

# 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

2008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 セミナーの取組のまとめ .....    | 4  |
| 1 セミナー開催の概要 .....        | 4  |
| 2 成果と今後の展望 .....         | 7  |
| 第3章 モデル事業の取組のまとめ .....   | 13 |
| 1 モデル事業の概要 .....         | 13 |
| 2 各モデルの取組結果の概要 .....     | 13 |
| 3 モデル事業を通じて見出されたこと ..... | 17 |
| 4 今後の課題～雇用管理改善のあり方 ..... | 18 |
| 参考資料：個別モデルの取組例           |    |
| モデルA .....               | 20 |
| モデルB .....               | 29 |
| モデルC .....               | 37 |
| モデルD .....               | 45 |
| モデルE .....               | 54 |

## はじめに

製造業における請負事業、いわゆる製造請負事業は、主として製造業の生産現場においてユーザー企業（発注者）から業務の一部を請け負い、事業を行うアウトソーシングの一形態であるが、近年多くの製造業の企業において採用され、今や我が国の物づくりの現場において重要な一翼を担うまでになっている。また、将来的にも製造業の更なる発展を図っていくためには製造請負事業の更なる活躍と発展が期待されている。そして、雇用の分野についてみると、製造請負事業に従事する労働者（いわゆる請負労働者）は100万人近くに上るものとも見られ、これら労働者の適正な労働条件を確保し、健康で働き甲斐のある職場環境を整備することは製造請負業界のみならず、国政上の大きな課題となっている。

さて、製造業における請負業界の現状についてみると、賃金、雇用、能力開発、福利厚生等の面において種々問題が指摘され、これら問題についての早急な改善が求められている状況にある。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、課題の改善と解決が求められている。

本事業においては、これらの問題の改善を図るため、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、啓発を行ったものである。

本事業の実施が、製造請負事業を行う事業者（請負事業主及び発注者）がさらにお互い協力して、各種問題点や課題に取り組んでいくための道標となって、雇用管理等の改善に具体的に取り組むことで、請負労働者の労働条件が改善され、将来のキャリア展開の道筋がしっかり見据えられることを期待している。

2008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、2007年9月1日から2008年3月31日の7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周知、啓発を行ったものである。

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7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5モデルを選定し、行動計画を策定し、実施する取組を支援

の主として2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

(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)

志賀 清 社団法人日本自動車部品工業会 業務部長  
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 大阪経済大学経営学部 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  
篠崎 匡史 社団法人日本生産技能労務協会 請負法務委員会委員  
小林 契 社団法人日本生産技能労務協会 事務局主幹  
星 秀雄 社団法人日本生産技能労務協会 事務局主幹  
石澤 千香子 社団法人日本生産技能労務協会 事務局員

(敬称略)

(注) は会長

＊の木村琢磨氏は、主としてモデル事業に関するヒアリング等、報告書の作成に参画。

( 2 ) 開催実績

第1回 2007年9月14日(金) 10:00～12:00

於：港区立生涯学習センター303学習室(東京都港区)

第2回 2007年10月22日(月) 9:00～11:00

於：航空会館801会議室(東京都港区)

第3回 2008年2月4日(月) 11:00～13:00

於：諏訪シティホテル成田屋千歳の間(長野県諏訪市)

\* 協議会終了後、モデル事業のヒアリング及び見学を実施した。

第4回 2008年3月21日(金) 10:00～12:00

於：航空会館504会議室(東京都港区)

---

(注) 製造業の請負事業の雇用管理の改善及び適正化の促進事業報告書は  
下記ホームページに公表。

<http://www.js-gino.org/mhlw/ukeguideline.html>

## 第2章 セミナーの取組のまとめ

## 第2章 セミナーの取組のまとめ

### 1 セミナー開催の概要

#### (1) セミナーの開催概要

##### 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、全国7ブロック(北海道、東北、関東、東海、近畿、中国・四国、九州・沖縄)において各1回ずつ、計7回開催した。うち、北海道と東北(宮城)については、地方労働局へ連携を働きかけて、連携開催が実現した。

##### セミナーの内容(資料1)

セミナーにおいては、

- 1) ガイドラインの解説 厚生労働省又は請負団体代表者・学識経験者等
- 2) 雇用管理改善取組事例 請負事業主又は発注者
- 3) 雇用管理改善に関する期待 労働組合代表者

の内容を基本に、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、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。また、最後に理解度についてアンケートを実施した。

##### 参加者について

実際に製造請負に関係する、

- 1) 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
- 2) 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・製造など担当部門の責任者又は実務担当者を中心に、地方労働行政担当者、学識経験者、関係団体(日本人材派遣協会・全国民営職業紹介事業協会・中央労働災害防止協会など)等について、広く参加を呼びかけた。

参加者の募集に当たっては、

- 1) 協議会ホームページ(新規に立上げ)、業界2団体(JSLA、JMOA)のホームページに告知して申込みを受け付けたほか、
- 2) 業界関連新聞・雑誌などへの広告・記事の掲載(月間人材ビジネス、労働新聞に掲載)

- 3) 請負 3 団体 ( JSLA、JMOA、COK ) 加盟の請負事業主への D M の送付、発注者への D M の送付
- 4) 業界 2 団体加盟各社の既存取引先 ( 発注者 ) への直接勧誘を実施した。

(資料1) 各セミナーの内容

| 開催日<br>開催地区                              | ガイドライン<br>講師                    | 事例<br>(請負事業主)      | 事例<br>(発注者)   | 期待<br>(労働組合)             | 開催挨拶                   |
|--|---------------------------------|--------------------|---------------|--------------------------|------------------------|
| 10/10(水)<br>東北(仙台)<br>15:40~17:40        | 厚労省派遣・請負<br>労働企画官<br>田中 佐智子氏    | 日総工産(株)<br>厚木第2営業所 |               |                          | JSLA 会長<br>清水 唯雄氏      |
| 10/25(木)<br>東海(名古屋)<br>13:00~15:30       | 特定社会保険<br>労務士 JMOA 監事<br>内野 君彦氏 | 日総工産(株)<br>厚木第2営業所 |               |                          | COK 専務理事<br>市原 淳宏氏     |
| 11/6(火)<br>関東(東京)<br>13:00~15:30         | 特定社会保険<br>労務士 JMOA 監事<br>内野 君彦氏 | 日総工産(株)<br>赤間営業所   |               | 電機連合<br>中央執行委員<br>新谷 信幸氏 | JSLA 会長<br>清水 唯雄氏      |
| 11/14(水)<br>近畿(大阪)<br>13:00~15:30        | 法政大学大学院<br>政策科学研究科<br>諏訪 康雄教授   | (株)アウトソー<br>シング    | 山形<br>日本電気(株) | 電機連合<br>書記次長<br>成瀬 豊氏    | JMOA 理事<br>平尾 隆志氏      |
| 11/16(金)<br>北海道(札幌)<br>15:10~17:10       | JSLA 顧問<br>加藤 輝雄氏               | 日総工産(株)<br>赤間営業所   |               |                          | COK 専務理事<br>市原 淳宏氏     |
| 12/4(火)<br>中国・四国<br>(広島)<br>13:00~15:30  | JSLA 顧問<br>加藤 輝雄氏               | (株)ニッソー<br>サービス    |               |                          | JSLA 副会長<br>田村 実氏      |
| 12/14(金)<br>九州・沖縄<br>(福岡)<br>13:00~15:30 | 東京大学<br>社会科学研究所<br>佐藤 博樹教授      | (株)アウトソー<br>シング    | 山形<br>日本電気(株) |                          | JMOA<br>代表理事<br>土井 春彦氏 |

## 2 成果と今後の展望

### (1) セミナーへの参加状況について(資料2)

大変盛況であった。特に請負事業主の関心が高く、参加人数割合で76%、参加企業割合で71%であった。発注者は参加人数割合で13%、参加企業割合で24%の結果で、1~2名の代表参加が多かった。今後は、発注者の参加者を増やすための工夫が必要であると考えられる。

会場定員人数に対する参加人数の割合は7回合計で83%であった。特に10月、11月開催のセミナーは、定員に対して90%以上の参加人数で、ほぼ満席状態であった。

10月(2回) = 622人 / 685人 = 90.8%

11月(3回) = 1,234人 / 1,319人 = 93.6%

12月(2回) = 336人 / 650人 = 51.7%

特に、労働局と連携開催した北海道(札幌)、東北(宮城)については、早い時期から申込みがあり、盛況なセミナーとなった。

なお、12月開催(中国・四国(広島)、九州・沖縄(福岡))については、師走の忙しい時期のせい、定員に対して50%代と他会場に比べて参加が低調であった。開催時期に配慮することが必要である。

### (2) 労働局との連携開催について

労働局と連携開催したものについては、会場定員に対して東北(仙台)138%、北海道(札幌)106%と集客率が高かった。労働局実施部分は、労働者派遣・請負業務適正運営のための研修であり、ガイドライン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業界にとって有用なこと、また、参加企業へのDM発送などの案内を一括して行えることで、集客が効率的に行えることなど、連携開催には大きなメリットがある。

しかしながら、一部(労働局)、二部(協議会・本セミナー)を合わせると4時間を超えるセミナーとなることから、セミナー内容・時間を工夫することも必要と思われる。

今回の労働局との連携開催は2会場だけで、他5会場では日程などの調整がつかず単独開催となったが、早期の調整を行うことにより、さらに連携を広げることが有用である。

### (3) セミナー開催による効果(参加者のアンケート集計結果について)(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が、ガイドラインの解説についての理解度の設問に対し、大変理解できた・理解できたが94%であり、ガイドラインの周知・啓発について効果があったものと判断できる。

また、雇用管理改善に関する取組の事例発表に対して、大変参考になった・参考になったが94%であり、具体的に他社の好事例を聞くことは、具体的取組を考えるに当たって有用であると判断できる。

なお、ガイドラインの中で、既に取り組んでいることの自由記述の上位3項目は、

- ・法令遵守の取組
- ・教育訓練等の実施、教育訓練に係る協力
- ・ほぼ全てガイドラインに沿って取り組み中

であった。

ガイドラインの中で、今後取り組みたいことの自由記述の上位3項目は、

- ・キャリアパスの明示等
- ・教育訓練等の実施、教育訓練に係る協力
- ・職業能力を評価し、処遇に反映する

であり、「就業条件等の改善のための措置」と「職業能力開発」の項目が多かった。

適正な請負事業運営に向けた取組の記述が多くあり、また現場での改善事例が参考になったとの意見も多くあったことから、事業運営適正化への意欲は強いものと推測される。

今回のセミナーは全国7カ所の開催であり、まだまだ一部分であることから、今後、労働局との連携を密にして、ガイドラインの社会への更なる普及と、現場での具体的な改善事例の紹介などで啓蒙を図っていくことが求められる。

(資料2) セミナー参加実績

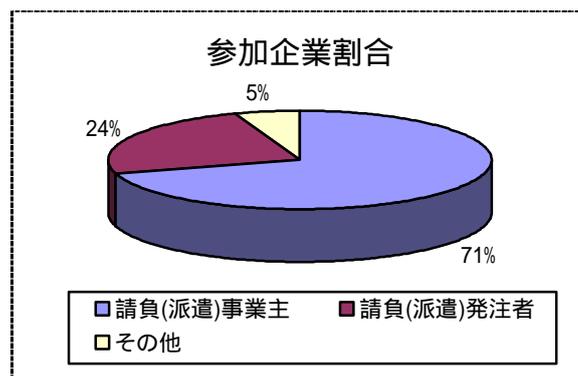
1 参加人数集計表

| 開催<br>業種      | 10 / 10<br>(仙台) | 10 / 25<br>(名古屋) | 11 / 6<br>(東京) | 11 / 14<br>(大阪) | 11 / 16<br>(札幌) | 12 / 4<br>(広島) | 12 / 14<br>(福岡) | 合計<br>(人) |
|---------------|-----------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------|
| 請負(派遣)<br>事業主 | 145             | 230              | 434            | 275             | 306             | 134            | 146             | 1,670     |
| 請負(派遣)<br>発注者 | 28              | 40               | 75             | 50              | 51              | 28             | 18              | 290       |
| その他           | 178             | 1                | 15             | 3               | 25              | 4              | 6               | 232       |
| 合計<br>(人)     | 351             | 271              | 524            | 328             | 382             | 166            | 170             | 2,192     |

