

平成 21 年 5 月 30 日現在

研究種目：基盤研究 (C)

研究期間：2006～2008

課題番号：18530300

研究課題名 (和文) 各国にみる非正規労働者の賃金と能力開発の有効化の可能性に関する文献・実態調査

研究課題名 (英文) A Literature Review and Case Study of the Effectiveness of Wage and Salary Administration and Career Development of Non-Regular Workers in Japan and Other Main Countries

研究代表者

幸田 浩文 (KODA HIROFUMI)

東洋大学・経営学部・教授

研究者番号：60178217

研究成果の概要：昨今、非正規労働者、とくに派遣労働者に対するいわゆる「派遣切り」が問題化している。「雇用か賃金か」といった二者択一の論議はこれまでもなされてきたが、非正規労働者の賃金ならびに能力開発問題以前に雇用の確保が危機的状況に陥っている。とはいえ、本研究では、現在話題となっている非正規労働者の雇用問題に直接言及するのではなく、非正規労働者の賃金ならびに能力開発の有効化に関連して、第二次世界大戦後から現在に至る日本の賃金・人事処遇制度の史的展開を中心に文献研究を行った。

また、日本では、パート・アルバイトのおよそ4割以上が小売業や外食産業に従事している。とくに大学生の8割がアルバイトをし、その6割が補助的な軽労働に就いている。実際、総務省「労働力調査」によれば、卸売・小売業、飲食店でのパートタイム労働者の比率は、平成2(1990)年の20.5%から平成13(2001)年には32.4%へと増加している。いまや同業界では3人に1人がパートタイム労働者であり、外食産業に至っては、パート比率は全体で81.2%と群を抜いて高いため、研究対象として取り上げる意義があると考え、日本を代表するファスト・フード (fast food) A社(匿名希望)の店舗(東京・札幌)の非正規従業員(とくにパート・アルバイト)に対するヒヤリング調査を通して実態調査を実施した。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	700,000	0	700,000
2007年度	900,000	270,000	1,170,000
2008年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度	2,400,000	510,000	2,910,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：(1) 人的資源管理

(2) 非正規労働者

(3) 賃金管理

(4) 能力開発管理

(5) 文献研究

(6) 実態調査

(7) 人材育成

(8) 有効化

1. 研究開始当初の背景

(1) 本研究に先立ち、本研究の代表者(幸田)

と分担者(丹羽)は、1980年代から研究開始当初までの日本をはじめ諸外国の女性労働者

の地位、自己意識、行政ならびに企業による支援策・取り組み策を考察することで、国家観、地域的特性などを明らかにし、これからの女性労働（研究）方向性を考察していた。具体的には、女性労働者の地位向上に努める代表的な流通企業に対して聞き取り調査を実施するとともに、代表的な学術専門雑誌ならびに文献について調査した。

(2) 本研究のキーワードである女性労働者、とくに非正規労働者のキャリア開発に関する理論・実態調査研究については、研究分担者(丹羽)が数多くの研究成果を有しており、また研究代表者(幸田)も、女性労働者・管理者の就労概念や労働実態ならびに日本の人事システム、賃金・福利厚生管理について継続して研究していた。したがって、人材マネジメントという視点で、非正規労働者の就労意識・行動・価値観・賃金観などの研究に取り組む基礎的な準備は出来ていたと考える。

2．研究の目的

(1) 労働者派遣法が昭和 61 年に施行されたことを契機に、人材派遣を活用する企業が急増し、その後、フリーターの登場など非正規労働者は増加の一途をたどっている。非正規労働者は有期雇用を前提としており、一般的にパート・アルバイト労働者、派遣労働者がそれに属する。最近では、基本的に現在の仕事が永続しないという意味合いから、コンティンгент・ワーカー(contingent worker)と呼ばれるようになってきた。こうした労働者に対する仕事達成度の評価は、職種によっては正社員と同様かそれ以上の評価を得ていることとさなった。それは今までの正社員中心の雇用制度が変容し、労働者が志向する人材のタイプが同様に多様化したことを意味する。

(2) 本研究では、非正規労働者の典型的タイプとして、登録型の派遣社員を取り上げ、労働者としての彼ら資産となる能力開発及びキャリア開発実態と方法について、ライフサイクルと現在のわが国で試行されているサマータイム施策と関連づけ、彼らの就労意識・行動・価値観・賃金観・キャリア開発などを、明らかにすることを目的とした。

