

# 製造業務請負の事例に見る 業務請負適正化の課題

木村 琢磨

(大阪経済大学専任講師)

製造業務請負の適正化における最大の課題は、請負会社が業務の管理を自ら行えるようになるために、管理・監督能力を持つ請負労働者を育成することである。業務請負の適正化に取り組んだ製造事業所では、請負労働者の業務の分析、必要能力の分析を通じてキャリアパスを設計し、そのキャリアパスに基づいて能力開発を行うという取組みが行われていた。キャリアパスの明示、教育訓練の実施、およびこれらの施策に請負労働者を関与させたことは、請負労働者の心理的エンパワーメントを実現し、彼らの勤続意欲と作業の効率性の上昇をもたらした。これらの事例では、請負会社と発注者が協力して取り組んだことによって業務請負の適正化が推進できたものと考えられる。

## 目次

- I はじめに
- II 業務請負適正化の検討課題
- III 事例分析の対象
- IV 各モデル事業所の取組み概要
- V 結論と考察

## I はじめに

本稿は、業務請負の適正化を推進した製造現場の事例を分析することにより、いわゆる「偽装請負」の法的適正化、及び派遣期間の上限に達したことを理由とする労働者派遣の業務請負への円滑な移行のために、請負事業主や派遣事業主、及びそれらを活用する会社（発注者）が認識すべき要点と課題について考察するものである。

現在、製造業務での労働者派遣を活用している製造業や人材派遣業において、いわゆる「2009年問題」への対応が課題となっている。ものの製造業務については、2004年3月に労働者派遣が解禁され、2007年3月から派遣受入期間の上限が3年に延長された。この3年の受入期間は、

2006年から労働者派遣の活用を始めた製造現場から適用されており、2009年にその受入期間の上限に達する派遣先が出てくる。派遣先はその後、労働者派遣を継続するか、それ以外の形をとるかという対応をとらねばならず、それが「2009年問題」と呼ばれている。

この2009年問題への対応策としてしばしば挙げられるのは、①クーリング期間の設定による派遣の継続、②派遣労働者の配置転換、③期間工としての直接雇用への移行、④完全請負化、である<sup>1)</sup>。しかし、これらのうち①から③は、指摘されるべき重要な問題をはらんでいる。まず①の「クーリング期間の設定」は、クーリング期間である3カ月の間、人材を配置しないというものであり、その間、業務の遂行を不可能にするものであるから、業務の継続が必要な場合はそもそも活用できない。②の「派遣労働者の配置転換」は、派遣労働者を別業務に異動させて、派遣期間を形式的に断絶させるという手段である。しかし、人員の入れ替えにはコストがかかる。特に、業務遂行のために比較的長い経験を必要とする業務の場合、そのコストは大きくなる。③の「期間工とし

での雇用」は、2つの問題を抱えている。第一に、雇い入れる側の企業にとって、固定費の増大になるという問題がある。第二に、期間工としての雇用は、労働者側にとっては、かえって雇用の不安定化につながるおそれがある。派遣労働者という形ならば、派遣先事業所での仕事が途切れた場合でも、他の派遣先事業所、派遣先企業への広域な配置転換によって雇用を維持することが可能である。しかし、期間工になった場合、就労先での契約が途切れれば、その時点で失職することになってしまう。

上記の①から③の対応策が持つ、より重要な問題は、労働者から、会社にとっての短期的な便益のみを優先した施策と認識されうることである。これらはいずれも、製造現場の効率性や労働者の福祉の向上を目的としたものではなく、法の規制を逃れつつ派遣労働者の活用を継続するための手段として認識されることが多いと思われる。これらの施策を労働者が「脱法的行為」と認識した場合、労働者のモチベーションは大きく低下する可能性がある。また、実施方法によっては、行政から「脱法行為」とみなされるおそれもある。

したがって、長期的・恒常的な業務において、ある程度の規模で社外の労働者を活用する必要がある場合には、「脱法的行為」と認識されるおそれのある施策ではなく、法的に適正な業務請負の体制を構築することが望ましいと考えられる。業務請負の適正化、労働者派遣の業務請負への移行にあたっては、請負事業主による請負労働者<sup>2)</sup>への指揮管理の徹底が必要になる<sup>3)</sup>。

