
総論

製造業務請負業の経営に関する研究

木村 琢磨
(ビジネス・ブレイクスルー大学院大学
客員研究員)

調査の概要と分析課題

本論の目的は、製造業務請負会社（以下、「請負会社」）の事例調査と、これまでの研究で蓄積されてきたデータに基づき、請負会社の経営システムと経営戦略、および課題と今後の展望について分析することである。請負会社の経営システムとしては、請負会社にとって重要性が高いと思われる、請負社員の管理を中心に上げる。

請負会社の生成と発展の過程、および製造請負業界の状況については、中尾（2003）が概観的な説明を行っている。請負会社に関する事例研究としては、日系人を請負社員として雇用する請負会社を調査した丹野（1999）や、戦略の違いによる請負社員の管理方式の相違に着目した木村・佐野・藤本・佐藤（2004）の研究が挙げられる。また、鎌田・白井・小路・吉村（2001）においても、請負会社に対する事例調査が行われている。ただし、これらの事例研究は、労働問題や戦略による企業間の違いに着目したものであるため、製造請負ビジネスを企業経営の観点から包括的に分析したものとはなっていない。

請負会社の事業構造や経営戦略、および請負社員の管理については、鎌田・白井・小路・吉村（2001）のほか、佐藤・木村（2002）、藤本（2004）、山路（2005）などによってアンケートによる調査が行われており、大まかな状況は明らかにされている。本報告書は、これらのアンケート調査の結果を事例研究で補うことにより、請負会社の経営をより理論的に整理することを目指したものである。ただし、事例調査では、経営戦略と請負社員の管理を中心に調べたため、経営管理全般を包括する研究としては不十分な点があることは否めない。

本研究では、多様な請負会社を調査することによって請負業界の全体像を把握することを目的としたため、調査した請負会社の規模、得意分野などは様々である。調査対象となった請負会社9社のプロフィールは表1の通りである。

表1 調査対象請負会社の稼働請負社員数(概数)と特色

	請負社員数(概数)	特色
A社	1,100名 1	業務請負を事業の中心とする中堅企業
B社	32,000名	全国に拠点展開する大手請負企業
C社	3,000名	自社工場を持つ中堅請負企業
D社	900名	業務請負から技術者派遣へ展開
E社	1,500名	日系人を活用する中堅請負企業
F社	6,200名 2	総合人材サービスの企業グループに属する中堅企業
G社	1,500名	人材派遣会社の請負事業部門
H社	2,000名	事業分野を半導体製造に特化した請負企業
I社	10,000人以上	全国展開をしている大手請負企業

1：派遣・請負の合計だが大半が請負

2：有期契約6,000名、期間の定めのない雇用200名

請負会社の人数規模を表す場合、請負社員の人数で表示する場合と、請負会社の経営管理部門や営業部門の人員数で表す場合がある。ただし後者の場合、経営管理部門の人員は少なく大半が営業部門の人員である企業が多いことから、実質的には営業部門の人員数で人数規模が表されることになる。営業部門は請負社員の管理を担当するため、営業部門の人数は稼働中の請負社員の人数にほぼ比例する。よって、請負会社の人数規模を比較するための基準としては、請負社員の人数を用いることが適切である。また、業務請負の売上は稼働中の請負社員の人数にほぼ比例するので、請負社員の人数規模を比較することによって、売上規模を大まかに相对比较することが可能である。

ユーザー事業所に配置している請負社員（稼働中の請負社員）の人数は、B社の32,000名が最も多く、最少はD社の900名である。9社のうち、10,000人以上の請負社員が稼働している企業は2社であり、稼働中の請負社員約6,000人の会社が1社、2,000～3,000人が2社、2,000人未満の会社が4社である。以上より、分析対象の9社には、大企業から小企業まで、様々な規模の企業が含まれているといえる。

製造業務請負業の概況

1. 製造業務請負業とは何か

製造業務の事業所内請負とは、顧客の事業所内に、自社が雇用する社員を「請負社員」として配置し、顧客事業所の製造業務に従事させ、顧客の業務を完遂させるサービスのことである。請負会社は、完遂させる業務の量に応じて決められた請負料金を顧客企業から徴収する。

事業所内請負では、請負社員はユーザー事業所（請負先事業所）の中で業務に従事するが、ユーザーとの間に雇用関係はない。請負社員は請負会社に雇用される被雇用者であり、請負会社と請負社員との関係は雇用関係である。よって請負会社は、顧客であるユーザー企業（請負先企業）から徴収した請負料金の中から請負社員に対して賃金を支払う。請負社員から請負会社に対して、仕事の紹介手数料などの料金を支払うことはない。

業務請負と労働者派遣との最も重要な違いは、労働者派遣では就労先（派遣先）が指揮命令権を持つのに対し、業務請負では、指揮命令は雇用主（請負元）である請負会社が行わなければならないことである。

業務請負事業においては、請負会社は、ユーザー企業と「業務請負契約」を締結する。労働者派遣は派遣社員個々人の単位での契約であるのに対し、業務請負は、請負う業務単位での契約となる。

業務請負事業の収益は、ユーザー企業から請負料金を徴収することによって得られる。業務請負契約においては、請負料金は、業務内容と業務の完遂量に応じて決定する「出来高契約」と呼ばれる形をとることが原則である。しかし実際には、完遂量に応じた出来高的な料金設定ではなく、業務内容に応じた時間当たりの相場で単価を決め、それに人数と労働時間を乗じて請負料金が決められることが多い。A社では、出来高契約を結んでいるユーザー事業所はほとんどなく、180の請負先事業所を有するC社でも、出来高契約を結んでいる事業所は8箇所のみである。一方、H社は、出来高契約での請負を推進しており、売上高の約半分が出来高契約によるものである。しかし、出来高契約は大規模取引において比較的多いことから、H社においても、案件を単位とすると出来高契約の比率は低く、請負社員の人数を基準とすると、出来高契約の比率は2割にとどまっている。

出来高契約であれ時間契約であれ、請負料金は業務の遂行に応じて支払われる。よって、業務請負の料金は、業務請負契約が継続する限り徴収する継続課金方式であり、請負契約が長期化するほど、請負会社が見られる収益は大きくなる。また、一般的に、出来高そのものが労働者数と労働時間数に比例する傾向があるため、出来高契約でも、請負社員の人数や労働時間数が増加すれば請負料金は高くなる。請負料金を、請負社員1人の1時間分の労働に相当する金額に換算したものを「請負単価」とすると、この請負単価は、請負業務の付加価値によって決まることになる。一般的には、高度な

技能を要する業務ほど、請負単価が高くなると考えられる。

このように、請負料金は、出来高契約、時間契約のいずれであっても、理論的には
請負料金 = 請負単価 × 請負社員数 × 1日の労働時間数 × 請負期間

という式で決定される。請負社員はフルタイム勤務であることが一般的であることと、残業はユーザー事業所のその時々事情によって決まるものであることにより、請負会社が請負社員の労働時間をコントロールすることは難しい。よって、請負会社が売上を増加させるためには、請負単価の上昇、請負社員数の増大、請負期間の長期化が重要となる。請負単価を上昇させるためには、より付加価値の高い業務を請負っていくことが必要になる。請負社員数を増大させるためには、より多くの取引を獲得するための新規開拓営業、深耕営業が必要となることはいうまでもない。請負期間自体はユーザー事業所の事情によって決まるものであり、請負会社がコントロールできるものではないので、請負会社としては、短期間の業務ではなく、長期間の業務を優先して請負っていくことが求められる。

業務請負の売上原価は、請負社員への支払賃金と社会保険料の事業主負担分の合計である。企業によっては、これに微小な経費を加算する場合もある。そして、経営管理部門や営業部門の社員にかかる人件費や請負社員の募集にかかる募集費は、通常、販売管理費・一般管理費に分類される。

高い業績を達成するためには、売上高を増大させるとともに、これらの費用を圧縮し、事業から得られる利益を増加させる必要がある。売上原価の削減は、請負社員に支払う賃金を低下させることを意味するため、一定以上の質の人材を確保するためには望ましくない。営業部門の人件費を削減するためには、営業社員の給与の引き下げを行わないとすれば、人員数を減らすしかない。しかし、請負会社の営業社員は請負社員の管理を担当しており、営業社員1人が担当できる請負社員の人数には限界があるため、営業社員の人数は、売上規模にほぼ比例する。よって、営業部門の人員削減は、業務請負業の売上を減少させることを意味することになるので、コスト削減策としてはあまり効果的ではない。

請負会社にとっては、請負社員を募集・採用するための費用も大きなものであり、効率的な事業運営のためには、募集・採用活動の費用対効果を高めることが重要である。募集・採用に要する費用の単価は、募集広告の掲載媒体や、広告スペースの大きさや広告掲載の期間などによって決まるのであって、就労させる仕事の期間に応じて決まるものではない。一方、先の式で示したように、請負業務から得られる収益は請負業務の期間が長いほど大きくなるので、募集・採用の費用対効果を高めるためには、短期間の仕事ではなく、長期間の仕事を請負った方がよい。また、採用した請負社員が離職し、欠員補充を行う必要が生ずれば、新たにコストをかけて募集・採用活動を

行わなければならない。つまり、配置する請負業務がなくなる限りは、一度採用した請負社員を可能な限り長期間定着させることが、募集・採用の費用対効果を上げることにつながる。

2. 製造業務請負業の成長

(1) 製造請負の市場規模

製造請負業は、1990年代に大きな成長を遂げたといわれているが、売上ベースで見た市場規模に関する客観的な統計データはない。

ここでは、これまでに行われている種々の調査データを組み合わせることによって、製造請負の売上ベースの市場規模を推定する。製造請負サービスの売上規模は、「請負社員1人当たりの平均請負料金(売上高)×請負社員の人数」という式で算出される。そこで、請負社員1人当たりの請負料金と、請負社員の人数のデータが必要である。

請負料金は、請負社員に支払う賃金に、請負会社が支払う事業主負担分の社会保険料、販売費および一般管理費、その他経費、そして請負会社が得る営業利益を加えたものになる。請負料金と請負社員への支払賃金の差額は、請負業界では「粗利益」と呼ばれているⁱⁱ。この「粗利益」が売上高(請負料金)に占める比率(いわゆる「粗利率」)は、20~30%の間で設定されていることが多い(藤本 2004)。

請負業界の平均的な「粗利率」を25%に設定して計算してみよう。請負社員1人を配置することによる年間売上高は、「請負社員の平均年収 ÷ (1 - 粗利率 25%)」となる。厚生労働省が2002年に発表した『労働力需給制度についてのアンケート』によれば、請負社員の平均年収は、常用労働者で305万6,000円、常用以外の労働者で239万6,000円である。請負社員のうち常用労働者が占める比率は定かではないが、同調査の回答企業の平均値をとれば、請負会社1社当たり常用労働者が144人、常用以外の労働者が208人である。

そこで、以上の数値を当てはめて常用労働者と常用以外の労働者との間で加重平均値を算出すると、請負社員の平均年収は266万6,000円となる。そして、粗利率の平均を25%とすると、請負社員1人を配置することによって得られる請負会社の平均売上高は355万4,667円となるⁱⁱⁱ。

これに製造現場で働く請負社員の人数を乗じれば、製造請負の市場規模が算定できる。厚生労働省統計情報部が行った『平成16年 派遣労働者実態調査』の速報値によれば、請負社員の人数は86万5,000人である。355万4,667円に86万5,000を乗じた約3兆748億円が、製造請負の市場規模の推定値となる。なお、同調査によれば、製造業務に従事する派遣社員は13万人であり、製造業務に従事する請負社員と派遣社員

を合計すると 99 万 5,000 人となる。製造請負と製造派遣の時間単価に大きな差がないと仮定すれば、派遣社員まで含めた「製造業務に関する請負・派遣サービス」の市場規模は約 3 兆 5369 億円となる^{iv}。

ただし、請負社員や派遣社員の中には年間を通じてではなく、数ヶ月、あるいは 1 ヶ月未満しか請負社員として働かない人が少なくないが、上記の調査において、これらの人々に関するデータが正確に常用換算されていない可能性がある。よって、ここで算出した 3 兆 748 億円、3 兆 5369 億円という値は、あくまで大まかな推定値であることに留意が必要である。

(2) バブル期までの業務請負の増加の背景

現在では 3 兆円を超える市場規模に達した製造請負であるが、その歴史はそれほど長くない。佐藤・佐野・木村（2003）、電機総研（2004）、JAM（2004）によれば、バブル期の 1990 年前後、および平成不況に入った 1990 年代後半に製造請負の活用を開始した製造事業所が多い。これに対応する形で、請負会社も、バブル期またはそれ以前に設立された老舗企業と、1990 年代後半に設立されて急成長した新興企業が目立っている（佐藤・木村 2002）。

