

第Ⅱ部

社外労働力活用の現状：製造業を事例として

第4章 製造部門における社外労働力の活用

雇用の境界を検討するにあたっては、まず社外労働力の活用に関する現状分析が必要である。社外労働力は様々な業種・職種にて活用が進んでいる。その中でも、製造業務における社外労働者の活用は、その人数規模の大きさや、労働者派遣法の改正によって社外労働力の活用余地が拡大している領域でもあり、社会的な関心は強いものと思われる。それにもかかわらず、製造業務における社外労働力の活用に関する実態調査は少ない。そこで本章では、質問紙調査のデータ分析によって製造業務における状況を概観し、雇用の境界について新たな理論的考察をするための一助とする。

1. 業務請負の拡大

戦後日本の大規模製造業の製造ラインでは、期間の定めなく雇用される正規従業員である本工のほかに、化学・造船業などの装置産業では社外労働力である社外工が、電機産業や自動車産業では有期契約により雇用される臨時工が広範に活用されていた。これら社外工や臨時工の労働に関しては、1950年代から1980年代にわたって多くの調査研究が行われている¹。正社員以外の労働力の活用、社外労働力の活用そのものは、わが国の企業にとって新しい現象というわけではない。

高度経済成長期には、労働力不足を背景として臨時工の本工への登用が進み、技術革新により生産の場も内職から工場内生産に切り替わった。石油危機後の景気低迷期にも臨時工は復活せず、代わってパートタイマーが著しい増加を見せた。電機連合が行った『雇用動向調査』によれば、電機産業においても、運搬、清掃、梱包、倉庫作業、組立脇作業などの雑作業に従事する社外工が存在したが、その数は少なく、1970年代にはパートタイマーの方が圧倒的に多かった(中尾 2004a)。

1990年代に入ると、電機・電子産業や機械・金属産業の製造現場において、請負労働者の活用が拡大した。電機連合総合研究企画室(電機総研)が行った『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』(以下、電機総研調査)、お

よび JAM (Japanese Association of Metal, Machinery, and Manufacturing workers) が行った『製造業務請負業の活用実態に関する調査』(以下、JAM 調査) のデータ²を集計した図表 4-1 によれば、事業所の設立時期を問わず、1990 年代から 2000 年代の間に事業所内業務請負(以下、単に「業務請負」という)の活用を開始した事業所が多い。業務請負業は、1990 年代に設立されたものが多いが、中堅以上の請負会社の中には、より早い時期に設立され、バブル期に大きく売上も伸ばした企業も少なくない(佐藤・木村 2002、中尾 2004a、木村 2007b)。このことから、製造請負労働者の活用は、バブル期に始まり、バブル崩壊後に普及したと見られる。

電機総研調査のデータには、一般の業務請負会社のほか、電機産業において広く活用されている構内下請会社(協力会社・関連会社)を活用している事業所および職場が含まれている。構内下請会社と一般の業務請負会社とでは、ユーザーが活用する目的や請負業務の内容、労働者特性など、請負活用の実態が大きく異なる。構内下請会社が、取引先を資本関係のある親会社にほぼ限定し、顧客企業である親企業から「関連企業」「協力企業」と位置づけられているのに対し、業務請負業は、資本関係の有無を問わず多くの企業を請負先としている。また、構内下請は、特定の工程において熟練を要する業務に従事し、構内下請企業に期間の定めのない雇用契約で、いわゆる正社員として雇用されていることが一般的であるのに対し、業務請負業に雇用される請負労働者は、有期契約で雇用され、請負先の様々な工程で単純業務に従事していることが多いといわれている(糸園 1978、木村 2002b、中尾 2004a)。

このように、一般の業務請負会社の活用と構内下請会社の活用は、その実態が少なからず異なっているものと推測され、両者の活用状況を比較検討することも研究上の関心となりうる。しかし、構内下請会社を活用している職場の回答は、業務請負会社と構内下請会社のどちらについて述べているのかが区別されていないため、比較分析は不可能である。そこで本章では、構内下請会社を活用せず、一般の業務請負会社のみを活用しているものに限定して集計を行った。

図表 4-1 事業所の設立年別 請負の活用を開始した年 (%)

			請負の活用を開始した年							N	
			1979年以前	1980年代前半	1980年代後半	1989年	1990年	1997年	2000年以降		分からない
事業所設立年	電機	1979年以前	2.2	2.2	8.9	33.3	20.0	22.2	8.9	2.2	N
		1980年以降 全 体	0.0	0.0	0.0	14.3	71.4	14.3	0.0	0.0	
	JAM	1979年以前	13.3	6.7	6.7	6.7	26.7	13.3	10.0	16.7	
		1980年以降 全 体	11.1	5.6	11.1	5.6	33.3	11.1	8.3	13.9	

※：表側の「電機」は電機総研調査、「JAM」はJAM調査の集計結果を表す。

(以後の図表においても同様)

出所：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』
支部調査

JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態に関する調査』支部調査

請負活用の普及に伴い、多くの製造現場では正社員が減少し、請負労働者が増加している傾向が見られる。図表 4-2 によれば、電機産業においては、調査以前 3 年間において 8 割の事業所で直接部門の正社員が減少し、パート等の非正社員は 3 分の 2 の事業所で横ばいまたは減少したのに対し、請負労働者は約 7 割の事業所で増加している。機械・金属産業を中心とした JAM 調査のデータでは、生産部門の正社員は半数以上の事業所で減少し、パート等は増加・横ばい・減少の 3 つにほぼ均等に分布している一方、請負労働者は 3 分の 2 の事業所で増加しており、減少した事業所はほとんどない³。このように、製造事業所では正社員が減少しており、さらに、直接雇用の非正社員の活用から、請負労働者という自社と雇用関係のない社外労働者への活用へとシフトしている傾向が見られる。

図表 4-2 就業形態別 過去3年間の増減 (%)

		増 加	横ばい	減 少	N A	N
電 機	正社員 (生産部門)	3.8	13.5	80.8	1.9	52
	正社員 (非生産部門)	13.5	15.4	63.5	7.7	
	パート等非正社員	15.4	34.6	32.7	17.3	
	派遣 (事務職)	46.2	23.1	9.6	21.2	
	請負 (生産職)	65.4	11.5	13.5	9.6	
J AM	正社員 (生産部門)	11.1	33.3	52.8	2.8	36
	正社員 (非生産部門)	16.7	33.3	44.4	5.6	
	パート等非正社員	33.3	27.8	25.0	13.9	
	派遣 (事務職)	41.7	33.3	0.0	25.0	
	請負 (生産職)	63.9	16.7	5.6	13.9	

出所：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』
支部調査

JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態に関する調査』支部調査

次に、請負労働者の人数が製造現場においてどのくらいの比重を占めているのかを、図表 4-3 により見てみよう。表頭の「事業所」とは、事業所（各組合支部）単位での回答、「職場」とは、職場単位での回答を意味する。電機総研調査と JAM 調査では、各事業所単位での調査（支部調査）に加え、各事業所において 3 職場ずつ選定された、請負労働者を活用中の職場への調査（職場調査）を実施している。

図表 4-3 によれば、製造事業所の従業者の人数構成は、正社員が約 70%、請負労働者が 15%前後であり、人数の面で請負労働者は正社員に次ぐ労働力となっている。職場単位で見ると、正社員が約 6 割、請負労働者が 3 割強、パート等の非正社員は 10%未満であり、製造現場で働く人の 3 人に 1 人が請負労働者という状況になっている。

図表 4-3 就業形態別人数・構成比率（平均値）

	事業所		職 場		
	(人)	(%)	(人)	(%)	
電 機	正社員（生産部門）	354.8	26.4	49.4	59.2
	正社員（非生産部門）	612.6	45.6	—	—
	パート等非正社員	36.5	2.7	4.5	5.3
	派遣（事務）	118.3	8.8	—	—
	請負（生産）	221.6	16.5	29.6	35.5
	従業者計	1343.8	100.0	83.5	100.0
	N	46		317	
J AM	正社員（生産部門）	538.1	39.8	75.3	60.0
	正社員（非生産部門）	474.1	35.1	—	—
	パート等非正社員	77.5	5.7	12.2	9.7
	派遣（事務）	66.6	4.9	—	—
	請負（生産）	194.3	14.4	37.9	30.2
	従業者計	1350.5	100.0	125.5	100.0
	N	31		47	

出所：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』

JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態に関する調査』

2. 業務請負拡大の背景

このように、製造現場において社外労働力の活用の増加したことの背景は、製造事業所が請負労働者を活用する理由を見ることによってうかがい知ることができる。図表 4-4 によれば、製造事業所が請負労働者を活用する理由として多く挙げているのは「業務量の一時的・季節的増減に対処するため」「正社員を増やさずに要員を確保するため」「部門の人件費を抑制するため」の3つである。

「業務量の一時的・季節的増減に対処するため」をかなりの割合の事業所が挙げていることから分かるように、直接雇用と比べた場合の社外労働力活用のメリットは、労働力の数量的な調整が容易なことである。社外労働力を活用することによって募集・採用コストや解雇コストは抑制される。わが国の労働慣行・法制度の下では、いわゆる正社員として期間の定めのない雇用契約により従業員を雇い入れた場合、その後、当該従業員が余剰人員となった場合でも容易には解雇できない。このことは、雇用主である企業にとって、解雇の自由度を奪うだけでなく、募集・採用に厳密な選考を必要とさせることによって、募集・採用コストをも増大させる。また、有期契約で雇用する場合でも、短期間で十分な人数の人

材を確保するためには、募集活動や採用選考に大きな時間的・金銭的成本をかけるなければならないことがある。

「正社員を増やさずに要員を確保するため」「部門の人件費を抑制するため」が多く挙げられていることから、低コスト労働力の活用による原価低減が製造部門における社外労働力活用の主たる理由となっていることが分かる。請負労働者は、就労先であるユーザー企業（特に大手メーカー）の正規従業員よりも給与水準が低く、ユーザー企業が請負会社に支払う請負料金が、正社員を雇用した場合の人件費よりも低く設定されていることが多い。よって、請負労働者を活用した方が、正社員を雇用するよりも労働時間当たりの活用コストを低く抑えることが可能になる⁴。

図表 4-4 請負労働者を活用する理由（複数選択）

	電 機	JAM
業務量の一時的・季節的な増減に対処するため	76.9	61.1
正社員増やさずに要員を確保するため	73.1	66.7
部門の人件費を抑制するため	71.2	63.9
連続操業に対応するため	28.8	22.2
正社員をより高度な仕事に集中させるため	19.2	11.1
正社員の欠員の一時的に補うため	17.3	16.7
縮小・廃止予定の業務の要員を確保するため	5.8	0.0
新規事業に必要な即戦力を補うため	3.8	5.6
勤怠管理や社会保険手続き等の手間を省くため	3.8	2.8
教育訓練費用を削減するため	1.9	0.0
自社に不足する知識・技能を持つ人材を活用するため	1.9	8.3
正社員を募集しても集まらないため	0.0	2.8
期間工・パートなどを募集しても集まらないため	0.0	0.0
その他	0.0	0.0
無回答	3.8	13.9
N	52	36

出所：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』

支部調査

JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態に関する調査』支部調査

「正社員を増やさずに要員を確保するため」は、業務量の変動に伴う人材確保の手段として請負労働者が活用されていることを示すものとも解釈できる。コス

ト削減の要請に対し、人件費の削減は即効性のある対策であるが、人件費を削減するためには、(i)時間当たりコストの低い労働力の活用、(ii)余剰人員の削減、という 2 つの手段がある。前者は、給与水準や福利厚生水準において正社員に劣る非正社員や社外労働力を活用することによって実現できる。後者は、非正社員や社外労働力の活用により、労働力の数量調整を柔軟に行い、業務量の変化に対応して人員数を適正な水準に維持することによって実現できる。このように、余剰人員の削減による人件費の節約は、業務量の変動への対応と対応している。

製品需要変動の不確実性および変動幅の増大、コスト削減圧力といった要因のみならず、そうした経営環境に対応して生産システムが変化したことも、社外労働力の活用を促進してきた。請負労働者を活用する製造部門に関する事例調査とデータ分析を行った中馬（2001、2003）は、請負労働者の需要が増大した要因について、1990年代における不況や既存分野の製品のコモディティ化の影響に加え、わが国の製造業を取り巻く経営環境の構造的な変化を指摘している。中馬が指摘する構造的変化とは、製品サイクルの短期化、その結果としての“Time to Market”戦略（＝開発リードタイムや生産リードタイム短縮）の重要性の急増、製品モジュラー化傾向の急激な進展、製造業の中心が Engineering-based から Science-based に移行したことである。

“Time to Market”戦略が経営戦略上の課題となってくると、“モジュラー化の威力”（Power of Modularity）が効果的に発揮される可能性が相当に高まる。中馬は、モジュラー化戦略のベネフィットは、生産・製品技術が成熟化するほど増大するという。なぜなら、生産プロセスの成熟化による既知のトラブルの処理方法の標準化、未知のトラブル発生頻度の減少がもたらされるからである。その結果、比較的単調な作業だけを担当する人と、問題発見・解決のみを担当する人々とを分離するコストが低下し、請負労働者の活用余地が拡大する。

この点については、白井（2004）もほぼ同様の見解を示している。白井によれば、「自動化が進展した加工工程（およびユニット組立工程）においては、自動機への設備投資金額は巨額であることから人件費圧縮圧力が強まるとともに、自動機の減価償却を速めるため時間外労働、深夜勤務が従来以上に恒常化するため、時間外・深夜勤務手当削減のためより単価の低い労働者活用への指向が大きくなる」。そして、「最終組立工程においては、人手比率の増大と組立工程では製品に

付加価値がほとんどつけられない（特に家電製品）ことにより、コスト削減圧力が従来以上に人件費に集中し、＜中略＞ 最終組立工程がフレキシブル性の（質量両面での）クッションの役割を果たしているわけであるから、そこでの人件費を変動費化する必要がとくに強まる」。そして、「近年の生産システム展開は、直接工に対し従来に比べ職務能力水準の向上を要求する類のものではないし、それどころか場合によっては担当作業をより単純化させている」ケースもある。つまり、「量産品の生産工程ではテーラー的分業構造の原理が貫いており、しかもそこで直接工に要求される職務能力の水準が先に述べたレベルのものである（そしてその水準の向上が生産システム展開によっても求められていない）とすれば、生産工程で請負労働者を活用しそれを拡大していくことは、今日競争戦略として前述のような生産システム展開を強いられている企業にとって、ますます合理的な人材戦略となっている」のである。

非正社員の活用と請負労働者の活用は、労働力の数量的な調整を容易にすることと、労働コストの削減というように、活用の目的は類似しており、パートタイマーを中心とした非正社員と請負労働者との間にも代替関係が存在するように思える。先に述べたように、近年の製造部門における傾向として、正社員の削減と併行し、非正社員の直接雇用から、雇用関係のない社外労働力の活用への移行が見られる。こうした非正社員活用からの社外労働力活用への移行の理由はどこにあるのだろうか。

第一に挙げられる理由は、製品需要の変動幅の増大およびその変動時期の不確実性の増大である。製品の需要変動が不確実化したことにより、必要となる人員調整の幅は拡大し、かつその変動時期の予測がつきにくくなったため、多くの製造事業所にとって、需要増加の際に、自らの募集・採用活動によって必要な人員を必要な時期までに採用することは困難になった。そして、需要減少の局面においては、急激な雇用調整（労働力の削減）が必要となった。たとえ有期契約であっても雇用契約を反復更新すると雇止めに関わる雇用責任が生ずるという我が国の雇用慣行の下では、直接雇用の労働力のみでの対応は困難になった。その結果、製造部門は労働力の数量調整の容易化をより追求するようになり、業務請負の活用による募集・採用の外部化機能⁵と、雇用責任からの解放を重視するようになったと考えられる。厚生労働省が2002年に実施した『労働力需給制度について

のアンケート調査』によれば、製造請負を活用している事業所が、パートタイマーやアルバイト、臨時社員ではなく請負労働者を活用している理由として多く挙げているのは、「雇用調整が容易なため（63.2%）」「雇用管理の負担が軽減されるため（48.7%）」である。

従来よりも製品需要の変動幅が大きく、かつその変動が不規則であるため、計画的な募集・採用は困難である。緊急の人材補充が必要な場合、情報の不完全性により、市場賃金の水準で、必要な能力を有する人材を必要な人数だけ確保することは容易でなく、取引コストあるいは人材確保の失敗による機会損失が発生する可能性が高い⁶。人材の募集・採用業務を事業活動の中核部分とする請負・派遣会社から社外労働力を受け入れた方が、人材確保に伴う機会費用や取引コストを削減することができる。

業務量が頻繁に増減し、かつその変動幅が大きければ、募集・採用を頻繁かつ大規模に行う必要がある。したがって、自ら雇用しようとする、たとえ厳密な選考試験を行わなくとも、大きな時間的・金銭的コストがかかる。一方、社外労働力を活用する場合、募集・採用活動は雇い主である請負会社や派遣会社が行うため、就労先であるユーザー企業が負担すべき募集・採用コストは、請負・派遣会社との連絡や交渉などに要するコストのみである⁷。

