

高付加価値戦略に対応した能力開発型人材管理

木村 琢磨

(東京大学社会科学研究所 日本学術振興会特別研究員)

本章の分析の目的

製造現場においては、労働力の数量的柔軟性の確保と、コスト削減を目的として、外部人材の活用が進められている。外部人材を活用する場合、彼らの雇用主である人材ビジネス企業に対してサービス料金を支払うが、そのサービス料金には、賃金だけではなく人材ビジネス企業の粗利益も含まれるので、直接雇用の非正社員を活用するよりもコスト高になりうる。しかし、外部人材はユーザー企業とは雇用関係がないので、雇用調整が容易という意味で人材の数量的柔軟性が高い。こうした数量的柔軟性の高さは、ユーザー企業にとって大きなメリットであり、外部人材が従業者に占める比率が上昇する主な原因となっている。

外部人材の増加に伴い、業務の領域も拡大しており、ユーザー企業（製造部門）が外部人材に期待する技能の水準も高くなってきているといわれている（中馬 2003）。従来は、外部人材の担当業務は、汎用的技能で対応できる単純作業が一般的であった。しかし最近では、一定程度の専門的スキルや、企業特殊のスキルを要する業務を外部人材が担当するケースも増えてきていると考えられる。

現状では、外部人材は、ユーザー企業が求める技能水準・定着性を満たしておらず、製造業務の効率的な遂行を妨げていることがある（電機連合総合研究企画室 2004）。こうした問題は、外部人材により高度な業務を任せするためには大きな障害となり、ユーザー企業の外部人材活用の余地を狭めてしまう。

このような課題への対処としては、外部人材の定着化と能力向上を実現することが考えられる。外部人材の主な給源が、製造業務未経験の若年労働者であることからすれば、能力向上のためには一定程度の定着化が不可欠となる。よって、定着化は能力向上の必要条件である。

外部人材の定着性と技能を向上させるためには、能力開発を実施し、技能や担当

業務レベルの向上に応じた処遇を行う「能力開発型人材管理」が必要と考えられる。ただし、短期就労を目的としているフリーター層、つまり、短期勤続の不熟練労働者を中心とする労働者層に対して、能力開発型人材管理の適用が、定着化や能力向上に有効であるか否かは、今後の外部人材のマネジメントのあり方を考察する上で、検証の余地がある。

そこで本章では、製造現場で働く外部人材（請負社員・派遣社員）に対するアンケート調査のデータを用い、能力開発型人材管理が請負・派遣社員の就労意識に与える影響を分析する。分析に用いるデータは、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門が2005年に行った『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』のデータである。以下、同調査を『請負・派遣社員調査』と略記し、分析を進める。

請負・派遣社員の属性

まず、回答者の基本属性について見ていくことにする。

図表2-1は、回答者の基本属性の単純集計である。本調査の回答者は、男性が約6割、女性が約4割である。男性の方が多いが、いわゆる「男性職場」への調査ではなく、女性も相当数含まれている職場への調査ととらえてよいだろう。

年齢層は、20代がほぼ半数（46.0%）を占め、30代が3割（29.8%）である。40代は14.0%と少なく、50代以上は6%にも満たない。本調査の回答者は、若年層が中心であり、製造現場の派遣・請負労働者の年齢特性としては一般的なものといえる。

役職は、役職のない現場社員（以下、「一般作業員」とする）が75.3%、管理者・リーダーが12.5%であり、一般作業員6人に対し、管理者・リーダーが1人の割合である。請負職場においては、一般作業員10~20人に対して1人の割合で管理者・リーダーが配置されることが多いといわれているので、本調査には、管理者・リーダー以上の役職者が比較的多く回答しているといえる。現場作業を行わず、管理業務のみを行う「常駐管理者」は1.7%であり、回答者の中にわずかしが含まれていないことが分かる。

雇用形態は、請負社員35.8%、派遣社員51.8%、どちらか分からない人が10.6%である。派遣社員が過半数を占めるが、従来、現場では請負が「派遣」と称されていた事業所もあるので、労働者派遣契約で働いている人は、実際にはこの値よりも少ない可能性がある。

学歴は、高校卒が62.7%で最も多い。中学卒、短大卒、高専卒はいずれも7~8%程度、大卒者は11.7%である。大学院卒はほとんどいない(0.2%)。

図表2 - 1 基本属性

		%
性別	男性	60.2
	女性	38.7
	無回答	1.1
年齢	10代	2.4
	20代	46.0
	30代	29.8
	40代	14.0
	50代	5.2
	60~64歳	0.3
	無回答	2.4
役職	役職のない現場社員	75.3
	管理者・リーダー	12.5
	常駐管理者	1.7
	その他	1.7
	無回答	8.9
雇用形態	請負社員	35.8
	派遣社員	51.8
	どちらかわからない	10.6
	無回答	1.8
学歴	中学卒	8.5
	高校卒	62.7
	短大卒	8.0
	高専卒	7.3
	大学卒	11.7
	大学院卒	0.2
	無回答	1.7
N		1389

図表2 - 2 は、回答者の年齢分布および平均年齢を、男女別、役職別、雇用形態別（派遣社員か請負社員か）最終学歴別に見たものである。

労働者属性による年齢差はあまりなく、性別や役職、雇用形態、最終学歴を問わず、平均年齢は30歳前後である。

男性よりも、女性の方がわずかに平均年齢は高い。また、中卒者は50代の比率が高いことから、他の学歴層よりも平均年齢がわずかに高い。一般的に考えれば、一般作業員よりも役職の方が年長であると思われるが、一般作業員と、役職者である管理者・リーダー社員との間にはほとんど年齢差がない。むしろ、管理者・リーダーの方が一般作業員よりも平均年齢がわずかに低い。

図表 2 - 2 年齢分布・平均年齢

(男女別・役職別・雇用形態別・学歴別 単位 ; % 平均値のみ歳)

		1 0 代	2 0 代	3 0 代	4 0 代	5 0 代	6 0 代 6 4 歳	無 回 答	平 均 値	N
性別	男性	2.6	48.6	30.6	13.3	3.1	0.4	1.4	30.9	836
	女性	2.0	42.9	28.8	15.4	8.2	0.2	2.4	32.9	538
役職	役職のない現場社員	2.8	46.4	29.1	15.2	4.8	0.2	1.6	31.6	1046
	管理者・リーダー	1.2	53.2	34.7	8.7	1.7	0.6	0.0	30.4	173
	常駐管理者	0.0	47.8	26.1	17.4	4.3	4.3	0.0	33.3	23
	その他	0.0	60.9	21.7	4.3	8.7	0.0	4.3	29.9	23
雇用形態	請負社員	1.8	47.1	33.2	15.1	2.0	0.4	0.4	31.4	497
	派遣社員	2.8	45.0	29.2	14.0	7.8	0.3	1.0	32.3	720
	どちらかわからない	2.7	53.7	25.9	12.2	3.4	0.0	2.0	30.0	147
最終学歴	中学卒	7.6	38.1	23.7	8.5	19.5	0.8	1.7	34.2	118
	高校卒	2.6	45.5	31.5	14.6	4.5	0.2	1.1	31.5	871
	短大卒	0.9	45.9	33.3	17.1	2.7	0.0	0.0	32.6	111
	高専卒	0.0	63.4	23.8	10.9	1.0	0.0	1.0	29.3	101
	大学・大学院卒	0.0	49.1	29.7	16.4	3.6	0.6	0.6	32.2	165
全体		2.4	46.0	29.8	14.0	5.2	0.3	2.4	31.7	1389

注：最終学歴について、大学院卒はサンプルがわずか3件のため、大学卒と統合し、「大学・大学院卒」とした。以下の図表においても同様。

図表 2 - 3 は、回答者の役職を男女別、雇用形態別、学歴別に見たものである。まず男女別に見ると、いずれも7割以上が一般作業員であることには変わりがないが、管理者・リーダーの割合は、男性が16.7%、女性は6.1%であり、10ポイント以上の差がある。

雇用形態で比べると、請負社員は21.5%が管理者・リーダーであるのに対し、派遣社員ではわずか7.1%である。労働者派遣は、派遣先が指揮命令者となる契約形態なので、派遣社員への指揮・管理を行うリーダーが配置されることは、請負に比べて少ないと考えられる。雇用形態別の役職者比率の違いは、こうした指揮命令体制の違いを反映しているといえる。

短大卒者を例外として、管理者・リーダーの割合は、高学歴者ほど高い。中学卒と大学・大学院卒との管理者・リーダーの比率の差は6%程度であり、それほど大きな差とはいえないが、平均年齢が中学卒の方が高いことも考慮すれば、本調査の回答者については、高学歴の方が管理者・リーダーである割合が高いといえる。

