

# 中小企業従業員のキャリア形成と職場の活性化

加 賀 孝 道

## 1. はじめに

近年、企業は、経済のグローバル化による企業間競争の激化を受けて、労務コスト削減に積極的に取り組んでいる。特に中小企業では、取引先の受注を確保するため、受注条件に対応したコストダウンや、指定された時期の部品の納入等を行う必要があり、労務コストの削減や、長時間労働等を余儀なくされている。

このようななかで、中小企業では、個々の社員が能力を発揮できる仕組み作りが、大きな課題となっている。

この課題に適切に対応するためには、このような厳しい経済環境で働く中小企業の社員の意識を分析することが重要である。

しかし、過去の研究の多くが、大都市圏の大企業で働く社員を対象としたものが多く、地方の中小企業の社員を対象としたものは、少ないのが現状である。例えば、玄田有史が分析に使用した「職業生活と仕事に対するアンケート調査」は、社会経済生産性本部が東証一部上場企業を中心とした大企業で働くホワイトカラーを、大竹文雄が使用した「職場の活性化に関するアンケート調査」は、中部産業・労働政策研究会がトヨタグループ企業、中部電力、名古屋鉄道、松阪屋を中心とした中部地方の企業の社員を対象に実施されている。

このため、今回は、広島市近郊の中小企業2社で働く社員に対して行ったアンケート調査結果を基に、現在の中小企業で働く社員がその能力を最大限発揮できる職場づくりとは何か、について分析する。

## 2. 従業員の意識調査を通じた「能力発揮」に係る主な分析結果

まず、従業員の意識調査を基に、「能力発揮」の条件を分析した、玄田有史と大竹文雄の研究成果を検討する。

### (1) 労働意欲を向上させる，責任・役割の明確化－玄田有史

玄田有史は、社会経済生産性本部が実施した「職業生活と仕事に対するアンケート調査」(注1)を基に、仕事内容と労働意欲を成果主義的賃金制度と関連付けて分析し、労働者の労働意欲について、「仕事の役割分担が明確になればなるほど、労働者の意欲は向上する。これは、職場内における仕事の適正な配分が、労働者の意欲向上に不可欠な要素であることを示している」(玄田・篠崎、2002年、203)と指摘している。また、これに併せて、職業能力開発の重要性についても言及している。

一方、パートタイム労働者が、フルタイム労働者との賃金格差を納得するための条件について、「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(注2)を基に分析した結果、「この納得度に影響を与えるのは、その賃金格差よりも、むしろ職務上の責任の大小や勤務時間の自由度が高いことなど、フルタイムとの仕事条件の違いにある。このような仕事条件の違いがパートタイムの納得度に与える影響は、極めて大きい」(玄田・篠崎、2002年、200)と、仕事内容を中心に分析している。

以上から、玄田は、仕事負担の増加から転職したり、パートタイムが低賃金に不満を感じるのは、仕事の分担が曖昧なため、自分の存在が曖昧となり、自分の役割を、仕事の中に見出せないことにあると、結論付けている。

このように、玄田は、労働者の多くが自らの処遇に納得し、労働意欲を高め、組織全体の活力を高めるためには、仕事の分担、責任、役割の明確化が不可欠だと述べている。また、労働者のキャリア・アップのための能力開発が重要であることにも言及している。

## (2) 労働意欲向上は責任・役割明確化と能力開発の機会提供—大竹文雄

大竹文雄は、(財)中部産業・労働政策研究会が実施した「職場の活性化に関するアンケート調査」(注3)を基に、労働者の労働意欲向上のための要因を成果主義的賃金制度と関連させて分析している。

この結果、全体として、労働意欲は、ホワイトカラー、ブルーカラーに共通して「仕事の分担・役割」、「仕事に対する責任」が明確化され、「能力開発の機会」が強化された企業で高まっているものの、成果主義的賃金を導入している企業では、特に「求められる能力や知識」、「能力開発の機会」、「自分に任されている範囲」が、成果主義的賃金制度を導入していない企業では「労働時間の長さ」や「仕事の分担・役割の明確化」が大きな要因となっていると、結論づけている。(大竹、2006年、244)

このように、この分析は、労働意欲向上のためには、仕事の分担や役割の明確化が重要であり、成果主義的賃金の導入が効果を持つためには、これらに加えて能力開発の機会拡大が必要であると、ほぼ玄田分析と同様な見解を示している。

### 3. 課題の設定

玄田、大竹論文ともに、労働意欲向上のためには、仕事の分担・役割・責任の明確化が必要であると分析している。確かに、役割や責任の明確化は、仕事に対する自覚や意欲を労働者に促す方向で作用ことは理解できるが、その一方で、与えられた仕事に対する満足度の高さや、処遇の満足度等心理的要因が、個々の労働者の能力発揮に大きな影響を与えていることも見過ごすことはできない。また、これらの調査・分析が、業績評価が明確にできるような仕組みを重視する傾向にあることも否定できない。

このため、本稿では、玄田・大竹分析を踏まえ、個々の労働者が能力を発揮できる条件とは何か、といった課題を探るため、仕事に対する満足度や職場での処遇に対する納得度などと、能力発揮度との関係を分析する。

また、本稿では、この他、従業員へのストレスや派遣労働者の意識等につ

いても、検討していききたいと考えている。

なお、今回の調査は、従来の研究が大都市圏、大企業の社員が中心であったのに対し、広島市近郊の中小企業2社の社員（正社員、派遣社員）を対象として実施した。

#### 4. 「労働者の就業意識に関する調査」の実施結果

本稿では、能力の発揮度、仕事の満足度、職場のなかでの処遇の納得度、ストレスの要因等を中心に、平成19年9月、広島市近郊の中小企業2社で働く社員（正社員、派遣社員）を対象に実施した意識調査を基に分析・検討する。

##### (1) 調査対象企業の概要

###### ● A社

A社は、地元大手自動車メーカーの有力関連企業として、自動車用小物プレス溶接部品を中心に生産しており、資本金4,500万円、正社員191人が働いている。このうち男性が85.3%、女性が14.7%を占め、男性が大きな割合を占めている。平均年齢は、男性35.9歳、女性41.6歳となっている。

技術面では、創業時から、コストを低く抑えた大量生産を追求しており、現在でも金型の自主制作や無人ロボットラインの確立により、大幅なコスト削減を行っている。また、工場内部には、最新鋭のコンピューターシステムを導入するなど、省力化に努めている。また、仕事の内容を標準化し、その仕事の種類に応じて正社員と派遣社員、外国人労働者に仕事を割り振っている。

従業員のうち半数は、要員を確保する必要性と、納入先からの仕事の変動への対応や、取引先からのコスト削減の要請から、派遣社員や外国人労働者が占めている。

なお、今回は、正社員と派遣社員のみ（両方で291人）を、調査対象とした。

## ● B社

B社は、精密板金と機械加工を中心に生産活動を行っている。資本金は3,000万円、従業員60人で、全て正社員である。

当社は、広島県内でも高い技術力を持つ会社の一つで、正社員の平均年齢は、29歳と若い。

また、設備面では、YAGレーザーの早期導入を実現するなど新技術に積極的に対応している。

但し、今回の調査対象は60人と少数であることから、A社の分析を補足する範囲での活用にとどめる。

### (2) 調査概要

調査対象者		調査回収者	回収率
計	291人	115人	39.5%
正社員	191人	77人	40.3%
派遣社員	100人	38人	38.0%
B社正社員	60人	33人	55.0%

