

日本的雇用慣行と非正規労働者の創造性

横山 正博

1 はじめに

わが国企業を取り巻く環境変化は著しいが、なお長期雇用慣行を維持する傾向が強い。いっぽう、長期雇用慣行の対象外である非正規労働者が増加し、就業形態の多様化が進展するとともに非正規労働者の正規労働者化が注目されている。

非正規労働者の正規労働者化は単に待遇だけの問題ではなく、非正規労働者の組織における位置づけの変化が求められ、それが可能であるかどうかはわが国の雇用慣行と非正規労働者の関係や非正規労働者の意識変化をみる必要がある。

この論文では、わが国の企業における非正規労働者の本質を明らかにするとともに、創造性を基本に非正規労働者の意識を調査し、正規労働者化への課題を考察した。

2 非正規労働者と雇用慣行

(1) 非正規労働者の増加と正規労働者化の背景

従来わが国の企業では、正規労働者中心の組織を維持するため、労働力需給の緩衝として、あるいは補助的業務の担い手として、一定（1割程度）の臨時工やパートタイム労働者などの非正規労働者が必要とされてきた。これは、雇用者に占める臨時雇用割合や短時間労働者比率を見れば明らかである（図1）。経済のサービス化に伴い、パートタイム労働者の基幹労働力化が注目された

1990年代でも、ここに示されているようにパートタイム労働者の増加の本質は臨時的雇用の側面が強かったことは否めない。

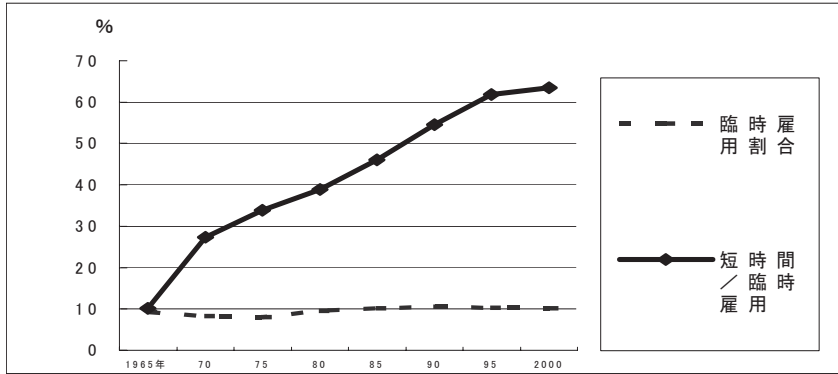
近年、経済の成熟化やグローバル化などの環境変化により、長期雇用慣行の変化が予想されてきたが、現実には長期雇用は維持され、むしろ強化される傾向にある。⁽¹⁾ いっぽう、長期雇用慣行の対象外である非正規労働者の増加が著しく、雇用者の3割以上を占めているに至っている。とりわけこれらの増加に伴い、パートタイム労働者、契約社員、フリーター、派遣社員など、いわゆる非正規労働者の多様化が進展し、これらの中には正規労働者と遜色のない基幹・専門的労働に携わる者も多くみられる。(図2)(表2)

昨今の非正規労働者の増加は、正規労働者の雇用慣行を維持するためであるという、かつてのパターンと変わらないように見えるが、90年代のサービス化に伴うパートタイム労働者の基幹労働力化と異なり、その収入によって生計を維持する非正規労働者の増加という点が相違する。すなわち、リストラに伴う再就職者が非正規労働者として就職したり、専門性を生かすために契約社員や派遣社員を選択するもの、あるいは組織に拘束されないフリーターを選択する若者が増加してきたからである。

このような状況は、非正規労働者の正規労働者化として、社会生活や家庭生活とのバランスや、専門性を生かす就業形態の多様化として注目されているだけでなく、正規労働者に代わる存在として、賃金や福利厚生改善が課題となる。そのため、パートタイム労働法が改正され、正社員並みパートについては正社員との差別的取扱いが禁止されることとなった。(2007年5月成立、2008年4月施行)

しかし、処遇だけの改善で非正規労働者の本質が変わらないなら、真の正規労働者化とはいえないであろう。正規労働者化には非正規労働者の組織における位置づけの変化を伴うかどうかが課題である。そこでまず、わが国における非正規労働者の意義についてみてみよう。

図1 臨時雇用割合と臨時雇用に占める短時間労働者の比率

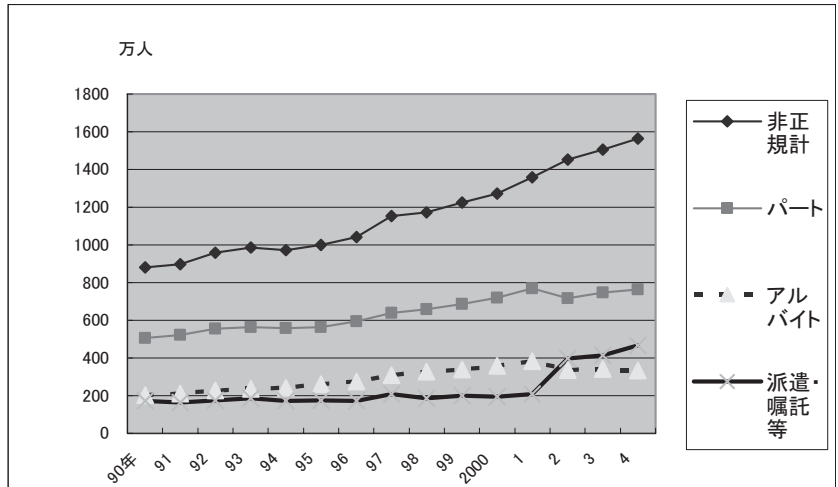


資料：総務省「労働力調査」に基づき作成 数値は各年平均

注：臨時雇用とは、1ヶ月以上1年以内の雇用期間

短時間労働者とは、週の労働時間が35時間未満の者

図2 非正規労働者数の推移



資料：総務省「労働力調査特別調査」(各年2月の数値)により作成

表1 非正規労働者の定義

非正規労働者	定 義
パートタイム労働者	正規労働者より1日あるいは1週間の労働時間が短い者
契約社員	専門的職種に従事することを目的に契約し、雇用期間の定めのある者
フリーター	15～34才の学卒者（女性は未婚の学卒者）でパートタイムやアルバイトで働く者、又は完全失業者の内、パートタイムやアルバイトで働くことを希望している者
派遣労働者	労働者派遣法に基づき、派遣元企業と契約を結び、派遣先企業で働く者

