

アウトソーシングと下請制度

——分業の進展及び請負・委託の視点から——

関 口 和 代

はじめに

分業の進展

下請制度

専門性の重視

はじめに

アウトソーシングは、業務を受託する企業の持つ設備・人材・資金等の経営資源を、業務を委託する企業があたかも自社の資源のように活用することで、委託企業の経営効率を高めるために用いられるものである（関口，2014）。これまで筆者は、総務・経理・人事業務等のスタッフ部門業務のアウトソーシングをビジネス・プロセス・アウトソーシング（Business Process Outsourcing：以下，BPO）とし，BPO が注目された背景や活用にあたっての課題等について検討してきた。

BPO 活用による成果を得るためには、コストダウンではなく業務改善を主目的とした導入こそが必要であると述べてきたが、期待通りの成果が得られていない企業が多い。そこで、本稿では、アウトソーシングを活用してきた業態や業務に着目し、その経緯、状況、課題等を踏まえ、BPO の効果的な活用をどのようにしたらよいかについてさらに検討する。

はじめに、本稿で取り扱うアウトソーシングの範囲について確認しておきたい。その定義や範囲が企業や人によって異なるケースが多く混乱が見られるため、混同して使われがちな業務請負や業務委託（委任）、下請等についてまず確認する。

アウトソーシングは、本来、自社内で行っていた業務を外部の「専門」的な企業等に委託することである。産業の発展・拡大とともに行われてきた分業の仕組みそのものであるといってもよい。繰り返しになるが、コスト削減が主目的である外注とは異なり、アウトソーシングはあくまでも外部の「専門」家に業務を委託し、自社の経営効率を高めるものである。日本ではそのような認識がないこともアウトソーシングをうまく活用できない一因だと思われる。

請負と委託

請負ならびに委任（委託）は、民法において次のように規定されている。請負は「当事者の一方がある仕事を完成することを約し、相手方がその仕事の結果に対してその報酬を支払うことを約することによって、その効力を生ずる」（第 632 条）、委任は「当事者の一方が法律行為をすることを相手方に委託し、相手方がこれを承諾することによって、その効力を生ずる」（第 643 条）とされている。弁護士に事件の弁護を依頼する場合が、典型的な委任契約であるが、法律行為ではない事務の依頼等についても委任契約の規定が準用される場合がある（第 656 条）。これを準委任という。

端的にいうと、請負契約は結果責任（アウトプット）を、委任（委託）契約は遂行責任を負うということである。たとえば、家の建築工事を請負った場合、注文主から指定された仕様の家を、契約条件に則り、期限までに瑕疵なく引き渡した場合に代金を支払うことが請負である。請負人は仕事完成義務（第 632 条）があるが、約定通り仕事が完成しさえすれば、請負人自身が労務に服さなくとも債務は履行されたことになる。請負人は特約がない限り、自由に履行補助者や下請負人を用いて仕事の完成にあたらせることができる（下請負契約）。請負人が、そのプロセスとコストに全責任を負うもので、建築・建設工事やシステムの受託開発等によく見られる契約である。委任（委託）は、事務業務の他、ビル管理やシステム・メンテナンス等が主で、委任（委託）契約は月額あるいは処理件数毎に結ばれることが多い。

請負は雇用や委任などと同様の労務供給契約の一種ではあるが、請負は、ある仕事を完成することを目的とし、そのための手段として労務の供給がなされる点で雇用や委任と異なる。また、委任の場合、委任者が報酬を受け取るためには特約が必要（第 648 条 1 項）となるが、請負の場合、請負人には報酬が認められている（第 632 条）。請負契約の法的な性質は、諾成契約、有償契約、双務契約¹⁾である。

請負人が第三者に仕事を請け負わせることを下請負といい、その第三者を下請負人（下請け）、仕事の完成のために下請負人を用いる者を元請負人（元請け）という。また、下請負契約の請負人がさらに第三者に仕事完成を請け負わせることを孫請けという。

元請負人と下請負人との関係は、実質的にみて契約の内容が売買や製作物供給契約である場合や、孫請けでは材料の供給や指揮監督の点から雇用契約に近い性質をもつ場合もある。下請負人や孫請負人は不利な立場に置かれることが多く、請負条件をはじめとしたさまざまな問題が生じがちであるため、下請負人の保護を図るために下請代金支払遅延等防止法（以下、下請法）や建設業法において一定の制約が設けられている。なお、もともとの注文者である顧客と請負人との請負契約と、請負人と下請負人との下請負契約は連動した契約ではないため、顧客と下請負人との間には直接の法律関係はなく、元の請負契約と下請負契約とは互いに影響を与えるものではないことが判例で示されている²⁾。しかしながら、下請負人（ないしは孫請負人）の不祥事やトラブル、内部告発等が、顧客のイメージ等を損ない業績

にダメージを与える事案も増えている³⁾。経済活動がグローバル化する中で分業は国内外に拡大しており、より一層注意深く管理する必要が生じている。

下請

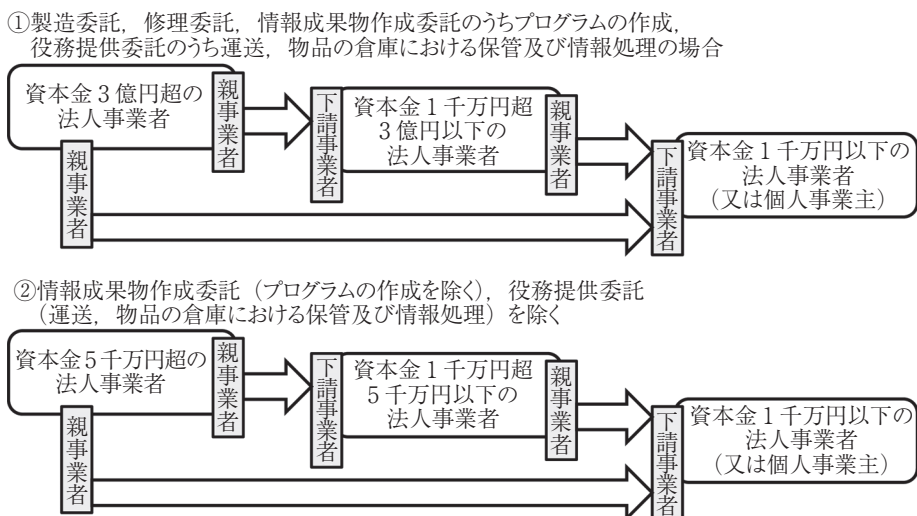
次に、下請けについて簡単に見ておきたい。下請法によれば、「親事業者（発注者）と下請事業者（受注者）はいずれも、委託種類別に、資本金の大きさによってのみ定義」されており、基本的な取引対象は、大別して、「製造委託」「修理委託」「情報成果物作成委託」「役務提供委託」等と定義されている⁴⁾。下請法による、親事業者と下請事業者間の取引は、図1のように各事業者の資本金規模と取引の内容で定義されている（第2条）。

なお、業務請負を「アウトソーシングの一種で、（民法上の）請負契約に基づき、製造・営業等の業務を一括して請け負う形態」とされる場合もあるが、上述したように民法上の規定に基づき、本稿ではBPOを、企業内部の作業を分割し、あるいは新規に必要なビジネス・プロセスについて、独立した外部組織からサービスとして購入する契約、業務委託（受託）契約として取り扱う。

繰り返しになるが、本来アウトソーシングは「専門」的な企業との業務委託契約であるにもかかわらず、日本では、業務請負や下請け、あるいは外注等と同義で用いられている。アウトソーシングを提供する側も活用する側も、その定義等をあいまいにしたまま用語を使用してきた弊害は大きい。