製造請負の活用は、主に協力会社の社外工を活用してきた鉄鋼や造船などの装置産業ではなく、パート社員や有期契約社員（臨時工、期間工など）の活用が多かった自動車産業、電機産業で多く見られる。バブル期以降、これらの産業において、パート社員や臨時工といった直接雇用の労働者に替わって、雇用関係のない請負社員という外部の人材の活用が増えてきたといえる。

バブル期における請負社員の活用増加の背景には、人手不足があったといわれている。製品需要の増大に人員の増強が追いつかず、製造事業所単独の採用力では、必要な人数の作業者が確保できなくなった。そのために、必要な人員数を確保するために、請負会社の活用が行われるようになったのである。

このように、バブル期における請負活用の広がりや、社内の人材と社外の人材を戦略的に組み合わせて活用するというよりは、当面の人手不足を解消するための応急処置として行われてきた。ただし、こうした請負活用は、「場当たりの」と批判されるべきものではない。人手不足であった当時は、もし必要な人数を集めていなければ、ライン業務を実施することができず、得られていたはずの製品への受注、需要を逃すという大きな機会損失を被っていたと考えられるからである。

(3) バブル崩壊以降の業務請負の増加の背景

製造現場における請負社員の活用は、バブル崩壊後の 1990 年代後半に、電機産業や

機械産業を中心に広く普及し、生産労働者に占める請負社員の割合が高まってきた。この時期における請負社員の活用理由としては、「人件費を削減するため」「業務量の変動に対応するため」といったことが多くあげられている(電機総研 2004、JAM 2004)。いいかえれば、「労働コストの絶対額の削減」「人件費の変動費化」を目的としたものであった。

この背景には、グローバル競争時代の到来と平成不況の影響により、減量経営が強く求められるようになってきたことがある。製造事業所では、原価低減のために労働力コストの削減が必要になった。製造事業所は、労働力コストを削減するために、製造業務のうち単純化が進んだ部分を切り分け、そこに低賃金労働者を配置することによって対応してきた。

低賃金労働力の活用という目的だけならば、準社員、契約社員などの形で雇用し、異なる賃金制度、つまり正社員よりも処遇水準の低い賃金制度を適用すればよいと思える。それにもかかわらず、企業がこれらの非正規雇用ではなく社外の人材を活用する理由としては、変動費経営によって人件費の変動費化が求められていることが挙げられる。

人件費の変動費化には、「実際の変動への対応」としての変動費化と、「リスク管理」のための変動費化の2つがある。前者は、製品需要の不確実性が増大し、労働力需要の変動が大規模化・不確実化していることへの対応としてのものである。ユーザー事業所単独の力では、製品需要が急激に増加した際に、必要な人数を採用することは難しい。そのために、人材の募集・採用を本業としている請負会社を活用することによって、短期間で必要な人員を確保しようとする。

また、製品需要は増加するばかりでなく、急激に減少することもある。製品需要の変動に関して不確実性の大きい今日では、こうした減少の時期は予測できるものとは限らない。ユーザー事業所は、需要変動に合わせて短期の雇用契約を結んでいたとしても、その雇用契約が反復更新された場合、雇用責任の問題から、雇い止めが認められない可能性がある。そのため、需要の減少時期が不確実な場合は、短期の雇用契約を反復更新するよりも、社外の人材との短期的な取引契約の反復更新にしておいた方が雇用リスクを削減できる。また、ユーザー企業にとっては、請負社員は社外の人材であるために、退職に関する諸手続きを行わなくてよいというメリットもある。

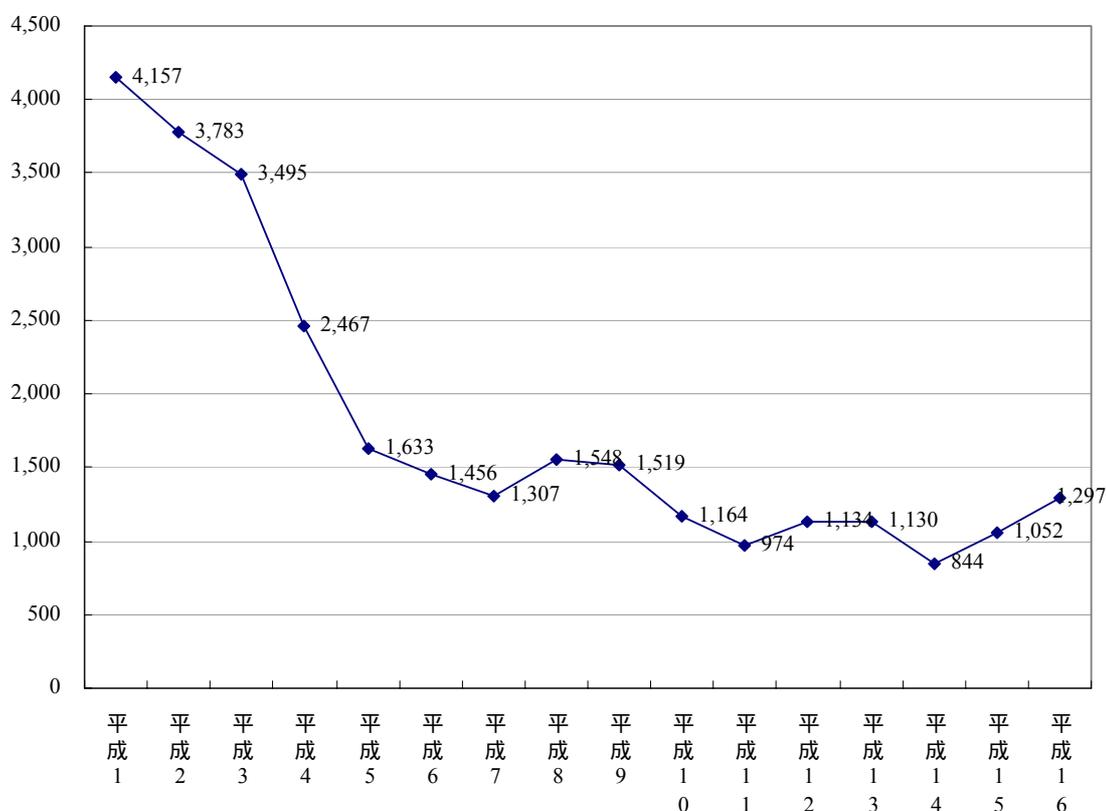
後者の「リスク管理」のための変動費化は、実際に業務量が大きく変動しているといえないにもかかわらず、財務上のリスクを下げるために、労働力コストのうち変動費の部分を増やすことである。直接雇用の人材にかかる人件費は固定費に分類されるが、請負社員や派遣社員の活用にかかるコストは外注費として変動費に分類される。そのため、同じ費用をかけるならば、請負社員や派遣社員を活用した方が、損益計算書の

上では固定費を低く抑えることができる。製造業に限らず、株主や融資元の銀行などからの業績に対する監視が厳しくなっている企業では、固定費をできる限り抑え、財務体質を良好に見せることが必要になっている。こうしたことも、企業が直接雇用の人材よりも社外の人材を活用することを選好する1つの理由となっていると考えられる。

また、バブル崩壊以降、工場の海外移転が増えていることも、ユーザー企業が請負社員の活用を増加させた一因であろう。1990年代に入ってから、工場の海外移転が進められ、国内における新設工場数は減少している。経済産業省『工場立地動向調査』によれば、国内の年間新設工場数（敷地面積1,000平方メートル以上）は、1989年には4,157件であったが、2000年以降は1,000件前後にまで減少している（表2）^{vi}。

こうした状況において正社員を雇用することは、ユーザー企業にとって大きな雇用リスクとなる。量産型の製造ラインの人員構成は、少数の監督者が、ラインに配置された大人数の作業者を管理・監督するという形であり、1つの事業所における昇進ポストは、生産労働者の人数に比して、決して多くはない。

表2 日本国内の新設工場件数



経済産業省『工業立地動向調査』より作成

よって、製造事業所数が増加しなければ、大量の生産労働者が早期にキャリアの天井に達し、モラルダウンを起こす可能性がある。また、既設の工場が海外移転をするということになれば、そこで就労していた社員の雇用問題が発生する。こうした中期的なリスクを踏まえれば、直接雇用をせず、外部の人材を活用することによって雇用の柔軟性を高めることが、ユーザー企業にとっては合理的な選択となる。

このように、1990年代以降の競争の激化や需要の不確実化によって生ずる様々な要因により、製造事業所は、直接雇用の人材から、請負社員のような外部の人材の活用へと人材活用の姿を変えてきたのである。

製造請負サービスの機能

以上のように、日本の製造事業所が製造請負を活用する主な理由は、コストの削減と人件費の変動費化である。コストの削減には、定常的にかかる労働コストを削減するという意味と、労働力量の増減にかかるコストを削減するという意味がある。後者は、募集・採用や退職管理にかかるコストであり、人件費の変動費化を可能にするという意味でのコスト削減である。

製造事業所が、製造請負の活用によってコスト削減と人件費の変動費化を実現できるのは、請負会社のサービスが、(1)賃金水準の抑制、(2)作業の管理、(3)労務管理、(4)募集・採用の代行、(5)数量的柔軟性の向上、という機能を持っているからである。以下では、これら5つの機能について説明する。

1. 賃金水準の抑制

請負社員の活用は、賃金水準の低い労働力を活用することによって労働コストの絶対的水準を低下させる効果を持っている。この賃金水準の相対的な低さは、請負社員の業務内容が単純作業であることが多いことや、請負社員の就労が、家計補助的就労や正社員就職までのつなぎの就労であることが多いことに起因している。つまり、仕事内容や労働力供給価格の低さが原因となっていると考えられる。

また、正社員には職能給が適用されていることが多いため、職務内容が変わらなくても、勤続とともに職務遂行能力の向上を理由とした（実際に向上しているかどうかは別である）昇給が行われることが多い。しかし、請負料金は仕事内容に応じて決定されていることが多いため、請負社員の給与は職務給であり、職務内容が変わっても昇給しないか、あるいは正社員に比べてわずかな昇給しか行われない。そのため請負

社員の活用は、昇給による人件費の増大を抑えることを可能とする。

さらに、企業が労働者を雇用する場合、彼らの市場賃金の水準を正確に把握できているとは限らない。一方、請負料金および請負社員の賃金水準は、請負会社同士の料金競争によって、市場賃金に近い水準で均衡する。よってユーザー企業は、複数の請負会社が提示する請負料金を比較することにより、市場賃金に近い水準で請負社員を活用することが可能になる。また、労働市場が供給超過にある状況では、請負会社同士の価格競争により、請負社員の賃金水準は留保賃金に近い水準にまで引き下げられやすい。

このように、請負会社という主体が雇用関係に加わることにより、労働市場における労働力の需給関係に企業間競争という要素が加わる。このことは、ユーザー企業にとっては、労働力コストを最小化することに役立つ。請負会社同士の企業間競争によって請負料金が引き下げられ、請負社員の賃金は、労働者が請負社員として働くことを希望するために最低必要とされる水準にまで引き下げられうるからである。

2. 作業の管理

業務請負の場合は請負社員への指揮命令を請負会社が行うので、ユーザー企業は、作業指示と進捗管理を請負会社に任せることができる。日常的な業務の管理に加え、F社のように、業務改善をサービスの一環として行っている請負会社もある。

ただし、作業の管理を請負会社に任せるとは、ユーザー企業にとって必ずしも望ましいこととはいえない。ユーザー企業の作業管理能力が請負会社のそれよりも高い場合、ユーザー自身で作業管理を行った方が効率的だからである。特に、請負会社の生産管理能力が不十分である場合や、請負の期間が短く、ユーザー企業の生産ノウハウを請負会社に移転するのに十分な時間がないときは、ユーザー企業自身が作業管理を行った方が生産性は高いと考えられる。

本研究で行った事例調査によれば、契約は業務請負であっても、実際には指揮命令をユーザー企業が行っているケースが少なくない。業務請負の活用によってユーザー企業は様々な機能を外部化できるが、作業管理については自社の中にとどめておきたいという意向が強いようである。

3. 労務管理

請負社員の雇用主は請負会社であるため、請負社員に関わる給与計算や年末調整といった賃金管理、労働・社会保険の事務手続き、寮などの法定外福利厚生及び通勤交通費の管理、健康診断の実施は請負会社が行う。ユーザー企業にとっては、これらの労務管理業務に要する金銭的・時間的コストがかからないという点で、請負社員の活

