

2. 非典型労働力導入をめぐる企業の論理と課題

2-1. 雇用戦略の転換

2-1-1. A社グローバル戦略の確立とスリムな国内生産体制の構築

A社および関連部品メーカーにおける非典型労働力の導入が急速に進みだしたのは90年代半ば以降のことである。ここではその経緯をA社労使懇談会（A労働組合『協議会ニュース』）での議論をもとに、振り返ってみることにしよう。

A社はバブル最盛期の90年に国内生産422万台を達成した。90年代はじめまだバブルの余韻が残る中で労使懇談会のテーマとなったのは、現場における作業者の高負荷をいかに解消するかという課題であった。当時の現場の繁忙ぶりは事技職からも生産部門に応援を出さねばならなかったという事実が雄弁に物語っている。高負荷のため現場では職制もラインに貼り付かねばならず、職制としての監督機能や改善機能が果たせないという状態であった。当時A労働組合は最重要課題の一つとして労働時間短縮を掲げており、こうした高負荷により「(組合員の) 勤労観にもかげりが見えてきた」と、強い調子で経営に対して警告を発している。高負荷状態は経営側にとっても早急に解消しなければならない課題であった。91年5月の生産問題懇談会では高負荷状態を解消するための会社側の対応が示された。すなわち、①要員については、正規技能員（生産労働者）の採用を積極的に図り、要員確保に最大限の努力をする。②当初計画を大幅に拡張し技術部門を除いて6年間に5,000人規模の省人化投資を実施するというのがその柱であった。

しかし、まさにこうした施策が進められはじめた矢先の91年6月期および92年6月期決算においてA社は2期連続で大幅減益を記録することになり、収益構造改善をめぐる議論が労使懇談会の最重要テーマとなった。92年9月の労使懇談会では中期的な施策として、原価低減活動の抜本的な強化、試験研究費等の各費用の効率化とならんで、上記自動化・省人化投資の見直しが示された。これは具体的には東三河地区に立地する新鋭工場で行われた大規模な自動化投資がA生産方式の本質ともいべき生産体制の柔軟性を低下させたとの反省から、今一度A生産方式の理念に立ち戻ろうとする意味があった（藤本『生産システム進化論』第7章）。

93年に入ると国内市場の冷え込みは一層厳しくなり、加えて急騰する円高によって輸出もまた落ち込みを見せた。収益構造改善のためには輸出を海外現地生産に置き換えていかねばならぬことは明らかであった。こうした経営環境の激変を背景にA社はトータルなグローバル戦略を「新国際ビジネス・プラン」として95年に公表した。「プラン」は2000年に世界生産シェア10%を達成するという意欲的な目標を掲げる。この目標を実現するために(1)為替レートなど環境変化に対応できる柔軟で強靱な企業体質づくり、(2)真にグローバルな視点に立った事業活動の推進、世界連結ベースでの最適な事業展開、世界最適生産・最適調達の確立という長期目標を示した。以後、A社の事業展開はこの目標達成を目指してより戦略的な色彩を帯びることになる。

A労働組合は「プラン」に対して国内空洞化の危惧を強く指摘し、それをめぐる議論が労使懇談会を中心にかわされることになる。しかし、経済の停滞が続く中で国内販売の低迷、そして円高の下で増収減益が続くかぎり、「プラン」に沿った世界戦略を推し進める以外に選択肢はなかった。こうしてA労働組合は国内生産体制の強化による雇用維持を掲げて、①スリムな生産体制、②生産の柔軟性確保による国際競争力の維持を追求することになる。折しも95年にA社生産台数は317万台と対90年比100万台余の減少を記録し、300万台でも収益の出る体制づくりが打ち上げられる。要員は大幅に切りつめられ、生産台数減少下での繁忙が職場の日常となった。96年6月の生産懇談会では次のようなやりとりが労使の間でかわされている。