図表 2 - 3 役職（男女別・雇用形態別・学歴別 単位；％）

		現場社員	役職のない	管理者・リーダー	常駐管理者	その他	無回答	N
性別	男性	74.0	16.7	2.4	1.3	5.5	836	
	女性	79.2	6.1	0.6	2.0	12.1	538	
雇用形態	請負社員	68.2	21.5	3.4	1.8	5.0	497	
	派遣社員	80.4	7.1	0.7	1.5	10.3	720	
	どちらかわからない	79.6	10.2	0.7	0.7	8.8	147	
最終学歴	中学卒	66.1	10.2	2.5	3.4	17.8	118	
	高校卒	76.7	12.6	1.0	1.4	8.3	871	
	短大卒	82.9	9.0	1.8	0.9	5.4	111	
	高専卒	74.3	12.9	1.0	3.0	8.9	101	
	大学・大学院卒	73.9	16.4	4.8	1.2	3.6	165	
全体		75.3	12.5	1.7	1.7	8.9	1389	

図表 2 - 4 は、最終学歴を男女別、雇用形態別に集計したものである。最終学歴は、性別によって若干の違いがある。いずれも 6 割以上が高卒者であるが、男性では大学・大学院卒が比較的多い（17.0％）のに対し、女性は短大卒がやや多く（12.6％）、大学・大学院卒は少ない（4.3％）。

図表 2 - 4 学歴（男女別・雇用形態別 単位；％）

		中学卒	高校卒	高専卒	短大卒	大学・大学院卒	無回答	N
性別	男性	8.0	60.5	8.5	5.0	17.0	1.0	836
	女性	8.9	67.3	5.6	12.6	4.3	1.3	538
雇用形態	請負社員	4.2	63.0	8.2	9.9	14.3	0.4	497
	派遣社員	11.1	63.2	6.7	7.6	11.1	0.3	720
	どちらかわからない	10.9	68.0	7.5	4.1	9.5	0.0	147
全体		8.5	62.7	7.3	8.0	11.9	1.7	1389

請負社員と派遣社員の間で学歴差はあまりないが、中卒者の割合は、請負社員（4.2％）よりも、派遣社員（11.1％）や「どちらかわからない」人（10.9％）の方が高いという特徴がある。

図表 2 - 5 は、回答者の雇用形態を、男女間で比較したものである。男女ともに派遣社員の方が多いものの、男性は請負社員が 41.1％いるのに対し、女性では 27.7％

しかいない。女性は6割近く（58.9%）が派遣社員である。

女性よりも低い比率とはいえ、本調査に回答した男性のうち、半数近くの47.8%が派遣社員である。製造業務においては、男性の派遣労働者も少なくないと考えられる。事務系の派遣は、一般的に女性の仕事というイメージを持たれているが、製造現場の派遣社員には、そうしたイメージは当てはまらないようである。

図表2-5 雇用形態（男女別 単位；%）

		請負社員	派遣社員	どちらかわからない	無回答	N
性別	男性	41.1	47.8	10.0	1.0	836
	女性	27.7	58.9	11.7	1.7	538
全体		35.8	51.8	10.6	1.8	1389

図表2-6は、自らが主たる家計の担い手である人の比率を、男女別、役職別、雇用形態別に集計したものである。主たる家計の担い手である人は、男性（52.0%）の方が女性（36.6%）よりも多い。ただし、女性でも4割近い人（36.6%）が主たる家計の担い手となっていることから、製造現場で派遣社員や請負社員として働く女性の労働は、家計補助のためであることが一般的とはいえないようである。

役職別にみると、役職者の方が、一般作業員よりも、主たる家計の担い手である人の割合が高い。役職に就き、比較的高い報酬を得られるようになれば、家族を持って生活することができる、ということを示しているのだろう。

雇用形態別に見ると、わずかな差ではあるが、請負社員の方が、派遣社員よりも主たる家計の担い手の比率が高い。この差異には、請負社員の方が役職者の比率が高いことが影響していると思われる。

図表 2 - 6 主たる家計の担い手かどうか (男女別・役職別・雇用形態別単位 ; %)

		はい	いいえ	無回答	N
性別	男性	52.0	46.9	1.1	836
	女性	36.6	61.0	2.4	538
役職	役職のない現場社員	44.4	54.5	1.1	1046
	管理者・リーダー	54.9	43.9	1.2	173
	常駐管理者	60.9	39.1	0.0	23
	その他	39.1	56.5	4.3	23
雇用形態	請負社員	49.1	50.3	0.6	497
	派遣社員	45.4	54.2	0.4	720
	どちらかわからない	43.5	55.1	1.4	147
全体		45.8	52.1	2.2	1389

請負社員や派遣社員が、他の仕事に転職することができないから仕事を続けているのか、それとも、もっと良い仕事が見つかりそうなものにもかかわらず、製造請負・派遣の仕事を選んでいるのかをみるため、「今の仕事よりもよい仕事が見つかるかどうか」をたずねた結果が図表 2 - 7 である。

今の仕事よりもよい仕事が見つかる(“とても当てはまる”と“やや当てはまる”の合計。以下同じ)とと思っている人は全体の 29.2% であり、自らの雇用機会に楽観的な人はそれほど多くないといえる。ただし、今の仕事よりも良い仕事が見つかると思っているかどうかは、属性別にかなりの違いがある。

まず男女別にみると、「すぐに見つかる」と考えている人の割合は、男性が 33.7%、女性が 22.3% であり、10 ポイント以上、男性が上回っている。

年齢による違いは、男女間の違いよりも顕著である。年齢が低い方が「すぐに見つかる」と思う人の比率が高く、10 代 (42.4%) と 20 代 (35.7%)、20 代と 30 代 (28.3%) では約 7 ポイントの差がある。特に、30 代と 40 代 (16.0%) とでは 12 ポイントという大きな差があり、40 代になると、製造業務従事者の転職機会がかなり少なくなることを示している。

役職別では、高い役職(常駐管理者は、管理者・リーダーより上の役職とみなす)についているほど、「すぐに見つかる」と考えている人の割合が高い。特に、常駐管理者は、「すぐに見つかる」と考えている人が 6 割以上 (60.9%) に及んでおり、全体平均の 29.2% を大きく上回っている。

この回答には、2 通りの背景が考えられる。第一は、管理者・リーダーあるいは常駐管理者として、社員の管理を行っている人は、そうした経験が転職において有利になると考えているということである。第二は、管理者・リーダーや常駐管理者の仕事が、得られる報酬のわりに負荷の大きい仕事であり、今よりも「まし」な仕事ならいくらでもあると考えている、という解釈である。

雇用形態別では、傾向に違いはない。

学歴別に見ると、短大卒、大学・大学院卒では、「すぐに見つかる」と考えている人が比較的多い（36.6%、36.4%）。一方、中卒者は、「すぐに見つかる」と答えた人が少ない（22.9%）。

図表2 - 7 今の仕事より良い仕事はすぐに見つかる
(男女別・年齢別・役職別・雇用形態別・学歴別 単位；%)

		とても当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	無回答	+とても当てはまる	N
性別	男性	9.7	24.0	50.6	12.9	2.8	33.7	836
	女性	4.5	17.8	56.7	17.5	3.5	22.3	538
年齢	10代	3.0	39.4	42.4	9.1	6.1	42.4	33
	20代	9.5	26.1	49.1	13.0	2.2	35.7	639
	30代	8.0	20.3	59.2	9.7	2.9	28.3	414
	40代	3.1	12.9	58.2	23.2	2.6	16.0	194
	50代以上	3.9	6.6	46.1	35.5	7.9	10.5	76
役職	役職のない現場社員	6.7	20.7	55.4	14.6	2.7	27.3	1046
	管理者・リーダー	11.0	26.0	52.0	9.2	1.7	37.0	173
	常駐管理者	21.7	39.1	21.7	17.4	0.0	60.9	23
	その他	13.0	21.7	30.4	34.8	0.0	34.8	23
雇用形態	請負社員	6.8	22.5	54.1	14.7	1.8	29.4	497
	派遣社員	8.1	20.6	53.1	14.9	3.5	28.6	720
	どちらかわからない	7.5	24.5	51.0	12.9	4.1	32.0	147
学歴	中学卒	4.2	18.6	50.0	22.9	4.2	22.9	118
	高校卒	7.5	20.4	53.5	15.5	3.1	27.9	871
	短大卒	10.9	25.7	46.5	13.9	3.0	36.6	101
	高専卒	9.9	20.7	58.6	8.1	2.7	30.6	111
	大学・大学院卒	7.3	29.1	52.7	9.7	1.2	36.4	165
全体		7.6	21.6	53.0	14.7	3.2	29.2	1389

請負・派遣社員の人事管理

1. 雇用期間

図表2 - 8は、請負会社または派遣会社と結んでいる雇用契約が、一定の期間が定められた契約か、それとも期間が定められていないものかをたずねた結果を集計したものである。ここから、雇用契約が有期契約である人の比率は、労働者属性によって大きな違いがみられることが分かる。

まず男女別に見ると、男性の方が女性よりも「定められていない」人の割合が高

い(60.9%)

年齢別では、年齢が高い方が、有期雇用の割合が高いという傾向がみられる。20代では、有期雇用の方は4割に満たないのに対し、50代以上では、6割近くが有期雇用契約である。

図表2-8 雇用期間の定め(男女別・年齢別・役職別・雇用形態別 単位;%)

