
第1章

人材ビジネス企業の経営と人材マネジメント

- 「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」より -

山路 崇正
(東京大学大学院経済学研究科)

序 - 調査の目的と方法 -

近年、わが国製造業の生産現場では、請負スタッフの活用が進み、ものづくりを担う重要な人材となっている。また、2004年3月の改正労働者派遣法の施行により、生産業務における労働者派遣事業が可能となり、請負スタッフとともに派遣スタッフの活用が進みつつある。そうしたなか、請負スタッフや派遣スタッフを生産現場に配置する人材ビジネス企業の役割の重要性が高まっている。

このような状況のもと、生産請負事業、生産業務における労働者派遣事業を営む人材ビジネス企業が、どのような経営戦略をもち、自社の請負スタッフ、派遣スタッフの人材マネジメントをどのように実施しているのかを明らかにすることは、わが国製造業の今後のあり方を考えるにあたり、必須の課題と考える。

以上の問題関心から、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設けられた「生産現場における人材活用・人材ビジネスに関する研究会¹」(代表：佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授)では、インタビュー調査、アンケート調査により、人材ビジネス企業の経営戦略および人材マネジメントに関する現状把握に努めてきた。

本章では、2005年2月4日から2005年3月7日にかけて実施した「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」(以下、請負企業調査)の結果について分析する。なお、2001年から2002年にかけて実施した「第1回 生産現場における構内請負の活用に関する調査」(以下、第1回調査)、2003年に実施した「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」(以下、第2回調査)については、これまでに報告書が刊行されている²。

請負企業調査の詳細な実施方法と単純集計結果については、本報告書の第2部資料編資料1を参照されたい。

本章の構成は以下のとおりである。つづく 節で回答企業の属性、 節で生産請負

事業の状況、 節で生産業務における労働者派遣事業の状況、 節で今後の展望についてみていく。最後に 節において本章のまとめをおこなう。

回答企業の属性

本節では、回答企業 116 社のうち、生産請負事業を実施している企業 103 社について分析をおこなう。

1. 開始時期・活動地域

生産請負事業の開始時期は「1990 年代後半」が 34.0%と最も多く、次いで「2000 年以降」が 32.0%となり、1990 年代後半以降に開始した企業が 66.0%にのぼる。(図表 1 - 1)

図表 1 - 1 生産請負事業の開始時期

n=103	(%)
1979年以前	7.8
1980年代	11.7
1990年代前半	12.6
1990年代後半	34.0
2000年以降	32.0
無回答	1.9
合計	100.0

本社所在地域は、「関東」30.1%、「東海」25.2%、「近畿」18.4%の順である(図表 1 - 2)。また、回答企業の 68.9%にあたる 77 社が、本社以外に支社・事業所・営業所を設置している。77 社の支社・事業所・営業所の所在地域をみると、上位 3 位は「関東」47.9%、「東海」46.5%、「近畿」31.0%と、本社所在地域と同様であるが、回答企業の支社・事業所・営業所は本社とは異なり全国に広がっていることがみてとれる(図表 1 - 3)

図表 1 - 2 回答企業の本社所在地域

n=103	(%)
北海道	0.0
東北	9.7
関東	30.1
甲信越	2.9
東海(静岡・愛知・岐阜・三重)	25.2
北陸(石川・富山・福井)	1.0
近畿	18.4
中国	3.9
四国	2.9
九州・沖縄	3.9
無回答	1.9
合計	100.0

図表 1 - 3 回答企業の支社・事業所・営業所のある地域(複数回答)

n=77	(%)
北海道	8.5
東北	26.8
関東	47.9
甲信越	15.5
東海(静岡・愛知・岐阜・三重)	46.5
北陸(石川・富山・福井)	15.5
近畿	31.0
中国	23.9
四国	9.9
九州・沖縄	26.8
無回答	0.0
合計	100.0

注：支社・事業所・営業所があると回答した企業 77 社で集計。

2. 企業業績・生産請負事業の業績

業績はどうなっているのか。請負企業調査では、2003年度（年間）における会社全体の売上高と生産請負事業の売上高を確認している。

まず会社全体の売上高をみると、無回答であった企業を除く73社において、「2億円以上5億円未満」が24.7%と最も多く、次いで「5億円以上10億円未満」、「10億円以上20億円未満」（それぞれ16.4%）となっている（図表1-4）。

図表1-4 2003年度（年間）の会社全体の売上高

n=73	(%)
2億円未満	9.6
2億円以上5億円未満	24.7
5億円以上10億円未満	16.4
10億円以上20億円未満	16.4
20億円以上30億円未満	13.7
30億円以上50億円未満	6.8
50億円以上	12.3
合計	100.0

つぎに、生産請負事業の売上高をみると、無回答であった企業を除く80社において、「2億円以上5億円未満」が25.0%と最も多く、次いで「2億円未満」（20.0%）、「10億円以上20億円未満」（15.0%）の順となっている。（図表1-5）

図表 1 - 5 2003 年度（年間）の生産請負事業の売上高

n=80	(%)
0 円	1.3
2 億円未満	20.0
2 億円以上 5 億円未満	25.0
5 億円以上 10 億円未満	13.8
10 億円以上 20 億円未満	15.0
20 億円以上 30 億円未満	7.5
30 億円以上 50 億円未満	7.5
50 億円以上	10.0
合計	100.0

つづいて、会社全体の売上高に占める生産請負事業の売上高の割合を確認する。2003 年度（年間）における会社全体の売上高と生産請負事業の売上高の双方に回答のあった 69 社を対象に、会社全体の売上高に占める生産請負事業の売上高を算出した（図表 1 - 6）。これをみると、「100%」と回答した企業が 44.9%と最も多い。ついで、「80%以上 100%未満」が 34.8%となっている。このことから回答企業の多くは、生産請負事業のみを実施している企業であるか、あるいは生産請負事業を事業の中心に展開している企業であるといえる。

図表 1 - 6 会社全体に占める生産請負事業の売上高の割合

n=69	(%)
50%未満	13.0
50%以上80%未満	7.2
80%以上100%未満	34.8
100%	44.9
合計	100.0

注：2003 年度（年間）における会社全体の売上高と生産請負事業の売上高の双方に回答のあった企業 69 社で集計。

3 . 請負スタッフ構成

請負スタッフ構成を確認する。2004 年 12 月時点における請負スタッフの人数は平均値で 863.1 名（中央値 200.0 名）である（図表 1 - 7）。さらに、請負スタッフの内

訳をみると、現場リーダーは平均値で 54.5 名（中央値 10.0 名）、一般の請負スタッフは平均値で 805.7 名（中央値 192.5 名）である。

図表 1 - 7 請負スタッフ数（2004 年 12 月時点）

請負スタッフ		平均値 863.1 名、中央値 200.0 名
内訳	現場リーダー	平均値 54.5 名、中央値 10.0 名
	一般のスタッフ	平均値 805.7 名、中央値 192.5 名

注：1) 請負スタッフ、現場リーダー、一般のスタッフすべてに回答があった企業 94 社で集計。
注：2) 内訳では、現場リーダーと一般のスタッフの人数しか聞いていないため合計しても請負スタッフの数とは必ずしも一致しない。

つぎに、請負スタッフ数の人数構成をみてみると、「100 人以上 200 人未満」（22.3%）が最も多く、次いで「200 人以上 300 人未満」（14.6%）、「30 人以上 100 人未満」（13.6%）の順となっている（図表 1 - 8）。なお、請負スタッフ数が 1,000 名を超える大規模企業は 17.5%であった。

