

〈資料〉

食品加工の請負現場における人材活用 ～請負・発注企業双方へのインタビュー調査を通じて

法政大学キャリアデザイン学部 教授 松浦 民恵

労働政策研究・研修機構 研究員 山口 暁

労働政策研究・研修機構 研究員 田上 皓大

1 調査の目的と背景

(1) 本調査の目的

本調査の目的は、食品加工の物流に焦点を当て、人材活用の現状と課題の一端を明らかにすることにある。具体的には、食品加工の物流の事例を一つ選定し、請負企業と発注企業に対するインタビュー調査を通じて、物流における発注企業と請負企業の関係性や役割分担、請負企業における人事管理（職種構成、採用・配置転換・評価・キャリア形成、退職）、請負現場における人員配置（自動化の状況も含む）や人材育成について、それぞれ現状や課題を詳らかにする。

(2) 物流とは

本調査の背景について述べる前に、物流の定義と、物流業界を取り巻く環境について説明しておきたい。

「物流」は、日本産業規格（JIS: Japanese Industrial Standards）によると、「物資を供給者から需要者へ、時間的及び空間的に移動する過程の活動。一般的には、包装、輸送、保管、荷役、流通加工及びそれらに関連する情報の諸機能を総合的に管理する活動。」（Z0111:2006（物流用語）¹⁾）と定義されている。原材料をサプライヤーから調達し、製品を生産し、消費者に販売するまでの一連のプロセスはサプライチェーンと呼ばれるが、物流はこのプロセスの大部分を占める活動だといえる。

物流の分野は、大きく調達物流、生産物流、販売物流に区分される（図1）。それぞれの物流は

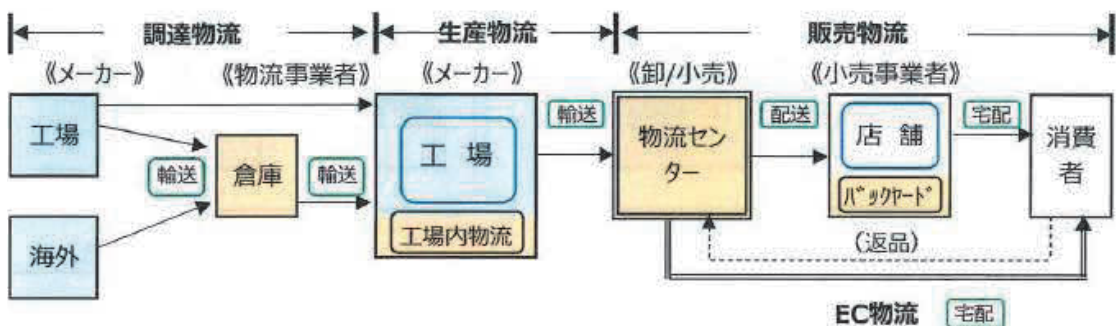


図1 原材料のサプライヤーから消費者までのサプライチェーン

（出所）日本BPO協会作成。

その名のとおりに、調達物流は原材料の調達、生産物流は製品の生産、販売物流は店舗や宅配を通じた消費者への販売にかかる物流を意味する。

なお、生産物流における「工場内物流」は、基本的には工場内で実施されている値付けや包装などの流通加工を指し、生産工程の付随的位置づけにある。また、販売物流における「バックヤード」は店舗内で実施される流通加工が中心であり、販売業務の付随的位置づけにある。

物流はあらゆる物の流れを取り扱うことから、複数の企業が連携・分担することが一般的で、取り扱う物の種類によって実施の場所や工程も異なる。発注企業は製造業や卸売・小売業等だけでなく、ある物流の請負企業が別の請負企業に発注することもあるなど、取引構造は多様である。

販売物流においては、ここ数年EC（インターネットを介して行われる物やサービスの電子商取引、Electronic Commerce）市場が拡大し、それに伴って大型の物流センターが増設されてきた。EC市場の台頭は、物流の取引構造をより一層多様化している。

物流の中で重要な位置づけを占める「輸送」「配送」「宅配」に関しては、トラックドライバーの時間外労働の上限規制（年間960時間まで）が2024年4月から適用された。この規制は「物流の2024年問題」と呼ばれ、規制の適用に向けて物流の構造改革が図られた。その一環として2023年6月には、経済産業省・農林水産省・国土交通省により「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」²⁾が発出された。このガイドラインには、トラックドライバーの1運行あたりの荷待ち・荷役作業時間の短縮のための措置、物流への負担となる商慣行の是正、運送契約の適正化などが盛り込まれた。また、労働時間規制に対応するために、トラックの中継地点となる倉庫が増設されたケースも少なくない。

(3) 本調査の背景～なぜ食品加工の物流に注目するのか

消費者の日々の生活に不可欠な食品は、厳格な温度管理や賞味期限内の配送が求められるといった製品の特質上、生産の海外移転が難しく、食品加工の物流も自ずと日本国内で工程の大部分を担う必要性が高くなる。

一方、前述のEC市場の台頭による大型の物流センターや倉庫の増設等により、食品加工の物流における人材確保がより難しくなっているといわれている。

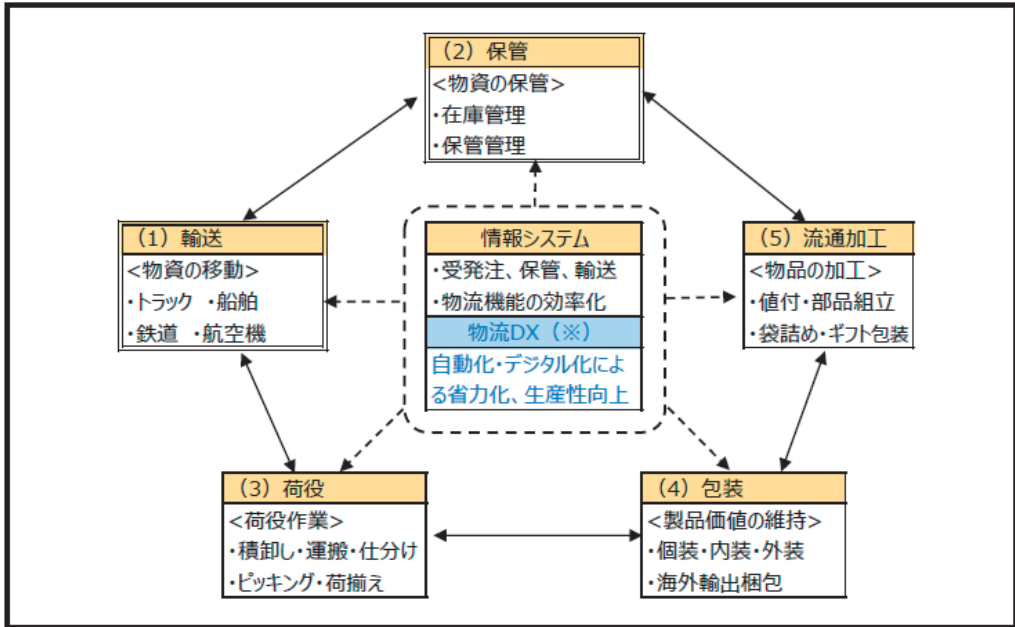
このような環境下において、食品加工の物流において、外国人労働者の活用が広がってきている可能性もある。外国人労働者の受け入れについて、2018年に成立した改正出入国管理法により在留資格「特定技能」が創設され、2019年4月より特定技能の外国人労働者の受け入れがスタートした。「梱包業（工業包装）」は2024年4月から特定技能として認められている。一方、物流そのものは特定技能として認められていなかった（2025年10月末現在）ものの、「飲食料品製造業」は特定技能に包含されており、分野別の受け入れ人数が最も多くなっている³⁾。食品加工の物流工程については、「梱包業（工業包装）」が含まれること、「飲食料品製造業」の生産工程と重複する部分もあることから、他の物流に先駆けて外国人労働者の活用がより進展し、新たな課題や工夫が現れてきている可能性がある。

