研究所)

3. 多様な働き方が選べる社会を幸福な社会にするために

止まらない非正社員化の流れ

2003年、すべての雇用者のなかで、非正社員の占める比率がついに30%を超えた。この10年間におよそ10%その比率を高めたことになる。あまりにも急激な変化である。

非正社員が増加するという傾向は、人件費を切り詰めようという企業の行動によるものであり、正社員の雇用を守り続ける以上、止めようのない流れといえる。良いか、悪いかは別にして、企業内で働く非正社員の比率は、企業への従属性の高い業務委託と合わせれば、遠からず50%には達するだろう。正社員：非正社員（+業務委託）=50：50の時代がやってくるのである。

非正社員の増加は、雇用の安定性を揺るがし、賃金の低下をもたらすという労働者にとってマイナスの効果を生むと同時に、雇用の場を生み出すというプラスの効果ももたらす。また、企業にとっては当面の労働生産性向上というプラスと、組織力の低下、組織運営の困難さ（マネジメントの困難さ）という課題をもたらすことになる。

これまで非正社員の中心であったパートタイマーの比率は頭打ちになるかもしれない。正社員でないこと=パートタイマーであったことは過去になり、規制緩和によって派遣や契約社員の活用可能性が広がり、アウトソーシングや外部化の浸透から請負労働、委託労働などの選択肢が広がってきたためだ。特に、社員の一部と優秀なパートタイマーとを有期の契約社員として活用する企業は大幅に増えるに違いない。平成15年に行った人材ニーズ調査（経済産業省）の結果がそれを示している。新卒採用にも「契約社員新卒」が増えてくるだろう。

このような変化は「契約型労働」という概念を広めることになる。いままで労働契約という概念はあったものの、契約と呼ぶにはきわめて曖昧なもので、信義にのっとって労使が誠実に相談して決めるという程度のものであったが、今後は契約に関する詳細な法整備やガイドラインづくりが必要になるだろう。労働裁判も増えるに違いない。

雇用形態間差別の撤廃にむけて

非正社員化の流れが止められないのであれば、私たちは、来るべき非正社員+業務委託が50%を占める社会をいかにして幸福な社会にするかを考えなければならない。正社員と非正社員との間にさまざまに存在する雇用形態間差別の撤廃である。ある人は、それがさらに非正社員化に拍車をかけることになると懸念するかもしれない。しかし、非正社員を社会的に保護するルールをつくることは、非正社員50%時代を目前にして、待ったなしの状態であると思う。

2001年から02年にかけて、日本で、ワークシェアリングが「流行」し、いつのまにか浸透しないままに忘れ去られた。しかし、あのときらきりと輝いて見えたオランダ・モデルとは、まさしく雇用形態差別の撤廃を力強く進めたということではなかったか。オランダ・モデルの本質は短時間労働者が不利にならない社会ルールをつくったことなのだ。

日本においても、非正社員の保険や年金に関する議論がはじまっている。失業給付のルールのように、すでに正社員と非正社員とのルール格差を撤廃したのものもある。単純に正社員のルールを非正社員に適用すればいいというものでもない。いかにして、薄く広くの思想で、正社員にも非正社員にも馴染みやすい社会保障制度をつくりあげるかというテーマに挑戦することが重要なだろう。

難問は賃金だ。同一価値労働同一賃金という理想は絵に描いた餅に見えてならない。いまさら時間あたり賃金の概念を持ち出すことは裁量型労働、知識労働が主流になりつつある日本では時代に逆行することになるし、「価値」という言葉をつけてみても、ではどのようにやるかという方法論が見えてこない。むしろ、賃金については、能力主義や成果主義の導入を非正社員にも広げ、正社員・非正社員を統合した職能体系をつくることのほうが現実的かもしれない。

加えて、業務委託労働者の労働者性に着目し、雇用者に近い働き方を求められているものについては、雇用者同様の保護が受

けられるようにするべきであろう。いままでは正社員化するという道を志向してきたが、業務委託契約の利点も認めたくて、適切に保護するための法制化を進める道を提言したい。

また、派遣に代表される二重雇用、間接雇用についても、使用者責任を明確にすることによって、ワークスタイルのひとつに組み入れていく必要があると考える。

一方で、日雇い労働型の労働者が増加することには歯止めをかけておく必要がある。社会の安定性を著しく欠くため、先のオランダもこの問題では悩んでいるのである。

正社員とは何か？

企業の人事戦略にもさらなる変化が起こると思われる。従来のように原則正社員として主要な人材を採用していた状況から、知識の種類や業務の内容によって多様な雇用形態を戦略的に使い分ける「人材ポートフォリオ」へと変化していこう。正社員という終身雇用を保障するにふさわしい役割・業務とはいったい何なのかを各企業ともに考える必要がある。その結果、長期継続雇用を前提とする社員のパイは縮小するに違いない。

長期継続雇用する社員には、企業としてのコア・コンピタンスを保有、発展させること、変革を実現するリーダーシップを発揮すること、企業文化を保持・浸透させることなどを求めるようになると思われる。

現在は主に正社員の人材マネジメントを担当している人事部の機能も様変わりする可能性がある。『ネクスト・ソサエティ』（ダイヤモンド社）の中で、ピーター・F・ドラッカー博士が指摘しているように、非正社員をうまく活用した企業が、高い競争力を保つようになるのであろう。

企業の人事制度のなかでの非正社員問題

いままでは周辺労働力として扱われてきた非正社員だが、その重要性が増すにつれて、いくつかの改善すべき問題が浮かび上がってくる。

ひとつは、能力開発の問題である。フリーターが今日のように問題視されるようになった背景には、フリーターに十分な能力開発の機会が与えられず、長い間フリーターをやり続けると、加齢に応じた職業能力の向上が期待できず、結果としてその後の選択肢が大幅に狭まってしまうという実態があった。

逆に言えば、職業能力を十分に高められる企業には優秀なフリーターが集まっているのである。今後は優秀な非正規労働者を集めるにも、企業は非正社員の能力開発に注力していくべきであろう。

また、非正社員から正社員に転換する機会を保障することも重要な改善点である。正社員・非正社員が固定化してしまうことは望ましくない。正社員 非正社員（パートタイマーへの転換を認める） 非正社員 正社員（正社員の枠があれば優先的に応募できる）の柔軟性を担保することを考える必要がある。

労働市場を整備し新しいパラダイムへ

非正社員の労働市場を整備することも欠かせない。現在のところ正社員の職業紹介については、官民ともに整備されつつある状況だが、非正社員については整備が遅れている。特に業務委託については、まったくといっていいほど整備されていない状態であり、自主的な組合組織や協同組合が仲介機能や代理機能を果たしている欧米と比べても彼我の差は大きい。

福利厚生、職業紹介、営業仲介、事務代行、共同購買、社会保険・年金、能力開発など第三者機関が非正社員を支援する体制の整備が望まれるところだ。

さらに紹介予定派遣、トライアル雇用などのように一時的な求職プロセスにおいて非正社員を経るときのルール、保護なども一考の余地があるに違いない。

今回掲げる提言は、正社員社会から多様就業社会への大きな転換において、政府、企業、個人などが考慮しなければならない論点を出したものであり、詳細なプランにまでは落とし込んでいない。正社員時代の終焉という、あまりにも大きな変化を迎えつつあるなかで、議論のたたき台になればと考えた例示である。

できれば、正社員という、非正社員との間の格差を内在したような「言葉」も変えるべきだと思う。正社員の何が「正」なのか？ もう一度すべての働き方を俯瞰して、新たな分類と名づけをすべき時期を迎えていると切に思う。

