

# ものづくりを支える競争力基盤と人材活用と生産部門における現状と課題

## 1. ものづくりの競争力基盤と人材活用

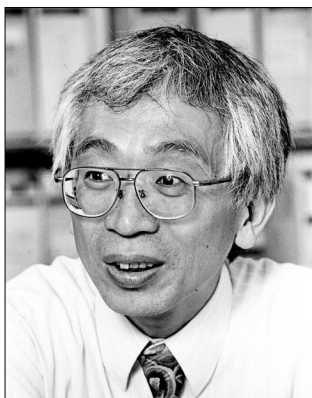
製造業におけるものづくりについて、人材活用の仕組みに焦点をあて、80年代と90年代以降とを比較すると、大きな変化がみられる。80年代のものづくりは、メーカーと協力会社のそれぞれが直接雇用する人材によって主に担われていた。これに対して、90年代に入ると、請負社員や派遣社員など、人材ビジネス企業が雇用する人材が、ものづくりの主な担い手として加わるようになった（法律上は、生産業務では2004

年2月までは請負のみで、3月以降は請負に派遣が加わった。彼ら彼女らは、製造企業にとって、直接の雇用関係がない外部人材である。

これまで、日本の製造業におけるものづくりの競争力は、製造業の企業が自社で雇用し育成した人材のスキル（職業能力）により支えられてきた。例えば、日本企業の強みのひとつとして、品質の「工程での作り込み」を可能とする製造現場の技術力が指摘されていた。品質の「工程での作り込み」を行うためには、①標準作業方法に従って仕事を行う職務遂行能力だけでなく、②良品と不良品を識別できる判断能力、さらには、③不良品が発生した場合に、そ

の原因を分析し問題を改善できる分析・改善能力などのスキルが必要とされる。こうしたスキルは、製造部門の社員が、企業内での長期のキャリアをつうじた、幅広い仕事の経験と理論的な知識を習得することでもみつけたものである。

ところが、上述したように90年代以降、製造部門では、請負社員や派



●東京大学社会科学研究所日本社会研究情報センター教授

佐藤博樹 さとう・ひろき

1976年3月一橋大学社会学部卒業。78年3月同大学院社会学研究科修士課程卒業。81年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得。81年4月雇用職業総合研究所（現・労働政策研究・研修機構）研究員。83年7月法政大学大原社会問題研究所助教授。87年4月法政大学経営学部助教授。91年4月法政大学経営学部教授。96年8月東京大学社会科学研究所日本社会研究情報センター教授（現在に到る）（主要著書）『男性の育児休業』（中公新書）、『パート・契約・派遣・請負の人材活用』（日経文庫）、『人事管理入門』（日本経済新聞社）など。

【図表1】生産現場への請負・業務委託、派遣労働者など外部戦力がものづくり現場力の競争力に与える影響（複数回答）

・コストダウンやオペレーション対応力が高まり、結果的に競争力にプラス	55.2%
・人材育成（技能継承）という点で中長期的に懸念	52.8%
・正社員等ではないので生産管理や品質管理上、懸念	39.0%
・必要なスキルを持つ人材を必要な時に調達できるため品質管理上でもプラス	15.7%

（注）日本国内の製造業のうち主要業種別に無作為抽出し、2004年2月に実施、有効回答企業413社。  
（出所）経済産業省・厚生労働省・文部科学省編『2004年版ものづくり白書（製造基盤白書）』（ぎょうせい、2004年6月25日）、17頁。

遣社員などの外部人材の活用が拡大している（注1）。同時に、同部門では、固定的な人件費の削減や抑制のため、基幹人材である社員の採用抑制が行われてきた。外部人材は、不足している要員をおぎなうことや、短期的な需要変動への対応のために活用されているのである。製造業の企業の多くは、製品市場での敵

しい競争に勝ち抜くため、外部人材の活用を拡大してきたともいえる。

しかし、こうして外部人材がものづくりの担い手に加わるることによって、ものづくりの競争力基盤にマイナスの影響もたらされているとの指摘もある。例えば、製造業の企業に対するアンケート調査によると、生産現場への外部人材の活用が現場のものづくりの競争力にあたる影響（複数回答）に関して、もちろんプラス面の指摘もあるが、同時に、技能継承など人材育成での懸念（52.8%）や、生産管理や品質管理における懸念（39.0%）などが指摘されているのである（図表1参照）。

こうしたマイナスの影響の発生をおさえ、ものづくりの競争力基盤を維持・強化していくために取り組むべき外部人材の活用上の課題とは、どのようなものなのだろうか。この点をあきらかにするために、本稿では、製造業の生産部門を取り上げて検討を行う。われわれが実施したアンケート調査のデータをもとに、外部人材の活用実態や活用に伴う問題点について分析しよう。

