

電機産業における 派遣・請負労働者の活用と課題

——人的資源構造の変化と能力開発型人材管理の課題

木村 琢磨

はじめに

- 1 外部人材増加の背景
- 2 人材の外部化に伴う課題
- 3 まとめと提言

はじめに

従来から、日本企業の製造部門においては、臨時工やパートタイマーといった、正社員以外の労働力が活用されてきた。近年の特徴としては、自動車産業や電機産業を中心に、臨時工やパートタイマーのような直接雇用の非正規労働者ではなく、自社と雇用関係のない派遣労働者や請負労働者が増加していることがあげられる⁽¹⁾。

電機産業の製造事業所に対する実際調査⁽²⁾によれば、調査以前3年間において、8割の事業所で正社員が減少し、直接雇用の非正社員は3分の2の事業所で横ばいまたは減少した一方、請負労働者は約7割の事業所で増加している⁽³⁾。このように、製造事業所では、直接雇用の非正社員の活用から、派遣労働者・請負労働者という、自社と雇用関係のない外部人材への活用へのシフトが見られる。

同調査によれば、製造事業所の従業者の人数構成は、正社員が約7割、請負労働者が2割弱であり、人数の面では、請負労働者は正社員に次ぐ労働力となっている。また、請負労働者は、季節的

(1) 佐藤博樹, 木村琢磨『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, 2002年。藤本真「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, 2004年。

(2) 電機連合総合研究企画室(電機総研)『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』2004年。

(3) 電機総研調査の調査時点では、労働者派遣法により、物の製造業務への労働者派遣が認められていなかったため、製造業務に従事する派遣労働者の数は調査していない。

業務や臨時的業務よりも、恒常的業務において活用されていることが多いものの、雇用主である請負企業には有期雇用の社員として雇われていることが多い⁽⁴⁾。従来、日本の製造業では、造船業・鉄鋼業・化学工業を中心に社外工が多く活用されてきたが、請負労働者は、期間の定めなく雇用されることが一般的であった社外工と、臨時的な雇用であった臨時工の両方の性格を併せ持った形態といえる⁽⁵⁾。また、請負労働者の活用は、雇用形態を間接化（外部化）するが、生産のための資本は自社内部で所有する点で外注と異なる⁽⁶⁾。

以上のような外部人材の増加により、組織のパフォーマンスへの外部人材の影響力も強まっている。企業は、自社で雇用する社員だけではなく、外部人材も視野に入れた人材マネジメントを行う必要がある。

外部人材の能力や就業行動は、彼らの雇用主である請負・派遣会社が行う人材マネジメントからも影響を受ける。よって、外部人材を活用する企業の人材マネジメントのあり方は、請負会社や派遣会社という、外部人材の供給主体の人材マネジメントにも規定される。

現状では、製造現場における請負労働者の活用は、職場ではおおかた肯定的に評価されており、今後、生産財需要の大規模な減少がない限り、請負労働者や派遣労働者⁽⁷⁾の活用は今後も増加し、担当業務もより高度なものへと拡大していくと考えられる⁽⁸⁾。

しかし、一部の製造現場では、外部人材の活用によって業務に支障が生じ、人材の内部化という逆戻りの施策が必要となっている⁽⁹⁾。人材の外部化は、取引費用理論⁽¹⁰⁾や資源ベース理論⁽¹¹⁾、そしてその発展としての人的資源構造論（HR Architecture：人的資源アーキテクチャ論）⁽¹²⁾によって一定の限界が示されており、今後の外部人材活用の更なる増加は、製造業のパフォーマンスにマ

(4) 佐藤・木村（2002年前掲書）、電機総研（2004年前掲書）、藤本（2004年前掲書）。

(5) 糸園辰雄『日本の社外工制度』ミネルヴァ書房、1978年 小路行彦「構内請負業の産業・労働者特性」鎌田耕一編著『契約労働の研究 ―アウトソーシングの労働問題』多賀出版、2001年。

(6) Sako,M., “Temporary Workers and the Psychological Contract： Implications for Commitment and Performance” MIT International Motor Vehicle Program Annual Sponsors Meeting October 10-12, 2004.

(7) 電機総研（2004年前掲書）によれば、2004年3月1日施行の改正労働者派遣法により、物の製造業務への労働者派遣が認められ、製造現場における派遣労働者の活用も広がりを見せている。

(8) 電機総研（2004年前掲書）。

(9) 木村琢磨「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』No.505, 2002年a 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨『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、2003年。電機総研（2004年前掲書）。

(10) Williamson,O.E., Markets and Hierarchies： Analysis and Antitrust Implications, NewYork： The Free Press, 1975（浅沼萬里、岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社 1980年）。 Milgrom,P. and J.Roberts, Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs, NJ： Prentice Hall, 1992（奥野正寛ほか訳『組織の経済学』NTT出版、1997年）。

(11) Barney,J.B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, pp.99-120, 1991.

(12) Baron,J.N., and Kreps,D.M., Strategic Human Resources —Frameworks for General Managers—, John Wiley & Sons,Inc., 1999. Lepak,D.P., and Snell,S.A., “The Human Resource Architecture： Toward a theory of human capital allocation and development”, Academy of Management Review, Vol.24, No.1, pp.31-48, 1999.