用は、人材を直接雇用する場合に比べてメリットを持つ。

請負社員の日常的な悩みや相談事に対応するのは主として雇用主である請負会社の役割となる。こうした苦情処理に加え、請負社員の動機づけや人間関係管理も請負会社が担っている。ただし、請負社員のモチベーションは、ユーザー企業の社員との人間関係や職場環境などにも影響される。そのため、請負会社のモラル管理については、ユーザー企業の協力が必要となることが多い。

4. 募集・採用の代行

ユーザー企業は、人材募集のための募集広告の作成・掲載などの募集活動を行わずに、請負会社への発注のみで募集・採用活動を代替できる。募集広告の作成・掲載にかかる金銭的成本は請負会社が負担するが、結果としてそれらは請負料金に上乗せされるので、実質的にはユーザー企業が支払うことになる。しかし請負会社は、人材の募集を複数の請負案件について行っていることが常態であり、人材募集が請負会社にとって日常的な主要業務なので、請負会社は、募集・採用において専門化の利益、および規模の利益を得ることができる。そのため、採用にかかる人件費や時間、機会費用までを考慮に入れれば、請負会社を活用することによって、ユーザーは募集・採用コストを削減できることが多い。

また、請負会社が募集・採用を行うことにより、求人側と求職側の情報の偏在・ミスマッチの解消も可能となる。非正社員を採用するときは各事業所で採用活動を行うことが多いが、短期間で多くの人を採用しなければならない場合、1つの製造事業所が単独で十分な人数を採用するのは容易でない。一方、各地に人材の採用拠点を有する請負会社を活用すれば、必要な人員を確保することが比較的容易になる。

さらに、請負会社がストックとして抱えている、「仕事待ち」の状態にある請負社員の存在により、急な退職や休職が生じた際に、人員補充が迅速に行えるというメリットもある。たとえばB社のように、一度採用面接を受けに来た人材を就労希望者としてデータベースに登録しておけば、ユーザー企業で人が必要となったときに、請負会社がデータベースに登録された人に連絡を取って就労可能な人を探することができる。そうすることによって、請負会社もユーザー企業も、新たな募集・採用費をかけずに必要な人員を確保することができる。

5. 人材に関する数量的柔軟性の向上

人材に関する数量的柔軟性の向上とは、必要なときに必要な人数の人材を確保し、必要でなくなったときに余剰となった労働力を迅速に削減できる体制にすることである。

業務が終了した場合の請負社員の雇止めや、雇用維持のための配置転換先の探索や異動手続きは、雇用主である請負会社が行う。期間を定めて社員を直接雇用する場合でも、雇用契約の更新が反復され、準社員のな位置づけとなっている場合は、雇止めにより一定の解雇回避努力義務があるとされる場合もある。請負先の都合による契約打ち切りの際、1ヶ月以上前に申し出ること、それができない場合には解雇予告手当に相当する補償をすることを契約で定めている請負会社もあるが、実際には、ユーザー企業からそうした補償が行われることは少なく、請負会社の負担によって解雇予告手当が捻出されている場合が多いようである。そのため、ユーザー企業にとっては、直接雇用の場合と比べ、労働力需要の減少に応じた労働力の削減が容易である。

数量的柔軟性の向上は、賃金支払い能力に応じて総額人件費を調整できるようにすることであるから、人件費の変動費化を意味する。先に述べたように、人件費の変動費化には、「実際の対応としての変動費化」と「リスク管理としての変動費化」とがある。数量的柔軟性の向上は、人材活用に関する企業のリスク管理としての側面もある。

製造業務業の経営組織

以上では、製造業務請負業のビジネス環境についてマクロデータを中心に概観し、請負会社のサービスが持つ機能について理論的な整理を行った。以下では、請負会社への事例調査によって得られた知見に基づき、請負会社の一般的な組織構造、組織体制について述べる。

1. 営業組織

請負会社は、新規開拓のための営業活動や、請負先に常駐している管理者または請負先を巡回している担当者による深耕営業によって取引の拡大に努めている。こうした営業活動と併行して、請負社員として配置する人材の募集・採用を日々行っていく必要がある。今回の事例調査で取り上げた請負会社は、ほとんどが知名度、実績において優れており、受注残があるのが常態となっている。そのため、請負社員の募集活動は、受注のタイミングに応じて断続的に行っているという状況ではなく、恒常的に存在する受注残を少しでも解消するために、毎日絶えず募集活動を続けているというのが実態である。

請負会社の営業拠点としては、営業活動や請負先で働く請負社員の管理業務を行う営業所のほかに、C社、I社のように、請負社員の募集・採用を行う採用専門の事務所が設けられていることがある。採用事務所は、請負事業所と求職者の居住地とが離

れていることが多い場合に設けられている。特に、通勤圏内だけでは、首都圏の請負事業所で就労させる人材を必要な人数分確保できない場合に、地方に採用事務所を設けて大量に採用し、請負先事業所の近くに彼らのための住居を用意して赴任させるという方法が採られる。ただし最近では、もともと通勤圏内に住んでいた人の方が定着率がよいという傾向が見られることから、通勤圏内からの採用を重視する傾向が強い。そのため、事例調査を行った企業は、採用事務所を置かず、営業所における募集・採用活動を中心とするところが多い。

営業所の一般的な人員構成は、営業所長と、常駐管理者、巡回管理者、コーディネーターである。職種の名称は請負会社によって異なるが、事例調査の対象となった企業の営業体制はほぼ共通している。常駐管理者は請負先に常駐し、請負社員の労務管理と深耕営業を担当する。巡回管理者は、複数の請負先の請負社員の労務管理を兼任しており、担当する複数の請負先を巡回し、請負社員の労務管理や深耕営業、新規開拓を行っている。コーディネーターは、営業事務、採用事務や、請負先に配置する請負社員の選定を行っている。

2. 営業活動

営業活動は、営業所を中心とした訪問営業が主であるが、請負会社によって営業の方法は異なっている。地場産業であるE社は、取引先や関連会社の紹介で受注を獲得することが多いので、営業機能は有しているものの、積極的な新規開拓営業は行っていない。半導体製造に特化しているH社は、営業活動は本社で集中して行っている。半導体関連の大工場は数が限られるため、本社で情報を集中管理した方が効率的であるとの判断であろう。

製造請負のみならず、労働者派遣を含む人材ビジネスにおける新規開拓営業の特徴として、「押し込み営業」が効果を持たないということがある。つまり、労働力需要のないところに、営業活動のみによって需要を作り出すことはきわめて困難なのである。たとえば企業に対して文具品販売の法人営業を行う場合、開拓先の企業が文具品を「必要だ」とは思っていないくとも、営業マンのセールストークや熱意、誠意によって、開拓先に購入させることができる。なぜなら、文具品の場合、顧客にとって購入に伴うリスクが低いので、販売側にとって、需要がなくとも「情」によって購入させることができる可能性が期待できるからである。本来必要でない商品であっても、文具品のように維持コストがほとんどかからない消費財ならば、購入に要した費用は一時的かつわずかなものであるし、いずれ必要になったときに利用すれば、損失とはならない。

一方、人材の配置によって利益を得る請負会社や派遣会社の場合、顧客にとって、購入することのリスクは大きい。なぜなら、請負社員であれ派遣社員であれ、サービ

スを購入すれば、受け入れている期間に応じて請負料金、派遣料金がかかるからである。労働需要がないにもかかわらず、営業マンに対する「情」によって購入してしまうと、自社にとって付加価値を生まないまま、請負料金、派遣料金をコストとして継続的に負担していかなければならない。業務請負の場合は仕事量に応じた料金であるから、仕事の成果がゼロならば、請負会社は収益を得ることができないが、その場合にも、請負会社は請負社員に対して就労分の賃金を支払わなければならない。よって請負会社は、労働力需要のない企業に対して無理に押し込み営業を掛けることは合理的でない。

以上の理由により、請負会社の営業活動においては、押し込み営業をすることよりもむしろ、多くの企業に対して定期的に営業活動を行い、「必要なときに社名を思い出してくれて、発注してくれる」関係を構築することが重要である。B社は、「営業の成功はタイミング」であるという認識に基づき、営業マンによる提案活動は重視せず、顧客のニーズの発生時期を逃さないように、数多くの訪問や電話営業を行うことを重視している。

ただし以上のことは、ユーザーによる請負社員の増員要請に対応するための営業活動に関しての話である。業務改善や業務請負の法的適正化などの高付加価値サービス、コンサルティングサービスを行う場合は、タイミングの重視や知名度の向上による関係構築のみならず、質の高い提案営業が必要になる。

多くの請負会社は、長期の取引を獲得することを重視しており、数日や数週間の短期間の業務の請負は、原則として行わない方針である。こうした短期・単発的な業務は、既存の取引先から依頼があった場合に、やむを得ず引き受ける程度である。多くの請負会社がこうした短期・単発的な業務の請負を避けるのは、要するコストに比して収益性が低いからである。先に述べたように、請負社員を募集・採用にかかるコストの高さは、請負業務の期間の長短に影響されないが、業務請負の収益の大きさは、請負の期間と比例的な関係にある。よって、期間の短い業務の請負は、利益率が低いのである。

製造業務における労働者派遣は、労働者派遣法の規定によって派遣期間が最長1年に制限されているため、短期間の業務において多く活用されるという予測がある。よって、製造業務への労働者派遣に進出しようとしているF社では、短期間の製造業務に対するサービスを効果的に行うためのノウハウ・資源を蓄積するため、製造派遣が解禁される前から、短期間の業務の請負に注力している。短期間の業務の場合、請負社員、派遣社員になる人としては、フリーター、主婦のほかに学生もいる。他社に先駆けて学生の間での会社の知名度を向上させておくことにより、製造派遣で短期間の業務の受注が増えた場合に、学生アルバイトを迅速に集めることができると考えられ

る。

請負料金は、本来の請負の趣旨からいえば、完遂した業務の量に応じた出来高制の料金設定が行われるのが原則である。しかし実際には、出来高で請負料金が決められていることは少なく、請負単価と労働時間と請負社員の人数との掛け算で決められることが多い。

出来高による請負料金の設定は、完遂業務量の変動リスクを請負会社が負うことを意味する。よって、ユーザー企業にとっては、出来高契約に移行した方が自社が抱えるリスクの削減になるので、ユーザー企業は出来高契約への移行を望む傾向にある。出来高契約が請負会社にとって不利なものであるにもかかわらず、H社のように、出来高契約への移行を自らユーザー企業に働きかける企業もある。その理由は、出来高契約への移行によって、完遂業務量の変動リスクを削減できるというメリットをユーザー企業に提供できることを、他社のサービスとの差別化の根拠とするためであろう。

3. 業務請負の体制

請負現場の体制の「基本形」は、請負先事業所に常駐し、請負先事業所の請負職場を統括する常駐管理者を最上位の管理者とし、その下に各請負職場をまとめるリーダーが置かれ、その監督下で請負社員が働くという形である。そのほか、日系人を活用するE社では、通訳を行う通訳兼管理者が請負先に配置されている。

ここで「基本形」と呼んだのは、一般的にそうした体制がとられることが多いということの意味するのではなく、業務請負という契約上、通常はそうした体制で行うことを請負会社が目指しているという意味である。実際には、この「基本形」通りの体制で請負が行われていることは決して多くなく、業務請負契約を結んでいても、請負先が請負社員に対して指揮命令を行っているケースが見られる。そのため、一般作業員である請負社員のみが配置され、彼らをまとめる請負会社のリーダーが配置されていない請負現場もある。

以前は、工場の生産ラインでの直接作業に対して労働者派遣を行うことは、法律上、認められていなかった。そのため、生産ラインで外部人材を活用する場合、業務請負という体制をとらざるを得なかった。しかし、外部人材を活用するニーズはあっても、業務上の必要性から、ユーザー側から指揮命令を行わねばならない場合もあった。そのような場合、契約上は業務請負とし、実態としては労働者派遣と同じようにユーザー側から請負社員に対して指揮命令が行われていた。こうした業務請負の形態は法律上では認められないが、外部人材活用の必要性と業務管理の必要性を両立させるためには実態としてこのような体制をとらざるを得なかった。それゆえ、行政官庁もこうした「実質的に労働者派遣である業務請負」を厳しく取り締まることは少なかったと

いわれている。

2004年3月の改正労働者派遣法の施行によって、物の製造業務への労働者派遣が認められるようになったことから、状況は変化した。従来は法律上、業務請負という選択肢しか認められていなかったため、業務請負の法的要件を満たしていないことに対して行政側も寛容であった。しかし、労働者派遣が認められたことにより、ユーザーの間には、業務請負と労働者派遣を、法的要件にしたがって明確に区分して運用することが求められるようになるとの予測が広がった。つまり、製造業務への労働者派遣の解禁に伴って、請負の法的要件の遵守がより厳しく求められるようになることが予想されるようになったのである。