本稿の目的は、アウトソーシングの定義や範囲を改めて検討することで、アウトソーシング、特にBPOの効果的な活用を阻害する要因でもあるアウトソーシングへの誤解を解消す

図1 下請法の対象となる事業者



ること、意識を変えるためのきっかけとなることを期待している。以下、分業および下請制度について概観したのち、日本で行われてきたアウトソーシングの実態を確認することとする。

分業の進展

アダム・スミスは、分業によって生産性は向上すると指摘した⁵⁾。生産工程のすべてを一人の労働者が担当するよりも、分割された工程をそれぞれが担当することで、労働者はその作業に習熟することができ、かつ作業転換の無駄を排除することができると述べた。また、管理・監督者は、分割された工程をマネジメントすることで、より大規模に生産をコントロールすることが可能となった。工程を分割する分業によって、生産性は大幅に向上し、産業が拡大することになったのである。以下、分業の進展過程についてみていく。

分業の形態

家内制手工業、問屋制家内工業⁶⁾、工場制手工業⁷⁾、工場制機械工業⁸⁾へと工業が発展する中、分業の形態もまた変化した。さまざまな分類の仕方があるが、ここでは本稿と関連する分業の形態を取り上げ、それぞれ簡単に説明する。

(1) 企業内分業と企業間分業

土屋（1994, pp.20-21）は、「市場の広がりが大きくなって分業が進行するとき、一方では企業の規模を大きくしてその中で分業を進行させるが、他方ではそれと並行して企業間の社会的分業も同時に進行する」とし、さらに次のように説明した。「たとえば自動車や電気機械の製造を考えてみて、それらに必要な部品、付属物、また製造装置などは、市場が小さく需要量が少ないときには、その製造企業の中で内製されているのが普通だが、市場が拡大して量が増加してくるとそれらを専門に製造する企業が出てきて、企業間の分業の形をとるようになる。分業を構成する各企業は、それぞれに効率を追求することによって次第に独立性を強めていき、やがて自動車部品産業とか電子分産業などのように新しい産業として分化」する。「産業が発達するにつれて工程の分化が進み、企業間の分業から、さらに産業間の分業へと、社会的分業が高度化していく」ことを指摘した。

(2) 地場産業

社会的分業の一形態である地場産業は、「ある産業に関連する多くの中小企業が、比較的狭い地域に立地し、それら企業間で高度に分業を発達させているもの」である。地場産業では、「大企業の大量生産ならば当然一つのラインでつながっている工程が縦にも横にも分割され、個々の工程を分担する独立した企業が数多くある」（土屋，1994，p.22）。

中小企業庁（2006）は、産業集積⁹⁾を、①「企業城下町型集積」（特定大企業の量産工場

を中心に、下請企業群が多く立地)、②「産地型集積」(消費財などの特定業種に属する企業が特定地域に集中立地)、③「都市型複合集積」(戦前からの産地基盤や軍事関連企業、戦中の疎開工場などを中心に、関連企業が都市圏に集中立地)、④「誘致型複合集積」(自治体の企業誘致活動や、工業再配置計画の推進によって形成)の4形態に分類している。地場産業は、主として②の「産地型集積」に該当し、一般的に「一般消費財・単一製品の生産に地域の大多数の中小企業が社会的分業をその地域集積内で行い、商業資本(商社・産地問屋)を介して国内または海外市場へ供給する産業」とされている。もともと地場産業は当該地域で産出される原材料などの資源を活用する生産形態であったため、「企業城下町型集積」や「誘致型複合集積」は地場産業には含めないことが多い。

日本では江戸時代に各藩の奨励によって全国各地に地場産業が興った。繊維製品、家具、仏壇・仏具、漆器、和紙、陶磁器などがその中心であった。江戸時代から続く地場産業としては丹後(京都府北部地域)のちりめんや泉州(大阪府南西部地域)の綿スフ織物が、江戸時代の技術・資本の蓄積をもとに新たな分野へと発展を遂げたものとしては愛媛県今治市のタオルや静岡をはじめとした製紙が、明治以降にヨーロッパから技術導入されて発展したものとしては兵庫県豊岡市の鞆、福井県鯖江市のめがね、ばねその他の金属加工部品などがある¹⁰⁾。

(3) 垂直統合と水平分業

一つの企業が開発から生産、販売までのすべての業務を行うようなスタイルを垂直統合(vertical integration)という。それに対して、水平分業(horizontal specialization)とは、技術開発、部品生産、組み立て、販売、アフターサービスなどの業務ごとに、各企業が得意分野をそれぞれ受け持つスタイルである。なお、同一製品の設計・試作・量産などを複数企業が分担することも水平分業とよぶ。

垂直統合は、自社で全てを担当するため多くの労働力と設備等を必要とし、多大なコストやマネジメント上の課題を抱えることになる。付加価値のある製品・サービスを提供することができれば、高いマーケット・シェアを得ることができるため多くの利益を得ることが可能であるが、製品・サービスに競争優位性がなければ利益を得ることは難しく、市場に受け入れられなければ経営に大きな影響を与えることになる。

水平分業の中心に位置する企業にとっては、複数の企業がそれぞれ得意分野を担当することにより、市場・顧客ニーズに対応した製品・サービスを速やかに投入することができ、なおかつ設備や労働力を自社で抱え込む必要がないためコストを抑制することが可能となる。分担した業務を担当する企業は、自社の得意分野に特化することになるため、収益を確保しやすく、過剰投資等のリスクを抑えることができる。また、得意分野を磨くことで、他社との差別化を図ることも可能となる一方で、大きなマーケット・シェアを獲得することは難しく、また得意分野に注力し過ぎると、環境変化に対応しにくいというデメリットもある。

企業規模および市場規模が拡大する中、比較的早い段階で自動車メーカーは水平分業へと移行し始めた。実際には、メーカーとサプライヤーとの間での「密接な情報交換」をともなう「長期的関係」をベースとした企業間の分業（宇仁，2009）であるため、他の産業と比較して、若干特殊ではある。

近年、韓国あるいは中国メーカーのキャッチアップもあり、エントリーモデルのみならずハイエンド製品でも日本の家電メーカーの競争力が低下している。自動車と比較して水平分業への移行が遅れたこと、国内にプレイヤー・コンペティターが多く、過当競争であったこと等もその要因としてあげられる。急速に競争力を失ったパソコン業界と同様、今後は特定分野に強みを持つ企業のみが生き残ることができると思われるので、水平分業あるいは下請制度の効果的な活用も含めた戦略の見直しが急務であろう。

（4）国際分業と垂直分業

国際分業（international division of labor）とは、「先進国と途上国との間で工業製品と一次製品を交換する分業のことで、先進国が工業製品を生産し、途上国が原材料を生産して、それらを交換することで国際的な分業体制が構築」されることである¹¹⁾。

また、類似の概念として、垂直分業（vertical international specialization）がある。「途上国が一次産品や労働集約的な工業製品の生産を行ない、先進国が資本・技術集約的な工業製品を生産する」というように、縦のラインで生産活動を分担し合う、「貿易を通じて国際間で行われる分業」のことで、「各国が得意とするものだけを生産する国際分業を特化（specialization）¹²⁾」という。

EMS（Electronics Manufacturing Service：電子機器受託製造サービス）やオフショア・アウトソーシング¹³⁾も、労働費用等の格差を前提とした垂直分業の一形態であるといえる。EMSとは、電子機器の受託生産を行うサービスのことであり、組立が中心のパソコン、液晶テレビやデジタルカメラ等のAV機器、携帯電話や家電等、幅広い分野で行われている。EMS企業は、自社ブランドをもたない場合が多く、製造部門に資産を集中させ、工場を大規模化し、稼働率を向上することで、スケールメリットによるコストダウンを図っており、台湾の鴻海精密工業、シンガポールのFlextronics¹⁴⁾などが有名である。

