

## 第2部 ヒアリング調査結果からの考察



# 第1章 製造企業4社の事例

## 第1節 ヒアリング調査結果

### A社 a工場

- 対象者：① A社 購買部門  
② A社 a工場 人事・総務部門  
③ A社グループ会社 製造部門  
④ A社グループ会社 機構製造部門

実施日：2010年3月24日

#### 1. a工場の概要

##### (1) 主要事業

伝送装置を中心に製造している。主要製品は法人向けが主で、受注生産である。取引先は、北米等海外が7割を占める。

##### (2) 売上高

過去5年間の売上高は右肩下がり推移し、2004年は約1,500億円、2008年は約800億円である。

##### (3) 従業員

2009年4月現在の正社員数は、約1800人である。

正社員の採用方法は、全社採用と地方採用の2つに分けられる。地方採用については、オペレーターの採用が中心で、工業高校出身者が多い。地方採用者は、2009年4月に20人、2010年4月に7人である。

地方採用の正社員は、将来、職長（現場の監督者）になる。職長はオペレーターのトップであり、幹部社員ではない。一般的に職長になる時期は、30歳代半ばから後半である。職長になる人は、高い技能をもつ人、人望がある人、関係部門との調整ができる人が多い。職長1人当たりの部下の人数（正社員）は、小規模で10人程度、大規模で20人程度である。

#### 2. 外部人材の活用状況の変化について

##### (1) 外部人材の活用状況

###### 【製造部門】

リーマン・ショック直後は変化がなかった。派遣社員活用のピークは2008年12月であり、人数は180人である。2009年1月以降に減少し、2009年4月で88人、2009年11月以降は0人である。

###### 【機構製造部門】

2009年7月から、請負社員の活用を開始した。1つの工程を請負社員に任せている。活用した理由は、その工程が他の工程と切り離しやすく、かつ、板金を洗浄する等の比較的簡単な作業であったからである。また、従来からその工程で働いておりノウハウをもつ正社員が監督者として残ったことも大きかった。

## (2) 外部人材の仕事の範囲

### 【製造部門】

当時、正社員と派遣社員は混在して働いていた。派遣社員には正社員と正社員の間に入ってもらい、仕事の難しさに関わらず、正社員と同じ仕事をしてもらった。派遣社員が1人から2人に増えても、仕事をこなす能力が2倍になるわけではない。せいぜい1.5倍程度である。それは、それなりの技能が要求されるためである。派遣社員の技能が上がるにしたがって、1.6倍、1.7倍と徐々に上がっていく。その仕事に必要な人数を算出するが、製造するモノに応じて必要人数は変化する。多い時は、6人でラインを組んでいた。他に、1人が最初から最後まで全てを担当する工程もある。

派遣社員の管理は職長が行っていた。例えば、ある工程の人員が足りなければ、他の工程の人員を応援に回す等、日々の仕事を差配していた。派遣社員への作業指導やフォローは正社員が行っていた。その意味では、正社員は自分の仕事だけではなく、派遣社員の仕事を見ながらラインを動かしていた。

## (3) 外部人材を活用する目的

### 【製造部門】

外部人材を活用する目的は、第1に、生産変動への対応である。法人向けの受注生産でも生産変動が激しい。受注できるかどうかは入札次第で、直前にならないと受注できるかどうか分からない。しかも受注後、納品までの期間が非常に短くなっている。入札後すぐに作業に取りかからなければならぬ。第2に、正社員の平均年齢が約40歳と高いため、不足する層を派遣社員で補充する目的もあった。

## (4) 今後の外部人材の活用

現在の売上推移では、派遣社員等の外部人材を活用することはできない。

## 3. 外部人材に関わる費用の管理について

### (1) 現場と購買部門の権限配分

同社では、外部人材に限らず、材料等の全ての購買機能を購買部門に集約している（集中購買化方式を採っている）。これは、ある程度汎用性のある材料等については、一括して注文するためである。現場の工場は地域の状況を知っており、購買部門は全国の状況を知っている。それらを総合的に勘案して外部人材の活用に関する判断を行っている。

#### ①派遣社員の場合

購買部門は契約交渉窓口であり、価格決定に関わりをもつ。外部人材の活用にあたっては現場の工場が決定し、該当する技能をもった人に合う派遣会社を関連部門と討議し決定を行う。また、工場が費用を負担する。

#### ②請負社員の場合

請負社員の場合も派遣社員の場合と同様に、購買部門は契約窓口であり、現場の工場が請負会社活用の最終決定を行う。請負活用の場合は、特に派遣法に抵触しないかどうか、コンプライアンスの観点に注意している。

## (2) 外部人材に関わる予算の決定

### 【製造部門】

工場は、四半期単位で生産計画、人員計画を立てている。その人員計画に基づいて、派遣社員を何人にするか、単価をいくらにするか等を決めて、予算化している。実態は月単位、週単位で生産

量が変動し、予算を上回る場合もあれば、下回る場合もある。したがって、急激な生産変動に対応した人集めに常に苦勞している。相当の頻度で、生産計画の進捗状況や見通しを社内で確認し合っている。

### (3) 契約価格の決定

#### ①派遣社員の場合

##### 【購買部門】

業種や日本全体の価格相場等を勘案しながら、契約価格を設定している。派遣会社との値段交渉は案件毎には特に行っていない(原則契約の年度更新時に交渉)。長期的には、当社と派遣会社との力関係、売り手市場か買い手市場かといった市場動向によって、契約価格が変わる。

製造職は、経験年数を踏まえ契約価格を決めている。経験年数とは、本人が経験してきた職種や工程の数、およびその経験年数等である。およそ5年単位で数百円程度変わる。この情報は、派遣会社から提供される(技術職はスキルをポイント化し決定している)。

##### 【機構製造部門】

短期的には、市場動向によって価格を変えることはしない。例えば、市場動向が変わったからといって、先に派遣された人より後に派遣された人の契約価格を高くするという事はない。

#### ②請負社員の場合

##### 【機構製造部門】

現在、請負社員に任せている作業と同様の作業を、既に外部の会社にも委託していたので、その価格を参考にして、さらに、購買本部が持っている情報も参考にしながら契約価格を決めた。

##### 【購買部門】

請負社員の場合、契約価格の妥当性を市場価値から捉えることが難しい。1時間に何人で何個作れるかで契約価格を決めている。

## 4. 派遣会社の選定基準について

### (1) 取引している派遣会社数

取引している派遣会社は、多い時で16社であった。背景には、過去に多くの人員を必要とした時に、派遣会社1社のみでは必要な人員を集めることができず、複数の派遣会社と取引した経緯がある。一度取引を始めると、比較的長期に及ぶ傾向があり、よほどの理由がない限り、取引先を変えることはない。それには、長期間取引している派遣会社の担当者が同社のことをよく知っていることも一因の1つである。

工程によって活用する派遣会社を分けることはしていない。同じ工程の中に複数の派遣会社が混在している。

### (2) 派遣会社の選定基準

##### 【購買部門】

第1に、コンプライアンスに照らして派遣会社を選んでいる。第2に、現場が特定の技能を必要としているのであれば、その技能に強い派遣会社を選んでいる。最終的には、派遣会社の過去の実績、信用、経験で選んでいる。

取引している派遣会社はおおよそ、①請負会社で、派遣事業免許を取得している会社、②全国的展開している一般派遣事業を営む会社、に分けられる。特定派遣事業を営む会社の方が派遣社員への教育を実施する傾向にあるので、その派遣社員のスキルやモチベーションは高く、また離職率も低い。

### 【機構製造部門】

経験的に、派遣会社によって、これが強いといった特色はない。派遣会社によって、使い勝手の良し悪しを感じたこともほとんどない。

### (3) その他

#### 【機構製造部門】

派遣社員より請負社員の方が活用の決断が難しい。同社の社員が関与することなく、難しい仕事を一括して請負社員に任せられるかという不安がある。また、変動対応には、請負社員よりも派遣社員の方が使い勝手がいい。

## 5. 派遣社員に対する能力開発について

### (1) 派遣社員の素養・能力

#### 【機構製造部門】

正社員と派遣社員とでは、モチベーションに差がみられる。派遣社員には、遅刻・無断欠勤・作業中の現場で、携帯電話を使っている・少し注意すると翌日来なくなってしまう等、極少数の働く上での基本的なことができていない人が時々おり、職場モラルが低下した。次に、危険な職場なので、安全管理の遵守を徹底させている。最後に、作業スピードや安定した作業内容を重視する。特に、機械加工では腕前や素養が重要である。現在は、1つの機械（工程）だけでなく、何種類もの機械を扱わなければならない。

以上のことを、正社員の場合は長期間かけて上司や先輩から教えられる。また、上司や先輩というキャリア・モデルがあり、上司や先輩のようになりたいという意欲がある。例えば、先輩はその年齢で資格を取得したから、自分も資格を取得しようといった意欲がある。しかし、派遣社員の場合は、個々人が考えていかなければならない。個人の考え方、やる気、姿勢によるところが大きい。派遣社員でも、意欲のある人、吸収の早い人ほど、様々な職場を経験している。ただし、そうした意欲のある人は少ない。

また、派遣社員の定着率を上げるには、正社員が派遣社員と積極的にコミュニケーションを図っていくことも重要である。

### (2) 派遣社員の能力把握と能力開発

#### 【製造部門】

2004年頃に、正社員に対してスキル・マップを導入した（TPS（トヨタ生産方式）対応）。目的は、どのような技能があればどのような仕事ができるかを見極めるためである。不足する技能があれば、どのように身につけさせるか、教育計画を立てるのにも資する。2008年から派遣社員に対しても導入した。目的は、生産変動に伴って派遣社員に工程間を移動してもらった際（工場内応援）、移動後の工程でも仕事ができるかどうかを見極めるためである。しかし、派遣社員を訓練するまでには至っていない。あくまで派遣社員が保有している技能を見極めるためである。ただし、どうしても必要な技能はOJT等で身に付けてもらった。

#### 【機構製造部門】

派遣社員に対するスキル・マップはない。職長が派遣社員の働きぶりを見てスキルを見極めている。技能向上のための教育を実施することもあるが、ほとんどの場合、既にある程度の技能をもつ派遣社員を派遣してもらっている。

#### 【購買部門】

製造派遣取引では、5年刻みでスキルレベルを分類しているケースが多い。

### (3) 派遣社員のローテーション

生産変動や派遣社員本人の仕事ぶりに合わせて、工程間を移動してもらうことがある（工場内応援）。ただし、仕事内容に大きな違いがある工程への移動はしないようにしている。

様々な仕事を経験させることで、多能工化できる部分とできない部分がある。例えば、機構部門から製造部門へといった極端な移動（機械で物を曲げる仕事をしていた人にハンダ付けをしてもらう）はないが、同じハンダ付けの仕事をしている工程間なら移動できる。移動を通じて派遣社員の技能の向上や能力開発を図ることは、ほとんど意識していない。

#### 【購買部門】

ある工程から他の工程へ派遣社員を移動してもらい（ただし、そうしたケースはさほど多くない）、それが難しい作業だった場合、派遣会社から契約料金を上げてほしいと言われることもある

## 6. 派遣契約の更新時の契約価格の改定について

#### 【購買部門】

派遣社員の技能が高まるのに伴い、契約価格を短期間で上げることは少ない。どうしても一律的になる。個人の技能が測りにくいいため、どうしても一律的な価格設定となる。

#### 【機構製造部門】

技能職では、例えば、組立に要する時間が30秒から20秒に短縮された、加工の精度が上がった、と言っても、明らかに技能が上がったとは言いづらい。個人ではなく、チームで仕事をしているので、技能が測りにくいという面もあるが、どちらかと言えば、寿司職人の丁稚奉公に似ており、見て覚えていくものというものが多い。

## 7. 社員への転換に関する考え方について

#### 【製造部門】

派遣社員の一部（26名）を有期契約社員へ転換した（従来、有期契約社員はいなかった）。6ヵ月契約期間を更新している。有期契約社員へ転換した理由は、派遣法による派遣期間3年の規制があったためである。有期契約社員への転換者にはもちろん優秀な人もいるが、最大の理由は、リーマン・ショック後の厳しい状況が影響している。また、工程はSMT（Surface Mount Technology、表面実装技術）を中心に、二交替制をとっている職場（工程）であるため、人員不足だけではなく、交替勤務への対応も必要であり、採用時はこの交替勤務の可否も判断材料とした。

希望者を公募で募り、人事部門、製造部門の幹部社員（部長）による面接やそれまでの仕事ぶり、生産状況等をみて総合的に選んだ。有期契約社員の採用については、本社人事部門の了解を得た。間接的に、購買部門へも報告した。正社員と有期契約社員とでは、採用基準の厳しさに差がある。有期契約社員は正社員に比べて、筆記試験はなく、面接回数も少ない。

## 8. 外部人材活用の課題について

#### 【製造部門】

個々の派遣社員を面接するわけにはいかないため、どのような技能を持つ人がどの派遣会社におり、そうした人材を確保できるのが課題である。また、確保した派遣社員の定着率を高めるための工夫も課題の1つである。

# B社

対象者：B社 総務部

実施日：2010年3月31日

## 1. B社の概要

### (1) 主要事業

管球分野の電球形蛍光灯ランプ、蛍光灯ランプ、LED照明を製造している。

中期計画を策定し、2010年度からの3年間で、既存照明からLED照明への生産シフトを進める予定である。売上でみて、2012年度には、LED照明を売上全体の半分にする。LED照明は新規分野ではあるものの、価格競争による原価低減が予想される。

蛍光灯製造を例に挙げれば、製造ラインの距離が長いという特徴がある。工程は、前工程（バルブ投入）、中工程（封止、排気）、後工程（検査、包装、梱包）の3つに分けられる。カギとなるのは中工程である。火を使う職場であり、ガラス特性への熟知や、バーナーの火力調整、真空技術等、熟練技能やセンス（腕と勘）が必要とされる。また、設備が老朽化しており、安定して稼働させるのにも熟練技能が必要である。

LED照明への生産シフトに伴い、仕事内容が、熟練技能やセンスが必要とされる仕事から、パソコン操作等の半導体製造技術に近い仕事へ変わっていく。また多品種生産を目指す中で、技術をプラットフォーム化させ、様々な製品に応用できるようにしていく。製造ラインは、蛍光灯製造のような長いラインではなく、セル方式へ変わっていく。

価格競争への対応として、LED照明についても組立工程の機械化を進めていく。機械化ができれば、手作業になる。手作業であれば、国内では価格競争に負けてしまうので、海外へ進出していかざるを得ない。

### (2) 売上高

2008年度の売上高は、約1,000億円である。

### (3) 従業員

正社員は、約1,900人である（2009年末）。うち直接部門に約300人、間接部門に約1600人が従事する。中工程の作業員として、2007～2008年度に、派遣社員15人を正社員として登用した（7年ぶりの技能職の採用）。また、2009年度に2人を新卒採用した。作業長（監督者）については、バブル期に一定の採用を行っており、充足している。今後の新卒採用方針については、LED照明への生産シフトを進める中で、現時点で採用すべきか、それとも人員がどの程度必要になるのかを見極めた上で採用すべきか、整理ができていない。