10/10,11/16 労働局と連携開催

2 参加企業数集計表

|           |     |
|-----------|-----|
| 請負(派遣)事業主 | 584 |
| 請負(派遣)発注者 | 199 |
| その他       | 45  |
| 合計(社)     | 828 |



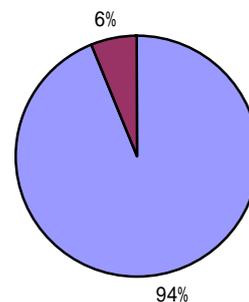
[10 / 10 仙台会場風景]

(資料3) アンケート集計結果

1 『ガイドラインの解説』はいかがでしたか？

(有効回答数：1,152 枚)

| 項目        | 回答数   | 割合(%) |
|-----------|-------|-------|
| (大変)理解できた | 1,083 | 94.0  |
| 理解できない    | 69    | 6.0   |
| 合計        | 1,152 | 100.0 |



■(大変)理解できた ■理解できない

| 仙台会場   |     |
|--------|-----|
| 項目     | 回答数 |
| 理解できた  | 85  |
| 理解できない | 8   |
| 合計     | 93  |

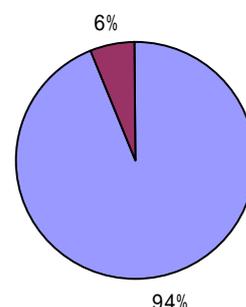
| 仙台以外の6会場   |       |
|------------|-------|
| 項目         | 回答数   |
| 大変理解できた(1) | 230   |
| 理解できた      | 768   |
| 理解できない     | 61    |
| 合計         | 1,059 |

(1)仙台開催以降に項目を追加。

2 『雇用管理改善に関する取組みの事例発表』はいかがでしたか？

(有効回答数：1,144 枚)

| 項目         | 回答数   | 割合(%) |
|------------|-------|-------|
| (大変)参考になった | 1,074 | 93.9  |
| 参考にならない    | 70    | 6.1   |
| 合計         | 1,144 | 100.0 |



■(大変)参考になった ■参考にならない

| 仙台会場    |     |
|---------|-----|
| 項目      | 回答数 |
| 参考になった  | 79  |
| 参考にならない | 6   |
| 合計      | 85  |

| 仙台以外の6会場    |       |
|-------------|-------|
| 項目          | 回答数   |
| 大変参考になった(1) | 235   |
| 参考になった      | 760   |
| 参考にならない     | 64    |
| 合計          | 1,059 |

(1)仙台開催以降に項目を追加。

3 ガイドラインの中で、既に取組んでいることがあればご記入下さい。

(有効回答数：364 枚 自由記入、カッコ内は回答数)

- ・法令遵守の取組み (44)
- ・教育訓練等の実施、教育訓練に係る協力 (41)
- ・ほぼ全てガイドラインに沿って取組み中 (34)
- ・労働・社会保険の適用の促進、確認 (26)
- ・労働基準法及び関連法令の遵守 (20)
- ・体制の整備(工程管理者の選任) (20)
- ・福利厚生充実 (19)
- ・キャリアパスの明示等 (15)
- ・募集及び採用を適切におこなう (13)
- ・労働者の定着の促進 (12)
- ・請負労働者の技術、技能等を考慮した適正な請負料金の設定 (12)
- ・請負と労働者派遣の適切な選択 (12)
- ・発注者と請負事業主の定期的な協議会 (10)
- ・雇用契約をできるだけ長期又は期間の定めのないものとする (10)
- ・労働保険、社会保険事業主負担を考慮した適正な請負料金の設定 (10)
- ・請負労働者の苦情を処理する (10)
- ・体制の整備 (事業所責任者の選任) (10)
- ・法令の周知 (8)
- ・職業能力を評価し、処遇に反映すること (7)
- ・派遣契約より請負化への促進 (6)
- ・請負事業主と安定的な取引関係を継続する (5)
- ・労働者派遣法及び職業安定法の遵守 (5)
- ・請負契約解除の際のルールを取り決め (3)
- ・請負労働者に発注者の教育訓練施設、プログラムの利用を開放する (3)
- ・発注者への協力要請 (3)
- ・中途採用における募集方法を明示、請負労働者を採用の対象から排除しない (2)
- ・技術・技能等を重視して請負事業主を選定する (1)
- ・「モデル事業所」を多数つくる (1)
- ・請負適正化の専門プロジェクト立上げ (1)
- ・社内での「ガイドライン」教育 (1)



4 ガイドラインの中で、これから取組もうと思われたことをご記入下さい。

(有効回答数：413枚 自由記入、カッコ内は回答数)

- ・キャリアパスの明示等(60)
- ・教育訓練等の実施、教育訓練に係る協力(58)
- ・適正な請負料金の設定(33)
- ・職業能力を評価し、処遇に反映する(27)
- ・法令遵守の取組み(27)
- ・派遣契約から請負化への促進(16)
- ・本日のセミナーを基に検討する(16)
- ・労働者の苦情の処理(14)
- ・発注者との協力体制の強化(13)
- ・雇用契約の長期化(13)
- ・労働者の定着の促進(12)
- ・全ての項目を取り組みたい(10)
- ・労働保険、社会保険の適用の促進、確認(10)
- ・発注者との相互理解(10)
- ・法令の周知(9)
- ・請負労働者に発注者の教育訓練施設、プログラムの利用を開放する(8)
- ・請負と労働者派遣の適切な選択(8)
- ・体制の整備(事業所責任者の選任)(8)
- ・体制の整備(工程管理責任者の選任)(8)
- ・発注者との協議(7)
- ・発注者と請負事業主の定期的な協議会(6)
- ・ガイドラインチェックシートの活用(6)
- ・人材育成(6)
- ・労働基準法、労働安全衛生法等関係法令の遵守(5)
- ・業務内容や労働条件等を具体的かつ詳細に明示する等募集及び採用を適切に行う(4)
- ・福利厚生の実施(4)
- ・雇用管理の実施を図る(4)
- ・請負事業主と安定的な取引関係を継続する(3)
- ・請負契約解除の際のルールの取り決め(3)
- ・労務管理を請負事業主と共に取り組む(2)
- ・中途採用における募集方法を明示、請負労働者を採用の対象から排除しない(1)
- ・技術・技能等を重視して請負事業主を選定する(1)
- ・労働者派遣法及び職業安定法の遵守(1)



## 第3章 モデル事業の取組のまとめ

## 第3章 モデル事業の取組のまとめ

### 1 モデル事業の概要

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

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

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

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

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

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

### 2 各モデルの取組結果の概要

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

## (1) キャリアパスの明示

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

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

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

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

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

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

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

## (2) 教育訓練

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

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

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

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

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

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

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

### (3) 法令遵守

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

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

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

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

### 3 モデル事業を通じて見出されたこと

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4 今後の課題～雇用管理改善のあり方

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

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

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

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

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

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

**参考資料：個別モデルの取組例**

## モデルA

～発注者Aと請負事業主Aの取組～

### **発注者・請負事業主の概要**

本モデルが実施された工場内では、2008年3月時点で発注者の社員681名と、今回のモデル事業に参加した請負事業主Aの請負スタッフ169名を含めた請負・派遣労働者約600名が就労している。

発注者Aは受託製造会社であり、業務領域は、企画・構想から設計・試作、部品購買、品質保証、生産技術、表面実装、モジュール・ユニット生産、出荷、アフターサービスまでであるが、製品によっては、これらのうち一部の業務のみを取り扱っているものもある。

発注者Aは、請負事業主Aとの取引を2002年の10月に開始した。2008年3月時点での請負事業主Aの請負スタッフ数は169名であり、全員が期間の定めなく雇用されている労働者である。請負事業主Aの請負スタッフは、エレクトロニクス製品の液晶パネルの製造業務を担当している。

発注者Aは、請負を活用する前は、協力会社に外部委託をしていた。最大の時は800名規模であり、必要量を生産するための設備が工場内に収まりきらない状態であったことから、構外外注を活用していた。その後、発注者Aの組織変更によって工場の設備規模が縮小したため、工場内に外注を取り込む形で構内外注の活用に移行した。また、製品が発注者Aの受託元からの貸与品であるために工場外に出すことが好ましくないということも構内外注を活用する理由となっている。もとは協力会社を活用していたため、請負を活用する場合でも請負会社の技術等を重視し、単に人材を調達して業務を行えるだけでなく、製造ノウハウを持ち常駐管理のできる請負会社と取引をするようにしている。

請負事業主Aにおいては、請負スタッフの採用時には、全事業所共通に細かい作業への適性、目利きの能力を判断するため、2つの絵を並べて、異なっている箇所を見つけさせるような比較確認テストを行っている。請負スタッフへの採用後の基礎教育としては、液晶の構造、光の三原色、不良品識別のための識別表示（色の組み合わせと出てくる色の組み合わせに関する知識）などの液晶の基礎知識などに関する教育が行われている。また、点灯検査と外観検査のスキル認定は、品質規格の上で求められているので、これらの検査については、必ず認定を受けさせてから担当させるようにしている。なお、これらの施策はモデル事業の開始前から行っているものである。

## 取組活動計画の概要

本モデルでは、ガイドライン中の「キャリアパスの明示」一本に絞って、発注者Aと請負事業主Aが協力する形で共同して取組活動計画を策定した。

「キャリアパスの明示」に当たり、「基本設計」「詳細設計」「制度運用設計」「展開資料作成」「全体レビューと他業者展開」という5つのステップを設定し、それぞれに達成時期と達成目標を立てる形で取組活動計画を策定した。

「基本設計」では、請負事業主Aが現場オペレーション体制のあるべき姿を反映したキャリアロードマップを作成することを目標とし、2007年11月1日から開始して同年11月22日までに完了させるものとした。キャリアロードマップを作成するために、請負事業主Aは現場の作業及びオペレーション体制（要改善事項を含む。）の調査を実施し、後者については、可能な限り、発注者Aの人事管理体系の制度情報を確認した。

「詳細設計」では、2007年11月26日から同年12月21日までに、請負事業主Aが人材スキルマトリクス、スキル要件定義書、（研修）講座情報一覧、研修ロードマップを作成することとした。

「制度運用設計」では、請負事業主Aの制度運用マニュアルの作成が目標とされ、2007年12月25日から着手し、2008年1月18日までに完了させることとした。制度運用マニュアルの作成に当たり、評価運用ツールを決定するとともに、各種評価ツールを作成することにした。

「展開資料作成」では、発注者Aと請負事業主Aが協力し、制度説明資料の作成と説明会スケジュール等の計画を策定することが目標とされ、2008年1月21日に着手して同年2月8日までに完了させるものとした。

「全体レビュー・他業者展開」では、2008年2月12日から同年2月29日までの間に、基本設計から展開資料作成に至るまでの取組の成果物の再点検をし、発注者Aと請負事業主Aが協力して、本モデルを実施した発注者Aの工場において活用されている他の請負事業主と取組の成果物について意見交換をすることとし、意見交換会の結果のとりまとめと成果物の修正までを完了させることを目的とした。

