

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

ンセンティブを与えなければならない。しかし、正規従業員と異なって有効なインセンティブを与えることは想像以上にむずかしい。このように非典型労働力を活用する、あるいは端的に「戦力化」するためには難しい問題が横たわっている。非典型労働力の導入を進めている企業はその「両義性」に由来する課題をどのように解決しているのだろうか。この節ではこの問題について考察を加える。

## 2-2-2. 採用戦略

### 1) A社の採用戦略

非典型労働者の質を確保する最初のステップは採用である。採用の段階で選別を行い、質の高い労働者のみを採用するのである。しかし、採用過程でそれができるのは期間工やパート・タイマーのような企業が直接雇用契約を結ぶ雇用形態の非典型労働者だけであり、請負や派遣労働者のような人材供給会社を介した非典型労働力の場合には、人材供給会社に対する間接的な要請に限られる。

企業アンケート調査結果によれば、有効回答45社中、期間工を採用している企業はわずか6社、北海道と浜松近郊に立地する2社を除いて、A社および関連部品メーカーの多くが立地する西三河地域だけを取れば4社しかない。A社以外では電装部品大手のB社、駆動・制動系部品大手のC社、車両組立・コンプレッサー・産業車両大手のD社という、Aグループ企業の中でも最大手企業が期間工採用を行っているだけである。

A社では期間工採用へのこだわりを次のように説明する。「期間工は自社で面接して採用するので、一定の質の労働力を確保することができる。派遣の場合、質に信頼性がない。」A社は47都道府県すべてで期間工採用を行っている。主に職業安定所において広報・受付を行い、工場の役付き経験者を派遣して採用を行っている。A社の知名度が高いため、地方でも希望者は集まってくる。期間工採用は費用も時間もかかるが、「自分で選ぶ利点は大きい」という(A社人事担当者に対するヒヤリング調査)。A社では面接に組長経験者を充てている。職場にふさわしい能力・資質を見抜く豊かな経験を持っているからである。

とはいえ、採用段階で厳しい選別が行われるというわけではない。トヨタで期間工として働いた経験をまとめたある著書は採用面接の様様を次のように記している。「これら(賃金や作業内容について)の説明があって、やっと面接に入った。面接官(ママ)は履歴書の内容を確認した後で、二、三尋ねた。(中略)「なぜトヨタを受けようと思ったのですか。(略)「お金は何に使う予定ですか」「大きなローンはありますか」「入れ墨はありますか」と立て続けに尋ねられ、そして最後に、私の指が五本揃っていることを確かめてから、指がしっかり曲がるかどうか一本一本確認した」(伊原亮司『トヨタの労働現場』p18)。この時の印象を伊原は次のように語っている、「面接はきわめて形式的なもので、取り立てて応募者を選別しようという感じのものではなかったが、面接官は、応募者の資質として、一つだけ気にしているように見えた。それは「協調性」である。」(前掲、p19)



身体が健常で、人並みの協調性があり、私的なトラブルがないこと、おそらくA社としてはこれだけのことを本人から確認できれば十分なのであろう。選別はリピーターの採用時にも人事部の資料に基づいて行われる。その元になるのは組長によって契約満了時に行われる仕事能力、協調性、勤怠の三項目についてのA・B・Cの3段階評価で、結果は人事が保管し、一つでもCがあれば採用されないという。

同じく期間工採用を行っていても、C社では日本人でなく、南米からの日系二世を主に採用する。A社と競合するため日本人の採用が難しいからだという。採用の方法ももっぱら縁故を利用する。採用にあたり試験などは行わない。A社と反対に、採用に極力コストをかけないようにするのがC社の採用方針であるように思われる。D社も期間工採用活動を行っているのは本社のあるK市とN市の二カ所だけである。A社のような高い知名度をもたないC、D社にとっては、全国レベルでの募集はコストばかりかかって効果の乏しいやり方である。むしろ、特定地域を対象を絞ることと、採用の敷居を低くすることが、期間工採用の効率性を高めているとあってよい。C、Dのようなグループ最大手企業ですら、A社との競合を避けて期間工採用を行わざるを得ない。いわんや、この他の企業にとって期間工の自社選別採用は実際には不可能であるといえよう。