§ 2. 人材ポートフォリオを構築 するための 10 の提言

正社員・非正社員の呼称や制度を全廃し、新たな「社員」制度を再構築する

正社員の呼称や正社員中心の諸制度を廃止し、非正社員を含めて働きかたに対応した「社員」の再分類をする。呼称や、適正な待遇などを反映した、新しい制度を再構築する。

就業形態は本当に多様化しているのか。結果として、同じ労働を提供しながらも就業形態を異にしている者も少なくない。

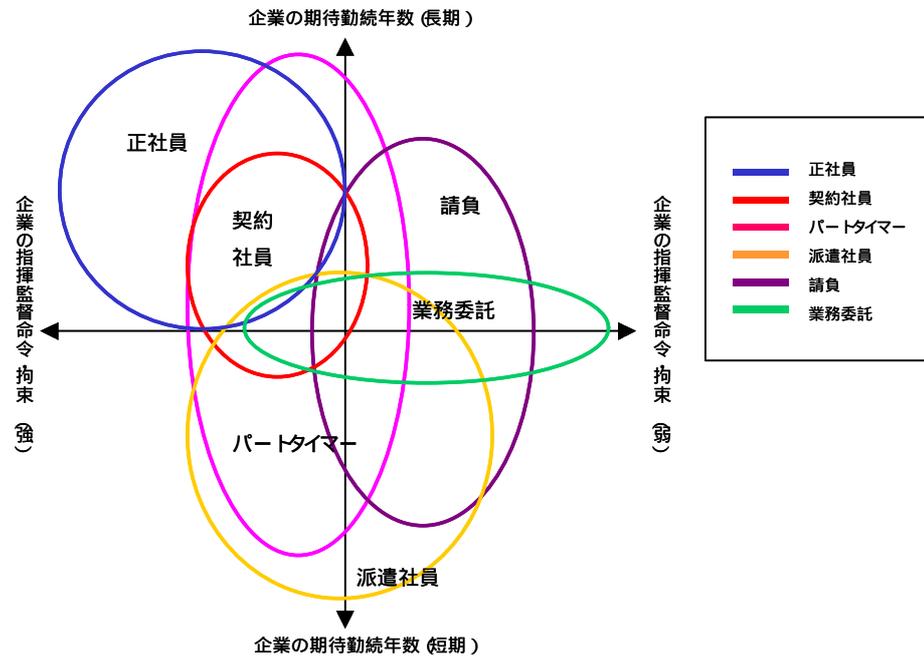
図 2-1・2-2 は、企業とのコミットメントと企業の期待勤続年数を座標軸として主な就業形態をプロットしたものである。現在の就業形態で注目すべきは就業形態の重なりである。例えば、図 2-1 は現在の就業形態であるが、第 2 象限（企業の期待勤続年数/長期）×（企業の指揮監督命令・拘束/強）は、正社員がその範囲を占めるが、それと重なる位置にある就業形態との関係に注目すると、契約更改を繰り返し長期間同じ企業で働く契約社員や準社員、元社員である嘱託社員、フルタイムで働くフルパート、特定派遣により派遣される派遣会社の正社員などが重なる。個別のケースでは正社員と遜色ない働きかたである非正社員は少なくない。先頃、同じ労働を提供する場合の「同一価値労働同一賃金」が問われ改正パート労働指針にも盛り込まれたが、就業形態間格差はなかなか狭まらない。

図 2-2 は将来を想定し、就業形態を図 2-1 と座標軸で人的資源をプロットした人材ポートフォリオである。正社員、契約社員、パートタイマーの 3 つの雇用形態を、マネジメント社員、プロフェッショナル社員、アソシエート社員の 3 つの形態に再編し、本来望ましい姿として再配置をしたものである。マネジメント社員は（企業の期待勤続年数/長期）×（企業の指揮監督命令・拘束/強）で、事業部長など、高いマネジメント能力を要求される職に就くものを想定している。プロフェッショナル社員は（企業の期待勤続年数/長期～中期）×（企業の指揮監督命令・拘束/やや強）で、文字通りスキルや専門技術の高い職に就くもので、長年かけて構築する職制のものは長期雇用となるが、多くは即戦力のプロフェッショナルを想定し中期の雇用とした。プロフェッショナル社員は企業へのコミットメントよりも職に対するコミットメントが強い。アソシエート社員は（企業の期待勤続年数/中期）×（企業の指揮監督命令・拘束/中）で、一般社員や産休や育児、介護、教育、家事による短時間労働の者を想定している。矢印は就業形態間のトランジションを表した。

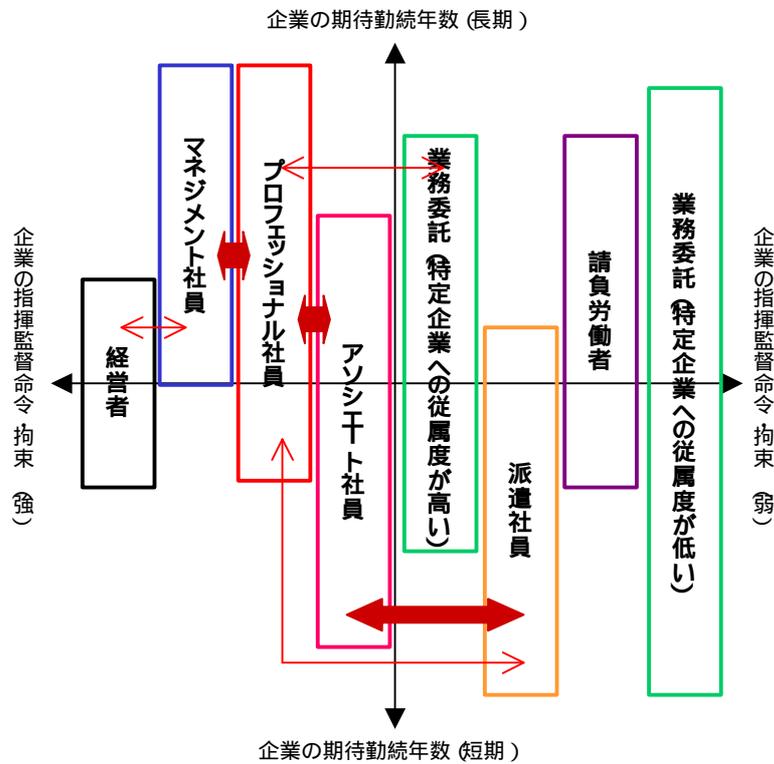
企業においては、従来の正社員を中心とした賃金制度や教育制度などの人事施策から多様な社員に対応可能な人事マネジメントへと役割を変える必要がある。また、終身雇用以外は、個別契約化が進み、個別人事管理が進むであろう。

社会制度においても、不安定要素の強い就業形態の者に社会不安を増長させない失業や転職に耐えうる生活保障などの社会制度強化や、社会保険が労働時間や働き方を誘導しない自由な働き方の選択、自助努力への誘導、個別労働契約の支援、再就職支援の向上、職業教育の拡大を図らなくてはならない。全体的なサポート機能として職業別の協会やユニオンもしくは労働市場サービス業も欠かせない存在となる。併せて、各雇用形態間のトランジションについて明確なルールをつくる必要が生じる。例えば、フリーターや新卒者、パートタイマーなどのアソシエート社員からプロフェッショナル社員やマネジメント社員への転換制度や、教育、育児、介護などで、一時、社員形態を変更できる転換制度など、柔軟性のある制度設計が望ましい。労働契約の締結や解除に関する明確なルールを導入する必要があるだろう。

図表 2-1 現在の就業形態



図表 2-2 望ましい人材ポートフォリオ



1. 企業経営における「人材ポートフォリオ」の導入

企業内の非正社員の増加は、戦略的な行動の結果であるとは言いがたい。人件費の圧縮のために、新規採用を抑制したために、なし崩し的に非正社員が増加したという企業が多く、決して用意周到に行われたものではないというのが実態であろう。特に次の4点が課題として挙げられよう。

人件費の項目に見える経費は削減されたかに見えるが、派遣やアウトソーシング、業務委託などの人件費に計上されない経費が増加しており、必ずしも削減効果があったのかどうかは明確でない。

社員が引き続き担当すべき業務は何か、ということを確認にしないまま、非正社員化、外部化したために、同じ仕事を正社員が行っているケースと非正社員が行っているケースが混在している。

これまで職能資格制度のもとで正社員に対して行っていたマネジメントをそのまま非正社員に適用しているケースが多く、モチベーションの向上が進まないばかりか、生産性を落とすことにもなっている。

雇用契約や業務委託契約などの契約および更新、情報管理や情報共有、セクシャルハラスメントや雇用形態差別の問題など、さまざまな領域でノウハウが欠如しているため、適切なリスクマネジメントができていない。

これらの課題解決にきちんと取り組み、多様な人材を戦略的に活用できるよう、マネジメントを強化することが企業経営には求められている。下記のような要素を総合的に「人材ポートフォリオ戦略の導入」という戦略パッケージ化して導入することを提言したい。

提言

▶ 正社員のみから、すべての労働者への人事視界の拡大

現在人事部門は主に正社員のみでの処遇や採用などを統括しており、業務委託はもちろん、非正社員については、その実態すら把握していないことが多い。少なくとも次の項目については人事部門もしくはそれに類する部門で全体管理する必要がある。

- 1) 本社およびグループ企業におけるあらゆる職務とそれに適する雇用形態との関係性整理
- 2) 正社員、アルバイト・パート、契約社員、派遣、専属業務委託、フランチャイジー・専属代理店、請負労働者までを含めた人員構造の把握・立案
- 3) 2)の全体のコストの把握
- 4) 非正社員マネジメント、業務委託のディレクションなどの、ノウハウの蓄積
- 5) 仕事上知りえた情報に関する取扱いルールの明文化と徹底。一方で、ナレッジ共有の必要性を考慮した適切なナレッジマネジメントシステムの構築

