

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〔\*<sup>1</sup>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のであろう。

## 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(\*<sup>2</sup>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らう。

### 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ことであろう。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定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らう。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よいい事例の多くは、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、データ入力がこれに次ぐ。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で見ると、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って大きな隔たりがあり、今後ノウハウ・技術の蓄積をめぐって双方の取引が活発に繰り広げられるものと思われる。

## 1-2-2. 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中で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。「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中で「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。

#### 1-2-4. 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。