

生産請負現場における請負リーダーの役割

佐野 嘉秀

(東京大学社会科学研究所客員助教授)

はじめに

この章では、生産請負現場における請負リーダーの配置状況と役割について把握するとともに、請負リーダーによる請負労働者の管理の効果をあきらかにする。ここでいう請負リーダーとは、受注先の現場に常駐で配置され、同じ現場に配置された請負労働者の管理を最末端で担う請負企業の現場管理者をさす。請負リーダーは、こうした管理業務のほか、他の請負労働者とともに一般の請負業務の遂行に従事するのが一般的である。

製造請負の契約形態である業務処理請負は、請負企業が発注者に対して一定の業務の処理を請け負い、その請負業務を遂行するために自社の雇用する労働者を発注企業の事業所において、自己の指揮命令下に労働させるものである〔菅野 2003：201〕。したがって、契約上、請負労働者に対する指揮命令を伴う管理業務は、請負企業側がおこなうことになる。そして、請負リーダーは、請負企業における現場第一線の管理者として、請負労働者の管理を担う。以下では、こうした請負リーダーの配置状況および管理者としての役割を把握するとともに、とりわけ教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の側面についての、請負リーダーによる請負労働者の管理の効果について分析することしたい。

一般に、請負と派遣とは、労働者に対する管理の形態にちがいがあり、前者では発注者ではなく請負企業側が労働者を指揮監督するのに対し、後者では発注者側が労働者の指揮監督を担うことにある。従来、製造業務においては、労働者派遣事業が認められていなかったこともあり、請負契約にもとづきながらも、発注者側が請負労働者に対する指揮監督を直接おこなう場合が少なくなかった。そのため、請負労働者に対する管理形態に即してみると、請負に近い形態と、派遣に近い形態とが混在してきた

はじめに

といえる。

そして、このような管理形態のちがいは、請負リーダーがどれだけ実質的に請負労働者の管理をおこなうかにかかわる。もちろん、請負企業における管理の主体は、請負リーダーに限らない〔小路 2001：282-284；白井 2001：254-255；佐藤・木村 2001：56-60〕。請負リーダーが現場に配置されない場合も、請負企業としては、自社の管理者に複数の事業所の現場を巡回させるかたちで請負労働者の管理をおこなわせるのが一般的である〔丹野 1999：27〕。とはいえ、そうした現場管理者が、現場を訪れる際の限られた時間内におこなえる管理の内容は、労務管理を中心とするごく限定的なものとならざるをえない。そして、請負労働者の管理は、主として発注者側に任されることになる〔木村・佐野・藤本・佐藤 2004〕。このように、請負労働者の管理の形態が請負と派遣のいずれに近いかは、請負リーダーが現場に配置され、どれだけ実質的に請負労働者の管理を実施するかに依存するといえる。

これまで、請負労働者を利用する製造企業にとり、請負リーダーに請負労働者の管理をどの程度任せるかという判断は、法律に則り、請負形態の体裁をどれだけ整えるかという順法上の姿勢に規定される側面が大きかったと考えられる。ところが、2004年3月1日の改正労働者派遣法の施行に伴い、製造現場での製造業務への労働者派遣が解禁された。それに伴い、製造業務において、従来からの業務処理請負契約に加え、派遣契約にもとづく外部人材の利用が可能となった。そのため、労働者派遣契約にもとづき外部人材を利用すれば、請負リーダーに相当する管理者を配置しなくとも、合法的に製造業務での社外労働者の利用が可能となった。今後は、いずれも法的に可能な選択肢として、生産性の維持・向上といった観点から、請負リーダーなど社外労働者の管理者の配置や役割の選択が行われていくと考えられる。

製造企業が、このような社外労働者の管理形態の選択を適切に行い、社外労働者を利用しつつ生産性を維持・向上させていくうえでは、社外労働者の管理者を配置することの効果をも十分に理解することが重要である。この点に関して、これまででも、製造企業は、主として、1) 請負労働者に対する指揮監督を実質的に自社で行い、そのコントロールを通じてより効率的に生産を管理しようとする観点と、2) 請負労働者を自社の社員が直接管理することに伴う管理上のコストを減らそうとする観点から、請負リーダーの配置や、請負リーダーに任せる管理業務の内容についての選択をおこなってきたと考えられる〔木村・佐野・藤本・佐藤 2004〕

この章では、観点を換え、製造企業がより見落としがちと考えられる項目として、請負労働者の教育訓練や安全衛生教育、モラル管理といった、企業の実業性の長期安定的な維持・向上にかかわる項目への請負リーダー配置の効果についてみることにしたい。これらの項目は、請負労働者の技能形成や安全衛生の充実、仕事への満足など、

請負労働者の利害に貢献する項目でもある。

なお、分析に利用するデータは、あとで説明するように、製造業務での派遣労働が解禁されていない段階で請負労働者を対象として実施した調査のデータである。とはいえ、分析からわかった結果は、製造業務での労働者派遣が解禁された現状において、請負契約のもとで請負リーダーを配置することや、派遣契約のもとで派遣労働者の管理を担う派遣労働者のリーダーを配置することといった、外部人材の管理者の配置による効果を考察するうえで参考になると考える。

以下では、第1に、分析に利用するデータの特長と制約について検討し、第2に、請負リーダーの配置状況と役割について確認する。そのうえで、第3に、請負リーダーの請負現場への実質的な配置が、請負労働者に対する教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度にあたる効果を明らかにすることにしたい。

データの特長と制約

この章の分析で主として利用する集計結果は、厚生労働省職業安定局民間需給調整課が2002年6月27日から7月20日にかけて「製造業の請負事業の実態を把握する」ことを目的として実施した『製造請負事業実態調査(労働者用)』の個票データを、同課の承認の下に佐藤博樹と佐野嘉秀が再分析したものである。本章の集計結果は、すべて本報告書の第2部資料5から引用している。

同調査は、請負企業の現場管理者および労働者を調査対象としたアンケート調査である。請負労働者を対象とした大量観察調査としては、近年実施された唯一の貴重な調査といえる。調査票での区分に従うと、「一般の現場労働者」と「管理者」、「現場作業のリーダー」が調査対象とされている。各区分の定義は示されていないが、一般的な呼称の使い方から判断すると、このうち「現場作業のリーダー」が、この章でいう請負リーダーに相当すると考えられる。同調査は、各自の属性や、仕事およびキャリアについての意識、労働条件、現場責任者としての業務内容（現場管理者のみ回答）、仕事上の指示や命令の形態（請負労働者のみ回答）、教育訓練および安全衛生教育などについて、幅広くきいている。

すでに述べたように、この章では、請負リーダーの管理業務の内容を確認したうえで、請負リーダーによる管理の効果について分析する。このうち、とくに請負リーダーによる管理の効果に関して、請負労働者が受ける教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度について知るうえでは、請負リーダーにそれらに関する取り組み内容をきくよりも、請負労働者に、実際に受けた教育訓練や安全衛生の頻度や、モラル

管理の効果が反映される仕事上の満足度についてきいたほうが、より直接的に請負リーダーによる管理の効果を把握できる。その点、『製造請負事業実態調査(労働者用)』では、請負労働者に、これらの項目についてたずねている。また、同調査では、請負労働者に、請負企業の管理者からの仕事上の指示や命令を受ける程度についてもきいている。そこから、請負リーダーの配置状況を間接的に把握することが可能である。それゆえ、同調査のデータは、請負リーダーによる現場管理と、教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度との関係について分析するのに適していると考えられる。

しかし、『製造請負事業実態調査(労働者用)』には、データを分析するうえでいくつかの制約をもつ。第1に、調査対象としては、厚生労働省職業安定局民間需給調整課が、製造業の請負事業を実施している請負事業所から抽出した683事業所に依頼し、各事業所あたり5名の請負労働者に配布させている。調査は、すでに指摘したように「製造業の請負事業の実態を把握する」ことを目的としている。それゆえ、少なくとも、調査票の配布を依頼する事業所を選択する際に、事業所が恣意的に選択された可能性は小さいと推察される。しかし、請負労働者のサンプルの選択が調査への協力を得られた請負事業所に任されていることから、具体的なサンプリングの方法や確定できない。また、配布数は3415名で、回答数は616名、したがって回収率は18.0%である。回収率は必ずしも高くない。それゆえ、『製造請負事業実態調査(労働者用)』のデータは、分析結果の一般性を評価するうえで制約がある。とはいえ、請負リーダーの管理者としての役割や、請負リーダーによる現場管理と、教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度との関係について、おおまかな傾向を把握するうえでは、十分に有効なデータと考える。