LED照明への生産シフトに伴い、これまでと同じ仕事内容というわけにはいかない。例えば、蛍光灯製造の中工程に従事していた人を、LED照明の製造ラインへ異動させている。これは、老若男女を問わない。現状では、適応できる人を中心に異動をすすめている。異動時の訓練はさほど行っていない。

### (4) 工場、営業所

工場は3工場であり、営業所は約50営業所である。



## 2. 外部人材の活用状況の変化について

### (1) 外部人材の活用状況

2006年度に請負社員を派遣社員に切り換えた。その後「2009年問題」への対応として、前・後工程、もしくは1つのラインを丸ごと請負化することを検討したが、2008年度に生産数が激減したため、請負化は実施しなかった。2009年に、固定費削減施策として非正規労働者の雇用調整を実施し、約300人を削減した。直接部門の派遣社員は2008年末の168人から2009年末の50人へと減少した。ただし、2009年に派遣社員の一部を有期契約社員へ切り換えている（直接部門の有期契約社員は2008年末32人→2009年末128人）。遵法の観点から、将来的には全て有期契約社員へ転換することも検討している。

営業については、2009年度末現在、営業人員250人のうちの34人が派遣社員である。有期契約社員はいない。派遣社員は、顧客から注文を受けて注文数をパンチする業務を担当しており、パンチスピードが求められる。既に習熟し、プロの域に達していたため、彼らとの契約を終了すると、売上に直接影響が出ると判断し契約を更新した。2000年頃から、営業のバックヤード部分のコストを削減するため、非正規社員比率を上げていく方針を取っていた。例えば、派遣社員が7割、正規従業員が3割の部署もある。

### (2) 外部人材の仕事の範囲

派遣社員については、最初は前工程等比較的簡単な仕事に配置し、ある程度技能を身につけた者から徐々に難しい仕事へ異動させている。基礎も含めて技能の習得には10年程度かかる。7～8年程度働いている人は20人程度である。3～4年で配置されている人もいる。

### (3) 外部人材を活用する目的

高齢化による正規減耗の穴埋めを目的に、派遣社員を活用してきた。ミニマムの生産高においても正社員だけでは人員が不足してきている。正社員として採用したいが、価格競争の下で原価低減を迫られており、派遣社員として活用せざるを得ない。

また、繁忙期への対応等短期的な生産変動対応としても、派遣社員を活用してきた。年間の業務量の変動は日単位で増減しており、生産計画と合致しない場合が多くなっている。思ったほど売れないことが多い。消費者の動向が読みにくくなっている。品種が多くなり（多品種）、それに合わせて在庫も多くなっている。ある工場を例に挙げれば、派遣社員は、2008年以前最も工数が少ない月で130人程度、平準期で170人程度、最も工数が多い月で220人程度であった。

### (4) 今後の外部人材の活用

新製品や特注品の製造については、正社員に任せる。新事業のLED照明についても、短期間でコモディティ化し、原価低減が進むと予想される。製造ラインが短くなることで、従来と異なり、外部に任せやすくなるかもしれない。構外外注をすることも考えられる。派遣法の規制強化が予想されるので、派遣社員の活用は考えていない。短期的には、正社員への転換がある有期契約社員を活用する。

## 3. 外部人材に関わる費用の管理について

### (1) 本社総務部と工場の権限配分

#### ①派遣社員の場合

派遣社員については、各工場の総務部が管理する。派遣社員の配置も、各工場に裁量権がある。各工場の総務部から本社総務部に四半期ごとに報告がある。コンプライアンス上の観点から、親会社へも報告している。購買部は、派遣社員の活用に関わっていない。

当初は各工場に任せていたが、現在は本社総務部が中心になり、全社的に見るようにしている。本社総務部への報告を徹底したのは2006年度からである。

## ②請負社員の場合

請負社員については、各工場の調達部が管理する。管理上では、定期的に、各工場の総務部と購買部が互いに協力して管理する。問題が起こって労働基準監督署の指導等を受ける場合は、法務部が対応することになる。

2006年以前は請負社員の管理を購買部に任せていた。今後、請負を活用することになった場合、購買部は製品の受け払いにのみ関わることになる。

### (2) 外部人材に関わる予算の決定

派遣社員に関わる費用は、各工場の生産原価から支払われる。各工場の総務部が工数とそれに必要な派遣社員の人数を算出する。派遣社員でも、工数は「1」と数える。人数は本社総務部へ報告し、本社総務部と工場総務部が検討する。

### (3) 契約価格の決定

#### ①請負社員の場合

契約価格については、まず現場が計画を出し、調達部が関与する。総務部はさほど関与していない。総務部は契約項目に何が入っているか、その妥当性をチェック・リストでチェックする程度である。購買部は下請法に抵触していないかどうか、コンプライアンスの観点から見ている。

価格が安いというだけで請負社員を活用するのは難しい。正社員と同じ作業をしてもらうので、契約価格を安くしようという考えはない。

#### ②派遣社員の場合

派遣社員についても、請負社員と同様である。

複数の派遣会社を活用しているときに、それぞれの契約価格の水準を合わせようとしたことがあるが、どの水準に合わせるかが難しい。新たに派遣される人の価格は、その直前に派遣された人の価格に合わせるようにしている。契約価格の水準を合わせる目的は、派遣社員の間で価格が異なると不満がでるためである。同じ派遣会社から派遣されている派遣社員同士の場合も同様である。

コストを管理する単位は、商品ごとである。例えば、ある工場では、派遣社員を含めて100人超のスパンである。平均的には、もう少し小さい単位で管理する。なお、各作業長は20～30人程度を管理する。

## 4. 派遣・請負会社の選定基準について

### (1) 取引している派遣会社数

全国で約50社の派遣会社と取引していた。そのほとんどは事務派遣である。ある工場では、10社と取引している。人材不足のときに取引先を増やした経緯がある。

### (2) 派遣会社の選定基準

会社選定の基準は、社会保険の加入状況や36協定の締結の有無等である。

### (3) 派遣会社との情報共有

各工場の総務部、現場は、生産計画について派遣会社と情報を共有している。

## 5. 派遣社員に対する能力開発について

生産量が少なければ、派遣社員にも他のラインへ異動してもらうことがある。派遣社員も多能工化が図られている。

## 6. 派遣契約の更新時の契約価格の改定について

派遣会社からの値上げ要求には基本的には応じていない。初めに低い料金を設定して値上げすると、初めに高い料金を設定して値上げしない人との間でモチベーションに差が生じてしまう。

とはいえ、経験年数に応じて契約価格を上げることはある。ただし、経験年数に明確な基準はない。半年の場合もあれば、3年、5年もある。その見極めは現場の判断による。契約価格を上げることについての最終的な判断は、本社総務部が行う。

## 7. 社員への転換に関する考え方について

派遣社員から有期契約社員へ転換した際の基準は、能力である。ただし、詳細に能力を見たわけではない。有期契約社員にするかどうかは現場の作業長の判断によった。派遣社員と有期契約社員は、収入面ではさほど大きく変わっていない。

有期契約社員への転換制度はないが、これまでも慣行として有期契約社員へ転換したことがある。有期契約社員に対しては、正規従業員への転換のチャンスを与えるようにしたい。昇給のチャンスも与えたい。現在、スキル・シートの作成を検討している。

## 8. 外部人材活用の課題について

派遣社員の定着率が低いという問題がある。特に2006年頃に問題化した。当社はいわゆる3K職場なので、定着率が特に低い。

今後もし請負を活用するにしても、課題は多い。第1に、製造ラインの距離が長いので、製品の受け渡しが難しい。受け渡しをするには、ラインを一度止めるしかない（受発注業務によるリードタイムの増加）。第2に、在庫を多く抱えられないので、生産計画が1週間ごとに変わる（週次生産による生産数の著しい変化）。生産数が定まらないので、請負会社が対応できず、受注を諦める場合が多い。また、当社の従業員が担う中工程を止めてしまうと、請負社員が担う後工程も止めなければならない。その場合、何らかの補償契約を結ばなければならない。第3に、機械が老朽化しよく故障するが、請負社員は自分たちで修理することができない。そこで、当社の従業員が修理しなければならないが、その場合、メンテナンス契約が複雑になる（機械の老朽化によるメンテナンス契約の複雑さ）。

LED照明への生産シフトを進める中で、現在のところ、非正規比率をどうするか予測できない。どのくらい人員が必要か、組立工程をどのくらいまで機械化できるのか分からない。

## C社 c事業所

- 対象者：① C社 人事・総務統括部  
② C社 生産本部  
③ C社 資材調達統括部

実施日：2010年3月31日

### 1. c事業所の概要

#### (1) 主要事業

半導体の開発・製造を行っている。

半導体製造は、一般に前工程と後工程に分かれている。前工程では、シリコン結晶からウェハを切り出し、ウェハにパターン電極を形成する。後工程では、ウェハからチップを切り出し、チップの組立、検査を行う。c事業所では、前工程を担当している。

これまでもシリコンサイクルと呼ばれていたが、最近ではさらに製品のサイクルが短くなってきている。1年ないし半年単位での作業量、作業負荷の変化に対応して、直接員（オペレーター）を確保することが難しい問題となっている。

#### (2) 工場

c事業所には、ウェハサイズの異なる2つのライン（Aライン、Bライン）がある。Bラインについては、ロットと呼ばれる製品搬送に関してほぼ自動化されているが、Aラインについては運搬作業などに相応の人手を要している。

#### (3) 従業員

直接員（オペレーター）の正社員は、おおよそ900人で、Aラインが500人、Bラインが400人である。他に非正社員が200人程度いるが、その大半はAラインで作業していて、Bラインは8人だけである。

c事業所における定期採用は、2009年度が3人で、2010年度は0人であった。

正社員の年齢構成は30歳代半ばから40歳代半ばが多くなっている。派遣社員は30歳代半ばが多く、正社員よりは若い年齢構成となっている。

#### (4) 職場組織と仕事

C社の職制上、職長とよばれる監督者が、20人から50人程度の正社員オペレーターを監督している（非正社員も含めると、もう少し人数は多くなる）。

職長の下には、正式な職制ではないが、班ごとにエリアリーダーがいる。その下にはサブリーダーがいて、一般のオペレーター5、6人を指導している。

最も早く職長になる人は、入社後17、18年程度で、年齢は40歳手前である。サブリーダーも、最低でも10年程度の経験が必要である。

オペレーターの仕事の中心は大きくは3つある。処理をするのはマシンであるが、そのマシンを正常に稼働させるためのスキルに応じた様々な対応（監視から始まり、定期的な品質確認、トラブルの処理・対応、また定期的なメンテナンス等）が一つ目。製造プロセスを熟知し、トラブルが起きる兆候をはやく見出して、適切な対応をとれることが重要なスキルになってくる。1人のオペレーターは10台から15台くらいのマシンを受け持っているが、1日に1回程度は、軽微なトラブルが起きる。

二つ目は、装置で加工された製品が規格通りに仕上がっているか、確認する仕事がある。各工程の技術的な知識と、過去に経験した不具合を総合して判断できるスキルが求められる。

三つ目は、数百以上もある個々の工程での製品物流に関して段取りを組む仕事があり、うまく段取りを組めることも重要なスキルである。マクロ的には職長が段取りを組むが、そのもとの、どの製品をどのタイミングでマシンに仕掛けるかは、個々のオペレーターが判断して行っている。膨大な処理工程を指示通りに仕上げ初めて指定数量の製品が完成するものであり、装置の稼動状況や物流等、技術的なスキルはもとより、相応の経験を要する。

また、半導体製造は様々なガス・薬品を使用しており、安全を確保する為にこれらの知識も重要なスキルとなっている。

## 2. 外部人材の活用状況の変化について（有期雇用従業員も含めての変化）

### （1）外部人材の活用状況の推移

2008年の前半には、250人程度の派遣社員を製造業務に活用していた。

2008年後半の作業量が降下する見通しであったこと、また、派遣法が定める派遣期間の問題もあり、2008年9月末で派遣社員全員の派遣契約を解除することとし、希望者を直接雇用の有期従業員として募集し、10月から契約期間は4ヵ月で80人を採用した。

リーマン・ショック後の2009年1～3月には作業量がピーク時の3割まで大きく落ち込んだため、有期従業員との雇用契約はすべて更新せずに終了し、2月以降は、有期従業員がゼロになった。

しかし7月から作業量が再び増えはじめ、そのため、近隣の会社から人材応援を受けて対応していたが、それだけでは不足であったため、有期従業員を新たに50人程度採用し、応援とあわせて100人程度が、正社員以外として働いていた。

さらに2009年度末にかけて、生産能力比で8割から10割近くにまで生産が回復してきたため、なお人員が不足し、これまでに実績のある派遣会社に依頼して派遣社員を受け入れることにした。116人の派遣社員が3月末の段階で働いている。

現在は、応援、有期、派遣をあわせて、直接員として200人程度が働いている。人員数の面では、1年半で、もとの状態に戻った。

現在、製造工程では請負を活用してはいない。プラントやシステムの保守点検では活用している。もともとは、製造工程において、派遣ではなく請負を活用していたが、労働局の指導もあって派遣に切り替えた。半導体製造においては、流れライン作業を中心とした家電製造などとは違い、同様の工程を繰り返す半導体製造の特殊性から、請負会社との間で仕事の区分けを適切に行うことが難しく、また装置が極めて高額であることから、請負では困難と考えている。

### （2）外部人材の仕事の範囲

正社員と非正社員の仕事は基本的に違い、その線引きを明確化しようとしている。判断を誤ると大きな問題となるような業務は正社員で行うこととしている。高額な設備を扱い、製品も高額であるため、判断を誤ってしまうと数千万、数億円の損害になってしまう。

派遣社員など非正社員は、Aラインの場合は、まず運搬作業からはじめる。その作業にはあまりリスクはないからである。次に検査業務を行う。そして、そうした仕事によって、ある程度、半導体製造の基本がわかったところで、装置に仕掛ける仕事をするようになる。Bラインの場合は、運搬作業がないため、検査業務からはじめることになる。

派遣社員に正社員が行うような仕事をさせていると、もし派遣契約を終了させなくてはいけなくなった場合、そこに穴が開いて生産が立ち行かなくなってしまうおそれがある。それは有期従業員についても同様である。契約終了となっても支障がない程度の仕事にととどめておくことが必要である。他方で、プロパーの正社員は、繁忙期には派遣社員がやっていたことを、操業度に応じた人

員数となった場合に兼務出来るように、多能工化していかなくてはならない。

### (3) 外部人材を活用する目的

派遣社員、有期従業員などを活用する主な目的は、生産変動への対応である。

### (4) 外部人材の活用方針

生産変動への人員面での対応は、全社的な方針として、近隣の会社からの応援でまず対応し、それでも人員が不足する場合に、有期従業員を募集し、次いで派遣社員の受け入れということになっている。