		定められている	定められていない	無回答	N
性別	男性	37.1	60.9	2.0	836
	女性	44.4	52.4	3.2	538
年齢	10代	39.4	48.5	12.1	33
	20代	35.7	62.4	1.9	639
	30代	40.3	58.2	1.4	414
	40代	46.4	51.5	2.1	194
	50代以上	57.9	35.5	6.6	76
役職	役職のない現場社員	41.2	56.8	2.0	1046
	管理者・リーダー	32.4	67.6	0.0	173
	常駐管理者	30.4	69.6	0.0	23
	その他	30.4	60.9	8.7	23
雇用形態	請負社員	31.4	68.0	0.6	497
	派遣社員	48.5	48.6	2.9	720
	どちらかわからない	27.2	68.0	4.8	147
全体		39.9	57.4	2.7	1389

役職別にみると、一般作業者は約4割(41.2%)が有期雇用であり、管理者・リーダーや常駐管理者のうち有期雇用契約者は約3割(32.4%、30.4%)である。ここから、役職につくと、期間の定めのない雇用に移行する傾向があると考えられる。ただし、常駐管理者はサンプルが少ない。

請負社員と派遣社員を比べると、請負社員は有期雇用が3割程度(31.4%)であるのに対し、派遣社員では5割弱(48.5%)に及んでいる。この違いには、請負社員と派遣社員との間における役職者の比率の違いや、製造業務への派遣期間の制限が影響していると思われる。

次に、有期雇用で雇われている人について、雇用期間の長さがどのくらいに定められているか、平均値を集計したのが図表2-9である。

男女で比べると、男性は平均5.9ヶ月、女性は4.9ヶ月であり、男性の方が、平均して1ヶ月ほど雇用契約の期間が長い。

年齢別では、20代、30代、40代が5~6ヶ月であるのに比べ、50代はやや短く、

4.4 ヶ月である。

役職別では、一般作業員（5.4 ヶ月）に比べ、管理者・リーダーはそれよりも2 ヶ月ほど雇用期間が長い（7.3 ヶ月）。

雇用形態で比較すると、請負社員の雇用契約期間が7.1 ヶ月であるのに対し、派遣社員は4.8 ヶ月であり、その差は2 ヶ月以上にもなる。

このように、製造現場で働く請負・派遣社員のうち、女性、50代の人、一般作業員、派遣社員は、雇用契約が有期契約であることが多く、かつ、有期契約の場合の契約期間が短いという特徴がある。

図表 2 - 9 雇用契約の期間（男女別・年齢別・役職別・雇用形態別 単位；％）

		平均値	N
性別	男性	5.9	303
	女性	4.9	228
年齢	10代	3.8	13
	20代	5.5	219
	30代	6.0	164
	40代	5.4	87
	50代以上	4.4	42
役職	役職のない現場社員	5.4	419
	管理者・リーダー	7.3	53
	常駐管理者	7.4	7
	その他	4.0	6
雇用形態	請負社員	7.1	150
	派遣社員	4.8	337
	どちらかわからない	5.3	40
全体		5.5	535

2. 賃金形態と賃金額

図表 2 - 10 は、回答者の賃金形態を質問した結果である。派遣・請負社員の賃金形態は、時給制である人が半数以上（54.0％）であるが、労働者属性によって大きな違いがある。

男女別では、男性の方が時給制の人の割合が小さく、月給制が比較的多いという特徴がある。男性は時給制が48.7％、月給制が33.6％であるのに対し、女性は時給制が62.3％、月給制は22.7％である。

年齢別では大きな違いはないが、年齢層が高いほど、日給制の人の割合がやや少ないという特徴がみられる。

役職別にみると、一般作業員は時給制が56.7％と過半数を占め、月給制はわずか27.4％であるのに対し、管理者・リーダーでは、時給制と月給制の割合がともに約4割（39.9％、40.5％）である。常駐管理者では、月給制が69.6％と多く、時給制や

日給制は少ない（17.4%、4.3%）

雇用形態別にみると、請負社員は月給制が最も多く（44.1%）時給制がその次に多い（39.0%）。一方、派遣社員は、時給制が64.6%であり、日給制、月給制は少ない（13.6%、19.3%）

雇用契約期間の定めの有無によって比較すると、有期契約の人の方が時給制の割合が約8ポイント高く（59.0%、51.1%）月給制の割合が約10ポイント低い（23.1%、33.6%）

図表2 - 10 賃金形態（男女別・年齢別・役職別・雇用形態別・雇用期間別単位；%）

		時給	日給	月給	無回答	N
性別	男性	48.7	13.6	33.6	4.1	836
	女性	62.3	12.1	22.7	3.0	538
年齢	10代	48.5	15.2	33.3	3.0	33
	20代	52.6	14.1	30.5	2.8	639
	30代	56.3	13.8	26.8	3.1	414
	40代	52.1	9.8	34.0	4.1	194
	50代以上	57.9	10.5	23.7	7.9	76
役職	役職のない現場社員	56.7	13.0	27.4	2.9	1046
	管理者・リーダー	39.9	16.2	40.5	3.5	173
	常駐管理者	17.4	4.3	69.6	8.7	23
	その他	65.2	4.3	26.1	4.3	23
雇用形態	請負社員	39.0	13.5	44.1	3.4	497
	派遣社員	64.6	13.6	19.3	2.5	720
	どちらかわからない	53.1	10.2	28.6	8.2	147
雇用契約の期間	定められている	59.0	14.3	23.1	3.6	554
	定められていない	51.1	12.3	33.6	3.0	797
全体		54.0	13.0	29.2	3.9	1389

図表2 - 11 は、賃金計算期間と労働時間によって、1時間当たりの賃金額の平均値を、労働者属性別に算出したものである。全体の平均値は、1076.8円である。

1時間当たり給与の額は、男性の方が女性よりも約30円高い。

年齢と1時間当たり給与の額には相関関係はなく、むしろ、年齢が高くても賃金額は変わらない。50代以上の方は、賃金額がやや低い（1010.4円）

役職別に見ると、一般作業員よりも管理者・リーダーの方が約80円高い。常駐管理者の方が、管理者・リーダーよりも約100円高いが、サンプルが少ないので留意が必要である。このことから、役職昇進により、昇給が行われているか、あるいは、役職者として雇入れる場合に、一般作業員よりも高い賃金額が適用されていることが伺える。

請負労働者と派遣労働者を比較すると、請負労働者の方が、派遣労働者よりも50円程度、1時間当たりの賃金額が高い。この差には、請負労働者の方が役職者の割合が高いことも影響していると考えられる。

雇用契約が有期である人と無期である人との間では、1時間あたり賃金額は13.4円の差しかない。雇用契約期間が有期であるか無期であるかは、賃金水準にはあまり影響していないといえる。

図表2 - 11 1時間あたり賃金額
(男女別・年齢別・役職別・雇用形態別・雇用期間別 単位；%)

		平均値	N
性別	男性	1128.4	744
	女性	996.5	489
年齢	10代	1107.5	30
	20代	1084.4	587
	30代	1090.2	373
	40代	1047.8	169
	50代以上	1010.4	66
役職	役職のない現場社員	1065.5	959
	管理者・リーダー	1142.2	154
	常駐管理者	1240.4	18
	その他	1094.0	21
雇用形態	請負社員	1112.2	446
	派遣社員	1059.7	657
	どちらかわからない	1044.7	124
雇用契約の期間	定められている	1083.4	504
	定められていない	1070.5	716
全体		1076.8	1244

3. 昇給制度

図表2-12は、賃金が上がる制度が回答者に適用されているかどうかを調べたものである。賃金が上がる仕組みの有無および仕組みがある場合の昇給基準を問うた設問において、「賃金が上がる仕組みがある」と答えた人(なんらかの昇給基準にマルをつけた人)は全体の45.9%であり、半数近くの人が、何らかの基準により給与が上がる仕組みの下で働いている。ただし、個々人が会社の制度を正しく理解しているとは限らない。あくまでも、回答者の認知に基づいたデータであることには留意が必要である。

昇給の基準としては、「役職就任」が最も多く(55.7%)、「長く勤務すること」(45.4%)、「技能を高めること」(30.5%)がそれに続いている。「仕事の難しさ・責任が高まること」をあげた人が少ない(18.1%)のには、仕事内容が実際に変化した人が少ないことが影響している可能性がある。

図表2 - 1 2 昇給制度の有無と昇給基準

(男女別・年齢別・役職別・雇用形態別・雇用期間別 単位；%)