### (3) 調査結果

#### 1) 正社員

#### ● 能力発揮の条件

##### ① 処遇に対する納得度と能力の発揮度

A, B両社ともに、職場の処遇に納得していない社員が半数近くに達している。これは、今回の調査の自由記入欄に記載された「人事評価が、誰の判断によるものかを明確にしてほしい」といった記載によって示されているように、公正な人事評価が行われていないと考えている社員が多いことに原因があると思われる。このように、多くの社員が公正でないと言明する現在の人事制度は、果たして労働のインセンティブとして機能しているのだろうか。この結果は、「労働のデイス・インセンティブとして機能し、生産性を引き下げている可能性も高い」。(宇仁, 2008年, 29)

今回の調査によると、A社の場合、現在の処遇に納得（「納得している」＋「やや納得している」）している社員の大多数が「能力を発揮」（「能力を発揮」＋「やや能力を発揮」）しているのに対し、納得していない社員は半数程度にとどまっている。

このため、使用者側は、人事評価について、大多数の社員の納得を得ることができるよう、労使間のコミュニケーションを一層強化する必要がある。

表－1 現在の処遇への納得度（正社員）

	「納得」＋ 「やや納得」	「やや納得できない」＋「納得できない」	どちらでもない	未回答	計
A社	33 (42.9%)	36 (46.8%)	6 (7.8%)	2 (2.5%)	77 (100.0%)
B社	12 (36.4%)	15 (48.5%)	4 (12.9%)	2 (2.2%)	33 (100.0%)

表－2 現在の職場での自分の能力の発揮度

	「発揮」＋ 「やや発揮」	どちらとも いえない	「やや発揮できず」＋「発揮できず」	その他	未回答	計
A社	38 (49.4%)	24 (31.2%)	13 (16.9%)	1 (1.3%)	1 (1.3%)	77 (100.0%)
B社	11 (33.3%)	16 (48.5%)	4 (12.0%)	1 (3.0%)	1 (3.0%)	33 (100.0%)

表－3 現在の処遇への納得度と能力発揮の関係（A社正社員）

処遇 \ 能力発揮	「発揮」＋ 「やや発揮」	「やや発揮できず」＋「発揮できず」	計
「納得」＋「やや納得」	20 (87.0%)	3 (13.0%)	23 (100.0%)
「やや納得できない」＋「納得できない」	17 (53.1%)	15 (46.9%)	32 (100.0%)

(注) この表は、現在の処遇への納得度と能力発揮に明確な回答があったもののみを集計

## ② 仕事に対する満足度と能力の発揮度

また、現在の仕事内容・やりがいに対しても、満足（「満足」＋「やや満足」）している社員は、4割程度にとどまっている。

仕事を通して内発的動機を高める観点（高橋，2005年，158）からみると、職場の活力を高めるためには、社員が満足でき、やりがいのある仕事ができる職場の実現が必要である。

今回の調査でも、A社の正社員の場合、仕事内容に満足（「満足」＋「やや満足」）している社員の大多数は、能力を発揮していると回答している一方で、不満を持つ社員のうち、能力を発揮しているとの回答は半数にも達しなかった。このように、能力発揮のためには、「やりがいのある仕事」ができる職場の実現が不可欠なのである。

## ③ 職業能力向上と能力発揮

社員の4割は、現在の会社が実施する職場訓練・能力開発に不満（「やや不満」＋「不満」）を持っており、満足（「満足」＋「やや満足」）している社員を大きく上回っている。一方、6割を超える社員が、職業能力を向上

表－4 現在の「仕事内容・やりがい」に対する満足度

	「満足」＋ 「やや満足」	どちらとも いえない	「やや不満」 ＋「不満」	未回答	計
A社	29 (37.7%)	20 (26.0%)	26 (33.8%)	2 (2.5)	77 (100.0%)
B社	12 (36.4%)	15 (45.5%)	6 (18.1%)	－	33 (100.0%)

表－5 仕事内容の満足度と能力発揮の関係（A社正社員）

仕事内容	能力発揮	「発揮」＋ 「やや発揮」	「やや発揮で きず」＋「発揮 できず」	計
	「満足」＋「やや満足」		22 (91.7%)	2 (8.3%)
「やや不満」＋「不満」		7 (46.7%)	8 (53.3%)	15 (100.0%)

（注）この表は、仕事内容の満足度と能力発揮に明確な回答があったもののみを集計。

させるため、「自己啓発」に取り組んでいる。

自己啓発の実施と、職場での能力発揮度との関係を見ると、自己啓発を行った社員の能力発揮度（「発揮」＋「やや発揮」）が高いことが分かる。

玄田は、「(労働意欲に) 大切なのは、つねに明確なかたちで仕事が一人ひとりに位置づけられていることである。仕事が誰にも納得できるかたちで分配されていることである。自分の就きたい仕事に就けるよう、能力が足りないならば、能力を成長させ得る機会があること」(玄田, 2005年, 159) が必要であると、分析している。

また、社員の多くは、業務に関係した資格を中心に、公的資格を取得した場合、人事評価に反映させるべきだと考えるなど、公的資格取得に強い意欲を持っており、自己啓発に対する社員の取り組みは積極的である。このように、「これからの能力開発に自己啓発の果たす役割は今まで以上に大きくなることは否定できない。その点を考慮すると自己責任として放置せず、期待したとおりに自己啓発が能力開発に結びつく対策を労使で工夫していく必要があると思われる」。(連合, 2005年, 5)

このように、多くの社員が、自己啓発に積極的に取り組んでおり、その取り組みの成果が、職場での能力発揮に反映しているのである。(注4)

この結果は、社員の能力発揮のためには、社員の自己啓発に対する企業の支援が必要であることを示している。(注5)

表－6 職場訓練、能力開発に対する満足度

	「満足」＋ 「やや満足」	どちらとも いえない	「やや不満」 ＋「不満」	未回答	計
A社	11 (14.3%)	32 (41.6%)	29 (37.7%)	5 (6.4%)	77 (100.0%)
B社	2 (6.0%)	12 (36.4%)	15 (45.5%)	4 (12.1%)	33 (100.0%)

表－7 自己啓発への取り組み状況

	資格・技能の 取得に成果	成果を得ら れなかった	自己啓発を しなかった	未回答	計
A社	35 (45.5%)	16 (20.8%)	25 (32.5%)	1 (1.2%)	77 (100.0%)
B社	6 (18.2%)	12 (36.4%)	12 (36.4%)	3 (9.0%)	33 (100.0%)



表－8 自己啓発の実施状況と能力発揮の関係（A社正社員）

自己啓発 \ 能力発揮	「発揮」 + 「やや発揮」	「やや発揮できていない」 + 「発揮できていない」	計
実施している	30 (83.3%)	6 (16.7%)	36 (100.0%)
実施していない	8 (50.0%)	8 (50.0%)	16 (100.0%)

(注) この表は、自己啓発の実施状況と能力発揮に明確な回答があったもののみを集計。

表－9 自己啓発の人事制度への反映について

	公的資格取得 人事へ反映	業務関連資格 人事へ反映	反映させるべきではない	その他 未回答	計
A社	25 (32.5%)	38 (49.4%)	8 (9.6%)	6 (8.5%)	77 (100.0%)
B社	5 (15.2%)	19 (57.6%)	5 (15.2%)	4 (12.0%)	33 (100.0%)