本モデルでは、作成したキャリアパスを今回のモデル事業に参加した一社の請負事業主Aのみが使用するのではなく、現在本モデルを実施した発注者Aの工場において活用されている他の請負事業主にも使用してもらえるようにすることを前提として、キャリアパスを設計するものとして、取組活動計画が策定された。

図表 A - 1 モデルAの取組活動計画の概要

| ガイドライン項目                         | 具体的内容   |
|----------------------------------|---|
| キャリアパスの明示<br><br>基本設計            | 取組期間：2007年11月1日～11月22日<br>取組内容：<br>現場の作業及びオペレーション体制（要改善事項を含む）の調査<br>発注者の人事管理体系の確認（可能な限り発注者の制度情報を確認）<br>キャリアロードマップ作成<br>成果物：<br>現場オペレーション体制のあるべき姿を反映したキャリアロードマップ |
| キャリアパスの明示<br><br>詳細設計            | 取組期間：2007年11月26日～2007年12月21日<br>取組内容：<br>人材スキルマトリクス作成<br>スキル要件定義書作成<br>講座情報一覧を作成<br>研修ロードマップを作成<br>成果物：上記 ～   |
| キャリアパスの明示<br><br>制度運用設計          | 取組期間：2007年12月25日～2008年1月18日<br>取組内容：<br>評価運用ルール決定<br>各種評価ツール作成<br>制度運用マニュアル作成<br>成果物：<br>制度運用マニュアル  |
| キャリアパスの明示<br><br>展開資料作成          | 取組期間：2008年1月21日～2008年2月8日<br>取組内容：<br>制度説明資料作成<br>説明会スケジュール等の計画化<br>成果物：上記 ・  |
| キャリアパスの明示<br><br>全体レビュー<br>他業者展開 | 取組期間：2008年2月12日～2008年2月29日<br>取組内容：<br>上記までの取組による成果物をレビュー（再点検）<br>他業者へ展開し意見交換をする<br>成果物：<br>意見交換会の結果<br>修正した成果物   |

## 具体的な取組内容

「基本設計」のキャリアロードマップの作成に当たり、請負事業主 A の担当者が現場を視察して実際の作業内容を分析して原案をつくり、現場へのフィードバックや発注者 A との議論を通じてキャリアロードマップを作成した。現場視察によって工程の流れを把握し、現場力を向上させるためには、どの部分の管理を強化していく必要があるか等ということについて議論をしつつ作成した。

キャリアロードマップでは、請負スタッフのキャリアステージを「エントリーレベル」からレベル 1 からレベル 5 までの 6 段階に区分した。最も下に位置する「エントリーレベル」は、入社 6 ヶ月未満程度の、単一工程のみの担当が可能な「単一作業員」に該当する。「レベル 1」は入社 6 ヶ月以上の単一作業員に相当する。レベル 2 になるとキャリアは複数の職種へと複線化し、多能作業員とラインリーダーに分かれる。レベル 3 では、キャリアは多能作業員、生産技術者、生産管理者、品質管理者、人事管理者、工程管理者の 6 種類に分かれる。多能作業員と工程管理者はレベル 3 までとなり、レベル 4 は生産技術者、生産管理者、品質管理者、人事管理者の 4 つが相当する。レベル 5 は事業所責任者に当たるが、今回の取組では設計の対象外とした。

「詳細設計」の成果物とされたスキル要件定義書は、レベル 5 を除く上記の 5 つのレベルについてそれぞれ作成された。キャリアが複数の職種に複線化するレベル 2 以上では、職種ごとにスキル要件が定められた。

同じく詳細設計段階で作成したスキルマトリクスは、請負スタッフに求められるスキルの内容とその習得状況を明らかにするために、キャリアのレベルごと、職種ごとに定めた能力項目を縦軸とし、各能力項目を必要とされる知識で分類した知識項目を横軸とするマトリクスである。能力項目ごとの達成度指標と、各達成度指標に必要な知識項目とその知識項目のレベルを定義した。

また、知識項目の体系化は、教育プログラムの作成にも活かされている。知識は、コミュニケーションやリーダーシップなどの「ヒューマン」、IE や予算管理、品質管理などの「プロセス」、電子回路の知識、電子製造工程の知識などの「テクノロジー」、安全衛生、企業倫理などの「共通」という 4 つのカテゴリーに分けられ、それぞれについて「エントリーレベル」からレベル 4 までの各レベルに求められる知識の内容・水準が定められている。そして、その体系化された知識項目とキャリアレベルに対応させて、キャリアステージごとに行うことが望ましいとされる教育研修が設定され、研修ロードマップが作成された。

「制度運用設計」については、人事評価のための評価要素の案が作成された。現場リーダーとの議論までは及ばなかったが、原案の作成は完了した。原案によれば、評価要素は「作業性」「保有スキル」「モラル」「勤怠」の 4 つが設けられている。そして、「作業性」は「品質」「スピード」「改善」、「保有スキル」は「作業」「5S」「安全衛生」「特殊業務認

定資格」「改善」「リーダーシップ」「マネジメント」、「モラル」は「5S（の実施）」「安全衛生への参画」、「勤怠」には「出勤率」と「稼働率」がそれぞれ評価項目として設けられている。それぞれの評価項目は文章で定義されている。今後、請負事業主 A が現場とのディスカッションを通じてこれらの評価項目を確定させていく予定である。

## 取組結果

基本設計に当たる、現場オペレーション体制のあるべき姿を反映したキャリアロードマップは完了した。キャリアロードマップの作成により、現在の体制の強化ポイントを明らかにすることができ、今後の「あるべき姿」が明確になった。キャリアロードマップの作成によって、請負現場において生産性を高めていくための体制の全体像と合わせ、請負スタッフがキャリア形成を進めていくうえでの道筋が明確になった。

詳細設計に当たる人材スキルマトリクス、スキル要件定義書、講座情報一覧、研修ロードマップの作成も完了した。これらを作成したことにより、請負スタッフが、「何をすれば自分がキャリア形成を進めていくことができるのか」が明確になり、モチベーションを高めるものとしても期待できるものとなった。また、評価基準だけでなく、キャリア形成のために必須である、技能の向上を支援する教育訓練カリキュラムも整備した。

制度運用設計に当たる制度運用マニュアルの作成は、原案作成までにとどまった。実施時期に製造業務が繁忙となり、現場リーダー層との意見交換ができなかったため、作成完了には至らなかった。

このように、モデル事業の取組は、制度運用設計の途中段階までとなった。展開資料の作成、全体レビュー・他業者展開には着手できなかった。制度運用マニュアルは現場リーダー層との意見交換が十分にできていないため、まだ「絵に描いた餅」の段階にある。今後は、リーダー層をはじめとする現場のスタッフとの意見交換を通じて、請負スタッフがキャリア形成に向けてモチベーションを高められるような制度に作り上げていくことが課題となる。

モデル事業期間中では、取組は中途段階までしか及ばなかったが、請負事業主Aにおいては、これまで成り行き的に行われることになっていた入社時のトレーニングの実施にとどまっていた状態から、さらに上の段階へとキャリアを形成していくための道筋の土台をつくることができたという意味では、今回の取組は一定の成果を挙げたものといえる。

図表 A - 2 モデルAの取組結果の概要

| ガイドライン項目                     | 取組後の変化・結果  |
|------------------------------|--|
| キャリアパスの明示<br>基本設計            | <p>取組状況：100%</p> <p>現体制の問題点が明らかとなり、「あるべき姿」が明確となった。</p> <p>これにより、請負現場において生産性を高めていくための体制の全体像と合わせて、キャリアアップをしていく道筋=キャリアロードマップが明確になったので現場作業者の雇用改善へと繋がる第一歩となる。</p> |
| キャリアパスの明示<br>詳細設計            | <p>取組状況：100%</p> <p>具体的に作業者が「何をすれば自分がキャリアアップできるのか」が明確となり、モチベーション要素となりうる。</p> <p>また、評価基準だけでなく、キャリアアップに必須となるスキルアップをサポートする教育訓練カリキュラムも整備した。</p>                  |
| キャリアパスの明示<br>制度運用設計          | <p>取組状況：50%</p> <p>生産繁忙のため現場リーダークラスを巻き込んだ意見交換ができず、原案作成に留まった。</p>   |
| キャリアパスの明示<br>展開資料作成          | <p>取組状況：0%</p> <p>作業着手できず</p>  |
| キャリアパスの明示<br>全体レビュー<br>他業者展開 | <p>取組状況：0%</p> <p>作業着手できず</p>  |

## 見出されたこと

本モデルでは、キャリアパスの明示をモデル事業に参加した一社の請負事業主Aが行うにとどまらず、モデル事業で作成したキャリアパスを、発注者Aの工場で活用されている他の7社の請負事業主にも活用してもらえるようにすることを目指した。

生産の都合上、モデル事業の進捗は計画の半分程度にとどまったが、請負スタッフのキャリアモデルを作成する上で、いくつかの課題が見出された。

まず、キャリアパスを設計するといっても、どのようなキャリアモデルを作成すればよいのかというノウハウを、当初、請負事業主Aが持っていなかった点である。この問題は、本モデルのみならず、多くの請負事業主が直面している課題であると思われる。本モデルの場合、請負事業主Aの担当者が、別の機会でキャリアモデル作成の専門家からアイデアを得る機会があり、それに基づいてキャリアモデルが作成された。そのときに得たアイデアが、能力項目と知識項目と達成度指標を組み合わせた「人材スキルマトリクス」の考えである。請負事業主ごとにこうしたキャリア設計のノウハウが偏在している状態であれば、製造請負業全体における請負スタッフのキャリア形成は進まない。請負スタッフのキャリア形成を業界全体として後押しするためには、キャリア設計のノウハウを業界内に普及させる必要がある。

また、現段階で作成されているキャリアパスや能力項目は、本モデル事業に係る請負事業主の事業所の中で仕事を続けた場合のキャリアモデルである。発注者の需要の増減が請負労働者の雇用等に大きく影響するという請負ビジネスの特性上、請負スタッフが請負事業主の他の請負事業に係る事業所（請負先）に異動することは、当然、想定しておかなければならないことである。請負スタッフが同じ製造業務でも、異なる請負先で、異なる内容の仕事を担当することになった場合、キャリアパスの連続性、能力評価の連続性をどの程度、また、どのようにして保持していくかということが問題となる。現在請負事業主Aでは、他の請負先においても、その請負先での業務に合わせた人事評価制度をつくっている事例がある。その場合、発注者が発注者の社員に対して行っている人事評価の項目を参考に作成することが多い。このように、それぞれの請負先にカスタマイズされた人事評価を行っているという状況の中で、事業所間異動をする請負スタッフのキャリアの連続性をいかにして保っていくかということが課題となっている。

人材スキルマトリクスと、体系化された知識項目によって研修のロードマップが作成され、請負スタッフにキャリアパスを順調に歩んでいかせるために、どのような教育研修が必要であるかは明らかにされた。ただし、これらの研修を実際に行った場合、外部機関での受講を要するものも多いため、請負事業主が負担する教育研修のコストは相当高いものになる。そのため、発注者側でも行っている教育研修については、請負スタッフも受講できるような仕組みを一部で取り入れている事例もみられる。本モデルにおいても、発注者Aが外部向けに有料で実施している研修の中には、請負事業主Aの請負スタッフが無料で

受講できるものがある。

教育研修のコストを軽減するためには、発注者側が行っている研修には請負スタッフも参加できるようにすることが望ましい。しかしそれだけではなく、請負事業主も自社で行える教育研修は自社で行うようにしていくことによって、コスト負担を削減していくことができるものと思われる。また、そうした教育研修のコストが、教育研修による請負業務の質の高い実施につながり、請負料金にも反映されていくことが望まれる。

