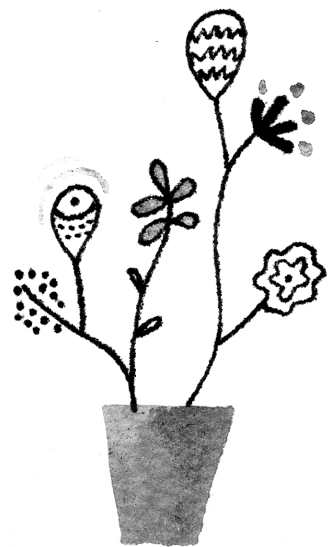


# 「生産現場における請負・派遣の人材活用」競争力を強化するための「基盤を強化するために」



## はじめに

パートとか派遣、有期契約の人たちが増えている中で、本日は働きの多様化全体というよりも、生産現場での派遣・請負の人材活用が増えていることの背景と、労働組合としてのどのように考えていけばいいかということについてお話しさせていただく。副題を「競争力基盤を強化するために」としている。日本のものづくりの競争力は、開発力も非常に大事であるが、同時に生産技術、ものづくり技能も大事な競争力基盤である。本日は、特に現場でのものづくりのスキルや生産技術に焦点を当てたときに、これからの人材活

用をどうしていくことが大事なのかということについてお話ししたい。

ものづくり産業と言っても、電機、自動車、電線、造船重機など、企業の業種が違うと、当然そのでの人材活用のあり方は相当違ってくる。普通「キカンコウ」というと、鉄鋼・造船重機産業などではコアの人材の「基幹工」を指すが、自動車産業の場合は、有期契約の社員を「期間工」と言っている。自動車の場合、企業によって多少違うが、最終組み立てメーカーには期間工が多くて、いわゆる請負・派遣の比重は少ない。ただ、一次や二次下請以下になると相当、請負や派遣の活用が進んで

いる。電機産業の場合は、最終メーカーの職場でも相当請負や派遣が入っているという実態がある。

それから、鉄鋼・造船重機の場合は、昔からかなり社外工がいたわけで、そのような意味では請負というのは昔からいたとも言える。ただ、本日お話しする電機や自動車産業で最近見られる、工場の中で働いているが、それぞれの工場が直接雇用関係を結んでいない請負といったときに、従来の社外工とどのように違うかという点、一つは、請負業者は、自分で設備を持たない。もう一つは、例えば造船の社外外注業者は造船から造船の仕事だけやるということが一つ。それだけある程度専門分

の仕事をしたり、電機の会社の仕事をしたり、食品の会社の仕事をしたりしているところに特徴がある。従来のいわゆる構内下請と言われているような外注業者とは性格の違ったタイプの請負業者が最近伸びてきている。

## ものづくりの担い手の変化—80年代までのものづくりの担い手は企業が直接雇用する人材で

80年代まで日本のものづくりはどのように行われていたかという点、製造分野を考えれば、製造企業と製造企業の協力会社、それぞれが直接雇用する人材によってもものづくりが行われていた。80年代くらいまでは、製造現場を考えれば、直接雇用する人材がものづくりを担ってきたと言える。

80年代までの日本の電機・自動車などの日本のメーカーというのは非常に競争力があると言われていた。ものづくりという観点から言うと、幾つか、競争力の強みが指摘できる。一つは製造企業と協力会社との連携である。例えば開発ということを考えても、早い段

階から協力会社に情報を渡して、協力会社も製品の開発と一緒に考えながら取り組むことによって開発期間を短期化するか、協力会社自身も品質の向上について連携をとってやる。企業内で言えば、生産工程で品質のつくり込みをできるような人材がそこにいたし、現場と設計部門との円滑な連携によって、ものづくりしやすいような設計ができるような仕組みをつくるとか、このようなものがあって日本のものづくりは支えられてきたと言われている。

