

---

## 第2章

---

### 「応援・出向」「請負・派遣」人材の使い分け 「応援・出向」「請負・派遣」活用 33 部門の分析を中心にして

鹿生 治行  
(立教大学大学院経済学研究科)

---

#### はじめに

本章の目的は、設計部門において活用が進む、「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的と業務領域を分析することにより、かれらを活用するユーザー企業が、どのように「応援・出向」と「請負・派遣」人材の使い分けをおこなっているか、を検討していくことにある。

設計部門において、ユーザー企業は、「請負・派遣」人材や「応援・出向」人材、非正社員など、多様な就業形態の人材を活用している。このうち、ユーザー企業は、「請負・派遣」人材、次いで「応援・出向」人材を活用しているのは、「資料編集計結果概要」(以下、「調査概要」と記載)において確認したとおりである。それでは、なぜ、設計部門において、ユーザー企業は、多様な就業形態の人材を活用するのであろうか。この点を探るために、設計部門で活用が進んでおり、かつまた、共に社外の人材である「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的と業務領域を見ることで、ユーザー企業において、かれらの使い分けがどのようになされているのか、を検討していく。

本章で検討する「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的と業務領域は、調査概要において、検討している。しかし、調査概要では、「応援・出向」人材を活用するユーザー企業と、「請負・派遣」人材を活用するユーザー企業を各々集計している。このため、「応援・出向」「請負・派遣」人材の両方を活用している部門において、かれらがどのように使い分けられているかは、明らかではない。そこで、本章では、「応援・出向」「請負・派遣」人材の両者を活用する 33 部門を分析対象とし、かれらの活用目的と業務領域を見ていくことにしたい。

なお、「応援・出向」「請負・派遣」人材の定義は、以下のとおりである。

#### 応援・出向

関連会社や協力会社からの応援や出向により、ユーザー企業で仕事をする人材。

## 請負・派遣

請負会社や派遣会社に雇用されていて、請負契約や派遣契約にもとづきユーザー企業で仕事をする人材。請負社員や派遣社員が該当する。

## 活用目的

まず、図表 2 - 1 から、ユーザー企業が「応援・出向」「請負・派遣」人材を活用する目的を見よう。ユーザー企業が「応援・出向」や「請負・派遣」人材を活用する目的は、「正社員を増やさずに、人員数を確保する」(「応援・出向」: 39.4% , 「請負・派遣」: 84.8% , 以下同順で記載) , 「短期的な業務量の変動に対応する」( 45.5% , 72.7% ) , 「開発期間を短縮する」( 57.6% , 42.4% ) ことにある。しかし、前者 2 つは、「請負・派遣」人材を活用する主たる目的であるのに対し、「応援・出向」人材の場合、この目的で活用するユーザー企業の割合は、半数をやや下回る。また、「請負・派遣」人材の場合、「応援・出向」人材と比較すると、ユーザー企業は「開発コストを削減するため」に活用する傾向が見られる( 21.2% , 39.4% )。一方で、「応援・出向」の場合、「請負・派遣」人材と比較すると、ユーザー企業は「設計品質を高めるため」( 30.3% , 12.1% ) , 「協力会社への技術移転のため」( 21.2% ) に活用する傾向が見られる。

ここから、「請負・派遣」人材は、ユーザー企業において、開発コスト削減を図るとともに、労働力需要の量的変動に対応する数量的柔軟性を高める機能が求められているといえる。一方で、「応援・出向」人材は、開発期間の短縮化や設計品質の向上、また、協力会社への技術移転のために活用されている。このような傾向が見られるが、「応援・出向」人材は、「正社員を増やさずに、人員数を確保するため」( 39.4% ) , 「短期的な業務量の変動に対応するため」( 45.5% ) に活用されていることがわかる。また、図表 2 - 2 を見ると、「請負・派遣」だけを活用している部門よりも、33 部門では「請負・派遣」比率が低い( 平均値: 19.0% , 15.4% , 中央値: 11.8% , 16.1% )。これらの点を踏まえると、「応援・出向」人材は、「請負・派遣」人材に求められている開発コストを削減し、数量的な柔軟性を高める機能を担うことも求められている、と考えられる。

