

存亡の危機 製造派遣・請負業界

歴史的、社会的、理論的な視点を持って
企業論理だけでは生き残れない

宮下 修 ジェイ・フェニックス・リサーチ代表取締役(CFA協会認定証券アナリスト)



宮下 修
(みやした・おさむ)

早稲田大学卒業後の1989年、野村総合研究所入社。経済調査部に配属後の93年、社内留学生としてシティー大学でMBA取得。94年、ドイツ・コンスタンツ大学で経済統計学の修士号を取得。99年以降、メルリンチ証券などでコンサルタント業務、投資銀行業務などに従事。05年、ジェイ・フェニックス・リサーチに参画、現在に至る。CFA協会認定証券アナリスト。

急速な世界景気減速により、日本経済を支えてきた電機・自動車業界で想像を超えた生産活動調整が進んでいる。製造派遣の契約打ち切りが相次ぎ、年初には舛添要一厚生労働相が、製造派遣の将来的な禁止を示唆した。いわゆる2009年問題においても、製造派遣・請負業界に対するネガティブなイメージから直接雇用が広がる可能性もある。1月7日時点で、主要製造派遣・請負の上場4社の時価総額合計は、08年度の売上高見込み1456億円の5・6%強の81億円しかない。投資家が、今後は売上げが大幅に減少することを危惧している証左と言える。

課題に取り組むために

製造派遣・請負は、21世紀の日本輸出産業の躍進を支え、幅広い雇用機会を提供してきた。未経験者達が、訓練を積み重ねる業務を請負っているケースもある。製造派遣・請負がなければ実現が困難なキャリアアップであろう。「良い製造派遣・請負」の潜在的な社会貢献力は極めて高い。一方で、①長期的な雇用状態にも関わらず短期契約の繰り返しなどによって雇用保険が未加入である事例(セーフティネットの欠如)②経済的な蓄えができない、正規

社員と比較して低すぎる賃金水準③技能蓄積の欠如による困難な生活設計、などの問題が顕著な、「悪い製造派遣・請負」が存在しているのも事実である。対策が不十分なまま想像を超える景気減速により、問題が一気に顕在化したと言える。建設的な議論のためには、製造派遣・請負に「良い」と「悪い」ものがあることを認識し、「悪い」ものを是正し、「良い」ものをいかに根付かせるかという視点が重要である。ただし、「良い製造派遣・請負」は、発注元の製造業、労働組合との連携によって実現

が促進されるものであり、製造派遣・請負業の努力だけでは限界がある。また、製造派遣・請負に関わる問題は、文化的背景や感情を持つ「ひと」の問題であり、社会的視点が欠かせない。歴史的、文化的視点から分析し、政治的、製造業、労働組合、製造派遣・請負業界が連携して対応する姿勢が重要である。

構造要因：製造派遣・請負の意義と課題

製造派遣・請負は、グローバル競争の激化、商品ライフサイクルの短期化などによる将来の予測可能性の低下、コスト競争の重要性の拡大に加え、図1で示すような様々な経済的・社会的要因によって発展してきた。その中で、活用企業に対して、不確実な将来に対する柔軟性等の付加価値を提供してきた。

この結果、グローバルな競争力を持つ総合電機では、今回の危機でも閉鎖対象にならない最新工場において、製造派遣から発展し、請負業者がライン一括請負をしている「良い製造派遣・請負」の例も出てきた。

そのような職場は、発注元企業が製造派遣・請負を積極的に生かす政策を推進し、派遣業者との連携で育成されてきた。未経験者がキャリアアップして生産ラインの指導者となり、生産改革活動をリードしている人材が育ち、離職率も極めて低い。

このような課題への取り組みは、世界共通の問題である。グローバル競争で勝ち抜いていく企業にとって、柔軟性を確保する社外労働の活用は避けて通れない、むしろ、積極的に取り組むべき経営ツールといえよう。

し、親方が製造を請負う形で形成されてきた。転機は日露戦争後の成長期であり、労働力不足を補うために大企業は自らの負担で職工を養成し、長期安定雇用を図った。しかし、その枠組みから外れる形で、常時生産活動に従事しながら、景気変動の調整弁として、雇い止めがなされる臨時工も誕生した。ここで初めて「正規・非正規」の構図が成立したといえる。近代日本の成長を担った装置産業における正規社員との格差は、発注元が臨時工を組織化し、社外会社として適正な請負を運営させることで解決が図られていった。鉄鋼業では、そうした「社外会社」が技能を蓄積し、設備投資を行い、重要なパートナーとして地位を高めていった。