第2に、『製造請負事業実態調査(労働者用)』は、日本国籍の請負労働者だけでなく、日系人など日本国籍以外の労働者も調査対象としている。これは、現在、日本以外の国籍の労働者が請負労働の重要な担い手となっていることに対応していると考えられる。しかし、日本国籍以外の請負労働者のサンプルは、調査の有効サンプル総数616名のうち、日本国籍の請負労働者589名に対し、24名しか得られていない。サンプルには、このほか国籍不明の請負労働者3名が含まれる。

このような国籍の偏りは、実際の請負労働者比率の分布を反映しているというよりは、調査票の設計上の問題によるところが大きいと推察される。すなわち、調査票において質問や選択肢は、日本語で書かれており、日本国籍以外の請負労働者の母国語とは異なる。そのため、日本語の読解が困難な日本国籍以外の請負労働者が、回答していない可能性が高い。その結果、上記のような回答者の国籍の分布となっていると考えられる。いずれにせよ、請負労働者にしめる日本国籍以外の請負労働者の比率についてのナショナルなデータは存在しない。それゆえ、日本国籍の請負労働者と日本

国籍以外の請負労働者それぞれの回答にウェイトをかけて母集団の比率に復元することで、日本国内で働く請負労働者についての一般的な傾向を把握することはできない。

また、質問や選択肢が日本語で書かれていることから、日本国籍以外の日本語が母国語でない請負労働者から得られた回答について、その信頼性が低い可能性がある。

そこで、分析では、次善の策として、日本以外の国籍の請負労働者と、日本以外の国籍の請負労働者である可能性のある国籍不明の請負労働者の計27名のサンプルを分析から除外し、日本国籍の請負労働者についてのみ分析することとした。さらに、日本国籍の請負労働者サンプル589名から自らのポジションについての回答がない8名をのぞくと、「一般の現場労働者」412名、「現場作業リーダー」118名、「管理者」51名のサンプルが確保できた¹⁾。以上のようなサンプルの限定から、分析結果を一般化するうえでは、分析結果が直接成り立ちうる範囲が日本国籍の請負労働者についてであることに、注意が必要である。

以上のような制約はあるものの、『製造請負事業実態調査(労働者用)』の個票データは、請負リーダーを配置することによる、教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度への影響について分析する上で最も適したデータと考える。以下では、主として、同調査の個票データの分析をつうじて、こうした請負リーダーによる現場管理の効果について分析することとしたい。

請負リーダーの配置状況と役割

請負リーダーによる現場管理の効果について分析する前に、まず、請負リーダーの管理者としての役割について確認しておこう。請負リーダーが現場に配置され、どのような役割を担うかは、第1に、発注者と請負企業とが請負労働者の管理をどう負担するか、第2に、請負企業における現場管理の組織の中で、請負リーダーがどのような管理的役割を担当するかにより決まってくる。以下では、既存研究の成果も利用しつつ、これら2つの側面から、請負リーダーの管理者としての役割を明らかにしてみたい。

1. 請負企業と発注者の管理の分担

すでに指摘したように、請負リーダーが現場に配置され、請負労働者の管理をどの程度実質的に担うかは、請負企業と発注者とが請負労働者の管理業務をどう負担しあうかと対応関係をもつ。すなわち、請負企業が請負労働者の管理を主として担う場合には、請負リーダーを現場に配置して、請負労働者の管理にあたらせる必要がある。

他方、発注者が請負労働者の管理を主として担う場合には、請負企業としては、より上位の管理者に複数の事業所の現場を巡回させ、かれらが各現場を訪れる際の限られた時間内に、請負労働者の出退勤管理をおこなったり、不満をきいたりといった労務管理の一部を行うにとどまる。

そこで、請負リーダーの配置状況を確認するため、まず、請負企業と発注者とのあいだでの請負労働者の管理の分担についてみることにしたい。図表 3-1 は、管理的ポジションについていない一般の請負労働者に、請負企業の現場管理者（調査票の表現では「請負事業所の作業リーダーなどの現場管理者」と発注者の現場担当者それぞれから「仕事の指示や命令」を受ける程度をきいた結果である。

図表 3 - 1 請負企業の現場管理者および発注者の現場担当者からの指示や命令

	いる 必ず 受けて	いる 大体 受けて	半々 程度	て い ない あ ま り 受 け	い 受 け て い な	が い な い 該 当 す る 者	無 回 答	合 計 (N=412)
請負企業の 現場管理者から	36.7%	26.9%	12.9%	5.1%	4.1%	3.6%	10.7%	100.0%
発注者の 現場担当者から	25.7%	18.7%	10.4%	10.4%	18.9%	2.2%	13.6%	100.0%

出所： 本報告書第 2 部資料 5 『『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』再集計結果』

注： 厚生労働省『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』のデータを日本人・一般の現場労働者について集計。

これをみると、請負企業の現場管理者から仕事の指示や命令を「必ず受けている」ないし「大体受けている」とこたえる回答者は、あわせると 63.6%の過半数をしめる。とはいえ、他方で、発注者の現場担当者から仕事の指示や命令を「必ず」ないし「大体」受けているとする回答者も少なくない。これらに「半々程度」をあわせると、54.8%の過半数をしめる。

もちろん、調査が必ずしもランダム・サンプリングにより行われていないことから、図表 3-1 に示した回答の分布が日本国籍の請負労働者全体の状況を反映しているとはかぎらない。また、請負事業が実質的な労働者供給事業として法的取締りを受けないため条件の一つとして、請負企業側が請負労働者を指揮監督することがある。そのため、法律の規定と実態とが異なる現場の請負労働者が回答をひかえたり、法的な規範にそって回答したりしたこともありうる。その結果、上記の集計結果は、実態よりも、

請負企業の管理者が仕事の指示や命令おこなうケースが多くなっているかもしれない。いずれにせよ、図表 3-1 からは、業務処理請負の契約にもとづく請負労働であっても、実態としては、発注者側が請負労働者に仕事上の指示や命令をあたえている現場があることが確認できる。

さらに、図表 3-2 は、請負労働者が、請負企業の管理者から「仕事の指示や命令」を受ける程度と、発注者の担当者から「仕事の指示や命令」を受ける程度との関係をみたものである。ただし、表では、クロス表の列のサンプル数をたもつため「あまり受けていない」「受けていない」「該当者がいない」という回答をまとめて集計してある。

図表 3 - 2 請負企業側からの指示・命令と発注者側からの指示・命令（行％）

		発注者の現場担当者からの指示や命令					合計 (N=412)
		いる 必ず受けて	いる 大体受けて	半々程度	該当者なし あまり	無回答	
請負企業 の現場 管理者 から の 指示 や 命令	必ず受けている	23.8%	4.6%	3.3%	51.7%	16.6%	100.0% (n=151)
	大体受けている	9.9%	19.8%	11.7%	36.9%	21.6%	100.0% (n=111)
	半々程度	15.1%	32.1%	43.4%	3.8%	5.7%	100.0% (n=53)
	あまり～該当者なし	54.7%	26.4%	1.9%	15.1%	1.9%	100.0% (n=53)
	無回答	50.0%	38.6%	2.3%	2.3%	6.8%	100.0% (n=44)
	合計	25.7%	18.7%	10.4%	10.4%	13.6%	100.0% (N=412)

出所： 本報告書第2部資料5「『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』再集計結果」

注： 厚生労働省『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』のデータを日本人・一般の現場労働者について集計。

集計結果をみると、おおよその傾向として、請負企業の管理者から仕事の指示や命令を請ける程度が低いほど、発注者の担当者から仕事の指示や命令を受ける程度が高いことが読み取れる。とくに、請負企業の管理者から仕事の指揮命令を「あまり受けていない/受けていない/該当者がいない」とする請負労働者では、発注先の担当者から仕事の指示命令を「必ず受けている」者が 54.7%、「大体受けている」者が 26.4%をしめ、両者をあわせると 80.1%の大多数をしめる。