▶ 非正社員にも能力主義・成果主義を導入

非正社員に対して高い業績を期待するためには、成果主義の導入などのモチベーションを向上させる制度の導入が不可欠である。単純に正社員でないというだけで、高い業績をあげても報われないのでは人材活用は進まない。

- 1) 正社員と非正社員との二分化をやめ、一旦雇用契約のある人全員を「社員」と置きなおし、契約期間や処遇体系によっていくつかのコースに分ける。
- 2) 有期雇用でも契約更改することを前提として数年以上にわたって働きつづけることを期待する人々には、職業能力の向上によって基準賃金が上がる仕組み（職能資格制度的なもの）を取り入れ、また業績によって賃金変動する成果主義も取り入れる。
- 3) 社員登用などの雇用形態の変更をより柔軟にし、希望者に機会を提供する。

- 4) 将来経営幹部となることを期待されるマネジメントコース（原則無期雇用の社員）とある分野で専門家となるプロフェッショナルコース（有期雇用と無期雇用）に再設計する方法も有力であろう。

▶ 出入り自由で流動性の高い組織風土と復職制度の整備

多様な人材が活躍する組織は、社内と社外を区切る敷居が低い組織であり、社外の人材もネットワークするような組織である。家族としての企業から、共同作業をする場としての企業に生まれ変わり、ひとりひとりが居場所を見つけやすい環境をつくることである。

また、一旦退職した人材が再入社することが頻繁に起こることを前提とした制度づくりを進め、退職金や割増退職金のような手切れ金的な支払いは最小限とし、明文化された制度としての復職制度の整備を行う。

▶ ワークプレイス・ラーニングの導入

正社員だけでなく、幅広く社員に能力開発の機会を与えることは、多様な人材の効果的な活用につながるとともに、非正社員を活用する企業の社会的責任でもある。

1) ワークプレイス・ラーニングの導入

ワークプレイス・ラーニングとは、仕事の現場で、業務をしながら、もしくはスキマの時間を活用して行う学習のことで、OJTとOff-JTとを融合させたものである。

例えば、顧客接点を担う販売現場の高度化のために、情報端末を活用し、最新情報を学びながら顧客ニーズに応えたり、顧客ニーズを入力して知識創造に活用したりする活動が典型的事例になる。

このような学習支援ツールの導入により、「情報共有の徹底」「顧客サービスの向上」「創造的問題解決」「OJTの高度化・効率化」が同時に達成できる。

2) キャリア支援・学習支援型福利厚生への転換

従来の福利厚生を、エンプロアビリティを向上させるための活動支援にシフトし、かつ非正社員もサービス対象とする。

3) フリーター等の非正社員に対する教育訓練機会の提供

（成長期待の持てる組織に優秀な非正社員が集まる）

2. 雇用差別禁止法の制定と正社員中心の社会慣習の変更

定職に就かないといけない、正社員しか安定が得られない。こうした意識やこだわりはいつから芽生えてきたのだろう。正社員という名称は昭和30年代から使われてきた名称であり、そう古い歴史ではない。その後、急速に正社員化が進み、日本経済の発展とともに「三種の神器(じんぎ)」といわれる40年にわたる終身雇用制度、年功序列制、企業別組合や、新卒一括採用、企業内教育制度という日本的雇用慣行が確立していった。バブル崩壊後、企業はリストラをはじめ正社員以外の雇用形態への代替や手厚い制度の見直しをはじめた。何ら政策の導入がなされないまま、市場に流され、歪んだ労働市場をつくりだしてしまった。正社員と非正社員などの雇用形態における差別、年齢差別、性別における差別、障害者差別、差別は有り得ないとしながらも、さまざまな差別は存在している。現在の労働者階級に近い雇用形態間差別も解消されていない。昔方の封建社会では固定されて世襲的であり、他への移行が認められなかったが、現代社会においては愚行でしかない。2003年10月に改正パート労働指針が適用になり同一職務に就くパートタイマーとの均衡を考慮し処遇することとなったが、労働力人口が減少していくなか、固定概念を取り払い、個人の能力をベースとした新たな労働市場を創り出していく時期にきている。現在の正社員中心の構造を改め、すべての働きかたを再編して、全体最適な労働市場を創り出さなければならない。

提言

▶雇用差別禁止法の制定

欧米の例にならい、雇用差別禁止法を制定し、雇用形態間差別、年齢差別、性差別、障害者差別など、あらゆる雇用上の差別を禁止する。

例えば、雇用形態間差別については、現在の法体系では、同一価値労働同一賃金について、実体法の根拠がない。また、非正社員と正社員との間の労働条件格差を労働基準法3条違反と解するのは難しく、民法90条の公序良俗に反するとしている。

近年、日本社会がつくり出してしまった雇用形態とその格差について差別しないよう、雇用差別禁止法を制定し、賃金・諸手当などの労働条件面で、同じ職務の従業員との間で必要以上の労働条件の格差をつけないことを明確に定める。

▶正社員偏重社会の再構築

- 1) 「正社員」をいう呼称を無くす。公的な労働統計などに使用されている名称も見直し、改定する。
- 2) 企業は正社員のみ適用される制度設計を見直す。就業規則や賃金規定、各種手当、賞与、退職金制度、福利厚生、財形貯蓄の適用、人事評価、教育研修制度、株の取得などすべての規定やルールを見直す。正社員に偏重した現在の制度を改め、従業員の契約内容や処遇、ルール、関係性について、平等で適正な格差の制度へと再設計する。
- 3) 住宅ローン、賃貸住宅の借入れ、クレジットカードの発行などに行う、金融会社等の個人の信用保証については、正社員か否か、勤務する企業規模、勤続年数を考慮に入れているが、さまざまな働き方に合わせ、収入証明や貯蓄額、資産など、就業形態によらない別の信用保証を重視させる。

3. 労働契約の個別化への対応と独立自営業者の社会的保護

企業と個人とは、雇用契約や業務委託契約の上に成り立つ関係性であるが、現在の労働法上では労働者、特に正社員を保護することに力点を置いた法体系で、多くの労働者は個別の雇用契約を締結することなく、就業規則や賃金規定に基づき一括のシステムに基づいた包括的なものになっている。今後は、契約の成立から契約の終了及び解除に至るまでを定める既存の法律を整備し、企業と正社員以外の独立自営業者などの就業形態も視野に入れた個人の権利や責任を、労働契約として明確に明文化して新しい関係を構築することが必須となる。個人は契約の締結や契約更新における交渉力やスキルを習得することも必要となるが、契約においては、不公正な取扱いが行われない監視システムや、全体のサポートが必要とされる。また、潜在成長力は高いが希望者が減少している業務委託やフランチャイズなど、問題点を明確にし、最低限の社会的保護策の導入や取引の適正化を図る必要がある。

提言

▶ 企業と個人が対等に労働契約の交渉ができるような法整備と労働裁判制度を導入する

- 1) 採用（差別の禁止）、解雇や契約解除、守秘義務や知的所有権、契約期間（有期）、労働時間や拘束時間、休日、賃金・報酬、業務評価、教育訓練、就業規則や社内規定など、労働契約の成立から、契約の終了及び中途解除に至るまでを定める既存の法律を整備し、企業と労働者の権利や責任を、公正性が確保できるよう労働契約として明確に明文化して、新しい関係を構築する。契約の個別化に対応できるよう労働法を見直す。
- 2) ドイツの労働裁判所を参考に日本版労働裁判所をつくり、新たな仕組みを研究し導入する。

▶ 労働契約の個別（自由）化を促進し、働きかたの自由度を高める

- 1) 有期雇用については、労働基準法第 14 条に定める上限期間を全職種 5 年に拡大する。
- 2) 一般派遣については、派遣期間の制限をなくす。現在は、臨時的、一時的な労働力の需給調整に関する対策として労働者派遣事業制度を位置づける^{*}とされているが、派遣労働をひとつの働き方として認め、位置づけを変更する。

▶ 特定企業への従属性が高い業務委託の社会的保護

特定企業への従属性や拘束性の高い業務委託は、契約先企業も一定の責任を負うことや、最低賃金や労働時間の上限、休日休暇の確保、雇用保険・労災保険の適用、報酬支払の保証など、最低限の法的保護やガイドラインが必要である。

▶ サービス業には適用されないという法的空白をなくす等フランチャイズ全体の適正化のための法整備を図る

- 1) 中小小売商業振興法のフランチャイズの法定開示義務について対象をサービス業にまで拡充する。
- 2) 契約について 定義 重要事項説明義務 本部の禁止事項（加盟者同士の情報交換の制限、投下資金に対する一方的な損害賠償規定の禁止等） 義務違反の場合の契約無効条項等、最低限の保護規定を盛り込んだルールを改めて制定する。
- 3) 新たな裁判外の早期紛争処理システムの導入や司法書士、行政書士を活用した契約アドバイザーの創設を検討する。