そうした事情から、改正派遣法の施行の前には、改正法の施行に向けて、法的要件を満たした請負の体制へ移行するか、労働者派遣に転換するかという選択をし始めたユーザー企業が多かった。請負の体制を整えるために最も重視されているのは請負会社による指揮命令の徹底である。業務請負と労働者派遣の最も大きな違いは、請負社員（派遣社員）に対する指揮命令者の違いである。よって、今後も製造請負を主たる事業として続けていこうとしている請負会社は、請負社員の指揮命令者であるリーダーを請負先職場に配置することを推進している。

4. 請負先現場の役割分担

先に述べたように、実際の請負現場では「常駐管理者 リーダー 一般の請負社員」という基本形だけでなく、「リーダー 一般の請負社員」「リーダーがおらず一般の請負社員のみ」など様々な体制で請負が行われている。以下では、基本形の場合における一般的な請負社員間の役割分担について述べる。

常駐管理者の役割は主に、請負先での深耕営業と、苦情処理、出退勤管理である。苦情処理や出退勤管理は、各職場のリーダーが行っているものを常駐管理者が取りまとめるという形である。常駐管理者は管理職であり、原則として、生産ラインの仕事に入ることはない。常駐管理者を配置しても、その分は請負料金に上乗せされないことが多いため、就労している請負社員の人数が多い請負先のみで常駐管理者が置かれる。通常、請負社員の人数が30～50名以上になると配置されることが多いようである。請負社員の人数が少ない請負先の場合、常駐管理者は配置されず、代わりに、請負社員の人数が少ない請負先を複数担当している請負会社の社員が担当請負先を巡回し、出退勤管理や苦情処理、深耕営業を行っている。

リーダーは、担当する請負職場における苦情対応、新人教育、出退勤管理などを行う。リーダーは、職場の請負社員が10～30名程度になると1人配置される。リーダーは現場の監督者を務めるとともに、ライン作業に入ることも多い。ライン作業に入る

リーダーを配置した場合は、リーダーの配置分に相当する請負料金が支払われるが、ライン作業に入らず、管理・監督のみを行うリーダーの場合、請負料金が支払われないことが多い。また、請負社員の不満・苦情によってユーザー事業所の評判に悪影響を与えないよう、リーダーが風評管理を行っている事例も見られた。

常駐管理者やリーダーには、生産管理の能力はあまり求められていない。要求されるのは、モラル管理や苦情処理など、管理職として人を管理する能力である。常駐管理者やリーダーは中途採用されることもあるが、その場合にも、採用基準として重視するのは製造業務の経験や技能ではなく、人を管理する能力である。高度な生産管理知識が必要なときは、I社のように生産管理の専門部署が対応することになっている企業もある。

ただし、リーダーの役割は請負現場や請負会社によって若干異なっており、C社では、完全請負（実態としても請負の法的要件を満たすと考えられる業務請負）を行う場合はリーダーに生産管理能力を求めている。G社でも、リーダーに生産管理の能力を要求している。

完全請負といっても、請負っているのが小規模な職場のみならば、常駐管理者やリーダーには高度な生産管理知識は求められないかもしれない。しかし、請負先事業所の業務の相当の部分を完全請負の形で請負っている場合、請負会社の日常的な生産管理がユーザー事業所の生産性に大きく影響すると考えられる。

現在、完全請負の形で製造請負が行われていることは決して多くない。しかし今後は、改正労働者派遣法の施行の影響や、請負サービスの質的な差別化を目指した請負企業間の競争の影響を受け、I社のような大手企業を中心に、完全請負の請負先事業所を増やしていく動きが出てくると思われる。完全請負の請負先事業所を多く抱えている請負会社は、生産管理の専門部署だけではすべての完全請負職場に目が行き届かず、請負先現場の請負社員にも生産管理の知識・能力を求めるようになっていく可能性がある。

請負社員の人事管理

1. 請負社員の募集と採用

請負社員の属性は、20代～30代前半くらいの若年層であり、いわゆる「フリーター」と呼ばれる人たちが中心である。E社は、日系人労働者を活用しているため、日本人のフリーターを活用する他社とは状況が異なる。

請負業務は製造業務の中でも単純作業が多く、高度な技能を身につけていなくても

担当できる反面、視力や持久力などの身体能力を必要とすることが多い。そのため、ユーザー企業からは30代前半までの人を配置するよう請負会社に対して希望が出されることが多い。一般的に、請負業務が付加価値の低い単純作業であるために、賃金水準も低くならざるを得ない。こうした作業条件、労働条件ゆえに、低賃金で働く若年層という、フリーター的な特徴を持つ人が請負社員の主な構成員となる。

日本人を請負社員として活用する請負会社の求人方法はほぼ共通している。主として用いられる募集方法は、ホームページや求人雑誌などへの求人広告の掲示である。求人広告を見て応募してきた人に対し、採用試験として書類選考と面接、適性検査を課すことが一般的である。一部の企業においては、請負業務の内容によって基本的な技能検査も行われている。ただし、技能検査といっても高度な専門技能を問うものではなく、手先の器用さや基礎的な身体能力を見るための適性検査としての意味合いが強い。請負業務がそれほど高度な技能を要しないことが多いため、請負社員の採用にあたっては、製造業務の経験や技能の高さが問われることは少ない。それよりも、挨拶がきちんとできるか、といったような基本的な対人能力が問われることが多い。請負業務は専門的業務ではないので、技能水準や業務知識よりも、指示に従って仕事をするか、頻繁な欠勤・遅刻や無断退職をするようなことがないか、報告・連絡・相談がきちんとできるかといったことの方が、請負業務の生産性を左右する要因として重要であると考えられる。

請負会社が売上規模を増大させるには、多くの人数の請負社員を顧客企業に配置することが必要である。したがって、採用試験で厳しい選抜を行い、採用する請負社員の人数を絞り込むことは、請負会社にとって、売上の増加を抑制する要因となってしまう。よって、顧客からすぐにクレームが出ない水準であれば採用し、配属後に教育を施していった方がよい。そのため、製造請負会社が行う採用試験は、それほど厳しい選抜条件を設けたものではない。

D社は、技術者として一定以上の質の人材を求めており、たとえユーザー企業から求められている人数を確保できなくとも、求める水準に満たない人は採用していない。これは、D社は技術者を正社員として雇用しているため、一度雇用すると、彼らにかかる人件費が固定費になってしまうからである。有期契約で請負社員を雇用する多くの請負会社にとっては、請負社員にかかる人件費は変動費であり、ある時期に大量に採用したとしても、長期的なコストとはならない。

自社だけでは必要な数の人材を必要な時期までに採用しきれないということが、ユーザー企業が請負会社を活用する主な理由の1つであるため、請負会社にとって、顧客の要求に応じた人数・質の人材を確保できないことは、取引機会を失うのみならず、請負会社としての信頼も失うことになる。また、人材募集を行うために請負会社には

大きなコストがかかるので、できる限り低コストで、必要な人員を迅速に集めるための工夫が必要になる。

営業地域の特性上、日系人労働者を多く活用しているE社は、日系人の請負社員の確保のため、地元のエージェントを活用している。必要な人数の日系人を採用するためには、日本人を採用する場合のような通常の求人広告の掲載だけでは不十分である。地場産業として地域の人的ネットワークを生かせるかどうか、日系人の採用の成否を左右している。B社やI社は、請負社員の仕事を応募してきた人の情報をデータベース化し、請負業務の受注があった際に、そのデータベースから配置する人の候補を探している。ただし、請負社員は、応募後すぐに仕事を与えられなければ、他の請負会社での仕事についてしまうことが多いので、このデータベースだけでは十分な人材を確保できないことが多い。

請負社員の募集は、受注案件に応じて行われているが、事例調査で取り上げたような中堅以上の請負会社では、毎日受注残があるのが通常の状態であるから、募集活動は毎日行っている。

募集活動は、営業所や、採用のために設置された採用事務所で行われることが一般的である。以前は、I社のように遠隔地に採用拠点を設け、その拠点の周辺で大量の請負社員を採用し、各地の請負先に赴任させるといった形が多かったようである。しかし今回の事例調査では、通勤圏内からの採用を原則としている請負会社が多かった（A社、B社、C社、F社）。遠隔地で採用されて寮生活を送っている請負社員は定着率が低いという傾向が見られたことから、最近では、通勤圏内からの採用を重視するようになった請負会社が多いようである。

2. 請負社員の雇用形態

請負社員の雇用契約は、請負契約の期間に対応させ、2~3ヶ月の期間を定めて結ばれることが一般的である（表3）。特に、役職のない一般作業員である請負社員は、大半が2~3ヶ月の短期雇用契約で雇われている。長期の請負業務に従事する場合も、一度に長期間の雇用契約を結ぶのではなく、2~3ヶ月の雇用契約を反復更新する形で雇用期間が長期化していく。請負会社は、ユーザー企業から引き受けた雇用リスクを、請負社員の雇用を短期的なものにすることによって軽減している。

表3 各社における請負社員の雇用契約期間

A社	・すべて有期雇用。雇用契約は1~3ヶ月。最近は1ヶ月が多い。
B社	・正社員、契約社員の2種類 ・契約社員は2ヶ月更新が多い。
C社	・長期間育成前提のため、原則として期間の定めのない雇用
D社	・製造業務では、有期と無期の組み合わせ ・有期雇用は6ヶ月契約。優秀な人材は1年契約に移行。
E社	・すべて2ヶ月契約。
F社	・2~3ヶ月の契約が多い。 ・できる限り長期間とする。最長契約期間は1年。
G社	・3ヶ月契約が中心 ・期間の定めのない雇用契約を結んでいる人もいる。
H社	・請負社員の8割が正社員（期間の定めのない雇用）
I社	・6ヶ月契約が多い。 ・管理者は期間の定めのない雇用（正社員）。その他は有期契約。

直接ライン作業に従事する現場リーダーは、2~3ヶ月の有期契約であることが多い。一方、常駐管理者は、期間の定めのない雇用契約で正社員として雇われていることが多い。C社やH社は、請負社員の定着化による技能形成を重視し、一般作業者である請負社員の多くを期間の定めのない雇用契約で雇用している。H社は、請負社員全体の約8割を期間の定めのない契約で正社員として雇っている。ただし、C社やH社の正社員である請負社員は、雇用期間に定めがないという意味で「正規雇用」であるが、他の業界で一般的に言われる正社員のように、安定的な昇給や賞与の支給が保障されているわけではない。

有期雇用の請負社員についても、雇用期間が満了した場合でも本人が就労の継続を希望し、かつ就労させるに足る能力・適性を持つ人材であれば、請負会社は雇用契約の更新をしようとする。請負業務の契約が更新されれば、そこで働いていた請負社員の雇用契約も更新することが原則であるのはもちろんである。請負契約が更新されなかったり、請負契約が中途解約されたりした場合でも、請負社員が希望する限り、基本的には近隣の請負先に配置転換することで雇用の継続が図られることが多い。

請負契約の中途解約の場合、請負会社には雇用契約を結んだ期間については雇用責任があるので、他の就労先を請負社員に用意しなければならない。よって、こうした

場合には行き場を失った請負社員を配置できる他の請負先を探すのは当然である。請負契約、雇用契約が満了した場合にも、請負会社が請負社員の雇用を維持しようとするのには、雇用機会の持続的な提供という社会的責任のみならず、雇用維持が請負事業の効率性を高める効果を持つからである。

雇用契約が満了するたびに雇止めをし、受注するたびに新規採用をするといった方法では、募集費がかさみ、請負会社の利益を圧迫することになる。また、請負先である程度以上の評価を受けた人材ならば、引き続き他の請負先で活用した方が、能力や適性が明確に把握できていない人材を新たに雇用するよりもリスクが小さい。このように、募集費の節減、採用リスクの解消を目的として、請負会社は有期契約の請負社員の雇用を配置転換によって維持しようとする。

多くの請負先を持っている請負会社は、こうした雇用維持のための配置転換を比較的行きやすいので、一部の請負社員を期間の定めのない契約で雇用することが可能である。また、期間の定めのない雇用契約であることを提示して採用活動を行うことにより、勤続意思の強い人を集めることができるというメリットも得られる可能性がある。

このように、ある程度以上の規模の請負会社では、有期雇用であったとしても、働きぶりが評価されさえすれば、請負社員の雇用はある程度保障されている。ただし、昇進・昇給などのキャリアの保障は十分ではない。結果として、単純な仕事を転々とすることによって雇用が継続されていることが、実態としては少なくないと考えられる。

