

# 製造部門における請負労働者の定着化の試み

The analysis of retention strategy for contract workers in manufacturing sector

\*

木村 琢磨

The number of contract workers is increasing in production sites in the Japanese electric and auto industries. Many of these contract workers are young and are hired on fixed-term employment contracts and are lowly paid. Because of such poor labor conditions, the turnover rates in these workers are generally so high as to occasionally have adverse effects on the overall performance of production sites. Some staffing companies try to retain contract workers by pay raises and promotion, however, these efforts have only a small effect. Job assignments for contract workers are limited to peripheral, low-paying jobs, making pay raises and promotion less attractive. Although the majority of young contract workers wanted to develop their career in the organizations we contacted, their work assignments did not give them the opportunities to achieve this. In tight labor markets, manufacturers and contract companies may have difficulties in acquiring and retaining contract workers.

## 1. はじめに

現在、日本では、自動車産業や電機産業を中心に、製造企業とは雇用関係のない派遣労働者や請負労働者の活用が広がっている。臨時工やパートタイマーといった直接雇用の非正社員ではなく、雇用関係のない人材の活用が増えていることが1990年代以降の製造部門における人材活用の特徴である。電機総研（2004）、JAM（2004）によれば、これらの産業の製造事業所では、正社員のみならず非正社員の人数も抑制・削減傾向にある一方で、請負労働者が増加した事業所は3分の2を超えている。製造事業所の従業者の人数構成は、正社員が約7割、請負労働者が2割弱であり、人数の面では、請負労働者は正社員に次ぐ労働力となっている。

ユーザー企業が請負労働者や派遣労働者を活用する主な目的は、業務量の変動に応じて人員数を柔軟に調整することと、労働力コストを抑制することである。請負労働者の多くは、臨時的な業務ではなく、製造現場に恒常的に存在する加工・組立業務、

検査業務などに配置され、生産量の変動に応じてその人数が増減させられている。請負労働者が担当する業務は、短期間で習得可能なものが多い。ユーザー企業は、製造業務のうち技術革新によって付加価値の低下した仕事に、低賃金労働力である請負労働者を配置することによって労働力コストを抑制しようとしている（電機総研2004、JAM2004）。

恒常的な業務に配置するとはいえ、請負労働者には業務変動に対するバッファーとしての機能が求められている。よって彼らを雇用する請負会社は、雇用リスクを軽減するために、請負労働者との雇用契約は有期契約にしていることが多い。製造現場の仕事は、単純作業とはいえ体力が必要な業務であることが多いため、ユーザー企業には若年層が好まれる。そのため、製造現場で働く請負労働者は、主に製造業務の経験が浅い若年のフリーターから構成されている（佐藤・木村2002）。このように、不安定雇用である若年の不熟練労働者が、電機産業や自動車産業の製造現場で請負労働者として働くケースが増えてきているのである。

論文受理日：2006年2月15日

\* KIMURA, Takuma：ビジネス・ブレイクスルー大学院大学  
(Kenichi Ohmae Graduate School of Business)

フリーター層からなる請負労働者の一般的な特徴として、離職率が高いことが挙げられる。ユーザー企業に赴任してから1ヶ月以内に半分以上の人が辞めていくことも珍しくないといわれており<sup>1)</sup>、人の入れ替えにかかるコストが、雇用主である請負会社や、ユーザー企業の現場に大きな負担となっていると考えられる。請負労働者の離職を問題視するユーザー企業は、請負会社に対して定着率の改善を要請することによって、離職の問題を解決しようとしていることが多い(電機総研2004)。

定着率を改善するために、一部の請負会社は、人事管理上の工夫によって請負労働者の勤続意欲の向上に努めている。低賃金で不安定雇用という労働条件が請負労働者の離職率の高さにつながっていると考えられるから、そうした労働条件を変革することが、請負労働者の定着化を目指すための人事制度の方向性であると思われる。

業務請負業界の競争激化に伴い、請負サービスの品質向上のために、こうした請負労働者の定着化が請負会社の課題となっているともいわれる(木村・佐野・藤本・佐藤2004)。しかし、単純作業でバッファ的に活用される労働力であるうえに、一般的に勤続意識の低いフリーター層を中心とする労働者を定着化させることは容易ではないと考えられる。そこで本稿では、請負会社による請負労働者の定着化の試みが、どの程度の効果を持ち、またいかなる限界に直面しているのかを明らかにする。

## 2. 請負活用の課題

電機産業や自動車産業における業務請負の活用に関して1990年代以降に目立つ傾向は、特に加工・組立業務や検査業務において、独立系の業務請負会社が活用されていることが多いことである(木村2002)。独立系の請負会社とは、ユーザー企業と資本関係を持たず、多数のユーザー企業と取引を行っている企業のことである。以下で「請負労働者」とは、こうした独立系の請負会社に雇用され、ユーザー企業において製造業務に配置される人材を指すものとする。

製造業のユーザーがこうした請負会社を使う場合、内部に持たない専門能力の活用を目的とすることは少なく、人件費の変動費化や、労働コストの抑

制が主な目的とされている。請負労働者の人数が増えてきているとはいえ、正社員がキャリア形成のために経験しておくべきと考えられている業務は、請負労働者ではなく正社員を配置することが一般的である(電機総研2004、JAM2004)。請負労働者が担当している仕事は、業務自体は恒常的に存在しているものの、量的な変動が大きいものであることが多い。また、担当業務は主に、短期間で習得・習熟できる単純化された作業である。それゆえユーザー企業は、業務請負を活用するに当たり、請負契約の期間を短く設定し、業務量の変動に合わせて請負契約の規模を調整できるようにする。単純作業は付加価値が低い業務であるため、ユーザー企業は、請負料金をできる限り低く抑えられる取引先を選ぶようとする(電機2004、JAM 2004)。