有期従業員は、募集をかけるたびごとに、応募者のレベルが低くなっていく傾向があり、そのため、2009年度末にかけての生産回復のときは、派遣社員の受け入れで対応した。

## 3. 外部人材に関わる費用の管理について

### (1) 外部人材に関わる予算の決定

各部門が半年ごとに予算を作成しているが、そのなかで派遣の費用も見込んでいる。派遣費用の統括はc事業所の資材部門が行っている。

### (2) 契約価格の決定

技術者派遣の場合の契約単価は派遣者ごとの個別決定であるが、製造派遣の場合は、全ての派遣社員が、各派遣会社と取り決めた一律の契約単価でスタートする。

## 4. 派遣会社の選定基準について

### (1) 取引している派遣会社数

契約している派遣会社の数は、現在は2社である。1年半前までは4社と契約していた。現在の2社はそのうちの1社で、他の1社は、以前は契約していなかったが、社内の他事業所で取引があった会社である。

### (2) 派遣会社の選定基準

主として、派遣会社の経営状態、コンプライアンスへの取り組み、契約単価といったことを考慮して選定する。また生産量の変動が大きいと、それに迅速に対応できることも重要な点である。さらに、人員数がそろっても、短期間でのリタイア者が発生されては困るため、定着率のよさも重要なポイントである。

### (3) 派遣会社との情報共有

生産の見通しに関して、3ヵ月単位で派遣会社と情報の共有をはかっている。7～9月の場合であれば、5月頃に、資材部門を通して、派遣会社に伝える。契約更新通知については、製造部門が派遣会社と直接に話しをすることはなく、資材部門が派遣先から情報収集し、一括して派遣会社と話しをしている。

## 5. 派遣社員に対する能力開発について

### (1) 派遣社員の能力開発と能力把握

導入時に安全教育などは行うものの、基本的に、派遣社員に対してはO f f - J Tを実施していない。ほぼO J Tによる教育訓練である。スキルマップ、技能の星取表のようなものは、各職場でつくっている。ただし、半導体製造に必要とされる技能の要素は、ラインのみならず工程によって

も異なるため、統一したスキルマップはない。正社員の場合のように計画的にOJTを進めていくことはしていない。意欲があり能力の高い人は自らすすんで仕事を覚えていく。

派遣社員の技能を高めたとしても、その人がいなくなると仕事が回らなくなり困る。したがって、派遣社員に対しては、いなくなっても困らない程度の仕事にとどめるべきであり、能力開発においても、そのことを意識している。実際に以前、優秀な派遣社員をOJTで仕事を経験させていって多能工化させていたが、リーマン・ショック後に契約更新せず、困った経験をした。プロパーの正社員の一部しか対応できない仕事、ある装置のメンテナンスなどを担当させていたことが原因であり、そのことは大きな反省材料となっている。

派遣社員の能力評価については、以前は実施していたが、現在は行っていない。以前は、個人ごとの処理枚数やメンテナンス作業実績をポイント化したものを、派遣会社にフィードバックしていた。それは派遣会社からの要請があって行っていたことであるが、それが派遣会社でどう使われたか、例えば賃金などにどう反映されていたのか、ということは把握していない。c事業所にとっては、能力、実績が高く、引き続き働いてもらいたい人が誰かを伝えるという意味があった。

## (2) 派遣社員のローテーション

2つの工場は製造している製品が違うため、繋関に違いはあるが、工場間で派遣社員を動かすことはしていない。

## 6. 派遣契約の更新時の契約価格の改定について

派遣契約の期間は3ヵ月である。契約価格の改定の機会を、年1回、基本的に4月に設けている。ただし、毎年、つねに単価が上がるとは限らない。仕事の出来具合、実績が良いかどうかということ、景気動向や会社の経営状況等も考慮して判断することになる。

最初の契約時においては、すべて一律の単価であるが、1年ごとに、個々の派遣社員の実績をみて単価を見直すことは必要と考える（そのことについて、以前はどのように行っていたか確認できていない。また現在の派遣契約は、まだ1年経過していない）。

## 7. 正社員への転換について

派遣社員を直接雇用の従業員に転換することについて、制度としては行っていない。生産の見通しが不確かな状況のもとでは、制度として恒常的に実施することは難しい。状況に応じて検討することになる。

有期従業員を正社員へ転換する制度もないが、制度化の必要性は感じている。しかし現在は、実施できる状況にはない。経営が安定して初めて検討する余地ができる。

なお有期従業員の雇用契約は、最初は4ヵ月（ないし6ヵ月）の契約を結ぶ。更新時には1年間の契約となる。全社方針として、契約は3回までとなっているため、最長でも雇用期間はトータルで2年4ヵ月（ないし6ヵ月）である。

## 8. その他、外部人材活用の課題などについて

製造派遣がこれまでのように活用できなくなれば、現時点では、直接雇用の有期従業員を活用することになるものと考えている。有期従業員の活用においては仕事の差別化が重要になる。正社員よりも付加価値の高い仕事をしていながら、有期従業員だから賃金が半分ということでは矛盾が生じるからである。派遣社員の場合は、直接雇用ではないので、その面については、若干の検討余地があるかもしれないが、基本的には同様に考えていくべきものであろう。

総合家電などの場合は、製品によって浮き沈みが異なってくるので、その間で人を融通して対応することもできるだろうが、半導体專業の場合は難しい。正社員のワークシェアリングを行い、労

働時間だけではなく、賃金も時間に応じて変えていくようなことも考えられるが、これも実際には難しい。請負化による対応も難しい。かつて労働局の判断も難しいということであったし、実際、請負社員に直接指導できないのでは無理だろう。半導体製造において使用する生産設備は業界でほぼ共通しているため、業界として派遣会社と技能を共有化しプールしておくことは可能かもしれない。しかし実際には、守秘義務の問題があるため、難しいだろう。



## D社 d事業所

- 対象者：① D社 人財センター 勤労部  
② D社 マイクロデバイス事業部 事業企画部  
③ D社 d事業所 マイクロデバイス事業推進本部

実施日：2010年5月6日

### 1. d事業所の概要

#### (1) 主要製品

主にマイクロデバイスを製造している。内需（社内向け）と外需（社外向け）があり、MEMSデバイスおよびICを製造している。半導体生産の初期には、売上高でみて内需と外需は半々だったが、その後外需の需要が伸び、現在では外需が3分の2を占めている。ファウンダリーサービス、すなわち製造委託向けの事業も合わせて行っており、稼働率および収益性の安定もはかっている。

当事業所では、2号館にコネクタ事業部とマイクロデバイス事業部のスタッフ部門があり、3号館にマイクロデバイス事業部の生産部門がある。2号館では、1階、2階にコネクタの生産ラインがあり、2階一部ではコネクタの設計を行っている。3階はコネクタ事業部のオフィスである。4、5階は、マイクロデバイス事業部のスタッフ部門および事業所が入居している。マイクロデバイス事業は本社直轄の事業として位置づけられている。マイクロデバイス事業は社内にも製品を供給している。

3号館では、1階で8インチCMOS<sup>1</sup> (=Complementary Metal Oxide Semiconductor) IC、2階で5インチIC、3階でMEMS<sup>2</sup> (=Micro Electric Mechanics Systems) を製造している。

#### (2) 正社員

d事業所の社員約400人中、マイクロデバイス事業部に所属する社員は約300人、EMCコネクタの工場に所属している者が約50人、他にIABカンパニーの営業所員が約20人である。請負社員、派遣社員を合わせて、事業所には約550人がいる。

マイクロデバイスを生産している2号館1階では、生産ラインオペレーターとして正社員50人が働いている。2010年4月から請負社員85人を活用し、現在は正社員、請負社員を合わせ135人が同じ仕事をしている。2011年3月には正社員を50人から8人にし、完全請負化する予定である。正社員8人には、安全衛生面の管理、設備が故障した場合のサポートを担ってもらう。1次メンテナンス（保全）は請負社員が、2次メンテナンスは設備技術課（社員の専門部隊）が行い、1次メンテナンスと2次メンテナンスの間をつなぐ仕事を、前述の正社員8人にしてもらう予定である。

正社員は何をすることが重要になる。正社員は製造技術を身につける者に特化すべきである。また、顧客の要望にどう応えるかが重要となる。

### 2. 外部人材の活用状況の変化について

#### (1) 外部人材の活用状況

1990年代後半から生産変動への対応を迫られ、請負社員を試験的に活用し始めた。2001年以前、請負会社は1社であり、60～120人の請負社員を活用していた。その後、2009年3月31日に85人の請負社員を11人に削減した。かつ、請負社員11人を派遣社員へ転換した。その後、生産量が徐々

<sup>1</sup> MOS（金属酸化膜半導体）の一種で、消費電力が少ないことを特徴としている。デジタルスチルカメラや携帯電話のような小型機器、またメモリやCPUに用いられている。

<sup>2</sup> 微小な電気要素と機械要素を1つの基板上に組み込んだセンサー等のことをいう。MEMSは主に半導体微細加工技術を用いて作られ、超小型かつ高精度・高品質の機構部品が得られるという特徴がある。

に増加したので、2010年4月にそれまで活用していた85人の請負社員を再び呼び戻した。

現在は正社員、請負社員を合わせて135人が同じ仕事をしている。請負社員も含めて、4班での交代勤務（24時間＝重なり時間を多めにしており、1班7.75時間）である。2011年3月には正社員を50人から8人にし、完全請負化する予定である。

## （2）外部人材の仕事の範囲

稼働日数は358～360日である。請負社員は1階～3階で働いている。

3号館の1階にある製造現場（8インチCMOSを製造）では請負会社1社を活用し、請負社員は85人である。請負社員には、ウェハの1チップ毎の電気的特性のチェック、及び機械の監視業務を担ってもらっている。2階（5インチウェハ）では、ウェハプロセスを社員が対応し、ウェハテストを請負社員8人に担ってもらっている。3階（8インチMEMS）では請負会社1社を活用し、請負社員は15人である。

現在請負会社は3社と契約しており、絶えず緊張感を持たせている。

## （3）外部人材を活用する目的

先端商品でも、価格競争に突入している。高品質、先進性、生産コストが課題である。固定費の観点から考えれば、派遣社員を活用する方が安い（派遣社員より請負社員は15～20%程度コストが高い）。しかし、派遣法の改正動向に鑑み、派遣社員ではなく請負社員を活用することにした。もはやコストだけの視点では契約を結ぶことはない。ユーザーとベンダー間の切磋琢磨を前提として、契約を結んでいる。お互いの提案力を磨くことで、より競争力をつけていきたい。

## （4）今後の外部人材の活用

基本的には請負社員を活用するが、請負社員にはオペレーションに特化した仕事をしてもらう。よって1次メンテナンスは請負社員に任せ、2次メンテナンスは設備技術という特殊技術が必要となるので正社員が対応する。

## 3. 外部人材に関わる費用の管理について

### （1）現場と購買本部の権限配分、外部人材に関わる予算の決定

請負社員に関する窓口は現在生産部にある生産戦略課であるが、請負会社との情報共有機能をもたせることで、最終的には生産管理か購買グループを窓口としたい。

社内で予算を決める。その後、請負会社と契約価格について交渉を行う。契約価格の改定は年1回で、時期は2月もしくは3月である。

生産量予測は3ヵ月ごとに出している。したがって、人数がどの程度必要なのかを請負会社は事前に準備できるようにしている。

### （2）契約価格の決定

契約価格については出来高制にしたいと考えている。何人でどれだけ作ることができるか、というお互いが納得できる基準を検討し、その基準にもとづいて出来高制にしていきたい。ただし、最終的には請負会社による。改善度合いなどについて情報の共有化を進め、それらを基に改定をする。3ヵ月ごとに予測を出している。予算は1年間で大まかに決める。1人当たりの単価（出来高）、生産量で決める。

ユーザーにしてみれば1人で100個か、100人で1個かは関係ない。基準人数（何個の製品を何人で作れるかで算出し、お互いが納得できる基準。）の問題であり、人数を決めるのは請負会社である。人数を減らすかどうかは請負会社の努力次第である。

#### 4. 請負会社の選定基準について

##### (1) 取引している請負会社数

取引している請負会社は3社である。請負会社を変えることは、当社にとってもコスト増（ランニングコスト、イニシャルコスト）につながる。長く取引をしているため、請負会社はこれら3社と取引しているが、3社と取引しているのは競争を意識させるためでもある。

##### (2) 請負会社の選定基準

請負会社を選定する上で重視するのは、第1に契約価格である。第2に、改善提案力である。第3に、人材育成力と人材調達力である。請負会社の提案力を高めるためには、長期的な信頼関係が基礎となっている。このため年1回、当社から請負会社に事業戦略の説明を行っている。

請負会社を決めるのは事業所である。本社からは、違法派遣を行っている派遣会社を積極的に使ってはいけないという派遣に関するガイドラインが出されており、このガイドラインにしたがって、請負会社を選定している。また、内規で、派遣会社から請負会社に変更する場合には、部門ごとに活用している派遣期間に抵触しないように、一番期間が短い契約に合わせて請負化することになっている。

##### (3) 請負会社との情報共有

3ヵ月先の生産予測を請負会社に伝えている。現場レベルのトラブルを防ぐためには、当社と請負会社双方の経営者層の意見の統合も必要である。定期的な情報交換、意思決定できる人物との情報共有が重要である。部長、事業部長が請負会社の担当者と3ヵ月に1回程度会っている。事業プランについて定期的に情報交換をすることで、コンプライアンスの重要性を意識し合うなど、信頼関係を築いている。

##### (4) 請負会社との関係

当社と請負会社との関係はあくまで対等である。一方的に安くしてほしいという関係ではない。雇う方、雇われる方という関係の打破を考えている。生産ラインの設備性能を考える中で、当社からの要望としては、技能職の多能工化、1人が担当する台数を増やす等がある。こうした要望に対し、請負会社からは生産ラインの設備配置などに関して工夫をしてほしい等の要望が出される。

リーマン・ショックを契機に対等な関係の必要性を再確認した。請負会社とは人を大事にし、長く取引をする関係を築いている。当社の事業部長と請負会社の社長が直接交渉するなどの工夫もしている。我々の関係は密接だが協力会社ではない。相手も成長部門を探している。成長部門として当社においてモデルを作りたい。もちろん他の請負会社からの売り込みもあり、見積もり合わせもしている。常に緊張感が重要である。

#### 5. 請負社員への能力開発について

正社員が、自分の仕事をしながら、請負社員のリーダーに仕事のやり方を教える。そして請負会社のリーダーから他の請負社員へのノウハウが広がっていく。請負社員を、星取り表などで評価できる態勢をとっている。当社には、装置の使い方や生産の段取り、メンテナンス、オペレーション等について全部で600工程程度の基準がある。認定制度もあり、5つの水準で評価している。それらの基準や認定制度を請負会社でも使えるようにしている。請負会社は使いやすいように基準や認定制度を変えても構わない。

