

研究ノート(投稿)

# 製造分野における請負企業の 事業戦略と人事管理の課題

木村 琢磨

(東京大学大学院)

佐野 嘉秀

(東京大学客員助教授)

藤本 真

(労働政策研究・研修機構研究員)

佐藤 博樹

(東京大学教授)

派遣法の改正や製造企業における請負サービス活用の見直しなどを受け、請負企業にとり、事業戦略の見直しや、事業戦略に即した人事管理の構築が緊急の課題となっている。そこで、本稿では、請負企業がとる事業戦略の主な類型を整理したうえで、事例調査およびアンケート調査を利用して、請負企業における事業戦略と人事管理との対応関係を分析した。その結果、第1に、事業戦略に即応した、現場管理の体制や採用の仕組み、評価・育成など人事管理の仕組みを構築することで安定的に高い業績を上げる請負企業が見られること、しかし、第2に、今後重要性を増すと考えられる、高度な業務の受注や業務管理の充実をめざす事業戦略をとる請負企業一般についてみると、事業戦略に対応した人事管理が必ずしも十分実施されていないことが明らかとなった。こうした事態を改善するためには、請負企業の努力のほか、コスト抑制と要員の量的な確保を最優先するユーザー企業の請負活用方針の見直しが必要となろう。

## 目次

はじめに

事業戦略からみた請負企業の類型化

請負企業の事業戦略と人事管理

事業戦略に対応した人事管理の実施状況

要約と結論

## はじめに

電機産業や自動車産業などの製造現場において、外部人材である請負企業の請負スタッフの活用が増加している(佐藤[2001])。製造業を営む企業は、1990年代に入ると人件費の抑制や業務量の変動に応じた労働投入量の調整、さらには人件費

の変動費化を主な目的として、工場内での請負スタッフの活用を増加させてきた<sup>1)</sup>。現在、請負スタッフは、多くの製造現場において、モノづくりを行ううえで欠かせない労働サービスの担い手である。請負スタッフは、少なくとも量的な側面において、日本国内におけるモノづくりを支える存在となっている。

こうした請負スタッフの増加の背景には、請負スタッフを採用してユーザー企業の要請に応じて柔軟に配置し、現場で労務管理や業務管理を行う請負企業の成長がある<sup>2)</sup>。このような請負企業の成長なくしては、製造現場における請負スタッフの活用の拡大を説明することはできない。

ところで、請負企業の多くは、これまで低料金

と人材提供力を自社の強みとして成長してきた。しかし、請負企業がどのような請負サービスを提供することによって競争力を確保するかという事業戦略のあり方には、現在、大きな課題が投げかけられている。というのも、製造現場で働く請負スタッフが増加するにつれ、ユーザー企業においては請負スタッフへの教育訓練負担の増加や請負スタッフ間の仕事の引き継ぎ漏れといったさまざまな問題が生じている。また、請負スタッフへの教育訓練が不十分なため、現場の生産性や製品の品質が低下するリスクも増加しているためである（木村 [2002 a], 佐藤・佐野・木村 [2003]）。

さらに、製造業務に関する業務請負<sup>3)</sup>では、請負元である請負企業による請負スタッフへの指揮命令が徹底されておらず、労働者派遣に近い形で行われる場合が少なくない（佐藤・木村 [2002], 佐藤・佐野・木村 [2003]）。しかし、2004年3月1日の改正労働者派遣法の施行によって製造業務への労働者派遣が解禁されたことから、これまで労働者派遣に近い形で請負を活用してきた製造現場において、今後も業務請負としての活用を継続するためには、ユーザー企業側が請負スタッフの活用のあり方を見直さなければならない。

このように、製造現場における請負スタッフの活用に伴う問題の発生や、派遣法の改正を背景として、請負企業に対しては、高度な業務を担いうる請負スタッフの提供力や、請負スタッフに対する充実した管理能力が、ユーザー企業から期待されるケースが増えると考えられる。もちろん、高度な技能を必要としない単純業務で、低コストと人材提供力を期待するユーザー企業のニーズは、今後も残っていくであろう。また、ユーザー企業側による指揮命令や、ユーザー企業の社員と請負スタッフの混在が必要な業務での外部人材へのニーズは、派遣スタッフの活用というかたちで存続していくと予想される。

こうした状況のもと、請負企業が今後も成長を続けていくうえでは、多様化する製造企業の外部人材ニーズに対応し、どのような人材サービス市場に重点的に進出するかという事業戦略を再構築することが必要となる。改正派遣法の施行を受け、人材派遣会社が製造業務の派遣に参入することに

よって、製造現場における人材ビジネスの競争が激化することも予測される。そのため、請負企業にとっては、経営資源を効率的に活用した戦略的な経営の構築がよりいっそう高まるであろう。

一般に、企業が特定の事業戦略により収益を上げるためには、その事業戦略に適した人事管理を構築することが重要であるとされる（Youndt *et al.* [1996], Cappelli. *ed.* [1999]）。とくに、請負企業の収益の基盤は、自社の請負スタッフを提供する労働サービスにある。こうした事業の性格から、請負企業においては、他の業種の企業以上に人事管理のあり方が事業戦略の成否を左右すると予想される。そのため、請負企業は、自社の事業戦略の実現に寄与するような人事管理の仕組みを整備し、運用する必要性がとりわけ高いと考えられる。

上で述べたユーザー企業のニーズや法的環境の変化を考慮すると、請負企業にとっては、高度な業務の確実な遂行や業務管理の充実により、収益の維持・向上をはかる事業戦略の重要性が高まると予想される。それゆえ、人事管理においては、教育訓練制度や処遇制度の整備などを通じて、請負スタッフの定着化や育成をはかる必要が高まると考えられる<sup>4)</sup>。また、今後も製造業務の請負サービスを続けるのであれば、請負としての法的要件を満たすために、現場管理能力を備えた請負リーダーの配置や生産管理のノウハウの蓄積が不可欠となろう。

上記の問題関心のもと、本稿では、請負企業がとる事業戦略の主な類型を整理したうえで、第1に、請負企業を対象とする事例調査から、事業戦略に即応した人事管理制度を構築することで、安定的に高い業績を上げている企業の事例を取り上げる。それによって、事業戦略に対応した人事管理の内容を実態に即して明らかにする。第2に、請負企業に対するアンケート調査を利用し、今後重要性を増すと考えられる、高度な業務の受注や業務管理の充実をめざす事業戦略をとる請負企業において、事業戦略に対応した人事管理がどの程度実施されているかを検討する。そのうえで、製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の今後のあり方を考察することとしたい。

## 事業戦略からみた請負企業の類型化

請負企業がユーザー企業に対して提供する基本的な請負サービスは、業務の遂行とその管理とである。したがって、請負企業の基本的な事業戦略は、業務内容や業務管理のあり方についてどのような方針をとるかによって規定される。そこで、請負企業の基本的な事業戦略は、高度な業務を受注することや、業務管理を充実させることで請負サービスの付加価値を高めることをどの程度積極的におこなうかによって分類できると考えられる。それゆえ、以下では、受注する業務内容についての方針と、業務管理のあり方に関する方針の二つの軸にそって、請負企業の事業戦略の類型を整理することにしたい<sup>5)</sup>。

