

第3章 モデル事業の取組のまとめ

第3章 モデル事業の取組のまとめ

1 モデル事業の概要

現状では、ガイドラインとチェックシートで求められている内容に沿って、製造請負事業の適正化、雇用管理改善を進めていくためには、多くの部分で状況改善を必要とする請負事業主・発注者が少なくないものと思われる。したがって、ガイドラインとチェックシートを活用した適正化の促進と雇用管理の改善をいかにして実現していくかということに関するノウハウを、請負事業主・発注者に広く普及させる取組が求められる。

ガイドラインとチェックシートを、実際の現場においてより有効に活用され、製造請負の雇用管理の改善と適正化の促進に資するものにするためには、請負事業主及び発注者が参考事例として活用できる、実際の取組事例が必要と思われる。そこで本事業では、その活用モデルとして役立たせるために、実際に請負事業主・発注者にガイドライン・チェックシートの趣旨に沿った雇用管理の改善・適正化に取り組んでもらい、その成果をモデルケースとしてとりまとめることにした。

こうした取組については、請負事業主、発注者が協力して当たることがより有効であることから、これを1つのまとまりとした単位での実施を基本とした。その上で、公募方式をとり、協議会ホームページへの掲載や協議会参加団体（JSLA、JMOA、COK、部工会、電経連）の傘下企業に対する働きかけにより、モデル事業の周知を行うとともに、参加を募った。

その後、応募者に対してヒアリングを実施し、「特に改善したい問題点」「請負事業主、発注者の意向」を確認し、モデル事業の実施が可能かどうかを判断した。

なお、モデル事業への取組は請負事業主、発注者双方で協力して実施するものとするが、具体的な措置の内容は、そのいずれが行うものであってもよいこととして、選定を進めた。

そして、最終的に5組の請負事業主・発注者の組み合わせをモデル事業実施主体として選定した（本報告書では、この5つのモデル事業実施主体の組み合わせを、モデルA、モデルB、モデルC、モデルD、モデルEと呼ぶ。）。選定後、各々の請負事業主・発注者は、「取組活動計画書」を作成し、これに基づいて取組を進め、協議会がヒアリング等により状況把握し、必要な支援を行った。

2 各モデルの取組結果の概要

本モデル事業においては、5つのモデルで取組が行われたが、取組事項としては「キャリアパスの明示」「教育訓練等」「法令遵守」が多く設定された。ここでは、これら3つの事項ごとに各モデルの取組の概要をまとめる。キャリアパスの設計と職業能力評価や教育訓練の整備は連動した施策であるため、キャリアパスの明示と併せて人事評価制度の整備や教育訓練プログラムの見直し・作成を行ったケースが多い。

(1) キャリアパスの明示

モデルAでは、請負事業主が、発注者の人事管理体系に関する取組を参考にしつつ、現場視察・ヒアリング等を通じて「キャリアロードマップ」を作成した。この作成段階において、請負スタッフのキャリア形成のための道筋が明らかになるとともに、生産性向上に向けた現在の体制の問題点も明らかになった。キャリア形成の道筋を描く段階で、必要とされるスキルが明らかになり、それによって教育訓練の方針も描くことができた。

モデルBでは、請負事業主が、請負スタッフのキャリアレベルを6段階に区分する形で、キャリアパスを構築した。ここでは、段階分けをするだけでなく、上位3段階目に達したところから、技能職・専門職・総合職というようにキャリアパスが分かれることが特徴である。専門職は、品質や生産技術に関わる領域を担当する人が想定されている。現在は技能職が中心の構成となっているため、今後の人材育成によって専門職を務められる人材を育成することがキャリア形成実現のための課題となる。

モデルCでは、キャリアパスの明示に当たって、請負事業所としての方向性を示すとともに、請負スタッフへの動機づけにつなげるため、請負事業主により、請負事業所の事業所としての仕組みをスタッフに理解・周知させることが行われた。そして、モデル事業の最終成果物として、育成・評価・処遇を連動させながら請負スタッフのキャリア形成を進めるための「スタッフキャリアプラン」と呼ばれるキャリアプランを請負事業主が作成した。そして、従来は曖昧となっていた昇格要件・昇進要件を明文化するとともに、明確な基準に基づく昇進・昇格を実現するための人事評価制度を導入した。