イナスの影響をもたらしかねない。

以上の問題意識により、本稿では、外部人材の増加の背景について、アンケート調査のデータから理論モデルを提示した上で、外部人材活用の問題を整理する。そして、製造現場で外部人材を活用していくにあたり、ユーザー（外部人材を活用する製造部門）に求められる対策について検討する。

1 外部人材増加の背景

(1) 分析に用いるデータ

本稿の分析には、電機連合総合研究センター（電機総研）が2003年11月から同年12月にかけて行ったアンケート調査、『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』（以下、電機総研調査）のデータを用いる。電機総研調査は、電機連合傘下の工場事業所を対象とし、労働組合の工場事業所支部から回答を得た「支部調査」と、支部調査の対象事業所内で請負会社を活用している製造職場に配票し、労働組合の職場委員より回答を得た「職場調査」の2つの調査からなる。支部調査は配布600件、有効回答数242件、有効回答率40.3%であり、職場調査は配布1800件、有効回答数670件、有効回答率37.2%である⁽¹³⁾。

電機総研調査のデータには、一般の業務請負会社のほか、構内下請会社（協力会社・関連会社）を活用している事業所及び職場が含まれている。一般の業務請負会社と構内下請会社とでは、ユーザーが活用する目的や請負業務の内容、労働者特性など、請負活用の実態が大きく異なる。業務請負業が、資本関係の有無を問わず多くの企業を請負先とするのに対し、構内下請会社は、取引先がほぼ親企業に限られた「関連企業」「協力企業」である。また、業務請負業に雇用される請負労働者は、請負先の様々な工程で単純業務に従事する非正規労働者であるのに対し、構内下請は、特定の工程において、熟練を要する業務に従事し、構内下請企業に正社員として雇用されていることが一般的である⁽¹⁴⁾。

本稿の問題意識は、製造工程で働く人材のうち、一般の業務請負会社や人材派遣会社に雇用される請負労働者・派遣労働者を想定したものであるから、支部調査、職場調査のサンプルのうち、構

(13) 電機総研調査の実施主体は、電機連合総合研究センターに設けられた「製造業務請負業とその活用実態に関する調査研究委員会」である。委員は、〈主査〉佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）、〈専門委員〉佐野嘉秀（東京大学社会科学研究所客員助教授）、藤本真（独立行政法人労働政策研究・研修機構）、木村琢磨（東京大学大学院経済学研究科博士課程、日本学術振興会特別研究員、〈組合委員〉板倉和寿（富士通労働組合中央執行委員 経営対策部長）、三村隆夫（三洋電機労働組合中央執行委員）、石田茂（福井村田製作所労働組合執行委員長）、高橋勝司（東洋通信機労働組合福島支部支部長）、〈事務局〉中尾和彦（電機連合総合研究センター主任研究員）、新谷信幸（電機総研事務局長）、岩崎香織、村上求（電機連合総合研究センター）、である。

(14) 糸園辰雄（1978年 前掲書） 木村琢磨「構内請負企業の実態と課題」労使関係研究会議 自由論題セッション報告、2002年 b 中尾一彦「電機産業における請負労働者の活用と請負適正化の課題」『日本労働研究雑誌』、No.526、2004年。

内下請会社を活用せず、一般の業務請負会社のみを活用しているものに限定して分析を行う。得られるサンプルは支部調査242件中52件（21.5%）、職場調査670件中の349件（52.1%）である⁽¹⁵⁾。

分析対象となった職場349件のうち、請負労働者の担当業務は主に加工・組立・充填（257件、73.6%）、検査・試験（195件、55.9%）、包装・梱包（152件、43.6%）であり、1つの職場において、複数種類の作業に請負労働者が配置されている。また、電機産業の職場とはいえ、分析対象職場の取扱製品は電子部品・材料、半導体・デバイス等、様々である。アンケートデータの分析においては、製品・業務を種類別に分類してそれぞれの特性を活かすことは困難であるため、本稿では、製品と作業は詳細に区分せず、機械化の程度や作業に必要な技能の水準といった区分により、作業特性を近似的に把握して分析を行う。なお、分析対象職場の回答者である職場委員の役職は、係長・主任59.0%、リーダー26.4%、一般社員13.5%（無回答1.1%）であり、大半が職場を管理・監督する立場にあるといえる。

（2）請負労働者の増加の背景

請負労働者の活用が増加した背景は、製造事業所が請負労働者を活用する理由によって知ることができる。図表1によれば、製造事業所が請負労働者を活用する理由として最も多くあげているのは「業務量の一時的・季節的な増減に対処するため」である⁽¹⁶⁾。非正社員の直接雇用と比べた場合の外部人材活用のメリットは、募集・採用コストや解雇コストの抑制である⁽¹⁷⁾。業務量の変動に応じた労働力の数量的な調整力を高めようとしていることが、ユーザー企業が、非正社員の雇用から外部人材の活用へとシフトしていることの本質的理由と考えられる。

次いで多くあげられているのは、「正社員を増やさずに要員を確保するため」「部門の人件費を抑制するため」であり、低コスト労働力の活用による原価低減が請負活用の主たる理由となっている

(15) ただし、電機総研調査では、一部のサンプルにおいて、構内下請会社と一般の業務請負会社が、調査上定義した通りに区分されていない可能性がある。なぜなら「関連・協力会社」の定義が、調査対象企業において統一的でない上に、関連・協力会社、及び業務請負会社の事業形態が多様化し、両者の区分が不明瞭になっているためである。関連・協力会社の定義の違いによる問題に対しては、構外の下請企業やサプライヤーを含む可能性のある回答者に対して、個別に追加調査を行い、本稿で定義する構内下請会社の数に修正した。しかし、追加調査の回答が得られなかった事業所・職場もあることや、協力会社も業務の一部を他の業務請負会社に外注している事例があることから、データ上の制約は残存している。

なお、支部調査は事業所調査であるため、事業所内の複数の職場のうち、1ヶ所でも構内下請会社を活用している職場があれば、分析対象から外される。よって、職場調査の方が、分析対象となるサンプルの全体に占める比率が高くなる。

(16) ここで注意したいのは、「業務量の変動」といっても、現在の外部人材の活用が主な目的としているのは、景気変動による需要増減への対応ではないということである。景気変動に対応した人員調整を目的とするならば、外部人材の活用は、好況期に増加し、不況期には減少するはずである。しかし、1990年代後半以降、景気が停滞状況にあるにも拘わらず、外部人材の活用は増加を続けている。

