

製造系派遣・請負職場の現場リーダーの 人材育成の手引

平成22年3月

厚生労働省職業能力開発局基盤整備室

(委託先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

この手引は、派遣・請負職場の現場リーダーが、派遣先（委託元）での就業や適切な研修等の能力開発の機会を通じて、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、派遣・請負事業者がどのような支援をすることが望ましいのか、また、現場リーダー自身はどのような点に注意しなければならないのかを整理しています。

具体的にこの手引では、現場リーダーのキャリア形成支援のための、派遣・請負事業者による取り組み事例等を紹介しています。そこでの事例をより多くの派遣・請負事業者や現場リーダーの皆様が参考にさせていただくことで、現場リーダーのキャリア形成がこれまで以上に進むことをめざしています。

目次

I. 手引の目的	1
II. 現場リーダー等の育成の必要性	2
1. 現場リーダーのイメージ	2
2. 請負化に対応できる現場リーダーの育成が望まれている。	3
3. 働く人のキャリア形成の一つとして現場リーダーを位置づけることが重要	4
4. まとめ：現場リーダー等の育成の必要性	5
III. 手引の活用方法	6
1. 派遣・請負事業者が人材育成に使うケース	6
2. 派遣・請負スタッフが自己の能力評価・能力開発に使うケース	6
3. ユーザー企業が派遣スタッフの能力評価・能力開発に使うケース	6
4. 業界団体の研修カリキュラムの見直しに活用するケース	7
5. まとめ：手引の活用方法	7
IV. 現場リーダーに求められている知識・能力とは	8
1. 現場リーダーに必要とされている知識・能力の全体像	8
2. 現場リーダーに求められている知識・能力	15
3. まとめ：現場リーダーに求められている知識・能力	20
V. 人材育成のための制度・仕組み	21
1. キャリア形成制度・仕組みの整備	21
2. 人材育成のための目標管理・評価制度	26
3. まとめ：人材育成のための制度・仕組み	31
VI. 現場リーダーの養成・育成方法	32
1. OFF-JTによる養成・育成方法	32
2. OJTによる養成・育成方法	37
3. まとめ：現場リーダーの養成・育成方法	49

I. 手引の目的

本手引は、製造系派遣・請負スタッフのなかでも、特に、製造現場で指示・監督することが求められる現場リーダーを中心としたマネージャー層を対象にして、現場リーダー等が、派遣・請負先での就業や適切な研修等の能力開発の機会を通じて、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、派遣・請負事業者がどのような支援をすることが望ましいのか、また、派遣・請負スタッフ自身はどのような点に注意しなければならないのかについてとりまとめています。

II. 現場リーダー等の育成の必要性

1. 現場リーダーのイメージ

現場リーダーとして想定するのは、チームのまとめ役という立場よりも少し上のレベルで、製造課長よりは下のレベルぐらい（メーカーで言えば班長クラス）のイメージで、初めて他のスタッフを管理する層を想定しています。

現場リーダーの担当する職務としては、平成 20 年度のアンケート調査（統括責任者向け）では、現場リーダーの役割として重要な順に、「作業中の監督・指示」（45%）「現場での作業教育・訓練」（39.2%）、「日常の安全衛生点検・巡視」（28.9%）、「日常的なトラブルの処理」（23.5%）、「工程検査・品質確認」（23.0%）、「品質改善活動」（21.6%）等が挙げられます。

これらの結果等から、現場リーダーの基本的な職務（役割）として位置付けられるのは、「作業管理」「品質管理」「安全衛生管理」「労務管理」と考えられます。

<参考>（統括責任者が考える）現場リーダーの役割として重要な業務（n=204）

項目	現場リーダーの役割として重要なもの	割合
作業管理	1. 作業方法・手順の設定	9.8%
	2. 作業中の監督・指示	42.2%
	3. 現場での作業教育・訓練	39.2%
	4. 生産性（出来高）目標の設定	12.3%
	5. 配置人員数の算定・決定	9.3%
	6. 日常的なトラブルの処理	23.5%
工程管理	7. 日程計画（1か月～3か月分）	7.8%
	8. 工程の分析・改善	14.7%
設備管理	9. 設備の点検	3.9%
	10. 設備の保全	2.0%
品質管理	11. 工程検査・品質確認	23.0%
	12. 品質改善活動	21.6%
原価管理	13. 原価目標の設定	1.0%
	14. 原価低減策の立案	3.4%
安全衛生管理	15. 安全衛生管理計画の作成	2.0%
	16. 日常の安全衛生点検・巡視	28.9%
	17. 安全衛生教育	19.1%
労務管理	18. 勤怠管理	16.2%
	19. 請負・派遣就業者からの苦情の処理	11.8%

出典 1 出典については巻末に示しています。

2. 請負化に対応できる現場リーダーの育成が望まれている。

昨今、ユーザー企業から請負化の要望が強くなってきている状況があり、事業者においても、請負化に対応できる現場リーダーの育成が重要な課題となっています。

平成 20 年度のアンケート調査（統括責任者向け）でも、「今後、派遣形態・請負形態のどちらが主体となっていくと思うか」という設問で、「請負のみになっていく」が 40.7%、「請負の方が多くなっていく」が 34.8%という結果が出ており、今後、現場でも請負化が進むという認識があり、中長期的に請負化を見据えた現場リーダーの育成が望まれています。

また、平成 20 年度のアンケート調査（統括責任者向け）でも、「現場リーダーの役割として最も重要な業務を習熟する上で役立ったもの」として、「請負で働いた製造現場での実務経験」（76.1%）が挙げられており、請負化を睨んだ OJT による現場リーダーの育成が重要であることが認識されています。

<参考>現場リーダーの役割として最も重要な業務を習熟する上で役立ったもの（n=202）

最も重要な業務を習熟する上で役立ったもの	割合
請負で働いた製造現場での実務経験	76.1%
製造業務以外の仕事での実務経験	29.9%
請負・派遣会社が主催した研修	17.4%
公的資格の学習	17.4%
自己啓発	16.4%
請負ではない製造業務での実務経験	10.9%
外部の会社が主催した研修	10.0%
請負・派遣先のメーカーが主催した研修	6.5%
その他	10.0%
無回答	5.0%

出典 1

なお、請負のみならず製造派遣においても、ユーザー企業から、一定の知識・能力を備えたリーダーについて求められているところであり、製造現場における必要性も高いことから、現場リーダーの育成が重要であると考えられます。

3. 働く人のキャリア形成の一つとして現場リーダーを位置づけることが重要

派遣・請負事業者における重要な課題として、離職率が高いことが挙げられます。平成 20 年度のアンケート調査（統括責任者向けでは、1 年経過後に働いている就業者の割合は 5 割程度となっています。

定着管理には、派遣・請負事業者による受入側の教育体制やキャリア形成の仕組みの整備ができていくかどうか、大きな影響を与えていると考えられます。実際に、平成 20 年度のアンケート調査（統括責任者向け）でも、「若年層の定着率を向上をさせることを目的として実施している取り組みのなかで有効と思われるもの」として、「配属直後の導入的作業基礎研修」（55.9%）、「処遇制度の改善」（51.5%）、「キャリアアップの道筋の明確化」（51.0%）が挙げられています。

また、平成 20 年度のアンケート調査（現場リーダー向け）では、キャリアについて、現場リーダーになることを希望していた者の比率よりも、実際に現場リーダーになってよかったと回答した者の比率の方が高くなっており（「現場リーダーになりたかった」（15.8%）に対して、「現場リーダーになって良かった」（27.5%））、現場リーダーをキャリア形成の段階として位置づけることが、スタッフのモチベーションの向上、また、離職率の低減においても重要であると考えられます。

<参考>若年層の定着率を向上をさせることを目的として実施している取り組みのなかで有効と思われるもの（n=204）

定着率向上のために有効と思われる取り組み	割合
就業前の工場・工程等の現場見学	63.2%
配属直後の導入的作業基礎研修	55.9%
懇親会等の開催	54.9%
処遇制度の改善	51.5%
キャリアアップの道筋の明確化	51.0%
上司との面談	45.1%
マナー研修	43.1%
スタッフの意識調査・満足度調査	42.2%
メンター・トレーナーの任命・配置	40.2%
小集団活動	31.4%
クラブ活動	22.1%
その他	3.4%
無回答	4.9%

出典 1

4. まとめ：現場リーダー等の育成の必要性

昨今、ユーザー企業から請負化の要望が強くなってきている状況があり、事業者においても、請負化に対応できる現場リーダーの育成が重要な課題となっています。

また、請負のみならず製造派遣においても、ユーザー企業から、一定の知識・能力を備えたリーダーについて求められています。

他方、派遣・請負事業者における重要な課題として、離職率が高いことが挙げられます。定着管理には、派遣・請負事業者による受入側の教育体制やキャリア形成の仕組みの整備ができていのかどうか、大きな影響を与えていると考えられます。現場リーダーをキャリア形成の段階として位置付けることが、スタッフのモチベーションの向上、また、離職率の低減においても重要であると考えられます。

派遣・請負職場において現場リーダーの育成が求められていること、及び、現場リーダーをキャリア形成の段階として位置付けることが、スタッフのモチベーションの向上を通じた定着管理に重要であることから、現場リーダー等の育成を進める環境及び体制を整備することが必要です。

III. 手引の活用方法

本手引の利用者としては、派遣・請負事業者だけでなく、派遣・請負スタッフ、ユーザー企業も含めて幅広く対象としております。

また、本手引においては、多くの参考となる事例を盛り込んでおりますが、製造現場には、業種の違いや規模の違いもあれば、必要とされる技術やスキルの高度さの違いもあるため、事例の内容をそのまま活用するというのではなく、事例を参考にして、利用される方の状況に合わせてカスタマイズするという活用の仕方が望ましいと考えられます。

本手引の主たる活用方法としては、(1) 派遣・請負事業者が人材育成に使うケース、(2) 派遣・請負スタッフが自己の能力評価・能力開発に使うケース、(3) ユーザー企業が派遣スタッフの能力評価・能力開発に使うケース、(4) 業界団体の研修カリキュラムの見直しに活用するケース、等での活用方法が考えられます。

1. 派遣・請負事業者が人材育成に使うケース

本手引で示した「現場リーダーが身につけなければいけない知識・能力の全体像」を参考にして、派遣・請負スタッフの能力評価を行い、到達度を判定することに活用できます。

評価結果をもとに不足している能力・スキルを明確化し、スタッフが上司と面談のうえ、能力開発目標を設定し、必要な知識や能力について、どのような方法（OJT、Off-JT）で身につけるかについて、本手引で紹介した事例を参考にしていただき、キャリア育成計画の立案に活用していただくことが考えられます。

2. 派遣・請負スタッフが自己の能力評価・能力開発に使うケース

「現場リーダーが身につけなければいけない知識・能力の全体像」をもとに、派遣スタッフが自分の能力をセルフチェックし、どの能力・スキルを高めなければならないかを確認するという活用方法が考えられます。

その評価結果をもとに、1) 必要な研修・講座を受講して自己研鑽をはかる、2) 上司と面談のうえ、能力開発目標を設定し、本手引で紹介した事例を参考にしていただき、具体的なキャリア育成方法を検討するために活用していただけます。

3. ユーザー企業が派遣スタッフの能力評価・能力開発に使うケース

当該企業において、「現場リーダーが身につけなければいけない知識・能力の全体像」をもとに、ユーザー企業が派遣スタッフの能力をチェックし、どの能力・スキルを高めなければならないかを把握した上で、派遣事業者とそれらの情報を共有化し、本手引で紹介した事例を参考にして、具体的なキャリア育成方法を検討するために活用していただけます。

4. 業界団体の研修カリキュラムの見直しに活用するケース

社団法人日本生産技能労務協会等の実施している研修を含めて、これまでばらばらに実施していた研修について、「現場リーダーが身につけなければいけない知識・能力の全体像」をもとに、組み直すというような活用方法が考えられます。例えば、「基礎教育研修」「現場管理研修」等が想定されます。

初級、中級といったレベルと関係なく、現場リーダーが一般的に弱い部分がどこか、どのような課題があるかについて、現場リーダーを対象にしたヒアリング等で把握した上で、本手引で紹介した事例を参考に、人材育成のカリキュラムやプログラムのメニューを検討すること等が考えられます。

5. まとめ：手引の活用方法

本手引の利用者としては、派遣・請負事業者だけではなく、派遣・請負スタッフ、ユーザー企業も含めて幅広い対象を想定していることが特徴です。

また、本手引においては、多くの参考となる事例を盛り込んでいますが、活用にあたっては、事例の内容をそのまま活用するのではなく、事例を参考にして、業種の違いや規模の違い、必要とされる技術やスキルの高度さの違い等を踏まえて、利用される方の状況に合わせてカスタマイズするという活用の仕方が望ましいと考えられます。

IV. 現場リーダーに求められている知識・能力とは

1. 現場リーダーに必要とされている知識・能力の全体像

ここでは、現場リーダーが身につけなければいけない知識・能力として、中央職業能力開発協会（JAVADA）の「職業能力評価基準」、及び「事業所責任者研修」の内容等を参考にして、現場リーダーが知っておくべきと考えられる事柄、身につけるべき能力を広く抽出し、以下に「現場リーダーに必要とされている知識・能力の全体像」として整理を行っています。

現場リーダーに必要とされている知識・能力については、取り扱う製品や工程の違い、及び、製造現場の規模等によって異なるところはあるものの、ここでは基礎的な知識・能力からある程度高度なものまで、網羅するようにして整理しています。

