

第10期研究テーマ

日本労働研究機構委託調査研究

労働の多様化に向けた労使の役割

—— 中京地区自動車産業の実証研究 ——



平成 10 年 7 月

中 部 産 政 研

第10期 研究テーマ

平成10年 7 月

労働の多様化に向けた労使の役割

—— 中京地区自動車産業の実証研究 ——

中 部 産 政 研

序 文

この報告書は、当研究会が日本労働研究機構の委託を受けて行った「労働の多様化に向けた労使の役割—中京地区自動車産業の実証研究—」という調査研究の成果をまとめたものである。

労働省の調査（1996年）でも明らかにされたように、近年就業形態の多様化は急速に進展しつつある。とりわけホワイトカラー職場における派遣、契約、出向社員等、いわゆる非正規社員の割合が顕著に増加しており、この流れが一層進展するとしたら、今後我が国の伝統的雇用・人事システムに重要な変化をもたらすこととなろう。当研究会は、事務・技術部門などのホワイトカラー部門におけるいわゆる「非正社員化」の実態、動向を明らかにするとともに、今後労使が取り組むべき課題についての検討を試みた。

調査は中京地区における自動車・部品関連企業を中心とする 約100社を対象としたが、「多様化」の展開は、企業の雇用政策、派遣企業などの経営戦略、労働者の就業意識、それに労働組合の組織戦略によって規定されるであろうとの認識のもと、需要側の「企業」、供給側の「派遣・請負企業」、多様化の担い手である「非正規社員」、そして「労働組合」のそれぞれに対してアンケート、聞き取り調査を実施することによって、「多様化」の全貌を把握するよう努めた。

調査結果をご覧頂くとお判りのように、これまでこの「多様化」の進展が、必ずしも明確な政策によって進められてきたものではなく、言ってみれば市場原理による成り行きであるとも考えられる。労働の多様化、柔軟化は企業競争力を高め、国民経済全体の効率化に寄与するものと期待される反面、今後労使双方が適正な取り組みを怠れば、正社員、非正社員を問わず、労働者全体が犠牲を強いられることにもなりかねない。そうならないことを願っていくつかの提言をまとめた。この報告書が、各位による一層の研究のお役に立てれば幸いである。

最後に、1年間にわたり当調査研究をご担当頂いた金城学院大学の山本郁郎教授、専門委員の方々、アンケート、ヒアリングにご協力下さった皆様、又、日本労働研究機構にお礼を申し上げます。

1998年 6 月

中 部 産 政 研
理事長 足 達 廣 紀

目 次

提言

調査結果

I. 課題と要約

I-1. 調査の課題と枠組	5
I-2. 調査結果の要約	8
I-2-1. 企業における非正社員化の実態と論理	8
— 企業アンケートおよび聞き取り調査を中心として —	
I-2-2. 非正社員の就業意識と仕事満足度	13
— 非正社員個人アンケート調査を中心として —	
I-2-3. 非正社員化に対する労働組合の対応	16
I-2-4. 人材供給企業の経営戦略と雇用管理	17

II. アンケート調査結果の分析

II-1. 企業アンケート調査結果の分析	18
II-1-1. 調査の概要	18
II-1-2. 企業アンケート調査の結果	18
II-2. 労働組合アンケート調査結果の分析	25
II-2-1. 調査の概要	25
II-2-2. 労働組合三役アンケート調査結果の分析	26
II-2-3. 職場委員アンケート調査結果の分析	28
II-3. 非正社員個人アンケート調査結果の分析	29
II-3-1. 調査の概要	29
II-3-2. 回答者の属性	29
II-3-3. 男子非正社員の就業意識と就業満足度	35
II-3-4. 女子非正社員の就業実態と就業満足度	45

Ⅲ．聞き取り調査結果の分析

Ⅲ－１．調査の概要	55
Ⅲ－２．混在型職場調査事例	56
Ⅲ－２－１．完成車メーカーA社の事例	56
Ⅲ－２－２．完成車メーカーB社の事例	60
Ⅲ－２－３．自動車関連部品メーカーC社の事例	64
Ⅲ－２－４．自動車関連部品メーカーE社の事例	68
Ⅲ－２－５．自動車関連部品メーカーG社の事例	72
Ⅲ－２－６．自動車関連部品メーカーH社の事例	77
Ⅲ－２－７．自動車関連部品メーカーI社の事例	83
Ⅲ－２－８．自動車関連部品メーカーJ社の事例	85
Ⅲ－３．労働組合の考え方と取り組み事例	91
Ⅲ－４．派遣・請負企業の雇用・人事管理の事例	95
Ⅲ－４－１．系列特定派遣企業AH社の事例	95
Ⅲ－４－２．系列特定派遣企業CH社の事例	97
Ⅲ－４－３．系列特定派遣企業FH社の事例	100
Ⅲ－４－４．独立特定派遣企業X社O営業所の事例	103
Ⅲ－４－５．独立一般派遣企業Y社の事例	104
Ⅲ－４－６．独立一般派遣企業Z社N支社の事例	106

補足資料

資料１．企業アンケート調査表および集計結果	109
資料２．労働組合三役アンケート調査表および集計結果	120
資料３．職場委員アンケート調査表および集計結果	124
資料４．非正社員個人アンケート調査表および集計結果	128
資料５．聞き取り調査先リスト	139

研 究 体 制

研究主査・執筆

山 本 郁 郎

金城学院大学現代文化学部教授

専門委員

企業委員

二 村 精 二

日本特殊陶業(株) 人事部人事課課長

伊地知 隆 彦

トヨタ自動車(株) 人事部企画室長

松 永 光 司

(株)デンソー 人事部企画主任部員

堀 野 政 範

アイシン精機(株) 人材開発部グループマネージャー

水 野 陽二郎

(株)豊田自動織機製作所 人事部人事室長

近 藤 郁 也

トヨタ車体(株) 人事部主担当員

奥 村 与 幸

中部電力(株) 人事部人事課課長

高 木 英 樹

名古屋鉄道(株) 人事部課長

労働組合委員

中 村 文 彦

日本特殊陶業労働組合書記長

小 西 俊 一

トヨタ自動車労働組合書記長

平 野 富 広

デンソー労働組合書記長

前 沼 聡

アイシン労働組合書記長

杉 浦 一 成

トヨタ車体労働組合書記長

村 井 隆 介

全トヨタ労働組合連合会副事務局長

大 西 勝 彦

豊田自動織機労働組合書記長

小 林 宏

名古屋鉄道労働組合労働局長

鈴 木 勝 弘

中部電力労働組合本部書記長

事務局

願興寺 皓 之

(財)中部産業・労働政策研究会 事務局 長

福 田 浩 輔

同

主任研究員

(97.12まで)

上 中 健 人

同

主任研究員

(98.1より)

提 言

(1) 非正社員化・アウトソーシング化をめぐる指針の確立

「労働の多様化」(非正社員化・アウトソーシング化)は技術部門ではすでにかなり長い経験がある。今後は一般事務部門でも外部人材の活用が急速に進むと予想される。「労働の多様化」の動向の中で興味深いのは、そのリーダーシップが従来のように人事部局に握られているのではなく、各現業部局にあるという点である。換言すれば、「労働の多様化」が明確な政策として進められているというよりは、「事実」として進んでいるのが現状であるように思われる。その結果「労働の多様化」は従来の人事部＝労働組合という雇用・人事管理の既成の枠組みでは十分に管理できていない。とりわけ労働組合による規制が働きにくくなっているのではないか。このため外部人材活用をめぐる経営としての指針が確立されておらず、非正社員の効率的活用のための施策、とりわけ教育・訓練をめぐる経営としての明確な政策もないままに、各職場に委ねられているのが実情である。また、非正社員の導入による正社員雇用や仕事への影響についても十分に把握できていないように思われる。今や非正社員化・アウトソーシング化の進展を単なる「事実」としてではなく経営政策として、労使双方が職場の実態を踏まえ諸課題の検討を通じて、再定義すべき時点にさしかかっているというべきではないだろうか。

(2) 非正社員の就業・人事管理体制の確立

職場の中に雇用形態の異なる人々が肩を並べて仕事をするというのが「労働の多様化」時代の職場の姿である。今後こうした混在型職場はますます一般化するであろう。当然のことながら、正社員と非正社員の間には属性・経歴の違いがあり、したがって就業意識や価値意識にも大きな違いが見られよう。また仕事の内容、キャリア、労働諸条件に関しても、多くの点で異なる労働者が混在して業務に携わることになるだろう。こうした多様な背景を持つ労働者を業務の遂行に向けてまとめていくこと、その意味での職場の統合管理が今後緊要な課題となることは論をまたない。職場管理を円滑かつ効率的に行うためには、正社員はもちろん非正社員についても、個人別就業管理が必要になるであろう。ことに非正社員といえども「準内部型」外部人材が支配的な類型となる技術系職場などでは、そのキャリア育成を視野に入れた個別管理が必要不可欠であると思われる。

非正社員の人事管理を受託企業に委ねることができるという理由で、今日、派遣社員の導入から業務委託(請負)へと、外部人材活用施策の力点が移りつつあるように見える。これはまた人材供給企業の側の長期戦略とも合致する。だが、その場合ですら委託企業が請負労働者の人事管理から解放されるというわけではない。

(3) 円滑なインターフェイスの確保

職場が多様な労働者で構成されることが常態となれば、そうした混在型職場では摩擦が発生することは避けられない。摩擦を極力起こさないよう努力することは望ましいには違いないが、

摩擦が起こった場合にはそれに迅速・的確に対応できる仕組みを設けることはより一層必要である。そうした仕組みの設置によって非正社員はもちろん、現場管理者の負担が大幅に軽減されることで職場運営はより効率的に行うことができるであろう。職場における円滑なインターフェイスの確保は従来から労働組合活動の重要な領域であり、また大きな成果を上げてきたところでもある。非正社員化に対する労働組合の取り組みは、とりわけ組織論的な理由からきわめて消極的であるのが実情である。非正社員の側からも労働組合の存在はほとんど無視されている。しかし、非正社員化やアウトソーシング化が労働組合の規制の及ばない領域であるというような消極的な姿勢では、さなきだに危うい労働組合の活動基盤はますます先細りするばかりであろう。また、非正社員化の動きによって組合員もまた陰に陽に影響を蒙ることになる。労働組合が苦情処理機構を整備することで職場の円滑なインターフェイスの確保に乗り出すことは関係者すべてにとって大きなプラスが見込まれるであろう。

(4) 教育・訓練費用の負担

今回の調査の大きな収穫の一つは、主に技術系職場で「準内部型」外部人材の活用が進んでいることの発見である。個人アンケート結果によれば、このタイプの非正社員（および女子・高学歴・事務・派遣労働者）の間では能力向上に対する関心がきわめて高く、それだけに現職場における教育・訓練の実情には強い不満が見られる。とくに高学歴、勤続3年以上層では顕著である。「準内部型」外部人材の導入が進む技術系職場では、非正社員の教育・訓練や評価は主に現場管理者に委ねられ、彼らにとって大きな負担となっているように思われる。「事実」として非正社員化が進展する限り、この傾向は今後ますます増大するであろう。放置すれば職場におけるインターフェイスの円滑さを損ねることにもなりかねない。適正な教育・訓練は単に非正社員にとってのみならず、企業にとっても必要・不可欠であり、労働組合にとっても、そのための負担の実態を正確に把握し、保証していくことが求められるであろう。

いうまでもなくこの問題は誰が教育・訓練費用を負担するのかという根本的な問題と深く関連している。需要側から見れば、特定の能力はすでに備えているはずで、訓練投資をする理由はないことになろう。派遣元企業も自ら訓練施設をもつところは少なく、派遣先で必要な訓練を受けるのは当然と考えている。こうしたいわば「はざま」の中で教育・訓練を十分に受けられない不満が先の結果になって表れているのである。非正社員は無論バッファーではあるが、「準内部型」の場合には明らかに「恒常的な」戦力なのであって、需要側が教育・訓練費用の一定部分を負担することは実態から見て当然であると思われる。実際、系列の人材供給企業からの非正社員に対しては、「正規従業員並の」教育・訓練が行われている事例も数多い。教育・訓練費用等の負担に関して、企業のみならず、労働組合を含む関係者の間で何らかの調整が行われるべきではないだろうか。

(5) 賃金、処遇、福利厚生制度の整備

20代後半以降、勤続3年以上の「準内部型」外部人材を中心に、賃金、評価・処遇、福利厚生などに大きな不満が見られる。聞き取り調査を通じて、人材供給企業とりわけ系列企業で、これまで賃金・評価等人事管理制度や福利厚生制度について必ずしも十分な整備がなされてきていない実態が明らかにされた。そうした中で非正社員が、同じ職場で肩を並べて仕事をする正社員と比較して、自らの労働条件の貧しさ、処遇の不明朗さ、そして将来への不安を強く意識するのは当然の成り行きであろう。その意味で今後そうした企業で労働条件、評価・処遇制度、福利厚生制度の適正化が図られなければならない。同時にこれを単に人材供給企業だけの問題とするのでは実態を見落とすことになる。例えば、仕事評価については需要先企業が実際に行っているし、行わざるを得ない部分がある。それだけに需要先企業でも評価システム等の運用については厳正・明朗でなければならぬ。

(6) 外部人材労働市場の形成

「労働の多様化」の動きについてこれまでのところユーザー企業にとっての利点ばかりが強調されているように思われる。たしかに、国民経済的に見て、外部人材労働市場の整備・充実が図られるならば、労働力の流動化を通じて経営の効率化・柔軟性の向上に大きく貢献し、経済全体の効率を高めるであろう。またそれは、現状では限定付きであるとはいえ、青年層を中心とした新たな就業意識に応えることでもある。しかし、労働の流動化を通じてこうしたプラスの効果を実現するためには、労働の流動化に「ただ乗り」するのではなく、ユーザー企業、人材供給企業などそこから利益を得る当事者が、労働力の質的な向上のための教育・訓練費用の負担、福利厚生制度の充実等のために応分の負担を引き受け、労働組合も含めて適正な外部人材労働市場の形成に係る当事者すべてが参加するというスタンスでこの問題に対処すべきであろう。

調 査 結 果

I. 課題と要約

I-1. 調査の課題と枠組

本報告書は、中京地区の完成車・自動車部品メーカーを主な対象として、事務、情報処理、技術・開発のホワイトカラー部門における、出向、派遣など様々な就業形態の非正規従業員（以下では「非正社員」と呼称する）の雇用動向や人事管理の実態とそうした動向を規定する諸要因、ならびに今後の雇用見通しについて、97年に実施した調査の結果をまとめたものである。調査結果の分析に先立って、本章ではこの調査の問題関心および調査の課題と枠組みについて述べておきたい。

バブルの崩壊以後、日本企業の雇用・人事管理システムが激しい変化の波に洗われていることは周知の通りである。日経連の「新時代の日本的経営」〔日経連1995〕は、長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型に企業の雇用類型を分けながら、これらの類型を最も効率的に組み合わせた「雇用ポートフォリオ」の検討を提言している（p. 4、pp.30-34）。ここに見られるように、現下の雇用システムの変化は「効率化」「多様化」「柔軟化」をキーワードとして展開され、多様な就業形態で働く非正社員の導入（非正社員化）は、こうした雇用・人事管理システムの変化の一翼として位置づけられている。

その背景には、①バブル崩壊後とくに強く意識されるようになった人件費の抑制、②市場ニーズ細分化に伴う仕事量の変動や景気変動に機敏に対応できる柔軟性のある雇用管理の必要、そして③多様化する開発課題に即応できる専門的スキルを持った人材の確保などが挙げられる。そうした需要側の要請に加えて、供給側である労働者の側でも、先の日経連報告で指摘されているように、高度専門能力活用型人材や雇用柔軟型人材については、労働者の間に「余暇活用志向」の高まりや「能力活用志向」の高まりがあり、長期雇用を必ずしも前提とせず、したがって企業への過剰な自己同一化と無縁な、自己の能力を高めることができる機会があれば積極的に企業を変えようという新たな就業意識が広まりつつあると考えられており、そうした労働者ニーズと企業側のニーズをともに充足するものとして多様で柔軟な雇用・人事管理システムが求められているのである。

就業形態の多様化の実態に関しては労働省の調査〔労働省1996年〕が最も包括的であろう。しかも1987年調査とのおよその比較が可能である。表I-1-1によれば、調査時点（1994年）における非正社員実数（推計）は約884万人で、労働者全体の22.9%に達する。非正社員比率は87年の18.3%から4.6ポイント高まったことになる。実数では約470万人（115.6%）の増加であり、正社員の増加率62.9%をはるかに上回る。非正社員に占める女子の割合は69.0%と非常に高い。また同期間の増加率も118.2%と非常に高いが、男子非正社員も111.1%と女子と肩

表 I-1-1 性・産業別就業形態別労働者数およびその割合の変化 1987・94

単位 千人、%

	年	総 計	正社員	非正社員	出向	派遣	パート	臨時・ 日雇	契約・ 登録	その他
男 女 計	87	22371.8 (100.0)	18272.4 (81.7)	4099.4 (18.3)	321.2 (1.4)	229.2 (1.0)	2539.7 (11.4)	515.5 (2.3)	291.6 (1.3)	202.2 (0.9)
	94	38599.7 (100.0)	29760.0 (77.1)	8839.7 (22.9)	541.0 (1.4)	288.3 (0.7)	5816.3 (15.1)	1169.9 (3.0)	644.4 (1.7)	379.9 (1.0)
男	87	14114.2 (100.0)	12811.0 (90.8)	1303.2 (9.2)	278.4 (2.0)	76.9 (0.5)	450.5 (3.2)	234.3 (1.7)	146.1 (1.0)	117.0 (0.8)
	94	23019.1 (100.0)	20268.6 (88.1)	2750.6 (11.9)	465.0 (2.0)	100.1 (0.4)	1158.9 (5.0)	510.0 (2.2)	297.2 (1.3)	216.1 (0.9)
女	87	8257.6 (100.0)	5461.3 (66.1)	2796.3 (33.9)	42.8 (0.5)	152.3 (1.8)	2089.2 (25.3)	281.3 (3.4)	145.5 (1.8)	85.2 (1.0)
	94	15624.7 (100.0)	9526.0 (61.0)	6100.4 (39.0)	78.1 (0.5)	186.8 (1.2)	4657.5 (29.8)	666.2 (4.3)	347.1 (2.2)	163.1 (1.0)
製 造 業	87	(100.0)	(86.8)	(13.2)	(1.3)	(0.6)	(8.1)	(2.0)	(0.5)	(0.7)
	94	(100.0)	(84.1)	(15.9)	(1.1)	(0.5)	(10.8)	(2.3)	(0.5)	(0.7)
卸・小売業	87	(100.0)	(67.7)	(32.3)	(1.5)	(1.0)	(25.4)	(2.4)	(0.9)	(1.1)
	94	(100.0)	(64.3)	(35.7)	(1.1)	(0.6)	(28.5)	(2.6)	(1.8)	(1.2)
サービス業	87	(100.0)	(77.8)	(22.2)	(1.6)	(1.1)	(12.4)	(3.5)	(2.3)	(1.2)
	94	(100.0)	(74.1)	(25.9)	(2.0)	(0.8)	(3.6)	(5.4)	(2.8)	(1.3)

出所：労働省 [1987] [1996] より作成。

注) [1996] の数値は、[1987] との比較のために、鉱業・建設業を除いてある。

を並べる増加を示していることに注目したい。業種別に見ると、卸・小売業（非正社員比率 35.7%）、サービス業（同 25.9%）が飛び抜けて高い。製造業は非正社員比率 15.9% で、87 年比 2.7 ポイント上昇している。

表 I-1-1 で 87～94 年の期間の就業形態別非正社員数の動向をみると、パート（2.29 倍）、臨時・日雇（2.27 倍）の増加は著しいが、出向（1.69 倍）や契約・登録（2.21 倍）労働者も大きく増加している。派遣労働者は 1.26 倍とこの期間で見ると増加は小さいが、別の資料 [労働省、1997 年] によれば、88～91 年の労働者派遣事業会社の売上高は 1.88 倍の増加を記録、その後バブル崩壊の影響を受けて低迷するが、95 年以降再び急増に転じており、労働省調査 [1996 年] はその動向をカバーしていないのである。このように出向、契約・登録、派遣労働者の伸びも、パート、臨時・日雇と並んで高いが、このことは今日の非正社員化の重要な特徴を示唆している。

周知のように生産現場では臨時・日雇、季節工、あるいはパートの形で非正社員の導入が早くから見られ、その雇用管理や労務管理には分厚い経験の蓄積がある。だが、今日の就業形態多様化の中で見逃すことのできない特徴は、事務部門や情報処理、技術部門における非正社員化の急速な進展である。先の労働省調査によれば、管理職、事務職、専門・技術職をホワイトカラーとすれば、就業形態別ホワイトカラー職種従事者の割合は 94 年に、男子では出向労働者の 76.4%、派遣労働者の 81.8%、契約・登録労働者の 51.2% であり、パートの 22.7%、臨時・日雇の 15.0% と比較して、圧倒的にホワイトカラー職種従事者の割合が高い。また女子でも就業形態別ホワイトカラー職種従事者の割合は、出向労働者の 51.4%、派遣労働者の 96.0%、契

約・登録労働者の66.6%であり、パートの32.2%、臨時・日雇の37.6%に比較してはるかに高い。このように男女とも出向、派遣、契約・登録社員の増加はホワイトカラー部門における非正社員化の進展を意味しているのである。

雇用・人事管理の効率化・多様化の流れが、いわゆる経済のグローバル化に伴う国際的な競争の激化という状況の下で、これまで以上に強められていくとすれば、非正社員化の動向も今後ますます強まることはあっても、弱まることは考えにくいといってよいであろう。実際、上記労働省調査でも、今後非正社員の活用は「重要」と見る事業所の割合は88.8%に及ぶという結果が示されている。とりわけホワイトカラー部門における非正社員化の進展はわが国企業の雇用・人事管理システムの大きな変化を示すものである。

ところで、非正社員比率の高さ以上に肝要なのは、正社員と非正社員が肩を並べて就業する「混在型」事業所の多さであろう。上記労働省調査によれば、混在型事業所の割合は調査対象事業所の62.8%、非正社員だけの事業所（非正規型事業所）も2.2%存在する。しかもこれら混在型事業所の内、非正社員比率50%以上の事業所が20.0%、50%未満20%以上の事業所が20.0%、20%未満の事業所が25.1%と、非正社員比率の高い事業所が大きな割合を占めているのである。また、製造業1,000人以上規模の企業をとると、その76%が混在型事業所で占められている。

これら混在型職場のすべてがホワイトカラー部門であるわけでは毛頭ないが、上で述べたように、今後急速に事務・技術部門でも混在型職場が常態化していくことが予想される。とすれば、そこでの正社員と非正社員の働き方とその相互関係、すなわち、相関連する一群の仕事の中で、非正社員はどのような仕事を担うのか、非正社員の導入によって正社員の仕事のあり方やキャリアの組み方にどのような変化が生じているのか。非正社員の働き方、従って間接的には正社員の働き方を規定する要因は何か。非正社員に対する教育・訓練はどのように行われているか、正社員と比較してどのような違いが見られるのか。労働時間など非正社員の就業実態は正社員と比べてどのような特徴があるのか。能力・業績評価はだれが、どのように行っているのか。さらに非正社員化は労働組合の組織と活動にどのような課題を突きつけているのか。総じて非正社員の就業実態と働き方、正社員と非正社員の相互関係、人事管理や労務管理のあり方に関して実態を明らかにし、混在型職場の適切な運営に資する必要があるだろう。この点に関しては実態の解明にほとんど手がつけられていないのが現状である。

非正社員化の動向はまた、非正社員としての就業形態・地位を積極的に選択する労働者、その点で正規従業員として入社し、その企業で定年まで勤続しようという長期勤続＝企業ロイヤリティの意識を突き抜けた、新しい就業＝価値意識を持つ労働者によって支えられているといわれる。労働省調査でも労働者の間にこのような新しい就業意識の兆しが見られるけれども、はたしてそのようにいい切れるのかどうか、非正社員というステータスが意識的選択の結果なのかどうか、非正社員の仕事や能力向上に対する関心はどのようなものであるか、就業実態は正社員

と同じようであるのか違うのか、仕事内容や福利制度、評価や処遇、あるいは教育・訓練に満足しているのかどうか、そして就業継続意思は高いのか、それとも転職志向が強いのか等、「就業形態多様化」の担い手として、非正社員の就業意識、価値観、就業実態、人事・雇用管理に対する見方、そして企業の雇用・人事管理政策とのマッチングの実態が明らかにされなければならない。

非正社員化とはほぼ同じ意味で、アウトソーシング化の動向にも注目したい。アウトソーシング化は業務の特定部分を他企業に委託することである。しかし、多くの場合、仕事は委託元企業の作業場で行われる場合も多く、その影響は非正社員化と同質のものがある。

国際競争の激化と市場ニーズの多様化への対応の過程で生じている企業の雇用・人事管理システムの効率化・多様化・柔軟化は、したがって次の4者のプレーヤーの相互作用として展開されるであろう。

- (1) 需要側である企業の雇用・人事管理政策の転換＝雇用システム再編成の論理
- (2) 供給側である人材供給事業会社の経営戦略・雇用政策の展開
- (3) 雇用の多様化・柔軟化の直接の担い手である非正規労働者の就業意識の変化
- (4) 雇用システムの変化に対する労働組合の組織・運動戦略

このような枠組みに基づいて、企業、労働組合および労働組合の職場組織、非正社員個人に対するアンケート調査を実施するとともに、非正社員化の進んでいる企業を選び、技術・情報処理および事務部門で非正社員化の実態と問題点について聞き取り調査を行った。

〈参考文献〉

日経連 [1995]「新時代の日本的経営」日経連

労働省 [1987]「多様化する企業労働者」

同 [1996]「就業形態の多様化に関する総合実態調査報告」

同 [1997]「平成8年版 図表労働者派遣事業」

I-2. 調査結果の要約

I-2-1. 企業における非正社員化の実態と論理

— 企業アンケート調査および聞き取り調査を中心として —

1) 非正社員化の実態

企業アンケート調査では、現業部門等を含む非正社員比率（非正社員数／正社員数×100）が5%未満の企業＝42.4%、5%～10%未満＝14.1%、10%～20%未満＝18.8%、20%以上＝17.6%で、やはり10%未満の企業が多数を占めるが、20%以上の企業もかなり高い割合を占めている。ただし事務・技術部門だけをとればその割合は大きく低下すると推測される。参考までに聞き取り企業における技術・事務部門の非正社員比率（派遣・請負社員数／正社員数×

100) を算出すれば次の通りである。

企業	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
技術部門	12.5%	19.4	16.6	15.7	4.0	7.5	11.6	11.8	1.3	27.1
事務部門	8.0	17.5	11.4	0.0	—	若干名	2名	0.0	5名	0.0

*企業により母数が技術者であったり、技術部門スタッフであったりするため厳密な比較はできない。

*ヒヤリングに基づき作成。

見られるとおり企業による非正社員導入状況には大きな違いがあるが、さらに同一企業内でも部門によって著しく異なる。非正社員の導入は設計・情報関連部門で進んでおり、一部企業では実験・評価部門にも導入されている。例えば、Ⅲで事例を紹介する〔※¹ E-3 情報システム部電算職場〕=50%、〔C-3 車体事業部品品質管理職場〕=58.8%、〔H-3 技術部内装設計職場〕=28.9%〔B-2 技術管理部管理職場〕=20.0%等は外部人材導入の進んだ典型的な職場である。非正社員の導入において設計・情報部門が突出していることは、そこでの仕事のあり方と深くかかわるであろう。

2) 雇用動向と非正社員化

企業アンケート調査では、正社員が減少した企業が過半数を占める(52.9%)。他方、非正社員が増加した企業は38.9%である。正社員と非正社員の雇用動向が対照をなすところに今日的な特徴が窺われる。非正社員の内、目立って増加したのは、派遣(※² DI=30.5)である。パートは派遣に次いで増加が大きいが、DI=9.5にとどまる。

非正社員を雇用する理由は就業形態によって異なる。すなわち、出向と契約・登録社員はその専門性を理由とする企業が多いのに対して、パートは、人件費節約(55.3%)と雇用量調整(29.4%)を、また臨時・日雇は業務量の変化への対応(30.6%)や雇用量調整(24.7%)を理由とする企業の割合が高い。派遣も雇用量調整のため(35.3%)や業務量変化への対応(29.4%)をあげる企業が大きな割合を占める。だが、ヒヤリング調査の結果では、上記のように設計・情報システム部門を中心に、出向、派遣、請負労働者を今や不可欠の戦力として位置づける企業が多い。こうした相違は、アンケート調査が広い範囲の企業に訊ね、また主に人事部門で回答記入が行われたのに対して、ヒヤリングは非正社員の導入に比較的積極的な企業、しかも技術部門を中心に行われたことで説明できるであろう。

その背景をまとめれば次のようである。①大きな流れとして、いわゆる「大競争時代」を迎え、ボディ・部品メーカーの間に「モノ作り」から「研究開発型企業」へと経営戦略の展開を図るため、新規事業分野の開拓など技術開発部門を強化する動きがある。②バブル崩壊後の厳しい定員抑制の下で、技術部門の効率化が求められ、開発期間の短縮と開発課題の多様化に対応するため、統括体制の強化、組織の柔軟化が進められている。そうした動きの中でとくに既

※1 E-3、C-3などは巻末資料5、聞き取り調査リスト参照

※2 DI (Differential Index 格差指数) : +の値から-の値を差し引いたもの

存技術分野の要員不足が深刻になり、非正規従業員の導入・アウトソーシング化が不可避となっている。

このような背景の下で、外部人材を貴重な戦力として活用する企業が多数を占めるというのが聞き取りを通じて得られた印象である。なおその具体的な内実についてはすぐ後で述べるであろう。

3) 外部人材類型と教育訓練

アンケート調査では、非正社員に対する教育・訓練について、現状では正社員と同等に行うというところは出向について22.4%あったに過ぎず、その他の雇用形態では極めて小さい。パート、臨時・日雇、派遣を中心に大きな割合を占めたのは「必要な範囲で行う」という回答であった(35%—61%)。この結果は、非正社員を採用する理由が人件費節減や雇用量調整であるという企業が多いことから十分に予想されるところであろう。今後についても、全体としては現状と大きな違いは見られない。

この点も聞き取り調査に基づいて、職場での実態を観察する必要がある。聞き取り調査を通じて三つの外部人材類型が析出された。「マニュアル型」外部人材、「準内部型」外部人材、「特殊能力型」外部人材である。「マニュアル型」外部人材とは、標準化・マニュアル化された定常業務の担い手としての外部人材であり、多くの一般事務職、設計図のトレーサー、データ入力業務などがその典型であろう。聞き取り事例ではA-3、C-2、E-2等の事務職場、E-3、I-3、J-2等の情報・技術関連職場がそれにあたる。これに対して「準内部型」外部人材とは、基幹人材と比較すれば、業務範囲は狭く、独自の判断・工夫の余地も限られているとはいえ、当該業務の経験を重ねることによって非常業務をも一定程度遂行できる能力を備えた外部人材をいう。その典型は設計技術者で、戦力とするためには製品・材質の知識、設計図から不具合を発見する能力、前後工程との折衝能力など多様で高度な能力が求められる。

「いつ辞めるか分からない人に肝心な仕事は回せない。しかし、いまや10年選手もいる。仕事は良く知っているし、他部署との折衝もこなす。こうしなければ戦力とはいえない」のである。この類型はB-2、G-3、H-3、H-4をはじめ多くの設計・実験職場に見られた。最後に「特殊能力型」外部人材は、当該企業に欠けているか、十分ではない特殊な能力を持った外部人材である。I社海外営業部における翻訳業務担当の派遣社員、J社におけるコンピュータ導入時のシステム・エンジニア等はその典型であろう。

「マニュアル型」と「準内部型」を分かちつ主な要因は、①仕事の特質、②就業継続性、③外部人材の能力である。①の「仕事の特質」は、当該業務が帯びる企業特殊性(firm-specificity)の程度である。企業特殊性が強い場合にはそれをこなすために内部育成が必要になろう。しかし、それも決して絶対的なものではなく、経営の考え方や技術的要因(例えば情報機器の普及)等により変わりうるものである。②「準内部型」外部人材は一定の教育・訓練が必要であり、その前提として就業継続性が要件となる。就業継続性が不確実であるために教育投資に二

の足を踏む企業は多く、これが非正社員の能力向上志向とミスマッチを引き起こしている事例は多い。企業特殊性が弱い、あるいはそれをいわば切り離すことができる場合には、就業継続性はほとんど問題とはならないであろう。③業務知識の習得、経験の咀嚼力、判断・工夫ができる能力をもった労働者が必要になる。この点非正社員の能力にバラツキが大きいという認識は多くの事例で共通して聞かれたところである。就業継続性の高い、一定の能力を備えた人材が外部労働市場で容易に確保できるならば、「準内部型」人材の活用という方向に人事管理が振れることがあり得る。

一般事務業務のかなりの部分は、業務の標準化・マニュアル化によっていわば企業特殊性を殺ぎ落とし、派遣労働者を中心とする外部人材に置き換える企業が増大する傾向を示している。他方、就業継続性と一定の能力という条件をかなりの程度保証するのが、メーカー系列の人材供給・業務受託（請負）企業であるといえよう。「準内部型」が非正社員の中核といってよい事例の多くは、こうした系列人材供給企業、あるいはそれに準ずる企業からの外部人材を受け入れている職場であった。導入先企業における教育訓練の充実のためには、就業継続性と一定の能力についてある程度の確実性の保証が条件となるといえよう。

4) 今後の従業員構成

今後の従業員構成について、ホワイトカラー部門では営業（64.7%）、事務・管理（56.5%）で「正社員のみ」という企業が最も高い。しかし、事務・管理では非正社員の増加を予想する企業が21.2%を占め、事務部門における正社員の派遣労働者への切り替えを図ろうとする企業が今後かなり増加するとみられる。また、聞き取りでは、事務部門におけるOA機器の急速な普及、業務の見直し・標準化が人事管理施策の柱の一つとされる企業が多く、それに伴い今後一気に一般事務職の非正社員とくに派遣労働者への切り替えが進むかに思われる。情報処理・技術部門は事務や営業に比べ「正非混在」の組合せを選ぶ企業が多く、3割前後に達する。ただし、情報処理では非正社員を増やそうとする企業が多いのに対して、技術では現状程度でよいとする企業が多く、作業の定型化・標準化の度合いの違いや、技術の企業内蓄積や機密保持の問題から企業が慎重な姿勢をとっているように思われる。また、今後増加する非正社員の就業形態は、事務・管理では派遣労働者、情報処理や技術では派遣とならんで契約・登録社員をあげる企業が多い。

5) 非正社員導入に伴う問題点

非正社員雇用の問題点としては①ノウハウ・技術蓄積に問題（56.5%）②雇用管理の難しさ（44.7%）が双璧をなす。忠誠心の弱さやモラルの問題も29.4%とかなり高い割合をしめる。聞き取りでもノウハウや技術の企業内蓄積に問題があるから、非正社員の導入には制限を設ける、あるいは重要な業務には就けないという意見は聞かれた。ただその前提となっているのは「いつ辞めるか分からない」という就業継続性の問題であり、その点がある程度保証されるかどうか、非正社員化の今後を大きく左右するであろう。基幹人材と比較して能力のバラツキ

が大きいことが非正社員の雇用管理を難しくしていることも多くの職場で問題として指摘された。

6) アウトソーシングの実態と今後の見通しについて。

特定業務を他の企業に委託するアウトソーシング化は、非正社員の導入と同じかそれ以上のインパクトを雇用・人事管理システムに与えることになる。アンケート調査では業務のアウトソーシングを行っている企業は35.3%である。アウトソーシングしている業務ではプログラミングや設計図作成が多く、データ入力に次ぐ。事務関係では教育研修および厚生施設の管理代行等が目につく。業務の切り出しが容易な定型的業務が中心である。

業務委託企業は一般企業が多いが、グループ企業もかなり大きな割合をしめる。

アウトソーシングされる業務量は3年前と比べて、減少と回答した企業はきわめて少ない。増加という回答は事務、情報処理、技術で多く、とくに技術では著増19.0%を含み61.9%に達する。

アウトソーシングのメリットとしては、人件費等固定費の変動費化に有効(44.7%)、定型業務をより安価に(41.2%)、柔軟な組織作りが可能(43.5%)が高い割合を占め、その直接の効果よりもアウトソーシングによる環境変化への対応を容易にする選択肢の拡大を主要な理由としてあげる企業が多い。また、要員確保に悩む必要なし(35.3%)を理由に挙げる企業も多い。他方、デメリットとしては、企業に技術・ノウハウの蓄積ができないことをあげる企業が71.8%ときわめて多い。その他、機密保持(34.1%)、品質・納期の問題(23.5%)をあげる企業が続く。

最後に、今後の動向について、多くの企業がアウトソーシング化は今後進むとみている。アウトソーシング化が進む部門としては、定型・事務や定型・情報処理のような定型的で切り出しの容易な仕事が高い割合を集めた。技術部門でもアウトソーシング化が進むとみる企業は多いが、事務・管理業務と比較すれば、非定型業務でアウトソーシング化が進むという回答がより高いことが特徴である。

I-2-4あるいはⅢ-4で見るように、人材派遣企業への聞き取りでは、人材派遣企業から業務受託企業へという経営戦略の展開が図られている。人材派遣ではノウハウ・技術の蓄積が進まず、景気変動に対して脆弱な経営体質を変えることができないことから、こうした方向へと戦略展開が行われている。その点では企業のアウトソーシング化の動きと一致しているが、ユーザー企業と人材派遣企業ではアウトソーシング化の戦略的位置づけをめぐる大きな隔たりがあり、今後ノウハウ・技術の蓄積をめぐる双方の取引が活発に繰り上げられるものと思われる。

Ⅰ－２－２．非正社員の就業意識と就業満足度

－非正社員個人アンケート調査を中心として－

非正社員に対するアンケート調査は、非正社員の属性、前職歴等の特質、仕事観、能力向上への意欲等就業意識、就業実態の特徴、就業継続意思、そして就業満足度などを明らかにすることを意図して実施された。

１）非正社員類型

回答者の就業形態は、男子では出向、派遣、請負が多く、女子では派遣とパートがほとんどである。男子ではこれら就業形態の間に属性上の範疇的な違いは見られないが、女子の場合には派遣とパートで主要な属性にきわめて大きな違いが見られる。それぞれについて属性上の特徴を上げれば次のようである。

- ① 男子は９割が技術・情報処理部門に働く。年齢は６割が２０代と若年層の割合が高く、学歴は「大卒以上」が４０％以上と高い。とくに年齢が若いほど学歴は高い。勤続年数は半数が３年未満だが、残る半数は高い勤続年数クラスに広く分散している。「前職歴あり」は４割にとどまり、初めての職業として非正社員についた者が多数を占める。
- ② 女子・派遣労働者は７７％が事務職である。年齢的には２０代後半から３０代前半に集中する。学歴は６割強が短大以上でパートに比べるとはるかに高い。また、９割が勤続２年未満と短い。これは女子一般事務派遣労働者の就業期間が一般に短いことによる。「前職歴あり」がパートを含めて８３％に達する。前職歴の内容は正社員が圧倒的に多い。このことは女子非正社員が中途退職者の再就職として選択されているケースが多いことを意味する。
- ③ 女子・パートタイマーでも７割弱が事務職である。年齢は６５％が４０歳以上と派遣に比べ格段に高い。学歴も７７％が高卒以下と低い。勤続年数も３年以上の者がかなり大きな割合を占める。

２）男子非正社員の就業意識と就業満足度

(1) 就業意識

非正社員選択理由を見ると、若年層で「資格活用」が高く、年代が高くなると「収入がよい」といった経済的理由を挙げる者が多くなる。就業形態では派遣に「資格活用」を挙げる者が多い。しかし、全体に回答の出方が悪いことから窺えるように、しばしばいわれるような「能力活用志向」「余暇志向」から積極的に非正社員を選択したといった「新しい」意識のありようを示す回答傾向は必ずしも明確には観察されない。

「生活重視か仕事重視か」を端的に聞いたが、圧倒的に生活重視が大きな割合を占めた。また、愛社心のある者は２／３に及ぶとはいえ、大半が「少しはある」である。４０代以上を除いて積極的な愛社心は弱いといえよう。

能力向上に対する関心はとくに３０代前半くらいまで非常に強い。また、生活重視か仕事重視かは能力向上意欲にほとんど影響しない。むしろ愛社心が能力向上意欲と一定の相関を見せる。

以上の観察をまとめれば、しばしばいわれるような余暇志向や能力活用志向の高まりの中で「積極的に」非正社員を選択した労働者は決して多くはなく、むしろ状況に規定された余儀ない選択という側面がやはり強いように思われる。また、生活重視志向や愛社心の希薄さは明らかに認められるが、だからといって、能力向上に関心がないどころか、「強い関心」をもつ者が若い高学歴者を中心に広く見られるのである。企業社会への自己同一化志向が後退し、それだけ生活志向＝個人主義が強まる中で、能力向上に強い関心を寄せるのは、自己のキャリア形成過程として職業的生涯を捉えるという意味で新しい意識といえるのではないだろうか。

(2) 男子・就業実態

正社員との働き方の違いを見ると、日労働時間が「正社員より長い」は13.7%あり、非正社員の3/4は正社員と同じかあるいはより長い時間就業している実態が窺われる。とくに勤続3～9年という中堅労働者で正社員より労働時間の長い労働者の割合が高い。

教育・訓練なかでもOJTについては、「正社員と同じ」という回答は24.8%にとどまる。「一応実施」が44.0%、そして「実施せず」が29.8%とほぼ3割を占めた。非正社員に対する教育・訓練が正社員と比較してかなり見劣りする実情が明らかである。属性別には、3年未満や10年以上でOJT実施状況がよくない。また、雇用形態別には派遣労働者の間でOJTの実施状況が悪い。

OffJTの実施状況はOJTよりはるかに劣っている。「正社員と同じ」はわずかに12.5%、「一応実施」(28.8%)と合わせても、OffJTの機会があると回答した者の割合は41.3%にとどまり、「実施せず」が57.1%と大きな割合を占めている。

このように非正社員に対する教育・訓練はおしなべて手薄であり、OffJTはともかく、OJTの機会すら多くの非正社員にとって十分に与えられないのが実情であるように見受けられる。こうした教育・訓練の手薄さは、能力向上に強い意欲を持つ非正社員にとって大きな不満として感じられるのではないだろうか。男子技術系非正社員の多くが正社員並の就業実態にあり、今後非正社員雇用が増加すると見込まれる中で、その生産性を高める上でも適切な改善施策が求められる点ではないだろうか。

(3) 男子・就業継続意思

「継続」36.5%、「転職」50.2%で現在の就業形態を変えたいとする者が「継続」を大きく上回る。「辞めたい」も4.8%、無回答が8.5%あった。「転職」の内「雇用者」が約8割を占め、その3/4余りは正社員を希望している。非正社員の中に正社員志向がかなり高いことを窺わせる結果となった。

属性別に観察を続けると、年齢別には20代から30代前半の若い労働者の間で「転職」志向が高いことが明らかである。若年層で「辞めたい」の割合がとくに高いのは、能力向上機会を積極的に求めていることの反映であろうか。学歴が高いほど「転職」の割合も高い。また、就業形態別では、出向と請負で就業継続が38～40%と高く、他方派遣社員では転職62.9%と飛び抜けている。これは出向・請負と派遣との仕事の違いによるのではないかと見られる

能力向上意欲と就業継続意思との間に顕著な相関は認められない。能力向上に意欲のある者の方が、転職志向がわずかながら強い程度である。また、日労働時間が「正社員と同じ」か「より長い」者では「転職」が44～46%と大きな割合を占める。労働時間の長さは就業の継続性を決める上で無視できない要因であるように思われる。

(4) 男子・就業満足度

男子の就業満足度は多くの項目でDI（「満足」－「不満」）がマイナスの値をとり、不満が強いことを示している。

- ① まず総合評価は－9.1で「不満」が「満足」を上回っている。属性別では20代後半以降の中堅層で不満が多くなっている。また総合評価は勤続年数の増加と共に不満が多くなり、勤続6年以上では－24～－27%に達する。非正社員の場合、ある程度勤続年数が経過したところで、正社員との違いを思い知らされることになり、そうしたことがここに現れているといえよう。
- ② 項目別に満足度の高いのは、仕事内容、職場環境、人間関係であり、いずれもDIはプラスに大きく振れている。雇用安定性もマイナスではあるが、大きな不満ではない。
- ③ 賃金は全体で－31.5と不満が満足を大きく上回る。属性別に見てもほぼすべてのカテゴリーでマイナスの値となっており、最も不満の大きな項目である
- ④ 労働時間も－16.9と不満が満足を上回る。既述の通り、非正社員といえど正社員と変わらない者が多いという実態がこの回答に反映されている。この項目は20代の若年層、職種では専門・技術職で不満が強くなっている。
- ⑤ 評価・処遇は全体で－13.4であるが、属性による違いが比較的はっきりと現れている。すなわち、20代後半から30代の中堅層、勤続3年以上層で不満がかなり高くなっている。働き始めたときにはあまり感じられなかった正社員との間の評価・処遇の違いが、次第に明瞭に意識されてくるのであろう。学歴では高専・短大、高卒で、就業形態では請負で不満が著しく高い。
- ⑥ 福利厚生も－12.8と不満が満足を上回る。非正社員の場合、福利厚生面で正社員と比べて大きく見劣りのする現状がこの数字に示される。
- ⑦ 最後に職場訓練を見る。全体で－32.4ときわめて低い値となっている。とくに20代後半以降、勤続3年以上層で不満が大きい。学歴ではいずれのカテゴリーでも不満は大きい。高卒（－37.8）、高専・短大卒（－34.9）で不満が強い結果が出ている。就業形態別にはとくに請負や派遣で職場訓練に不満を感じるものが多い。

3) 女子・非正社員の就業意識と就業満足度

(1) 女子・派遣労働者の就業実態と就業意識

女子非正社員の場合、かつて正社員として就業したが中途退職し、再就職として非正社員を選んだものが圧倒的に多い。その点で派遣もパートも共通するが、回答者では派遣労働者が年

