



めながらもゼネラリストではなく自分の専門能力を身につけていくタイプなど多様化していることがわかる。

「会社より、自分の生活が大事」「会社人間にはなりたくない」「一社出世だけがサラリーマンの生き方ではない」といった若年層の考え方は、企業のなかですでに「新人類」として声をあげており、企業もこうした「新人類」への対応を迫られている。多様化する従業員意識への対応策として、複線型人事制度は重要な意味をもっている。

第2は女子の職場進出とその活用である。昭和61年に施行された「男女雇用機会均等法」は企業に対して、人事制度の見直しを迫ることになった。これまで女子については男子と資格制度を別にしていたり、昇進、昇格の道を閉ざしていた企業も少なくなかったのである。しかし、女子従業員のすべてがキャリアウーマンを志向しているわけではない。数のうえではキャリア志向はむしろ少数である。しかし、それを理由にして女子すべてのキャリア形成の道を閉ざす

表3 若年者の就業意識 (%)

	望ましいと思う職業コース					その他
	1つの企業に長く勤めだ んでいくコース	いくつかの企業を経験し て、だんだん管理的な地 位になっていくコース	1つの企業に長く勤めあ る仕事の専門家になるコ ース	いくつかの企業を経験し て、ある仕事の専門家に なるコース	独立して仕事をするコー ス 最初は雇われて働き後に	
計	24.2	7.2	29.8	16.4	18.7	3.7
男子	28.8	8.2	25.3	12.6	22.9	2.2
女子	17.9	5.9	35.9	21.7	13.0	5.7

資料出所：労働省「若年者就業実態調査報告」(昭和60年)  
(注) 9大産業に属し、常用労働者10人以上雇用する事業所に  
働く30歳未満の労働者を対象に調査した結果である。

ことは、法的にも認められない。そこで注目されたのが複線型人事制度である。前にあげたB社でも5%約200名の女子社員が全国転勤を前提としたN社員として活躍している。女子労働力を戦力として活用するためにも、複線型人事制度は意味をもっている。

第3に高齢化の問題がある。企業内労働者の高齢化問題が、現下の人事労務管理における最大の課題であることはいままでもない。一橋大学人事管理研究会の調査では、45歳以上の層についてはほぼ半数の企業が過剰であると答えている。とくにこうした過剰感は中高年男子ホワイトカラーに強い。

わが国のこれまでの人事管理では、採用、配置においては必ずしも個々に職務の専門性と能力を評価して配置するわけではなく、年次が高まるにつれて管理、調整が主体の業務が多くなり、やがて管理職に昇進していくというものであった。しかし、こうした方式が処遇上の困難さから難しくなっているのが現状である。

この問題の解決策として検討されているのが能力主義の徹底であり、個人個人が職業意識を確立し、生涯を通じて能力を発揮できるような人事政策、個を重視した人事制度である。これは画一的、一元的な人事制度を否定するものであって、その後に登場するのは複線の人事制度である。複線の人事制度はこれからもますます深められ、多様なメニューを提供するようになるだろう。

# 人材派遣業の発展と労働市場、労務管理

中村圭介

## 1. はじめに

人材派遣業が発展していき、多くの企業がそのサービスを利用するようになると、労働市場、労務管理にどのような影響を及ぼすのだろうか。本稿では、この問題を考えてみようと思う。

ここでは、対象をいわゆる事務処理サービス業に限定しよう。「必要な時に必要な人材を！」というキャッチフレーズが最も似合う産業であり、その影響について多くの人々が関心をよせるからである。

それでは、人はなぜ事務処理サービス業に注目するのであろうか。わたしには次の2つの疑問が提起されることがその理由であるように思える。

①この業界における労働市場のルール、労務管理のルールはいったいどのようなものであるのか。これまでわたしたちが慣れ親しんできたものとは、異質なものであるだろうか。異質だとすれば、これにどう対応すればよいのか。

②必要な時に必要な量だけ事務処理サービスを利用するようになると、大企業によくみられる内部労働市場、長期雇用慣行に基づいた日本的な労務管理が崩されてしまうのではないか。

