

第Ⅱ部

事業所ヒアリング調査

はじめに—事業所ヒアリング調査について

1. 調査対象

本調査研究では、アンケート調査の結果得られた回答の内容や傾向を理解する上で、個別の事業所の事例に即した、より具体的かつ詳細な実態の把握が不可欠であると考え、アンケート調査に回答した事業所の中から対象を選定し、ヒアリング調査を実施した。

調査対象の選定は次のように行った。まず、アンケート調査の回答の際に、訪問してヒアリング調査を実施することについて了承をえた122事業所の中から、ものづくり関連職場における多様な就業形態の活用と人材の育成・確保という本調査研究の焦点を踏まえ、技能者・技術者として働く非正規労働者（非正社員、外部人材）が10名以上いる事業所を選んだ。続いて、選んだ事業所の中から、①非正規労働者の活用に伴うものづくり関連職場での影響や変化として、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」ことを挙げている事業所と、②過去3年間の正社員登用人数が他事業所に比べて多かったり、技能者・技術者として働く非正規労働者を対象として必要に応じてOJTを実施するのみならず、計画的OJTや改善提案・小集団活動への参加奨励などの教育訓練を行ったりするなど、技能者・技術者としての非正規労働者の活用が他事業所よりも進んでいるとみられる事業所を取り上げた。さらに、事業所の従業員規模や業種に偏りが出ないように考慮して候補を絞り、最終的には以下の7事業所のヒアリング調査を実施した。

図表2-1-1 ヒアリング調査対象事業所の概要

事業所名	事業所従業員規模 (正社員と非正社員の合計)	業種	非正規労働者の活用・人材育成に関連する特徴(アンケート調査より)	調査日	調査時のインフォーマント
A事業所	421	一般機械器具製造	非正社員・外部人材の活用の影響として、「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」を挙げている	2007年10月19日	前業務所長、現業務所長
B事業所	1650	電気機械器具製造	非正社員・外部人材の活用の影響として、「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」を挙げている	2007年10月19日	事業所長
C事業所	700	電気機械器具製造	正社員登用が盛ん	2007年10月25日	事業所長代理兼総務部長
D事業所	600	精密機械器具製造	非正社員・外部人材の活用の影響として、「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」を挙げている	2007年10月31日	総務グループ人材企画チーム・リーダー
E社	100	精密機械器具製造	非正社員・外部人材対象に計画的OJTほかの教育訓練実施	2007年10月31日	社長
F事業所	58	電気機械器具製造	非正社員・外部人材対象に計画的OJTほかの教育訓練実施	2007年11月12日	事業所長
G事業所	600	一般機械器具製造	非正社員・外部人材の活用の影響として、「ノウハウの蓄積・伝承が難しい」を挙げている	2007年11月13日	事業所長

2. 調査項目

ヒアリング調査の際には、アンケート調査の回答や事前に収集した対象事業所に関する情報を参照にしつつ、以下の項目について聞き取りを行った。調査時間は1事業所当たり1～2時間であった。

(調査項目)

A. 事業所の経営状況・主要製品について

1. 過去3～5年間の売上高、利益の推移－諸資料で把握。インタビュー先で確認
2. 近年の競争相手、コスト競争の激しさ－具体的にどのような会社が競争相手なのか
3. 主要製品の製造において主に必要となる技術－アンケートの内容を具体的に確認

B. 製造関連部門における育成・技能継承の取組みと取組みに際しての課題

1. 技能系正社員、技術系正社員の新卒・中途採用の状況（人数、最終学歴など）
募集している地域。採用は難しくなっているか。むずかしくなっている場合の対応策は何か。
2. 製造現場における育成・技能継承のための取組みと課題
 - ①取組みについて－アンケートの回答を踏まえて、①具体的な内容、②いつごろからなぜそうした取組みを行なっているのかをたずねる。
 - ②課題について－アンケートの回答を踏まえて、①具体的な内容、②いつごろから、どうしてそうした課題が生じているのかをたずねる。
3. 技術部門における育成のための取組みと課題
 - ①取組みについて－アンケートの回答を踏まえて、①具体的な内容、②いつごろからなぜそうした取組みを行なっているのかをたずねる。
 - ②課題について－アンケートの回答を踏まえて、①具体的な内容、②いつごろから、どうしてそうした課題が生じているのかをたずねる。
4. 技能・技術の両面に精通した人材を育成するための取組み
アンケートの回答を踏まえて、①具体的な内容、②いつごろからなぜそうした取組みを行なっているのかをたずねる。
5. 非正社員・外部人材化の活用が人材育成に与える影響
 - ①新入社員、若手社員の行っている仕事に変化が出ているか。
 - ②非正社員・外部人材の増加に伴う正社員の仕事の負担の増加がみられるか。そのこ

とが人材育成に影響を与えているのか。

C. ものづくり関連職場（製造現場・技術部門）における非正社員、外部人材の活用

1. 活用の状況

- ①雇用区分と人数（非正社員、外部人材のそれぞれの人数はアンケートで聴取済み。非正社員、外部人材それぞれのなかに区分があるかをたずねる）。
- ②各区分の位置づけ－担当している仕事の範囲はアンケートで聴取しており、ある程度把握。具体的にどんな作業をやっているか、どういう方針で担当作業を割り振っているかを確認。
- ③各区分の業務分担に関する最近の変化
- ④各雇用区分の種類と雇用条件（雇用契約の期間、労働時間、賃金支払い形態、職種や異動の範囲など）
- ⑤各雇用区分で働く人の属性
- ⑥各雇用区分の定着状況

2. 非正社員の評価・処遇、非正社員のキャリア、非正社員を対象とした教育訓練

- ①非正社員向けの評価・処遇制度の有無。あった場合に内容。
- ②正社員登用について－制度の有無、慣行の有無についてはアンケートで聴取済み。なぜ、そうなっているのかの理由や、登用の要件、登用後の処遇についてたずねる。
- ③非正社員・外部人材向けの教育訓練－アンケートで概要は聴取済み。具体的な内容と、どうしてそうした教育訓練を実施しているのかについてたずねる。

3. 非正社員・外部人材の活用における課題

- #### 4. 今後の活用方針－
- ①人数は増やすか、減らすか。
 - ②活用する部門、担当職務についての意向

＜事例 1 A事業所＞

1. 事業所と製品の概要

A事業所は 1960 年に設立され、無漏洩ポンプ、極低温用ポンプ、発電所向けの水質調整装置、I T 部品生産機器などの生産を行っている。いずれの主要製品も、顧客の個別ニーズに合わせて製品の仕様を作り込んで製作するという個別受注生産方式で製造している。調査時点では、正社員 335 名、パートタイム社員 86 名、派遣社員 117 名が就業しており、就業者全体に占める非正規労働者の割合は 4 割程度である。

A事業所で生産している製品の顧客は、工業化学、電力、L N G（液化天然ガス）に関わる産業の企業である。これらの産業は景気変動の波を受けやすいが、ここ 2～3 年は好況を迎えているため、A事業所の売上高も好調に推移している。ポンプ関連の製品の売上高はここ半年で約 70 億円、一方、発電所向けの水質調整装置、I T 部品生産機器等の売上高は同じく半年間で約 35 億円である。

2. 技能系正社員、技術系正社員の採用・育成

（1）採用状況

技能系正社員の新卒採用は主に工業高校卒、高専卒から行っており、2006 年は 3 名、2007 年は 7 名を採用した。一方、技術系正社員の新卒採用は主に大卒、大学院卒を対象としており、2006 年の採用は 10 名、2007 年は 7 名であった。これら新卒採用のほかに、2006 年には技能系正社員の中途採用を 7 名、2007 年には 3 名の技術系正社員の中途採用を実施している。技能系正社員および技術系正社員の採用は、現在ほぼ計画どおりにできている。

（2）技能系正社員に求められる知識・技能と、育成のための取組み

経営陣の方針として、技能系正社員に対しては、生産工程を合理化する知識・技能と、高度に卓越した熟練技能を求めており、前者をより重要視している。こうした技能系正社員に求める知識・技能については、将来的にも変わらないと見ている。また、現在、複数の機械や工程をこなすことができる多能工や、高度な技術的知識を身につけたテクノワーカー及び高度熟練技能者については適切な数を確保されているが、現場をよく知り、ラインの管理を担当できるマネージャー型の技能者が不足している。したがって、新規採用者や中堅社員をこうした技能者として活躍できるレベルにいかにか早く養成するかが当面の課題となっている。

技能系正社員の育成は、かつては主に、計画的な O J T、小集団活動への参加促進、自己啓発の奨励・支援などといった取組みを通じて行われていた。現在でも計画的な O J T が育成のための主要な方法であることには変わらないが、Off-J T（定期的な社内研修）を組み合わせ、より計画的な人材育成戦略が採られている。

例えば、高卒者の場合は、採用後、本人の適正を判断した上で、それぞれの職場に配属し

て、そこでの仕事をOJTで教えている。旋盤作業、フライス盤作業、組み立て作業といった職種については、ジョブ・ローテーションで回すことはしないで配属先の仕事に専念させている。担当の仕事について、かつては「見て覚えろ」という考え方がA事業所では支配的であったが、現在は、常に教える体制を取っている。若手技能系正社員を対象とした技能訓練において大きな役割を果たしているのが定年前のベテラン技能者であり、A事業所では、2～3年前から、ベテラン技能者による若手へのマンツーマン指導が行われている。

製造現場には、各技能系正社員の技能の習得度を示した早見表が掲げられており、各社員が技能習得をしていく際の目安の一つとなっている。また、A事業所は社員が技能検定試験を受ける際の支援の取り組みにも熱心で、時間外（土日を含む）で受験準備のための課題練習に取り組む社員には、機械や材料の使用を許可するなどしている。検定に合格した社員には、1級-3万円、2級-1万円の報奨金が会社から支払われる。