<参考>現場リーダーに必要とされている知識・能力の全体像（概要）

I. 基礎能力

1. 企業倫理と企業の社会的責任の理解と実践

- 職業人として求められる基本的なルールや規範を遵守し、自職場において、企業倫理や企業の社会的責任に対する意識向上のための施策を遂行する能力

2. 働く意識の醸成と責任感の確立

- 自らの職業意識・勤労観を持ち職務に取り組む能力、社会の一員としての自覚と責任を持って主体的に職務を遂行する能力

3. ビジネスマナーの理解・実践と基本的なスキルの取得

- 円滑に職務を遂行するためにマナーの良い対応を行うとともに、メンバーへのマナー指導を行う能力

4. スタッフとのコミュニケーション

- 職場の協働体制を築くために、リーダー的役割を果たしながら業務を遂行する能力
- スタッフの勤怠を管理し、適切なコミュニケーションを図ることにより、モチベーションを管理し、離職を防ぐための能力

II. 現場管理能力

5. 異常発見・処置

- 生産活動中に職場内で発生した異常について、早期に発見・報告し、決められた範囲において適切に処置できる能力

6. 品質管理・改善活動の推進

- 一定の品質を担保するために必要な知識を有し、品質管理に関する作業方法の創意工夫や関係部署とコミュニケーションできる能力
- 職場内の作業に関する改善課題の発見と改善活動を推進する能力

7. 安全衛生管理

- 作業現場の安全を確保し、自工程において、安全度を高めるための施策を遂行する能力

III. 人材育成能力

8. 作業指導

- 生産量と品質目標を達成するために、担当職場において、部下や後輩に作業指導を行う能力

9. 労務管理 (※)

- 組織目標の達成のために、職場のメンバーと協働し組織力向上を図る能力

出典) 中央職業能力開発協会のホームページ (<http://www.javada.or.jp/>) をもとに、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

＜参考＞現場リーダーに必要とされている知識・能力の全体像（詳細）

※「対応する研修」について、『責任者』は「事業所責任者研修」で、『職長』は「職長研修」で、『ビジマナ』は「ビジネスマナー研修」で、それぞれカバーされている項目を示す。

	大項目	中項目	小項目	職務遂行のための基準	対応する研修		
					責任者	職長	ビジマナ
I 基礎能力	1. 企業倫理と企業の社会的責任の理解と実践	①法令・ルールの把握 (※入社から退職までの必要な諸法令を含む)	1) 社会的責任感、職業倫理	職業人としての自覚や社会的責任感、職業倫理を有している。	○		
			2) 企業活動の目的・役割の理解	企業活動の基本的な目的と役割を理解している。	○		
			3) 企業の社会的責任の知識と自覚	企業の社会的責任についての知識と自覚を有している。	○		
			4) 企業理念・経営方針の理解	会社の企業理念、経営方針、社訓・社是、倫理憲章、行動ガイドライン等の所在とその内容を把握している。			
			5) 就業規則・ルール、法令の理解	会社の就業規則や諸ルール及び企業の社会的責任に関する問題（環境問題、個人情報保護等）を把握している。	○		
			6) 業務に必要な法令の理解	業務に必要な法律（労基法、安衛法、派遣法、告示37号等）の内容について、把握している。	○		
			7) コンプライアンスに関する問題事例の把握	日常業務と関連する法的、倫理的、社会的責任に関する事項について、過去に問題となった具体例（事例、判例等）を知っている。			
		②法令・ルールの遵守 (※入社から退職までの必要な諸法令を含む)	1) 法令の遵守	業務に関わる法律（労基法、安衛法、派遣法、告示37号等）について、遵守している。			
			2) 企業の倫理規定・行動規範の理解、実践	会社の倫理規定や行動規範等を把握し、日常の業務遂行において実践している。			
			3) 日業業務に関連するコンプライアンス等問題に関する意識	日常の業務に関連する法的、倫理的、社会的責任にかかわる問題の具体的なケースについて、正当な見解や意見をもっている。			
			4) 企業の社会的責任に関する部下への助言と取り組み	部下・後輩の倫理的、社会的責任に関する相談に対して適切な助言を与えるとともに、解決に向けて一緒になって取り組んでいる。			
			5) 社会一般の道徳に則った判断	職務遂行において倫理上のジレンマに直面した際には、社会一般の道徳に則って善悪の判断をしている。			
	2. 働く意識の醸成と責任感の確立	①職業意識・勤労観と職務に取り組む態度	1) 目的意識	仕事に対する自身の目的意識や思いを持って、取り組んでいる。			○
			2) 顧客志向	顧客に納得・満足していただけるよう仕事に取り組んでいる。			○
			3) 出退勤・時間の遵守	出勤時間、約束時間等の定刻前に到着している。			○
			4) 業務指示・命令の理解・遵守	顧客や上司等からの業務指示・命令の内容を理解して従っている。			
		②主体的に職務を遂行する能力・責任感	1) 自己の責任	自分が犯した失敗やミスについて、他人に責任を押し付けず自分で受け止めて、速やかに改善に向けて努力を行っている。			○
			2) 業務の完遂	一旦引き受けたことは途中で投げ出さずに、最後までやり遂げている。			○
			3) 課題の意識	次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力で取り組んでいる。			○
			4) 約束の遵守	上司・先輩の上位者や同僚、顧客等との約束事は誠実に守っている。			○
			5) 手順の励行	必要な手続や手間を省くことなく、決められた手順どおり仕事を進めている。			
			6) 職場のルールの理解、遵守	職場のルールを正しく理解しそれを堅守している。			
	3. ビジネスマナーの理解・実践と基本的なスキルの取得	①ビジネスマナーの理解・実践	1) 服装規程の遵守	職場において、職務にふさわしい身だしなみを保っている。			○
			2) 挨拶の励行	職場の上位者や同僚等に対し、日常的な挨拶をきちんと行っている。			○
			3) 敬語の使い分け	状況に応じて適切な敬語の使い分けをしている。			○
			4) 礼儀正しい顧客対応	顧客に対し、礼儀正しい対応（お辞儀、挨拶、言葉遣い）をしている。			○
			5) ビジネスマナーの実践	業務実施時等に基本的なビジネス・マナーを実践している。			○
			6) 職場のルールの理解、遵守	職場のルールを正しく理解しそれを堅守している。			
②基本的なスキル・ノウハウの獲得		1) 仕事のスキル・ノウハウの吸収	同僚や先輩から上手な仕事のやり方やコツを吸収している。				
		2) 助言・指導の行動への反映	上司や先輩からの助言や指導に沿った行動をとっている。				
		3) チャレンジへの意欲	未経験の仕事や難しい仕事でも「やらせてほしい」と自ら申し出ている。				
		4) 資格取得、自己啓発への取り組み	新しい仕事に挑戦するため、資格取得や自己啓発等に取り組んでいる。				
		5) スケジュールリング	作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて、とりかかっている。				
		6) 手順等、方法の洗い出し	新しいことに取り組むときには、手順や必要なことを洗い出している。				
4. 関係者との連携	①コミュニケーション能力	1) ホウレンソウの実践	上司・先輩等の上位者に対し、正確にホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしている。			○	
		2) 説明のスキル	（起きている事や状況等について）自分の意見や主張を筋道立てて相手に説明している。			○	
		3) 適切な態度、言葉遣い	相手の心情に配慮し、適切な態度や言葉遣い、姿勢で依頼や折衝をしている。			○	

大項目	中項目	小項目	職務遂行のための基準	対応する研修		
				責任者	職長	ビジマナ
	②協力的な職場環境の構築	1) 社内でのコミュニケーションによる協力的な職場環境の構築	グループのまとめ役として、上司・同僚・部下とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境の創出・維持に取り組んでいる。		○	
		2) 職場でのコミュニケーションによる協力体制の確立	職場内、あるいは自部門のキーパーソンを見極め、接触の機会を徐々に増やす等キーパーソンからの協力を取り付けるべく行動している。		○	
		3) 職場での根回しによる業務遂行しやすい環境の構築	できるだけ早い段階で職場のキーパーソンに働きかけて同意を得ておく等、業務をとり進めやすい環境を構築している。		○	
		4) 上司・同僚との必要な人間関係の構築	苦手な上司や同僚とも、仕事上支障がないよう、必要な関係を保っている。		○	
		5) 厳しい内容を伝達できる人間関係の構築	必要な場合には、職場のメンバーに対して厳しい内容でも毅然として伝えている。		○	
		6) 職場での非常時の相談関係の構築	職場のメンバーとの間に非常時にも相談できる関係を構築している。		○	
		7) 職場内外での本音を引き出す信頼関係の構築	万が一、職場内、あるいは職場間の関係者との間に利害対立が発生した場合でも、建前の背後にある真の要望（本音）を引き出すことができる信頼関係を構築している。		○	
	③人的ネットワークの構築	1) 周囲との信頼関係の構築	担当外の事項に関する依頼であっても、丁寧に対応したり、担当者を紹介したりする等、周囲と友好関係、信頼関係の構築に努めている。		○	
		2) 自発的な人的ネットワーク・情報収集ルートの拡大	自ら進んで勉強会や会合を主催する等人的ネットワークや情報収集ルートの拡大に取り組んでいる。			
		3) 職場以外の人的ネットワークの構築	会社行事や各種懇親会等、仕事以外の集まりにも積極的に参加し、職場以外の人的ネットワークを広げるよう努めている。			
	④協働による業務遂行	1) 組織構造、工程の理解	自社（工場）の組織構造、各工程の役割分担等について一通り理解している。		○	
		2) 必要な協働の実施	万が一、苦手な同僚、考え方の異なる同僚であっても、協力して仕事を進めている。		○	
		3) 同僚のサポート	余裕がある場合には、周囲の忙しそうなお人の仕事を手伝っている。		○	
		4) 役割分担と協働	チームプレーを行う際には、仲間と仕事や役割を分担して協同で取り組んでいる。		○	
		5) 周りの状況に配慮した協働作業の実施	周囲の同僚の立場や状況を考えながら、チームプレーを行っている。		○	
		6) 計画的な休暇の取得	職場の状況を踏まえて計画的に有給休暇を取得している。			
	⑤情報の共有化	1) 有益な情報の収集・整理、情報提供	業務遂行上獲得した有益な情報をデータベース化したりファイリングする等して、社内の関係者から助言を求められた場合には積極的に情報提供している。			

	大項目	中項目	小項目	職務遂行のための基準	対応する研修		
					責任者	職長	ビジマナ
II 現場管理能力	5. 異常発見・処置	①異常発見・処置に対する理解と行動ルールの学習	1) マニュアルにもとづく適切な準備の実施	標準作業マニュアルに基づき、作業の準備を適切に行っている。		○	
			2) マニュアルにもとづく作業の遂行	標準作業マニュアルに基づき、タクトタイム内に部品の受入れ・選択・供給、取り付け、検査等担当の作業を的確に行っている。		○	
			3) 正常な状態の理解	職場のすべての物事について、継続的な学習を通じて、常に学習し「正常な状態」を正確に理解している。		○	
			4) 異常発見の意識	日ごろの作業の中で、「正常な状態」と異なる物事があるか、常に確認し意識しながら業務を遂行している。		○	
			5) 異常発見時の行動マニュアルの理解と準備	製品と設備それぞれの異常発見時の行動マニュアルについて、正確に理解し、マニュアル通りに行動ができる準備ができています。		○	
			6) 異常発見・処置に関する教育への参加	異常発見・処置に関する職場内の教育に積極的に参加し、自身と職場の部下や後輩の異常発見・処置能力の向上に取り組んでいる。		○	
		②異常発見・処置の推進	1) 異常の発見と解決	異常を発見でき、行動基準に沿って、1人で処理できる物事については速やかに処置を行っている。		○	
			2) 異常発見時の行動マニュアルに基づく対応	職場の普段の作業中、異常を発見した場合には、行動マニュアルによって自分で処理できる物事については速やかに処置を行っている。		○	
			3) 不良品への対応	作業中に誤品・欠品等を発見した場合は、決められたルールに従って、適切な処置を行っている。		○	
			4) 異常時行動マニュアル外事項への対応	異常時の行動マニュアル外のことが生じた場合、あるいは自分で処理できないと判断した場合には、速やかに上司に一報し指示に従って、適切に行動している。	○		
			5) 異常処置のサポート	職場の取り決めによって、いくつかの持ち場について異常処置を手伝う場合には、まず自分で処置できるかを判断し、処理できる物事についてはメンバーをサポートし、速やかに処置を行っている。	○		
			6) 治工具・設備の異常時の対応	作業中、治工具・設備に異常が生じた場合には、作業を中断し、速やかに上司に一報のうえ、決められたルールに従って適切に行動し、必要に応じて保全部門による作業を手伝っている。	○		
		③異常発見・処置の検証と評価	1) 異常発見時の誤対応の報告	異常発見・処置において、間違った作業・行動であったことが判明した場合には、隠すことなく速やかに上司に報告している。		○	
			2) 異常発見・処置の評価に基づく処理能力の向上	異常発見・処置に関する職場内の検証と評価を誠実に受け止め、さらなる異常発見・処置能力の向上に活かしている。		○	
			3) 異常処置のサポートを通じたメンバーの能力向上	他のメンバーの作業を手伝い異常処置を行う場合には、共同作業がうまくできたのか、処置内容をそのメンバーが正確に理解したのかを確認しながら作業を行い、メンバーの能力向上につなげている。		○	
	6. 改善活動の推進	①改善活動の理解	1) 役割の理解	生産全体の中での自分の担当工程や担当作業の役割を正しく理解している。		○	
			2) 改善活動の役割の理解	担当作業に関する改善が生産性や品質にどのような役割を果たすのか正しく理解している。		○	
			3) 改善活動の役割の理解に基づく実践	自社の生産システム、生産方式と改善との関係について正しく理解したうえで改善活動を行っている。		○	
			4) 標準作業の把握と実施	加工、組立、検査、保全等担当作業の標準作業を把握し、正しい方法で作業を行っている。	○		
			5) 疑問点の解決	作業の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく必ず上司や先輩に質問し解決している。		○	
		②改善課題の発見と目標の明確化	1) 改善課題の達成水準の明確化	改善課題を設定する際には、上司等と相談しながらその達成水準、達成イメージを明確化している。		○	
			2) 改善目標間のバランスの考慮	改善目標設定に際し、他の目標とのバランス（目標間のトレード・オフ）を考慮している。		○	
			3) 改善意識に基づく課題の発見	作業標準に従いつつも、これを絶対視することなく日頃から問題意識をもって作業を行い、ムリやムダの発見に努めている。		○	
			4) 改善課題の発見	担当作業において、品質向上と生産効率アップの観点から、改善課題を発見している。		○	
		③改善活動の推進	5) 問題意識の共有化	日頃疑問に思うことや改善の余地があると思うことについて同僚等と意見交換し、問題意識の共有を図っている。		○	
			6) 論点の絞り込み、優先順位に基づく課題の設定	問題や課題を設定する際は、できるだけ論点の絞り込みや優先順位の設定を行っている。		○	
			7) データに基づく問題点の抽出、改善案の立案・実施	職場における目標・計画に対し様々な実績データを集計して、そこから問題点を抽出し、改善策を立案・実施している。		○	
1) 作業の工夫・改善	仕事を効率的に進められるように、作業の工夫や改善に取り組んでいる。			○			
2) 工夫や改善の更なる充実化	仕事について工夫や改善を行った内容を再度点検して、さらによいものになっている。			○			
3) 原因の追及	上手くいかない仕事に対しても、原因をつきとめ、再チャレンジしている。			○			
4) 潜在的な問題点の洗い出し・解決策の検討	五感を働かせて潜在的な問題点を洗い出し、その解決策を探っている。			○			
5) 日常的な改善案の検討、提案	些細なことであってもムリ・ムラ・ムダの除去や業務効率化につながる方法を常に考え、改善案を積極的に上司等に提案している。			○			
6) 業務改善案の比較、優先順位付け	可能な場合には、複数の業務改善案をそのメリット、デメリットとともに提言し、そのうち自分の推奨案を明確化している。			○			
7) 組織活動のための自発的な提案・改善	チームとして最大限の成果を挙げるべく、自ら進んで提案や改善活動を行っている。		○				
8) 問題・トラブルへの対策の実施	不意の問題やトラブルが発生したときに、解決するための対策をとっている。		○				
9) 協働による原因の追及	問題が発生した場合には、同僚や上司と意見交換しながら根本原因		○				