以上、本節では、ユーザー企業が「応援・出向」「請負・派遣」人材を活用する目的を見てきた。ユーザー企業では、「請負・派遣」人材が、開発コストを削減し、また、数量的柔軟性を高める機能が求められているのに対し、一方で、「応援・出向」人材は、開発期間を短縮化することや設計品質を高めること、協力会社への技術移転を行うために活用されている。ただし、「応援・出向」人材は、「請負・派遣」人材と同様に、数量的柔軟性を高める機能も求められているといえる。この点は、次節以降で、見て

いくことにしたい。

図表2-1 「応援・出向」「請負・派遣」の活用理由（単位：%；N=33）

	応援・出向	請負・派遣
開発期間を短縮するため	57.6	42.4
開発コストを削減するため	21.2	39.4
設計の品質を高めるため	30.3	12.1
短期的な業務量の変動に対応するため	45.5	72.7
正社員を増やさずに、人数を確保するため	39.4	84.8
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	30.3	33.3
教育訓練担当者として活用するため	6.1	6.1
協力会社への技術移転のため	21.2	
正社員により高度な仕事を担当させるため	21.2	30.3
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	0	12.1
その他（顧客の要求、秘密保持）	6.1	0
すべて無回答	0	0

図表2-2 「応援・出向」「請負・派遣」両方活用部門と、「請負・派遣」のみ活用部門別、就業形態毎の人材比率

		正社員比率	「応援・出向」 比率	「請負・派遣」 比率	非正社員比率
「応援・出向」 「請負・派遣」 両方活用	件数	30	30	30	30
	平均値	73.8%	7.8%	15.4%	3.1%
	中央値	79.3%	6.5%	11.8%	1.5%
「請負・派遣」 のみ活用	件数	17	19	17	17
	平均値	79.5%	0%	19.0%	1.5%
	中央値	83.3%	0%	16.1%	0%

### 業務領域

本節では、「応援・出向」「請負・派遣」人材の業務領域を検討していく。

まず、「応援・出向」「請負・派遣」人材の担当業務を、図表2-3の左段「従事する人材」、ならびに、中段「主要業務を担当する人材」から見ていく。図表2-3の左段「従事する人材」を見ると、「応援・出向」人材は、「請負・派遣」人材と比較すると、

製品設計工程のうち「市場予測・セグメントの選定業務」を始めとする上流工程から、「工程の設計」といった下流工程に亘り、幅広く活用されている。また、「製品コンセプトの決定」(9.7% , 0%)、「性能目標(仕様)の設定」(19.4% , 3.2%)、「製品技術の選択」(35.5% , 12.9%)、「市場性の評価・検証」(26.7% , 10.0%)、「製造原価見積り」(23.3% , 10.0%)、「工程の設計」(23.3% , 6.7%)など、「企画・立案・折衝」業務で活用される割合が高い。そして、図表2-3の中段「主要業務を担当する人材」を見ると、「応援・出向」人材の場合、当該工程に従事するだけでなく、主要業務を担う場合が多い。一方で、「請負・派遣」人材は、主に「CADのオペレーション」(87.1%)、「自社開発部品の設計図面の作成」(77.4%)、「試作品の製作」(51.6%)、「仕様目標に関する実験・評価・検証」業務(46.9%)で活用される割合が高く、活用範囲が限定されている。また、図表2-3の中段「主要業務を担当する」人材を見ると、特に、「CADのオペレーション」(65.5%)、「自社開発部品の設計図面の作成」業務(48.3%)で、主要業務を担当している。

図表2-3の右段「最も多く従事する人材」を見ると、「応援・出向」人材は、「請負・派遣」人材と比較すると、「市場性の評価・検証」(6.9% , 0%)、「製造原価見積り」(10.3% , 0%)、「工程の設計」業務(6.9% , 0%)をおこなう工程エンジニアリングにおいて、正社員に次いで、最も多く従事する人材となる。一方、「請負・派遣」人材は、「CADのオペレーション」業務(50.0%)では、正社員を抜いて最も多く従事する人材となり、「自社開発部品の設計図面の作成」(33.3%)、「試作品の製作」(25.0%)、「仕様目標に関する実験・評価・検証」業務(14.3%)では、正社員に次いで、最も多く従事する人材となっている。