設備のメンテナンスなどにはある程度の技能が必要であり、請負社員間でどのように技能を維持・伝承していくかが課題である。また請負社員が変わることもあるので仕事の標準化も進めている。

技能の一般化は可能ではあるが、その一般化は当社と同様に多品種少量生産を行っている企業に対してのみ通用するものである。

#### 6. 社員への転換に関する考え方について

派遣社員を正社員化したことはあるが、請負社員を正社員化したことはない。

#### 7. 外部人材活用の課題について

今後、派遣法の動向にかかわらず、派遣社員に切り替えることはない。もはやコストのみを重視した契約はありえないと考えている。

技能の標準化のレベルをどの程度にするかが課題である。当社社員向けの現在のレベルとするか、請負社員向けのレベルまで落とすか。一方で、当社で得られた技能は他社でも通用するので、技能が他社に流出してしまう危険性もある。また、請負社員への教育期間をいかに短くするのもポイントである。

したがって、請負会社との定期的な情報交換、意思決定できる人物との情報共有も重要であると考える。

## 第2節 製造企業による外部人材の活用と今後の課題

労働政策研究・研修機構 副主任研究員

藤 本 真

### 1. はじめに

一口に製造現場における外部人材（派遣スタッフ・請負スタッフ）の活用といっても、そのあり方は企業・事業所によって多様であると考えられる。そうした多様な活用状況の一端でも捉えて、今後の外部人材活用について検討していく際の足掛かりにしたいと考え、本調査研究プロジェクトでは、電機連合傘下の企業別組合が組織されている4社の生産事業所（1社1事業所ずつ）を対象に、外部人材の活用に関するインタビュー調査を行った。

各事業所における外部人材活用の詳細は、事業所ごとのインタビュー記録にまとめられているが、本稿では事例間の比較によって、外部人材の活用状況やリーマン・ショック時の対応における異同、その背景を明らかにすることとしたい。

### 2. 外部人材の活用

#### (1) 活用の状況

調査対象事業所の調査時点での外部人材の活用状況は、①派遣スタッフのみ活用、②請負スタッフのみ活用の2つに分かれる。

派遣のみ活用しているのは、蛍光灯やLED照明などを製造しているb事業所と、半導体製品を製造しているc事業所である。b事業所は2006年から蛍光灯の製造ラインで派遣を活用し始め、その後ラインの一部または全部の請負化も計画したものの、生産量の落ち込みにより実現に至っていない。c事業所ではかつて製造ラインで請負スタッフを活用していたが、事業所所在地の労働局の指導により派遣の活用に取り替えた。製造ラインにおいて仕事の区分を適切に行うことが難しく、製造装置が極めて高額であることから、今後も請負スタッフではなく派遣スタッフの活用を続けていこうと考えている。

一方、光伝送装置と装置の管理を行う機構部分の製造を行っているa事業所は、調査時点では、機構部品の製造現場で請負スタッフのみを活用していた。請負スタッフが活用されているのは、板金を洗浄する等の比較的簡単な作業を担当し、かつ他の工程からの切り離しが容易な製造現場である。ただ、a事業所では2009年11月以前は光伝送装置の製造現場で派遣スタッフを活用しており、今後の受注状況などによっては派遣と請負の併用が行われる可能性もある。

a事業所と同様、請負スタッフのみを活用しているd事業所は、マイクロデバイスの製造現場で約10年近く前から請負スタッフを活用してきた。d事業所の製造ラインにおいて請負スタッフは、ウェ

ハテスト、機械の監視業務などといったメインの作業を担当している。調査時点では作業に関する指導のため一定数の正社員も請負スタッフと同じ作業を担当していたが、将来的には、正社員は安全衛生面の管理や設備が故障した場合のサポートを専ら担当し、製造現場の作業は請負スタッフに任せようと d 事業所では計画している。

## (2) 活用の目的・方針

調査対象となった各事業所が外部人材を活用する目的は何か。d 事業所を除く 3 つの事業所が共通してあげたのは、製品需要の推移に伴う生産量変動への対応であった。b 事業所では取り扱う製品の種類が多くなり、その分消費者の動向が読みにくくなってきたことから、短期的な生産変動対応のために派遣スタッフを活用してきている。c 事業所は、近隣のグループ企業からの応援や直接雇用の有期社員の増員によっても対応できない場合に派遣スタッフを活用するという方針をもっている。

また、a 事業所と b 事業所で生産量変動への対応とともに派遣スタッフの活用目的として挙げられたのは、製造現場で働く若年労働者の補充であった。製造現場の労働力が不足した場合に正社員を雇用するよりも人件費を抑えることができるためである。

一方、d 事業所も生産コストの低減が外部人材活用の背景となっている点は、a 事業所や b 事業所と共通している。しかし、同時に製造物の品質維持が重要な課題として意識されており、単に労働コストが低い労働者を投入することで低コストを実現するより、外部人材を管理する人材ビジネス企業の取り組みによって高品質を維持しながら生産性の向上を図ることに重点を置いているといえる。

## 3. リーマン・ショックと外部人材の活用

外部人材を活用してきた多くの製造業の事業所と同様、調査対象事業所における外部人材の活用も、2008年秋のいわゆる「リーマン・ショック」を挟んで大きく変化してきた。

a 事業所では上述したように、リーマン・ショック前は光伝送装置の製造部門で派遣スタッフを活用してきた。リーマン・ショック後もしばらくは活用を続けてきたが、2008年12月の180人をピークに受注状況に合わせて活用を減らしていき、2009年11月以降は製造現場で派遣スタッフを活用していない。

b 事業所では、2009年に固定費削減施策として外部人材の人員調整を実施し、製造部門の派遣スタッフは168人から50人に減少した。一方で、b 事業所では一部の派遣スタッフは有期契約社員として雇用し続けた。リーマン・ショック後の外部人材の活用においては、c 事業所も b 事業所と同様の経緯をたどっていると言え、2008年前半は250人の派遣スタッフがいたが、2008年9月末で全員の派遣契約を解除し、一部の派遣スタッフを契約期間4ヵ月の有期契約社員として採用した。ただ、c 事業所の場合は、その後受注量が回復していく中で派遣スタッフの活用を再び増やしている。

d 事業所では長年60～120人の範囲で請負スタッフを活用してきたものの、受注量の減少から2009年3月末に85人いた請負スタッフを11人まで減らした。その際、11人に一定範囲の工程を任せること

が難しかったため、全員を派遣スタッフに切り替えた。その後受注量が回復してきたため、派遣スタッフの活用を再び請負スタッフの活用に戻し、2010年4月から85人の請負スタッフが事業所で働いている。

外部人材の活用方針に着目すると、a、d事業所ではリーマン・ショック前後で変わっていない。これに対しb、c事業所では活用方針にやや変化が生じている。b事業所は、労働者派遣法の規制強化が予想されるため、今後、短期的には有期契約社員の活用を増やしていきたいと考えている。また、c事業所は派遣スタッフの大幅な削減を経験したため、生産変動への対応を行う際、派遣スタッフは他の手段でも対応しきれなかった場合に活用するという方針を打ち出し、製造現場から派遣スタッフがいなくなったとしても製造活動に支障がでない程度に派遣スタッフの活用を抑えようとしている。さらに、派遣スタッフが担当する仕事の範囲も一定範囲にとどめることが明確に意識されるようになってきている。

## 4. 外部人材活用の管理

### (1) 活用の管理体制

外部人材活用の管理は、人数や配置などの具体的な活用計画を製造現場が立て、各事業所の総務部門や、資材の購買部門が予算面等から計画の内容や実施をチェックするという形で行われることが多いとされる。今回の調査対象事業所のうち、a、b、c事業所における活用の管理はこの一般的な管理のパターンに該当すると言える。

ただ、外部人材活用の管理に対して、本社がより一層関与できる体制が取られている事業所もある。a事業所が所属している会社では、全国各地の事業所で共通して活用される原材料や人材については、本社の購買部が各事業所の状況を把握したうえで一括して価格などの交渉を行うという「集中購買方式」という管理手法を採用している。また、b事業所が所属する会社では2006年度から、各事業部の総務部門から本社総務部門への、外部人材の活用管理についての報告体制が強化されている。

一方、d事業所では他の3事業所と異なり、生産部にある生産戦略課が管理を担当している。他の事業所に比べ、生産活動における外部人材の占める比重が大きいため、生産部門がより権限を持って、主体的に管理を進めているものと見られる。

### (2) 人材ビジネス企業の選定基準

外部人材の供給や管理を行う派遣会社・請負会社などのいわゆる人材ビジネス企業は、どのような基準で選定されているのだろうか。

a事業所が所属する会社では、派遣・請負スタッフいずれの活用に関しても、製造現場でどのような人材ビジネス企業を使うかを判断し、希望する人材ビジネス企業を契約交渉の窓口である本社の購買部門に伝達する。伝達を受けた本社の購買部門では、派遣スタッフの活用の場合には、コンプライアンス、過去の実績・経験、特定の技能が現場で求められる場合はその技能をこなすことができる体

制が整っているかといった点を基準として、選定を行う。請負会社の選定にあたっては、コンプライアンス面を特に留意している。他方、c事業所はコンプライアンス面、経営状態などa事業所と同様の項目に加えて、生産変動に円滑に対応できるかどうかといった点や、派遣スタッフの定着率を高く維持できるかといった点を重視している。

d事業所でもc事業所と同じく契約価格は重要な選定要因となるが、人件費コストの低い請負スタッフを配置して契約価格を低くとどめることよりも、請負会社の生産管理によって低コストが実現され、契約価格に反映される状況になっているかに着目している。そのため、選定にあたっては契約価格とともに、生産性向上のための改善提案をどの程度できるかといった点や、生産性向上を実現できる人材をきちんと確保・育成できているかといった点にも留意している。

### (3) 契約価格の設定と改定

派遣契約を結ぶ際、a事業所では会社が設定しているガイドラインに従って契約価格を設定している。このガイドラインは本社の購買部門が日本各地における派遣価格の相場などを踏まえながら作成したものである。請負契約については、請負の対象となる作業と同様の作業についての契約実績に基づき、契約価格を定めている。契約価格の改定は派遣価格についてのみ行っており、派遣スタッフの経験年数や経験してきた仕事の種類、工程の数に応じている。経験年数が5年積み重なるごとに時給が数百円程度上乗せされる。

b事業所でもスキルや経験に応じた契約価格の水準を定め、a事業所と同様、契約を結んでいる複数の派遣会社に対し統一的に適用しようとしたが、水準の設定が難しく断念した。現在、新たにb事業所で仕事を開始する派遣スタッフの契約価格は、直前に仕事を開始した派遣スタッフの契約価格と合わせるようにしている。このようにして価格を設定すると、派遣スタッフの間での不満の発生を抑えることができるためである。

契約価格の改定は、人材ビジネス企業の要求に応じる形では行っていない。ただ、各派遣スタッフの経験年数に応じてb事業所のほうから契約価格を上げるよう、人材ビジネス企業に持ちかけることはある。もっとも経験年数と契約価格とを関連づけた明確な基準は用意していない。

c事業所では、人材ビジネス企業ごとに新しく派遣されるスタッフの価格を定めており、同じ人材ビジネス企業から派遣されるスタッフに一律に適用している。この価格は、人材ビジネス企業の実績やc事業所が属する会社の経営状況などを踏まえて決定する。価格の改定は、各派遣スタッフの契約単価を改定するという形で、それぞれの担当している仕事の実績をもとに毎年4月に実施することになっている。しかし、毎年必ず単価があがるというわけではなく、c事業所が属する会社の経営状況や景気全体の動向によっては、上がらないこともある。

d事業所では、1人当たりの出来高や配置されている請負スタッフ全体での生産量に関する見込みをもとにして契約当初の価格を設定し、その後年に1回のペースで実績をもとに改定を行っている。



#### (4) 人材ビジネス企業との情報共有

外部人材の活用にあたっての人材ビジネス企業との情報共有の進め方としては、人員数や派遣・配置部署の目安として、四半期ごとに作成する事業所の生産見通し・計画を人材ビジネス企業に伝え、日単位・週単位で計画の修正が必要となる場合には、その都度人材ビジネス企業と連絡をとって調整するという形が各調査対象事業所に共通して見られた。例えばc事業所では、7～9月の生産計画を作成した場合に、計画が始まる2ヵ月ほど前の5月頃に資材調達部門から各人材ビジネス企業に伝えている。

人材ビジネス企業の生産管理の取り組みが製造ラインの生産性をかなり左右しているd事業所では、他の3つの事業所よりもさらに踏み込んだ情報の共有がなされている。現場レベルのトラブルを防ぎ、生産性を上げていくためには、d事業所と人材ビジネス企業である請負会社双方のトップ層の意思のすり合わせが必要であると考え、年1回、人材ビジネス企業に対し、事業所の事業戦略や生産活動を進める上での方針について説明を行っている。さらに、事業所の生産部門のトップ（部長、事業部長）が、契約を結んでいる請負会社の経営陣と3ヵ月に1回程度会合し、事業を進めていく上でのお互いの要望などについて意見交換をしている。要望としてd事業所からは、技能職の多能工化や、請負スタッフ1人あたりが担当する台数を増やしてほしいといった点を挙げるのに対し、請負会社からは生産ラインの設備配置などに関して工夫をしてほしい等の要望が出されており、互いが要望の内容を改善の取り組みに反映するように努めている。

### 5. 外部人材の育成・能力開発とキャリア形成をめぐる取り組み

#### (1) 外部人材の育成・能力開発と能力評価

製造現場でものづくりを担当する外部人材の能力開発は、いずれの事業所もOJTに大きく依存している。c事業所では各職場で派遣スタッフの能力レベルを評価するための「スキルマップ」や「星取り表」を作成し、派遣スタッフのスキル習得を進める際に援用している。しかし、ラインやライン内の各工程によって求められるスキルが異なるため、事業所全体で活用が可能な能力評価基準は作成していない。また、派遣スタッフの育成・能力開発にあたっては、上述した、派遣スタッフが人員調整などの結果いなくなったとしても生産活動に支障がでないようにするということがかなり意識されており、育成・能力開発を行うのは一定のスキルレベルまでにとどめている。

a事業所でも派遣スタッフを活用していた光伝送装置の製造部門において、2004年ごろからトヨタ式生産方式の浸透を目的として正社員を対象に活用してきたスキルマップを、2008年から派遣スタッフの能力評価に用いるようになった。ただ、スキルマップによる能力評価の目的は、派遣スタッフの育成・能力開発よりもむしろ生産変動への対応を円滑に行うことにある。つまり、a事業所では、生産変動に伴い、工程間で人員を異動しなければならなくなった場合に各派遣スタッフが担当できる工程の範囲を確認できるよう、スキルマップによる能力評価を行っており、育成・能力開発の前提として能力評価を行うことは構想していない。

d事業所でも製造ラインで求められるスキルの内容やレベルを人材ビジネス企業に理解してもらうため、スキルマップや社内能力認定基準についての情報は請負会社に提供している。ただ、請負会社の育成・能力開発の取り組みに対し、情報提供以上の目立った支援は行っていない。