### 1 遂行する業務についての方針による分類

請負企業が高付加価値を追求するための手段としては、第1に、技能の習熟に比較的長い期間を要する高度な業務を受注することが挙げられる。受注する業務のレベルは、その業務を担う請負スタッフの技能水準に左右される。そのため、こうした事業戦略を実現するためには、高度な業務を担える請負スタッフの育成が重要となる。したがって、請負企業の場合、受注する業務についての方針は、請負スタッフの育成に関する方針と密接に結びついている。あとでみるように、請負スタッフを育成するためには、請負スタッフに対する教育訓練を充実し、技能水準を評価し処遇に反映させる人事管理制度を整備することが必要となる。また、育成を効率的におこなうためには一定程度の長期勤続を必要とすることから、勤続を促進する昇進・昇給制度も整備しなくてはならない。このように、高度な業務を積極的に受注しようとするために、請負スタッフの育成に重点を置く方針を「育成型」と呼ぶこととしよう。

一方、高度な業務の受注に必ずしも積極的でない場合には、業務に要する技能水準が低いことから、人材育成投資や昇給および長期勤続を促す施策の必要性は低くなる。しかし、こうした請負企業に対して、ユーザー企業は自社の業務のうち高

度な技能を要さない付加価値の低い業務を低コストで受注することを求める。そのため、請負企業としては、営業コストの削減や、請負スタッフにかかる人件費の抑制<sup>6)</sup>による請負サービスの低価格化がとりわけ必要となる。さらに、請負サービスの付加価値を高めるためには、請負スタッフの迅速な調達や安定的な配置が重要となっていく。こうした方針は、人材の迅速な採用と配置を重視する「調達型」と位置づけることができる<sup>7)</sup>。

### 2 業務管理についての方針による分類

請負企業が高付加価値を追求するための手段としては、第2に、自社の管理者などによる業務管理を充実させることが挙げられる(木村[2002b])。請負企業の業務管理に関する機能は、ライン業務(工程内における直接製造業務)の実施と生産管理や品質管理などの現場管理に大別される。業務請負と労働者派遣の主な相違点としては、前者では指揮命令権が請負元にあるのに対し、後者では派遣先が指揮命令権を有するという点が挙げられる。そのため、ユーザー企業は、労働者派遣の場合、ライン業務の実施のみを外部化するのに対し、業務請負で行う場合には、ライン業務に加え生産管理や品質管理などの業務管理をも外部化する形になる。ここでは、請負企業として、業務管理を充実させようとする業務管理の方針を「自己管理型」、業務管理をユーザー企業と分担し、ユーザー企業にもある程度任せようとする業務管理の方針を「ユーザー管理型」と呼ぶことにする。

「自己管理型」の業務管理の下では、請負業務が必ずしも高度でなくとも、充実した業務管理の機能をユーザー企業に提供することにより、「ユーザー管理型」と比べサービスの付加価値は相対的に高くなる。また、請負業務の業務改善を自主的に進めることができるため、請負業務自体の生産性を上げることによって付加価値の向上を追求することができる。

これに対し、ユーザー企業にとって、「ユーザー管理型」の請負企業を活用することは、「自己管理型」の請負企業を活用する場合に比べ、業務管理の面での負担は増す。しかし、ユーザー企業にとっては、請負スタッフに対し、より機動的な作

表 1 請負企業の事業戦略の類型

		遂行する業務 - 育成の方針	
		育成型	調達型
業務管理の方針	自己管理	育成・自己管理型	調達・自己管理型
	ユーザー管理	育成・ユーザー管理型	調達・ユーザー管理型

業指示が可能になるというメリットがある。請負企業としては、「ユーザー管理型」の業務管理としたほうが、現場管理のスタッフを置かなくてよいため、人件費を抑制でき、その分、請負サービスの低価格化も可能となる<sup>8)</sup>。

以上で説明してきた、遂行する業務内容に関連する請負スタッフの育成方針と、業務管理に関する方針によって、請負企業の事業戦略は表1のように四つに分類することができる。

### 請負企業の事業戦略と人事管理

前節では、請負企業の事業戦略について理論的に整理した。そこで、この節では、第1に、請負企業を対象に実施したアンケート調査(『第2回請負企業の経営戦略と人事戦略に関するアンケート調査』(企業調査))のデータを利用して、前節でみた四つの事業戦略の類型にそれぞれ対応する経営方針をとると考えられる請負企業が、そうした経営方針とともに、請負事業の運営においてどのような点を重視しているかという具体的な事業戦略について明らかにしてみよう<sup>9)</sup>。そのうえで、第2に、筆者らが実施した請負企業を対象とする事例調査の対象である請負企業の中から、「育成・自己管理型」および「調達・ユーザー管理型」に相当する事業戦略を採用し、それに対応した人事管理の実施をはかることで、安定的に高い業績を上げている請負企業の事例を取り上げる。それにより、各事業戦略に対応した人事管理の内容を実態に即して明らかにしてみたい。

なお、事例の分析において、四つの類型のうち「育成・自己管理型」と「調達・ユーザー管理型」

の2事例のみを取り上げるのは、筆者らが事例調査を実施した請負企業の事例8社のうち、明確な事業戦略を持ち、それに対応した人事管理の実施を追求することで、安定的に高い業績を上げている事例が二つの類型に限定されたことによる。ただし、これら二つの類型は、①高度な業務の受注に積極的であるか、②業務管理の充実による付加価値の追加に積極的であるかという、事業戦略を分類する二つの変数において両極端な値をとる類型である。そのため、両類型は、①と②の点において、それ以外の「育成・ユーザー管理型」あるいは「調達・自己管理型」の類型と事業戦略上の共通点を持つことになる。それゆえ、「育成・自己管理型」および「調達・ユーザー管理型」に相当する事例をみることで、他の類型における事業戦略に対応した人事管理施策の内容について、ある程度の類推をすることが可能である。

#### 1 事業戦略ごとの具体的な経営方針

事業戦略と具体的な経営方針の関係をみる前に、アンケート調査のデータから、事業戦略の類型ごとの請負企業の分布を確認しておこう。アンケート調査では、請負企業に対して現在、請負事業の運営に関して重視している点をたずねている。設問では14項目を列挙し、各企業が重視するものをすべて選択する形式をとっている。その回答状況から、事業戦略の類型ごとの、請負企業の分布をみることにする。

請負企業が、高度な業務の受注に積極的であるかどうかは、「請負スタッフの技能水準の向上」を重視しているかどうかで判断する。すでに指摘したように、高度な業務を受注することは、そうした業務を担う請負スタッフの技能水準の向上を

前提とすると考えられるためである。また、請負企業が、業務管理の充実化を図ろうとしているかどうかは、「自社社員による請負現場管理」を重視しているかどうかで判断することにする。請負企業において、労務管理を行うことは必須の要件であることから、「自社社員による請負現場管理」を重視すると答えた企業は、業務管理の充実を図ろうとしているものと考えられる。

こうした基準は、前節で示した請負企業の類型に対応すると考えられる。「請負スタッフの技能水準の向上」を重視する企業は「育成型」、重視しない企業は「調達型」の類型に分類でき、「自社社員による現場管理」を重視する企業は「自己管理型」、重視しない企業は「ユーザー管理型」に分類できる。