モデルDでは、請負事業主がキャリアパスを作成するために、作業分析によって作業内容を客観的に把握することから始め、それに基づいて、発注者の協力を得つつ、「作業標準書」と「作業手順書」を作成した。また、現状の作業内容をそのままキャリアパスとして設定するのではなく、作業分析の過程で効率性向上のための改善も行った。モデル事業の開始前から、請負事業主は習熟度に応じた業務の配置換えは行っていたが、単にやさしい仕事から難しい仕事へと進んでいく道筋を明確化するだけでなく、現状分析に基づいた業務改善を併せて行うことで、現状に比べた請負体制の強化を伴ったキャリアパスを設計した。このキャリアパスの明示により、定着率がモデル事業開始時点(2007年1月)の64.2%から、モデル事業終了時(2008年2月)には94.1%へと飛躍的に上昇した。キャリアパスの設計に携わった請負スタッフのリーダー層が、キャリア形成のための道筋を自ら見出したことや、作業分析の過程で作業者との面談を従来以上に行ったため、リーダー層自身のモチベーションの向上や、職場の活性化につながった。キャリアパスの明示そのものだけでなく、それに至るまでの一連の取組が、請負スタッフの定着化をもたらしたともいえる。今後、作業分析と作業手順書・作業標準書等の作成や定着化のための面談等を継続して実施していくことが課題となる。

またモデルDでは、「キャリアパスの明示」を受けた請負事業主の「職業能力の評価」の取組の中で、「多工程マスター表」と呼ばれる表を掲示することによって、誰がどのス

キルを習得しているかが目で見て分かるようにした。仕事内容と仕事への習熟度を「見える化」した点がモデルDにおける取組の1つの特徴である。今後は、「目で見える評価基準」の作成が課題となる。

モデルEでは、請負事業主がキャリアパスに関する規程と運用マニュアルを作成した。そのほか、請負事業主がキャリア形成に見合った処遇をしていくための段階別賃金設定に関する確認、2008年4月からの導入について請負スタッフへの周知を行った。モデルEでは、発注者は請負事業主に対し、生産ラインの仕事を契約通りにこなすだけでなく、製造業務にかかる計画・分析までを行えるようになることを期待している。よって今後は、請負事業主が担う役割自体も高度化させていくことが課題となっている。キャリアに関する請負事業主の考え方はまだ請負スタッフに浸透していないが、請負事業主としての役割の高度化を反映したキャリアパスにしていくことが必要である。また、処遇への反映という面では、請負スタッフの賃金水準に個人差を設けるものとなるため、個人別の賃金水準にいかにして妥当性を持たせるかが今後の課題となる。

(2) 教育訓練

モデルAでは、「キャリアパスの明示」の取組の中で、請負事業主が現場視察やヒアリングによって必要となるスキルと知識を体系的に整理した。まだ現場との議論が十分行われておらず、仮説の段階にとどまっている部分もあるが、キャリアステージごとに定められたスキル・知識を習得するための教育研修プログラムも請負事業主が作成した。ただし、必要な教育研修は明らかにされたものの、請負事業主が現実にそれらを実施するとすると、外部機関での受講を要するものも多いため、教育訓練コストが高くなるという問題も明るみになった。この問題を解決するために、今後は教育訓練を請負事業主自らが行えるようにすることや、発注者の協力を得ていくことが必要とされる。なお、請負事業主の技術向上が請負料金に反映されることも重要であろう。

モデルBでは、6段階のキャリアレベルと別に7段階の技能等級も設け、これらのキャリアパスに対応させる形で請負事業主の教育内容が設計された。各技能等級に求める役割を設定し、その役割に対応させる形で、教育研修項目を決定した。また、キャリア形成を実現するために、請負事業主は人事評価制度も導入している。人事評価制度は、モデル事業実施事業所での請負業務に対応させたオリジナルのものが作成された。人事評価項目の決定に当たっては、従来から発注者が自社従業員に対して適用していた人事評価の内容を一部参考にした。

さらにモデルBでは、発注者が資料提供等の協力をし、請負事業主が指導員を務める研修体制を構築した。同じく発注者の協力により、請負事業主が「研修センター」を設立し、発注者の親会社の定年退職者が指導員を務めることになった。研修センターの設立によって、体系立った研修の実施につなげることが期待されている。

モデルCでは、請負事業主は以前より様々な教育訓練を行っていたが、本事業により、

職位の階層別に、教育訓練項目と受講時期等を定め、また研修項目の中で昇進要件や人事評価での加点参考にするものを定めることによって、それぞれの教育研修のキャリア形成上における位置づけを明確化した。また、契約社員である請負スタッフ全員に対して、評価・育成・処遇・進路等について話し合うための個人面談を請負事業主が定期的実施し、進路面では、個々人の希望を優先して支援内容を決めることにした。そのほか、社外の専門家による相談窓口やカウンセリング窓口の設置など、教育訓練のみならず、メンタルヘルス面でのケアを充実させることによってキャリア形成を支援する体制を請負事業主が整えた。