請負労働者の雇用主である請負労働者は、このようなユーザー企業の請負活用の方針に応じて、請負事業が収益を上げられる範囲で、請負労働者の労働条件を設定する。その結果、請負労働者は、期間の定めを設けた雇用契約によって雇われ、賃金水準が低く抑えられることが一般的となる。管理・監督者を務める請負労働者は、期間の定めなく雇用されることが比較的多いものの、大多数を占める、一般作業者である請負労働者は有期雇用の労働者であることが多い(佐藤・木村2002)。

厚生労働省が2002年に実施した「労働力需給制度についてのアンケート調査」のうち、請負会社を対象とした「請負事業者調査」によれば、常用の請負労働者の平均年収は305.6万円、常用以外の請負労働者の平均年収は239.6万円である。この年収水準を、表1に示したような他の組立工・検査工の水準と比べると、常用労働者である請負労働者の年収水準は、組立工・検査工の20代前半の労働者の水準に相当することが分かる。「請負事業者調査」における請負労働者の平均年齢が35.0歳<sup>2)</sup>であること、および表1で示した「賃金構造基本統計調査」のデータが正社員のみならず非正社員も含んでいることから考えれば、請負労働者の年収水準は一般的に低いものであると指摘できる。

以上のような労働条件であるうえに、作業において視力や持久力などが必要となることから、電機産業や自動車産業の製造現場では、若年層への労働需

表1 組立工・検査工の年齢階層別平均年収（単位：千円）

	機械組立工	機械検査工	通信機器組立工	ラジオ・テレビ組立工	半導体チップ製造工	重電機器組立工	軽電機器検査工	自動車組立工
18～19歳	2,582	3,313	2,193	—	3,526	2,470	2,429	3,042
20～24歳	3,337	3,283	2,982	2,422	3,928	2,903	3,080	4,136
25～29歳	3,855	4,267	3,546	3,050	4,494	3,789	3,361	5,006
30～34歳	4,515	4,768	4,101	4,105	4,994	4,063	3,624	5,548
35～39歳	5,304	5,226	4,224	5,414	5,587	4,388	3,875	6,457

※厚生労働省『平成14年 賃金構造基本統計調査』より作成

※年収は所定外給与を含む。データはすべて男性労働者に限定。

要が多い。したがって、これらの製造現場で働く請負労働者は、「フリーター」と呼ばれる若年層を中心としている（佐藤・木村2002、木村2002）。

いわゆるフリーターは、現在の勤務先に長く勤め続けようとは思わず、定職に就くためのつなぎと考えていることが多いであろうから、これらの請負労働者も、現在の仕事を定職とは考えていないことが多いと思われる。

製造部門において請負労働者として働いている人の就労意識を調査した「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」（実施機関：東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門）によれば、請負労働者が現在の仕事（請負の仕事）を就職先として選んだ理由として最も多いのは「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」であり、回答者の42.2%がこれを挙げている。その他の理由はいずれも20%台以下の指摘率であり、正社員になれなかったために、やむを得ず請負労働者となった人が少なくないことが分かる。また、「家庭の事情（家事・育児・介護等）や他の活動（趣味・学習等）と両立しやすいから」「勤務時間や労働日数が短いから」をあげた人がそれぞれ約15%に及んでおり、もともとフルタイムで勤務するつもりがないか、あるいは正社員就職にうまくいかずに請負労働者となった人がかなりの割合を占めているといえる。

以上のような労働条件および労働属性を反映し、請負労働者の定着率は低い。電機産業の職場のうち、請負労働者の定着率が職場としての期待水準をクリアしているのは38.4%に過ぎず、47.6%の職場において、請負労働者の定着率は期待水準より低いものとなっている（電機総研2004）<sup>3)</sup>。

請負労働者の定着率の低さは、ユーザーの製造業務のパフォーマンスを損なう要因となっている。電機総研（2004）のデータの再分析を行った木村（2006）によれば、請負労働者の定着率が低い製造現場では、製品の品質の低下やチームワークの乱れといった問題が生じやすい傾向がある。そして、そうした問題が起きた職場では、製造業務のパフォーマンスを維持するために、請負労働者を削減せざるを得ないと考えられている。このように、請負労働者の定着率が期待水準を下回っている製造現場が少なくなく、そうした請負労働者の定着率の低さは製造業務のパフォーマンスを低下させる原因となっている。したがって、請負労働者の定着化は、製造現場の人材活用において重要な課題になっているといえる。

電機総研（2004）、JAM（2004）によれば、製造現場が請負労働者に期待する勤続期間は、2年以上、短い場合でも1年以上であることが多く、請負業務の習得に要する期間が数ヶ月程度なのに比べ、かなり長い期間の勤続を期待していることが分かる。業務の習得に要する期間と、期待する勤続期間

の差は、業務をひとつとおり覚えるのにかかる期間（＝習得期間）と、その業務に熟達するまでの期間（習熟期間）の差によるものとも考えられる。

しかし、これまでの実態調査によれば、請負業務は正社員でいえば下位の等級に該当する定型的で判断を要しない業務であることが多いため、現実にはそうした差が大きな問題となるケースは少ないと思われる（電機連合2001、戸室2004）。むしろ、業務への習熟は短期間で済むが、頻繁に離職されると業務の引継ぎや新たに配属された人への教育訓練に負担がかかること、後任者として適任の人材が赴任してくるとは限らないというリスクがあること、さらには、作業能力は問題がなくとも、勤続が短い人とはコミュニケーションが取りにくいことなどが、ユーザーが請負労働者に長期間の定着を望む理由と考えられる。また、ラインでの流れ作業の場合、作業への不慣れによって業務の流れを停滞させる人が1人でもいると、全体のパフォーマンスが下がるという問題があることも、ユーザーが請負労働者に長期間の定着を望む理由であろう。