3．研究の方法

(1) 文献調査（研究書・統計書などによる考察）

人的資源管理・労働問題・統計関連

- ・非正規労働者の就労に対する意識・行動・価値観
- ・労働市場における正規労働者の減少と非正規労働者の急増化現象
- ・非正規労働者の実態分析と今後の派遣労働者のあり方
- ・非正規労働者の賃金と福利
- ・非正規労働者の評価と教育訓練
- ・人材派遣事業の種類と特徴の整理
- ・人材派遣システム導入のメリット・デメリット
- ・派遣システム構造と派遣労働者管理の分析
- ・労働者派遣法の法解釈と実践面での確認事項

(2) 実態調査（アンケート・ヒヤリングなどによる考察）

- ・非正規労働者(派遣人材と転職人材)の就労に対する意識・行動・価値観
- ・ライフスタイルと非正規労働者のキャリア志向との関係

4．研究成果

(1) 雇用形態の多様化と課題と展望

これからの高齢社会における労働者の構成の変化により、一般的な男性社員の減少に

より、技術・経験のある退職高齢者の積極的な活用、女性社員への性差別的な昇進・昇給制度の廃止、育児・介護休暇の活用の促進、外国人労働者の活用など雇用に関する問題点は多様である。これからは、前述の問題点を解決しながら、人口構成の高齢化や経済活動の国際化、およびそれにともなう経済成長の減速という日本の経済環境の長期的な変化に応じて、合理的なシステムを取り入れて終身雇用制も変化をしていくと考えられる。

(2) 第二次世界大戦後わが国にみる賃金・人事処遇制度の史的展開

わが国では第二次世界大戦前から職務給に類似した賃金はみられたが、本格的に採用されるようになったのは戦後のことである。したがって昭和20年代初頭、米国から直輸入された職務給が、わが国の経営風土の中でどのように変化していったかを考察することは大変意義あることといえよう。

戦後、あれほどまでに基本給合理化の理想物としてみなされてきた職務給は、職務給と属人給（年齢・学歴・勤続年数等といった属人的要素によって決定される賃金）の妥協的産物でもある職能給に取って代われ、また職務給採用企業も、職務給の職能給的運用、換言すれば、いわゆる日本的修正（属人的要素の加味）の名の下にその純度を低下させていった。そこでここでは、第二次世界大戦後のわが国の賃金体系合理化過程について、とくに職務給の史的展開を7つの段階に区分してその時代背景と採用状況を考察した。

昭和48年10月に勃発した石油危機、いわゆるオイルショックの波は、それまでの生温い企業環境を一転して厳しい状態に陥れた。加えて高齢化社会の到来に対する警鐘、賃金体系の見直し、企業福祉のあり方、仕事に対する人間性の回復など、高度経済成長期の課題

が一挙に噴出した。年功主体の賃金から職務中心の賃金へと転換が余儀なくされ、本格的職務給導入の時期到来と考えられた。そうした中、職務とのつながりに弾力性をもった新しい賃金形態つまり職能給が登場してきた。

職能給は、わが国独自に開発された賃金形態で、その源泉を電産型賃金体系の賃金項目である能力給にみることができる。職能給がはっきりした形で用いられるようになったのは、昭和20年代後半からで、20年代前半から中頃にかけてアメリカから直輸入された職務給が、わが国にうまく適合できず、年功的要素をもった職務給に修正されていく過程で案出されたものである。しかし、当時まだ職能給という概念は明確ではなく、その後長い間定着せず、30年代に入って、生活賃金や年功序列賃金に対抗するものとして用いられるなど、かなり広義なものであった。

職能給が日本的職階制度とその補助機能としての資格制度から構成されている以上、その資格制度の運用の仕方が問題となるのは当然である。資格制度が職務序列への過渡的形態であることが、職能給の性格を決定づけている。問題は、賃金合理化の途は職階制度 - 職務分類制度しかないことは分かっているにもかかわらず、職能給という形をとらなければならないところに、わが国賃金体系問題の本質をみることができる。

年功序列・終身雇用・企業内組合といったわが国固有の雇用慣行が、どのような形にしろ、崩れようとしている現在、職能給が、たんなる一時的・過渡的なものでしかなかったという評価ではなく、真の意味での賃金体系合理化の方向性を、労使ともに検討しなければならない時期にきている。職能給から職務給への回帰が望まれる。