		賃組 金が 上がる	賃組 金が 上がる は ない	わ か ら な い	N	昇給の基準					N
						長 く 勤 務 す る こ と	技 能 を 高 め る こ と	責 任 が 高 ま る こ と	仕 事 の 難 し さ ・ 役 職 就 任	リ ー ダ ー な ど へ の そ の 他	
性別	男性	48.4	26.6	25.0	836	42.0	33.6	19.8	62.5	5.2	405
	女性	41.1	28.8	30.1	538	52.0	24.9	15.8	44.8	9.5	221
年齢	10代	57.6	9.1	33.3	33	63.2	42.1	21.1	36.8	0.0	19
	20代	48.2	25.5	26.3	639	45.1	30.5	20.8	60.4	7.1	308
	30代	46.1	28.7	25.1	414	44.5	29.8	16.2	58.1	5.2	191
	40代	41.8	33.0	25.3	194	35.8	37.0	18.5	54.3	7.4	81
	50代以上	30.3	27.6	42.1	76	78.3	13.0	4.3	17.4	8.7	23
役職	役職のない現場社員	42.5	29.3	28.1	1046	51.2	30.3	17.3	51.7	7.6	445
	管理者・リーダー	68.2	15.0	16.8	173	25.4	29.7	27.1	80.5	5.1	118
	常駐管理者	56.5	26.1	17.4	23	23.1	30.8	0.0	76.9	0.0	13
	その他	47.8	4.3	47.8	23	54.5	18.2	9.1	45.5	9.1	11
雇用形態	請負社員	55.9	19.9	24.1	497	35.6	36.0	22.7	70.5	4.7	278
	派遣社員	38.5	33.6	27.9	720	56.0	27.8	15.2	42.2	8.3	277
	どちらかわからない	46.9	21.1	32.0	147	44.9	23.2	14.5	56.5	5.8	69
雇用契約の期間	定められている	43.1	29.8	27.1	554	55.2	32.2	17.2	39.3	5.9	239
	定められていない	47.2	26.1	26.7	797	39.6	29.8	19.4	67.6	7.2	376
全体		45.9	27.4	26.8	1389	45.4	30.5	18.1	55.7	6.6	637

注：昇給基準は複数回答（当てはまるものすべて選択）

役職別に見た場合に、管理者・リーダーは、一般作業員よりも、役職就任が昇給基準となっていると答えた人の割合が高い（一般作業員 51.7%、管理者・リーダー 80.5%）。このことから、実際に昇給した人でないと、昇給基準が分からないことが少なくないと考えられる。

雇用形態別では、請負社員は役職就任（70.5%）、派遣社員は「長く勤務すること」（56.0%）をあげる人が多い。役職者の数が派遣社員で少ないということのほか、派遣社員は、役職に就くことが少ない分、勤続によって昇給させるという手段がとられているとも考えられる。

雇用期間の定めの有無で比較すると、有期契約の社員は「長く勤務すること」（55.2%）が多く、無期契約の社員は「役職就任」（67.6%）を多くあげている。

図表 2 - 13 年平均昇給率

(男女別・年齢別・役職別・雇用形態別・雇用期間別)

		時間当たり給与 (%)		平均勤続月数 (月) 請負元・派遣元	年平均昇給率 (%)	N
		入社当時	現在			
性別	男性	1096.5	1128.1	23.3	1.5	744
	女性	964.4	996.5	22.3	1.8	489
年齢	10代	1107.9	1107.5	8.7	0.0	30
	20代	1049.4	1082.6	21.1	1.8	587
	30代	1052.6	1090.5	26.8	1.6	373
	40代	1032.0	1055.5	22.6	1.2	169
	50代以上	989.1	1013.3	26.7	1.1	66
役職	役職のない現場社員	1036.6	1065.5	21.2	1.6	959
	管理者・リーダー	1091.1	1142.2	36.2	1.6	154
	常駐管理者	1190.3	1266.7	31.4	2.5	18
	その他	1041.3	1082.7	22.4	2.1	21
雇用形態	請負社員	1072.7	1112.9	25.9	1.7	446
	派遣社員	1030.9	1059.9	20.7	1.6	657
	どちらかわからない	1027.1	1045.3	24.6	0.9	124
雇用契約の期間	定められている	1057.8	1085.7	20.1	1.6	504
	定められていない	1036.0	1070.5	25.2	1.6	716
全体		1045.9	1077.7	23.0	1.6	1244

注：年平均昇給率 = (現在の時間当たり賃金額 - 入社時の時間当たり賃金額) ÷ 入社時の時間当たり賃金額 ÷ 勤続月数 × 12

次に、請負社員や派遣社員に対して、どの程度の額の昇給がなされているのかを調べるため、入社当時から現在までの年平均昇給率を算出したのが図表 2 - 13 である。年平均昇給率は、現在の時間当たり賃金額と入社時の時間当たり賃金額の差額を、入社時の時間当たり賃金額で除し、それを勤続月数で除し、12 を乗じて算出した。

年平均昇給率は、全体の平均で 1.5% と低く、労働者属性による違いはあまりない。時給額が 1000 円程度であるから、1 年間で、1 時間当たり約 15 円の昇給である。属性による違いはあまりない。

図表 2 - 14 では、入社してから昇進した人と、昇進していない人との年平均昇給率を比較している。

昇進した人の方が年平均昇給率は高く、勤続は昇進していない人の方が長い。つまり、昇進した人は、役職昇進に伴う昇給のため平均昇給率が比較的高い一方、昇進していない人は、勤続が長いにもかかわらず昇給がわずかしが行われていない。

ただし、昇進した人でも、1年間の平均昇給率は1.8%にすぎず、昇進した人であっても、昇給額はわずかなものであるといえる。

図表2 - 14 年平均昇給率（入社時から昇進した人・昇進していない人 別）

	時間当たり給与 %		平均勤続月数 (月) 請負元・派遣元	年平均昇給率 (%)	N
	入社当時	現在			
昇進した人	1038.8	1068.0	21.2	1.6	950
昇進していない人	1092.4	1150.2	36.8	1.7	142
全体	1045.9	1077.7	23.0	1.6	1244

注：1）昇進した人とは、入社後、一般作業員からリーダー、または管理者・リーダーから常駐管理者、あるいは一般作業員から常駐管理者となった人を指す。

注：2）入社時または現在の役職が「その他」「無回答」は分析から除外した。

4. 昇進制度

請負社員または派遣社員として勤務を続けた場合に、どの役職まで昇進ルートが開かれているかを集計したのが図表2 - 15である。

昇進ルートが開かれているのかどうか、「わからない」人が最も多く、41.0%である。「一般の請負・派遣社員のままである」と答えた人は19.0%であり、あまり多くはない。昇進の上限として、最も多くあげられているのは「管理者・リーダー」であり(34.0%)、「常駐管理者」や「営業、本社スタッフ」まで昇進ルートが開かれていると認識している人は少ない。

図表2 - 15 昇進制度の有無

(男女別・年齢別・役職別・雇用形態別・雇用期間別 単位；%)

		(管理者・リーダー （現場作業も行う）	管理者（工場に常駐するが 現場作業は行わない）	請負・派遣会社の営業社員	請負・派遣会社の 本社スタッフ	一般の請負・派遣社員の ままである	わからない	N
性別	男性	40.6	18.9	10.8	11.7	15.0	37.7	836
	女性	24.2	6.1	4.5	4.3	25.3	46.3	538
年齢	10代	51.5	15.2	9.1	9.1	3.0	45.5	33
	20代	35.7	16.3	8.5	10.0	16.0	41.6	639
	30代	34.5	13.8	10.1	8.7	19.1	41.8	414
	40代	33.0	10.8	5.7	7.2	25.3	36.6	194
	50代以上	19.7	1.3	1.3	1.3	38.2	36.8	76
役職	役職のない現場社員	30.2	11.2	7.6	8.3	21.0	43.7	1046
	管理者・リーダー	66.5	32.4	15.6	14.5	6.4	20.8	173
	常駐管理者	69.6	43.5	8.7	13.0	4.3	17.4	23
	その他	30.4	8.7	4.3	8.7	21.7	34.8	23
雇用形態	請負社員	49.9	23.5	13.3	12.5	11.7	33.4	497
	派遣社員	23.5	7.1	5.0	6.4	24.9	45.3	720
	どちらかわからない	34.0	13.6	6.8	7.5	15.6	46.3	147
雇用契約の 期間	定められている	26.5	9.6	6.7	7.0	23.6	43.7	554
	定められていない	39.6	16.9	9.4	10.2	16.1	38.9	797
全体		34.0	13.8	8.2	8.8	19.0	41.0	1389

役職別に見ると、役職の高い人ほど、より上位まで昇進ルートが開かれていると認識している。これは、実際に昇進したことをきっかけとして昇進制度のことを知ったケースがあることや、昇進できる仕組みがあるから当該役職についている、という2つの影響が考えられる。

雇用形態別では、請負社員の方が、派遣社員よりも管理者・リーダーへの昇進を始め、昇進ルートが開かれていることが多いようである。これは、請負は請負会社の社員が業務を管理する仕組みであるため、管理的役割を担う人材を配置する必要性が派遣の場合より多いためと考えられる。

雇用期間の定めの有無で比べると、期間の定めのない雇用契約を結んでいる人の方が、昇進ルートが開かれていることが多い。

外部人材の就労意識

今後、他社への転職も含め、どのような働き方をしていきたいかをたずねた結果を、図表 2 - 16 に示した。最も多いのが「特に考えていない」(31.7%)であり、自らの職業生活について、中長期的な展望を持たない人が少なくないことが分かる。その次に多いのは、「今の請負・派遣会社で、一般の請負・派遣社員として働く」である(20.4%)。

現在の請負・派遣会社で今後も働きたいという人は、「今の請負・派遣会社で、一般の請負・派遣社員として働く」(20.4%)、「今の請負・派遣会社で、製造現場の管理者やリーダーとして働く」(6.8%)、「今の請負・派遣会社で、営業所や本社のスタッフとして働く」(4.3%)を合わせて30%強である。

