

まとめ

急速な変化に対して常に俊敏かつ柔軟に応じられる企業のみが勝ち残る今日のビジネス環境において、非正規従業員は非常に重要な役割を果たしています。企業の大部分が、臨時従業員、契約従業員、外部委託従業員、ならびにコンサルタントを活用して自社の正規労働力のスキルを補っている現在、生産性を最大限に高めた状態でビジネスを推進するには、チーム全体を重視するとともに勤労意欲を向上させる必要があります。

人材紹介会社、外部委託業者、およびコンサルタント会社は、必要な人材を適時かつ効率的に獲得してビジネスを常に前進させることを可能にする、極めて重要なサービスを提供しています。企業の人事担当幹部は、自社のサービスに対する需要の増減に対応するための支援や、自社のビジネスにおいて発生する課題や機会を効果的に対処するために、これらのサービス会社を依頼するようになりました。

今後数年間で世界的な人材不足が深刻化すると、人材獲得競争は勤労意欲を高める競争になると考えられます。適切な人材を採用して定年後まで確保し、その勤労意欲とモチベーションと生産性を維持する手法を確立した企業が、確かな競争優位性を得ることになるのです。そのことにより、企業がクライアントに提供する品質やサービスレベルが市場における重要な差別化要素となり得ることができるのです。勤労意欲のレベルが最も高い最良の人材を有する企業—人材紹介会社、外部委託業者、コンサルタント会社、ならびにそのクライアント—こそが、頂点に上り詰めることに間違いありません。

Engaging The Total Workforce

総労働力の

勤労意欲向上に向けて

マンパワー・ジャパン株式会社
〒220-8136
神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1
横浜ランドマークタワー 36F
Tel : 045-227-4407 Fax : 045-227-4754
www.manpower.co.jp

©2006, Manpower Inc. All rights reserved.

A Manpower White Paper

マンパワー社について

マンパワー社(NYSE：MAN)は、総合人材サービス業界における世界的なリーディングカンパニーであり、変化し続けるビジネス環境において顧客企業に成功をもたらすために、サービスを創出し提供しています。2005年度売上額160億ドルである同社は、顧客に対して正社員・派遣社員・契約社員などの人材の提供、社員の査定と選定、トレーニング、人材紹介・職業紹介、アウトソーシングやコンサルティングを含む、全ての雇用ビジネスのための総合的なサービスを提供しています。72カ国・地域4,400のオフィスがつなぐ世界的ネットワークにより、あらゆる業界の中小企業や世界的な大手多国籍企業を含む、年間40万の顧客の要求に応じています。同社の使命は、全体的な労働力の質や能率性の向上によって顧客がコア事業に集中し生産性を上げることを支援することです。マンパワー社は、マンパワー、マンパワー プロフェッショナル、エラン、ジェファーソン・ウェルズ、ライトマネジメントという5つのブランドを展開しています。

マンパワー社ホームページ：www.manpower.com

マンパワーでは、平均的な企業の総労働力に非正規労働力が占める割合を約20%と推定しています。総労働力を対象とした勤労意欲戦略を策定するための出発点として弊社が提案するのは、人事部門の幹部が、自社の総労働力に占める非正規労働力の割合と、非正規労働力が組織のどの部門にいるのかを特定することです。当然のことながら、非正規労働力には、すべての臨時従業員、契約従業員、外部委託従業員、コンサルタントが含まれます。非正規従業員の正確な人数を把握する際に厄介なのは、現場の監督者の多くがコンサルタントと直接取引きしているため人事部門がその取引きを把握していないという点や、多くの企業では人材紹介会社や外部委託業者との取引きを人事部門ではなく購買部門が担当しているという点です。したがって、総労働力の現状を正確に把握するためには、経営陣全体を対象に調査を実施する必要がある場合もあります。

非正規労働力の勤労意欲を向上させることによって得られる可能性のある競争上の利点を考慮すると、このマンパワーの調査は、非正規労働力の人的資源の調達を購買部門や社内のさまざまな部門が行うというより寧ろ、人事部門が集約的に行うということが、説得力のあるビジネスの手法としての提案と言えるでしょう。集約化が不可能な場合は、勤労意欲戦略において、より適正なプロセスを取り、非正規労働力を供給する業者との取引の責任者を対象とするトレーニングの質を高める必要があります。

非正規労働力を特定したら、次の段階では必然的に、非正規労働力の各グループとその雇用主である企業の特徴を明確化し分析します。ここで人事部門の幹部に提案したいのは、正規従業員の勤労意欲に関する調査に非正規従業員を含めることを検討するか、あるいは、非正規従業員向けにその内容を変更したものを作成して別途調査を実施し、現在の勤労意欲のレベルを特定することです。非正規従業員を対象にこのような調査を実施するには、受け入れ企業に非正規スタッフを供給しているすべての企業の協力が必要です。これは、それらの企業の取り組み意欲を高め、勤労意欲戦略の考案に対するアイデアと協力を求める格好の機会となるでしょう。

総労働力を対象にした勤労意欲戦略を策定されていれば、すでに正規従業員向けに実施しているプログラムを非正規

従業員のグループへ拡大、適用し、自社の総労働力の勤労意欲を向上させる機会が必ず訪れます。しかし、資源が限られているために、実現可能な作業を優先させることが必要になる場合もあります。

そのように優先順位を決定する際は、次の要素を考慮しなくてはなりません。

- 事業戦略との整合性
- 組織の人材ニーズ
- 非正規従業員に調査を実施することで得られるフィードバックのうち、最も注意を払うべき内容と緊急措置で対処可能な方法の特定
- 主要な技能を把握するための、自国市場での人材不足の状況と、企業が対処するために人材の採用・確保の際に重視すべきこと
- 労働力の人口動態の傾向。たとえば、定年退職後に非正規雇用のパートタイマーとして労働力に復帰し、そのスキルを提供し続ける可能性が高い高齢労働者の定年退職が差し迫っていることなど
- 正規労働力と非正規労働力のいずれに属しているかにかかわらず、さまざまな人的資源が自社のビジネスに対してもたらす相対的価値

人事部門が総労働力の勤労意欲向上プランの実施に向けてさまざまな解決策を検討する際に、すべてを内部で処理するよりも費用対効果と効率性に優れている可能性のある選択肢として考慮すべきものの1つは、人材サービス会社と契約して、自社の総労働力—正規労働力と非正規労働力の両方—の採用や評価、選考、トレーニング、勤労意欲維持、再就職斡旋を任せることです。これにより、人事部門幹部は戦略策定に集中し続けられるとともに、単一の集約的な人的資源を保持して総労働力を1つにまとめ上げることが可能となります。

将来を視野に入れると、雇用法によって総労働力の勤労意欲の向上が無用に妨げられている場合には、非正規労働者の雇用主と受け入れ企業とが協力して、中央政府や地方自治体に雇用法の改正を促すことを検討するのも賢明と言えるかも知れません。

監督者のトレーニング

チームメンバーとしての非正規従業員の生産性を初日から高めるには、非正規従業員が歓迎され、チームの一員であると感じ、初日からツール・情報源を利用できるように、現場の監督者は良質で一貫したトレーニングを受ける必要があります。監督者はまた、不公平感によるグループ間の緊張関係を緩和するために、正規従業員が非正規従業員の役割と責任を明確に理解するようにチーム全体をどのようにマネジメントすべきかについて、理解を深める必要があります。チーム育成活動と身に付けるべき態度をチーム内の優先事項として見直し、メンバー全員が尊重されていると感じられるようにしなくてはなりません。

非正規従業員管理方針の見直し

多くの企業では、監督者がさまざまな状況にある人達を取り込むことによって、非正規従業員がチームの一員として活躍していると感じられるようにすることを妨げてしまうような方針を取っています。そうした方針は、非正規従業員の使用に制約を課している一部の国においては、その国

の雇用法が完全に遵守すべき手段として実施されている場合もあります。しかし、IDバッジに関する方針のように、雇用法とは無関係の方針も多く存在します。非正規従業員を社内行事やトレーニングジムの利用など、従業員特典の対象外とするような方針は、コストや管理上の問題に絡むものかも知れませんが、非正規スタッフをより平等な形で正規従業員と融合させることができる効果的な手段を検討するべきです。

