

「電機産業の製造現場における アウトソーシングの実態調査」報告

2010年10月

電 機 連 合
総合研究企画室(電機総研)

はじめに

電機産業のものづくりは、開発・設計から加工・組立に至るまで、アウトソーシング化が進み、今や電機産業の発展には派遣・請負労働者の労働力が必要不可欠となっている。しかしながら、派遣・請負労働者については、「雇用が不安定になりやすい」、「能力開発やキャリア形成支援を受ける機会が少ない」といった、雇用・労働条件に関する様々な課題が指摘されている。また、2008年秋のリーマン・ショック以降の景気後退期には、製造現場で働く派遣・請負スタッフを中心とした大規模な雇用調整が実施されたことで、あらためて雇用の不安定性が問題視され、社会的な関心が向けられた。これを受け、製造業務への派遣事業に対する規制強化が検討されている。

電機連合はこれまでも派遣・請負労働者をともに働くパートナーとして位置づけ、派遣・請負労働者を受け入れている職場の実態調査や、受け入れに関する労使協議の徹底など、様々な取り組みを進めてきたが、受け入れ職場としての取り組みだけでは限界がある。そのため、人材ビジネス企業ではどのような処遇の仕組みや能力開発・キャリア形成支援の仕組みがあるのか、さらには雇用を維持・継続する仕組みがどの程度整備されているのか、これらを明らかにするとともに、課題を抽出し、解決に向けたより踏み込んだ取り組みが求められている。

以上の問題意識を踏まえて、電機連合では、2009年10月に「電機産業ものづくりにおけるアウトソーシングのあり方についての基礎調査検討委員会」を設置し、製造業務へ派遣・請負事業を行う人材ビジネス企業を対象に、処遇の仕組みや、それに大きな影響を与えている派遣・請負料金が決定される仕組み、能力開発やキャリア形成支援の仕組み、さらにはリーマン・ショック前後の状況から雇用を維持・継続する仕組みを調査した。具体的には、人材ビジネス企業については、業界団体にご協力いただき、アンケート調査ならびにヒアリング調査を実施し、受け入れ側の製造企業については、電機連合加盟組合の各企業にご協力いただき、ヒアリング調査を実施した。

本報告書は、調査結果について報告するとともに、各々の問題意識に即して分析したものである。ここで得られた結果が電機産業の発展に寄与するとともに、加盟組織の今後の運動に活用されることを期待する。また、アウトソーシングに関わる電機連合の政策・ガイドラインの策定・見直しの基礎としたいと考える。

最後に、本研究の実施にあたりご尽力いただいた各委員に感謝申し上げますとともに、調査にご協力いただいた皆様に心より御礼申し上げます。

2010年10月

電機連合総合研究企画室

目 次

はじめに

研究会の構成と報告書の執筆分担

調査の実施概要

総 論 ～要約と結論～	1
第 1 部 アンケート調査結果からの考察	17
第 1 章 アンケート調査結果の分析	19
第 1 節 結果の概要	19
1. 製造業務への派遣事業について	19
2. 製造業務への請負事業について	33
3. 営業所・支店の事業概要について	42
4. 労務管理の方針と派遣・請負スタッフとのコミュニケーションについて	48
5. 営業所・支店が属する会社の概要について	51
第 2 節 派遣と請負の比較	54
1. はじめに～問題意識	54
2. 派遣（請負）スタッフの契約について	54
3. 派遣（請負）スタッフの賃金について	56
4. 派遣（請負）スタッフへの能力開発・キャリア形成支援について	57
5. リーマン・ショック前後の派遣（請負）スタッフの就業について	59
6. おわりに～明らかにされたこと	63
第 2 章 派遣・請負契約の料金設定と派遣・請負スタッフの処遇・人事管理	66
1. はじめに	66
2. 派遣料金の個別設定と賃金水準	66
3. 派遣料金の個別設定と事業戦略・人事管理	71
4. 生産性向上の成果配分と請負スタッフの処遇	77
5. まとめ	80

第3章 派遣先・請負先の転換による雇用継続と人事管理	83
1. はじめに	83
2. 派遣先ないし請負先の転換をつうじた雇用継続の状況	84
3. 派遣スタッフの継続雇用に積極的な営業所の特徴	86
4. 請負スタッフの継続雇用に積極的な営業所の特徴	91
5. 雇用継続への取り組み状況と労働組合への支持	96
6. まとめ	98
第4章 能力開発への取り組みと雇用・労働条件の改善	102
1. 賃金水準・制度、雇用の安定性・継続性	103
2. 契約のあり方、事業方針・労務方針、労使関係	111
3. さいごに	120
第5章 労使のコミュニケーションの状況と労働組合	122
1. はじめに	122
2. スタッフの不满・要望の把握方法	123
3. 仕事とスタッフのマッチング	125
4. 能力開発とキャリア形成支援	127
5. 雇用の維持・継続の状況	131
6. 労働組合の必要性と、労働組合が設立された場合の影響	134
7. おわりに	137
第2部 ヒアリング調査結果からの考察	139
第1章 製造企業4社の事例	141
第1節 ヒアリング調査結果	141
A社	141
B社	146
C社	150
D社	155
第2節 製造企業による外部人材の活用と今後の課題	159
第2章 人材ビジネス企業3社の事例	166
第1節 ヒアリング調査結果	166
E社	166

F社	171
G社	175
第2節 人材ビジネス企業における人事管理	178
提 言 ～今後の政策的課題～	187
おわりに ～今後検討すべき施策の方向性～	191
付 表	193
アンケート調査票	195
集計表	211