しかし、そこには2つの重要な課題がある。第一に、請負事業主による指揮管理の実現は容易ではないということである。これまでの調査研究（佐藤・木村 2002、佐藤・佐野・木村 2003、電機総研 2004、JAM 2004）によれば、製造現場では、契約上は業務請負の形であっても、指揮命令が発注者により行われている場合が少なくなかった。その背景には、請負事業主による指揮命令を徹底させることを妨げる、何らかの要因があったものと思われる。第二に、適正な業務請負への移行は、職場のパフォーマンスの維持・向上との両立を目指して進めることが重要である。

以上の問題意識から、本稿では、法的に適正な請負を実施することと、職場のパフォーマンスの維持・向上との両立を可能にするための要点と課題を、製造現場における業務請負の適正化の取り組み事例に基づいて考察する。

## II 業務請負適正化の検討課題

先に述べたように、業務請負の適正化を進めるにあたっての重要な課題は、「請負事業主による指揮管理」の徹底である。しかし、過去の調査研究の結果が示すように、従来、製造現場においては、請負事業主による指揮管理は徹底されておらず、発注者による指揮命令が行われている請負現場が少なくなかった（佐藤・佐野・木村 2003、電機総研 2004、JAM 2004 など）。その理由の一つとして、請負会社の管理能力が発注者のそれに比べて劣っており、発注者が指揮管理を請負事業主に任せることに抵抗があったことが挙げられる（佐藤・佐野・藤本・木村 2006）。

請負会社の管理能力が不足していた理由としては、いくつかのことが考えられる。まず、製造請負会社として事業所内請負業を営んでいる会社のうち、製造業から出発した企業はさほど多くなく、労働者の動員と配置を主たる活動とした人材サービス業が多かったために、生産管理のノウハウを社内に蓄積していた請負会社は少なかったということが挙げられる。そのうえで、①業務請負の適正化が厳格に求められていなかったため、及び短期的な人材活用が発注者側から優先されたために、管理・監督能力を持つ請負労働者の育成が優先されてこなかったこと、②労働条件の低さゆえに請負労働者の定着率が低く、管理・監督能力を習得する前に離職する労働者が多かったこと（電機総研 2004、木村 2007）、③請負労働者の処遇は（請負会社の）管理・監督者に昇進してもさほど向上しないため、管理・監督者になることを希望しない労働者が多かったこと（木村 2002、2007）、という要因が加わったことによって、請負業務の管理・監督を行える請負労働者が育成されてこなかったことが、請負会社による管理・監督が進まなかったことの原因であると考えられる。

請負業務の管理・監督を行える請負労働者を育成し、請負会社による管理・監督を徹底するためには、第一に、請負労働者に対し、彼らを管理・監督者に育成するための能力開発を行うことが必要である。第二に、請負労働者の定着化を進め、十分な教育訓練の期間と教育訓練投資の回収期間を確保することが必要である。木村（2007）によれば、請負労働者の定着率の低さの理由の一つは、管理・監督者への昇進の魅力が乏しいことである。よって、定着化のための対策は、請負労働者の勤続意欲を喚起するようなキャリアパスを設定するものであることが効果的であると考えられる。

管理・監督者を育成するための教育訓練を効果的に行うためには、管理・監督者になるために必要な経験と能力、そして管理・監督者になった後に求められる能力を明らかにし、能力開発計画を作成することが必要であると考えられる。そして、その能力開発計画に基づいた能力開発プログラムの設計と実施が重要となる。

請負労働者の定着率の低さは、製造現場において請負労働者を活用することに伴うパフォーマンス悪化の主たる原因となっており（木村 2006）、請負事業主、発注者のいずれも、請負労働者の定着化を業務上の重要課題としていることが多い（電機総研 2004、佐藤・佐野・藤本・木村 2006）。木村（2007）の分析によれば、自らを成長させることができるような業務を担当していることは、請負労働者の組織コミットメントを高めるが、勤続意欲の向上には効果がない。その理由は、請負労働者の場合、昇進しても処遇がほとんど向上しないことと考えられる。したがって、請負労働者の処遇を、長期的に向上していくものに改善することが、彼らの定着化のために有効であると考えられる。そのためには、経験を積むにしたがってどのように仕事や処遇の水準が向上していくかというキャリアパスを設計し、明示することが必要となる。