## (2) 直接雇用への転換

先に触れたように、b事業所とc事業所は、リーマン・ショック後、直接雇用の有期契約社員を増加させていこうとし、一部派遣スタッフを有期契約社員として雇用した。ただし、いずれの事業所も、自事業所ですでに働いている派遣スタッフを優先的に有期契約の対象としているわけではなく、派遣社員のさらなるキャリア形成を第1の目的として有期契約社員という雇用区分を設けているわけではない。両事業所が有期契約社員という雇用区分を設けているのは、あくまで生産変動への対応という役割の担い手を派遣スタッフから有期契約社員に切り替えるためであると思われる。

他方、a事業所は、労働者派遣法の直接雇用の申し出に関する規定に対応するため、すでに自事業所で働いている派遣スタッフを有期契約社員へ転換している。転換にあたっては、普段の仕事ぶり、面接試験の結果、2交代勤務に対応できるかどうかなどが選考基準となっている。

## 6. 結論

ここまで見てきた各事業所での外部人材活用における異同はどのようにまとめることができるだろうか。また、そのまとめから今後の製造現場における外部人材の活用に対していかなる示唆が得られるだろうか。

まず、着目すべきは、製造現場における外部人材活用の主要な目的として、需要の変化により求められる生産量変動への対応と、生産活動に係るコストの低減があり、どちらを重視しているかは事業所によって異なっているということである。さらに言えば、生産活動に係るコストの低減も大別すれば、ヒト・モノなど生産に必要な各資源のコストを低く抑えていくことによって実現を図る場合と、より効率的な生産プロセスの構築により実現を図る場合とがあり、いずれに軸足を置くかが外部人材の活用のあり方を特徴づけるものと思われる。

生産量変動への対応を活用の主目的とする製造企業を「Aタイプ」と仮に称し、本稿で取り上げた事例をもとにこのタイプの企業の特徴を描いていくと、このタイプの企業は人材ビジネス企業の選定にあたって、法令違反を犯さないことや、担当業務を円滑・確実にこなす実績を重視する。製造企業側で定めた一定範囲の業務を確実にこなしてくれれば十分なので、外部人材のスキルアップやキャリア形成にはあまり関心をはらわず、外部人材の教育訓練や能力評価、あるいは能力評価の結果を処遇に反映する仕組みをしっかりとした形で確立しているわけではない。またAタイプの製造企業と人材ビジネス企業の情報共有の範囲は、生産の見通しや計画に関わるものに限定されがちである。

一方、外部人材を活用しつつより効率的な生産プロセスの構築を図ることで生産コストの低減を図ろうとする製造企業を「Bタイプ」とし、Aタイプと同じく本稿で取り上げた事例から特徴を抽出し

てみると、このタイプの製造企業は、コンプライアンス面や担当業務を確実にこなす能力に加えて、生産プロセスの改善についての提案力やその提案を実現できるだけのマネジメント力などを人材ビジネス企業に求めていく。製造企業と人材ビジネス企業の情報の共有は生産の見通し・計画にとどまらず、効率的な生産プロセスを実現するための様々な取り組みにまで及び、外部人材の育成・能力開発についても製造企業と人材ビジネス企業間のコミュニケーションが図られる可能性が高い。むしろ実際の外部人材の活用の多くは2つのタイプの間であり、どちらかの傾向がより強いという形で性格付けられよう。

今回の調査研究のきっかけとなっている、外部人材の就業機会の脆弱さという課題を克服していくためには、外部人材が育成・能力開発やキャリア形成の機会を享受しやすい環境を整えていくことが重要であろう。外部人材を活用する製造企業に焦点を当てた場合、環境の整備に寄与するのは、上記の2タイプのうちBタイプの傾向をより強くもつ製造企業が増えていくことと考えられる。ただ、Bタイプの製造企業の存在は、Bタイプの製造企業にふさわしい人材ビジネス企業の存在と表裏一体である。Bタイプの製造企業にふさわしい人材ビジネス企業は、Aタイプの製造企業に応じる人材ビジネス企業よりも多くの要件が求められ、その要件を充たしていただくだけの能力を養うのは、人材ビジネス企業側が自発的に取り組むにしろ、製造企業側が養成に乗り出すにしろ容易ではない。従って今後はBタイプの製造企業にふさわしい人材ビジネス企業をより多く生み出すための仕組みの構築が重要な課題の1つになるものと思われる。

## 第2章 人材ビジネス企業3社の事例

### 第1節 ヒアリング調査結果

#### E社

対象者：① E社 取締役  
② E社 e支店 支店長

実施日：2010年6月30日

#### 1. 事業の概要

E社の事業の内訳を売上高の比率で見ると、製造業務への派遣・請負事業が約80%、スポット的な日雇い派遣（製造業務への派遣もある）が約15%、その他は、外食・流通産業への派遣や、ドライバーの派遣などとなっている。派遣事業と請負事業の割合は、派遣事業が6割、請負事業が4割くらいである。

取引先企業の業種は、電機・通信機械器具製造関連が約4割を占めている。業界の平均と同じくらいである。業界全体で見ると自動車製造関連は、リーマン・ショック前までは、かなり高く、3割くらいを占めていた。ただ現在はかなり落ち込んでいる。ボディメーカーが派遣・請負を活用しない方針を出して、もっぱら期間工を活用している。ただ、2次、3次の下請け企業では派遣・請負を活用しているところもある。

派遣スタッフと請負スタッフを合わせたスタッフの平均年齢は30歳代前半、平均年収は200万円台の前半である（2010年3月現在）。男女の年齢は同じくらい、年収は交代勤務などの就業比率が高いこともあり、女性に比べ男性の方が高い傾向にある。

#### 2. リーマン・ショック後の変化

リーマン・ショック後は、派遣も請負もともに、雇用調整の対象になり大きく減少した。まず派遣が削減されて、その後に請負が削減の対象になった。減少の程度は派遣のほうが大きかった。請負では比較的核心業務を行っている社員が多かったためである。しかしユーザー企業で正社員の雇用維持さえも難しくなってきた。最後のほうでは、そういう請負も削減されるような流れになっていった。スタッフの減少について、例えばe支店では、平均稼働人員がリーマン・ショック以前は約750人であったが、いちばんの底のときには約350人まで5割以上減少した。現在は、約470人まで回復している。

大手企業との契約と比べると、中小企業との契約のほうが大きく減少した。大手企業では、2009年問題への対応として派遣から請負への転換を進めていたところが多かったためである。

書面上の契約期間について、派遣の場合、リーマン・ショック前に比べると短くなってきている。リーマン・ショック前から、ユーザー企業は、リスク回避のため、短い期間の契約を結ぼうとする傾向にあったが、リーマン・ショック後になってその傾向がさらに強くなっている。3カ月の契約期間であったものが2カ月に、2カ月が1カ月に変更となる動きがある。

請負の場合はあまり変わらず、生産の先行き見通しがはっきりしている場合には1年間の契約を結ぶケースが多く、先行き見通しがそこまで立たない場合には6カ月間程度の契約となる。総じて、立上の難易度があるため派遣契約に比べて請負契約の期間のほうが長い。請負も実際の取引期間は数年以上続くことが多いが、商品のライフサイクルが短くなっていることから書面上の契約を短くして、もしものためにリスクヘッジをするユーザー企業が多い。

### 3. 事業方針

請負にしていくことを基本に進めているが、あくまでユーザー企業と相談の上でのことであり、派遣でも請負でも対応できるようにしている。当初の契約は派遣で結び、一定期間経過した後に請負に移行するケースが多い。

取引先企業が請負を選択する大きな理由は、派遣では派遣法により3年以上の契約ができないためである。その次の理由としては、請負の場合は、ベンダー企業が雇用リスクを負担して、生産変動への対応を行なうため、雇用のリスクヘッジ、スムーズな人員配置により管理がしやすいということである。

生産量の変動への対応力、コンプライアンス、安全衛生管理、採用力、教育体制など、いずれも業界のなかでは上位の実力を有している。それぞれ一つ一つ実力を高め、総合力を向上させている。

### 4. 労務管理の方針

スタッフの離職防止・定着、働きぶりや能力の評価、技能水準の向上、安全衛生の徹底など、いずれも普段から通常業務として取り組んでいる。

スタッフに対して、まず導入研修を実施するが、そこでビジネス・マナーなど基本的なことの教育から経営理念、行動指針の浸透をはかることまで行っている。また、働き始めて1ヵ月経過したころからスタッフのスキルが上がっていく傾向にあり、戦力として長期的に働いてもらうためにもスタッフとのコミュニケーションを図ることを徹底して、離職防止、定着化に努めている。

現在のスタッフの平均稼働勤務日数は約580日（約3年）であり、比較的長期にわたり勤務している人たちが多い。

派遣スタッフが、ユーザー企業で正社員として採用されることを歓迎している。正社員への足掛かりとして、派遣という働き方を利用してもらう方針である。しかし実際には、正社員に採用されるケースはあまり多くはない。とくに大手メーカーではほとんどない。

### 5. 契約締結の交渉

契約交渉のあり方は、派遣も請負もほぼ変わらない。ユーザーが中小企業の場合は、総務人事が交渉を担当することが多い。大手メーカーの場合は、購買部があるので、現場の製造部からの要望を聞いたうえで、購買部と契約価格について交渉するというかたちが多い。

契約金額については、「給与がいくらなら、この現場でスタッフが働いてくれるか」をまず基本に考え、それに粗利を加えて、ユーザー企業に見積もりを提示して、交渉する。「いくらなら働いてくれるか」の水準は、地域の労働市場の賃金水準に大きく左右され、例えば地方と首都圏とではかなり違いがでてくる。また、勤務態様も勘案する必要があり、通常の勤務の場合と比べて、夜勤や変則シフトの場合には一定の上乗せをする。

### 6. スタッフの採用、仕事とのマッチング

スタッフの募集は、ウェブや、求人広告・雑誌などで行っている。その他、現に働いているスタッフによる紹介というかたちで応募してくる人たちも多にいる。

応募してきた人たちをコーディネーターが面接して、採用・不採用を決定する。採用段階でのスクリーニングは比較的厳しく行っている。採用したスタッフと仕事とのマッチングについては、コーディネーターが、営業担当が受注してきた仕事に関する情報（職種、賃金、勤務時間など）とスタッフの希望や適性などをもとに行っていく。本人の希望とユーザーの要望とをいかに合致させられるかが、難しいところで重要なことである。仕事先が決定した以後は、スタッフの管理を、そのユーザー企業を受け持つ営業担当が行っていくことになる。こうした流れは、派遣の場合も請負の場合も同じである。

基本的には、面接、採用はコーディネータが担当し、営業担当は関与しないが、場合によっては、受注してきた仕事に応じて、営業担当が自ら面接、採用に関わることもある。

e 支店では、コーディネータが6人（正社員2人、パート4人）いる。営業担当は8人である。営業担当はおおよそ50人程度のスタッフを管理している。

契約が終了してそれまでの仕事先での仕事がなくなったスタッフについて、引き続き仕事をしたいという希望がある場合、コーディネータに戻してそこで新たにマッチングを行う場合もあり、それまでそのスタッフを担当していた営業担当が、自らの受け持ちのユーザー企業のなかで移動させて働いてもらう場合もある。また、他の営業担当が受け持ちの企業に移動して働いてもらう場合もある。契約終了時期が近くなってきたスタッフについては、営業担当者間のミーティングのなかで、そのスタッフの経験、適性、希望やユーザー企業における仕事に関する情報などを共有して、新たな就業先を検討することなどを行っている。

スタッフ本人の希望とユーザー企業の要望をいかに合致させるか、またそれと営業成績を上げていくこととのバランスをどのようにとっていくかが、営業担当にとって重要であり、とても難しいことでもある。まずつとめていることは、継続して就業を希望するスタッフには、間を置かずに仕事を提供するということである。中長期的なキャリア形成的な観点から仕事を提供していくことまでは、実際には難しいし、スタッフも給与などの条件を優先して、キャリア形成までは望んでいない。

e 支店では、引き続き仕事を希望するスタッフの3～4割くらいが、契約終了後も新たな仕事先で働く。自宅から通えて同じような仕事内容であれば、移動したいというスタッフは多い。また移動して収入が下がらないということも重要である。

広域の地域間の移動もあるが、割合的には多くない。比較的高い収入が得られる自動車、半導体関連が中心である。スタッフは多く稼げる仕事でないと遠隔地への移動はしない。

## 7. 契約更新時の契約価格の改定

契約締結時の交渉相手と契約価格改定時の交渉相手は同じである。定期的にユーザー企業とは交渉するように努めてはいるが、実際に契約価格を上げられることはそう多くない。改定される契約の10%にもとどかないくらいである。価格改定の期間はさまざまであるが、1年に1回上げられる企業はいいほうで、5年間まったく上がらないケースもある。

ユーザー企業の正社員が本来担当するような仕事を行っているなど、そのスタッフがいなくなると困るというようなケースでは改定交渉を行いやすいが、そこまでのレベルの仕事を担当しているスタッフはそう多くはない。

契約価格の改定がない場合でも、スタッフの昇給をまったくしないわけにはいかない。いくらかでも昇給させて、がんばって働いてもらえるように内部で調整につとめている。

## 8. スタッフの賃金

賃金制度については、派遣、請負の現場ごとに、「この仕事ができればいくら」というかたちで賃金を決めているところもある。ユーザー企業と協力して、そうした仕事に応じた明確な賃金の決め方を定めていくことが重要と考えている。

全社的には、スタッフのモチベーションを高めるという目的から勤務年数に応じて自動的に昇給する制度を有していたが、リーマン・ショック以後、自動昇給制度は一端中断している。

e 支店では、時給900～1,200円でスタッフを募集している。業種によって時給額は異なってくる。最も賃金が高い層の賃金水準は1,500円くらいである。

派遣スタッフと請負スタッフとでは、時給額に大きな差はない。ただし上位の層については、派遣スタッフに比べ、請負スタッフの方が低くなる。派遣ではスタッフのスキルに応じて交渉できる

ため、上位層では賃金が高くなる。

賃金の水準は、募集時から賃金を出来るだけ高く設定している。他社とのスタッフ獲得の競争があるため、最初にいくぶん低めに設定して、スキル、経験に応じて上げていくというかたちをとることは難しい。契約価格からマージンを引いたぎりぎりの水準で募集しないと、他社と競争出来ない。困ったことだが、社会保険に加入させず、高い時給でスタッフを募集しているベンダーも少なくない、またユーザー企業もそういったベンダーと知りながらコストメリットの高いベンダーに発注しているのが実情である。

昇給について、請負の場合は、契約金額が変わらなくても、スタッフの賃金を上げるように内部で調整できる余地がそれなりにあるが、派遣の場合は、ぎりぎりの賃金を支払っているため、契約価格が上がらないかぎり昇給の余地はあまりない。しかし派遣契約の場合でも、仮に、契約価格1,500円で100人と一括りで契約するようなケースがあるとすると、その内部でスタッフの賃金を、例えば1,500円、1,000円、850円などとして、スキルや経験に応じて賃金を上げるようにすることは出来る。ただし、その場合、個別の契約金額をスタッフに公開することは難しくなる。

