

局, 経営経済学に行動科学的諸認識を統合しようとする大抵の試みは, これまでまさに人びとが個人および集団関連にとどまったままで, 経営経済学の本質的な関心事であるシステムについていかなる諸言明をもおこないえないということに失敗して来た」というのである (P. Wolfmeyer, *Ibid.*, SS. 123-124.)。

- 5) P. Wolfmeyer, *Ibid.*, S. 124.
- 6) シャンツによれば, いわゆる動機づけ (期待) 諸理論が問題であり, それらの共通性は, 諸個人が未来志向的存在として把握されるということにあり, (過去志向的である) 学習理論的諸構想にたいするそれらの優越性は, それらが明白に認知的諸問題を顧慮することを許すということから生じるのである (G. Schanz, *Verhaltensforschung und Erkenntnisfortschritt in der Betriebswirtschaftslehre*, S. 101.)。
- 7) グロツホラを含むロジォール E. Kosiol の学派の研究者たちのあいだでは学際研究が具体的なプロジェクト研究の形態のみおこなわれ, しかもそれがいわゆるシステム研究に他ならない, という共通の認識がある。すなわち, システム研究を現実科学的学際研究のあらゆる可能性にととの総合名称として適用するという道が残されている。「…問題志向的な学際研究という事実を統一的に呼ぶ必要性が存在しており, …そうした新しい種類の総合的な研究タイプにとつては選択的に, また並列的に同義でシステム研究と学際研究という諸表現が適用される。」E. Kosiol, N. Szyperski, K. Chmielewicz, *Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations-, und Unternehmensforschung)*, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 17. Jahrgang, 1965. S. 360.
- 8) ここではむしろシュメルダースなどの経済学的行動研究の精神が受け継がれていることが見られる。すなわち, 「そうした拡張された問題提起の効用は, まさに人間にかんする他の専門諸学科と発想にたいする開放性にある。…そしてその基礎は, 経済することが人間的行為であるが, 人間的行為はけっして経済することだけではない」というのである。
- 9) マハルテナが述べているように, 個人諸発想と集団諸発想のあいだで行動のマクロ的な説明にたいする障害を打ち破るためにははじめから, そして統合的構成部分として構造的局面の研究プログラムを利用することが必要であろう。しかしそこには方法論的個人主義と方法論的集合体主義の対立 (あるいは二つの社会学) の問題が隠されている, ということができる。ホーマンズの社会学論文集 (ドイツ語) 『社会学的理論の根本諸問題』の長大なあとがきにおいてファンベルク V. Vanberg はつぎのように結論づけている。「ホーマンズが述べているが, そうした論争問題が解決される, いかなる一般的な科学理論的論議も存在しないだろう。…ホーマンズの理論的発想, 一般的に行動理論的社会的発想が含意しているのは, なにゆえに一定の社会的諸条件が一定の社会的諸現象を結果するかを説明するためにいかなる特別な社会学的諸仮説をも必要としない。そのような説明は行動理論の心理学の諸仮説, すなわち人間の行動にかんする諸仮説の助力でおこなわれようということである。そのような理論的発想の「還元主義」はともかく何びとも驚かすものでない。ホーマンズから引用すれば, 大きな一般性をもつ社会学的諸法則が存在するならば, それらを心理学的諸法則に還元する必要はない。まさに社会学的諸法則があまり一般的でないという事実が心理学的還元の必要を喚起する。」V. Vanberg, *Der verhaltenstheoretische Ansatz in der Soziologie, -Theoriegeschichtliche und wissenschaftstheoretische Fragen*. Nachwort zu : G.C. Homans, *Grundfragen soziologischer Theorie*, 1972, SS. 166-167.

(1990. 5. 31.)

## 就業形態の多様化と労務管理

中 村 圭 介

### I. はじめに

女子の活躍がめざましい。政治の世界のことだけではない。地域社会においても子供の教育問題に, 消費者問題に, 環境問題に発言しはじめている。雇用の分野でも, そのめざましい活躍がみられる。より多くの女子が雇用の場にてくようになる。しかもそれまで主流とみられていた働き方とは異なる働き方をする女子が増えてきた。

それまでの働き方とはさしあたり次のようなことだ。学校を卒業すると同時に会社にはいり, 朝の9時から5時までそして少なくとも残業をこなし, 会社の中で昇進し定年までその会社で過ごす。もっとも女子に関しては多くの部分が事実として残業も少なく, また昇進もそれほどあるわけではなく短勤続で労働市場から引退していた。その意味では男子にとっては働き方は一つのタイプしかないのに対し, 女子にとっては男子と同様に定年まで働き続けるタイプと短勤続で労働市場から引退してしまうタイプの二つがあった。だが, いずれにしろこれらが主流であった。

男子が相も変わらずこうした働き方にしがみついているのに対し, なんと女子の自由なことか。労働時間は短くして, 家庭や趣味と両立をはかりたい。一つの会社に縛られたくない。働きたい時に働きたい, あるいは働けるようになった時に働きたい。こうしてパートタイマー, 人材派遣, 在宅勤務そして新しい自営業など, 伝統的な考え方に縛られない働き方を選ぶ女子が増える。女子

の活躍のめざましさを物語る一つの指標であろう。

もっとも大急ぎで次のことを付け加えておかなければなるまい。第一に、わたくしはこれまでの働き方が悪いといているわけではない。今後もそれは量的にも多数派であるだろうし、また質的にも中心であり続けるだろう。言いたいことはただ一つ、「それだけがすべてではない」。多数派や中心から離れ、別の道にチャレンジする。この自由さを強調したいのだ。第二に、しかしこの別の道はもともとは、多数派や中心から排除された女子が歩まざるをえなかった道なのだ。けれども、評価などは時代とともに変わっていく。わたくしの知っているある研究者は昔、企業に縛られている労働者はけしからんと言った。その同じ研究者が今、企業に縛られていない労働者が増えるのはけしからんと言ふ。やむをえざる選択は、今や女子に歓迎されるようになってきたのではないか。別の道を歩む女子にそれほど暗さを感じないのはわたくしだけであろうか。だが第三に、新しい実験には必ず危険が伴う。それは根拠のない噂にすぎないかもしれないし、また事実かもしれない。噂であれば、根拠のないことを明らかにしておく必要がある。意外にその影響は大きいからだ。また事実だとしたら、その危険を取り除く工夫をせねばなるまい。

わたくしがこの文章を書こうと思った理由は最後の点にある。もちろん多様な働き方のすべてをとりあげることはできない。それには1冊の本が必要となろうし、またわたくしの方の準備も整ってはいない。パートタイマーと人材派遣（事務処理サービス）の二つをとりあげるだけである。羊頭狗肉といわれてもしかたがない。いうまでもなくいずれも女子の多い仕事である。前者は量的にも多くかつ急激に増えている。後者は量的にはまだわずかであるが、その衝撃は大きい。この二つの働き方がいったいどのような問題を抱えているのか。いままでの労務管理にどのような影響を及ぼしているのか。もし問題があるとしたら、労務管理は何をすべきなのか、何ができるのか。これらの点を探ってみたい。

まずはパートタイマー、次に人材派遣をとりあげ、最後に簡単なまとめをしようと思う。

## II. 女子パートタイマーの増加と労務管理の課題

### 1. はじめに

女子パートタイマーが急増している<sup>1)</sup>。総務庁統計局『就業構造基本調査』（昭和62年）によれば、パートタイマーあるいはそれに近い名称で呼ばれている労働者は467万7,000人、全雇用者の10.1%を占めている。うち女子が446万2,000人とほとんどを占め、女子全体の雇用者の26.3%はパートタイマー等と呼ばれる労働者である。しかもこの5年間に正社員が年率0.9%（女子0.8%）の増加であるのに対し、パート・アルバイトは年率7.0%（女子6.7%）も増加している。

女子パートの増加は中高年主婦に、家事と両立しながら追加的な収入を得られる機会を与えつつある。だが、同時にまた問題もみえ始めてきた。たとえば、賃金をはじめ労働条件が低い、そればかりでなく賞与がない、定期昇給がない、昇進昇格もないなど人事処遇制度が正社員と異なるなどである。要するにどうして女子パートタイマーは女子正社員と同様に扱われないのだろうか。ここではこの問題を考えてみようと思う。いま必要なことは、なぜこうした問題が生じているのかを冷静に考えてみることだとわたくしは思う。「冷静に」とは、労働市場のメカニズムや企業の労務管理制度の働きを十分に知ることである。つまり、女子パートタイマーと正社員との違いを生みだしている原因をきちんとつきとめてみることである。それではじめて企業として何ができるのか、何が有効かわかる。いうまでもなく、この仕事はそうたやすいことではない。わたくしとしても、この文章ですべてできるとは残念ながら思えない。それでも糸口だけでも明らかにできればよいと思う。

### 2. 女子パートタイマーはどこで働いているのか

まず、働いている分野をみてみなければなるまい。女子パートタイマーと女子正社員とを比較するために、まず土俵をそろえておく必要があるからだ。

表 II-1 産業別にみた女子パートタイマー

(千人)

	女子雇用者	女子パート	パート比	構成比
農林業	106	42	39.6	0.9
漁業	22	7	31.8	0.2
鉱業	11	1	9.1	0.0
建設業	613	85	13.9	1.9
製造業	4,515	1,522	33.7	34.1
電気・ガス・熱供給・水道業	49	3	6.1	0.1
運輸・通信業	443	75	16.9	1.7
卸売・小売業、飲食店	4,577	1,681	36.7	37.7
金融・保険業、不動産業	1,070	93	8.7	2.1
サービス業	5,191	918	17.7	20.6
公務	359	22	6.1	0.5
分類不能の産業	44	13	29.5	0.3
計	16,998	4,462	26.3	100.0

資料出所：総務庁統計局『就業構造基本調査報告』（昭和62年），1988年

表 II-1 は産業分野をみたものである。これによると女子雇用者に占める女子パートの比率，女子パートの構成比の両方からみて，女子パートが目だつ産業は製造業，卸売・小売業・飲食店，サービス業である。これらの産業のうち製造業，卸売・小売業・飲食店は女子一般労働者の賃金水準をみても，それほど高い産業ではない。他方，女子一般労働者の賃金水準の比較的高い金融・保険業，電気・ガス・熱供給・水道業，運輸・通信業で女子パートは少ない<sup>2)</sup>。このうち後の二つの産業ではもともと女子が少ない。だから女子パートの低賃金を解く一つの鍵は，なぜに金融・保険業に女子パートが少ないのかである。

表 II-2 は続いて職業分野をみたものである。これによると，女子雇用者に占めるパートの比率でみても，女子パートの構成比でみても，技能工，生産工程従事者に女子パートが偏っていることがわかる。これに労務作業者を加えると，実に女子パートの47.9%になる。ついでサービス職業従事者，販売従事者，事務従事者が多いのがわかる。これらの職業は一般に賃金水準が相対的に低い。職業別にみても賃金水準の高い専門的・技術的職業従事者，管理的職業