2 物流の現状

(1) 物流の機能

前述の日本産業規格の定義にもある通り、物流は包装、輸送、保管、荷役、流通加工及びそれらに関連する情報システムという6つの機能から構成される（図2）。

日本BPO協会が物流の請負企業に対して2023年9月に実施した、インターネット・モニターによるアンケート調査⁴⁾（厚生労働省委託）で請負業務の内容（複数回答）をみると、「荷役（入荷・



(※) 物流DXは物流機能ではないが、情報システム同様、すべての機能にとって欠かせない存在になってきている。

図2 物流の機能

(出所) 日本BPO協会作成。

出荷、検品、運搬、棚入れ、仕分け等)は64.4%、「在庫管理・受発注業務」は59.6%、「梱包・包装」は43.3%、「ピッキング」は38.5%、「流通加工」(値札・タグ付け、検針、加工、組み立て等)は26.9%となっている(図3)。

このうち「ピッキング」とは、倉庫や物流センターなどで指定された商品を取り出し、出荷準備を行う作業を指す。なお、この調査では「輸送」が選択肢に入っていない。

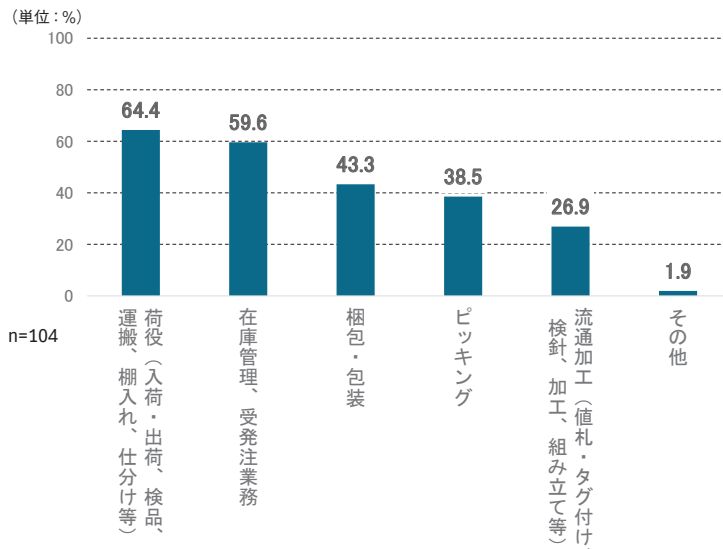


図3 請負業務の内容 (複数回答) <請負企業>

(出所) 日本BPO協会「2023年度厚生労働省委託事業 物流請負事業実態把握調査報告書」(2024年3月)より。

(2) 物流の形態

前述の通り、物流は複数の企業による連携・分担によって行われるのが一般的だが、その連携・分担の形態はさまざまである。日本BPO協会によると、製造業における物流の基本的な形態としては、「自社物流」「グループ内物流子会社への委託」「物流専門事業者への委託」「3PL (third party logistics) 事業者への委託」があげられる (図4)。

なお、3PL事業者は、「荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行する」事業者⁵⁾を指す。

前述の日本BPO協会のアンケート調査で請負企業の内訳をみると、「物流事業者 (運輸・保管・荷役・流通加工・包装等の請負事業者)」が

45.2%と最も多く、次に「発注者のグループ内の物流子会社」(22.1%)が続いている。一方、「3PL事業者」と「倉庫業者」はいずれも11.5%となっている (図5)。また、請負業務の場所は、「自社の物流施設内 (倉庫・物流センター)」が52.9%と過半数を占め、次に「発注者の工場構内」が25.0%、「発注者の物流施設内」が22.1%が続いている (図6)。