## 2) 請負・派遣労働者の場合

多くの企業が請負企業を介して非典型労働者を採用している。04年3月の人材派遣法改正によって請負から派遣への切り替えを進めている企業も少なくない。請負であれ派遣であれ、需要側企業があらかじめ人材を選別することはできない。E社のように、派遣企業に対して体力・技能・やる気を持った人を送るよう要求するのがせいぜいである。

ただ、通常2週間程度のクレーム期間（「交代要求期間」等と呼ばれる）が設けられており、その間仕事に対する適性、勤怠状況や仕事ぶりが悪ければ「不適合」として当該労働者を拒否、交代要員を要求できる。そのために多くの企業で非典型労働者の事実上の評価が行われている。たとえば、E社は非典型労働者の教育・訓練に体系的に取り組む企業であるが、組立工場単位に2日間にわたって行われる新規非典型労働者の集合訓練終了時に座学と実技について5段階評価を行い、総合評価で最低のEランクの者についてはその時点で交代を要請する。ただし、訓練担当者からのヒヤリングではこれまでEランクとなった者はいないという。また、請負会社・派遣会社に対する評価は、工程充足率や勤怠状況に基づいて行っており、その成績が悪い場合には調達部門などを介して改善を求めている。E社ではこうした評価を活用して、13社あった請負企業を4社にまで集約してきた。

### 2-2-3. 工程の再編成・仕事の再配置

二つ目は非典型労働力の受け入れにあたって、その能力を有効に活用できるように工程の再編成・仕事の再配置を行うことである。いうまでもなく非典型労働者の多くは配属される職場の経験を持たない。いや、それどころか生産現場での経験を持つ者も少ない。しかも、次に述

べるように彼らの教育・訓練に多くの時間を割けないとすれば、非典型労働者をできる限り有効に活用するためには、彼らが早く習熟でき、「戦力」としてその力を発揮できるよう、簡単な仕事を用意しなければならない。

しかし、非典型労働力の導入に備えて経営として工程の再編成・仕事の再配置に取り組んだ企業は今回の調査では見あたらなかった。それにはいくつかの理由がある。第一に、非典型労働力の導入が事実（de facto）として進められたために、「戦力」として最大限活用するための諸施策の整備が大幅に遅れていることである。中でも工程の再編成のような課題は製造部門とくに職場との関係もあって、なかなか手をつけられないという事情がある。第二に、職場非典型労働力の増大に先立って、別の目的で工程の見直しが行われており、そこで分類された最も簡単な工程にほぼそのまま非典型労働者を配置することで工程再編成と同じ効果を上げている事例である。例えば、A社やD社の「FM（新入社員向け）工程」やB社の職能資格等級制度のための仕事分類がそれにあたる。「FM工程」は新入社員の教育・訓練のために設けられた最も簡単な工程で、それがほぼそのまま非典型労働者を配置する仕事として用いられている。B社の仕事分類は職能資格等級制度運用のために設けられた技能レベルに基づく仕事分類で全部で8段階あるが、そのうち最も低いT1（高卒入社後2年程度配置）がほぼそのまま非典型労働者を配置する仕事として使われている。

これとは別にF社やG社では、品質向上の観点から工程全体を重要工程・準重要工程・単純工程の三つに分類し、重要工程は正規従業員のみが行う仕事、非典型労働者は単純工程か準重要工程の一部にのみ配置するというようにしている。おそらくこうした工程分類は広く行われているであろうが、聞き取りで確認できたのはFとGの二社だけであった。

しかし、こうしたいわば既成の工程見直しではやはり非典型労働者の活用という点で十分に満足できる効果を上げることはむずかしく、教育・訓練とあわせて職場の判断に委ねられるところが大きい。これについては次の章で職場における非典型労働者の仕事配置・作業実態を論ずる際に取り上げることにした。

## 2-2-4. 効率的な教育・訓練システムの追求

### 1) 曲がり角にある非典型労働者の教育・訓練

非典型労働力の導入にあたって企業が最も頭を悩ます問題の一つは、非典型労働者に対する教育・訓練の問題である。その原因は非典型労働者の「両義性」から生じている。つまり、就業期間の短いあるいは一定しない非典型労働者に対する教育・訓練投資は極力少なくしたいが、他方、彼らの仕事ぶりが製品の品質を左右する以上、必要な教育・訓練は行わなければならないという矛盾した立場に企業は立たされているのである。この二つの要請の間のどこで折り合いをつけるかという問題は、多くの企業で各職場に委ねられているとって過言ではない。それが実際的でもある。しかし、非典型労働力の急増に伴って多くの企業で非典型労働者の教育・訓練について見直しを行おうという機運が高まっている。一つは、非典型労働力の増大に伴