ことが分かる^(18, 19)。「正社員を増やさずに要員を確保するため」は、業務量の変動に伴う人材確保の手段として請負労働者が活用されていることを示すものとも解釈できる。

ただし、請負労働者の活用は、必ずしも短期間のものではない。電機総研調査（支部調査）によれば、1年以上継続して同じ請負会社を活用している事業所が52事業所中43事業所（82.7%）である。多くのユーザーは、短期的な業務の変動ではなく、製品需要の不確実性に基づく中長期的な業務量の変動により、長期雇用を社員に保障できないため、「中期的な」人材活用を実現する手段として、外部人材を活用していると考えられる。

(17) 募集・採用コストと解雇コストは、業務量の変動が大きく、かつ予測が困難である現代においては、とりわけ重要な意味を持つ。業務量が頻繁に増減すれば、募集・採用を頻繁に行う必要があるため、自ら雇用しようとする、募集・採用に大きなコストがかかる。外部人材を活用する場合、募集・採用活動は請負・派遣会社が行うため、ユーザー企業が負担する募集・採用コストは、請負・派遣会社への依頼や打ち合わせに要するわずかなコストのみである。

労働力の数量的調整の手段としては、人材を有期契約で直接雇用することも考えられる。しかし、従来よりも製品需要の変動幅が大きく、かつその変動が不規則であるため、募集・採用を計画的に行うことは困難である。また、緊急の人材補充が必要な場合、情報の不完全性により、市場賃金の水準で、必要な能力を有する人材を、必要な人数だけ確保することは容易でなく、取引費用あるいは人材確保の失敗による機会損失が発生する可能性が高い。人材の募集・採用業務を事業活動の中核部分とする請負・派遣会社から外部人材を受け入れた方が、人材確保に伴う機会費用及び取引費用を削減することができる。

また、業務の減少も急激で予測不可能なことがあるため、仕事がなくなれば、すぐに配置人員を削減できる仕組みが必要である。しかし、長期的に雇用してきた人材の場合は、たとえ有期雇用契約であっても、解雇の正当性が認められないケースもありうる（三洋電機事件：大阪地裁判決 1991.10.22, 労働判例595号）。一方、外部人材の場合、雇用責任は主に請負・派遣会社側にあるため、ユーザー企業に係る雇用リスクは非正社員を雇用する場合に比べて小さい（ただし、労働者派遣法ではユーザー企業にも一定の雇用責任が定められている）。また、採用や雇止めには事務手続きが必要であり、多くの人員が入職・退職を行うと、それに係る事務負担も大きい。外部人材を活用する場合は、これらの事務負担は、雇用主である請負・派遣会社に係ることになる。

(18) 請負労働者は、ユーザーの正社員よりも給与水準が低く、ユーザーが請負会社に支払う請負料金は、正社員を雇用した場合の人件費よりも低く設定されていることが多い。

(19) コスト削減の要請から、それに対して即効性のある人件費の削減が求められる。人件費を削減するためには、(1) 時間当たりコストの低い労働力の活用、(2) 余剰人員の削減、という2つの手段がある。前者は、給与水準や福利厚生水準で正社員に劣る非正社員や外部人材を活用することによって実現できる。後者は、非正社員や外部人材の活用により、雇用調整を柔軟に行い、業務量の変化に対して人員数を適正値に調整することによって実現できる。このように、余剰人員の削減による人件費の削減は、業務量の変動への対応と関係している。

図表1 請負労働者を活用する理由（支部調査）

	%
分からない	0.0
業務量の一時的・季節的な増減に対処するため	76.9
正社員増やさずに要員を確保するため	73.1
部門の人件費を抑制するため	71.2
連続操業に対応するため	28.8
正社員をより高度な仕事に集中させるため	19.2
正社員の欠員を一時的に補うため	17.3
縮小・廃止予定の業務の要員を確保するため	5.8
新規事業に必要な即戦力を補うため	3.8
勤怠管理や社会保険手続きの手間を省くため	3.8
教育訓練費用を削減するため	1.9
自社に不足する知識・技能を持つ人材を活用するため	1.9
正社員を募集しても集まらないため	0.0
期間工・パートなどを募集しても集まらないため	0.0
その他	0.0
無回答	3.8
N	52

以上のように、外部人材の活用は、製品需要の不確実性に対応するための人件費の変動費化と、継続的に活用する人材の労働コスト、つまり人件費の固定的部分の抑制を主な目的としている。コスト削減圧力の増加、及び市場の不確実性の増大によって低コストかつ数量的柔軟性の高い外部人材を活用する必要が高まったことが、請負労働者の活用が増加した背景といえる。

製造部門では、請負労働者には高い技能を要しない業務が任せられることが多い。職場調査のデータである図表2によれば、請負労働者の担当業務の多くは、1ヶ月以内で習熟できる業務である。つまり、製造業務のうち、求められる技能が高くなく、かつ量的な変動がある業務を請負労働者が担当している。製造業務の経験が少なく、短期勤続の若年労働者が主体となっているという請負労働者の労働者特性は、このような担当業務の性質と整合的である⁽²⁰⁾。また、請負労働者は一般に、給与水準が低く、昇給の幅が小さい上に、能力開発が積極的に施されないという実態とも矛盾しない⁽²¹⁾。

(3) 請負労働者の増加と人材配置の変化

以上のような製造部門における外部人材活用の拡大の背景を、人的資本の特性に着目した人的資

⁽²⁰⁾ 業務請負企業に対する調査によれば、多くの企業が、自社が雇用する請負労働者のうち、最も多いのはフリーター層であると回答している（佐藤博樹・木村琢磨『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、2002年）。また、電機総研調査によれば、ユーザー職場の半数以上が、活用している請負労働者の属性として多いのは10～20代の男性、または30～40代の男性であると回答している。肉体的な負荷の小さい業務が比較的多い電機産業では、女性の請負労働者も少なくなく、同調査によれば、請負労働者のうち、10～20代の女性が多くを占めると回答した職場も44.2%ある。