製造現場の事例分析によって業務請負の適正化のための課題を指摘した中尾（2004）は、「業務請負の適正化とは、現状のグレーゾーンの請負を適法な派遣または請負に変えていくだけでなく、外部労働者と正社員がともに働く工場職場での業

務遂行・作業管理がより改善されるものでなければならぬ」と述べている。つまり、業務請負の適正化は、職場のパフォーマンス改善の視点を持ちながら進まなければならない。中尾によれば、外部労働力の活用にあたっては、労働者を戦力化（スキルアップと定着化）してラインの改善を進めることが重要であり、そのためには、請負労働者とのチームワークの改善、働きやすい職場づくりが重要である。

それゆえ、業務請負の適正化は、業務改善の視点を持ちつつ進めていくことが有効であると考えられるが、業務請負の適正化は、法的課題の解決や業務の改善、請負労働者の定着化のみならず、請負労働者の内発的動機づけという効果も持つと考えられる。

Thomas and Velthouse（1990）によれば、内発的なモチベーションは、影響感（impact）、コンピタンス（competence）、有意味感（meaningfulness）、選択感（choice）という、仕事に対する4種類の認知で構成される。Thomas and Velthouse の定義によれば、影響感とは、タスク目標の達成のために、自らの行動が望ましい効果を顕著に与えていると感じられる程度のことであり、コンピタンスとは、ある個人が、取り組んだタスクにおいて諸活動を的確に遂行できる程度のことであり、「自分は（能力があるので）やればできる」というような、Bandura（1977）が提示した「自己効力感（self-efficacy）」に相当する。有意味感とは、個人の理想や基準により判断された仕事の目標や目的の価値である。選択感とは、業務遂行がどの程度自己の決定によって行われたかという感覚に近いものであるが、行為に対する責任という意味も含んでいる。これらは「心理的エンパワーメントの四次元」と呼ばれ、後の Spreitzer（1995）の実証研究によって指標としての妥当性が証明され<sup>4)</sup>、その後、Seibert *et al.*（2004）によって、個人のパフォーマンス及び満足度の向上への貢献が証明されている。

業務請負の適正化は、業務の指揮管理を請負事業主が行うことにより、業務遂行における請負労働者の自律性を高める結果、影響感と選択感の向上につながると思われる。過去の実証研究によれ

ば、生産計画や作業配分に関する意思決定権限を持つことは、作業チームのメンバーの有意味感を高め(Hackman 1987, Manz and Sims 1993)、また、選択感の類似概念である自律感も向上させる(Susman 1976)。

Bandura (1977) は、自己効力感を高めるものとして、自らの成功体験である遂行行動の達成、同僚や上司などの成功を間接経験することを意味する代理経験を挙げている。業務請負の適正化を進める過程で業務改善を実現することは、請負労働者にとって遂行行動の達成となり、設計されたキャリアパスに基づいたキャリア形成は、それが自分自身のキャリア形成の場合は遂行行動の達成として、先任者や同僚の場合は代理体験として、自己効力感の向上につながると思われる。後者は、いわゆるキャリア・モデルが存在することによってキャリアの見通しが立つことに加えて、それが成功の間接経験として自己効力感の向上につながるということである。

このように、業務請負の適正化を進めることによって、内発的動機づけ(心理的エンパワーメント)の面での活性化を通じ、請負労働者の定着化や職場のパフォーマンスの向上につながるものと考えられる。

よって本稿では、キャリアパスの設計、能力開発プログラムの設計を中心として業務請負適正化を推進した製造事業所の事例を分析し、上で述べたような期待される効果の検証と、業務請負適正化と職場パフォーマンスの維持・向上を両立させるための課題について考察する。

### Ⅲ 事例分析の対象

本稿では、分析事例として、製造請負事業改善推進協議会(以下、協議会)が、2007年度に「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」の一環として実施した、雇用管理の改善・適正化モデル事業(以下、「モデル事業」)での取り組み事例を用いる。