製造業務請負の仕事では、高度な技能を要しない単純作業で、熟練よりも体力が求められることが多いため、ユーザー企業からは、体力的な理由で30代前半までの若年者の配置を求められる業務が少なくない。このように、体力的な理由によって新たな請負先に赴任させられない場合、雇用期間の満了とともに、雇止めされるリスクが高くなる。

B社、C社、G社では、請負社員の正社員登用の仕組みを設けている。その他の請負会社の多くは、今後は正社員登用を進めていく方針である。こうした登用の仕組みは、試用期間的に有期雇用している間に能力・適性を見極め、優秀な人のみを、実際の業務を遂行している場面を観察して得られた、豊富な情報に基づいて正社員採用できるというメリットを持つ。また、正社員登用の可能性を示すことで、請負社員の勤続意欲を高めて定着率を向上させること、および募集・採用時に勤続意欲の高い人材を集めることができるというメリットもある。

ただし、請負会社はユーザー企業の雇用リスクを引き受けている存在であるため、請負社員のすべてを正社員化することは、請負会社の事業リスクを高めてしまう。よ

って請負会社は、請負社員に対し、リーダーや常駐管理者への昇進、営業社員や本社スタッフへの登用というようなキャリアを保障できる人数しか正社員に登用することはできない。そのため、能力や実績などに関する統一的な基準によって登用を決定するのではなく、個人の意欲や能力等を評価した上で、その時々状況に応じて登用するという形を取らざるを得ない。

常駐管理者クラスになると、顧客との中長期的関係が必要となるため、正社員化が必要とされることが多い。一般作業員で正社員に登用される人は、将来は請負会社の本社スタッフや、常駐管理者になることを期待されている人材であると考えられる。

3. 請負社員の賃金

有期契約の請負社員の場合は時給制、正社員は月給制という形を取ることが多い。時間当たりの賃金額は、請負料金の時間単価に基づいて決定される。事例調査の対象となった請負会社の中には、仕事内容や能力に応じて請負社員の賃金額を決めている事例が見られた。しかし、会社の制度として明確な賃金額が定められた賃金表を作成し、賃金を決定している企業はなかった。請負社員の賃金額は、請負先の地域におけるパートタイマーの賃金相場や他の請負会社の料金相場との比較対象によって決まることが多い。請負料金を設定する際の目安として用いるために賃金表を持っている会社もあるが、そこで定められた金額に対して忠実な賃金設定や昇給が行えているわけではない。

請負会社では、請負社員にかかる事業主負担分の社会保険や、個々の請負会社の販売費・一般管理費によって、請負料金に占める請負社員への支払賃金の比率の目安が定められている。この目安よりも支払賃金の比率が高くなると、その請負案件では利益が得られないことになる。

請負料金に占める請負社員への支払賃金の比率を一定に保つとすれば、請負会社が請負料金を低く抑えようとする、請負社員に支払える賃金も低くなり、請負社員として働く人を集められなくなるというリスクを増加させることになる。反対に、請負社員を集めようとして賃金を高く設定すると、請負料金も高くせざるを得ず、他社との価格競争に敗れるおそれがある。このように、請負料金をいくらにするか、そして、賃金をいくらに設定して請負社員の募集活動を行うかが、請負取引において重要な判断となる。

昇給は、技能の向上による習熟昇給よりも、一般作業員からリーダーになったときに、賃金の月額にリーダー手当が新たに上乘せされる昇格昇給の形で行われることが多い。また、請負料金の単価が高い仕事に配置転換されたときには、時間当たりの賃金額が上げられることがある。請負業務が変わらなくとも、請負社員の技能が向上し

た場合に習熟昇給という形で時間当たりの賃金額が上げられることもあるが、稀である。C社では、技能の向上によって昇給する賃金制度を設けているものの、すべてのケースにおいて制度で定めたとおりの昇給が実現できているわけではない。定期昇給という形で昇給が行えることは滅多になく、基本的には、請負先との交渉次第で昇給の可否が決められている。

請負料金に占める請負社員への支払賃金の比率が変わらないとすれば、請負社員の賃金を上げることは、請負料金の増額につながるのだから、請負先にとっては外注費の増加を意味する。よって、請負会社のサービスが請負先の利益の増加をもたらすような貢献をしない限り、昇給を行うことは困難である。作業能力が上がっても、それに伴う産出量の増加、不良率の低下などによって請負先の利益増加につながり、かつ昇給を行っても請負先の利益が従前に比べて減少しない場合でないと、請負社員の賃金額を上げることは難しい。生産性を向上させ、単位労働力当たりの生産量を増加させても、それに伴って外注費が増加してしまうと、請負先にとっては生産性向上の意味がないので、生産性が向上したからといって昇給が受け入れられるとは限らない。

4. 評価と育成

配属前後の Off-JT による導入教育は、請負会社が行うケースもあるが、請負社員が請負先に配置された後は、OJT によって教育が行われることが多い。通常は、請負会社、ユーザー事業所のいずれにおいても、定期的な Off-JT は行われない。ただし、H社のように、赴任後も必要に応じて Off-JT を行っている企業もある。配属後の OJT は、請負会社のリーダーや、請負先の社員によって行われる。OJT を誰が行うかは、実際の指揮命令が請負先と請負会社のどちらかであるかによって決まっていることが多いようである。請負先が指揮命令を行うことが少なくないD社では、請負先の社員が請負社員の OJT を行うことが多い。

C社では、多能工化を意図したジョブローテーションも行っている。さまざまな仕事を経験しておいた方が、業務量の変動に対応するために請負社員を他の請負先に転任させた場合に、仕事への不慣れによって生産性が下がってしまうことが少なくなるからである。ただし、ローテーションによって技能のレベルが次第に高まっていくというよりは、多くの単純作業をこなせるといっただけの低位多能工（野村 1992）になっている可能性もある。

技能の評価は、実施している企業としていない企業に分かれる。C社やG社、H社では、評価シートを用いた能力評価を行っている。ただし、仕事に必要な能力は請負先によって異なるため、請負会社で評価シートのフォーマットを持ってはいても、実際には請負先の評価項目に合わせざるを得ず、請負先ごとに異なる評価シートを用い

ることが多い。特に多様な業種、多くの数の請負先と取引をしている請負会社では、すべての請負先事業所で用いられるような技能評価制度の構築は困難である。

評価者となるのは、原則的には請負会社のリーダーや管理者であるが、指揮命令を請負先が行っている場合は、請負先から評価に関して必要な情報を提供してもらうこともある。H社では、完全請負で指揮命令を請負会社が行っている場合は、請負会社の社員のみが評価を行っている。

評価に応じて請負社員を昇進させる仕組みを持っている請負会社は多いが、正式な昇格基準を制度として設けている企業はない。一般的には、今後の取引規模や現場管理上の必要性などの個々のユーザー事業所の状況に応じて、個々人の能力と適性を判断した上で適任と思われる人を個別に判断して昇進させるという形がとられている。

一般的な昇進ルートは、「一般作業員→現場リーダー→常駐管理者」である。現場リーダーは、H社のように内部昇進を原則としている企業もあるが、中途採用を積極的に行っている企業もある。常駐管理者は、内部昇進によって任用される人もいれば、最初から常駐管理者として中途採用される人もいる。請負先事業所が急激に増加し、現場リーダーの需要が急増する状況では、内部昇進では間に合わないので、中途採用によって適任者を確保していく必要がある。

請負会社が直面している課題

1. 請負社員の雇止めに伴うリスク

1990年代以降、成長を続けている製造請負業が抱えている事業リスクとして第1に挙げられるのは、請負社員の雇用リスクである。ユーザー企業が労働力需要の変動に応じた人員調整をできるよう、必要なときに必要な人数および能力の人材を提供するのが請負会社の役割の1つである。一方でこのことは、ユーザー企業で労働力需要が減少した際には、請負会社は、ユーザー企業に代わって労働力を減少させる役割を負うことをも意味する。つまり請負会社は、ユーザー企業から雇用リスクを転嫁されているといえる。

ユーザー企業は、請負社員とは雇用関係がないので、現在の法制度では雇用責任を問われることがない。一方、請負会社にとって、請負社員は自社で雇用する社員であるため、請負社員の雇用責任は請負会社を負っている。請負会社は雇用リスクを削減するため、請負社員との雇用契約は有期契約で結んでいることが多い。しかし、請負社員の中でも常駐管理者には正規雇用の労働者が多く、C社やH社のように、長期勤続や能力開発を奨励するために一般作業員である請負社員の一部を正社員化している

請負会社もある。

常駐管理者の配置や、一般作業員である請負社員の正社員化は、請負会社が請負サービスの質の向上のために行っていることであるが、こうした施策は、請負会社が抱える雇用リスクを増大させ、製造請負の事業リスクを高めることにつながる。請負会社は、サービスの質を向上させるためには事業リスクを増大させざるを得ないというジレンマに直面している。

多くの請負会社は、請負社員を雇止めする際、30日前には請負社員に解雇予告をすることにしている。ユーザー企業から急な減員要請が出され、30日前の予告ができない場合は、解雇予告に代えて解雇予告手当を支払うことを原則としているようである。この点は一般の企業と変わりがない。問題は、この解雇予告手当の支払にかかるコストを、請負会社とユーザー企業のどちらが負担するかということである。

請負契約が契約期間を満了した場合には、契約の終了に先立って、請負会社が請負社員の希望を聞き、契約満了とともに雇用契約を終了させるか、あるいは新たな赴任先となる他の請負先事業所を探すことになる。解雇予告手当の支払いが問題となるのは、請負契約が期間満了前に解除される場合、つまり「中途解除」される場合である。

請負契約の中では、契約がユーザー事業所の都合で中途解除される場合、ユーザー事業所が応分の補償をするように取り決めをしている場合が多いようである。しかし、実際にそうした補償が行われることは少ない。なぜなら、製造請負サービスは単純労働の分野を主としているため、買い手であるユーザー事業所にとっては代替的な売り手が多く存在しているので、買い手側の交渉力が強いからである。

解雇予告手当支払分の補償がユーザー企業によって行われなくとも、請負会社は請負社員に解雇予告手当を支払わなければならないので、請負会社自身の負担で支払を行うことになる。先に見たように、請負会社へのアンケート調査によれば、請負料金によって得られる収入のうち、請負社員の賃金として支払う部分は75%程度であることが多い。残りの25%の大半は、請負社員にかかる社会保険料の事業主負担分や販管費となり、営業利益として残るのは売上の3~4%程度である^{vii}。解雇予告手当としては、この75%の部分を必要な日数分、支払う必要がある。これらの数値を参考にすれば、請負会社が自社の負担でこの営業利益の中から解雇予告手当を支払わなければならないとすれば、それは請負会社にとってかなり大きな負担となりうる事が分かる。

2. 請負社員の調達リスク

請負サービスの担い手である請負社員となる労働力の供給源は、請負社員の主たる構成員となっている若年労働力である。若年労働力は、いうまでもなく人数に限りがあり、また、請負会社以外の就労先においても労働力として利用可能であるという特

徴がある。

こうした供給源の特徴は、請負会社が請負サービスを提供していくうえで、「調達」に関するリスクを大きくする。請負会社が、サービス提供のために十分な質および量の請負社員を確保できるかどうかは、労働市場の需給状況に大きく影響されることになる。

請負社員として働く労働者は一般的に、それまでに製造業務に関して高度な熟練を形成してきた人々ではないので、請負社員以外の仕事に転職することによる経済的な損失は少ないか、あるいはまったくない。よって、請負社員の給源であった若年労働者は、請負の仕事よりも賃金水準やキャリアアップの機会などに関してより良い労働条件の仕事が増えてくれば、製造請負の仕事は就職先として選ばなくなる可能性が高い。

製造請負の仕事の特性上、請負会社は30代前半までの労働力を必要としている。しかし、日本は少子化の時代に入っており、若年層の人口は減少している。このように若年労働力が減少しているにもかかわらず、請負会社が決して高くない労働条件によって大量の請負社員を確保できたのは、企業の新規採用抑制の傾向から、労働市場において若年労働力が供給過剰の状態にあったためである。正社員として就労できずにいた「フリーター」層を請負社員として大量に雇い入れることによって、請負会社は事業を拡大することができたといえる。

しかし、2004年頃から日本経済は回復基調に入り、大企業を中心に、新規採用の人数枠を拡大させる企業が増えてきている。若年労働力に対する需要が高まったことにより、若年労働力の労働市場は逼迫しつつある。