社員の社内資格（職能資格）に対応した研修や昇級のための研修は、本社主導で計画され実施されている。一方、現場に必要な知識・技能・技術に関する専門研修や職能研修については、A事業所が主導して計画し実施されており、機能分担が図られている。

（3）技術系正社員に求められる知識・能力と、育成のための取組み

A事業所では、技術系正社員に、ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力や、生産の最適化のための生産技術、特定の技術に関する高度な専門知識などを求めており、とりわけ、ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力を重要視している。このことは、A事業所の主要製品が、顧客の個別ニーズを取り込んで仕様書を作成し、顧客にプレゼンテーションして受注をとるというプロセスを経て製造されるということと密接に関わっている。この製造に至るまでのプロセスの中では、顧客のニーズを聞き出すための円滑なコミュニケーション力や、顧客の要望に応じて作り込んだ製品の仕様書に関するプレゼンテーション力が必要不可欠であり、技術系正社員にはいわばセールスエンジニアとしての役割が求められる。また、こうした状況を受けて、生産側と販売側との間では年2回、「生販会議」という会議が開催されるなど、販売現場の状況を生産する工場部門に周知するための取組みがなされている。

技術系正社員の養成は、計画的なOJTを主体として、営業・販売部門での仕事を経験させることなどを通じて行われている。また、A事業所では製造現場に技術と技能の両分野に精通した人材の養成のため、技術部門と製造部門の担当者同士が頻繁に意見交換や議論する場が大切であると考えており、生産管理部門と製造現場の間では、1日に1回は各々関係者が話し合いをしているほか、必要があればその都度、技術部門、品質管理部門、製造現場の担当者が集まって検討のためのミーティングを行いその場で解決策を見いだしている。さらに、2週間に1回、生産管理部門と技術部門で構成される工程会議を開催するなどして、技術部門と製造現場のコミュニケーションを常に円滑な状態に維持するよう努めている。

3. 技能者・技術者としての非正社員、外部人材の活用

(1) パートタイム社員、派遣社員の活用

既に述べたように、調査時点で、A事業所ではパートタイム社員 86 名、派遣社員 117 名が就業しており、そのうち、技能者・技術者として働いているのは、パートタイム社員 40 名、派遣社員等 65 名である。上述したように、A事業所の業績は現在順調に推移しており、また、「2007 年問題」への対応などもあって、人を増やさなければならない状況にある。ここ 2、3 年は、景気の良さに採用が間に合わなくなってきており、ただ将来的に業績好調な状態が続くかどうかの見通しはつかないため、派遣、請負、パートタイム社員を採用して対応している。もっとも正社員以外の人材がものづくり関連の職場にやや増えすぎたのではないかという見方を A事業所ではしており、現場で円滑に業務を遂行していく、あるいは若手正社員の育成を進めるといった点を考慮して、今後は、正社員は増やしていくが、派遣社員等は今以上には増やさない方針である。

パートタイム社員 40 人の内、男性は 4~5 人で残りは女性である。男性のパートタイム社員は、製造現場で加工作業を担当している。主に加工物を工作機械に取り付けたり、はずしたりという作業を行っているが、そのほかに NC 機や MC の操作や、工作機械についている刃物の交換に伴い、刃先の位置を補正するためのプログラムの修正作業なども行うことがある。A事業所で行われているステンレスやアルミ材料の加工では、頻繁に刃物を交換しなければならず、その都度刃先位置の調整に伴うプログラムの修正が必要となる。A事業所では、加工部品のグルーピングをして、パートタイム社員ができるだけ同じ内容の作業ができるような工夫をしている。一方、女性のパートタイム社員は、部品の梱包、ラベル貼り、運搬等の作業を担当している。

技術者・技能者として働く派遣社員のうち、15 名は技術部門で、設計図の作成を担当する「トレーサー」として働いている。トレーサーの主な仕事は、図面の作成指示にしたがって写図を行うことと、図面の小さな修正を行うことである。製造部門で働く派遣社員 50 名は加工、組み立て、現場での検査の作業を担当している。加工を担当する派遣社員の主な仕事は、男性パートタイム社員と同様、工作機械への部品の取り付け、取り外しといった作業であるが、刃物交換に伴う刃先位置の補正に関するプログラムのマイナーチェンジといった仕事を行うこともある。組立てを担当する派遣社員は、定型的な作業である生産個数の多い製品の組立てを行っている。

また、製造現場で仕事をしているパートタイム社員、派遣社員には、自分が使っている機械や周りをきれいにし、注油するといったレベルの保守は行わせるようにしている。

加工作業に関して、図面に基づく加工の順番の決定や、切削条件等を考慮した全体のプログラミングは、生産技術の正社員が行っている。加工される材料の特性、加工の形状、刃物の材質や形状等を考慮して適切な切削のやり方を設定し、プログラミングができるレベルに達するには 5 年位の期間が必要と A事業所では見ている。また、製造現場で実際に加工作業

を行いながら、状況に合わせて適切な加工ができるよう、加工の順番や刃物の角度を変えたり、これらの作業から派生するNC機やMCのプログラミング作業を実施したりしているのは中堅の正社員である。

上で見たとおり、A事業所のものづくり関連の職場で、正社員、非正社員、外部人材が担当する仕事は、明確に区分されている。とくに製造現場での作業は、精密な調整が必要な難しいものが多く、短期間で教えてその作業ができるということにはならない。作業がこなせるレベルになるには、それ相応の期間が必要である。しかし、作業をこなせるように教育を実施しても、途中で辞めてしまったり、あるいは突然に辞めてしまったりする派遣社員が出てくるなどするので、パートタイム社員、派遣社員には、易しく、簡単な仕事や正社員の補助的な仕事を担当させるにとどめている。

A事業所にはパート社員や派遣社員を正社員へ登用する制度が整備されており、過去3年間に6人が正社員に登用されている。登用する際には、当人の人柄、仕事ぶりなどを見て、職場の上司が推薦し、当人に打診して登用している。格付けは、中途採用者と同じ考え方を採っており、年齢、経験によって判断する。しかし、せっかく正社員に登用しても辞めてしまう者もいる。仕事の内容は、パートタイム社員、派遣社員で働いていたときとさほど変わらないのだが、登用者の側に、正社員になったことでプレッシャーを感じたり、非正社員の方が気楽であるという思いがあったりするのではないかとA事業所では見ている。

(2) パートタイム社員、派遣社員に対する教育訓練

工場で実施している安全衛生や、メンタルヘルスに関する研修は、パートタイム社員も対象となっている。一方、外部の教育訓練機関が実施する研修への参加や自己啓発に対する奨励・支援は、上司の判断で決めている。例えば、A事業所ではたらくパートタイム社員の中にはISO9000の審査員の資格を持っている人がいる。この社員は、自己啓発にも積極的であったため、資格取得に関わる講習会にも参加させ、現在はTQM(Total Quality Management)推進室の室長のもとで働いている。

製造現場での技能習得や教育訓練については、パートタイム社員、派遣社員を対象とする場合でも、上述した取得技能の早見表に基づいて、教える範囲やレベルを決定している。ただ、派遣社員の場合、教える側が自分の時間を割いてせっかく教えても辞めてしまうことが多々あるので、教える側が懐疑的になって教える意欲も低くなっている。能力の高い派遣社員がいても、せっかく教えても辞めてしまうのではないかとということで、教える側も躊躇している現実があり、結果として、派遣社員には技能の蓄積が図られない状態になっているのではないかとA事業所では懸念している。

＜事例 2 B事業所＞

1. 事業所の概要

B事業所は1961年に設立され、従来からB T社の事業所として、ファクトリーオートメーション用の各種制御機器（センサー、コントローラー等）の生産を行なってきたが、B事業所をB T社の研究開発の拠点にすることに加え、これに並行した生産再編の動きの中で、今まで行なってきた生産を別の事業所に移管することとなった。現在のB事業所は、センサーから一貫で生産できる制御機器の生産のみを担当しており、主に、B T社内に設けられた2つの社内カンパニーをはじめとして、2006年12月に竣工した新技術棟に社内各部門に所属する技術者が集まり、各部門の連携を図りながら研究開発を行う、B T社の研究開発拠点として機能している。

調査時点においてB事業所で働く就業者の数は約2000名、うち正社員は1600名、非正社員は100名、外部人材は300名である。正社員、非正社員、外部人材のいずれも3年前からは増加傾向にある。新卒正社員は、ここ2～3年、B T社全体で毎年100名程度採用しており、うち3分の1程度がB事業所に配属される。非正社員には、「定時社員」とよばれる短時間勤務・時給支払の社員と、フルタイム・月給の有期契約社員が含まれる。2000名の就業者のうち技能者・技術者として働いているのは、正社員、非正社員および外部人材含めて約1600名となっている。

2. 技能者に求められる知識・技能と人材の育成・確保

現在、B事業所の製造現場で行われているのは、主には組立、調整、検査といった工程であり、具体的には、電子部品が実装されたプリント基板にケーブル等を半田付けしてケースに収め、組み付けを終えたものを検査機に取り付けて、製品特性を検査・調整するという一連の作業である。B事業所では1987年から、できるだけ在庫や工程内の仕掛品を持たないJIT（Just-In-Time）生産方式を導入しており、現在は事業所独自の「1個流れ生産システム」（その時々生産計画に合わせて、製造物を1つずつラインで流れ生産していく方式）を確立している。こうした生産体制の下、ラインを担当する技能者には、組立・調整の技能や、検査の知識・技能、単独で多工程を処理する能力が必須のものとして求められている。