モデル事業は、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2008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』(以下、「ガイドライン」)とそのチェックシート(以下、「チェックシート」)<sup>5)</sup>を、請負事業主や発注者がより有効に活用できるようにするため、ガイドラインやチェックシートの趣旨に沿った取組み事例を示し、雇用管理改善・適正化の推進に役立てることを目的として実施された。

モデル事業は、請負事業主と発注者が一組となつての実施を基本とした。モデル事業の参画企業は、協議会のウェブサイトへの掲載及び協議会への参加団体<sup>6)</sup>の傘下企業への周知による公募方式で募集した。そして応募者の中から、ヒアリングにより応募者の意向とモデル事業の主旨が合致した5組の請負事業主・発注者をモデル事業実施主体として選定した。

この5つのモデル事業実施主体の組み合わせ(モデル事業所)を、モデルA、モデルB、モデルC、モデルD、モデルEと呼ぶ。取組み事項としては、「キャリアパスの明示」「教育訓練等」「法令順守」を多くのモデル事業所が設定した。各モデル事業所の概要と取組み事項の概略は表1の通りである。

## Ⅳ 各モデル事業所の取組み概要

### 1 モデルA

#### ①キャリアパスの明示に関する取組み内容とその成果

モデルAでは、請負事業主が、発注者の人事管理体系に関しての取組みを参考にしつつ、現場視察やヒアリング、発注者とのディスカッション等を通じて「キャリアロードマップ」を作成した。

キャリアロードマップでは、請負労働者のキャリアステージを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カ月未満程度の、単一工程のみの担当が可能な「単一作業員」に該当する。その上に位置する「レベル1」は入社6カ月以上の単一作業員に相当する。その上のレベル2になるとキャリアは複数の職種へと複線

表1 モデル事業所の概要

	事業所概要	取組み内容
モデル A	液晶パネルの製造 【発】約 700 名 【請】 169 名 (2002. 10～)	・キャリアパスの明示
モデル B	液晶テレビ部品の組立等 【発】約 1000 名 【請】 420 名 (2006. 8～)	・キャリアパスの明示 ・教育訓練に関わる協力 ・法令遵守の取組み
モデル C	半導体の製造等 【発】約 1400 名 【請】 120 名 (2003. 8～)	・キャリアパスの明示 ・職業能力開発
モデル D	建設車両製造 【発】約 400 名 【請】 58 名 (2006. 2～)	・キャリアパスの明示 ・職業能力開発 ・法令遵守の取組み
モデル E	携帯電話製造 【発】約 240 名 【請】 386 名 (2005. 11～)	・キャリアパスの明示 ・雇用契約・教育訓練 職業能力の評価 など

注：1) 【発】：当該事業所における発注者の従業者数  
 2) 【請】：当該事業所における、モデル事業を実施した請負事業主の従業者数  
 3) 年月表記：製造請負を開始した時期

化し、多能工作業者とラインリーダーに分かれる。レベル3では、キャリアは多能工作業者、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。多能工作業者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。最上位のレベル5は、事業所責任者に相当する。

キャリアロードマップを作成する過程において、請負労働者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、必要とされる知識や技能が明らかになり、それによって教育訓練の方針も描くことができた。

## ②教育訓練に関する取組み内容とその成果

教育訓練の基盤となる必要能力の明確化のため、上記の6段階のキャリアステージのうち、レベル5を除く5つのステージごとに、求められる技能を定めた「スキル要件定義書」を作成した。複数の職種に複線化するレベル2以上では、職種ごとに必要とされる知識・技能を明文化した「スキル要件」が定められた。さらに、請負労働者に求められる技能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、各能力項目に必要とされる知識の項目を横軸とする「スキルマトリクス」を作成した。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。このようにして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、研修のロードマップが作成された。

## 2 モデル B

### ①キャリアパスの明示に関する取組み内容とその成果

モデルBでは、具体的なキャリアパスを提示するため、請負労働者のスキルレベルを6段階に区分した。各スキルレベルの内容は、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」、ルール順守や協調性など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」である。「Mレベル」より上のキャリア段階に達した請負労働者は、「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。