図表 1 - 8 請負スタッフ数（全体）

n=103	(%)
0 人	5.4
30 人未満	8.7
30 人以上 100 人未満	13.6
100 人以上 200 人未満	22.3
200 人以上 300 人未満	14.6
300 人以上 500 人未満	7.8
500 人以上 1000 人未満	9.7
1000 人以上 5000 人未満	12.6
5000 人以上	4.9
無回答	5.8
合計	100.0

つづいて、請負スタッフ数の過去 3 年間の推移についてみていく。ここでは、生産請負事業を実施している企業のうち、2002 年 12 月、2003 年 12 月、2004 年 12 月の 3 時点すべてに回答のあった 96 社を対象に、請負スタッフの平均値と中央値を算出し

た(図表1-9)。これをみると、請負スタッフ数は過去3年間を通じて、年々増えてきたことがわかる。

図表1-9 過去3年間の請負スタッフ数の推移

n=96	
2002年12月	平均値 571.6 名、中央値 135.0 名
2003年12月	平均値 758.6 名、中央値 157.5 名
2004年12月	平均値 822.7 名、中央値 194.0 名

注：2002年12月、2003年12月、2004年12月の3時点すべてに回答のあった企業96社で集計。

最後に、請負スタッフに占める日系人や外国人の割合をみると、「0%」(50.5%)が最も多い。ついで「5%未満」が27.2%であり、請負スタッフに占める日系人や外国人の割合が5%未満である企業が77.7%を占める(図表1-10)。

図表1-10 請負スタッフに占める日系人・外国人の割合

n=103	(%)
0%	50.5
5%未満	27.2
5%以上20%未満	3.8
20%以上50%未満	5.9
50%以上80%未満	3.9
80%以上	5.8
無回答	2.9
合計	100.0

生産請負事業の状況

1. 生産請負事業の業種別売上高

生産請負事業の取引先企業の業種別売上高はどうなっているのか。ここでは、2003年度(年間)の生産請負事業売上高に占める、取引先企業の各業種の割合について、

各企業の回答に生産請負事業の売上高を掛けて、加重平均した値を集計した。それにより、回答企業全体での生産請負事業での総売上高に占める、取引先企業の各業種の比重を算出している。集計結果をみると、「自動車・同部品」(20.4%)が最も多く、次いで「電子部品・半導体」(15.4%)、「電子・通信機器」(13.2%)、「電気機械」(10.4%)であり、「自動車・同部品」、「電子部品・半導体」、「電子・通信機器」の3業種で49.0%を占める(図表1-11)。

図表1-11 生産請負事業における取引先企業の業種別売上高

取引先企業の業種	(%)
自動車・同部品	20.4
電子部品・半導体	15.4
電子・通信機器	13.2
電気機械	10.4
食品	8.9
精密機械	5.3
一般機械・産業用機械	4.9
鋼材・金属	4.1
住宅・建材	3.9
化学・医薬品	2.8
その他	10.9

注：1) 取引先企業の業種別売上高の内訳、および2003年度(年間)の生産請負事業の売上高とともに回答があった企業80社で算出。

注：2) 数値は、2003年度(年間)の生産請負事業の売上高における加重平均。

2. 取引状況

生産請負事業における取引の状況はどうなっているのか。ここでは、「生産請負事業の売上高のうち売上高が最も多い取引先企業1社が占める割合」、「取引先事業所数」、「最も多い取引期間」、「次に多い取引期間」についてみていく。

(1) 生産請負事業の売上高に占める売上高が最も多い取引先企業1社の割合

生産請負事業の売上高のうち売上高が最も多い取引先企業1社が占める割合をみると、「30%以上50%未満」(26.2%)、「20%以上30%未満」(17.5%)、「50%以上80%未満」(16.5%)の順であり、平均すると39.9%であった(図表1-12)。

図表 1 - 1 2 売上高が最も多い取引先企業 1 社が占める割合

n=103	(%)
10%未満	10.7
10%以上20%未満	11.7
20%以上30%未満	17.5
30%以上50%未満	26.2
50%以上80%未満	16.5
80%以上100%未満	8.7
100%	6.8
無回答	1.9
合計	100.0

つづいて、生産請負事業の売上高のうち最も売上高の多い取引先企業 1 社が占める割合を、2003 年度年間の生産請負事業の売上高規模別に算出した（図表 1 - 13）。これをみると、売上高規模の小さい企業ほど最も売上高の多い取引先企業 1 社が占める割合が高い傾向が確認できる。

図表 1 - 1 3 売上高規模別、売上高が最も多い取引先企業 1 社が占める割合

	5 億円未満	5 億円以上 20 億円未満	20 億円以上
最も売上高の多い取引先企業 1 社が占める割合 (平均値、%)	50.1	27.9	21.9
N	36	23	20

注：無回答および、2003 年度年間の生産請負事業の売上高が「0 円」の企業は計算から除いてある。

(2) 取引先事業所数

取引先事業所数をみると、「10 未満」(29.1%)、「10 以上 20 未満」(22.3%)、「30 以上 50 未満」(15.5%)の順に多く、平均すると 62.5 事業所であった(図表 1 - 14)。

図表 1 - 1 4 取引先事業所数

n=103	(%)
10未満	29.1
10以上20未満	22.3
20以上30未満	10.7
30以上50未満	15.5
50以上100未満	4.9
100以上200未満	6.8
200以上	8.7
無回答	1.9
合計	100.0

つづいて、取引先事業所数を、2003 年度年間の生産請負事業の売上高規模別に算出した(図表 1 - 15)。これをみると、売上高規模の大きい企業ほど取引先事業所数が多い傾向が確認できる。

図表 1 - 1 5 売上高規模別、取引先事業所数

	5 億円未満	5 億円以上 20 億円未満	20 億円以上
取引先事業所数 (平均値)	14.1	60.3	196.1
N	36	23	20

注：無回答および、2003 年度年間の生産請負事業の売上高が「0 円」の企業は計算から除いてある。

(3) 取引期間

取引期間についてはどうなっているのか。請負企業調査では、最も多い取引期間と次に多い取引期間について聞いている。

まず、最も多い取引期間についてしてみると、「5 年以上」(42.7%)、「3 年以上 5 年未満」(16.5%)、「1 年以上 2 年未満」(13.6%) の順となっている(図表 1 - 16)。

図表 1 - 16 取引期間（最も多いもの）

n=103	(%)
半年未満	3.9
半年以上1年未満	7.8
1年以上2年未満	13.6
2年以上3年未満	11.7
3年以上5年未満	16.5
5年以上	42.7
無回答	3.9
合計	100.0

つづいて、次に多い取引期間をみると、「3年以上5年未満」(26.2%)、「2年以上3年未満」(24.3%)、「1年以上2年未満」(16.5%)の順となっている(図表1-17)。

これらのことから、生産請負事業の主要な取引における取引期間は、2~3年以上の長い期間にわたることが多い。

図表 1 - 17 取引期間（次に多いもの）

n=103	(%)
半年未満	2.9
半年以上1年未満	12.6
1年以上2年未満	16.5
2年以上3年未満	24.3
3年以上5年未満	26.2
5年以上	3.9
無回答	13.6
合計	100.0

3. 請負スタッフの属性

請負スタッフの属性はどうなっているのか。請負企業調査では、請負スタッフについて、「呼称」、「雇用契約期間の定めの有無」、「対応するポジション」、「主に適用している賃金制度」を聞いている。その際、請負スタッフの呼称が複数である場合は、各

