

生産請負企業の経営と人事労務管理

「第2回 生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査より

藤本 真

(労働政策研究・研修機構)

はじめに - 調査のねらいと方法 -

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、「生産請負」¹⁾という形で、外部人材の活用を増やしていった。生産請負の活用は1990年代後半から急速に進み、生産請負事業を営む企業（以下「請負企業」と記す）²⁾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³⁾。こうした流れは今後も続くことが予想され、これからのわが国の「ものづくり」機能をうらなう上で、請負企業の経営や、請負スタッフに対する人事労務管理の動向は無視できないものとなっている。

そこで、2002年、東京大学社会科学研究所内に「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」（主査・佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授、2004年4月以降は東京大学社会科学研究所人材ビジネス部門の研究プロジェクトとして継続）が設けられ、ヒアリング調査・アンケート調査により、請負企業の経営と人事管理の現状把握が進められた。またこの研究会では、請負企業関係者を中心に参加を呼びかけ、請負企業の経営や今後の人材ビジネスの展望に関する意見交換をおこなってきた。

本章では、2001年から2002年にかけての前回調査⁴⁾に引き続いて、2003年に実施した、請負企業の経営と人事労務管理に関するアンケート調査の結果について説明する。2003年は、請負企業調査と請負企業営業所調査という2種類のアンケート調査をおこなった。請負企業調査は、請負企業の本社を対象としており、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」に関わる派遣解禁への対応などをたずねた。また、請負企業営業所調査は、請負企業に属する営業所を対象としており、

はじめに

請負企業調査では詳細に把握することが難しい、生産請負契約の内容や、採用・賃金改定・配置転換などの人事労務管理の実態、請負スタッフの管理を行う担当者の業務などを、明らかにしようとしたものである。

それぞれの調査は以下の方法でおこなわれた。まず、請負企業調査は、業界団体やインターネットから収集した情報をもとに、生産請負事業を営む企業の名簿を作成⁵⁾したうえで、各企業に直接調査票を郵送した。調査票は最終的に 983 社に配布され、うち 123 社から有効回答を得た（有効回答率 12.5%）。また、請負営業所調査は、業界団体加盟企業や、上記「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」に参加した企業に対してのみ、請負企業調査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た。営業所調査は 206 営業所に配布され、70 票の有効回答があった（有効回答率 34.0%）。調査期間は、いずれの調査も 2003 年 11 月中旬から 2004 年 1 月末かけてである。なお、アンケート調査票の内容と単純集計結果については、本書 2 部資料編の資料 4 を参照されたい。

請負企業調査の概要

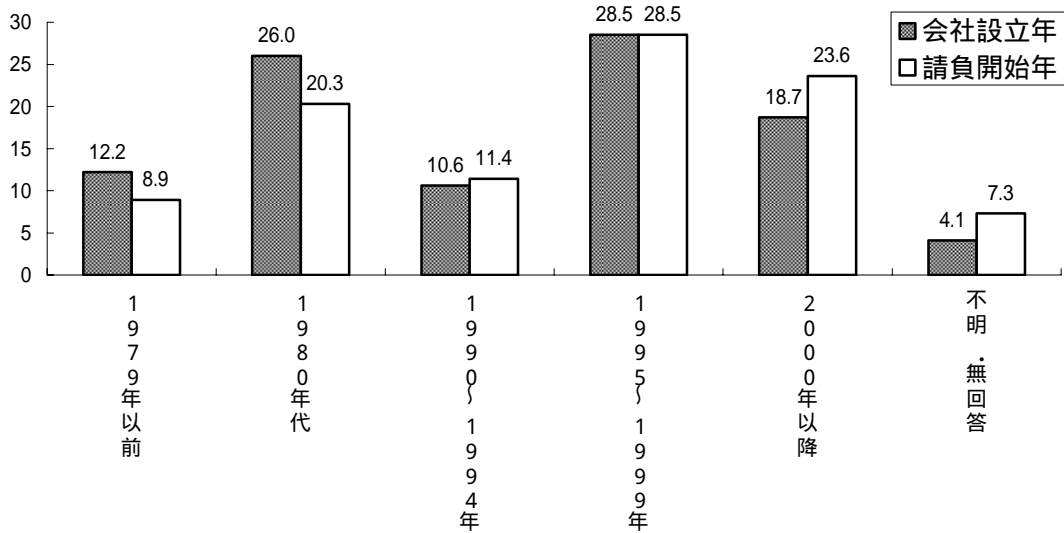
1. 回答企業のプロフィール

(1) 業歴・会社形態・活動地域

回答企業の設立年を見ると、「1995-1999 年」というところが 28.5%と最も多い。「2000 年以降」設立されたという企業まで含めると、回答企業の約半数(48.0%)は、ここ 10 年以内のうちに設立された業歴の短い企業である⁶⁾ (図表 1-1)。

生産請負事業に進出した時期は、回答の多い順に、「1995-1999 年」(28.5%)、「2000 年以降」(23.6%)、「1980 年代」(20.3%)となっている。設立年の回答状況と比べると、「2000 年以降」と回答した企業の割合がやや多いもののさほど差はない。こうした結果を見る限り、多くの回答企業は、1990 年代後半以降の生産請負サービスに対するニーズの急速な広がりを受けて、当初から生産請負事業を営む目的で設立されたものと推測される。

図表1-1 回答企業の会社設立年と生産請負事業開始年(%)



回答企業のうち、82.1%が株式会社、17.1%が有限会社である。本社は「東海」(34.1%)あるいは「関東」(29.3%)に置いている会社が多い(図表1-2)。本社以外に支社・事業所・営業所を設けているのは回答企業の72.4%にあたる89社であり、これら89社に、支社・事業所・営業所の所在地域を挙げてもらったところ、「関東」(47.2%)、「東海」(43.8%)、「近畿」(31.5%)、「九州・沖縄」(30.3%)を挙げる企業が比較的多かった(図表1-3)。

図表1-2 回答企業の本社所在地域(%)

回答企業数(n)	割合(%)
北海道・東北	4.1
関東	29.3
甲信越・北陸	7.3
東海(愛知・静岡・岐阜)	34.1
近畿	17.1
中四国	4.1
九州・沖縄	3.3
不明・無回答	0.8

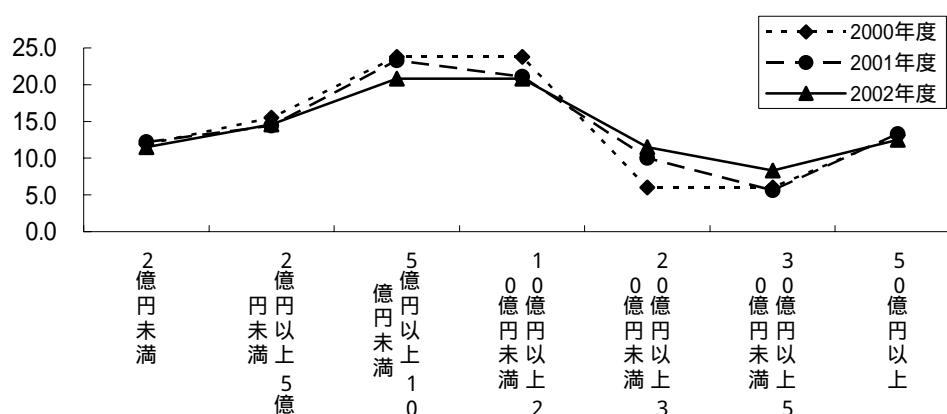
図表 1 - 3 本社以外の支社・事業所・営業所がある地域（％，複数回答）

回答企業数（n）	89
北海道	18.0
東北	23.6
関東	47.2
甲信越	19.1
東海	43.8
北陸	14.6
近畿	31.5
中国	16.9
四国	7.9
九州・沖縄	30.3
不明・無回答	2.2

(2) 企業業績・生産請負事業の業績

回答企業はどの程度の収益をあげているのだろうか。2000年度から2002年度まで各年度について、売上の回答があった企業のみを、売上高のカテゴリー別に集計したところ、各カテゴリーに該当する企業の比率は、3年間でさほど変わっていない。2002年度の企業売上高を回答した96社について見たところでは、売上高5億円未満が26.1％、5億円以上10億円未満が20.8％、10億円以上20億円未満が20.8％、20億円以上50億円未満が19.8％、50億円以上が12.5％となっている（図表1-4）。

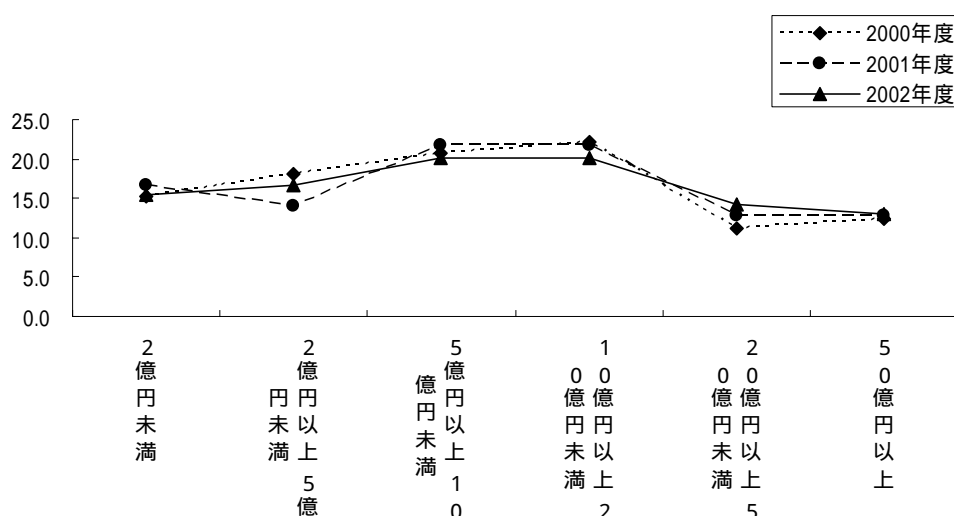
図表 1 - 4 会社全体の売上高（2000年度～2002年度，％）



注： 各年度とも、会社全体の売上高が不明の企業は集計から除いてある。

次に生産請負事業からの売上限定して、企業売上高と同様の集計をおこなった。こちらについても、それぞれの売上高カテゴリーに属する企業の割合は3年間でほとんど変化がない。2002年度の生産請負事業売上高を答えている84社の場合、売上高5億円未満が32.2%、5億円以上10億円未満が20.2%、10億円以上20億円未満が20.2%、20億円以上50億円未満が14.3%、50億円以上が13.1%と言った分布である(図表1-5)。

図表1-5 生産請負事業の売上高(2000年度~2002年度,%)



注：各年度とも、生産請負事業の売上高が不明の企業は集計から除いてある。

回答企業が生産請負事業から得ている売上は、会社全体の売上のなかでどの程度の割合を占めているのだろうか。2002年度の会社売上高・生産請負事業売上高の双方を回答している79社について算出してみた。その結果は、生産請負事業からの売上が会社の売上のすべてである(生産請負事業からの売上が占める比率が100%)という企業が約4割と最も多く、「80%以上100%未満」というところが僅差で続いている(図表1-6)。両者をあわせると、4分の3近くは、生産請負事業からの売上が、企業売上高全体の80%以上を占めていることとなる。多くの請負企業が専門的に生産請負事業に取り組んでいることをうかがわせる結果である。

回答企業の生産請負事業の業績は、ここ数年、どのように推移してきただろうか。2002年度の生産請負事業からの売上高を回答した84社について、2000年度から2002年度の各年度における生産請負事業からの売上の比較をおこなった。2001年度から2002年度にかけて、売上が増加しているのは84社中、約4分の3にあたる61社である。また、2000年度から2年間にわたって売上が伸びつづけていた企業は半数の42社であった。そもそも回答企業が請負企業全体からすると偏りのあるサンプルである

可能性が高い上に、その中でも売上高に回答してくれた企業に限った回答結果ではあるものの、近年のニーズ拡大を背景として、多くの企業の生産請負事業が業績好調のうちに進められてきたことを示唆している⁷⁾。

図表 1 - 6 生産請負事業の売上高（2000 年度～2002 年度，％）

回答企業数（n）	79
50%未満	12.7
50%以上 80%未満	12.7
80%以上 100%未満	36.7
100%	38.0

注：1) 2002 年度の売上高をもとに集計。

2) 会社全体の売上高または生産請負事業の売上高が不明な企業は集計から除いてある。

(3) 従業員の構成と推移

2003 年 10 月時点で雇用している従業員の人数規模別に回答企業を集計すると、従業員 500 人未満の企業が約 6 割をしめている（図表 1-7）。うち、従業員数が 100 人未満の企業は 23.6%であり、人数的には小規模な請負企業が少なくないことがわかる。なお、従業員総数のほか、請負スタッフ、常勤管理者、営業所勤務者、外勤営業担当者、本社勤務者、本社や営業所以外に勤める従業員の数について、回答企業の平均値、標準偏差、中央値を図表 1-8 に整理した。

図表 1 - 7 回答企業の従業員数別分布（2003 年 10 月時点，％）

回答企業数（n）	123
49 人以下	11.4
50～99 人	12.2
100～299 人	23.6
300～499 人	14.6
500～999 人	10.6
1000 人以上	19.5
不明・無回答	8.1

図表1-8 回答企業の従業員数(2003年10月時点)

	回答企業数 (n)	平均値(標準偏差)	中央値
請負スタッフ全体	114	1114.6 (3616.6)	266.0
うち常勤管理者	91	29.3 (66.0)	7.5
営業所勤務社員	78	63.8 (186.9)	9.6
うち外勤営業担当者	67	24.3 (115.9)	3.4
本社に勤務する従業員	112	22.8 (51.1)	9.3
本社や営業所以外の場所で 勤務する従業員	107	16.0 (61.8)	0.4
従業員数・計	113	1191.3 (3858.1)	286.7

