

# モノ作りを支える製造請負・派遣の高度化に向けて

## 報告書

平成 19 年 8 月

経済産業省

委託先 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

## はじめに

近年の我が国のモノ作りは、中国など東アジア諸国の技術力の向上と経済発展をはじめとした経済のグローバル化の進展、ITなどの技術革新の進展とそれに関連する生産変動の短期化など、これまでにない急激な環境変化にさらされている。その結果、製造現場では、生産変動の吸収へのニーズにとどまらず、より付加価値の高い業務についても製造請負・派遣（製造請負とは、製造業を行うユーザー企業に対してベンダー企業（請負会社）が業務の完成を請け負うことであり、派遣とは、ユーザー企業に対してベンダー企業（労働者派遣事業所）が就業者を通じて提供するサービスをいう。）の活用ニーズが高まってきている。また、一部の事業者においては、偽装請負など法令に違反する態様で事業を行っている実態が明らかとなってきている。

法令を遵守すべきであることは当然のことであるが、本調査研究においては、いかにして製造請負・派遣サービスの高度化を図っていくか、また、いかにして製造請負・派遣の現場で働く就業者の満足度・労働意欲を高めていくかといった観点から、製造請負・派遣活用の現状、及び課題を整理し、必要な施策を提案し、併せて既にみられる優れた取組（優良事例）を紹介することにした。

こうした施策の提案や優良事例の紹介により、今後事業の高度化を図りたいと考えているベンダー企業の取組の指針となれば、我が国のモノ作りがこれまで以上に活発なものとなるような環境の整備にもつながり、ひいては、モノ作りの現場が魅力ある職場に発展し、若者のモノ作りへの関心が高まると期待される。

本調査研究では、上記の問題意識を持って、製造請負・派遣サービスの活用に関して、そのユーザー企業、ベンダー企業、ベンダー企業の就業者としての労働者の実態と課題を調査した。調査にあたっては、東京大学社会科学研究所佐藤博樹教授を座長とし、有識者、ユーザー企業、ベンダー企業などからなる「モノ作りを支える人材関連サービスの高度化に向けた研究会」を開催し、現状認識、課題の検証と今後の方向性など全般について2か年にわたって検討した。本調査研究報告書はこれらの結果をとりまとめたものである。

研究会において熱心にご議論下さった座長や委員をはじめ、インタビュー調査、アンケート調査に協力して下さったユーザー企業、ベンダー企業、従業員の方には、この場をお借りして深謝する次第である。

平成19年8月

経済産業省商務情報政策局サービス産業課

- 目次 -

**本編**

第1章 本調査の目的と方法 .....	1
(1)本調査研究の目的.....	1
(2)本調査研究の方法.....	2
第2章 モノ作り現場における製造請負・派遣活用の現状と課題 .....	4
(1)モノ作り現場における人材の空洞化の危機 .....	4
(2)モノ作り現場における製造請負・派遣活用への期待の高まり.....	5
(3)モノ作りの現場における製造請負・派遣活用の課題と対応 .....	9
(4)第2章のまとめ(製造請負・派遣を活用したモノ作りの高度化のための課題) .....	13
第3章 ベンダー企業の就業者の定着促進と就業意欲の向上に向けた取り組みの在り方.....	14
(1)ユーザー・ベンダーの施策が定着率向上に及ぼす影響の検証 .....	14
(2)現在のモノ作り意識の違いからみたベンダー企業の就業者の定着率向上策の検討 .....	22
(3)ベンダー企業の就業者のモノ作り意識向上のための施策 .....	24
(4)第3章のまとめ(就業者の定着促進とモノ作り意識の向上に向けた取り組みの在り方) .....	29
第4章 ベンダー企業の能力向上に資する優良事例 .....	30
(1)ベンダー企業の就業者間のコミュニケーションの円滑化 .....	30
(2)ベンダー企業の就業者の意見反映の仕組み.....	31
(3)業務・技能レベルの評価実施.....	31
(4)賃金の見直し実施 .....	32
(5)技術・技能向上の機会提供 .....	33
(6)社内昇進・正社員化.....	33
(7)業務の可視化・明確化.....	35
(8)第4章のまとめ(高度な業務に対応するためのユーザー・ベンダー企業の連携の在り方) .....	35
第5章 まとめと今後の環境整備の在り方.....	38
(1)まとめ .....	38
(2)製造請負・派遣を活用したモノ作りの高度化に向けた業界・政府の取り組み .....	39
おわりに.....	42

**資料編**

- ・ 平成 17 年度アンケート調査(ユーザー)結果、アンケート調査票
- ・ 平成 18 年度アンケート調査(ベンダー・就業者)結果、アンケート調査票
- ・ 優良事例集 ～インタビュー調査より～

## 第1章 本調査の目的と方法

### (1) 本調査研究の目的

本調査研究の目的は「はじめに」で述べたように、モノ作り分野におけるグローバル競争が激化している中、いかにして製造請負・派遣<sup>1</sup>サービスの高度化を図っていくか、また、いかにして製造請負・派遣の現場で働く就業者の満足度・労働意欲を高めていくかといった観点から、製造請負・派遣活用の現状、及び課題を整理し、必要な施策を提案し、併せて既にみられる優れた取組（優良事例）を紹介することである。

モノ作り産業の競争力向上に資する対応策を検討するに当たっては、製造請負・派遣サービスの活用に限らず、生産技術・生産管理の高度化、自社で雇用している従業員の育成など、様々な視点があることは言うまでもない。本調査研究で製造請負・派遣を取り上げたのは、多くの若者がベンダー企業の就業者としてモノ作り現場で就業している現状にあって、適切な労働環境・条件下で意欲を持って就労でき、職業能力が適切に評価され、キャリアアップできることが、今後のモノ作りの発展には欠かせない重要な課題であると認識しているからである。

また近年、製造請負・派遣サービスの活用ニーズが増大し、利用目的もより付加価値の高い業務に移行しつつある中で、ユーザー側は、ベンダー企業に対し、より質の高いサービスを求めるようになってきており、両者の連携の高度化が求められるようになってきている。

こうした中で、モノ作り現場における製造請負・派遣サービスの活用状況について、十分な現状把握を行い、課題を明らかにした上で、課題解決のための方策を提示し、モノ作りの高度化に資するシステムを構築していくことが必要である。また、こうした取組を進め、我が国のモノ作り産業がこれまで以上に競争力を高めることが可能となる環境を整備することは、モノ作りの現場が魅力ある職場に発展し、若者のモノ作りへの関心がより高まることにも繋がると考えられる。

上記の問題意識を持って、本調査研究では、製造請負・派遣の活用に関して、そのユーザー企業、ベンダー企業、ベンダー企業の就業者の実態と課題を調査し、必要と考えられる方策を提示し、併せて、既に一部にみられる先進的な取組事例を紹介した。調査の実施にあたっては、有識者、ユーザー企業、ベンダー企業からなる研究会を構成して現状認識、課題の検証と今後の方向性、必要な具体的施策など全般について検討した。

本報告書の構成は以下の通りである。まず、第2章でモノ作り現場におけるベンダー企業の就業者の活用の現状と課題をまとめた。第3章では、その課題を克服するに必要となる、ベンダー企業の就業者の定着促進と就業意欲向上に向けた取組の在り方を提案した。続く第4章では、同じく課題を克服するに必要となる高度な業務に対応するベン

---

<sup>1</sup> 製造請負・派遣：製造請負とは、製造業を行うユーザー企業に対してベンダー企業（請負会社）が業務の完成を請け負うことであり、派遣とは、ユーザー企業に対してベンダー企業（労働者派遣事業所）が就業者を通じて提供するサービスをいう。

ダー企業の高度化に向けたユーザー企業とベンダー企業との連携による取組事例(優良事例)を紹介する。最後に、第5章で、以上のまとめと今後の課題を整理する。

## (2) 本調査研究の方法

### 研究会の設置

本調査研究では、研究課題に関して有効な議論を行うために、有識者と業界関係者(製造請負・派遣のユーザー企業、ベンダー企業)をメンバーとした研究会(モノ作りを支える人材関連サービスの高度化に向けた研究会)を設置した。

#### 委員名簿(五十音順・敬称略)

座長	佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所 教授
委員	石山 正二	アイシン精機株式会社 常務役員
委員	猪浦 信一	アデコ株式会社 経営戦略本部長(平成17年度)
	尾崎 雅良	アデコ株式会社 経営企画部長(平成18年度)
委員	山岡 武志	株式会社リコー 御殿場事業所長(平成17年度)
	小澤 幸雄	株式会社リコー 御殿場事業所長(平成18年度)
委員	小野 文明	日本エニファクトリアサービス株式会社 代表取締役社長
委員	河野 宏和	慶応義塾大学大学院経営管理研究科 教授
委員	清水 竜一	日総工産株式会社 代表取締役社長
委員	下村 雅一	松下電器産業株式会社 人材育成室 室長
委員	水町勇一郎	東京大学社会科学研究所 助教授
委員	宮崎 直樹	トヨタ自動車株式会社 人事部長
オブザーバー		経済産業省経済産業政策局産業人材政策室 経済産業省製造産業局参事官室
事務局	藤野 真司	経済産業省商務情報政策局サービス産業課長
	高野 芳久	経済産業省商務情報政策局サービス産業課企画官
	宮本 岩男	経済産業省商務情報政策局サービス産業課課長補佐
	関 日路美	経済産業省商務情報政策局サービス産業課係長
	伊藤 裕美	経済産業省商務情報政策局サービス産業課係長
	鈴木 純	経済産業省商務情報政策局サービス産業課
	島田真知子	経済産業省商務情報政策局サービス産業課
	横山 重宏	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 経済・社会政策部 主任研究員
	平田 薫	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 経済・社会政策部 主任研究員
	豊島 竹男	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 経済・社会政策部 副主任研究員
	谷川 香織	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 経済・社会政策部 研究員
	小林 庸平	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 経済・社会政策部 研究員
	福井健太郎	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 公共経営・公共政策部 主任研究員
	高崎 正有	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 公共経営・公共政策部 副主任研究員

### インタビュー調査の実施

業界や労働者の実態や考えについて、より詳細な把握をするために、製造請負・派遣のユーザー企業、ベンダー企業、および、ベンダー企業の就業者に対するインタビュー調査を行った。

### アンケート調査の実施

製造請負・派遣のユーザー企業の実態や考えについて、より幅広い動向を把握するために、我が国に立地する工場（輸送品機器、電機機械、精密機械、食料品の4業種）の工場長と製造課長を対象としたアンケート調査を行った（平成17年度調査）。さらに、ベンダー企業における各種の取り組みや施策と就業者の定着意向、満足度との関係を見るために、ベンダー企業の事業所担当者、及び就業者に対してアンケート調査を実施した（平成18年度調査）。

### 文献調査

ベンダー企業の実態や考えについて、より幅広い動向を把握するために、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による先行調査研究の成果やその再集計の結果を分析している。

また、市場規模などを推計するために、各種統計資料を参考とするとともに、各種法制度や業界実態を把握するために、既存文献を参考としている。

## 第2章 モノ作り現場における製造請負・派遣活用の現状と課題

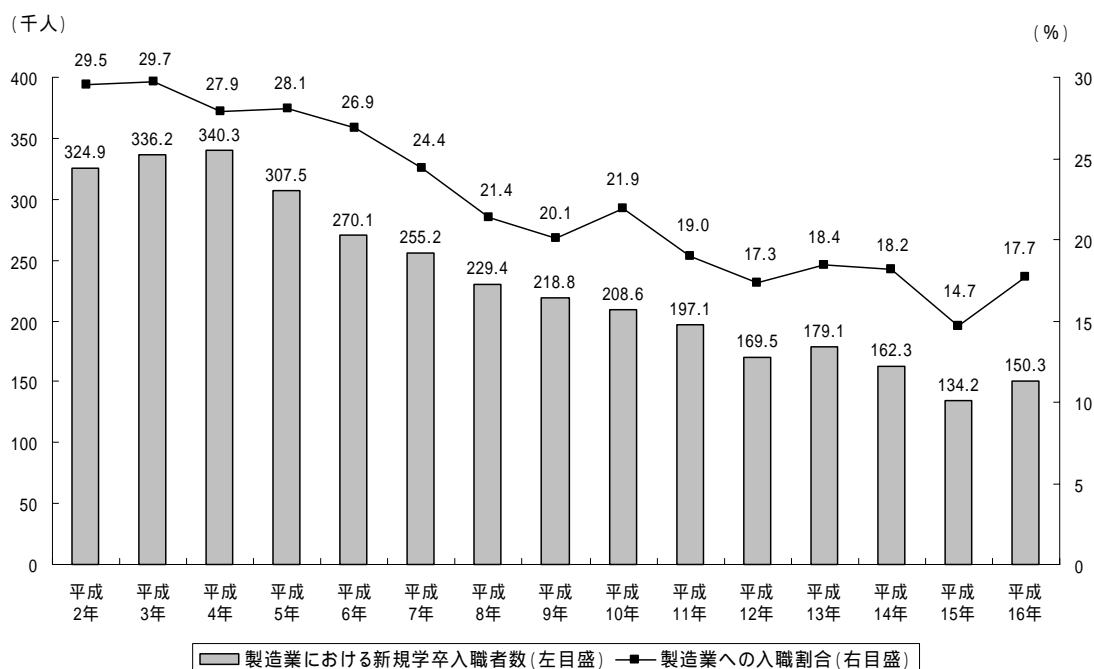
本章では、モノ作り現場における製造請負・派遣の活用について、その現状と課題を整理する。

### (1) モノ作り現場における人材の空洞化の危機

#### 若年者のモノ作り離れの進展

厚生労働省「雇用動向調査」を用いて、製造業における新規学卒入職者数の推移をみると、平成15年は13万4千人と過去最低となり、平成4年のピーク時と比較すると60.6%の減少になっている。また、新規学卒者の製造業への入職割合も減少を続けており、平成15年は14.7%と過去最低になっている。平成16年には、製造業における新規学卒入職者数、製造業への入職割合ともに増加に転じたが、平成以降のトレンドをみるといずれも減少傾向にあることがわかる(図表2-1)。

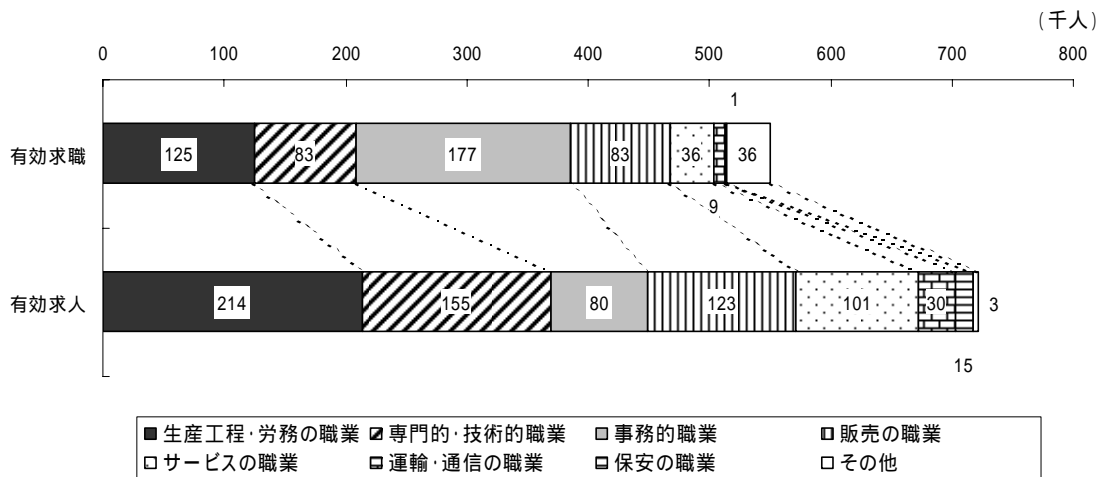
図表2-1 製造業における新規学卒入職者数と製造業への入職割合の推移



資料：厚生労働省「雇用動向調査」

また、厚生労働省職業安定局によると、29歳以下の若年者の職業別求人求職状況を見ると、生産工程・労務の職業の有効求職者が12万5千人であるのに対して、有効求人は21万4千人と大幅な求人超過となっている。製造現場における若年の技能者について求人と求職の間でミスマッチが生じており、現在の若者にとって、製造業の職場は必ずしも魅力のあるものとなっていない状況が窺われる(図表2-2)。