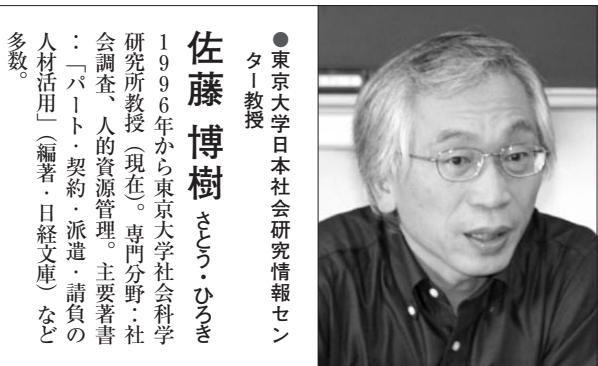
## 90年代以降新しいものづくりの担い手として人材ビジネスが雇用する人材が登場

それが90年代以降大きな変化があり、新しいものづくりの担い手として人材ビジネスが雇用する人材が登場した。ここでの人材ビジネスとは、例えば請負の会社などを指す。最近では派遣法の改正により製造業務での派遣が認められるようになったので、派遣の会社もある。それらを合わせた「人材ビジネス」である。このような人

たちが増えたことによって、従来80年代までであったものづくりが、特に競争力を支えるような競争力基盤を今も十分維持できているのか、問題がないのかということが課題となる。

景気が回復しても今後の日本のものづくりは、いろいろな環境変化の要因もあるが、やはり、人材ビジネスが雇用する人材と連携をとりながら行うことが必要であると考えられる。

これは単にメーカーがコスト削減のためではなくて、それ以外に実は人材ビジネスを活用せざるを得ないような環境変化がある。他方で、外部人材が、ものづくりの競争力を維持するような形で、うまく活用されているかという点、幾つか問題がある。要するに外部人材を活用しながら、どのように競争力を維持していくかがすごく大事になってくる。



●東京大学日本社会研究情報センター教授

佐藤 博樹 さとう ひろき

1996年から東京大学社会科学研究所教授（現在）。専門分野：社会調査、人的資源管理。主要著書：「パート・契約・派遣・請負の人材活用」（編著・日経文庫）など多数。

野のスキルを持つて仕事をしている。一方、最近伸びてきている請負業者というのは、自動車の会社でほとんどのところで減ってしまったという結果となっている一方、請負の方は、減少はほとんどなく、増加しているところが多い。これをクロスで見ると、273事業所のうち4割では、正社員が減り、請負が増えてきているという現実がある。自動車の場合は、二次以下の下請とか機械関係の調査もやっているが、同じような結果が出てきている。

## ◎生産現場における人材活用の変化

### 正社員の減少と外部人材の増加

生産現場における人材活用においてどのような変化があるのかというと、正社員が減り、外部人材が増加しているのは、工場の現場で働いているけれども、その工場と直接的な雇用関係がない人たちが増えているということである。一つは財務的な視点から適正人員を計算し、正社員を削減するという動きがある。だから、固定費としての人件費についても財務的な視点からの発言が強まってきて

いる。それと同時に、業務量の短期的な変動とか需要の不確実性、予測がつかないから、正社員を削減するということがある。そのような形で正社員を減らし、外部人材を活用してきた結果、外部人材を一時的ではなくて恒常的に使うようになってきたのである。

正社員を減らさなければいけないので、外部人材を結果として高いスキルを必要とする本来は正社員がやるべき業務にまで配属するようになってきている。これは全部ではないが、もちろん今8割ぐらいはかなり補助的な仕事についている外部人材が多いが、1/2割の外部人材は、正社員が担当すべき高いスキルを必要とする業務にまで入ってきているという状況がある。