研究会の構成と報告書の執筆分担

主査	大木 栄一	職業能力開発総合大学校能力開発専門学科 准教授	【総論、提言、第1部第1章】
副主査	佐野 嘉秀	法政大学経営学部 准教授	【総論、提言、第1部第2章、第3章】
専門委員	土屋 直樹	武蔵大学経済学部 准教授	【第1部第4章、第2部第2章第1節】
	藤本 真	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	【第2部第1章第1節】
	小林 節夫	(株)アルプス技研 業務執行役員 教育研修部長	
	青木 秀登	(社)日本生産技能労務協会 理事	
組合委員	空野 仁志	パナソニックグループ労連 パナソニック AVC ネットワークス労働組合 副委員長	
	中西 仁	東芝グループ連合 事務局次長	
	清野 晴雄	全富士通労連 富士通労働組合小山支部 委員長	
	菅原 功	ルネサスグループ連合 ルネサステクノロジ労働組合那珂支部 委員長	
	西尾 清	メイテックグループ労連 委員長	
	平戸 直記	トランスコスモスユニオン 委員長	
本部委員	長村 泰彦	電機連合 副中央執行委員長	
	成瀬 豊	電機連合総合産業・社会政策部門 書記次長兼政治センター長	
	富高 裕子	電機連合総合労働政策部門 労協・法規政策部長	
	荒井 雅彦	電機連合総合組織部門 組織推進センター長	
	内田 幸雄	電機連合総合組織部門 組織部長	
事務局	矢木 孝幸	電機連合総合研究企画室 事務局長 (2010年7月まで)	
	斉藤 千秋	電機連合総合研究企画室 事務局長 (2010年7月より)	
	伊東 雅代	電機連合総合研究企画室 専門部長 (2010年7月まで)	
	小原 成朗	電機連合総合研究企画室 専門部長 (2010年7月より)	
	安達 聖子	電機連合総合研究企画室 書記 (2010年6月まで)	
	内藤 直人	電機連合総合研究企画室 書記	【第1部第5章】
	原口 博靖	電機連合総合研究企画室 書記 (2010年9月より)	

(所属および肩書は原則として研究会設置現在、敬称略)

調査の実施概要

「電機産業ものづくりにおけるアウトソーシングのあり方についての基礎調査委員会」におけるアンケート調査として「ものづくりにおけるアウトソーシングのあり方に関わる派遣・請負事業の営業所・支店調査」を実施した。また、分析の参考資料とするため、製造企業4社、人材ビジネス企業3社に対し、ヒアリング調査を実施した。

1. アンケート調査

(1) 調査対象

業界団体である（社）日本生産技能労務協会の会員企業をはじめ、その他人材ビジネス企業の協力のもと、製造業務への派遣・請負事業を行う人材ビジネス企業84社に対して、アンケートを実施した。なお、本調査で焦点を当てる、①雇用維持、②派遣・請負料金の確保と処遇、③派遣・請負スタッフの能力開発、④派遣・請負スタッフとのコミュニケーション、に関する各取り組みを明らかにするため、調査対象は、実際に派遣・請負スタッフの採用、人事配置、教育、契約交渉等を行う部署である「営業所・支店」とした。

(2) 調査票の配布・回収方法

調査票を電機連合から一括して（社）日本生産技能労務協会をはじめ、その他人材ビジネス企業に送り、人材ビジネス企業本社から「営業所・支店」へ配布してもらった。調査票の配布にあたっては、製造業務への派遣事業、請負事業のいずれかを行っている、もしくはいずれも行っている「営業所・支店」へ配布してもらうようにした。

調査票の回収は、「営業所・支店」から直接、電機連合へ返送してもらった。

(3) 調査の方法

調査は自記入方式のアンケート（別添資料参照）方式で行った。

(4) 調査の実施時期

- ・調査票の配布：2010年3月
- ・調査票の回収：2010年4～5月

(5) 調査票の配布・回収状況

557営業所・支店に調査票を配布し、有効回答は158営業所・支店であった（回収率28.4%）。

2. ヒアリング調査

電機連合加盟組合の製造企業4社の総務・人事等担当者および現場担当者に対してヒアリングを実施した。また、業界団体である（社）日本生産技能労務協会の会員企業をはじめ、その他人材ビジネス企業の協力のもと、製造業務への派遣・請負事業を行う3社の経営担当者等に対してヒアリングを実施した。実施時期は以下の通りである。

	対象企業	実施時期
製造企業	A社	2010年3月
	B社	2010年3月
	C社	2010年3月
	D社	2010年5月
人材ビジネス企業	E社	2010年6月
	F社	2010年7月
	G社	2010年7月

総論

～要約と結論～

総 論

～要約と結論～

職業能力開発総合大学校能力開発専門学科准教授

大 木 栄 一

法政大学経営学部准教授

佐 野 嘉 秀

1. はじめに

2008年後半以降の景気後退のなか、生産業務での派遣事業や請負事業を営む人材ビジネス企業（以下、「人材ビジネス企業」と略す）の多くが、急速かつ大幅な受注の減少を経験したとみられる。こうした状況のもと、多くの人材ビジネス企業で、派遣スタッフや請負スタッフの雇用調整を余儀なくされたと考えられる。そうしたなか、とりわけ派遣スタッフの雇用の不安定さに対しては社会的な関心も向けられるようになり、生産業務における労働者派遣事業に対する規制の強化が検討されている。

しかし、他方で、同時期において、人材ビジネス企業のなかに、派遣・請負スタッフの雇用継続のためにできる限りの取り組みを行う事例があったという実態については、十分に明らかにされているとはいえない。今回の調査（人材ビジネス企業の営業所・支店へのアンケート調査）からも確認できるように、人材ビジネス企業のなかには、2008年後半以降の景気後退期においても、派遣・請負契約終了後の派遣・請負スタッフを他の派遣先・請負先に転換するなどして、雇用の継続を実現した事例がみられる。派遣スタッフや請負スタッフとしての働き方と、就業の安定との関係について議論する上では、人材ビジネス企業が、雇用維持に果たす役割や課題についても、実態を踏まえて検討することが大事であろう。