キャリア形成を進めるためにはスキルの向上が不可欠であるが、スキルの向上には、実際の仕事の中での経験が重要である。求められる能力や知識は明らかになったものの、それらを身につけさせるために、実際の仕事においてどのような経験を積ませればよいのが現状では明らかになっていない。今後は、現場との情報交換によって、スキル形成のために有効な経験の内容を明確にしていくことが求められる。

その他請負事業主 A では、法令遵守のための取組として、通常の内部監査部門に業務監査を加え、独自の監査活動を行っている。請負事業主 A では、いくつかの支店をブロック化した営業「エリア」が設けられており、そのエリアを統括するエリア長が置かれ、各支店の支店長がその下につくという営業組織の体制となっている。エリア長は、相互に他のエリアに属する支店を内部監査として点検し、エリア間での相互チェックを行っている。この取組は、2007年度から開始しており、今後も継続する予定である。

## モデルB

～発注者Bと請負事業主Bの取組～

### **発注者・請負事業主の概要**

発注者B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Bの従業員は1,000名が就労している。また、請負事業主Bの請負スタッフは420名が就労しており、そのうち40名が期間の定めなく雇用されている正社員である。請負事業主B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てとそれに付随する作業である。

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

請負事業主Bは、発注者B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B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用実習や座学による研修を実施している。

## **取組活動計画の概要**

本事業で取り組むガイドライン項目としては、「法令遵守の取組」「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、発注者Bと請負事業主Bが共同して取組活動計画を策定した。

### 1 法令遵守の取組

「法令遵守の取組」は、5段階のプロセスからなる。第1段階として、2007年12月31日までに発注者B・請負事業主Bから各1名ずつ法令遵守の担当者を任命する。第2段階として、2008年1月7日までに法令遵守の担当者を各々周知する。第3段階として、2008年1月15日から担当者ごとに月一回の自主点検を行う。第4段階は、2008年1月31日から定例会議を開催する。第5段階として、2008年4月30日に請負委員会を発足することとした。モデル事業期間内には第4段階までの完了を目標とした。

### 2 教育訓練に関わる協力

「教育訓練に関わる協力」は3段階のプロセスからなる。第1段階として、2007年12月31日までに、発注者Bの教育システムに請負スタッフを積極的に参加させる。第2段階は、2008年2月29日までに、同様の教育を請負事業主Bでも実施できるよう、指導員の養成を発注者Bが支援する体制を整えるものとする。第3段階として、2008年5月31日までに、発注者Bと請負事業主Bの双方の指導員が協力して研修システムを作成する。

### 3 キャリアパスの明示等

「キャリアパスの明示等」は、4段階のプロセスからなる。第1段階では、2007年7月1日までに請負事業主Bがスキルアップ制度を実施するものとしたが、これはモデル事業開始前に実施済みとなる。第2段階では、2007年12月31日までに、スキルアップ制度を充実させるために、発注者Bが請負事業主Bの教育訓練プログラムの策定の支援を実施する。第3段階では、2008年2月29日までに、品質管理・生産管理・労務管理などへ請負スタッフの職種が拡大できるような受託業務とすべく、発注者Bと請負事業主Bとで協議を行う。第4段階として2008年4月30日から、請負事業主Bが請負スタッフの職種を増やし、キャリアパス制度を実施することにした。

図表B - 1 モデルBの取組活動計画の概要

| ガイドライン項目   | 具体的内容   |
|------------|---|
| 法令遵守の取組    | <p>法令遵守の担当者を設置する（発注者・受注者各1名ずつ任命）<br/>                     期限：2007年12月31日</p> <p>担当者を周知する<br/>                     期限：2008年1月7日</p> <p>担当者ごとに自主点検を行う（1回/月）<br/>                     期限：2008年1月15日</p> <p>定例会議を行う<br/>                     期限：2008年1月31日</p> <p>請負委員会を発足する<br/>                     期限：2008年4月30日</p> |
| 教育訓練に関わる協力 | <p>発注者側の教育システムに積極的に受注者の従業員を参加させる<br/>                     期限：2007年12月31日</p> <p>同様の教育が受注者側でも可能なように受注者側の指導員の養成を発注者側が支援する<br/>                     期限：2008年2月29日</p> <p>両者の指導員が協力して研修システムを作り上げて行く<br/>                     期限：2008年5月31日</p>  |
| キャリアパスの明示等 | <p>スキルアップ制度の実施（受注者：実施済み）<br/>                     期限：2007年7月1日</p> <p>制度の充実のため、発注者は教育訓練プログラムの策定を支援する<br/>                     期限：2007年12月31日</p> <p>品質・生産管理・労務管理等への職種拡大すべく、両者にて協議する<br/>                     期限：2008年2月29日</p> <p>職種を増やし、キャリアパス制度を実施する（受注者）<br/>                     期限：2008年4月30日</p>              |

## 具体的な取組内容

### 1 法令遵守の取組

「法令遵守の取組」において設置した法令遵守の担当者としては、発注者B、請負事業主B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。法令遵守に際しては、特に帳票類のやり取りについて綿密に点検をした。自主点検に当たり、独自のチェックリストを作成してチェックを行った。現在は担当者同士の1対1の打合わせであるが、今後はより多くの人に参加する会議にしていく予定である。

### 2 教育訓練に関わる協力

「教育訓練に関わる協力」では、発注者Bから請負事業主Bに対して資料を提供し、研修内容に関し、請負事業主Bの相談を発注者Bが受けてアドバイスをした。研修の講師は請負事業主Bの請負スタッフのリーダーが指導員として務めることになった。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。

### 3 キャリアパスの明示等

「キャリアパスの明示等」では、具体的なキャリアパスの提示を行った。請負事業主B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。スキルレベルは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・公的資格及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 B 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 B 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オリジナルのものを作成した。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当たり、発注者 B の人事評価制度を参考にした部分もある。

## **取組結果**

### 1 法令遵守の取組

「法令遵守の取組」は、法令遵守のための定例会議を行う体制が整ったことで、取組計画通りに100%の達成度となった。定例会議において、法令遵守の確認を定期的に行うことにより、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。

### 2 教育訓練に関わる協力

「教育訓練に関わる協力」では、発注者Bと請負事業主Bの指導員が協力して研修システムを作成することを目標としたが、これも100%達成した。2007年3月時点で、発注側からの協力により、請負事業主Bが「研修センター」を設立することが決定している。設立に際し、指導員には発注者Bの親会社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、研修が系統的に実施できるようになると考えられている。

### 3 キャリアパスの明示等

「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Bと請負事業主Bで協議することが目標とされており、これも100%達成した。品質保持・生産管理の部分では、発注者Bの協力によって、請負事業主Bとしてどのような技術員を育成すべきなのかの方向性が明確になった。現在、技能職の請負スタッフは多いが、品質管理の部分を担当する専門職は、目指す水準に比べて不足している状態にあり、こうした人材を育成することが必要となる。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。これは2008年5月を予定している。

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料金の増額で賄うことにしており、その点は発注者Bも了承している。

図表B - 2 モデルBの取組結果の概要

| ガイドライン項目   | 取組後の変化・結果  |
|------------|--|
| 法令遵守の取組    | <p>取組状況：100%</p> <p>法令遵守の確認を定期的に行うことにより、担当窓口だけでなく現場職制が、モノづくりを法令遵守の中で行っていくという認識が出てきている。</p>   |
| 教育訓練に関わる協力 | <p>取組状況：100%</p> <p>現在、発注者の協力を得て「研修センター」の設立が決定している。設立に際し指導員には発注側の定年退職者を紹介した。設立後は現職のベテラン技能工の視察や助言を基に研修を体系的に実施できるようになる。</p>  |
| キャリアパスの明示等 | <p>取組状況：100%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質保持・生産管理に関わるフィールドに関しては、発注者の全面協力により、受注者はどのような技術員を育成すべきなのかの方向性が明確になった。あとはこれに伴う待遇面や組織の改定を含めた具体的な部分を詰めて実際に運用できるようにする（2008年5月開始予定）</li> <li>・人件費負担の請負料金への反映は発注者も了承している</li> </ul> |

## 見出されたこと

法令遵守を徹底させるためには、法令に関する知識の習得やチェック体制の整備も重要であるが、より重要なのは法令遵守に対する意識の向上であると思われる。本モデルでは、発注者、請負事業主双方の法令遵守の担当者の選任と定例会議の設置という、法令遵守のための組織的な体制を整備したことが、法令遵守に向けた意識の改革に貢献したものとと思われる。

本モデルでは、ラインの立上げ当初から請負事業主 B が請負を行ってきているため、ラインの業務に関する知識を請負事業主 B が有しており、また外部機関による教育が必要とされる業務でもないために、教育訓練上のコストの問題は発生していない。重要なのは、今後の請負スタッフの職種の拡大に対応して、新たに必要性の増大する職種を担当できる人材の育成である。

請負スタッフのキャリア形成を進めるためには、平均的に見て、請負スタッフが現在よりも高いレベルの仕事を支えるようにしていかなければならない。そのためには、請負事業主が教育訓練に対して積極的な取組を行っていかねばならないのはもちろんのこと、教育担当者の紹介など発注者も協力をしていくことが重要になる。

製造請負業務の品質・スピード・コストのいずれについても要求水準が高まっており、発注者は請負料金についても厳しい低減要請をしているのが近年の一般的傾向である。そうした中、請負スタッフのキャリア形成を支えるための昇給原資を確保していくためには、請負事業主が、請負スタッフのスキル向上を生産性の向上につなげ、請負料金に反映させることに対する発注者の理解を得られるかが課題となる。請負事業主としては、発注者とも協力しながら、請負料金の上昇に見合うだけの生産性の向上につなげるために、請負スタッフをどのように育成していけばよいのかを明らかにしていくことが必要である。

# モデルC

～発注者Cと請負事業主Cの取組～

## 発注者・請負事業主の概要

本モデルに係る工場では、発注者Cの正社員1,400名が就労している。請負事業主Cの請負スタッフは120名で、そのうち男性が110名、女性が10名である。発注者Cは、半導体の製造及び付帯する業務における請負事業主Cの業務請負を2003年8月から活用している。

## 取組活動計画の概要

ガイドライン項目のうち、「就業条件等の改善のための措置」の「安定的な雇用関係の確保」「安定的な雇用関係の確保に配慮した事業の運営」「キャリアパスの明示等」と「職業能力開発」の「教育訓練等」「職業能力の評価」について、発注者Cが協力し、請負事業主Cが主体となる形で実施することとし、請負事業主Cの取組活動計画が策定された。また、適正化の促進に関し、「法令遵守」について、発注者Cと請負事業主Cが共に実施することとし、双方の取組活動計画に盛り込まれた。

### 1 職業能力開発等

現在行われている職業能力開発等の中に、ルール化・標準化されていない部分があり、長期的な育成ビジョンに沿って進められていないところがある。今後、請負スタッフの資格取得促進や上位職等への登用などを進めていくために、請負事業主Cは評価・処遇との連動が明確なキャリアパスの全体フレームの再構築を行うものとした。

取組は、「評価」「育成」「処遇」「その他」という4つのカテゴリーの活動で進める計画とした。

「評価」に関し、計画策定時点では、請負事業主Cは全員に対して年2回の面談を実施していた。この面談の内容には、職業生活設計に関する事項も含まれていた。評価シートは全スタッフに共通のものが用いられており、一次評価はシフトリーダーが、二次評価は統括者が行っており、評価結果のフィードバックはシフトリーダーが行っていた。評価内容は、作業姿勢・協力性・モラル(マナー)等であった。モデル事業においては、基本的な仕組みは踏襲することを前提として、育成・処遇とリンクした評価制度とするための評価項目の見直し等を検討することにした。