大項目	中項目	小項目	職務遂行のための基準	対応する研修		
				責任者	職長	ビジマナ
			の追究を行っている。			
		10) 小集団活動への参加	品質向上のために小集団活動（QCサークル活動、KYT等）に参加している。	○		
		11) 組織的改善課題への対応	小グループ活動等組織的に取り組んでいる改善課題がある場合には、その中心メンバーとして活躍している。	○		
7. 安全衛生管理	①安全衛生ルールの理解と遵守	1) 安全規程の理解、遵守	会社や工場の定める安全規定の内容を正しく理解し、これに反する行動は行っていない。	○		
		2) 安全衛生標語の理解、遵守	工場や作業場の安全衛生と防災に関する標識を正しく理解し、それを堅守している。	○		
		3) 安全衛生ルールの理解に基づく業務遂行	職場の安全衛生および防災のための基本的なルールを正しく理解したうえで、常に意識しながら業務遂行している。	○		
		4) 安全機能の理解に基づく業務遂行	設備・治工具の安全機能を理解し、正しい使用法を守りながら業務遂行している。	○		
		5) 安全衛生教育への参加、意識向上への取り組み	安全衛生に関する職場内の教育に積極的に参加し、自身と職場の部下や後輩の安全衛生に関する意識向上に取り組んでいる。	○		
		6) 健康管理と報告	日ごろの自己健康管理に注意し、健康を損なったり、怪我等をした場合には、速やかに上司に報告し、指示を仰ぐ。	○		
		7) 安全規程の理解、遵守	職場の安全・防災ルールを理解し、常にルールを遵守しながら業務遂行している。	○		
		8) 安全衛生基準外事項への対応	作業中を含め日ごろから安全衛生基準外のことが生じた場合は、速やかに上司に一報し、指示に従って適切に行動している。			
		9) 環境問題に対する意識、ルールの遵守	環境問題に対する意識を持ち、廃液・廃棄物の処理やリサイクル・分別収集等、ルールに従って行動をとっている。			
	②安全衛生活動の推進	1) 衛生的な環境づくり	常に身の回りの整理整頓や清掃を行う等、作業しやすく衛生的な環境づくりを行っている。		○	
		2) 安全衛生活動の理解に基づくリーダー的役割の遂行	安全衛生に関するグループ活動の目的と活動内容について正しく理解し、リーダー的な役割を果たしている。		○	
		3) 安全衛生基準外事項への対応	作業中に安全衛生基準外のことが生じた場合は、自分で処理できるものは処理し、処理できないと判断したことは、速やかに上司に一報したうえで指示に従って適切に行動する。			
		4) 安全衛生活動の実施方法の理解	安全衛生活動の推進において、実施方法や実施手順を理解するために努力し、曖昧な点がある場合には曖昧なままにすることなく、上司や先輩に質問し理解を図っている。	○		
		5) 安全衛生活動の問題点発見、課題の整理	安全衛生活動について上司や先輩・同僚からの助言を踏まえ、現状における問題点の発見に取り組み、職場の優先的に取り組むべき課題を整理している。	○		
	③安全衛生に関する創意工夫の推進	1) 危険要因の抽出、危険防止のための意見提示	作業環境の危険要因を抽出し、危険防止に関する意見を提示している。	○		
		2) 危険誘発要因の除去	作業場を常に整理する等、危険を誘発する要因の除去に努めている。	○		
		3) 安全衛生活動の評価、改善点の提案	安全衛生に関する工場や職場の取り組みについて、満足できた点、不足していた点等に関する自己評価を行い、今度改善すべき点は整理し、上司や先輩に積極的に意見具申している。	○		
		4) 安全衛生面での反省に基づく業務改善の実施	安全衛生全般で不足していた点については率直に反省し、上司の助言等を踏まえて次期の業務改善に活かすべく工夫している。			
		5) 安全衛生面での評価に基づく意識向上	安全衛生に関する職場内の検証と評価を誠実に受け止め、さらなる安全衛生意識向上に活かしている。			

	大項目	中項目	小項目	職務遂行のための基準	対応する研修		
					責任者	職長	ビジマナ
Ⅲ 人材育成能力	8. 作業指導	①作業指導の推進	1) 作業内容、品質目標の理解、作業指導	担当作業について、作業の内容や品質目標、設備や治工具の使用条件・基準を理解し、上司の指示に従い、作業指導を行っている。		○	
			2) 作業に関する文書・マニュアルの理解に基づく指導の実施	作業要領書、作業手順書、工程診断書を正しく理解し、参考にしながら作業指導を行っている。		○	
			3) 全行程の作業目的の理解に基づく作業指導の実施	自工程の全作業について、初工程から最終工程までの作業目的を理解し、作業指導を行っている。		○	
			4) 品質目標の理解に基づく作業指導の実施	自工程の品質目標を正しく理解し、作業指導を行っている。		○	
			5) 設備と治工具に関する使用条件・基準の理解に基づく指導・訓練の実施	自工程の設備と治工具について、使用条件・基準を正しく理解し、簡単な取り扱いと異常発生時の応急処置について指導・訓練を行っている。			
			6) 作業変更に関する作業訓練の理解に基づく指導の実施	製品のスペックの違いにおける作業の変更に関する作業訓練案を正しく理解し、作業指導を行っている。			
			7) 設備の異常処置に関する指導・訓練の実施	設備の異常処置において、社内・職場のルール範囲において、指導や訓練を行っている。			
			8) 作業指導の手順・手続きの理解、疑問点の解決	作業指導に関する実施手順や事務的手続き等を正しく理解し、曖昧な点がある場合には、そのままにすることなく上司や先輩に質問し解決を図っている。		○	
		②作業指導に関する創意工夫の推進	1) 作業指導の改善のための課題発見、創意工夫	より分かりやすい作業指導を行うために、課題を発見し、創意工夫を行っている。		○	
			2) 作業指導方法の工夫	もっと分かりやすい作業指導のために、指導方法等に工夫をしながら指導を行っている。		○	
	3) 作業指導の改善策の提案		作業指導の改善のために積極的に発言し、改善策を提案している。		○		
	9. 労務管理	①現場リーダーとしての業務実施	1) 入社から退社までの手続き	スタッフの入社から退社までの手続きを理解し、実施できる。		○	
			2) 仕事の割り振り	現場での仕事の分担を決め、メンバーへの適切な割り振りができる。		○	
			3) 人員配置、勤務時間帯の決定	仕事量に応じて、必要な人員配置、勤務時間帯の決定ができる。		○	
			4) 残業の指示	生産目標の進捗を把握し、必要に応じた残業の指示ができる。		○	
			5) 出退勤管理	部下の勤務時間を常に把握し、出退勤管理ができる。		○	
			6) モチベーションコントロール	部下のモチベーションを維持・向上するような働きかけ、コミュニケーションができる。	○		
			7) 不満・苦情への対応	部下の不満・苦情を聞き、適切な対応ができる。		○	
		②職場での指導・助言	1) 後輩への指導	職場の新人に対して、職場の中の物事についてその背景や必要性について説明ができる等先輩としての役割を果たしている。		○	
			2) 業務指導・ノウハウの提供	職場の新人や下位者に対して業務指導や仕事のノウハウ提供をしている。		○	
			3) リーダーとしての助言、サポート	組織の中でリーダーとして、自ら進んで後輩や同僚に助言したり仕事の手助けをしている。		○	
			4) チームワークの理解、メンバーのサポート	職場におけるチームワークの意味を理解し、上位者の意向や職場の背景を踏まえメンバーに対しの確にサポートをしている。		○	
			5) チームワーク向上のためのリーダーとしての指導・助言	リーダーとして、OJT等を通じて部下・後輩に対して的確な指導・助言を行う等、チームワークの向上に向けて取り組んでいる。		○	
6) 能力開発に関する助言			部下や後輩に対して、その能力や意欲に応じて能力開発や自己啓発に関する助言を行っている。		○		
7) 知識・ノウハウの継承			自分の職務経験から得られた知識やノウハウを部下・後輩に伝授、継承している。		○		
③組織の目標達成・課題への取り組み		1) 組織の課題の認識、解決のための行動	所属の組織が直面している問題や課題について正確に認識し、全体のことを視野に入れ、解決のために率先して行動している。		○		
		2) 組織活動のための自発的な提案・改善	チームとして最大限の成果を挙げるべく、自ら進んで提案や改善を行っている。		○		
		3) 組織目標達成のための役割遂行	組織の目標達成に向けて積極的に自分の役割を遂行している。		○		
		4) 小グループ活動の理解、リーダーとしての役割遂行	職場の小グループ活動の目的と活動内容について正しく理解し、場合によってはリーダーとしての役割を積極的に果たしている。		○		
		5) 職場運営に対する意見の発表、議論	仕事をはじめ職場運営やでき事について自分の意見を持ち、オープンな場で的確に発表ができ、活発な議論をリードしている。		○		
		6) 職場での文書による意見の発表	自己主張票、2WAYシート、個人実績記録表等職場で作成する文書を通して自分の意見を主張している。		○		

出典) 中央職業能力開発協会のホームページ (<http://www.javada.or.jp/>) をもとに、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

2. 現場リーダーに求められている知識・能力

前項では、現場リーダーに必要な知識・能力の全体像について示しましたが、ここでは製造現場で、具体的にどのような知識・能力が求められているかについて、具体的な事例を参考にして、整理します。

平成 20 年度のアンケート調査（現場リーダー向け）からは、「現場リーダーが現在担っている役割のうち重要なもの」として、特に「現場での教育訓練」（52.1%）、「作業方法の指示」（46.7%）、「仕事の割り振り」（40.3%）が多くなっています。

＜現場リーダーが現在担っている役割のうち、重要なもの＞（n=754）

	現場リーダーが現在担っている役割	割合
作業管理	現場での教育訓練	52.1%
	作業方法の指示	46.7%
	仕事の割り振り	40.3%
安全衛生管理	安全衛生教育	28.2%
労務管理	残業の指示	6.5%
	有給休暇の取得手続き	4.0%
	不満・要望への対応	38.9%
	勤務時間帯の決定	2.1%
	出退勤管理	15.1%
評価	能力評価・人事評価	16.8%