派遣スタッフや請負スタッフとして働く人の労働条件について考える上では、以下の2点に留意すべきである。第1に、人材ビジネス企業の処遇の仕組みについても検討する必要がある。派遣・請負スタッフが、従事する仕事や技能を高度化させ、それに合わせて賃金水準を高める機会をもつことが、労働条件の向上のための重要なルートとなると考えられるためである。また、第2に、その前提として、派遣スタッフの仕事や技能の水準、請負職場の生産性向上に合わせて、適正な水準の派遣・請負料金を確保していく人材ビジネス企業の取り組みも大事であろう。派遣・請負料金が低く抑えられていては、派遣・請負スタッフの賃金水準を高めることは困難と考えられるためである。

人材ビジネス企業によるこれらの仕組みや取り組みは、派遣スタッフや請負スタッフにとって、能力開発やキャリア形成の機会にも関わると考えられる。受注業務の高度化や生産性の向上によ

る派遣・請負料金の確保に向けては、人材ビジネス企業が、派遣・請負スタッフの技能評価や処遇への反映、派遣先・請負先の選択や転換等をつうじて、派遣・請負スタッフの能力開発を支援し、技能向上につとめることが重要となるためである。そして、派遣・請負スタッフとして働く人が、就業の中で技能を向上させることは、労働市場における価値を高め、就業継続や転職、常用雇用への転換等をつうじて就業の安定化を図る上で、重要な条件となると考える。

このほか、派遣スタッフや請負スタッフの労働条件の向上に向けては、人材ビジネス企業による派遣・請負スタッフとのコミュニケーションに関する取り組みも重要と考えられる。派遣・請負スタッフとのコミュニケーションをつうじて、スタッフの仕事に関する要望や不満を把握することは、かれらの仕事や技能に合わせた派遣料金の確保の取り組みや、技能および就業ニーズに合わせた派遣先・請負先の選択、不満の解消に向けた派遣先・請負先への働きかけや処遇改善を図る上での前提となると考えられるためである。

派遣・請負スタッフはそれぞれ異なる派遣・請負先企業を職場とし業務内容や労働条件も異なるため、それだけスタッフの不満や要望も多種多様となろう。さらに、派遣スタッフは派遣先会社の指揮命令下で働くため、人材ビジネス企業としては不満や要望を把握しづらい状況にある。こうした不満・要望の多様性や把握の難しさを考えれば、人材ビジネス企業にとってはとりわけ、普段から意識してスタッフの不満・要望の把握につとめておくことが重要であると考えられる。また、派遣・請負スタッフの不満・要望を把握するルートとして、労働組合との連携も有効な手段となりえよう。

以上のような、人材ビジネス企業における、①雇用維持に関する取り組み、②派遣・請負料金の確保と処遇に関する取り組み、③派遣・請負スタッフの能力開発への取り組み、④派遣・請負スタッフとのコミュニケーションに関する取り組みが広がることは、派遣スタッフや請負スタッフの就業の安定化や処遇の向上、キャリア形成機会の拡大につながる。

現状において、これらの取り組みには、人材ビジネス企業ごとに違いがみられる。そこで、本調査研究では、第1に、生産業務への派遣事業・請負事業を営む人材ビジネス企業の営業所・支店へのアンケート調査をつうじて、これらの取り組みの状況を把握するとともに、取り組みを行う人材ビジネス企業の事業や人事管理上の特徴を明らかにすることとした。また、合わせて、第2に、アンケート調査で把握した取り組みの具体例や目的等を把握するため、人材ビジネス企業に対してヒアリング調査を実施した。さらに、これらの取り組みのうち、とくに派遣・請負料金の確保やその前提となる受注業務の高度化に関しては、人材ビジネスを活用する製造企業側の方針がその結果を左右しよう。そこで、第3に、製造企業へのヒアリング調査を行い、派遣・請負スタッフの労働条件の向上につながる製造企業側の条件についても、検討することとした。

このように、本調査研究は、生産業務への派遣事業・請負事業を営む人材ビジネス企業の営業所・支店を対象にしたアンケート調査と、派遣・請負スタッフの受入れ先である製造業企業及び人材ビジネス企業へのヒアリング調査から構成される。なお、アンケート調査において人材ビジネス企業の営業所・支店を調査対象としたのは、本調査で焦点をあてる、①雇用維持に関する取

り組み、②派遣・請負料金の確保と処遇に関する取り組み、③派遣・請負スタッフの能力開発への取り組み、④派遣・請負スタッフとのコミュニケーションに関する取り組みの実施を第一線で担う部署を調査することにより、取り組みの実態を把握しようと考えたためである。

調査結果の詳細な分析は第1部および第2部にまとめられている。

第1部は、アンケート調査に基づく分析である。第1章では、基礎集計による調査結果の概要を紹介している。第2章から第5章は、上記の問題意識に即して、焦点を絞って分析している。具体的には、下記のようなテーマに沿った分析を行っている。

第2章 派遣・請負契約の料金設定と派遣・請負スタッフの処遇・人事管理

第3章 派遣先・請負先の転換による雇用継続と人事管理

第4章 能力開発への取り組みと雇用・労働条件の改善

第5章 労使のコミュニケーションの現状と労働組合

第2部では、製造企業および人材ビジネス企業へのヒアリング結果と、結果に基づく分析を掲載している。

以下では、第1部および第2部の分析から明らかにされた主要な分析結果を整理し、それにもとづいて今後の政策的課題を提示することとしたい。

2. 派遣・請負契約の料金設定と派遣・請負スタッフの処遇・人事管理

第2章では、派遣・請負の料金設定と派遣・請負スタッフの処遇や人事管理等との関係について考察した。分析結果をまとめると以下ようになる。

第1に、派遣スタッフの派遣開始時の派遣料金について、本人の技能や仕事内容を踏まえて個別に設定する取り組みや、派遣先との定期的な派遣料金改定のための交渉を実施している営業所において、派遣スタッフの賃金水準の上限が高くなる傾向がみられる。また、いずれの取り組みも広く実施している営業所において、派遣スタッフの平均的な賃金水準が高くなっている。このような取り組みを行う営業所では、派遣スタッフの技能や仕事内容にみあった派遣料金の設定が可能となり、その分、派遣スタッフの賃金を高く設定できているものと考えられる。

