

製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の推進事業  
報告書

2009年3月

製造請負事業改善推進協議会

事務局：社団法人日本生産技能労務協会

## - 目次 -

はじめに

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第1章 本事業の概要.....     | 1  |
| 第2章 セミナーのまとめ.....   | 4  |
| 1 セミナー開催の概要.....    | 4  |
| 2 セミナー開催結果及び成果..... | 5  |
| 第3章 相談支援事業のまとめ..... | 11 |
| 1 相談支援事業の概要.....    | 11 |
| 2 相談概況.....         | 12 |
| 3 課題.....           | 14 |
| 4 相談事例.....         | 15 |
| 第4章 事例調査のまとめ.....   | 24 |
| 1 事例調査の概要.....      | 24 |
| 2 各事業所の取り組み内容.....  | 25 |
| 3 見出されたこと.....      | 30 |
| 参考資料：個別の取組事例.....   | 36 |

## はじめに

物の製造の業務に係る労働者派遣については、平成16年3月に可能となって以降、平成18年頃から、従来請負により処理していた業務を労働者派遣により処理するよう切替えが進められたものが多いと推察されている。これらは平成21年に最長3年間の派遣可能期間が満了することから、派遣元事業主及び派遣先において適正に対応することが求められており、このことがいわゆる「2009年問題」として指摘されている。この「2009年問題」を契機として、労働者派遣を再び請負に切り替える企業も多いと思われるが、偽装請負とならないよう法令遵守を徹底することはもちろんのこと、請負事業の適正化と請負労働者の更なる雇用管理改善を実施していくことが重要となってくる。

本年度は、昨年度に引き続き、2007年6月に策定された製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に取り組む請負事業主及び発注者が講ずべき措置に関するガイドラインの周知、啓発を行うとともに、2008年6月からは請負事業主からの相談を受け付ける相談窓口を設置し、雇用管理改善の支援を開始した。

経済情勢は非常に厳しい状況となっているが、そうした状況にあっても、製造請負を行う事業者（請負事業主及び発注者）が協力して、雇用管理の改善や法令遵守への取組を着実に実施していくことが、この状況を乗り越えた後に、よりよい成果に結びつくものと考えている。

2009年3月

製造請負事業改善推進協議会

# 第1章 本事業の概要

## 第1章 本事業の概要

本事業においては、いわゆる偽装請負の問題をはじめとする労働者派遣法等の労働関係法令違反、労働条件や処遇の改善の必要性、これらの職場で働く労働者のキャリア展開の道筋が明らかでない等の製造請負業界における問題の改善を図るため、2008年4月1日から2009年3月31日の12ヶ月にわたり、2007年6月に策定された製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に取り組む請負事業主及び発注者が講ずべき措置に関するガイドラインの運用について徹底化を図ったものである。

具体的には、学識経験者、請負事業主団体関係者及び製造業団体関係者からなる製造請負事業改善推進協議会（参考1）を前年度に引き続いて設置し、これを通じ、

- ・ ガイドラインの解説及びチェックシートの活用のためのセミナーを、全国8ブロックにおいて開催し、製造請負事業者、製造請負を利用している者又は利用しようとする者に対しガイドラインの解説、チェックシートの活用及びこれらを活用した、具体的取組についての事例発表の実施
- ・ ガイドライン及びチェックシートの活用に基づいた、雇用管理の改善及び適正化の促進に資する就業条件等の改善のための措置などを行うモデル事業として前年度からのモデル事業の継続、併せて今年度新たに好事例の収集を含めて10事業所を選定し、実施する取組を支援
- ・ ガイドライン及び好事例等を活用した請負事業主及び発注者に対する適正化並びに雇用管理改善に関する相談支援

の主として3つの取組を実施した。

(参考1) 製造請負事業改善推進協議会の概要

(1) 構成メンバー(平成21年3月末現在)

(学識経験者)

佐藤 博樹 東京大学社会科学研究所 教授  
橋本 陽子 学習院大学法学部 教授

(製造業団体)

尾関 明人 社団法人日本自動車部品工業会 業務部統括次長  
高橋 省悟 電機・電子・情報通信産業経営者連盟 専務理事

(請負事業主)

青木 秀登 社団法人日本生産技能労務協会 請負法務委員長  
平山 善一 日本製造アウトソーシング協会 理事  
市原 淳宏 中部アウトソーシング協同組合 専務理事

<オブザーバー>

(厚生労働省)

鈴木 英二郎 職業安定局需給調整事業課 課長  
田中 佐智子 職業安定局需給調整事業課 派遣・請負労働企画官

(学識経験者)

木村 琢磨 法政大学キャリアデザイン学部 専任講師

(運営事務局)

鈴木 績 社団法人日本生産技能労務協会 事務局長  
濱上 真輔 日本製造アウトソーシング協会 事務局長  
小林 契 社団法人日本生産技能労務協会 事務局主幹  
津島 三二 社団法人日本生産技能労務協会 事務局員  
石澤 千香子 社団法人日本生産技能労務協会 事務局員

(相談支援事業アドバイザー) 井上 隆史 新谷 進

(敬称略)

(注) は会長

( 2 ) 開催実績

第1回 2008年5月9日(金) 10:00~12:00

於：航空会館504会議室(東京都港区)

第2回 2008年7月30日(水) 16:00~18:00

於：オフィス東京事務所C5会議室(東京都中央区)

第3回 2009年3月26日(木) 14:00~16:00

於：オフィス東京事務所C5会議室(東京都中央区)

## 第2章 セミナーのまとめ

## 第2章 セミナーのまとめ

### 1 セミナー開催の概要

製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に取り組む請負事業主及び発注者が講ずべき措置に関するガイドライン及びチェックシートを社会に広く周知し、活用を図ってもらうことを目的に、前年度開催の7ブロックに甲信越・北陸を追加して全国8ブロック（北海道、東北、関東、甲信越・北陸、東海、近畿、中国・四国、九州）において各1回ずつ、計8回開催した。

#### (1) 労働局との連携開催について

昨年度、労働局と2会場で連携開催した結果、集客率が高かったことや、労働局が集中的なキャンペーンに合わせて実施するセミナーは、協議会のガイドラインセミナーと密接な関連のあるテーマであり、両方に参加してもらうことが製造請負（派遣）業界にとって有用なことから、積極的に連携を働きかけた。

連携開催について各労働局と調整の結果、5労働局で実現した。

労働局1.5時間から2.0時間、協議会1.5時間として開催した。東京・名古屋・大阪は労働局セミナー予定時間や開催場所などの関係から単独での開催となった。

#### (2) セミナーの内容（資料1）

連携開催セミナーにおいては、前半に労働局による講演を行い、後半に以下の内容で協議会セミナーを実施した。

|                     |                  |
|---------------------|------------------|
| ガイドラインの解説           | 特定社会保険労務士 内野 君彦氏 |
| 19年度モデル事業実施報告       | 学識者及び内野 君彦氏      |
| ガイドラインに基づいた雇用管理改善事例 | 請負事業主            |

単独開催の3ブロックについては、以下の内容を追加して実施した。

|              |         |
|--------------|---------|
| 雇用管理改善に関する期待 | 労働組合代表者 |
|--------------|---------|

資料として、製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に取り組む請負事業主及び発注者が講ずべき措置に関するガイドライン、ガイドラインの解説レジュメ、ガイドラインのチェックシートを参加者全員に配布して、講師が解説する形式で行った。

ガイドラインの解説以外は資料をスクリーン映写して解説した。また、最後に理解度と、各社の取組み状況等についてアンケートを実施した。

#### (3) 参加対象者及び募集について

請負事業主---「工場構内における業務請負・労働者派遣」を主たる事業とする企業

の経営者及び実務担当者

発注者---「工場構内における業務請負・労働者派遣」の導入実績・意向のある企業（製造業事業場）の人事勤労・購買外注・製造等担当部門の責任者又は実務担当者  
連携開催セミナーの募集については、各労働局から関係者に対して案内状を送付し  
また各労働局ホームページでも告知した。

合わせて、協議会ホームページ、業界2団体（社団法人日本生産技能労務協会、日本製造アウトソーシング協会）のホームページに告知してPRを行ない、単独開催分については協議会にて申込み受け付けを行なった。

#### （４）セミナーの目標設定について

定量的目標---各開催会場で100社以上の参加を目標とした。

定性的目標---アンケートを回収して理解度等を確認する。

## 2 セミナー開催結果及び成果

#### （１）セミナーへの参加実績について（資料２）

各労働局において1社当たり参加人数を1名から2名に絞って募集したが、参加募集締め切り前に定員オーバーとなった会場が大半であり、協議会で募集担当した単独開催の3会場でも定員オーバーであった。

最終参加実績は8会場合計で2,314人、1,344社であった。会場毎に100社以上の参加を定量目標として設定したが、9会場中8会場で達成した。大阪会場が90社の出席であったが、会場当たり平均では150社の参加であった。

1会場増えているので前年度との単純比較は難しいが、参加人数比で106%、企業数比で162%と増えた。特に発注者企業数が3倍強に増えており、事業主と発注者の参加企業比率はほぼ半々であった。前年課題であった発注者の参加増を達成できたのは、募集に当たって労働局からの協力をいただいたことも効果として現れた。

会場定員人数に対する参加人数の割合は8会場合計で87%であった。最も多かったのは広島会場の定員オーバーの104%（当日椅子追加で対応）であった。

#### （２）セミナー開催による効果について（参加者のアンケート集計結果より）（資料３）

セミナー実施後に参加者に対してアンケートを実施した。その中でガイドラインの解説についての理解度の設問に対し、非常に良く理解できた・理解できたが95%であり、セミナーでの周知・啓発については効果があったと判断できる。

昨年度実施した「雇用管理改善・適正化モデル事業」において取り組んだ5事業所の事例について広く活用してもらうため、その取り組み内容について解説した。

また、ガイドラインに基づく雇用管理改善に関する取組の事例を請負事業主の実務担当者が発表した。アンケート結果では、大変参考になった・参考になったが90%以上、今後の活用についても、大いに活用できそう・活用できそうが90%以上であり、具体的に他社の好事例を聞くことは、今後の改善取組みに当たって有益であると判断できる。請負現場は種々多様であり、更により多くの事例の収集を図り紹介をして行くことが大切である。

アンケートの中で雇用管理改善を業界全体で推進するため、自社の雇用管理改善の取組みについてヒアリングに応じてよいかの設問に、6社から良いとの回答があった。その後、調整の結果5社からヒアリングできたのは大きな成果であった。

ガイドラインの中で、具体的な雇用管理改善の取組み内容の自由記述で、既に実施している取組み内容（複数記入可能）311件の上位3項目は、就業条件等の改善のための措置が47%、職業能力開発が31%、法令順守が19%、その他1%であった。前年度の結果は法令順守45%、就業条件の改善のための措置27%、職業能力開発15%、体制整備10%の順であり、この比較から法令順守の取組みや体制整備が進み、次のテーマに重点が移ってきたものと思われる。

前年度に引き続き実施した労働局との連携による全国セミナーなどによって、ガイドラインの業界への啓蒙・普及については一定の成果があった。今後更に現場での取組み事例の収集や紹介などによって、より具体的な内容の積み上げを図っていくことが求められる。

(資料1) 各セミナーの内容

| 開催日<br>開催地区    | 講演内容及び講演者               |                                  |                  |                          |
|----------------|-------------------------|----------------------------------|------------------|--------------------------|
|                | ガイドラインの<br>解説           | 19年度モデル事業<br>実施報告                | 雇用管理改善<br>事例の紹介  | 労働組合からの<br>提言            |
| 10/14(火)<br>仙台 | 特定社会保険<br>労務士<br>内野 君彦氏 | 大阪経済大学<br>経営学部<br>専任講師<br>木村 琢磨氏 | 東洋ワーク<br>株式会社    |                          |
| 10/23(木)<br>金沢 |                         |                                  | 株式会社<br>エー・オー・シー |                          |
| 10/24(金)<br>広島 |                         | 特定社会保険労務士<br>内野 君彦氏              | 株式会社平山           |                          |
| 10/28(火)<br>福岡 |                         |                                  | 株式会社平山           |                          |
| 11/4(火)<br>名古屋 |                         | 大阪経済大学<br>経営学部<br>専任講師<br>木村 琢磨氏 | 東洋ワーク<br>株式会社    | 電機連合<br>中央執行委員<br>内田 幸雄氏 |
| 11/7(金)<br>札幌  |                         |                                  | 株式会社<br>アイライン    |                          |
| 11/14(金)<br>大阪 |                         | 東京大学<br>社会科学研究所<br>教授 佐藤 博樹氏     | フジアルテ<br>株式会社    | 電機連合<br>中央執行委員<br>荒井 雅彦氏 |
| 11/17(月)<br>東京 |                         |                                  | 株式会社<br>シグマテック   | 電機連合<br>中央執行委員<br>富高 裕子氏 |



セミナーの様子

(資料2) セミナー参加実績

| 業種<br>開催       | 派遣元<br>請負事業主 |              | 派遣先<br>発注者 |            | その他       |           | 合計           |              |
|----------------|--------------|--------------|------------|------------|-----------|-----------|--------------|--------------|
|                | 社数           | 人数           | 社数         | 人数         | 社数        | 人数        | 社数           | 人数           |
| 10/14<br>(仙台)  | 8            | 20           | 145        | 145        | 7         | 7         | 160          | 172          |
| 10/23<br>(金沢)  | 73           | 90           | 87         | 99         | 7         | 12        | 167          | 201          |
| 10/24<br>(広島)  | 54           | 83           | 164        | 224        | 5         | 5         | 223          | 312          |
| 10/28<br>(福岡)  | 30           | 46           | 160        | 217        | 8         | 10        | 198          | 273          |
| 11/4<br>(名古屋)  | 85           | 228          | 23         | 59         | 1         | 1         | 109          | 288          |
| 11/7<br>(札幌)   | 244          | 311          | 17         | 22         | 4         | 6         | 265          | 339          |
| 11/14<br>(大阪)  | 69           | 224          | 20         | 43         | 1         | 2         | 90           | 269          |
| 11/17<br>(東京)  | 106          | 419          | 23         | 37         | 3         | 4         | 132          | 460          |
| 合計             | <b>669</b>   | <b>1,421</b> | <b>639</b> | <b>846</b> | <b>36</b> | <b>47</b> | <b>1,344</b> | <b>2,314</b> |
| 《参考》<br>19年度合計 | 584          | 1,670        | 199        | 290        | 45        | 232       | 828          | 2,192        |

(資料3) アンケート集計 回答枚数 1,402

Q1 ガイドラインの解説について

理解度について

| 項目       | 回答数   | 割合(%) |
|----------|-------|-------|
| 非常に理解できた | 268   | 19.1  |
| 理解できた    | 1,068 | 76.2  |
| 理解できなかった | 62    | 4.5   |
| 無回答      | 4     | 0.2   |
| 合計       | 1,402 | 100   |

今後の活用について

| 項目        | 回答数   | 割合(%) |
|-----------|-------|-------|
| 大いに活用できそう | 196   | 14.0  |
| 活用できそう    | 1,107 | 79.0  |
| 活用できそうにない | 90    | 6.4   |
| 無回答       | 9     | 0.6   |
| 合計        | 1,402 | 100   |

Q2 19年度モデル事業の実施報告について

内容について

| 項目        | 回答数   | 割合(%) |
|-----------|-------|-------|
| 非常に参考になった | 230   | 16.4  |
| 参考になった    | 1,072 | 76.5  |
| 参考にならなかった | 85    | 6.1   |
| 無回答       | 15    | 1.0   |
| 合計        | 1,402 | 100   |

今後の活用について

| 項目        | 回答数   | 割合(%) |
|-----------|-------|-------|
| 大いに活用できそう | 184   | 13.1  |
| 活用できそう    | 1,080 | 77.0  |
| 活用できそうにない | 113   | 8.1   |
| 無回答       | 25    | 1.8   |
| 合計        | 1,402 | 100   |

Q3 雇用管理改善の取組事例の紹介について

内容について

| 項目        | 回答数   | 割合(%) |
|-----------|-------|-------|
| 非常に参考になった | 272   | 19.4  |
| 参考になった    | 1,007 | 71.8  |
| 参考にならなかった | 78    | 5.6   |
| 無回答       | 45    | 3.2   |
| 合計        | 1,402 | 100   |

今後の活用について

| 項目        | 回答数   | 割合(%) |
|-----------|-------|-------|
| 非常に参考になった | 207   | 14.8  |
| 参考になった    | 1,028 | 73.3  |
| 参考にならなかった | 112   | 8.0   |
| 無回答       | 55    | 3.9   |
| 合計        | 1,402 | 100   |

#### Q4 貴社（及びご本人様）について

##### 所属について

| 業種        | 回答数   | 割合（％） |
|-----------|-------|-------|
| 派遣元・請負事業主 | 863   | 61.6  |
| 派遣先・発注者   | 409   | 29.2  |
| その他       | 41    | 2.9   |
| 無回答       | 89    | 6.3   |
| 合計        | 1,402 | 100   |

##### 雇用管理改善の取組について

| 項目     | 回答数   | 割合（％） |
|--------|-------|-------|
| 行っている  | 384   | 27.4  |
| 行っていない | 833   | 59.4  |
| 無回答    | 185   | 13.2  |
| 合計     | 1,402 | 100   |

##### 具体的な雇用管理改善の取組内容

（ ）具体的な雇用管理改善の取組内容の分類（有効回答枚数：220 取組内容件数：311）

| ガイドライン（ ）         | 請負事業主 | 発注者 | その他 |
|-------------------|-------|-----|-----|
| 1．就業条件等の改善のための措置  | 118   | 25  | 2   |
| 2．職業能力開発          | 75    | 20  | 1   |
| 3．法令遵守            | 36    | 22  | 1   |
| 4．苦情の処理           | 4     | 2   | 0   |
| 5．体制の処理           | 4     | 0   | 0   |
| その他（上記ガイドライン項目以外） | 1     | 0   | 0   |

（ ）製造業の請負事業の雇用管理改善及び適正化の促進に取り組む請負事業主及び発注者が講ずべき措置に関するガイドライン

（ ）取組内容の主な具体例

〔（事）：請負事業主、（発）：発注者〕

- ・（事）スキルアップのための各種教育や資格取得支援を行っている。
- ・（事）キャリアパスを明示し、能力開発を実施している。
- ・（事）技能・能力に応じた請負料金交渉と賃金設定。適正な請負料金の設定交渉。
- ・（事）適正な請負化に向けて、管理監督者や現場リーダーを育成している。
- ・（事）人事制度や賃金制度の見直しを図っている。
- ・（発・事）法令順守への取組み（コンプライアンス会議やチェックシートでの相互確認など）
- ・（発・事）安全衛生への取組み（安全教育・点検実施。安全衛生連絡会の定例開催など）
- ・（発・事）定例意見交換会などでコミュニケーションを図っている。
- ・（発）職業能力開発・教育訓練に関わる支援や、安全面に関わる各種支援をしている。
- ・（発）スキル・技能に応じた単価見直しを実施している。
- ・（事）苦情処理窓口（ホットラインなど）を設置している。
- ・（事）メンタルヘルスケアの取組みを実施している。

## 第3章 相談支援事業のまとめ

## 第3章 相談支援事業のまとめ

### 1 相談支援事業の概要

#### (1) 目的

平成19年から実施している「製造業の請負事業の雇用管理の改善および適正化の促進に取り組む請負事業主及び発注者が講ずべき措置に関するガイドライン及びチェックシート」を普及させる事業を、さらに発展させ広く社会に浸透させるために、請負事業主及び発注者等からの事業運営上の適正化や雇用管理改善について、ガイドライン及びチェックシートを活用して相談に応じ、請負事業の適正化・雇用管理改善について支援した。

#### (2) 実施期間

平成20年6月1日～平成21年3月31日

#### (3) 相談対象者

請負事業主及び発注者など

#### (4) 受付から回答までのプロセス

関連する法令、告示、ガイドライン等に照らし、相談内容の問題点をおさえる。ひとつの問題点を解決することにより、新たな問題点が見出される場合には再度相談者に内容を確認する。

該当する法令、告示、ガイドラインの条項に基づき相談者に回答する。

参考資料となる資料を整理（場合によっては作成）し、相談者に送付する。

#### (5) 事業の周知方法

製造請負事業改善推進協議会のホームページに掲載。

労働局（北海道、宮城、東京、石川、愛知、大阪、広島、福岡）にてリーフレットを配布。

各製造業界団体等にリーフレットを配布。

請負業界3団体、(社)日本生産技能労務協会（以下JSLA）、日本製造アウトソーシング協会（以下JMOA）、中部アウトソーシング協同組合（以下COK）の会員企業にリーフレットを配布。

## 2 相談概況

### 2 - 1 相談件数

|       | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 合計  |
|-------|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|
| 相談件数  | 6  | 16 | 10 | 11 | 15  | 15  | 13  | 12 | 17 | 10 | 125 |
| 質問項目数 | 11 | 41 | 15 | 11 | 15  | 24  | 23  | 15 | 18 | 16 | 189 |

### 2 - 2 相談者区分

| 区分    | 件数  | 割合(%) |
|-------|-----|-------|
| 発注者   | 9   | 7.2   |
| 請負事業主 | 116 | 92.8  |
| 労働者   | 0   | -     |
| 合計    | 125 | 100   |

### 2 - 3 相談方法

| 区分    | 件数  | 割合(%) |
|-------|-----|-------|
| 直接訪問  | 10  | 8.0   |
| 電話    | 93  | 74.4  |
| 電子メール | 22  | 17.6  |
| 合計    | 125 | 100   |

### 2 - 4 相談支援事業を知ったきっかけ

| 区分        | 件数  | 割合(%) |
|-----------|-----|-------|
| JSLAからの案内 | 56  | 44.8  |
| JMOAからの案内 | 5   | 4.0   |
| COKからの案内  | 1   | 0.8   |
| 協議会Webサイト | 20  | 16.0  |
| リーフレット    | 22  | 17.6  |
| その他       | 21  | 16.8  |
| 合計        | 125 | 100   |

### 2 - 5 関連する法令・告示等(複数回答あり)

| 区分      | 件数  | 割合(%) |
|---------|-----|-------|
| 労働者派遣法  | 16  | 12.3  |
| 労働基準法   | 18  | 13.8  |
| 労働安全衛生法 | 5   | 3.8   |
| 告示第37号  | 73  | 56.2  |
| その他     | 18  | 13.9  |
| 合計      | 130 | 100   |

2 - 6 相談項目の分類

| 分類               | 質問項目           | 該当数   | 割合(%)  |
|------------------|----------------|-------|--------|
| 労働者              | 雇用契約の期間・解雇・雇止め | 10    | 5.3    |
|                  | 能力開発・研修・キャリアパス | 6     | 3.2    |
|                  | 労働者の配置         | 6     | 3.2    |
|                  | 募集及び採用時の条件明示   | 4     | 2.1    |
|                  | 服務規律           | 3     | 1.6    |
|                  | 社会保険の適用促進      | 3     | 1.6    |
|                  | (小計)           | (32)  | (17.0) |
| 区別<br>派遣の<br>請負と | 請負と派遣の区別       | 25    | 13.2   |
|                  | 請負事業主の選定       | 2     | 1.1    |
|                  | (小計)           | (27)  | (14.3) |
| 請負の<br>実務        | 業務処理の独立性       | 40    | 21.2   |
|                  | 基本契約書・覚書等の書式   | 20    | 10.6   |
|                  | 機械・設備の取り扱い     | 12    | 6.3    |
|                  | 技術指導・業務指示のあり方  | 10    | 5.3    |
|                  | 体制・組織図         | 9     | 4.8    |
|                  | 材料・部品の取り扱い     | 8     | 4.2    |
|                  | 請負料金の決め方       | 8     | 4.2    |
|                  | 福利厚生           | 4     | 2.1    |
|                  | (小計)           | (111) | (58.7) |
|                  | その他            | 19    | 10.0   |
| 合計               |                | 189   | 100    |

### 3 課題

#### (1) 事業の周知

請負事業の改善推進と雇用の安定に資するよう労働局の協力も得て本事業の広報をさらに促進すること。なお、協議会が行うセミナー会場等で相談コーナーを設置し、相談支援事業を実施することも有効と考える。