表2 業務内容の類型化

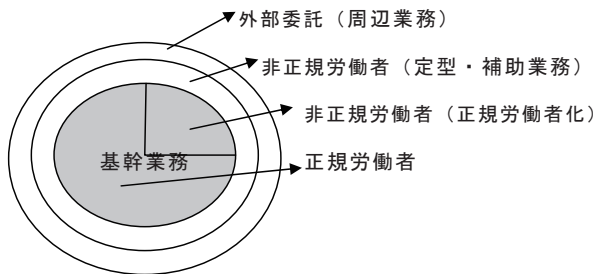
単位：％

	パート労働者	契約社員	派遣社員	外注下請
合計	100	100	100	100
基幹・専門型	16.5	60.1	31.5	59.4
補助・定型型	71.6	26.7	58.8	19.8
その他	11.9	13.2	9.7	20.8

資料：日本労働研究機構(2000年)「労働力の非正規化、外部化の行動とメカニズム」

注：基幹業務とは事業内容の中心を占める業務、基幹・専門型とは少なくとも「基幹的」または「専門的」な業務のいずれかを担当しているもの。

図3 非正規労働者の正規労働者化



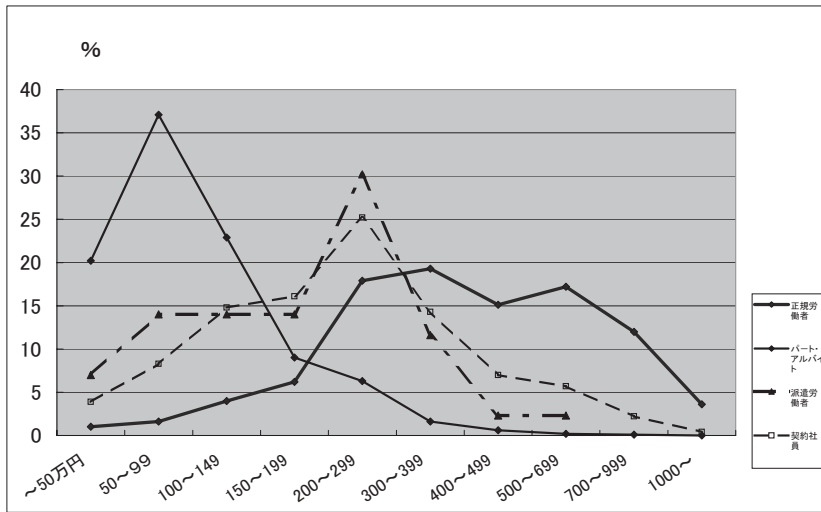
(2) 非正規労働者とわが国雇用慣行

わが国の非正規労働者の特徴は、正規労働者がフルタイムの労働で雇用期間がない（すなわち定年までの雇用保障がある）のに対して、非正規労働者がこれらの埒外にあることである。しかし、図1にも示されているように、非正規労働者の本質は臨時的雇用の側面すなわち有期雇用というところにある。前述のように正規労働者の長期雇用慣行を維持しつつ環境変化に適応するためには、その緩衝となる有期雇用の従業員が不可欠であったからである。パートタイム労働者や契約社員などでは、有期の雇用であっても現実には更新されて結果的に長期雇用となっている場合が多い。にもかかわらず正規労働者にされないのは、このような雇用慣行があったためである。

欧米では、同様な労働者として contingent worker あるいは temporary worker は存在するが、非正規という身分的なニュアンスはない。非正規という言葉には、雇用慣行を背景にした企業の正式メンバーではないという主張が内包されている。

わが国では、主たる家計の維持は世帯主の男性（夫）が担うので、企業では彼らには正規労働者として、生活保障のための長期雇用制や年功賃金制などの雇用慣行が適用され、賃金のみならず福利厚生その他さまざまな制度による恩恵が与えられてきた。いっぽうその妻や子供は、家計の補助的な収入を得るため、パートタイム労働者やアルバイト、フリーターなどとして働き、企業では非正規労働者として、補助的な位置づけがされてきた。さらにこれらは、税や社会保険における扶養家族の制度、すなわち家族という集団を基本にした諸制度によって補強されることとなる。これらをみれば、わが国では、男性中心の家族や企業などの集団によって社会が形成され、個人よりも集団を優先する、いわゆる集団主義の文化を背景にして雇用慣行が成立したといえる。⁽²⁾

図4 非正規労働者等の所得分布



資料：総務省統計局「労働力調査」(2002年平均)

有期雇用は非正規労働者に雇用の不安定さや交渉力の低さをもたらし、正規労働者と比した労働条件を低位に定着させることとなる。非正規労働者が多くなった近年でさえもその格差はむしろ拡大する傾向にあり、非正規労働者の本質は変わっていないといえよう。⁽³⁾ いっぽう、非正規労働者の多様化に伴い、その間での賃金格差がかなり存在し、非正規労働者の2極化が進行していることがうかがえる。⁽⁴⁾ (図4)

しかし、これが一部の非正規労働者の正規労働者化を表すものであるかどうかについては、賃金だけでなく、企業と従業員意識の双方から非正規労働者の組織における位置づけの変化をみる必要がある。

3 企業組織の共同体的側面と非正規労働者

(1) 企業の共同体的側面

① わが国企業の特徴

アベグレン (Abegglen, J. C.) は、日本の企業は社員の共同体であり、「単に株主と経営者に報いる経済組織ではない」こと、従業員をステークホルダーとする組織であること、このような人間的経営は 1950 年代に確立したこと、これらは日本文化に基づいているために成功したと述べている。⁽⁵⁾ また、ドーア (Dore, R.) も、日本はドイツと同様、企業を従業員の共同体と見なし、伝統的に株主より従業員をステークホルダーとして重視すると述べている。⁽⁶⁾