以上の組み合わせにより設定される四つの類型

に、回答企業がどのように分布しているかをみるところ、最も多いのは、「調達・ユーザー管理型」(52社)である。これに、「育成・自己管理型」(29社)と、「育成・ユーザー管理型」(31社)はほぼ同数で続く。「調達・自己管理型」(9社)はごく少ない。

分析に利用しているアンケート調査は、ランダム・サンプリングに基づくものではない。そのため、ここに示した各類型別の企業の分布は、必ずしも請負企業全体における分布を示すものではない。とはいえ、事業戦略として高度な業務の受注・業務管理の充実とともに重視していない請負企業が多いこと、他方で、高度な業務の受注と業務管理の充実のいずれか、あるいは両方を重視している請負企業も少なくないことは確かであろう。

表2は、これらの事業戦略と事業運営の方針と

表2 生産請負事業の運営で現在重視している点

(該当するものすべて選択, %)

		調達・ユーザー管理		育成・ユーザー管理		調達・自己管理		育成・自己管理		全体	
低料金での請負サービスの提供	度数・% 2	10	19.2 (.212)	1	3.2*** (5.613)	5	55.6*** (10.157)	5	17.2 (.005)	21	17.1
生産性の向上	度数・% 2	11	21.2*** (14.150)	12	38.7 (.022)	6	66.7 (2.916)	19	65.5*** (11.916)	49	39.8
請負先業種の多様化	度数・% 2	28	53.8*** (8.603)	9	29.0 (2.019)	2	22.2 (1.257)	9	31.0 (1.602)	49	39.8
要員規模の大きい発注への対応	度数・% 2	22	42.3 (.010)	10	32.3 (2.282)	3	33.3 (.440)	17	58.6* (4.175)	54	43.9
事務・営業の請負	度数・% 2	2	3.8 (.245)	0	0.0 (2.125)	0	0.0 (.498)	4	13.8** (6.113)	6	4.9
物流部門の請負	度数・% 2	9	17.3 (.643)	6	19.4 (.024)	3	33.3 (1.015)	7	24.1 (.222)	25	20.3
研究開発・設計業務の請負	度数・% 2	1	1.9** (5.694)	4	12.9 (.798)	1	11.1 (.056)	5	17.4 (2.907)	11	8.9
品質管理・生産管理業務の請負	度数・% 2	6	11.5 (.818)	4	12.9 (.099)	0	0.0 (1.665)	8	27.6** (4.598)	18	14.6
自社工場での受託生産の開始・拡大	度数・% 2	2	3.8 (2.366)	3	9.7 (.133)	1	11.1 (.116)	4	13.8 (1.438)	10	8.1
請負に関するコンサルティング営業	度数・% 2	3	5.8* (3.023)	1	3.2 (2.734)	3	33.3* (4.639)	7	24.1** (5.619)	14	11.4
1週間程度の単発的業務の請負	度数・% 2	1	1.9 (2.511)	1	3.2 (.469)	2	22.2* (4.944)	3	10.3 (1.373)	7	5.7
営業を行う地域の拡大	度数・% 2	11	21.2 (.008)	7	22.6 (.052)	1	11.1 (.586)	7	24.1 (.115)	26	21.1
N		52		31		9		29		123	

注：\*\*\*；1%有意 \*\*；5%有意 \*；10%有意

の関係をみるため、両者をクロス集計したものである。さらに、事業戦略別の相違をみるため、ある事業戦略をとる請負企業とそれ以外の請負企業との間で、各事項を重視している企業の比率の差について、カイ2乗検定を行った。

事業戦略を問わない全体の傾向をみると、「要員規模の大きい発注への対応」「生産性の向上」「請負先業種の多様化」を重視する請負企業が多い。営業コストの削減、料金の引き下げ、厳しい競争下でのシェア拡大が課題となっている業界特性を反映した結果と考えられる。

事業戦略別の特徴をみると、まず「調達・ユーザー管理型」では、「請負業種の多様化」を重視する企業が多く、「生産性の向上」「研究開発・設計業務の請負」を挙げた請負企業が少ない。「調達・ユーザー管理型」は、請負スタッフの能力向上をさほど重視せず、現在の請負スタッフの技能水準で遂行可能な業務を、幅広い業種にわたって受注していくことをめざしているといえる。

「育成・ユーザー管理型」は、「低料金での請負サービス」を挙げる請負企業が少なく、それ以外の項目については他の類型との差がない。低料金のサービス提供を重視する企業が少ない理由は、人材育成投資が必要である一方、業務のコスト管理を自ら行わないために、低料金でのサービス提供が、人材育成投資の回収を不可能にするおそれがあるためと考えられる。業態としては、主に技術者のような高度な専門能力が必要となる業務の請負が想定される。

「調達・自己管理型」では、「低料金の請負サービスの提供」「請負に関するコンサルティング」「1週間程度の単発的業務の請負」が多く挙げられている。「調達・自己管理型」は、低料金で、単発的な業務を受注することを重視しており、短期のアルバイト社員を活用した軽作業の請負などを中心におこなっているのではないかと推測される。今回の調査対象とした製造請負業において、事業戦略としてこの戦略をとる企業は少数となっている理由は、調達型で生み出せる付加価値では自己管理のためのコストに見合わないことが多いためではないかと考えられる。

「育成・自己管理型」では、「生産性の向上」

「事務・営業の請負」「品質管理・生産管理の請負」「請負に関するコンサルティング営業」を挙げる請負企業が多い。「育成・自己管理型」は、業種よりもむしろ、請負業務の幅を広げていこうとしている。また、請負スタッフの高度な能力を強みとし、品質管理・生産管理など、より難易度の高い業務を請け負うことによる受注拡大を志向している。

## 2 事業戦略に対応した人事管理の実態

以下では、「育成・自己管理型」および「調達・ユーザー管理型」に相当する事業戦略をとり、それに対応した人事管理施策の実施を図ることで、安定的に高い業績を上げている事例を取り上げる。それにより、それぞれの事業戦略に対応した人事管理の実態を明らかにすることにしよう<sup>10)</sup>。事例とした3企業のうち、A社は、「育成・自己管理型」、B社とC社は、「調達・ユーザー管理型」の事業戦略をとっているものとみなせる。3企業は、いずれも、売上高の額が、請負企業のなかで上位30位以内に入り、ここ数年間も安定的に利益をあげている。なお、A社とB社は全国で事業を展開し、C社はある地域内の複数の県を中心に事業展開している。紙幅の制約から事例ごとの紹介はA社、B社の2社に限定し、C社に関してはその特徴のみを提示することにする。

### A社

経営の内容と方針 A社は、現在は電機・電子・自動車関連の製造業を中心に、工場内での業務請負をてがける中堅企業である。習熟に比較的長期の期間を必要とするような業務を積極的に受注することや、労務管理および業務管理を充実させることで、高付加価値を実現していく基本方針をとっている。そして、実際に、一部の事業所では、高度な業務を受注したり、現場管理を実質的に担ったりすることで、高い利益率を実現している。なお、A社は、ユーザー企業の工場内での業務請負のほか、自社所有の工場で顧客から受注した製品の生産をおこなうこともある。