年齢層、学歴の高い者が多かったことで、パートとは明らかに異なった意識のあり方を呈することになった。

すなわち、女子・派遣労働者の場合、就業実態では正社員より就業時間の短い者が圧倒的に多い。この点はパートと同じである。「生活重視派」の割合は高いが、能力向上に関心のある者の割合も男子並に高い。不満は賃金、福利厚生、職場訓練、雇用安定性などで高い。いずれも大卒でとくに高い割合を示し、大卒・派遣労働者の間で高い仕事意識を背景に現状に対する強い不満が見られる。ただし、就業継続意思は男子と比較すると圧倒的に高い。

(2) 女子・パートタイマーの就業実態と就業意識

当然ながらほとんどが正社員より短い就業時間である。他のスコアとりわけ仕事能力向上などに対する関心なども一様に低い。現状に対する不満も非常に弱い。就業継続意思だけは群を抜いて高い。

1-2-3. 非正社員化に対する労働組合の対応

組織レベルでも活動レベルでも、労働組合の非正社員化・アウトソーシング化に対する取り組みはこれからの課題というところである。これは①派遣・請負導入が実態として技術部主導で行われている。②彼らは組織対象でない。③職場における組合員との間のトラブルもきわめて少ない以上当然の結果というべきであろう。だが、非正社員化に対する取り組みは、事技部門における正社員の仕事のあり方に対する取り組みと根を同じくしている点は指摘しておきたい。

組合の基本的なスタンスとしては、非正社員化やアウトソーシング化が経営効率を高め、企業の発展につながる以上認めるけれども、それが仕事（＝雇用）の正社員から非正社員への移転であり、組合員の雇用を脅かすならば、例えば、派遣への切り替えを進めるために女子一般職の退社が「強要」されるような場合があれば、組合として当然問題にするというものである。また、派遣・請負労働者に十分な技能形成の機会はあるのか、増大する派遣・請負労働者が景気の波を一身にかぶるようなことになるのがはたして好ましいのか等、派遣・請負労働者の拡大に対するマクロレベルでの懸念が聞かれた。

非正社員に対する働きかけもせいぜい「非公式な接触」というレベルであり、組織化はもちろん苦情処理過程への介入もほとんど行われてはいないのが現状である。このことは非正社員個人アンケートで苦情先として労働組合がほとんどあがらなかったことでも裏付けられている。職場レベルでも労働組合の非正社員に対する働きかけは弱い。組合情報は職場組織の判断で流すとするところが比較的多いものの、積極的に接触を持とうとする姿勢は弱い。

ただ、非正社員が組合活動の妨げになるとは見られておらず、反対に正社員並に働く以上、組合として非正社員の労働条件に関心を持たざるを得ないという原則的な立場をとる組合が多数を占めることは、今後の非正社員への働きかけの立脚点として注目される。さらに職場組織では16%が苦情を持ち込まれた経験を持っており、非正社員への働きかけを深める貴重な機会

となっている。

I-2-4. 人材供給企業の経営戦略と雇用管理

系列特定派遣・請負企業からのヒヤリングによれば、その経営戦略、雇用・人事管理の実態と問題点は次のようである。

- (1) 設立はいずれも80年代前半から半ばで、資本、役員、営業面いずれも深く親企業と関係を保っている。売上高に占める親企業比率は90%弱～100%に達する。近年、課長級の内部人材が育ちはじめている。
- (2) 従業員数は400～500人規模が多い。従業員規模は労働市場の規模、受注規模、危険率を勘案すればこれが上限だと考えられている。仕事量はこの2・3年急増してきたが、バブル崩壊期の苦い経験もあり採用増加には慎重で、その分外注をかなり大規模に活用する。この点でユーザーとの間に興味深い駆け引きがある。このように〈ユーザー〉〈系列派遣企業〉〈傘下中小派遣企業〉という人材供給の階層的構造がみられる。これは〈基幹人材〉〈準内部型外部人材〉〈マニュアル型外部人材〉という人材の階層構造とおおむね対応している。
- (3) 事業形態は1社がすべて請負、2社が派遣と請負混合、1社は請負でやってきたが最近派遣に切り替えた。職種別には機械設計が多数。しかし近年電気・電子、情報技術者を重点的に増強。採用は将来見通しに規定され、重要な戦略事項となっている。
- (4) 教育・訓練は導入教育などは自社で行うが、OJTはメーカーに派遣して行う。また、メーカーの設備や研修講座などを利用するケースも多い。メーカー系列派遣企業の特権ともいうべきで、メーカー側でも準内部型外部人材の確保に大きな利点を見いだしていると見られる。能力評価制度、賃金・昇格制度など整備は全体に遅れており、親企業への依存度も高い。その整備は緊急の課題となっている。
- (5) ほとんどの企業が、人材派遣からブロック単位の仕事の受託へと事業展開・拡大を志向する。また、ユーザーでもある親企業からの自立を課題として意識している。そのため仕事を通じて技術・ノウハウの自社集積を追求しようとしている。こうした戦略を実現するために派遣から受託（請負）へと事業形態の転換を進めている。業務の受託ができるために工程管理・人事管理のできる人材の確保が必要とされるが、現状では育っておらず、今後の課題である。メーカー側の要請と派遣・請負企業の自立戦略が今後どのように展開するのか、その過程で次第に加齢が進む従業員の処遇をどのようにしていくのか、問題はむしろこれからというべきであろう。

独立系派遣企業の場合も、技術者派遣が中心か、女子事務職かを問わず、基本的な戦略の展開は系列派遣企業と同じである。むしろ経営基盤が景気動向により影響されやすいだけに、系列派遣企業よりも経営戦略・人事管理施策の点で先をいっているといつてよいように思われる。

Ⅱ．アンケート調査結果の分析

Ⅱ－１．企業アンケート調査結果の分析

Ⅱ－１－１．調査の概要

１）調査の目的

正規従業員の雇用動向との対比の中で、事務・技術部門を中心とした非正規従業員導入の現状と今後の見通しを明らかにすると共に、非正規従業員の雇用政策上の位置づけ、ならびに、問題点を解明する。また、アウトソーシング化の進展の実態を明らかにする。

２）調査の対象

愛知県を中心に岐阜、静岡から関東、九州を含む地域の完成車メーカーおよび自動車関連部品メーカー、ならびに一部愛知県内の非製造業企業を対象とする。

３）調査実施期間

1997年8月20日頃から9月20日頃までの約1ヶ月間に配布及び回収作業を行った。

４）調査の方法

A労働組合連合体傘下の労働組合が組織する企業（事業所）98社、および、（財）中部産業・労働政策研究会会員の非製造業企業4社、計102社に労働組合を通じて配布、回収した（一部は郵送による）。回収数は85社、回収率は83.3%。

５）調査票

調査票は本報告書巻末に資料として掲載する。

Ⅱ－１－２．企業アンケート調査の結果

１）回答企業の特徴

有効な回答を寄せた企業85社の主な属性は次の通りである。

- (1) 自動車及び自動車部品の製造企業が92.9%、その他が7.1%で、この中には電気事業会社、小売業など非製造業企業が若干含まれる、
- (2) 企業規模別には、1,000人未満＝57.6%、1,000～5,000人未満＝25.9%、5,000～10,000人未満＝10.6%、10,000人以上＝4.8%、無回答が1.2%あった。

２）非正社員採用状況（表Ⅱ－１－１）

非正社員を採用している企業の割合は就業形態別に次の通りである。出向＝49.4%、パート＝76.5%、臨時・日雇＝42.4%、派遣＝49.4%、契約・登録＝25.9%、その他＝20.0%。パートタイマーを採用している企業が非常に多いが、それ以外でも出向、臨時・日雇、派遣を採用する企業の割合が高くなっている。

表Ⅱ-1-1 非正社員導入実態

	導入企業	2%未満	2-5%	5-10%	10-15%	15-20%	20%以上	未導入	N.A.
非正社員計	92.9	16.5	25.9	14.1	10.6	8.2	17.6	2.4	4.7
出向	49.4	36.5	10.6	2.4	0.0	0.0	0.0	45.9	4.7
パート	76.5	42.4	15.3	8.2	3.5	2.4	4.7	18.8	4.7
臨時・日雇	42.4	15.3	9.4	10.6	3.5	0.0	3.5	52.9	4.7
派遣	49.4	24.7	5.9	7.1	7.1	2.4	2.4	45.9	4.7
契約・登録	25.9	23.5	1.2	1.2	0.0	0.0	0.0	69.4	4.7
その他	20.0	11.8	5.9	1.2	1.2	0.0	0.0	75.3	4.7

また、正社員に対する非正社員比率は次のようである。2%未満＝16.5%、2～5%未満＝25.9%、5～10%未満＝14.1%、10～15%未満＝10.6%、15～20%未満＝8.2%、20%以上＝17.6%。10%未満が56.5%と多いが、20%以上も17.6%とかなり大きな割合を占めている。

3) 非正社員採用理由(表Ⅱ-1-2)

非正社員採用理由を見ると、就業形態によって理由に大きな違いが見られ、同じく非正社員とはいえ、企業の期待が異なることが明らかとなる。すなわち、出向では「専門業務への対応」(29.4%)「即戦力確保」(24.7%)が高く、重要な戦力としての期待が企業に強いことが窺われる。この点は割合では低くなるが、契約・登録社員についてもあてはまる。

これと対照的なのがパートで、「人件費節約」が55.3%を占める。また「雇用量調節のため」(29.4%)、「業務量の季節的変動に対応」(17.6%)なども大きな割合を占める。臨時・日雇もパートと同じ理由で採用する企業が多い。すなわち「業務量の季節的変動に対応」(30.6%)、「雇用量調節のため」(24.7%)、「人件費節約」(16.5%)がそれぞれ高い割合を占める。臨時・日雇で「高齢者再雇用」が10.6%と高いことが注目される。

派遣の場合も「雇用量調節のため」(35.3%)、「業務量の季節的変動に対応」(29.9%)、「人件費節約」(16.5%)が高く、パートや臨時・日雇と同じく、雇用の柔軟化、労務費節約を理由として採用が進んでいることが窺われるが、「専門業務への対応」(16.5%)、「即戦力確保」(16.5%)を理由とする企業も比較的多く、戦力としての導入がかなり進んでいることが、パート、臨時・日雇と異なる点である。

表Ⅱ-1-2 非正社員採用理由(MA)

n=85

(Q2)	正社員 確保難	雇用調整 容易	人件費 節約	長い操業 時間に対応の変動	業務量	専門業 務対応	即戦力 確保	高齢者 再雇用	女子 再雇用	その他
出向	2.4	2.4	0.0	0.0	3.5	29.4	24.7	1.2	0.0	11.8
パート	10.6	29.4	55.3	3.5	17.6	4.7	3.5	7.1	3.5	2.4
臨時・日雇	4.7	24.7	16.5	3.5	30.6	5.9	1.2	10.6	3.5	2.4
派遣	5.9	35.3	16.5	2.4	29.4	16.5	16.5	0.0	0.0	2.4
契約・登録	1.2	0.0	1.2	0.0	0.0	25.9	8.2	8.2	0.0	1.2
その他	0.0	5.9	1.2	0.0	5.9	4.7	3.5	3.5	1.2	2.4

4) 最近3年間の従業員数の動き (表Ⅱ-1-3)

まず回答企業全体で見ると、正社員が「増加」した企業は15.3%、他方、「減少」した企業は52.9%に達し、正社員雇用の抑制が厳しく行われてきたことを示している。これに対して非正社員は「増加」企業が38.9%で、22ポイントほど「減少」企業を上回っており、いわば非正社員による正社員の置き換えがかなり進んだことを物語る。

就業形態別ではとくに派遣で「増加」企業が36.4%と、「減少」企業を30ポイント余りも上回る大きな割合を占めている。

雇用「増加」企業（「著増」+「増加」）から「減少」企業を引いた値（DI）で「1,000人以上」と「1,000人未満」の企業を比べると、「1,000人以上」では正社員-51.4、非正社員+40.0、「1,000人未満」では正社員-26.6、非正社員+12.2で、前者で正社員雇用の厳しい抑制、非正社員による正社員の置き換えが、この3年間で大幅に進んだことが観察される。就業形態別にとくに「増加」企業の割合の大きいのは派遣で、「1,000人以上」ではDI=+40.0を示す。「1,000人未満」でも派遣で「増加」企業が最も多いが、DI=+24.5にとどまる。

非正社員比率が「10%未満」の企業と「10%以上」の企業について観察を重ねると、正社員雇用の抑制、非正社員による正社員置き換えの動きは非正社員比率「10%以上」企業でより大きく、とくに非正社員を増やした企業の割合は、「著増」12.9%を含んで48.4%にも及ぶ。

表Ⅱ-1-3 最近3年間の就業形態別従業員数の動き

(Q3)	合 計 n=85				千人以上 n=35				千人未満 n=49			
	著 増	増 加	横バイ	減 少	著 増	増 加	横バイ	減 少	著 増	増 加	横バイ	減 少
正社員	1.2	14.1	25.9	52.9	0.0	5.7	25.7	57.1	2.0	20.4	26.5	49.0
非正社員	7.1	31.8	18.8	16.5	8.6	45.7	11.4	14.3	6.1	22.4	24.5	16.3
出向	1.2	14.1	25.9	10.6	2.9	14.3	37.1	11.4	0.0	14.3	18.4	10.2
パート	5.9	21.2	37.6	17.6	8.6	22.9	20.0	20.0	4.1	20.4	44.9	14.3
臨時・日雇	5.9	10.6	23.5	8.2	11.4	11.4	22.9	8.6	2.0	10.2	24.5	8.2
派遣	8.2	28.2	17.6	5.9	8.6	40.0	17.1	8.6	8.2	20.4	18.4	4.1
契約・登録	1.2	4.7	24.7	2.4	0.0	2.9	42.9	2.9	2.0	6.1	12.2	2.0
その他	0.0	7.1	9.4	5.9	0.0	11.4	14.3	8.6	0.0	4.1	6.1	4.1

(Q3)	非正社員比率10%未満 n=50				非正社員比率10%以上 n=31			
	著 増	増 加	横バイ	減 少	著 増	増 加	横バイ	減 少
正社員	0.0	10.0	32.0	48.0	3.2	16.1	19.4	61.3
非正社員	4.0	28.0	16.0	14.0	12.9	35.5	22.6	22.6
出向	2.0	14.0	28.0	8.0	0.0	16.1	22.6	16.1
パート	4.0	20.0	36.0	18.0	6.5	25.8	41.9	19.4
臨時・日雇	4.0	6.0	22.0	8.0	9.7	19.4	25.8	9.7
派遣	6.0	30.0	10.0	6.0	9.7	25.8	29.0	6.5
契約・登録	2.0	4.0	26.0	2.0	0.0	6.5	25.8	3.2
その他	0.0	8.0	10.0	8.0	0.0	3.2	9.7	3.2

5) 非正社員採用の決定レベル (表Ⅱ-1-4)

非正社員の採用がどこで決定されるのかを訊ねた。派遣社員の場合雇用関係は派遣元企業との間で結ばれ、派遣先企業が直接彼らを雇用するわけではない。このため現場主導で採用が進められ、人事部が形式上はともかく、実質的には関与しないケースがあるのではないかと、こうした点を確認するためこの設問を用意した。

結果を見ると、「人事部」の割合はパートの68.2%を別格に、多くが30～40%台と予想以上に低くなっている。「現場」とする回答は、「ケースによる」を含めて概ね12～21%を占める。とくに派遣は「現場」主導ないし「現場」関与が21.2%と最も高い。

非正社員の採用決定は、現場主導が認められる企業がかなりあるように思われる。企業アンケートの調査対象からは外したけれども、請負の場合には多くの企業が購買予算枠で処理できるため、事実上現場主導で採用が進む傾向が見られるが、派遣社員の場合にもややそれと類似した側面があるといえよう。

ただ現場主導の意味が枠の決定なのか、業者や非正社員の選定・選考なのかなど、設問では曖昧なままであり、この結果から明確な結論を導き出すことはできない。

表Ⅱ-1-4 非正社員採用決定部署			
(Q4)	人事部	各職場	ケースによる
出向	47.1	1.2	12.9
パート	68.2	8.2	8.2
臨時・日雇	43.5	3.5	9.4
派遣	43.5	10.6	10.6
契約・登録	34.1	2.4	3.5
その他	21.2	1.2	4.7

6) 非正社員の教育・訓練 (表Ⅱ-1-5)

6-1) 現状

非正社員の教育・訓練について企業はどのように考えているのだろうか。この設問に対する回答は企業による非正社員の位置づけを反映するものでもあろう。

まず現状についてみよう。「必要なし」が派遣 (15.3%) でやや多い以外は概ね10%以下にとどまる。しかし、「正社員並」も出向のみ22.4%と比較的高い外はきわめてわずかである。圧倒的に多いのは「必要な範囲」で行うとする企業である。ただし、契約・登録とその他については無回答が非常に多くなっている。

「1,000人以上」企業と「1,000人未満」企業との比較は、「1,000人未満」企業で無回答が多く正確な比較はできない。これは「1,000人未満」企業で採用する非正社員類型が限られている企業が多いためと考えられる。「1,000人以上」企業については、「必要なし」が派遣で22.9%と高い外は、全体の傾向と大きな違いは見られない。

次に非正社員比率「10%未満」と「10%以上」の企業を比較すると、非正社員比率「10%以上」の企業で教育・訓練を実施する企業の割合がはるかに高いことが容易に見て取れる。非正社員の割合が高い企業ほど、その活用のために教育訓練が重要であることを認識しているといえよう。とくに出向・パートで顕著に高い、臨時・日雇や派遣も高いが「必要なし」も高く、企業により非正社員の位置づけにかなり違いのあることが窺われる。

表Ⅱ-1-5 非正社員の教育・訓練の現状と今後

(Q5)		現 状			今 後		
		正社員並	必要な範囲	必要なし	正社員並	必要な範囲	必要なし
全体 n=85	出向	22.4	24.7	5.9	24.7	17.6	5.9
	パート	9.4	61.2	9.4	14.1	52.9	7.1
	臨時・日雇	5.9	35.3	10.6	8.2	28.2	9.4
	派遣	5.9	41.2	15.3	8.2	35.3	11.8
	契約・登録	5.9	18.8	8.2	8.2	20.0	5.9
	その他	5.9	17.6	2.4	7.1	15.3	2.4
千人以上 n=35	出向	20.0	34.3	11.4	25.7	25.7	11.4
	パート	2.9	62.9	14.3	8.6	57.1	11.4
	臨時・日雇	5.7	34.3	17.1	8.6	31.4	17.1
	派遣	5.7	48.6	22.9	5.7	48.6	17.1
	契約・登録	8.6	22.9	17.1	8.6	25.7	14.3
	その他	2.9	28.6	5.7	2.9	25.7	5.7
千人未満 n=49	出向	24.5	18.4	2.0	24.5	12.2	2.0
	パート	14.3	59.2	6.1	18.4	49.0	4.1
	臨時・日雇	6.1	36.7	6.1	8.2	26.5	4.1
	派遣	6.1	36.7	10.2	10.2	26.5	8.2
	契約・登録	4.1	16.3	2.0	8.2	16.3	0.0
	その他	8.2	10.2	0.0	10.2	8.2	0.0
非正社員 比率10% 未満 n=50	出向	12.0	32.0	8.0	16.0	24.0	8.0
	パート	6.0	58.0	12.0	4.0	58.0	8.0
	臨時・日雇	0.0	34.0	8.0	2.0	32.0	6.0
	派遣	2.0	42.0	12.0	4.0	38.0	8.0
	契約・登録	2.0	20.0	8.0	4.0	24.0	8.0
	その他	4.0	22.0	2.0	4.0	22.0	2.0
非正社員 比率10% 以上 n=31	出向	41.9	16.1	0.0	41.9	9.7	0.0
	パート	12.9	74.2	3.2	29.0	51.6	3.2
	臨時・日雇	12.9	41.9	16.1	16.1	25.8	16.1
	派遣	9.7	41.9	19.4	12.9	32.3	16.1
	契約・登録	12.9	19.4	9.7	16.1	16.1	6.5
	その他	6.5	12.9	3.2	9.7	6.5	3.2

6-2) 今後

では今後についてはどのように考えているのだろうか。非正社員に対する教育・訓練が「今後必要」だとする企業の割合は、現状と比較してほとんど横バイである。これは企業規模別に見た場合にもほとんど変わりはない。非正社員「10%以上」の企業で「正社員並」という回答の割合に増加が見られる程度である。

この設問では非正社員に対する教育・訓練の現状と今後を就業形態別に訊ねたため、当該類型の非正社員を採用していない企業を中心に無回答の割合が高くなった。まして今後については回答にかなり困惑した跡が窺われた。そうした中で非正社員比率の高い企業で現状・今後とも非正社員の教育・訓練に積極的な取り組みが見られたことは貴重な発見といわねばならない。非正社員採用が今後増加するとすればその生産性を高める必要は一層高まるであろう。そのために非正社員に対する教育・訓練の充実は不可避の施策であろう。非正社員比率の高い企業はそうした今後のあり方を示唆するものといえよう。

なおいうまでもないことながら、ここでの回答は人事部によるものであって、現場における

非正社員の教育・訓練の実態を必ずしも正確に反映するものでないことを指摘しておきたい。

7) 今後の従業員構成 (表Ⅱ-1-6)

企業が今後どのような従業員構成を採ろうと考えているかを、部門別に訊ねた。警備・清掃など周辺業務およびその他を除けば、「分からない」は概ね10%前後にとどまる。

正社員と非正社員の混在型が圧倒的に多いのは現業で7割に近い。しかし、すでに非正社員の採用が進んでいることもあって、今後さらに非正社員を増やすとする回答は29.4%にとどまっている。

次いで混在型の割合が高いのは情報処理と技術部門で、それぞれ30.6%と31.8%が混在型で占められる。情報処理では非正社員を増やすという回答が21.2%を占めるが、技術部門では11.8%にとどまり、さらに非正社員を増やすという企業は少ない。

事務・営業部門では情報処理・技術部門と比べて、混在型の割合がかなり小さい。それだけ正社員のみでいきたいとする企業が多い。それでも事務部門では混在型が25.9%を占め、しかも非正社員を増やしたいとする企業がその内21.2%も占めている。これに対して営業では混在型が14.1%と事務部門と比べても非常に小さいのが特徴である。回答企業の多くが製造業であり、そこでの営業とは基本的に受注業務であり、小売り販売業などと比べて金額が大きだけでなく、専門的な知識と品質・価格・納期などをめぐる折衝能力が求められる。こうした営業業務の特質が非正社員の採用がこの部門で進みにくい最も大きな理由であろう。

「1,000人以上」企業と「1,000人未満」の企業とを比較すると、「1,000人以上」の企業において、すべての部門で混在型構成の割合が大きく、「1,000人未満」の企業を上回っている。すなわち情報処理部門で51.4% (1,000人未満企業では16.4%) が、技術部門で51.5% (同18.4%) が混在型従業員構成をのぞむ。また、事務部門では40.0% (同16.3%)、営業部門でも混在型は22.8% (同8.1%) を占める。しかも技術を除く各部門で、非正社員の増加をのぞむ企業が大きな割合を占めているのである。

このように今後の動向をみると、「1,000人以上」の規模の大きな企業でとりわけ急速に混在型従業員構成が拡大することが予想されるのである。

表Ⅱ-1-6 今後の従業員構成

	総 数 n=85				千 人 以 上 n=35				千 人 未 満 n=49			
	正社員 のみ	混在 非正不増	混在 非正増	わから ない	正社員 のみ	混在 非正不増	混在 非正増	わから ない	正社員 のみ	混在 非正不増	混在 非正増	わから ない
事務・管理	56.5	4.7	21.2	9.4	40.0	2.9	37.1	11.4	67.3	6.1	10.2	8.2
情報処理	41.2	9.4	21.2	7.1	28.6	11.4	40.0	8.6	49.0	8.2	8.2	6.1
営業	64.7	5.9	8.2	3.5	54.3	5.7	17.1	5.7	71.4	6.1	2.0	2.0
技術	47.1	20.0	11.8	8.2	34.3	28.6	22.9	2.9	55.1	14.3	4.1	12.2
現業	10.6	38.8	29.4	10.6	11.4	34.3	40.0	5.7	10.2	40.8	22.4	14.3
警備・清掃	1.2	11.8	40.0	20.0	2.9	8.6	60.0	14.3	0.0	14.3	24.5	24.5
その他	4.7	7.1	5.9	11.8	11.4	5.7	14.3	8.6	0.0	8.2	0.0	14.3

8) 今後活用したい非正社員（表Ⅱ－1－7）

それではどのような就業形態の非正社員の活用を図りたいかという点になると、経験の多い現業や警備・清掃の周辺業務を除いて、さすがに回答の出方は悪くなる。それでも営業を除けば派遣と契約・登録が比較的大きな割合を占め、今後これらの形態の非正社員に対する需要が高まると見ることができる。

表Ⅱ－1－7 今後活用を図りたい非正社員

	出 向	パート	臨時・日雇	派遣	契約・登録	その他
事務・管理	2.4	8.2	2.4	15.3	9.4	1.2
情報処理	4.7	5.9	2.4	18.8	12.9	1.2
営業	2.4	3.5	3.5	4.7	3.5	1.2
技術	5.9	2.4	1.2	18.8	18.8	1.2
現業	1.2	29.4	31.8	28.2	9.4	3.5
警備・清掃	1.2	12.9	7.1	20.0	20.0	5.9
その他	1.2	1.2	1.2	1.2	5.9	4.7

9) 非正社員採用に伴う問題点（表Ⅱ－1－8）

最後に非正社員採用に伴う問題点を見ると、全体では「雇用管理の難しさ」（44.7%）、「企業内技術蓄積の難しさ」（56.5%）の二つがとくに大きな割合を占める。「企業忠誠心の後退」や「正社員のモラルへの悪影響」は、しばしば語られるほど大きな割合を占めていない。

企業規模では1,000人以上企業で、「雇用管理の難しさ」が低く、「正社員と非正社員の調整」や「企業内技術蓄積の難しさ」がより高いことを除けば、企業規模別にとくに顕著な違いは見られない。すでに非正社員の採用に一定の経験を持つ「非正社員10%以上」企業で、「企業忠誠心の後退」や「正社員のモラルへの悪影響」が比較的大きな割合を占めていることは無視すべきでないかも知れない。

表Ⅱ－1－8 非正社員採用に伴う問題点

(Q8)	実数	雇用管理	企業忠誠心	正のモラル	正・非調整難	技術の蓄積	企業の秘密	その他
総 計	85	44.7	16.5	12.9	20.0	56.5	7.1	1.2
千人以上	35	25.7	17.1	11.4	28.6	62.9	8.6	0.0
千人未満	49	57.1	16.3	12.2	14.3	53.1	6.1	2.0
非正10%未	50	42.0	14.0	8.0	24.0	56.0	8.0	0.0
非正10%以	31	51.6	22.6	19.4	16.1	51.6	3.2	3.2

10) アウトソーシング化の動向（巻末資料1．問9～15）

この企業アンケート調査では近年急速に進みつつあるといわれるアウトソーシング化の現状についても若干設問を設けている。ここでいう「アウトソーシング」とは、部品生産の外注化・下請化を除き、事務・管理、営業、技術などいわゆるホワイトカラー部門において、定型業務や専門的で高度なサービスの全部あるいは一部を、自社調達の場合よりも効率的に受けることを目的として他企業に委託することを指す。

- (1) 回答企業85社の内、アウトソーシングを行っている企業は30社（35.3%）である。
- (2) アウトソーシング化している業務の中で、回答の比較的集まったものは、事務では厚生施

設管理の代行（23.3%）、教育・訓練（26.7%）、情報処理ではプログラミング（43.3%）、データ入力（26.7%）、技術では設計図作成（40.0%）であった。その他、情報処理でシステム分析（13.3%）、新商品・技術開発（13.3%）も若干ながら回答があった。

- (3) 部門別に最近3年間におけるアウトソーシング化の動向をみると、無回答の割合が高いのは当然として、「減少」は事務および管理部門の各1件を除いて全くない。他方、「増加」の割合は管理、営業、購買では小さいが、事務、情報処理で20～30%とかなり大きく、さらに技術部門では43.3%、内「大いに増加」13.3%と顕著に高い割合を占めている。

このようにアウトソーシング化の動きも、急速とはいえないまでも、かなりの速さで増加の傾向が見られる。

- (4) アウトソーシング化のメリット・デメリットについては、次のように見られている。まずメリットとしては「人件費など固定費の変動費化」「定型業務を安価なコストで」「柔軟な組織作りが可能」の3項目が41～43%台を占める。「要員確保に悩まずにすむ」も35.3%と高い割合を占める。「内部調達に伴う投資の節減」は16.5%にとどまる。他方、デメリットとしてはやはり「技術の社内蓄積に難」が71.8%と圧倒的に大きな割合を占めた。「企業秘密の漏洩のおそれ」（34.1%）、「品質・納期に問題」（23.5%）もかなり多くの回答を集めている。

ただいずれもおもに技術部門を念頭に置いた、アウトソーシング化をめぐる常指摘される問題であって、アウトソーシング化の経験を積むことによって十分に解決は可能であるように思われる。その意味でこうした問題がアウトソーシング化の流れに大きくブレーキをかけるとは考えられない。

- (5) さて、最後に今後どのような部門・仕事でアウトソーシング化が進むと企業は見ているのだろうか。「とくに増加すると思わない」はわずかに14.1%で、多くの企業が今後アウトソーシング化は進むと見ている。なかでも定型的事務業務（63.5%）、定型的情報処理業務（48.2%）は双壁である。また定型的技術業務も28.2%とかなり高い割合を示している。やはり定型業務がアウトソーシング化の対象となる。だが、非定型情報処理業務（17.6%）や同技術業務（12.9%）も、かなり多くの企業がアウトソーシング化を予想していることは注目すべき動きであろう。

Ⅱ－２．労働組合アンケート調査結果の分析

Ⅱ－２－１．調査の概要

1) 調査の目的

非正社員化の進展に対する労働組合としての基本的な考え方、非正社員化の動きに対する発言機会の有無、組織上の取り組みの実情、職場レベルでの非正社員への対応などを明らかにする。

2) 調査の対象

A企業連傘下労働組合を中心に、それ以外の非製造業企業の労働組合若干を対象とする。

3) 調査実施期間

1997年8月20日頃から9月20日頃までの約1ヶ月間に配布及び回収作業を行った。

4) 調査の方法

三役アンケートについては、A企業連傘下の労働組合98組織、および、(財)中部産業・労働政策研究会会員の非製造業の労働組合5社、計103社に労働組合を通じて配布、回収した(一部は郵送による)。回収数は88、回収率は85.4%。

また、職場組織の役員に対するアンケートは、三役アンケートの対象となった労働組合に非正社員を導入している複数の職場を選定してもらい、その役員に労働組合を通じて配布、回収した。配布数234件、回収数181件、回収率は77.4%である。

5) 調査票

調査票は本報告書巻末に資料として掲載する。

Ⅱ-2-2. 労働組合三役アンケート調査の結果

1) 非正社員採用状況(巻末資料2. 問1)

回答のあった労働組合が組織する企業における非正社員採用状況は、「かなり進んでいる」はわずか2.3%、「ある程度進んでいる」25.0%と合わせて27.3%が非正社員の採用が進んでいる企業の組合である。「わずか」45.5%、「ほとんど行われていない」27.3%で、非正社員化の動きが比較的鈍いと認識する労働組合が大半である。

またアウトソーシング化については、「かなり」(2.3%)「ある程度」(15.9%)に対して、「わずか」23.9%、「ほとんど行われていない」56.8%で、非正社員化以上にアウトソーシング化の動きは鈍いと感じられている。企業アンケート結果と比べても、労働組合の現状認識は明らかに甘いように思われるが、その背景として非正社員化、アウトソーシング化いずれも労働組合の活動領域の外で進行していることが指摘できよう。

2) 労働組合の関与(巻末資料2. 問2)

非正社員化・アウトソーシング化は経営との事前協議の対象となっているのであろうか。まず非正社員化については、「まったく知らされない」は18.2%と少なく、何らかの形で情報に接する機会をほとんどの組合が持つとあってよい。だが、条件の有無を問わず公式の「事前協議」の対象となっているとする組合はちょうど1/4にとどまり、ほぼ56%は「経営側との話し合いの機会」(23.9%)「非公式の意見交換」(33.0%)を上げている。

アウトソーシング化については、「まったく知らされない」が31.8%を占める。何らかの「事前協議」が16.0%、5割弱が「話し合い」や「非公式の意見交換」を上げている。このようにアウトソーシング化については組合の関与がより弱い。

3) 非正社員化等に関する労働組合の基本的立場（巻末資料2．問3）

非正社員化・アウトソーシング化に関する労働組合の見方を、巻末資料2－問3は示している。いうまでもなくその立脚点はこうした動向が雇用にどのような影響を及ぼすかという点にある。「よく分からない」は非正社員化について19.3%、アウトソーシング化について27.3%であり、予想されたこととはいえ、かなり高い。アウトソーシング化がより高いのは端的に言えば、これが人事部レベルではなく、購買レベルの問題だからであろう。

「原則賛成」は非正社員化で15.9%、アウトソーシング化で6.8%である。非正社員化については予想以上に高い割合を占めた。回答に付せられた記述を総合すると、非正社員化やアウトソーシング化が付加価値の低い業務に関して進められることを前提として、そうした動向が企業の発展につながり、その結果雇用の拡大につながるという論理が背景にある。「余儀ない賛成」は非正社員化で56.8%、アウトソーシング化で40.9%と最も大きな割合を占めた。非正社員化やアウトソーシング化が正社員業務の非正社員による置き換え、あるいは外部企業への委託である以上、組合員の雇用確保の観点から労働組合がこうした動向を不安の念をもって見つめることは当然であろう。

これに対して非正社員化などの動向は組合員の職場を脅かすおそれがあるので「反対」という意見はきわめて少なく、非正社員化でわずか3.4%、アウトソーシング化で15.9%にとどまる。

4) 非正社員に対する対応（巻末資料2．問4）

非正社員は労働組合にとって組織対象ではない。とはいえ、組合員と同じ職場で肩を並べて就業しており、仕事をはじめ様々な面で相互に影響を与え合う関係にある。また彼らの労働諸条件の水準は間接的に組合員にも影響を与えることがありうる。従って労働組合としても何らかの対応が求められよう。その対応のあり方を就業形態別に訊ねた結果が巻末資料2－問4である。①「組織化を進めている」②「別組織を作るよう働きかけ」③「インフォーマルな接触」の3項目を「働きかけ」とすれば、「働きかけ」を行っている組合は出向26.1%、派遣13.7%、パート22.8%、臨時・日雇10.2%、契約・登録7.9%、その他1.1%で、出向、パートに対しては働きかけを行う労働組合はある程度の割合を占めている。出向の場合「組織化を進めている」が15.9%にのぼるが、それ以外ではきわめて少なく、働きかけの内容は「非公式な接触」である。

「検討中」も2社（2.3%）に過ぎない。「とくに取り組みを行っていない」は6割前後であるが、「その他」「無回答」等も含めて考えるとすれば大多数の労働組合は非正社員化の動向に対して取り組みを行っておらず、いまだこうした動向について問題関心を持つにいたっていないのが大多数の労働組合の現状であるように思われる。

Ⅱ－２－３．職場委員アンケート調査の結果

非正社員化・アウトソーシング化の動きは部門によって大きく異なること、また事柄の性質上、労働組合中央での対応よりも、各職場組織に個別の対応を求められることが多いという性格を帯びているように思われる。そこで職場レベルの労働組合の対応を知るために、別に職場委員クラスにもアンケート調査を行った。

１）事前の打診（巻末資料３．問１）

非正社員の導入にあたり職場組織に経営側から何らかの打診があったかどうかを見ると、「どこからも情報なし」は21.5%とかなり高い割合を占めるものの、「職制から打診あり」が56.4%と優に半数を超え、「非公式に情報あり」13.8%と合わせると、職場組織には事前に情報の流されるケースが7割と、予想以上に高い。

「執行部からの情報」はわずか1.1%で、組合中央はこの問題については情報が回っていないことを示している。

２）非正社員への情報提供（巻末資料３．問２）

非正社員への組合情報の提供については、「流していない」とするところが51.9%、「流している」ところが43.1%を占める。だが「組合方針として流す」ところはわずか8.8%に過ぎず、「職場組織の判断で流す」ところが34.3%と大半を占めている。

３）組合レク活動への参加（巻末資料３．問３）

労働組合の非正社員とのコミュニケーションの実態を探るために、非正社員に対して、フォーマル・インフォーマルを問わず、組合のレクリエーション活動に参加の呼びかけを行っているかどうかを訊ねた。巻末資料３－問３がその結果である。見られるように、非正社員の就業形態の如何を問わず、無回答がきわめて多いことが目につく。有効回答の中でも「とくに声をかけない」の割合は一様に高く、職場組織を含め、労働組合の非正社員に対するコミュニケーションは総体に活発ではないというべきであろう。

就業形態別では、派遣に対して「参加を呼びかける」割合が44.7%と最も高く、出向（27.7%）、パート（22.6%）がこれに次ぐ。臨時・日雇、契約・登録、その他は6～14%と低い。

４）職場活動への影響（巻末資料３．問４）

非正社員が職場に存在することで職場活動にどのような影響があるのだろうか。圧倒的ともいえる大きな割合を占めた項目は、「非正社員といえども正社員並に働いている以上その労働条件に組合も関心をもたざるをえない」（63.0%）であった。それ以外の項目はおしなべて低い。ことに非正社員の存在が組合活動の障害となるという認識をもつ職場委員は3～7%ときわめて少ない。他方、種々の調整業務の増大は12～13%と比較的高い割合を占めた。非正社員の存在は組合活動の妨げとは決して見られていないが、正社員との調整、職制との相談など職場委員としての業務の増大を感じるものはやや多い。

5) 苦情（巻末資料3．問5）

最後に組合に非正社員から苦情が持ち込まれるかどうかを訊ねた。「たびたびある」2.2%、「稀にある」13.8%、「ほとんどない」79.6%で、非正社員から組合への苦情持ち込みはほとんど例外的であるといえよう。これは後述個人アンケートの苦情先集計結果と符合する。労働組合は現状では非正社員にとって遠い存在であるといわざるをえない。

Ⅱ－3．非正社員個人アンケート調査結果の分析

Ⅱ－3－1．調査の概要

〔調査目的〕

非正規従業員の主要な属性、過去の仕事歴、非正社員選択理由、労働時間など就業実態、生活観や仕事意識など就業意識、仕事満足度、就業継続意思を明らかにし、非正規従業員の就業意識の特質を明らかにする。

〔調査対象〕

現在の就業先企業の正規従業員以外のすべての従業員、すなわち出向社員、派遣社員、パートタイマー、臨時・日雇労働者、その他の非正規従業員で、主に事務・技術部門で就業する者を対象とした。一部現業、周辺業務従事者が混ざっているが、数はわずかであり集計に加えてある。

〔調査実施期間〕

1997年8月20日頃から9月20日頃までの約1ヶ月間

〔調査の方法〕

A社企業連傘下の企業を対象として、情報として得られた非正社員数と従業員規模を目安として、5,000人超企業は100、1,000～5,000人は50、1,000人未満は10を目安として労働組合を通して配布・回収した。またA社企業連以外の企業2社（内1社は鉄道業）に各若干部数を労働組合を通じて配布・回収した。これらとは別に独立系一般派遣企業2社に依頼して各100部、派遣社員に配布・回収を依頼した。上記の方法で配布した調査票は1,747件、回収数は1,156件、回収率は66.2%であった。

〔調査票〕

調査票と単純集計結果については本調査報告書巻末に収録されている。

Ⅱ－3－2．回答者の属性

非正社員アンケート調査の回答総数は1156、内男子650（56.2%）、女子500（43.3%）、無回答（以下「NA」と略）が6（0.5%）であった。後述するように、男子と女子では非正社員としての就業形態および就業実態が大きく異なる。そこで以下ではまず男女別々にその属性につい

て観察する（表Ⅱ－３－１（ａ）（ｂ））。

１）年齢

男子は、「25～29歳」が最も多く36.9%、次いで「24歳以下」（この中には10代の回答者が2名含まれるが、以下では20代前半に含めて集計）が22.5%で、ほぼ6割は20代の青年層で占められる。「30～34歳」20.9%、「35～39歳」10.0%、「40歳以上」は8.9%にとどまる。20代から30代前半の青年労働者の割合が高いことが大きな特徴である。

男子と比較すると、女子非正社員の年齢階級分布はより高い年齢層に偏る。すなわち、「25～29歳」35.2%、「30～34歳」21.4%、「35～39歳」12.4%で、20代後半から30代の回答者の割合はほぼ男子と同じ水準にある。ところが、「24歳以下」は10.4%で男子の半分、逆に「40歳以上」の割合は20.2%で、男子の2倍以上の割合となっている。

２）学歴

男子は「大卒以上」が42.0%で最も多く、「高卒以下」が38.3%でこれに次ぐ。「高専・短大

表Ⅱ－３－１（ａ）男子・属性分布表

			年 齢					学 歴		
			25歳未満	25-29歳	30-34歳	35-39歳	40歳以上	高卒以下	高専・短大	大卒以上
男子・年齢	25歳未満	148						21.6	18.2	60.1
	25-29歳	240						33.8	27.9	37.9
	30-34歳	136						44.8	14.0	41.2
	35-39歳	65						50.7	10.8	36.9
	40歳以上	58						69.0	8.6	22.4
男子・学歴	高卒以下	249	12.9	32.5	24.5	13.3	16.1			
	高専・短大	126	21.4	53.2	15.1	5.6	4.0			
	大卒以上	273	32.6	33.3	20.5	8.8	4.8			
男子・勤続	1年未満	161	47.8	29.2	11.8	7.5	3.1	27.9	12.4	59.0
	1-2年	165	37.0	37.0	17.6	2.4	4.8	26.7	20.0	53.3
	3-5年	88	6.8	61.4	17.0	11.4	3.4	27.2	36.4	36.4
	6-9年	111	2.7	59.5	26.1	5.4	6.3	45.9	27.0	27.0
	10年以上	124	0.8	8.9	35.5	26.6	28.2	67.7	8.9	22.6
男子・形態	出向	284	22.9	42.6	19.7	9.2	5.6	40.8	20.4	38.4
	派遣	213	30.0	31.5	23.5	8.0	6.1	36.6	16.9	46.5
	契約	25	8.0	32.0	12.0	8.0	40.0	68.0	16.0	16.0
	請負	81	13.6	49.4	27.2	8.6	1.2	9.9	30.9	59.3

		勤 続					雇用形態				
		1年未満	1-2年	3-5年	6-9年	10年以上	出向	派遣	契約	請負	
男子・年齢	25歳未満	148	52.0	41.2	4.1	2.0	0.7	43.9	43.2	1.4	7.4
	25-29歳	240	19.6	25.4	22.5	27.5	4.6	50.4	27.9	3.3	16.7
	30-34歳	136	14.0	21.3	11.0	21.3	32.4	41.2	36.8	2.2	16.2
	35-39歳	65	18.5	6.2	15.4	9.2	50.8	40.0	26.2	3.1	10.8
	40歳以上	58	8.6	13.8	5.2	12.1	60.3	27.6	22.4	17.2	1.7
男子・学歴	高卒以下	249	18.1	17.7	9.6	20.5	33.7	46.6	31.3	6.8	3.2
	高専・短大	126	15.9	26.2	25.4	23.8	8.7	46.0	28.0	3.2	19.8
	大卒以上	273	34.8	32.2	11.7	11.0	10.3	39.9	36.3	1.5	17.6
男子・勤続	1年未満	161						41.6	43.5	3.7	7.5
	1-2年	165						47.9	35.2	1.2	11.5
	3-5年	88						51.1	22.7	3.4	20.5
	6-9年	111						39.6	31.5	1.8	22.5
	10年以上	124						39.5	24.2	9.7	5.6
男子・形態	出向	284	23.6	27.8	15.8	15.5	17.3				
	派遣	213	32.9	27.2	9.4	16.4	14.1				
	契約	25	24.0	8.0	12.0	8.0	48.0				
	請負	81	14.8	23.5	22.2	30.9	8.6				

卒」は19.4%で最も少ない。

年齢階級別には、「24歳以下」で「大卒以上」60.1%と高学歴者の割合が他の年齢階級に比べ格段に高い。「25～40歳未満」は「高専・短大卒」と「大卒以上」を合わせた数値で見ると、「20代後半」の65.8%から「30代後半」の47.7%まで高学歴者比率は次第に低下している。「40歳以上」では「高卒比率」69%と著しく大きな割合を占めている。これはこの年齢層に技能工および周辺業務に就く労働者の割合が相対的に非常に高いことで説明される。

これに対して女子では、「高卒以下」が46.2%で最も多く、「高専・短大卒」が38.0%、「大卒以上」は15.6%で、男子とは学歴構成に大きな開きがある。

年齢階級別に見ると、「40歳以上」を除き「大卒以上」比率は顕著な違いが見られない。しかし、「高専・短大卒」以上でとると、「24歳以下」の75.0%から「30代後半」の41.9%まで年齢階級が高くなるにつれて、高学歴者の比率が確実に低下する。「40歳以上」は「高卒以下」81.2%で、学歴構成は格段に低くなる。

表Ⅱ-3-1 (b) 女子・属性分布表

			年 齢					学 歴		
			25歳未満	25-29歳	30-34歳	35-39歳	40歳以上	高卒以下	高専・短大	大卒以上
女子・年齢	25歳未満	52						25.0	57.7	17.3
	25-29歳	176						29.5	50.0	19.9
	30-34歳	107						44.9	36.4	18.7
	35-39歳	62						58.1	27.4	14.5
	40歳以上	101						81.2	14.9	4.0
女子・学歴	高卒以下	231	5.6	22.5	20.8	15.6	35.5			
	高専・短大	190	15.8	46.8	20.5	8.9	7.9			
	大卒以上	78	11.5	44.9	25.6	11.5	5.1			
女子・勤続	1年未満	259	13.9	37.5	20.5	15.8	12.4	44.4	35.5	20.1
	1-2年	124	7.3	39.5	33.1	9.7	10.5	38.7	46.0	15.3
	3-5年	40	12.5	25.0	15.5	17.5	30.0	32.5	55.0	12.5
	6年以上	69	2.9	24.6	7.2	1.4	63.8	75.4	24.6	0.0
女子・形態	派遣	295	8.1	41.7	30.2	13.6	6.4	37.6	42.0	20.3
	パート	121	4.1	9.9	7.4	14.0	64.5	76.9	17.4	5.8

