

6. 参考資料

6.2 建設業務に関する労働者派遣規制

●労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律
(昭和六十年七月五日)(法律第八十八号)

第四条 何人も、次の各号のいずれかに該当する業務について、労働者派遣事業を行つてはならない。

二 建設業務(土木、建築その他工作物の建設、改造、保存、修理、変更、破壊若しくは解体の作業又はこれらの作業の準備の作業に係る業務をいう。)

●労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律施行令
(昭和六十一年四月三日)(政令第九十五号)

法第六条第一号の労働に関する法律の規定であつて政令で定めるもの

第三 法第六条第一号の労働に関する法律の規定であつて政令で定めるものは、次のとおりとする。

四 建設労働者の雇用の改善等に関する法律(昭和五十一年法律第三十三号)第四十九条、第五十条及び第五十一条(第二号及び第三号を除く。)の規定並びにこれらの規定に係る同法第五十二条の規定

●労働者派遣事業関係業務取扱要領

第2 適用除外業務等

1 適用除外業務に係る制限

何人も、次のいずれかに該当する業務について、労働者派遣事業を行つてはならない(法第4条第1項)。

[2] 建設業務(土木、建築その他工作物の建設、改造、保存、修理、変更、破壊若しくは解体の作業又はこれらの準備の作業に係る業務をいう。)

以上の業務(以下「適用除外業務」という。)については、一般労働者派遣事業であると特定労働者派遣事業であるとを問わず、また、許可を受け、又は届出をして労働者派遣事業を行っているか否かを問わず、労働者派遣事業を行つてはならない。

また、労働者派遣事業を行う事業主から労働者派遣の役務の提供を受ける者は、その指揮命令の下に当該適用除外業務のいずれかに該当する業務に従事させてはならない(法第4条第3項)。

2 適用除外業務の範囲

(3) 建設業務

イ 1の[2]の建設業務は、「土木、建築その他工作物の建設、改造、保存、修理、変更、破壊若しくは解体の作業又はこれらの準備の作業に係る業務」をいうが、この業務は建設工事の現場において、直接にこれらの作業に従事するものに限られる。したがって、例えば、建設現場の事務職員が行う業務は、これによって法律上当然に適用除外業務に該当するということにはならないので留意すること。

ロ 土木建築等の工事についての施工計画を作成し、それに基づいて、工事の工程管理(スケジュール、施工順序、施工手段等の管理)、品質管理(強度、材料、構造等が設計図書どおりとなっているかの管理)、安全管理(従業員の災害防止、公害防止等)等工事の施工の管理を行ういわゆる施工管理業務は、建設業務に該当せず労働者派遣の対象となるものであるので留意すること。

なお、工程管理、品質管理、安全管理等に遺漏が生ずることのないよう、請負業者が工事現場ごとに設置しなければならない専任の主任技術者及び監理技術者については、建設業法(昭和24年法律第100号)の趣旨に鑑み、適切な資格、技術力等を有する者(工事現場に常駐して専らその職務に従事する者で、請負業者と直接的かつ恒常的な雇用関係にあるものに限る。)を配置することとされていることから、労働者派遣の対象とはならないものとされていることに留意すること。

ハ 林業の業務は、造林作業([1]地ごしらえ、[2]植栽、[3]下刈り、[4]つる切り、[5]除伐、[6]枝打、[7]間伐)及び素材(丸太)生産作業([1]伐採(伐倒)、[2]枝払い、[3]集材、[4]玉切り(造材))に分けることができるが、このうち造林作業の[1]地ごしらえの業務については建設現場における整地業務と作業内容が類似していること、[2]植栽の業務については土地の改変が行われることから、いずれも労働者派遣法の解釈としては建設業務に該当するものである。一方、造林作業の[3]下刈り、[4]つる切り、[5]除伐、[6]枝打及び[7]間伐の各業務及び素材(丸太)生産作業の各業務については、いずれも建設業務と類似する点は認められないため、建設業務に該当せず、労働者派遣事業の対象となるものである。ただし、同一の派遣労働者が同時に、造林作業のうちの[1]又は[2]の業務と、造林作業のうちの[3]から[7]までの業務又は素材(丸太)生産作業の各業務のうちのいずれかの業務を併せて行う場合のように、当該労働者派遣に適用除外業務が一部含まれているときは、全体として違法な労働者派遣となるものである。また、造林作業のうちの[3]から[7]までの業務又は素材(丸太)生産作業の各業務を実施するに当たっては、作業場・土場の整備、集材機の架設等建設業務に該当する業務を併せて行う場合があるが、同一の派遣労働者が同時に素材(丸太)生産作業の各業務のうちのいずれかの業務と作業場・土場の整備、集材機の架設等建設業務に該当する業務を併せて行う場合のように、当該労働者派遣に適用除外業務が一部含まれているときは、全体として違法な労働者派遣となるものである。

また、派遣労働者が従事する業務の一部に「建設業務」に該当する業務が含まれている場合も違法な労働者派遣となるものである。

(6) 違反の場合の効果

イ 適用除外業務について労働者派遣事業を行った者は、法第59条第1号に該当し1年以下の懲役又は100万円以下の罰金に処せられる場合がある。

また、許可の取消し(法第14条第1項)、事業停止命令(法第14条第2項、法第21条第2項)、改善命令(法第49条第1項)の対象となり、イの司法処分を受けた場合は、許可の取消し、事業廃止命令(法第21条第1項)の対象となる(第13の2参照)。

ロ また、その指揮命令の下に派遣労働者を適用除外業務に従事させた者は、勧告(法第49条の2第1項)、公表(法第49条の2第2項)の対象となり(第13の3参照)、また、派遣労働者を適用除外業務に従事させる者へ労働者派遣を行った派遣元事業主は、労働者派遣の停止命令(法第49条第2項)の対象となる(第13の2の(5)参照)。

6.3 当社の製造派遣における定着率

▶ 製造派遣・請負業界での「定着率No.1」: 他社対比で圧倒的な社員定着率の実績

1拠点当たり 派遣・請負現場の規模	2013年7月～2014年6月の 平均月次離職率	2014年6月末の 人数割合
10人以上の規模	2.44%	86.95%
10人未満の規模	6.71%	13.05%