3 インタビュー調査の概要

(1) 調査事例の選定の考え方

食品加工の物流については、物流の機能が工場内や店舗にも分散しており、工場、倉庫/物流センター、店舗のそれぞれがどのように機能を分担

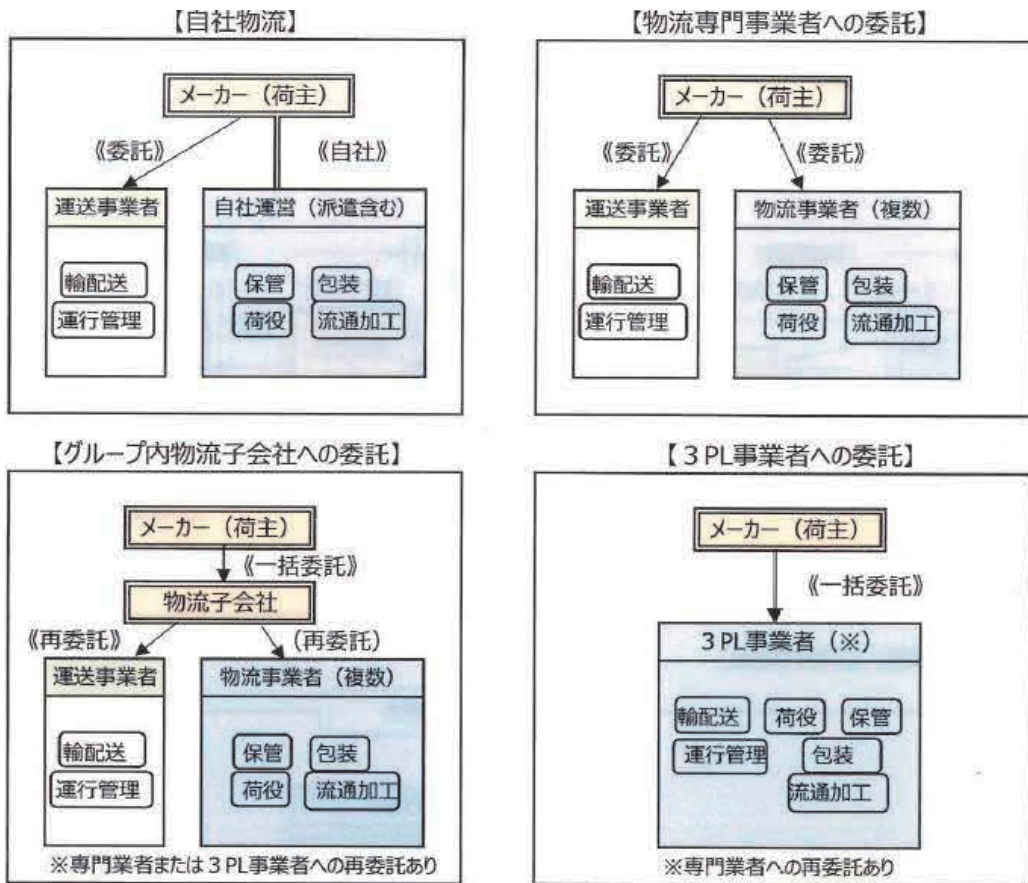


図4 製造業における物流の基本的な形態

(出所) 日本BPO協会作成。

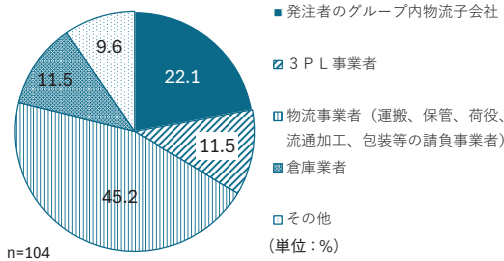


図5 請負企業の事業内容

(出所) 日本BPO協会「2023年度厚生労働省委託事業物流請負事業実態把握調査報告書」(2024年3月)より。

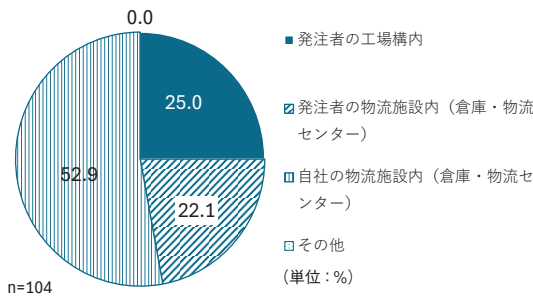


図6 請負業務の場所

(出所) 日本BPO協会「2023年度厚生労働省委託事業物流請負事業実態把握調査報告書」(2024年3月)より。

されているのかという観点も重要となる。このことから、調査事例は、図1の「物流センター」とその前後の「工場内物流」「店舗のバックヤード」のいずれかの物流を請け負っている企業の中から選定することとした。

一方、図2の物流の機能のうち、「輸送」は業種でいうと貨物運送業であり、「輸送」を担う主な人材はトラック等の運転手であることから、他の機能に比べて人事管理が特殊である。この点を踏まえて、「輸送」は本調査の範囲から除外し、「保管」「荷役」「包装」「流通加工」に焦点を当てて調査を実施する(それらを支える「情報システム」についても必要に応じて調査する)。

(2) 調査事例 (請負企業A社・発注企業B社)の概要

調査事例の請負企業A社は食肉加工のアウトパック事業(ブロック肉を受け取り、適宜加工を施し、トレイに盛り付けて包装し、スーパー等に出荷するまで)を実施している。請負事業だけで

なく、派遣事業も営んでいる。

一般的に、食品の物流アウトソーシングの形態は多様であり、工場内での作業を主とする請負企業もあれば、倉庫からのピッキングを中心に請負う企業も存在する。食品加工の工場で作業を請負う場合、設備投資を行う必要性が相対的に小さく、また景気変動の影響も限定的で作業量が安定的である点が、請負企業にとってのメリットとなる。食品加工の業務遂行の際に指揮命令が発生する場合は、請負でなく派遣による契約となるが、派遣は相対的に料金水準が低く、料金交渉も困難な面がある。

本調査ではA社の請負事業全般と、特定の請負現場の詳細についてたずねている。A社の正社員は70名程度で、スタッフは派遣・請負社員の双方を含めると700名程度である。A社の正社員の3分の2は外国籍で、外国籍数は7か国である。またスタッフにも外国籍が多く、外国籍数は15か国にのぼる。スタッフの在留資格は特定技能が最も多く、他には永住者や定住者や日本人等の配偶者などのいわゆる身分系、家族滞在(A社の場合、主に在留資格「技能」で来日している者の配偶者や子ども)、留学生などが含まれる。A社は特定技能の登録支援機関⁶⁾でもあり、支援している特定技能外国人は400名程度である。登録支援機関であることにより、A社は、通常支払う支援業務委託費の一部を外国人従業員の人件費等に充当できるという利点も有している。

発注企業B社は食肉加工業を主業とし、関西に1拠点、関東と東北にそれぞれ2拠点、合計5つの食肉加工の拠点を所有している。指定農場と協力関係を築き、各地の営業所を通じて小売業者や外食産業に対する自社配送を行うなど、畜産および販売の工程にも関与している。このうち、関東の2拠点と東北の1拠点における食肉加工をA社に委託している。食肉加工事業においては「日配品」(毎日加工を行い翌朝にスーパーや外食向けに配送する商品)の製造を中核としており、委託事業の中心もこの分野である。

インタビュー調査で詳しくたずねた請負現場は

B社の関東の1拠点である。この拠点においてA社は、B社が賃借している倉庫で請負事業を実施している。請負事業の内容は図1の生産物流であり、A社が主に担っている機能は図2の「保管」「流通加工」「包装」「情報システム」である。

(3) インタビュー調査の実施概要

請負企業A社と発注企業B社に対して、筆者らが半構造化面接法によるインタビュー調査を実施した。調査の実施概要は表1の通りである。

4 請負企業A社に対するインタビュー調査結果

(1) 発注企業B社との請負契約について

まず、請負企業A社と発注企業B社の契約関係について述べる。

A社では、B社の複数の事業所において食品加工業務を請負っている。A社が請負う仕事はB社からのみであり、また、これらの事業所に関しては、B社の委託先もA社のみという取引関係である。

A社は当初、B社に従業員を派遣し、B社が実施していた1ラインの業務を習得させる形でB社との取引を始めた。請負業務はそのラインからスタートし、その後請負の範囲を拡大し、現在に至る。請負範囲拡大の要因としては、発注企業B社のコスト効率化のニーズがあるが、特に①食肉加工には手間のかかる細かい作業が多いこと、②

肉の種類や加工方法、重量の差異など商品アイテム数が多いこと、が挙げられる。また、B社の既存ラインの請負化により、A社がB社の設備をそのまま借り受けて使用できたことは、A社の生産性の面でもプラスだったといえる。

A社とB社との契約は1年単位で自動更新される。A社は必要に応じて追加設備投資や料金に関してB社と交渉を行い、覚書を締結するなど、交渉に関して比較的理解を得やすい関係を築いている。

(2) 請負現場の概要

次に、本調査で対象とした請負現場の概要を述べる。請負企業A社は、発注企業B社が他社から借用している冷蔵・冷凍設備を有する倉庫のなかで、食品加工の構内請負を行っている。B社は9階建ての建物のうち3～6階を借用しており、3階は事務所、4階は資材庫、そして5階と6階が請負現場である。請負現場には原材料を管理するスペースと冷凍庫が設置され、6階には冷蔵庫もある。請負現場で加工された商品は1階に下ろされ、そこから出荷される。商品を1階に下ろす作業はB社の従業員が行い、商品のコンテナやトラックへの積み込み作業は、商品をスーパー等に届ける輸送会社のドライバーが実施する。

A社の業務は、肉のブロックの受け取り、開梱、検品、カット、パック詰め、点検（金属検査を含む。以下同じ）、ラベル貼付（値付けを含む）、箱詰めまでを含む。A社の従業員は日勤（8時～17時）と夜勤（21時～6時）の2交代制で作業にあ