回答企業において、請負スタッフとして働く従業員がどの程度の比重を占めているかを、図表1-9にまとめた。請負スタッフが全従業員の9割以上という企業が、集計可能な回答企業111社の約4分の3にも達する。請負企業の中では、専門的に生産請負事業を営む会社がかかなり多いことを、従業員構成の面からも裏付ける結果と言える。次に請負スタッフの人数規模の推移を明らかにするため、2003年10月の人数を100とした時の、2001年10月、2002年10月の指数を回答企業にたずねてみたところ、2001年10月の指数平均が70.5(集計可能な回答企業98社)、2002年10月の指数平均が78.0(集計可能な回答企業106社)であった。2002年10月の指数を回答した106社のなかで、2002年から2003年にかけて請負スタッフ数が維持・増加した企業はほぼ9割にあたる93社、そのうちの81社は、2001年から2003年の2年間継続して、請負スタッフ数が維持・増加していた。請負スタッフという形態で働く就業者が近年、増加傾向にあることを改めて確認することができる。

図表1-9 請負スタッフの割合(2003年10月時点、%)

回答企業数(n)	111
70%未満	9.9
70%以上90%未満	15.3
90%以上	74.8

注： 企業従業員数、または請負スタッフ数が不明な企業は除いて集計している。

請負スタッフの中でも管理業務を主に担当する常駐管理者の人数を回答したのは、91社であった。この91社について、請負スタッフ全体に占める常駐管理者の割合を算出した(図表1-10)。請負スタッフ全体における常駐管理者の比率は、「1%以上3%未満」という企業が39.6%で最も多く、17.6%の会社は「1%未満」となっている。後述するように、常駐管理者への就任は請負スタッフの主要な昇給機会ではあるものの、

その機会は非常に限られたものであることがわかる。

図表 1 - 1 0 請負スタッフの割合 (2003 年 10 月時点, %)

回答企業数 (n)	91
1%未満	17.6
1%以上 3%未満	39.6
3%以上 5%未満	15.4
5%以上 10%未満	12.1
10%以上	15.4

注： 請負スタッフ数，あるいは常駐管理者の数が不明な企業は除いて集計している。

2. 生産請負事業の状況

(1) 取引している企業・事業所

取引している企業・事業所の数

回答企業が生産請負契約を結んで取引している企業数，および実際に自社の従業員を配置して，生産活動に従事させている事業所の数について，図表 1-11 にまとめた。回答企業の平均値は取引企業数で 107.9，生産請負を実施している事業所数で 65.7 である，もっともこの結果は，非常に多くの企業や事業所と取引のある請負企業の回答に影響を受けている。回答企業の約 7 割では，取引企業数，生産請負をおこなっている事業所数のいずれについても 50 に達していない。

図表 1 - 1 1 取引先企業数と生産請負をおこなっている事業所数

	平均値	取引企業・事業所数別分布 (%)		
		0~9	10~49	50以上
取引先企業数	107.9	25.2	43.6	31.7
生産請負を行っている事業所数	65.7	28.1	46.5	25.4

図表 1 - 1 2 3 年以上取引のある企業の割合 (%)

回答企業数 (n)	118
2割未満	15.3
2割以上5割未満	28.0
5割以上8割未満	39.0
8割以上	17.8

注： 取引企業数，あるいは3年以上取引している企業数が不明な企業は除いて集計している。

回答企業が取引するユーザー企業の中で，3 年以上取引のある企業の割合を求めたところ，「5 割以上 8 割未満」という回答が 39.0%と最も多く。「8 割以上」という回答も含めると，回答企業の 60%弱が，半数以上のユーザー企業とある程度長期にわた

って取引を続けている（図表 1-12）。この結果は，ユーザー企業が，特定の請負企業を臨時的・短期的にはなく，かなり長期にわたって活用していることを示すものでもある。

取引企業の業種

回答企業がどのような業種の企業をユーザー企業としているかをみると，「自動車・同部品」が約6割で最も多く，以下，「電子部品・半導体」，「電機・通信機器」，「食品」，「電気機械」と続く（図表 1-13）。また，各回答企業の売上に占める割合が最も大きな業種は，指摘の多い順に，「自動車・同部品」(27.6%)，「電子部品・半導体」(16.3%)，「電気機械」(9.8%)となっており（図表 1-14），これらの結果から，生産請負が，組立系の機械・金属産業を中心に活用されていることを確認することができる。

図表 1 - 13 取引先企業の業種（複数回答，%）

回答企業数（n）	123
自動車・同部品	62.6
電子部品・半導体	57.7
電子・通信機器	48.0
食品	48.0
電気機械	47.2
一般機械・産業用機械	41.5
精密機械	39.8
住宅・建材	30.9
鋼材・金属	29.3
化学・医薬品	26.0
その他の産業	38.2

図表 1 - 14 売上に占める比率が最も大きい業種（%）

回答企業数（n）	123
自動車・同部品	27.6
電子部品・半導体	16.3
電気機械	9.8
電子・通信機器	8.9
食品	4.9
精密機械	3.3
一般機械・産業用機械	2.4
住宅・建材	2.4
化学・医薬品	2.4
鋼材・金属	0.8
その他の産業	6.5
複数有り	7.3
不明	7.3

最も取引の多い業種からの売上が売上全体に占める比率別に、回答企業を集計したところ（図表 1-15）、取引の最も多い業種からの売上が売上全体の 70%以上を占めるという企業が、回答企業全体の 4 割近くある。請負企業の中には、業種や分野を絞って生産請負サービスの提供をおこなっている企業が少なくないことをうかがわせる。

図表 1 - 15 最も取引のある業種が生産請負事業の売上全体に占める割合（％）

回答企業（n）	
	114
30%未満	12.3
30%以上50%未満	28.1
50%以上70%未満	21.1
70%以上90%未満	14.9
90%以上	23.7

注：最も取引のある業種が判別しない企業は除いて集計している。

(2) 単発的な生産請負ニーズへの対応

各企業がおこなう生産請負事業のなかで、1～数日の単発的な生産請負作業が占める比重は非常に小さい。生産請負事業からの売上高全体における割合は、「0%」が 32.5%「5%未満」が 54.5%となっており、単発的な生産請負事業が 1 割を超えるというところは、回答企業のうち、6.4%に過ぎない（図表 1-16）。生産請負は業務量に見合った要員調整のため、短期間のみ活用されるという印象が一般的には強いのに対し、この結果は短期間の生産請負の活用はむしろ少数であることを示唆している。

ただ、図表 1-17 によれば、短期間・単発の生産請負作業にはできるだけ対応しないという回答が 23.6%にとどまり、請負企業の側が、短期間・単発の生産請負作業を避けようとしているわけではない。短期間・単発の生産請負作業が占める比重の小ささは、ユーザーが短期・単発的な生産請負の活用より長期・継続的な活用を望み、請負企業がこうしたユーザーのニーズに応じていることを反映しているものと見られる。

図表 1 - 16 単発的な生産請負が売上高に占める割合（％）

回答企業数（n）	
	123
0%	32.5
5%未満	54.5
5～10%未満	6.5
10%台	4.1
20%台	0.0
30%以上	2.4

図表1-17 単発的な生産請負への対応(%)

回答企業(n)	123
既存・新規に関わらずできるだけ対応	32.5
既存・新規に関わらず契約条件の良いときのみ対応	11.4
既存の顧客のみ対応	30.1
できるだけ対応しない	23.6
無回答・不明	2.4

3. 請負スタッフの募集・採用

(1) 請負スタッフの採用

最も多くの請負スタッフを採用している部署は、「本社採用部門」という企業が約半数、「各支店・営業所」という企業が約4割となっている(図表1-18)。

各社の請負スタッフの人数別に見ていくと、1000人未満の回答企業では、「本社採用部門」で最も多くのスタッフを採用しているという回答が60%代であるのに対し、1000人以上の回答企業では、「各支店・営業所」をあげるところが約7割を占めている。生産請負の事業規模を拡大してきた会社の多くは、そのために必要なスタッフの採用を、拡大に伴い設置してきた支店や営業所に任せていることがわかる。

図表1-18 最も多くのスタッフを採用している部署(%)

	総数 (n)	本社 採用 部門	各 支 店 ・ 営 業 所	独 立 の 採 用 拠 点
回答企業・計	123	64	48	11
	100.0	52.0	39.0	8.9
【従業員規模別】				
100人未満	29	69.0	27.6	3.4
100 - 299人	31	61.3	32.3	6.5
300 - 999人	31	64.5	32.3	3.2
1000人以上	25	8.0	68.0	24.0

(2) 登録制度の活用状況

請負企業の中には、ユーザーの急な要求に対応するなどの目的で、請負スタッフとして働くことを希望する人々を、あらかじめ登録しておく制度を設けているところがある。回答企業でこうした登録制度を設けていたのは、65.9%であった。請負スタッフの規模別に集計してみたところ、登録制度の設置率はいずれのカテゴリーでも6~7割となっており、規模の大小に関わらず、活用が広がっていることがうかがえる。

もっとも、登録制度のある回答企業を見る限り、請負スタッフに占める登録者の比率はごくわずかというところが多数を占める（図表 1-19）。しかし、一方で、請負スタッフの半数以上が登録者という回答も 2 割弱あり、登録制度を請負スタッフ採用の主要な手段としている企業も、少数ながら存在すると見られる。

図表 1 - 19 登録者の中から採用した請負スタッフが占める割合（％）

回答企業数（n）	81
10%未満	42.0
10%台	21.0
20%台	8.6
30%台	7.4
40%台	2.5
50%以上	17.3
無回答	0.8

(3) 出向・転籍の受け入れ

請負企業は、社員や請負スタッフの確保にあたって、ユーザー企業など他社がおこなう出向・転籍をどの程度利用しているのだろうか。2000 年から 2002 年にかけて、社員や請負スタッフとして活用する目的で、出向・転籍などの形で他社から人材を受け入れた経験がある企業は、回答企業の 34.1%にあたる 42 社であった。うち半数の 21 社は 2000 年から 2002 年にわたって、毎年出向・転籍者を受け入れている。

受け入れたという 42 社では、出向・転籍などによる他社人材の受け入れが延べ 88 回行われており、そのうち、1 回あたりの受け入れ人数は 5 人以下という場合が 47 回で約半数を占めている。また、請負スタッフではなく、本社・営業所の従業員や現場管理者などとして人材を受け入れたケースは、88 回のうちの約 4 分の 3 にあたる 65 回であった。これらの結果から、請負会社が出向や転籍などの形で他社から人材を受け入れる場合には、請負スタッフや現場の管理を担当できる人材を中心に、ごく少人数を受け入れるケースが比較的多いものと推測される。

4. 請負スタッフの人事労務管理

(1) 請負スタッフの雇用形態

雇用形態の呼称

請負スタッフの雇用形態の数は、回答企業全体で延べ 235 となっている。それぞれの雇用形態が各企業においてどのように呼ばれているのかを図表 1-20 にまとめた。この表によれば、請負スタッフは、「正社員」、「契約社員」、「準社員」、「パート」、「スタッフ」、「アルバイト」といった、雇用形態を示す一般的な名称で呼ばれることが多

い。そのほかには、「期間 - 」といった有期の契約のもとで働いていることを示す呼称や、ユーザー事業所の製造現場で働くことを表わした「現場 - 」、「現業 - 」といった呼び方、あるいは「リーダー」、「グループリーダー」、「サブリーダー」、「ラインリーダー」など、職場において果たしている役割がわかる名称が比較的多く用いられている。

図表 1 - 20 請負スタッフの呼称（数字は該当する雇用形態の数）

正社員	52	技能社員	1	常駐管理者	1
契約社員	38	業務社員	1	常用	1
準社員	26	業務スタッフ	1	嘱託	1
パート	15	グループリーダー	1	スポットスタッフ	1
社員	12	現業員	1	短期アルバイト	1
スタッフ	11	現業従業員	1	チーフ	1
アルバイト	10	現業職	1	登録社員	1
従業員	8	現場社員	1	特別正社員	1
期間社員	5	現場従業員	1	配属社員	1
リーダー	4	現場職員	1	班長	1
外勤社員	2	現場正社員	1	日雇	1
期間契約社員	2	現場責任者	1	フロント社員	1
期間工	2	工員	1	ラインリーダー	1
契約スタッフ	2	固定社員	1	リリーフ	1
現場スタッフ	2	再雇用常用者	1	リリーフマン	1
臨時社員	2	再雇用リリーフ	1	臨時雇	1
アシスタントオペレーター	1	作業員	1	回答なし	4
請負スタッフ	1	サブリーダー	1		
管理	1	準職員	1		

雇用期間・賃金の支払い方法

回答企業の雇用形態のうち、期間の定めがある雇用契約を採用しているのは約 6 割である（図表 1-21）。ただ、有期の契約が多数を占めるとはいえ、期間の定めがない契約もかなり活用されている。

また、回答企業からあげられている雇用形態のうち、時給制での支払いがおこなわれているのは約半数で、月給制が約 4 分の 1、日給制が約 2 割と、時給制以外の支払い方法をとる雇用形態もある程度の割合を占めている（図表 1-22）。

図表 1 - 21 雇用期間の定めの有無（%）

雇用形態数（n）	235
期間の定め有り	57.4
期間の定め無し	40.9
無回答	2.7

図表 1 - 2 2 賃金の支払方法 (%)

雇用形態数 (n)	235
時給	53.6
日給 (含・日給月給制)	20.4
月給	24.7
無回答	1.3

契約期間と支払い方法との組み合わせの状況をみると (図表 1-23), 最も多いのは「有期・時給」という組み合わせで, 回答のあった 235 の雇用形態の 42.1% を占めている。また, この結果から, 雇用期間の定めのある 57.4% の契約の中で, 4 分の 3 ($0.73 \times 42.1 \div 57.4$) 近くは時給支払いであることがわかる。

図表 1 - 2 3 雇用期間の有無と賃金の支払方法 (%)

雇用形態数 (n)	235
有期・時給	42.1
無期・月給	20.0
無期・時給	11.5
有期・日給	11.1
無期・日給	9.4
有期・月給	3.4
無回答	2.6

