

政権交代が人事管理に及ぼす影響を考える

The Effect of the Transition of Political Power on Personnel Management

本論文では、2009年に起こった政権交代が、企業経営、特に「人」に関する実務に与える影響を検討する。

2009年の政権交代により、雇用労働に関する領域において、従来にはなかった新たな政策がいくつも浮上している。政策と個々の企業内の制度は補完関係にあり、政策転換により、企業内の制度も変革を迫られる可能性が高い。人事企画・実務に携わる者は、こうした変化に的確に対応していくことが求められている。そのためには、国による福祉を、企業を通さず直接個人に届ける、といういわゆる北欧型モデルへの転換という大きな流れを理解しておく必要がある。また、民主党政権の政策には、既存の労働組合の考え方が従来よりも色濃く反映されてくる可能性も踏まえておく必要がある。

政策転換の具体例として第一に、「子ども手当」「高校教育の無償化」といった育児・教育支援に関するものを検討し、これらは企業に生計費見合い賃金の見直しを迫る可能性があることを指摘する。第二には、派遣法の改正を取り上げる。派遣法の改正に対しては、企業は派遣とは別の形での非正規雇用を継続することが予想され、政策の真の狙いが実現されない懸念があると我々は想定する。企業は派遣法改正を契機に、さらなる非正規社員活用の精緻化、高度化に向かうものと思われる。

This article examines the effect of the transition of political power in 2009 on business management, especially personnel management.

The transition of power that occurred in 2009 has brought new policies that had not traditionally existed in the area of employed labor. As systems within individual companies and government policies are in a complementary relationship, the former is highly likely to be forced to change due to a shift in the latter. Those who are engaged in planning and actual operations in personnel management must respond precisely to such changes. To do so, they need to have an overall understanding of a shift to the so-called Northern European model in which government welfare benefits reach individuals without going through companies. They also need to take into account the possibility that policies of the Democratic administration reflect opinions of existing labor unions more heavily than traditional policies.

As examples of the policy shift, this article first examines policies associated with child rearing and education, such as the child subsidy scheme and tuition-free high school program. They potentially force companies to reassess salaries that are adjusted for household living expenses. Second, this article discusses the amendment to the law on the temporary workers. Regarding the amendment, we expect that companies will continue to hire non-regular employees, but not as temporary workers, and that the true objective of the law may not be realized. With the passing of the amendment, companies will probably shift toward more subtle and sophisticated utilization of non-regular employees.



1 | 政策転換と人事管理

(1) 政権交代と人事管理

本論文の目的は、2009年に起こった日本の政権交代が、企業経営、特に「人」に関する実務に与える影響を検討することである。

2009年夏の衆議院選挙の結果を受け、自由民主党は政権の座から離れ、民主党を中心とする連立政権が誕生した。1990年代にも自民党の下野があった。しかし、比較第一党が組織する政権が自民党に代わり政権を樹立するということは戦後初である。こうした変化が起こった原因の分析は本稿の限られた紙幅では行うべくもないが、これまでの日本で長く続いてきた各種の制度・仕組みに国民の多くが疲弊感を感じていたことが変革の基盤を成しているのは間違いないだろう。政治の世界の将来は極めて予測不可能性が高く、この先の動向には不確定な部分も多い。さらなる政界再編の可能性も捨てきれない。しかし、この政権交代自体は、日本の政治史上に残る大きな出来事であると言えるだろう。

ここ10年程度ですっかり定着した「マニフェスト（政権公約）」はこの選挙でも掲げられた。政権交代から約半年が経過した2010年3月現在、マニフェストに掲げられた政策の実現への進み具合にはバラツキがあり、実現性に疑問が投げかけられているものも多い。しかし、個々の政策の是非は別として、自民政権下では考えられなかったような発想の政策がいくつも具体的な検討の俎上に登っているのも事実である。本論文で扱う、企業経営、人事労務の分野でも多数の法案や政策が検討されている。

具体的には、「子ども手当」の支給、扶養控除税制の見直し、派遣法改正、公開会社法の導入、最低賃金の見直し、年金の見直し、役員報酬の個別公開…などが挙げられる。こうした改正が実現すれば、企業はその改正に対応して企業内部の仕組みの変更を迫られる。経営者および人事企画の立案者・担当者は個々の法改正の進捗度合いに併せ、それぞれの企業としての最適解を目指して対

応していく必要に迫られる。

(2) 政策・規制・税制と企業内制度の補完関係

企業がその内部に持つ各種の仕組みは、必ずしも企業の論理だけでなく、時の法律や政策（あるいは規制）の影響を大きく受けて構築される。戦後の日本企業が採用してきた人事管理の仕組みも、さまざまな法律や制度との補完関係により機能してきた。なお、補完関係については「2つが互いに補い合って存在していること」と定義して議論を進める。

人事労務の分野におけるこうした補完関係の一例として、退職所得控除という税制と、企業が提供する累進的に金額が増加する退職金制度、との関係が挙げられる。現在の税制は、退職にともなって得た所得には課税対象額に対する控除が適用される仕組みとなっている。具体的には、勤続20年までは年40万円、20年を超える分は年70万円の控除の扱いとなる。一方、企業が設計・用意している一般的な退職金を見ると、いわゆる「勤続年数比例方式」と呼ばれる勤続年数に従って累進的に水準が上がる設計が伝統的な日本企業の人事管理では主流である。過去、日本企業の多くがこうした退職金制度を設けた目的は一義的には、従業員の長期勤続を促したいという意図であったと推察される。