ビジネス機能の外部委託

ビジネスの一部または全機能を他社に外部委託する際は、正規従業員に対して、任務の重要性を明確に伝えるとともに、自社との相乗効果を高めるような強力な企業文化と従業員の勤労意欲を向上させられる外部委託業者を選定することが不可欠です。こうした外部委託の一環として正規従業員が外部委託業者に移管される場合は、企業と外部委託業者の両者が、従業員移管の際の、感情的な側面をマネジメントすることが必要となります。外部委託業者は依頼元企業との取引の開始後、できるだけ早く雇用の安定感と帰属感を生み出すために力を集結させれば、移管される従業員の勤労意欲のレベルは非常に高まり、その意欲が元の同僚にも伝わるようになります。

総労働力を対象にした勤労意欲戦略の策定

マンパワーは、総労働力を対象にした効果的な勤労意欲戦略を策定・実施するための3段階のプロセスを提案します。これは、人材の採用と確保と生産性を十分に向上させ、こ

の取り組みに要する資源を持つことが正当であることを示すプロセスです。

総労働力の勤労意欲向上に向けて

第1段階	第2段階	第3段階
非正規労働力を活用し、柔軟性、効率、スキルを備えた大規模な人的資源を供給できるようにする。非正規労働力の供給源には、臨時従業員、契約従業員、外部委託従業員、コンサルタントが必要に応じて含まれる。	調査を実施し、自社の総労働力の勤労意欲向上要因と、それらへの取り組み方に対して理解を深める。 緊急措置を実施し、非正規労働力の勤労意欲をより満足できるレベルにまで向上させる。	非正規労働力の各セグメントを含む総労働力を対象にした勤労意欲戦略を策定し、総労働力の生産性と調和の向上を目指す。 自社に非正規従業員を供給しているベンダーと協力して、総労働力を対象に勤労意欲戦略を実施する。 成果を測定し、必要に応じて勤労意欲プログラムを調整する。

目次

エグゼクティブ・サマリー 2

総労働力の構成 3

受け入れ企業が非正規従業員の生産性に与える影響 6

総労働力のパフォーマンス向上 9

人事部門幹部への提案 15

まとめ 18

エグゼクティブ・サマリー

労働の世界は過去数年間で急速に進展し、企業の雇用主はビジネスのニーズの変化に対応するため、人材管理の戦略を変化させてきました。主要ではないビジネスの機能を外部の専門業者に委託する傾向はこの10年間で高まり、外部委託は現在、企業が効率改善策を検討する際の選択肢の1つとして一般的になっています。

また、ITやエンジニアなどの分野の高度なスキルを備えたスタッフの不足を補うために、一定期間の契約で働く社員（契約従業員）が多く使用されるようになってきました。これは、年間の特定の時期に発生する仕事量の急増への対処法として一般的になっています。また正規従業員が欠勤する際や顧客の需要に応じて仕事量が増加する際に、比較的スキルの低い臨時従業員を事務員や工場作業員として使用することも、質の良い補助スタッフを確保する信頼性の高い手段となっています。コンサルタントもまた、社内の人員だけでは対処できない困難なプロジェクトのために専門知識を獲得する手段として、依然、人気を集めています。

これらのグループに属する人々―臨時従業員、契約従業員、外部委託従業員、コンサルタント―はすべて、正規雇用の社員を補完するために雇用主が利用する外部の労働力です。マンパワーでは現在、雇用主がビジネスを運営するためにさまざまな形で活用している人的資源のうち、正規雇用の労働力と非正規雇用の労働力を総合したものを「総労働力」と呼んでいます。今日の大半の企業において、非正規労働力が総労働力に占める割合は20%に上ると推定され、その割合は今後さらに増加するものと見込まれます。

マンパワー社が問題として捉えているのは、殆どの企業が、非正規従業員を自社の労働力の一部としてではなく、派遣元の企業の一員と見なしているということです。このホワイトペーパーでは、こうした認識に一石を投じるために、非正規労働者の派遣元（＝雇用主）とそのクライアント ―非正規従業員の勤務先である「受け入れ企業」― の両方が、彼らの勤労意欲と生産性に関して重要な役割を担っていることを明らかにします。

確かに、米国や英国など一部の国では、受け入れ企業と非正規従業員との間に一定の距離を置くことを義務付ける雇用法が存在します。しかし、この距離は縮められるべきであると確信するに足る理由があります。

なぜ、この問題が重要なのでしょうか。第1に、これからのビジネス全体がさらなる効率化と高い実績を目指している現状においては、労働力の20%を占める非正規労働者の生産性と業績に焦点を絞り、パフォーマンス向上を目指し戦略を立てるのが妥当であると考えられます。第2に、人口動態の変化とグローバル化によって人材の供給が減少が続けると、雇用主は正規労働力のみならず非正規労働力の供給源をめぐる競争にも巻き込まれることとなります。需要の多い分野のコンサルタントや契約従業員は、すでに売り手市場であると自覚して、充実した経験を得られないクライアントは避け、その代わりに、報酬は劣るとしても自分が重視され尊重されていると感じられるような、やりがいのある仕事を与えてくれる企業をクライアントして選んでいます。人材不足が深刻な業界が増え、非正規スタッフの勤労意欲を引き出す必要性を軽視する雇用主ほど、非正規スタッフの獲得に苦勞することになります。これは、自社のビジネスを効果的に機能させるために必要な人材をつなぎとめておくことができるか否かにも直接影響します。

非正規労働力の雇用主と、そのクライアントつまり「受け入れ企業」の双方が、現在および将来において必要な総労働力を最大限に活用し勤労意欲の向上を実現する上で果たすべき重要な役割を担っています。まず求められるのは、正規従業員と非正規従業員の全員を共通の目標に向かって働く同じチームの一員と見なし、相互尊重の精神の下で、従業員全員の役割と貢献をサポートすることです。企業の方針や労働法の改正も、現時点で生産性と勤労意欲の向上を阻んでいるいくつかの障壁を撤廃するために必要な場合があります。

人事部門の幹部への提案

ビジネスの急速な変化に対応するため、この数年間各企業とも柔軟性と効率の向上が求められてきています。そのため、人事部門の役割は大いに複雑さを増しました。人事部門の幹部は、これまでになく流動性の高い労働力を取り込めるよう、人材の採用と確保、および勤労意欲に関する戦略を調整し適応させなくてはなりません。非正規労働力の4つのセグメントは正規従業員と統合されてきたことにより、従業員を形成する基盤は、現在、さまざまな労働力源から供給されるようになってきました。しかし、柔軟性のある労働力を生み出すことは、最初のステップに過ぎません。

人事部門の幹部に、自社の労働力の多大な割合を占める非正規労働力の勤労意欲を引き出す必要性を無視できる余裕はありません。前頁でははっきりと証明されたように、非正規従業員から十分な勤労意欲を引き出す責任を負っているのは人材紹介会社や外部委託業者、コンサルタント会社だ

緊急措置

ここに示す緊急措置は、正規従業員や監督者の目には取るに足らないものと映るかもしれませんが、しかし、これらの対策は、わずかに改善するだけで非正規従業員が受け入れ企業で歓迎されているという認識を高める効果がある方法として、マンパワーの調査でははっきりと浮かび上がってきたものです。

オリエンテーション

正規従業員のオリエンテーションだけに注力するのではなく、自社の総労働力を構成する5つのセグメント全体が情報や資源をしかるべき形で利用できるよう、オリエンテーションと初期トレーニングを実施してください。非正規従業員が良いスタートを切ることができるようにするために必要な企業独自のトレーニングを実施する責任を負いましょう。そして、正規従業員の中から指導役を選任し、企業独自のソフトウェアのトレーニングの支援、やりとりすることが必要になる主要なスタッフの紹介や職場の案内をさせましょう。

