

請負・派遣への切り替えを

どこかで、誰が決めているのか

日本エイム執行役員HR部門長 中島 敬方

人材活用 ポートフォリオ戦略

バブル経済が崩壊して、だれも「日本の経営システムこそ経営成功の方程式」と言わなくなつてから、すでに一〇年以上が経過した。この間に、日経連(当時)の『新時代の日本の経営』(一九九五)をはじめ、雇用形態の多様化・柔軟化の必要性が声高に指摘される一方、伊丹敬之教授のように「経営の具体策・実務は新しい環境に合わせて変える必要があるが、原理は変えない方がいい」と、安易な変革に警鐘をならす識者も少なくなかった。

いずれにしても、現在、確実に進行していると思われる点は、従来のように新卒を一括採用して長期安定雇用を前提に育成・活用していくという男性正社員主体の企業運営だけではなく、男りつつあることだ。それぞれの企業(あるいは職場)の事業目的や内容、業務・就業形態の特徴に応じて、多様な人材活用を積極的かつ柔軟に推進することが、各経営者・組織責任者らにとり、企業競争力を維持する上で避けられない課題となっている。

その結果、正社員以外の雇用契約(パート・アルバイト・契約社員など)で働く勤労者の増加に加え、派遣社員や請負社員、業務委託など直接雇用関係の無い外部人材の活用も急速に拡大している。こうした人材ポートフォリオ戦略の担い手、決定権者は誰なのかというのが、本稿のテーマである。

急拡大した業界 ゆえの混沌

弊社は、主として半導体・液晶等の電気電子機器や輸送用機器のメーカー製造部門に生産労働者、生産技術者を派遣・請負労働者として供給することをビジネスとしている。すなわち製造業各社の人材ポートフォリオ戦略推進者に、サービス・メニューを提供する側に位置しているのであるが、ではそのカウンターパートは顧客企業のどの部門になるのかと聞かれると、回答は必ずしも容易ではない。

弊社の設立はちょうど一〇年前の一九九五年であり、社長の若山陽一ら二名でスタートしたのであるが、いまでは社員数三〇〇〇名を超え、一昨年暮れにはジャスタック上場を達成するまでに成長を遂げてきた。この背景には、前述のように製造業においても、派遣・請負労働者の活用が急速に進展したことが挙げられる。しかし、その拡大が急テンポであった反面、業界としての統一ルールや情報整備がまったく追いついておらず、各社経営活動の実態がどのような状況にあるのか、正確なデ



本文と写真は関係ありません

ータは未だ存在していない。当業界において同業者が何社(おそらく何万社)あるのか、そして何十万人あるいは何百万人が従事しているのかは極めて不透明で、東京大学の佐藤博樹教授の研究チームや電機総研、関東経済産業局(二〇〇三年三月)や日本経済調査協議会(二〇〇四年一月)など各種機関にて調査報告されているが、いずれも推測であり実像は完全には把握されていない。

そして企業規模の大小や、その出自(メーカーからの分社や伝統的な人材斡旋業からの展開など)もばらばらであり、営業手法やビジネスモデルも多岐にわたっているというのが実情である。それぞれの人材ビジネス企業、あるいは営業部門が、各々の得意の営業手法・ルートを駆使してメーカー企業にアプローチしているのが実態である(もちろん顧客企業の特性、すなわち国内伝統的企業か外資系企業か等によっても対応が異なっている)。

派遣・請負活用の 決定権限の所在

その実態について、佐藤博樹教授を主査とする「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」の調査結果(二〇〇四、東京大学社会科学研究所発行)をみると、表1のような数値が挙げられている。

この調査結果によれば、請負活用の決定権限を持つ部署は、事業所長・工場長(三〇・二%)またはラインの部門長(三〇・九%)である事業所が最も多い。人事部が権限を持っている事

表1 請負活用の決定権限の所在

[単位：%]