このように、請負企業側が実質的に請負労働者への仕事の指示や命令を行う現場も

ある一方で、そうした役割を主として発注者側が担う現場もある。傾向としては、請負企業側が請負労働者への仕事の指示や命令をおこなわないほど、それに代わり、発注者側がそれを実施している。とりわけ、請負企業側が請負労働者への仕事上の指示や命令をほとんど実施しない現場では、発注者側が仕事上の指示や命令を行っている。こうした現場には、請負リーダーは配置されず、請負企業側としては、より上位の管理者が現場を巡回するかたちでごく限られた範囲の管理を行っていると考えられる。

2. 請負企業における請負リーダーの役割

以上の分析から、請負企業側が請負労働者の管理を実質的に担う現場もある一方で、発注者側が、それらを実質的に担当している現場もあることが確認できた。後者の中には、請負リーダーが配置されていない現場も少なくないと考えられる。

ところで、請負企業側が請負労働者の管理を実質的に担う場合、請負企業において請負労働者を管理する主体は、請負リーダーに限らない。このような場合、請負労働者の管理は、請負リーダーとより上位の管理者が連携して行う。そこで、以下では、より具体的に個々の管理業務の内容に着目しつつ、請負企業における現場管理の組織の中での請負リーダーの役割について明らかにしてみたい。

これに関して、図表 3-3 は、請負企業の営業所を対象に、現場に常駐する現場管理者の主な仕事についてきいた結果である。表によると、現場に常駐する請負企業の管理者が担う役割が多岐にわたることがわかる。そのなかには、「請負スタッフの出退勤管理」(89.1%) や、「請負スタッフの要望・不満への対応」(79.7%)、「現場作業に関する教育訓練」(68.8%)、「請負スタッフの能力評価」(59.4%)、「請負スタッフの採用・欠員補充」(57.8%)、「請負スタッフの残業の指示」(48.4%)、「請負スタッフのシフトの決定」(37.5%)といった労務管理に分類される役割のほか、「請負スタッフへの作業方法の指示」(53.1%)や「請負スタッフへの仕事の割り振り」(46.9%)という業務管理に相当する役割や、「ユーザー事業所の要望の把握」(71.9%)、「新規業務の受注に向けた営業活動」(34.4%)といった発注者に対する営業的役割、「請負スタッフに対する安全衛生教育」(76.6%)という安全衛生管理にかかわる役割までが含まれる。

図表3 - 3 常駐の現場管理者の仕事（複数回答）N = 64

請負スタッフの出退勤管理	89.1%
請負スタッフの要望・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	68.8%
請負スタッフの能力評価	59.4%
請負スタッフの採用・欠員補充	57.8%
請負スタッフへの作業方法の指示	53.1%
請負スタッフの残業の指示	48.4%
請負スタッフへの仕事の割り振り	46.9%
請負スタッフのシフトの決定	37.5%
新規業務の受注に向けた営業活動	34.4%
その他	3.1%

出所： 本報告書第2部資料4「『第2回請負企業の経営戦略と人事戦略に関するアンケート調査』再集計結果」

この章の分析項目に即してみると、現場に常駐する管理者の仕事として、「現場作業に関する教育訓練」(68.8%)や、「請負スタッフに対する安全衛生教育」(76.6%)、「請負スタッフの要望・不満への対応」(79.7%)をそれぞれあげる請負企業（営業所）の割合が高い。教育訓練、安全衛生教育、モラル管理といった仕事は、現場に常駐する管理者の主要な業務になっていることが読み取れる。

ただし、以上の集計結果は、請負リーダーとより上位の常駐の管理者とをとくに区別せずに、ひろく「常駐の現場管理者」の役割についてきいた結果である。通常、請負リーダーが配置された現場では、請負企業による請負労働者に対する管理は、請負リーダーと、かれらを統括するより上位の管理者とが連携しておこなう。このうち上位の管理者は、受注先の現場のある事業所に常駐で配置されない場合もあれば、事業所に常駐で配置される場合もある。通常、同じ事業所内の複数の職場に請負リーダーが配置されている場合には、上位の管理者が事業所に常駐で配置される²⁾(木村・佐野・藤本・佐藤：2004)。こうした上位の管理者と請負リーダーとのあいだには、何らかの役割分担があると考えられる。

それでは、請負リーダーは、上位の管理者との連携のなかで、とくにどのような管理的役割を担っているであろうか。これに関して、図表3-4は、「管理者」と「現場作業のリーダー」に対して、それぞれ「請負業務の責任者として」おこなっている仕事

の内容をきいたものである。ここでいう「管理者」は、請負リーダーより上位の管理者に相当し、「現場作業のリーダー」は、すでに述べたように、請負リーダーに相当すると考えられる。

図表 3-4 から、まず「管理者」についてみると、「管理者」のうち約 70～80%をしめる大多数は、「業務の指揮命令（68.6%）」や「苦情相談対応（80.4%）」、「雇用管理（72.5%）」、「発注者の請負業務にかかわる要望の把握」（66.7%）などの仕事を担当している。このほか、「発注者との請負契約の締結」までを担当する「管理者」も 33.3%と少なくない。なお、ここでいう「雇用管理」は、およそ図表 3-3 でいう「請負スタッフの採用・欠員補充」に相当する仕事をさすと考えられる。

図表 3 - 4 請負業務の責任者としての業務（複数回答）

	管理 請負労働者の雇用	請負現場における の指揮命令 請負労働者の業務	請負現場における 苦情 相談対応	請負現場における 苦情 相談対応	握 にかかわる 要望の把握	発注者の請負業務 の締結	発注者との請負契 約の締結	その他	てい ない	左記の業務は行っ ていない
管理者 (N=51)	72.5%	68.6%	80.4%	66.7%	33.3%	5.9%	0.0%			
現場作業のリー ダー (N=118)	33.9%	72.0%	45.8%	39.8%	5.9%	5.9%	2.5%			

出所： 本報告書第 2 部資料 5 『『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』再集計結果』

注： 厚生労働省 『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』のデータを日本人・一般の現場労働者について集計。

つぎに、同じく図表 3-4 から、「現場作業のリーダー」についての集計結果をみると、72.0%が「業務の指揮命令」をおこない、45.8%が「苦情相談対応」をおこなっている。そのほかは、約 30～40%が「要員管理」（33.9%）や「発注者の請負業務にかかわる要望の把握」（39.8%）をおこなうにとどまる。

上位の管理者と請負リーダーの役割と比較すると、請負リーダーのほうが、「苦情相談対応」や「要員管理」、「発注者の請負業務にかかわる要望の把握」、「発注者との請負契約の締結」を自らの仕事とする割合がより低い。これら、苦情相談への対応や、雇用管理、発注者のニーズの把握や契約の手続きなどは、上位の管理者に任せられる傾向にあるといえる。そして、請負リーダーは、より「業務の指揮命令」により専念するかたちで、請負労働者の管理を担当する傾向にある。

ただし、「苦情処理相談対応」をおこなう請負リーダーも、45.8%と、割合としては

必ずしも少なくない。また、ここでいう「業務の指揮命令」には、図表3-3でいう「請負スタッフへの作業方法の指示」や「請負スタッフへの仕事の割り振り」、「請負スタッフの出退勤管理」、「請負スタッフの残業の指示」、「請負スタッフのシフトの決定」といった、現場での請負業務の遂行に直接かかわる管理業務が幅広く含まれると考えられる。

以上から、請負リーダーは、より上位の管理者と連携しつつ、主として、請負労働者への作業方法の指示や仕事の割り振り、出退勤の管理、残業の指示やシフトの決定、モラル管理などを担っていることが読み取れる。そして、より上位の管理者は、これらの業務に関して、請負リーダーをサポートしつつ、請負労働者の採用・欠員補充などの雇用管理や、発注者のニーズの把握や契約の手続きといった営業的役割を主として担っているようである。

ところで、上位の管理者は、通常、複数の現場の管理を担当する。業務量を考慮すると、上位の管理者が、上記のような幅広い役割をしかも複数の現場で実質的に担うのは困難と考えられる。したがって、請負リーダーが配置された現場では、請負リーダーが、請負労働者への作業方法の指示や仕事の割り振り、出退勤の管理、残業の指示やシフトの決定、モラル管理といった管理業務を主として担っていると考えられる。