以上の点を踏まえると、「応援・出向」人材は、「請負・派遣」人材と比較すると、製品設計の上流工程と下流工程において、幅広く活用される傾向が見られる。ここから、プロジェクトの早い段階から工程設計に至るまで、部品供給メーカーなどの協力会社や関連会社を参加させることで、開発期間の短縮化、製品設計の品質を高めることを期待している、と考えられる<sup>1</sup>。一方、「請負・派遣」人材については、ユーザー企業は、「企画・立案・折衝」業務というよりは作業的な要素が強い業務において、人員数を確保するために、請負会社や派遣会社を活用している、と考えられる。このような使い分けが見られる一方で、「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」業務において、「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用領域が重複していることが、確認できる。

以上、本節では、「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用領域を見てきたが、「請負・派遣」人材の活用範囲は狭く、「企画・立案・折衝」業務というよりは作業的な要素が強い工程において活用されている。一方で、「応援・出向」人材は設計業務の上流工程

から下流工程に至るまで、その活用範囲は広く、また、「請負・派遣」人材と比較すれば、「企画・立案・折衝」業務で活用される傾向が見られる。「請負・派遣」「応援・出向」人材の活用領域を見ると、このような差が見られるが、一方で、「請負・派遣」人材が主に活用されている「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」業務においても、「応援・出向」人材が活用される割合が高く、「応援・出向」人材と「請負・派遣」人材の活用領域が重複している。これらの業務において、「応援・出向」「請負・派遣」人材の役割分担がどのようにおこなわれているかは、次節で検討していく。

図表2-3 工程別、「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用範囲（単位：％，複数回答）

	従事する人材				主要業務を担当する人材				最も多く従事する人材			
	正社員	応援・出向	請負・派遣	集計数	正社員	応援・出向	請負・派遣	集計数	正社員	応援・出向	請負・派遣	集計数
市場予測・セグメントの選定	100.0	3.7	3.7	27	100.0	3.8	0.0	26	100.0	0.0	0.0	26
製品コンセプトの決定	100.0	9.7	0.0	31	100.0	6.7	0.0	30	100.0	0.0	0.0	30
性能目標（仕様）の設定	100.0	19.4	3.2	31	100.0	10.0	3.3	30	100.0	0.0	0.0	30
外装・内装デザイン	100.0	15.4	23.1	26	96.0	4.0	12.0	25	96.0	0.0	4.0	25
製品技術の選択	100.0	35.5	12.9	31	100.0	26.7	3.3	30	100.0	0.0	0.0	29
スケジュールの計画・管理	100.0	25.8	6.5	31	100.0	16.1	3.2	31	100.0	0.0	0.0	29
CADのオペレーション	77.4	71.0	87.1	31	72.4	51.7	65.5	29	46.7	3.3	50.0	30
自社開発部品の設計図面の作成	93.5	71.0	77.4	31	82.8	44.8	48.3	29	60.0	6.7	33.3	30
部材及び調達先の選定	100.0	30.0	20.0	30	100.0	24.1	17.2	29	100.0	0.0	0.0	27
試作品の製作	83.9	48.4	51.6	31	92.3	21.2	18.2	26	66.7	8.3	25.0	24
仕様目標に関する実験・評価・検証	100.0	53.1	46.9	32	96.4	21.4	25.0	28	85.7	0.0	14.3	28
市場性の評価・検証	100.0	26.7	10.0	30	96.6	20.7	6.9	29	93.1	6.9	0.0	29
製造原価見積り	100.0	23.3	10.0	30	100.0	17.9	3.6	28	89.7	10.3	0.0	29
工程の設計	100.0	23.3	6.7	30	96.4	21.4	7.1	28	93.1	6.9	0.0	29