また、業務の減少も急激で予測不可能なことがあるため、業務量の減少に対応して迅速に配置人数を削減できる仕組みが必要である。しかし、長期的に雇用してきた労働者の担当業務が消滅する場合は、たとえ有期雇用契約であっても、雇止め（雇用停止）の正当性が認められない場合がある⁸。一方、社外労働力の場合、雇用責任は主に請負・派遣会社側にあるため、ユーザー企業に係る雇用リスクは非正社員を雇用する場合に比べて小さい⁹。

また、数量的な調整が必要な労働力への需要が増え、かつそうした労働力需要が短期的に変動するようになったため、雇用管理や労務管理に要する事務負担も大きくなっている。たとえば、雇入れや退職の際の手続き、労働保険・社会保険に関わる事務処理、給与・賞与・退職金などの報酬管理や年次有給休暇に関わる事務などである。採用や雇止めには事務手続きが必要であるため、多くの労働者が入職・退職を行うと、それに係る事務負担も大きい。社外労働力を活用する場合は、これらの事務負担は、雇用主である請負・派遣会社に係ることになる。よ

って、雇用関係を結ばず、請負会社との業務請負契約にすれば、こうした雇用管理や労務管理に関わる事務を自社で行う必要がなくなり、全体の事務負担はパートタイマーを直接雇用する場合と比べて大幅に軽減される¹⁰。また、業務請負の場合は、職場でのシフト編成も請負会社に任せることができるので、職場単位での管理上の負担も大幅に軽減される。

パートタイマーの雇用から請負労働者の活用へのシフトについては、経営環境や生産方式・生産技術の変化からも説明されている。中尾（2004a）によれば「自動車の請負は季節工・期間工不足の代替要員を派遣する形から始まり、電機産業の請負は、パートタイマーの代替として始まった。」「自動車産業とその部品製造業（の請負を入れる職場）は3K（きつい、汚い、危険）職場であるため若者が敬遠する傾向があり、日系人を中心とする外国人が多く就労するようになっていった。」一方、「電機産業ではME化が進む中で交替勤務が増え、交替勤務や肉体的に負荷のある部署・ラインには男性の請負労働者が就き、女性パートタイマーが就いていたラインには女性の請負労働者（派遣パート）が就くという形態で請負が広がっていった。また、急激な需要変動を伴う多品種・少量生産とアジアとのコスト競争が、業務請負業の利用を促進させる要因となった」。

生産技術・生産方式による影響としては、電機連合（2001）の通信機器製造業の事例において、「細かな手作業が要求される」作業が増加し、中高年の主婦パートではこなしきれなくなったことが、パートから請負へのシフトをもたらしたケースが報告されている。

筆者が行った事例調査¹¹によれば、以前は近隣に住む主婦パートを主に活用していた食品工場において、生産設備の変更によって、作業のスピードや動体視力が必要となったために、中高年では対応が難しくなったことと、身体が汚れる手作業がなくなり、若年労働者から敬遠されなくなったことを理由として、若年層を集めることのできる業務請負が活用されるようになった。

たとえば、製品の1つであるレトルト野菜スープの具となるキャベツは、従来は生で工場に入ってきていた。そして、パート社員がキャベツを包丁で刻んでベルトコンベアに乗せ、その次の工程として野菜の乾燥を行っていた。しかし、乾燥業務を工場内で行うのをやめて海外移転し、乾燥の済んだものを輸入することになったため、乾燥したキャベツを速く動くベルトコンベアの上に乗せ、その中

から変色してしまったものなどの不良品を素早く選んで捨てるという業務が生まれた。そのため、主婦パートの熟練した包丁さばきは不要となり、代わって作業スピードと静体視力および動体視力が必要となった。その結果、若年層を作業者として集める必要性が生じた。

また、マヨネーズやドレッシングを製造する作業も、以前の機械装置では、製造の時に油に触れなければならず、手が汚れるため、若い人からは敬遠されるものであったが、機械装置の改良によって、手が汚れるような作業はなくなった。以前はレバーで1本ずつマヨネーズを容器に詰めていたが、新しい機械装置では数本を同時に詰められるようになった。機械装置の変更によって重要性が増したのは、ラベルの貼付が不備なものや、容器の注ぎ口にバリのあるものを取り除く検査業務であり、ここでも視力や作業スピードが要求されるようになった（木村2002a）。また、若年労働者の就職難を背景に、「フリーター」と呼ばれるような、こうした労働の担い手たる若年労働者が労働市場に豊富に存在していたことも、こうした製造現場での若年請負労働者の増加を促進したものと思われる。

このように、製造部門における非正社員雇用から社外労働力活用への移行の背景には、数量的柔軟性の獲得や雇用責任からの解消のほか、生産方式・生産技術の変化があるといわれている。しかし、生産方式や生産技術が変わったことによる労働力ニーズの変化は、生産労働者として中高年よりも若年層を求めるようになったということであるから、直接雇用から社外労働力の活用へのシフトの説明要因とはならない。業務請負業が若年労働者を豊富に抱えていたから請負労働者を活用できたのであって、業務請負であるから若年労働者を活用した、という論理にはならない。したがって、パート活用から社外労働力活用への移行は、雇用責任を負わずに労働力を数量的に調整するための組織能力を高めることを最大の目的としたものといえよう。

また、特に中小メーカーにおいては、社外労働力の活用理由として財務上の利点が挙げられることも多い。直接雇用の場合に生ずる人件費は損益計算書において固定費に分類されるのに対し、社外労働力の活用にかかるコストは外注費として変動費に分類される。よって、同じコストをかけるならば、社外労働力を活用したほうが、変動費の割合が高まる分、銀行からの融資を受けやすくなることが多いという¹²。

以上のように、製造部門における社外労働力の活用は、製品需要の不確実性に対応するための人件費の変動費化と、継続的に活用する人材の労働コスト、つまり人件費の絶対的水準の抑制を主な目的としている。コスト削減圧力の増加、および市場の不確実性の増大によって低コストかつ数量的な調整が容易な社外労働力を活用する必要が高まったことが、請負労働者の活用が増加した主な要因といえる。

3. 活用実態と業務領域

(1) 社外労働力の雇用と賃金

請負労働者の増大に伴い、1990年代末以降、製造請負に関する実態調査が行われるようになった。中京地域の業務請負業に関して実態調査を行った丹野（1999）は、当該地域の自動車産業における、日系ブラジル人の請負労働者の就労実態を明らかにした。丹野は、自動車産業においては請負労働者として日系ブラジル人が数多く活用される理由として、日系ブラジル人同士のインフォーマルなネットワークを活用することにより、出稼ぎの日本人労働者よりも日系ブラジル人労働者の方が、低コストかつ確実に必要人数を採用できることを指摘している。佐藤・佐野・藤本・木村（2006）によれば、日系人労働者が3K労働や時間外労働を厭わないことも、中京地域の請負会社およびユーザー企業が多くの日系人労働者を活用する理由の1つとなっている。

佐藤・木村（2002）、佐藤・佐野・木村（2003）などのアンケート調査によれば、日本の製造現場で働く請負労働者の多くは、日系人ではなく日本人労働者である。東海地域においては日系人労働者が比較的多く活用されているものの、日本全国を単位としてみると、日本人の請負労働者のみを活用している請負会社、および製造事業所が多い（電機総研 2004、JAM 2004）。

図表 4-5 は、請負労働者の年齢、性別を集計したものである。この設問では、職場で働く請負労働者の属性として、主なものを複数回答方式（いくつでも選択可）でたずねている。ここから、請負労働者は、10～20代および30～40代の男性を中心としていることが分かる。電機産業では10～20代の女性も多い。このように、

請負労働者の中心は若年労働力であり、請負会社への入職時には「フリーター」であった人も多い（木村 2002b、佐藤・木村 2002）。

図表 4-5 社外労働者（請負労働者）の年齢・性別構成

	電 機	J A M
10～20代の男性	57.3	47.9
10～20代の女性	50.1	25.0
30～40代の男性	58.5	62.5
30～40代の女性	32.4	14.6
50代以上の男性	7.7	22.9
50代以上の女性	3.2	4.2
把握していない	1.4	6.3
NA	0.6	2.1
N	347	47

出所：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』

職場調査

JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態に関する調査』職場調査

図表 4-6 は、請負会社・派遣会社に対して、製造業務を担当している請負労働者、派遣労働者の一般的な 1 時間あたりの賃金額をたずねたものである。請負労働者の 1 時間あたり賃金額は 900 円から 1200 円の間であることが多いようである。派遣労働者の方がやや高く、1100 円以上 1200 円未満の割合が高い。厚生労働省が 2002 年に行った『労働力需給制度についてのアンケート調査』や、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門が 2005 年に行った『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』によれば、製造現場で働く請負労働者・派遣労働者の 1 時間あたり賃金額は平均して 1000 円前後であり、現場監督者と一般の作業者との間にはほとんど差がない。

図表 4-6 社外労働者の一般的な1時間あたり賃金額(回答は請負会社・派遣会社)

	請負	派遣
800円未満	4.9	0.0
800円以上 900円未満	8.7	8.5
900円以上1000円未満	18.4	18.3
1000円以上1100円未満	27.2	23.2
1100円以上1200円未満	17.5	30.5
1200円以上1400円未満	16.5	7.3
1400円以上1600円未満	1.0	6.1
1800円以上2000円未満	1.0	0.0
N A	4.9	6.1
N	103	82

※東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門(2004)『第3回 生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査』のデータより作成

図表 4-7 組立工の賃金水準

	機械組立工(男)		通信機器組立工(男)		自動車組立工(男)	
	1時間あたり賃金額 (円)	N (千人)	1時間あたり賃金額 (円)	N (千人)	1時間あたり賃金額 (円)	N (千人)
18~19歳	965.9	129	975.4	29	1140.6	92
20~24	1123.7	827	1088.2	136	1323.9	380
25~29	1301.8	1159	1352.5	297	1489.6	521
30~34	1454.2	1175	1540.1	326	1773.8	576
35~39	1662.1	991	1591.4	239	1946.3	368
40~44	1772.3	782	1862.6	163	2084.6	352
45~49	1883.1	870	1742.9	106	2046.1	303
50~54	2044.3	995	2067.7	96	2357.5	273
55~59	2066.1	997	1878.0	92	2395.7	230

出所；厚生労働省統計情報部『平成17年賃金構造基本統計調査』より作成

※1時間あたり賃金額=所定内給与額÷所定内実労働時間数

『賃金構造基本統計調査』により、男子組立工の賃金水準(所定内給与額。賞与を除く)を見ると¹³、機械組立工・通信機器組立工は、25~29歳では1時間あたり1300円以上であり、30~34歳では、1400円から1500円の間となる。自動車組立工はそれよりも高い水準である(図表4-7)。正規雇用の組立工は、これらの所定内給与額に加えて賞与が支給されることが一般的である。一方、非正規雇用

の請負労働者には賞与が支給されないことが多く、支給される場合でも少額の一時金であることが多い（佐藤・木村 2002）。こうしたデータから、社外労働力の賃金水準は、類似職種の正規労働者の賃金水準よりも低いことが分かる。

製造部門が社外労働力を活用することによって雇用調整を容易にすることは、社外労働力の雇用主である請負会社や派遣会社に雇用リスクを転嫁することを意味する。請負会社や派遣会社は、請負労働者や派遣労働者との雇用契約を有期雇用にすることによって、転嫁された雇用リスクを軽減している。請負労働者と請負会社との雇用契約は有期雇用であることが多く、新規採用時には 1 ヶ月以上 3 ヶ月未満の契約が結ばれることが多い。契約更新時には、新規契約時よりも契約期間がやや長くなる傾向があるが、有期雇用が多いことには変わりがない（図表 4-8）。ただし、請負現場のまとめ役を担う現場リーダーになると、期間の定めのない雇用契約に移行する場合も少なくない（白井 2001、佐藤・木村 2002）。

図表 4-8 請負労働者の雇用契約期間

	新 規 契 約 時			契 約 更 新 時		
	最 も 多 い も の	次 に 多 い も の	十 次 に 多 い も の	最 も 多 い も の	次 に 多 い も の	十 次 に 多 い も の
1 ヶ月未満	4.1	10.2	14.3	4.2	6.3	10.4
1 ヶ月以上 3 ヶ月未満	40.8	6.1	46.9	29.2	12.5	41.7
3 ヶ月以上半年未満	14.3	22.4	36.7	16.7	20.8	37.5
半年以上 1 年未満	14.3	16.3	30.6	18.8	10.4	29.2
1 年	18.4	8.2	26.5	16.7	8.3	25.0
1 年を超える期間	8.2	2.0	10.2	14.6	6.3	20.8
N	49			48		

出所；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』

※図表中「1 年を超える期間」の契約には、期間の定めのないものを含む

このように、請負労働者は短期雇用の労働者であることが多いが、請負先にお

ける請負労働者の活用は、必ずしも短期間のものではない。図表 4-9 に示した電機総研調査、JAM 調査の集計結果によれば、請負労働者の活用は、多くの場合、短い期間に限られたものではなく、年間を通じた恒常的なものである。また同調査によれば、1年以上継続して同じ請負会社を活用している製造事業所が大半である。したがって、複数の請負会社との短期的取引の蓄積によって活用が恒常化しているのではなく、いくつかの請負会社との長期的取引によって請負の活用が恒常化していることが多いとみなすことができる。以上のように、多くの製造現場では、恒常的に一定量の社外労働力を活用しつつ、短期的な製品需要の変動に応じて社外労働力の活用量を増減させているといえる。

図表 4-9 請負労働者の活用期間

	電 機	JAM
年間を通じて活用している	82.7	77.8
繁忙期など特定の期間にかぎり活用している	17.3	8.3
活用していない	0.0	13.9
N	52	36

出所：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』
支部調査

JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態に関する調査』支部調査

(2)社外労働力の仕事と技能

図表 4-10 によれば、加工・組立・充填作業が存在する職場の 9 割以上が、これらの業務を請負労働者に担当させている。包装・梱包作業、運搬作業、検査・試験業務では、電機産業と機械・金属産業でやや差があるものもあるが、7 割またはそれ以上の職場が請負労働者を活用している。一方、機械設備の保守・点検に請負労働者を配置している職場は、電機産業、機械・金属産業ともに 3 割未満である。

図表 4-10 社外労働者（請負労働者）の担当業務内容

	電 機		J A M	
	%	N	%	N
加工・組立・充填	90.2	285	92.1	38
包装・梱包作業	87.9	173	73.9	23
運搬作業	77.6	192	72.0	25
製品の検査・試験	71.2	274	69.7	33
熱処理・表面処理	65.3	75	53.3	15
製品の受入検査	37.6	133	—	—
機械設備の保守・点検	23.3	206	26.1	23
データ入力・データ処理	—	—	48.0	25

出所：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』

職場調査

JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態に関する調査』 職場調査

※%；請負労働者に当該業務を担当させている職場の割合

※N；当該業務が存在する職場の数

社外労働者の担当業務に求められる技能の水準を把握するため、製造業務未経験者を配属した場合に必要なとされる習熟期間を見ると、社外労働力の担当業務は、おおかた1ヶ月程度で習熟できるものが多いことが分かる（図表 4-11）。電機産業では、3ヶ月程度を要する業務も比較的多い（15.8%）が、それでも、1ヶ月程度以内で習熟可能である職場が7割以上に及ぶ。同様の結果は、他の実態調査でも見られている（白井 2001、佐藤・木村 2002、佐藤・佐野・木村 2003）。ただし、図表 4-11 は、請負労働者が担当している業務すべてについて習熟期間をたずねたものではなく、請負労働者に任せている業務のうち、主なものについて問うている。したがって、より高度な業務を担当している請負労働者が、数が少ないとはいえ存在している可能性はある。

図表 4-11 社外労働者（請負労働者）の担当業務の習熟に要する期間（％）

	電 機	J A M
即日	4.6	2.1
1週間程度	23.5	16.7
2～3週間程度	22.3	16.7
1カ月程度	24.6	37.5
3カ月程度	15.8	6.3
半年程度	4.3	4.2
1年程度	1.4	0.0
1年以上	2.0	6.3
わからない	1.1	6.3
N A	0.3	4.2
N	349	48

出所：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』
職場調査

JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態に関する調査』職場調査

以上のように、製造現場で働く社外労働者は、加工・組立業務を中心として、おおかた1ヶ月、長くても3ヶ月程度で覚えられる業務に従事していることが多い。習熟のために比較的長期間の経験を要するといわれる機械設備の保守・点検業務を、請負労働者が担当していることは多くない。戸室（2004）が参与観察を行った携帯電話工場の請負職場の事例では、請負労働者の業務は、5日も経てばラインのスピードについていける程度のものであり、修復作業がマニュアル化されていないトラブルが生じた場合には、ライン外の請負労働者を呼ぶように指導をされている。

このように、製造部門では、習熟が容易で付加価値の低い業務に社外労働者が配置されていることが多い。そうした担当業務の性質は、製造業務の経験が少なく、短期勤続の若年労働者が主体となっているという請負労働者の労働者特性と整合的である。また、請負労働者の給与水準が低く、かつ昇給の幅が小さいことや、請負労働者に対する能力開発が積極的に実施されることが少ない（小路 2001、木村 2002b、藤本 2004、木村・佐野・藤本・佐藤 2004）という、他の実証研究で見出されている事実とも矛盾しない。