第2に、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた派遣料金の設定や、派遣先との定期的な派遣料金の改定交渉を広く実施する営業所は、①事業戦略において、そうした個別的な派遣料金の設定による派遣料金の向上を可能にするような、業種・業務の高度化・選択、受注量の安定した取引先の開拓を重視している。また、②派遣スタッフの人事管理に関して、能力開発やキャリア形成支援、その前提となる雇用継続に関する取り組みを広く実施する傾向にある。

こうした営業所は、派遣スタッフの技能を向上させ、それに見合った高度な仕事に派遣し、仕事内容や技能に対応した派遣料金を得ていくという取り組みを実施する営業所といえる。このような人材ビジネス企業では、派遣スタッフの技能や仕事内容を踏まえた派遣料金の設定が可能となり、その結果、高い派遣料金で派遣している派遣スタッフの賃金を高く設定することが可能に

なっていると考えられる。

したがって、人材ビジネス企業のなかに、このような人材育成型の取り組みが広がることは、派遣スタッフとして働く人が、就業をつうじて賃金を高めていく余地を広げることにつながると考えることができる。

第3に、請負事業において、請負職場の生産性向上に伴う利益を確保できることが多い営業所ほど、請負スタッフの昇給の仕組みを設けている場合が多い。また、請負スタッフの初任賃金および平均的な賃金水準が高い傾向にある。このことから、請負契約のもとで、人材ビジネス企業側が、自社の取り組みによる生産性向上に伴う利益を部分的にでも確保できるかどうかは、請負スタッフの昇給の可能性や賃金水準に影響を与えていると考えられる。初任賃金の設定や昇給をつうじた請負スタッフの賃金水準の向上のためには、人材ビジネス企業側が、安定的に生産性向上分の利益を確保できることが重要になっている。生産性向上に取り組んだ成果を自社の利益として確保していくよう取引先との連携が大事と考えられる。

3. 派遣先・請負先の転換による雇用継続と人事管理

第3章では、派遣先・請負先の転換による雇用継続への取り組みと人事管理・労働組合との関係について考察した。分析結果をまとめると以下ようになる。

第1に、2008年前半の人材ビジネス企業の受注が比較的安定していた時期だけでなく、2008年後半以降の受注が大幅に減少する時期において、人材ビジネス企業の営業所のなかに、派遣先や請負先の転換をつうじて、派遣・請負契約が終了したスタッフの雇用継続を図るケースが少なくなかった。

第2に、こうした派遣先や請負先の転換をつうじた雇用継続への取り組みの実施状況は、営業所によりちがいがあっても事実である。そこでとくに派遣先の転換をつうじた派遣スタッフの雇用継続に積極的な営業所の特徴をまとめると、以下ようになる。

1) 安定した業務量のある取引先や新規顧客の開拓により受注の安定化や拡大を図る事業方針をとる傾向にある。また、相対的に長い派遣期間を予定して派遣を行うケースが多い。さらに、派遣スタッフの担当業務や技能等を踏まえて、派遣開始時の派遣料金を設定したり、定期的に派遣先との間で派遣料金の引き上げに向けて交渉したりしている。

2) 人事管理に関して、採用や教育訓練、キャリア形成支援をつうじた派遣スタッフの技能の維持や向上を重視するとともに、離職防止を図り、福利厚生の実施やメンタルヘルス対応など、派遣スタッフの継続的な雇用を前提とする人事施策の実施を図る方針をとっている。

3) ①派遣契約が終了した場合にも、派遣スタッフとして働いていた人に対して、生活基盤や就業の安定化に向けた支援を幅広く実施している。また、②技能の明確化や能力評価、研修実施や自己啓発支援などを含め、派遣スタッフの能力開発のための取り組みを幅広く実施している。さらに、③派遣スタッフとのコミュニケーションや技能に合わせた派遣先の選択、担当業務の転

換に関する派遣先への働きかけ等をつうじて派遣スタッフのキャリア形成を支援している。④これらの結果、高度な業務に従事する人材、管理者やリーダーとして働く人材の育成がすすんでいる。

第3に、請負先の転換をつうじた請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所の特徴をまとめると、以下ようになる。

1) 新規顧客の開拓や既存取引先との取引の拡大をつうじて受注の拡大を図っている。また、受注する業務の高度化や料金引き上げに向けた取引先との交渉をつうじて、請負料金の単価の引き上げを図る事業方針をとることが多い。また、相対的に長い請負期間を予定して請負契約をむすぶ傾向にある。

2) 人事管理の方針としては、採用や能力開発をつうじた請負スタッフの技能の維持や向上を重視するとともに、離職防止や福利厚生の充実に力を入れている。

3) ①請負契約が終了した場合にも、請負スタッフとして働いていた人に対して、生活基盤や就業の安定化に向けた支援を幅広く実施している。また、②技能の明確化や能力評価、技能向上に応じた昇給の実施を含め、請負スタッフの能力開発のための取り組みを幅広く実施している。さらに、③面談により請負スタッフの仕事やキャリアに関する希望を把握するほか、キャリアパスの明確化や、請負先の選定や転換、担当業務の転換を含め、請負スタッフのキャリア形成を促す取り組みを幅広く実施している。④これらの結果、高度な業務に従事する人材、管理者やリーダーとして働く人材の育成がすすんでいる。

第4に、以上のように、派遣スタッフないし請負スタッフの雇用継続に積極的な人材ビジネス企業の営業所は、能力開発やキャリア形成支援をつうじた人材育成、仕事や技能、生産性に応じた派遣料金の設定に積極的な営業所でもある。こうした人材育成型の人材ビジネス企業の営業所において、自社として一定のコストをかけて育成した人材の確保を図るうえで、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続が積極的に図られる傾向にあるのだと考えることができる。

第5に、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所は、雇用継続に積極的でない営業所と比べて、労働組合による派遣スタッフや請負スタッフの組織化を支持する傾向にある。ただし、そうした営業所においても、労働組合の必要性を積極的に肯定する意見は少ない。