政治的要因	バブル崩壊後の経済活性化のために企業の柔軟性を増加させ、グローバル競争力を強化するとされた外部労働の機動的な活用を促進するための規制緩和
社会的要因	・ 団塊ジュニアの離学期とバブル崩壊後の採用抑制期が重なり、正社員となれなかった若者が非正規雇用へ ・ 地元志向、多様な就業意識の高まり、ワークライフバランスなど多様な生き方の追求
経済的要因	・ グローバル競争激化や商品ライフサイクルの短期化による、コスト削減圧力の増加 ・ 中国など新興工業国との人件費競争の激化
技術的要因	IT化や工程のME化により、長期訓練を必要とする熟練労働需要が低下し、派遣社員も短期訓練で代替可能な単純労働の割合が増加
企業側に対する付加価値	・ 将来の予想可能性の低下、事業環境変化への対応力の強化 ・ 2000年代のバブル期の克服後の立ち上がりに対する柔軟な雇用確保 ・ 人材管理コストの削減

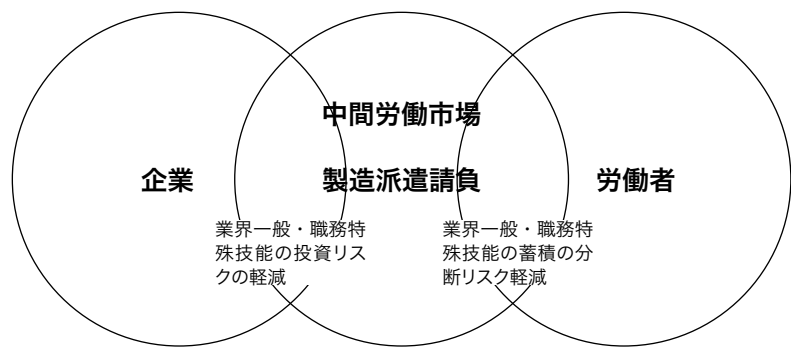
製造派遣・請負の持つ柔軟性の活用は、経済環境の不確実が増し、変化スピードが加速するにつれて、さらに増大すると考えられる。予測可能性の困難さと変化の速さは、07年度に2兆2386億円の

現在、われわれが直面しているのは極めて古い歴史を持つ問題であるため、過去の事例は大いに参考となる。明治以降の日本製造業は、当初は製造請負によって発展してきた。製造業の製造工程は、親方職人が縁故を通じて職人を養成

況などショックの度に、鉄鋼業では社外会社との連携を強めていった。その結果、社外会社の経営力が向上するなかで、社外工

図1：製造派遣・請負業界拡大の要因

図3：製造派遣・請負業の役割



己のアイデンティティーが確立できない場合、さらに「安心社会」の構築は困難となる。

こうした職場では、人間不信が高まり、勤務態度劣化、離職率の高まりにつながりやすいといえる。そうした職場では、コミュニケーション機会の増大、手厚いフォローアップ、明確なキャ

図2：社外労働・臨時工をめぐる鉄鋼業の歴史的推移

	戦後から1950年初頭	1950年から高度成長期	1970～80年代の石油ショック期、円高不況
法制度	1947年の職業安定法により労働供給量の禁止	1952年職安法における労働供給禁止の緩和により、企画または専門的経験があれば、機械・設備を所有していなくても「請負」へ	特に影響なし
労働問題	正社員(本工)と臨時工の賃金格差	社外会社が大規模化し、賃金格差問題などは緩和へ	労働組合と協調して社外労働の活用を展開
鉄鋼業における対応	●規制強化により、社外工は一般に利用されなくなった ●ただし、将来に不安があり正社員の採用は抑制され、臨時工が増大	●「請負」の要件が緩和され、臨時工を組織化し、社外会社を育成して社外工化 ●社外工利用の目的は、数量的柔軟性の確保とコスト抑制 ●請負会社は労務提供中心	●石油ショック、円高不況への対応による一層の合理化が必須へ ●中核的業務も外注化進展 ●外注化しやすいように工程を整理し、外注化 ●請負会社を技能技術・管理・資本力などで選別集約化 ●請負会社は労務に加え技術、設備を提供

と本工の格差問題などは基本的に改善した(図2)。

このような協力関係で発展を遂げた企業としては、新日鉄との関係が強い山九が挙げられる。同社は現在、社外会社という枠組みを超えて、装置産業のメンテナンスなど幅広い事業を行

ついている。07年度の連結売上高は4000億円以上、営業利益が250億円以上の大企業となっている。

装置産業に遅れて発展してきた電機・自動車は、工程を標準化したうえで部品を下請けに外注することで景気循環のリスクに備えたため、社外会社の利用は限定的であった。

転機は、1970年代の石油ショック後の急速な立ち上がり期である。雇用確保のスピードに対応するため、社外労働の活用が進んだ。有力な老舗製造請負業が相次いで設立された時期である。

