

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月31日現在

機関番号：11601

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530392

研究課題名（和文） 東北地方の請負コミュニティに関する経営学的研究

研究課題名（英文） Research on UKEOI communities in Tohoku

研究代表者

上野山 達哉 (UENOYAMA TATSUYA)

福島大学・経済経営学類・准教授

研究者番号：90323188

研究成果の概要（和文）：本研究は、東北地方にある請負コミュニティに対する複数のフィールド調査をもとに、それらにおいて 事業活動を担う人的資源がどのように育成・活用されているか、また、ビジネス・イノベーションの源泉となる 知識がどのように蓄積・創造されているかを経営学的視点から明らかにした。本研究は東北地方の経済経営における「請負」という取引行為に着目し、そこにおける経営資源の蓄積と発展についてのフィールド調査研究によって、独自の貢献をめざした。

研究成果の概要（英文）：This research based on two or more field surveys which explored UKEOI contract communities in the Tohoku district. It was made clear from the viewpoint of business administration how knowledge would be accumulated and created, in addition to how human resources are developed.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	600,000	180,000	780,000
総計	1,900,000	570,000	2,470,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営管理

### 1. 研究開始当初の背景

近年、経営学の領域で、企業活動における取引行為が再び注目を集めつつある。近年の経営学的な研究は、取引にかかわる両者によって、いかに新たな利益を生み出すかという視点から、ヒト、モノ、カネ、情報というさまざまな経営資源についての取引行為を、それらを成立可能にしている地域・産業・国の風土や文化などの特性にも留意しつつ明らかにしようとするものであったといえる。現実の問題として、日本においてもさまざまな伝統産業でこの仕組みが残る一方で、しばしばジャーナリスティックにとりあげられる製

造業などにおける「偽装請負」の問題は、このようなコミュニティをいかに適切にマネジメントし、経営成果につなげるかの統合的知見の必要性を示すものであったといえよう。

### 2. 研究の目的

上記のような背景をうけた当該研究の目的は、東北地方にある請負コミュニティに対する複数のフィールド調査をもとに、それらにおいて事業活動を担う人的資源がどのように育成・活用されているか、また、ビジネス・イノベーションの源泉となる知識がどのよ

うに蓄積・創造されているかを経営学的視点から明らかにすることになった。当該研究代表者及び分担者は、ホテル産業におけるキャリア形成や、建設業におけるネットワークとイノベーションなどについてのフィールド研究、さらには現代の製造業のアウトソーシングにおける派遣体制から請負体制への変化の組織と管理の問題についての調査研究などをもとに、これまで請負体制を経営的成果に結びつけるため、人材や知識のマネジメントについてどのような知恵がどのように生み出されてきたか、あるいはそれがどのようにおこなわれつつあるかについて、一貫した経営学的知見を導出することに理論的・実践的な意義があると考えるに至った。

### 3. 研究の方法

下記のような研究活動を実施した。(1)文献渉猟：研究に必要な文献について渉猟を進めた。(2)フィールド調査：経験的分析の対象として、東北地方を中心とした建設業に対するアンケート調査、および製薬業については、震災の影響も部分的にはあったが、それも含め、必要な定性的なデータ収集を実施した。(3)成果の発表。

### 4. 研究成果

#### (1)はじめに

ここでとりあげるのは、製薬業の生産現場における派遣から請負へのアウトソーシングの変革の事例である。変革の経緯について紹介しつつ、マネジメントの実践上どのような問題があり、どのような対処がなされているのか、またそれらの施策は従業員の認知にどのように作用し、受容されているのか、などについて論じる。あわせて、組織変革や(再)組織化の基礎的な理論への含意も探る。

#### (2)事例

ここでは、N社郡山工場と、株式会社Oとのパートナーシップを基盤としたアウトソーシングの取り組みをとりあげる。両社はテンポラル・ワーカーの雇用をめぐるさまざまな法的・社会的事情に鑑み、派遣業務から業務受託(請負)への転換を進めている。