採用管理 請負スタッフは、受注先の事業所周辺に住む日本人（日系人を除く）を中心とする。

上で述べたように、A社は、習熟に比較的長期の期間を要する業務分野を積極的に受注しようとしている。そのためには、請負スタッフの定着がとくに重要となる。そこで、A社は、なるべくユーザー事業所の周辺に住み、通勤が容易な人材を多く採用することで、請負スタッフの定着を高めようとしている。

採用活動は、基本的に、各支店がおこなう。しかし、ユーザー企業の事業所周辺における募集だけでは、要員が確保できないこともある。そうした場合には、本社が遠隔地にある採用担当の部署と連携して、サポートをおこなう。事業所から離れた地域で採用した請負スタッフには、社員寮や社宅を用意している。社員寮や社宅から通勤する者は、請負スタッフの約1割程度である。

請負スタッフの募集は、受注案件ごとに、新聞への折り込みチラシや就職情報誌、自社のホームページや職安(ハローワーク)を通じておこなう。応募者の採用にあたっては、書類審査のほか、面接や適性検査を実施し、実質的な選考をおこなっている。とくに、請負企業のあいだで頻繁に転職を繰り返してきた応募者は、定着に問題があると考えて、書類審査の段階で選考からはずすことが多い。一連の選考をへて選抜された候補者には、配属予定の現場を見学させている。これにより、採用した請負スタッフが、現場の状況についての事前の知識がないために、現場へ配属された後に離職する事態を防ごうとしている。

**現場管理** A社は、請負スタッフに対する労務管理のほか、受注した工程の自社による業務管理を充実させる方針をとっている。

そのために、A社は、ユーザー企業の現場に「リーダー」と呼ばれる請負スタッフを配置し、請負スタッフの勤怠管理などの労務管理を行わせている。工程での業務管理を受注している現場では、こうした「リーダー」が、業務管理にあたる。

また、各営業所には、営業担当のほか、現場管理者が置かれる。現場管理者は、「リーダー」と連携しつつ、支店が担当するユーザー事業所を巡回する形で、労務管理を中心とする請負スタッフの管理を行う。

業務管理に関しては、本社の生産管理部門の

スタッフが、それぞれ担当の営業所を持ち、担当営業所の管轄するユーザー事業所を支援する。例えば、A社が、製造ラインの工程設計までを受注する場合には、本社の生産管理部門のスタッフが工程設計を行う。また、生産管理部門のスタッフは、現場改善活動を推進する役割も担う。

**評価・育成の仕組み** A社では、請負スタッフの技能水準を向上させたり、「リーダー」となる請負スタッフを育成したりするため、請負スタッフの育成に力を入れている。

請負スタッフの雇用区分として、正社員と契約社員の二つの区分を用意している。長期的な育成をはかる意図から、正社員、契約社員ともに、期間の定めのない雇用契約を結ぶ。そして、請負契約の期間が満了した場合には、周辺の受注先や自社工場に異動させることで、請負スタッフの雇用を確保する方針をとっている。契約社員は時給制、正社員も、一部が月給制であるのを除くと、時給制である。

A社では、採用した請負スタッフをまず契約社員としてユーザー事業所に配置する。その後、請負スタッフの技能の伸張に応じて、正社員に雇用区分を転換させている。契約社員の時給額は、ユーザー企業との請負契約の単価に応じて決められる。契約社員の時給額は、基本的に、同一受注先で同じ作業内容に従事する限りは、同一である。正社員になると、技能評価の結果に応じて、年に1度、賃金額を見直す仕組みが設けられている。

請負スタッフの技能評価の具体的な仕組みや内容は、受注先ごとに、作業内容に即して個別に設けられている。受注する工程の中で最も高度な技能が必要とされる携帯電話部品の加工・組立工程では、作業の習熟に2~3年程度を要する。ここでは、評価の対象となる作業群を決め、各作業について、ひととおり作業がこなせるレベルから異常を発見して修正できるレベルまでの5段階で評価をおこなっている。このほか、現場スタッフが各作業に必要な知識を習得しているかを確認するため、ペーパーテストも実施している。

評価や賃金制度の工夫のほか、A社では、ユーザー事業所内での請負スタッフの配置転換を随時おこなうことで、多能工化による請負スタッフの

技能の向上を促している。今後は、自社工場を利用して、請負スタッフの教育をおこなうことも考えている。

「リーダー」に対しては、管理能力を向上させるため、本社や支店において定期的に研修を実施している。

## B社

**事業戦略** B社は、主として製造業の工場内での業務請負をてがける大手企業である。B社は、新規ユーザーの獲得のため、大規模な事業所だけでなく、比較的小規模の事業所に対しても積極的に営業活動をおこなっている。その結果、現在、請負スタッフの約6割が従業員規模20名から200名までの比較的小規模な事業所に配置されている。ユーザー事業所に配置する請負スタッフの規模は、数名程度から数百名程度までさまざまである。

競争力の基盤としては、顧客のニーズに応じて、必要な規模の請負スタッフを依頼された期間までに迅速に提供することを重視している。B社は、業務管理を充実させる取り組みをはじめているが、今後とも請負スタッフの迅速な調達能力を主要な競争力の基盤としていく方針にはかわりがない。ただし、受注に際しては、原則として、契約期間が3カ月に満たない短期の単発的な案件は受注しないようにしている。

**採用管理** B社の請負スタッフの中心は、20歳台を中心とする若年層であり、多くはユーザー事業所の近隣に住む日本人（日系人を除く）である。そのため、請負スタッフの大半が、自宅からユーザー事業所に通勤している。

B社では、競争力の基盤である請負スタッフの提供力を維持するため、請負スタッフ希望者の登録制度を整備している。

登録制度では、各地域の採用拠点ごとに、請負スタッフの仕事を希望する人材を登録しておく。そして、ユーザー企業からの受注があると、登録者の中から、仕事内容や地域など、登録時に受け付けた希望に合う候補者を検索する。候補者には、受注した仕事の内容を紹介し、その時点で仕事を引き受ける意思のある候補者に対して面接による

選抜をおこなう。面接に際しては、候補者に製造現場での仕事に対応できる体力が十分にあるか判断する。また、候補者の住居がユーザー企業の工場に近いかどうかも確認している。候補者の住居が勤務先から離れると、候補者の定着や勤怠状況が低下する傾向にあるためである。面接時には、基本的に、製造業での就業経験を問うことはない。そのため、採用者の約6割は、製造業での就業の未経験者である。面接で選抜された候補者には、工場見学を実施して実際の仕事を確認させる。候補者の合意を得ると、雇用関係を結び、請負スタッフとしてユーザー企業の工場に配置する。

B社は、請負スタッフの採用ルートとして、各支店での新規募集のほか、このような登録者の中から請負スタッフを採用する制度を設け、活用している。そして、登録者を豊富にかかえることで、ユーザー企業の要望に応じた迅速な要員配置を行おうとしている。

**現場管理** B社の現場管理者が、請負スタッフに対して行う管理は、労務管理が中心となる。

B社では、通常、受注先に配置した請負スタッフが50名程度をこえると、その管理を専任でおこなう現場管理者を常駐で配置している。また、請負スタッフの規模が200名をこえるような請負先には、専任の現場管理者を複数配置している。

