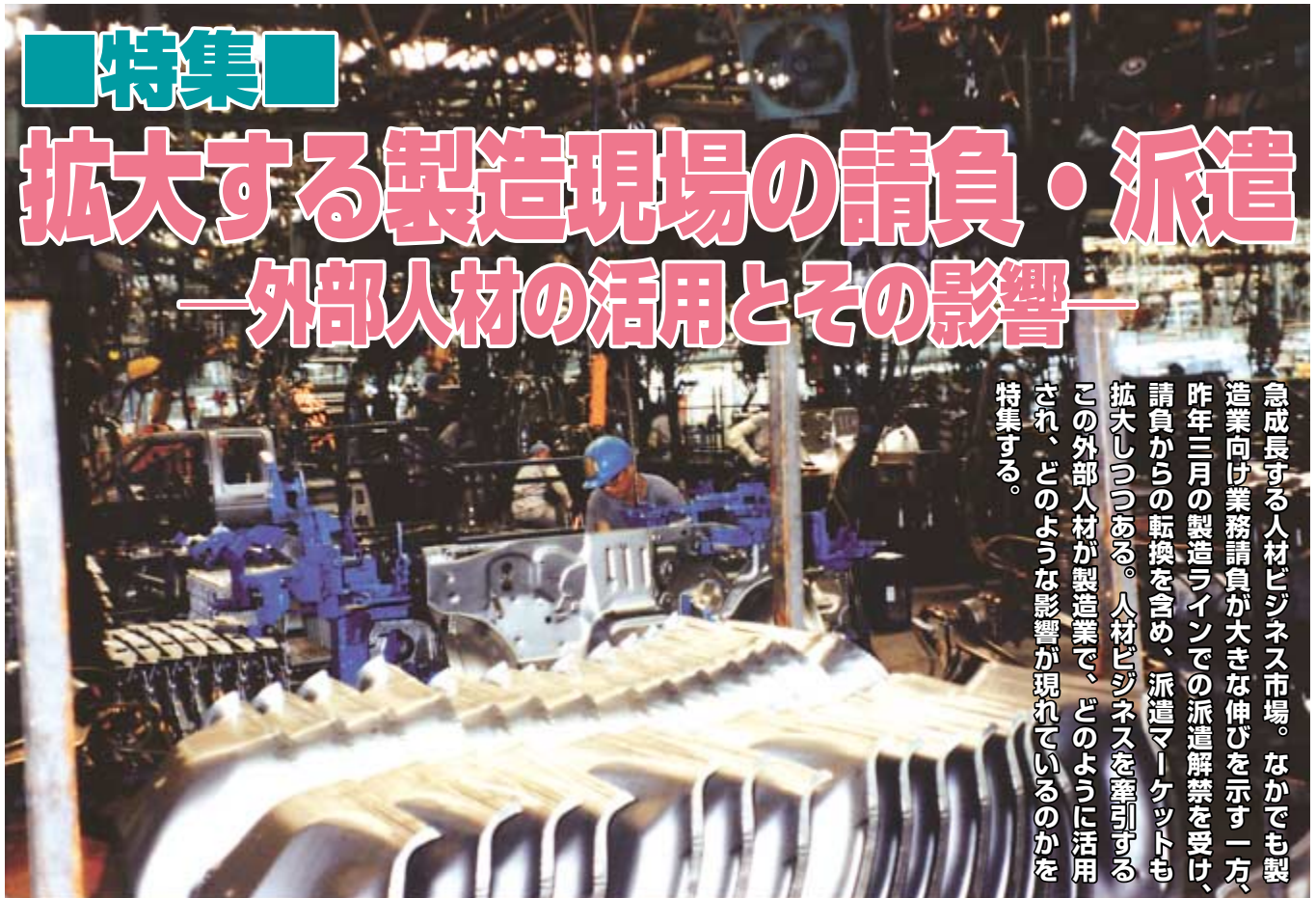


■特集■

拡大する製造現場の請負・派遣

—外部人材の活用とその影響—



急成長する人材ビジネス市場。なかでも製造業向け業務請負が大きな伸びを示す一方、昨年三月の製造ラインでの派遣解禁を受け、請負からの転換を含め、派遣マーケットも拡大しつつある。人材ビジネスを牽引するこの外部人材が製造業で、どのように活用され、どのような影響が現れているのかを特集する。