しかし環境が変わり、必ずしも長期勤続を促したいと強く望まないと考える企業も増えている。その場合、論理的には従来の退職金を前払い形式で単年度精算（支給）するという選択肢が考えられるのだが、ここで問題となるのがこの税制である。前述のような税制の下では、単純に退職金の金額を前払いにするだけでは、その報酬は退職控除のような控除の対象外となることから、個人にとって不利益が生じてしまう。

このため、理屈の上では退職金を前払いにしたいと考える企業があったとしても、ほとんどの企業は実際には前払いに踏み切ることができない。退職金を一例として取り上げたが、こうした「国の制度」「税制」と「企業の人事労務管理の仕組み」との補完関係は他にも多数存在する。補完関係にある2つのものは、一方が変われば、

他方も変わらざるを得ない。特に、コンプライアンスがかつてないほどに重視される現在、法律が変更されれば、社内の仕組みもそれに反しないように変更することは社会的にも強く要請される。人事に携わる者も、従来にも増して政策転換に注目しなければならない。

(3) 経営層、人事企画・担当者が今、求められていること

政策の転換期である今、経営層および人事企画・担当者に求められていることは「中長期的な観点で、自らの企業との中で働く人々を守ることでできる」対応を取ることである

戦略人材マネジメント論という研究分野では、企業の人材マネジメントは、外的整合性 (external fit) と内的整合性 (internal fit) という観点で研究されている。前者は、企業が置かれた環境やそこで取る戦略と人事施策の整合性、後者は、人事制度内のサブシステム (評価・報酬採用…) の整合性、をそれぞれ考えるものである。政策転換への対応を考えるにあたって、この2つの視点で整理して考えることが必要である。

すなわち、外的整合性の観点からは、民主党が提唱する個々の政策の背景には全体としてどのような考え方があるのかを知ること、分析することが必要である。他方、内的整合性の観点からは、個々の政策実現のインパクトを正確に捉え、企業内部の既存の仕組みと整合性を保つ改革を行うことが求められる。法改正をきっかけに、制度の部分見直しに留まらず、全体的な見直しが必要となるようなケースも十分に考えられる。

2 | 民主党の政策

民主党の政策を考えるうえで、その特徴的な点を、2つの角度から考える。

(1) グローバリゼーション対応のための北欧型政策

まずは、民主党の政策の背景にある考え方を大きな考え方を整理しておきたい。個々の政策に目を奪われて混乱しないためには視点を広げて考えることが必要だ。

第1章にて、政権交代が起こった背景には既存の制度

に対する制度疲労実感があるのではないかと述べた。ただし、日本という国の各種制度が疲労したということ以上に、世界の経済の構造自体が大きく変わったという点を見逃すことはできない。構造変化とは、端的に言えばグローバリゼーションである。グローバリゼーションは、世界各国に対して経済のみならず、社会構造の深いレベルまで大きな影響を与える。

たとえば、グローバリゼーション経済では、企業は安価な労働コストを求めて生産工場を世界規模で機動的に移転させるという行動を取る。しかし、そうした企業行動の影響で、そこで働く人々の雇用や人々の家族の生活は昔にはなかった新しいリスクに直面するのである。こうしたリスクから個人をどう守るか、という点における国の役割については、社会民主主義的 (いわゆる北欧型) 方法、自由主義的方法 (いわゆるアメリカ型) などいくつかの類型があると指摘されている。

民主党の各種政策は、大まかに言えば北欧型の方向を目指していると見られる。このタイプの方向における政策は、国が中心となって各種の福祉を提供する点に特徴がある。当然、財源としての国民の重い税負担がセットになっている。

民主党は選挙戦で「コンクリートから人へ」というキャッチフレーズを掲げた。これを題材にすると次のように説明することが可能になる。従来の日本では、国が企業 (このキャッチフレーズの場合においては建設業) にお金を流すことで、企業が活性化し、その結果企業に雇用されている個人が潤う、という福祉を提供してきた。しかし、北欧型の政策とは、そのように企業を経由せず、個人に直接、育児・住居・教育等に必要な福祉を提供するというものである。企業側から見れば、公共需要が期待しづらくなる (2009年の事業仕分けで一部が顕在化した)、公共部門が競合相手として進出してくる (たとえば郵政の貯金限度額問題) などの懸念がある。一方で、従来企業に暗黙的に期待されていた、個人への福祉提供責任は軽減されると見ることもできる。

このように大きな枠組みを理解したうえで、個々の変

化を見ていくことは必要だが、一方で、すべての個々の政策が演繹的な整合性を保持して展開されていると考えることも妥当ではない。たとえば、2009年度の決算からの適用が取りざたされている「役員報酬の個別公開¹」は、従来から「株主の権利」として主張されてきたものであり、福祉的な流れからでてきているものではない。このような不整合が産まれるのは、「連立政権」であるという事情や、「前任者の否定」というエネルギーで突き進んでいることなどがあると考えられる。