表 II-2 職業別にみた女子パートタイマー

(千人)

	女子雇用者	女子パート	パート比	構成比
専門的・技術的職業従事者	2,401	170	7.1	3.8
管理的職業従事者	188	0	0	0
事務従事者	5,594	852	15.2	19.1
販売従事者	2,009	586	29.2	13.1
農林漁業作業	110	43	39.1	1.0
採掘作業	1	0	0	0
運輸・通信従事者	114	13	11.4	0.3
技能工，生産工程従事者	3,620	1,562	43.1	35.0
労務作業	991	529	53.4	11.9
保安職業従事者	19	1	5.3	0.0
サービス職業従事者	1,911	694	36.3	15.6
分類不能の職業	40	12	30.0	0.3
計	16,998	4,462	26.3	100.0

資料出所：表 II-1 に同じ。

従事者に女子パートが少ない。女子パートの低賃金のもう一つの鍵である。

要するに，女子パートタイマーが働く分野は産業，職業ともに偏りがある。ここで産業では製造業，職業では技能工，生産工程従事者，労務作業者に女子パートがかなり多いことに注目しておこう。女子パートタイマーの増加は，サービス経済化の動きと結び付けられて説明されることがよくある。サービスという商品に対する需要は時間的に変動し，しかもそれをつくりおきすることはできない。したがって一日，一週間の中で仕事の繁忙がある。企業としてはそうした波に対応するために，パートタイマーを雇おうとするのだと。この説明はたしかに，卸売・小売業・飲食店やサービス業，販売従事者，サービス職業従事者にはあてはまるかもしれない。だが製造業やいわゆるブルーカラーにはあてはまりそうにない。ここでは企業側の事情よりも，むしろ働く側の事情に合わせてパートタイマーという働き方が広がったとみた方がよい。つまり，同じく女子パートタイマーといっても，その増大を支える要因は異なっている。この点はのちのち重要になってくる。

女子パートタイマーがなぜ賃金水準の高い産業、職業で少ないのか。この点も考えてみなければなるまい。だが残念ながらこの文章では正面からこれを解いてみることはできない。今後の課題である。が、それでも解かなければならないことはたくさんある。女子パートタイマーの多くみられる分野の中で正社員との違いがみられるからである。その実態、そしてその背景などを探る必要がある。

### 3. 賃金水準はどうなっているのか

女子パートタイマーの賃金形態はほとんどが時間給である。一方、一般の女子労働者の賃金形態は月給である。したがって比較をするためには、女子一般労働者の賃金を労働時間で割って一時間あたりの賃率を算出しなければならない。しかもなるべく土俵を同じくして比べてみたい。産業、それも先の三つの産業をそれぞれとりあげよう。ただし製造業に関しては生産労働者の賃金を利用することが可能なので、これと女子パートタイマーを比較してみよう。また企業規模によってわけてみる必要もあろう。日本では賃金水準の企業規模による違いは大きいからだ。職業ごとの比較もできればよいけれど、そのための資料は簡単には手にはいかない<sup>3)</sup>。利用するデータは賃金構造基本統計調査である。

表 II-3 が賃金水準を比較したものである。まずAの欄をみていただきたい。これは女子一般労働者の平均の一時間あたりの賃金を100とした時の、女子パートタイマーの平均時間給の比率である。どの産業でみても、どの企業規模でみても女子パートタイマーの方が賃金が低い。やや詳しくみると、製造業、サービス業、卸売・小売業・飲食店の順で女子パートタイマーの賃金は相対的に低い。またどの産業であっても企業規模が大きくなるほど女子パートタイマーの相対賃金は低くなる。こうしてみると、確かに女子パートタイマーの賃金は女子一般労働者に比べてさえ低い。だが、なぜ低いのかはこの数字だけを見ていてもわからない。次に進もう。

B欄をみていただきたい。これは高卒女子勤続0年、年齢18～19歳の平均の

表 II-3 女子一般労働者と女子パートタイマーの賃金水準の比較

		計	10-99人	100-999人	1,000人以上
製造業	A)	85.3	91.5	86.5	74.8
	B)	92.7	100.1	94.1	96.0
卸売・小売業、飲食店	A)	74.8	80.0	75.4	65.7
	B)	96.0	102.1	93.6	91.9
サービス業	A)	77.5	84.4	72.0	70.0
	B)	119.0	126.1	110.5	108.5
	C)	96.2	107.6	86.8	85.3

資料出所：労働大臣官房政策調査部『賃金構造基本統計調査報告』（昭和63年）、1989年  
注(1)女子一般労働者の時間賃率は、所定内給与額を所定内実労働時間で除して算出した。製造業については生産労働者の比較である。

(2)表中のA)は女子一般労働者の平均の時間賃率(換算値)を100とした、女子パートタイマーの平均時間賃率の比率である。なお所定内給与、所定内実労働時間はいずれも学歴計、年齢計の数値である。

(3)表中のB)は女子高卒勤続0年、18～19歳の平均時間賃率を100とした、女子パートタイマーの平均時間賃率の比率である。所定内給与は女子高卒勤続0年、年齢18～19歳の平均額であり、所定内実労働時間は女子高卒年齢18～19歳の平均値である。

(4)表中のC)は女子短大卒勤続0年、20～24歳の平均時間賃率を100とした、女子パートタイマーの平均時間賃率の比率である。所定内給与は女子短大卒勤続0年、年齢20～24歳の平均額であり、所定内実労働時間は女子短大卒年齢20～24歳の平均値である。

一時間あたり賃金を100とした時の、女子パートタイマーの平均時間給の比率である。製造業、卸売・小売業・飲食店では、いずれの企業規模においてもほとんど差がない。サービス業では逆に女子パートタイマーが上回っている。サービス業についてだけ、短大卒勤続0年、年齢20～24歳の平均の一時間あたり賃金を100とした時の、女子パートタイマーの平均時間給の比率を示してある。C欄がそれである。全体で見ると、ほとんど差はないが、企業規模別には小規模で女子パートタイマーが上回り、それ以上では女子パートタイマーの方が低く、その差は大きい。

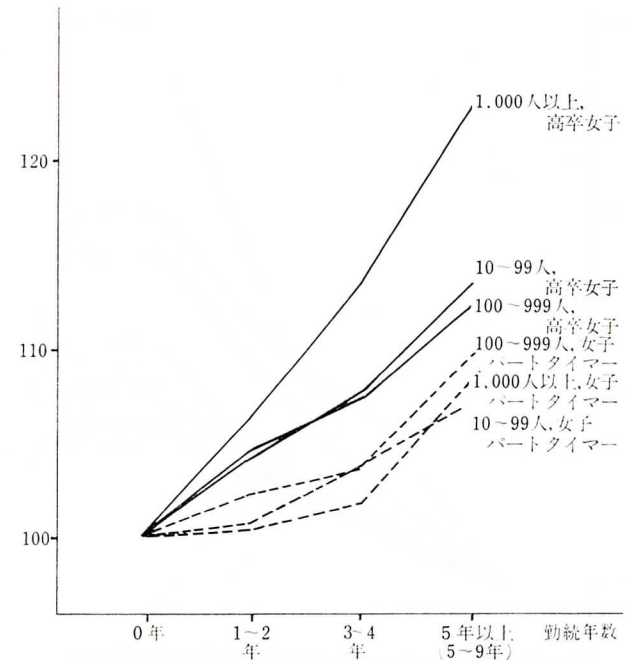
要するに製造業、卸売・小売業・飲食店では新規高卒の女子の賃金水準と女子パートタイマーのそれはほぼ同じであり、サービス業では新規高卒女子と新規短大卒女子の賃金水準の中間にある。この意味するところはいったい何であろうか。学校を卒業してきたばかりの人は仕事の経験もほとんどなく、いわば不熟練労働者であるといつてよい。不熟練労働者と女子パートタイマーの賃金水準がほぼ同じであるということは、女子パートタイマーも不熟練労働者に他

ならないことを意味している。サービス業で求められる不熟練労働者は、他産業に比べ若干質が高いといえそうであるが。

新規学卒者はたとえ最初、不熟練労働者であったとしても、その後も不熟練労働者にとどまるわけではない。企業の中で仕事につきながら、徐々にその熟練を高めていくのが普通である。女子パートタイマーはそのような職業生涯（キャリア）を歩んでいるのだろうか。これを確かめてみる必要がある。いま賃金が仕事の質、あるいは熟練の質の程度に応じて決められると仮定してみる。賃金が高くなれば、仕事の質や熟練の質も向上していると考えるのである。これを前提とすると、先の疑問を解くには、企業に勤め続けることが賃金を上げるのかどうかをみてみればよい。図 II-1 から図 II-3 はそれぞれ、高卒女子（サービス業では短大卒女子も）の一般労働者と女子パートタイマーの勤続年数別の時間賃金の平均を、勤続0年を100として示したものである。ただし資料の都合上、女子一般は勤続5～9年まで、女子パートタイマーは勤続5年以上が上限である。これらによると次のことがわかる。

図 II-1 によると製造業の生産労働者では、大企業の高卒女子は最初の10年間に限ったとしても、より難しい仕事を担うようになっていくこと、あるいは熟練を高めていっていることがわかる。だが、たとえ高卒女子一般労働者であっても、中企業、小企業では賃金カーブは大企業と比べれば急ではない。また女子パートタイマーはなだらかな曲線を描いている。この事実から次の二つのことを指摘することができる。第一には女子パートタイマーは企業の中で仕事をしながら自らの熟練を高め、より難しい仕事につくようなキャリアを歩んでいそうにない。いいかえれば不熟練労働者であり続ける。第二には中企業、小企業の高卒女子一般労働者といえども、女子パートタイマーに似て、彼女らも不熟練労働者であり続けるといった方がよいように思える。最近、女子の技能工、生産工程従事者、労務作業者が正社員では減少しているのに、パートタイマーで増え続けているのは<sup>4)</sup>、実は中企業、小企業の高卒女子生産労働者がパートタイマーに代替されていることを示していると思われる。いずれも不熟練労働者であり続け、いいかえれば労働市場で相互に競争している。しかも若年