製造現場における業務請負活用の実状と課題

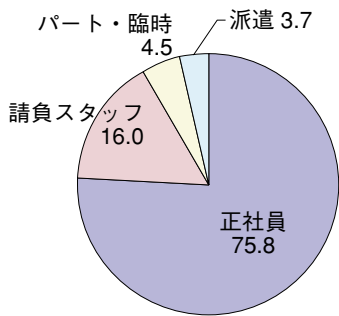
JILPT研究員 藤本 真

1. 製造現場における業務請負活用の拡大

国内外における競争が激化し、市場の不確実性が拡大していくなか、製造業企業はより低コストでの生産を実施するため、海外への生産シフトとともに、国内生産拠点においては「業務請負」という形で、外部人材の活用を増やしていった。業務請負の活用は一九九〇年代後半から急速に進み、業務請負事業を営む企業（以下「請負企業」と記す）で雇用されている社員（以下「請負スタッフ」と記す）は、いまや多くの製造業企業の現場で、その企業で直接雇用している正社員やパートタイマーに代わる労働力として、生産活動を支えている。

二〇〇三年に、電機連合が実施した、製造現場における業務請負活用の実態に関するアンケート調査（事業所調査・製造職場調査）①によると、調査時点で製造業務に請負スタッフを活用していたのは、回答事業所の八六・八％にのぼる。これら製造業務に請負スタッフを活用しているという事業所のうち、約半数は一九九〇年代後半以降になつてから活用をはじめている。また、図表1は、電機連合調査で製造業務に請負スタッフを活用していると回答した事業所に関して、就業者数の就業形態別構成比の平均を算出したものである。これによると、請負スタッフの比率は一六・〇％で、パート・臨時など有期契約の非正社員の四・五％を大きく上回り、正社員に次ぐ労働力になっていることがわかる②。

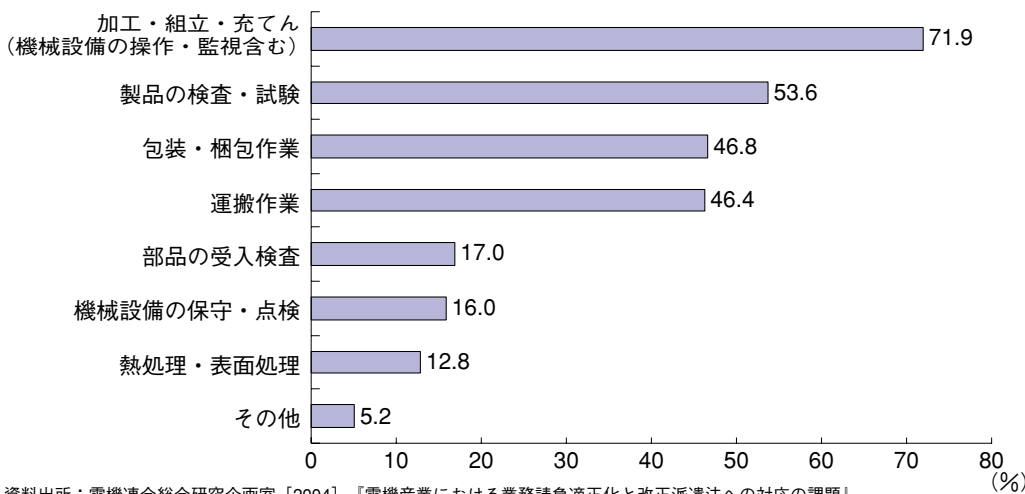
図表1 業務請負活用事業所における就業形態別構成比(事業所平均、%)