請負労働者の定着化を図るために、ユーザーは、請負労働者と良好なコミュニケーションをとるようにしたり、請負会社に定着化の推進を要請するといった取り組みをすることが比較的多い（木村2006）。ユーザーから定着化の推進を求められた請負会社は、人的資源管理における工夫をすることによって、請負労働者の定着化を図ることになると考えられる。

請負労働者の定着化は、請負会社にとっても重要な課題である。佐藤・木村（2002）によれば、請負会社の多くが、請負労働者の人事管理に関わる課題として、請負労働者の定着化を挙げている。

離職率が高ければ、請負労働者を雇用する請負会社は人材の募集・採用をより頻繁に行わなければならない。売上が増加しないまま募集・採用の頻度が高まれば、それだけ募集・採用コストの比率が上昇するので、請負会社の利益を圧迫する要因となる。請負会社においては、請負労働者を募集・採用するためのコストが業務請負事業にかかる販売費・一般管理費のうちかなりの割合を占めていることから<sup>9)</sup>、募集・採用費の上昇は、請負会社にとって深刻な経営課題となる。また、請負労働者の定着率が低ければ、請負サービスの質の低下につながり、ユーザー

から取引先を変更される可能性もある。

### 3. 請負会社による請負労働者定着化の試み

こうしたことから、一部の請負会社では、人的資源管理上の工夫を行うことで、請負労働者の定着化を図ろうとしている。木村・佐野・藤本・佐藤（2004）において、請負サービスの高付加価値化に注力している請負会社の事例として挙げられたA社<sup>9)</sup>では、高付加価値サービスのためには請負労働者の技能向上が不可欠であると考えられている。入職する請負労働者の多くが製造業務の経験がない若年層であることについては、A社は他社と変わりがないので、請負労働者の技能向上のためには、定着化が必要条件となる。

請負労働者の定着化を促すため、A社では、請負労働者を最初は契約社員として期間の定めを設けた契約で雇用するが、その後の技能の伸長や勤続意思に応じて、正社員として雇用しなおす仕組みを設けている。契約社員から正社員になると、賃金は時給制から月給制に変更となり、1時間当たりの賃金額も上昇する。契約社員の場合、ユーザーまたは仕事内容が変わらない限り、昇給はない。一方、正社員である請負労働者は、仕事が変わらなくても、年に一度、技能の向上に応じた昇給がある。

このようにA社では、契約社員に比べて正社員の賃金制度を恵まれたものにするにより、請負労働者に対して正社員を目指すインセンティブを与えている。A社において請負労働者が正社員になるためには、ある程度の勤続を経て、技能や性格面での適性と長期勤続の意思を有していることを認められなければならない。

A社では、すべての請負事業所に共通の人事評価制度が導入されているわけではないが、作業の習熟に比較的長い期間を要する請負業務においては、技能水準を細かく評価する仕組みを設けている。たとえば、習熟に約2～3年を要する携帯電話部品の加工・組立業務に従事する請負労働者に対しては、評価の対象となる作業を複数の項目に分け、各項目について、一通り作業がこなせるレベルから、異常を発見して修正できるレベルまでの5段階で評価を行っている。それに加え、作業に必要な知識の習得度を判定するためのペーパーテストも実施している。

A社では、現場で請負労働者の指揮・監督を行うリーダーや、ユーザー事業所に常駐してリーダーや請負業務全体の統括を行う常駐管理者、および営業所や本社の社員に、一般の請負労働者から内部昇進できる仕組みを設けている。このように、有期契約で雇用された請負労働者に対して昇進ルートを用意することは、勤続意欲や技能向上のインセンティブを高めることに役立っていると考えられている。

さらにA社は、多能工化を意図したジョブ・ローテーションを随時行うことにより、請負労働者の技能の向上を図っている。このジョブ・ローテーションは、請負先の事業所内で行うことが多い。今後は、A社が自社で保有する工場を利用して、請負社員の技能育成を行うことも検討している。また、現場リーダーを務める請負労働者に対しては、現場管理能力を向上させるため、本社や支店において定期的に研修を実施している。このような人材育成施策は、技能の向上に寄与するだけでなく、請負労働者に成長の実感を与え、勤続意欲の向上を促す効果を持つと考えられる。

## 4. 方法

### 4.1 分析に用いるデータ

請負労働者の定着化のために、人事管理上の取り組みを行っている企業は他にもあると考えられる。ただし、人事評価制度、昇給制度や昇進制度の整備からなるこれらの取り組みが、実際に請負労働者の定着率の向上に効果があるかどうかは定かではない。

そこで次に、請負労働者個人を対象にしたアンケート調査により、請負会社が行っている人事管理制度の整備が請負労働者の定着化に与える効果を明らかにする。分析に用いるのは、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門が実施した「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」のうち、請負労働者について得られたデータである。この調査は、請負会社11社および1つの企業組合の計12組織を通じて、製造現場で働く請負労働者、派遣労働者2350名（1組織あたり100～250名）に配布し、1389名の回答を得たものである（有効回収率59.1%）<sup>6)</sup>。

分析対象は、請負労働者のうち、①現在の請負・

派遣会社での勤続期間が3ヶ月を超えており、②フルタイム労働（週労働時間が40時間以上）であり、③年齢が50歳未満の人に限定した。勤続3ヶ月超の回答者に限定した理由は、雇用主・就労先についてある程度の知識がある人を対象とするためである。フルタイム労働者に限定したのは、短時間労働者とは就労目的が異なることが多いと考えられるので、本稿の分析の目的上、短時間労働に多い家計補助的就労を除き、フルタイム労働者の分析に主眼を置きたいためである。また、年齢50歳未満の人のみを分析対象としたのは、引退時期が近いことを前提としたキャリア意識の影響を除き、今後、中長期的に職業生活を続けていく人に限定した分析を行うためである。以上の条件により分析対象を限定した結果、得られたサンプルは234名である。