世界最大のEMS企業である鴻海精密工業は、フォックスコン・グループ（鴻海科技集団）の中核会社である。2012年のグループ年間売上高は約13.23兆円（3兆9053.95億元）で、DELLやhp、Apple等にマザーボードや各種コネクタをはじめとした各種パーツをOEM¹⁵⁾供給している他、AppleのiPhoneやiPad、ヤフーBBのモデム等を生産している。

分業のはじまり

中世以降の手工業ギルド¹⁶⁾、日本の座¹⁷⁾や株仲間¹⁸⁾等、18世紀前半までの分業は、家内制手工業や小規模組織同士の分業による生産が一般的であった。その後、問屋制家内工業

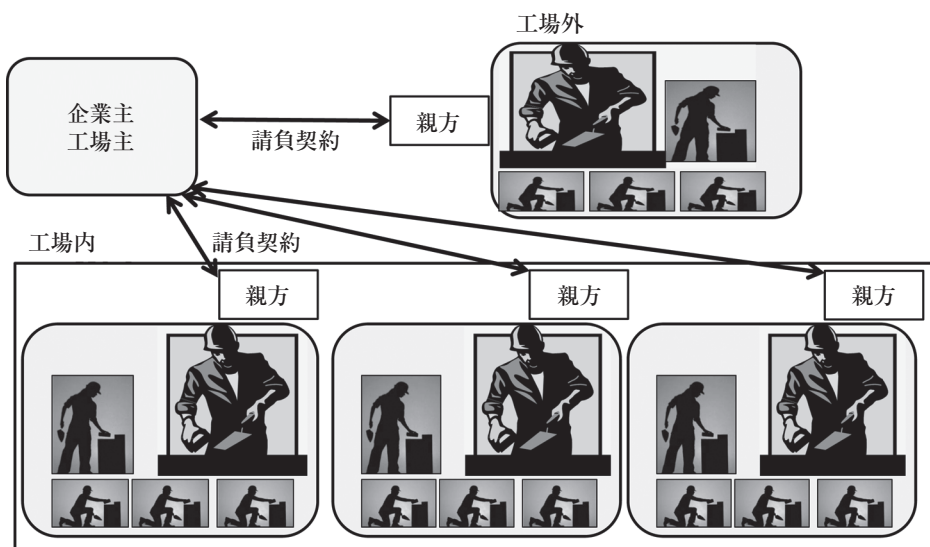
から工場制手工業へ、そして蒸気機関の活用によって大量生産が可能となった 18 世紀後半以降は工場制機械工業へ移行し、組織間の分業から組織内の分業が進むことになる。もっとも早く工場制機械工業を導入したイギリス、大量生産の仕組みを発展させたアメリカから遅れてではあるが、日本でも 19 世紀末には工場制機械工業が始まった。

また、19 世紀末から 20 世紀にかけて、アメリカではビッグ・ビジネス¹⁹⁾ が生成されていった。1869 年にアメリカ大陸を横断した鉄道が最初のビッグ・ビジネスと言われているが、その大陸横断鉄道²⁰⁾ の登場により交通及び通信は大幅に進歩し、製造業も大規模化していった。分業もますます進展してはいたが、当時の製造業では、19 世紀のイギリス同様の内部請負制度がみられた。

内部請負制度

内部請負制度とは、企業家や工場主が請負人（contractor）と請負契約をし、請負人が納期までに、製品を納入する仕組みで、必要な労働者を請負人が雇用する（図 2 参照）。工場内の部門長、管理・監督者、熟練労働者、親方等である請負人は、労務管理機能（労働者の雇用・訓練・配置・賃金・解雇等）と作業管理機能（作業内容や作業量の決定等）を自己の責任において遂行した。企業家や工場主は、工場内の機械設備等は提供するものの、労務管理や作業管理等の面倒なマネジメント業務から解放されたため、資本調達や製品開発等の業務に専念することができた。同時に、請負人の知識や技能を活用することにより時間とコストが節約できた。

図 2 内部請負制度



内部請負制度は、企業家や工場主と請負人との間に、生産に関する知識や技能の点で差が生じていたことによる経済合理性があったことから導入された仕組みである。それゆえ、新たな製品・設備・制度が導入され、分業が進展し、単純作業化が進み、生産規模が拡大していくと、請負人の知識や技能の必要性は低下した。また、その過程で、企業家や工場主が出来高・生産高を把握できるようになり、妥当な支払賃金額を設定することが可能となったため、未熟練労働者を直接雇用するメリットの方が上回り、間接雇用（内部請負制度）から直接雇用へと変化していくことになった。

百田（2004）は、「技術的（熟練依存）・社会的（労働力確保）・経済的（原価削減）諸条件に適合した工場管理制度（労務管理制度、作業管理制度）として、ある程度の量産体制を実現し、合理的な存在理由をもった内部請負制度も、1873年恐慌以降の長期不況と競争激化による製造原価削減圧力の増大、生産技術の急速な進展、企業規模拡大、労働市場の変化（新移民の増大）などに伴って次第に削減」していったと述べている。

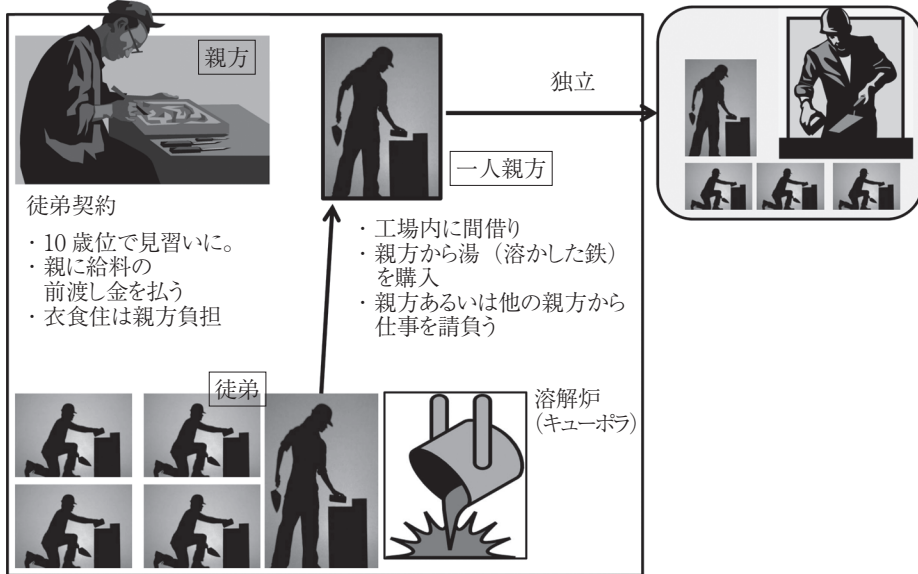
ここで、日本における内部請負制度についてもみておきたい。第一次世界大戦（1914-1918年）前後までは、日本でも造船業を中心に内部請負制度による間接的な管理が広く行われていた。本稿では、大規模企業の内部請負制度の事例とは若干異なるが、地場産業との関連で埼玉県川口市の鋳物産業における「買い湯」制度を取り上げる（図3参照）。

川口鋳物の起源は諸説あるが、中世末期までには何らかの形で鋳物の製造がなされていたといわれている。江戸時代までは、鍋や釜などの日用品が中心であったが、商法大意²¹⁾によって同業者数の制限や商取引慣行を規定してきた株仲間が廃止され、営業の自由が認められたことから、土木建築用、機械用品へと範囲を拡大していった。明治期の川口鋳物は近代鋳造技術²²⁾を積極的に導入し、その成果は1877年に早くも、神田錦町に開学した学習院の正門²³⁾として表れた。