資料出所：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』

では、製造業務のうち、請負スタッフが活用されている業務はどういったものなのだろうか。電機連合の製造職場調査によれば、請負スタッフの担当する業務として、機械設備の操作・監視を含む加工・組立・充てんの作業をあげる職場が最も多く、そのほかには、製品の検査・試験、包装・梱包作業、運搬作業などを担当するケースが多く見られた(図表2)。請負スタッフが担当する業務について、その難易度を「製造現場での仕事の経験が全くない請負スタッフが新たに配属した場合に、習熟にどの程度の期間かかるか」という質問でたずねたところ、約七割の職場が一カ月以内で習得可能と答えている。また、職場における正社員と請負スタッフとの間の作業分担について見ても、請負スタッフが主に行っているという回答が多いのは、「一週間程度の経験や訓練でこなせる仕事」であり、「技能習得に三年以上の経験を必要とする」難易度の高い仕事や、「機械の故障や工程のトラブルなどへの対応を伴う仕事」あるいは「生産設備や機械の保守・管理に関わる仕事」といった職場での経

図表2 請負スタッフが担当している仕事(複数回答、%)



資料出所：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』

図表3 職場における正社員と請負スタッフの作業分担

(単位：%)

	正社員のみが 行う	正社員が主に 行う	いずれも同様 に行う	請負労働者が 主に行う	請負労働者の みが行う	そうした仕事 はない
1週間程度の経験や訓練でこなせる仕事	0.9	2.5	47.0	34.8	7.0	5.4
技能習得に3年以上の経験を必要とする仕事	41.6	29.4	11.9	0.4	0.4	14.5
経験しておくことが正社員のキャリア形成に欠かせない仕事	34.0	41.0	15.5	0.1	0.4	5.2
工程の設定や切り替えの仕事	39.3	29.1	25.4	1.6	0.7	1.5
機械の故障や工程のトラブルなどへの対応をとまなう仕事	47.6	33.3	14.6	0.9	0.4	1.2
生産設備や機械の保守・管理に関わる仕事	54.5	26.7	12.7	1.0	0.4	2.8
納期などの都合で残業や休日出勤など時間的拘束を伴う仕事	8.8	11.3	70.0	4.5	0.7	1.8
労働需要の変動が大きい仕事	3.7	11.9	51.2	17.5	2.7	9.3
交代勤務を伴う仕事	5.1	4.8	60.0	6.3	1.6	18.7
いわゆる3Kといわれるような仕事	1.2	5.2	59.1	4.2	0.6	26.4
深夜の連続操業を伴う仕事	4.3	5.2	50.4	7.6	5.5	23.4

資料出所：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』

2. 恒常化・長期化する業務請負活用

業務請負を活用する主な目的・理由は、電機連合の事業所調査では回答の

験や専門的な知識が求められる仕事は、正社員が主に担当している(図表3)。

多い順に、①正社員を増やさずに要員を確保するため(七五・七%)、②業務量の一時でないし季節的な増減に対処するため(六九・〇%)、③部門の人件費を抑制するため(六七・一%)となっ

ている。正社員・人件費の抑制が主要な目的となっているため、業務請負を活用する場合には一時的な活用にとどまらないケースがほとんどで、電機連合の事業所調査に回答した業務請負を