呼称の請負スタッフの区分について、それぞれ回答を得た。

(1) 請負スタッフの呼称

請負スタッフの呼称をみると、複数の請負スタッフの区分をかかえる企業が多いことから、回答企業全体で 195 の区分について回答が得られた。図表 1 - 18 をみると、「契約社員」(19 件)、「スタッフ」(19 件)、「契約スタッフ」(18 件)、「準社員」(17 件)といった呼称が多いことがわかる。なお、1 件だけの呼称のなかには、回答企業独自の呼称と思われるもののほかに「派遣パート」、「契約アルバイト」といった呼称があった。

図表 1 - 18 請負スタッフの呼称

呼称	件数	呼称	件数	呼称	件数
契約社員	19	外勤社員	3	派遣スタッフ	2
スタッフ	19	期間社員	3	1 件だけのもの	50
契約スタッフ	18	出向社員	3	無回答	3
準社員	17	アルバイト	3	N	195
社員	12	アルバイト社員	2		
従業員	10	請負スタッフ	2		
正社員	6	業務社員	2		
パート	6	現業社員	2		
リーダー	6	サブリーダー	2		
管理者	3	常駐管理者	2		

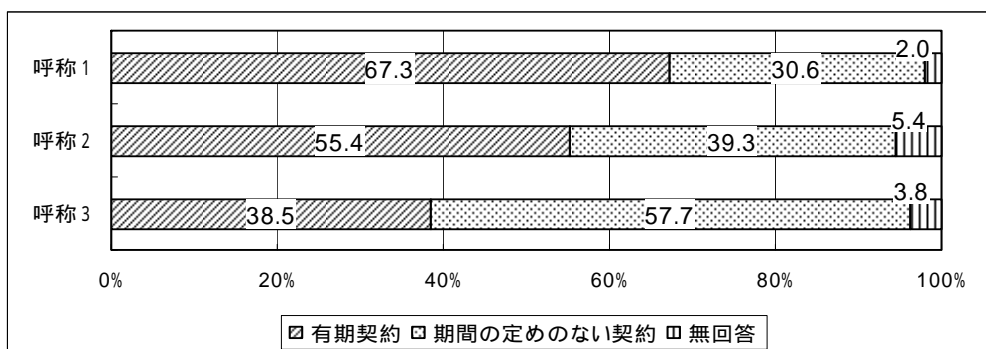
(2) 雇用契約期間の定めの有無

つづいて、雇用契約期間の定めの有無についてみていくと、最も請負スタッフの人数の多い区分(以下、呼称 1)において、請負スタッフを有期契約で雇用している企業が 67.3%、期間の定めのない契約で雇用している企業は 30.6%であった(図表 1 - 19)。次に請負スタッフの人数の多い区分(以下、呼称 2)では、有期契約で雇用している企業が 55.4%、期間の定めのない契約で雇用している企業は 39.3%であった。さらに、3 番目に請負スタッフの人数が多い区分(以下、呼称 3)では、有期契約で雇用している企業が 38.5%、期間の定めのない契約で雇用している企業は 57.7%であった。

このように、請負スタッフの人数の多い区分から人数の少ない区分に進むにつれ、

有期契約で雇用している企業が少なく、期間の定めのない契約で雇用している企業が多くなる。

図表1-19 請負スタッフの雇用契約期間の定めの有無



注：呼称1から呼称3における回答企業数は、それぞれ98社（呼称1）、56社（呼称2）、26社（呼称3）である。

(3) 対応するポジション

それでは、それぞれの区分において、対応するポジションは怎么样了のか。図表1-20をみると、呼称1では、「一般の請負スタッフ」が94.9%（複数回答）と圧倒的多数を占めている。呼称1から呼称3へと請負スタッフの人数の多い区分から人数の少ない区分に進むにつれて、「現場リーダー」、「現場に常駐の管理者」の割合が大きくなっていることがわかる。

図表1-20 対応するポジション（複数回答）

	管理者 現場に常駐の	現場リーダー	スタッフ 一般の請負	その他
呼称1	18.4%	32.7%	94.9%	3.1%
呼称2	32.1%	46.4%	46.4%	7.1%
呼称3	53.8%	42.3%	15.4%	7.7%

4. 社会保険・労働保険制度の加入状況

つづいて、請負スタッフの健康保険、厚生年金、雇用保険の加入状況についてみていく。

請負企業調査では、加入資格のある請負スタッフにおける健康保険、厚生年金、雇用保険の加入状況について聞いている（図表1 - 21）。

図表1 - 21 加入資格のある請負スタッフにおける健康保険・厚生年金・雇用保険の加入状況（％）

n=103	20%未満	20%以上 50%未満	50%以上 80%未満	80%以上 100%未満	100%	わからない	無回答
健康保険	18.4	21.4	23.3	12.6	15.5	3.9	4.9
厚生年金	18.4	21.4	23.3	12.6	15.5	3.9	4.9
雇用保険	6.8	16.5	10.7	24.3	35.0	1.9	4.9

健康保険、厚生年金をみると、「50%以上 80%未満」（23.3%）、「20%以上 50%未満」（21.4%）、「20%未満」（18.4%）の順であり、加入資格のある請負スタッフを対象としているにもかかわらず、100%加入させている企業は、15.5%と2割に満たないことがわかる。

雇用保険をみると、「100%」（35.0%）、「80%以上 100%未満」（24.3%）、「20%以上 50%未満」（16.5%）の順となっていた。健康保険、厚生年金の加入状況と比較すると、雇用保険の加入状況はよいといえるが、それでも100%加入させている企業は4割に満たないことがわかる。

5. 請負スタッフの人材マネジメント

つづいて、請負スタッフに対する人材マネジメントがどのようにおこなわれているのかについてみていく。

ここでは、前述の社会保険、労働保険制度の加入状況に着目し、厚生年金について加入資格のある請負スタッフの50%以上を加入させている企業群と、50%未満しか加入させていない企業群との2つに回答企業を分類し、請負スタッフの人材マネジメントを概観する。社会保険、労働保険制度の加入状況に着目したのは、請負スタッフの人材マネジメントを中長期的な視点でおこなっていることのひとつの指標と考えられるからである。

以下では、厚生年金の加入状況の設問に対して、無回答および「わからない」と回答した企業9社をのぞく94社を対象として、一般の請負スタッフに対する人材マネジメントについてみていく。

分析対象となる 94 社において、厚生年金の加入状況についてみると、加入資格のある請負スタッフの加入状況が 50%以上の企業（以下、高加入企業）は 56.4%にあたる 53 社、加入状況が 50%未満の企業（以下、低加入企業）は 43.6%にあたる 41 社であった。

ここで、請負スタッフ数と厚生年金の加入状況との関係を確認しておく（図表 1 - 22）。

図表 1 - 2 2 請負スタッフ数と厚生年金の加入状況（%）

	N	高加入企業	低加入企業
100 人未満	25	60.0	40.0
100 人以上 300 人未満	32	46.9	53.1
300 人以上 1000 人未満	17	58.8	41.2
1000 人以上	14	78.6	21.4
無回答	6	33.3	66.7

注：請負スタッフ数は、2004 年 12 月現在における一般の請負スタッフの人数。

図表 1 - 22 をみると、請負スタッフの規模が大きいほど、高加入企業の割合は高い。とはいえ、請負スタッフの人数が多い企業であっても厚生年金の加入率が低い企業が存在する一方、請負スタッフの人数が少ない企業であっても厚生年金の加入率が高い企業が存在する。必ずしも請負スタッフ数が多いと（少ないと）、厚生年金の加入率が高い（低い）というわけではない。

それでは、高加入企業と低加入企業とでは、(1)賃金水準、(2)昇給・配置転換・昇進の実施状況、(3)人材マネジメントとして重視している項目についてどのような違いがあるのだろうか。