モデルEでは、請負事業主が、研修の講師に発注者の協力を得つつ、管理社員及び現場管理リーダーを対象として、これまで実施できていなかった管理者向けの研修を実施した。しかし、一般の請負スタッフへの教育機会の提供までは及ばなかった。このことが、教育訓練等に関する現時点での最大の課題といえる。一般の請負スタッフへの教育に関する問題点は、日程の問題である。研修を所定労働時間内に実施したいところであるが、実作業に影響が大きく難しいという問題があり、所定労働時間外に研修を設定すると、参加者が集まりにくいという現状もある。

今後は、研修を受講したスタッフを講師とし、他の請負スタッフ等への知識・情報を伝達させていくことが必要である。また、リーダーやスタッフが、教育研修によって習得した知識・技能を活かしていく場を確保するため、キャリアパスや雇用の安定化が必要となる。

(3) 法令遵守

モデルBでは、法令遵守のための発注者・請負事業主間の定例会議を行う体制を整備した。定例会議の開催によって法令遵守の確認を定期的に行ったことにより、発注者・請負事業主双方の現場のスタッフの間で、法令遵守に対する意識が向上した。現在、定例会議は少数の担当者のみで行っているが、今後はより多くの参加者を集めた会議としていく予定である。

モデルDでは、請負事業主が主体となり、所轄労働基準監督署への届出事項の徹底、法令教育関係への取組、安全活動、リスクアセスメント、衛生活動、安全衛生方針の策定など、各種届出や帳票の作成、諸活動の実施について、未実施となっていたものを、期限を定めて実施する形で進められた。取組の結果、請負事業主の業務上災害の発生件数が、モデル事業実施の前後で半減するという成果が得られた。

モデルDにおける今後の継続課題は、今回のモデル事業で実施した諸活動を、遅滞なく、継続して実施していくことである。法令遵守の取組に関して、進捗が目に見える形にしたことによって、発注者のみならず請負事業主の責任分掌がより明確化され、各々担当者の法令遵守への意識が向上した。さらに、安全活動として、安全パトロールの実施や安全衛生委員会での議論など、発注者と請負事業主との協力によって取組を進めたことによって、

情報の共有や問題点の共通認識が進んだ。今後の更なる改善計画として、リスクアセスメントの実施を推進していく予定である。

3 モデル事業を通じて見出されたこと

これまでに多くの請負事業所で見られてきたような、反復される短期雇用、不十分な教育訓練といった状況を改善し、請負労働者がキャリア形成を進めていける就業環境となるよう雇用管理を改善していくことが、請負事業主及び発注者に求められている課題である。

この基礎となるのは、請負労働者のキャリアパスを設計することである。また、キャリア形成を進めていくためには、能力評価や教育訓練、及び技能の向上を反映した処遇制度などが必要であるが、これらはいずれも、キャリアパスの設計を基礎とすることが必要である。本モデル事業において、全てのモデルで、取組事項としてキャリアパスの明示が設定されていることも、雇用管理の改善のためにはキャリアパスの設計が不可欠であることの現れといえよう。

キャリアパスの設計に当たり、多くのモデルでは、請負事業主が工程の視察や作業分析をすることにより、請負労働者の担当作業の内容について、個々の作業の内容、及び必要とされる技能の内容や水準を明らかにすることから始められた。仕事の内容が明らかになれば、キャリアパス上の仕事の序列を描くことができる。そして、各作業に必要な知識・技能を明確化すれば、キャリア形成を進めていく上で、どのような知識・技能を、どのような順番で習得していけばよいのかを明らかにすることができる。これによって、教育訓練のプログラムや能力評価の基準を作成することができる。

通常、キャリアパスの設計は、現在就労している労働者のキャリアを参考にして進められるものと思われる。製造請負の現場においても、一般の作業者の今後のキャリアパスを設計するためには、現在リーダーや常駐管理者を務めている人の知識・技能や仕事内容に基づいて、教育訓練計画や能力評価基準を定めていくのが定石といえる。