「(組合) バブル以降、生産台数が減少しているにもかかわらず、台数の割には忙しい状況が続いている。これは要員の減少によるもので、要員面での高負荷対応が不可欠である。なお、完成車台数が減少しているにもかかわらず高負荷が続く背景には、ABSやエアバックなど装備や内製比率アップ、生産車種絞り込みなどによる必要工数の増加があった」

「(会社) 6月には1,500名の社外応援を確保した。また、期間従業員採用を3年ぶりに再開した。しかし、中長期に300万台を中心に下方にふれても、余剰人員が発生しないようにスリム化する必要がある。上方にふれた場合でも、時間や人により対応し、生産体制の柔軟性を確保したい。」

ここで会社側は生産体制の柔軟性を確保するために、生産台数が300万台を割っても余剰人員が発生しないために、正規従業員の確保は極力抑制し、要員不足には社外応援や期間工採用で対応するという方針を明確に打ち出し、実施に移しているのである。こうした論議の延長線上に99年には労使懇談会で、会社側から21世紀に向けた取り組み事項4項目が示されるとともに、国内生産体制については国内300～350万台に対応したフレキシブルで効率の高い生産体制を構築すること、そのために組合員の雇用を守り柔軟性を保つために20%程度は社外戦力とし、正社員の少数精鋭化を進めること(99年6月生産懇談会)が明確に示された。

表1-3は資料がえられた90年～97年までのA社の部門別在籍従業員数と採用数の推移を示したものである。この表はバブル崩壊以降の経営環境の激変を背景に、A社の雇用政策が大胆に転換されてきた過程をよく示している。第一に、現業部門の採用数が94年を境に急減している。これは上記の生産台数の減少を踏まえて300万台でも収益のあげられる柔軟な生産体制構築のために、この時点から現業部門の正規従業員の新規採用抑制が進められたことを物語っている。生産台数は95年の317万台を底に96年354万台、97年332万台とやや持ち直すが、採用数が千人を超えることはなかった。その結果、技能職の人員数も92年の44,400人をピークに、97年には微増したものの、傾向的に漸減することになったのである。期間従業員はバブルによる増産時期には2千人台を数えたが、生産台数の減少とともに92年以降急減して、93～95年の期間はほぼ採用ゼロの状態が続いた。96年に生産台数がやや持ち直すと、上述のように正規従業員の採用抑制を続けながら、不足分を補うためにふたたび期間工採用が増加していった。それ

表1-3 A社部門別在籍従業員数および採用数の推移：90～97年

	技 能 職		間接部門計	正規従業員計	期間工
	在籍数	(採用数)			
1990年	42,500	1,908	24,500	69,100	2,100
1991	43,500	2,259	26,100	71,900	2,300
1992	44,400	1,997	26,600	72,500	1,500
1993	44,000	1,526	26,700	70,720	20
1994	43,500	932	26,500	70,000	0
1995	43,000	728	26,100	69,120	20
1996	42,500	667	25,400	70,550	2,600
1997	42,800	994	25,400	71,300	3,100

出所) A社社内資料より作成

注1) 数字は各年末のもの。ただし、97年のみ7月末の数字。

注2) 「その他」には医務職、嘱託などを含む。

でも期間工比率はわずかに6.8%であった。

99年ふたたび307万台と低迷した後、00年以降A社の国内生産は国内販売の好調に支えられて04年の357万台まで増大する。しかし、正規従業員採用数は01年630名、02年530名、03年530名と厳しく抑制され、その分非典型労働者が00年3,140名(在籍者数、以下同じ)、01年4,610名、02年6,650名、03年7,710名、そして04年には9,520名を数えるまでに急増することになった。非典型比率は25%に達する。