(1) 賃金水準

まず、賃金水準についてみる。請負企業調査では、請負スタッフの最も人数の多い区分を対象に、「最も一般的な（ケースの多い）賃金」、「初任賃金³」、「最も高い賃金」について聞いている。ここで最も多い人数区分とは、前述した請負スタッフの属性で呼称 1 に該当する請負スタッフのことである。そこで、呼称 1 において対応するポジションとして一般の請負スタッフと回答した高加入企業 50 社、低加入企業 38 社のあわせて 88 社を対象に高加入企業、低加入企業別に「初任賃金」（図表 1 - 23a）「最も一般的な（ケースの多い）賃金」（図表 1 - 23b）「最も高い賃金」（図表 1 - 23c）

についてみていく。

図表 1 - 2 3a 初任賃金 (%)

	800 円未満	800 円以上 900 円未満	900 円以上 1000 円未満	1000 円以上 1100 円未満	1100 円以上 1200 円未満	1200 円以上 1400 円未満
高加入企業	18.0	12.0	26.0	26.0	14.0	2.0
低加入企業	7.9	18.4	18.4	21.1	21.1	13.2
	1400 円以上 1600 円未満	1600 円以上 1800 円未満	1800 円以上 2000 円未満	2000 円以上	無回答	合計
高加入企業	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	100.0
低加入企業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

注：呼称 1 の対応するポジション（図表 1 - 20）として、一般の請負スタッフと回答した企業、高加入企業 50 社、低加入企業 38 社で集計。

図表 1 - 2 3b 最も一般的な（ケースの多い）賃金 (%)

	800 円未満	800 円以上 900 円未満	900 円以上 1000 円未満	1000 円以上 1100 円未満	1100 円以上 1200 円未満	1200 円以上 1400 円未満
高加入企業	6.0	14.0	20.0	28.0	12.0	16.0
低加入企業	5.3	5.3	18.4	23.7	26.3	21.1
	1400 円以上 1600 円未満	1600 円以上 1800 円未満	1800 円以上 2000 円未満	2000 円以上	無回答	合計
高加入企業	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0	100.0
低加入企業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

注：図表 1 - 23a 注釈を参照。

図表 1 - 23c 最も高い賃金 (%)

	800 円未満	800 円以上 900 円未満	900 円以上 1000 円未満	1000 円以上 1100 円未満	1100 円以上 1200 円未満	1200 円以上 1400 円未満
高加入企業	2.0	0.0	2.0	8.0	10.0	28.0
低加入企業	0.0	2.6	2.6	2.6	13.2	28.9
	1400 円以上 1600 円未満	1600 円以上 1800 円未満	1800 円以上 2000 円未満	2000 円以上	無回答	合計
高加入企業	16.0	12.0	14.0	8.0	0.0	100.0
低加入企業	34.2	2.6	5.3	7.9	0.0	100.0

注：図表 1 - 23a 注釈を参照。

まず、初任賃金（図表 1 - 23a）をみると、高加入企業では、「900 円以上 1000 円未満」、「1000 円以上 1100 円未満」（それぞれ 26.0%）、「800 円未満」（18.0%）の順であり、低加入企業では、「1000 円以上 1100 円未満」、「1100 円以上 1200 円未満」（それぞれ 21.1%）、「800 円以上 900 円未満」、「900 円以上 1000 円未満」（それぞれ 18.4%）の順となっている。

つぎに、最も一般的な賃金（図表 1 - 23b）をみると、高加入企業では、「1000 円以上 1100 円未満」（28.0%）、「900 円以上 1000 円未満」（20.0%）、「1200 円以上 1400 円未満」（16.0%）の順であり、低加入企業では、「1100 円以上 1200 円未満」（26.3%）、「1000 円以上 1100 円未満」（23.7%）、「1200 円以上 1400 円未満」（21.1%）の順となっている。

最後に、最も高い賃金（図表 1 - 23c）をみると、高加入企業では、「1200 円以上 1400 円未満」（28.0%）、「1400 円以上 1600 円未満」（16.0%）、「1800 円以上 2000 円未満」（14.0%）の順であり、低加入企業では、「1400 円以上 1600 円未満」（34.2%）、「1200 円以上 1400 円未満」（28.9%）、「1100 円以上 1200 円未満」（13.2%）の順となっている。

これらのことから、初任賃金と最も一般的な賃金、それぞれについて、低加入企業の方が高加入企業よりも賃金水準をやや高く設定していることがわかる。

ただし、後述するように、昇給・配置転換・昇進を実施している割合は高加入企業で高くなっている。高加入企業では、初任賃金が低いものの、その後の昇給や昇進の可能性が高く、一方、低加入企業では、初任賃金が高いものの、その後の昇給や昇進の機会が少ないことが考えられる。

(2) 昇給・配置転換・昇進

それでは、昇給、配置転換、昇進の実施状況はどうなっているのか。まず、昇給の実施割合についてみていく。

請負企業調査では、請負スタッフの技能水準などを評価して賃金額を改訂する昇給の実施について聞いている。

請負スタッフの技能水準などを評価した昇給の実施状況をみると、高加入企業では53社のうち75.5%にあたる40社、低加入企業では41社のうち68.3%にあたる28社で昇給を実施している。請負スタッフの技能水準などを評価して昇給を実施している企業の割合は、高加入企業においてやや高いことがわかる。なお、そうした昇給を実施していると回答した68社について、昇給の対象としている請負スタッフの割合をみると、高加入企業、低加入企業ともに30%未満と回答した企業が過半数を超えている(図表1-24)。

図表1-24 請負スタッフの技能水準などを評価して賃金額を改訂する昇給の対象としている請負スタッフの割合(%)

	10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上 40%未満	40%以上 60%未満
高加入企業	20.0	20.0	25.0	7.5	7.5
低加入企業	21.4	21.4	28.6	7.1	0.0
	60%以上 80%未満	80%以上 100%未満	100%	無回答	合計
高加入企業	2.5	7.5	7.5	2.5	100.0
低加入企業	3.6	7.1	7.1	3.6	100.0

注：昇給を実施している企業、高加入企業40社、低加入企業28社で集計。

つづいて、配置転換についてみていく。請負企業調査では、請負スタッフにより高度な仕事を担当させることを目的とした配置転換の実施について聞いている。

請負スタッフにより高度な仕事を担当させることを目的とした配置転換の実施状況をみると、高加入企業では53社のうち54.7%にあたる29社、低加入企業では41社のうち39.0%にあたる16社で、そうした配置転換を実施している(図表1-25)。このように、より高度な仕事を担当させることを目的とした配置転換を実施している企業の割合は、高加入企業の方が低加入企業よりも高い。

図表 1 - 25 請負スタッフにより高度な仕事を担当させることを目的とした
配置転換の実施状況 (%)

	実施している	実施していない	無回答
高加入企業	54.7	43.4	1.9
低加入企業	39.0	56.1	4.9

注：高加入企業 53 社、低加入企業 41 社で集計。

最後に、昇進の実施状況についてみていく。請負企業調査では、「本社・営業所の従業員」、「現場に常駐の管理者」、「現場リーダー」のそれぞれのポジションについて、一般の請負スタッフから内部昇進した者の割合を聞いている（図表 1 - 26）。

図表 1 - 26 一般の請負スタッフからの内部昇進者の割合 (%)