			勤 続				雇用形態			
			1年未満	1-2年	3-5年	6-9年	出向	派遣	パート	契約
女子・年齢	25歳未満	52	69.2	17.3	9.6	3.8	17.3	46.2	9.6	15.4
	25-29歳	176	55.1	27.8	5.7	9.7	6.8	69.9	6.8	6.8
	30-34歳	107	49.5	38.3	5.6	4.7	1.9	83.2	8.4	4.7
	35-39歳	62	66.1	19.4	11.3	1.6	0.0	64.5	27.4	4.8
	40歳以上	101	31.7	12.9	11.9	43.6	0.0	18.8	77.2	2.0
女子・学歴	高卒以下	231	49.8	20.8	5.6	22.5	1.7	48.1	40.3	4.3
	高専・短大	190	48.4	30.0	11.6	8.9	8.9	65.3	11.1	6.3
	大卒以上	78	66.7	24.4	6.4	0.0	2.6	76.9	9.0	10.3
女子・勤続	1年未満	259					1.9	66.8	22.4	6.9
	1-2年	124					5.6	74.2	8.9	7.3
	3-5年	40					20.0	30.0	40.0	2.5
	6年以上	69					4.3	18.8	52.2	2.9
女子・形態	派遣	295	58.6	31.2	4.1	4.4				
	パート	121	47.9	9.1	13.2	14.9				

3) 勤続年数

勤続年数別の構成も男女で大きな違いが見られる。すなわち、男子では「1年未満」24.8%、「1～2年」25.4%で、回答者の半数が3年未満の短勤続者である。これは男子回答者で若年層の割合が高いことで説明できる。しかし、「3～5年」13.5%、「6～9年」17.1%、「10年以上」でも19.1%を占め、ほぼ半数は勤続3年以上で占められる。

年齢階級と勤続年数階級との相関は容易に認められる。すなわち、「24歳以下」では「1年未満」52.0%、「1～2年」41.2%で、ほとんどの回答者が勤続3年以下で占められる。「25～29歳」では「10年以上」を除き、各勤続年数階級にほぼ均等に分散する。「30代前半」以降では次第に「10年以上」の割合が増加する。それでも年齢階級が高くなるにつれて「1年未満」あるいは「1～2年」という短い勤続階級の労働者の割合が規則的に低下するのではなく、一定の割合を占めているところに非正社員の特徴が見られるといえよう。

女子では「1年未満」だけで51.8%を占める。「1～2年」が24.8%であるから、4分の3以上が勤続3年未満の短勤続者で占められることになる。こうした違いは女子に派遣労働者が多いことによるものと考えられる。

女子の年齢階級別・勤続年数別構成は、男子とは著しく異なった様相を呈している。すなわち、「40歳以上」では勤続「6年以上」が43.6%ときわめて大きな割合を占める。「40歳未満」ではどの年齢階級でも、勤続3年未満の短い勤続年数階級の割合が82～87%という高い割合を占めている。これは女子「40歳未満」では一般に契約期間の短い派遣社員の割合がきわめて高く、「40歳以上」ではパートが圧倒的に多いため勤続年数の長い労働者の割合が高くなると見られる。

4) 就業形態

そこで就業形態別構成に観察を移すと、男子では「出向」(43.7%)、「派遣」(32.8%)が大きな割合を占め、「請負^{注1)}」も12.5%を占めているが、女子では「派遣^{注2)}」(59.0%)と「パート」(24.2%)で83.2%に達する。

年齢階級別に就業形態を見ると、男子では40歳以上で「出向」「派遣」の割合が小さく、「契約・登録」の割合が相対的に高くなっている。40歳未満の年齢階級では年齢による傾向的な違いは見られない。「出向」の割合は20代後半で50.4%、その他の年齢階級でも40%台を占めて高い。調査票配布先から見て、「出向」の中にはいわゆる場内外注の請負労働者が多数含まれていると見られる。「派遣」は20代前半と30代前半で大きな割合を占める。「請負」は20代後半と30

注1) アンケート調査票には「請負」という項目をもともと設けてなかったが、「その他」の中に「請負」と注記する回答が多く、それをまとめて「請負」として項目を設けた。

注2) 「調査の方法」で述べたように、一般派遣企業にアンケート調査を依頼したために派遣の割合が高くなった。

代前半で16%台とやや高い割合を占めている。総じていえば、40歳以上を別にすれば、「出向」「派遣」の占める割合が男子では非常に大きく、「請負」も20代後半から30代後半にかなり大きな割合を占めている。

女子では40歳以上で「パート」が77.2%と圧倒的に大きな割合を占める。それに対して20代後半から30代では「派遣」の割合が60～80%台と大きい。20代前半だけは、「派遣」の割合が46.2%と相対的に低く、代わって「出向」(17.3%)「契約・登録」(15.4%)が他の年齢階級と比べて大きな割合を占める。

5) 職種

職種は、男女ではっきりとした違いがある。男子では「専門・技術」72.6%、「情報処理」11.7%の割合がきわめて高い。

女子では、「事務職」72.8%、「専門・技術」18.0%の割合が高く、技能工、周辺業務、情報処理がそれぞれ2%台を占めるに過ぎない。

6) 回答者の就業形態別属性

上記の観察で、非正社員の就業形態は、男子では出向、派遣、請負、女子では派遣、パートがいわば中核を構成していることが明らかになった。以下の分析においてもこうした就業形態の労働者にもっぱら注目することになろう。そこで上記就業形態についてあらためて属性別の特徴をまとめておくことにしよう。

まず男子では、各就業形態の間で年齢階級別にとくに際だった違いは見られない。いずれの就業形態も61～65%が20代の労働者で占められる。

女子では派遣とパートで年齢構成にくっきりとした違いが見られる。すなわちパートは40歳以上が64.5%ときわめて高い。他方派遣は20代後半の41.7%、30代前半の30.2%を頂点に広い年代に分散しているのが特徴である。

学歴を見ると、男子では出向と派遣は大まかに高卒4割、大卒4割で学歴構成にほとんど違いはない。これに対して請負は大卒(59.3%)、短大卒(30.9%)の割合はるかに高く、反対に高卒(9.9%)の割合が非常に低い。

女子ではパートの76.9%が高卒であるのに対して、派遣では高卒は37.6%、それだけ短大卒(42.0%)、大卒(20.3%)の割合が高い。

勤続年数を見ると、男子ではどの就業形態でも各勤続年数階級に広く分散し、際だった違いは認められない。

女子では派遣で勤続3年未満がほぼ90%を占めるのに対して、パートでは1年未満層が5割近くいると共に、勤続3年以上も28.1%を占めており、比較的長期勤続層が厚みをもって存在しているのが特徴である。

最後に、就業形態と職種の関係を見ると、男子ではいずれの就業形態でも専門・技術職が圧倒的に多いが、とくに派遣で85.9%と大きく、請負で61.7%と低い。請負では情報処理が

34.6%と他就業形態に比較し大きいのが特徴である。

女子は派遣（77.3%）であれパート（69.4%）であれ、事務職の割合が大きい。パートの場合技能工と周辺業務が合わせて15.7%含まれるところが派遣と違う点である。以下ではとくにこれら職種を除かずにまとめて分析する。

7) 前職歴（表Ⅱ-3-2）

前職歴は男女では対照的である。「前職歴あり」は男子では40.9%にとどまるが、女子では83.6%に達する。

年齢階級別に見ると、男子では年齢と共に「前職歴あり」が増加する。すなわち、20代前半では「前歴あり」は22.3%にすぎないが、その後徐々に増加して30代後半以降は62～64%が「前職歴あり」と回答する。年齢と共に「前職歴あり」が増加する点は女子でも変わらないが、その割合は20代前半で51.9%、20代後半以降は80～90%代と、男子に比し著しく高い。

前職歴では、男女とも90%前後の圧倒的多数が「正社員経験」を上げている。正社員としての「就業期間3年以上」の者が男子で50.9%、女子では69.3%を占め、かなり長期間正社員として勤務した者が多い。

表Ⅱ-3-2 前職歴の有無別非正社員の構成

		なし	あり	正社員歴
男子	計	57.7	40.9	87.3
	20-24歳	77.0	22.3	90.6
	25-29歳	67.1	32.1	88.3
	30-34歳	41.9	55.9	85.5
	35-39歳	32.3	64.6	85.7
	40歳以上	36.2	62.1	94.4
女子	計	14.8	83.6	90.0
	20-24歳	48.1	51.9	85.2
	25-29歳	14.8	83.0	92.5
	30-34歳	2.8	96.3	94.2
	35-39歳	6.5	93.5	86.2
	40歳以上	14.9	83.2	84.5

注) 「正社員歴」は「前職歴あり」に対する割合

では、なぜ辞めたのか（巻末資料4. 問16）、その理由も男女で違いが際だつ。女子では通念通り「結婚・出産」が48.9%と最も多い。「家庭の事情」が7.7%。だが、「労働条件」（12.8%）や「能力活用」（9.8%）といった積極的理由を挙げる者も予想以上に多い。その他が14.1%。男子では「労働条件」32.5%、「能力活用」が29.9%、積極的理由を挙げた者は合わせて62.4%に上る。「その他」も15.4%で高い。

40歳を境に前職を辞めた理由は大きく異なる。男子では20代前半で「能力活用」が48.3%、「労働条件」が34.5%、この二つの積極的理由を合わせた割合は、25歳以上40歳未満で60～66%を占める。40歳以上では38.2%に低下する。

女子の場合も、20代前半では「労働条件」30.4%、「能力活用」21.7%、計52.1%が積極的な

理由を挙げているが、年齢と共に減少し、30代後半では20.0%、40歳以上ではわずか3.6%に過ぎない。

8) 配偶者の有無 (巻末資料4. 問2)

「配偶者あり」は男子36.2%、女子50.6%。年齢階級別では男子20代が25.0%、30代前半でも50.7%、30代後半で70.8%、40歳以上で82.8%である。女子では20代が34.6%、30代前半が49.5%、30代後半と40歳以上は72~75%である。

9) 家計の主たる維持者 (巻末資料4. 問2)

「家計の主たる維持者」の割合は、男子57.4%。30代前半でも65.4%であるが、30代後半以降になって90%前後と急増する。

女子では10.2%、年齢による違いも小さく、やはり家計補助的な就業が圧倒的に多いことが推定される。

Ⅱ-3-3. 男子非正社員の就業意識と就業満足度

1) 男子・就業意識

ここでは (1)非正社員を選択した理由、(2)仕事観・会社観、(3)能力向上に対する意欲の三項目について、まず男子・非正社員の価値意識を観察する。

(1) 非正社員選択理由 (表Ⅱ-3-3)

非正社員を選択した理由は何だろうか。主要属性別に非正社員選択理由を観察する。多重回答であるにもかかわらず、全体に回答の出がきわめて悪いことが最初に目に付く特徴である。このことは非正社員としての就業が必ずしも意識的選択ではなく、状況に圧された結果であるケースがかなり多いことを推測させる。

そのことを前提として表を見ると、最も多いのは「資格活用」(21.3%)、ついで「正規不採

表Ⅱ-3-3 男子・非正社員選択理由 (MA)

	実数	正規 不採用	就業 時間借	学業と 両立	短労働 時間	退職が 容易	資格 活用	収入が よい	家計 補助	学費 補助	社会 参加	責任が 軽い	健康の ため	その他
男子 計	366	15.0	2.5	0.0	2.7	3.8	21.3	10.1	3.0	0.5	1.1	4.1	2.2	3.0
男子・年齢														
25歳未満	83	9.6	1.2	0.0	0.0	2.4	31.3	2.4	2.4	0.0	1.2	2.4	2.4	1.2
25-29歳	119	16.0	2.5	0.0	3.4	7.6	16.8	9.2	1.7	0.0	0.0	4.2	0.0	4.2
30-34歳	80	16.3	2.5	0.0	1.3	0.0	21.3	12.5	0.0	1.3	2.5	3.8	0.0	6.3
35-39歳	39	12.8	2.6	0.0	5.1	2.6	10.3	23.1	0.0	0.0	0.0	5.1	0.0	0.0
40歳以上	42	19.0	2.4	0.0	4.8	2.4	23.8	11.9	14.3	2.4	2.4	4.8	11.9	0.0
男子・学歴														
高卒以下	133	15.8	3.0	0.0	3.0	2.3	19.5	15.0	6.8	0.8	1.5	4.5	4.5	4.5
高専・短大	68	16.2	4.4	0.0	2.9	7.4	19.1	8.8	1.5	0.0	0.0	10.3	1.5	1.5
大卒以上	164	14.0	1.2	0.0	2.4	3.0	23.8	6.7	0.6	0.6	1.2	1.2	0.6	2.4
男子・勤続														
1年未満	94	17.0	4.3	0.0	4.3	5.3	34.0	13.8	2.1	1.1	2.1	7.4	4.3	1.1
1-2年	86	24.4	3.5	0.0	1.2	3.5	20.9	7.0	7.0	1.2	2.3	2.3	2.3	1.2
3-5年	43	7.0	0.0	0.0	2.3	2.3	30.2	4.7	4.7	0.0	0.0	4.7	2.3	0.0
6-9年	67	9.0	1.5	0.0	1.5	6.0	13.4	9.0	1.5	0.0	0.0	4.5	1.5	10.4
10年以上	75	12.0	1.3	0.0	4.0	1.3	8.0	13.3	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0	2.7
男子・就業 形態														
派遣	213	19.2	2.3	0.0	1.9	4.7	26.3	12.7	1.4	0.5	0.9	4.2	0.9	5.2
契約	25	16.0	4.0	0.0	12.0	4.0	20.0	24.0	16.0	0.0	0.0	4.0	4.0	0.0
請負	81	2.5	1.2	0.0	1.2	2.5	11.1	2.5	0.0	0.0	0.0	1.2	0.0	0.0

注1) 計には出向は含まない。

注2) NA分を計上していないこと、場合により一部カテゴリーを省略したため、計と各カテゴリーの合計とは一致しない。

用」(15.0%)、「収入がよい」(10.1%)と続く。それ以外は5%未満の小さな割合を占めるに過ぎない。

必ずしも属性別にはっきりとした傾向は窺えないが、「資格活用」は24歳以下の若年層、勤続1年未満の短勤続層で高い。「正規不採用」は25歳以上で全体に高く、「収入がよい」も年齢と共に高まる傾向が見られる。40歳以上層では「家計補助」や「健康のため」が高く、この年代の非正社員の理由付けが特異であることを示している。就業形態別では派遣労働者で「資格活用」が多く、契約社員で「収入がよい」、「労働時間が短い」、「家計補助」などが大きな割合を示している。請負はとくに回答率が悪い。

全体として若年・短勤続層で「資格活用」という積極的理由を挙げる者の割合が高くなっている。また、派遣労働者でも積極的理由を挙げる者が多い。同じ積極的理由でも、経済的理由は年代のより高い労働者に多くなっている。40歳以上は「家計補助」など消極的理由を挙げる者が顕著に高くなっている。

(2) 仕事観・会社観(表Ⅱ-3-4)

端的に「仕事を重視するか、生活重視か」を訊ねた結果を割合の差で示した。マイナスは仕事重視よりも生活重視が大きな割合を占めることを意味する。見られるとおり、40歳以上あるいは勤続10年以上の労働者を除いて、すべてのカテゴリーで「生活重視」が「仕事重視」を上回る。しかもその程度もかなり大きく、非正社員の間で生活重視志向の定着は明瞭である。

愛社心一設問は「現在の勤務先に対する誇り、愛着の有無」—についても、「大いにある」はわずか12.0%、「少しはある」と合わせてちょうど2/3を占める。「関心なし」は1/3に達する。年齢別には40歳以上で「大いにある」が目立って高い以外は、年齢による違いはほとんど見られない。その他の属性をとっても大きな違いはなく、非正社員の間では愛社心が欠けて

表Ⅱ-3-4 男子・仕事観(DI)・能力向上意欲・愛社心

	実数	仕事重視 (DI)	能力向上への関心			愛社心		
			強い関心	ある程度	関心なし	大いに	少し	関心なし
男子 計	650	-23.8	61.1	34.5	2.6	12.0	54.6	32.2
男子・年齢 25歳未満	148	-29.1	61.5	32.4	5.4	12.8	55.4	31.8
25-29歳	240	-33.8	64.6	32.5	1.3	8.3	58.7	32.1
30-34歳	136	-22.0	64.0	33.8	0.7	9.6	53.7	35.3
35-39歳	65	-26.2	49.2	46.2	3.1	9.2	53.8	35.4
40歳以上	58	27.6	51.7	36.2	5.2	32.8	39.7	22.4
男子・学歴 高卒以下	133	-18.1	51.4	42.6	3.2	11.6	56.6	29.7
高専・短大	68	-40.5	58.7	35.7	2.4	10.3	48.4	39.7
大卒以上	164	-21.6	71.4	26.0	2.2	13.2	56.0	30.4
男子・勤続 1年未満	94	-27.4	65.8	31.1	3.1	11.8	47.8	40.4
1-2年	86	-34.0	65.5	29.7	3.0	11.5	60.6	27.3
3-5年	43	-35.3	63.6	31.8	3.4	13.6	54.5	30.7
6-9年	67	-23.4	59.5	37.8	0.0	12.6	53.2	32.4
10年以上	75	0.8	49.2	43.5	3.2	11.3	56.5	29.0
男子・就業形態 出向	213	-24.0	62.0	33.8	2.8	10.9	58.5	29.9
派遣	25	-27.8	59.2	36.6	2.8	9.4	51.2	38.5
請負	81	-33.9	80.2	17.3	2.5	12.3	55.6	32.1

いるか、あっても弱い者の割合が高いといえよう。

(3) 能力向上意欲

しかし、生活重視志向の定着が必ずしも仕事に対する関心の後退を意味しないことは、能力向上に対する関心の結果から明らかである。すなわち、能力向上に「強い関心」を持つ割合は61.1%に及ぶ。「関心なし」は無視できるほど小さい。年齢的には30代前半までが61-64%と高く、30代後半以降は50%前後に低下する。勤続年数5年までが63-65%を占め、6年以上では徐々に低下する。

また学歴の高い方が「強い関心」をもつ者の割合が高く、大卒では71.4%に達する。

さらに就業形態別にも明らかな違いが見られ、請負が80.2%で「強い関心」の割合が格段に高い。これは請負の学歴が出向や派遣に比べ大卒6割、高専・短大卒3割と高いことで説明できる。しかし、同時に請負の働き方にも深い関連があると推測できよう。この点については聞き取りなど別の方法で確認する必要がある。

ここで生活観および愛社心と能力向上意欲との相関について確認しておこう。表Ⅱ-3-5は生活観、愛社心と能力向上意欲とのクロス集計結果を示す。生活観と能力向上意欲との間にとくに相関は見られない。わずかに「仕事重視」で能力向上にも「高い関心」をもつ者の割合が高いが、「生活重視」でも能力向上に対する関心において、決して遜色ないレベルを示しているのである。

むしろ愛社心と能力向上意欲との間に一定の相関が認められる。すなわち、愛社心「大いにあり」では76.9%が能力向上に「高い関心」をもっているのに対して、愛社心「なし」では20ポイントも低い56.9%にとどまっている。

以上の観察をまとめれば、非正社員選択理由では、しばしばいわれるような余暇志向や能力活用志向の高まりの中で「積極的に」非正社員を選択した労働者は決して多くはなく、むしろ状況に規定された余儀ない選択という側面が強いように思われる。他方、彼らの間で生活重視志向が定着していることや、愛社心が希薄になっていることは容易に認められる。だからといって、能力向上に関心がないどころか、「強い関心」をもつ者が高学歴者あるいは請負などを中心に広く見られるのである。企業社会への自己同一化志向が後退し、それだけ生活志向＝個

表Ⅱ-3-5 男子・能力向上意欲クロス集計結果

		能力向上意欲			
		実数	高い関心	こなす程度	関心なし
生活観	計	650	61.1	34.5	2.6
	仕事重視	35	68.6	28.6	2.9
	やや仕事	137	59.9	37.2	0.7
	どちらとも	140	62.1	35.7	2.1
	やや生活	187	63.6	34.2	1.6
	生活重視	140	59.3	34.3	6.4
愛社心	大いにあり	78	76.9	23.1	0.0
	少しはあり	355	61.4	36.9	0.8
	なし	209	56.9	35.9	6.7

人主義が強まる中で、能力向上に強い関心を寄せるのは、自己のキャリア形成過程として職業的生涯を捉えるという意味で新しい意識といえるのではないだろうか。

2) 男子・就業実態

次に非正社員の就業実態について表Ⅱ－3－6に基づいて観察する。はたしてその語感が示唆するように、非正社員の働き方に正社員と違いがあるのかどうか、主にその点を確認したい。

表Ⅱ－3－6 男子・非正社員の就業実態

	実 数	実労働時間				OJT実施状況			OffJT実施状況		
		残業なし	残業短い	正と同じ	正より長い	実施せず	一応実施	正と同じ	実施せず	一応実施	正と同じ
男子 計	650	12.5	10.0	58.9	13.7	29.8	44.0	24.8	57.1	28.8	12.5
男子・年齢 25歳未満	148	14.9	14.2	62.2	8.8	29.1	47.3	22.3	62.2	27.7	8.8
25-29歳	240	10.8	8.3	60.8	17.5	27.1	44.6	27.9	54.2	32.1	13.3
30-34歳	136	12.5	11.0	60.3	14.0	27.2	49.3	21.3	54.4	31.6	11.0
35-39歳	65	7.7	9.2	52.3	16.9	38.5	32.3	27.7	60.0	20.0	16.9
40歳以上	58	15.5	5.2	48.3	6.9	39.7	34.5	24.1	60.3	20.7	17.2
男子・学歴 高卒以下	249	10.8	7.6	61.8	10.0	36.1	39.4	22.1	62.7	21.7	12.9
高専・短大	126	11.9	12.7	52.4	21.4	27.8	41.3	30.2	57.1	31.0	11.1
大卒以上	273	14.3	11.0	59.0	13.6	24.9	49.8	24.5	52.0	34.1	12.8
男子・勤続 1年未満	161	17.4	18.0	56.5	8.1	30.4	46.0	21.7	67.1	24.2	6.8
1-2年	165	13.9	9.1	64.8	11.5	31.5	46.1	21.2	60.0	27.3	11.5
3-5年	88	14.8	4.5	55.7	23.9	22.7	39.8	37.5	44.3	36.4	19.3
6-9年	111	8.1	8.1	57.7	20.7	27.9	42.3	29.7	51.4	30.6	18.0
10年以上	124	6.5	6.5	58.1	10.5	33.9	42.7	20.2	54.8	29.0	11.3
男子・就業形態 出向	284	17.6	7.0	57.4	16.9	27.8	41.5	29.2	56.3	26.8	14.8
派遣	213	6.6	14.1	64.3	12.7	32.9	47.4	18.8	66.7	23.9	8.9
請負	81	8.6	14.8	64.2	12.3	22.2	53.1	24.7	40.7	45.7	13.6
男子・職種 事務	20	10.0	15.0	60.0	0.0	45.0	25.0	25.0	60.0	10.0	25.0
情報処理	76	23.7	5.3	35.5	30.3	18.4	43.4	36.8	58.6	32.9	9.2
専門・技術	472	10.4	11.0	64.4	12.9	31.4	45.1	22.7	59.5	28.6	10.8

(1) 契約期間

正社員との決定的な違いは現在の就業先における契約期間であろう。「定めなし」は54.3%。女子ではわずか17.6%であるから、男子では非正社員といえども長期雇用を前提とする者がはるかに多いことは確かである。しかし、それでも半数を若干超える程度であり、それ以外は期限付きの契約で雇用されている。就業形態別では出向と請負で「定めなし」が62～64%と相対的に多く、派遣で49.3%と少ない。

(2) 労働時間

正社員との働き方の違いを労働時間で見ると、日労働時間が「正社員と同じ」という回答が58.9%を占める。「残業なし」が12.5%、「残業が短い」が10.0%で、正社員より日労働時間が短いという回答が22.5%。他方、日労働時間が「正社員より長い」は13.7%あり、非正社員の3/4は正社員と同じかあるいはより長い時間就業している実態が窺われる。属性別では勤続3～9年という中堅労働者で正社員より労働時間の長い労働者が20～23%を占めること、また情報処理で正社員より長い者が多いことが見られる。ただし、情報処理では「残業なし」も他

の職種より多くなっている。全体に属性別に特別の傾向は認められないが、非正社員とはいえ、正社員と同等の働き方をする者が3／4を占めているという実態は注目すべきであろう。

(3) 教育・訓練

教育・訓練についてはOJTおよびOffJTの実施状況を訊ねた。

まずOJTについては、「正社員と同じ」という回答は24.8%にとどまる。「一応実施」が44.0%、そして「実施せず」が29.8%とほぼ3割を占めた。非正社員に対する教育・訓練が正社員と比較してかなり見劣りする実情が明らかである。

属性別には勤続3－9年層で「正社員と同じ」とする者の割合が高く、3年未満や10年以上でOJT実施状況がよくない。

また、出向や請負に比べ派遣で「正社員と同じ」という回答がとくに低いのが目立っている。

さらに職種別では情報処理が「正社員と同じ」が36.8%と最も高いが、専門・技術は予想に反して平均的なOJT実施状況となっている。

OffJTの実施状況はOJTよりはるかに劣っている。「正社員と同じ」はわずかに12.5%、「一応実施」(28.8%)と合わせても、OffJTの機会があると回答した者の割合は41.3%にとどまり、「実施せず」が57.1%と大きな割合を占めている。

属性別に顕著な違いは認められないが、年齢階級・勤続年数階級の高い方で「正社員と同じ」という回答の割合が概して高い傾向が見られる。

また、就業形態では派遣労働者の間でOffJT実施率が低く、派遣労働者の仕事のあり方との関連を窺わせる。職種では情報処理や専門・技術ですらOffJT実施状況が決してよくはないことがその低い数値から窺われる。

非正社員の就業実態は、残業がなかったりあるいは短いなどで、正社員と比べて日労働時間の短い者が全体で2割強存在する。しかし、圧倒的多数は正社員と同じかより長い労働時間であり、非正社員といえども正社員とほとんど同じように就業している。

しかし、正社員と比較して、教育・訓練に関してはおしなべて手薄であり、OffJTはともかく、OJTの機会すら多くの非正社員にとって十分に与えられないのが実情であるように見受けられる。このことは非正社員のになる仕事の質とおそらく深く関連しているであろう。その点はヒヤリング調査を通じて明らかにしなければならないが、こうした教育・訓練の手薄さは、能力向上に強い意欲を持つ非正社員にとって大きな不満として感じられるのではないだろうか。今後非正社員雇用が増加すると見込まれる中で、その生産性を高める上でも何らかの施策が求められる点ではないだろうか。

(4) 苦情先(表Ⅱ－3－7)

苦情をどこへもっていくかは、非正社員の仕事上の人間関係のあり方を示すであろう。まず全体では「(現勤務先)上司」(39.2%)が最も多く、同じ職場で働く正社員(34.8%)がこれに続く。「派遣元」は21.8%で思いの外少ない。派遣元では多くの場合仕事の実情が十分に捉え

られていないことを反映するように思われる。「非正社員」(16.5%)も必ずしも多くはない。「(現勤務先)労働組合」はわずかに2.3%、「派遣元労働組合」も1.7%ときわめて少ない。「(現勤務先)労働組合」の場合には企業内組合という組織形態から非正社員に対する対応が強い制約を受けざるを得ないし、そうしたこともあって非正社員化の動向に対する対応が遅れているのが実情である。この点は労働組合に対するアンケートで見たとおりである。「(派遣元)労働組合」は組織されているケースがきわめてまれであるのが現状である。回答が集まらないのは当然であろう。「友人」が19.8%とかなり多いのは当然かもしれない。また、「相談しない」も17.8%とかなり高い。

属性別に見ると、勤続が長くなるにつれて「上司」「正社員」が増加する。それだけ職場に慣れ親しんだ結果である。他方、「派遣元」に苦情を持ち込むのは勤続3年未満の層に多く、それだけ職場になれていない者が多いことが窺われる。「非正社員」は勤続にはほとんど関係がなく、むしろ年齢が若いほど非正社員に苦情を話すことが多いようである。「友人」は25歳未満の若い労働者に多い者の、必ずしもはっきりとした傾向はなく、どの年齢層でもまたどの勤続年数階級でも一定の割合を占めている。

就業形態別には請負で「上司」「正社員」が顕著に大きな割合を占め、それだけ職場の中にいざわばとけ込んで仕事を行っていることが窺われる。「派遣元」は法制化されている派遣ですら27.7%と決して高くはない。

以上のことから、勤続年数を重ねるとともにその職場に同化が進み、苦情などもその職場の「上司」「正社員」に訴える傾向が見られる。他方、「友人」や「相談せず」は勤続が短いほどやや多いという傾向はあるが、いずれの年齢層、勤続年数階級においても1/3から5割程度存在し、苦情のもって行き場が未整備であることが窺われる。

表Ⅱ-3-7 男子・苦情先

	実数	上司	労組	正社員	非正社員	派遣元	元労組	社外組織	友人	相談せず
男子 計	650	39.2	2.3	34.8	16.5	21.8	1.7	0.6	19.8	17.8
男子・年齢										
25歳未満	148	23.0	0.7	35.1	20.9	22.3	1.4	1.4	31.1	20.9
25-29歳	240	37.5	0.8	39.2	20.0	20.4	1.7	0.0	17.1	17.5
30-34歳	136	50.0	2.2	32.4	16.9	27.2	2.9	0.7	12.5	13.2
35-39歳	65	43.1	4.6	29.2	4.6	21.5	0.0	0.0	24.6	20.0
40歳以上	58	58.6	10.3	25.9	3.4	13.8	0.0	1.7	13.8	20.7
男子・学歴										
高卒以下	249	36.9	4.0	39.4	16.9	22.1	1.6	1.2	18.5	16.1
高専・短大	126	37.3	0.8	34.9	19.0	23.8	2.4	0.8	19.0	20.6
大卒以上	273	42.5	1.5	30.8	15.0	20.9	1.5	0.0	21.2	17.6
男子・勤続										
1年未満	161	23.6	0.6	31.1	18.6	35.4	3.1	0.6	20.5	18.6
1-2年	165	39.4	1.8	26.7	17.6	23.6	1.8	0.6	23.0	19.4
3-5年	88	39.8	0.0	42.0	18.2	15.9	1.1	0.0	21.6	19.3
6-9年	111	51.4	0.0	39.6	12.6	16.2	0.9	0.0	17.1	15.3
10年以上	124	48.4	8.9	40.3	14.5	11.3	0.8	1.6	16.1	16.1
男子・就業形態										
出向	284	36.6	0.7	31.3	18.7	22.2	1.4	1.4	20.4	17.3
派遣	213	29.6	0.9	33.8	16.9	27.7	3.3	0.0	23.0	20.7
請負	81	61.7	0.0	40.7	16.0	16.0	0.0	0.0	12.3	12.3
男子・職種										
情報処理	76	52.6	3.9	32.9	18.4	22.4	0.0	0.0	7.9	11.8
専門・技術	472	33.7	0.8	33.5	17.8	24.4	2.1	0.6	22.9	19.5

注)「元労組」は派遣元に組織されている労働組合のこと。

3) 男子・就業継続意思

非正社員は現在の就業形態での就業継続についてどのような考えをもっているのだろうか。
就業継続意思を訊ねた結果が表Ⅱ－3－8である。

「継続」36.5%、転職50.2%で現在の就業形態を変わりたいとする者が「継続」を大きく上回る。「辞めたい」も4.8%、無回答が8.5%あった。

「継続」の場合、現在勤務する会社でという回答が84.4%を占め、他の会社に変わるとする者はきわめて少ない。「転職」の内、「雇用者」が約8割を占める。「自営業・内職」とする者もしかし、20%とかなり高い。「雇用者」の内正社員を希望する者は76.4%で、非正社員の中に正社員志向が非常に高いことを窺わせる結果となった。

属性別に観察を続けると、年齢別には20代から30代前半の若い労働者の間で「継続」志向が低く、「転職」志向が高いことが明らかである。これは予想通りの結果といってよいだろう。他方40歳以上の労働者では「継続」回答が最も高いばかりでなく、そのほとんどが「今の会社で」継続したいと考えている。他方、「転職」の割合は他の年代と比べ格段に低いが、他の年代では正社員という回答が高いのに対して、40歳以上では「自営業・内職」の比率の高いことが特徴である。20代で「辞めたい」の割合がとくに高いのは、不本意就業がそれだけ多いということであろうか。年齢階級と比較すると勤続年数階級別では傾向が見られない。

学歴別には高卒で「継続」の割合が高く、高専・短大や大卒以上では「転職」の割合が高い。高卒非正社員の年齢構成が他と比べてかなり高いことが影響していると考えられる。

雇用形態別にはっきりとした違いが認められる。出向と請負で就業継続が38－40%と高い。他方で派遣社員では転職62.9%と飛び抜けている。これは出向・請負と派遣との仕事の違いによるのではないかと見られる。他にもいくつかの項目で（何だったか）出向・請負と派遣との

表Ⅱ－3－8 男子・非正社員の就業継続意思

	実数	継続	転職			**		**		辞めたい	NA
			*	雇用者	***	自営・内職					
							今の会社	正社員			
男子 計	650	36.5	84.4	50.2	79.2	76.4	20.8	4.8	8.5		
男子・年齢 25歳未満	148	33.8	88.0	50.0	82.4	73.8	17.6	8.1	8.1		
25-29歳	240	33.8	84.0	53.3	76.6	75.5	23.4	5.4	7.5		
30-34歳	136	29.4	77.5	59.6	80.2	81.5	19.8	2.9	8.1		
35-39歳	65	43.1	75.0	43.1	85.7	79.2	14.3	1.5	12.3		
40歳以上	58	63.8	94.3	24.1	64.3	33.3	35.7	1.7	10.3		
男子・学歴 高卒以下	249	41.0	84.3	46.1	74.8	79.1	25.2	4.8	8.0		
高専・短大	126	33.3	76.2	54.0	83.8	73.7	16.2	7.1	5.6		
大卒以上	273	34.1	89.1	52.1	80.3	76.3	19.7	3.7	10.3		
男子・勤続 1年未満	161	39.1	87.3	47.2	82.9	79.4	17.1	3.1	10.6		
1-2年	165	31.5	82.7	57.0	80.9	69.7	19.1	6.1	5.5		
3-5年	88	42.0	83.8	42.0	67.6	92.0	32.4	6.8	9.1		
6-9年	111	27.9	77.4	56.7	74.6	83.0	25.4	8.1	7.2		
10年以上	124	43.5	87.0	45.1	85.7	68.9	14.3	0.8	10.5		
男子・就業 出向	284	38.0	77.8	46.5	78.0	71.8	22.0	5.3	10.2		
形態 派遣	213	25.8	87.3	62.9	81.3	82.6	18.7	4.7	6.6		
請負	81	40.7	87.9	51.9	88.1	83.8	11.9	6.2	1.2		
男子・職種 情報処理	76	36.8	89.3	52.3	67.5	88.9	32.5	3.9	6.6		
専門・技術	472	33.1	82.3	44.9	82.2	76.4	17.8	4.9	7.4		

注) *は「継続」回答の内数、**は「転職」回答の内数、***は「雇用者」回答の内数

間の違いが観察されている。とはいえ派遣社員で「継続」とする者の多くは「今の会社で」と答えているし、「転職」したいとする派遣社員の場合にも、正社員に対する希望は他の就業形態と変わりなく断然高いのである。

就業実態（日労働時間）および能力向上意欲と就業継続意思との間に、何らかの相関が認められるだろうか。表Ⅱ－３－９はそれを示している。能力向上意欲では「関心なし」の回答者がきわめて少ないので、「大いに関心」と「こなす程度」とを比較すると、「継続」にはほとんど違いがないが、「変わりたい」の割合は「高い関心」のある労働者の方が43.6%と7ポイント強「こなす程度」を上回る。能力向上に意欲のある者の方が、転職志向が強いのである。

むしろ日労働時間の長さの方が継続意思に強い影響を及ぼすように見える。すなわち日労働時間が正社員より短い回答群では「継続」は45～47%に達する。ところが「正社員と同じ」や「正社員より長い」とする回答群では「継続」は30%前後であり、逆に「変わりたい」が44～46%と大きな割合を占める。労働時間の長さは就業の継続性を決める上で無視できない要因であるように思われる。

表Ⅱ－３－９ 男子・就業継続意思クロス集計結果

		就業継続意思				
		実数	継続	変わりたい	自営・内職	辞めたい
OJT実施状況	実施せず	194	35.6	38.7	12.3	6.7
	一応実施	286	35.0	40.6	11.1	4.5
	正並み実施	161	40.4	41.6	6.9	2.5
日労働時間	残業なし	81	45.7	27.2	2.4	4.9
	短い残業	65	47.7	35.4	9.2	1.5
	正と同じ	383	33.7	44.6	11.0	5.0
	正より長い	89	29.2	46.1	15.7	4.5
能力向上意欲	高い関心	397	37.0	43.6	10.6	2.5
	こなす程度	224	37.9	36.2	9.4	7.6
	関心なし	17	23.5	17.6	23.5	23.5

以上のように、現在の就業形態を継続しようとする者は相対的に少なく、非正社員選択理由で観察された、現在の就業形態が必ずしも「意識的選択」ではなく、状況に規定されての行動ではなかったかという判断と呼応する結果になっている。反対に「転職」したいという回答がより大きな割合をしめる結果になったが、そのうち正社員志向が高齢者を除いて圧倒的に強いことも、上記の観察を裏付けている。その限りでは非正社員個人の側に、資格活用や余暇選好等の新たな意識を大量現象として認めることはできないように思われる。

4) 男子・就業満足度

さて、これまで非正社員の就業実態、価値意識、就業意識を観察してきた。これらをいわば総合的に見る指標として仕事満足度を観察しよう。表Ⅱ－３－10は各属性別に仕事内容、賃金、労働時間、評価・処遇、職場環境、人間関係、雇用安定性、福利厚生、職場訓練、そして総合評価の10項目について、満足度を「満足」（「大いに満足」＋「まあ満足」の和）から「不満」

(「大いに不満」＋「やや不満」の和)の割合を引いた数値(DI)で示したものである。休日日数、勤務時間帯については一様に高い満足度を示しており、ここでは省いた。

- (1) まず総合評価は－9.1で「不満」が「満足」を上回っている。属性別では20代後半以降の中堅層で不満が多くなっている。また総合評価は勤続年数の増加と共に不満が多くなり、勤続6年以上では－24％～－27％に達する。非正社員の場合、ある程度勤続年数が経過したところで、正社員との違いを思い知らされることになり、そうしたことがここに現れているといえよう。

学歴別では大卒以上で比較的不満が小さく、高専・短大卒で－25.3と著しく不満が高まっている。

就業形態別には顕著な違いではないが、請負で不満が高いという結果が出ている。以下、個別に各項目を検討してみよう。

- (2) 仕事内容については全体で＋24.1で、高い満足度を示している。

属性別に見ても、概ねどのカテゴリーでも満足度が高いが、高専・短大(＋11.9％)や勤続10年以上層(＋14.6)、あるいは請負労働者(＋4.9)の間で満足度が低くなっている。

- (3) 賃金は全体で－31.5と不満が満足を大きく上回る。属性別に見てもほぼすべてのカテゴリーでマイナスの値となっているが、中でも20代後半から30代、勤続1年以上層、学歴では高卒及び高専・短大卒、就業形態では出向、職種で情報処理などがとくに不満が強い。

- (4) 労働時間も－16.9と不満が満足を上回る。この項目は20代の若年層、職種では専門・技術職で不満が強くなっている。

- (5) 評価・処遇は全体で－13.4であるが、属性による違いが比較的是っきりと現れている。すなわち、20代後半から30代の中堅層、勤続3年以上層で不満がかなり高くなっている。働き始めたときにはあまり感じられなかった正社員との間の評価・処遇の違いが、次第に明瞭に意識されてくるのであろう。学歴では大卒以上で－4.0と比較的不満が小さいのに対して、高卒(－18.5)、高専・短大(－23.8)では不満がはるかに大きい。

さらに就業形態では出向(－9.6)、派遣(－6.0)に比較して、請負だけが－42.0と極端に不満が高いのが目立っている。これは請負の仕事のあり方と深く関連するものと見られる。

- (6) 職場環境は＋14.2で満足が不満を上回っている。属性別では20代後半から30代で、勤続3年以上層では満足度が低い。また、高卒、高専・短大卒でも大卒(25.2)と比べて値の低いのが目をひく。就業形態別ではやはり請負で満足が不満を上回るものの、その値は5.0と顕著に小さい。

- (7) 人間関係も＋27.1と満足が不満をかなり大幅に上回る項目となっている。しかも属性による違いが小さいこともこの項目の特徴である。

- (8) 雇用安定性は－3.1である。非正社員は雇用の調整弁として本質的に不安定な状態に置かれている。そのことを考慮すればこの値はむしろ意外に安定性が高いと意識されていると

いうべきかも知れない。換言すれば、雇用調整が必要になれば正社員に先んじて調整の対象になることは確かであるとしても、実際には戦力として組み込まれているのであって、それなりの安定性があるというべきかも知れない。

属性別には大卒以上で+0.8と満足が不満を上回っている。また、出向（-2.5）や派遣（-18.4）に比べて、請負では27.2と満足が大きく不満を上回っていることに注目したい。請負は大卒以上の占める割合が高いことが利いていることは明らかであろうが、それと共に請負が戦力として組み込まれる度合いが強いことを物語っている。

- (9) 福利厚生も-12.8と不満が満足を上回る。非正社員の場合、福利厚生面で正社員と比べて大きく見劣りのする現状がこの数字に示される。

属性別には、年齢・勤続とも広範囲にわたり不満が満足を上回っている。学歴別には高卒で不満が強い。就業形態別にはやはり派遣労働者で-21.6と不満が満足を大きく上回る。派遣の場合、この調査では常用型派遣が回答者の大きな部分を構成しているにも関わらず、したがって派遣元では正規従業員として雇用されているものが多いにも関わらず、福利厚生では不満が強い。

- (10) 最後に職場訓練を見る。全体で-32.4ときわめて低い値となっている。とくに20代後半以降、勤続3年以上層で不満が大きく満足を上回っている。学歴ではいずれのカテゴリーでも不満は大きい、高卒（-37.8）、高専・短大卒（-34.9）で不満が強い結果が出ている。就業形態別にいずれも不満が満足を大きく上回るが、とくに請負や派遣で職場訓練に不満を感じるものが多い。

表Ⅱ-3-10 男子・就業満足度 D I {（「満足」+「まあ」）-（「不満」+「やや」）}

		実数	仕事内容	賃金	労働時間	休日回数	勤務時間帯評価	処遇職場環境	人間関係	雇用安定性	福利厚生	職場訓練	総合評価	
性別	男子	650	24.1	-31.5	-16.9	20.1	56.1	-13.4	14.2	27.1	-3.1	-12.8	-32.4	-9.1
	女子	500	39.4	12.4	59.2	66.6	65.4	21.6	48.2	51.8	14.6	3.8	-8.6	40.2
男子・年齢	24歳以下	148	32.4	-9.4	-27.7	14.8	58.8	6.7	34.4	48.0	-6.0	-17.5	-17.6	6.1
	25-29歳	240	22.1	-46.7	-23.3	24.1	56.7	-17.5	9.6	25.3	0.1	-9.6	-34.1	-14.5
	30-34歳	136	15.4	-37.5	-8.8	24.3	58.8	-24.3	11.1	25.0	-5.8	-10.2	-44.1	-18.5
	35-39歳	65	24.7	-33.9	-15.4	12.3	49.2	-27.6	-7.8	13.0	-10.8	-35.5	-44.6	-10.8
	40歳以上	58	30.9	-10.3	15.5	15.5	48.2	-8.6	10.4	10.4	6.8	6.9	-22.4	-1.7
男子・学歴	高卒以下	249	26.2	-36.1	-12.5	29.9	50.3	-18.5	2.8	22.8	-6.1	-18.1	-37.8	-8.4
	高専・短大	126	11.9	-49.1	-20.6	17.5	61.1	-23.8	13.5	15.1	-4.7	-11.1	-34.9	-25.3
	大卒以上	273	28.6	-11.7	-18.7	12.8	59.4	-4.0	25.2	36.9	0.8	-8.5	-26.3	-0.1
男子・勤続年数	1年未満	161	26.0	4.4	-13.6	27.9	52.7	8.7	30.5	27.6	-7.4	-15.0	-16.1	10.0
	1-2年	165	30.2	-29.7	-20.0	18.7	63.7	-7.9	25.2	33.3	-6.1	-11.6	-29.1	-12.0
	3-5年	88	23.9	-50.0	-6.9	28.5	59.0	-21.6	9.1	27.3	5.7	-7.9	-41.0	-13.6
	6-9年	111	24.3	-52.2	-21.6	12.6	55.8	-28.8	9.9	31.5	15.0	-9.3	-37.8	-27.0
	10年以上	124	14.6	-47.6	-19.3	13.7	50.0	-29.0	-12.1	6.4	-16.0	-17.0	-46.8	-24.3
男子・就業形態	出向	284	31.7	-39.0	-19.7	20.8	52.1	-9.6	14.5	22.2	-2.5	-12.3	-27.4	-8.4
	派遣	213	25.4	-27.7	-23.1	18.3	63.0	-6.0	23.4	35.2	-18.4	-21.6	-36.7	-7.6
	請負	81	4.9	-32.2	-18.6	17.3	61.6	-42.0	5.0	34.6	27.2	-3.6	-45.7	-13.5
男子・職種	情報処理	76	23.7	-42.1	0.0	42.2	68.5	-22.3	17.0	17.2	25.0	-11.8	-38.1	-13.1
	専門・技術	472	22.5	-34.8	-25.0	12.7	58.2	-13.7	14.7	30.0	-11.0	-16.2	-33.7	-10.6
男子・前職歴	なし	393	21.4	-37.7	-21.9	17.5	54.9	-13.2	14.7	31.5	-0.3	-12.2	-30.6	-11.2
	正社員	234	28.1	-20.5	-8.9	25.2	58.6	-12.8	14.9	20.5	-8.9	-15.0	-35.5	-4.3
	非正社員	23	21.8	-39.1	-13.0	13.1	52.2	-21.7	-4.4	17.3	8.7	0.0	-34.8	-21.7