^{*} 第 145 回国会 衆議院労働委員会議録第 8 号（平成 11 年 4 月 16 日）

4. 共同雇用概念の確立による個人と企業との関係性の再構築

実際の雇用主と就業先が異なる派遣労働者を保護するため、アメリカでは一定の要件を満たした派遣労働関係等に「共同雇用」の法理を適用し、そのような労働者を活用する企業へ一定の責任を課している。共同雇用の法理（または「共同使用者」の法理）は、1960年代に判例法によって形成され、「特定の労働者につき、複数の使用者が重大な指揮命令権を行使する場合、当該使用者は共同使用者となる」という概念が確立した（重大な指揮命令権とは、採用決定権や賃金決定権、懲戒権、解雇権などを指す）。特にこの概念は、派遣労働や請負のように、企業が直接雇用する者以外の労働者を就労させる場合に生じやすい不透明な労働関係において重要な意味を持つ。名目上の使用者以外に他の使用者が労働者の就労に重大な決定権を有している場合に、共同使用者の関係が成立する。したがって、共同使用者とみなされた企業は、労使関係法や雇用関係法における責任を場合によっては負うことになる。この概念の導入によって、不安定な立場に置かれがちな派遣労働者や一部の請負労働者の雇用や処遇を保護し、労働法の適用や雇用に伴う応分の負担を免れるための人材活用を防ぐことができる。

また、特定企業への従属性が高い業務委託（個人事業主）についても、名目上の契約関係にかかわらず「労働者性」を認め、企業が当該個人に対して重大な指揮命令権を行使する場合には「共同雇用」の法理を準用する。

提言

▶ 共同使用者の概念を確立し、不安定な立場にいる労働者の雇用や処遇、教育機会の公平性を確保する

- 1) 共同使用の対象となる者に、共同使用者それぞれとの団体交渉権を保障する。
- 2) 派遣労働者と派遣元が負担している雇用保険料は派遣先を加えた三者で、労災保険料は派遣先と派遣元の二者でそれぞれ負担する。なお、労働者性の認められる個人事業主（特定企業への従属性が高い業務委託）については、一定の条件に応じて雇用・労災保険加入の道を開く。
- 3) 共同使用者に賃金決定権や解雇権を一定の範囲で認める際には、共同使用者が直接雇用する労働者に与えている付加給付（フリンジベネフィット）を共同雇用の対象者にも提供するよう配慮する。
- 4) 共同使用者となった場合には、両者が協力してその対象となる者に対して教育研修を行うことを義務づける。
- 5) 共同雇用の法理は、派遣労働のほか同様の法律関係を形成するすべての労働関係（三者間の労働関係）に適用する。

<参考> アメリカにおける労働者性の判断基準

法令	判断基準	罰則・補償
連邦税法	指揮命令権審査*	追徴課税、罰金、利息の支払い
公正労働基準法	経済的従属性審査*	未払い残業手当や最低賃金の支払い、損害賠償、罰金、刑事罰
差別禁止法	経済的従属性審査（コモンロー審査 [△] 、指揮命令権審査を併用する場合も）	バックペイ、フロントペイ、衡平法上の救済、弁護士費用
労使関係法	コモンロー審査、指揮命令権審査	復職命令、バックペイ、交渉単位選挙（費用含む）、中止命令、衡平法上の救済
労働者退職所得保障法（付加給付）	コモンロー審査、指揮命令権審査	未払い付加給付の支払、衡平法上の救済、弁護士費用

* 指揮命令権審査：「企業がその個人に対して指揮命令権を行使していたかどうか」を中心とする20項目をもとに判断。経済的従属性審査：「その個人が当該企業に経済的に従属していたかどうか」を中心に判断。コモンロー審査：「コモンロー上、実質的に労働者であるかどうか」を中心に判断。

5. 就業形態の転換権・募集公示に関する優先権の保証

フランス、イタリア、オランダやスウェーデンでは、EU指令に基づきフルタイムからパートタイムへ、パートタイムからフルタイムへの転換可能な転換権や、正社員の新規採用や欠員を補充に、外部に一般公募する前に、パートタイムで同じ職務に就き、一定基準を満たした従業員に求人情報を告知、または優先的に採用する優先権を採用している。労働者からの就労形態変更の申し出を拒否することができない。日本では、正社員からアルバイトやパートタイマーへの転換は容易であるが、逆の転換は非常に難しい。最近では、派遣社員を経由し正社員を採用するテンプトゥパームも徐々に増えたが、主流とはいえない。

新卒一括採用の門が狭くなり、職業別労働市場が形成されていないなかで、専門職や総合職の補充を一般職や業務委託から、一般社員の補充をアルバイトやフリーターから登用するといった、雇用形態間のトランジッションの仕組みを拡充する必要がある。また、従来の学校名や年齢に偏重した採用基準や採用選考方法を見直し、職務経歴や能力を重視した採用方法を取り入れる。

提言

▶ 社員間で他の雇用形態への転換が可能な転換権、及び社員募集公示に関する優先権を導入する

- 1) ILO175号条約「パートタイム労働に関する条約」の批准。
- 2) 使用者企業における同一事業所、同一業務に限り、勤続年数など一定の要件を満たしたマネジメント社員、プロフェッショナル社員、アソシエート社員間での雇用形態の転換が可能な転換権を付与することを義務づける。就業形態の転換権については、就業規則の必要記載事項とし、転換についての必要要件を記載する。
- 3) 勤続年数など一定の要件を満たした労働者（マネジメント社員、プロフェッショナル社員、アソシエート社員）を対象として、使用者企業における同一事業所、同一業務に限り、他の雇用形態の募集公示に関する優先権を付与する。使用者企業は、欠員補充や人員を拡大する場合、同一職務における労働者に対して、外部に一般公募する前に、優先的に募集情報の提供をすることを義務づける。募集公示に関する優先権については、就業規則の必要記載事項と定める。

▶ 派遣社員から派遣先企業の社員への転換が可能な転換権、及び社員募集公示に関する優先権を導入する

- 1) 契約年数など一定の要件を満たした派遣社員に、派遣就業先企業の同一事業所、同一業務に限り、派遣先企業のアソシエート社員への就業形態の転換（社員としての雇用契約を結ぶ）が可能な転換権を付与することを義務づける。但し、派遣就業先企業の社員と同等な範囲条件で就業できる場合に限られる。
就業形態の転換権については、労働者派遣契約に必要要件を定めるものとする。
- 2) 契約年数など一定の要件を満たした派遣社員に、派遣就業先企業の同一事業所、同一業務に限り、派遣先企業の社員の欠員補充や人員を拡大する場合は、外部へ一般公募する前に優先的に募集情報の提供をすることを義務づける。募集公示に関する優先権については、労働者派遣契約の記載事項と定めるものとする。

* 適切な場合には、国内法令及び慣行に従い、フルタイム労働からパートタイム労働へ、又はその逆の転換が自発的になされたものであることを保障するための措置をとるものとする（第10条）。

6. 非正社員の個人年金への加入促進

2004年の年金改革を前にさまざまな議論が飛び交っているが、現在の公的年金制度では、次の世代、多くのパートタイマーやアルバイト、フリーターなどの非正社員が支える社会構造になると、厚生年金の13.58%の保険料を例えば20%に設定したとしても、もはや制度自体が成り立たないだろう。働くすべての人が厚生年金に加入し、家計単位ではなく個人単位の給付制度とするなど、権利主張は後回しにして、抜本的な建て直しをしないと制度が崩壊するのは誰もが予想できる。総務省の調査では、保険の見直しなど家計のリストラでは進んでいる一方で、老後の生活不安や自己防衛などを理由に個人年金または年金型商品の世帯加入率は33.3%と、15年間で約2.5倍に増えているという。将来的に、非正社員が公的年金のみで生活のすべてを賄うには無理があり、早い時期から働き方を特定しない民間の個人年金等で補うなど何らかの手立ては必要であろう。受給金額についての情報開示をして意識を高めることも必要である。また、高齢者と若年者の世代間格差、専業主婦と自営や雇用の女性の世代内格差に加えて、雇用形態間格差についても検討すべきである。