今後も勤務を続けようとしている人が3割以上であることから、請負・派遣社員の勤続意思がそれほど弱くないようにも見えるかもしれないが、本調査の回答者は、請負・派遣会社から回答を依頼された人であり、無作為抽出によるサンプリングとは言い切れないことに留意が必要である。

また、勤務を続けるといっても、そのうち「今の請負・派遣会社で、製造現場の管理者やリーダーとして働く」「今の請負・派遣会社で、営業所や本社のスタッフとして働く」というように、社内でのキャリアアップをしようとしている人は3分の1程度である。このことから、現在の請負・派遣会社で仕事を続けるとしても、長い期間にわたって働き続けようとしている人は勤続希望者の3分の1程度、回答者全体の10%程度であり、勤続希望者の他の3分の2、回答者全体で20%にあたる人々は、現在の請負・派遣会社でキャリアアップを望まずに仕事を続ける、という考えであるといえる。

現在働いている工場の社員になりたいと考えている人(「働いている工場に転職する」と答えた人)は少ない(3.8%)。

転職希望者といえる人の割合は、「他の請負・派遣会社に転職する」(2.3%)、「働いている工場以外の製造企業に転職する」(4.5%)、「請負・派遣会社や製造企業でない企業に転職する」(10.3%)、「(業種・会社にこだわらず)正社員になりたい」(2.3%)、「自営業を始める」(5.1%)を合わせて約25%であり、それほど多数を占めているわけではない。

以上を要約して概数で示すと、現在の請負・派遣会社でキャリアアップをしたい人が約10%、当分の間は現在の請負・派遣会社で仕事を続けたい人が約20%、転職したい人が25%、特に考えていない人が30%、といえる。

今後の働き方に関する考え方は、労働者属性によって若干異なる。

男女別では、男性の方が「今の請負・派遣会社で、製造現場の管理者やリーダーとして働く」「今の請負・派遣会社で、営業所や本社のスタッフとして働く」「自営業を始める」が多く、女性の方が「今の請負・派遣会社で、一般の請負・派遣社員として働く」および「特に考えていない」が多いという違いがある。このように、男性の方が、現在勤めている請負・派遣会社でのキャリアアップや、独立を希望する傾向が強いことが分かる。

年齢層が高いほど「特に考えていない」と答えた人の比率は少なく、「今の請負・派遣会社で、一般の請負・派遣社員として働く」と答えた人が多くなる。

役職者の方が、一般作業員よりも「今の請負・派遣会社で、製造現場の管理者やリーダーとして働く」「今の請負・派遣会社で、営業所や本社のスタッフとして働く」の割合が高く、「請負・派遣会社や製造企業でない企業に転職する」「特に考えていない」の比率が低い。このように、役職者の方が、今後の職業について考えを持っており、また、請負・派遣会社や製造企業以外の仕事への転職は希望せず、現在働いている請負・派遣会社でのキャリアアップを望む傾向が強いといえる。

請負社員と派遣社員との間でも、今後の働き方に関する考え方に若干の違いが見られるが、この相違は、雇用形態の違いよりも、請負社員の方が役職者の比率が高いことが影響していると考えられる。雇用期間の定めの有無による違いはほとんどない。

図表 2 - 1 6 勤続意思

(年齢別・男女別・役職別・雇用形態別・雇用期間別 当てはまるもの1つのみ選択 単位；%)

		今の請負・派遣会社として働く	今の請負・派遣会社で、製造現場の管理者やリーダーとして働く	今の請負・派遣会社で、営業所や本社のスタッフとして働く	他の請負・派遣会社に転職する	働いている工場に転職する	働いている工場以外の製造企業に転職する	(業種・会社こだわらない) 請負・派遣会社や製造企業でない企業に転職する	自営業を始める	仕事をすつかりやめる	その他	特に考えていない	無回答	N	
性別	男性	12.3	9.4	6.3	2.4	4.8	6.0	11.0	2.5	7.3	2.8	3.2	29.9	2.0	836
	女性	33.5	3.0	1.3	2.2	2.4	2.4	9.5	2.0	1.9	1.5	3.7	35.3	1.3	538
年齢	10代	15.2	3.0	3.0	3.0	9.1	9.1	9.1	0.0	3.0	0.0	0.0	42.4	3.0	33
	20代	16.4	7.8	4.2	1.9	4.9	5.2	10.5	2.3	5.2	3.1	3.1	33.6	1.7	639
	30代	17.6	7.7	4.8	3.4	2.9	5.6	11.4	2.9	6.0	1.0	3.4	30.9	2.4	414
	40代	28.4	5.2	4.6	2.1	2.6	2.1	11.9	2.6	3.1	2.6	4.6	28.9	1.5	194
	50代以上	52.6	2.6	2.6	1.3	1.3	0.0	1.3	0.0	5.3	2.6	1.3	23.7	5.3	76
役職	役職のない現場社員	23.1	5.1	2.6	2.6	3.8	5.5	11.6	2.4	5.5	2.4	3.1	31.2	1.1	1046
	管理者・リーダー	6.9	20.2	15.0	2.9	4.0	1.2	5.8	2.3	4.6	2.3	4.6	26.6	3.5	173
	常駐管理者	4.3	13.0	21.7	0.0	0.0	4.3	4.3	4.3	13.0	4.3	4.3	17.4	8.7	23
	その他	30.4	4.3	8.7	0.0	4.3	4.3	13.0	4.3	0.0	0.0	0.0	26.1	4.3	23
雇用形態	請負社員	18.5	12.5	6.8	1.8	2.2	4.8	9.1	1.2	5.8	2.4	2.8	29.0	3.0	497
	派遣社員	23.2	3.5	2.9	2.6	5.1	4.6	11.7	2.9	4.7	2.4	3.2	31.7	1.5	720
	どちらかわからない	13.6	4.8	2.7	2.7	3.4	4.1	8.2	3.4	4.8	1.4	5.4	43.5	2.0	147
雇用契約の期間	定められている	21.7	5.1	2.7	2.3	4.2	4.9	10.8	3.8	5.6	2.3	4.2	30.7	1.8	554
	定められていない	19.3	8.4	5.5	2.4	3.5	4.3	10.0	1.4	4.9	2.3	2.9	32.4	2.8	797
全体		20.4	6.8	4.3	2.3	3.8	4.5	10.3	2.3	5.1	2.2	3.4	31.7	2.7	1389

図表 2 - 17 によれば、請負・派遣社員が、次に働く請負・派遣会社を選ぶ際に重視することとして、最も多くあげられているのは「給料が高いこと」(77.8%)、その次に「働いた期間や能力アップによる昇給があること」(64.7%)であり、給料の高さと昇給が請負・派遣社員にとって最も重要な関心事となっていることが分かる。そのほか、半数を超える請負・派遣社員があげているのは「休日・休暇をきちんと与えてくれること」(56.8%)、「長い期間、雇ってくれること」(56.8%)である。このことは、休日や休暇が十分に与えられず、雇用が安定していない実態を示しているものともいえる。そのほか、「通勤しやすい工場であること」(54.0%)も多くあげられている。

男女で大きく差のある項目をみると、男性の方が「技能を身につけられるような仕事をさせてくれること」「工場の正社員になることができる仕組みを持っていること」を多くあげており、男性の方が、キャリアアップの実現性を重視して請負・派遣会社を選ぼうとしていることが分かる。女性の方が多くあげている項目は、「長い期間、雇ってくれること」「休日・休暇をきちんと与えてくれること」「仕事上の苦情や不満にきちんと対応してくれること」「雇用保険や厚生年金など社会保険に加入できること」「通勤しやすい工場で働けること」であり、長期雇用や社会保険加入と

いった生活の安定や、快適な仕事環境を重視して請負・派遣会社を選ぼうとしている。

年齢別では、年齢層が低い人ほど、「給料が高いこと」「技能を身につけられるような仕事をさせてくれること」「休日・休暇をきちんと与えてくれること」を重視しており、年齢が高い人は、「長い期間、雇ってくれること」を重視する傾向がある。

図表2 - 17 今度請負会社で働くとしたら重視すること

(年齢別・男女別・役職別・雇用形態別・雇用期間別 当てはまるものすべて選択 単位；%)