図 II-1 高卒女子一般労働者と女子パートタイマーの賃金プロフィールの比較—製造業・生産労働者



資料出所：労働大臣官房政策調査部『賃金構造見本統計調査報告』(昭和63年)，1989年

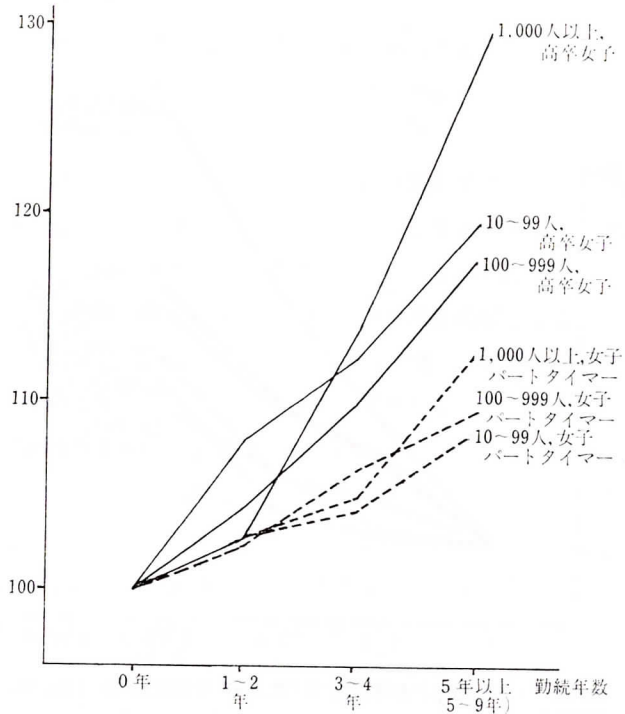
注(1) 高卒女子一般労働者、女子パートタイマーの勤続0年の平均賃金を100としたときの比率

(2) 女子パートタイマーの勤続年数は、上限が「5年以上」である。これに合わせるため高卒女子一般は「5～9年」層をとった。

不足であり高卒女子はなかなか中企業、小企業には来ない。その結果、女子パートタイマーがとって代わってしまいつつあるのだ。

次に図 II-2 によると、卸売・小売業・飲食店では大企業の高卒女子の賃金の上がり方が著しいけれども、中企業、小企業であっても10年間の間に2割程度、賃金は上昇している。これらに比べれば女子パートタイマーではいずれの規模であっても賃金カーブはなだらかなのである。ただ大企業では勤続5年以上ではある程度上昇する。総じてこの産業でも女子パートタイマーは不熟練労働者であり続けるといいよい。が、大企業勤続5年以上層を注目しておこう。図

図 II-2 高卒女子一般労働者と女子パートタイマーの賃金プロフィールの比較—卸売・小売業，飲食店



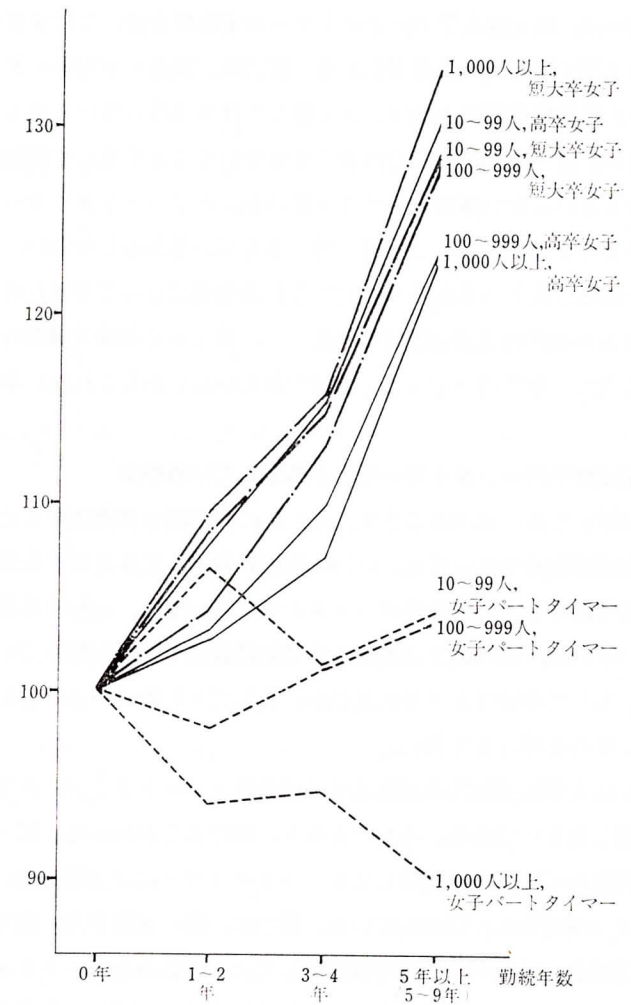
資料出所：図 II-1 に同じ

注(1) 1,000人以上高卒女子，1,000人以上女子パートタイマー，10~99人女子パートタイマーの勤続1~2年層は，いずれも103.3である。

II-3 はサービス業を示したものであるが，高卒女子，短大卒女子ともに，規模に係わらず賃金が勤続とともに急激に上昇していくのに対し，女子パートタイマーは勤続ごとの変動は大きいものの上昇曲線を描かない。ここでも女子パートタイマーは不熟練労働者であり続ける。が，サービス産業は他の二つの産業に比べさまざまな職業があるため，あまり断定的なことはいわない方がよいだろう。

以上を要するに女子パートタイマーはいずれの産業，企業規模に係わらず，企業の中で仕事をしながらより難しい仕事へと移る，あるいは熟練を高めるよ

図 II-3 高卒女子・短大卒女子一般労働者と女子パートタイマーの賃金プロフィールの比較—サービス業



資料出所：図 II-1 に同じ

うなキャリアを歩んではいないようである。つまり不熟練労働者のままである。女子の正社員がそうしたキャリアを歩んでいるとすれば，賃金格差はますます

広がってしまう。これが女子パートタイマーの低賃金の大きな一つの原因である。とわたくしは思う。だが、ここで次の三点だけはつけ加えておかなければならない。第一に、以上は女子パートタイマーの平均像を描いたにすぎず、その内容をさらに深く探ってみる必要がある。第二に、卸売・小売業・飲食店の大企業にみられた勤続5年以上層は、より難しい仕事に移っていった人々であるかもしれない。第三に、不熟練労働者のままでいることが果して問題なのか、問題だとするといった誰にとってそうなのか。女子パートタイマーの中には不熟練労働者のままでいることを望んでいる人がいるかもしれない。もちろんそれを不満に思う人もいるだろう。逆にそれは企業にとって問題なのかもしれない。労働力不足は熟練労働者でこそ激しい。せつかく熟練労働者の予備軍を抱えているのに、その機会をうまく活用できていないかもしれないからだ。

#### 4. 企業は女子パートタイマーをどう処遇しているのか

不熟練労働者であり続けることは、たしかに相対的な低賃金をもたらす。が、たとえ不熟練労働者であっても、いわゆる正社員としてさまざまな労務管理制度の適用を受けてもよい。女子パートタイマーは一般に、いわゆる非正社員として位置づけられ、正社員とは異なる労務管理制度の適用を受けていると思われる。果して事実はどうであるのか。そしてもし違いがあるとしたら何故なのか。これらを探ってみよう。

表 II-4 は人事処遇制度の適用状況が正社員とパートタイマーとでいかに異なるかを表したものである。これによると、次のことがわかる。第一に、ある人事処遇制度を正社員には適用してもパートタイマーには適用しないという事業所は、どの制度であれ存在している。第二に、特に家族手当、住宅手当、業績手当、退職金、昇進昇格、定年制に関しては、それらをパートタイマーには適用しないという事業所が特に多い。これらのうち家族手当、住宅手当の適用事業所の少なさは、パートタイマーゆえというより、女子ゆえといった方がよいように思える。また定年制が適用されることが少ないのは、パートタイマーには定年がないからでは決してなく、雇用期間に定めのある雇用契約を結ぶこ

表 II-4 正社員とパートタイマーの人事処遇制度の比較（事業所比率）

	正社員		パートタイマー	
	全員適用	一部適用	全員適用	一部適用
定期昇給	89.1	6.2	37.0	20.0
ベースアップ	82.8	8.5	34.0	22.3
通勤手当	79.9	14.9	52.9	6.6
役職手当	41.0	52.0	7.0	86.6
家族手当	55.5	29.0	1.9	3.1
住宅手当	37.2	22.5	0.7	2.3
業績手当	19.6	23.6	5.1	9.6
賞与	94.4	3.9	44.8	25.5
退職金	82.6	11.7	6.5	8.2
昇進昇格	55.2	15.3	4.6	6.0
定年制	85.8	4.5	23.1	4.4

資料出所：労働大臣官房政策調査部『就業形態の多様化に関する実態調査結果報告』（昭和62年），1989年

とが多いことを示しているにすぎないだろう。退職金も同じような事情があるからだろう。昇進昇格を適用する事業所が1割程度にすぎないことは、注目しておいてよい。第三に、他方で定期昇給、ベースアップ、通勤手当、賞与、さらには役職手当などはパートタイマーにも適用している事業所が多い。第四に、最も重要なことは、いずれの人事処遇制度であれ、パートタイマー全員にそれを適用する事業所、一部適用する事業所、まったく適用しない事業所が存在していることである。いったいなぜ企業によって異なるのか。良心的な企業とそうではない企業が存在していることを示しているだけなのだろうか。そうではあるまい。企業は製品市場で激しい競争をしている。そのさなかにわざわざ特別の処遇を提供するような企業は、一般的には競争に敗れて存在しなくなるだろう。またなぜパートタイマーの一部に適用して、一部には適用しないというような企業が存在しているのだろうか。こうした疑問を深く探っていくと、女子パートタイマーといっても、仕事の重要性、必要な熟練、そして企業における位置づけという点でみると、いくつかのタイプに分かれるのではないかと、いう新たな疑問につきあたる。このことは前節の最後に付け加えた第一、第二の

点と密接に係わってくる。つまり女子パートタイマーの平均像は確かに不熟練労働者であるかもしれない。だが、同じく不熟練労働者であっても企業の中では重要な位置を占めている場合もあり、またより熟練を高めている女子パートタイマーも中にはいるのかもしれない。だからこそ労務管理制度が企業によって異なってくるのではないか。同様の疑問は表 II-5 で教育訓練制度の適用状

表 II-5 正社員とパートタイマーの教育訓練制度の比較（事業所比率）

	正社員	パートタイマー
〔入社時のみ〕		
仕事をしながらの訓練	69.6	67.1
仕事をはなれて訓練	62.9	46.5
〔入社後定期的〕		
仕事をしながらの訓練	66.1	53.3
仕事をはなれての訓練	59.4	43.0
〔入社後随時〕		
仕事をしながらの訓練	75.2	62.5
仕事をはなれての訓練	66.0	47.7

資料出所：労働大臣官房政策調査部『就業形態の多様化に関する実態調査結果報告』（昭和62年）、1989年

況をみても生じてくる。確かに女子パートタイマーに教育訓練を行なうという事業所の方が少ない。けれども入社後定期的あるいは随時、わざわざ仕事を離れて女子パートタイマーに教育訓練を施す事業所が4割にも及ぶ。なぜ女子パートタイマーに積極的に教育訓練を行う企業とそうではない企業があるのだろうか。

