

## 第3節 企業行動の変化と就業形態

1990年代以降のグローバル化の進展の中で、特に、製造業では、国際的な市場競争が激化し、コスト削減と生産性の向上が求められた。しかし、我が国製造業の生産性上昇は満足いくものではなく、雇用創出力も急速に低下した。

一方、この間、サービス業、卸売・小売業で雇用の増加がみられ、就業形態の多様化が進展したが、そこでは、女性や高齢者等の多様な就業ニーズに応え、就業を促進する効果もあった。

このように企業は、経済・社会の状況、労働力供給構造、勤労者意識などにあわせ、労働力の効果的な活用を進め、その過程で、就業形態の多様化も進展している。さらに、近年では製造業においても非正規雇用比率が高まり、足下では、減少が続いていた雇用者数についても増加に転じている。こうした製造業の復調の背景には、新たな技術革新により労働生産性を次第に回復させ、雇用創出力を高めてきたこともあるが、同時に請負や派遣などの外部労働力を活用し、柔軟で迅速な対応力を備えた生産システムの構築を強化してきたこともある。

我が国の製造業が国際競争力を回復させてきている背景として、経営戦略や人材マネジメントの新たな動向に注目し、外部労働力を活用する企業の実態を分析するとともに、そこにおける雇用や人材育成の諸問題について検討する。

### 1) 非正規雇用を活用する企業の経営戦略と人材マネジメント

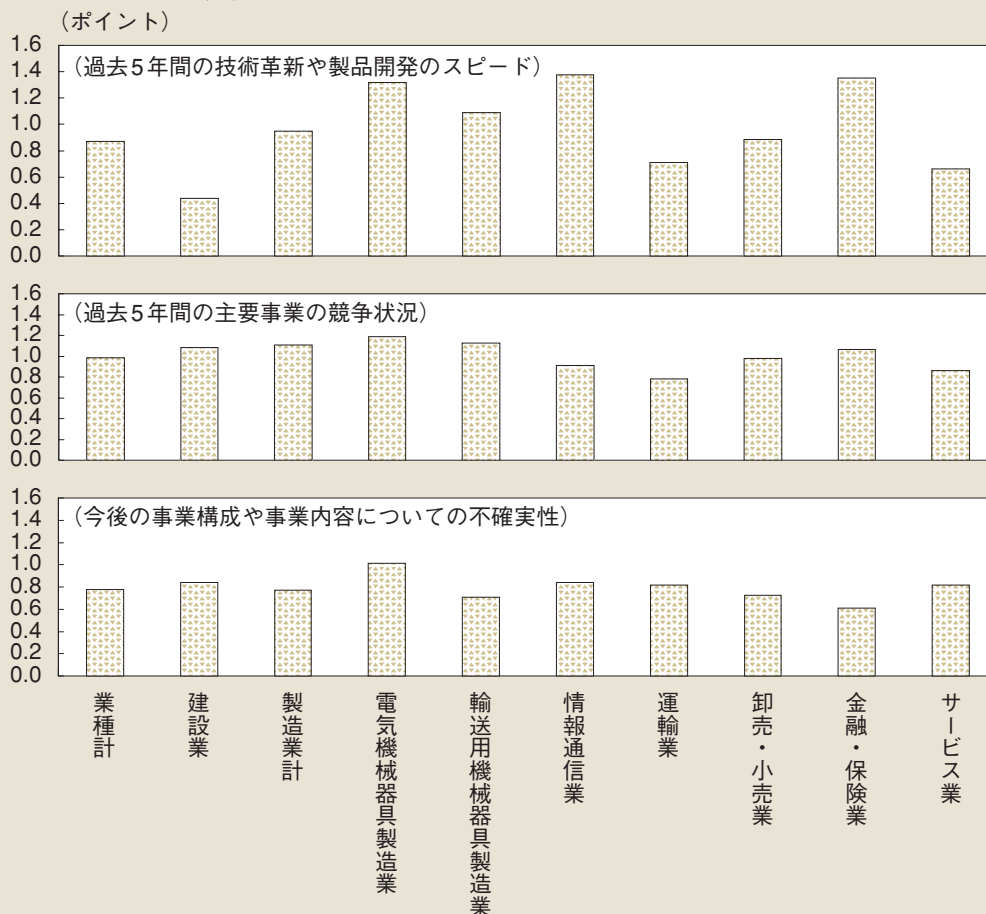
#### (技術革新のスピードは高まり、将来の不確実性が増大)

日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化しており、グローバル化に伴う国際経済競争の強まりから、製造業を中心として、技術革新や製品開発のスピードが高まり、事業の国内外の競争が激化している。経営の安定という面からは優位とみられていた大規模企業であっても将来の事業に対する不確実性を意識している。

従業員200人以上の企業を対象に企業戦略と人材マネジメントの関係について調査した(独)労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)により、経営を取り巻く環境変化に関する企業の認識について業種別にみてみよう。

まず、技術革新や製品開発のスピードについては、製造業のうち家電等の電機機械器具製造業や自動車等の輸送用機械器具業、情報通信業、金融・保険業で高いポイントを示している。これは、90年代以降進展した情報通信技術の革新や輸出産業等を中心としたグローバル競争、金融自由化等の影響が背景にあると思われる。次に、主要事業の国内及び海外企業との競争状況については、電機機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、金融・保険業、建設業で高いポイントを示している。また、今後の事業内容や事業構成についての不確実性は、技術革新や製品開発のスピードが速く、国内外の企業との競争が激しい電機機械器具製造業で非常に多くなると予測していることが分かる(第2-(3)-1図)。

### 第2-(3)-1図 業種別にみた経営を取り巻く環境変化

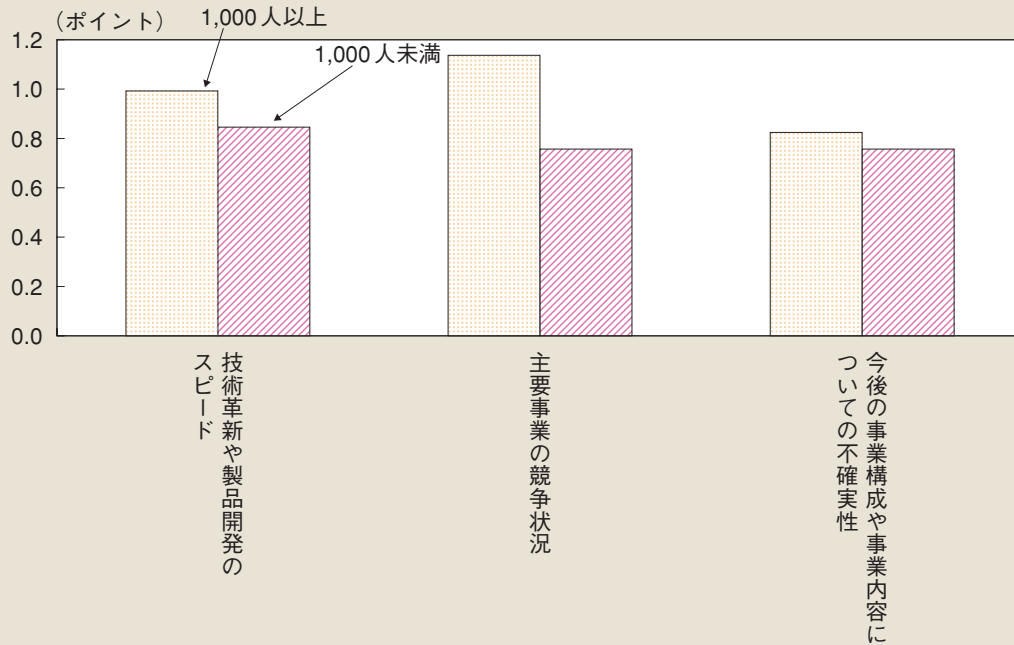


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)

- (注) 1) それぞれの回答比率を以下のようにポイント化して掲載。  
 過去5年間の技術革新や製品開発のスピード：「非常に速かった」×(+2点)、「やや速かった」×(+1点)、「それほど速くなかった」×(-1点)、「速くなかった」×(-2点)  
 過去5年間の主要事業の競争状況：「非常に激しかった」×(+2点)、「やや激しかった」×(+1点)、「それほど激しくなかった」×(-1点)、「激しくなかった」×(-2点)  
 今後の事業構成や事業内容についての不確実性：「非常に多い」×(+2点)、「やや多い」×(+1点)、「それほど多くない」×(-1点)、「ほとんどない」×(-2点)
- 2) サンプル数が50件以上の業種のみ掲載。

企業規模別にみると、1,000人以上の大規模企業では、技術革新や製品開発のスピード、主要事業の競争状況に関して、1,000人未満の中堅規模企業と比べて強く認識していることが分かる(第2-(3)-2図)。

第2-(3)-2図 企業規模別にみた経営を取り巻く環境変化



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)  
 (注) 第2-(3)-1図と同様にポイント化。

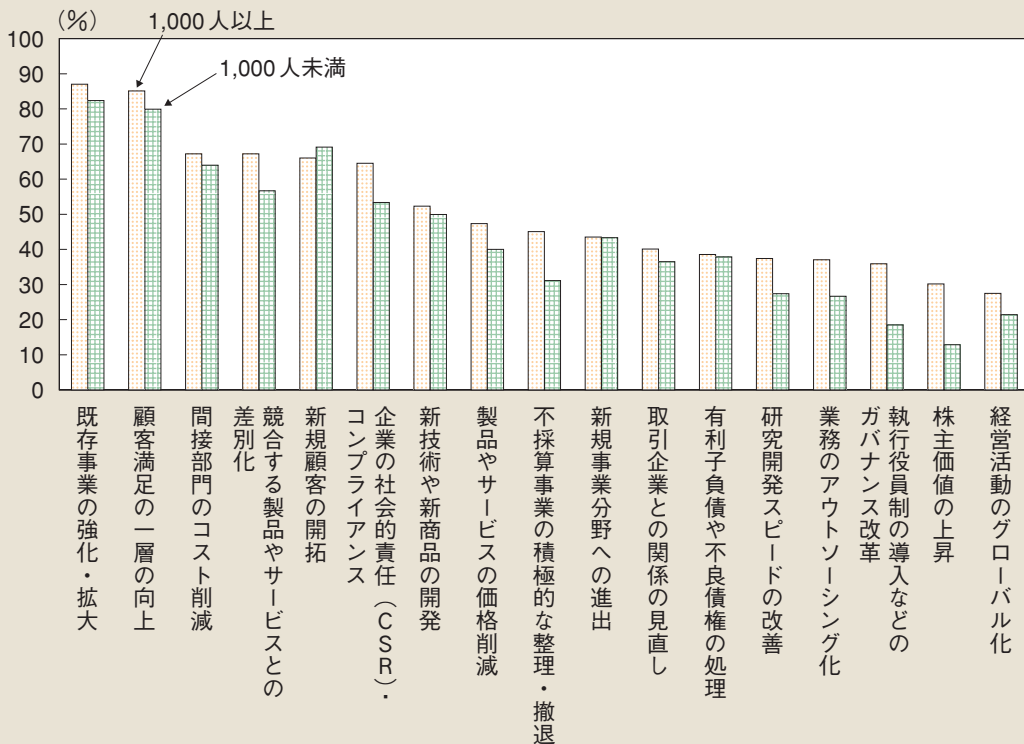
**(重視する経営課題は、中核となる事業の強化と顧客満足の更なる追求)**

このような経営環境の変化に対応するため、企業は大規模企業を中心として、事業の内容や人材・資源の投入について、選択と集中を進めている。すなわち、不採算事業や間接部門を整理し、部分的に業務のアウトソーシング化を進めることによって、コアとなる既存事業に注力し、製品やサービスの消費者である顧客満足を一層意識した事業戦略を構築することが求められていると言える。

前出(独)労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」により、これまでに企業経営において重視してきた点についてみると、企業規模にかかわらず「既存事業の強化・拡大」、「顧客満足の一層の向上」、「間接部門のコスト削減」、「製品やサービスの差別化」、「新規顧客の拡大」が高い割合を示している。企業規模別にみると、1,000人以上の大規模企業は、1,000人未満の中堅規模企業と比べて、「競合する製品やサービスとの差別化」、「不採算事業の積極的な整理・撤退」、「研究開発スピードの改善」、「業務のアウトソーシング化」等の点についてより重視していることが分かる(第2-(3)-3図)。

これらの結果は、企業の経営戦略が構築される際、製品やサービスに対する市場や消費者の多様なニーズが、以前にも増して大きなウェイトを占めてきていることの表れであると思われる。