表1 インタビュー調査の実施概要

対象企業	対象者	実施日時	実施場所	主な調査項目
請負企業A社	経営者(役員)3名	2024年9月6日 10:00～12:00	A社 会議室	・物流の請負に関する考え方や戦略 ・物流の請負に関する現状(全体像)と課題 ・人材活用の戦略、現状と課題
	現場責任者(副部長)1名 ※役員1名も同席	2024年11月18日 10:30～12:00	A社 会議室	・現場の人材ポートフォリオ ・現場における人材活用(人材の定着、業務分担の現状、育成等)の現状と課題
発注企業B社	現場責任者(センター長)1名	2024年11月19日 16:00～17:00	B社の関東1拠点の 休憩室	・物流の委託に関する考え方や戦略 ・物流の委託に関する現状(全体像)と課題

(出所) 筆者らが作成。

たるが、これらの勤務時間帯のあいだには清掃や機械の入れ替え等の準備作業が行われるため、請負現場のラインは実質的に24時間稼働している。請負現場の空調は10～13℃に統一されており、いずれのラインでの業務も立ち作業で行われる。感染症が発生した場合の支障が大きいため、請負現場ではマスクの着用が義務付けられている。

請負現場の責任者は、A社で副部長の役職にある。責任者は中国出身で、留学生として日本の大学に在籍していた2007年からA社でアルバイトを始め、その後A社でキャリアを積んで現在に至る。週の勤務のうち4日程度はB社の請負現場に、残り1日はA社本社に出勤している。責任者は請負現場を巡回して従業員に業務改善の指導を行い、さらにB社の中期的な生産計画に対して、必要な人員数を踏まえた提案を行うこともある。責任者自身が請負現場で作業を行うことはなく、B社から要望があった際は現場担当の従業員と調整して対応する。

(3) ラインの構成と人材の配置

請負現場のラインは、生食加工、生肉加工、冷凍の大きく3つに分かれる。このうち生食加工ラインにはローストビーフやローストポークの切り落とし作業（「ローストビーフ切り落とし系」）、ローストビーフやローストポークのサラダ商品製造作業（「ローストビーフサラダ系」）に加えて、おつまみ商品の製造作業（「おつまみ系」）があり、これらの作業は6階で行われている。生肉加工ラインでは輸入・国産の豚肉と牛肉を扱っており、これをしゃぶしゃぶやステーキ、焼肉用などに加工してパック詰めする。生肉加工ラインも6階にあるが、生食加工ラインとは別の部屋である。冷凍ラインでは、冷凍肉をタレや付け合わせの野菜とともに、やや大き目の袋にパッキングする。冷凍食品の製造は主に5階で行われている。これらの加工した商品は、外食店舗やスーパーに納品される。

ラインの構成と作業、人材の配置は、図7の通

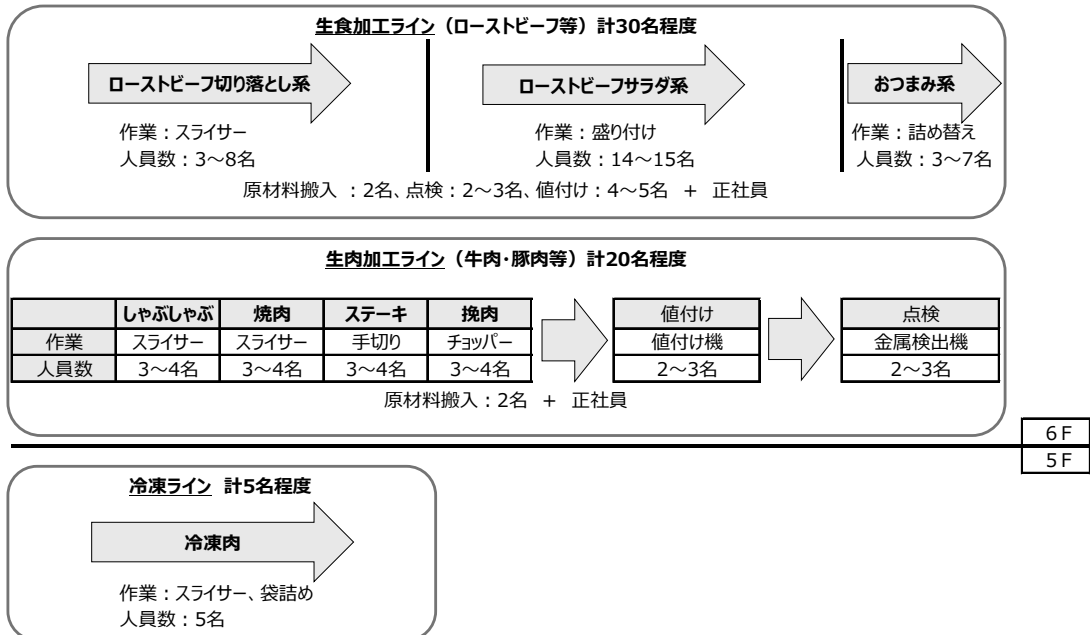


図7 請負現場 ラインの構成と作業、人材の配置

注1：人員数はそのラインを動かす際に必要な人員の数である。それぞれのラインがすべて同時に稼働するわけではなく、1日を通して常にその人員数が割り当てられているわけではない。生産計画に応じてラインを移るスタッフもいる。

注2：国産ブランド牛の焼肉・ステーキのカットは、発注企業B社の従業員が行っている。

（出所）インタビュー調査をもとに筆者らが作成。

りである。以下、請負現場の3つのラインについて詳述する。

①生食加工ライン

生食加工ラインは請負企業 A 社の従業員（スタッフ・正社員）30名程度で構成され、うち9割以上が女性である。生食加工ラインのなかで最も多くの人員が配置されているのが「ローストビーフサラダ系」で、14～15名が担当する。扱う野菜の種類が多く、計量作業を伴うために多くの人数を要し、人員数が作業効率に直結するという特徴から人数の変動はほとんどない。1人当たりの作業効率は、1時間で平均45パックを目安としている。

作業は計量、盛り付け、トッピング、パックの蓋閉め、点検、値付けの順にすすみ、完成した商品はバットやサンテナーに格納される。また、遊軍的な担当者が1名配置されており、タレの補充などを行っている。加工作業の中で最も簡単なのはトッピングであり、担当者の作業スピードにバラつきはあるものの、スタッフ間で協力してカバーすることができる程度である。一方、最も難しい作業は計量であり、計量作業をコンベアの流れのなかで行う必要があることから、人材の替えがきかない面もある。

生食加工ラインのうち「ローストビーフ切り落とし系」には3～8名が、「おつまみ系」には3～7名が配置されている。これら2つの現場の間では、繁忙に応じた人数の調整が行われる。「ローストビーフ切り落とし系」では、大型スライサーでスライスされた肉をスライサー付属のコンベアから追加のコンベアへと移動し、盛り付け、トッピング、トレイの蓋閉めまたは袋詰め（必要に応じて脱炭素剤を封入）、点検、値付けの順に作業が進み、完成した商品はバットやサンテナーに受入れられる。「おつまみ系」では、袋詰めされた商品を詰め替えておつまみ用商品に加工する。他の2つの系統とは異なり、コンベアは使用せず、テーブル上で作業を行う。「おつまみ系」の作業スペースの横幅はサラダ系や切り落とし系と同じ