### 5. 女子パートタイマーを類型化してみると

女子パートタイマーをいくつかのタイプに分けて考えてみる必要がでてきた。が、いったい何を基準に分ければいいのか<sup>5)</sup>。

まず第一に言葉の吟味からはじめよう。パートタイマーの対語は正社員ではない。フルタイマーである。正社員とは何かということは定義が難しいが、普

通、雇用期間の定めのない雇用契約を結び、定年まで働き続けるような社員が思い浮かべられる。そして正社員の対語は非正社員であって、パートタイマーではない。なにもこの貴重な紙面で言葉の遊びをしているわけではない。パートタイマーとフルタイマーという区別と正社員と非正社員という区別は別のものであるということを主張したいのである。いいかえればパートタイマーの正社員は論理上、存在しうるということをいいたいのである。

第二に労働時間をみとみる必要がある。パートタイマーといっても、必ずしも労働時間の短い人々だけではなく、フルタイム働いている人々もいるからである。特に製造業ではパートタイマーという名のフルタイム労働者が数多く働いていることはよく知られている。いわばショートタイム働くパートタイマーと、フルタイム働くパートタイマーを分けるのである。

第三に、実際に勤続している期間の長さに着目してみよう。実際に長期間勤めるようになってきているのか、あるいは短期間で離職してしまうのかである。さしあたり前者を常用、後者を非常用と呼んでおこう。後者は文字どおりの臨時労働者であるといつてよ

図 II-4 女子パートタイマーの類型化

	非正社員		正社員
	非常用	常用	
ショートタイム	A	C	E
フルタイム	B	D	—

い。

この三つの基準によって女子パートタイマーを類型化してみると、図 II-4 が得られる。ここでは五つの

タイプが描かれている。いうまでもなく正社員でフルタイムの労働者はパートタイマーであるはずがないから、その欄は空いている。

五つのうちA、Bは短期間のうちに企業を辞めていく女子パートタイマーである。企業側が一時的に仕事量が増えたためにもともと短期間、雇用しただけかもしれないし、あるいは人柄、能力などから契約の更新をしなかった例もあるだろう。また女子パートタイマー自身が自発的に離職してしまった場合もある。このタイプの女子パートタイマーが難しい仕事や責任ある仕事についているとは考えにくい。それに必要な経験をその企業の中で積む時間がないから



である。またこうした非常用の女子パートタイマーを多く利用している企業が、定期昇給、ベースアップ、賞与あるいは教育訓練などさまざまな労務管理制度を彼女らに適用するとも考えにくい。逆にそうした労務管理制度が整っていないからこそ自発的に離職してしまうのかもしれない。いずれにせよ、この二つのタイプは不熟練労働者であり、正社員と同様の処遇をうけるようなことはないと考えられる。

Dタイプの女子パートタイマーは事実上正社員と同じである。では何故に正社員にはしないのか。またどのような処遇、教育訓練を受けているのか。Cタイプの女子パートタイマーは文字どおりのパートタイム労働であり、なおかつ企業にとっては長期継続の労働者である。彼女らは何故にEタイプ、つまり短時間の正社員にならないのだろうか。またどのような処遇、教育訓練を受けているのだろうか。

三つの基準で女子パートタイマーを類型化してくると、さらに深く検討すべきはCとDタイプの女子パートタイマーであることがわかってきた。ここでようやく、女子パートタイマーがどのような仕事につき、どのような熟練をもち、総じて企業の中でどのような位置を占めているのかという前節の問題提起を吟味する段階に到達したとあってよい。だが残念ながら、女子パートタイマーの仕事とキャリア、そして正社員との分業関係をいねいに調べあげた研究は数少ない。その数少ない研究の中で、わたくしの知るなかで最もいねいなものは、中村恵氏の「技能という視点からみたパートタイム労働問題」である<sup>6)</sup>。

この研究によると、第三次産業では①女子パートタイマーが正社員と同じ仕事を行い、一部は管理職に昇格している、②女子パートタイマーは正社員と同じ場所で働いているが、正社員とは異なる単純な仕事についている、③女子パートタイマーは単純な仕事を行っているが、正社員もキャリアの初期あるいは時々、その仕事を行うなどのタイプがみられる。一方、製造業では④生産工程のほとんどが女子パートタイマーで占められ、正社員は管理・監督業務につくというタイプがみられる。以上の四つのタイプがすべてではあるまい。また産業や企業によってタイプが完全に分かれるというわけでもあるまい。むしろ

この四つのタイプが基本であって、程度の差こそあれ、女子パートタイマーの多い三つの産業にみられ、しかも同じ企業であってもこれらのタイプの並存がみられると考えた方がよい。

この仕事とキャリア等による分類を先のCとDタイプの女子パートタイマーにあてはめてみよう。初めにDタイプ、つまりフルタイムの常用女子パートタイマーをとりあげよう。

Dタイプで、仕事やキャリアなどが正社員と同じである①であるとすれば、これはまさしく差別だといってよい。正社員と同じ時間働き、なおかつ同じ仕事をし、同じキャリアを歩むのにも係わらずパートタイマーであるならば、差別以外の何物でもないだろう。が、このタイプは例外的存在だと思われる。パートタイマーにしておく必然性がないからだ。次に同じくDタイプで単純な仕事に専念している②は、不熟練労働者であり続けながら、なおかつ企業にとっては必要な女子パートタイマーだといってよい。企業にとって必要であるにもかかわらず正社員として処遇されないのは、まさに不熟練労働者であり続けるからである。正社員と同じようなキャリアを歩むことが予定されていないため、そのキャリアを前提とした定期昇給や定年、退職金、昇進昇格、役職手当などをそのままあてはめることが難しいのではないだろうか。実態を確かめた研究があるわけではないけれど、おそらくこの推測はそれほどの外れではないだろう。Dタイプで③であるのは、②ほど企業の中でしっかりと位置を持っているとはいえない。正社員という競争相手が存在しているからである。とはいえ②に似たタイプだとみてよい。

Dタイプで④のタイプ、つまり生産工程の中核を占めているフルタイムの女子パートタイマーはやはり製造業で数多くみられよう。仕事の質、熟練、キャリアなどを丹念にみなければわからないけれど、普通、生産工程の仕事にはやさしいものもあれば、難しいものもある。とすれば、ここでは女子パートタイマーは不熟練労働者にとどまるのではなく、中には徐々に熟練を高める人もいると考えられる。このタイプの女子パートタイマーでは熟練の向上に応じた定期昇給やベースアップがあっても不思議ではない。事実、前出中村恵氏の研究

によると、このタイプの女子パートタイマーを使っている製造業企業では定期昇給制度あるいはベースアップがあり、また主任手当（役職手当だといってよい）がある。さらにいえば、実態を確かめたわけではないけれど、企業の中で育てた熟練の女子パートタイマーの代わりはそう簡単にはみつからないことを考えれば、勤め続けてもらうために定年制や退職金制度があり、あるいは中核部隊のモラルをあげ、その努力に報いるための賞与があってもよいように思える。事実上の正社員だといってよい。が、それならばなぜ正社員にしないのか。中には熟練を高めていく女子パートタイマーがいるとはいえ、正社員は生産工程では監督・管理業務、そしておそらく研究開発、営業、企画、財務管理など、より高度な仕事につき、やはりここでもキャリアが異なっているからかもしれない。

次にCタイプ、つまりショートタイムの女子パートタイマーを考えてみよう。Cタイプで②、③、つまり単純な仕事に専念しているタイプは、もしそれが需給ともにショートタイムを望んでいるならば、上述のDタイプの②、③で述べたことがほぼあてはまる。だが、もし企業としてはフルタイムを望んでいるにもかかわらず、働く方の都合だけでショートタイムが選ばれているとしたら、それほど企業の中で安定した地位を占めていないのかもしれない。フルタイム希望の女子が増えれば、とってかわられてしまうからである。

Cタイプで特に重要なのは①、つまり正社員と同じ仕事をし、管理職に昇格しているタイプである。ここでは企業側も働く側もショートタイムで希望は一致していることだろう。管理職のポストを用意するのは、企業としてもショートタイムで働いて欲しいからだ。製造業よりも、むしろ需要が時間とともに変動するスーパーや飲食店などでみられるタイプである。ここでは明らかに、女子パートタイマーは不熟練労働者にとどまるのではなく、中にはかなりの程度、熟練を向上させている人がいる。第三節でみた卸売・小売業・飲食店の大企業勤続5年以上層の特異な賃金の上がり方は、おそらくこうした人の賃金を反映したものであろう。このタイプではおそらく定期昇給、ベースアップ、昇進昇格、役職手当あるいは充実した教育訓練制度が用意されていても不思議ではな

い。また勤め続けてもらうために定年制や退職金制度があり、あるいはモラルをあげ、その努力に報いるための賞与があってもよい。が、なぜにショートタイムの正社員、つまりEに位置づけけないのだろうか。

Cタイプで④は、おそらく製造業で多くみられることだろう。生産工程の中核部隊であり、なおかつショートタイムである女子パートタイマーである。製造業では普通、企業の側がショートタイムを望むとは考えられないから、これは働く側の希望に応えたためと考えてよい。したがってこのタイプもフルタイム希望の女子パートタイマーによって脅かされることになるだろう。第二節で製造業とそれ以外の産業で、女子パートタイマーが増大してきた要因は異なっていて、それはのちのち重要になってくると指摘しておいた。それは以上のこと、つまりショートタイムの女子パートタイマーは、製造業ではたとえ常用であったとしても、それほど安定した地位を保っているわけではないということをいいたかったからである。

## 6. 労務管理の課題は果して何か

たしかに平均像でみると女子パートタイマーは不熟練労働者である。だが労務管理制度をみていくと、いくつかのタイプがあることが予想された。フルタイムとショートタイム、常用と非常用、正社員と非正社員という三つの基準で類型化を試み、五つのタイプを得た。このうち非常用の女子パートタイマーは不熟練労働者であり続け、労務管理上の考慮をあまり必要としないタイプだといってよい。だが、勤続が長期化している常用の女子パートタイマーについてはおそらく次のような考慮が必要なのではないかとわたくしは思う。

正社員のやらない単純な仕事についている女子パートタイマーは、たとえ不熟練労働者であり続けるとしても、ショートタイムであれフルタイムであれ企業にとっては貴重な戦力だろう。仕事の質、熟練の質そしてキャリアが正社員とは大きく異なるとはいえ、正社員に準ずる地位をあたえ、定期昇給やベースアップ、あるいは賞与などの制度を整える必要があるのではないか。もちろん、水準は異なるにせよ。確かに労働費用はかさむかもしれない。けれども、その

ことによって離職が減り、募集費用（広告やチラシを配る費用だけではない。面接のために時間をさかなければならない人はそれがなかったら本来業務にその時間を費やすことができる）が減少し、離職による職場の一時的な混乱がうむ生産性の低下や他の従業員の働きすぎによる生産性の低下を防ぐことは確実に予想される。そればかりではない。モラルアップが生産性の向上につながるかもしれない。労働費用の増加と生産性の向上との厳密なる比較研究をしてみる必要がある。