第2－(3)－3図 企業規模別にみた重点とする経営課題

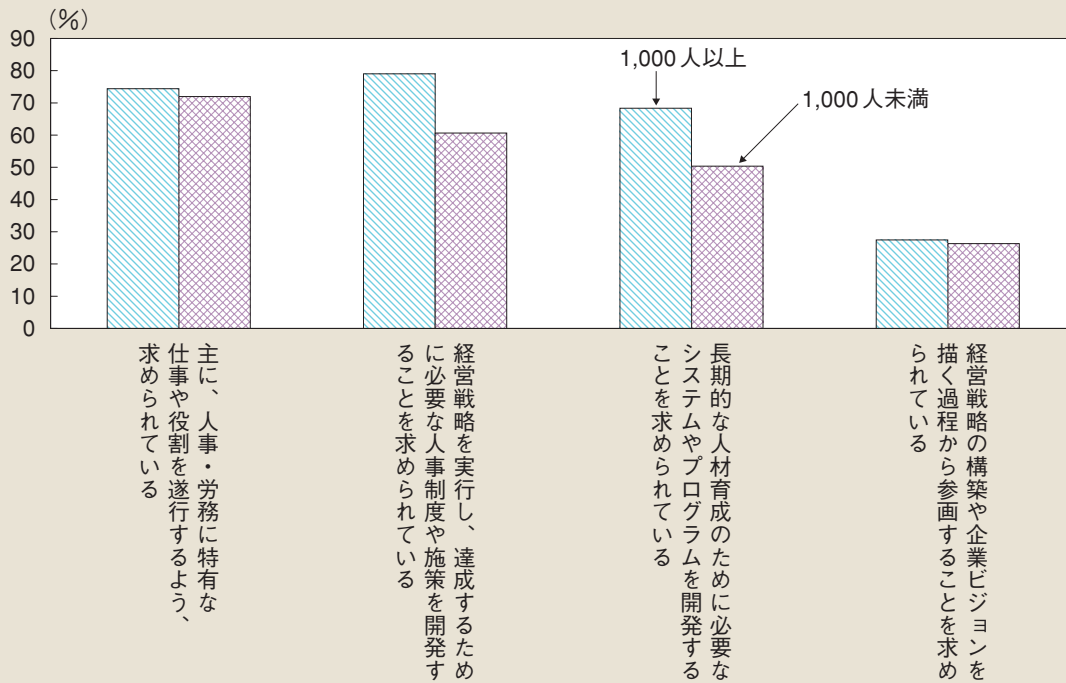


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)  
 (注) 複数回答。

### (大規模企業で緊密化する経営戦略と人事施策)

企業の人事施策は大規模企業を中心として、より経営戦略の根幹に近づく傾向が見られる。前出(独)労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」により、人事機能や人事部門の社内での位置づけについてみると「人事・労務に特有」の業務を求められているのが基本である。しかしながら企業規模別にみると、1,000人以上の大規模企業では「経営戦略を達成するための人事制度や施策の開発」や「長期的な人材育成のためのシステムやプログラムの開発」業務について、1,000人未満の中堅規模企業と比べて位置づけられている企業が多く、大規模企業においては、経営戦略と人事施策がより緊密化する傾向にあることが分かる(第2－(3)－4図)。

第2－(3)－4図 人事機能や人事部門の社内での位置づけ



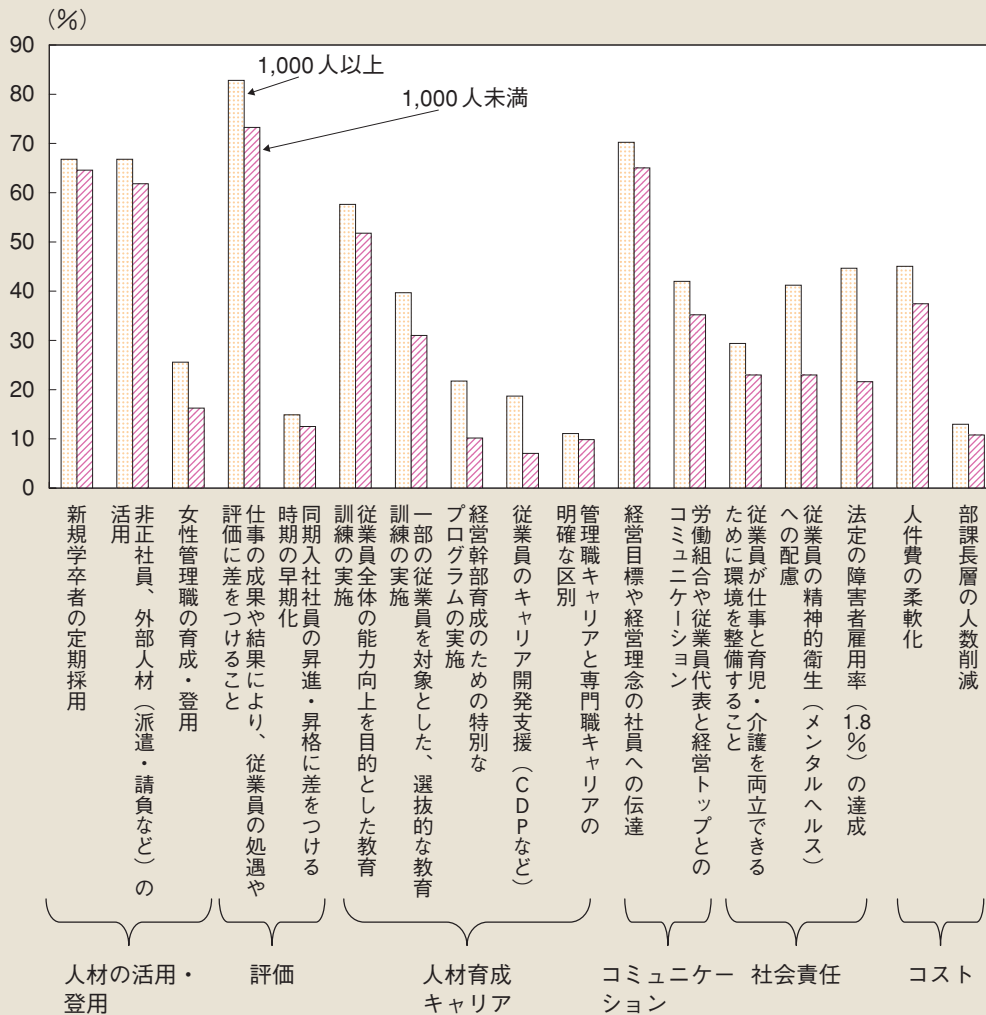
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)  
 (注) 複数回答。

**(新規学卒者の定期採用と非正社員・外部人材の活用の双方を重視)**

次に、人材マネジメントを行う上で重視してきた点を見ると、人材の確保・登用の観点からは、「新規学卒者の定期採用」と「非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用」の双方ともに6割程度であり同程度重視していることが分かる。正社員として新規学卒者を確保することは堅持しながらも、同時に非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用も広げている。さらに、人材育成やキャリア開発に関する項目のうち、「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」、「一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練」、「経営幹部育成のための特別なプログラムの実施」、「従業員のキャリア開発支援」に関しては、1,000人以上の大規模企業では、1,000人未満の中堅規模企業と比べ、重視している割合が高い（第2－(3)－5図）。大規模企業が、比較的人材育成や能力開発に積極的であり、なかでも選抜的な人材育成、将来中核となる人材の育成に注力していることがうかがえる。



第2- (3) - 5図 企業規模別にみた人材マネジメントの方針



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)  
 (注) 1) 複数回答。  
 2) それぞれの選択項目の分類（「人材の活用・登用」など）は、厚生労働省労働政策担当参事官室にて表示。

**（定型的業務は、非正社員・外部人材の活用が中心、高度化する正社員に期待される業務）**

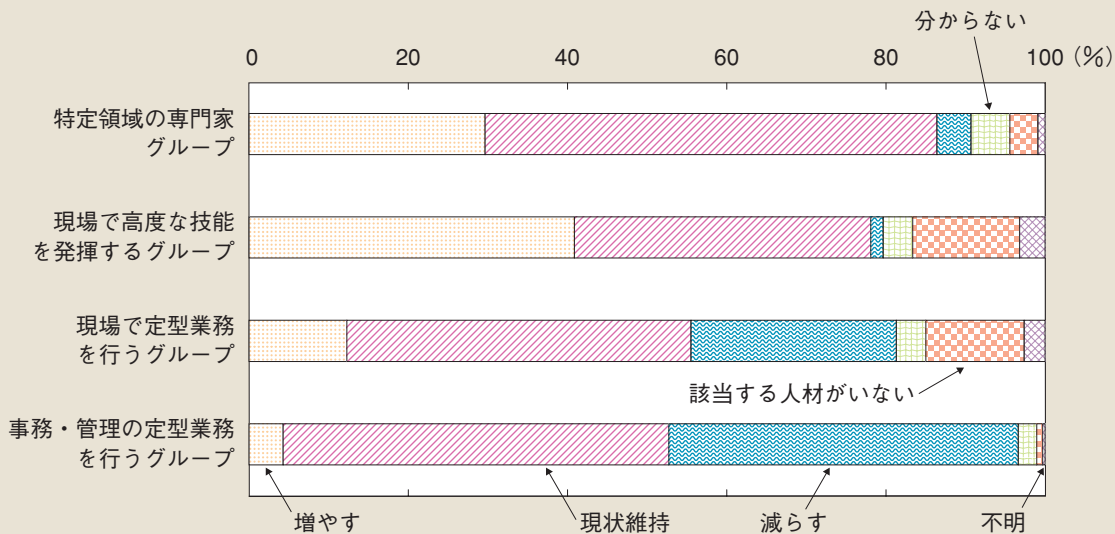
企業が正社員や非正社員、外部人材の活用の組み合わせをどのように考えているか、いわゆる「人材ポートフォリオ」について検討してみよう。人材ポートフォリオとは、企業が必要とする人材に関して必要なスキルや能力・資質を明確化した上での、当該企業の戦略とビジョンに連動した人材の組み合わせであると考えることができよう。当然、同じ業種や規模の企業であっても企業の戦略によって、人材ポートフォリオは異なるものとなる。ここでは前出（独）労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」により、日本企業が平均的に考えている人材ポートフォリオのイメージについてみていくこととする。

企業が必要とする人材の能力や資質は、多種多様ではあるが、当該調査においては正社員の人材グループを4つに分類した上で、その活用方針や確保方法について聞いている。

これまで正社員がおこなってきた仕事で、今後も当該業務を確保していく方針の業務を

「増やす」と「現状維持」の合計によってみると、経理、法務、財務、研究開発などの「特定領域の専門家グループ」や「現場で高度な技能を発揮するグループ」であることが分かる。一方、「現場で定型的業務を行うグループ」や「事務・管理の定型業務のグループ」の雇用は現状維持か減らしていく方向を考えている（第2－（3）－6図）。このように、企業が正社員として雇用を維持していく業務はより高度化していくと考えられる。また、従業員30人以上の事業所を対象に就業形態の多様化と人事戦略について調査した（独）労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する実態調査（事業所調査）」（2005年）により、正社員の現在担当している職務と今後期待される職務についてみると、「実務知識・技能・経験に基づいた日常的な定型業務」は今後期待される業務としては、現在の担当職務と比べて大きく減少していることが分かる（付2－（1）－1表）。

第2－（3）－6図 人材グループごとにみた正社員の活用方針



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（2004年）

（注） 1）正社員の中に上記人材グループに該当する者がいる場合の当該人材グループの雇用に関する将来見通し。

2）各人材グループの詳細は以下の通り。

特定領域の専門家：経理、法務、財務、研究開発など特定領域の専門家と呼べる人材

現場で高度な技能：生産現場などで、高度な技能を発揮する人材

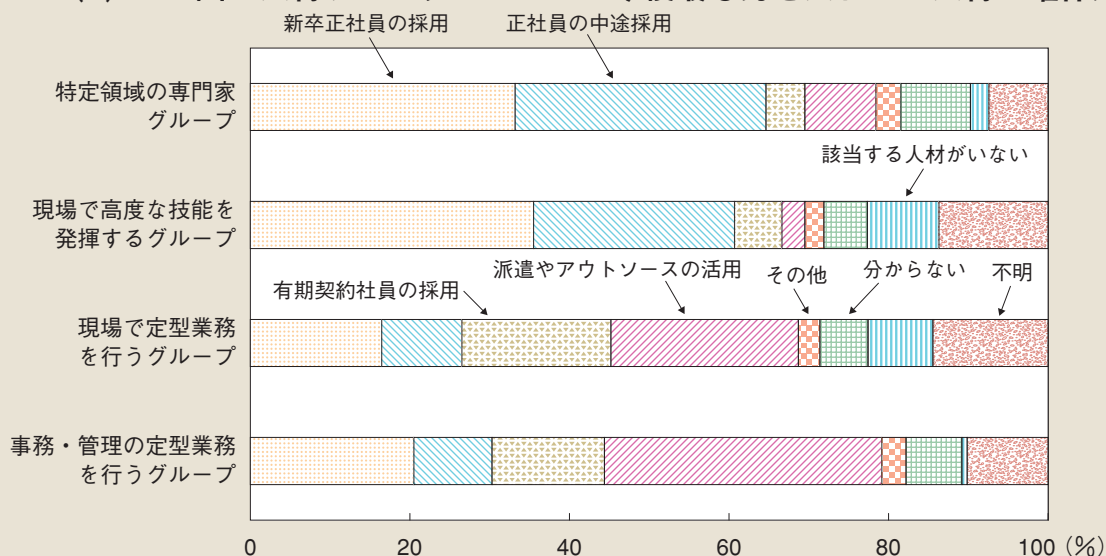
事務・管理の定型業務：事務・管理部門で、もっぱら定型的業務に従事する人材

現場で定型業務：生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材

次に、それぞれの人材グループについて、今後最も力を入れていきたい人材の確保方法についてみると、「特定領域の専門家グループ」や「現場で高度な技能を発揮するグループ」は、主として「新卒正社員の採用」や「正社員の中途採用」で確保したいとの回答割合が6割強となっている。新卒採用、中途採用のいずれにせよ、正社員としての確保を基本に考えている。一方、「現場で定型業務を行うグループ」や「事務・管理の定型業務を行うグループ」は、「有期契約社員の採用」や「派遣やアウトソースの活用」のいわゆる非正社員や外部人材の活用によって確保したいとする回答が4～5割程度を占めており、他のグループに比べ高い割合を示している。

ところで、「派遣やアウトソースの活用」に着目すると、「現場で定型業務を行うグループ」、「事務・管理の定型業務を行うグループ」に加えて、「特定領域の専門家グループ」においても、「有期契約社員の採用」の割合を上回っており、一部高度な業務についても直接雇用関係を結ばない外部人材の活用を検討していることがうかがえる（第2-（3）-7図）。

第2-（3）-7図 人材グループごとにみた今後最も力を入れたい人材の確保方法



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)  
 (注) 1) 正社員の中に上記人材グループに該当する者がいる場合の当該人材グループの雇用に関する将来見通し。  
 2) 各人材グループの詳細は、第2-（3）-6図と同じ。