けであるという認識は改める必要があります。受け入れ企業は、非正規従業員の勤労意欲のレベルを決定付ける重要な役割を担っています。その影響力をどの程度プラスの方向に及ぼすことができるか否かは、受け入れ企業が目の前の機会を活用する意欲があり、それを実行する力があるかどうかで決定されます。今こそ、総労働力の生産性の向上を目指して、非正規従業員の勤労意欲をより効果的に引き出すための次のステップを踏み出すべき時なのです。

マンパワーの調査によって、非正規労働力の各セグメントの勤労意欲のレベルを高める多くのアイデアや機会が明らかになりました。まずは、非正規労働力の勤労意欲向上に最も大きな影響を与えるいくつかの緊急措置を講じるころから着手することを提案します。それは、「敬意ある待遇」と「期待されていることに関する明確な理解」です。

従業員の識別

従業員の識別方法を変え、労働力のグループ間の境界線を無くすことにより、非正規従業員にとって最も重要なパフォーマンスを向上させる要因である帰属感と敬意を生み出す上で多大な効果があります。確かに、対処すべき雇用への安定感やコストの問題が存在するのは確かです。しかし、IDカードの外観に差を付け、レッテル付けをすることで従業員を区別すべき理由はありません。正規従業員が自分の所属する作業グループでしているように、個人を名前で識別することが可能であれば、そのほうが望ましいでしょう。企業の中には、「契約従業員」やその他の「種類」の従業員としてレッテルを貼るのではなく、非正規従業員をその雇用主である企業の名前（たとえばマンパワー プロフェッショナルなど）で識別し、その方が敬意を持った扱い方だろうと考えているところもあります。しかし、マンパワーの調査に参加した非正規従業員は、この方法を支持していません。

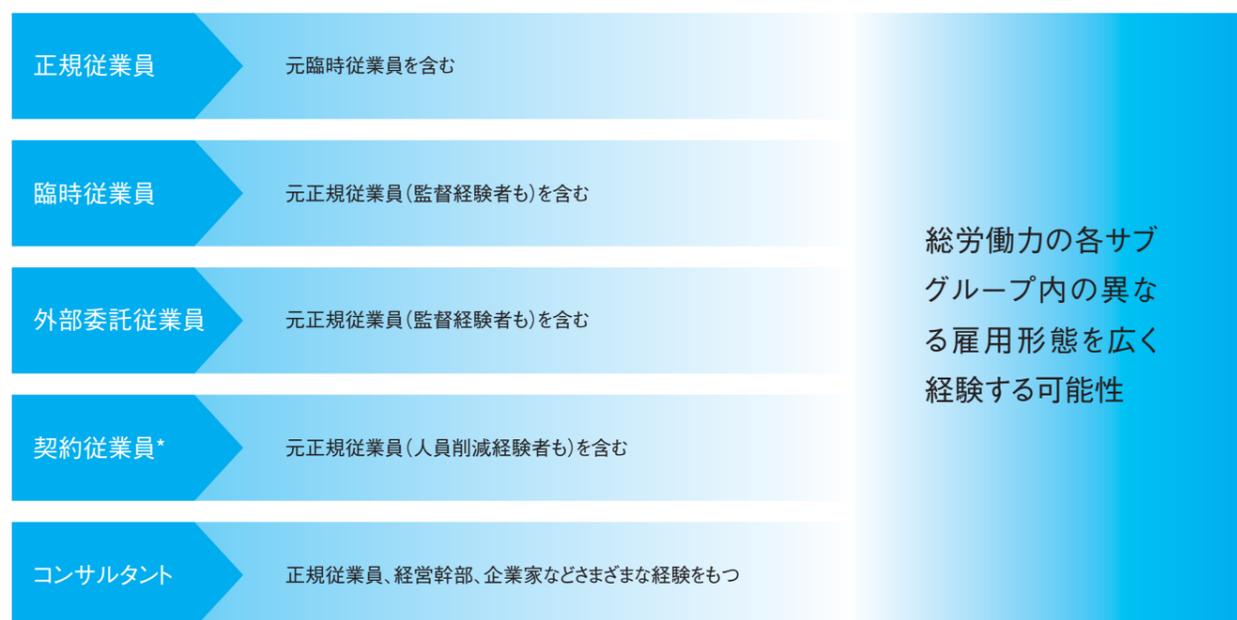
人材の採用と確保に対する影響

正規従業員を対象にしたグループインタビューによって得られたさらに興味深い洞察の1つは、非正規従業員に対する待遇の良し悪しが、正規スタッフの勤労意欲に影響を与えているということです。正規従業員は、非正規従業員が粗末あるいは失礼な扱いを受けているのを目にすると、特に監督者、全体的には自社に対する敬意が低下すると述べています。

これに加えて、現在非正規従業員として働いている労働者の大半は、過去に正規従業員として働いていた経験があり、また正規従業員の多くは過去に非正規従業員として働いた経験があります。ここで、彼らがなぜ、職場における正規従業員と非正規従業員の扱われ方の違いにこれほど容易に気付くのか、その理由が見えてきます。

総労働力のセグメント間の区別があいまいになる

個人の持つ経験



あらゆるレベルの非正規従業員は、自身や非正規従業員である同僚に対する受け入れ企業の待遇が良くない場合、正規従業員登用の勧めを受けても、応じるつもりはないと述べています。彼らのコメントから明らかなのは、受け入れ企業が非正規従業員の勤労意欲を引き出すことができれば、それが彼らを正規スタッフとしてスカウトする際に悪影響を及ぼす恐れがあるということです。これは、人材を正規従業員として採用する前に、実際の職場で評価する手段として非正規労働者の制度を利用することが多い人事部門の幹部と監督者にとって、注目すべき重要なポイントです。さらに重要なのは、非正規従業員の勤労意欲を引き出すことに失敗した場合、正規スタッフの勤労意欲にも悪影響が及ぶ恐れがあるということです。

この問題に対処しなければ、現在売り手市場であることを自覚している高スキルのIT専門家やその他の専門職以外の分野にも今後数年間で人材不足が訪れた場合、競争上、不利な立場に追い込まれることになるでしょう。正規従業員の不足を補うために非正規従業員に依存してきた企業は、非正規スタッフの勤労意欲に対する責任がベンダーだけにあるという認識を改めない限り、自社の仕事を進んで引き受けてくれる人材に出会うことがますます難しくなってきます。

総労働力の構成

労働の世界は、過去10年間で、急速なグローバル化と技術の発達が主因となり、かつてないスピードで進展を遂げました。世界中の企業の雇用主は競争の激化を痛感し、そうした急速な変化に対してより俊敏かつ柔軟に応じられるようになることの必要性を認識し、人材マネジメントをこれまで以上に戦略的に重視し始めています。このことにより全世界で非正規労働力の急増を招き、その勢いは加速し続けています。

非正規労働力に共通の定義はありません。その一因は、労働力におけるこのような分類基準の変化の速さにあります。マンパワーは、このホワイトペーパーにおいて、非正規労働力を「クライアントつまり『受け入れ企業』に人的資源を提供するが、その企業に正規雇用されたスタッフではない、あらゆる種類の労働者」と定義します。こうした非正規労働力を構成するグループには、臨時従業員、契約従業員、外部委託従業員、およびコンサルタントが属します。これらのすべてのグループは相乗的に働き、企業の成功を推進する「人的パワー」を供給するのです。

「非正規労働力全体の規模に関して公式なデータは存在しないが、マンパワーでは平均的な企業の総労働力に占める非正規労働力の割合を約20%と推定している。」

「受け入れ企業」は1940年代から正規雇用の事務員や工場作業員が抜けた穴を埋めるために臨時従業員を活用してきましたが、過去数十年間で臨時従業員の大規模な利用が激増しました。現在では、生産部門やコールセンターが完全に臨時従業員のみで運営・監督されている例は決して珍しくありません。受け入れ企業は、そうした手法により、顧客の需要の増減に対して正規スタッフを使うより、効果的に対応できる柔軟性を備えた、信頼できる労働力を確保することができるのです。

1990年代には、正規雇用の専門職社員に足りない部分を専門技術を持つ契約従業員を使用して補う例が増え始め、Y2K問題とネットバブルによってITの専門家が労働市場で最も売れ筋商品となった90年代末にはこれがピークに達しました。それ以来、専門性を持つ契約従業員の使用は、エンジニアから検査技師や市場調査員に至るあらゆる職種がその対象となるまでに拡大と進展を続けています。