## 2. 生産現場における外部人材の活用

外部人材のうち、ここではとくに請負社員の活用状況についてみていくことにする。請負社員の活用は、製造業のなかでもとくに電機産業や自動車産業で顕著である（注2）。そこで、以下ではこのうち電機産業に関する調査を利用する（注3）。

### （1）ものづくりを支える請負社員

電機連合傘下の工場支部が組織する事業所を取り上げると、そのほとんどで請負社員が活用されている（活用しない事業所・9.9%）。請負活用が始まったのは90年代である（90年代以降・62.2%、80年代以前・17.3%）。生産現場における請負社員の数は、社員に次ぐ規模となっている（請負を活用しない事業所を含めた平均・直接生産部門の社員・415人、同部門の請負社員・147人）。電機産業のものづくりは、メーカーやその協力会社に雇用された人材だけでなく、それぞれの工場の中で働く外部人材すなわち

請負社員に支えられていることが確認できる。

事業所における生産部門の人材活用数の増減を、3年前との比較で見ると、社員が減少（減少した事業所の比率・77.3%）し、他方で請負社員が増加（増加した事業所の比率・55.0%）している。今後3年間の見通しでも同様の傾向となる（社員が減少する事業所・58.6%、請負社員が増加する事業所・34.8%）。

さらに、過去3年間における社員と請負社員の増減の組み合わせを見ると、「正社員減少・請負社員増加」の事業所が42.9%で最も多く、これに「正社員減少・請負社員横ばい」が12.8%、「正社員減少・請負社員減少」が12.8%、「正社員横ばい・請負社員増加」が6.2%となる（図表2）。さらに今後3年間でも「正社員減少・請負社員増加」が27.1%と最も多い組み合わせとなる（図表3）。今後も、生産部門では社員が減少し請負社員が増加することが予想される。

### （2）請負社員の活用状況と活用理由

事業所における請負活用の目的

《図表2》生産部門における正社員と請負労働者の増減  
(事業所調査、過去3年間、全体%)

		請負・生産				N
		増加	横ばい	減少	NA	
正社員・ 生産	増加	2.2	0.4	0.7	0.7	11
	横ばい	6.2	2.2	1.1	2.6	33
	減少	42.9	12.8	12.8	9.5	213
	NA	0.7	0.0	0.0	5.1	16
計		52.0	15.4	14.7	17.9	273

(注) 請負を活用している事業所のみを有効回答としている。

《図表3》生産部門における正社員と請負労働者の増減  
(事業所調査、過去3年間、全体%)

		請負・生産				N
		増加	横ばい	減少	NA	
正社員・ 生産	増加	0.7	0.4	0.7	0.7	7
	横ばい	6.6	12.1	9.2	2.6	83
	減少	27.1	15.4	8.4	8.4	162
	NA	0.4	0.7	0.0	6.6	21
計		34.8	28.6	18.3	18.3	273

(注) 請負を活用している事業所のみを有効回答としている。

は、社員を増やさずに要員を確保すること(73・6%)や業務量の一時的・季節的変動への対応(70・2%)、さらには部門の人件費節約(67・5%)などにある。とりわけ、社員を増やさずに要員を確保したり、部門の人件費を節約したりするため、請負社員の活用は、一時的なものだけでなく、年間を通じた恒常的なものとなっている(事業所の74・7%が年間を通じて活用)。

こうした利用目的の背景には、製

品のライフサイクルの短期化や生産変動が大きい市場環境、さらには生産量に関する予測可能性の低下がある。紙幅の関係からデータは示さないが、製品のライフサイクルが短いほど、年間で見えた生産量の変動が大きいほど、生産量の予測可能性が低いほど、事業所における請負社員への依存度が高くなっている。

なお、請負社員が一時的にはなく年間を通じて活用されているのは、社員の要員数が、常に業務量を

下回る水準に設定されていることを示唆する。そのために、請負社員を、年間を通じて常に活用せざるをえない状況にあるといえる。

### (3) 活用する仕事の範囲

職場への調査により、請負社員が従事している業務の特徴を見ると、短期間(1週間・23・9%、2・3週間程度・20・0%、1カ月程度・23・6%)で技能を習得できるような技能レベルがあまり高くない業務や、業務量の変動幅が大きな業務が主となる。他方、長期の経験を要する仕事や、社員のキャリア形成に不可欠な仕事、さらには工程設定・切り替え、機械故障への対応、設備の保守・管理などの仕事は、社員が主に担当している。このように多くの職場では、社員と請負社員が担当している業務の内容が異なっている。