### （目的に応じて多様な就業形態の労働力を活用）

これまでみてきたように、企業は経営を取り巻く環境変化に対応するために、正社員の業務を見直し、事業の再構築を実施し、その一部分は、当該業務の目的に対応できる多様な就業形態の労働力を活用することによって、経営戦略や経営ビジョンを実現し、その提供する製品やサービスの競争力を維持してきている。

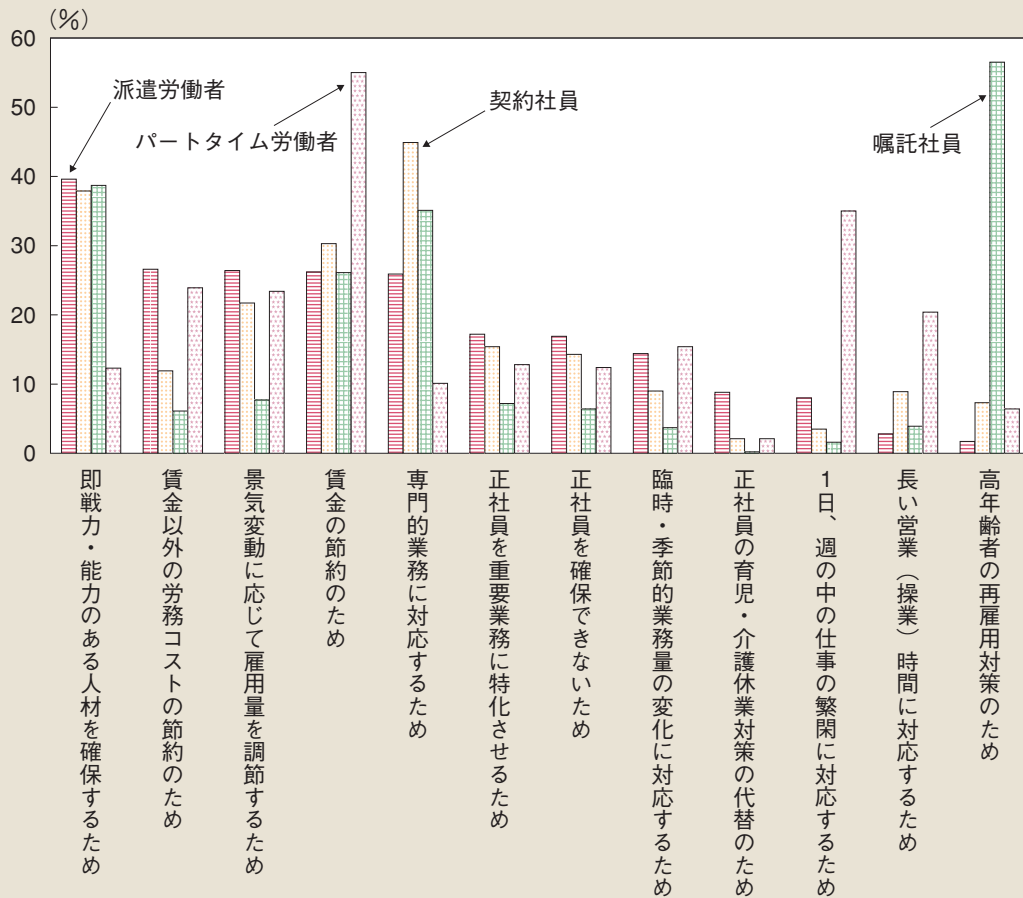
厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2003年)により、就業形態別の非正社員の雇用理由をみると、派遣労働者では「即戦力・能力のある人材を確保するため」、契約社員では「専門的業務に対応するため」、パートタイム労働者では「賃金節約のため」、「1日、週の中の仕事の繁忙に対応するため」との理由が上位であり、就業形態ごとにその活用理由が異なっていることが分かる（第2-（3）-8図）。

このように就業形態の多様化が進展したのは、第2章1節で整理した経済・社会の変化を背景としながらも、第2章2節にみた労働力供給構造の変化や労働者の就業意識の多様化、そして企業の経営課題を達成するために進められた人材マネジメントの変化といった要素が複合的に進展してきたことによるものだと考えられる。しかしその際、企業が多様な就業形態の労働力の活用を進めることによって、正社員としての就業機会が減少し、不本意ながら非正規雇用で働く者がいたり、職場や労働者の職業生活に少なからずマイナスの影響を与え



ていたりすることについては、社会全体の課題として十分に注意を払う必要がある。

第2 - (3) - 8図 非正社員の雇用理由



資料出所 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2003年）  
 (注) 複数回答。

第3節

## 2) 外部労働力活用の実態

### (進む外部労働力の活用)

企業は、請負や派遣といった外部労働力の活用を人材ポートフォリオの重要な要素として位置づけ、その活用を進めている。このような外部労働力として働く者は、増加しているとみられており、特に製造業で増加していると思われる。

そのなかでも、請負労働は、製造業の大規模企業で活用が進められている。厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（1999年）により、職場内請負労働者の正社員以外の労働者（非正規労働者）に占める比率についてみると、今までと比べてその比率が増加したのは、1,000人以上の製造業で約2割であった。また、今後の比率が増加する見込みと回答した割合も、1,000人以上の製造業で高く、約3割となっており他の規模、産業と比べて高い値を示している（第2 - (3) - 9表）。

また、厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2004年）によると、製造業において物の製造

を行う請負労働者数は約86.56万人（男性59.99万人、女性26.57万人）と推計されている。業種別にみると、機械関連製造業は51.40万人、消費関連製造業は10.64万人、素材関連製造業は24.52万人となっている（第2－（3）－10表）。

第2－（3）－9表 職場内請負労働者の活用動向

（単位 ٪）

		今までと比べて比率が増加	今後の比率が増加	
産業計		4.1	6.6	
	鉱業	15.2	11.1	
	建設業	14.5	12.1	
	製造業	1,000人以上	20.1	31.0
		300～999人	13.2	19.7
		100～299人	9.4	12.2
		30～99人	2.3	6.6
		5～29人	5.9	9.3
	電機・ガス・熱供給業・水道業	10.5	6.8	
	運輸・通信業	11.8	9.5	
	卸売・小売業、飲食店	1,000人以上	4.8	3.4
		300～999人	1.1	4.5
		100～299人	0.1	0.5
		30～99人	—	3.1
		5～29人	1.9	4.1
	金融・保険業	4.4	4.0	
	不動産業	0.2	8.0	
	サービス業	1,000人以上	15.5	10.2
300～999人		1.9	10.5	
100～299人		1.1	3.0	
30～99人		2.2	10.0	
5～29人		0.6	5.5	

資料出所 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（1999年）

- （注）
- 1) 職場内の請負労働者とは、他社の業務の一部を請け負う会社によって直接雇用され、雇用主の指揮命令に従って他社における労務提供をする者をいう。
  - 2) 職場内請負労働者の正社員以外の労働者に占める比率について、今までと今後について聞いたもの
  - 3) 企業規模とは、調査対象事業所に加えて他の場所にある本社、支社、営業所など全部含めたもの。
  - 4) 「今までと比べて」は3年前、「今後」は3年後。

第2－(3)－10表 製造業における物の製造を行う請負労働者数（事業所規模別）

(単位 万人)

産業（製造業）・事業所規模	物の製造を行う請負労働者計	男性	女性
製造業	86.56	59.99	26.57
500人以上	28.36	22.26	6.10
100～499人	43.89	28.00	15.89
30～99人	14.31	9.70	4.61
消費関連製造業	10.64	5.29	5.35
500人以上	0.65	0.38	0.27
100～499人	7.96	4.07	3.89
30～99人	2.03	0.84	1.19
素材関連製造業	24.52	18.12	6.40
500人以上	9.31	7.45	1.86
100～499人	10.37	6.65	3.72
30～99人	4.84	4.02	0.82
機械関連製造業	51.40	36.55	14.85
500人以上	18.39	14.44	3.95
100～499人	25.56	17.28	8.28
30～99人	7.44	4.84	2.60

資料出所 厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2004年）

(注) 請負労働者とは、請負業者と雇用関係があり、指揮命令を受ける関係にあるが、注文主から指揮命令を受ける関係にない労働者をいう。請負業者と注文主は請負契約を結ぶ。

### (要員の迅速な確保、雇用調整・雇用管理の容易さがメリット)

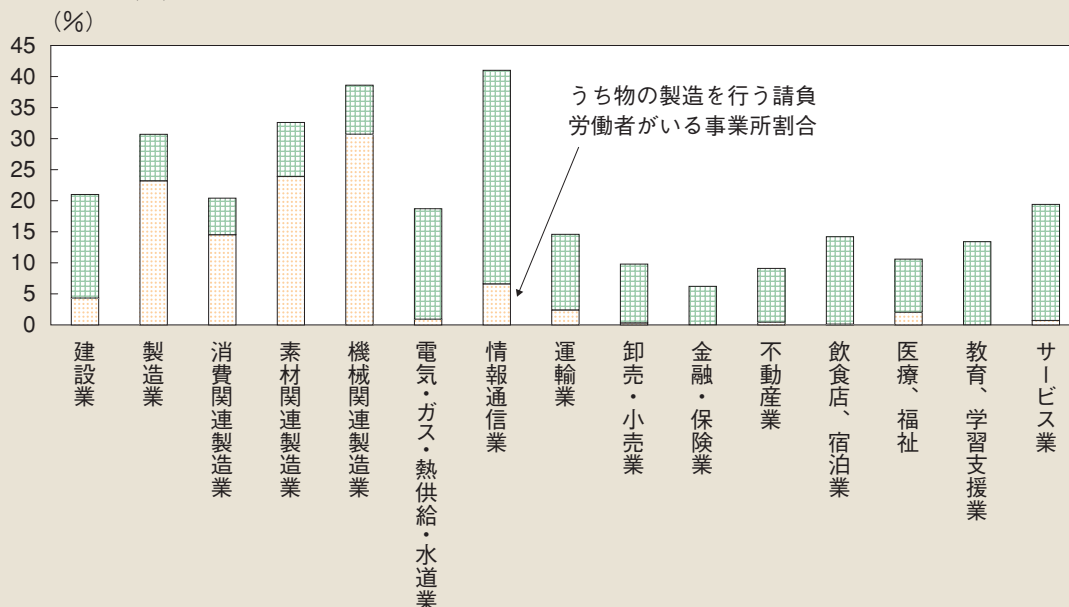
厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」（2005年）により、派遣社員や請負についての活用理由をみると、常用労働者ではなく派遣労働者を受け入れる理由としては、「欠員補充等必要な人員を迅速に活用するため」、「コストが割安なため」が上位にあげられており、常用労働者ほどコストを必要としない要員を迅速に確保することを主な目的としていることが分かる（付2－(3)－2表）。さらに、同じ非正規雇用でも、パート・アルバイト・臨時等ではなく派遣労働者を受け入れる理由は、「欠員補充等必要な人員を迅速に活用するため」、「特別な知識・技術を必要とするため」が上位にあげられており、パートやアルバイトでは対応が難しいより高度な業務についても、外部化を進めていることがうかがえる（付2－(3)－3表）。次に、請負労働者について、パート・アルバイト・臨時等ではなく請負労働者を受け入れる理由をみると「雇用管理の負担が軽減されるため」、「雇用調整が容易なため」が上位にあげられており、急な生産量の変化や新製品の開発など要員の変動に迅速に対応でき、募集・採用等の雇用管理の負担が少ない点について、請負労働の活用のメリットとして考えていることがわかる（付2－(3)－4表）。

### (生産現場で進む請負労働力の活用)

厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2004年）により、産業別に請負労働者が就業している事業所割合をみると、情報通信業、機械関連製造業が高い。そのうち物の製造を行う請負労働者がいる事業所割合に着目すると、機械関連製造業、素材関連製造業で高い割合を示している（第2－(3)－11図）。また、同調査により物の製造を行う請負労働者の有無別事業

所の構成比を規模別にみると、製造業のなかでも物の製造を行う請負労働者のいる事業所割合は、機械関連製造業で大きく、しかも500人以上規模で大きい（第2-（3）-12表）。

第2-（3）-11図 産業別にみた請負労働者が就業している事業所割合



資料出所 厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2004年）  
 (注) 1) 物の製造を行う派遣労働者の有無に関して不明の回答を除いている。  
 2) 複合サービス事業を除く。

第2-（3）-12表 製造業における物の製造を行う請負労働者の有無別事業所の構成比

(単位 %)

産業（製造業）、事業所規模	事業所計	請負労働者の有無			
		請負労働者がいる事業所			請負労働者がいない事業所
		物の製造を行う請負労働者の有無			
		いる	いない		
製造業	100.0	30.7	23.2	7.5	69.3
500人以上	100.0	79.2	59.9	19.2	20.8
100～499人	100.0	53.0	42.4	10.5	47.0
30～99人	100.0	21.9	15.7	6.1	78.1
消費関連製造業	100.0	20.4	14.5	5.9	79.6
500人以上	100.0	58.9	43.9	15.1	41.1
100～499人	100.0	41.2	30.3	10.6	58.8
30～99人	100.0	14.2	9.7	4.5	85.8
素材関連製造業	100.0	32.7	23.9	8.7	67.3
500人以上	100.0	81.6	62.6	19	18.4
100～499人	100.0	57.8	44.4	13.4	42.2
30～99人	100.0	24.4	17.2	7.1	75.6
機械関連製造業	100.0	38.6	30.7	7.9	61.4
500人以上	100.0	82.0	61.9	20.1	18.0
100～499人	100.0	58.5	50.2	8.3	41.5
30～99人	100.0	27.4	20.7	6.8	72.6
(参考) 調査産業計	100.0	18.3	6.2	12.0	81.7