表2に示したように、分析対象となった回答者のうち、79.1%が男性である。年齢層は、20代が半数以上（55.1%）を占め、30代が約3割（31.6%）である。40代は12.0%と少ない。得られたサンプルは、若年男性層が中心であり、製造現場の請負労働者の年齢特性としては一般的なものといえる。

役職は、役職のない現場社員（以下、「一般作業員」とする）が72.6%、現場リーダーが23.9%であり、一般作業員約3人に対し、現場リーダーが1人の割合である。請負職場においては、一般作業員10～20人に対して1人の割合で現場リーダーが配置されることが多いといわれているので、分析対象サンプルの中には、現場リーダー以上の役職者が比較的多く含まれている。現場作業を行わず、管理業務のみを行う「常駐管理者」は3.4%であり、分析対象の中にはわずかしが含まれていない。

表2 分析対象サンプルの基本属性

		%
性別	男性	79.1
	女性	20.9
年齢	10代	1.3
	20代	55.1
	30代	31.6
	40代	12.0
役職	一般作業員	72.6
	現場リーダー	23.9
	常駐管理者	3.4
N		234

## 4.2 仮説の設定

請負労働者の定着化を重視する請負会社A社では、雇用を安定させ、能力が向上できるような仕事の与え方をしつつ能力を評価し、さらに、能力の向上に対して賃金や昇進といった報酬を与える仕組みを請負労働者に適用していた。こうした人事制度の仕組みは、請負労働者に対して、(1)能力開発、(2)キャリア・パスの提示による勤続促進、(3)勤労意欲の刺激、という効果を持ち、彼らの定着化に寄与すると考えられる。

以下の分析では、請負労働者の定着化に寄与すると考えられる人的資源管理を、①能力を開発する機会がある、②能力水準を公正に評価している、③能力の向上を処遇に反映する、④昇進により仕事のレベルが向上しうる、といった特徴を持つ仕組みと捉える。ただし、これらの特徴すべてを具備していなければならないというのではなく、これらの特徴を1つでも多く持っているほど、請負労働者の定着化につながると想定する。

具体的には、「①能力を開発する機会がある」かどうかは、仕事の内容や難しさにより<sup>7)</sup>、「②能力を公正に評価している」かどうかは、評価の公正性で把握する。「③能力の向上を処遇に反映」しているかどうかは、評価が処遇に反映されているかどうかという設問に加え、能力による昇給があるかどうかで判断する。「④昇進により仕事のレベルが向上しうる」かどうかは、昇進可能性（キャリア・パスの存在）の有無を基準とする。

分析上、従属変数となる就労意識としては、「勤続意思」と「組織に対する情緒的コミットメント」を用いる。「勤続意思」は、定着化を左右する意識である。「情緒的コミットメント」は、組織コミットメントの中で、生産性にプラスの効果が最も強いと考えられている（Meyer et al 1989）ことから、単に依存的に組織に定着するのではなく、高い生産性を伴う長期勤続を表す指標として用いる。

請負労働者の場合、雇用関係上、雇主・就労先という「2つの使用者」との三者関係に置かれていることより、それぞれの使用者に対して異なる次元の情緒的コミットメントが存在する可能性がある。そこで、以下の分析では、「雇主への情緒的コミットメント」と「就労先への情緒的コミットメン

ト」を区分して検討を進める。

その他、勤続意欲や情緒的コミットメントに影響するものとして、性別、年齢、役職、家計責任、学歴、雇用形態といった労働者属性およびエンプロイアビリティを統制変数として分析に用いる。

## 4.3 説明変数

### ①仕事の内容

能力開発が行えるような仕事を与えられているかどうかを問うための説明変数である「仕事内容」については、「a. 単調な繰り返し作業である（逆転変数）」「b. いろいろな技術や能力が必要である」「c. 自分の能力や工夫を活かす機会がある」「d. 新しい知識や技術に接する機会がある」「e. 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる」「f. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持つ」「g. 自分の技能がどのレベルに達したかが把握できる」「h. 自分の能力を活かし、可能性を伸ばすことができる」の8つの設問を用いる。

これら8つのうちaからdの4つは浅井（2002）の研究を参考に作成したものであり、「職務の複雑性」を表す変数と想定している。eからhの4つは「自己の成長可能性」を表すものとして日本労働研究機構（1999）に基づいて作成した。いずれも「かなり当てはまる」「やや当てはまる」「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」という4つの選択肢を設けた設問である。

これら8つの変数について、主因子法、バリマックス回転による因子分析を行った結果を示したのが表3である。

因子分析の結果、抽出されたのは1因子のみであるが、「a. 単純な繰り返し作業である」の値が小さいため、信頼性分析により、aからhまでの8つの変数すべてを合計した場合と、aを除きbからhまでの7つの変数を合計した場合とで、クロンバックのアルファ係数の値を比較した。その結果、8つを合計した場合、 $\alpha = .875$ （ $N = 229$ ）であり、7つの合計の場合、 $\alpha = .884$ （ $N = 229$ ）であった。したがって、「a. 単純な繰り返し作業である（逆転変数）」は、「仕事の複雑性」を表す変数として独立させ、bからhの7つの変数の合計点を、「成長可能性」という1つの変数とした。

表3 因子分析の結果(主因子法、バリマックス回転)