活用している事業所の八五・三％は、年間を通じて製造業務に請負スタッフを活用している。

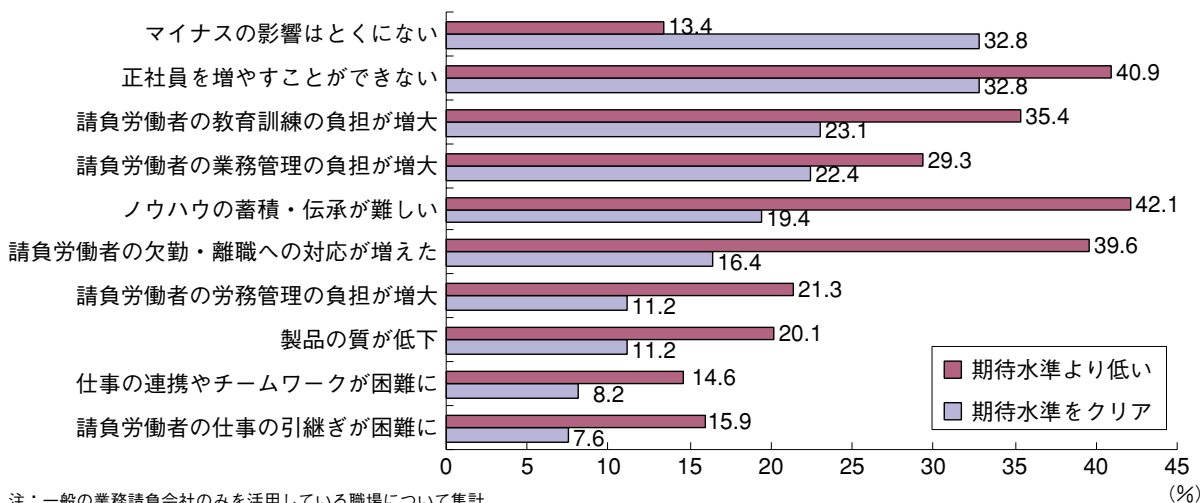
また、製造業企業の業務請負活用は恒常化しているとともに、長期化している。この状況は請負企業を対象としたアンケート調査③から読み取ることができ、請負企業の営業所に、ユーザーである製造業事業所と取引を継続する期間（契約書上の期間でなく、実際に業務請負サービスを提供しつづける期間）で最も多いケースをたずねたところ、「五年以上」という回答が三二・九％と一番多く、次いで「三年以上五年未満」が一八・六％、「一年以上三年未満」が一五・七％となっている。

3. 業務請負の活用に伴う製造現場での問題

電機連合の生産職場調査によれば、約九割の職場で、「突発的な業務量の増大に対応できるようになった」、「需要変動に対して正社員の雇用に手をつけずに対応できた」、「深夜・休日稼働により設備生産性が向上した」といった業務請負活用のメリットが認識されている。一方で、約八割の職場では業務請負活用に伴う問題点も指摘されている。指摘率の高い問題点は、①新人正社員を増やすことができない（三四・〇％）、②ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった（三〇・九％）、③請負労働者の教育訓練の負担が増した（一九・三％）、④請負労働者の業務管理の負担が増した（一九・三％）、などで、業務請負の活用により、正社員の業務負担の増大や

技能継承が困難になるといった課題が生じていることが浮かび上がってくる。こうした業務請負活用に伴う諸問題の発生は、請負スタッフの定着度との

図表4 定着率の評価とマイナスの影響の指摘率（複数回答、％）



注：一般の業務請負会社のみを活用している職場について集計
資料出所：木村琢磨【2004】「製造現場における請負労働者活用の課題」

関連が強い。請負スタッフの定着率は期待水準を下回っているという職場では、マイナスの影響は特になくという回答の割合が回答職場全体の割合と比べて一〇％近く低下し、様々な問題の指摘率も上昇する。逆に請負スタッフの定着率が期待水準を満たしている職場では、マイナスを感じていない職場が三分の一近くにまで増える（木村「二〇〇四」、図表4）。