とはいえ、一部の職場では、社員が主に従事しかつ技能レベルが高いと想定される仕事にも、請負社員が従事している(社員と請負社員が「いずれも同様に行う」とする職場の割合は、工程の設定・切り替えについては25・4%、機械故障への対応は14・6%、設備の保守・管理は12・7%)。請負社員の配置業務の

高度化が確認できるのである。請負社員が、生産現場のものづくりを量的に支えるだけでなく、一部では質的にも支える状況がみられる。

### (4) 活用上の問題点

このように、請負社員の活用が恒常的に行われ、一部では、社員が主として従事する業務にまで配置されつつある。請負社員は、ものづくりの競争力基盤を左右する人材となりつつあるといえる。しかし、すべての職場で外部人材の活用が円滑に行われているわけではない。

職場調査によると、多くの職場では、請負労働者活用のプラス効果として、業務量の変動が存在する状況において社員の雇用維持(38・1%)ができることや、突発的な業務量変動への柔軟な対応が可能なこと(57・2%)などがあげられている。しかし同時に、請負社員の活用によって、マイナスの影響が生じたとする職場も多い(図表4参照、活用職場の76・1%)。具体的には、社員を配置せずに職場の業務遂行が可能となったことと裏腹であるが、長期勤続を前提とした社員が減少したことで、ノウハウの蓄積や伝承が難しくなるといった問題(30・9%)

# 特集 = ものづくりの 競争力と人材 活用の課題

が大きい。また、請負社員の教育訓練（29・3%）や業務管理（23・6%）、さらには欠勤対応（23・6%）のために、社員の管理負荷や業務負荷が増大するなどの問題も発生している。このような教育訓練や業務管理に関わる社員の負担増の背景には、後述するように請負社員の定着率の低さがある。

現時点では、ものづくりの競争力低下につながる問題を指摘する職場は少ない。しかし、ノウハウの蓄積・伝承の阻害や、管理業務増大による社員の業務負荷増などが指

《図表4》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、当てはまるもの全て）

	%
マイナスの影響は特にな	22.1
正社員を増やすことができない	34.0
ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった	30.9
請負労働者の教育訓練の負担増大	29.3
請負労働者の欠勤・離職対応が増えた	23.9
請負労働者の業務管理の負担増大	23.6
製品の質が低下	16.1
請負労働者の仕事の引継ぎが困難に	14.2
請負労働者の業務管理の負担増大	13.4
請負労働者の業務管理の負担増大	11.5
機密事項の漏洩・懸念が増えた	7.6
正社員の仕事の幅が狭まった	4.9
現場社員の経験・技能が低下した	4.8
正社員の仕事の幅が狭まった	4.5
正社員の仕事の幅が狭まった	3.9
正社員の仕事の幅が狭まった	3.7
正社員の仕事の幅が狭まった	3.4
正社員の仕事の幅が狭まった	1.8
正社員の仕事の幅が狭まった	1.8
NA	1.8
N	670

摘されている。中長期的にみると、職場の技術力の低下を引き起こしかねない状況にあることが確認できる。

## （5）請負社員の定着率と活用に伴う問題点

請負社員の定着状況を見ると、請負社員の定着が期待定着期間よりも短いとした職場が相当程度となる（期待水準より低いとした活用職場：41・6%）。すでにみたように、請負社員が担当業務を習熟するのに要する期間は数週間と比較的短い。しかし、請負社員に期待している定着期間はそれよりもかなり長い。3年以上の定着を期待する職場も少なくない（請負活用職場の定着期待期間は、1年を超える期間の合計が65・8%、3年以上が34・8%）。

このように期待する定着期間が長くなる理由としては、定着率が低いと、請負社員への教育訓練のための社員の負荷が大きくなることがある。また、教育訓練投資を回収できないこともあげられる。このほか、請負社員を長期に活用し、より高度な業務へ配置することを想定していることも、長期定着を期待する背景にある。

すでに指摘したように、請負社員の活用に伴うマイナスの影響をあげる職場が多い。しかし、その多くは、請負社員の活用自体によるのではなく、活用の仕方の問題があるためと考えられる。例えば、請負社員の実際の定着期間が、期待する定着期間を上回っている職場を取り上げると、マイナスの影響がないとする職場が多くなる。反対に、実際の定着期間が期待する定着期間を下回る職場では、マイナスの影響の指摘率が高くなっている（図表5）。つまり、外部人材の活用の際には、請負社員の定着率を請負企業の選択基準に含めるなど、請負社員の定着率向上のための取り組みが不可欠なのである。