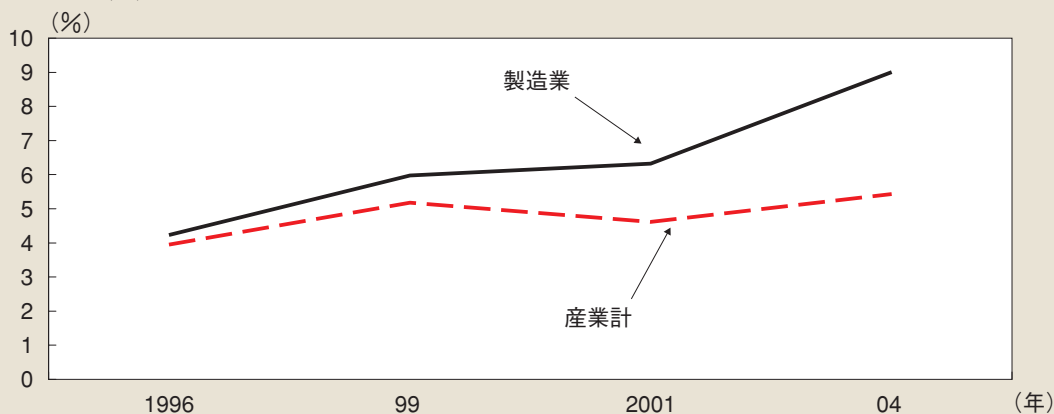
資料出所 厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2004年）  
 (注) 物の製造を行う請負労働者の有無については、不明があるので「いる」「いない」を合計しても「請負労働者がいる事業所」比率と一致しない。



### (変化する職場の労働力構成)

外部労働力の活用が進むことによって、職場の労働力構成にも変化が生じている。総務省統計局「事業所・企業統計調査」により、他の会社から受け入れている派遣・下請従業者数についてみることにする。他の会社から受け入れている派遣・下請従業者とは、労働者派遣法にいう派遣労働者、在籍出向者など出向元に籍がありながら当該事業所に来て働いている人のほか、下請として他の会社など別経営の事業所から来て働いている人のことを言う。当該事業所の雇用者総数に対する他の会社から受け入れている派遣・下請従業者数の比率についてみると、製造業では産業計の水準を上回っており、またその増加率も大きく、同じ職場で異なる雇用関係をもつ者が働くケースが増えてきている（第2－(3)－13図）。

第2－(3)－13図 他の会社から受け入れている派遣・下請従業員の比率



資料出所 総務省統計局「事業所・企業統計調査」

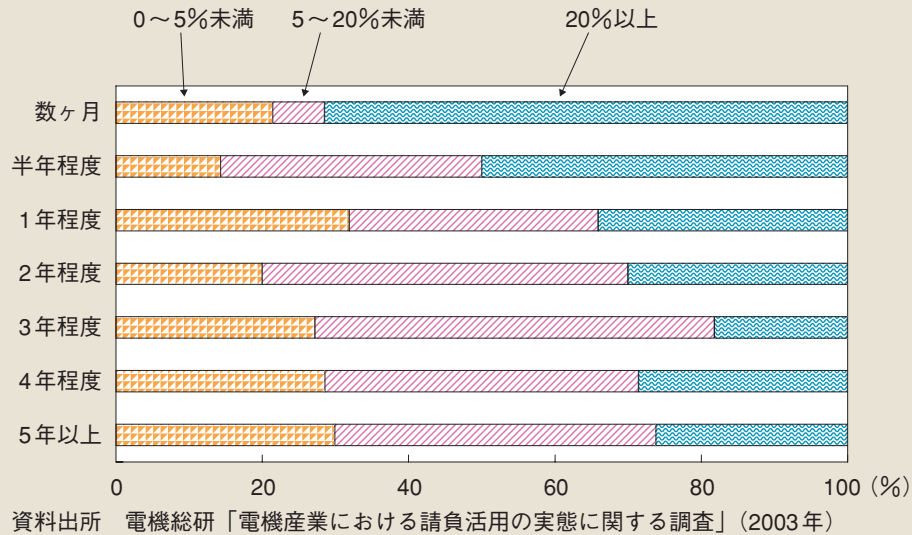
- (注) 1) 派遣・下請従業者とは、労働者派遣法にいう派遣労働者、在籍出向など出向元に籍がありながら当該事業所にきて働いている人のほか、下請として他の会社など別経営の事業所から来て働いている人のことをいう。  
 2) 比率は、雇用者総数（常用雇用者数と臨時雇用者数の合計）に対する他からの派遣・下請従業者数の百分率として求めている。

### (製品ライフサイクルの短縮化や生産変動の不確実性の増大を背景にした請負労働の活用)

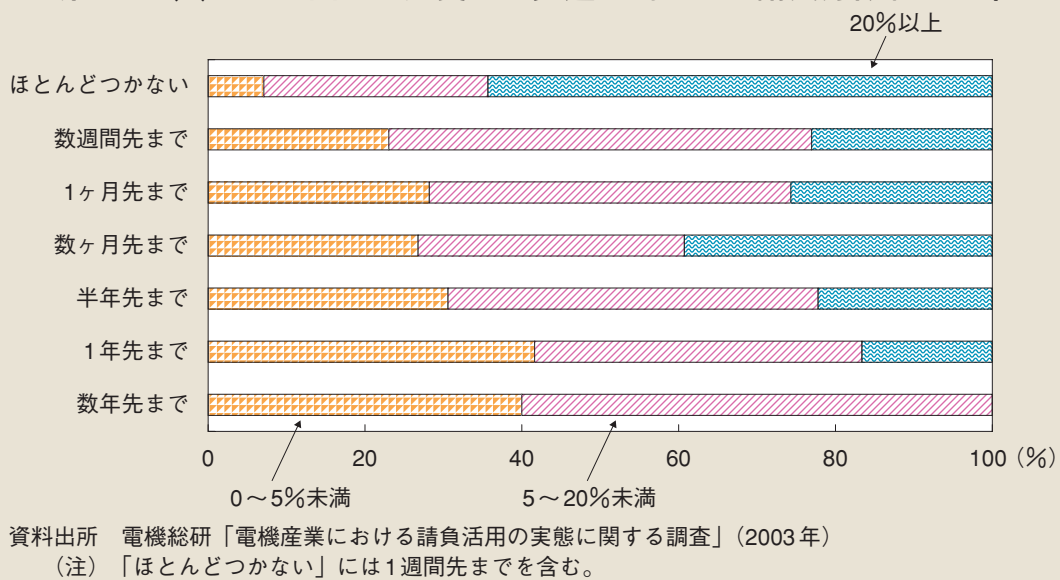
物の製造を行っていると思われる事業所（工場）や職場を対象とした電機総研「電機産業における請負活用の実態に関する調査」（2003年）により、その活用実態をみることにする。まず、製品のライフサイクル別にみた事業所の人員総数（正社員、パートタイマー、派遣労働者、請負労働者を合計した人数）に占める請負労働者比率は、製品のライフサイクルが「数ヶ月」の事業所では、請負労働者の比率が20%以上を占める事業所が7割を超え、「半年程度」の事業所では5割となっている。製品のライフサイクルが「1年」を超えると、請負労働者の比率が20%以上を占める事業所比率は2～3割程度にとどまっている（第2－(3)－14図）。また、生産変動の見通し別にみた請負労働者比率をみると、「ほとんどつかない」事業所では、請負労働者の比率が20%以上を占める事業所が6割を超えている（第2－(3)－15図）。製品のライフサイクルが特に短かったり、生産変動の見通しがつきにくかったりする事業所において、請負労働がより多く活用されていることが分かる。また同調査により、工場の就業者の構成を就業形態別にみると、近年新製品が頻繁に誕生している通

信・電機機器や民生用電機機器を生産する工場では、生産請負に従事する就業者割合が高くなっている（付2－（3）－5表）。

第2－（3）－14図 製品のライフサイクル別に見た請負労働者の比率



第2－（3）－15図 生産変動の見通し別に見た請負労働者の比率



**（請負会社を選ぶ基準は、料金・技能水準・定着率）**

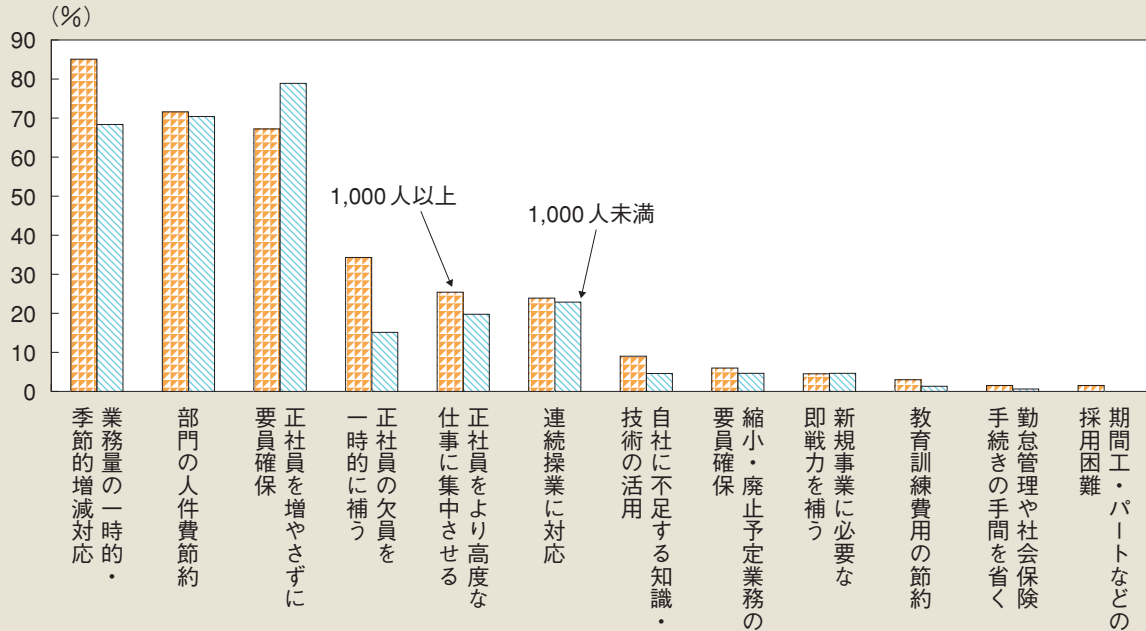
請負活用の主な目的をみると、「業務量の一時的・季節的増減対応」、「部門の人件費節約」、「正社員を増やさずに要員確保」が上位にあげられている。

企業規模別には、1,000人以上の大規模企業では「業務量の一時的・季節的増減対応」、「正社員の欠員を一時的に補う」ことが、1,000人未満の中堅規模企業と比べて高くなっており、一方「正社員を増やさずに要因確保」では、1,000人未満の企業の方が高くなっている

(第2 - (3) - 16図)。

次に、請負会社を選ぶ基準として、業務請負を活用する事業所が重視する点についてみると、「請負料金の額」、「請負労働者の技能水準」、「請負労働者の定着率」が上位である。企業規模別にみると、1,000人以上の大規模企業の方が、「安全衛生の教育や管理」、「法を遵守したサービス提供力」などを重視する傾向にある。企業規模に関わらず、「請負労働者の社会保険の加入状況」を重視する企業は少ない(第2 - (3) - 17図)。

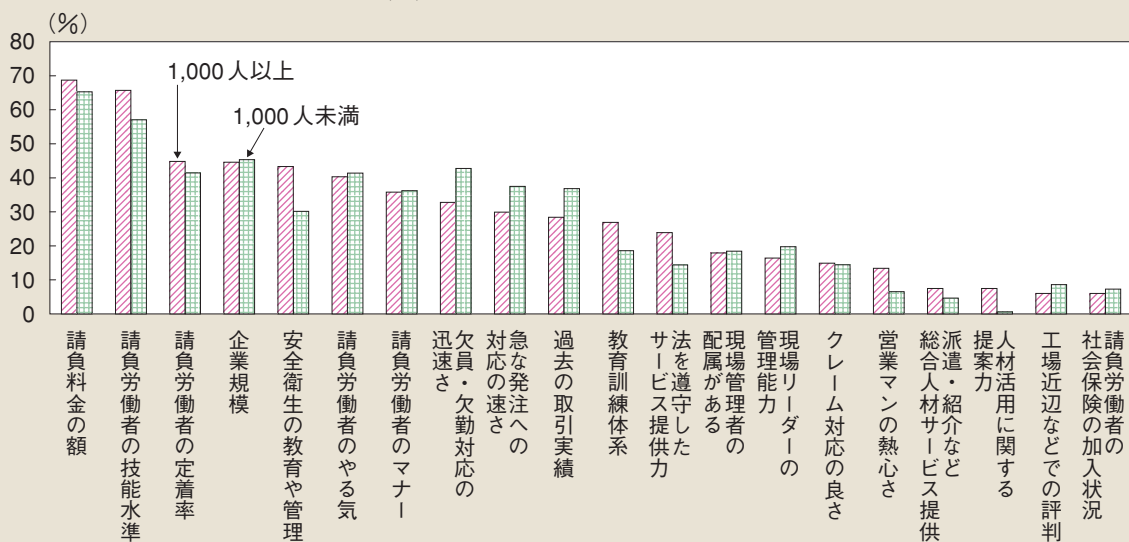
第2 - (3) - 16図 請負活用の目的



資料出所 電機総研「電機産業における請負活用の実態に関する調査」(2003年)  
(注) 複数回答。

第3節

第2 - (3) - 17図 請負会社の選別基準

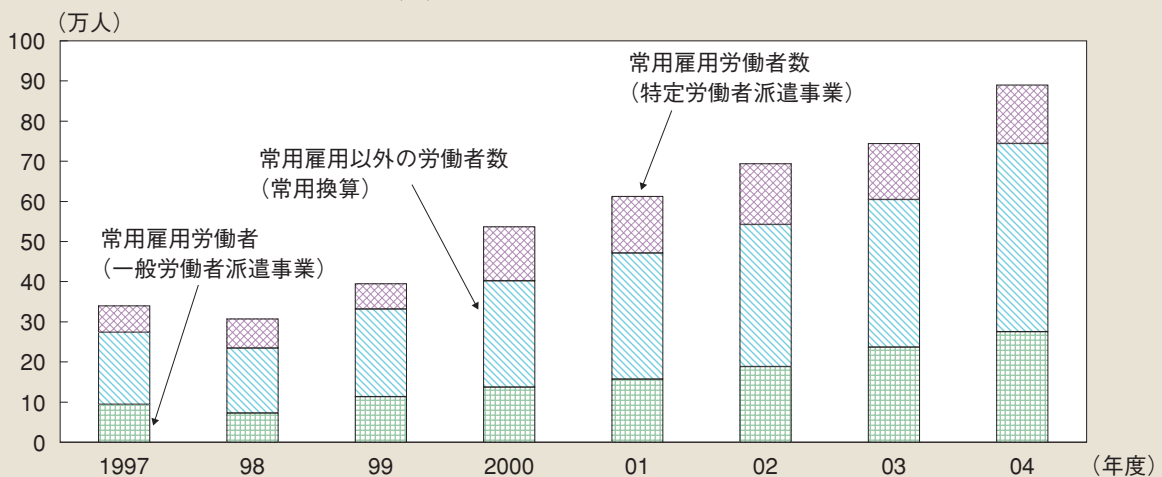


資料出所 電機総研「電機産業における請負活用の実態に関する調査」(2003年)  
(注) 複数回答。

(産業により異なる派遣労働の活用)