コンサルティング産業は生まれてから数十年の歴史がありますが、急激に成長を遂げたのは過去10年間のことです。受け入れ企業が正規労働力だけでは遂行できない大規模なプロジェクトや新事業の立ち上げのために、「オンデマンド」の専門知識の提供をコンサルタントに求めることが増えたためです。コンサルティング産業は、経営コンサルタントのみならず、ITや人事、戦略、ロジスティクスなど、さまざまな分野のコンサルタント業務を含むまでに成長しました。

外部委託(アウトソーシング)は、コアビジネスではない機能をその業務をより効果的に遂行することのできる他社に移転させることで、受け入れ企業が自社のさらなる俊敏化と効率化を追求するために生まれた、非正規労働力を活かす最も新しい手法です。外部委託された業務は、外部委託業者から出向いたチームが受け入れ企業の社内で遂行する場合もあれば(たとえばメールルーム、メンテナンス、清掃、コピー機修理、カフェテリアなどのサービスの外部委託)、IT分野の外部委託で多く見られるように、国内や海外にある外部委託業者の施設に勤務するチームが遂行する場合もあります。外部委託サービス産業では、最近、人材採用の外部委託も行われるようになり、正規・臨時・契約従業員の採用業務を人材サービス会社に依頼する企業も出てきています。

非正規労働力全体の規模に関する公式なデータは存在しませんが、マンパワーでは平均的な企業の総労働力に占める非正規労働力の割合を約20%と推定しています。この推定値は、年間40万件のクライアントとの取引から得た知識と、各国労働省・業界団体によるデータ、広範囲に調査したデータ、ならびに世界的なコンサルティング会社が実施したさまざまな国際的調査に基づくものです。マンパワーでは、この分類(=セグメント)に属する労働力は、人材不足の深刻化を背景に、今後も成長を続けるものと予測しています。このような深刻化により、受け入れ企業が自社のビジネスを運営するのに必要な人材の獲得は、ますます困難を極めることになるでしょう。

「米国企業の93%は、何らかの種類の非正規労働者を使用している。これらの企業において、非正規労働者を使用する理由として圧倒的多数を占めるのは、人材と人員配置の柔軟性のニーズである。73%は非正規労働者を使用する『非常に』または『ある程度』重要な理由として、『専門的知識・技能を持つ人材』のニーズをあげている。」

出典：アメリカ経営協会 (American Management Association)、2000年

非正規労働力の各セグメントの特徴

労働者が非正規労働力の一員として働く理由は各セグメントによって明確に異なり、労働者と雇用主および実際の勤務先である受け入れ企業との関係にも重要な相違がありま

す。こうした相違は、非正規労働力の4つのセグメントから勤労意欲を引き出すことの難しさを示しています。

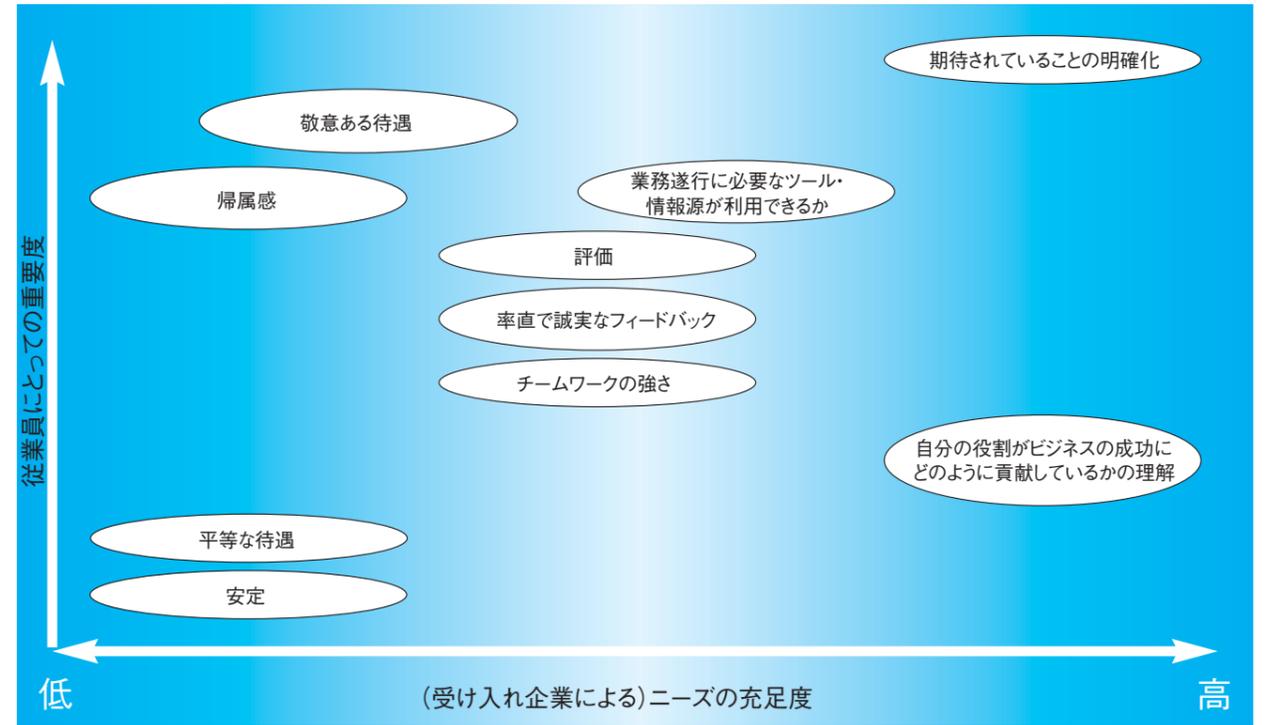
非正規労働力

臨時従業員	契約従業員*	外部委託従業員	コンサルタント
一般的にはスキルの低い大卒未満	一般的にはスキルの高い大卒の専門家	大卒および大卒未満	スキルの高い大卒の専門家
顧客先でオンサイト勤務	顧客先でオンサイト勤務	顧客先でオンサイト勤務または自社所有施設で勤務	顧客先でオンサイト勤務または自社所有施設で勤務
クライアントからは非正規スタッフと見なされる	クライアントからは非正規スタッフと見なされる	クライアントからはベンダーの一員と見なされる	クライアントからはベンダーの一員と見なされる
短期または長期の業務での勤務	短期、長期、またはプロジェクト単位の業務での勤務	一般的にはクライアントとの外部委託サービス契約に基づく長期業務	一般的には一定のプロジェクト単位または期間での勤務
例) 事務、生産、コールセンター業務など	例) エンジニア、IT、販売・マーケティング、科学、マネジメントなどの職種	例) メンテナンス、カフェテリア、コピー機修理、出張手配、人員配置などの外部委託	例) 経営コンサルタント、会計監査員、ジェファーソン・ウェルズ社の専門家など

*「契約従業員」という呼称の意味合いは、労働法の内容に応じて国ごとに異なる点に注意すること。たとえばフランスでは、臨時労働者をいかなるレベルや期間で雇う場合にも契約が必要である。したがって、すべての臨時労働者は、事実上、契約従業員となる。ほとんどの国では、「契約従業員」という呼称は、単に従業員の位置付けを高め評価していることを伝えるために使用されている。

パフォーマンス向上の要因

受け入れ企業から移管された外部委託従業員



正規従業員と非正規従業員間の緊張関係

グループインタビューからは、多くの受け入れ企業において正規従業員と非正規従業員間に存在する緊張関係も明らかになりました。こうした緊張関係は、雇用の不安定感、報酬に対する不公平感、ならびにグループによる就業規則の違いに根ざしていることが多く、生産性に著しく影響を及ぼしており、対処すべき問題です。

たとえば、臨時従業員は通例、受け入れ企業で新規業務を開始するときに、期待を上回る働きをする必要があると強く感じます。これは、その業務から外されないよう、自分の能力を示したいからです。同様の業務を遂行し、これを期待以上のパフォーマンスと見る正規従業員は、その臨時従業員に自分の仕事を奪われるのではないかと多大な脅威を感じる可能性があります。