(2) 労働組合との関係

民主党政権の政策の中で、特に人事労務管理分野に関わる部分の性質を考えるうえで無視できないのは、同党と労働組合との関係性である。政権発足から数ヶ月が経過し、同党と労働組合との関係が批判的に報道されるケースも増えてきている。具体的には現在の内閣に7人の連合組織内議員が含まれていることや、選挙運動における支援、資金面での結びつきなどが指摘²されている。

まず確認しておきたいのは、政（政治家）・労（労働者）・使（使用者）の三者による対話により、物事を決めていく、というあり方については、ILO（国際労働機関）がこの三者で構成されていることから明らかなように、ごく妥当なプロセスであるということである。従来の自民政権時代でも、少なくとも形の上では、こうした協議の場は設けられていた。

現状の日本の課題は、既存の主流労働組合が現在の日本で働く労働者の利害を広範に正しく代表しているか、という点にある。労働組合の組織率は年々低下し20%を切ったと言われており、組織率の低下には歯止めがなかったとも言われているが、反転上昇が認められる段階ではない。さらに見過ごせない問題として、現段階では、民主党政権に影響力を及ぼし得るレベルの主流労働組合を動かしているのは、大手企業の正社員（あるいは公務員の正規職員）である。さらにいえば、組織内の若手世代というよりも40歳代後半から50歳代である点も見逃せない。こうしたことから、既存の主流派組合は、非正規社員や若者の利益を代弁していないとの批判も根強い。

仮に、民主党政権の人事・雇用に関する政策が、労働組合の影響を強く受けると考えた場合には、大企業正社員の立場を守る方向に各種の政策が向かっていく可能性がある。もちろん、これはあくまで仮定の話に過ぎない。しかし、以下の事は言えるだろう。これまでは使用者の団体である日本経済団体連合会（日本経団連）の見解やレポート（たとえば『経営労働政策委員会報告』）を注意しておけば雇用労働分野における政策の動向はある程度見通すことができた。今後は、日本労働組合総連合会（連合）の見解・レポート等（たとえば『連合白書—2009春季生活闘争の方針と課題』）に大きな注意を払う必要がある。

3 | 「子ども手当」「高校教育の無償化」

ここからは、現在検討が進んでいる個別の政策の中から、「子ども手当」「高校教育の無償化」と「派遣法の改正」を取り上げ、その内容と企業としての対応を検討していく。なお、論述の内容は、執筆時点である2010年2月段階の情報に基づいている。

財源の確保や所得制限の有無など、中身は未だ不明な部分も多いが、「子ども手当」の支給および「高校教育の無償化」が実現に向かっている。

「子ども手当」は、2011年度より中学3年生までのすべての子供を対象に、子供1人につき月額2万6,000円が支給される計画となっている。「高校教育の無償化」は、2010年度より公立授業料が無償化され、私立に通う生徒にも公立授業料の年間相当分12万円が支給される予定である。

ただし、「子ども手当」「高校教育の無償化」が導入される代わりに、現行の児童手当の廃止、所得税と住民税の配偶者控除・扶養控除が段階的に廃止される予定である。「子ども手当」の支給額がそのまま世帯収入の増加となるわけではない。

現行の1人あたりの児童手当は、3歳未満が月額1万円、3歳以上が第2子まで月額5,000円、第3子以降は月額1万円である。「子ども手当」は2万6,000円の支給となる

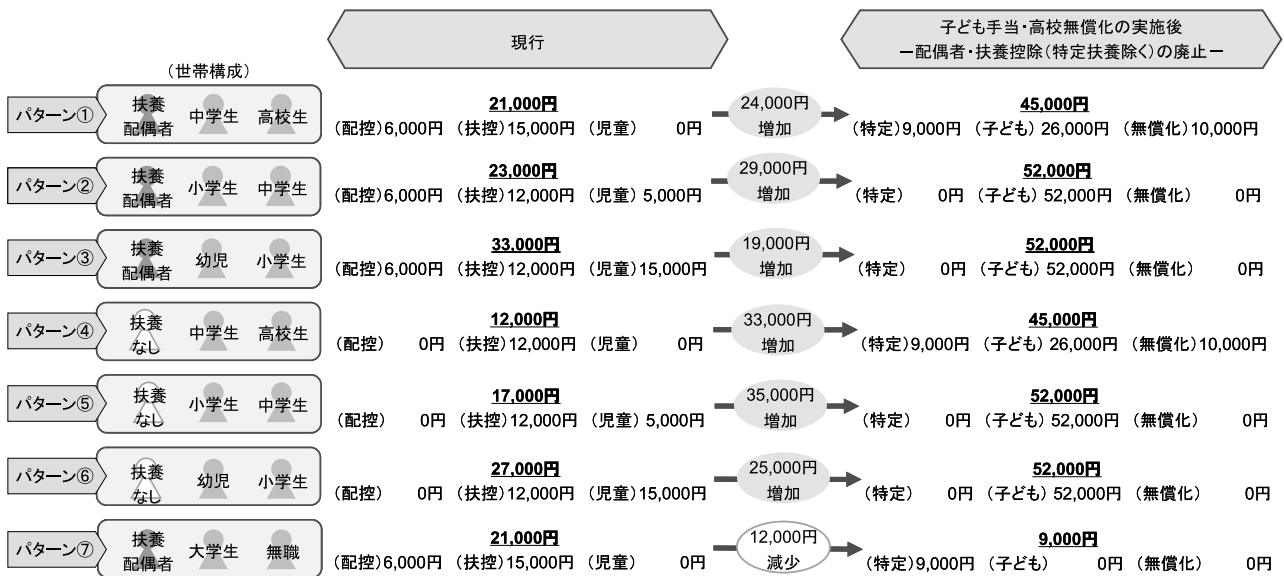
ため、児童手当から「子ども手当」の切り替えにより、12歳以下の子どもを持つ家庭では、子ども1人当たり1万6,000円～2万1,000円の世帯収入の増加となる。また、児童手当の受給期間は12歳（小学6年生）までであるのに対し、「子ども手当」は中学3年生まで受給され、受給期間が3年間延びる。さらに、児童手当は扶養人数別に所得制限があり、年収800万円を上回る家庭では受給対象から外れる可能性が高いが、「子ども手当」は高所得の家庭であっても支給される予定である。