社員の定着率 98%という実績

UT エイムの月間定着率は98%。業界の月間定着率は92%。年間では、UT エイムの年間定着率76%に対し、業界の年間定着率は8%と、ほとんどの社員が1年間で入れ替わってしまいます。



6.4 労働市場の変遷

<p>経済情勢</p>	<p>高度成長期～バブル経済</p>	<p>バブル崩壊～リーマンショックからの回復過程</p>	<p>再び世界に輝く日本へ新たな枠組みによる成長へ</p>
<p>労働市場</p>	<p>内部労働市場中心</p>	<p>内部労働市場中心 外部労働市場は補助的</p>	<p>内部と外部の労働市場の戦略的活用</p>
<p>労働行政</p>	<p>派遣労働解禁</p>	<p>派遣労働の段階的規制緩和 有期労働契約期間の延長</p>	<p>派遣労働・有期直接雇用の雇用安定・均衡均等待遇・活用</p>
<p>日本企業の雇用システムのトレンド</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 内部労働市場・正社員中心主義 ◆ 正社員はメンバーシップ型（職務、労働時間、勤務地が原則無限定） ◆ 職業能力評価基準は会社ごとに独自・見える化進展なし 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 内部労働市場・正社員中心主義維持 ◆ 但し、正社員採用抑制 ◆ 外部労働市場（有期契約社員・派遣社員・請負等）は業務変動時の労務リスク回避・コスト削減手段（キャリアアップは個人任せ） ◆ 職業能力開発促進法による職業能力評価基準の見える化の取組は限定的 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 内部労働市場と外部労働市場の戦略的活用 ◆ 正社員がメンバーシップ型とジョブ型（職務、労働時間、勤務地に限定あり）へ分化、ジョブ型は外部労働市場との接点 ◆ 外部労働市場の発展 ◆ 派遣・構内請負の戦略的活用 ◆ 外部労働市場における人材ビジネス企業のキャリアアップ支援力の強化（個人任せではないキャリアアップ）
<p>人材ビジネス業界</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 限定的な発展 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 成長期 ◆ 競争力の源泉は人材供給力 ◆ キャリアアップは一部業界に限定（技術者、半導体製造請負） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 淘汰時期・大手集約化 ◆ 競争力の源泉は人材供給力 & 研修力・キャリアコンサルティング力
<p>人材ビジネスの情報軸と付加価値源泉</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ - 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2つの情報軸 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客求人情報 ➢ 求職者情報 ◆ マッチング力 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 3つの情報軸 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客求人情報 ➢ 求職者情報 ➢ キャリアパス ◆ マッチング力 + 研修力 + キャリアコンサルティング力

外部労働の戦略的利用の前提として定着率アップが重要に

6. 参考資料

6.5 派遣か請負か？

派遣法改正により、職場単位の抵触日が撤廃されれば、これまで請負化が困難であったBゾーンも長期的に取り組みれば請負化によってコストダウンが可能になる

要素技術が安定

B:リーダー派遣(指揮命令の代行を行う派遣労働者)の活用が最適。長期的には請負化を狙う

- ◆ 要素技術が安定しているため、製造派遣・請負の社員も比較的生産工程を学ぶことが容易
- ◆ ただし、工程変化・段取り替え頻度が頻繁であるため、短期的には請負化は困難
- ◆ 指揮命令の一部をアウトソースするリーダー派遣を活用し、長期的に請負化を狙う

A:最も容易に請負化

- ◆ 製造派遣・請負の社員が生産工程を学ぶことが比較的容易
- ◆ 指揮命令者もアウトソースできる請負がコストダウン、変動費化の二つの面で魅力的

工程変化・段取り替え頻度多

**D:派遣社員+正社員指揮命令
(請負化が困難)**

- ◆ 派遣社員+正社員指揮命令のパターンを想定すべき
- ◆ 長期的に見ても無理に請負化することは困難
- ◆ 指揮命令もアウトソースしたい場合は、リーダー派遣を利用すべき

工程変化・段取り替え頻度小

**C:派遣社員+正社員指揮命令
(請負化が困難)**

- ◆ この象限に当てはまる工程は想定しにくいですが、もしあれば、リーダーの養成も困難なので、派遣社員+正社員指揮命令のパターンを想定すべき
- ◆ 指揮命令もアウトソースしたい場合は、リーダー派遣を利用すべき

