

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース 2007年9月第55号

多様な働き方について - 少子化と労働多様化時代における企業、社会の課題 -

以下の要旨は **65秒** でお読みいただけます。

要 旨

多くの人びとが定時に特定の場所で働くことを強制されるようになったのは、蒸気機関の発明された18世紀後半の産業革命以来のことで、人類労働の歴史で言えば短い期間といってよいでしょう。それ以前の人々の生活は長い間、働く時間に対して、あるいは働く場所に対して、もっと自由でした。

第二次産業革命とも第三次産業革命ともいわれるIT革命とそれに伴うグローバル化のもたらした労働面のワールドワイドなインパクトとして、20世紀型労働と比し、時間的あるいは場所的制約の流動化、それらの結果としての労働の流動化があります。わが国ではときを同じくして、成熟国家の宿命的課題とも言える出生率の低下問題や、世界共通の課題としての男女共同参画時代が重なりあってきました。今年1~3月期のデータによれば、非正規雇用者は全雇用者の33.7%、正規雇用者との比率は2:1まで近づきました。この状況を労働多様化の視点で見ていく必要があります。労働の多様化は、その先に個性の多様化を見ることもできます。

今月は労働大学校岩崎伸夫校長から、わが国における労働の多様化の現状と、社会・企業がこの状況を受け止め、対応すべき方向性についてレクチャーいただきます。

岩崎校長によれば、広義の「ワーク・ライフ・バランス」がキーワードである。時間面、場所、雇用関係の3軸で多様化が進んでいる。企業の利益の源泉である付加価値は、基本的に「人」によって創出される以上、企業は必然的にこの多様化問題に取り組む必要がある。「人」を大切にすることは企業が生存発展していく基本的要件と言える。多様化の現状を踏まえ、企業、社会の課題として「広義のワーク・ライフ・バランス」に取り組むには、介護、子育て問題に止まらず、日々の休養、リフレッシュ、自己啓発を視野に、個々人の事情をできるだけ考慮した仕事の遂行システムを構築することが求められる、としています。



「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから <http://www.gtjapan.com/library/index.html>

本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。

太陽 ASG グループ マーケティング コミュニケーション担当 田代知子 Tel: 03-5770-8860 Email: t-asgMC@gtjapan.com

多様な働き方について

少子化と労働多様化時代における企業、社会の課題 -

(独)労働政策研究・研修機構前理事
労働大学校長 岩崎 伸夫

はじめに

雇用・就業形態の多様化、多様な働き方が進んできています。このことは共通の認識になっていると思いますが、そのデータを紹介しますと、本年(平成 19 年)1~3 月期において役員を除く雇用者 5,120 万人のうち正規の職員・従業員(3,393 万人)以外のいわゆる非正規雇用者は 1,726 万人、33.7%となっています(総務省統計局「労働力調査・詳細集計」)。10 年前の平成 9 年 2 月には 23.1%であったので、この間に非正規雇用のウエイトは 4 分の 1 弱から 3 分の 1 をやや超えるまでに上昇しました。

これだけ非正規就業のウエイトが高まってくると、経済社会においていわゆる「量から質への転化」が起こり、労働をめぐる規制・制度・政策体系の再編成、いわゆる労働政策上の「労働ビッグバン」をせまるものと考えられます。本稿では、こうした問題意識を持ちながら、多様な働き方に関する幾つかの論点を概略的に紹介してみたいと思います。

1 多様な働き方の分類軸

非正規雇用をさらに腑分けしていくと、従来のパートタイマーやアルバイトといったものに加え、契約社員や派遣労働者、業務請負労働者などと、その中での多様化が進んでいます。また、正社員といわれる人の中にも、労働時間などについて裁量性の高い働き方をする人も多くなってきています。さらに、雇用の範囲を越えて、SOHO(Small Office Home Office)など自営形態ながら注文主の企業に対して個人として労務を提供する働き方も一定程度拡がりを見てきています。

こうした多様性について「働く」という側面から整理してみますと、(1)時間面の多様性、(2)場所的多様性、(3)雇用関係の多様性の主に三つの視点軸から分類整理することができると考えられます。