しかし、それ以外の受注先については、専任の現場管理者を常駐させず、営業担当を兼ねる現場管理者に、複数のユーザー事業所を巡回させるかたちで請負スタッフの管理を行わせている。こうした営業担当兼務の現場管理者は、新規顧客を開拓する営業活動の過程で担当のユーザー事業所に立ち寄り、ユーザー企業のニーズを把握するとともに、現場管理者として勤怠状況の管理を中心とする労務管理を行っている。このほか、「リーダー」と呼ばれる請負スタッフを配置し、一般の請負スタッフと同様の業務を行わせながら、勤怠管理などを中心に請負スタッフの労務管理を行わせている。

**評価・育成の仕組み** B社では、請負スタッフの雇用区分として、正社員、契約社員、アルバイトの三分の区分を用意している。正社員とは、期間の定めのない雇用契約、契約社員とは2カ月の

有期の雇用契約，アルバイト社員とは2カ月未満の有期の雇用契約を結ぶ。正社員は月給制であるのに対し，契約社員とアルバイトは時給制である。このうち，契約社員が，最も主要な雇用区分となっている。

契約社員の時給額は，ユーザー企業と締結した請負契約の単価に応じて決められる。契約社員の時給額は，基本的に，同一ユーザー事業所での同じ作業内容に従事するかぎり同一である。技能の伸びなどに応じて昇給することはない。ただし，技能の向上した契約社員を同じユーザー事業所内で請負単価が異なる職場に異動させ，時給額を上げることがある。このほか，B社およびユーザー企業からとくに高い評価を得た契約社員については，正社員に転換することで処遇を上げることもある。とはいえ，基本的には，請負スタッフの技能の向上を反映させるような評価や賃金の仕組みは設けられていないといえる。なお，「リーダー」に対しては，時給のほかに「リーダー」としての手当がつく。また，一般のスタッフよりも高い時給を支払うこともある。

以上の企業の事例をまとめたのが表3である。事例の詳細な記述はしていないが，「調達・ユーザー管理型」の特徴を持つC社についても表3には記載した。以下では，これら3社の事業戦略と人事管理の特徴を互いに比較しつつまとめるこ

とにする。

A社は，習熟に比較的長期の期間を必要とする高度な業務を積極的に受注することや，労務管理だけでなく業務管理についても充実させることで，高付加価値を実現していく方針をとっている。これに対し，B社やC社では，高度な業務の受注を，経営方針として必ずしも重視しているわけではない。そのかわり，B社やC社では，他の請負企業との差別化をはかる競争力の基盤として，請負スタッフの調達と配置の迅速さや安定性など，請負スタッフの提供面で優位性を確保している。すなわち，B社は，新規ユーザーの獲得のため，工場の規模を問わず幅広く積極的な営業活動を行っている。競争力の基盤としては，ユーザー企業のニーズに応じて，必要な人数の請負スタッフを依頼された期間までに迅速に提供することを重視している。C社は，既存ユーザーと長期的な取引関係を結び，請負スタッフを安定的に提供することで，そこでの受注規模を拡大することを重視している。

このような事業戦略は，請負スタッフの採用方法とも対応している。A社では，請負スタッフの定着をはかるため，通勤しやすいユーザー事業所の周辺に住む人材を採用することや，実質的に選考をおこない離職のリスクが高い人材を採用しないこと，応募者に配置予定の現場を事前に見学さ

表3 高業績事例における事業戦略と人事管理の対応関係

	A社	B社	C社
事業戦略の類型	育成・自己管理型	調達・ユーザー管理型	調達・ユーザー管理型
事業戦略の具体的内容	高度な業務の受注，労務管理と業務管理の充実化による高付加価値の実現	積極的な新規ユーザーの幅広い開拓，請負スタッフの迅速な調達と配置による競争力の確保	既存ユーザーとの長期的な取引関係の構築，そのための請負スタッフの安定的な調達と配置
採用管理	ユーザー事業所周辺からの採用，実質的選考，事前の現場見学の実施など，請負スタッフの定着を重視した採用	登録制度を利用した請負スタッフの迅速な調達と配置	日系人のインフォーマルなネットワークを利用した採用による請負スタッフの安定的な調達と配置
現場管理の体制	「リーダー」の配置による労務管理や業務管理の充実化，現場管理者および本社生産管理スタッフによる管理面でのサポート	営業担当を兼ねる現場管理者による，複数のユーザー事業所を巡回するかたちでの労務管理，「リーダー」の配置による労務管理	ユーザー企業のニーズの把握にあたる現場管理者と，請負スタッフの労務管理や通訳をおこなう現場管理者との連携による労務管理体制
評価と育成の仕組み	請負スタッフに対する技能評価の実施，技能評価をもとにした正社員登用と賃金改定	請負スタッフの技能の向上を評価するような評価制度や処遇制度なし	請負スタッフの技能の向上を評価するような評価制度や処遇制度なし

せうえで採用することなど、スタッフの採用にあたって工夫をしている。

B社では、定着に配慮して、ユーザー事業所の近隣に住む人材を採用している。この点は、A社と同様である。B社は、さらに、請負スタッフの採用ルートとして、請負スタッフ希望者を登録し、受注後、登録者の中から請負スタッフを採用する制度を活用している。そして、登録者を豊富にかかえることで、ユーザー企業の要望に応じた迅速な要員配置を行おうとしている。C社では、日系人のあいだのインフォーマルなネットワークを活用して請負スタッフの採用を行い、日系人の請負スタッフの安定的な調達と配置を図っている。すなわち、C社では、各支店に配置した日系人の現場管理者が、自らの日系人のネットワークを利用し、請負スタッフとしての就労を希望する日系人をリストに登録している。そして、請負スタッフ採用の必要が生じると、各支店に配置された採用担当者が、そうした登録者リストをもとに、登録者への連絡と採用を行い、請負スタッフの確実かつ安定的な調達と配置を行っている。

このように、高度な業務を受注することや、業務管理を充実させることで高付加価値を追求する事業戦略をとるA社では、高度な業務の遂行や管理を支える人材の育成のため、請負スタッフの定着を重視した採用が行われている。一方、請負スタッフの採用・配置の迅速さや安定性を競争力の基盤とするB社やC社では、こうした競争力の基盤を支える採用の仕組みが活用されているといえる。

現場管理に関して、A社は、請負スタッフに対する労務管理のほか、受注した工程の自社による業務管理を充実させる方針をとっている。そのために、できるだけ「リーダー」層の請負スタッフを受注先に配置し、労務管理や業務管理を担当させている。また、労務管理面を中心に現場管理者が、業務管理面については本社の生産管理部門が、「リーダー」をサポートする体制をとっている。

これに対し、B社とC社の現場管理者が請負スタッフに対しておこなう管理は、労務管理が中心となる。現場管理の形式としては、B社では、営業担当を兼ねる現場管理者に、複数のユーザー

事業所を巡回させるかたちで請負スタッフの管理をおこなわせるケースが多い。このほか、「リーダー」層の請負スタッフを配置し、一般の請負スタッフと同様の業務を行わせながら、勤怠管理などを中心に請負スタッフの労務管理を行わせている。C社では、ユーザー企業のニーズの把握にあたる現場管理者と、日系人の労務管理や通訳をおこなう現場管理者とが連携して、請負スタッフの労務管理にあたる体制をとっている。