## 外部人材の活用方法やスキルが競争力を左右する状況に

そのような1/2割の外部人材が入ってきているという正社員が担当すべきスキルとは何だったのか。日本のものづくりの職場でのスキルというのはどのようなもの

配慮が欠けた設計が増えるなど、社内部門間の協力体制がとりにくくなってきている(17・9%)、⑦「作業手順や安全指針などを含めたマニュアルが陳腐化している」(13・8%)、⑧「生産量が拡大しているにもかかわらず、設備能力や人員が不足している」(12・2%)などが要因として上げられている。

要因の前半①～④はほとんど人の問題である。①は現場の人は非常に負荷がかかっている、教育訓練もできない。④の協力会社とは請負が主である。そういう意味で、外部人材活用が増え、実際上、その外部人材のスキルがものづくりに影響するような大事な仕事にまで請負社員が入ってきており、一方で、正社員が減っている。

## 外部人材活用に伴う逆機能

外部人材を活用することによるマイナスの影響についてみると、1つは、正社員の業務負荷の増大による正社員の多忙化が上げられる。これは、通常の仕事に加えて、請負労働者に対する教育訓練や業務管理、労務管理などに時間を割

であったのか。日本の現場で働いている人たちは少なくとも次の3つの能力を期待されている。もちろん初めから三つ全部できるという意味ではない。

まず1つは、標準作業方法に従ってきちんと仕事ができるというスキル、これは最低限必要なスキルである。2つには、自分がつくったものが良品なのか、不良品なのか見分けるスキルである。3つには、不良品が生じた場合に、その原因を分析し、次からは同じような不良品が発生しないように改善を行うスキルである。

上記の3つのスキルのすべてを習得するためには幅広い職業能力と理論的な知識が必要である。ここまでできるような人材を育成してきたのである。日本では、このようなスキルを持った人が生産現場にいるということを前提にしたものづくりの仕組みを作ってきたわけである。

ものづくりの人材育成には相当の期間が必要であるが、こうした高度なスキルの業務の一部にまで外部人材が進出してきている。そういう意味で、正社員だけではなくて、外部人材の持っているスキルや活用のあり方が、日本のものづくりの競争力を左右するように

かれる。その結果、自社の若い部下へのノウハウ継承に支障を来たすなど、そのことが一部では品質低下なども招いている。短期的に問題がなくなるとも、中長期的に問題となる可能性がある。

この問題の背景には、請負会社の管理能力の問題がある。すなわち、請負社員の現場リーダーの管理能力の低さや請負社員の技能レベルや定着率の低さが問題として上げられる。

その意味で、請負社員を使う企業にとっても、請負会社の選択が非常に重要である。請負会社の管理能力や請負社員の定着率などを選択基準としている場合は問題が少ない。単に請負単価だけでなく、請負会社の管理能力、現場リーダーや請負社員の技能レベルなどを総合的に判断すべきである。

請負労働者活用によるマイナスの影響としては、職場調査(複数回答)の結果、「マイナスの影響は特にならない」が22・1%である。

一方、主なマイナス影響としては、「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・

なってきたのである。

## 外部人材活用に伴う問題

このような高度なスキルを前提にした日本のものづくりの生産システムを考えると、外部人材についてもやはり一定の高度なスキルを持った人材を活用できるようにしていくことが非常に大事になってきている。

最近、労働災害が起きたりして、日本のものづくりは平気なのだろうかと言われるところである。日経ビジネスでも「現場力」についての調査が特集された。日本のものづくりの競争力を支えてきた、改善能力、品質の作り込み、安全確保など「現場力」の低下が危惧されているという結果がでて

工場長227人アンケートによると、「現場力は落ちてきている」と答えた工場長は54・2%、「現場力は落ちていない」と答えた工場長は40・1%となっている。

「現場力」が落ちてきている兆候がどこにあったか、とのアンケート(複数回答)では、「大きな事故につながりかねない作業ミスが増え

9%、「請負労働者の業務管理の負担増大」(13・4%)、「製品の質の低下」(16・1%)、「請負労働者の仕事の引継ぎが困難に」(14・2%)、「請負労働者の労務管理の負担増大」(13・4%)、「仕事の連携やチームワークが困難に」(11・5%)、「機密事項の漏洩の懸念が増えた」(7・6%)などが上がっている。

