

はじめに

市場における競争激化と不確実性の増大のもとで、日本企業は、人材活用においてイギリス人研究者アトキンソンが提唱する「柔軟な企業モデル」を志向せざるをえなくなっている。「柔軟な企業モデル」とは、企業の労働力需要の量的変動と質的変動への対応能力の向上、さらには労働市場の需給や企業の支払い能力を適切に反映した労働費用の実現を目指したものである。労働力需要の量的変動への対応能力を数量的柔軟性 (numerical flexibility)、質的変動への対応能力を機能的柔軟性 (function flexibility)、支払い能力と労働費用の連動強化を金銭的柔軟性 (financial flexibility) と呼び、それぞれの柔軟性の向上を可能とする人材活用及び処遇の仕組みを提示している。最近では、数量的柔軟性から時間的柔軟性 (temporal flexibility) を分離して議論する論者も多い。この4つの柔軟性の向上を人的資源のセグメント化 (内部人材と外部人材の組み合わせなどいわゆる「人材活用ポートフォリオ」)、業務の外部化、労働時間制度の柔軟化、賃金制度の成果主義化などで実現しようとしたのが「柔軟な企業モデル」である。

日本の企業も人材活用や処遇の仕組みを再編成しつつあるものの、現状では、明確な人事戦略を持たずに、当面の課題に対処するために人材活用や処遇の仕組みを変え、それを「改革」と称している企業も少なくない。その結果、さまざまな逆機能が生じている。たとえば、生産現場では数量的柔軟性や金銭的柔軟性を高めるため、請負スタッフや派遣スタッフなど外部人材の活用を拡大したものの、機能的柔軟性が低下し、品質・サービスの低下や技能継承に問題が生じている。これは日本の製造業の競争力を支えた「創造的能力構築力」を低下させる可能性がある。企業における人的資源管理の課題は、企業の競争力の維持・向上に貢献できるように、直接雇用の内部人材と派遣スタッフなどの外部人材との適切な組み合わせ選択し活用すること、すなわち戦略的人的資源管理としての「人材活用ポートフォリオ」を構築することにある。本報告書に収録した調査は、戦略的人材活用ポートフォリオのあり方と、その構築に向けた人材ビジネスの役割を明らかにするための基礎データを収集することを目的としている。

本書の構成はつぎのようになる。第1章では、生産現場で就業する請負社員・派遣社員へのアンケート調査を通じて、派遣社員・請負社員の基本属性、就業理由、就業実態、就業意識、キャリア希望などに関して「2005年調査」(佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)』(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門 研究シリーズ No.6、2005年)として刊行されている)と今回の「2010年調査」を比較することで、2時点間にどのような変化があるのか、就業満足度などを規定する要因や雇用管理改善のための課題を明らかにし、就業満足度を高めるために求められる雇用管理上の課題は何か、製造業務における労働者派遣という働き方についての派遣社員の意識(製造業務における労働者派遣の「禁止」に対する賛否を聞く形で尋ねた)およびその背景要因は何か、他の就業形態で就業する者と比較することで派遣社員・請負社員にはどのような特徴があるのか、について明らかにしている。

第2章では、ホワイトカラー職種のうち、事務職種および営業職種に従事する派遣スタッフへのアンケート調査(インターネット調査)を通じて、賃金の上昇を継続的に実現している派遣スタッフにはどのような特徴があるか、事務職種に従事する派遣スタッフは派遣就労前後を通じてどのような職種を経験しているか、について明らかにしている。

第3章では、事務系派遣事業を営む人材派遣会社の営業所・支店を対象とするアンケート調査を通じて、「専門26業務派遣適正化プラン」に人材派遣会社と派遣先企業がどの

ように対応し、その結果、派遣スタッフの雇用や人材派遣会社の経営にどのような影響があったか、人材派遣会社の資本形態（独立系・資本系）によって派遣営業所・支店の運営と課題がどのように異なるか、について明らかにしている。

第4章では、小売業（コンビニエンスストア、車両小売業を除く）における「店長・店長補佐」「複数の売場を管理する管理者」「売場管理者」「売場管理者を補佐する役職」「売場の一部の管理者・リーダー」「売場管理者やリーダー等ではないが、売場でメンバーを指導」へのアンケート調査（インターネット調査）を通じて、小売業の売場の雇用ポートフォリオと人材育成との関係、会社と従業員個人との関係から見た売場管理者の能力開発行動とキャリア志向、について明らかにしている。

第5章では、一般社団法人日本人材紹介事業協会の会員企業へのアンケート調査を通じて、リーマン・ショックがもたらした打撃から抜け出しつつある職業紹介事業の2010年度時点の現状、職業紹介担当者としての業績が各事業所で上位20%に入るパフォーマンスの高い職業紹介担当者の能力やスキルの特徴、について明らかにしている。

第1章から第4章の調査は、科学研究費補助金（基盤研究(B)）「企業の外部人材の活用と戦略的人的資源管理（課題番号22330110）」（平成22年度から24年度）によって実施した。

各章の調査の企画・実施及び分析に際しては、秋元次郎株式会社コンサルティングミッション代表取締役、阿部正浩獨協大学経済学部経済学科教授、今野浩一郎学習院大学経済学部経営学科教授、豊島竹男三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社経済・社会政策部主任研究員、仁田道夫国士舘大学経営学部経営学科教授、平田薫三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社経済・社会政策部主任研究員、山路崇正大阪経済法科大学特別専任講師、横山重宏三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社経済・社会政策部部長兼主任研究員にお世話になった。記してお礼を申し上げる。

本報告書に収録した調査を再分析し、理論的な考察を加えて研究書として刊行する予定である。

2012年9月30日

佐藤 博樹（東京大学社会科学研究所教授）