⁽²¹⁾ 小路行彦（2001年 前掲書）。木村琢磨（2002年b 前掲書）藤本（2004年 前掲書）木村琢磨・佐野嘉秀・藤本真・佐藤博樹「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、2004年5月。

図表2 請負労働者の主たる担当業務に通常要する習熟期間（職場調査）

	%
即日	4.6
1週間程度	23.5
2～3週間程度	22.3
1ヶ月程度	24.6
3ヶ月程度	15.8
半年程度	4.3
1年程度	1.4
1年以上	2.0
分からない	1.1
無回答	0.3
N	349

源構造（HR Architecture：人的資源アーキテクチャ）⁽²²⁾ の概念に基づいて図示したのが図表3である。ここでは、先行研究と同様に、人的資源の性質を、「人的資本の価値」「人的資本の特殊性」という2つの軸でとらえている。

人的資本の価値は、それが企業の競争優位性やコア・コンピタンスに貢献する潜在的可能性によって決まる⁽²³⁾。一般的に、価値の高い人的資本の投入を要する業務ほど、役割・責任が大きく、高い技能を要すると考えられる。

企業特種的な人的資本への投資は、ホールドアップ問題⁽²⁴⁾を回避する効果と、企業内での業務経験の蓄積により、長期的な雇用関係の下において効果的になる。また、人的資本の企業特殊性が高いほど、外部労働市場からの獲得が難しく、取引費用の点から、雇用の内部化が必要となる⁽²⁵⁾。

価値が高く、かつ企業特種的な人的資本は、「価値創出性」「希少性」「模倣困難性」「代替困難性」を満たすことにより、競争優位の源泉となる⁽²⁶⁾。よって、価値及び特殊性が高い人的資本は、長期的雇用関係の下で内部開発を行うコア社員、具体的には正社員が相当する。

特殊性が高く、価値の低い人的資本としては、育成途上にある正社員や、非正社員が該当する。

⁽²²⁾ Lepak & Snell (1999年 前掲書)。

⁽²³⁾ Lepak & Snell (1999年 前掲書)。

⁽²⁴⁾ Milgrom, P. and J. Roberts, *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992 (奥野正寛, 伊藤秀史, 今井晴雄, 八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年) ホールドアップ問題とは、関係特種投資を進める当事者が、他の当事者から「投資の成果（の一部）を渡さなければ関係を打ち切る」という脅しを受けやすくなるという問題のことを指す。関係特種投資は、当該関係にある当事者以外との取引においては価値を生まないものであるから、当該関係にある当事者への依存度が高まり、関係の相手からの脅しにも弱くなる。ホールドアップ問題は、共同特化した資産が両方とも同一企業によって所有されると解消する。

⁽²⁵⁾ Williamson (1975年 前掲書), Milgrom & Roberts (1992年 前掲書), Besanko, D., Dranove, D., and Shanley, M., *Economics of Strategy*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 2000 (奥村昭博, 大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002年)。

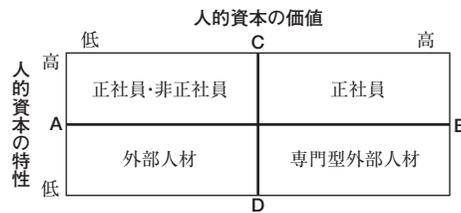
⁽²⁶⁾ Barney (1991年 前掲書)。

一定程度の企業特殊技能が求められるため、数量的柔軟性のみならず内部育成も必要とされるので、直接雇用契約を結ぶことが合理性を持つ。

人的資本の特殊性が低い場合、雇用関係を持つことの利点は小さくなる。現在、製造部門で活用されている外部人材は、標準化・単純化された業務に配置されていることが多いため、図表3で表すと、「価値」「特殊性」のいずれもが低い人的資本に該当する。他方、特殊性が低く、価値の高い人的資本としては、専門性の高い業務受託者・請負業者などの「専門型外部人材」の活用が想定される。製造工程における例としては、きわめて優れた機械工作の技術を有し、特定の企業に勤務するのではなく、様々な企業の工場を個人請負の形で渡り歩く「渡り職人」が該当する⁽²⁷⁾。

ただし、図表3の区分は、人的資本の価値や特殊性という連続型の性質に基づいて行っているため、離散型の尺度による分類のように、明確な境界線が引けるものではなく、あくまでも概念的なものである⁽²⁸⁾。

図表3 製造部門における人的資源構造



図表3に、外部人材の増加要因となる「不確実性の増大」「コスト削減圧力の増加」という経営環境の変化を組み込んだものが図表4である。製品需要の不確実性の増大により、業務量の変動性が高まり、長期的な雇用の保障が困難になるため、臨時的労働力の必要性が高まる。臨時的労働力には、企業特殊な人的資本は期待できないため、生産技術を汎用性の高いものとし、普遍的な人的資本で業務を遂行させる必要が生じる。また、特定の製品製造に特化した生産技術では製品需要の変化に対応できなくなるため、個別の製品形態や人材に依存した生産技術から、標準化された生産技術への変革が行われる。このような、不確実性の増加による汎用的人的資本の比重の増大は、図表4における直線ABの上方シフト（直線A'B'へのシフト）で表される。

コスト削減の圧力の増加により、投入する労働コストを削減する必要性が大きくなるので、人材育成投資のコストを削減するか、その回収期間を早める必要がある。そのため、作業の単純化が進