このように、受注先での業務管理を充実させることで、請負サービスの高付加価値化をはかるA社では、それを可能にするため、「リーダー」層の請負スタッフを配置して労務管理や業務管理を担当させるとともに、営業所や本社のスタッフがそれを管理面でのサポートする体制をとっている。他方、受注先での業務管理を充実させることを主な事業方針としないB社やC社では、そうした業務管理の充実に向けた管理体制が必ずしもとられず、現場管理者や「リーダー」層の請負スタッフによる労務管理を中心とした管理がおこなわれている。

評価と育成の仕組みに関して、高度な業務の受注や、業務管理の充実化による高付加価値化をはかるA社では、高度な業務の遂行や管理を担う人材の育成に力を入れている。すなわち、長期的な育成をはかる意図から、請負スタッフと期間の定めのない雇用契約を結び、配置転換などを通じて雇用の安定を図っている。また、請負スタッフに対する技能評価をおこない、それをもとに契約社員の請負スタッフを正社員に転換したり、技能評価の結果を賃金に反映させたりしている。請負スタッフの技能の幅を広げるため、請負スタッフの配置転換も行うこともある。このほか、「リーダー」に対しては、管理能力の向上のために、本社や支店において定期的に研修を実施している。これに対し、高度な業務の受注や業務管理の充実を、経営方針としてさほど重視していないB社やC社では、請負スタッフの技能の向上を評価するような評価制度や処遇制度が設けられていないといえる。

以上のように、事例とした請負企業は、どのような請負サービスを競争力の基盤とするかに関す

る事業戦略にあわせ、それに対応した採用の仕組みや、現場管理の体制、評価と育成の仕組みを設けている。請負企業が、特定の事業戦略のもとに高い業績を上げていくためには、事業戦略を支えるような人事管理上の施策を実施することが重要であろう。事例とした請負企業は、事業戦略に対応した人事管理施策の実施に取り組むことで、業績の向上を図っていると考えられる。

### 事業戦略に対応した人事管理の実施状況

請負企業がそれぞれの事業戦略を実現して高い業績を上げていくためには、そうした事業戦略を支える人事管理の構築が重要と考えられる。上でみた請負企業の事例は、事業戦略に対応した人事管理施策の実施に取り組むことで、安定的に高い業績を上げることに成功している事例といえる。

ところで、冒頭でも示したように、製造現場における外部人材活用ニーズの多様化や労働者派遣法の改正に伴い、請負企業が今後とも製造現場での業務請負業で利益を上げていくうえでは、とりわけ受注しうる業務の高度化や、業務管理の充実をはかる方向への事業戦略の再構築が必要とされてきている。前節でみたアンケート調査のデータからも、それに対応して、「育成」あるいは「自己管理」を重視している請負企業が少なくないことがわかった。

「育成・自己管理型」の事業戦略をとる A 社の事例をふまえて考えると、請負企業が、高度な業務の受注により安定的に利益をだしていくには、高度な業務の遂行を支える請負スタッフを育成するために、請負スタッフの技能を評価してその結果を賃金に反映させることで、請負スタッフに技能向上へのインセンティブをあたえるような賃金制度を整備することが不可欠である。また、技能の伸張に応じて徐々に高度な仕事を担当させたり、請負スタッフの技能の幅を広げたりするための配置転換を実施したりすることも重要となる。さらに、業務管理を充実させ請負サービスの付加価値を高めることで利益を確保していくには、業務管理を現場で支える「リーダー」層の請負スタッフ

の育成が重要となろう。そして、「リーダー」層の請負スタッフを一般の請負スタッフの中から育成するためにも、請負スタッフの技能に対する評価・処遇の仕組みを設けたり、幅広い仕事を経験させるため請負スタッフの配置転換を実施したりすることは有効な人事管理上の施策と考えられる。

しかし、A 社の事例のように、高度な業務分野の受注や業務管理の充実をはかることで業績を上げようとする事業戦略を実現すべく、それに対応した人事管理を実施することは、必ずしも容易でないと思われる。というのも、請負スタッフの技能の向上をどの程度まで処遇に反映できるかは、個々の受注案件における受注額とそれに規定される収益の幅に制約されると考えられる。また、請負スタッフの配置は、ユーザー企業側の要員に関する都合に大きく左右される場合も多いと考えられるためである。

そこで、以下では、アンケート調査のデータをもとに、高度な業務分野の受注や、業務管理の充実をはかろうとする請負企業が、実際にそれに対応した人事管理をどの程度実施できているのかを分析してみたい。具体的には、事業戦略類型ごとに、技能水準の向上に応じた賃金改定の実施状況や、育成のための配置転換の状況を比較する。調査では、これら人事管理の実施状況について、請負企業において人事管理の大部分を実際に担当している営業所を対象としたアンケート調査により把握している。そこで、以下の分析では、請負企業を対象としたアンケート調査と、各企業の営業所を対象としたアンケート調査とをリンクさせ、事業戦略ごとの人事管理の実施状況をみることとする。

ただし、「育成・ユーザー管理型」および「調達・自己管理型」の類型に相当するケースは、サンプル数が 10 以下しか得られなかったため、分析では、事例分析と同様、事業戦略において両極端な類型でもある「育成・自己管理型」と「調達・ユーザー管理型」の類型にそれぞれ対応するケースのみを取り上げ、両者を比較する。具体的には、「育成・自己管理型」の事業戦略をとる請負企業が、自己の事業戦略を実現するため、「調達・ユーザー管理型」の請負企業と比べて、請負スタッフ

の技能水準に応じた賃金の支払いや、育成を目的とした請負スタッフの配置転換を、十分に実施しているかどうかをみることにしたい。

### 1 賃金の見直し

まず、表4から、請負スタッフの技能の向上や勤続に応じた賃金改定の実施状況をみることにする。分析結果によると、「調達・ユーザー管理型」では3分の2(66.7%)が、ユーザー企業による請負単価の見直しがなければ請負スタッフの賃金改定はないとしている。これに対し、「育成・自己管理型」では、半数近く(46.7%)が請負単価の見直しがなくとも、賃金改定をおこなっている。「育成・自己管理型」の請負企業では、請負スタッフの技能水準を賃金水準に反映させる仕組みがより普及しているとみることができる。

とはいえ、「育成・自己管理型」であっても、ユーザー企業による請負単価の見直しがなければ請負スタッフの賃金改定はないとする営業所や、そうした賃金改定をおこなわない営業所が合わせて半数以上ある。このことから、請負企業が請負スタッフの育成を重視したとしても、ユーザー企業の意向によっては、請負スタッフの技能の向上に応じた賃金改定がおこなわれない場合があることが読み取れる。

### 2 配置転換

つぎに、請負スタッフの配置転換の状況についてみると、異なるユーザー企業の事業所間での配置転換をおこなうことがあるとする割合は、「育成・自己管理型」では73.3%、「調達・ユーザー管理型」では95.2%をしめる。人材育成を重視する請負企業において、請負スタッフの配置転換がより活発に行われているとは必ずしも言えない。