職人や徒弟は親方の元で奉公し、技術を学び、力をつけて独立する際は、親方から湯（溶かした鉄のこと）を買って営業を始めることが多かった。親方の工場内の一部を間借りし、親方の仕事の一部を請負ったり、他から受注した型を作り、親方から湯を買って独自に営業を行うもの²⁴⁾、これを「買い湯」制度と呼ぶ²⁵⁾。この制度によって、需要が縮小した際は、「買い湯」業から親方の職工になるなどして地域内で受注変動に対応したといわれている²⁶⁾。

当時は、鋳物職人だけでなく、その他の職種でも徒弟制度を前提とした内部請負制度が中心であった。徒弟として約3年間の年季奉公を終えた熟練工は、親方のもとでそのまま働くか、熟練工として工場で働くかであった。腕に覚えがあればあるほど、よりよい労働条件を求めて転職を繰り返す渡り職人²⁷⁾といわれる熟練工も多かったため、企業・工場の年間離職率は高かったが、1920年代以降、造船業・鉄鋼業などの大規模な製造分野では離職率は大幅に低下した²⁸⁾。

図 3 鋳物工場の買い湯制度



その理由としては、第一に、国家的事業でもあり重要度の高い造船・鉄鋼分野の官営事業においては円滑な生産が必要不可欠であったため、福利施策と基幹職工の養成・定着策が早期に実施されたことがある。続いて民間企業も、官業で実施されていた福利施策等を充実させることで労働者の定着を図ろうとした（池田，2000）。それら施策が、熟練工の陶冶と定着，基幹職工の養成による内部熟練労働者の形成につながり，定着率の大幅な向上につながったのである。

第二の理由として、製造業を中心に大規模と中小規模へと企業規模が二分化したことがあげられる。第一の理由とも関係するが、大規模企業におけるさまざまな施策により、1920年代以降、雇用の安定化が進み、企業は労働者の確保・定着を促進するために、新卒一括採用を含む採用方式、職務分類、年功的賃金、賞与・退職金制度、社内教育、社内昇進等、今日の日本的人事・労務管理の特徴につながる取り組みを次々に導入した。しかしながら、前述した施策によって大規模企業の定着率は大幅に増加するが、中小企業の体力ではそれら施策を導入することは困難であったため、定着率は低いままであった（西口，2000，p.31）。

上記のような経過から、工場内には、基幹職工である常用工（定着した熟練工と内部育成した職工）と、需給に応じ雇用する臨時工とが混在するようになる。占部（1982）は、「重化学工業が急速にすすむにつれ、必要とされる技能工を確保するために、日本の大企業は『養成工制度』を開始したと指摘する。「1910年に八幡製鉄と日立製作所が幼年工養成所を開設し、1915年には東芝が続き、1920年代には大企業のほとんどで採用」され、その「養成工は本工となり、本工は定年まで終身雇用の特権を与え」られ、終身雇用制へと結びつい

たと述べる。また、「1920年の不況²⁹⁾を克服するために、日本の各企業はテイラーの科学的管理法」を導入、「アメリカのウェスタン・エレクトリック社との合併企業として成立した日本電気³⁰⁾は、1910年に親方請負制を廃止」した。「下請の親方が労務管理の主導権をもつ親方請負制の下では、作業研究や標準化は不可能」であったため、科学的管理法の導入は親方請負制の廃止³¹⁾に直結することになったのである。これ以降、親方は常用の監督者に、渡り職人であった労働者は常用工へと変化していった。

下請制度

1920年代以降、基幹職工が中心となった生産現場では、第二次世界大戦を機に下請制度が定着していくことになる。西口（2000）は、下請制度の定着には、「日本経済におけるデュアリズム³²⁾の発達」（p.114）と、「労働者の権利・保護が拡大した」（pp.66-69）ことの影響を指摘する。

1937年に始まった日中戦争（日華事変）後、労働組合・労働者組織は政府によって解散・壊滅させられたが、第二次世界大戦後には、労働組合法（1949年制定）、労働基準法（1947年制定）、労働関係調整法（1946年制定）のいわゆる労働三法の他、職業安定法、失業保険法等の労働立法により、労働者ならびに労働組合の権利は大幅に拡大する。上記法律によって団結権・団体交渉権・争議権が保証される等、労働組合は手厚く保護されるとともに、同一企業内で「職員」と「工員」とを区別しない同一組合が誕生していった。このような状況は、企業側からすると、正規従業員の異動、解雇やレイオフ³³⁾等を実施する上での大きな制約となったため、組合との調整を必要としない臨時工や下請企業を活用するようになっていく。

1949年に、GHQの財政顧問として来日したジョゼフ・ドッジは、財政の均衡化、復興金融庫の新規貸出の停止、日本への補給金の削減と廃止などの基本政策の実施を要求したが、これは、復興途上の日本経済に大きな打撃を与えた³⁴⁾。それら政策はドッジ・プラン（あるいはドッジ・ライン）と呼ばれるが、実施後の1年間で、1,100社以上の企業倒産、51万人以上の解雇者が出た。解雇等に反対する組合との間で激しい労働争議が起こるなど、当時の企業活動はおおいに混乱し、多くの企業がドッジ・プランの影響で深刻な経営危機に陥ったが、1950年に勃発した朝鮮戦争による朝鮮特需³⁵⁾を契機に業績は好転した。多くの解雇者が出たことや労働争議を経て労働組合の組織率も低下する等の労使関係の混乱もあり、下請制度は生産・雇用調整において重要な位置を占めることになった。

下請制度に関しては、下請企業（多くは中小企業）の立場の弱さ、コスト削減圧力、生産調整弁としての不安定さ、労働集約的な作業、低賃金、安全性の問題、細分化され過ぎたことによるワーク・モチベーションの低下とスキルアップする機会のなさ等、その負の側面に

着目した調査・研究も多い。いずれも重要な課題ではあるが、それらについては稿を改めて検討することにし、本稿では、下請制度を積極的に活用し競争優位の点から成果をあげてきたと思われる生産分野と、比較のために IT 分野の状況について、BPO の効果的な活用との関連でまとめる。

生産分野における下請制度

西口（2000, p.8）は、「現在見られる下請け制度の祖型は、1931-45 年の戦時経済に遡って見出すことができる」と述べ、軍需の増加に対応できるよう生産能力を向上させるために、1920 年代に出現した中小企業を「大手製造業に奉仕する『専属』下請け企業」へと変えようとした政治上の意図を指摘する。当時の労働力不足によって、その計画は失敗したが、朝鮮特需をきっかけに下請制度は定着していく。

その後、1950 年代の元請けと下請けの関係は、企業規模等によるアンバランスな力関係を背景とした買いたたきや支払い遅延・留保があったが、1956 年に下請法が整備され、買いたたきをはじめとした不当な取引は減少した³⁶⁾。高度経済成長期の 1960 年代以降、日本の大手製造業は、下請企業を委託生産者や系列企業として組織化していく。特に、大量生産（少品種多量生産も含む）を前提とした製造業においては、両者の関係は共存共栄的であったため、その後の市場の変化や国際化等へうまく対応できたものと思われる（西口, 2000, p.9）。なお、共存共栄的な関係として組織化されていく中で、一部は「元請け一下請け」の関係から業務委託の関係へと変容していると思われるが、本節では混乱を避けるために下請関係として記すことにする。