提言

▶非正社員の個人年金保険料の所得控除限度額を大幅に引き上げる

- 1) 公的年金の受給金額の目安や受取方法について、定期的に自宅に送付するなどして明示し基礎的な理解を深める。
公的年金に対する理解と、生活設計をしやすくする仕組みをつくる。特に正社員以外の非正社員については基礎知識も持たず、また、収入と加入期間が不安定な者も多いため、算出できないケースも多い。
- 2) 個人年金保険料の所得控除限度額を大幅に引き上げる。
低賃金かつ退職金のない非正社員、特定企業への従属性が高い業務委託に対して、私的年金（個人型年金）への加入支援をする。税制面のインセンティブを強化し、個人の自助努力や自己防衛を強化かつ支援する。
控除にあたっては、公的年金の加入は必須条件とする。
公的年金を補う仕組みとして、掛け金の全額（最高81万6千円）が社会保険料控除や公的年金控除の対象となる国民年金基金や、厚生年金基金、確定拠出年金法の規定する個人型年金（401k）、財形貯蓄、小規模共済などさまざまな仕組みがあるが、正社員以外は適用しない企業や、就業形態の変更時は脱退など、トランジションに対応できない仕組みになっている。また、掛け金が少ない場合に結果的に利回りが低くなる、手数料負担が大きいなど現行ではマイナス面もある。早期の段階から、積み立てを継続して公的年金を補完することが望ましく、就業形態にかかわらず、公正で、かつわかりやすい仕組みを担保する制度を取り入れる必要がある。

<参考> 個人年金または年金型商品の世帯加入率

(%)

	1987年	1990年	1993年	1996年	1999年	2002年
世帯加入率	13.5	20.8	27.3	36.9	37.2	33.3

資料出所 平成14年個人年金に関する市場調査（総務省）

7 ●雇用の多様化に対応した雇用保険の見直し

雇用保険制度は正社員を念頭に組み立てられていることから、非正社員が雇用者の 3 割を超えた現状では多くの矛盾点が現れている。また、雇用保険は働く人の生存権、労働権、職業選択権を保障するものであるが、保障の範囲やレベル、さらに官が担うべき対象なのかといった官民の役割分担についても再考する時期に来ている。企業の雇用形態や採用行動が大きく変化しているなかで、その有効性を見直しが不可欠である。

まず、第一の見直しは雇用の多様化に対応して正社員以外への対象の拡大である。パート・アルバイトのみならず、派遣社員などへも適用の範囲を拡大する必要がある。派遣社員やパート・アルバイトなど非正社員のセーフティネットとしての整備である。

第二に雇用保険が担う範囲についての見直しである。現在ある給付は、求職者給付・就職促進給付・教育訓練給付・雇用継続給付の 4 種類であるが、これをすべて雇用保険でみる必要があるか。教育訓練給付などについては、別途新たな民間サービスの導入も考えられるだろう。このように雇用保険の利用目的についても「集中と選択」の再検討をするなど抜本的な改革時期に来ている。

提言

▶ 20 時間未満の短時間労働者も加入を認め、事業主の負担を多くする

- 1) 雇用保険に短時間労働者が加入できる条件は 1 週間の労働時間が 20 時間以上の者で、1 年以上引き続き雇用されることが見込まれる者に限られている。そこで 20 時間未満の短時間労働者についても勤続期間が 1 カ月以上であれば加入を認める。
- 2) 保険料の被保険者負担割合を雇用形態によって格差を設ける。但し、給付には格差を設けない。無期契約の雇用者は従前どおり労使折半、有期契約の雇用者は事業主負担を 2/3、被保険者負担 1/3 とし、有期雇用者への負担を軽減するとともに、事業主に対しては長期雇用へ誘引する仕組みとする。また、派遣労働者については共同雇用概念に基づき、派遣先、派遣元、派遣労働者がそれぞれ 1/3 負担とする。

▶ 雇用保険は失業給付に限定する

労使折半で賄っている失業等給付事業には失業給付の他に、教育訓練給付金、就職促進給付、雇用継続給付など失業給付以外の事業が含まれている。失業保険本来の趣旨に立ち返り、保険料の使用目的を失業給付に限定し、簡易でわかりやすい仕組みとする。また、これによって保険料の軽減も図れる。

▶ キャリア形成支援のために、誰もが利用できる制度を設ける

教育訓練給付金は受給資格が勤続 3 年以上で、非正社員にとっては能力開発の資金として利用しにくい制度となっている。非正社員も含めたキャリア支援のためには、誰でもが利用できる制度を設ける必要がある。例えば、イギリスの個人教育口座のような「教育口座」や能力開発のための教育費を税額控除の対象とするなど幅広い対象に使いやすい制度を設ける。

8. 民間資本によるジョブエージェントサービスの拡充

パートタイマーに関する職業紹介は、一般のハローワーク以外に、全国 214 箇所のパートバンク、パートサテライトを通じて行われており、その実績は約 12 万件である。近年、派遣会社などがパートタイマーやアルバイトの採用・労務管理代行に進出するケースが増加している。非正社員の雇用管理の外部化は、外部労働市場における賃金決定プロセスの透明性を向上させるのみならず、内部労働市場において雇用形態を超えた処遇の均衡や労働移動を促すきっかけになる可能性がある。このため、パートバンクやパートサテライトと派遣・紹介会社とのパートナーシップや、民間事業者が行うサービスへの代替を進めることによって、非正社員の仕事に関する職業紹介機能の充実を図ることが望まれる。

また、あわせてジョブ単位の請負や業務委託の斡旋サービスを拡大することが検討されてよい。すでに民間により行われているこれらのサービスは、短期・スポットの就業を希望する求職者や副業希望の労働者に仕事を紹介するための手段として、また、失業者に対して一時的な就業機会を提供する場として、さらに活用が拡大できる可能性がある。

パートタイマーやアルバイトの仕事に関する職業紹介やジョブ単位の仕事の斡旋、つまりジョブエージェントサービスとでもいえる機能を拡充し、これらを一体的に提供することにより、雇用形態間の労働移動に伴うリスクを軽減し、望む仕事に就ける可能性を高めることが期待できる。

提言

▶非正社員の仕事を斡旋するジョブエージェントサービスを民間資本により拡充する

- 1) パートバンクやパートサテライトと派遣・紹介会社との業務提携や、民間事業者が行うサービスへの代替を促進することによって、非正社員の仕事に関する職業紹介機能を充実させる。
- 2) 短期間の仕事を希望する求職者などを対象に、非正社員の仕事に関する職業紹介のみならず、ジョブ単位の請負あるいは業務委託の斡旋を行う民間事業者の参入を促すため、このような事業者に対して国または地方公共団体が一定の助成を行う。なお、その際には政策目標と合致するよう、若年未就業者や長期失業者など緊急性の高い求職者を対象として事業を行う民間事業者に助成を行うなどの工夫を凝らす。
- 3) 有料職業紹介事業者により求職者から紹介手数料を徴収できる職業と年収の制限^{**}を撤廃し、事業収益を確保する手段を広げることによって、非正社員に関する職業紹介やジョブ単位の請負、業務委託の仕事を斡旋を行う民間事業者の参入を促す。

▶アフーマティブ・ビジネスによる就業支援サービスを確立する

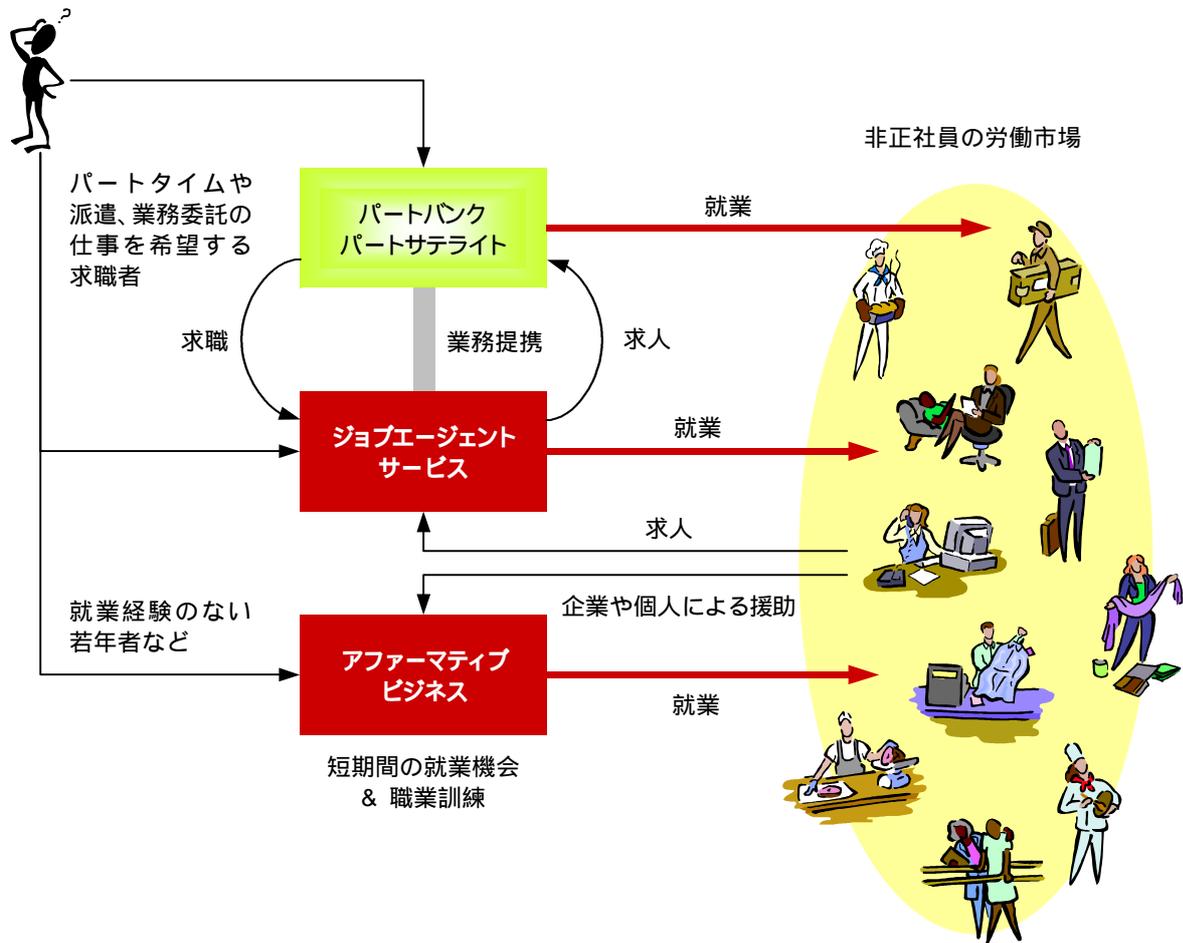
就業経験を持たない若年者など経済的・社会的自立が困難な人々に、職業訓練の機会提供や就業先の斡旋を行うことを目的とした事業活動（＝アフーマティブ・ビジネス）を通じた就業支援を行う。