事業所規模	分からない	人事部	事業所長 工場長	ラインの 部門長	ライン以外 の部門長	その他	無回答	N
正社員数	1~299人	7.3	17.1	29.3	39.0	7.3	0.0	41
	300~499人	2.2	26.1	26.1	34.8	8.7	2.2	46
	500~999人	0.0	20.1	38.5	26.2	7.7	4.6	65
	1000人以上	4.5	25.4	29.9	26.9	11.9	1.5	67
全平均	4.5	22.3	30.2	30.9	7.9	2.6	1.5	265

資料出所) 「生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス」 (2004/10/20) P.72

表2 派遣・請負企業の営業に対するメーカー窓口部署

製造管理部門	資材購買部門	工場人事部門	本社人事部門	工程管理部門	その他部門	計
36%	12%	22%	16%	6%	8%	100%

表3 派遣・請負労働者の活用の決定部署(正社員⇒派遣・請負労働者)

製造管理部門	資材購買部門	工場人事部門	本社人事部門	工程管理部門	その他部門	計
27%	9%	41%	13%	0%	10%	100%

表4 派遣・請負労働者の活用内容変更の決定部署(派遣・請負⇒派遣・請負)

製造管理部門	資材購買部門	工場人事部門	本社人事部門	工程管理部門	その他部門	計
38%	1%	48%	3%	0%	10%	100%

業所は二・三％である。とくに従業員規模が小さいところほど、ライン部門長の権限が大きく、人事部の関与が小さい傾向がある。また、この研究チームの別の調査結果では、利用している請負会社数によっても、決定権限の所在に違いがあると報告されている。こうした調査結果も参考にしながら、

筆者の周辺にいる営業部に、自らの経験を踏まえた実態を聞いてみた(この数値は、必ずしも弊社の営業活動実績を表したものではなく、弊社内外の営業部員の経験則に基づく実感を示すものである)。まず始めに、営業部員が通常接触している窓口部署、つまり普段の商談相手がどこの部署であるの

かを議論した。その結果は、表2のような傾向になった。

この表2の数値は、人材ビジネス企業の営業部員からみたメーカーの窓口部署であるが、当然ながらその前提条件として、すでに自社の派遣・請負労働者が就業している顧客先がまったくの新規取引先であるかとか、顧客企業の業種・規模などによって相違がでてくることは考慮しなければならぬ。の、ある程度の実態がうかがえよう。

次に、いよいよ派遣・請負労働者を活用しようとするに際して、決定権限をもっている部署はどこであるかを聞いてみた。そこで営業部員から指摘されたのが、「正社員から派遣・請負労働者への切り替え」と「派遣・請負労働者の増員や業者の入れ替え等」では、その決定部署が異なるのではないかという問題である。そのため二段階に分けて、まず前者のケースについて集計したものが表3である。

続いて、すでに派遣・請負労働者を活用している事業所で、それを増員する場合、あるいは利用する人材ビジネス企業を入れ替える場合の決定部署を聞いたものが表4である。

派遣・請負労働者の活用決定部門としては、いずれの場合ももっとも多いのが工場人事部門であり、通常の商談窓口としては製造管理部門であっても、いざ派遣・請負契約締結決裁には人事(または総務)部門が出てくるケースが多いことが読み取れる(契約をきちんと取交わしていないレベルの人材ビジネス企業は論外であり、上記集計には含まない)。

派遣・請負労働者の活用 決定をめぐる最近の動き

佐藤研究チームの調査結果(表1)にみるような事業所規模の相違による、請負活用の決定部署の違いについては、規模の大きいメーカーほど労使協議ルールに基づき、労働組合の関与が強い傾向があり、それに立脚して人事部門の占める役割が大きいという指摘が多かった。筆者も、某輸送機器メーカーの人事部門を二〇数年経験したが、労使協議の付議事項として生産計画および人員計画があり、その人員計画の一環として外部人材の活用について生産現場の原案を人事部門で審議決定して、労組に対し説明・協議していた。