請負企業における雇用区分の状況

先に見た様々な雇用形態の呼称や, 雇用契約にいろいろな種類のものがあることから, 1 つの企業に勤める請負スタッフのなかに, 複数の雇用形態が見られることがうかがえる。実際, 各企業に, 請負スタッフにおいていくつの雇用形態が見られるかを集計したところ, 1 つのみという回答は約 3 割で, 7 割近くの回答企業では, 請負スタッフが複数の雇用形態のもとで就業している (図表 1-24)。なお, 回答企業の請負スタッフにおける雇用形態数は 4 つが最高で, それ以上の数をあげる企業はなかった。

では, 1 つの企業で働く請負スタッフの中に複数の雇用形態がある場合, どのような雇用形態が組み合わせられているのだろうか。各雇用形態を契約期間と支払方法によって分類し, 複数雇用形態を採用する企業における組み合わせのパターンを示した (図表 1-25)。請負スタッフの雇用形態が 2 つの会社のうち, 約 3 分の 1 にあたる 14 社では「有期・時給 + 無期・月給」という形をとっている。これらはほとんど (14 社中 12 社) が, 少数の「社員」・「正社員」と多数の「契約社員」・「準社員」の組み合わせである。「有期・時給 + 無期・月給」という組み合わせ以外では, 有期・時給の雇用契約と, 時給制も含めた様々な支払方法の有期契約を請負スタッフに対して適用

しているという会社（10社：図表1-25、「雇用形態2つ」の、）が比較的多い。雇用形態が3つ以上になると、雇用形態2つの時に最も多かった「有期・時給＋無期・月給」という組み合わせに、別の雇用形態が加わるというケースが目立つ。この雇用形態区分のパターンには、雇用形態が3つ以上の回答企業34社のうち半数の17社が該当している。

図表1-24 請負スタッフの雇用形態数（％）

回答企業数（n）	123
1つ	32.5
2つ	33.3
3つ	18.7
4つ	8.9
不明	6.5

図表1-25 請負スタッフを対象とした複数雇用形態の組み合わせパターン

雇用形態数	雇用形態区分のパターン	回答企業数（n）
2つ (41社)	有期・時給＋無期・月給	14
	有期・時給＋無期・日給	4
	有期・時給＋有期・日給	4
	有期・時給＋有期・時給	4
	無期・月給＋無期・時給	3
	有期・日給＋無期・月給	3
	有期・時給＋有期・月給	2
	有期・時給＋無期・時給	2
	有期・月給＋無期・時給	1
	無期のみ（以外、3パターン）	各1
	不明	1
3つ (23社)	有期・時給＋有期・日給＋無期・月給	4
	有期・時給＋有期・日給×2	2
	有期・時給×2＋無期・月給	2
	有期・時給×2＋有期・日給	2
	有期・日給×2＋無期・月給	1
	有期・時給×2＋無期（以外、2パターン）	各1
	有期・時給＋有期・月給＋無期（2パターン）	各1
	有期・日給＋無期・月給＋有期（2パターン）	各1
	有期・時給＋無期×2（3パターン）	各1
	無期のみ（2パターン）	各1
	不明	1
4つ (11社)	有期・時給×2＋無期・時給＋無期・月給	1
	有期・時給×3＋有期・月給	1
	無期・日給×2＋無期・月給＋無期（3パターン）	各1
	有期・時給＋無期・時給＋無期・月給＋無期（2パターン）	各1
	有期・時給＋無期・月給＋有期×2（4パターン）	各1

注：単に「有期」（または「無期」）と記してある場合、さまざまな支払方法の期間の定めのある（または、定めのない）契約を含んでいる。

さらに複数の雇用形態の請負スタッフが働く会社について、最も人数の多い雇用形

態の状況を整理した。雇用期間と支払方法の組み合わせ別の分布（図表 1-26）を見ると、有期・時給または有期・日給という請負スタッフが最も多いという企業が約 3 分の 2 を占めてはいるものの、無期契約のスタッフが最も多い企業もある程度見られる。また、最も人数の多い雇用形態の呼称は、「契約スタッフ・契約社員」というところが 20 社と一番多くなっている（図表 1-27）。これは、有期契約の従業員が請負スタッフの主要部分を占めるという結果を反映したものと推測される。

図表 1 - 2 6 最も人数の多い雇用形態の雇用契約期間と支払い方法の状況（％）

回答企業数（n）	75
有期・時給	48.0
有期・日給	14.7
無期・時給	12.0
無期・日給	9.3
無期・月給	8.0
不明	8.0

図表 1 - 2 7 最も人数の多い雇用形態の呼称（数字は該当する会社数）

契約スタッフ・契約社員	20	アシスタントオペレーター	1
正社員	10	アルバイト	1
スタッフ	6	チーフ	1
準社員	6	管理	1
従業員・従業員スタッフ	5	固定社員	1
パート	3	工員	1
期間工・期間社員	3	請負スタッフ	1
現業員・現業従業員	2	日雇	1
現場スタッフ・現場社員	2	配属社員	1
社員	2	臨時社員	1

注：最も人数の多い雇用形態の呼称が不明の企業や回答のなかった企業は除いている。

(2) 寮・社宅の活用

寮・社宅を用意しているのは、回答企業の 62.6%であった。本社以外に支社・事業所・営業所のない回答企業のみを見ると、寮・社宅を用意しているところは 32.4%にとどまっている。寮・社宅を用意しているという回答企業に対し、請負スタッフのうち、どの程度が寮・社宅に住んでいるかをたずねたところ、平均で 3.3 割（中央値は 2 割）であった。

寮や社宅を設ける回答企業の約 8 割は、「広域で請負スタッフを採用しているから」という点を、設置理由としている。そのほか指摘が比較的多かったのは、「出退勤管理が容易だから」、「需要変動にあわせ、請負スタッフを異動させるため」といった理由であった（図表 1-28）。

寮や社宅を設置していない回答企業も含め、今後の寮・社宅の活用についてたずね

てみたところ、寮や社宅を利用する請負スタッフの数を「増やす予定」というところが約3割、「現状維持」というところもほぼ同数である。また、約3分の1の回答企業は、今後の寮・社宅の活用について、取り立てて方針を持っていなかった(図表1-29)。

図表1-28 寮や社宅を設ける理由(複数回答,%)

回答企業数(n)	77
広域で請負スタッフを採用しているから	81.8
出退勤管理が容易だから	26.0
需要変動にあわせ、請負スタッフを異動させるため	20.8
請負スタッフの不満・要望への対応が容易だから	5.2
その他	2.5
無回答	0.8

図表1-29 寮や社宅を利用する請負スタッフの人数に関する方針(%)

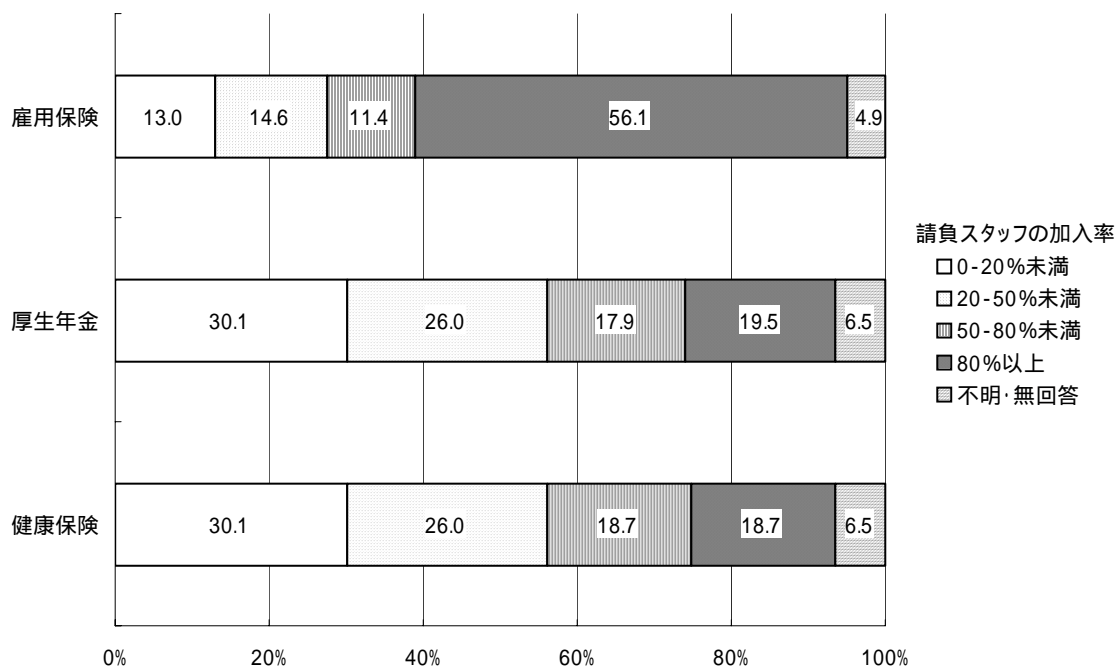
回答企業(n)	123
増やす予定	27.6
現状維持	25.2
減らす予定	8.9
特に考えていない	36.6
無回答	1.6

(3) 社会保険・労働保険への加入状況

請負スタッフの各種社会保険への加入状況を回答してもらったところ、雇用保険については、8割以上のスタッフが加入していると言う企業が56.1%を占めている。これに対し、健康保険・厚生年金については、スタッフの加入率が5割を下回っている企業の割合が、いずれも60%近くに達している(図表1-30)。

パートタイマーとは異なり、請負スタッフはフルタイムで働くことがほとんどであり、短期間での転職を繰り返さない限り、各種社会保険の適用対象から外れるケースは少ないとみられる⁸⁾。にもかかわらず、未加入の請負スタッフがかなり多いのは、短期間で離職する請負スタッフや、長期にわたって勤続しているにもかかわらず加入手続きをしていないという請負スタッフが相当数いるためであると考えられる。

図表 1 - 3 0 社会保険・労働保険への請負スタッフの加入状況 (%)



(4) 人事労務管理における課題

請負企業は、請負スタッフの人事労務管理に関して、今後どういった点を重視しようとしているだろうか。「最も重視する項目」と「2番目に重視する項目」を、回答企業に選んでもらった(図表 1-31)。

「最も重視する項目」としての指摘率が一番高いのは、「定着率の改善」であった。「2番目に重視する項目」としてあげる企業まで含めると、定着率改善を重視していきたいとする回答企業は約4割を占める。この回答からは、相当数の請負企業が請負スタッフの定着に満足していないという現状が読み取れる。また、業務請負サービスのユーザーを対象とした調査の結果をみても、ユーザー事業所からの要求の中で、最も多いのが定着率に関わる点ではないかと推測される。

定着率の改善以外では、「モラル・仕事意識の向上」、「現場管理者・営業社員の人事管理能力向上」、「現場管理者の生産管理能力向上」といった項目の指摘率が比較的高い。

図表1-31 請負スタッフの人事労務管理にあたって今後重視すること(%)

n = 123

	今後最も重視	今後2番目に重視	1番目+2番目
定着率の改善	26.0	17.1	43.1
モラル・仕事意識の向上	13.0	20.3	33.3
現場管理者・営業社員の人事管理能力向上	13.8	15.4	29.2
現場管理者の生産管理能力向上	10.6	11.4	22.0
能力・働きぶりを反映した賃金制度整備	11.4	9.8	21.2
安全衛生教育の徹底	11.4	7.3	18.7
技能水準の適切な評価	6.5	6.5	13.0
社員のしつけ	0.8	4.1	4.9
寮・社宅の整備	0.0	1.6	1.6

5. 労働者派遣事業への取り組み

回答企業のうち、自社で労働者派遣事業にも取り組んでいるという企業の割合は48.8%、また15.4%は関連会社で労働者派遣事業を実施している(図表1-32)。自社で労働者派遣事業を行っている回答企業のうち、売上高全体に占める労働者派遣事業の比率を答えた50社の回答の平均値は、19.7%(中央値10.0%、最大値95.0%)であった。

図表1-32 労働者派遣事業の実施状況(複数回答, %)

回答企業数(n)	123
自社で実施	48.8
関連会社で実施	15.4
全く実施していない	35.8
不明・無回答	1.6

今回の調査は、「物の製造」における労働者派遣の解禁(2004年3月1日)を数ヶ月後に控えた時期におこなわれた。「物の製造」における労働者派遣の解禁は、請負各企業がこれまでにこなってきた事業内容の見なおしを迫る契機ともなりうる。そこで調査では、今後、労働者派遣にどのように取り組んでいくかについてもたずねた(図表1-33)。

回答企業においては、「派遣と請負の両方を行うが請負主体でいく」という見解が大勢を占め(65.0%)、「請負のみ行う」、「派遣のみ行う」と回答する企業はごくわずか、「請負事業も手がけるが派遣を主体とする」の回答率も15%程度である。「物の製造」における労働者派遣を実施するための準備をした上で、これまで通り請負事業を進めていき、ユーザーの要求に応じて適宜対応していこうとする請負企業が多いものとみられる。

図表 1 - 3 3 「ものの製造」業務への労働者派遣事業に対する取り組み（％）

回答企業数（n）	123
請負をやめて派遣のみとする	1.6
派遣と請負の両方を行い、派遣主体でいく	14.6
派遣と請負の両方を行い、請負主体でいく	65.0
請負のみおこなう	9.8
わからない	7.3
無回答	1.6

6. 今後の企業経営に向けて

(1) 今後取引を増やしていきたい業種

回答企業が今後、自社の生産請負サービスの市場を拡大していきたいと考えている業種をたずねたところ、「電子部品・半導体」、「自動車・同部品」、「電子・通信機器」を挙げる企業が多かった（図表 1-34）。

上記の3業種はいずれも、現在取引のあるユーザー企業の業種として指摘の多かった上位3業種と重なる。請負企業の意向を見る限り、従来請負活用が盛んに行われていた業種で、今後も一層活用が進むものと予想される。