N社は糖尿病・成長ホルモン・血友病治療のための製品を専門的に提供する外資系製薬リーディングカンパニーであり、郡山工場は、日本市場向け製剤の検査および包装を中心的業務としている。1998年の稼働開始から人材採用の準備をおこない、パート雇用者を10名程度採用した。正規雇用者と同じ労働時間のフルタイム勤務であるが時給ベースの報酬であった。この点について、1999年、デンマークの本社より派遣されたファシリテータによるパート雇用者への面接をつうじて、処遇の格差に対する不満が明らかになり、対応の必要性が指摘された。この問題とコス

ト管理との両面に対応すべく、2004年より3社からの製造派遣が導入された。そのうちのA社は医療事業部を有しており、薬事法の知識などもあることがメリットであると考えられ、80名程度のスタッフが働く現場のうちの30~40名程度の派遣労働者をA社1社からの導入にシフトさせていった。

このような経緯のなかで、雇用が安定しないという問題が大きくあった。またそのころ、製造業で偽装請負の問題が指摘されるようになった。製造派遣で取引していた会社との関係はそのままに、請負契約に変更するということも考えられたが、それがまさに偽装請負と指摘される状況であった。このような問題があつて、N社では、派遣および請負関連の法的・社会的要請により適切に対応できると思われるB社との契約に、2005年より再度シフトすることになった。契約会社はかわっても、現場の労働者はかえないというかたちでの移行がすすめられた。

さらに、製造業における同一部署で連続3年以上派遣契約を結ばなくなる「2009年問題」が浮上してきた。この問題については、B社の対応能力にも問題があることが明らかになった。あらたな対応策を模索する経緯で、B社の元管理スタッフをトップとしたO社が設立され、請負契約の医薬品外観検査業務が2008年にスタートした。

O社は2008年に人事労務関係のコンサルティング事業とともにメディカル事業部業務を開始した。とくにメディカル業務については、N社工場の求める業務の質を確保することはもちろん、前項に述べたような法的・社会的要請に応えることを前提としている組織である。そのため、設立時企業としての方向性の計画策定と確立には非常に大きなエネルギーが費やされた。高度な能力と集中を要する医薬品検査業務のための採用活動時点から、「派遣からの脱皮」がキャッチフレーズとされ、ほとんどがB社からスライドするスタッフの意識の変革へ働きかけられた。企業のポリシーとして、倫理感を高めること、いかなる不正行為にも関与しないこと、企業活動に関するすべての法令・規則の遵守や尊重などが明確に掲げられた。他方で、安定的な処遇方針、就業規則、給与テーブル、福利厚生などの人事諸施策を、従業員が自身の生活向上や働きがいの追求と結びつけられるような努力がなされた。さらに、社員総会といった公式なイベントのみならず、ウィンターレクリエーションなど課外の活動などをつうじて、従業員全員をひとつの組織にコミットさせていくような取り組みがおこなわれてきた。

増資、増員、請負範囲拡大といった組織や業務の変化、社会貢献活動の展開、ISO9001認証の取得など業務標準の確立、さらには社

員が能動的に、自分たちが仕事において大切にしていきたいことを吸い上げ「BIBLE」として明文化する試みなど、O社は一貫して、ハードとソフトの並行した拡大および向上を強く志向してきた組織であるといえる。

製薬業の現場においては、労働関連法令を遵守するのは当然のこと、さらに「医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準」(GMP; Good Manufacturing Practice) 関連法令に厳格に則り製造ラインを稼働させていく必要がある。両社の協働にあたっては、この2つの大きなルールをともに満たす業務の委受託関係にもとづく業務フローを作り込むことに尽力がなされた。さらに前項で述べたような処遇の向上と意識変革への働きかけが、O社、N社の枠を超えて継続された。

O社の人材定着率は96%(2009年度)に維持されており、N社の派遣導入時より劇的に向上した。請負関係が成熟してきたことにより、現場のO社従業員の仕事意識も高まり、付帯業務に積極的に取り組んだり、新たなことを学ぼうとする姿勢が強くなった。検査精度の向上によって、不良品率は低下した。O社員からの業務改善提案なども、意識として定着するだけではなく、具体的成果としてあらわれるようになってきている。