#### ②教育訓練に関する取組み内容とその成果

キャリアレベルとは別に、7段階の技能等級を設け、これをキャリアパスに対応させる形で請負労働者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、等級ごとの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、資格取得の項目を定めた。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、雇用管理者教育のための基礎的教育といえる内容や、改善提案活動に関して教育を行う。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、人事評価制度も導入した。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独自のものを作成した。評価項目は出勤率、マナー、技術水準など12の項目からなる。評価項目の決定にあたっては、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、請負事業主が自社で研修施設を設置し、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。研修施設の設置によって、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。

### 3 モデルC

#### ①キャリアパスの明示に関する取組み内容とその成果

モデルCでは、キャリアパスの設計と明示にあたり、請負事業主が、請負事業所としての方向性を示すため、及び請負労働者の動機づけにつなげるため、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、及びそれに連動する手当について請負労働者に周知させた。

キャリアパスを明示することを目的として作成したキャリアプランは、育成・評価・処遇の3つの連動を強調したキャリアプランである。この中で、従来は曖昧であった昇格要件と昇進要件を明文化した。それまで、有期契約の請負労働者と期間の定めのない雇用契約の請負労働者など、異なる雇用形態の請負労働者が同じ職場で就労していたが、それぞれの職位は雇用形態によって明確に区分されてはおらず、昇格要件や昇進要件も明文化されていなかった。そこで、請負労働者本人からの要望を聞きつつ、昇進要件を明確に定めた。

従来、請負労働者は、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（有期契約の請負労働者）の3つに大きく分けられていた。モデル事業での検討により、請負労働者を、有期契約から期間の定めのない雇用契約へと移行する際の要件（いわゆる契約社員から正社員への登用要件）が明文化された。要件としては、管理職務の経験、人事評価の要件、研修の受講等が定められた。

職位は、従来は事業所の統括者と一般作業員である請負労働者との間に2階層の管理・監督職が入る4段階であったが、管理・監督職層が一階層増えて3段階となり、全体で5段階の階層となっ

た。そして、面談審査や人事評価での評点など、各階層への昇格要件が明確化された。

#### ②教育訓練に関する取組み内容とその成果

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。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、処遇の向上に見合う貢献ができるように継続的な人材育成をしていくという形で、育成・評価・処遇が連動して請負労働者のキャリア形成を促進していくというのが新たな制度の目的である。

また、この事業所では、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、キャリアパスにおけるそれぞれの教育研修の位置づけを明確化した。また、契約社員である請負労働者全員に対して、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、メンタルヘルスに関する施策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が整えられた。

キャリアプランや人事評価制度を整備するために、請負労働者たちとの面談やヒアリングを行ったことによって、各職層の請負労働者から、これまでよりも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メリットを持つことに加え、現場での活発な意見交換を行う1つの契機となり、組織を活性化させる効果を持つものと思われる。

### 4 モデルD

#### ①キャリアパスの明示に関する取組み内容とその成果

モデルDでは、キャリアパスを明示するための具体策として、まず作業内容を客観的に把握することから始められた。個々人の担当作業の分析を行い、その分析結果を元に、「作業標準書」と

「作業手順書」が作成された。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、分析の過程で作業効率を向上させるための改善を実施し、作業標準書を用いた新人へのOJT、習熟度合いを考慮した作業配置の見直しも行った。さらに、請負事業主により、勤怠状況が良くない、あるいは服務規律に反する請負労働者を主たる対象として面談を行った。

これらの取組みを行った後、実施前と比べて請負労働者の定着率は大幅に改善した。取組み実施前の2007年11月の段階では、1カ月間の請負労働者の定着率は64.2%であったが、実施後の2008年2月には94.1%となった。

請負事業主からの報告によれば、この取組みに関与した請負事業主のリーダー層は、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。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あたって、リーダーが従来以上に作業者との面談やOJTを重点的に実施したことが、職場におけるコミュニケーションの活発化、意思の統一化につながったと考えられている。請負労働者の定着率の上昇は、この波及効果によるものと考えられる。

また、「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、誰がどの作業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における取組みの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。