図表 1 - 3 4 今後取引を増やしていきたい業種（複数回答，％）

回答企業（n）	123
電子部品・半導体	52.8
自動車・同部品	52.0
電子・通信機器	47.2
精密機械	34.1
一般機械・産業用機械	26.8
電器機械	25.2
化学・医薬品	24.4
食品	23.6
住宅・建材	8.9
鋼材・金属	8.1
その他	5.7

(2) 生産請負事業を進めていく上で重視している点

請負企業は、顧客である製造業企業の要望に応えるために、あるいは、他の請負企業にくらべて競争優位に立つために、生産請負事業の経営においてどういった点を重視しているのだろうか。調査では15項目を列挙し、現在重視している項目と、今後重視していこうと考えている項目を指摘してもらった（図表 1-35）。

現在重視している点としては、「請負スタッフの技能水準の向上」を挙げる企業が約半数と最も多く、そのほか、「請負先業種の多様化」、「要員規模の大きい発注への対

応」、「生産性の向上」、「自社社員による請負現場管理」などを指摘する企業が相対的に多い。受注量の拡大とともに、スタッフの技能水準向上や生産性の向上など、自社が提供する生産請負サービスの質的向上を図ろうとしている企業がかなりあることを確認することができる。

今後重視する点としては、「請負スタッフの技能水準の向上」、「請負先業種の多様化」、「要員規模の大きい発注への対応」といった現在重視している点で挙げられている項目の指摘が多いほか、現在重視している点としては指摘率が2割にとどまる「営業を行う地域の拡大」を、約4割の企業が指摘している。また、「事務・営業の請負」、「品質管理・生産管理業務の請負」、「自社工場での受託生産の開始・拡大」、「請負に関するコンサルティング営業」など、ユーザー企業の製造現場における生産請負サービスの提供以外に手がける事業を拡大していくことに重点をおきたいという企業の割合が、現在重視しているという企業に比べて増加している点も目を引く。

図表1-35 生産請負事業を進めていく上で重視していること（現在および今後、複数回答、%）

n = 123

	現在重視	今後重視	今後 - 現在
請負スタッフ技能水準の向上	49.6	42.3	-7.3
要員規模の大きい発注への対応	43.9	40.7	-3.2
請負先業種の多様化	39.8	41.5	1.7
生産性の向上	39.8	25.2	-14.6
自社社員による請負現場管理	31.7	26.8	-4.9
営業を行う地域の拡大	21.1	38.2	17.1
物流部門の請負	20.3	22.8	2.5
低料金での請負サービス提供	17.1	13.0	-4.1
品質管理・生産管理業務の請負	14.6	26.8	12.2
請負に関するコンサルティング営業	11.4	21.1	9.7
研究開発・設計業務の請負	8.9	23.6	14.7
自社工場での受託生産の開始・拡大	8.1	18.7	10.6
1週間程度の単発的業務の請負	5.7	13.8	8.1
事務・営業の請負	4.9	26.0	21.1
その他	3.3	4.1	0.8

現在および今後重視している点のなかでも、回答企業が特に留意している点として、最も重視している項目、2番目に重視している項目を挙げてもらった（図表1-36）。現在、最も重視している項目として指摘率の高かった上位3項目は、重視項目をすべて列挙してもらった場合にも指摘が多かった「要員規模の大きい発注への対応」（22.0%）、「請負先業種の多様化」（19.5%）、「請負スタッフの技能水準の向上」（12.2%）である。最も重視する点としての指摘率と2番目に重視する点としての指摘率を合計した総指摘率においても、これら3項目は上位3位までを占めている。このうち「請負スタッフの技能水準の向上」は、最も重視する項目としては指摘率第3

位であるものの、2番目に重視する項目としての指摘率は最も高く、総指摘率でも第1位となる。請負スタッフの技能水準向上に取り組もうとする企業はかなりあるが、そうした企業でもまずは要員規模の大きい発注の確保や請負先業種の多様化により、自社の市場を確保しようとしているのではないかと推測できる。

今後重視していく点についての回答をみても、「要員規模の大きい発注への対応」、「請負先業種の多様化」、「請負スタッフの技能水準の向上」の総指摘率がいずれも約3割で、やはり他の項目に比べて指摘が多い(図表1-37)。請負企業における主要な経営課題には、これからも大きな変化はないことを示唆している。

図表1-36 生産請負事業を進めていく上で、現在重視していること(1番目と2番目,%)

n = 123

	現在最も重視	現在2番目に重視	1番目+2番目
要員規模の大きい発注への対応	22.0	10.6	32.6
請負先業種の多様化	19.5	12.2	31.7
請負スタッフ技能水準の向上	12.2	22.0	34.2
生産性の向上	8.9	8.9	17.8
低料金での請負サービス提供	7.3	5.7	13.0
営業を行う地域の拡大	6.5	8.9	15.4
自社社員による請負現場管理	5.7	9.8	15.5
自社工場での受託生産の開始・拡大	5.7	2.4	8.1
物流部門の請負	3.3	4.9	8.2
品質管理・生産管理業務の請負	2.4	4.1	6.5
研究開発・設計業務の請負	2.4	1.6	4.0
事務・営業の請負	1.6	0.8	2.4
請負に関するコンサルティング営業	0.8	4.9	5.7
1週間程度の単発的業務の請負	0.0	1.6	1.6
その他	3.3	0.0	3.3

図表1-37 生産請負事業を進めていく上で、今後重視していくこと(1番目と2番目,%)

n = 123

	今後最も重視していく	今後2番目に重視していく	1番目+2番目
要員規模の大きい発注への対応	17.1	8.1	25.2
請負先業種の多様化	17.1	13.0	30.1
請負スタッフ技能水準の向上	15.4	14.6	30.0
生産性の向上	5.7	8.9	14.6
低料金での請負サービス提供	3.3	4.1	7.4
営業を行う地域の拡大	8.9	10.6	19.5
自社社員による請負現場管理	4.1	8.1	12.2
自社工場での受託生産の開始・拡大	4.9	2.4	7.3
物流部門の請負	1.6	6.5	8.1
品質管理・生産管理業務の請負	3.3	6.5	9.8
研究開発・設計業務の請負	3.3	4.1	7.4
事務・営業の請負	5.7	6.5	12.2
請負に関するコンサルティング営業	5.7	2.4	8.1
1週間程度の単発的業務の請負	0.0	2.4	2.4
その他	2.4	0.0	2.4

(3) 今後進出を考えているアウトソーシング関連事業

請負企業が、これから生産請負業務以外に取り組もうと考えているアウトソーシング関連事業はどういったものか。

図表 1-38 に示した回答結果によると、生産請負業務を手がけてきた経験を生かすことができる、「製造業務への労働者派遣」を手がけようとするところが最も多く、「製造業務以外の労働者派遣」をあげる企業もこれとほぼ同数であった。これら労働者派遣業務のほかには、「人材紹介・再就職支援」(39.8%)、「人材教育・訓練」(26.8%)を挙げる企業が比較的多かった。

図表 1 - 3 8 今後伸ばしていきたいアウトソーシング事業（複数回答，％）

回答企業数 (n)	123
製造業務への労働者派遣	52.0
製造業務以外への労働者派遣	49.6
人材紹介・再就職支援	39.8
人材教育・訓練	26.8
ユーザーとの合併事業立ち上げ	19.5
コンサルティング	17.1
海外における人材サービス	12.2
その他	5.7
特になし	4.9
無回答	2.4

営業所調査の概要

1. 回答営業所のプロフィール

(1) 営業所が開かれた時期と所在地域

すでに見たように回答企業の業歴が比較的浅いため(図表 1-1 参照),開かれてからさほど時間のたっていない回答営業所が多い。回答営業所の約 6 割は 1995 年以降に開かれている(図表 1-39)。

所在地域は,「東海」という営業所が約 3 分の 1,「関東」の営業所が 3 割弱となっている(図表 1-40)。

図表 1 - 3 9 回答営業所の設立年(%)

回答営業所数(n)	70
1979年以前	5.7
1980年代	18.6
1990～1994年	12.9
1995～1999年	34.3
2000年以降	24.3
不明・無回答	4.1

図表 1 - 4 0 回答営業所の所在地域(%)

回答営業所数(n)	70
北海道・東北	10.0
関東	27.1
甲信越・北陸	12.9
東海	32.9
近畿	7.1
中四国・九州	7.1
不明・無回答	2.9

(2) 営業所の従業員

従業員数

営業所に勤める従業員数別に回答営業所を集計した結果を,図表 1-41 に示した。従業員 10 人未満の営業所が約半数を占める一方で,約 3 分の 1 は,従業員 20 人以上の比較的規模の大きな営業所である。もっとも,先に述べたように,営業所調査は企業調査の対象企業の一部を通じて,各企業 1～3 ヲ所の営業所に配布する形で実施しており,調査票の配布にあたっては,従業員規模や取引先業種などに関してできるだけ性格の異なる営業所を選んでもらうよう,企業に依頼している。そのため,各企業の規模の大きな営業所が配布先として選ばれる可能性が高く,回答営業所では規模の大

きな営業所の割合が実際よりも大きくなっていると考えられる。

図表 1 - 4 1 回答営業所の従業員数規模 (%)

回答営業所数 (n)	70
1 4人	20.0
5 9人	27.1
10 19人	17.1
20 29人	21.4
30人以上	12.9
不明・無回答	1.4

次に、営業所で行われている各業務について担当者の数をたずね、従業員数規模のカテゴリー別に平均値を整理した(図表 1-42)。実際には請負企業営業所の大半を占めると推察される従業員総数 10 人未満の営業所は、図表 1-42 の結果から判断すると、「営業担当」・「請負スタッフの募集・採用担当」・「ユーザー事業所の管理担当」といった主要業務に、それぞれ 2~3 人の担当者が配置しているものと見られる。また、図表 1-42 によれば、「ユーザー事業所の管理担当」の平均値は、各カテゴリー間の差が他の業務よりも大きくなっている。ユーザー事業所の増加や管理する請負スタッフ数の拡大にしたがって、営業所で従業員を増やす場合には、ユーザー事業所の管理担当を中心に増員が行われていることをうかがわせる。

図表 1 - 4 2 回答営業所の従業員数と各業務の担当者数(平均人数, 営業所従業員数規模別)

	営業担当	請負スタッフの 採用・募集担当	ユーザー事業所 の管理担当	事務その他	営業所の従業員 総数
10人未満	2.2	1.9	1.9	1.2	5.2
10-19人	3.4	3.3	4.5	3.1	14.0
20人以上	8.9	6.7	13.5	5.8	32.7

注：一人が複数の業務を担当している場合、担当するすべての業務において一人として数えている。そのため各業務の平均人数の合計が、営業所従業員総数の平均を上回っている。

ところで、1 つの営業所で管理している請負スタッフの人数規模はどのくらいなのだろうか。営業所の従業員数と、営業所で管理する請負スタッフ数の双方がわかる回答営業所について、営業所従業員と請負スタッフの人数比を算出してみたところ、従業員 10 人未満の営業所では従業員一人あたり請負スタッフ 28.6 人、従業員 10~19 人の営業所では従業員一人あたり請負スタッフ 22.0 人、従業員 20 人以上の営業所では従業員一人あたり請負スタッフ 20.9 人という結果となった⁹⁾。ここから、請負企業の営業所で管理する請負スタッフの数は、営業所に勤務する従業員の約 20~30 倍というのが大体の目安であると見ることができる。

請負スタッフの属性

営業所で管理している請負スタッフのうち、最も多い年齢層をたずねたところ、「25～29歳」を挙げる営業所の比率が41.4%で最も高く、以下「20～24歳」と「30～34歳」が同率（20.0%）で続く。「25～29歳」層は、2番目に多い年齢層としても30.0%の回答営業所が挙げており、請負スタッフの多くはこの年齢層に該当することが推測される（図表 1-43）。

図表 1 - 4 3 請負スタッフの年齢層（%）

n = 70

	1番目に多い	2番目に多い	1番目+2番目
20～24歳	20.0	18.6	38.6
25～29歳	41.4	30.0	71.4
30～34歳	20.0	28.6	48.6
35～39歳	12.9	8.6	21.5
40～44歳	1.4	10.0	11.4
45～49歳	2.9	2.9	5.8
50歳以上	0.0	0.0	0.0
無回答	1.4	1.4	-

約9割の回答営業所には女性の請負スタッフがいる。そのうち約3割の回答営業所では、女性請負スタッフの割合が50%を超え、男性請負スタッフの数を上回っている（図表 1-44）

図表 1 - 4 4 請負スタッフに占める女性の割合（%）

回答営業所（n）	70
いない	4.3
10%未満	5.7
10%台	10.0
20%台	14.3
30%台	17.1
40%台	12.9
50%台	14.3
60%台	7.1
70%以上	10.0
無回答	4.3