#### (2) 請負事業の進め方の支援

請負事業主に対しては、「ガイドラインに則した請負事業の実務」を、より詳細に、より具体的に支援すること。

請負の経験のない事業主には、「請負の基本的な手順」を支援すること。

#### (3) 請負事業を遂行するための、各種書式(サンプル)の要請が多かったこともあり、下記の書式を整備すること。

請負基本契約書

請負料金に関する覚書

機械・設備等の賃借および保守に関する覚書

事業所責任者・工程管理等責任者選任届

請負現場の組織図

注文書・請書等の伝票類

機密保持契約書・誓約書

#### (4) 本年度に相談があり回答、支援した案件で、他の請負事業主の参考になるものをデータとして開示できるよう、整備していくこと。

#### 4 相談事例

以下の相談事例は、製造請負事業改善推進協議会が、平成20年6月から平成21年3月まで行った相談事例の中から抜粋したものです。

回答内容は基本的な考え方を述べたもので、あくまでも参考意見としてご覧ください。

また、事例の中で、より詳細をお知りになりたい方は、まずは製造請負事業改善推進協議会にご相談下さい。

なお、質問の内容によっては、関係行政機関を紹介させていただく場合もございます。

### Q<sub>1</sub>

現在、製造メーカーの構内で請負作業を担当しています。完全2交代制で、昼間をメーカーが担当し、夜間に請負業務を遂行していますが問題はないですか。

昼間と夜間の区別は、人員構成・指揮命令・完成品の検収等完全に分離しています。設備の賃借契約も完了しています。

また、これを3社による3交代にした場合は、どうでしょうか。

### A

2社2交替から3社3交替とすること自体には問題ありません。2社2交替のときと同様、「業務の独立性」について、充分ご検討の上、メーカーなど他社が、自らの労働者の指揮命令をすることのないようご留意願います。

また、機械の使用料、保守料等の算定において各社別に十分留意して金額の確定を行って下さい。

なお、具体的な判定は、現場毎の実態で判断されます。

### Q<sub>2</sub>

派遣から請負に切り替えたいのですが、例えば、5名の作業員が工場内の別々の現場で、1人で作業するような状態でも請負化の方法はあるのでしょうか。

# A

現場の作業実態が不明ですので、確定的なことは言えませんが、

- 1) セル生産方式等、作業者が一人で製番毎に独立して製品を完成させる現場では、請負が理論上可能です。(この場合でも、発注者から直接に指揮命令がないような体制づくりが必要です。)
- 2) 5人の作業員が各現場で1人で、発注者の作業員と混在して共同作業を行い、発注者側から指揮命令を受けている場合は、偽装請負と判定されることがあります。

# Q<sub>3</sub>

ある事業所で、派遣期間が1年になるので、派遣している当社の社員を別の部署に異動させたいと考えています。その時、異動した社員を3ヶ月後に、また元の部署に戻したいのですが、問題がありますか。

また、以前派遣から直接雇用に切り替えた顧客から連絡があり、「再度派遣に切り替えたい」とのことでした。直接雇用に切り替えた社員を再度受け入れて派遣を再開できますか。

# A

これらについては、いずれも問題があります。

- 1) 厚生労働省通達「いわゆる2009年問題への対応について」(平成20年9月26日)では、「労働者派遣の役務の提供を受けていた派遣先が、提供を受けていた労働者派遣の終了と新たな労働者派遣の開始の期間(クーリング期間)が3ヶ月を超えているかどうかによって判断しているところであるが、単に3ヶ月を超える期間が経過すれば、新たに当該業務に労働者派遣の役務の提供を受けることとするは、労働者派遣法の趣旨に反するものであること。」としています。
- 2) もともと派遣の趣旨は、臨時的・一時的な業務に対して活用できるものであって、それ以上に渡る業務であるものについては、基本的に外部活用するなら請負を使うことが望ましいこととなります。
- 3) なお、製造業の派遣受入期間は原則1年ですが、過半数労働組合の意見を聞いた場合等があれば、最長3年間の受入れが可能ですので、必ずしも1年で終わりということはありません。

## Q<sub>4</sub>

工場内での日常業務は、請負事業主の責任者が指示していますが、新製品の製造開始時などに、発注者の技術指導を受けても問題ないですか。

## A

適切な請負と判断されるためには、請負事業主が自己の雇用する労働者の労働力を自ら直接利用すること、業務を、自己の業務として契約の相手方から独立して処理することなどの要件を満たすことが必要です。

これらの要件を逸脱して労働者に対して技術指導を行うことができませんが、発注者が請負事業で働く労働者に対して行う技術指導等とされるもののうち、次に該当するものについては問題ないとされています。

- 1) 新製品の着手時において、発注者が請負事業主に対して、請負契約の内容である仕様等について補足的な説明を行う際に、請負事業主の監督の下で、労働者に当該説明（資料等を用いて行なう説明のみでは十分な仕様等の理解が困難な場合に特に必要となる実習を含む）を受けさせる場合のもの。ただし、新製品が順調に流れるまでの一定期間。
- 2) 請負事業主が、発注者から新たに設備等を借り受けた場合など、当該設備の操作方法等について、請負事業主の監督の下で、説明を行なう場合のもの。
- 3) 発注者が、安全衛生上、緊急に対処する必要がある事項について、労働者に対して指示を行なうもの。

## Q<sub>5</sub>

初めて製造した完成品の出来栄を発注者に見てもらうことは問題ありませんか。

## A

初めて製造した完成品を、請負事業主の工程管理等責任者の立会いの下、発注者に見てもらうこと、また直接意見を聞くことは問題ありません。

ただし、その結果として労働者に改善を指示する場合は、請負事業主の工程管理等責任者が行なって下さい。

## Q<sub>6</sub>

請負業務を遂行するため、発注者の高価な機械と工場の一部を借用しています。何か留意することはありますか。

## A

請負事業主が発注者の機械設備を借用することは認められております。機械の賃貸借契約を締結して下さい。

また、請負業務の処理に間接的に必要とされているもの（構内事務所の賃貸借料、水道光熱費等）については、別個の双務契約までは必要なく、その利用を認めること等について請負契約の中に包括的に規定されているものであれば特に問題ありません。

## Q<sub>7</sub>

請負の場合、使用する材料や部品は請負企業が全て購入することになるのですか。材料を請負会社として購入することになると、金額が膨大になり、会社として資金繰りが大変です。また、この部品は、特殊仕様でしかも大きいので市販品では対応できません。なにか、別の手段が講じられませんか。

## A

請負業務の遂行にあたっての請負業者が使用する原材料は全て請負事業主の負担です。

- 1) 発注者を通じて原材料を購入するのであれば、請負契約とは別個の双務契約を締結して下さい。
- 2) 半製品とそれに組み込む部品を提供された上で、半製品に部品を取り付ける業務を請け負っている場合、一旦発注者から請負事業主が「購入」し、取り付けの業

務完了後に、加工後の半製品を請負事業主から発注者に「売却」するための双務契約までは必要ありません。

## Q<sub>8</sub>

請負事業者としての組織がどうあるべきなのか、教えてください。組織図の基本のようなものがありましたら、紹介して下さい。

## A

「ガイドライン」にしたがって、下記の責任者を任命してください。

1) 事業所責任者（事業所に1名以上）

\* 職務は下記の通りです。

- (1) 苦情の受付・処理
- (2) 就業条件の整備
- (3) 職業能力開発
- (4) 法令遵守
- (5) 工程管理等責任者の監督
- (6) 請負条件の履行
- (7) 請負契約の締結または変更

2) 工程管理等責任者（各工程ごとに1名：兼任可）

\* 職務は下記の通りです。

- (1) 法令遵守
- (2) 業務の処理の進行および管理
- (3) 請負労働者の就業、業務処理の進行等の状況把握・管理およびその内容の事業所責任者に対する報告
- (4) 担当の業務に関する請負契約（仕様等を含む）の履行
- (5) 苦情の相談を受けた場合の事業所責任者への取次ぎ

3) 安全衛生委員会の設置および関連責任者の選任

\* 「労働安全衛生法」の定めによる。

- (1) 安全管理者（所定の研修の受講が必要）
- (2) 第1種衛生管理者（試験による免許）
- (3) 産業医

\* 上記は、労働者の人数・業種によって定められています。

4) 能力開発責任者（事業所責任者が兼務可能）

5) 派遣先責任者（派遣労働者が在籍する場合）

上記の各項目を基本にして、御社の組織図を作成して下さい。

## Q<sub>9</sub>

ガイドラインにある、キャリアパスの管理はどのような基準で、どのように管理したら良いのですか。

## A

厚生労働省のガイドライン(平成 19 年 6 月 29 日)では、社員の安定的な雇用と能力開発を積極的に行うよう、項目「キャリアパスの明示等」で、その取組みを定めています。

(下記抜粋)

- 1) 請負事業主は、請負労働者の希望に応じて職務経験の機会を付与し、当該請負労働者が従事した職務の内容や実績を適正に評価するとともに、その結果を蓄積し、処遇の向上に活用するほか、当該請負労働者に評価の結果を伝えつつ将来のキャリアパスの相談に応ずること。
- 2) 請負事業主は、請負労働者が雇用関係を継続しつつ、より高度な知識や技術を必要とする職務またはより高度な責任を負う職務への転換を希望する場合において、これが可能となる制度の導入、必要な条件の整備等を行うこと。

このガイドラインの趣旨に則り、労働者の安定的な雇用の確保とリーダーや管理者になる道を示すためにも、個々の労働者の職務経歴や資格等を把握し、記録する必要があります。また、本人の将来の希望を確認するため、直接面談・自己申告等の機会も設けて下さい。

書式については特に定めはありませんので、自由に決められます。

キャリアパスの進め方についても特に定めはありません。従業員が将来に向けた自分の人生設計が明確に描けるようにキャリアパスを明示して、そのためにスキル、キャリアを積んで、処遇・給与に反映できるようなシステムを構築して下さい。

実施にあたっては、コストの問題もありますので、発注者との十分な協議を行い、進めて下さい。

## Q<sub>10</sub>

解雇予告手当を支払う場合、1ヶ月分(稼働20日分)なのですか、それとも30日分(時給×8時間×30日)なのですか。

## A

解雇予告手当は、平均賃金の30日以上を支払う必要があります。(労働基準法第20条)平均賃金は、(事由発生以前3ヶ月間の支給総額÷事由発生以前3ヶ月間の暦日数)で計算します。時間外手当や通勤手当等を含んだ、総支給額が対象になりますので、ご注意下さい。ただし、賞与等臨時に支払われた賃金は除外できます。

解雇を行なう場合は、解雇予告除外認定基準等の問題がありますので、なるべく事前に所轄の労働基準監督署と、ご相談されることをお勧めします。

## Q<sub>11</sub>

現在、派遣で運用している業務を請負化すべく顧客と調整中です。注意点を教えてください。

## A

取引のステップを3段階に分けて準備することをお勧めします。各段階での検討事項の概略を下記に示しますので、参考にしてください。

### 1) 請負準備段階

- (1) 請負への移行の意思確認(発注者及び請負事業主)
- (2) 請負業務内容・範囲・開始時期等の確認
- (3) 全体物量・必要人員等の把握
- (4) 「告示第37号」及び「ガイドライン」の全チェック項目の確認と問題点の把握及び対処方法の確認

- ( 5 ) 発注者及び請負事業主で構成するプロジェクトチームの編成  
( 上記 ( 2 ) ~ ( 4 ) 項について、プロジェクトチームにて検討 )
  - ( 6 ) 事業所責任者、工程管理等責任者等リーダーを選任
  - ( 7 ) 要員の準備及び就業条件の検討 ( 入門証、工場カレンダー、就業時間シフト、  
残業・休日出勤等労務管理に関連する事項 )
  - ( 8 ) 請負単価の設定についての試算
- 2 ) 請負化のための操業開始 ( 請負開始 3 ヶ月前 )
- ( 1 ) 各種作業マニュアルの作成、発注者の品質管理、安全管理方針の教育・指導
  - ( 2 ) 生産計画の構築・調整
  - ( 3 ) 要員の確保
  - ( 4 ) 機械・設備、部品・材料の確保 ( 購入・賃借 )
  - ( 5 ) 保護具等の準備 ( エプロン、脚絆、耳栓、ヘルメット、マスク、安全靴等 )
  - ( 6 ) 請負単価の調整・決定
  - ( 7 ) 基本契約書等各種契約書・覚書・帳票類の検討
  - ( 8 ) 組織図の作成。緊急連絡網の整備
  - ( 9 ) 安全衛生に関する事項の整備
- 3 ) 完全請負開始
- ( 1 ) 生産体制の構築・調整
  - ( 2 ) 請負基本契約書・覚書・機械設備賃貸借契約書・保守契約書等の締結
  - ( 3 ) 注文仕様書・作業指示書・見積書等、各種帳票類の整備
  - ( 4 ) 労務関係および安全衛生関係書類の整備・保管
  - ( 5 ) 請負単価とコストとの検証 ( 損益分析 )
  - ( 6 ) 労務管理資料 ( 社員名簿・社会保険・賃金台帳等 ) の整備・保管

## Q<sub>12</sub>

請負事業を行うにあたって瑕疵などによる損害賠償責任はどうか教えて下さい。

## A

損害賠償責任は不可欠な項目です。請負基本契約書に損害賠償責任の項目を入れて下さい。原則的には、「故意または重大な過失がある場合、請負事業主に損害賠償責任がある」旨を明記することになります。

この「相談事例 Q&A」に関連する、法律・告示・通達等は下記の通りですので、参考にして  
ください。

- 「労働者派遣法」 「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備に関する  
法律」 (昭和 60 年 7 月 5 日 法律 88 号)
- 「労働基準法」 (昭和 22 年 4 月 7 日 法律 49 号)
- 「職業安定法」 (昭和 22 年 11 月 30 日 法律 141 号)
- 「労働安全衛生法」 (昭和 47 年 6 月 8 日 法律 57 号)
- 「労働契約法」 (平成 19 年 12 月 5 日 法律 128 号)
- 
- 「告示第 37 号」 「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」  
(昭和 61 年 4 月 17 日 労働省告示第 37 号)
- 「ガイドライン」 「製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に向けた取り組みに  
ついて」(製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に取り組む  
請負事業主及び発注者が講ずべき措置に関するガイドライン  
(平成 19 年 6 月 29 日 基発第 0629001 号  
職発第 0629001 号  
能発第 0629001 号)
- 「いわゆる 2009 年問題への対応について」 (平成 20 年 9 月 26 日 職発第 0926001 号)

## 第4章 事例調査のまとめ

## 第4章 事例調査のまとめ

### 1 事例調査の概要

製造請負の雇用管理の改善と適正化は、労働条件の向上、法令が遵守された職場の確立という、製造請負の質的向上の実現につながるほか、雇用の不安定さや法的に不適正な環境下での就労からの解放による、労働者の不安の解消とモチベーションの向上をもたらし、製造請負現場の活性化につながると考えられる。

前年度に行った「雇用管理の改善・適正化モデル事業」においては、雇用管理の改善と適正化のために、多くのモデル事業所が主として取り組んだのは「キャリアパスの明示」と「職業能力開発」であった。「キャリアパスの明示」は、現状の仕事内容ではなく、改善によって効率化を進めたうえでの「あるべき仕事」を明確化することから、必要となる能力を明確化することによって進められた。「職業能力開発」は、能力開発計画を立て、それに基づいて教育訓練を実施する形で進められた。

「キャリアパスの明示」と「職業能力開発」によって請負スタッフのキャリア形成を支援することが、雇用管理改善の実現につながる。また、「職業能力開発」によって、請負現場の管理・監督能力を持つ人材を育成することが、請負事業主による業務の管理・指揮命令・教育訓練の実施を可能とし、業務請負の適正化につながると考えられる。

本年度は、昨年度のモデル事業所のフォローアップ調査と、今年度から新規に調査対象とした請負事業所・派遣事業所の計12事業所へのヒアリング調査を行った。調査対象には、雇用管理の改善・適正化を推進中である4つの事業所、昨年のモデル事業所のうち継続調査が可能であった2事業所、労働者派遣から業務請負への移行段階にある2つの事業所、請負事業主の自社工場2事業所が含まれる。さらに、参考事例として、2008年の製造業の減産による影響を受けた2事業所への調査を行った(図表4-1)。これらの事業所への調査により、雇用管理の改善・適正化に関する課題が新たに見出された。

図表4-1 事例調査の対象事業所

|                       |  |
|-----------------------|--|
| 雇用管理の改善・適正化を推進中の請負事業所 | 事例A、事例B、事例C、事例D                            |
| モデル(請負)事業所(前年度からの継続)  | 事例E(前年度報告書のモデル事業所D)<br>事例F(前年度報告書のモデル事業所B) |
| 労働者派遣から業務請負に移行中の事業所   | 事例G、事例H                                    |
| 請負事業主の自社工場における業務請負    | 事例I、事例J                                    |
| 参考事例                  | 事例K、事例L                                    |

事例調査により、業務請負の雇用管理改善と適正化の双方にとって、教育訓練が重要であることが再認識されたほか、職場におけるコミュニケーションが重要であることが見出された。コミュニケーションの活発化により、作業上の問題点の抽出と共有が促進され、請負現場の生産性の向上に役立つ。また、活発なコミュニケーションは、請負スタッフ同士の人間関係を改善し、職場を活性化させることによって、請負スタッフの定着化に貢献する。請負スタッフの定着化と教育訓練とを組み合わせることによって、請負現場のリーダーや多能工、熟練労働者の育成につながり、現場管理能力の向上による業務請負の適正化、技能向上による生産性の向上と、その処遇への反映による雇用管理の改善につながるものとなる。

## 2 各事業所の取り組み内容

以下では、事例調査によって見出された、教育訓練、コミュニケーションの促進策などの取り組みにおける要点と、雇用管理改善・適正化のに向けた課題をまとめることにする。

### (1) 教育訓練

#### 管理者・監督者教育

請負業務の管理・監督を担当する人に求める役割と能力を明確化し、その職務要件・能力要件に沿った人材育成プログラムを実践している事例が見られた。

請負事業主Bは、メーカーの職長に相当する職務として「工程内管理者」と呼ばれる役職を設け、その職務要件と求める能力を明確化している。職務要件は、請負事業主Bが独自に定めた基準であり、「工程の指揮命令」「工程の労務管理」「工程の安全衛生」という3つの基幹的な役割を中心として定義されている。また、工程内管理者の中にも、担当する役割に応じて上級・中級・下級という3つの階層が設けられている。そして、それぞれの階層に求める役割・能力に対応した、Off-JTによる階層別の研修プログラムを実践している。この階層別研修には、管理・監督者向けのものや一般の作業員向けのものがある。管理・監督者向けのコースは、管理・監督者になる前の、現場リーダーの補佐をする立場にある人に受講させることが多い。

請負事業主Dも、管理者向けの研修プログラムを充実させている。スタッフに対する教育としては、管理者を育てるためのもののほか、専門職育成のプログラムもありうる。しかし請負事業主Dは、専門職教育はOJTを主体としていくものであり、そうした専門職の実務経験を積むことができるかどうかは発注者の意向次第であるため、請負事業主として行うべきものは管理者教育であると考えている。

業務請負は自ら「ものづくり」を行うものであるため、業務の継続的な改善が不可欠で

ある。そのため、請負事業主Dのリーダー教育では、改善・改革を主導できる人材の育成が目標とされている。製造業務の管理と改善を進めるため、製造業務に関する基本的な内容や、改善の基礎を教えているが、管理や改善を行うための基盤となる能力として、コミュニケーション能力の育成が重視されている。

請負事業主Dの人材育成に対する考え方では、現場リーダーの能力の基本はコミュニケーション能力である。業務請負現場のリーダーとして1つの現場の業務を運営していくためには、職場で発生する人間関係上のトラブルの解決、メンバーからの情報・協力の獲得と改善活動の推進、発注者との折衝などを行わなければならない。これらの活動の基礎となるのがコミュニケーション能力であり、それなくしては円滑に業務を遂行することはできないという考え方である。

コミュニケーション教育の内容は、特殊な技術を教えるものではない。言葉遣い、話し方と聞き方、報告・連絡・相談など、仕事におけるコミュニケーションとして基礎的な内容である。特別な専門技術によるコミュニケーションではなく、まずは基本的なコミュニケーションを的確に行うことが、製造現場の業務を円滑に進めるために必要なことであると考えられる。また、そうした基本的なコミュニケーション能力が不足している人材が多いという、請負スタッフ・派遣スタッフとなる労働者層が抱える問題点の表れである。

#### 技能教育

請負スタッフ・派遣スタッフとして、高い生産性を達成するため、および昇給が適用されるようなキャリアを形成していくために、まずはものづくりの作業に関する技能を高める教育が必要である。作業能力の教育は、一般的にはOJTで行われる。技能の向上によって生産性が向上し、それによって生み出された利益を昇給原資とし、スタッフの技能向上に対する報酬として支払うのが請負事業主や派遣事業主にとって望ましいことである。しかし、発注者のコスト削減意向が強い場合、生産性向上によって得た利益はコスト削減の成果として扱われ、昇給原資には回らず、請負スタッフや派遣スタッフを昇給させることができないことが多い。

請負事業主・派遣事業主が、一般のスタッフへの技能教育においても一つ考えなければならぬことは、生産変動に対して自らの雇用を守ることのできる人材を育成することである。発注者にとって、業務請負や労働者派遣は、製品需要の変動に合わせて活用を増減させる労働力であるため、請負スタッフや派遣スタッフは、担当業務の消滅や、配属先の変更という脅威にさらされる傾向が強い。そのとき、多様な業務を遂行できる能力を持っている多能工であれば、現在の担当業務が消失した場合でも、他の業務に配置転換することによって、雇用を維持することができる。そのため、請負事業主・派遣事業主がスタッフの雇用の安定化を重視するならば、日頃から多能工化のための育成を行っていくことが重要となる。

請負事業主Aは、一般作業者に当たるスタッフに対し、多能工化するための教育を実践

している。多能工化を進めるための能力評価もっており、いかにして早く多能工化させ、定着化させるかが重要視されている。ただし、多能工化を進めるためには、個々のスタッフに対し、さまざまな職務を経験させる必要があることから、習熟の進んだスタッフが常に各業務に配置されているという状況ではなくなる。短期的な業務の効率性を重視するならば、単一の作業のみに習熟させ、各スタッフを、各々が習熟した一つの作業に継続して配置したほうが効率的である。

そのため、多能工化のためのOJTを推進するためには、未経験業務への配置転換による当面の作業効率の低下や教育担当者の配置のため、配置するスタッフの人数を、最善の効率性を発揮するための人数よりも多くしなければならない。よって請負事業主Aでは、場合によっては採算度外視で多能工の育成を進め、育成が進んでから教育投資を回収する、といった先行投資的な考えで、業務請負の実施と多能工の育成を進めることもある。業務の改善を進めるためには優れた技能を持つ請負スタッフの定着化が必要であるため、一時的にはコストが増えたとしても、長期的視野に基づいた人材育成を優先するということがある。

派遣事業主Kは、スタッフの雇用を安定化させるため、人員削減の際に発注者による削減の対象とならないような、中核的な人材にスタッフを育成することが重要であると考えている。つまり、発注者にとって「手放せない」人材に育てるということである。しかし、発注者が「手放せない」人材であれば、発注者がその人材を直接雇用しようとするようになる。これは、請負事業主や派遣事業主にとっては人材の引き抜きであり、当該スタッフから生み出される売上の消失につながる。しかし派遣事業主Kは、そうした引き抜きを避けようとはしておらず、むしろを歓迎している。引き抜きの対象となるほどの人材を育成したことは、請負事業主・派遣事業主としては、発注者からの信頼を証左となるものであり、今後の取引関係に良い影響をもたらすと考えているからである。

#### 自社工場での教育訓練

近年、発注者の事業所内での業務請負・労働者派遣を専業としていた請負事業主・派遣事業主が、自社で工場を所有し、事業所外請負の形で業務を請け負うケースが出てきている。

請負事業主Iの自社工場は、外注生産による利益を生み出す拠点ではなく、請負スタッフの教育訓練の場として位置づけられている。この自社工場は、特に請負現場のリーダーを育成するための場としての機能が期待されている。実際の請負業務の管理をしながら、現場リーダーとしての生産管理、品質管理、設備管理をOJTの形で学ぶ場となっている。各地の請負先で現場リーダーを勤められる人材を、自社工場から輩出していくことが目標とされている。

請負事業主Jの自社工場は、人数規模が小さいこともあり、人材育成の場としての機能が、請負事業主Iの自社工場のように明確化されているわけではない。発注者の事業所内で

の業務請負で経験をつんだ管理者が、発注者の業務の自社工場への請負を推進する役割を担っており、自社工場に取り込んだ業務の管理や作業教育なども、その管理者が担当している。製造業務の未経験者が自社工場で仕事を始め、現在では現場リーダーを務めている実績もあることから、規模は小さいものの、請負事業主Jの自社工場も、人材育成の場としての機能を発展させていく可能性を持つものと思われる。