実際の請負企業の選択基準をみると、請負料金の額（63・9%）だけでなく、請負労働者の技能水準（56・0%）や、請負労働者のやる気（39・1%）、請負労働者の定着率（39・1%）、欠員・欠勤対応の迅速さ（37・6%）などを重視する事業所は比較的多い。しかし、他方で、請負労働者の社会保険の加入状況（6・4%）や法を遵守したサービス提供力（15・4%）を重視する事業所は少ない。今後は、請負契約

や派遣契約など外部人材の契約形態に即した法遵守を可能とする人材ビジネス会社を選んでいくことが重要となる。従って、こうした企業による人材ビジネスの選択に対して労働組合としても発言していくことが求められる。

また職場調査によると、社員と請負社員の配置数について、製品の品質や生産性の維持・向上、技能の継承、安全の確保のために、現状のままで良いとする職場は多くない（24・9%）。しかし、他方で、社員を増やし請負社員を減らすべきだと考えている職場が多数となるわけでもない（23・9%）。最も多いのは、社員を増やすべきだが請負社員を減らす必要はないとする職場である（38・7%）。つまり、ここからは、請負社員の活用にもなう問題が、多くの場合、請負社員を増やしたと自体によるものではないことが読み取れる。社員におこなわせるべき仕事があるにもかかわらず、社員の要員数を抑制し、それにかえて請負社員を活用していることを問題発生の原因とみる職場が多いと考えられる。

さらに、社員と請負社員の両者とも現状の配置数で良いとする職場で

は、請負活用に伴うマイナスの影響はないとした職場の比率が41・3%と高い。他方、社員を増やして請負社員を減らすべきだと考えている職場(11・9%)と、社員を増やすべきだが請負社員を減らす必要はないと考えている職場(15・8%)では、マイナスの影響がないとした比率が低くなる。つまり、後者2つの職場において請負活用に伴うマイナスの

影響の指摘率が高いのである。とくに社員を増やして請負社員を減らすべきとする職場では、マイナスの影響の指摘率が高い。これと、社員を増やすべきだが請負社員を減らす必要はないと考えている職場と比較すると、前者のほうが、製品の質の低下(25・0%)と、仕事の連携やチームワークが困難(18・8%)の指摘率が高くなっている。つまり、社

員を増やして請負社員を減らすべきとする職場では、中長期的に見た場合だけでなく、現時点のもの造りにもマイナスの影響が生じていることが多いといえる。

### (6) 法遵守への取り組みを

業務請負の契約形態で外部人材を活用するうえで、本来、請負社員

に関する業務管理と労務管理を請負元である請負会社が行わなければならない。このうち請負社員の出勤管理などの労務管理については、実態としても、請負会社が担当するケースがかなりを占める。しかし、請負社員の業務遂行に関わる管理については、請負会社ではなく受け入れ職場の社員が担っている部分が多いため(図表6)。

つまり、業務請負という契約形態と請負社員の活用実態の間に乖離があり、法遵守上の課題となっている。従来は、生産業務の派遣が認められていなかったため、生産業務に外部人材を活用する場合は、請負としての契約形態しか選択肢がなかった。しかし、2004年3月からは生産業務における派遣活用が合法化された。それにともない、業務請負という契約形態と請負社員の活用実態と

### (7) 要約

①90年代に入ると生産現場でのものづくりの担い手として外部人材の比重が急速に高まったことが確認できた。こうした外部人材の活用が拡大した背景には、製品のライフサイクルの短期化や生産変動が大きい市場環境、さらには生産量に関する予測可能性の低下などがあつた。同時に、外部人材は、需要変動への対応だけでなく、労務費の変動費化や削減の手段として、一時的にだけではなく、恒常的な労働力として活用されている。

②請負社員の活用が恒常的に行われ、一部では、社員が主として従事する業務にまで配置されつつある。ものづくりの競争力基盤を左右する人材となりつつあるともいえる。しかし、すべての職場で外部人材の活用が円滑に行われているわけではな

《図表5》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、定着率への評価別、当てはまるものすべて選択、%)