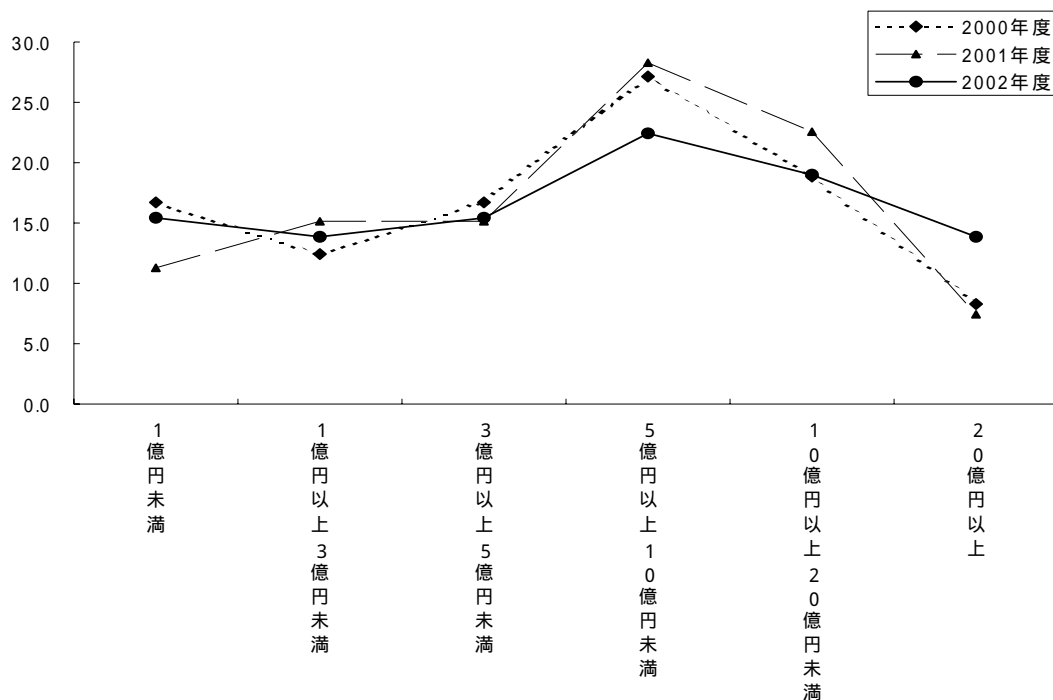
請負企業の中には日系人・外国人を請負スタッフとして数多く雇用している企業も少なくない。回答営業所に日系人・外国人の雇用の有無をたずねたところ、回答営業所の27.1%にあたる19営業所が日系人・外国人を請負スタッフとして雇用している。日系人・外国人の請負スタッフが請負スタッフ全体に占める割合の19営業所における平均は34.3%であった。しかし中央値は12.5%であり、19営業所の大半では、日系

人・外国人の請負スタッフの比率がごくわずかにとどまっている。

(3) 営業所の業績と運営

回答営業所を2002年度の売上高別に集計すると、1億円未満が15.5%、1億円以上3億円未満が13.8%、3億円以上5億円未満が15.5%、5億円以上10億円未満が22.4%、10億円以上20億円未満が19.0%、20億円以上が13.8%という分布となる(図表1-45)。2000年度、2001年度と比べると、2002年度は、売上高20億円以上の営業所の比率がやや高くなっている。2002年度の売上高を回答した58営業所について、2000年度からの売上の推移を見たところ、2001年度から2002年度にかけて売上が増加したという営業所は39営業所、さらにこの中で2000年度から2001年度にかけても売上が増えたのは26営業所であった。

図表1-45 回答営業所の売上高(2000年度~2002年度,%)



注：各年度とも、会社全体の売上高が不明の企業は集計から除いてある。

営業所はその運営にあたって、請負企業からどのような業績目標を設定されているのであろうか。とりわけ指摘が多かったのは、「稼働請負スタッフ数」、「営業利益率」、「粗利率」の3項目で、いずれも指摘率が50%前後となっている。また、最も重視する業績目標としては、約7割の回答営業所が、この3項目のいずれかを挙げている(図

表 1-46)

図表 1 - 4 6 回答営業所の業績目標 (%)

n = 70

	指摘した営業所の割合 (複数回答)	最も重視している項目として指 摘した営業所の割合
稼動請負スタッフ数	52.9	24.3
営業利益率	47.1	25.7
粗利率	47.1	21.4
既存顧客からの売上高伸び率	28.6	1.4
新規顧客からの売上高伸び率	27.1	5.7
営業スタッフ1人あたり売上高	22.9	10.0
請負スタッフの規模	21.4	7.1
その他	2.9	0.0

2. 担当しているユーザー事業所の状況

(1) 営業所で担当するユーザー事業所数

現在取引しているユーザー事業所数の、回答企業全体における平均値は 30.9 事業所である。ただ、取引ユーザー事業所数別の回答営業所の分布を見てみると、20 事業所未満の営業所が 6 割近くある。平均値は非常に多数のユーザー事業所と取引している営業所の回答を反映しているため、かなりの回答営業所の取引事業所数を上回る数字となっている (図表 1-47)。

図表 1-47 には、ユーザー事業所で働く請負スタッフ数別に、ユーザー事業所の数を集計した結果も示している。就業する請負スタッフ数が 10 人未満の取引ユーザー事業所が二けたを超えるという回答営業所が半数以上あるのに対し、就業請負スタッフ数が 10 人以上のユーザー事業所数は一けたにとどまるという回答営業所がほとんどである。取引事業所がないという回答の割合も、就業請負スタッフ数 10-29 人の場合は 20.3%、就業請負スタッフ数 30-49 人の場合は 42.6%、就業請負スタッフ数 50 人以上の場合は 36.2% に達している。

図表 1 - 4 7 取引のあるユーザー事業所数

	平均値	取引事業所数別分布 (%)		
		0~9事業所	10~19事業所	20事業所以上
取引しているユーザー事業所数	30.9	31.4	25.7	42.9
請負スタッフ数10人未満	17.1	47.8	26.1	26.1
請負スタッフ数10-29人	6.9	85.5	7.3	7.3
請負スタッフ数30-49人	4.6	92.6	2.9	4.5
請負スタッフ数50人以上	2.3	97.2	1.4	1.4

(2) ユーザー事業所の業種

回答営業所の半数以上が取引しているのは、「自動車・同部品」(74.3%)、「電子部品・半導体」(62.9%)、「電子・通信機器」(57.1%)、「電気機械」(54.1%)といった業種のユーザー事業所である(図表 1-48)。これら取引先事業所として上位を占める業種は、企業調査において調査した取引先業種(図表 1-15 参照)とほぼ同様である。

取引しているユーザー事業所の数が最も多い業種としては、「自動車・同部品」を指摘する営業所の比率が 27.1%で一番高く、「電子部品・半導体」(15.7%)、「電子・通信機械」(5.7%)とつづく。また、取引ユーザー事業所が最も多い業種はない(「複数有り」という営業所が約 2 割ある(図表 1-49))。

図表 1 - 4 8 取引のあるユーザー事業所の業種(複数回答, %)

回答営業所数 (n)	70
自動車・同部品	74.3
電子部品・半導体	62.9
電子・通信機器	57.1
電気機械	54.3
一般機械・産業用機械	45.6
食品	44.3
精密機械	32.9
住宅・建材	32.9
鋼材・金属	30.0
化学・医薬品	30.0
その他の産業	42.9

図表 1 - 4 9 取引のあるユーザー事業所が最も多い業種(%)

回答営業所数 (n)	70
自動車・同部品	27.1
電子部品・半導体	15.7
電子・通信機器	7.1
電気機械	5.7
食品	5.7
精密機械	1.4
一般機械・産業用機械	1.4
住宅・建材	1.4
化学・医薬品	0.0
鋼材・金属	0.0
その他の産業	8.6
複数有り	22.9
不明	2.9

3. 提供する生産請負サービスの内容

(1) 請負スタッフが担当する業務

請負企業がユーザーの職場で提供しているサービスの内容、つまり請負スタッフが実際に担当している業務として、回答した70営業所のほとんどが指摘しているのは、「加工・組立・充てん」(94.3%)、「製品の点検・検査」(94.3%)である。「包装・梱包作業」(74.3%)、「運搬作業」(58.6%)を指摘する営業所も多く、反面「熱処理・表面処理」は4割弱、「機械設備の保守・点検」は4分の1程度の営業所が指摘するにとどまった(図表1-50)。

図表1-50 請負スタッフが担当している業務(複数回答,%)

回答営業所(n)	70
加工・組立・充てん(機械設備の監視・操作を含む)	94.3
製品の検査・点検	94.3
包装・梱包作業	74.3
運搬作業	58.6
熱処理・表面処理	37.1
機械設備の保守・点検	25.7
その他	8.6

(2) 生産ライン全体の請負

生産ラインの一部のみならず、生産ライン全体を任されているユーザー事業所があるという営業所の割合は、回答営業所の71.4%に達した。しかし、そうした営業所が取引している全ユーザー事業所の中で、生産ライン全体を任されている事業所の割合は、9.5%¹⁰⁾にすぎない。つまり、生産ライン全体を任されているユーザー事業所があるという営業所でも、実際に行っている生産請負のほとんどは、ラインの一部のみを担当する形となっている。

(3) 単発的生産請負作業への対応

昨年度(2002年度)の売上高において、1~数日の単発的な生産請負作業からの売上が占める比率は、「0%」という営業所が回答営業所全体の34.3%、「5%未満」が51.4%とである。企業調査の場合と同じく、単発的請負の比重は非常に小さいことが示されている(図表1-51)。

ただし、回答営業所が、単発的な生産請負に対するユーザー事業所のニーズに、決して消極的に対応しているわけではない点も、企業調査と同様、調査の結果として現われている。単発的な生産請負作業の依頼があった場合には、「既存の顧客・新規の顧客に関わらず、できるだけ対応している」という回答営業所が約4割と最も多く、

「できるだけ対応しない」という営業所の2倍近くある(図表1-52)。

図表1-51 単発的な生産請負が売上高に占める割合(%)

回答営業所数(n)	70
0%	34.3
5%未満	51.4
5~10%未満	8.6
10%台	5.7
20%台	0.0
30%以上	0.0

図表1-52 単発的な生産請負への対応状況(%)

回答営業所数(n)	70
既存・新規に関わらずできるだけ対応	41.4
既存・新規に関わらず契約条件の良いときのみ対応	11.4
既存の顧客から依頼されたときのみ対応	22.9
新規の顧客から依頼されたときのみ対応	0.0
できるだけ対応しない	21.4
無回答	2.9

4. 生産請負契約の内容

(1) 取引期間

ユーザー事業所と取引を継続する期間(契約書上の期間ではなく、実際に生産請負サービスを提供しつづける期間)で最も多いケースは、「5年以上」という答えた営業所が32.9%と一番多く、次いで「3年以上5年未満」が18.6%、「2年以上3年未満」が15.7%となっている(図表1-53)。生産請負は、一度活用が始まるとかなり長期的にわたって活用され、製造業企業における労働力需給の調整手段としてもっぱら一時的かつ短期的に活用されているわけではないことが、この回答結果からもうかがうことができる。

図表1-53 ユーザー事業所との取引継続期間(%)

	最も多いケース	2番目に多いケース	1番目+2番目
半年未満	11.4	8.6	20.0
半年~1年	10.0	22.9	32.9
1年以上2年未満	11.4	24.3	35.7
2年以上3年未満	15.7	8.6	24.3
3年以上5年未満	18.6	28.6	47.2
5年以上	32.9	2.9	35.8
無回答	0.0	4.3	-

n = 70

(2) 請負料金

請負料金の決まり方

生産請負サービスの料金については、「労働者数と労働時間数で決められる」という労働者派遣に近い形で決まるケースが、回答営業所の平均で、契約全体の54%を占め、「請負う仕事の量や質で決まる」という出来高制に近い契約の比率は36.6%である¹¹⁾(図表 1-54)。生産ライン全体を任されている営業所は多いものの、これらの営業所でも実際に行っている事業の中心は労働者派遣的なサービスの提供であることを、ここでも確認することができる。

図表 1 - 5 4 請負料金の決まり方(各回答営業所における契約の全件数に占める比率)

	回答営業所数(n)	平均	中央値
主として請負う仕事の量や質で決められている	69	36.5	40.0
主として労働者数と労働時間数で決められている	69	54.0	50.0
その他	69	9.5	0.0

次に、請負サービスの単価を決定する際に、自社の意向をどの程度反映させることができるかについて、その回答結果をまとめた(図表 1-55)。最も多いのは「半々程度」という回答で約半数を占めているが、回答数でこれに次ぐのは「取引先の提示した単価で決まることが多い」で、約4分の1の営業所が該当している。

図表 1 - 5 5 請負単価に自社の意向をどの程度反映できるか(%)

回答営業所数(n)	
70	ほぼ毎回自社の提示した単価で決まる
12.9	自社の提示した単価で決まることが多い
50.0	半々程度
25.7	取引先の提示した単価で決まることが多い
8.6	ほぼ毎回取引先の提示した単価で決まる
1.4	無回答

粗利の水準

請負サービスから営業所が得る粗利[(請負料金 - 請負スタッフに支払う賃金) / 請負料金]の比率は、「20%以上 25%未満」という営業所が45.7%、「25%以上 30%未満」という営業所が30.0%で、粗利率20%以上30%未満の間に約4分の3の企業が集中している(図表 1-56)。「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」に参加する請負企業関係者の話では、20~30%という粗利水準は、請負スタッフを様々な社会保険に加入させたうえで利益を確保するには最低限必要な水準とのことである。そうであるとすれば、回答営業所のうち、粗利率が20%に達していない2割弱の営業所は、低料金化を進めるなどの理由で、スタッフの社会保険に十分な利益

水準を確保できていないものと推測される。

図表1 - 56 請負料金に占める粗利の比率(%)

回答営業所 (n)	70
10%未満	2.9
10～15%未満	2.9
15～20%未満	12.9
20～25%未満	45.7
25～30%未満	30.0
30～35%未満	4.3
35～50%未満	1.4
50%以上	0.0

5. 請負スタッフの採用と定着

(1) 採用の状況

請負スタッフとして最もよく採用しているのはどのような人々かという質問に対して、77.1%の営業所が「若年の転職者・無業者(含・フリーター)」と答えた。2番目に採用が多いとケースとして指摘している営業所を含めると、実に約9割の回答営業所が、若年の転職者・無業者を中心に請負スタッフを採用している(図表1-57)。生産請負事業が主に若年層に支えられていることを改めて確認することができる。

「中高年の転職者・無業者」を採用しているという回答営業所も多い。最も多いケースとして指摘する営業所の割合は4.3%にとどまるものの、2番目に多いケースとしては47.1%の回答営業所が指摘している。図表1-57に示された回答結果から推測すると、一番多く採用しているのが若年の転職者・無業者、次に多いのが中高年の転職者・無業者という採用パターンの回答営業所が最も多いと見られる。