契約従業員の場合、正規従業員に比べて報酬が高く、勤務時間の柔軟性が高いと一般的に考えられています。しかし、契約従業員は勤務した日数分しか報酬を支払われず、同様の役割にある正規従業員が受けられるような福利厚生を受けていないということを、正規従業員は理解していません。また、最もやりがいのある業務が契約従業員に割り当てら

れていると正規従業員が感じる場合、正規従業員は自分が不公平な扱いを受けていると認識します。これは、新しいスキルを習得し自分のキャリアを高めようとする正規従業員の能力を抑制してしまいます。

正規従業員は、コンサルタントを契約従業員とほぼ同じように捉え、コンサルタントが自分たちよりも高い報酬を受け取り、やりがいのある業務を割り当てられていると認識し、彼らに敵意を抱く傾向にあります。

外部委託従業員の存在は、正規従業員が、自分たちの仕事も外部委託が可能であるという認識を抱かせがちであり、そのことが雇用の安定感を低下させます。このような恐怖心を抱くのは、外部委託従業員とスキルのレベルが同等の正規従業員にのみ見られる傾向です。外部委託が現在のトレンドであることが背景となり、こうした不安が生じるのは当然であるとも言えます。しかし、監督者が正規従業員の戸惑いと不安を緩和させる対策を取ることによって、対処することが可能です。

勤労意欲の格差：外部委託業者への移管

マンパワーによる調査で得たデータを分析したところ、今日、人事部門の幹部が直面している、外部委託に関する主な課題が明らかとなりました。それは、外部委託業者に直接雇用された外部委託従業員と、受け入れ企業から外部へ移管された外部委託従業員が示す勤労意欲のレベルに、歴然とした、かつ、厄介な格差が存在するという事です。移管された外部委託従業員は、帰属感の弱さ、雇用への不安感、さらには受け入れ企業から敬意ある扱いや平等な扱いを受けていないという認識を示しています。また、外部委託業者、つまり新たな雇用主に対する勤労意欲のレベルはさらに低くなっています。これは、移管された外部委託従業員が、2つの企業の間で感情的にある種の宙吊り状態になっていることを示唆しています。

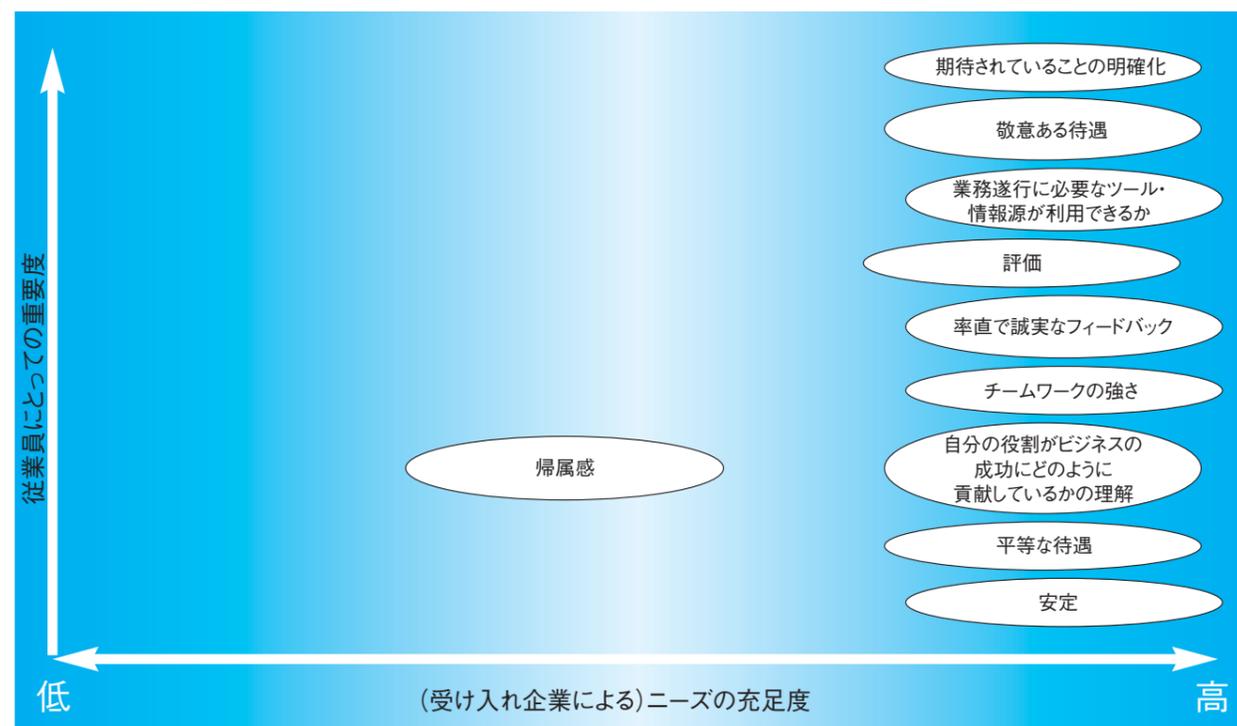
このホワイトペーパーで先に述べたように、このグループは外部委託業者に直接雇われた外部委託従業員に比べ、受け入れ企業に対して著しく強い親和感を抱いています。

下図に示しているように、このような状況で労働者がある雇用主から別の雇用主の下に移る際は、従業員の勤労意欲に対して、より多くの注意を払う必要があります。この調査結果は、外部委託業者にとって懸念材料であるはずですが、勤労意欲のレベルが低い従業員は、クライアントに提供するサービスの質と、総労働力のモチベーションのレベルの両方に悪影響を与える恐れがあるためです。先述のように、モチベーションの高さは人から人へ伝染します。

これらの結果から、最善の解決策は労働者を受け入れ企業から外部へすべて移管するのを避けることであると考えられる向きもあるでしょう。しかし、そうすると受け入れ企業として必然的な問題を抱えることになり、また人材不足の深刻化によって従業員を可能な限りつなぎとめ、再訓練する必要性が高まっているため、実行可能な選択肢であるとは考えられません。

パフォーマンス向上要因

外部委託従業員：外部委託業者が直接雇用



臨時従業員

臨時従業員は、主に受け入れ企業の事務、生産、およびその他のサポート部門のスタッフとして、仕事量がピークにある時や正規従業員の欠勤時に不足を補うために短期または長期で使用されます。特定の組織に正規従業員として勤務するよりも柔軟な働き方ができるという理由から、この労働形態を選ぶ臨時従業員は多く存在します。臨時従業員として働く層の典型は、ワーキング・マザー、定年退職者、あるいは他にも若干の収入源をもつ個人事業主などです。臨時従業員として働きながら自分の能力を見せる機会を得て、クライアントつまり「受け入れ企業」から正規スタッフとして登用されることを期待する労働者も存在します。この中には、失業や人員削減を経験して労働力に復帰した人や、転職によってより良い機会を求めている人が含まれます。臨時従業員の約70%は、このような形で正規登用されています。臨時従業員の業務期間は、受け入れ企業のニーズに応じて1日から1年以上となります。

契約従業員

契約従業員は一般的には大卒者で、受け入れ企業においては専門的なスタッフとして、仕事量がピークにある時や、不足する人手を補うため、あるいは特別な大規模プロジェクトをサポートするために使用されます。契約従業員がこの労働形態を選ぶ典型的な理由は、特定の組織に正規従業員として勤務するよりも柔軟な働き方ができ、やりがいのある多様な仕事ができるからです。小規模事業主が、ビジネスの不振時に収入を補うために不定期に契約従業員として働く場合もあります。別の企業から人員削減で解雇された後に契約従業員として働きながら、自分の能力を見せる機会を得て、クライアントつまり「受け入れ企業」から正規スタッフとして登用されることを期待する労働者も存在します。契約従業員の約70%は、このような形で正規登用されています。契約従業員の業務期間は、受け入れ企業のニーズに応じて数週間から1年以上となります。