	0%	20%未満	20%以上 60%未満	60%以上	わから ない	無回答
本社・営業所の従業員						
高加入企業	34.0	37.7	15.0	3.8	0.0	9.4
低加入企業	41.5	41.5	12.2	0.0	2.4	2.4
現場に常駐の管理者						
高加入企業	15.1	41.5	13.2	22.6	0.0	7.5
低加入企業	26.8	61.0	2.4	9.8	0.0	0.0
現場リーダー						
高加入企業	7.5	41.5	11.3	32.1	0.0	7.5
低加入企業	14.6	63.4	7.3	14.6	0.0	0.0

注：高加入企業 53 社、低加入企業 41 社集計。

本社・営業所の従業員、現場に常駐の管理者、現場リーダーのそれぞれのポジションについて、一般の請負スタッフからの内部昇進者の割合が 60%以上を占める企業の割合をみると、本社・営業所の従業員では高加入企業で 3.8%、低加入企業で 0.0%、現場に常駐の管理者では高加入企業で 22.6%、低加入企業で 9.8%、現場リーダーでは高加入企業で 32.1%、低加入企業で 14.6%であった。

これらのことから、一般の請負スタッフからの内部昇進者の割合は、本社・営業所の従業員、現場に常駐の管理者、現場リーダーのすべてのポジションにおいて、高加入企業の方が、低加入企業より大きいことがわかる。

(3) 人材マネジメントとして重視している項目

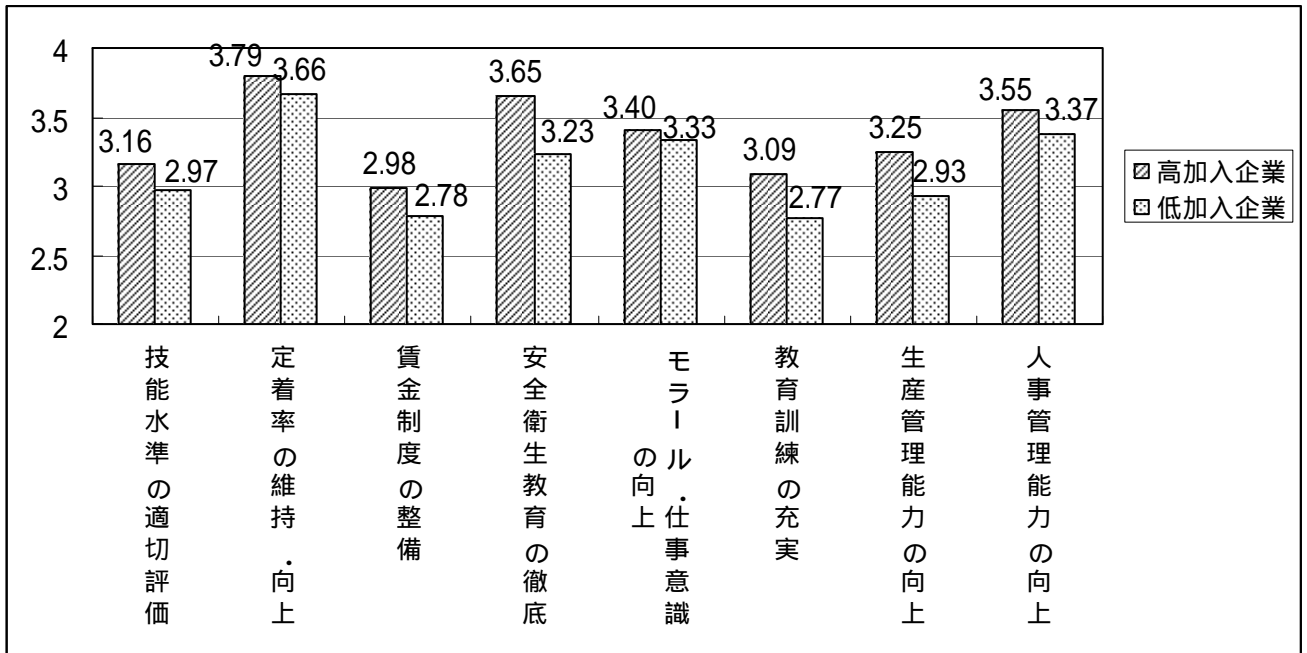
人材マネジメントとしてどのようなことを重視しているのか。調査では、請負スタッフの人材マネジメントに関して、「技能水準を適切に評価すること」(以下、技能水準の適切評価)、「請負スタッフの定着率を維持・向上させること」(以下、定着率の維持・向上)、「能力や働きぶりを反映した賃金制度を整備すること」(以下、賃金制度の整備)、「安全衛生教育を徹底すること」(以下、安全衛生教育の徹底)、「モラル・仕事意識の向上を図ること」(以下、モラル・仕事意識の向上)、「教育訓練を充実させること」(以下、教育訓練の充実)、「現場管理者の生産管理能力を向上させること」(以下、生産管理能力の向上)、「現場管理者・営業社員の請負スタッフに対する人事管理能力を向上させること」(以下、人事管理能力の向上)の8項目について「非常に重視している」から「まったく重視していない」まで4段階で聞いている。

ここでは、各項目について、「非常に重視している」を4ポイント、「ある程度重視している」を3ポイント、「あまり重視していない」を2ポイント、「まったく重視していない」を1ポイントとして、重視ポイントを算出した。結果は図表1-27のとおりである。

これをみると、高加入企業では、「定着率の維持・向上」(3.79ポイント)、「安全衛生教育の徹底」(3.65ポイント)、「人事管理能力の向上」(3.55ポイント)の順に高い。低加入企業では、「定着率の維持・向上」(3.66ポイント)、「人事管理能力の向上」(3.37ポイント)、「モラル・仕事意識の向上」(3.33ポイント)の順に高くなっている。

なお、すべての項目において、高加入企業のポイントが、低加入企業のポイントを上回っており、高加入企業は、人材マネジメント全般について、より重視していることがわかる。

図表1 - 27 人材マネジメントとして重視する項目



注：1）高加入企業 53 社、低加入企業 41 社で算出。

注：2）数値は、「非常に重視している」（4 ポイント）、「ある程度重視している」（3 ポイント）、「あまり重視していない」（2 ポイント）、「まったく重視していない」（1 ポイント）とした平均値。

(4) 厚生年金加入状況と人材マネジメント

本節では、厚生年金について加入資格のある請負スタッフの 50%以上を加入させている企業群（高加入企業）と、50%未満しか加入させていない企業群（低加入企業）との 2 つに回答企業を分類し、請負スタッフの人材マネジメントをみてきた。結果を要約すると、以下の 4 点となる。

一つは、請負スタッフ数の多い企業ほど、厚生年金の加入割合が高い傾向にある。とはいえ、大規模企業であっても加入割合が低い、あるいは、小規模企業であっても加入割合の高い企業が確認された。

二つは、低加入企業の方が、高加入企業より、賃金水準は高い。

三つは、高加入企業の方が、低加入企業より、請負スタッフの技能水準などを評価しての昇給を実施する企業の割合や、より高度な仕事を担当させることを目的とした配置転換を実施する企業の割合、さらに、本社・営業所の従業員や現場に常駐の管理者、現場リーダーに占める一般の請負スタッフからの内部昇進者の割合が高い。これらを踏まえると、高加入企業では、請負スタッフに対して、初任賃金を低く設定しているものの、昇給や昇進の機会を多く与えている。一方、低加入企業では、初任賃金を高く設定しているものの、その後の昇給や昇進の機会をあまり与えていないといえる。