その背景として、派遣スタッフや請負スタッフの雇用継続に積極的な営業所では、労働組合による組織化の影響として、派遣スタッフや請負スタッフの労働条件の向上、不満や要望の把握、安全衛生意識の向上といった効果を評価する一方で、人件費の上昇や組合対応への負担、さらには取引先からの敬遠といったマイナスの影響を認識する割合が高いことがあげられる。製造企業の労働組合としては、人材ビジネス企業に対して、労働組合の意義を伝えていく取り組みが重要となろう。

4. 能力開発への取り組みと雇用・労働条件の改善

第4章では、能力開発への取り組みと雇用・労働条件の改善との関係について考察した。分析結果をまとめると以下のようなになる。

第1に、派遣・請負スタッフに対する能力開発の取り組みは、賃金の向上や、雇用の安定化、継続化につながるほか、キャリア形成や、スタッフが希望する条件での就業を実現することとも関わる。さらに、それによって労使間のコミュニケーションが促され、スタッフの意見、要望が経営に伝わりやすくなっている。これらの取り組みは、働くスタッフの雇用・労働条件の改善という観点からみると、きわめて重視すべきことと考えられる。

第2に、他方で、「教育訓練」や「技能水準の向上」の労務方針における重視度は、それほど高いものとはいえなかった。また実際の取り組みについても、充分に行われていないことが少なくなかった。派遣スタッフの能力開発について、取り組み項目数の平均は、全8項目に対して2.6であり、2以下の営業所が55.2%と過半を占めているのである。請負スタッフについては、平均が、全7項目に対して3.8と派遣スタッフと比較すると高いが、2以下の営業所も24.1%と約4分の1を占め、決して少なくない。能力開発の取り組みを積極的に行っていくためには、まず労務管理の方針として、能力開発に関する取り組みを重視することが必要であろう。

しかし、第3に、そうした方針を実際にすすめていく上での問題がある。第4章の分析から、能力開発に積極的な営業所においては、取引先との契約関係が、比較的長期であったり、業務量の安定性の程度が高いといった特徴がある。また、取引先との間で、派遣事業の場合、定期的に契約価格改定の交渉が出来ることが多かったり、請負事業の場合、生産性向上の成果が利益として手元に残るような関係を有している場合が多いといった特徴もある。こうした製造企業との間の契約のあり方は、能力開発に取り組んでいく上できわめて重要な条件の1つと考えられる。しかし実際の契約のあり方は、これらとは異なる場合が多い。

例えば、派遣契約については、スタッフの技能水準、働きぶり・成果などの向上に応じた契約価格の改定が、定期的に実施出来ているところは、極めて少なかった。全体としてみると、取引先事業所の1割未満としか出来ていないところがサンプルの約4割を占め、2割未満まで含めると約6割にもなっている。

請負契約に関しては、事業能力を高めて生産性の向上を実現しても、その分、契約金額が減額されて利益の向上につながらないケースが多くあるというところが、少なくない。全体としてみると、利益の向上にならない場合が最も多いとしたところが、サンプルの4分の1を占めていた。契約金額が減額されるものの利益は増加するケースが最も多いとしたところは、約3割を占めていたが、そのなかには、さほど利益が増えないケースも少なからずあるものと思われる。能力開発の取り組みを積極的にすすめていくためには、取引先との間で、協力関係を築いていくことが必要であろう。

5. 労使のコミュニケーションの現状と労働組合

第5章では、派遣・請負スタッフとのコミュニケーションの現状と労働組合の必要性との関係について考察した。分析結果をまとめると以下ようになる。

第1に、スタッフの不満・要望を把握する最も一般的な方法は、現場の常駐管理者・リーダーによる相談や営業担当者による巡回・個人面談である。また、契約更新時の面談や電話・メールでの相談、苦情処理制度も多くの営業所で設置・実施されている。

第2に、スタッフの不満や要望の把握に積極的である営業所ほど、スタッフ本人の希望を重視したマッチングや教育に関して積極的であり、かつ雇用の維持・継続に関しても積極的である。

第3に、労働組合の必要性を感じている人材ビジネス企業は少ない。労働組合が設立された場合の影響をみても、「組合対応に手間・時間がかかる」、「派遣・請負先から敬遠される」、「人件費のコストが増す」などのやや否定的な意見が多い。特徴的なのは、「派遣・請負先から敬遠される」とする回答割合が高いことであり、この高さは必要性の程度に関わらない。必要性を感じている人材ビジネス企業でも派遣・請負先から敬遠されるという懸念を抱いている。

以上の結果からは、以下の2点を指摘することができる。

第1に、人材ビジネス企業に対してである。結果からも、スタッフの不満や要望の積極的な把握につとめることが重要であることが分かる。不満・要望を把握する一般的な方法は営業担当者による巡回・個人面談や契約更新時の面接である。しかし、面談・面接はスタッフ本人と直接話すことでより深く詳細に不満・要望を把握することができるが、営業担当者が巡回した時のみ、もしくは契約更新の時のみといったように、限られた日にち、時間にならざるをえない。それを補うためには電話・メール相談や苦情処理制度などを設置・実施することで、日にち、時間に縛られることなくいつでも不満や要望を受け付け、把握することができる体制を整えておく必要がある。

第2に、製造企業およびその労働組合に対してである。事実であるかは本調査からは明らかでないが、労働組合が設立されると派遣・請負先から敬遠されるという懸念を抱く人材ビジネス企業が多い。こうした懸念を払拭するためには、派遣・請負先にあたる製造企業はそのようなことがないという姿勢を示す必要がある。また製造企業の労働組合としては、人材ビジネス企業に対して労働組合の意義を伝えていくとともに、製造企業に対しても、労働組合による派遣・請負スタッフの組織化を敬遠しないよう働きかけを行っていく必要がある。