い、教育・訓練の効率性を高めるために共通（集合）教育を導入しようとする動きである。数は少ないが、A社やE社ではすでにそうした試みが実地に移されている。

表2-1は企業アンケート調査結果に基づいて、非典型労働者に対する教育・訓練の現状と今後について4つの雇用形態について示したものである。現状ではいずれの雇用形態でも「正規と同等」はきわめて少なく、「必要な範囲」が大半を占める。他方「不要」とする企業も少ない。多くの企業が何らかの教育の必要を感じていることが窺われる。期間工や短パートは直接企業と雇用関係を結ぶ労働者であることから、教育・訓練は当該企業で行われねばならず、それだけ教育に取り組む企業の割合が請負・派遣の場合よりも大きくなっている。この全体的な傾向は今後についても大きな変化はない。しかし、いずれも雇用形態でも「正規と同等」は2倍ないしそれ以上に増大して、非典型労働者の教育・訓練に積極的に取り組む必要を感じる企業が増えている。今後、非典型労働者に対する教育・訓練の質の問題は、非典型労働者の「戦力化」「基幹化」の動きと結びついて重要な検討課題となるであろう。

表2-1 非典型労働者に対する教育・訓練の現状と今後

	現 状			今 後		
	正規と同等	必要な範囲	不 要	正規と同等	必要な範囲	不 要
期 間 工	12.9	77.4	9.7	18.8	71.9	9.4
短パート	7.9	89.5	2.6	18.4	78.9	2.6
請 負	7.0	86.0	7.0	14.3	78.6	7.1
派 遣	7.9	84.2	7.9	18.4	76.3	5.3

注) 企業アンケート調査結果から作成

さて、職場で行われる教育・訓練については次の章に譲ることにして、ここではA社およびE社を中心に人事部が中心となって行う共通（集合）教育の実際について紹介することにした。

## 2) 共通（集合）教育の実際。

伊原は研修用の寮に到着した翌日(第2日)からの導入研修の過程を次のように記録している。

第2日：健康診断

第3日：午前中、研修（会社概要、仕事内容、創意工夫提案制度、品質管理など）

この間、健康診断で問題ありとされた者は再検査。最終的に不適格とされた者は不採用となる（約12%）。

午後、諸手続き。

第4日：午前中、研修（「期間従業員就業規則」説明）

午後、会社案内。作業服、帽子、靴など支給。

配属工場の寮に移動。

第5日：午前中、工場研修（工場の概要、安全教育）

午後、職場に配属、職場内見学

（伊原『前掲書』p20-25）

これは2001年時点の記録であるが、おそらく大きく変わっていないだろう。最初の3日間は人事部の所管で行われる非典型労働者の手続き・導入研修である。健康診断は一日をかけ非常に丁寧にされる。そして問題のある者はこの段階ではねられることになる。その割合は10%強、かなり高い数値である。それ以外では就業のための説明・手続きに大きな時間が割かれており、いわゆる研修にあたる部分は第3日午前中の会社概要等の説明および第5日の工場研修くらいで、作業の基本を教育する意味での研修とは異なる。

E社における共通教育はさらに踏み込んだものとなっている。まず、E社では非典型労働者に対する教育用テキストがよく整備されている。入社前日派遣会社で入社手続きなどが行われるのを利用して、派遣各社の社内教育としてE社の概要がE社人材開発部作成の「手引き」に基づいて紹介される。入社第一日目は本社工場と三重県のI工場に別れて、午前中受け入れ教育（120分）および安全・衛生教育（120分）が実施される。安全・衛生に関するテキストは同社安全衛生部で作成されたものが使われる。健康診断の後、技能テスト（60分）として①筆記（理解度）テスト、②手先テスト、③体力テストが実施される。いずれもごく基本的な内容で、A～Dを合格、Eは不合格で不適格としてこの段階ではねられる。テスト後、工場見学を行い職場に配属、組長紹介などが行われる。