製造業でみられるような生産工程の中核を担うフルタイムの女子パートタイマーは、一部に熟練労働者を含み、まさに企業にとってかけがえのない戦力だろう。正社員とかりにキャリアが異なっても、職種別の管理を導入すれば正社員と位置づけても何も困らないのではないか。事実、いわゆる正社員であったとしてもブルーカラーとホワイトカラーの処遇制度を区別している企業は多い。それと同じシステムを導入することはできないものだろうか。その上ではほんの少しキャリアを上へ伸ばせないものだろうか。前にも述べたように労働力不足が激しいのは、熟練労働者である。このタイプの女子パートタイマーの中にはその直前までに育ってきているものもいよう。せっかくその候補がいるのにほっておく手はないではないか。もしキャリアがほんのわずかに上へ伸びれば、それだけ女子パートタイマーの励みにもなる。それは上述のプラスの効果を増やすことになる。

第三次産業でみられる正社員と同じ仕事、同じキャリアを歩むショートタイムの女子パートタイマーは正社員となら区別できない。事実、労務管理制度も整っているとみてよい。ここではショートタイム正社員というカテゴリーをなぜにつくりださないのが不思議でならない。もちろん、昇進スピードを遅らせるとか、賃金制度はやはり時間給をベースにせざるをえないとかの工夫は必要であるかもしれないが。

以上のような労務管理の改変を行う上での問題の一つは常用と非常用の女子パートタイマーとを予め区別できないということである。せっかく労務管理を整備したとしても無駄になってしまうのではないかという危険である。ここで

非常用として考えているのは、自発的に辞めてしまう女子パートタイマーの人々のことである。そして離職率の統計をみるかぎり、この人たちはかなり多い。だが、この点は何年間かの勤続を前提として、そこにおける働きぶりによって上述の三タイプのうちのいずれかに格付けすれば、それほど難しいことではない。問題の二つは女子パートタイマーの全てがより難しく、責任のある仕事につくことを必ずしも望んでいるわけではないということである。おそらく中には不熟練労働者のままでいることを望んでいるものもいよう。ここでも長期間にわたる働きぶりを観察した上で、能力と意欲を考慮して昇進昇格を行えばよいだろうし、また賞与や定期昇給でそれなりの差をつければよいだろう。いいかえれば能力主義管理を徹底すればよい。能力の高い、意欲のある女子パートタイマーに仕事につきながらであれ、仕事をはなれてであれ教育訓練を施し、能力の向上にみあった処遇をする。それは企業にとっては彼女らに投資をすることでもある。だが、この投資がむだになってしまう危険は若い女子に比べればはるかに低い。なぜなら中高年の女子パートタイマーは既に結婚をし、子育てを終えていて、結婚・出産退職の可能性ははるかに低く、20年や30年は働いてもらえるからだ。

以上のいくつかは既に企業の中で実践されているのかもしれない。女子パートタイマーを労務管理がいかにうまく処遇していくかという問題にとって重要な基礎条件の一つは、次のような意識を払拭できるかどうかだとわたくしは思っている。つまりショートタイム労働者は正社員となるべきではない、そして女子特に中高年主婦は補助的労働分野につくのが普通であって、非正社員になるのが当然であるという意識である。こうした考えが企業側、女子労働者側の双方にまだ根強く残ってはいないだろうか。女子パートタイマーの多くが正社員になりたくないという意識調査が数多くみられる。正社員という言葉で何が想定されているかはわからないけれど、女子労働者側にもこうした意識が根強く残っているのではないかとわたくしは思うのである。

## 注

- 1) 最近の女子パートタイマーの現状およびその問題点については、労働省『労働白書』（平成元年版）の pp. 216-273が詳しい。
- 2) 女子労働者の全体の所定内給与の平均は16万円であり、これを100とすると金融・保険業の平均は136、電気・ガス・熱供給・水道業は123、運輸・通信業は118となる。ちなみに製造業は85、卸売・小売業・飲食店は97、サービス業は107である。いずれも労働大臣官房政策調査部『賃金構造基本統計調査報告』（昭和63年）より。ただ女子の賃金の高い三産業のうち電気・ガス・熱供給・水道業、運輸・通信業ではもともと女子の割合が低い。
- 3) 労働省『労働白書』（平成元年版）は、前出賃金構造基本統計調査の特別集計を行い、職業別の比較を行っている（pp. 252-253）。非常に貴重な資料であり、いくつかの貴重な発見がある。ただし勤続年数（あるいは経験年数）別や企業規模別の集計はない。
- 4) 労働省『労働白書』（平成元年版）の pp. 222-223 を参照のこと。
- 5) パートタイマーの類型化に関しては、拙稿「企業の中の未組織層—臨時工とパートタイム労働者」（平和経済計画会議・経済白書委員会編『国民の経済白書』（1989年度）、日本評論社、1989年、所収）をも参照されたい。
- 6) 労働省大阪婦人少年室、大阪パートタイム雇用・労務管理改善研究会『技能という視点から見たパートタイム労働問題についての研究』（1989年）、所収。

### Ⅲ. 人材派遣業の発展と労務管理への影響

#### 1. はじめに

総務庁統計局『就業構造基本調査報告』（昭和62年）によれば、対事業所サービス業の人材派遣企業で働く女子の派遣社員の数は4万1,000人である。このすべてが事務処理サービス業に働いているわけではないだろうが、多くの女子がそうであろう。いずれにせよ女子パートタイマーの1%にも満たない。人材派遣業には事務処理サービスだけがあるわけではないけれど、ここでは同じものとした。その人材派遣をわざわざここでとりあげるのは何故か。それは人材派遣業に関してよく見られる思い込みは、事実をよく説明していないと思うからだ。そして本当に重要だと思われる問題が、その通説の陰に隠れてしまうことを恐れるからである。

通説は言う。人材派遣業が発展すれば、正社員特に大企業の正社員はどんどん職を奪われてしまう。ほんのわずかなコアの部分しか残らないだろう。そして労働市場は流動化する。この思い込みの正しさを裏付けるかのような、次の

ようなもっともらしい説明がちゃんと用意されている。第一に石油ショック以後の減量経営は、大企業をして付帯的補助的業務の外部化を積極的に進めさせた。その一環として事務処理部門ではいわゆる人材派遣を利用するようになった。第二に技術革新が進展し、OA機器操作を担当できるような専門職へのニーズが高まる。だが、すばやくこれらを育て上げ、かつ他の事務職などと同様の処遇をしていくことは難しいため、人材派遣に頼る。三番目の説明は理論的な外皮をまとってさえている。OA化の進展は“企業特殊の熟練”をある程度不要にするため、企業は必要な労働者を外部に頼ることができるようになる。したがって人材派遣業も発展する<sup>1)</sup>。

これらの説明は一見すると正しいかのように見える。だからこそ先の思い込みは通説になるのだ。だがわたくしにはそれぞれについて、次のような疑問が生じてきてしまう。

第一の点については、確かに業務の外部化は進んだ。けれども外部化といってもいくつかの選択肢がある。たとえばある部門を独立させて、そこに仕事をやらせる。もともとその仕事を専門に行っている企業を探してきて、そこに外注する。パートタイマーを雇って彼女らに仕事をまかせる。人材派遣業に頼ることももちろんある。この選択肢の中からなぜに人材派遣が選ばれるのか、これがわからない。また後で述べるけれども、人材派遣業は日常的、長期的に利用されることもあれば、特定の繁忙期に限って利用されることもあるし、必要に応じて一時的に利用されることもある。同じく業務を人材派遣業に外部化するといっても、そのタイプは三つもある。それぞれに利用する理由も異なるであろう。だが、これについても何もいわない。

わたくしの疑問はつまらないもののように見えるかもしれない。が、仮にも説明である以上、完璧とはいわないまでも、ちょっとした疑問にも答えられるべきではないのか。もし答えられないとしたら、どこかで論理の飛躍があるのではないか。

第二の点については、後に明らかにするけれど、わたくしの行ったアンケート調査によれば派遣労働者がOA機器の操作に携わっている場合は、全体の

1/3にすぎない。残りの2/3については別の説明が必要になる。いいかえればこの説明は単独では人材派遣業の発展を説明することができない。上述の第一の説明によってこの2/3を説明しようとすれば、やはりわたくしの疑問にぶつかってしまう。さらにわたくしは、OA機器の操作は女子社員にとってそんなに覚えるのが難しいものなのだろうかとも思う。そんなに大企業の若い女子社員は能力が低いのだろうか。

第三の点については、上記の疑問に加えて次の点を指摘したくなる。もともと大企業のホワイトカラーにおいて、若年の女子事務職が長期に勤め、その企業に特有な“企業特殊的熟練”を身につけるべきだと期待されていたのだろうか。むしろ短期勤続で、回転をはやくというのが期待される女子事務職像ではなかったか。OA化があろうがなかろうが、彼女らの熟練はもともと“企業特殊的”ではなく、一般的熟練であったというのが正しい<sup>2)</sup>。とすれば熟練の質の変化を人材派遣と結びつける“理論”は、その前提からしておかしいことになる。

以上、わたくしとしてはよく言われる説明や理論に納得できない。したがって通説をこころよく受け入れることもできない。自ら考えねばなるまい。解かねばならない点はまず何故に人材派遣業が発展してきたのかである。それぞれ利用する側、そして働く側の理由があろう。第二に、それを踏まえて企業特に大企業の労務管理にどのような影響を及ぼすのかを考えてみたい。その影響は通説の言うとおりのか否か。これを確かめたい。

## 2. なぜ人材派遣業を利用するのか

人材派遣業が発展してきたのは、それを進んで利用する企業が増えたからである<sup>3)</sup>。ではなぜ利用するのだろうか。それがわかれば、発展の需要側の要因を明らかにできる。上述したように、利用理由は利用の仕方によって異なるだろう。だからそれぞれについて検討してみなければなるまい<sup>4)</sup>。

### (1) 必要に応じて

第一に、必要に応じて一時的に人材派遣を利用する場合である。一時的に誰かを必要とするというのはどういう時なのだろうか。二つの場合が考えられる。一つはもともとその企業の本業ではない仕事が一時的に発生する時である。たとえばある会社が国際会議を開催するとする。それには通訳が多く必要となる。通常の会社がそうしたスタッフを抱えているはずもない。会社の本務は別のところであって、通訳ではないからだ。もちろん、正社員を教育して通訳にすることはできるけれども、それには時間も金もかかりすぎる。だから人材派遣を一時的に利用するのだ。この場合、国際会議に係わる仕事をすべて外注化することもできる。派遣にするか、外注にするかは仕事量の多寡などに依存するであろう。

もう一つは本業ではあるけれど、仕事量が急に増えたような時である。突然、ある製品の売行きが伸びて、営業事務の仕事が急に忙しくなった。あるいは営業事務を担当していた優秀な事務職が急に辞めてしまった。もちろん、定期採用はしていたけれどもそれでも、追い付かない。この場合、考えられる選択肢は次のようである。