配偶者控除・扶養控除について、現在は、税金負担の軽減措置として、扶養配偶者および15歳未満の子供、23歳～69歳までの扶養家族を持つ家庭を対象に、年間の合計所得金額から所得税で1人あたり年間38万円、住民税で1人あたり年間33万円が所得金額から控除される制度である。配偶者控除・扶養控除が廃止となり、所得税・住民税の税率共に10%で試算をした場合、1人あたり年間71,000円、月額6,000円相当の税負担額が増加し、その分が世帯収入の減少となる。とりわけ、年間の合計所得金額が500万円を上回る家庭では、所得税の税

率は20%以上のため、税負担額は月額1万円以上の増加が予想される。なお、16歳～22歳の特定扶養控除および老人扶養控除はそのまま残る予定であり、高校生・大学生の子供を持つ家庭には扶養控除変更の影響はない。

「子ども手当」「高校教育の無償化」とセットで、児童手当や所得控除が廃止されたとしても、高校生以下の子供がいる家庭では、総じて世帯収入がプラスに作用する。筆者試算（図表1参照）では、中高生の子供2人の家庭では月額24,000円、小中学生の子供2人の家庭では月額29,000円、幼児・小学生の子供2人の家庭では月額19,000円の世帯収入増となる。共働き家庭ではそれぞれのケースでさらに6,000円が上乗せされた額が収入増となる。逆に世帯収入がマイナスとなるのは、扶養配偶者のみを有する世帯（子育てを終えた中高年の世帯、子供がおらず主婦（夫）業に専念する世帯など）である。配偶者控除の廃止により月額6,000円、23～69歳までの扶養家族（無職の子供）がいる家庭では月額1万円を超す世帯収入減となる。高所得者の世帯ならさらに大きな世帯収入減を招く。

図表1 (世帯構成パターン別) 子ども手当・高校無償化の実施にともなう世帯収入の月あたり増加額



注1：(配控)とは配偶者控除の略、(扶控)とは扶養控除の略、(児童)とは児童手当の略、(特定)とは特定扶養控除の略、(子ども)とは子ども手当の略、(無償化)とは高校無償化の略

注2：控除額は税率10%で換算

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

「子ども手当」「高校教育の無償化」にともなう世帯収入の増加は、企業に対し、支給する生計費見合い手当の水準の再検討を迫ることとなる。

現在、企業が社員に支給している賃金は必ずしも労働対価のみによるものではない。企業は、年齢給や家族手当・子女手当・住宅手当といった生活関連手当など、生計費も意識した賃金を少なからず支給している。

成果主義型の人事制度の進展により、基本給・諸手当のすべてを一本化し、賃金を労働対価によるものとして改定する企業も確かに増加した。ただし、各種の調査で確認すると、今でも年齢給や生活関連手当を採用している企業は多い。たとえば、労務行政研究所「モデル賃金・賞与実態」調査（206社集計）では、一般従業員に対して“年齢・勤続により決定する賃金項目（年齢給など）”を設ける企業は4割に達している（図表2参照）ことが読みとれる。産労総合研究所「2008年モデル賃金調査」では、“家族手当を支給する企業”が8割を超えており、扶養配偶者＋子供2人の場合、平均25,000円程度が支給されている。

社員の会社（経営）に対する貢献とは関係なく、年齢により確実に昇給、子供の数だけで2万円を超す固定的な手当を支給することについては、好ましいこととは考えない経営者が多いように思われる。会社としては、会社に対する貢献度に応じた、賃金の支給が本来の姿と考え、生計の部分の面倒を見ることが会社の役割なのかど

うかについては、疑問を持つ経営者が少なくない。

さらには、いわゆるリーマンショック以降の景気情勢の悪化で企業側の賃金支給余力は低くなっており、限られた賃金原資をどのように配分するかということは、大きな経営課題のひとつである。

「子ども手当」「高校の無償化」といった行政による生計支援の拡充は、企業による生計費見合いの賃金支給を見直すひとつの契機となることが想定される。企業が育児や教育に関する生計費手当を見直したとしても、行政による生計支援が下支えとなる。企業側はその分の原資を個々の労働対価に応じた報酬にシフトしていく事が選択肢のひとつとなる。