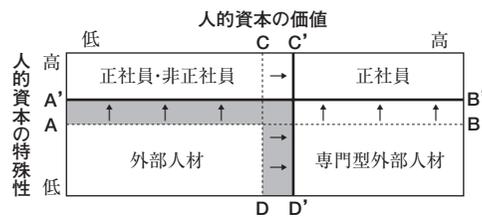
(27) 尾高煌之助『職人の世界・工場の世界』NTT出版、2000年。

(28) 実際には、正社員と非正社員・外部人材の業務区分は図表3のように明確に行われず、正社員と非正社員・外部人材の業務領域が重複していることも多い。その理由は、①労働力の非正規化・外部化の過程で、非正社員・外部人材の職務領域に正社員が残っている。②正社員の雇用を維持するために、本来は担当すべきでない職務に正社員を配置している。③キャリア形成上、必要な経験として正社員に担当させている。というケースが考えられるためである。③の場合、同じ職務を担当していても、その業務遂行から得られる知識・能力として企業が担当者に求めるものは、正社員と非正社員・外部人材とは異なっている場合が多いと考えられる。

められ、価値の低い人的資本の比率が上昇する。これは、直線CDの右方シフト（直線C'D'へのシフト）で表される。

また、人的資本論によれば、企業特殊熟練を習得するための訓練費用は企業が負担するが⁽²⁹⁾、ユーザー企業のコスト削減により、企業特殊熟練の訓練コストも削減される可能性がある。その場合、特殊な人的資本の比率は低下し、外部人材の活用余地が拡大する。つまり、コスト削減の圧力も、特殊な人的資本の比率の低下（直線ABの上方シフト）を促進する要因となる。

図表4 経営環境の変化に伴う人的資源構造の変化



このように、直線AB、直線CDのシフトで表される、人的資本の価値と特殊性の変化により、人的資本構成において外部人材を配置すべき領域が拡大する。図表4の網掛部分が、外部人材の領域として拡大する部分を表している。

網掛部分にまで外部人材の領域を拡大するにあたっては、業務から単純化・標準化された部分を分離するか、あるいは業務そのものを単純化・標準化するほか、業務内容は変えずに、より人的資本の価値や特殊性の高い外部人材を配置することによって対応することが考えられる。資本価値及び特殊性の削減には一定の限界があるため、不確実性への対処の結果としてその限界点を超える必要がある場合、外部人材にも一定以上の人的資本価値及び特殊性が求められる。その場合、現状のような業務経験の浅い短期勤続者からなる外部人材では、求められる役割を果たしきれない可能性がある。

2 人材の外部化に伴う課題

(1) 請負労働者の活用による職場の諸問題

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

図表5及び図表6は、職場調査において、請負労働者の活用によって職場の業務に与えたプラスの影響、マイナスの影響をそれぞれ集計したものである。いずれも、該当する項目全てを選択する複数回答方式である。

図表5によれば、請負労働者の活用によってプラスの影響が特に生じていない職場はわずか

⁽²⁹⁾ Becker, G.S., Human Capital, Columbia University Press, 1975 (佐野陽子訳『人的資本』東洋経済新報社, 1976年)。

14.0%であり、多くの職場で、何らかの活用上のメリットが得られている。最も多いのは「突発的な業務量の増大に対応できた」ことであり、6割の職場であげられている。それに次いで多いのは、「需要変動に際し正社員の雇用が維持できた」である（37.0%）。

図表5 請負労働者の活用による職場へのプラスの影響（職場調査）

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

図表6 請負労働者の活用による職場へのマイナスの影響（職場調査）

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

一方、請負労働者の活用により、マイナスの影響が特に出ていない職場も全体の23.2%にとどまっている（図表6）。マイナスの影響として比較的多くあげられているのは、「新人正社員を増やすことができない」「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」「請負労働者の教育訓練にかかる負担の増大」「請負労働者の欠勤・離職対応が増えた」であり、それぞれ3割前後の職場において指摘さ

れている。

職場レベルでの非正社員・外部人材の活用が業務に与える影響を分析した先行研究⁽³⁰⁾によれば、生産・技術職場においては、非正社員・外部人材の活用によって、正社員の新人の育成が困難になったり、正社員が本来の業務に集中できなくなったりした場合、非正社員・外部人材の比率を引き下げることが必要であると判断される。ただし、この分析は、生産・技術職場の業種が統一されておらず、かつ、非正社員と外部人材の影響が分離されていないため、業種特性や雇用形態の特性を統制できていないという限界がある。

本稿では、外部人材の活用によるマイナスの影響が、外部人材の活用の縮小を要する問題であるか否かを検証するため、製品の品質や生産性の維持・向上、技能形成、安全確保のために請負労働者を減らす必要があるかどうかに対する回答者の判断を従属変数として、順序プロビットモデルによる回帰分析を行った(図表7)。請負活用の縮小が必要であるという判断は、メリットをデメリットが上回った結果、職場のパフォーマンスが悪化している、あるいは将来的に悪化する可能性があるという判断されていることを示している。

共変量としては、請負労働者の比率(%)と、請負活用によって生じたメリットとデメリットを用いた。請負労働者の比率が高いほど、それが職場のパフォーマンスから見た適正比率⁽³¹⁾を上回っていることが多いと考えられるため、職場の請負労働者の比率を、統制変数の役割を果たす共変量として用いている。請負労働者を減らす必要があるかどうかの判断は、請負活用に伴うメリット・デメリットを総合的に考慮して行われると考えられるので、設問に含まれるメリット・デメリットの全ての項目を共変量に加えている。

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

分析の結果、「突発的な業務量の変動に対応できた」「正社員の現場管理能力が向上した」というメリットが得られた職場では、請負労働者の比率は現状のままで問題ないとされる傾向がある(5%有意水準)。一方、「新人正社員を増やすことができない」「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」「製品の質が低下した」「仕事の連携やチームワークが困難になった」というデメリットが生じた職場では、請負労働者の活用を縮小させる必要があると判断している(5%有意水準)。

(30) 木村琢磨(2002年a 前掲書)。

(31) 非正社員・外部人材には、数量的柔軟性、機能的柔軟性、金銭的柔軟性を均衡させる適正比率が存在し、非正社員・外部人材の比率と組織のパフォーマンスは、その最適比率で極大となる逆U字型のグラフで表されると考えられる。その適正比率は、業種や事業所・職場などの組織特性によって異なると考えられるため、本稿の分析では、適正比率の導出の試み及び一定の適正比率を想定した分析は行っていない(木村琢磨「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』No.505, 2002年8月)。