佐藤・木村（2002）や藤本（2004）によれば、請負労働者に対して、能力開発を目的としたジョブ・ローテーションが行われることは少ない。請負労働者の担

当業務は、短期間で習熟できる業務に限定されていることが一般的であり、技能を向上させ、より高度な業務へとキャリアを展開させるための試みはあまり行われていないといえる。請負労働者の技能水準は、請負先や請負会社によって、スキル表という形で管理されていることもあるが、こうした技能水準の管理は、能力開発のための資料としての利用を目的としたものではなく、生産上の都合に応じた非定期的な配置転換を円滑に行うためのものである（戸室 2004）。請負労働者の配置転換が行われることは少なくないが、それは能力開発を意図したものではなく、作業量の変動に応じた要員調整や、請負労働者や派遣労働者の雇用維持を目的としたものであることが多い（藤本 2004）。

ただし、こうした社外労働力の担当業務にも変化が生じつつある。製造部門における請負労働者の増加に伴い、より高度な作業や判断業務を請負工に担当させたいという意図がユーザー企業に生まれ始めている（中馬 2003、白井 2004）。筆者らが行った L1 社への事例調査でも、そうした傾向が見られる¹⁴。

L1 社では、請負労働者を活用し始めた 1980 年代半ば頃には、習熟にほとんど時間がかからない単純作業のみを請負労働者に担当させていたが、調査時点（2003 年）では、保全を除く製造作業全体で請負労働者が活用されていた。そうした業務の高度化に伴い、請負労働者の受け入れにあたって、技能水準をより重視するようになった。その現われとして、以前は面接と健康診断で適確と判断された人材を請負労働者としての受入条件としていたが、調査時点には、基礎的な作業能力を判断するための適性検査で一定の要件を満たすことも、請負労働者の受入条件に含めるようになってきている。L1 社には、保全業務にも請負労働者を活用したいという意向があるが、請負労働者の技能水準が求めるレベルに達していないため、実現できていない。L1 社は、自社が活用している請負会社が行っている教育研修は、L1 社の保全業務を担当するための能力を習得するには不十分であると評価している。そのため L1 社では、今後、自社の社員と一緒に請負労働者への教育研修を施すことによって必要な技能を習得させ、請負労働者に保全業務をも担当させていく方針をとっている。筆者が行った事例調査によれば、保全業務を担当できる請負労働者を育成し、実際にユーザー企業の保全業務を手がけるようになった大手請負会社もある¹⁵。

また、筆者らが行った Hh 社¹⁶へのヒアリング調査によれば、Hh 社は、業務請

負を行う製品の種類を絞り込む集中化戦略を採用し、当該製品分野において、より高度な技能を必要とし、労働力需要の変動が小さい、中核的業務に近い業務を請負うことに注力している。その結果、中核的業務に近い業務では Hh 社を活用し、周辺業務では他の請負会社を活用するユーザー企業も現れてきている。

このように、社外労働力の活用範囲をより基幹的な業務に広げていこうという動きは一部に見られる。ただし製造部門においては、主として習得の容易な業務に活用範囲が限られているのが一般的である。

(3)社外工と請負労働者の違い

次に、以上の請負労働者に関する実態調査の結果に基づき、現在製造部門で見られる請負労働者・派遣労働者と、高度成長期以前から活用されてきた社外労働力である社外工との違いについて考察する。請負労働者や派遣労働者は、製造部門にとって、雇用関係を結ばずに自社の作業場内で自社の業務に従事するという点は社外工と共通している。また、請負労働者や派遣労働者は、製造部門と雇用関係がないために雇用調整が容易であり、正社員と比べて賃金水準が低く、低コストで活用できる労働力であるという、製造部門にとって、社外工と同じ活用上の利点を持っている。しかし、派遣労働者は指揮命令を就労先の企業が行うものであり、その点では、指揮命令権が雇用主に存する社外工や現代の請負労働者とは異なっている。

それでは、従来の社外工と現在の請負労働者との間には、どのような違いがあるのだろうか。一般的に指摘されるのは、社外工を雇用していた社外企業と、請負労働者を雇用している請負会社の、取引先への依存度の違いである（木村 2002b、中尾 2004b）。従来の鉄鋼業や化学工業において活用されていた社外企業は、社外工の就労先企業の関連会社・子会社である場合や、資本関係はないものの、「協力会社」としてほぼ一社の取引先に専属の形で事業を行っていたことが多かった（糸園 1978）。

一方、1990年代に成長した製造請負会社は、特定の取引先と専属関係にあることは少なく、資本関係を問わず、多数の企業と取引を行っているのが一般的である。また、会社設立の経緯も、親会社である製造企業から分離独立した企業は少なく、始めから独立企業として設立した会社であることが多い（白井 2001、佐藤・

木村 2002)。

しかし近年、専属関係のある関連会社や協力会社と、製造請負会社とのこうした相違はより一層曖昧なものとなってきている。請負会社の中には、長期間に及ぶ取引の中で、請負サービスの内容を顧客工場のニーズに合わせてカスタマイズする企業が現れてきている。また、請負先の構内に請負会社の事務所を設置し、常駐管理者や現場リーダーを配置して工程一括請負を行い、生産計画遂行へのコミットメントを強めている企業もある。このように、請負会社としては多数の取引先を有しているものの、個々の取引においては「請負会社の協力会社化」の進行が見られる。他方、協力会社の方では、親会社以外の会社にも業務請負サービスを展開するというように、「協力会社の請負会社化」の動きも見られる（電機総研 2004）。

小路（2001）は、雇用契約期間の点から、社外工と請負労働者の違いを指摘している。小路によれば、「臨時工はその名の通り臨時的な雇用であるが、社外工は通常臨時的な雇用ではないと考えられてきた。期間に定めのない雇用である。しかし、構内請負業で雇用されているユーザー企業にとっての社外労働者は、期間の定めのある場合が多い」。したがって、請負労働者は「臨時工と社外工の両方の性格を併せ持った形態」ということができ、「構内請負業すなわち、生産工程アウトソーシングは臨時工とその管理部門のアウトソーシングと違ってよい側面を持って」いる。また、こうした雇用契約の特性から、社外工の活用がユーザー企業にとって恒常的なものであるのに比べ、現在の製造請負は短期的な活用であるという違いもある。

このように、旧来の社外工と現在の請負労働者は、雇用主の売上構成や担当業務などの違いはあるものの、雇用関係なしに事業場内で作業に従事する労働者であり、労働力の数量的調整力と低コスト労働力の獲得を活用上の利点にしている点では共通している。現代の製造請負は、期間を区切った短期的な活用であることも多いが、契約の反復更新により、事実上、恒常的な活用になっているケースも出てきている。また、当初は短期雇用を中心としていたが、常用雇用の請負労働者の割合を高め、長期雇用に移行している請負会社もあり（佐藤・佐野・藤本・木村 2006）、小路（2001）が指摘した社外工と請負労働者との違いは、完全に消滅したわけではないが、曖昧なものになりつつある。

ユーザー企業にとって社外労働力である労働者を雇用し、労働力サービスの提供によって利益を得るという事業形態は、社外工の雇用主である社外企業と、業務請負会社との間に違いはない。したがって、社外工と請負労働者との間には、社外労働力という人的資源の特性において根本的な違いは次第になくなってきている。

社外工と請負労働者の違いは、雇用主である社外企業の産業としての成熟段階によるものであるところが大きい。ユーザー企業が、1980年代以降の人材不足により、資本関係や古くからの取引関係に固執せずに多数の業者から人材を受け入れるようになったために、特定の取引先に依存せずに経営を成り立たせられる請負会社が登場してきたと考えられる。また、複数の取引先を有し、事業拡大を行っていくことを通じて業務請負のビジネスモデルを成熟させ、広域において多数の取引先を有する業務請負業が登場してきたものと思われる。

小括

日本企業の製造部門では、以前から、社外工と呼ばれる社外労働力が一般的に活用されてきた。社外工は、戦後のGHQの政策によって形式上は消滅したが、その後の職業安定法の緩和によって復活してきた。臨時工やパートタイマーの活用が増加することによって、社外工の比重は下がったが、1990年代に入り、請負労働者という新たな「社外工」が急増するに至った。

請負労働者は、短期的な業務量の変動によって増員・減員が行われるものの、業務請負自体はユーザー企業において恒常的に活用されている。ユーザー企業は、一定量の請負労働者を恒常的に活用し、業務量の短期的変動に応じてその人数を変動させることによって、労働力の数量調整を行っている。2004年3月の改正労働者派遣法の施行により、製造業務にも労働者派遣を行うことができるようになり、さらに2007年3月には製造業務での労働者派遣の派遣期間の上限が1年から3年に延長されたことにより、製造業務における労働者派遣の活用も増加している。

社外工も請負労働者も、製造部門が活用する目的は共通しており、就労先と雇用関係を持たずに就労先の業務に従事するという就業形態にも違いはない。それ

ゆえ、社外工と請負労働者は、社外労働力という意味では本質的な違いはない。ただし請負労働者は、雇用主である請負会社に有期契約で雇用されていることが多く、製品需要の不確実性の増大を背景に、短期間に大規模な増員・減員が行われることも少なくない。一般的に言えば、請負労働者は、活用する製造部門にとって、かつての社外工に比べて数量的な調整がより容易な労働力であるといえるかもしれない。

請負労働者の多くは若年労働者であり、その雇用契約は数ヶ月という短期の有期契約であることが一般的である。そして賃金水準は低く、昇給幅は小さいことが多い。彼らの担当業務は、短期間で習得できる単純作業が多いので、そうした労働力属性や賃金制度が支配的となる。そして、請負会社に求められるのは、請負労働者の中長期的な育成よりも、彼らの迅速な募集・採用および請負先への配置であったことが多い。

事務職種や技術系職種の派遣労働と同様に、製造部門においても、請負労働・派遣労働という形で社外労働者の活用が増加している。また、人数が増加するのみならず、一部の企業に見られるように、社外労働者の担当業務の範囲を、より基幹的なものへと拡大しようという意向も見られる。現段階では、社外労働者は習得が比較的容易な業務に配置されていることが一般的であるが、今後、社外労働者数のさらなる増加に伴い、その業務範囲も拡大する可能性がある。

-
- 1 装置産業における社外工については、1950年代から1980年代にかけて、多くの実証研究が行われた。主なものとして、北海道立労働科学研究所（1955）、井上（1959）、石田（1967）、小林（1973）、道又（1978）、佐賀（1978）糸園（1978）、加藤（1983、1987）が挙げられる。これらの社外工に関する調査研究のレビューは木村（2008）に詳しい。なお、臨時工の実態調査も、山本（1967）、川口（1974）など多くの研究がある。
 - 2 電機総研調査は2003年11月から同年12月、JAM調査は2004年3月から同年5月にかけて行われたアンケート主体の調査である。いずれの調査も、各産業別労働組合（電機連合、JAM）傘下の工場事業所を対象とし、労働組合の工場事業所支部から回答を得た「支部調査」と、支部調査の対象事業所内で請負会社を活用している製造職場に配票し、労働組合の職場委員より回答を得た「職場調査」の2つの調査からなる。
 - 3 電機総研調査およびJAM調査の調査時点においては、労働者派遣法により、物の製造業務への労働者派遣が認められていなかったため、製造業務に従事する派遣労働者の数は調査していない（物の製造業務への労働者派遣の解禁は、2004年3月施行の改正労働者派遣法による）。
 - 4 主として、生活状況を背景とした労働力の供給価格の低さ、労働市場における労働者の交渉上の不利、およびメーカーに対する請負会社の交渉力の弱さにより、同じ仕事内容

-
- でも請負労働者の賃金が正社員の賃金よりも低いという問題は実態として存在する。ただし、担当業務が単純作業であり、正社員の担当業務ほど高度な知識・技能を必要としないものであるために低い賃金水準が適用されていることもある。
- 5 請負会社を通じて人材を活用することは、募集・採用業務を経営上の中核的活動とする請負会社に対して募集・採用業務をアウトソーシングすることを意味する(木村 2006b)。
 - 6 たとえば、求める人材が獲得できなかったことによって業務が遂行できなくなったり、能力が不十分な人材しか採用できず、任せた業務において十分な成果が上げられなかったりすることが挙げられる。
 - 7 そのほかにも、実際には、ユーザー企業が赴任前の職場見学会や導入教育に協力することはしばしばある。
 - 8 三洋電機事件：大阪地裁判決 1991.10.22、労働判例 595 号
 - 9 ただし、労働者派遣においては、ユーザーである派遣先企業にも一定の雇用責任が定められている。平成 15 年厚生労働省告示第 449 号『派遣先が講ずべき措置に関する指針』では、「派遣先は、労働者派遣契約の契約期間が満了する前に派遣労働者の責に帰すべき事由以外の事由によって労働者派遣契約の解除が行われた場合には、当該派遣先の関連会社での就業をあっせんする等により、当該労働者派遣契約に係る派遣労働者の新たな就業機会の確保を図ること」とされている。
 - 10 これらの議論は、派遣会社に雇用される派遣労働者を活用する場合にも当てはまる。
 - 11 この事例は、中堅請負会社の 1 つの営業所において、筆者が 2001 年 7 月 24 日、同年 8 月 30 日に各 2 時間行ったヒアリングによるものである。この営業所には、当時の営業所内での最大顧客である請負先からの転籍者が労務管理担当者として在職しており、当該労務管理担当者に対し、当該最大請負先の状況についてヒアリングを行った。ヒアリング内容の詳細は木村 (2002a) に収録されている。
 - 12 多くの中小メーカーを顧客としている請負会社へのインタビューより。
 - 13 『賃金構造基本統計調査』で得られるのは、パートタイム労働者も含めた賃金水準である。正社員との比較を目的としたため、図表 4-7 では、パートタイム労働者が多く含まれる女子のデータは除いている。ただし、男子労働者に限った場合でも、その中にパートタイム労働者や請負労働者、派遣労働者が含まれているので、製造事業所の正社員に限った統計データではないことに留意が必要である。
 - 14 Ll 社へのインタビュー調査は、2003 年 1 月 26 日に、人事部、工場長、労働組合役員の計 5 名に対するグループインタビューにより行った。インタビュアーは、佐藤博樹(東京大学社会科学研究所教授)、佐野嘉秀(東京大学社会科学研究所助手)、藤本真(東京大学大学院人文社会系研究科博士課程)、産業別労働組合委員 1 名、および筆者の 5 名である(所属・役職はいずれも調査時点のもの)。
 - 15 2007 年 8 月に行った、大手請負会社へのインタビュー調査による。インタビュイーは代表取締役社長と広報担当 2 名の計 3 名、インタビュアーは筆者である。
 - 16 Hh 社へのインタビュー調査は、2004 年 4 月 2 日に、代表取締役社長、取締役、人事部、営業本部等 10 名へのグループインタビューにより行った。インタビュアーは、佐藤博樹(東京大学社会科学研究所教授)、佐野嘉秀(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門客員助教授)、および筆者の 3 名である(役職はいずれも調査時点のもの)。

第5章 設計部門における社外労働力の活用

設計技術業務においても社外労働力の活用は多いが、活用実態に関する調査研究は少ない。機械設計業務は製造業務よりも高度な知識・技能を要する業務が多いので、社外労働者の活用理由や担当業務の性質は、製造業務に従事する社外労働者とは異なるかもしれない。そこで本章では、筆者らが行った実態調査に基づき、日本企業の機械設計業務における社外労働力の活用状況を明らかにする。

業務量の変動や開発コスト削減の圧力により、設計部門においても社外労働者の活用が進んでいる。設計部門の仕事は、機能・構造・品質その他製品の特性を決定するものであり、製品の競争力を大きく左右する。

前章で見たように、製造業務においては、社外労働者は、短期間で習得可能な単純業務で活用されることが多い。製造業務よりも高度な技能を要する職務が含まれることの多い機械設計職場でも社外労働者が活用されているとすれば、社外労働者の担当業務の範囲は、製造部門におけるよりも、高い技能を要する仕事にまで及んでいる可能性がある。

しかし、設計業務は高度に知識集約的な仕事のみで構成されるものではない。機械設計プロジェクトの中には様々な工程があり、製品の機能・構造を決定する企画的要素の強い工程もあれば、作業的要素の強い工程もある。

機械設計の仕事の基本的な流れは、「概念設計→基本設計→詳細設計→生産設計」である。概念設計は、新規製品を設計する場合に必要な工程である。具体的には、マーケティングによって得られた市場要求に関する情報を分析し、製品に関する技術要求を明らかにする。そして、技術要求に基づいて製品の機能を明確化し、それらの機能を発揮させるための方策を検討する。機能発揮のための方策を現実のものとするために、製品の物理的構成を考えることを「実体化」といい、この実体化が行われた後、計画図を作成する。

基本設計は、計画図を元に製品の基本的な性能を検討するものであり、この段階では、計画図を詳細化して基本図を作成する。詳細設計は、基本設計よりも細部にわたる検討であり、基本図を元にして製品を構成する部品を設計し、部品図を作成する。その次に、組立て後の全体像である組立図を作成する。詳細設計の