このわたしの考えが正しければ、論点は自ずから定まってくる。この業界の労働市場、労務管理はどのようなものであるのか。そして、事務処理サービス業が、それを利用する企業の労務管理、内部労働市場にどのような影響を与えるのか。本稿ではこの2つを解くことにしたい。

## 2. 事務処理サービス業の労働市場、労務管理

第一の課題について結論から言おう。事務処理サービス業の労働市場は、よくいわれる内部労働市場とは異質なものである。事務処理サービスを担う労働力が売買される職種別労働市場であるといつてよいと思う。そして派遣元企業はその職種別労働市場の事実上の組織者である。なぜそういえるのか、わたしのささやかな事例研究をもとに話を進めよう。いまその会社をA社としよう。

A社には、毎年5、6千人の応募者がある。派遣労働者として登録するためであるが、A社は応募者すべてを登録することはない。登録の条件は実務経験2年以上である。しかも応募者にはすべて試験が課せられる。筆記と面接により、業務知識と人柄を調べるのだ。その結果、技術、知識、経験などによって登録者は職種ごとに格付けされる。たとえば秘書のAランクというように。もし登録者が職種の変更や昇格を望む場合はその都度試験を受けなければならない。つまり、派遣元企業は登録資格を制限することによって入職を制限し、登録者を試験に基づき格付けすることによってその技能を保証するのである。

登録者の賃金は時間賃率であり、各職種の各ランクごとに定められている職種別賃金である。登録年数や年齢などとは無関係に、登録者の技術、知識、経験により賃金率が一律に決められ

ているのである。同一職種同一ランクであれば、賃金率に差はない。

また A 社には教育訓練機関が設けられ、登録者には利用の便がさまざまにはかれている。つまり、派遣元企業は登録者の技能向上に努力している。

派遣元企業は顧客と登録者をうまく引き合わせることを仕事としている。が、これは外部からみるよりはるかに難しい。まず顧客のニーズを的確に把握しなければならない。どのランクの人材を求めているのか、人柄についての希望は何かなどをきちんとつかまえてなければならない。他方、登録者の要望にも応えなければならない。立地、会社の雰囲気など好みがあるからだ。両方に十分に気をつかったとしても、トラブルは避けられない。その処理も大変である。いいかえれば、派遣元企業は労働力の需要と供給をマッチさせることに力を注いでいるのだ。

ここまでくれば、わたしの考えも理解できよう。働く人々を職種別に振り分け、さらに賃金も年齢などとは無関係に決まる。職種別労働市場だといってよいだろう。また、派遣元企業は登録制度、試験などにより、入職を事実上制限し、なおかつ登録者の技能レベルを格付けによって保証する。それだけではない。教育訓練を施し、技能向上を図り、労働力需給のマッチングに尽力している。これらの点を考えれば、派遣元企業は職種別労働市場の事実上の組織者であるといえよう。

### 3. 利用企業への影響—その1

次に、第二の課題について考えてみよう。なぜ事務処理サービスが利用されるのかをよく検討すると、答えは自然とみえてくる。

事務処理サービスの利用の仕方は、さまざまである。日常的に利用することもあれば、繁忙期に集中的に使うこともある。必要に応じて利用することもある。まず必要に応じて、事務処理サービスを利用する場合から考えよう。

「必要に応じて事務処理サービスを利用するのは、現有の正社員だけでは「必要に応じられ

ない」からであろう。では、どのような時にそうした事態が生じるのか。その多くは、仕事量に比して正社員の数が少ない場合であろう。仕事量が突然増えることもあろうし、正社員が突然辞めてしまうこともあろう。もちろん、それが事前に予測できれば、正社員を増やすなり、あるいは事務処理サービスを日常的に使うなりして対応できよう。突然だからこそ、現有の正社員では必要に応じられないのである。

が、突然必要が生じたとしても、何も事務処理サービスに依存することはないではないか。その他にいくらでも方法はあるではないか。いくつかある選択肢の中で、なぜ事務処理サービスを選ぶのか。これもまた検討せねばなるまい。まずいくつかある方法をあげてみよう。それぞれの方法と事務処理サービスを比較してみれば、答えも明らかになってくるかもしれない。