「育成」に関し、計画策定時点では、人材育成は不定期に実施していたが、全体的な教

育プログラムは整備されていなかった。受講対象者は適宜、会社側が選ぶ形であった。専任の教育担当者は、2007年から配置されるようになっていた。教育は発注者Cの設備を使用して行われており、発注者Cからの情報提供などの協力もあった。モデル事業では、教育内容は概ね踏襲することを前提とし、教育の企画・時期・受講者・講師・テキストなど全体のフレームワークを作成することにした。教育内容は、評価・処遇とリンクしたものにすることとし、正社員への登用基準も明確化することにした。また、発注者Cの設備の更なる活用と協力体制作りや、発注者CのISOとの連動が目標とされた。さらに、「教育時間措置」(教育訓練の時間割)についても検討された。

「処遇」は、計画策定時点では、給与(時給)は入社時期に応じた2階層であり、評価によって9つにランク分けされた手当が付与されるというものであった。モデル事業では、全体の仕組みは踏襲しつつ、手当のランクの見直しや、評価・育成とのリンクが検討されることになった。

「その他」として、計画策定時点で行われていた希望者を対象とした、産業心理カウンセラーによる週一回の面談や、国家技能検定取得の支援、発注者Cの技能競技会への参加について、今後も継続していくものとされた。

## 2 法令遵守

法令遵守については、発注される業務についての仕様書について、過去から同じものを使用しており、現実に合った修正がされずに来ているものや、見直しが必要なものがある。このため、発注者Cが主体となって、仕様書を見直し、発注全体についてのルールを標準化し、必要な書類整備を行うものとした。

図表C - 1 モデルCの取組活動計画の概要

| ガイドライン項目                 | 具体的内容   |
|--------------------------|---|
| <p>キャリアパスの明示等、職業能力開発</p> | <p>現在行われている内容の中には、多少ルール標準化出来ていないものがあり、結果的に長期的な育成ビジョンに沿っていない感がある。資格取得、上位職層への登用等を睨み、評価・処遇と連動を明確にした労働者のキャリアパス(全体フレーム)の再構築を請負事業主が行い、発注者が協力する。</p> <p>【何を】評価・処遇と連動した労働者のキャリアパスを</p> <p>【いつまで】2008年2月末まで</p> <p>【どうする】全体フレームを再構築する<br/>(以下全体フレーム)</p> <p>評価・・・評価項目の見直し<br/>基本的な仕組みは踏襲<br/>育成・処遇とのリンクを検討</p> <p>育成・・・全体のフレームワーク作り<br/>内容は概ね踏襲<br/>評価・処遇とのリンクを検討<br/>正社員登用基準の明確化<br/>発注者施設の更なる活用協力体制作り<br/>発注者ISOとの連動<br/>「教育時間措置」の検討</p> <p>処遇・・・手当のランクの見直し<br/>全体の仕組みは概ね踏襲<br/>評価・育成とのリンクを検討</p> <p>その他</p> |
| <p>法令遵守</p>              | <p>全ての発注業務に関しての「仕様書」の作成状況をチェックし、全体のルールを標準化し、見直しが必要なものについては見直しを行い、コンプライアンスに準じた書類整備を発注者主導で行う。</p> <p>【何を】「仕様書」を</p> <p>【いつまで】2008年2月末まで</p> <p>【どうする】標準化ルールを取り決め、書類整備を行う</p>  |

## 具体的な取組内容

### 1 職業能力開発等

キャリアパスの設計と明示に当たり、請負事業主Cは請負事業所としての方向性を示すとともに、請負スタッフへの動機づけにつなげるため、本モデルに係る請負事業とその実施のための組織体制等の仕組みをスタッフに理解・周知させることが行われた。理解・周知させた具体的項目は、作業組織全体における職位・職責の違いとそれに応じた期待度、業務遂行上の成果に対する評価基準、人材育成について階層別教育の内容とスケジュール、処遇・職位・職責の違い及び連動する手当である。

本モデル事業の最終成果物として、「スタッフキャリアプラン(仮称)」制度を制度化することが目標とされた。請負事業主Cは、20年以上本モデルに係る工場において継続して業務を受託し、稼働しているため、長期にわたって在籍しているスタッフも珍しくない。このため、制度策定と新制度への移行に関して、当初から杓子定規に当てはめるのではなく、在籍スタッフへの配慮をし、柔軟な対応をしていくという方針がとられた。

「スタッフキャリアプラン」は、育成・評価・処遇の連動を強調したキャリアプランである。育成結果に見合う評価を行い、評価の結果に見合う処遇をし、処遇の要件として育成をするという形で、育成・評価・処遇が連動して請負スタッフのキャリア形成を促進していくというのが制度のポイントである。

現在は、同じ職場に異なる雇用形態の社員が就労しており、それぞれの職位が併存している状況にある。そして、昇格要件、昇進要件の設定は曖昧なものとなっている。そこで本事業において、請負スタッフ本人からの要望を聴取するとともに、昇進期間を明文化し、本人への課題に基づく評価を行っていくことにした。評価方法としては、目標管理制度により、改善レベルを定量的な尺度として測定し、目標達成度に応じた評価をするものとした。目標設定や評価面談については現行の面談を踏襲することとした。

### 2 法令遵守

法令遵守については、発注者Cが検討会議を設け検討を行い、仕様書に関して整備を行うこととした。また、書式のみならず、その内容や、また関連する各種資料についても整理をすることとした。

## 取組結果

### 1 職業能力開発

#### (1) 資格職層と職位職能

従来の請負事業主Cの人事制度では、資格職層は、工程長・班長に相当する正社員、指導職・技能職としての正社員、契約スタッフ（有期契約の請負スタッフ）の3段階に大きく分けられる（実際には工程長・班長クラス内、指導職・技能職内でもランクが分かれている）。モデル事業での検討により、資格職層での昇格について、契約スタッフから正社員への登用要件が新たに設けられ、明らかにされた。その登用要件とは、契約スタッフとして「サブリーダー」（後述）を経験済みであり、一定以上の人事評価を3期以上受けており、営業所長・製造長による面談を受けており、請負事業主Cの「能力開発部」で実施する「製造リーダー研修」を受講済みであること、である。この登用基準はモデル事業に係る事業所においてのものであり、請負事業主Cの全社統一的な登用基準は、現在、本社の人事部にて検討中である。

職位は、従来は統括（製造長代行）、グループシフトリーダー、要素リーダー、スタッフの4段階であったが、グループシフトリーダーと要素リーダーの間にサブリーダーが新設された。また、職位の昇進要件も新設・改定がなされた。グループシフトリーダーから統括への昇進、及びサブリーダーからグループシフトリーダーへの昇進においては、現行正社員に対して用いられている評価基準を用いた評価と、営業所長・製造長による面談による審査が要件とされた。発注者の意見も参考として聴取される。要素リーダーからサブリーダーへの昇進では、要素リーダーの職務分類にあたる各「要素」を習得済みであり、一定以上の評価を2期以上受けること、営業所長・製造長との面談による審査が要件とされた。スタッフから要素リーダーへの昇進では、一定以上の評価を2期以上受けることと、営業所長・製造長との面談による審査が要件とされた。

#### (2) 評価

統括、グループシフトリーダーは現行の人事制度による評価を維持し、サブリーダー以下の人事評価について、新設・改定を行った。サブリーダーは正社員であるため、当面請負事業主Cの現行人事制度により評価するが、新制度による参考評価を実施することにした。

新たな人事評価制度の概要は以下のとおりである。

サブリーダー、要素リーダー、スタッフの評価は、成績考課・能力考課・情意考課という3つの考課要素によって行う。サブリーダーの評価は、成績考課50%・能力考課30%・情意考課20%、要素リーダーの評価は、成績考課30%・能力考課50%・情意考課20%、スタッフの評価は、成績考課20%・能力考課20%・情意考課60%で行う。

サブリーダーの成績考課項目は仕事の量と質、課題目標達成率であり、能力考課項目は判断力、折衝力、指導力、監督力、情意考課項目は積極性、責任性である。要素リーダーの成績考課項目は、各要素良品性、課題目標達成率、創意工夫、能力考課項目は知識・技能、判断力、表現力、指導力、情意考課は規律性、協調性、積極性、責任性である。スタッフの成果考課項目は作業習熟率、課題目標達成率、能力考課項目は作業正確性、情意考課項目は規律性、協調性である。

サブリーダーの一次考課はグループシフトリーダーが行い、二次考課は統括と製造長が行う。要素リーダーの一次考課はサブリーダーが行い、二次考課はグループシフトリーダーと統括が行う。スタッフの一次考課は要素リーダーが行い、二次考課はサブリーダーが行う。

### (3) 処遇への反映

上記の人事評価は、4月から9月までを対象期間とする上期評価と、10月から翌年3月までを対象期間とする下期評価の年2回行うことにした。

評価のスタッフ給与への反映は「本給(時給・日給)」ではなく「手当」として6ヶ月に1回実施するものとした。評価に基づいて算定されたスコアによって手当の金額を決定し、それを6ヶ月間支給する。手当額は累積されず、半期単位で変動する。今後、「本給」そのものに対する評価反映が検討すべき課題となっている。この手当はキャリア手当(仮称)といい、2,500円から40,000円までの15等級となっている。

キャリア手当の支給対象は契約スタッフのみである。正社員に登用された請負スタッフには、正社員の給与テーブル及び賞与・昇給等で処遇される。

### (4) 人材育成

以前より様々な教育・訓練・資格取得が行われていたが、本事業の一環として、改めて全体の整理・ルール付けを行った。スタッフ、要素リーダー、サブリーダー、グループシフトリーダーという受講対象者別に、教育訓練項目と受講時期、講師、施設を定め、受講を昇進要件や人事評価での加点参考とする教育研修についても規定した。

### (5) 個人面談の実施

契約社員である請負スタッフ全員に対して、評価・育成・処遇・進路等について話し合うための個人面談を定期的実施した。進路面では、現状維持、正社員登用希望、転職希望など個々の希望を優先して支援するものとした。そのほか、社外の専門家による全社的な相談窓口の設置や、希望者を対象とした産業心理カウンセラーによる週1回の相談機会も設置した。

## 2 法令遵守

法令遵守の取組については、発注者Cが仕様書に関する整備を実施中である。なお、作業標準書置き場につき整理をし、発注者Cエリアから請負事業主Cエリアに全て移動した。

図表C - 2 モデルCの取組結果の概要

| ガイドライン項目          | 取組後の変化・結果   |
|-------------------|---|
| キャリアパスの明示等、職業能力開発 | 取組状況：90%<br>・下記の内容に関してマニュアル化を目指してマスタープランを作成。<br>活動を踏まえての「べき姿」<br>仮称「スタッフキャリアプラン」のポイント<br>対象作業所概要<br>資格職層と職位職能<br>評価に関して<br>処遇に関して<br>育成に関して<br>個人面談の実施<br>・策定途中において各職層から活発な意見が出て、課題となっていたテーマが見えてきた。 |
| 法令遵守              | 検討会議にて仕様書に関する整備実施中。作業標準書置き場につき整理をし、発注者エリアから請負事業主エリアに全て移動した。   |

## 見出されたこと

請負事業主Cは、従来から正社員として多くの請負スタッフを雇用しており、処遇制度・評価制度を既に有していたため、有期契約の請負スタッフの処遇・育成・評価のための制度設計もそれを拡張する形で進めることができた。最終成果物として、評価シート、教育プログラムなどの整備が行えた。

より重要なことは、これらのツールや制度を整備していくための活動によって、現場で活発な意見交換がされるようになったことである。モデル事業の中で面談・ヒアリングを行い、それを制度設計につなげていく過程で、各職層のスタッフから意見が活発に出されるようになった。このように、現場を巻き込みながら仕組みづくりを進めていくことは、実態に沿った制度設計が円滑に行えるというだけでなく、組織を活性化させる効果を持つものと思われる。