要素技術の変化が激しい

なお、請負化に置いては、適正請負の推進のための協議会設置などの「固定費的」支出も予想されるためある程度の規模があることが検討の要素として重要になります。

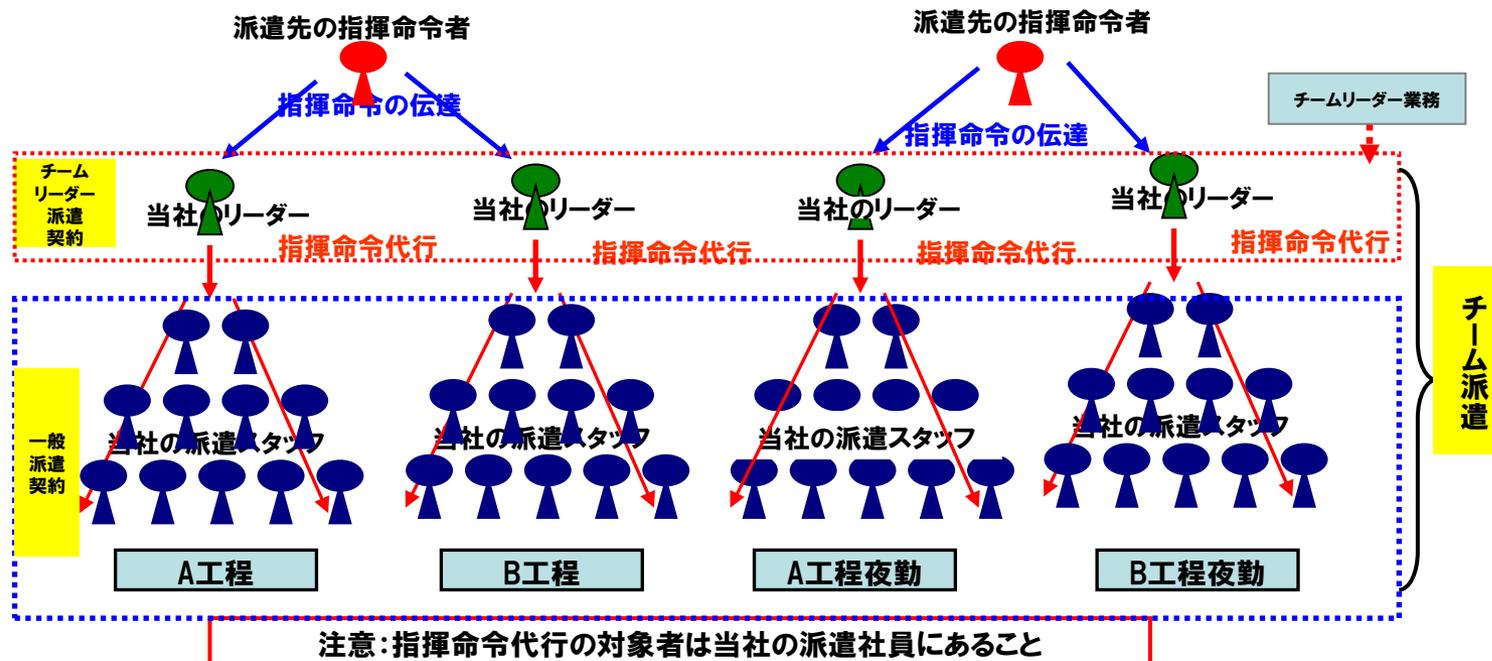
6.6 リーダー派遣とは？

リーダー派遣とは

◆ 同一の派遣元事業主から1つの作業を共同して処理するために複数の労働者が派遣される場合において、当該労働者の中で指導者的ないし調整者的役割を果たすこととされている者が、当該業務を円滑、的確に遂行するために派遣先の指揮命令の下に行う次に掲げる業務(『チームリーダー業務』といいます。)は各号それぞれの業務に含まれます。

- ① 当該複数の労働者を代表して派遣先等と行う業務上の打合せ
- ② 派遣先からの業務上の指揮命令その他派遣労働者への伝達
- ③ 他の派遣労働者に対して行う仕事の割り付け、順序、緩急の調整等の業務の遂行方法に関する調整
- ④ 他の派遣労働者に対して行う業務遂行に関する技術的指導

リーダー派遣を使った指揮命令体制



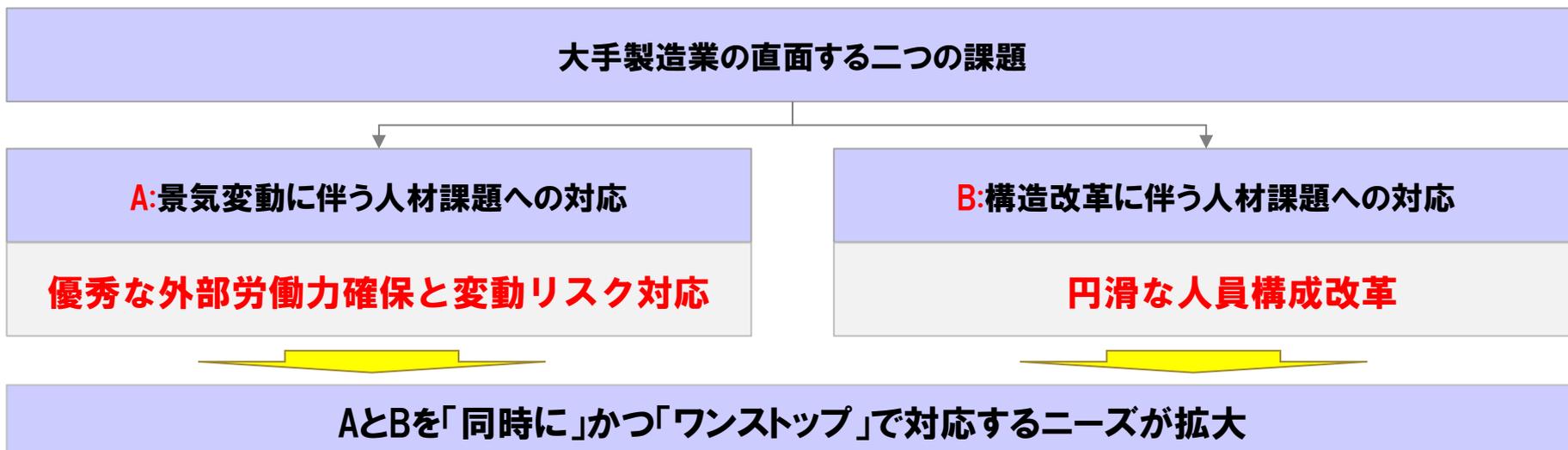
コンプライアンス遵守を意識して設計することで、請負の要素の一部を取り入れたハイブリッド型派遣が可能に。
キャリアアップの道も明確化できるため、正社員雇用の当社を利用することで、改正派遣法の動向においては派遣先で無期契約となる可能性も

6.7 大手製造業におけるワンストップソリューションニーズ

➤ 現在、多くの日本の大手製造業においては、以下の二つの課題に同時に取り組むことが求められています。

- **A: 景気変動に伴う人材課題への対応: 優秀な外部労働力確保 & 労務リスクなき変動対応**
- **B: 構造改革に伴う人材課題への対応: 労務リスクなき人員構成改革**

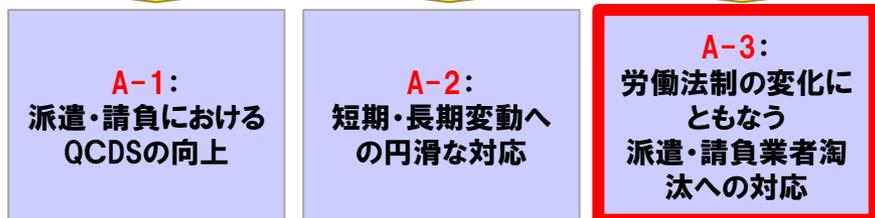
➤ 二つの課題に同時にかつワンストップで対応するために、コーポレートセールス部門がより柔軟に機動的に顧客ニーズに対応する体制を構築しています。