6. 製造業企業による外部人材の活用の現状と今後の課題

第2部第1章では、製造企業4社へのヒアリング調査から外部人材の現状と今後の課題について明らかにした。その結果をまとめると以下ようになる。

第1に、製造現場における外部人材活用の主要な目的として、需要の変化により求められる生

産量変動への対応と、生産活動に係るコストの低減があり、どちらを重視しているかは事業所によって異なっている。さらに、生産活動に係るコストの低減も大別すれば、ヒト・モノなど生産に必要な各資源のコストを低く抑えていくことによって実現を図る場合と、より効率的な生産プロセスの構築により実現を図る場合とがある。そして、いずれに軸足を置くかが外部人材の活用のあり方を特徴づけるものと考えられる。

第2に、生産量変動への対応を活用の主目的とする派遣先・請負先の製造企業を「Aタイプ」と仮に称し、取り上げた事例をもとにこのタイプの製造企業の特徴を描いていくと、このタイプの製造企業は人材ビジネス企業の選定にあたって、法令違反を犯さないことや、担当業務を円滑・確実にこなす実績を重視する。製造企業側で定めた一定範囲の業務を確実にこなしてくれれば十分なので、派遣・請負スタッフの技能向上やキャリア形成にはあまり関心をはらわず、派遣・請負スタッフの教育訓練や能力評価、あるいは能力評価の結果を処遇に反映する仕組みをしっかりとした形で確立しているわけではない。またAタイプの製造企業と人材ビジネス企業間の情報共有の範囲は、生産の見通しや計画に関わるものに限定されがちである。

一方、派遣・請負スタッフを活用しつつより効率的な生産プロセスの構築を図ることで生産コストの低減を図ろうとする製造企業を「Bタイプ」とし、取り上げた事例からその特徴を抽出してみると、このタイプの製造企業は、コンプライアンス面や担当業務を確実にこなす能力に加えて、生産プロセスの改善についての提案力やその提案を実現できるだけのマネジメント力などを人材ビジネス企業に求めていく。製造企業と人材ビジネス企業間の情報共有は生産の見通し・計画にとどまらず、効率的な生産プロセスを実現するための様々な取り組みにまで及び、外部人材の育成・能力開発についても製造企業と人材ビジネス企業間のコミュニケーションが図られる可能性が高い。もちろん、実際の外部人材の活用の多くは2つのタイプの中間にあり、どちらかの傾向がより強いという形で性格付けられよう。

第3に、派遣・請負スタッフの就業機会の安定化のためには、派遣・請負スタッフが育成・能力開発やキャリア形成の機会を享受しやすい環境を整えていくことが重要であろう。派遣・請負スタッフを活用する製造企業に焦点を当てた場合、環境の整備に寄与するのは、上記の2タイプのうちBタイプの傾向をより強くもつ製造企業が増えていくことと考えられる。ただし、Bタイプの製造企業の存在は、それに対応した人材ビジネス企業の存在と表裏一体である。そうした人材ビジネス企業には、Aタイプの製造企業に対応するよりも多くの要件が求められる。そして、そうした要件を充たしていただくだけの組織能力を養うのは、人材ビジネス企業側が自発的に取り組むにしろ、製造企業側が養成に乗り出すにしろ容易ではない。したがって、今後は、派遣・請負スタッフを活用しつつより効率的な生産プロセスの構築を図ろうとするBタイプの製造企業のニーズに対応できる人材ビジネス企業をより多く生み出すための仕組みの構築が重要な課題の1つになると考えられる。

7. 人材ビジネス企業における人事管理

第2部第2章では、人材ビジネス企業3社へのヒアリング調査から雇用継続への取り組みと人事管理（昇給、能力開発・キャリア形成支援）の特質、今後の課題について明らかにした。その結果をまとめると以下ようになる。

第1に、雇用継続への取り組みについてみると、E社では、契約が終了した後に新たな仕事を希望するスタッフのほぼすべてに対し、仕事先を紹介している。そして、ある支店では、紹介を受けたスタッフの3、4割程度が、契約終了後にも新たな仕事先で働くということであった。また、スポット派遣も行っているため、スタッフの希望に合う仕事先が短期間のうちには提供できない場合、その間をスポット派遣でつなぐことも出来る。リーマン・ショック後の時期でも、すべてではなかったが、希望するスタッフに対しかなりの割合で仕事の紹介をした。しかし、その際に紹介出来た仕事は、製造業以外の業種のもが多く、製造業からの転換が難しかったスタッフが多かったことから、継続して就業し続けたスタッフの割合はかなり減少した。

F社においても、雇用の維持につとめるという会社の考えのもと、契約が終了したスタッフのほぼすべてに対して、他の仕事先に関する情報を提供している。しかしもともとの採用の際に、その現場のその条件で働きたいということで応募してきたスタッフがほとんどであるため、他の仕事先では、勤務地、勤務時間、時給の希望などと合わずに大半が辞めてしまうということであった。なお、リーマン・ショック後の年末の時期、契約が終了したスタッフに対して、1ヵ月間、会社の負担で、寮に滞在出来るように配慮したということである。

G社でも、契約終了の際には、他の仕事先の紹介をほぼすべてに対し行っている。勤務地を問わなければ仕事を紹介することは難しくないものの、その面で希望に合わずに辞めていく場合が多いということである。リーマン・ショック前、請負先企業から伝えられる需要予測を元に、事前に新規採用を控えるなどの対応をとっていたが、リーマン・ショック後は、雇用調整助成金を活用して、契約社員も含め、希望するほぼすべてのスタッフの雇用を維持したということである。

第2に、派遣スタッフに対する昇給の実施は難しいことが多い。E社では、他社とのスタッフ獲得の競争があるため、募集時の賃金を、契約価格からマージンを引いたぎりぎりの水準で、出来るかぎり高く設定している。そして契約価格の改定が出来ない場合が多いため、スキル、経験に応じて昇給させていくことは難しいということであった。他方、請負の場合は、契約金額が変わらない場合であっても、スタッフの昇給を実施出来るように内部で調整できる余地があるということである。