		給料が高いこと	働いた期間や能力アップによる昇給があること	寮の提供、寮の設備が充実していること	技能を身につけられるような仕事をさせてくれること	工場の正社員になることができる仕組みを持つことができること	派遣・請負会社の正社員になることができる仕組みを持つことができること	長い期間、雇ってくれること	短時間で辞めても減給などのペナルティがないこと	休日・休暇をきちんと与えてくれること	仕事上の苦情や不満にきちんと対応してくれること
性別	男性	77.9	62.9	14.2	36.5	41.1	20.9	46.2	9.6	52.6	41.0
	女性	79.6	69.3	9.5	27.5	33.6	16.4	61.0	13.6	64.7	57.2
年齢	10代	81.8	48.5	27.3	36.4	36.4	12.1	45.5	15.2	57.6	39.4
	20代	80.4	64.9	15.6	35.8	38.5	20.7	46.9	14.6	62.3	48.7
	30代	80.0	68.4	9.9	36.7	42.0	20.0	53.1	9.4	55.3	48.1
	40代	76.8	63.4	9.3	24.7	38.1	17.0	66.5	5.7	48.5	44.3
	50代以上	53.9	59.2	1.3	10.5	13.2	6.6	50.0	1.3	42.1	39.5
役職	役職のない現場社員	77.7	63.8	13.1	38.4	40.2	23.5	51.9	12.3	54.1	48.5
	管理者・リーダー	79.9	67.9	12.5	30.3	38.6	16.8	53.3	10.8	59.3	47.1
	常駐管理者	73.5	55.8	8.8	27.2	27.9	15.0	44.2	7.5	57.8	42.2
	その他	44.0	44.0	8.0	16.0	24.0	16.0	28.0	12.0	32.0	36.0
雇用形態	請負社員	76.9	71.1	12.7	38.2	42.2	30.1	41.6	9.8	53.8	49.7
	派遣社員	91.3	78.3	13.0	26.1	56.5	13.0	34.8	8.7	52.2	30.4
	どちらかわからない	82.6	43.5	4.3	26.1	34.8	0.0	34.8	21.7	69.6	56.5
雇用契約の期間	定められている	79.4	67.7	11.2	33.9	40.6	18.4	54.0	11.6	56.7	47.5
	定められていない	77.4	64.1	13.3	32.7	36.1	19.9	50.4	10.4	57.6	47.1
全体		77.8	64.7	12.2	32.6	37.8	19.0	51.4	11.0	56.8	46.9

		生活の悩みや相談に応じてくれること	職場に自社（請負・派遣会社）のリーダー・管理者がいること	有名な請負・派遣会社であること	有名な会社の工場で働けること	雇用保険や厚生年金など社会保険に加入できること	通勤しやすい工場で働けること	友人や知り合いが働いている派遣・請負会社であること	以前、働いたことのある派遣・請負会社であること	その他	N
性別	男性	12.3	17.7	6.7	13.5	42.8	46.9	6.1	2.5	2.4	836
	女性	11.3	22.1	8.4	10.0	57.1	66.4	8.2	2.2	2.2	538
年齢	10代	12.1	12.1	15.2	18.2	15.2	51.5	21.2	0.0	0.0	33
	20代	13.6	18.9	7.2	13.5	48.8	53.1	8.0	2.8	2.8	639
	30代	12.1	19.8	8.0	11.8	50.5	57.5	5.3	3.1	1.9	414
	40代	8.2	24.7	6.7	9.8	47.4	52.6	4.6	0.5	1.5	194
	50代以上	5.3	13.2	5.3	7.9	47.4	53.9	6.6	1.3	1.3	76
役職	役職のない現場社員	11.8	19.6	7.4	12.3	50.1	55.7	7.1	2.4	2.3	1046
	管理者・リーダー	13.9	23.1	6.9	10.4	47.4	53.2	4.6	2.9	2.3	173
	常駐管理者	17.4	21.7	4.3	13.0	26.1	47.8	13.0	4.3	4.3	23
	その他	21.7	13.0	8.7	8.7	65.2	52.2	0.0	0.0	4.3	23
雇用形態	請負社員	11.3	23.5	9.7	14.3	47.7	53.7	6.8	4.0	2.2	497
	派遣社員	11.4	17.5	6.4	11.1	49.9	55.1	7.5	1.7	1.8	720
	どちらかわからない	15.6	15.6	4.8	10.9	40.1	53.1	4.8	0.7	4.1	147
雇用契約の期間	定められている	11.9	17.7	8.3	12.6	49.5	54.2	7.0	2.7	2.3	554
	定められていない	12.2	20.1	6.6	11.9	47.8	54.3	6.8	2.3	2.3	797
全体		11.8	19.2	7.3	12.0	47.9	54.0	6.8	2.4	2.3	1389

一般作業者と管理者・リーダーとの間で大きな差がついている項目は少ないが、「技能を身につけられるような仕事をさせてくれること」「派遣・請負会社の正社員になることができる仕組みを持っていること」は、一般作業者の方が多くあげているという特徴が見られる。

請負社員と派遣社員とを比べると、請負社員の方が、「技能を身につけられるような仕事をさせてくれること」「派遣・請負会社の正社員になることができる仕組みを持っていること」「長い期間、雇ってくれること」「仕事上の苦情や不満にきちんと対応してくれること」「職場に自社（請負・派遣会社）のリーダー・管理者がいること」をあげる人が多く、派遣社員の方が、「給料が高いこと」「働いた期間や能力アップによる昇給があること」「工場の正社員になることができる仕組みを持っていること」をあげる人が多い。請負社員は、派遣・請負会社の正社員を希望し、派遣社員は働いている工場の正社員になることを希望する傾向が強いことが特徴的である。

雇用期間の定めの有無による違いは、ほとんどみられない。

図表 2 - 18 は、請負・派遣社員の仕事へのコミットメントを表す項目を集計した

ものである。ここから、請負・派遣社員の組織コミットメントは、請負・派遣会社に対するものと、働いている工場に対するものとの間でそれほど大きな差はないことが分かる。差がついているのは「一員であることを誇りに思う」ことであり、「働いている工場の一員であること」を誇りに思っている人の方が、「請負・派遣会社の一員であること」を誇りに思っている人よりも多い。

請負・派遣社員のいずれも、請負・派遣会社および働いている工場のことを自分自身のことのように感じる人や、その一員であることを誇りに思う人はあまり多くない。しかし、一員であることを「意識している」人は7割以上いる。不安定雇用といわれる請負・派遣社員であるが、本調査の回答者については、組織の一員としての意識は持っているようである。

図表2 - 18 組織へのコミットメント（単位；％）

	とても当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	無回答	+とても当てはまる やや当てはまる	N
請負・派遣会社のことを自分自身のことのように感じる	9.9	24.7	37.7	23.9	3.7	34.6	1389
請負・派遣会社の一員であることを意識している	26.7	43.1	19.2	7.9	3.1	69.8	
請負・派遣会社の一員であることを誇りに思う	7.0	21.1	44.0	25.1	2.9	28.1	
働いている工場のことを自分自身のことのように感じる	7.3	28.0	40.3	21.3	3.1	35.3	
働いている工場の一員であることを意識している	19.3	49.6	20.0	8.4	2.7	68.9	
働いている工場の一員であることを誇りに思う	9.9	27.6	42.2	17.6	2.8	37.4	

能力開発型の人材管理と外部人材の就労意識

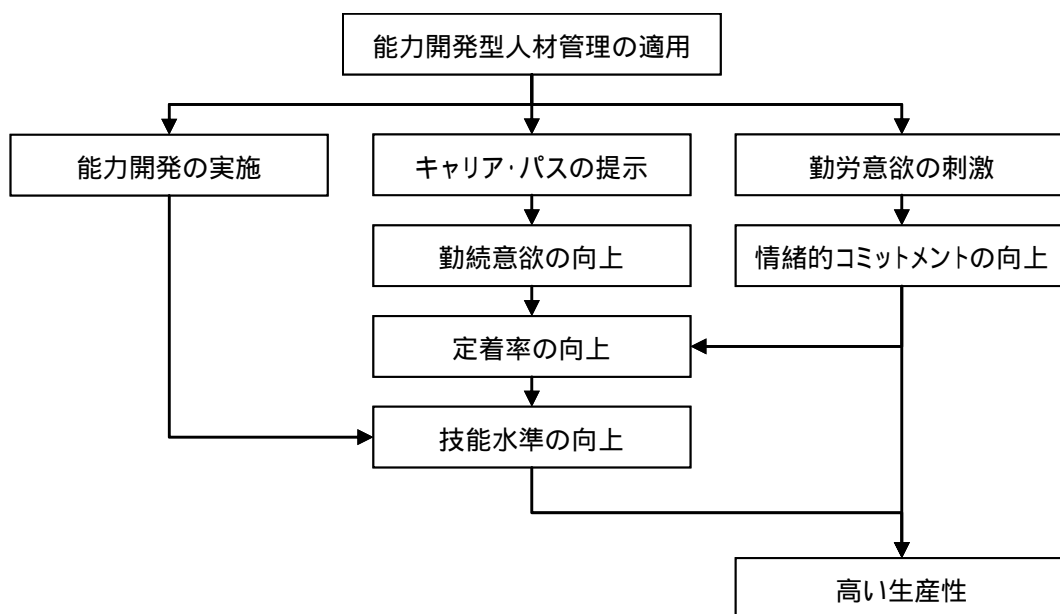
1. 問題設定と仮説

以上の分析から、請負・派遣社員に適用されている人事制度には個人ごとに若干の違いがあり、雇用の安定性や昇給の基準、昇進の可能性について差があること分かった。また、請負・派遣社員の就労意識にも多様性が見られた。これまでの分析では、労働者属性によってそうした多様性を検討してきた。

以下では、請負・派遣社員に適用されている人事制度の違いが、彼らの就労意識

に対してどのような影響力を持つかを分析する。分析の仮説としては、雇用を安定させ、能力が向上できるような仕事の与え方をしつつ能力を評価し、さらに、能力の向上に対して賃金や昇進といった報酬を与える人事制度を「能力開発型管理」とすれば、こうした管理の適用は、請負・派遣社員に対して、(1)能力開発、(2)キャリア・パスの提示による勤続促進、(3)勤労意欲の刺激、という効果を持ち、彼らの定着化と生産性の向上に寄与すると考える。