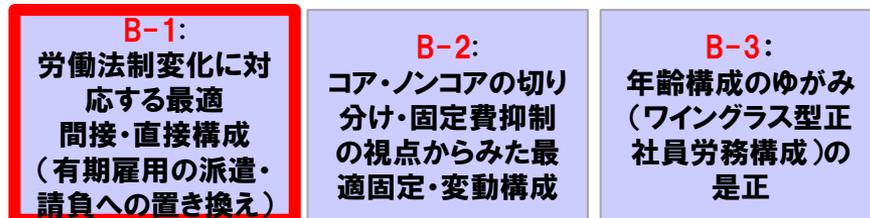
6.7 大手製造業におけるワンストップソリューションニーズ

- 下記の図のように三つの課題に分類できると考えます
 - A-3、B-1については、労働法制の変化が大きな影響
- 正社員派遣を基本としている当社のソリューションは労働法制の改正を踏まると極めて柔軟性のあるソリューションであると自負しております。また、再就職支援ノウハウを同時に提供することでより円滑な対応が可能となります。

A: 景気変動に伴う人材課題への対応



B: 構造改革に伴う人材課題への対応



UTの10のソリューション		A-1	A-2	A-3	B-1	B-2	B-3
1	正社員による派遣・請負現場	◎					
2	顧客とのパートナーシップによる派遣・請負現場	◎					
3	キャリア形成支援	◎					
4	雇用安定措置		◎				
5	業者の転籍・M&A			◎			
6	60歳以上社員の転籍再派遣・有期雇用社員置換・再就職支援				◎		
7	直接社員の当社への転籍スキーム					◎	
8	経営的余力対応						◎
9	採用代行・当社社員の顧客への正社員登用						◎
10	合併請負会社設立	◎	◎		◎	◎	◎

6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.1 正社員による派遣・請負現場①

処遇向上への挑戦

- ・ 業界の常識を覆えす施策を先頭にたって導入
 - 正社員雇用（無期雇用契約による派遣）、社会保険100%加入
 - 社員持株会、ESOP（自社株給付制度）による社員の株主化

【契約形態】 **正社員・契約社員**

【雇用期間】 正社員には雇用期間無

【給与体系】（正社員）**月給制**（基本給＋職務給）

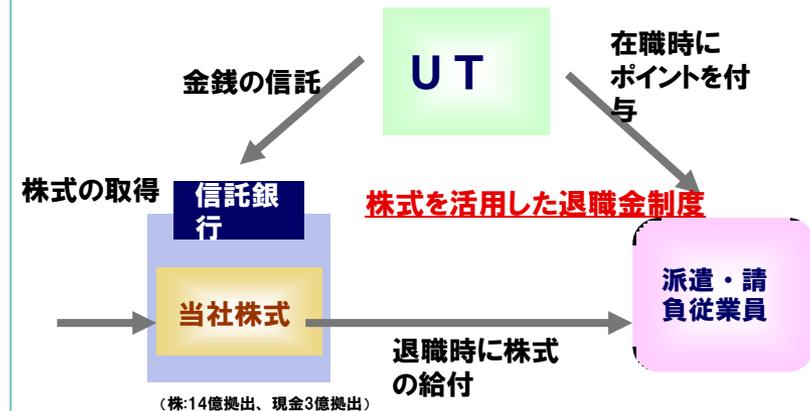
UTの雇用体系の概要

（契約社員）時間給

【賞与】 **業績賞与**（年2回）
コア社員・異動可能社員を対象に正社員雇用を推進しています

【社宅制度】 家賃補助有

ESOPの内容



従業員の株主化を進め、
従業員の意欲や士気を高める！

6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.1 正社員による派遣・請負現場②

人事制度への挑戦

- ・ 全社員に対して部課長職、さらには執行役員へのエントリー制度により、能力とやる気のある方は短期間でのキャリアアップが可能
- ・ WorkShift制度（ジョブチェンジ）によりグループ各社へのキャリアアップ促進

Work Shift制度（ジョブチェンジ）



UTグループでは、グループ各社へのキャリアアップを推進するWork Shift制度を導入しています。毎年、多くの社員が各グループ各社へ異動し、キャリアアップを実現しています。自由にキャリアチェンジが可能のため、キャリア形成の幅を広げることができます。

動機付けへの挑戦

- ・ UTグランプリ（生産性向上などの成果をあげたチーム・社員を表彰する制度）において、現場改善・生産性向上により、お客様への費用対効果（金額換算）まで含めた取組を報告する機会を設け社員の動機づけを促進



団体の部
最優秀賞旗

個人の部
最優秀賞旗

【 主 旨 】 生産性向上などの成果をあげたチーム・社員を表彰

【参加権利】 現場改善・生産性向上により、お客様への費用対効果を報告
お客様より発表資料内容における承認を頂いたFC

各支社長、または各FCマネージャーより推薦（個人の部、団体の部）

【評価委員】 UTホールディングス役員

【 表 彰 】 （個人・団体共に）最優秀賞、優秀賞、功労賞、特別賞それぞれ
表彰及び賞金支給

6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.1 正社員による派遣・請負現場③

動員力への挑戦

- ・ 全国網の採用力に加え、地域ドミナント戦略による地域密着型の採用活動により、顧客の動員ニーズに短期間で対応可能な体制を強化
- ・ 再就職支援部門との連携により、グループ外出向斡旋や、雇止め対象の有期契約社員の正社員雇用による派遣や再就職先斡旋による動員力向上
- ・ エンジニア部門との新卒社員採用インフラを活用した動員力向上



6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.2 顧客とのパートナーによる派遣・請負現場①

サービスの3本柱(「規律」「革新」「連携」)