外部委託従業員

外部委託従業員は、一般的に、受け入れ企業が自社にとって主要ではないと判断したビジネス機能を遂行するために、その業務の外注先として選んだベンダーの下で働きます。外部委託従業員は、外部委託業者から直接雇用される場合と、当該のビジネス機能の外部委託が決定した後に受け入れ企業から外部委託業者に移管される場合とがあります。外部委託従業員は外部委託業者の正規従業員と見なされますが、受け入れ企業との外部委託契約は定期的（一般的には1年毎）に更新されます。外部委託従業員はスキルの低い大卒未満で、オフィス機器の修理・メンテナンスやメールルーム、カフェテリアサービスのような業務を行う労働者もいれば、ITなどの分野を専門とする大卒の専門家である場合もあります。外部委託契約の内容と提供するサービスの種類によって、受け入れ企業でオンサイト勤務をする場合と、自社所有の施設で勤務する場合があります。

コンサルタント

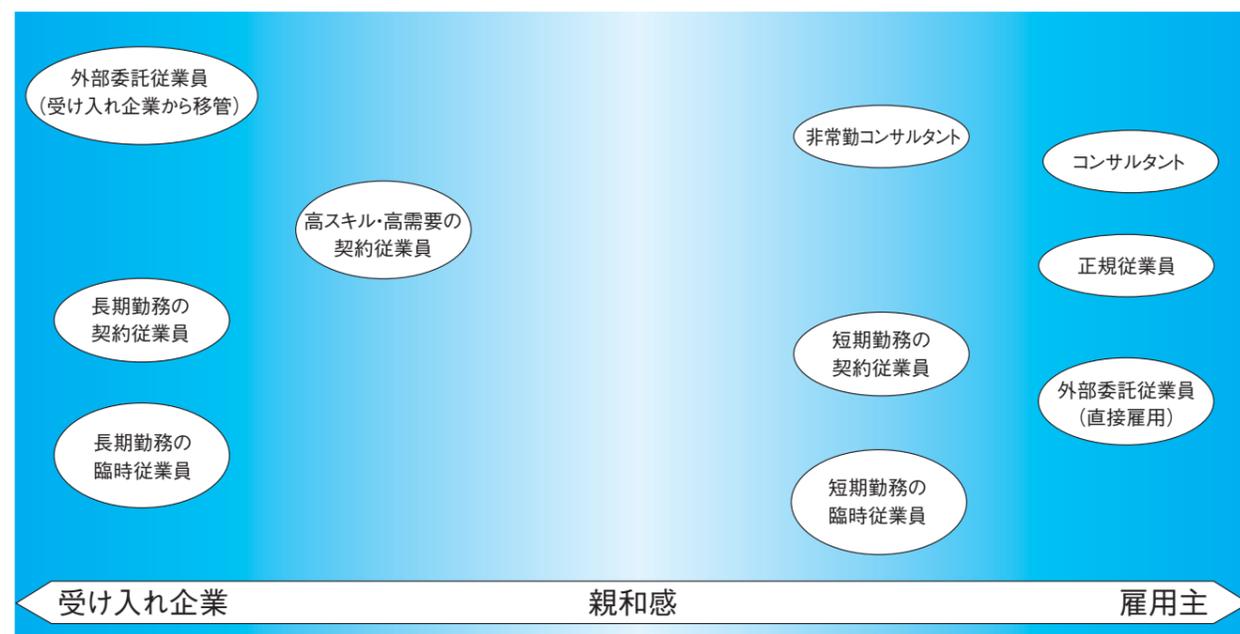
コンサルタントは一般的にスキルが高い大卒者で、プロジェクト単位で受け入れ企業に活用され、ビジネス上の困難な問題の解決、あるいは新しい戦略的立案の策定や実施をサポートします。業務期間は数週間から1年以上が通例です。コンサルタントは、通常、コンサルティング会社の正規スタッフと見なされますが、コンサルタント会社に「非常勤」として所属するフリーランスのコンサルタントも存在します。受け入れ企業でオンサイト勤務する場合もあれば、自分のオフィスで勤務する場合、あるいは両方で勤務する場合もあります。

受け入れ企業が非正規従業員の生産性に与える影響

マンパワーは先ごろ、コンサルタント、外部委託従業員、臨時従業員、契約従業員、ならびに正規従業員の勤労意欲を左右する要因に関して定性的な洞察をさらに深めるために、米国、英国、インド、シンガポール、およびオーストラリアにおいて25回のグループインタビューを実施しました。今回の調査で明らかになったのは、非正規従業員のモチベーションと生産性の向上に関しては、非正規従業員の実際の勤務先である受け入れ企業の役割が、企業側の一般的な認識よりもはるかに大きいということでした。しかし、人事部門の幹部の大半は、自社内で非正規従業員を直接雇用しているベンダーの裁量によるものだという認識を弊社に示しているのが現実です。

この認識は、受け入れ企業との関係に対する非正規従業員の認識と完全に対立しています。雇用主と受け入れ企業に対する親和感についてインタビューの各グループに尋ねたところ、給与を支払っているのは実際の雇用主であるにもかかわらず、受け入れ企業に対する親和感のほうが強いというグループも数組ありました。

受け入れ企業と雇用主に対する親和感の相対比較



勤労意欲のレベル

マンパワーの定性調査によって明らかになった興味深い事実は、総労働力のうち勤労意欲のレベルが最も高いセグメントは正規従業員ではなく、コンサルタントと、外部委託業者から直接雇用された(受け入れ企業から移管されたのではない)外部委託従業員であるということです。これらの2つのグループは、勤労意欲向上の要因でのすべての項目において、その充足度が、調査に参加した他のグループに比べて高くなっています。正規従業員の勤労意欲のレベルは、コンサルタントと外部委託従業員のグループよりも大幅に低いという結果になりました。

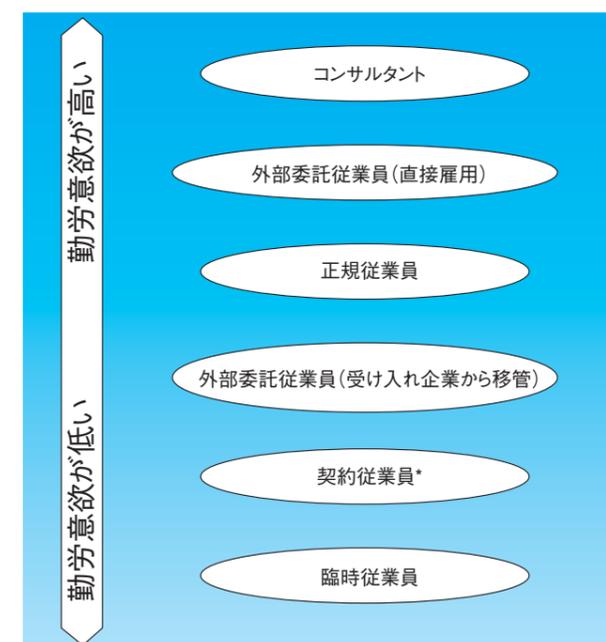
コンサルタントと外部委託従業員の勤労意欲の高さの原因になっていると考えられるのは、彼らのパフォーマンスと、各々の雇用主であるコンサルティング会社、外部委託業者の提供するサービスとの間に相関関係があるという事実です。それらのサービス内容については、受け入れ企業の正規従業員には、必ずしも明示されているとは限りません。したがって、コンサルティング会社と外部委託業者が、上手く勤労意欲を引き出すことに成功しているのは、提供するサービス自体が、ビジネスとしての優先度が高いものであるからです。

勤労意欲のレベルが異なる理由を突き止めるためには、雇用主と受け入れ企業がそれぞれ正規・非正規従業員の勤労意欲にどの程度の役割を担っているのかを確認する必要があります。マンパワーの調査では、勤労意欲のレベルが最も高いグループは、受け入れ企業よりも各々の雇用主に対して強い親和感を持っていることが明らかになりました。