出典 1

また、平成 20 年度のヒアリング調査からは、現場リーダーに求められる知識・能力として、以下の項目が挙げられています。

特に、「進捗管理」、「労務管理」、「コミュニケーション能力」が重要であると考えられます。

＜参考＞平成 20 年度のヒアリング調査結果より、現場リーダーに求められる知識・能力

(F 社) 進捗管理（品質と歩留まり）、労務管理

(G 社) 進捗管理、品質管理、生産性向上

(H 社) 現場マネジメントに付随する一般的・全般的知識

(I 社) 労務管理がメイン、新人研修、基本的なコミュニケーション能力

(J 社) 仕事の知識、人間性、まとめ役、コミュニケーション能力、多能工として複数の工程について教えられる能力

出典 1

＜現場リーダーに求められる能力＞

派遣・請負事業者において、現場リーダーに求められる能力として重要と考えられているのは、大きく分けて、「①生産・技術にかかるマネジメント能力」と、「②チームリーダーとしての人材管理、チームマネジメントにかかる能力」に大別されると考えられます。

「①生産・技術にかかるマネジメント能力」については、業務に関する幅広い知識（いわゆる「多能工」的な知識）、進捗管理、生産性向上、品質管理、改善業務、異常発見・トラブル対応、及び、これらに関わるレポーティング等の能力等が求められています。

「②チームリーダーとしての人材管理、チームマネジメントにかかる能力」については、労務管理、安全衛生管理、リーダーシップやチームのとりまとめ、メンバーのモチベーションコントロール、クライアントとの折衝を含めたコミュニケーション能力等が求められています。

以下では、昨年度のヒアリング調査結果、及び、先行研究で挙げられている事例から、参考になると考えられる事例を抽出・整理しています。

【現場リーダーに求められる能力：出勤、異常の判断、報告】

- ・ 工程リーダーへの昇格基準は、①大前提として休まずに出勤すること。その上で、②異常に対して何が異常なのかの原因追及ができ、かつ的確な判断できること、③その判断したことを直接の上長に報告すること、この3つが基本ではないかと考えている。

（◆F社の事例）

出典1

【現場リーダーに求められる能力：進捗管理：品質管理：生産性向上（改善）】

- ・ リーダー（メーカーでいうと係長・主任クラス）に求められる要素は「進捗管理（変化対応）」、「品質管理（ISO等に対する知識も含め）」「生産性向上（改善できる）」の3つの側面であり、要は『リーダー業務』をこなすことが求められる。
- ・ 管理者（メーカーでいうと課長クラス）に求められる要素は「モチベーションコントロール」「受入先との折衝」「安全衛生」「どこまでが請負でどこまでが派遣かを見分けられるだけの法的知識」等、様々な側面が期待される。いわば『何でも屋』であって、労務管理、コンプライアンス、営業管理、生産管理、採算管理、契約内容の検討等、実務的な側面全般を担うこととなる。ただし、管理者には決裁権限は与えられておらず、あくまで支店長以上に決裁権限がある。

（◆G社の事例）

出典1

【現場リーダーに求められる・能力：品質管理、トラブル解決、ワーカーのモチベー

【シヨン管理】

- ・リーダーは、現場マネジメントに付随する一般的・全般的な知識を広く薄く知っていることが必要とされる。品質管理、トラブル解決、ワーカースのモチベーション管理がリーダーレベルの仕事のメインである。
- ・業務管理者は、リーダーよりも広い範囲でのマネジメント（実務上のクライアント折衝等も含め）視点が必要とされる。他の競合他社においてワーカースを経験してきている人も多し、その意味では現場を熟知しているので、事業所長の最終的な意思決定以外はほとんど業務管理者レベルでなされることとなる。したがって、クライアントからのコスト削減要請、生産効率性の向上、トラブルシューティング等の様々なプレッシャーは、この業務管理者レベルに集中するのが適切な組織編成だが、現状は、業務管理者の能力・スキル不足のため、営業がフォローすることが常態化している。従って、現場管理者の低付加価値がコスト逼迫要因となっている。
- ・リーダー以降の登用基準は、最低限労務管理ができるレベルに設定している。登用の要件定義は、リーダーシップ、コミュニケーションスキル等々5 つぐらい設定している。しかしながら、実態はゲタを履かせて何とかリーダーを振舞ってもらっている。結局のところ、その人の人格（例えば、誠実性や信頼性といった基本的な素養）を見て、当社の社員として表に出しても大丈夫かどうかというレベルでの判断にならざるを得ない。もともと、当社が手がけているのは上流工程の請負ではなく、下流工程・簡易なレベルでの請負が主体であるので、上質なリーダーが求められないことも反作用している。

（◆H社の事例）

出典 1

【現場リーダーに求められる能力：労務管理、コミュニケーション能力】

- ・スーパーバイザーに求められるスキルは「労務管理」がメインである。その上で、普通に仕事ができること、新人の導入研修を担ってくれること、基本的なコミュニケーション能力があること等、いわゆる『何でも屋』の性格が強い。確かに理想的には、どの職場にもこうしたスーパーバイザー的な人がいることが望ましいのだが、現時点では、顧客の要請があったときに、たまたまその工場にいい人材がいればスーパーバイザーとして登用するというケースか、優秀な人材の引き留め策としてスーパーバイザーとして登用するケースのいずれかである。

（◆I社の事例）

出典 1

【現場リーダーに求められる能力：仕事の知識、人間性、まとめ役】

- ・リーダーを目指す人もいれば、熟練工（多能工）を目指す人もいる。全社的にリーダーに登用する条件はないが、一般的にリーダーに求められる能力は、仕事の知

識、人間性、まとめ役である。

- ・以前、業務管理者（工程外管理者）がまだ多かった時期には、サポートしてくれる人が属人的にリーダーとしてまとめ役をしていた。
- ・リーダーに期待される役割は、多能工である。多能工として、いくつかの工程について教えられる能力があり、会話できる能力がなければならない。

（◆J社の事例）

出典 1

【現場リーダーに求められる能力：多能工として指導できる能力】

- ・請負化を進めていく上では、多能工の育成を重視している。人が抜けると現有のメンバーで対応しなければならない。
- ・現場リーダーの場合、自分が経験して教えられるようにならなければならない。1人で組み立て、分解ができること、組み立てや分解の時にどんなノウハウがあり、それを身に付けてきちんと教えることができることが重要である。メーカー等では、仕様書をもとに一旦自分ですべて分解してみることで指導している。それができないと、うまくいっていない時に、自分でどこが難しいか分からず指導できない。どこが難しいか分かっていたら、難しい部分を指導することができる。

（◆P社の事例）

出典 2

【現場リーダーに求められる能力：指導能力、改善能力、人材マネジメント能力】

- ・「ライン責任者」は、社内資格制度であり、ものづくり現場における指揮命令・監督を行う上での、①業務知識、②役割の知識、③指導能力、④改善能力、⑤人材マネジメント能力、の5つの条件を有する者とする。
- ・「ライン責任者」は、現場リーダーと共に自主独立した指揮命令体制を管理・構築する職務を担う。請負化を進める上でのものづくりの現場責任者であり、告示 37号における指揮命令者に当たる。他のベンダーで言えば、職長、班長としての位置付けであり、工程に入って生産活動を行うのではなく、現場の指揮・監督を行う者という位置付けである。
- ・ライン責任者は、これまで事業所ごとに基準がまちまちであった現場管理の資格を共通化するために、整備した資格制度である。従来、事業所長が責任を持って、現場リーダーを育成する責任があったが、事業所ごとに現場リーダーのレベルや手当の有無等バラツキが多く、全社統一のフォーマットが必要という認識のもの整備された。ただし、本制度は、人事制度と整合は取れていない。
- ・ライン責任者の仕組みは3階立てである。1階部分が基礎要件であり、研修でまかなう部分。2階部分がEQ（Emotional Intelligence Quotient：感情知能）としての人間的な部分、3階部分が業種・現場ごとに異なる能力部分である。

- ・ライン責任者の選任、任命責任は、営業所長にある。工程内管理者名簿は、毎月、事業推進部事業開発課に送付される。
- ・ライン責任者の選任・任命の目安は、機能要件（工程の指揮命令、工程の労務管理、工程の安全衛生）ごとにスキル評価を実施して、基準を満たしていることである。ライン責任者として任命しても基準を満たさない場合は、6ヶ月以内に指導・育成することとしている。実務のスキルはあって、研修は受けていない場合は、1年間のうちに研修を受けさせている。
- ・対象者は、原則として、生産職の正社員が対象であるが、経験・実績により、営業職社員、準社員、嘱託社員、契約スタッフでも対象となりうる。

（◆P社の事例）

出典 2

【現場リーダーに求められる・能力：品質、生産性】

- ・当社の請負推進部が中心になって現場改善の取り組みをしているが、現場リーダーの役割としては、ラインであればライン、セルであればセルのものづくりの責任者になるが、千差万別なのでなかなか一口には言えない。
- ・生産性についても責任範囲も入る。請負の契約内容によって現場リーダーに求められる能力やスキルが変わってくる。そのような意味では、現場リーダーにも幅がある。
- ・どれくらいの期間で現場リーダーを任せるかは、ホワイトカラーで組織に属していたとか、サービス業でお店の店長をしていた等の経験があれば、電子機器等は1ヶ月とか2~3ヶ月あれば作業についての習熟はできるので、最低3ヶ月ワーカーをすれば管理の部分是可以する。経験者は現場リーダーとしてのコミュニケーション能力や労務管理スキルは他の仕事で学んできている。新卒でない限りは多様な経験を有している人が多いので、現場リーダーも必然的にそのような人から選ぶことになる。ゼロベースではなく、これまでの職務でチームマネジメントをしたことがあるということが重要である。逆に、新卒で経験のない人を現場リーダーに登用するには3年程度はかかる。

（◆N社の事例）

出典 2

3. まとめ：現場リーダーに求められている知識・能力

現場リーダーに必要とされている知識・能力については、取り扱う製品や工程の違い、及び、製造現場の規模等によって異なるところはあるものの、ここでは基礎的な知識・能力からある程度高度なものまで、「現場リーダーに必要とされている知識・能力の全体像」として網羅するようにして整理しています。

特に、派遣・請負事業者において、現場リーダーに求められる能力として重要と考えられているのは、「①生産・技術にかかるマネジメント能力」と、「②チームリーダーとしての人材管理、チームマネジメントにかかる能力」に大別されます。

「①生産・技術にかかるマネジメント能力」は、業務に関する幅広い知識（いわゆる「多能工」的な知識）、進捗管理、生産性向上、品質管理、改善業務、異常発見・トラブル対応、及び、これらに関わるレポーティング等の能力等です。

「②チームリーダーとしての人材管理、チームマネジメントにかかる能力」は、労務管理、安全衛生管理、リーダーシップやチームのとりまとめ、メンバーのモチベーションコントロール、クライアントとの折衝を含めたコミュニケーション能力等です。

V. 人材育成のための制度・仕組み

派遣・請負労働者が、現場リーダーとして求められるスキル、能力を身につけ、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、派遣・請負事業者は、現場リーダーを含む人材育成のための制度・仕組みを整備していくことが必要です。

ここでは、派遣・請負事業者が、人材育成を図るために整備している制度や仕組みについて、企業の事例をもとにまとめています。

具体的には、派遣・請負事業者が行う「キャリア形成制度・仕組み」、「ジョブローテーション」、「目標設定」、「評価制度・仕組み」等の取り組みであり、直接的に現場リーダーの育成を目的としたものではないが、人材育成・キャリアアップ制度のベースとなるものです。

1. キャリア形成制度・仕組みの整備

<キャリア形成制度>

現場リーダーが必要なスキルや能力を身につけられるようにするために、先進的な派遣・請負事業者においては、現場リーダーの育成を含めたキャリア形成制度・仕組みの整備に取り組んでいます。

キャリア形成制度としては、大きく分けて、a) マネジメント系キャリア、b) 製造ライン系キャリア、c) 技能・技術系キャリアとして整備されることが多いようです。

a) マネジメント系キャリアについては、事業所責任者等、任された製造現場全体の生産管理、労務管理を担う責任者や、営業管理者等複数の事業所におけるクライアント折衝やスタッフの相談業務等を担う担当者等の職種が含まれます。

b) 製造ライン系キャリアは、主に今回ターゲットとしている現場リーダーを含むキャリアで、製造ラインのスタッフからキャリアアップして現場リーダーとして、製造ラインの一部または一定のまとまりのリーダーとしてチームのまとめ役や管理業務を行う職種です。

c) 技能・技術系キャリアは、技術開発のエンジニアリング業務や試験・実証研究業務等、高度な技能・技術が必要とされる職種を想定しています。

これらの職種は、それぞれ求められるスキルや能力が大きく異なるため、職種ごとにキャリア形成制度や仕組みが整備されることが必要です。また、キャリア形成制度と合わせて、その評価・認定の制度や仕組みも整備されることで、キャリア制度を現場の組織やスタッフの間に根付かせ、実効性・有効性を上げることができます。

【キャリア制度】

・当社では、職種の系統として、製造のラインスタッフ、技能員、技術員の 3 つの系

統がある。メーカーでは、それぞれの系統間での移動は基本的にはなく、技術員は大卒理工系がほとんどを占めているが、当社では、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。従って、大卒理工系でなくても、レポーティング作業ができるようになれば、技能員から技術員に転換できる。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と考えている。

- ・技能習熟期間は個人差があるが、やる気があれば、半年程度でラインスタッフとして作業ができるようになる。指導者になるためには、2～3年を要する。**指導者レベルになるためには、特に、問題発見能力が必要**であると考えている。当社の社員は、車好きな人間がほとんどで、問題発見能力がある。実際に、事故やトラブル等は、ユーザー企業より少ない。