製造現場での作業のうち、難しいのは半田付けによる組み付け作業である。同じ製造現場での作業でも、樹脂のケースを組み合わせる際に用いる超音波溶接などは、部品を機械にセットすれば、作業そのものは機械が自動で行うので、作業者はさほどの技能を必要としない。また、1個流れ生産システムによるJIT生産を円滑に進めるためには、異なる種類の製品をランダムにラインに流す際の治工具などの段取り替えが非常に重要となる。したがって、段取り替えはできるだけ少なく、時間がからないよう、製品の開発段階から部品の共通化、標準化などに力を入れている。

以上のような生産の進め方に即した技能者の作業レベルを前提に、B事業所の製造現場には次のような職制が設けられている。ラインで組付、調整、検査を担当する一般作業者の上には、個々のラインの管理や日常の異常処理等を担当するラインリーダーがいる。一般にラインリーダーには、製造ラインでの経験が5～7年程度の女子社員が就いているケースが多い。さらにラインリーダーの上には、複数のラインの管理を担当する男子リーダーがいる。この男子リーダーは監督者のすぐ下の職制として位置づけられており、設備が故障するなど、個々のラインの女子リーダーでは対応が不可能なトラブルへの対処も行っている。複数のラインを管理する男子リーダーの上には監督者が位置づけられており、この監督者には使用設備のメンテナンスを行うことができるレベルに達した技能者が就いている。

初めて作業員として配属された社員は、男子リーダークラスを指導者とする半田付けなどの訓練を、Off-JTで1ヶ月程度受け、1人で一連の作業をこなせることを確認した上で製造ラインに配属される。ライン配属後の社員は、各ラインで求められる要素技能と、それらの技能をラインで働く各社員がどの程度習得したか（①手順書を見れば作業ができる、②正しい作業ができる、③標準作業スピードで作業ができる、④作業指導ができる、の4段階）を示した「能力マップ」を参照としながら、主にOJTによる技能習得を図る。B事業所では、女性社員は複数のラインの管理が担当できるリーダーレベルまで、また、男性社員は設備のメンテナンスができる監督者のレベルまで到達してもらいたいと考えている。

製造現場における熟練技能の継承に関してB事業所では、とりわけベテラン技能者が持っている設備のメンテナンス技能（電気とメカの両分野に精通した幅広い技能）を継承していくことに留意している。この継承をスムーズに進める目的もあって、2006年からBT社では定年後社員の再雇用制度を実施している。ただ、バブル経済後の不況期に、しばらくの間、技能系男子正社員をほとんど採用してこなかったこと、また他部門余剰人員のローテーションなどによる製造部門への配置換えもうまく進まなかったことから、ベテラン技能者から技能を受け継ぐ層、とりわけ20歳代の技能系正社員の不足という課題も抱えている。

従来、製造現場で働く技能系正社員は、高校卒を中心とした新卒正社員で確保してきたが、特にバブル崩壊以降、価格競争が一段と激しくなり、コスト面からも定期的な正社員の採用が困難となっている。このために生じる作業員不足に、現在は定時社員や外部人材の活用で対応している。その結果、現在、ラインで製造業務を担当している就業者の中では、正社員よりも定時社員や外部人材の方が多く、非正規労働者への依存度が大きくなっている。

3. 技術者に求められる知識・技術と人材の育成・確保

一方、B事業所が技術者に最も求めているのは、ユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計へとつなげる能力であり、そのほか、特定の技術に関する高度な専門知識や生産の最適化を進めるための生産技術が技術者に必須であると考えている。こうした知識や技術をもつ技術者の養成に向けて、B事業所で行われているのは、計画的なOJTや、やさしい仕

事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション、自己啓発の奨励といった取り組みである。

新卒・技術系正社員は現在、大学・大学院卒からはほぼ計画通り採用できている。B事業所に配属された新卒の技術系正社員は、最初の6ヶ月間、設計部門、生産技術部門といった技術者が働く部門のほか、製造部門での業務も経験する。製造部門では2週間程度実際にもの造りを体験する。その後、所属部門が決まると、入社7～10年目の正社員が指導係としてつき、マンツーマンでの指導を受ける。また、B事業所では、技術と技能の両分野に精通した技術者を養成する目的で、製造業務の担当者と技術部門の技術者を一緒のチームで製品開発に取り組みさせるなど、製造現場の技能者と技術部門が協力して問題解決にあたる機会をできるだけ設けている。

4. 技能者・技術者としての非正社員、外部人材の活用

(1) 製造現場における非正社員、外部人材の活用

B事業所のものづくり関連職場（製造現場、）で働く非正社員、外部人材の多くは、製造業務を担当する技能者である。すでに述べたように、B事業所の製造現場では、定時社員と呼ばれるパートタイム社員と請負社員などの外部人材が、技能系正社員よりも多く働いている。このうち定時社員の定着率は非常に高く、定年（60歳）まで働き続ける人も少なくない。

製造現場において正社員が担当する仕事と、非正社員、請負社員が担当する仕事は、ある程度区分されている。女性正社員は先に述べたように、複数のラインの管理を担当できるリーダーとしての仕事ができることが期待され、実際にそのレベルの仕事をこなしている。一方、定時社員はラインの作業を一通りこなすことができる一般作業者のレベルの仕事を主に担当している。定時社員の中には、各ラインの管理を担当するリーダーレベルの仕事ができる人もいるが、B事業所では定時社員にはリーダーとしての仕事を任せていない。リーダーとしての仕事を任せるとなると、処遇面で他の定時社員との能力に応じた処遇が必要になるが、現状BT社には定時社員の職務に対応した処遇を実施するための制度がないため、定時社員には一般作業レベルの仕事を担当してもらっている。ただ、ラインの機種切り替えのための段取り替えを専門に担当する定時社員もおり、職務により月々の給与は変わらないが、能力発揮により得られた成果によって、一時金を支給するといった配慮がなされている。

また、請負社員がラインでの業務を担当する場合、まずは特定のライン全体の業務を請負会社が請け負い、その請負会社の責任者が人と仕事を割り振りして作業が進められる。その結果、請負社員の多くは一般作業レベルの仕事を担当し、一部の者が各ラインの管理を担当するリーダーのレベルの仕事を行っている。

B事業所では、定時社員や外部人材を正社員へ登用する制度を設けてはいないが、慣行として正社員に登用させることがある。過去3年間に2～3人が登用されている。

(2) 非正社員、外部人材に対する教育訓練

新しく製造現場に配属された定時社員は、正社員と同様に、Off-JT で、理論と実技指導によって構成される訓練を1か月程度受け、訓練が終了した後に初めてラインでの作業を担当する。作業を担当する前に受けなければならない実技指導を担当しているのは、男子リーダークラスの正社員である。ラインで作業を担当するようになってからは、能力マップを参照にしつつOJTで技能習得をしていくのも、正社員と同様である。

一方、請負社員の場合は、まず、請負会社のリーダークラスの人に必要な訓練を行い、ライン作業等を遂行する上で必要な技能を習得させて、当該リーダーが他の請負社員を訓練して教える方法を採用している。ただし、派遣社員については直接OJTで指導を行なっている。

定時社員、派遣・請負社員とも、教育訓練の目的は、1個流れ生産のラインで確実に仕事ができるようになる、という点にあることは正社員と変わらない。

＜事例3 C事業所＞

1. 事業所と製品の概要

C事業所は1965年に設立され、現在は、①上下水道電気設備、道路管理用電気設備といった、社会インフラに関連する電気設備、②自動車関連装置、③自家用発電機、液中電動機、溶解炉などの産業電機・発電エネルギー機器、④半導体製造関連装置、⑤振動関連機器、といった製品を主に製造している。長らくの間、公共部門を主な顧客とする社会インフラに関連する電気設備の売上が多かったが、一般競争入札の広がりにより、かつてよりも受注が減少しており、代わって、自動車関連装置や半導体製造関連装置の受注が大幅に伸びている。事業所全体の売上は、顧客企業の属する半導体産業、自動車産業や電機などの業界全体が活況なことから、ここ数年は順調に伸びている。

C事業所の製品群のうち、振動関連機器や半導体製造関連機器については規格品の生産と受注生産を行っているが、そのほかの製品はほぼすべて個々の顧客の要望に基づいて仕様を決定する受注生産の形で造られている。年間で見ると、産業電機、半導体製造関連装置の受注にはあまり変動がないが、社会インフラ関連の受注は年度の下半期（10～3月）に偏る傾向が顕著であり、そのため製造部門の年間を通じての仕事の変動が大きい。ただ、C事業所では常に受注残を意識しながら、納期よりも半年程度前倒しで受注した製品の生産を進めており、急激な調整は行わないですむようにしている。

調査時点（2007年10月）において、C事業所では直接雇用している従業員、派遣社員、中国人権修正、実習生など、約1000名が働いている。製造部門で働く外部人材は2006年まで請負社員が多かったが、2007年以降派遣社員に切り替わっている。

2. 技能者に求められる知識・技能と人材の育成・確保

（1）技能系正社員の採用状況

C事業所では、ここ数年、定年退職していく団塊世代の補充と、半導体製造関連装置や自動車関連装置、液中電動機の受注増に伴う業務量増加への対応を目的として、製造部門で働く技能系正社員の新卒採用と中途採用を続けている。技能系正社員の新卒採用は、C事業所の属するCK社の本社部門が一括して実施した上で、各事業所に配属するという形をとっているが、採用試験はそれぞれの事業所で実施され、応募者も近隣の工業高校などの出身者が多い。

（2）技能系正社員を対象とした教育訓練

新卒で採用した技能系正社員について、CK社では3年間の教育訓練計画を作成しており、この計画に基づいて、新卒・技能系正社員に様々な部署での業務を経験させたり、階層別研修や専門別研修を受講させたりしている。教育訓練計画の作成はおよそ20年前から実施され