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	4.328	54.1	54.1	3.848	48.1	48.1
2	0.981	12.3	66.4			
3	0.608	7.6	74.0			
4	0.525	6.6	80.5			
5	0.501	6.3	86.8			
6	0.453	5.7	92.5			
7	0.331	4.1	96.6			
8	0.273	3.4	100.0			

因子行列	
単調な繰り返し作業である	.414
いろいろな技術や能力が必要である	.647
自分の能力や工夫を活かす機会がある	.689
新しい知識や技術に接する機会がある	.706
経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる	.765
仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる	.815
自分の技能がどのレベルに達したかが把握できる	.659
自分の能力を活かし、可能性を伸ばすことができる	.775

※1 因子のみの抽出のため、回転できず

### ②仕事の難しさ

「仕事の難しさ」は、習熟に長い期間を要する仕事ほど難しいと考え、「新人が(あなたの担当業務に)習熟するためにどのくらいの期間が必要か」の問いに対する答えを用いる。本設問は選択式による回答であるため、選択肢にあげられた期間を日数換算することによって数値化する。数値化の方法は、1日=1、数日=3、1週間程度=7、2~3週間程度=17、1ヶ月程度=30、2ヶ月程度=60、3ヶ月程度=90、半年程度=183、1年程度=365、1年半以上=550、わからない=欠損値扱い、である。

### ③評価の公正性

「評価の公正性」は、能力の発揮・向上が処遇に適切に反映されるかどうかを見るものであるから、「働きぶりに対する評価は適切に行われているか」「評価の結果は、給与や昇進に適切に反映されているか」という2つの設問を用いる。

両者の回答を合計したものについて、信頼性分析を行うと、クロンバックのアルファ係数の値は.721(N=230)であり、合計するに十分な値といえる。

したがって、両者を合計したものを、「評価の公正性」という変数にする。

### ④能力向上による昇給

能力向上に対する報酬があるかどうかは、昇給の基準として「技能を高めること」「仕事の難しさ・責任が高まること」「リーダーなどへの役職就任」のいずれかが該当する場合を「能力向上に基づく昇給制度がある」とし、上記3つがいずれも該当せず、「長く勤務すること」「その他」「わからない」「賃金が上がる仕組みはない」のいずれかに該当する場合を「能力向上による昇給がない」とする。

役職昇進や仕事の難易度の上昇は、能力の向上が前提となっていると考えられるため、「仕事の難しさ・責任が高まること」「リーダーなどへの役職就任」を基準とした昇給は、能力向上に基づく昇給制度、と解釈する。

### ⑤昇進の可能性

能力向上に対する報酬であり、キャリア・パスの存在を示すものでもある昇進の可能性は、一般の請

負労働者が昇進できる役職の最高位で把握する。「管理者・リーダー（現場作業も行う）」「管理者（常駐管理者。工場に常駐するが現場作業は行わない）」「請負会社の営業社員」「請負会社の本社スタッフ」のいずれかに昇進できる場合を「昇進の可能性がある＝1」とし、「一般の請負労働者のままである」「わからない」と答えた場合は「昇進の可能性がない＝0」とする。「わからない」という答えは、昇進の見通しが立っておらず、キャリア・パスの存在が提示されていないものとする。

#### ⑥期間の定めのない雇用

能力開発の前提となる長期的関係を意図した雇用契約かどうかを問う「雇用契約期間の定めの有無」は、定めがある場合（有期雇用契約である場合）を0とし、期間の定めのない雇用の場合を1とする。

#### ⑦現在の賃金額

現在の賃金額は、能力に見合っているか、またはそれ以上の金銭的報酬が得られているかどうかを示すものであるため説明変数に加える。1時間当たりの賃金額の実数をそのまま「現在の賃金額」を表す変数とする。賃金額が高いか低いかの主観的判断は仕事のレベルに応じた賃金相場の違いに影響されるが、②の「仕事の難しさ」という説明変数を同時に加えることによってその影響を統制できる。

#### ⑧入社時の勤続意思

請負会社に入社した当時、どのくらいの期間勤めるつもりであったかどうかを説明変数に加える必要がある。入社時の勤続意思が、そのまま在職中の勤続意思となることは十分に考えられる。

入社時の勤続意思は、「今の請負会社で働き始めた当時、どのくらいの期間、今の仕事を続けるつもりでしたか」という問いに対する回答を月数に換算して数値化し、数週間以内＝0、1ヶ月程度＝1、3ヶ月程度＝3、半年程度＝6、1年程度＝12、3年程度＝36、4年以上＝48、とする。「特に考えていなかった」という回答は、入社時の勤続意思を表す説明変数としての解釈が困難であるため、この選択肢を選んだ人は分析対象から除外した。

このようにして数値化された入社時の勤続意思

は、値が大きいほど入社当時に長期の勤続を意図していたことを示す。この入社時の勤続意思は、分析上は統制変数の役割を担う。

#### ⑨その他の説明変数

就労変数に影響を与えると思われる役職・性別・年齢といった労働者属性と、家計責任およびエンプロイアビリティを、統制変数として機能する変数として説明変数に加える。「役職」は、管理者・リーダーまたは常駐管理者＝1、役職なし＝0とする。「性別」は、男性＝1、女性＝0とする。「年齢」は実数を用いる。「家計責任」は、「主たる家計維持者であるか」の問いに対して、はい＝1、いいえ＝0とする。「エンプロイアビリティ」は、「現在の仕事よりも良い仕事はすぐに見つかるか」に対し、とても当てはまる＝4、やや当てはまる＝3、あまり当てはまらない＝2、全く当てはまらない＝1、とする。