二日目と三日目は工場単位に共通教育が実施される。その内容は前半が座学、後半が実技からなる。前半は組立工程の概要、品質確保の重要性、作業要領書の見方、カンパンの取り扱いなど13項目にわたり授業が行われる。授業後試験が行われる。後半は実技であり、①ボルト締付、②ビス締付、③コネクター結合、④グロメット嵌込、⑤視覚動作能力、⑥逆手ボルト締付について実際に工具などを使って作業を行う。その後実技試験がある。座学と実技試験の結果を総合してA～Eの評価が行われ、Eについては不適格として交代を派遣会社に求めることになる。非典型労働者に対するこうした体系的な教育は04年2月から始められたばかりであるが、特に工場で共通に実施される教育・訓練のために、組長クラスの教育担当を2名配置したことは特筆されるべきであろう。訓練結果の評価には彼らが作った評価シートが用いられる。教育担当者からの聞き取りによれば、E評価を出したものはこれまでにない。また、この配置前教育によって習熟期間が4日ほど短縮され、定着率も向上したという。これをそのまま受け取るわけにはいかないが、かなりの教育効果をあげているように思われる。

しかし、E社はむしろ例外で、非典型労働者に対する教育・訓練の実態はかなり遅れているといえよう。B社（期間工）は1日目に健康診断、安全・衛生教育、給与支払いの説明など、2日目午前中は人事部、午後からは各製造部に分かれて、概要説明と各工場独自の安全衛生教育を受ける。3日目に各職場に配置され、そこで半日教育を受けた後、正規従業員の指導を受



けながら作業につく。このようにスケジュールはできているが、そこでの教育については期間工の急増を受けて、見直しに着手しようかという段階だといわれる。全社的共通教育が十分に整備されていない分、各職場の非典型労働者に対する教育・訓練がすばらしい。その点は次章で見ることにしたい。C社（期間工・外国人）では入社一日目に人事部作成のテキストを用いて就業規則や安全衛生教育が行われる。非典型労働者の多くが日系ブラジル人であるので、ポルトガル語で説明する必要もあり、この段階はすべて人事部で実施する。2日目にはすぐ職場に配属し、そこで各職場ごとに職場教育を実施している。このようにC社もまた非典型労働者に対する教育を職場に大きく依存している。D社（期間工・請負）は採用後ただちに工場に配属される。工場人事課が工場の概要を説明、各職場が技能教育にあたる。D社でも非典型労働者の急増を承けて、元職制が1週間程度非典型労働者の教育にあたるよう検討している段階である。これによって習熟期間の短縮を図りたいとしている。F社（請負）は安全・衛生について全社共通プログラムで教育を行うよう準備中。最後に従業員数1千人未満と、ヒヤリング調査対象企業中最も規模の小さなG社（請負）の場合、請負労働者は入社後すぐに職場に配属され、そこでまずインパクト（ねじを締める工具）の使い方・実技試験が行われる。1時間ほどの基本的な訓練の後、ただちに仕事に就く。1週間は教育人工が認められており、原則的にオーバーラップ期間も設けられているので、やめていく請負が入ってきた請負に作業を教えることになる。しかし、突然やめるなどして請負の間で作業引継ができない場合には、正規従業員のリリースが請負について教えることになる。

以上のように、A、E両社がむしろ例外的に体系的な非典型労働者教育を実施しており、非典型労働者に対して行われる体系的な教育・訓練は他のほとんどの企業できわめて限られたものでしかない。その分職場での教育にかかる負荷が大きくなることが避けられない。この点は第4章で主要なテーマとしてとりあげたい。

## 2-2-5. どのようにインセンティブを効かせるか

### 1) インセンティブを与えることのむずかしさ

表2-2は非典型労働者導入の問題点に関する企業アンケート調査の結果を示したものである。

表2-2 非典型労働者導入の問題点

雇用管理難しい	70.6%	意志疎通難しい	54.9%
安全面の指導難	39.2	品質維持難しい	52.9
モラル・しつけ	52.9	正規育成を阻害	21.6
企業機密漏洩	21.6	改善能力の低下	45.1
企業忠誠心弱い	49.0	特に問題なし	23.5