#### ④ 査定による賃金格差に対する考え方

処遇に対する納得度や仕事に対する満足度、そして職業能力の開発支援が、社員の能力発揮を促すことについては、これまで述べてきたところである。このような中で、多くの社員は、社員一人ひとりの能力や経験による賃金格差を容認する傾向にあるといわれている。(注6) 今回の調査でも、多くの社員が、自己啓発への取り組みを積極的に人事面で評価すべきだと考え、同じ責任と業務を行っている社員間の賃金が、能力や経験によって相違することについても容認している。一方、能力や経験を問わず同じ労働に対して取り扱いを同一にすべきだと主張する社員は、少数にとどまっている。また、個人の能力や経験とは別の生活設計の観点からの賃金差が発生することについても、ほとんど支持を得ていないのが実情である。このように、社員の賃金差に関する意識は、平等主義から、経験や能力に基づく差異を容認するものへと大きく変化しているのである。

このことは、公正な人事評価（公正な処遇）、職業能力開発への支援、仕事の適正配分（仕事の満足度の向上）が、社員の能力発揮に不可欠であることを示している。

表-10 同じ責任と業務を行っている場合の賃金差について

	取り扱いは同一にすべきだ	能力や経験に差があるためやむを得ない	個人の生活設計の観点からやむを得ない	その他未回答	計
A社	8 (10.4%)	65 (84.4%)	2 (2.6%)	2 (2.6%)	77 (100.0%)
B社	3 (9.1%)	26 (78.8%)	1 (3.0%)	3 (9.1%)	33 (100.0%)

### ⑤ 理想的な賃金制度

社員の賃金制度に対する考え方は、平等主義から、能力や経験による個人間の賃金の差異を容認する方向にあることは、既に述べたところである。このような意識を反映して、理想的な賃金制度について、「年功賃金のみ」と回答した社員は少数派にとどまっており、「年功賃金を成果賃金より重視する」との回答を加えても、社員全体の2割にも達していない。一方、「成果賃金のみ」を理想的賃金制度と回答した社員は、ごく少数に過ぎない。多くの社員は、年功賃金部分を残しながらも、同程度又はそれ以上に成果賃金を重視した賃金制度を希望している。(注7)

以上のように、社員の多くが、総賃金の一定割合を成果賃金部分とすることを希望する傾向にあり、その成果の公正な評価や、仕事の適正な配分、職業能力開発への支援の強化が強く求められている。

表-11 理想的な賃金制度

	年功賃金のみが良い	年功賃金を成果賃金より重視	年功賃金と成果主義を同程度重視	成果賃金を年功賃金より重視	成果賃金のみが良い	その他未回答	計
A社	6(7.8%)	7(9.1%)	28(36.4%)	18(23.4%)	1(1.3%)	17(22.0%)	77(100.0%)
B社	1(3.0%)	4(12.1%)	18(54.5%)	5(15.2%)	1(3.0%)	4(13.2%)	33(100.0%)

### ● ストレス

社員のストレスについてみると、A社、B社共に8割の社員が何らかのストレスを感じている。特に、A社では、4割の社員が、ストレスを大いに感じていると回答している。

調査当時、自動車市場が活況を呈するなかで、有力関連企業A社においても操業拡大が実施され、多くの社員にとって残業と休日出勤を余儀なくされた。この結果、「長い労働時間」や「休みがとれない」等が強いストレスを引き起こしたのである。今回行った調査は、この事実を裏付けている。また、この調査の自由記入欄には「毎月80～100時間の残業があり、正直、からだがしんどい。」「残業、休日出勤が多すぎる。」といった意見が多く記入されている。(注8)

一方、B社では、「収入が増えない」、「会社の将来性や安定性」が大きなストレスの原因となっている。自由記入欄には、「とにかく給料が安い。子供の学費と生活で一杯いっぱい。レジャーなどに使えるお金が無い。」といった記載が目につく。また、「仕事量が取引会社次第なので、とても不安定で、会社の10年後、20年後が分からない」といった意見も多く記載されている。このようにA B両社ともに、取引先の影響が大きく、会社は勿論、そこに勤める社員の雇用や労働条件にも大きな影響を受けている。

このように厳しい経済環境の中で、社員の健康の観点から、長時間労働等の労働条件の改善や、会社の経営環境についての積極的な開示により、社員の必要以上の不安・不満を解消することが、職場の活力を高めるために必要であると思われる。

表-12 社員のストレスの状況

	大いに感じている	多少は感じている	あまり感じていない	全く感じていない	未回答	計
A社	30 (39.0%)	34 (44.2%)	9 (11.6%)	2 (2.6%)	2 (2.6%)	77 (100.0%)
B社	7 (21.2%)	19 (57.6%)	5 (15.2%)	—	2 (6.0%)	33 (100.0%)

表-13 社員のストレスの主な原因 (複数回答)

	長い労働時間	休みが取れない	仕事の適性	会社将来性・安定性	自分の評価	仕事量が多すぎる	収入が増えない
A社	26(40.6%)	21(32.8%)	20(31.3%)	10(15.6%)	9(14.1%)	18(28.1%)	16(25.0%)
B社	7(26.9%)	3(11.5%)	3(11.5%)	13(50.0%)	9(34.6%)	4(15.4%)	16(61.5%)

※ ( ) 内の割合は、ストレスを「大いに感じている人」と「多少感じている人」の合計に対するストレスの原因の割合 (A社正社員 64人, B社正社員 26人)

### ● 社員の職業生活全体の満足度と今後の生活設計

社員の職業生活全体の満足度についてみると、A社の場合4割の社員が不満を持っており、満足している社員の倍近い割合を占めている。A社の場合、社員の4割が「ストレスを大いに感じている」と回答しており、「長時間労働」や「休みがとれない」ことがストレスの大きな要因となっていることは既に述べたところである。また、社員の多くが、現在の「処遇」や「仕事の内容・やりがい」にも不満を持っていることも、今回の調査で明らかになった。一方、B社でも、職業生活全体に対して不満を持つ社員は、満足している社員を上回るものの、A社に比べその割合は半分程度にとどまっている。B社の場合、A社に比べ、「ストレスを大いに感じている」社員の割合が少なく、会社の将来性・安定性が、ストレスの大きな原因となっている。このように、職業生活全体の満足度は、長時間労働等の労働条件や、公正な処遇や仕事の配分等の適正な雇用管理が大きく影響していることが推察できる。

このような職業生活全体への満足度は、今後の職業生活に大きな影響を与えることは言うまでもない。A社の場合、転職志向の社員が4割を超え、長期雇用志向の社員の倍近い割合を占めている。この傾向は、A社に比べ、職業生活全体に不満を持っている社員が少ないB社では、長期雇用を希望する社員が4割弱に達し、転職志向の社員を上回っている。

以上のことは、大企業に比べ離職率が高い中小企業にとって、人材の確保・育成を図るためには、労働時間等の労働条件の改善や公正な雇用管理が不可欠であることを示している。

表-14 職業生活全体の満足度

	「満足」 + 「やや満足」	どちらともいえない	「やや不満」 + 「不満」	未回答	計
A社	17 (22.1%)	26 (33.8%)	32 (41.6%)	2 (2.5%)	77 (100.0%)
B社	6 (18.2%)	18 (54.5%)	8 (24.2%)	1 (3.1%)	33 (100.0%)

表-15 今後の職業生活設計

	長期雇用志向	転職志向	その他, 何ともいえない	未回答	計
A社	23 (29.9%)	34 (44.2%)	18 (23.4%)	3 (2.5%)	77 (100.0%)
B社	12 (36.4%)	11 (33.3%)	10 (30.3%)	0 (0.0%)	33 (100.0%)