図表2-2 29歳以下の者の職業別求人求職の状況



出所：経済産業省・厚生労働省・文部科学省「2006年版ものづくり白書」

原資料：厚生労働省「職業安定業務統計」(2005年12月)

### 若年技能労働者の不足

上記のように製造現場での若年労働者の不足感が顕著になっているが、このことと近年の製造現場への若年者の入職者数の減少傾向により、製造業での高齢化、若年者不足が顕著に進んでいる。総務省統計局「労働力調査」によれば、2006年時点の製造業での就業者数の中で15～29歳の占める割合は17.2%であり、全産業平均の19.4%を2.2ポイント下回っている。一方で、55歳以上の就業者数の割合は2006年時点では25.3%となっており、近年その上昇傾向が著しい。製造業の年齢構成が高齢化している我が国のモノ作り現場では、団塊の世代が定年により大量退職を迎える2007年度を目前にして、技能の伝承に対して危機意識が高まっている。厚生労働省「能力開発基本調査」によれば、企業の中で2007年問題について危機意識を持つ企業の割合(「強く持っている」及び「ある程度持っている」の合計)は、製造業の41.1%に上っており、この割合は増加傾向にあるとされる。団塊の世代の大量退職を間近に控えて、これまで製造現場において新卒採用を控えた結果、今後のモノ作りの中心的役割を担う若者が量的(人数)面のみならず質的(技能伝承)な面でも大きく不足している状況が窺われる。

## (2) モノ作り現場における製造請負・派遣活用への期待の高まり

### モノ作り現場における製造請負・派遣活用状況

我が国のモノ作り現場において、近年、製造請負・派遣の活用が大きく進展している。厚生労働省「雇用動向調査」によれば、平成15年度の製造業における生産労働者(生産工程・労務作業)は412万人(常用労働者30人以上を雇用する企業の常用労働者数)うち機械関連製造業(一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具、精密機械



器具の各業種の合計)は165万人である。

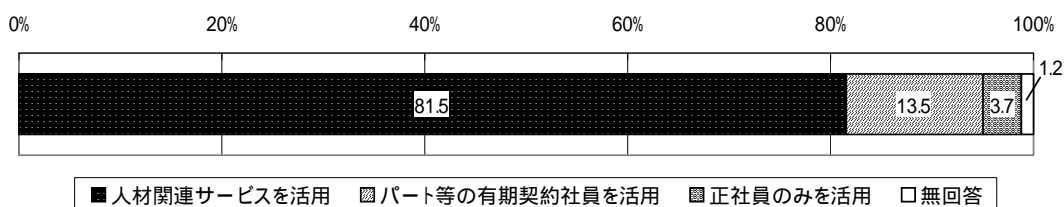
一方で、厚生労働省「派遣労働者実態調査」より、平成16年8月末現在の、物の製造にかかる派遣労働者数(常用労働者30人以上を雇用する民営事業所)を計算すると11万6千人、うち機械関連製造業では6万9千人となる。さらに同調査は、物の製造を行う請負労働者数についても発表しており、製造業全体では86万6千人、うち機械関連製造業では51万4千人とされる。

これらから推測すると、製造業の生産現場の労働者の約19%、機械関連製造業に限ってみれば約26%が製造請負・派遣の就業者(派遣労働者+請負労働者)であり、モノ作り現場における製造請負・派遣の活用のあり方は、我が国のモノ作り全体においても重要な課題として位置づけられるべきものとなる<sup>2</sup>。

### モノ作り現場における製造請負・派遣活用の拡がり

モノ作り現場において、製造請負・派遣がどの程度活用されているかについて、本調査研究で実施したアンケート調査から、ユーザー企業における生産工程業務における製造請負・派遣(派遣・請負)の活用の有無をみると、「製造請負・派遣を活用している」工場が81.5%と非常に高い割合を占めていることがわかる。これを業種別にみると、特に精密機械製造業、輸送機械製造業などでは9割以上が製造請負・派遣を活用しており、ユーザー企業の正社員のみでの工場は全くみられない(図表2-3)。

図表2-3 生産工程業務における製造請負・派遣の活用(n=401)



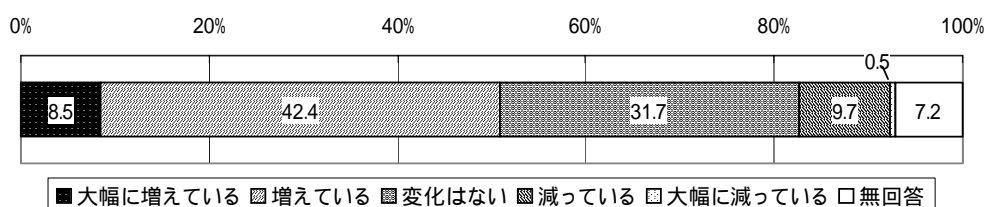
	N	人材関連サービスを 活用している (%)	人材関連サービスを 活用していない (%)		無回答 (%)
			有期契約社員を 活用している	正社員のみを 活用している	
全体	401	81.5	13.5	3.7	1.2
食料品製造業	130	76.2	16.2	4.6	3.1
一般機械製造業	71	85.9	8.5	4.2	1.4
電気機械製造業	71	78.9	18.3	2.8	0.0
輸送機械製造業	61	90.2	9.8	0.0	0.0
精密機械製造業	29	93.1	6.9	0.0	0.0
その他	36	77.8	13.9	8.3	0.0

資料：ユーザー(工場長)アンケート調査結果

<sup>2</sup> この試算結果は、異なる統計・資料を用いて概算したものであり、一定の幅を持ってとらえるべきものであることに留意する必要がある。また、常用労働者数29人以下の民営事業所が活用するベンダー企業の就業者の数が把握されていないことに留意することが必要である。

また、ユーザー企業の生産工程における直近1年間のベンダー企業の就業者の人数の変化をみると、「増えている」が42.4%と最も多く、「大幅に増えている」の8.5%と合わせると50.9%と約半数となり、「変化はない」(31.7%)、「減っている」(9.7%)、「大幅に減っている」(0.5%)を合わせた割合(41.9%)よりも大きくなっており、昨今のモノ作り現場における製造請負・派遣活用の拡がりが窺える(図表2-4)。

図表2-4 ベンダー企業の就業者の人数変動(直近1年間)(n=401)



資料：ユーザー(工場長)アンケート調査結果

### 製造請負・派遣の活用ニーズの類型と多様化

#### a) 製造請負・派遣活用の現在と今後

モノ作り現場における製造請負・派遣の活用ニーズについて、ここでは、ユーザー企業が製造請負・派遣を活用したいと考える業務について、その現状と今後を整理する。

ユーザー企業に対して、ベンダー企業<sup>3</sup>の就業者が就業する業務について、派遣労働者と請負労働者に分けて現状と今後の見込みを尋ねたアンケート結果をみると次のようになる。

派遣労働者については、現状では「短期的な需要変動がある業務」が36.2%と最も多く、次いで、「中期的には一定規模の量がある業務」(25.0%)、「良品等を見分けるスキルが必要な業務」(24.3%)が多くなっている。一方で、請負労働者については、現状では、「中期的には一定規模の量がある業務」が33.8%と最も多いが、「良品等を見分けるスキルが必要な業務」も29.4%と多く、それに、「短期的な需要変動がある業務」の23.2%が続いている(図表2-5)。

このように、派遣労働者と請負労働者が就業している業務の違いとしては、現状では「短期的な需要変動がある業務」で、派遣労働者を活用する割合が大きい点が挙げられる。

しかしながら、モノ作り現場における製造請負・派遣の活用ニーズは、派遣労働者、請負労働者ともに、「短期的な需要変動がある業務」、「中期的には一定規模の量がある業務」、「良品等を見分けるスキルが必要な業務」で多いという点は共通しており、ユーザー企業の製造請負・派遣活用ニーズは上記3つの機能に分かれることがわかる。また、本調査研究で行ったベンダー企業へのインタビュー調査によれば、より高いスキルが求められる業務ニーズに答えているベンダー企業もみられる一方で、短期的な需要変動の

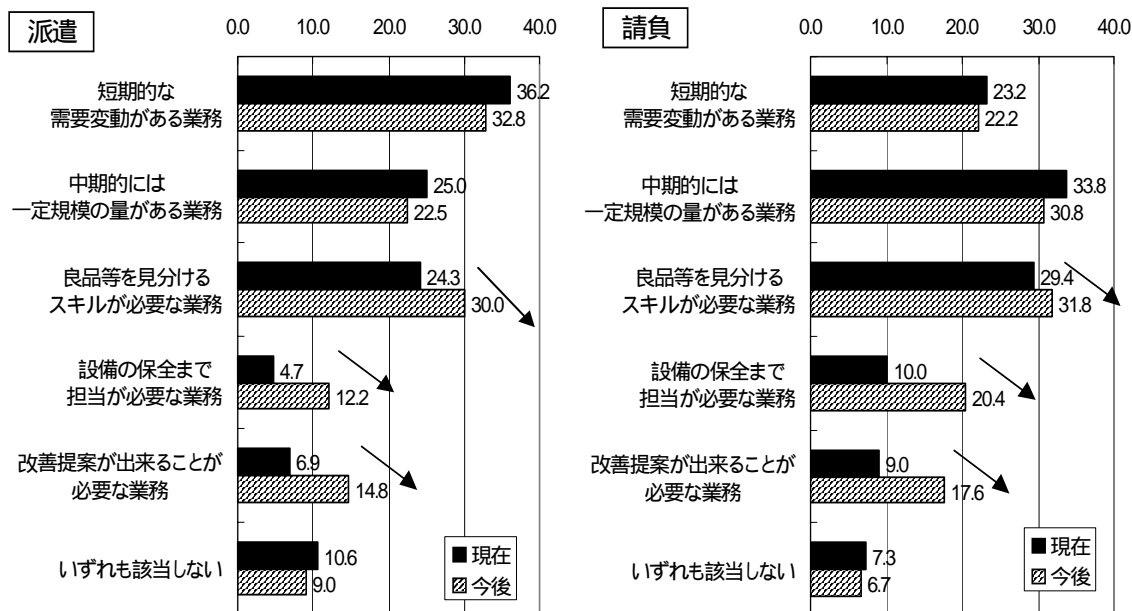
<sup>3</sup> 本報告書では、ユーザー企業との対比上、「製造請負・派遣企業」のことを「ベンダー企業」表現している。両者は同じものである。

みへの対応を行っている事業者も多いとの指摘がなされている。

次に、モノ作り現場における製造請負・派遣の活用の今後についてみる。アンケート調査結果をみると、派遣、請負ともに、「良品等を見分けるスキルが必要な業務」へのニーズが現状に比べて高まっており、一方で「短期的な需要変動がある業務」、「中期的には一定規模の量がある業務」については、現状よりもニーズの度合いが低下している。さらに、現状ではほぼ1割に満たない「設備の保全まで担当が必要な業務」、「改善提案が出来ることが必要な業務」については、今後のニーズが高まっており、とりわけ請負労働者において顕著である（図表2-5）。

モノ作り現場における製造請負・派遣活用のニーズについては、「短期的な需要変動がある業務」、「中期的には一定規模の量がある業務」、「良品等を見分けるスキルが必要な業務」の3つを中心としながらも、今後は、これまで以上に高いスキルが必要となる業務へのニーズが高まっていることがわかる。

図表2-5 ベンダー企業の就業者が就業する業務（現在/今後）（n=613）

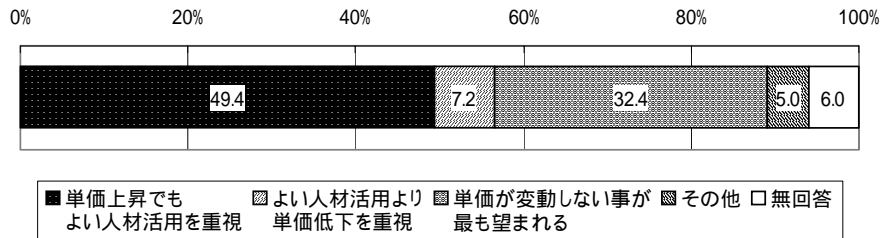


資料：ユーザー（製造課長）アンケート調査結果

#### b) 製造請負・派遣のコストに対する考え方

次に、ユーザー企業の製造請負・派遣活用への考え方の一つとして、製造請負・派遣の単価（派遣料金・請負単価）についての考えをみる。ユーザー企業に対するアンケート調査の結果では、「ある程度の単価上昇が生じて、よい人材を活用できることを重視している」が49.4%と半数近くを占め最も多い。次に多いのは、「単価が変動しないことが最も望まれる」の32.4%となっており、「よい人材を活用できることよりも、単価が低下することを重視している」は7.2%に過ぎない（図表2-6）。

図表2-6 製造請負・派遣のコストに対する考え方 (n=401)



資料：ユーザー（工場長）アンケート調査結果

### （3）モノ作りの現場における製造請負・派遣活用の課題と対応

前節では、モノ作り現場における製造請負・派遣活用の現状及び変化の方向性として、製造請負・派遣活用ニーズが増大していること、質の高い業務での製造請負・派遣の活用ニーズが増大していること、最近では平成16年3月から、「物の製造」業務に係る労働者派遣が解禁されたことを受け、派遣労働者としての活用形態が増加していることの3つをみてきた。本節では、こうした現状の中で、モノ作り現場では製造請負・派遣の活用においてどのような課題に直面しているのか、また、課題に対してどのように対処しているのかを整理する。