四つは、高加入企業の方が、低加入企業より、人材マネジメント全般についてより重視している。

これらのことから、高加入企業の方が、低加入企業よりも、中長期的な視点にたった内部育成型の人材マネジメントを志向しているといえよう。

生産業務における労働者派遣事業の状況

請負企業調査では、2004年3月の労働者派遣法の改正により、労働者派遣が可能となった生産業務⁴における労働者派遣事業について聞いている。本節以下では、1．労働者派遣事業の実施状況・業績、2．派遣スタッフの属性、3．派遣スタッフの賃金水準、4．請負・派遣兼業企業における派遣売上高の割合、についてみていく。

1．生産業務における労働者派遣事業の実施状況・業績

生産業務における労働者派遣事業の実施状況をみると、「実施している」と回答した企業は、回答企業116社のうち、70.7%にあたる82社であった(図表1-28)。また、生産請負事業と生産業務における労働者派遣事業の両方を実施している企業(以下、請負・派遣兼業企業)は、116社のうち、63.8%にあたる74社であった。

図表 1 - 2 8 労働者派遣事業の実施状況 (%)

n=116		生産請負事業の実施状況		
		実施している	実施していない	無回答
実施している	70.7	63.8	6.0	0.9
実施していない (生産業務以外の業務では派遣を実施)	12.9	11.2	1.7	0.0
実施していない (いずれの業務でも派遣は実施していない)	15.5	12.9	2.6	0.0
無回答	0.9	0.9	0.0	0.0
合計	100.0	88.8	10.3	0.9

生産業務における労働者派遣事業の業績はどうなっているのか。生産業務における労働者派遣事業を実施している 82 社 (生産請負事業を実施していない回答企業も含む) における 2004 年 12 月の売上高は図表 1 - 29 のとおりである。これをみると、「1 億円以上 3 億円未満」(13.4%)、「1000 万円以上 2500 万円未満」(12.2%)、「1000 万円未満」(9.8%) の順であり、平均すると 4 億 4,505 万円 (中央値 5,000 万円) であった。

図表1 - 29 2004年12月の労働者派遣事業の売上高

n=82	(%)
0円	4.9
1000万円未満	9.8
1000万円以上2500万円未満	12.2
2500万円以上5000円未満	9.8
5000万円以上1億円未満	6.1
1億円以上3億円未満	13.4
3億円以上5億円未満	3.7
5億円以上10億円未満	6.1
10億円以上	8.5
無回答	25.6
合計	100.0

注：生産業務における労働者派遣事業を実施している企業82社で集計。

2. 派遣スタッフの属性

つづいて、派遣スタッフ構成を確認する。2004年12月時点における派遣スタッフの人数をみると、平均値で277.8名(中央値で50.0名)である(図表1-30)。また、派遣スタッフの内訳をみると、現場リーダーは平均値で6.9名(中央値0.0名⁵)であり、一般の請負スタッフは平均値で269.3名(中央値49.0名)であった。このように派遣スタッフの多くは一般の派遣スタッフであり、現場リーダーはほとんどいないことがわかる。労働者派遣の場合、取引先企業の管理職が派遣スタッフを直接指揮命令するため、派遣会社が現場リーダーを派遣する必要がないことがあろう。

図表1 - 30 派遣スタッフ数(2004年12月時点)

派遣スタッフ		平均値 277.8 名、中央値 50.0 名
内訳	現場リーダー	平均値 6.9 名、中央値 0.0 名
	一般のスタッフ	平均値 269.3 名、中央値 49.0 名

注：1) 派遣スタッフ、現場リーダー、一般のスタッフすべてに回答があった企業69社で集計。

注：2) 内訳では、現場リーダーと一般のスタッフの人数しか聞いていないため合計しても派遣スタッフの数とは必ずしも一致しない。

つづいて、請負・派遣兼業企業 74 社を対象に、自社の請負スタッフから派遣スタッフを採用した割合をみると、「20%未満」(37.8%)、「80%以上 100%未満」(13.5%)、「60%以上 80%未満」(12.2%)の順である⁶(図表1 - 31)。また、すべての派遣スタッフを自社の請負スタッフから採用した企業(「100%」と回答)は 8.1%にとどまっており、ほとんどの企業では新たに外部から派遣スタッフを採用している。

図表1 - 31 請負スタッフから派遣スタッフを採用した割合

n=74	(%)
0%	8.1
20%未満	37.8
20%以上 40%未満	9.5
40%以上 60%未満	8.1
60%以上 80%未満	12.2
80 以上 100%未満	13.5
100%	8.1
無回答	2.7
合計	100.0

注：請負・派遣兼業企業 74 社で集計。

3. 派遣スタッフの賃金水準

派遣スタッフの賃金水準はどのようになっているのか。生産業務における労働者派遣事業を実施している 82 社を対象に「最も一般的な(ケースの多い)賃金」(図表1 - 32a)、「初任賃金⁷」(図表1 - 32b)、「最も高い賃金」(図表1 - 32c)を確認した。

図表1 - 32a 最も一般的な(ケースの多い)賃金(%)

800 円未満	800 円以上 900 円未満	900 円以上 1000 円未満	1000 円以上 1100 円未満	1100 円以上 1200 円未満	1200 円以上 1400 円未満
0.0	8.5	18.3	23.2	30.5	7.3
1400 円以上 1600 円未満	1600 円以上 1800 円未満	1800 円以上 2000 円未満	2000 円以上	無回答	合計
6.1	0.0	0.0	0.0	6.1	100.0

図表 1 - 3 2b 初任賃金 (%)

800 円未満	800 円以上 900 円未満	900 円以上 1000 円未満	1000 円以上 1100 円未満	1100 円以上 1200 円未満	1200 円以上 1400 円未満
3.7	12.2	26.8	23.2	17.1	6.1
1400 円以上 1600 円未満	1600 円以上 1800 円未満	1800 円以上 2000 円未満	2000 円以上	無回答	合計
2.4	0.0	0.0	0.0	8.5	100.0

図表 1 - 3 2c 最も高い賃金 (%)

800 円未満	800 円以上 900 円未満	900 円以上 1000 円未満	1000 円以上 1100 円未満	1100 円以上 1200 円未満	1200 円以上 1400 円未満
0.0	2.4	2.4	7.3	14.6	28.0
1400 円以上 1600 円未満	1600 円以上 1800 円未満	1800 円以上 2000 円未満	2000 円以上	無回答	合計
19.5	6.1	6.1	7.3	6.1	100.0

最も一般的な賃金(図表 1 - 32a)をみると、「1100 円以上 1200 円未満」(30.5%)、「1000 円以上 1100 円未満」(23.2%)、「900 円以上 1000 円未満」(18.3%)の順であり、1000 円から 1200 円までの賃金を設定している企業があわせて 53.7%と過半数を占める。

初任賃金(図表 1 - 32b)をみると、「900 円以上 1000 円未満」(26.8%)、「1000 円以上 1100 円未満」(23.2%)、「1100 円以上 1200 円未満」(17.1%)の順となっている。

最も高い賃金(図表 1 - 32c)をみると、「1200 円以上 1400 円未満」(28.0%)、「1400 円以上 1600 円未満」(19.5%)、「1100 円以上 1200 円未満」(14.6%)の順となっている⁸。

4. 請負・派遣兼業企業における派遣売上高の割合

請負・派遣兼業企業において、生産業務における労働者派遣事業の売上高はどの程度を占めているのだろうか。

2004 年 12 月における生産請負事業と生産業務における労働者派遣事業の売上高合計のうち、生産業務における労働者派遣事業の売上高が占める割合と、2004 年 12 月

における新規契約⁹の生産請負事業と生産業務における労働者派遣事業の売上高合計のうち、生産業務における労働者派遣事業の売上高が占める割合をみていく。

まず、2004年12月における生産請負事業と生産業務における労働者派遣事業の売上高合計のうち、生産業務における労働者派遣事業の売上高が占める割合についてみていく(図表1-33)。