こうした状況では、製造請負事業は大きなリスクに直面する。労働力の需給が逼迫すればするほど、募集・採用費が高騰する。人を採用できなければサービスの提供ができず、大きな機会損失を被るため、請負会社は、より高い募集・採用費を負担しても、請負社員を確保しなければならない。このような募集・採用費の高騰は、請負会社の利益率を引き下げる要因となる。

経済が回復基調に入り、ユーザー事業所の収益状況が改善すれば、ユーザー事業所による請負料金に対する引き下げ圧力が緩和され、場合によっては請負料金の引き上げも可能になるかもしれない。もし請負料金の引き上げが実現すれば、募集・採用費の上昇に要する費用を売上の上昇分から賄うことができる。

ただし、仮に請負料金が上昇したとしても、労働力市場全体で需給が逼迫した状況では、請負社員の確保は困難になるであろう。なぜなら、先に述べたように、他の業種でも労働力需要が旺盛ならば、若年労働力は、より高い労働条件の仕事を選ぶからである。

こうした労働力獲得競争において、請負会社の力は決して強くないと思われる。請負料金が上昇すれば、請負社員に従来よりも高い賃金を支払うことができるであろうが、ユーザー事業所の労働力需要への変動に対応するという請負サービスの特性上、請負社員の雇用は、基本的に有期雇用を主体とせざるを得ない。また、製造請負の仕事は単純労働が多く、キャリアアップの可能性も低い。労働力需要が旺盛な状況では、若年労働力が、雇用が不安定で、かつキャリアアップの可能性が低い仕事を選んで選ぶことは少ないと考えられる。したがって、より良い労働条件の仕事において労働需要が高まってくれば、請負会社は、請負社員として働く人を集められなくなるのみならず、既に請負社員として働いている人に離職される可能性がある。人材確保と定着率向上が、請負企業の人事管理上の課題となっている。

3．市場の縮小可能性

労働市場における需給状況にかかわらず、少子化による若年人口の減少は、製造請負事業の拡大にとってマイナス要因となる。

少子化の影響により、若年労働力の人数は年々減少している。若年労働力が減少すれば、請負会社は、ユーザー企業が求める人数の請負社員を確保することが難しくなってくる。

十分な人数の請負社員を確保できなくなれば、ユーザー企業は、工場の海外移転という方策を選ぶ可能性がある。工場の海外移転は、製造請負の市場である製造事業所、そして生産労働者の絶対数の減少につながる。このように、若年労働力の減少は、製造請負サービス市場の縮小をもたらす可能性がある。

国内での生産労働者に対する需要は減少しており、今後も、生産労働者は減少していくと予測されている（日本労働研究機構 2002）。請負業務の範囲が拡大していかない限り、生産労働者の減少は、製造請負サービスの市場の縮小を意味する。生産労働者の労働市場が縮小していく中で、請負会社がサービスの対象とする市場を維持・拡大していくためには、製造業務の中での請負業務の範囲をこれまでよりも拡大していくか、あるいは、製造業務の周辺に位置する作業を始めとする、他の業務の請負や労働者派遣を手がけていく必要がある。

4．労働者派遣の解禁に伴う課題

2004年3月に行われた、物の製造業務への労働者派遣の解禁は、請負会社にとって事業拡大の機会ととらえられるものでもあるし、新たな課題をもたらすものでもある。

労働者派遣の解禁により、法的には、製造業務において労働者派遣という新たな人材活用の選択肢が加わることを意味する。新たな選択肢が加わるということ、事業

拡大の機会と認識する考え方もあるが、一方で、労働者派遣が解禁されても請負会社の対象市場は拡大しないと考える見方もある。

労働者派遣が業務請負に対して持つ最も大きなメリットは、ユーザー企業が外部の人材（派遣社員）に対して直接指揮命令を行えるということである^{viii}。しかし実際には、請負社員に対してユーザー企業が指揮命令を行っていることも多く、実態としては、製造業務においても「労働者派遣」的な人材活用が行われていた（電機総研 2004、JAM 2004）。つまり、ユーザー企業は、労働者派遣を活用することの代替策として、内部の人材を活用するのではなく、請負社員を「派遣社員」的に活用するという方法をとることが少なくなかったのである。よって、労働者派遣解禁前の製造請負市場の大きさは、潜在的な製造派遣市場の多くの部分を含んだものである可能性があり、労働者派遣が解禁されても、市場はそれほど急激には拡大しないものと思われる。

労働者派遣が解禁になることから、請負会社およびユーザー企業に対しては、法的要件^{ix}を遵守した業務請負の推進が、従来以上に求められるようになるといわれている。よって、派遣解禁前の段階で、実態として労働者派遣となっている業務請負は、請負としての要件を満たすように業務の体制を見直すか、あるいは、労働者派遣へと移行することになる。

業務請負の法的要件を満たすために、最も多くの請負職場で課題となるのは、請負会社による指揮命令の徹底と、請負社員とユーザー企業の社員との混在の解消である。法的要件を満たした業務請負としての体制を整えられるかどうか、そして、指揮命令を引き受けた際に、これまでと同様のパフォーマンスを達成できるかが、請負会社にとって新たな課題となる。

請負会社の戦略

請負会社の競争力としては、価格競争力と、人材の募集・採用の能力が重要である。請負社員の定着率が低い場合、請負業務のパフォーマンスが低下することが多いことから（木村 2006）配置した請負社員を定着化させられるかどうか、また、欠勤対応が適切に行えるかどうかなども、請負会社の競争力を左右していると考えられる。

しかし、業界内の競争の激化や、労働市場における環境の厳しさなどを考えれば、請負会社が今後も成長を続けていくためには、こうした基本的なサービスの質に加え、事業リスクの軽減や、市場の拡大、他社との差別化を戦略的に行っていく必要がある。以下では、調査対象企業が行っている戦略的な対策について述べる。

1. 雇用リスクの分散

請負会社の売上は、取引先の労働力需要に応じて変動するため、取引先の業績に影響を受けることになる。よって請負会社は、少数の取引先に依存しすぎると、その取引先の業績が悪化して労働力需要が大きく減少した場合に、取引先と共倒れになってしまうという危険を伴う。そのため請負会社にとっては、多数の取引先を有することにより、特定の企業の労働力需要の変動から受ける影響を軽減することが望ましい。

製造業の中でも、製品の種類により景気動向はかなり異なる。よって、特定の業種に特化して業務請負を展開すると、当該業種の景況が悪化した際、請負会社の業績も悪化することになる。そのため、多くの請負会社は、製造業の中でも様々な業種と取引を行うことにより、業種ごとの景気変動から生じるリスクを分散しようとしている。

E社は、以前は請負先が製造業の中でも特定の産業に偏っていたため、取引先の業種が全体的に不調に陥ったとき、E社の業績も打撃を受けた。その教訓からE社は、現在では、取引先の業種を製造業の範囲内でも多様化させ、業績低下のリスクを分散している。

しかし、H社のように、あえて特定の産業に特化して請負を行っている企業もある。H社は半導体製造に特化しているため、シリコンサイクルの影響を受けやすいと考えられる。半導体の中でも製品の種類によって需要のサイクルは異なるので、H社は、半導体製造に特化していても、製品分散によって業種分散と同じ効果が得られると判断している。しかし、そうした分散効果が一定程度得られるとしても、H社は、業種を分散している請負会社に比べれば、よりリスクの大きな選択をしていると考えられる。

H社は新興企業であり、業界の中ではそれほど規模の大きな企業ではない。H社は、新興企業として既存の大手企業と対抗しながら高い成長率を実現していくために、特定業種への特化という集中化戦略を採ることによって、大手企業との差別化を図ろうとしているものと思われる。

2. 請負サービスの品質重視型差別化

現在、請負会社が請負っている業務は、主に組立、加工や検査業務である。請負業務は、ユーザー企業の周辺業務に限られており、コア業務にまで及んでいることは少ない。先に述べたように、国内での工場の新設件数は減少しており、生産工程で働く労働者への労働需要は決して増加見込みが大きいわけではない。したがって、現在のように請負業務が一部の業務に限られている状況では、製造請負の急拡大は難しい時代になっている。人材派遣会社の製造分野への参入や新興企業の台頭により、請負会社同士の競争も激化している。よって、請負会社が成長を続けていくためには、他社

とのサービスの差別化を図るか、非競争市場に進出し、業務請負の市場を拡大していく必要がある。

請負業務が付加価値の低い単純作業であることが多いという実態により、製造業務請負は、サービスの質による差別化が困難なビジネスである。それゆえ、請負会社間の競争は、実際には差別化競争よりも価格競争になっていることが多い。

労働力需要の変動への対応というユーザー企業のニーズを満たすため、請負会社は、自社の雇用リスクを軽減するために、労働者を有期契約で雇用せざるを得ない。有期雇用で、その契約が更新がされるかどうか不確実であるという不安定な雇用条件では、高い技能を有する人材を請負社員として中途採用することは難しい。よって、製造請負会社による請負社員の雇用モデルは、業務経験の少ない労働者を不安定な雇用契約によって雇うというものになる。こうした雇用モデルのもとでは、請負社員の技能水準によって他社と請負サービスの差別化を図ることは難しい。

C社やH社など一部の請負会社は、請負社員を、長期雇用を前提とした期間の定めのない契約によって雇用し、継続的な教育訓練を行うことによって請負社員の技能水準を高めていこうとしている。ただし、労働力需要の変動への対応をユーザー企業に代わって行うという業務請負サービスの機能からして、すべての請負社員の雇用を安定させることはできない。C社でも、請負社員のうち正社員として雇用されるのは、勤続意思や技能、適性に基づいて選別された一部の人のみである。こうした長期雇用の請負社員をどの程度増加させることができるか、そして、請負社員の正社員化を請負サービスの品質差別化につなげていけるかが課題となる。

差別化のためのサービスの高付加価値化の手段としては、業務改善による生産性の向上が期待されている。しかし多くの場合、請負会社が行っている生産業務の改善は、アウトプットを変えずにインプットを減らす省力型の改善であるために、請負会社の利益にはつながらない。労働者派遣契約の場合は、派遣人数に応じて売上が決まるため、省力型の業務改善は売上を減少させる。省力化した分、請負社員の時間当たり単価を上げることが必要だが、そうした要求が顧客企業に受け入れられることは困難であろう。

業務請負の場合でも、顧客企業の事業所内で業務を行っている以上、省力化による人数の減少が顧客側から見えているため、人数減少分の料金減額を要求されてしまう。窓口業務の改善のように、顧客の待ち時間を減らして回転率を上げるような増産型の業務改善でないと、請負会社の利益には結びつかない。差別化を図ることを目的とした省力型の業務改善は、利益向上につながらず、むしろユーザー企業の請負サービスに対する要求水準を引き上げることになり、請負ビジネスの展開をより厳しくするおそれもある。

3. 請負業務の範囲の拡大

請負会社が請負事業の領域を拡大していくためには、単純化すれば、縦方向への拡大と横方向への拡大の2つのルートがある。縦方向への拡大とは、請負う製造業務を、現在主となっている単純作業から、より高度な技能を要するものへと拡大していくことである。C社は、「高付加価値サービス」を自社のセールスポイントとし、請負業務の高度化を進めようとしている。

ただしユーザー企業は、製造業務のうち、機密性が高く戦略的に重要なコア業務や、正社員のキャリア形成に必要な業務は請負社員に任せず、正社員の担当部分として残していく傾向がある。これらの業務は比較的高い技能を要するものであると考えられるが、こうした業務を請負会社に任せることは、ユーザー企業にとっては、自社の組織としての能力を低下させることにつながる。よって、請負業務を縦方向に拡大させていくことにも限界がある。ただし、現在の請負業務の範囲が、業務の戦略的な重要性や機密性、正社員のキャリア形成上の必要性によって決められているものなのか、それとも請負社員の技能や定着性の不足によってやむを得ずその範囲内に限定されているものなのかは明らかではない。

横方向への拡大とは、請負業務の幅を製造業務以外にまで広げていくことである。具体的には、A社が行っているような物流業務やレジ業務の請負への進出や、E社のように警備業務の請負を手がけるといような形である。いいかえれば、請負業種の多角化といえよう。

業務請負と形態の似たビジネスである労働者派遣事業に既に進出している請負会社もある。たとえばI社は、技術者の労働者派遣に進出している。製造請負を主たる事業としていた企業にとって、工場の物流業務の請負や技術者の派遣事業に進出することは、製造請負の販売ルートを活かせるというメリットがある。しかしA社のように、製造業以外の小売業務の請負を手がける場合、製造請負で獲得した顧客との関係を活かすことができず、新たに顧客を開拓しなければならない。