ている。階層別研修や専門別研修のプログラムは、C事業所とは別の事業所に設けられた「能力開発センター」が作成している。

技能系正社員は、入社後半年間の実習プログラムを受けることとなっている。実習プログラムは、各技能系正社員が実際にプログラムを受けることとなる事業所に設けられている「能力開発室」が作成する。この部門には「能力開発推進者」が配置されており、各正社員における実習プログラムの状況をチェックしている。実習プログラムの対象となっている半年の間、新卒正社員は配線、組立、加工、検査など様々な職場を経験し、最終2か月間は特定の部門に仮配属される。

実習プログラムの終了後、新卒正社員の本配属が行われる。本配属後の技能系正社員の仕事はあまり変わらない。C事業所では技能系正社員に、生産工程を合理化する知識・技能や組立て・調整の技能、品質管理や検査の知識・技能を求めており、こうした知識・技能の習得に向けて、先輩や上司による日々の仕事の中での指導のほか、先に述べた教育訓練計画に基づく取組や、小集団活動への参加の奨励、通信教育受講への補助、資格取得の奨励などが行われている。

新卒入社後3年間の教育訓練計画期間の後も、C事業所で働く技能系正社員は教育訓練に関する「チャレンジ目標」を、半年に1回、設定することが求められている。また、通信教育受講の奨励は40年近く前からCK社で行われており、一部通信教育のコースについては、履修が社内での昇格要件とされている。技能検定などの資格取得に関しては、取得にかかった費用の一部または全部を会社側が補助するほか、電気主任技術者、電気工事施工管理技術者といった資格を取得した場合には、会社から月数千円程度の手当が支払われる。

技能継承に向けては、「技能伝承計画」を作成しているほか、各職場で若手技能系正社員が主体となる作業グループを構成し、このグループに再雇用したベテラン技能者を加えるという取り組みを3年前から行っている。CK社では、40歳代の技能系正社員が少ないため、技能継承を進める上で再雇用した高齢技能者を活用していきたいと考えており、一定割合の再雇用者には技能継承を担当させなければならないと製造現場に指示している。

3. 技術系正社員に求める知識・技術と人材の育成・確保

すでにみたとおり、C事業所で製造する製品の多くは個々の顧客のニーズに応える形で個別生産されている。したがって、C事業所では技術系社員に、顧客とのコミュニケーション能力や、ユーザーニーズを的確に把握し、製品設計につなげていく能力、あるいは顧客に対し適切なプレゼンテーションができる能力などを求めている。なかでも今後重要になると考えているのは、新しいユーザーニーズを掘り起こしていく能力である。

技術系正社員についてもここ数年、新卒採用、中途採用が続けられている。技術系正社員についても技能系正社員と同様、CK社の本社部門が新卒採用、中途採用を担当し、採用後各事業所に配属されていく。

新卒・技術系正社員も、入社後半年間、技能系正社員と同じく実習プログラムの対象となる。また、新卒正社員についても入社後3年間の教育訓練計画が作成されている。入社後半年間の実習プログラムの間は、技術系正社員も技術部門の仕事のほか、製造部門の仕事も経験する。入社後半年後、本配属となり、以降は教育訓練計画に基づく取組のほか、通信教育受講の補助や資格取得の奨励を通じて技術や知識の養成が図られている点も、技能系正社員と同様である。

技術と技能の両分野に精通した技術者の養成に向けては、事業所内で、製造現場と技術部門との自由な意見交換の場が設けられたり、製造現場の技能者と技術部門が協力して問題解決にあたる体制が採られたりしているほか、外部のコンサルタントを加えた改革活動が進められている。この活動は、製造部門と技術部門の混成チーム（1チーム10人程度で、C事業所内で6～7チームを結成）を作って課題に取り組むというもので、一連の活動の中で両部門の考え方や意見が交換され、技能や技術の再認識や相互理解が深まることも期待されている。

さらに技術部門においても、ベテラン技術者の経験を若手技術系正社員に伝えていくための取組みがなされている。この取組みは高齢技術者が、設計や品質部門で長年に渡って培ってきたノウハウを活かして、設計図面の事前チェック等の業務（正式図面になる前段階で図面をチェックし、図面の誤り等を指摘し助言する作業）を担当するというもので、品質管理と技術の継承を兼ねている。

4. 技能者・技術者としての非正社員、外部人材の活用

(1) 派遣社員、中国人研修生の活用

すでに触れたように、調査時点でのC事業所では、設計部門、製造部門で多くの派遣社員と中国人研修生が働いている。技能者・技術者として働く派遣社員の人数はここ数年のC事業所における業務量の増加を受けて、増加傾向にある。ただ、事業所ではこれ以上派遣社員を増やしていこうとは考えておらず、能力のある人を社員として中途採用していくことを検討している。

製造部門での派遣社員の仕事は、正社員の計画に従って実施する配線業務や、より簡単な加工などの業務である。派遣社員が行った業務の検査や、派遣社員に対する指導・管理、部門の業務のとりまとめなどは同じ部門の技能系正社員が担当している。一方、設計・技術部門で働く派遣社員は、主に正社員の指示に従って、標準的な設計、設計図面の写図を行っている。ただ、設計・技術部門では、派遣社員の中に正社員と同じレベルの仕事をこなしている者も増えている。

C事業所で働く派遣社員が正社員になりたいと考えた場合、中途採用の募集に応じることとなる。C事業所で働いていた派遣社員が中途採用で正社員となる事例は近年増えている。ただ優秀な技術職を確保しようとして、設計・技術部門で働く派遣社員に中途採用への応募

を打診することもあるが、本人が派遣としての働き方を望んだため、登用に至らないというケースもある。

中国人研修生は、C事業所の正社員の指示に従って配線作業を行ったり、比較的簡易な溶接作業を研修実習している。

（２）派遣社員に対する教育訓練・教育訓練の支援

必要に応じての OJT や小集団活動への参加奨励は派遣社員全員を対象として行っている。また、設計部門で正社員と同じような仕事をしている人など、一部の派遣社員に対しては、正社員を指導者として計画的な OJT を行っている。定期的な社内研修、外部の教育訓練機関が行う研修等を受講させることや自己啓発の奨励・支援などは行っていない。

ただ、OJT を中心とした取組みを進めていく中で、派遣社員の教育を担当する正社員にはかなりの負担がかかっており、この点にどのように対処していくかが派遣社員の活用を続けていく上での課題となっている。

＜事例 4 D事業所＞

1. 事業所と製品の概要

D事業所は1940年代に設立され、精密光学機器を製造している。主要製品である顕微鏡の顧客は、電気機器メーカー、半導体メーカー、さまざまな民間企業の研究開発部門、大学の研究室、医療機関等である。顕微鏡は顧客の要望に応じてユニットを組み合わせて製造する形をとっており、1種類当たりの生産台数はさほど多くない。平均ロットサイズは10～50個未満である。

D事業所で製造している顕微鏡の分野は、D事業所が属するDL社を含め数社で、国際市場のシェアを寡占する状態が続いていたが、近年中国製品が出回るようになり、精度等の品質をあまり重要視しない製品分野では価格競争が激しくなりつつある。ただ、D事業所で製造しているのは、比較的高価格帯の顕微鏡であり、過去3年間の売上高は安定している。

D事業所では、調査時点で400名強の正社員が働いている。正社員のうち製造現場で働いているのは300名で、金物加工、表面処理、光学加工、組立の部門に属している。残る100名強が技術系の正社員で、製品企画に基づいて工場サイドでの開発を行う開発業務の担当者と品質管理・生産管理の担当者がいる。他方、パートタイム社員は150名、派遣社員は130名がD事業所で働いており、うち製造現場で働いているのは、パートタイム社員が130名、派遣社員が100名である。

2. 技能系正社員に求められる知識・技能と人材の育成・確保

主要製品の製造にあたって求められる技能のうち、D事業所でとりわけ重視しているのは光学部品加工の技能である。この技能はD事業所の製品の強みに直結しており、事業所内で養成・継承していく必要がある。また、個別の作業内容とは別に、D事業所が技能系正社員に求めているのは、単独で多工程を処理する技能や設備の保全や改善の知識・技能、高度に卓越した熟練技能である。製造設備の発達により、技能については「狭く深く」よりも、オールマイティーにいろいろなことがこなせることを求める傾向が強くなりつつある。

新卒・技能系正社員は採用後、製造現場にある4つのグループのいずれかに仮配属され、仮配属先での作業が向いているどうかを見定められたうえで、正式に配属される。採用後1年間は、「フレッシュマン・リーダー」と呼ばれる入社2～3年目の同世代の先輩社員から、公私ともに指導を受け、とりわけ最初の4ヶ月間はマンツーマンで指導を受ける。フレッシュマン・リーダーには、きちんと原理原則を教えることのできる人材をあてるよう、事業所から各職場に指示されている。マンツーマンの指導の内容は、社会人としての態度、常識の指導と業務面でのOJTで、それぞれフレッシュマン・リーダーが作成し、課長及び総務課長のチェックを経た、指導計画に基づいている。業務におけるOJTは、フレッシュマン・リーダーと係長が中心になって行う。2007年の4月から、D事業所では、フレッシュマンリ

ーダーをはじめとする指導担当者に、TWI（Training Within Industry、企業内の監督者訓練）のうち、J I（Job Instruction 仕事の教え方）の資格を取らせるようにしている。