出所) 企業アンケート調査結果から作成

この表は、非典型労働者導入とともに企業がさまざまな問題に直面することをまず物語っている。特に、「離職者が多く雇用管理が難しい」と感じる企業は7割を超える。また、「モラル」「企業忠誠心の低さ」は「意志疎通の難しさ」とならんで5割前後の高い割合を示し、非典型労働者導入を進める企業にとって克服すべき課題として意識されている。これらの問題点は非典型労働者の就業モチベーションを高めることがいかに難しいかを共通して示している。これとならんで重要な問題点は「品質維持がむずかしい」「職場の技能蓄積が阻害され、改善力が低下する」という技能育成に関する問題である。これについては以下の第4章で職場の作業実態に基づいて検討することにして、ここでは非典型労働者のモチベーションについて検討することにした。

唯物論が正しいというわけではないが、正規従業員の企業忠誠心の高さは彼らに与えられるインセンティブからかなりが説明できるであろう。すなわち、正規従業員の場合、彼らの努力は企業の発展を介して、雇用の安定・賃上げ・昇進といった形で酬われることになる。そのことが正規従業員の高いモラル、企業忠誠心を支えていると考えられるのである。ところが、非典型労働力の場合、こうしたインセンティブはほとんど働かないといってよいであろう。雇用についてはもともと短期・不安定であることをいわば本質としている。賃金については非典型労働者の場合、労働市場の状況に強く影響される。せいぜい契約期間満了時まで勤務した時にわずかな報奨金を手にする場合があるくらいであろうか。このように短期の有期契約労働である非典型労働者に対して、その仕事に対するモチベーションを高めることは決して容易なことではない。

## 2) 正規登用の道

そうした中で非典型労働者のモチベーションを高める方策として、①正規従業員への登用と②職場内のコミュニケーションについて考えてみたい。

後に見るように、非典型労働者を受け入れている職場では異口同音に経験のある非典型労働者を求めている。そうした声に応える最も端的な方法が正規登用制度だといえよう。実際に正規登用を行っているところでは、当該職場の職制の推薦をえた非典型労働者について技能試験などを実施して正規従業員への採否を決めている。換言すれば、職場で一定期間就業し、勤務態度はもちろん、技能や協調性についても折り紙付きの非典型労働者が正規登用試験への参加資格を得ているのである。その意味ではいわば間違いのきわめて少ない正規採用ルートでもあるように思われる。正規登用制度があることは、とくに正規従業員志向を強く持つ非典型労働者の間では強いインセンティブとして働き、彼らのモチベーションを高めている、とヒヤリングに応じてくれた職場監督者たちは非常に肯定的にこの制度を受けとめているのである。

ところが、企業アンケート調査結果では、正規登用制度がある企業は51社中22社(43.1%)にすぎない。しかも、正規採用者の内20%以上を非典型労働者の正規登用制度で採用する企業は31.8%で、3分の2以上の企業はわずかな割合を正規登用に割いているにすぎない。非典型



労働者として外国人を採用している企業もかなりあるので、その点は割引いてみなければならぬにしても、このように正規登用制度は非典型労働者はもちろん職場からも歓迎されているにもかかわらず、多くの企業は必ずしも正規登用に積極的ではないのである。なぜであろうか。正規登用に積極的な企業を見ると、非典型比率が40～50%台と高い企業が多い。A社と関連部品メーカーの技能伝承の問題を調査した報告書（村松久良光他『ものづくりの伝承と中期的な労務施策』中部産政研2003年）によると、九州地方のA社関連部品企業のいくつかでは非典型比率が70～80%という驚くべき高さに達する企業があるが、こうした企業では現業部門の正規従業員採用の大部分はこうした非典型労働者から採用するという。いいかえれば、非典型労働者は一種の試用工であり、就業期間を通じて仕事や人物をじっくり見た上でこれかと思う非典型労働者を正規に登用するのである。こうした試用工採用方式はASEAN諸国の製造業では日系企業を含めて普通に見られる採用の仕方である。いずれも労働市場がスラックで買い手市場となっていることを背景にこうした試用工方式が成立している。