## (2) 請負スタッフの定着化と活性化

請負スタッフの定着化や生産性向上のために、多くの事業所では、さまざまな方法によってコミュニケーションの活発化を目指していた。事例調査の対象となった事業所では、基本的なコミュニケーションをとるための教育をOff-JTで行うほかに、日常的に、管理者や現場リーダーが請負スタッフや派遣スタッフと接する機会を増やすための対策が行われていた。

派遣事業主Gの派遣事業所では、発注者の機密保持に関する方針のために外部者が現場に立ち入ることは困難であった。それは、ノウハウ・情報の保護という面では有効であったかもしれないが、派遣事業主Gが派遣スタッフの状況を把握することができず、理由も分からないまま退職者が発生するという状況に陥っていた。

そのため派遣事業主Gは、労働者派遣を継続していく中で、発注者との信頼関係を深めていくとともに、発注者への提案を続けた結果、派遣事業主Gの管理者が派遣職場を巡回することが発注者から許可された。日常的に現場を巡回するようになったことにより、管理者と派遣スタッフとの対面のコミュニケーションの機会が増え、派遣スタッフからさまざまな相談や意見が出されるようになった。また、実際に現場を目で見ることによって、それまでは把握できていなかった問題も見えてくるようになった。対面では話しにくい相談を受けるために、投書箱を設け、派遣事業主Gの側で問題把握に努めている。

また派遣事業主Gは、単にコミュニケーションをとりやすくするだけでなく、派遣スタッフたちを問題解決の場に参加させ、活発化されたコミュニケーションを職場の問題解決にもつなげている。月に一度、派遣事業主と発注者の双方の従業員が参加するミーティングを開催しており、毎回、次月までの取組み事項の決定と、取組みの進捗状況の報告を行っている。また、派遣スタッフの中から退職者が出た場合は、このミーティングで退職原因について議論し、定着化のための対策の検討も行っている。

請負事業主Hでは、請負スタッフ全員が参加する「全所員会議」を毎月一度の会議を行っている。全所員会議での話し合いによって、さまざまな改革が実施されてきた。しかし請負事業主Hでは就労している請負スタッフの人数が50人以上に及び、全員が参加する会議では、意見を言えない人が多くなり、またお互いのコミュニケーションもとりにくいという問題があった。そのため現在では、全所員会議を隔月の開催とし、他の月には班員を3つのグループに分け、少人数での会議を行っている。会議の人数を適正人数に抑えるこの

工夫により、会議におけるコミュニケーションが活発化してきている。

ただし、コミュニケーションを活発化させても、精神的な問題を抱えるスタッフは出てくるものである。派遣事業主Hでは、以前は管理者が請負スタッフからの相談を受けていたが、専門的な相談者が必要であると考え、有資格者である専門のカウンセラーを配置し、カウンセリングを実施している。カウンセリングを実施してから、精神的に問題を抱えた状態から回復するスタッフが出てくるようになり、そうした問題を理由とした退職者が減少したという成果が出ている。

派遣事業主Hは、自社の経営理念・目標、経営方針を資料にして派遣スタッフに配付し、スタッフたちが担当する派遣業務の社会的意義や自社としての目標を明示した。こうした取組みは、派遣スタッフたちに、自分たちの仕事が重要なものであるという認識や、会社としての一丸となって取り組む共有目標を持たせ、仕事に対するモチベーションを高めると思われる。派遣事業主Hの事例から推測すると、自分たちの仕事の意義や目標を明確に意識したことがない派遣スタッフは少なくないと思われるので、経営理念や目標などを意識的に明示していくことは、派遣スタッフの動機づけのために重要なことであろう。

### (3) 請負適正化のための取組み

労働者派遣から業務請負への移行にあたって、最も重要となるのは請負事業主による指揮命令体制の確立である。労働者派遣の場合、発注者の従業員や他の派遣事業主の従業員と混在した形で就労していることが多いため、請負事業主として指揮命令ができる体制をつくるためには、派遣スタッフを1つの業務および1つの請負事業主に集約化する必要がある。請負事業主Bが最近行った労働者派遣の請負化の過程では、派遣スタッフと発注者の従業員との混在の状態を解消するため、作業場所を変更し、スタッフを同一作業に集約させた。

請負事業主Cは、すでに労働者派遣を行っていた職場のみを請負化してきたが、派遣職場の請負化は、現場作業を2ヶ月で習得し、その後の1ヶ月で業務の管理を習得し、計3ヶ月で完了させることを目標としている。請負体制の整備を円滑に進めるため、請負化の初期には優秀なメンバーを配置することにしている。

請負事業主Cの請負化は、労働者派遣の状態から即座に請負に切り替えるのではなく、契約上は労働者派遣としたまま、3ヶ月の期間をかけて、既存の派遣スタッフおよび新規に採用した派遣スタッフを活用して段階的に業務請負へと移行していくというものである。この進め方は「請負トライアル」と呼ばれている。「請負トライアル」の準備として、まず請負化を進めようとする業務に請負事業主Cの従業員を集約し、管理組織・管理者の設置など請負体制がとれる組織を構築するとともに、品質確保に向けた取り組みを開始する。「請負化トライアル」に入った後は、法的に業務請負として求められる条件の下で作業を行いながら、業務フローと品質について問題点を明らかにし、課題解決に向けた対策を検

討する。

他の派遣事業主の派遣スタッフも就労している場合、請負化のための業務の集約化に当たっては、他の派遣事業主との業務範囲の境界をどこに設定するかということに関して調整が必要となる。しかし請負事業主Cによれば、他の派遣事業主との調整よりも、発注者との調整のほうが困難に直面することが多いようである。発注者の中で、どの業務を請負事業主に任せるかの意思決定が遅れたり、請負化のために発注者の既存の業務フローを見直すことが必要になったりするためである。

請負事業主Cは、労働者派遣の請負化が可能かどうかを判断するに当たり、3つの点を基準にしている。第一は、業務のトラブル対応まで請負事業主C自身で可能かどうかという、要求される技術レベルである。第二は、安全な職場かどうかという安全性のレベルである。第三は、業務量の変動が、長期的な（請負）取引が可能な水準に収まる仕事かどうかという労働需要の変動のレベルである。適正な請負のためには、長期的な取引をして請負業務に必要な技能・ノウハウを向上させていく必要があるので、仕事が短期間でなくなってしまう可能性があるような仕事は、請負業務には適していないと判断されるのである。

また、業務請負の法的な適正化を徹底するため、請負の法的要件を満たすためのチェックリストを作成している請負事業主もあった。請負事業主Bは、厚生労働省に設置された「製造業の請負事業の適正化及び雇用管理の改善に関する研究会」が2007年に取りまとめた『製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に取り組む請負事業主/発注者が講ずべき措置に関するガイドライン』の請負事業所用チェックリストを用い、自社が行っている業務請負の状況を点検した。そのほか、請負事業主Bが独自に開発したチェックリストも活用している。このチェックリストは、適正化のための実務的な対応も含めた詳細なもので、全体で100以上の小項目が含まれている。チェックリストの内容は、2~3ヶ月に一度の頻度で更新し、内容の改善や状況変化への対応に努めている。

### 3 見出されたこと

以下では、本年度の事業で行った事例調査から見出された、業務請負の適正化や雇用管理改善のための対策における要点および今後の課題についてまとめる。

#### (1) 職業能力開発について

請負の適正化と雇用管理改善のために、請負スタッフの能力開発は不可欠である。請負事業主による指揮命令体制を確立するためには、管理・監督能力や、製造業務における問題解決能力を持つ請負スタッフを育成することが必要である。請負スタッフに、配属時や配属後の早い段階において基礎的な作業教育や安全衛生教育を行っておくことは、現場での作業を円滑に進めることや、職場での安全確保に役立つほか、作業の困難さによる精神

的な苦痛を理由とした離職を抑制する効果を持つと思われる。

管理者や、監督者である現場リーダーの育成にあたっては、請負業務の遂行における請負事業主と発注者それぞれの役割を明確化することがまず必要となる。適正な請負を行うため、そして発注者の要望に応えるために、請負事業主として、管理者や現場リーダーに任せる役割を職務要件として定め、その要件に基づいた能力開発を行っていくことが重要である。

また、請負スタッフの職業能力開発の方針として、「多能工化」を進めている事業所が見られた。請負スタッフや派遣スタッフの多能工化は、請負事業主や派遣事業主が、労働力の需給調整と雇用の維持を両立するという社会的役割を果たしていくうえで重要なことである。発注者に直接雇用されている有期契約労働者の場合、発注者との雇用関係が終了した場合には失職することになる。一方、請負スタッフや派遣スタッフの場合は、発注者・派遣先の単一企業の枠を越えた配置転換によって雇用が維持される可能性がある。多くの発注者・派遣先企業と取引をしている請負事業主や派遣事業主は、たとえ1つの発注者・派遣先企業で人員削減が行われたとしても、他の発注者・派遣先の事業所でスタッフを配置転換することによって、雇用を維持することができるからである。この企業の枠を越えた配置転換による雇用維持は、請負事業主・派遣事業主が果たすべき社会貢献の一つであるといえよう。こうした配置転換の場合、担当業務が変更になる場合も多々あろう。ゆえに、こうした一企業の枠を越えた配置転換による雇用維持を可能にするためには、日頃からスタッフの多能工化を進めることが必要である。

現場リーダーを育てるための教育、一般の請負スタッフの教育のいずれにおいても、コミュニケーション能力の向上を重視する事業所が多く見られた。製造業務はチームワークであることから、コミュニケーションが生産性に大きく影響することのほか、請負スタッフの定着化が問題化することが多いことから、現場リーダーとしてのリーダーシップ育成が重要な課題となっていることの表れといえよう。また、製造請負スタッフの中に、コミュニケーションが苦手な人が多いことも、コミュニケーション教育が重視される一つの理由であろう。

従業員の満足度の向上や職場の活性化のためのコミュニケーション教育に加え、集団で職場の問題解決に取り組むために、コミュニケーションを活発化させている事業所が見られた。現場の巡回を日常的に行い、そこでのコミュニケーションから職場の問題を発見したり、定例ミーティングを開催して職場で発生した問題を取り上げて議論をしたりすることによって、活発化したコミュニケーションを問題解決につなげている。このような活動は、コミュニケーションが良好になったことによる満足度の向上に加え、請負業務に関する意思決定への参加、問題解決の経験による達成感により、請負スタッフのモチベーションを向上させ、さらなる職場の活性化や請負スタッフの定着化につながるものと思われる。

請負スタッフのモチベーションの維持という部分では、専門カウンセラーの配置など、メンタルケアの施策を充実させることが功を奏した事業所が見られた。ただし、専門カウ

ンセラーにかかる人件費など、メンタルケアの施策にはコストがかかる。また、専門カウンセラーを配置した場合であっても、現場を見ている管理者や現場リーダーが、請負スタッフの状況を見て、何か問題を抱えていると思われる場合には、問題の内容を明らかにし、早期に対策を実行することが最も重要である。

請負事業主が自社で工場を所有し、職業能力開発の拠点としている例があった。これは、工場という大規模な固定資産を抱えるというリスクを負いつつ、目先の効率性や利益のみを追求するのではない、長期的視野を持った先行投資的な取組みである。自社工場を所有できるのは、比較的大規模な請負事業主に限られるであろうが、自社工場での業務請負において行う OJT は、請負事業主にとって、業務請負の適正化、および請負業務の生産性・品質などによる他社との差別化を実現するための職業能力開発の施策として効果を発揮することが期待される。

## (2) キャリアパスの設定

業務請負の雇用管理の改善のために、キャリアパスの作成が必要であることは、前年度のモデル事業からも見出されたことである。キャリアパスの設定は、請負スタッフにとってキャリアの見通しを与え、勤続意欲を向上させることに加えて、人材育成・処遇決定のための基準としての機能も有している。

しかし、キャリアパスを設定し、それに基づいて教育をし、昇進・昇格を進めたとしても、それを昇給に反映させられなければ、雇用管理の改善にはつながらず、請負スタッフの定着化も困難である。設定したキャリアパスを、請負スタッフのキャリア形成のために実効性のあるものとするためには、技能形成を生産性向上につなげ、それによって生み出された利益を昇給原資として充当していかなければならない。労働者派遣の場合、派遣料金は個々のスタッフについて時間給で決定されることが多い。技能向上によって派遣料金の単価を増額させることは派遣先に受け入れられないことが多く、派遣スタッフの昇給は難しい。業務請負ならば、出来高で料金を設定することにより、生産性の向上によって昇給原資を生み出すことが理論的には可能であるが、発注者が請負料金を抑制する意向を持っていることが多いことや、継続的な業務改善・生産性向上の実現が困難であることから、昇給原資の捻出は容易ではない。

労働者派遣と異なり、業務請負は業務の管理を請負事業主自身で行うため、労働者派遣の場合よりも、業務に関する知識・ノウハウを多く必要とする。よって、請負スタッフの長期勤続が必要となることから、長期雇用のために給与を固定して安定化し、昇給を行うことが望ましい。請負化を推進するにあたっての課題について、請負会社（派遣会社）と発注者が認識を共有することが重要である。

また、キャリアパスを設定するといっても、長期的なキャリアパスを設定することは難しい。現場リーダー、常駐管理者へのキャリアパスを作成することはできるが、それは発

注者の事業所内でのキャリアにとどまっており、10年先、20年先のキャリアが見通せるものにはならない。また、現場リーダーも常駐管理者も、空きがなければ昇進できる役職ではない。製造業務の中には、視力や体力を必要とし、中高年期には就労が困難なものもあるため、製造業務のみでのキャリア形成が可能とは限らない。したがって、専門職としての育成、請負事業主・派遣事業主の本社や営業拠点など製造部門以外へのキャリア展開の可能性など、長期的なキャリアパスを設定する工夫が必要となる。

### (3) 請負適正化の課題

業務請負の適正化のために、事例対象となった事業所では、『製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に取り組む請負事業主/発注者が講ずべき措置に関するガイドライン』や、自社で独自に作成したチェックリストを用いていた。現行法の下では、製造業務で長期的に外部の従業員を活用するためには、業務請負の適正化や、労働者派遣から業務請負への移行が必要となろう。そのためには、業務請負と労働者派遣に関する法令の理解を一層深め、適正な請負の推進に注力していくことが重要である。

前年度のモデル事業、今年度の事例調査、および法令から、発注者が、現状の人材活用形態を変更するにあたっての検討において、主なポイントとされている事項をまとめたのが図表4-2である。図表の行は現状の人材活用形態、列は将来の人材活用形態を表している。たとえば右上のセル(最上段の最右列)は、現状は直接雇用であるもののうち、将来は請負化することが望ましいと考えられる業務のポイントを記載している。実際には、これらの項目以外にも検討を要するものがある。たとえば、発注者にとって中核的な業務であるか否かといった検討が必要になるが、どのような業務を中核業務ととらえるかは複雑な議論を要する問題であるため、ここでは省略する。

図表4-2のうち、請負の適正化を考えるうえで特に重要になるのは、労働者派遣から業務請負への移行が望ましい業務(中段の最右列)の考え方である。製造業務での労働者派遣期間の抵触日を迎え、労働者派遣から業務請負への移行を検討している発注者は多い。このとき、業務全体を請負化することが可能か(発注者の従業員との混在が解消できるか)また複数の派遣事業主を活用している場合は、派遣スタッフを1つの請負事業主の請負スタッフとして集約できるかが問題となる。また、実効性のある出来高契約が締結できるかどうかも検討事項となる。

また、請負事業主が、業務の指揮命令や人材教育を行うに十分な管理能力を有しているかどうか、人材活用形態の選択に影響する。請負事業主の業務の管理能力が不十分な場合、請負事業所であっても請負会社による指揮命令が徹底できず、やむをえず直接雇用や労働者派遣に移行せざるを得ない場合もあろう。また、直接雇用あるいは労働者派遣から、業務請負へ移行することが望ましいと考えられていても、請負事業主の管理能力不足ゆえに、業務請負への移行ができない場合もあると思われる。

図表4 - 2 発注者から見た人材活用形態の移行に際しての考え方（要点）

|        |      | 今 後   |  |  |
|--------|------|---|--|--|
|        |      | 直接雇用  | 派 遣  | 請 負  |
| 現<br>在 | 直接雇用 |   | 3年以内の業務(必須条件)<br>・雇用保障が困難<br>・人員の増減・欠勤対応が困難<br>・業務の一部での活用                            | ・雇用保障が困難<br>・人員の増減・欠勤対応が困難<br>・業務全体の請負化が可能<br>・出来高契約が可能    |
|        | 派遣   | ・派遣期間の制限に抵触<br>・業務の一部での活用<br>・派遣スタッフの集約化が不可能<br>・発注者の従業員の雇用維持<br>(配置転換による雇用維持)                        |  | ・派遣期間の制限に抵触<br>・業務全体の請負化が可能<br>・派遣スタッフの集約化が可能<br>・出来高契約が可能 |
|        | 請負   | ・業務の一部での活用<br>・自社による指揮命令が必要<br>・請負会社の管理能力の不足<br>・発注者の社員の雇用維持<br>・出来高契約が困難<br>(生産量の測定が困難、<br>生産リスクが過大) | 3年以内の業務(必須条件)<br>・業務の一部での活用<br>・請負会社の管理能力不足<br>・出来高契約が困難<br>(生産量の測定が困難、<br>生産リスクが過大) |  |

労働者派遣の業務請負への移行は、派遣事業主（請負事業主）にとって、リスクを増大させるものでもあることに留意しなければならない。業務請負は、請負事業主が自らの指揮命令の下で請負業務を完遂させるものであるから、請負事業主が生産量や品質などに責任を負うことになる。よって、新規の取引先である発注者から大規模な業務を請負うなど、請負業務に関する知識・ノウハウを有していない段階では、業務請負の遂行は容易ではなく、生産量や品質の問題を発生させる可能性も高くなる。そのため、最初は労働者派遣の形で業務を開始し、段階的に業務請負に移行するという形を取ることが対策として考えられる。

ただし、労働者派遣での取引経験のある発注者の業務でも、作業上の危険性が高い業務や、大型製品のため目標生産量が著しく少ない場合など、業務を請け負うことのリスクが請負事業主として許容可能な水準を超える場合、実質的に請負化は困難である。請負事業主には中小企業が多く、大手製造業に比べると許容可能なリスクの水準は低い。また、請負業務の多くが、製造業務の中で付加価値の低い部分に当たることから、業務請負事業で生み出せる利益と比較した場合に、請負事業主が許容できるリスクの水準は高くない。ゆえに、請負化にあたっては、生産リスク・品質リスクの水準と、業務の請負化から得られ

る便益を比較検討する必要がある。

また多くの場合、労働需要の変動に対応することが、発注者が業務請負を活用することの目的であるため、請負業務は、業務量が減少したり、業務そのものが消失したりする可能性が比較的高いといえる。業務が消失した場合、配置転換によって請負スタッフの雇用は維持されるかもしれないが、構築した請負組織は解散することになる。請負体制を確立するためには多くの時間とコストがかかるが、請負業務が消滅すれば、体制確立のための投資が回収できないおそれがある。いくつかの事例で見られたように、不況による発注者の減産の影響から、時間をかけて確立した請負現場が消滅している。請負体制の確立には時間的・金銭的な投資が必要であるが、さらに、減産による請負業務の消滅というリスクも抱えることになる。その意味で、適正な業務請負の推進は、請負事業主の事業リスクを高めることにもなる。

ただし、減産によって解散させた請負組織は、増産になったときに直ちに再組織できるものではないことを、請負事業主のみならず、発注者も認識しておく必要がある。中長期的に見れば、製造現場での業務請負の活用は、多くの発注者にとって必要不可欠なものであり、業務請負の活用のあり方が、発注者の「ものづくり」全体に大きな影響を及ぼすことには今後も変わりがないと思われる。ゆえに、業務量の減少に直面した際にも、一度確立した請負組織の再現が困難であることを認識し、請負組織を可能な限り継続させる努力が必要であろう。

参考資料：個別の取組事例

## 請負事例：請負事業主 A

調査実施日：2008 年 10 月 9 日

### 1 請負事業所の概要

#### (1) 請負業務の概要

請負事業主 A が業務請負を行っている発注者 A の事業所は、発注元企業が海外生産の拠点での生産に用いる部品を生産して供給するノックダウン工場である。本事業所は、工場立ち上げのときから発注者 A、請負事業主 A、およびもう 1 つのアウトソーシング会社 a X 社との 3 社で事業所の中で協働して仕事を進めてきたため、発注者 A と請負事業主 A とはお互いの状況をよく理解している。

請負事業主 A は、現地に送る部品の梱包に関わる一連の業務を請け負っている。請負事業主 A は、部品をダンボールに積み込む作業だけではなく、部品を現地に送るまでの計画や管理も請け負っている。請負事業主 A は、梱包作業を行うのみならず、発注者 A の事業所の中に自社の事務所を設置し、安全・品質・原価・生産・労務に関わる管理を行っている。

請負事業主 A が請け負っている梱包作業は、「部品受入 前包装 棚上げ 集荷 積込バンニング」であり、事業所に部品を受け入れる段階から出荷するまでの一連の工程である。海貨業者との連絡調整も請負事業主 A が行っている。資材の調達も、請負事業主 A は発注者から行っているが、a X 社はもともと梱包の専門業者であり、自社調達している。

各工程の作業内容は以下のとおりである。「部品受入」では、運ばれてきた部品を受け取り、包装する場所まで運搬する。「前包装」では、部品をビニル袋やダンボールで包装する。「棚上げ」では、包装した部品を棚に保管する。部品にはすべて番号がついており、指定された場所に保管しなければならない。棚上げまでの作業は、部品の受入順に行う。それに対して、次の「集荷」以降の作業は、ケースの出荷順に行う。「集荷」では、ケースに積み込む（包装済みの）部品を集め、積込場所に運搬する。「積込」において、集荷してきた部品をケースに積み込む。このとき、効率的に（可能な限りすき間なく）部品がダンボールに包装され、さらにダンボールを効率的に積み込まれていないと、1 つのケースに梱包される部品が少なくなり、梱包作業全体の効率が低くなる。単に詰め込めばよいというわけではなく、効率性の求められる作業である。「バンニング」では、梱包したケースをフォークリフトでコンテナ車に積み込む。ここまでが請負事業主 A の請負業務の範囲である。

## (2) 人員の状況

毎月、3ヶ月の生産台数の計画が発注元から提示されるので、それに基づいて標準作業時間(ST)を決め、部品ごとに人員配置の計画を立てている。

調査時点において、請負事業主Aから本事業所に120名の請負労働者を配置している。そのうち正社員比率は2~3割であり、人数は30名である。最初は6ヶ月の契約期間で雇用するが、その後、働きぶりをみて1年契約の契約社員に登用する。そしてさらに、契約社員としての働きぶりから判断し、適切な人材を評価された人を正社員として登用する。

請負事業主Aは、各工程には2名の正社員を配置している。彼らは、監督者・リーダーとしての役割を担うほか、品質・安全・原価の管理を担当する。この職務には、請負事業主Aが定めた資格要件を満たしていることに加え、発注者企業の担当者とお互いに考え方が理解できていて、良好なコミュニケーションがとれる人が選ばれている。

梱包作業は、男女関係なくできる作業であるため、男女で仕事を区別することはない。ただし、取り扱う重量の問題で、男女間で仕事のスピードや担当可能な範囲に差がつくことはある。

発注者からは、半期あたり受注額の1.5%のコストダウンを実現することを目標として課されている。毎年2度、コストダウン目標の達成が要求されているということであり、改善実態を書面で提出することを求められている。安い労働力を使うことによるコストダウンは、業務そのものの改善ではない。ただし、仕事を小さく切り分け、低い人件費で活用できる女性のパートタイマーを活用できるような仕事を新たに作り出し、全体として原価を低減させることがある。

梱包工程は、自動化の進んでいない、手作業が中心の仕事であり、ラインのスピードについていかなければならないような性質のものではない。部品を積み込むコンテナが閉まる時間は決まっており、それに間に合わせる必要はあるが、それ以外は人間がスピードを調整することが可能な仕事である。コンベアラインを用いる作業は、「仕事に人がついていく」工程であるため、ミスをするとうラインが止まってしまうが、この梱包工程は、「仕事に人がついていく」のではなく「人に仕事がついてくる」工程である。よって、業務の改善は、「人の動き」を少なくすることを目指したものになる。