## 9. スタッフの能力開発・キャリア形成支援

派遣先企業からスタッフの能力評価について、フィードバックを受けることは、書面ベースではまだ少ないものの増えつつある。口頭ベースではほぼ100%受けている。こちらから能力評価を依頼して、受けたその評価をもとにして派遣先企業と価格改定の交渉を行う。評価が高いスタッフの場合は、その交渉を行いやすい。また、リーマン・ショック後のときには、価格改定の交渉が出来る状況ではなかったが、評価が高いスタッフは契約更新で残してもらいやすかった。評価項目としては、出勤率、コミュニケーション能力、協調性、社内資格の取得、出来高・作業能力、リーダーシップなどであり、ユーザー企業によって、何を重視するかはさまざまである。その評価情報は、今後のスタッフの仕事先を決めていく上での参考にもしている。評価情報を含む個々のスタッフの情報をデータベースに保存して、適宜活用している。

E社には、はんだ付けやネジ締め、安全衛生などに関わる社内認定制度がある。講習を受講し認定を受けると賃金がいくらか上がる。しかし、認定を希望するスタッフは最近は少なくなっており社内認定を受けることが自分のキャリアにどうプラスとなるかをスタッフにイメージさせることが難しい。人材の流動性が高い業界のなかで、業者が単独でスタッフのキャリア形成を支援していくことには限界があり、業界全体、社会全体で考えていかなければならない課題である

E社内の現場スタッフのキャリアとしては、まずリーダーに選考される。リーダーは、新人スタッフの指導にあたり、スタッフの相談にのったりして、10人くらいのスタッフの取りまとめ役である。リーダーになると報奨金が支給される。リーダーから登用試験に合格すると準社員になる。現場管理、生産管理、スタッフのケア、リーダー育成といった仕事を担う。賃金形態は月給制となり、期限の定めのない雇用になる。そして準社員から登用試験に合格すると正社員となる。

製造現場で働いている製造正社員は約350人である(スタッフ全体の5%程度)。製造正社員には現場スタッフから正社員登用によってなる場合もあるが、高卒者を新卒採用するケースもあり、割合としては後者のほうが多い。期間の定めのない雇用契約で働いているものは、準社員などを含めると全体の約10%である。

正社員への登用を希望するスタッフは、実際にはそれほど多くはいない。その理由の一つは、正社員になると全国転勤がありうるからで、地元で働き続けたいというスタッフが多い。

## 10. スタッフの雇用維持の取り組み

契約が終了した後に新たな仕事を希望するスタッフには、ほぼ100%仕事先を紹介してきている。e支店では、紹介を受けたスタッフの3~4割くらいが、契約終了後にも新たな仕事先で働く。他

社と比べて非常に高い割合である。E社は、スポット派遣も行っており、スタッフの希望に合う仕事先が短期間のうちには提供できない場合、その間をスポット派遣でつないで働いてもらうことも可能である。

リーマン・ショック後の時期は、100%とまではいかないにしても、希望するスタッフにかなりの割合で仕事の紹介をした。しかし、その際に紹介できた仕事は、製造業ではなく外食、流通産業の仕事やドライバー、介護の仕事などが多かった。製造業からの転換が難しかったスタッフが多かったことから、継続して就業し続けたスタッフの割合はかなり減少することになった。



## F 社

対象者：① F 社 広報 I R 室長  
② F 社 f 営業所 所長

実施日：2010 年 7 月 2 日

### 1. 事業の概要

F 社はいくつかの事業分野を有しているが、製造派遣、請負事業の分野が中心となっている。派遣事業と請負事業の比率を売上高で見ると、請負事業が 50 数%をしめており、請負事業に注力してきたなかでその割合を高めてきている。

全国的に事業拠点を有しており、スタッフ数は約 3,800 人である（f 営業所では約 130 人）。

2009 年の 5 月を底として、業績は回復基調にあり、電機部品、携帯電話関連の受注が増加し、半導体関連も若干増加してきている。

### 2. リーマン・ショック前後の変化

受注が大きく減少して、派遣、請負事業のスタッフ数がリーマン・ショック前の約 9,000 人から 3,000 人強くらいまで減った。派遣事業、請負事業とも、同じくらいの落ち込みであった。

派遣の契約期間について、以前は 6 ヶ月間ということが多かったのが、3 ヶ月間と短くなってきている。請負の契約期間は 1 年間で変わりはない。

### 3. 事業方針

請負事業に力を入れている。派遣の場合は、派遣料金の単価を上げることや会社のマージンを減らすことが難しいため、スタッフの給料を上げにくいし、また契約も短期的であり雇用が安定的ではない。しかし請負の場合は、スタッフの努力で生産効率が改善すれば、その成果を昇給に反映して報いることができ、また請負契約は比較的長期的なものであるため、（リーマン・ショック時の状況は例外であるが）スタッフの雇用も安定する。スタッフの給料を上げ、雇用を安定したものにしたという考えから請負事業の強化に努めている。以前は、ユーザー企業の派遣に対する需要が大きかったが、最近はそのが変わってきており、請負化に対する関心が高まってきている。

F 社がとくに強みとしていることはコンプライアンスである。例えば請負について、行政とのパイプと独自のノウハウをもとにして、それぞれの現場において、行政とよく相談して適切に事業を行っている。行政の承認を得たマニュアルを有していることは、他社ではないことであり、コンプライアンスについて、ユーザー企業が最近とくに重視するようになってきているため、大きな強みとなっている。

以前は、営業の担当者がユーザー企業の担当者との人のつながりのなかで、契約を獲得してきたような面があったが、リーマン・ショック後は、工場長の決済が必要となったり、本社稟議になってきたりしている。そうしたなかで、決算状況とコンプライアンス状況が、契約獲得に非常に重要になってきている。

### 4. 労務管理の方針

社員教育、人づくりをとくに重視して取り組んでいる。

### 5. 契約の締結・改定

契約交渉の窓口はユーザー企業によってまちまち（製造部、総務・人事部、購買部）である。製造部門は、スタッフを充足させることができ、ものがきちんとつくれることを重視し、総務・人事

部はコンプライアンス、コストを重視する傾向がある。

契約に関する最近の傾向として、決裁がより上位の役職者によって行われるようになってきており（例えば課長クラスから工場長）、交渉がまとまるまでに要する時間が長くなってきている。

契約価格を決定するさいの重要な基準は、賃金の地域相場である。地域相場よりも高めに給料をスタッフに払えるように、価格の決定が出来ればいいが、他社との競争があり、難しい。f 営業所では、一般作業の場合おおよそ、時間給が 1,100 円となっている（請負、派遣とも違いはない）。

派遣スタッフの能力、スキルの向上などを踏まえた価格改定の交渉を行うことができる場所は、取引先全体のせいぜい 2、3 割程度でしかない。ある基準をもとにスタッフの能力評価を行い、その結果をフィードバックしてくれるユーザー企業であれば、改定交渉を行いやすい。しかし実際には、能力、スキルを評価する基準をもたない場合が多いため、単価改定を交渉できることは少ない。単価交渉が出来るユーザー企業は半導体製造関連が多い。半導体製造作業は、習熟に時間がかかるという特徴があり、また最初の契約単価も比較的高くなっている。

習熟するまでの一定の期間（例えば 6 ヶ月）が経過した後に単価を上げるというように、勤務期間に応じて単価を決定しているケースはある。また、その地域の労働市場が求人困難な状況であれば、単価改定を求めて引き上げを行うこともある。

一般的には派遣の場合、単価の改定が難しいため、スタッフの賃金は募集時の賃金のままということが多くある。単価の改定が出来れば賃金も上がるが、ユーザー企業の予算上、費用が決まっているため、単価が上がる場合でも、それほど上がらず、賃金もあまり上げることが出来ない。そのため請負化をすすめて、作業効率を向上させて利幅を上げ、スタッフの賃金を上げていきたいと考えている。請負の場合は、当初の人員よりも少ない人員で作業を行うことが出来れば、一人当たりの人件費を高くすることが出来る。また自前で職務の設定を行うことが出来るため、例えば、必要な能力、スキルなどに応じて 900 円の仕事、1,500 円の仕事をつくって、昇給を行っていくことも出来る。

## 6. スタッフの採用

地域拠点ごとに採用活動を行っている。リーマン・ショック以前は、社員を採用担当と営業担当を分けて、営業担当が契約をとってきた仕事に応じて、採用担当がスタッフを採用していたが、現在は人員の余裕がないため、分けずに行っている。

採用活動は、契約を受注してから始める。登録しているスタッフはいるが、製造作業の場合、登録していてもすぐに仕事が見つからないと、他の会社をあたって仕事をみつけて働いていることが多いため、受注の都度、それにに応じて募集活動を行う。募集は、ハローワークや、折り込みの求人広告、求人雑誌などを通じて、またウェブ上でも行っている。応募者は仕事の条件（勤務地、賃金、勤務時間、仕事内容など）を分かった上で応募してくるため、だいたい本人の希望通りの仕事となっている。応募者のうちおおよそ半分くらいを面接して採用している。これは、判断基準が高いためその割合は業界のなかでは低いほうである。面接における人の見極めはとても難しい。外見だけでは判断出来ない。人の話をきちんと聞くことが出来るかというようなことが採用のポイントとなる。

以前であれば、応募者の 3 割くらいが別業種を経験してきた人たちであったが、2006、2007 年ころから、その比率が下がってきて、現在はほとんどが同業種を経験してきた人たちからの応募になっている。F 社としては、別業種からの比率を高めたいという希望をもっている。それは、仕事に対する姿勢や考え方が違う人たちが一定数いるほうが、請負の現場を構築しやすいという考えからである。

## 7. スタッフの賃金

賃金制度は有していない。ユーザー企業に請求する料金からマージンを引いて賃金が決まる。契約によって料金は異なり、したがって賃金も契約ごとに違ってくるため、制度を設けることは難しい。なお、製造正社員（後述）に対しては賃金制度がある。

昇給について、前述のように請負の場合は昇給をさせやすく、派遣は単価改定がないと難しい。しかしその場合でも、現在の仕事だけではなく、その後も引き続いてうちで働いてもらいたいというような場合には、会社のマージンを削ってでも、リーダー手当てのようなかたちで賃金を上げるケースがある。営業所長がリーダー手当てを支給するかどうか、支給する場合にいくら支給するかを、その営業所のなかでのバランスを考えて決定する。

## 8. スタッフの能力開発、キャリア形成支援

安全、モラル、マナーなどについては、入社前教育で行っているが、その後の教育は、仕事の内容が現場ごとに違うため、現場ごとに適切に行っている。フォークリフトやクレーン運転、玉掛けなど、資格が必要な仕事の場合は、外部の機関で訓練を受講させて免許を取得させている。

キャリア形成的な観点からの教育訓練についても、そのスタッフの希望や事情をよく把握していないと適切に出来ないため、営業所ごとで考えて行っている。ただし多くのスタッフは、募集がされたその仕事（勤務地、勤務時間、賃金、仕事内容など）のために、いわばスポット的に働きにきていて、中長期のキャリアを意識している人たちは少ない。しかし、リーマン・ショック以降は、仕事先を変えてでも長く働きつづけたいというスタッフが増えてきてはいる。そして長期で働きたいという考えの人たちを、派遣から請負の現場に転換させてそこで働いてもらうようなことをしている。請負の場合は、自前で仕事の管理が出来るため、いろいろなタイプ、考え、希望、事情のスタッフに対して、それぞれに合った適切な仕事や教育訓練の機会を提供しやすい面がある。

有期雇用のスタッフのF社のなかでのキャリアとしては大きく、能力、働きぶりが認められて現場のリーダー、管理者に登用されたのち、現場作業の管理運営に専任、特化していくケースと、営業、管理系の仕事に転換していくケースの2つがある。割合では、後者のケースが多く、F社の管理職の多くは、現場スタッフを経験してきた人たちが占めている。

F社には製造正社員という社員区分があり、約3,800人の現業スタッフのうち1割か2割程度を占めている。本社採用で全国転勤がある製造正社員と地域採用の製造正社員がある。前者はエンジニア・技術者で、半導体製造に関わる仕事に従事することが多い。後者は、高卒の新卒者を採用することもあるが、有期雇用のスタッフからの登用もある。f営業所では、地域採用の製造正社員が8人おり、現場スタッフから登用されたものが多い。

スタッフが派遣先、請負先の正社員に転換するケースはほとんどない。こちらで採用して、教育したコアな人材を引き抜かれるのは困る。

## 9. 営業担当者とスタッフとのコミュニケーション

営業担当が、スタッフのキャリア形成にとって重要な役割を果たしている。営業担当が、スタッフとのコミュニケーションのなかで、所得を向上させたいとか、管理的な仕事をしたい、あるいは営業的な仕事をしたいなどのスタッフの希望を把握して、そうした希望をいかせそうなチャンスがあったときにスタッフに声をかけている。スタッフが自分から営業担当に仕事、キャリアの相談をすることはあまり多くはなく、営業担当が、スタッフのそれまでの経験、仕事ぶりなどを踏まえて、こういう仕事や方向性があるというような話しをして、それでスタッフが新たな可能性に気づくことが多い。

営業担当は、営業所単位で、例えば、契約が終了する予定の派遣の現場で、どのようなスタッフが働いているかとか、ある派遣の現場が請負の現場に転換することになっているが、マネジメント

の出来る人材が不足しているとか、そういう情報を共有し、対応を話し合うことを適宜行っている。

f 営業所では、営業担当が3人いて、それぞれが30人から40人くらいのスタッフを担当している。コミュニケーションがきちんととれるという観点からすれば、適切に担当することが出来る範囲はせいぜい50人くらいである。

スタッフとのコミュニケーションが適切に行われていると、トラブルも少なくなる。人との絆を大事にするという方針でコミュニケーションにつとめてきたため、リーマン・ショック後のときでもスタッフとのトラブルはほとんどなかった。コミュニケーションでは、面と向かって話しをすることが大切である。しかし、派遣というかたちでスタッフが点在しているような場合になると、そういう機会を頻繁に持つことは難しくなる。

営業担当に対しては、入社時の研修として、製造の現場作業の経験を積ませている（f 営業所長は1年間の研修期間であった）。現場を知らないと、スタッフの苦勞、気持ちが分からず、営業の仕事が適切にこなせない。例えば、机上で頭の中だけで考えて契約をまとめてきてしまい、大変つらい現場の仕事であるのに安く請けてきてしまうようなことになる。営業担当にとって、現場経験はとても重要なことである。

## 10. 派遣・請負先企業との情報共有

生産量に関する情報共有について、請負の場合は、生産計画の立案をこちらで行う必要があるため、派遣の場合よりも、ユーザー企業から前もって連絡があるが、現場ごとにまちまちで、半年のところ、3カ月のところ、1カ月のところなどさまざまである。派遣の場合は、人員の増減の見通しに関わる情報共有をユーザー企業と行うが、これもまちまちだが、急に連絡してくるところは少なくない。