当社グループが提供する高い品質サービスは、以下の3つを欠かすことなく運営することが使命と考えています。

<p>規律・コンプライアンス</p>	<p>お客様内にある請負職場を適正に管理するため、社内におけるコンプライアンス委員会制度や階層別のコンプライアンス教育の実施、適正な請負化のための360項目における自主点検を実施。1つの職場を、安全衛生、管理、営業、適正請負を担当する4つの部署にてサポートし、コンプライアンス違反はもちろんその要因となる可能性についても十分に対応できる体制にて職場運営を実施しています。</p>
<p>革新・ものづくり</p>	<p>製造業務中心の請負組織を弊社グループにて構築。生産革新を中心とした生産性の改善や、ムダを省くムダ取りの改善活動等を実施しています。1つの事務所の全体管理をマネージャーが行い、各工程管理者がお客様との各種調整業務を担当。品質面では工程管理者が兼務して担当しています。生産の進捗管理等はシフトリーダーが担当し、全員が一丸となって取り組む組織スタイルです。</p>
<p>連携(お客様との連携)</p>	<p>「製品安全委員会情報」の周知徹底から生産改善や人材育成活動まで、お客様と協議会を発足し、さまざまな事例を検討し、製造力強化や品質安全の向上につなげています。また協議会とは別に小委員会活動を行うことにより、より個別対応を可能にしています。</p>

6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.2 顧客とのパートナーによる派遣・請負現場②

離職率低下の要素

正社員派遣

- ◆ 当社独自の仕組みによる正社員派遣

ライン集約

- ◆ 当社派遣社員を特定のラインに集めて派遣することで離職率は低下する

リーダー派遣

- ◆ 当社派遣社員の中でリーダーを選定し派遣することで離職率が低下

異動者の存在

- ◆ 異動者がいる場合は、離職率は低下する

充実した管理

- ◆ 一定の規模が確保できる場合は、管理者が常駐することで離職率低下
- ◆ 近隣職場が豊富な場合はきめ細かく巡回管理が可能になり離職率低下

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.2 顧客とのパートナーによる派遣・請負現場③

良質な職場の要素の例

低離職率

- ◆ 月間離職率2%
- ◆ チームとしての一体感、きめ細かいフォローアップによる離職率低下
- ◆ 低離職率によって習熟度が向上しキャリアアップの道が開ける

評価システム確立

- ◆ お客様と合意した評価システム
- ◆ 評価システムと昇給システムが連動
- ◆ 正社員登用への連携

豊富な成長機会 昇格の道

- ◆ 充実した研修制度
- ◆ リーダー、管理者への豊富な昇格可能性
- ◆ 正社員登用
- ◆ 高付加価値職種への異動

正社員に次ぐ 優良な労働力

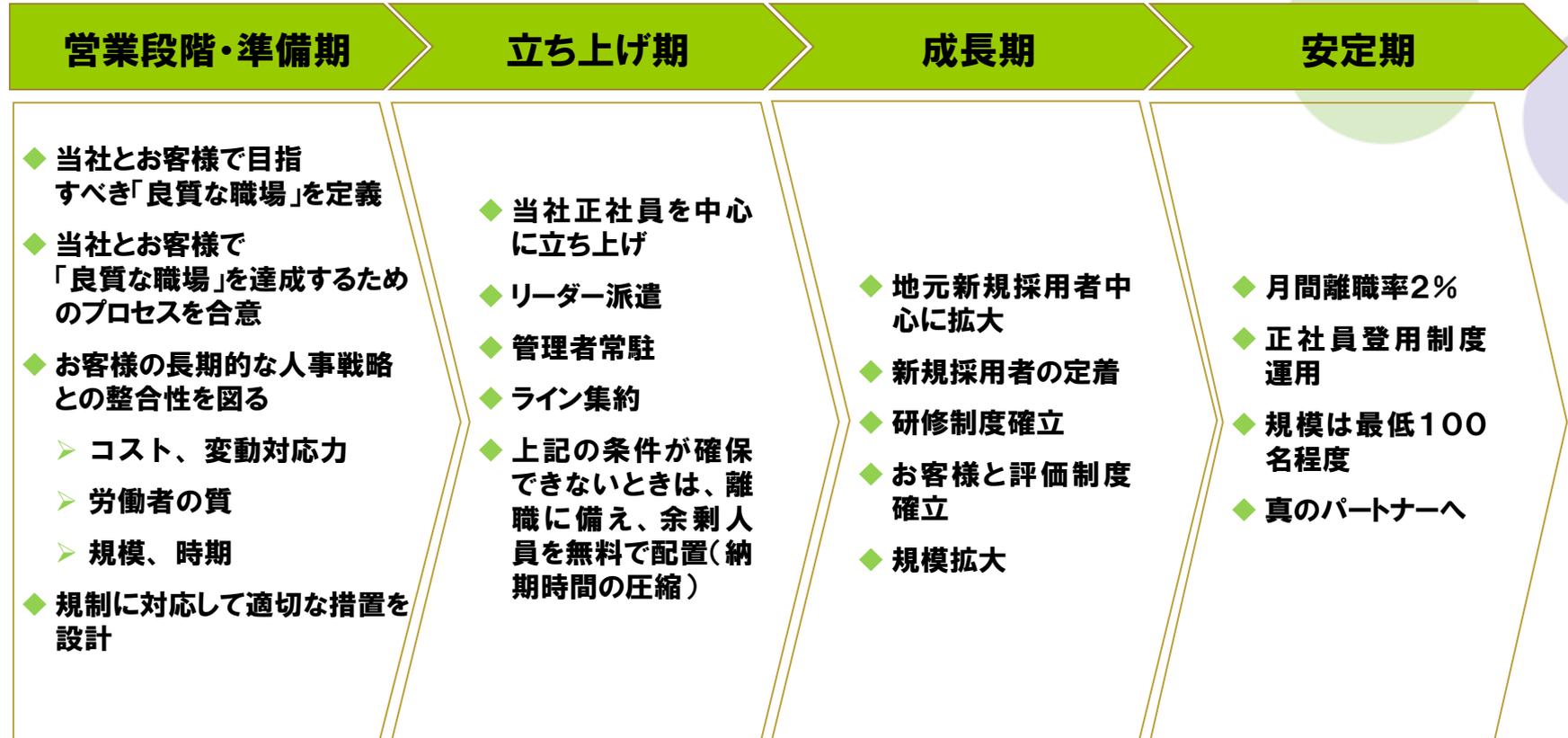
- ◆ お客様にとってNo.1の質のアウトソーシング労働力
- ◆ 有期期間工よりも質の高い労働力
- ◆ お客様にとってパートナーとなる労働力