## 5. 退職後の不安

正社員の退職後の不安をみると、「介護・医療制度」、「公的年金制度」、「生活費の確保」といった経済面での不安が高水準にある。この傾向は、A社、B社ともに共通している。次いで、「自分にあった仕事の確保」、「自分の健康」、「配偶者や家族の健康」、「生き甲斐の確保」といった経済面以外の不安が続いている。特に「かなり不安」な事項で、この傾向は顕著である。

これは、多くの社員が、「在職中の生活」のみでなく、「退職後の生活」についても、安定した暮らしができる社会の実現を求めていることを示している。

このため、企業においても、退職後の生活を見据えた、人事制度の実現が強く望まれるところである。このような取り組みによって、社員の職場に対する満足度が高まり、より一層の能力発揮が期待できるものと思われる。(注9)

表-16 退職後の不安

	A社正社員		B社正社員	
		かなり不安		かなり不安
公的年金制度	60 (78.9%)	46 (59.8%)	28 (90.3%)	20 (60.6%)
介護・医療制度	61 (79.2%)	41 (53.2%)	28 (84.8%)	16 (48.5%)
生活費の確保	65 (84.4%)	44 (57.1%)	27 (81.8%)	17 (51.5%)
仕事の確保	53 (68.8%)	28 (36.4%)	23 (69.7%)	11 (33.3%)
自分の健康	54 (70.1%)	26 (34.8%)	24 (72.7%)	9 (27.3%)
家族の健康	56 (72.7%)	24 (32.1%)	29 (87.9%)	9 (27.3%)
生きがい	45 (58.4%)	24 (32.1%)	15 (48.4%)	8 (26.0%)

(注)「退職後の不安」として表示した数字は、「60歳以降『かなり不安』と『少し不安』」を合わせたもの。

## 2) 派遣社員

### ① 仕事に対する満足度と能力の発揮度

派遣社員の仕事内容についての満足度は、ほぼ正社員並みとなっているものの、能力の発揮度は、正社員を大幅に下回っている。しかし、派遣社員に関する限り、今回の調査では、仕事内容の満足度と、能力の発揮度との関連性を確認できなかった。これは、派遣社員にとって、現在の職場は限られた期間働く職場にすぎず、雇用関係も無いため、長期間の就労を前提とした正社員に比べ一体感が弱いこととともに、派遣元での教育訓練が十分に行われていないことが、職場における就労意欲の低下や能力発揮度の低さに影響していると思われる。

今回の調査票の自由記載欄には、派遣社員から「コストダウンと言われても、そのことで派遣社員には何の反映もないので、不満がある。」という記載がある。これは、派遣社員が、現在の職場と雇用関係がなく、短期間働く職場に過ぎないうえ、キャリア・アップが期待できないことから、職場との一体感が希薄になっていることが影響しているものと思われる。(注10)

表-17 現在の「仕事内容・やりがい」に対する満足度（A社）

	「満足」＋ 「やや満足」	どちらとも いえない	「やや不満」 ＋「不満」	未回答等	計
派遣社員	12 (31.6%)	15 (39.5%)	9 (23.7%)	2 (5.2%)	38 (100.0%)
正社員	29 (37.7%)	20 (26.0%)	26 (33.8%)	2 (2.5%)	77 (100.0%)

表-18 現在の職場での自分の能力の発揮度（A社）

	「発揮」＋「や や発揮」	どちらとも いえない	「やや発揮で きず」＋「発 揮できず」	その他	未回答	計
派遣社員	12 (31.6%)	2 (5.3%)	21 (55.3%)	2 (5.3%)	1 (2.3%)	38 (100.0%)
正社員	38 (49.4%)	24 (31.2%)	13 (16.9%)	1 (1.3%)	1 (1.3%)	77 (100.0%)

## ② 職業能力開発

20歳，30歳代が7割を占める派遣社員の多くは，派遣元からの十分な研修等を受けることなく派遣され，自己啓発への取り組みも弱いなど，キャリア形成が十分に行なわれていないのが現実である。この結果，多くの派遣社員が，キャリアを形成する大切な時期に，その機会を失うこととなり，今後の職業生活に大きな不安定要素を抱え込むこととなるのである。今回実施した調査における自由記入欄の「派遣社員の場合，ただ紹介され，社会保険をかけてもらっただけで，ただの職業紹介と変わりは無かった。教育も行われなかった。」という記載は，現在の製造業への派遣の姿を特徴づけるものである。「登録型派遣事業とは使用者責任を派遣元が負ってくれるというサービス付きの職業紹介事業」（濱口，2009年，68）なのである。

また，職場においても，「（派遣労働者に対する）品質管理面での不安を抱えていることが明らかになった。生産を（派遣労働者に）任せているが品質管理に対する意識が低く納期前の品質チェックや市場で起きた品質トラブルに対して正社員が対応しなければならず，かえってコスト高になっている。原因について検証を進めていくとヒューマンエラーや機械の不具合から発生している。従来こうした問題は，日々の生産活動の中で作業者が作業と機械の異常に気付き適宜修正してきていたが，派遣労働者にそうした教育と経験および意識が薄いため生産機械のせいとして顧客のところに納品するまで素通りしてしまっている」（田中，2007年，217）のが現状である。今回の調査の自由記入欄にも，「派遣社員が多く，品質確保が大変。教育時間が足りない」として，派遣社員の教育訓練の不足が，職場に大きな負担を強いている現実が記載されている。この対応策として，ものづくり産業を中心とする中小企業の労働組合であるJAMは，「一定期間，同じ職場で働いた（派遣労働者は），本人が望むのであれば，正社員として積極的に登用する仕組みをつくる」（田中，2007年，222）必要があると提言している。後述のとおり，多くの派遣社員は，正社員への登用を望んでおり，現在の職場での正社員化が可能であれば，今後の職業生活への期待も

高まり、モラルも向上し、その結果、自己啓発への取り組みも高まるものと思われる。しかし、正社員に登用するためには、一定の技能水準が必要になり、特にキャリア・アップのための教育も十分に行われていない場合が多い登録型派遣労働者については、企業において、キャリア・アップの機会の提供や、自己啓発への取り組みへの支援が必要となっている。

このように、派遣社員の正社員化とキャリア・アップに向けた仕組みづくりが、派遣労働者の生活設計にとっても、職場の品質管理や活力の向上のためにも、重要となっているのである。(注11)

表-19 職場訓練、能力開発に対する満足度（A社）

	「満足」 + 「やや満足」	どちらとも いえない	「やや不満」 + 「不満」	未回答	計
派遣社員	2 ( 5.3%)	24 (63.2%)	11 (28.9%)	1 (2.6%)	38 (100.0%)
正社員	11 (14.3%)	32 (41.6%)	29 (37.7%)	5 (6.4%)	77 (100.0%)

表-20 自己啓発への取り組み状況（A社）

	資格・技能の取得に成果	成果を得られなかった	自己啓発をしなかった	未回答	計
派遣社員	6 (15.8%)	7 (18.4%)	23 (60.5%)	3 (9.0%)	38 (100.0%)
正社員	35 (45.5%)	16 (20.8%)	25 (32.5%)	1 (1.2%)	77 (100.0%)

### ③ ストレス

派遣社員の8割が、ストレスを感じている。その半数は、ストレスを「大いに感じている」と回答している。

これは、同じ会社の正社員とほぼ同じ傾向を示している。その要因についても、正社員と同様に、「長い労働時間」、「休みが取れない」が大きな割合を占めている。

これは、自動車市場の活況に対応するため、A社が自動車部品増産に取り組んでいるためである。この結果、正社員のみでなく派遣社員も、残業や休日出勤を余儀なくされているのである。今回の調査の自由記載欄を見