もちろん、すでに見たように、請負企業の現場管理者が請負労働者の管理をどの程度になうかは、発注者との管理の分担のあり方に応じて、現場により様々である。それより、請負リーダーが担当する仕事の範囲も異なろう。既存研究によれば、請負労働者の管理業務のうち、とくに請負労働者への作業方法の指示や仕事の割り振りなど、業務管理に直接かかわる項目については、発注者側が主として担当する現場が少なくない（佐藤・佐野・木村：2003）。そうした現場に請負リーダーが配置される場合、請負リーダーは、出退勤の管理や残業の指示、シフトの決定、モラル管理などの労務管理を中心として、請負労働者の管理を担うものと考えられる。

まとめると、第1に、請負企業側が請負労働者の管理を実質的に担う現場もある一方で、発注者側がそれらを実質的に担当している現場もある。後者の中には、請負リーダーが配置されず、上位の管理者が現場を巡回するかたちで管理にあたる現場も少なくないと考えられる。第2に、請負企業側が請負労働者の管理を実質的に担う場合、現場に請負リーダーが配置され、より上位の管理者のサポートのもと、請負労働者への作業方法の指示や仕事の割り振り、出退勤の管理、残業の指示やシフトの決定、モラル管理などを主として担う。ただし、第3に、現場によっては、発注者と管理業務を分担し、請負リーダーが、出退勤の管理や残業の指示、シフトの決定、モラル

管理などの労務管理を中心に担当する場合も少なくないようである。

請負リーダーによる管理の効果

以上のように、請負企業と発注者とのあいだでの請負労働者に対する管理の分担状況は様々である。それに応じて、請負リーダーの配置状況や、請負労働者が管理者として実質的に担う役割の範囲は現場ごとに多様と考えられる。

ところで、現場に請負リーダーを配置し、請負企業側にどの程度、請負労働者の管理を実質的に担わせるかは、最終的には発注者側の意向を反映することが多い(木村・佐野・藤本・佐藤：2004)。すでに指摘したように、こうした発注者の判断は、主として、法律に示された請負契約の体裁をどの程度整えるかという観点のほか、1) 請負労働者に対する指揮監督を実質的に自社で行い、そのコントロールを通じてより効率的に生産を管理しようとする観点と、2) 請負労働者を自社の社員が直接管理することに伴う管理上のコストを減らそうとする観点から行われてきたと考えられる。

以下では、観点を換え、製造企業がより見落としがちと考えられる項目として、請負労働者の教育訓練や安全衛生教育、モラル管理といった項目への請負リーダー配置の効果についてみることにしたい。

一般に、労働者に対する教育訓練や安全衛生教育、モラル管理を充実させることは、企業の生産性の安定的な維持・向上に貢献すると考えられる。請負労働者であっても、自社の職場で生産に従事する以上は、これらの項目を充実させることの重要性は小さくないであろう。しかし、これらは、いずれも管理の効果が短期的に現れにくい項目でもある。そのため、発注者が、必ずしも長期的な関係を想定せずに請負労働者を利用する際には、これらの管理業務を充実させることに消極的になりかねない。また、発注者にとり、これらの管理業務は、請負労働者を雇用する請負企業の側が実施すべきとみなされがちと考えられる。そのために、発注者が、これらの管理の実施に消極的になることも十分にありうる。

これに対し、請負企業としては、請負労働者による請負業務の遂行を主たるサービスとしている。そうした請負サービスの質の高さは、営業力の重要な基盤となりうる。そして、教育訓練による請負労働者の技能の向上は、請負業務の質や遂行の効率を高め、請負サービスの質の向上につながる。また、安全衛生教育を充実させることで、請負労働者が安全に業務を遂行する実績をつむことも請負サービスの質の向上に貢献する。さらに、モラル管理を通じて、請負労働者に仕事への意欲をもたせたり、その定着率を維持・向上させたりすることも、請負業務の質や遂行の効率を高め、請負

サービスの質を高めることにつながる。以上のような理由から、請負企業としては、自らの営業力の基盤として、発注者以上に、請負労働者への教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実に関心をもつと考えられる。

しかし、請負リーダーを現場に配置しない場合、請負企業が、これらの管理業務を請負労働者に対して行いうる程度には限界があろう。すでに述べたように、請負リーダーを現場に配置しない場合も、請負企業としては、自社の管理者に複数の事業所の現場を巡回させるかたちで請負労働者の管理をおこなわせるのが一般的である。しかし、請負企業の管理者が現場をおとずれる際の限られた時間内でこれらの管理業務を十分に実施することは困難と考えられる。とりわけ、教育訓練やモラル管理をこうした巡回型の管理者が行いうる程度は、請負リーダーが日々行う場合と比べ低くなるざるを得ないと考えられる。

以上の結果、請負リーダーが配置され請負労働者の管理を実質的に行う場合と比べ、請負リーダーが配置されなかったり、請負リーダーが実質的な管理を行わなかったりする場合には、請負労働者への教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度が低くなりがちと推察される。実際にはどうであろうか。

これを確かめるため、以下では、請負企業の現場管理者による管理の緊密度と、請負労働者への教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度との関係を見ることにしたい。分析において、請負企業の管理者による管理の緊密度を示す変数としては、すでに見た、請負労働者が請負企業の現場管理者から受ける「仕事の指示や命令」の程度についての回答を利用することとする。回答のなかでは、「必ず」「ほとんど」「あまり受けていない」「受けていない」「該当者がいない」の順で、請負企業の管理者による管理の緊密度は高いといえる。そして、請負企業の管理者による管理の緊密度が高いほど、請負リーダーが現場に配置され、請負労働者の管理を実質的に担っていることが多く、そうした管理の緊密度が低いほど、請負リーダーが現場に配置されず、発注者の担当者が請負労働者の管理を実質的に担うことが多いと考えられる。

ただし、図表 3-4 と同様、分析に際しては、クロス表の列のサンプル数を確保するため「あまり受けていない」「ほとんど受けていない」「該当者がいない」という回答をまとめて集計することとした。これらの回答を選んだ請負労働者が働く現場は、ほぼ請負リーダーが配置されていない現場に相当すると考えられる。

1. 請負リーダーの配置と教育訓練の充実度

まず、請負リーダーの配置による請負労働者の教育訓練に関する効果を明らかにするため、請負企業の現場管理者による現場管理の緊密度と、教育訓練の充実度との関係を見ることにしよう。

教育訓練の充実度を示す指標としては、「過去1年間に現在行っている生産現場での請負の仕事に関する教育訓練」を受けたかどうかについてのデータを使うことにする。調査票上に「教育訓練」についての定義はない。とはいえ、続く設問で、教育訓練を受けた回答者（日本国籍の一般の請負労働者、有効回答数 N=280）に、「受けた請負訓練の期間」をきくと、最頻値1日、中央値2.0日、平均値6.1日（最小値1日、最大値60日）である。また、教育訓練を受けたとする回答者（ただし日本国籍の一般の請負労働者、有効回答数 N=412）に、その時期について複数回答できいた結果によると、「採用時」（71.5%）、「発注者での請負業務就業直前」（22.6%）、「発注者での請負業務就業後」（26.7%）であった。

これらから判断すると、ここでいう「教育訓練」は、多くの場合、採用時や現場配属前に実施される1日から数日程度の初期訓練や、配属後でもとくに教育訓練として意識される1日から数日程度の短期のものをさすと考えられる。請負労働者は、このほかにも、日常的な作業方法の指示などを通じて、OJTのかたちで教育訓練を受けていると考えられる。しかし、そうしたいわばインフォーマルなOJTを含めて「教育訓練」の状況について回答している請負労働者はごくわずかのようである。

とはいえ、このような「教育訓練」が実施されている現場ほど、発注者あるいは請負企業における教育訓練の実施主体は、請負労働者に対する教育訓練全般に積極的と考えられる。そのため、インフォーマルなOJTを含めて、請負労働者が受ける教育訓練の充実度は高いという想定は十分成り立つ。そこで、分析においては、請負労働者が「教育訓練」を受ける割合の高さを、教育訓練全般の充実度の指標としてとらえることにしたい。