次の段階である生産設計は、製品そのものではなく、製品の加工・組立等の製造工程の設計である。生産設計においては、部品図・組立図に基づき工程図の作成、治具・工具の設計を行う。

こうした仕事の流れのうち、企画的要素の強い、市場要求の分析や製品コンセプトの決定などは、コア・コンピタンスとしての製品競争力の決定に関わる工程である。よって、企業固有のノウハウや独自性を社内に保持するために、主として正社員が担当する領域となっていると考えられる。一方、CAD の操作など、作業的要素の強い業務には社外労働者が配置されると考えられる。

本章では、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門により実施された「多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査」¹のデータを用い、設計部門における派遣・請負労働者の活用状況を概観する。

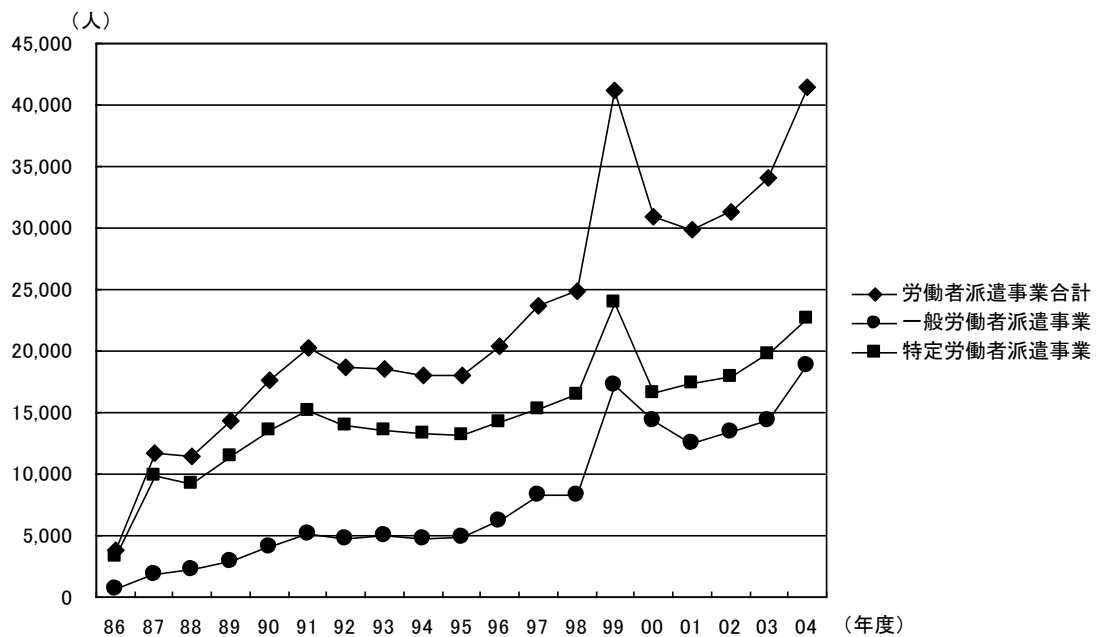
1. 派遣労働の拡大

(1)マクロデータによる現状把握

調査データの分析に入る前に、一般に公開されているマクロデータにより、機械設計部門における社外労働力の活用状況について見ておくことにする。多くの機械設計部門において、就労先企業の担当者の指揮命令の下で設計工程の一部に従事する派遣労働者として、社外労働力が活用されている。

図表 5-1 は、厚生労働省『労働者派遣事業報告集計結果』により、機械設計職に従事する派遣労働者の人数の推移を見たものである。機械設計職の派遣労働者は、一般労働者派遣と特定労働者派遣の合計で 1986 年度には 3,828 人であったのが、その後は増加傾向を続け、2004 年度には 41,462 人に達している。1980 年代から 1990 年代の後半にかけては、一般労働者派遣よりも特定労働者派遣による派遣労働者の数が圧倒的に多かったが、1999 年以降、両者の人数は接近し、2004 年には、特定労働者派遣 22,648 人、一般労働者派遣 18,814 人と、それほど大きな差は見られなくなっている。

図表 5-1 機械設計職の派遣労働者数の推移（常用換算）



データ出所：厚生労働省『労働者派遣事業報告集計結果』

このように、機械設計職の派遣労働者は以前に比べて大きく増加しているが、派遣労働者全体に占める人数はさほど多くない。2004年度の常用換算人数で見た場合、労働者派遣法に指定されている26業務全体の派遣労働者数890,234人のうち、機械設計職は41,462人（4.7%）にすぎない。

しかし図表5-2に示したように、特定労働者派遣の中では、機械設計職は派遣労働者数が多い職種の一つである。2002年から2004年までの3年の間、機械設計業務に従事する派遣労働者の人数は、労働者派遣法において派遣期間の定めがなく活用できると定められている専門26業務に従事する特定労働者派遣の派遣労働者の人数のうち、約30%という比率で推移しており、2004年度にはソフトウェア開発職を抜き、特定労働者派遣においては専門26業務の中で最も派遣労働者数の多い職種となっている。

図表 5-2 主な派遣職種の 26 業務特定労働者派遣の派遣労働者数に占める比率

02年度			03年度			04年度		
職種	(人)	(%)	職種	(人)	(%)	職種	(人)	(%)
ソフトウェア開発	20,858	33.8	ソフトウェア開発	20,548	31.5	機械設計	22,648	32.4
機械設計	17,896	29.0	機械設計	19,751	30.3	ソフトウェア開発	20,037	28.7
事務用機器操作	10,136	16.4	事務用機器操作	10,373	15.9	事務用機器操作	11,317	16.2
放送機器操作	2,336	3.8	放送機器操作	2,725	4.2	研究開発	3,257	4.7
放送番組演出	1,569	2.5	研究開発	1,990	3.1	放送機器操作	2,650	3.8
26業務	61,699		26業務	65,225		26業務	69,926	

データ出所：厚生労働省『労働者派遣事業報告集計結果』

(2)技術部門のデータによる現状把握

『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』のデータを用いた分析に入る前に、当該調査データの中で分析対象とする技術部門の人数規模を図表 5-3 に掲げておく。ここでいう人数規模とは、部門の従業者の合計人数（正社員、応援・出向、請負・派遣の合計）である。図表 5-3 から分かるとおり、29 人以下の小規模部門から 100 人を超える部門まで、さまざまな規模の部門が含まれている²。

図表 5-3 部門の従業者数

	%
1～29人	16.2
30～49人	16.2
50～99人	25.0
100～299人	22.1
300～999人	2.9
1000人以上	1.5
無回答	16.2
最小値	10
最大値	1362
平均値	116.5
N	68

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

①派遣・請負労働者の活用の有無

図表 5-4 によれば、本調査の回答部門の 76.5%が派遣・請負労働者を活用してい

る。本調査の配布対象の選択にあたっては、派遣・請負労働者の活用の有無を考慮していないため、回答部門の約 4 分の 3 以上で派遣・請負労働者が活用されていることは、設計部門において派遣・請負労働者の活用が一般的に行われていることを示すものといえる。ただし、本調査は派遣・請負労働者に関する設問を多く含むため、それらを活用している部門に回答者が偏っている可能性はある。

図表 5-4 派遣・請負労働者の活用の有無

	%
活用している	76.5
過去に活用, 現在は活用なし	16.2
一度も活用したことがない	7.4
合計	68

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

②派遣・請負労働者の構成比

図表 5-5 に示したのは、派遣・請負労働者が部門の従業者合計（正社員、応援・出向、請負・派遣の合計）に占める割合（構成比）、および正社員、応援・出向社員の構成比との単純集計による比較である。派遣・請負労働者の構成比は部門によってさまざまであるが、平均値は 12.5% であり、正社員の比率（78.7%）よりはるかに低いものの、応援・出向の構成率の平均値 4.4% を大きく上回っている。

図表 5-5 部門の従業者数に占める派遣・請負労働者数の比率

派遣・請負労働者の比率	%	N
0%	25.4	63
0～5%未満	9.5	
5～10%未満	12.7	
10～15%未満	17.5	
15～20%未満	11.1	
20～25%未満	7.9	
25～30%未満	4.8	
30%以上	11.1	
単純平均値		
正社員比率	78.7	47
応援・出向比率	4.4	
請負・派遣比率	12.5	
請負・派遣比率 ※請負・派遣人材 活用部門のみ	16.7	

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

2. 派遣労働拡大の背景

製造業の機械設計部門において、技術職の派遣労働者が増加した要因について言及した研究はほとんどない。ただし、活用主体が製造部門と同じ製造業であるから、直面していた経営課題には共通性があり、製造部門におけるのと同じ要因によって社外労働力の活用が進んだと考えられる。

しかし、設計技術職と製造ラインの生産技能職の仕事では、要求される知識・技能の性質、経験などが異なると思われる。そこで、前節までに用いたデータにより、ユーザー企業が派遣技術者を活用する理由についてみていくことにする。

①派遣・請負労働者の活用理由

図表 5-6 によれば、設計部門において派遣・請負労働者を活用する理由として特に多いのは「正社員を増やさずに、人数を確保するため」（84.6%）、「短期的な業務量の変動に対応するため」（75.0%）である。設計部門における派遣・請負労働者の活用は、（固定費としての、正社員にかかる）人件費の削減と変動費化を目的として行われているようである。前章で見たように、製造部門では 60～70%の職

場がコストの削減を目的として社外労働力を活用していたのと比べ、機械設計部門では、開発コストを削減するために社外労働者を活用しているのは 38.5%と少ない。このように機械設計部門は、製造部門と比べてコスト削減を目的とした社外労働力の活用が少ないことが特徴として挙げられる。

図表 5-6 派遣・請負労働者の活用理由（複数回答）

	%
正社員を増やさずに、人数を確保するため	84.6
短期的な業務量の変動に対応するため	75.0
開発期間を短縮するため	48.1
開発コストを削減するため	38.5
正社員により高度な仕事を担当させるため	28.8
自社にいない特別な知識・技術をもつ人材を活用するため	25.0
設計の品質を高めるため	13.5
募集・採用、社会保険加入などの事務手続きを軽減するため	9.6
教育訓練担当者として活用するため	3.8
その他	0.0
N	52

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

②正社員の残業時間との関係

図表 5-7 は、派遣・請負労働者の活用の有無を、部門における正社員の一般的な 1 ヶ月当たり残業時間別に集計したものである。ここから、正社員の残業時間が長い部門ほど、派遣・請負労働者を活用していることが多いという傾向が見てとれる。

また図表 5-7 では、派遣・請負労働者と同様に、企業と雇用関係のない応援・出向人材の活用の有無との比較も行っている。応援・出向人材の活用の有無については、正社員の残業時間による違いはあまり見られない。

図表 5-7 正社員の残業時間別 派遣・請負労働者の活用の有無 (%)

	派遣・請負労働者			応援・出向			N
	活用している	過去に活用、現在は活用なし	一度も活用したことがない	活用している	過去に活用、現在は活用なし	一度も活用したことがない	
10～20時間未満	50.0	20.0	30.0	50.0	20.0	30.0	10
20～40時間未満	81.3	18.8	0.0	53.1	25.0	21.9	32
40時間以上	80.8	11.5	7.7	57.7	19.2	23.1	26
合計	76.5	16.2	7.4	54.4	22.1	23.5	68

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

図表 5-8 は、部門における正社員の残業時間別に、派遣・請負労働者の構成比の単純平均値を算出したものである。残業時間ごとのサンプル数が少ないことは考慮に入れなければならないが、正社員の残業時間が長いほど、派遣・請負労働者の比率が高いという傾向がわずかに見られる。つまり、正社員の残業時間が長いほど、派遣・請負労働者を活用することが多く、また、その活用人数も多い。

以上より、派遣・請負労働者は、正社員の残業では吸収しきれない労働力需要の変動に対して、労働力不足を補うための手段として活用されていると考えられる。一方、応援・出向人材の活用の有無は正社員の残業時間数と相関関係がない。この点において、派遣・請負労働者と応援・出向人材の活用上の位置づけに違いが見られる。

図表 5-8 正社員の残業時間別 派遣・請負労働者の構成比 (%)

	回答部門すべて		派遣・請負労働者を活用中の部門のみ	
	平均値	N	平均値	N
10～20時間未満	7.5	10	15.0	5
20～40時間未満	13.0	30	16.2	24
40時間以上	14.0	23	17.9	18
合計	12.5	63	16.7	47

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

3. 派遣・請負労働者の業務領域

(1) 派遣・請負労働者の担当業務

図表 5-9 は、設計業務の各工程（業務）について「従事している人材」、図表 5-10 は「主要業務を担当している人材」、図表 5-11 は「最も多く（の人数が）従事している人材」を、それぞれ「正社員」「応援・出向社員」「請負・派遣」の中から選択する設問の集計結果である。

図表 5-9 就業形態別の担当業務（各業務に従事している人材 % 複数回答）

	正社員	応援・出向	請負・派遣	N
市場予測・セグメントの選定	100.0	2.4	2.4	42
製品コンセプトの決定	100.0	5.7	0.0	53
性能目標（仕様）の設定	100.0	13.0	7.4	54
外装・内装デザイン	100.0	9.3	25.6	43
製品技術の選択	100.0	20.8	9.4	53
スケジュールの計画・管理	100.0	17.3	11.5	52
CADのオペレーション	79.6	46.3	77.8	54
自社開発部品の設計図面の作成	92.6	48.1	68.5	54
部材及び調達先の選定	100.0	20.4	16.3	49
試作品の製作	89.1	37.0	41.3	46
仕様目標に関する実験・評価・検証	100.0	33.3	40.7	54
市場性の評価・検証	100.0	16.3	8.2	49
製造原価見積り	100.0	14.6	6.3	48
工程の設計	100.0	15.9	4.5	44

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

※各業務が存在する部門の数を母数（N）としているため、業務ごとに母数（N）の値が異なる。なお、設問の構造上、本設問に無回答の場合、部門における各業務の有無自体が不明となるため、無回答の部門は（N）から除外している。

図表 5-9 を見ると、正社員がすべての業務に幅広く配置されているのに対し、派遣・請負労働者は一部の業務に限られていることが多い。派遣・請負労働者が従

事していることが多い業務は「CADのオペレーション」(77.8%)、「自社開発部品の設計図面の作成」(68.5%)である。それらに次いで多いのは「試作品の製作」(41.3%)、「仕様目標に関する実験・評価・検証」(40.7%)である。

図表 5-10 により、「主要業務を担当している人材（主担当者）」を見ると、いずれの業務も、主担当者は正社員であることが分かる。派遣・請負労働者が担当していることの多い業務のうち、派遣・請負労働者が主担当者であることが多い業務は「CADのオペレーション」(59.3%)、「自社開発部品の設計図面の作成」(40.7%)のみである。「試作品の製作」(19.6%)、「仕様目標に関する実験・評価・検証業務」(18.5%)は、派遣・請負労働者が従事していることは多いものの、主担当者であることは少ない。

図表 5-10 就業形態別の担当業務（主要業務を担当している人材 % 複数回答）

	正社員	応援・出向	請負・派遣	無回答	N
市場予測・セグメントの選定	97.6	2.4	0.0	2.4	42
製品コンセプトの決定	98.1	3.8	0.0	1.9	53
性能目標（仕様）の設定	98.1	5.6	1.9	1.9	54
外装・内装デザイン	93.0	2.3	11.6	4.7	43
製品技術の選択	96.2	15.1	3.8	1.9	53
スケジュールの計画・管理	98.1	9.6	3.8	1.9	52
CADのオペレーション	68.5	33.3	59.3	5.6	54
自社開発部品の設計図面の作成	77.8	27.8	40.7	7.4	54
部材及び調達先の選定	95.9	14.3	14.3	2.0	49
試作品の製作	82.6	17.4	19.6	13.0	46
仕様目標に関する実験・評価・検証	88.9	13.0	18.5	7.4	54
市場性の評価・検証	95.9	12.2	4.1	2.0	49
製造原価見積り	95.8	10.4	2.1	4.2	48
工程の設計	93.2	13.6	4.5	4.5	44

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

※図表 5-9 と同様の理由により、各業務の母数（N）は異なる。なお、本設問に「無回答」の部門であっても、図表 5-9 の「従事している人材」に回答があれば業務の存在自体は明らかとなるため、無回答の部門も母数（N）に含めている。

図表 5-11 により「最も多く従事している人材」をみると、「CAD のオペレーション」は、派遣・請負労働者が部門の中で最も多く従事している人材であることが多く（48.1%）、最も多く従事している人材が正社員である部門の比率（42.6%）を上回る。派遣・請負労働者は、CAD のオペレーションにおいては、業務内容および人数の両面で主担当者となっている。

図表 5-11 就業形態別の担当業務（最も多く従事している人材 %）

	正社員	応援・出向	請負・派遣	無回答	N
市場予測・セグメントの選定	95.2	0.0	0.0	4.8	42
製品コンセプトの決定	96.2	0.0	0.0	3.8	53
性能目標（仕様）の設定	98.1	0.0	0.0	1.9	54
外装・内装デザイン	88.4	0.0	4.7	7.0	43
製品技術の選択	94.3	0.0	0.0	5.7	53
スケジュールの計画・管理	94.2	0.0	0.0	5.8	52
CAD のオペレーション	42.6	5.6	48.1	3.7	54
自社開発部品の設計図面の作成	59.3	7.4	27.8	5.6	54
部材及び調達先の選定	91.8	0.0	0.0	8.2	49
試作品の製作	60.9	6.5	15.2	17.4	46
仕様目標に関する実験・評価・検証	79.6	0.0	11.1	9.3	54
市場性の評価・検証	91.8	4.1	0.0	4.1	49
製造原価見積り	91.7	6.3	0.0	0.0	48
工程の設計	93.2	4.5	0.0	2.3	44