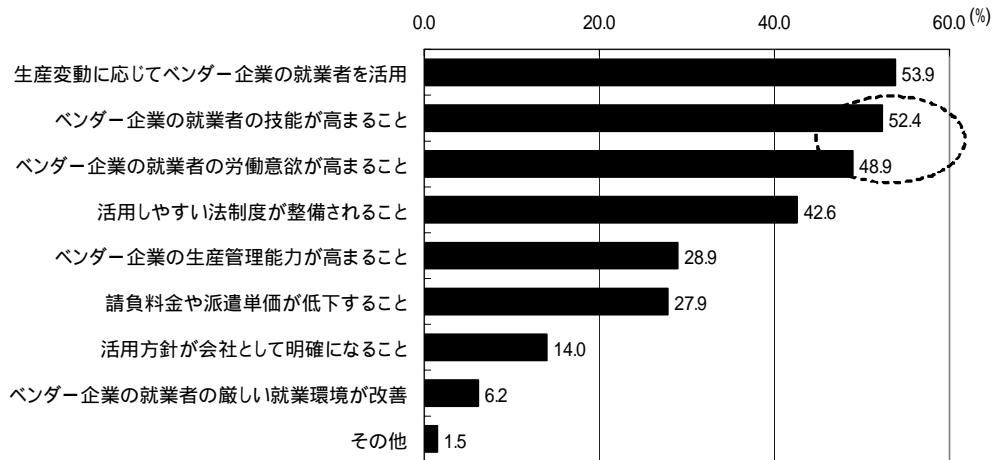
#### ユーザー企業から見た製造請負・派遣活用の課題

##### a) 製造請負・派遣の有効活用に向けての課題

モノ作り現場における製造請負・派遣の有効活用のために解決されるべき課題をユーザー企業に対するアンケート調査結果からみると、「生産変動に応じて現在よりもより柔軟にベンダー企業の就業者が活用できること」が53.9%で最も多く、次いで、「ベンダー企業の就業者の技能が高まること」(52.4%)、「ベンダー企業の就業者の労働意欲が高まること」(48.9%)が多くなっている(図表2-7)。

前節でみたような製造請負・派遣活用ニーズの多様化や活用形態の変化が、ユーザー企業の製造請負・派遣活用の課題として現れていることが窺える。

図表2-7 製造請負・派遣の有効活用のために  
解決されるべき課題 (n=401)



資料：ユーザー（工場長）アンケート調査結果

ユーザー企業の製造請負・派遣活用に対するニーズについては、生産変動への対応と高いスキルが必要な業務への対応がみられるが、この点に関して、この2つのニーズが同時に発生している現場もみられる。

（参考）製造請負・派遣の有効活用に関する現場の状況例

- ・ 製造請負・派遣の活用は、生産変動の吸収が主目的だった。一時期に活用比率を増やした結果、請負無しでは工場が稼働しないくらいにまでなっている。必然的に高度な業務までを任せざるを得ない状況であり、同じ請負社員を5年以上活用する結果となっている。（ユーザーD社）

#### b) 高度な業務を製造請負・派遣に任せる上での課題

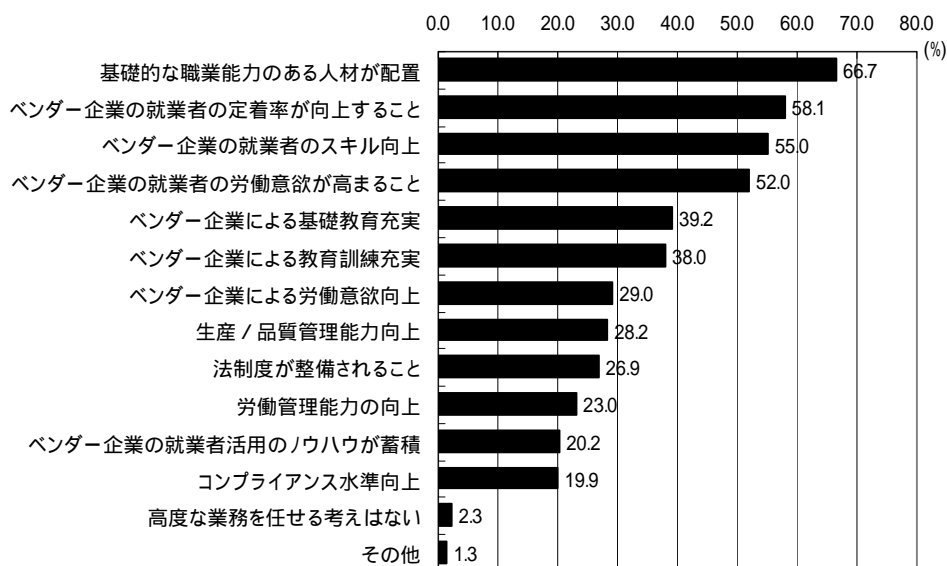
次に、製造請負・派遣の有効活用のために、今後、ユーザー企業が高度な技術や技能を要する業務を製造請負・派遣に任せることが可能となるための必要条件をみる。

ユーザー企業に対するアンケート調査結果からは、高度な業務を製造請負・派遣に任せるために必要なこととして「標準作業を正確に遂行できる基礎的な職業能力のあるベンダー企業の就業者が配置されること」が66.7%と最も多く、それに続いて「ベンダー企業の就業者の定着率が向上すること」(58.1%)、「ベンダー企業の就業者のスキルが高まること」(55.0%)、「ベンダー企業の就業者の労働意欲が高まること」(52.0%)が必要と考える割合が高くなっている(図表2-8)。

この結果からは、現場で必要とされる基本的な職業能力を有した人材が配置され、高い労働意欲を持って職場に定着し、労働者個人のスキルが向上することが、高度な業務を製造請負・派遣に任せる上では欠かせない条件になっていることがわかる。さらに、上記のような今後のニーズにあるような高度な業務を製造請負・派遣に任せていくため

には、ベンダー企業は、高度な業務を行えるように人材育成能力、生産管理能力、労務管理能力を高めることも求められている。

図表2-8 高度な業務を製造請負・派遣に任せるために必要なこと（n=613）



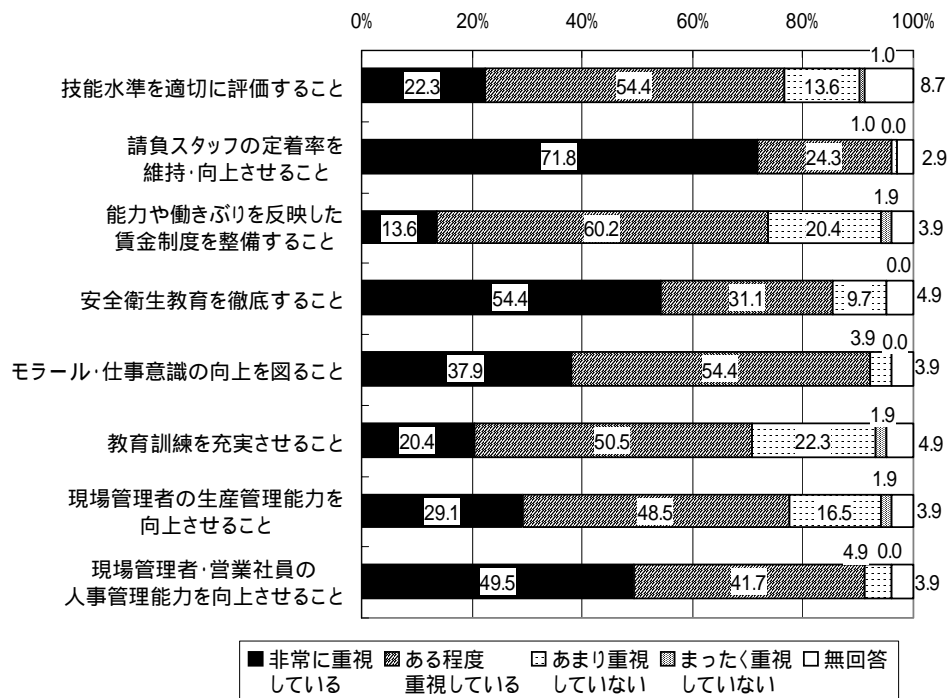
資料：ユーザー（製造課長）アンケート調査結果

#### 高度な技能を要する業務を遂行する上でのベンダー企業における取組

ユーザー企業が、高度な技能を要する業務を製造請負・派遣に任せることができるようにするために、ベンダー企業がどのような取組をしているかをみる。ベンダー企業に関する既存調査結果から、人材マネジメントで重視していることをみると、「請負スタッフの定着率を維持・向上させること」、「安全衛生教育を徹底すること」、「モラル・仕事意識の向上を図ること」、「現場管理者・営業社員の請負スタッフに対する人事管理能力を向上させること」についての重視度合い（「非常に重視している」と「ある程度重視している」の合計）が高くなっている。一方で、「教育訓練を充実させること」や「能力や働きぶりを反映した賃金制度を整備すること」などについては、非常に重視しているとする割合が小さいなど、ベンダー企業においては相対的に重視度合いが低くなっている（図表2-9）。

この結果からは、ベンダー企業の就業者の定着率の低さ、労働意欲の低さといった課題に対して、安全衛生教育の徹底、人事管理能力の向上など主に労務管理の面から対応しようとしていることがわかる。反対に、職業能力向上のための教育の付与や労働者の意欲向上のための賃金制度の整備を通じたベンダー企業の就業者の定着率向上、労働意欲向上、スキル向上を図ることへの取組が十分にできていない現状になっていることが窺われる。

図表2-9 人材マネジメントで重視していること（請負企業：n=103）



資料：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『第3回 生産請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査』（平成17年3月）

この点について、ベンダー企業へのインタビュー調査からは、ベンダー企業の就業者に就業のインセンティブを与えるような賃金制度の整備が必要と考えたり、人材育成を自社で実施したりする事業者が多くみられるが、それらの事業者からは、製造請負・派遣の人材育成、処遇、評価が一体となって機能するために、ユーザー企業とベンダー企業の連携が不可欠であるとの声が一様に聞かれた。

（参考）ベンダー企業の就業者の定着率向上や労働意欲の向上に向けた取組事例

- ・ 定着期間や出勤率に応じて時間給も上昇させ、インセンティブを付与する取組を行っている。派遣社員の場合、人材育成はユーザーが担うため、自社でさらなる教育投資を行うまでには至っていない。（ベンダーL社）
- ・ ベンダー企業の就業者のモチベーションを高めるためには、適切な評価と同時に処遇面での整備が必要である。その上で人材育成ができれば良い。しかし実態は、評価はユーザーが行うしかなく、処遇はベンダーが行うしかない。評価と処遇が連動するためには、両者の連携が不可欠である。（ベンダーA社）
- ・ ベンダー企業の就業者の育成については、同時に処遇面での整備が必要であるが、その実現のためには、高い能力を持った製造請負・派遣の単価を上げるような取組が必要であり、それはベンダーだけでは解決できない課題である。（ベンダーD社）

#### (4) 第2章のまとめ(製造請負・派遣を活用したモノ作りの高度化のための課題)

本章では、モノ作りの現場における製造請負・派遣の活用の現状と課題について、各種統計やユーザー企業、ベンダー企業への実態調査などをもとに整理した。

モノ作りの現場における製造請負・派遣の活用について、ユーザー企業では現在、短期的な需要変動への対応、中長期的に一定規模の量がある業務への対応、良品を見分けるスキルが必要な業務への対応を主な活用ニーズとして持っており、ベンダー企業は個々の得意な分野や技術を活かして、ユーザー企業の製造請負・派遣の活用ニーズに応えようとしている。

一方で、今後のユーザー企業のニーズをみると、上記の業務に加えて、設備保全まで担当が必要な業務、改善提案ができることが必要な業務についても製造請負・派遣に任せていきたいとの考えが強くなっている。また、その実現にあたっては、製造請負・派遣のコストについて、「ある程度の単価上昇が生じても、良い人材を活用できることを重視している」との考え方がユーザー企業に多くみられる。

しかしながら、製造請負・派遣の活用についてユーザー企業からは、定着率や労働意欲の低さ、質の高い業務に対するニーズに応える能力の不足などが、問題点として指摘されている。

また、定着率については、特に昨今の労働市場の需給の逼迫に加え、若年層の製造業離れにより、人材の確保が困難な状況にあり、ベンダー企業にとっても、就業者の定着率の向上は重要と認識されている。

さらに、上記のような今後のニーズにあるような高度な業務を製造請負・派遣に任せていくためには、ベンダー企業は、高度な業務を行えるように人材育成能力、生産管理能力、労務管理能力を高めることも求められている。

これらの問題意識から、就業者の定着率や就業意欲を高めること、高度な業務へのニーズに応えるベンダー企業の能力を高めることが重要となる。以下の第3章ではこのうち前者の就業者の定着率や就業意欲を高めるための方策について検討する。続く第4章では、第3章での検討結果を踏まえながら、ベンダー企業の各種の能力向上に資すると考えられる先進的な取組事例(優良事例)を紹介する。



### 第3章 ベンダー企業の就業者の定着促進と就業意欲の向上に向けた取り組みの在り方

前章では、今後、製造請負・派遣を活用したモノ作りが高度化するための課題として、ベンダー企業の就業者の定着率や就業意欲を高めること、高度な業務へのニーズに応えるベンダー企業の能力を高めることが重要となることが示された。本章ではこのうちのベンダー企業の就業者の定着率や就業意欲を高めるための方策について検討する。

具体的に本章では、ベンダー企業の就業者の定着率について、ユーザーとベンダーの施策がどのように影響を及ぼしているのかを検証する。検証に当たっては、本調査研究で（平成18年度に）実施したベンダー企業の事業所担当者及びそこでの就業者に対して実施したアンケート調査の分析結果を利用している。

分析にあたり、ベンダー企業の就業者が高いスキルを持って業務を行うためには、そのスキル蓄積が可能となるように就業者が十分現場に定着することが必要とされることから、ここでは、ベンダー企業の就業者の定着の度合いを示す指標として定着率（入社後一ヶ月程度で離職せずにいる割合）を利用し、それがユーザー企業やベンダー企業のどのような施策と関わっているのかを検討する。

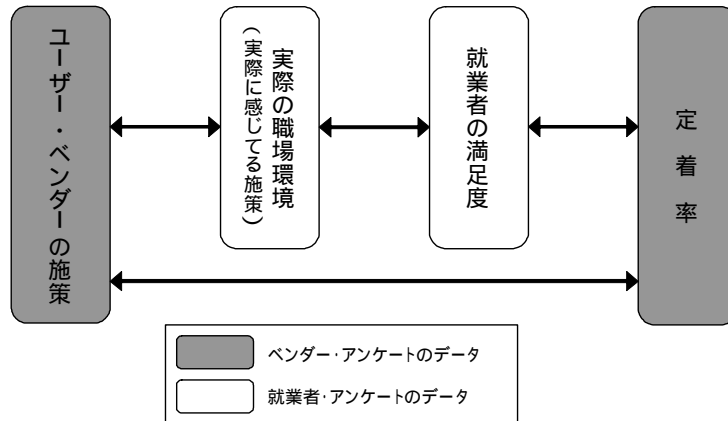
#### （1）ユーザー・ベンダーの施策が定着率向上に及ぼす影響の検証

##### 分析の枠組み

ユーザー企業やベンダー企業が実施する様々な施策がベンダー企業の就業者の定着率に結びつくまでには、様々な経路が考えられるが、ここでは分析の枠組みとして図表3-1を考える。

まず、ユーザー・ベンダーが実施している施策は、直接的にベンダー企業の就業者の定着率を高めるのか（経路①）がある。一方で、ユーザー・ベンダーが実施している施策は、ベンダー企業の就業者の意識を通して定着率に影響を及ぼす経路も考えられる。後者の経路について、ここでは、ベンダー企業の就業者の満足度の向上は所属する事業所の定着率の向上に結びついているか（経路②）、ベンダー企業の就業者が感じ取った施策は就業者の満足度の向上に結びついているか（経路③）、ユーザー・ベンダーが実施する施策をベンダー企業の就業者が感じ取っているか（経路④）の3つの要素に分解する。以下では、分析結果を見通しやすくするために、経路①、②、③の順にその関係性を検討する。