図表1-33 2004年12月請負・派遣売上高に占める労働者派遣事業の売上高の割合

N=52	(%)
0%	7.7
20%未満	38.5
20%以上 40%未満	15.4
40%以上 60%未満	28.8
60%以上 80%未満	9.6
合計	100.0

注：2004年12月売上高で、生産請負事業、生産業務における労働者派遣事業ともに回答のあった企業52社で集計。

これをみると、「20%未満」(38.5%)、「40%以上 60%未満」(28.8%)の順であり、平均すると28.2%であった。

つづいて、2004年12月における新規契約の生産請負事業と生産業務における労働者派遣事業の売上高合計のうち、生産業務における労働者派遣事業の売上高が占める割合についてみていく(図表1-34)。

これによると、「40%以上 60%未満」(29.3%)、「20%以上 40%未満」(14.6%)の順であり、平均すると36.5%¹⁰であった。

図表 1 - 3 4 2004 年 12 月新規請負・派遣売上高に占める労働者派遣事業の売上高の割合

n=41	(%)
0%	12.2
20%未満	9.8
20%以上 40%未満	14.6
40%以上 60%未満	29.3
60%以上 80%未満	7.3
80 以上 100%未満	2.4
100%	2.4
請負・派遣ともに新規売上なし	22.0
合計	100.0

注：1) 2004 年 12 月新規契約における売上高で、生産請負事業、生産業務における労働者派遣事業ともに回答のあった企業 41 社で集計。

注：2) 「請負・派遣ともに新規売上なし」は、2004 年 12 月新規契約における売上高で、生産請負事業、生産業務における労働者派遣事業ともに 0 円であった企業である。

今後の展望

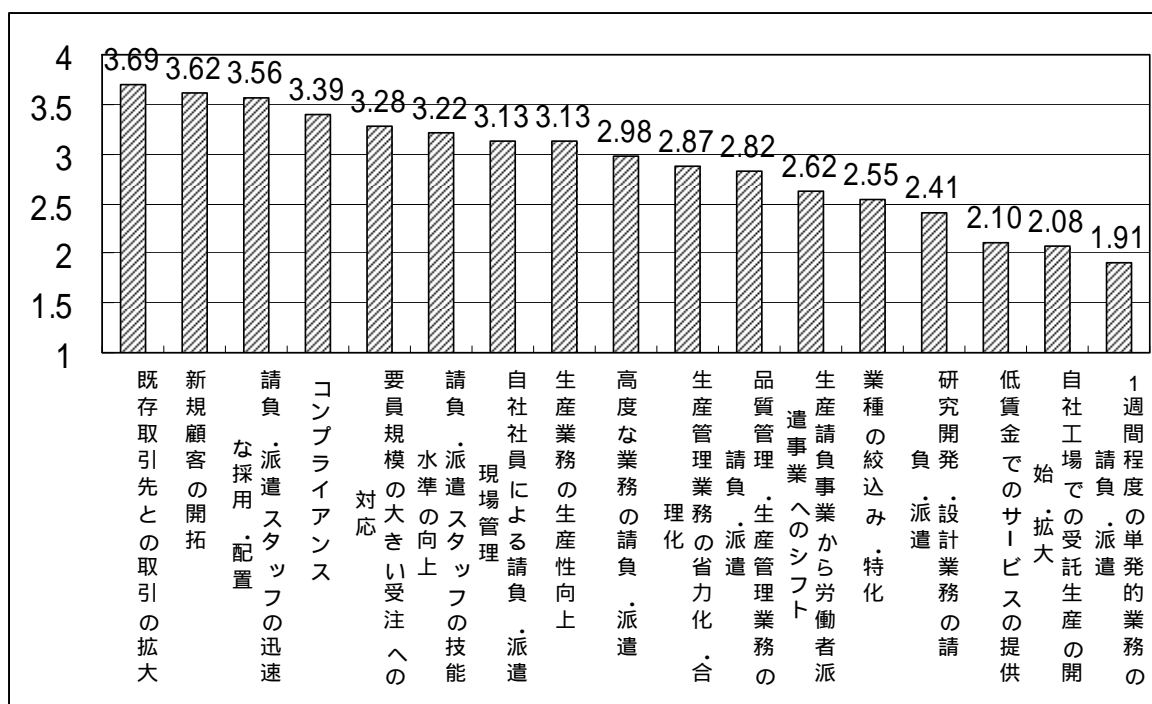
今後の展望として、どのようなことを重視しているのか。請負企業調査では、生産請負事業、生産業務における労働者派遣事業のいずれかひとつでも実施している企業 111 社を対象に、今後の展望を、「低料金でのサービスの提供」、「生産管理業務の省力化・合理化」、「生産業務の生産性向上」、「要員規模の大きい受注への対応」、「請負・派遣スタッフの技能水準の向上」、「高度な業務の請負・派遣」、「請負・派遣スタッフの迅速な採用・配置」、「研究開発・設計業務の請負・派遣」、「品質管理・生産管理業務の請負・派遣」、「自社工場での受託生産の開始・拡大」、「自社社員による請負・派遣現場管理」、「1 週間程度の単発的業務の請負・派遣」、「新規顧客の開拓」、「既存取引先との取引の拡大」、「コンプライアンス」、「業種の絞込み・特化」、「生産請負事業から労働者派遣事業へのシフト」の 17 項目について、それぞれ「非常に重視している」から「まったく重視していない」までの 4 段階で聞いている¹¹⁾。各項目について、「非常に重視している」を 4 ポイント、「ある程度重視している」を 3 ポイント、「あまり重視していない」を 2 ポイント、「まったく重視していない」を 1 ポイントとして、重視ポイントを算出した。結果は図表 1 - 35 のとおりである。

これをみると、ポイントが高い順に、「既存取引先との取引の拡大」(3.69 ポイント)、「新規顧客の開拓」(3.62 ポイント)、「請負・派遣スタッフの迅速な採用・配置」(3.56

ポイント)「コンプライアンス」(3.39ポイント)「要員規模の大きい受注への対応」(3.28ポイント)「請負・派遣スタッフの技能水準の向上」(3.22ポイント)「生産業務の生産性向上」(3.13ポイント)「自社社員による請負・派遣現場管理」(3.13ポイント)となっている。

ここから、営業戦略上は、既存取引先との取引の拡大や新規顧客の開拓、要員規模の大きい受注への対応などの面での営業力の強化が重視されていることがわかる。このほか、コンプライアンスを重視するという方針をとる企業も多い。さらに、人材マネジメント上は、請負・派遣スタッフの迅速な採用・配置や、請負・派遣スタッフの技能水準の向上などを重視している企業が多い。このほか、現場管理に関して、生産業務の生産性向上や自社社員による請負・派遣現場管理を重視する企業も多いといえる。

図表1 - 35 今後の展望



注：1) 生産請負事業、生産業務における労働者派遣事業いずれかひとつでも実施している企業 111 社で算出。

注：2) 数値は、「非常に重視している」(4ポイント)「ある程度重視している」(3ポイント)「あまり重視していない」(2ポイント)「まったく重視していない」(1ポイント)とした平均値。

まとめ

本章では、「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」の結果について分析してきた。本章において明らかとした事実は以下のとおりである。