以上の説明変数はいずれも、会社から得た情報ではなく、あくまでも回答者の認知によるものである。そのため、人事制度の内容については、回答者の誤解や認識不足によって実際の制度内容とは異なっている可能性がある。しかし、個々人の就労意識は、制度の内容が実際にどのようなものであるかということではなく、個々人が制度をどのように認識しているかによって決まるものである。したがって、以上のような回答者の認知に基づく変数を説明変数とすることが、ここでの分析の目的には適している。

### 4.4 被説明変数

#### ①情緒的コミットメント

被説明変数の1つである情緒的コミットメントには、雇用主に対するものと、就労先に対するものの2種類がある。情緒的コミットメントは、Meyer et al (1993) の研究を参考としたうえで、「請負会社のことを自分自身のことのように感じる」「請負会社の一員であることを意識している」「請負会社の一員であることを誇りに思う」「働いている工場のことを自分自身のことのように感じる」「働いている工場の一員であることを意識している」「働いている工場の一員であることを誇りに思う」というように、請負会社に対してと、働いている工場に対し



てのものに分けて設問を作成した。

請負会社に対するもの3つを「雇用主への情緒的コミットメント」とみなして合計した結果、クロンバックのアルファ係数は.723 (N=229)であった。また、働いている工場に対するもの3つを合計した「就労先への情緒的コミットメント」のクロンバックのアルファ係数は.805 (N=230)であった。

請負会社に対するものと働いている工場に対するものを合わせ、6つの変数を合計したところ、クロンバックのアルファ係数は.855 (N=228)となった。つまり、情緒的コミットメントは、雇用主に対するものと就労先に対するものとを分けた場合よりも、それらを合計した場合の方が信頼性は高いといえる。つまり、雇用主・就労先との三者関係に置かれているとはいえ、請負労働者の情緒的コミットメントは1次元のものであると考えられる。よって以下の分析では、情緒的コミットメントを分割せず、1次元のものとして上記6つの変数を合計したものをを用いる。

## ②勤続意思

もう1つの被説明変数である「勤続意思」は、現在の請負会社で今後も勤務を続けたいと思っているかどうかで表す。「あなたは、これからどのような働き方をしたいとお考えですか」の問いに対し、「今の請負会社で、一般の請負労働者として働く」「今の請負会社で、製造現場の管理者やリーダーとして働く」「今の請負会社で、営業所や本社のスタッフとして働く」のいずれかを答えたものを「勤続意思がある=1」とし、「他の請負会社に転職する」「働いている工場に転職する」「働いている工場以外の製造企業に転職する」「請負会社・派遣会社や製造企業でない企業に転職する」「自営業を始める」「仕事をすっかりやめる」「その他」「特に考えていない」を「勤続意思がない=0」とする。「特に考えていない」は、勤続意思を有することが明確ではないといえる回答なので、「勤続意思がない」に含めることにした。

## 5. 結果

以上の説明変数と被説明変数を用い、情緒的コミ

ットメントについては重回帰分析を、勤続意思に関してはロジスティック回帰分析を行った結果を、表4に示した。なお、分析に用いた各変数の記述等計量は表5に記載している。

分析の結果によれば、情緒的コミットメントは、仕事による成長可能性、評価の公正さ、女性であることとプラスの関係にあり、仕事の複雑性とはマイナスの関係にある。つまり、単純な繰り返し作業についている請負労働者の方が、情緒的コミットメントが高いことが分かる。昇給や昇進といった人事管理施策は、情緒的コミットメントと相関関係を持たない。このように、仕事自体から得られる内発的動機づけや、自分の能力や貢献を公正に評価されることが、情緒的コミットメントを高めている。

情緒的コミットメントと仕事内容との関係の解釈はやや難しい。情緒的コミットメントが高い請負労働者の仕事は、単純な繰り返し作業、自分の成長を実感できる仕事、という、一見すると相対立する仕事特性を有している。「仕事の複雑性」「仕事による成長可能性」の2つの変数の相関係数は.336であり、強くはないがプラスの相関関係にある。つまり、単純な繰り返し作業でありながらも、個々人の工夫の余地があることや、技能の向上によって、より高度な繰り返し作業が割り当てられるという実態が多いと考えられる。

請負労働者の担当業務が加工・組立や検査であることが多いことからして、担当業務が単純作業の繰り返しであることは、むしろ当然といえるのかもしれない。以上から推測すると、請負労働者の業務において、単純作業の繰り返し「ではない」という場合、担当業務が明確に定められていないことを意味するのかもしれない。

勤続意識の強さとプラスの関係にあるのは、昇給制度昇の存在と、統制変数として用いた入社時の勤続意思である。仕事に要する技能の高さは、勤続意思とマイナスの関係にある。仕事による成長可能性は、情緒的コミットメントとプラスの関係にある一方、勤続意思とは相関関係がない。仕事の特性に関しては、高い技能を必要としない仕事についているほど、勤続意思が高いという関係が見られる。

つまり、自己の成長を感じられる仕事についていることは、就労中のコミットメントを高めるもの

表4 多変量解析の分析結果

(コミットメント：重回帰  $\beta$  標準化係数  
勤続意思 : ロジスティック回帰  $\beta$ )

	コミットメント	勤続意思
定数	—	-4.019 *
仕事の複雑性	-.165 **	.375
仕事による成長可能性	.409 ***	-.005
仕事の難しさ	.064	-.009 **
評価の公正性	.318 ***	.160
能力向上による昇給	.110	.955 *
昇進の可能性	-.025	.814
期間の定めのない雇用	-.009	.547
現在の賃金額	.014	.001
入社時の勤続意思	.099	.027 *
役職	-.077	-.167
性別	-.264 ***	-.077
年齢	.101	.029
家計責任	-.117	.253
最終学歴	-.002	-.284
エンプロイアビリティ	-.024	-.456
R Square	.446	.373
分散分析		
F 値	7.502 ***	
自由度 ( <i>d. f.</i> )	15:106	
モデル係数のオムニバス検定		
$\chi$ Square		38.608 ***
自由度		15
N	121	120