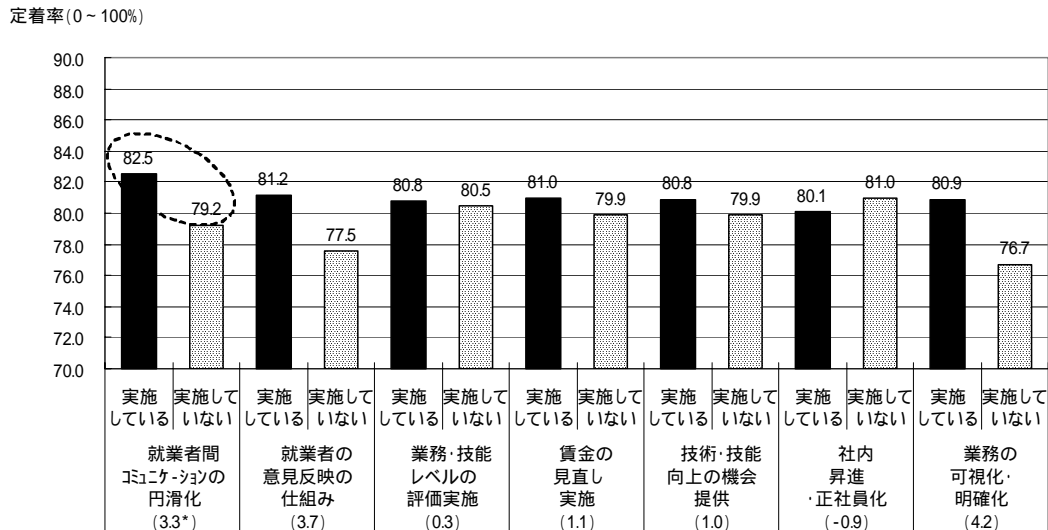
図表3-1 定着率の向上に資するユーザー・ベンダー施策の分析の枠組み



「ユーザー・ベンダーの施策は定着率に影響しているか（経路）」の検証

まず、ユーザー・ベンダーの施策が直接、ベンダー企業の従業員の定着率に影響しているかを検証する。図表3-2は、7つにカテゴリー分けしたユーザー・ベンダーの施策の有無別に定着率の差をみたものである。結果をみると、「（ベンダー企業の）従業員間のコミュニケーションの円滑化」に役立つ施策を実施しているかどうか、その事業所の定着率の違いに影響を及ぼしていると考えられる。一方で、その他の施策については定着率との相関はみられなかった<sup>4</sup>。

図表3-2 ユーザー・ベンダーの施策と定着率の関係



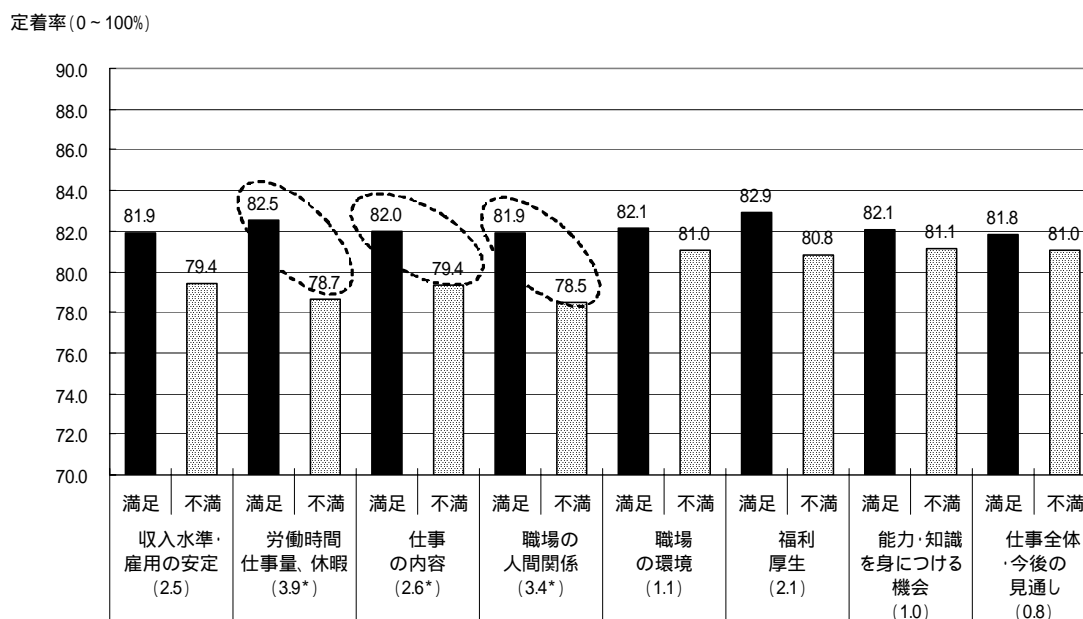
注) 各項目の括弧内の数値は、平均定着率の差違。また、平均値の差を検定し、その差が有意であると認められるものに「\*」を付し（有意水準5%）グラフに丸を付している。

<sup>4</sup> 「従業員の意見反映の仕組み」と「業務の可視化・明確化」は、「従業員間のコミュニケーションの円滑化」よりも平均定着率の差違が大きい、比較した母集団のデータ数に差違があるため、有意な差が認められなかった（いずれも「実施していない」のデータ数が少ない）。

「就業者の満足度が定着率に影響しているか（経路）」の検証

次に、ベンダー企業の就業者の満足度を高めることが、その就業者が所属する事業者の定着率の向上に結びついているかどうかをみたところ、労働時間・仕事量、休暇、仕事の内容、職場の人間関係、の各種の就業者の満足度が高いほど、その事業所の定着率が高いことがわかった。

図表3-3 ベンダー企業の就業者の満足度と定着率との関係



注) 各項目の括弧内の数値は、平均定着率の差違。「\*」は、平均値の差を検定した結果、その差が有意であると認められるものとし(有意水準5%)、グラフに丸を付している。

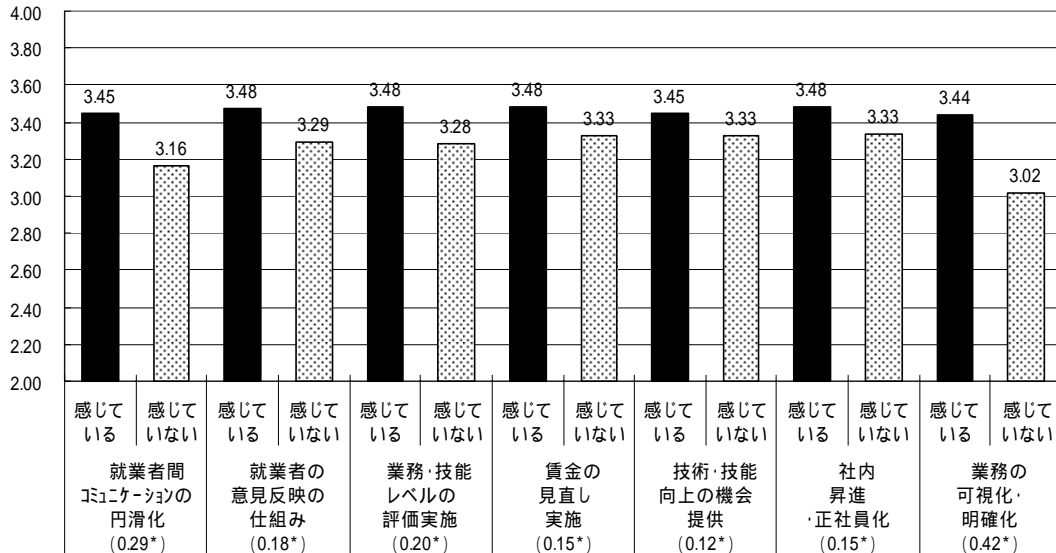
「就業者が実際に感じる施策が満足度に影響しているか（経路）」の検証

ここでは、上記 でみた定着率の向上に影響を及ぼすベンダー企業の就業者の満足度(労働時間・仕事量、休暇、仕事の内容、職場の人間関係、それぞれの満足度)について、就業者がどのような施策を感じた場合に高まるかを検証した。

その結果、上記のいずれの満足度についても、「就業者間コミュニケーションの円滑化」、「就業者の意見反映の仕組み」、「業務・技能レベルの評価実施」、「賃金の見直し実施」、「技術・技能向上の機会提供」、「社内昇進・正社員化」、「業務の可視化・明確化」のいずれの施策を感じている場合にも高くなっていることがわかった。

図表3-4 ベンダー企業の就業者が感じる施策と  
労働時間・仕事量、休暇の満足度との関係

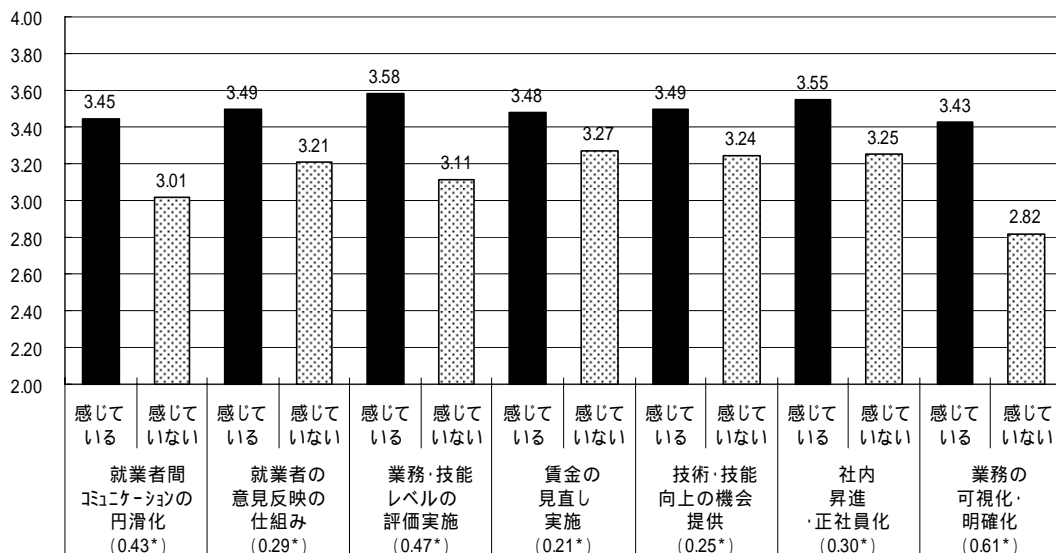
満足度(1.0～5.0) 労働時間・仕事量、休暇



注) 各項目の括弧内の数値は、平均満足度の差違。「\*」は、平均値の差を検定した結果、その差が有意であると認められるもの(有意水準5%)。

図表3-5 ベンダー企業の就業者が感じる施策と仕事の内容の満足度との関係

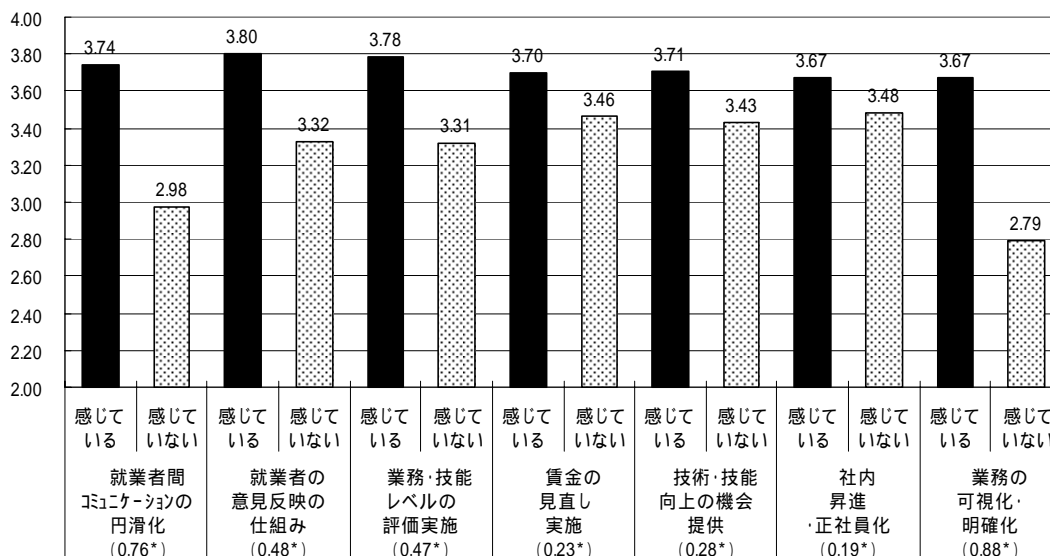
満足度(1.0～5.0) 仕事の内容



注) 各項目の括弧内の数値は、平均満足度の差違。「\*」は、平均値の差を検定した結果、その差が有意であると認められるもの(有意水準5%)。

図表3-6 ベンダー企業の就業者が感じる施策と職場の人間関係の満足度との関係

満足度(1.0～5.0) 職場の人間関係

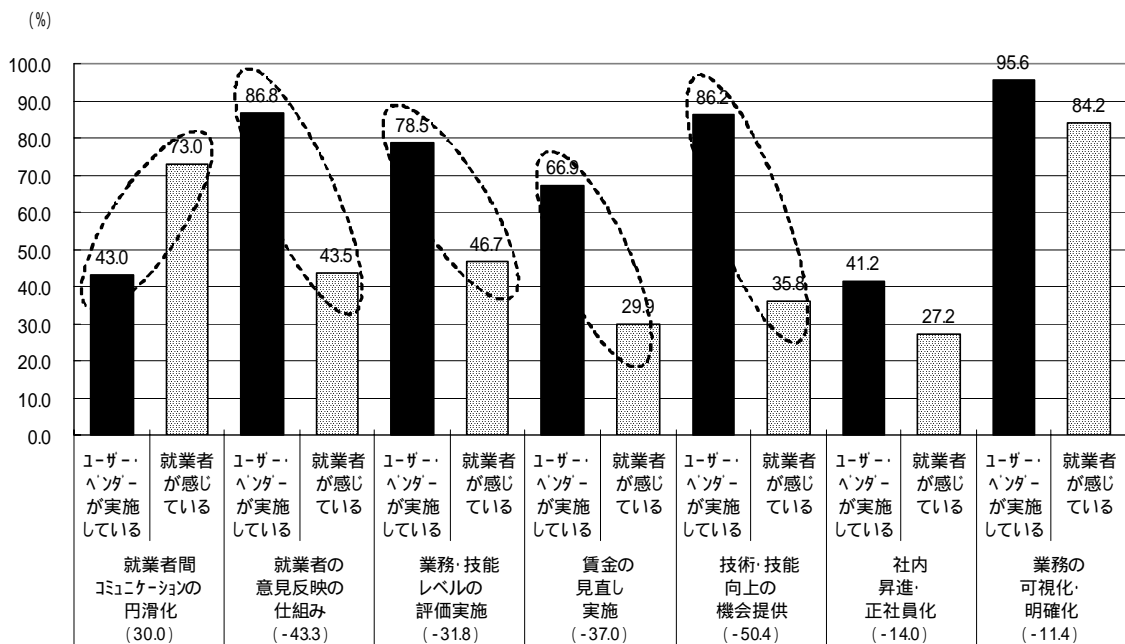


注) 各項目の括弧内の数値は、平均満足度の差違。「\*」は、平均値の差を検定した結果、その差が有意であると認められるもの(有意水準5%)。

「ユーザー・ベンダーの施策と就業者が実際に感じている施策(経路)」の検証

ここでは、ユーザーやベンダーが実施しているとする施策を、実際にベンダー企業の就業者が感じ取っているかどうかを検証する。図表3-7は、各種の施策について、ユーザー・ベンダーが実施しているとする割合と、ベンダー企業の就業者が施策の実施を感じている割合を示したものである。結果をみると、「就業者間コミュニケーションの円滑化」については、ユーザーやベンダーが実施している以上に、就業者は実際に職場で感じ取っている状況が窺える。一方で、「就業者の意見反映の仕組み」、「業務・技能レベルの評価実施」、「賃金の見直し実施」、「技術・技能向上の機会提供」については、ユーザー・ベンダーが実施している割合よりも、就業者が感じ取っている割合が大きく下回っており、両者の認識にギャップが生じている。