製造業、特に自動車メーカーの海外進出に伴い、上述したような共存共栄を前提とした下請制度が進出先にも持ち込まれ、他国の企業から注目されることになる。西口（2000, p.9）は、「西欧の主要自動車メーカーが制度化された『日本的』下請慣行（例えば、下請企業の格付け、ブラック・ボックス・デザイン³⁷⁾、レジデント・エンジニア³⁸⁾、クラスター管理機構等）を採用した」ことを紹介するとともに、「日本型システムの原理が国外でも適用可能であることを実証」しているとし、「日本の下請制度のメリットは、高品質・低コスト製品の継続的な生産を保証する、企業間の問題解決メカニズムに由来する経済的便益である」と述べた。自動車メーカーのアウトソーシング活用の割合は、1973 年と 1979 年のオイルショックの影響もほぼなく、一貫してその割合は増え続けていることが示されており（西口, 2000, pp.122-124）、コストダウンのみを目的としてはいないことの一端を示していると言える。

また、自動車メーカーは「完成品組立やシステム・コンポーネントのサブアセンブリーもしくは製造を主要な下請企業に委託するという特殊な戦略を採用し始め」、「元請企業のアセンブリーないしサブアセンブリー・ラインの多くの部分が、主要メーカーから関連会社や

アウトソーシングと下請制度

新たな委託生産者、サブシステム・メーカーへと変貌を遂げた下請企業へ、そっくり移管」(西口, 2000, p.133)された。たとえば, 1980年代後半には, トヨタ自動車と委託生産者8社³⁹⁾によって自動車は組み立てられるようになっており, システム・コンポーネントの製造も下請企業⁴⁰⁾に委ねられている。トヨタ自動車は, トヨタを頂点とした, 1次下請, 2次下請, 3次下請のピラミッド型の下請構造を持ち, 1次下請は, デンソーやアイシン精機等の約400社から構成され, 1次下請けのもとに2次下請が約3,000社, さらに3次下請として約20,000社あり, 約32万人がかかわっている, といわれている⁴¹⁾。

上述したような, 「委託生産とシステム・コンポーネントのアウトソーシングという新しい組織編成によって, アセンブラー(元請企業のこと: 筆者注)は急速な経済成長と製品種激増に伴ってますます複雑化する, オペレーショナルな管理上の課題に自ら全面的に対処する必要性からおおいに解放」され, 「内部資源を新製品の開発やプロセス・イノベーション, 最先端技術による製造などを含む戦略的行動により集中させることができるようになった」。この点は, 自動車産業よりも「資本集約的設備を必要としない」電気・電子機器製品の製造において顕著であり, 自動車よりも「『完成品』外注がより広く行われる傾向があった」ことが指摘されている(西口, 2000, pp.136-137)。一方で, 電気・電子機器製品メーカーの完成品外注はEMS発展の要因でもあったが, 自動車メーカーで見られるような共存共栄的な関係には発展せず, コスト志向の関係にとどまった可能性もある。

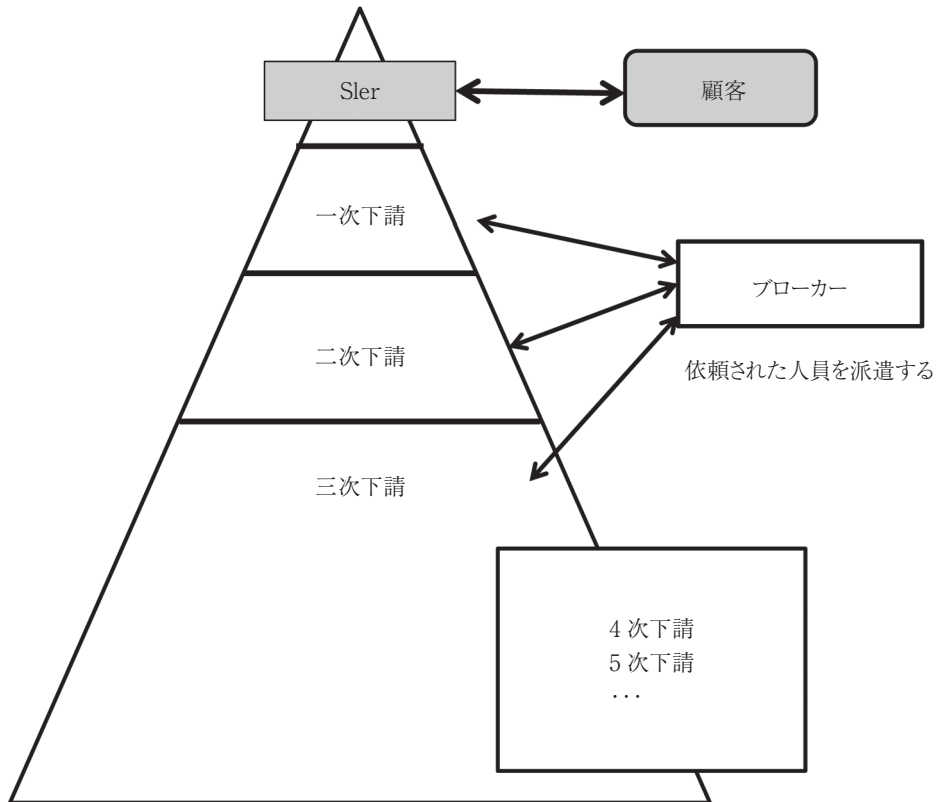
加えて, 家電を含め電気・電子機器製品メーカーとは設備投資額も異なるため, リスクヘッジの点からも自動車メーカーの方が分業を推進する意識が強かったのではと思える。元請企業にとって, 特に自動車メーカーにとっては, 他企業への委託生産やシステム・コンポーネントのアウトソーシングは単なるコストダウンではなく, 戦略的に重要な仕組みといえる。下請企業にとっても元請企業との「協調的生産」を前提とした「長期的契約関係」が結ばれることで, 経営の安定性は増大し, それゆえにイノベーションの担い手にもなりうる。自動車メーカーの場合, 単なる「元請—下請」関係ではなく, 共存共栄的な関係という点で特徴がある。

IT分野における下請制度

IT分野といっても, B to CのWeb系やスマートフォン用アプリ開発から, B to BのSI(System Integration: システム・インテグレーション⁴²⁾)まで幅広いが, 本稿では下請制度を活用することが多いSIer⁴³⁾の状況について検討する。

SIerの代表的な企業は, NTTデータ, 日立製作所, 富士通, 日本電気等で, 顧客企業(エンドユーザ)の要望に沿ってシステム構築を行う。メガバンクの勘定系システム等, 開発工数が多く, 受注金額も高額になる案件(プロジェクト)を引き受けられるSIerは限られる。一方で大規模かつ開発期間に制約のある案件ほどSIerだけでは対応できないため,

図 4 SI 分野での分業構造



実際のシステム開発は下請制度を活用することになる。

SI の分業構造は、顧客から案件を受託した SIer がピラミッドの頂点に位置し、1 次、2 次、3 次下請へとそれぞれ業務依頼をするもので（図 4 参照）、SIer の社員は案件の管理や調整を、実際の開発は各下請けが担当することが多い⁴⁴⁾。一般的に、システム開発の現場には SIer の社員は 5～10% 程度、下請企業の社員は、それぞれサブシステムを任されて開発業務を担当するが、2 次下請以下の社員はプログラミングやテストが主な仕事となる場合が多い。