ると、「仕事の内容，職場の状況がわかるだけに，残業，休日出勤に参加しているものの，体調不良となり，病院へ行くとなると減給になる」「今の職場は，土日が休みとなっていますが，現実には土曜日は休みでない」といった記載が目立つ。派遣社員も，正社員同様，この増産体制の中に，労働条件が組み込まれているのである。

このほか，派遣社員という雇用形態の性格上，「雇用不安」も大きくなっている。この不安は，2008年後半の世界的な金融不安のなかで，派遣労働者の多くが，派遣契約を更新されないというかたちで現実となった。（注12）

表-21 社員のストレスの状況

	大いに感じている	多少は感じている	あまり感じていない	全く感じていない	未回答	計
派遣社員	17 (44.7%)	17 (44.7%)	3 (7.9%)	1 (2.7%)	0 (0.0%)	38 (100.0%)
正社員	30 (39.0%)	34 (44.2%)	9 (11.6%)	2 (2.6%)	2 (2.6%)	77 (100.0%)

表-22 社員のストレスの主な原因 (複数回答)

	長い労働時間	休みが取れない	仕事の適性	雇用不安	人間関係	仕事量が多すぎる	収入が増えない
派遣社員	15 (44.1%)	11 (32.4%)	9 (26.5%)	13 (38.2%)	9 (26.5%)	8 (23.5%)	9 (26.5%)
正社員	26 (40.6%)	21 (32.8%)	20 (31.3%)	7 (10.9%)	7 (10.9%)	18 (28.1%)	16 (25.0%)

※ ( ) 内の割合は，ストレスを「大いに感じている人」と「多少感じている人」の合計に対するストレスの原因の割合

(A社正社員 64人，A社派遣社員 34人)

#### ④ 派遣を選択した理由

派遣社員を選択した理由をみると，派遣社員の半数以上が「正社員になれなかったため」，「生活を維持するため」と回答している。一方，「労働時間，労働日の選択が可能」，「仕事に対する負担が少ない」は2割にとどまっている。多くの派遣労働者は，非自発的な理由により，この雇用形態を選択せざるを得なかったのである。また，派遣社員の現実は，すでにみたよ

うに、自らの都合によって働ける環境でないことも事実なのである。

なお、今回の調査をみる限り、正社員と派遣社員との間に、「仕事と生活の重視度」に大きな差異はなく、正社員、派遣社員ともに「生活重視」が5割を超え、「仕事重視」を大幅に上回っている。このように仕事と生活の重視度に正社員と派遣社員に大きな差異がなく、派遣社員が特に「生活重視」への志向が強いわけではない。(注13)

表-23 派遣社員を選んだ理由 (複数回答)

正社員の仕事が 無かったため	生活を維持する ため	労働時間、労働日 の選択可能	仕事に対する負 担が少ない
25 (65.8%)	22 (57.9%)	9 (23.7%)	8 (21.1%)

表-24 仕事と生活の重視度

	仕事を重視	どちらとも いえない	生活重視	未回答	計
派遣社員	7 (18.4%)	9 (23.6%)	21 (55.3%)	1 (2.7%)	38 (100.0%)
正社員	21 (27.3%)	12 (15.6%)	42 (54.5%)	2 (3.8%)	77 (100.0%)

### ⑤ 今後の生活設計

多くの派遣社員は、今後正社員として雇用されることを希望（現勤務形態での正社員を希望+責任・業務が重くなっても正社員を希望）している。しかし、その7割は、現在の勤務形態での正社員を希望している。(注14)

このように、雇用不安を持ちながら、現在の責任や業務が重くなっても正社員を希望する派遣社員が少ないのは、自ら長時間労働と、休日出勤を余儀なくされている中で、現状以上の業務を強いられる可能性があることや、十分な教育訓練を受ける機会に恵まれなかったことによる自らのキャリアに対する不安が大きく影響しているものと思われる。

今回の調査の自由記載欄にも「正社員を探したが無かったので、派遣を選んだ。派遣社員の場合、ただ紹介され、社会保険をかけてもらっただけで、ただの職業紹介と変わりは無かった。時給が低く、派遣会社にその一

部をとられるのが、不満だった。教育も行われなかった。」「コストダウンと言われても、そのことで派遣社員には何の反映もないので、不満がある。」「派遣社員より、正社員になれたら良いと思う。」といった、派遣社員の労働条件やキャリア・アップへの支援に対する不満が記載されている。また、「会社の上司も、派遣社員の状況について見て見ぬふりをしているので、腹立たしく感じる時もある」と、派遣社員の置かれている労働条件に何の改善も行おうとしない企業に対する不満も記載されている。

派遣労働者が、キャリア・アップし、労働条件が改善されることは、派遣労働者自身の職業生活に大きな自信と意欲を高めることになる。また、企業にとっても、派遣労働者のキャリア・アップにより品質管理の向上などに大きく貢献するものと思われる。

表-25 派遣社員の今後の職業生活設計

現勤務形態での正社員を希望	責任・業務が重くても正社員を希望	正社員になりたくない。	その他	未回答	計
21 (55.3%)	5 (13.2%)	6 (16.8%)	4 (10.5%)	2 (5.3%)	38 (100.0%)

## ⑥ 老後の不安

派遣社員の老後の不安についてみると、「生活費の確保」、「介護・医療制度」、「公的年金制度」、「仕事の確保」といった経済的不安が、正社員同様、高水準に達している。このうち、正社員に比べ派遣社員が不利と思われる「公的年金制度」、「生活費の確保」及び「仕事の確保」について、正社員を大きく上回る水準となっている。

これは、将来における雇用不安が大きく影響しているものと思われる。

このように、派遣社員は、在職中から退職後の生活まで、雇用面や経済面を中心に、大きな不安を抱えながら働いているのが、現実なのである。

表-26 退職後の不安

(単位：人，%)

	A社正社員		A社派遣社員	
		かなり不安		かなり不安
公的年金制度	60 (78.9%)	46 (59.8%)	32 (86.4%)	24 (63.2%)
介護・医療制度	61 (79.2%)	41 (53.2%)	31 (81.6%)	17 (44.7%)
生活費の確保	65 (84.4%)	44 (57.1%)	32 (86.4%)	25 (65.8%)
仕事の確保	53 (68.8%)	28 (36.4%)	29 (76.3%)	19 (50.0%)
自分の健康	54 (70.1%)	26 (34.8%)	24 (63.2%)	13 (34.2%)
家族の健康	56 (72.7%)	24 (32.1%)	28 (73.7%)	14 (36.8%)
生きがい	45 (58.4%)	24 (32.1%)	25 (65.8%)	11 (28.9%)

(注)「退職後の不安」として表示した数字は、「60歳以降『かなり不安』と『少し不安』」を合わせたもの。

#### (4) 調査結果からの考察

##### ● 求められる、能力発揮のための公正な処遇と適正配置

既に紹介した玄田・大竹論文では、従業員の労働意欲向上のためには、責任・役割の明確化が不可欠である旨、成果主義的賃金制度との関連で分析されている。しかし、与えられた仕事に対する満足度の高さや、処遇の満足度等心理的要因が、個々の労働者の能力発揮に大きな影響を与えていることも見過ごすことはできない。また、これらの調査・分析が、成果が明確に評価できるようなシステムを重視する傾向にあることも否定できない。

しかし、A、B両社ともに、職場の処遇に納得していない社員が半数近くに達し、満足している社員（4割）を上回っている。また、現在の仕事内容・やりがいに満足している社員は4割にも満たない。このため、社員が能力発揮するためには、公正な人事処遇と、本人の意思を反映した適正配置が重要である。

