

〈書評〉 佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聰子編  
『実証研究 日本の人材ビジネス：新しい人  
事マネジメントと働き方』

小杉, 礼子

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

73

(終了ページ / End Page)

75

(発行年 / Year)

2011-03-31

## &lt;書評&gt;

## 佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聰子編『実証研究 日本の人材ビジネス—新しい人事マネジメントと働き方—』日本経済新聞出版社、2010年3月

小杉礼子

本書は東京大学社会科学研究所の「人材ビジネス研究寄付研究部門」の6年にわたる調査研究の集大成とも位置づけられる労作である。

序章に続き、21章までである大部の著作であり、各章のタイトルだけ挙げても10数行に及びそうなので、大まかな構成だけ紹介する。まず序章では、本書が派遣社員や請負社員の働き方やキャリア形成の現状、かれらを受け入れている企業の活用方針や活用実態、そして両者を媒介する人材ビジネスの社会的機能についての実証研究の成果であることを示し、また人材ビジネスの社会的機能について理論的な整理を行っている。その後は4部構成で、第Ⅰ部「人材ビジネスの経営」は5章からなり、派遣事業と請負事業における経営管理や人事管理の課題を検討している。第Ⅱ部「人材ビジネスの人材育成」では、人材ビジネスにおける派遣社員、請負社員に対する人材育成としてのキャリア形成支援について5章にわたり論じ、第Ⅲ部「企業の人材活用と人材ビジネス」ではユーザー企業における派遣社員の活用の現状を、5章に分けて多様な職場を取り上げて論じている。最後の第Ⅳ部「人材ビジネスで働く人々と働き方」では、派遣事業や請負事業で働く人の就業実態や就業意識、キャリア形成の現状について6章にわたって主に職種別に検討している。執筆者は編者3人に加えて、木村琢磨、高橋康二、藤本真、阿部正浩、小林徹、松浦民恵、坂爪洋美、大木栄一、仁田道夫、島貫智行、中道麻子の各氏である。

これだけの著作の全体を取り上げることは困難なので、ここでは評者の問題関心に引き寄せて、いくつかの章を部分的に取り上げさせていただきたい。まず、若者の職業キャリア形成という視点から、第Ⅳ部第16章「生産分野における若年層の請負・派遣スタッフのキャリア」を読む。本章では2005年に請負・派遣事業の企業を通じて行ったスタッフ調査から34歳以下の800ケースほどが分析データとして用いられ、生産現場で生産の仕事に従事するスタッフと、あわせて管理の仕事も行うリーダーの対比を織り込みながら、これまでのキャリアや現在のキャリア（仕事の高度化、昇進、昇給）、今後の働き方の希望などが検討され、次のようなファインディングスが導かれている。①対象者たちは、既存研究による若年パート・アルバイト層とほとんど同じような学歴、仕事経験をしており、希望する正社員としての就業機会がない中で、より高い収入が期待できるという理由から請負・派遣スタッフを選んだ者が多い。②入社後半年程度までは徐々に難易度の高い仕事を担当する者が増える傾向が見られるが、半年以上になると難易度の変化はない。また、一

<書評>

般のスタッフの賃金水準には勤続による上昇がほとんど見られない。ただし、機械のトラブルへの対応など、より高度な仕事を担当するスタッフの増加や一部の者についてはリーダーへの登用があり、勤続を通じて高度な仕事を担当し企業内キャリアを発展させるスタッフもいる。③今後の勤続に必ずしも積極的でないスタッフが多数を占める。勤続を通じてより高度な仕事を経験する機会やリーダーに登用される機会、昇給できる機会があると認識する者ほど、勤続に積極的になる。

こうしたキャリアの実態と課題に対して、第7章「生産請負・派遣企業によるリーダー配置とスタッフの定着化—職場でのコミュニケーションをつうじた定着管理—」では、生産現場の請負・派遣スタッフの定着促進には、リーダーの配置によって職場のコミュニケーションを図ることが有効だという一つの解を示す。すなわち、請負・派遣企業が職場にリーダーを配置して、スタッフの希望や不満を聞き、日々の苦情に対応していくという管理を行うことで、スタッフの定着傾向が強まるかどうかを、先にあげたデータの分析と聞き取り事例の分析から検討し、ここから勤続を通じた昇給の余地が少なく、リーダーへの登用機会も限られた労働条件下においても、こうしたコミュニケーションをつうじた定着管理は効果的だという指摘がされる。ただし、リーダーにはその役割に見合った処遇が必要であり、その積極的配置はコストを伴う。受け入れ企業（ユーザー企業）が作業への習熟を望むなら、職場定着の促進、リーダーの配置が必要であり、とすればそれに見合った請負・派遣料金を支払うことが大事になるという主張も併せてなされる。