メーカーでも関連企業や中小零細レベルになると、コスト最優先でコンプライアンスを軽視する企業も存在しており、そのことが派遣・請負労働者を活用する動機・手続きにも影響している面があることも否定できない。しかし、最近の傾向として、これまでの請負業者活用に見られる、いわゆるグレイ・ゾーンを是正していこうとする製造企業が着実に増えており、それに伴って、人事部門・製造部門が一体になって対応するケースが多くなっている(電機連合などの労働団体もチェック機能を強化している)。

その役割分担の典型的パターンとして、派遣・請負の活用決定は工場人事(総務)部門が行い、どこの人材サービス企業を採用するかは製造管理部門が中心に決める方式もある。これは、業務内容の複雑化・高度化によって、



本文と写真は関係ありません

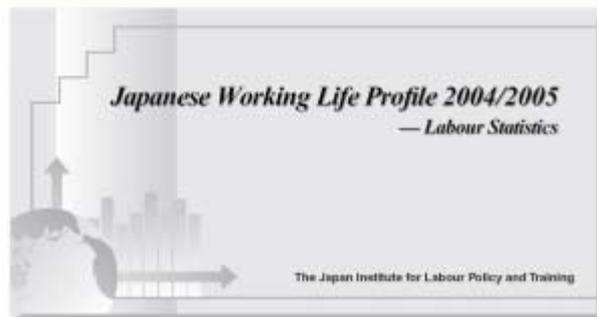
＜プロフィール＞
 中島敬方（なかしま・たかまさ）
 一九五六年生まれ。自動車メーカー
 人事部、連合総研・主任研究員、人事
 アウトソーシング企業等を経て、二〇
 〇四年二月から現職。主な論文に『グ
 ローバル経済時代の産業と雇用』（分担
 執筆、関口末夫・樋口美雄編著、東洋
 経済新報社）、『生産システムの改革と
 進化』（分担執筆、都留康編著、日本評
 論社）など人的資源管理に関する論文・
 著作多数。

人事部門だけでは判断が難しいので、
 業者のスキルレベルや運営体制を精査
 する選定眼も重要になっているからで
 ある。
 派遣・請負労働者の活用をめぐって
 は、単にその導入フレームワークだけ
 でなく、メーカーとして経営戦略上の
 重要課題・判断の一つとして、企業競
 争力に係わる時代になってきていると
 言えよう。



J I L P T 刊行物のご案内

Japanese Working Life Profile 2004/2005 — Labour Statistics



学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活を、英訳した統計を使用してわかりやすく提示。統計はすべて公的なもので、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。主な項目は日本語訳付き。
 （定価：1,050円／税込み）

『データブック 国際労働比較2005』（定価：1,575円／税込み）

日本及び諸外国における労働経済の動向を把握するため、当機構が編集作成した国際比較資料集。34の「グラフとその説明」、150の「統計表」から構成されています。

<目次>

1. 経済・経営 2. 人口・労働力人口 3. 就業構造 4. 失業・失業保険・雇用調整 5. 国際労働移動・外国人労働者
6. 賃金・労働費用 7. 労働時間・労働時間制度 8. 労働組合・労使関係・労働災害 9. 教育・能力開発
10. 勤労者生活・その他 特集「購買力平価」



『2004ユースフル労働統計—労働統計加工指標集』（定価：1,575円／税込み）

「労働統計加工指標」とは複数の労働統計の調査結果を素材にして、それらを組み合わせる新しい統計指標にしたものです。これまで政府の各種白書等で採用されたものの中から、あるいはそれをヒントとして自主開発したものを含め、今日でも有用と思われるものを選別し、取り上げています。雇用・労働に関する分野を大きく23のカテゴリーに分け、カテゴリーごとに関連する加工指標を整理しました。雇用・賃金等労働市場の動向を見るための資料として、ご活用ください。



刊行物ご購入のお申し込み・お問い合わせ先

労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課

e-mail: book@jil.go.jp TEL: 03(5903)6263 FAX: 03(5903)6115