この目標に向かって取り組むべきは当然企業経営者であるが、社員の納得を得るための人事処遇制度実現のために、労働組合の持つ役割も大きいものがある。例えば、人事評価について、「能力評価の中身を問うこと、つ

まり、私たちにとって、これは能力の基準として評価されてよい、あるいは仕方がないと感じられるのは何かを把握」(熊沢, 2007年, 102) することや、賃金制度について、「職種, 成果, 能力, 年齢や勤続…といった賃金決定の要素の, どれをどれだけ重視するかについて…労使交渉の前提になる職場討議で決めていかねばならない」。(熊沢, 2007年, 104) 大切なことは、多くの社員が、実際に生ずる人事処遇や賃金の格差に納得できるかどうかという点である。一方、派遣社員に対しては、その戦力化を図り、労働意欲を高めるため、一定の技能習得に向けた教育機会を設けるとともに、自己啓発への取り組みを積極的に支援していく必要があると思われる。この結果を踏まえて、正社員への登用などの戦力化への取り組みが多くの企業で拡大されるよう、行政・企業一体となった積極的な対応が求められるところである。具体的には、このような派遣労働者の取り組み成果を積極的に評価できる認定制度などの開発により、派遣社員の戦力化に向けた動きを支援することが重要である。

このように、多くの社員が、現在の処遇や賃金に納得するためには、派遣社員も含め、その業務への取り組みを公正に評価することが、能力発揮の重要な要素のひとつであることに企業側は留意すべきである。

## ● 長時間労働等労働条件の改善による社員満足度の向上と活力ある職場の実現

自動車市場の活況に伴い、A社では、長時間労働や休日出勤が常態化していた。これは、A社の社員にとって、大きなストレスになっていることは、言うまでもない。このように、中小企業における長時間労働や休日勤務は、取引企業から求められている期限に納品するために実施される場合が多いのが現状となっている。「1992年、連合は、大企業の関連中小企業への発注の仕方を調査しました。明らかになったことはなんと、企業の42%で『休日前発注・休日後納入』が、18%で『終業後発注・翌朝納入』が」(日本労働組合総連合会『取引関係の現状と労働時間への影響』1993年

[未公刊冊子]」。(熊沢, 2007年, 69) 行われていたのである。この結果, 関連中小企業の社員は, 長時間労働と休日出勤を余儀なくされるのである。また, 激しい企業間競争を反映して, 取引先企業からのコスト削減への強い要求が, 中小企業の労務コスト削減を強いることになり, 中小企業の賃金等の労働条件の悪化をもたらすことになるのである。しかし, この様な価格面での競争に終始する限り, 大きな利潤を確保することは困難と思われる。このため, 今後は「(価格面ではなく, 質の面で) 独自の差異性を創造し, 維持し, 拡大していくことに全力を集中すること」(岩井, 2003年, 257) が必要である。つまり, 「ほかの会社が容易に模倣できない独自の差異性を想像し, 維持し, 拡大していく能力」, 「結局, それは, それぞれの会社組織が蓄積してきた固有の資産, とりわけその知的資産のことを指している」(岩井, 2003年, 257) のである。このような会社を組織化するためには, 労働条件の改善等を通じて社員の満足度を高め, 社員の積極的な能力発揮ができる環境づくりが重要であると思われる。(注15)

### ● 企業に依存した生活から, 国によるセーフティネットの整備・充実へ

今回の調査で, 退職後の生活に対する不安が, 「介護・医療制度」, 「公的年金制度」, 「生活費の確保」, 「仕事の確保」といった経済面で高水準にあることが確認できた。特に, 派遣社員等の不安は大きい。雇用形態の如何を問わず, 退職後一定の生活が確保できる仕組みの実現が, 社員の満足度を高め, 社員の活力を高めるものと思われる。

このため, あらゆる雇用形態の労働者が, 退職後一定の経済的支援や, いつまでも働ける社会の実現が求められるところである。このような社会の実現のため, 労使が中心となって, 高齢者雇用の促進に努め, 技能の円滑な継承に努める必要があると思われる。これは, 社員の退職後への不安を軽減し, 新たな能力発揮の機会を提供することとなる。この結果, 職場全体の活力を高めることに大きく貢献するものと思われる。

また, 国においても, 在職中に所属した企業や雇用形態によって, 退職

後の経済生活が大きく左右されないよう、退職後に一定の生活ができるような社会福祉対策の枠組みが形成すべきものと思われる。また、働く意欲のある高齢者が就労できる労働市場の形成に向けた取り組みも求められている。

## 6. 結 論

本稿では、広島市近郊の中小企業で働く社員を対象に行った意識調査結果を基に、社員の能力発揮の条件やストレスの要因、そして派遣社員の就労意識について論じてきた。

その結果、正社員の場合、①社員の能力を発揮できる環境整備は、公正な人事評価と、社員の適正配置、そして職業能力の開発支援が重要であること、②取引先等の増産体制の強化や、短期間での納品、コスト削減の要請等による長時間労働や、低賃金といった労働条件や、雇用不安がストレスの大きな要因となっていることが確認できた。一方、多くの派遣社員は、①正社員と同様に長時間労働や休日出勤が大きなストレスとなっていること、②雇用面での不安を解消するため、正社員としての雇用を望みつつも、現状以上の労働や責任を強いられることや、自らの技能に対する不安により躊躇している現実を確認した。

また、退職後の生活について、正社員、派遣社員を問わず、多くの社員が「介護・医療制度」、「公的年金制度」、「生活費の確保」といった経済面での不安を持っていることが明らかとなった。

地方の中小企業において、このような問題を生じさせている大きな要因は、地方の有力企業を中心とした多様な取引関係を維持するため、取引先の要請に基づき、長時間労働や労務コストの削減等労働条件の更なる悪化を社員に強いていることによるものである。これは、社員に必要以上のストレスを生じさせ、職場の活力を低下させる結果となっている。

玄田・大竹論文では、労働意欲向上のためには、仕事の分担・役割・責任の明確化と、職業能力開発への支援が必要であると分析されている。

しかし、地方の中小企業においては、大都市圏の大企業に比べ、適切な雇用管理を行う環境が未整備な場合が多いのが現実である。

このような中で、地方の中小企業がより高い取引条件を確保するためには、職場の活力を高め、現場力を高めることが不可欠である。

そのため、企業は、公正な評価を通じて、人材を適材適所に配置し、やりがいのある仕事を提供するとともに、社員の能力向上のための取り組みを支援することが不可欠となっている。派遣労働者についても、戦力化を通じて、モラルの向上をもたらすことが重要である。

地方の中小企業の活路は、現場の活力を高め、品質の向上と、商品開発のための創造力を高めることにある。そのための人材の育成・強化が如何に重要であるかをこの調査は示しているのである。

## 注

- (1) 「職場生活と仕事に対するアンケート調査」は、社会経済生産性本部が実施したもので、調査項目には企業の経営改革が職業生活や個人の仕事・意識等に及ぼす影響に関するものが多数ある。

実施時期 1998年9月

調査対象 東証1部上場会社26社と、当該産業の売上高ベスト10に入る企業

有効回答 1,606人

- (2) 「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」は、旧労働省が設置した「パートタイム労働に係る雇用調査研究会」(座長 佐藤博樹)が、検討資料の一つとして実施したものである。このうち、パートタイム労働者を対象とした調査の実施方法については、次のとおり。