では、業務請負を活用する職場が期待する請負スタッフの定着度の水準はどの程度なのだろうか。少なくともどのくらいの期間、定着してほしいかという形でたずねてみると、最も多かったのが、三年以上は定着してほしいという意見（三四・八％）で、約三分の二の職場は一年以上の定着を望んでいる。職場で働く請負スタッフが頻繁に離職する事態になると、作業方法や安全衛生に関する教育により多くの時間を割かざるをえなくなる。また、仕事を覚えた請負スタッフの勤務期間が長くなるほど、より大きな生産性の向上を期待できる。そのため、ユーザー事業所では、請負スタッフが一定期間以上定着してくれることを望んでおり、とりわけ常に生産請負を活用している職場では、でき

るだけ長く請負スタッフが定着することを望んでいるものと見られる。

しかしながら、新たに職場で働くようになった請負スタッフが、通常の場合一年後も全員定着していると回答する職場はわずかに八％であり、約六割の職場は通常一年後にはスタッフが半数以下になると答えている。しかもこうした定着状況の捉え方において、業務請負を活用する職場と、請負スタッフを管理する請負企業との間にギャップがある。請負企業の営業所が様々なコストを回収するために必要としている請負スタッフの定着期間は、①半年以上一年未満（四五・七％）、あるいは②三か月以上半年未満（二一・九％）というケースが多く、業務請負を活用する職場が期待する水準に比べて短い。したがって業務請負を活用する製造業事業所が期待する定着水準を達成しようとするならば、請負スタッフを管理する請負企業との定着率に関する認識の差を克服する取り組みが必要となる。

4. 「労働者派遣」的活用が多数

わが国の労働法制において、「請負（業務処理請負）」とは、「自分で雇用する労働者を、自らの指揮命令下のもと、他人の事業場で労働させること」をさす。これに対し、「労働者派遣」は、「自己の雇用する労働者を、他人の指揮命令下に、他人のために労働に従事させること」である（労働者派遣法第二条）④。請負や労働者派遣を活用する企業からすると、労働者派遣の場合には、派遣された労働者に直接指

図表5 請負スタッフの管理

	業務請負を活用する企業の職員が行う	業務請負を活用する企業と請負企業の社員の両方が行う	請負企業の社員が行う	業務請負を活用する企業と請負企業の社員のいずれも行っていない
請負労働者への仕事の割り振り	65.2	20.4	12.7	0.3
請負労働者に対する作業方法の指示	61.3	26.4	10.6	0.1
請負労働者に対する教育訓練	57.0	31.3	9.3	0.4
請負労働者に対する安全衛生教育	56.4	30.3	11.2	0.4
請負労働者の勤務時間帯の決定	46.6	29.0	20.3	1.2
生産設備や機械の保守・管理に関わる仕事	56.0	20.7	20.0	1.2
請負労働者の有給休暇取得手続き	17.3	26.1	50.9	2.5
請負労働者の出退勤管理	23.0	32.2	41.6	0.4
請負労働者の人事評価	16.4	21.0	51.6	6.3
請負労働者からの不満・要望への対応	14.0	54.9	26.4	1.2

資料出所：電機連合総合研究会企画室【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』

揮命令をすることができるとは、請負の場合にはそれが不可能となる。ところが、実際の製造現場における請負スタッフの管理には、業務請負を活用する企業の社員がかなり関与している。電機連合の職場調査の結果を示した図表5によれば、請負スタッフへ

の仕事の割り振りや作業方法の指示、残業の指示など製造現場での業務の遂行に関わる管理については、専ら業務請負を活用する側の企業の社員が行っており、請負企業の社員は関わらないというケースが半数を超える。また、正社員の従事する仕事と請負スタッフ

の従事する仕事と請負スタッフが明確にわかれていないという職場が約四割ある。これらの回答結果から、現状の製造現場における業務請負の活用においては、労働者派遣的な活用形態がかなり多く見られることがわかる。二〇〇四年三月の改正労働者派遣法の施行により、製造業務においても労働者派遣を活用することが認められ、製造業企業としては、外部人材を活用する選択肢が広がった。あわせてコンプライアンスの観点から、業務の内容に応じた業務請負と労働者派遣を適切