の、それが勤続意欲につながることはなく、より高度な業務についている人は、勤続よりも離職を選ぶ傾向にある。請負労働者は、技能を向上させられる仕事には熱心に取り組むが、ある程度高度な業務をこなせるようになると、その技能や経験を活かして、より労働条件の良い仕事に転職することを望むようになると考えられる。

勤続意思に労働条件が大きく影響していることは、昇給制度の存在が勤続意思とプラスの関係にあることから伺える。勤続意思に関する分析は、入社時の勤続意思を統制変数として加えた上での結果であるから、入社当初、すぐに辞めようと思っていた人でも、昇給の適用によって勤続を望むようになる効果があるといえる。自己の成長が感じられるかどうかではなく、賃金が上がっていくかどうか、請負労働者の勤続意思を決める要因となっているの

である。ただし、分析の対象となった請負労働者の年平均昇給率は0.9%であり、実際の昇給額はわずかなものである。1時間当たりの賃金額が1,100円程度であることが多いことからして、1時間当たり約10円、1ヶ月の労働時間を170時間としても1ヶ月あたり1,700円程度の昇給にとどまる。

一方、昇進制度は、情緒的コミットメント、勤続意思のいずれとも相関関係を持たない。昇進は一般的に、担当職務の高度化、地位の向上を意味するから、内的報酬として情緒的コミットメントを高め、さらに、処遇の向上によって勤続意欲も高められるが、そうした結果は示されていない。

これには、請負労働者としての昇進が、請負労働者にとって必ずしも魅力的なものではないことが原因の1つになっていると考えられる。表6は、表5において多変量解析の分析対象となった回答者につ

表5 記述等計量

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差
仕事の複雑性	1	4	1.9	0.8	1	4	1.9	0.8
仕事による成長可能性	7	27	17.4	4.5	7	27	17.5	4.5
仕事の難しさ	1	550	75.1	88.8	1	550	76.1	89.2
評価の公正性	2	8	4.4	1.5	2	8	4.5	1.5
能力向上による昇給	0	1	0.6	0.5	0	1	0.6	0.5
昇進の可能性	0	1	0.7	0.5	0	1	0.7	0.5
期間の定めのない雇用	0	1	0.7	0.5	0	1	0.7	0.4
現在の賃金額	741	2250	1103.3	186.0	741	2250	1104.3	187.3
入社時の勤続意思	0	48	18.5	16.1	0	48	18.8	16.3
役職	0	1	0.3	0.5	0	1	0.3	0.5
性別	0	1	0.8	0.4	0	1	0.8	0.4
年齢	19	48	29.9	6.6	19	48	29.9	6.7
家計責任	0	1	0.4	0.5	0	1	0.4	0.5
最終学歴	1	5	2.9	1.2	1	5	2.9	1.2
エンプロイアビリティ	1	4	2.4	0.9	1	4	2.4	0.9
コミットメント	6	23	14.3	4.0	—	—	—	—
今後の勤続意思	—	—	—	—	0	1	0.4	0.5
N	122				120			

表6 役職別 請負労働者の1時間当たり賃金額(円)

役職	平均値	N
一般作業員	1100.8	82
現場リーダー	1090.3	31
常駐管理者	1240.6	6
全体	1105.1	119

いて、役職別に1時間当たりの賃金額を比較したものである。ここから、現場リーダーの賃金水準は、一般作業員と大差ないことが分かる<sup>8)</sup>。現場リーダーになると、職場の管理・監督を担い、役割・責任が重くなるにもかかわらず賃金額は以前とあまり変わらないため、自由を好むフリーター中心の請負労働者にとっては、現場リーダーへの昇進は魅力の乏しいものであると思われる<sup>9)</sup>。

## 6. 考察

電機産業や自動車産業を中心に、日本の製造業において、請負労働者という、フリーター層を中心とした労働者が多く活用されるようになった。人件費の削減と変動費化の一環として、こうした不安定労働者を活用してきたことは、製造現場における人材の定着性の低下につながり、製造業務のパフォーマンスにマイナスの効果をもたらしていることがある。

請負労働者の離職率の高さは、ユーザー企業の製

造業務に支障をきたすばかりではなく、請負会社の利益の圧迫にもつながる。一部の請負会社では、人事管理制度、人材育成制度を工夫することによって、請負労働者の定着化を図っていた。本稿で行った、請負労働者へのアンケート調査を用いた多変量解析の結果によれば、成長を実感できるような仕事を与えていくことは請負労働者の情緒的コミットメントを向上させるが、勤続意欲の向上にはつながることが分かった。

請負労働者の定着化に効果を持つと考えられるのは、昇給制度の適用であった。しかし、請負労働者に対して実際に行われている昇給はわずかなものであり、毎年の昇給額は、1ヶ月あたり2,000円に満たないことが一般的である。請負労働者の業務が、単純で習得の容易なものに限られていることから、生み出す付加価値が低く、大幅な昇給は行えないものと考えられる。

生産性の向上によって請負労働者1人当たりの生産量を増加させ、昇給原資を捻出しようとしている請負会社もあるようだが、ユーザー企業にとって

は、生産量の増加とともに製造原価が上昇すると生産性向上のメリットが少なくなるため、生産性の向上による昇給原資の捻出は実際には困難である。

したがって、請負労働者の定着化を進めるためには、より大きな昇給が実現できるよう、請負業務の範囲をより高度な業務にまで広げていくことが必要である。そのためには、高度な技能を必要とする専門的業務にまで請負業務を拡大していくことが対策として考えられるが、現在、請負労働者が従事している業務が、そうした専門的業務と技能面でのつながりがあるとは考えにくい。