- 1) 消費者から購入されるサービスや財を販売し、事業を継続するために利潤を追求するなど、このような組織をボランティアではなく営利事業として運営する。
- 2) 趣旨に賛同する企業や個人の支援を促すため、寄付行為に対する税制優遇措置を導入する。

* 同種の組織にシルバー人材センターがある。全国に 1,688 あるシルバー人材センターの 2001 年度の契約金額（売上高）の総額は 2,577 億円、会員数は 68 万人を超え、その規模は請負業界の最大手企業グループに匹敵する。しかし、高齢者雇用安定法で「臨時的かつ短期的な就業」または「その他の軽易な業務に係る就業」であって、「雇用によるものを除く」就業の機会を確保すると定められた同センターの実態には、幾つかの問題点が指摘されている。目的や体制の異なるシルバー人材センターの転用や機能拡張は避けなければならない。

** 求職者への紹介手数料徴収は現在、芸能家、モデル、年収 1,200 万円以上の仕事に就く科学技術者・経営管理者に限って認められている。なお、2004 年 3 月より年収要件を 700 万円へ引き下げるとともに、技能者に対しても手数料徴収を認めることが予定されている。

ジョブエージェントサービスの概念図



<参考>アフターマティブ・ビジネスの事例：ジュマ・ベンチャーズ

カリフォルニア州サンフランシスコにある“Social Enterprise”(=社会問題に事業活動を通じて対処していく企業)「ジュマ・ベンチャーズ」は、ベン&ジェリーズ・アイスクリームや、タリーズ・コーヒーの店舗販売・移動販売のフランチャイジーとして、未就業の若年者に職業訓練と就業の機会を提供している。同社は、フランチャイザーの賛同を得て加盟料ゼロという好条件を引き出し、さらに州政府の減税措置によって事業コストを圧縮。少ない収益でも事業運営が行えるような工夫をしている。同社で働きながら職業訓練をしている若年者のうち、21歳以下が90%を占める。

9. 職業単位の専門組織（日本版ネオ・ギルド）の構築と外部労働市場の形成

日本の雇用システムは、内部労働市場型から外部市場型へと転換しつつある。企業と個人のニーズを合致させるためのシステムとして、両者が融合できるための政策が必要となる。長期雇用と高い労働条件とを享受する正社員が縮小し、短期雇用で労働条件が低い非正社員が増加している現在では社会におけるバランスが崩れてきている。外部市場型への変化は、個人が企業に深くコミットすることで得られていた安定を、何で代替するのが大きな課題となる。労働者の就業上の価値観や働き方が多様化するなかで、労働者が職業や職務内容にこだわる傾向はますます強くなるであろう。企業の人事施策においては、人材ポートフォリオに基づいて、コア人材となるマネジメント社員と、専門技術を活用し、固定的な業務に従事するプロフェッショナル社員、アソシエイト社員への分化が進む。特にプロフェッショナル人材については、外部労働市場を活用して、人材を調達する傾向が着実に強まっていくだろう。これまで、プロフェッショナル社員、マネジメント社員のスキルは、企業内において育成、蓄積されてきたが、企業の指揮監督命令・拘束を強く受けない就業者（派遣、業務委託、請負等）が増えることにより、今後は、転職の市場原理のなかで、「自己責任」と「職業単位の専門組織の役割」が強く意識されるようになる。中世のヨーロッパでは、都市の商人や手工業者の同業専門家集団である「ギルド」が形成され、共存共栄・相互扶助を目的として活動していた。就業形態が多様化する現代においても、このような職業を単位とした専門プロ集団が、新しい組織コンセプトのもとで、職業倫理の醸成、人材の育成、ノウハウ・スキルの発展・継承、就業斡旋等に取り組むことが社会的に求められている。米国団体役員協会によると、アメリカにはほとんどの職をカバーする6,589の協会組織があり、「アバン・ギルド」など積極的に活動を行っているところもある。日本においても、新たな職種に対応した、特定非営利活動法人「キャリアカウンセリング協会」など職業を軸とした新組織が形成されつつある。

提言

▶職業単位ごとの専門能力型（ブティック型）の外部労働市場を形成する

職業単位ごとの協会もしくは新組織（日本版ネオ・ギルド）を多く立ち上げ、同一職業集団として会員化を図る。雇用形態にかかわらず、当該職業単位での社会的認知の推進と啓発に貢献できるコミュニティ組織を構築し、人材の採用・転職支援や人材育成に注力するとともに、職業倫理の醸成、高度かつ専門的な職業技術・ノウハウを継承・発展・向上させることが社会的ミッションとなる。会員向けサービスにウェブを積極活用することも求められる。組織形態としては、協会（公益法人）、NPO、中間法人、株式会社等種々の形態が考えられる。以下では、会員を募って運営する「協会組織」を想定してみた。

- 1) 協会は、会員の職業倫理を醸成させる。トレードシークレットの持ち出しや、情報漏洩など職業倫理の欠如による不祥事を防止するために、職業ごとの職能法や倫理を制定し、浸透させる。
- 2) 協会において、職業知識の効率的な融合を図り、熟練者を養成しやすい土壌をつくる。
大学や大学院、専門学校、公共職業訓練、民間の教育訓練機関などの相互ネットワークを強化する。
官民連携で行う資格試験・資格認定、職業能力評価基準などとリンクする。
職業単位ごとに最新かつ継続的な人材育成のカリキュラムを作成し、錆びない技能育成の方法を検討し推進する。企業内教育訓練とも融合し、企業は協会の作成する職務設計に従った人材の養成をする。
- 3) 協会は、企業との個別契約のベースとなる、スキル・技能に応じた賃金基準を作成する。作成については、各会員の実績や労働市場サービスの持つノウハウを参考にして作成する。もって、当該職業の市場価値の向上を図る。

4) 協会は、人材移動が容易なシステムの設計を行う。

協会が行う会員に対する求人情報の提供や就業斡旋は、社会的にも重要な役割を担う。転職情報の提供、人材派遣、人材斡旋、プロジェクト単位での仕事紹介など、総合的に行える労働市場サービスとエージェント契約を結び、人材の流動化をスムーズに行う機能を持たせる。協会は、労働需給調整の専門機関である労働市場サービス産業各社と深い連携を保つことで、会員の一層の満足を得ることができる。

5) 協会は、教育機関の就職部やキャリアセンターとの連携を深める。労働市場サービス産業各社とも連携し、協会へのスキル・技能登録を推進し、短時間で適正な職業人材のマッチングを推進する。