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

※各業務の母数の差は図表 5-9、図表 5-10 と同様の理由による。「無回答」の取扱いは図表 5-10 と同様。

このように、正社員は設計業務の中で広い範囲にわたって配置され、かつその主担当者となっていることが一般的であるのに対し、派遣・請負労働者の業務範囲は、企画的要素が少なく、コンセプトが決定された後の作業的な部分という、設計工程の一部に限られていることが多い。製品コンセプトや性能目標の設定、製品技術の選択など、企画的要素の強い業務は正社員が担当し、その結果に基づ

いて派遣・請負労働者が設計作業を行うというのが、設計部門における就業形態間の大まかな分担であるといえる。

図表 5-12 は、派遣・請負労働者が担当することの多い 4 つの業務（CAD のオペレーション、自社開発部品の設計図面の作成、試作品の製作、仕様目標に関する実験・評価・検証）について、それらを派遣・請負労働者に担当させている部門の比率を、部門における設計の全プロジェクトに占めるフル・モデルチェンジを要するプロジェクト（既存製品の図面を用いないプロジェクト）の割合別に集計したものである。

図表 5-12 フル・モデルチェンジの割合と各業務を派遣・請負労働者が担当している部門の割合

	CADのオペレーション		自社開発部品の設計図面の作成		試作品の製作		仕様目標に関する実験・評価・検証	
	%	N	%	N	%	N	%	N
0%	83.3	6	83.3	6	16.7	6	16.7	6
1～20%	88.0	25	76.0	25	29.2	24	36.0	25
21%以上	62.5	24	54.2	24	45.8	24	50.0	24
合計	76.4	55	67.3	55	35.2	54	40.0	55

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

フル・モデルチェンジの割合が 20%を超える部門では、「CAD のオペレーション」、「自社開発部品の設計図面の作成」を派遣・請負労働者が担当することは比較的少ない（62.5%、54.2%）。新規図面を用いる必要がなく、既存図面の転用もしくはマイナーチェンジの実施で対応できるプロジェクトの場合に、派遣・請負労働者が活用されることが多いようである。

一方、「試作品の製作」および「仕様目標に関する実験・評価・検証」は、フル・モデルチェンジの割合が高いほど、派遣・請負労働者を活用している部門の比率が高い。その理由は、フル・モデルチェンジを要するプロジェクトの多い部門では、新規製品を取り扱うことが多いので、試作品の製作、仕様目標に関する実験・

評価・検証に関わる業務量が多く、派遣・請負労働者を活用する余地が大きい
 ためと考えられる。

図表 5-13 は、派遣・請負労働者が主担当者であることの多い 2 つの業務（CAD
 のオペレーション、自社開発部品の設計図面の作成）について、派遣・請負労働
 者を主担当としている部門の割合を、プロジェクトに占めるフル・モデルチェン
 ジの比率別に集計したものである。

これら 2 つの業務のいずれも、フル・モデルチェンジの割合が高いほど、派遣・
 請負労働者が主担当となることは少ない。フル・モデルチェンジにより新規図面
 の作成が必要とされる場合においては、派遣・請負労働者は、CAD のオペレーシ
 ョン、設計図面の作成に関しても主担当者ではなく、補助的な役割を果たす傾向
 にあるといえる。

図表 5-13 フル・モデルチェンジの割合と派遣・請負労働者の主担当業務

	CADの オペレーション		自社開発部品の 設計図面の作成	
	%	N	%	N
0%	100.0	5	80.0	5
1～20%	66.7	24	50.0	24
21%以上	50.0	22	27.3	22
合計	62.7	51	43.1	51

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に
 関する調査』

(2)個人で見た派遣・請負労働者の業務の幅

図表 5-9 から図表 5-13 の分析は、各就業形態の総体としての担当業務の幅につ
 いて見たものであるが、次に、個々人について業務領域の幅を見ることにする。
 個人を単位として分析する理由は、正社員は総体として広範囲の業務に配置され
 ているが、正社員個々人を見た場合、広範な業務を複数の正社員で担当してい
 るにすぎず、1人ひとりの担当領域の範囲はそれほど広くないとも考えられるため
 ある。

図表 5-14 は、部門において 1 人の従業者が担当する設計工程の一般的な種類数を就業形態別に集計したものである。工程の種類は図表 5-9 の区分によるものである。正社員は 5 つ以上の工程を担当していることが多いが（66.1%）、応援・出向社員はそれよりも担当種類数がやや少なく 2～4 種類が最も多い（67.6%）。派遣・請負労働者の担当工程数は更に少なく、2～4 種類が 57.7%と最も多く、1 種類の工程のみである部門も 38.5%に及ぶ。

図表 5-14 担当工程の種類数

	1種類	2～4種類	5種類以上	N
正社員	0.0	33.9	66.1	56
応援・出向	23.5	67.6	8.8	34
派遣・請負	38.5	57.7	3.8	52

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

このように、個々人の担当範囲で比較した場合も、派遣・請負労働者の業務領域は正社員や応援・出向社員に比べて狭い。つまり、（保有する技能ではなく）担当業務で見ると、正社員が「多能工」である一方、派遣・請負労働者は「単能工」に近いといえる。

図表 5-15 は、人材 1 人ひとりが担当できる工程の範囲を広げる取り組みの実施状況を、就業形態別に集計したものである。正社員については、全員に対して担当工程範囲の拡大を実施している部門が最も多い（71.4%）が、派遣・請負労働者は、実施していない部門の比率が半数を超えている（53.8%）。応援・出向社員と比べても、派遣・請負労働者に対する担当工程の範囲拡大に関する取り組みはあまり行われない傾向にある。

図表 5-15 担当工程範囲の拡大の取組み

	全員に実施している	一部の人のみに実施している	実施していない	無回答	N
正社員	71.4	21.4	7.1	0.0	56
応援・出向	18.9	37.8	43.2	0.0	37
請負・派遣	9.6	36.5	53.8	0.0	52

出所：東京大学社会科学研究所（2004）『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』

このように、派遣・請負労働者は、担当業務が狭い範囲に限定されていることが多く、彼らを多能工化する取組みがなされていることは少ない。つまり、一般的傾向として、派遣労働者や請負労働者の業務範囲の狭さは、彼らの定着期間が短いために多能工化を図る教育訓練が行えないことの結果ではなく、もともと多能工としての働き方が派遣・請負労働者に対して期待されていないために、業務範囲の拡大に向けた取組みが行われないことが多いことの結果であると考えられる。

小括

製品設計部門において、派遣・請負労働者は、人件費の変動費化の要請に応えるための労働力の確保を主な目的として活用されている。また、正社員の残業時間が長いほど、派遣・請負労働者を活用している部門が多いことから、正社員の残業では吸収しきれない労働需要の変動に対し、労働力不足を低コストで補うための手段として派遣・請負労働者が活用されていると考えられる。

派遣・請負労働者には、CAD のオペレーション、自社開発部品の設計図面の作

成が任されることが多く、これらの業務では、派遣・請負労働者が主担当者となっていることが多い。一方、設計業務の上流部分の仕事は主として正社員の担当領域となっており、派遣・請負労働者が活用されることは少ない。つまり、派遣・請負労働者の業務範囲は、既存図面が利用できるプロジェクトにおける、製品コンセプト決定後の作業的な部分に限られていることが多い

ただし、フル・モデルチェンジにより新規図面の作成が必要となる場合は、CADのオペレーションや設計図面の作成についても、派遣・請負労働者が活用されることは比較的少ない。工程分類の上では同一種類の業務でも、フル・モデルチェンジを行うときの方が、既存図面を用いる場合よりも企画的要素が強くなる。以上のことから、設計工程のうち、企画的要素の強い業務は正社員が担当し、その結果に基づいて派遣・請負労働者が作業的要素の強い業務を実行するというのが設計部門における就業形態間の大まかな分担であるといえる。

また、個々人のレベルで見ても、派遣・請負労働者は、正社員や応援・出向社員に比べて、担当している業務の種類が少なく、多能工化を進めるための担当工程の範囲の拡大も行われていないようである。

このように、設計部門で働く派遣・請負技術者の担当業務は、設計工程のうち既存図面を用いた作業的な部分に限られており、そうした担当業務の領域を拡大するための取り組みも、活発に行われているとはいえない状況にある。

-
- 1 「多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査」は、2004年7月から8月にかけて、筆者らが調査メンバーとなり、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門が東京大学大学院経済学研究科の2004年度前期の演習（科目名：人的資源管理Ⅰ）として実施したものである。ダイヤモンド社『会社職員録上場企業版2004』をもとに、機械、電気機器、輸送用機械、精密機械、その他の機械産業に該当する519社のうち、設計部門の担当者名（部長または課長）が明らかで240社316名（1社につき2名まで）を抽出し、調査票を発送した。有効回収は68件、有効回収率は21.5%である。調査メンバーは、佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授・主査）、佐野嘉秀（東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研究部門客員助教授）、堀田聰子（同上助手）と、鹿生治行（立教大学大学院経済学研究科博士課程）、筆者など佐藤博樹、佐野嘉秀が担当する上記演習の参加者である（所属・役職はいずれも当時のもの）。
 - 2 このように調査対象部門の人数規模が多様であるのは、本調査の配票にあたり、部・課・係という組織階層を統一せず、「技術部門」として企業ごとに調査対象として適していると思われる部門に対して配付したことの影響もある。

第Ⅲ部

人的資源ポートフォリオ論の課題：実証分析

第6章 人的資源ポートフォリオの実際

企業内における正社員以外の労働力の活用が増加について分析する場合に、量的基幹化と質的基幹化という2つの軸でとらえる見方がある（本田 2001）

社外労働力の増加は、「量的基幹化」「質的基幹化」という2種類の基幹化を進行させる社外労働力の量的基幹化とは、人員数ベースで見た基幹化のことであり、企業内の従業者に占める社外労働力の構成比率が高まることを意味する。社外労働力の質的基幹化とは、担当業務の内容を基準にした基幹化のことであり、担当業務が、より高い技能を要する仕事や、組織の中での戦略的な重要性が高い仕事に及んでいるほど、質的基幹化が進んでいるといわれる。

社外労働力は、まず周辺の業務において活用され始めることが多いが、企業が数量的柔軟性の向上やコスト削減を追求することによって量的基幹化が進むと、周辺業務のみでの活用にはとどまらず、中核的業務あるいは中核的業務にまでは及ばなくとも、周辺業務よりは中核的業務に近い、準中核的業務にまで担当業務の範囲が拡大していく可能性が出てくる。したがって、量的基幹化がある程度以上に進行すると、それは質的基幹化を伴ったものになる場合もあると考えられる。

Atkinson（1985）やLepak & Snell（1999）に代表される人的資源ポートフォリオ論は、就業形態ごとに適した業務領域を特徴づけたことにより、非正社員や社外労働者の配置が望ましい業務を特定している。そこに描かれた業務の境界線は、非正社員や社外労働者の質的基幹化の限界線を意味していると理解できる。社外労働力の活用が組織パフォーマンスに与える影響を分析するためには、質的基幹化の程度が組織パフォーマンスにどのように影響するかを分析しなければならない。

また、Kahn（2000）が用いた当期利益や付加価値、Glasgow（2001）が用いたROAやROIは、特別損益や営業外損益を含んでいるため、企業の事業そのもの成果には含まれない財務的要因など、人的資源管理ではコントロールできない部分を反映した指標となっている。さらに、財務パフォーマンスによる分析は、採用した経営戦略の成否や景気変動、消費需要のトレンドなどの影響を除去しえないので、社外労働力の活用と組織パフォーマンスとの純粋な相関関係を抽出できない。これは、人的資源管理の組織パフォーマンスへの貢献を、財務パフォーマンスを従属変数として分析しようとする際に、多くの研究に共通して生じる課題である。さらに、人的資源管理は組織内での知識・ノウハウの創出に影響し、中長期的な組織パフォーマンスに影響を与えるものであることから、財務パフォーマンスそのものよりも、財務パフォーマンスの先行指標となるものに焦点を当てることが重要であると考えられる。

1. 先行研究の問題点

Atkinson (1985) は、「機能的柔軟性」「数量的柔軟性」「金銭的柔軟性」という 3 つの柔軟性を均衡させることが重要であり、そのためには、企業特殊性のない高度専門的業務あるいは単純業務において「数量的柔軟性」を発揮する労働力として社外労働力を活用することが有効であると述べている。

Lepak & Snell (1999) の「人的資源アーキテクチャ」は、取引コスト理論、人的資本論、資源ベース理論を統合し、「人的資本の価値」「人的資本の独自性」という人的資源の特性によって雇用の境界を描き出した。このモデルでは、雇用の境界に関しては「人的資本の独自性」（企業特殊性を含む）が重視されており、社外労働力は、人的資本の独自性が低い仕事に配置されるものと位置づけられた。Lepak & Snell は、その理由として、短期的な取引の場合に生じる取引費用を挙げている。

また、人材の採用を請負会社・派遣会社という、採用活動を中核的業務とする企業に外部化することで、効率的な人材確保が可能となる。また、わが国の雇用慣行を前提とした場合、雇用責任の問題を考察に含める必要がある。わが国では、企業が人材を直接雇用すると、雇用責任が生じて容易に解雇することはできないが、雇用関係のない社外労働力ならば、ユーザー企業の雇用責任は限定的なものとなる。このように、社外労働力の活用により、業務量の変動に応じた増員・減員を実施しやすくなるので、短期的業務や量的変動の大きい業務においては社外労働力の活用が適していると考えられている。一方、短期での活用が主となることから、企業特殊的な業務や、中長期的な競争力を左右する業務は社外労働力には適していないとも考えられている。

以上の考えに基づけば、社外労働力は業務量に変動の多い仕事や、単純作業、企業特殊性の低い業務において活用されるものと位置づけられる。そして、企業特殊性の高い仕事や、企業の長期的な競争力を左右するようなノウハウの蓄積・習得につながる業務には内部の人材を配置することが望ましいと考えられる。しかし、わが国の製造現場や機械設計部門について行われた実態調査では、以上のような理論上の想定とは異なった形で社外労働力が活用されている例が見られる。

第4章で見たように、電機総研 (2004)、JAM (2004) によれば、電機産業や機械製造業の製造現場では、正社員と比較して低位にある社外労働力の賃金水準ゆえの、「コストの削減」と「労働力需要の変動への対応」が、社外労働力を活用する主な理由となっている。また、一般的な傾向として、社外労働力には習熟の容易な単純作業が任せられ、技能習得に長期の経験を要する仕事や、技能者としてのキャリア形成に必要な業務は正社員が担当するという業務分担がなされている。ただし、「労働力需要の変動への対応」が主な目的となっているにもかかわらず、短期的業務や量的変動の大きい仕事ばかりではなく、恒常的に存在し、かつ量的に安定している業務において、社外労働力が長期的に活用されている例が少なからず見られている。

第5章で見たように、機械設計職場では、コスト削減を目的として社外労働力が活用されることはあまり多くなく、業務量の変動や、正社員数の抑制が主な目的とされていることが多い。機械設計職場においても、社外労働者はCADのオペレーションや図面の作成など、比較的習得が容易で手作業の要素が強い下流工程に配置されることが多い。しかし一部において、製品セグメントの決定や仕様の設定などの企画的要素の強い上流工程の業務にも社外労働者が配置されており、正社員と社外労働者の業務が必ずしも明確に区分されていない例が見られる。

製造現場のみならず、事務・営業部門においても、内部の人材と社外労働者との業務分担が不明確で、キャリア形成に不可欠な業務にも社外労働者が配置されていることがある。従来の理論モデルの想定に従えば、そのような業務区分の曖昧さは組織パフォーマンスの低下をもたらすと考えられる。

この点について検討するために、社外労働力の質的基幹化と組織パフォーマンスとの関係を分析したものと、木村(2002c)の研究が挙げられる。ここでは、職場単位で集計されたデータを用い、社外労働力の業務範囲と、組織パフォーマンスにマイナスの影響を与えると考えられる問題の発生との関係を相関分析によって明らかにしている。木村(2002c)では、生産・技術系職場のデータを用い、正社員と社外労働力である職場内請負社員との業務範囲が区別されている職場と区別されていない職場との間で、「機密事項が漏洩する危険がある」「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」「正社員の経験・技能の幅が狭まった」「新人の育成が難しい」「製品・サービスの質が低下した」「本来の業務の遂行が阻害されている」「職場の一体感が低下した」といった問題の発生率を比較している。分析の結果、正社員と社外労働力との業務範囲が明確に区分されている職場とされていない職場との間には、上記の問題の発生率に差は見られなかった。