もう1点、配偶者控除の廃止そのものも企業の人事管理のあり方にまで影響が及ぶ可能性を秘めている。配偶者控除とは年収103万円（年収130万円まで優遇措置あり）まで扶養家族扱いとして税制優遇を受けられる制度である。そのため、パート社員の多くは年収103万円以下を意識しながら働いている。

配偶者控除が廃止されれば、この年収103万円の上限が撤廃されることになる。税制優遇がなくなれば、稼いだ分だけ世帯収入が純増する（正確には法定福利関連の自己負担分も考慮する必要あり）。パート社員の多くが現収入に物足りなさを感じ、1日4時間程度のパートではなく、フルタイムに近い勤務へ就業ニーズをシフトさせる可能性がある。現在1日4時間（週20時間）程度で働い

図表2 企業の基本賃金の決定要素

基本賃金の決定要素	制度あり	制度なし	
		05年以降廃止	
年齢・勤続により決定する賃金項目 (年齢給など)	42.2%	57.8%	6.7%
能力により決定する賃金項目 (職能給・能力給など)	74.3%	25.7%	9.4%
仕事の価値や難易度に応じて決定する 賃金項目(職務給など)	32.0%	68.0%	2.9%
役割等級制度を前提とした賃金項目 (役割給など)	30.1%	69.9%	1.4%

出所：労務行政研究所「賃金人事データ総覧」より「人事制度改定の動向調査」2008年度 一般従業員合計

ている労働者は300万人を超すとも言われるが、この層が週30時間・40時間の勤務を希層する層に大きく変わることになるのだ。

しかしながら、こうした就業ニーズに企業が対応することは容易ではない。1日6時間程度（週30時間以上）の雇用となると、常勤労働者の労働時間の4分の3を超える可能性が高い。4分の3を超えれば、厚生年金等の法定福利費の負担が新たに発生する。労働時間を延長した場合、パート社員の人数調整だけでプラスマイナスゼロとはならず、今より1割～2割は人件費がアップすることが見込まれる。このことを企業が安易に許容するとは考えづらい。

いずれにしても、今後、パート社員に対して画一的に1日4時間勤務を想定して管理することは難しくなるだろう。個々のパート社員の意向、能力を見極め、勤務時間を柔軟に設定する必要がある。対策が遅れば、有能なパート社員はより魅力的な労働条件を提示する他社に移りかねない。とりわけ、パート社員が多い小売サービス業などでは、事業運営の根幹に関わる問題となる。他業界への流出防止、働き手の確実な確保のため、職場運営の見直しにまで含めた社内の仕組みの再構築が求められる。

4 | 雇用多様化対応 ～労働者派遣法の見直し～

(1) 見直しの背景～強まる均等待遇要求～

続いて、労働者派遣法の見直しについて検討する。これは非正規社員に対して正社員との均等待遇を求める動きのひとつである。強まる均等待遇要求の背景には、格

差拡大の是正と多様な働き方を認め、働き手を確保するという2つの動きがある。

まず、格差拡大の是正の動きである。非正規社員が年々増加し、2002年と比較して300万人増となっており、恐らくアルバイトを含めれば労働者総数の3割近くにまで及んでいる（図表3参照）。

企業が、非正規社員に対して不安定な雇用、低賃金、単純労働などを課し、都合の良い使い方をして利益を得ているとの批判の声は強い。とりわけ、リーマンショック以降、景気の急速な後退を受け、自動車や電機などの製造業を中心に、非正規社員を大量に解雇・契約解除したため、「派遣切り」「ワーキングプア」などと、社会問題化したのは記憶に新しい。

2008年の厚生労働省調査によれば、平均時給は正社員1,918円に対して、常用非正規者1,195円、短時間パート999円である。正社員と非正規社員は、時給で1,000円近い差があり、月額換算では10万円以上の差となる。この調査の正社員には管理職（一般的に一般社員より高い報酬水準）が含まれているため、正確な一般社員間の時給比較とはならないが、正社員と非正規社員の間には大きな賃金格差が存在することは確かだと言える。

また、企業側が、国際競争の激化、製品ライフサイクルの短期化などに対応して、コスト競争力の維持、弾力的な生産体制の構築のため、正社員の人数を減らし、非正規社員を拡大活用することで、人件費の圧縮、変動費化を行ったことも否定できない。財務省「法人企業統計年次調査」によれば、全産業（除く金融・保険業）の営業純益合計額はIT不況後の2001年度・2002年度と比