仕事が突然増えた場合、普通にとられるのは次の方法であろう。①正社員が残業をする、あるいは仕事の範囲を広げる、②他部門からの応援を頼む。が、これで対応できない場合はどうするのか。考えられる方法は、事務処理サービスの利用を除いて二つある。③中途採用を行う、④パートタイム労働者を雇う。が、この二つの方法に問題はないのだろうか。

もし、仕事量の増加が一時的ではないならば、③の中途採用を行ってもよいかもしれない。だが普通、大企業や中堅企業は定期学卒採用を行っていることを思えば、この方法がとられるとは考えにくい。また中途採用には追加的な費用がかかることも考えねばなるまい。欲しいのは即戦力の人材である。募集し、選別し、場合によっては教育訓練しなければならないかもしれない。当然、費用がかかるであろう。

他方、仕事量の増加が一時的な場合には④のパートタイム労働者の採用を行ってもよいかもしれない。次の定期採用の時期までパートでまかなうこともあろう。が、ここでも中途採用と同じように追加的な費用を負担せねばならない。

③、④の方法に比べ、事務処理サービスの利用はどのようなメリットがあるのか。まず、定

期学卒採用という慣行を崩さないですむ。そして即戦力の人材を確保するための追加的な費用を払わずにすむ。募集、選抜、教育訓練の費用は派遣元企業が引き受ける。それは個々の企業がその時々必要にせまられて負担する費用より少なくすむだろう。いわば、専門化のメリットである。費用は社会的にみれば節約されることになるだろう。

要するに、必要に応じて事務処理サービスを利用することは、突然増えた仕事を、労務管理上の慣行を破ることなく、さらに追加的な費用を負担することなくこなすための都合のよい手段なのである。利用企業の内部労働市場、労務管理に影響を及ぼすことがないことは明らかであろう。

### 4. 利用企業への影響—その2

次に、特定の繁忙期に事務処理サービスを利用することがある。この場合には、仕事量がいづつ、どのくらい増えるかが事前にわかっている。

だからといって、予めその仕事量に合わせて正社員を確保しておくだろうか。激しい競争をする民間企業では考えられまい。

したがって、特定の繁忙期にだけなんとか人員を確保しなければならない。何も事務処理サービスを利用することだけが、唯一の方法ではあるまい。いくつかの選択肢があろう。

前節でみたように、まず正社員が残業する、または仕事の範囲を広げる。次に、他部門からの応援を頼む。この二つは、現有勢力によって繁忙期をなんとか乗り切ろうとするものである。これでも仕事量の増加に追いつかないときはじめて、他の方法が考えられるであろう。その一つは、この時期だけパートタイム労働者を雇うことである。ここでも求められるのは即戦力の人材であり、その確保のためには、募集、選抜、教育訓練の追加的な費用がかかる。

いっそのこと、企業内部だけで仕事をこなそうとはせずに、外部の力を借りたらどうだろうか。一つは、いわゆる外部委託である。専門的にその仕事を行っている企業に業務を委託す

るのである。専門化していれば、仕事を効率よくこなすことができよう。規模の経済も働くであろうし、習熟することによる能率向上もあるからである。さらに、継続的に委託していれば、取引にかかわるさまざまな費用も節約されるだろう。が、外部委託が行えるためには、仕事量がある程度まとまったものでなくてはならない。そしてその仕事がひとつのまとまりでなくてはならない。つまり、正社員と一緒にやって行う必要のない仕事でなくてはならない。

この二つの条件が同時に満たされることがなければ、事務処理サービスを利用した方がよい。即戦力の人材をすぐに活用できるだろう。募集、選抜、教育訓練の費用は派遣元企業が担う。それは前節で述べたように、個々の企業がその都度担うよりも少なくすむだろう。

特定の繁忙期に追加的な費用を負担せずに対応するためには、外部勢力を利用すればよい。もし、外部にまかせる仕事量が多く、正社員と一緒に仕事する必要がないのなら、外部委託の方法がとられる。が、そうでないならば、事務処理サービスが利用される。とすれば、この場合でも、事務処理サービスは利用企業の内部労働市場、労務管理に影響を与えない。