モデルCでは、今回のモデル事業の取組を、イベント的なものに終わらせず、発注者、請負事業主が協力し、今後も継続実施していくことが課題であると考えている。

# モデルD

～発注者Dと請負事業主Dの取組～

## 発注者・請負事業主の概要

本モデルに係る発注者Dの工場においては、建設車両の製造が行われている。発注者Dの従業員数は878名である。請負事業主Dの請負は、2006年2月から行われており、ホイールショベルの組立てとそれに付随する業務で活用されている。

請負事業主Dの請負スタッフは全部で58名である。請負事業主Dの組織体制は、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名が配置される形となっている。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。

## 取組活動計画の概要

モデルDの取組活動計画は、「キャリアパスの明示」「職業能力の評価」「法令部門の取組」という3つの柱で構成される。

### 1 キャリアパスの明示

第一の「キャリアパスの明示」は、2007年12月末までに、請負事業主Dが工程ごとの習得すべき技能項目及びその訓練計画を策定し、2008年1月から実施し、それに基づいて2008年2月末には将来のキャリアパスモデルを策定するというものである。この「キャリアパスの明示」については、主として請負事業主Dが実施するものであるが、発注者Dが必要となる作業標準書、手順書など管理書類作成などに対して積極的な協力を行うものとした。

### 2 職業能力の評価

第二の「職業能力の評価」は、「キャリアパスの明示」で策定した訓練計画の達成度に応じて、請負事業主Dが賃金等処遇への反映をするための評価基準を策定するものであり、2008年2月末を目標期日とした。「職業能力の評価」は、主として請負事業主Dが実施し、職業能力の評価基準の策定等の際に、発注者Dと請負事業主Dが積極的な意見交換を行うこととした。

### 3 法令部門の取組

第三の「法令部門の取組」では、本モデルに係る請負現場で対象となる関係法令を遵守するために、自主点検表を発注者Dと請負事業主Dが共同で2008年1月末までに策定する。そして、2008年2月には共同で自主点検を実施し、自主点検の結果から改善策を検討し、相互協力のもと、改善取組を行うというものである。安全衛生管理体制を確立するため、相互で積極的に連絡を取り合い、必要な安全衛生上の措置を講ずるものである。この「法令部門の取組」は、発注者Dと請負事業主Dが共同で実施するものとした。

図表D - 1 モデルDの取組活動計画の概要

| ガイドライン項目  | 具体的内容  |
|-----------|--|
| キャリアパスの明示 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ステージ(工程)毎に、取得すべき技能項目及びその訓練計画を策定し(2007年12月末)実施する(2008年1月)。</li> <li>・将来のキャリアパスモデルを策定する(2008年2月)。</li> </ul> <p>主に請負事業主により実施。発注者は作業標準書、手順書など管理書類作成などに対して積極的な協力を行う。</p>   |
| 職業能力の評価   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記1訓練計画の達成度に応じ、賃金等処遇へフィードバックする為の評価基準を策定する(2008年2月末)。</li> </ul> <p>主に請負事業主により実施。発注者は職業能力の評価基準の策定等の際に、請負事業主へ積極的な意見交換を行う。</p>  |
| 法令部門の取組   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・当請負現場で対象となる関係法令を遵守する為、自主点検表を発注者及び請負事業主共同で策定する(2008年1月末)。</li> <li>・共同で自主点検を実施する(2008年2月)。</li> <li>・自主点検の結果から改善策を検討、相互協力のもと、改善取組を行う。</li> </ul> <p>安全衛生管理体制の確立の為、相互で積極的に連絡を取り合い、必要な安全衛生上の措置を講ずる。</p> <p>発注者・請負事業主双方が実施</p> |

## 具体的な取組内容

### 1 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、請負事業主Dは、まずは作業内容を客観的に把握することから始めることにした。まず、個々人の担当作業の分析を行い、その分析結果を元に、改善担当者を選任し、「作業標準書」と「作業手順書」の作成に取りかかった。

また、現状に基づいて作業を分析し、そのままキャリアパスとして設定するのではなく、作業の効率の向上も図るための改善を実施するとともに、作業標準書を用いてリーダーが新人に対するOJTを行った。現状を分析しての改善を奨励し、習熟度合いを考慮した作業配置の見直しが行われた。作業そのものについても、共同作業をなくし、個人の作業内容を決めて確実に「1人1台ずつ」の生産体系にすること、STバランスの調整による効率化も図られた。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、以後の内容確認と充実を図るものとした。

さらに、作業チームの強化のために、請負事業主Dは、勤怠の悪い人、服務規律に反する人を主たる対象として作業者への面談を行った。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ことから、これにより勤怠の改善に注力した。

### 2 職業能力の評価

職業能力評価のための取組として、請負事業主Dは個人評価を開始した。評価として、まずは勤怠の評価を明確化することにした。請負事業主D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、目に見える管理とした。

また、多くの工程の仕事に習熟させることを目的として、多工程マスター表の作成、掲示を2008年から開始した。請負スタッフの多能工化によって作業チームの強化につなげることが目的である。

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、改善提案報奨制度の創設、時間外表による分析を行うことにした。

組立品質管理では、2008年1月後半からインライン検査作業をリーダー長から選ばれた請負スタッフが実施し、作業者へは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は、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。

### 3 法令部門の取組

法令部門への取組内容は、本モデルに係る請負現場で適用される関係法令の遵守を徹底できるようにすることで、発注者D、請負事業主D共同で自主点検を行い、法令教育への取組、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Dが実施主体として取り組むこととした。

法令教育関係の取組としては、雇入れ教育の記録を継続して保管すること、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うこととした。

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すること、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、またその記録も残すことにした。日常点検に関わるものについては、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とした。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、作成されていなかった緊急連絡網を整備し、周知することとした。

リスクアセスメントについては、モデル事業前からリスク評価基準の案があったため、それを評価基準として決定し、評価シートを作成する。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う。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実施した。

安全衛生方針については、本社においても、また、本モデルに係る請負事業においても策定していなかったことから、これをそれぞれ策定することとした。

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、現在の活動を継続して実施するものとした。

## 取組結果

### 1 キャリアパスの明示

「キャリアパスの明示」の目標達成度は80%程度である。

取組の成果として、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。

具体的な請負事業主Dの活動結果は以下のとおりである。個人作業分析は100%完成し、改善担当者を選任し、各種標準書類を作成・改訂中である。モデル事業期間終了時点において、作業手順35件、作業標準26件、ワンポイントシート7件の作成が完了しており、これらは、必要に応じて現場にも掲示している。そのほか、勤怠フォロー・勤怠状況の悪いスタッフへの面談も随時実施中である。

また、現場組織図の改善・更新を実施中である。

現在、リーダーは作業標準書を用いて新人への教育をOJTにより行っているところであり、リーダーのうち2名は工程管理を実施している。

今後の継続課題としては、定着率の向上を目的として、入社前テスト、勤怠フォロー、面談、作業手順書・標準書、ワンポイントシートの作成と改訂を継続して実施することが挙げられる。

キャリアパスの明示に関する取組では、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を行う段階に至った。この仕組みづくりに関わるリーダー層では、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ている。また、キャリアパスの明示の準備作業である作業分析を進めるに当たって、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。

### 2 職業能力の評価

「職業能力の評価」の目標達成度は70%程度である。

取組の成果としては、工程マスター表で把握している、請負スタッフの工程習熟度が向上したことが挙げられる。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。

具体的な活動成果は、以下の4点にまとめられる。第一に、作業者との面談を必要に応じて実施している。第二に、工程マスター表は、作成後、2008年3月に第一回目の

改定を実施する予定としている。第三に、改善提案については制度設計を完了し、今後実施していく予定にある。第四に、能力評価制度を設計中であり、本モデルに係る請負事業についての評価制度と全社の人事制度との整合性を図ることが今後の課題となっている。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とする予定である。

今後の継続課題は、改善提案と評価基準を本格的に導入することである。「改善提案報奨制度」は、請負事業主Dが請負スタッフによる工程改善の提案を積極的に受け入れ、その提案が採用された際に当該スタッフを表彰する制度であり、これを評価の一つの形として、今後本格導入する予定である。また、評価基準については、現在、作業分析からそれを工程マスター表へと発展させ、「目で見える評価基準」の仕組みを策定している段階にある。今後はこれを完成させ、具体的に各作業員への処遇へ反映させることが課題である。

### 3 法令遵守の取組

「法令遵守の取組」の目標達成度は90%程度である。

取組の成果としては、請負事業主Dの業務上災害発生件数が、4ヶ月当たり2件から4ヶ月当たり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（ラインと全く関係のない作業）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D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。

具体的な活動成果は次のとおりである。所轄労働基準監督署への届出は、必要なものが全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。安全活動は、毎日のKYT活動の実施、月1回のヒヤリハット活動の実施、毎日の各種日常点検の実施・記録を継続中である。リスクアセスメントについては、評価基準を作成し、必要な教育を行った後、2008年1月から月1回実施した。アセスメントに基づいて、更に改善計画を立てて改善を進めていくこととしている。

また、これまでから取り組んでいることではあるが、衛生活動の一環として、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Dと請負事業主Dが協力して解決に当たることとしている。

安全衛生委員会の活動は従来どおり継続しており、安全パトロールを発注者D、請負事業主D相互協力して行い、またその結果を安全衛生委員会で相互に議論をするようにできた。そのため、発注者Dと請負事業主D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。これらの取組の結果が、この取組期間4ヶ月間の請負事業主

Dの業務上災害の発生が、取組前4ヶ月と比較し半減したことにつながった。

今後の継続課題は、リスクアセスメント、KYT活動、ヒヤリハット活動、安全衛生委員会、各種日常点検などを遅滞なく、継続して実施していくことである。

#### 4 その他付帯する取組

モデル事業の活動に付帯して取り組んだことの成果として、請負事業主Dの生産達成率が向上したことが挙げられる。達成率は、2008年11月には79.76%であったが、2008年2月には87.86%にまで上昇した。改善活動として、工程内作業の改善案を請負事業主Dから発注者Dに出し、協議を行った。協議結果に基づいて発注者Dが部品メーカーに改善を要請したことにより、1工程の削減が実現し、フロアー取付け工程とキャビン取付け工程の一体化改善ができた。また、グリース給脂作業工程時間を、グリースポンプの改善によって1台当たり所要時間を20分から3分にまで短縮した。

具体的な活動として、現在、請負事業主Dでは、請負スタッフの定着度・習熟度に合わせ、作業内容のバランス取りを検討している。リーダー2名、工程管理者2名で欠勤対応を実施中である。また、リーダー及び管理者7名が、市販書籍を用いてムダ取りに関する勉強会を週2回実施している。