①その部門の正社員の仕事量を増やす。時間外労働でも、仕事の範囲を広げてもどちらでもよい、とにかく抱えている人員で相対的に増えてしまった営業事務をこなすのだ。

②他の部門の正社員の応援を頼む。手のすいている部署、たとえば経理や人事から応援をしてもらう。

これらは普通に行なわれていることだろう。だが、もしこれでも仕事がこなせない時にはどうしたらよいのだろうか。

③中途採用を行う。

④パートタイム労働者か臨時労働者を雇う。

この二つが考えられる。だが、この二つの策に問題はないのだろうか。中途採用でも臨時採用でも、募集をして、選別をしなければならない。誰でもよいというわけではあるまい。中途採用の場合は特にそうである。だから選別は慎重でなければならない。もちろん経験者を優遇するとしても、初期に訓練をし

なければならぬだろう。募集、慎重な選別、訓練。当然のことながら、時間もそして費用もかかる。それだけではなく、正社員をこれら一連の業務にわざわざ割り当てなければならない。それまでにやっていた仕事がおろそかになる。これもまた出費だと考えてよい。また大企業では新規学卒定期採用が中心である。この慣行を中途採用の場合にはやぶらざるをえない。

③、④は費用も時間もかかるし、慣行上難しい。だが、もし外部労働力を使えとすればどうであろう。仕事の内容と量さえ伝えれば適当な人材を用意してくれるとしたら。募集、慎重な選別、訓練をしなくてすむ。つまりそれにかかる時間と費用を節約できる。もちろん、その分すべてをコストに上乘せされたら同じかもしれないが、そんなことはあるまい。いわば社会的分業のメリットである。採用の慣行をくずさないでもすむ。この場合でも仕事の量が非常に多かったら、外注化が選択されるであろう。が、そうでなければ人材派遣の利用となろう。

企業が必要とする労働力はさまざまな要因で変動する。もしそれが突然そして一時的に生じたならば、人材派遣を利用することで費用や時間を節約できるし、採用慣行をくずさないですむのである。

## (2) 特定の繁忙期に

次に特定の繁忙期に人材派遣を利用する場合である。たとえば決算期に仕事が増えるようなことである。これにどう対処するか。考えられる選択は次のようなものである。

まず予め繁忙期にあわせた正社員を確保しておくことがある。だが、減量経営を進める民間企業がこんな策をとるとは考えられない。正社員で対応する方法としてまともなもの、上でみた①と②の二つであろう。もし仕事量の増加がはるかにそれを越えていたとしたら、パートタイム労働者や臨時労働者を雇うことが考えられる。実際にも年末年始になると、デパートで学生アルバイトが大量に雇われる。が、一定の質をもった人を雇おうとすると、上でみたように募集、選別、訓練のための費用と時間がかかる。

もしここで外部の力を利用することができるとしたら、やはりこうした費用や時間を節約することができる。だが、この場合では人材派遣よりもむしろ外注化が利用されることが多いであろう。仕事量がまとまってあると考えられるからである<sup>5)</sup>。

## (3) 日常のかつ長期的に

最後に日常のかつ長期的に利用する場合がある。これには二つの場合がある。第一に必要に応じて一時的に利用した人材派遣が結果として、長期的になる時がある。たとえば定期採用後の6月に営業事務の職員が辞めてしまった。さっそく人材派遣に頼るが、翌年の3月までは是非とも利用したい。つまり結果として、9ヶ月もの長期にわたって人材派遣を利用することになる。第二に、こうした特別の理由なしに、長期に人材派遣が利用される場合である。前者は、あらためて考える必要はあるまい。後者こそが重要である。なぜに長期的に利用するのか。

日本の賃金は勤続をつみ、年齢をまずにつれて上昇していく。きめ細かな人事考課が行なわれているし、また同一勤続、同一年齢であったとしてもまったく同じ賃金が支払われているわけではないけれど、勤続と年齢に比例するのは事実である。年功賃金といわれる。いま賃金は仕事の質や熟練に対応して決められると仮定してみる。この仮定のもとで、年功賃金が合理的であるための条件は何であろうか。いうまでもなく仕事の質や熟練もまた勤続や年齢とともに向上していくことである。あるいはそれらが頭打ちになるとしても、その時点で賃金を支払う必要がなくなればよい。つまり労働者自らが退職すればよい。

女子労働者、特に事務職はいままで前者のようなキャリアを歩んでいたのだろうか。仕事の質や熟練が長期にわたって高まっていたのだろうか。いやそうではあるまい。ではなぜ問題が深刻にならなかったのか。それは女子が自ら、短期勤続で退職していったからだ。

が、時代は変化しつつある。長期勤続志向が増える。年功賃金を支えてきた条件が揺らぎはじめる。男女雇用機会均等法が成立する。女子の短期勤続だけ

を前提とした労務管理は変えなければならない。他方で間接部門の労務費抑制は強くせまられる。いかに対応したらよいか。考えられる選択肢は次のようである。

①女子についても男子と同様のキャリアを用意する。

事実流通業を中心にそうしたキャリアを用意している大企業は増えつつあるが、それでもリスクだ。女子の全員が長期勤続を志向しているわけではないからだ。せっかく難しい仕事につかせ、教育をうけさせたとしても無駄になる危険が大きい。そこでコース別人事管理制度を導入している大企業も増える<sup>6)</sup>。が、かりに一般職コースをとった女子が長期勤続であれば、やはり賃金と仕事の乖離は避けられない。

②賃金管理を職種別に分けてしまう。つまり長期にわたって仕事の質の向上のみこめるキャリアとそうでないキャリアをわけ、それぞれに別の仕組みの賃金管理を導入する。この方法も考えられてよい。だが、早期実現には障害が多いかもしれない。

いったいどうすればよいか。答えは簡単である。年功賃金にみあうキャリアをたどる仕事群とそうではない仕事群を分け、後者を外部に出すのである。仕事量がまとまってあれば、外注が選ばれるだろうし、それほどでもなければ人材派遣が利用されることになる。パートタイマーでもかまわない。

このタイプの人材派遣だけが、募集、選別、訓練の費用と時間の節約とは無関係である。日本の大企業の労務管理の特徴(職種、職務を基礎としていない)が環境変化のもとで一つの問題を生みだしたことが、このタイプの人材派遣を増やした原因なのである。

(4) 以上をまとめると

人材派遣をなぜ利用するのか。三つの場合に分けて、しつこいくらいに考えてきた。まとめよう。企業が必要に応じて一時的に、そして特定の繁忙期に人材派遣を利用するのは、たえず変動する労働需要量を低コストでかつ素早く調整したいからだ。労務管理の慣行に縛られずに。低コストとは、募集、選別、

教育費が安いことをさしている。決して労働市場の流動化を示すものでもないし、また正社員がコアに限られることでもない。

他方、長期に利用するのは、必要に応じた利用が結果として長期にわたるのを除けば、これは大企業の労務管理の基本と関係する。職種や職務を基礎としない日本の労務管理が、女子労働者をめぐる環境変化によって、その問題点を表面化させたからである。ここでは正社員のコア化、いいかえれば企業内労働市場の分断の恐れがある。

(5) データで確かめる

以上は、わたくしなりの仮説である。これを確かめてみなければならぬ。簡単ではあるが、わたくしの行なった調査を紹介しよう<sup>7)</sup>。

まずOA化の影響をみよう。人材派遣を利用する企業延べ286社のうち、OA機器の操作を行なう仕事に派遣社員を利用している企業は37.1%にすぎない。OA化と人材派遣の発展とを結びつける説明は十分ではないことがここからもわかる。

利用状況を見てみると、必要に応じて利用するのが、286社中49.3%と半数である。特定の繁忙期が11.2%。先にも述べたように、この場合には人材派遣よりもむしろ外注が選択されるからであろう。日常的かつ長期的な利用は34.6%である。少なくとも2/3は労働需要量の調整のためだと考えてよい。だが残りの1/3の中に、どれほど企業内労働市場の分断の徴候がみえるのかはこのデータの限りではわからない。

さて、わたくしなりの仮説が有効なのかどうかをみてみよう。表Ⅲ-1がそれである。必要に応じて利用では、定期採用が中心だからとした企業が74.5%占め、他の利用状況に比して多い。わたくしの仮説があてはまることを示すといつてよい。中途における欠員補充が慣行上難しい場合もあるだろうし、また費用の面からみても難しいこともあるだろう。特定の繁忙期ではパートタイマーとの比較が重要だと考えた。ほんのわずかにすぎないけれど、パートタイマーよりも能力が高いからとする企業が28.1%で、他の利用状況に比して高いの

表 III-1 人材派遣の利用理由（2つ以内選択）

%（ ）は企業数

	計	パートタイマー 能力が高いから	定期採用が中心な ので欠員も補 うことが難しいから	比較的単純な業務だから	専門的な知識を必要とする業務だから	年功的処遇になじまないから	その他	
総計	100(286)	23.4	61.2	19.9	34.3	6.6	6.3	
利用状況	ほぼ日常的に利用	100( 99)	25.3	42.4	30.3	40.4	17.2	9.1
	繁忙期等特定の時期に利用	100( 32)	28.1	65.6	12.5	34.3	3.1	3.1
	必要に応じて利用	100(141)	23.4	74.5	15.6	29.1	0.7	5.0
	その他	100( 10)	—	60.0	10.0	60.0	—	—

資料出所：雇用職業総合研究所「事務処理サービス業利用実態調査」

はこの説明も一部あてはまることを示している。が、ここでも定期採用中心が2/3ほど存在し、これが何を意味するのかはよくわからない。

最後に日常的かつ長期的な利用では、定期採用中心が42.4%あるが、これは必要に応じた利用が結果として長期にわたってしまうこともあることを示すものだろう。ここでは「年功的処遇になじまない」、「比較的単純な業務である」、「専門的知識を必要とする」を理由としてあげた企業が、他の利用状況に比して多いことに着目しておこう。単純であれ、専門であれ、キャリアにのらない仕事群が人材派遣に委ねられる、つまりわたくしの仮説があてはまることを示しているからである。

以上をまとめると、わたくしの仮説は人材派遣の利用がなぜ進んできたのかを完璧にではないけれど、まあまあうまく説明しているかのように見える。人材派遣の発展からただちに労働市場の流動化や正社員のコアの部分だけが残るなどと論じる通説は事態を不十分にしか説明していないことがわかってくる。

### 3. 誰が、なぜ人材派遣で働くのか

利用する側の理由はわかった。人材派遣発展の需要側の要因である。が、発

展するためには、この業界にはいってこようとする人々がいなければならない。

いったいどのような人が、そしてなにゆえにこの業界で働こうとするのだろうか。

ここでは人材派遣業を事務処理サービス業に限っている。この業界で働く人々の多くが女子であることはよく知られている。女子の派遣社員の属性や仕事意識などを探ることによって、供給側の要因を探っていこう<sup>8)</sup>。

表 III-2 によれば、人材派遣業に働く女子は、20歳代後半と30歳代前半が中心で、学歴は比較的高く、既婚も4割いるけれども未婚が6割と多いことなどがわかる。次に表 III-3 によって職歴をみると、ほとんどは職業経験、しかも長期の経験をもつものが多く、また離職後1年以内に派遣社員として登録したものが7割を超えることがわかる。