### 5. 利用企業への影響—その3

最後に、日常的に、したがって長期にわたって事務処理サービスが利用される場合がある。

二つの場合を考える必要がある。一つは、必要に応じて事務処理サービスを利用しているのが、結果的に日常的、長期的利用になっていることである。たとえば定期採用の直後に正社員がやめ、次の定期採用の時期まで利用している、あるいは、常にどこかの職場で人員不足が生じており、そのため結果として日常的な事務処理サービスを利用している場合である。これらについては第一のケースの変形と考えられるので、あらためて触れる必要はあるまい。

二つめは、はじめから事務処理サービスを日常的、長期的に利用する場合である。いいかえれば、派遣社員を正社員のように使うのである。

# これからの人事管理と終身雇用の行方

日本経営者団体連盟 紀陸 孝  
賃金労務管理部

派遣社員が正社員にとってかわってしまう。

なぜそのようなことが起きるのであろうか。二つのことを考えよう。第一に、事務処理サービスが利用される仕事は、その多くが女子が行っているものである。第二に、日本の賃金は年齢や勤続に比例して上昇する。

年齢や勤続に比例して上昇する賃金制度が経済的に合理的であるための条件は何であろうか。賃金は仕事の質に応じて支払われる。とすれば、年齢や勤続に比例して仕事の質も高まれば、賃金制度も合理的となる。あるいは、仕事の質と賃金水準との開きあまりにも大きにならないうちに、その人が辞めてしまえばよい。

が、事務処理をになう女子に、仕事の質が向上していくようなキャリアがこれまで用意されていたであろうか。そうではあるまい。にもかかわらず、賃金制度にこれまであまり問題が起きなかったのは、後者の条件が働いていたからである。つまり女子が短期勤続であったからである。しかし、環境は変わりつつある。

長期勤続を希望する女子も増えつつある。それを背景に、男女雇用機会均等法が施行されるなど、男女を区別した管理をすることが難しくなりつつある。いったいどうすればよいのか。

方法はいくつか考えられる。一つは、女子にも仕事の質が向上していくキャリアを用意することである。事実、大企業の中にはそうしているところもあるが、リスクは常に伴う。女子のすべてが長期勤続を希望しているわけではないからである。教育訓練を十分に与えても短期で辞めてしまえば、その費用はまったくの無駄になってしまう。そのため、いくつかのキャリア・コースを選択させる企業もある。

二つめは、賃金制度そのものを変えてしまうことである。職種別賃金にしてしまうのである。が、これはアイデアにとどまるだけであろう。

三つめは仕事の質が年齢や勤続とともに向上していかないような事務作業を、企業の外部に出してしまうことである。仕事量が多く、かつまとまっていれば外部委託されるであろう。そうでなければ、事務処理サービスが利用される

ことになる。

つまり、賃金制度にみられる労務管理の特徴が、主に女子の就業意識の変化によって、その合理性を保つことが難しくなりつつあることを背景に、日常のかつ長期的に事務処理サービスが利用されるのである。年功的処遇になじまない仕事が事務処理サービスに委ねられるのだから、このタイプの事務処理サービスは、内部労働市場、労務管理に影響を及ぼすとみてよいだろう。年功的処遇になじむ部分はコアとなる正社員に、それになじまない部分は派遣社員にというように、内部労働市場が分断されてしまうかもしれないのである。それはまた労務管理にも影響を及ぼすに違いない。

が、はやまらないでいただきたい。このタイプの事務処理サービスの利用が、現在どの程度広がっているのかはまだわからないのである。事務処理サービス全体の中でこのタイプがどの程度を占めているのかもわからない。たとえ外部に仕事を委ねるとしても、いわゆる外部委託とこのタイプの事務処理サービスのどちらがより多いのかもわからない。また企業は長期勤続志向の女子とそうではない女子をうまく見分けることができるようになるのかもしれないし、そのような仕組みを考え出すのかもしれない。

要するに、可能性としては労働市場の分断の方向も考えられるが、はっきりとはわからず、今後も注意深く見守っていかねばならない。

(なかむらけいすけ/雇用開発研究部第2研究室)

(注) 本稿は拙稿「事務処理サービス業の発展と労働市場の構造変化」(「雇用職業研究No28」, 1987年)をもとに、その一部を修正した上でまとめたものである。こちらも参照していただければ幸いである。