そのほかに、ユーザー企業の正社員として転籍していく仕組みや慣行を設け、キャリア形成の道筋をつくることによって勤続意欲を高めるという方法もあるが、これにも限界があると思われる。なぜなら、ユーザー企業は、正社員のキャリア形成に必要な仕事には、依然として長期雇用を前提とする正社員を主に配置する傾向にある。つまり、請負労働者の担当業務は、単に習熟が容易な単純作業というばかりではなく、正社員のキャリア形成の流れと切り離された業務群であることが多いと考えられる。恒常的な業務においてユーザー企業が請負労働者を活用する理由には、自社内での長期的なキャリア形成につながらない業務を、外部の人材に任せるという意味を持っていると考えられる。よって、一部にはユーザー企業の正社員として登用される人もいるかもしれないが、請負労働者の多くがそれを期待するのは現実的ではない。

ユーザー企業は、請負労働者には長期的なキャリア形成を予定していないことから、定着率の問題は、「請負労働者には長期勤続まで期待していないが、それにしてもあまりに定着率が低すぎる」という、「程度」の問題である。製造請負業務では、業務の特性上、若年労働力が必要とされるが、若年労働者は今後、独立生計を営んでいく必要のある人が多い。よって、彼らに対し、現在のような水準の労働条件しか適用できなければ、請負会社やユーザー企業が期待するような定着率を実現することは、きわめて困難である。請負労働者は、正社員をはじめとする、より恵まれた労働条件の仕事に就くことを希望している。よって、景気が好調になり、正社員採用など、より労働条件の良い就職が増えてくれ

ば、請負労働者の定着化や確保はますます困難になってくるであろう。その場合、ユーザー企業が、現在、請負労働者に任せている業務において人材の定着化を望むのであれば、海外移転によって低賃金労働力を活用することが、現在よりもさらに合理性を増すようになるかもしれない。そして請負会社は、新たな事業領域の開発や、ビジネスモデルの変更を迫られることになるだろう。

## 謝辞

本研究において実施したアンケート調査にご協力いただいた請負会社の方々、および拙稿の掲載にあたり貴重なコメントをいただいた審査員の方々に、心より感謝します。なお、本稿の内容に関する責任は、すべて筆者が負うものであります。

## 参考文献

- ・浅井千秋（2002）「派遣技術者の能力開発に対するモチベーションとその決定要因」『行動科学研究』第54号、15-31
- ・電機連合（2001）『調査時報 第323号 電機産業の雇用構造に関する調査』
- ・電機連合総合企画室（2004）『電機産業における業務請負適正化と改正派遣法への対応の課題』
- ・JAM（2004）『製造業務請負業の活用実態調査・結果の概要』第6回定期大会資料
- ・木村琢磨（2002）「構内請負企業の実態と課題」労使関係研究会議（JIRRA）、自由論題セッション報告
- ・木村琢磨（2006）「電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題」『大原社会問題研究所雑誌』通号567、40-57
- ・木村琢磨・佐野嘉秀・藤本真・佐藤博樹（2004）「製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』No.526、16-30
- ・厚生労働省『平成14年 賃金構造基本統計調査』
- ・Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A. (1993) "A commitment to organizations and occupation: extension and test of a three-component conceptualization" *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551

- ・ Meyer J.P., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N. (1989) "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts" *Journal of Applied Psychology* 74 : 152-156
  - ・ 日本労働研究機構編 (1999) 『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM (Human resource management) チェックリスト』 日本労働研究機構
  - ・ 佐藤博樹、木村琢磨 (2002) 『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, No.20, 東京大学社会科学研究所
  - ・ 戸室健作 (2004) 「電機産業における構内請負労働の実態」『大原社会問題研究所雑誌』 通号 550・551、17-32
- ○ ○
- 1) 2002年3月に実施した、中堅請負会社K社へのインタビュー調査による。
  - 2) 『請負事業者調査』では、常用労働者と常用以外の労働者に分けた平均年齢は公表されていない。
  - 3) その他の回答は、「定着率の高低は問題にならない」が5.4%、「定着率を把握していない」が7.4%、無回答が1.1%である。
  - 4) 製造請負会社の大手企業である株式会社アウトソーシングの平成16年12月期決算短信によれば、一般費および販売管理費のうち、募集費が約15%を占めている。
  - 5) A社のインタビュー調査は、2003年9月に実施した。
  - 6) 『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』の実施メンバーは、佐藤博樹 (東京大学社会科学研究所教授)、佐野嘉秀 (東京大学社会科学研究所客員助教授)、藤本真 (独立行政法人労働政策研究・研修機構)、および筆者の4名である。
  - 7) 能力開発の機会があるかどうかは、教育訓練の実態によって把握する必要があるが、教育訓練の実施方法、実施内容、実施期間等はアンケート調査において具体的に把握されていない。製造業務における請負労働者の能力開発は、一般的にOJTで行われることが多いため、能力を伸ばせる仕事であるかどうかを能力開発機会の代理変数とした。
  - 8) 表6では、現場リーダーの賃金額は一般作業者のそれよりも低い。現場リーダーが31名、一般作業者82名というサンプル数において、その差がわずか10円程度であることから、現場リーダーと一般作業者の賃金額は、ほとんど差がないとみなすのが妥当である。
  - 9) 中堅請負会社のK社では、一般作業者から現場リーダーに昇進した際、1時間当たりの賃金額を若干昇給させているが、管理業務を担うことを嫌い、昇進を辞退する請負労働者が少なくないという。