図表1 - 57 請負スタッフとして営業所で主に採用している人(%)

n = 70

	最も多いケース	2番目に多いケース	1番目+2番目
若年の転職者・無業者(含・フリーター)	77.1	15.7	92.8
中高年の転職者・無業者	4.3	47.1	51.4
主婦	2.9	14.3	17.2
日系人	14.3	1.4	15.7
新卒者(高卒)	0.0	5.7	5.7
学生	0.0	2.9	2.9
新卒者(大卒)	0.0	1.4	1.4
新卒者(短大・高専卒)	0.0	1.4	1.4
外国人(研修生・留学生)	0.0	1.4	1.4
その他	0.0	2.9	2.9
無回答	1.4	5.7	-

請負スタッフとして採用したい人についても，74.3%の回答営業所が「若年の転職者・無業者」を2番目までにあげている（図表 1-58）。これに次ぐのが，「新卒者（高卒）」で，30.0%の営業所が今後の採用の中心にしていきたいと考えている。図表 1-57を見る限り，今のところ，請負スタッフとして主に採用しているところはごくわずかであると推測される高卒の新卒者であるが，今後は請負スタッフの採用にあたって主要な対象となるケースが増えていくものと予想される。

図表 1 - 5 8 請負スタッフとして営業所で採用したい人（%）

n = 70

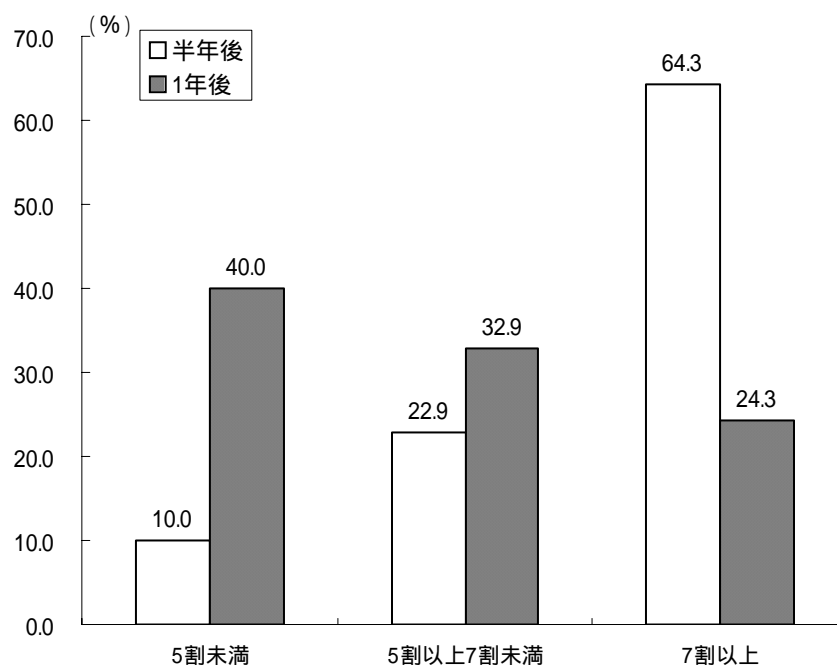
	最も採用したい人	2番目に採用したい人	1番目+2番目
若年の転職者・無業者(含・フリーター)	60.0	14.3	74.3
新卒者（高卒）	12.9	17.1	30.0
中高年の転職者・無業者	0.0	22.9	22.9
新卒者（短大・高専卒）	4.3	14.3	18.6
新卒者（大卒）	10.0	7.1	17.1
主婦	2.9	8.6	11.5
日系人	7.1	2.9	10.0
学生	0.0	1.4	1.4
外国人（研修生・留学生）	0.0	0	0.0
その他	1.4	0	1.4
無回答	1.4	8.6	-

(2) 定着の状況と営業所による評価

ユーザー事業所では，自らの事業所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¹²⁾。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現場がある事業所では，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。

では，実際の請負スタッフの定着状況をどうだろうか。回答営業所の請負スタッフについて，図表 1-59 にまとめた。採用して半年後の時点では，64.3%の営業所で7割以上の請負スタッフが定着している。しかし，採用後1年経つと，定着している請負スタッフが半数未満になるという営業所が40.0%と採用後半年時点に比べて大幅に増加し，一方7割以上定着しているという営業所は24.3%と，半年時点の3分の1近くにまで減少する。つまり，回答営業所について見る限りでは，請負スタッフは採用後半年以降1年までの間に離職するケースが，相当に多いこととなる。

図表1-59 請負スタッフの定着状況(%)



以上のような定着状況を、営業所側はどのように評価しているのだろうか。様々なコストを回収するために必要な定着期間をたずねたところ、「半年以上1年未満」という回答が45.7%と最も多く、次いで「3ヶ月～半年未満」が22.9%となっている(図表1-60)。こうした回答結果から考えると、現状の定着状況についてはさほど問題視していない営業所が多数を占めるものと推測される。ただし、ユーザー側の希望する定着期間の水準¹³⁾は、現在の請負スタッフの定着期間や請負企業の営業所で必要と考える定着期間よりも長い。このズレをいかにして埋めていき、製造現場の運営にとって適正な定着期間を実現していくかが、今後、請負企業・ユーザー双方にとっての課題となるだろう。

図表1-60 請負スタッフの勤続期間に対する希望(%)

回答営業所数(n)	希望期間 (%)
すぐ辞めてもコストを回収できる	0.0
1ヶ月程度	0.0
2～3ヶ月程度	14.3
3ヶ月～半年未満	22.9
半年以上1年未満	45.7
1年以上2年未満	12.9
2年以上3年未満	1.4
3年以上	1.4
無回答	1.4

6. 営業所における請負スタッフの人事労務管理

(1) 請負スタッフの雇用形態

呼称

営業所調査においても、管理している請負スタッフの中に見られる雇用形態の数と、それぞれの雇用形態の呼称、契約期間の有無、賃金の支払方法をたずね、延べ127の雇用形態について回答を得た。

雇用形態の呼称(図表1-61)としては、「正社員」、「社員」、「契約社員」、「準社員」、「パート」など雇用区分の違いを示す一般的な名称のほか、「現業」、「現場」といった製造現場で働くスタッフであることを示すものが多く使われている。この点は企業調査における結果と変わらない。一方、「正社員」と呼ばれる請負スタッフがいるという営業所がごくわずかであることと、「リーダー」、「現場責任者」、「常駐管理者」など、ユーザー事業所において管理的業務や指導的な役割を担うスタッフを示す呼称がほとんど見られない点は、企業調査の結果とは異なっている。

図表1-61 請負スタッフの呼称(数字は該当する雇用形態の数)

契約社員	39	現場スタッフ	2	雇用保険	1
社員	22	期間工	1	作業員	1
準社員	15	技能社員	1	社会保険	1
アルバイト	6	契約スタッフ	1	従業員	1
スタッフ	5	現業正社員	1	出向社員	1
正社員	4	現場従業員	1	出向スタッフ	1
現業員	3	現場準社員	1	フィールドスタッフ	1
パート	3	現場正社員	1	リリーフ	1
リーダー	3	現場フロント社員	1	臨時社員	1
期間社員	2	工員	1	回答なし	2
現業従業員	2	固定社員	1		

雇用期間・賃金の支払方法

回答営業所が管理する請負スタッフの雇用形態のうち、雇用契約に期間の定めがあるもの割合は59.1%である(図表1-62)。営業所レベルでは、企業全体で見たとき以上に有期契約に分布が偏ることも予想されたが、比較してみるとさほど変わらない。賃金の支払い方法は、時給が約半数、日給、月給がそれぞれ約4分の1を占め、こちらも企業調査の結果とほとんど差はない(図表1-63)

各雇用形態における雇用期間の有無と支払い方法との組み合わせでは、「有期・時給」が34.6%で最も多い(図表1-64)。しかし、ここでも「有期・時給」の割合が、企業調査の結果と比べて突出して高いわけではなく、その他の組み合わせも企業調査で見られたのと同程度の割合を占めている。先に営業所で見られる呼称に、企業調査

と違って「正社員」が非常に少ないという点を確認した際には、営業所において「無期・月給」の雇用形態がごくわずかであることが考えられたが、結果は見通しとは反するものであった。

図表 1 - 6 2 雇用期間の定めの有無 (%)

雇用形態数 (n)	127
期間の定め有り	59.1
期間の定め無し	39.4
無回答	1.6

図表 1 - 6 3 賃金の支払方法 (%)

雇用形態数 (n)	127
時給	48.0
日給 (含・日給月給制)	23.6
月給	23.6
その他	1.6
無回答	3.1

図表 1 - 6 4 雇用期間の有無と賃金の支払方法 (%)

雇用形態数 (n)	127
有期・時給	34.6
無期・月給	18.1
有期・日給	15.0
無期・時給	11.8
無期・日給	8.7
有期・月給	5.5
無回答	4.7

雇用区分の状況

回答営業所が、いくつの雇用形態の請負スタッフを管理しているかを集計してみると、約 6 割の回答営業所が複数の雇用形態の請負スタッフを管理しており、企業調査と同様、4 つが最高であった (図表 1-65)。企業調査の結果と比べると、請負スタッフのなかに複数の雇用形態が見られるという回答の比率が若干低下する。

図表 1 - 6 5 請負スタッフの雇用形態数 (%)

回答営業所数 (n)	70
1つ	38.6
2つ	42.9
3つ	11.4
4つ	5.7
不明	1.4

雇用契約の期間の有無と賃金の支払方法によって各雇用形態を分類し、複数の雇用形態の状況を示したところ(図表 1-66)、2つの雇用形態の請負スタッフを管理している回答営業所では、「有期・時給+無期・月給」という雇用形態の組み合わせをとるところが3割を占め最も多い。この結果は企業調査と同様であるが、管理する請負スタッフの雇用形態数が3つあるいは4つになると、企業調査とは異なり、「有期・時給+無期・月給」に他の雇用形態が加わるというパターンがほとんど見当たらない。企業レベルで見ると、「有期・時給+無期・月給+他の雇用形態」というのが主要な組み合わせであるものの、営業所のなかにはそれぞれの運営状況を踏まえて、企業レベルとは異なる雇用形態の組み合わせを採用しているところがあることがわかる。

図表 1 - 6 6 請負スタッフを対象とした複数雇用形態の組み合わせパターン

雇用形態数	雇用形態区分のパターン	回答企業数 (n)
2つ (30営業所)	有期・時給+無期・月給	9
	有期・日給+無期・月給	3
	無期・時給+無期・日給	3
	無期・日給+無期・月給	2
	無期・時給+無期・月給	2
	有期・時給×2	2
	有期・時給+有期・月給	2
	無期・時給×2	1
	有期・日給×2	1
	有期・時給+有期(, 以外, 2パターン)	各1
	有期+無期(, 以外, 3パターン)	各1
3つ (8営業所)	有期・時給×2+有期・月給	2
	有期・時給+有期・日給×2	1
	有期・時給+無期・日給×2	1
	無期・時給×2+無期・月給	1
	有期・月給+無期・月給+有期(2パターン)	各1
	有期のみ(支払方法不明)	1
4つ (4営業所)	有期・時給×2+有期・日給×2	1
	有期・日給+無期・時給+無期・日給+無期・不明	1
	有期・日給+無期・月給+有期+無期(2パターン)	各1

注：単に「有期」(または「無期」)と記してある場合、さまざまな支払方法の期間の定めのある(または、定めのない)契約を含んでいる。

複数の雇用形態の請負スタッフを管理している営業所においては、最も人数の多い請負スタッフの雇用形態が、「有期・時給」という営業所の割合が約4割と一番大きく、以下、「無期・時給」、「有期・日給」と続く(図表 1-67)。「無期・時給」の割合がやや大きいものの、企業調査で示された傾向とあまり変わらない。最も人数の多い雇用形態の呼称も「契約スタッフ・契約社員」である営業所が最も多かった。(図表 1-68)

図表1-67 最も人数の多い雇用形態の雇用契約期間と支払い方法の状況(%)

回答営業所数(n)	42
有期・時給	40.5
無期・時給	19.0
有期・日給	14.3
無期・日給	9.5
有期・月給	2.4
不明	14.3

図表1-68 最も人数の多い雇用形態の呼称(数字は該当する営業所数)

契約社員・契約スタッフ	18
準社員	4
社員	3
アルバイト	2
スタッフ	2
現業員・現業従業員	2
現場スタッフ・現場準社員	2
期間工	1
固定社員	1
工員	1

注：最も人数の多い雇用形態の呼称が不明の企業や回答のなかった企業は除いている。

(2) 賃金水準と賃金改定

各営業所で管理している請負スタッフの中で、最も人数の多い雇用形態(多くの営業所では、時給制の有期契約の社員ではないかと推測される)における初任賃金について、集計した営業所の平均を算出したところ(図表1-)、最高レベルの平均が1369.3円、最低レベルの平均が858円で、一般的レベル(最も多いケース)の平均は1042.5円であった。

図表1-69 請負スタッフの中で最も人数の多い雇用形態の賃金水準(時給換算)

	回答営業所数(n)	平均	最大値	中央値
最高レベル	65	1369.3	2200	1300
一般レベル(最も多いケース)	65	1042.5	1663	1000
最低レベル	65	858.0	1250	850

この請負スタッフの賃金の改定は、どのようなことを契機としておこなわれているのだろうか。請負スタッフの賃金を、「請負単価の見なおしがあれば上げる」という営業所は55.7%、「請負単価の見直しがなくても上げる」営業所は41.4%で、賃金改定を「全くおこなっていない」という営業所は2.9%であった。賃金改定をおこなう営業所がほとんどではあるものの、独自の判断で賃上げを実施する営業所は半数を下

回っている。

図表 1 - 7 0 賃金改定の実施状況 (%)