これらは、米英の組織とわが国の組織の相違を主張するものであるだけでなく、株主のみをステークホルダーとする資本中心の経営や、従業員を職務にのみコミットする職務中心の組織が決して普遍的でないことを主張するもので、これらへの移行を主張する経営者や理論家への警鐘である。米英的な組織を前提にすれば、文化を異にするわが国の企業組織は活力を低下させることとなる。また、組織におけるこれら従業員の立場の相違は、非正規労働者と組織の関係についても、わが国と米英企業が相違することを意味する。

いっぽう、このような文化の相違にもかかわらず、以下に述べるように企業組織の共同体的側面は普遍的であり、主にアメリカで展開され発展してきた組織論の主流は、企業組織の共同体的側面を導入する歴史であったといっても過言ではないであろう。

② 企業組織の共同体的側面

社会とは、「人々が相互行為を通じて固有の結合をつくり上げている状況」⁽⁷⁾ であり、その意味では企業も社会である。これには大きくふたつの種類があるといわれている。ひとつは構成員の共通感情 (仲間意識) によって結合した集団すなわちコミュニティ (共同体) である。もうひとつは構成員が共通目的によって結合したアソシエーション (結社体) である。企業組織は、目的をもった集団であることからすれば、あきらかにアソシエーションといえる。

いっぽう、テンニース (Tönnies, F.) は社会をゲマインシャフトとゲゼルシャフトに区別したが、これによればゲマインシャフトは有機的な生命体であり、ゲゼルシャフトは機械的な形成物とされる⁽⁸⁾。マルクス (Marx, K.) は企業内で行われる分業に伴う協業について、直接的に社会的な関連すなわち共同的な関連であり、すなわちゲマインシャフト的なものとして捉えている⁽⁹⁾。また、デュルケーム (Durkheim, E.) の「社会分業論」によれば、社会は同質のメンバーが機械的に結合している「機械的連帯」と異質のメンバーが分業を通じて有機的に結合する「有機的連帯」とを示したが、企業は明らかに後者である。

これらの社会学的知見を踏まえ組織論の展開をみれば、ウェーバー (Weber, M.) の官僚制組織やテイラー (Taylor, F.) の機械的組織観における企業組織はゲゼルシャフト的であるが、ホーソン実験が見出したインフォーマル組織、あるいはバーナード (Barnard, C. I.) の組織論に主張された「2人以上の人々の協働的活動の体系」⁽¹⁰⁾などに示されるように、企業は分業と協業による有機的システムとされている。

企業組織はそこに一定の目的がある点で、単なる共同体とは異なるが、構成員が分業によって有機的に結合したものであり、そこに構成員の仲間意識などの一体感あるいは共感があれば、共同体の側面をもつといえる。

有機的組織観によって企業組織は環境適応や従業員のモチベーション、あるいは人的資源を重視するということが可能になったが、これは企業組織にいかにか共同体の側面を付加するかという努力に負うものでもある。また、企業文化が価値観や行動基準として経営戦略や従業員の行動パターンに重要であるとされる⁽¹¹⁾。しかし共同体にはアイデンティティとしての価値観すなわち文化が存在するので、企業文化を重視することはその共同体の側面に注目することといえる。

しかし、現実企業のような営利組織が目的を追求するうえで障害になる場合は、共同体の側面はできるだけ排除した組織になるかもしれない。例えば、

専門家はその能力を発揮するうえで組織内のコミュニケーションは不要であるかもしれない。あるいは従業員が異質な文化を持っている場合、組織に対する共感よりも仕事と成果による経済的関係が中心になるかもしれない。

ではそのような一体感や共感はどのようにして形成されるであろうか。人間は社会的動物⁽¹²⁾であることからすれば、人間が集まればそのような関係が生じるのが自然である。しかし、一般に企業組織が共同体の要素をもつことを認識し、その効果を生かすことが有効になるといえる。

③ 共同体の特性

企業組織において共同体としての側面は、どのような効果を組織にもたらしのであろうか。バーナードは、有機的システムには目的とともに構成員の貢献意欲（モチベーション）やコミュニケーションの3要素があるとしている。共同体において目的は本来明確ではないとしても、全体と構成員の相互の維持を目的とすれば、相互行為によって一体化している共同体はこれらの3要素をもっているといえる。

共同体が形成されることによって、そこに相互行為が生まれ、他の集団と区別するアイデンティティが生まれるが、とくに重要な点は、相互作用により創造性が発揮されるという点である。もちろん相互作用がなくても目的にのみコミットすることによって創造性を発揮する従業員もいる。あるいは、専門家はその能力を発揮するうえで共同体の価値観は自由な発想を妨げるという場合もあるかもしれない。しかし戦略や日常的な変化に柔軟に対応できる創造性には、共同体のもつ構成員どうしの相互作用が不可欠である。

人間にとって創造性は、他の動物や機械にはない最も人間らしい能力であり、自分らしい表現や行動の要因である。このことは、人類が文明や文化を創造した共同体の機能にも示されている。そこには全体が部分である個人を支援する機能とともに構成員が全体に貢献する自発的な意欲も生まれるからである。そ

れらに金銭的な報酬は要件とされない。

(3) わが国企業と非正規労働者

これらを踏まえて、あらためてわが国の企業組織をみると、その背景には集団主義文化や単一民族という特性もあったが、長期雇用や年功制さらには企業別組合という雇用慣行は、従業員を重要なステークホルダーとして捉え、従業員重視の価値観のもとに一体となった共同体を形成した。

企業の共同体の側面が生かされることによって、従業員が相互に競争よりも協調の関係を重視し、経営者と従業員が信頼のもとに経営理念や文化を共有し、アイデンティティを形成することによって、わが国の集団主義文化を生かすことができたといえる。

雇用慣行がなくても、経営理念やビジョンの共有、企業文化などによって一体性を保つことができるかもしれない。しかし従業員をステークホルダーとして重視する雇用慣行がなければ、集団主義文化を生かし、企業がコミュニティとして一体感をもつことは容易ではない。