1. 回答企業の属性

回答企業における生産請負事業の開始時期は、1990年代後半以降の企業が66.0%である。

本社所在地は関東・東海・近畿で7割を超えるが、支社・事業所・営業所の所在地はより幅広い地域に広がっていた。

業績は、2003年度(年間)生産請負業売上高で2億円以上5億円未満の企業が最も多く25.0%であった。また、会社全体の売上高に占める生産請負事業の売上高をみると、回答企業の多くが生産請負事業を事業の中心に展開している企業であることがわかった。

請負スタッフ構成をみると、2004年12月時点の請負スタッフ数は平均して863.1名であり、その多くは一般の請負スタッフであった。

2. 生産請負事業の状況

(1)生産請負事業売上高の業種別内訳

生産請負事業における売上高の業種別内訳(売上高による加重平均)は、自動車・同部品(20.4%)、電子部品・半導体(15.4%)、電子・通信機器(13.2%)、電気機械(10.4%)、食品(8.9%)、精密機器(5.3%)、一般機械・産業用機械(4.9%)、鋼材・金属(4.1%)、住宅・建材(3.9%)、化学・医薬品(2.8%)、その他(10.9%)であり、自動車・同部品、電子部品・半導体、電子・通信機器の3業種で全体の49.0%を占める。

(2)取引状況

生産請負事業の売上高のうち最も売上高の大きい取引先企業1社が占める割合をみると、平均値は39.9%であり、売上高規模が大きい企業ほど、取引先企業1社が占める割合は低下する傾向がみられた。

取引先事業所数をみると、平均値は62.5事業所であり、売上高規模が大きい企業ほど、取引先事業所数が多い傾向がみられた。

取引期間をみると、生産請負事業の取引における主な取引期間は2~3年以上の長期にわたることが多いことがわかった。

(3)請負スタッフの呼称と雇用契約期間・対応するポジション

請負スタッフの呼称としては、契約社員、スタッフ、契約スタッフという呼称が多

く使用されていた。

雇用契約期間の定めの有無では、人数の多い区分から人数の少ない区分に進むにつれて、有期契約の請負スタッフの割合が低くなる一方、期間の定めのない契約の請負スタッフの割合が高くなっていった。

対応するポジションでは、呼称1（最も人数の多い区分）において、一般の請負スタッフが94.9%（複数回答）であった。また、人数の少ない区分に進むにつれて、現場常駐の管理者や現場リーダーの割合が高くなっていった。

(4) 社会保険・労働保険制度の加入状況

健康保険、厚生年金、雇用保険の加入状況をみると、健康保険、厚生年金では、加入資格のある請負スタッフを100%加入させている企業は15.5%と2割に満たないことがわかった。また、雇用保険の加入状況では、加入資格のある請負スタッフを100%加入させている企業は35.0%であり、4割に満たないことがわかった。

(5) 請負スタッフの人材マネジメント

請負スタッフの人材マネジメントとして、厚生年金の加入割合に着目し、高加入企業（加入対象となる請負スタッフのうち、50%以上加入させている企業）53社、低加入企業（加入対象となる請負スタッフのうち、50%未満しか加入させていない企業）41社をあわせて94社を対象に分析した。

賃金水準をみると、一般の請負スタッフに対する賃金水準では、低加入企業の方が、高加入企業よりもやや高い賃金水準であることがわかった。

請負スタッフの技能水準などを評価して賃金額を改訂する昇給の実施状況をみると、高加入企業で75.5%、低加入企業で68.3%の実施割合であった。

請負スタッフにより高度な仕事を担当させることを目的とした配置転換の実施状況をみると、高加入企業で54.7%、低加入企業で39.0%の実施割合であった。

昇進の実施状況をみると、本社営業所の従業員、現場に常駐の管理者、現場リーダーのポジションにおける一般の請負スタッフからの内部昇進の割合は、いずれのポジションについても、高加入企業の方が、低加入企業よりも高いことがわかった。

人材マネジメントとして重視している項目をみると、技能水準の適切評価や定着率の維持・向上、賃金制度の整備、安全衛生教育の徹底、モラル・仕事意識の向上、教育訓練の充実、生産管理能力の向上、人事管理能力の向上といった8項目すべてにおいて、高加入企業の方が低加入企業よりポイントが高かった。

3. 生産業務における労働者派遣事業の状況

生産業務における労働者派遣事業を実施している企業は82社であった。業績は、2004年12月の生産業務における労働者派遣事業の売上高で1億円以上3億円未満の

企業が最も多く 13.4%であった。

派遣スタッフ構成をみると、2004年12月時点の派遣スタッフ数は平均して277.8名であった。また、自社の請負スタッフから派遣スタッフを採用した割合は、100%と回答した企業(8.1%)を除いたほとんどの企業で新たに外部から派遣スタッフを採用していることがわかった。

請負・派遣兼業企業(生産請負事業と生産業務における労働者派遣事業の両方を実施している企業)について、生産業務における労働者派遣事業と生産請負事業の売上高割合をみると、2004年12月において、生産請負事業と生産業務における労働者派遣事業の売上高合計のうち、生産業務における労働者派遣事業の売上高が占める割合は、平均して28.2%であり、2004年12月の新規契約において、この割合は平均36.5%であった。

4. 今後の展望

今後の展望をみると、営業戦略上は、既存取引先との取引の拡大や新規顧客の開拓、要員規模の大きい受注への対応などの面での営業力の強化が重視されていることがわかる。このほか、コンプライアンスを重視するという方針をとる企業も多い。さらに、人材マネジメント上は、請負・派遣スタッフの迅速な採用・配置や、請負・派遣スタッフの技能水準の向上などを重視している企業が多い。このほか、現場管理に関して、生産業務の生産性向上や自社社員による請負・派遣現場管理を重視する企業が多いといえる。

【注】

¹ 発足は2002年であり、当時は東京大学社会科学研究所内の研究会であった。2004年4月から人材ビジネス研究寄付研究部門の研究プロジェクトとして引き継がれている。

² 第1回調査については、佐藤博樹・木村琢磨、2002.5.「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 Date Archive Research Paper Series。(東京大学社会科学研究所)No20。第2回調査については、藤本真、2004.10.「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」佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(1)』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研究シリーズ、No.1、11-61頁、を参照。

³ 請負企業調査において、初任賃金では、最も多いケースと、次に多いケースの2種類について聞いている。この2種類の間に大きな差異がみられなかったことから、本章では最も多いケースの初任賃金についてのみ記述する。

⁴ 生産業務とは、2004年3月の改正労働者派遣法の施行によって労働者派遣が可能となった「特定製造業務(物の溶融、鋳造、加工、組立て、洗浄、塗装、運搬等物を製造する工程における作業に係る業務)」のことをいう。

⁵ 回答企業69社のうち53.6%の37社において、「0人」と回答している。

⁶ 生産請負事業から、生産業務における労働者派遣事業へ完全にシフトした企業もあると考え、生産業務における労働者派遣事業を実施している企業82社でも同様に集計をおこなったが結果に違いはみら

れなかった。

⁷ 請負企業調査では、派遣スタッフについても、最も多いケースと次に多いケースについて聞いている。派遣スタッフについても、この2種類間に大きな差異がみられなかったことから、本章では最も多いケースの初任賃金についてのみ記述する。

⁸ ただし、生產業務における労働者派遣事業が可能となった2004年3月から、調査時点(2005年2月~3月にかけて実施)まで1年程度であるため、今後、生產業務における労働者派遣事業の市場規模拡大などにとともに、初任賃金の水準や昇給幅が変動することは十分に予想される。

⁹ 新規契約には、既存取引先における増員、契約更新を含んでいる。

¹⁰ 「請負・派遣ともに新規売上なし」を除いた32社による平均値。

¹¹ 今後の展望として、「その他」については分析から除外している。