### (3) 考察

組織変革の最大の変革対象は成員の意識や態度である、とは広くいわれるところである。N社とO社との協働的な変革が現時点で成功している大きな一要因も、スタッフの心理的な抵抗や違和感に敏感に対処してきたことにあるといえる。その一例として、以下のような点をあげておきたい。

面接調査では、回答者の多くが「とくにギャップ感を意識することはない」と述べていた。しかしながら、O社従業員の回答傾向から、同社の(再)組織化と、N社との派遣から請負関係への移行が関連していることがうかがわれた。逆説的ではあるが、このような取り組みが一部の従業員のギャップ感に影響している可能性があるというものである。どのような公的・私的関係も、それを媒介としたさまざまなひとの見方や行動が確立して初めて成り立つので、O社従業員が捉える自分たち、N社従業員が捉えるO社従業員、O社従業員が捉えるN社従業員、N社従業員が捉える自分たち、のすべてが再度組織化されないと新しい関係が確立しないということである。

最後に注意すべき点として、派遣としての意識、請負としての意識はそれぞれ安定したものとして従業員に関わる(あるいは、関わり得る)ものであり、ジャーナリスティックな当為論は別として、「それが居心地よい」環境であり得る。しかしながら調査で明らか

になったギャップ感は、O社、またO社とN社との関係が変革の途上にあるからこそ生じている問題だということが重要である。すなわちこれは、一般的な経営管理の問題というよりは、変革のマネジメントにかかわる問題であるということである。

### (4) むすび

両社のパートナーシップにもとづく変革が現時点で成功している要因はさまざまに挙げられる。たとえば、手っ取り早く参考にできるような先行事例がなかったことで、逆説的にひとつひとつの顕在的・潜在的問題を直視し対処できたということが指摘できる。定期的にも両者の取り組みは先駆的であるし、また製薬業界の体質として、なかなかお互いのやり方を見せ合わないということがあるようである。逆にそれが、両社の基本的な考え方、従うべきルールに立ち戻り、施策を実行していくことにつながったといえる。

むしろ、これが法的・社会的に求められる変革であったという推進力も大きい。その意味合いを深く認識すればするほど、小手先の変革ではよい結果にならないという認識につながるであろうからである。他方で、いくら社会的に正しい変革であったとしても、従業員がストレートに受け容れられるとは限らない。両社は請負化の端緒にあたり、従業員の大きな抵抗を経験することで、推進する側がその問題の大きさを認識し対処してきた。変革を精神論のみで進めるのではなく、待遇改善のみで対応しようとするのでもなく、それをリンクさせてきたことが、成功の最大の要因であるといえよう。

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

1. Tatsuya Uenoyama and Ryoko Sakurada. "Disaster and reconstruction of individual career perception: Theoretical exploration and a pilot case study in Fukushima." Discussion Paper Series, The Economic Society of Fukushima University, #79, pp. 1-21. 2012. 査読無
2. 望月正恵・渡辺清一・上野山達哉「職場の再組織化のマネジメントと従業員の受容：製薬業アウトソーシング変革における事例」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』経営行動科学学会、13号、413-416 ページ、2010年、査読有

[学会発表] (計2件)

1. Tatsuya Uenoyama and Ryoko Sakurada. "Disaster and reconstruction of individual career perception: Theoretical exploration

and a pilot case study in Fukushima." In Sub-theme 01: (SWG) Doing Career Research: Applying Varieties of Disciplines, Theories and Methods In 28th EGOS(European Group for Organizational Studies) Colloquium、2012年06月05日~2012年06月07日、Aalto University, Helsinki, Finland.

2. 望月正恵・渡辺清一・上野山達哉「職場の再組織化のマネジメントと従業員の受容：製薬業アウトソーシング変革における事例」経営行動科学学会第13回年次大会、兵庫県立大学、2010年

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

上野山 達哉 (UENOYAMA TATSUYA)  
福島大学・経済経営学類・准教授  
研究者番号：90323188

### (2) 研究分担者

櫻田 涼子 (SAKURADA RYOKO)  
福島大学・経済経営学類・准教授  
研究者番号：70447209

秋山 高志 (AKIYAMA TAKASHI)  
福島大学・経済経営学類・准教授  
研究者番号：80457283