(◆C社/自動車部品メーカーS社の事例)

出典 3

【キャリア制度】

- ・キャリアパスとしての2系統（マネジメント系キャリア/技能・技術系キャリア）を、複線人事として考えようとしている。ただし、2系統が完全に切り分けられているわけではなく、途中でスワップすることも許容する形で構築していきたい。
- ・技能・技術系キャリアは、中途採用・別ルート入社後にステップアップしていくケースと、**マネジメント系キャリアから移るケースとが存在する。後者は「社内FA制度」として既に制度化**されており、年間で10人程度の実績がある。応募者実績は数十人単位と多いものの、技能・技術系キャリアでは転勤もありうるとしているため、この条件をクリアできる者が比較的少ない。1次選考では「書類審査」「管理者からのヒアリング」を通じて、技術者として抱えがちなストレスへの耐性を見る。2次選考では「面接」でその人となりや意思を見る。

(◆G社の事例)

出典 1

【キャリア形成の仕組み】

- ・大きな現場であれば、2～3年在籍すればリーダー的な立場になる。
- ・現在、意識的に取り組んでいるのは、技術分野で働きたいという意欲やスキルを持つ人材を対象に、エンジニア部門に異動させようと考えており、そのような部門を立ち上げた。技術系の人材派遣会社のようなイメージであり、技術職掌として、半導体の設備の保全、検査、データ収集等の業務を対象として考えている。現在のそのような雇用調整的な時期だけでなく、安定した時期にもキャリアとしての技術職を伸ばしていきたいと考えている。例えば、半導体工場メンテナンスを担当していたワーカー等が、技術職の対象となり得る。関連会社のZ社が、自動車の走行試験

関係の仕事をしている。

- ・エンジニアの育成には時間がかかり、最低でも半年間、ラインから外して研修をすることが必要であり、1ヶ月当たり40万円程度のコストになるが、どの程度の期間で回収できるか計算している。
- ・会社としても、社員のキャリア開発の一環として、生産職の現場から技術職に移すようにしている。

(◆J社の事例)

出典1

【人材育成制度・計画】

- ・3年前から、スタッフの人材育成制度を整備し、スタッフ（非正規社員）からリーダー育成・登用を積極的にすすめてきており、いつまでに、どのランクの人を、どのぐらいの数、育成するかという計画を立てている。
- ・Off-JTの研修を実施するケースもある。半年～1年に1回、新卒採用者を対象にした研修を実施している。現場からあがってくる研修ニーズを見てみると、しつけ、読み書きそろばんがメインである。研修以外にも、発表の機会を設けさせたりする等、自らが気づき、ステップアップするためのきっかけを、できるだけ設けようとしている。
- ・その他、階層別に行う研修は別途実施している。全国1カ所でやるものもあれば、全国数カ所で行うこともある。その都度、研修テーマを設定して、該当するスタッフを招集して実施している。

(◆H社の事例)

出典1

【教育体系図の整備】

- ・教育体系図を整備している。どの層（管理職層、一般層）はどのような教育（教育項目、内容）を実施して、どのように育てるか、見える化している。
- ・体系図には、自立支援プラン、OJTハンドブック等の各種ハンドブック、今後始める通信教育等を位置付け、会社として受講生を支援していこうとしている。

(◆O社の事例)

出典2

【人材育成全般：個々人をフォローする体制作り】

- ・社会自体が成長していた時期と異なるため、人材育成についてもその変化を考慮しなければならない。以前は、頑張れば仕事をすれば豊かになれるという部分があった。3～5年働けばある程度のスキルが身につけられて、一定のキャリア・地位が得られるということであると頑張れるが、その現場が根こそぎなくなるかもしれない

という状況ある。多感な時期にそのような状況を様々見てきている世代なので、なかなか希望が持てなくなっているのではないか。

- ・以前は、比較的ほったらかしていてもやる気のある人が自ら頑張って伸びていく状況があったが、現在は一人一人きちんと育成していくために、よりきめ細かく見てフォローしていかななくてはいけない。ほったらかしにするというアプローチも必要かもしれないが、成果がでるかどうかわからない。
- ・そのような観点から、現場で働く人にもきちんとコミットして、育成する環境が作れないと人材育成はできない。

(N社の事例)

出典 2

＜ジョブローテーションの仕組み＞

先進的な派遣・請負企業のなかには、現場リーダーが必要なスキルや能力を身につけられるようにするための手段として、現場リーダーの目標設定期間に合わせて、もしくは、一定の期間やタイミングで、複数の製造現場や製造ラインの間で、現場リーダーの業務を変更するジョブローテーションの仕組みや人事ローテーションを構築しているケースがあります。

これらジョブローテーションや人事ローテーションは、幅広く製造技術や要素技術を身につけることにより、多能工としての能力・スキルの獲得や現場リーダーや工程管理者等の育成等、キャリアアップを図ることを目的とするという側面とモチベーションの維持・継続を通じた定着率の向上を目的とする場合が考えられます。

特に、多能工としての能力・スキルの獲得や現場リーダーや工程管理者等の育成を目的とする場合には、その前提として、キャリア形成制度や仕組みが整備されていることが必要である。

【人事ローテーション構築、キャリアアップ制度】

- ・ リーダークラスの要素技術習得のため、人事ローテーションの構築やキャリアアップ制度としての専門部隊への登用制度の整備を行っている。要素技術のスペシャリストである専門部隊と一緒に仕事ができるように、リーダークラスを対象として人事ローテーションを行っている。自分の身近に専門部隊がいること自体がインセンティブになっている。自分自身が経験した要素技術以外のスキルをどのように育成していくかが教育の鍵を握る。

(◆E社／半導体メーカー複数の事例)

出典 3

【ジョブローテーション】

- ・ ワーカー自身のキャリア形成の話がでてくるのは、実務経験 3 年ぐらい経過した後であろう。当社は、新卒採用を初めて 5 年目であり、ようやくその時期に達している状況にある。これからは、ワーカーの能力開発・キャリア形成という話にも本腰を入れていかなければならないと考えている。その意味で、これまでは同じ仕事場でキャリアを積んで成長していくというのがスタイルであったが、今後はジョブローテーションを積極的に行っていきたい。ただし、これが成立しうるかどうかはメーカーとの関係による。派遣契約においては、派遣会社が主体的にスタッフのキャリアを構築する環境は脆弱とならざるを得ない。

(◆H社の事例)

出典 1

2. 人材育成のための目標管理・評価制度

<目標管理の仕組み>

職種別のキャリア制度を回していくためには、その前提として、職種別の職位・等級ごとに必要な能力・スキルに関する要件（「能力要件」）が設定されていることが必要です。また、業績・実績についての評価を行うためには、一定期間における定性的・定量的な目標を設定する必要があります。

現場リーダーの定量的な目標としては、生産性向上、品質管理に関する目標設定が想定され、リーダー個人の目標だけでなく、チームの目標として設定して達成を目指すようにすることにより、現場リーダーとしての自覚と責任を涵養することが重要です。

【生産性の目標設定】

- ・ 事業所長は、年初に各工程責任者に対して今年の方針を提示する。工程責任者は、工程リーダーとともにその方針達成のための術を検討し、実践する。 a社の例で言えば、半期毎に当該製造ラインでの課題を明確にしており、その課題解決を半期で達成するという目標（時間あたり生産性を10%上昇させる等）を設定している。これがいわゆる「にぎり」の数字となり、この達成責任を工程責任者が担うことによって、彼らの評価にもつながる。
- ・ 工程リーダーに求められるのは品質と歩留まりまでであり、損益目標の達成が求められるのは工程責任者以上である。

（◆F社の事例）

出典1

【目標管理制度の導入】

- ・ モチベーションを喚起するために、管理職以上を対象として、個人目標管理を導入している。半期ごとに目標を設定して評価をしている。
- ・ 班長職や現場リーダーについては、将来のビジョンが描けないことが一番重要であるので、会社として道筋をつけ、教育のメニューを準備すること、キャリアアップが処遇や人事制度に結びつく制度を作ること等が、若年者がモチベーションを上げていくきっかけになると考えている。

（◆O社の事例）

出典2

＜人材育成のための評価の仕組み＞

現場リーダーを育成する際には、人材育成の仕組み・制度が整備されることだけではなく、**1) 能力・スキル**、**2) 業績・実績**、及び、**3) リーダーとしての姿勢・態度**（ヒューマンスキル。責任感等を含む）、を公平かつ適正に評価する制度・仕組みをいかに構築するか、また、その評価結果を賃金・報酬の算定等の昇給や昇格だけではなく、人材育成のためにいかに効果的に活用するかが重要です。

1) 能力・スキルの評価は、評価基準の策定や実際の評価実務に当たって、ベンダーだけでは難しい項目もあるため、多くの場合、ユーザー企業の協力を得ることが必要とされる。

「技術」「生産性」「品質管理」「安全衛生管理」「労務管理」等の基礎的な項目から、「異常の検知」「トラブルシューティング」「品質異常発生時の当面処置」等多岐にわたります。先進的な評価制度の構築等の取り組みをしているケースとしては、ベンダーがユーザーの協力のもと、スキルマップを構築する事例があります。スキルマップは、業種横断的に作成することは難しく、同じ業種でも製造物や製造工程が異なると業務内容が異なってくるため、事業所ごとにスキルマップを作ることが現実的です。評価実務においては、請負業務の場合であっても、ユーザー企業の職場長から個人能力評価をしてもらっている事例もあります。これは、メーカー側の眼で見たときのスタッフのパフォーマンスを評価してもらい、能力チェックをするとともに、適材適所の人材配置を行うことを目的としている事例です。

2) 業績・実績の評価は、定量的な数値として客観的に把握できるものが多いと考えられます。評価実務について、より客観的かつ正確な評価をするために、ユーザー企業に協力を得る場合もあります。なお、個人の業績・実績を切り分けることができない業務や、チーム全体の業績・実績に対する個人の貢献度等を把握することは難しいと考えられるため、種々の工夫が必要です。

3) リーダーとしての姿勢・態度（ヒューマンスキル）に関して、評価実務についてはユーザー企業の協力が不可欠です。評価を行うに当たっては、「規律性」「積極性」「協調性」「責任制」といった基礎的な項目から、「リーダーとしての意識」「リーダーシップ」「メンバーのモチベーションコントロール」等、多岐にわたります。

更に、ユーザー企業の協力のもと、ベンダー社員もユーザーの正社員と同じ枠組みや同様の方法の評価を実施することで、モチベーションの向上を企図している取り組みの事例もあります。

現場リーダーを計画的に育成するためには、現場リーダーに必要とされる 1) 能力・スキル、2) 業績・実績、3) リーダーとしての姿勢・態度等について、キャリア制度に即して体系的な評価を実施することが必要とされますが、それら評価のためにスタッフのスキルや業務経験を収録した個人データベースを作成している事例もあります。

【評価制度：多能工化の実現度合い】

- ・ベンダー企業の就業者の評価のポイントは、多能工化できているかどうかであり、生産量は重視していない。

(◆W社／大手メーカーの事例)

出典 3

【評価制度：個人データベースの作成】

- ・教育的な視点から労働者のスキルや業務経験を収録した個人データベースを作成している。

(◆E社／半導体メーカー複数の事例)

出典 3

【評価制度：キャリアアップ上の評価】

- ・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」等である。

(◆K社／大手メーカーの事例)

出典 3

【評価制度：事業所ごとに作成したスキル表にリンクさせた人事評価】

- ・工程リーダー、スタッフについての人事評価は、各事業所レベル・各事業所単位で構築・実施している状況であり、本社サイドで何らかのひな形を提示しているわけではない（事業所ごとに作成したスキル表にリンクさせた人事評価を実施）。他方、事業所長についての人事評価は、会社全体として構築・存在している。
- ・a社の例では、以下のような評価項目を設定している。
 - －「ワーカー」の場合、①技能・技術に対する評価（組立作業の品質、時間当たり生産性等）、②本人の資質に対する評価（異常の検知、現場の雰囲気になじんでいるか等）。有期雇用契約者のほとんどが時給ベース。
 - －「工程リーダー」の場合、上記ワーカーの評価項目に加えて、トラブルシューティング、品質異常発生時の当面処置（ラインを止めるとか）ができるということの評価する。有期雇用契約者は月給・日給・時給ベースでの賃金支払が混在している。
 - －「工程責任者」の場合、かなりのウェイトで損益の観点の設定される<他方、工程リーダーにはそこまでは求めない>。一部にはまだ正社員ではない者も存在している（現在、工程責任者の正社員化を進めている）が、自分たちの仕事の成果がでてきているという意識があれば、身分が正社員であれ、有期雇用契約であれ、それほどの差異はないと考える。

- ・正社員と有期雇用契約の間では、多少の処遇上の違いは存在する。前者は月給制でかつボーナスも支給されることとなる。正社員には当社が定めた等級制度が適用される。
- ・人事評価制度の運用が難しいのは、給与インセンティブを付けるだけの原資があまり存在しないためである。当初から目一杯で賃金テーブルを組んでおり、それ以上のレベルで差異をつけることは困難である。むしろ、給与以外のインセンティブを用いるケースが多い。

(◆F社の事例)