女子派遣社員の横顔を簡単にみてくると、それが前章でとりあげた女子パートタイマーとかなり違うことがわかってくる。供給源がそもそも違うのだ。

彼女らはなぜ、派遣を選んだのだろうか。表 III-4 をみていただきたい。まず希望する勤務形態をみてみよう。年間を通じて平均的に1日6時間以上かつ1ヶ月20日以上働きたいとする人々＝常用的フルタイマー派遣希望が4割強を占め、最も多い。ついで年間を通じて平均的に働きたいが、1ヶ月19日以下の

表 III-2 人材派遣業の女子労働者の属性

%, ( ) は人数

(1)年齢	計	19歳以下	20~24歳以下	25~29歳以下	30~34歳以下	35~39歳以下	40歳以上	N. A
		100.0(1,824)	0.2	13.7	36.9	25.0	11.7	11.6

(2)学歴	計	中卒	高校卒	短大・高専卒	大学・大学院卒	専門学校卒	その他	N. A
		100.0(1,824)	0.8	31.1	27.2	20.6	18.9	1.3

(3)婚姻関係	計	未婚	既婚	離死別	N. A
		100.0(1,824)	58.1	38.1	3.7

資料出所：雇用職業総合研究所『人材派遣業（事務処理）の女子労働者の仕事と生活に関する調査研究報告書』, 1986年



表 III-3 派遣労働者の職歴

(1)前職の有無	計	有	無(学生ではなかった)	学 生	不 明			
	100.0(1,824)	95.9	1.6	1.5	0.9			
(2)職業経験年数	計	1年未 満	1~2 年未満	2~3 年未満	3~5 年未満	5~10 年未満	10年以 上	不明
	100.0(1,750)	4.3	10.0	18.0	32.1	27.2	7.8	0.6
(3)離職期間	計	1カ月 未満	1~6カ 月未満	6カ月~ 1年未満	1~3 年未満	3~5 年未満	5年以 上	不明
	100.0(1,750)	16.5	33.5	33.5	16.1	2.9	6.3	1.5

資料出所：表 III-2 に同じ

表 III-4 派遣労働の選択理由と希望派遣形態

(1)派遣労働選択理由 ( )は労働者数, %

計	技術資格 をいかし た仕事が できる	給与が よい	自分の都 合にあわ せて働け る	人間関係 にわずら わされな い	人に勧め られた	正社員と して就職 できない	その他	不 明
100.0(1,824)	18.6	9.8	41.2	8.8	3.8	14.5	2.9	0.5

(2)希望する勤務形態

計	常用的フル タイム的 派遣	パートタイ マー的派 遣	特定の時期 の派遣	その他の派遣	不明
100.0(1,824)	42.4	24.8	20.3	5.7	6.8

(注) それぞれは希望する年間労働日数, 月間労働日数, 一日労働時間を次のように組み合わせ  
て作成された。

常用的フルタイム的派遣=「年間を通じて働きたい」+「月間20日以上」+「一日6時間以上」

パートタイム的派遣=「年間を通じて働きたい」+「月間20日以上」+「一日6時間未満」ま  
たは「月間19日以下」

特定の時期の派遣=「年間では特定の時期に働き, 長期の休業期間をとりたい」

その他の派遣=希望年間労働日数が「その他」

資料出所：表 III-2 に同じ

勤務か, または1ヶ月20日以上であっても1日6時間未満の勤務を希望する人  
々=パートタイム的派遣希望が1/4となる。これらに対して, 特定の時期に  
まとめて働き, 長期の休みをとりたいとする人々=特定の時期の派遣希望は2

割である。

常用的フルタイム的派遣を希望する人々はなにゆえに, 人材派遣業にはい  
ったのであろうか。いわゆる正社員とは異なる勤務形態を望んではいない。む  
しろ次のように考えた方がよい。人材派遣であれば, 仕事内容は原則としては  
明確に決められている<sup>9)</sup>。その仕事をきちんとやりとげればよい。もし気がむ  
かなければ雑用を頼まれたとしても, 断わることはできる。自らの能力にふさ  
わしい仕事をしたいのだ。仕事人としてわずらわしい人間関係に悩まないでも  
すむ。それを好む人もいるだろうが。つまり表 III-4 で技術資格をいかした仕  
事ができる, 人間関係にわずらわされずにすむなどで派遣を選んだのではない  
か。だが, こうした人ばかりではあるまい。本当は正社員になりたいのだ。し  
かも大企業, 中堅企業の。けれども, 中途ではいることはできない。中小企業  
の正社員になることはできるけれども, 給料も安いし, なんとなくいやだ。そ  
れならば, 派遣社員として正社員なみに働き, 中堅・大企業なみの給料をもら  
いたい。後に触れるように給料は平均でみてかなり高い。それは正社員希望が  
実は中堅・大企業の正社員希望であることを裏付けている。こうした人もい  
るはずだ。表 III-4 でいえば, 正社員として就職できない, 給料がよいと回答し  
た人々の中にこうした人がいるはずである。

パートタイム的派遣を望む女子は, まさしく前章でとりあげた女子パート  
タイマーになるよりは派遣をと考えた人々であろう。前章でみたように, 平均  
像でみる限り, 女子パートタイマーは不熟練労働者であり続ける。それならば  
自らの能力をいかせ, それゆえに給料も高い派遣で働きたい。表 III-4 では自  
分の都合に合わせて働ける, 技術資格をいかした仕事ができる, 給料がよいと  
答えたと考えられる。

最後に特定の時期の派遣を望む女子は, この業界のキャッチフレーズ, 「好  
きな時に好きなだけ働けます」を積極的に評価したのだ。その多くが, 表 III-  
4 で自分の都合に合わせて働けると回答したであろう。だが, わずかに2割に  
すぎない。キャッチフレーズだけでなく, 自由な時間に働くことを望む人が増  
えたのだ, だから人材派遣は発展しているのだとよくいわれる。わたくしが最

初に批判した通説とは、立場が異なるけれども、やはりこれもまた通説の一つである。そしてここでもそれがあやふやな事実によって流布していることがわかる。

派遣を選ぶのは、働き方や仕事内容などが気に入ったからだけではないだろう。同じくらい大切なのはいうまでもなく報酬である。表 III-5 によると、平

表 III-5 平均時間給 ( ) は労働者数, %

計	1,000円未満	1,000円以上 1,200円未満	1,200円以上 1,500円未満	1,500円以上 2,000円未満	2,000円以上 2,500円未満	2,500円以上	不明
100.0(1,366)	6.1	41.2	36.7	10.7	1.2	0.4	3.4

(注) 調査時に派遣労働者として働いていた者を母数としている。  
資料出所表 III-2 に同じ

均時間給をみると、1,000円台の前半が多い。平均でみると1,255.1円。調査時点は昭和59年である。同じ年の女子パートタイマーの平均時間給が572円、女子一般労働者のそれが賞与などを含めて965円である<sup>10)</sup>。人材派遣の給料は高い。もっとも交通費や社会労働保険の未加入などを考えねばならないけれど。

以上を要するに、人材派遣業に飛び込んでくる人には大きくって三つのタイプがある。普通の勤務でいいけれど、自分の知識や技術をきちんといかしたい、あるいは大企業の正社員になりたいけれども難しい、だから人材派遣を選ぶ。パートタイマーではもの足りなくて、派遣を選ぶ。フレックスな勤務を希望して派遣を選ぶ。人材派遣は多様な仕事意識をもつ女子労働者に、幅広い選択の機会を与えたのだ。しかも報酬はよい。これが供給側の要因だといってよい。

#### 4. 通説は正しいのか

ここまでくれば、初めに述べた通説が事実をうまく描いていないことがわかってくる。その他にも人材派遣に関する通説はある。人材派遣に働く女子は不安定雇用であって、やむをえざる選択なのだというものである。この通説もまたこれまで明らかにしてきたことから正しいとはいえないことがわかる。確か

に正社員になれないから選ぶという人もいた。だが、正社員とはおそらく中堅以上の企業のそれをさしているのだ。それでもなお不安定だと決めつけるべきだろうか。とすれば、日本のかなりの労働者は不安定雇用だとしなければならぬ。なにも派遣労働者だけをとりあげる必然性はない。それはまた自ずから別の課題である。

繰り返しを恐れずに、わたくしの考えを簡単にまとめよう。

人材派遣業は、それを利用する企業にとって二つの意味をもっている。一つは絶えず変動する労働需要量をうまく調整する仕組みを提供したことである。ここでは正社員のコア化あるいは企業内労働市場の分断、そして労働市場の流動化などがみられることはない。労務管理に特に深刻な影響があるとは思えない。むしろ人材派遣のおかげで、臨時労働者の労働市場がうまく働くようになったといった方がよい<sup>11)</sup>。

二つは女子労働者をめぐる環境変化が、労務管理にその対応をせまった結果である。勤続や年齢とともに仕事の質や熟練が向上していくキャリアにはならない仕事群が、人材派遣に委ねられるのだ。ここでは通説が主張するような、企業内労働市場の分断化がみられるかもしれない、労務管理に影響を及ぼすかもしれない。が、問題はその程度である。現在のところ、それほど多いとは考えられない。しかし将来どうなるかはわからない。増えていくかもしれないし、また利用企業側で派遣に頼らない方法を考えるかもしれない。事実上の職種別管理を導入するかもしれない。慎重に見つめていく必要がある。

他方、人材派遣業はそこで働く人々にとって、次のような意味をもっている。女子の仕事意識はますます多様化してくる。専門職志向、短時間の専門職志向、仕事と自分の時間との自由な選択、一つの会社に縛られることからの脱出。人材派遣はこうしたさまざまな意識をもつ女子に、選択の機会を、しかも高い報酬の機会を提供したのである。決して不安定な雇用を提供したのでも、また逆に自由な時に働きたいという人だけに雇用の機会を提供したのでもない。

わたくしの言いたいことは次のことである。いま大切なことは、育ちはじめた人材派遣が成長していくのにふさわしい、労働市場の枠組みをつくりあげる

ことである。問題はおそらくたくさんあろう。新しい働き方だからだ。非難、批判ではなく、あたたかく見守り、不都合を是正することこそが重要なのだと思う。企業の労務管理への影響を通説が説くほど深刻なものと考えない方がいい。

### 5. 労務管理に影響を及ぼさないのか

通説とは異なり、少なくとも現在のところ労務管理に深刻な影響を及ぼしているとはいえない。だが、まったく何も影響がないのだろうか。

人材を派遣することを業務としている企業の労務管理をみてみよう。わたくしのわずかな聞き取り調査によると、次のようである<sup>12)</sup>。

人材派遣で働きたい人は、まず登録しなければならない。派遣依頼があったときに登録者リストの中からふさわしい人を選び、雇用契約を結ぶ。その後、依頼企業にその人は派遣されるのである。登録するためには、経験と仕事意欲をみるための面接と仕事知識を調べるためのテストを受けなければならない。それに合格してはじめて登録されるのである。