## 2 請負適正化に向けた取組み

### (1) 人材教育

また、請負事業主A一般の作業者については、多能工化するための教育が施されており、業務量の変動に応じた配置転換が行われている。多能工化をすすめるための能力評価を行っている。こうした中核的な人材たる多能工をいかにして早く育て、定着させるかが重要である。ただし、多能工化のための現場での訓練を実行するためには、配置人数も多めに必要がある。そのため、一時的に教育に多くの時間を割くことが必要になるので、場

合によっては採算度外視で教育を行い、教育効果が出てから回収する、という考え方で進めることもある。配置転換は、業務量が変動した場合に雇用を維持するための 1 つの策である。そうした配置転換を円滑に行うためには、請負業務の幅を広げ、多能工化を進めておく必要がある。

業務請負の場合は業務の改善を進めなければならないため、請負スタッフ 1 人 1 人の役割は重要であり、請負スタッフの定着化も必要となる。ただし、労働者派遣よりも業務請負のほうが、スタッフの定着化は進みやすい。梱包工程では、就業を開始して 2 週間で一人前に作業をこなせることが求められるが、実際には、2 週間では覚えきれない人が多い。労働者派遣の場合、教育するのは派遣先になるので、この 2 週間で覚えきれない労働者は、自分の会社の上司ではない派遣先に教えるを請うことがしづらくなり、働きづらくなって辞めていってしまう。一方、請負の場合、自分たちの会社の中で教えあう形になる。よって教わる側も、仕事の習得が遅れた場合でも、上司になれば質問をしやすい。請負会社の側から見ても、個々人の習得ペースに合わせて教え方を工夫することができる。つまり、労働者派遣の場合、労働者たちは派遣先から一律に扱われがちであるのに対し、請負の場合、請負会社の中で人材育成について個別管理ができるので、能力開発や定着化を進めやすいということである。

## ( 2 ) 業務請負の価格設定

業務請負の価格を、出来高取引の形で設定する方法を定めている。請負の価格は、

$$\text{請負単価 (円/台)} = \text{工数 (時間/台)} \times \text{チャージ (円/時間)}$$

という算式で決められている。工数はある程度の標準値をとっている。メーカーの標準的な人員構成を参考にして、ラインの人数構成の基準が設けられ、チャージが計算されている。

価格設定においては、まず基本条件の取り決めが必要になる。基本条件とは、「請負場所および工程」「台あたり工数」「仕事量」「管理および付帯業務の範囲とその配置人員」「管理責任・保証の範囲」「組織」「設備、機器、備品、作業用品などの貸借（原則として貸借はなし）および費用分担」「請負代金およびその支払方法に関する覚書」の 8 項目である。

「台あたり工数」では、車種・型式・部品ごとの工程（単位作業）別の標準時間を決める。「仕事量」では、月間生産数量、操業形態（昼夜 2 交替、連続 2 直、タクト、残業、出勤率、稼働率）、日当たり工数から直接要員の人数を算定する。

「管理および付帯業務の範囲とその配置人員」は、業務ごとに異なり、これでチャージが大きく変わることになる。配置人員は、現場責任者、班長、スタッフの 3 種類に分かれる。現場責任者は職長に準ずる職務であり、班長は、監督・記録業務を担うとともに、

リリーフ要員も兼ねている。スタッフは、生産準備、設計変更、改善その他も担当しているが、生産準備、設備変更の前準備は、数値として測れる成果がないので、単価設定が難しく、必要時間を考慮した請求金額となる。

「管理責任・保証の範囲」は、SQCD（安全、品質、コスト、納期）に関わることである。品質と納期に関しては、請負会社から発注者への補償が必要となる部分であるが、契約書では明確にせず、「協議して決定」となっている。これは、問題発生状況により、必ずしも請負会社に責任を負わせることが妥当でない場合があるためである。たとえば、次のような状況が考えられる。発注者Aの事業所で出荷してから現地（部品の納入先）に部品が届くのは約1ヶ月後なので、現地で欠品が問題化するのは、出荷してから1ヶ月先のことである。多くの場合、現地で壊れたものを後から別の部品で穴埋めすることにより欠品が出ており、請負会社の責に帰すべき欠品ではない。このようなケースでは、納入先からのクレームに応じて、請負会社の責任かどうかを分析し、発注者と協議して対応を決める必要がある。

「組織」については、責任者とライン・スタッフおよび安全管理者・衛生管理者を明記した組織図を作成するとともに、請負先の各担当部署との関連（窓口となる部署、業務指図の関係、技術指導の関係など）も明確化する。

チャージの取り決めにあたっては、請負工程の作業難易度別の人員構成、労働・社会保険料を含んだ従業員別の賃率、工程別に配置した各従業員の賃率の加重平均によって算出した工程別作業賃率を明確化する。工程別のチャージは、以下の算式で決定している。

#### 工程別チャージ

$$= \{ (\text{就業時間} + \text{欠勤対応時間}) \times \text{賃率} + (\text{管理・監督者給与、経費、設備償却費}) \} \\ / \text{就業時間} (\text{作業員} + \text{監督者})$$

## 請負事例：請負事業主 B

調査実施日：2009 年 1 月 13 日（火）

### 1 事業所の概要

請負事業主 B は、精密機器メーカーである発注者 B の事業所において、精密機器の製造・修理を業務請負の形で行っている。請負事業主 B の請負スタッフは、発注者 B の事業所の製造課と修理課の 2 部署に計 70 名が配置されている。もともとは 15 人程度の配置人数であったが、過去 2～3 年で急増した。以前は夜勤の製造のみの配置であったのが、日勤および修理業務へと拡大してきたことが増加の主な要因である。発注者 B が活用している外部社員（派遣スタッフ、請負スタッフ）は、請負事業主 B からの請負スタッフのほか、他の 1 社から派遣されている派遣スタッフである。

請負事業主 B と発注者 B の製造課との取引は、約 30 年前から行われている。製造課では以前から請負契約となっており、現在では 6 つの工程に計 53 名の請負スタッフが部品加工業務を中心に従事している。修理課では、15 名から 17 名（季節により変動）の請負スタッフが就労している。2008 年 8 月 31 日までは派遣契約であったが、同年 9 月 1 日より請負契約に移行した。

現場の体制として、各工程について、日勤の現場責任者、夜勤の夜間責任者のほか、工程リーダーを配置している。会議には全員参加させている。安全衛生会議は、各課合同で月に一回実施している。また、請負事業主 B の担当者が発注者 B の生産会議に参加し、生産計画に関する情報を入手している。

取扱製品は、購入者の増加により増産傾向にある。製品需要は季節的な繁閑があり、修理課では仕事内容に 2 倍の差が出るので、15 名から 17 名に人数を変動させることに加え、時間外労働を増減させて業務の繁閑に対応している。製品のモデルチェンジは 1 年に 1 回行われる。製品の種類は、年に一度買い換えられる低価格の製品から、耐用年数が長く修理して使用される高価格製品まで幅広い。モデルチェンジが行われたときには、発注者が 20～30 点の試作品を製造し、その後、改良を加えたものを 20～30 点製造する。このときに、請負事業主 B のスタッフのうち経験の豊富な人も参加し、新製品が量産体制に入ったときに対応できるようにしている。

製造課では、技能の幅を広げるための計画的なローテーションは行っていない。現在、すべての製造業務を経験している人は、リリース担当要員の 3 名である。

修理課には未経験者も配属する。ただし、パソコン入力が必要な作業であり、文章入力程度のパソコンスキルを最初から必要とする。また、細かい作業に適性のあることが重要とされている。

発注者Bから請負事業主Bに対しては、「欠勤をさせないように」ということが強く要請されている。3名のリリーフ要員を配置しているが、欠勤者が多くてそれでは間に合わなくなったときはクレームになる。本当はもう少しリリーフ要員を増やしたいが、リリーフ要員を増加させても請負料金として請求できる金額は増えないので、増員させることは難しい。

現在は、派遣スタッフの中では通勤者のほうが若干多く、入寮者は半数弱である。入寮者への対応は、暖房の故障への対応、布団を干さない人が多いため指導をするなど、衛生管理面の事柄が多い。通勤に利用される道路も積雪など状態がよくないこともあるので、通勤指導も行っている。

## 2 請負適正化の取組み

### (1) 請負化のために基準にしたもの

請負事業主Bは、請負体制を整えるため、まずは指揮命令体制を確立し、その次に組織体制を確立することが必要であると考えており、いずれも現在(調査時点)推進中である。

2008年5月から、派遣と請負の区別をするための項目を請負事業主Bから発注者Bに提示した。発注者Bの理解が進んできたのは同年8月頃からである。

請負化のために、厚生労働省に設置された「製造業の請負事業の適正化及び雇用管理の改善に関する研究会」が2007年に取りまとめた『製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進に取り組む請負事業主/発注者が講ずべき措置に関するガイドライン』の請負事業所用チェックリストを使った。派遣の事業所でもガイドラインでチェックをした。

そのほか、業務請負の適正化を推進するため、請負事業主Bの本社の部門が開発した請負事業主B独自のチェックリストを活用している。チェック項目は、就業規則や雇用契約書などの「基本書類の整備」、契約、出来高、作業区分、指示命令、教育などの「基本請負条件」、生産、品質、安全などの「請負生産活動」に大別され、それぞれの中に、実施項目を具体的に定めた詳細な小項目があり、全体で100以上の小項目が含まれている。このチェックリストは、請負の場合だけでなく派遣の場合にも活用できるようになっており、発注者が請負事業主Bに求める実施項目、対策が必要な実施項目などをチェックできるようになっている。チェックリストの内容は、2~3ヶ月に一度更新し、内容の改善や状況変化への対応に努めている。

### (2) 請負化の進め方

最近になって実施した修理課の請負化の過程では、業務の集約を行った。派遣契約であった頃は、4階建ての建物の3階で、6つの作業場に分かれ、請負事業主Bの派遣スタッフと発注者Bの直接雇用の従業員とが混在の状態で作業をしていた。この作業場を集約することが、請負化のための1つの課題であった。そして、倉庫として使用していた4階に、

1つの作業スペースとして同一の作業を集約させることにした。労働者派遣の抵触日（業務は自由化業務に該当）が2008年8月31日であったため、発注者Bも、2008年8月の下旬から請負化を本格的に検討し始めていたところであった。そこで、請負事業主Bから請負化を提案した。それに先立って、同年の5月ごろから、指揮命令を請負事業主Bで行うための体制の整備を開始しており、請負化を提案するときには、ある程度の指揮命令体制の素地ができていたこともあり、請負化の提案は発注者Bの合意を得ることができた。

請負化が円滑に進んでいることの要因としては、指揮命令者をすでに置いていたことと、派遣スタッフが仕事に習熟していたことが挙げられる。分解作業や組立作業そのものは1ヶ月もあれば習得できるものである。しかし、取り扱い製品の利用者にとっての使い心地の判断は、計測器などではなく手触りで感覚的に判断しなければならないものであり、そうした判断ができるようになるまでには半年から1年の期間を要する。

2～3年前から、通常の勤怠管理、寮管理とは別に「工程内管理者」を配置しており、現在は会社全体で700～800名が配置されている。工程内管理者とは、メーカーの職長クラスの役割を果たすことを期待している役職である。工程内管理者も、リリース要員として現場に入ることがある。

請負事業主Bは、工程内管理者の職務要件を、全社的に定めた自社独自の基準によって設けている。職務要件は「工程の指揮命令」「工程の労務管理」「工程の安全衛生」という3つの機能要件で定義されている。「工程の指揮命令」は、「職場管理」「生産管理」「品質管理」「教育」の4項目、「工程の労務管理」は「職場管理」「スタッフ管理」「その他」の3項目、「工程の安全衛生」は「職場管理」「教育」の2項目に分かれている。各項目につき、2～8個の職務要件が定義されている。工程内管理者の職務要件の一覧のうち、上級・中級・初級の3段階に適用される項目が明記されており、初級は工程リーダーが担当する領域、中級・上級は工程内管理者になると担当する領域として定められている。また、工程内管理者は、クレームに対応する窓口としての役割を担っている。

請負化のため、先立って指揮命令体制の土台作りをしてきたが、現場にはなかなか理解されなかった。派遣ではなく請負であり、指揮命令は自分たちの間で行うという雰囲気現場につくり出すまでに時間がかかった。メーカーから指示を受ける状態から、自社で指揮命令をする状態への移行には、現場の派遣スタッフたちにとってはとまどいを感じるものであったようである。

### 3 人材の育成と定着化

#### (1) 人材育成

部品パーツの製造では、鋳造された部品の加工をしているが、それぞれ類似した加工ではあるものの、部品によって作業は異なる。以前は各作業場を監督する人がいなかったが、請負の組織を構築しようとしていく中で、誰から見てもリーダーにふさわしいと思われる

人をリーダーにし、新人の世話を任せ、月一回のリーダー会議、安全衛生会議に出席させている。

リーダーの第一の仕事は、スタッフの教育であると考えている。また、夜勤の時間帯は発注者の従業員がいないので、リーダーは、機械設備を熟知し、トラブルを処理できなければならない。トラブルが発生したときに、これは機械を止めてメーカーの社員が来るまで待つべきか、それとも自分たちで対処すべきかをリーダーが集まって話し合い、判断する。リーダーは40代半ばから50代半ばの人たちであり、長い人は15年、この事業所で働いている。夜勤者は40代が中心であり、平均年齢は38～39歳である。最も長い人は勤続22年目である。日勤は、20代後半が中心である。

教育が必要な請負スタッフに対しては、自社の教育者を隣に置き、請負事業主Bのスタッフ同士で教える体制をとっている。派遣スタッフや請負スタッフにとって、分からないことがあってもメーカーの社員には質問しづらいものであるため、こうした教育者を必ず配置することになっている。

スキルレベルは、「人に教えられる」「十分にこなせる」「なんとかこなせる」「補助されればできる」の4段階で評価している。以前は、給与は勤続年数だけで決まっていたが、現在はスキル評価を反映して決めている。修理業務は、実際に個々の修理品の修理に取りかかってみないと、どのような作業が必要になるのかわからないので、単純に修理件数だけで評価するというわけには行かないが、現在は評価台数、不良率に基づいて評価することになっている。

Off-JTの仕組みとして、請負事業主Bが全社的に運営している階層別の教育コースが設けられている。コースのレベルは、スタッフ層の育成と工程内管理者育成のコースに大別される。スタッフ層育成のコースは、モラルやマナーを中心などの人間教育を中心的な内容としている。工程内管理者育成のコースは、3段階のレベルに分かれている。上位の2段階のレベルに相当するコースとして、請負推進コースが設けられている。派遣と請負の違いは、現場のOJTでは意識づけるのが困難であるため、Off-JTの形で意識づけのための教育を行う。発注者Bの事業所で就労している請負事業主Bのスタッフのうち、3名が工程内管理者コースを受講済みである。月1回の実施なので、シフトのタイミングが合わないなどの理由によって、なかなか受講が進まない。工程内管理者育成のコースは、工程内管理者になる前から受講する。受講するタイミングとしては、リーダーになってから、というよりも、近いうちにリーダーになると想定されている、リーダーの補佐的な役割を担っている人が受けることが多い。

## (2) 定着化

労働者派遣や業務請負の活用に関して、発注者Bが懸念していたのは技術の流出である。特に修理業務において修理技術が流出することを懸念していた。発注者Bは、技術流出の恐れから、入室管理も厳しく、可能な限り外部の人を工場に入れないようにしていた。ま

た、技術の外部流出の危険を軽減するために、人材の定着化が強く求められていた。

スタッフは、最初の1ヶ月間は離職者が多いが、その後1~2年は定着する傾向にある。2年くらい経過すると正社員の仕事を見つけてやめていく人が多い。正社員として転職していく人の転職先の業種・職種はさまざまであるが、傾向としては、製造業務以外の仕事に転職していく人が多い。

日常的な精神的ケアという部分では、毎日、タイムカードの打刻の際に、リーダーが挨拶や声かけをするようにしている。

定着化のためには、キャリアパスの作成が必要だと考えているが、組織的にキャリアパスを作っても、顧客の事業所内の中でのキャリアしか形成できないので、作業所内でしか昇進の絵が描けない。工程リーダーのポストが空かないと、次のポストが明示できない。つまり、数年後の姿は描けるものの、長期的なキャリアパスを作成するまでには至っていないということである。

また、リーダーの役割、業務分担を明文化し、「・・・をやればリーダーになれる」とか、会社全体の中でどのような位置を占める役割を担えるのかということが明確化されていない。請負化を進めていくことによって、個々人のキャリアがどうなっていくのか、ということ、夢を持たせる形で提示していかなければならないという意見も、請負事業主Bの中から出てきている。

## 請負事例：請負事業主 C

調査実施日：2009 年 1 月 20 日（火）

### 1 請負事業所の概要

請負事業主 C の c 営業所では、現在、発注者 C A、発注者 C B、発注者 C C、発注者 C D、発注者 C E の各 1 事業所、計 5 事業所において製造請負を行っている。これらのうち、発注者 C D の事業所における業務請負は、調査時点（2009 年 1 月 20 日）の前年に開始されたものであり、請負体制の確立後、間もない状態にある。

#### （1）発注者 C A の事業所における請負業務

発注者 C A の事業所では、風力発電用の発電コイルをセル生産方式で製造している。大型の製品であり、月間の生産量は 60～70 台の小ロット生産である。

調査時点において、請負事業主 C と発注者 C A との取引は 4 年 5 ヶ月に及んでいるが、請負を開始したのは 2 年 9 ヶ月前である。2003 年 11 月に、電磁石の組立作業工程で取引を開始した。2005 年 7 月から、発電用固定子コイルの製作・組線作業の請負を開始し、2007 年 6 月から、発電用回転子コイルのリード付作業の請負を開始した。現在、請負現場では 25 名、製造派遣では 20 名、合計 45 名の請負事業主 C のスタッフが、発注者 C A の事業所内で就労している。

請負業務は、部品加工、加工部品の組み付け、仕上げ製品の品質チェックなどの製品組立の仕事であるが、発電中は大きな電圧がかかり、品質が厳しく問われる特殊作業であるため、発注者 C A の事業所内で、発注者 C A 独自の技能検定を請負スタッフに対して受けさせている。

業務の指示命令のみならず、生産量、部品調達量、教育も請負事業主 C で管理している。請負事業主 C は、請負業務において、発注者 C A を上回るほどの品質水準を維持できおり、発注者 C A からの信頼を獲得できているそうである。その証左として、発注者 C A から、増産に合わせた増員要請が請負事業主 C に対して出されている。

#### （2）発注者 C B の事業所における請負業務

発注者 C B は、家電製品・携帯電話の開発・設計・製造・販売を行っており、B 社はライン生産でテレビの大量生産（月間 8 万台）を行っている。

B 社と発注者 C B との取引は 4 年 3 ヶ月前に開始され、以降の請負期間は合計で 1 年 8 ヶ月である。2003 年 7 月に、プリント板の 2 次組・検査ライン工程作業の契約が取り交わされ、実際には 2006 年 7 月より、プリント板の 2 次組・検査ライン作業にて業務請負が開

始された。現在、90名の請負スタッフ配置している。

製造派遣は、2007年3月に、液晶テレビの本体組立ラインで、30名の派遣スタッフを配置して開始された。2010年3月には労働者派遣の期間制限の抵触日に到達するので、請負化を検討中である。

請負業務の内容は、プリント板の2次組(部品挿入・半田DIP・半田修正および検査)、2次組み後の電気試験(半自動機によるデータ書き込み・調整・試験)、電気試験後の最終検査(目視)であり、基盤の組立から行う作業である。

組立・試験・検査という直接作業のほかの主な活動として、品質管理、出来高管理、ライン改善を行っている。品質管理活動としては、毎月1回、品質会議を開催し、毎月の品質状況の監視と報告を行っている。また、不良の発生の報告と、その内容分析に基づく改善の報告を行っている。このように、生産計画の達成のみならず品質の維持向上が求められるので、高い技術水準が要求されているといえる。出来高管理活動としては効率管理・仕掛管理、ライン改善活動としては作業指導・ライン内仕掛の低減(タクトタイムの検証等)を行っている。

#### (3) 発注者C Cの事業所における請負業務

発注者C Cは、家電、FA、情報通信、住宅関連等の機器開発・設計・製造を行っている。請負業務はテレビのセル生産であり、月産6万台の大量生産である。

請負事業主Cと発注者C Cとの取引は調査時点の3年1ヶ月前から開始され、当初から業務請負であったため、業務請負の期間は3年1ヶ月である。2005年の3月、「映像製品の組立」作業として請負が始められた。現在、配置されている請負スタッフは98名である。

請負業務の内容は、製品組立(部品準備、ねじ締め、コネクタ接続)、製品検査(自動検査機セット、感応検査)、包装(梱包箱セット、パッケージング)であり、組立は、ある程度ユニット化されたものを組み付ける作業である。特殊作業、資格要件、技能認定作業はないが、技能訓練は発注者C Cの訓練室を使用して入社時訓練を行っている。場所と資材は発注者C Cが提供し、教育訓練は請負事業主Cが行っている。

#### (4) 発注者C Dの事業所における請負業務

発注者C Dは、半導体の露光装置関連、精密光学機器の開発・設計・製造を行っており、請負事業主Cの請負業務は、セル生産方式で月に100台を生産する小ロット生産である。

請負事業主Cと発注者C Dとの取引は、2006年3月に、本体構造体・個別ユニット組立工程での労働者派遣により開始された。2009年3月に抵触日を迎えることから、2008年6月に業務請負に切り替えられた。

業務請負への切り替えの約半年前にあたる2008年1月から、請負化の検討が開始された。請負化は、「請負化開始日の調整、請負工程の決定」「工程別の見積算出、契約」「指揮命令系統の構築」「管理関連業務の習得」「コンプライアンスの確認と是正」「請負ラインのトラ

イアルと検証」という6つのステップにより行われた。

#### (5) 発注者C Eの事業所における請負業務

発注者C Eは、計測器・測定器の設計・製造・販売を行っており、請負事業主Cの請負業務は、自動生産によるライン生産で、月産25万台の大量生産である。

請負事業主Cと発注者C Eとの取引は、2006年10月に、工程全般への労働者派遣として開始された。2009年の抵触日到達にそなえ、2008年10月から請負化が進められた。2009年1月の時点で、10名の請負スタッフが配置されている。

請負化したのは、素材加工（レーザーカット、焼入れ、研磨）工程であり、ノギスの部品である鋼板をレーザーカットし、既定の厚さに磨き上げる加工業務である。安定した生産ができており、品質についても請負事業主Cと発注者C Eとで協議をしている。請負業務は、発注元である発注者C Eにとって重要な業務ではあるが、自社で行わねばならないような高度な生産技術を必要とするものではない。高い生産技術を必要としない、ルーティン化した部分では請負を活用し、自社は付加価値が高いところに集中するというのが発注者C Eの考え方である。

2008年10月21日からの請負化に向けて、2007年8月から検討が開始された。請負化の検討は、「請負工程の決定、調査及び個別見積もり案の提出」「人員の集約と作業研修」「指揮命令システムの構築」「管理関連業務の習得」「コンプライアンスの確認と是正」「請負ラインのトライアルと検証」という6つのステップにより行われた。

## 2 請負化までのステップ

請負化までのステップは、「請負化調査と可否判断」「請負トライアルの準備」「請負トライアル」の3段階に分けられる。

最初のステップである「請負化調査と可否判断」では、まず請負ラインの現状確認を行う。この段階では、タクトタイムの測定をし、差分をチェックして単価に反映する。次に、請負先が自ら担当する工程と請負工程との切れ目の設定である。ここでは、工程をどこで切るべきか、ここで切ったら調整に支障はないか、などの検討が行われる。請負化の話が出始めた後でも、請負先の社内で合意が得られておらず、メーカーがどこを請負化するかを決めていないことがある。

可否判断のポイントは、トラブル対応まで請負事業主C自身で可能かどうかという、要求される技術レベル、安全な職場かどうかという安全のレベル、長期的に取引が可能な水準に負荷変動が収まる仕事かどうかという設備の稼働率のレベルの3点である。適正な請負のためには、長期的な取引をして請負業務に必要な技能・ノウハウを向上させていく必要があるため、仕事が短期間でなくなってしまう可能性があるような仕事は、請負業務には適していないと判断される。