## 人材活用の見直しが不可欠

これからは人材活用の見直しが必要に大事である。人材活用の見直しで大事なことは、1つは、人材活用の原則である、ものづくりの競争力の維持・向上を基本に、競争力を支える現場の技術力(品質や生産性の改善力、安全確保力、技能継承)のバランス確保をすることである。競争力・現場力とは、品質や生産性を改善する力のことである。

2つには、ものづくりの競争力維持と技能継承の視点から人材活用の現状を調査し、技能継承プランの作成をする必要がある。安全確保や技能継承は見えにくい部分なので、ないがしろにしても直ぐ

ていることなどが現場から報告されている(42・3%)、「工場内での指差呼称が徹底しなかったり、工場内が汚れていたり、安全管理にゆるみが見られる」(35・8%)、「製造工程で製品の不良品率が上がっている」(26・8%)、「最近、工場の現場で災害や工程混乱などが起きた」(26・0%)、「遅刻、欠勤者が増え、現場で働く人の士気が落ちているのではないかと懸念することがある」(6・5%)といった問題があげられている。

また、「現場力が落ちている背景」(複数回答)については、①「技能の伝承や教育体系の不備で、働く人に十分な技能や知識が与えられていない」(71・5%)、②「生産体制の見直しや人員削減といったリストラのしわ寄せで、現場で働く人に負荷がかかりすぎている」(39・8%)、③「職業意識が欠けていたり、やる気の乏しかったりする従業員が増えている」(38・2%)、④「協力会社や社外作業者への依存度が高まり、現場での能力が低下している」(37・4%)、⑤「生産設備の老朽化が進み、保全・補修に手間がかかるほか、事故が起きやすくなっている」(33・3%)、⑥「製造現場に

には問題は表面化しない。安全確保や技能継承というのは、問題が起きないとなかなか表面に出てこない。このあたりは労働組合としてきちんと発言していくことが非常に大事である。

現状の人材活用と望ましいやり方とのギャップがある場合など、技能継承プランを作成して、今すぐには無理であっても、2、3年くらいかけて変えていくことが重要である。

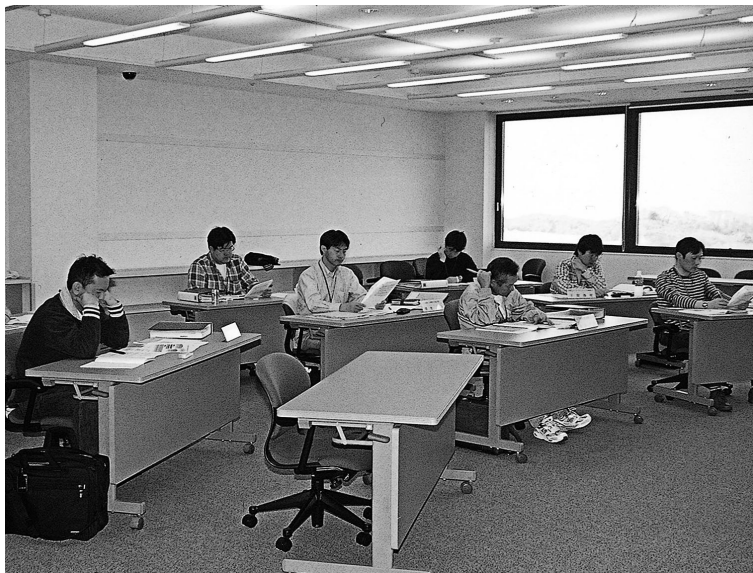
その上で、人材ビジネスをいかに活用していくかである。外部人材も補助的な業務だけでなく、かなりコアな業務にまで活用されている。人材ビジネスを活用するそれぞれの業務で必要とするスキルに応じて、必要なスキルを持つ人材をきちんと抱えている人材ビジネス会社を選ばなければならぬ。その意味で、人材活用と人材ビジネスの選択基準の見直しが必要である。