## 11. スタッフの雇用維持の取り組み

契約が終了したスタッフに対して、雇用を維持したいという考えのもと、他の仕事先に関する情報を、基本的にすべてのスタッフに提供している。契約が終わったからもうこれで辞めてくれということはない。他の仕事先で引き続いて働いてもらいたいとは考えている。しかし、スタッフの多くは、採用のさいに、その現場で、その条件で働きたいということで応募してくることがほとんどであるため、他の仕事先では希望（自宅から通いたいなど勤務地の希望、勤務時間の希望、時給の希望など）と合わずに大半が辞めてしまう。たまたま自宅近くの仕事先があって、そこに移るケースはある。また、寮に居住しているスタッフ（全体の3割くらい）の場合は、もともと自宅から通っていないため、他の仕事先に移るケースが比較的多い。

リーマン・ショック後の年末の時期には、契約が終了したスタッフに対して、1カ月間、会社の負担で、寮に滞在出来るように配慮した。

## 12. 今後の方向

ものづくりの専門家集団としての力量を高め、ユーザー企業との間でお互いにビジネスパートナーとして関係を築いていきたい。そういう方向性のなかで、安定的な雇用や、賃金などの労働条件の向上を実現していきたい。また業界としてもそうした方向に進んでいけば、グレーな部分が払拭されていくと考えられる。

請負化を進めているが、請負には、コンプライアンス上の問題をクリアしただけの請負と完全な請負と2つある。F社は後者を目指しているが、それは生産効率の向上を能動的に進めていくもので、設備管理・メンテナンス、また人材教育なども含め、自前ですべて行っていくかたちの請負である。そうしたことをユーザー企業に依頼しなければならないような場合には、まだ完全な請負とはいえない。

## G社

対象者：① G社 専務取締役  
② G社 製造管理本部

実施日：2010年7月12日

### 1. 事業の概要について

事業内容は、製造業務への請負事業が約9割、製造業務への派遣事業が約1割である。取引先企業は電気機器、半導体、電子部品が中心である。

事業所は全国に約20カ所ある。2009年には自社の工場を設立した。

現在のスタッフの人数は約2500人である（グループ全体としては約3500人）。

### 2. リーマン・ショック前後の状況について

電気機器、電子部品、自動車を中心に受注が大きく落ち込んだ。ただし、仕事上で深く関わりをもっているところはある程度契約が維持された。

### 3. 事業方針について

請負事業を中心に事業を展開している。基本的に、取引開始直後は派遣契約を結び、派遣社員は取引先企業の従業員から仕事内容や進め方等について教えてもらう。その後、一定期間を経て（1年の場合が多い）請負へ転換するようにしている。請負への転換の目安は、G社で独立して一定の品質の製品を生産できるようになったとき、またG社側でリーダー層あるいは管理者層が育成されたときである。社内には「請負判定会議」がある。黒字化の目処が立つか、安全衛生の管理体制やコンプライアンスの面等を見て、請負への転換が相応しいかどうかといった点が厳しく審査される。

新規の顧客開拓については、重点分野を決めている。例えば、重点分野の1つに太陽光電池等の分野があり、既に取り引している企業等で培った技能、ノウハウを活かし顧客開拓につなげている。

### 4. 労務管理の方針について

スタッフは請負を行っているG社の事業所の近辺で採用しており、採用課と事業所にて調整を行っている。広告媒体やハローワークを活用している。登録型派遣は行っていない。

最初は契約社員として採用し、その後には正社員となる。採用後、おおむね3年程度で正社員になる（早い人では半年、1年で正社員になる）。正社員とする際には、面接や筆記試験を行う。その際の着眼点は、勤務態度や勤怠状況、人柄（協力的かどうか等）である。勤怠状況が最も重視されるが、異動できるか否かも大きな要素である。3年を超えれば、たいていの人は正社員となる。契約社員と正社員の待遇上の違いは、1つには工場（事業所）間の異動があるかないかである。契約社員は異動がないが、正社員にはある。契約社員と正社員の割合は約半々である。管理監督者は約5%である。

リーダー層が「改善」の担い手であり、彼らを管理監督者に育てたいと考えている。早い人では約1年で管理監督者になる。請負化にあたり、重要となるのは設備メンテナンスである。メンテナンスという固有の技術を培うことで請負化することができ、契約価格も高くすることができる。そうした人材を育てるためには、熟練者と未熟練者を混在させて仕事をさせることが必要である。互いに教え教えられることで、それぞれの技能を高めることができる。育成の目標として、国による技能検定制度で言えば、電子組み立てや機械組み立ての2級レベルの人材を育てるといったことなどを設定している。

## 5. 契約成立に至るプロセスについて

新規の取引先企業との交渉は本社にある事業推進部（＝営業部）が担当する（既存の取引先企業との契約交渉は事業所が行う）。事業推進部が全国各地に出向き、当該の事業所と連携しながら交渉に当たっている。契約の締結は事業所が行う。

取引先企業の交渉担当者は、請負の場合は購買部や調達部であることが多く、派遣の場合は人事部であることが多い。したがって、同じ取引先企業でも派遣から請負へ切り替える際には、交渉担当者も人事部から購買部や調達部へと切り替わる。

派遣契約の価格は、派遣単価×人数で決まる。請負に切り替わる場合、請負価格は出来高で決まる（請負価格を計算するには生産能率、工数、管理コスト、利益などが勘案される）。派遣と請負の決定的な違いは、請負の場合はG社で管理を行うので、その分契約価格を高くすることができるという点である。

## 6. スタッフの採用から仕事とのマッチングに至るプロセスについて

スタッフと仕事とのマッチングでは、能力評価やスタッフ自身の職歴なども勘案しながら行う。職歴のグループとしては、電池、半導体、アッセンブリーなどに分けられる。ただし、同業他社への異動は機密保持を勘案し避けるようにしている。理想的なのは、取引先企業が複数の工場を持っている場合である。

## 7. 契約更新時の契約価格の改定について

契約期間は3ヵ月、半年、1年など様々である。多くの契約期間は1年であり、契約更新は1年に1回が多い。

改定交渉は通常はユーザー先に設けているG社の事業所長が行う。ただし、大口（例えば、数千万円）の改定交渉では、社長や取締役が窓口となる。

取引先企業からの受注が大幅に減ったり、当社の利益を確保できなかつたり、スタッフに十分な給料を支払えないような契約料金の引き下げを求められる場合もある。そのときには契約の終了もありうる。リーマン・ショック後に、特に派遣で契約終了が多くあった。請負の場合は契約単価の引き下げというよりは、受注の減少の方が多かった。しかし、いずれ受注も回復するだろうと考え、G社ではスタッフを解雇することはしなかった。現状では約8～9割まで回復している。

## 8. スタッフの賃金について

契約社員の賃金は時給制である。スキル（スキル表と連動している）や在職期間等を加味して、各事業所が設定している。そのため、同じスキルでも在職期間が異なれば時給も異なる。基本的には、年1回見直している。地域相場の影響も受ける。例えば、大阪と九州では約50円の差がある。契約社員の初任時給の水準は約1000円である。高い人では約1500円の場合もある。

正社員には等級制度を適用しており、9つに分かれている（月給制）。仮に最上級から順番にA～Iとすれば、Aは部長職、B、Cは管理職、D～Iは一般職である。H、Iには事業所ごとの賃金体系が適用され、D～Gには全社で統一的な賃金体系が適用される。能力を見極めて昇格の有無を決める。D以上については格付け委員会で決定する。H、Iが約7割を占める。

賞与もあり、業績連動要素、インセンティブ要素、決算連動要素の3つの要素からなっている。業績連動要素、インセンティブ要素は事業所ごとに決まる。業績連動要素に関しては事前に設定した利益率を上回れば、その分をスタッフに還元する。インセンティブ要素に関しては目標を上回れば、その分をスタッフに還元する（例えば、1ヵ月の目標を1000台から1200台に上げ、達成できればその分をスタッフに還元する）。ただし、半期を通して黒字であることが前提である。決算連動

要素は会社全体に関わる。毎年3月期決算の業績が賞与に反映される。

能力を測るために、国による技能検定制度や自社独自の社内検定制度がある。社内検定の結果は時給や昇給に反映される。ただし、社内検定に合格したからといってリーダーになれるわけではない。社内検定とリーダー等への役職就任は別である。

#### 9. スタッフの能力開発・キャリア形成支援について

スタッフに対しては技能評価を定期的実施している。事業所ごとに4段階程度のスキル表を作成している。ただし、それぞれの取引先事業所において求められる技能は異なるため、スキル表の標準化は難しい。薄型テレビを例にとれば、組み立て作業はさほど難しくなく、1ヵ月程度で習熟できるが、電気系統や制御に関わる製造技術や生産技術の技術者を育成するには3～4年程度が必要である。

スタッフの評価は職場のリーダー、もしくは工程管理者が都度行っている。1人当たり10～20人を担当している。

リーダーへの教育についてはOJTを中心に実施している。本来であれば、1年程度缶詰め状態でOff-JTを実施するのが理想だが、なかなか難しい。全国の各事業所からリーダーを集めなければならない、日々の仕事もあるため、事業所がエース級を派遣しない傾向がある。育成を目的とした異動も実施している。

#### 10. スタッフの雇用維持の取り組みについて

リーマン・ショック前は、請負先企業から伝えられる需要予測を元に、事前に新規採用を控えるなどの雇用調整をしていた。リーマン・ショック時は雇用調整助成金を活用してほぼ全てのスタッフの雇用を保障した（契約社員も含めて）。待機中は社内で研修を受けてもらい、その間は80%の賃金保障を行った。スタッフの人数はリーマン・ショック直前のピーク時約5000人から、自然減を含めてリーマン・ショック後に約3500人に減少した。

リーマン・ショック前は、需要が多くあったため、その中からスタッフが仕事を選択し、本人の希望に合う仕事がなく辞めていくケースが多かった。リーマン・ショック前の年間の離職率は約3.5%であり、現在は約1～2%である。

地域にこだわらなければ、全国のいずれかの地域に需要はあるので、仕事を紹介することは可能である。最大の問題は地域間の移動である。スタッフに地域間の移動を受け入れてもらえればよいが、受け入れてもらえなければ仕事を紹介することは難しく、辞めていく場合が多い。リーマン・ショック前では契約満了時点で声をかけて移動する人は約3割であった。移動の声かけは、正社員、契約社員で差をつけずに全員に行っている。とは言え、声をかけやすいのは、勤怠がしっかりしており、能力もある人である。まじめで能力のある人がやはり望ましい。

## 第2節 人材ビジネス企業における人事管理

武蔵大学経済学部准教授

土屋直樹

本調査では、人材ビジネス企業3社に対するヒアリングも行った。アンケート調査においては、多くを対象として行うものであるから、一般的な動向を把握したり、またクロス集計分析などにより、相関関係をみたりすることは出来るものの、他方で、具体的な詳細を聞くことには限界があり、またそれぞれに特徴のある個別のケースの実際まではわからない。そうしたことを補う意味もあり、ヒアリングを実施したが、対応していただいた各社の方々に感謝し、ここに、アンケート調査ではわからない具体的なことがらの一端を、まとめて記しておくことにしたい。3社それぞれの比較的詳しい記録は、前節記載されているが、ヒアリングは、3社それぞれ2時間程度行い、事業概要、リーマン・ショック前後の状況、事業方針、労務管理方針、派遣・請負契約の締結、改定、スタッフの採用と就業先の決定、スタッフの賃金、能力開発、キャリア形成支援、雇用の維持・確保の取り組みなどについて、お話を伺った。

### 1. 事業概要

3社（以下、それぞれをE社、F社、G社と表記する）ともに、全国的に事業展開を行っている企業であり、スタッフ数は、それぞれ約8,000人、3,800人、2,500人である。取引先企業の主要業種が電気機械器具製造業であることも3社に共通している。

派遣事業と請負事業の構成を売上高の割合で見ると、G社は請負事業が約9割と大半を占め、それを事業の中心としているのに対して、E社ではその割合が約4割で派遣事業のほうが売上高で見ると大きい。F社は請負事業に力を入れてその割合を高めてきており、5割強が請負事業となっている。

### 2. 事業方針

各社の事業方針、あるいは強みとするところについて、E社では、生産量の変動への対応力、コンプライアンス、安全衛生管理、採用力、教育体制など、いずれも業界のなかで上位の実力を有しているとし、さらに各々について実力を高め、総合力を向上させることにつとめている。F社がとくに強みとしていることは、コンプライアンスであり、請負事業に関して、行政とのパイプと独自のノウハウをもとにして、それぞれの現場において、適切な事業運営につとめている。F社は、他社ではない行政の承認を得たマニュアルを有しているが、コンプライアンスを製造企業が最近とくに重視するようになってきているため、契約獲得の際に非常に大きな強みとなっている。G社は、新規の顧客開拓について重点分野を決めて取り組んでいる。重点分野の1つに太陽光電池があり、既に取り引している



企業で培った技能、ノウハウなどを活かしながら新規顧客開拓につなげている。

事業方針に関して、3社に共通していたことは、請負事業の強化である。G社は請負事業がすでに中心となっているが、製造企業と取引を開始する際は、まず派遣契約をむすぶことが多いということである。そして一定期間を経て、中核的な人材を育成し、独立して一定の品質の製品を生産できる体制を整え、また安全衛生管理、コンプライアンスの面なども整備して、請負への転換をはかっている。他のE社、F社においても、当初は派遣契約をむすび、一定の期間を経て請負に移行することをすすめている。それは、一つには、製造企業の請負活用への関心が高まってきているからである。その理由に関してE社は、派遣の場合、労働者派遣法により3年以上の契約が出来ないということ、請負の場合は、人材ビジネス企業が雇用リスクを負担し生産変動への対応を行うため、雇用のリスクヘッジ、スムーズな人員配置ができ、製造企業にとって管理がしやすいということを指摘していた。また、製造企業側の関心の高まりということに加えて、F社が請負事業に注力してきている理由として指摘していたことは、派遣の場合、派遣料金の単価を上げることや会社のマージンを減らすことが難しいため、スタッフの賃金を上げにくく、また契約も短期的であり雇用の安定化が難しいということであった。そうした派遣に対して請負の場合は、スタッフの努力による生産効率改善の成果を昇給に反映させることができ、また契約も比較的長期的なものであるため、雇用も安定したものとしやすいということであった。

### 3. リーマン・ショック後の変化

いわゆるリーマン・ショックの後は、各社とも売上げがかなり落ち込み、大きな影響を受けた。人員面についてみると、F社では、リーマン・ショック前の約9,000人から3,000人強と3分の1近くにまで減り、E社のある支店では、平均稼働人員がリーマン・ショック以前の約750人から、最も底のときには約350人にまで5割以上減少することになった。