ただし、これらの雇用慣行が適用されるのは、企業という集団の正式な構成員である。これを正規労働者と呼ぶこととなったのは、組織を共同体とみれば理解できる。したがって、雇用慣行が適用されない労働者は、必然的に集団からみれば非正規労働者と位置づけられる。企業は目的を迫及するため、その主要な役割を正規労働者に担わせてきたが、非正規労働者に対しては、業務の効率的遂行と景気や業績変化における調整的な役割を担わせてきたといえる。

昨今課題となっている非正規労働者の正規労働者化とは、正規労働者の機能の一部を非正規労働者が担うことである（図3）。そのためには、組織にコミットし、組織の目標だけでなく目標の変化にも柔軟に対応する創造性を発揮することが求められている。

アメリカの企業のように目的中心でコミュニティの要素が少ない場合、一般

の労働者と同様、パートタイム労働者や臨時雇用者が目的に向けて一定の貢献をし易いであろう。しかし、わが国のように、創造性よりも効率性の発揮が期待されてきた非正規労働者が、組織に有効な創造性を発揮するには、共同体の一員となり組織目標や企業文化などの価値を共有することが求められる。つまり、組織や職務への主体的な関わり意識をもっているかどうかということが正規労働者化の条件となる。

そこで、非正規労働者の創造性発揮意欲や発揮状況を把握し、正規労働者化の可能性を探ることとした。

4 調査と分析

非正規労働者の創造性に関する調査は以下の方法により行った。回答者の分布（表3）によれば、全国平均（労働力調査等）と比べて、パートタイム労働者や契約社員がやや少なく、他の労働者がその分多くなっているが、所得分布（図5）は労働力調査（図4）とほぼ同様となっている。なお、分析にあたっては、別途行った正規労働者調査（下記）を比較のため活用している。

【調査方法】 1 Webによるアンケート調査（2007年2月）

2 調査対象者 企業の非正規労働者500人

【正規労働者調査】

1 Webによるアンケート調査（2006年1月）

2 調査対象者 企業の従業員 500人

内訳：経営者（50）、研究者・技術者（200）、

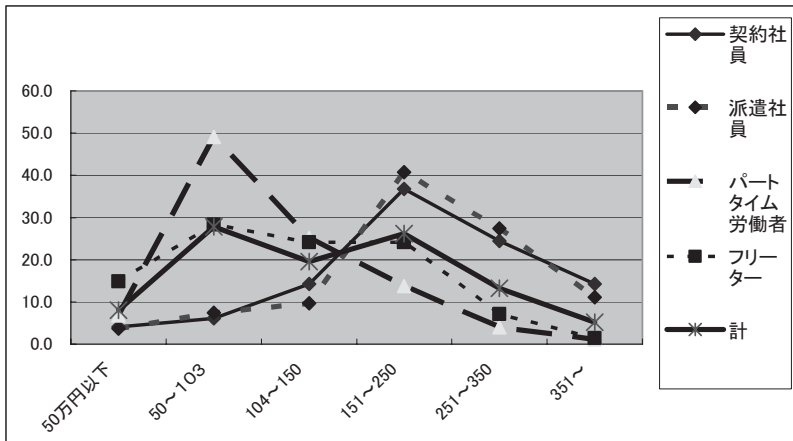
企画（50）、経理（50）広報（50）、一般事務（100）

表3 アンケート回答者の分布

《単位：人》

	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	計	構成比 (%)
契約社員	9	24	13	3	0	49	9.8
派遣社員	41	66	25	1	2	135	27
パートタイム労働者	29	78	46	16	6	175	35
フリーター	79	54	7	1	0	141	28.2
合計	158	222	91	21	8	500	100
構成比 (%)	31.6	44.4	18.2	4.2	1.6	100	—

図5 アンケート回答者の所得分布



4-1 非正規労働者の創造性発揮状況

(1) 創造性発揮分野

表4によれば、非正規労働者も正規労働者と同様、職務において創造性を発揮している意識が強いが、特に「創造性を発揮して組織に貢献したことはない」者が、非正規労働者500人中、47.2% (236人) 存在し、正規労働者の8.2%に比べて多い。そこで、創造性を発揮していない者を除き、創造性を発揮しているという従業員のみで創造性の発揮内容をみれば、図6のように、正規労働者とほぼ同じ形を示している。ただし、専門性を要する「製品や部品の開発・

改良」あるいは「企業のビジョン、方針、目標設定」などにおいては、非正規労働者は、なお正規労働者に比べて発揮割合が低く、日常的な創造性すなわち「仕事の方法的改善」「仕事や職場の課題の発見」などは、むしろ正規労働者に比べて発揮割合が高くなっているなど、非正規労働者の職務上の立場が示されているといえる。

表4 非正規労働者の創造性発揮分野 複数回答：主なもの3つ以内（単位 %）

創造性発揮分野	就業形態					
	正規労働者	非正規労働者計	契約社員	派遣社員	パート労働者	フリーター
1 製品や部品の開発・改良	29.6	8	10.2	8.1	6.3	7.2
2 新しい顧客・取引先の開拓	16.4	7.2	8.2	5.2	10.3	5.8
3 顧客・取引先の要望への対処	25	10.8	18	14.1	7.4	13.0
4 仕事の方法的改善	47.2	35.2	37	44.4	32.0	26.1
5 資料の考案や改善	33.2	13.6	20	20.7	8.6	14.5
6 仕事や職場の課題の発見	22.2	19.8	16	23.7	17.7	11.6
7 企業のビジョン、方針、目標設定	12.2	1.6	4	1.5	0.0	2.9
8 企業（組織）の計画の策定	8.4	1.4	2	1.5	0.6	1.4
9 課題解決の偶然のヒント	6.4	6.6	10	5.9	5.1	7.2
10 創造性を発揮して組織に貢献したことはない	8.2	47.2	39	39.3	52.0	27.5