現在のところ、すでに請負事業主Cとして労働者派遣を行っていた職場のみを請負化してきた。請負化のためには、現場作業を2ヶ月で習得し、その後の1ヶ月で業務の管理を習得し、計3ヶ月で請負化するというのが目標となっている。請負事業主Cは、請負化の初期に優秀なメンバーを送り込むことによって、請負体制の整備を円滑に進めたいと考えている。

第2のステップである「請負トライアルの準備」では、請負化を進めようとする業務に請負事業主Cの従業員を集約し、管理組織・管理者の設置など請負体制がとれる組織を構築するとともに、品質確保に向けた取り組みも開始する。

第3のステップである「請負トライアル」の段階では、請負条件と同等の状態を実作業を行う。業務を進めながら、ワークフローと品質について問題点を明らかにし、課題解決に向けた対策を検討する。ワークフローは、すでに発注者が長年行ってきたものが確立しており、それを請負化のために変えなければならないので、変更には長い時間を要する。作業の応援についての分担、トラブル処理の分担も再設定が必要となることが多い。品質面では、手順書を本当に理解しているかどうか、つくられた製品を見てそのとおりに再現できるかといったことを1つ1つ解決していくのに時間を要する。

### 3 請負化のための工夫

請負事業主Cでは、労働者派遣の請負化に向けて、必要な対応をすべて一度に行うのではなく、告示37号で業務請負に必要とされている事柄に優先順位をつけ、重点的に取り組むと決めたことから順に取組みを開始した。優先順位を検討した結果、まずは指揮命令と契約書に絞って請負化を推進した。

請負化に先立って実施した「請負化トライアル」は、契約上は労働者派遣としたまま、既存の派遣スタッフおよび新規に採用した派遣スタッフを活用して試行的に業務請負を行うものである。トライアルの期間は3ヶ月であり、1ヶ月目は問題点の発見、2ヶ月目は改善、3ヶ月目は改善のチェックを行う。しかし、このスケジュールどおりには進まないことが多い。トライアル期間には、書類の流れ、作業手順を、試験的に業務請負の形に移行するとともに、点在している派遣スタッフを、請負化を予定しているラインに集約する。この際に、同業他社、前後工程の管理者と書類、作業手順の調整を行うが、同業他社とのラインのすみわけに関する調整は比較的うまくいく。一方、派遣先のほうで、直接雇用と外部社員の活用との選択に関する意思決定の遅れなどでうまくいかないことがある。適正な業務請負を活用したことがない発注者・派遣先の場合、業務請負において発注者・派遣先が担うべき役割を理解できていないことが多い。たとえば、「請負スタッフと発注者の従業員は仕事に話をしてはいけない」と思っている会社もある。

人材採用は、求人広告、WEBサイト、地方求人センターなど、請負でも派遣でも同様に方法で行っている。ただし、請負化する工程に、請負事業主Cの従業員を集約化させることを基本に考えている。労働者派遣の請負化を行う場合、請負事業主Cがすでに多くのス

スタッフを配置している場合は、工程の技術の内容や水準が分かっているので請負化しやすいが、配置人数が少ない場合、既存の派遣スタッフからのノウハウの引継ぎに時間がかかる。また、資格が必要な業務の場合、請負事業主Cの従業員の配置人数を増やそうとしても、資格を取得させるのに時間がかかる。有資格者が採用できればよいが、できるとは限らない。また、場合によっては、夜勤の人員は集まるが日勤の要員が集まらない、ということもある

品質管理・指揮命令を徹底化するために、これまでの請負現場では、請負先企業のOBを採用し、生産技術や品質に関する項目等、請負先企業との調整窓口として配置し、事業所責任者の育成、技能習熟にも関与させてきた。

請負事業主Cは、安全衛生会議を行い、請負スタッフからの要望を聞いて発注者に伝え、必要ならば発注者とともに対応している。また、生産量の見通しに関して毎月行われる打ち合わせでは、発注者から要望をきかれる。請負化して間もないところでは、週に一度、打ち合わせを設けてくれる発注者もある。

#### 4 請負化にあたっての課題

発注者の請負化に対する考え方は、ライン生産かセル生産かという生産方式の違いではなく、コストに対する考え方によって決まる部分が多い。請負事業主の側でも積算と見積は行うが、取引における力関係上、発注者側の予算の事情に影響を受けることが多い。セル生産でも複数名(チーム)でやる仕事があり、その場合の作業内容はライン作業とさほど違いはなく、個々人の担当する作業は、必要とされる技能の水準がそれほど高くないシンプルなものとなる。発注者Cの事業所では、新たに配属された請負スタッフを、まずは1~2週間で習熟できる仕事に配置し、それに習熟してから難易度の高い検査工程に移すという配置転換を行っている。

以前は、発注者からの問い合わせは告示37号に関するものが多かったが、最近は告示への理解は進んできており、生産目標の達成に注意が移ってきた。特に、請負化した後は請負事業主が業務を管理するために、請負事業主自身で効率化を進めることが発注者から要求されるようになる。請負事業主Cとしては、効率化を実現し、その貢献を発注者に認めてもらって新たな業務の受注につなげていきたいと考えている。ただし、原価低減を進めるといっても、請負会社の判断と権限で生産方法や装置を大幅に変更することはできないため、難しい課題である。

請負事業主Cは、業務量の変動によって生産量が低下したとき、従来は、請負スタッフの人数の削減という対処を求められていた。しかし今後は、物流、圧力計の点検、清掃など、製造業務以外で労働需要のある業務への一時的な異動や労働時間の短縮、週休3日制の導入などのワークシェアリングを用いて雇用を維持することを提案していく予定である。こうした取り組みにより、請負スタッフたちの雇用の安定化が図ることができる。ただし

そのためには、そうした労働条件を実際に請負スタッフたちが受け入れることが必要になる。

## 請負事例：請負事業主D

調査実施日：2009年2月3日（火）

### 1 請負事業所の概要

請負事業主Dは、請負スタッフを正社員として採用して請負業務に従事させることを前提として請負事業を展開している。最初は有期雇用の契約社員としての入社となるが、請負事業主Dの人事制度で要求されている研修を受講することや、日常の仕事における評価を基準として正社員登用することを前提としており、そうした雇用条件を応募者に明示したうえでの採用となっている。

請負スタッフは、最初は時給制で採用するが、2～3ヶ月の試用期間を経て、無期雇用（正社員）に転換する。転換後は固定給制の月給と賞与（1か月分）が年2回支払われる。また、時間当たり給与も増額される。また、採用時に、正社員の給与の上がり方を説明する。具体的には、正社員に登用するときに行われる昇給、リーダー教育受講による昇給（手当支給。以下で説明）、実務としてリーダーをやっている人への手当支給による昇給、の仕組みを説明する。

請負事業主Dのf支店では、発注者DAのfa事業所、発注者DBのfb事業所の2事業所で請負を展開している。fa事業所では、2008年10月から、車載部品の基盤実装業務で請負を開始した。自動車の重要な保安部品を製造する業務であり、必要となる技能の水準は高い。fb事業所では、2009年1月から、車載部品の組立検査業務で請負を開始した。fb事業所の請負業務のほうが、必要とする技能の水準は低い。

fa事業所もfb事業所も請負スタッフの定着率は高い。fa事業所では、請負開始以来、採用した19名のうち、本人都合での退職は0名である。1名が顧客からの要請により外されたので、現在就労を続けているのは18名である。給与が月単位の固定給であり、さらに1か月分の賞与が年2回支給されるため、製造業務の請負スタッフとしては収入が安定しているために、定着率が高く維持されているものと考えられている。また、正社員にすることを前提とした請負スタッフの採用を行っているためもあり、採用における応募者の集まり具合は良い。fa事業所、fb事業所で働く請負スタッフの中では、入寮者と通勤者の比率は半々程度である。

請負事業主Dは現在、製造請負のみならず製造派遣事業も行っているが、2010年を目標に製造派遣をやめ、製造請負に一本化する計画である。そのためf支店では、メーカーの定年退職者から採用した顧問を加え、請負化のために必要な人材教育のあり方を検討し、2008年に、請負のための教育プログラムを一通り作成した。

同じ人が同じ考えで、長い間にわたって研修したほうがよいとの考えから、現在、教育

プログラムを用いた教育研修は、f支店の担当事業所およびその周辺の請負事業主Dの営業拠点が担当している事業所を、支店長と顧問1名のみで回って教育している。現在は、「会社の考え方」はD支店の支店長が教え、「ものづくりの考え方」は顧問が教えるという分担である。

この教育プログラムは、D支店の周辺エリアのみでの取り組みであり、全社的な取り組みではない。一度に全社的に進めることはできないので、まずf支店周辺エリアで先鞭をつけてから横展開していく方針である。

入社時研修は、請負事業主Dの他の営業拠点でも実施しているが、正社員研修など、その先のキャリアを踏まえた教育は、最近になって顧問がこのカリキュラムを作ってから始められた。本社の教育部門は、請負事業主Dが行っている労働者派遣などの他事業で働く労働者も包括した基本的な研修を行っており、f支店が独自に行っている請負スタッフ向けの教育カリキュラムとは、研修の位置づけが異なっている。カリキュラムを作成した顧問は他社の出身であるが、請負事業主Dの企業文化を維持するため、請負事業主Dの社内用語を維持し、自身の他社での製造業務の経験を活かしながら、リーダー教育のカリキュラムを作成した。

## 2 人材育成プログラム

f支店で実施している教育プログラムは、「入社時教育」「正社員登用教育」「リーダー教育」「管理職教育」の4段階で構成されている。

教育にあたっては、使用するテキストをあらかじめ渡し、研修時には重要なポイントだけを書き込ませるようにしている。テキストは持ち帰らせる。内容が多いので、すべてを一度に覚えてもらうことは期待しておらず、教えられたことが仕事で必要となったときに、「そういえば研修でこういうときの対処を習ったな」と思い出して、テキストを開いてもらえればよいと考えている。テキストには社員番号を書かせるとともにサインをさせ、退職時には返却させている。これも、社会人としての意識づけの一環である。

教育研修のためのテキストは、請負事業主Dの顧問が独自に作成したが、各請負事業所で実施する際には、まずは顧問がスタッフの就労場所となる現場を見て把握した状況を反映させ、現場ごとにカスタマイズされたテキストになるよう修正をしている。研修を開始する前は、必ず請負先に研修内容を事前に説明し、請負先のポリシーを聞き、重要となるところをテキストに反映している。発注者の担当者へのヒアリングのほか、製造現場の掲示物から判断できる現場の「ものづくり」について考え方もテキストに反映させることにしている。

f b事業所は、ほぼ請負事業主Dの提案どおりの教育プログラムが採用された。f a事業所は、顧客の要望に合わせて教育プログラムの一部を変更した。f a事業所の（発注者側の）担当者が請負事業主Dの自社工場まで来て、研修の内容に関する要望を出し、それ

を教育プログラムに反映させた。

研修は、以下で述べる体系にしたがった時期に行うのが基本であるが、減産で仕事が休みになったときには、支店に請負スタッフを集めて研修を行うこともある。

#### (1) 入社時教育

入社時教育は、請負事業主Dの請負スタッフとして採用されることを決定した人を対象として行うものである。請負事業所ごとの増員や欠員補充の要請に応じた随時採用となっているため、大人数での集合研修ではなく、同時期に入社する数名を集めて配属先単位で実施することが多い。研修時間は、3時間30分から4時間30分かけて行われる。

正社員として採用することを前提としているため、採用の段階で厳しい選抜が行われる。採用にあたっては、応募者に対して派遣と請負の違いを説明し、長期間の勤務を希望する人のみを採用の対象としている。つまり、正社員としての長期勤続志向者を求めており、短期的・臨時的な就労を希望する人は、採用の対象外となっている。

入社時教育は、「入社研修」と「配属時研修」で構成される。入社研修は、製造の基本を教えるものである。具体的な内容は、勤務・作業の基本、品質の基本、5S、モラルであり、3時間かけて行われる。終了後は、研修の感想を書かせ、受講報告書として提出させる。研修時間の8割は座学、2割は挨拶、態度などのロールプレイングによる練習である。

配属時研修は、配属先事業所の基本事項について教えるものである。具体的な内容は、取り扱う製品の特徴、そのほか注意事項などであり、1時間かけて行われる。入社研修と同様に、終了後は、研修の感想を書かせ、受講報告書として提出させる。

f a事業所では、f a事業所側の要望を踏まえ、通常プログラムに加え、実装機の研修も行っている。実装機の研修は請負事業主Dが所有している自社工場ですべて32時間かけて実施している。

#### (2) 正社員登用教育

入社時教育から2~3ヶ月が経過した頃に、正社員への登用を希望する者を対象として行う。研修内容は入社研修の反復であり、作業の基本、品質管理、モラルなど製造の基本について2時間の教育を行い、終了後に確認テストを実施する。確認テストは、現状、受講者の8~9割が合格している。

正社員登用は、製造業務への適性を見極めたうえで管理者が推薦し、顧客からも一定の評価を得ている者を対象とする。推薦のための主な判断基準は、勤怠状況、モラル、作業性である。

2009年1月、f a事業所では正社員登用試験に4名が合格した。f b事業所では、顧客からチェック項目の提示を受け、発注者が求める人材要件を反映させた正社員教育を行った。

### (3) リーダー教育

リーダー教育は、正社員登用教育の修了後6ヶ月以上を経過しており、管理者の推薦（発注者からの要望を受けることもある）があり、かつ意欲のある者を対象としている。個々人についてリーダー研修を受けさせるかどうかの判断は、リーダーの評価者である（請負事業主Dの）管理者が行っている。リーダー研修は本人の希望に基づいて行うものであるが、希望すれば受けられるというものではない。請負事業主Dの管理者から見て、「この人をリーダーにしたい」と思う人に受けさせることにしている。

教育内容は、「リーダーの基本」「現場管理の基本」「現場改革の基本」の3つのステップからなる。各ステップは、それぞれ2時間ずつ3日間の計6時間のプログラムである。研修時間の約半分がロールプレイングにあてられている。各ステップの受講後はテストを行う。各ステップのテストに合格すると、各ステップにつき、月給に資格手当（リーダー手当）が上乘せされる。

「リーダーの基本」の内容は、コミュニケーション能力、話し方・聞き方の基本、話しの4つの機能、である。「現場管理の基本」では、リーダーの心構え、リーダーの職務・責任、品質管理の基本、について教育する。「現場改革の基本」では、ムダとは何か、ムダ取りの基本・手法、ムダのない生産方式について教育する。ムダについては、「ムダとは」「ムダとりの基本」「改革の進め方」の3つの基本を身につけ、それをさまざまな現場で応用していけばよいと考えている。

f a事業所、f b事業所では、すでにリーダー教育を受講中の請負スタッフもいる。彼らは、両事業所に配属される前から請負事業主Dで請負スタッフまたは派遣スタッフとして働いている、勤務の長い人たちである。

正社員登用教育やリーダー教育で実施しているテストは、選抜を目的としたものではなく理解をさせるためのものであり、育成を目的としたものである。テストを行うことによって、何が理解できていないかを自己認識させる。また、学習の習慣がついていないスタッフも多いので、テストの実施には、学習意欲の増進という目的もある。

### (4) 管理職教育

管理職教育は、リーダー教育を修了した者のうち、本人が希望し、かつ管理者の推薦があった者を対象に行うものである。

## 3 人材育成のポリシー

### (1) 請負スタッフの育成に関する基本的な考え方

教育プログラムの基本的な考え方は、請負事業主Dの請負スタッフが、もし別の請負会社に移ったとしても普遍的に応用できる「製造現場の基本」を教えるというものである。「製造現場の基本」のうち重要な部分を占めるのは、仕事における心構えであると考えられて

いる。しかし、f支店の認識としては、製造請負スタッフとして働こうとする人の中には、こうした「心構え」の教育を受けていない人が多いと感じている。よって、教育プログラムのうち、約3分の1が「心構え」の教育にあてられている。

製造請負や製造派遣の形で働く若年労働者や外国人労働者たちにしばしば見られる傾向は、自身の将来設計が短絡的であることである。他社で条件の良い仕事があればすぐに移っていくので、定着率が低い。彼らに、長期的な将来設計をすべきということを、なんとかして理解させたい、気づかせたいという思いが教育プログラムには込められており、カリキュラムの中で、教育の思想として取り入れられている。

製造派遣から製造請負へ移行するということは、請負会社（派遣会社）にとっては、発注者の指示に従うのではなく、自ら製造業務を管理していくということである。発注者にとって重要な製造業務の管理を任せてもらえるためには、発注者から信頼される会社であることが必要である。よって請負会社は、配置する人員の頭数をそろえるだけの「人集めの会社」から、業務の管理能力を持つ「マネジメントのできる会社」へと成長しなければならない。f支店では、「マネジメントのできる会社」としての信頼を獲得するためには、業務請負の実績を積むことが第一であると考えている。

製造職のキャリアは専門職、管理者に分かれていくものだが、専門職としてのスキル形成は、現場で経験をつむ必要があり、請負会社として教育していくのは難しいというのが請負事業主Dの認識である。そのため、教育プログラムでは管理者教育を重点的に実施しており、現場作業の基本を学ばせることを主な目的としている。製造現場のリーダーは、トラブルが起ってから対処するという後追いの働き方ではなく、改善・改革を主導していく人でなければならないという考えから、コミュニケーション能力を高め、人間同士のトラブルを処理し、改善・改革を進められるリーダーシップを育成できるプログラムにすることを目指している。

また、入社時から時間をかけて教育をすることで、仕事に自信を持って取り組むようになることが、スタッフの定着につながっていると考えている。

## （2）教育研修の目的

「マネジメントのできる会社」へと成長するための人材教育とするために、請負スタッフに対する教育研修は、「請負事業会社としての社員育成（製造業務に必要な基本の教育）」、「請負事業会社としての職責を果たせる体制の構築」、「上級管理者・指導者の育成」を目的としている。

### 請負事業会社としての社員育成

「請負事業会社としての社員」を育成するための教育テーマは、「安全確保」「職務遂行の基本知識」「基礎能力の向上」「社会人・企業人としての心構え・モラル」「自発的能力向上」である。

これらのうち、職務遂行の基本知識は、配属先によって製品が違い、仕事内容も異なるので、入社時教育で教えられるのは基本的な事柄のみである。実際に必要となる詳細な知識は、各配属先において配属時研修で教えることにしている。

「基礎能力の向上」として、コミュニケーション能力はきわめて重要であると考えられている。上下関係、横の連携は、仕事を進めるうえできわめて重要であり、そうしたコミュニケーション能力がないと、仕事はうまくいかない。業務改善は、たとえ製造に関する知識があろうとも、良好なコミュニケーションなしに実現できるものではない。基本的なコミュニケーションとして、人ときちんと話ができることが重要であり、言葉遣い、話し方、報告・連絡・相談について基礎的な教育を行っている。

「社会人・企業人としての心構え、モラル」では、社会人としてどうやって生きていくか、ということについてのポリシーを教えることにしている。f支店としては、製造請負で働こうとする日本の若年労働者たちは、中国の同世代の労働者と比べ、職業人としての忍耐力や成長意欲に欠けるところがあると感じている。

「自発的能力向上」は、自己啓発を日頃から行うようにとの意識づけの教育である。請負事業主Dで働く最近の若年労働者の中には、自己啓発の癖がついていないと感じられる人が多いことから、自己啓発の必要性を認識させようとしている。

#### 請負事業会社としての職責を果たせる体制の構築

請負体制構築のために、「コンプライアンス体制」「安全管理・経営管理・品質管理・生産管理の自己完結体制」「対外折衝・監査対応力」「情報管理体制」「人事・評価と教育研修体制」を整えることが必要であると考えられている。

とくに、「安全管理・経営管理・品質管理・生産管理の自己完結体制」が現状では請負会社の側に不足していると認識している。単に管理者やリーダーを配置するだけではなく、リーダー研修を徹底して自己完結体制の構築につなげることが重要であると考えている。また、将来は、受発注契約書を見ただけで請負業務を進められるようになるほど、「ものづくり」を理解したリーダーを育てていかなければならないと考えている。

「対外折衝・監査対応力」については、折衝能力を育てることにより、仕事に対する自信をつけることを重視している。指示に従うだけのリーダーでは、仕事において応用を利かせることができない。折衝力を向上させ、自信を持って働けるリーダーを育てることが、リーダー教育における一番の課題であると考えられている。

請負の場合、ISO と品質監査への対応が必要となる。派遣の場合はメーカーが監査に対応するが、請負の場合、請負会社自身が対応することが必要である。よって、これらに適切に対応して合格できるかどうか、顧客からの信頼獲得のため、請負会社にとって重要なこととなる。こうした対応力を向上させるための第一のステップとして、教育履歴を記録することになっている。具体的には、研修受講履歴、受講者報告書、受講者評価履歴を作成し、保管している。

#### 上級管理者・指導者の育成

上級管理者・指導者の育成においては、「改善・改革の基礎知識」「改善・改革の遂行能力の向上」「リーダーの基礎（コミュニケーション能力の向上）」が重点テーマとなっている。特に、現場で生じる問題のうち、改善等を進めても最後に残る悩みは人間関係であることから、コミュニケーション能力の育成が重要であると考えられている。コミュニケーション能力は、仕事をするうえでの基礎であり、改善・改革の土台である。改善・改革を進めるためには高いモチベーションが必要となるが、コミュニケーションがよくない状態ではモチベーションも高まらないと考えている。

現在は、現場で請負ができるリーダーを育てるためのリーダー育成に重点が置かれているが、今後は上級管理者研修も充実させていく予定である。

#### 4 請負化推進の課題

##### (1) 教育プログラムの実施と改善

f支店で作成した教育プログラムは、常に改善していくべきものと考えている。現在も、受講者の受講時の反応を見ながら、どの部分の説明がスタッフたちには理解しづらかったのかを判断し、テキストを継続的に修正している。

また、現在も行っていることであるが、教育プログラムのカスタマイズも今後の継続的な課題である。特に安全衛生管理の内容は、請負職場ごとに異なるものである。5Sは異なる現場でも共通して適用できる考え方であるが、安全衛生管理は、人が中心か、機械が中心か、という生産の仕組みによって異なり、また、発注者の生産に関するポリシーによっても違いがある。こうした違いを、教育をする前に把握することが必要となる。

現在、顧問が1人で教育プログラムの実施と改善を担当している状況であるが、今後は、教育担当の後継者を作っていくことが必要とされる。

##### (2) リーダー教育の課題

請負事業主Dで働く請負現場のリーダーの悩みは、主に「専門知識の不足」と「リーダーシップ」である。

専門知識が不足しているため、発注者から教えてもらう必要があるが、発注者は「相手はすでにある程度分かっている」ことを前提に教えてくれることが多く、そのとき、リーダーは「分からない」とはいいづらい。そのため、分かったふりをしてやってしまい、品質トラブルにつながることもある。よって、分からないことを「分からない」と言える雰囲気をつくる必要があるが、リーダーが「分からない」と思っていることをいかにして把握していくかが請負事業主Dにとっての課題である。

リーダーシップについて、リーダーにとって、若い人をまとめるのは難しい仕事であるし、年上の人に指示を出すのも容易なことではない。また、仕事の担当変更の指示を出し

ても、断ってくる請負スタッフもいるので、指示して人を動かすといっても、困難を伴うことが少なくない。それゆえ、リーダーにはコミュニケーション能力の高さが必要とされるので、報告・説明・説得・忠告という4つのコミュニケーションのポイントを実際の事例で説明して教えている。また、コミュニケーション技術のみならず、コミュニケーションで人を動かすためには、熱意が最も重要であるとも教えている。

円滑に業務を進めるためのリーダーにとっての教訓として、「早く2人の腹心を持つように」とも教えている。そうした腹心をつくるためにも、リーダーにはコミュニケーション能力が必要である。つまり、部下と良好なコミュニケーションをとり、部下についてこさせる人（部下がついていきたくなる人）になることが重要であるとの考えである。

こうしたコミュニケーション能力は、一朝一夕で身につくものではないので、時間と手間を惜しまず、勉強すること、人と話すことによって成長していくことが必要であると考えている。また、コミュニケーション能力の教育に限らず、人材教育は、教えた後のフォローが必要であるとの考えから、教育後に顧問が現場に赴き、声をかけ、教えたことが実行できているか確認するようにしている。「手間ひまかけないと、人は育たない」というのがf支店での考えであり、今後も、教育への時間と多くの労力の投入が必要とされる。