であるが、長さは半分程度である。

生食加工ラインに関連する業務には、原材料の搬入と点検、値付けがある。原材料の搬入は2名が担当し、ローストビーフやポークを保管庫からラインに搬入する作業と、加工した肉や野菜を盛り付けるためのトレイや袋を準備する作業を行う。なお、原材料となるローストビーフやポークは、発注企業 B 社の別の工場加熱処理が施されたものである。点検は2～3名が、値付け業務は4～5名が担当する。値付けは専用の機械からシールが出てくるようにセットし、金属検査の機械を通過した商品の所定の位置にシールを貼る。値付けの作業には、シールが正しく貼付されているかの確認と、値付けが終わって完成した商品のバットやサンテナーへの受入れも含まれる。

A 社の正社員は食品加工のラインと値付け業務にそれぞれ1名配置されており、管理を行う。また原材料の管理も、A 社の正社員が行う。具体的には発注企業 B 社の取引先であるスーパーからの翌日分の注文情報に基づき、A 社の正社員が翌日の加工予定を把握して対応する。サラダ用のカット野菜は発注企業 B 社がオーダーし、発注した日の夜、もしくは当日の朝に請負現場に届く。

②生肉加工ライン

生肉加工ラインは請負企業 A 社の従業員と発注企業 B 社の従業員（手切り）あわせて20名程度が担当している。当該ラインではしゃぶしゃぶ、焼肉、ステーキ、挽肉などさまざまな商品を製造しており、商品ごとに工程も異なる。生肉加工の作業はラインというよりグループ単位で、それぞれ3～4名で行われる。

生肉加工ラインの担当者の約6割は女性だが、重い原材料を扱うため男性が2名必要である。欠勤に備えて男性の従業員を4～5名確保しており、余剰人員は原材料の搬入や完成した商品のバット・サンテナー受入れなどを担当する。

生肉加工のラインの概要は、表2に示した通りである。生肉は国産肉と輸入肉に分けて処理される。国産肉の加工の場合、前段階（成形前に血管

表 2 国産・輸入肉の生肉加工の概要

	国産肉	輸入肉
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・前処理は肉や商品によって異なる ・ブランド国産牛の焼肉・ステーキ：包丁を使用した手切り。 ・国産豚のしゃぶしゃぶ：専用のチルドスライサーを使用。輸入肉の機械は別。 ・国産の挽肉：チョッパーと呼ばれる機械でカット。挽肉はオーダーに合わせて作業の順番を決定。同じ機械で輸入肉の挽肉も行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・前処理はまとめて行い、担当者が必要な分だけ持っていく。 ・輸入肉のしゃぶしゃぶ：ラインは比較的大きい。切り落としや薄切りにも使うスライサーを使用。 ・焼肉：カットの機械はしゃぶしゃぶとは別。
特徴	効率より歩留まり重視。	歩留まりよりも効率重視。
担当	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド牛：前処理、手切りともに発注企業 B 社の従業員が担当。 ・国産豚のしゃぶしゃぶや国産の挽肉：前処理もカットも A 社のスタッフが担当。 	A 社のスタッフが担当。
必要とされる能力	<ul style="list-style-type: none"> ・手切りは最もスキルが必要な業務。取引先の要望に応えるため、部位に関する知識も必要。 ・挽肉はキロ単位の肉を一度に扱うため、男性スタッフが担当。 	国産肉に比べれば定型的。

(出所) インタビュー調査をもとに筆者らが作成。

や余分な脂を落とす)も含めた処理の方法は、肉によって異なる。ブランド牛の焼肉・ステーキのカットは、包丁を使用し、手切りで行われる。国産豚のしゃぶしゃぶでは、専用のチルドスライサーを使用し、肉をカットする。国産の挽肉では、チョッパーと呼ばれる機械を使用し、カットする。挽肉は粗挽きや細引き、合い挽きといったオーダーにあわせ、作業の順番が決まる。また挽肉はキロ単位の肉を一度に扱うため、男性のスタッフが作業を担当している。

国産肉では効率よりも歩留まり(原材料に占める生産量(製品として売れる量))が大事である。また、国産豚のしゃぶしゃぶや国産の挽肉は、前処理を含めて A 社のスタッフが担当するが、ブランド牛については前処理、カットともに発注企業 B 社の従業員が担当している。国産肉の加工作業の中で最もスキルが必要な業務は、手切りである。取引先からの部位単位での要望に応える必要があり、どの部位がどういった調理に適しているのかといった知識も必要となる。

輸入肉の加工の場合、国産肉とは異なり、歩留まりよりも効率が重視され、A 社のスタッフがすべての工程を担当する。まとめて前処理で掃除された肉は、担当者が必要な分だけ持っていく。輸

入肉のしゃぶしゃぶは、比較的大きなラインで、切り落としや薄切りにも使うスライサーを使用して加工する。焼肉用のカットを行う機械は、しゃぶしゃぶとは別である。輸入肉加工は総じて、国産肉の加工に比べれば、定型的な作業が多い。

なお、点検、値付けについては、生肉加工ラインでは専用の機械で生肉をラップする際に同じ機械で値付けも行われる。したがって、生食加工ラインとは異なり、原則として値付けの後に金属検査を実施する。金属検査専門の担当者を置くということではなく、加工担当者が目視検査しながら、商品をコンベアに流していく。

③冷凍ライン

5階の冷凍ラインでは、冷凍肉をパッケージする。現在は生産量減少のため5名程度が担当している。正社員は配置されていない。ラインはシンプルで、機械で肉をスライスし、専用の機械で袋詰めする流れとなる。

ただし、バラやロース、豚トロなどをセットする焼肉用の冷凍商品などについては、6階の生肉加工ラインで作業を行う。他の生肉加工の作業が終わった後のスペースを利用することもある。また深絞り包装機(成形されたプラスチックの底材

に食品を入れ、蓋材フィルムを熱接着する機械)や真空パック機といった6階に設置している機械を使う商品の加工も、6階で行う。

5階の冷凍ラインでは力作業が多いため、基本的には男性が配置され、女性は多くても1~2名程度である。一方で6階での作業は盛り付けが多いため、男女の割合はあまり気にせず、当日の人員構成をみて臨機応変に対応している。

袋詰め後の商品は、6階の冷凍倉庫で保管される。点検は行われるが、冷凍食品は発送後も詰め替えの作業があるため、基本的に商品別の値付けはしない。量目、商品名、賞味期限や保存温度などを記載したラベルをB社が事前に必要枚数準備し、商品を詰めた箱に、A社のスタッフが手作業でラベルを貼る。

(4) 人材の処遇と育成

①スタッフの評価

スタッフの時給は最低賃金の改定にあわせて毎年一律に上昇するが、能力やスキルをもとに、個別に差をつけることもある。個別に差をつけるケースとしては、①リーダー格、②スキル(金属検査、値付け、包丁)があり、加えて、勤務状況、規律性、協調性なども評価基準にしている。スタッフの評価について、以前は作成した評価表をもとに行っていたこともあった。しかしながら現場では使いにくく、現在は管理職が勤怠を中心に評価を行っている。

②ライン間のローテーション

請負企業A社では、1人のスタッフが複数の作業を担える状態が望ましいと考えている。A社では特定技能外国人が多く働いているが、彼らは一時帰国のための長期休暇を取得することが多く、作業の固定化は効率を低下させることもある。人材育成は、簡単な業務から難易度の高い業務へと段階的に担当させる方式で進められる。