マンパワーの調査によってはっきりと示されたのは、非正規従業員の勤労意欲のレベルの改善に対する責任は、雇用主と受け入れ企業が共同で担っているということです。他の雇用主と同様に、非正規従業員の雇用主には従業員の勤労意欲を引き出す責任がある場合が多く、既にこの問題については他社によって繰り返し詳細に議論されてきました。したがって、今回は問題の焦点を、非正規従業員の勤労意欲における受け入れ企業の役割にあてたいと思います。

受け入れ企業の大半は、非正規従業員から勤労意欲を引き出すことに対して負っている責任の高さを自覚していません。したがって、非正規従業員のニーズを十分に満たしていないのも驚くべきことではないのです。受け入れ企業は、総労働力の約20%を非正規従業員が占めていて、その非正規労働力への容易に対処可能な課題に対応していないがために、最適な生産性よりも低いレベルで業務を遂行しているかも知れないという現実を認識すれば、この問題に取り組むモチベーションは自ずと上がるはずです。

総労働力の勤労意欲のレベル



平等な待遇

非正規従業員は、受け入れ企業内で正規スタッフと自分たちとの間を区別する言葉や方針、慣習に対して不快感を示しています。自分たちに渡される「契約従業員」や「コンサルタント」と貼られたIDバッジは、特に、そのバッジに個人名が記載されていない場合、軽視されていると感じています。臨時・契約・外部委託従業員は、正規雇用の同僚たちとのチーム育成活動への参加や、フィットネス施設などの従業員特典の利用を禁ずるような方針は、差別的待遇であると捉えています。非正規従業員の待遇を正規従業員と差別化することを義務付ける雇用法が存在する国もありますが、非正規従業員はこの事実を雇用主や受け入れ企業のいずれからも説明されていないか、あるいは説明に納得できないと考えています。

業務遂行に必要なツール・情報源が利用できるか

非正規従業員が受け入れ企業での勤務を開始する際、自分の業務の遂行に必要な情報源やツールを提供されないことが多いという不満は根強く存在します。調査参加者のうち数人が、受け入れ企業側の準備不足のために業務開始から数日間、コンピュータの使用やネットワークへの接続ができなかった経験を明かしています。コンサルタントは、自分の業務の遂行に必要な情報を得たり、そうした情報を持っている受け入れ企業内の人物に接触したりするのに苦労することに不満を示しています。こうした障害はすべて、非正規従業員の業務遂行能力を低下させ、また自分の役割が一時的なものであるという点からも、雇用に対する安定感を低下させると考えられています。この感覚を、受け入れ企業が実際には自分の足を引っばっているかのように感じると説明する参加者もいました。

役割遂行のためのトレーニングの提供

非正規従業員が新しい受け入れ企業での業務を開始する際、雇用主は、職務要件や彼らが勤務することになる企業や部署に彼らを可能な限り適応させるための責任を負っています。

非正規従業員はそれに加えて、自分が業務を遂行するために必要なトレーニングやオリエンテーションを受け入れ企業が別途提供する必要があると指摘しています。たとえば、当該のプロジェクトに関連する情報の所在を説明したり、関連する業務の責任を負っているチームのメンバーを紹介したり、事務用品を置く場所を助言したり、企業独自のオンラインシステムの使い方を説明することなどです。受け入れ企業は、新規の非正規従業員のトレーニングにおいて果たすべき役割の認識と実施に一貫性がないと見なされています。

率直で誠実な双方向のフィードバック

非正規労働力に属するすべての人が、肯定的・否定的な両方のフィードバックを受け入れ企業から与えられることを強く望んでいます。これを最も重視しているのはコンサルタントです。臨時・契約従業員は、受け入れ企業と雇用主のいずれもこうしたフィードバックを自分自身のパフォーマンスの改善に役立つほど十分に提供していないと感じる傾向が最も強くなっています。

非正規従業員のすべてのセグメントは、受け入れ企業が非正規従業員のアイデアや提案が共有されることを推奨し、そうしたフィードバックに敬意をもって耳を傾けるような環境で働きたいと述べています。これは、非正規従業員が受け入れ企業から重視されているとどの程度感じるかに影響を与える、極めて重要な要因です。

チームワークの強さ

非正規従業員は、受け入れ企業で所属するチームに在籍する正規従業員のモチベーションのレベルが、自分のモチベーションと生産性のレベルに大きく影響を与えると指摘しています。逆に、チームが上手く機能していないときは反対のことが起こります。つまり、モチベーションのレベルは人から人へ伝染するのです。正規従業員である同僚が、非正規従業員を正式に対等なチームメンバーとして扱い、その貢献を歓迎するのも有効です。

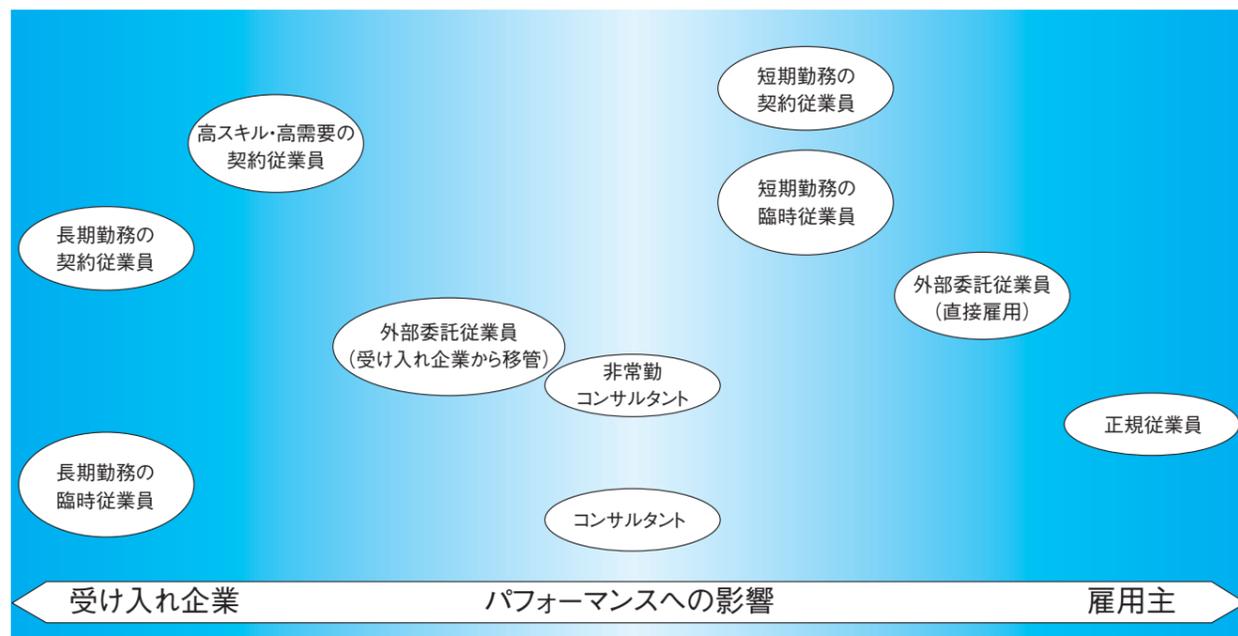
受け入れ企業に対する親和感が最も強いインタビューのグループは、当然ながら、受け入れ企業から外部委託業者に移管され、実際は別会社に雇用されているものの、移管後も同じ役割と環境で働いている従業員です。こうした人々が複雑な親和感を持つのはもっともであり、彼らの雇用主と受け入れ企業の双方がこれを効果的にマネジメントすることで、雇用主である外部委託業者が従業員の勤労意欲を上手く引き出し、移管の際の感情的な問題（たとえば帰属感や、尊重・重視されている感覚など）に対処できるようにする必要があります。

受け入れ企業に対する親和感が非常に強いグループとしては、他に、受け入れ企業に長期勤務する臨時従業員と契約従業員が挙げられます。これらのグループは、受け入れ企業に長期間勤務する間に強い関係と帰属感が築かれたことによって、本来は雇用主に対して抱くべき感情が、事実上、受け入れ企業に対して向けられています。