長期的な視野で良質な職場を形成することで、後述の派遣法改正に整合性もった派遣労働を実現

6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.2 顧客とのパートナーによる派遣・請負現場④



お客さまの要望に合わせて、上記の工程表を作りこみ1年を通して良質な職場の構築のプロセスを合意し、実行する

6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.2 顧客とのパートナーによる派遣・請負現場⑤

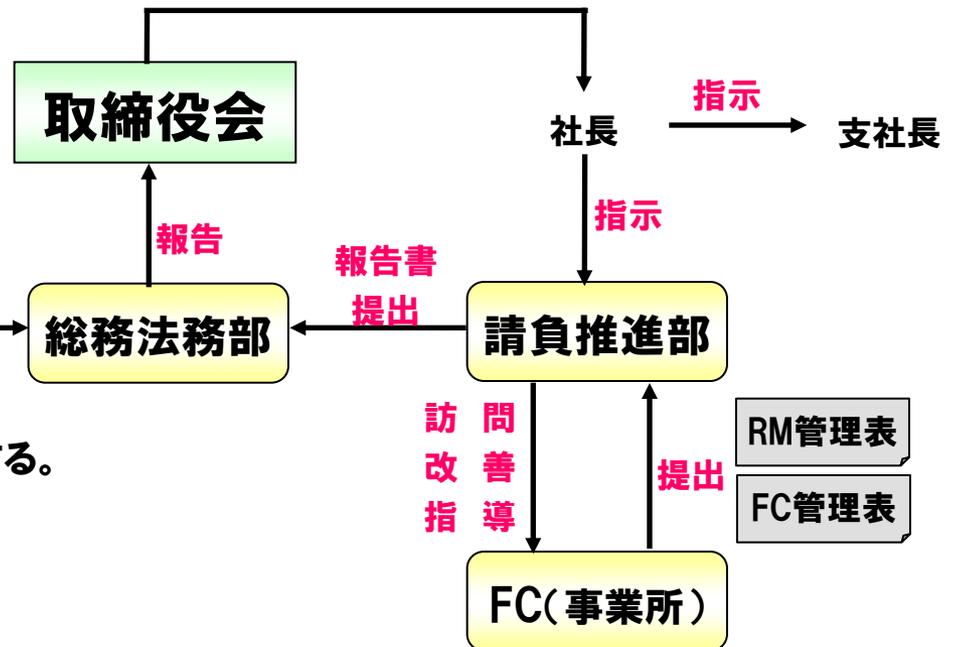
【適正な請負化委員会の設置】

●活動内容

- 1) リスクマネジメント管理表360項目の運用
- 2) 改善指導
- 3) 教育
- 4) 「適正な請負推進委員会」の開催
- 5) 取締役会への報告と支持

適正な請負化委員会

請負化の進捗に関して外部有識者を招き開催する。



6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.3 雇用安定化措置

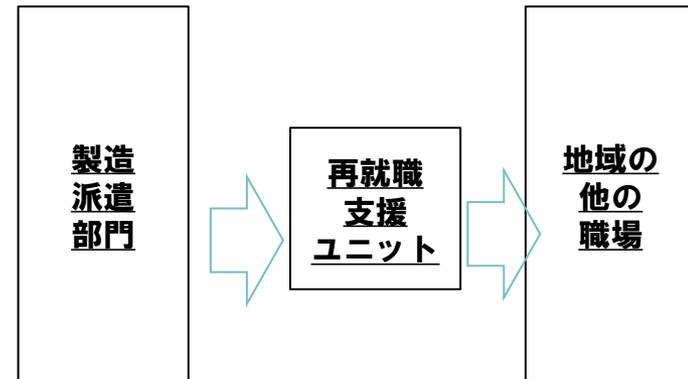
雇用安定への挑戦

- ・ 全国規模・業界リーダー企業として多様な職場を確保し、企業契約解除の際にも速やかに異動先を確保し雇用安定を実現
- ・ 顧客の急な契約解除においても転居の伴わない雇用安定を目指すために、地域ドミナント戦略により地域密着型の職場開拓へ
- ・ 社員の希望に応じ再就職支援部門と連携し、UT以外の地域雇用先も紹介

地域ドミナント戦略により生活基盤を変えずに職場を確保



再就職支援ユニットとの連携によりUT以外の職場を紹介



地域においてUT内で本人の希望する職場確保が困難な場合は
地域の他の職場へ再就職を支援

6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.4 業者転籍

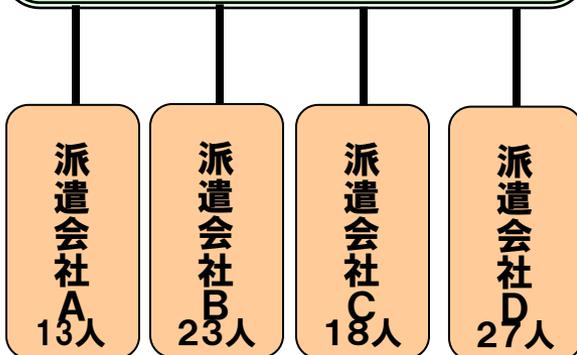
偽装請負懸念、派遣法改正懸念を背景に請負化の推進が迫られる中、既存業者様の財務内容、経験ノウハウを鑑みて、請負化が困難な状況と判断された際に、提案コンペを経て当社に従業員に転籍して頂き、そのまま請負化に移行した事例となります。

●課題の背景

1. 派遣法抵触日に向けて請負化の必要性が生じている
2. 既存派遣会社が複数存在し、また夫々バラバラの工程に点在しており集約化が難しい
3. 既存業者が中小企業で財務面に不安がある
4. 既存の派遣社員が業務に習熟して入替えが困難

●請負業者選定コンペによる課題解決

1. 請負化に伴い委託先業者再選定の方針展開
2. 業者選定コンペ開催通知
3. 既存作業者の雇用安定化と自由意志尊重の確認
4. 業者選定コンペの開催
5. コンペにより選定された当社に既存作業者の転籍機会の提示
6. 転籍作業者を中心に請負化を推進

某半導体メーカー様
(前工程)

●派遣社員転籍の考え方

取引業者を変える際には、その影響で既存派遣社員が失業状態となる事を避けるため、新しく採用する業者への転籍の機会を提示する事が一般的となっています。

81名中75名を正社員としてUTエムにて雇用

某半導体メーカー様
(前工程)