(注) 10に回答した者は、1～9に回答できない。

(2) 創造性と所得の関係

図7に示されるように、所得増加とともに創造性発揮項目それぞれの発揮状況は高まる。逆に、「創造性を発揮して組織に貢献したことはない」（以下、「創造性発揮無し」という）は、所得水準が高いほどその率は低くなっていることが明らかである。このことは、所得水準が創造性の発揮と相関が高いことを示唆する。すなわち、所得が150万円以下においては「創造性発揮無し」の率が高いが、これは所得税や厚生年金などの扶養家族になるための就業調整を行う者が多く、150万円を超えれば積極的に働く意欲が高まることと関係していると考えられる。そのため、所得水準が比較的高い層が多い契約社員や派遣社

員では、「創造性発揮無し」の率が低い（表4）。しかし、所得が351万円以上の場合でも非正規労働者の「創造性発揮無し」の率は19.2%で、正規労働者（8.2%）よりもかなり高い（図7）。

図6 非正規労働者の創造性発揮（創造性を発揮している者のみ集計）

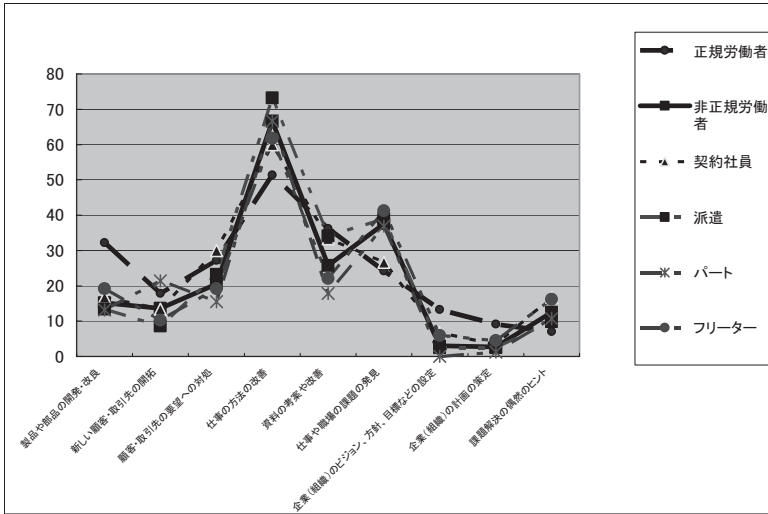
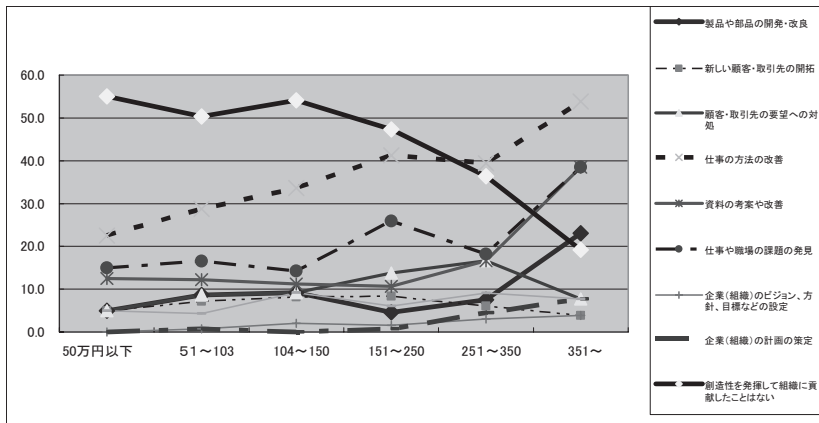


図7 所得分布と創造的貢献



いっぽう、フリーターは非正規労働者の平均的な所得分布（図5）であるが、「創造性発揮無し」の率は非正規労働者平均の半分程度（表4）で、創造性発揮意欲は比較的高い。

4-2 非正規労働者の創造的モチベーション

「創造的成果＝創造性×創造的モチベーション×創造的条件」といえる。そこで、次に創造性発揮のためのモチベーション（以下「創造的モチベーション」）について検討する。

表5 非正規労働者の創造的モチベーション 複数回答：主なもの2つ（単位 %）

モチベーション \ 就業形態	正規労働者	非正規労働者計	契約社員	派遣社員	パート労働者	フリーター
1 自分の内面の欲求	60.4	62.4	63.3	70.4	55.4	63.1
2 企業や組織に対する共感や一体感	28.8	28	20.4	31.1	29.7	25.5
3 職務への使命感や義務感	44.9	49.2	63.3	51.1	49.1	42.6
4 創造性重視の企業文化や組織風土	8.1	11.2	14.3	7.4	12.0	12.8
5 報酬が得られる見込み	22.4	35.2	24.5	31.9	36.0	41.1
6 上司の指示	6.8	14	14.3	8.1	17.7	14.9

全体として非正規労働者の創造的モチベーションは、就業形態により若干異なるが、正規労働者と同様、「自分の内面の欲求」「企業や組織に対する共感や一体感」「職務への使命感や義務感」を重視し、その比率は正規労働者とほぼ同じである。しかし、正規労働者に比べて「報酬が得られる見込み」や「上司の指示」を重視していることは非正規労働者の特徴を示している（表5）。

調査では「創造性発揮無し」非正規労働者の創造的モチベーションについては、創造性を発揮できない要因として聞いている。これにより非正規労働者を「創造性発揮グループ」と「創造性発揮無しグループ」に分けて、正規労働者と比較すれば、表6のように、創造性発揮グループでは、「自分の内面の欲求」

「職務への使命感や義務感」などの内的モチベーションで正規労働者を上回り、逆に「創造性重視の企業文化や組織風土」を重視する割合は低い。創造性発揮無しグループでは、これらと対照的に「自分の内面の欲求」「職務への使命感や義務感」を重視する割合が低く、一方、「創造性重視の企業文化や組織風土」「報酬が得られる見込み」「上司の指示」の割合が高く、外的モチベーションを重視する傾向がある（表6）。