フレッシュマン・リーダーによるマンツーマン指導が行われている間には、月に2、3回、フレッシュマンリーダー、チームリーダー、新卒正社員の間で三者面談が行われる。この三者面談の目的は、どの程度指導が定着しているかを確認することであり、面談の結果は報告書にまとめられ、総務部門などがチェックする。指導が定着しているかどうかのチェックは厳しく、指導されている項目を完全に習得しているかどうか問われる。チェックが厳しいのは、導入教育時の評価をあまくすると、後々まで悪影響がおよぶと会社側が考えたためである。また、新卒正社員はフレッシュマン・リーダーによる指導を受け始めてから、2ヶ月後、4ヶ月後の時点で報告書を作成することが義務付けられている。

技能系正社員が働く製造現場では技能マップが作成されており、各技能系正社員がどの技能をどの程度習得しているかがわかるようになっている。職場によって定義が若干異なることもあるが、技能マップに示されている習得レベルは、①指導されればできる。②作業手順書をみればできる、③自分1人で責任をもってできる、④改善ができる、の4段階である。D事業所では、技能マップの作成による技能の「見える化」にここ1年程力を入れており、こうした取り組みに基づいて、能力開発における目標を明確にし、職場をあげて計画的に能力開発を進めていこうとしている。なお、後述する技術系正社員についても、技能マップと同様の、各自の知識や技術について示した一覧表が作成されており、技術系正社員の教育訓練にあたって活用されている。

O J T以外の教育訓練機会として、D事業所では、技能系正社員を対象とした階層別研修などのほか、D Y社本体のなかで唯一の工場ということもあり、20年ほど前から技能検定の習得を促進するため、実技・学科両試験の対策用の勉強会・講習会を実施している。技能検定の試験が近くなると、先輩社員が頻繁にマンツーマンで指導したり、模擬試験を行って再度指導したりしている。若手の技能系正社員に対して、会社のほうから技能検定を取得するように強制できないが、上司にあたる40代、50代の正社員は、習得に向けて周囲からプレッシャーを受け続けてきたため、技能検定を受けておいたほうが良いと職場内で若手を指導してくれていることが多いという。技能検定に合格すると、会社から報奨金が支払われる。

さらに、D Y社では社内検定の仕組みも設けており、公的な技能検定の対象にはなっていないが、会社の中核となる技能、他社との差別化を図るために必要となる技能を社員が習得していくよう促している。

熟練技能の継承は、O J Tによるマンツーマン指導や社内研修などO F F - J Tの強化を通じて図られており、様々な職場で、適切なベテラン技能者が指導者として若手の指導にあたっている。継承の対象となる技能としてD事業所が考えているのは、上述したレンズ加工の技能などである。

団塊の世代である技能系社員の退職者が12～13名でてきており、D事業所ではその補充

を目的として、この2年間で14~15名の新卒・技能系正社員を採用している。採用された新卒・技能系正社員のほとんどは高校卒である。

3. 技術系正社員に求められる知識・技術と人材の育成・確保

D事業所で技術系社員に最も求めているのは、特定の技術に関する高度な専門知識であり、そのほかには複数の技術に関する幅広い知識や、革新的技術を創造していく能力が必要であると考えている。

D事業所に配属されてくる新卒・技術系正社員は、D事業所に配属される前にDY社の本社で1カ月程度研修を受ける。研修は顕微鏡を扱う社内カンパニーが実施し、内容は技術開発や営業に関するものである。D事業所に配属された後は、技能系正社員と同じく、フレッシュマン・リーダーがついて、OJTが進められる。三者面談が実施されたり、マンツーマン指導が始まってから2ヶ月後、4ヶ月後に新卒・正社員に報告書の提出が義務付けられたりしている点も新卒・技能系正社員の導入教育と同様である。

DY社では、技術系正社員も製造現場やそこで行われている業務について知らなければ仕事ができないと考えられており、新卒・技術系正社員がD事業所のような工場に配属されると、3か月から半年は製造現場を経験させている。また、若手の技術系正社員は、先輩技術者から、製造現場について理解するには担当する業務に関連する技能検定をとっておく必要があると言われることが多く、技能系正社員と一緒に技能検定に関する勉強会や講習会を受講していることがままある。

技術系正社員のなかでもとりわけ製造現場との交流を行っているのは、金物加工に関わる技術系正社員である。D事業所の金物加工部門は、競合他社が優れた設備をいれると競争優位が失われるという思いが強く、他社との差別化を図るには技術部門と情報交換をしながら、より良い加工について追求していかなければならないと考えている。そこで、金型加工部門には技術系正社員に対する質問や意見を受け付ける「質問箱」が用意されており、金物加工に携わる技術系正社員はここに寄せられた質問や意見に答えなければならない。また、金物加工に関連する技術部門の企画会議には、金物加工現場の技能系正社員が参加し、加工をしやすくするにはどのように設計をしていけばいいかといった点にまで踏み込んで、意見交換をしている。

技術系正社員の確保に関して、新卒・技術系正社員の採用は本社が一括して行い、各事業所に配属する。新卒採用の中心は大卒、大学院卒である。ここ数年は毎年3~4名の新卒・技術系正社員がD事業所に配属されている。

4. 技能者・技術者としての非正社員、外部人材の活用

D事業所の製造現場で派遣社員が数多く配置されているのは、レンズ加工グループや組立てグループである。上述のように、現在は約100名の派遣社員が製造現場で働いているが、

この人数規模に達したのは2～3年まで、それまでは現在の半分程度の人数であった。増加したのは、採用を控えたり、早期退職募集の結果、予想以上に退職者が出たりして、製造現場の要員が足りなくなったことがきっかけである。

派遣社員を活用している製造現場では、派遣社員が担当する工程を正社員の担当する工程とは別に決めているわけではない。派遣社員が主に行っているのは、器具の着脱や、工作機械への加工物取り付けの手伝い、外段取り（正社員の行う段取りの次に必要な治工具を準備すること）など、正社員の仕事を補助する仕事である。

一方、製造現場で働くパートタイム社員は勤務時間が正社員より短く、かつてD事業所に勤めた経験があり、子育てが一段落するなどしてD事業所に勤務するようになったという人が多い。パートタイム社員の配置は小さな部品を扱う職場に集中している。もともと技能をもっていた人々なので、派遣社員のように簡易な補助作業のみではなく、過去の経験も活かした作業も任せている。

パートタイム社員及び派遣社員に対しては、採用時・配置時に、全員を対象とした初期訓練を行っている。また、一定の要件を満たした社員（職場の推薦を受けた者）に対しては、計画的なOJTや指導者を決めて必要に応じてOJTを実施している。これまで、D事業所では正社員を長期雇用のもとで訓練し、彼等に長年現場での仕事を担わせることが当然と考えてきた。しかし、派遣社員の増加でこうした考え方が通用しなくなってきた。派遣社員は、せっかく教えても辞めていくので、現場で教えている者にとっては教える意欲がそがれてしまうといった事態が生じている。ただ、いかに派遣社員の担当する仕事が簡易な補助的作業とはいえ、これらの作業にも要点や勘所があり、そうした要点や勘所を派遣社員に習得してもらわないと現場作業がスムーズに進まない。そこで正社員の負担が増し、無駄に終わる可能性があっても派遣社員に対する教育訓練は必要となる。派遣社員の活用に伴うこうした問題にいかに対応していくかについて、D事業所では模索を続けている。

D事業所には、派遣社員を正社員に登用する制度が設けられている。派遣社員が働く職場の責任者から推薦があると、その派遣社員の派遣契約が紹介予定派遣契約に切り替え、紹介予定派遣契約の上限である6ヶ月の間、勤務状態をみる。勤務状態に問題がなければ、正社員登用試験を行い、試験に合格すれば、正社員として登用する。D事業所では、過去3年間に6名の派遣社員が正社員に登用されており、うち5名が製造現場で働いていた派遣社員である。

D事業所で働く派遣社員は1年間で半分程度が離職しており、それに伴うコストも小さくない。また、D事業所では、これまではどのような仕事まで派遣社員に任せるべきかについてあまり見通しを描けていなかったが、技能継承の観点から、派遣社員に任せるべきではなく正社員に担当させるべき仕事が次第に見えてくるようになった。そこで、製造現場でのパートタイム社員数については今後もさほど変えることはないが、派遣社員については徐々に活用を抑えていきたいと考えている。

＜事例5 E社＞

1. 会社概要

E社は1963年に設立され、現在は、金融機関等で利用される識別機器、及びデジタルカメラやビデオのユニット組立などを主に生産している。調査時点で、E社で働く就業者のうち、正社員は88名、パートタイム社員が12名、派遣社員ほか80名である。派遣社員ほかの80名のなかには、中国からの外国人研修生30名が含まれる。正社員88名中58名は製造現場で働いており、そのうちの20名弱が測定・検査を担当、残る40名程度が組み付けや半田付けを担当している。パートタイム社員、派遣社員ほかは全員製造現場で働いている。

E社では部品の加工は行っておらず、顧客から部品の供給を受けるか、あるいは部品を自前で調達し、製品に組み立てるという形で主要製品の製造を進めている。製造にあたってはセル生産方式を採用しており、1製品あたりの平均ロットサイズは50～100個未満である。主要製品をめぐるコスト競争は常に非常に激しいが、現在は顧客からの受注は2～3週間先まであって、出荷額も安定している。

2. 技能者に求める知識・技能と人材の確保・育成

(1) E社に必要な技能者

現在E社では、半田付けができ、部品の組み付けもできるなど多くの作業をこなすことができる多能工や、半田付けや部品の組み付けからさらに進んで感能検査を担当することができる技能者、およびラインの管理、品質管理、生産性向上に向けた取り組みを担当することができる技能者が不足している。今後5年間においても、多能工や感能検査を担当できる技能者、ライン管理または品質管理などを担当できる技能者については、大いに必要であると考えている。多工程を処理する技能を重視する背景には、E社で扱う製品の種類が細分化したために、多種類の製品の組立て作業ができる人が重要になってきたことがある。

