

# 外部人材活用ともの造りの競争力

東京大学社会科学研究所教授 佐藤博樹

製造業におけるもの造りに関して、人材活用の仕組みに焦点を当て80年代と90年代を比較すると、大きな変化を確認できる。80年代のもの造りは、メーカーと協力会社のそれぞれが直接雇用する人材によって担われていた。直接雇用された人材には、雇用期間に定めのない者だけでなく、雇用期間に定めのある者（パート、臨時、期間工など）も含まれていた。しかし90年代に入ると、第3の担い手として人材ビジネスが雇用する人材（2004年2月までは請負社員のみ、3月以降は請負社員に派遣社員が加わる）がもの造りの現場に登場した。こうした人材は、メーカーや協力会社の生産現場でもの造りを担っているが、それぞれの企業とは直接の雇用関係を持たないいわゆる外部人材である。とりわけ90年代に入ると製造業の生産現場では請負社員の活用が急拡大し、職場によっては、製造企業が直接雇用する社員数を請負社員数が上回る状況さえ生まれている。

日本の製造業におけるもの造りの競争力として、①工程内での品質の作り込みや現場での改善能力、さらには安全確保力などを含めた現場の技術力の高さ、②企業内における開発部門と生産部門間の情報共有や緊密な連携、さらには③企業を超えたメーカーと協力会社間の情報共有や緊密な連携の仕組みなどが指摘されてきた。ところが、もの造りの担い手に外部

人材が加わることによって、こうしたもの造りの競争力基盤を構成する現場の技術力にマイナスの影響がもたらされているとの指摘がある。製造業の企業に対する調査（『2004年版ものづくり白書』）によると、生産現場への外部人材の活用が現場のもの造りの競争力に与える影響（複数回答）として、プラスの指摘もあるが、技能継承など人材育成に関する懸念や、正社員でないため生産管理や品質管理に関する懸念などマイナスの指摘率が高い。

製造企業が、外部人材をどのような業務にどのように活用するかは、当該企業に雇用される労働者が従事する仕事の範囲だけでなく、仕事の内容や技能形成のあり方にも影響を及ぼす。また、外部人材の活用拡大が、もの造りの競争力の低下を招いているとすれば、中長期的にみると雇用機会にマイナスの影響を及ぼすことにもなりかねない。こうした結果、労働組合としても外部人材を含めた企業の人材活用のあり方に発言することが求められる状況にある。しかし、外部人材を活用する企業と外部人材とは、直接の雇用関係がないため、外部人材を活用する企業に組織された労働組合として、外部人材を組織化し、労働条件などに関して発言を行うことが難しい状況にある。労働組合は、パートタイマーなど有期契約社員の組織化とは異なる新しい課題に直面してい



ると言える。

我々が実施した外部人材活用に関する調査によれば、コスト削減のみを重視した場合当たりの外部人材の活用は、生産現場におけるもの造りの競争力基盤の弱体化を引き起こすことが明らかとされている。人事部門としては、生産現場におけるもの造りの競争力基盤の維持を基本方針とし、現状の人材活用の問題点を洗い出し、対応策を検討することが課題となっている。そのためには、外部人材の活用類型に対応した管理能力を備えた人材ビジネスを選択することが鍵となる。とりわけ、法を遵守したサービス提供や社会労働保険の適用関係なども人材ビジネスの選択基準に含めることが求められる。また、外部人材活用に関する実質的な決定権限は、人事部門ではなく、ラインの部門長や購買部門などにあることが多いことから、ラインの管理職に対して労働法令や、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有益となる。