出典 1

【評価制度：事業所ごとの評価制度】

- ・人事考課は、基本的に年 1 回、もしくは半期に 1 回ずつ実施している。ただし、現場スタッフレベル、工程リーダーレベルについては、人事評価があまり制度化されていない。そもそも、能力主義的な人事制度を全社制度として導入することは困難であり、事業所別に作っていくしかない。その意味では、当社の人事制度は、事業所ごとの制度をベースとして、それぞれの間の調整を行っているというのがメインである。在籍者ベースでいうと全体の 9%程度が、賃金と連動する形での人事評価の対象となっている。この場合、評価を行うのは上長（管理者・リーダークラス）で、評価結果は本人にも開示される。ゆくゆくは全在籍人数の 3 割について、全社ベースの仕組みとしての人事制度対象にしていきたいと考えている。
- ・他方、スキル表での評価（賃金に連動しない形）に拡大するのであれば、在籍者全体の 6 割程度がその対象となっている。スキル表は、全社統一のフォーマットになっている部分もあるので、会社としての管理ツールとしても用いることが可能となっている。
- ・人事評価では、「能力・技術」「姿勢・態度（ヒューマンスキル）」「成果（生産性等）」の 3 つの側面が評価される。特にウェイトが大きいのは「能力・技術」部分である。

(◆G社の事例)

出典 1

【評価制度】

- ・統括から工程ごとの責任者までは、d 社の工場での当社の評価項目に基づき、年に 2 回評価を実施していた。評価に基づき、賞与に当たる給与を支払っていた。かなり細かく給与のテーブルを作って、一般的な会社にあるようなキャリアアップの仕組みを作って運用していた。

(◆J社の事例)

出典 1

【評価制度：評価制度の処遇への反映】

- ・スタッフについては、作業所ごとに給与も評価のルールも決めている。しかし、それではあまりにも複雑であるため、現在制度を整えている。
- ・請負であっても、契約社員は時間給なので、同じ仕事をしている社員と同じ時間給で計算し、その他に手当をつけている。それらの手当が作業所ごとにあまりに多かったため、これからは、集約化していくことにした。契約社員に、給与に不満を持って辞められては困るので、手当をつけている。もしくは、リーダーに正社員になるように薦める。正社員になると、賞与が支払われ、雇用が安定する。
- ・取引先は業種も異なれば、製造しているものもばらばらである。このような状況下、評価処遇制度では、全社統一にすることは難しいので、例えば、全社共通部分と業種ごと、作業所ごとの部分があってもよいのではないかと。同じ仕事をすると同じ給与にしないでほしいという考えもあるが、取引単価が異なるので、評価は同じでも、金額が異なることはあり得るのではないかと。
- ・当社での評価は、出退勤状況に加えて、規律性、積極性、協調性、責任制等基本的な部分の評価しているため、それらの評価の視点を業界横断的に合わせるという考えもある。
- ・契約スタッフの単価は、請負単価というよりも、担当者が損益を計算し、業界相場をもとに決めることが多い。
- ・年度によって変動があるが、詳細な評価制度、昇級制度を構築していくとメーカーと同じになり、請負業界の良さがなくなってしまう。減産した場合は人を動かすことができるという良さがあるが、制度構築に伴い高齢化が進むと、人を動かせなくなる。また、業種間で人を動かせなくなるのではないかと。リーダーとして育てても、汎用的に使えなくなるため、固定化せざるを得ない。
- ・そのような状況から、当社としてはベースをいじらず、手当等をつけることによって、評価を処遇に反映させる方法の方が運用も楽である。毎年、単価交渉をして、必ず単価が上がるということであればよいが、そのようなことはまずない。請負単価が決まったら、メーカーからはその中でやりくりするように求められる。従って、請負単価が上がったら、その年だけで終わるような処遇（手当をつける等）にする。成果をその年で精算してしまう仕組みがよいのではないかと。

(◆J社の事例)

3. まとめ：人材育成のための制度・仕組み

派遣・請負労働者が、現場リーダーとして求められるスキル、能力を身につけ、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、派遣・請負事業者は、現場リーダーを含む人材育成のための制度・仕組みを整備していく必要があります。

派遣・請負事業者が行う「キャリア形成制度・仕組み」、「ジョブローテーション」、「目標設定」、「評価制度・仕組み」等の取り組みは、直接的に現場リーダーの育成を目的としたものではありませんが、現場リーダーを含めた人材育成・キャリアアップ制度のベースとなるものとして非常に重要です。

特に、評価制度については、1) 能力・スキル、2) 業績・実績、及び、3) リーダーとしての姿勢・態度（ヒューマンスキル。責任感等を含む）、を公平かつ適正に評価する制度・仕組みをいかに構築するか、また、その評価結果を賃金・報酬の算定等の昇給や昇格だけでなく、人材育成のためにいかに効果的に活用するかが重要です。

VI. 現場リーダーの養成・育成方法

ここでは、実際に現場リーダーに必要な知識・能力を身につけてもらうためにはどのような方法があるか、また、効果的かつ効率的に人材育成をはかるためにはどうすればよいか等、現場リーダーの養成・育成方法について、派遣・請負事業者の取組事例をもとにまとめています。

具体的には、現場リーダーが、必要とされる知識・能力を身につけるために、派遣・請負事業者において、OFF-JT や OJT の取り組みをどのように実施し、工夫しているかについて記載しています。

現場リーダーの育成を行う際には、ユーザーの協力は不可欠ですが、まずは、派遣・請負事業者において、自ら現場リーダー等の養成・育成のための仕組みを整備し、独自に実施できる取り組みを実施することが重要です。その上で、同業他社や業界団体、ユーザーの協力を得て、自社だけでは対応できない取り組みを検討するべきであると考えられます。

1. OFF-JT による養成・育成方法

<人材育成プログラム・研修制度>

OFF-JT による現場リーダーの養成・育成方法としては、先進的な企業においては、ベンダー独自に人材育成プログラムや研修制度を整備するケースがあります。

ベンダー企業が自ら研修施設を整備したり、メーカー出身者やユーザー企業の OB の協力を得てプログラムを開発したり、講師として活用することにより、研修プログラムを提供するケースです。リーダークラスの研修では、人をどのように見てどう接しているか（ヒューマンスキル）、生産管理・品質管理の基礎等、現場の OJT ではカバーできない体系的な教育を施すためのプログラムを独自に提供しているケースもあります。

他方、現場リーダーに必要な能力やスキルのすべてをベンダーの整備する研修プログラムや制度だけでカバーすることは、人的・資金的コストにおいても、能力的にも負担が大きく難しいこと、また、事業所ごとに求められる能力やスキルが異なることを踏まえると、ユーザーと協力してこれら研修プログラム等を整備する方法を組み合わせる方法が、よりユーザーニーズに合致した能力・スキルを効果的かつ効率的に身につけることが可能と考えられます。

技術に関する知識については、OJT では特定の要素技術しか勉強できないため、技術に関する必要な知識を体系立てて教える研修プログラムを整備している事例があります。その際に研修に必要な素材等について、ユーザー企業の協力を得て、提供してもらっているケースです。

ユーザーと協力して研修プログラム等を整備するのではなく、ユーザー企業の実施する研

修プログラムにベンダー企業のスタッフを参加させたり、ベンダー企業の研修施設を借りて研修プログラムを実施する取り組みも行われています。

また、OJT だけではなく、社団法人日本生産技能労務協会等、業界団体が整備する研修事業を利用したり、ベンダー企業自ら、または、ユーザー企業の協力をもとに、必要な研修プログラムを体系的に整備して実施していくことが求められます。

【研修制度：ユーザーの研修施設を活用、ユーザーもベンダーも統一のマニュアル】

- ・ユーザー企業がトレーニングセンターを設置している。ベンダー企業はその場所を借用して就業者への研修を行っている。

(◆A社/自動車メーカーQ社の事例)

出典 3

【研修制度：ユーザーの協力による研修プログラム】

- ・エンジニア個人に帰属する技術を会社全体のノウハウにするための仕組みとして、IT 技術を活用した技術研修プログラムを構築している。OJT では特定の要素技術しか勉強できないため、技術に関する必要な知識を体系立てて教えることを目的としている。技術研修プログラムを活用してプロパー人材を育成することにより、専門部隊への配属を企図している。
- ・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/半導体メーカー複数の事例)

出典 3

【研修制度：ベンダー企業の独自施設で研修】

- ・ベンダー企業で独自に技術研修所を有している。トレーナーは、出資会社である自動車会社のOB人材等を採用し、研修を実施している。

(◆L社/自動車メーカーY社の事例)

出典 3

【研修制度：ユーザーの研修制度の活用】

- ・法律に基づき、客先と一緒に社員研修を実施することが要請されている。a社側が主催する安全衛生委員会に工程責任者・工程リーダーが出席する他に、当社が独自に行う安全衛生委員会をそれぞれの事業所単位で毎月1回実施している。
- ・a社では、KYT（危険予知トレーニング）シートを導入している。どういうケース

でどのような危険が生じるかをケーススタディする取り組みであり、これは a 社と当社とが共同で実施している。

(◆F 社の事例)

出典 1

【研修制度：ユーザーの OB を活用した研修】

- ・現場では、メーカーOB を講師として研修会を開催し、座学と実務面で現場リーダーの育成を行っている。自動車については、事前に研修会で配属前研修を行い、組み立てに必要な技術等を学ぶ。その後、必要に応じて自社の研修所で集合研修を行う。
- ・現場からの要望に応じて、メーカーから直接、OB を派遣して研修の実施を支援してもらっている。
- ・現場ごとにマネージャーコースとリーダーコースに分けて、メーカーから講師を招聘して、1 年間の計画を立てて研修を実施している。事業所ごとに自動車業種が多い地域、半導体が多い地域等の括りができる。半導体業種でうまくいっているからといって、それを自動車業種にうまく展開できるわけではなく、横展開の難しさはある。事業所ごとに独自の研修にしていく必要がある。

(◆P 社の事例)

出典 2

【研修制度：自立支援プログラムの整備】

- ・スタッフの定着率を向上し、スキルの向上を目的として、「自立支援プラン」を作った。現場リーダーの仕事の教え方がまずいために、けがをしたり、不良品を出したりする等して、スタッフの自信がなくなってしまうということが起きる。当社では、きちんと教育できるリーダーを育成することが重要であることを認識し、計画的に人材育成をするための一般層を対象としたプランを作成した。
- ・現場の一般層のクラス（現場責任者、事業所長以外）に対しては、3 年計画でステップ 1～3 までの段階ごとの人材育成を図ろうとしている。
- ・ステップ 1 では、「ビジネスハンドブック」（日本監督士協会）を活用し、社会人としての基盤作りとして、職場生活の基本、仕事への取り組み方、チームワーク等、守らなければならない基礎的なマナー（挨拶の仕方、電話の取り方等）について学ぶ。
- ・ステップ 2 では、「製造管理ハンドブック」（日本監督士協会）を活用して、製造現場の品質管理、作業改善、ジャストインタイム、6S 等について、研修を行う。
- ・ステップ 3 では、「OJT ハンドブック」（日本監督士協会）を活用し、リーダーシップの育成のために必要な、OJT の原則、リーダーの役割、キャリア開発について学ぶ。

- ・これらは本社でプログラムを組み、テレビネットワークで各拠点に配信する。参加は自由である。各拠点にトレーナー（職場長クラス）が配置されており、まず、本社からトレーナーを指導し、その後、トレーナーが現場のスタッフに指導する。
- ・各ハンドブックについて、毎月1回2時間ずつ、10回に分けて20時間ハンドブックをベースに指導している。そのフォローアップは、現場でのOJTで行っている。
- ・「自立支援プラン」のファイナルステージでは、国家試験を受けて資格を取得し、リーダーとして、技術者として社会から認知されるようにすることを目指す。当プランの3年間の研修を修了すれば、当社の幹部候補生にもなれるし、現場の事業所長や工程責任者にもなれるし、メーカーによる直接雇用等、社外でも通用する人材の育成を目指す。

（◆O社の事例）

出典2

【研修制度：事業所単位での研修制度】

- ・工程責任者への昇格には、工程リーダーとして4～5年程度の経験を積むことが求められている。概して、同じ職場で経験を積んでいってもらって、そこでのスキルを身につけて昇格していくスタイルが多い。とはいえ、登用・昇格に関する全社統一スタイルがあるわけではなく、あくまでその事業所単位でのスタイルである。
- ・請負責任者・工程リーダー等を対象にした統一的な研修、横断的な資格・認定制度がそもそも必要なのかどうかは疑問である。むしろ、それぞれの事業所に応じたスタイルがあり、それをマスターした方が本人の役に立つのではないかと。請負会社に独自の技術があるわけではなくて、それぞれのメーカー、それぞれの事業所に独自の技術が存在するのであって、それをマスターすることが基本なのではないか。

（◆F社の事例）

出典1

【研修制度：ヒューマンスキル、生産管理・品質管理の基礎等、体系的な教育】

- ・これまで、それぞれの現場レベルでアドホックに行ってきたリーダー・管理者クラスの教育を、今期からは会社の仕組み・制度としてOff-JTの研修制度として取り組むようになった。これは集合研修形式であり、各事業所レベルを超えた、全社的・横断的に実施するものである。全7回のカリキュラムで、1か月に1回の頻度で、1回約3.5時間程度で開催している。リーダー・管理者に昇格した人と、昇格したい人（候補者）の双方を研修対象としている。
- ・リーダークラスの研修では、人をどう見てどう接しているか（ヒューマンスキル）、生産管理・品質管理の基礎等、現場のOJTではカバーできない体系的な教育を施している。管理者クラスの研修では、上記に加え、営業的な側面（計数管理、法律知識）の教育の比重が高くなる。