注)：当該工程で活用していないユーザー企業と、無回答のユーザー企業は、集計していない。このため、集計数は工程ごとに、差が生じる。

### 重複する業務における、「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用動向

本節では、「応援・出向」「請負・派遣」人材がともに多く活用されている「CAD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」業務をとりあげ、ユーザー企業による「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的に差があるのかどうかを、図表2-4から検討していくことにする。図表2-4は、ユーザー企業が「応援・出向」「請負・派遣」人材を活用する目的を、工程毎に見たものである。ただし、留意すべき点がある。質問票では、工程ごとに、ユーザー企業が「応援・出向」「請負・派遣」人材を活用する目的を尋ねているのではなく、工程を限定せずに、それぞれの活用目的を尋ねている。この時、「応援・出

向」「請負・派遣」人材の配置先が特定工程に集中していると仮定すれば、工程別の比較はできるが、この条件は担保されていない。このため、本節は、留保つきの分析となることを、予め述べておきたい。

図表2-4 工程別、「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的（単位：％）

			開発期間を短縮するため	開発コストを削減するため	設計の品質を高めるため	短期的な業務量の変動に対応するため	正社員を増やさずに、人数を確保するため	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	教育訓練担当者として活用するため	協力会社への技術移転のため	正社員により高度な仕事を担当させるため	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	その他（顧客の要求、秘密保持）
応援・出向	CADのオペレーション	なし	60.0	10.0	30.0	40.0	20.0	30.0	0.0	30.0	0.0	0.0	20.0
		あり	59.1	27.3	31.8	50.0	45.5	31.8	9.1	18.2	31.8	0.0	0.0
		合計	59.4	21.9	31.3	46.9	37.5	31.3	6.3	21.9	21.9	0.0	0.0
	自社開発部品の設計図面の作成	なし	30.0	10.0	10.0	50.0	20.0	0.0	0.0	10.0	10.0	0.0	20.0
	あり	72.7	27.3	40.9	45.5	45.5	45.5	9.1	27.3	27.3	0.0	0.0	
	合計	59.4	21.9	31.3	46.9	37.5	31.3	6.3	21.9	21.9	0.0	0.0	
	試作品の製作	なし	55.6	22.2	44.4	38.9	50.0	27.8	5.6	22.2	16.7	0.0	11.1
	あり	60.0	20.0	13.3	53.3	26.7	33.3	6.7	20.0	26.7	0.0	0.0	
	合計	57.6	21.2	30.3	45.5	39.4	30.3	6.1	21.2	21.2	0.0	0.0	
	仕様目標に関する実験・評価・検証	なし	43.8	12.5	18.8	62.5	50.0	18.8	6.3	6.3	18.8	0.0	12.5
	あり	70.6	29.4	41.2	29.4	29.4	41.2	5.9	35.3	23.5	0.0	0.0	
	合計	57.6	21.2	30.3	45.5	39.4	30.3	6.1	21.2	21.2	0.0	0.0	
請負・派遣	CADのオペレーション	なし	60.0	60.0	40.0	60.0	60.0	40.0	0.0		20.0	0.0	0.0
		あり	40.7	37.0	3.7	77.8	88.9	29.6	3.7		33.3	14.8	0.0
		合計	43.8	40.6	9.4	75.0	84.4	31.3	3.1		31.3	12.5	0.0
	自社開発部品の設計図面の作成	なし	37.5	50.0	12.5	87.5	75.0	12.5	0.0		12.5	0.0	0.0
	あり	45.8	37.5	8.3	70.8	87.5	37.5	4.2		37.5	16.7	0.0	
	合計	43.8	40.6	9.4	75.0	84.4	31.3	3.1		31.3	12.5	0.0	
	試作品の製作	なし	23.5	47.1	0.0	82.4	88.2	17.6	0.0		35.3	23.5	0.0
	あり	62.5	31.3	25.0	62.5	81.3	50.0	12.5		25.0	0.0	0.0	
	合計	42.4	39.4	12.1	72.7	84.8	33.3	6.1		30.3	12.1	0.0	
	仕様目標に関する実験・評価・検証	なし	27.8	50.0	11.1	66.7	94.4	27.8	5.6		38.9	22.2	0.0
	あり	60.0	26.7	13.3	80.0	73.3	40.0	6.7		20.0	0.0	0.0	
	合計	42.4	39.4	12.1	72.7	84.8	33.3	6.1		30.0	12.1	0.0	

