

関西経営者協会『人事労務管理の諸課題』平成21年5月、44-45頁

正規・非正規雇用の格差問題と多様な正社員

—業務限定正社員を中心に—

京都大学教授 久本憲夫

どうもこの世は住みづらい。雇用関係像が息苦しい。今の職場ではいろいろな雇用関係にある人々が働いている。正社員だけでなく、契約社員、パートタイマー、派遣社員、業務委託している他社の正社員や契約社員などである。みんな大人だから、それなりにコミュニケーションを図っているだろうが、雇用の安定度や賃金水準についての不平不満・うっぷんが充満している。自社の正社員はその圧力を有形無形にうける。責任も重い。働きやすい環境、生活を楽しめる環境はいったいどうしたら可能なのであろうか。本気で考える時期にきているのではないだろうか。正社員は正社員で大変だが、非正社員では雇用が不安定である。私が会社別雇用管理と呼ぶ間接雇用を日本の企業は多用してきた。業務請負である。業務請負によってアウトソーシングすれば、人件費を下げるができるからである。しかし、これが日本の雇用問題のアキレス腱であることは周知のとおりである。そもそも自社の従業員として雇用すると人件費が高くなってしまい、他社の従業員にすると安くなるというとはどういうことなのか。経済的合理性以外の要因が働いているとしか考えられない。それは一言でいえば、自社の従業員、とくに正社員の間で格差をつけることが不器用な企業が多いことを意味する。この点は労働組合にも責任がある。社会的に公正な賃金・雇用格差を認めることを頑なに拒否してきたからである。

私は、これからの雇用関係は「多様な正社員像」が重要であると言ってきた。雇用形態の多様化ということがいわれてきたが、実際に起こったことは、非正規雇用の多様化と正規雇用の画一化であったとあってよい。周知のように、非正規雇用は実に多様になった。契約社員、パートタイマー、「スタッフ」とか「アソシエイト」とかカタカナで呼ばれる（長期）アルバイト社員だけでなく、派遣社員や請負社員もいる。派遣社員も登録型や常用型、請負も関連請負社員だけでなく、一般請負などが増えた。非正規従業員のなかにもしばしば人事考課や昇進が組み込まれている。これに引き換え、正社員は多様性が失われてしまった。かつては学歴別管理や性別管理などがあったが、高学歴化のなかで大卒ばかりとなり、性別管理はいうまでもなく今では非合法化された。

ところが、現在では男女共同参画がいわれ、ワーク・ライフ・バランスが主張される。「男女共同参画社会」とは美しい言葉である。しかし、そのときに夫婦がどのような働き方をすべきというのであろうか。どちらも平等に非正社員で働くことが理想とでもいうのであろうか。子供を産み育てる余裕はどこから生まれるだろうか。他方、夫婦ともハードな正社員をイメージしているのであろうか。夫婦ともが別々に転勤し、日常的に残業したとき、どのように子育てせよというのであろうか。

このようにみると、新しい仕組みを考える必要があるようにおもえる。男女とも正社員と

して働き、子育てできる仕組みである。それには、「正社員」の多様化が不可欠である。たとえば、①幹部（候補）正社員、②一般正社員、③短時間正社員、④地域限定正社員、⑤残業なし正社員、⑥業務限定正社員である。「正社員」の基準は「期限の定めのない雇用」と月給制（月給日給制以上）である。具体的なイメージはつぎのとおりである。①幹部（候補）正社員は、企業の中核人材として、労働時間規制のない（ただし労働安全衛生法上の規制はある）正社員であり、いわゆるホワイトカラー・イグゼンプションである。基本的には年俸制のもとで働く。転勤なども当然にしてある。②③④⑤についてはとくに説明する必要はないだろう。②は従来の正社員であり、③は時間当たり賃金を引き下げた正社員である。④は転勤のない正社員である。⑤は残業をしない正社員である。男女共同参画とワーク・ライフ・バランスという観点からすれば、男女とも正社員として働いて、かつ無理なく子育てできねばならない。とすれば、転勤や残業のない正社員という働き方がどうしても必要である。もちろん、企業の指揮命令権がこのように制約されるのだから、同じ仕事をしていても賃金水準は①や②の正社員より低くなるのは当然であろう。企業は、こうした制約を受け入れることで総額人件費を削減することができる。実際、企業内のすべての正社員が①や②の正社員でなければならない理由はない。

以下では、最もわかりにくい「業務限定正社員」というアイデアについて、少し説明しておくことにしよう。現代日本では、仕事（以下では、「業務」とする）はあるのに、解雇の難しさを恐れて、有期雇用とし、反復更新による雇用保障リスクを恐れて更新しない企業がある。また、直接雇用そのものを嫌がって業務委託などの間接雇用に走る企業は多い。社会的公正という観点から、こうした不自然な状況は改善されなければならない。ここでいう「業務限定正社員」とは仕事（業務）があるかぎり雇用は続く。逆にいうと、業務がなくなれば雇用は保障されないことを意味する。企業は解雇の困難という不安から解放される。企業の雇用責任は通常正社員よりも軽い。だが、それは仕事がある限りは雇用責任をもつ。仕事はあるのに雇用が不自然に限定されている有期雇用労働者にとっては一定の安心感につながる。もちろん、この場合日本で最も難しいのが「業務」の確定である。日本の職場では、しばしば、非正社員であっても、いろいろな「業務」をしてもらうことが多い。派遣労働者に契約内容以外の「雑務」をさせる職場上司は少なくない。この点についての見直しが不可欠である。つまり、「業務限定正社員」とは、事前に契約した内容の「業務」しかしないことを労働者だけでなく、企業側とりわけ職場上司が、強く意識する制度なのである。そうした業務限定性は本人のキャリア形成上問題がないわけではないが、職場上司がこうした非正社員のキャリア形成を考えているとはあまり思えないから、本人の不利益はあまりないだろう。

業務を明示的に限定する以上、賃金は当然、職務給となる。世界的に見て、職務給は一般的であり、非正社員の場合は日本でも事実上職務給だから、ほとんど問題ないだろう。本来、職務給の前提は「担当業務（職務）の限定」のはずだから自然である。業務遂行について評価したければ、査定をおこなって、賃金に差をつけてもよい。賃金支払い形態は、時給ではなく、月給日給（月給は定額だが、1日欠勤すると月給から1日の賃金を差し引くもの。通常、日給

月給制といわれることが多い。)が望ましい。これは雇用と賃金の一定の安定性ゆえである。賞与や退職金も通常の正社員と同じとする。しかし、職務給であるから習熟昇給以外に定期昇給制は存在しない。上位職務への昇進がないと賃金は上がらない。

雇用の安定性そのものはすでに述べたように担当業務があるかないかで基本的に決まる。ただ、雇用が長期になれば、生活上の依存性は高まるし再就職は難しくなるから、会社都合退職金の配慮やある程度の解約告知期間の延長はあってもよい。たとえば、5年以上の雇用については、解約告知期間3カ月とか半年にするとかである。

こうした正社員の多様化は経済合理的な人事管理にもつながるし、人々の公正感にもフィットするのではないだろうか。 [了]