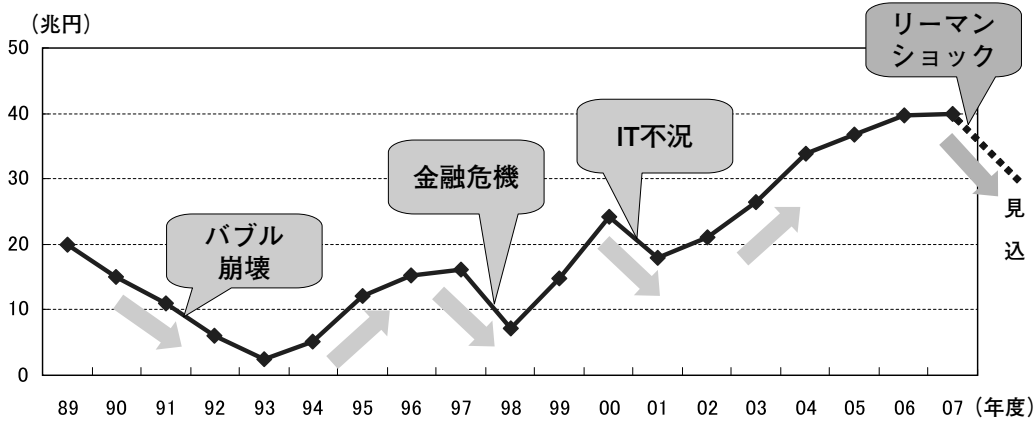
図表3 正社員・非正規社員の人数推移（単位：万人）

雇用形態	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	
							2007年	02年との差
正社員	3489	3444	3410	3374	3411	3441	3399	-90
契約社員・嘱託	230	236	255	278	283	298	320	90
パート社員	718	748	763	780	792	822	821	103
派遣社員	43	50	85	106	128	133	140	97

およそ
300万人増

注：アルバイト・その他除く
出所：総務省「労働力調査」をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表4 全産業の営業純益合計額



出所：財務省「法人企業統計年次調査」（全産業（除く金融保険業）、全規模）をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

較して、2006年度・2007年度は倍増している。リーマンショック後の不況到来までの数年間、企業は確実に利益を稼いでいた（図表4参照）。

非正規社員をめぐる待遇改善の動きは、これからさらに強まるであろう。歴史的に見ても、労働環境や賃金が明らかに劣悪になった際には、労働者側はさまざまな要求を行い、企業と対峙しながら段階的に労働条件や職場環境の改善を目指してきた。それらに追随する形で法律面でのバックアップ（規制）も行われてきた。2009年の総選挙の結果も、非正規社員等の問題に対する当事者、あるいは社会全体の問題意識の現れのひとつと見ることもできる。

非正規社員の影響力は全体としては大きなものとはなっていないが、以前よりも増してきていることは確かである。連合加入の労働組合員数はこの8年間で既存の組合員数が140万人も減少する一方、非正規社員は自分達だけで新たな労働組合の設立、既存の労働組合への新加入など、活動を活発化させている。

労働組合そのものも正社員の処遇改善、雇用確保のみを要求するばかりではなく、非正規社員を含めて、組合活動する段階に入りつつある。連合は2007年に非正規労働センターを設立し、非正規労働者の待遇改善に向けた情報発信、非正規労働者の組合組織化をすでに強化し始めている。

法律面でも動きがある。2008年4月に改正施行されたパートタイム労働法では、正社員とパート社員の均等待遇を求めている。同一業務を担う限り、正社員・パート社員に関係なく、1時間あたりの賃金水準を同一にしなければならない。フルタイムの非正規社員、派遣・請負社員はパートタイム労働法の対象外のため、今のところ対象層はパート社員のみだが、対象層が拡大しないとも限らない。

また、マニフェストにも掲げられているが、非正規社員の賃金・雇用（職業訓練）のセーフティネット強化・充実を目的に、最低賃金の引き上げ、すべての労働者への雇用保険の適用拡大（同時に保険料率の引き上げ）が予定されている。最低賃金の引き上げに関しては、全国最低賃金を設定（800円を想定、景気状況に配慮しつつ、1,000円を目指す）する動きがあり、地域によっては100円以上の時給単価引き上げの可能性がある。

均等待遇を求める流れの背景にあるもうひとつの要因は、多様な働き方を認め、働き手を確保することが求められていることである。深刻な少子高齢化に対応するため、国はワーク・ライフ・バランス施策を推し進めている。年齢や家庭状況等に関わりなく、多様な人材が安心して働き続けられる環境整備を通じて、仕事と家庭生活の調和を図らなければ、労働力の確保すらままならない、という危機感が背景にある。

2007年には政労使による調印の上で、「ワーク・ライフ・バランス憲章」が策定され、「健康で豊かな生活のための時間の確保（労働時間の短縮）」、「就労による経済的自立」、「多様な働き方の選択」の3つを掲げ、さらに方針として「就業形態に関わらず、公正処遇や積極的な能力開発すること」、「正規雇用へ移行しうる制度づくり等を行うこと」、「女性や高齢者等が再就職や継続就業できる機会を提供すること」などを示し、官民あげてさまざまな取り組みが進められている。

家計補助目的で働く非世帯主、継続雇用的高齢者に対しても、本人のキャリア意向を踏まえたうえで、正社員同等の処遇機会・能力開発機会を企業へ求める流れができてきている。法的な拘束力はまだ有しないが、憲章・方針の実現に向けて将来的に法整備が進む可能性がある。

（2）現在の改正案

現段階の改正案では、登録型派遣が専門26業種、高齢者派遣を除き、原則禁止となる見込みである。また、日雇い派遣も原則禁止となる。1999年以降に新たに規制緩和された職種は登録型が一切認められず、常用型派遣のみ可となる。具体的には、一般事務職、接客サービスや営業職、2004年に追加で解禁された製造職などがこれに含まれる。登録型派遣を引き続き活用できるのは、研究開発や通訳、秘書などの専門職に限定される。