実施時期 1999年2月

調査対象 全国の30人以上の従業員規模であって、鉱業、建設業、教育業、社会福祉・医療業を除く全産業の事業所5,000箇所に勤務する非正規社員。



有効回答 4,533人

- (3) 「職場の活性化に関するアンケート調査」は、中部産業・労働政策研究会が実施したもので、従業員調査の質問項目としては、職場の雰囲気、本人の仕事、会社への信頼度、本人と職場全体の労働意欲等多岐にわたっている。この調査の実施方法は次のとおり。

実施時期 2000年

調査対象 トヨタグループ企業、中部電力、松阪屋、名古屋鉄道を中心とした123社に勤務する従業員。対象企業の圧倒的多数が愛知県に所在し、業種としては、回収企業の55.4%が輸送用機械器具製造業が占めている。

- (4) 日経連（現日本経団連）が、1999年4月に発表した報告書『エンプロイヤビリティの確立をめざして』において、エンプロイヤビリティ形成の重要性及び、『従業員自立・企業支援型』の人材育成システム構築の必要性を提言した。エンプロイヤビリティの形成をめざした『従業員自立・企業支援型』の人材育成を行うためには、従業員自らがキャリアの形成と向上に向けての意識を高め、キャリア開発手法を身につけるとともに、こうした従業員を多面的に支援する社内教育システム及び人事制度を確立していくことが重要であるとしている。今回の報告書では、その具体策として、①人材開発を経営戦略の中で明確に位置付けること、②従業員一人ひとりに焦点をあてた人材育成システムを社内に確立すること、③従業員のキャリア開発を支援するにあたって、専門的立場で指導・助言を行うことができる人材を養成すること、④キャリア開発をベースとした人材育成を継続的に行うために、日ごろ部下と最も接触が多い上司が、育成のためのマインド、ノウハウを習得すること、⑤従業員一人ひとりが自己の能力開発についての意欲を持ち、能力開発を自ら行うことができるノウハウ等を身につけること、が必要であると提言している（2000年11月23日付け『日経連タイムス』）。今回調査対象となったA社の場合、7割近くの社員が自己啓発に取り組み、その7割の社員が職場

での能力発揮に役立ったと回答している。また、今回の調査によると、「仕事の適性」や「自分の評価」がストレスの大きな要因となっていることから、社員のメンタルヘルスの面からも意義があるものと思われる。

- (5) 日本労働組合総連合会（連合）が平成17年1月に連合構成組織の5000人（有効回答3477人）を対象として実施した「連合青年意識調査」によると、企業に導入を希望する人事処遇制度（複数回答）のトップは、能力開発支援制度（65.3%）であった。（連合、2005年、1）
- (6) 日本で、戦後長く活用されていた職能資格給賃金制度は、人事評価を通じた査定によって昇給額が社員間で異なる賃金制度であった。この賃金制度は、現在まで労使によって容認されてきたものである。その意味で、戦後一貫して、多くの社員は、能力や経験等を基にした人事評価及び賃金差を容認してきたといえる。大竹文雄氏は、日本における成果主義的賃金制度について、「日本企業が市場主義的な度合いを高めたことが、成果主義的でなかった賃金制度を成果主義的賃金制度に変えてきた理由だと考えるのは明らかに間違いである。むしろ、長期的な雇用期間全体にわたる成果主義的な賃金制度や昇進制度を用いた成果主義的賃金制度から、より短期的な成果主義的賃金制度への変更という理解が正しい。長期的な成果主義には数多くのメリットがあったことも事実である。査定の公平性や信頼性を高めたり、賃金が右あがりになっていくことで労働意欲が高まったり、労働者の満足度が上がったり、企業特殊技能で生産性を高めたりする。しかし、これらのメリットは、企業の倒産可能性が高まったり、成果と昇進の関係があいまいになると、まったく機能しなくなる。倒産可能性の高まり、成果と昇進の関係の不明確化が原因で、新たなインセンティブ制度として、各時点の市場価値により賃金を支払うという成果主義的賃金制度が導入されてきた」と、論じている。（大竹、2006年、155）
- (7) 労働者の多くが成果主義的賃金制度を選好する傾向にあるなかで、年

功的賃金の性格を強く持っている職能資格給賃金制度が好まれる理由は、労働者のライフサイクルのなかで必要とされる経費と、年齢・勤続年数に伴う賃金の増額が傾向的に一致しているためである。「労働者にとって、その生活の必要性に応じた賃金が得られることは、長期的な職業生活の安心を与えるものですから、それ自体としてメリットであることは間違いありません。特に、結婚して子供ができ、その子供たちが学校に進んで教育費がかかったり、そうした家族を収容できるような住宅に住もうとすれば、それを賄えるだけの賃金はその時期に支払われるのは望ましい」(濱口、2009年、121) のである。

また、年功的傾向を持つ職能資格給賃金制度が広く普及している理由のひとつとして、日本人の公平観にあるという分析もある。この分析は、職能資格給賃金制度を構成する年功的賃金部分が、「人々の公平観に合致している一種の能力主義だからなのだ。その公平観とは、まず最低限の『必要』を前提としつつ(生活給的意識)、それを越えた部分については、実績と努力によって配分されるべきであるという考え方である。

『実績』は成果主義的要素そのものである。問題は『努力』という要素である。職場では、結果である『実績』と並んで、プロセスにおいて一生懸命がんばっている人には、それなりに報いるべきであるという価値観が根強い。『がんばれば報われる』というのはある労働組合の標語であるが、これが仕事の原動力となっていることも事実であろう。これが、成果がなかなか上がらない人もモラルを維持・向上できるしくみなのである。ここに『年功主義』の本質がある。つまり、年功主義は、『がんばらない人』にはきびしい目を向ける。がんばる人については、それなりの評価を要求するのである。」(久本、2003年、132)

- (8) A社と強い取引関係にある大手自動車メーカーと、その関連企業の多くは、広島市及び近郊に立地している。「広島の製造業は、マツダと三菱重工業を頂点に幅広い中小企業に守られて、広島の重要な存在となり、大きく発展してきた。」(櫛本、2008年、227)

このうち、マツダ関連の企業の多くが立地している広島市の輸送機械器具製造業の19年の平均的な月労働時間は、185.5時間と、広島県内企業の月平均174.6時間、全国の月平均175.7時間を大きく上回っている。また、マツダが最高の売上と営業利益を記録した平成19年の労働時間は、平成18年（178.2時間）を大幅に上回っている。その後、リーマンショックで、減産に転じた平成20年には、175.0時間とほぼ全国並みの水準となっている。このように、広島市内の中小企業の労働時間は、マツダの生産体制から大きな影響を受けていることを確認することができる。

- (9) 日本労働組合総連合会（連合）が平成16年に連合構成組織の組合員約21,000人を対象として実施した「2004連合生活アンケート調査結果」によれば、労働者の今後の社会保障に対する考え方は、「税負担が増えても社会保障を充実」（14.1%）、「どちらかといえば社会保障を充実」（29.9%）という、負担増でも社会保障の充実を望む労働者が4割に達している。一方、「社会保障の水準低下もやむを得ない」（4.0%）、「どちらかといえば水準低下もやむを得ない」（12.9%）と、社会保障の水準低下を容認する勤労者は16.9%と少数にとどまっている。また、同じ連合の調査では、「60歳以降の生活設計を持っている人は半数程度でしたが、その人に60歳代で定年後、もしくは継続雇用が終了した時に必要な月々の生活費について聞くと、総計の平均値では26.8万円です。定年間近い50代後半層をみると、男性の平均値では26.5万円ですが、『30万円以上』をあげている人は4割近くに上ります。女性の場合、平均で25.6万円が必要と考えています。定年後の必要生活費を試算するとき、住宅関係費と教育関係費の負担の有無とその額が重要なポイントの一つです。50代後半層でこうした負担があると回答しているのは、男性で47.5%、女性で41.7%にのぼります。回答者の平均は男性6.0万円、女性4.9万円、同一年齢階層における必要生活費（平均値は各26.5万円、25.6万円）中のそれぞれ22.6%、19.1%と、2割前後にあたります。50代に絞って老後生活の見通しについて、『公的年金だけで賄える』、『預貯金等で補えば賄える』、