(1) 時間面の多様性

これにはさらに、働く時間数(法律的に言う「労働時間数」)の面での多様性という面と、働く時間帯の面での多様性の二つがあります。通常の勤務時間よりも短い時間働くことを前提とした働き方をするパートタイマーについても、今後、その所定労働時間数の範囲内で働く時間帯を働く人ごとに変えていく可能性があります。すなわち、いわゆる 9 時・(午後)5 時ではなく、朝 7 時から午後 3 時までの勤務や、さらには子育てとの両立を図るため、午前 10 時から午後 4 時まで働いた後いったん仕事を中断した後再び午後 8 時から 10 時まで働くといった働き方も考えられます。もっともこのような本当に柔軟な働き方は、次の場所的多様性と複合的な対応がなされてこそできるものかも知れません。さらに、例えば月金など隔日に働くという働き方も考えられてもよいでしょう。労働基準法に基づくフレックスタイム制や裁量労働制などはこの分類に入れて考えることができます。



(2) 場所的多様性

雇用されて働く場合は、雇用先の工場や建設現場、事務所などで働くことが一般的でした。これは今後ともそれほど変わるものとは思われませんが、一部の特定の職種で働く人々や長い職業人生の中での一時期において、自宅とかその近くのサテライトオフィスなど、従来の概念では仕事の場所と意識されなかった所で働くことも多くなると考えられます。また、事務所の中で働く場合も、その時その時で空いている席において情報端末端子を活用して働く「フリー・デスク」というものも出てきています。

(3) 雇用関係の多様性

企業が必要な労働サービスを活用しようとするとき、また一方、働く人々が働こうとするときに、大きく分けて、直接雇用する(される)か、労働者派遣事業や業務請負会社のように間接的な雇用を活用するか、雇用という形態ではなく個人に業務を委託する(個人業務請負)かの三つのルートがあります。

また、これと関連しながら、企業と働く人との関係が継続的か期間限定的かという違いもあります。つまりは、期間の定めのない契約か、期間の定めがあっても更新の可能性が高いのか低いのか、明確な期間限定の契約かといった区分です。

働き方の多様化というとき、これら時間、場所、雇用（契約）形態の三つの軸を視点として考えていくことが整理しやすいのではないかと思います。ある程度の規模以上の企業においては、これらの多様な働き方をする人が混在して働くということになります。

2 多様な働き方略史

社会的な事象には、その歴史をみればその事象をよりよく理解できることが少なくありません。多様な働き方も昔から存在してきました。多様な働き方について、その略史を概観しておきたいと思います。

- 「地方からの出稼ぎ」 - (昭和 30 年代)

我が国における戦後の高度経済成長期において典型的な非正規雇用といえば、季節工や期間工などとも呼ばれた季節的な男性の出稼ぎ労働者であったように思われます。その背景には、第一次産業から第二次産業への急速な産業構造の転換に伴う農村部から都市部への人口移動の中で、世帯形成の完了していない世代は「集団就職」などとして住所そのものを移動する一方で、地元での世帯形成を完了していた世代が農閑期において都市部へ出稼ぎに出たことがありました。

ただし、当時の主な産業が製造業や建設業であったために、個人単位での多様性ではなく、まとまりとしての非正規雇用であったと考えられます。また、正規雇用者と同様の働き方の中に有期の非正規雇用者が混じって就業するという一方で、「雇用関係の多様性」が中心であったといえます。

- 「女性の職場進出」 - (昭和 40 年代)

昭和 30 年代後半以降徐々に姿を現し、その後順次増大してきたのがスーパーマーケットなどの主婦パートでした。また、組立型の製造現場などでも主婦パートが活用されました。これらの主婦パートの特徴は、家事を優先することから残業をせずに所定の時刻にキッチンと退社するというものでした。ですから、パートタイマーとしての身分ではあるが所定労働時間だけでみると正規雇用者と遜色ない労働時間となっている人（いわゆる「擬似パート」）が少なくありませんでした。また、当初の店舗営業時間などはスーパーもいわゆる百貨店型（午前 10 時～午後 6 時）でしたから、擬似パートが貴重な戦力であったといえます。