ただし、請負業が拡大にするにつれて、設備を持たず、企画・専門的経験もない偽装請負が徐々に社会問題化した。

03年に製造派遣が認められると、請負において適正な姿を目

指すというよりも、短期的な問題解決のために、それらの請負の多くは、派遣に切り替わっていった。その後、製造派遣は、米国の消費景気の堅調に支えられたグローバル経済の拡大と相まって急成長していった。

鉄鋼業の事例からの示唆

鉄鋼業でのポイントは、「競争激化が予想される中で柔軟性確保のために、適正請負ができる社外会社を積極的に育成した」というフレーズに集約できよう。社外労働を積極的に活用しながら、世界をリードする日本の鉄鋼業を参考に、製造派遣請負を利用して企業においても、短期的解決策としての直接雇用という選択肢のほかに、技術・管理・資本力のある請負業者をパートナーとして積極活用することが重要と考えられる。

具体的には、発注側は①ある程度の習熟が必要で請負が成立するような形で、外注対象となる生産工程をデザインする②経営戦略に合致した形での請負会社の選別、が求められる。また、製

造派遣・請負側はこうした要請に対応できるように、①自己の企画、経験に基づく提案力の強化②提案を実行できる技術・管理・資本力の強化が求められる。

社会的視点：「安心社会」の再構築を

製造派遣・請負業界の抱える問題として、そもそも「安心社会」が崩壊していることが根源的な要因として挙げられる。

筆者のこれまでの経験によれば、地元採用者が多いと製造請負の離職率は低く、適正に請負を行うことが容易になり、キャリアアップの実現、技能継承が促進されるとの実感がある。地元出身者同士で「安心」できる集団が形成されている場合、お互いに信用し、協力して成長し合うため、「チーム」形成による請負が容易になると推測される。

それに対して、地方から知らないものが集められた場合は、相対的に離職率が高く、キャリアアップ、技能蓄積・継承が容易でなく、請負化も苦勞するとの実感がある。単純作業が多く、自

リアップ提示など、「安心社会」構築の創意工夫が求められる。また、雇用保険の積極的な加入など、企業自らがセーフティネットを提供することが求められよう。コストはかかるが、離職率の低下による技能蓄積、技能伝承によるプラス効果、人的資本の高まりによる地域社会への貢献を通じたブランド価値向上などのメリットが得られる。

企業は社会と切り離して存在できない。例えば社外労働であっても、「安心社会」の構築への貢献を怠る企業は、社会資本としての「人的資本」の劣化を招く企業として批判され、ブランド価値の低下につながる時代が来ていると考えるべきであろう。

理論的視点…戦略的人事管理への貢献

最後に、理論的視点からの分析を試みる。利潤最大化を追求する企業は、売上高の変動に応じて、必要な資源の蓄積・削減を行う。しかし、機械などの産業資本と比較すると、人的資本は育成に時間がかかり、必要な技能人材の探索

が短期的には困難であることから、機動的な蓄積が一般的には困難である。

また、社会厚生観点から正社員の解雇は容易でなく、景気回復時に再び採用することが困難なケースも予想され、機動的な削減も困難である。このため、数量的な柔軟性を確保するために利用されるのが臨時工や派遣雇用などの非正規雇用、請負などの外部労働力である。

しかし、この視点だけでは、採用代行があれば、必ずしも製造派遣・請負を利用する経済合理性は正当化されない。製造派遣・請負をあえて利用するには、発注元の企業戦略の遂行に採用代行よりも貢献すること、労働者からみてキャリアアップが図られること、などのメリットが必要であろう。

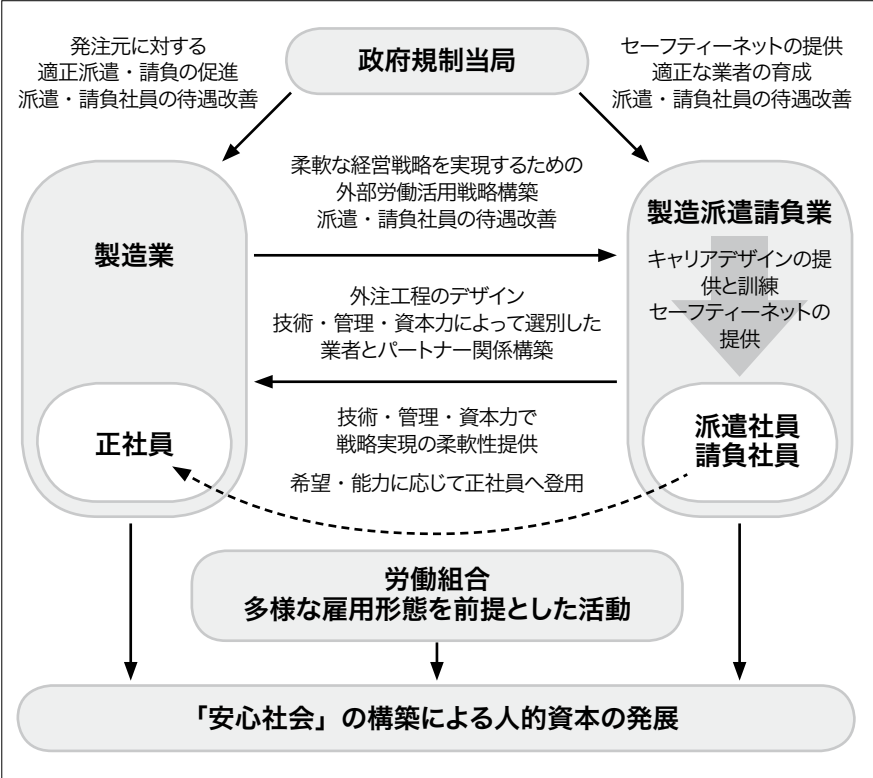
示唆を与えるのが戦略的人事管理の視点である。現在の企業経営に求められているのは、急速に変化する経済環境に素早く適合するダイナミックモデルである。それらの事業戦略に基づいた戦略的人事管理が必要とされる。戦略的人事管理の視点では、事業環境の変化が激しい場合には、固定