配置転換をおこなう営業所にその理由をたずねると(表5)、「育成・自己管理型」「調達・ユーザー管理型」ともに、「作業量の変動に伴い要員数を確保するため」や「請負スタッフの雇用を確保するため」という理由を挙げる営業所がそれぞれ7割前後の高い割合をしめる。他方で、「作業能力に適した仕事につける」という理由を挙げる営業所は、いずれの類型も2割程度にすぎない。また、「請負スタッフの教育のため」という理由を挙げる営業所は、いずれの類型にもない。これらの結果からは、事業所間の配置転換は、請負企業の事業戦略とはかかわりなく、主に請負スタッフの量的調整の手段としておこなわれていることがわかる。そして、「育成・自己管理型」の事業戦略をとる請負企業でも、請負スタッフの育成を意図した配置転換はあまりおこなわれていないといえる。

以上の分析結果から、高度な業務の受注や業務

表4 請負スタッフの賃金水準の見直し状況

(単位: %)

	営業所数 (n)	請負単価の見直しがあれば上げる	請負単価の見直しがなくても上げる	全く行っていない
育成・自己管理	15	46.7	46.7	6.7
調達・ユーザー管理	21	66.7	28.6	4.8

注: 対応する企業数は、「育成・自己管理型」は8社、「調達・ユーザー管理型」は13社であった。

表5 請負スタッフの配置転換の主な理由

(二つまで回答。単位: %)

	営業所数 (n)	作業能力に適した仕事につけるため	作業能力の高い請負スタッフの処遇をよくするため	請負スタッフの教育のため	請負スタッフの雇用を確保するため	作業量の変動に伴い要員数を確保するため
育成・自己管理	11	18.2	27.3	0.0	63.6	72.7
調達・ユーザー管理	20	25.0	5.0	0.0	75.0	70.0

注: 表4と母数が異なるのは配置転換を実施する営業所のみを対象としているため。対応する企業数は、「育成・自己管理型」6社、「調達・ユーザー管理型」12社であった。

管理の充実を事業戦略とする請負企業においても、請負スタッフの技能水準に応じた賃金改定の実施や、育成のための配置転換など、高度な業務の遂行や管理を支える請負スタッフを育成するための人事管理施策が、必ずしも十分に実施されていない実態が読み取れる。

## 要約と結論

派遣法の改正や製造企業における請負サービス活用の見直しなどを受け、請負企業にとり、事業戦略の見直しや、事業戦略に即した人事管理の構築が緊急の課題となっている。そこで、本稿では、請負企業がとる事業戦略の主な類型を整理したうえで、事例調査およびアンケート調査を利用して、請負企業における事業戦略と人事管理との対応関係を分析した。

分析結果を示すと、第1に、本稿で取り上げた事例のように、事業戦略に対応させるかたちで、現場管理の体制や採用の仕組み、評価・育成の仕組みといった人事管理を整備し、安定的に高い業績をあげている請負企業がみられる。事例のうち、高度な業務の受注や業務管理の充実により高付加価値を実現しようとする事業戦略をとる請負企業では、定着を意図した採用の手続きや、現場への「リーダー」層の請負スタッフの積極的な配置、請負スタッフの技能に対する評価と処遇の仕組みなど、高度な業務の遂行や管理を支えるための人事管理施策の実施がはかられていた。また、高度な業務の受注や業務管理の充実には必ずしも積極的でない事業戦略をとる請負企業では、競争力の基盤となる請負スタッフの迅速な調達や安定的な配置を実現するため、請負スタッフ希望者の登録制度や日系人のインフォーマルなネットワークの利用など、採用の仕組みに工夫がみられた。請負企業が、特定の事業戦略のもと安定的に業績をあげていくためには、このように事業戦略に対応した人事管理施策を実施していくことが重要と考えられる。

しかし、第2に、アンケート調査の分析結果によると、今後とくに重要性を増すと考えられる、高度な業務の受注や業務管理の充実をめざす事業

戦略をとる請負企業において、請負スタッフの技能水準に応じた賃金改定や、育成のための配置転換など、高度な業務の遂行や管理を支える請負スタッフを育成するための人事管理施策が、必ずしも十分に実施されていない実態が読み取れた。

その要因を考察すると、まず、請負スタッフに対する実際の人事管理を担当する営業所に対して企業としての事業戦略の徹底がなされていないことや、事業戦略に適合する人事管理を実施するノウハウが不足していることなど、請負企業側の問題が挙げられる。

さらに、請負スタッフを利用するうえで、請負単価の抑制を過度に重視するユーザー企業側の問題も指摘できる。既存の調査研究によれば、請負スタッフを利用する製造現場において、請負スタッフに対する教育訓練や業務管理のため、ユーザー企業の社員の負担の増加が問題とされるケースが少なくない。つまり、現状においても、技能水準の高い請負スタッフへのニーズや、業務管理を請負会社に任せることへのニーズ自体は大きいと考えられる。それにもかかわらず、ユーザー企業が請負企業を選択する基準として最も重視するのは請負料金の額である。そして、請負労働者の技能水準や現場管理者の能力、請負企業における教育訓練体系の整備状況はあまり重視されていない（佐藤・佐野・木村 [2003]）。

ユーザー企業が、請負企業選択の基準として低い請負単価や要員の量的な確保のみを過度に重視する場合には、請負企業としても、請負スタッフの技能水準に応じた処遇の改定を控えたり、「リーダー」層の請負スタッフの配置を減らしたりするなどして、請負スタッフの育成や業務管理をおろそかにしてでも請負単価を低く抑える対応をとらざるをえない。したがって、ユーザー企業としても、請負スタッフに担当させる業務の遂行や管理を充実させようとするならば、コストの抑制と要員の量的な確保のみを過度に重視する請負活用の方針をあらためる必要がある。そして、請負企業に任せようとする業務や業務管理の水準に合わせて、請負企業を選択したり、請負単価を見直したりすることが必要と考えられる。

請負スタッフを活用する製造現場において、業

務の遂行や管理を充実させ、生産性を維持・向上させていくうえでは、請負企業が、業務の遂行や管理の充実を明確な事業戦略とし、それに対応した請負スタッフの人事管理を実施していくことが重要と考えられる。そして、そのためには、人事管理の充実に向けた請負企業の取り組みだけでなく、ユーザー企業側の請負活用の方針についての見直しも必要となろう。

\*本研究を実施するにあたり、東京大学社会科学研究所に設けられた「生産職場における人材活用・人材ビジネスに関する研究会（代表・佐藤博樹）」のメンバーである製造請負企業の経営者の方々には、事例調査およびアンケート調査の実施に関してご協力をいただきました。また、本稿の掲載にあたっては、2名の査読者および統計研究会労働市場研究委員会のメンバーの方々から、有益なコメントをいただきました。この場を借りて心よりお礼申し上げます。もちろん、本稿の責任はすべて筆者がおうものであります。