今後の継続課題は、スタッフの定着度・習熟度に合わせた作業内容のバランス取りと、リーダー・管理者7名によるムダ取りの勉強会を継続して実施していくことである。

図表D - 2 モデルDの取組結果の概要

| ガイドライン項目  | 取組後の変化・結果  |
|-----------|--|
| キャリアパスの明示 | <p>(1)成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定着率の向上：2007年11月 64.2%      2008年2月 94.1%</li> </ul> <p>(2)活動内容</p> <p>改善担当者を選任し、各種標準類を改訂中（必要に応じて現場にも掲示）、勤怠フォロー・面談随時実施中。</p> <p>個人作業分析100%完成、現場組織図の改善更新実施中。（ピラミッド式）</p> <p>現在リーダーは新人への教育をOJTで指導実施中、内2名工程管理実施。</p> <p>(3)継続課題</p> <p>入社前テスト、勤怠フォロー、面談、作業手順・標準、ワンポイントシート、継続して実施すること。</p>   |
| 職業能力の評価   | <p>(1)成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・工程マスター表工程習熟度向上</li> </ul> <p>(2)活動内容</p> <p>作業者との面談：都度実施中。</p> <p>工程マスター表：作成後、3月に第1回目の見直しを実施予定。</p> <p>改善提案：制度設計完了。実施予定。</p> <p>評価基準：設計中</p> <p>(3)継続課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・改善提案及び評価基準を本格的に導入すること。</li> </ul>   |
| 法令部門の取組   | <p>(1)成果</p> <p>請負事業主の業務上災害発生件数が減少（2件/4ヶ月      1件/4ヶ月）</p> <p>(2)活動内容</p> <p>所轄労働基準監督署への届出・・・済み。</p> <p>法令教育・・・安全管理者（2名）職長教育（3名）実施済み。</p> <p>安全活動・・・KYT活動（毎日）ヒヤリハット（月1回）各種日常点検（毎日）</p> <p>安全衛生委員会・・・安全パトロールと委員会を毎月実施。</p> <p>リスクアセスメント・・・評価基準作成、教育後、1月・2月に実施済み。</p> <p>カウンセラーによるカウンセリング・・・1月・2月と実施済み。</p> <p>(3)継続課題</p> <p>リスクアセスメント、KYT活動、ヒヤリハット、安衛委員会、各種日常点検などを遅滞なく、継続して実施すること。</p> |

## 見出されたこと

モデルDにおける取組は、請負事業主を主とした実施者とした徹底的な「見える化」による改善が基礎となっている。勤怠状況の掲示や各種届出状況の一覧化などは文字通り「見える化」であるし、作業分析に基づいて作成した作業手順書・標準書も、個々の作業者の担当業務を可視的なものとする効果がある。このように問題を可視化することによって、現状がどの段階にあり、どこに問題点があるかということが明確になるとともに、多くの人に共有されやすいものとなる。

キャリアパスを設計するための準備的な作業として本モデルでは、請負事業主が徹底した作業分析を行い、作業者の仕事内容を明確にした。仕事内容が明確にならなければ、仕事のレベルも必要なスキルも明らかにならない。必要なスキルや仕事のレベルが不明のままでは、人材育成の目標を立てることもできない。このような理由から、作業分析はキャリアパスの基盤となるものといえる。作業分析を丹念に行ったことが、モデルDにおけるキャリアパスの設計を可能にしたといえる。

また、仕事内容とレベル、必要なスキルを明らかにすることによって、人事評価や人材育成は実態の伴ったものとなる。つまり、仕事を明らかにすることは、人材マネジメントの根幹となるものといえよう。

さらに、法令遵守の取組においては、それまで徹底されていなかった活動について、実施頻度・記録の作成など定量的・定性的な目標を定めて、進捗が目に見える形にして取り組んだことが、実施状況の改善につながった。また、これにより、発注者、請負事業主の責任分掌がより明確化され、各々担当者の法令遵守への意識が向上したといえる。取組の内容を問わず、達成目標を明確化することが重要といえよう。

## モデルE

～発注者Eと請負事業主Eの取組～

### **発注者・請負事業主の概要**

モデルEに係る工場においては、発注者Eは電子機器の製造を行っている。

発注者Eは、部品加工工程と総合組立工程で、請負事業主Eの請負を活用しており、請負事業は2005年11月から行われている。

この請負業務に従事する請負事業主Eの請負スタッフは386名で、男性298名、女性88名である。ここでの請負事業主Eの組織体制は、13名の管理者の下にラインリーダーが置かれ、その下に一般作業者が配置されるという形である。13名の管理社員は、生産、技術、労務に役割が分担されている。また、管理社員13名のうち8名が請負事業主Eの一般作業者からの昇進者である。

請負事業主Eのここでの組織においては、リーダーには、経験1年以上のスタッフが任命される。少なくとも1年の経験がないと、リーダー業務を担うことは難しいと考えられているためである。リーダーは正社員とは限らず、適任と判断された人が、正社員であるか契約社員であるかを問わず任命されている。

## 取組活動計画の概要

本モデルにおいては、発注者Eがガイドライン項目のうち、「請負事業主の選定と取引関係の継続」と「職業能力開発」に関する取組活動計画を策定し、請負事業主Eが、「定着の促進」、「キャリアパスの明示等」、「雇用契約」と「教育訓練等」、「職業能力の評価」を内容とする取組活動計画を策定した。

### 1 「請負事業主の選定と取引関係の継続」及び「定着の促進」

「請負事業主の選定と取引関係の継続」では、発注者Eは、生産計画会議を月一回実施し、請負業務に関する詳細情報や生産計画を明確にすることで、請負事業主Eが適正な人員配置やキャリア形成のための計画を早期に立案できるようにすることとした。そのために、2007年度中に体制を整備し、会議出席者の選定や進行方法を請負事業主Eとも協議・検討し、以後は継続して実施していくことにした。

これについては、請負事業主Eの「定着の促進」に該当する取組であり、両者が共同して取り組むものである。

### 2 キャリアパスの明示等

「キャリアパスの明示等」では、請負事業主Eは、労働者個々の能力開発を軸に広く職場の提供が可能なキャリア形成と、それに伴う昇給・昇格制度を構築することとした。キャリアパス制度の原案は2007年11月中に策定し、構築した制度を同年12月中に試験的に開始し、進捗状況の確認・管理・修正を2008年1月から同年2月にかけて行う計画とした。

### 3 「職業能力開発」及び「雇用契約」「教育訓練等」

「雇用契約」「教育訓練等」では、「モノづくり」の現場においての必要な常識や知識を学習する機会を幅広く設け、一般的な5Sや作業手順の遵守などを教育することで、製造業における最低限の知識を身につけることが可能となり、就業しながら他の事業所でも通用する能力が取得できるような仕組みを実現することを目標とした。その実践として、請負事業主Eでは、管理社員教育を2007年11月中、リーダー教育を2007年12月中、スタッフ教育を2008年1月から同年2月にかけて実施する計画とした。

発注者Eは、「職業能力開発」の項目で、請負事業主Eが実行する教育訓練プログラムへの協力・支援を行うことにし、随時支援するものとした。

### 4 職業能力の評価

請負事業主Eは、2008年1月から2月にかけて、キャリアパス制度にて構築した基盤により職業能力評価を実施することとした。

図表 E - 1 モデル E の取組活動計画の概要

| ガイドライン項目  | 具体的内容  |
|---|--|
| 発注者：請負事業主<br>の選定と取引関係の<br>継続<br>請負事業主：定着の<br>促進 | N + 3 生産計画会議の月一回実施（N = 当月）（発注者）<br>・請負業務に関する詳細情報や生産計画を明確にすることで、請負事業者が適正な<br>人員配置やキャリア形成のための計画を、早期に立案できるようにする。<br>・そのために、11 月度中に体制を整備し、会議出席者の選定や進行方法を発注者・<br>請負事業主双方で協議・検討し、以後は、継続して実施して行く。   |
| 請負事業主：キャリア<br>アパスの明示等                           | 労働者個々の能力開発を軸に広く職場の提供が可能なキャリア形成と、それに伴う<br>昇給・昇格の制度を構築する。（請負事業主）<br>キャリアパス制度の原案を策定 2007 年 11 月度中<br>構築した制度のトライアル開始 2007 年 12 月度中<br>進捗の確認・管理・修正 2008 年 1～2 月度  |
| 発注者：職業能力開<br>発<br>請負事業主：雇用契<br>約、教育訓練等          | 「モノづくり」の現場においての必要な常識や知識を学習する機会を幅広く設け、<br>一般的な 5 S や作業手順の遵守などを教育することで、製造業における最低限の知<br>識を身に付けることが可能となり、就業しながら他事業所でも通用する能力が取得<br>できる仕組みを実現する。（発注者の協力・支援を受けて請負事業主実施）<br>管理社員教育 2007 年 11 月度中<br>リーダー教育 2007 年 12 月度中<br>スタッフ教育 2008 年 1～2 月度中<br>発注者の支援 随時実施 |
| 請負事業主：職業能<br>力の評価                               | キャリアパス制度にて構築した基盤を基に職業能力評価の実施（請負事業主）<br>2008 年 1～2 月度   |

## 具体的な取組内容

### 1 「請負事業主の選定と取引関係の継続」及び「定着の促進」

「請負事業主の選定と取引関係の継続」では、発注者Eは、2007年11月から毎月1回、生産計画会議を実施し、請負業務に関する詳細情報や生産計画を明確にし、請負事業主Eに対して生産数を提示することで、請負事業主Eが適正な人員配置やキャリア形成のための計画を早期に立案できるようにした。請負事業主Eにおいては、発注者Eから生産情報を入手し、人員配置計画等の精緻化に努めた。

### 2 キャリアパスの明示等

「キャリアパスの明示等」では、請負事業主Eは、キャリアパスに関する規程と運用マニュアルを作成した。その他、段階別賃金設定に関する確認、この2008年4月からの導入について、請負スタッフへの周知を行った。

### 3 「職業能力開発」及び「雇用契約」「教育訓練等」

発注者Eは「受注に対する社内展開方法」と「法務教育」をテーマとして、2007年11月には管理者研修を行った。「受注に対する社内展開方法」としては、人員配置や雇用確保のための受注プランについて教育を、「法務教育」としては、以前から行っている労働安全衛生法に関する教育や、情報セキュリティ、個人情報保護法についての教育を行った。さらに、2008年1月、2月には、工数設定と工程管理、収支管理についても教育を行った。

また、2007年11月には、リーダー31名（請負事業主Eの参加者含む。）を対象に発注者Eがリーダー研修を実施した。リーダー研修では、リーダーの役割と必要条件、作業管理、仕事の教え方、5S、品質への取組について教育を行った。なお、研修の講師は、発注者E、請負事業主Eの双方が務めた。

請負事業主Eは、これら管理者研修とリーダー研修について、対象者を参加させ、教育訓練を行った。さらに、請負事業主Eが実施主体となり、2008年1月には、リーダー15名に対して工数目標と対策、ライン別進捗管理に関する教育を行った。また、責任者研修として同年1月には問題発掘と解決についての教育を、同年2月には、他工場の構内見学と管理運営に関する教育研修を行った。

### 4 職業能力の評価

請負事業主Eは、キャリアパス制度の策定・実施に伴う評価制度について、その原案を作成した。評価制度は2008年4月から始動させる予定である。人事評価の実施により不公平感が出ることも想定されるので、初めは出勤率など、誰の目から見ても客観的に判断できることのみを評価項目として評価をしていく予定である。

## 取組結果

### 1 「請負事業主の選定と取引関係の継続」及び「定着の促進」

モデル事業期間終了時の取組達成状況は、両者とも90%程度であった。

発注者Eは、生産計画会議を通じて、中期的な生産数の増減に合わせ、請負事業主Eに対する受注業務の調整を、請負事業主Eとも連携して実施することができた。それによって、請負事業主Eの請負スタッフの雇用の確保や、事業運営戦略立案に対する発注者としての支援を以前と比較して実施しやすい環境が整備されることが期待されている。

また、請負事業主Eにとっては、生産計画会議により、2008年4月までの発注者Eの生産概要を確認することができ、自らの人員配置計画を精緻に実施することができた。また、生産計画を把握することにより、稼働日の調整についても、より精度の高い検討や設定を行うことができたため、休業等を防止することができた。

### 2 キャリアパスの明示等

「キャリアパスの明示等」の取組達成状況は90%程度である。モデル事業期間終了時点では新賃金制度への移行が済んでいないため、請負スタッフからは、個別に処遇の確認が来ている段階にとどまっている。新賃金制度の施行後に、各スタッフが周囲のスタッフの賃金水準を知る段階になってから、スタッフの意識への影響が出てくると思われる。今後は、いかに賃金制度や個別賃金水準に妥当性を持たせるかが課題となる