『預貯金等で補っても賄えない』のタイプ別に整理してみると、順に11.9%、15.5%、44.9%となり、『無回答』が27.6%と多くみられます。つまり、働かなくても公的年金や私的年金、預貯金などでギリギリカバーできる層は27.4%と3割にも達していない。」[連合. 2004年. 16] ことになる。

- (10) 非正社員の現在の仕事に対する満足度が比較的高い水準にあることについて、久本は、「満足度は期待度と現実の落差の関数である。多くを望まない非正社員は、多くを期待する正社員よりも仕事に『満足』する」（久本. 2003年. 41）割合が多いと分析している。

非正規社員は、この職場で働くことに、大きな期待を持っていない。したがって、能力を発揮することも、そのための自己啓発についても、消極的となるのであろう。

- (11) 派遣社員の正社員化に向けた動きについて、ものづくりに係る中小企業労働者で組織されている労働組合JAMが的確な分析をしている。JAMによれば、「2005年以降になると、各業種で生産の拡大が進み人材不足が課題になってきた。短期的な労働力から、すぐに必要な労働力へとニーズが変化してきた。そのため、労働者の取り合いとなり、次第に労働者の質にも関心が向くようになってきた。特に目立つのが、自動車業界の生産増加にともなう影響で日本の各地で自動車メーカーによる人材吸収が行われている。中途採用については、派遣社員からの登用も有力な方法として個別に採用を持ちかけている。派遣社員としての働き方や、本人の資質を見ているため、採用に当たってのリスクも企業として少なくすむ利点がある。こうした、傾向は、東北や中国地方以南で事例が多い。」また、「派遣・請負労働に過大な依存体質となった企業は、最近ようやくその問題点に気付き始めた。新卒及び中途採用を進めている企業が2004年から急激に増加している。しかし、製造現場の派遣社員の数は、簡単に調整できる範囲を超えている」。この結果、「品質は安定せず、労働災害が増加するなど企業にとって、生産拡大にともなう利益以上の将

来リスクを抱えることとなった」(田中, 2007年, 216)と分析している。この結果, 現在働いている派遣社員への品質管理向上に向けての職場教育を負担しているのは, 現場の正社員である。このような職場の中で, 正社員の長時間労働が再生産されていることにも注意が必要である。

(12) 日本労働組合総連合会(連合)が平成16年に連合構成組織の派遣労働者879人を対象として実施した「2004連合生活アンケート調査結果」によれば, 職場生活に対する不安や不満のトップは, 「賃金が安い」(37.7%)で, 「解雇や雇止め」(26.1%), 「正社員になれない」(25.1%)といった回答が上位を占めている。しかし, 「時間外労働が多い」(7.2%), 「休日出勤が多い」(2.7%)といった長時間労働に係る不安・不満は少ない。この調査結果をA社の結果と比較すると, A社は長時間労働に係る不安・不満が高水準にある。これは, 当時大幅な増産を行っていた自動車産業が大きな比重を占める広島の特徴を示すものである。(連合, 2004年, 6)

(13) 日本労働組合総連合会(連合)が平成16年に連合構成組織の派遣労働者879人を対象として実施した「2004連合生活アンケート調査結果」によれば, 現在派遣労働者として働いている理由として, 「正社員の仕事につけなかった」(43.5%), 「生活を維持する」(37.1%)が高い水準にある。その一方で, 「ある程度労働時間・労働日が選べる」(32.3%), 「気楽に働きたかった」(24.6%)といった, 私生活重視の選択も比較的高くなっている。なお, 「技術・技能・経験を生かしたい」は15.1%にとどまっている。

(14) 日本労働組合総連合会(連合)が平成16年に連合構成組織の派遣労働者879人を対象として実施した「2004連合生活アンケート調査結果」によれば, 「正社員になれない」ことを不満に感じている派遣労働者は, 25.1%にとどまっている。

(15) 働く人が, 雇用の安定を前提に, それぞれの事情を背景に働き方を選択するため, 「正社員の多様化」が論じられている。日本の「正社員」

は、「個人・企業双方の包括的な労働力の取引である。①期間的にいえば、それは定年までの雇用継続を前提とするものであり、②仕事内容からみれば、その都度企業が求める要請に個人が応えることが想定されている。③企業は一定以上の安定した賃金を保証する」（久本、2003年、8）関係と定義することができる。この結果、多くの正社員は、長時間労働や休日出勤を余儀なくされ、大きなストレスの原因となっている。この息苦しさに耐えている正社員にとって、「生き方という観点からすれば、…窮屈な二者択一システム、つまり会社の都合に翻弄される正社員労働者に専念するか、不安定で低い処遇の非正規労働者に甘んじるかという二つの道しか用意されていない。雇用形態の多様化といわれながら、その内実は非正規労働者の拡大と分化になっている。こうした『多様化』は社会的に果たして望ましいのだろうか。非正規労働者の分化ではなく、正規労働者の分化（多様な正社員）こそが必要ではないだろうか。」（久本、2003年、33）正社員の多様化が進めば、社員のニーズに対応した働き方が可能となり、派遣社員が正社員として雇用されることについても、一定のキャリアがあれば、抵抗感を低下させることができる。その結果、派遣社員の戦力化とキャリア・アップに向けた人事管理も可能になると思われる。

## 参考文献

- 玄田有史・篠崎武久、2002年。「賃金格差と仕事格差」。宮崎洋、連合総合生活開発研究所編著『日本の所得分配と格差』所収。東洋経済新報社。
- 玄田有史、2005年。『仕事のなかの曖昧な不安－揺れる若年の現在－』中央公論新社
- 濱口桂一郎、2009年。『新しい労働社会－雇用システムの再構築へ－』。岩波新書
- 久本憲夫、2003年。『正社員ルネッサンス』。中公新書
- 岩井克人、2003年。『会社はこれからどうなるのか』。平凡社

- 熊沢誠. 2007年. 『格差社会ニッポンで働くということー雇用と労働のゆくえをみつめてー』 岩波書店
- 大竹文雄. 2006年. 『日本の不平等』. 日本経済新聞社.
- 大竹文雄. 2006年. 『経済学的思考のセンス』 中公新書
- 連合. 2004年. 『2004連合生活アンケート調査結果』 (一般組合員編)
- 連合2004年. 『2004連合生活アンケート調査結果』 (非典型労働者編)
- 連合. 2005年. 『連合青年意識調査』
- 高橋伸夫. 2005年. 『虚妄の成果主義ー日本型年功制復活のススメ』 日経BP社
- 田中久弥. 2007年. 「ものづくり現場における派遣・請負労働者の活用実態と課題」. (財)連合総合生活開発研究所編『労使コミュニケーションの新天地ー日本における労働者参加の現状と可能性ー』 所収.
- 櫛本 功. 2008年. 『道州制地域経済が変わるー中国州から考えるー』. 第一法規
- 宇仁宏幸. 2008年. 「日本における賃金格差拡大とその要因」 経済理論学会編『経済理論第45巻第1号』 所収