登録された人は、それぞれ職種ごとに分けられ、しかもランクづけされる。たとえば秘書のAクラスというように。賃金は時間給であり、各職種の各ランクごとに定められている。登録年数や年齢などとは一応無関係に、仕事と技能水準によって賃金が定められているのである。派遣の依頼では仕事が指定される。派遣労働者は予め決められた内容の仕事を行う。

つまり派遣企業では、まったくの職種を基礎とした労務管理を行っているのである。日本の企業で普通みられるものとは異なる管理スタイルである。これが利用する企業の労務管理に影響を及ぼしていくことはないのだろうか。

前述したように、派遣労働者を利用するコストは高い。もし日常的、長期的に派遣労働者を利用するとすれば、直接雇用した方が安上がりになる。管理コストを支払わなくてもすむからだ。もちろんその能力、人柄をみて、よいとなればのはなしであるが。大企業では考えにくいけれども、中堅や中企業ではありうることだ。いや大企業でも構造変化の激しい現在においては、可能性がな

いわけではない。派遣社員の中にも正社員になりたい人が一部いるから、そうした申し込みがあれば快く引き受けるだろう。新卒定期採用という採用管理の基本が徐々にくずされていくかもしれないのだ。そして雇用すれば職種を基礎とした処遇が行われることになろう。

派遣元企業にすれば貴重な戦力を引き抜きされてしまうことだが、それを阻止することは法律上できない。視点をかえれば、派遣元企業が事実上の職業紹介機能を果たすことを意味する<sup>13)</sup>。

利用企業にとってみれば、採用の窓口の選択肢が広がり、新卒定期採用という採用管理が変貌していくことであり、また職種を基礎とした管理のやり方が徐々に浸透することである。

### 注

- 1) 篠塚英子『オフィス・オートメーションと人材派遣業における女子労働力』(統計研究会, 1986年)がこれを論じている。例えば「……OA 機器操作を必要とする企業はこの職種の労働者を……企業から切り離し排除する傾向にある。」(p. 2)
- 2) 篠塚前掲論文も他方では事務処理業務に必要とされるのは“一般的熟練”であって、だからこそ事務処理サービス業が発展したと論じている (p. 46)。どうも混乱があるようだ。しかし、一般的熟練だから人材派遣が発展したというのも、一つの必要条件を仮説的に提示しただけであって、なぜ今その発展がみられるのかをうまく説明できない。
- 3) アメリカにはテンポラリー・ヘルプ・サプライ・サービスという、日本の労働者派遣事業とよく似た産業がある。「テンポラリー・ヘルプ企業は、その従業員を顧客に提供し、その代わりに労働者の賃金プラス管理費と同額のサービス料を請求する。労働者は顧客企業の監督下にあるが、しかし彼らは供給元の事業所に雇われている。テンポラリー・ヘルプ企業は、たとえ雇用している従業員が顧客企業で働いていたとしても、彼らに対する全責任をもっている。」(Carey, M. L. and Hazelbaker, K. L. 'Employment Growth in the Temporary Help Industry', Monthly Labor Review, April, 1986. p. 6)そしてこの論文によると、職種は大きく分けて事務、鉱業、医療、エンジニア部門があり、事務部門には管理職、マーケティング、弁護士、教師、カウンセラーなども含まれている。労働者はおおよそ70万人前後といわれ、半分以上が事務部門、3/10が鉱業部門、1/10が医療部門で働いており、エンジニア部門はごくわずかである。こうしたテンポラリー・ヘルプ・サプライ産業の成長は著しく、彼らの論文によると、1978年の平均雇用者数は43万人、85年には69万5,000人、そして中位の経済成長率のもとでは95年には106万人になると予測されている。日本に比べればその成長ははるかにめざましい。
- 4) Mayall と Nelson は、わたくしと同じようなアプローチをして、テンポラリー・ヘルプ・サプライ産業の発展の背景を検討している (Mayall, D, and Nelson, K. "The Temporary Help Supply Service and the Temporary Labor Market", Olympus Research Centers, Salt Lake City, Utah, 1982.)
- 5) 特定の繁忙期に対応するために、外注が利用される場合には、おそらく外注先企業は特定化されることになろう。なぜならそうすることによって、取引に係わるさまざまな費用が節約される

からである。取引をするためには、まず外注先を探さなくてはならない、外注する仕事の内容や注意点を説明しなければならぬ。このそれぞれに少なくない費用がかかる。特定化するならば、その多くを節約できる。他方で仕事を受注した企業にしても何度もその仕事を経験することによって、より効率的に仕事ができるようになるだろう。生産性の向上である。ここでも特定化した方が有利となる。

- 6) 女子正社員の活用方法としてのコース別人事管理制度の功罪を詳細に探った研究として、小池和男・富田安信編著『職場のキャリアウーマン』(東洋経済新報社、1988年)がある。
- 7) 「事務処理サービス業利用実態調査」がその調査である。調査対象は東京株式市場、名古屋株式市場、大阪株式市場の一部上場企業2,027社であり、調査主体は雇用職業総合研究所である。有効回答企業数は309社、無効、転居先不明の5社を除いた有効回収率は15.3%である。やや低い回収率であるが、人材派遣の利用がまだそれほど進んでいない状況からみれば、わたくしたちの仮説を確かめてみるに足るデータは得られたと思う。309社のうち、過去1年間に人材派遣を利用したことがある企業は45.6%、利用してはいるが今後は利用する企業は6.5%である。本文のデータは利用している141社に関するものである。なお、1社で複数の業務に人材派遣を利用している企業があるので、母数は286社としている。
- 8) この節の分析は雇用職業総合研究所『人材派遣業(事務処理)の女子労働者の仕事と生活に関する調査研究報告書』(1986年)に基づいている。
- 9) いったいどの仕事を人材派遣に頼むのかが決まらなければ、利用もうまくいかない。仕事内容が明確に定められていることが、基本的条件である。大企業ほど人材派遣の利用率が高いのは、一つには大企業ほどそれが明確だからだといってよい。一人の人間がいくつかの仕事をやらなければならないような中小企業などに人材派遣の利用が広がっていくと、仕事内容をめぐる問題が生じてくる可能性が高い。なお、大企業の高い利用率の理由としては他に次の点がある。一つは人材派遣はまだコストが高いからである(派遣労働者の賃金に少なくない管理費が加算される)。二つは要員管理が大企業ほど整い、不足発生時の対処が素早いからである。三つは大企業ほど労務管理が制度化され、逆にいえば硬直的だからである。採用管理についても、賃金管理についてもその硬直性をゆえに、人材派遣に頼らざるをえなくなる。Mayall=Nelson 前掲書によれば、アメリカでもテンポラリー・ヘルプ・サプライ・サービスは大企業ほど利用されている。彼らはその理由として、大企業ほど合理的な採用制度をもち、これらの労働者を効率的に利用しようとする時をよりよく判断できることをあげている(p. 38)。
- 10) 派遣労働者の平均時間給については雇用職業総合研究所前掲書の pp. 130-131、女子パートタイマー、女子一般労働者のそれについては p. 84 を参照されたい。なお後者の時間給は労働大臣官房政策調査部『賃金構造基本統計調査』(昭和59年)から算出されている。
- 11) Mayall=Nelson 前掲書は「テンポラリー・ヘルプ・サプライ・サービスは労働者と企業によって担われていた取引コストを軽減することによって、長い間、非効率で混沌としているとみなされていた経済分野、つまりテンポラリーな労働市場の機能を改善した」と論じている(p. 49)。また事例研究からテンポラリー・ヘルプ・サプライ・サービスは顧客企業側から、迅速性とサービスの質の面でかなり高い評価を得ていること、これに対し州の職業安定所はこれらの点できわめて低い評価しかえていないこと、民営の職業紹介所に対しては、労働市場情報の不足している求職者とタイトな労働市場に直面した使用者の両者の不幸の上に存在しているというような態度をしめしたことなどが論じられている(pp. 120-121)。果して日本ではどうなのであるうか。大変興味深いテーマである。
- 12) 派遣元企業の労務管理や、派遣の実際そして派遣労働者のプロフィールなどについては、高梨昌編『人材派遣業の世界』(東洋経済新報社、1986年)が詳しい。また拙稿「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 No. 28, 1987年)も参照されたい。

- 13) アメリカでは、派遣元企業によって派遣された労働者が顧客企業に正社員として雇用されることがしばしば起きている。たとえば、Carey=Hazelbaker前掲論文によれば、それは「T-to-P Conversion」と呼ばれている。テンポラリー(Temporary)からパーマネント(Permanent)へと変わることを意味し、事務労働者ではよくみられることである。

#### Ⅳ. むすび

女子を中心とする新しい働き方に、労務管理はいかに対応したらよいのだろうか。

女子パートタイマーに関しては、発想の転換が求められている気がしてならない。たしかに若くもないし、新規学卒でもない。けれども、20年から30年は働き続けるのだ。彼女らをうまく活用しない手はないではないか。新規学卒定期採用にこだわりつづけることもないではないか。下位の仕事に限ることもないし、短時間だからといって正社員にしない理由はないではないか。従来の観念に縛られずに、職種別の管理を導入し、能力主義管理を徹底してもよいのではないかと思うのだが。

人材派遣については、よくいわれる通説ほど労務管理に影響を及ぼすとは思えない。むしろ、通説とは逆に育てあげていく努力が必要であろう。もちろんこれは国のレベルの政策の課題となるだろうが、人材派遣の発展が新規学卒定期採用中心の採用管理の見直し、あるいは職種を基礎とした管理のやり方を徐々に広げていくきっかけを生みだしているのかもしれない。

要するに女子の新しい働き方は、これまでの労務管理を揺るがしつつあるのだ。対応できなければ、今後労働力不足が予測されるなかで、貴重な労働力を活用できなくなる。女子の挑戦はそれほど重要な意味をもっている。

# Musashi-Daigaku-Ronshū

(The Journal of Musashi University)

Vol. XXXVIII

July 1990

No. 1

# 武蔵大学論集

第38巻 第1号

## Articles

- A Critical Essay on "Japan's Emergence as a Modern State (H. Norman)"  
..... MIAO OTAJIJI 1
- On the "Behavioral Science Revolution" in German management theory ..... Noboru KOHNO 111
- Diversified Patterns of Employment and Personnel Management ..... Keiuke NAKAMURA 149

## 《 論 文 》

- H. ノーマンの日本近代国家成立史論 ..... 大谷 瑞 郎..... 1
- 経営経済学における行動研究の展開について  
——グロホラとシヤンツ—— ..... 今 野 登..... 23
- 就業形態の多様化と労務管理 ..... 中 村 圭 介..... 49

Published

By

Musashi-Daigaku-Keizai-Gakkai

(The Economics Society of Musashi University)

武蔵大学経済学会

1990