【研修制度：リーダーシップの育成のレベルアップ】

・研修については、以下の K I～K III の研修を整備しており、自動車メーカーの OB に講師をお願いしている。

▶ K I 研修 : 工程長を対象にした、4 泊 5 日の三期開催の研修。生産計画・管理レベル。

▶ K II 研修 : 班長・指導職を対象にした、4 泊 5 日の研修。

▶ K III 研修 : 指導職以下を対象にした、2 泊 3 日の研修。「モノ作りとは何か」からの内容。

・ K I～K III の研修では、リーダーシップの育成のレベルアップを段階的に行っている。モノ作りの技術向上の研修は含まれていない。安全衛生の教育の仕方もレベルアップと位置付けている。QC 活動をしっかりやること等も含まれる。

・リーダーも K III 研修を受けるようになってきた。この研修を受けなければ、昇給・昇格できないように要件を規定した。

(◆J社の事例)

【研修制度：QC 活動によるレベルアップ】

・各現場で QC の取り組みをして、その中から選抜して QC の事例発表大会を本社で実施している。大会までに 1 年間活動し、作業所単位でトラブルの再発防止や効率性アップのための工夫について改善事例を作る。改善結果によって、ユーザーから表彰を受けたり、改善によって得られた利益をユーザーとベンダーでシェアする提案がユーザーからもある。

(◆P社の事例)

2. OJTによる養成・育成方法

<安全衛生管理>

安全衛生管理については、ベンダー企業内での取り組みは必須ですが、ユーザー企業と連携して行っていくことが重要であるため、ベンダー企業がユーザー企業の開催する職場の安全衛生委員会や会議に出席したり、ユーザー企業の外部委託担当の人事担当者と、安全衛生管理上の課題・対応策の確認や意見交換を行ったりしているケースもあります。

ベンダー独自の取り組みとしては、業務管理者や事業所の統括責任者等が、現場リーダーに対する指導を行ったり、工程責任者と工程リーダーが共同で安全衛生管理に対応したりすることを通じて、工程リーダーに必要な知識・スキルを直接教えていく方法等がとられています。

現場リーダーの部下に対する指導についても、業務管理者や事業所の統括責任者等が、現場でのコミュニケーションや面談を通じて、指導・助言しているケースが多く見られます。

一つの事業所において、複数のベンダー企業が業務を行っている場合、安全衛生管理等に関して、共通の評価表を作成している事例もあり、現場リーダーに求められる能力・スキルの明確化に有用であると考えられます。

【ユーザーとの協力・競争】

- ・安全指導はベンダーでもユーザーでも行う。ベンダー社員は自社の朝礼とユーザーの朝礼の両方に出る。日々の改善は当然であり、提案も実施している。ベンダー社員の提案が表彰されると、ユーザー社員が叱られるため、負けないように頑張る等いい効果を上げている。

(◆A社/自動車メーカーQ社の事例)

出典3

【業務管理者による相談・指導】

- ・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者面談をおこなう等、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/大手メーカーの事例)

出典3

【職場の雰囲気作り】

- ・良い気持ちで仕事ができるような雰囲気になっていることは非常に重要である。
- ・作業標準書を作ることはノウハウが必要であるが、作るのは人間であるから、結局

は就業者がどうするかという問題になる。人材管理・労務管理というと堅苦しくなるが、良い雰囲気作りが大事である。管理者や現場リーダーが、悩んでいるスタッフを食事に誘う等、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／自動車メーカーY社の事例)

出典 3

【工程責任者と共同作業を通じた労務管理】

- ・モノづくり技術の向上と、定着率の向上が2つの大きな目的となっている。
- ・工程責任者と工程リーダーとの間で責務を分けているというよりは、**工程責任者と工程リーダーとが共同で労務管理に対応する**ようなイメージである。チームリーダーとしての工程リーダーには、欠勤ワーカーに対するフォローアップ等も含めて対応を求めている。工程リーダーは、それを工程責任者に対して報告をし、工程責任者は、当該ワーカーの適正等を勘案しながら、必要に応じて配置転換等を考える。

(◆F社の事例)

出典 1

<作業指導：派遣業務を通じたOJT>

将来的な請負化を目的としている場合、現場での作業指導については、派遣業務を通じたOJTが有効である。ユーザー企業の社員の現場での作業指導・協力を得て、ベンダー企業において、将来的な請負化の中心となる人材を育成する方法です。

ユーザー企業にとっても、人材育成にかけた教育コストが、指導を受けた当該スタッフに留まらず、ベンダー企業において共有・蓄積されることから、ユーザー企業とベンダー企業の双方にとってメリットがあると考えられます。

【派遣業務を通じたOJT】

- ・工程全体を受託できるようになるまでは、派遣業務を行い、ユーザー企業の社員の指導・協力のもと、中心となる人材を育成する。そのような人材が複数人揃うと工程全体が受託可能になる。その後は、現場で育成したい就業者を何人か送り込み、自社のコスト負担で人材育成を図り、そこで育った人材をリーダーとして、別の現場に送り込む。

(◆C社／自動車部品メーカーS社の事例)

出典 3

<作業指導：請負化への移行に伴うOJT>

ベンダー企業にとって請負化を通じたOJTが、「能力・スキル」「リーダーとしての姿勢・態度」に関する教育・指導を行う上で、極めて効果的かつ効率的です。

ベンダー企業の裁量で、現場リーダーとしての教育・指導が必要な人材を請負業務に契約上の人数よりも多く投入し、OJT で請負業務に必要な「能力・スキル」「リーダーとしての姿勢・態度」を直接、教育・指導していく方法です。

生産性の向上や改善提案活動が、ベンダー企業の収益に直接結びつくことから、ベンダー企業のモチベーション向上につながり、スタッフの能力や業績の向上を処遇に反映しやすくなるメリットもあるため、ベンダー企業として、現場リーダーの育成のための教育・指導により積極的に取り組むインセンティブになると考えられます。

ベンダー企業のなかには、社内に請負推進を担当する部門を設置し、派遣契約の場合でも、将来の請負契約化を前提としている場合には、請負推進部門から担当者を配置し、請負化のための能力開発プログラムを作成・適用するケースがあります。このケースでは、スタッフのスキルアップを目的とした専門部隊が推進責任者として任命されるため、通常の請負業務を通じた教育・指導よりも、計画的かつ効率的に現場リーダーに必要な能力・スキルを身につけることができると考えられます。

【請負現場での教育訓練】

- ・ 不測の事態に備えるため、契約上の人数よりも若干多めに人材を投入している。また、ベンダー企業にとって、工程請負は人材を養成できるという大きなメリットがある。請負契約であれば、習熟度の低い人、手が遅く習熟に時間がかかる人もメンバーに加え、仕事をしながら習熟させていくことができる。そのような就業者の教育には時間はかかるが、いずれは一人前になる。

(◆L社／自動車メーカーY社の事例)

出典 3

【請負化を目指した教育訓練】

- ・ 工程リーダークラスには、仕事上で必要な公的資格の取得を推奨している。
- ・ 現在、派遣形態から請負形態に移行する上で必要とされるスキルを教育するための工程表を整理しており、主に OJT をベースとして教育を実施している。
- ・ 生産調整が入って、一時的にアイドルタイムが生じれば、そこで教育訓練を集中的に実施する。もしくは、他の仕事場に異動・配置換えして応援をしてもらい、そこで OJT トレーニングを実施することもある。ただしこの場合においても、各人が保有しているスキルが重要視される。
- ・ 事業所長クラス（マネジメントクラス）には、いくつかのグループに分けて「課題研修」を実施している。自分たちが管理する職場における課題をどのように解決するかをグループ討議して、当社経営陣を前にプレゼンテーションする。

(◆F社の事例)

出典 1

【請負化を通じた能力開発】

- ・社内に「請負推進部」という部署があり、派遣契約の場合でも、将来の請負契約化を前提としている場合には、請負推進部から担当者を配置し、請負化のための能力開発プログラムを作成・適用することがある。
- ・研修カリキュラムとして、どういうレベルの人は、どこまでのスキルを積みなければならないというスタイルは、通常は現場ごとに考えることが実情であるが、その支援および全社的な検討のためにも請負推進部が存在する。請負契約のケースでは、常駐管理者を設置するとともに、スタッフのスキルアップを目的とした専門部隊が推進責任者として任命される。スタッフのスキルチェックを定期的にかけて、仮にその事業所・工程に向かない者がいるのであれば、配置転換等も視野に入れて対応する。

(◆F社の事例)

出典 1

【請負化を通じたキャリア形成】

- ・これとは別途、本部機能として設置している請負推進部に請負化の専任者・専門家が存在する。これは、各種メーカーのベテラン OB であり、派遣から請負に移行する各事業所の立ち上げ期、事業所長の交代や引き継ぎ期においてバックアップを行い、立ち上げ・引き継ぎをスムーズに行うための指導・サポート要員である。請負推進部のスタッフには、本部にいて企画・調整を行う人もいれば、各地域の事業所を巡回視察して指導を行っている人もいる。将来的には、高卒・専門卒の新卒採用した者が、そこまでキャリアを積んでいけるようなスタイルが確立できればよいと考えている。

(◆H社の事例)

出典 1

【請負化を進めるための能力開発】

- ・初めての現場では、派遣で入って、請負に移行するようにしている。3年間の派遣期間をうまく活用することが必要である。
- ・以前は、生産職の社員を多く雇用するという考え方はなかったが、現在は、請負化を進めるために、意識的に生産職の社員の雇用を増加するようにしており、そのための教育をしている。1年に1回、社内で生産事例発表会を実施し、改善活動について代表者が発表している。優秀な活動については、社長が表彰している。
- ・会社としては、請負の比率を高めようと考えている。現在、請負比率は20%であるが、60%以上を請負に戻したいと考えている。ユーザも徐々にその意識が変わってきている。もともとは請負としたかった現場は、派遣から請負に戻そうとしている。請負化を進める際に、ユーザからは10年や20年のベテランに代わって仕事が

できる人材（特にリーダー）がいるかが問われる。当社としては、道場を意識的に活用して、必要な研修を行うようにしている。

（◆J社の事例）

出典 1

【請負化を進めるための専門部署】

- ・現場で指導をしているのは請負推進部という専門部隊である。請負推進部にはメーカーのOBが入っている。請負化を進める場合に、意識改革やスキル面で追いついていかない。実際、8割以上のクライアントからのクレームは品質になるため、請負推進のメンバーがOJTや指導に入るときには品質の管理に重点を置いている。労務管理や安全衛生管理は請負なのでできて当たり前であるため、指導の対象外である。
- ・電機・電子機械の部品等の製造の場合、品質を向上させるためには、「5S」が重要になる。身の回りの整理整頓、習慣として物を出したときには同じように片付けないといけないとか、あるべきものはあるべきところに場所決めをしておく等、製造現場独特の作業効率の改善手法を指導する。クライアントによって並べ方が決まっているので、それを一つ一つ積み上げていく。
- ・請負推進部が現場ごとにマニュアルを作成する。マニュアル通りできているかどうかを一人一人チェックをしている。出発点は品質面である。クライアントからフィードバックがあるので、それをベースに月に1回程度定期的にチェックしている。PDCAのようなことをしている。クライアントからのフィードバックをもとに、何をどのように改善するかは請負推進部で現場と話し合いながら作る。いくつかの例外を除いては、現場独自でできる状況にはない。
- ・具体的にどう改善するかについては、仕事をしているときにOJTで指導したり、作業後に集まってミーティングをする方法の両方である。請負推進部のメンバーが直接現場に入って、1週間とか長いときには2~3ヶ月常駐することもある。実際の現場に入ってOJTで指導することもあるし、作業が終わった後にQCサークルを展開することもある。

（◆N社の事例）

出典 2

【現場リーダーの育成担当者の設置】

- ・「業務管理者」が現場リーダーを育成するミッションを担っており、業務管理者が現場リーダーに対してOJTで指導する。
- ・業務管理者の育成は、千差万別であるが規模の小さい現場から大きい現場へシフトしていく。そうすると自分がやってきた経験を活かしながら、かつて小さい現場のリーダーであった人が業務管理者として事業所を取り仕切れるようになる。後は、

OFFJTにより、コミュニケーションや一般的な知識については業務管理者になるときに研修している。

- ・業務管理者は、自らが業務全般をできることにはなっているが、大きな事業所になってくると非常に細かいので、トラブルシューティング等を行っているが、全ての作業はなかなかできない。そこで現場リーダーを育成することが重要になってくる。
- ・業務管理者は現場には必ず一人は置いているが、そのレベルには幅がある。従来、労務管理や安全面が主体であったが、最近品質が問われる。現在は業務管理者にとっても品質が一番重要である。
- ・請負の場合、業務管理者の評価は、大きな事業所であれば事業所長が評価する。後は請負推進部のメンバーが絶えず把握している。当然クライアントからもフィードバックをしてもらい、それらを総合的に評価している。評価結果は報酬に反映する。

(◆N社の事例)