(2) 技能者の確保と育成

製造現場で働く技能者は、高校卒を中心に過去3年間に5人（年間1～2人）を採用している。この採用は、E社で定年を迎えた後、継続雇用を希望せず退職する技能者を補充する目的で実施している。

技能者の育成は、やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーションや、改善提案の奨励、あるいは外部のメーカーなどが実施している研修を受講させる等の方法を通じて行っている。また、以前はOJTのみで、最初からいきなり技能訓練に入っていくことができたが、現在は、ラインにつける前に「社会人としての常識や職業人としての意識」といった研修を行うことも必要になってきている。

半田付け工程の担当者の例で言うと、新しく配属されてから1ヶ月程度の間、製造ライ

ン以外の場所で、半田付けに関する知識や基本的な技能を教わる。その後、製造ラインで半田付けに必要な作業工程を3段階に分けて教わる。ラインには管理者がおり、管理者が必ずOJTで作業標準に則った正しい作業手順を作業者に教えることにしている。作業者同士で教えあうと、作業者個人に合った自己流のやり方になってしまい、結果として作業効率を損ねてしまうからである。現在、E社の半田付けに必要な作業工程は全部で10工程あるが、第1段階で3作業工程、第2段階で同じく3作業工程、第3段階で4つの作業工程について習得しなければならない。1つの段階では、各作業工程で3回続けて上司のOKが得られたら次の作業工程へ進むという形をとっており、すべての作業工程がクリアできたら次の段階へ進む。第1段階から第3段階まですべて修了した後に社内の資格認定があり、この資格認定を得て初めてラインで仕事が任せられるようになる。通常、ラインで仕事を任せられるようになるまで3か月程度かかる。

また、会社で必要とする多能工を養成するために、E社では、技能者のジョブ・ローテーションを行っており、半田付け、組み付け、検査といった工程を3か月おき位に担当させている。

E社は上述の半田付けと感能検査について、とりわけ技能の継承に留意している。感能検査では、部品についた傷の発見や、駆動部の音の聞き分け、製品の出来映えを判断する等、数値で表すことのできないものを判断する技能が要求される。これらの業務に関する技能継承を、E社では再雇用した高齢社員を指導者とし、適性をみてピックアップした20代後半の若手社員を指導の受け手として進めている。さらに作業を通して得られたノウハウのうち、作業標準書には記載されていない内容、例えば、半田付けを幾度やったら半田こてのこて先を交換するかといったことなどを、具体的に記述し、整理している。

3. 技術者に求められる知識・能力と人材の確保・育成

一方、E社は技術者に対しては、生産の最適化のための生産技術を最も求めており、そのほか、工程管理に関する知識や、加工、組立てに関する知識を求めている。今後5年間については、技術者の生産の最適化のための生産技術や工程管理に関する知識が引き続き必要と考えており、これらに加えて、進捗管理・予算管理などのプロジェクト管理能力を求めていると考えている。

技術系正社員を採用する計画はE社では持っておらず、当面はもっぱら育成によって自社に必要な技術者を確保しようとしている。育成は、かつては主に、上司や先輩による日常的な指導、やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション、あるいは定期的な社内研修を通じて行われてきた。しかし、現在は外部のメーカーなどが実施している研修を受講させたり、計画的OJTを実施したりするなど、外部の研修機会の活用や計画性といった要素が育成のなかに組み込まれている。E社が技術者の育成において外部の研修機会を組み入れるようになったのは、社長が社内での競争意識が働いていないと判断し、他社の社員と交流

することで技術者に刺激を与えたいと考えたこと、また、「井の中の蛙」にならないよう、技術者が見聞を広げることを期待してのことである。

調査時点で、E社の技術者は20名ほどいるが、全員製造ラインの管理を担当している。社長はこれら技術者に、生産技術的な業務を含む管理能力と、製造現場でアクシデントが起こった時に素早く対応できるよう、すべての工程をこなすことができる「オールラウンド・プレイヤー」としての能力を求めている。そこでE社では、技術者も現場の仕事を一通り全部覚えるまで、製造現場での仕事を経験している。さらに管理者は、1日1件の改善点を見つけだして提出することが求められており、現場での作業内容や生産技術に精通する上で両分野に強くなるように自己研鑽を積む必要がある。

4. 製造現場におけるパートタイム社員・派遣社員等の活用

上述したように、E社の製造現場では、パートタイム社員、派遣社員、中国人研修生が働いている。派遣社員は1997年頃から、中国人研修生は2003年から活用している。

パート社員は、ラインの仕事がスムーズに流れるように治具を整えたり、段取り替えをしたりといった仕事を担当している。勤務形態は、9:00～15:00、あるいは午前中だけ勤務といった短時間勤務である。

派遣社員は、正社員と同様、半田付け、組み付け、検査といった業務を担当している。ただ、派遣社員が担当しているのは、各業務のなかの1工程のみで、しかも1日の中で内容があまり変わらない仕事である。また、作業に関して改善すべき点などをシートに記入して提出することは求められていない。

パート社員及び派遣社員に対しては採用時・配置時に、先に言及した作業に関する初期訓練（1ヶ月のOFF-JT）を行い、その後、ラインに配属する。ラインでのOJTは正社員を対象としたものと同様、管理者が必要に応じて実施している。

中国人研修生は半田付け、組付け作業を担当している。研修生は大体3ヶ月半程度で1人で仕事を任せられるレベルに達する。E社では、研修生に、資格（外国人研修生を対象とした技能検定3級、基礎1級、基礎2級）を取らせるようにしている。

E社にはパートタイム社員、派遣社員から正社員への登用制度が整備されており、過去3年間に5人の派遣社員が制度を通じて正社員に登用されている。

＜事例6 F事業所＞

1. 事業所の概要

F事業所が設立されたのは1989年で、現在も主要な顧客である近隣の電力会社からの要請を受けてであった。現在製造しているのは、開閉器といわれる配電線の切替えを行う装置と開閉器に付随する部品であり、上述した近隣の電力会社と、別の地域の電力会社1社および、F事業所と同様に電力関連の機器を製造している会社や電気工事会社に製品や部品を納めている。製品の多くは、顧客の要望に応じて仕様が決まるため、1製品あたりの平均ロット数は10～50個未満と少ない。

電力小売の自由化が進み、各電力会社はコスト競争に直面するようになったため、自社に納められる製品、機材についてもコスト低減を求めている。また、電力会社による設備投資もかつてより抑えられるようになってきた。こうした状況の下、F事業所の製品の単価も3年前に比べると5%程度下がっており、5社ほどある近隣の競合企業との競争も激しくなっている。ただ、F事業所が所在する地域の顧客向けに製造している製品の売上高をみると、2004年以降売上高を伸ばしている。F事業所には営業、開発設計、資材調達、生産、品質検査の5部門が集中して配置されており、営業が得た顧客に関する情報を生産につなげたり、F事業所の生産状況を顧客に即座にフィードバックしたりすることができる。これにより、顧客が工期や仕様をなかなか固めることができない状況にあるときに柔軟に対応したり、顧客が求める製品・部品をできるだけ短納期で製造したりすること、また顧客のもとで発生した機器の不具合などのトラブルに素早く対応することが可能となる。こうした顧客のその時々事情に柔軟に対応できる点に加え、安全や環境への配慮、あるいは耐久年数の長期化といった顧客へのニーズにも着実に対応している点が、近年のF事業所の業績向上につながっている。

2007年11月の聞き取り調査の時点で、F事業所では58名の正社員と約50名の派遣社員が働いている。正社員はピーク時には約120名いたが、業績悪化の際に雇用調整が行われたこともあり、現在はピーク時の半分程度である。58名の正社員のうち、総務部門に2名、営業部門に4名、技術開発部門に5名、品質検査部門に5名が配属されており、残る42名は製造部門に所属する。製造部門は、工程管理や資材管理を行う「生産管理グループ」、機械加工や溶接を担当する「工作グループ」、開閉器に用いられる絶縁体の製造などを行う「成形グループ」、部品の組立てを行う「電機グループ」からなり、生産グループでは7名、工作グループでは10名、成形グループでは10名、電機グループでは15名が働いている。年齢で見ると、30代後半から40代の正社員が最も多い。1989年の事業所設立の際に主に中途採用で確保した正社員もかなり残っている。

一方、派遣社員のほとんどは、製造部門の工作グループ、成形グループ、電機グループのいずれかで働いている。

2. 技能系正社員に求められる知識・技能と人材の確保・育成

製造部門のうち工作グループで必要となるのは、製罐、鍛造、溶接、切削、研磨といった技能である。なかでも開閉器の箱部分の製作にあたるステンレス鋼板の溶接は、加工後の製品に気密性が求められることと、ステンレスがひずみを生じやすい材料であることから、難易度が高く、熟練が必要となる。他方、絶縁体を製作している成形グループでは、真空成形と加圧成形という2つの方法で成型作業が行われているが、部品に求められる強度を実現した上で、部品内部に気泡が生じたり、部品に突起ができたりするのを防がなければならない。

組立工程である電機グループでは、種類が多岐にわたる部品群を仕様どおりに間違いなく組みつけていくことや、配電線の切り替えという開閉器の機能の中核である開閉器内のスイッチの切り替えがスムーズにいくように組立てを行うこと、さらにはコンパクトな開閉器へのニーズが高まる中で需要が増えている小型の開閉器を製造する際に、狭い場所で正確な組立てを行うことが求められる。また、電機グループでは、F事業所で製造する様々な製品に対応する形で作業が分けられており、各作業に従事する人数はそれぞれの製品に対する需要にしたがって変更されている。各作業間で担当者数を柔軟に変更していくには、電機グループで働く技能者が様々な作業をこなせるようになっている必要がある。