(3) 日本の賃金・人事処遇制度の方向性

日本経済が長い不況のトンネルを抜けようとしている昨今、過去に学べば、企業は新しい人事処遇制度・賃金管理の構築（システム合理性の追求）を目指すことになる。したがってこれからの人事処遇制度・賃金管理は、組織の利益に対するコミットメントを強化し、戦略的かつ経営者志向的にアプローチする必要がある。つまり個々人の能力が最大限に発揮されるような総合的な施策を講じなければならない。顕在能力はもちろんのこと潜在能力を、可能な限り発揮・開発できる諸制度が求められる。企業の競争力は、新しい人事処遇・賃金制度は、新しいものを考え出す想像力・構想力と、それを現実に作り出すための新しい技術が互いに補完することで創成されよう。これまでの概念の史的展開の中に新しい制度を創成する鍵が残されている。

(4) バブル経済期以降の女性労働者・管理者の就業意識とキャリア形成過程の変化

わが国の女性労働者のライフ・パターンやキャリア・パターンは、各学歴を基点として、就業目的・意識の差異、就職先の企業規模・産業・職業・雇用形態の差異、資格免許・婚姻・子供の有無など、男性労働者と共通の要因もあるが、女性固有のさまざまな要因によって影響を受けている。女性労働者にとって大きな課題は、雇用・人事処遇面での男女間格差の存在であろう。例えば、わが国の女性労働者の年齢階級別の労働力率の形状（いわゆるM字型カーブ）も、女性の非正規労働者の比率の高さも、男女間の賃金格差も、労働力としての女性に対する雇用主の考え方に起因している。言い換えれば、雇用主は、結婚・出産・子育て・介護などで休業・退職する可能性が、女性は男性よりも相対的に高い、つまり定着率の高さから男性労働力に安定

性や費用対効果を期待するのである。

ここでは、1980年代後半から1990年代初頭にかけてのいわゆるバブル経済期（以降、バブル期とするから、その崩壊、さらに未曾有の長期わたる不況期を経て、景気の回復が実感できるようになった昨今までの期間を対象に、わが国の女性労働者の就業意識ならびに女性管理者のキャリア形成過程の変化について考察する。バブル期には、好景気もたらした人手・人材不足の影響により、女性労働者を取り巻く劣悪な労働環境の改善がみられたが、その破綻とともに女性の雇用・人事処遇制度改善の流れは停滞したかに見えた。しかし、女性の積極的な企業参加の流れや法制面からの男女共同参画の推進に後押しされ、最近では、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の提唱、さらにはポジティブ・アクションといった制度的対応がみられるようにまでになった。一方、企業・雇用主側も、景気がめまぐるしく変化する中で、女性労働者、とくに管理者としての女性に求める活動内容についてもバブル期と違ってきたように見受けられる。その点もバブル期と最近の統計調査資料などを参考に明らかにした。

(5) 労働能力と仕事の適合性

いわゆるバブル経済崩壊後の平成不況期に猛威を振るったりストラの嵐により、その結果、正規従業員本来の職務・仕事が急激に非正規従業員に取って替わられた。未曾有の不況が長引くにつれ、それまでの潜在・保有能力をも評価する年功・属人主義や日本的能力主義に替わって、個人的にも組織的にも顕在・発揮能力といった実績を評価する成果・業績主義が主流となっていった。

しかし、10数年も経過し、やがて景気に明るい兆しがみえるようになると、この成果・

業績主義がもたらした弊害が出始めるようになってきた。その1つが熟練技術をもった人材の育成の不足あるいは欠如である。すでに述べたように、能力の向上には、個人の努力もさることながら、組織の施策・システムによる支援が不可欠である。加えて、リストラあるいは定年によりベテランのエキスパート・スペシャリストや熟練技術者などが企業外部に退出してしまった。コスト面から教育訓練費を削減した結果、企業における教育訓練・能力開発施策・システムは、効果的・有効的に機能しなくなってしまった。

終身雇用制・年功制の崩壊により、高い帰属意識や高いコミットメントを抱いていたラインとスタッフの正規従業員が、短期雇用の非正規従業員に代替されていったことで、帰属意識が低くなっていることが分かる。非正規従業員は、特別な技能や資格を必要としない単純・周辺労働に就いており、仕事よりも組織(企業)に準拠・依存している。

ここで問題になるのが、各事象での能力分布の不均衡である。非正規従業員と正規従業員のバランスは、不十分とはいえ、非正規従業員が正規従業員に転換できるような措置を講じなければならないという法制面によるバックアップがみられた。しかし、正規従業員において新たな能力を保有する人材が不足している。ゼネラリストであるスペシャリスト、スペシャリストであるゼネラリスト、あるいは経営が分かる技術者、技術が分かる経営者といったいわゆる技術経営(MOT)人材である。

それではなぜ、こうした MOT 人材といった新しい人材が求められるのだろうか。そこには、厳しく急激な経営環境の変化にともない、企業業績を維持・向上させるために、新たな人材を獲得・開発・育成するとともに活用・運用するための仕組みやシステムを構築す

