

## V.【製造系派遣・請負】ヒアリング調査結果

F社（製造系：派遣・請負事業者）～2009年12月18日

### 1. 人材育成の現状と変化

- ・ 現場リーダーの事前の研修をクライアントが重要視する傾向があるため、そのような研修を増やしていったのが製造派遣ピーク時の特徴。
- ・ 会社全体としては製造派遣とか請負のところの研修制度を拡充しているかという点、需要が減ってきたため、むしろOFF-JTを減らしている方が実態である。
- ・ 人材育成について、主に日常的な業務についてOJT的な研修の必要性はあるが、体系立ててなにか作ることは、この一年で振り出しにならざるを得なかった。製造系から脱却して、サービス系や他のビジネスモデルへの転換を志向しており、現場リーダーの研修も製造系ではないところにシフトしている。
- ・ 今後、製造派遣は原則常用雇用でないといけなくなることを想定して、メーカーもそれに向けて体制を組んでいくと思われる。そうすると、請負を目指してリーダーや管理者の人材育成が必要になる。今回の規制強化が明確になれば、メーカーもスタンスが決まり、付き合いがしやすくなると思う。そうすると以前のように、ランクアップ制度をもう一回導入して育成ができると思う。
- ・ 国内にとどまる製造業が一定程度あり、現場人材を育てたいと思っている会社であれば、請負も当然あるし、パートナーシップという選択肢もある。比較的最近多いのは、海外移転が決まっているが、それが2年後なので1年間だけ手伝ってもらえないかなどの期間限定のパターンがある。
- ・ 現場力・組織力が上がっていたときは、ランクアップ制度を確立していた。等級制度で5段階程度のものである。それを計画的に一番上のトップレベルから最下層まで育成するもの。会社全体での育成状況を把握し、現場、エリア単位での育成状況を把握していた。その状況によって教育のグラデーション（重み）を変えていたが、現在はほとんど機能していない。
- ・ 計画を立てられるような状況であれば、どれくらいのランクの人がどれくらい必要かが見えるが、現在は足元から崩れている。請負の現場ではクライアントからストレートにリストラの要請がある。いろんな意味で、まだ組織を作っていける段階ではない。

### 2. 人材育成のためのOFF-JT

- ・ OFF-JTの内容としては、製造現場の統率という項目がある。一つはコミュニケーションスキル、それからメーカーやクライアントによって異なるスキルが求められる。その他、共通するのは安全確保である。それらの研修を一般的に行っている。

- ・ 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しましょう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。
- ・ フォローアップも現場のケースによって実施することがあるが、全ての事業所を定期的にトレースしているわけではない。どちらかというとそのような現場はこの一年間でなくなってしまうことの方が多かった。
- ・ 事業所が発展的に現場力や組織力がついて右肩上がりで上がっていくような組織体ではなく、トラブルが発生することが恒常的である。製造派遣の現場では人が入れ替わる場合が多いので、フォローアップする研修の中身としては、労務管理的なものやクライアントからのクレーム対応のようなことが中心である。比較的後ろ向きなベクトルになってしまう。それでもメンバーが入れ替わっていくので、また同じことを繰り返していく。当社のスタッフも入れ替わるし、クライアントも替わっていくので、それだけで方針が **180** 度転換してしまったりすることもある。

### 3. 請負化に向けた OJT

- ・ 現場で指導しているのは、メーカー **OB** を中心に編成された請負推進部という専門部隊である。
- ・ 請負推進部が **OJT** を進めていくときには、製造派遣の感覚が抜け切れず労務管理に傾斜してしまうことがままある。従って、請負化に取り掛かった場合でも、特に現場管理者やリーダーが意識、スキルの両面でなかなか追いついていかない。請負の特徴は、クライアントからのクレームは品質に絞られる。その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。
- ・ 品質を向上させるための一例として挙げられるのは、「**5S**」である。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など、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おり、**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、請負推進部抜きで現場独自でできる力はない。

- 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。
- 請負推進部が指導するのは品質がメインである。派遣と異なり、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、指導の優先順位が低くなる。
- 改善活動が求められる現場は当然ある。二つパターンがあり、クライアントの特性にもよるが、メーカーで改善活動が風土とか企業体質で根付いているところは当然要求が厳しい。一方で、物流や商社的な顧客になるとメーカーの効率的手法がわからないというところがあるので、そういったところには当方から提案していくことがある。当然、品質と一口にいってもクライアントによってやり方が変わってくる。
- 製造業であれば改善活動というのは風土として根付いていてそれを求められるのは当たり前で、現場リーダーは当然ワーカーも含めて全員がそういうことをユーザーからまずが教育されるということが必要である。請負であっても派遣であってもそこは同じであるべき。
- 請負化で品質が問われるようになってくると、当然ベンダー側でやらなくてはならないが、そこにユーザー側の協力は不可欠である。ただ、ベンダーが最初に自分たちでやれることはやらなくてはいけない。労務管理とか安全衛生教育とかにメーカーの求める水準の品質とか生産性を達成するためにユーザーの協力を得るという形である。
- **5S** のようなことをきちんとできないといけないというのが基本であるが、**5S** とはしつけ、習慣である。しつけや習慣の重要性は大きく、教育の問題が大きい。その部分については、現場で徹底的に繰り返し指導するしかない。
- 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。そこを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する。
- 現場に行くと、例えば機材がここにはないといけないのにそれがそのままになっているとかそういうレベルの話が多い。
- 気づいたベースで請負推進部が指導する。だが、それを請負推進部に指導されるようでは業務管理者としては失格である。派遣のときは良かったが、請負にシフトしていく中で不足している知識や意識をカバーしていくのはまさにそのような部分である。細かいマニュアルまでではないが、それに近いものはある。