	A	B	B - A
	期待水準をクリアしている	期待水準より低い	
マイナスの影響は特にな	31.3	11.6	▲ 19.7
ノウハウの蓄積・伝承が難しくな	23.8	39.1	15.3
仕事の連携やチームワークが困難に	8.5	15.6	7.1
正社員のやる気が低下した	2.7	6.2	3.4
正社員の労働時間が長くなった	0.7	7.6	6.9
正社員の経験・技能の幅が狭まった	6.5	4.7	▲ 1.8
正社員新人育成のため配置する仕事の喪失	3.1	4.3	1.3
請負労働者の業務管理の負担増大	18.7	33.7	15.0
請負労働者の教育訓練の負担増大	22.1	40.2	18.1
請負労働者の労務管理の負担増大	9.2	19.9	10.7
製品の質が低下	10.5	23.2	12.6
請負労働者の仕事の引継ぎが困難に	10.2	19.9	9.7
機密事項漏洩の懸念が増えた	5.1	10.5	5.4
請負労働者の欠勤・離職対応が増えた	12.2	40.6	28.3
現場のカイゼンが不活発に	5.1	6.2	1.1
労働災害が増えた	2.4	5.1	2.7
正社員を増やすことができない	32.3	38.8	6.5
その他	0.7	3.6	2.9
NA	1.0	1.1	0.1
N	294	276	



# 特集 = ものづくりの 競争力と人材 活用の課題

い。現時点では、ものづくりの競争力の低下が生じていることを指摘した職場は少ないものの、ノウハウの蓄積・伝承の阻害や、管理業務増大による社員の業務負担増などの問題が指摘されている。中長期的にみると職場の技術力の低下を引き起こし

《図表6》請負労働者の管理業務に関する分担（職場調査、%）

	職場の正社員	請負会社の正社員と 請負会社の社員両方	請負会社の社員	いずれも行っていない	NA	N
振り分け	65.2	20.4	12.7	0.3	1.3	670
指示	61.3	26.4	10.6	0.1	1.5	
教育訓練	57.0	31.3	9.3	0.4	1.9	
安全衛生教育	56.4	30.3	11.2	0.4	1.6	
勤務時間決定	46.6	29.0	20.3	1.2	3.0	
残業指示	56.0	20.7	20.0	1.2	2.1	
有給休暇取得手続き	17.3	26.1	50.9	2.5	3.1	
退勤管理	23.0	32.2	41.6	0.4	2.7	
人事評価	16.4	21.0	51.6	6.3	4.6	
不満望への対応	14.0	54.9	26.4	1.2	3.4	

かねない状況にあるといえる。  
③ものづくり基盤を維持・強化するためには、労使で、中長期的な視点から人材活用を見直すことが不可欠である。例えば、退職者が発生しても技能継承が円滑に行われるように社員の人材が適切に配置され、育成されているかを見直す必要がある。そうすることで、外部人材の活用が、ものづくりの競争力基盤を弱めるものでないかどうかを検討することが必要となる。  
④企業が、外部人材を恒常的に活用する場合は、「長期のパートナー関係」を結べるような人材ビジネス企業を確保できるかどうか鍵となる。従来の外注先である協力会社と同じく、外部人材にかかわる人材ビジネスに関しても、短期に活用する企業と長期の取引関係を前提として活用する企業とを区分することも、それぞれに期待する管理能力を明確化することが求められる。  
⑤外部人材の活用に関する実質的な決定権限は、人事部門でなく、ラインの部門長や購買部門などにあることが多い。その結果、外部人材活用に関わる労働法令などに関する知識を欠く者がその決定に関与することも少なくない。職場のライン管理職

は、外部人材を実際に活用しているにもかかわらず、請負と派遣の違いや、派遣活用に伴うユーザー企業としての管理責任などに関して理解を欠く場合もある。こうしたことから労働組合としては、職場における外部人材活用のあり方を監視し、適正な活用のために必要な発言を行うことが不可欠となっている。

（注1）本稿では生産部門における外部人材の活用を取り上げるが、製造業では設計部門においても外部人材に活用が多い。設計部門における外部人材の活用に関する外部人材の活用に関する現状と課題（東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門研究シリーズ第3号、2005年）を参照されたい。

（注2）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-20 May 2002、東京大学社会科学研究所）及び佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨「生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス（1）」（東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門研究シリーズ第1号、2004）によれば、請負企業の取引先業種の上位は、電機産業と自動車産業である。

（注2）電機産業調査は、佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨「生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス（1）」（同上書）を参照されたい。同調査は、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」（主査：佐藤博樹）が実施したものである。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事業所調査（以下、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（以下、職場調査）の2つの調査からなる。調査時実施時期は、2003年11月から同年12月にかけて行った。支部調査は配布数600件、有効回答数242件、有効回答率40.3%で、職場調査は配布数1800件、有効回答数670件、有効回答率37.2%である。なお、電機連合調査と同じ調査票で実施したJAM調査（機械・金属産業を中心とする産業に働く労働者を組織した産業別労働組合）においても後述する電機連合調査と同内容の結果が確認されている。JAM調査は、同上報告書に収録されている。