## 人材活用と人材ビジネスの選択基準の見直し

人材ビジネスの選択基準は、1つは、社内で長期に育成しなければ

け入れた「職場」に1年のルールがかかるからである。そのような意味で、今は、派遣受け入れは短期的な業務でしか使えないが、2006年3月からの派遣活用は短期的な業務以外にも活用可能になる。本当は2007年3月から3年ルールに改正される。

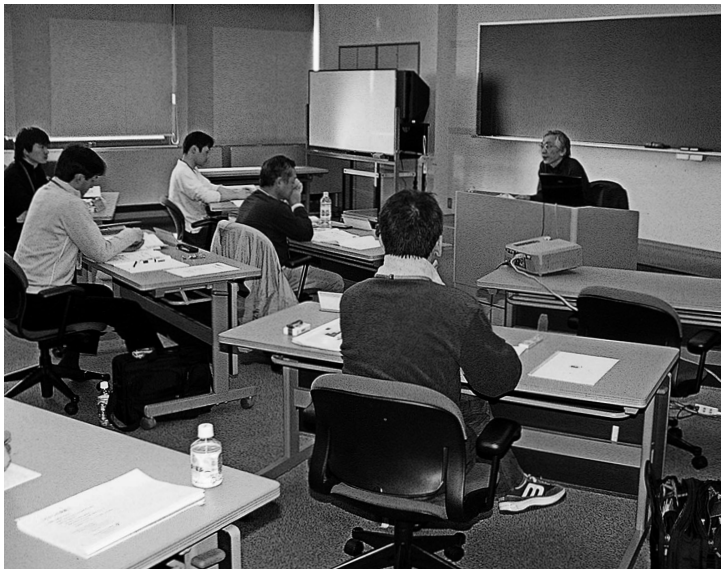
なぜ2006年3月から活用可能になるのかというと、2006年3月から派遣を1年活用すると、ちょうど2007年3月には「3年ルール」に変わる。そのた



ばいけないスキルかどうかである。2つには、業務として切り出せるかどうかである。切り出されても、いろいろな管理コストを考えると、中でやらなければいけないものが出てくる。そのようなことを考えながら、人材活用を組み合わせることが非常に重要である。

人材活用を考える際に、選択基準の前提としては、技能の性格（企業特異的スキル、汎用的スキルなど）、業務の性格（他から分離可

佐藤氏講義風景



能か、社外に切り出せるかなど）、活用期間、活用方法（長期の雇用関係か短期の雇用関係、派遣か請負かなど）などが考えられる。

活用類型としては、次の3種類に分類できる。

1つは、ユーザー企業管理型で、これは主に派遣を活用するタイプで、生産管理と派遣社員の人事労務管理ともにユーザー企業自身が行うタイプのものである。

2つは、管理分担型で、これは現行法では派遣を活用するタイプであるが、生産管理はユーザー企業が、外部社員は人事労務管理は人材ビジネス企業が担当するタイプのものである。

3つは、人材ビジネス企業管理型であり、これは主に請負労働者を活用するタイプであり、生産管理と人事労務管理ともに人材ビジネス企業が担当するタイプのものである。

のように短期的な業務以外にも使えるという点では派遣を受け入れるときに比較的活用しやすくなる。反対に安易な「1年ルール」回避策は、生産性や品質などに問題を生じさせる場合もある。派遣化と同時に請負化整備の検討も必要である。そのような意味では労働組合としてもきちんとその辺は監視していくことが非常に大事である。

めに、2006年3月から派遣を受け入れて1年の職場は、一定の手続きが必要であるが、そこから2007年3月から2年延ばせるということである。だから、事実上、2006年3月から、派遣でも3年間継続的に受け入れられるようになるわけである。