図表2 - 19 分析仮説の概念図



能力開発型管理は、以下の分析では、能力を開発する機会がある、能力水準を公正に評価している、能力の向上を処遇に反映する、昇進により仕事のレベルが向上しうる、といった特徴を持つ人事管理と捉える。ただし、これらの特徴すべてを具備していなければならないというものではなく、これらの特徴を1つでも多く持っているほど、「能力開発型管理」に近づく想定する。

具体的には、「能力を開発する機会がある」かどうかは、仕事の内容や難しさにより、「能力を公正に評価している」かどうかは、評価の公正性で把握する。「能力の向上を処遇に反映」しているかどうかは、評価が処遇に反映されているかどうかという設問に加え、能力による昇給があるかどうかで判断する。「昇進により仕事のレベルが向上しうる」かどうかは、昇進可能性（キャリア・パスの存在）の有無を基準とする。

分析上、従属変数となる就労意識としては、「勤続意思」と「組織に対する情緒的

コミットメント」を用いる。「勤続意思」は、定着化を左右する意識である。「情緒的コミットメント」は、組織コミットメントの中で、生産性にプラスの効果が最も強いと考えられている（Meyer et al 1989）ことから、単に依存的に組織に定着するのではなく、高い生産性を伴う長期勤続を表す指標として用いる。

請負社員や派遣社員の場合、雇用関係上、雇用主・就労先という「2つの使用者」との三者関係に置かれていることより、それぞれの使用者に対して異なる次元の情緒的コミットメントが存在する可能性がある。そこで、以下の分析では、「雇用主への情緒的コミットメント」と「就労先への情緒的コミットメント」を区分して検討を進める。

その他、勤続意欲や情緒的コミットメントに影響するものとして、性別、年齢、役職、家計責任、学歴、雇用形態といった労働者属性およびエンプロイアビリティを統制変数として分析に用いる。

分析対象は、現在の請負・派遣会社での勤続期間が3ヶ月を超えており、フルタイム労働（週労働時間が40時間以上）であり、年齢が50歳未満の人に限定した。勤続3ヶ月超の回答者に限定した理由は、雇用主・就労先についてある程度知識がある人を対象とするためであり、フルタイム労働者としたのは、短時間労働者とは就労目的が異なることが多いと考えられ、今回の分析の目的上、フルタイム労働者の分析に主眼を置きたいためである。また、年齢50歳未満の人のみを分析対象としたのは、引退時期が近い人は、中長期的なキャリア展望を持つことがそもそも必要ないことが多く、今回の分析の目的からは、分析対象として適さないためである。

2. 説明変数

(1) 仕事の内容

能力開発が行えるような仕事を与えられているかどうか、を問うための説明変数である「仕事内容」については、「a. 単調な繰り返し作業である」「b. いろいろな技術や能力が必要である」「c. 自分の能力や工夫を活かす機会がある」「d. 新しい知識や技術に接する機会がある」「e. 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる」「f. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる」「g. 自分の技能がどのレベルに達したかが把握できる」「h. 自分の能力を活かし、可能性を伸ばすことができる」の8つの設問を用いる

これら8つのうち、aからdの4つは、浅井（2002）の研究を参考に作成したものであり、「職務の複雑性」を表す変数と想定している。eからhの4つは、「自己

の成長可能性」を表すものとして、日本労働研究機構(1999)に基づいて作成した。いずれも「かなり当てはまる」「やや当てはまる」「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」という4つの選択肢を設けた設問である。

これら8つの変数について、主因子法、バリマックス回転による因子分析を行った結果を示したのが図表2-20である。

因子分析の結果、抽出されたのは1因子のみであるが、「a. 単純な繰り返し作業である」の値が小さいため、信頼性分析により、aからhまでの8つの変数すべてを合計した場合と、aを除き、bからhまでの7つの変数を合計した場合とで、Cronbach's α の値を比較した。その結果、8つを合計した場合、 $\alpha = 0.865$ (N = 593) であり、7つの合計の場合、 $\alpha = 0.877$ (N = 595) であった。したがって、「a. 単純な繰り返し作業である」は、「職務の複雑性」を表す変数として独立させ、bからhの7つの変数の合計点を、「成長可能性」という1つの変数とした。

図表2-20 因子分析の結果(主因子法、バリマックス回転)

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	4.183	52.3	52.3	3.690	46.1	46.1
2	0.955	11.9	64.2			
3	0.692	8.7	72.9			
4	0.552	6.9	79.8			
5	0.510	6.4	86.2			
6	0.435	5.4	91.6			
7	0.360	4.5	96.1			
8	0.312	3.9	100.0			

因子行列	
単調な繰り返し作業である	.338
いろいろな技術や能力が必要である	.640
自分の能力や工夫を活かす機会がある	.655
新しい知識や技術に接する機会がある	.715
経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる	.760
仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる	.793
自分の技能がどのレベルに達したかが把握できる	.666
自分の能力を活かし、可能性を伸ばすことができる	.759

注：1因子のみの抽出のため、回転できず

(2) 仕事の難しさ

「仕事の難しさ」は、習熟に長い期間を要する仕事ほど難しいと考え、「新人が(あなたの担当業務に)習熟するためにどのくらいの期間が必要か」の問いに対する答えを用いる。本設問は選択方式による回答であるため、選択肢にあげられた期間を

日数換算することによって数値化する。数値化の方法は、1日=1、数日=3、1週間程度=7、2~3週間程度=17、1ヶ月程度=30、2ヶ月程度=60、3ヶ月程度=90、半年程度=183、1年程度=365、1年半以上=550、わからない=欠損値扱い、である。

(3) 評価の公正性

「評価の公正性」は、能力の発揮・向上が処遇に適切に反映されるかどうかを見るものであるから、「働きぶりに対する評価は適切に行われているか」「評価の結果は、給与や昇進に適切に反映されているか」という2つの設問を用いる。

両者の回答を合計したものについて、信頼性分析を行うと、Cronbach's α の値は0.636 (N = 600) であり、合計するに十分な値ではない。したがって、両者は別個の変数として取り扱うこととし、「働きぶりに対する評価は適切に行われているか」は「評価の公正性」、「評価の結果は、給与や昇進に適切に反映されているか」は「評価の反映」という変数にする。

(4) 能力による昇給

能力向上に対する報酬があるかどうかは、昇給の基準として、「技能を高めること」「仕事の難しさ・責任が高まること」「リーダーなどへの役職就任」のいずれかが該当する場合を、「能力に基づく昇給制度がある」とし、上記3つがいずれも該当せず、「長く勤務すること」「その他」「わからない」「賃金が上がる仕組みはない」のいずれかに該当する場合を「能力による昇給がない」とする。

役職昇進や仕事の難易度の上昇は、能力の向上が前提となっていると考えられるため、「仕事の難しさ・責任が高まること」「リーダーなどへの役職就任」を基準とした昇給は、能力に基づく昇給制度、と解釈する。

(5) 昇進の可能性

能力向上に対する報酬であり、キャリア・パスの存在を示すものでもある昇進の可能性は、一般の請負・派遣社員が昇進できる役職の最高位で把握する。「管理者・リーダー（現場作業も行う）」「管理者（常駐管理者。工場に常駐するが現場作業は行わない）」「請負・派遣会社の営業社員」「請負・派遣会社の本社スタッフ」のいずれかに昇進できる場合を「昇進の可能性はある」とし、「一般の請負・派遣社員のままである」「わからない」と答えた場合は「昇進の可能性がない」とする。「わからない」という答えは、昇進の見通しが立っておらず、キャリア・パスの存在が提示されていないものとする。

(6) 雇用期間の定め

能力開発の前提となる長期的関係を意図した雇用契約かどうかを問う「雇用契約期間の定めの有無」は、定めがある場合（有期雇用契約である場合）を0とし、期間の定めのない雇用の場合を1とする。

(7) 現在の賃金額

現在の賃金額は、能力に見合った、またはそれ以上の金銭的報酬が得られているかどうかを示すものであるため、説明変数に加える。1時間当たりの賃金額の実数をそのまま「現在の賃金額」を表す変数とする。賃金額が高いか低いかの主観的判断は、仕事のレベルに応じた賃金相場の違いに影響されるが、「仕事の難しさ」という説明変数を同時に加えることによってその影響を統制できる。

(8) 入社時の勤続意思

請負・派遣会社に入社した当時、どのくらいの期間勤めるつもりであったのかも、説明変数に加える必要がある。入社時の勤続意思が、そのまま在職中の勤続意思となることは十分に考えられる。

入社時の勤続意思は、「今の請負・派遣会社で働き始めた当時、どのくらいの期間、今の仕事を続けるつもりでしたか」という問いに対する回答を月数に換算して数値化し、数週間以内=0、1ヶ月程度=1、3ヶ月程度=3、半年程度=6、1年程度=12、3年程度=36、4年以上=48、とする。「特に考えていなかった」という回答は、勤続意思を表す説明変数としての解釈が困難であるため、分析から除外した。

このようにして数値化された入社時の勤続意思は、値が大きいほど、入社当時に長期の勤続を意図していたことを示す。この入社時の勤続意思は、分析上、統制変数の役割を担う。