この条件のもと、本節では、図表2-4から、工程ごとの活用目的を見ていくことにするが、分析結果を見る前に、予め、以下のことを確認しておきたい。図表2-5は、1章図表1-7を引用したものである。この表は「請負・派遣」「応援・出向」人材のいずれかを活用している54部門のうち、各業務が存在する部門を母数として、各就業形態の人材の活用状況を見ている。これを図表2-3と比較すると、「応援・出向」人材が「CADのオペレーション」(71.0%、46.3%)、「自社開発部品の設計図面の作成」業務(71.0%、48.1%)を担当する割合が、極めて高いことが分かる。これは、開発期間を短縮するために、これらの業務で、「応援・出向」人材が活用されているのか、あるいは、「請負・派遣」人材の活用理由にも見たように、人員数の確保のために、「応

援・出向」人材が活用されているのかが分からない。この点を含めて、以下、図表 2-4 をもとに、各就業形態の人材の活用目的を、工程ごとに見ていくことにしたい。

図表 2-5 就業形態別の担当業務（各業務に従事している人材，単位：％）

	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

注：1)同表と以下の脚注は、1章図表1-7を引用したものである。

2)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、設問の設計上、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、無回答の部門も（N）から除外している。

第一に、「CADのオペレーション」業務を見よう。図表2-4の「活用あり」と「活用なし」の差から、「応援・出向」人材と「請負・派遣」人材を活用する目的を見ると、共通点として、「短期的な業務量の変動に対応するため」、「正社員を増やさずに、人数を確保するため」、「正社員により高度な仕事を担当させるため」と答えるユーザー企業の割合が高くなる傾向が見られる。一方で、「応援・出向」と「請負・派遣」人材の相違点を見ると、「応援・出向」人材の場合、「請負・派遣」人材と比較すると、「開発コストを削減するため」に活用すると答えるユーザー企業の割合が、高くなる傾向が見られる。

ここから、「CAD オペレーション」業務では、「応援・出向」人材・「請負・派遣」人材は、業務量の変動に対応する目的で、活用されていることが分かる。ただし、「応援・出向」人材は、「請負・派遣」人材のように数量的柔軟性を高めるためだけでなく、開発コストを削減する目的においても活用される傾向が見られる。以上の点を踏まえ

ると、図表 2 - 3 に見るように、33 部門において「応援・出向」人材が活用されている理由は、「応援・出向」人材が数量的柔軟性を高める労働力、開発コストを抑制する労働力として活用されることによる、と考えられる。

第二に、「自社開発部品の設計図面の作成」業務を見よう。図表 2 - 4 を見ると、「応援・出向」「請負・派遣」人材を活用する共通の目的として、「開発期間を短縮するため」、「正社員を増やさずに、人数を確保するため」、「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」、「正社員により高度な仕事を担当させるため」と答える、ユーザー企業の割合が高くなる傾向が見られる。一方、「応援・出向」と「請負・派遣」人材の相違点を見ると、「応援・出向」人材の場合、「請負・派遣」人材と比較すると、「設計の品質を高めるため」、「協力会社への技術移転のため」、「開発コストを削減するため」に活用すると答える、ユーザー企業の割合が高くなる傾向が見られる。

ここから、「自社開発部品の設計図面の作成」業務では、「応援・出向」「請負・派遣」人材は、労働力を確保するという目的と、自社にない専門能力を活用するという目的で活用されていることが分かる。ただし、「応援・出向」人材は、これだけに留まらず、協力会社と仕事の連携やコミュニケーションを図ることで、開発期間を短縮化し、設計品質を向上すること、また、協力会社への技術移転、更には、開発コストを抑制する目的においても活用されている。以上の点を踏まえると、図表 2 - 3 に見たように、33 部門において「応援・出向」人材の活用が進むのは、「応援・出向」人材が「請負・派遣」人材と比べて、ユーザー企業の様々なニーズを満たす労働力であることによる、と考えられる。