F社でも、派遣の場合、契約価格の改定が難しいため、スタッフの賃金は募集時の賃金のまま変わらないことが多い。また、派遣先である製造企業の予算上、費用が決まっており、単価が上がる場合であっても、それほど上がらないため、賃金もさほど上げることが出来ないということである。他方、請負の場合は、効率的に作業を行うことが出来れば、一人当たりの人件費を高めることが可能となり、そしてまた、自前で職務の設定を行うことが出来るため、必要な能力、ス

キルなどに応じて昇給を行っていくことが出来るということであった。

派遣スタッフに対する昇給は、契約価格の改定が出来ないと難しいが、スタッフのモチベーションを高める、能力開発に努力するインセンティブを与える、定着を促すなどの観点から、改定がない場合でも昇給を実施することもある。E社では、仮に契約価格1,500円で100人といった一括りで契約するような場合、その内部でスタッフの賃金を、例えば1,500円、1,000円、850円などとして、スキルや経験に応じて昇給させることがあるようである。F社でも、継続して就業してほしいスタッフに対しては、会社のマージンを削ってでも、リーダー手当を付与するようなかたちで賃金を上げる場合があるということであった。

第3に、能力開発、キャリア形成支援の取り組みについてみると、各社とも様々なかたちで行っている。E社で特徴的なことの一つは、派遣スタッフの能力評価について、派遣先企業から、書面ベースではまだ少ないものの、口頭ベースではほぼすべてフィードバックを受け、その評価情報を含む個々のスタッフの情報をデータベースに保存して、今後のスタッフの就業先の決定などに活用していることである。またその評価情報をもとに、派遣先企業と価格改定の交渉を行いスタッフの処遇の向上につとめたり、派遣契約が更新されスタッフが継続して就業出来るようにつとめたりしている。

E社は、キャリア形成支援について、社内認定制度など一定の取り組みを行っているが、キャリア形成を意識しているスタッフは少なく、人材の流動性が高いなかで、個別の会社がキャリア形成を支援していくことには限界があり、業界全体、社会全体で考えていかなければならない課題であるとの指摘もあった。

キャリア形成支援に関しては、F社においても、スタッフの希望や事情をよく把握しつつ、営業所ごとに取り組みを行っているが、多くのスタッフは、募集されたその仕事のために、いわばスポット的に働きにきており、中長期のキャリアを意識していることは少ないということであった。しかしリーマン・ショック以降は、長期的な就業を求めるスタッフが増えてきており、そういう希望を持つものについて、派遣から請負の現場に転換させることをしている。それは、請負の場合、自前で仕事の管理が出来るため、様々なタイプ、考え、希望、事情などのスタッフに対して、それぞれに合った適切な仕事や教育訓練の機会を提供しやすいためということであった。

請負事業を中心として事業を展開し、契約社員から正社員への登用を積極的に行っているG社では、事業所ごとに4段階程度のスキル表を作成し、また技能評価を定期的実施して、スタッフの技能水準の向上につとめている。請負化にあたり、とくに重要となるのは設備メンテナンスが出来るようになることであり、その技術を培うことにより契約価格も高められる。そして、そうしたことの出来る人材を育てるため、熟練者と未熟練者を混在させて仕事をさせたり、例えば、電子組み立てや機械組み立ての2級レベルの人材を育てるといったことなどを、目標として設定し取り組みを行ったりしている。リーダー層など現場で中核となる人材の育成も重要であり、OJTを中心に教育訓練を実施し、また育成を目的とした異動も行っている。

これらの事例からは、人材ビジネス企業における雇用継続への取り組みと、昇給や、能力開発・

キャリア形成支援に向けた取り組みの具体例が明らかとなった。

8. 今後の政策的課題

以上に示した分析結果の要約を踏まえて、今後の政策的課題を整理すると、以下のようになる。

第1に、派遣・請負スタッフとして働く人の賃金水準の維持向上を図る上では、人材ビジネス企業が、派遣スタッフの技能や担当業務に見合う水準の派遣料金を確保できるよう派遣先企業に対して料金改定の交渉などの働きかけを実施していくことが大事であろう。また、請負契約のもとでは、生産性向上に取り組んだ成果を自社の利益として確保していくような取引先との連携が大事と考えられる。こうした取り組みを実施する人材ビジネス企業が増えることが、結果として、派遣スタッフや請負スタッフの賃金水準を高めることにつながると考えることができる。

また、こうした取り組みを行う人材ビジネス企業は、同時に、人材育成を重視した取り組みを行う企業でもある。派遣スタッフや請負スタッフの技能向上にも貢献しよう。

ただし、派遣契約や請負契約による料金水準の設定は、人材ビジネス企業側の取り組みだけでは決められない。取引先にあたる製造企業側が、できる限り低い料金を求めたり、請負現場における生産性向上の成果を全て自社の利益として確保する方針を強くもったりする場合には、人材ビジネス企業側の取り組みに関わらず、派遣スタッフや請負スタッフの昇給を可能にするような利益の確保が難しくなると考えられる。

派遣スタッフや請負スタッフとして働くなかで、昇給や能力向上を伴うようなキャリア形成の余地が広がるためには、製造企業側としても、派遣スタッフの技能や仕事、人材ビジネス企業側の生産性向上への取り組みを評価し、料金設定の際に考慮していくことが大事となる。

第2に、2008年前半の人材ビジネス企業の受注が比較的安定していた時期だけでなく、2008年後半以降の受注が大幅に減少する時期においても、人材ビジネス企業の営業所のなかには、派遣先や請負先の転換をつうじて、派遣・請負契約が終了したスタッフの雇用継続を図るケースが少なくなかった。また、契約終了後も一時的に雇用を維持したり、寮等の利用を認めたり、ハローワークの情報を提供するなど、生活基盤や就業の安定化に向けた支援も行われている。2008年後半以降の景気後退のなかでも、人材ビジネス企業の取り組みをつうじて、雇用・就業の安定が一定程度図られていたことが確認できる。