反対に、B社やG社のように、労働者派遣を主たる事業として手がけていた企業（または企業グループ）が、製造請負に進出した例もある。両社は、いずれも事務職の労働者派遣が本業であった企業なので、もともと抱えていた派遣労働者の属性は、製造請負に求められる労働者属性とは大きく異なる。よって、労働者属性という商品特性が業務請負に活かせるわけではない。労働者派遣から業務請負への進出は、これまで獲得してきた販売ルートが活用できること、求人媒体との関係が活用できること、という2つの効果がメリットとして考えられる。

縦方向、横方向のいずれもがありうる拡大の形として、業務量が比較的安定している業務にまで請負業務の幅を拡大していく選択がある。ユーザー企業の業務変動に対

応することを期待されている請負会社は、業務量に応じて請負社員の募集・採用と雇止めを繰り返すため、募集費が大きくなり、請負事業が高コスト構造になる。また、急な増員に対応できないと、他の請負会社が取引先に進出してくるおそれがあるうえ、急な減員の場合には請負社員の雇用問題に発展する可能性もある。請負事業を安定させるためには、変動量の小さい請負業務に進出していくことが望ましい。

H社のコア業務への進出や、C社の自社工場の設立は、業務量が比較的安定している業務を請負うことによって、請負事業の収益を安定させることを目的としたものである。業務量の安定した請負業務を増やすことができれば、募集・採用と雇止めを頻繁に行う必要性が小さくなるので、営業にかかるコストを低く抑えることができる。結果として、請負社員の雇用も安定化させることができる。

4. 労働者派遣への進出

2004年3月から物の製造業務への労働者派遣が解禁された。製造業務への労働者派遣は、製造請負のノウハウが転用できるという事業面での魅力と、請負先の一部が製造請負を製造派遣に切り替えることを予定していることへの対応として、一般労働者派遣業の免許を取得し、労働者派遣事業にも進出する請負会社が多い。

調査時点では、多くの製造業務請負の現場において、指揮命令が請負先から行われており、実態として労働者派遣の形となっていた。しかし、請負会社の多くは、派遣解禁後も業務請負を主としていく方針である。契約を実態に合わせて労働者派遣に移行するのではなく、実態を請負契約として求められる内容に合わせていくという、より困難に見える方針を採っている。労働者派遣は、新たに派遣ニーズとして発生した部分で行っていくというのが請負会社の一般的な対応のようである。

このように、請負会社が労働者派遣への移行ではなく、一見困難に思える請負の法的な適正化を進めようとしている背景には、製造業務への労働者派遣が持ついくつかのデメリットがある。その第一のものは、派遣期間の制限である。2004年3月施行の改正労働者派遣法では、物の製造業務への労働者派遣は最長1年までとされており、恒常的な業務の請負が多い現状では、労働者派遣はユーザーにとって活用しにくいサービスとなるからである。また、労働者派遣の場合、派遣労働者個人単位での契約になるため、契約事務が煩雑になるうえ、派遣労働者が退職すると、その都度、後任者の選定において他の派遣会社との競合となるので、取引が減少するリスクが高くなる。さらに、個人単位の契約となることにより、取引単位が分散しがちになる。製造業務請負を労働者派遣へ移行することは、事務職の労働者派遣が、取引の集約化による大型化を狙うために業務委託に切り替えている動きと逆行するものである。

B社やG社は、事務職の派遣を中心としていた人材派遣会社が製造業務に進出して

きた例として挙げられる。いずれも調査時点が労働者派遣法の改正前であるため、労働者派遣ではなく、業務請負という形で、法改正に先行して製造業務での人材ビジネスを展開している。ただし、B社もG社も、母体が人材派遣会社であるにもかかわらず、製造業務の人材ビジネスに関しては改正派遣法施行後も請負を中心としていく方針である。他の請負会社と同様の理由から、製造業務においては請負を主としていった方が、ビジネスとしての可能性が大きいと判断しているためであろう。

今回の調査対象の中で人材派遣会社から製造請負に進出した例はB社、G社の2社のみであるが、これらの企業では、M&Aではなく、企業内での新規事業として製造請負ビジネスを立ち上げている。このことには、いくつかの理由が考えられる。

第一に、製造請負は大きな設備投資を必要とせず、大きな参入の障壁となるのは顧客獲得の優位・劣位にほぼ限られるため、人材派遣会社にとってスピーディな新規参入が容易であったことである。製造業の取引先が多い中堅以上の人材派遣会社ならば、顧客獲得においても労苦は小さく、むしろ既存の販売ルートを有効活用できることもある。

第二は、これらの企業が製造請負に進出した当時は、製造請負の市場の大きな成長性が見込まれており、M&Aという形を取らなくても、新規事業として大きな事業に成長させることができると予測されていたことである。事実、比較的早期に製造請負に進出したB社は、今では製造請負業の中で大手企業と呼ぶにふさわしい売上規模を達成している。

第三は、資金調達力の問題である。事務職の人材派遣会社は、事業特性上、利益率が低い上に、上場企業も少なく、一般的に、M&Aを行うために必要なほどの資金調達力を持っていないことが多い。また、請負会社の中に株式公開を行っている企業が少なく、独立心の強いオーナー企業が多いことも、M&Aを難しくしていると考えられる。

また、十分な資金調達力を有する人材派遣会社にとっても、製造請負会社のM&Aにはリスクがあろう。先に述べたように、従来の製造請負は、業務請負の法的要件を満たさない「偽装請負」の形で行われていることが少なくなかった。こうしたコンプライアンス上の問題を抱える企業を内部に抱えることにはリスクがある。請負会社のすべてが偽装請負を行っているわけではないが、M&Aの以前に、1つ1つの請負先事業所の実態を把握することは困難であるため、コンプライアンスの面からは、M&Aはリスクの大きい選択といえる。

近年、請負会社の中にも株式公開をする企業が出てきているが、業界内の競争の激化の速度に比して、市場のパイの急拡大は期待できなくなっている。労働者派遣は、期間制限を始めとする法的規制のさらなる緩和が見込まれており、業務請負と比

べて法的規制が緩やかであるという見方もある。よって今後は、資金調達力の高い上場請負会社の側が、人材派遣会社をM & Aで企業内に取り込むことによって事業ドメインを拡大していく可能性がある。

製造請負会社が既存事業とのシナジー効果が期待できる製造関連業務への請負・派遣に進出する場合には、製造の前工程に位置する設計工程への労働者派遣が有力な選択肢となりうる。なぜなら、設計工程への技術者の労働者派遣は、必要とされる技能が比較的高く、派遣料金の単価が高いことから、より大きな利益が期待できるからである。ただし、設計技術者は、派遣労働者であってもある程度の技能を持っていることが必要とされる場合が多いので、新規事業として始めるには、先発企業のサービス水準に追いつくまでに時間がかかってしまう。そのため、請負会社が設計技術者の派遣に進出する場合には、M & Aという形が有力な選択肢となるであろう。

5. 長期パートナー化

以前は、1つのユーザー事業所において、5~6社の請負会社が活用されていることが少なくなかった。多いところでは、10社以上の請負会社と取引をしていた。このようにユーザー事業所が多く、請負会社と取引をしていたことは、ユーザー事業所が、計画的に行ってきたことではない。バブル期を中心とした人手不足の時期には、1つの請負会社への発注では必要な人手が確保できず、やむを得ず他の請負会社にも発注することによって、必要な人数の作業員を集めていた。そうした事後的な対応としての発注、取引を繰り返してきた結果として、1つの事業所が取引する請負会社の数が増えてきたのである。

請負会社の活用が一般的になるにつれて、請負会社が企業として成長し、請負社員の募集・採用に関する請負会社の能力が向上してきた。そのために、以前のように多くの請負会社に発注しなくとも、募集・採用能力に優れた数社の請負会社に発注すれば人員が確保できるようになってきた。そのため、多くの請負会社と取引をすることは、契約締結・更新などの取引先管理の煩雑化というデメリットの方が大きくなってきた。

さらに、製造業務への労働者派遣の解禁に際して、活用する請負会社を絞り込む必要が出てきた。労働者派遣の解禁に伴い、従来よりも、業務請負の法的要件の充足が行政から厳しく求められるようになることが予想された。取引中の多数の請負会社の中から、法的要件に適った請負サービスが提供できる能力のある会社のみを選ぶと、実質的に、数社に絞り込まれることが多かったと考えられる。また、多数の請負会社と取引している場合、その中には少人数の請負社員しか配置していない請負会社もあり、1つの製造ラインに異なる請負会社の請負社員が混在する状況になりやすいと考

えられる。

ユーザー企業にとって、活用する請負会社を少数に絞り込むことは、請負会社との長期的なパートナー関係を構築する上で有効であろう。取引先を集約化することによって、請負会社 1 社 1 社とのコミュニケーションが密になるうえに、1 つの請負会社を活用する業務の範囲が拡大するので、従来よりも知識・情報の共有が進む。その結果として、請負会社がユーザー企業の状況に精通し、より質の高いサービスや、これまでよりもユーザー企業に特殊的な要素が強い業務領域での請負・派遣サービスも提供していくことが可能になると考えられる。

ただし、労働市場における大幅な供給超過が起きない限り、ユーザー企業が請負会社を活用する業務領域は、今後も、正社員へのキャリアの連続性が乏しい業務や、大きな量的変動が予測される業務に限られると思われる。それゆえ、ユーザー企業と請負会社との関係は、長期的パートナーにはなりえても、垂直統合の関係にはならないであろう。また、請負会社の利益の増大は、ユーザー企業にとってコストの増加となるので、両者の利害は恒常的に合致しないものである。そのため、ユーザー企業は、取引する請負会社を少数に絞り込むと入っても、1 社にすることはなく、3 社程度の請負会社を常に競争させる形で、中長期的なパートナー関係を構築していくと考えられる。

まとめ

製造現場においては、1990 年代以降、請負社員の活用が進められてきた。バブル期には人手不足の解消のため、そして平成不況期には、コスト削減や人件費の変動費化を主な目的として、請負社員の活用が拡大されてきた。

製造業が請負社員の活用を増加させるのに伴い、数多くの請負会社が誕生し、成長してきた。それらの請負会社は、資本構成や取引関係において、特定の顧客企業に依存することなく、いわゆる独立した企業として、数多くの製造業の企業と取引をすることによって成長してきている。

請負会社は、「コストの削減」「人件費の変動費化」というユーザー企業のニーズに応えるため、必要とされる人数の労働力を、必要な時期までに、低コストで調達し、必要な期間だけ配置しようとする。

「必要な時期まで」に「必要とされる人数の」労働力を調達するため、請負会社は、請負社員として働く人材の募集・採用において高い企業能力を発揮することが求められる。そのために請負会社は、人材の募集・採用活動を自社のコア業務と位置づけ、

各地に採用専門の拠点を展開したり、応募者のデータベースを作成したりすることによって、人材の調達をより効率的に行おうとしている。

ユーザー企業の「コスト削減」の要請により、請負社員は一般的に、低賃金労働者となることが多い。また、ユーザー企業からは「人件費の変動費化」も求められるため、請負会社はユーザー企業が「必要な期間だけ」請負社員を配置する。業務量の変動が激しい場合には、請負社員を迅速に採用するだけでなく、減産の際には、それに対応して請負社員の人数を減少させなければならない。こうしたユーザー企業の減産リスク、およびそれに伴う雇用リスクに対応するため、請負会社は、数ヶ月程度の期間を定めた雇用契約によって、請負社員を雇い入れている。

コスト削減と人件費の変動費化を求めているとはいえ、ユーザー企業は、製造業務の中で自社のコア業務と位置づけられる仕事は正社員に任せ、原則として請負社員を配置しないことが多い。よって、請負社員が担当する仕事は、周辺業務と位置づけられる、標準化・単純化の進んだ業務が主となる。ユーザー企業は、低コスト労働力を活用するために、製造業務から熟練が必要とされる仕事を減少させて業務の標準化・単純化を進め、そこに請負社員が配置するようになったと考えられる。

このように、現在の請負社員の多くは、高い技能を必要としない単純業務を担当するため、賃金が低く、有期契約が主という特徴を持っている。そのため、請負社員として働く労働者は、実務経験の少ない若年の労働者、いわゆる「フリーター」と呼ばれる人々が中心となっている。

請負社員の担当業務は短期間での習得が可能であるため、ユーザー事業所に赴任させる前に、請負社員に対して技能教育を行うことは少ない。教育訓練は、ユーザー事業所に配置させた後、OJTによって行っていくのが一般的である。OJTの実施主体は、請負会社である場合もあれば、ユーザー事業所の社員が行うこともある。いずれにせよ、多くの場合、請負会社は不熟練の労働力を不熟練のままユーザー事業所に配置している。