技能系正社員は、やさしい仕事からより難しい仕事へと経験する仕事の種類を増やしながらか、また上司や先輩から日常的に指導を受けながら、仕事を習得していく。F事業所では製造部門の各グループに配属された技能系正社員を、グループを超えて異動させることはほとんどないので、技能系正社員はそのグループが主に担当している作業のやり方に習熟していくこととなる。

工作グループに新たに技能系正社員が配属された場合、様々な工作機械を用いた作業を、応援を兼ねつつ経験させながら、機械操作について習得させていく。指導を主に担当するのはグループリーダーか、その下の係長・主任レベルの正社員である。また、工作グループでは、グループで働く技能者の技能習得に対する意識を高めていく目的で、各自がそれぞれの機械の操作や溶接手法をどの程度習得したかを示す一覧表(「技能マップ」)が作られている。溶接技能の養成にあたっては技能研修も実施している。そのほか、技能系正社員の技能習得を促すために、F事業所も含めた全社レベルでの資格取得褒賞制度や表彰などが行われている。

熟練技能の伝承に向けた取組みはまだ実施していないが、2008年以降、2005年に会社で導入した再雇用制度を用いて定年に到達した技能者を再雇用し、その技能者を指導者とするマンツーマン指導によって進めていこうと、F事業所では考えている。どのような技能を継承の対象とするかの選定はこれからだが、機械の保守管理を行うための技能や、F事業所でひとりだけが担当している業務などが対象になるのではないかと想定している。

F事業所はISO9001を取得しており、従業員教育はISO9001が規定する教育・訓練に関する指針に則って行う必要がある。これまで述べてきた技能系正社員の養成・教育は、ISO9001

で定める指針を踏まえつつ、毎年作られる教育計画に基づいて進められている。

今のところ、各作業を担当する技能者については十分確保できているとF事業所では考えているが、製造部門の管理職の後継者や、各グループのグループリーダーの後継者など、管理者としての役割をになうことができる技能系正社員の育成が進んでいないことに懸念を感じている。なお、技能系正社員の新卒採用は、かつてはF事業所で行っていたが、ここ数年の業績向上期以前は業績がふるわなかったことから、近年実施していない。

3. 技術系正社員に求められる知識・能力と人材の確保・育成

F事業所の技術開発部、品質保証部にいる技術系正社員は、自分の所属する部門で担当している業務に専念しており、営業や製造現場での業務を経験することは少ない。また、F事業所からの転勤や、逆にF事業所への転勤もほとんどない。ただ、技術開発部は本社の技術開発部門と連携をとりながら仕事をしているため、F事業所と本社との間の往来は多い。

現在、F事業所が、技術系正社員に最も必要と考えているのは、複数の技術に関する幅広い知識であり、そのほか、顧客ニーズへの迅速な対応を強みとするF事業所の現状を反映して、ユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力や、製品の企画・構想段階から問題点を抽出し、改善提案を行うコンサルティング能力を、技術系正社員に求めている。技能系正社員と同じく、技術系正社員についても各自の技術の研鑽を促す目的で、全社レベルの発表会や表彰が行われている。

顧客のニーズや発生したトラブルに迅速に対応できるというF事業所の強みを維持していく上では、技術系正社員が製造現場の状況にも精通しておく必要がある。そこでF事業所では、技術系社員が、必要に応じて随時製造現場に出向き、製造部門と意見交換をするようにつとめている。また、月に1回、生産会議を開催し、技術部門、製造部門、品質検査部門、営業部門の代表者の間で意見交換を行っているほか、クレームが生じたときなどはクレーム製品の分解・調査に、品質検査部門、製造部門、技術開発部門の担当者が立会うなど、製造現場と技術部門が協力して問題解決にあたるようにしている。

新卒・技術系正社員は本社で採用し、各事業所に配属されるが、F事業所が設立されて以降、新卒・正社員は配属されていない。

4. 技能者・技術者としての非正社員、外部人材の活用

(1) 製造現場での派遣社員の活用

F事業所では雇用調整を経験した後の5~6年ほど前から派遣社員を活用している。現在、3社程度の派遣会社と取引があり、上述したように約50名の派遣社員がF事業所で働いている。そのうち45名が製造部内の生産管理グループを除くグループ（工作、成形、電機）に配置されており、各グループで10~15名ずつが働いている。各グループの就業者数は派遣社員も加えると20~25名程度となる。

F事業所の製造現場で正社員が担当しているのは、品質に強く影響する仕事、例えば、組立て、製品の仕上がりのチェック、検査工程などで、それ以外の仕事は正社員と同じように派遣社員も担当している。電機グループでは、製品の受注状況によって各製品の組立てを担当する技能者の人数を変動させていることは既に述べたが、派遣社員もこの受注状況に応じたシフトのなかに組み込まれている。また、改善提案も派遣社員から発案することができ、案が採用されたら正社員と同様の報奨金が授与される。

正社員への登用制度は整備されていないが、2007年に派遣社員を1名、中途採用の形で正社員に採用した。採用された派遣社員の処遇は、年齢、勤続年数を考慮して決めている。派遣社員からの中途採用の基準は特に定めておらず、本人の意欲と仕事への取組み方を重視している。

F事業所にとっては、派遣社員は採用を派遣会社が担当し、確実に必要な人員を確保できる点が契約社員・パートタイム社員の活用比べてメリットとなっている。F事業所の近隣の市に派遣会社の営業所が数多く進出しており、そこで募集がなされているという。今後の仕事量の増大があった場合も、再度の雇用調整を防ごうとすれば正社員の採用を増やしたり、あるいは派遣社員を正社員に切り替えたりすることで対応するのは難しく、派遣社員の活用を増やしていく可能性が高いとF事業所では見ている。

(2) 派遣社員に対する教育訓練

派遣社員を新たに活用する場合、資格・経験については不問であるが、どのような資質の人が必要であるかについては派遣会社に伝えている。ただ、F事業所で望むような資質を持つ人材を十分に確保することは難しく、そのため、派遣社員に対しては、どの部門に配属するにしても採用時に1ヶ月間の導入教育を行っている。導入教育では、正社員を指導者として、担当する予定の仕事について教えるほか、安全衛生に関する教育も特に力をいれて行っている。

導入教育は正社員が仕事をしながら進めるため、新たな派遣社員が配属されると、教育を担当する正社員の負担が増すこととなる。お盆など長期の休みを挟むと、時給制の派遣社員は他に働くことのできる場所を求めて離職するといったことが頻繁に起こる。そうしたときには立て続けに派遣社員の導入教育を行う必要が出てきて、正社員の負担が非常に大きくなることが派遣社員の活用に伴う懸念である。

＜事例7 G事業所＞

1. 事業所と製品の概要

G事業所は1995年に設立された。G事業所が属するGY社は、建設機械の運転室（キャブ）や主要構造部品、多段式の立体駐車場の製造に従事する会社であり、G事業所で製造されているのもこれらの製品である。ただ、立体駐車場については、主要な顧客であるマンションのディベロッパーが、バブル崩壊後の分譲マンション価格の下落を受けて、マンションに付随する駐車場の設置コストを抑えたため、業者間の価格競争が激しくなり、利益があまり見込めなくなった。そこで、GY社は立体駐車場の新設からは撤退し、すでに約70000台の駐車場設備を販売していることから、メンテナンスや建て替えの需要への対応にシフトしている。一方、建設機械用の運転室や部品については、バブル前後から商社系列の企業や自動車会社関連の企業が進出してきて競争が激しくなっているとはいえ、近年海外からの需要が伸び続けている。GY社でもこうした状況のもと、建機関連製品の製造を大幅に増やしており、2007年3月期の売上高の約9割は建機関連製品によるものである。

G事業所の製造物も以上のような会社全体の状況を反映して、調査時点ではほとんどが建機関連製品である。G事業所ではどちらかといえば非量産的な製品を生産しており、1製品あたりの平均ロットサイズは100前後である。会社全体では2002年に約11000台であった建機の生産が、2006年には約30000台と3倍近く増加しているが、G事業所で生産する台数もかつては月産100台程度だったものが、月産300台にまで達している。G事業所では、短くても2010年くらいまではこうした受注・生産状況が続くのではないかと見ている。ただ、資材費、人件費の上昇や、増産対応のための設備投資などでコストのほうも以前に比べて増加しており、増産減益の状況が続いている。

G事業所には、「下拵え作業」とよばれる材料の加工や製罐を行う第一工場、キャブの外枠の部分を作成するための製罐作業を主に行う第二工場、電着塗装や組立て作業を行う第三工場、溶剤塗装や組立てを行う第四工場という4つの工場がある。G事業所で働く正社員は61名、うち60名は技術部門・製造部門のいずれかで働いており、5名が製造設備のメンテナンスなどを担当する技術系正社員である。このほか、G事業所には「パート社員」、「臨時契約者」、「外来請負社員」と称される就業者がおり、彼らの多くは他社で雇われてG事業所で働いているため、「外来」と総称される。この「外来」とよばれる就業者が調査時点で91名おり、うち50名が派遣社員、40名が請負社員である。

2. 技能系正社員に求める知識・技能と人材の育成・確保

（1）技能系正社員に求める知識・技能、必要な技能者のタイプ

G事業所の主要製品の製造にあたって必要となるのは、製罐、板金、溶接、塗装、仕上げといった技能で、なかでも塗装はキャブの出来具合を左右するものとして重視している。ま

た、G事業所が技能系正社員に求めている知識や技能をその特徴から見ていくと、最も求めているのが高度に卓越した熟練技能であり、設備保全・改善のための知識・技能や、品質管理、検査・試験の知識・技能も必要性が高いと考えている。ただ、今後5年間においては、生産工程を合理化する知識・技能の必要性が増すとみている。