回答営業所数 (n)	70
請負単価の見なおしがあれば上げる	55.7
請負単価の見なおしがなくとも上げる	41.4
全くおこなっていない	2.9

ユーザー側が気にかけている請負スタッフの定着を図るために、賃上げは有効な手段であると考えられる。そこで、請負スタッフの定着状況別に賃金改定の実施について集計してみた。その結果、採用1年後に請負スタッフの半数以上が定着しているという営業所では、「請負単価の見なおしがなくともあげる」という回答の比率が45.0%で、採用1年後に請負スタッフが半数未満となる営業所の回答率(39.3%)と比べてやや高くなった。また、賃金改定をおこなう営業所のみを取り上げ、賃金改定の基準についての回答を、請負スタッフの定着状況別に整理してみると、定着のよい営業所では「勤続期間」を基準とするところが定着状況の悪い営業所よりもむしろ少なく、「作業の習熟度」をあげる営業所が相対的に多かった(図表 1-71)。

図表 1 - 7 1 賃金改定をおこなう場合の基準(複数回答, %)

	総計 (n)	就 任 や 現 場 リ ー ダ ー の 管 理 者 へ の	作 業 の 習 熟 度	勤 怠 状 況	作 業 の 内 容 従 事 し て い る	勤 続 期 間	そ の 他
賃金改訂をおこなう営業所	67 100.0	55 82.1	49 73.1	30 54.5	36 53.7	33 49.3	2 3.0
【請負スタッフの定着度(採用後1年)】							
5割未満	28	89.3	67.9	58.3	53.6	67.9	3.6
5割以上	39	76.9	76.9	51.6	53.8	35.9	2.6

(3) 配置転換の実施

回答営業所のうち、9割以上は請負スタッフの配置転換を実施している。この配置転換をおこなっている営業所に、配置転換の主な目的を2つまで挙げてもらったところ、「作業量の変動に伴う要員数の確保」(71.4%)や「請負スタッフの雇用の確保」(65.1%)といった、スタッフの量的調整に関わる項目をあげる営業所がほとんどで、スタッフの適性を考慮した配置転換をおこなうという営業所は30.2%にとどまっている。また、処遇改善を目的とした配置転換を実施しているところは11.1%、教育訓練を目的としていると答えた営業所は3.2%と、いずれもごくわずかである(図表 1-72)。

配置転換も賃金改定と同様，請負スタッフの定着を促す目的で活用することができる。ところが，図表 1-72 を見る限り，請負スタッフの定着状況がよい営業所で，処遇改善や教育訓練を目的とした，定着を促進するような配置転換が，とりわけ積極的におこなわれているとは言いがたい¹⁴⁾。

図表 1 - 7 2 配置転換の主な理由（2 つまで回答，%）

	総計（n）	作業量の変動に伴う要員数の確保	請負スタッフの雇用の確保	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	その他
配置転換を実施する営業所	63 100.0	45 71.4	41 65.1	19 30.2	7 11.1	2 3.2	4 6.3
【請負スタッフの定着度（採用後1年）】							
5割未満	28	64.3	64.3	28.6	21.4	0.0	7.1
5割以上	35	77.7	66.7	31.4	2.9	5.7	5.7

(4) 請負スタッフに対する安全衛生教育の実施

採用した請負スタッフの8割以上に対し，雇入れ時の安全衛生教育を実施している営業所の割合は，70.0%である（図表 1-73）。雇入れ時の安全衛生教育については，請負企業の営業所の間で，必須のものであるという認識がほぼ定着しているものとみられる。

一方，作業変更時に安全衛生教育を受けているスタッフの比率に着目すると，教育を受けるスタッフの割合がごく少数にとどまる状況から，ほとんどのスタッフが教育を受けている状況まで，ほぼ満遍なく回答営業所が分布している。もっとも作業変更時に安全衛生教育を受けるスタッフの割合は，各営業所で管理する請負スタッフの定着状況や，担当している仕事の状況にも大きく左右されるので，割合が低いからといって一概にその営業所の取り組み姿勢に問題があるとは言い難い。

図表 1 - 7 3 請負スタッフに対する安全衛生教育の実施状況（雇入れ時，作業内容変更時，%）

n = 70

安全衛生教育を受けた請負スタッフの割合	雇入れ時	作業内容変更時
0～20%未満	5.7	27.1
20～50%未満	11.4	18.6
50～80%未満	11.4	22.9
80%以上	70.0	22.9
わからない	0.0	7.1
無回答	1.4	1.4

7. 常駐管理者・外勤従業員による請負スタッフの管理

(1) 常駐管理者の配置と処遇

回答営業所の91.4%は、作業管理や、請負スタッフの人事労務管理を担当する常駐管理者を配置したユーザー事業所があると答えている。もっとも、常駐管理者がおかれているユーザー事業所の割合そのものはさほど高くはない。常駐管理者を配置している営業所と取引関係のあるユーザー事業所総数に占める比率は、14.0%である。つまり常駐管理者を配置している営業所についてみても、その営業所と取引しているユーザー事業所のほとんどには常駐管理者が置かれていない。常駐管理者がおかれていないユーザー事業所で働く請負スタッフは、主に営業所の外勤社員が、ユーザー事業所を巡回しながら管理していると推測される。

常駐管理者の賃金については、一般スタッフと変わらないという回答はごくわずかで、管理者手当をつけて、一般の請負スタッフよりも上げている営業所が約6割、賃金水準そのものをあげているという営業所が半数となっている（図表 1-74）。おそらくは賃金水準そのもののアップと手当の支払いを併用しているケースが少なくないものと見られる。ただ、一般の請負スタッフの料金と同等の賃金を要求するところまで含めても、常駐管理者の賃金を一般スタッフとは別にユーザーに請求している営業所は3割程度にとどまっている（図表 1-75）。

図表 1 - 7 4 常駐管理者の賃金（複数回答，%）

回答営業所数（n）	64
時間あたり賃金が高い	50.0
管理者手当がつく	62.5
一般請負スタッフと変わらない	7.8
その他	23.6

図表 1 - 7 5 常駐管理者に関する請負料金の扱い（%）

回答営業所数（n）	64
一般の請負スタッフよりも高い料金を請求	14.1
一般の請負スタッフと同等の高い料金を請求	15.6
一般の請負スタッフよりも低い料金を請求	0.0
料金は請求していない	68.8
無回答	1.6

(2) 常駐管理者・外勤社員が担当する業務

常駐管理者や、常駐管理者のいないユーザー事業所において請負スタッフの管理な

どを担当すると見られる営業所の外勤社員が、実際におこなっているのはどのような業務だろうか。

常駐管理者が担当している業務として回答営業所の指摘率が高いのは、「請負スタッフの出退勤管理」(89.1%)、「請負スタッフの要望や不満への対応」(79.7%)、「請負スタッフに対する安全衛生教育」(76.6%)、「ユーザー事業所の要望の把握」(71.9%)、「現場作業に関する教育訓練」などで、請負スタッフの人事管理に関する項目が多い。一方、外勤社員については、「請負スタッフの要望や不満への対応」(94.0%)を指摘する営業所が最も多く、以下、「ユーザー事業所の要望の把握」(89.6%)、「新規業務の受注に向けた営業活動」(79.1%)、「請負スタッフの出退勤管理」(73.1%)、と続く。そのほかは、請負スタッフへの安全衛生教育の指摘率は5割を超えているものの、常駐管理者で5割前後の指摘がある請負スタッフへの仕事の割り振りや作業方法・残業時間の指示については、10%程度の指摘率にとどまる(図表1-76)。

図表1-76 常駐管理者・外勤社員の担当業務(ともに複数回答,%)

	常駐管理者	営業所の外勤社員
回答営業所数(n)	64	67
請負スタッフへの仕事の割り振り	46.9	11.9
請負スタッフへの作業方法の指示	53.1	13.4
請負スタッフに対する安全衛生教育	76.6	53.7
請負スタッフの残業の指示	48.4	10.4
請負スタッフのシフトの決定	37.5	19.4
請負スタッフの能力評価	59.4	46.3
請負スタッフの出退勤管理	89.1	73.1
現場作業に関する教育訓練	68.8	35.8
請負スタッフの要望や不満への対応	79.7	94.0
新規業務の受注に向けた営業活動	34.4	79.1
ユーザー事業所の要望の把握	71.9	89.6
請負スタッフの採用・欠員補充	57.8	-
その他	3.1	3.0

注：ユーザー事業所に常駐管理者を配置している営業所、外勤社員がユーザー事業所の巡回をおこなっている営業所についてのみ集計した。

つまり、常駐管理者がおこなっている請負スタッフの人事管理のうち、最も基本的な出退勤の管理や、請負スタッフの要望・不満への対応は、外勤社員の巡回管理によってもおこなわれているものの、具体的な作業の遂行にかかわるものについてはほとんどカバーされていないことになる。常駐管理者がおかれていない場合、具体的な作

業の遂行に関わる管理はユーザー事業所の関係者が専らおこなっているものと見られる。また、回答結果によれば、常駐管理者がおかれている場合でも、ユーザー事業所関係者が請負スタッフの人事管理に相当程度関わっているものと推察される。

調査結果の要約

今回の請負企業調査ならびに請負企業営業所調査から得られた知見を、最後に今一度振りかえり要約しておこう。

1. 請負企業調査の結果

(1) 回答企業のプロフィール

請負企業調査に回答した 123 社のうち、48.0%は 1995 年以降に設立された会社である。1990 年代後半以降の生産請負に対するニーズの拡大を受けて、多くの企業が新たに事業へと参入してきたことがうかがえる。また、従業員規模は 500 人未満のところは回答企業の約 6 割、そのうち 100 人未満のところは 23.6%で、人数的には小規模な企業が少なくない。

従業員のうち、請負スタッフが占める割合をたずねたところ、集計可能な 111 社のうち、約 4 分の 3 が 9 割以上であり、従業員のほとんどが請負スタッフであるという請負企業が多数を占めるものと見られる。また、この請負スタッフの中で、管理業務を主に担当する常駐管理者の比率は、3%未満にとどまる会社が回答企業の 6 割近くに達しており、多くの企業において、請負スタッフの現場でのキャリアアップの機会が乏しいことが推測される。

(2) 経営実績と取引の状況

生産請負事業からの売上高が、会社全体の売上高に占める比重を算出してみると、約 4 割は、生産請負事業と会社の売上高が一致するところであり、これらの会社も含めて 4 分の 3 近くは、生産請負事業からの売上高が会社売上高の 8 割を超えている（2002 年度の会社売上高と生産事業売上高の両方を回答した 79 社について集計）。つまり、多くの請負企業は専門的に生産請負事業に取り組んでいるものと見られる。また 2000 年度から 2002 年度にわたる回答企業の生産請負事業売上高の推移を見ると、4 分の 3 の企業は、2001 年度から 2002 年度にかけて売上高が伸びており、さらに約半数は 2000 年度から売上高が伸びつづけていた（三年度すべての生産請負事業売上

高を回答した84社について集計)。近年のニーズの拡大を背景に、多くの企業の生産請負事業が業績好調のうちに進められてきたことを示唆している。

取引先の業種は、「自動車・同部品」を挙げる回答企業が約6割で最も多く、以下、「電子部品・半導体」、「電機・通信機器」、「食品」、「電気機械」と続く。また、各回答企業の売上に占める割合が最も大きな業種は、指摘の多い順に、「自動車・同部品」(27.6%)、「電子部品・半導体」(16.3%)、「電気機械」(9.8%)となっており(図表1-15)、取引先が、主に組立系の機械・金属産業に属する企業であることを確認することができる。最も取引の多い業種からの売上が売上全体に占める比率別に、回答企業を集計したところ、取引の最も多い業種からの売上が売上全体の70%以上を占めるという企業が、回答企業全体の4割近くあり、請負企業の中には、業種や分野を特化して生産請負サービスの提供をおこなっている企業が少なくないことをうかがわせる。

回答企業は多くの場合、取引先企業と長期にわたって取引を続けている。3年以上取引のある取引先企業の割合が半数を超えるという企業は、回答企業の約6割に達する。一方、1~数日程度の単発的な請負作業が売上高全体に占める比率は非常に低く、回答企業の約9割は5%未満と答えている。これらの結果は、生産請負の活用が、多くの場合、臨時的・短期的ではなく、恒常的でかなり長期間にわたるものであることを示している。

(3) 請負スタッフの人事労務管理

回答企業のほとんどは、「本社採用部門」か「各支店・営業所」で最も多くの請負スタッフの採用をおこなっており、従業員数規模が1000人以上になると、「各支店・営業所」に採用の中心が移る傾向にある。請負スタッフとして働くことを希望する人々をあらかじめ登録し、必要に応じて採用する制度を設けている企業は回答企業の7割弱である。その大半は請負スタッフに占める登録者の比率がごく僅かであるものの、なかには半数以上が登録者で、登録制度が採用の中心となっている企業もある。

2000年度から2002年度にかけて、請負スタッフやその他の従業員を他社から出向・転籍で受け入れた企業は、回答企業の約3分の1である。こうした企業を受け入れ先として実施された出向・転籍の約半分は受け入れ人数が5人以下で、また本社・営業所の従業員や常駐管理者を受け入れるケースが約4分の3を占めた。

採用された請負スタッフの雇用形態をみると、期間の定めのある契約を採用している雇用契約が約6割、支払方法は時給制というものが約半数であった。雇用期間と支払方法の組み合わせ別の分布では、「有期・時給」が約4割で、最も大きな割合を占めてはいるものの、もっぱら「有期・時給」という雇用契約が請負スタッフ向けに活

用されているわけではないことがわかる。

回答企業の67.5%は請負スタッフの雇用形態が複数あり、最高は4つである。各雇用形態を契約期間と支払方法の組み合わせにより分類し、複数雇用形態のパターンを整理してみると、雇用形態2つの会社では、「有期・時給+無期・月給」というパターンが最も多くみられた。また、雇用形態が3つ以上の会社では、「有期・時給+無期・月給」に別の雇用形態が加わるというケースが半数を占めている。