図表3-5は、請負企業の管理者による管理の緊密度と、「過去1年間に現在行っている生産現場での請負の仕事に関する教育訓練」を受けたかどうかとの関係をみたものである。表によると、過去1年間に「教育訓練」を受けた請負労働者の割合は、請負企業の管理者による管理の緊密度が高いほど、高くなっている。とりわけ、その割合は、請負企業の管理者から仕事の指示や命令を「必ず」受けている現場で高く、約8割（82.8%）をしめる。請負企業の管理者からこのように緊密な管理を受ける請負労働者の働く現場には、請負リーダーが配置され、労務管理だけでなく業務管理も含めて、請負労働者の管理を実質的におこなっていると考えられる。そして、そのような現場で、請負労働者への教育訓練がとりわけ充実する傾向にあることが読み取れる。

図表3-5 請負企業の現場管理者による管理の緊密度と教育訓練の実施状況

		過去1年間に教育訓練を受けたか			
		受けた	受けていない	無回答	合計
請負企業の現場管理者の指示や命令	必ず受けている	82.8%	17.2%	0.0%	100.0% (n=151)
	大体受けている	65.8%	32.4%	1.8%	100.0% (n=111)
	半々程度	62.3%	35.8%	1.9%	100.0% (n=53)
	あまり/受けていない/該当者なし	58.5%	41.5%	0.0%	100.0% (n=53)
	無回答	59.1%	36.4%	4.5%	100.0% (n=44)
	合計	69.9%	28.9%	1.2%	100.0% (N=412)

出所： 本報告書第2部資料5『『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』再集計結果』

注： 厚生労働省『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』のデータを日本人・一般の現場労働者について集計。

次に、図表3-6は、請負企業の現場管理者による管理の緊密度と、「教育訓練の実施者」との関係を見たものである。表には、「請負会社」、「発注者」、「他の教育訓練機関」、「その他」それぞれから、「教育訓練」を受けた回答者の割合を示した。集計結果によると、請負企業の管理者から緊密に管理を受けないほど、請負企業で「教育訓練」を受けた請負労働者の割合は低く、かわりに発注者から「教育訓練」を受けた請負労働者の割合が高くなっている。とはいえ、発注者から「教育訓練」を受けたとする割合は、請負企業の管理者から指示や命令を「あまり受けていない/受けていない/該当者なし」という場合でも、約半数（50.7%）にとどまる。結果として、図表3-5で見たように、請負企業の現場管理者による管理の緊密度が低いほど、「教育訓練」を受けたとする割合は低くなっている。

図表 3 - 6 請負企業の現場管理者による管理の緊密度と教育訓練の実施者
(実施者については複数回答)

		教育訓練の実施者			
		請負会社で 受けた	発注者から 受けた	けた 訓練 関 受	他の教育機 他
請負企業の現場管理者の指示や命令	必ず受けている (n=151)	68.2%	26.5%	3.5%	2.0%
	大体受けている (n=111)	50.5%	34.2%	0.9%	0.9%
	半々程度 (n= 53)	50.9%	34.0%	0.0%	0.0%
	あまり～該当者なし (n= 53)	15.1%	50.9%	1.9%	1.9%
	無回答 (n= 44)	34.1%	38.6%	2.3%	0.0%
	合計 (N=412)	50.7%	34.0%	1.9%	1.2%

出所： 本報告書第2部資料5『『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』再集計結果』

注： 厚生労働省『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』のデータを日本人・一般の現場労働者について集計。

すでに見たように、請負リーダーが配置され、労務管理だけでなく業務管理も含めて請負労働者を実質的に管理していると考えられる現場では、請負労働者への教育訓練が充実する傾向にある。そうした現場では、請負リーダーが、業務管理を通じて業務内容を熟知し、請負労働者に対する教育訓練を実施できていると考えられる。これに対し、請負リーダーが配置されない現場や、配置されていても労務管理を中心に請負労働者を管理している場合には、請負リーダーやより上位の管理者が、教育訓練に必要とされる業務のノウハウを必ずしももたない。そのために、請負企業による請負労働者への教育訓練がより低調になりがちと考えられる。

図表 3-5 で見たように、そうした現場では、発注者が、請負企業にかわり請負労働者の訓練を実施する傾向にある。とはいえ、発注者がそうした対応をとらない場合もあり、結果として、請負リーダーが業務管理も含めて請負労働者を実質的に管理してはいないと考えられる現場では、請負労働者への教育訓練の充実度が低くなっている。

2. 請負リーダーの配置と安全衛生教育の充実度

つぎに、請負リーダーの配置による請負労働者の安全衛生教育に関する効果を明らかにするため、請負企業の現場管理者による現場管理の緊密度と、安全衛生教育の充実度との関係を見ることにしよう。安全衛生教育の充実度を示す変数としては、「雇い

入れ時の安全衛生教育」を受けた割合と、「作業内容変更時の安全衛生教育」を受けた割合を利用することにする。図表 3-7 は、以上の関係について集計したものである。表には、あわせて、「雇入れ時の安全衛生教育」および「作業内容変更時の安全衛生教育」を受講した場所についての集計結果も示してある。

図表 3 - 7 請負企業の現場管理者による管理の緊密度と安全衛生教育の実施状況 (N=412)

	生 雇 入 れ 時 の 安 全 衛 生 教 育 を 受 け た	請負企業で			全 衛 生 教 育 を 受 け た	作業内容変更時の安			
		請負企業で	就業場所(発注者)	請負企業と発注者		請負企業で	就業場所(発注者)	発注者と請負企業	
請負企業の現場管理者の指示や命令	必ず受けている	86.1%	57.0%	15.2%	13.9%	72.8%	43.7%	15.2%	13.9%
	大体受けている	85.5%	48.6%	21.6%	15.3%	72.9%	30.6%	26.1%	16.2%
	半々程度	88.7%	43.4%	28.3%	17.0%	64.1%	17.0%	39.6%	7.5%
	あまり～該当者なし	69.8%	20.8%	35.8%	13.2%	43.4%	9.4%	30.2%	3.8%
	無回答	59.1%	18.2%	31.8%	9.1%	47.7%	4.5%	34.1%	9.1%
	合計	81.4%	44.2%	23.1%	14.1%	65.3%	28.2%	25.2%	11.9%

出所： 本報告書第2部資料5『『製造業請負事業実態調査(請負労働者用)』再集計結果』

注： 厚生労働省『製造業請負事業実態調査(請負労働者用)』のデータを日本人・一般の現場労働者について集計。

図表から、まず「雇入れ時の安全衛生教育」についてみると、請負企業の管理者から仕事の指示や命令を「必ず」「大体」「半々程度」受けている場合には、「雇入れ時の安全衛生教育」を受けた割合がいずれも80%台(順に、86.1%、85.5%、88.7%)をしめる。これに対し、請負企業の管理者から仕事の指示や命令を「あまり受けていない/受けていない/該当者がいない」場合には、その割合は69.8%とやや低い。

「雇入れ時の安全衛生教育」を受講した場所についてみると、請負企業の管理者による管理の緊密度が高いほど、請負企業での受講者の割合が高い。そして、緊密度が低いほど、就業場所での受講者の割合が高い傾向にある。しかし、請負企業の管理

者から仕事の指示や命令を「あまり受けていない/受けていない/該当者がいない」場合には、請負企業の管理者が「雇い入れ時の安全衛生教育」を実施する割合がとりわけ低い(20.8%)。その結果、実施主体を問わず集計してみると、「雇い入れ時の安全衛生教育」の受講者の割合が69.8%まで低くなっている。

つぎに、請負企業の現場管理者による仕事の指示や命令の緊密度と、「作業内容変更時の安全衛生教育」の実施状況との関係についてみると、請負企業の管理者から仕事の指示や命令を「必ず」「大体」「半々程度」受けている場合には、「雇い入れ時の安全衛生教育」を受けた割合がいずれも約70%(順に、72.8%、72.9%、64.1%)をしめる。これに対し、請負企業の管理者から仕事の指示や命令について「あまり受けていない/受けていない/該当者がいない」場合には、その割合は43.4%となり、20~30%ポイントほど低くなっている。

安全衛生教育を受講した場所についてみると、「作業内容変更時の安全衛生教育」についても、請負企業側による管理の緊密度が高いほど、安全衛生教育は請負企業で実施され、緊密度が低いほど、発注者で実施される傾向にある。しかし、請負企業の管理者から仕事の指示や命令を「あまり受けていない/受けていない/該当者がいない」場合には、請負企業の管理者が「雇い入れ時の安全衛生教育」を実施する割合がとりわけ低い(9.4%)。その結果、実施主体を問わず集計してみると、「作業内容変更時の安全衛生教育」を受ける請負労働者の割合が43.4%と、とくに低くなっている。