ただし、製造請負における請負労働者のキャリアパスを設計する場合には、それだけでは不足であることも多いと思われる。今後、請負の適正化を進めていく中では、請負事業主が単に受注した業務をこなすだけでなく、生産ラインの分析や計画も行っていくことが発注者から期待されることも増えてくるであろう。そうした流れの中で、請負事業主には、労務管理的なスキルのみならず、生産管理や生産技術、品質等にかかわる業務を担当できる請負労働者を育成することがより一層求められるようになる。つまり、発注者が請負事業主に求める役割が、従来よりも高度化してくる場合があるということである。請負事業主として、今後、どのような製造請負を行っていくかのビジョンを策定する必要がある。そして、そうしたビジョンに対応させた形で、請負事業主は労働者のキャリアパスを設計していかなければならない。キャリアパスも新たな知識・技能の蓄積を前提とするものにしなければならないことに留意が必要であろう。

また、キャリア形成ができていくかは、担当職務が高度化することによって最も実感さ

れやすい。請負業務が高度化すれば、担当職務の高度化、また、これを請負料金、賃金に反映することは容易であろう。しかしながら、こうした場合のみならず、技能の向上それ自体を評価し、処遇に反映させることが、請負労働者の技能向上に対する意欲を喚起し、勤続意欲を維持するためには必要であろう。このため、担当職務の高度化のみならず、技能の向上によっても処遇を向上させていくことが必要である。

このためには、技能向上が業務に反映され、発注者にとっても価値をもたらすものとの認識できることによる、業務の質の向上を評価した請負料金の設定が必要となる。請負事業主と発注者は、相互理解を深めることが必要であり、発注者にとっては求める技能水準、技術を明確にし、請負事業主に協力し、評価することが、請負事業主にとっては、発注者の求める技術等に応えられるようなキャリア形成のあり方を考えていくことが必要である。

さらに、モデルの中には、明示すべきキャリアパスを請負事業主が設計する中で、副次的なメリットの得られた事業所がある。作業分析をしていく中で、業務の問題点が明らかになって改善が進み、従来よりも業務効率が上昇したケースがある。また、作業分析の一環として行った面談調査等の中で、それまで日常的にはあまり話し合っただけであった仕事の内容や問題点等が議論されるようになり、請負労働者のモチベーションが向上して職場が活性化した事業所もある。キャリアパスの明示自体が、将来の見通しを与えることによって労働者のモチベーションを向上させる効果があるが、そればかりでなく、キャリアパスの設計の過程における取組が、請負労働者のモチベーションの増進につながると言える。

4 今後の課題～雇用管理改善のあり方

今後の課題としては、設計したキャリアパスを用いて、実際に請負事業主が労働者のキャリア形成を的確に進めていけるかということが挙げられる。キャリアパスは、請負労働者から見て魅力のあるものでなければ、勤続意欲や能力開発意欲を促進するものとはならない。

現状においては、人事評価は行っているものの、客観的評価が容易な出勤率や勤続年数などの評価にとどまっている例が見られた。容易に比較のしやすい評価指標ばかりでなく、製造業務の技能や、部下を管理・育成する能力、勤務態度など、判定の困難な事柄についても評価をしていかなければならない。この点は、製造請負事業主に限らず多くの組織が抱えている問題であるが、こうした人事評価を、いかに被評価者にとって納得のいくものにしていけるかが、労働者の就業意欲の向上のために重要となろう。

適切な人事評価制度を設計するのはもちろんであるが、現場の請負スタッフのリーダーや常駐管理者に、評価者として十分な評価能力を習得させるための教育や、キャリア形成を日常的に支援する教育係としての行動や能力を身につけさせるための教育を行い、設計した制度の運用面での改善を継続的に行うことが請負事業主には求められる。

また、今回のモデル事業では、法令遵守の活動での取組も見られた。法令遵守のための

諸活動は、製造請負を行う上で必須の活動であるものの、請負事業主及び発注者にとって、収益の増大に即効性のある活動ではないため、徹底されないことも多いものでもある。しかし、法令遵守は事業を行う上で当然の前提であり、また、安全衛生管理など請負労働者として働く労働者にとってセーフティネットとしての意味を持つものである。法令が遵守されない職場で働くことは、労働者にとって不安を生み、職業への誇りを失わせ、就業意欲を低下させることにつながる。

今回の取組では、各種届出や帳票類の作成、会議の開催などに至るまで、時期、内容、頻度などについて目標値を立てた取組が請負事業主、発注者の双方で行われた。後回しになりがちな活動であるからこそ、目標値を設定し、継続実施していくことが必要となる。発注者にとっても請負事業主にとっても、法令遵守の取組を継続実施し、現場の労働者一人ひとりの法令遵守に対する意識を向上させ、習慣化していくことが重要である。