<参考1> ニューヨークの「アバン・ギルド Avant Guild」の活動

- < 創設経緯 > 1994年に開いた20人のクリエイターのパーティがきっかけ。[Avant guild = アバンギルドとひっかけた、「前衛ギルド」の意味]。中世の職人たちが集まってつくった職能組合『ギルド』の21世紀バージョン。メディア業界の職能集団を目指す。
- < 活動目的 > ニュースメディアから広告産業まで、ニューヨークのクリエイティブな専門家たちを核に、メディア業界のコミュニティとして、業界の標準を定め、お互いに技術を交換し、会員の相互支援を行うことを目的にしている。
- < 活動内容 > 1.ウェブサイト「メディアビストロ・コム (<http://www.mediabistro.com/>)」による求人情報提供サービス
ニューヨーク市の新聞・雑誌・TV・ラジオ・出版・グラフィックデザイン・宣伝広告等の職種の求人が常時300~500件載っており、17万通の専門職種のレジュメがストックされている。
2.メンバー会員へのサービス(会費:49ドル/年)
仕事とキャリアサービス
成功する投稿記事の書き方/レジュメの添削と適切なサイトへのアップロード/キャリアコンサルティング/マスコミ業界への就職相談と一定条件下での信用供与/個人のプロフェッショナル・ポートフォリオのウェブ登録/個人のHPの支援/各種イベントの割引/マスコミ業界人のパーティ
個人向けサービス
健康保険/歯科保険/レンタカーの割引/ペットの世話割引
遊興関連サービス
劇場・映画チケットサービス/提携施設の割引サービス/提携有料サイトの割引

<参考2> 特定非営利活動法人「キャリアカウンセリング協会」の活動 (<http://www.career-npo.org/>)

- < 設立の目的 > 2003年5月、キャリアカウンセリングを広く普及するとともに、キャリアカウンセラーを支援し、その質の向上を図ることを目的として設立された。これまで、200名のキャリアカウンセラーを輩出している。
- < 活動内容 > キャリアカウンセラーとしての初歩を学ぶ研修プログラムGCDF(Global Career Development Facilitator)実施と資格認定を行う。
1.キャリアカウンセリングの普及活動
2.キャリアカウンセラーの技術向上・地位の向上の活動
3.キャリアカウンセラーの活躍の場を支援する活動
協会が提供するトレーニング、講習会などのサービスを一般より優先して予約可、会員価格で受講可能(割引)。
- < 会員組織 > 会員資格:キャリアカウンセラー、キャリアコンサルタント、キャリアディベロップメントファシリテーター、キャリア相談員等の実践者、またはそれを志す方(資格の有無、発行団体は問いません)及び協会の理念に賛同し、活動を支援できる個人。

10. すべての働く人が参加できる社会的人材育成システムの構築

企業内人材育成から、社会的人材育成へ。多様な働き方を成立させるためには、このパラダイム転換が欠かせない。これまで人材育成は企業内のOJTを含む訓練に頼りきりの状態であった。しかし、雇用形態・就業形態が多様化すれば、企業だけでは人材育成を担いきれない。また、教育訓練給付金という一種の個人パウチャーによって、多くの人々が学習をはじめることになったが、対象が3年以上雇用保険に加入している人に限定されていることや、個人が選択する学習メニューが必ずしも産業界のニーズ合っていないため、非効率な学習になっているという問題もある。そのため財政負担が軽く、またモラルハザードを起ささない、効果的な人材育成の社会システムを構築することが望まれる。

提言

▶ 職業能力評価基準を主要職業分野に関して完成させ、教育機関・企業にその評価基準を普及させる

非正社員もきちんと評価され、またプロ人材を育成していくためには、職業能力を測る体系づくりが欠かせない。

すでに厚生労働省、経済産業省が職業能力評価基準作成に着手しており、IT業界における能力評価基準（ITSS）のように稼働段階に入っているものもある。これを省庁横断的な施策として位置づけ、文部科学省も参加して、国家的政策として展開すべきである。

作成にあたっては、大学や専修学校、民間スクールなどの教育機関、業界団体などを含む経済団体、企業の人事部門、労働組合などを巻き込み、官民参加による「職業能力基準作成委員会」を機能させることがより重要である。実務能力を的確に測ることができる基準をつくることだけでなく、それを普及させる方法を考えぬいた取り組みをしなければならない。

▶ 職業能力評価・認定のための評価者（アセッサー）の育成

職業能力評価基準を普及させるためには、該当する能力の基準に達しているかどうかを評価する評価者（アセッサー）の存在が欠かせない。ひとつの方法として、評価者（アセッサー）を、民間人材ビジネスやハローワーク等の職業紹介機関や、人材派遣会社に配備することが考えられる。評価の方法を習得し、適切な評価者と認められた人材が、実際の職場における従業員の働き振りを出張監査し、認定する。この方式を採用することで、能力評価基準とOJTがより密に連携することになるとともに、能力評価と転職市場における相場（派遣料金・斡旋時の相場賃金）との連携が進められるだろう。

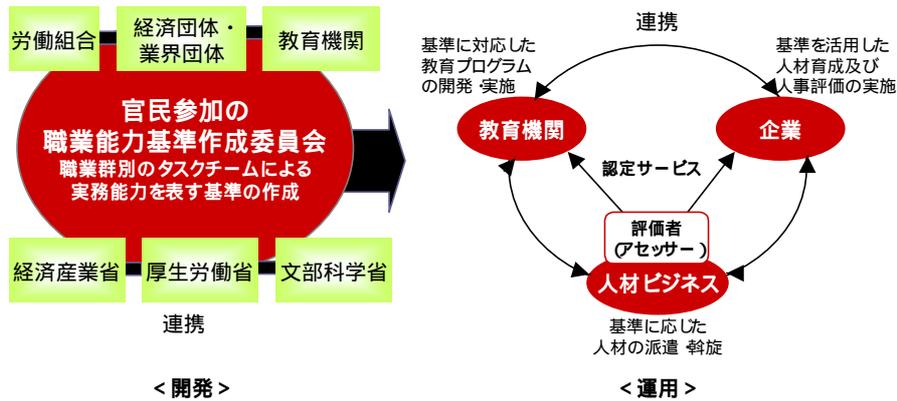
▶ いつでも、誰でも学べる職業能力開発の社会的プラットフォームの構築

イギリスで普及している公設民営の職業能力開発システムである「ラーン・ダイレクト」を参考に、日本においても官民共同の「いつでも・どこでも・だれでも・気軽に」学んで職業能力を高められる仕組みを構築する。

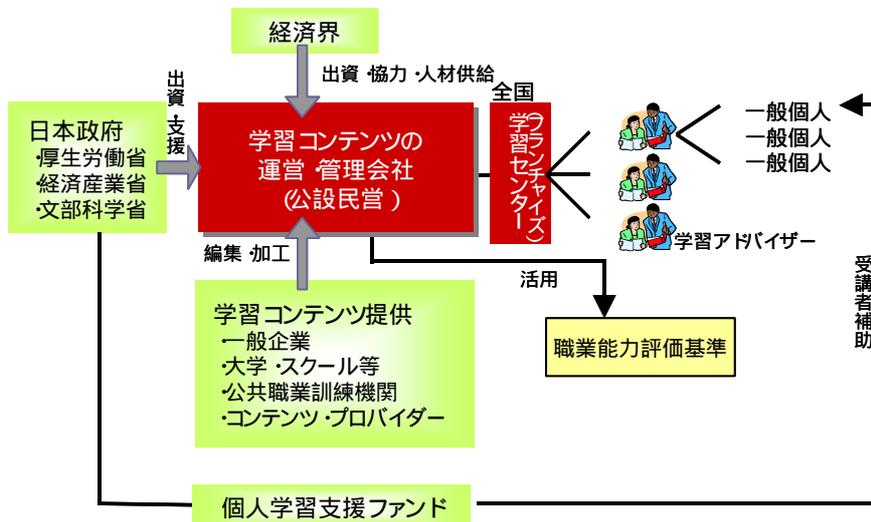
学習習慣が身につけていない人でも抵抗なく学習に取り組めるよう、ひとつの学習プログラムは15分程度を1単位とすることとし、パソコン上でも学べるようにコンテンツを整備する。受講費はプログラムひとつあたり数百円程度として、そのうち半分弱程度を国が補助し、残りを個人が支払う。イギリスの例に習い、学習センターを運営する主体はフランチャイズ化（業界団体、地方自治体、民間企業、NPO、ジョブ・カフェなど）することも有効だろう。

また各学習センターには、学習アドバイザーを配置することも、自分に必要な学習プログラムを迷わず探し出せるようにするためには検討すべきである。

職業能力開発基準の開発・運用の概念図



職業能力開発のための学習センター整備



<参考> イギリスのラーン・ダイレクト

イギリスの労働党政権のマニフェストに書き込まれ実現した国家レベルの e-learning システム。イギリス政府が出資した、株式会社で運営される Ufi (University for Industry) 社がラーン・ダイレクトというサービスを運営している。2000年10月サービスイン。現在まで約90万人が利用。イギリス内には約8,000カ所の学習センターが整備され、学習アドバイザーによる個人へのアドバイスも行われている。