登録型と常用型は、派遣会社と派遣社員の雇用契約の結び方の違いである。仕事がある時にだけ派遣会社と契約を結び、派遣先での勤務が終了すると自動的に契約が解除される形態が登録型である。他方、派遣会社の社員として雇用契約を結び、派遣契約が終了しても派遣会社が雇用し続けるのが常用型である。常用型は、派遣会社から見れば、派遣先に仕事がない期間も賃金の支払いが求められることとなる。

多くの職種に対して、常用型派遣のみに限ることは、派遣社員の不安定な雇用を解消し、派遣会社に雇用責任を持たせ、昇給や職業訓練を促すための措置であると考えられる。登録型を専門職のみ引き続き認めただのは、高度な技術に裏打ちされた即戦力人材である限り、雇用不

安や低賃金には至らないと判断したからであろう。高齢者を対象外としたのは高齢者の働く機会の確保が何より優先されたからだと推察できる。

（3）企業に及ぼす影響

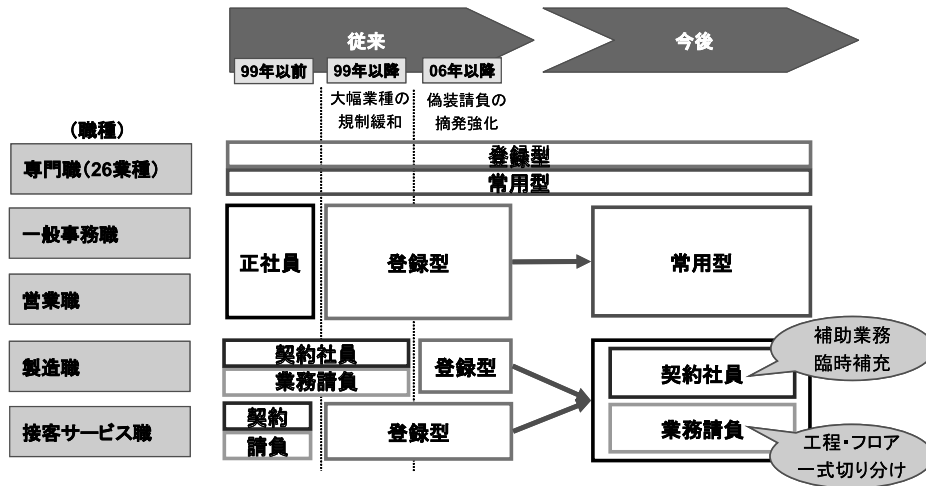
こうした動きを受けて、企業としては、労働者派遣の活用範囲を狭める方向で見直す必要があると考えられる。さらに踏み込んで言えば、派遣社員の活用を止め、契約社員や業務請負に切り替える可能性が高い。筆者らの民間企業へのインタビューによれば、労働者派遣の将来的な禁止を見越し、契約社員・業務請負への切り替えを進めている企業もすでに確認されている。人事管理の運用コストは上昇するが、それでも正社員を雇用するよりはこうした切り替えで「凌いで」行かざるを得ないと考えるのが大半の企業が置かれている現状である。

企業がこうした対応を取ることは、活用する雇用形態が派遣社員から契約社員や業務請負に変わるだけであるとも言え、社会全体としての不安定な雇用や低賃金を解消する手立てにはならない。

しかしながら、派遣社員をすべて正社員として雇用するだけの賃金負担力・リスク負担力のある企業はほとんどないであろう。現段階では、正社員の解雇には厳しい制約があることも、正社員雇用を増やすことの障害となっている。非正規社員を活用するという前提は変えずに、派遣・契約社員・業務請負のいずれを選択するのか、個々の業務内容とコンプライアンスの観点より細かく判断することになる。どれもが難しいということになれば、製造業であれば海外への生産移転を本格的に検討するはずである。

考えられるシナリオは以下のようなものだ。専門職を除き、業務繁忙に関係なく長期に渡って必要な定型業務（一般事務職・営業職など）は常用型派遣となる。業務繁忙の差が大きく、管理業務を自社で行う必要性が高い定型業務（製造職・接客サービス職関連での補助業務・臨時補充）は契約社員となる。業務の独立性を完全に担保できる定型業務（製造職・接客サービス職関連での製造工程・接客フロア一式の作業切り分け）は業務請負とな

図表5 (職種別) 派遣社員の代表する雇用形態の変遷と今後



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

る（図表5参照）。

偽装請負が社会問題化し、企業のコンプライアンスも今まで以上に強く求められる今、労働者派遣法、業務請負要件は厳格に遵守しなければならない。以前ならば、一般事務を専門26業種（OA操作・ファイリング業務で該当させる）で扱い、製造・接客を自社で作業指示をしながら業務請負扱いにすることも可能だったかもしれないが、現在では庶雑務全般を担う者や少しでも作業指示をとまなう者に対して、専門26業種扱い・業務請負扱いをできる状況ではない。引き続き派遣活用するのは極めて困難だと言える。