高いスキルで、容易に別の仕事も見つかるとう覚している契約従業員も、受け入れ企業への親和感が強いグループです。このグループがやや異なるのは、「報酬への意識」が比較的強いいため、受け入れ企業と雇用主のいずれに対しても強い忠誠心は抱いておらず、むしろ、やりがいがあり、自分のスキルと成果が重視されていると強く感じられるような仕事をするを選ぶという点です。受け入れ企業がこうした仕事を提供できなければ、このグループはすぐに別の仕事へ移ってしまいます。

逆に、コンサルタントと外部委託業者から直接雇用された（受け入れ企業から移管されたのではない）外部委託従業員は、実際の雇用主に対して強い親和感を抱いています。

受け入れ企業と雇用主が従業員のパフォーマンスに与える影響

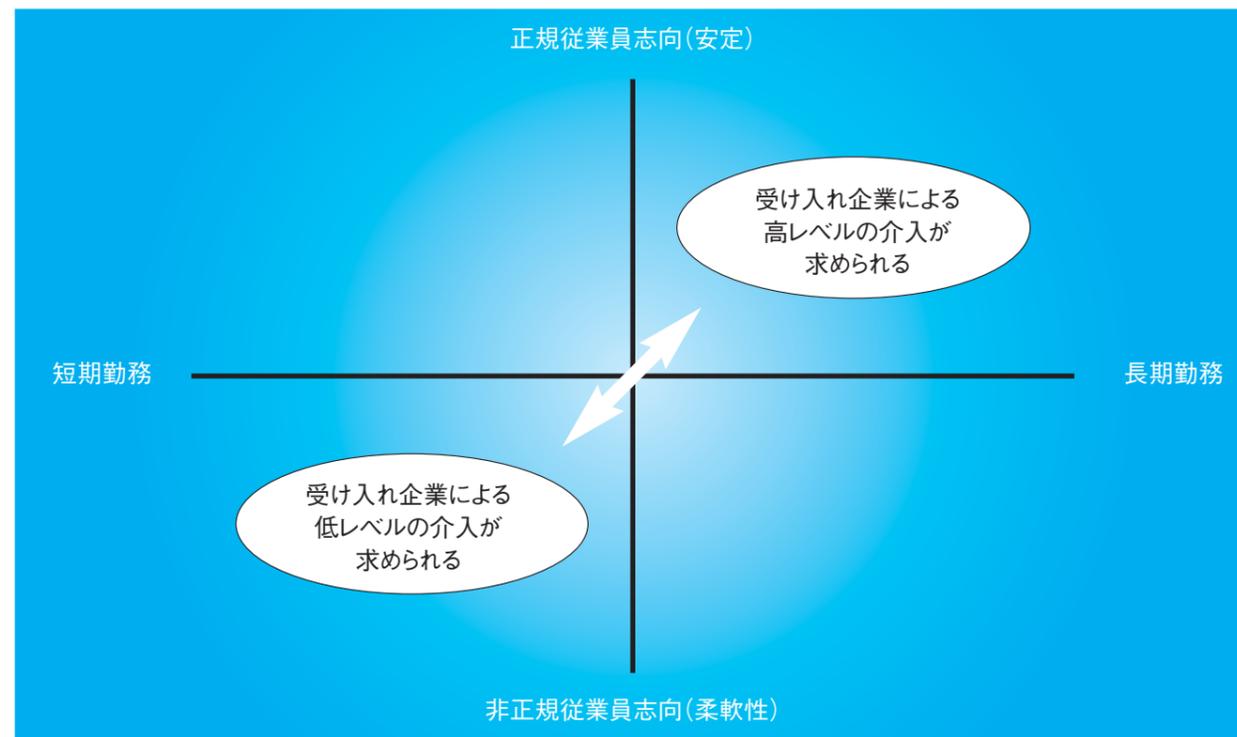


受け入れ企業に対する親和感とは別に、マンパワーの調査に参加した非正規従業員のほぼ全員は、モチベーションとパフォーマンスのレベルを向上させる要因の50%以上は受け入れ企業に責任があると述べています。前頁の図が示すように、受け入れ企業の人事部門の幹部の大半が非正規従業員の生産性の向上に関して自覚している責任の度合いとは正反対に、インタビューでは、自身のパフォーマンスを向上させる要因のほぼ100%が受け入れ企業に責任があると考えているグループもいくつかあります。

「**勤労意欲が十分な従業員の3分の2以上が勤勉に働き2年後も同じ職に留まっている可能性は高い。3分の1は、顧客のために全力を尽くす。また、93%は現在よりも少ない賃金でも働く意志がある。勤労意欲に欠ける従業員が同様の意志を持つ割合は10%である。**」

出典：米国人材マネジメント協会
(Society for Human Resource Management)、2005年

安定と柔軟性の関係



マンパワーの調査によると、下図に示したように、非正規従業員が受け入れ企業に対してどの程度緊密な関係を望むかは、雇用の安定か、その対極にある労働形態の柔軟性をどれだけ望むかに直接的に関係しています。安定と柔軟性を両極に置いたこの軸は、非正規労働力のさまざまなグループに属する人々のパフォーマンスを向上させる要因を検討する際にさらに重要になります。

非正規従業員が受け入れ企業に勤務する期間が長くなればなるほど、受け入れ企業には高レベルの介入を行うことが必要になります。これは、我々が現在直面しつつある人材不足が非正規従業員の勤務期間の大幅な長期化を招く傾向があるためです。人材不足が深刻化すると、非正規従業員の勤労意欲をより効果的に引き出すことができない受け入れ企業は、人材を他の企業に奪われてしまうこととなります。

総労働力のパフォーマンス向上

マンパワーでは、正規従業員と非正規従業員のいずれのモチベーションとパフォーマンスに影響を与える12の勤労意欲に結びつく要因を特定しました。

マンパワーの調査で、非正規労働力のあらゆるセグメントにとって重要な2つのパフォーマンス向上の要因となるのは「期待されていることが明確に伝わっていること」と「敬意ある待遇」であることが明らかになりました。受け入れ企業はこうしたニーズを十分に満たしていないと見なされており、それが非正規従業員のモチベーションとパフォーマンスの向上を妨げる原因となっています。

勤労意欲向上への要因

1. 敬意ある待遇
2. 期待されている事柄に関する明確な理解
3. 帰属感
4. 平等な待遇
5. 業務遂行に必要なツール・資源・情報が利用できるか
6. 自身の役割における業務遂行に必要なトレーニングの提供
7. 率直で誠実な双方向のフィードバック
8. チームワークの強さ
9. 評価
10. 学習・能力開発・成長の機会の提供
11. 自身の役割がビジネスの成功にどのように貢献しているかの理解
12. 安定

敬意に関する課題

非正規労働力のあらゆるセグメントにとって最も重要なパフォーマンス向上要因でありながら、受け入れ企業が効果的に対処できていないのは、敬意をもって非正規従業員を扱うということです。非正規従業員は、受け入れ企業の正規従業員が自分たちに挨拶すらしようとせず、自分たちの名前を覚える気もないような受け入れ企業に対して、強い不満を示しています。逆に、チームの一員として迎えられ、勤務の初日から最終日まで敬意をもって扱われたと感じた受け入れ企業に対しては、非常に好意的に評価をしています。受け入れ企業で軽視されていると感じた場合、モチベーションとパフォーマンスのレベルが低下するという点は、インタビューのグループ全体を通じて顕著に示されました。

期待の明確化

非正規労働者はすべて、自分の業務で良い結果を出すことを強く望んでいると述べています。しかし、自分自身に対して受け入れ企業が期待していることへの明確性が欠けるために、この努力が妨げられることが多いと指摘しています。これは明らかに、非正規従業員の直接の監督者に責任のある問題です。

帰属感の必要性

非正規労働力のどのセグメントも、最高のパフォーマンスを発揮できるよう意欲を高めるためには、受け入れ企業に対する帰属感を感じる事が重要であると指摘しています。しかし、すべてのセグメント(グループ)は、これを、受け入れ企業が自分たちのニーズを最も満たしていない領域の1つであると述べています。人事部門の幹部が非正規従業員を自社の労働力の一員と見なしておらず、また、非正規従業員の多くが自身の雇用主よりも受け入れ企業に強い親和感を抱いているという事実を考慮すると、これは驚くべきことではありません。