図表 3-7 ユーザー・ベンダーの施策とベンダー企業の就業者が実際に感じている施策のギャップ

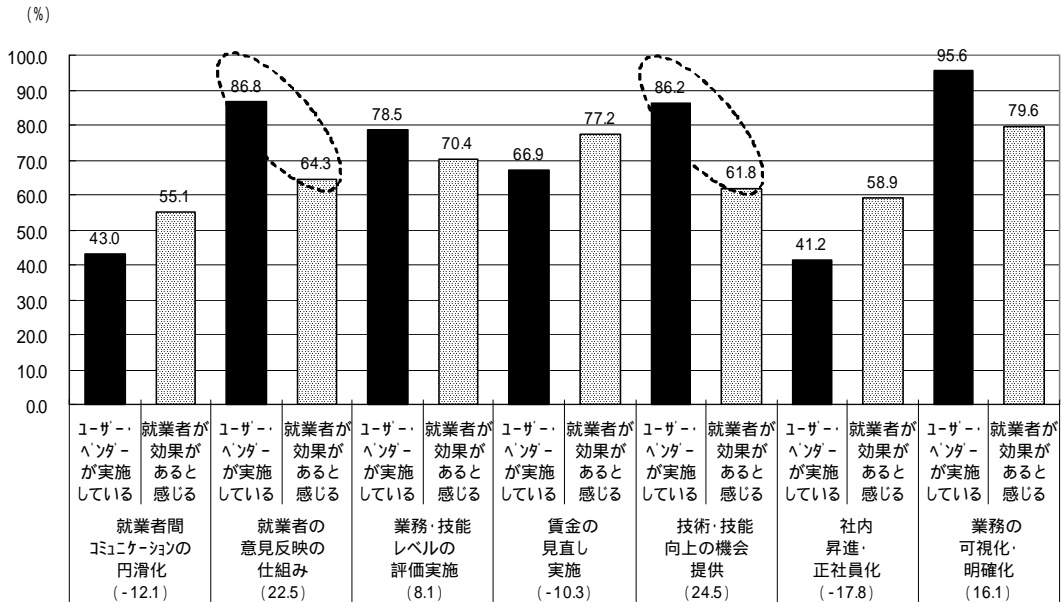


注 1) 各項目の括弧内の数値は、「ベンダー企業の就業者が感じる割合 - ユーザー・ベンダーが実施している割合」。

注 2) 「ベンダー企業の就業者が感じる割合 - ユーザー・ベンダーが実施している割合」が 20.0%ポイント以上の項目に丸を付している。

ここで、ユーザー・ベンダーが実施する施策とベンダー企業の就業者がやる気の向上につながると考える施策（図表 3-8）を比較してみると、「就業者の意見反映の仕組み」、「業務・技能レベルの評価実施」、「賃金の見直し」、「技術・技能向上の機会提供」では両者の割合が高く共通している。一方で、ベンダー企業の就業者が職場で感じている施策と、就業者がやる気の向上に役立つと感じる施策（図表 3-9）との関係については、「就業者間コミュニケーションの円滑化」では、やる気の向上に役立つと感じる割合よりも、実際に職場で感じる割合の方が大きくなっているが、「就業者間の意見反映の仕組み」、「業務・技能レベルの評価実施」、「賃金の見直し実施」、「技術・技能向上の機会提供」、「社内昇進・正社員化」では、実際に職場で感じる割合の方が、やる気の向上に役立つと感じる割合より小さく、ギャップが生じていることがわかる。

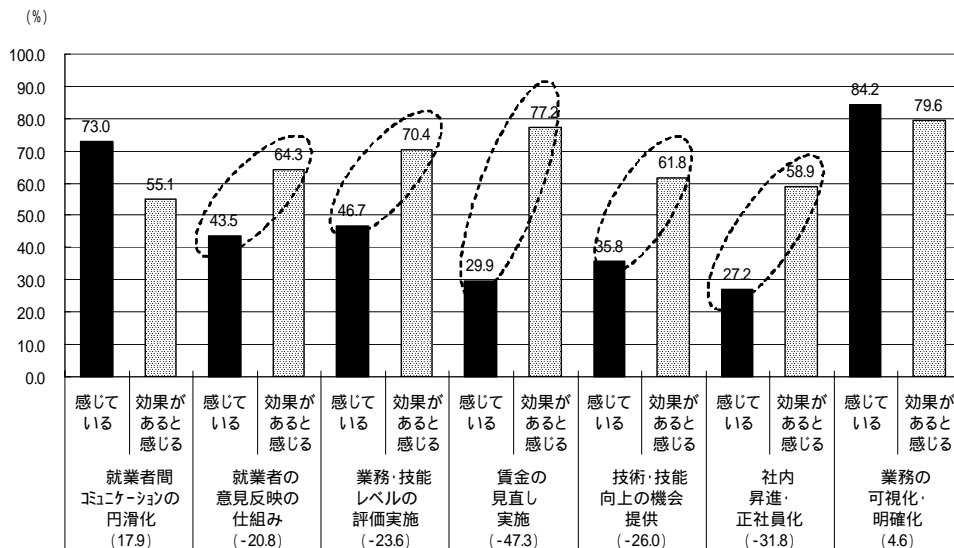
図表3-8 ユーザー・ベンダーが実施する施策とベンダー企業の就業者がやる気の向上に効果があると考える施策



注1) 各項目の括弧内の数値は、「ユーザー・ベンダーが実施している割合 - 就業者が効果があると感じる割合」。

注2) 「ユーザー・ベンダーが実施している割合 - 就業者が効果があると感じる割合」が20.0%ポイント以上の項目に丸を付している。

図表3-9 ベンダー企業の就業者が職場で感じている施策と就業者がやる気の向上に効果があると考える施策



注1) 各項目の括弧内の数値は、「就業者が実際に感じる割合 - 就業者が効果があると感じる割合」。

注2) 「就業者が実際に感じる割合 - 就業者が効果があると感じる割合」が20.0%ポイント以上の項目に丸を付している。

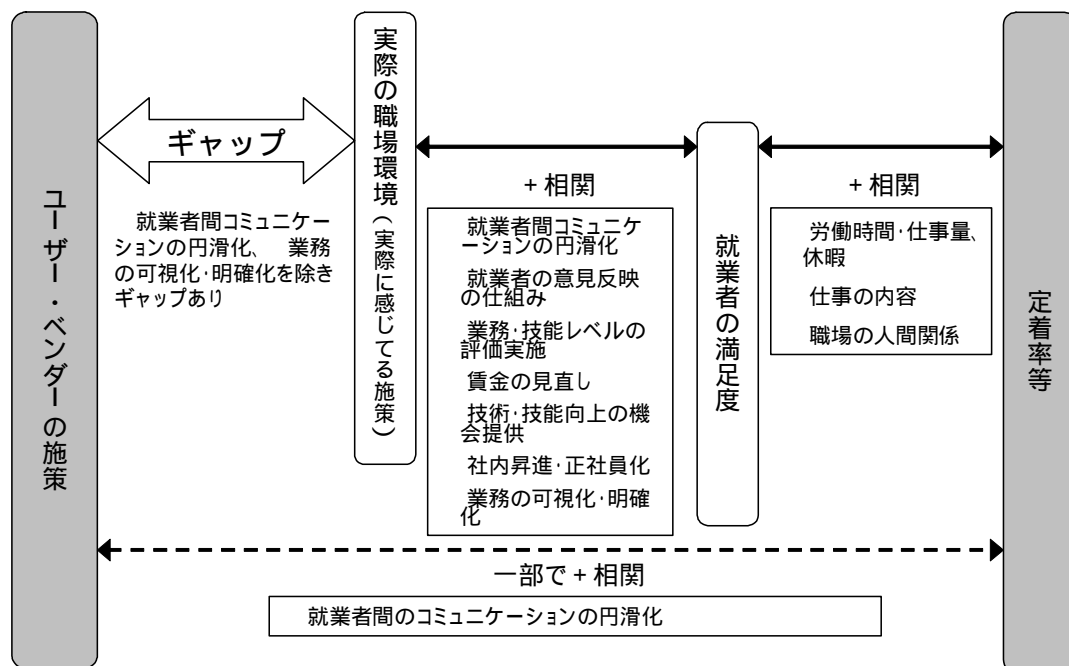
ユーザー・ベンダーの施策が定着率に結びつくための課題（検証結果のまとめ）

以上では、ユーザー・ベンダーの施策が就業者の定着率の向上にどのように影響するのかを、施策の実施と定着率の直接的な関係性に加え、ベンダー企業の就業者による施策の感じ取り方や就業者の満足度を通じた関係性ととも検証してきた。その結果概要を示したものが図表 3-10 である。

検証の結果からは、ユーザー企業やベンダー企業が実施する施策のうち「就業者間のコミュニケーションの円滑化」については、定着率向上と相関関係があるとの結果が得られた。しかし、その他の「就業者の意見反映の仕組み」、「業務・技能レベルの評価実施」等の施策については、ユーザー企業やベンダー企業が実施する施策をベンダー企業の就業者が感じ取り、その結果就業者の満足度が高まることによって、定着率の向上につながることを示されたものの、ユーザー企業やベンダー企業が実施している施策をベンダー企業の就業者が実施されていると感じられる状況になっていないために、定着率を高める上で効果的に効いていないことが明らかとなった。このことから、どのようにしてベンダー企業の就業者が施策を感じ取れるようにするかが、定着率の向上の鍵になると考えられる。

また、ベンダー企業の就業者がやる気の向上に効果があると考えられる施策と、ユーザー企業やベンダー企業が実施している施策は共通する部分がみられたが、それらの施策を実際に就業者が感じている度合いが低くなっている（図表 3-7、3-9）。ユーザー企業やベンダー企業に加えて、就業者もやる気の向上に効果があると思っけていても、実際には就業者が実施していると感じていない場合が多いことがわかる。

図表3-10 ユーザー・ベンダーの施策と定着率の関係の分析結果



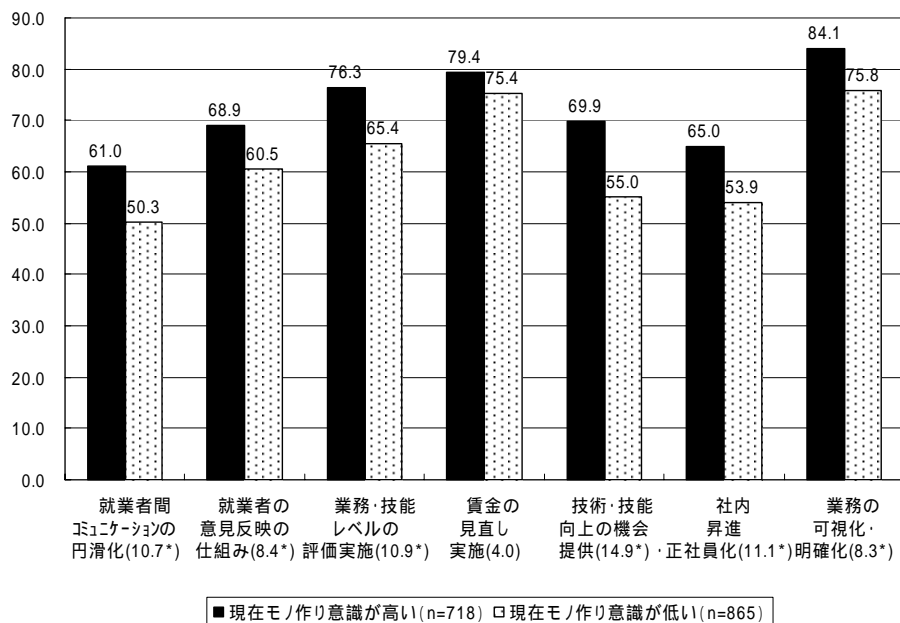


## (2) 現在のモノ作り意識の違いからみたベンダー企業の就業者の定着率向上策の検討

### 分析の視点

前述の(1)の分析結果からは、ユーザーやベンダーが実施していると考えている施策をベンダー企業の就業者が感じとれるようにすることが重要であるとの結論が得られた。ここでは、その分析を深めるために、現在のモノ作り意識が高い就業者と低い就業者でどのような意識の違いがあるのかをみるために、ユーザーやベンダーが実施する施策の有無と就業者が感じる施策、及び、就業者がやる気の向上に効果があると考えられる施策を比較検討した<sup>5</sup>。その結果、全体的にやる気の向上に効果があるとする施策の傾向は概ね同じであるが、現在モノ作り意識が高い就業者の方が、より積極的に施策の実施を望んでいる姿が浮かび上がった。とりわけ、技術・技能向上の機会の提供については、その差が大きく、現在モノ作り意識の高い就業者がより技術・技能向上の機会を求めていることが窺われる結果となっている(図表3-11)。

図表3-11 ベンダー企業の就業者がやる気の向上に効果があると考えられる施策(現在のモノ作り意識の高低別)



