

# 非正規労働のリスク化プロセス ——業況拡大期のマネジメントの結果に着目して——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

企業が周辺の業務の担い手を非正規化する理由は数量的柔軟性と財務的柔軟性の確保のためであると言える。しかし、業況拡大期に、労働力の絶対量確保が至上命題になると、当初目的であった柔軟性を損ねても非正規労働力を大量に、長く活用したいという現場の思惑が優勢になり、結果として企業は人員の硬直化と肥大化といったリスクを抱えこむことになる。本稿では、こうした非正規労働のリスク化プロセスをモデル化した。

**キーワード：** 非正規労働, 柔軟な企業, 数量的柔軟性, 財務的柔軟性, 人材ポートフォリオ戦略

目次

I. 問題意識

II. 非正規労働のリスク化プロセス

III. まとめ

## I. 問題意識

イギリスの経済学者 Atkinson は 1985 年に「柔軟な企業」モデルを提唱し、企業は環境変化に適応するために、機能的柔軟性・数量的柔軟性・財務的柔軟性の 3 つの柔軟性を向上させつつ均衡させねばならないとした。機能的柔軟性とは、環境変化や技術変化に応じて必要となる新しい職務や業務内容に、人材の技能が一致できるよう労働者の技能を開発していく企業能力のことであり、これを担保するのは長期契約かつ内部雇用の従業員（いわゆる正社員）である。数量的柔軟性とは、需要の変動にアウトプットの量を合致させる調整能力のことであり、人的資源に関しては、市況や業務の繁閑に応じて労働者数とその労働時間を増減させられることが重要である。財務的柔軟性とは、企業のその時々における支払い能力に応じて人件費を支払う仕組みを持つことである。数量的柔軟性と財務的柔軟性を担保するのは、内部雇用であっても短期契約で雇用保障が限定的な非正規

従業員や外部労働力（以下、非正規と記す場合には、非正規従業員と外部労働力を含む）ということになる。

実際、日本企業における非正規労働力活用（以下、非正規活用）の拡大は、数量的柔軟性と財務的柔軟性を向上させるために行われたと言ってよい。

ところで、数量的または財務的な柔軟性を非正規活用によって担保するためには、業況拡大期にそれらの非正規労働者の数量を容易に増加させることができる（増加方向の数量的柔軟性確保）と同時に、業況縮小期には彼らの解雇または契約終了が、できるだけ企業の思惑どおりに実現できなければならない（減少方向の数量的柔軟性確保）。だが実際には、特に最近の日本においては、判例においても社会的通念の上からも、非正規労働者の解雇や契約終了は企業の都合で簡単に実施できることではないと考えられており、その意味において非正規活用が企業にもたらす数量的・財務的柔軟性は限定的であると言わざるをえない。

さらには、非正規労働者に関しては、採用・職務の割当て・評価と処遇改定などのマネジメントがほぼ現場の裁量にゆだねられており、人事部局の監視の目が届きづらいという実態がある。これは、非正規労働力をどのように活用していくかに

関するグランドデザインを時間の経過とともに形骸化させ、当初の目的であった数量的・財務的な柔軟性を損ねる要因になっていると考える。

本稿では、以上のような問題意識を出発点に、非正規活用が企業にとってリスク要素となっていく構造を可視化する。なお、以下の試論とモデル設計にあたっては、人材ポートフォリオや雇用システムに関する先行研究のほか、非正規活用に関する7社の企業人事部に対するヒアリングの内容を反映させている。

## II. 非正規労働のリスク化プロセス

本項では、企業において非正規化がどのように進展していくのかをその事業運営状況との関係に照らして時系列で整理した上で、特に業況拡大期の非正規活用マネジメントのあり方が後に非正規労働のリスク化を招くという仮説モデルを構築する。

図表1は、企業において非正規労働化がどのように始まり、それが時間の経過（業況の変化）とともにどう変化していくのかをあらわした、非正規活用のステージモデルである。

非正規労働化は、通常、企業における周辺業務の領域から徐々にスタートする。当初の目的は、当面の人件費を低下させ長期雇用の正社員の増加を抑制するという意味でのスリム化と、将来の数量的・財務的柔軟性確保の期待である。この初期

段階の非正規労働化が定着してくると、徐々に、非正規労働力に任せる「周辺業務」領域が拡大してくる。これに伴い、非正規労働者の絶対量が増えたり、彼らの職務内容の難易度が上がったりする。これは非正規労働力の数量的・質的基幹化と表現することが可能である。

