



キャリア・マネジメントの技術 第11回

# 正社員が 非正規社員が

田中 滋

株式会社 ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

最近、非正規社員をまとめて正社員にしてしまおう、という動きが目立つ。

キャノンでは工場で、ワールドは店舗の人を、数千単位の正社員にするそうだ。適法性の確保、人材育成など、その理由はさまざまだ。

日本企業はこれまで、かなりの勢いで、パート、派遣、契約といった非正規社員を増やしてきた。一〇年前は就業者の五分の一だったが、いまは三分の一である。会社のなかで、三人が打ち合わせしていると、そのうち一人は正社員でないことになる(もう非正規という感じではないですね)。なのに、それが一転して正社員を増やそうという方向に、ガラッと変わったように見える。そう見ていいのだろうか。

### 正社員化のねらいは何か

これまでは、コスト削減のため、懸命に非正規社員を増やしてきた。それなのに、急にコスト削減をしなくてもよくなったのだろうか。コ

スト削減より、労働力の質が問題になってきているのだろうか。質を高めるには、正社員にしないでとは考えたのだろうか(正社員にすればいいとも思えないが)。あるいは、正社員のコスト増に耐えられる、キャノンのような優良企業だけの話なのだろうか。あるいは、格差社会批判の高まりに脅威を感じて、正社員化しようとしているのだろうか(たしかに、非正規社員に対する賃金差別が、人々に実態以上の格差感をもたらししていると思う)。

### 正社員化がトレンドではない

結論から言えば、正社員化がこれからのトレンドというわけではない。最近の正社員化の動きには、別の理由がある。

格差社会批判の高まりの中で、非正規社員の使い方が槍玉に挙げられているのである。

請負業務を装いながら、実態は正社員の指揮命令下で働く派遣工員(ブルーカラーの仕事には派遣が許されていない)だったり、派遣や契約社員は、原則一年しか継続雇用が許されていないのに、長期にわたって働いていたりするのが問題にされている(実は、こうした法規制そのものが問題なのだが)。

これまで企業としては、非正規社員を増やすことが目的だったので、その雇用形態が請負業務であろうが、派遣であろうが、契約であろうが、かまわなかった、というのが正直なところだろう。こうしたやり方に対する批判を恐れる企業が、当面の対策として正社員化を進め始めた、というのが実情だ。

だからといって、企業もコスト削減をあきらめたわけではない。非正規社員以外の方法で、人件費削減が進んでいるのである。アウトソーシングはますます広がっているし、アウトソーシング先は海外だ、という例も増加している。他社の人と組んで、プロジェクトチームを作り、

自社だけではできないことを低コストでやるというケースもあり、これをインソーシングという。

また、会社の中のいろいろな仕事をタイプごとにわけて、別会社化してしまい、それによって賃金に差をつけるケースも増えている。

非正規社員から正社員化する場合も、賃金をいっぺんに増やすわけではなく、その職務のレベルに見合った職務給を払うことで、低コストを維持するのである。

### 風化する正社員

つまり、従来社内で行われていた仕事、いろいろな場所で、いろいろな人によって行われるようになるというのが、今後のトレンドである。非正規社員化すべきか、正社員化すべきかという議論ではないのである。そして、このトレンドの背景にあるのが、仕事のオープンシステム化である。

オープンシステムというのは、パソコンの部品のように、仕様が徹底的に標準化され、そのためこのメーカーの部品でも使え、あるいは誰でもパソコンが作れる、というようなシステムである。

仕事でいえば、仕事の内容、やり方が標準化されているので、必要なスキルを持っている人であれば、誰でもやれる、あるいは、いつでも、どこでもやれるようになる、ということである。

経理や人事の仕事で、いつのまにか外注が増え、中には中国で行われている仕事がある、というのは多くの人が自分の会社で経験しているのではないだろうか。システム開発の仕事は、従来もシステム子会社などに外注していたが、今はインドでインドの人が開発している、というのに気がついた人もいるかもしれない。

モノづくりの世界では、高度の職人技は標準化できない、次世代への伝承も困難だ、ということがよくいわれるが、これとてもエキスパートシステム化、デジタル化などの投資ができる企業は、職人技を標準化しつつある。

このオープンシステム化は、これまで以上に徹底的に進むだろう。そうしなければ、日本企業は生き残れないのである。そして、その結果「会社のやり方に通じた正社員」という概念が、急速に意味を失いつつある。

### 同一価値労働同一賃金

こういう風に、仕事がオープンシステム化し、正社員という概念が意味を失っていくと、賃金の考え方も変わる。これまでは、同じ仕事をやっけていても、正社員か、非正規かという違い、いわば身分の違いによって、賃金が何倍も違っていたのだが、これからはそれではおかしい、ということになる。

そこで同一価値労働同一賃金である。そういう風に言うと、そうだとパートの賃金アップをすべきだ、という話にすぐ結びつける

人がいるが、必ずしもそうではない。むしろ、正社員の賃金が下がることになる。とりわけ、大企業の中高年正社員で、パートでもやれるような仕事をやっている人の賃金が大幅に下がることになるだろう（これは、賃金に市場原理が働くようになれば、という前提条件付きではあるが）。

### タレントの確保が重要に

ところで、こうした雇用のオープンシステム化だけを追求すればよいのかというと、そうではない。

オープンシステムで、効率と低コストを追求することは不可欠のだが、それだけでは他社に対する競争優位を生み出せない。他社に負けないようにするところまでしかできない。競争優位を生み出すには、他社にはない独自性を持ったタレントが必要である。そういうコアになる人材が、中核ビジネス、中核技術のリーダーになっていないと、競争には勝てない。それも、国際競争に勝てるレベルのタレントでないと、日本国内での競争にすら勝てないのが現実である。

そういうタレントとその候補生は、社員のせいぜい一、二割いれればいいと考えられる。

正社員という考え方は風化しつつあるが、この一、二割の少数のタレントが、昔の「正社員」のイメージに近いのかもしれない。