第三に、「試作品の製作」業務を見よう。図表 2 - 4 を見ると、「応援・出向」と「請負・派遣」人材の活用目的には、大きな違いが見られる。「応援・出向」人材の場合、ユーザー企業は、「短期的な業務量の変動に対応するため」、「正社員により高度な仕事を担当させるため」に活用する傾向が見られる。一方で、「請負・派遣」人材の場合、ユーザー企業は、「自社にない特別な知識・技術をもつ人材を活用するため」、「開発期間を短期化するため」、「設計の品質を高めるため」に活用する傾向が見られる。

ここから、「試作品の製作」業務では、「応援・出向」「請負・派遣」人材が、同じ業務を担当していようとも、ユーザー企業において、「応援・出向」「請負・派遣」人材の使い分けがなされていることが分かる。図表 2 - 1 の「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的と対比させてみると、「試作品の製作」業務における「応援・出向」人材の活用目的は、図表 2 - 1 で見られる「請負・派遣」人材の活用目的と類似する傾向、つまり、開発コストを削減し、数量的な柔軟性を高める機能を担う目的で、活用される傾向が見られる。他方で、この業務における「請負・派遣」人材の活用目的は、図表 2 - 1 で見られる「応援・出向」人材の活用目的と類似する傾向、つまり、開発期間



を短期化し、設計品質を高め、技能水準の高い人材を活用する目的で活用される傾向が見られる。このように、「試作品の製作」業務における「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的を見ると、全体的な「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的の傾向とは、相反する現象が見られる。

最後に、「仕様目標に関する実験・評価・検証」業務を見よう。図表2-4を見ると、「応援・出向」「請負・派遣」人材を活用する共通の目的として、「開発期間を短縮するため」、「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」と答えるユーザー企業の割合が高くなる傾向が見られる。一方、「応援・出向」と「請負・派遣」人材の相違点を見ると、「請負・派遣」人材の場合、「短期的な業務量の変動に対応するため」に活用すると答える、ユーザー企業の割合が高くなる傾向が見られる。「応援・出向」人材の場合、「開発コストを削減するため」、「設計の品質を高めるため」、「協力会社への技術移転のため」に活用すると答える、ユーザー企業の割合が高くなる傾向が見られる。

ここから、「仕様目標に関する実験・評価・検証」業務では、「応援・出向」「請負・派遣」人材ともに、ユーザー企業にない技能を求められていることが分かる。ただし、「応援・出向」人材は、「請負・派遣」人材に見られるような、短期的な業務量の変動に対応する目的としては、活用されていない。このため、「応援・出向」人材は、数量的な柔軟性を高める機能としてではなく、実験結果を早期に設計へフィードバックすることで、設計の品質を高め、開発期間を短縮化すること、協力会社や関連会社へ技術移転をおこなうことを目的として、活用されているといえる。

以上、本節では、「応援・出向」「請負・派遣」人材がともに多く活用されている「CAD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」業務をとりあげ、ユーザー企業による「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的を見てきた。ここから、「応援・出向」「請負・派遣」人材が同じ工程を担当していようとも、活用目的には違いが見られることがあきらかになった。また、活用目的を見る限り、ユーザー企業が「応援・出向」「請負・派遣」人材の役割分担を明確におこなうのは、「試作品の製作」業務においてのみである。ただし、この業務において、「応援・出向」人材が活用される目的は、全体的な「請負・派遣」人材の活用目的と類似する傾向が見られる。一方で、「請負・派遣」人材が活用される目的は、全体的な「応援・出向」人材の活用目的と類似する傾向が見られる。また、やや、「応援・出向」「請負・派遣」人材間に役割分担が存在する傾向は、「仕様目標に関する実験・評価・検証」業務において、見られる。

一方で、明確な役割分担が見られなかったのは、「CADのオペレーション」業務である。この業務において、「応援・出向」人材は、「請負・派遣」人材の活用目的に見

られるように、数量的柔軟性を高める機能を担う。更には、「請負・派遣」人材には求められていない「開発コストを削減するため」に、「応援・出向」人材が活用されている。また、「自社開発部品の設計図面の作成」業務においても、明確な使い分けがなされていない。この業務においては、「応援・出向」人材の活用目的が多様である。「応援・出向」人材は、協力会社と仕事の連携やコミュニケーションを図ることで開発期間を短縮化し、設計品質を高め、協力会社への技術移転を目的としてのみ活用されるのではなく、数量的な柔軟性を高め、開発コストを削減するための労働力としても、活用されている。