#### 4. 現場リーダーの育成

- 現場リーダーを育成する人を育てる担当者を「業務管理者」と呼んでいるが、業務管理者

が現場リーダーに対して OJT で指導する。OJT と OFF-JT のサポートで入っていくのが請負推進部である。

- ・ 業務管理者の育成は千差万別だが、小さい現場から大きい現場へ業務管理者をシフトしていく。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、実際には違っている。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は行っているが、全ての作業はなかなかできない。そうなる現場リーダーが重要になってくる。それも現場によって異なる。
- ・ 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。今までは請負でも適性のあるスタッフを置いていた。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。今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。
- ・ 足りない能力や追加的に学ばなくてはならないことは評価して教育したいと思っはいるが、そこまでは至っていない。今まではどうしても製造派遣の現場が多かったが、今後請負になることが想定されるので、その教育をしようとしている。派遣から請負に切り替えるときに、その部分を手厚くしないといけないという問題意識は持っている。
- ・ 昔は社会自体が成長していたため、頑張ってやっていれば親よりも豊かになれるというところがあったが、そういう意味では絵が描けない。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・地位が得られるようだと頑張れるが、その現場が根こそぎなくなるかもしれないという不安もある。多感な時期にそういう状況をいろいろと見てきている世代なので希望がない。働く人もきちんとコミットしないとうまくいかない。そういう意味での環境がつかれないと人材育成はできない。働かないと食べていけないというのが通用しない。
- ・ 以前は比較的ほったらかしていてもやる気のある人がいたが、現在は一人一人きちと育成していくために、よりきめ細かく見ていかなくてはいけない。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。ビジネスでなければ当然やってみるのもよいと思うが、コストがかかる。

## 5. 現場リーダーの能力

- ・ 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、基本的にはものづくりが多いので、ある程度ラインであればライン、セルであればセルの責任者になるが、千差万別なのでなかなか一口には言えない。

- ・ 現場リーダーの責任範囲には品質も含まれる。ただ、大企業などの大きな現場では当社として品質を管理する責任者がいるので、その責任者から指示が出る。当社で一部分しか請負していなければ、クライアントから直接フィードバックしてもらおう。そうすると求められる現場リーダーの能力が変わってくる。
- ・ 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経験、サービス業で店長をしていたなどの経験があれば、電子機器などは1ヶ月や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ヶ月ワーカーの業務を行えば管理の部分はできる。実際テレビであってもプラモデルのようなもので、昔のようにドライバーを使った熟練が必要な作業ということではない。
- ・ 言い方を変えればそういう人は現場リーダーとしてのスキルは他の仕事で学んできている。その場合のスキルは、コミュニケーション能力や労務管理である。ただし、安全衛生管理はサービス業と製造業でかなり異なる。
- ・ 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。リーダー経験があるかどうかは、接しているうちにわかる。それは作業のスキルとは別の要素になるが、明らかに休憩中の立ち振る舞いが違うことなどで、現場にいた経験があるかどうか分かる。

## 6. 現場リーダーの資質

- ・ 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。ただし、製造現場では当社の場合はほとんど無理であった。まず、リテラシーのある高校生が採用できない。そうするとほとんどコミュニケーションが満足な状態にない状況で入社してくるのでそこから手塩にかけていくが、相当骨が折れる。それでもリーダーになる前に辞めてしまうことの方が圧倒的に多い。多様な経歴を持った人の方が圧倒的にリーダーシップを発揮できる。
- ・ サービス業などのクライアントの間口は広いが、スタッフのなかで製造系をやってみたいという方は少ない。サービス業は都市部にクライアントが集中していて、製造系は地方工業団地なので、第二次産業から第三次産業への転換はうまくいかない。なんとかサービス業に異動してもらおうとしたが、動きたくないとか、サービス業に抵抗感があるという人が多い。
- ・ 地方はある程度限られたリソースを使わざるをえない。その中で他の業態でリーダーの経験がある人が現場リーダーとして育成することがほとんどである。
- ・ リソースとしてはそもそも資質面でかなり厳しい方が多いがために、基本的なスキルを身につけるところでつまずいてしまう。