生産業務における派遣事業の規制を検討するにあたっては、人材ビジネス企業の果たすこのような就業安定の機能についても視野に置いた議論が必要と考える。

また、とりわけ派遣・請負スタッフの人材育成に積極的に取り組む人材ビジネス企業で、教育訓練投資の回収等の必要性から、派遣・請負スタッフの雇用継続に向けた取り組みが広く行われる傾向があることが分かった。人材ビジネス企業のなかには、こうした人材育成型の企業が広がること、また、そのために製造企業のなかには、こうした人材ビジネス企業を積極的に活用していく企業が増えることが、派遣・請負スタッフの雇用・就業の安定につながると考えることができる。

とはいえ、調査からは、上記のような人材ビジネス企業における派遣・請負スタッフの雇用・就業の安定に向けた取り組みには、営業所ごとの違いもあり、全ての営業所でそうした取り組みが実施されていたわけではないことも明らかになった。また、受注が大幅に減少するなかでは、とりわけ派遣先・請負先の転換をつうじた雇用継続の取り組みにおいて、その対象となる派遣・請負スタッフの一部に限定される傾向にあるのも事実である。

派遣や請負に限らず有期雇用者等も含め、製造企業が、業務量の不確実な変動に合わせて雇用調整を行う就業形態を今後も活用していくとすれば、急速な景気後退期には、解雇や雇い止め、期間満了による人員削減を避けることは難しいと考えられる。また、もちろんこのことは、正社員に関しても、ある程度あてはまらう。日本国内の製造企業において、今後も、業務量に合わせた柔軟な要員設定による収益の確保が必要とされていくとすれば、雇用維持に関する公的支援や、派遣や有期雇用等の柔軟な就業形態に関わる法規制のあり方について検討するだけでなく、雇用調整に伴う企業・人材ビジネス企業からの離職者に対する就業支援や生活基盤の確保、公的な教育訓練の仕組みの充実化が求められると考える。

第3に、本調査からも確認できたように、派遣・請負スタッフの能力開発に関わる人材ビジネス企業の取り組みには、営業所ごとにも違いがみられる。現状において、請負・派遣スタッフとして働く人の中には、能力開発の機会が多い人がいる一方で、そうした機会に乏しい人も少なくないと考えられる。派遣・請負スタッフとして働くなかでも、能力開発の機会をもち、技能向上が可能な状況を広げることが、かれらの就業の安定化や処遇の向上、キャリア形成機会の拡大にとって重要な条件となっている。このことは、社会全体における人的資源の質を高めることにも貢献しよう。

しかし、派遣・請負スタッフの人材育成においては、企業が正社員等の直接雇用の人材の育成を行う場合と異なる難しさもある。というのも、今回の調査から明らかにしたように、派遣・請負スタッフの人材育成においては、人材ビジネス企業の取り組みだけでは不十分であり、派遣・請負先企業の協力が必要不可欠となるためである。すなわち、人材育成型の人材ビジネス企業を積極的に受け入れ、また、派遣スタッフの仕事や技能の水準、請負職場の生産性向上を踏まえた派遣・請負料金の設定等において連携を図る製造企業の協力が必要となる。また、派遣スタッフの人材育成においては、スタッフを受け入れる製造企業による職場でのOJTの重要性も高い。

しかし、製造企業の多くは、グローバル競争下でのコスト削減の要請のもとにあり、派遣・請負スタッフの人材育成のための「費用」や「時間」を負担することが困難な状況にあることが少なくないとみられる。そうしたなか、人材ビジネス企業が、派遣・請負スタッフの人材育成に取り組むことには限界もあろう。

したがって、派遣・請負スタッフの人材育成のためには、こうした個別企業の取り組みとは別に、人材ビジネス企業の業界団体、派遣・請負先企業などが一定の費用を負担し、公的支援とも連携を図りつつ人材育成を図る新しい人材育成の社会的な仕組みを構築することも検討すべきと考える。また、その構築にむけては労働組合も積極的に関与すべきと考える。

第4に、派遣・請負スタッフとのコミュニケーションに積極的である営業所ほど、スタッフ本人の希望を重視したマッチングや教育訓練、雇用の維持・継続に関して積極的である。人材ビジネス企業が、派遣・請負スタッフとのコミュニケーションを図ることは、スタッフの技能や、仕事およびキャリアに関する要望を把握し、それらを踏まえたスタッフの配置や能力開発を行う上での重要な前提となっていることが読み取れる。

したがって、人材ビジネス企業と派遣・請負スタッフとのあいだのコミュニケーションがすすむことで、派遣・請負スタッフの仕事内容や技能の水準の向上、それらに伴う昇給や雇用継続の機会が広がると考えることができる。

さらに、労働組合による組織化をつうじて、派遣・請負スタッフの労働組合をつうじた発言の機会が広がることは、人材ビジネス企業が派遣・請負スタッフの要望を広く把握することを促し、派遣・請負スタッフの労働条件の向上につながる。

産業別労働組合等が、人材ビジネス企業における労働組合の組織化を支援していく上では、人材ビジネス企業に対して、派遣スタッフや請負スタッフの労働条件の向上や、不満や要望の把握、安全衛生への意識の向上といった組織化の意義についての理解を促すことが大事であろう。また、合わせて、労働組合の組織化された人材ビジネス企業との取引を製造企業が「敬遠」するなどといった人材ビジネス企業の認識に誤解があれば、そうした誤解をなくす取り組みも必要になると考える。

さらに、電機産業の労働組合として、製造企業と人材ビジネス企業との間の協力関係の構築を支援することが、派遣スタッフや請負スタッフの雇用・労働条件の改善という観点から、求められる。今回の調査からは、派遣・請負スタッフの能力開発に積極的な人材ビジネス企業では、組織化に対する不支持の割合が相対的に低いことも確認できた。電機産業の労働組合としては、製造企業と人材ビジネス企業との協力関係の構築を支援するとともに、派遣スタッフや請負スタッフへの情報提供等をつうじた、組織化の可能性についても追求すべきであると考えられる。