出典 2

【請負化を進めるためのベンダーとの協議の場作り】

- ・請負体制の構築ステップは以下のとおり。①派遣契約のなかで、すべてコンプライアンス要件を整備する（法的な問題、書類上の問題）、②リーダークラスの選定、派遣契約の中でユーザーの協力を得ながら、リーダークラスを育成（現場に必要な技能、知識）、③請負契約に移行するまでに、ユーザーと問題や課題を話し合い、解決するための「協議会」の設置をお願いする。
- ・「協議会」にはベンダーからは事業所長や営業所長、現場リーダー、ユーザーからはできれば製造課長や工場長に参加してもらって、派遣の段階で体制（ベンダーの請負化に向けた体制とユーザーの支援体制）を作り、問題や課題（品質管理、生産管理）をすべて潰してしまおうという取り組みである。それらの取り組みが進んでいけば、現場リーダーがスタッフに指示や指導ができるようになる。
- ・その後、少しずつスタッフを増員していき、請負化を実現する。ユーザーによっては快く対応してもらえる先もあれば、渋々了承してくれる先、ベンダーのみですべきと主張する先もあり、様々である。現状、請負化に向けた方向が主流になってきているので、従来に比べると、前向きな体制をとってもらえるようになってきている。
- ・ベンダー側としては、請負契約に移行後も、この協議会（メーカーとベンダーの連絡会とは別のもの）の仕組みを継続してもらい、生産性向上や品質向上、価格改定の問題について継続して話し合う場として設置して欲しい旨、ユーザーに要望している。

- ・請負化までに協議会で話し合われる問題としては、作業に関わる仕事の指示、安全管理の 2 つをクリアしなければならない。日常活動の安全は当然必要であるが、機械設備の安全に関わる部分は非常に手間暇がかかる。労務管理については、派遣の時もしっかりやっている。チェックリストに合わせて、ユーザーとベンダーの責任を決めている。

(◆P 社の事例)

出典 2

<作業指導：ユーザー企業の OB 人材による OJT>

現場リーダーに限らず、ベンダー企業のスタッフの教育・指導を効果的かつ効率的に行うために、ユーザー企業の OB 人材を採用する等により、当該者が有するスキル・ノウハウを継続的に活用するという方法をとるベンダー企業は多いです。

ユーザー企業の OB 人材と同じ作業場で業務を行うことを通じて、現場リーダーに必要なスキル・能力だけでなく、モノ作りの文化等についても伝わるというメリットがあります。

【ユーザー企業の OB 人材による OJT】

- ・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。ベンダー企業の若手社員を 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、技能移転を図っている。

(◆D 社／自動車メーカーT 社の事例)

出典 3

【ユーザー企業の OB 人材による OJT】

- ・メーカー別のユーザー企業の OB 人材を現場に配置し、長年生産に携わってきたノウハウをリーダー・管理者層に指導し、技術移転を目的としている。

(◆X 社／自動車メーカーの事例)

出典 3

＜コミュニケーション、モチベーションコントロール、チームマネジメント＞

コミュニケーションやモチベーションコントロール、チームマネジメントといったヒューマンスキルに関連する知識については、考え方や方法を学ぶ手段はあるものの、知識をベースに、実践のなかでその能力を身につけていくことは、なかなか難しいことと言えます。

コミュニケーションスキルの向上を図ったり、スタッフのモチベーション維持を図るためには、研修プログラムで理論や事例について学ぶことで、知識の習得に努めるとともに、実際に製造現場の OJT で、実践的にこれらの能力の獲得・充実化を図ることが、一般的な方法と考えられます。これらの能力は、現場での試行錯誤を通して獲得・向上させていくことが必要であり、必要な能力を身につけるためには、相応の期間と経験を要すると言えるでしょう。

特に、コミュニケーションスキルについては、スキル向上のための方法論を標準化することが難しいため、現場での声かけ運動を積極的に働きかけたり、レクリエーション活動を行うこと等を通して、コミュニケーションスキルを向上させていくことが必要と考えられます。コミュニケーションスキルを向上させることにより、その他に必要とされる能力、例えば、スタッフのモチベーションのコントロールや、チームマネジメントに必要な能力の獲得・向上に役立つと考えられます。

コミュニケーションを活発化することを通して、働きやすい環境や雰囲気を作ったり、職場でのトラブルや問題を解決することにより、スタッフのモチベーションの向上やチームマネジメントを行いやすい環境を作ることにつながると考えられます。

【コミュニケーションスキル：気付きを与えるプログラムの整備】

- ・コミュニケーションスキルについては、独自にプログラムを作っている。どちらかというサービス業的なものである。上手に伝えるというより、相手のことをいたわるとか、思いやるとか、毎日目にかけるというような、そういう気付きを与えていくような心を養うような内容にしている。作文とか読み書きでも単純に相手のことを考えて仕事をしましよというところから始めている。
- ・OFF-JT のプログラムの中でリーダーシップまで求めるのはなかなか難しいので、リーダーシップについては OJT が中心である。実際に当社としては、リーダーになる局面の最初の段階で OFF-JT を行っている。

(◆N社の事例)

出典 2

【コミュニケーションスキル：声かけ運動、レクリエーション、職場文化の醸成】

- ・コミュニケーションスキルについては、声かけ運動が重要である。スタッフの顔を見てモチベーションを上げるように、声かけをするようにすることが重要。社員間ではチャレンジシートで目標を確認している（契約スタッフは対象外）。ヒューマ

ンスキルについて標準化されたマニュアル等は、なかなか難しい。実際には、事業所長や工程管理者には兄貴的な素養が備わっていることも必要である。

- ・現場によっては、カウンセリングの基本のような「傾聴」や「交流分析」等を実施しているところもある。
- ・仕事を離れたレクリエーション等も盛んに行われており、ヒューマンスキルの向上に有効である。
- ・現場では人が入れ替わるので、職場の文化を作るのに 2 年程度等、時間がかかる。派遣から請負に移行しようとした場合、必要な期間は業種や派遣をしていた期間によっても異なるが、最低でも 1 年半程度かかる。メンバーが集約された時をスタート時点とすると 1 年程度かかる。全員がユーザーのレベルまで達するには 4~5 年かかる。

(◆N 社の事例)

出典 2

【コミュニケーションスキル：声かけ運動】

- ・コミュニケーションについては、本社サイドで現場に行って指導をしている。
- ・例えば、朝は現場をまわって声を掛け合うとか、全体朝会の際にただ集めて挨拶だけをするのではなくそのときに一人一人の顔を見て体調が悪そうな人がいたら全体朝会が終わったあとに声をかけるようにする。そうすればコミュニケーションもうまくいく。日頃の会話がないために、間違いが発生したときにトラブルになってしまう。そこで、間違ってしまった理由を聞き出して対処方法を教えるようにしている。
- ・ユーザーの中でうまくいっている仕組みを参考にすることもある。派遣の場合でも逆にお客さんのやり方を使うように教えている。仕事の教え方が上手なメーカーばかりではないので、そのような時にうまい教え方を知っていればそれを逆に使える。

(◆O 社の事例)

出典 2

＜異常発見、トラブル処理＞

異常発見、トラブル処理については、コミュニケーションやモチベーションコントロール、チームマネジメントといったヒューマンスキルに関連する知識と同様に、考え方や方法を学ぶだけでなく、知識をベースに、実践のなかでその能力を身につけていくことが必要とされる能力です。

実際、異常発見、トラブル処理を行うに当たっては、まずあるべき理想の状態がどのようなものかについて、理解・認識していることが必要です。そのため、あるべき理想の状態については、本社の専門部署やユーザーの OB、もしくはユーザーの助けを借りる等することにより、あるべき理想の状態を分かっている人が、それらを具体的に示し、教えることが必要です。

その上で、現場で注意すべきポイントや異常な状態を異常と感じとるためにどのような感覚を持つことが必要かについて、現場で、指導する立場にある人が、現場リーダー等を対象に指導していくことが必要と考えられます。

実際にトラブルが発生した際には、現場での原因究明を徹底的に行い、再発防止策について関係者で話し合い、具体的な作業標準に落とし込むことが求められます。

異常発見、トラブル処理についての指導に関しては、モノづくりの現場を広く見てきた豊富な経験やノウハウが必要とされるため、ベンダー企業としてはそのための専門的な指導ができる人材を社内で育成したり、メーカーの OB 等を採用する等により、手当することが必要になります。

【異常発見：理想型の指導、工程内の 5S 活動】

- ・ 品質の 5S を現場できちんと行っていくことが重要である。5S の最後はしつけになるが、しつけや習慣についてはなかなか変えられない。そのような観点からは、教育の問題になる。それらの問題については、現場で徹底的に繰り返し指導するしかない。
- ・ 正常な状態と異なることに気づく力があればよいが、気づくためのあるべき姿や理想形がわかっていないと何が欠けているのかがわからない。そこについて、請負推進部の担当者があるべき理想の状態として、5S のパーフェクトな状態に照らし合わせてフィードバックしている。
- ・ 請負推進部が現場に行くと、例えば機材が正しい場所にない等のレベルの話が多い。気づいたベースで請負推進部が指導するが、それを請負推進部に指導されるようではだめであり、業務管理者を中心に 5S を推進していくことが必要である。派遣のときはそれでも良かったが、請負にシフトしていく中で不足している知識をカバーしていくのはまさにそのような部分である。

(◆N 社の事例)

出典 2

【異常発見：作業の見える化、異常関知の指導】

- ・ 作業標準で、文章では伝わりにくい部分（例えば、「しっかり持つ」と書くだけではよくわからない）は写真を使って見える化をする。ケガや不良になってしまったときにスタッフとメーカーとの間でどちらに責任があるか揉めないようにするため、わからない部分は写真を使って見える化をしている。
- ・ 本社側では事業所の体制作りをするための知識や方法を教える。実際に体制を作っていくのは現場の所長や工程責任者である。
- ・ 派遣スタッフは、自らが知らない事を知らない。そのことを関係者が知る必要がある。異常を異常として感じ取れるか、注意すべきポイントを理解させることが必要である。何が正常で何が異常であるのかについて本社から人員を派遣して専門指導している。
- ・ 何のたぐいに対策をしなくてはいけないかを現場で教えるときちんと理解してもらうことができる。本社としてはいろいろな現場を見てきているので現場へ行って異常があれば気づくことができる。本社としてどこまでバックアップできるかが重要である。

(◆〇社の事例)

出典 2

【トラブル処理：原因追及のための分析手法の指導】

- ・ トラブルが発生した際には、本社から人員を派遣して現状の分析の仕方を教えている。
- ・ 品質の問題、目標とする生産量ができない問題等、なぜできなかったのか。5M や 4M で、人の問題、機械の問題とに分けてみると、機械が壊れた場合は、なぜ機械が壊れたのか。部品がなかったとか、処置方法の知識がなかったとか、いろいろな問題が考えられる。
- ・ 当社ではそれを「なぜなぜ分析」と呼んでおり、なぜなぜと 5 回分析しなさいと教えている。そうすると真の原因に辿り着ける。そういったことを通じて、なぜできなかったかを分析するように指導している。

(◆〇社の事例)

出典 2

【トラブル処理：現場での指導、作業標準化】

- ・ 安全面でのトラブルが発生した場合、本社から人員を現場に派遣して、現場の監督者に指導する。
- ・ 本当は、作業標準や現場リーダーの教え方に問題があったとしても、スタッフの責任にされてしまうと、派遣できたスタッフが辞めてしまうことになる。当社ではそ

のようなことがないように、本社から現場に行って人の管理、機械の管理を現場で OJT で行う。その上で次にそれを標準化する。

- ・ 作業標準は会社によっても違うので、作業標準の作り方や人間関係の作り方等は全社で教えていくが、実際の作業標準は現場ごとに違っている。現場に合わせて自分たちで作っていかざるをえない。
- ・ 現場で作った作業標準を本社でよくわかっている人間が確認して抜けている箇所や漏れている箇所や改善した方がいいという部分を現場で指導する。そのような指導ができるのは本社に 10 人くらいおり、エキスパートと呼んでいる。

(◆O 社の事例)

出典 2

3. まとめ：現場リーダーの養成・育成方法

現場リーダーに必要な知識・能力を身につけてもらうためにはどのような方法があるか、また、効果的かつ効率的に人材育成をはかるためにはどうすればよいか等、現場リーダーの養成・育成方法について、派遣・請負事業者の取組事例をもとに、大きく、(1) OFF-JT による養成・育成方法、及び、(2) OJT による養成・育成方法として、まとめました。

(1) OFF-JT による養成・育成方法については、派遣・請負事業者がどのような人材育成プログラムや研修制度を整備・実施しているかについてまとめ、取組事例を紹介しています。

(2) OJT による養成・育成方法については、実際に、現場リーダーが、必要とされる知識・能力を身につけるために、派遣・請負事業者において、OJT の取り組みをどのように実施し、工夫しているかについて記載しています。具体的な項目としては、「安全衛生管理」、「作業指導：派遣業務を通じた OJT」、「作業指導：請負化への移行に伴う OJT」、「作業指導：ユーザー企業の OB 人材による OJT」、「コミュニケーション、モチベーションコントロール、チームマネジメント」、「異常発見、トラブル処理」についてまとめ、取組事例を紹介しています。

ここで重要なことは、現場リーダーの育成を行う際には、ユーザーの協力は不可欠ですが、まずは、派遣・請負事業者において、自ら現場リーダー等の養成・育成のための仕組みを整備し、独自に実施できる取り組みを実施することです。その上で、同業他社や業界団体、ユーザーの協力を得て、自社だけでは対応できない取り組みを検討すべきです。

<出典一覧>

- 出典 1：厚生労働省委託事業「派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成の仕組みの整備事業 報告書（製造系派遣・請負スタッフ編）」三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）（平成 21 年 3 月）
- 出典 2：平成 21 年度「派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成の仕組みの整備事業」ヒアリング調査結果より
- 出典 3：「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」経済産業省（平成 19 年 8 月）