## はじめに

本稿に対しては、企業の人事管理が変化している中で、これまでの雇用制度(年功制や終身雇用)がどのようなインパクトを受けるか、というテーマを与えられた。

ところで、個別企業にとって、雇用制度の問題は、本来、どうなるかというよりどうすべきかという自己の決断にかかる筋合いの事柄であろう。確かに、日本的経営の基盤をなす雇用制度は、国際化、産業構造の変化、技術革新、高齢化、雇用多様化等の要因により、大きなインパクトを受けつつある。だが、この状況下で、大方の個別企業は、終身雇用慣行を保持するために、さまざまな人事管理の変革に取り組んでいるというのが現実の姿ではあるまいか。

ここでは、そのような視点から、個別企業の人事管理変革への取り組みと、それに裏付けられた終身雇用慣行の維持の条件といった問題について概観・整理をしてみたい。

## 雇用管理上の問題点はなにか

人事管理変革の内容をみる前に、まず、個別企業がそれに取り組まざるをえない背景・要因をつかんでおこう。

表1は、企業規模別に、個別企業が現在雇用管理上抱えている問題点を示したものである。大企業では、「高齢化・高学歴化に伴う中高年ホワイトカラーの配置および処遇」、「高齢化に伴う中高年現業職員の配置および処遇」といった中高年層問題が大きな課題となっている一方、「戦略部門・新事業部門での人材難」、「国際化に伴う海外業務および海外派遣の人材不足」など産業構造変化に対応した人材の確保を課題としてあげる企業も多い。また、中小企業に比べ、大企業では「団塊世代の処遇」が問題と回答する企業割合が高い点も特徴的である。

中小企業では、「中高年現業職員の配置・処遇」のほか、「技術者の不足・採用難」、「若年社員の帰属意識・モラルの変化」、「労働時間短縮へ

表1 雇用管理上の問題点

M.A.(%)

企業規模	全企業	高齢化に伴う中高年現業職員の配置および処遇	中高年ホワイトカラーの高齢化・高学歴化に伴う中高年現業職員の配置および処遇	団塊の世代の処遇	配置および処遇	国際化に伴う海外業務の不足	技術者の不足・採用難	戦略部門・新事業部門での人材難	円高・産業構造転換等による余剰人員対策	若年社員の帰属意識・モラルの変化	労働時間短縮のための労務管理	変更	無記入
計	100.0	42.0	7.1	5.2	15.7	3.4	49.5	27.6	4.3	34.4	26.4	3.8	
5,000人以上	100.0	35.1	49.1	29.7	14.6	32.6	21.5	35.4	17.4	13.6	12.7	0.9	
1,000~4,999人	100.0	43.1	33.0	24.7	13.9	16.0	32.8	32.0	8.5	27.9	25.6	0.9	
300~999人	100.0	45.2	20.6	13.4	16.0	9.3	42.3	29.1	7.7	35.0	29.1	1.7	
100~299人	100.0	40.8	9.0	5.5	18.5	3.7	45.3	30.0	5.0	38.4	28.4	2.2	
30~99人	100.0	42.2	4.6	3.9	14.9	2.3	51.9	26.5	3.7	33.4	25.6	4.6	

資料：労働省「昭和63年雇用管理調査」

# 雇用と職業

No.65 autumn 1988

## [特集]

### 雇用制度

- 経営環境の変化と雇用制度の動向 高梨 昌—— 1  
 企業環境の変化と中途採用 八代充史—— 6  
 企業経営の多角化と広域人事管理 八幡成美—— 10  
 複線型人事制度の軌跡 逢見直人—— 14  
 人材派遣業の発展と労働市場、労務管理 中村圭介 19  
 これからの人事管理と終身雇用の行方 紀陸 孝—— 23

## [研究ノート]

- 社長等の年齢に関する分析 柳本紀男—— 30  
 精神薄弱者の追跡研究より  
 《外国文献の紹介》 秋庭信夫—— 34

## [職研春秋]

- 工芸における美の表現とは 飯塚小玗齋—— 28

## [表紙写真シリーズ・新職業めぐり⑥]

- カラープランナー 石井 徹—— 44

- 雇用職業総合研究所の図書・情報システム—— 39

- 資料の窓—— 46

- 職研往来／編集後記—— 48

- 表紙—— カラープランナー  
 カメラ／小泉喜正・協力／(株)日本カラーデザイン研究所