UTエム(株)

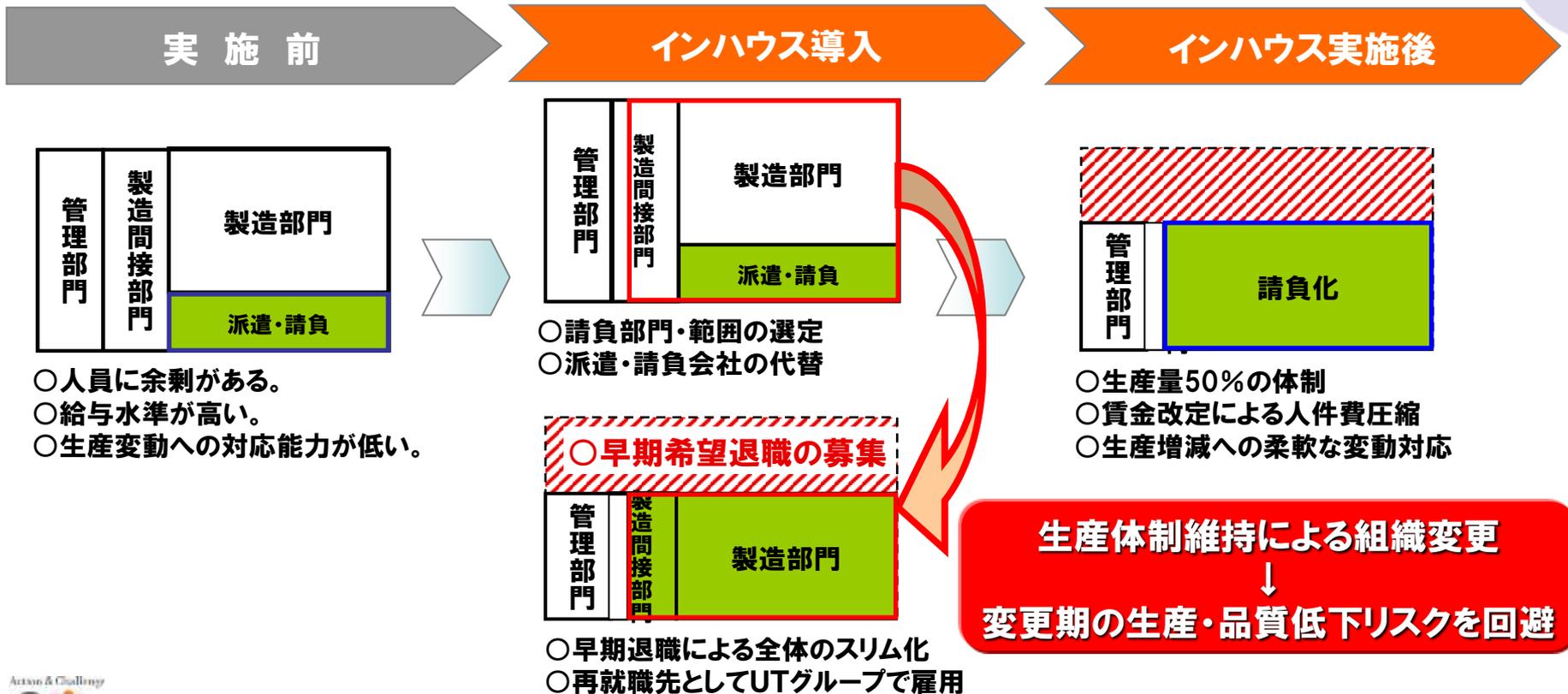
元A社従業員	11名	} 81名体制にて請負化
元B社従業員	20名	
元C社従業員	18名	
元D社従業員	26名	
新規採用者	6名	

6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.5 直接社員の当社への転籍スキーム

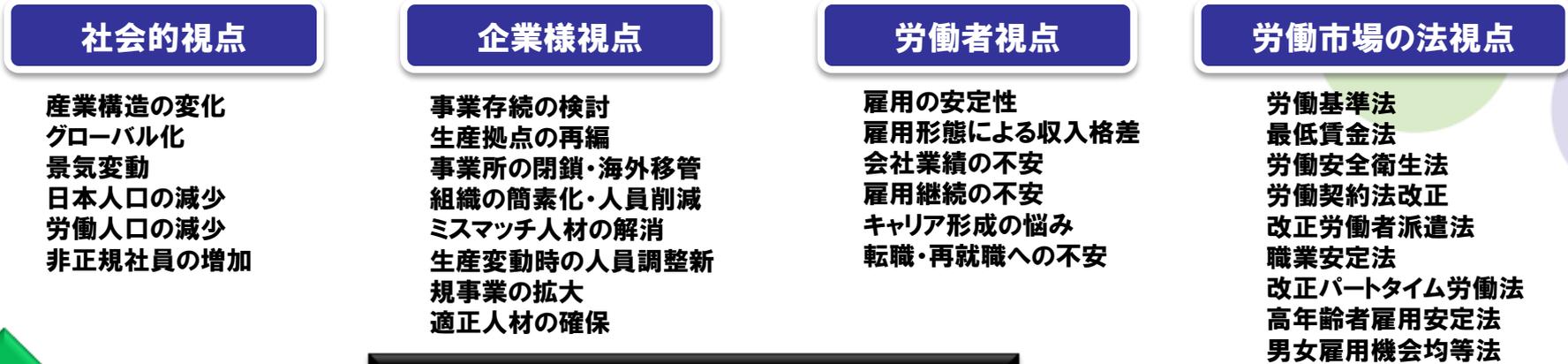
当社の転籍スキーム(インハウスソリューション)では、転籍優遇かつ選択肢として早期退職制度を併せて実施し、製造部門(及び製造間接部門の一部)を完全請負化することにより、現状社員の雇用及び品質・供給体制を維持しつつ、人件費の低減と変動費化を達成します。



6. 参考資料

6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.6 経営的余力への対応



●お客様の経営課題・事情によってカスタマイズが可能です。



6.7 UTのソリューションの一部ご紹介

6.7.7 採用代行・当社社員の顧客への正社員登用

顧客ニーズ(主に理系大卒ターゲット)