現在の教育プログラムは、リーダーの育成を主たる目的としているが、請負スタッフの中には、リーダーになることを希望しない者もいる。リーダーになれば、指示を出す立場になるゆえ、中傷を受けることも多く、その他の仕事における負担も大きいことから、リーダー昇進を望まない人もいる。そうした人たちを、請負事業主Dとしてどのように扱っていくかは今後の検討課題である。

### (3) 請負化の課題

労働者派遣と異なり、業務請負は業務の管理を請負事業主自身で行うため、労働者派遣の場合よりも、業務に関する知識・ノウハウを多く必要とする。よって、請負スタッフの長期勤続が必要となることから、長期雇用のために給与を固定して安定化し、昇給を行うことが望ましい。しかし、それは請負料金を上昇させることにつながりやすいので、取引先からの理解が必要になる。請負化を推進するにあたっての課題について、請負会社（派遣会社）と発注者が認識を共有することが重要である。

## モデル事業所フォローアップ：請負事業主 E

調査実施日：2009年1月20日（火）

### 1 前年度のモデル事業の概要

#### （1）請負事業所の概要

事業所 E は、建設車両の製造を行っている事業所である。請負事業主 E の請負スタッフは、2006年2月から活用を開始され、ホイールショベルの組立とそれに付随する業務に従事している。

請負事業主 E の請負スタッフは、2008年1月の時点で58名であった。請負体制は、1名の統括者の下に、管理6名、事務2名、組立38名、配膳7名、製缶2名、フロント2名が配置されている。工程管理を行うラインリーダー1名の下には3つのチームが置かれており、それぞれにチームリーダーが1名いる。各チームには1~2名のサブリーダーが配置されており、全部で5名のサブリーダーがいる。

#### （2）具体的な取組み内容とその結果

##### キャリアパスの明示

キャリアパスの明示につなげる具体策として、まずは作業内容を客観的に把握することから開始した。まず、個々人の担当作業を分析し、その結果を元に改善担当者を選任し、「作業標準書」と「作業手順書」を作成した。個人作業分析は100%完成し、改善担当者を選任し、各種標準書類の作成・改訂に着手した。モデル事業期間終了時点において、作業手順書35件、作業標準書26件、ワンポイントシート7件の作成が完了した。そして、作成できていない作業の分の作成、作成済みのものの改定を継続した。これらは、必要に応じて現場にも掲示した。

また、現状の作業に合わせてキャリアパスを設定するのではなく、作業効率を向上させるための改善を実施した。共同作業をなくした「1人1台ずつ」の生産体系の確立、STバランスの調整による効率化が図られた。また、リーダーが作業標準書を用いてOJTを行うとともに、習熟度合いを考慮した作業配置の見直しを行った。さらに、作業日報の実績に基づいて工数の実態を把握し、今後の改善を検討するとともに、管理部門を含めた現場組織図の素案を作成し、改善を進めている。

さらに、請負事業主 E は、勤怠の悪い作業員、服務規律に反する作業員を主たる対象として面談を行った。勤怠状況は、ラインの生産性にも大きく影響を与えるため、勤怠状況

の改善は急務であった。

取組みの成果として、請負スタッフの定着率が向上したことが挙げられる。請負スタッフの定着率は、2007年11月は64.2%であったが、2008年2月には94.1%に上昇した。作業分析から各作業者の能力評価へとつなげていくための仕組みづくりに関わったリーダーは、改善担当者や指導者としてキャリア形成をしていくための道筋を自ら見出し、モチベーションが向上した。キャリアパスの明示の準備作業である作業分析の進めるにあたって、リーダーが従来以上に作業者との面談やOJTを重点的に実施したことにより、職場におけるコミュニケーションの活発化、意思の統一化という波及効果が得られた。請負スタッフの定着率の上昇は、この波及効果によるものと考えられる。

#### 職業能力の評価

職業能力評価のための取組みとして、請負事業主Eは個人評価を開始した。まず、請負事業主Eの常駐事務所に、毎日の勤怠と生産進捗状況を2008年1月から掲示し、「見える化」による管理が行えるようにした。

また、請負スタッフの多能工化による作業チームの強化を図るため、多工程マスター表の作成、掲示を2008年から開始した。工程マスター表の掲示後、請負スタッフの工程習熟度の向上が見られた。2007年11月時点で在籍していた11名の新人は、2008年2月の時点では、ほぼライン業務に習熟した。2007年11月時点では8つの工程について「ベテラン」と評価されていたリーダーは、2008年2月には、さらに2つの工程の業務にほぼ習熟した。2007年11月時点で2つの工程で「ベテラン」と評価されていたサブリーダーは、2008年2月にはさらに4つの工程にほぼ習熟した。

改善とムダの排除を徹底させるため、組立品質管理、重大仕損の再発防止、改善専任者の決定、改善褒章制度の創設、時間外表による分析を行った。

組立品質管理では、2008年1月後半から、リーダーから人選された請負スタッフがインライン検査作業を実施し、ダブルチェックを再認識させ、実施させた。重大仕損の再発防止策として、ミスの報告用紙の案を作成した。時間外表については、2007年9月分から同年11月分までを分析し、今後の時間外労働についての考え方を決めるものとした。

そのほか、作業者との面談をつど実施した。また、能力評価制度の設計を開始し、事業所としての評価制度と全社の人事制度との整合性を図ることを将来の課題とした。評価基準は、工程マスター表、勤怠、サービス、不具合率、改善提案等を考慮したものにすることが予定された。

#### 法令部門の取組み

法令部門への取組み内容は、請負現場で適用される関係法令の遵守を徹底するためのもので、発注者Eと請負事業主Eが共同で自主点検を行い、法令教育への取組み、安全活動、リスクアセスメントなど、改善すべき点について、請負事業主Eが実施主体として取り組

んだ。

法令教育関係の取組みとしては、雇入れ教育の記録を継続して保管することと、安全管理者教育の修了証の駐在事務所への掲示、職長教育の実施、有資格者の掲示とワッペン・バッジなどによる作業員への表示を行った。所轄労働基準監督署への届出は、必要なものがすべて届出完了となったことを確認した。行政への届出事項等については、その担当者への教育等、基本に戻り点検を行い、改善を進めた。法令教育は、安全管理者2名、職長3名に対して実施済みである。

安全活動については、毎日実施しているKYT活動の実施記録のない日があったため、その実施記録を作成した。また、不定期に実施していたヒヤリハット活動を、テーマを決めて月に一度実施することにし、その記録も残すことにした。日常点検に関わるものとしては、保護具（安全靴、手袋、帽子）や天井クレーン等の日常点検について、その徹底と点検結果を記録することにした。また、2007年9月以降未実施であった安全巡視を2007年11月28日から毎月一度実施し、記録を保管することとし、作成されていなかった緊急連絡網の整備・周知も行った。

リスクアセスメントについては、モデル事業前から作成していたリスク評価基準の案を評価基準として採用し、評価シートを作成した。そして、評価基準に関する教育をリーダークラスにまで行った。リーダークラスへの教育実施後、回収したヒヤリハットを参考に、リスクアセスメントを2008年1月から月1回実施した。アセスメントに基づいて、改善計画を立てて改善を進めていくことにした。

安全衛生方針については、未作成であったため策定することにした。安全衛生委員会については、特段改善が必要な点はなかったことから、従来活動を継続して実施した。安全パトロールを発注者Eと請負事業主Eが協力して行い、その結果を安全衛生委員会で相互に議論をするようにしたことにより、発注者Eと請負事業主Eとの間で、安全に関する様々な情報の共有や問題の相互把握が可能となった。また、衛生活動の一環として、従来から取り組んでいる専任カウンセラーによるカウンセリングを、新人を中心に、2008年1月から月1回実施した。これにより、問題の早期発見に役立てるとともに、問題があれば、その解決のために発注者Eと請負事業主Eが協力して解決に当たることとした。

取組みの成果としては、請負事業主Eの業務上災害発生件数が、4ヶ月あたり2件から4ヶ月あたり1件にまで減少したことが挙げられる。モデル事業期間中に発生した1件の業務災害は、ライン外作業（ラインとまったく関係のない作業）で発生したものであり、従来、業務災害が発生していたライン作業での発生件数は、モデル事業開始以来、0件である。

また、進捗が目に見える形にしたことによって、請負事業主Eの法令担当者の法令遵守への意識が高くなった。安全管理に対する意識が、担当者から各工程へと伝わっていき、作業員自身も安全を意識する姿勢が見受けられはじめた。

## 2 今年度の状況

### (1) 請負事業所の状況

2008年の不況に伴う減産により、一日の目標生産台数が14台から3台に減少した。減産に伴って人員も削減され、請負スタッフの配置人数は、前年度の65名から23名にまで減少した。

人員削減にあたり、訴訟に発展するような大きな労務問題は起きなかった。人員削減を比較的円滑に進めることができた(納得して退職してもらえた)のは、日頃から管理者とスタッフと良好なコミュニケーションをとっていたためと考えられている。カウンセラーと管理者とで、雇い止めの対象者に面談をし、納得をしてもらったうえで退職させた。雇い止め対象者のうち、希望する者には新しい仕事を紹介した。勤続の長い人も多かったが、勤続2年以上の人を削減の対象とし、多能工を残すことを方針とした。もともと遠隔地の出身者が多く、地元に戻って自分で別の仕事を探すという人もいた。そういう人たちには、有給休暇を利用して仕事探しをさせ、仕事が見つからなければ相談してくるよう伝え、スタッフの側から求めてくれば新しい仕事を紹介することにした。

新しい仕事を紹介するときには、まず、仕事内容(異業種の場合もある)、労働条件を書面で説明する。そして、現場を見学しに行き、発注者の担当者から仕事の説明を受ける。さらに、事前に請負事業主Eの管理者が現場に行き、体験就業をする。たとえば、女性が多く就業しているところでは、削減対象者である男性にとっては作業機の高さが低く腰に負担がかかる、というようなことが体験就業によって明らかになる。この方法で移籍をした人は5~6名である。移籍先となった3箇所のうち2箇所は重機の関連業務であり、本事業所の経験が活かしているようである。あとの1箇所は、食品のトッピング作業であり、ここに移籍した人は、時間給が大きく低下した。

また、請負事業主Eの社長が請負事業所を訪問し、人員削減の不安を減らすため、スタッフに今度の方針について説明している。

### (2) 前年度の取組みの継続状況

#### キャリアパス

前年度に取り組んだキャリアパスの明示を受けて、今年度は人材育成に取り組んでいる。減産のため、前年度からの見込みとは大きく異なる状況であるが、教育時間が取れるようになったことを好機ととらえ、人材育成を進めている。

現在のように人員削減が進められた状況になると、再構築と生産性の向上が重要になると考えている。改善作業のために組織を再編成し、基準時間の設定、ムダ・改善余地の抽出をしている。すべての工程をビデオ録画し、基準時間を策定し、ムダの抽出を行い、改善につなげている。

現在は、このような取組みを、増産になったときに広く展開できるようにするための準備期間と考えている。増産に備え、個々人が力をつけ、現場の力をつけておくということである。減産のため時間にも余裕があるので、安全管理者、衛生管理者などの資格を取らせている。増産までの間に人材教育を進め、発注者の従業員が持っていないような能力を有する人材を育てることを目標としている。現場として、改善のノウハウを全員参加で習得させようとしている。問題設定・問題解決ができる管理者を育てることを目標にしている。

その他の取組みとして、勤怠表を兼ねて個人別不良発生状況を掲示し、個々人の名前を明らかにして発生させた不良を公表し、原因追求の分析の課題としている。本人を呼んで参加者全員で原因を追究するのであるが、個人を批判の対象にするためのものではなく、学習目的のものであることが理解されている。また、安全衛生カレンダーを作成し、現場で発生した安全衛生に関わる問題の事例や、他の現場の事例をカレンダーに載せている。

毎朝、就業前に 30 秒間の瞑想をさせている。この時間に、その日に注意することを各自に考えさせている。

懇親会として開催する飲み会では、ただ一緒に酒を飲むだけではなく、請負事業主 E の事業所長がスタッフ 1 人 1 人の話を聞くようにしている。普段の仕事の中では、報・連・相を徹底させて時間を置かずに解決するようにしているが、リーダーやスタッフたちで解決できることは本人たちに任せるようにし、(請負事業主 E の) 事業所長は可能な限り手を出さないようにしている。

今年度になって、契約社員のうち 2 名がリーダーとして社員になった。若年者を登用したのだが、それによって現場を刺激しようという目的もあった。

#### 法令部門の取組み

安全衛生活動は、リスクアセスメントを実施して推進している。昨年度から、災害ゼロを継続している。また、全作業のビデオ録画により、危険箇所を除去するための対策を実施した。

### 3 課題

スタッフを支援するために導入しているカウンセリングで出された不満は、事業所長が謙虚に聞き入れ、必要があれば対処する。そうしたことの繰り返しで組織を作っていく。日ごろの声かけは欠かさないようにしている。カウンセラーは、月に 1 回、請負事業所に来所することになっており、休みがちな人、その他何か問題のある人にはそのときにカウンセリングを受けてもらうことにしている。そして、病気になった理由、欠勤が多くなった理由を明らかにし、問題解決に向けた対策につなげていく。病気のスタッフの場合、治

療先の紹介もカウンセラーの助力により行っている。

将来は、請負事業主Eの本社にある、請負事業所を設立するときに支援する専門部署において、そこで本事業所の取組みで獲得したノウハウを活かそうとしている。すでに、その専門部署では本事業所の取組みを紹介しており、今後は、前年度のモデル事業で取り組んだ内容を他の請負事業所に横展開していきたいと考えている。この専門部署のメンバーが各請負事業所の担当者と一緒に発注者にヒアリングをし、請負の開始をフォローするという形を考えている。

本事業所の事業所長は、もとはサービス業の出身である。現在の仕事には、そのサービス業についていたときの経験が役に立っていると考えている。顧客が何を考えているか、何を悩んでいるのかを、それまでの自分の接客経験から類推して、仮説を立ててから対処をしている。最初のうちは、その仮説が外れることが多かったが、そうした問題対処のやり方を続けていくにしたがって、的中する割合が高まってきた。経験したさまざまな問題を頭の中でつなぎ合わせて、「こういう場合はこういう問題なのではないか？」と仮説を立てて行動することを習慣にしてきた。今の現場でも、人がやめていくなど、何か問題が起こった場合は、問題の原因を推測し、仮説を立ててから対処をしている。

## モデル事業所フォローアップ：請負事業主F

調査実施日：2009年2月5日（木）

### 1 前年度モデル事業の取組み

#### （1）事業所概要

請負事業主F、発注者Fの本モデルに係る工場は、2006年8月に設立された。液晶テレビ用のバックライトの工場内生産の受託業務を事業内容とし、2007年10月19日の時点では、発注者Fの従業員は約1,000名であった。また、請負事業主Fのスタッフは420名が就労しており、そのうち40名が期間の定めなく請負事業主に雇用されている正社員であった。請負事業主Fの請負業務は、液晶テレビバックライト製造工程における、液晶テレビ用のモジュール部品の組立とそれに付随する作業である。

発注者Fが請負事業主Fの業務請負を活用し始めたのは2006年8月である。請負事業主Fが担当しているラインでは、ラインの立ち上げ当時から継続して請負事業主Fの請負スタッフが活用されている。

請負事業主Fは、発注者Fの親会社の退職者を指導員として受け入れており、教育研修システムの構築を担当させている。また、請負事業主Fは本工場の近くに研修センターを所有しており、そこで新人の請負スタッフの基礎教育として模擬ラインによる作業実習や座学による研修を実施している。

#### （2）具体的な取組み内容と結果

本事業で取組むガイドライン項目としては、「法令順守の取組み」「教育訓練に関わる協力」「キャリアパスの明示等」が選択された。

##### 法令遵守の取組み

法令順守の担当者として、発注者F、請負事業主Fともに請負契約書の担当者、労働局への対応の窓口を務めていた者を任命した。法令順守に際しては、特に帳票類のやり取りについて綿密に点検をした。自主点検にあたり、独自のチェックリストを作成してチェックを行った。

法令順守のための定例会議を行う体制を整え、定例会議において法令順守の確認を定期的に行ったことにより、担当窓口だけでなく現場職制が、法令を遵守しながらモノづくりを行っていくということの意識が向上してきた。

### 教育訓練に関わる協力

発注者Fから請負事業主Fに対して資料を提供し、研修内容に関する請負事業主Fの相談を発注者Fが受けてアドバイスをした。研修の講師は請負事業主Fの請負スタッフのリーダーが指導員として勤めることになった。この指導員体制をつくったこともモデル事業の1つの成果である。

発注者Fと請負事業主Fの指導員が協力して研修システムを作成した。2007年3月に、発注側からの協力により、請負事業主が「研修センター」を設立することが決定した。設立に際し、指導員には発注者側の定年退職者をあてることになった。研修センターを設立すれば、現職のベテラン技能工の視察や助言を基に、研修がシステムの的に実施できるようになると考えられている。

### キャリアパスの明示等

具体的なキャリアパスの提示を行った。請負事業主Fは請負スタッフのスキルレベルを6段階に分け、どのスタッフがどのスキルレベルかわかるよう、6つのスキルレベルごとに色を変えたスキルバッジを導入した。

スキルの6段階は、入社後2週間程度までの新入社員である「新人レベル」、一人で工程作業ができる「L1レベル」、ルール遵守や協調性などヒューマンスキル面に加えて一人でトラブルに対処できる「L2レベル」、指導能力を有した多能工に相当する「Mレベル」、工程管理ができるラインリーダー、専門技術職相当の「H1レベル」、班長・工程管理者クラスに相当する「H2レベル」の6つである。

「Mレベル」より上のキャリア段階に達した請負スタッフは、「技能職」「専門職」「総合職」の3つにキャリアパスが分かれる。技能職は、班長、リーダー、サブリーダーなどライン業務を担う人たちであり、専門職は技術・品質にかかわる部分を担当する。総合職は、常駐管理者、労務管理者、管理スタッフなどの管理を担当する。

これらのキャリアパスに対応させる形で、教育内容も設計された。キャリアレベルは6段階に分かれるが、技能等級は7級から1級までの7段階に分かれている。7級が新人、6級がL1、5級がL2、4級がL2とM、3級がM、2級がH1、1級がH2という対応になっている。

各技能等級に求める役割に対応させる形で、品質UP教育、安全衛生教育、改善教育、資格取得の項目が定められている。品質UP教育とは、QCリーダー教育、作業ミス防止教育、品質教育、5S教育などである。安全・衛生教育は、一般的な安全衛生教育のほか、職長教育や雇用管理者の安全衛生教育も含む。改善教育は、雇用管理者教育の基礎編に当たる部分や、改善提案活動に関する教育を行う。資格取得は、フォークリフト、有機溶剤作業主任者など、特定の業務を担うために必要な国家資格・公的資格および免許の取得を目的とした教育である。

また、キャリア形成を実現するために、請負事業主Fは人事評価制度も導入している。

人事評価制度は、請負事業主Fの各請負事業所に共通のものではなく、本モデルに係る工場の請負業務に対応させた独自のものを作成した。評価項目は出勤率、マナー、技術水準など12項目からなる。人事評価の内容の決定にあたり、発注者Fの人事評価制度を一部で参考にした。

「キャリアパスの明示等」では、品質管理・生産管理・労務管理等の職種拡大のために発注者Fと請負事業主Fとの間で協議し、品質保持・生産管理の部分では、発注者Fの協力によって、請負事業主Fとしての技術員の育成の方向性を明確にした。現在、技能職の請負スタッフは多いが、品質管理を担う専門職は、目指す水準に比べて不足している状態にある。今後の課題は、待遇面や組織の改編を含めた具体策を決定し、実際に運用できるようにすることである。

また、キャリアパスにしたがってキャリア形成を進めた場合、担当業務の高度化だけでなく、スキルの高度化に応じて請負スタッフの賃金を上げていく必要がある。請負スタッフの昇給原資は請負単価の増額で賄うことにしており、その点は発注者Fも了承している。

## 2 今年度の状況

### (1) 請負事業所の状況

2008年9月から12月の間に、請負スタッフの人数が400名から200名へと急減させられた。本事業所は、もともと海外への移転を予定していたモジュール工程であったが、労働者派遣の期間制限に当たる「2009年問題」に加え、2008年の不況により、工程の海外移転が計画を前倒しする形で実行された。不況による減産の影響よりも、移転の影響が請負スタッフの削減に大きく影響した。

### (2) 前年度の取組みの継続状況

#### 法令遵守の取組み

法令遵守の取組みを継続している。毎月、コンプライアンス会議と、現場のコンプライアンス問題を話し合う会議を1回ずつ行っている。

#### 教育

2008年4月に、クリーンルーム研修センターを営業所内に設置し、発注者の現場で就労中の請負スタッフをここで教育している。教育は、入社前ガイダンス、新人教育、(入社)3ヵ月後研修、リーダー前研修の4つを主に行っている。

入社前ガイダンスは、入社直前のスタッフを対象として、4時間の座学による教育を1日

で行うものである。

新人教育は、3日間、各8時間の計24時間かけて行う教育である。初日の午前中は座学で、あとはセンター内での作業教育である。教育係は班長クラスが務める。この研修と一緒に受けたスタッフ同士が親しくなり、仕事開始後に休憩室などで孤立しなくなるので、定着につながる効果もある。2日目の研修が終了した後、グループミーティングを実施する。このミーティングも、スタッフ同士が親睦を深める場としての意味を持っている。

3ヵ月後研修は、入社後3ヶ月を経過したスタッフを対象として行うフォローアップ教育である。リーダー前研修は、リーダーになる直前の、優秀なスタッフを選抜して受講させるものである。

座学では、メーカーのOBである安全衛生の専門家が安全衛生等を教育している。座学での研修を施した後、この教育係を務めた人が現場を回り、スタッフが実際に働いているところを見に行く。お互いに顔を覚えているので、この現場巡回が有益なフォローとなっている。

また、営業所の研修室には、感情の悪魔（おいあくま）、挨拶、マナー・モラル、ほうれんそう、安全衛生とは、クリーンルームとは、ISO、5S、など、製造現場で働く者として知っておくべき基本的な重要事項が掲示されている。

#### 【営業所に設置されたクリーンルームの入り口】



#### 【営業所内の研修室】





### 3 課題

発注者から請負会社へのものづくりの能力に対する信頼がまだ低いと感じている。最近では、請負開始時に最初に配置されるスタッフは優秀だが、その人たちが辞めた場合に、後に残った人たちではものづくりがきちんとできないのではないかと発注者から指摘されるようになっている。作業や管理が比較的容易な工程から請負を進めているが、それならばパート女性を自社で集められるという発注者もある。

請負スタッフの給与は、大手の発注者のような年功序列の体系にはできない。発注者の従業員の年功的給与を目の当たりにすると、自らの給与制度と比較して勤続意欲を喪失する請負スタッフもいるようである。

## 労働者派遣の請負化の事例：派遣事業主 G

調査実施日：2008 年 10 月 16 日（木）

### 1 事業所の概要

派遣事業主 G は、取引先である発注者 G の事業所において、パソコン用のリチウムイオンバッテリー電極の製造業務への労働者派遣を行っている。担当工程は、「混合工程 塗布工程 プレス工程」という流れであり、塗布工程とプレス工程はクリーンルーム内の作業である。

混合工程では、正極アルミ箔・負極銅箔に塗布する混合液を製造している。粉末と有機溶剤を混ぜ合わせる作業であり、力仕事が多く割合を占める。塗布工程では、混合工程で作られた混合液を、機械で流れてくるアルミ箔・銅箔に塗布する。機械の操作が主な作業であり、操作のための知識が必要なので、作業の習熟には比較的時間がかかる。プレス工程では、塗布された製品（電極箔）をプレスマシンで一定の厚さにする。ここでも、機械の操作が主たる作業となるため、そのための知識が必要であり、習熟に時間がかかる

現在（調査時点の 2008 年 10 月 16 日）は、労働者派遣の形態で行っている。以前から請負化の提案をしてきており、2008 年 9 月に、請負化を進めることが派遣事業主 G と発注者 G との間で合意された。以前は、3 社の派遣会社がこのリチウムイオンバッテリーの製造業務に労働者派遣を行っていたが、業務請負への移行の決定に伴い、2008 年 9 月に、この 3 社が派遣事業主 G のみに集約される形で、派遣事業主 G が当該業務へ労働者派遣を行う唯一の会社となった。現在は 25 名が就労しており、1 班 4～5 人、4 班 2 交替の体制で就労している。派遣スタッフは、すべて有期契約で雇用している契約社員である。