東海地方のA社および関連部品メーカーでも、非典型比率の高いところではやや試用工方式に似た採用方式をとっているのではないかと考えられる。だが、多くの企業特にA社および関連中核企業では、正規従業員をコア人材として位置づけ、将来の監督者として職場運営を担うに足る人材を求めている。しかも労働市場がスラックであることから、新規高卒の非常に優秀な人材が採用できるのである。例えば、F社人事担当者は次のように語っている。「正規従業員の大部分は県内から採用しているが、定着率は非常によく事務系でも十分にできるという優秀な人が入社してくる。学校であらかじめ選抜するので優秀な者が多い。」したがって、非典型労働者から正規に登用するとしても、それはあくまで即戦力としての意味合いが強く、ここでいうコア人材については新規高校卒業者から採用というのが、これら企業の採用方針であるように思われる。

正規登用が非典型労働者の仕事に対するモチベーションを高めるインセンティブであることは多くの企業が理解している。しかし、今後正規登用が普及する兆しは見られない。

### 3) コミュニケーション

職場の上司・仲間との円滑なコミュニケーションは仕事にやりがいを感じたり、仕事を続けるインセンティブとして重要である。そのことは非典型労働者個人アンケート調査における相談相手からも窺われる。すなわち、非典型労働者（男子）の場合、相談相手としてあげているのは「職場の仲間」（29.6%）であり「職場の上司」（17.8%）である。A社では期間工の再契約率が30%程度で、予想よりも低かったことから、その原因の一端は職場監督者層のコミュニケーションに問題があると見て、彼らを対象に非典型労働者とのコミュニケーションを円滑にするための研修を計画しているという。その他、懇親会・慰労会・スポーツ大会など職場単位で行われる各種リレーション活動にも、非典型労働者を積極的に誘ったり、また会社としても補助金を出したりしているところは多い。こうしたことから非典型労働者の「職場の人間関

係」に対する満足度は最も高い値を記録しているのである。

しかし、QCなど仕事や職場運営に関する活動への参加となると企業の対応はまちまちになる。A社ではQCへの参加は期間工の自発性に任せていると述べているが、聞き取りを行った職場ではQCサークルを期間工を入れて運営するのはお荷物であり、期間工もやりたくない人が多いとして、期間工をQCサークルに入れていない。D社もまた参加を求めている。途中でやめる人が多く、専門的な話ができないことが理由だという。他方、C社では非典型労働者の多くは日系ブラジル人であるにもかかわらず、月1回1時間のQCサークルに期間工を参加させている。QCサークルでは期間工も経験者などはよく話をするという。E社では職場の強い要請で派遣労働者をQCに入れることになった。手当は派遣会社にまとめて支払い、後で分配される。F社でも月1回のQCサークルに非典型労働者も手当付きで全員参加している。G社では2年前から手当付きで月4回開かれる「QCサークル」に期間工を参加させている。

以上のように、QC活動まで降りると企業の対応はまちまちになる。しかし全体としてはQCサークルを重要なコミュニケーション機会と位置づけ、非典型労働者を積極的にQC活動に参加させようとする傾向が強まっているように思われる。非典型労働者を正規従業員と差別することなく、生産活動の恒常的な担い手として位置づけようとする企業の姿勢が現れているといえよう。

### 2-3. まとめ

生産の海外移転と国内販売の低迷の中で、生産台数が減少しても収益を上げられるスリムで柔軟な国内生産体制の構築を追求する企業戦略の下で、非典型労働力の導入・正規採用の抑制がすすめられてきた。しかし、非典型労働力の活用という大方針は示されたものの、その「戦力化」と「バッファー」としての機能という非典型労働力の「両義性」から生ずる矛盾の解消については具体的な施策がないまま、「事実として (de facto)」非典型労働力の導入が急速に進み、相対立する課題の調整は職場の対応に委ねられた。企業＝人事部門としても「教育人工」や「オーバーラップ期間」の設定、あるいは共通（集合）教育の実施による非典型労働者の教育・訓練の効率化により職場の負荷の軽減を図ろうとする施策が一部企業ではとられているが、体系的な雇用政策は非典型労働力の急増に直面してこれからようやく取り組まれようとする段階にある。その意味で非典型労働力の導入に伴う負荷は当面職場が一手にこれを背負うことになっているのである。非典型労働力の導入に対する職場の対応、直面する課題については第4章において取り上げる。