そのような意味ではこれまで

### 人材ビジネス業界内にもものづくりの人材が蓄積される仕組みの整備重要

人材ビジネスというのは、ユーザー企業が直接雇用することに伴う雇用調整リスクを引き受けるという形でビジネスが成り立っている。

では、人材ビジネス自身はユーザー企業から引き受けた雇用調整リスクをどう解消するのかというと、人材ビジネスには二つのモデルがある。一つは、労働者にリスクを転嫁するタイプである。つまり仕事が無くなったらやめてくださいというやり方で、このタイプの人材ビジネスは結構まだ多い。

もう一つは、リスクを経営として吸収する努力をするキチンとした請負会社も出てきている。よりレベルの高い、付加価値の高い仕事をうちはやれるという人材ビジネスを目指すためには、やはり仕事がなくならない人がその請負会社で働けるようにしてあげなければいけない。

確かにユーザー企業との関係で言えば、働く先は変わるけれども継続して仕事ができるというよう

る。このタイプで請負で切り離すのであれば、ものづくりの管理能力のあるような請負企業を選ぶ必要がある。

この3種類では、人材ビジネス企業の選択基準が異なる。2つ目の管理分担型が新しい派遣の類型であり、リーダー付派遣である。2つ目の管理分担型と3つ目の人材ビジネス企業管理型の両者とも、人材ビジネス企業の管理能力が問われることになる。それぞれの活用タイプとか、活用するスキルの水準によって会社を選ぶことがこれから重要になってくる。やはり、短期的にはなく長期的にパートナーシップをとれるような人材ビジネスを選択していくことが大事になる。

社会保険の加入状況と、実はその請負や派遣会社の人材活用と対応関係がある。人材ビジネス企業では比較的社会保険に入れているところは定着率の維持への取り組みが顕著である。そういう請負会社はやはり人材の育成や定着のために、きちんとスキル向上を見て賃金をあげるとか、評価している。やはり人材をきちんと定着させてスキルを高めていくようなスキル向上型、定着促進型の賃金制度をつくっているところは社会保険に

も加入させている。多分そのような請負会社には高いスキルレベルの仕事を頼める。そのような請負会社がかきちゃんと見ていかなければいけない。

ユーザー企業の選択のあり方が、パートナーとなりうる人材ビジネスの成長にも貢献することになる。

人材ビジネスが、ものづくりの担い手を育成することを、ユーザー企業として支援し、評価することが大事である。

### 派遣法改正と「1年ルール」

製造業務における派遣受け入れ期間の上限は、2007年2月までは、受け入れ期間の上限は、1年である。この「1年ルール」というのは、受け入れた「職場」にかかるルールである。例えば、ある組み立てラインに2004年4月に派遣社員を受け入れた。それから半年後の8月にまた10人増やしたとすると、その職場で派遣社員を使えるのは8月に増やした10人も含めて2005年3月までである。受け入れた「社員」に1年のルールがかかるのではなく、受

な仕組みを作る取り組みをしている。つまり人材ビジネスの中で社員を常用雇用化してある程度安定的なキャリアというものをつくり得るということである。これができるとかがすごく大事である。このようなビジネスモデルをうまく組み入れた人材ビジネスが育たないと、実はメーカー自身も困るわけである。メーカーは人材ビジネスを活用しながらものづくりをしなればいけない。しかし、同時に、人材ビジネスにやはりスキルを持った人材が蓄積されていくということが大事である。

例えば常用型設計派遣をしている人材ビジネスなどは、派遣社員を正社員として雇用を維持している。このようなモデルをほかの派遣会社や請負会社がどこまでやるのかということが大事である。そのような会社が請負でも育ってきている。請負会社でありながら常用雇用、正社員としてやっているような会社も出てきている。人材ビジネス業界内にもものづくりの人材が蓄積される仕組みの整備を進めることが重要である。また、特定企業を超えた業界内でのキャリア形成支援も必要である。

(文責・編集 JIC 組織総務局)