る必要があった。つまり、企業内に分散・偏在している知識を結びつけて新たな価値を創造する「マネジメント人材」と、特定分野の専門家として新たな価値を創造する「プロフェッショナル人材」をそれぞれ育成するとともに、2つの特性をあわせ持つ「技術経営(MOT)人材」を育成することが産業界のみならず、国にとっても喫緊の課題となったからである。

それでは、旧来型の人事マネジメント施策・雇用慣行を継続し、新しい MOT 教育を実行すれば、MOT 人材が育成できるのだろうか。そこには、コア・コンピタンスの保有にとどまらず、技術を戦略的にマネジメントする視点が人材育成を担当する人事部門に必要となろう。MOT 人材をはじめとして、新しい付加価値を創出するマネジメント人材やプロフェッショナル人材を育成するためには、旧来型の人事部門ではその役割を果たすことが難しいと考える。新しい人事部門にはこれまでのような組織の視点ばかりでなく、いままでも以上に人の視点に立つ役割の、つまり、ルール重視の管理からサービス提供の役割が重視されると考えられるからである。当然のこととして、従来型ではなく新たな人事部門の役割が求められる。

(6) 事例研究 - 流通業にみる非正規従業員の賃金・人事処遇制度

現在、日本では、小売業や外食産業にパート・アルバイトのおよそ40%以上が従事している。それも補助的な労働力として用いられている。また、文部科学省の調査によると、国公私立大学・昼間部の学生の平均8割がアルバイトに従事し、そのうちの6割強が軽労働に就いているという。そうした点からも、パート・アルバイトに大きくその労働力を依存している外食産業のリーディングカンパ

二の1つであるA社を事例の題材とする意義があると考えた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計7件)

幸田浩文、近江商人にみる日本発CSR経営による経営力創成 - 家訓「三方よし」概念を手がかりとして -、経営力創成研究、第5号、147 - 157頁、2009年、査読有

幸田浩文、浜松企業の競争力創成(3. ホンダのケース)、経営力創成研究、第4号、121 - 124頁、2008年、査読無

幸田浩文、わが国のバブル経済期以降にみる女性労働者と女性管理者の就業意識とキャリア形成過程の変化、経営論集、第70号、29 - 49頁、2007年、査読無

幸田浩文、東日本旅客鉄道株式会社における技術経営(MOT)人材の採用ならびに育成過程の現状と課題、経営力創成研究、第3号、87 - 98頁、2007年、査読有

丹羽浩正、人材派遣と製薬業に関する一考察、八戸大学紀要、第35号、15 - 28頁、2007年、査読無

幸田浩文、日本発の賃金・人事処遇制度による競争力の創成 - 年功主義と成果・業績主義の相克 -、経営力創成研究、第2号、東洋大学経営力創成研究センター、113 - 127頁、2006年、査読有

丹羽浩正、キャリア発達支援としてのキャリア・カウンセリングの実践と期待 - キャリア・カウンセリングの現場から見

た現状と問題点 -、産業・組織心理学研究、第19巻第1号、69 - 74頁、82 - 83頁、2006年、査読無

[学会発表](計3件)

幸田浩文、近江商人にみる日本発CSR経営による経営力創成 - 家訓「三方よし」概念を手がかりとして -、東洋大学経営力創成研究センター、2009年1月31日

幸田浩文、マネジリアル・ケイパビリティと技術経営人材の育成 - 人材マネジメントの観点から -、東洋大学経営力創成研究センター、2008年6月7日

丹羽浩正、高校生の進路選択とキャリア開発、実践経営学会、八戸大学総合研究所、2007年3月24日

[図書](計3件)

幸田浩文、人材マネジメントの革新と競争力の創成 - 新しい人材像と人事部門 - 経営力創成の研究、経営力創成の研究、学文社、76 - 96頁、2009年

幸田浩文、公正賃金論、賃金管理 - 政策・理論・制度 - (平野文彦・増山正紀・青木秀行編)中央経済社、86 - 87頁、2008年

丹羽浩正、キャリア開発と倫理、キャリア開発論(齋藤毅憲監修、菊地達昭・合江美江編)、文眞堂、71 - 79頁、2007年

6. 研究組織

(1) 研究代表者

幸田 浩文 (KODA HIROFUMI)
東洋大学・経営学部・教授
研究者番号：60178217

(2) 研究分担者

丹羽 浩正 (NIWA HIROMASA)
八戸大学・ビジネス学部
研究者番号：50387122