### 2 人員定着化のための対策

発注者 G での派遣業務は、習熟には最低でも 3 か月は必要なものであり、製造派遣の業務としては、求められる技能の水準が高い。そのため発注者 G は、定着化を厳しく要求している。

#### （1）現場の巡回

この業務は、派遣事業主 G が労働者派遣を開始した当初から、機密性が高かった。労働者派遣を行っている派遣会社の管理者であっても、ラインに入るときには必ず発注者 G から正式な許可を得なければならず、管理者が日常的に派遣スタッフと直接会ってコミュニ

ケーションをとることは難しかった。そのため、朝と夕方の行き帰りのときや、昼休みを利用して会う時間を作り出していた。当時の派遣スタッフの定着率が低かった理由は、こうした管理者と派遣スタッフとのコミュニケーション機会が少ないことであると派遣事業主Gでは考えている。2005年から派遣スタッフの定着化対策を行ってきた結果、派遣スタッフの退職率は2005年から2007年の間で低下傾向にある。

発注者Gの事業所での労働者派遣を開始して最初に直面した課題は、派遣事業主Gの管理者が現場を巡回することができないという状態を打開することであった。派遣事業主Gでは、派遣スタッフの離職は、待遇の面だけでなく、人間関係がうまくいかないことや、働きにくい環境的要因が理由となっていることが多いと考えられている。そのため、派遣スタッフが仕事を続けていきやすいような環境の整備が第一の課題とされた。こうした環境整備のための策として、コミュニケーションの機会を増やすことが目標とされた。離職の原因となる職務不満足を解消するために、派遣事業主Gの管理者と派遣スタッフが接する機会を増やし、仕事に関する意見を聞いたり、相談を受けたりすることをはじめとする、コミュニケーションの活性化が図られた。そのため、発注者Gの担当者に働きかけ、派遣事業主Gの管理者が、派遣職場を日常的に巡回できる体制を整えた。

巡回を始め、日常的に現場に赴いてコミュニケーションをとるようになったことにより、巡回をする前には認識していなかった問題が見えるようになった。また、対面でのコミュニケーションが増えたことによって、管理者と派遣スタッフとの心理的距離が縮まり、従来は、おそらく人間関係の希薄さゆえに出てなかったような意見も出されるようになった。さらに、発注者Gの現場責任者からも、さまざまな意見が出されるようになった。このように、直接現場に入ってコミュニケーションをとることによって、従来、連絡窓口となっていた発注者の担当部署でも把握していなかったような情報が多く得られるようになった。

職場巡回においては、情報の伝達とともに、危険行動のチェックも行っている。災害が起こった場合、被災者の所属と氏名、発生日時、発生状況を記録し、対策内容も考えて文書化する。以前は、事故が起こってもすぐに報告が来ず、月に一回の安全衛生協議会での報告を待たねばならなかったので、安全衛生協議会までの間は対策・教育ができなかった。現場を巡回するようになり、事故が発生した場合に直ちに情報が入ってくるようになったので、対策・教育がすぐに行えるようになった。

そのほか、発注者Gの了解を得て、派遣事業主Gの管理者やリーダーが、定期的な面談や、特に問題を抱えていると思われるスタッフのフォローを行っている。

## (2) 定例ミーティング

2005年4月から、現場の巡回に加え、月に一回、発注者Gの従業員も参加する定例ミーティングを開催している。このミーティングでは、派遣事業主Gと発注者Gの双方がそれぞれ取り組む課題を決めて、次回の定例ミーティングでその進捗状況を報告し、翌月以降はその積み残しの部分に取り組んでいくことになっている。以前は、問題の所在が不明の

ままスタッフが辞めていってしまい、定着率の低さの原因を明らかにできていなかった。定例ミーティングを実施するようになってからは、退職者の氏名と退職理由をミーティングの場で共有し、定着化のための課題を明らかにすることが習慣化された。定例ミーティングの実施により、問題の所在が分かるようになってきたと考えられている。

### (3) 募集・採用の工夫

派遣事業主Gは、全社的な作業所案内のフォーマットを持っているが、それとは別に、発注者Gの事業所の就業者向けに、独自の作業所案内を作成した。これには、発注者の事業所の状況を説明するための写真(寮、営業所の雰囲気、現場、担当者など)、現場の状況、作業内容、担当者からのメッセージ、地域の風物詩、寮の状況(間取り、外観、食堂など)、地域の情報、工程の流れのポイントとなること(知識、力、(作業)環境の重要度段階)などが掲載されている。作業所案内を作成した目的は、新たに配属される派遣スタッフが安心して赴任できるようにすることである。また、赴任前に管理者から直接本人に電話し、事前に現場を見学してもらうことにしている。

全国採用であるため、通常のように求人広告で募集をすると、年齢層が分散する傾向がある。派遣事業主Gは、発注者Gの事業所の就業者については、すでに就業している派遣スタッフ友人を紹介してもらうことによって採用を行っている。派遣スタッフの人脈を利用した採用によって、おおよそ近い年齢の人が集まるので、就業者同士のコミュニケーションがとりやすくなっている。

### (4) 改善計画

定着化対策として、個々人に対する対応、個々人の勤務状態についての改善の計画を作成している。まず、個人面談をして、本人の思っていることや必要としていることを、仕事、生活の両面についてヒアリングし、会社としてどのような支援をしていくかを考える。こうした面談により、たとえば、業務の多忙さにより有給休暇が計画的に取れていない実態などが明らかになる。

また、個々人について人事評価を実施し、発注者に派遣料金の増額を認めてもらい、従業員に還元するようにしている。以前は出勤率が良くなかったので、個々人に出勤率目標を課し、目標値を達成すれば、請求単価の改定の協議を行うことにした。出勤率が目標値を満たしていれば、発注者が自社の従業員の能力評価に用いているスキル表によって派遣事業主Gが能力評価を行い、必要な技能を習得していることを発注者の班長にも納得してもらえれば、改定の交渉を進めることができる。

### (5) その他の定着化対策

派遣先職場にはリーダーを配置し、派遣スタッフからの情報を直接把握できるようにしている。また、出勤記録用のタイムカードレコーダーの下に箱を置いており、意見があれば

ば紙に書いて投函できるようになっている。夜勤の人は勤務時に入れておけば、翌朝には開封される。この投書箱を設置したことにより、現場の問題を、発注者に伝える前に派遣事業主Gが把握できるようになった。問題を具体的に把握できるようになったことによつて、定例ミーティングにおいて、形ある材料に基づいた議論ができるようになった。

また、係ごとに入社・退社などのデータを集計しており、退職の原因となる問題の所在、を明らかにするよう努めている。その後、次月までに取り組む内容を決めて、ミーティング後に実行に移し、翌月の定例ミーティングで取組み結果を報告する。退職希望者が出た場合、すぐにその情報を派遣事業主Gと発注者Gとの間で共有することにしており、新たな人員の配置を検討するとともに、退職理由も把握できた場合は発注者と共有し、定着化のための対策につなげるようにしている。

また、派遣事業主G自ら改善活動に取り組み、発注者Gに対して改善提案書を提出している。他の請負会社や派遣会社も改善提案書を提出している。一昨年、派遣事業主Gから表彰者が1人出たが、当時活用されていた請負会社・派遣会社4社のうち、表彰されたのは派遣事業主Gのみであった。以来、派遣事業主Gのスタッフの全員が改善提案書を出すようになった。今年も1人受賞者が出ている。これらの表彰は、本人にとって誇りとなる。スタッフたちにとって1つの目標になっていると思われる。

これら一連の取組みの結果、離職率は、2005年度の6.46%から、2006年度は4.90%、2007年度は1.08%へと、順調に低下してきた。

### 3 育成と処遇

#### (1) 人材育成

正社員である派遣スタッフは、派遣事業主Gが全社的に実施している研修が受けられる。有期契約のスタッフには、派遣事業主Gの営業所単位で研修を実施している。

請負事業所が立地するエリアごとに研修所が設置されており、そこで1年間の生産職・リーダー層育成のための研修を実施している。研修の第1期には15人、第2期には12人が受講した。研修の同期生は、その後にも集まる機会があるので横のつながりができている。

リーダー層向けのコースとは別に、入門コースがある。入門コースは、6ヶ月以上勤務した者のうち、管理者の推薦を受けた者が対象である。このコースでは、モラル・役割・安全の教育と、日々感じていることの発表などについて半日の研修が行われる。修了者には通常の給与に月額1,000円の手当が上乘せされる。また、研修の修了者は、その後、週1回の交換日記を管理者と交換することになっており、月に1回は派遣事業主Gの事業所長もコメントを書き込むことにしている。

OJTについては、教育した後で習得状況を評価し、何が足りないのかを、OJTを行った

顧客の班長や課長から口頭により報告を受ける。そして、報告された内容は本人にフィードバックされる。

#### (2)昇給制度

従業員の能力に応じた給与を設定するため、スキル表に応じて待遇を向上させる仕組みを適用している。勤続年数による年功的な昇給はなく、人事評価において能力の向上が認められれば昇給する。手当の上乗せではなく、時給が増額される形で昇給が行われる。管理者やリーダーと一般の作業者と近い関係にあるので、彼らは、一般作業者たちの給与を上げてあげたいと自然に思うようになることが多い。

#### 4 請負適正化について

派遣事業主Gは、請負化のステップとして、実際に他の事業所で請負化を推進する際に作成した資料を、顧客への提案資料として用いている。請負化を進めたときの、打ち合わせのときのホワイトボードの写真・作成資料の写真的提示、顧客の現場担当者の業務の洗い出し、などの資料を見せ、請負化のために必要な作業の内容についてのイメージを、発注者と共有できるようにしている。そして、実際のスケジュールも示して提案する。また、適正な請負かどうかの判断基準は都道府県の労働局ごとに異なると考えられるため、請負化の推進過程では、法的な判断が困難な部分は、各地域の労働局で逐一確認しながら進めている。

次の世代に技術・技能を残していくために請負を目指す体制作りをしている。その一貫として、派遣業務の改善活動を継続している。派遣事業主Gとしては、他社が思いつかないうような特別な施策を行ってきたのではなく、本来やらなければならないことを、確実に実行してきたことが、請負化の推進に役立っていると考えている。

## 労働者派遣の請負化の事例：派遣事業主H

調査実施日：2008年12月9日（火）

### 1 事業所概要

派遣事業主Hが労働者派遣を行っている発注者Hの事業所は、特殊車両を製造している会社であり、派遣事業主Hは、約5年前から労働者派遣を行っている。現在（調査時点の2008年12月9日）は労働者派遣の形態をとっているが、2009年5月31日に労働者派遣の抵触日を迎えるため、その後は業務請負に移行することで派遣事業主Hと発注者Hは合意している。そのため、以前から請負に近い体制で行っているものの、現在はさらなる完全な請負化を進めているところである。

現在、「大型」「上物」「下物」という3つのラインで派遣事業主Hの派遣スタッフが働いているが、大型のラインは請負では難しいと考えられており、派遣事業主Hのスタッフを、上物班、下物班に集約させて請負化を進め、大型のラインは発注者Hの従業員だけにしていく予定である。大型車量は1ヶ月の生産台数が1台だけであり、請負化はリスクが大きい（月1台の生産に失敗した場合、請負事業主の月間売上がゼロになる）。上物班と下物班は1日3～4台のペースで生産するので、請負化が可能と考えられている。

請負化を進めているラインの業務は、単純作業ではなく、作業スピードはそれほど求められない一方で、作業の習熟度や正確性が求められる。ある程度習熟すると、その後の技能水準には大きな差は出ない。差が出るところは、自分が担当している作業を覚えるまでの間である。機械に向いていない、作業が覚えられない、というような、適性のない人が当初の段階ではいる。ある程度の適性があれば習得でき、一度習得すれば、生産性に個人差はほとんどなくなる。本来、個々のスタッフには多能工となることを求めている。高度な技能は必要ないが、さまざまな作業をこなせることが重要である。しかし、現在は十分に多能工化が進んでいない状態にある。

スタッフ数は53名であり、そのうち正社員は4名である。正社員のうち2名は2008年4月に高校を卒業して入社した者、1名が2007年の4月に入った者、あとの1名はライン監督者である班長で、現在32歳である。

現在、班長は6名おり、総班長と、3班にわけてそれぞれに安全衛生委員と改善推進委員の各1名、計2名ずつを配置している。うち1名は若年者、もう1名は中高年者という組み合わせで各班に配置している。班長6名のうち、期間の定めなく雇用している正社員は1人、あとの5人は有期雇用の契約社員である。契約社員の班長のうち37歳の1名は正社員に登用する予定であり、本人もそれに向けて努力している。総班長も契約社員だが、今後、

正社員に登用する予定である。他の人は定年が近いので、本人たちも正社員になるつもりはない。よって、後任者を育成しているところである。

派遣スタッフとして外国人労働者を使うことはほとんどない。業務には資格が必要なものがあるので、日本語能力の問題で資格取得が困難なためである。また、重量物を取り扱うため、日本語能力に不安があると、いざというときに危険である。現在、外国人は募集していない。

残業は1ヶ月あたり約40時間である。残業は、多すぎても少なすぎても働く人は不満を持つようで、40時間が適度な長さと思われるようである。月曜日から木曜日までは毎日2時間ずつの残業で、金曜日はノー残業デー、土曜日は月2回出勤で隔週休2日、というのが勤務パターンである。この労働時間ならば、身体も休まるしお金も入ると満足されている。すべて日勤の勤務である。給与のうち、社会保険と寮費で約10万円が控除されるのが平均的である。

## 2 教育制度

従業員全員に対し、派遣事業主Hの経営理念・目標・経営方針と派遣先の事業所の方針をまとめたものを配付した。

また、研修、および教育の意味合いも兼ねた会議として、新入社員研修、全所員会議、サブリーダー育成研修、リーダー育成研修、班長会議を実施している。

### (1) 経営理念・目標・経営方針・事業所方針の配付

会社全体としての経営理念・目標、経営方針を資料にして配付した。この目的は、自分たちで努力して安全対策や生産改善を進めて顧客企業に認めてもらい、自分たちへの報酬として返ってくることを目指そうという経営方針を提示し、派遣スタッフたちを、経営理念に基づいて、一丸となって一つのことを目指して頑張ることに向けて動機づけることであった。派遣スタッフたちの中には、「みんなで頑張るってよりよい仕事を作っていく」という意識が希薄であった。そうした意識を改革するために、この資料を作成し、配付したのである。

また、発注者Hの概要を示し、派遣先企業で、自分たちが実際に作っているものが、世の中でどのように役立っているのか、および、派遣先の概要を理解させることを目的に、発注者の会社沿革を説明した資料を配付した。この目的も、スタッフたちは、自分たちの仕事の意義を示すことである。スタッフたちの中には、それまで、自分たちの仕事の意義をまったく認識していなかった人もいたようである。

さらに、事業所の今年度の計画を知らせている。これらは、現在は入社時の教育として行っている。

## (2) 新入社員研修

新入社員研修は、安全衛生、職場ルール、マナーについて、採用に合わせて随時、入社後数日以内の間に 2 時間をかけて、派遣先の事業所にて行う。派遣先の了解も得て、就業中に実施する。就業中の教育なので、一度に大人数を実施することはできず、対象者が 3 ~ 4 人まとまった段階で随時実施することになっている。

新入社員研修では、派遣事業主Hの本社で安全衛生を担当している部署が作成した「安全衛生のしおり」を用いて、入社後数日を経過したときに教育を行う。入社前には工場見学をさせ、現場で注意が必要となることを教えるが、それとは別の教育として、「安全衛生のしおり」を用いた座学による研修を行う。内容は、製造現場における安全衛生の一般的な内容である。

実際に災害が発生したときは、別途、発注者Hの従業員から全所員会議で発表してもらい、改めて教育をする。

## (3) 全所員会議

全所員会議は、派遣事業主Hからの業務報告と安全衛生のための会議であり、毎月 25 日前後に、昼の 45 分間を使って、発注者の事業所にて実施する。全スタッフが参加可能である。

就業中の実施は発注者の理解を得ることが難しく、また業務終了後は参加者が集まりにくいので、昼の時間に、弁当を用意して任意参加で実施している。全スタッフ 53 名のうち、約 95% が参加している。

内容は、派遣事業主Hからの全体的な報告、各班長からの報告、班長会議（後述）で決定したことの通知、質疑応答、スタッフへのカウンセリングの実施状況の報告、衛生委員からの報告である。

## (4) サブリーダー育成研修

サブリーダー育成研修は、若年層・中堅層を対象としたものであり、毎月 1 回、午後に 2 時間、発注者の事業所にて行っている。

研修内容は、社会人の基礎知識、安全衛生、5S（基礎知識から現場導入まで）、現場改善（作業改善、作業効率）、リーダーシップ（コーチング、マネジメント、メンタルヘルスなど）である。後述のリーダー育成研修と同じ内容であるが、若手社員を対象としており、また新卒者もいることから、一般常識、挨拶の仕方といった基礎的な教育から始めるという違いがある。

## (5) リーダー育成研修

リーダー育成研修は、各ラインの班長を対象とした教育である。毎月 25 日前後に、午後の 2 時間を使って、発注者の事業所にて行っている。

研修内容は、安全衛生、5S（基礎知識から現場導入まで）、現場改善（作業環境、作業効率）、リーダーシップ（コーチング、マネジメント、メンタルヘルスなど）である。

#### （6）班長会議

全所員会議が終わった後に、班長だけを残し、請負事業主Hの担当営業所の責任者も参加した班長会議を実施している。そのほかの参加者は、カウンセラー、本社の安全衛生推進課長や改善推進担当者など、テーマによって変えている。通常、約2時間をかけており、ヒヤリハットや改善提案を班長からそれぞれ発表させている。

最初は、会議の実施体制を整えるために営業所の責任者が主体となって実施していたが、班長主導の会議とするのが当初の目的であったため、段階的に班長主導に移行し、現在は総班長が中心となって実施している。

班長会議は、毎回議事録を作成し、決定した項目を派遣先の工場長、生産管理部長、総務課長に毎月提出している。

班長会議を実施していく中で、さまざまな変革が行われてきた。全所員会議は、毎月一度実施していたが、班長からの提案により、奇数月にグループ会議を実施する形に変更された。53名全員で会議をしても、人数が多すぎるため、多くの人が意見を言うことができず、班員同士のコミュニケーションも取れないので、約18名ずつのグループごとに会議をすることにした。最近では、次第に会議でのコミュニケーションが活発化してきている。偶数月は従来のように全所員を集めた全所員会議を開催している。

また、班長会議が始まって以降、班長たちが主導して、懇親の場なども設けようという動きが出てきている。

#### （7）その他の教育

派遣事業主Hの派遣スタッフである契約社員の中には、ほとんど社員教育を受けたことがない人が多いことが分かったため、教育終了後に、派遣事業主Hの正社員あるいは発注者Hの正社員になることを目的として3年間の教育を行うことにした。3年間の教育の間に、キャリアカウンセラーをつけ、自分の進む道を見つけ出す手助けをしながら、技術の教育を座学とともに進めていく。また、従業員支援プログラムというキャリア支援のプログラムがあり、全員参加を奨励しているが、参加者はなかなか集まらない。現在の53人のスタッフのうち、最初は25名ほどが参加していたが、毎月の実施のたびに参加者が減少していき、現在、毎月受講しているのは8名である。受講を続けている人たちが、最終的には班長になっていくことが多い。このプログラムは、開始して2年弱が経過している。

これとは別に正社員登用制度があり、社員の希望を募って事業所長の推薦を経て、試験に合格すれば正社員登用される。この試験のためには、就業時間外に勉強をする時間が必要であり、1ヶ月に一度、就業後に2時間の講習を各派遣・請負事業所で受ける。全国にトレーナーが配置されており、そのトレーナーが派遣・請負事業所ごとに日程を決めて赴き、

受講者を何人か集めて実施する。生産現場の改善、5Sなどの教育があり、現場のコスト削減ができる現場のリーダーにとって必要な内容となっている。

そのほか、資格取得制度を設けている。床上式クレーンと玉掛けができないと仕事ができない職場なので、全員に資格を取得させている。一部まったく使わない業務もあるが、使用する業務に就いている人は、入社三ヶ月ほどが経過し、勤務を続けそうな人であれば取得させるようにしている。以前は別の講習会場に行っていたが、現在は発注者Hの事業所で年に2回の講習があるので、そこで受講させている。

また、各研修の中で、安全衛生の教育と同時に、コミュニケーションの教育をしている。若い人も年配者も、コミュニケーションがうまく取れない人が多い。意味が同じ発言であっても、言い方次第で相手の気分を害してしまうことがある。仕事を教えてもらいたいときも、頼み方、言葉遣いの問題によって、教えてもらえなかったり、教わる機会を逃してしまったりすることがある。よって、基本的なコミュニケーションに関する教育も実施している。

### 3 昇給制度

#### (1) 昇給制度の導入

当初は、昇給がほとんどなく、時給1,000円からスタートし、3ヶ月目で1,050円、その後に1,100円まで昇給し、そこで打ち止めという仕組みであった。派遣スタッフが20名、30名と増えていき、働きぶりも良かったために、2007年の12月から昇給制度を導入した。

昇給制度の導入に伴い、最初の時給額が1,000円から1,050円に引き上げられ、半年ごとに25円昇給することになった。現在のところ、最高額は1,200円である。規程上、昇給は査定に基づいて行うことになっているが、実際には、勤怠の良い人はほとんど昇給している。班長になると、この昇給とは別に班長手当がつくことによる昇給もある。

昇給制度は全社的に取り組んでいるものではあるが、実際には、発注者の理解を得て昇給原資を確保しないと実現できず、実際には昇給させられないケースの方が多い。派遣事業主Hの取引先のうち、入社一年後に時間当たり50円の昇給ができるのは約8割であるが、それ以上の昇給はほとんど実現できていないのが現実である。

昇給制度を始めた目的は、スタッフの定着化である。しかし、本事業所の場合、仮に現在のスタッフ53名全員が、昇給を続け、3年を経過して時給額が1,200円に達したとすると、派遣料金を増額させないかぎり、派遣事業主Hは利益が出せないことになる。現在は勤続の短い人がいて、時給額の平均が1,200円を下回っているので利益を出せている。さらなる昇給のためには、発注者Hの理解を得て、派遣料金を改定する必要がある。派遣事業主Hは、派遣スタッフの名簿に時間当たりの派遣料金と派遣スタッフへの給与支払額を記載し、発注者Hに提出している。

## (2) 昇給のための査定

派遣事業主Hの規程上は、査定に基づいて昇給するという事になっているが、勤怠がある程度良く、規定の勤務日数が経過した人は昇給するという形で事実上進んできた。このことが、班長会議で議論になった。

実際、本事業所はスタッフの約8割が50代であり、その中には前職までの段階では製造業務の経験がまったくなかった人もいる。その人たちも含めて厳格な査定を行うと、当分の間はまったく昇給できない人も出てくると考えられる。よって、真面目に仕事に取り組まない人を除き、人並み、あるいは人並みより少し下くらいの人については、お互いに人助けということで昇給をしてもらえないかと説明したところ、班長たちはそのときは理解した。

その後、班長会議での議論の中で、優れた技能を身につけていることを査定に入れてほしいという意見が出てきた。その意見を受け入れたうえで、公正で、スタッフ全員が納得できる査定制度をつくるために、班長に案を出してもらい、現在、詳細の検討に入っている。派遣事業主Hの他の営業拠点が派遣事業所・請負事業所で用いているものを参考にし、本事業所で働いているスタッフの年齢や仕事内容などを勘案しながら、この事業所に合ったものをつくっていかうとしている。

この査定制度が、現在、班長会議の最も重要な議題となっていて、毎回、議論を重ねながら少しずつ完成に近づいてきている。今後査定に加える項目として、勤怠、残業、協力はもちろん、作業の能力、工具の使用方法、組立方法の理解度、生産計画の達成度、仕事の流れの理解、モラルなどが案として挙げられている。

査定を行うためには作業標準書が必要であるが、分かりやすいものができていなかったために、現在、派遣事業主Hが作成しようとしているところである。実際には、請負化の段階で作成するということを発注者Hには伝えている。作成にあたっては、派遣事業主Hの他の営業拠点が作成したものを参考にする予定である。

## 4 メンタルケア・動機づけ対策

全スタッフを対象とし、月に1人10分間、メンタルケアのための面談を実施していた。これは、人間関係や作業など職場での悩み、私生活での悩み、雇用契約更新などについて、毎月1回、1人10分間のカウンセラーとの面談を、就業時間内に発注者Hの事業所内で実施するというものであった。1日30名ずつ、2日間で実施することになっていた。