以上から、請負リーダーが請負労働者を実質的に管理する現場では、請負労働者への安全衛生教育が徹底する傾向にあることが読み取れる。その背景として、請負リーダーが配置されない現場では、請負企業側が安全衛生教育を実施しないことが多い。そうした現場では、発注者が、請負企業にかわり請負労働者の訓練を実施する傾向にある。とはいえ、発注者がそうした対応をとらない場合もあり、結果として、請負リーダーが配置されない現場では、請負労働者への安全衛生教育が徹底されない傾向にある。とくに、雇い入れ時の安全衛生教育よりも、作業内容切り替え時の安全衛生教育について、そうした傾向が顕著にみられる。

3. 請負リーダーの配置とモラル管理の充実度

最後に、請負リーダーの配置による請負労働者のモラル管理に関する効果を明らかにするため、請負企業の管理者による管理の緊密度と、モラル管理の充実度との関係を見ることにしよう。

モラル管理の充実度を示す変数としては、「過去1年間、請負の仕事や労働条件について苦情を申し出たことや不満を感じたことがありますか」という質問への回答を利用することにする。回答の選択肢としては、「申し出た苦情がある」「不満はあるが

申し出なかった」「苦情・不満はなかった」の3つがある。このうち「苦情・不満はなかった」とする選択肢を選んだ請負労働者の割合が高いほど、仕事への不満をもつ請負労働者の割合は低く、したがって、請負労働者へのモラル管理の充実度は高いとみなすことができる。

図表 3-8 は、請負企業の管理者から受ける「仕事の指示や命令」の程度と、このような苦情や不満に関する回答との関係を示したものである。表によると、請負企業の管理者から仕事の指示や命令を「必ず」「大体」「半々程度」受けている場合には「不満・苦情はなかった」とする割合がいずれも約 60%（順に、61.6%、57.7%、58.5%）をしめる。これに対し、請負企業の管理者から仕事の指示や命令について「あまり受けていない/受けていない/該当者がいない」場合には、その割合は 32.1%となり、約 30%ポイントほど低くなっている。このことから、請負リーダーの配置がない現場では、とくに請負労働者の仕事への満足度が低く、モラル管理が十分に実施されない状況が読み取れる。

図表 3 - 8 請負企業の現場管理者による管理の緊密度と請負労働者の苦情・不満

		な か っ た	苦 情 ・ 不 満 は な か っ た	が 申 し 出 な か っ た	不 満 は あ る	情 が あ る	申 し 出 た 苦 情	無 回 答	合 計 (N = 412)
請 負 企 業 の 現 場 管 理 者 の 指 示 や 命 令	必ず受けている	61.6%	25.2%	11.3%	2.0%	100.0%			
	大体受けている	57.7%	28.8%	12.6%	0.9%	100.0%			
	半々程度	58.5%	34.0%	7.5%	0.0%	100.0%			
	あまり～該当者なし	32.1%	56.6%	11.3%	0.0%	100.0%			
	無回答	47.7%	34.1%	15.9%	2.3%	100.0%			
	合計	54.9%	32.3%	11.7%	1.2%	100.0%			

出所： 本報告書第2部資料5『『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』再集計結果』

注： 厚生労働省『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』のデータを日本人・一般の現場労働者について集計。

他の選択肢をみると、請負企業の現場管理者による管理の緊密度にかかわらず、「申し出た苦情がある」とする回答者の割合は約 10%をしめる。他方、「不満はあるが申し出なかった」とする割合は、「必ず」「大体」「半々程度」受けている場合には約 30%であるのに対し、「あまり受けていない/受けていない/該当者がいない」では 56.6%と、より高い割合を示している。

このことから判断すると、請負リーダーが請負労働者の管理を行う現場では、請負リーダーが、請負労働者との日々のコミュニケーションをつうじて請負労働者の不満

が高まることをふせいでいると考えられる。これに対し、請負リーダーが配置されない場合には、そうした機会にとぼしい。しかも、請負リーダーを通じて請負企業に苦情を申しでる機会もない。その結果として、仕事や労働条件への不満が、苦情として顕在することもなく高まりがちになっていると考えられる。

ところで、請負リーダーが配置される現場は、通常、請負労働者がある程度の規模で配置されている。そうした現場では、請負労働者が1名から数名の規模で配置される現場よりも、請負労働者がある程度幅広い業務を恒常的に担当している可能性が高いと考えられる。そして、そのように請負労働者の基幹的な活用がすすむ現場では、そうでない現場と比べて、請負労働者の賃金水準が高かったり、労働時間や労働日数が長かったり、それに伴い社会保険への加入がすすんでいたり、請負労働者を恒常的に活用するため請負労働者の平均的な勤続期間が長くなったりしているかもしれない。

そして、賃金水準が高い場合や、労働時間や労働日数に応じて収入が多い場合、社会保険に加入している場合には、請負労働者の仕事や労働条件についての満足度が高いことが十分にありうる。また、短期での離職が一般的な請負労働者の中であって、相対的に勤続期間が長い請負労働者は、そもそも現在の仕事や労働条件に満足している層であることも十分に考えられよう。

以上の理由から、すでにみたように請負リーダーが配置されていると考えられる現場で請負労働者の仕事や労働条件への満足度が高いことは、請負リーダーによるモラル管理の効果によるというよりも、請負リーダーが配置されるような現場では、労働条件が高いため請負労働者の労働条件への満足度がそもそも高いことや、仕事や労働条件への満足度が高いであろう勤続期間が長い請負労働者がそもそも多いことによるのかもしれない。

そこで、請負リーダーによるモラル管理の効果をより純粹に把握するため、ロジスティック回帰分析により、請負労働者の労働条件や就業先での勤続期間をコントロールしたうえで、請負企業の管理者による管理の緊密度と請負労働者の仕事や労働条件への満足度との関係をみた結果が図表 3-9 である。変数の定義および分析に用いたデータの記述統計量については、図表 3-10 に示した。

図表3-9 仕事や労働条件への満足度の規定要因

	請負労働者の仕事や労働条件への満足度	
	B	有意確率
請負企業の現場管理者による管理の緊密度	0.328	0.002 ***
1日の平均賃金(単位:円)	0.000	0.390
1日の勤務時間(残業時間を除く)(単位:時間)	0.276	0.196
1ヶ月の平均勤務日数(単位:日)	0.106	0.109
自己名義の厚生年金への加入	0.173	0.543
就業先での勤続月数(単位:月)	0.003	0.345
定数	-5.943	0.010 ***
- 2 log likelihood	373.196	
Chi-square	18.396	
標本の大きさ	289	

出所: 本報告書第2部資料5『『製造業請負事業実態調査(請負労働者用)』再集計結果』

注: 1) 厚生労働省『製造業請負事業実態調査(請負労働者用)』のデータを日本人・一般の現場労働者について分析。

2) 請負企業の現場管理者による管理の緊密度の変数は、「請負事業所の作業リーダー等の現場管理者」からの仕事の指示や命令を「必ず受けている」=5,「大体受けている」=4,「半々程度」=3,「あまり受けていない」=2,「受けていない」=1,「該当する者がいない」=1とした。また、厚生年金の加入は「加入している」=1,「加入していない」=1とした。

3) * は統計的に10%有意, **は5%有意, *** は1%有意を表す。

図表3-9の分析結果をみると、請負労働者の労働条件や就業先での勤続期間をコントロールした場合でも、請負企業の管理者による管理の緊密度が請負労働者の仕事や労働条件への満足度に統計的に有意なプラスの効果にあたえている。請負企業のリーダーが請負労働者を実施的に管理している現場では、請負労働者へのモラル管理が充実する傾向にあることが確認できる。

まとめると、請負リーダーが請負労働者を実質的に管理している現場ほど、請負労働者へのモラル管理が充実する傾向にある。請負リーダーが管理する現場では、請負リーダーが、請負労働者との日々のコミュニケーションをつうじて請負労働者の不満が高まることをふせいでいると考えられる。反対に、請負リーダーが配置されない場合には、そうした機会にとぼしい。しかも、請負リーダーを通じて請負企業に苦情を申し出る機会もない。その結果として、仕事や労働条件への不満が、苦情として顕在することもなく高まりがちになっていると考えられる。