厚生労働省「労働者派遣事業報告」により、常用換算の派遣労働者数の推移をみると、1997年度には約34万人であったが、増加傾向にあり2004年度には89万人まで増加した。その内訳を1997年度と2004年度で比較すると、一般派遣事業の常用雇用労働者数は約9万人から約27万人へ、登録派遣などの常用雇用以外の労働者数（常用換算）は約18万人から約47万人へ、特定労働者派遣事業の派遣労働者数は約7万人から約15万人へとそれぞれ増加している（第2－（3）－18図）。

第2－（3）－18図 派遣労働者数の推移



資料出所 厚生労働省「労働者派遣事業報告」

- (注) 1) 常用雇用以外の労働者数とは、一定の期間を定めて雇用され、その間派遣された労働者等（登録者のうち派遣された者を含む）を常用換算（常用雇用以外の労働者の年間総労働時間数の合計を当該事業所の常用雇用労働者の1人あたりの年間総労働時間数で除したもの）したものである。
- 2) 一般派遣労働者事業とは、特定労働者派遣事業以外の労働者派遣事業（主として、登録型の労働者を派遣する事業）である。
- 3) 特定労働者派遣事業とは、その事業の派遣労働者が常用雇用労働者のみである労働者派遣事業である。

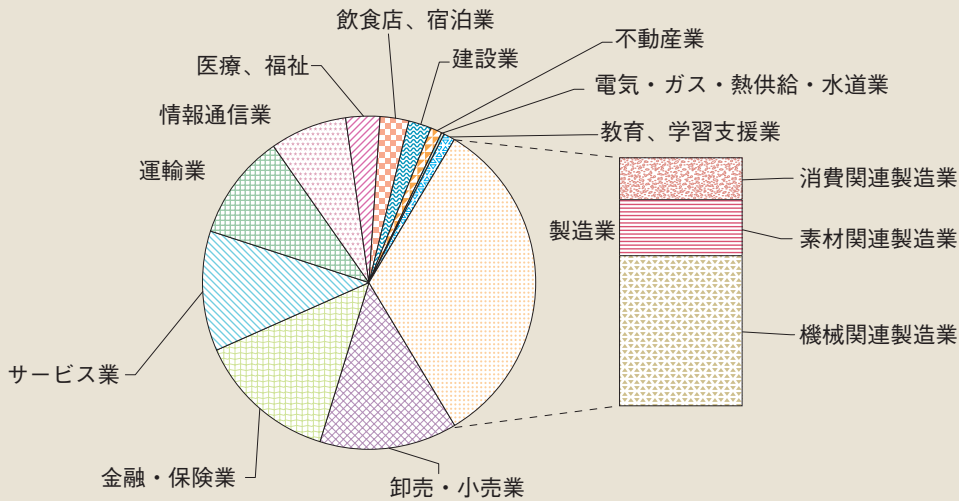
派遣労働の活用は、産業によってその活用の度合いは異なり、また活用する業務についても幅広く、活用に要する料金もその水準が異なっている。

厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2004年）により、派遣先産業別に派遣労働者数の構成比をみると派遣労働者総数のうち、製造業が32.9%、卸売・小売業が13.4%、金融・保険業が13.3%、サービス業が11.7%を占めている。また、製造業のなかでも機械関連製造業の比率が特に高いことが分かる（第2－（3）－19図）。また、同調査によると、派遣労働者を活用している事業所割合は、金融・保険業や情報通信業等で高く、金融・保険業では63.8%の事業所が活用している（第2－（3）－20図）。

次に派遣労働者のいる事業所割合を業務別にみると、産業計では「一般事務」や「事務用機器操作」が多いが、製造業は「物の製造」や「一般事務」、卸売・小売業は「販売」や「一般事務」、サービス業では「事務用機器操作」や「一般事務」が多いことが分かる（第2－（3）－21図、付2－（3）－6表）。

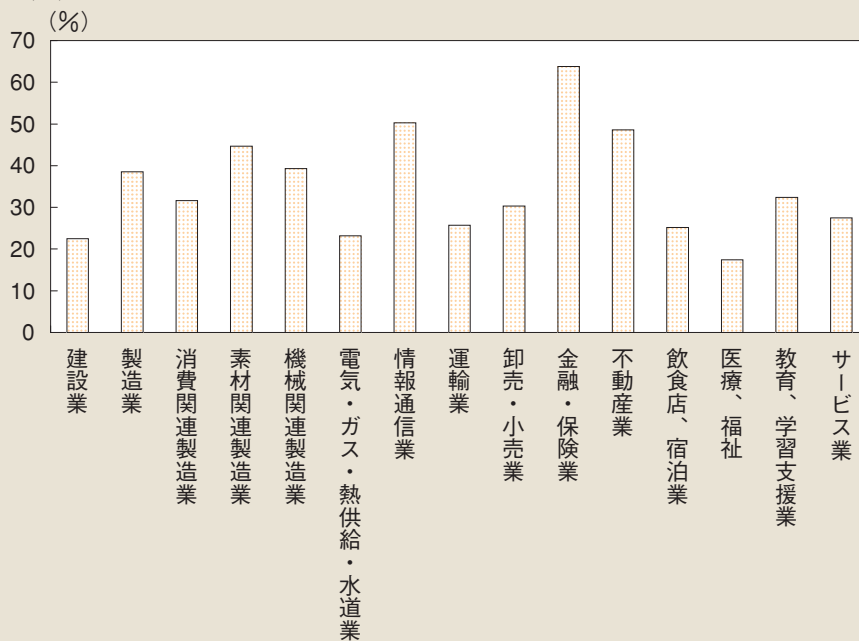


第2－(3)－19図 派遣労働者総数の産業別構成比



資料出所 厚生労働省「派遣労働者実態調査」(2004年)  
 (注) 複合サービス事業を除く。

第2－(3)－20図 産業別にみた派遣労働者が就業している事業所割合

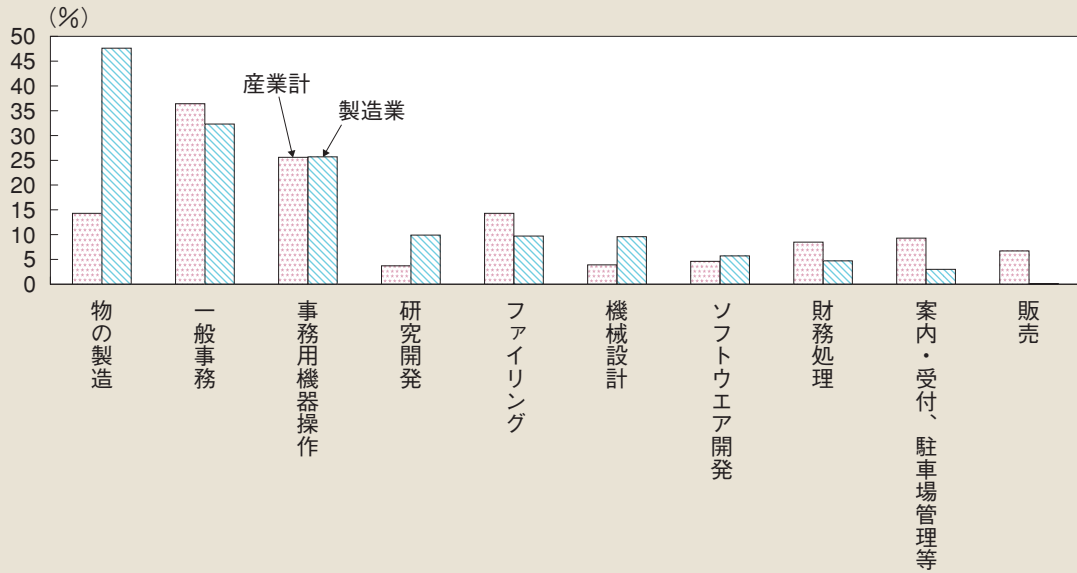


資料出所 厚生労働省「派遣労働者実態調査」(2004年)  
 (注) 複合サービス事業を除く。

さらに、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2003年)により、産業別に非正社員に占める就業形態別労働者割合をみると、金融・保険業や情報通信業で派遣労働者の占める割合が大きく、これらの産業ではパートタイム労働者よりも派遣労働者が占める割合が大きくなっている(第2－(3)－22図)。

次に労働者派遣業全体の推移について、厚生労働省「労働者派遣事業報告」により過去5年間の派遣労働者数、売上高、派遣料金の推移をみると派遣労働者数及び売上高は5年前と

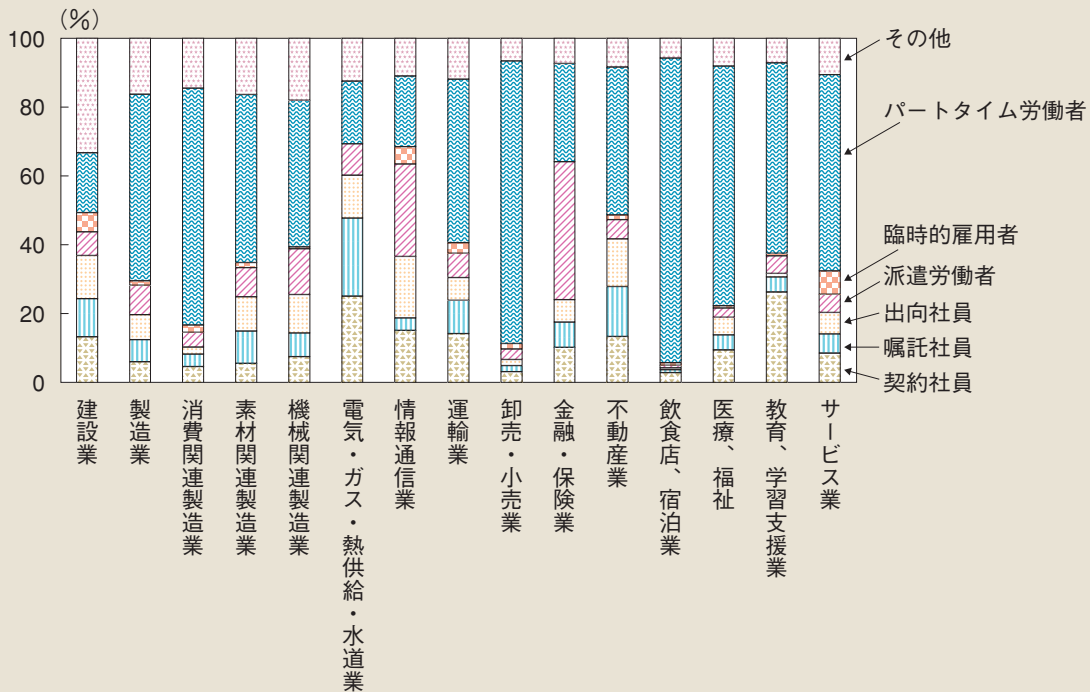
第2-(3)-21図 業務別にみた派遣労働者のいる事業所割合



資料出所 厚生労働省「派遣労働者実態調査」(2004年)