- 1) 請負スタッフの活用が増えた背景には、正社員の代替的労働力としての増加のほか、季節工・期間工やパートタイマーの代替として活用が進められたこともある（中尾 [2003]）。
- 2) 請負スタッフの活用が増加した1990年代には、多くの請負企業が設立されており、規模は大きくないものの、着実に成長している企業が少なくない（佐藤・木村 [2002]、白井 [2001]）。
- 3) 本稿で「業務請負」とは、業務請負契約に基づき、請負元（請負企業）に雇用される請負スタッフが、請負先（ユーザー企業）にて、請負先の業務に従事する仕組みのことをいう。本稿は、請負先と資本関係を持たず、複数の企業と物の製造業務について業務請負契約を締結している請負会社を分析対象としている。
- 4) 単純な業務を主に担当し、生産量に応じて増員・減員が行われる請負スタッフは、わが国で1950年代以降増加した、「下位の半熟練工の変動」の「調節機構」たる社外工（山本 [1967]）と共通性を持つ。糸園 [1978]によれば、社外工の賃金制度は、年次加給の仕組みは持っておらず、元方企業の請負単価の見直しがあった場合にのみ昇給が行われていた。しかし、木村 [1974]によれば、鉄鋼業の社外工は、流動性の高い不熟練労働者層と、流動性向の低い特定職種従事者に分かれており、後者については、社宅入居権の付与や昇給などによって勤続を奨励する仕組みが設けられていた。また、中部産政研 [1998]によれば、自動車産業系列の派遣・請負企業では、設計業務を担当する派遣・請負スタッフには技能向上を促進する教育訓練制度や能力評価制度、昇給の仕組みが適用されている。また、スタッフの定着率も会社の期待水準を満たしている。
- 5) 事業戦略の分類については、藤本 [2003]における金型メーカーの競争力基盤の分類を参考とした。
- 6) 『第2回請負企業の経営戦略と人事戦略に関するアンケート調査』（営業所調査）によれば、業務請負の売上のうち70%から75%が請負スタッフの件費に費やされている。こうした請負企業では、請負スタッフにかかる件費の抑制が、コスト削減に大きく影響する。
- 7) 請負企業の2通りの事業戦略が「差別化戦略」「コストリーダーシップ戦略」にほぼ対応するとすれば、「育成型」・「調運型」の人事管理は、Arthur [1992]のいう「コミットメント最大化型HRM」・「コスト削減型HRM」にほぼ対応する。流動的労働力である請負スタッフの管理についても、事業戦略と結びついた人的資源管理のあり方が想定される。なお、請負企業が高度な業務の請負や業務管理の充実により差別化をはかる場合、サービスの独自性による差別化の追求という要素は少なく、競合他社の参入が比較的困難な業務の請負に進出することにより、コスト競争を回避し、請負スタッフの能力の優劣により競争しようとする戦略である。
- 8) 業務請負において、請負現場でラインの請負スタッフを指揮命令する請負企業の現場管理者は、請負企業から請負先へのサービスとして、無償で配置されていることが多い。当面の利益とはならないが、現場管理者を配置するというサービスが取引の継続や今後の増員要請につながるため、請負企業はこのようなサービスを提供している。
- 9) 調査は、筆者たちを構成メンバーとする東京大学社会科学研究所に設けられた「生産職場における人材活用・人材ビジネスに関する研究会」が、前年に引き続き実施した。調査票は請負企業本社を対象としたものと、各社の営業所を対象にしたものの2種類を用意し、前者では企業全体としての経営戦略や人事労務管理の方針、「モノの製造」にかかわる派遣解雇への対応などを、後者では営業所で管理する請負スタッフの状況や、採用・処遇などの実態などをたずねた。企業票は、請負企業の業界団体やインターネットから収集した情報をもとに名簿を作成したうえで各企業に直接郵送した。営業所票は、業界団体加盟企業や上記研究会に参加する企業に対してのみ企業票と一緒に企業規模に応じて1~3票郵送した上で各企業に営業所への配布を依頼し、研究所へ直接返送する方法で実施した。いずれも2003年11月中旬から2004年1月末にかけて配布・回収した。企業調査は、985社に調査票を配布し、有効回答票は123票、有効回答率12.5%（母数は請負業を中止した2社を除く983社）である。営業所調査は、206調査票を配布し、有効回答は70票、有効回答率34.0%である。
- 10) 以下の事例分析は、筆者たち4名が2003年4月から9月にかけてヒアリング調査を実施した請負企業8社のうち、事業戦略に沿った人事管理を行っている企業3社を取り上げた。各社におけるインフォーマントおよび実施スケジュールは次のとおりである。A社：社長、会社役員、統括本部長をインフォーマントとして2003年9月18日10:00~12:00に実施。B社：営業本部長をインフォーマントとして2003年7月24日10:00~12:00に実施。C社：社長、経営管理部長をインフォーマントとして、2003年4月23日13:45~15:45に、営業所長をインフォーマントとして2003年8月14日13:00~15:00に実施。

#### 参考文献

- Arthur, J. B. [1992] "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, 45-3.
- Cappelli, P. ed. [1999] *Employment Practices and Business Strategy*, Oxford University Press.
- Youndt, M. A., Snell S. A., Dean, Jr. J. W. and Lepak D. P. [1996] "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management*

- 糸園辰雄 [1978] 『日本の社外工制度』 ミネルヴァ書房。
- 木村琢磨 [2002 a] 「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」 『日本労働研究雑誌』 No.505。
- 木村琢磨 [2002 b] 「構内請負企業の実態と課題」 2002 年労使関係研究会議報告論文。
- 木村保茂 [1974] 「戦後鉄鋼業における社外工制度の全面的展開と企業内教育」 北海道大学教育学部産業教育研究施設 『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育』
- 佐藤博樹 [2001] 「新しい人材活用戦略の現状と労働組合の対応」 佐藤博樹監修・電機総研編 『IT時代の雇用システム』 日本評論社。
- 佐藤博樹・木村琢磨 [2002] 『第1回構内請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査 報告書』 SSJ Data Archive Research Paper Series-20 東京大学社会科学研究所。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨 [2003] 『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査 報告書』 SSJ Data Archive Research Paper Series-24 東京大学社会科学研究所。
- 白井邦彦 [2001] 「今日の契約労働を巡る実態と問題点」 鎌田耕一編著 『契約労働の研究』 多賀出版。
- 中部産政研 [1998] 『労働の多様化に向けた労使の役割』 中部産政研。
- 中尾和彦 [2003] 「製造業務請負業の生成・発展過程と事業の概要 (3) 業務請負企業への参入時期と経緯」 『総研レポート』

- 藤本真 [2003] 「競争力基盤の模索と人的資源——日本の金型産業における現況」 水野順子編 『アジアの金型・工作機械産業』 アジア経済研究所。
- 山本潔 [1967] 『日本労働市場の構造』 東京大学出版会。

2004年2月13日投稿受付, 2004年4月9日採択決定

きむら・たくま 東京大学大学院経済学研究科博士課程, 日本学術振興会特別研究員。主な論文に「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」 『日本労働研究雑誌』 No. 505 など。人的資源管理専攻。

さの・よしひで 東京大学社会科学研究所客員助教授。最近の主な共著に「雇用区分の多元化と人事管理の課題 雇用区分間の均衡処遇」 『日本労働研究雑誌』 No. 518 など。産業社会学専攻。

ふじもと・まこと 労働政策研究・研修機構研究員。主な論文に「競争力基盤の模索と人的資源 日本の金型産業における現況」 水野順子編 『アジアの金型・工作機械産業』 (アジア経済研究所, 2003年) など。産業社会学専攻。

さとう・ひろき 東京大学社会科学研究所教授。主な共著に『男性の育児休業: 社員のニーズ, 会社のメリット』 (中公新書, 2004年) など。人事管理・産業社会学専攻。