また、「企業や組織に対する共感や一体感」は、創造性発揮の有無にかかわらず3割近くが重視している。

所得とモチベーションの関係では、図8のように「職務への使命感や義務感」は所得上昇とともに高まる傾向にある。一方、「報酬が得られる見込み」は50万円以下の低所得層とともに、就業調整していない151万円～350万円で不満が高まる傾向がみられる。

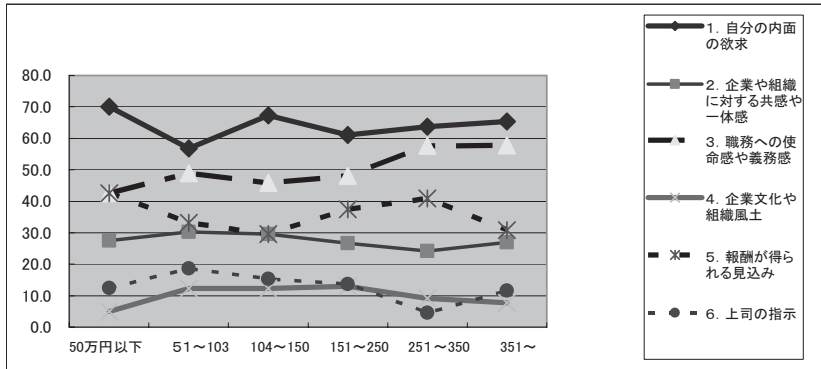
このことは、前述のように所得の増加が創造性を発揮する者の率を高めるとしても、所得がモチベーションを高めるのではなく、「職務への使命感や義務感」などに表れる職務の重要性が所得とともに高まることによるのではないかと考えられる。すなわち、151万円以上では職務の水準に対して相対的に報酬が低いことへの不満が報酬をモチベーションとして重視する割合を高めているといえる。⁽¹³⁾

したがって、モチベーションを向上させるためには、単に所得を上昇させるのではなく、責任ある仕事とそれに応じた報酬を与えることが必要である。仕事に対して報酬が低い場合には、所得向上はこれらの層の創造性発揮に寄与すると考えられる。

表6 創造的モチベーションの比較 (単位 %)

モチベーション \ 就業形態	正規労働者	非正規労働者	創造性発揮グループ	創造性発揮無しグループ
1 自分の内面の欲求	60.4	62.4	71.2	52.5
2 企業や組織に対する共感や一体感	28.8	28	26.5	29.7
3 職務への使命感や義務感	44.9	49.2	62.5	34.3
4 創造性重視の企業文化や組織風土	8.1	11.2	4.9	18.2
5 報酬が得られる見込み	22.4	35.2	24.6	47.0
6 上司の指示	6.8	14	10.2	18.2

図8 所得分布と創造的モチベーション



4-3 創造性発揮の条件

創造的モチベーションがあっても、創造性を発揮できる条件がなければ創造的成果は生まれない。創造性発揮の条件（以下「創造的条件」）をみれば、正規労働者と同様、非正規労働者でも「専門能力や知識」「多様な経験」「豊富な情報」を重視しているが、「専門能力や知識」の率は正規労働者に比べて低い。パートタイム労働者では非正規労働者の平均と比べて「専門能力や知識」「価値観共有による活発なコミュニケーション」を重視する割合が低く、フリーターでは、「価値観共有による活発なコミュニケーション」を重視する割合は高いが、

「企業や職場の外部の人との交流」は低くなっている。これらの相違は仕事を求める条件の違いに影響されているといえる（表7）。

調査では「創造性発揮無し」非正規労働者の創造的条件は、創造性を発揮できない要因として聞いている。これにより、創造性発揮グループと創造性発揮無しグループを比較すれば、「多様な経験」「豊富な情報」「創造性重視の企業文化や組織風土」で、10ポイントの差がある。また、「価値観共有による活発なコミュニケーション」は、創造性発揮の有無にかかわらず非正規労働者全体を通じて2割以上が重視している（表8）。

なお、所得と創造的条件については、相関関係はあまり認められない。

表7 非正規労働者の創造的条件 複数回答：主なもの3つ以内（単位 %）

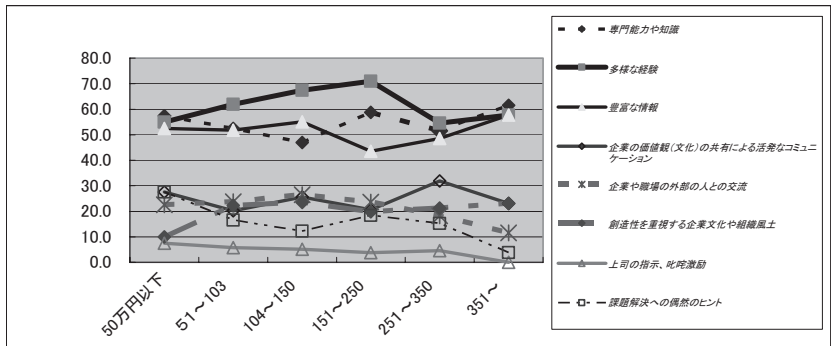
創造的条件	就業形態					
	正規労働者	非正規労働者計	契約社員	派遣社員	パート労働者	フリーター
専門能力や知識	66.4	53.8	61.2	63.0	46.9	51.1
多様な経験	61.2	63.6	63.3	68.1	61.1	62.4
豊富な情報	54.2	50.2	65.3	47.4	46.3	52.5
価値観共有による活発なコミュニケーション	21	23.6	24.5	25.2	18.9	27.7
企業や職場の外部の人との交流	27.6	22.8	20.4	20.0	29.7	17.7
創造性重視の企業文化や組織風土	20	20.8	14.3	18.5	23.4	22.0
上司の指示、叱咤激励	2.8	4.8	4.1	3.0	7.4	3.5
課題解決への偶然のヒント	10	16.2	20.4	6.7	18.3	21.3
その他	2.6	0.6	0.0	2.2	0.0	0.0

表8 創造的条件の比較

(単位 %)