その後、昭和 50 年を境にして、女性の労働力率（人口の中で就業しているか現に就業しようとする人の割合）がそれまでの低下傾向から反転、上昇傾向になったことにみられるように、雇用を通じた女性の社会進出が勢いを増してきました。その中で、既婚者が家事との折り合いをつけながら働く場合には、残業や転勤のある正社員と同様というわけにはいかず、パートタイマーなど時間面を中心に正社員とは異なる形態で就業することが選択されることが少なくありませんでした。なお当時は、いわゆる内職等の家内労働に従事する人も相当数いた訳であり、「場所的多様性」も見られておりました。

- サービス経済化 - (昭和 50 年代以降)

また、昭和 50 年代頃から我が国の雇用増大を牽引するようになったのが第三次産業であり、第三次産業においては顧客の需要変動が必要とされる労働力の変化と密接に連動するところから、柔軟な事業運営のためにも多様な勤務形態が求められるようになってきました。製造業などの第二次産業においては、作業における分業が行われる場合にもそれぞれの持ち場が密接に関連していることが一般的であり、雇用関係面を除けば、時間的、場所的な多様性を個々人に認めることは困難な場合が多いものです。一方、販売やサービス提供といった第三次産業の場合には、それぞれの持ち場がある程度完結性を持っていることが少なくないので、多様な働き方は、人のまとまりを対象としてではなく個々人を対象として設定できる可能性「雇用関係の多様性」が大きくなってきています。さらに、ここ 10 年余りの IT 技術の進展が、この傾向に拍車をかけています。

- 個別化を伴った多様な働き方が現在の特徴 -

多様な働き方略史を振り返って気づくことは、多様化は働く側の事情、企業の事情双方のニーズに基づくものではありませんが、従来考えられている以上に働く側のニーズが大きく作用しているということが一つです。そして二つ目は、現在の働き方の多様化は、個々人の働き方への意識の多様化を伴っているということです。このため、フリーターへの対策という問題についても、正社員への就職ができずフリーターを続けている層と、積極的にフリーターという就業形態を選択している層が混在しているだけにその対応についても難しさがあります。また、企業にとっても、非正規雇用を活用するという点についても、そうした就労者

の意識の多様化への対応を人的資源管理の面で行わなければならないという面があるということでもあります。

さらに、平成 18 年の労働力調査で 62 万人と推計されているいわゆるニート（Not in Education Employment Training）といわれる層の、今後の就業形態に与える影響も懸念されます。

3 経済社会の大きな課題と多様な働き方

上述のように、過去の働き方の多様化の背景として、家事との関係からフルタイムの就業（＝単に労働時間だけではなく、出張、転勤その他様々な仕事上の要請に応えられるということの意味します）が困難であるという事情を持つ女性が職場進出してきたことがありました。しかしながら、今日では多様な働き方は女性だけの問題ではありません。多様な働き方が一旦できあがってきますと、男女の別ではなく、そうした事情を抱えているかどうか前面に出てきますし、男女共同参画時代を迎えて家事も女性だけの問題ではなくなっています。さらに、対人サービス業のように働く人が裁量を持って自由に働く方が効率的でもある仕事も少なくありません。

- 「労働力の再生産の危機」 -

今後における我が国経済社会の重要問題を解決するためには、多様な働き方の推進が欠くことのできないものの一つといえ、「労働力の再生産の危機」が我が国経済社会の最重要問題の一つであると考えられます。その内容として、長期的な課題としては「少子高齢化」による労働力人口の減少ということが大きなウエイトを占めますが、職場におけるメンタルヘルス、過労死、疲労の蔓延など今日的な課題も含まれています。つまり、職場において、ある人が今日持っていた労働（能）力が明日は維持できないというリスクが高まっているということです。また、団塊世代の大量退職、職場での OJT の余裕がなくなっている中で社員の職業能力についても、再生産できにくくなっている面があるのではないのでしょうか。