(注) グラフに表象している業務は、産業計、製造業のいずれかで比率が5%以上のもの。

第2-(3)-22図 非正社員に占める就業形態別労働者の構成比

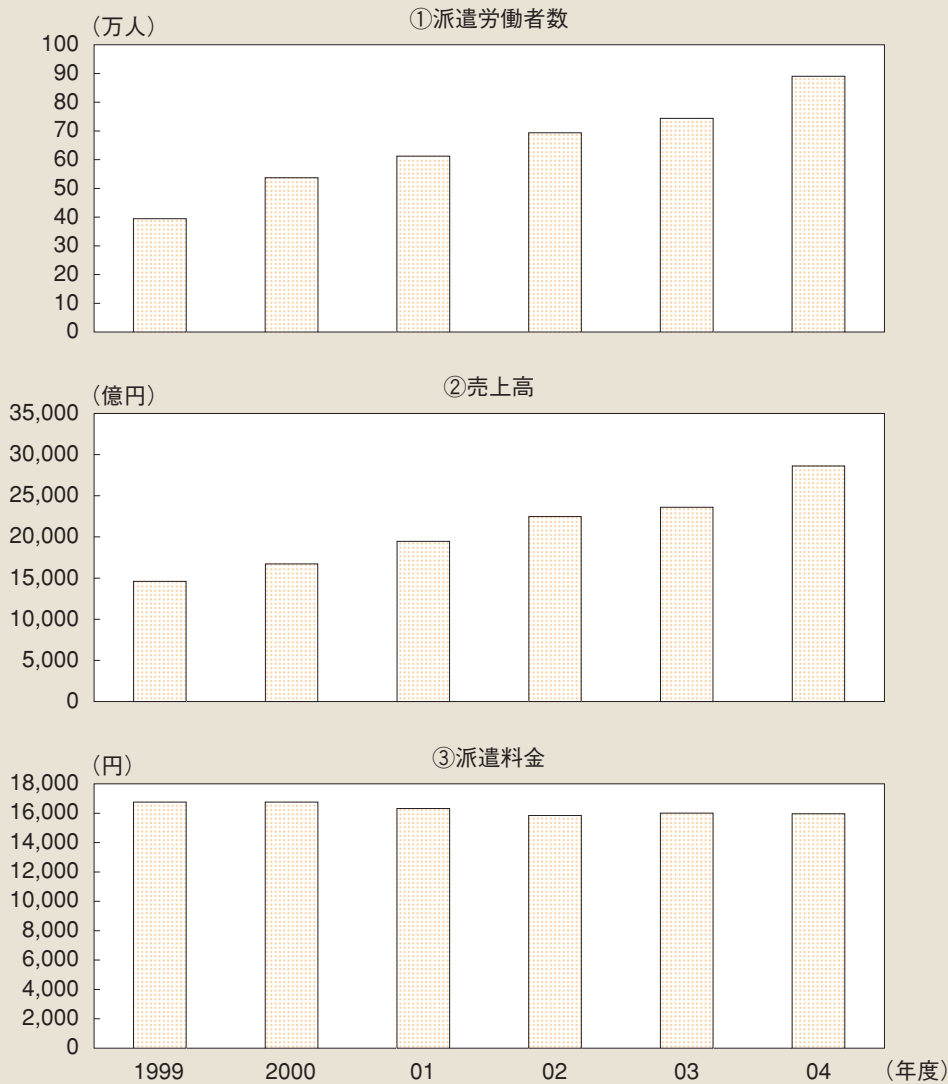


資料出所 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2003年)

比べて2倍弱となっている一方、派遣料金は横ばいである(第2-(3)-23図)。労働者派遣業の売上高増加は、多くは派遣労働者数の増加によるものだと考えられる。

同調査により、業務別の派遣労働者数をみると、「事務用機器操作」、「財務処理」、「機械設計」、「ソフトウェア開発」等の派遣労働者が多いことが分かる(第2-(3)-24図)。

第2－(3)－23図 派遣労働者数・売上高・派遣料金の推移

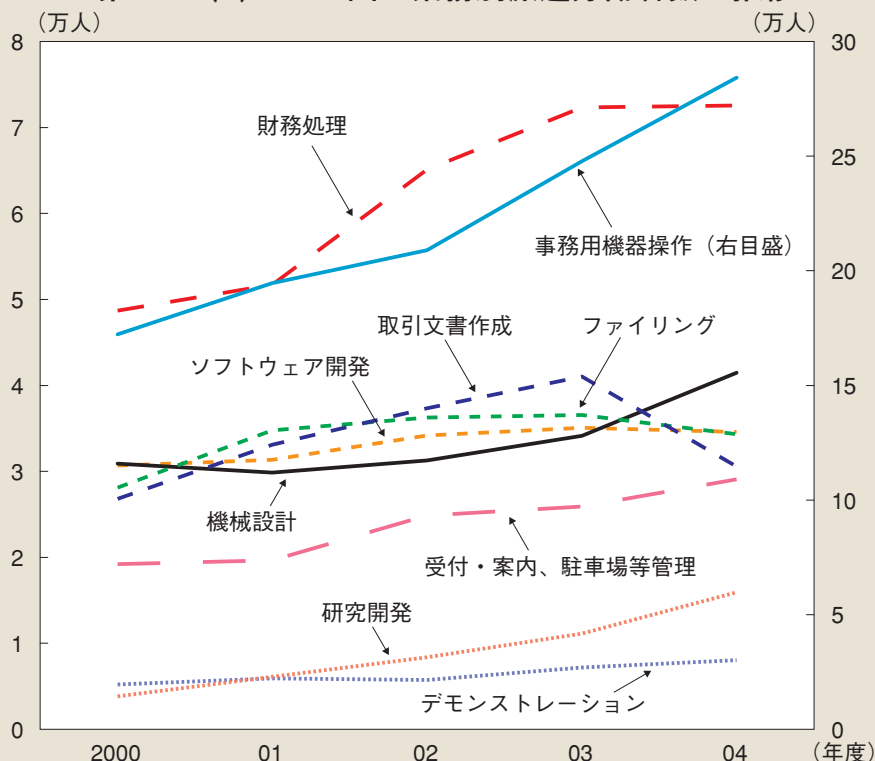


資料出所 厚生労働省「労働者派遣事業報告」

- (注) 1) 派遣労働者数(常用換算)は、一般労働者派遣の常用雇用労働者数、常用雇用以外の労働者数(常用換算)、特定労働者派遣事業の常用雇用労働者数の計。  
 2) 年間売上高は、労働者派遣事業に係る売上高。  
 3) 派遣料金(一般)は、一般労働者派遣事業の派遣料金の全体平均。全体平均とは、政令で定める26業務とそれ以外の業務についての派遣料金を合わせた平均。

さらに、派遣労働者が多い業務の派遣料金の水準をみると、「ソフトウェア開発」や「機械設計」等で、比較的高い水準にあることが分かる。また、2000年度と2004年度の派遣料金を比較すると、「機械設計」、「デモンストレーション」、「事務用機器操作」以外は、横ばいか又は減少していることが分かる(第2－(3)－25図)。

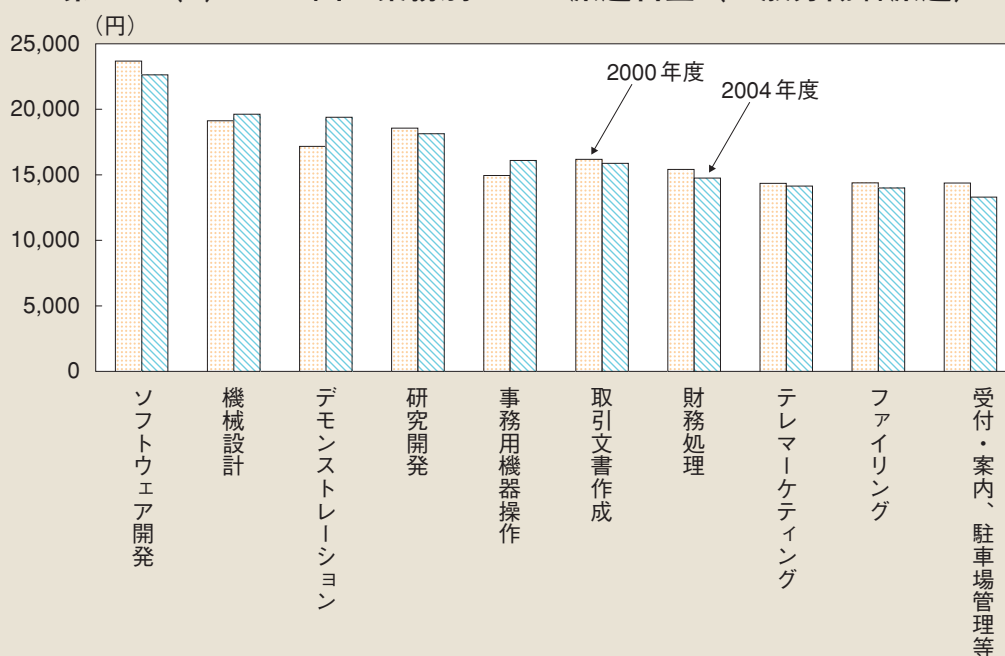
第2- (3) - 24図 業務別派遣労働者数の推移



資料出所 厚生労働省「労働者派遣事業報告」

- (注) 1) 派遣労働者数とは、一般労働者派遣事業と特定労働者派遣事業の派遣労働者を足し合わせたもの。
- 2) 2004年の業務別派遣労働者数の上位10業務について表記。
- 3) 事務用機器操作以外は左目盛で表記。

第2- (3) - 25図 業務別にみた派遣料金 (一般労働者派遣)



資料出所 厚生労働省「労働者派遣事業報告」

- (注) 1) 労働者派遣の実績のあった事業所について各事業所の派遣料金を単純平均したものである。
- 2) 各事業所の派遣料金は、派遣労働者1人1日(8時間)当たりの平均額である。
- 3) 2004年の業務別派遣労働者数の上位10業務について表記。

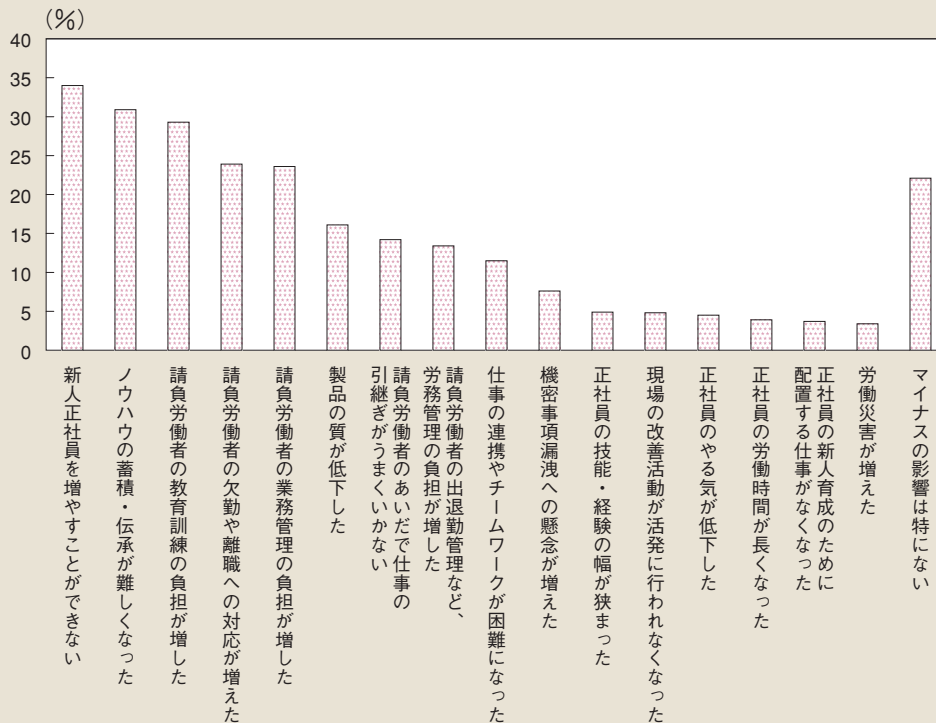


### 3) 雇用や人材育成にみられる諸問題

#### (請負労働を活用している職場では、技能蓄積・伝承が問題)

前出、電機総研「電機産業における請負活用の実態に関する調査」により、請負労働者の活用による職場へのマイナスの影響についてみると、「マイナスの影響は特にはない」とする職場は2割程度にとどまり、「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の負担が増した」「請負労働者の欠勤・離職への対応が増えた」、「請負労働者の業務管理の負担増」といったマイナスの影響が生じていることが分かる（第2－（3）－26図）。このようなマイナスの影響のなかでも、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなる」ことは、わが国の製造業の競争力維持にとって懸念すべき点である。

第2－（3）－26図 請負労働者の活用による職場へのマイナスの影響



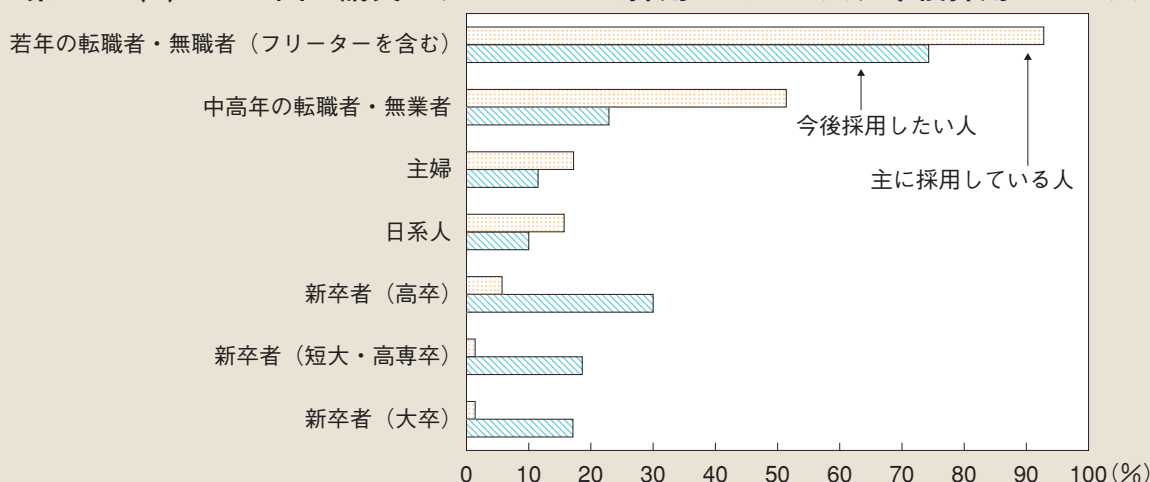
資料出所 電機総研 「電機産業における請負活用の実態に関する調査」(2003年)  
 (注) 複数回答。

#### (生産請負企業の雇用管理)

ここでは生産請負企業の雇用管理の一端について概観する。請負企業および請負企業に属する営業所を対象として請負企業の経営戦略や営業所での人事労務管理の実態について調査した東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「第2回生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査」(2004年)により、採用、賃金改定、配置転換の状況をみていくこととする。なお、当該調査の主な回答企業は主に、自動車・同部品、電子部品・半導体、電機機械等の製造業を主要な顧客としている生産請負企業及びその営業所である。