創造的条件	就業形態		創造性発揮グループ	創造性発揮無しグループ
	正規労働者	非正規労働者		
専門能力や知識	66.4	53.8	53.0	54.7
多様な経験	61.2	63.6	69.3	57.2
豊富な情報	54.2	50.2	55.3	44.5
価値観共有による活発なコミュニケーション	21	23.6	21.6	25.8
企業や職場の外部の人との交流	27.6	22.8	23.5	22.0
創造性を重視する企業文化や組織風土	20	20.8	15.9	26.3
上司の指示、叱咤激励	2.8	4.8	3.8	5.9
課題解決への偶然のヒント	10	16.2	17.0	15.3
その他	2.6	0.6	0.8	0.4

図9 所得分布と創造的条件



4 創造性発揮の要因

以上、非正規労働者の創造性に関する意識を個々の要因からみてきた。しかし、非正規労働者の創造性発揮意識には、これらの要因が総合的に関係していると考えられる。そこで、創造性発揮従業員（264人）のみを選び、主成分分析により要因を抽出した（表9）。

これによれば、全体を支配するような大きな成分はないが、以下のように、積極性、組織志向、仕事志向、消極性などが創造性発揮要因として見出された。

(1) 積極性

積極性要因には、契約社員や派遣社員で所得が高い者との相関が高く、多様な面で創造性を発揮し、モチベーションは内面の欲求や職務への使命感や義務感、創造的条件として、専門能力や知識、経験、情報を特に重視している。

(2) 組織志向

組織志向要因には、派遣社員や一部のパートタイム労働者で所得がかなり高い者やフリーター（一部）との相関が高く、仕事の改善、課題の発見やビジョン等の策定に創造性を発揮し、モチベーションは、企業との一体感や職務への使命感や義務感、創造的条件は、価値観の共有によるコミュニケーション、外部との交流、創造性重視の企業文化など組織との関連が深い。

(3) 仕事志向

仕事志向要因には、製品や部品の改良、顧客の開拓や顧客対応などで創造性を発揮し、モチベーションとして指示や報酬をあげていることが特徴であり、仕事には習熟しているが受動的で、いわば従来型の非正規労働者との相関が高いといえる。

(4) 消極性

消極性要因には、所得 150 万円以下のパートタイム労働者など、就業調整をしている者、契約社員で比較的所得の高い者との相関が高い。モチベーションとして職務への使命感はあるが、上司の指示のウェイトも高い。創造的条件も指示や偶然のヒントのウェイトが高く、従来型の非正規労働者が多く含まれるといえる。

以上からみれば、非正規労働者の創造性を高めることは、受動的な仕事志向や消極性から、積極性、組織志向の高い非正規労働者の増加を図ることである。そのためには、自己実現などの内面の欲求、職務への使命感や義務感、企業との一体感、組織文化など組織とのコミットメントによりモチベーションを高め

ること、専門能力や経験、情報、コミュニケーションなどの創造的条件を提供する必要がある。これらはすなわち正規労働者と同様、非正規労働者を共同体の一員とすることである。

5 まとめ

調査により非正規労働者は創造性を発揮しているという意識がかなり高いこと、所得が高いほど創造性を発揮する従業員が増加するが、その背景は、所得が高いほど職務への使命感や義務感が高まるためであることなどが明らかとなった。

したがって、非正規労働者の創造性を高めるには、単に賃金を上げるのではなく、やりがいのある仕事すなわち自己実現欲求などの「内面の欲求」や「職務への使命感や義務感」がもてる職務、それに応じた報酬を与える必要がある。職務の程度が高いにもかかわらず所得が低い場合には、賃金向上はこれらの層の創造性発揮に寄与すると考えられる。

また、「企業や組織に対する共感や一体感」、「価値観共有による活発なコミュニケーション」は、創造性発揮の有無にかかわらず非正規労働者全体を通じて2割以上が重視しているように、正規労働者と同様、非正規労働者においても組織が相互交流の場であること、すなわち共同体の一員となることが創造性において重要であり、文化の共有はその意味で非正規労働者においても求められる。

非正規労働者の正規労働者化を考える場合、従来の日本の雇用慣行のもとで多く見られた消極的で、創造性発揮意欲がない非正規労働者にあっては、今後も雇用慣行を維持するための調整的機能とならざるをえない。しかし、パートタイム労働者の一部やフリーター、派遣労働者、契約社員などの多くにみられる創造性発揮意欲が高い非正規労働者に対しては、共同体の一員として積極的に組織志向の高い非正規労働者の増加を図ることが求められるであろう。