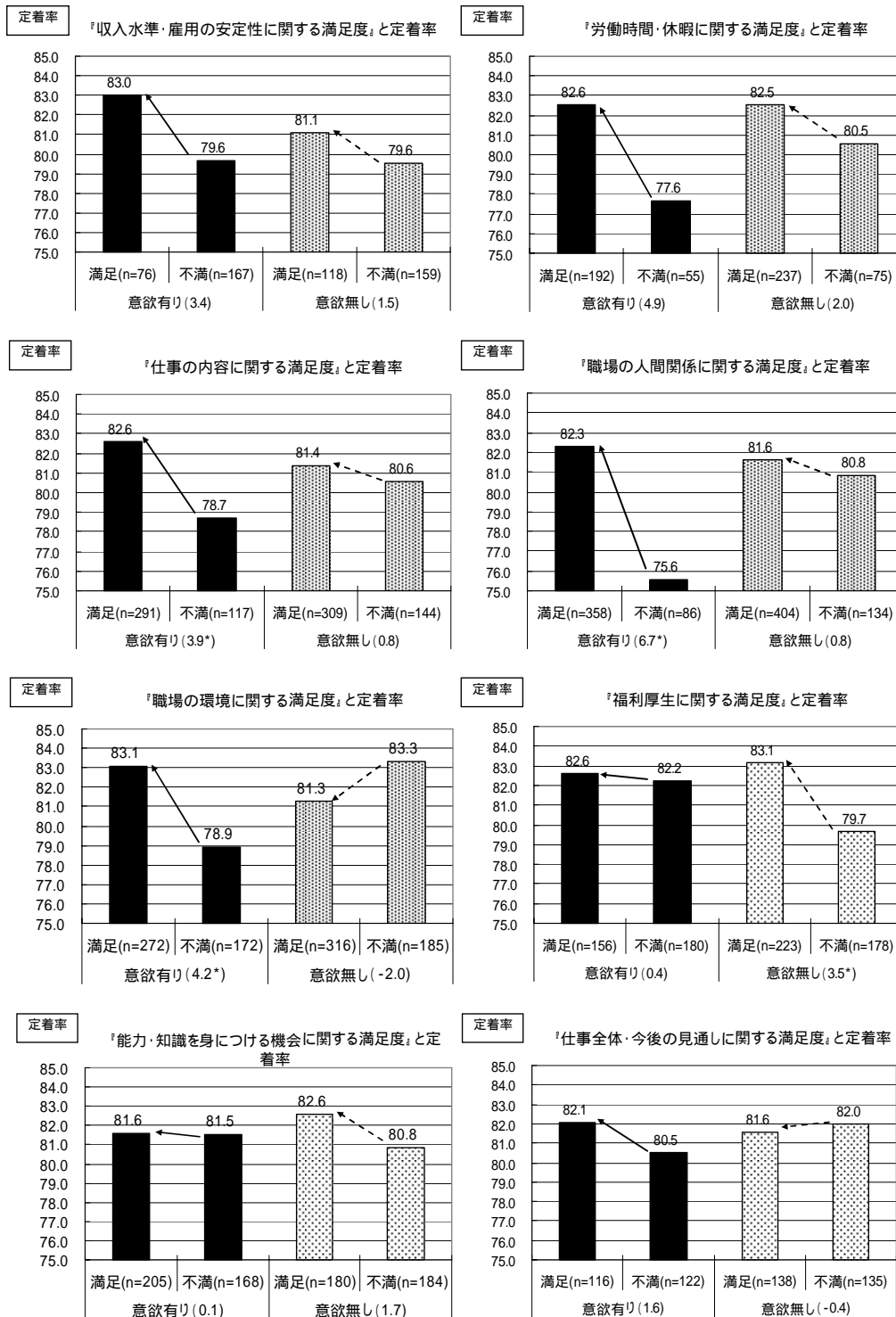
注) 各項目の括弧内の数値は割合の差違。「\*」は、割合の差を検定した結果、その差が有意であると認められるもの(有意水準5%)。なお、賃金の見直しは有意水準10%で検定すると有意になる。

本調査はベンダー企業の就業者の能力発揮を通じたモノ作りの高度化がその目的であることから、次節以降、就業者を現在モノ作り意識が高い就業者と、そうでない就業者にタイプ分けして、定着率の向上や就業意欲を高める方策を検討したい。

<sup>5</sup> ここでは、ベンダー企業の就業者へのアンケート調査で尋ねている「問19 今後どのような仕事や働き方がしたいですか」に対して、「技能や技術が高められる仕事に就きたい」、もしくは「モノ作りに関わる仕事を続けたい」と回答した就業者を『現在のモノ作り意識が高い就業者』としている。

現在のモノ作り意識高低別にみた満足度を通じた定着率の違い  
 現在のモノ作り意識の高低別に、満足度の違いと定着率がどのような関係にあるのか  
 をみたものが図表 3-12 である。

図表3-12 モノ作り意識の高低別にみた満足度と定着率の関係



注) 各項目の括弧内の数値は、平均定着率の差違。「\*」は、平均値の差を検定した結果、その差が有意であると認められるもの(有意水準 5%)

これらを見ると現在モノ作り意識の高いベンダー企業の就業者では、特に「仕事の内容」、「職場の人間関係」、「職場の環境」などの満足度が高い場合は、現在のモノ作り意識が低い就業者の満足度が高まる場合に比べて、定着率が大きく高まることが明らかとなっている。さらに「雇用・収入の安定、収入水準」、「労働時間・仕事量、休暇」などでも同様の傾向を示していることがわかる。

ユーザーやベンダーが、現在モノ作り意識の高い労働者に対して、これらの満足度を上げることができれば、定着率を大きく引き上げることが可能になると考えられる。

### (3) ベンダー企業の就業者のモノ作り意識向上のための施策

(2)の分析によって、現在モノ作り意識が高い就業者の満足度を高めることが、事業所の定着率の効果的な向上につながるということがわかった。ここでは、そもそも就業者のモノ作り意識はどのような要因によって高くなったり低くなったりと変化するのかを検討する。

#### モノ作り意識の高い就業者の特徴

現在モノ作り意識の高い就業者が意識の低い就業者とどこが異なるのかをみるために重回帰分析を行った。分析にあたっては、現在のモノ作り意識の高低を指標化したものを被説明変数、入社時のモノ作り意識、周囲のモノ作り意識、仕事内容の高度さをそれぞれ指標化したものを説明変数としている。分析結果からは、いずれの説明変数も有意な(統計上ほぼ間違いなく影響を与えていると判断できる)変数になっていることが分かった。

この結果、「仕事内容が面白そうだから」、もしくは「技術や技能を身につけられそうだから」と考えて入社した『入社時にモノ作り意識の高い就業者』は、現在でもモノ作り意識が高い場合が多いことになる。また、自分の周りを見ると、「もっと技能・技術を高めたいという意欲のある人が多い」、もしくは、「モノ作りの仕事が好きな人が多い」に該当するような、モノ作り意識の高い職場で、本人のモノ作り意識が高いケースが多いこともわかる。さらに、仕事の特徴として、「独自の判断が必要な作業である」、「トラブルへの対処が必要な作業である」、「改善提案が求められる作業である」に該当するような高度な仕事ほど、就業者の現在のモノ作り意識が高いケースが多くみられる。

参考：現在のモノ作り意識に関する回帰式の概要

< 被説明変数 >

ベンダー企業の就業者の現在のモノ作り意識（モノ作り意識高 = 1、低 = 0）

< 説明変数 >

入社時のモノ作り意識（仕事を選んだ理由）

- ・ 「仕事内容が面白そうだから」もしくは「技術や技能を身につけられそうだから」  
= 1

- ・ それ以外の理由 = 0

それ以外の理由には、「自宅から近い場所で働けるから」、「賃金・待遇がよいから」、「自分の都合の良い時間に働けるから」、「自分が希望する職種・職場に就けるから」、「正社員として働きたくないから」、「家族や友人にすすめられたから」、「その他」、「特に理由はない」

周囲のモノ作り意識（仕事仲間にごどのような人が多いか）

- ・ 「もっと技能・技術を高めたいという意欲のある人が多い」、もしくは、「モノ作りの仕事が好きな人が多い」にあてはまる = 1

- ・ 上記にあてはまらない = 0

仕事内容の高度さ（今の仕事の特徴）

- ・ 「独自の判断が必要な作業である」、「トラブルへの対処が必要な作業である」、「改善提案が求められる作業である」にあてはまる数を指標化（0～3）

説明変数	有意度合い
入社時のモノ作り意識	+++
周囲のモノ作り意識	+++
仕事内容の高度さ	+++

（備考）プロビット分析、説明変数はいずれも棄却水準1%未満で、プラスで有意（ ）な係数となる。

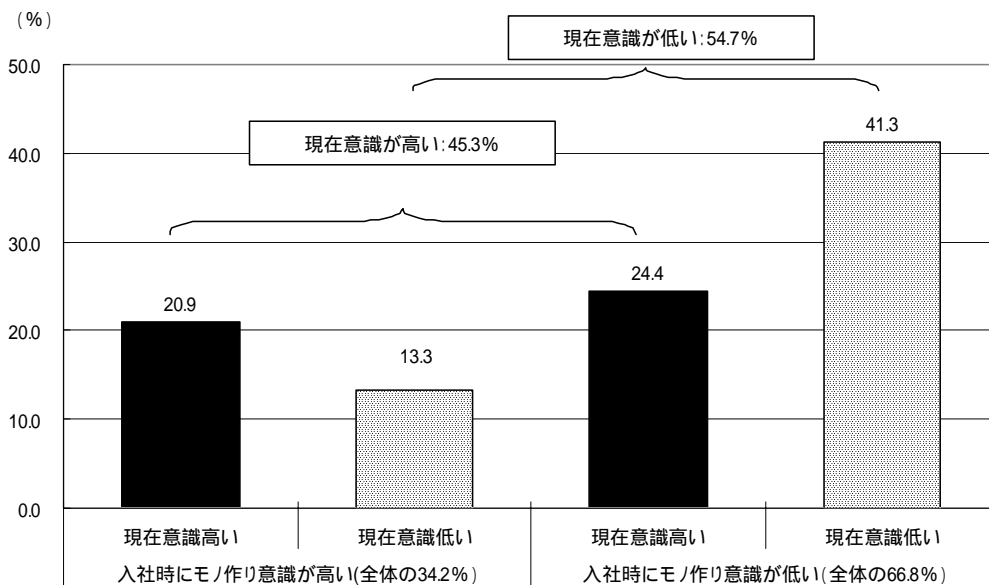
サンプル数全体 = 1540、うち、モノ作り意識の高いサンプル = 705

プラスで有意とは、例えば、入社時のモノ作り意識が低い人と高い人を比べれば、高い人の場合、統計上はほぼ間違いなく（間違える確率が小さく）、現在のモノ作り意識が高い割合が大きくなることを示している。

### モノ作り意識の変化（入社時と現在）とその要因

上記の結果から、現在のモノ作り意識の高低は、周囲のモノ作り意識や仕事内容の高度さ、入社時のモノ作り意識の高さと関係があることがわかったが、就業者の現在のモノ作り意識については、入社時のモノ作り意識が現在の意識と異なる就業者も一定割合存在している。具体的にはアンケートの回答者全体を100%としたとき、入社時にモノ作り意識が高かったものの現在は意識が低い就業者が13.3%、逆に、入社時にはモノ作り意識が低かったものの現在は意識が高い就業者は24.4%となっている。

図表3-13 入社時と現在のモノ作り意識の高低の状況



ここでは、入社時の意識が現在の意識と異なるようになった要因を分析する。具体的には、全体のサンプルを入社時のモノ作り意識の高低別に2つに分け、それぞれのサンプルについて、現在のモノ作り意識の高低を被説明変数とし、いくつかの要因を説明変数とした回帰分析を行っている。

説明変数としては、仕事内容の高度さ、周囲のモノ作り意識の高さ、に加えて、労働条件として賃金水準、及び長時間労働かどうか、さらに、就業者が施策を感じ取る程度を指標化したものとしている。

参考：入社時のモノ作り意識別にみた現在のモノ作り意識に関する回帰式の概要

< 被説明変数 >

ベンダー企業の就業者の現在のモノ作り意識

< 説明変数 >

仕事内容の高度さ（今の仕事の特徴）

- ・ 「独自の判断が必要な作業である」、「トラブルへの対処が必要な作業である」、「改善提案が求められる作業である」にあてはまる数を指標化（0～3）

周囲のモノ作り意識（仕事仲間にどのような人が多いか）

- ・ 「もっと技能・技術を高めたいという意欲のある人が多い」、もしくは、「モノ作りの仕事が好きな人が多い」にあてはまる = 1
- ・ 上記にあてはまらない = 0

現在の賃金水準（一ヶ月平均の給与）

- ・ 「10万円未満」 = 1 ～ 「40万円以上」 = 8 と指標化

長時間労働（1週間の労働時間）

- ・ 「1週間の労働時間が45時間以上」 = 1
- ・ 上記にあてはまらない = 0

施策を感じる度合い（7つの項目の総合指標を作成）

- ・ 「就業者間コミュニケーションの円滑化～業務の可視化・明確化」の7つの施策について、それぞれベンダー企業の就業者が感じている場合は1（感じていない場合は0）として、それらを足し合わせている。
- ・ 「いずれの施策も感じていない」 = 0 ～ 「全ての施策を感じている」 = 7 と指標化

説明変数	現在のモノ作り意識の高低に影響を及ぼす要素	
	入社時のモノ作り意識 が高い就業者	入社時のモノ作り意識 が低い就業者
仕事内容の高度さ	+	++
周囲のモノ作り意識		+++
現在の賃金水準		
長時間労働		
施策を感じている度合い	++	

（備考）プロビット分析、+++：棄却水準1%未満、++：5%未満、+：10%未満で、それぞれプラスで有意な（統計上ほぼ間違いなく影響を与えていると判断できる）係数になる。+（プラス）は説明変数が大きくなったときに、モノ作り意識が高まることを示しており、同時に説明変数が小さくなったときは、モノ作り意識が低下することも示している。

結果をみると、まず、仕事内容が高度な場合、入社時のモノ作り意識が高い就業者に対しては、その後もモノ作り意識を高いまま維持する効果があり、入社時のモノ作り意識の低い就業者に対しては、モノ作り意識を高める効果があることが明らかとなった。

次に、周囲のモノ作り意識が高い場合には、入社時のモノ作り意識が低い就業者のモノ作り意識を高めていくうえで有効であり、就業者に施策が伝わっている度合いが高い場合には、入社時のモノ作り意識の高い就業者の意識を高いまま維持する効果がある可能性が高いことがわかる。

一方で、単純に、現在の賃金水準の高低は、モノ作り意識を高めるうえでは必ずしも有効でなく、また、長時間労働であるかどうか自体もモノ作り意識の高い就業者の意識を低める可能性については何らその可能性を示唆しうる相関関係は得られなかった。

この結果からは、現在の賃金水準自体が直接就業者のモノ作り意識の高さの維持に結びつくのではなく、ユーザーやベンダーの施策の一つとして、例えば、個々の就業者のスキルを適切に評価でき、それを適切に賃金に反映させる仕組みがあり、それらの仕組みを就業者がやる気の向上施策として感じることで、就業者のモノ作り意識を高く維持する上で重要となることが推察される。

また、高度な仕事を与えることが、入社時にモノ作り意識の低い就業者の意識を高めるという結果と相関関係がみられたことは、高度な内容の仕事を実施するにあたって体験できる仕事の達成感や、高度な仕事を実行する上で必要となるスキル向上のための人材育成を受けることができたことが、モノ作り意識が高まることに繋がっているものと推察できる。

以上では入社時にモノ作り意識が高い就業者がその後モノ作り意識を維持する場合や、入社時にモノ作り意識が低い就業者のモノ作り意識を高める場合についてその要因を検討したが、同分析結果は、同時に、モノ作り意識の低下を防止する要因についても同様のことを示唆している。すなわち、入社時にモノ作り意識が高かった就業者がその後どのような要因でモノ作り意識が低くなるのか、あるいは、入社時にモノ作り意識が低い就業者が、その後も、モノ作り意識を高めることなく低いままでいることの要因としては、仕事内容が高度でないこと、周囲のモノ作り意識が低いこと、施策を感じている度合いが低いこと、などの可能性を示唆している。入社後にモノ作り意識の低下を招かないように、職場の就業者のモノ作り意識を高めることに十分配慮する必要がある。

なお、当然のことながら、上記だけをもって、モノ作り意識を高める要因を分析しきるものではなく、例えば、現場において、改善活動を行うこと等を通じてモノ作り意識を醸成する工夫なども、就業者のモノ作り意識を高める上で有効と考えられている。いずれにしても、ユーザー・ベンダーが職場環境を整備することにより就業者のモノ作り意識を向上させていくことが重要であることがわかる。