図表7 請負の活用による影響と請負労働者削減の必要性（順序プロビット）

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

注： ***； $p < 0.01$ ， **； $p < 0.05$ ， *； $p < 0.1$

(2) 請負活用の質的側面と業務への影響

図表7の分析により、ノウハウの蓄積・伝承やチームワークに支障が生じた場合や、製品の質が低下した場合に、請負労働者の活用の縮小が必要とされることが分かった。このことは、請負労働者の比率が、職場のパフォーマンスから見た請負労働者の適正比率を超過したことの表れであり、請負労働者を適正比率まで引き下げることが対策の1つとして考えられる。

しかし、請負労働者の削減という量的な解決策と並行し、職場の人材活用を質的な側面から見直す対策も必要である。質的な側面において人材活用が適切に行われていないことにより、業務に支障が出やすくなり、請負労働者の比率が本来の適正水準より低いにもかかわらず、請負労働者の活用の縮小が必要であると判断されてしまう可能性がある。

図表7の分析において、統計的に有意となったデメリットのうち、「新人正社員を増やすことができない」は、パフォーマンスの低下につながる直接的な要因というよりは、他の複数のデメリットの原因となる現象である。一方、「製品の質が低下した」「仕事の連携やチームワークが困難にな

った」は、現時点でのパフォーマンスの低下を示す項目であり、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」は、中長期的なパフォーマンスの低下の先行指標であると考えられる。また、有意水準10%ではあるが、「労働災害が増えた」は、パフォーマンスの低下のみならず、労働者保護、企業の社会的責任の点から着目すべきデメリットである。

また、図表7の分析だけでは、「請負労働者の比率を下げなくてもよいと判断させる」傾向を強めるメリットが何であるのかが分かるのみであり、パフォーマンスの向上を示すものかどうかは判断できない。唯一、「製品・サービスの質が向上した」のみが、質的なパフォーマンスの向上を示す項目であると考えられる。

そこで以下では、請負活用の量的縮小の必要性を判断するパフォーマンス尺度となりうる「製品の質が低下した」「仕事の連携やチームワークが困難になった」「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」「労働災害が増えた」の4つと、パフォーマンス向上の評価基準となる「製品・サービスの質が向上した」について、それらが発生する要因を、請負労働者の活用の質的な要素に着目して分析することにする。

分析は、職場調査のデータを用いたロジスティック回帰分析により行った。従属変数は、それぞれのメリット・デメリットの発生の有無を「生じていない=0」「生じている=1」のダミー変数とした。独立変数は、請負活用の質的側面として、「正社員のキャリア形成に必要な業務の分担状況」「請負労働者を活用している年数」「機械化の程度」「小集団活動への請負労働者の参加」「請負労働者の定着率への評価」「請負労働者の担当業務に必要な習熟期間」「正社員と請負労働者の仕事の区分」を用いる。統制変数として、「請負労働者の比率」も従属変数に加える。

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

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

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

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

「請負労働者の定着率」は、「定着率は期待水準より低い=0、定着率は期待水準をクリアしている=1、定着率の高低は問題とならない=1」のダミー変数である。請負労働者の頻繁な離職は、ノ

ノウハウの蓄積・伝承をはじめ、業務の円滑な遂行の障害となると考えられる。なお、「定着率の高低は問題とならない」は、定着を期待していないので定着率の高低は問題とならない、ということであるから、定着率が「期待水準より低くはない」ということであり、「期待水準をクリアしている」と同等と考えられるため、1としている。

「請負労働者の担当業務の習熟期間」は、選択式の回答を日数換算し、「即日=0, 1週間程度=7, 2~3週間程度=18, 1ヶ月程度=30, 3ヶ月程度=90, 半年程度=180, 1年程度=365, 1年以上=365」とした。必要な習熟期間が長い場合、業務経験が浅い請負労働者の技能水準と、業務に必要な技能水準とのミスマッチが生じ、パフォーマンスに悪影響をもたらす可能性がある。ただし、担当業務が高度な技能を要する場合でも、請負労働者の技能水準が十分に高ければ、業務の遂行がより円滑になるとも考えられる。

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

統制変数として用いる「請負労働者の比率」は、請負労働者の人数という量的問題による部分の影響を除去し、質的な要因による部分の正味の影響を検証するため、図表7の分析と同様、その実数(%)を変数として用いた。

分析の結果は、図表8に示した通りである。回帰式が有意なのは「製品の質が低下」「仕事上の連携・チームワークが困難になった」の2つを従属変数とするものである。「製品の質の低下」は、請負労働者が小集団活動に参加している職場で起こりにくいという傾向がある。請負労働者を小集団活動に参加させ、業務改善に活かすとともに、請負労働者の技能の向上やモラールアップを図ることが、製品の質の低下を防ぐことにつながると考えられる。

図表8 請負活用の質的側面と業務への影響（ロジスティクス回帰）

	製品の質が低下	ノウハウの蓄積・伝承が困難になる	仕事上の連携・チームワークが困難	労働災害が増えた	製品・サービスの質が向上
キャリア形成に必要な業務の分担	-.209	-.533**	.280	.555	-.382
請負労働者を活用している年数	-.148	.068	.171	.564**	-.344
機械化の程度	-.409	.079	.017	.016	-.423
小集団活動への請負労働者の参加	-.984***	-.130	-.577	-.349	1.063
請負労働者の定着率への評価	-.761*	-.820**	-.871*	-.294	.579
業務に必要な習熟期間	.001	.001	-.011	-.007	.009**
正社員との仕事区分	-.245	-.067	-.410	-.345	.253
請負労働者の比率	.010	.001	.017	.015	-.029
定数	2.784	1.656	-1.678	-5.983	-2.838
-2 対数尤度	151.266	222.192	128.391	63.242	36.368
カイ自乗	14.475*	11.606	15.752**	9.221	9.875
N			190		