SI の下請制度における課題の一つに、適正とはいえない取引条件がある。特に、契約金額の積算根拠がいまだに人月（にんげつ）がベースとなっていることは大きな課題といえる。人月とは、人数×月数を意味し、案件にかかわる人員数と、月で表した一人あたりの従事期間の積を表したものである。たとえば、1 人で 1 か月かかる仕事の量を 1 人月、5 人で 6 か月だと 30 人月、100 人で半月だと 50 人月となる。仕事の量や成果は個人の能力等によって変わるにもかかわらず、契約金額の積算根拠が人月単価（1 人月あたりの価格）という標準量で決定されているのである。前述したように、請負は成果が問われるものであり、アウト

プットの質で本来は契約が行われるべきであるが、そうではないために下位の下請けになればなるほど、非常に厳しい取引条件のもとでの作業になりがちである。生産分野でも同様の立場で苦勞されている下請企業も多いが、積算根拠をはじめとした取引条件と下請けに関しては早急に改善すべき点であろう。

なお、そのような人月単価での契約は、顧客の IT 部門の能力不足が課題であるという指摘もある。たとえば、木村（2015a）は「システム開発の料金は、そのシステムにより提供される“価値”で評価すべきである」ので、本来は顧客側が、その価値を判断しシステム開発にかかる経費を計算しなければならないと指摘する。しかし、「残念ながら、ほとんどの IT 部門にはその能力は無い」と述べている。さらに、「SIer を頂点に世界に類を見ない、多重下請け構造による人月商売のエコシステム（生態系）を作り出して」おり、「IT 部門をユーザー企業内の SIer と見なしてみれば」、SIer は IT 部門の「要求に言いなりの御用聞きで、システムの価値は人月でしか評価できず、実際の開発は IT ベンダー（下請企業のこと：筆者注）に投げる」、「実はユーザー企業の IT 部門を頂点にした多重下請け構造と言ったほうが、IT 業界の状況を正確に捉えられる」と批判している（木村、2015b）。

IT 分野における下請制度は、下請企業（特に 2 次、3 次下請け企業あるいはフリーランサー）が適正な報酬を受け取ることができていないということが第一の課題であろう。また、顧客企業の経営層が IT 分野のことを理解できない（しようとしない）ことから、IT の戦略的活用がうまくいかず自社 IT 部門や SIer をはじめとした IT 関連企業を疲弊させていることが第二の課題であろう。

IT 部門が経営層に理解し（たつもりになっ）てもらうために、単純な見積価格やコストダウン効果等のインパクトのある数字を提示することで済ませてきたことの弊害は大きい。IT 分野のことを理解できない、しようとしない経営層に、その重要性や適正価格を、どのように理解してもらうかという点は、BPO の導入・活用でも同様の課題となっている。質に見合った適正価格での取引をしないことが直接の原因ではないかもしれないが、メガバンクのシステム障害や顧客情報の流出等の度重なる事案を引き起こさないためにも、前述のような取引の仕方を見直すべきではないかと思われる。

専門性の重視

自動車メーカーによる、「協調的生産」を前提とした「長期的契約関係」をベースとした下請構造では、下請企業が専門性を持っていることが前提となる。家電メーカーや IT 分野の下請構造では、グループ会社等との「長期的」な契約関係はあっても、自動車メーカーと比較すると「協調的」な関係ではないように思える。

前項でみたように、SI 分野での見積もり根拠が人月ベースであることは、「専門性」の軽

視と言える。たとえば、システム設計上の問題や仕様変更等に対応する際、進捗状況によってサブシステムや運用テスト等を担当する下請けに大きな負担が掛かる。納入期限に間に合わせる為に多大な労力を投入しても実作業に対する正当な報酬が支払われないことが多い。また、秘密保持契約やセキュリティの関係からだけではなく、顧客企業内に下請け企業の従業員等が常駐することを前提としている場合も多い。自動車メーカーにおけるレジデント・エンジニアとは異なり、目の前にいて何でもすぐに対処してくれることを期待する傾向がある。もっといえば、資料作成やコピー等のシステム関係以外のことも気軽に引き受けてくれる、体のいい契約社員のような存在とみなし、それを当たり前のものとして受け入れている日本企業が多い。そのような認識も、アウトソーシングをはじめとした外部資源をうまく活用できない理由の一つであると考えられる。

繰り返しになるが、本来、アウトソーシングは「専門」家との契約であり、「専門」家のアドバイスと業務遂行によって自社の経営効率を高めることを可能とするものである。日本では、自分たちが都合よく利用してきた請負や下請制度と同様に、その「専門性」に対する敬意や尊重の意識がないため、適切かつ効果的なアウトソーシングの活用が阻害されてきたと思われる。これは、顧客企業だけの問題ではなく、アウトソーサー側の責任でもある。

自動車メーカーが実施している「協調的生産」を前提とした「長期的契約関係」による委託契約にならない、BPO 企業を含むアウトソーサーは、自社の提供するサービスの専門性や独自性を強調するとともに、顧客の経営活動にどのような効果があり、その適正な対価はどの程度かを提示する必要がある。実績を積み上げ、データを提示するとともに、誰でもできる代替可能な「外注」作業ではないということを示すことが求められよう。

繰り返しになるが、日本企業の場合、業務請負や業務委託、あるいは派遣社員や契約社員等との関係にしても、自社以外の資源（アウトソース）を活用することができていない。グローバル化がますます進展する中、自社あるいは自国内のみで完結する業務は減少し、時間、場所、内容を問わずさらに分業は進み、より多くの適切な外部資源を活用することが重要になるとと思われる。外部資源の活用にあたっては特に、情緒的かつあいまいな関係ではなく、明文化された契約をベースとした関係の構築から始めることが重要であろう。

今後の課題

本稿では、アウトソーシング、特に BPO の効果的な活用が進まない要因として、「専門性」を持つ外部資源の活用に対する理解が、顧客企業・アウトソーサーの双方に不足していることを指摘した。その背景には、自社にとって都合のよい解釈で利用してきた業務請負や下請制度と同様にアウトソーシングを捉えていること、情緒的であいまいな契約が常態化していることがある。また、自動車メーカーでは「協調的生産」を前提とした「長期的契約関係」による契約によって一定の効果があげられていることを示した。今後は、より具体的か

つ多様な事例をもとに、アウトソーシングを効果的に活用するためにどのようなアプローチが有効であるかについてさらに検討したい。

また、野原（2006）は、「人間の労働が部分労働化することによって、生産が発展し、人間に豊かな暮らしが与えられる」一方で、部分労働化には「部分労働化と、肉体労働と精神労働の分離と、構想と実行の分離という三つの分業」が含まれていると指摘した。産業が拡大する上で必要不可欠な分業ではあるが、「細分化した労働」によるワーク・モチベーションの低下についても検討を進めたいと考えている。特に、「専門性」を高め、独自性を持つことがアウトソーサーの競争優位につながるの、アウトソーサーの従業員のモチベーション向上は重要な経営課題であると思われる。

また、分業が進展することで、イノベーションの源泉ともなるセレンディピティの機会が減少していることも懸念される。今後の課題の一つである。

追記 本稿は、2014年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 14-19）を受けた研究成果である。