#### (4) 第3章のまとめ(就業者の定着促進とモノ作り意識の向上に向けた取り組みの在り方)

本章では、今後の製造請負・派遣を活用したモノ作りが高度化するための課題として第2章で示された、就業者の定着率や就業意欲を高めるための方策について検討したところ、ユーザー企業やベンダー企業が実施している施策とベンダー企業の就業者が実施されていると感じられる施策との間にギャップがあるために、就業者の定着率を高める上で施策が効果的に効いていないことが示唆された。

このギャップを埋める方策を探るために、ベンダー企業の就業者のモノ作り意識の高低で就業者をタイプ分けしたところ、モノ作り意識の高い就業者の満足度を高めることが、定着率向上にとって大きな効果があることが分かった。このことは、ベンダー企業の就業者の定着率を高めるには、モノ作り意識の高い就業者の割合を高めること、モノ作り意識の高い就業者の求める施策を実施する必要があることを示唆している。さらに、モノ作り意識の向上や低下について分析したところ、仕事の内容の高度さ、周囲のモノ作り意識、施策を感じている度合いがモノ作り意識を向上させるためには重要であることが明らかとなった。



## 第4章 ベンダー企業の能力向上に資する優良事例

第3章では、ベンダー企業の就業者の定着率の向上、就業意欲の向上を実現していく上で、何が課題となっており、どのような施策をどのように実施することが効果的であるかを検討した。いくつかの施策は、ベンダー企業が単独で実施できるものもあるが、ベンダー企業とユーザー企業が連携することが必要なものもある。ベンダー企業が単独で実施できる施策であっても、ユーザー企業とベンダー企業が連携したほうが、より効果的であると考えられる。

本章では、高度な業務に対するニーズに応えるためのユーザー企業とベンダー企業の連携の在り方について、ユーザー、ベンダー各社に実施したインタビュー調査をもとに「優良事例」としてとりまとめている。

先進的なモノ作り現場では、「優良事例」として以下に挙げる複数の方策を組み合わせ実施することにより、ベンダー企業の就業者の就業意識を高めて定着率の向上を図り、教育効果を高めることで製造請負・派遣の質の高度化を目指している。

### (1) ベンダー企業の就業者間のコミュニケーションの円滑化

ベンダー企業は、各社とも現場管理者と就業者とのコミュニケーションを通じた労務管理や生産管理には注力をしている。

ベンダー企業の就業者間のコミュニケーションの円滑化にかかる優良事例の事例としては、現場のリーダーを中心にチームとしての就業者間のコミュニケーションを図ることに加えて、ベンダー企業とユーザー企業間のコミュニケーションを図ることにより、ベンダー企業の就業者のモチベーションを保てる雰囲気作りを試行している事例があった。

また、ベンダー企業独自の施策としては、現場のリーダーが積極的にスタッフの相談に乗るなど、職場の雰囲気を良くするように努める事例があった。

#### ベンダー企業の就業者間のコミュニケーションの円滑化について (ベンダー・ユーザーに対するインタビュー調査より)

- ・ 現場のリーダー本人に能力がないからといって、即座にリーダーを替えることはしていない。チームとして見ているため、何か問題があった場合、業務管理者がリーダーとメンバーと3者面談をおこなうなど、リーダーとメンバーの双方から話を聞いて解決にあたっている。(K社)
- ・ ベンダー企業とユーザー企業のコミュニケーションを図ることにより、モチベーションを保てる雰囲気作りを実施している。(L社)
- ・ ベンダー企業の現場リーダーが、悩んでいるスタッフを食事に誘うなど、職場以外でも一所懸命に雰囲気を良くするよう動いている。(L社)

## (2) ベンダー企業の就業者の意見反映の仕組み

ベンダー企業が、就業者の意見を集約して、標準作業量や標準作業に関わる部分（工程、品質チェック等）についてユーザー企業に提案し、ユーザー企業の承認を得ている事例や改善活動を行ったりしている事例があった。また、ベンダー企業が、ユーザー企業側の生産会議に参加し、生産計画の立案（生産数調整・コスト削減目標の設定等）意思決定の場にも携わっている事例もあった。

これらのユーザー企業に対するベンダー企業からの提案やユーザー企業の意志決定の参画を可能にしている要因の一つとして、ユーザー企業側による情報開示があると考えられる。

### ベンダー企業の就業者の意見反映の仕組みについて （ベンダー・ユーザー企業に対するインタビュー調査より）

- ・ ユーザー企業から図面を開示してもらい、ベンダー企業側で各標準作業を設定し、安全面を含めて標準作業について具体的な教育ができるようになった。工程や品質チェックなど標準作業に関わる部分は、当社から提案し、ユーザー企業の承認を得ている。（A社）
- ・ 生産性向上のために、ユーザー企業から過去の不良率・原価構造等、様々な情報の開示を受けている。ユーザー企業の実業会議にもベンダー企業の責任者が参加し、生産計画の立案（生産数調整・コスト削減目標の設定等）意思決定の場にも携わっている。（F社）

## (3) 業務・技能レベルの評価実施

業務・技能レベルの評価実施にかかる優良事例としては、ベンダー企業がスキルマップを作成したり、ベンダー企業がユーザー企業の協力を得てベンダー企業の就業者の評価を実施したりする事例があった。ベンダー企業の中では、作業スキルなどの技能部分に関する評価だけでなく、チームワークなど実作業以外での評価や人間性などを評価する仕組みを構築し、ベンダー企業の就業者のモチベーションの維持・向上を図っている事例もある。

また、ユーザー企業とベンダー企業が協力して、複数の異なるベンダー企業間で統一の就業者の評価制度の構築を試行している事例もある。

業務・技能レベルの評価実施について  
(ベンダー・ユーザーに対するインタビュー調査より)

- ・ スタッフのキャリアアップに関する評価内容は、「出勤状況」「メンバーのモチベーションコントロール」「品質管理」「技術」などである。(K社)
- ・ スキルマップを活用したオープンな評価を実施しており、そのことがモチベーションを維持するうえで重要である。(C社)
- ・ ユーザー企業とベンダー企業が共同でスキルマップを作っている。ベンダー企業が出勤率や勤務状況等をもとに就業者の評価を行い、ユーザー企業がそれを確認している。(J社)
- ・ 同一ユーザーの仕事をしている複数のベンダー企業が、統一の就業者評価制度を作成している。実作業以外での評価や人間性などを評価する仕組みを構築し、ベンダー社員のモチベーションを向上させることが狙いである。(A社)
- ・ 適材適所の人材配置を行うことを目的として、ベンダー企業において就業者の能力チェックを行っている。その際、ユーザー企業から、商品の精度等についての情報提供を受けるなどの協力を得ている。(H社)

(4) 賃金の見直し実施

賃金の見直しに当たっては、ベンダー企業の就業者の評価制度を構築し、その評価結果を給与に反映しているケースが多かった。

ベンダー企業の就業者の技能や業績に関する評価を実施することにより、ユーザー企業とベンダー企業間の契約の切り替え時に、単価交渉の材料として活用することができ、その就業者の技能や業績を単価に反映するための交渉が可能になる。

なお、ユーザー企業と単価交渉をして、単価を上げてもらえなくても、ベンダー企業の就業者のモチベーションの維持・向上のために、ベンダー企業が自社の負担で賃金を上げている事例もあった。

賃金の見直し実施について  
(ベンダー・ユーザーに対するインタビュー調査より)

- ・ モチベーション確保のため評価制度を新たに策定し、評価結果を給与に反映している。(F社)
- ・ 定着率向上のため、契約の切り替え時に時給アップを交渉している。単価が変わらなくても自社負担で時給を上げている。(G社)
- ・ 評価がしっかりとできれば単価に反映できる。また、評価をしっかりする職場に人は残ると認識している。ユーザー企業が単価を上げてくれない人については、ベンダー企業側で新しく入ってくる人の単価を下げ、その分を上乗せ分している。(H社)
- ・ 賃金を上げる以外での人を評価する仕組みとしては、不具合を発見した時や、技術について高いレベルの貢献をしたものに対しては表彰をしている。(L社)

## (5) 技術・技能向上の機会提供

ベンダー各社では、就業者に技術・技能向上の機会を提供するために様々な工夫をしている。

ベンダー企業において最も多く取り組まれていたのは、ユーザー企業のOBを通じて、ユーザー企業からの技術移転を図る方法である。ユーザー企業のOB人材を採用し、そのスキル・ノウハウをもとに高度技術者群を養成する事例、生産体制を整備する事例、ユーザー企業の有するモノ作り現場の文化も含めて技術移転を行う事例などがある。

また、より実践的なスキル・ノウハウの蓄積のために、ベンダー企業の技術研修プログラムにユーザー企業が素材（生産設備の写真、動画等）を提供する事例や、ベンダー企業の就業者教育に際し、ユーザー企業の研修施設を借用して実際の作業に準じた研修を実施するなど、ユーザー企業とベンダー企業の協力関係をベースに、技術・技能向上を図ろうとする事例があった。

### 技術・技能向上の機会提供について

(ベンダー・ユーザー企業に対するインタビュー調査より)

- ・ ベンダー企業で、ユーザー企業のOB人材を積極採用し、当該者が有するスキル・ノウハウを継続的に活用。若手プロパー人材をOB人材と同じ作業場で従事させることでOJT教育を実施し、技能移転を図った。(D社)
- ・ ユーザー企業で生産現場のマネジメントに携わった事業所長クラスの人、工場長クラスの人を採用し、その人の下で生産体制を整備している。(F社)
- ・ ベンダー企業の正社員(管理者とワーカー)の教育に際し、ユーザー企業の研修施設を借用して研修を実施している。(F社)
- ・ ベンダー企業が、ユーザー企業と同等の研修施設を自社で整備しており、ユーザー企業から指導者としてOB人材を採用している。(C社)
- ・ モノ作り現場の文化や技術移転を行うため、自動車メーカーごとにOB人材を採用している。(H社)
- ・ ベンダー企業の技術研修プログラムに対してユーザー企業から素材の提供を受けている。研修プログラムとして、ユーザー企業の協力を得て生産機械の写真や映像を取り込み、特定製品の主要製造プロセスをシミュレーションできるコンテンツやリアルな装置のオペレーション画面が出てくるようなコンテンツを制作。(E社)

## (6) 社内昇進・正社員化

ベンダー企業の就業者の昇進・昇格の仕組み(キャリアパス)としては、契約期間の変更(有期契約から無期契約への変更)、職種転換(製造のラインスタッフから技能員、技術員への職種転換)、ユーザー企業への正社員登用(発注元企業への転籍)など、大きく分けて3種類のキャリアパスの制度を導入している事例が見られた。

これらベンダー企業のキャリアパスの制度は、就業者のモチベーションを高めるため

に、業務・技能の評価制度や人事評価制度に基づく評価結果を給与や処遇に反映させる仕組みの一環として、賃金の見直しなどと一体的に導入・運用されている事例が多い。

また、近年、製造現場における若年者の人材確保が難しくなっているなかで、キャリアパスの制度を整備することは、ベンダー企業の人材確保にとっても効果的な方策と考えられる。

契約期間の変更や職種転換など、ベンダー企業独自で整備できるキャリアパス制度を導入しているベンダー企業は比較的多い。ベンダー企業の中には、一部にユーザー企業との協力関係のもとで、優秀な就業者をユーザー企業に転籍させる制度を構築している事例もあった。有能な人材を転籍させることは、ベンダー企業にとっては厳しいことであるが、就業者にインセンティブを与え、ベンダー企業自身の差別化を図ることが可能であり、また、ユーザー企業との関係を強化することにも資するものである。これらは、ベンダー企業による広い意味での人材育成と考えられる。

#### 社内昇進・正社員化について

(ベンダー・ユーザー企業に対するインタビュー調査より)

- ・ 職種として、製造のラインスタッフ、技能員、技術員の3つの系統を設定。本人にやる気があれば、ラインスタッフから他の系統にキャリアチェンジすることができる。(C社)
- ・ 期間工主体ではなく、正社員主体の体制を確立することにより、中長期的な教育が可能で、かつ原価低減等の提案ができうる体制を確立している。(D社)
- ・ スタッフの資質、技能、人の面倒を見られるか、リーダーシップがあるか等も含めて、現場リーダーが正社員にしたいと考える人材を、所長なり部長クラスの面接を経て、簡単な論文で考え方を見極めた上で、正社員登用をしている。(L社)
- ・ ベンダー企業内のキャリアパスとしては「時給」「月額固定」「ベンダー企業の正社員」「ベンダー企業の営業」という流れがある。(K社)
- ・ ユーザー企業は、ベンダー企業のスタッフを直接雇用する際には、スキルなどユーザー企業の採用レベルに照らして、採用するかどうか決めている。採用の際にはユーザー企業から採用の意向についてスタッフに話をし、本人の意志を確認している。(K社)
- ・ 優秀な労働者をユーザー企業で採用する制度を構築している。この制度は、現場で働くベンダー企業の就業者をA～Eにランク付けし、B以上の就業者を就業者の意向に基づき、ユーザー側で雇用するもの。ベンダー企業の就業者のモチベーションの向上に役立つ側面もある。(A社)

## (7) 業務の可視化・明確化

業務の可視化・明確化は、ベンダー企業の就業者にとって働きやすい環境を整備する上で必要であるとともに、ベンダー企業とユーザー企業の間で生産管理に関する情報共有をきちんと行って、パフォーマンスを上げていくために不可欠な要素であり、また、ベンダー企業からユーザー企業に対する作業の見直しや生産工程の改善提案などの活動につなげていく上での前提になると考えられる。

業務の可視化・明確化に関する優良事例としては、ユーザー企業からの情報開示を受けて、従来は勘と経験に頼ってきた作業工程を徹底的に標準化する取り組みを進めた事例や、業務実施に当たって、専門部隊を組成して業務分析を行い、業務範囲や仕様の確定、作業標準書の作成や教育までを行っている事例がある。

### 業務の可視化・明確化について

#### (ベンダー・ユーザー企業に対するインタビュー調査より)

- ・ 最終的な業務規模を想定し、その規模に合わせてチームを編成。リーダーや、技術班、メンテナンス班、労務管理班からなるチームがユーザー企業のラインを分析して作業標準書やマニュアルを整備し、これを受けて、現地採用のスタッフでラインをまわせるまでスタッフを教育している。(J社)
- ・ 従来は勘と経験に頼ってきた作業工程を極力標準化する取り組みを、メーカー側からの情報開示を受けて、行った。(F社)
- ・ 実施する工程の内容に応じて、専門部隊の中からその工程のプロフェッショナルを選び、ユーザー企業に先遣隊として派遣し、業務範囲や仕様の確定のための打ち合わせを行う。作業標準書の作成や教育の段取りなどを行い、作業に向けた地ならしをする。(E社)
- ・ ユーザー企業から図面を開示してもらい、ベンダー企業で各標準作業を設定し、安全面を含めて標準作業について具体的な教育ができるようになった。工程や品質チェックなど標準作業に関わる部分は、当社から提案しユーザー企業の承認を得ている。(A社)