### 3 「職業能力開発」及び「雇用契約」「教育訓練等」

「職業能力開発」の発注者Eの取組達成状況は90%である。能力開発の場面では、製造現場における基本的な知識・モノの見方を伝達した。また、請負部署は小さな工場であり、責任者は工場長・経営者であるという意識を請負会社に持ってもらうことを支援してきた。研修項目として教育を実施した工数管理や収支管理については、発注者と請負会社が共存していくうえで必要不可欠な部分であり、今後もいっそう強化していくべきであると認識された。今後、発注者Eにおいて、請負会社への教育を支援する担当者を選任・育成し、請負会社に不足している機能を適宜把握し、請負会社と協力し合いながら適切な支援が展開できるよう体制を整備していく予定である。

「雇用契約」と「教育訓練等」の請負事業主Eの取組達成状況は60%程度である。今回の取組により、管理社員及び現場管理リーダーに対して、これまで実施できなかった、知識・情報の教育を行うことができた。これらの教育を実施したことにより、管理社員やリーダーの活躍の機会を広げるための土台作りに着手することができたが、一般の請負スタッフに対する教育の機会が提供できなかった。このことは、教育訓練等に関する現時点での最大の課題である。

一般の請負スタッフへの教育に関する問題点は、個々人の責任感や向上心の問題でも

あるが、所定労働時間外に研修を設定しても参加者が集まらないという問題があり、いかに参加しやすい日程を設定ができるかが課題となる。

今回の取組でそれぞれの研修を受講したスタッフを講師とし、他の請負スタッフ等への知識・情報の伝達役を担わせることによって、知識・情報の伝達経路を増やしていくことも今後は必要である。また、リーダーやスタッフが、教育研修によって習得した知識・技能を活かして活躍する場、また本人が誇りを持って就業できる場面や職務を確保・創出するために、近隣などに事業所を複数確保し、就業機会を増加させていくことも急務となっている。

#### 4 職業能力の評価

「職業能力の評価」の取組達成状況は80%程度である。2008年4月からキャリアパス制度を導入することを周知させたことによって、請負スタッフの間に『見られている』という意識が芽生えたようである。モデル事業期間の終了時点では評価項目を整備している段階にとどまっているが、今後は、被評価者の人数が増加していくことを踏まえて評価制度のあり方を考えていかなければならない。

図表 E - 2 モデル E の取組結果の概要

| ガイドライン項目                                       | 取組後の変化・結果   |
|--|---|
| <p>発注者：請負事業主の選定と取引関係の継続</p> <p>請負事業主：定着の促進</p> | <p>取組状況：90%程度</p> <p>(発注者)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期的な生産数の増減に合わせ、請負事業主における受注業務の調整を、請負事業主と連携して実施。</li> <li>・これにより、請負事業主スタッフの雇用の確保や、請負事業主における事業運営戦略立案の支援が、以前と比較して実施しやすい環境となる。</li> </ul> <p>(請負事業主)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本年4月までの生産概要を確認することができ、人員配置計画を精緻に実施することができた。また、先の計画を把握することにより稼働日の調整も、より精度高く検討、設定することができたため、休業や人員余剰等といったロスを防止できた。</li> </ul>   |
| <p>請負事業主：キャリアパスの明示等</p>                        | <p>取組状況：90%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新賃金体系へ移行していないため、スタッフからは個別に処遇確認がきている段階。</li> <li>・具体的な意識への影響は、施行後周囲の賃金レベルが見えてきてからではないか。今後はいかに制度に妥当性を持たせるかが課題となる。</li> </ul>  |
| <p>発注者：職業能力開発</p> <p>請負事業主：雇用契約、教育訓練等</p>      | <p>取組状況：90%程度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造現場における基本的な知識・モノの見方の伝達から、請負部署は小さな工場であり、責任者は工場長・経営者であるという意識向上を支援してきた。</li> <li>・今回も実施した工数管理や収支管理については、発注者と請負会社が共存していく上で必要不可欠な部分であり、今後も一層互いに強化していくべきであると認識している。</li> <li>・今後、社内で請負会社への教育を支援する担当者を選任・育成し、請負会社の不足している機能をタイムリーに捉え、協力し合いながら適切な支援が展開できるよう体制を整備していく。</li> </ul> <p>取組状況 60%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理社員、現場管理リーダーに対して、今まで実施できなかった各知識・情報の落としこみを実現できた。</li> <li>・各人材の活躍機会を広げる土台作りを始められたと実感しているが、一般スタッフに対する教育の場を設定できない、できなかったことが現時点での最大課題とも認識している。</li> <li>・責任感、向上心の問題にもなるが、所定時間外での研修設定では参加者数が厳しくなる等の問題があることから、いかに参加しやすい日程設定ができるかが課題である。</li> <li>・今回各研修を受講したものを講師とし、他スタッフ、関係者へ落とし込むことに</li> </ul> |

|               |  |
|---------------|--|
|               | <p>より、知識情報の伝達経路を増やしていく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育実施にて一定の知識・技能を有したスタッフやリーダーを活かす、本人が誇りを持って就業できる場面や職務を創出するために、近隣他事業所を複数確保し、業務機会の母数を上げていくことも急務である。</li> </ul> |
| 請負事業主：職業能力の評価 | <p>取組状況：80%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・4月からのキャリアパス制度導入周知に伴い、スタッフ個々に『見られている』という意識が芽生えたと感じる（質問等の増加）。評価項目の整備中であるが、今後被評価者の増加を睨んだ形を視野に入れなければならない。</li> </ul>       |

## 見出されたこと

発注者による生産計画会議の開催と、それらの会議への請負会社の参加によって、請負業務の「仕事量」を請負会社に対して明確にしたことが、請負会社の雇用管理の改善と、請負の適正化に向けた根幹として機能し始めた。生産計画の中に見出される仕事量の増減にあわせて、請負事業主は請負スタッフの人員調整をする必要があるが、それだけではなく、請負スタッフのキャリアパス制度や教育制度を実施・運営していくに当たっても、仕事量の明確化は、そうした制度を企画・計画・実施・検証という形で推進していくための基盤となる。

このモデルでは、発注者と請負事業主との請負取引が7年以上継続しているため、相互に信頼関係ができていて、発注者の製造ラインについて請負事業主が知識・技能や情報を有している。そのため、業務改善活動やQCサークルの実施などへの請負スタッフの参加も可能であり、請負スタッフが創意工夫を行う機会は用意されている。また、長期間の取引によって醸成された発注者と請負事業主との間の信頼関係が、今回のモデル事業の取組における協力体制が推進された一つの要因となっている。

本モデルに係る工場での請負業務の実施が長期間に及んでいるため、ここで一般の請負スタッフから仕事を進め、現在は管理社員となっている者もいる。実際に、請負事業主の13名の管理社員のうち8名が一般スタッフからの昇格者である。このように、ひとつの請負先で一般スタッフから管理社員に昇格したスタッフが実際にいることによって、キャリアパス制度も具体性を持ったものになり、また、一般のスタッフから見ても、キャリアモデルが存在することになり、キャリアパスのイメージを持ちやすい。モデル事業開始前からの取組であるが、請負事業主は、本事業所で就労する請負スタッフに対し、必要に応じて管理社員の公募を行っている。公募の仕組みをとることで、一般のスタッフから管理社員に昇進できるというキャリアパスを提供している。

ただし、請負会社として自ら製造業務の管理を行っていくためには、個々の請負スタッフは、技能者としての視点のみではなく、管理者の視点を持たねばならない。つまり、ラインの技能の熟練度を高めて職人化するだけではなく、バランスの取れた判断能力が求められる。

キャリアパスや賃金制度、評価制度を設計する場合の課題として、部署ごとに仕事の性質が異なるため、規程類も部署ごとに異なるものにしなければならないことがある。また、同じ内容の仕事であっても、管理者によって評価の判断基準が異なるので、基準をどのように定めるかということも課題となる。

また、キャリアパスとしてリーダーへの昇進を1つの到達点として定めても、リーダーになりたがらない請負スタッフもいるということが課題になる。また、多能工になりたがらない人さえいる状態である。ただし、最近はそうした人は減りつつある。個々の請負スタッフが就業を開始する際に、将来、幅広い業務を担当するようになりうることや、配置

転換がありうることなどを、本人に伝えて了解を得るようにしたことが、リーダーになることや多能工になることに対する抵抗感の軽減につながっている。リーダーになることに対するインセンティブとしては、リーダー手当の支給のほか、リーダーを集めた懇親会も開催している。

発注者にとっては、同じく製造業務の外注であっても、二次加工メーカーのような下請会社と構内外注としての請負会社とでは、企業として備わっている組織の機能や技術が異なっているものと認識している。請負会社も認識していることではあるが、いわゆる請負会社は、人材の調達という面で優れている「人材ビジネス業」としての性質が強く、「ものづくり企業」として製造業務の管理運営をする能力が二次加工メーカーの水準に及んでいない。今後、ガイドラインに沿った形で雇用管理改善や適正化を進めていくためには、請負会社も「ものづくり企業」として、組織的な能力を備えていく必要がある。

製造業務の組織的能力に関する、下請会社と請負会社との主な違いは、下請会社は自ら製造ラインの構造を分解してラインを組み、収支のシミュレーションや品質の分析、トレンドの理解をすることができるが、請負会社の能力はまだその段階に及んでいない。また、そうした製造業務の分析に関する理論的なコミュニケーションをとることも、下請会社はできるが請負会社はできていないところが多い。

これらの能力は、教育研修で習得させることは難しい。日々の仕事において問題が発生した時、課題が見出された時に、請負会社が発注者に協力して取り組んでいくことによって獲得できるものであると考えられている。いわゆる経験と、それに基づく理論的分析・直感的分析の能力である。今後は、そうした能力を請負会社の管理社員に習得させていくことが、ガイドラインの趣旨に沿った請負を実現していくための課題となる。

当面は、評価制度は客観的な評価が容易な項目に限定して行っていく予定であるが、いずれは作業能力、勤務態度など、ある程度評価者の主観的判断によって評価しなければならない事柄も評価項目に加えていくことにしている。そうした評価制度の精緻化に向けて、評価の実施が原因となって請負スタッフのモチベーションが低下するという事態を防止しなければならない。そのために現在は一次評価をリーダーが務め、二次評価と評価結果のフィードバックを管理社員が行うことにし、直接的に現場で接するリーダーに最終的な評価責任を負わせないようにしている。

しかし、評価を職業能力開発につなげるためには、単に最終評価者と被評価者との距離を保つことによって軋轢を防ぐのではなく、評価者と被評価者との間に信頼関係を確立することによって評価の納得性を高め、被評価者にとって、人事評価が自らの能力開発につながるものになるように努力をしていくことが必要である。今後は、評価者の評価能力の向上のほか、人材教育能力の向上、及び日ごろからの評価者と被評価者間のコミュニケーションの活性化が必要となろう。

また、現在の管理社員の多くが一般スタッフからの昇格者であることによって、請負スタッフにはある程度キャリアパスが予想できる状態にあるが、先に述べたように、今後は

請負会社全体に求められる役割も従来よりも高いレベルのものとなる。このような、請負会社への期待役割の高度化は、請負スタッフの期待役割の高度化につながるものである。今後は請負会社としての役割の高度化も踏まえたキャリアパスを設計するとともに、請負会社としての役割レベルの向上と請負スタッフのキャリアとの連動についても、請負スタッフの間に周知をすることが、請負スタッフにとって魅力あるキャリアパスを示すことにつながるものと思われる。