当社全国採用基盤(本年度400名予定)
地方理系大学等の就職課との連携＝学科・研究室レベルまでマッチング



ニーズとマッチング＝採用代行(完全成功報酬)
正社員登用含みの派遣

【2009年問題を考える(中)】

図1：製造派遣・請負業界拡大の要因

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	- 環境・ジュニアの雇用期とバブル崩壊後の採用抑制期が重なり、正社員とならなかった若者が非正規雇用へ - 地元志向、多様な就業意欲の高まり、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縮化による、コスト削減圧力の増大 - 中国など新興工業国との人材競争の激化
技術的要因	IT化や工程のME化により、長期間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	- 毎年の予備金性の低下、事業環境変化への対応力の強化 - 2000年代のバブル崩壊の発症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

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、製造派遣から新工場の採用者がライオン一掃を遂げ、請負業者が製造派遣・請負員を出してきた。

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、製造派遣から新工場の採用者がライオン一掃を遂げ、請負業者が製造派遣・請負員を出してきた。

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、製造派遣から新工場の採用者がライオン一掃を遂げ、請負業者が製造派遣・請負員を出してきた。

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。

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。

2009年問題を考える・中 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・フエンリックス・リサーチ代表取締役兼CFA協会認定証券アナリスト

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。未経験者が訓練を積み重ねる基幹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る。「良い製造派遣・請負」の潜在的社会的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障が未加入である事例(セーフティネットの欠如)②経済的な苦境がでない、正規

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。未経験者が訓練を積み重ねる基幹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る。「良い製造派遣・請負」の潜在的社会的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障が未加入である事例(セーフティネットの欠如)②経済的な苦境がでない、正規

建設的な議論のためには、製造派遣・請負に「良い」もの、「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

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



宮下 修

(みやした・しゅう)

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ダー大学で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、メリ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・フエンリックス・リサーチに参画。現在に至る。CFA協会認定証券アナリスト。

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

連結営業利益を出したトヨタ自動車は、08年度には1500億円の連結営業赤字になると発表

し、親方が製造を請負う形で形成されてきた。

IT革命のさらなる進展、新興国企業の競争力強化などにより、グローバルな競争激化は一層進展し、企業にとって予測可能性の困難さへの対応力、状況変化に対応するスピード力は一層求められることになる。

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もいえる。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。発注側は、工程デザインを外注しやすいうように組み換えたうえで、技術力、管理力、資本力を基準に社外会社を選別していった。

歴史・近代日本工業の発展過程と装置産業

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、親方が緑故を通じて職人を養成

6. 参考資料

【2009年問題を考える(中)】

図3：製造派遣・請負業の役割



己のアイデンティティ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るやすすいといえる。そうした職場では、コミュニケーション機会を増大し、手厚いフォローアップ、明確なキヤ

リアアップ提示など、「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る。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。例え社外労働であったとしても、「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、機軸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、社会学生の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、機動的な即減も困難である。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、労働者が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、急速に変化する経営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アップ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が不可欠とする。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・請負業にとって、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2：社外労働・臨時工をめぐる鉄鋼業の歴史的推移

	戦前から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年職業安定法における労働供給禁止の緩和により、企業または専門的経験がなければ、機械・設備を所有していても「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	社外企業が大量増産し、賃金格差問題などは顕著に	労働組合と協議して社外労働の活用を制限
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利用は抑制され、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へ ●社外工利用の目的は、数量的柔軟性の確保とコスト削減 ●請負会社は労働者提供中心	●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要 ●中核的業務も外注化を断念し、外注化 ●請負会社を設備投資・管理・資本力などで差別化 ●請負会社は労働に加え、設備提供

と本工の格差問題などは基本的に改善された(図2)。

このような協力関係が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

っている。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。

装置産業に連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、固定費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激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、請負業が拡大するにつれて、設備を持たず、企業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、米国の消費景気の停滞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・請負を利用している企業においても、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的に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請負会社の選別が求められる。また、製

造派遣・請負業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。

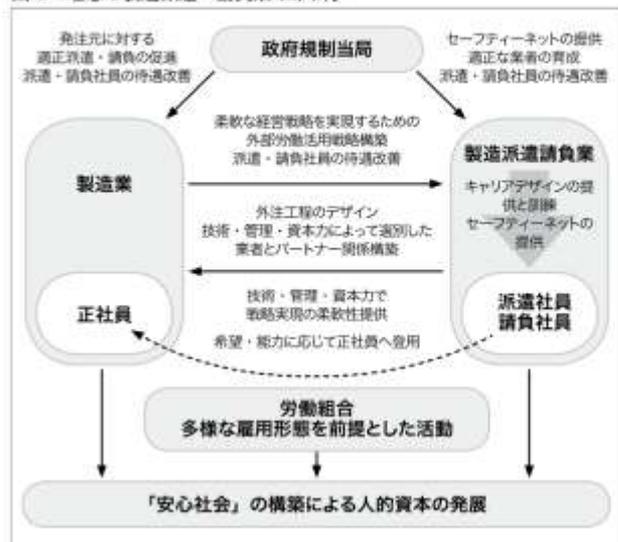
筆者のこれまでの経験によれば、地元採用者が多いと製造請負の離職率は低く、適正に請負を行うことが容易になり、キャリアアップの容易さ、技能継承が促進されるとの実感がある。地元出身者同士で安心できる集団が形成されている場合、お互いに信用し、協力して成長し合うため、「チーム」形成による請負が容易になると推測される。

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なり、キャリアアップ、技能蓄積、継承が容易でなく、請負も苦勞するとの実感がある。単純作業が多く、日

6. 参考資料

【2009年問題を考える(中)】

図4：理想的製造派遣・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
業が介入することは、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、理想的製造
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
高めなければならない。そのた
めには、業種や職務を絞る運営
が求められる。半専体に特化し
ているIT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、動力線の内燃機関から
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
上を図ることができ、九州地
域を重視するワールドインテツ
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っ
て終身雇用、年功序列、企業別組
合の世界は終わつた。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。

Action & Challenge



「はたらく力で、イキイキをつくる」



UT Holdings

UTホールディングス株式会社