この分析では、質的基幹化の指標となっているのは正社員と社外労働力との業務区分のみである。この分析は、正社員の業務は中核的業務であることが多く、正社員と社外労働力との業務区分が曖昧であれば、社外労働力の担当業務が中核的業務にまで及んでいる可能性が高いという想定に基づいている。しかし、社外労働力の質的基幹化をとらえるためには、社外労働力が、どの程度の習熟期間を要する業務を担当しているのかということをも分析に含める必要がある。

そこで以下では、4章で使用した電機総研調査のデータを用い、社外労働力の質的基幹化と組織パフォーマンスとの関係を分析することにする。

2. 質的基幹化と組織パフォーマンス

まず、電機総研調査のデータから、社外労働力の活用によって職場にどのような影

響が生じているかを見ることにする。なお、電機総研調査は、物の製造業務への労働者派遣が解禁される 2004 の労働者派遣法の改正より前に実施されているため、ここで把握されている社外労働力は、法形式上はすべて請負労働者である¹。

請負労働者の増加に伴い、製造現場では、請負労働者の活用によってプラス・マイナス両面の影響が出ている。

図表 6-1 及び図表 6-2 は、職場において「請負労働者の活用によって発生した」と回答された、職場の業務に与えるプラスの影響とマイナスの影響をそれぞれ集計したものである。いずれも、該当する項目すべてを選択する複数回答方式である。

図表 6-1 によれば、請負労働者の活用によってプラスの影響が特に生じていない職場はわずか 14.0%であり、多くの職場で何らかの活用上のメリットが得られている。最も多いのは「突発的な業務量増大に対応できた」ことであり、6 割以上の職場で挙げられている。それに次いで多いのは、「需要変動に際し正社員の雇用が維持できた」である (37.7%)。

図表 6-1 請負労働者の活用によって生じたプラスの影響

	%
プラスの影響は特にない	14.0
突発的な業務量の増大に対応できる	59.0
需要変動に際し正社員の雇用が維持できた	37.0
深夜・休日稼働で生産性向上	23.8
正社員が高度な業務に専念できる	22.1
正社員の現場管理能力が向上	14.3
正社員の労働時間短くなった	13.2
正社員のやる気が向上	5.4
製品・サービスの質が向上	2.3
外部から新たなノウハウが導入できた	1.7
自社でできない業務できるようになった	1.4
正社員の離職率が向上	0.9
その他	1.4
無回答	2.0
N	349

※使用データ：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』職場調査

一方、請負労働者の活用により、マイナスの影響が出ていない職場も全体の 23.5%にとどまっている（図表 6-2）。マイナスの影響として比較的多く挙げられているのは、「正社員を増やすことができない」「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」「請負労働者

働者の教育訓練の負担増大」「請負労働者の欠勤・離職対応が増えた」であり、それぞれ3割前後の職場において指摘されている。

図表 6-2 請負労働者の活用によって生じたマイナスの影響

	%
マイナスの影響は特にな	23.2
新人正社員を増やすことができない	35.2
ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった	31.5
請負労働者の教育訓練の負担増大	27.8
請負労働者の欠勤・離職対応が増えた	26.6
請負労働者の業務管理の負担増大	23.2
製品の質が低下	16.0
請負労働者の労務管理の負担増大	15.2
仕事の連携やチームワークが困難に	11.5
請負労働者の仕事の引継ぎが困難に	11.2
機密事項漏洩の懸念が増えた	6.6
現場のカイゼンが不活発に	5.2
労働災害が増えた	4.0
正社員のやる気が低下した	3.7
正社員の労働時間が長くなった	3.7
正社員の経験・技能の幅が狭まった	3.7
正社員新人育成のため配置する仕事の喪失	3.4
その他	1.7
無回答	1.4
N	349

※使用データ：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』職場調査

先に挙げた木村（2002c）の研究においても、職場レベルでの非正社員・社外労働者の活用が業務に与える影響を分析しており、生産・技術職場においては、非正社員や社外労働者の活用によって、正社員の新人の育成が困難になったり、正社員が本来の業務に集中できなくなったりした場合、非正社員や社外労働力の比率を引き下げることが必要であると判断される傾向にあることが見出されている。ただしこの分析は、非正社員の活用がもたらす影響と社外労働者の活用によって生じた影響とが分離されていないという問題がある。

図表 6-2 で挙げられたマイナスの影響は、職場のパフォーマンス悪化の先行指標あるいは一致指標となるものであり、社外労働力の活用が組織パフォーマンスに与える影響を分析する際に、従属変数として用いることが可能である。これらの中には、事例研究においては定量的な把握が可能なものもあるが、大量アンケートによる分析で

は、職場の製品や技術特性、および管理指標の多様性が非常に大きいため、パフォーマンスの先行指標・一致指標としては、図表 6-2 に挙げたような定性的な評価尺度を用いることが妥当である。

社外労働力の活用によるマイナスの影響の中には、組織パフォーマンスの悪化につながる重大な問題もあれば、社外労働力の活用によって生じざるを得ないものの、組織パフォーマンスに対するプラスの効果によって相殺されうる問題もある。これらのマイナスの影響のうち、それが発生したことによって社外労働力の活用を縮小させることが必要となった場合、それは、社外労働力の活用によるメリットをデメリットが上回った結果、組織のパフォーマンスが悪化している、あるいは将来的に悪化する可能性があるかと判断されていることを示している。

そこで、図表 6-2 で挙げられた問題点が、社外労働力の活用を縮小させることを要する問題であるか否かを検証するため、組織パフォーマンスを維持するために請負労働者を減らす必要があるかどうかに対する回答者の判断を従属変数とした重回帰分析を行った。

説明変数としては、請負労働者の比率（％）と、請負活用によって生じたメリットとデメリットを用いた。請負労働者の比率が高いほど、それが職場のパフォーマンスから見た適正比率を上回っていることが多いと考えられるため、職場の請負労働者の比率を、制御変数の役割を果たす共変量として用いている。なお、社外労働力の比率には、Atkinson（1985）のいう数量的柔軟性・機能的柔軟性・金銭的柔軟性を均衡させる適正水準が存在すると考えられるが、それは業種や事業所・職場などの組織特性によって異なると考えられるため、本章の分析では、適正比率の導出および一定の適正比率を想定した分析は行わないことにする。

また、請負労働者を減らす必要があるかどうかの判断は、請負活用に伴うメリット・デメリットを総合的に考慮して行われると考えられるので、設問に含まれるメリット・デメリットのすべての項目を説明変数に加えている。

請負労働者を減らす必要があるか否かの回答者の判断は、「現状のままで問題はない＝1」「正社員を増やした方が良いが、請負労働者を減らす必要はない＝2」「正社員を増やすとともに、請負労働者を減らした方が良い＝3」として3段階の得点とし、メリット及びデメリットの発生は、それぞれ「生じている＝1」「生じていない＝0」のダミー変数とした。

従属変数である「請負労働者を減らす必要があるか」の判断が3段階の定性尺度であるため、重回帰分析は、順序プロビットモデルによって行った。分析の結果は、図表 6-3 に示したとおりである。

分析の結果、「突発的な業務量の変動に対応できた」「正社員の現場管理能力が向上した」というメリットが得られた職場では、請負労働者の比率は現状のままで問題ないとされる傾向にあった（5%有意水準）。一方、「新人正社員を増やすことができない」

「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」「製品の質が低下した」「仕事の連携やチームワークが困難になった」というデメリットが生じた職場は、請負労働者の活用を縮小させる必要があると判断する傾向にある（5%有意水準）。

ただし、電機総研調査には請負を活用したことによるコスト節約効果に関する設問が含まれていないため、以上の分析には、コスト節約効果が請負労働者の活用に対する評価に与える影響については明らかにできていないという限界があることに留意が必要である。

図表 6-3 請負活用の縮小の必要性への影響要因（順序プロビットモデルによる分析）

	B	記述統計量			
		最小値	最大値	平均値	標準偏差
請負労働者の比率	-.001	2.7	92.1	35.0	22.0
メリット					
突発的な業務量の増大に対応できた	-.306 **	0	1	0.6	0.5
需要変動に際し正社員の雇用が維持できた	-.019	0	1	0.4	0.5
深夜・休日稼働で生産性向上	-.122	0	1	0.3	0.4
正社員が高度な業務に専念できる	.199	0	1	0.2	0.4
正社員の現場管理能力向上	-.932 ***	0	1	0.1	0.4
正社員の労働時間短くなった	-.305 *	0	1	0.1	0.4
正社員のやる気が向上	-.204	0	1	0.1	0.2
製品・サービスの質が向上	.533	0	1	0.0	0.1
外部から新たなノウハウが導入できた	-1.077 *	0	1	0.0	0.1
自社でできない業務ができるようになった	1.363	0	1	0.0	0.1
正社員の離職率向上	.606	0	1	0.0	0.1
デメリット					
新人正社員を増やすことができない	.455 ***	0	1	0.4	0.5
ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった	.376 **	0	1	0.3	0.5
請負労働者の教育訓練の負担増大	-.069	0	1	0.3	0.5
請負労働者の欠勤・離職対応が増えた	.058	0	1	0.3	0.5
請負労働者の業務管理の負担増大	.039	0	1	0.2	0.4
製品の質が低下	.663 ***	0	1	0.2	0.4
請負労働者の労務管理の負担増大	.093	0	1	0.2	0.4
仕事の連携やチームワークが困難に	.552 **	0	1	0.1	0.3
請負労働者の仕事の引継ぎが困難に	-.255	0	1	0.1	0.3
機密事項漏洩の懸念が増えた	-.314	0	1	0.1	0.3
現場のカイゼンが不活発に	.474	0	1	0.1	0.2
労働災害が増えた	.749 *	0	1	0.0	0.2
正社員のやる気が低下した	.218	0	1	0.0	0.2
正社員の労働時間が長くなった	-.170	0	1	0.0	0.2
正社員の経験・技能の幅が狭まった	-.157	0	1	0.0	0.2
正社員新人育成のため配置する仕事の喪失	.506	0	1	0.0	0.2
請負労働者を減らす必要性（従属変数）	—	1	3	2.1	0.8
R Square	.257	—			
N	274	274			

※ *** ; $p < 0.01$ 、 ** ; $p < 0.05$ 、 * ; $p < 0.1$

※使用データ：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』職場調査

図表 6-3 の分析により、ノウハウの蓄積・伝承やチームワークに支障が生じた場合や、製品の質が低下した場合に、請負労働者の活用を縮小させることが必要とされる傾向にあることが分かった。このことは、請負労働者の比率が、職場のパフォーマンスから見た請負労働者の適正比率を超過したことの表れであるから、請負労働者の構成比率を適正比率まで引き下げることが対策の1つとして考えられる。

しかし、請負労働者の比率を引き下げべきとの判断は、請負労働者の質的基幹化の程度にも影響を受けると思われる。請負労働者の量的基幹化が進みすぎたために、請負労働者の人数を削減することが必要とされる場合もあろうが、質的基幹化が過剰に進行したために、質的基幹化の程度を引き下げのために請負労働者の人数の削減が必要となっているケースもあろう。また、量的基幹化や質的基幹化の程度のほか、職場の生産技術の特性や、請負労働者の勤続状況等も影響すると思われる。

図表 6-3 の分析において統計的に有意となったデメリットのうち、「新人正社員を増やすことができない」は、パフォーマンスの低下につながる直接的な要因というよりは、他の複数のデメリットの原因となる現象といえる。一方、「製品の質が低下した」「仕事の連携やチームワークが困難になった」は、現時点でのパフォーマンスの低下を示す項目であり、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」は、中長期的なパフォーマンスの低下の先行指標であると考えられる。また、図表 6-3 の分析だけでは、「請負労働者の比率を下げなくてもよいと判断させる」傾向を強めるメリットが何であるのかが分かるのみであり、パフォーマンスの向上を示すものかどうかは判断できない。唯一、「製品・サービスの質が向上した」のみが、質的なパフォーマンスの向上を示す項目であると考えられる。

そこで以下では、請負活用の量的縮小の必要性を判断するパフォーマンス尺度となりうる「製品の質が低下した」「仕事の連携やチームワークが困難になった」「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」の3つと、パフォーマンス向上の評価基準となる「製品・サービスの質が向上した」について、それらが発生する要因を、請負労働者の活用の質的な要素に着目して分析した。

分析は、職場調査のデータを用いたロジスティック回帰分析により行った。従属変数は、それぞれのメリット・デメリットの発生の有無を「生じていない=0」「生じている=1」のダミー変数とした。説明変数は、請負活用の量的基幹化の指標として「請負労働者の比率」を、質的基幹化の指標として「正社員のキャリア形成に必要な業務の分担状況」「小集団活動への請負労働者の参加」「正社員と請負労働者の仕事の区分」「請負労働者の担当業務に必要な習熟期間」を用いた。そのほか、請負労働者の活用への評価に影響すると思われる要因として、「請負労働者を活用している年数」「業務の機械化の程度」「請負労働者の定着率への評価」を用いた。

次に、説明変数の作成方法について述べておく。量的基幹化の指標である「請負労働者の比率」は、職場内で就労する正社員・非正社員・請負労働者の合計人数に占め

る請負労働者の比率の実数（％）を用いた。

「正社員のキャリア形成に必要な業務の分担状況」は、正社員のキャリア形成に欠かせない仕事の分担について、「請負労働者のみが行う＝1、請負労働者が主に行う＝2、いずれも同様に行う＝3、正社員が主に行う＝4、正社員のみが行う＝5」として得点化した。正社員のキャリア形成に必要な業務をも請負労働者に任せただけの場合、正社員の技能の幅の狭まりや、ノウハウの流出といった問題につながる可能性がある。

「小集団活動への請負労働者の参加」は、「参加していない＝1、参加することもある＝2、正社員と同様に参加している＝3」の3段階の得点とする。小集団活動への請負労働者の参加は、職場の情報共有の進展や、請負労働者の技能向上・戦力化にプラスとなり、請負労働者の活用余地を拡大すると考えられる。なお、小集団活動が行われていない職場は分析から除外している。

「正社員と請負労働者の仕事の区分」は、正社員と請負労働者の担当業務が「まったく同じ＝1、ほとんど同じ＝2、ほぼ分かれている＝3、明確に分かれている＝4」の4段階の点数とした。業務が明確に区分されていれば、正社員のキャリア形成が損なわれることなく、望ましい人的資源ポートフォリオに即した人材活用が行われていることになる。ただし、正社員と請負労働者との横の連携は行いにくくなる可能性がある。

「請負労働者の担当業務の習熟期間」は、選択式の回答を日数換算し、「即日＝0、1週間程度＝7、2～3週間程度＝18、1ヶ月程度＝30、3ヶ月程度＝90、半年程度＝183、1年程度＝365、1年以上＝365」とした。必要な習熟期間が長い場合、業務経験が浅い請負労働者の技能水準と、業務に必要な技能水準とのミスマッチが生じ、パフォーマンスに悪影響をもたらす可能性がある。ただし、担当業務が高度な技能を要する場合でも、請負労働者の技能水準が十分に高ければ、業務の遂行がより円滑になる可能性もある。

「請負労働者を活用している年数」は、事業所において請負の活用を開始した時期（支部調査から把握）をとり、「2000年以降＝1、1990年代後半＝2、1990年代前半＝3、1980年代後半＝4、1980年代前半＝5、1979年以前＝6」の6段階の点数とした。一般的に、請負労働者を長期間活用しているほど、業務上の問題点を防ぐためのノウハウが蓄積されていると考えられる。

「業務の機械化の程度」は、「機械設備はかかわらない＝1、主として人間＝2、人間と機械が同程度＝3、主として機械設備＝4」の4段階とした。業務の機械化が進んでいるほど技能やノウハウの必要性が減少し、請負労働者の活用余地が拡大すると考えられる。

「請負労働者の定着率」は、「定着率は期待水準より低い＝0、定着率は期待水準をクリアしている＝1、定着率の高低は問題とならない＝1」のダミー変数である。請負労働者の頻繁な離職は、ノウハウの蓄積・伝承をはじめ、業務の円滑な遂行の障害と

なると考えられる。なお、「定着率の高低は問題とならない」は、定着を期待していないので定着率の高低は問題とならない、ということであるから、実際には定着率が「期待水準より低くはない」ということであり、「期待水準をクリアしている」と同等と考えられるため、「1」としている。

分析の結果は、図表 6-4 に示した通りである。回帰式が統計的に有意なのは「製品の質が低下」「仕事上の連携・チームワークが困難になった」の2つを従属変数とするものである。「製品の質の低下」は、請負労働者が小集団活動に参加している職場で起こりにくいという傾向がある。請負労働者を小集団活動に参加させて業務改善に活かすとともに、請負労働者の技能やモチベーションの向上を図ることが、製品の質の低下を防ぐことにつながると考えられる。また、「正社員のキャリア形成に必要な業務の分担」は、ノウハウの蓄積・伝承とマイナスの相関関係にあり、社外労働力に正社員のキャリア形成に必要な業務を担当させないことが、むしろノウハウの蓄積・伝承を阻害するという結果となっている。