ローテーションは生食加工ライン、生肉加工ラインのそれぞれのなかで行われ、繁閑に応じた人員調整の必要性がある場合を除き、両者をまたが

るローテーションは実施されていない。これは生食加工ラインと生肉加工ラインで、担当者の属性や必要とされる能力が大きく異なるからである。また、一度担当した工程に慣れると変更を嫌うスタッフが多く、その場合は専業も許容している。ただし点検(特に異物混入のチェック)と値付けについては不備があった場合の損害が甚大となるため、担当者を固定している。

③ライン別の人材育成

ライン別の人材育成について、生食加工ラインでは、新人はトッピングの簡単な仕事から始め、作業に慣れてくると、計量作業などのより難易度の高い作業に移る。作業の移行は、まず1日の作業時間のうち、トッピングの作業を終えた後の1時間を計量作業に充てるような形で、徐々に経験を積ませる方式をとっている。この方式だと育成に時間はかかるが、1日の作業時間をすべて新しい作業の練習に充ててしまうと、当該作業全体に遅れがでてしまう可能性がある。個人差はあるものの、この方式で練習を重ねれば、およそ1か月で計量作業のスピードに慣れてくる。

生肉加工ラインでは、新人は盛り付けから始めるが、タレの配合は必ずリーダーとともに行う。リーダーは、作業能力、責任感、日本語レベル、勤務状況、人間関係などを総合的に評価して選ばれた者である。また、スライサーの操作、挽肉の配合、包丁といったスキルは、トッピング、計量というどのラインにもある作業に「乗っかってくる」イメージである。

前処理での包丁を使った作業は、これまでの経験が重要である。特定技能外国人について、当該在留資格への変更を行う前(技能実習時)に包丁の作業を経験している場合、ゼロから教える必要はなく、請負現場での作業方法を教えれば、すぐにできるようになる。なお、包丁を使った作業の経験は採用面接時に確認するが、経験があるという自己申告だけで、採用時から時給を高くするようなことはない。採用後に実際の作業の様子を確認し、スキルの高低により時給に差をつけること

はある。

生肉加工ラインで有望な人材を見出して育成し、一人前にするまでの期間は、生食加工ラインより長い。生肉加工ラインの中の一つの作業に絞れば1～2か月で形にはなるが、ライン全体を一通りこなせるようになるには、3か月～半年が必要である。

④金属検査や値付け業務における人材育成

金属検査や値付け業務には、新人を直接配置せず、加工担当のスタッフの勤務態度から真剣に作業に取り組んでくれそうかどうかなどを見極め、A社の正社員が適切に人選して配置する。

金属検査や値付け業務担当の候補者は、配置前にCCP（重要管理点：Critical Control Point）やCQP（重要品質点：Critical Quality Point）の研修を受講する。

研修は日本語で受講するが、外国人スタッフの場合、候補者と同じ国籍の正社員が教育係として補助に入る。なお、外国人スタッフを採用する際、日本語能力に関する基準は設けておらず、教育係の正社員が作業等を通してそのレベルを把握するようにしている。特に特定技能の応募者は採用面接時にある程度の想定問答を頭に入れているため、その場で日本語能力を見極めるのは難しい。

候補者の研修受講証明はA社の現場責任者か

ら発注企業B社に提出され、その後実際に金属検査・値付け業務に配置される。金属検査を含む点検業務には、盛り付けはきれいか、異物が入っていないか、トッピングなどが確認票の通りかなどを目視で確認し、金属検査の機械に通す作業が含まれており、これを1人で回していけるようになるまでには、配置後2～3週間かかる。また値付けでは商品などの種類に応じ、値付けの機械でシールを設定する必要がある、こちらは少なくとも習熟に2か月程度が必要である。

ここまで述べてきた生食、生肉加工ラインと金属検査、値付け業務での人材育成の概要は、表3のとおりである。

(5) 人材活用上の工夫と課題：特定技能外国人を中心に

①人材ポートフォリオと定着

請負企業A社では近年、特定技能の外国人スタッフを増加させており、他の在留資格の外国人スタッフは減少している。在留資格別にみると、家族滞在や留学生のスタッフは流動性が高い一方で、特定技能およびいわゆる身分系は低い傾向がみられる。また、家族滞在や留学生は過当たり就労時間に制約があり、留学生はアルバイトとして夜勤に従事するケースが多いなど、シフト編成が

表3 ライン・業務別の人材育成

生食加工ライン	生肉加工ライン	金属検査、値付け業務
<ul style="list-style-type: none"> ・新人はタレのトッピングなど、簡単な作業からスタート。 ・慣れてくると、より難易度の高い作業（計量）へ配置する。 →まず1日の作業時間のうちの1時間を充てるような形で、より難易度の高い作業の経験を積む。育成に時間はかかるが、丸1日を新しい作業の練習に充てると、当該作業全体に遅れが出てしまう可能性がある。 →この方式で練習を重ね、1か月程度でスピードに慣れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新人は盛り付けからスタート。 ・スライサーの操作、挽肉の配合、包丁といったスキルは、トッピングや計量とどのラインにもあるような作業に「乗っかってくる」イメージ。 ・前処理での包丁を使った作業は、これまでの経験が重要。 →技能実習時に包丁の作業を経験している特定技能外国人は、作業方法を教えればすぐにできるようになる。 ・一つの作業に絞れば1～2か月で形にはなるが、ラインを一通り担当できるようになるには、3か月～半年はかかる。 →有望な人材を見つけて育成し、一人前にするまでの期間は、生食加工ラインより長い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新人は配置しない。加工担当のスタッフの勤務態度などをみて、現場の正社員が人選。 ・候補者は、事前に CCP（重要管理点）や CQP（重要品質点）の研修を受ける。 →研修は日本語で受講するが、同国籍の教育係（現場担当の正社員）が補助。 →候補者の研修受講証明書類は発注企業B社に提出。 ・配置してから1人で仕事を回していけるようになるまでには、金属検査を含む点検業務は2～3週間、値付け（商品などの種類に応じ、機械でシールを設定）は少なくとも2か月程度が必要。

（出所）インタビュー調査をもとに筆者らが作成。

複雑で管理負担が相対的に大きいという側面もある。A社が特定技能のスタッフを増加させる方針をとった結果、会社全体としては外国人スタッフの定着率が上昇している。

一方、特定技能を中心として外国人スタッフの活用を進めるにあたり、特に長期的に職場で活躍する人材の確保をめぐる課題も生じるようになった。A社は日本人スタッフの確保が困難な状況下において、本人のキャリアの希望と一致すれば外国人スタッフを正社員に登用する方針も掲げている。例外的ではあるが、本調査で対象とした請負現場の責任者のように、留学生のアルバイトを経てA社の正社員となり、管理職として活躍している事例も存在する。また、現在の請負現場には、この現場責任者の後継者となり得る人材が1名存在している。しかし、A社の特定技能のスタッフの大層は、2号⁷⁾資格を目指す意向はあるものの、A社での長期定着やキャリア形成への志向は低い状況にある。