時間が経過し、企業の業況拡大がピークに入ると、非正規活用のありように変化が発生する。高業績時には、事業の現場では、機会損失を防ぐために労働投入量を増やしたいと考える。こうした状況下では、正社員の増員ニーズももちろん増加するが、より早く簡便に調達できる非正規労働者の増員ニーズも増加することになる。こうして、労働力の絶対量確保が至上命題になると、現在活用中の非正規労働者に対しては引き続き労働力を提供してくれるよう、契約更新のオファーが提供され、また、新規・継続を問わず、新しい契約締結の折には、従来よりも高条件が提示されやすくなるだろう（供給サイドの交渉力が高くなるため）。この局面では、金銭的処遇条件を向上させる契約内容になることもあれば、正社員化（雇用保障）が提示されることもある。留意すべき点は、こうしたことが、人事部局による全社観点の人材戦略として決定されるというよりは、現場に裁量をゆだねた形で進められることが多いという点である。こうした労働力確保のための企業の行動は、当面の間は、「非正規活用による増加方向の数量的柔軟性」が発揮された状態としてメリットをもたらす。

図表1 非正規労働力活用のステージ

	導入期	定着期	積極活用期	飽和・過剰期
業況	< 拡大 >	< 拡大 >	< 拡大(ピーク) >	< 停滞～悪化 >
現象	・非正規活用のスタート ・周辺業務の非正規労働化	・絶対量の増加 ・非正規の担当業務の拡大	・労働力確保のために 非正規労働の活用拡大 ・契約更新の繰り返し ・高条件化(コスト増加)	・人材需要の急速な収束 ・人件費低下圧力の増加 ・契約終了や解雇ニーズ発生
非正規労働者が担当する業務	周辺業務の一部	周辺業務の大半	中核的業務に侵食	多様な業務に拡散
目的	・スリム化 ・将来の数量的・財務的柔軟性確保の期待	・数量的・質的な基幹化	・労働力の確保 ・(増加方向での)数量的柔軟性発揮	・(減少方向での)数量的柔軟性発揮 ・財務的柔軟性発揮

一方で、非正規労働者の合理的期待形成を促すことにつながるため、将来の契約解除を困難にする可能性がある。すなわち将来の減少方向の数量的柔軟性を毀損している可能性がある。

特に、非正規労働力の流出防止のために「正社員化」が行われる場合には、長期にわたる雇用保障を約束したことになるため、数量的柔軟性はほとんど消失すると言ってよい。しかも、当初から長期雇用と内部育成システムのもとで機能的柔軟性の担い手としての成長を期待されて採用されるもともとの正社員とは、採用時点でのアセスメントの観点や深度が異なるため、「正社員化された元非正規労働者」が、もともとの正社員と同等の機能的柔軟性の担い手として活用できるかどうかは保証されない。これは、機能的柔軟性が限定化された状態であると言える。

また、金銭的処遇を向上させた場合には、人件費上昇につながるため、財務的柔軟性も低減化することになる。

さらに、現場が差し迫った状態で労働力を増やそうとするため、労働力の質を吟味する程度が低下すると考えられる。この状態で、上記のような契約継続や契約条件の良化が行われてしまうと、より質の低い労働力に対してより高い対価を支払うことになり、各種リスクの度合いが高まること

になるだろう。

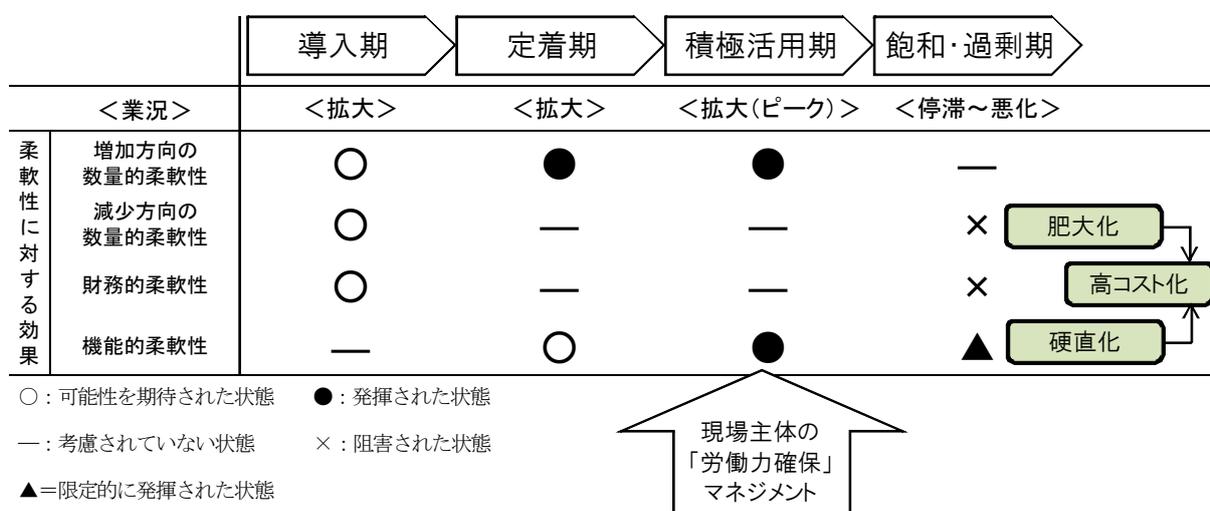
以上のように、非正規活用がリスク化するのには、おもに業況拡大期の、労働力確保を至上命題において（現場の）マネジメントが原因となっていると考えることができる。