に使い分けることも、改正法の施行により求められるようになった。今後は製造現場における外部人材の活用形態により厳しい目が向けられ、上述のような事態の改善を迫られるケースが増えるものと予想される。

5. 請負企業の課題への取り組み

業務請負の活用が拡大するに伴い、これまで見てきたような様々な課題が明らかになりつつあるが、そうした課題の解消に積極的に取り組もうとしている請負企業も少なくない。請負企業アンケート調査で請負企業に現在、事業を進めていく上で重視していることをたずねたところ、自社社員による請負現場管理を挙げた企業が約三割あった。また、請負スタッフの人事労務管理上、最も重視するものとして二六・〇％の回答企業が定着率の改善を挙げている。定着率の改善により請負スタッフの技能水準を上げていこうと考えていたり、現場管理のノウハウをもつ請負スタッフを育成・確保し、自社による請負現場管理を実現しようとする企業の中には、こうした方針にそった人事労務管理の整備を進めているところがある。これらの企業では、例えば定着率を重視した採用活動や、育成目的のローテーション、技能評価の実施と評価の処遇への反映などが行われている（木村・佐野・藤本・佐藤「二〇〇四」）。もっとも、請負スタッフの技能レベルの向上や自社による業務管理の充実を目指す請負企業においても、技能の

向上を反映した賃金の見直しや育成目的での配置転換といった、請負スタッフの定着に貢献するような人事労務管理が、営業所レベルにまで十分に浸透しているとは言い難い（前掲論文）。その理由は、請負企業の営業所において経営方針が徹底していないことや、人事労務管理のノウハウが不足していることに加え、業務請負を活用する企業が請負企業を選ぶ際の基準にも求められるだろう。現状では料金面が選抜基準として最も重視されているため、請負企業が請負スタッフの技能水準を処遇に反映させるなどの人事管理を実施しようとしても制約されるケースが少なくないと考えられる。

6. むすび—業務請負の活用に伴う課題への対応

以上、業務請負の活用がとりわけ多い電機産業の事業所・職場を対象としたアンケート調査と、請負企業に関するアンケート調査を参照しながら、製造現場における請負活用の実態と課題について概観してきた。製造現場における業務請負の活用は、人件費の抑制や要員管理の容易さ、突発的な業務変動への対応が可能になるといった様々なメリットを活用する側にもたらすことから、多くの製造現場で拡大していき、次第に恒常化しつつある。しかしながら活用が拡大、恒常化していけば、活用がはらんでいる生産活動面やコンプライアンス面での課題に直面する可能性も高まる。これから今後企業が業務請負を活用していくに

あたって重要になっていくだろう。
 正社員の業務負担が高まる、あるいは技能の継承が難しくなるといった生産活動面での様々な課題に対しては、まずそうした課題が生じないように、職場における正社員数と請負スタッフ数との適正なバランスを検討するといふ取り組みが求められる。また、請負スタッフを活用する場合には定着率が高まるほど問題の発生が少なくなる。請負スタッフの定着率向上は、請負スタッフを雇用する請負企業が中心となつて取り組むべき課題であるが、その結果は活用する側にも好影響を及ぼすことを認識して、活用する企業も先に紹介したような、スタッフの定着に向けた請負企業の取り組みをサポートしていくべきだろう。

コンプライアンス面での課題への対応としては、職場において業務請負の活用状況をチェックし、場合によっては請負スタッフが担当する業務の再編成や、あるいは労働者派遣への移行を行っていく必要があるだろう。またこうした活用の適正化にむけた取り組みが職場において進められるよう、労働者派遣や業務請負といった社外の人材の活用に関する知識や情報が、適宜、会社の人事部門などから実際に社外人材の活用を行う職場に対して提供されることも重要と思われる。

〔注〕

1. このアンケート調査は、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」（主催：佐藤博樹東京大学教授）において企画され、電機連合の協力をえて実施された。調査時期は二〇〇三年一月で、調査対象はそれ