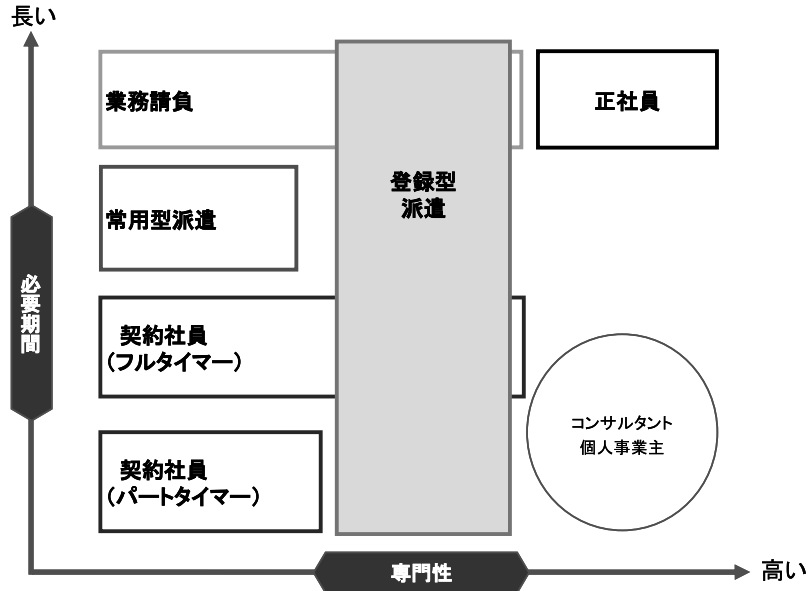
派遣社員から契約社員に切り替えた場合、単なる雇用形態の変更では終わらない。自らが求人広告や採用面接を行い、入社後の給与手続き等の人事事務全般を行うことになる。また、長期勤続の契約社員は正社員同様の扱いが求められるかもしれない。有期の労働契約でも何回か反復更新を繰り返せば、契約期間満了だけを理由に雇い止めができず、正社員同様の雇い止めプロセス（整理解雇4要件：「人員整理の必要性」「解雇回避努力義務の履行」「被解雇者選定の合理性」「手続の妥当性」）を充たす必要がある。2008年3月に施行された労働契約法でも細かく契約社員に対する取扱いが定められている。さらに、正社員と同じ業務を担う契約社員には、正社員と

著しく異なる賃金格差を認めないとする裁判例もある。派遣社員活用時と全く同様の人事管理で通用すると考えるべきではない。

こうした状況の中、最近注目すべき動きとして、自社の契約社員の管理全般を派遣会社へ業務委託する企業が見られる。この場合においては、企業は雇用契約と雇用責任を負うだけで、それ以外は派遣活用時と同様の人事管理を行うことが可能となる。派遣会社も新たな収入源としてビジネスを現在拡大中である。派遣会社側も雇用形態の切り替えをサポートする体制を整えつつある。しかし、こうした形態が常態化すれば、制度改正してもその意図は骨抜きとなり、個々の派遣社員にとって雇用契約先以外は何も変わらないことになってしまう。均等待遇の理念の下、国が法律を整備しても、それが企業の競争力を奪う内容であるならば、手間暇がいくら掛かろうとも企業は精緻な仕組みを考え出すものである。

企業（特に製造業）が今後も競争力を維持していくためには、非正規社員をどう有効活用するかは避けて通れない課題である。それができないのであれば海外に向かうしかない。派遣労働法等の労働法規を細かく精査せず、世相の雰囲気任せ、いたずらに正社員雇用の方向に突き進めば、需要変動への対応も不可能になり、過剰な人件費負担を招き、企業が競争力を保つのは困難である。

図表6 雇用形態の組み合わせイメージ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

適正な人件費を維持するには、求めたい貢献の仕方に
応じて雇用形態を判断しつつ、正社員と非正規社員を組
み合わせて活用することが必要となる（図表6）。

非正規社員を活用することを継続しつつ、各雇用形態
の特性と個々の働き方ニーズに応じて労働条件を設定し
て管理を高度化していく必要がある。日本企業の正社員
に対する人材マネジメントのきめ細かさには定評がある。
これからは、非正規社員に対しても正社員に適用すると
同等、あるいはそれ以上に高度で緻密な人材マネジメン
トの確立が求められると言える。そのためには、今まで
以上に労働法規を細かく熟知することが欠かせない。

5 | まとめ

雇用や人事労務を巡る政策は、大きな転換期を迎えて
いる。

企業は、決められたルールに従い、その中で自らの利

潤を最大化するという原理で動かざるを得ない。派遣法
改正への対応シナリオで検討したように、それらの個々
の行動は政策が目指す当初の意図と合致しない結果をも
たらす可能性もある。しかし、その事で企業を責めるこ
とはできない。それだけに、政策立案側には、個々の企
業の対応の方向性まで見極めたうえで、全体として狙っ
た方向に進んでいけるような立案が求められていると言
える。単なる「変化のための変化」「人気取り」であって
はならない。

また企業の側も当然、コンプライアンス（法令の遵守）
という以上に、企業市民としての責任が求められること
を踏まえ、自己の利益を追求しながらも社会との調和も
考慮して行動することが求められるだろう。短期的なムー
ドに流されずに本質を見極めた対策が求められる。変革
の時代を迎え、人事労務担当者の役割はますます大き
くなると言えるであろう。

【注】

¹ 一定の金額を超える者に限定される見込み

² たとえば、「民主党最大のアキレス腱 労働組合の腐敗」『週刊ダイヤモンド』2009年12月5日号など。他にも多数。

【参考文献】

・濱口桂一郎『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』（2009年）岩波書店