請負スタッフの各種社会保険への加入状況を回答してもらったところ、雇用保険については、8割以上のスタッフが加入しているという企業が56.1%を占めている。これに対し、健康保険・厚生年金については、スタッフの加入率が5割を下回っている企業の割合が、いずれも60%近くに達している。請負スタッフはフルタイムで働くことがほとんどであり、短期間での転職を繰り返さない限り、各種社会保険の適用対象から外れるケースは少ない。にもかかわらず、未加入の請負スタッフがかなり見られるのは、長期にわたって勤続しているにもかかわらず加入手続きをしていないという請負スタッフが相当数いるためであると見られる。

請負スタッフに対する人事労務管理において、約4割の回答企業は「定着率の改善」が課題であるとしている。この回答からは、相当数の請負企業が請負スタッフの定着に満足していないという現状が読み取れる。「定着率の改善」に次いで、課題として指摘が多かったのは、「モラル・仕事意識の向上」、「現場管理者・営業社員の人事管理能力向上」、「現場管理者の生産管理能力向上」といった項目であった。

(4) 今後の経営に向けて

生産請負事業を進めていく上で現在重視している点として、多くの回答企業があげているのは、「請負スタッフの技能水準の向上」、「請負先業種の多様化」、「要員規模の大きい発注への対応」、「生産性の向上」、「自社社員による請負現場管理」などで、受注量の拡大とともに、スタッフの技能水準向上や生産性の向上など、自社が提供する生産請負サービスの質的向上を図ろうとしている企業がかなりあることを確認することができる。また、今後重視している点としては、現在重視している点に加えて、「営業を行う地域の拡大」の指摘が目立った。

これから生産請負事業の取引を増やしていきたい業種は、「電子部品・半導体」、「自動車・同部品」、「電子・通信機器」など、現在も取引の多い業種を回答する企業が多く、生産請負事業の市場に、業種構成上は今後も大きな変化は見られないものと予想される。

労働者派遣事業に自社で取り組んでいるのは回答企業の約半数、また15.4%は関連会社で労働者派遣事業を実施している。調査時期は「物の製造」に対する労働者派遣

事業の解禁が迫っていた時期であり、生産請負事業との関連について今後の見通しをたずねたところ、「派遣と請負の両方を行うが請負主体でいく」という見解が大勢を占めた。

生産請負事業以外のアウトソーシング事業では、「製造業務への労働者派遣」のほか、「製造業務以外の労働者派遣」、「人材紹介・再就職支援」、「人材教育・訓練」などをこれから手がけようとしている企業が比較的多かった。

2. 請負企業営業所調査の結果

(1) 回答営業所のプロフィール

回答営業所のうち、約半数は10人未満である一方、20人以上の比較的規模の大きい営業所が約3分の1を占めている。ただ、大規模営業所の比率は調査票配布の方法から、現状よりも高くなっていると考えられる。

それぞれの営業所で管理している請負スタッフの人数規模は、大体、営業所従業員数の20～30倍程度である。年齢層で最も多いのは、「25～29歳代」と回答する営業所が、約4割で一番多かった。ほとんどの回答営業所は女性の請負スタッフを管理しており、約3割の営業所では女性の数が男性を上回る。また、日系人・外国人が請負スタッフの中にいるという営業所は、回答営業所全体の27.1%であった。

運営にあたって請負企業から与えられている目標は、「稼動請負スタッフ数」、「営業利益率」、「粗利率」とする営業所が多く、約7割は、最も重視する業績目標として、この3項目のいずれかを挙げている。

(2) 取引先の状況と生産請負契約の内容

現在取引しているユーザー事業所の数は、6割の回答営業所において、20事業所未満である。多くの営業所では、1つのユーザー事業所で就業している請負スタッフの数は10人未満という取引が大半を占めており、1つのユーザー事業所で10人以上のスタッフが働くというケースはごくわずかである。取引先としては、「自動車・同部品」、「電子部品・半導体」、「電子・通信機器」、「電気機械」といった業種をあげる営業所が多い。

ユーザー事業所で請負スタッフが担当している業務は、主に「加工・組立・充てん」、「製品の点検・検査」、「包装・梱包作業」、「運搬作業」などである。ユーザー事業所から生産ライン全体を任されている営業所は、回答のあった営業所の約7割を占めるが、こうした営業所が管理する全ユーザー事業所の中で、生産ライン全体の管理を委託されているユーザー事業所の比率は9.5%にすぎない。

ユーザー企業と取引を継続する期間として最も多いのは、「5年以上」と回答する営業所の割合が一番高く、約7割は2年以上のケースが最も多いと回答している。生産請負は、一度活用が始まるとかなり長期的にわたって活用され、製造業企業における労働力需給の調整手段としてもっぱら一時的かつ短期的に活用されているわけではないことが、この回答結果からもうかがうことができる。

請負料金は、「労働者数と労働時間数で決められる」という労働者派遣に近い形で決まるケースが、回答営業所の平均で、契約全体の半数以上を占めている。料金決定の際、自社の意向を優先的に反映できる営業所は14.3%にとどまる。請負料金における粗利(請負料金 - 請負スタッフに支払う賃金)の割合は、約4分の3の回答営業所が、20~30%未満と指摘しており、この水準が一般的であると推測される。

(3) 請負スタッフに対する営業所での人事労務管理

各営業所が請負スタッフとして最もよく採用しているのは、「若年の転職者・無業者(含・フリーター)」で、次いで多いと見られるのは「中高年の転職者・無業者」である。採用した請負スタッフの定着状況をたずねると、採用して半年後の時点では、64.3%の回答営業所で7割以上の請負スタッフが定着している。しかし、採用後1年経つと、定着している請負スタッフが半数未満になるという営業所が40.0%と採用後半年時点に比べて大幅に増加し、一方7割以上定着しているという営業所は24.3%と、半年時点の3分の1近くにまで減少する。つまり、回答営業所について見る限りでは、請負スタッフは採用後半年以降1年までの間に離職するケースが相当に多い。ただ、回答営業所の側では、必要な定着期間を「半年以上1年未満」あるいは「3ヶ月~半年未満」と考えているところが多く、現状はさほど深刻な状況とは認識されていないものと見られる。

最も人数規模の多い雇用形態の時給換算初任賃金について、回答営業所の平均を算出すると、最高レベルの平均が1369.3円、最低レベルの平均が858円で、一般的レベル(最も多いケース)の平均は1042.5円であった。ほとんどの回答営業所は、賃金の改定をおこなっているが、ユーザーの意向とは関わりなく、独自の判断で賃上げを実施する営業所は半数を下回っている。管理する請負スタッフの定着状況がよい営業所では、自主的に賃金改定をおこなう営業所の比率が、請負スタッフの定着状況が悪い営業所に比べてやや高く、また「作業の習熟度」を賃金改定の基準としているところが多い。

請負スタッフの配置転換は9割以上の回答営業所で実施されているが、その理由としては、「作業量の変動に伴う要員数の確保」や「請負スタッフの雇用の確保」といった、スタッフの量的調整に関わる項目をあげる営業所がほとんどで、スタッフの適

性を考慮した配置転換をおこなう営業所は少数にとどまる。

請負スタッフに対する安全衛生教育のうち、雇入れ時に実施するものは8割以上のスタッフに実施しているという営業所が70.0%となっており、ほぼ定着しているものとうかがえる。一方で、作業内容変更時の安全衛生教育を受けるスタッフの割合は、回答営業所によってまちまちである。もっとも作業変更時に安全衛生教育を受けるスタッフの割合は、各営業所で管理する請負スタッフの定着状況や、担当している仕事の状況にも大きく左右されるので、割合が低いからといって一概にその営業所の取り組み姿勢に問題があるとは言い難い。

(4) 常駐管理者・外勤営業担当者の役割

約9割の回答営業所は、作業管理や請負スタッフの人事管理を担当する常駐管理者を配置したユーザー事業所があると答えている。この常駐管理者については、大半の回答営業所が、一般のスタッフよりも賃金水準を上げているか、管理者手当を上積みして支払っているが、ユーザー事業所に一般スタッフとは別に常駐管理者の賃金を要求している営業所は3割程度にとどまる。

もっとも、常駐管理者を置いたユーザー事業所があるという回答営業所でも、そうした事業所が取引のあるユーザー事業所全体に占める比率は15%程度にすぎない。残る常駐管理者が置かれていないユーザー事業所で働く請負スタッフの管理は、主に営業所の外勤社員によって担当されているものと推測される。

常駐管理者ならびに請負スタッフの管理等も担当していると思われる外勤営業社員の業務内容について答えてもらったところ、常駐管理者が担当している業務として指摘が多かったのは、「請負スタッフの出退勤管理」、「請負スタッフの要望や不満への対応」、「請負スタッフに対する安全衛生教育」(76.6%)、「ユーザー事業所の要望の把握」、「現場作業に関する教育訓練」などで、請負スタッフの人事管理に関する項目が多い。一方、外勤社員については、「請負スタッフの要望や不満への対応」を指摘する営業所が最も多く、以下、「ユーザー事業所の要望の把握」、「新規業務の受注に向けた営業活動」と続き、常駐管理者で5割前後の指摘がある請負スタッフへの仕事の割り振りや作業方法・残業時間の指示については、回答した営業所が10%程度にとどまった。

【注】

- 1) 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2条）。請負や労働者派遣を活用する企業は、労働者派遣の場合には、派遣された労働者に

直接指揮命令をすることができるが、請負の場合にはそれが不可能となる。なお、請負と労働者派遣の区別に関する詳細な基準は、1986年に労働省（現・厚生労働省）が発表した「労働省告示第37号」に示されている。

- 2) ここでいう「請負企業」、つまり本章で説明する調査の対象となる企業は、「不特定多数の他企業と請負契約を結び、事業を展開している企業」をさしており、従来、鉄鋼業や造船業で数多く見られた、特定企業の専属下請として生産請負に従事する企業は含まない。
- 3) 生産請負に従事する労働者数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[2001]は、1999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・下請従業者」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5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、96.1万人という結果を得ている。また中尾[2003a]は、請負の範囲を、製造業、建設業、その他の軽作業における業務の請負に限定したうえで、2001年の『事業所・企業統計調査』のデータから、従事する労働者数を50万人前後と推測している。
- 4) 2001～2002年にかけて実施した調査の詳細については、佐藤・木村[2002]を参照のこと。
- 5) 請負企業の名簿作成および企業への調査票配布にあたっては、以前より精力的に生産請負事業に関する調査研究を進めておられる、電機連合総合研究企画室の中尾和彦主任研究員と、同研究企画室の岩崎香織氏から多大な御協力を頂いた。心より御礼申し上げたい。
- 6) 生産請負業の業界としての発展過程について整理した中尾[2003b]によれば、1990年代後半から、人材派遣・人材紹介など、他の人材ビジネス関連業種からの生産請負事業への参入が顕著に増えたという。
- 7) ちなみに、生産請負業務を営む主要63社の売上高は、1999年度の4244億円から2002年度の5971億円へと、約1.4倍に拡大している[中尾2003c:35]
- 8) 雇用保険は、1週間の所定労働時間が20時間以上で、かつ、1年以上引き続き雇用されることが見込まれる、雇用者について加入が義務付けられている。また、健康保険・厚生年金保険は、1日または1週の所定労働時間が、その事業所の通常の労働者のおおむね4分の3以上、1ヶ月の所定労働日数が、その事業所の通常の労働者の所定労働日数のおおむね4分の3以上、の雇用者であれば加入しなければならない。また、本書2部資料編の資料5で紹介している『製造請負事業実態調査(労働者用)』の再集計結果によれば、大半の請負スタッフは、週労働時間が30時間以上で、ひと月あたりの就業日数も一般労働者と同様の22日前後と見られる。したがって、労働時間や就業日数の点で加入要件に該当しない請負スタッフはごくわずかと推測される。
- 9) ここで示した人数比は、回答営業所の従業員規模カテゴリー別に、請負スタッフ数と営業所に勤務する従業員数の合計を求め、前者の合計を後者の合計でわることによって求めた。
- 10) この比率は、生産ライン全体をまかされている営業所すべてについて、まず、生産ライン全体をまかされているユーザー事業所と取引ユーザー事業所数の合計を計算し、(生産ライン全体を任されているユーザー事業所の合計÷取引ユーザー事業所数の合計)×100という式によって算出した。
- 11) 調査票では、各営業所が現在取り扱っているすべての生産請負契約において、料金が「請負う仕事の量や質で決まる」契約、「労働者数と労働時間数で決められる」契約、「その他」の決めり方をとする契約が、それぞれどの程度の割合を占めているかをたずねている。
- 12) 中尾[2004]は、生産請負の活用が進む電子部品産業の製造現場におけるヒアリング調査にもとづき、請負活用により生産ラインを効率化していくためには、請負スタッフをスキルアップし、定着を促進していくことが必要であると主張している。
- 13) ユーザー側が希望する定着期間については、佐藤・佐野・木村[2003]、ならびに本書第1部第2章「電機産業製造部門における請負労働者の活用実態」を参照のこと。
- 14) 請負スタッフの賃金改定や配置転換に関し、木村・佐野・藤本・佐藤[2004]は、高度な業務の受注や業務管理の充実を目指す事業戦略をとる請負企業において、請負スタッフの評価・育成を重視

した人事管理の仕組みを整備する企業が多いものの、営業所レベルでは必ずしも評価・育成につながるような賃金改定や配置転換がおこなわれてはいないことを明らかにしている。

【参考文献】

- 木村琢磨・佐野嘉秀・藤本真・佐藤博樹 [2004] 「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。
- 中尾和彦 [2003a] 「製造業務請負業の生成・発展過程と事業の概要(2)」『電機総研レポート』No.285。
[2003b] 「製造業務請負業の生成・発展過程と事業の概要(3)」『電機総研レポート』No.286。
[2003c] 「製造業務請負業の生成・発展過程と事業の概要(5)」『電機総研レポート』No.288。
[2004] 「電機産業における請負労働者の活用と請負適正化の課題 - 電子部品企業 2 社のケーススタディから - 」『日本労働研究雑誌』No.526。
- 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 No.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 No.24) 東京大学社会科学研究所。