本文と写真は関係ありません

ぞれの産業別組合に加盟する個別企業労組の組合員が勤務する、工場事業所ならびに業務請負を活用している生産職場である。回答数は事業所調査が三〇四事業所、生産職場調査が六七〇職場であった。電機連合で実施したアンケート調査については、電機連合総合研究会企画室「二〇〇四」ならびに、上記研究会のメンバーによりまとめられた佐藤・佐野・藤本・木村「二〇〇四」に、実施要領と結果が掲載されている。

なお、二〇〇四年二月には、産業別組合JAM傘下の労働組合がある事業所・職場を対象に、同様のアンケート調査を実施した。回答の傾向は電機連合調査とほとんど変わらないため、本稿では電機連合調査の結果のみを取り上げることとする。この調査の実施要領と結果の詳細は、佐藤・佐野・藤本・木村「二〇〇四」に紹介されている。

2. わが国全体で、業務請負に従事する労働者数がどのくらいいるかを把握した全国的な統計は、今までのところ存在しない。佐藤「二〇〇一」は、一九九九年の総務庁（現・総務省）「事業所・企業統計調査」で調査されている「派遣・下請従業員」の数から、同年の労働省（現・厚生労働省）「就業形態多様化調査」で把握されている「派遣労働者」と「出向者」の数を差し引くことで、従業者五人以上の事業所で働く生産請負に従事する労働者数を推計しており、九六・一万人という結果を得ている。

3. この請負企業を対象としたアンケート調査も、電機連合調査またはJAM調査と同様、東京大学社会科学研究所の「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」によって企画・実施された。この調査は請負企業の本社を対象としたものと請負企業の営業所を対象としたものの二種類のアンケート調査からなり、調査時期はいずれも二〇〇三年一月中旬から二〇〇四年一月末にかけてである。請負企業の本社を対象としたアンケート調査では、企業全体としての経営戦略や人事労務管理の方針、「もの製造」における労働者派遣解禁への対応などをたずねており、一方、請負営業所調査では業務請負契約の内容及、採用・賃金改定・配置転換といった請負スタッフに対する人事労務管理の実態などをたずねている。回答数は企業調査が一三三社、営業所調査が七〇営業所であった。調査の実施要領と結果の詳細については、佐藤・佐野・藤本・木村「二〇〇四」を参照されたい。

4. 請負と労働者派遣の区別に関する詳細な基準は、一九八六年に労働省（現・厚生労働省）が発表した「労働省告示第三七号」に示されている。

5. 電機連合事業所調査では、請負会社を決定する際の選別基準として回答事業所による指摘の多かった順に、①請負料金の額（六五・二％）、②請負労働者の技能水準（五三・八％）、③請負労働者のやる気（四一・〇％）となっている。

【参考文献】

佐藤博樹「二〇〇一」『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、二〇〇一

電機連合総合研究会企画室「二〇〇四」『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—電機産業における請負活用の実態に関する報告書—』

木村琢磨「二〇〇四」『製造現場における請負労働者活用の課題—電機産業の職場調査から—』、月刊人材ビジネス二〇〇四年一月号、pp.14-19

木村琢磨・佐野嘉秀・藤本真・佐藤博樹「二〇〇四」『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』、『日本労働研究雑誌』No.526

佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨「二〇〇四」『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス（一）』、東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研究部門研究シリーズNo.1、東京大学社会科学研究所

＜プロフィール＞

藤本 真（ふじもと・まこと）
 労働政策研究・研修機構研究員。一九七二年生まれ。東京大学大学院博士課程人文社会科学系研究科単位取得退学。主著・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』二〇〇三年、アジア経済研究所）、『新世紀の経営戦略、コーポレートガバナンス・人事戦略』（共著、二〇〇〇年、日本労働研究機構）、佐藤博樹編著『パート・契約・派遣・請負の人材活用』（二〇〇四年、日本経済新聞社）