## むすび

本章では、「応援・出向」「請負・派遣」人材の両方を活用しているユーザー企業を分析対象とし、「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的や業務領域を検討することで、ユーザー企業が、かれらをどのように使い分けしているのかを見てきた。

「応援・出向」と「請負・派遣」人材の相違点を見ると、「請負・派遣」人材の活用範囲は狭く、作業的な要素が強い工程において活用されている。一方で、「応援・出向」人材は、設計業務の上流工程から下流工程に至るまで、活用範囲は広く、「請負・派遣」人材と比較すれば、「企画・立案・折衝」業務で活用される傾向が見られる。また、活用目的を見ると、「請負・派遣」人材が数量的柔軟性を高める機能が求められているのに対し、「応援・出向」人材は、開発期間を短縮化すること、設計品質を高めること、協力会社への技術移転を行うために活用される傾向が見られる。

ユーザー企業において、このような「応援・出向」「請負・派遣」人材の使い分けが存在するが、両者が共に多く活用される業務を見ると、「応援・出向」人材は、数量的な柔軟性を高める人材としても活用されている。この点に関連して、留保つきの分析であるが、2つの興味深いことが指摘できる。第一に、「応援・出向」人材が、主として数量的な柔軟性を高める目的において、活用されていることである。これは、「CADのオペレーション」業務で見られる。この業務では、ユーザー企業による「応援・出向」「請負・派遣」人材の活用目的はほぼ同じであり、明確に役割分担はなされていない。第二に、「応援・出向」人材が、全般的な傾向として見られる「応援・出向」人材の活用目的と併せて、数量的な柔軟性を高めるという「請負・派遣」の機能を担う人材としても活用されていることである。これは、「自社開発部品の設計図面の作成」業務で見られる。この業務において、「応援・出向」人材は、協力会社と仕事の連携やコミュニケーションを図ることで、開発期間を短縮化し、設計品質を高めること、そし

て、協力会社への技術移転を目的としてのみ活用されるのではなく、数量的な柔軟性を高める、開発コストを削減する労働力としても活用されている。

本章で検討したように、活用目的や業務領域を見ると、ユーザー企業が、「応援・出向」「請負・派遣」人材の使い分けをおこなう傾向が見られる。ただし、「応援・出向」「請負・派遣」人材が共に多く活用される工程を見ると、ユーザー企業は、「応援・出向」人材に対して、「請負・派遣」が担う機能も求めていることが確認できる。このように、「応援・出向」「請負・派遣」人材の両者を活用する部門では、「応援・出向」人材が「請負・派遣」人材の機能の一部を果たすために、「請負・派遣」人材の活用が抑制されていると考えられる。

---

#### 【注】

<sup>1</sup> Clark & Fujimoto [ 1991 ] によれば、日本の自動車メーカーは、部品の開発作業を自動車メーカーと部品メーカーで分担する「承認図部品」を活用する割合が多いという。承認図方式をとるとき、「自動車メーカーと部品メーカーの双方がそれぞれの日常の行動や姿勢に首尾一貫性を持たせることが必要なのである」(P.193) という。コミュニケーションを例にとれば、自動車メーカーと部品メーカーの実務レベル同士が連絡を取り合っているという。また、部品メーカーのエンジニアが自動車メーカーの社内で作業をおこなうことも増え、問題となる部品の開発にあたっては、両サイドのエンジニアがプロジェクトチームを組んで、共同作業をおこなうこともある。この両者のコミュニケーションは、製品開発プロセスの早い段階でとられるようになっているという。

#### 【参考文献】

Clark, K. and Fujimoto, T. [ 1991 ], Product Development Performance: Harvard Business School. ( 田村明比古 訳 『製品開発力 - 日米欧自動車メーカーの詳細研究』ダイヤモンド社, 1993 年 )  
 久米均 [ 1999 ] 『設計開発の品質マネジメント』日科技連。  
 中部産業・労働政策研究会 [ 1998 ] 『労働の多様化に向けた労使の役割』