Ⅱ－３－４．女子・非正社員の就業意識と就業満足度

１）女子回答者の属性（表Ⅱ－３－１（b））

女子のアンケート結果の分析に入る前に、女子回答者の属性上の特徴について確認しておこう。

- (1) 年齢的には、25歳未満が10.4%で男子の半分、他方40歳以上は20.2%で男子の2倍を優に上回る。
- (2) 学歴は高卒以下が46.2%を占めて高い。とりわけ年齢が高くなるにつれて高卒以下の比率が高くなり、40歳以上では8割を超える。
- (3) 1年未満51.8%、1～2年24.8%、2年以下が3/4を超える。
- (4) 女子では派遣が59.0%、パートが24.2%を占め、年齢的には20代後半から30代で派遣が多く、40代ではパートが圧倒的に多数を占める。また、パートの学歴構成は派遣に比べ低い。
- (5) 女子では事務職（72.8%）と専門・技術（18.0%）で回答者の圧倒的に大きな部分が占められる。
- (6) 女子では前職歴のある者が圧倒的に多く（83.6%）、その大部分が正社員としての経歴である。

以上の属性上の特徴から結果を読むにあたって次のことを絶えず念頭においておかねばならない。すなわち、女子非正社員については、派遣とパートで属性上明確な違いがある。派遣は30代後半までの高学歴者で占められ、パートは多くが40歳以上の高卒労働者で構成されていることである。

２）女子・就業意識

(1) 非正社員選択理由（表Ⅱ－３－11）

まず非正社員を選択した理由から観察を始めよう。男子に比べ回答率ははるかに高く、女子の方が選択理由が明快である。

就業時間帯が40.7%と非常に高い割合を占めている。この理由は年齢が高いほど、勤続年数が長いほど割合が高くなっている。また、学歴が低いほど高い。さらに派遣（37.3%）に比べパート（63.6%）で格段に高くなっている。パートの方が年齢構成が高いことが作用していると見られる。短時間労働（18.4%）も就業時間帯と同じような属性の非正社員の間でより大きな割合を占めている。

ついで家計補助、正規不採用が23～27%台で続く。就業時間帯と同じく家計補助も、年齢が高いほど、勤続が長いほど、学歴が低いほど、そして派遣よりパートで大きな割合を占めている。このことは女子の場合、非正社員が結婚・出産で退職した後に再就職として選択されるケースが圧倒的に多いことを物語っている。

正規不採用は高学歴者、勤続の短い層に多い。また、パートより派遣労働者で28.8%と多い。資格活用や収入がよいといった「積極的な」理由は11～13%で、女子の非正社員が制約され

た条件の下での選択であることを示唆している。こうした項目は就業時間帯や家計補助と対照的に、年齢が若いほど、勤続が短いほど、そしてパートよりも派遣労働者の間でより高い値を示している。

表Ⅱ-3-11 女子・非正社員選択理由 (MA)

	実数	正規 不採用	就業 時間帯	学業と 両立	短労働 時間	退職が 容易	資格 活用	収入が よい	家計 補助	学費 補助	社会 参加	責任が 軽い	健康の ため	その他
女子 計	477	23.1	40.7	0.2	18.4	9.6	13.2	11.5	27.9	1.3	6.5	10.3	7.3	1.9
女子・年齢 25歳未満	43	18.6	14.0	0.0	7.0	14.0	20.9	14.0	9.3	2.3	2.3	4.7	4.7	4.7
25-29歳	164	28.0	28.7	0.6	15.2	14.0	14.6	10.4	17.7	1.2	3.7	9.8	3.7	3.0
30-34歳	105	24.8	41.0	0.0	17.1	10.5	17.1	14.3	30.5	0.0	6.7	14.3	6.7	1.0
35-39歳	62	29.0	54.8	0.0	25.8	6.5	11.3	16.1	30.6	1.6	9.7	14.5	4.8	0.0
40歳以上	101	11.9	63.4	0.0	25.7	2.0	5.0	6.9	48.5	2.0	10.9	6.9	16.8	1.0
女子・学歴 高卒以下	227	16.7	48.9	0.0	19.8	6.6	8.8	10.6	41.9	0.9	6.6	7.5	9.3	0.9
高専・短大	173	27.2	35.3	0.0	17.3	10.4	17.9	13.3	15.6	1.7	5.2	11.6	5.8	3.5
大卒以上	76	32.9	28.9	1.3	17.1	17.1	15.8	10.5	14.5	1.3	9.2	15.8	5.3	1.3
女子・勤続 1年未満	254	23.6	39.0	0.0	18.9	8.7	14.6	11.0	25.6	1.2	7.9	10.6	5.1	2.4
年数 1-2年	117	32.5	35.9	0.9	17.1	17.1	16.2	18.8	28.2	1.7	4.3	12.8	6.8	0.9
3-5年	32	18.8	59.4	0.0	25.0	9.4	12.5	3.1	31.3	0.0	12.5	18.8	6.3	6.3
6年以上	66	9.1	45.5	0.0	15.2	0.0	3.0	3.0	36.4	1.5	1.5	1.5	18.2	0.0
女子・就業 派遣	295	28.8	37.3	0.3	16.9	13.2	17.6	14.6	23.7	1.4	6.4	10.5	7.1	2.0
形態 パート	121	10.7	63.6	0.0	28.1	2.5	4.1	5.0	46.3	1.7	7.4	11.6	11.6	0.8

注1) NA分を計上していないこと、場合により一部カテゴリーを省略したため、計と各カテゴリーの合計とは一致しない。

(2) 仕事観・会社観 (表Ⅱ-3-12)

「仕事重視」か「生活重視」かを見ると、DIは全体で-43.2で、これは男子の-23.8と比較してさらに生活重視志向が定着していることを示している。属性別にとくに顕著な傾向は見られない。わずかに40歳以上の中年労働者あるいは勤続6年以上層でマイナスの値が小さく、こうした属性グループでは相対的に仕事志向が多いことが窺われる。派遣とパートではパートで20ポイント近くも生活重視志向の割合が高い。

現勤務先への愛着は「大いに」が13.6%と小さいが、「なし」も23.2%で必ずしも多いわけではなく、「少し」が62.0%と大きな比率を占めている。この項目も属性別にはっきりとした特徴

表Ⅱ-3-12 女子、仕事観 (DI)・能力向上意欲・愛社心

	実数	仕事重視 (DI)	能力向上への関心			愛社心		
			強い関心	ある程度	関心なし	大いに	少し	関心なし
女子 計	500	-43.2	45.8	50.2	2.4	13.6	62.0	23.2
女子・年齢 25歳未満	52	-30.9	50.0	46.2	3.8	15.4	59.6	25.0
25-29歳	176	-52.2	49.4	47.2	1.1	10.2	59.7	29.0
30-34歳	107	-30.8	58.9	38.3	0.9	15.0	58.9	25.2
35-39歳	62	-58.0	48.4	41.9	8.1	14.5	53.2	30.6
40歳以上	101	-38.5	21.8	76.2	2.0	16.8	76.2	5.9
女子・学歴 高卒以下	231	-42.9	33.3	61.5	3.0	13.4	65.8	18.6
高専・短大	190	-42.1	53.2	44.2	1.6	14.7	59.5	25.8
大卒以上	78	-46.2	64.1	32.1	2.6	11.5	56.4	30.8
女子・勤続 1年未満	259	-51.8	49.0	47.5	2.7	15.8	57.5	25.9
年数 1-2年	124	-31.5	54.0	44.4	0.8	10.5	68.1	22.6
3-5年	40	-55.0	45.0	45.0	5.0	10.0	62.5	25.0
6年以上	69	-24.6	18.8	76.8	2.9	13.0	72.5	14.5
女子・就業 派遣	295	-38.7	55.6	40.7	2.4	13.9	59.0	26.4
形態 パート	121	-57.0	23.1	73.6	3.3	16.5	70.2	12.4

注1) 計には出向は含まない。

注2) NA分を計上していないこと、場合により一部カテゴリーを省略したため、計と各カテゴリーの合計とは一致しない。

はほとんど見られない。わずかに40歳以上、勤続6年以上で愛社心をもつ者の割合が多い。ただし、「大いに」ではなく、「少し」であるが。

(3) 能力向上意欲

能力向上に対する関心はどうだろうか。「関心なし」は2.4%と非常に少ない。「強い関心」は45.8%、「ある程度」はやや多く50.2%である。

属性別に見ると、年齢では30代後半まで、勤続では5年まで全般に高く、それ以後急落する。中でも30代前半は「強い関心」58.9%と群を抜いて高くなっている。ちなみにこの年代は仕事重視志向が相対的に最も多いグループでもある。

学歴の高い者の間で「強い関心」をもつ者が多く、高卒以下33.3%に対して、大卒以上では64.1%に達する。また、パートの23.1%に対して派遣は55.6%と「強い関心」を抱くものが多くなっている。

全体に若く学歴の高い派遣労働者で能力向上意欲が強く、40歳以上の割合の高い、高卒の多いパート労働者で能力向上意欲が低くなっている。

表Ⅱ-3-13 女子・能力向上意欲クロス集計結果

		能力向上意欲			
		実数	高い関心	こなす程度	関心なし
	計	500	45.8	50.2	2.4
生活観	仕事重視	11	57.1	42.9	0.0
	やや仕事	52	53.8	44.2	1.9
	どちらとも	146	51.8	43.8	0.7
	やや生活	181	45.3	51.7	0.0
	生活重視	101	30.7	58.4	8.9
愛社心	大いにあり	68	58.8	41.2	0.0
	少しはあり	310	42.6	55.5	1.0
	なし	116	49.1	43.1	7.8

生活観および愛社心と能力向上意欲とをクロスさせた結果が表Ⅱ-3-13である。次のことが読みとれよう。(1)仕事重視グループの方が生活重視グループよりも能力向上に高い関心を示している。(2)愛社心のあるグループが能力向上に高い関心を示している。こうした相関はこれまでも見られた意識のあり方であり、決して新しい意識のありようではないが、非正社員の仕事への意欲をかき立てるために何が利くかを示すものである。

3) 女子・就業実態

次に表Ⅱ-3-14によって就業実態を観察する。

(1) 契約期間

まず雇用契約期間についてみると、派遣・パートという就業形態が女子の場合圧倒的に多いことから、雇用契約期間は1年未満の短いものが圧倒的に多い。すなわち「定めなし」は派遣・パートとも13%台に過ぎず、派遣の3/4、パートの63.7%が1年未満の契約である。中でも派遣では3ヶ月以内が23.4%とかなり高いのに対して、パートでは3ヶ月以内は5.8%と少な

表Ⅱ-3-14 女子・非正社員の就業実態

	実 数	実労働時間				OJT実施状況			OffJT実施状況		
		残業なし	残業短い	正と同じ	正より長い	実施せず	一応実施	正と同じ	実施せず	一応実施	正と同じ
女子 計	500	62.2	16.6	15.8	3.2	48.8	36.6	10.6	72.8	18.6	4.0
女子・年齢											
25歳未満	52	48.1	15.4	23.1	9.6	46.2	28.8	23.1	59.6	19.2	15.4
25-29歳	176	55.1	18.8	21.0	2.8	46.0	36.9	14.8	71.6	19.9	5.1
30-34歳	107	67.3	10.3	18.7	2.8	54.2	33.6	8.4	71.0	24.3	1.9
35-39歳	62	67.7	24.2	4.8	1.6	53.2	38.7	3.2	83.9	12.9	0.0
40歳以上	101	74.3	15.8	5.9	2.0	47.5	41.6	4.0	77.2	13.0	1.0
女子・学歴											
高卒以下	231	68.0	17.3	11.3	1.3	53.7	35.1	6.1	75.8	16.9	2.2
高専・短大	190	57.9	17.9	15.8	6.3	42.1	37.9	17.4	70.0	18.9	6.8
大卒以上	78	56.4	11.5	28.2	1.3	51.3	37.2	7.7	70.5	23.1	2.6
女子・勤続年数											
1年未満	259	67.6	17.0	13.5	1.2	50.2	37.8	9.7	77.2	17.0	3.5
1-2年	124	58.1	17.7	19.4	4.8	58.1	29.8	9.7	76.6	16.1	2.4
3-5年	40	52.5	12.5	20.0	15.0	47.5	37.5	12.5	72.5	20.0	5.0
6年以上	69	59.4	17.4	14.5	1.4	33.3	42.0	14.5	55.1	26.1	8.7
女子・就業形態											
派遣	295	62.7	18.0	15.6	3.1	54.0	34.2	9.5	76.9	17.6	2.7
パート	121	79.3	15.7	3.3	0.0	43.8	44.6	5.8	75.2	17.4	0.8

注2)NA分を計上していないこと、場合により一部カテゴリーを省略したため、計と各カテゴリーの合計とは一致しない。

く、6ヶ月以上1年未満が36.4%と比較的多数を占めるのが特徴である。

男子と比べると同じ非正社員とはいっても、女子の場合短期契約者が圧倒的に多くなっている。

(2) 労働時間

日労働時間を正社員と比較することで、非正社員の働き方を観察しよう。

全体で見ると、「残業なし」62.2%、「残業が短い」16.6%で、日労働時間が正社員より短いものが8割近くと圧倒的に大きな割合を占める。女子の場合、非正社員の働き方は正社員とは明らかに異なるといってよいであろう。

属性別に見ておくと、派遣、パートいずれも大多数は残業がないか短く、正社員よりは労働時間は短い、パートに比べると派遣の方で「正社員と同じ」あるいは「正社員より長い」労働時間のものが18.7%を占めることが目を引く。

年齢的に30代前半までの労働者に正社員並の労働時間の労働者が多いのは、派遣がこの年代に多いことによると見られる。

学歴別には大卒で正社員並の割合が30%近くを占めている。

(3) 教育・訓練

教育・訓練についても、女子非正社員の場合OJT、OFFJTいずれも「実施せず」の割合が男子と比べはるかに高い。

OJTを見ると、「実施せず」48.8%とほぼ半数を占める。「正社員並」はわずかに10.6%、「一応実施」と合わせて47.2%がOJTが行われたと回答している。

属性別にとくに顕著な傾向は認められないが、勤続年数3年未満でとくに「実施せず」の割合が高く、派遣とパートでは派遣労働者で「実施せず」の割合が高い。派遣労働者の場合、業

務が特定されていることがこうした結果に反映されていると考えられる。

OffJTは「実施せず」の割合が、OJTよりはるかに高く72.8%に及ぶ。属性別に目立った特徴は見られない。

教育・訓練のこのような実態は、女子・非正社員が訓練をあまり必要としない定型的業務にもっぱら就いている現状を示唆するものといえよう。

(4) 苦情先 (表Ⅱ-3-15)

苦情をもっていく相手を見ると、男子と比較していくつかの特徴がある。

上司、正社員が男子に比べ少ない。とくに上司は27.4%で男子を12ポイント下回る。派遣元が31.0%と高いのは女子・非正社員の中で派遣労働者の割合が高いことによるものである。友人が36.0% (男子は17.8%) ときわめて高いのも女子の特徴である。いわばインフォーマルなルートの活用が女子で非常に多くなっている。労働組合に苦情を持ち込むケースは女子では全くない。

属性別に見ると、派遣とパートの違いが明瞭である。非正社員、友人、相談せずの割合はほとんど同じであるが、上司、正社員の割合は派遣ではいずれも24%台であるが、パートでは38%台とはるかに高い割合を占めている。これに対して派遣の場合、派遣元の割合が42.0%であるのに対して、パートでは8.3%と極端に少なくなっている。派遣労働者の場合派遣先と並んで派遣元にも労務管理責任者がおかれ苦情処理にあたることになっているので、この結果は法制度上も当然ではあるが、派遣で派遣先上司、正社員に苦情を持ち込むことが少ないのは、雇用期間が短いことと、仕事が特定業務に限定されていること、加えて派遣元で苦情がある場合、派遣元にまず持ち込むように指示されているなどの要因によるものと見られる。(他の属性、とくに勤続別について処理)

表Ⅱ-3-15 女子・苦情先

	実数	上司	労組	正社員	非正社員	派遣元	元労組	社外組織	友人	相談せず
女子 計	500	27.4	0.0	30.4	19.0	31.0	1.4	0.0	36.0	11.8
女子・年齢										
25歳未満	52	13.5	0.0	28.8	17.3	32.7	0.0	0.0	55.8	9.6
25-29歳	176	25.0	0.0	28.4	19.9	36.4	2.3	0.0	37.5	9.7
30-34歳	107	31.8	0.0	30.8	14.0	43.9	1.9	0.0	28.0	7.5
35-39歳	62	21.0	0.0	27.4	22.6	33.9	1.6	0.0	37.1	14.5
40歳以上	101	37.6	0.0	36.6	21.8	5.9	0.0	0.0	31.7	19.8
女子・学歴										
高卒以下	231	30.3	0.0	30.7	18.2	21.2	1.3	0.0	37.2	15.2
高専・短大	190	24.7	0.0	34.2	21.6	33.2	1.1	0.0	36.8	8.4
大卒以上	78	24.4	0.0	20.5	15.4	55.1	2.6	0.0	30.8	10.3
女子・勤続年数										
1年未満	259	22.8	0.0	28.6	20.1	37.5	1.9	0.0	41.7	10.4
1-2年	124	25.8	0.0	24.2	17.7	33.1	1.6	0.0	33.1	13.7
3-5年	40	40.0	0.0	37.5	17.5	22.5	0.0	0.0	22.5	10.0
6年以上	69	42.0	0.0	46.4	20.3	7.2	0.0	0.0	30.4	14.5
女子・就業形態										
派遣	295	24.4	0.0	24.7	18.6	42.0	2.4	0.0	34.9	11.5
パート	121	38.9	0.0	38.8	18.2	8.3	0.0	0.0	38.0	14.9

注1)「元労組」は派遣元に組織されている労働組合のこと。

注2)NA分を計上していないこと、場合により一部カテゴリーを省略したため、計と各カテゴリーの合計とは一致しない。

4) 女子・就業継続意思（表Ⅱ－3－16）

女子の就業継続意思を見ると、「継続」65.6%、「変わりたい」25.6%で、全体に今の就業形態を継続したいとする回答の割合が非常に高い。男子の場合、「継続」36.5%、「変わりたい」50.2%であるから、女子では「変わりたい」が男子のほぼ2倍の割合を占めることになる。女子の場合、非正社員の選択が強く制約された形で行われるため、選択肢が乏しく、それだけ継続するという回答が大きな割合を占める者と考えられる。

年齢では25歳未満、勤続1年未満で「変わりたい」の割合が格段に高く、逆に年齢40歳以上、勤続年数6年以上でそれが著しく低いことが、女子労働者の置かれた制約を裏返しに物語っている。

また、学歴が高い方が「変わりたい」が多く、大卒以上では42.3%を占める。回答者属性分布で見たように大卒以上が若い労働者で占められることが利いていると見られる。

就業形態別に見ると、派遣・パートいずれも「継続」の割合が高く、「変わりたい」が低い。派遣の方が13ポイント「変わりたい」の割合が高い。

「継続」意思を示した労働者の大部分（83.2%）は今の会社でと回答しており、就業形態のみならず勤務先も今のままという者の割合がきわめて高い。他方、「変わりたい」ではその大多数は雇用者（88.3%）を希望し、さらにその内の73.5%が正社員を希望している。やはり正社員志向は「変わりたい」とする者の間で非常に高い割合を占めている。

自営・内職は11.7%で、男子と比べて低い。

表Ⅱ－3－16 女子・非正社員の就業継続意思

	実数	継続		転職	**		**	辞めたい	NA
		*	今の会社		雇用者	***			
						正社員	自営・内職		
女子 計	500	65.6	83.2	25.6	88.3	73.5	11.7	3.2	5.6
女子・年齢 25歳未満	52	48.1	92.0	40.3	85.7	77.8	14.3	9.6	1.9
25-29歳	176	66.5	80.3	26.1	80.4	67.6	19.6	2.8	4.5
30-34歳	107	64.5	77.9	28.1	93.3	71.4	6.7	2.8	4.7
35-39歳	62	64.5	85.0	27.4	100.0	82.4	0.0	3.2	4.8
40歳以上	101	76.2	88.3	13.9	92.9	76.9	7.1	1.0	8.9
女子・学歴 高卒以下	231	72.3	83.1	17.0	89.7	82.9	10.3	3.5	7.4
高専・短大	190	62.6	85.7	29.5	89.3	78.0	10.7	3.7	4.2
大卒以上	78	53.8	76.2	42.3	84.8	53.6	15.2	1.3	2.6
女子・勤続 1年未満	259	61.4	83.0	31.3	87.7	74.6	12.3	2.7	4.6
1-2年	124	69.4	80.0	24.4	90.0	63.0	10.0	2.4	4.0
3-5年	40	60.0	75.0	22.5	100.0	88.9	0.0	7.5	10.0
6年以上	69	81.2	91.1	8.6	83.3	80.0	16.7	4.3	5.8
女子・就業形態 派遣	295	63.7	81.3	29.6	87.4	77.6	12.6	2.7	4.1
パート	121	72.7	89.8	16.5	95.0	63.2	5.0	2.5	8.3

注) *は「継続」回答の内数、 **は「転職」回答の内数、 ***は「雇用者」回答の内数

表Ⅱ－3－17は就業実態及び能力向上意欲と就業継続意思との関係を示すものである。この表は次のことを示している。(1)0JT実施状況は就業継続意思にほとんど影響しないように思われる。(2)正社員より長い時間就業しているグループで「変わりたい」が43.8%と著しく高いこ

表Ⅱ-3-17 女子・就業継続意思クロス集計結果

		就業継続意思				
		実数	継続	変わりたい	自営・内職	辞めたい
OJT実施状況	実施せず	244	63.9	24.2	2.8	3.7
	一応実施	183	66.1	23.0	2.7	2.2
	正並み実施	53	69.8	18.9	5.7	3.8
日労働時間	残業なし	311	70.4	20.6	1.6	2.3
	短い残業	83	67.5	20.3	4.8	1.2
	正と同じ	79	54.4	29.1	6.3	5.1
	正より長い	16	37.5	43.8	0.0	18.8
能力向上意欲	高い関心	229	58.5	30.6	3.9	3.5
	こなす程度	251	73.3	15.5	2.0	2.4
	関心なし	12	33.3	33.3	8.3	16.7

とに見られるように、日労働時間の長さは就業継続意思に強く作用している。男子の場合にも同様の因果関係を推測させる結果となっており、労働時間の要因は就業継続意思にかなり強い相関をもっていることが認められる。(3)「関心なし」は母数が少ないので外して考えると、能力向上に高い関心を持つグループでは「変わりたい」が「こなす程度」グループの倍ほどあり、能力向上に関心を持ってもらうような施策が就業の継続を高める上でかなり利いてくるように思われる。

5) 女子・就業満足度

最後に仕事に対する満足度を主要10項目について観察しよう(表Ⅱ-3-18)。

- (1) 総合評価は40.2%で、男子の-9.1%と比較してかなり高い。年齢が高くなるにつれて総合評価は高くなる。派遣とパートではどちらも満足度は高いが、とくにパートでは58.7%に達し、派遣を20ポイント強上回っている。

(2) 満足度の高い項目

満足度の高いのは仕事内容、労働時間、職場環境、人間関係の4項目である。

表Ⅱ-3-18 女子・就業満足度 DI {(['満足']+['まあ']) - (['不満']+['やや'])}

		実数	仕事内容	賃金	労働時間	休日日数	勤務時間常評価	処遇職場環境	人間関係	雇用安定性福利厚生	職場訓練	総合評価		
	男子	650	24.1	-31.5	-16.9	20.1	56.1	-13.4	14.2	27.1	-3.1	-12.8	-32.4	-9.1
	女子	500	39.4	12.4	59.2	66.6	65.4	21.6	48.2	51.8	14.6	3.8	-8.6	40.2
女子	24歳以下	52	17.4	7.8	36.6	48.1	51.9	11.5	44.3	50.0	11.5	19.3	-5.7	24.9
	25-29歳	176	35.8	2.3	49.4	61.4	63.1	22.1	46.1	56.3	19.9	-5.1	-9.7	33.5
	30-34歳	107	42.0	16.9	58.8	75.7	61.7	24.4	49.6	55.1	-4.7	-17.7	-12.1	41.1
	35-39歳	62	43.6	21.0	69.4	75.8	66.1	11.2	33.9	32.3	12.9	4.9	-8.2	40.4
	40歳以上	101	51.5	23.8	84.2	72.3	82.1	30.7	61.4	53.5	29.8	34.6	-4.0	60.4
女子	高卒以下	231	40.2	29.1	64.5	73.6	61.1	23.0	45.9	43.6	15.5	13.0	-6.1	41.1
	高専・短大	190	40.5	-1.6	51.6	58.9	69.5	20.0	49.9	58.4	16.9	1.0	-4.3	39.0
	大卒以上	78	33.4	-1.3	64.2	66.7	70.5	23.0	49.9	59.0	7.7	-15.4	-25.6	42.2
女子	1年未満	259	39.3	27.0	65.0	74.8	62.7	30.9	56.0	58.7	18.9	5.0	-4.7	45.6
	1-2年	124	42.8	1.7	53.2	68.6	62.9	25.1	41.9	47.6	-0.8	-5.6	-16.1	36.3
	3-5年	40	35.0	-25.0	45.0	50.0	77.5	-10.0	45.0	47.5	25.0	10.0	-15.0	32.5
	6年以上	69	36.3	-1.5	58.0	45.0	78.3	-1.5	31.9	34.8	21.7	17.4	-6.3	33.3
	派遣	295	36.5	11.1	60.9	73.5	60.7	22.1	50.2	55.6	7.1	-8.0	-5.3	38.3
女子	パート	121	52.8	28.1	76.9	71.9	77.6	31.3	62.9	59.6	37.2	33.9	7.5	58.7

① 仕事内容は+39.4と労働時間、人間関係、職場環境について満足度が高い。

年齢別には25歳未満の若年労働者、あるいは大卒以上の高学歴労働者でプラスではあるものの、絶対値がやや低い。仕事そのものがこうした労働者グループの抱負・期待を充たしていないということであろうか。

また、派遣・パートいずれも満足度が高いが、中でもパートは52.8%と満足度が顕著に高くなっている。

② 労働時間は最も満足度の高い項目であり、男子の-16.9%と比べも格段に高いことが分かる。男子では正社員と同じか、正社員以上に働く非正社員の割合が非常に大きく、そのことが労働時間に対する不満を大きくしていたが、女子では圧倒的多数が正社員より短い勤務時間であり、そのことを踏まえて満足度が高く表れていると見られる。

年齢別には30代以降の年齢階級で労働時間に対する満足度が高くなっている。また、高卒・大卒以上で相対的に高く、高専・短大で低くなっている。派遣・パートいずれも労働時間満足度が高いが、ことにパートでは76.9%で派遣を16ポイントも上回っている。

③ 職場環境は+48.2と満足度が非常に高い。わずかに30代後半および勤続6年以上で特異的に値が低い外は、属性別に顕著な違いは見られず、おしなべて満足度が高くなっている。

④ 人間関係も+51.8で、労働時間について満足度が高い。職場環境と同じく30代後半と勤続6年以上で特異的に低い外は、属性別に顕著な傾向は認められない。

(3) 満足度の低い項目

満足度の低い項目は賃金、評価・処遇、雇用安定性、福利厚生、職場訓練の5項目である。

① 賃金は12.4で、男子(-31.5)と比較すれば高いものの、女子の各項目の間では満足度の低い項目である。

派遣は11.1でパート(28.1)と比べ、満足度が低い。年齢階級では20代の若年労働者、高専・短大卒、大卒以上の高学歴層で満足度が著しく低い。これら属性グループの大きな部分が派遣労働者で占められていることによる。

勤続年数では1年未満を除いて、満足度が低い。とくに勤続3～5年層では-25.0と著しく不満が多くなっている。

② 評価・処遇は全体で+21.6であり、満足度が低いとはいえないかもしれない。年齢・学歴にはとくに目立った傾向は見られないが、勤続年数別に見ると、勤続3年未満の労働者の間では25～30台で高い満足度を示しているが、勤続3年以上ではいずれもマイナスとなり、不満が満足を上回っている。中でも勤続3～5年層では-10.0と評価・処遇に著しく不満が高まっている。このグループは賃金でも満足度が顕著に低く、相関していることが窺われる。

③ 雇用安定性(14.6)は当然のことながら満足度が低い。

パートは37.2と満足度が高いのに対して、派遣は7.1とパートと比べて30ポイントも値が低く、雇用安定性にかかなりの不満(不安)を感じている様子が窺われる。

他の属性では、30代前半、勤続1～2年グループで不満が満足を上回る結果となっている。

- ④ 福利厚生は職場訓練について満足度の低い項目である。全体では3.8であるが、派遣とパートを比較すると、パートでは33.9と満足度がかなり高い値を示しているが、派遣では－8.0と最も満足度が低くなっている。派遣労働者については、社会保険の未払い問題など福利厚生制度の運用面で問題が指摘されており、そうした現状がこのような数値として表れたものといえる。

属性別に観察を続けると、20代後半から30代で満足度が低く、中でも30代前半層では－17.7と不満が満足を大きく上回る結果を示している。

また、高学歴者ほど不満が強く、大卒以上では－15.4に達する。

勤続年数別では3年未満、とくに1～2年層で満足度が低い。この層は派遣の割合が高いことによると見られる。

- ⑤ 職場訓練は－8.6で唯一全体で不満が満足を上回る項目である。パートを除く全カテゴリーでマイナスの値をとっている。

属性別には、大卒以上（－25.6）、勤続1～5年の中堅層（－15～16）でとくにマイナスの値が大きく、不満が強いことを示している。

就業実態の節で観察したように、女子の非正社員に対するOJT実施状況は、OJTを受けたことがない者が半数近くを占め、正社員並という回答は10%にとどまった。そうした現状に対する非正社員の不満がこの数値に表れたものといえよう。

表Ⅱ－3－19は派遣・パート別に就業継続意思と仕事満足度、および能力向上意欲と仕事満足度を相関させたものであるが、派遣労働者の内、能力向上意欲の高い者の間では、職場訓練に対する満足度は－19.5と非常に低い。それだけでなく、パートですら能力向上に高い関心を持つ者は職場訓練に不満を持つ者が多いことも示されている。仕事に意欲的に取り組もうとする非正社員の採用は人事管理上きわめて重要であろう。そして非正社員の採用増加

表Ⅱ－3－19（a）女子・就業形態・就業継続意思別仕事満足度（DⅠ）

		実数	賃金	労働時間	評価・処遇	福利厚生	職場訓練
派遣	継続	188	22.3	68.1	30.8	-2.7	6.9
	転職	76	-19.7	42.1	0.0	-21.1	-27.6
パート	継続	88	42.1	84.1	36.3	29.5	6.8
	転職	19	-10.5	47.2	15.8	31.5	0.0

表Ⅱ－3－19（b）女子・就業形態・能力向上意欲別仕事満足度（DⅠ）

		実数	賃金	労働時間	評価・処遇	福利厚生	職場訓練
派遣	関心あり	164	3.0	62.8	26.2	-11.4	-19.5
	こなす程度	120	23.4	58.3	20.0	0.0	-1.7
パート	関心あり	28	14.3	75.0	21.4	14.3	0.0
	こなす程度	89	34.9	77.6	35.9	42.7	11.2

注）「無関心」は母数が少ないので省いた。

とともに、今後ますます重要性を増していくものと思われる。そうした正社員を確保し高い仕事効率を維持するためには職場訓練は不可欠な施策であることがこの結果から読みとることができる。

あわせて派遣社員で転職志向の強い者の間で職場訓練に対する不満がきわめて強いことも見逃せない。このことは就業の継続性を確保しようとするのであれば、職場訓練を厚く行うことが効果的な施策であると読むことができよう。

Ⅲ．聞き取り調査事例の分析

Ⅲ－１．調査の概要

〔調査の目的〕

聞き取り調査の主要な課題は以下の通りである。

１）非正社員採用企業・職場について：

- (1) どのような形態の非正社員を、何人、どのくらいの期間採用するかなど非正社員導入決定権限のあり方を明らかにするとともに、非正社員化を規定する要因を検討し、今後の動向を探る。
- (2) 混在型職場における非正社員の働き方の実態と特質を、当該職場における業務の特質と正社員＝非正社員間の仕事配分のデザインという観点から明らかにする。
- (3) 作業管理、就労・時間管理、仕事評価のしくみと評価者など非正社員の仕事管理のあり方と特質を明らかにする。
- (4) 非正社員に対する職場教育・訓練の実態、すなわち教育・訓練の内容、担当者、実施時期・期間を明らかにする。
- (5) 正規従業員の仕事のあり方に非正社員の導入が及ぼす影響、ならびに非正社員の既存雇用システムへの統合のあり方を明らかにする。
- (6) 非正社員の働き方を主要な指標として非正社員類型を析出し、それらを規定する諸要因を明らかにする。

２）労働組合ならびに職場組織について：

- (7) 非正社員化やアウトソーシング化に関する情報への労働組合のアクセスの実態と発言の機会、ならびに労働組合の基本的な考え方を明らかにする。
- (8) 職場レベルでの正社員と非正社員、労働組合と非正社員とのコミュニケーション、ならびに苦情処理の実態を明らかにする。

３）派遣・請負企業について：

- (9) 派遣・請負企業の経営戦略の展開という観点から、雇用政策・人材育成施策を明らかにし、そこでのキャリアパスの特質と問題点を検討する。
- (10) 派遣・請負企業の教育・訓練、評価・賃金制度、苦情処理制度等の実態から、人事・労務管理の特質を明らかにする。

〔調査対象〕

- (1) 愛知県、静岡県および大阪府所在の完成車メーカーおよび自動車関連部品企業10社において、各企業の人事部、情報および技術関連、ならびに事務系の混在型職場23職場で、職場を

統括する立場にある管理責任者から聞き取りを行った。

- (2) 上記企業の内5社で、労働組合三役クラス、ならびに混在型職場の職場委員に、非正社員化に対する基本的な考え方、職場での具体的な対応、労働組合の課題などについて聞き取りを行った。
- (3) 愛知県に本社を置く完成車メーカー、自動車関連部品企業の系列特定派遣企業5社、独立系特定派遣企業1社、ならびに一般派遣企業2社において、それぞれ経営管理者あるいは人事部門の統括責任者から聞き取りを行った。

以上、(1)(2)(3)の聞き取り調査対象リストは巻末資料5の通りである。

〔調査実施期間〕

1997年5月に派遣企業の聞き取りを行い、8月初旬から9月下旬にかけて非正社員のユーザー企業ならびに労働組合で聞き取りを実施した。

〔叙述の順序〕

上述のように、この聞き取り調査の主要な目的の一つは、非正社員の働き方の実態と特質を、混在型職場における正社員＝非正社員間の仕事配分の観点から明らかにし、それを主な指標として非正社員の類型的把握を試みることにあった。「Ⅰ－2. 調査結果の要約」で示したように、聞き取り調査を通じて明らかにされた非正社員類型は、「マニュアル型外部人材」「準内部型外部人材」そして「特殊技能型外部人材」の3類型である。いうまでもなく、どの類型の外部人材が支配的であるかは、企業単位ではなく、同一企業でも職場ごとに異なる。そこで叙述の順序としては、上記3類型それぞれに該当する混在型職場事例の紹介を行う方が論理的であるように思われるが、実際には混在型職場のあり方は企業の経営状況や雇用・人事管理政策と離れてはあり得ない。以下では企業ごとに、概ね雇用・人事管理政策、技術・情報系混在型職場事例、事務系混在型職場事例の順に叙述を進め(Ⅲ－2)、ついで労働組合の取り組み事例を取り上げ(Ⅲ－3)、最後に派遣・請負企業での聞き取り事例を紹介する(Ⅲ－4)。

Ⅲ－2. 混在型職場の事例

Ⅲ－2－1. 完成車メーカーA社の事例

1) 非正社員化をめぐる雇用・人事管理政策の展開

A社は、従業員7万人を擁するわが国最大手の完成車メーカーである。表Ⅲ－2－1は、1988～97年の職群別従業員数・採用数の推移を示す。見られるように、1991・92年をピークとしてとくに事技職、一般職の増加が著しい。しかし、93年以降バブル崩壊の影響を受けて採用数は厳しく抑制され、95・96年には100台に急減している。このため事技職・一般職従業員数も88～92年期間には9.9%の増加を見たが、92～97年には－2.6%と減少している。

A社は90年代以降、国内自動車市場の成熟、グローバルな生産拠点の展開を背景として、余

表Ⅲ-2-1 A社従業員数および採用数の推移

従業員数	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
事技職	16000	15100	15800	16400	17000	17600	17600	17600	17500	17500
一般職	5200	5100	5500	5900	6300	6200	6100	5800	5300	5200
技能職	40100	41800	42500	43500	44400	44000	43500	43000	42500	42800
その他	3700	4600	5300	6100	4800	2920	2800	2720	5250	5800
合計	65000	66600	69100	71900	72500	70720	70000	69120	70550	71300
採用数										
事技職			791	834	839	642	328	183	134	231
一般職			1130	1311	1299	661	604	187	156	301
技能職			1908	2259	1997	1526	932	728	667	994
その他			367	377	401	377	323	319	243	264
合計			4196	4781	4536	3206	2187	1417	1200	1790

出所：A社人事部資料より作成。

注： 「その他」には特務員、学園、期間工などが含まれる。

剩感の強い中高年層の活性化を戦略的な課題として人材流動化・多様化に本格的に取り組みはじめた。93年に賃金体系の改訂を行い、能力評価による賃金決定部分を大幅に拡大している。また同年「業務改革」の一環としてフラット型組織の導入が試みられている（産政研、『長期雇用の変質と人事・労務政策のゆくえ』1994年、p.68、72－3）。同社幹部は1994年経済団体主催のセミナーにおける講演において、従業員の20％程度は長期雇用を前提としない、流動的な人材としたいと述べている。こうした人事戦略の展開の中で、社外人材の活用はA社の雇用・人事管理政策の柱の一つとして位置づけられることになったといえよう。マスコミにも取り上げられたデザイン部門の契約社員採用や、外国人技術者採用はこうした人事の流動化・多様化政策の枠組みの中で展開されている。さらにより大規模に設計・実験などの技術部門に外部からエンジニアを導入したり、一般事務職を派遣労働者に切り替える動きが本格化している。

技術部門における外部人材導入が技術部門の強いイニシアティブの下で行われているのに対して、一般事務職の派遣労働者への切り替えについては人事部が中心となって進められている。A社では従来一般事務職も「社内育成に力を入れてきた。」その結果96年までは一般事務職5400名中派遣労働者は100名と少なかった。しかし、97年から方針を転換して、女子一般事務職の退職補充を行わず、その穴に派遣労働者を積極的に充当している。その結果調査時点で、一般事務職は5,000名に、派遣労働者は400名に増加している。2000年にはさらに、一般事務職4,000名、派遣労働者1,000名を目標としている。

一般事務職の派遣労働者への切り替えの理由は次のようにまとめられる。

- (1) 機動性：一般事務も技術と同じく仕事量には山－谷が交互にある。正規従業員は職種間・地域間の機動性に乏しく、山に近いところで要員を確保すれば仕事量が減少したときの調節に苦慮せざるをえない。結局谷に近いところで正規従業員の要員を算出、確保せざるをえない。残りは派遣労働者の導入で調節・対応する。
- (2) コスト節減：上述の理由により、派遣の導入によって労務費が大幅に節減できる。
- (3) 業務の限定：男子正規従業員の間に女子一般事務職をアシスタント的に使う風潮がある。

しかしOA化によりその必要は大幅に薄れている。派遣労働者は業務が限定され、アシスタントとしては使えない。

派遣労働者への切り替えの条件として、業務の標準化・マニュアル化の必要が強調された。業務の標準化は正規従業員の場合にも必要なことである。しかし、正規従業員の場合、たとえ女子一般事務職であっても、長期雇用を前提に、当該職場の広い範囲の仕事を習得、遂行することが求められ、特定業務に限定されていない。そのため特定業務について標準化・マニュアル化の必要は必ずしも強く感じられなかった。しかし、外部から人を入れる、とりわけ業務が限定される派遣労働者の場合、当該職場の業務の内、派遣労働者が行う業務をいわば切り出さなければならない。しかも最初から高いレベルの業務遂行が求められる。そのため仕事の標準化は不可欠である。標準化できない非定期的な業務を正規従業員に割り振ることが作業効率を高める上で必要になる。

ただA社人事部的場合、各職場にまず仕事の標準化をとというのはむずかしいので、まず各職場に派遣労働者への切り替えを通知、それに対応するため仕事の標準化を求めた。事実を先行させ、それへの対応として標準化・マニュアル化を現場に迫ったのである。

一般事務の派遣社員約400名の半数が系列の一般派遣企業から送り込まれている。その多くはA社もしくはA社関連・協力会社で正規一般事務職としての就業経験を持つ。しかし、その多くは単純な仕事に回されることが多く、技能が必要な仕事は独立一般派遣企業から採用している。後者の割合が次第に増加しつつある。

なお、派遣関係の担当業務は94年には0.1人工であったが、97年には1人工の仕事になっていることから、派遣労働者の増加ぶりが窺われる。

他方、技術部門の派遣導入に関しては、技術部予算の中に費目がある。予算の各部署への振り分けについては、各部署との折衝に基づいて人事部が配分を決めることになっている。これとは別に技術部には研究開発予算があり、これによって派遣導入あるいは業務委託（請負）を独自に行うことができる。このように外部人材の導入について、予算枠という制約があるものの、その枠内であれば技術部の裁量に委ねられる。また、どこから採用するかは技術部の決定に任されている。

2) A-2 生産管理部事務統括職場

(1) 主要業務と組織

生産管理部は海外を含むA社のすべての新車開発の試作から号試までのスケジュール・進捗管理、および関連部署・外注部品メーカーとのスケジュール調整、設計図面の管理を担当し、9職場、約880名の従業員で構成されている。この内2つの職場は資材・部品等の出入庫管理、集荷・配送管理を担当する部署で、二つ合わせて約550名の従業員の大多数が技能労働者で占められる。

残る7職場の正規従業員及び非正規従業員の要員配置は次の通りである。

職場名	グループ数	要員数（含役職者）	社外人材
事務統括	2	24	4名 派遣
第一企画	2	20	
第二企画	2	21	
進 行	6	96	25名（長期出張・応援） 17名（派遣）
海外計画	3	46	5名（長期出張・応援） 8名（派遣）
計 画	2	48	
資材管理	4	65	1名（派遣）

生産管理部の業務は、技術開発で企画・設計された新型車の、試作から号口試験までのスケジュール管理・進捗管理であり、そのための関連部署・外注部品メーカーとのスケジュール調整、指示を行うとともに、設計図面を管理し、試作過程で設計変更の必要が生じた場合には、そのことを関連部署へ指示、連絡を行う。

生産管理業務の最近の大きな変化は、従来車種ごとに組織化されていたものを、ボディ、ユニットなど分野ごとに組織を再編したこと、また、従来は新車開発に36ヶ月かけるのが通常であったのを、20ヶ月以内しばしば18ヶ月に期間が短縮されたことである。開発期間の短縮の結果、生産管理も日常的に業務量が増大した。

(2) 外部人材の配置と仕事

(a) 応援出向

モデル切り替えにより仕事に山と谷が生ずる。開発期間の短縮に伴い、仕事量は日常的に増大した。正規従業員の採用はバブル以後厳しく抑制されており、このため仕事量の増大に対して残業で対応せざるをえない。しかし、それにも限度があるので、山が高いときには関連・協力メーカーから応援出向を呼ぶ。通常は期間が限定されている。関連・協力メーカーからもA社進行管理の手法を学ぶため応援出向を送り込んでくる。こうした応援出向者は進行職場に25名、海外計画職場に5名いる。多くが役職直前の中堅・若手クラスで、給与はA社負担の場合が多いが、出向元企業が負担する場合もあるという。その場合は人事部を通さない。こうした応援出向依頼は90年代に入ってから始められたといわれる。

応援出向者の場合、A社正規従業員とまったく区別なく仕事を行う。また、そうでなければ仕事にはならない。新車進行管理はオーケストラのようにそれぞれの担当部署が指揮者のタクトに合わせて仕事を進めなければ成果をあげることができない。緊密なチームとしての仕事遂行のためには情報の共有が不可欠の前提となる。関連・協力メーカーとしても受注部品の仕様などをめぐって、試作段階から必要な情報を入手でき、自らのアイデアなども提案できるわけで、応援出向はいくつかのメリットがあるという。

応援出向はいわゆるデザインインの一部であり、出向元が出向先と生産上の分業関係にある以上、応援出向者を非正社員一般と同一視することはできない。しかし、労働現場である職場

単位で見れば、非正社員化の特質を備えているのであり、いわばその極端なケースと見ることができるだろう。

(b) 派遣労働者

生産管理部には、30名の女子派遣労働者がいる。その職場ごとの配置は次のとおりである。事務統括職場4名、進行職場17名、海外計画職場8名、資材管理職場1名。いずれもA社系列の一般派遣企業からの派遣労働者であり、就業時間は6時間と短い。

作業はいずれも単純反復作業である。事務統括室の4名は受付業務。進行職場の17名は①図面情報のコンピュータへの入力、②設計変更の受付・保管・関連部署への配布を業務とする。就業時間が短いことから窺えるように、パートタイマーであり、単純反復作業しか与えられないという。正規の女子一般事務職と比べると、仕事の幅はきわめて限定されている。

教育・訓練は1週間程度を充てる。多くの派遣労働者がA社もしくは関連企業での就業経験があり、A社独特の略号・符丁などを理解している点で、職務遂行にある程度好都合である。月1回、職場単位に意見交換会を設けているが、とくに苦情はない。今後はさらに増やしたいが、そのためには仕事の標準化・マニュアル化を進め、外部人材に委ねる仕事と正規従業員が行う仕事をふり分けていくことが必要となろう。

Ⅲ－２－２．完成車メーカーB社の事例

1) 企業プロフィールと雇用・人事管理政策

B社は関西に所在する完成車メーカーである。生産車種は独自開発の軽自動車、小型乗用車の外、A社から受託している小型ワンボックスカーがある。さらに軽自動車の規格変更への対応が重なり、とくに技術・開発部門の仕事量は急増している。最近10年あまりの従業員数およ