## (8) 第4章のまとめ(高度な業務に対応するためのユーザー・ベンダー企業の連携の在り方)

本章では、高度な業務に対するニーズに応えるためのベンダー企業の能力向上に資する「優良事例」について見てきた。

インタビュー調査の結果明らかとなった優良事例を、「(ベンダー企業の)就業者間のコミュニケーションの円滑化」、「(ベンダー企業の)就業者の意見の反映の仕組み」、「業務・技能レベルの評価実施」、「賃金の見直し実施」、「技術・技能向上の機会提供」、「業務の可視化・明確化」といった施策類型に整理したところ、ベンダー企業単独での取組も一部見られたが、多くの取組は、ベンダー企業がユーザー企業と密接に連携しながら

取り組まなければならないものや、連携して取り組んだ方がより効果的なものであった。今回の調査は限られた期間内で収集した優良事例となっているが、今後とも、ベンダー企業とユーザー企業の連携した取組が積極的に行われ、優良事例として関係事業者間に共有していくことが重要であると考えられる。

また、時系列でベンダー企業とユーザー企業が連携を進めていくステップについて、整理したところ、いくつかの段階を踏んで連携の形態を深化させていることが明らかとなった。

具体的には、ユーザー企業が、ベンダー企業と実際に連携するにあたっては、まず、互いの信頼関係の構築から始めるケースが多く（信頼関係の構築段階）、その後、高度な業務に対するニーズにシフトしていくことが見られた（連携の深化の段階）。また、より高度な業務に応えるにあたっては、ユーザー企業が一定のリスクやコストを負担する形で、ベンダー企業との連携を図っていくステージに進んでいることが明らかとなった（プロフィット・シェアモデルの構築段階）。

(1)～(7)の優良事例をみても、この段階に至っている事例は少ないが、連携の深化に関しては、様々な連携事例が増えつつある。

まず、信頼関係の構築の段階は、ユーザーの要請に対して、ベンダーがコミットしたパフォーマンスの達成実績を積み重ねて、ユーザーの信頼を勝ち得るプロセスである。続いて、連携の深化の段階は、ユーザー企業の技術をベンダー企業が習得することにより能力向上を図る「技術移転」、ユーザー企業から生産原価、技術仕様などの情報提供を受ける「情報開示」、人材育成、生産管理、就業環境整備などのための「各種体制の整備」が行われる段階である。実際の例では、ベンダー企業がそれまでに保持している要素や強みに応じて、不足する部分をユーザーと連携して高度化を図っているケースがみられた。

具体的には、「技術移転」については、ベンダー企業が、ユーザー企業からOB人材を受け入れ、ベンダー企業内で水平展開しているケース、製造現場での混在ラインでの技術移転を行うような組織的な技術移転のケース、ベンダー企業が特定分野の技術者を獲得しそれをベンダー企業内で水平展開するケース、などがある。

また、「情報開示」については、ユーザー企業から、生産性、原価、間接コスト等、出来高払に移行するために必要なデータの提供を受け、それを元に、ユーザー企業とベンダー企業が情報共有体制（定期的・リアルタイム）を構築したり、ユーザー企業とベンダー企業が一体的マネジメントシステムを構築したり、ユーザー企業、ベンダー企業双方のリソースの最適配分・活用、意思決定への参画、生産性向上・改善にむけた提案に役立てたりするケースがみられる。

さらに、「各種体制の整備」のうち、人材育成については、評価・処遇制度の実施、キャリアアップ制度の確立、研修制度の構築、などがある。生産管理については、提案・改善活動の実施、生産計画立案等への意思決定参加、などがある。就業環境整備では、勤務体制整備、作業標準化、労務管理体制の整備、コミュニケーション円滑化などが挙げられる。

最後に、 プロフィット・シェアモデルの構築では、コストシェアについての取り決め、プロフィット・シェアについての取り決めなどが行われている例がある。プロフィット・シェアについては、改善したら半分ずつをユーザー企業とベンダー企業の間でシェアすることを契約に折り込むケースや、当初契約には盛り込めないものの、次期の契約単価に反映するケースなどがみられた。



## 第5章 まとめと今後の環境整備の在り方

### (1) まとめ

経済のグローバル化などに伴う生産変動の短期化などの環境変化に対応するため、ユーザー企業では製造請負・派遣の活用を高めつつあるが、ベンダー企業は、雇用調整リスクを労働者に押しつけるのではなく、ベンダー企業としての管理能力の向上等を通じたサービスの向上や取引先の多角化など経営力の向上を達成することにより、リスクを吸収することが求められている。

本調査研究では、グローバル競争が今後とも激化する製造業において、いかにして製造請負・派遣サービスの高度化を図っていくか、また、いかにして製造請負・派遣の現場で働く就業者の満足度・労働意欲を上げていくかといった観点から、製造請負・派遣サービスの活用の現状及び課題を整理し、必要な施策を提案することを目的として検討を行ってきた。その結果をまとめると以下ようになる。

モノ作りの現場における製造請負・派遣の質の向上を図る上での課題については、ユーザー企業の活用ニーズが、短期的な需要変動がある業務や中期的には一定規模の量がある業務から、設備保全まで担当することが必要な業務、改善提案ができることが必要な業務など、これまで以上に質の高いサービスへと変化してきていることを受け、ベンダー企業がこれらの高度な業務にも対応することが求められている。

さらに、ユーザー企業がベンダー企業の有効活用や高度な業務を任せられることを可能とするために必要な課題は、ベンダー企業が、自社の就業者の定着率や就業意欲を高めること、高度な業務へのニーズに応える製造請負・派遣を提供できる管理能力を高めることである。

### ベンダー企業の就業者の定着促進と就業意欲の向上に向けた取り組みの在り方

製造請負・派遣の高度化の課題のうち、ベンダー企業の就業者の定着率や就業意欲を高めるための方策について分析したところ、ユーザー企業やベンダー企業が実施する施策のうち「(ベンダー企業の)就業者間のコミュニケーションの円滑化」は、就業者の定着率向上と相関関係がある結果が得られた。しかし、その他の「(ベンダー企業の)就業者の意見反映の仕組み」、「業務・技能レベルの評価実施」等の施策については、ユーザー企業やベンダー企業が実施する施策をベンダー企業の就業者が感じ取り、その結果就業者の満足度が高まることによって、定着率の向上につながる事が示された。しかし、ユーザー企業やベンダー企業が実施している施策をベンダー企業の就業者が実施されていると感じていないことが多いため、就業者の定着率を高める上で施策が効果的に効いていないことが窺われる。

さらに、現在のモノ作り意識の高低でベンダー企業の就業者をタイプ分けして分析し

たところ、現在のモノ作り意識の高い就業者の満足度を高めることが、定着率向上にとって大きな効果があることが明らかとなった。就業者のモノ作り意識を高めるとともに、モノ作り意識の高い就業者の満足度を高めることが、定着率の向上にとって重要である。

高度な業務へのニーズに応えるベンダー企業の能力を高める方策の在り方

製造請負・派遣の高度化のためのもう一つの課題である、高度な業務へのニーズに応えるベンダー企業の管理能力を高めることへの方策について検討するため、ベンダー企業及びユーザー企業の「優良事例」の収集を行ったところ、ベンダー企業とユーザー企業が連携して実施する取組が数多くみられた。

製造請負・派遣の提供を担うベンダー企業のサービスの質を高めるためには、スキルの高い人材の育成が不可欠となるが、異なるユーザー企業の異なる生産現場に従事することが比較的多いベンダー企業の就業者については、特定のユーザー企業や特定の職務・業務に限定されない人材育成スキームを構築することが必要となると考えられる。

## (2) 製造請負・派遣を活用したモノ作りの高度化に向けた業界・政府の取り組み

ここでは、製造請負・派遣を活用したモノ作りの高度化を実現するために必要な、業界や政府の取組（優良事例に基づく、Win-Win-Win の関係実現のための環境整備）円滑な Win-Win-Win の関係の構築を可能とする環境整備、ベンダー企業の就業者のキャリアアップ・パス構築のための人材育成スキームについて整理する。

業界・政府の取組（優良事例に基づく Win-Win-Win の関係実現のための環境整備）

製造請負・派遣を活用したモノ作りを高度化するための主役は、ベンダー企業の就業者を含めたベンダー企業であるが、製造請負・派遣の高度化に向けた取組を進めていく上では、ユーザー企業の協力が必要である。そのため、ベンダー企業及びその就業者にユーザー企業を加えた三者が一体となって Win-Win-Win の関係を構築していくことが重要である。具体的には、ユーザー企業及びベンダー企業が実施している施策とベンダー企業の就業者が実際に感じている施策との間のギャップを埋めることによりベンダー企業の就業者の定着率や就業意欲の向上を図っていくとともに、ベンダー企業は、ユーザー企業からの質の高い業務に対するニーズに応えるために、人材育成能力、生産管理能力、労務管理能力の向上を図っていくことが必要であることが明らかとなった。

一方、どのようにして、 を実現していくのかについては、第4章で整理した先進的な優良事例に学び、自らその取組を実施していくことが有効であると考えられる。その際注意すべき点としては、これらの取組にはベンダー企業単独で実施できるものもあるが、その多くはベンダー企業とユーザー企業が連携して協力・連携して行うことが不

不可欠なものである。

サービスの高度化に向けたこれらの先進的な取組については、個々の事業者においても、これらに倣って積極的に実施し、モノ作り現場全体で先進的な優良事例の実績を積み上げていくことが必要である。政府としては、これらの先進的優良事例を普及・奨励していくことにより、製造請負・派遣の高度化、生産性の向上を後押ししていくことが求められる。

#### 円滑なWin-Win-Winの関係の構築を可能とする環境整備

ユーザー企業、ベンダー企業及びベンダー企業の就業者による Win-Win-Win の関係構築を実現するための各種の施策を実施しやすい、環境の整備が必要である。

例えば、製造請負・派遣を活用したモノ作りが機能するようなシステムを作るためには、ユーザー企業とベンダー企業が戦略的に連携を図りつつベンダー企業の就業者を活用することが必要となる。しかし、ユーザー企業においては、発注者側という強い立場を利用して、ベンダー企業に対して質の高いサービスを求める一方で、サービスの質の向上・生産性向上などに見合ったコストを評価せず、一方的にコスト削減を求めるといったことが行われがちである。従って、このような対応が生じないようにユーザー企業側の意識を変える必要がある。すなわち、ユーザー企業側には「製造請負・派遣を戦略的に活用する」意識が必要であり、活用期間などベンダー企業の就業者の活用計画を明確にすると共に、教育が必要な高度な業務か否かといった業務レベルを明確にし、それに適したベンダー企業を選別し、連携していくことが必要である。一部の企業においては、ベンダー企業と資本提携関係を構築することにより、製造請負・派遣の活用を自らの戦略として捉えているユーザー企業も見受けられる。一方で、ベンダー企業においては、自社の経営上の強みを明確に認識して競争力を差別化する努力をしていかなければならない。こうしたユーザー企業の意識の向上と、ベンダー企業の努力があって、はじめて製造請負・派遣の高度化を伴うユーザー企業とベンダー企業の戦略的な連携が可能となると考えられる。

なお、全ての事業主が守らなければならない労働者派遣法等については、監督の実施はもとより、各種セミナーの開催、リーフレットの作成、Q & Aの作成等を通じて周知、徹底が図られており、このように、製造請負・派遣において、ユーザー企業、ベンダー企業及びベンダー企業の就業者が Win-Win-Win の関係構築を図るに当たり、確実に遵守すべき前提が明らかにされることは重要であると思われる。

#### 意欲向上に資するベンダー企業の就業者のキャリアアップ・パスの構築

製造請負・派遣を活用したモノ作りの高度化を実現するためには、スキルの高い人材の育成が不可欠となるが、そのためには中長期的な視点で人材育成に取り組む必要がある。期間を限定して活用されることが多いベンダー企業の就業者に対して、中長期的な視点を持って人材育成を行うためには、通常存在する個別企業内の人材育成スキームのみで

はうまく機能しない可能性が高い。就業者の人材育成にあたっては、例えば、ベンダー企業が複数のユーザー企業と取引する中で、就業者に多様な業務を経験させていく形でキャリア展開を支援する場合や、他のベンダーへ就業者が移動した場合が想定され、そのような場合においてもキャリアの継続を可能とするスキームを構築することが必要となる。

これにより、ベンダー企業の就業者のモチベーションを高め、モノ作り現場の就業者が就労形態（正規社員、有期社員、派遣社員、請負社員など）にかかわらず、競争力を担う人材として活躍できる就業環境を提供することが可能となろう。

このような人材育成スキームを構築するためには、ベンダー企業とユーザー企業が合意の上で、ベンダー企業の就業者のキャリアアップ・パスを構築することが重要であり、ベンダー企業内でキャリアアップしていくことのできるキャリアアップ・パス、ベンダー業界内でキャリアアップしていくことのできるキャリアアップ・パス、ベンダー企業からユーザー企業へと移っていった場合においてもキャリアアップできるキャリアアップ・パスを確立する必要がある。また、それらを可能とするためには、ベンダー企業の就業者の職業能力や実務経験を外形的に評価できる制度などの評価システムを構築することも重要と考えられる。その際、その評価制度が、ベンダー企業における就業者の処遇に活用されることが望ましい。

政府としても、そのような評価制度などの整備にあたって、ユーザー企業とベンダー企業の両者が、その在り方について話し合う場を設定するなど、ベンダー企業の就業者のキャリアアップ・パスの構築を支援することが必要であり、それによりスキルの高い人材を育成し、その結果、製造請負・派遣を活用したモノ作りの高度化が可能となる。

## おわりに

本調査研究では、2カ年にわたる実態調査に基づき、モノ作りの現場における製造請負・派遣活用を巡る現状及び課題を整理した上で、いかにして製造請負・派遣サービスの高度化を図っていくか、また、いかにして製造請負・派遣サービスの現場で働く就業者の満足度・就業意欲を高めていくかと言った観点から、必要となる対応策を提案してきた。

モノ作りの現場の人材活用の現状を見ると、既に生産変動への対応などのため一定程度を製造請負・派遣に頼っていると言える。ユーザー企業における、製造請負・派遣を活用する上での今後のニーズについて見ると、ユーザー企業の活用ニーズが、管理的業務や改善業務など、より高度なスキルが必要となる業務へとシフトしていることが見られた。このため、ベンダー企業は、これらより高度な業務にも対応することが求められていると言える。

ベンダー企業がより高度な業務に対応するための課題としては、ベンダー企業の就業者の定着率や就業意欲を高めること、高度な業務へのニーズに応えるべくベンダー企業の能力を高めることが挙げられる。このような課題に対する取組を行うにあたり、ユーザー企業及びベンダー企業の施策を就業者に伝えるためには、ユーザー企業とベンダー企業の両者が連携して取組を実施することが重要であることが今回の調査において明らかになった。

今後、製造請負・派遣を有効に活用してモノ作りの競争力向上を図る上で、ベンダー企業の能力を高めることが必要であるが、そのためには、ベンダー企業独自の取組の他、ユーザー企業もベンダー企業の能力向上を自らの問題として捉え、ベンダー企業と連携して取組を実施することや、就業者自らがキャリアアップを図るインセンティブを生み出すため、自らの努力、能力向上が客観的に評価されうる仕組みをユーザー・ベンダーが企業の枠を越えて構築することが重要である。国や業界は、このようなユーザー企業とベンダー企業の連携を後押しするため、優良事例の収集・普及・奨励を行うと共に、ベンダー企業の就業者のキャリアアップ・パスの構築支援などを行うことにより、ユーザー企業・ベンダー企業間の連携を可能とする環境を整備していくことが必要である。