派遣事業、請負事業ともに、リーマン・ショックの大きな影響を受けたが、相対的には請負事業のほうが影響を受けにくい面があったようである。請負事業を中心にしているG社では、受注が大きく落ち込んだものの、深く関わりをもってきた取引先とは、ある程度契約が維持され、また雇用調整助成金を活用して雇用の維持につとめたこともあり、人員面での影響は、リーマン・ショック直前のピーク時から、自然減を含め3割程度の減少であった。そしてE社では、派遣も請負もともに雇用調整の対象になり大きく減少したが、減少の程度は派遣のほうが大きく、それは、請負事業の場合、相対的にコア業務を行っている従業員が多かったためということであった。また、2009年問題への対応として派遣から請負への転換を進めていたことが多かった大手企業と比べると、中小企業との契約のほうが大きく減少したということであった。

契約期間（書面上）の面での変化について、請負契約の場合は、1年間の契約期間にあまり変化はないということであった。しかし派遣契約に関しては、E社、F社ともに、短くなる傾向を指摘していた。E社では、リスク回避のため、短い期間の契約を結ぼうとする傾向が、リーマン・ショック後

にさらに強くなっていて、3カ月の契約が2カ月に、2カ月が1カ月に変更となる動きがあるということであった。F社でも、以前は6カ月間という契約が多かったが、3カ月間と短くなってきているということである。

#### 4. 契約の締結・改定

契約締結の交渉における取引先企業の担当部門について、E社では、中小企業の製造企業の場合は総務・人事部門、大手企業の場合は購買部門であることが多いということであった。G社では、契約が請負か派遣かによる違いがあり、請負契約の場合は購買部門、派遣契約の場合は人事部門が多いということであった。またF社では、購買、総務・人事、製造など、取引先ごとに担当部門はまちまちであるが、例えば製造部門の場合は生産を重視し、総務・人事部門の場合はコンプライアンスを重視するなど、部門によって意識が違う傾向があるとしていた。

契約価格について、E社が、その決定に際して基本として考慮することは、「給与がいくらなら、この現場でスタッフが働いてくれるか」ということである。そして、それに粗利を加えて見積もりを出し、交渉を行って価格が決定される。「いくらなら働いてくれるか」の水準は、地域の労働市場の賃金水準に大きく影響され、また勤務態様も勘案する必要があり、夜勤や変則シフトの場合には一定の上乗せがされる。F社でも、賃金の地域相場が、契約価格を決定する際の重要な基準となっているということである。

派遣契約に関して、契約更新時に価格改定の交渉を行うことができ、そして実際に引き上げとなるケースはかなり少ない。E社では、定期的に製造企業と交渉するように努力しているものの、実際に契約価格を上げることが出来るのは、更新される契約の10%にも満たない。製造企業の正社員が本来担当するような仕事を行っているスタッフの場合は改定交渉を行いやすいが、そこまでのレベルの仕事を担っているスタッフは少ないということである。F社でも、派遣スタッフの能力、スキルの向上などを踏まえた価格改定の交渉を行うことができる取引先は、全体のせいぜい2、3割程度でしかない。スタッフの能力評価を行い、その結果をフィードバックしてくれる製造企業の場合は、それをもとに改定交渉を行いやすいが、能力評価の基準をもたない場合が多いため、交渉出来るケースは少ないということであった。そして、このように価格改定が出来ない場合が多いため、派遣スタッフに対して昇給を実施することが難しいという指摘が、E社、F社で共通してあった。

#### 5. スタッフの採用、就業先の決定

E社は、スタッフの募集を、ウェブや求人広告・雑誌、また現に就業しているスタッフの紹介などの方法によって行っている。そして、応募者をコーディネータが面接し、採用・不採用を決定する。採用したスタッフと仕事とのマッチングについては、コーディネータが、営業担当が受注してきた仕事に関する情報（職種、賃金、勤務時間など）とスタッフの希望や適性などを勘案して行っていく。

本人の希望と製造企業の要望とをいかに合致させられるかが、難しくまた重要ということである。基本的には、採用に営業担当は関与しないが、受注した仕事に応じて、営業担当が自ら採用に関わる場合もある。F社では、リーマン・ショック前までは採用担当と営業担当が分かれていたが、現在は、契約を受注した営業担当が、受注後、それに応じて募集・採用活動も行うというようになっている。募集は、ハローワークや求人広告・雑誌、またウェブなどを通じて行っている。応募者は仕事の条件（勤務地、賃金、勤務時間、仕事内容など）を理解した上で応募してくるため、採用されれば、おおむね本人の希望通りの仕事に就くことになる。G社では、請負業務を行っている事業所の近隣地域において、採用課とその事業所が連携して採用活動を行っている。

## 6. スタッフに対する昇給

派遣スタッフに対する昇給の実施は難しいことが多い。E社では、他社とのスタッフ獲得の競争があるため、募集時の賃金を、契約価格からマージンを引いたぎりぎりの水準で、出来るかぎり高く設定している。そして契約価格の改定が出来ない場合が多いため、スキル、経験に応じて昇給させていくことは難しいということであった。他方、請負の場合は、契約金額が変わらない場合であっても、スタッフの昇給を実施出来るように内部で調整できる余地があるということである。F社でも、派遣の場合、契約価格の改定が難しいため、スタッフの賃金は募集時の賃金のまま変わらないことが多い。また、製造企業の予算上、費用が決まっており、例え単価が上がる場合であっても、それほど上がらないため、賃金もさほど上げることが出来ないということである。他方、請負の場合は、効率的に作業を行うことが出来れば、一人当たりの人件費を高めることが可能となり、そしてまた、自前で職務の設定を行うことが出来るため、必要な能力、スキルなどに応じて、例えば900円の仕事、1,000円の仕事、1,500円の仕事をつくって、昇給を行っていくことが出来るということであった。

派遣スタッフに対する昇給は、契約価格の改定が出来ないと難しいが、スタッフのモチベーションを高める、能力開発に努力するインセンティブを与える、定着をうながすなどの観点から、改定がない場合でも昇給を実施することがある。E社では、仮に契約価格1,500円で100人といった一括りで契約するような場合、その内部でスタッフの賃金を、例えば850円、1,000円、1,500円などとして、スキルや経験に応じて昇給させることがあるようである。ただし、その場合、個別の契約金額をスタッフに公開することは難しくなるということであった。F社でも、継続して就業してほしいスタッフに対しては、会社のマージンを削ってでも、リーダー手当を付与するようなかたちで賃金をあげる場合があるということであった。

E社、F社では、派遣に対して請負の場合は昇給を行いやすいということであったが、その請負事業を中心とするG社では、契約社員の時給は、スキル、在職期間などを勘案して決定され、基本的に、年1回の見直し、昇給が行われるということである。また、契約社員は採用後3年間ほど就業すると、たいてい正社員に登用され、事業所ごとに設定されている賃金体系が適用されることになる。

## 7. 能力開発、キャリア形成支援

能力開発、キャリア形成支援の取り組みは、各社ともさまざまなかたちで行っている。E社で特徴的なことの一つは、派遣スタッフの能力評価について、派遣先企業から、書面ベースではまだ少ないものの、口頭ベースではほぼすべてフィードバックを受け、その評価情報を含む個々のスタッフの情報をデータベースに保存して、今後のスタッフの就業先の決定などに活用していることである。またその評価情報をもとに、派遣先企業と価格改定の交渉を行いスタッフの処遇の向上につとめたり、派遣契約が更新されスタッフが継続して就業出来るようにつとめたりしている。

E社は、キャリア形成支援について、社内認定制度など一定の取り組みを行っているが、キャリア形成を意識しているスタッフは少なく、人材の流動性が高いなかで、個別の会社がキャリア形成を支援していくことには限界があり、業界全体、社会全体で考えていかなければならない課題であるとの指摘もあった。キャリア形成支援に関しては、F社においても、スタッフの希望や事情をよく把握しつつ、営業所ごとに取り組みを行っているが、多くのスタッフは、募集されたその仕事のために、いわばスポット的に働きにきており、中長期のキャリアを意識していることは少ないということであった。しかしリーマン・ショック以降は、長期的な就業を求めるスタッフが増えてきており、そういう希望を持つものについて、派遣から請負の現場に転換させることをしている。それは、請負の場合、自前で仕事の管理が出来るため、タイプが様々で、多様な考え、希望、事情などを有するスタッフに対して、それぞれに合った適切な仕事や教育訓練の機会を提供しやすいためということであった。

請負事業を中心として事業を展開し、契約社員から正社員への登用を積極的に行っているG社では、事業所ごとに4段階程度のスキル表を作成し、また技能評価を定期的実施して、スタッフの技能水準の向上につとめている。請負化にあたり、とくに重要となるのは設備メンテナンスが出来るようになることであり、その技術を培うことにより契約価格も高められる。そして、そうしたことの出来る人材を育てるため、熟練者と未熟練者を混在させて仕事をさせたり、また、例えば電子組み立てや機械組み立ての2級レベルの人材を育てるといったことなどを、目標として設定し取り組みを行ったりしている。リーダー層など現場で中核となる人材の育成も重要であり、OJTを中心に教育訓練を実施し、また育成を目的とした異動も行っているということである。

## 8. 正規雇用への転換

3社ともに、有期雇用スタッフからいわゆる正規雇用のスタッフに転換する制度を有している。E社では、一般のスタッフからまずはリーダーに選考され、リーダーから登用試験に合格すると準社員になる。準社員の賃金形態は月給制であり、雇用期間は期限の定めのないものになる。そして準社員から登用試験に合格すると正社員となる。製造現場で働いている製造正社員は約350人、スタッフ全体の5%程度である。準社員なども含め、期間の定めのない雇用契約で働いているものは、全体の約10%である。なお、製造正社員には現場スタッフから正社員登用によってなる場合のほかに、高卒者を新

卒採用するケースもあり、割合としてはそのほうが多いということである。正社員への登用を希望するスタッフは、実際にはそれほど多くいないようであり、その一つの理由は、正社員になると全国転勤がありうるからで、地元で働き続けたいというスタッフが多いということであった。

F社にも、製造正社員という社員区分があり、それが現業スタッフの1、2割程度を占めている。製造正社員には、本社採用で全国転勤があるものと地域採用のものがあり、前者はエンジニア・技術者で、半導体製造に関わる仕事に従事することが多い。有期雇用のスタッフから登用されるのは、地域採用の製造正社員であるが、高卒者を新卒採用することもある。

請負事業を中心としているG社では、E社、F社における正規雇用への転換がかなり限定的であるのに対して、一般的なこととなっている。契約社員として採用後、一定期間を経て、面接、筆記試験の結果、それまでの勤怠状況や、事業所間の異動が可能か否かなどを考慮して、正社員への登用の選考が行われる。そして、3年間以上継続就業しているスタッフは、たいてい正社員になっているということであった。正社員の人員数は、契約社員と同じくらいである。

## 9. 雇用継続の取り組み

各社ともスタッフの雇用継続につとめている。E社は、契約が終了した後に新たな仕事を希望するスタッフのほぼすべてに対し、仕事先を紹介している。そして、ある支店では、紹介を受けたスタッフの3、4割程度が、契約終了後にも新たな仕事先で働くということであった。またE社は、スポット派遣も行っているため、スタッフの希望に合う仕事先を短期間のうちには提供できない場合、その間をスポット派遣でつなぐことも出来る。リーマン・ショック後の時期でも、ほぼすべてではなかったが、希望するスタッフに対しかかなりの割合で仕事の紹介をした。しかし、その際に紹介出来た仕事は、製造業以外の業種のもが多く、製造業からの転換が難しかったスタッフが多かったことから、継続して就業し続けたスタッフの割合はかなり減少したということであった。

F社においても、雇用の維持につとめるという会社の考えのもと、契約が終了したスタッフのほぼすべてに対して、他の仕事先に関する情報を提供している。しかし、もともとの採用の際に、その現場のその条件で働きたいということで応募してきたスタッフがほとんどであるため、他の仕事先では、勤務地、勤務時間、時給などの希望と合わずに大半が辞めてしまうということであった。なおF社は、リーマン・ショック後の年末の時期、契約が終了したスタッフに対して、1ヵ月間、会社の負担で、寮に滞在出来るように配慮したということである。

G社でも、契約終了の際には、他の仕事先の紹介をほぼすべてに対し行っている。勤務地を問わなければ仕事を紹介することは難しくないものの、その面で希望に合わずに辞めていく場合が多いということである。またG社では、リーマン・ショック前、請負先企業から伝えられる需要予測を元に、事前に新規採用を控えるなどの対応をとっていたが、リーマン・ショック後は、雇用調整助成金を活用して、契約社員も含め、希望するほぼすべてのスタッフの雇用を維持したということである。

## 10. 営業担当者の役割

スタッフの能力開発、キャリア形成、継続雇用などにおいて、営業担当者が重要な役割を果たしている。E社では、契約が終了してそれまでの就業先での仕事がなくなったスタッフについて、引き続き仕事をしたいという希望がある場合、そのスタッフを受け持つ営業担当が、自らの担当する別の製造企業に移動させたり、他の営業担当が受け持ちの企業に移動して働いてもらったり、あるいはコーディネータに戻してそこで新たにマッチングを行ったりする。契約終了時期が近くなってきたスタッフに関して、営業担当者間のミーティングのなかで、そのスタッフの経験、適性、希望、そして製造企業における仕事に関する情報などを共有し、新たな就業先の検討が行われるということであった。スタッフ本人の希望と製造企業の要望をいかに合致させ、またそれと営業成績をあげていくこととのバランスをどのようにとっていくかが、営業担当にとって重要であり、とても難しいことでもある。営業担当は、継続して就業を希望するスタッフに対し、時間を置かず仕事を提供することにまずつとめる。中長期的なキャリア形成的な観点から仕事を提供していくことまでは、実際には難しいし、スタッフも給与などの条件を優先して、キャリア形成までは望んでいないということであった。

F社でも、営業担当が重要な役割を果たしている。営業担当は、日常的にスタッフとコミュニケーションをとるなかで、所得の向上や、管理的業務への転換などのスタッフの希望を把握し、そうした希望がいかせそうな機会があったときにスタッフに声をかける。スタッフが自分から営業担当に仕事、キャリアの相談をすることはあまり多くはないようである。スタッフのそれまでの経験、仕事ぶりなどを踏まえて、仕事や方向性などの情報を営業担当から提供し、そのことによりスタッフが新たな可能性に気づくことが多いということであった。そして営業担当は、例えば、契約が終了する予定の派遣の現場で、どのようなスタッフが働いているか、ある派遣の現場が請負の現場に転換することになっているものの、マネジメントの出来る人材が不足している、といった情報を共有し、対応を話し合うことを適宜行っている。

F社では、営業担当に対しては、入社時の研修として、製造の現場作業の経験を積ませている。それは、現場を知らないと、スタッフの苦勞、気持ちが分からず、営業の仕事が適切にこなせないからである。現場を知らないと、例えば、大変つらい現場の仕事を安く請けてきてしまうようなことになるため、営業担当にとって、現場経験はとても重要なことであるとの指摘があった。