さらに第4章「製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題」では、ユーザー企業との関連を含めて、付加価値の高い請負サービスを提供することを目指す請負会社とその事業戦略に対応した人事管理を十分実施しきれない背景を明らかにしている。すなわち、請負会社側の要因（スタッフの人事管理を担当する営業所に対して企業としての事業戦略が徹底されていないことや適合的な人事管理のノウハウの不足していること）もあるが、同時に請負単価の抑制を過度に重視するユーザー企業の側の問題も指摘される。ユーザー企業には技術水準の高い請負スタッフへの高いニーズがあるものの、請負企業を選択する基準として最も重視するのは請負料金の額であるという。これを過度に重視するなら、請負企業もスタッフの技能水準に応じた処遇の改定を控えたりリーダー層の配置を減らしたりして請負料金を抑えざるを得ないことになる。

そこで改めて序章「人材ビジネスと新しいキャリア形成支援」において整理された人材ビジネスの企業に対する社会的機能を思い起こせば、強く主張されていたのは「不確実性の増大」に対しての柔軟性を提供する機能である。市場環境の不確実性が増大する中で正規社員の絞込みは不可欠であるため、常態としての人手不足が生じて、有期契約社員や外部人材の活用が恒常化するとともに、その業務は基幹的なものにまで拡大しているという認識が示されていた。ユーザー企業が過度に料金を重視する行動をとれば、柔軟性の提供という重要な機能を低下させることになりかねないだろう。

以上、評者の関心が個人のキャリア形成にあるために、本書に配置された章の順序とは逆に読み進むことになったが、派遣・請負事業で働く個人のキャリアの可能性は請負・派遣企業の雇用管理に多く依存していること、また、請負・派遣企業が戦略的に事業を展開するためにはユーザー企業の態度が重要であること、さらに、ユーザー企業にとって市場環境の不確実性の増大に対する柔軟性の提供という人材ビジネスの機能が大事であり、過度な料金重視の傾向は是正するのではないかという一連の関係と方向性が見えてきた。習熟とか、意欲とか、スタッフがどれだけ企業活動に貢献するかを左右する要素は、働く環

境・制度をどう整えるかにかかっている。ユーザー企業がこの視点を共有することが重要で、それをどう促すのかを考えることが必要である。

序章においては、「派遣社員や請負社員としての働き方は、不安定な雇用機会であるだけでなく、能力開発機会が少なく、働き続けることができたとしても能力向上に結びつくようなキャリア形成が困難であるといった意見」(p.1)を批判する立場から、実態に基づき、また人材ビジネスの社会的機能について十分に把握した議論をすべきだという問題意識が明らかにされていた。社会的機能については本書の主張に賛成するところが多いが、キャリア形成の困難さの指摘に対する批判としては、本書で提示された実証研究の成果は、評者には、コップに半分の水を半分しかないと見るか、半分もあると見るかの違いにも思われる。生産分野の請負・派遣企業のスタッフの仕事の多くは半年以上の経験を要するものではなかったし、賃金上昇が伴わず、リーダーへの登用機会もごく限られていた。能力向上に結びつくキャリア形成が困難でないとはいえないだろう。本書の意図は、「だから、どうそれを可能にするか」であると思われる。法制度の議論の分岐点は、起きている現実への認識の違いというより、人材ビジネスのもつ社会的機能の重要性への認識の違いにあるのではないだろうか。

ここまで、生産現場の若い請負・派遣スタッフに焦点を置いて読んできたが、このほか第19章「事務系派遣スタッフのキャリア類型と仕事・スキル・賃金の関係」での事務系登録型派遣社員の場合のキャリアの分析も興味深い。すなわち、派遣元、派遣先企業の異同からキャリアを3つの類型に分けると、「派遣先固定型」が「派遣元固定型」や「変更型」より、仕事難易度も賃金水準もスキルレベルもが最も上昇する割合が大きいことが明らかにされ、OJTの機会やより高度な仕事を与えられることによる職業能力向上があることが指摘された。しかしそれは正社員との仕事の類似性が高まることでもあり、不満が高まり、派遣就労が将来のキャリアにプラスとは感じにくくなることにもつながるといえる。また、いずれの類型でも、長期的には仕事難易度の上限に達し賃金水準もスキルレベルも頭打ちになるという指摘もされ、これを超えるための紹介予定派遣による正社員転換や専門的な職種などへの転換を支援する対応が必要だという認識も示されている。第12章「高齢者介護施設における派遣スタッフの活用」でも、派遣スタッフが直接雇用の職員と同様の仕事を任せられ、その後派遣先事業所の社員として採用されることが少なくないという実態が指摘されているが、派遣という働き方がひとつのステップとなって次のキャリアにつながるという視点からの対応も重要な指摘だといえる。

なお、調査自体の設計に関わるのでないものねだりかも知れないが第9章の個人インタビューのまとめ方は、もう少し個人に視点を置いたまとめ方、すなわち、個々の派遣スタッフの働き方、各人のこれまでのキャリアや生活、仕事についての考え方などを浮かび上がらせる形であって欲しかった。インタビューであるからこそ分かるものが十分引き出されていないようで、いささか残念な気がする。

小杉礼子 (こすぎ・れいこ)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材育成研究担当 統括研究員