今回の調査で対象としたA社の請負現場では、スタッフ数自体は充足できているものの、一定のスキルを蓄積した特定技能スタッフが、2024年9月～11月にかけて3か月連続で1名ずつ離職している。離職の理由は、より高い給与を得られる仕事への転職（男性、中国籍）、結婚してパートナーが住む別の都道府県に転居（女性、ベトナム国籍）、両親から帰国を促されたため（女性、中国籍）、と三者三様である。これらの離職者は請負現場の生食加工ラインで値付けを担当していたのだが、前述のように、値付け担当者はA社が厳選のうえ、必要な研修を受講のうえ、配置される。値付け担当者が相次いで離職している現在、A社の請負現場では、後継者の育成が追いついていない状況にある。

②配置の工夫

前述の通り、請負企業A社のスタッフの国籍数は15にのぼる。A社では、外国人のスタッフをラインに配置する際、同じ国籍同士がなるべく固まらないよう配慮している。これは、母国語で

の会話内容が把握できないため、業務上のコミュニケーションか私語かを判断できないことや、国籍者のグループが派閥のようになってしまうことを防ぐ意図がある。

特定技能外国人の採用のメリットとして、異動が容易であることも挙げられる。A社の事業所間で人員の調整を行う必要が生じた場合、家族滞在や留学生のスタッフは生活や学業上の都合から異動してもらうことが難しいが、特定技能の場合、本人の希望と合致すれば、異動が比較的容易である。

また、スタッフ内での不公平感を抑制するため、A社では現在、請負スタッフと派遣スタッフの間だけでなく、複数の事業所間の時給を同水準に統一するための準備を進めている。

5 発注企業B社に対するインタビュー調査結果

次に、請負企業A社への発注企業であるB社の現場責任者（拠点長）のインタビュー調査の結果をまとめる。調査では、4節で詳述したA社の請負現場がある関東の食品加工拠点について聞き取りを行っている。

（1）請負企業A社への委託業務に関する考え方

発注企業B社は「誰が行っても成果が大きく変わらない商品」から委託を開始し、その後「盛り付けの仕上がりが必要な商品」へと徐々に委託範囲を拡大するという戦略をとっている。A社への委託もこの方針に沿って進められており、将来的にはB社の従業員が担うすべての食肉加工業務を委託することも視野に入れている。

この背景には、委託業務の拡大に伴って、コスト効率化に加えて、自社の従業員を管理・マネジメント業務へ専念させたいというB社の考えがある。また、B社はA社に熟練人材が集積することを期待し、長年のパートナーシップ関係を背景に、A社の人材確保状況をポジティブに評価し

ている。

(2) 委託業務と非委託業務

当該拠点にはB社の従業員が約20名在籍しており、センター長・副センター長が各1名、カット職人が8～9名、品質管理部門が5名、原料在庫調整部門が6名で構成されている。A社の現場スタッフには中国籍の者が多く、それに対応する形で品質管理部門の一部に中国籍の従業員が配置されている。

B社の食肉加工事業は、高付加価値商品や高度な技術が求められる業務を除き、ほとんどの加工から値付けまでをA社に委託している。国産牛ステーキの手切りカットや、丸刃スライサーによるしゃぶしゃぶ・焼肉・すき焼き用の薄切り加工などはB社の職人や派遣社員が担当し、それ以外の商品の加工はA社が担っている。なお、値付け後の商品はすべてB社の従業員が出荷前に品質確認を行っている。

(3) 設備更新・自動化への取り組み

当該拠点の建屋はB社が他社から借用しているものであり、建物設備の更新・改修については貸主に決定権がある。一方、加工工程に関わる機械の導入・更新はB社が主体的に決定するが、A社の現場責任者と綿密な協議を重ねて進めている。

新しい設備・機械の導入にあたっては、導入しなかった場合のコスト・効率・労働時間・商品品質・顧客影響を総合的に勘案して決定している。また、盛り付けの美しさが重要となる商品などは引き続き手作業が不可欠だと認識しているものの、直近では計量とスライスを同時に行う自動化機械の導入も検討しており、自動化へ取り組む積極的姿勢もみられる。自動化によって削減された労働力は高付加価値業務へ再配分する方針である。

(4) 発注企業B社における人材育成の課題

発注企業B社では、カット職人などの熟練人

材は中途での採用が多く、特に前職におけるスーパーマーケットの精肉部門での職務経験などを重視して採用している。小規模のスーパーマーケットの食料品の精肉部門においては一人で多種多様な商品のカットを担うことが多く、この経験が一定の技術力を形成する基盤となっている。しかしながら、現在B社のカット職人は50代後半から再雇用の70代と高齢化が進行しており、技能継承が喫緊の課題となっている。

B社の新卒採用では、多様な経験をさせる戦略を採用しており、入社後7年以内の異動を昇格要件としている。ただし、処理工場と加工拠点では求められるスキルが異なるため、両者の間での異動は制度的に制限されていないものの、実際にはほとんど行われていない。なお新卒が一人前として独り立ちするまでには3～4年を要する。B社では、前述のように現有するカット職人のほとんどが高齢化しており、新卒の計画的な育成が急務となっている。

さらに、アウトパック（外部加工）の拡大によりインスタ（店舗内加工）での育成機会が減少するというジレンマも存在する。現在は食肉加工のアウトソーシング（アウトパック事業）も一定程度広まっており、かつてB社が行っていたように精肉部門経験者を中途採用しにくくなっているという側面もあり、B社での新卒の育成がより重要になっている。また、B社は委託先であるA社における人材育成にも大きな期待を寄せている。

6 結び～調査結果から得られた示唆と今後に向けた課題

(1) 発注企業B社と請負企業A社の関係性

発注企業B社と請負企業A社との関係は、単なる業務委託といった取引関係を越えて、長期的なパートナーシップとして深化している。

まずA社はB社の複数事業所における食肉加工を一手に担い、B社も当該拠点ではA社のみを委託先とする実質的な一対一取引を形成してお

り、A社とB社それぞれの事業運営はお互いに協働関係にある。また、A社の事業拡大（請負業務の範囲拡大）はB社の事業戦略とも長期的に連動している。B社は「標準化が容易な商品」から委託を開始し、加工精度が求められる商品へと段階的に外部化を進めてきた。その背景には、B社におけるコスト効率化と自社の従業員を管理業務にシフトさせる狙いがあり、同時にA社に人材を蓄積させるという期待もある。実際、現在では高度技能を要するステーキの手切りや特殊スライス以外の加工工程は概ねA社が担当する体制となり、現在もB社が品質確認に最終的な責任を有しているものの、生産の大部分はA社が担い、B社の職人不足や高齢化を補完する役割を果たしている。そして、両社の書面上の契約は1年の自動更新となっているものの、両社はこのパートナーシップが長期的に継続していく見通しを持っている。

このようにA社とB社の関係は、単なる取引関係以上に、事業戦略や人材育成を相互に補完し合う協働関係を形成しているといえるのではないだろうか。本調査の結果からは、B社側の人材育成が困難であるほどA社の役割は一層重要になってくるといった構図がみえてくる。