表Ⅲ－２－２ B社従業員数および採用数の推移

		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
採用数	事技職	128	90	100	147	152	233	218	136	19	34	51
	一般職	94	45	42	84	65	95	69	6	5	4	31
	技能職	491	94	320	707	642	515	785	436	100	76	258
	合計	713	229	462	938	859	843	1072	578	124	114	340
従業員数	事技職	3092	3089	3101	3201	3337	3474	3450	3455	3312	3321	3333
	一般職（内数）	545	507	480	493	496	529	527	478	425	377	398
	特務系	186	188	198	196	201	210	195	193	185	189	191
	技能職	7147	7022	7181	7324	7285	7386	7379	7361	6979	6756	6873
	出向・休暇	746	726	664	621	589	655	1069	1015	997	729	706
	合計	11171	11035	11144	11342	11412	11725	12093	12024	11473	10995	11103

出所：B社人事部資料より作成。

び採用人数の推移は表Ⅲ－２－２の通りである。見られるように、97年8月現在の従業員数は約11,000人で、93・94年に12,000人を超えているものの、この期間ほとんど変化していない。ただし従業員構成は技能系従業員を抑制し、ホワイトカラー層をやや厚くしたために、10年前

にはホワイトカラー27.7%、生産労働者64.0%であった構成が、現在ではそれぞれ30.0%、61.9%へと変化している。採用人員はバブル期（タイムラグがあるためバブル崩壊直後がピークとなっているが）に大幅な増加を見た反動で、最近3年間スタッフおよび一般事務職とも厳しい抑制政策が採られている。

こうした経過の中で技術・開発部門は仕事の増大と開発課題の多様化への対応に追われているのが現状である。人事部は7～8年前、技術者の能力の幅を拡大することを目的として、3～5年間隔のローテーションによる技術者育成方針をルール化した。しかし技術部の立場から見れば、技術者層の薄さと急速な技術進歩の中で専門性を維持することさえ容易ではないという状況の下で、専門性とスキルの広さを両立させることは難しい。将来を考えると動かしたいという要請はあるものの、一律に5年程度で人を動かすことは好ましくないという理由で、ほとんど実行できないままにきている。結局、業務量の増大と多様化に対応するために、外部委託（請負化）が急速に進められてきた。こうした事態を踏まえて外部人材の活用について人事部としても本格的な検討に入ろうとしている。

2) B-2 技術管理部管理職場

(1) 技術開発管理体制

技術管理部は技術・開発関係のライン部署のヒト・モノ・金の管理・調整・配分を行う。組織としては以前から存在し、ヒトに関しては人事部の出先という位置づけである。スタッフはほとんどが事務系ホワイトカラーで占められる。その意味では人事部による技術部門の統括体制が確立しているといえよう。

B社では毎年、経営トップ、企画、技術、人事、経理などが参画して中期経営計画が検討・立案される。ここで経営課題、開発課題が決定され、それに基づいて技術部予算、要員配置、採用計画、業務委託などが立てられる。人事部はここでは現場の声を代弁する。すなわち採算・収益性の観点ではなく、現場の作業実態に基づいて要員の配置を要求する立場を採るという。

技術・開発部門の組織は機能別組織編成を採っており、技術管理の外、製品企画、デザイン、ボディ設計、シャシー設計、試作、実験、電子技術、材料技術等から構成されている。技術者は1,800名を数える。

開発期間の短縮、開発車種の増大に伴い、仕事量は増加。かつては山と谷がはっきりしていて、正規従業員の残業によってこなすことができた。今日では仕事量は常に山の状態で、残業だけで対処することはできない。新規開発分野の要員については中途採用を積極的に進めている。上述の通り、技術者は自分の専門でさえついていくのが大変で、職場を変わりたがらない。正規従業員の配置換えによる対応には限界がある。こうして業務委託（請負）をかなり大規模に導入せざるをえなくなった。

(2) 請負の業務分野と人数

開発業務委託は設計と実験に集中している。設計部門では正規従業員1,000名に対し請負200

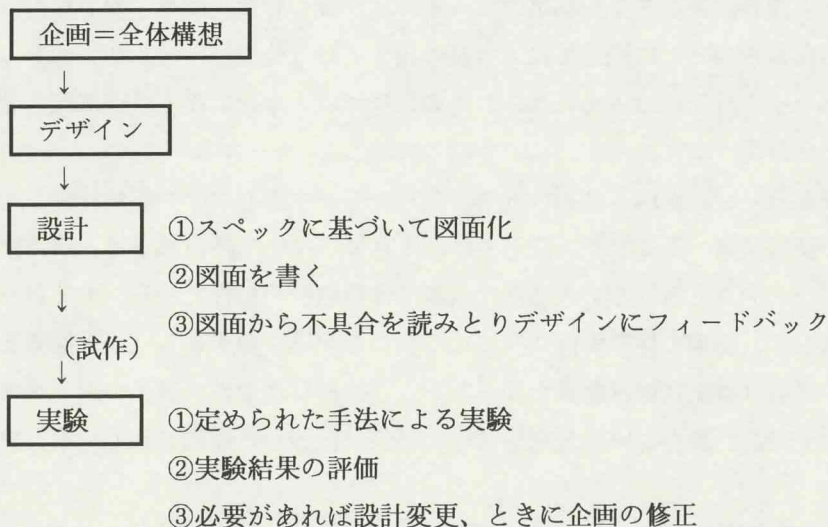
名、実験は正規700名に対し請負150名である。いずれもいわゆる場内外注で、作業はB社技術部で正規従業員と肩を並べて行われる。委託のメリットは、作業管理を請負会社に委ねることができる点にあるといわれる。請負の急増は2年前からであるが、すでにバブル期の繁忙時に50人くらい請負を採っていたことがあり、バブル崩壊＝業務減少により契約を打ち切った経験がある。2年程前業務委託の増大に伴い、前に勤務していた人たちを半分くらい集めたという。このことは請負労働者といえども請負先での業務経験の有無は、請負元企業にとってきわめて重要と考えられていることを示す。

請負会社数は20社。数人規模のところもあるが、上位5社で請負のほとんどが占められる。

(3) 仕事と能力評価

仕事は特定作業をまとめて委託に出すが、実際は一部業務をうまく切り出せないのでもまとめてだしているという側面がある。委託の際は仕事内容と作業者として必要な要件を明示するが、その通りには集まることはないので、一括して特定の作業を回すことはできず、作業者の能力に応じて仕事を割り当てることになる。例えば能力の低い人には製図だけを回す。請負労働者の能力判定と仕事の割当は、現場リーダークラスの悩みとなっているように思われる。

仕事の流れは次のようである。



設計の場合、委託にあたって、CAD（コンピュータ支援製図機）の使えることを条件とする。今日では3次元CADは自動車・金型設計には不可欠。しかし、3次元CAD自体がまだ十分普及しているわけではなく、経験者を揃えることは容易ではない。3次元CADは40歳以上では学習が困難であり、40歳以下を採用条件とする。また、2次元CADで3年の実務経験を最低条件としている。

仕事能力は概ね次の尺度を用いて判定できるという。

- ①企画・構想まで自分一人のできる

②細部設計が自分一人で行える＝不具合の検討ができる

③指示がなければ設計ができない

能力評価については採用時に技術管理部の担当者と現場監督者が請負労働者本人と面接を行い、上記尺度に基づいて3段階評価を行い、請負レートの交渉資料としているが、その後については少なくとも公式にはB社が能力評価を行うことはないようである。

請負に対する教育・訓練はB社では行わない、あくまで請負会社側に委ねるのが方針であるが、3次元CADを保有しない場合には、B社で教育する。早い人なら1週間で操作できるようになるが、習熟にはかなりの時間と経験がいる。しかし現場では請負に対してリーダークラスが教育を行っており、その負担の重さが問題となっている。

(4) 外部人材の活用と問題点

請負は年齢35歳位までの人が多く、女子も1/4を占める。必ずしも大卒とは限らず、経験を重視する。請負の中には自分で企画、他部署と折衝のできるリーダークラスの人も数名いる。問題はバラツキが大きいことであり、多くはマニュアルの範囲でしか仕事ができないという。現場では請負に正社員並に仕事をしてほしいと考えているが、バラツキが大きく、仕事を任せられる人は少ない。仕事を任せられるほどの人はノウハウをもっている。そうした人には残ってもらってそのノウハウを活用したい。

請負を活用しようとする場合、一番問題になるのは〈いつか辞める〉ことである。請負といえども長く勤めてもらった方が、仕事に習熟してよい。辞められたとき困る。とくに深く仕事に関わっていた人の場合、非常に困る。そのことを考えると適正な請負人数・割合の上限がある。それもあまり大きくはできない。また請負が増加するほど、正規従業員による基本的な部分の管理、他部署との連携といった危機管理は一層不可欠になる。

機密の保持については請負会社と本人に頼むしかない。機密に触れさせまいとすれば、難しい仕事はさせられず、単純な作業だけを回すことになる。戦力的には大きく低下する。結局割り切るしかない。外部人材を使う以上、ある種の割り切りが必要だという発言はA社の聞き取りでも聞いた。

混在職場での正社員とのコミュニケーションに問題はない。

(5) 女子一般事務職の派遣への切り替え

女子一般事務職についても、表が示すように94～96年の間厳しく採用抑制を行い、バブル期の550名が現在は400名を割るまでに減少した。その穴埋めとして事務関係でパートを70名使っている。パートの場合勤務時間の関係で仕事のお膳立てが大変で、順次派遣に切り替える予定である。技術部にもパートが20名ほど導入されている。

Ⅲ－２－３．自動車関連部品企業Ｃ社の事例

１）雇用・人事管理政策と外部人材の活用

(1) 雇用抑制政策と経営戦略

表Ⅲ－２－３ Ｃ社従業員数および採用数の推移

従業員数	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
事務職・男子	897	905	943	1014	1004	1024	1042	1047	1057	1047		
事務職・女子	574	570	596	654	686	705	736	688	660	657		
技術職	1724	1837	1953	2103	2129	2223	2322	2370	2380	2404		
技能職	6168	6172	6423	6923	6746	7267	7270	7343	7318	7811		
合計	9363	9484	9915	10694	10565	11219	11364	11448	11415	11919		
採用者数												
事務職		11	25	47	53	23	51	30	20	15	15	
一般職		55	77	93	129	86	81	0	0	20	20	
技術職		114	115	154	160	113	102	50	30	25	30	
技能職		95	251	546	514	642	669	240	120	120	228	
合計		275	468	840	856	864	903	320	170	180	293	
派遣者数												
派遣社員							255	222	244	282	398	518
内AEFメンバー							165	161	174	186	233	?

出所：Ｃ社人事部資料より作成。

Ｃ社はＡ社関連の中核部品企業の一つである。表Ⅲ－２－３が示すとおり、従業員数は96年度末で約11,900名。従業員数はバブル期に9,000人台から11,000人台に増加した後、92年以降は横ばいで推移している。従業員構成は96年度末で事務・技術系従業員34.5%に対して技能系従業員65.5%で、この10年間ほとんど変化していない。だが事務系と技術系の割合を見ると、事務系は87年＝15.7%、96年＝14.3%とシェアが下がっているのに対して、技術系は18.4%から20.2%に増加している。見られるとおり事務系従業員については93・4年以降厳しい抑制が行われているようである。とくに女子について絶対的減少という形で抑制効果が現れている。

従業員数抑制政策は採用人員の推移によりよく表れている。すなわち職群を問わず、94年を境として採用人員は劇的に減少していることが読みとれる。なかでも一般事務職については94・95年とゼロ採用であった。

経営状況ではバブル崩壊後、競争の激化に伴う開発期間の短縮、開発課題の多様化の動きが進んだ。またＣ社ではこの時期が海外進出の時期と重なり、この面でも事務・技術双方で国際戦略担当人材の必要が高まったのである。その意味では採用抑制とは裏腹に経営課題、仕事量は急増してきたのである。

(2) 外部人材の活用

こうした経営戦略の新展開と正規従業員の雇用抑制の重なりから生ずる穴を埋める形で外部人材の活用が進められる。技術系派遣社員数は調査時点で約420名、内Ｃ社系列派遣企業ＣＨ社からの派遣社員が約240名、ＣＨ社経由の請負社員が180名である。この中には女子29名が含まれる。

また女子一般事務職では75名の派遣社員を一般派遣企業から採用している。女子の派遣採用

はゼロ採用に踏み切った3年前から始まった。人事戦略として外部人材の活用を考えたのは2年前からである。

外部人材の評価・位置づけは、多くの企業と同様C社でも必ずしも明確になっていない。仕事量の変動に対するバッファとして位置づけるのは当然であるが、しかし次に述べるように戦力としても評価されており、一部に発注元完成車メーカー等へ長期出張に出される人材もいるのである。

(3) 派遣社員の人事管理

C社では、C社の考課方法に従って派遣社員の仕事能力を評価しランク付けを行っている。C社資料によれば各ランクの目安と人数は次のとおりである。

Aランク：設計10年以上・・・49人

Bランク：設計5年以上・・・66人

Cランク：上記以外・・・118人

派遣社員の活用が人事政策の課題の一つとして位置づけられるようになると、派遣社員の戦力評価が当然ながら欠かせない。派遣社員の能力評価は派遣受け入れ企業として早晚必要となるであろう。その意味でC社のこうしたケースは決して特異なものではない。他方、後にCH社で確認したところによれば、CH社でもC社による考課結果を派遣社員の賃金決定の重要資料として利用しているという。これは決してC社およびCH社だけの特殊事情ではない。系列派遣企業では多くがこうした仕方で人事管理を行っているようである。作業現場が派遣先にある以上こうした人事管理方式が合理的な側面があるのは否めない。しかし、それが取引先であることを考えると、そこに問題が潜んでいることもまた見逃すわけには行かない。

(4) 派遣導入決定権限

技術部門では予算の範囲内で派遣採用を独自に決定できる。既述のとおり、人事部が外部人材の掌握を始めたのは2年前からである。派遣とは別に業務委託（請負・場内外注）が情報システムやデザイン関係の部門で行われている。これについては部門の購買予算で行っており、人事部では掌握していない。

2) C-2 総務部受付職場

C社本社ビルの受付は9人が配属されている。その内3人が派遣社員である。派遣社員の採用は、採用抑制の下で急な退職者の補充の必要に迫られ、人事部と相談の上2年前から始められた。

仕事は正社員とまったく同じである。派遣社員の場合、こちらの求めに合った人が送られてくるので、受付として基本的なことは身につけている。そこで社内の組織、連絡窓口など必要事項を説明し、本社ビル内に5ヶ所ある受付ポストを1ヶ月で一巡させて訓練期間を終え、配置する。これは新人研修と同じ手順である。

正社員との違いは給与の外、正社員の場合には自己啓発・職場改善などプラスアルファの業

務がある。また、正社員にとって受付は長いキャリアの一部であり、4年を目処に他の内勤部署に異動する。

受付職場にはリーダーが置かれ正社員が就いているが、将来リーダーより勤続の長い派遣社員が出てくると職場運営がやりにくい面があるかもしれないという。

派遣社員はQCサークルには参加を求められる。残業手当がつく。また、インフォーマントである職場管理者の発案で週一回ミーティングを開いたり、月一回程度食事会を開いて親睦を深める機会としている。こうした試みにも関わらず、派遣社員の交替は激しいという。それだけにインフォーマントによる派遣社員に対する評価は厳しく、帰属感が乏しく、仕事に工夫がない、ただ与えられた仕事をこなすだけで、派遣は使いにくいということになる。その点正規社員の場合、C社の人材育成政策として、仕事へのチャレンジ・積極的な提案を奨励していることもあって、正社員は仕事に意欲的で工夫があると対照的な評価が下される。

苦情については直接上司に上がることはまずなく、派遣元の人事管理責任者を通して、C社に上がってくる。

3) C-3 車体事業部品質管理職場

(1) 業務と組織

車体事業部はドアや外装等の部品の開発・設計とそれらの試作品の解析・評価を行う。正社員は170名、派遣社員が100名いる。組織は概ね次のとおりである。

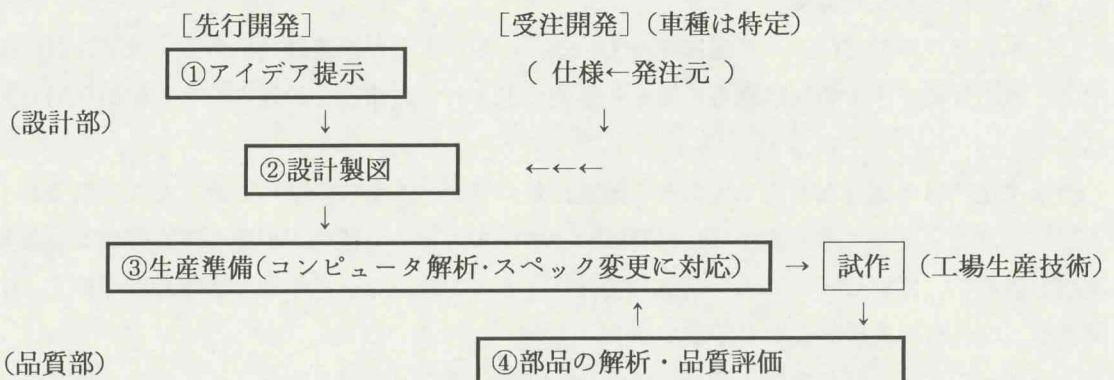
〔設計部〕(130名) ドア、外装等製品分野別に5グループに分かれる。各グループはさらに部品ごとにサブ・グループに分けられる。部品の種類は多数に上る。

〔品質部〕(40名) 試作部品の評価・解析を担当。

〔企画チーム〕

グループ内の部品間はかなりよく異動するが、グループ間の異動は少ない。グループ内の製品の種類が多く、これらをこなすのに時間がかかるからである。

各グループとも仕事の工程は次のようである。



上記①②③の工程は同一グループが担当し、分業にはなっていない。とくに小物部品の場合、個人で上記3工程を行う場合もある。

(2) 派遣社員の仕事と類型

インフォーマントによれば派遣社員は次のタイプに分類できるという。

- (a) ルーティン型：作業量が多くて正規従業員だけではこなせない場合、ルーティン業務だけを任せる派遣社員のタイプ。3－6月の契約が多い。
- (b) 特殊能力型：職場あるいは企業内にはない特殊な能力を持っており、解決困難な問題が生じた場合などに随時参加する派遣社員で、ME関係の業務が多い。
- (c) 準内部型：ある程度長期間の雇用を前提とし戦力として正規従業員に近い能力の習得を期待する。このため教育・訓練に半年くらいの時間をかけ、技術部の基礎技能である信頼性解析および数値解析は必ずマスターさせる。年齢的にも若い層が中心で、派遣社員の6割位は準内部型であるといわれる。

設計部での仕事は、単品部品、コンポーネント部品、まったく新しい部品の順に変更要素の大きさが仕事の難易度を決める。新人は変更要素の少ない単品から入り、次第に変更要素の大きな仕事に移っていく。派遣の場合もとくに準内部型人材については、仕事習得の順序は同じである。派遣の仕事は主に製図と評価・解析であるが、実際の仕事の与え方は職場によりかなり異なるといわれる。準内部型派遣の場合は先行開発段階のアイデア検討会議などにも参加する。設計では他部門やユーザーとの調整がきわめて重要であるが、そうした折衝はもっぱら正規従業員が行っている。仕事の与え方が職場で異なるのは、仕事を正社員と非正社員間にどのように配分するのか方式が確立していないからである。他方、派遣社員の多くは図面書きに仕事を自己限定し、他の仕事をしようとはしないので使いづらい面がある。派遣社員の場合、個人の資質が仕事ぶりに大きく影響する。それだけバラツキは大きい。

派遣社員の能力評価はC社で行っている。CH社でもC社と同一の評価システムをとっているので問題はない。評価は派遣料金のランクを規定する。ランクをめぐるCH側との折衝は行われる。

(3) 非正社員活用の問題点

正規と非正規のコミュニケーションについてはほとんど問題なく、準正規型派遣はQC活動や職場の懇親会などにも参加、正規従業員とほとんど同じ扱いである。

情報のカベを作らないことが派遣を戦力として活用するための条件であろう。

情報を与えることがモラルアップにつながる。目下の課題は派遣に回す仕事をいかに切り出すかである。現在のところC－3職場では、勤続5年くらいが最長であるが、勤続がさらに伸びていった場合、正規従業員とのキャリアの違いが明確になろう。

機密保持についていろいろいわれているが、個人が体得するノウハウについてはどうしよう

もない。

最後に、派遣社員の採用は職場のリーダークラスから声があがった。技術部の予算の範囲で独自に裁量できる。

Ⅲ－２－４．自動車関連部品企業E社の事例

１）雇用・人事管理政策

E社は、完成車メーカーA社の関連部品企業であるが、事業の多角化を進め、創業以来の繊維機械、主力の自動車および自動車エンジンの外、産業機械や近年は電子機器や自動倉庫などにも進出している。売上高はおよそ5000億円、その構成は次の通りである。

事業部	総売上高に占めるシェア
[繊維機械]	6 %
[コンプレッサー]	20%
[産業機械（フォークリフト）]	20%
[自動車]	20%
[エンジン]	20%
[鋳造]	(社内向け)
[半導体・電子]	2 %
(パワーエレクトロニクス、自動車関係電子部品コントローラーなど内製化)	
[物流システム（自動倉庫）]	2 %

表Ⅲ－２－４ E社従業員数および採用数の推移

		1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
採用数	事務職	21	16	16	24	81	53	45	30	20	11	14	15
	一般職	69	55	62	80	133	161	108	53	35	9	18	14
	技術職	108	116	90	124	274	279	162	145	80	32	42	90
	技能職	233	228	194	403	620	766	821	675	265	59	59	134
従業員数	従業員総数	6591	6658	6837	7152	7866	8575	9270	9670	9704	9440	9232	9200

出所：E社人事部資料より作成。

次に最近12年間の職群別採用数および従業員数の推移は表Ⅲ－２－４の通りである。見られるように、90～93年にかけて全職群で採用数が急増し、その結果従業員総数も94年の9,700人まで直線的に増加している。94年の従業員総数は86年比47.2%の増加である。かくて94年を境に採用に厳しい抑制がかけられる。

技能系を除く各職群ごとに人事部のコメントを要約する。

〈事務系〉

事務職2,000人弱。女子一般事務職1,000人は過剰であり、後者については、2～3年前から採用を厳しく抑制し、派遣への切り替えに取り組んでいる。採用を抑制することで各現場に仕事の見直しを否応なく求める。

〈技術系〉

技術職は減らせないが、採用を抑制するために各事業部から部長名の申請がある場合にはじめて採用を考えることにしている。各事業部の独立性が強く、事業部間異動はない。97年の技術系採用90名の内、10名はいわゆる第二新卒をとった。半導体・電子事業部ではヘッド・ハンティングで某有名メーカー技術者をとったがうまく行かなかったことで、内部養成に傾いている。技術関連職場では従来から予算の範囲内で請負の導入を行っている。その実情は最近になってようやく把握できるようになった。

ただ会社としての人事方針は人事部が押さえている。技術関連職場における外部人材の導入には人事部として賛成できない。技術部門がはたして十分能率を発揮しているのか。日常業務に追われる現状があることは分かっているが、もう少し創造的な仕事をするようにもっていきたい。企業にない技術分野については外部人材を入れたいと考えるが、すでに多くの分野でトップに立っているので、現在のところ受け入れの必要は感じない。C社には「正社員の面倒はみる」という考え方が強く生きているので、外部人材の導入には必ずしも積極的とはいえない。

派遣は現在30～40名であるが、効率よく導入を進めるため仕事の標準化・マニュアル化をすすめている。派遣社員は全体に能力が高く、今のところ職場に違和感もない。

2) E-3 情報システム部電算職場

(1) 組織

情報システム部は以下の8職場で構成されており、正規従業員100名、非正社員50名を擁する。

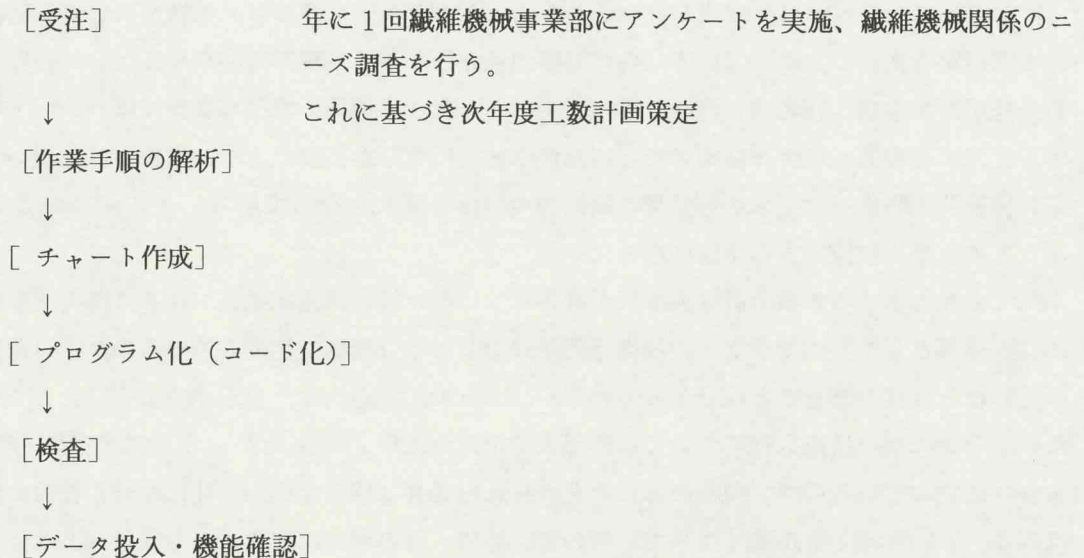
[事務系アプリケーション開発]	[海外専門]
	[自動車関連]
	[繊維機械]
[技術系アプリケーション開発]	[構造解析]
	[CAD系開発]
[企画]	[新技術設計]
[パソコン教育・業務改善]	(人材育成用)
[電算グループ]	[汎用機運用]

正規従業員26名：非正社員6名（男性、オペレーター）

聞き取りは電算職場の責任者から行った。インフォマントは繊維機械から異動してきた。一般にグループ間異動は、それぞれ仕事が特殊で違いが大きいため、非常に少ないという。そこでまず繊維機械職場の仕事と外部人材について尋ねた。

(2) 繊維機械職場

繊維機械職場は正社員 9 名、非正社員 4 名で構成される。仕事の流れは次のようである。



仕事は既存ソフトの一部修正のように 3 日でできるものもあれば、半年くらいかけるものもある。小物は一人で担当し、大物はチームで作業する。基本はチーム作業である。

データベース作りが基本となる。そこから必要なデータを取り出すためのソフトを制作する。現在では特定の目的にあわせたソフトの作成は行わず、繊維機械の全部品データを構造化してデータベース化し、そこから必要なデータの呼び出し・加工を行うソフトを作成する。この表一つで部品の仕様、製造メーカー、設計変更時の関連範囲などを知ることができる。

非正社員の就業形態は業務委託（請負）で、全員が男性、1 名は 40 代半ば、バブル以前から勤務する非常に高い能力の持ち主。こうした人はきわめて稀である。残る 3 名は 20 代後半で、入社時は新人同様だった。彼らに対しては新卒正規社員と変わらない教育を行う。プログラミング教育 2 年の後、プログラミング設計（システム設計をパートに分けてプログラミングするが、その際にそのパートの課題実現に最適なプログラムを組む方法を研究する）を教育する。結局、正規か非正規かで仕事を区別することはできない。それをやれば仕事が円滑に進まない。機密保持のために非正社員のみならず正社員もまた誓約書を出させる。

(3) 電算職場の仕事と組織

電算職場の業務と仕事は次のとおりである。

[汎用機 OS の作動管理・改善]（正規 6 名：非正規 2 名）

OS の内容を熟知した上で不具合などに対処、また、企業特有の利用目的にあわせて OS の改善を行う。企業特有の目的にあわせるために単に OS を知っているだけではダメ。企業内養成する。

[ネットワーク]（正規 7 名：非正規 2 名）

A社をはじめ関連・協力企業との間でデータのやりとりを行う。また、より高次のレベルでアプリケーションの改良を行う。

[オペレーション] (全員非正規6名)

紙でアウトプットをすれば紙の交換、関係部署への配布など業務が増大する。

そこでCRT上にアウトプットする。その操作を担当。

ルーティンの仕事で、正規は就きたがらないし、そこに就けたことでキャリアアップにはつながらない。後述の通り、かつては正規が就いていたが、現在は非正規だけで作業している。

10名の非正社員の内、ネットワークの1名だけ30歳代半ば、勤続5～6年。コンピュータ操作経験は豊富である。残り9名は20代、7名は勤続3～8年だが、2名は今年の入社。かつてはオペレーション勤務後、事務系アプリケーション等への異動もあったが、上述した理由で4年前から行われなくなった。

請負労働者は人事部を中心に行われる教育・訓練には参加しない。教育は請負元企業で行うのが原則である。また管理業務にはタッチしない、それ以外の点では、オペレーションを除き、基本的に仕事は正社員と変わらない。ただ実際には、正社員に比べ請負は能力的にバラツキが大きいように思う。

請負は正社員が作る互助会には加盟していない。また部単位の催しには請負は参加しない。そうした点を除けば、職場レベルではまったく区別なくつきあっている。非正社員から不平・不満を聞いたことはない。

仕事評価はE社各職場で実施し、その結果を請負元に示す。評価段階はオペレーターで3段階、コンピュータ技術者は10段階に分けられている。

バブル期には他社へ移る人が多かったが、バブル崩壊後は落ち着いている。今年は辞めた人が一人だけであった。企業からすれば、辞められるのが困る。ことにユーザー相手の仕事を分担している場合、必要な知識・ノウハウをそのままもっていってしまい、引き継ぎが困難になる。そこで危機管理のために、ある程度の規模の仕事は正規と請負を組ませて仕事をさせることにしている。機密保持についてはとくに懸念することはない。

請負はA社系列のコンピュータ関連請負企業およびコンピュータ関連の中堅請負企業（E社とは20年以上のつきあいがあり、ノウハウの蓄積も大きい）から、各20数名ずつ送られてくる。

3) E-2 人事部採用職場

インフォマントの採用職場責任者は、入社後長く購買を担当、アメリカ現地法人に4年勤務後、最近帰国、現職場に配属されたばかりである。

採用職場では女子派遣を3名採用している。雇用契約期間はいずれも半年である。配置は人事室（1名）：事技系の採用業務を担当、年齢は20代半ば、勤続は3年になる。金融会社での就業経験を持つ。外に出る仕事はしない。主な業務は採用関係の事務手続き、健康診断などの

アレンジ、受験者に対する旅費等の受け渡しである。福利厚生（１名）、センター（１名）これは１人工の仕事であるが、派遣で十分やれる仕事である。派遣労働者は期間が限定されており、教育をするのでは意味がない。今後派遣をさらに活用するためには、仕事の標準化、マニュアル化が不可欠であるという。派遣社員に対する評価はそれなりに高いが、企画・立案・折衝は正規従業員の仕事と明確に区別しており、派遣はマニュアル業務に限定されているといえよう。

他方、正社員については、社内異動を盛んにして機動的に使い、仕事の山－谷をならすようにする。３年前課制を廃止、組織のフラット化を図り、これに伴い職種別に採用から教育までをまとめて担当するように編成するなど、より広範囲の非定常業務をカバーできるように、仕事と組織の再編成が進められている。正社員と非正社員の採用方針の違いは「正規従業員は会社の展望に基づいて採り、非正社員は時々のニーズでとる」と表現された。

Ⅲ－２－５．自動車関連部品企業Ｇ社の事例

１）雇用・人事管理政策と外部人材

（１）経営戦略の展開と雇用・人事管理政策

Ｇ社は、Ａ社からの完成車受託生産と内装関係部品を製造する企業である。Ｇ社は後述するとおり、９７年に技術開発部門を中心に経営組織の大幅な改革を行った。一つは経営資源配分の一本化、効率化を企図して、技術部門を統括する独立した部を設置したことである。今一つは、従来の製品別組織から機能別組織へ技術部門を再編成したことである。この組織改革はＧ社経営戦略の展開と不可分である。すなわち、Ａ社経営活動の急速なグローバル化、国内市場の成熟と競争の激化の中で、受託生産の伸びに期待できないという見通しを踏まえて、開発受託をとることができる研究開発型企業へ戦略の転換を図ったのである。Ｇ社における外部人材の活用もこうした動向と深く結びついている。

（２）技術統括部と要員管理

開発など一部を除くライン技術部について、ヒト・モノ・カネ、情報を一括管理する部局として技術統括部を９７年に発足させた。ここで技術開発の中長期計画を立案し、経営トップの会議で承認を受けた後、それに基づいて経営資源の配分を行う。また年２回技術会議を開催、要員計画を決定する。

定期採用は人事部が所管するが、外部人材については、技術統括部が技術部予算枠の中で独自に導入を決定できる。外部人材の具体的な管理は、技術統括部内におかれた組織で一括して受け入れ・配置を行う。

技術統括部としては、採用抑制の経営方針を受けて、既存の仕事やその延長線上の仕事については現有人員でやり、新規開発事業については新規採用を認めるという採用方針で臨んでいる。ちなみにＧ社では、技術部門の業務量が過大になっており、要員算定にあたって大幅な残業をあらかじめ見込んで行っている。

技術部は従来外装事業と内装事業に分かれ、この間に人事交流・ローテーションはなかった。97年に組織が機能別に再編された後もローテーションは難しい。その意味で人材の内部調達による仕事の山一谷への対応の余地はきわめて小さい。おまけに、どこも仕事が忙しく、人を出す余裕なし。このような要員配置の固定性を前提すれば、要員算定を谷に近いところで行わな

表Ⅲ-2-5 G社における部門別非正規従業員数と非正社員比率

1997/8	正規従業員			非正規従業員		非正社員比率
	課長以上	係・組・班一般	一般	従業員	総計	
非正社員比率						
技術統括部	5	7	37	9	58	20.5
製品統括部	12	5	17	0	34	0.0
デザイン部	3	14	39	0	56	0.0
第1設計部	9	20	106	55	190	43.7
第2設計部	6	14	86	36	142	36.0
実験部	6	21	76	3	106	3.1
試作部	7	47	110	5	169	3.2
技術7部計	48	128	471	108	755	18.0
開発部	7	6	36	1	50	2.4
特装部	10	26	82	14	132	13.0
情報システム部	1	2	12	0	15	0.0
第1生技部	7	23	49	1	80	1.4
品質保証部	2	3	13	0	18	0.0
部品営業部	4	1	18	0	23	0.0
総計	79	189	681	124	1073	14.3

出所：技術統括部人事資料より作成。

ければならず、繁忙時には外部人材に大きく依存せざるを得ないのが実情である。表Ⅲ-2-5は部門別非正社員数を示すが、見られるとおり設計部門で非正社員比率はきわめて高くなっている。

外部人材の導入が恒常化した事実を踏まえ、採用にあたって事技職は長期視点にたって基幹社員となる人材を採用し、外部人材は定常業務を効率的に遂行する人材という視点で導入を進めることが必要であろう。そのためには仕事を定常、非定常に分け、定常業務について標準化・効率化を図ることが不可欠である。

中途採用による即戦力の採用は、新規開発課題に重点的に取り組む開発部への配属が多い。即戦力となる人の採用は実際には難しく、採用コストも高い。

(3) 事務部門における派遣採用

人事部門では97年から派遣2名を「試験的に」採用している。社会保険関係と労働省の給付金受領のための書類作成が担当業務である、後者は一時的に仕事量が増大しているが、3年間で仕事が終わる。社保関係を担当する派遣社員はこの方面の経験のある人であり、また給付金担当はワープロ・表計算の操作ができる。

従来社会保険業務は50代半ばの正社員が担当していたが、家庭の事情で出勤が不規則となり仕事が滞ったために派遣を採用した。

バブル期に大量採用した女子一般事務職が退職時期にさしかかり、採用抑制で極力補充を押

さえているため、人手不足感がピークに達している。人員削減もほぼ限界に達している。

3) G-2 情報システム部企画職場

(1) 仕事と組織

情報システム部は正規従業員50名 非正規従業員15名を擁し、社内向け事務・技術関係のシステム開発、ネットワーク管理、ホスト・コンピュータの運用などを主業務とする職場である。組織と各職場の主業務および非正規従業員の仕事は以下の通りである。

〔システム企画室〕：正規従業員12名 非正規従業員7名

主業務：ホスト・コンピュータの運用、システム企画（中期業務企画）、社内パソコン・サポート

非正規：①エントリー（データ入力）業務、4名、全員女性

かつては女子正社員で行っていたが、10年余り前から派遣に切り替えを進める。4人体制は3年前から。全員が主婦であるがデータ入力業務経験者。派遣であるが、就業時間は6時間／日のパートタイマーである。

②ホスト・コンピュータ操作、パソコン・サポート

プログラム・チェックやデータ処理補助などを行う。従来は正規＋非正規各2名体制であったが、97年から非正社員のみ3名体制に切り替えた。

〔事務システム室〕 非正規6名

主業務：生産管理、販売、購買などの事務・営業関係のシステム開発およびネットワーク管理、西暦2000年問題への対応

非正規：①2000年問題への対応 4名、男子

専門的だが、ルーティンワークである

②システム開発 2名 男子

要求のあったシステムを開発するために、関連業務システムの分析－チャート作成－プログラム化の作業を行う。関係部署との綿密な打ち合わせを通じてスペックの確定が必要になる。ここでは非正社員も正社員とまったく同じように仕事をする。最初から正規と同じように仕事をするのでなければ開発はできない。

〔技術システム室〕 非正規2名

主業務：CAD、CAM等の運用システム開発、部品統括表作成

上記3職場間に異動はほとんどない。

(3) 非正社員導入のための環境

情報システム部ではシステム開発の要請が急速に増大し、とても正規従業員だけでは対応できない状態であり、派遣社員の採用に踏み切った。エントリーの4名を除いて、11名は23～28・9歳の男性である。

エントリー業務について、従来10名の正社員を4名の派遣社員でこなすことが可能になったのは、それまでの月一回データを入力するバッチ・システムをやめて、オン・ラインでデータを逐一入力する方式にした結果である。そのために各部署との間で、印鑑に象徴される複雑な階層権限関係や稟議を極力少なくする方向ですりあわせを重ね、データ入力をフォーマット化した。このために導入に半年ほどかかった。外部人材導入のためにはこのような仕事の標準化・マニュアル化が欠かせない。

プログラミングやシステム分析は習得に時間がかかる。派遣といえども正規従業員とまったく同じOJT主体の訓練を実施してきた。また、2000年対応作業グループについては、業務についての集合教育を行う。

スキル向上によって、SEの支援がなくとも、各職場で仕事を自立的に遂行できる体制作りが心がけている。

3) G-3 技術統括部技術管理職場

(3) 経営戦略の展開と技術部門改組

既述のように、技術統括部は技術部門が従来の製品別事業部制から機能別組織に改組される中で、技術部門の業務統括を所管する部署として、97年に部に格上げされた。製品別事業部制から機能別組織への改組は、G社がA社からの委託生産を行うだけでなく、開発だけでも受託できる能力を身につけた研究開発型企业へと戦略を転換したことに対応するものである。実際、これまで受託生産してきたA社完成車は96年A社T工場に生産が移管されたが、しかしその開発はその後まもなくG社が受託している。技術統括部の発足も研究開発機能の強化を目的として、経営資源の効率的配分を図ることを主要な目的とするものであろう。

他方、従来G社は別の部品メーカーと2社でA社の部品受注を分け合ってきたが、近年系列の垣根が低くなり、違う完成車メーカー系列の部品企業等数社の参入があり、受注競争が激化している。このため効率の向上と完成車メーカーに提案できる開発能力をつけることが至上課題となってきている。

技術統括部は技術部門のヒト・モノ・カネ・情報を管理・配分する。経営トップの会議で承認された中長期計画を踏まえ、その間の仕事量とそれをこなす人材の手配・配置、図面の保管・管理、特許等知的財産管理、世界各国の法規（車両開発のため）の研究も行う。また開発規模、スケジュールの作成・見直し・調整も所管する。技術統括部がその経営資源配分を統括する部局は次の通りである。

[技術統括部]	[技術管理室]
	[設計管理室]

[製品統括部]

[デザイン部]

[第一設計部]	部品設計 正規従業員190名、非正規従業員55名（29%）
---------	-------------------------------

シート、ドアトリムの設計を主な業務とする。仕事は短いサイクルで回る。

〔第二設計部〕 ボディ設計 正規従業員142名、非正規従業員36名（25％）
ボディの設計を主な業務とする。

〔実験部〕 正規従業員106名、非正規従業員3名。
製品について強度、安全性などを測定するため様々な項目の実験を行い、その結果を評価するとともに、改善点を指摘する。その意味でルーティン業務ではない。

〔試作部〕

別に新規開発課題を担当する技術開発組織として開発部があり、事務は技術統括部で処理する。また特殊車の機装を担当する特装部が置かれている。

(2) 派遣社員の仕事と訓練

技術部門全体で正規従業員1,000名強、非正規従業員124名（12％）である。第一設計部（29％）、第二設計部（25％）は非正社員比率がとくに高い。目安としては15％までと考えている。設計職場に非正社員が多いのは、設計以外の部署、例えば実験や試作は製造との間である仕事のやりくりをつけることができるが、設計はそれがやりにくいという事情による。

設計に非正社員を入れたはじめの時は、正社員の示した仕様に従って図面だけを書く製図工と考えた。またいつやめるか分からない人に肝心な仕事を任せられないと考えた。しかし実際は10年選手もいる。職制レベルの人もある。彼らは設計に必要な前後行程をよく知っているし、他部署との調整にも参加する。本当に戦力として活用しようとするれば、仕事の性質上このようにする外はない。派遣元の設計会社の人をG社で教育・育成する。教育・訓練のやり方は新人の正規従業員の場合とまったく同じといってよい。このように正社員か非正社員かを問わず、同一の教育による人材育成の方針を掲げている。しかし、実際には外部人材のバラツキは大きい。これは他面では職場ごとに教育方針にバラツキがあることを示すものと見ることができる。

必要が生じたときに即戦力になる人を集めようとしても難しい。前もって来てもらい教育する必要がある。それならば派遣労働者もいっそ新人の方がよい。面接で本人希望などを聞き配置を決める。

(3) 派遣社員の評価

派遣社員についてはG社現場監督者が評価を行う。評価方式は次の通りである。

評価項目	総点に占める割合	ランク数
①設計能力	80％	評価ポイント10項目 各項目5ランク評価
②責任感・協力度	10％	5ランク
③G社経験年数	5％	5ランク

④仕事経験年数 5 % 5 ランク

以上の評価を総合して、A=5～4.5、B=4.4～4.0、C=3.9～3.5、D=3.4～3.0 E=2.9～1.0 のいずれかに位置づける。訓練期間1年間の賃金レートは最低ランクのE。また中途採用の場合は1ヶ月はやはりE、その後評価を行い、適正なランクにつける。

G社で5～10年勤続し、経験を積んだ派遣は、派遣元企業に戻し、G社から仕事を委託する。いわゆるアウトソーシング化である。現在すでに月3000～5000時間ほどの業務を委託に出している。アウトソーシングの窓口は購買である。

もちろんこうした人ばかりではなく、他社の引き抜きや仕事がおもしろくないとか、将来への不安から辞める人も多い。単純な仕事だけを回せば辞める人は多くなる。外部人材の場合、辞める人に対するリスク・マネジメントはA社からも厳しくいわれている。

なお派遣企業は非系列の一般派遣会社で、内装では7～8社、車両では3社、内大手企業は2社である。

外部人材の導入について人事に話はする。タテマエ上は人事の了承を得て、人事が探すことになっているが、実際は了承も形だけ、探すのも技術部が行う。

技術部間異動は必要だと思うが、抵抗が大きく実現は容易ではない。

内装関係の職場では、仕事量がタニのときに自主開発に傾注して、A社に提案したいとしている。採用されれば、生産が伴うので経営的に利益が大きい。ただし、先行開発要員が日常業務に追われて開発チームの編成が困難なのが実情である。

Ⅲ－2－6．自動車関連部品企業H社の事例

1) 雇用・人事管理政策の展開

H社はボディメーカーとしてA社の受託生産を行ってきた。しかし、A社のグローバル戦略の急速な展開、国内自動車市場の成熟に伴い、近い将来操業度の低下という事態が十分に起こりうるものとして、ボディメーカーから開発創造型企業への転換を経営戦略として鮮明に打ち出している。

表Ⅲ－2－6 H社従業員数および採用数の推移

		1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1997/8
従業員数	事技職	1765	1783	1822	1936	2104	2306	2498	2579	2584	2572	2606
	技能職	5022	4899	4974	5253	5514	5731	5897	5921	5844	5644	5735
	合計	6787	6682	6796	7189	7618	8037	8395	8500	8428	8216	8341
採用数	事務(含一般)	82	95	104	120	174	168	93	48	44	43	
	技術職	20	36	52	74	108	105	70	40	26	38	
	技能職	60	374	336	371	300	418	337	215	48	152	
	中途採用	-	-	-	579	538	132	17	7	8	48	
	合計	162	505	492	1144	1120	823	517	310	126	281	
非正社員	非正社員	-	-	-	-	-	124	96	108	101	127	139

出所：H社人事部資料より作成。

表Ⅲ－２－６は最近10年間のH社における従業員数および採用人員の推移を示したものである。現業部門は平成1年から6年頃まで300～400人台の採用が続いている。とくに平成3・4年は新卒採用難を500人を超える中途採用でカバーしている。

他方、事務（一般職を含む）・技術系は同じく平成4・5年をピークに採用が増大し、その後急速に採用数が減少している。H社の場合も、バブル崩壊後若干のタイムラグはあるものの、採用抑制が行われてきたことが窺われる。

その結果、従業員数も平成7年をピークに減少に転じている。注目したい点は事技系従業員数が現業系と比較してほぼ横バイに推移していることで、そのため従業員総数に占める事技系のシェアは着実に上昇し、88年の26%から97年の31%にまでシェアを伸ばしていることである。開発創造型企業への転換という大きな流れの中でこれを理解すべきであろう。

(2) 業務改善と外部人材の位置づけ

H社の売り上げの大きな部分は、既述のようにA社からの委託生産（請負）であり、開発委託である。請負価格は算定された工数に基づいて決定される。その意味で工数の大枠は外生的に決定される。利益を引き出すため正規従業員の抑制は避けられない。そのためかなり以前から工数が人員をオーバーする状態が続いている。それをカバーするためとくにバブル期以降派遣社員の導入を行ってきている。雇用政策として、今後正社員の長期雇用を守るために外部人材の導入＝雇用の流動化を進めていく。事情は事務についても同じであり、操業が低下したときに事務の件費が固定費として経営圧迫することを想定してアウトソーシング化を進める。このような雇用流動化政策を展開するため特別委員会が設置されている。