<参考> フランスの国と派遣会社の国家協約による再就職支援 (PARE) 交互訓練と適性評価

フランスの ANPE (公共職業紹介所) と人材派遣会社は協約を結び、若年者や失業者の再就職支援や技能認証を行っている。具体的には、派遣の事業所において求職者の職業能力の見極めと適性の評価 (ECCP) が行われ、次に企業が求める職能ニーズに対応したスキルを身につけさせるために、国と協力・分担して職業訓練を実施する。求人情報も協力体制を組んでいる。フランス人材派遣協会によると、失業者が派遣就業を経て社員として就職する率は高く、6カ月経過後では約85%にのぼる。派遣の仕組みを利用して、就業 (75%) と教育 (25%) を繰り返して行う、交互訓練は特に若年に対して効果が高い。

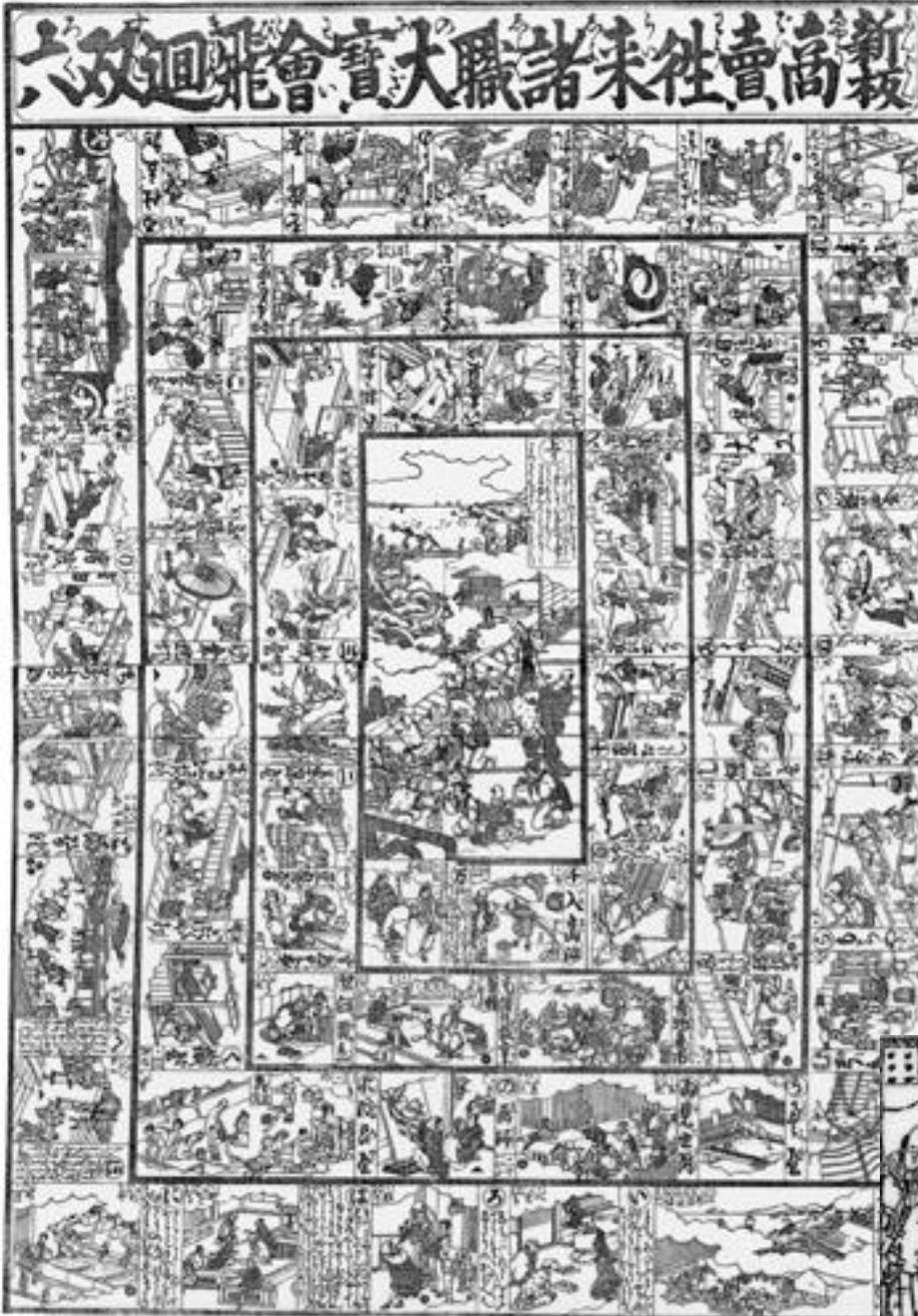
リクルートと非正社員の関係年表

年号	媒体・サイト等	調査・研究
1975年	中途採用専門誌「就職情報」（現ピーニング）創刊（月2回刊、翌年より週刊化）	
1980年	女性のための求人情報誌「とらばーゆ」創刊 正社員から契約社員、アルバイト、人材派遣など女性向けに多彩な仕事情報を提供。1999年、男女雇用機会均等法の施行を機に、男女を問わず、自分らしく働きたい人を応援する求人情報誌へと生まれ変わった。	
1982年	学生など若者を中心としたアルバイト・パート等の求人誌「フロムエー」創刊 「まずAからはじまる」というメッセージのもと、アルバイトを初期キャリアと位置づけた本づくりをしている。	
1987年	株式会社シーズスタッフ（後に株式会社リクルートスタッフィング）設立により、人材派遣事業を開始 リクルートフロムエーが「社会人アルバイト」の人たちを題材にした映画製作に協力し、そのタイトルを「フリーター」とした。「フリーター」は「社会人アルバイト」「フリーアルバイト」から変化したもので、当時は「いつまでも夢を持ち、自由に主体的に生きるアルバイト」の人たちを指していた。	「アルバイト職種別賃金調査」実施（1983-1992） 「ワーキングウーマンに関する調査」実施（1986-1993）
1991年	「ガテン」創刊 「働いて強くなる」をキャッチフレーズに、ブルーカラー労働者をバックアップする求人誌。ガテンな仕事は流行語にもなる。建設、運輸、製造、メカニック等の正社員情報のほか、業務委託などの仕事情報を掲載している。	「学生アルバイト実態調査」実施（1990、1992） 「若者アルバイト実態調査（現若者調査）」実施（1993、以降毎年実施）
1997年	独立・起業情報誌「アントレ」創刊 独立や起業、フリーで働くといった、「雇われないで生きる」ワークスタイルを選ぶ人々のために、必要な情報や視点を提供している。独立・起業情報サイト「アントレNET」も同時オープン。	Works Report 「モザイク型社会への提言」を発表
1998年	地域単位の求人情報誌「TownWork」（フリーペーパー）創刊 雇用形態にこだわらず、コミュニティの中で仕事探しをする人々を支援。	自営業（インディペンデントコントラクター等）の調査・研究（1999）
2000年	株式会社リクルートフロムエーキャスティング設立により、短期人材派遣事業を開始。またリクルートスタッフィングが紹介予定派遣・新卒派遣を開始	「ワーキングパーソン調査」実施（2000、以降隔年実施） 「アルバイトの就労に関する調査-フリーターの意識・働き方の実態について-」実施（2000） 人材ポートフォリオについての調査・研究（2000-2003） 「非典型雇用労働者調査」実施（2001）

しんばんしょうばいおうらいしよしょくのにぎわいとびまわりすごろく

新板商売往来諸職大賣會飛廻双六 江戸時代（安政年間）

幕末の墨版の双六。職業尽くし双六として歴史的資料価値がある。現代では見られない職業も多い。入れ歯師、湯熨斗家（ゆのしや：クリーニング）、白目立て屋、紅屋等。その他にも寺子屋、仕立物、呉服太物、漆家、表具師、杣と木挽き（木の切出しと削り）、素麺屋、茶染屋、豆腐屋、綿屋など上方の活気と多彩な職人の技が垣間見られる。



制作 画：有楽齋長秀 版元：平井清麿（京一條通り）
サイズ：縦 64 × 横 45 (cm)

資料提供：築地双六館
<http://www.sugoroku.net/>

平成版 諸職就業形態多様化双六

双六の一番の魅力は、「ドラマ展開の一覧性」にある。どんな複雑なコンテンツでも一枚の紙の中に表現し、読み手の右脳にイメージとして焼き付けるという世界に誇るべき表現手法である。全就業者に占める非正社員の割合が47%に達した今日、就業形態の多様化を双六化してみた。古い双六の決まりごとにも反映している。コンセプトは「就業形態は様々でもそれぞれの仕事に価値がある」というものである。



企画制作：築地双六館
作画：山田吉彦

正社員時代の終焉

社会に新しい人材ポートフォリオを
構築するための10の提言

株式会社 リクルート ワークス研究所
104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
TEL: 03-3575-5849
FAX: 03-3575-6886
<http://www.works-i.com>

Works Institute

雇用政策プロジェクト

大久保 幸夫
角方 正幸
吉田 修
鈴木 敦雄
村田 弘美
中沢 直子
藤川 恵子