#### ②法令遵守に関する取組み内容とその成果

法令遵守に関する取組みとしては、発注者と請負事業主が共同で自主点検を行い、法令教育への取組み、安全活動、リスクアセスメントなど、改善すべき点について、請負事業主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みとしては、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、過去2カ月間未実施であった安全巡視を毎月一度必ず実施することにし、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。

安全パトロールを発注者と請負事業主とが協力して行い、その結果を両者が参加する安全衛生委員会で議論した。それにより、発注者と請負事業主との間で、安全に関する様々な情報の共有が可能となった。

リスクアセスメントについては、モデル事業を開始する前から社内に有していたリスク評価基準の案をアセスメント基準として決定し、アセスメント用のシートを作成した。そして、アセスメント基準に関する教育をリーダー層に対して行い、その後、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。今後は、アセスメントの結果に基づいた改善を行っていく予定としている。

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、それぞれを策定することにした。

一連の取組みの結果、請負事業主の業務上災害発生件数は、4カ月当たり2件から4カ月当たり1件に減少した。モデル事業期間中に発生した1件の業務災害は、ライン外作業（ラインとまったく関係のない作業）で発生したものであり、モデル事業開始以来、当該ラインでは業務災害は1件も発生していない。また、請負事業主の報告によれば、進捗が目に見える形にしたことによって、請負事業主の法令担当者の法令順守への意識が高くなり、安全管理に対する意識の高まり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始めた。

## 5 モデルE

### ①キャリアパスの明示に関する取組みとその成果

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の導入について、請負労働者に説明して周知させた。発注者は請負事業主に対し、生産ラインの仕事は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を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労働者には浸透していないが、請負事業主としての役割が、将来的に高度化していくことを前提としたキャリアパスにしていくことが必要である。また、キャリア形成の程度を処遇に反映することは、請負労働者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。

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、ここで一般作業員の請負労働者として仕事を始め、現在は現場リーダーの上位者に相当する「管理社員」と呼ばれる役職に就いている者もいる。実際に、請負事業主の13名の管理社員のうち8名が、一般作業員からの昇格者である。このように、ひとつの請負先で一般作業員から管理社員に昇格した人が実際にいることによって、キャリアパス制度も具体性と現実性を持ったものになる。また、一般の作業員である請負労働者から見ても、自身にとってのキャリア・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くなる。さらに、モデル事業開始前からの取組みであるが、請負事業主は、本事業所で就労する請負労働者の中から、必要に応じて公募方式によって管理社員への就任希望者を募り、応募者の中から選抜して任用している。公募方式をとることによって、一般作業員からも管理社員への昇進が可能なキャリアパスを提供している。



## ②教育訓練のための取組みとその成果

発注者が講師を務める形で協力しながら、請負事業主が、現場リーダーの上に位置する管理者を対象とした研修を実施した。この研修は、2007年11月に、「受注に対する社内展開方法」と「法務教育」をテーマとして行った。「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、「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それぞれ教育を行った。さらに、2008年1月と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、現場リーダー31名を対象に、発注者と請負事業主の双方が講師を務め、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、品質への取組みについて教育を行った。

## V 結論と考察

労働者派遣は、臨時的・一時的な労働力の需給調整のために活用する仕組みであるという、労働者派遣法の主旨に従えば、長期的・恒常的業務では業務請負とし、労働者派遣の活用は短期的・臨時的業務に限定するというのが望ましい形となる。業務請負は、指揮命令を請負会社側で行うことが必要であるから、請負労働者がある工程（業務）を単位としたグループとして活用されていなければならない。派遣先の従業員と混在して就労している場合など、人員の構成上、労働者派遣の形態で活用せざるを得ず、かつその活用が長期間に及んでいる場合は、まず労働者派遣ではなく直接雇用での対応の可能性を考えることが必要である。

業務請負適正化のための最も重要な課題は、請負業務の管理・監督能力を請負会社として蓄積することであり、そのためには、管理者・監督者を務められる請負労働者を育成することが必要である。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、請負労働者のキャリア形成が可能な就業環境を整備することによって、管

理・監督能力を持つ請負労働者を育成していくことが、請負事業主及び発注者に求められている課題である。

請負労働者の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、これらを適切に運用するための基礎として、キャリアパスの設計が必要となる。