図表 6-4 請負活用の業務への影響（ロジスティック回帰分析）

	製品の質が低下	ノウハウの蓄積・伝承が困難になる	仕事上の連携・チームワークが困難になる	製品・サービスの質が向上
請負労働者の比率	.010	.001	.017	-.029
キャリア形成に必要な業務の分担	-.209	-.533 **	.280	-.382
小集団活動への請負労働者の参加	-.984 ***	-.130	-.577	1.063
正社員との仕事区分	-.245	-.067	-.410	.253
業務に必要な習熟期間	.001	.001	-.011	.009 **
請負労働者を活用している年数	-.148	.068	.171	-.344
機械化の程度	-.409	.079	.017	-.423
請負労働者の定着率への評価	-.761 *	-.820 **	-.871 *	.579
定数	2.784	1.656	-1.678	-2.838
-2 対数尤度	151.266	222.192	128.391	36.368
カイ自乗	14.475 *	11.606	15.752 **	9.875
N	190			

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
請負労働者の比率	190	1.5	92.1	36.1	22.7
キャリア形成に必要な業務の分担	190	2.0	5.0	4.3	0.7
小集団活動への請負労働者の参加	190	1.0	3.0	1.6	0.7
正社員との仕事区分	190	1.0	4.0	2.7	0.8
業務に必要な習熟期間	190	0.0	365.0	46.7	69.0
請負労働者を活用している年数	190	1.0	6.0	2.6	1.3
機械化の程度	190	1.0	4.0	3.0	0.8
請負労働者の定着率への評価	190	0.0	1.0	0.4	0.5

※ *** ; $p < 0.01$ 、 ** ; $p < 0.05$ 、 * ; $p < 0.1$

※使用データ：電機総研（2004）『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』職場調査

「製品の質が低下」「仕事上の連携・チームワークが困難になる」「仕事上の連携・チームワークが困難になった」のいずれも、請負労働者の定着率が期待水準より低い場合に生じる傾向がある。これらのデメリットは、請負労働者の比率とは有意な関係がない。つまり、請負労働者の活用によって生じたパフォーマンスの低下は、請負労働者の人数の多さよりも、定着率の低さによるところが大きいと考えられる。

職場調査の回答職場のうち、請負労働者の定着率が「期待水準をクリアしている」のは38.4%に過ぎず、47.6%が、「定着率は期待水準より低い」と答えている。その他の回答は、「定着率の高低は問題にならない」が5.4%、「定着率を把握していない」が7.4%、無回答が1.1%である。このように、約半数の職場が請負労働者の定着率の低さを問題視としている。

3. 質的基幹化と定着化

社外労働力の定着率の低さは、就労先のパフォーマンスを引き下げる要因となるだけでなく、雇用主のパフォーマンスを低下させる原因にもなる。離職率が高ければ、請負労働者を雇用する請負会社は人材の募集・採用をより頻繁に行わなければならない。売上が増加しないまま募集・採用の頻度が高まれば、それだけ募集・採用コストが増加するので、請負会社の利益を圧迫する要因となる。請負会社においては、請負労働者を募集・採用するためのコストが業務請負事業にかかる販売費・一般管理費のうちかなりの割合を占めていることから、募集・採用費の上昇は、請負会社にとって深刻な経営課題となる。また、請負労働者の定着率が低ければ、請負サービスの質の低下につながり、ユーザーから取引先を変更される可能性もある。

こうしたことから一部の請負会社では、人的資源管理上の工夫を行うことで、請負

労働者の定着化を図ろうとしている。木村・佐野・藤本・佐藤（2004）において、請負サービスの高付加価値化に注力している請負会社の事例として挙げられたA社では、高付加価値サービスのためには請負労働者の技能向上が不可欠であると考えられている。入職する請負労働者の多くが製造業務の経験がない若年層であることについては、A社は他社と変わりがないので、請負労働者の技能向上のためには、定着化が必要条件となる。

請負労働者の定着化を促すため、A社では、請負労働者を最初は契約社員として期間の定めを設けた契約で雇用するが、その後の技能の向上や勤続意思に応じて、正社員として雇用しなおす仕組みを設けている。契約社員から正社員になると、賃金は時給制から月給制に変更となり、1時間当たりの賃金額も上昇する。契約社員の場合、就労先企業あるいは仕事内容が変わらない限り昇給はない。一方、正社員として雇用されている請負労働者は、仕事が変わらなくても、年に一度、技能の向上に応じた昇給がある。

このようにA社では、契約社員に比べて正社員の賃金水準を高くすることによって、請負労働者に対して正社員を目指すインセンティブを与えている。A社において請負労働者が契約社員から正社員になるためには、ある程度の勤続を経て、技能や性格面での適性と、長期勤続の意思を有していることを認められなければならない。

A社では、すべての請負事業所に共通の人事評価制度を導入しているわけではないが、作業の習熟に比較的長い期間を要する請負業務においては、技能水準を詳細に評価する仕組みを設けている。たとえば、習熟に約2～3年を要する携帯電話部品の加工・組立業務に従事する請負労働者に対しては、評価の対象となる作業を複数の項目に分け、各項目について、一通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段階で評価を行っている。それに加え、作業に必要な知識の習得度合いを判定するためのペーパーテストも実施している。

また、現場で請負労働者の指揮・監督を行うリーダーや、ユーザー事業所に常駐してリーダーや請負業務全体の統括を行う常駐管理者、および営業所や本社の社員に、一般の請負労働者から内部昇進できる仕組みが設けられている。このように、有期契約で雇用された請負労働者に対して昇進ルートを用意することは、勤続意欲や技能向上のインセンティブを高めることに役立っていると考えられている。

さらにA社は、多能工化を意図したジョブ・ローテーションを随時行うことにより、請負労働者の技能の向上を図っている。このジョブ・ローテーションは、請負先の事業所内で行うことが多い。今後は、A社が自社で保有する工場を利用して、請負労働者の技能養成を行うことも検討している。また、現場リーダーを務める請負労働者に対しては、現場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。このような人材育成施策は、技能の向上に寄与するだけでなく、請負労働者に成長の実感を与え、勤続意欲の向上を促す効果を持つと考えられる。

(1)定着化効果の定量分析

①分析に用いるデータ

請負労働者の定着化を目的とした人事管理上の取り組みを行っている企業は他にもあると考えられる。ただし、人事評価制度、昇給制度や昇進制度の整備を中心とするこれらの取り組みが、実際に請負労働者の定着率の向上に効果があるかどうかは定かではない。

そこで次に、請負労働者個人を対象にしたアンケート調査により、請負会社が行っている人事管理制度の整備が、請負労働者の定着化に与える効果を検討する。分析に用いるのは、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門が実施した『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』²のうち、請負労働者について得られたデータである。この調査は、請負・派遣会社 11 社および 1 つの企業組合の計 12 組織を通じて、製造現場で働く請負労働者・派遣労働者 2,350 名（1 組織あたり 100～250 名）に配付し、1,389 名の回答を得たものである（有効回収率 59.1%）。

分析対象は、請負労働者・派遣労働者のうち、1)現在の請負・派遣会社での勤続期間が 3 ヶ月を超えており、2)フルタイム労働（週労働時間が 40 時間以上）であり、3)年齢が 50 歳未満の人に限定した。勤続 3 ヶ月超の回答者に限定した理由は、雇用主・就労先についてある程度の知識がある人を対象とするためである。フルタイム労働者に限定したのは、短時間労働者は、フルタイム労働者よりも家計補助的な就労が多いため、傾向として、就労意識がフルタイム労働者とは大きく異なると考えられるからである。また、年齢 50 歳未満の人のみを分析対象としたのは、この分析の目的が、中長期的なキャリアを意識した就労意思への人事制度の効果を明らかにすることであるため、近い将来、引退することを考えている人が少なくないと思われる 50 歳代以降のサンプルは除外し、中長期的に職業生活を続けていく人に限定して分析を行うことが望ましいと考えられるからである。以上の条件により分析対象を限定した結果、得られたサンプルは 234 名となった。

図表 6-5 に示したように、分析対象となった回答者のうち、79.1%が男性である。年齢層は 20 代が半数以上（55.1%）を占め、30 代が約 3 割（31.6%）である。40 代は 12.0%と少ない。得られたサンプルは、若年男性層が中心であり、製造現場の請負労働者の年齢 特性としては一般的なものといえる。

役職は、役職のない現場社員（以下、「一般作業員」とする）が 72.6%、ライン監督者である現場リーダーが 23.9%であり、一般作業員約 3 人に対し、現場リーダーが 1 人の割合である。請負職場においては、一般作業員 10～20 人に対して 1 人の割合で現場リーダーが配置されることが多いといわれているので、分析対象サンプルの中には、現場リーダー以上の役職者が比較的多く含まれている。現場作業を行わず、管理業務

のみを行う「常駐管理者」は3.4%であり、分析対象の中にはわずかしが含まれていない。

図表 6-5 分析対象サンプルの基本属性

		%
性別	男性	79.1
	女性	20.9
年齢	10代	1.3
	20代	55.1
	30代	31.6
	40代	12.0
役職	一般作業者	72.6
	現場リーダー	23.9
	常駐管理者	3.4
N		234

※使用データ：東大社研（2005）『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』

②想定される結果

請負労働者の定着化を重視する請負会社A社では、雇用を安定させ、能力が向上できるような仕事の与え方をしつつ能力を評価し、さらに、能力の向上に対して賃金や昇進といった報酬を与える仕組みを請負労働者に適用していた。こうした人事制度は、請負労働者に対して、「能力開発」「キャリア・パスの提示による勤続促進」「勤労意欲の刺激」という効果を持ち、彼らの定着化に寄与すると考えられる。

以下の分析では、請負労働者や派遣労働者の定着化に寄与すると考えられる人的資源管理を、1)能力を開発する機会がある、2)能力水準を公正に評価している、3)能力の向上を処遇に反映する、4)昇進により仕事のレベルが向上しうる、といった特徴を持つ仕組みと捉える。ただし、これらの特徴すべてを具備していなければならないというものではなく、これらの特徴を1つでも多く持っているほど、請負・派遣労働者の定着化につながると想定する。

具体的には、「1)能力を開発する機会がある」かどうかは、仕事の内容や難しさにより、「2)能力を公正に評価している」かどうかは、評価の公正性で把握する。「3)能力の向上を処遇に反映」しているかどうかは、評価が処遇に反映されているかどうかという設問に加え、能力による昇給があるかどうかで判断する。「4)昇進により仕事のレベルが向上しうる」かどうかは、昇進可能性（キャリア・パスの存在）の有無を基準とする。

分析上、従属変数となる就労意識としては、「勤続意思」と「組織に対する情緒的コ

ミットメント」を用いる。「勤続意思」は、定着化を左右する意識である。「情緒的コミットメント」は、組織コミットメントの中で、労働生産性にプラスの効果が最も強いと考えられている（Meyer et al 1989）ことから、単に依存的に組織に定着するのではなく、高い生産性を伴う長期勤続を表す指標として用いる。

請負労働者や派遣労働者の場合、雇用関係上、雇用主・就労先という「2つの使用者」との三者関係に置かれていることより、それぞれの使用者に対して異なる次元の情緒的コミットメントが存在する可能性がある。そこで、以下の分析では、「雇用主への情緒的コミットメント」と「就労先への情緒的コミットメント」を区分して検討を進める。

その他、勤続意欲や情緒的コミットメントに影響するものとして、性別、年齢、役職、家計責任、学歴、雇用形態といった労働者属性および本人が転職先を見つけやすいかどうかというエンプロイアビリティ（employability）を統制変数として分析に用いる。

③説明変数

1)仕事の内容

能力開発の機会があるかどうかは、教育訓練の実態によって把握する必要があるが、教育訓練の実施方法、実施内容、実施期間等はアンケート調査において具体的に把握されていない。製造業務における請負・派遣労働者の能力開発は、一般的にOJTで行われることが多いため、能力を伸ばせる仕事であるかどうかを能力開発機会の代理変数とした。

能力開発が行えるような仕事を与えられているかどうかを問うための説明変数である「仕事内容」については、「a. 単調な繰り返し作業である（逆転項目）」「b. いろいろな技術や能力が必要である」「c. 自分の能力や工夫を活かす機会がある」「d. 新しい知識や技術に接する機会がある」「e. 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる」「f. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる」「g. 自分の技能がどのレベルに達したかが把握できる」「h. 自分の能力を活かし、可能性を伸ばすことができる」の8つの設問を用いる

これら8つのうちaからdの4つは浅井（2002）の研究を参考に作成したものであり、「職務の複雑性」を表す変数と想定している。eからhの4つは「自己の成長可能性」を表すものとして日本労働研究機構（1999）に基づいて作成した。いずれも「かなり当てはまる」「やや当てはまる」「あまり当てはまらない」「まったく当てはまらない」という4つの選択肢を設けた設問である。

これら8つの変数について、主因子法、バリマックス回転による因子分析を行った結果を示したのが図表6-6である。因子分析の結果、抽出されたのは1因子のみであるが、「a. 単純な繰り返し作業である」の値が小さいため、信頼性分析により、aか

らhまでの8つの変数すべてを合計した場合と、aを除きbからhまでの7つの変数を合計した場合とで、クロンバックのアルファ係数（Cronbach's α ）の値を比較した。その結果、8つを合計した場合、 $\alpha=.875$ （N=229）であり、7つの合計の場合、 $\alpha=.884$ （N=229）であった。したがって、「a. 単純な繰り返し作業である（逆転項目）」は、「仕事の複雑性」を表す変数として独立させ、bからhの7つの変数の合計点を、「成長可能性」という1つの変数とした。

図表 6-6 職務特性の因子分析

因子行列	
単調な繰り返し作業である	.414
いろいろな技術や能力が必要である	.647
自分の能力や工夫を活かす機会がある	.689
新しい知識や技術に接する機会がある	.706
経験を積むことによって、より高度な仕事が与えられる	.765
仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる	.815
自分の技能がどのレベルに達したかが把握できる	.659
自分の能力を活かし、可能性を伸ばすことができる	.775

説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	4.328	54.1	54.1	3.848	48.1	48.1
2	0.981	12.3	66.4			
3	0.608	7.6	74.0			
4	0.525	6.6	80.5			
5	0.501	6.3	86.8			
6	0.453	5.7	92.5			
7	0.331	4.1	96.6			
8	0.273	3.4	100.0			

※使用データ：東大社研（2005）『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』

2)仕事の難しさ

「仕事の難しさ」は、習熟に長い期間を要する仕事ほど難しいと考え、「新人が（あなたの担当業務に）習熟するためにどのくらいの期間が必要か」の問いに対する答えを用いる。本設問は選択式による回答であるため、選択肢にあげられた期間を日数換算することによって数値化する。数値化の方法は、1日=1、数日=3、1週間程度=7、2～3週間程度=17、1ヶ月程度=30、2ヶ月程度=60、3ヶ月程度=90、半年程度=183、1年程度=365、1年半以上=550、わからない=欠損値扱い、である。

3)評価の公正性

「評価の公正性」は、能力の発揮・向上が処遇に適切に反映されるかどうかを見るものであるから、「働きぶりに対する評価は適切に行われているか」「評価の結果は、給与や昇進に適切に反映されているか」という2つの設問を用いる。

両者の回答を合計したものについて、信頼性分析を行ったところ、クロンバックのアルファ係数の値は.721 (N=230) であり、合計するに十分な値といえる。したがって、両者を合計したものを、「評価の公正性」という変数にする。

4)能力向上による昇給

能力向上に対する報酬があるかどうかは、昇給の基準として「技能を高めること」「仕事の難しさ・責任が高まること」「リーダーなどへの役職就任」のいずれかが該当する場合を「能力向上に基づく昇給制度がある」(=1) とし、上記3つがいずれも該当せず、「長く勤務すること」「その他」「わからない」「賃金が上がる仕組みはない」のいずれかに該当する場合を「能力向上による昇給がない」(=0) とする。

役職昇進や仕事の難易度の上昇は、能力の向上が前提となっていると考えられるため、「仕事の難しさ・責任が高まること」「リーダーなどへの役職就任」を基準とした昇給は、能力向上に基づく昇給制度と解釈する。

5)昇進の可能性

能力向上に対する報酬であり、キャリア・パスの存在を示すものでもある昇進の可能性は、一般の請負・派遣労働者が昇進できる役職の最高位で把握する。「管理者・リーダー(現場作業も行う)」「管理者(常駐管理者。工場に常駐するが現場作業は行わない)」「請負・派遣会社の営業社員」「請負・派遣会社の本社スタッフ」のいずれかに昇進できる場合を「昇進の可能性がある=1」とし、「一般の請負・派遣労働者のままである」「わからない」と答えた場合は「昇進の可能性がない=0」とする。「わからない」という答えは、昇進の見通しが立っておらず、キャリア・パスの存在が提示されていないものとする。

6)期間の定めのない雇用

能力開発の前提となる長期的関係を意図した雇用契約かどうかを問う「雇用契約期間の定めの有無」は、定めがある場合(有期雇用契約である場合)を0とし、期間の定めのない雇用である場合を1とする。

7)現在の賃金額

現在の賃金額は、能力に見合っているか、またはそれ以上の金銭的報酬が得られて

いるかどうかを示すものであるため、説明変数に加える。1 時間当たりの賃金額の実数をそのまま「現在の賃金額」を表す変数とする。賃金額が高いか低いかの主観的判断は仕事のレベルに応じた賃金相場の違いに影響されるが、2)の「仕事の難しさ」という説明変数を同時に加えることによってその影響を統制する。