全員、毎月10分ずつ会うことを目標として企画し、発注者Hからも了解を得ていたが、10分間では時間が短すぎたため、利用者が少なく、失敗に終わった。現在は、班長や営業所の責任者が巡回してスタッフの様子を見て、カウンセリングが必要と思われるスタッフに声をかけ、スタッフ自身で申し込んでもらう形で随時実施している。週に一度はカウンセラーが派遣先事業所に来ているので、そのときに随時申し込みをするように指示し、就

業時間内に1回20分、発注者の事業所内にて受けさせている。

このカウンセリング制度は、パンフレットを配付するほか、入社時に説明をして周知させている。また、入社後の早い時期に、必ず一度はカウンセラーと合わせることにしている。

本事業所で働くスタッフ53名のうち、8割が地方からの赴任者である。地元だけで人材が集めにくかった時期だったため、北海道から沖縄まで、各地の人が中心の構成となった。地元に残して独り暮らしになるため、友人をすぐにつくれる人ならば問題はないものの、積極的な人付き合いがあまりできない人は、悩みを抱えるようになる。入社当初の慣れていない時期、また入社して三ヶ月目頃に、胃の不調など、体調を崩す人が多い。そうしたときに、班長自身が気づけば班長からカウンセリングの受診を勧めるほか、研修に参加したカウンセラーから様子を聞き、必要と思われるスタッフにはカウンセリングを受診させるようにしている。

このようなカウンセリングを始めたのは最近のことである。以前は、管理者が現場で直接声かけをし、スタッフから相談を受けていた。しかし、管理者はカウンセリングの専門家ではないので、話を聞くこと一つをとっても、専門のカウンセラーが行う場合、かなり効果が違うと感じられている。カウンセラーは有資格者を公募し、その中から専任という形で選んだ。現在、派遣事業主Hの会社全体で4名を配置している。従来は、何度面談しても悩みから抜け切れず、最終的に離職していくということが多かったが、カウンセラーの配置以降、そうした退職者がかなり減少した。また、悩みから回復するという人も増えてきた。

たとえば、発注者の従業員の仕事の教え方が厳しいということで悩む人も多いが、年配の男性スタッフの場合、そうした悩みをあまり口に出さない。専門のカウンセラーは、本人が言いにくいと思っている悩みをうまく聞き出してくれる。悩みが明らかになれば、派遣事業主Hから発注者Hの担当者に相談を持ちかけて問題解決に当たることができる。

カウンセラーを配置したことにより、心のケアの部分をカウンセラーがやってくれるので、班長たちがスタッフのメンタルケアに時間を取られず、現場の仕事に集中できるようになった。しかし、現場にいる管理者や班長が最初に状況変化に気づき、早期対策をすることが最も重要である。

以前は、スタッフの定着率に問題を抱えていたが、昇給制度が始まり、班長体制が整い、カウンセリング制度を導入して以来、定着率は改善した。さまざまな取り組みを同時に導入していく中で、定着率が改善されてきた。派遣事業主Hの担当営業所の責任者から見ると、派遣スタッフは、主体的に努力をする意識がついてきたと感じられている。これが定着率の向上につながっていると考えられている。

上記のほかに、スタッフの動機づけのための施策・イベントを実施している。たとえば、ヒヤリハット活動のキャンペーンを行い、入賞者を表彰している。また、ある期間において出勤率が優れていた人を表彰し、金一封を進呈するというキャンペーンも、調査時点に

において実施中である。

## 5 課題

この事業所は 5 年目だが、この 1 年間でさまざまな変化が出てきた。まだ労働者派遣であるため、請負に近い形態であるとはいえ、指揮命令の都合上、派遣元として、あまりさまざまな管理施策を実施できないという立場上の問題があり、やりづらさはある。

また、スタッフのキャリアパスは、発注者が派遣料金を上げ続けることを受け入れてくれないと成り立たない。しかし、それは現実的には難しいので、業務を改善し、生み出された利益を還元する形を実現しなければならない。

## 自社工場での請負の事例：請負事業主Ⅰ

調査実施日：2009年1月13日（火）

### 1 自社工場の概要

請負事業主Ⅰは、事業所外請負を行うための工場を自社で所有している。この自社工場では、液晶テレビ、光学機器、景品という3種類の製品を製造している。各製品の発注者はいずれも異なる会社である。液晶テレビは、量産型の体制で製造している。光学機器は、望遠レンズ、精密機器の製造であり、請負事業主Ⅰのスタッフが高度技術や品質管理をOJTの形で学ぶ場として、この自社工場が機能している。景品製造では、小売店で店頭販売される商品に付属する景品の外装ケースを組み立て、その中に景品を入れるまでを自社工場で行い、小売店に納入したあと、景品を商品に付ける作業は小売店が行っている。

自社工場は、当初から明確な目的を持って設立されたものではなかった。自社工場の建物は、もとは他社が処分予定にしていた工場であり、低い価格で購入できたため、請負事業主Ⅰは、研修施設として使用できるのではないかと、という目的があいまいな状況の下で工場が設立された。

設立当初は自社工場でOff-JTを行っていたが、短期間のOff-JTよりも、1年から2年かけたOJTのほうが人材育成には有効ではないかと考えられるようになった。請負現場で実際に仕事経験を積むことによって、仕事をするうえでの請負スタッフの心情を理解できるようになり、将来、請負スタッフの定着化を図れるリーダーになることができると考えられた。

現在、自社工場は、外注生産で利益を生み出す拠点ではなく、教育訓練の場となっている。特に、請負の形で自らの管理によって製造を行うことで、請負現場のリーダーとしての生産管理、品質管理、設備管理を学ぶ場となっている。自社工場で仕事を覚えたスタッフが、各地のリーダーとして転任していくような、各拠点で活躍できるリーダー人材を輩出するためのOJTの場として機能することが期待されている。しかし調査時点（2009年1月）では、自社工場はまだ設立2年目であり、ここで育成したスタッフが各拠点で活躍する段階には至っていない。

自社工場の教育担当者は、メーカーで製造業務の管理経験がある人材が務めている。

リーダークラスは手当が出る。一般オペレーターは一律の給与である。請負料金は完全出来高制なので、生産性の向上を賃金に反映させることができ、改善が進んだときは、改善手当を支給している。

## 2 各部門の状況

### (1) 液晶テレビ製造部門の状況

液晶テレビ製造部門は、組立は請負事業主Ⅰが自社工場で行い、検査以降の品質管理は発注者が行うという分担である。この部門は、2006年に設立されたが、請負事業主Ⅰによりライン改善が進められ、ラインの長さは当初よりも短縮されている。自社工場の教育担当者が、さまざまな製造現場での経験をもとに、ラインの改善を進めた。工程分析および工程計算も請負事業主Ⅰで自ら行っている。

液晶テレビ製造部門の作業は、スピードが求められる仕事であるが、自社工場の生産性は、発注者からも高く評価されている。調査時点(2009年1月)の前年にはラインの生産性が、目標の120%を達成し、発注者のモデルラインにもなった。

### (2) 光学機器製造部門の状況

光学機器製造部門には400名を配置しており、そのうち70名が正社員である。正社員の約半数が新卒者である。光学機器製造は、調査時点の前年の7月に開始した。それまで発注者の従業員であった、ある程度のスキルの高い人を、30~40名、自社工場に移籍させた。また、ある程度スキルの高い人を正社員に抜擢し、自社工場に転勤させた。生産しているのは完成品であり、6つの機種を生産している。

作業は、目が良くないとできないものであるため、若年者が中心となっている。平均年齢は24~25歳である。一般的に、メーカーで行っている場合でも、35歳頃には担当を外れる作業である。

現在、最終段階での不良を減らすことを目的とした、直行率改善活動を実施している。製品は、パーツごとに組み立てて最後に合体させるのであるが、最後にパーツを合体させたときに判明する不良がある。各パーツを完成させた段階では出てこず、最後にならないと判明しない不良であるが、この不良の率を低下させるための改善を行っている。

生産過程で使用しているレンズの洗浄機は、請負事業主Ⅰが他の半導体製造現場で活用していた洗浄機をヒントにして小型化したものである。このように、他の請負先での経験を活かした改善をしている。

### (3) 景品製造部門の状況

生産物である景品は、紙製の箱に入れて商品に付属させるものであり、その箱の生産も請負事業主Ⅰが自社工場で行っている。発注者は、請負事業主Ⅰに景品の組立を依頼する少し前に、箱に用いる紙の印刷を印刷業者に発注する。その印刷の発注量を見れば、景品の生産量を知ることができる。

発注者からは、作業をビデオで見せてもらっただけである。工程計算、人数計算、ライン設計は請負事業主Ⅰが自ら行い、請負料金の見積を作成した。

景品製造の作業内容は単純なものであり、近所の聾学校の生徒、身体障害者、知的障害

者などを雇用し、障害者の教育訓練の場として機能している。聾学校から、2年生、3年生を定期的に、将来の採用を想定して教育訓練のために実習生として受け入れ、過去2年間8名の障害者雇用につなげた。入社前の実習を通じて、入社後に必要となるケアをあらかじめ理解しておく。このことは、障害者を長期雇用するためには必須のことであると考えられている。実習中は、実習生の親や学校の担当教員も見学に来ることがある。景品製造の工程では、そのほか、子供の送迎や就業調整のためにフルタイム勤務が無理な主婦パートも就労している。

もとは8時間勤務の仕事であったが、生産物が販促品のため請負料金を高く設定することが難しく、コスト抑制のため主婦層を中心としたパート社員を活用する必要があった。そのため、従来の8時間体制のラインと別に、5時間勤務者用のラインを設けた。両者を混ぜて1つのラインとするのは難しいので、別ラインとした。単純作業だからこそ、5時間の専用ラインを別に設けることができた。

### 3 課題

発注者は、生産調整に対応して人員の頭数を確保するため、同時に多くの請負会社や派遣会社と取引をしてきた。しかし、請負化を進める過程で、それらが少数の請負会社との取引へと集約させるようになってきた。だがその一方で、人材育成は重視されてこなかったと思われる。適正な請負を行うためには、スタッフの技能向上が必要であり、請負事業主には、人材の技能で価値を生み出していくことが求められる。

請負事業主Iの自社工場は、そうした人材育成のための拠点としての機能を有しているが、現段階では、自社工場の勤務経験を活かしてキャリア形成を実現できているのは、まだ2~3名にすぎない。自社工場での教育によって多くの人材を輩出していくためには、育成拠点としての自社工場を増やしていくことが必要である。請負事業主Iが、製造請負事業を拡大すれば、全国に配置する請負現場の管理者の人数も増加する。より多くの管理者を育成するためにも、自社工場の増設が必要となる。

請負会社は多くの顧客企業を持っているので、特定の請負事業所で人員削減を行っても、発注者一企業の枠を超えた広域な配置転換が可能である。そのため、雇用維持の可能性は、個々の発注者に直接雇用された期間工よりも高いと考えている。また、多くの製造事業所から業務を請負うことは、技術の蓄積につながり、いずれ、メーカーに対するコンサルティングもできるようになると考えている。

自社工場はまだ成熟していないが、そのためにかえってチャンスがあると考えている。以前、ISO9000を取得したが、そのときはノウハウがなく、自分たちで行う必要があった。また、計測計量を行う必要があったときも、自分たちで学習しながら推進するしかなかった。このように、試行錯誤をしながら自分で行うことによって、技術者として育っていく余地がある。

年齢を重ねてもキャリア形成が継続できるキャリアパスが設定できるかという課題は残っている。高齢者は体力的に現業を担うのは難しい。管理者になればよいが、そのポストも空いていない場合、ISO の事務局、計測計量などの間接業務を任せることになると考えられている。

## 自社工場での請負の事例：請負事業主 J

調査実施日：2009年2月10日（火）

### 1 自社工場の概要

請負事業主 J は、事業所内請負を主たる事業内容とする会社であるが、自社で工場設備を所有しており、その生産設備を活用して事業所外外注を行っている。事業所内請負を行っている取引先の仕事のうち、自社工場で遂行可能と思われるものを、自社工場に取り込むという形で業務を受注している。

自社工場は、調査時点（2009年2月）の4年前から操業を開始し、最初は3名のスタッフで始めた。以後、業務規模は徐々に拡大し、現在、自社工場のメンバー構成は、管理者3名、リーダー3~4名、（一般）スタッフ27~28名である。業務はいくつかの生産チームに分かれて行っており、各チームは2名から10名で構成されている。リーダー、（一般）スタッフの一部は正社員である。人材は自社工場の近隣から採用しているが、請負事業主 J の他の営業所で余剰人員が生じた場合などは、他の営業所から人材を受け入れることもある。

新たな作業を請け負うことになった時は、業務量が少ない時を見計らって、1日から3日の間、作業を止め、請負事業主 J の管理者が発注者の現場を訪問し、発注者から研修を受けて作業を覚えてくる。そして、作業を覚えた管理者が、スタッフにOJTを主体として教育をする。自社工場に発注者の作業場を設け、そこに請負事業主 J のスタッフを労働者派遣の形で派遣して、発注者の指導の下で作業を覚えさせることもある。この進め方で、今まで品質・納期などで大きな問題を起こしたことはない。

### 2 スタッフの状況

請負事業主 J の自社工場は、人数規模が小さいのでスタッフ同士のコミュニケーションはとりやすい。そのため、仕事が大変なときでも耐えられる雰囲気できており、定着率に大きな問題は抱えていない。採用直後は業務への適性の問題で辞める人が出るが、その段階を超えると定着する。

自社工場に就職してくる人たちは、製造業務（メーカー勤務または製造派遣）経験者と未経験者が半々程度である。現場リーダーは、作業ごとに1名を配置している。現在、現場リーダーは勤続1年半~3年の人がついている。現場リーダーの中には、入職時に製造業務が未経験だった人もいる。

賃金は、以前は毎年 50 円、100 円の昇給をしていたが、現在は厳しい状況である。時間単価で決まる給与のほか、フォークリフト手当、リーダー手当が支給される。

## 参考事例：派遣事業主 K

調査実施日：2009 年 2 月 3 日（火）

### 1 事業所の概要

発注者 K の事業所では、ノート型パソコンを製造している。現在は労働者派遣の形で派遣事業主 K を活用している。派遣事業主 K の派遣スタッフは、10 年近く勤めている人から 2~3 ヶ月の人までいるが、全員が派遣事業主 K に有期契約で雇用されている。派遣事業主 K が発注者 K に派遣しているスタッフの 7 割は男性である。2000 年ごろから業務量が多く、時間外労働は 1 日平均 4 時間に及んだため、この時期に男性を多く雇用した結果、男性中心の構成になった。

発注者 K と派遣事業主 K との労働者派遣契約は、2009 年 10 月に派遣法の期間制限に到達するので、その後は業務請負に移行することになっている。発注者 K は、ノート型パソコンの組立・試験・梱包業務で活用している労働者派遣を、期間制限到達後はすべて請負化することになっている。請負化のため、派遣スタッフの教育が必要となるので、その教育役として、発注者 K で顧問をしていた人物を、派遣事業主 K に転籍させた。

現在は、7 社の請負・派遣会社、協力会社が入っている。もとは 16 ラインあったが、2008 年の不況による減産の影響により、ライン数は 14 に減少した。これらのうち、発注者 K の従業員が担当しているのは 1 ラインのみである。

発注者 K が活用している協力会社は、もとは部品を構外外注の形で製造する会社であった。かつて、納期を短縮する必要性から、部品の製造から最終製品の完成までの期間を短縮するために構内で移動させたのが、協力会社を事業所内で活用することのきっかけであった。

派遣事業主 K が担当している派遣業務は、ノート型パソコンの組立であり、プリント板以外の組立と試験を行っている。生産は、20 人弱の人員の場合、45 秒で一台ずつ生産するペースである。トヨタ生産方式を一部で採用しており、すべて手作業で、コンベアで動きながらの作業である。

労働者派遣なので、配置されている約 40 名のスタッフの中には、リーダーや教育者はおらず、ラインリーダーの業務は発注者 K の従業員が担当している。派遣事業主 K の従業員が、責任者として、発注者 K の事業所内に事務所を設置して常駐しているが、現場に入り込んで管理を行うまでには至っておらず、現在は、勤怠管理や欠員補充を主として行っている。現在、請負化に向けて、派遣事業主 K の中で、リーダー候補を 3~4 名選抜して教育している段階にある。

ラインで働くスタッフのほか、「ライン外者」と呼ばれる人員を配置している。ライン外

者は、普段はラインの外にいて、トラブル発生時にラインに入って対処を手伝うための要員である。ライン外者の業務には、組立の経験はそれほど必要としないが、派遣事業主Kが教育して簡易なテストをしている。

発注者Kの決算は、9月と3月の年2回であり、決算の2ヶ月ほど前に、協力会社、請負会社、派遣会社のQCD、協力体制、管理者の力量などすべてをランクづけする。ランクづけの結果は、派遣料金や請負料金の単価には反映されず、高いランクの会社に優先的に仕事が発注されるようになるという形で、その後の仕事量に影響を与える。派遣料金の単価は、仕事の種類のみで決められる。

## 2 課題

### (1) 請負化に対する派遣事業主Kの考え方

派遣事業主Kは、現在は発注者Kが決めた方法で生産をしている。必要とされているスピードで生産をすればよく、それよりも早く作る必要はない。余計に作っても需要がなければ余ってしまう。しかし、請負化をすれば、派遣事業主(請負事業主)自らラインの改善を行っていかねばならない。改善ができれば、効率化された分の利益を発注者Kに還元できる。

派遣事業主Kは、請負事業主となるならば、発注者側が手放せないようなレベルの高い技能を持つ人材を育てる必要であると考えている。派遣事業主Kは、現在は労働者派遣なので、ライン業務の具体的なことを自社で手がけることはできないが、請負化をした後は、コストダウンのための対策や、作業スピードを向上させるための治工具の開発や生産方法の変更などを行っていきたいと考えている。

### (2) マネジメントにおける課題

派遣事業主Kは、請負化に向けて、Off-JTによるスタッフの教育を進めている。主な教育項目は、「請負と派遣の違い」「給与体系・キャリアパス」「トヨタ生産方式の基礎」である。これらの教育は、業務終了後に行っている。

派遣事業主Kは、生産現場では、チームワークが一番重要であると考えている。初期の教育段階で仕事に習熟できずに退職していく人もいるが、仕事そのものを面白いと感じていたとしても、モチベーションの最大の決め手は人間関係であると考えられる。

派遣事業主Kの派遣スタッフは、20歳から50代半ばまで、年齢が幅広く分散しており、コミュニケーション上の問題も起きやすい。懇親のために忘年会を開いても、決まった人しか参加せず、コミュニケーションの改善には苦心している。

また、発注者Kの従業員と派遣事業主Kのスタッフとの人間関係におけるトラブルもある。両者が一緒に参加する懇親会も開催しているが、発注者Kの従業員から派遣スタッフに対して差別的な発言などが出されているという苦情や投書が出されている。

現在、派遣事業主Kの派遣スタッフの給与差は、発注者Kが定めた、仕事の種類による派遣料金の差のみが反映されたものであり、勤続や仕事の習熟度では差がつかない。派遣事業主Kは、昇給がモチベーションの主な源泉であり、能力向上を反映した昇給の仕組みを導入することが必要と考えているが、発注者Kのほうは、昇給のモチベーション効果よりも、コスト抑制のほうを重視しており、昇給制度の導入には至っていない。

発注者Kは、派遣事業主Kの派遣スタッフの中から、優秀な人を自社の社員として採用している。昨年は、派遣事業主Kを含めた協力会社・請負会社・派遣会社7社から計13名が発注者Kに転籍した。派遣事業主Kにとっては人材を引き抜かれたことになるが、派遣事業主Kはそれを歓迎すべきことと受け止めている。引き抜かれるほどの優秀な人材を育成したことは、発注者Kからの信頼を獲得することにつながるため、今後の取引関係に良い影響をもたらすと考えている。「移籍したらまた育てればよい」というのが派遣事業主Kの考え方である。

## 参考事例：派遣事業主 L

調査実施日：2009年2月10日（火）

### 1 請負事業の状況

請負事業主 L は、近年、いわゆる輸出産業である電気産業・自動車産業の中小企業・下請企業を中心的な取引先として、製造請負を推進してきた。しかし、請負事業所が、2008年に入ってからの景況悪化による減産で取引停止、または請負の継続が困難な状況に陥っている。人員削減によって1つの部署を構成できなくなり、請負の体制が取れなくなった取引先もある。

請負事業主 L が、発注者の減産の影響によって契約の中途解除が要求される場合でも、発注者の多くが財務的に厳しい状況にある中小企業なので、請負スタッフへの休業補償を発注者から負担してもらえることは半分に満たない。また、財務余力のない二次下請・三次下請の場合、大手メーカーと比べ、通知から実際の人員削減までの期間の余裕を持たないような減員要請を出されることが多い。

請負事業主 L は労働者派遣も行っているが、取引先の製造業務で派遣労働者が削減される場合、まずは単純労働から先に削減の対象となることが多い。大手メーカーに多くの人数の派遣スタッフを派遣している場合、単純労働に従事している派遣スタッフも多く、彼らが削減の対象となる。一方、中小企業に数名で派遣されている派遣スタッフの場合、派遣先の従業員と同等の中核的業務を担当していることが多く、比較的、人員削減の対象となりにくい。

### 2 日系人労働者の状況

請負事業主 L は、以前から、請負スタッフとして日系人を活用してきた。以前は日系人を主体としてきたが、現在は日本人を中心としたスタッフ構成となっている。請負事業主 L のスタッフのうち、日系人の占める割合は年々低下しており、3年ほど前に日系人よりも日本人のほうが多くなった。以前はスタッフの8割が日系人であったが、現在（調査時点の2009年2月）は、日系人の比率は2割である。

以前は、日系人労働者に対する地元企業からの評判は良かった。日本語能力の問題はあるが、まじめな勤務態度、重労働や長時間労働をいとわない労働意欲、そして日本人労働者より低賃金でも活用が可能であったがゆえに、日本人よりも日系人の配置を希望する発注者が少なくなかった。しかし、最近では日系人による犯罪が起こっていることから、日系人に対する地元からの評判は悪化しており、発注者は、日系人ではなく日本人のスタッフ

を配置することを要求してくるようになった。

また、日系人が社会保険加入などの権利を強く主張するようになり、労務トラブルが増加してきた。従来は、日系人から労働条件に関する要望が出されることは少なかったが、最近では日系人同士のネットワークの中で情報交換が盛んに行われ、各社での雇用条件を日系人同士で比較し合うようになり、自分の勤務先の労働条件が他社に劣っていると、その改善を要求するようになった。

また、同一労働同一賃金の考え方が広がってきたため、日系人だからといって日本人より低賃金で雇用できるとは限らなくなってきた。かかるコストが日本人と同程度になってきたため、発注者は、日本語教育のコストをかけて日系人を活用するよりも、日本人を活用するほうが効率的であると考えられるようになってきた。

以前は、日系人同士のネットワークを活用して日系人労働者を採用していたので、日系人の請負スタッフを活用している請負会社は、募集費の負担が少なく、利益率が高かった。請負事業主Lは、現在も日系人同士のネットワークを使って採用をしてはいるが、先述の社会保険加入の問題、日系人の労働条件への要求の厳しさゆえに、日系人を活用するためのコストが上がってきている。応募者の集まり具合によっては、日系人労働者のほうが日本人労働者よりも賃金単価が高いという現象も見られるようになっている。

### 3 請負化の課題

請負化のための課題として、請負事業主Lの請負スタッフのものと、発注者側の者の双方がある。

請負化した場合、業務の管理を請負事業主側で行わなければならないが、請負事業主Lの管理者の中には、請負の場合は自社で管理しなければならないという意識がない人が少なくない。そのため、請負の場合はなぜ管理をしなければならないのか、なぜ派遣から請負にする必要があるのか、という基本的な認識から教え込まなければならない

請負化のためには、請負スタッフの教育、特に業務の管理監督を担う現場リーダーの育成が重要になるが、人材教育にはコストがかかるので、発注者の理解を得ることが難しい。最近では、現場リーダーのスタッフあたりの配置人数を減らして(1人のリーダーに担当させるスタッフ数を増やして)全体のコストを下げ、その分をリーダーの教育に回す、ということもしなければならないとなっている。

また、請負スタッフのキャリア形成の問題として、請負スタッフとして長年働いて技能を身につけても、メーカーからはキャリアとして評価してもらえないことが多いという問題がある。