費負担を軽減するために、企業特殊な職務を持つ正社員はなるべく限定し、業界一般・職務特殊な機能は外部労働を積極的に活用することが有力な戦略とされる。

生産工程でこのニーズに応えるのが製造派遣・請負業と言えよう。業界一般技能や職務特殊技能の蓄積を前提としたキャリア管理の機能を備えた製造派遣・請負業の存在は、環境変化が激しいときの戦略的人事管理を円滑化する。労働者から見れば、このような機能を持ち、特定企業にとらわれず、幅広い仕事を介在してくれる製造派遣・請負業に所属することは、事業環境が激しい時代においては、一般・職務特殊技能の蓄積を直接雇用よりも円滑にすることが期待される。

製造派遣・請負業にとつては、景気変動の調整対象となる労働者に一般・職務特殊な訓練を行っても、投資回収が困難になるリスクがある。一般・職務特殊技能について知見のある製造派遣・請負が活用企業と労働者の間に入ることによって、企業の雇用調整時には他の企業への紹

図4：理想の製造派遣・請負業のあり方



介を図ることが可能となる。
 一般・職務特殊技能の蓄積の
 ノウハウがある製造派遣・請負
 業が介在することは、企業と労
 働者の直接取引よりも双方が抱
 えるリスクを分散させる「中間
 市場」としての役割を担ってい

ることになる(図3)。
短期的な視点：いま、何をすべきか
 以上の視点から、理想の製造
 派遣・請負業のあり方について

示したのが図4である。政府、製
 造業、製造派遣・請負業、労働組
 合など、すべてのステークホル
 ダーの協力により初めて実現で
 きると考えられる。
 これらの視点を前提に、短期
 的な生き残りをかけて製造派
 遣・請負業は何をすべきだろう
 か。方向性としては、四つ。
 第1に規模拡大である。理想
 の姿を追求するには、技術・管
 理・資本・提案力が必要であり、
 人材やシステム投資などの固定
 費が増加することになる。それ
 らの固定費を吸収するには、規
 模拡大による売上総利益の拡大
 が不可欠であろう。有力企業同
 士のM&Aなどが業界発展のた
 めに望ましい。
 第2が業種・職務特化である。
 理想を追求するには、一般・職務
 特殊技能の内容について知見を
 高めなければならぬ。そのた
 めには、業種や職務を絞る運営
 が求められる。半導体に特化し
 ているUTグループ、携帯・パソ
 コン修理などを推進している日
 本マニユファクチャリングサー
 ビスの取り組みが注目されよ
 う。

第3は地域特化戦略である。
 今後は、動力源の内燃機関から
 電動モーターへの転換の加速、
 石化エネルギーから太陽光な
 ど新エネルギーへの転換に伴う
 成長産業が出てくると想定でき
 る。産業集積が進んでいる地方
 の製造派遣・請負業が連携し、新
 規産業に対して地域的な発言力
 を増加させることで、提案力の
 向上や中間市場としての機能向
 上を図ることが出来る。九州地
 域を重視するワールドインテッ
 クが注目される。
 第4がシニア層の活用であ
 る。団塊世代の大量退職によつ
 て終身雇用、年功序列、企業別組
 合の世界は終わった。職務が明
 確で、自己アイデンティティ
 が確立しているシニア層の活用
 こそ、製造派遣・請負業の技術・
 管理力の底上げに多大な寄与を
 もたらすと考えられる。
 極めて厳しい経済環境ではあ
 るが、やがてくる景気回復期に
 おいて、日本経済の再成長を推
 進する原動力となるために、製
 造派遣・請負業の関係者には、諦
 めずに努力を積み重ね、生き残
 っていくことを期待したい。