8)入社時の勤続意思

請負会社に入社した当時、どのくらいの期間勤めるつもりであったかどうかも説明変数に加える必要がある。入社時の勤続意思が、そのまま在職中の勤続意思となることは十分に考えられるからである。

入社時の勤続意思は、「今の請負会社で働き始めた当時、どのくらいの期間、今の仕事を続けるつもりでしたか」という問いに対する回答を月数に換算して数値化し、数週間以内=0、1ヶ月程度=1、3ヶ月程度=3、半年程度=6、1年程度=12、3年程度=36、4年以上=48、とする。「特に考えていなかった」という回答は、入社時の勤続意思を表す説明変数としての解釈が困難であるため、この選択肢を選んだ回答者は分析対象から除外した。

このようにして数値化された入社時の勤続意思は、値が大きいほど入社当時に長期の勤続を意図していたことを示す。この入社時の勤続意思は、分析上は統制変数の役割を担う。

9)その他の説明変数

就労変数に影響を与えると思われる役職・性別・年齢といった労働者属性と、家計責任および（就職先を見つけやすいという意味での）エンプロイアビリティを、統制変数として機能する変数として説明変数に加える。「役職」は、管理者・リーダーまたは常駐管理者=1、役職なし=0とする。「性別」は、男性=1、女性=0とする。「年齢」は実数を用いる。「家計責任」は、「主たる家計維持者であるか」の問いに対して、はい=1、いいえ=0で数値化する。「エンプロイアビリティ」は、「現在の仕事よりも良い仕事はすぐに見つかるか」に対し、とても当てはまる=4、やや当てはまる=3、あまり当てはまらない=2、全く当てはまらない=1、とする。

以上の説明変数はいずれも、会社から得た情報ではなく、あくまでも回答者の認知によるものである。そのため、人事制度の内容については、回答者の誤解や認識不足によって実際の制度内容とは異なっている可能性がある。しかし、個々人の就労意識は、制度の内容が実際にどのようなものであるかということではなく、個々人が制度をどのように認識しているかによって決まるものである。したがって、以上のような回答者の認知に基づく変数を説明変数とすることが、ここでの分析の目的には適している。

④被説明変数

1)情緒的コミットメント

被説明変数の1つである情緒的コミットメントには、雇用主に対するものと、就労先に対するものの2種類がある。情緒的コミットメントは、Meyer et al (1993)の研究を参考にしたうえで、「請負会社のことを自分自身のことのように感じる」「請負会社の一員であることを意識している」「請負会社の一員であることを誇りに思う」「働いている工場のことを自分自身のことのように感じる」「働いている工場の一員であることを意識している」「働いている工場の一員であることを誇りに思う」というように、請負・派遣会社に対するものと、働いている工場に対するものとに分けて設問を作成した。

請負・派遣会社に対するもの3つを「雇用主への情緒的コミットメント」とみなして合計した結果、クロンバックのアルファ係数は.723 (N=229)であった。また、働いている工場に対するもの3つを合計した「就労先への情緒的コミットメント」のクロンバックのアルファ係数は.805 (N=230)であった。

請負・派遣会社に対するものと働いている工場に対するものを合わせ、6つの変数を合計したところ、クロンバックのアルファ係数は.855 (N=228)となった。つまり、情緒的コミットメントは、雇用主に対するものと就労先に対するものとを分けた場合よりも、それらを合計した場合の方が信頼性は高いといえる。つまり、雇用主・就労先との三者関係に置かれているとはいえ、請負・派遣労働者の情緒的コミットメントは1次元のものであると考えられる。よって以下の分析では、情緒的コミットメントを分割せず、1次元のものとして上記6つの変数を合計したものをを用いる。

2)勤続意思

もう1つの被説明変数である「勤続意思」は、現在の請負・派遣会社で今後も勤務を続けたいと思っているかどうかで表す。「あなたは、これからどのような働き方をしたいとお考えですか」という質問に対し、「今の請負・派遣会社で、一般の請負・派遣労働者として働く」「今の請負・派遣会社で、製造現場の管理者やリーダーとして働く」「今の請負会社で、営業所や本社のスタッフとして働く」のいずれかを答えたものを「勤続意思がある=1」とし、「他の請負・派遣会社に転職する」「働いている工場に転職する」「働いている工場以外の製造企業に転職する」「請負会社・派遣会社や製造企業でない企業に転職する」「自営業を始める」「仕事をすっきりやめる」「その他」「特に考えていない」を「勤続意思がない=0」とする。「特に考えていない」は、勤続意思を有することが明確ではないといえる回答なので、「勤続意思がない」に含めることにした。

⑤分析結果

以上の説明変数と従属変数を用い、情緒的コミットメントについては重回帰分析を、勤続意思に関してはロジスティック回帰分析を行った結果を図表 6-7 に示した。

図表 6-7 就労意欲の規定要因（重回帰分析・ロジスティック回帰分析）

	コミットメント	勤続意思
定数	—	-4.019 *
仕事の複雑性	-.165 **	.375
仕事による成長可能性	.409 ***	-.005
仕事の難しさ	.064	-.009 **
評価の公正性	.318 ***	.160
能力向上による昇給	.110	.955 *
昇進の可能性	-.025	.814
期間の定めのない雇用	-.009	.547
現在の賃金額	.014	.001
入社時の勤続意思	.099	.027 *
役職	-.077	-.167
性別	-.264 ***	-.077
年齢	.101	.029
家計責任	-.117	.253
最終学歴	-.002	-.284
エンプロイアビリティ	-.024	-.456
R Square	.446	.373
分散分析		
F 値	7.502 ***	
自由度 (d. f.)	15;106	
モデル係数のオムニバス検定		
χ Square		38.608 ***
自由度		15
N	121	120

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差
仕事の複雑性	1	4	1.9	0.8	1	4	1.9	0.8
仕事による成長可能性	7	27	17.4	4.5	7	27	17.5	4.5
仕事の難しさ	1	550	75.1	88.8	1	550	76.1	89.2
評価の公正性	2	8	4.4	1.5	2	8	4.5	1.5
能力向上による昇給	0	1	0.6	0.5	0	1	0.6	0.5
昇進の可能性	0	1	0.7	0.5	0	1	0.7	0.5
期間の定めのない雇用	0	1	0.7	0.5	0	1	0.7	0.4
現在の賃金額	741	2250	1103.3	186.0	741	2250	1104.3	187.3
入社時の勤続意思	0	48	18.5	16.1	0	48	18.8	16.3
役職	0	1	0.3	0.5	0	1	0.3	0.5
性別	0	1	0.8	0.4	0	1	0.8	0.4
年齢	19	48	29.9	6.6	19	48	29.9	6.7
家計責任	0	1	0.4	0.5	0	1	0.4	0.5
最終学歴	1	5	2.9	1.2	1	5	2.9	1.2
エンプロイアビリティ	1	4	2.4	0.9	1	4	2.4	0.9
コミットメント	6	23	14.3	4.0	—	—	—	—
今後の勤続意思	—	—	—	—	0	1	0.4	0.5
N		122				120		

※ *** ; p<0.01、 ** ; p<0.05、 * ; p<0.1

※使用データ：東大社研（2005）『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』

分析の結果によれば、情緒的コミットメントは、仕事による成長可能性、評価の公正さ、女性であることとプラスの関係にあり、仕事の複雑性とはマイナスの関係にある。つまり、単純な繰り返し作業に就いている請負・派遣労働者の方が、情緒的コミットメントが高いことが分かる。昇給や昇進といった人事管理施策は、情緒的コミットメントと相関関係を持たない。このように、仕事自体から得られる内発的動機づけや、自分の能力や貢献を公正に評価されることが、情緒的コミットメントを高めていることが分かる。

情緒的コミットメントと仕事の複雑性との関係の解釈はやや難しい。情緒的コミットメントが高い請負・派遣労働者の仕事は、単純な繰り返し作業、自分の成長を実感できる仕事、という、一見すると相対立する仕事特性を有している。「仕事の複雑性」と「仕事による成長可能性」の2つの変数の相関係数は .336 であり、強くはないがプラスの相関関係にある。つまり、単純な繰り返し作業でありながらも、個々人の工夫の余地があることや、技能の向上によって、より高度な繰り返し作業が割り当てられるという実態が少なくないものと考えられる。

請負・派遣労働者の担当業務が加工・組立や検査であることが多いことからして、担当業務が単純作業の繰り返しであることは、むしろ当然といえるのかもしれない。以上から推測すると、請負労働者の業務において、単純作業の繰り返し「ではない」という場合、担当業務が明確に定められていないことを意味する可能性がある。

勤続意識の強さとプラスの関係にあるのは、昇給制度の存在と、統制変数として用いた入社時の勤続意思である。仕事に要する技能の高さは、勤続意思とマイナスの関係にある。仕事による成長可能性は、情緒的コミットメントとプラスの関係にある一方、勤続意思とは相関関係がない。仕事の特性に関しては、高い技能を必要としない仕事に就いているほど、勤続意思が高いという関係が見られる。

つまり、自己の成長を感じられる仕事についていることは、就労中のコミットメントを高めるものの、それが勤続意欲につながることはなく、より高度な業務についている人は、勤続よりも離職を選ぶ傾向にある。請負・派遣労働者は、技能を向上させられる仕事には熱心に取り組むが、ある程度高度な業務をこなせるようになると、その技能や経験を活かして、より労働条件の良い仕事に転職することを望むようになると考えられる。

勤続意思に労働条件が大きく影響していることは、昇給制度の存在が勤続意思とプラスの関係にあることからもうかがえる。勤続意思に関する分析は、入社時の勤続意思を統制変数として加えたうえでの結果であるから、入社当初は短期間で辞めようと思っていた人でも、昇給の適用によって勤続を望むようになる効果があるといえる。自己の成長が感じられるかどうかではなく、賃金が上がっていくかどうか、請負・派遣労働者の勤続意思を決める要因となっているのである。ただし、分析の対象とな

った請負・派遣労働者の年平均昇給率は0.9%であり、実際の昇給額はわずかなものである。1時間当たりの賃金額が1,100円程度であることが多いことからして、1時間当たり約10円、1ヶ月の労働時間を170時間としても、1ヶ月あたり1,700円程度の昇給にとどまる。

一方、昇進制度は、情緒的コミットメント、勤続意思のいずれとも相関関係を持たない。昇進は一般的に、担当職務の高度化、地位の向上を意味するので、内的報酬として情緒的コミットメントを高め、さらに、処遇の向上によって勤続意欲も高めると思われるが、そうした結果は示されていない。

これには、請負・派遣労働者としての昇進が、請負・派遣労働者にとって必ずしも魅力的なものではないことが原因の1つになっていると考えられる。図表6-8は、図表6-7において多変量解析の分析対象となった回答者について、役職別に1時間当たりの賃金額を比較したものである。ここから、現場リーダーの賃金水準は、一般作業者と大差ないことが分かる。現場リーダーになると、職場の管理・監督を担い、役割・責任が重くなるにもかかわらず賃金額は以前とあまり変わらないため、管理職としての拘束的な労働を好まない若年者が多い請負・派遣労働者の中では、現場リーダーへの昇進は魅力の乏しいものであると思われる。

図表 6-8 役職別 請負労働者の1時間当たり賃金額（円）

役職	平均値	N
一般作業者	1100.8	82
現場リーダー	1090.3	31
常駐管理者	1240.6	6
全体	1105.1	119

※使用データ：東大社研（2005）『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』

小括

これまでにも、社外労働力の活用と組織パフォーマンスとの関係を明らかにすることを目的として、いくつかの定量的な分析が行われてきた。そこでの主たる関心は、社外労働力の量的基幹化が、企業の財務パフォーマンスに与える影響を分析することにあった。しかし、従属変数として選択された財務パフォーマンスが、人的資源管理の効果を測定するために適しているとはいえないものであったことに加え、戦略の成否や外部環境の動向による影響を統制できないという、財務パフォーマンスを従属変数とする分析が必然的に伴う問題により、社外労働力の活用と組織パフォーマンスと

の間に明確な関係性は見出されなかった。

社外労働力の活用の効果を判断する基準として財務パフォーマンスを用いる場合に、経常利益率に代表される利益指標を用いることは、もう一つの問題を抱えている。多くの場合、企業は、コストの削減を目的として社外労働力を活用する。コストの削減は、利益率の上昇を目的として行われる。よって、利益率を従属変数として社外労働力の活用の効果を分析することは、コスト削減のために社外労働力を活用した結果としてコストが実際に削減されたかどうかを明らかにしているにすぎない。社外労働力の活用が組織パフォーマンスに与える効果を分析する場合、長期的な組織パフォーマンスへの影響が問題視されるべきである。そのためには、将来の財務パフォーマンスの先行指標となる定性的な指標を従属変数とした分析が必要である。

これらの先行研究のより重要な問題点は、社外労働力の量的基幹化のみに着目し、質的基幹化を分析モデルに含めなかった点にある。直接雇用の人材と社外労働力を組み合わせる場合、まずその業務にどの人材を配置するかという担当業務の分担が決定され、その結果として、全従業者に占める社外労働力の人数が決定される。つまり、量的基幹化は質的基幹化のあり方によって決定されるものである。したがって、社外労働力の活用がパフォーマンスに与える効果を分析する際には、社外労働力の質的基幹化に着目することがより重要なのである。

雇用形態ごとの業務区分のあるべき姿をモデル化した人的資源ポートフォリオ論は、業務の境界を示すことによって、雇用の境界、つまり社外労働力の質的基幹化の限界線を示したものである。そこでは、社外労働力の業務範囲は、企業の中核的業務と切り離された専門業務や、単純作業、臨時的業務に限定されていた。しかし現実の職場を見ると、人的資源ポートフォリオモデルの提案とは異なり、正社員と社外労働力の担当業務の区分が明確になっていなかったり、社外労働力の質的基幹化が進行し、ポートフォリオが想定するよりも社外労働力の担当業務が拡大している事例が見られる。

本章では、社外労働力の質的基幹化の程度と組織パフォーマンスの先行指標たる（一部は一致指標ともなる）定性指標との関係を分析したが、質的基幹化が進行することが、組織パフォーマンスにマイナスの影響を与えるという傾向は見られていない。むしろ、社外労働力に、正社員のキャリア形成に必要な仕事を担当させたり、小集団活動に参加させたりするといった質的基幹化は、ノウハウの蓄積・伝承の困難化や製品の品質の低下などの問題を防ぐ効果がある。

このように、社外労働力の質的基幹化が進むほど、組織パフォーマンスに悪影響が出るということではなく、ある程度の質的基幹化は、数量的柔軟性の獲得以外の、組織パフォーマンスに対するプラスの影響をもたらす要因となる。もちろん、社外労働力の知識・技能水準が不十分な状態で質的基幹化を進めれば、パフォーマンスの悪化要因になると思われる。しかし反対に、知識・技能水準を向上させれば、質的基幹化が可能となり、またそれは社外労働力の活用に伴う問題の発生を防ぐことによって、

パフォーマンスの向上につながる可能性もある。

電機産業のデータで見ると、社外労働者の拡大によって組織パフォーマンスに悪影響が出るとすれば、それは量的基幹化や質的基幹化よりも、社外労働者の定着性の低さに起因している。つまり、社外労働者が頻繁に離職することによって新人教育や引継ぎ等の人員の入れ替えコストが大きくなることで、組織パフォーマンスを悪化させているのである。

社外労働者にはハイ・コミットメント型の人的資源管理が適用されていないことが、彼らの定着性の低さの原因と思われるが、ハイ・コミットメント型の人的資源管理は、経験を積むにしたがって担当業務が創出価値の高い仕事へと移っていくような、キャリア形成の可能性を持つ労働者にしか適用できない。この論理からすれば、社外労働者の活用において組織パフォーマンス悪化の原因となる定着率の問題を解決するためには、社外労働者のキャリア形成を促進すればよいことになり、そのためには、社外労働者の質的基幹化を進めることが効果的であるということになる。

しかし、このような解釈では、企業は、社外労働者の質的基幹化をさらに進めれば（社外労働者の活用範囲を拡大すれば）組織パフォーマンスの向上が実現できるということになり、直接雇用と社外労働者の活用区分をどのように定めればよいのかという、雇用の境界は明らかにならない。これまでの人的資源ポートフォリオ論や本章の分析は、量的基幹化と、担当業務に要する熟練の特性に基づく質的基幹化を判断基準として、社外労働者の活用範囲の境界線を引こうとするものであった。しかし以上の分析結果から、質的基幹化の程度や熟練特性に着目するだけでは、雇用の境界の論理は解明できないことが見出された。

1 物の製造業務への労働者派遣が行われる前に行われた実態調査では、業務請負契約であっても、請負労働者への指揮命令が請負先によって行われている状態、いわゆる実質的に労働者派遣の形で人材が活用されている製造職場が少なからず存在していたことが明らかにされている（佐藤・佐野・木村 2004）。

2 『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』の実施メンバーは、佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）、佐野嘉秀（東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門客員助教授）、藤本真（独立行政法人労働政策研究・研修機構）、および筆者の4名である（所属・役職は当時のもの）。アンケート調査の配付および回収は、2005年2月7日から同年3月6日にかけて行った。