請負スタッフとして営業所で主に採用している人についてみると、「若年の転職者・無業者（フリーターを含む）」や「中高年の転職者・無業者」が中心であることが分かる。しかし、今後、請負スタッフとして営業所で採用したい人は「若年の転職者・無業者（フリーターを含む）」に加えて、「新卒者（高卒）」と回答した営業所が多くなっている（第2-（3）-27図）。今後、請負企業が新卒者を中心とした採用も検討していることがうかがえる。また、前出厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」（2005年）により、請負労働者の年齢構成をみると20代と30代で約7割を占めている（付2-（3）-7表）。

第2-（3）-27図 請負スタッフとして採用している人、今後採用したい人



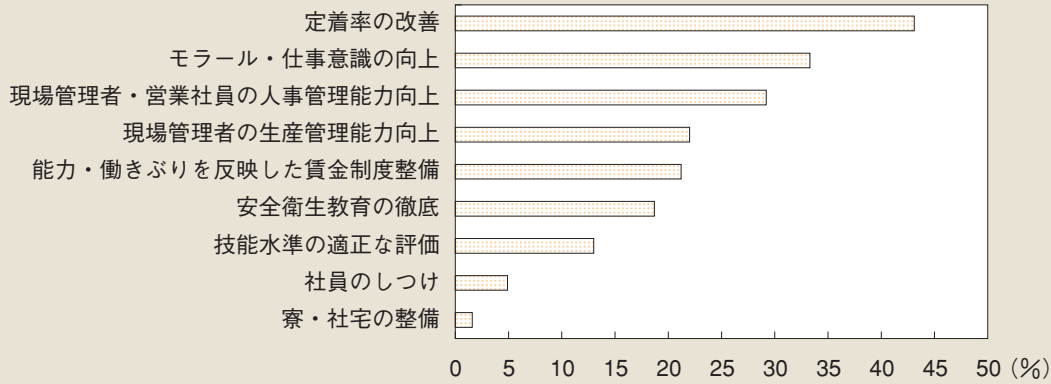
資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「第2回生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査」（2004年）

- (注) 1) 主に採用している人の割合は、「最も多いケース」と「2番目に多いケース」の回答割合を足し合わせたもの。
- 2) 今後採用したい人の割合は、「最も採用したい人」と「2番目に採用したい人」の回答割合を足し合わせたもの。
- 3) 営業所調査。

賃金改定の実施状況についてみると、約5割が「請負単価の見直しがあれば上げる」とし、約4割が「請負単価の見直しがなくとも上げる」としている（付2-（3）-8表）。賃金改定をおこなう場合の主な基準は、「現場リーダーや管理者への就任」となっている。これを請負スタッフの定着率別にみると、定着率が5割以上とする請負企業の営業所では、「作業の習熟度」を基準としている割合が高く、定着率が5割未満の営業所は「勤続期間」を基準としている割合が高い（付2-（3）-9表）。配置転換の主な理由をみると、「作業量の変動に伴う要員数の確保」が高い割合を示しており、スタッフの適性或教育訓練を考慮した配置転換は少ない（付2-（3）-10表）。

請負スタッフの人事労務管理にあたって今後重視することをみると、「定着率の改善」、「モラル・仕事意識の向上」、「現場管理者・営業社員の人事管理能力向上」が上位にあげられている。請負スタッフの定着率については、活用企業においても請負企業の選択の際の重要な基準となっており、生産現場において請負労働者の定着が困難であることがうかがえる（第2-（3）-28図）。

第2－(3)－28図 請負スタッフの人事労務管理にあたって今後重視すること



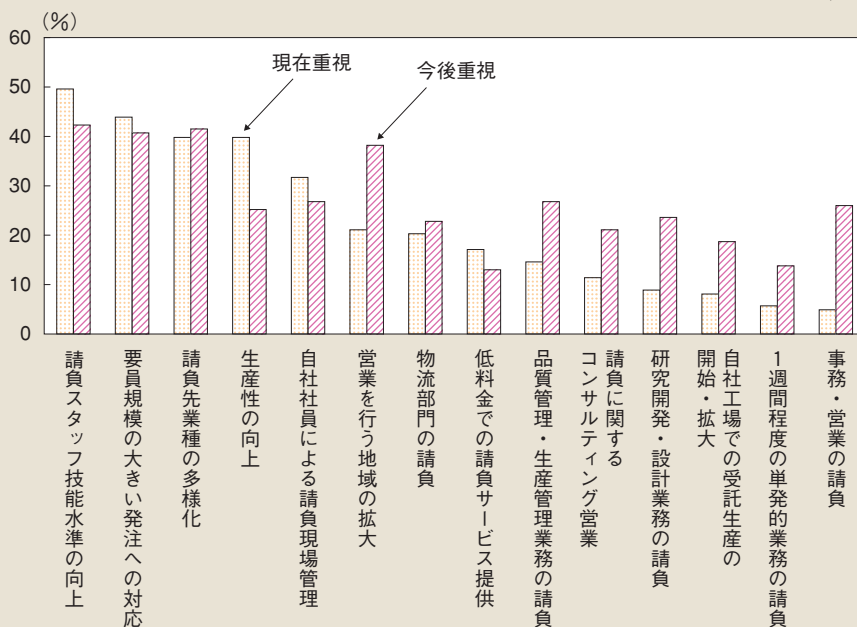
資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「第2回生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査」(2004年)

- (注) 1) 最も重視する割合と2番目に重視する割合の合計。  
 2) 請負企業調査。  
 3) 複数回答。

生産請負事業を進めていく上で現在重視していることは、「請負スタッフの技能水準の向上」や「要員規模の大きい発注への対応」、「請負先業種の多様化」など挙げられており、自社が提供する生産請負サービスの拡大を図ろうとしていることが分かる。今後重視していく点については、「営業を行う地域の拡大」のほか、「品質管理・生産管理業務の請負」や「研究開発・設計業務の請負」といった提供するサービスの高度化を考えている企業が多い(第2－(3)－29図)。

第3節

第2－(3)－29図 生産請負事業を進めていく上で重視していること(現在及び今後)



資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「第2回生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査」(2004年)

- (注) 1) 複数回答。  
 2) 請負企業調査。

### (外部労働力として働く若者の就労状況とキャリア形成)

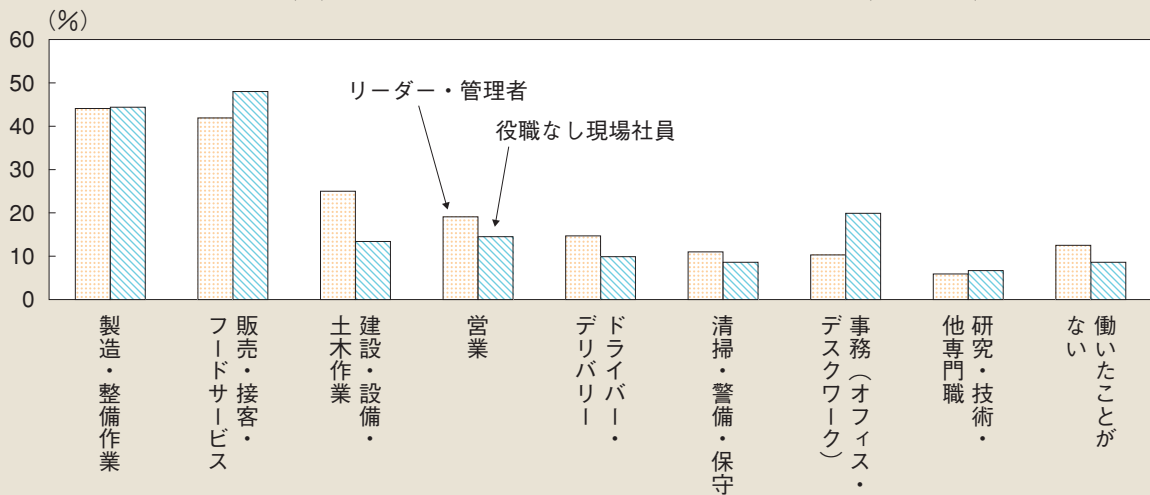
製造現場で働く請負社員または派遣社員を対象にした東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「製造業における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート調査結果」(2005年)の30歳代前半(34歳)までの集計結果により、外部労働力として働く若年者の就労の実態と仕事に対する意識についてみていく。

### (生産現場で働く若者の大多数は正社員を経験)

まず、働く若者の属性については、男性の比率が高く、リーダーや管理者では男性が8割を占める。最終学歴(中退した学歴も含む)は、現場社員で高校卒が6割程度を占めている。未・既婚や家計の担い手の状況をみると、現場社員では、「未婚かつ主な家計の担い手ではない」者が6割程度おり、親等への経済的な依存がうかがえる。また、既婚の者は、リーダー・管理者でも2割程度にとどまっている(付2-(3)-11表)。

これまでに経験した仕事や働き方の状況をみると、大多数は何らかの仕事の経験を有しており、「管理者・リーダー」、「役職のない現場社員」とともに、「製造・整備作業」や「販売・接客・フードサービス」といった職種が多い(第2-(3)-30図)。これまでの仕事の就業形態についてみると、「管理者・リーダー」、「役職のない現場社員」とともに「正社員」として働いた経験のある者が7割程度まで及ぶ(第2-(3)-31図)。

第2-(3)-30図 これまでに経験した仕事(若年層)

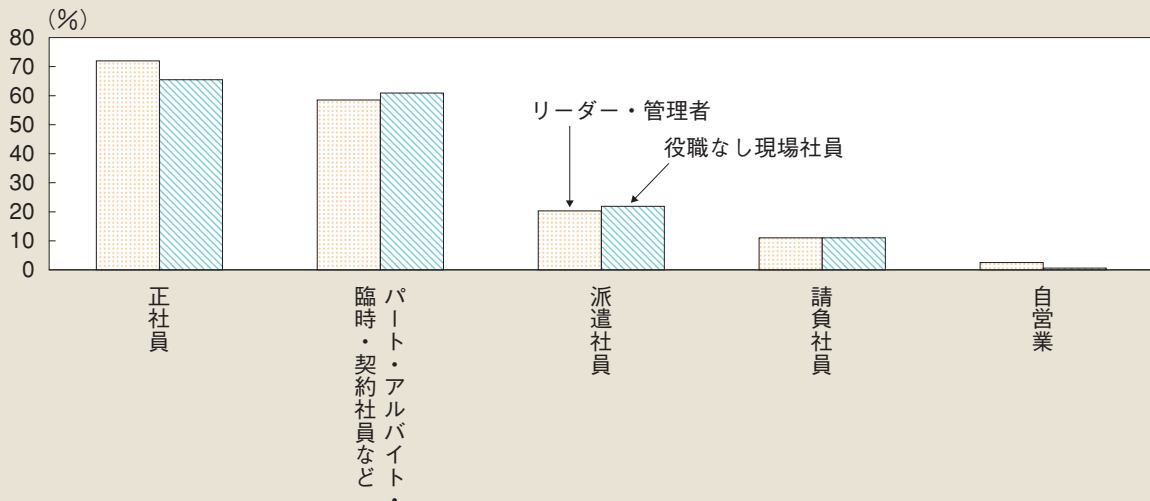


資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート」(2005年)

(注) 複数回答。

請負・派遣社員として働き始めた理由は、「正社員として働ける会社(請負・派遣会社以外)がなかったから」、「より収入の多い仕事に従事したかったから」との理由が多い。現在、リーダー・管理者となっている者は、役職なし現場社員と比べて「正社員の登用機会を得るため」との回答が多く、入職時から、正社員として働くことを念頭に置いており、請負労働者として働くことを正社員として働くためのプロセスと考えている。一方、役職なしの現場

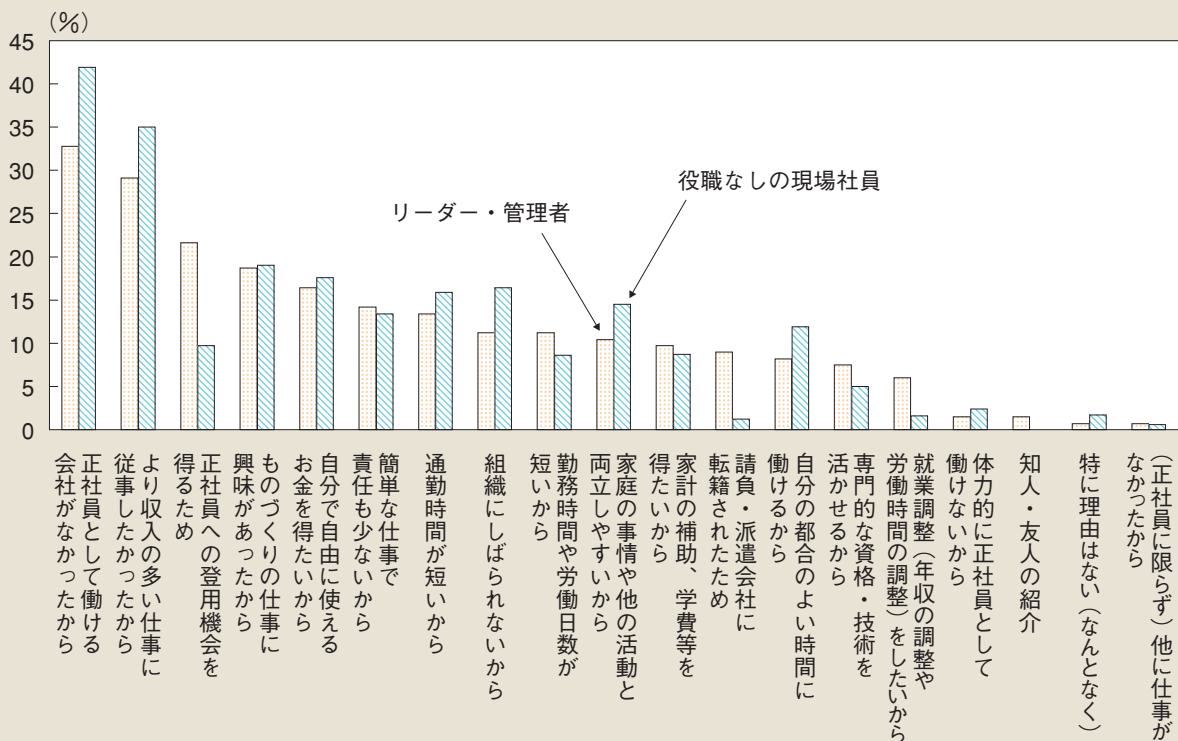
第2- (3) - 31 図 これまでに経験した働き方（若年層）



資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート」(2005年)  
 (注) 複数回答。

社員では、「組織にしばられないから」、「家庭の事情や他の活動と両立しやすいから」、「自分の都合のよい時間に働けるから」との回答がリーダー・管理者と比べて多く、個人の仕事に対する多様な価値観を反映した結果とも考えられる（第2- (3) - 32 図）。