業務改革運動として人員削減・再配置と作業の標準化が展開されている。開発期間が36ヶ月から18ヶ月に大幅に短縮化された。これに伴いいくつかの仕事を並行して進めることが一般化し、作業のスケジュール管理と標準化が不可欠になった。

94年を起点として3年がかりで事技職で500名を削減し、250名は時間短縮要員として、残り250名については戦略部門への再配置を行う。技術者の社内異動は容易ではないが、主要開発課題に要員を回していく。一般事務職では、現在年間およそ80人が退社、30人を採用している。仕事量について会社全体として総量で現状を維持する方針である。要員が不足するところでは、それを契機として仕事の見直し・標準化を求めていく。OA化が進み出し、仕事にも少しずつ変化が現れてきている。

(3) 外部人材採用の現状

外部人材は現在事技職で130－140名、現業部門では請負形態で一時的に1,000人を超える。派遣会社は、技術部門からの要請を受けて人事でリストアップした上で、地域性（営業所の有無など）やA社系各社への派遣実績に基づいて決定される。ただ実情はやや異なるようである。

技術・開発部に104名、生産技術に31名が導入されている。バブル前には140名ほどいたが、バブルの崩壊で70名まで減らした。本当は50名まで減らすはずのところ、ライン技術部門から、

長期勤続者を中心に戦力として残すよう強い要請があり、結局70名を残したという経緯がある。このエピソードは、非正社員といえども長期勤務者は正社員と変わらぬ戦力として職場に組み込まれていることを示している。

(4) 技術管理部と人事部関係

技術管理部は以前からあった組織で、各ライン技術部の管理業務を行うと共に、各ライン技術部の仕事とヒト・カネなどの資源の実情を把握し、技術部の要請を算出根拠を明らかにしながら人事部につなぐような役割を与えられている。G社のケースのように、必ずしも経営資源を掌握し、その配分権限を楯としてライン技術部門を統括しようというのではない。ちなみに、プロジェクト管理は別の組織で行われている。

技術管理部ではなく、人事部がヒトとカネの管理を通じて、各ライン技術部門の大枠管理を行っている。なぜ技術部門の中に技術部門全体の経営資源を管理する強い権限を持つ部局ができないかといえば、上述の通り、H社ではその売上高の9割という圧倒的な部分がA社からの開発受注であって、開発工数の大枠が外生的にほぼ決まってしまうという事情が強く働いているように思われる。独自の判断、裁量が必要とされる社内独自の開発課題の比重が小さいのである。

(5) 派遣社員の能力評価

H社では年一回、派遣社員の能力評価を社内用のフォームに基づいて行っている。現場責任者が実施する。

職 級	
役職	10、11級・・・部長
	9 級・・・次長
	7、8 級・・・課長
	6 級・・・係長
	5 級
一般事技職	4 級
	3 級・・・大卒初任職級
	2 級・・・高卒初任職級
	1 級
派遣社員初任格付け	

派遣社員はまず2級に格付けされ、その後能力を見て3～6級に格付けされる。

10年以上勤続者もいる。A社系列・関連の派遣会社から送られてきた者はほとんどいない。一般の派遣会社で、派遣会社数は18社に及ぶ。

2) H-3 技術部内装設計職場

(1) 仕事と組織

この職場では内装部品の設計を行う。外部人材を含む従業員総数142名、男子正規従業員62

名女子一般事務職23名、H社研究所（九州）からの出向7名、派遣社員27名、仕入先短期出張（応援）23名という従業員構成である。

組織と業務の大枠は次の通りである。

〔内装設計課〕：車内部品のすべて。部品は部品メーカーで設計をやるが、ここでは新車開発の観点から独自に設計案を作る

〔第1 機装設計課〕：インストール・パネルの設計

〔第2 機装設計課〕：エアコンの設計

〔第3 機装設計課〕：メーター・電気部品の設計

〔第4 機装設計課〕：ワイヤーハーネスの設計

開発期間の短縮で、組織の境界を超えて共同で仕事をする必要が生じている。課間の異動はほとんどないけれども、共同作業は多くなっている。

いずれの課においても作業工程は概ね次のようである。

〔製品企画室〕 企画・構想→デザイン→1/5 モデル制作→審査→1/1 モデル

↓ （この段階で内装デザインについてもモデル作成）→審査・決定

〔設計部〕

設計構想（材料、部品構成、ボディなどの裁断・組立方など）

↓

ブロック図

↓

計画図（部品別）

↓

詳細図（図面作成）→→ 〔試作部〕 試作

↓

改良設計 ←←← 〔実験部〕 実験・評価

(2) 派遣社員の仕事と訓練

正社員と派遣社員で仕事に区別を設けていない。派遣社員をマニュアル業務だけに割り振ることはしない。これをやると仕事量がこなせない。あくまでそれぞれの能力に応じて仕事を割り振る。

派遣社員27名の勤続年数別構成は、勤続5年以上＝13名（この中には30代後半以上の年齢の者が数名含まれる）、1～5年＝2名、1年未満＝12名である。1年未満層については新規学卒と変わらず、能力的に低い。

勤続5年以上は設計構想・ブロック図の段階にも参加する。だが、モデルチェンジなど大きなものはできない（回さない）。理由は、①企業意識が欠けており、仕事に対する責任が弱いので任せられない。②他部署との折衝でこちらの要求を強く主張する必要があるが、どうしても

企業の人間でないのでそうしたことができない。③苦勞してもその企業で昇進するわけではないのでモチベーションが弱い。しかし、個々の技術面では優れたモノがあるので、新人のOJT教育を頼むこともある。

機密保持上、派遣社員では入れないところがある。しかし、それを杓子定規にやっていると仕事にならない。信頼関係に基づいて臨機応変にやっている。

派遣社員でも新卒レベルの者に対しては、正規従業員と同じOJT教育を実施する。正社員との違いは集団的な導入教育がないことくらい。教育を担当するのはリーダー、係長クラスで、彼らの間には負担が増えることに不満がある。しかし長い目で見て戦力化する必要があるので理解してもらう。

正規従業員の場合、1年で設計構想・ブロック図を書かせることもある。昔はここまでいくのに3年位はかけた。決して能力が高くなったのではなく、人がいないので回さざるを得ない。技能伝承上はやや問題がある。資質的には正社員の方が高いと思う。派遣社員の場合、能力にバラツキが大きい。

即戦力という点では仕入先からの応援者は能力も高く、重要である。自社に持ち帰って生産しなければならないので、仕事に対するモチベーションも高い。

派遣の割合は最大でも20～30%までであろう。その理由として、①派遣社員の場合、上で述べたように技能があるところで頭打ちとなる（モデルチェンジなどは任せられない）。そうした人が多くなるのは作業遂行上問題がある。②辞められるのは戦力的に困るが、自発的に辞める人がいるばかりでなく、バブル後に経験したように、辞めてもらうことも予想される。辞められてはそれまでのノウハウが生きない。

3) H-4 技術部実験職場

(1) 仕事と組織

この職場は試作品の実験・評価を行い、その結果を設計やときには企画にもフィードバックすることを主な業務とする。要員総数167名。事技職と技能職がそれぞれ半数を占める。非正規従業員は事技職に16名、技能職に7名いる。

組織は次のとおりである。

〔構造解析課〕 正規従業員31名

CAE (Computer Aided Engineering) = シミュレーションによる図面品質の向上
= これにより試作・評価の一部工程を省略でき、費用・期間を短縮できる。

新卒は最初にここに配置される。仕事全体が見渡せる。その後強度、振動、安全等の実験・評価に回す。

〔強度実験課〕 正規従業員23名

〔騒音・振動実験課〕 正規従業員30名

〔安全実験課〕 正規従業員32名、非正規技術者6名、正規技能職2名

〔機能実験・特装実験課〕 正規従業員29名

ドア、サンルーフ、フード、ラゲージ、コンソール・ボックス
など機能部品の実験・評価

〔商品実験課〕 正規従業員24名

居住性、空調、シート性能など人間工学的試験

*安全・強度・振動では大型実験設備が用いられる。

(2) 安全実験課の仕事と作業工程

〔テスト計画〕 (技術者)

↓ 試験方法はA社規格で60～70項目が指定・標準化されている。

〔テスト準備〕

↓ 装置の準備、測定器の確認の他、実験に積み込む人形など

〔前確認〕

↓ 試験組 (技能者) と打ち合わせ

〔試験実施〕

↓

〔結果の解析・評価〕 → NG → 改善点の指摘

↓

OK

実験方法についてマニュアルはあるが、マニュアル通りにできる仕事はないといってよい。安全実験の場合、〈車種*実験項目〉ということで一つ一つの作業が異なる。一品作業といってよい。実験結果を評価するには車種を知る必要があるので、作業担当は車種別に組むのが通常である。

新規学卒従業員の教育は、①評価項目・企画をマスターする、②実験のプロセスを一通りたどる、③技能員の実験を監督、④評価・改善（これには経験が必要であるが、これまでの実験でえられたノウハウ集がある）の順序で、ベテランと組ませたOJTで教育する。

部間のローテーションは会社の方針であり、自己申告に基づいて今年から本格的に実施されることになっている。しかし課間異動もほとんどないのが現状である。課が変わるとすぐには対応できない。また抜けると困る。とくに現在のような多忙時にはローテーションはやりにくい。

(3) 派遣社員の属性と仕事

期首に総就業時間計画に基づいて年間要員計画をたてる。その算定基準となる工数原単位が年々厳しく査定される。仕事量の増大と相まって、仕事をこなすためには派遣に頼らざるをえないのが現状である。

派遣社員も正規従業員と同じ仕事をする。区別するのは違和感がある。実験職場特有の技能

系への指示は、派遣なのでやりにくい面がないとはいえない。しかし慣れれば問題ない。

派遣導入はバブル期に始まった。従って派遣社員の中には11年、7年の長期勤続の人もある。当然仕事をよく知っている。作業量の増大に伴い、2年ほど前から派遣が急増した。勤続も1・2年と短い者が多い。派遣社員の内新卒で初めての仕事がH社であるとする者は20%強。

能力的には正規従業員の方が高い。能力の伸び具合に違いがある。やはりここでやっていくのだという覚悟が利いているのかも知れない。派遣の場合、いつかは辞める、いつかは切るときがくる。そうすれば技術の蓄積が失われる。その意味で正規従業員でやっていきたいというのがホンネである。

そうはいっても、戦力として派遣社員にも評価・改善までやってもらう。評価については役職者を交えて議論し、それに基づいてレポートをまとめる。時には評価結果に基づいて設計担当者と議論することもある。そうしたことを派遣でもやってもらう。

派遣社員は技術・開発部門全体で16社から採用している。

課の行事、レクリエーション、懇談会、教育すべて正規と同じに扱う。

Ⅲ－２－７．自動車関連部品メーカーⅠ社の事例

１）企業プロフィールと雇用・人事管理政策

I社はプラグ、センサーなど自動車関連部品（売上高に占める割合約50%）、ICパッケージなど情報通信関連部品（約32%）、応用セラミックス製品（約18%）の開発・生産を業とする企業で、売上高はI社単体で1800億円（1997年）に達する。従業員数は約5400名（97年6月）、聞き取りを行ったK工場は2900名の従業員を擁するI社の中核工場である。

外部人材の導入は始まったばかりで、まだ雇用・人事政策の課題として取り上げられるに至っていない。必要に迫られての対応にとどまっている。技術部門では開発期間の短縮、開発課題の多様化が進み、こうした動向に対応するため正規従業員の増員を強く求めているが、採用を手控えようとする人事政策の下で充足は難しい。新規分野の開発課題との関連で中途採用を求めているが、これもほしい人材は容易には見つからない。また、技術部内での配置替えによる社内調達は幾度も試みられたものの、なかなか実施が難しい。そうした中で「しかたなく」図面を外注化したり、派遣技術者の導入に踏み切る。したがってよくいわれる「人件費節約」という動機が強いわけでもない。

他方派遣を導入した場合、彼らに回すべき定常業務が必ずしも多くないこと、納期・品質の不安、また機密保持の困難さ等の理由で、大々的に導入もできない。このように外部人材導入の前提としての環境条件の未整備、導入に伴う不安が先立ち、外部人材活用に踏み出しかねているというのがI社の現状であるといつて差し支えない。

そのI社で、海外営業部海外営業職場と技術部センサー開発職場で聞き取りを行った。

2) 1-2 海外営業部海外営業職場

海外営業部は「半導体・A地域」「半導体・B地域」「圧電」などのように、製品と地域で分けられたグループごとに、得意先との折衝、契約手続き、輸出手続きの外、専門技術情報などを収集・翻訳して各部署に回覧することを主な業務とする。要員は海外・国内営業合わせて30名である。

正規従業員の主要な業務は得意先との折衝で、これは外部人材どころか一般事務職にも任せることができない。それだけに文書作成や翻訳業務はこの部署の内勤者の重要な仕事である。この内専門技術情報の翻訳は従来外注に出していたが、コストが高い上に、納期・品質面で不満があった。そこで派遣社員に切り替えた。30代前半の女性で、すでに3年勤続、もっぱら技術関係文書と契約文書の翻訳だけを担当してもらっているが、技術に関する専門知識もあり、翻訳の正確さと速さは申し分ない。正社員採用の申し入れを行ったが断られた。

派遣社員とは職場の仲間として分け隔てなく扱っている。苦情・不満については聞いたことはない。

多分に偶然的な要素があるとはいえ、このケースは事務部門における外部人材には希な「特殊能力型人材」に分類できるケースである。企業のグローバルな活動が拡大する中で、しかし、こうした類型の外部人材に対する需要は今後一層高まることが予想される。

2) 1-3 技術部センサー開発職場

1) 仕事と組織

技術部センサー開発職場は自動車関連事業部に所属し、燃焼センサー、車体制御センサーなど製品別に6グループから構成されている。従業員数は200名弱である。この内聞き取りを行った空燃センサー開発職場は15名の正規従業員と2名の派遣社員からなる。グループの統括責任者はセンサー開発職場全体の統括責任者でもある。なお派遣元企業は技術者専門の特定派遣企業大手である。空燃センサー開発職場は4名ずつのサブグループに分けられる。サブグループには能力に優れ経験の豊かなものがリーダーとして置かれている。この職場ではこうしたグループの中で、最も簡単な仕事から始め次第に経験を積んで、専門をもちながら幅広さを兼ね備えた人材の育成を教育の目標としている。派遣社員はこうした枠組みから外れたところに位置づけられ、したがってこれらサブグループのいずれにも属しない。初めから正社員に準ずるキャリア＝仕事能力の育成は期待されていない。

実際の職場も同工場内に置かれた子会社の技術部門である。これは機密保持のために意図的に正社員と非正社員の作業場を分けている特異な事例である。

(2) 派遣社員の位置づけ

当初必要な人材の充足を社内調達で行おうと考えた。しかし、どの部署も忙しくできなかった。「しかたなく」CADの操作と実験・評価に仕事を限定して、立ち上げまで目安2年間という

ことで派遣社員の採用に踏み切った。技術者ではI社で初めてのケースとなる。正社員と同じ能力に対する期待は初めからない。正社員であれば採用に時間と費用をかけるから当たり外れは少ないが、派遣の場合、事前面接が十分できず、期待に応える人材に当たることは少ないように思う。今回も採用に当たり、職務内容を説明した上で、当該職務経験3年以上という条件を出したが、ひとりはある程度この条件に合致したものの、もう一人は新卒者同然であった。派遣企業でも優秀な技術者が出払っていないのではないか。

職場訓練は新規学卒正社員と同じく2～3ヶ月をあてる。しかし、派遣に対してはいつか辞めるので、長期視点から教育はできない。そのことは仕事の受け持ちに反映する。正規は勤続とともに次第に仕事の範囲を拡大するにのに、派遣の場合は特定領域に限定されることになる。むしろルーティンワークを派遣に回すことで、正規従業員の負担を軽くし、開発課題への取り組みに集中できるようにしたい。

Ⅲ－２－８．自動車関連部品メーカーJ社の事例

1) 企業プロフィール

J社は、大手自動車部品メーカーF社と首都圏の小型モーター専業T社の共同出資により70年代後半に設立された、自動車用モーター専業メーカーである。現在はOA機器用モーターや自販機用モーターにも進出している。製品は国内のほとんどの完成車メーカーに納入しているが、A社向けが70％を占める。自動車用モーターでは国内のみならず、世界でもトップシェアを占める。

静岡県西部の本社工場の他、国内に2工場をおいている。また海外では、アメリカに3製造拠点、1営業所・サービス・センターをおいている他、中国に合弁企業があり、インドネシアでも合弁企業の設立準備を進めており、グローバルな事業展開を行っている。

自動車一台あたりのモーター使用数は普通乗用車で40個位、高級車で50個にもものぼる。小型ミラーモーターなどの分野では、マブチ、三ツ葉などが競争相手となる。

従来はエンジンルームなど設計後にスペースにあったモーターの注文があったが、今はエンジンルーム設計段階で開発に参加している。裏からいえば、従来は完成車メーカーが担当してきた部分を受託している。デザイン・インのため、A社、F社などに長期出張者を送り出している。

従来のように受注を待つのでなく、積極的に先行開発を進め、提案して仕事をとってくるように努力している。こうした努力は経営安定のために今や不可欠である。

2) 雇用・人事管理政策と外部人材

従業員数は正規従業員：直接部門2,700名、間接部門2,800名。

正規従業員の採用動向は表Ⅲ－２－６のとおりである。1986年からバブル崩壊直後の92年ないし93年まで大卒技術系で50～60名、高卒技術系40名強、また女子高卒事務系も40～60名採用

表Ⅲ-2-7 J社従業員数および採用数の推移

		1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
採用数	事務職	12	12	13	13	17	13	13	7	3	2	0	2
	一般職	55	39	45	40	59	68	52	31	11	0	5	19
	技術職	88	97	108	92	98	95	92	66	22	3	11	24
	技能職	425	401	386	296	177	152	163	203	162	4	0	11
	合計	580	549	552	441	351	328	320	307	198	9	16	56
従業員数	直接					3796	3553	3306	2781	2777	2685	2554	2754
	間接					2738	2839	3111	3092	2979	2844	2753	2801
	合計					6534	6392	6417	5873	5756	5529	5307	5555
他社へ出向者	期末人員		611	574	540	504	472	449	428	417	398	398	379
請負	直接部門			59	56	304	248	229	3	0	0	0	0
	間接部門			84	92	114	112	106	100	90	84	84	130
	FH社から			2	2	2	2	2	2	2	2	4	57
	出所：J社人事部資料より作成。												

してきたが、94年以降はどのカテゴリーの従業員採用も極端に抑制されてきた。97年になって大卒技術系と女子高卒事務系だけが20名前後と、上向きに転じている。

組立ラインは労働集約的である。これは自動車用モーターの場合、構造的には同じでも、モデルにより規格が異なるからである。混流ラインで流している。

事技職関係の請負労働者数は全体で160名。設計・開発＝69名、品質保証＝6名、コンピュータ関係＝12名などが主なところである。一般事務職では派遣はまだ使っていない。

年度の要員計画は役員クラスの会議で決定される。年度途中の請負要求もここで承認されねばならない。また、請負先の選定は資材部が行うが、人工の査定は人事部の権限である。しかし新規開発テーマの人工査定は明確な基準があるわけではない。

派遣でなく請負を選んだのは、派遣は法律で仕事の範囲に制限があるから。請負元企業も請負形態を希望。派遣に比べ請負の方が柔軟で使いやすいという。請負社員はほとんどがF社系列エンジニアリング・サービス企業FH社から送られてくる。

J社でも、バブル以前から10～30人位の範囲で請負を使ってきた。数的には現在がピークであるが、これは新規立ち上げ課題が急増し忙しくなったことが原因。

請負社員の管理は製品開発部で行っている。

直接部門については10%位は外部人材をあてたい。その根拠は、過去最大の生産量の振れが20%、その内5%は残業調整で、5%は自然退社でカバーする。残る10%分を季節工あるいは準社員で調整する。これに対して事技部門では、必ずしも直接部門と並行して仕事量が振れるわけではない。振れの最大幅を10%と見て、内5%を外部人材で調整できるようにしたい。

外部人材に能力的に高い人は望めない。戦力とするためには教育・訓練の必要がある。

2) J-2 情報システム部総括職場

(1) 仕事と組織

聞き取りは勤続25年、79～82年にかけて人事・生産管理・財務などの事務関係の各種コン

ピュータシステムの開発立ち上げに従事したベテラン従業員に主に話を聞いた。当時はシステム開発で多忙であったが、現在はシステムの運用・小改訂が中心であり、仕事量としては落ち着いているという。

情報システム部は正規従業員55名（内管理職5名）を抱え、その組織は次の通りである。

〔電算室（運用）〕 正規従業員11名、請負5名

大型電算機の運用・監視を主業務とし、24時間3交代職場

〔システム開発〕 正規従業員35名、請負7名

受・発注関係システムの変更。制度改定に伴う人事システムの小改訂。

2000年対応のために要員の半分を割く。

〔パソコンネットワーク、ソフト〕 正規従業員4名

3職場間の異動は行う。

情報システム部の請負の仕事は次のようである。

パンチャー：女子2名。正社員と同じデータ入力の仕事

大型電算機オペレーター：男子3名

大型電算機は24時間稼働。深夜の監視業務は請負のみで担当。仕事の内容は正社員と同じ。異常の種類によってオペレーターがやってよいこと、できないことをはっきりと定める。

例：〔できること〕 ディスク容量不足—データ圧縮により対応。

〔できないこと〕 システム上の問題などは課長に報告

プログラマー：男子6名、女子1名。・・・大型電算機のプログラム作成

79年のシステム開発開始から数年間はもっと大勢請負のプログラマーを使う。

(2) 請負労働者の働き方

次に請負の働き方をシステム設計の作業工程を中心に見よう。

システム設計の作業工程は

〔構想・企画〕



〔システム設計（文書化）〕



〔プログラム設計（最も効率の高い作業ブロックに分ける）〕



〔プログラム作成〕



〔データ入力：テスト〕

新人教育は概略次のとおり。

〈コンピュータの概要〉

↓

〈プログラム言語（PL1）の学習〉 約1ヶ月

↓

*ここまではすべての者が訓練を受ける

〈プログラムをつないでコンピュータにかける（JCL操作）〉

↓

〈システム設計〉

OffJT 講座を受講、部内でOJTを行う。

OJTを通じてシステム構築におけるJ社標準（コンピュータ言語運用等に関するJ社独自のルール）を習得する。これは100位あり、現在ではすべてマニュアル化されている。

請負は一般にプログラム作成工程に配置され、またここに限定される。それにより女子正規従業員がキャリアを高めるためにシステム設計に回された。空いたプログラム作成に請負を入れる。

システム設計には、トラブル対応や改訂のために正社員がいないと困る。その点請負はいつやめるか分からないので、システム設計を任せるとはできない。

かつて（79～82年当時）はコンピュータ知識のある正社員が少なく、プログラム設計を請負にやってもらったが、現在は正社員だけでこなすことができる。このように請負にどこをまかせるかは、正規従業員の能力にもよる。この例ではかつては正社員に能力がなかったため、請負は専門的な能力をかわれ非定常の仕事まで担当したが、今ではマニュアル型業務に仕事が限定されている。

大型電算機の操作・運用も今は正規・非正規同じように仕事をしているが、業務自体は定常部分が多く、いずれ正規従業員は他の仕事に移し、請負だけで運用を行うことになるであろう。

(3) 請負に対する訓練と能力評価

入社後2週間くらいはJ社標準など基本を学んでもらう。コンピュータプログラミングなどの経験者は多いが、6ヶ月位はコンピュータ言語などを教育する。

作業者の能力（効率）を測るのは、プログラマーではステップ（命令文）量。しかし、今は改訂作業が中心なので単純にステップでは測れない。パンチャーの作業効率はエントリー・ストローク（入力量）で測る。これにエラー率を掛け合わせて測定する。

勤続年数は長く、5年あるいは10年という人もいる。30代も少なくない。同じ人で長く勤めてもらうのはありがたい。というのはJ社標準に習熟してもらう必要があるから。ただ勤続年数が長くても、仕事内容という点ではあくまでプログラム作成に限定している。

請負レートの改定は年1回で、請負元企業から要求がある。

請負元企業はパンチャーとオペレーターは3社。内2社は近隣地方都市に営業所をもつ会社である。プログラマーは名古屋に営業所をもつ2社から採用している。

請負会社には独自のキャリア・プランがある。

機密保持で大切なのはデータである。システム設計に関してはオープンで、設計文書などもオープンにしている。データについては、盗まれたり、壊されたりしては一大事なので厳重に管理する。

職場の会食などは請負も参加する。正社員の間には請負と一緒にでは仕事がやりにくいという声がある。

3) J-3 製品開発部製品開発職場

(1) 仕事と組織

技術・開発部門（女子41名を含み従業員数328名）の組織は概ね以下の通りである。

〔技術管理部〕 正規従業員 50名

〔製品開発部〕 正規従業員 42名

組織の柔軟性を維持するためグループに分けられている。

〈規格・総務〉・・・日常の進捗状況については各部に任せる。各テーマについて定期的にフォロー会議を開き、進捗状況を掌握。管理スタッフも技術畑でないといけない。

〈新製品開発〉・・・新製品開発と技術部のヒト・カネの管理・配分を担当。設備は工機部で担当。製品開発は中・長期のテーマを取り上げる。

〈材料技術開発〉

〈モーター要素部品開発〉

〔第1技術部〕 〔第2技術部〕 〔第3技術部〕

以上3部はエンジン制御、ワイパー等用途別モーター開発

ヒト・カネの管理はかつては各ライン技術部門任せであったが、これを統括する組織として製品開発が位置づけられる。各ライン技術部門から出てくる人員と予算を査定する。最終決定は役員レベルの計画会議で行う。

プロジェクト評価の方式は、当該開発テーマが製品化された場合の売上高貢献度の予測に基づいて行う。この考え方はバブル以降、技術開発の効率向上を追求する中で明確になる。その背景として従来は受注開発に依存するところが多く、いわば相手任せであったが、バブル以降先行開発を重視する政策に転換したことが上げられる。

(2) 外部人材の位置づけ

外部人材は基本的には開発に入れたくない。昨年後半から仕事量が急増したために仕方なく入れている。入れたくない理由は機密保持。いつ辞めていくか分からない人に開発に深くかか

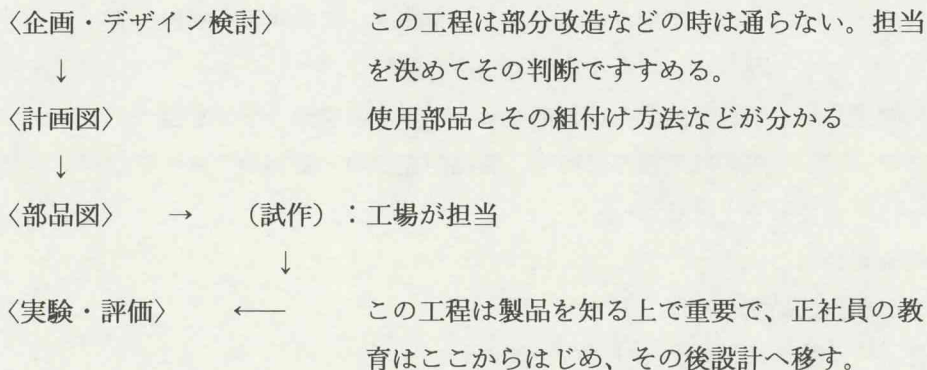
わってもらうわけにはいかない。受注開発については発注元との約束もある。

製品開発部には請負社員が5名いる。いずれも設計で正規従業員の研究補助である。承認されたテーマについて、そのために必要な追加要員を要求するが、人事部の採用抑制方針があって認められず、妥協として請負を導入している。

技能の高い人に来てほしいが、なかなか集まらない。結局新卒同様の人が来る場合が多い。製品開発部の89名の設計請負の内、優に80%以上が新卒同様であり、年齢的には22～25歳が多い。バブル崩壊後に請負を多数切っており、2年前から再募集をはじめたために、こうした属性の人が多くなっているという。したがって最初から仕事を任せるわけには行かない。ベテランの手伝いとしてスタートさせる。仕事は新卒正社員と分け隔てなく与える。アイデアを考える会合にも参加してもらう。中には37歳の請負のように一人で十分に仕事のできる人もいる。

開発現場の管理者としては、長く勤務して仕事を覚えてほしいという要請と、バッファーとしての位置づけとの間で揺れる。正規従業員と非正規従業員を区別しない。区別すればマイナスが大きい。ただし将来のことを考え、正規従業員は考える仕事に就けたい。そのために非正社員をルーティンワークにつけることが少なくない。

基本的な作業工程は次のとおりである。



設計につける場合でも、基本的な教育はまず製品を知ること。それによって何が問題かが分かる。最初にやる仕事としては実験・評価がよい。問題・課題がよく分かるからである。それから図面に回す。請負会社でも設計能力を高めるといふ政策があるようだ。設計をやらせてほしいと要請してくる。3次元CADを教育すると、引き抜きにあって移動するケースがあった。

請負でもやる気のあるなしで仕事能力が大きく異なる。やる気のある人は将来をみる。請負で満足する人は仕事の関連が分からないので、能力の向上が乏しい。やる気のある人は1/3～1/4位だろうか。

派遣の場合、やってもらう仕事に制約があり使いにくい。正社員の間からは正規従業員がほしいという声強い。

Ⅲ－３．労働組合の考え方と取り組み事例

外部人材導入に対する労働組合の考え方や取組事例を探るために、A、B、C、E、G、I、Jの各労働組合三役クラスの方々、およびいくつかの職場委員クラスの方々に話を聞くことができた。しかし、個別に紹介すべき取り組み事例は見られなかった。職場レベルでも非正社員をめぐる問題の発生は少ない。だが、労働組合として外部人材の導入に対する問題関心の弱いことが、目立った取り組み事例の見られない主な理由であるというべきかもしれない。以下、個別事例の紹介ではなく、労働組合の外部人材導入に対する問題関心の弱さの背後にあるものについて考えてみたい。

(1) 情報の不足と基本的なスタンス

ほとんどの組合が非正社員化・アウトソーシング化について、企業側から事前に十分な情報を得ておらず、それだけに実態についての的確な認識を持つことができないでいる。「事務・技術職の派遣導入、アウトソーシング化についてほとんど認識していない」（C労組）。この点は職場レベルでもほとんど同じで、「組合に話はなく、ある時気がついたら派遣社員と一緒に仕事をしていた」（A労組技術系職場支部）。「請負導入について会社から話はない」（E労組技術系支部）。「請負導入について会社から関連職場組織に話があった。当該職場組織から三役に情報を伝えた」（B労組技術系支部）というケースの方がむしろ例外である。

労働組合が非正社員化・アウトソーシング化の動きに対して情報を的確につかめない理由は、これが人事部主導というよりは現場のイニシアティブで進められているところが多いことにあるのではないと思われる。人事部＝労働組合というこれまでの雇用・人事管理のメインルートから外れたところで「労働の多様化」が進展しているのである。

しかし、同時に労働組合が非正社員化の動向を深刻に受けとめられないことが今一つの理由として挙げられるだろう。組合三役レベルでは「派遣社員の導入が進むとはいえ、量的にはまだ微々たるものであり、大きな問題という認識をもつにいたっていない」（A労働組合）。「組合員雇用には影響はほとんどないと判断」（E労働組合）されている。実際にも、職場から問題やクレームがあがってくることは、聞き取りでもアンケート結果でもほとんどないのが現状である。したがって労働組合が非正社員化の動きを重大視しないのは当然であるかに見えるが、同じ非正社員でも現業部門については、労働組合は周知のように、その導入について実によく規制をしてきたのであって、その点から見れば、今日の非正社員化に対する取り組みは、事務・技術部門における労働に対する労働組合の取り組みのあり方に深く規定されているのではないかと考えられる。

(2) 事務・技術部門の労働への発言と非正社員化

事技部門とりわけ技術部門における非正社員の導入はいうまでもなく、一方で仕事量の増大、業務課題の多様化と、他方でバブル崩壊後の要員抑制を背景として進められている。こうした

背景の下で、聞き取り企業のいずれにおいても、技術部門を中心に残業の増大、年休未消化が広範に発生している。要員算定の際に長い残業時間を組み込むのは決してG社だけではないだろう。「技術はプロジェクトが目白押しで、仕事量がオーバーフローしている」（A労働組合）。こうした正規従業員の働き方と非正社員の導入とが根を同じくしていることはいうまでもない。つまり、非正社員の導入に対する何らかの規制・歯止めを行う前提として、正社員の働き方に対する労働組合としての明確なスタンスがなければならないということを示唆している。

当然現場からは正規従業員の増員要求が上げられているが、バブル崩壊後の定員抑制の中でそれは非常に難しい。労働組合にとってもバブルの後遺症は強く残っている。「団塊の世代と（バブル期の）大量採用の世代が重なり、彼らの処遇が問題である。60歳までいかに付加価値の高い仕事が続けられるか、事技職の高資格化、高比率化への対応が課題である」（A労組）「中高年者の能力開発は課題」（B労組）また、リストラの苦い体験を再びすまいという警戒心も強い。

いうまでもなく過重な労働実態の改善に、聞き取りをしたすべての労働組合が真剣な取り組みを重ねている。今春闘におけるA労組の時短への取り組みは社会的に大きな注目を集めた。また年休未消化問題についてもA労組をはじめ多くの組合で真剣な検討が重ねられている。しかし、現状では「技術（事務を含めて一筆者注）の残業は捉えにくい。組合員からも残業について話はなく、組合も口を出さない」（B労働組合）というのが概ね一般的な組合のスタンスではないだろうか。

このように技術部門を中心とする労働の実態の改善・緩和に、労働組合として有効な政策の提示が困難である以上、限られた選択肢の一つとして非正社員の導入を受け入れるのは不可避であろう。「請負の利用は仕事量と人員ギャップを埋めるために始まった緊急避難的対策」（B労組）であるという認識は、多くの組合が共有するものであるように思われる。裏返していえば、こうした認識が非正社員化やアウトソーシング化の動きに対して組合の対応を鈍らせることになっているのである。

(3) 非正社員化をめぐる取り組み課題

事技部門の非正社員化・アウトソーシング化に対する労働組合の取り組みには組合員の働き方に対する発言の難しさに規定された制約がある。しかし、そうした制約の上で労働組合として、あるいは職場組織として取り組むべき課題の発掘は徐々にではあるが進められている。そのいくつかを上げてみよう。

① 組合員の雇用および労働条件への影響

上述のとおり労働組合の基本的なスタンスは「現在の雇用を確保する限り、非正社員化には反対しない」（A労組）という立場である。女子一般事務職の派遣社員への切り替えはようやく始まろうとしているところであるが、それが女子社員の退社を促し、派遣会社へ転籍させることで、労働条件の切り下げを図るようなことがあれば反対する。また、リストラの一環として

アウトソーシング化が行われるならば反対する。このように組合員の雇用維持という一点で組合の姿勢は明確なものがある。ただ、その間の具体的な線引きは難しい。

② 経営政策課題として労使協議へ

非正社員化の雇用・人事管理への影響については労働組合によって判断は多様である。「将来の労務構成に歪みが生ずる恐れ」(C労組)「企業における技能集積に問題」(H労組)あるいは上述の組合員雇用・労働条件への影響評価の問題など多くの懸念・課題がある。また、組合の認識は「緊急避難」であっても、経営サイドでは長期的な雇用・人事管理政策の転換の一部として非正社員化・アウトソーシング化を位置づけている。そうしたことを勘案すれば、組合として現実に「影響がない」からと手を拱くのではなく、長期的な雇用・人事政策課題として労使協議の場でそのあり方や問題について検討する段階にあるのではないか。その点H労組では「製造メーカーから開発創造型企業への転換を契機として、事技職の働き方にかんする労使懇談会を3ヶ月に1回開催、過剰残業、有休取得問題等と合わせて、派遣導入も取り上げようと考えている」のは注目すべき取り組みといえよう。

③ 非正社員の仕事と教育訓練

職場によって大きく異なるとはいえ、非正社員の仕事は決してルーティン化された定常業務ばかりではない。それどころかとくに技術系職場では正社員とまったく同じように仕事をする非正社員がむしろ大きな割合をしめる。そのことは企業での聞き取りで見たとおりである。職場委員の間からも「請負とはいえ専門的な仕事であり、教育・訓練は不可欠」(B労組職場委員)「プログラミングだけをさせたら仕事はうまくいかない。構想レベルにまで入ってもらなければ戦力にならない」(E労組職場委員)といった発言はそれこそ枚挙にいとまがない。その意味では正社員と違うところはないのであり、従って正社員並の教育・訓練の必要は高い。「内装ではチーフクラスと新人とを組み合わせ、新人教育を行う。この点は派遣も同じである」(H労組職場委員)

しかし、教育・訓練の体制は全体としては弱く、もっぱら現場管理者に委ねられている。このため現場管理者の間に強い不満が見られる。「多忙の中で訓練する、その上訓練してもやめる人が出てくる、そもそもいつかはやめる人に訓練しなければならない、等の事情から教育に疑問をもつ者が多い」(B労組職場委員)

「現場派遣の教育に時間をとられることに不満」(H労組職場委員：職場委員自らが4人の派遣社員の教育を担当している)。現場訓練は非正社員にとって能力向上の最良の機会であり、それだけにこうした現状は強い不満の原因となる。他方、現場管理者にとってはさなきだに多忙を極める中で負担が増すことであり、こうした状況の改善が早急に求められる所である。

④ 非正社員の就労・人事管理

いうまでもなく非正社員は就業先企業との間に雇用関係を持たない。従って人事管理も法的には派遣・請負元企業で行なわれる。しかし、就業実態を観察すると問題はそれほど単純では

ない。

上で見たように、非正社員といえども正社員並の仕事が期待され、そのために訓練が実施されとなれば、仕事評価も形式はともかく、実際には就業先企業の現場監督者によって行われる場合が多くなる。「仕事（能力）評価は就業先でも行い、請負元に出す。その際職場によって評価にアンバランスがあると聞いたことがある」（E労組職場委員）「評価は職場管理者が行う。これは派遣元企業との約束」（A労組職場委員）これ以外にもB、C、G、H等でこうした実態が観察された。

現場が就業先にあり、正社員と肩を並べて仕事をする以上、これは当然であろう。それだけに評価を適正に行う仕組み作りが求められるのではないだろうか。

また、労働時間についても、請負社員の残業時間が正規より長い傾向のあることが、A労組支部、H労組支部から報告されている。こうした傾向は非正社員アンケート調査でも確かめられているが、請負労働者にとってそれが適正な残業であるのかどうか現状では判定する主体と基準が明確ではない。そればかりか「正社員が仕事を与えるので、過重に仕事を与えているようで早く帰りにくい」（H労組支部）というように、組合員の労働時間に悪影響を及ぼしているという問題も指摘されている。

総じて非正社員の人事・労務管理について、実態は就業先の制度・慣行の及ぼす影響はきわめて大きいのであって、今後非正社員導入が増大すると見込まれる中で、彼らの人事・労務管理のあり方に労働組合としても適切な発言の機会を設けていくことがひいては組合員の雇用と労働条件を守ることにつながるのではないだろうか。とくに系列派遣企業をもつところではそうした発言機会を設けることがより容易であるように思われる。A労組をはじめ一部にそうした課題意識を持つ組合があることは注目に値することである。

⑤ 非正社員とのコミュニケーション

部や課、あるいは労働組合のフォーマルな集まりには非正社員は基本的に参加しない。だが、より小規模のインフォーマルな集まりには分けへだてなく参加するのが一般である。そうした機会、あるいは日常的なコミュニケーションについてはまったく問題はないというのがほぼ一致した組合支部役員の認識である。ただ、わずかな例ではあるが、非正社員がグループで集まり、正社員とのコミュニケーションの機会にほとんど参加しないというケースがあった。

⑥ 国民経済的課題

非正社員化の拡大に伴い系列派遣企業が急速に業容を拡大していることに対して率直な懸念が表明された。また、企業が派遣を使って利益を上げ、他方で十分な技能形成が行われない労働者を多数生み出すとすれば、国民経済的に企業の責任は大きいという指摘もある。いずれも目下の非正社員化が抱く脆さをついた発言である。そこでの根本的な課題は非正社員の技能形成のあり方にあるように思われる。

Ⅲ－４．派遣・請負企業の雇用・人事管理事例

派遣・請負など非正社員の供給事業を営む企業（以下「派遣企業」と略）は、その資本系列と派遣業法上の地位によっていくつかの類型に分けられる。派遣法では労働者供給事業会社が当該労働者と恒常的な雇用関係を結んでいる場合、その事業を特定派遣事業といい、これに対してまず登録のみを行い、派遣先企業が決まった後、派遣期間の間だけ派遣元企業と派遣労働者の間で雇用契約を結ぶ場合を一般派遣事業と呼んで区別している。特定派遣事業は一般に男子・技術者の場合に広く行われる派遣形態であり、一般派遣事業は女子・一般事務職労働者の供給事業で広く見られる形態である。そうした供給労働者の類型的な違いを反映して、それら企業における雇用政策、人事管理ひいては経営戦略にも大きな違いが見られる。

さらに供給事業を営む会社の資本関係もメーカー系列と独立系の違いがあり、当然ユーザー企業が違い、それに伴い雇用・人事管理政策にも違いが見られる。そこで以下では最初にメーカー系列特定派遣企業3社の事例をまず紹介し、ついで非系列独立系の特定派遣企業1社を取り上げる。最後に独立系一般派遣企業の二つの事例を紹介することにした。

Ⅲ－４－１．A社系列特定派遣企業AH社

1) 企業プロフィール

AH社資料によれば、AH社は1982年にA社の100%出資で設立された。その目的は新技術をめぐる国際的な係争を回避し、開発戦略の策定・効率化に資するために、特許情報を収集・分析し、係争回避のためのおもに技術的対策を考案することにあった。従業員も全員A社特許部を中心とした出向者で占められていた。その後1989年からは特許調査に加え、システム開発と設計業務に進出、総合エンジニアリング会社へと転換する。それとともに独自にいわゆるプロパー社員採用が開始される。

現在の業務内容は情報解析（特許関係）、システム開発、機器設計が柱となっている。得意先はA社が95%と圧倒的にA社の比重が高い。残りもA社関連部品メーカーである。事業形態としては労働者派遣と業務受託（請負）の2本立てであり、売上高は30億。従業員数は専門技術職400名強、一般職100名強で、一般職はCADオペレーターが中心である。人的な面でA社との結びつきは今なおきわめて強く、取締役はもちろん部課長クラスでも2名を除き全員がA社からの出向者で占められる。いわゆるプロパー社員の採用は1990年であるので、管理職が育つまでになっていないという側面はあるものの、A社への人的依存は強固であるといわざるをえない。ちなみにインフォーマントは課長級プロパー社員である。

(2) 採用

年間50人位。募集は全国規模で、国公立中心に銘柄大学からもくる。中途採用は1990年から累計で60名位。退職率は低く、年に3人位。それもステップアップを目的としたものではなく、

家庭の事情などが多い。

派遣業務をはじめた当初は機器設計が中心。昨年位から電気・電子が多くなる。車のECU (Electronic Control Unit) 開発要員にあてる。情報系も増加。

中途採用は能力の高い、リーダー足りうる人材を中心に、人材銀行を使って集める。年齢は20代後半から30歳位、5年程度の経験が条件である。中途採用はもっぱら受託業務に回す。新卒レベルの経験の乏しい者は派遣に回す。中途の方が外部での経験があるため契約にシビアである。中途と新卒生え抜きの間にある種の摩擦があることは耳にする。

(3) 教育・訓練

人材育成はA社において行う。新卒レベルの者は派遣としてA社に送り込み、訓練を受けさせる。このようにAH社では派遣が人材育成として位置づけられている。A社でも訓練投資に見合うメリットを引き出しているものと考えられる。

単に派遣を送るだけでなく、AH社なりの戦略に基づいて、派遣社員にこれこれの仕事を回してほしい旨、管理者（A社出向者でもある）を通じて要請する。だいたい聞いてもらえる。A社側職制から訓練負担についてとくに不満の声はあがらない。訓練した以上その職場から抜いてほしくないという声はある。

基本となる情報解析は当初1年間から、半年、3ヶ月と実習期間が短縮化されている。A社にそれだけの余裕がないことと、AH社で教育できる人材および設備がある程度整ったという面もある。AH社内訓練も徐々に増加している。その意味でシステム開発は訓練の域を抜けたといえよう。

設計は受託（請負）が開始されている。「持ち帰り」ではなく、場内外注がほとんどであるが。CAE（コンピュータ支援構造解析）は持ち帰りできる。シャシー、駆動系機能部品の設計は他の部品などとの関連もあり持ち帰りがやりにくい。全体として初期の派遣＝訓練の時代が終わり、徐々に受託（請負）へ移行しつつある時期であるように見える。

(4) 能力評価

職種別・等級別に仕事内容を記述した能力要件表を、能力評価の基礎として使っている。資格取得のための費用については一部会社が負担しているが、賃金決定にはとくに反映されない。報奨金を1回限り与える。

派遣社員の能力評価については、A社現場職制による評価を基に、AH社内でも各部間の調整を行っている。専門職（総合職）の職制格付け（（ ）内は滞留年数）は次の通りである。主担当員（係長級：5年）←担当員（2年）←技師（3年）←技師補（3年）

専門職300名強の内、担当員以上が80名にも及ぶ。

給与体系は年齢給＋職能給。ただし年齢給要素の比重が大きく、現在これを改訂中。賃金など労働条件はA社より気持ち低い。

(5) 経営戦略

最大顧客A社における外部人材に対する需要の増加に応えるために、外注で充当したいが、業務内容が高度に専門的であり、できるところがない。A社は単価が高く、A社において事業を拡大するつもりはない。

仕事は奥が深い。設計業務を例にとると、3次元CADといっても、単なる図面書き（女子が主に担当）の場合、詳細な指示がある。設計技術者の場合、部品についての情報を踏まえ、自らイメージを持って図面を書くとともに、その過程で不具合などを見つけ、あるいは問題となる箇所についてチェックし、必要があれば他部署と折衝するなどの複雑な作業からなっている。その点でA社の正社員と同じ仕事をする。A社はチャレンジローテーションを実施。そのためローテーションが行われた後しばらくはそこに穴が空く。その穴をAH社の社員が埋める。

