

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