第2- (3) - 32 図 派遣・請負社員として働き始めた理由（若年層）



資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート」(2005年)  
 (注) 複数回答。



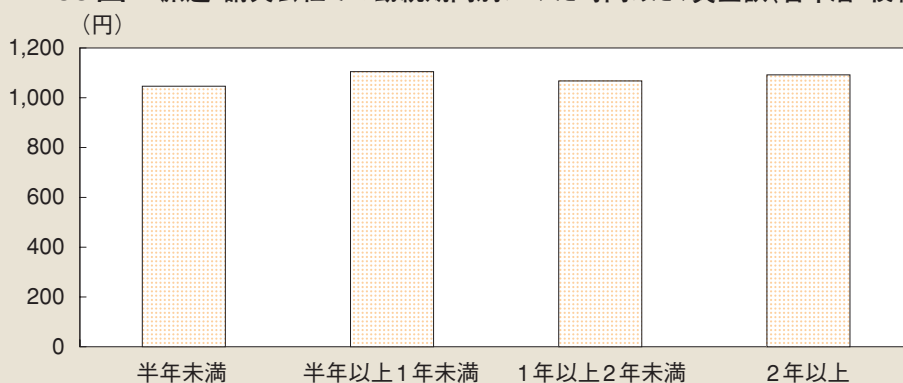
(勤続期間や年齢の影響が小さい賃金)

前出東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「第2回生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査」(2004年)によると、請負労働者の雇用形態の呼称については、様々な呼称が使われているが、約8割が正社員以外の呼称であり、契約社員や準社員と呼ばれることが多い(付2-(3)-12表)。また、厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2005年)により、雇用契約における雇用期間の定めの有無をみると、約5割の者が定められており、その雇用契約期間はほとんどの者が12ヶ月未満となっている(付2-(3)-13表)。このことから、請負労働者は非正規雇用の者が多く、若年層の非正規雇用比率上昇の一因となっていると思われる。

第3章第1節で詳しくみるように、正社員と非正社員では賃金の上昇の仕方に違いが見られ、非正社員では正社員ほど賃金の上昇が見込めない。また賞与、退職金を含めて考えると正規・非正規間の所得格差はさらに大きくなるものと考えられる。なお、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2005年)によると、年間賞与額(その他特別給与も含む)は、正社員・正職員が101.3万円、正社員・正職員以外は18.0万円となっている。また、データは限られるが、中央労働委員会事務局「賃金事情等総合調査」(2002年)によると、臨時・日雇労働者、パートタイム労働者等を除く労働者の平均退職金支給額は1571.3万円となっている(付2-(3)-14表)。

前出東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「製造業における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート調査結果」(2005年)により、請負・派遣会社での勤続期間と賃金額をみると、勤続を積んでも賃金の上昇は見られず、また年代別にみても賃金水準の差はあまりなく、第3章第1節にみる正社員・正職員以外と似た賃金カーブとなると思われる(第2-(3)-33図、第2-(3)-34図)。

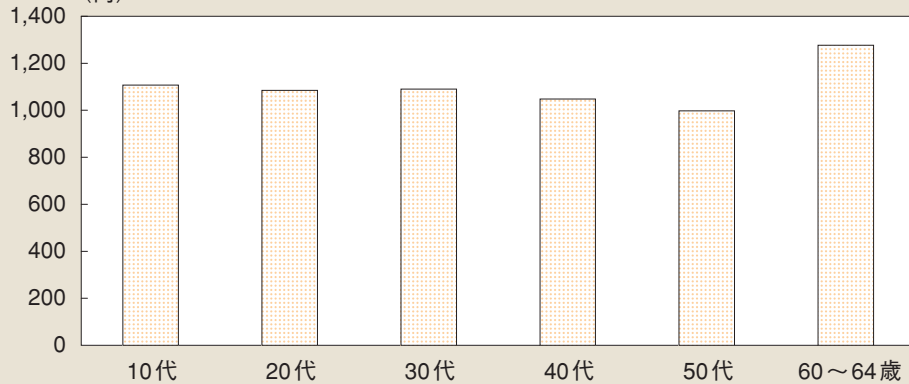
第2-(3)-33図 派遣・請負会社での勤続期間別にみた時間あたり賃金額(若年層・役職なし現場社員)



資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「第2回生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査」(2004年)

勤続期間についてみると、当初の予定では、「半年程度」、「1年程度」と予定していた者が多かったが、実際の勤続期間は「2年以上」が多くなっている(付2-(3)-15表)。また、勤続することでのリーダーや管理者、営業社員や本社スタッフなどへの昇進する仕組みの有

第2－(3)－34図 年代別にみた請負・派遣社員の時間あたり賃金額  
(円)



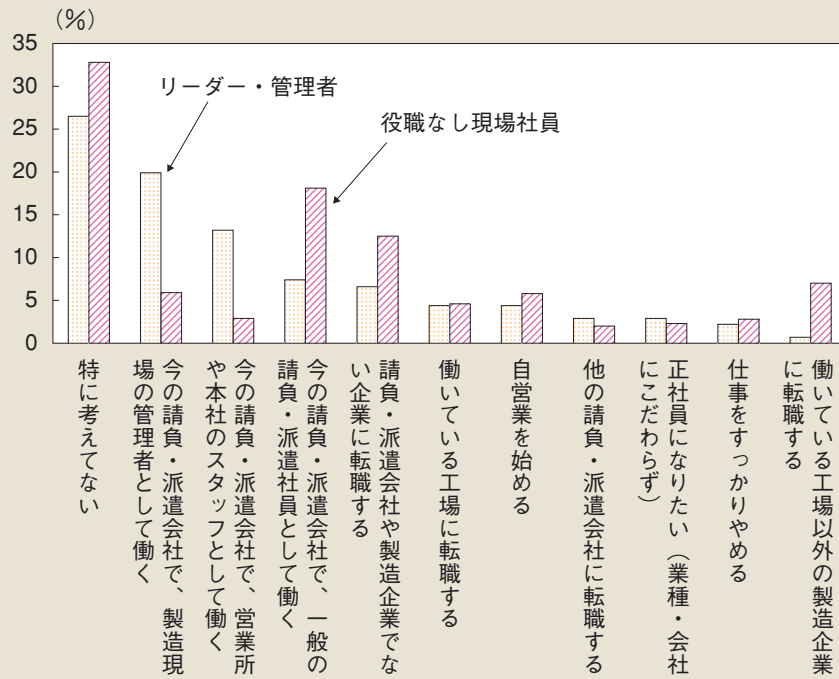
資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「第2回生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査」(2004年)

無をみると、「仕組みあり」との回答割合は35.2%であり、一方「分からない」との回答が46.2%を占める(付2－(3)－16表)。

### (乏しい若年者のキャリア形成意識)

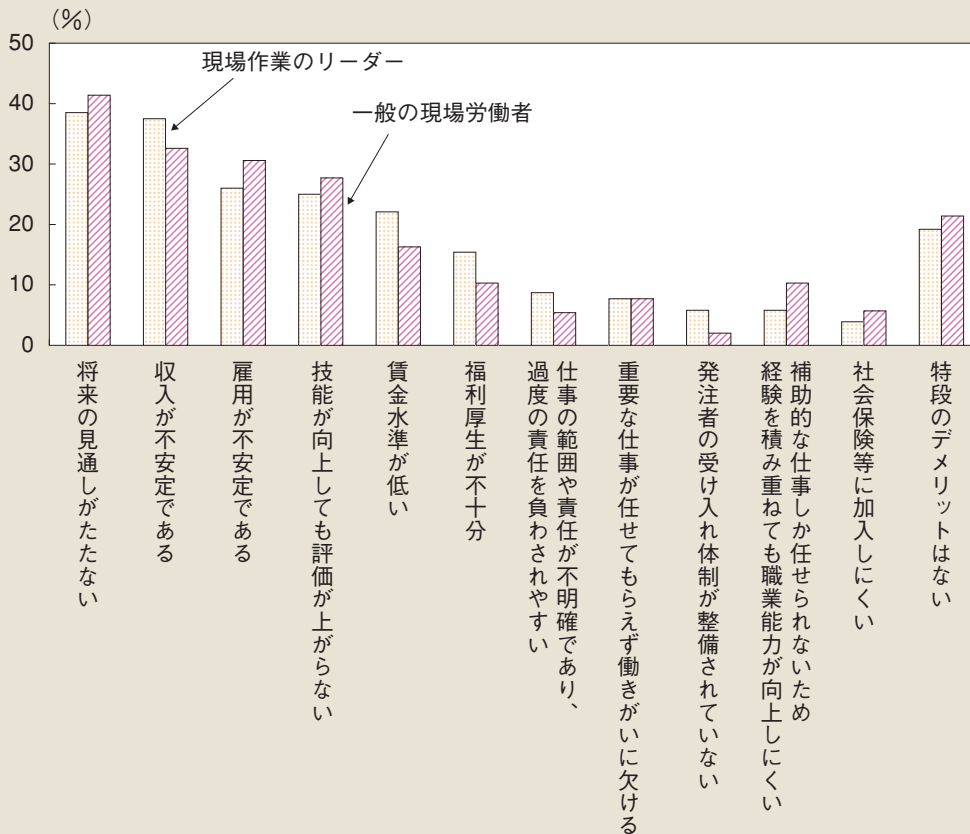
今後の働き方の予定について「リーダー・管理者」、「役職なし現場社員」の別にみると、双方ともに「特に考えていない」との回答の者が多い。リーダー・管理者では、現場社員と比べて「今の請負・派遣会社で製造現場の管理者として働く」、「今の請負・派遣会社で営業所や本社スタッフとして働く」との回答割合が高く、キャリアを積み重ねていく志向がみられるが、現場社員では、「今の請負・派遣会社で一般の請負・派遣社員として働く」、「請負・派遣会社や製造企業ではない企業に転職する」との回答割合が高く、今後のキャリア形成については現状維持もしくは一時的な仕事との認識であることが分かる(第2－(3)－35図)。また、製造業の請負労働者を対象とした厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2005年)により、請負労働者としての働き方を実際に経験してみて感じたことについてみると、「将来の見通しがたたない」との回答割合が高い。その他には、「収入が不安定である」、「雇用が不安定である」、「技能が向上しても評価が上がらない」との回答割合が高い(第2－(3)－36図)。

第2- (3) - 35図 今後の働き方の予定



資料出所 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門「製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート」(2005年)

第2- (3) - 36図 請負労働者としての働き方を体験してみて感じられるデメリット



資料出所 厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2005年)  
(注) 複数回答。

### (請負労働者の労働時間・安全衛生教育の状況)

厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2005年)により、請負労働者の残業を除く1週間の勤務時間をみると、30時間以上の労働者が9割を超え、フルタイムの労働者とほとんど変わらない働き方をしていることが分かる(付2-(3)-17表)。また、現場での安全衛生についてみると、安全衛生教育等を受けていない者も少なからずいることが分かる(付2-(3)-18表)。

### (若年者の職業キャリアの発展のために)

このように、製造現場で派遣や請負の形態で働く若年者には、勤続を重ねても賃金の上昇が期待出来なかつたり、技能の向上が評価されにくかつたりすることにより、将来のキャリアパスが描きづらく、キャリア形成上の課題が残る者もいると考えられる。このような問題を解決していくためには、先ず、若年者自身がこうした働き方を選択する際に、その実態についてよく理解した上で選択することが重要であるし、政策的にも客観的な情報提供をしていくことが重要である。また、生産請負の現場で外部人材として働く若年者のなかにも、ものづくりのキャリアを積み重ねていく契機としたり、また、現場の管理者やリーダーになることでさらに新たなキャリアを構築したりするケースも考えられることから、若年者自身が主体的に職業キャリアについての展望を持つことが求められる。一時的な仕事であると考えている若年者にとっては、キャリアを継続して構築していくことの出来る仕事に移行できるように、職業選択が円滑に行えるような支援が必要となってくる。

また、外部労働力として働く若者が安心して仕事を行うため、今後の職業生活を展望する上でも、社会保険等の加入や安全衛生に関する取組みについては、諸制度についての正しい理解のもとに適用の促進を図ることが求められる。これは、請負企業が適切な雇用管理を行うことが第一義的には重要であるが、外部人材を活用する企業においてもコンプライアンスや社会的責任の観点から取り組むことが期待されよう。

外部人材の活用は、勤労者意識の変化も相まって、わが国の製造業を中心とした企業の競争力の維持・復活に貢献し、企業が正社員の採用抑制を行うなかで、新たな雇用機会も創出してきたと言えよう。しかしながら、現状の外部人材の活用の仕方には、本来わが国の競争力の源泉である技能継承・人材育成に関する懸念を生じさせている面もある。また、外部労働力には多くの若年者が働いており、職業キャリア形成上の問題も残っている。今後は、若年者が将来の職業生活に希望をもち、キャリアを継続して育成していくことが出来るように、社会的な課題として、これらの問題に対して向き合っていくことが求められよう。