請負会社がユーザー事業所に提供するサービスの価値として、第一に、労働力需要の変動への対応を可能にすることが挙げられる。ユーザー企業は、単独では急激な増員に対応できないので、人材の募集・採用をコア業務とする請負会社を活用することにより、人材調達において専門化の利益・規模の利益を享受することができる。また、急激な減員の際に被る雇用リスクは、請負社員を活用することによって、請負会社に転嫁することができる。

請負会社がユーザーに対して提供するもう1つの価値は、配置後の請負社員の管理である。ただし、指揮命令や生産管理はユーザー事業所の社員によって行われていることが少なくなく、請負会社が行っている管理は、勤怠管理や人事関係の帳票管理・

手続き業務など、労務管理の部分に限られていることが多い。なお、配置後の管理には、請負社員の欠勤や離職の際の代替要員の手配も含まれ、これらは請負会社によって行われている。

以上から、調査時点における一般的な状況に関する限り、製造請負サービスは、「(請負社員の)採用 請負先への配置 配置後の管理」という流れの中で、特に「採用」の部分においてユーザーに対して価値を提供しているものといえる。

この業務の流れからも分かるように、製造請負サービスは、契約上は「製造業務の完遂」によって料金を得るものではある。しかし、顧客の事業所内で業務を遂行しているため、実態としては、人的サービスの提供によって料金を得るのが基本であり、業務の達成度に応じて料金変動する仕組みが一部で付加されているものとみなすのが適切であろう。

よって、請負会社にとって請負社員は、自社で雇用する社員であると同時に、顧客に提供する商品でもある。したがって、請負社員に関する人事管理は、商品管理としての特徴を持つ。むしろ、商品が人材であるために商品管理が人事管理の形を取っているのであり、請負会社が行う請負社員の管理の本質は、商品管理であるといったほうが適切かもしれない。そのため、業務請負業においては、事業戦略の主たる部分である商品戦略と請負社員に関する人事戦略が同義となるので、請負社員に関する人事管理は、請負会社の事業戦略を投影したものとなる。

よって、より付加価値の高い請負サービスの提供によって他社と差別化を図ろうとする請負会社は、請負社員の人事管理に、能力開発の施策を導入することを進めている。「採用 配置 管理」の流れの中に、請負社員に対する充実した教育訓練を加えることによって、請負社員の人的資源としての価値を向上させ、より高い請負サービスの提供を行おうとしている。また、請負社員の定着率が低い現状では、期間の定めのない雇用契約を締結することによって雇用を安定させ、昇給・昇進を適用して勤続意欲を高めることにより、請負社員の定着率を向上させることも、請負サービスの品質差別化の施策として検討されている。

請負会社にとって、期待する勤続期間の間、請負社員を定着化させることは、ユーザー企業のニーズに応えるとともに、自社の営業効率を高めることにもなる。請負社員の離職が少なければ、請負会社が募集・採用に投入しなければならない費用が少なくなるからである。

このように、請負社員への能力開発や、請負業務の業務管理を充実させることによって他社との差別化を進めようとしている請負会社もあれば、能力開発はそれほど重視せず、単純業務の請負を低コストで進めようとしている請負会社もある。前者の戦略の重要性を認識している請負会社は少なくないであろうが、実際には、後者の戦略

を採用している請負会社の方が多くいようである。

ユーザー企業の雇用リスクを引き受ける存在である請負会社の多くは、リスク分散のために、製造業の中でも多様な業種の請負を手がけるようになってきている。また、製造業務の関連業務である物流、設計業務への労働者派遣・請負に進出している企業もある。後者は、リスク分散というよりも、製造請負事業で培ったビジネスプロセスや、製造請負の販売ルートの転用という利点を活かそうとするものと思われる。

ただし、業種や業務の多様化によるリスク分散を図ったとしても、請負業務を、単純作業でキャリアの成長性のないものにとどめておく限り、業務請負事業は、労働市場の需給の逼迫に対して脆弱なものである。請負社員に対し、昇進や昇給という長期的な誘因を与えられなければ、労働市場の需給が逼迫し、より魅力的な労働条件の仕事が豊富に存在するようになれば、請負社員として働く人は少なくなる。請負会社の売上は配置する請負社員の人数にほぼ比例するため、請負社員としての働き手の減少は、請負会社の事業規模の縮小を意味する。

また、請負会社が、標準化・単純化された業務のみを請け負い、業務の管理にあまり着手せず、ユーザー事業所の事情に精通していない状況では、ユーザー企業にとっては、代替的な請負会社が多数存在することになる。その場合、ユーザー企業は、代替的な取引先が存在することを理由に、請負会社に対して料金の引き下げや、料金を据え置いたままでより高い生産性を要求してくる可能性がある。

請負会社がこの問題を解決するには、請負業務を、ユーザー企業固有の知識・技能の必要性が高いものにまで広げることが必要になる。ユーザー固有の知識・技能を有し、それらを必要とする業務を担っていれば、そうした業務については、ユーザー固有の知識・技能を持たない他の請負会社よりも高い生産性を実現することができよう。よって、ユーザー企業は、代替的な請負会社を持つことが困難になり、請負会社は、取引の解消を求められる脅威を減らすことができる。

ただし、ユーザー企業も、取引する請負会社を少数に絞り込む傾向にあるとはいえ、1社だけに絞るのではなく、2~3社の請負会社を活用している。ユーザー企業は、複数の請負会社を使うことによって請負会社間の競争を引き出し、サービスの品質の向上や料金競争を促すことを狙っているものと思われる。また、1社のみを活用して、請負会社にとって競争相手がいない状況（少数性の条件 Williamson 1975）が作り出されると、請負会社が機会主義的行動によって自己の利益を増進させようとする姿勢を強める可能性がある⁵。

生産労働者への労働需要が大きく拡大することはないと見込まれる中、関係特殊的投資を必要とする請負業務への進出は、請負会社にとって、取引の安定化のみならず、市場の拡大策としても重要になる。請負業務を、関係特殊的投資を必要とする仕事に

まで広げていくために、請負会社には、請負社員の能力水準や定着率において、ユーザーから信頼されうる水準を満たすことが求められる。ここでいう「能力水準」には、ライン作業の能力のみならず、工程管理や労務管理など管理業務に関する能力も含まれる。よって、長期的に見れば、請負社員の定着化と能力開発が製造請負事業の成否を左右するであろう。

【注】

- i 本論では、事例研究については調査時点で得られた情報に基づいて分析しているが、現況を示すマクロデータについては、本論の執筆時点(2006年5月6日)において筆者が得ることのできたデータに基づいて分析している。
- ii ここでいう「粗利益」とは、業務請負業の営業活動において頻繁に使われている、マージンに対する通称であり、通常の損益計算において「粗利益」と呼ばれるものとは異なっている。一般的な会計の用法にしたがえば、業務請負業の場合、売上総利益(いわゆる会計上の粗利益)は、売上高(請負料金の合計)から請負社員への支払賃金を引いた通称「粗利益」から、社会保険料の事業主負担分や、売上原価として計上するその他の経費を減じたものとなる。
- iii 請負社員の平均年収
- $$= (\text{常用請負社員の平均年収} \times \text{常用請負社員の平均人数} + \text{常用以外の請負社員の平均年収} \times \text{常用以外の請負社員の平均人数}) / (\text{常用請負社員の平均人数} + \text{常用以外の請負社員の平均人数})$$
- $$= (3,056,000 \text{ 円} \times 144 \text{ 人} + 2,396,000 \text{ 円} \times 208 \text{ 人}) / 352 \text{ 人}$$
- $$2,666,000 \text{ 円 (人)}$$
- 請負社員 1 人当たり売上高 (年間)
- $$= \text{請負社員の平均年収} / (1 - \text{粗利率})$$
- $$= 2,666,000 \text{ 円} \div (1 - 0.25)$$
- $$3,554,667 \text{ 円}$$
- iv $3,554,667 \text{ 円} \times 865,000 \text{ 人} \quad 3,074,786,666,667 \text{ 円}$
 $3,554,667 \text{ 円} \times 995,000 \text{ 人} \quad 3,536,893,333,333 \text{ 円}$
- v ここで「人件費」ではなく「労働コスト」という言葉を用いているのは、請負社員や派遣社員の活用にかかるコストが、ユーザー企業の会計処理においては「人件費」と認識されないためである。請負社員や派遣社員を活用するためにかかるコストは、彼らと雇用関係のないユーザー企業にとっては給与支払ではなく、請負料金または派遣料金の支払として「外注費」などに分類される。ここでいう「労働コスト」とは、「人件費」と、請負社員や派遣社員など外部の人材を活用するためにかかる外注費等の合計を意味している。
- vi 2003年は2002年に比べて新設工場の数が増加している。これは、2002年7月の工業等制限法の廃止と工場立地法の改正によって、都市圏への工場等の新設・増設に関する規制が緩和されたことの影響によると考えられる。
- vii 売上利益率の数字は今回の事例調査からは得られていないので、4~5%という数字が、事例調査の対象企業のそれと合致しない可能性がある。ここでは、株式公開企業である日本エイム株式会社、株式

会社アウトソーシングの IR 資料で発表されている売上利益率の値を参考にした。

viii ただし、ユーザー企業が指揮命令を含めて外部化したいという意向を持っている場合には、この点はメリットとはならない。

ix 昭和 61 年の労働省告示第 37 号「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準を定める告示」において、請負とみなされるために充足すべき要件が明らかにされている。

この基準では、請負と認められるためには、(1)請負人が自己の雇用する労働者の労働力を自ら直接利用するものであること(労務管理の独立性)、(2)請負契約によって請け負った業務を、自己の業務としてその契約の相手方から独立して処理するものであること(事業経営上の独立性)をいずれも満たさなければならない、と定めている。

「労務管理の独立性」の主な内容は、先に述べた指揮命令のほか、業務遂行の評価、請負社員の労働時間管理(始・終業時刻や休憩・休日・休暇等の指示・管理や、時間外・休日労働の命令等)、服務規律や配置等に関する指示・決定、などを請負元が行うということである。また「事業経営上の独立性」とは、自己責任による資金の調達・支弁、民法・商法等に基づく事業主責任の遂行、機械・設備、器材、材料等の自己調達等(賃貸借契約による請負先への費用負担も可)による業務遂行、を請負元自らが実施するということである。さらに、単に肉体的労働の提供ではなく、専門的な企画・技術・経験により自己の独立した業務の遂行がなされていることも、「事業経営上の独立性」を満たすための条件として請負元に求められている。

x Williamson(1975)は、経済主体が、自己の利益を悪賢いやり方で追求する「機会主義」という性質を持っているという前提に立っている。Williamsonによれば、機会主義的行動は、取引で競合する相手が多数あるとき(多数性の条件が満たされているとき)は、機会主義的行動をとると、取引の相手方は取引相手を変更することによって対抗してくるため、機会主義的な傾向は無力化される。機会主義は、取引の競合相手が少ないという「少数性の条件」が結びつくときに、取引に対して影響力を持つとされている。

【参考文献】

- 鎌田耕一・白井邦彦・小路行彦・吉村臨兵(2001)「資料 ケース記録(ヒヤリング調査結果) 鎌田耕一 編著『契約労働の研究』多賀出版
- 木村琢磨(2006)「電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題」『大原社会問題研究所雑誌』No.567, 2006年2月号
- 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
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨(2003)『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査 報告書』SSJ Data Archive Research Paper Series, No.24, 東京大学社会科学研究所
- 佐藤博樹・木村琢磨(2002)『第1回 構内請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査 報告書』SSJ Data Archive Research Paper Series, No.20, 東京大学社会科学研究所
- 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
- 中尾和彦(「連載」製造業務請負業の生成・発展過程と事業の概要)『総研レポート』No.284~No.287
- 野村正實(1992)「1980年代における日本の労働研究 小池和男氏の所説の批判的検討」『日本労働研究雑誌』No.396
- 藤本真(2004)「生産請負企業の経営と人事労務管理」『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
- 山路崇正(2005)「人材ビジネス企業の経営と人材マネジメント」『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)』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.6

-
- 厚生労働省 (2002) 『労働力需給制度についてのアンケート』
- 電機連合総合研究企画室 (電機総研) (2004) 『電機産業における業務請負適正化と改正派遣法への対応の課題』
- 日本労働研究機構・三菱総合研究所 (2002) 『産業別・職業別就業者数の将来予測報告書』日本労働研究機構
- JAM (2004) 『製造業務請負業の活用実態調査・結果の概要』第6回定期大会資料
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』日本評論社 1980年)