このようにA社ではグローバル戦略の確立とともにスリムな国内生産体制の構築を進め、そのために正規従業員採用の抑制とコア人材としての位置づけ、そして生産台数の変動に対応し人件費を抑制するためのバッファーとしての期間従業員の増大を雇用政策の柱にすえたのである。今やまさに、「彼ら(非典型労働者)の存在なくしては今後の事業計画は成立しない」のである(松永良典「非典型労働者問題に対する問題意識、今後の対応」『産政研フォーラム』02年12月)。

2-1-2. A社雇用戦略の浸透

上で見たA社における雇用政策の転換は急速に関連部品企業にも波及していった。その実態は第4章のヒヤリング調査結果で詳しく紹介するが、一・二典型的な事例を見ておくことにする。

C社は変速機やブレーキを製造する従業員数約11,000人の大企業である。同社ではバブル時の増産に対応するために請負労働者を増やしたが、バブル崩壊後は生産量の減少で請負労働者はゼロになった。90年代半ばに生産量が底をついた時、250万台でも耐えられる生産体制づくりが課題となった。C社ではバブル期の大量採用で12,000人の体制となっていたが、生産減で

も収益のあがる生産体制構築を旗印に1万人体制にスリム化することが会社全体の方針として打ち出された。こうして00年以降の生産増大に際しても、正規従業員の増大は認められず、もっぱら非典型労働者の増大で対応することになった。

E社は従業員数7,500名余の車両組立メーカーである。バブル以前には新卒正規従業員を大量採用していた。しかし、90年代半ばの生産台数の落ち込みを機に雇用政策を抜本的に転換し、正規従業員は将来のリーダー層として位置づけ、生産量の変動に関わりなく毎年安定した数を採用することとし、景気・季節変動に対する対応は非典型労働者の増減で調整することにした。

この2社以外にもヒヤリングを行った企業、そのほとんどはA社の関連大企業であるが、では、ほぼ例外なく90年代後半以降A社に倣う形で二層型雇用構造へと雇用政策を大きく転換しているのである。今後の現業部門の労働力構成を尋ねた質問に対する回答（企業アンケート調査結果）も、「仕事の簡単な部分を中心に非典型労働者の活用を図る」が69.8%（有効回答43に対する割合。以下同）、「仕事にかかわらず一定割合は非典型労働者を活用」が23.3%、「現業部門は非典型労働者を軸に構成」も4.7%あった。このようにA社および関連部品メーカーのほとんどは、正規従業員をコア人材としてその周辺に非典型労働者を配置する雇用政策をすでに採用しているといつて過言ではない。

2-2. 質をいかに確保するか

2-2-1. 非典型労働力の「両義性」

しかし、非典型労働力は「両義的な存在」である。すなわち、非典型労働力は一方で雇用調整の容易な労働力である。しかし、他方で「いつやめるか分からない」それゆえに教育・訓練に時間をかけることのできない、したがって高い技能は期待できない労働力である。非典型労働力の活用はこの両義的な性質の間でいかにうまくバランスをとることができるかにかかっている。

今少しこの点を検討してみよう。非典型労働力は何よりも有期契約労働である。したがって、通常は半年間の契約期間が終了すると一旦は退職することになる。中には契約期間の満了前にやめていく非典型労働者も決して少なくない。したがって、正規従業員のように長い期間をかけて教育・訓練を施し、高い技能を習得させようとすることは論外で、むしろ、反対にやめていくまでの短い期間に早く作業に習熟し、作業能率を発揮してもらわなくてはならない。必要以上の教育・訓練は無駄であるが、配置された正規従業員と肩を並べて工程の一部を担当し、その仕事ぶりが品質にも影響する以上は、一定の教育・訓練は必要となる。また、契約期間満了前にやめてしまうのでは教育・訓練投資が無駄になるので、問題のない非典型労働者には最低限契約期間は勤めてもらいたいし、できれば、リピーターとして契約を更改・延長して欲しい、これは何より職場の強い願望であると同時に、企業にとっても期待するところである。そこで契約期間満了まで勤めるよう、さらに契約を更改し、長く企業にとどまるよう何らかのイ