注： ***; $p < 0.01$, **; $p < 0.05$, *; $p < 0.1$

記述統計量

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

「製品の質が低下」「仕事上の連携・チームワークが困難になる」のいずれも、請負労働者の定着率が期待水準より低い場合に生じる傾向がある。これら2つのデメリットは、請負労働者の比率とは有意な関係がない。つまり、請負労働者の活用によって生じたパフォーマンスの低下は、請負労働者の人数の多さよりも、定着率の低さによるところが大きいと考えられる。

「ノウハウの蓄積・伝承が困難になる」について回帰式が有意でないのは、本調査で把握しきれないノウハウの蓄積・伝承の仕組みにおける個々の職場の違いが影響しているためと考えられる。「労働災害が増えた」「製品・サービスの質が向上した」に関しては、図表5と図表6に示されているように、そうしたメリット・デメリットが生じた職場が少ないことが、回帰式が有意とならなかった理由と考えられる。

職場調査の回答職場のうち、請負労働者の定着率が「期待水準をクリアしている」のは38.4%に過ぎず、47.6%が、「定着率は期待水準より低い」と答えている⁽³²⁾。このように、約半数の職場が請負労働者の定着率の低さを問題としている。定着率改善のためにユーザーが行っている対策は、「請負労働者とのコミュニケーション」や、「請負会社への要請・指導」というような、話し合いによるものが主である(図表9)⁽³³⁾。このようなコミュニケーションも重要な手段ではあるが、それらに加え、衛生要因たる「作業環境の改善(現在15.0%)」や、内発的動機づけのために「単調にならないよう作業法を改善(現在14.7%)」するというような、仕事内容の再検討を現在よりも積極的に行っていくことが重要であろう。

(32) その他の回答は、「定着率の高低は問題にならない」が5.4%、「定着率を把握していない」が7.4%、無回答が1.1%である。

(33) 図表9に「常駐管理者の配置」とあるが、製造業務請負における請負職場においては、労務管理(出退勤管理・要員配置・苦情処理など)を行うために請負先に常駐する「常駐管理者」と、製造ラインで指揮命令を行う「現場リーダー」による管理が行われるのが一般的である。請負先が小規模事業所である場合や、配置されている請負労働者の人数が少ない場合、労務管理の専任者は1つの請負先に常駐せず、現場リーダーが労務管理業務の全部又は一部を兼任するか、複数の請負先の労務管理を兼務し、担当請負先の巡回により労務管理業務を行うことが多い。ただし、こうした現場リーダーによる兼任や「巡回管理者」による管理よりも、労務管理を主たる担当業務とする「常駐管理者」を配置した方が、労務管理の充実につながると考えられる。

図表 9 請負労働者の定着率改善のための対策（職場調査 複数回答）

	%
分からない	13.8
特に何もしていない	16.6
請負労働者とのコミュニケーション	37.2
請負会社への要請・指導	34.4
請負労働者への教育訓練充実	24.6
請負会社に常駐管理者を配置させる	22.1
温度・湿度など作業環境改善	14.7
単調にならないよう作業法を改善	14.4
定着率のよい請負会社に替える	6.5
請負単価をあげた	4.3
請負会社への契約上のペナルティ	3.7
その他	2.2
無回答	2.3
N	349

3 まとめと提言

本稿では、請負労働者を活用する製造事業所、製造職場のデータに基づき、外部人材が増加した背景と、それによって生じた課題、さらにそれらの課題への対策について考察した。

製品需要の変動の増大と不確実化、コスト削減圧力の増大に対応して、人件費の変動費化と固定的人件費の抑制を行うため、外部人材の活用が進められてきた。しかし、本稿の分析により、請負労働者の定着率の低さゆえに、製品の質の低下、仕事の連携やチームワークの阻害といった、職場のパフォーマンスを損ないかねない問題が生じていることが分かった。定着率の低さは、人員入れ替えコストの増加、技能形成の不足をもたらし、作業効率を低下させる。现阶段では、請負労働者や請負会社とのコミュニケーションによって定着率の改善が図られていることが多いが、定着率が期待水準を満たしていない職場が少なくないことから、今後は外部人材のマネジメントのあり方を見直すことも必要となってくるであろう。以下は私見であるが、今後の外部人材のマネジメントに向けた提言を述べておきたい。

外部人材の活用範囲が拡大し、彼らに求められる人的資本の価値、特殊性がともに高まっている。今後、ユーザー企業には、(1) 正社員と外部人材の配置の再検討、(2) 外部人材の定着化と技能向上、が求められる。これらは、いずれも一時的にはコストを増大させる要因となるが、中長期的には、より効率的・効果的な人材活用の実現に資すると考えられる。

(1) の課題に対しては、人材配置の誤りが明らかである場合には業務の分担を変更し、明らかでない場合には、業務の分析により業務区分を再考する必要がある。

業務の分析においては、各業務が社員の技能形成やノウハウの蓄積に与える影響を検証することが必要である。検証の進め方としては、キャリアを積んだ正社員に対してインタビューを行い、正社員のキャリア形成に不可欠であった業務と、必ずしも不可欠でない業務の境界を描き出す方法が考えられる。正社員を配置せずに外部人材に任せる業務の候補が既に定まっている場合は、それらの業務の経験者に対し、自らのキャリア形成に当該業務が与えた効果に関してヒアリングを行うの

も良いであろう。

個々人の技能や職業意識は仕事経験全てによって影響を受けるものであるから、様々な業務を経験した社員にとっては、キャリア形成に不可欠でない業務を選び出すことは容易ではない。業務の再分析に当たっては、社員個々人のキャリア形成にどのような仕事が有益であったかではなく、会社として正社員に求めるキャリアの形成に必要な業務を明らかにすることを目的として進めることが重要である。そのためには、まず会社として正社員に求めるキャリア要件を明確にすることが不可欠である。

