

総括 今後の課題

以下では、本年度事業の総括として、本年度の 2 つの事業で見出された課題を要約し、次年度以降に実施すべき取り組みについて、中長期的施策を含めて述べるとともに、今年度の事業で明らかにされた、請負適正化・雇用管理改善における請負事業者の課題について整理する。

1. 本年度事業の課題

製造請負優良適正事業者認定制度の設計事業については、第 1 部で整理したとおり、①認定のスケジュールの見直し（複数化・柔軟化）、②運営機関・審査機関の組織整備、③事業者の認定制度に対する認知度・意識の向上、④審査基準の精緻化、⑤関連する支援体制の整備、といった課題が挙げられる。

相談支援事業については、①事業の周知、②請負事業の進め方の支援、に引き続き取り組むことに加え、③東北地方太平洋沖地震に関する相談・支援機能を強化していくことが喫緊の課題として挙げられる。

協議会の活動の目的は、業界全体での優良かつ適正な製造請負事業の展開を推進し、境界の健全化を実現することである。それゆえ、この目的を達成するため、認定制度の設計事業、相談支援事業を適切な形で連携させていくことが必要とされる。

本年度までの活動では、両事業は、同じく協議会の活動として行ってきたものの、それぞれ独立した事業として別個に進められてきたといえる。今後は、優良・適正な請負事業の展開を進めるための目標としての認定制度、支援するものとして相談支援事業を位置づけ、両者で相乗効果を発揮していく形にすることが望ましい。

製造請負の適正化・雇用管理の改善を進めていくためには、優良・適正な請負事業を展開できる事業者を増やしていくことが必要である。そのためには、事業者の選別ではなく、事業者の育成、事業者間での相互研鑽という観点に立つことが重要である。

よって今後は、そうした優良・適正な事業者を増やしていくための支援活動が求められる。そのためには、協議会からの各事業者への情報提供と、各事業者において優良・適正な製造請負を展開・管理できる人材の育成が求められる。

具体的には、マニュアルやテキスト類の作成、相談事例集の作成、請負事例の発表会、認定制度に関する説明会・勉強会の開催などが挙げられる。これらの施策を設計し、実施していくとともに、継続実施が可能な体制を整備していくことが今後の課題となる。

2. 優良・適正な製造請負事業の推進に向けた請負事業者の課題

本年度の事業を通じて、製造請負の適正化・雇用管理の改善を推進するにあたり、請負事業者が抱えている課題がいくつか見出された。これらの課題は、認定制度説明会への参加事業者、認定制度の申請事業者、相談支援事業に相談した事業者のみを観察して得たものであり、業界全体の課題とは言い切れないが、申請事業者以外の請負事業者も抱えている課題であることが推察される。そこで、以下では、それらの要点を述べる。

(1) 一事業者（一企業）としての単位で優良・適正な製造請負を展開する能力を持つこと

適正な製造請負・雇用管理が行える請負事業者としては、請負先との協力のもと、あらゆる請負先にて、適正な製造請負と雇用管理を行える必要がある。そのためには、個々の請負事業所が持つ固有のノウハウに依存した状況、ノウハウを有する社内の特定個人に依存した状況から脱却し、一事業者（会社全体）としての企業能力を高めていかなければならない。請負先や担当者の変更されたことを理由に、優良・適正な製造請負が行えないということでは不十分であり、必要な施策を社内で水平展開できることが求められる。

認定制度では、製造請負の適正化・雇用管理改善のための各施策について、規程の作成、業務フローの設定、手順や手続きのルール化、マニュアル化、記録の作成を厳しく求めている。認定制度でこうした形式的な要件を重視しているのは、形式を整えることを重視しているためではなく、評価の利便性のためでもない。これらのいわゆる形式化は、拠り所となる共通ルールを社内に設けることによって会社全体の活動の足並みをそろえるため、および、個々の事業所または個々の担当者のみが持つノウハウを、社内に普及させることにつなげるために有効なものである。

製造請負事業は、1つの事業者においても、各事業所が点在していることが多く、施策の統一化やノウハウの共有は容易ではない。それゆえ、本社が主導した、規程類やマニュアルの整備等の取り組みが、ノウハウ共有、ルールの統一化のためには重要になる。

また、諸活動の記録は、事業活動の継続性のために重要である。活動の記録を残すことにより、過去の経緯や経年変化の分析・把握、知識・ノウハウの伝承が可能となる。単に形式的に記録を作成するのではなく、有用な情報を、他の人から理解しやすい形で残すことを意識することが求められる。

それに加えて、請負労働者向けの各種配付物、掲示物などの資料は、図表やイラストを活用し、理解しやすいもの、記憶しやすいものにすることが望ましい。配付・掲示を最終目的とするのではなく、活用され、効果を発揮するものを意図することが必要である。

(2) PDCA の管理

業務請負の適正化・雇用管理の改善を進めるためには、各施策の PDCA (Plan-Do-Check-Action) を適切に管理していくことが重要である。特に、製造請負業界

において取り組みが遅れがちなキャリアパスの設計、能力開発に関しては、個々の事業所において、状況対応的な運用、すなわち発生した事象に対する事後的な対応のみでの運用がなされている実態が広くみられる。

ガイドラインで求められているキャリアパスの明示は、担当している業務の習熟のみならず、管理的職業や、より高度な知識・技能を要する専門的職種へのキャリアの異動を念頭に入れたものである。それゆえ、そうしたキャリアパスを前提とした人材育成は、中長期的な視点で行わなければならない。そのためには、中長期的視点に立った計画と、実施状況の管理、および実施結果に基づく対策の検討が不可欠となる。

その他の施策に関しても、形式的なものではなく、状況の改善に寄与する計画を作成し、改善を志向した管理・対策の検討を行うために、PDCAの管理を徹底させていくことが求められる。

認定制度の審査においては、経営理念の周知・浸透が不十分な事業者が多く見られた。一般的に、経営理念は、日常の活動で意識することが少なく、形式的なものにすぎないとして軽視される傾向がある。しかし、経営理念は、日常業務での意思決定において困難に直面した際、判断の基準として最終的な拠り所となるものでもある。

製造請負の日常業務は不確実な要素が多く、PDCAの管理といっても、計画通りに物事が進まず、個々の現場の判断で当初の予定と異なる意思決定や施策の実行をしなければならないことも多い。そうしたことの積み重ねが、適正な製造請負の推進を困難にすることは多々あるが、困難な意思決定の場面に直面したときこそ経営理念はその重要性を増すものであるため、日頃から経営理念の周知・浸透を意識的に行っていくことが重要である。

(3)情報の収集

製造請負の適正化・雇用管理改善の実現に向けて、各事業者は、自社のノウハウを活かした改善活動を推進すると同時に、外部からの情報収集に努めることが重要である。法令を熟知していたとしても、製造現場の状況はきわめて多様であるため、製造請負にはパターン化できないノウハウが必要とされることが多い。また、2011年3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震に代表される天災事変のような、予期せざる事象によって通常とは異なる対応が求められることもある。

したがって、請負事業者には、さまざまな現場の状況や環境変化に対応するため、厚生労働省など行政官庁から発表される情報、業界団体から提供される情報などを継続的に収集することが求められる。協議会で現在推進している、相談支援事業を積極的に活用することも有用である。