さらに時間が経過し、業況停滞期に入ると、これまでの人材ニーズが急激に収束することになる。また、このような時期には財政の緊縮化も同時に起こるので、人件費削減圧力が高まる。しかし、業況拡大期に、確保した非正規労働力（一部は「正社員化」されているケースもあろう）は、同時期のマネジメントの中で「合理的期待」を形成しているケースが多く、解雇や契約の終了（雇止め）は非常に困難になる。

加えて、業況停滞が当該企業1社の個別事情ではなく、景気や業界構造上の問題である場合には、外部労働市場も悪化しているため、解雇や契約の終了は社会的にも批判の対象になりやすく、ますます当初のような数量的・財務的柔軟性を発揮させることが難しくなる。

以上が、業況の変化にとまって非正規活用のありようが変質し、リスク要素を生み出すプロセスである。非正規労働のリスク化プロセスをより直観的に図示したのが図表2である。

図表2 非正規労働のリスク化プロセスモデル



### Ⅲ. まとめ

ここまで、非正規活用が、企業をとりまく外部環境の変化と時間の経過とともにリスク化していくプロセスのモデル化を試みた。あらためて結果をまとめると以下のことが言える。

すなわち、業況拡大期に現場の増員圧力が高じると、往々にして「不適切な契約更新の積み重ね」「処遇・雇用保障等の契約条件の改善・良化」「現場判断での採用」「割当て業務のなし崩し的な拡大」などが行われる。このような非正規活用に関する「稚拙な」マネジメントの数々が、複合的な要因となって非正規労働者の「合理的期待」形成を促してしまうため、いざ業況が停滞し、人材ニーズが急速に収縮した場合にも、非正規労働の解雇や契約終了が、非常に実施しづらい状況に追い込まれることになっているということである。それだけでなく、肥大化した非正規労働力には限定的な機能的柔軟性しか期待できないため、組織は硬直化する。このような中でマネジメントの負荷が増加し、職場コミュニケーションが劣化することにより、企業全体としては、期せずして高コスト化のリスクまでも負う可能性がある。

もちろん、すべての非正規労働力活用企業において、このように非正規活用がリスク化するわけではない。実際、ヒアリング対象のある損害保険会社では、定型的事務業務を非正規労働力であるパートスタッフに任せて5年になるが、退職していく者の自然減分を補充する以上の増員はしないこと、パートスタッフに任せる業務を明確に区分し、それ以外の業務は割振らないこと、を現場でも徹底順守している。現在では2~3年のサイクルでパートスタッフが自己都合退社により循環する環境が定着しつつあり、課題は特に感じていないという。

重要なのは、目先の人員不足にとまなう現場からの増員圧力と、全社的・長期的な視点に基づく人材ポートフォリオ戦略をどう均衡させるかという点であろう。そのためには、非正規労働者の活用や処遇といった部分にまで監視の範囲を広げた

人事部局の存在と、その人事部局が拠り所にするのできる、人材ポートフォリオ構築のためのロジックが必要である。

そのような観点からすれば、欧米の研究を中心とする既存の人材ポートフォリオモデルは、日本企業が人材活用戦略の拠り所として活用するには、いま一つ物足りないものであると言わざるをえない。なぜならば、「職務」で雇用されるのではなく、「内部キャリア形成」で雇用される日本の「正社員」の存在の特質さが、これら既存の人材ポートフォリオモデルでは十分に吸収されていないからである。

したがって、今後の研究では、日本型雇用システムの特徴を組み込んだ日本型の人材ポートフォリオモデルの構築が課題になる。筆者も、微力ながら引き続きこの課題に取り組んでいきたいと考えている。