図表3 - 10 ロジスティック回帰分析(図表3 - 9)に用いたデータの記述統計量

	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
請負労働者の仕事や労働条件への満足度	289	0.588	0.493	0.00	1.00
請負企業の現場管理者による管理の緊密度	289	3.910	1.201	1.00	5.00
1日の平均賃金	289	8992.820	2260.249	1850.00	16000.00
1日の平均勤務時間(残業時間を除く)	289	7.749	0.672	5.00	11.00
1ヶ月の平均勤務日数	289	20.706	2.077	5.00	25.00
厚生年金への加入	289	0.744	0.437	0.00	1.00
就業先での勤続月数	289	24.786	42.613	1.00	423.00

出所： 本報告書第2部資料5『『製造業請負事業実態調査(請負労働者用)』再集計結果』

要約と結論

この章では、請負リーダーの配置状況と役割について確認したうえで、請負現場への請負リーダーの実質的な配置が、請負労働者に対する教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度にあたる効果について分析した。その結果を要約すると、以下の1)～4)のようになる。

1) 請負リーダーの配置状況と役割についてまとめると、第1に、請負企業側が請負労働者の管理を実質的に担う現場もある一方で、発注者側がそれらを実質的に担当している現場もある。後者の中には、請負リーダーが配置されず、上位の管理者が現場を巡回するかたちで管理にあたる現場も少なくないと考えられる。第2に、請負企業側が請負労働者の管理を実質的に担う場合、現場に請負リーダーが配置され、より上位の管理者のサポートのもと、請負労働者への作業方法の指示や仕事の割り振り、出退勤の管理、残業の指示やシフトの決定、モラル管理などを主として担う。ただし、第3に、現場によっては、発注者と管理業務を分担し、請負リーダーが、出退勤の管理や残業の指示、シフトの決定、モラル管理などの労務管理を中心に担当する場合も少なくないようである。

2) 請負リーダーによる管理の効果についての分析結果を示すと、第1に、請負リーダーが配置され、労務管理だけでなく業務管理も含めて請負労働者を実質的に管理する現場では、請負労働者への教育訓練が充実する傾向にある。そうした現場では、請負リーダーが、業務管理を通じて業務内容を熟知し、請負労働者に対する教育訓練を実施できていると考えられる。これと比べ、それ以外の現場では、請負企業による

請負労働者への教育訓練がより低調になりがちである。そうした現場では、発注者が、請負企業にかわり請負労働者の訓練を実施する傾向にある。とはいえ、発注者がそうした対応をとらない場合もある。結果として、請負リーダーが業務管理を含む管理を実質的に行わない現場では、請負労働者への教育訓練の充実度が低くなっている。

3) 第2に、請負リーダーが請負労働者を実質的に管理する現場では、請負労働者への安全衛生教育が徹底する傾向にある。その背景として、請負リーダーが配置されない現場では、請負企業側が安全衛生教育を実施しないことが多い。そうした現場では、発注者が、請負企業にかわり請負労働者の訓練を実施する傾向にある。とはいえ、発注者がそうした対応をとらない場合もある。結果として、請負リーダーが配置されない現場では、請負労働者への安全衛生教育が徹底されない傾向にある。とくに、雇入れ時の安全衛生教育よりも、作業内容切り替え時の安全衛生教育について、そうした傾向が顕著に見られる。

4) 第3に、請負リーダーが請負労働者を実質的に管理している現場ほど、請負労働者へのモラル管理が充実する傾向にある。請負リーダーが管理する現場では、請負リーダーが、請負労働者との日々のコミュニケーションをつうじて請負労働者の不満が高まることをふせいでいると考えられる。反対に、請負リーダーが配置されない場合には、そうした機会にとぼしい。しかも、請負リーダーを通じて請負企業に苦情を申し出る機会もない。その結果として、仕事や労働条件への不満が、苦情として顕在することもなく高まりがちになっていると考えられる。

以上で見たように、請負企業の請負リーダーが現場に配置され、請負労働者を実質的に管理する現場ほど、請負労働者への教育訓練や安全衛生教育、モラル管理が充実する傾向にある。請負リーダーは、現場に常駐して請負労働者を管理する現場最前線の管理者として、請負労働者の教育訓練や安全衛生教育、モラル管理を充実させるうえで重要な役割をはたすといえる。

ところで、すでに指摘したように、製造業務では、2004年3月から労働者派遣事業が解禁された。それに伴い、労働者派遣契約にもとづき社外労働者を利用すれば、請負リーダーに相当する管理者を配置しなくとも社外労働者を利用することが可能となった。今後は、いずれも法的に可能な選択肢として、生産性の維持・向上といった観点から、請負リーダーなど社外労働者の管理者の配置や役割の選択が行われていくであろう。

本章での分析結果をふまえると、生産性の安定的な維持向上のため社外労働者への教育訓練や安全衛生教育、モラル管理を充実させる上では、請負リーダーやそれに相当する派遣労働者のリーダーを現場に常駐で配置し、社外労働者の管理にあたらせ

ることが有効と考えられる。

とはいえ、もちろん製造企業が社外労働者の管理形態を選択するうえで考慮すべきことは、これら教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度に関する側面に限られない。製造企業は、通常は、社外労働者を自社で確実に管理するメリットや、それに伴う管理上の負担などを考慮して、社外労働者の管理者の配置についての選択をおこなうと考えられる。そうした様々な観点から総合的に判断した結果、自社の社員により社外労働者を直接管理することを選択することも当然ありうる³⁾。

しかし、本稿での分析をふまえると、請負リーダーや派遣労働者のリーダーを配置しない場合には、社外労働者への教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度が低くなりがちと考えられる。本稿の分析によれば、請負リーダーを配置せず、製造企業が主として請負労働者を管理する現場では、製造企業が請負労働者への教育訓練や安全衛生教育を実施する傾向にあった。しかし、製造企業がそのような対応を行わない現場もある。結果として、請負リーダーを配置しない現場では、請負労働者への教育訓練や安全衛生教育が徹底されない傾向にあった。

こうした事態は、請負契約の場合、形式上、請負企業の側が教育訓練や安全衛生教育の主体となることにより助長されていると考えられる。この点に関して、今後は、製造企業の側が直に社外労働者を管理する際には、すでに述べたように、派遣労働者の利用がすすむと考えられる。そして、派遣契約の場合、安全衛生教育については、派遣先である製造企業の側が明確に実施の責任を負うことになる。しかし、教育訓練については、派遣元と派遣先のいずれが実施主体となるかについて法律による厳格な規定はない。そのため、教育訓練については、今後も、製造企業と派遣企業とのあいだで実施の主体があいまいとなる可能性がある。

派遣契約のもとでも、派遣労働者のリーダーを現場に配置しない場合には、派遣企業が派遣労働者への教育訓練をきめ細かく実施することは難しいと考えられる。そのため、製造企業の側が、派遣労働者への教育訓練に積極的に取り組まない限り、派遣労働者への教育訓練が不十分となりかねない。したがって、派遣労働者のリーダーを配置しない現場で、派遣労働者への教育訓練を充実させるためには、製造企業が、自社として確実に派遣労働者に教育訓練を実施するよう取り組むことが重要となろう。

このほか、モラル管理についても、派遣労働者のリーダーを現場に配置しない場合、派遣企業が派遣労働者と綿密なコミュニケーションをとることが難しくなると考えられる。そうした場合には、製造企業が積極的に派遣労働者とのコミュニケーションをはかることで、派遣労働者の不満をくみとることが大事と考えられる。

ただし、モラル管理については、製造企業が行う場合の効果に限界があると考えられる。というのも、派遣労働者にとり、派遣先の製造企業の現場担当者は、派遣サービ

スを提供する顧客にあたる。そのため、仕事上の不満などを伝えることが十分にありうる。また、派遣労働者の賃金などの労働条件については、派遣労働者と雇用関係をもたない派遣先の製造企業が直接コントロールできない。それゆえ、製造企業が派遣労働者の不満に十分対応することは難しいと考えられるためである。