（2）現場での人材活用上の工夫

本調査で対象とした請負現場のラインは大きく生食加工、生肉加工、冷凍の3つに分かれる。このうち生食加工ラインのなかのローストビーフサラダ系では最も多くの人員が配置されており、また人員数は固定的である。一方で生食加工ラインのローストビーフ切り落とし系とおつまみ系の間では、繁閑に応じた人員数の調整が行われる。生肉加工ラインでは商品別に小グループで作業を行うが、重量物を扱う工程や包丁の作業には体力や経験を考慮した配置を行うなど、作業特性に応じた配置がなされている。

A社は多くの外国人スタッフを活用しているが、近年は特定技能外国人の受入れに力を入れている。家族滞在の外国人や留学生とは異なり、特

定技能外国人は在留資格上での就労時間の制約がなく、相対的に定着率が高い。また、彼らは技能実習時に包丁の作業を経験していることがあるため、A社は即戦力として特定技能外国人を配置することができる。さらに、特定技能外国人の場合、本人の希望と合致すれば、異動が比較的容易である。このような理由により、特定技能外国人の積極的な受入れと活用は、請負現場での人材面での安定性をA社にもたらしているといえよう。

スタッフの育成について、A社は1人のスタッフが複数の作業を担える状態が望ましいと考えており、スタッフには簡単な業務から難易度の高い業務へと段階的に担当させる方針をとっている。生食加工ラインでは、トッピングなど比較的容易な作業から始め、スピードが必要な計量作業を少しずつ経験させることで、業務全体に影響を及ぼさない形でスキル習得を目指している。生肉加工ラインでは、新人は盛り付けから始めるが、タレの配合は必ずリーダーとともに行うこととしている。

金属検査と値付け業務の担当者については、既存のスタッフの勤務態度などを見極め、人選を行っている。候補者は事前に必要な研修を受講し、研修受講証明がB社に提出された後、実際に業務に配置される。金属検査を含む点検業務には、商品を金属検査に通す作業だけでなく、盛り付けのきれいさや異物混入などを目視で確認する作業も含まれる。値付け業務では商品などの種類に応じ、値付けの機械でシールを設定する必要があり、一人前になるまでの期間はより長い。

（3）人材活用における今後に向けた課題

請負企業A社では、特定技能外国人の活用を進めることで、従来よりも外国人スタッフの定着率が高まり、勤務時間管理（就業時間、シフト編成）、人材育成、異動（希望に合致した場合の事業所間異動）の面でプラスの影響が出てきている。ただ、特定技能外国人の定着率は家族滞在や留学生のスタッフに比べれば高いものの、長期的に職場で活躍する人材に育成するという面において

は、定着率になお大きな課題を抱えている。特定技能外国人のスタッフの大層は、2号資格を目指す意向はあるものの、A社での長期の定着やキャリア形成への志向は低い。A社では、せっかく育成した特定外国人のスタッフが、相次いで離職するケースも発生しており、後継者の育成が追いついていない状況にある。

このようにA社では、外国人スタッフを、金属検査や値付け業務といった高度なスキルを担える人材、さらには正社員になって管理業務を担える人材をいかにして育てていくか、その前提としていかにして定着させていくかが重要な課題となっている。特に特定技能外国人のスタッフについて、2号資格のみならず、A社内部での長期的な活躍に目を向けてもらうための、労働条件の検討を含むキャリアパスの提示が今後の課題となろう。

一方、発注企業B社も人材育成に課題を抱えている。B社のカット職人は、従来スーパーマーケットなど前職で培われた技術力を重視した中途採用が主だった。しかしながら、アウトパック（外部加工）の拡大によりインスタ（店舗内加工）での育成機会が減少するというジレンマのもと、スーパーマーケットなどにおける技術力形成の場が縮小した中で、B社のカット職人の中途採用が行き詰まってきた。結果として、B社のカット職人は高齢化し、技能継承が喫緊の課題となっている。

前述のとおり、A社とB社は人材育成を相互に補完し合うほどの協働関係を形成しており、B社の人材育成が困難であるほどA社の役割は一層重要になってくるといえる。しかしながら、人材育成の面ではA社・B社共に課題を抱えており、B社においてはカット職人の技術継承に向けた人材育成、A社においては特定外国人をはじめとするスタッフの定着促進が特に重要な課題となっている。

<謝辞>

本研究は「BPO業界の動向に関する調査研究委員会」（委員長：佐藤博樹東京大学名誉教授）の研究の一環として実施したものである。また、インタビュー調査は、請負企業A社、発注企業B社および日本BPO協会の多大なるご協力・ご支援のもとで実施することができた。記してお礼申し上げる。

注

- 1) 日本産業規格(JIS:Japanese Industrial Standards)は、産業標準化法(JIS法)に基づく国家規格であり、製品、データ、サービスなどの種類や品質・性能、それらを確認する試験方法や評価方法などが定められている。Z0111:2006(物流用語)は以下参照。
<https://jis.eomec.com/jisz01112006#gsc.tab=0>
(2025年10月末閲覧)
- 2) 国土交通省のHPより。https://www.mlit.go.jp/report/press/tokatsu01_hh_000687.html
(2025年10月末閲覧)
- 3) 特定技能制度とは、深刻化する人手不足への対応として、生産性の向上や国内人材の確保のための取組を行ってもなお人材を確保することが困難な状況にある産業上の分野に限り、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人を受け入れるための制度のことである。2025年6月末の特定技能在留外国人数は336,196人で、そのうち飲食品製造業は84,892人(25.3%)となっている(速報値)。出入国在留管理庁のHPより。<https://www.moj.go.jp/isa/content/001428398.pdf> (2025年10月末閲覧)
なお、本調査の実施時点では、物流そのものは特定技能として認められていなかったが、2026年1月23日の閣議決定により、特定技能制度に「物流倉庫分野」が追加されることになった。
- 4) 調査会社が保有するインターネット・モニター(法人パネル)のうち、次の条件に該当するモニターがスクリーニング調査によって抽出されている。
・年齢:20-79歳
・職業:会社員、パート・アルバイト

・職種：配送・倉庫管理・物流

その上で、次の条件にあてはまる業務を受託（請負）している会社員に対して、請負企業に対する調査が実施されている。

・役職：主任クラス以上

・業務内容：物流（輸送・配送、梱包・包装、荷役、ピッキング、流通加工、在庫管理、受発注業務）に関する業務受託（請負）をしていて、自社の倉庫・物流センター等、発注（委託）元の倉庫・物流センター等、発注（委託）元の工場、発注（委託）元の店舗等のいずれかで行っている

- 5) 国土交通省 HP より。 <https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu03340.html> (2025 年 10 月末閲覧)
- 6) 特定技能制度において、受入れ企業は特定技能 1 号外国人に対して職業生活上、日常生活上または社会生活上の支援の実施に関する計画を作成し、その計画に基づき支援を行わなければならない。登録支援機関は、受入れ企業との支援委託契約により、支援計画に基づく支援を行う。
- 7) 特定技能の在留資格は、特定産業分野に属する相当程度の知識又は経験を必要とする技能を要する業務に従事する外国人向けの「特定技能 1 号」と、特定産業分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの「特定技能 2 号」に分かれている。特定技能 2 号移行の要件には、分野ごとの特定技能 2 号評価試験または技能検定 1 級の合格、実務経験の証明などがあるが、2 号では在留期間の更新回数に制限はなく（1 号の場合は通算で上限 5 年まで）、要件を満たせば家族（配偶者、子）の帯同も可能になる（1 号の場合は基本的に認めない）。