技能者に対するニーズを、必要とする技能者のタイプという観点から見ていくと、大幅に増えた需要に対応するG事業所の現在の状況を反映してか、様々な工程や作業をこなせる多能工、技術的な知識をもつテクノワーカー、高度熟練技能者、製造現場の管理を担当できるマネージャー型技能者のいずれもが、現状では不足していると感じている。

（２）技能系正社員の育成

以上のようなニーズを満たすため、G事業所では、主に①計画的OJT、②定期的な社内研修や設備メーカーによる研修の受講、③技能研鑽、検定取得の奨励といった取組みにより、技能系正社員の育成を図っている。

G事業所に配属された新卒・技能系正社員は、最初の3ヶ月間、①下拵え作業、②製罐・板金、③仕上げ、④塗装、⑤キャブにガラスをはめ込んだり、配線をしたりなどの組立作業という、G事業所の製造現場で行われている作業をローテーションで一通り経験する。この間に、各作業の基本や各現場で使われている基礎的な用語の意味などを習得する。ローテーションの後には、事業所側で本人の適性を判断し、適切と考えられる部門に配属している。ただ、いったん配属した後も、各自の適性を考慮して、また教育訓練の目的で異動を行うことはある。各部門に配属された後の新卒・技能系正社員の指導は、5年程度の経験者であるチームリーダーや、10年程度の経験者であるグループリーダーが主に担当する。指導方法については会社のほうから特には指定していないが、指導状況はチームリーダー、グループリーダーの人事評価の項目として組み入れられている。

一方、中途採用した技能系正社員については、安全教育を行った後、技能レベルや適性の見定めをした上で、配属先を決める。その後は、新卒・技能系正社員と同様、配属先の職場でOJTが行われている。

定期的な社内研修としては、安全衛生、環境、ISOなどに関連するものや、JIT（Just-In-Time）生産実現のための、「5S（「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」）・3T（「定位・定品・定量）」といったものが実施されている。また新任管理者や中堅の技能系正社員は、階層別研修の一環として産業能率大学の通信教育を受講している。そのほか、G事業所で用いる設備のメーカーが実施している研修にも適宜、社員を派遣している。オーナー経営者が従業員の教育訓練に熱心だったこともあり、G事業所を含むGY社全体で様々な研修機会の活用が図られている。

GY社では、溶接初級や、5トン以下のクレーンを操作するための資格、フォークリフト操作のための資格など、技能系正社員が取得しなければならない資格を定めている。また、

板金一級など特定の技能検定については、各事業所で年度初めに何人かに取得させる計画を立案している。技能検定を取得するよう言われた技能系正社員は、就業時間後に技能検定試験のための訓練を行っているが、訓練のための時間は残業時間として算定され、残業代が支払われている。技能検定を取得すると、給与がやや上がる。さらに技能系正社員は、技能競技大会への出場を奨励されており、好成績を取めたときには5~10万円の報奨金を支給される。

G事業所ではキャブの試作を行うときに必要な「たたきだし」(板金)の技能を、再雇用した高齢技能系正社員によるマンツーマン指導を通じて、継承していきたいと考えている。現在、定年到達後再雇用した高齢技能系正社員には、職場改善の指導や5S3T研修の講師などを担当してもらっている。2008年以降は再雇用した技能系正社員を総務部付けとして、活用の必要が生じた部署に重点的に配置していく予定である。

(3) 技能系正社員の確保

G Y社では技能系正社員についても本社で一括採用し、G事業所をはじめとする生産拠点に配属している。G Y社の国内生産拠点はG事業所も含めて2つで、それぞれに採用者のほぼ半分ずつが配属される。

2007年の新卒・技能系正社員の採用は5名である。この5名は高卒または高専卒であったが、技能系正社員として新卒採用する対象を特定の学校卒に決めているわけではなく、本人の能力と適性に判断した上で、技能系正社員として採用している。以前は数名程度の新卒・技能系正社員の募集を行うと30名近い応募があったが、近年は景気の回復で大手企業の採用が増えていること、またものづくり産業に就職する若年層がへってきていることなどから、人材の確保が難しくなってきているとG事業所では感じている。

一方、中途採用のルートでは、最近1年半ほどの間にG Y社全体で65名の技能系正社員が採用されており、このうち約半数がG事業所に配属されている。受注の増加に対応するために次々と従業員を確保していかなければならないが、製造現場がかなりいそがしいため確保した従業員の教育がそもそも十分にできず、しかも従業員が増えつづけるという状況のもとで、その懸念がさらに大きくなってきている。

3. 技術系正社員に求める知識・技能と人材の確保・育成

すでに述べたように、現在G事業所には製造設備のメンテナンスなどを担当する技術系正社員が5名いるが、製品設計や顧客との交渉、生産管理などを行う技術系正社員はもう一つの生産拠点にあり、G事業所にはいない。そのため、技術系正社員の確保や育成にあたって、G事業所での独自の取組みは行っていない。

G Y社全体では、製品の規格・構想段階から問題点を抽出し、改善提案を行うことができるコンサルティングの能力や、生産最適化を実現するための生産技術、進捗管理・予算管理

などのプロジェクト管理能力を、技術系正社員に対して求めている。G Y社製品の製造に必要な、設計、治工具、金型製作、塗装、ロボット操作など、個々の技術に長けている人材はいるが、製造全体を見渡したり顧客と交渉したりしながら改善を進めていくことができる人材は少ない。建機のキャブは顧客と共同作業を通じて仕様が決まってしまう場合が多く、会社としてはそうした共同作業の場を活用するなどして、製品や製造全体の状況を踏まえながら改善提案のできる人材を育成していきたいと考えている。また、製造現場の状況に精通した技術系正社員も不足しており、現在は意欲的な技能者を生産技術や改善部門にシフトして活用している。こうした技術と技能の両部門に精通した人材を、技術系正社員の中にいかに育成していくかもG Y社にとっての課題となっている。

G Y社は2001年にISO9001の認証を受けており、従業員の教育訓練についてはISOの規定に従って進める必要がある。技術系正社員については、年度初めに教育訓練計画を作成し、社内外の研修機会の活用についてもこの計画のなかに定めている。研修はかつては社外の機会を活用することが多かったが、研修を担当させること自体も従業員の教育につながると考え、近年では従業員を講師として行うことも増えている。

技術系正社員の確保に向けて、G Y社全体で2007年は大卒の新卒者を3名採用し、また2006年から2007年にかけて5名の大卒技術者を中途採用している。たまたま大卒の採用が続いているが、技術系正社員の採用にあたっては学歴は不問であり、能力や適性を判断した上で技術系正社員として採用している。

4. 技能者・技術者としての非正社員、外部人材の活用

上述したように、G Y社には正社員のほか、契約社員、嘱託社員、パート社員、臨時契約者、外来請負社員という呼称の就業者がおり、パート社員、臨時契約者、外来請負社員は「外来」と総称している。正社員以外の呼称をもつ就業者はいずれも技能者・技術者として働く可能性があるが、現在G事業所で技能者・技術者として働いているのは、契約社員1名と外来請負社員約90名である。

契約社員はフルタイム勤務で、雇用契約期間1年の従業員である。雇用契約期間は1年であるが、実際は契約更新が繰り返されている。給与の支払い形態は時給制であり、設計部門で作図を担当している。

一方、外来請負社員は、派遣社員と請負社員からなる。現在取引をしている派遣会社は5社程度であり、それらの会社から約50名が派遣され、そのほとんどが製造業務についている。5～6年前に請負の形で導入し、最近の建機増産にあわせて就業者数を増やしてきた。この数年ではほぼ倍増している。製造現場では、品質に強く影響する仕事、例えば、組立て、仕上げのチェック、検査工程などは正社員のみが担当しているが、それ以外の仕事は正社員と派遣社員が担当している。

派遣社員が新たに製造現場に配属されたときは、まず、チームリーダー、グループリーダー

ーが指導者となって、安全教育を行う。また、ラインの中で製造業務を効率よく進めていくためには、各派遣社員の技能レベルの確認と、適性の見定めが重要である。したがって、派遣社員に対しては1ヶ月間位ラインの中で仕事を担当させながら訓練を行い、その間に適性と技量を判断して、担当させる仕事を正式に決める。新たに派遣労働者を配置した直後は、派遣労働者自身が仕事に慣れておらず、指導を担当する正社員の作業効率も落ちるため、ライン全体の生産能力が落ちる。教育や作業になれることの効果で1週間から1ヶ月ほどすると生産能力は戻ってくるが、もしこの時点で仕事に習熟した派遣労働者が離職すると、再び新たな派遣労働者を配置しなければならず、生産能力が低下する。G事業所の場合、製罐業務で派遣労働者の離職が多く、こうした生産能力の上昇と低下の繰り返しが顕著だという。

請負社員は40名ほどいる。G事業所では量産型の小型キャブ生産ラインでの生産活動がある請負会社に委託しており、請負社員はそのラインで請負会社の管理の下、働いている。

非正社員、外来派遣社員から正社員への登用制度はG Y社には設けられていないが、慣行として正社員登用を行っており、過去3年間でG Y社全体では10名が正社員に採用されている。しかし、G事業所では採用の実績はない。

G事業所では今後もしばらく仕事量の増加が見込まれるが、仕事量が今よりも増加した場合には、正社員もいくらか増やすものの、主に、派遣社員、請負会社の活用で対応していこうとしている。G Y社は正社員の雇用調整をやらないという方針を持っており、増産にあわせて正社員を増やしすぎると、生産量が落ちたときに方針を堅持することができなくなると考えているためである。