AH社の社員は、A社内部では長期勤続であり、同一職場同一業務を長期に担当する。AH社としては、そのことを望んでいる。というのは、AH社では将来を見越した戦略として特定分野の専門知識・ノウハウを蓄積して、ドアならドア、インパネならインパネを丸ごと受託できるような技術蓄積をねらっており、その点でこの同一職種同一業務は従業員の専門能力の蓄積により結果をもたらすと思われ、将来的に受託部門の拡大をねらうAH社では歓迎している。

要員不足の中で外注社員もA社に送り込んでいるが、法的規制もあるので、AH社員として入れている。機密保持のためにA社－AH社、あるいはAH社－外注企業の間で契約を交わしている。

将来的には自社開発に取り組みたいが、現状ではA社の仕事で手一杯。わずかに従業員にアイデアを出してもらい協議会のようなものを行っているのみ。

Ⅲ－４－２．C社系列特定派遣企業CH社の事例

１）企業プロフィール

CH社は、C社全額出資で1985年に設立された特定人材派遣企業である。取締役、部長クラスはC社からの出向・転籍者が占める。課長級はすべてCH社プロパー社員で占めるほどに人材は育ってきた。

CH社は次のような事業目標を掲げている。①C社長期開発の展開を支援、②自主製品開発の二つである。この後の目標は独自技術を持った専門企業として企業アイデンティティを確立し、それを通じてC社からさらにはA社グループからも自立を図りたいという願望を表している。そのために異業種との交流をも進めているという。だが、C社の開発支援に大きく依存しているのが実情である。C社からも「利益よりも（C社に対する）きちんとしたサポート体制作りを」と釘を刺されるような関係にある。

事業内容としては派遣事業が60％、請負事業が40％に比率であるが、派遣労働者を送るのはC社だけだという。96・97年度売上高は70億円前後、主要得意先は、C社グループで約80％、A社グループ企業が7～8％、自動車以外が12～3％という構成になっている。

(2) 従業員と組織

従業員数は480名、内女子が80名。平均年齢は27.5歳である。組織は大別して、①C社支援ブロック、②独自開発ブロック：この下に42のチームがある。③異業種協力ブロックがあり、二つの管理ブロックを含め5ブロックで構成されている。

チームは勤務地と職種で編成しているが、受注した仕事に応じて柔軟に編成換えすることができる。チームにはリーダーがおかれ、連絡・指導・意見集約などを行うが、しかし端的に言えば、一人一人が1つの職場・1つのチームである。

従業員の技術分野別構成は、機械系＝60％、電気・電子＝30％、情報＝10％となっている。機械系が圧倒的に多いが、長期自主開発にとって電気・電子、情報の重要性が高まっており、今後さらに強化する必要がある。請負チームを組織するときには職種をミックスしてチームを編成。退職率は女子込みでも5％程度と低い。

外注は25社から、259人ほど採用している。とくにこの2～3年急増している。C社の仕事が増加し、派遣に対するニーズが高くなってきた。だがニーズが高いからといって採用を増やせば、景気後退時には困難が深刻化する。どうしてもプロパー社員の増加は抑制し、その分外注に頼らざるを得ない。また、近い将来海外拠点の拡大が進むので、国内生産の大幅拡大は見込めず、派遣に対するニーズも一本調子に増加するとは思われない。

(3) 採用

最近3年間の採用人員は次のとおりである。

98年4月採用人数65名：男子・大卒技術系50名（専門学校卒若干名を含む）

女子15名（内短大卒80％）

97年4月採用人数51名：男子・大卒技術系36名

女子15名

96年4月採用人数全体で35名

原則32歳以上は採用しない。大卒採用は東海3県中心である。Uターン学生をターゲットにしているが、母集団が小さいところへ、景気上昇に伴いUターンが減少して採用が難しい。C社の知名度が全国的には低いことも採用を難しくしている。東海3県では企業名から安定性を訴えることができる。

中途採用は年間5～60名に上る。特定分野の即戦力としての採用が多い。ユーザー企業の技術部門が、①事業＝開発課題が多岐にわたり、②既存技術陣では対応できず、③ローテーションも目標であった技術力の拡大につながらない、という状況にある中で、こうした限界をカバーするために中途採用に積極的に乗り出す。現在までのところ主に職安を利用しているが、今後は徐々にメディア活用へと転換していきたい。

(4) 教育・訓練

入社後、精神力と連帯感の育成を目的に合宿研修を行う。OA機器の操作能力向上を図る。3

次元CADは不可欠の基礎である。従って、即戦力としてオペレーターを中途採用するとともに、C社の3次元CADを借りて、休日等に集中研修を実施する。

OJTはC社職制による指導に委ねている。職制にとっては教育負担が増大するが、結局職場にとって効率向上につながる。

派遣でもC社正社員と同じ必要な人材として扱われる。人材育成という観点から、次の場面でどのような仕事に就けるか、C社から相談、提案があることが少なくない。

ユーザーから派遣社員の技術分野や能力レベルについて指定がある。能力レベルの低い者を送り込んだことにクレームが付いたことがある。頭数で派遣を求めてくる場合、CH社社員ではなく、レベルの低い外注を中心に送ることもある。また外注は機密保持の点で大切な作業部分には入れないが、CH社スタッフについてはそうしたことはない。

(5) 人事考課

派遣先C社の人事考課制度をそのまま援用し、C社現場職制がC社同一レベルの従業員との比較に基づいて一次および二次考課を行う。その結果を基にCH社で職能階層別に調整する。問題は職場間で評価にかなりのバラツキが生ずることである。現場職制としてはどうしても評価が甘くなる。

評価の等級ランクは次のようである。

特別	4,500円／時間
S	
A 1、A 2	
B 1、B 2	
C 1、C 2	
D	2,500円／時間

*各ランクごとに最短滞留年数が定まっている。

C社から能力評価等級ランクをあげることはしない。CH社から昇級予定者リストを作成、提示する。

賃率交渉は年一回、賃金ベースのアップと個人の能力評価をめぐって行われる。

賃金テーブルは学歴、性別にテーブルができています。等級資格制度はまだ導入していない。ベースアップ分の2/3は生活給分、1/3が能力給分に充てられる。生活給分の比率が非常に高いのが特徴である。近い将来、能力給型へと変えていく必要がある。

今後の処遇をどうするかは派遣企業にとって目前に迫った重要な課題である。基本的には複線型キャリア制度、すなわち、①専門職として役職並の待遇をする。②管理職として処遇するという2本立てで行く外ない。

リーダー（30歳が基準）は現在専門職のカテゴリーであるが、役職者として処遇している。中途採用はCH社3年以上の経験でリーダー資格を認める。リーダーへの昇格にあたっては、①

基礎資格による対象者リスト作成、②最近2年間の人事考課、③レポート、面接によって選抜している。

CH社内のコミュニケーションとしては、月1回の自主サークル活動位。リーダー会代表は労働組合機能を代替しているといえる。リーダー代表と会社で年4回位定期懇談会が開催される。

Ⅲ－４－３．F社系列特定派遣企業FH社の事例

1) 企業プロフィール

FH社は、F社全額出資で1984年に設立された、情報処理・各種設計受託および特定派遣業を営む企業であるが、96年に派遣をやめすべて請負に切り替えている。売上高は95年から急増し、96年度には100億を超えた。主な得意先はF社で、売上高に占めるシェアは94%である。事業形態としては受託事業（FH社に持ち帰る仕事）が30%、客先事業（場内外注）が70%である。開発業務の急拡大に伴い、仕事量が急増したが、客先事業では限界があり、近い将来受託：客先比率を1：1にしたい。

取締役は3/4がF社から送り込まれた人で占められ、1/4は社内のいわゆるプロパー社員である。部長級でも生え抜きは20%にとどまるが、次・課長以下では全員が生え抜きである。

従業員数は596名。大卒70%、専門学校卒20%、女子・短大卒10%（＝CAD要員）、また、職種別にはソフト開発231名、機器設計162名、電子設計147名、その他56名の構成である。

2) 経営戦略の展開

FH社で最も注目すべきは派遣から請負へという業務内容の展開であろう。

この切り替えの戦略的背景は次のように説明される。

- ① 技術サービス企業の売り物は「技術力」と「企業カラー」である。派遣ではこの売り物を前面に出しにくい。派遣はどうしても技術力が低い、受託（請負）はまとまった仕事をするだけの技術力ある人材を備えていると受け取られ、技術力を売り物にできる。
- ② 派遣は法的に特定の業務に限定される。顧客の要望に応えようにも柔軟性がない。例えば、設計＝製図はできても、試験・評価などはできず、仕事範囲が制約される。
- ③ 派遣では優秀な人材を集めることがむずかしい。
- ④ 年齢が高まると処遇を考えなければならない。派遣では限界がある。
- ⑤ 以上の理由から派遣では限定された・ルーティン的工作しか回されず、付加価値の高い仕事はできない。会社としてもいつまでも技術・ノウハウの蓄積ができない。

以上のような理由でFH社は受託＝請負業務に全面的に切り替えを行ったが、こうした戦略は例えば独立系特定派遣企業X社なども進めており、決してFH社だけの特殊なものではない。こうした戦略展開を進めるには克服しなければならない課題がある。それは工程管理・人事管理の仕事を担うことができる社内人材の確保である。技術者はいてもそうした能力を持つ人材はきわめて少ないという。FH社の場合、そうした人材育成のために、現在でも次長級を6名、常駐

でF社に送り込み、訓練している。また、リーダー層以上に対しても請負への転換について目的などを話し、理解と教育を行っている。

受託事業の場合も、客先で（場外外注の形で）仕事をするのではなく、自社へ持ち帰りができるようにしていく。

F社の正社員は新規開発課題と取り組み、請負は既存の仕事をするという分担が抜きがたくある。この限界を突破することは請負企業にとっては重要。そのためには単なるルーティンの仕事をやるのではなく、「ステップ」をあげる（ブロック化率を高める）必要がある。例えば設計の場合、図面を書くだけではなく、その前後工程をも請け負っていく。設計変更などにも対応できるようにする。これによってあるまとまりをもった業務の技能・ノウハウの蓄積が可能になる。発注側の得意分野か、不得手分野かでブロック化率は大きく異なる。

(2) 雇用政策と外注

仕事量急増に対処するため外注を1,000人ほど使っている。機器設計関係が半数と非常に多い。正規従業員を雇用して対応すれば、固定費としての人件費が増大するので、正規従業員の採用は要請する。F社からは外注が多すぎることにクレームがつく。外注の場合、退職率が20%程度と高いので、辞めたところにFH社正規従業員を充てる形で、半々くらいまでもっていくようにする。ちなみにFH社正規従業員の退職率は7~8%である。技能レベルの高い人は良い仕事があれば辞める。能力の低い人は金銭で動く。

これら外注企業は東海3県が中心で、50~60社に上る。外注企業から送られてくる人は新人や能力が中程度以下の者が多く、優秀な者は送ってこない。中小の技術サービス企業にとっては労働者の訓練という意味合いがある。

バックにF社があるという安定性と若い会社で実力が発揮できることを売り物にする。新卒と中途採用が半々である。中途採用はユーザーニーズに応ずる即戦力としての採用を心がける。新規学卒は長期的視点で職種バランスを考慮して採用する。30~40%は国公立大学から採用できる。

女子については保護規定の撤廃とともに採用を拡大したいと考えている。

中途採用は就職情報誌などを使って募集する。コストは高いが、企業知名度の向上とともによい人材を採ることができるようになった。採用は中京地区だけである。中途採用の基準を男子は年齢26~27歳、優秀な人でも30歳まで、女子は25歳までとしている。現在はバブル期に大量採用された理工系で、その後の不況でアンマッチな仕事に回されている人たちをターゲットにしている。

(3) 仕事組織の編成と人材育成

F社ではとくにソフト開発分野でFH社従業員の能力が高く評価されている。

仕事グループは基本的には受注した部門の長（部長）が仕事内容に応じて組織する。受注契約時にどの程度の能力の人を充てるか等を決定して請負価格を算出する。必要な場合には他部

門から人を集めることがふつう。部門の間をヒトが移動することはないが、請負組織を編成するために組織のカベは超えるのが当たり前。その際、他部門の売り上げとしてどれだけを割り振るかを部長間で交渉する。

FH社では個人別キャリアパス制度を採用し、向こう4年間の業務達成目標、知識向上度、取得資格等を計画として提出し、その計画を基に年間達成率を確認。これに基づいて仕事を割り振る参考としている。キャリアパス制度は外注に対しても実施している。

FH社では93年から全職種について社内検定制度を実施している。600人中200人以上が受験。検定結果は昇格要素として用いる。また、毎土曜日2～3ヶ月を1教程としてF社で実施する社内技術講座に便乗して技術教育を行っている。入門・初級・中級合わせて58講座をおいている。社員の参加状況は非常によく、満員で断るほどだという。

その他職場内教育としてリーダー層(15人に一人)を主な対象として、年間40時間の訓練を義務づけている。このためにF社側でも種々便宜を図ってくれている。また、

3次元CADをFH社技術センターに3台、F社内に5台配置し、社員教育にも利用している。1週間の就業時間内教育をはじめたばかりである。2次元CADができる人で3～4週間の3次元CAD教育を受ければ解析ができるようになる。3次元CADの操作は数年後には全員必須となるであろう。

(4) 能力評価と賃金

能力評価は作業が客先か、FH社内受託かによって異なる。客先部門の能力評価は、①客先での能力評価、②FH社職制による評価、③個人稼働率の3要素に基づいて行われる。他方、受託部門での能力評価は、①生産額、②時間生産性、③見積りに対する実績(職制による見積りの80%が基準)に基づいて行われる。客先、受託いずれも個人面談により決定される。能力評価も個人による自己採点を導入している。見られるように能力評価というよりは実績評価が中心である。

職級は10等級で、その上に係長級、課長以上の役職がくる。それぞれの等級は最低滞留年数が設けられている。同一職級で2,000～8,000円の賃金差がある。昇級要件に資格は含まれない。リーダーは職級上に位置づけられていない。職制やリーダーについては技術者としての能力の他、工程管理能力などが評価項目として入ってくる。

(5) 今後の見通しと課題

今後の見通し、課題として以下の3点が指摘された。

①国内における産業空洞化の進展に伴い、海外における事業の受託が今後重要性を増す。②非自動車で売り上げシェアを10%程度は確保したい。新規事業として一般市場を対象に独自のソフト開発、機器関係の製品開発が重要になる。このためにも「持ち帰り仕事」の受託が有利である。客先ではノウハウの蓄積が難しい。③40/50代の人の処遇が大きな課題である。

Ⅲ－４－４．独立特定派遣企業X社O営業所

X社は技術者派遣業の大手企業である。聞き取りは同社O営業所責任者から行った。

1) 企業プロフィール

X社の創業はこの業界では最も古く、N市で設計技術者の派遣を始めた1974年にまで遡る。当初は中途採用のみを雇用し、即戦力を売り物にしていたが、1983年には大卒中心に新卒採用を開始している。1986年の人材派遣法成立時には1700名位のスタッフを擁するまでに成長していた。現在、従業員数は約4000名、売上高は330億円（1996年）、1997年には390億円を目標としている。X社もバブル崩壊期には業績が低迷した。景気変動に敏感な業界で、派遣状況を見れば景気の先行きが予想できるといってもよい。全国215地点に営業所を設け事業を展開しているが、近く営業所を半分程度に統合する予定である。

従業員の技術分野別構成は、機械設計60％ 設備設計、情報機器設計、電気・電子設計30％、システム設計10％である。システム関係は一括受注しやすく、売上高が大きく増加している分野である。売り上げの6～7割を人件費が占める。ユーザー企業は1000社以上、派遣労働者約3,000名。現在は要員不足の状況にある。なおX社は海外にも事業拠点の展開を進めている。

派遣事業が急成長する背景の一つは、企業の間にはバブル崩壊期のようなリストラは二度としない、そのために冗員を抱えたくないという考え方が企業の間急速に広まったことにある。派遣の場合、契約打ち切りは2ヶ月前に予告されるが、派遣元に戻ってきても比較的容易に他企業に行くことができる。その意味では派遣企業は技術者ストックセンターとして機能しているといえよう。

メーカーのエンジニアリング・アウトソーシング化の進展にいかに対応するかが目下の重要な経営課題である。技術レベルの底上げが不可欠で、十分に対応できる能力を持った人が20％程度はいると見ているが、核になる人だけではダメで、全体のレベルアップが課題である。派遣企業は独自の開発現場を持たないから、最新技術に触れ、技術を向上させる機会に乏しい。レベルアップが容易ではない理由である。

2) 従業員の採用・訓練・派遣

1997年4月で、新規学卒（高専を含む）だけで997名を採用した。中途採用は月平均20～25名を採用。今年から工業高校卒の採用も始め、60名を採用した。ユーザーの中に工業高校卒に対するニーズがある。採用活動は大学に出かけて行うことが多い。東京6大学をはじめ全国的に手広く採用活動を展開する。一般企業に比べ派遣企業だから採用が不利になるとは必ずしもいえない。学生の中には、企業内で一つの仕事につけられるよりも、幅広くいろいろな仕事をやりたい、あるいは、意にそわない仕事に回されるよりも、自分のやりたい仕事につきたいという考えをもつ学生は少なくないので、採用に苦労はしない。X社としても上場企業の安定感と並んで、転職せずにいろいろな仕事ができることを積極的なメリットとして訴えている。

中途採用の場合、これまでの技術者としての経歴を見る。一応35歳位までを採用の目安とし

ているが、キャリア次第ではより高齢の人の採用もある。大企業からの転職者も多い。

初任賃金は東証2部上場企業の平均的水準である。福利厚生面では、保養所なども多数もち、一般企業よりすぐれている。賃金体系は年齢、職能、業績の3本立てで決定されている。業績評価はすでに10年ほど前から実施しているが、賃金体系に業績要素を導入したのは2年前からである。これとは別に技術等級制度があり、これに基づいて職能給部分が決定される。賃金水準は30歳前後の年収ベースで大企業と同水準にあるといわれる。

キャリアパスは「技術コース」と「管理コース」の2本立てになっている。職階はリーダー、チーフ・リーダー、マネジャー、課長、営業所長・次長となっており、マネジャーまでは役職手当がつく。課長から上は3年前から年俸制に移行した。営業所長の7割が技術者出身である。

キャリアについてはまずメインの技能をきちんと習得させる。30歳を過ぎる頃から例えば機械と電気を両方ができるようにキャリアの拡大を奨励している。仕事の切れ目に合わせてこうした職種拡大の準備をしてもらうようにしている。

新入社員研修では、CADコースなど基本技術を研修センターで3ヶ月ほど教育する。顧客から業務に応じて習得しておいてほしい技術のオーダーがある。基本技術はX社で教育するが、より高次の実際の技術は派遣先でOJTを通じて習得する。

X社はN市をはじめ全国3ヶ所に研修センターをもつ。研修が主目的だが、一部施設は体育館、プールを備え、近くには大規模な宿泊施設を備えている。新卒研修だけでなく、階層研修にも利用している。階層研修は、週末3日間程度の短期研修であるが、技術分野ごとに年3～4回は実施している。その他、業者・業界団体が実施する通信講座多数あり、従業員には履修を奨励している。

派遣契約期間は一般にとくに定めのない場合が多く、同一派遣先に比較的長期にわたって就業することが多い。短期契約ものは別に窓口を設けて請負っている。

派遣チームの組み方としては中核人材と新卒者を組み合わせる場合が多い。

離職率は3～4%で、定着率は非常に高い。30代前半を中心に辞める人の中には独立する人も多い。

企業ロイヤリティ向上のため朝食会・昼食会を開き、社長・トップと社員が意見交換する場を設けている。

Ⅲ－4－5．独立一般派遣企業Y社の事例

1) 企業プロフィール

Y社はN市に本社を置き、東海四県を中心に一般労働者派遣事業を営む、年間売上高65億円(1996年)の中堅企業である。設立は1982年。従業員数は150名、東海四県8都市に支店を置いている。

ME・OA革命以後急速に需要が拡大し、バブルの崩壊で一旦は縮小したが、3年前から再び需

要が急拡大している。現在の市場規模は2兆円といわれ、今後さらに急成長すると見込まれている。全国的には南関東が59.4%、関西が19.1%、東海は6.5%のシェアである。

ユーザー企業数は96年実績で1,500社近く、業種では通信・運輸・交通（18.4%）、機械器具（14.7%）、サービス業（13.8%）などが大きなシェアを占めている。

派遣企業には独立系の外、商社、銀行、保険会社などの大企業系列派遣企業がある。女子中途退職者を確保できる有利はあるものの、大きな成功を収めている例は多くない。

2) 登録と教育

Y社では登録者数は3万名を超える。労働者の多くが複数登録するので単純集計では実態は分らない。稼働労働者は月平均3,300名位。

登録時にこれまでの就業経験を確認し、能力をテストする。また希望勤務地、勤務時間を聞く。受注があると登録者リストから派遣候補者を検索する。

登録にあたっては、高卒以上、年齢35歳まで、2年以上の勤務経験を基準としている。登録者は女性が圧倒的に多いが、最近男性も少しずつ増加の兆しがある。男子の場合、ソフト開発や機器設計など専門のスキルを持つ人が多い。

5割は未婚者であり、20代後半が過半を占め、30代前半が1/4弱を占める。登録者の動機は多様であるが、女子再雇用希望者ではパート型が多く、若い人の中では派遣のメリット（就業時間が定まっている、退職が容易など）を享受するタイプもいる。正社員志向をもつ人も少なくない。全体に派遣を一つの選択肢と割り切る人が増えた。

登録時に基本的なマナーなどビギナー教育を行う。待機期間にワープロや表計算などに関して技能を習得したい人には、社内教育を基本的に無料で行っている。派遣先決定後そこでの仕事、パソコン機種などとの適合性をチェックし、不十分であれば教育を行うこともある。派遣実績から見ると、事務用機器操作、取引文書作成、経理・財務の仕事が多い。

派遣価格は見事に需給関係を反映する。求人誌などで労働者もおよその相場を知っている。とくに97年から従来の16業種から26業種に適用業種が拡大され、企画・管理業務などが含まれるようになった。差別化のためには高度な能力を持った人を送ることが必要である。しかし、今後の動向としては派遣の拡大よりも、アウトソーシング化が進むことになろう。派遣企業としてもアウトソーシングに対応できる高度な能力を備えた作業チームの育成が課題となる。

3) 苦情処理

近年トラブルは減少してきた。トラブルの原因となるのは派遣先企業の職場管理者が不慣れな場合が多い。とくに中小企業では少ないスタッフを補うために派遣を使うため、契約内容にない仕事を回されたりすることがある。

苦情はアンケート、苦情処理用はがき、専用相談電話などにより派遣元企業に訴えることができる。派遣時には必ず営業スタッフが同行する。また、苦情処理アドバイザーが定期的に派遣先を巡回して就労状況などのチェックをしている。アドバイザーとして職業安定所退職者な

どを採用している。業界団体である日本事務処理サービス協会（東京）にも雇用管理アドバイザーが置かれている。それでも派遣労働者が労働基準局に駆け込む場合があるという。契約期間終了前に辞めた場合には、ヒアリングを行って原因を究明するようにしている。

一般的に派遣先の受け入れ態勢は不備が少なくない。とくに派遣労働について経験が乏しく、正社員と同じように扱うことなどがある。また、派遣採用予算が変動費扱いであるためか、受け入れ窓口が必ずしも人事ではなく、購買部門などが窓口になることも結構ある。どうしても人の採用というよりも、外注部品の調達という感覚がぬけないこともある。その意味では人事が直接採用するパートタイマーなどとも異なる。

契約期間は6ヶ月以内の短期が多いが、最近は1年以上の長期契約も増加しつつある。

Ⅲ－４－６．独立一般派遣企業Z社N支社の事例

1) 企業プロフィール

Z社は女子一般事務職の派遣を主な事業とする企業として1981年に設立された。全国主要都市30あまりに支社をおいている。1996年の売上高は300億円を超え、人材派遣業界屈指の大手企業の一つである。現在では技術者派遣・受託開発などを行う技術サービス部門、医療機関向け人材派遣部門、営業関係の男性派遣部門、企業のマーケティング支援部門など事業内容も多角的に展開している。聞き取りはN支社管理責任者から行った。

N支社は従業員25名、12名が営業担当の男子社員、11名が事務であるが、正社員は1人で、残りは契約および派遣社員である。契約社員は契約期間1年間で更新し、ボーナスは正社員と同じであるが、退職金はない。

この業界は商社系や保険会社系など、女子中途退職者の確保が容易な大企業の参入などがあるが、そうした系列型派遣企業でも売上高は100億円に満たず、独立系人材派遣企業が売上高上位を占めている。元の前輩に対し後輩が指示しなければならないなど、職場モラルに関わる問題があって系列派遣には限界がある。

業態的にはデパート型と専門店型がある。専門店型はコンパニオン、通訳、放送関係など、売上高の小さな中小企業が多い。

バブル崩壊後売上高が急落したところが多い。Z社の場合、バブルに乗って事業拡大をしなかったため、93年売り上げが対前年比94%と、落ち込みは比較的軽微にすんだ。バブル時に事業を急拡大したために落ち込みの激しかった企業も少なくない。その後売上高は対前年比で、95年＝130、96年＝150%、97年＝160%と大きく拡大してきている。目安で市場拡大の7割方はパソコンの操作に関連したものである。

東海4県の対全国シェアは4～5%である。

2) アウトソーシング化と営業政策

N支社管内で主なユーザー企業は300社にのぼる。月間売上高100万円超がユーザーの45%を

占める。同時に4人以上というケースが多い。営業対象も規模の大きい企業をターゲットとしている。業種も多様である。A社は5年前には全くとりあわなかったが、昨年から人事部経由で生産技術部にCADオペレーターを、また事務部門にもスタッフを送り込んでいる。97年4月からはA社名古屋本社に80名送る。

今後はアウトソーシング対応能力による派遣企業の差別化が進む。ある仕事をまとめて外部に委託するアウトソーシング化は今後急拡大が見込まれ、すでにその段階に入りつつある。ユーザー企業にとっても業務の核と周辺を分別する必要が高まっている。派遣企業もアウトソーシング事業へと経営戦略を転換しつつあるが、その際成否の鍵を握るのは、作業の指揮命令および労務管理を行うことができるプロジェクトマネージャーの確保である。こうしたマネージャーの候補として、中堅の営業系男子の確保が不可欠である。Z社も本社にはアウトソーシング受託部門があるが、今後は地方での対応能力の向上が必要となる。例えば、事務改善について、2週間程度の短期間に改善点を踏まえた業務全体のフローチャート作成、働き方の見直し、それによるコスト低減効果などを提言できる能力を備えなければならない。このように本来人材開発部門が行うべきことを派遣企業が担当するケースが次第に増加している。

3) 派遣労働者の登録と教育・訓練

現に派遣している労働者数は約900人である。ユーザーからの注文は実際には長期のものであるが、契約期間としては3月ごとの契約更新が多い。長期契約は一般に結ばない。

登録者は約9,000人を超えるが、派遣労働者の場合は複数の派遣企業に同時に登録することが一般的であり、登録者数が多いからどうとはいえない。複数登録は防ぎようがない。Z社では3ヶ月ごとにデータをクリーニングしている。

登録者の募集は新聞や求人誌を使うが、既登録者（とくに優秀な人から）の紹介が有効である。需要の伸びがあまりに急で登録者が追いつかないのが現状である。

登録を受け付けるかどうかは、面接、能力（専門職）、適性（テスト）の3つの基準によって決める。企業としての信用度を高めるとともに、上記基準に基づいて派遣者の時給を3つのランクに分ける。派遣労働者の平均時給は1,400円/時間、上限が2,500円、下限が1,200円である。実際の派遣価格はその時点の需給関係によってきわめて強く規定される。売上高に占める人件費比率は70～80%である。

登録者の属性は、女性が95%とほとんどを占め、年齢は27～35歳、2年以上の正規従業員経験のあるものが多い。大半が中途退職した女子の再就職希望者で占められる。男性の場合はやはり若年層が多く、何らかの理由で正社員としての就職がうまく行かなかった者が多い。職種ではプログラマーやシステムエンジニアリングが多い。全国的には男性登録者が増加しているが、N市地域では動きがまだ鈍い。男性が派遣労働者としてやっていくためには人生設計から変えなければならないが、不安定要素が強いので、容易には踏み切れないのが現状である。

中高年退職者については企業ニーズが乏しく、採算に乗るかどうか分からない。とくに職場

の先輩を使うような場合、後輩が先輩に指示することになり難しい。

新規学卒についてはこれまでは受け付けてこなかったが、景気低迷で各社採用を手控える中で、派遣を希望する者も増え、最近では政策的に重視している。Z社が新卒登録者が最も多いのではない。数名募集に対し、40名の応募があった。この地域の新規学卒者を4名採用した。就職活動がうまく行かなかったり、留学のために就職機会を失った者が多い。学生から見れば苦勞せずにそれなりの会社で就職できるメリットがある。インターン制度として受講料をとって必要な基礎教育をZ社で行い、その後2年間の契約社員として採用している。すでに実際に派遣されている。

ユーザー企業の側から見ると、新規学卒派遣労働者の採用は、採用コストをかけず訓練も基本的には派遣企業に委ね、しかも若干なりとも低い人件費で即戦力を雇うことができるというメリットがある。今後増えるのではないかと見込んでいる。

新規学卒もしくはそれに近い派遣労働者の場合、正社員指向は強く、20代から30代ははじめあたりにもう一度正社員にと考えるケースが多い。

4) 苦情

苦情の原因は多くが派遣先職場管理者の派遣労働者の使い方に関する経験不足、あるいは事前打ち合わせの内容と現場との食い違いなどにある。苦情処理については派遣元に苦情窓口を置くほか、苦情処理担当者が定期的に派遣先を回り就業状況などをチェックしている。派遣契約期間終了前にやめるケースが10%位ある。

補足資料

- 資料１．企業アンケート調査表および集計結果
- 資料２．労働組合三役アンケート調査表および集計結果
- 資料３．職場委員アンケート調査表および集計結果
- 資料４．非正社員個人アンケート調査表および集計結果
- 資料５．聞き取り調査先リスト

資料1. 企業アンケート調査表および集計結果

平成9年7月

財団法人 中部産業・労働政策研究会

労働の多様化に向けた労使の役割に関するアンケート

(企業票)

アンケート調査へのご協力をお願い

- ・(財)中部産業・労働政策研究会は中京地区の企業労使が発起人となり昭和63年に労働省から認可を受けて設立された研究機関です。主に産業・経済の環境変化による働き方や意識の変化、そして労働運動や労使関係に係わる問題を採り上げて実証的に調査研究活動を行っております。
- ・最近、景気変動への対応や固定費抑制などを目的として、事務・技術系においても出向、派遣、契約・登録、パートなどの非正社員を活用する企業が増加し、正社員と混在する「混在型職場」の比重も高まっています。こうした混在型職場における働き方やそこに働く人々の意識の実態を調査し、正社員＝組合員のための職場を前提とした仕事の仕組みや組合の活動がどのような変容を迫られつつあるのか、また、混在型職場を前提とした職場の労使関係はどうあればいいのか、そうした問題意識に立ってアンケート調査や聴き取り調査を実施していきたいと考えています。
- ・お忙しい中、誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力いただきますよう宜しくお願い申し上げます。

ご回答にあたって

- ・回答は原則、選択した番号に○をつけてください。
設問によっては、設問右横の□の中に、直接数字等をお書きください。
- ・ご記入後は、回収担当部署の方にお送りください。
- ・全体で約100 サンプルを統計処理いたしますので、個々のアンケート内容が公表されることは一切ありません。
- ・この調査についてご不明な点がございましたら、下記のところまでお問い合わせください。

(財)中部産業・労働政策研究会

愛知県豊田市山之手8 -131 愛知労済豊田会館3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

担当 福田

e-mail xlf05774@niftyserve.or.jp

中部産政研「労働の多様化に向けた労使の役割」
に関するアンケート調査 [企業票]

[記入上の注意]

- 1 特にことわりのない限り、平成9年6月（もしくは直近時点）の状況について記入して下さい。
- 2 *印欄は、記入しないで下さい。
- 3 調査票の記入は、青か黒のペン又はボールペンで記入して下さい。
- 4 特にことわりのない限り、該当する番号を1つ選んで○で囲んで下さい。
- 5 回答欄が空欄のものは、該当事項・該当数字を記入して下さい。
- 6 数字を記入する欄については、右詰めで記入して下さい。なお該当数字が0になる場合は、空欄にしないで0を一番右に記入して下さい。
- 7 特に後半部分のアウト・ソーシングについては関連部署の最近の動向を反映させるよう、お願い致します。
- 8 その他記入上の不明な点は、前記におたずね下さい。
- 9 記入の終わった調査票は、回収に参ります者にご提出下さい。

[フェイス・シート]

企業名

所在地

主な事業内容

企業全体の常用労働者数

- 1 1,000人未満 2 1,000 ～ 5,000人未満 3 5,000～10,000人未満
4 10,000～30,000人未満 5 30,000人以上

C

配布数	102社
回答数	88社

D

労働者数

E

(1)	49	57.6%
(2)	22	25.9%
(3)	9	10.6%
(4)	2	2.4%
(5)	2	2.4%
NA	1	1.2%

F

(注) 常用労働者の定義

「ここでの「常用労働者」には、貴事業所と直接雇用関係がなくても、貴事業所の事業活動およびそれに付随する業務に従事したもの（派遣元事業所からの派遣労働者等も含む。ただし、請負契約により外注化した業務に従事したものは除く）をいいます

企業の設立年

G

[記入担当者名]

氏名

H

電話番号

I

まずはじめに非正社員の雇用（受け入れ）の現状と今後についておたずねします。

問1 就業形態別労働者数を、属性別、部門別に記入してください。部門名称が貴社における名称と一致しない場合には、最も近いと思う部門に加えてください。

（貴社が労働者派遣事業を行っている場合には、雇用する派遣労働者については「派遣労働者」とせずに、それ以外の該当する就業形態に分類・記入してください。）

（単位：人）

	正社員	非 正 社 員						
		出向社員	パート・タイマー	臨時・日雇	派遣社員	契約・登録社員	その他	合計
男子								
女子								
事務・管理 情報処理 営業 技術 現業 警備・清掃 その他								
合 計								

（回答内容）
省略

（各カテゴリーの定義）

正社員 …………… 雇用している労働者のうち、特に雇用期間を定めていない者。なお、他企業への出向者は除く。

非正社員 ……… 正社員以外の労働者（出向社員、派遣労働者、パートタイマー、臨時・日雇、契約・登録社員、その他）をいう。

パートタイマー …… 正社員より1日の所定労働時間が短い、1週の所定労働日数が少ない者。雇用期間の定めの有無は問わない。

出向社員 ……… 他企業より出向契約に基づき出向してきている者。出向元に籍を置いているかどうかは問わない。

臨時・日雇 …… 臨時的に又は日々雇用している者で、正社員と1日の所定労働時間及び1週の所定労働日数が同一の者。

派遣労働者 …… 「労働者派遣法」（労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律）に基づく派遣元事業所から派遣された者。

契約・登録社員 …… 専門的職種に従事させることを目的に、契約・登録に基づき雇用している者。

その他 …………… 上記以外の貴社の労働者。

問2 非正社員を雇用する理由は何ですか。就業形態別にあてはまるすべての番号に○をつけてください。

[選択肢]

- (1) 正社員を確保できないから
- (2) 景気変動に応じて雇用量を調節するため
- (3) 人件費節約のため
- (4) 長い操業時間に対応するため
- (5) 臨時・季節的業務量の変化に対応するため
- (6) 専門的業務に対応するため
- (7) 即戦力・能力ある人材を確保するため
- (8) 高齢者の再雇用対策のため
- (9) 女子の再雇用対策のため
- (10) その他 [具体的に]

出向社員	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	CL
パート・タイマー	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	CM
臨時・日雇	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	CN
派遣社員	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	CO
契約・登録社員	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	CP
出張・研修	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	CQ
その他	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	CR

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
出 向 社 員	2	2	0	0	3	25	21	1	0	10
	2.4%	2.4%	0.0%	0.0%	3.5%	29.4%	24.7%	1.2%	0.0%	11.8%
パート・タイマー	9	25	47	3	15	4	3	6	3	2
	10.6%	29.4%	55.3%	3.5%	17.6%	4.7%	3.5%	7.1%	3.5%	2.4%
臨 時・日 雇	4	21	14	3	26	5	1	9	3	2
	4.7%	24.7%	16.5%	3.5%	30.6%	5.9%	1.2%	10.6%	3.5%	2.4%
派 遣 社 員	5	30	14	2	25	14	14	0	0	2
	5.9%	35.3%	16.5%	2.4%	29.4%	16.5%	16.5%	0.0%	0.0%	2.4%
契約・登録社員	1	0	1	0	0	22	7	7	0	1
	1.2%	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	25.9%	8.2%	8.2%	0.0%	1.2%
出 張・研 修	0	1	0	0	1	5	2	0	0	6
	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	1.2%	5.9%	2.4%	0.0%	0.0%	7.1%
そ の 他	0	5	1	0	5	4	3	3	1	2
	0.0%	5.9%	1.2%	0.0%	5.9%	4.7%	3.5%	3.5%	1.2%	2.4%

問3 3年前と比べて、正社員および非正社員の数はどうですか。就業形態別にあてはまるものに○をつけてください。

正社員	(1) 著増	(2) 増加	(3) 横ばい	(4) 減少	CS
非正社員計	(1) 著増	(2) 増加	(3) 横ばい	(4) 減少	CT
出向社員	(1) 著増	(2) 増加	(3) 横ばい	(4) 減少	CU
パート・タイマー	(1) 著増	(2) 増加	(3) 横ばい	(4) 減少	CV
臨時・日雇	(1) 著増	(2) 増加	(3) 横ばい	(4) 減少	CW
派遣社員	(1) 著増	(2) 増加	(3) 横ばい	(4) 減少	CX
契約・登録社員	(1) 著増	(2) 増加	(3) 横ばい	(4) 減少	CY
その他	(1) 著増	(2) 増加	(3) 横ばい	(4) 減少	CZ

	(1)	(2)	(3)	(4)	NA
正社員	1	12	22	45	5
	1.2 %	14.1 %	25.9 %	52.9 %	5.9 %
非正社員計	6	27	16	14	22
	7.1 %	31.8 %	18.8 %	16.5 %	25.9 %
出向社員	1	12	22	9	41
	1.2 %	14.1 %	25.9 %	10.6 %	48.3 %
パート・タイマー	5	18	32	15	15
	5.9 %	21.2 %	37.6 %	17.6 %	17.7 %
臨時・日雇	5	9	20	7	44
	5.9 %	10.6 %	23.5 %	8.2 %	51.8 %
派遣社員	7	24	15	5	34
	8.2 %	28.2 %	17.6 %	5.9 %	40.0 %
契約・登録社員	1	4	21	2	57
	1.2 %	4.7 %	24.7 %	2.4 %	67.1 %
その他	0	6	8	5	66
	0.0 %	7.1 %	9.4 %	5.9 %	77.7 %

問4 非正社員の採用（受け入れ）の決定はどこで行われますか。就業形態別に最も近いものに○をつけてください。

[選択肢]

- (1) 原則的に人事部
- (2) 予算の範囲内であれば各職場（部）
- (3) ケースによりさまざま

出向社員	(1)	(2)	(3)	DA
パート・タイマー	(1)	(2)	(3)	DB
臨時・日雇	(1)	(2)	(3)	DC
派遣社員	(1)	(2)	(3)	DD
契約・登録社員	(1)	(2)	(3)	DE
その他	(1)	(2)	(3)	DF

	(1)	(2)	(3)	NA
出向社員	40	1	11	33
	47.1 %	1.2 %	12.9 %	38.8 %
パート・タイマー	58	7	7	13
	68.2 %	8.2 %	8.2 %	15.3 %
臨時・日雇	37	3	8	37
	43.5 %	3.5 %	9.4 %	43.5 %
派遣社員	37	9	9	30
	43.5 %	10.6 %	10.6 %	35.3 %
契約・登録社員	29	2	3	51
	34.1 %	2.4 %	3.5 %	60.0 %
その他	18	1	4	62
	21.2 %	1.2 %	4.7 %	72.9 %

問5 非正社員の教育・訓練の現状および今後についてはどのようなですか。最も近いものに○をつけて下さい。

[選択肢]

- (1) 非正社員でも能力開発のため正社員とほぼ同等の教育・訓練を行う
- (2) 業務遂行に必要な範囲で教育・訓練を行う。
- (3) 非正社員に対してはとくに教育・訓練の必要を感じない。

	[現状]				[今後]			
出向社員	(1)	(2)	(3)	DG	(1)	(2)	(3)	DM
パート・タイマー	(1)	(2)	(3)	DH	(1)	(2)	(3)	DN
臨時・日雇	(1)	(2)	(3)	DI	(1)	(2)	(3)	DO
派遣社員	(1)	(2)	(3)	DJ	(1)	(2)	(3)	DP
契約・登録社員	(1)	(2)	(3)	DK	(1)	(2)	(3)	DQ
その他	(1)	(2)	(3)	DL	(1)	(2)	(3)	DR

現 状	(1)	(2)	(3)	NA	今 後	(1)	(2)	(3)	NA
出向社員	19	21	5	40	出向社員	21	15	5	44
	22.4%	24.7%	5.9%	47.1%		24.7%	17.6%	5.9%	51.8%
パート・	8	52	8	17	パート・	12	45	6	22
タイマー	9.4%	61.2%	9.4%	20.0%	タイマー	14.1%	52.9%	7.1%	25.9%
臨時・	5	30	9	41	臨時・	7	24	8	46
日雇	5.9%	35.3%	10.6%	48.2%	日雇	8.2%	28.2%	9.4%	54.1%
派遣社員	5	35	13	32	派遣社員	7	30	10	38
	5.9%	41.2%	15.3%	37.6%		8.2%	35.3%	11.8%	44.7%
契約・	5	16	7	57	契約・	7	17	5	56
登録社員	5.9%	18.8%	8.2%	67.1%	登録社員	8.2%	20.0%	5.9%	65.9%
その他	5	15	2	63	その他	6	13	2	64
	5.9%	17.6%	2.4%	74.1%		7.1%	15.3%	2.4%	75.3%

問6 貴社では、今後の労働者構成についてどのようなお考えをお持ちですか。
部門別に最も近いものに○をつけて下さい。

[選択肢]

- (1) 基本的に正社員のみで構成していきたい
- (2) 正社員と非正社員で構成するが、非正社員比率は増やしたくない。
- (3) 正社員と非正社員で構成し、非正社員比率をさらに高めたい。
- (4) 何ともいえない。

事務・管理	(1)	(2)	(3)	(4)	DS
情報処理	(1)	(2)	(3)	(4)	DT
営業	(1)	(2)	(3)	(4)	DU
技術	(1)	(2)	(3)	(4)	DV
現業	(1)	(2)	(3)	(4)	DW
警備・清掃	(1)	(2)	(3)	(4)	DX
その他	(1)	(2)	(3)	(4)	DY

(以下の問7については、問6で(2)(3)を選んだ企業のみお答えください)

	(1)	(2)	(3)	(4)	NA
事務・管理	48	4	18	8	7
	56.5 %	4.7 %	21.2 %	9.4 %	8.2 %
情報処理	35	8	18	6	18
	41.2 %	9.4 %	21.2 %	7.1 %	21.2 %
営業	55	5	7	3	15
	64.7 %	5.9 %	8.2 %	3.5 %	17.6 %
技術	40	17	10	7	11
	47.1 %	20.0 %	11.8 %	8.2 %	12.9 %
現業	9	33	25	9	9
	10.6 %	38.8 %	29.4 %	10.6 %	10.6 %
警備・清掃	1	10	34	17	23
	1.2 %	11.8 %	40.0 %	20.0 %	27.1 %
その他	4	6	5	10	60
	4.7 %	7.1 %	5.9 %	11.8 %	70.6 %

問7 とくにどのような就業形態の非正社員の活用をはかりたいとお考えですか。いくつでもあてはまるものに○をつけて下さい。部門名称が貴社の名称と一致しない場合には、最も近いと思われる部門についてお答えください。

事務・管理 11出向、12パート、13臨時・日雇、14派遣 15契約・登録 16その他 DZ-EE
情報管理 21出向、22パート、23臨時・日雇、24派遣 25契約・登録 26その他 EF-EK
営業 31出向、32パート、33臨時・日雇、34派遣 35契約・登録 36その他 EL-EQ
技術 41出向、42パート、43臨時・日雇、44派遣 45契約・登録 46その他 ER-EW
現業 51出向、52パート、53臨時・日雇、54派遣 55契約・登録 56その他 EX-FC
警備・清掃 61出向、62パート、63臨時・日雇、64派遣 65契約・登録 66その他 FD-FI
その他 71出向、72パート、73臨時・日雇、74派遣 75契約・登録 76その他 FJ-FO

	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
事務管理	2	7	2	13	8	1
	2.4 %	8.2 %	2.4 %	15.3 %	9.4 %	1.2 %
情報処理	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)
	4	5	2	16	11	1
	4.7 %	5.9 %	2.4 %	18.8 %	12.9 %	1.2 %
営業	(31)	(32)	(33)	(34)	(35)	(36)
	2	3	3	4	3	1
	2.4 %	3.5 %	3.5 %	4.7 %	3.5 %	1.2 %
技術	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)	(46)
	5	2	1	16	16	1
	5.9 %	2.4 %	1.2 %	18.8 %	18.8 %	1.2 %
現業	(51)	(52)	(53)	(54)	(55)	(56)
	1	25	27	24	8	3
	1.2 %	29.4 %	31.8 %	28.2 %	9.4 %	3.5 %
警備・清掃	(61)	(62)	(63)	(64)	(65)	(66)
	1	11	6	17	17	5
	1.2 %	12.9 %	7.1 %	20.0 %	20.0 %	5.9 %
その他	(71)	(72)	(73)	(74)	(75)	(76)
	1	1	1	1	5	4
	1.2 %	1.2 %	1.2 %	1.2 %	5.9 %	4.7 %

問8 非正社員の雇用（受け入れ）に伴う問題点は何ですか。以下の中から2つまで
選び○をつけて下さい。

- (1) 雇用管理がむずかしい。

(2) 企業忠誠心が弱くなる。

(3) 正社員の就業モラルに悪影響が生ずる。

(4) 正社員と非正社員の間の調整がむずかしい。

(5) ノウハウや技術の蓄積が困難。

(6) 企業秘密が守りにくい。

(7) その他 [具体的に]
- FP

FQ

FR

FS

FT

FU

FV

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
38	14	11	17	48	6	1
44.7%	16.5%	12.9%	20.0%	56.5%	7.1%	1.2%