本稿で取り上げたモデル事業所では、キャリアパスの設計は、工程の視察や作業分析を通じて、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、仕事の序列を描くことができる。そして、各業務に必要な知識・技能を明確化すれば、キャリア形成を進めていくうえで、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、適切な教育訓練のプログラムや能力評価基準の作成が可能となる。

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が、製造業務請負の適正化、及び労働者派遣から業務請負に移行する場合は、それだけでは足りないことも多いであろう。今後、業務請負においては、発注者が請負事業主に対し、業務の分析や計画の実施を従来よりも強く期待するようになるかもしれない。それゆえ、請負事業主として求められる役割が従来よりも高度化していく可能性を踏まえ、請負事業主は、今後行っていく業務請負のあり方についてビジョンを策定し、そのビジョンに対応させた形でキャリアパスを設計していかなければならない。

個人にとって、キャリア形成は、担当業務の高度化により最も実感されやすいと考えられる。したがって、勤続意欲を高めるためには、中長期的に担当業務を高度化させていくことが効果的であろう。ただし、どの業務を請け負うかは発注者の意向によって決まるため、担当業務の高度化は、定期的に確実に起こるものではない。

よって、請負労働者の勤続意欲を維持・向上させるためには、技能の向上を評価して処遇に反映させることも必要となる。そのためには、技能向

上と生産性、請負料金との関係を明確にした請負料金の設定が必要となろう。それゆえ、発注者が求める技能水準、技術を明確にし、それに基づいて請負事業主が人材育成を行うというように、請負事業主と発注者とが協力して取り組んでいくことが重要である。

業務請負の雇用管理改善及び適正化は、職場のパフォーマンスを向上させるものでなければならない。モデル事業所においては、キャリアパスを設計するために行った業務分析や業務改善活動が、コミュニケーションの活発化やモチベーションの向上につながり、定着率が大幅に改善した事業所もあった。キャリアパスの明示が、将来の見通しを与えることによる動機づけの効果を持つことに加え、キャリアパスの設計に請負労働者を関与させたことが、請負労働者のモチベーションを増進させたといえよう。また、実際に一般作業員から管理者層へと昇進した請負労働者の存在は、キャリアパスが実体を伴ったものであることの証左となり、他の請負労働者の就労意識を改善させる効果を持つものと思われる。

本稿で取り上げた事業所の取組みから、業務請負の雇用管理の改善及び適正化のためには、キャリアパスの設計と、それに基づく能力開発が有効であり、また、そうした取組みにおいては請負事業主と発注者との協力体制が不可欠であるといえる。ただし、主な課題として、以下の3点が挙げられる。

第一は、能力開発にかかる費用とノウハウの問題である。現状では、十分な教育訓練の提供に必要な資金力やノウハウを持つ請負事業主は多くないため、発注者が行うことを基本としつつ、必要に応じて発注者の協力を得た教育研修を行うということも必要であろう。

第二に、本稿で取り上げた事例のようなキャリアパスの設計は、すべての事業所で可能というわけではない。モデル事業所の業務で明確なキャリアパスが描けたのは、業務を構成する作業ごとに知識・技能の水準の差があり、それらの作業を難易度の低いものから順に担当していくことで、キャリアが形成されるような作業構成になっていたことが大きな理由であると考えられる。ごく短期間

で習熟可能な作業のみで構成されている職場の場合、勤続意欲の喚起や動機づけにつながるようなキャリアパスの設計は困難である。

第三に、本稿の執筆時点では、各事業所が適正化の取組みを本格化させてから約1年が経過したのみである。従業員の生産性や就業意欲が上昇したといっても、それは短期的な効果であるかもしれない。また、今後も安定して維持・向上していくとも限らない。業務請負適正化によるパフォーマンスの向上効果を測定するためには、経年的な定量的調査を実施する必要があるだろう。

