

# 「非正規従業員の増加が品質経営に及ぼす影響と対応」の特集にあたって<sup>†</sup>

伊藤 要蔵\*

## 1. テーマを取り上げた背景

最近、多くの産業・職種分野でパート、期間従業員、派遣労働者、請負労働者など非正規従業員比率が大きくなっている。非正規従業員の増加は企業に様々な影響を及ぼしているが、その中で特に企業の品質経営に及ぼす問題、課題を明確にし、これに対してどう対応したらよいかを「特集テーマ」に取り上げた。

## 2. 非正規従業員の増加の要因

非正規従業員の増加の主な要因として、次の5項目が上げられる。

### ① 企業の人件費抑制対策

予測できない景気変動、厳しいグローバルな競争激化という経営環境の中で、人件費の固定費化に最も影響の大きい正規従業員の雇用拡大を抑制する。

### ② 企業の雇用形態の多様化

職種による技術・技能の専門化が進む中で、それぞれの職種に合った技術・技能を持った人材を、人材派遣会社から非正規従業員として雇用する。

### ③ 海外労働者の増加

少子化に伴い特に製造業、建設業における単純作業や3K職場（汚い、きつい、危険）で働く日本人の雇用が難しくなり、こうした職場で働く海外の労働者を非正規従業員として雇用する。

### ④ 技術・技能のある定年退職者の再雇用

技術・技能を有している「団塊の世代」の人達を定年後も非正規従業員として再雇用する。

### ⑤ 若年労働者の終身雇用に対する意識の変革

若い世代には同じ企業でずっと働くよりも、「自分にあった職種を決め、それをライフワークとしてレベルアップしたい」という考えを持つ若年層が増加している。こうした若年労働者の増加が非正規従業員の増加となっている。

## 3. 非正規従業員の増加に伴う品質経営への諸問題

非正規従業員の増加が品質経営の遂行に及ぼす諸問題は産業分野、職種などによっていろいろ考えられるが、大きくわけて下記の6項目があげられる。

### ① 従業員の働く意識の問題

会社への帰属意識や業務に対する責任感の不足。

### ② チームワーク活動の問題

仲間としての意識不足によるチーム活動へ不参加。

### ③ 海外労働者の増加に伴う問題

文化と風土の違いによる品質意識の不足や言葉の違いによる業務指導のやり難さと徹底の不足。

### ④ ノウハウの蓄積と伝承の問題

雇用期間が短期の場合、職場ノウハウの修得に時間がかかり、業務能力が低下。逆に期間が長い場合、ノウハウが個人に蓄積され、業務の引継ぎが困難化。

### ⑤ 秘密情報の漏洩の問題

職場における企業機密情報の漏洩（特に技術開発分野のノウハウの漏洩）。

### ⑥ 賃金格差からの問題

正規従業員と非正規従業員で賃金格差があることに対する非正規従業員の不公平感。

<sup>†</sup>平成19年2月27日 受付

\*アイシン精機(株) TQM-PM 推進室

連絡先: 〒448-8650 愛知県刈谷市朝日町2-1 (勤務先)

## 4. 各論文の要点

各論文のポイントを紹介させていただく。

### 「雇用の非正規化、品質問題と技能形成—自動車産業の事例より」

自動車産業における6社の聞き取り調査から、非正規労働者にとっても、生産職場にとっても「仕事の安定化」と「継続化」が重要である。そして、仕事の安定化のためには、期間従業員か請負労働者かという形態の違いを超えて、雇用の定着化を図り、それなりに技能形成をして生産職場に“巻き込む”努力を4~5年かけて工夫してきた企業が、生産をスムーズに行っている。さらに、非正規労働者にとっても意欲を高める処遇が重要であり、雇用の安定化だけでなく、「正規雇用への登用」を開くことを積極的に支援したい。

### 「トヨタ自動車(株)における期間従業員のQCサークル活動への参加による職場の活性化」

トヨタのQCサークル活動は、4,500サークルで構成されており、期間従業員がサークルメンバーに占める比率は近年高くなっている。QCサークル活動への参加を通じ、期間従業員に対して「仕事の知識や技能の向上」「創意工夫の能力向上」など8つの項目を期待している。最も大事なことは、QCサークル活動は「トヨタウェイの実践ツール」であるという価値観を共有し続けることだと考える。したがって、「期間従業員のQCサークル活動への参加による職場の活性化」が、トヨタの目指す姿である。

### 「製造業における外国人従業員の雇用に関する諸問題とその対応——日系ブラジル人と一体になった現場力の向上——」

ヒサダの従業員数は工場では64%がブラジル人で占めている。同社は人材育成の4本柱として「経営力の向上」「技術力の向上」「改善力の向上」「現場力の向上」を掲げ取り組んでいる。その中の「現場力の向上」はブラジル人の育成なくしては実現できない。そのためブラジル人の雇用に関する諸問題解決のため、「働きやすい環境づくり」「働き甲斐のある環境づくり」に取り組んでいる。

### 「建設業における雇用の多様化と技術者の教育・育成の現状と問題点」

建設業は産業別に見た非正規従業員の割合は17.7%と他産業に比べて低い。これは建設業の生産システ

ムの特徴である重層下請構造にあり、建設業がかかえる問題の一つでもある。建設業を各社の技術者正社員数で1,000人以上のAグループから199人以下のDグループまで4つに層別すると、大きな特徴がある。規模の大きいグループほど離職率が低く、規模の小さいグループほど高い。また、全グループで40歳代に谷間があり、技術を伝承する上でボトルネックとなっている。さらに比較的大きな規模のグループほど再雇用制度が定着しているが、これが企業内教育の後退と技術伝承の低下を招いている。大手ゼネコンでは教育・訓練費が減少しており、こうしたことから産学官が連携した技術者教育の体系化とその実施が望まれる。

### 「製造業の設計部門における外部人材活用の現状と課題」

製造業の設計部門での外部人材活用の主目的は、開発コストの削減や業務量の変動に外部要員を柔軟に配置し、開発期間を短縮することにある。設計部門は設計図面の作成およびCADのオペレーション、実験、試作品の製作などの仕事に、外部人材を活用している。活用上の問題点である技能・技術の伝承難や、機密漏洩に対し外部人材の活用範囲の設定や、外部人材の業務管理や教育・訓練が重要である。外部人材の活用は実質的には、外部人材活用にかかわる法律などに関する知識を欠くラインの管理職にあることが多いので、人事部門はラインの管理職に対して、法律や自社の外部人材活用に関する基本方針などに関する教育や情報提供を行うことが課題となる。

### 「定年を迎えた人材の有効活用と課題」

最近の「2007年問題」のメディアの取り上げ方は、60歳定年後は仕事を辞めて引退することを想定しているように思われるが、60歳の定年直後から引退する人はまだ少数である。欧米に比べて「定年は早い」が「仕事からの引退は遅い」ことが日本の特徴である。中小企業では60歳代半ばをこえて働いており、定年延長&高年者雇用問題は、日本の少数派である大企業の問題である。米国では定年制が「年齢差別」ということでなく、30歳代前半までは企業をよく替わるが、その後は定着して、最も長く勤めた企業から引退するといわれており、その意味で「終身雇用」的である。日本の大企業が65歳定年制になったとしても、62~63歳頃に早期減額年金を選択して引退する人もいるが、多くの人がそれほど無理をせずに、長年勤めつづけてきたところで「引退」を迎える本来の「終身雇用」が実現するよう、労使の努力に期待したい。