つぎにアウト・ソーシング化の現状と今後についておたずねします。なお、ここで「アウト・ソーシング」とは、部品等の外注化に代表される従来の「外注・下請」を含まず、事務・管理、営業、技術等いわゆるホワイト・カラー部門における定型業務や専門的かつ高度なサービスの一部あるいは全部を、自社調達の場合よりもより効率的に受けることを目的として他の企業などに委託することをさします。

問9 最近1年間についてお答えください。貴社では業務のアウト・ソーシングを行っていますか。いずれかに○をつけてください。

- (1) 行っていない

(2) 行っている
- FW

(1)	(2)	NA
54	30	1
63.5%	35.3%	1.2%

(問10、問11、問12、問13は、問9で「(2) 行っている」と回答した企業のみお答えください)

→問10 どのような業務をアウト・ソーシングしていますか。以下の中で該当するものすべてに○をつけて下さい。

- 総務 01厚生施設管理の代行 02来客・電話受付 03セレモニー・イベント開催

04出張準備 05その他 [具体的に]

人事 11採用業務 12配置転換等のコンサルティング 13異動や処遇をめぐる社員との意向調整 14教育研修 15社員の適正評価など人事評価業務、

16給与計算 17社会保険手続き 18その他 [具体的に]

経理 21決算書・税務書類の作成 22財務処理 23その他 [具体的に]

企画 31営業企画 32新規事業の立案 33組織・機構改革立案 34その他 [具体的に]

情報処理 41システム分析 42プログラミング 43データ入力 44その他 [具体的に]

営業 51セールス業務 52顧客管理 53市場調査 54ダイレクト・メールの発送

55その他 [具体的に]

技術 61デザイン 62新商品・技術開発 63設計図作成 64測定・検査

65その他 [具体的に]

購買 71資材・部品の購買 72その他 [具体的に] (?)
- FX-GB

GC-GJ

GK-GM

GN-GQ

GR-GU

GV-GZ

HA-HB

HF-HG

(01)	(02)	(03)	(04)	(05)	(11)
7	1	3	2	3	2
23.3 %	3.3 %	10.0 %	6.7 %	10.0 %	6.7 %
(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
0	0	8	1	3	2
0.0 %	0.0 %	26.7 %	3.3 %	10.0 %	6.7 %
(18)	(21)	(22)	(23)	(31)	(32)
3	3	1	0	1	1
10.0 %	10.0 %	3.3 %	0.0 %	3.3 %	3.3 %
(33)	(34)	(41)	(42)	(43)	(44)
0	0	4	13	8	2
0.0 %	0.0 %	13.3 %	43.3 %	26.7 %	6.7 %
(51)	(52)	(53)	(54)	(55)	(61)
0	0	1	1	0	1
0.0 %	0.0 %	3.3 %	3.3 %	0.0 %	3.3 %
(62)	(63)	(64)	(65)	(71)	(72)
4	12	3	2	1	0
13.3 %	40.0 %	10.0 %	6.7 %	3.3 %	0.0 %

→問11 業務を外注・委託する先の企業は次のどれですか。該当するものをすべて選んで下さい。

[選択肢]

- (1) 資本・人的に貴社と深い関係にある企業、グループ企業・子会社
- (2) 主に業務上貴社と長期にわたる関連のある企業、関連企業
- (3) 一般企業

事務	(1)	(2)	(3)	HH
管理	(1)	(2)	(3)	HI
営業	(1)	(2)	(3)	HJ
情報処理	(1)	(2)	(3)	HK
技術	(1)	(2)	(3)	HL
購買	(1)	(2)	(3)	HM

	(1)	(2)	(3)
事 務	6	2	8
	37.5 %	12.5 %	50.0 %
管 理	4	0	6
	40.0 %	0.0 %	60.0 %
営 業	3	0	5
	37.5 %	0.0 %	62.5 %
情報処理	7	2	10
	36.8 %	10.5 %	52.6 %
技 術	7	2	12
	33.3 %	9.5 %	57.1 %
購 買	2	0	3
	40.0 %	0.0 %	60.0 %

→問12 業務のアウト・ソーシング化の決定はどのレベルで行われますか。部門別にあてはまるものを選び○をつけてください。

[選択肢]

- (1) 原則的に各職場（部）で決定する。
 (2) 原則的に担当取締役が決定する。
 (3) 予算内であれば各職場（部）が決定するが、一定金額以上であれば担当取締役が決定する。
 (4) 定型業務であれば各職場で決定するが、非定型業務であれば担当取締役が決定する。

事務	(1)	(2)	(3)	(4)	HN
管理	(1)	(2)	(3)	(4)	HO
営業	(1)	(2)	(3)	(4)	HP
情報処理	(1)	(2)	(3)	(4)	HQ
技術	(1)	(2)	(3)	(4)	HR
購買	(1)	(2)	(3)	(4)	HS

	(1)	(2)	(3)	(4)
事 務	5	8	3	1
	29.4 %	47.1 %	17.6 %	5.9 %
管 理	2	5	2	1
	20.0 %	50.0 %	20.0 %	10.0 %
営 業	3	2	2	1
	37.5 %	25.0 %	25.0 %	12.5 %
情報処理	7	7	5	1
	35.0 %	35.0 %	25.0 %	5.0 %
技 術	4	10	5	2
	19.0 %	47.6 %	23.8 %	9.5 %
購 買	1	2	1	1
	20.0 %	40.0 %	20.0 %	20.0 %

→問13 3年前と比べてアウト・ソーシング化される業務量は増加していますか。部門別にあてはまるものを選び○をつけてください。

[選択肢]

- (1) 大幅に増加している。 (2) 若干増加している。
 (3) とくに変化はない。 (4) 減少している

事務	(1)	(2)	(3)	(4)	HT
管理	(1)	(2)	(3)	(4)	HU
営業	(1)	(2)	(3)	(4)	HV
情報処理	(1)	(2)	(3)	(4)	HW
技術	(1)	(2)	(3)	(4)	HX
購買	(1)	(2)	(3)	(4)	HY

	(1)	(2)	(3)	(4)	NA
事 務	0	9	7	1	13
	0.0 %	30.0 %	23.3 %	3.3 %	43.4 %
管 理	0	4	5	1	20
	0.0 %	13.3 %	16.7 %	3.3 %	66.7 %
営 業	0	3	5	0	22
	0.0 %	10.0 %	16.7 %	0.0 %	73.3 %
情報処理	2	6	12	0	10
	6.7 %	20.0 %	40.0 %	0.0 %	33.3 %
技 術	4	9	8	0	9
	13.3 %	30.0 %	26.7 %	0.0 %	30.0 %
購 買	0	1	5	0	24
	0.0 %	3.3 %	16.7 %	0.0 %	80.0 %

(すべての事業所がお答えください)

問14 貴事業所では、アウト・ソーシング化のメリット、デメリットをどのようにお考えですか。以下の中からそれぞれ2つ以内を選び○をつけて下さい。

[メリット]

- | | |
|---|----------|
| (1) 内部調達に伴う膨大な初期投資や維持費を圧縮するために有効。 | HZ |
| (2) 市場ニーズや技術の急速な変化に対応するための即戦力となる要員確保に悩む必要がない。 | IA
IB |
| (3) 人件費や減価償却費など固定費を変動費化するために有効。 | IC |
| (4) 定型的業務をより安価なコストで行うため | ID |
| (5) 組織の肥大化を避け、経営環境の変化に対応できる柔軟な組織作りが可能。 | IE |
| (6) その他 [具体的に] | IF |

[デメリット]

- | | |
|-------------------------------------|----|
| (1) 業務ニーズが理解されず、品質や納期などに問題がある。 | IG |
| (2) 企業秘密の漏洩など業務管理に問題がある。 | IH |
| (3) 内製する場合と比べて、予想以上にコストが高い。 | II |
| (4) 技術・ノウハウの社内蓄積が乏しくなり、企業の専門性が失われる。 | IJ |
| (5) 従業員のやる気が失われる。 | IK |
| (6) 従業員の配置転換がむずかしい。 | IL |
| (7) その他 [具体的に] | IM |

メリット	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	14	30	38	35	37	1
	16.5%	35.3%	44.7%	41.2%	43.5%	1.2%

デメリット	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	20	29	16	61	3	4	0
	23.5%	34.1%	18.8%	71.8%	3.5%	4.7%	0.0%

問15 アウト・ソーシング化は今後どの部門のどのような業務で増加するとお考えですか。以下の中で該当するものすべてに○をつけてください。

- | | | |
|-------------------|----------------|----------|
| (1) 定型的事務業務 | (2) 非定型的管理業務 | (3) 営業業務 |
| (4) 定型的情報処理業務 | (5) 非定型的情報処理業務 | |
| (6) 定型的技術業務 | (7) 非定型的技術業務 | (8) 購買業務 |
| (9) とくに増加するとは思わない | | |

IN-IV

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
54	4	3	41	15	24	11	4	12
63.5%	4.7%	3.5%	48.2%	17.6%	28.2%	12.9%	4.7%	14.1%

ご協力、本当に有り難う御座いました。

資料 2 . 労働組合三役アンケート調査表および集計結果

平成 9 年 7 月

財団法人 中部産業・労働政策研究会

労働の多様化に向けた労使の役割に関するアンケート (労働組合調査票)

アンケート調査へのご協力のお願い

- ・ (財) 中部産業・労働政策研究会は中京地区の企業労使が発起人となり昭和 63 年に労働省から認可を受けて設立された研究機関です。主に産業・経済の環境変化による働き方や意識の変化、そして労働運動や労使関係に係わる問題を探り上げて実証的に調査研究活動を行っております。
- ・ 最近、景気変動への対応や固定費抑制などを目的として、事務・技術系においても出向、派遣、契約・登録、パートなどの非正社員を活用する企業が増加し、正社員と混在する「混在型職場」の比重も高まっています。こうした混在型職場における働き方やそこに働く人々の意識の実態を調査し、正社員＝組合員のための職場を前提とした仕事の仕組みや組合の活動がどのような変容を迫られつつあるのか、また混在型職場を前提とした職場の労使関係はどうあればいいのか、そうした問題意識に立って、アンケート調査や聴き取り調査を実施していきたいと考えています。
- ・ お忙しい中、誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力いただきますよう宜しくお願い申し上げます。

ご回答にあたって

- ・ 回答は原則、選択した番号に○をつけてください。
設問によっては、設問右横の口の中に、直接数字等をお書きください。
- ・ ご記入後は、回収担当部署の方にお送りください。
- ・ 全体で約 100 サンプルを統計処理いたしますので、個々のアンケート内容が公表されることは一切ありません。

- ・この調査についてご不明な点がございましたら、下記のところまでお問い合わせください。

(財) 中部産業・労働政策研究会

愛知県豊田市山之手 8-131 愛知労済豊田会館 3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

担当 福田

e-mail xlf05774@niftyserve.or.jp

中部産政研「労働の多様化に向けた労使の役割」
に関するアンケート調査 [組合調査票]

(3 役クラス: フェイスシート)

(1) 労働組合名

C

配布数	103組合
回答数	88組合

(2) 所在地

D

(3) 加盟上部団体

E

(4) 組合員数

_____ 人

F

(5) 記入担当者氏名、

連絡先

G

_____ H

以下において「アウト・ソーシング」とは、部品等の外注化に代表される従来の「外注・下請」を含まず、事務・管理、営業、技術等いわゆるホワイト・カラー部門における定型業務や専門的かつ高度なサービスの一部あるいは全部を、自社調達の場合よりもより効率的に受けることを目的として他の企業などに委託することをさします。

問1 貴組合が組織する企業では、非正社員の採用（受け入れ）やアウト・ソーシング化の現状はどのようなですか。最も近いものを選び○をつけてください。

[選択肢]

- (1)かなりすすんでいる。 (2)ある程度すすんでいる。
(3)わずかである。 (4)ほとんど行われていない。

非正社員の採用（受け入れ） (1) (2) (3) (4) I
アウト・ソーシング化の現状 (1) (2) (3) (4) J

	(1)	(2)	(3)	(4)	NA
非正社員の採用 (受け入れ)	2 2.3%	22 25.0%	40 45.5%	24 27.3%	
アウト・ソーシ ングの現状	2 2.3%	14 15.9%	21 23.9%	50 56.8%	1 1.1%

問2 非正社員の採用（受け入れ）やアウト・ソーシング化は経営側との間で事前協議の対象となっていますか。貴組合の実情に最も近いものを選び○をつけてください。

[選択肢]

- (1)事前協議の対象となっている
(2)組合員の移動が関係する場合には事前協議の対象となる。
(3)事前協議ではないが、原則的な考え方をめぐって経営側と話し合いの機会はある。
(4)経営側と非公式の意見交換はある。
(5)まったく知らされない。

非正社員の採用（受け入れ） (1) (2) (3) (4) (5) K
アウト・ソーシング化 (1) (2) (3) (4) (5) L

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
非正社員の採用 (受け入れ)	6 6.8%	16 18.2%	21 23.9%	29 33.0%	16 18.2%	
アウト・ソーシ ングの現状	7 8.0%	7 8.0%	17 19.3%	26 29.5%	28 31.8%	3 3.4%

問3 非正社員化やアウト・ソーシング化について、貴組合ではどのようにお考えですか。以下の中から最も近いものを選び○をつけてください。

[選択肢]

- (1)長期的に企業の発展につながり、雇用の確保にもなるので原則的に賛成である。
(2)のぞましいとは思わないが、企業の発展のためには受け入れざるをえない。
(3)とくにアウト・ソーシング化は組合員の職場＝雇用を脅かすので賛成できない
(4)よく分からない。
(5)その他 [具体的に]

非正社員の採用（受け入れ） (1) (2) (3) (4) (5) M
アウト・ソーシング化 (1) (2) (3) (4) (5) N

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
非正社員の採用 (受け入れ)	14 15.9%	50 56.8%	3 3.4%	17 19.3%	3 3.4%	1 1.1%
アウト・ソーシングの現状	6 6.8%	36 40.9%	14 15.9%	24 27.3%	7 8.0%	1 1.1%

問4 貴組合では非正社員は組織上どのように扱われていますか。就業形態別に以下のの中から最も近いものを選び○をつけてください。

[選択肢]

- (1) 組合員に準ずる者として組織化をすすめている。
- (2) 別組織として親睦団体等を作るよう働きかけている。
- (3) 組織化の対象とはしていないが、インフォーマルな接触は行っている。
- (4) これまでのところとくに取り組みを行っていない。
- (5) 現在組織上の取り扱いを検討中である。
- (6) 問題は企業内組合の枠を超えており、上部団体に検討を依頼している。
- (7) その他 { 具体的に }

出向社員	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	O
派遣社員	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	P
パート・タイマー	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Q
臨時・日雇	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	R
契約・登録	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	S
その他	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	T

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	NA
出 向 社 員	14 15.9%	0 0.0%	9 10.2%	50 56.8%	2 2.3%	0 0.0%	5 5.7%	8 9.1%
派 遣 社 員	2 2.3%	0 0.0%	10 11.4%	60 68.2%	2 2.3%	0 0.0%	4 4.5%	10 11.4%
パート・タイマー	2 2.3%	0 0.0%	18 20.5%	54 61.4%	2 2.3%	0 0.0%	6 6.8%	6 6.8%
臨 時・日 雇	0 0.0%	0 0.0%	9 10.2%	57 64.8%	2 2.3%	0 0.0%	7 8.0%	13 14.8%
契 約・登 録	0 0.0%	1 1.1%	6 6.8%	57 64.8%	2 2.3%	0 0.0%	6 6.8%	16 18.2%
そ の 他	0 0.0%	0 0.0%	1 1.1%	36 40.9%	1 1.1%	0 0.0%	6 6.8%	44 50.0%

ご協力、本当に有り難う御座いました。

資料 3 . 職場委員アンケート調査表および集計結果

平成 9 年 7 月

財団法人 中部産業・労働政策研究会

労働の多様化に向けた労使の役割に関するアンケート (事務技術系職場の職場委員クラス用)

アンケート調査へのご協力をお願い

- ・ (財) 中部産業・労働政策研究会は中京地区の企業労使が発起人となり昭和 63 年に労働省から認可を受けて設立された研究機関です。主に産業・経済の環境変化による働き方や意識の変化、そして労働運動や労使関係に係わる問題を探り上げて実証的に調査研究活動を行っております。
 - ・ 最近、景気変動への対応や固定費抑制などを目的として、事務・技術系においても出向、派遣、契約・登録、パートなどの非正社員を活用する企業が増加し、正社員と混在する「混在型職場」の比重も高まっています。こうした混在型職場における働き方やそこに働く人々の意識の実態を調査し、正社員＝組合員のみの職場を前提とした仕事の仕組みや組合の活動がどのような変容を迫られつつあるのか、また混在型職場を前提とした職場の労使関係はどうあればいいのか、そうした問題意識に立って、アンケート調査や聴き取り調査を実施していきたいと考えています。
 - ・ お忙しい中、誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力いただきますよう宜しくお願い申し上げます。
- ご回答にあたって
- ・ 回答は原則、選択した番号に○をつけてください。
設問によっては、設問右横の口の中に、直接数字等をお書きください。
 - ・ ご記入後は、回収担当部署の方にお送りください。
 - ・ このアンケートは無記名式です。会社名をお聞きすることもございません。また全体で約 250 サンプルを統計処理いたしますので、個人別のアンケート内容が公表されることは一切ありません。

- ・この調査についてご不明な点がございましたら、下記のところまでお問い合わせください。

(財) 中部産業・労働政策研究会

愛知県豊田市山之手 8-131 愛知労済豊田会館 3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

担当 福田

e-mail xlf05774@niftyserve.or.jp

(職場委員クラス: フェイス・シート)

(1) 職場組織名称

C

配布数	234名
回答数	181名

(2) 職場の種類 1 事務所 2 工場 3 研究所 4 営業所 5 店舗 6 その他

D

職場種類

(1)	107	59.1%
(2)	22	12.2%
(3)	26	14.4%
(4)	1	0.6%
(5)	1	0.6%
(6)	13	7.2%
NA	11	6.1%

(3) 職場の労働者数 (就業形態別)

(省略)

	1 正社員	2 出向	3 パート	4 臨時・日雇	5 派遣	6 契約・登録	7 その他
人数							
	E	F	G	H	I	J	K

問1 非正社員の採用 (受け入れ) にあたって、貴職場組織に対して事前の打診はありましたか。以下の中から最も近いものを選び○をつけてください。

L

- (1) 職制を通じて事前に打診があった。
 (2) 非公式に情報が流されてきた。
 (3) 組合執行部から話があった。
 (4) とくに話はどこからも打診はなかった。
 (5) その他 {具体的に }

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
102	25	2	39	6	7
56.4 %	13.8 %	1.1 %	21.5 %	3.3 %	3.9 %

問2 貴職場組織では非正社員に組合情報を流しますか。最も近いものに○をつけて下さい。

M

- (1) 組合の方針として情報を流している。
 (2) 組合方針ではないが、職場組織の判断で情報を流すようにしている。
 (3) 組合情報は流していない。

(1)	(2)	(3)	NA
16	62	94	9
8.8 %	34.3 %	51.9 %	5.0 %

問3 組合のフォーマル・インフォーマルなレクリエーション活動（飲み会、組合主催のイベント）に非正社員も参加するように声をかけますか。就業形態別に最も近いものに○をつけてください。

〔選択肢〕

- (1) 組合員と同じように参加を呼びかけている。
- (2) 職場組織でやるときは組合員と同じように参加を呼びかけている。
- (3) 声をかけるが、費用などは組合員と違い個人負担である。
- (4) とくに声をかけない。

出向	(1)	(2)	(3)	(4)	N
パート	(1)	(2)	(3)	(4)	O
臨時・日雇	(1)	(2)	(3)	(4)	P
派遣	(1)	(2)	(3)	(4)	Q
契約・登録	(1)	(2)	(3)	(4)	R
その他	(1)	(2)	(3)	(4)	S

	(1)	(2)	(3)	(4)	NA
出 向	26	22	2	23	108
	14.4 %	12.2 %	1.1 %	12.7 %	59.7 %
パ ー ト	21	18	2	27	113
	11.6 %	9.9 %	1.1 %	14.9 %	62.4 %
臨時・日雇	6	5	1	28	141
	3.3 %	2.8 %	0.6 %	15.5 %	77.9 %
派 遣	39	31	11	38	62
	21.5 %	17.1 %	6.1 %	21.0 %	34.3 %
契約・登録	13	9	4	30	125
	7.2 %	5.0 %	2.2 %	16.6 %	69.1 %
そ の 他	10	10	2	32	127
	5.5 %	5.5 %	1.1 %	17.7 %	70.2 %

問4 非正社員の採用（受け入れ）は職場組合活動にどのような影響をもたらすとお考えですか。以下の中から該当するものをいくつでも選び○をつけてください。

- (1) 春闘集会などのとき非正社員は通常通り働いているので職場活動がやりにくい。T
- (2) 非正社員の存在は経営側との交渉において暗黙のプレッシャーとなる。U
- (3) 非正社員といえども正社員並に仕事をしており、その労働条件については組合も関心を持たざるをえない。V
- (4) 正社員と非正社員の間での調整など組合のやらねばならないことがふえる。W
- (5) 非正社員の労務管理について職制からの相談がふえる。X

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	7	114	25	23
7.7 %	3.9 %	63.0 %	13.8 %	12.7 %

問5 これまで同じ職場の非正社員から苦情・相談が持ち込まれたことはありますか。
最も近いものを一つ選び○をつけてください。 Y

- (1) 苦情・相談が持ち込まれることがたびたびある。
- (2) 苦情・相談が持ち込まれることがまれにある。
- (3) 苦情・相談が持ち込まれることはほとんどない。

(1)	(2)	(3)	NA
4	25	144	8
2.2 %	13.8 %	79.6 %	4.4 %

その他自由意見欄

Z

ご協力、本当に有り難う御座いました。

資料 4 . 非正社員個人アンケート調査表および集計結果

平成9 年7 月

財団法人 中部産業・労働政策研究会

労働の多様化に向けた労使の役割に関するアンケート (個人票)

アンケート調査へのご協力をお願い

- ・ (財) 中部産業・労働政策研究会は中京地区の主要な企業労使が発起人となり昭和63年に労働省から認可を受けて設立された研究機関です。主に産業・経済の環境変化による働き方や意識の変化、そして労働運動や労使関係に係わる問題を採り上げて実証的に調査研究活動を行っております。
 - ・ 最近、事務・技術系においても出向、派遣、契約・登録、パートなどの雇用形態を活用する企業が増加し、いわゆる正社員と混在する「混在型職場」の比重も高まっています。こうした混在型職場における働き方やそこに働く人々の意識の実態を調査し、正社員のための職場を前提とした仕事の仕組みがどのような変容を迫られつつあるのか、また混在型職場を前提とした職場の労使関係はどうあればいいのか、そうした問題意識に立って、アンケート調査や聴き取り調査を実施していきたいと考えています。
 - ・ お忙しい中、誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力いただきますよう宜しくお願い申し上げます。
- ご回答にあたって
- ・ 回答は原則、選択した番号に○をつけてください。
設問によっては、設問右横の□の中に、直接数字等をお書きください。
 - ・ ご記入後は、回収担当部署の方にお送りください。
 - ・ 全体で約2000サンプルを統計処理いたしますので、個々のアンケート内容が公表されることは一切ありません。
 - ・ この調査についてご不明な点がございましたら、下記のところまでお問い合わせください。

(財) 中部産業・労働政策研究会

愛知県豊田市山之手8 - 131 愛知労済豊田会館3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

担当 福田

e-mail xlf05774@niftyserve.or.jp

配布数	1,747名
回答数	1,156名

問1 あなたの性別・年齢についてお答えください。

(1男 2女)

C

満 () 歳

D

性別	男	女	NA
	650	500	6
	56.2 %	43.3 %	0.5 %

年齢	19才以下	20～24才	25～29才	30～34才	35～39才	40～44才
	3	202	416	246	141	58
	0.3 %	17.5 %	36.0 %	21.3 %	12.2 %	5.0 %
	45～49才	50～54才	55～59才	60才以上	NA	
	39	19	18	8	6	
	3.4 %	1.6 %	1.6 %	0.7 %	0.5 %	

問2 あなたの世帯の状況についてお答えください。

配偶者の有無 (1あり 2なし)

E

あなたは主たる家計の維持者ですか。 (1はい 2いいえ)

F

あなたの世帯人員は何人ですか。 (あなた自身も含めた人数を記入して下さい)

G

() 人

そのうち仕事についている人は何人ですか。 () 人

H

配偶者	あり	なし	NA
	486	666	4
	42.0 %	57.6 %	0.3 %

家計の維持者	家計の維持者	非家計の維持者	NA
	426	695	35
	36.9 %	60.1 %	3.1 %

世帯人員	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	NA
	184	208	226	314	132	41	23	3	25
	15.9%	18.0%	19.6%	27.2%	11.4%	3.5%	2.0%	0.3%	2.2%

うち就業人員	1人	2人	3人	4人	5人	6人	NA
	346	448	200	100	22	0	40
	29.9%	38.8%	17.3%	8.7%	1.9%	0.0%	3.4%

問3 あなたの最終学歴をお答えください。

1 中学卒 (旧小卒を含む)

2 高校卒 (旧中卒を含む)

3 高専・短大卒

4 大学卒

5 大学院卒

I

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
37	447	317	341	6	8
3.2 %	38.7 %	27.4 %	29.5 %	0.5 %	0.7 %

問4 あなたの職種は何ですか。「職種分類表」を参照し、該当する職種番号を記入してください。なお、該当する職種がない場合又はわからない場合は、[] 内に仕事の内容を具体的に記入してください。

() []

J

【職種分類表】

[管理的職種従事者]

1 1 会社・団体等の管理職員（課長相当職以上）

[事務職種従事者]

2 1 受付・案内・電話交換等 2 2 秘書 2 3 一般事務員

2 4 営業・販売事務員 2 5 その他の事務従事者

[専門的・技術的職種従事者]

3 1 情報処理技術者 3 2 その他技術者 3 3 デザイナー

3 4 通訳・翻訳 3 5 インストラクター

3 6 事務専門職（経理・法務等） 3 7 その他の専門的職種従事者

[技能工・生産工程作業員]

4 1 各種の技能工・工程作業員

[販売従事者]

5 1 各種の販売職種従事者

[サービス職種従事者]

6 1 接客従事者 6 2 管理人 6 3 社用乗用車運転手

6 4 その他のサービス職種従事者

[警備・清掃等職種従事者]

7 1 警備職種従事者 7 2 清掃職種従事者 7 3 その他の従事者

[その他の職種従事者]

8 1 上記以外のすべての職種従事者

(11)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(31)	(32)	(33)
3	31	2	265	13	63	86	464	2
0.3%	2.7%	0.2%	22.9%	1.1%	5.4%	7.4%	40.1%	0.2%
(34)	(35)	(36)	(37)	(41)	(51)	(61)	(62)	(63)
9	5	11	56	46	1	2	3	1
0.8%	0.4%	1.0%	4.8%	4.0%	0.1%	0.2%	0.3%	0.1%
(64)	(71)	(72)	(73)	(81)	その他	NA		
4	1	4	3	7	52	22		
0.3%	0.1%	0.3%	0.3%	0.6%	4.5%	1.9%		

問5 現在の勤務先における勤続期間はどれくらいになりますか。

(*) 尚、出向社員と派遣社員の方は、現在の出向先又は派遣先での年数をお答え下さい。

() 年 () カ月

K

(但し、1年以上の方は年数だけを記入して下さい。)

1年未満	1年	2年	3年	4年	5年
419	200	91	44	28	57
36.3 %	17.3 %	7.9 %	3.8 %	2.4 %	4.9 %
6～7年	8～9年	10～14年	15年以上	NA	
106	54	99	47	11	
9.2 %	4.7 %	8.6 %	4.1 %	1.0 %	

問6次に掲げる項目について、現在、満足していますか。それとも不満がありますか。
項目ごとに、あてはまる番号を1つ選んでください。

	満足	まあ満足	どちらとも	やや不満	不満	
仕事の内容、やりがい	1	2	3	4	5	L
賃金	1	2	3	4	5	M
労働時間の長さ	1	2	3	4	5	N
休日の多さ	1	2	3	4	5	O
出勤時刻など勤務時間帯	1	2	3	4	5	P
評価、処遇のあり方	1	2	3	4	5	Q
職場の環境	1	2	3	4	5	R
職場の人間関係・コミュニケーション	1	2	3	4	5	S
雇用の安定性	1	2	3	4	5	T
福利厚生	1	2	3	4	5	U
職場訓練、能力開発のあり方	1	2	3	4	5	V
今の仕事と職場に関する	1	2	3	4	5	W
総合評価	1	2	3	4	5	X

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
仕事の内容、やりがい	130 11.2%	466 40.3%	309 26.7%	164 14.2%	76 6.6%	11 1.0%
賃金	76 6.6%	279 24.1%	291 25.2%	305 26.4%	194 16.8%	11 1.0%
労働時間の長さ	164 14.2%	332 28.7%	341 29.5%	200 17.3%	109 9.4%	10 0.9%
休日の多さ	254 22.0%	426 36.9%	250 21.6%	154 13.3%	61 5.3%	11 1.0%
出勤時刻など勤務時間帯	296 25.6%	502 43.4%	246 21.3%	79 6.8%	23 2.0%	10 0.9%
評価、処遇のあり方	83 7.2%	242 20.9%	505 43.7%	199 17.2%	108 9.3%	19 1.6%
職場の環境	147 12.7%	420 36.3%	344 29.8%	173 15.0%	60 5.2%	12 1.0%
職場の人間関係・ コミュニケーション	166 14.4%	460 39.8%	332 28.7%	130 11.2%	59 5.1%	9 0.8%
雇用の安定性	92 8.0%	259 22.4%	498 43.1%	190 16.4%	107 9.3%	10 0.9%
福利厚生	61 5.3%	210 18.2%	538 46.5%	207 17.9%	128 11.1%	12 1.1%
職場訓練、 能力開発のあり方	38 3.3%	117 10.1%	571 49.4%	270 23.4%	140 12.1%	20 1.7%
今の仕事と職場に関する 総合評価	62 5.4%	357 30.9%	447 38.7%	221 19.1%	57 4.9%	12 1.0%

問7 現在の勤務先での教育訓練についてお尋ねします。一番近いと思われるものを○で囲んで下さい。

1) OJT（仕事につきながら行われる訓練）の実施状況

Y

- 1 実施されていない 2 正社員並みではないが実施されている
3 正社員並みに実施されている

(1)	(2)	(3)	NA
441	471	215	29
38.1 %	40.7 %	18.6 %	2.5 %

2) OFF-JT（仕事を離れて行われる訓練）の実施状況

Z

- 1 実施されていない 2 正社員並みではないが実施されている
3 正社員並みに実施されている

(1)	(2)	(3)	NA
741	280	101	34
64.1 %	24.2 %	8.7 %	2.9 %

3) 導入教育の実施状況

AA

- 1 実施されていない 2 簡単なものが実施されている
3 時間、内容ともしっかりと実施されている

(1)	(2)	(3)	NA
557	479	75	45
48.2 %	41.4 %	6.5 %	3.9 %

問8 仕事能力の向上方法として、あなたにとってもっとも主要なものはどれですか。一番近いものを○で囲んで下さい。

AB

- 1 自己責任での資格取得や会社外での教育機会を通じて専門能力を身につけていく。
2 さまざまな仕事の経験することによって能力を高めていく。
3 現在の勤務先や派遣・登録元の教育訓練制度を通じて能力を習得する。
4 能力向上について特に必要を感じていない。

(1)	(2)	(3)	(4)	NA
197	678	176	72	33
17.0 %	58.7 %	15.2 %	6.2 %	2.9 %

問9 仕事上の不満や苦情がある場合は、どこにもって行きますか。主なものを2つまで○で囲んで下さい。

AC-AK

- 1 職場の上司 2 勤務先の労働組合 3 同じ職場の（同僚）正社員
4 同じ職場の非正社員 5 出向元や派遣元の企業 6 出向元や派遣元の労働組合
7 企業外の組織 8 職場外の家族や友人 9 とくに相談しない

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
393	15	382	202	297	18	4	310	175
34.0%	1.3%	33.0%	17.5%	25.7%	1.6%	0.3%	26.8%	15.1%

問10 あなたは現在どのような就業形態で雇用されていますか（それぞれの就業形態の定義については末尾を参照してください）。 AL

1 出向社員

2 派遣労働者

3 パートタイマー

4 臨時・日雇

5 契約・登録社員

6 その他（具体的に： ）

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	うち請負	NA
308	509	127	2	56	105	97	49
26.6%	44.0%	11.0%	0.2%	4.8%	9.1%	8.4%	4.2%

問10-1 派遣労働者の方は、（1登録型、2常用雇用型）のどちらですか。 AM

(1)	(2)
192	135
58.7 %	41.3 %

問11 上の問10で「1出向社員」以外に○をつけた方だけお答え下さい。現在の就業形態に就いた理由は何ですか。該当するものすべてに○をつけてください。 AN-AZ

1 正社員として働ける会社がなかったから

2 自分の都合のよい時間

3 学生生活と両立

4 勤務時間や日数を短くしたい

5 すぐ辞められる

6 専門的資格・技能が活かせる

7 より収入の多い仕事に従事したかったから

8 家計の補助

9 学費等を得るため

10 社会活動に参加したいから

11 簡単に仕事ができ、責任も少ないから

12 健康を考えて

13 その他（具体的に： ）

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
165	203	1	99	61	141	92
20.7%	25.4%	0.1%	12.4%	7.6%	17.6%	11.5%
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	
144	8	35	63	43	20	
18.0%	1.0%	4.4%	7.9%	5.4%	2.5%	

問12 全員の方にお尋ねしますが、あなたは、今までに現在とは別の就業形態に就いたことがありますか？

BA

- 1 ある
2 ない

(1)	(2)	NA
686	453	17
59.3 %	39.2 %	1.5 %

問13 上の問12で(1ある)と答えた方のみお答え下さい。それは、どんな就業形態で働いたのですか。経験したもののすべてに○をつけてください。

(但し、学生時代のアルバイトは除きます。)

- 1 正社員

BB-BH

- 2 出向社員 3 派遣労働者 4 パートタイマー 5 臨時・日雇
6 契約・登録社員 7 その他

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
610	16	35	96	20	32	25
88.9%	2.3%	5.1%	14.0%	2.9%	4.7%	3.6%

以下、問14、問15、問16、は上の問13で「1 正社員」に○をつけた方(それ以外のものにも○をつけたかどうかは問いません)のみお答え下さい

→問14 正社員として就かれた職種の中で最も長かったのはどんな職種でしたか？、またその職種に就いていた期間はどれくらいですか？

「職種分類表」を参照し、該当する職種番号を記入してください。なお、該当する職種がない場合又はわからない場合は、[] 内に仕事の内容を具体的に記入してください。

職種 () []

BI

期間 () 年 () カ月

BJ

(1年以上の方は年数だけを記入して下さい。)

職	(11)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(31)	(32)	(33)
	0	14	3	174	37	11	25	89	2
種	0.0%	2.3%	0.5%	28.5%	6.1%	1.8%	4.1%	14.6%	0.3%
	(34)	(35)	(36)	(37)	(41)	(51)	(61)	(62)	(63)
	0	3	8	24	48	8	7	1	0
	0.0%	0.5%	1.3%	3.9%	8.0%	1.3%	1.1%	0.2%	0.0%
	(64)	(71)	(72)	(73)	(81)	その他	NA		
	12	0	1	1	10	59	131		
	2.0%	0.0%	0.2%	0.2%	1.6%	9.7%	21.5%		

期	1年未満	1年	2年	3年	4年	5年
	36	48	74	85	82	66
間	5.9 %	7.9 %	12.1 %	13.9 %	13.4 %	10.8 %
	6～7年	8～9年	10～14年	15年以上	NA	
	80	28	24	17	70	
	13.1 %	4.6 %	3.9 %	2.8 %	11.5 %	

→問 1 5 正社員とした勤務した会社と現在の勤務先とはどういう関係にありますか。 BK

- 1 同一企業である 2 親会社又は子会社の関係にある
3 グループ企業である 4 関係がない

(1)	(2)	(3)	(4)	NA
67	28	32	431	52
11.0 %	4.6 %	5.2 %	70.7 %	8.5 %

→問 1 6 正社員を辞められた主たる理由は何ですか。1 つだけ選んで下さい。BL

- 1 結婚・出産 2 定年 3 家庭の事情で 4 他地域への転勤が困難だから
5 労働条件への不満 6 職場の人間関係 7 自分の能力をもっと生かしたかった
8 解雇 9 その他

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
187	6	46	13	123	40	107	6	82
30.7%	1.0%	7.5%	2.1%	20.2%	6.6%	17.5%	1.0%	13.4%

問 1 7、問 1 3 で「1 正社員」以外のものに○をつけた方のみお答え下さい。あなたが、いままで経験されてきた職種の中で期間的に最も長い職種は何ですか？、またその職種での通算の経験年数はどれくらいですか？

「職種分類表」を参照し、該当する職種番号を記入してください。なお、該当する職種がない場合又はわからない場合は、[] 内に仕事の内容を具体的に記入してください。

職種 () []

BM

期間 () 年 () カ月

BN

(1 年以上の方は年数だけを記入して下さい。)

職	(11)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(31)	(32)	(33)
	0	5	4	34	3	6	3	27	0
	0.0%	2.2%	1.8%	15.2%	1.3%	2.7%	1.3%	12.1%	0.0%
種	(34)	(35)	(36)	(37)	(41)	(51)	(61)	(62)	(63)
	2	2	2	13	14	14	16	1	0
	0.9%	0.9%	0.9%	5.8%	6.3%	6.3%	7.1%	0.4%	0.0%
	(64)	(71)	(72)	(73)	(81)	その他	NA		
	6	0	1	0	4	28	39		
	2.7%	0.0%	0.4%	0.0%	1.8%	12.5%	17.4%		

期	1 年未満	1 年	2 年	3 年	4 年
	27	40	28	24	18
	12.0 %	17.9 %	12.5 %	10.7 %	8.0 %
間	5 年	6 ～ 7 年	8 ～ 9 年	10 年以上	
	13	10	6	17	
	5.8 %	4.5 %	2.7 %	7.6 %	

(以降の質問は、最後の問24まで全員の方にお尋ねします。)

問18 今後とも現在の就業形態を続けていきたいですか

B0

- 1 今の就業形態を続けたい
- 2 他の就業形態に変わりたい
- 3 その他内職等をやりたい
- 4 自営業を始めたい
- 5 仕事をすっかり辞めたい

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
564	374	14	69	47	88
48.8 %	32.4 %	1.2 %	6.0 %	4.1 %	7.6 %

→問18-1 それは今の会社で続けたいですか

BP

(1 はい、2 いいえ)

(1)	(2)	NA
472	71	21
83.7 %	12.6 %	3.7 %

→問18-2 他の就業形態に変わりたい方にお伺いしますが、それは今の会社ですか (1 はい、2 いいえ)

BQ

(1)	(2)	NA
93	186	95
24.9 %	49.7 %	25.4 %

→問18-3 どの就業形態に就きたいですか

BR

- 1 正社員 (出向元に戻る)
- 2 出向社員
- 3 派遣労働者
- 4 パートタイマー
- 5 臨時・日雇
- 6 契約・登録社員
- 7 その他

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	NA
282	1	8	13	0	15	50	5
75.4%	0.3%	2.1%	3.5%	0.0%	4.0%	13.4%	1.3%

問18-4、問18-3で派遣労働者を選ばれた方に、それはどちらの型ですか

BS

(1 登録型 2 常用雇用型)

(1)	(2)	NA
6	1	1
75.0%	12.5%	12.5%

問 1 9 現在の雇用契約の期間はどのくらいですか

(*) 出向社員と派遣社員の方は、現在の出向や派遣の契約期間をお答え下さい。BT

- 1、3カ月以内 2、6カ月以内 3、1年未満
4、特に定めなし 5、その他

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
100	151	279	444	111	71
8.7 %	13.1 %	24.1 %	38.4 %	9.6 %	6.2 %

問 2 0 現在の勤務先での労働時間は正社員と比べてどうなっていますか。

1) 1日あたりの所定労働時間では

BU

- 1、正社員と比べて短い 2、正社員と同じ 3、正社員と比べて長い

(1)	(2)	(3)	NA
312	703	103	38
27.0 %	60.8 %	8.9 %	3.3 %

2) 1週あたりの所定労働日数では

BV

- 1、正社員と比べて少ない 2、正社員と同じ 3、正社員と比べて多い

(1)	(2)	(3)	NA
198	815	104	39
17.1 %	70.5 %	9.0 %	3.4 %

3) 所定外労働も含めた1日の労働時間についてはどうですか

BW

- 1、所定外労働はほとんどない 2、所定外労働はあるが正社員よりも短い
3、正社員と同様に所定外労働もやっている 4、正社員以上に所定外労働をやっている

(1)	(2)	(3)	(4)	NA
394	149	464	105	44
34.1 %	12.9 %	40.1 %	9.1 %	3.8 %

問 2 1 あなたは生活と仕事を比べると、どちらに重きを置いていますか。

BX

- 1、仕事重視 2、どちらかといえば仕事重視 3、どちらともいえない
4、どちらかといえば生活重視 5、生活重視

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
49	190	287	370	243	17
4.2 %	16.4 %	24.8 %	32.0 %	21.0 %	1.5 %

問 2 2 あなたは、現在の勤務先に、誇りとか愛着といった感情をお持ちですか？一番近いと思われるものを選んでください。

- 1、大いに持っている 2、少しは持っている 3、持っていない

BY

(1)	(2)	(3)	NA
147	667	328	14
12.7 %	57.7 %	28.4 %	1.2 %

問2 3 あなたの仕事上での専門的能力についてのお考えをお尋ねしますが、一番近いと思われるものを選んでください。

BZ

- 1、専門的能力の向上には関心を持っている。
- 2、言われたことをキッチリこなせる能力は必要だと思う。
- 3、さほど重要ではないし、関心もない。

(1)	(2)	(3)	NA
630	477	27	22
54.5 %	41.3 %	2.3 %	1.9 %

問2 4 ずばりお尋ねしますが、仕事と賃金についてあなたのお考えは、次のどちらに近いですか。近い方に○をつけてください。

CA

- 1、どちらかといえば賃金のために仕事をしている。
- 2、仕事には賃金よりも大事なことがある。

(1)	(2)	NA
786	356	14
68.0 %	30.8 %	1.2 %

その他自由意見記入欄

CB

ご協力、本当にありがとうございました。

【各就業形態の定義】

正社員……………雇用されている労働者のうち、特に雇用期間の定めのない者。（いわゆる正規社員）なお他企業から出向している者は除く。

非正社員……………正社員以外の労働者（出向社員、派遣労働者、パートタイマー・臨時・非雇、契約・登録社員、その他）をいう。

出向社員……………他企業より出向契約に基づき出向している者。出向元に籍を置いているかどうかは問わない。

派遣労働者……………「労働者派遣法」（労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律）に基づく派遣元事業主から派遣された者をいう。なお、派遣労働者のうち、登録型とは、派遣会社に派遣スタッフとして登録しておく形態をいいます。常用雇用型とは派遣会社に常用労働者として雇用されている形態をいいます。

パートタイマー…正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日数が少ないもの。雇用期間の定めの有無は問わない。

臨時・日雇……………臨時的に又は日々雇用されている者で、正社員と1日の所定労働時間及び1週の所定労働日数が同一の者をいう。

契約・登録社員…専門的職種に従事することを目的に、契約・登録に基づき雇用されている者。

その他……………上記以外の労働者

資料5. 聞き取り調査先リスト

1. 完成車メーカーA社
 - A-1 人事部
 - A-2 生産管理部事務統括職場
 - A-3 技術部管理職場
 - A-11 労働組合3役
 - A-12 技術部3職場職場委員クラス
2. 完成車メーカーB社
 - B-1 人事部
 - B-2 技術管理部管理職場
 - B-11 労働組合技術支部長
3. 自動車関連部品企業C社
 - C-1 人事部
 - C-2 総務部受付職場
 - C-3 車体事業部品質管理職場
4. 自動車関連部品企業D社
 - D-1 人事部
 - D-2 技術部統括職場
 - D-3 技術部内装職場
5. 自動車関連部品企業E社
 - E-1 人事部
 - E-2 人事部採用職場
 - E-3 情報システム部電算職場
 - E-11 労働組合3役
 - E-12 事務職場支部執行委員
6. 自動車関連部品企業F社
 - F-1 人事部
 - F-2 人事部採用職場
 - F-3 技術部技術管理職場
7. 自動車関連部品企業G社
 - G-1 人事部
 - G-2 情報システム部企画職場
 - G-3 技術管理部技術管理職場
8. 自動車関連部品企業H社
 - H-1 人事部
 - H-2 技術部管理職場
 - H-3 技術部内装設計職場
 - H-4 技術部実験職場
 - H-11 技術部内装職場委員長
 - H-12 技術部特装職場職場委員
 - H-13 労働組合三役
9. 自動車関連部品企業I社
 - I-1 人事部
 - I-2 海外営業部海外営業職場
 - I-3 技術部センサー開発職場
 - I-11 労働組合三役
 - I-12 海外営業職場委員および
センサー開発職場委員
10. 自動車関連部品企業J社
 - J-1 人事部
 - J-2 情報システム部総括職場
 - J-3 技術部製品開発職場
 - J-4 技術部設計職場
11. 完成車メーカー系列特定派遣企業AH社
12. 部品企業系列特定派遣企業CH社
13. 部品企業系列特定派遣企業FH社
14. 部品企業系列特定派遣企業WH社
15. 独立特定派遣企業X社O営業所
16. 独立一般派遣企業YH社
17. 独立一般派遣企業XH社N支社

第10期 研究テーマ

労働の多様化に向けた労使の役割
— 中京地区自動車産業の実証研究 —

発行年月 平成10年7月

発行人 足達 廣 紀

編集・発行 中部産政研

(財)中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地

愛知労済豊田会館3F

電話(0565)27-2731・FAX(0565)27-2259

e-mail:kywo7645@niftyserve.or.jp

http://www.tns.or.jp/sanseiken

印刷・製本 (有)第一プリント社