表9 非正規労働者の創造性発揮に関する主成分分析

主成分NO		1	3	4	9	6	5	2
分散の%		9.46	5.73	4.80	3.86	4.28	4.59	6.17
成分		I 積極性	II 組織志向	III 仕事志向	IV 消極性			
勤務形態	契約社員	0.16	0.00	0.02	0.18	0.29	0.22	-0.15
	派遣社員	0.34	0.14	-0.40	-0.21	-0.14	0.05	-0.58
	パート	-0.30	0.10	-0.34	-0.08	-0.11	-0.03	0.71
	フリーター	-0.13	-0.25	0.75	0.17	0.07	-0.17	-0.08
所得	～50万円	-0.09	-0.19	0.32	-0.18	0.04	-0.03	-0.02
	～103	-0.24	-0.02	-0.22	-0.15	0.12	-0.09	0.58
	～150	-0.09	-0.02	0.24	0.16	0.03	-0.34	0.16
	～250	0.13	-0.05	-0.08	0.45	-0.62	0.30	-0.38
	～350	0.17	0.19	-0.06	-0.40	0.30	0.14	-0.35
	351万円以上	0.24	0.12	-0.12	-0.03	0.41	0.01	-0.16
創造性発揮状況	製品や部品の開発・改良	0.21	0.08	-0.03	0.19	0.25	-0.27	0.09
	新しい顧客・取引先の開拓	0.23	0.09	-0.09	0.47	0.03	-0.03	0.24
	顧客・取引先の要望への対処	0.37	0.05	-0.01	0.31	-0.01	0.00	0.03
	仕事の方法の改善	0.69	0.14	0.10	0.06	-0.08	0.03	0.19
	資料の考案や改善	0.43	0.07	-0.05	0.00	0.22	-0.06	0.03
	仕事や職場の課題の発見	0.49	0.16	0.16	0.01	-0.17	0.16	0.15
	企業（組織）のビジョン、方針、目標などの設定	0.12	0.22	0.25	-0.06	0.09	-0.02	-0.08
	企業（組織）の計画の策定	0.13	0.09	0.08	-0.09	0.22	0.11	-0.08
	課題解決の偶然的ヒント	0.22	-0.03	0.30	-0.18	-0.06	0.09	0.06
創造性発揮したことがない	-0.82	-0.19	-0.14	-0.09	-0.06	-0.03	-0.27	
モチベーション	1. 自分の内面の欲求	0.40	-0.38	0.08	-0.25	-0.17	-0.32	-0.02
	2. 企業や組織に対する共感や一体感	-0.06	0.39	-0.10	-0.05	-0.21	-0.47	-0.05
	3. 職務への使命感や義務感	0.38	0.21	0.01	-0.11	0.04	0.26	0.25
	4. 企業文化や組織風土	-0.35	0.17	0.05	0.18	0.02	-0.10	-0.15
	5. 報酬が得られる見込み	-0.33	-0.23	-0.01	0.22	0.21	0.14	-0.22
	6. 上司の指示	-0.24	-0.11	-0.02	0.12	0.14	0.57	0.18
創造性発揮条件	1 専門能力や知識	0.13	-0.38	-0.34	0.08	0.11	-0.13	-0.19
	2 多様な経験	0.32	-0.41	-0.11	-0.09	-0.28	-0.15	0.06
	3 豊富な情報	0.21	-0.40	-0.08	0.23	0.39	-0.07	0.10
	4 企業の価値観（文化）の共有による活発なコミュニケーション	-0.17	0.57	0.26	-0.03	0.02	-0.10	-0.19
	5 企業や職場の外部の人との交流	-0.05	0.42	-0.01	0.11	-0.16	-0.06	0.15
	6 創造性を重視する企業文化や組織風土	-0.29	0.36	0.06	0.14	0.06	-0.11	-0.11
	7 上司の指示、叱咤激励	-0.18	0.16	0.07	-0.04	0.00	0.49	0.17
	8 課題解決への偶然的ヒント	-0.01	-0.23	0.33	-0.26	-0.24	0.27	0.16

— 注 記 —

- (1) 正規労働者については勤続年数が1990年よりも現在は長期化している。(平成18年版労働経済白書222p、平成18年版経済財政白書177p)
- 労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」(2004)によれば、現在の人事制度としては、「どちらかといえば長期雇用慣行が前提」の企業96%、また「どちらかといえば新規採用重視」の企業60%、「どちらかといえば中途採用重視」の企業39%となっている。
- (2) このことは、わが国の集団主義が雇用慣行をもたらしたことを意味するのではなく、雇用慣行が集団主義を生かしたと考えるべきである。
- (3) 正規労働者を100とした非正規労働者の月額賃金(賞与を除く)は、2005年では60.1である。年齢が高いほど格差が増大し、男性の50歳前半で50程度となる。女性は40歳代以上でほぼ60である。「平成18年版経済財政白書」
- (4) 正規労働者の賃金を100とした指数では、契約社員:84、臨時的雇用者:50、パート:47、フルタイムのパート:54、派遣労働者:75「平成15年版労働経済白書」
- (5) J.C アベグレン (2004) 22 p ~ 23 p
- (6) R. ドーア (2001) 25p
- (7) 奥井智之 (2004) 21 p
- (8) 吉田 浩 (2003) 24p
- (9) 「すべて比較的大規模の直接的に社会的または共同的な労働は、多かれ少なかれ一つの指揮を必要とするのであって、……」「機械装置は……直接的に社会化された労働、すなわち共同的な労働によってのみ機能する」マルクス、向坂訳(1967)第1巻 協業の歴史的展開、428p、機械と大工業、491p
- (10) C.I. バーナード、山本安次郎ほか訳(1968)、78 p
- (11) E.H シャイン、金井壽監訳(2004) 15p
- (12) たいていの生産的労働にあつては、……1人の労働者よりもはるかに大きい総生産物

を供給する。このことは人間は本来、アリストテレスが考えるように、政治的動物ではないにしても、とにかく社会的動物である。マルクス、向坂訳（1967）、第1巻422p

⁽¹³⁾ ハーズバーグの動機づけ衛生理論によれば、外的報酬は不満が、使命感などの内的報酬は満足がモチベーションとして表明されると考えられる。

—参考文献—

- 1 J.C. アベグレン、山岡洋一訳 (2004) 『新・日本の経営』 日本経済新聞社
- 2 R. ドーア、藤井真人訳 (2001) 『日本型資本主義と市場主義の衝突』 東洋経済新報社
- 3 奥井智之 (2004) 『社会学』 東京大学出版会
- 4 吉田 浩 (2003) 『フェルディナンド・テンニエス』 東信堂
- 5 古城利明「共同社会形成の基礎理論」山本栄治編 (1982) 『現代社会と共同社会生成』 垣内出版
- 6 K. マルクス、向坂逸郎訳 (1967) 『資本論』 岩波書店
- 7 C.I. バーナード、山本安次郎ほか訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社
- 8 E.H. シャイン、金井壽監訳 (2004) 『企業文化』 白桃書房
- 9 E. デュルケーム 井伊玄太郎ほか訳 (1967) 『社会分業論』 理想社
- 10 厚生労働省 (2006) 『平成 15 年版労働経済白書』、『平成 18 年版労働経済白書』 内閣府 (2006) 『平成 18 年版経済財政白書』
作田啓一「個人と社会」日高六郎ほか編 (1971) 『岩波講座 哲学V 社会の哲学』 岩波書店
- 11 横山正博「カジュアルワーカーの2極化」赤岡 功ほか編 (2005) 『労務管理と人的資源管理の構図』 第6章 (95 p～111 p)

- 12 横山正博（1997）「パートタイム労働者の基幹労働力化の背景と方向」
『大原社会問題研究所雑誌』No 460