注

- 1) 諾成契約においては、請負は当事者間の合意のみによって成立する。有償契約においては、通常、報酬には金銭が約定されるが、民法上において制限はなく報酬は金銭でなくてもよく、報酬は後払いを原則とする。双務契約においては、仕事完成義務は報酬の支払いとの関係では先履行義務であり同時履行の関係にない。報酬の支払いは仕事の目的物の引渡しと同時履行の関係にある（民法第 633 条）。
- 2) 大判明 41・5・11 民録 14 輯 558 頁。
- 3) たとえば、アップル、サムスンやファーストリテイリング等の下請け工場に対する告発事案等がある。
- 4) なお、業務請負が下請法の適用対象になるかについては、民法への言及や民法からの引用がなく明確ではないという指摘がある。
- 5) 1776 年の「国富論」第一編において分業を論じている。ピン製造を例にとり、それがさまざまな過程に分解され製造されることで、生産効率をあげることができると述べた。
- 6) 原始的な形態である家内制手工業に続き、商人（問屋・商業資本家）から原材料の前貸しを受けた小規模生産者（家内工業者・直接生産者）が自宅で加工を行う形態のこと。家内制手工業との技術的な差はないが、工程ごとの分業が可能になったことで生産性は向上した。生産者は、原料と製品販売市場から切り離された賃金労働者化する。日本では江戸後期の織物・製糸等に見られた形態である。
- 7) 地主や商人が設けた工場に多くの賃金労働者を集め、製造工程を 1 人で行うのではなく、それぞれの工程を分業・協業しより効率的に生産を行う形態。1 人で行うよりも作業効率が向上し、生産能力も向上するが、技術水準は前近代的なものにとどまる。イギリスでは、15 世紀の毛織物業がその中心であったとされる。日本においては諸説あるが、天保年間（1830 年—1843

- 年)には、大坂周辺や尾張の綿織物業、桐生周辺の北関東での絹織物業等で既に行われていたと考えられる。
- 8) ジェームズ・ワットが蒸気機関の改良に成功したことにより、工場で大量の製品を一度に生産することが可能になった。工場制大工業ともいわれる。
 - 9) 一つあるいは複数の産業に携わる企業群が地理的に集積して、一つの産業構造を形作ることを指す。
 - 10) 世界的には、イギリス・バーミンガム周辺の機械産業、フランス・リヨンの絹織物業、スイスの機械式時計、イタリアの繊維・皮革・家具などがある。
 - 11) 途上国の産業が発展することにより、先進国となることで水平(的)分業へと変わっていくこともある。
 - 12) 特化のメリットを、最初に理論的に展開したのはデヴィッド・リカードの「比較生産費原理」である(1817年『経済学および課税の原理』)。さらに進展させたものが、ヘクシャー＝オーリン定理(エリ・ヘクシャーとベルティル・オーリンが構築した国際分業パターン形成に関する定理)である。
 - 13) 委託企業の本社所在地あるいは業務を実施する拠点・地域から距離的に離れた地域(基本的に国外≡offshore)に委託するアウトソーシングのこと。
 - 14) 総売上 65 億 28 百万ドル(2014 年 9 月 26 日現在)の世界第 2 位の EMS 企業。マイクロソフトの Xbox、ソニー・エリクソンやモトローラの携帯電話の他、カシオ、hp、ゼロックス社等から受託している。
 - 15) 設計は発注元で生産のみを受託する形態を OEM (Original Equipment Manufacturer)、設計も含めて受託する形態を ODM (Original Design Manufacturer) という。
 - 16) 中世から近世にかけて、ヨーロッパの諸都市で商人によって組織された商人ギルド、それに反発する形で手工業者たちによって組織された職業別の手工業ギルド(同職ギルド)等が結成された。手工業ギルドに参加できたのは、徒弟制度における親方の資格を持つ者のみであった。手工業ギルド内では、品質・規格・価格から、販売・営業・雇用および職業教育まで、厳密な取り決めがあった。それゆえ排他的・独占的な性格をもつようになる。
 - 17) 鎌倉時代から室町時代にかけて、朝廷・貴族・社寺などの保護を受け、座役(労役奉仕や市座銭などの課役のこと)を納める代わりに特定の商品の販売・製造や芸能の上演などの独占権をもっていた商工民や芸能団体の同業組合のこと。江戸時代には貨幣や特殊な免許品を製造・専売した場所(金座・銀座等)のことを指した。
 - 18) 幕府や藩の許可を得て結成された独占的な商工業者の同業組合のこと。営業上の種々の権利(株)を保持する株仲間は、冥加金を納める代わりに営業上の独占権(株)を与えられた。幕府・藩は株仲間を通じて経済統制を行った。
 - 19) 20 世紀初頭に、米国などで急激に台頭した大規模な会社を指して使われ始めた言葉である。
 - 20) 国策会社として設立されたユニオンパシフィック鉄道(アイオワ州からユタ州)とセントラルパシフィック鉄道(カリフォルニア州からユタ州)がそれぞれ東西に分かれて線路を敷設した。1869 年 5 月に両社が建設した線路が接続され、北アメリカ大陸最初の横断鉄道となった。
 - 21) 商法司(収税や勸業を担当した政府機関)が商法会所を設立するために、1868(慶応 4)年 5 月に布達した 5 か条からなる方針のこと。商法会所は、明治維新期の経済混乱と金融難を救うために、旧来の商品流通機構を改革し、その必要資金を供給することを目的として設立された。

- 22) 明治維新後、政府は英国から兵器を買い入れたが、補給部品として鋳物が必要になり、その製作が川口の鋳物職人に依頼された。その際、習得した英国流の「生型法（なまがたほう）」はスピード化と量産に適した技法であったため、川口の鋳物産業は飛躍的に拡大した。
- 23) 神田錦町校舎が1886年に焼失後、学習院の所有を離れたが、卒業生有志の運動によって1930年に目白構内に戻った。その後、1950年に戸山に移され、学習院大学短期大学部（現：学習院女子短期大学・学習院女子大学）および学習院女子中・高等科の正門となった。1973年6月、「学習院旧正門」として重要文化財に指定された。<http://www.yomiuri.co.jp/adv/gakushuin/gallery/bunkazai-toyama/>（2015年9月7日閲覧）
- 24) 橋本久義（2009）によれば、「尋常小学校を卒業すると、川口の子弟の多くは、鋳物工場に徒弟として入った。20歳になると徴兵検査があり、合格して入隊し、兵役を終えれば、再び元の職場に戻る。熟練して独立を希望する人たちは、親方の工場の一隅を借りて「買湯制度」で、1貫目いくらずで親方から溶湯を分けてもらって仕事をする。資金ができると適当な工場を1軒借りて、何人か徒弟を入れ、自分は親方になる。さらに金がたまれば、自分で土地を買って工場を建てる。そうやって川口には小規模の鋳物工場が次々と増え、ひと頃は約600社の一大工場集落が形成されたのである。弟子は親方を尊敬し、親方は弟子たちの発展を願って、独立後もいろいろと面倒を見た。結束のうちに互いに繁栄する道を歩み続け」たとのことである。
- 25) 川口を舞台にした映画「キューボラのある街」（1962）並びに「未成年（続・キューボラのある街）」（1965）にも「買い湯」の描写がある。主人公石黒ジュンの父親辰五郎とジュンの幼馴染である塚本克巳は親方のもとで鋳造工として働いている。続編では、塚本が友人達と「買い湯」制度によって事業を起こす場面が描かれている。
- 26) 川口鋳物工業協同組合 HP を見ると、溶解設備を持たない事業所もあるなど、現在も「買い湯」制度は残っている。<http://www.kawaguchi-imo.jp/?cat=5>（2015年9月7日閲覧）
- 27) 熟練工の中には、報酬・待遇のよい仕事を求めて、企業や職場を転々と移動しながら、さらに技術・技能を高めていく人達がいた。熟練技能を持つそれらの人を「渡り職人」と呼び、その中から親方職工といわれる層が出てくる。彼らは若手労働者（未熟練工）に仕事をあっせんするとともに、彼らの技能指導も行っていた。
- 28) 1903年の農商務省調査では、鉄工の年間離職率は52.5%、印刷工は42.1%。（農商務省商工局（1976）「職工事情」第二巻（新紀元社復刻版／原本1903年刊））
- 29) 第一次世界大戦によって日本経済は好況となるが、戦争終結にともない1920年に戦争恐慌が訪れた。その後、1923年の関東大震災を一因として1927年に金融恐慌が起きた。
- 30) 1899年に設立された日本電気は、岩垂邦彦氏とウェスタン・エレクトリック（WE）社が54%を出資した日米合弁会社。当初、WE社は沖電気を合弁先として交渉していたが、成立しなかったため、WE社の代理人であった岩垂氏（工部省に勤めた後、渡米。エジソン・マシン・ワークス（GE社の前身の一つ）に入社。エジソンと共に働いた数少ない日本人と言われる）が提携相手となった。日本初の合弁企業。
- 31) 親方請負制の廃止をめぐり、住友伸銅所（現：住友金属工業株式会社）で労働争議が起こった。住友電線、川崎重工業等、多くの企業に争議が波及したが、仲介役となった賀川豊彦氏（キリスト教社会運動家）の提案により住友電線等に工場委員会が設けられ、1927年までに官公営を含めて122の企業に工場委員会が設置された（占部，1982，p.10）
- 32) ここでは、企業規模間の賃金格差の拡大と中小企業の増加を指している。