- 広義の「ワーク・ライフ・バランス」と働き方の多様性 -

こうした課題に対処するためには、広義の「ワーク・ライフ・バランス」がキーワードになります。通常、この言葉は、「子育て」や「介護」との関係で話題になることが多いのですが、それとともに、日々の休養やリフレッシュ、自己啓発なども視野に入れた「ライフ」と「ワーク」とのバランスをとるという視点です。端的にいえば「個々人の事情をできるだけ考慮した」仕事の遂行システムを構築することといえるでしょう。このために、上述の時間、場所、雇用形態の三つの多様性をフルに活用することが求められます。また、このためには IT をはじめとして情報技術を駆使することも必要でしょう。

何故企業が「そこまで」しなければならないのか、と疑問に思われる向きも多いのではないのでしょうか。企業も個性的であり、かつ、社会的な存在ですから、企業の利益の源泉である付加価値は、基本的には「人」によってしか創り出されないと考えるならば、「人」を大切にできない企業は、結局、長い目で見たとき市場で生き残れないのではないかと考えられます。



4 自主的取組こそ重要

多様な働き方とも関連して、様々な労働関係の規制を思い切って緩和すべきだとの議論がありますが、一方で、社会的格差の是正論や少子高齢化が進む中での人的資源の有効活用の議論もあり、国民のコンセンサスを得た形での働き方を巡る法整備の議論はこれからも色々な形で続くと思います。

しかし、このような法制度の議論とともに、今、重要なのは、各企業が自主的に取り組まれる多様な働き方へのトライアルにこそあるといえるのではないかと思います。例えば・・・

自己啓発と多様な働き方の例

社員 A さんが自主的に資格取得のための教育講座に通うことを申し出た。今の仕事とは直接関係のない資格ではあったが、将来有用になると思われたので会社もこれを認めた。ただ、講座は午後 5 時からの 2 時間、交通に要する時間も考えれば午後 4 時には退社する必要があった。そこで、A さんには講座を受講して帰宅

した後、パソコンの稼働時間の記録を提出することを条件として、午後 10 時までの任意の 2 時間在宅で勤務することを認めた。

保育園のお迎えと多様な働き方の例

郊外に住む B さんは、お子さんの保育園のお迎えに間に合うためには、午後 4 時 30 分に職場を退社しなければならなかった。所定時間は午後 6 時なので毎日 1 時間半だけ短時間勤務とすることも考えられたが、仕事の関係もあって、帰宅後子育てに一段落した午後 10 時までの間、もしくは朝午前 5 時以降において任意の 1 時間 30 分在宅で仕事をする事とした。

アイデア勝負の仕事と多様な働き方の例

いつ浮かぶともわからないアイデアが勝負の仕事をしている C さんについては、いつでもどこでも仕事をできる環境を整えた上で、本人の裁量に任せることとした。個人業務請負形態が適当であったものの、C さんが社会保険の適用を希望したので雇用関係とし、仕事した時間及び時間帯は自己申告としたうえで、契約時間給に基づき、法所定の割り増し賃金等も含めて計算した賃金を支払うこととした。

以上のような例は、各企業でもできる身近な例として挙げて見ましたが、ほかにもいろいろなパターンが考えられます。このように働く人個々人のニーズに応じた働き方をアレンジしていくことで仕事の効率性が高まり、しいては、生産性の向上につながるのではないかと考えられます。もちろんこのことが、すべての産業、労働者に当てはまるものではないと思いますが、個々の働く人の能力を十分発揮させ生産性を高めていくためには、多様なワークスタイルを認めていくことが今後不可欠であり、そのひとつの重要なキーワードが、「ワーク・ライフ・バランス」だと思っています。

以上



執筆者紹介：

岩崎 伸夫（いわさき のぶお）

(独)労働政策研究・研修機構理事 労働大学校長

1950年（昭和25年）生まれ

京都大学 法学部卒業

1975年 労働省入省

1988年 大臣官房総務課長補佐

1993年 労働基準局安全衛生部計画課長

1995年 労政局労働法規課長

1999年 大臣官房秘書課長

2000年 宮城労働局長

2002年 中央労働委員会事務局次長

2005年 (独)労働政策研究・研修機構理事
労働大学校長