(2) の外部人材の定着化のためには、ユーザー自身が業務内容や作業環境を見直すことに加え、外部人材の定着化を促進するための人材マネジメントの体制を整備した請負・派遣会社を活用することが必要である。外部人材に長期勤続のインセンティブを与えるためには、勤続に伴って報酬水準が上がる仕組みを請負・派遣会社が有していることが必要である。外部人材に対する内発的な動機づけのためには、報酬は金銭のみならず仕事内容も含んで考える必要がある。

つまり、(2) の課題への対処は、請負・派遣会社との協力が必要となる。対策としては、勤続に伴う能力の向上に応じて、より高いレベルの仕事に配置し、そうした能力及び職務レベルの上昇に応じて昇給する仕組みを請負・派遣労働者に適用している請負・派遣会社を活用することが考えられる。給与の構造としては、仕事内容に応じた職務給に、習熟に応じた職能給が上乘せられる形となるであろう。能力は、個人差こそあれ勤続と本人の努力に応じて向上するものであるから、職能給による昇給の仕組みは、勤続への動機づけとなりやすいと考えられる。

職務給、職能給のいずれを導入する際にも、職務遂行に必要な技能の内容と水準を明確化することが重要となる。一部の請負・派遣会社は、製造業務における職能要件について会社独自の基準を設定している。職能要件の基準は、請負・派遣会社が作成したものを雛形として、ユーザー企業と請負・派遣会社が協力して作成することが望ましい。職能給は、同じ職務においても処遇差をつける仕組みであるから、能力差によって作業能率に大きく差が出る場合に適用することができる。

ユーザー企業は、労働力需要が不確実ではあるが恒常性のある業務に活用する「中期的」な人材として、一方の請負・派遣会社は、サービスの高付加価値化と営業効率の上昇を目指すため、請負・派遣労働者の定着化を求める。しかし、若年層を中心とする外部人材を、キャリアパスの見えない仕事に配置したまま長期定着させることは、彼らにキャリアパスを用意し、以上のような「能力開発型」の処遇を適用することよりも困難なのではないだろうか。外部人材の定着を望むならば、能力の向上に応じて仕事のレベルが向上していくという道筋を設定することが必要である。

能力開発型の管理を適用し、外部人材の定着化が実現すれば、業務の円滑な遂行が可能となるほか、定着化による技能向上により、外部人材を配置できる業務の幅も広がる。業務量の変動に対応するために、ある程度高い技能を要する業務にも外部人材を配置しなければならないとすれば、外部人材の技能向上は不可欠である。

しかし問題となるのは、ユーザー企業におけるコスト抑制の圧力によって価格競争が激化する中、請負会社や派遣会社が能力開発型の人材管理を適用することが実現可能かどうかである。外部人材に能力に応じた昇給を適用するならば、請負労働者の初任賃金を引き下げない限り、請負料金・派遣料金の増額を行う必要がある。請負料金・派遣料金の増額は、請負業務・派遣業務の付加価値の

増大を伴わなければ、ユーザーにとっては単なる外注コストの増加になってしまう。

現実には、多くの企業において、能力主義人事制度の典型的な仕組みである職能資格給は、年功的運用及びそれに伴う総額人件費の膨張を招き、コスト削減圧力の強まる中、見直しを迫られている（迫られた）。能力開発型人材管理における請負・派遣労働者の賃金は、職務給を基本とし、職務遂行能力に応じて若干の幅を設ける範囲職務給となろう。範囲職務給における職務遂行能力の賃金への反映は、その高低によって作業能率に恒常的かつ大きな差が生ずる場合に可能である。ただし、従来の職能資格給におけるよりも、職務遂行能力の上昇による賃金上昇はわずかなものとなろう。つまり、処遇向上のためには、仕事レベルの上昇を伴う配置転換が重要となる。

仕事レベルや技能の向上による昇給制度を持つ請負・派遣会社も一部に存在するが、能力の向上に応じて昇給させた分、付加価値の高い仕事を配分できる請負・派遣会社がどれだけ存在するのか、また、現にそうした仕組みを持つ請負・派遣会社が、長期的に高業績をあげることができるのかという問題は今後の検証の余地がある。

また、能力開発型の管理が、帰属意識が低いといわれる請負労働者や派遣労働者に対して、長期定着化の効果を持つかどうかは定かではない。能力開発型の管理は、長期勤続意思のある人材に対しては勤続促進効果を持つかもしれないが、もともと長く勤務する意思のない人材に対しては十分な効果を持たないかもしれない。この点については、請負労働者や派遣労働者に対する能力開発型管理の適用と就労意識との関係についての実証的な分析が求められる。

なお、本稿での提言は、請負労働者・派遣労働者に対する能力開発を推奨するものであるが、全ての請負・派遣労働者に対して能力開発型の人材管理を行うことを要求するものではない。外部人材の職務遂行能力や定着率が組織のパフォーマンスに与える影響がきわめて小さい場合（例えば習熟期間をほとんど要しない単純業務や、人材の募集・採用が容易な業務）には、単純作業に従事する臨時的労働力であることを前提とした管理を行うことが適切である。場合によっては、フロー人材として位置づけられることの多い外部人材の中でも、長期的な活用を前提とする人材と、臨時的な活用を前提とする人材とを区分した活用が求められる。

※本研究を進めるにあたり、『電機産業における業務請負業の活用実態に関する調査』にご協力くださった企業の皆様および研究委員の方々には大変お世話になりました。また、本稿の執筆に際しては、匿名の編集委員の方々より、貴重なご意見をいただきました。この場を借りてお礼を申し上げます。なお、本稿で述べた解釈および意見は、すべて筆者個人のものであります。

※本稿は、平成17年度文部科学省科学研究費（特別研究員奨励費 課題番号16-10497）の研究成果の一部である。

（きむら・たくま 東京大学社会科学研究所 日本学術振興会特別研究員）