- 33) 業績が悪化した場合などに、企業と労働組合との協定を踏まえて、業績回復時の再雇用を条件に従業員を一時的に解雇することをいう。通常、勤続年数が短い者から一時解雇され、勤続年数の長かった者から再雇用される。アメリカでは一般的な雇用調整策である。
- 34) 1 ドル=360 円の単一為替レートの設定、戦時統制の緩和、自由競争の促進等により、インフレは抑制されたがデフレが進行した。
- 35) 1950 年 6 月に、朝鮮民主主義人民共和国の軍隊が北緯 38 度線を越え大韓民国に侵攻したことを端緒とする戦争が朝鮮戦争である。米国軍の前進基地となった日本で戦争物資が調達された。また、鉄鋼・セメント等の資材、駐留米軍家族等の日常生活物資までを含めると、2 年 6 か月で約 16 億ドルといわれる「特需景気」をもたらした。トヨタ自動車は、「同 (1950) 年 7 月 10 日には早くも米国第 8 軍調達部からトラックの引き合いがあった。」「ドッジ・ラインの影響で深刻な経営危機に陥り、人員整理にまで手をつけなければならなかった」トヨタ自動車でも、韓国軍の装備不足に対応して「BM 型トラック 1,000 台を受注」、金額にして「36 億 600 万円」となり、業績は、「朝鮮特需により急速な回復」を見せた (トヨタ自動車 75 年史より)。
- 36) 下請事業者の利益の保護等を図ることを目的とした下請法 (1956 年制定) 第 4 条第 1 項第 5 号の「買いたたきの禁止」では、親事業者が下請代金を決定する際、①通常支払われる対価に比べて著しく低い額を、②不当に定めることは「買いたたき」として下請法違反であると規定している。
- 37) 発注元は特定部品に関する基本的なアイディアと寸法、性能に関する仕様を示し、サプライヤーは自社の専門領域における技術を最大限に活用した上で、設計細部に至るまで検討し提案する。
- 38) サプライヤーが自社の技術者等を顧客企業に常駐させること。ゲスト・エンジニアともいう。
- 39) 豊田自動織機、トヨタ車体、関東自動車工業、セルトラル自動車工業、日野自動車工業、ダイハツ工業、アラコ、岐阜車体工業の 8 社。これら 8 社の資本金から見ると、下請法で規定されている下請企業にはあてはまらない。また、システム・コンポーネントの製造を行っている企業の多くも同様であると思われる。
- 40) たとえば、愛知工業 (トルク・コンバーター)、中央精機 (ホイール)、愛三工業 (エンジン・バルブ)、アイシン精機 (駆動部品)、豊生ブレーキ (ブレーキ) というように、1960 年代から各社が () 内のサブアセンブリー製品を生産している。注 39 でも記したように、下請法で規定されている下請企業にはあたらない企業は多い。
- 41) NHK スペシャル「激動 トヨタピラミッド」2012 年 6 月 10 日放送
- 42) 個別企業のために情報システムを構築する企業をさす。戦略立案、企画、設計、開発、運用・保全まで提供する企業もある。
- 43) エスアイアー。System Integration に「～する人」を意味する -er をつけて System Integrater とした造語。
- 44) 実際の作業は、委託先企業あるいは顧客企業で行うことも多い。

引用文献

- ・百田義治 (2004) 「ビッグ・ビジネス生成期の企業経営史」、井上昭一教授還暦記念論文集刊行委員会『現代アメリカ企業経営史』ミネルヴァ書房、p. 27。

アウトソーシングと下請制度

- ・池田憲隆（2000）「近代日本の重工業における福利政策の展開—海軍事業所を中心に—」立教大学経済学部『立教経済学研究』第54巻第2号，pp.62-63。
- ・川口鋳物工業協同組合（1985）『川口鋳物その歩みと未来 組合創立80周年記念誌』
- ・松井一郎（1993）『地域経済と地場産業 川口鋳物工業の研究』公人の友社。
- ・西口敏宏（2000）『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会。
- ・野原光（2006）『現代の分業と標準化』高菅出版，
- ・関口和代（2014）「BPRのためのアウトソーシング活用—業績改善・業績改革型アウトソーシングへの転換—」，東京経済大学『東京経大学学会誌（経営学）』第282号，p.95。
- ・信金中央金庫総合研究所（2006）『産業企業情報』18-3，pp.1-2。
- ・橋本英樹（1995）「デュアリズムからの脱却の可能性—エスニック階層論の展開—」ソシオロギス編集委員会『ソシオロギス』No.19，pp.52-53。
- ・土屋守章（1994）『現代経営学入門』新成社。
- ・中小企業庁（2006）『中小企業白書（2006年版）』
- ・宇仁宏幸（2009）「日本製造業における企業内・企業間分業構造の変化—非正規労働補完説批判」京都大学『進化経済学論集』第13集，p.6。
- ・占部都美（1982）「日本的経営の進化論的本質」神戸大学『国民経済雑誌』第145巻第3号，p.9。

Website

- ・橋本久義（2009）「キューボラの火は燃えているか—川口の鋳物業が生き延びていく道とは—」『にっぽん経営サミット』 <http://summit.ismedia.jp/articles/-/81?page=3>（2015年9月7日閲覧）
- ・木村岳史（2015a）「『詳細な見積もり根拠を示せ』と要求するIT部門の無能と無用」，ITpro『木村岳史の極言暴論！』2015年8月31日 <http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/463805/082800049/?ST=system>（2015年9月7日閲覧）
- ・木村岳史（2015b）「崖っぷちITムラ社会 [1] 世間知らずのベンダーとIT部門の大罪」，ITpro『木村岳史の極言暴論！ スペシャル』2015年9月14日 <http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/542472/091000013/?ST=itrend&P=1>（2015年9月7日閲覧）
- ・トヨタ自動車75年史 https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item2.html（2015年9月7日閲覧）

参考文献

- ・廣瀬幹好（2004）「ビッグ・ビジネスの生成とマネジメント思想」，井上昭一教授還暦記念論文集刊行委員会『現代アメリカ企業経営史』ミネルヴァ書房。
- ・関口和代（2011）「アウトソーシング・ビジネスの現状と課題—ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）を中心に—」，東京経済大学『東京経大学学会誌（経営学）』第270号，pp.143-157。
- ・関口和代（2013）「オフショア・アウトソーシング・ビジネスにおける地域優位性—中国とインド・フィリピン・ベトナムとの比較を中心に—」，東京経済大学『東京経大学学会誌（経営学）』

第 278 号, pp. 199-218。

——2015 年 9 月 10 日受領——