したがって、とくに社外労働者に対するモラル管理を充実させるうえでは、請負リーダーや派遣労働者のリーダーを現場に配置することが有効な手段になるといえる。製造企業が、社外労働者の業務管理を自社で直接行うため派遣を利用する際にも、派遣企業から一般の派遣労働者とともにそのリーダーを派遣させて労務管理を中心とした管理を任せることで、派遣労働者の仕事上の不満を効果的に抑制し、その定着や仕事意欲を高める効果が期待できよう。

もちろん、請負リーダーや派遣労働者のリーダーを現場に配置しさえすれば、社外労働者への教育訓練や安全衛生教育、モラル管理が必ず充実するというわけではない。実際、本章で分析したデータをみると、請負リーダーが配置されていると考えられる現場でも、教育訓練や安全衛生教育が不徹底であったり、請負労働者が仕事に不満をもっていたりする場合は少ないながらも存在する。このことは、教育訓練や安全衛生教育、モラル管理の充実度が、社外労働者のリーダーの管理能力によっても左右されることを示すと考えられる。

それゆえ、製造企業がこれらの管理を充実させるためには、管理能力の高い社外労働者のリーダーを現場に配置することが重要となる。そのために、製造企業としては、そうしたリーダーを育成できる請負企業や派遣企業を選んで利用する必要がある。ただし、とくに業務管理をふくむ管理を社外労働者のリーダーに任せようとする際には、請負企業の取り組みだけでは管理能力の高いリーダーを育成できないことが少なくないと考えられる。というのも、生産現場の業務は、必ずしも各現場共通ではない。そのため、各現場の業務管理にはそれぞれ特殊なノウハウが必要とされる。そして、そうした業務管理のノウハウをもつ請負リーダーの育成には、各現場の業務をそれぞれ熟知した製造企業の社員による教育訓練が欠かせないと考えられるためである。社外労働者のリーダーの育成に向けて、発注者と請負企業や派遣企業との連携が重要となろう。

【注】

- 1) 分析対象とした一般の請負労働者および請負リーダーのサンプルの特徴について理解するため、雇用条件やキャリア、仕事やキャリアに関する意識の概要を示すと、以下のようになる。なお、詳しい集計結果については、本報告書第2部資料5『『製造業請負事業実態調査（請負労働者用）』再集計結果』を参照のこと。

まず、一般の請負労働者について、基本属性についてみると、男性が66.7%、女性は33.3%、年齢

注

は5歳刻みにみると25歳から29歳の層が最も多く25.5%、これに30歳から34歳の19.9%、20歳から24歳の18.2%がつづく。最終学歴は高卒が最も多く58.3%をしめ、これに専門学校卒および大学卒以上のそれぞれ14.3%がつづく。家族構成は、一人暮らしが25.2%のほか、複数回答できくと親との同居者が42.0%、配偶者との同居者が34.5%、子供との同居者が24.5%をしめる。自分の生活費を主に支える収入は、自分の収入とする者が最も多く69.7%、これに自分と配偶者の収入とする16.3%がつづく。ただし、男女別に見ると、男性では、自分の収入とする者が79.3%をしめ、自分と配偶者の収入とする者は12.7%となっている。これに対し、女性では、自分の収入とする者が50.4%にとどまり、自分と配偶者の収入とする者が23.4%、また男性では0%であった配偶者の収入とする者も10.9%をしめている。

雇用条件についてみると、1日の平均勤務時間（残業を除く）は、30時間以上40時間未満とする者が最も多く63.1%をしめ、これに40時間以上の28.2%がつづく。30時間未満の者は合わせて6.3%にとどまる。雇用期間の定めについては、有期雇用の者が57.0%、期間の定めのない者が41.0%をしめる。

キャリアについてみると、現在の請負企業での勤続期間は、半年未満が21.4%、半年以上が12.6%、1年以上2年未満が26.0%、2年以上3年未満が13.3%、3年以上が24.5%というように、半年から3年以上まで幅広く分布している。今までに勤めた請負企業の数としては、1社とする者が最も多く63.8%をしめ、これに2社の18.7%がつづき、3社以上は14.1%にとどまる。

仕事やキャリアについての意識についてみると、請負労働者という働き方を初めて選択した際の理由（3つ以内選択）としては、「正社員として働きたいが、就職先が見つからなかったため」（33.0%）、「仕事がすぐに見つかるから」（32.0%）、「賃金水準が高いから」（29.1%）をあげる者が多い。請負労働者としての働き方を実際に経験して感じたデメリット（複数回答）としては、「将来の見通しがたたない」とする者が44.2%で最も多く、これに「雇用が不安定である」（37.1%）、「収入が不安定である」（31.3%）、「技能が向上しても評価が上がらない」（24.8%）がつづく。今後の働き方の希望としては、「正社員として働きたい」とする者が最も多く43.2%をしめ、これに「特に考えていない」が26.7%がつづく。「今後とも請負労働者として働き続けたい」とする者は21.6%となっている。

つぎに、請負リーダーについて、基本属性をみると、男性が82.2%、女性は17.8%、年齢は25歳から29歳の層が最も多く25.4%、これに30歳から34歳の19.5%、40歳から49歳の19.5%、35歳から39歳の13.6%、50歳から59歳の12.7%がつづく。最終学歴は高卒が最も多く57.6%をしめ、これに大学卒以上の20.3%、中卒の10.2%、専門学校卒の9.3%がつづく。家族構成は、一人暮らしが22.0%のほか、複数回答できくと親との同居者が35.6%、配偶者との同居者が48.3%、子供との同居者が33.9%をしめる。自分の生活費を主に支える収入は、自分の収入とする者が最も多く75.4%、これに自分と配偶者の収入とする15.3%がつづく。

雇用条件についてみると、1日の平均勤務時間（残業を除く）は、30時間以上40時間未満とする者が最も多く67.8%をしめ、これに40時間以上の29.7%がつづく。30時間未満の者は合わせて0.8%にとどまる。雇用期間の定めについては、有期雇用の者が32.2%、期間の定めのない者が67.8%をしめる。

キャリアについてみると、現在の請負企業での勤続期間は、3年以上の者が最も多く43.2%をしめる。これに、1年以上2年未満の19.5%、2年以上3年未満の17.83%がつづく。今までに勤めた請負企業の数としては、1社とする者が最も多く71.2%をしめ、これに2社の22.0%がつづき、3社以上は6.8%にとどまる。

仕事やキャリアについての意識についてみると、請負労働者という働き方を初めて選択した際の理由（3つ以内選択）としては、「正社員として働きたいが、就職先が見つからなかったため」（30.5%）、「賃金水準が高いから」（28.0%）、「仕事がすぐに見つかるから」（22.9%）をあげる者が多い。請負労働者としての働き方を実際に経験して感じたデメリット（複数回答）としては、「将来の見通しがたたない」とする者が38.1%で最も多く、これに「技能が向上しても評価が上がらない」（28.0%）

「雇用が不安定である」(27.1%)、「収入が不安定である」(27.1%)がつづく。今後の働き方の希望としては、「正社員として働きたい」とする者が34.7%、「今後とも請負労働者として働きたい」とする者が32.2%、「特に考えていない」が20.3%をしめる。

- 2) なお、請負企業の上位の管理者が事業所に常駐で配置されない場合、管理者は、複数の事業所の現場を巡回するかたちで請負労働者の管理にあたる。いずれにせよ、現場に請負リーダーが配置されている場合には、請負リーダーと上位の管理者とが連携して、請負労働者の管理にあたるのが一般的である[木村・佐野・藤本・佐藤 2004]
- 3) 製造業務への派遣解禁に伴い、今後は、製造企業が社外労働者を主として自社で管理する場合には、派遣契約が選択されていくと考えられる。

【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。
- 小路行彦 [2001] 「構内請負業の産業・労働者性」鎌田耕一編著『契約労働の研究』多賀出版。
- 白井邦彦 [2001] 「今日の契約労働を巡る実態と問題点」鎌田耕一編著『契約労働の研究』多賀出版。
- 丹野清人 [1999] 「在日ブラジル人の労働市場——業務請負業と日系ブラジル人労働者」『大原社会問題研究所雑誌』No.487。
- 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-20 May 2002) 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-24 March 2003) 東京大学社会科学研究所。
- 菅野和夫 [2003] 『労働法(第六版)』弘文堂。