- 1) ものの製造業務の労働者派遣に関する「2009年問題」への対処策に関する解説は、安西（2008）に詳しい。
- 2) 本稿で「請負労働者」とは、請負元（請負会社）によって雇用され、請負先（本稿ではメーカー）の事業所で、事業所内請負の形で就労する労働者を意味する。
- 3) 昭和61年の労働省告示第37号「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準を定める告示」において、請負とみなされるために充足すべき要件が定められている。この基準では、請負と認められるためには、「(1)請負人が自己の雇用する労働者の労働力を自ら直接利用するものであること（労務管理の独立性）(2)請負契約によって請け負った業務を、自己の業務としてその契約の相手方から独立して処理するものであること（事業経営上の独立性）をいずれも満たさなければならない」としている。

「労務管理の独立性」の主な内容は、先に述べた指揮命令のほか、①業務遂行の評価、②請負社員の労働時間管理（始・終業時刻や休憩・休日・休暇等の指示・管理や、時間外・休日労働の命令等）、③勤務規律や配置等に関する指示・決定、などを請負元が行うということである。

「事業経営上の独立性」とは、自己責任による資金の調達・支弁、②民法・商法等に基づく事業主責任の遂行、③機械・設備、器材、材料等の自己調達等（賃貸借契約による請負先への費用負担も可）による業務遂行、を請負元自らが実施するということである。さらに、単に肉体労働の提供ではなく、専門的な企画・技術・経験により自己の独立した業務の遂行がなされていることも、「事業経営上の独立性」を満たすための条件として請負元に求められている。

- 4) Spreitzer（1995）は、選択感に替えて自己決定感を構成要素として挙げている。
- 5) 『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』（以下、「ガイドライン」）とそのチェックシートは、請負事業主が雇用管理の改善や適正化の促進に取り組む際の参考として、また、請負事業主がそれに伴って発注者側に協力を求める際に一つの望ましい姿を示すことができるよう、さらには、発注者が取り組もうとする際の参考としても用いることができるよう、進めるべき取組みについて、請負事業主、発注者それぞれに向けて分かりやすく示すために、「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2008年に発表した『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報告書』の中で取りまとめたものである。

6) 社団法人日本生産技能労務協会, 日本製造アウトソーシング協会, 社団法人日本自動車部品工業会, 電機・電子・情報通信産業経営者連盟, 中部アウトソーシング協同組合。

#### 参考文献

安西愈 (2008)「安西愈弁護士のQ&A 監理制度は可能の余地あり」『人材ビジネス』Vol. 265, pp. 8-11.

Bandura, A. (1977) "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change." *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 191-215.

電機連合総合研究企画室 (電機総研) (2004)『電機産業における業務請負適正化と改正派遣法への対応の課題』。

Hackman, J. R. (1987) The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*; 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

JAM (2004)『製造業業務請負業の活用実態調査・結果の概要』第6回定期大会資料。

木村琢磨 (2002)「構内請負企業の実態と課題」労使関係研究会 自由論題セッション報告。

木村琢磨 (2006)「電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題」『大原社会問題研究所雑誌』No. 567, 2006年2月号, pp. 40-57.

木村琢磨 (2007)「製造部門における請負労働者の定着化の試み」『人材育成研究』2 (1), pp. 45-57.

Manz, C. C. and Sims, H. P. Jr. (1993) *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performance companies*. New York: Wiley.

中尾和彦 (2004)「電機産業における請負労働者の活用と請負適正化の課題——電子部品企業2社のケーススタディから」

『日本労働研究雑誌』No. 526, pp. 31-42.

佐藤博樹・木村琢磨 (2002)『第1回 構内請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査報告書』SSJ Data Archive Research Paper Series, No. 20, 東京大学社会科学研究所。佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨 (2003)『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査報告書』SSJ Data Archive Research Paper Series, No. 24, 東京大学社会科学研究所。

佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨 (2006)『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(3)』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No. 8.

Seibert, S. E., Silver, S. R. and Randolph, W. A. (2004) "Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 332-349.

Spreitzer, G. M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1442-1465.

Susman, G. I. (1976) *Autonomy at work: A sociotechnical analysis of participative management*. New York, Praeger.

Thomas, K. W. and Velthouse B. A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666-681.

きむら・たくま 大阪経済大学経営学部専任講師。主な著作に『ホワイトカラーの管理と労働』（共著, 社会経済生産性本部, 2007年）。人的資源管理専攻。