(9) その他の説明変数

就労変数に影響を与えると思われる、役職・性別・年齢といった労働者属性と、家計責任およびエンプロイアビリティを、統制変数として機能する変数として、説明変数に加える。「役職」は、役職なし=0、管理者・リーダーまたは常駐管理者=1、とする。「性別」は、男性=1、女性=0とする。「年齢」は実数を用いる。「家計責任」は、「主たる家計維持者であるか」の問いに対して、はい=1、いいえ=0とする。「エンプロイアビリティ」は、「現在の仕事よりも良い仕事はすぐに見つかるか」に対し、とても当てはまる=4、やや当てはまる=3、あまり当てはまらない=2、全く当ては

まらない=1、とする。

以上の説明変数はいずれも、会社から得た情報ではなく、あくまでも回答者の認知によるものである。よって、人事制度の内容については、回答者の誤解や認識不足により、実際の制度内容とは異なっている可能性がある。しかし、個々人の就労意識は、制度の内容が実際にどのようなものであるかということではなく、個々人が制度をどのように認識しているかによって決まるものである。したがって、以上のような回答者の認知に基づく変数を説明変数とすることが、ここでの分析の目的には適している。

3. 被説明変数

(1)情緒的コミットメント

被説明変数の1つである情緒的コミットメントには、雇用主に対するものと、就労先に対するものの2種類がある。情緒的コミットメントは、Meyer et al (1993)の研究を参考としたうえで、「請負・派遣会社のことを自分自身のことのように感じる」「請負・派遣会社の一員であることを意識している」「請負・派遣会社の一員であることを誇りに思う」「働いている工場のことを自分自身のことのように感じる」「働いている工場の一員であることを意識している」「働いている工場の一員であることを誇りに思う」というように、請負・派遣会社に対してと、働いている工場に対してのものに分けて設問を作成した。

請負・派遣会社に対するもの3つを「雇用主への情緒的コミットメント」とみなして合計した結果、Cronbach's α の値は0.715 (N = 598)であった。また、働いている工場に対するもの3つを合計した「就労先への情緒的コミットメント」のCronbach's α は、0.816 (N = 600)であった。

請負・派遣会社に対するものと働いている工場に対するものを合わせ、6つの変数を合計したところ、Cronbach's α の値は0.839 (N = 594)となった。つまり、情緒的コミットメントは、雇用主に対するものと、就労先に対するものとを分けた場合よりも、それらを合計した場合の方が信頼性が高いといえる。つまり、雇用主・就労先との三者関係に置かれているとはいえ、請負社員や派遣社員的情绪的コミットメントは1次元のものであると考えられる。よって、以下の分析では、情緒的コミットメントを分割せず、1次元のものとして、上記6つの変数を合計したものをを用いる。

(2) 勤続意思

もう 1 つの被説明変数である「勤続意思」は、現在の請負・派遣会社で今後も勤務を続けたいと思っているかどうかで表す。「あなたは、これからどのような働き方をしたいとお考えですか」の問いに対し、「今の請負・派遣会社で、一般の請負・派遣社員として働く」「今の請負・派遣会社で、製造現場の管理者やリーダーとして働く」「今の請負・派遣会社で、営業所や本社のスタッフとして働く」のいずれかを答えたものを「勤続意思がある=1」とし、「他の請負・派遣会社に転職する」「働いている工場に転職する」「働いている工場以外の製造企業に転職する」「請負・派遣会社や製造企業でない企業に転職する」「自営業を始める」「仕事をすっきりやめる」「その他」「特に考えていない」を「勤続意思がない=0」とする。「特に考えていない」は、勤続意思を有することが明確ではないといえる回答なので、「勤続意思がない」に含めることにした。

4. 分析結果（多変量解析）

以上の説明変数・被説明変数を用い、情緒的コミットメントについては重回帰分析を、勤続意思に関してはロジスティック回帰分析を行った結果を、図表 2 - 21 に示した。

分析の結果によれば、情緒的コミットメントの高さにプラスに影響するのは、自分が成長できる仕事、評価の公正さ、評価の処遇への反映、女性であること、家計維持の責任がないこと、入社時に長期勤続の意思があること、である。

勤続意識の強さにプラスに影響するのは、昇進制度の存在と入社時に長期勤続の意思があることであり、マイナスの影響を持つのは、仕事に要する技能の高さ、最終学歴が高いこと、エンプロイアビリティが高いこと、である。

図表 2 - 2 1 多変量解析の分析結果

(コミットメント：重回帰 標準化係数
勤続意思：ロジスティック回帰)

	コミットメント	勤続意思
定数	—	-1.633
仕事の複雑性	-.085	.033
仕事による成長可能性	.351 ***	.024
評価の公正さ	.153 **	-.306
評価の処遇への反映	.149 **	.270
昇給制度の存在	.035	.392
昇進制度の存在	.002	1.079 ***
期間の定めのない雇用	-.011	.585
時間当たり賃金率	.047	.000
仕事に要する技能の高さ	.034	-.006 ***
役職	-.091	.190
性別	-.179 ***	-.407
年齢	.110	.022
家計維持の責任 請負であること	-.122 **	-.007
最終学歴	-.027	-.233 *
エンプロイアビリティ	-.053	-.433 **
入社時の勤続意思	.172 ***	.024 **
F 値	7.495 ***	
Square		58.952 ***
R Square	.305	.296
N	251	248

記述統計量

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差
仕事の複雑性	1	4	1.9	0.8	1	4	1.9	0.8
仕事による成長可能性	7	27	17.3	4.4	7	27	17.2	4.4
評価の公正さ	1	4	2.4	0.9	1	4	2.4	0.8
評価の処遇への反映	1	4	1.7	0.8	1	4	1.7	0.8
昇給制度の存在	0	1	0.4	0.5	0	1	0.5	0.5
昇進制度の存在	0	1	0.5	0.5	0	1	0.5	0.5
期間の定めのない雇用	0	1	0.7	0.5	0	1	0.7	0.5
時間当たり賃金率	741	2250	1075.0	185.3	741	2250	1075.4	186.3
仕事に要する技能の高さ	1	550	82.7	111.0	1	550	81.2	107.9
役職	0	1	0.2	0.4	0	1	0.2	0.4
性別	0	1	0.7	0.5	0	1	0.7	0.5
年齢	19	49	30.4	7.0	19	49	30.4	7.0
家計維持の責任 請負であること	0	1	0.4	0.5	0	1	0.5	0.5
最終学歴	1	5	2.8	1.2	1	5	2.8	1.2
エンプロイアビリティ	1	4	2.3	0.8	1	4	2.3	0.8
入社時の勤続意思	0	48	18.8	16.3	0	48	18.9	16.3
コミット	6	24	14.3	3.8	—	—	—	—
今後の勤続意思	—	—	—	—	0	1	0.3	0.5
N			252				246	

このように、仕事の内容と適切な人事評価の運用が請負・派遣社員のやる気を高め、さらに、昇進制度の設定によるキャリア・パスの提示が、請負・派遣社員の定着化を促進する効果を持つ。昇給制度が効果を持たないのは、昇給率がきわめて低いことによると考えられる。このほか、職場の人間関係が就労意識に強く影響すると考えられるが、本調査では明らかにできない。

分析のまとめ

本章の分析により、昇進制度と、職務充実、評価制度の整備を組み合わせることによって、定着性と組織コミットメントの向上を実現できる可能性があることが明らかになった。しかし、現状の昇給制度や長期雇用は、組織コミットメントや勤続意欲を向上させる効果を持たず、人事制度による就労意識への刺激はそれほど強いものではない。

また、よりよい仕事への転職可能性が、勤続意思に大きな影響を有していることから、現在の請負会社が行っている程度 of 能力開発型管理では、他により仕事があったら移る、という労働者の行動を変革するためには不十分であるといえる。

本章で行った分析の限界として第 1 にあげられることは、情緒的コミットメントや勤続意欲に影響を与えると考えられる、職場での人間関係に関する分析が行えていないことである。

第 2 は、1 ヶ月以内に離職する人についての分析が行えていないことである。製造請負においては、長期間（半年以上）の仕事であっても、配属後 1 ヶ月以内の離職がきわめて多く、それ以降は離職率が比較的低くなるといわれている。最初の 1 ヶ月間に行われる離職は、人事管理上の不備によるものか、あるいは、単なるミスマッチによるやむを得ないものかを分析することも、実践的な研究の上では重要な課題である。

【参考文献】

浅井千秋 [2002] 「派遣技術者の能力開発に対するモチベーションとその決定要因」

『行動科学研究』 第 54 号

中馬宏之 [2003] 「労働市場における二極分化傾向：構内請負工急増の事例から」

『フィナンシャル・レビュー』 January 2003

電機連合総合研究企画室 [2004] 『電機産業における業務請負適正化と改正派遣法への対応の課題』

Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A. [1993] "A commitment to organizations and occupation: extension and test of a three-component conceptualization" *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.538-551

Meyer, J.P., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N. [1989] "Organizational Commitment and Job

Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts”*Journal of Applied Psychology* 74: 152-156
日本労働研究機構編 [1999]『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM (Human
resource management) チェックリスト』日本労働研究機構