### 1. 人材育成のための OFF-JT

- ・ 現場責任者、事業所長については、職長教育を実施している。職長教育は法律で定められたものである。技能協が実施している研修と同じものを自社で 12 時間コースで実施している。
- ・ 管理監督者訓練（TWI 研修）で、仕事の教え方、改善の仕方、人の扱い方について、それぞれ 10 時間コースの研修を行っている。これらの研修のフォロー（現場でできているか）を OJT で確認している。
- ・ 研修の対象は、一般の会社であれば係長やリーダークラス、ライン担当責任者である。
- ・ 本社の教育部門では、独自に職長教育ができる指導官を現場に派遣し、事業所単位で 1～2 日間で指導する。
- ・ 教育体系図を整備している。どの層に対してどのような教育（教育項目、内容）をして、どのように育てるか、見える化している。体系図には、従業員自立支援プログラム、各種ハンドブック、今後始める通信教育などを位置付け、会社として受講生を支援している。

### 2. 現場リーダーの能力

- ・ 現場リーダーに求められる能力・スキルとしては、OJT ハンドブックの内容、及び、TWI 研修の内容が中心になる。
- ・ これら研修に当たっては、日本監督士協会が出版しているハンドブックを活用している。

### 3. 目標管理制度

- ・ 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。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などが、若年社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。

### 4. 現場リーダーの育成方法－従業員自立支援プログラム－

- ・ 製造現場の人材育成を検討する場合に、きれい事を言うことが多いが、現場はもっとどろどろしている。派遣労働者もメーカーに切られてしまえば、それで仕事は終わりであり、その繰り返しになっている。従って、この業界で教育は難しく、短時間で教えるためには、マニュアルや手引書などが必要と考える。教育を考える際に、ものづくりそのものを理解している人が少ないことも教育が難しいことの要因になっている。

- ・ 当社では、定着率を向上し、スキル向上を目的として、『従業員自立支援プログラム』が作られた。そもそも現場リーダーの仕事の教え方がまずいため、けがをしたり、不良品を出したりすると、スタッフの自信がなくなってしまう。現場リーダーの人が派遣契約の場合、ユーザー側でも教えていない。実際には、派遣社員が、メンバーとして働く派遣社員に教えている現場が多い。メーカーのリーダーがしっかり教えるべきであるが、それができていない。それなのに、失敗をすると、派遣社員の責任とされ、ユーザーから他の派遣社員に替えるよう要請される。そのようなことで最も困るのは、正しく教えられていない派遣社員である。ユーザーとしても派遣社員が代わるたびに、教えなくてはならなくなる。
- ・ そのような問題意識から、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従業員自立支援プログラムを作成した。職長クラスには、人の扱い方、仕事の教え方、改善の仕方、を教えていこうとしている。
- ・ そもそもモノ作りの現場を分かっている人しか現場リーダーにはなれないので、もともとの経験の有無はともかく、当社で現場の経験をした人の中から選抜して、現場リーダーとして任命する。
- ・ 従業員自立支援プログラムの仕組みを通じて学んだ人材であれば、半分以上は現場リーダーになれると考えているし、それを狙っている。そのために試験を導入したり、フォローアップを組み込んだりしている。
- ・ 従業員自立支援プログラムは3年前から整備している。

## 5. 従業員自立支援プログラムによる人材育成の進め方

- ・ 現場の一般層のクラスに対しては、3年計画でステップ1～3まで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、チームワークなど、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となる、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。

- ・ 「労務管理・人事評価ハンドブック」（日本監督士協会）は、事業所長クラス（部長、課長）を対象にした研修に活用している。法的問題、労務・人事管理について、事例を中心に学ぶようにしている。フォローアップのために、試験も行う。
- ・ 従業員自立支援プログラム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。従業員自立支援プログラムの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など、社外でも通用する人材の育成を目指す。
- ・ 現在、当社では、従業員自立支援プログラムの計画に、JAVADAの技能検定（国家試験）だけではなく、事務検定（生産管理、品質管理）も取らせるようにしたいと考えている。そうすれば、経歴書にこれら資格・認定が記載できる。

#### <従業員自立支援プログラムによる人材育成の進め方>

入社（入学）→キャリアカウンセリング→各個人のキャリアプラン設定→OJT／OFFJT→個別研修→卒業（技術者として派遣社員／当社正社員として総合職／全国の製造業企業へ正社員として紹介）

## 6. 請負化に向けた OJT

- ・ 現場責任者については、まず OFF-JT で SQCDE（Safety、Quality、Cost、Deliverly、Ecology）を基本として、現場に行く前に1週間学んでもらう。現場に行ってから、ユーザーごとに異なる部分はあるが、品質管理や納期を守るなどはどこの会社でも同じである。
- ・ 請負化する3ヶ月の間には、作業標準を作って、数の管理、品質管理、デリバリー管理を行う。
- ・ 請負化のプロセスは、最初に作業標準を作り上げて、メーカー側に確認をしてもらう必要がある。それで落ち度がないか確認してもらい、作業標準について現場の責任者に承認してもらおう。あくまでも請負なのでメーカーの確認印などはもらえないが、事前の確認はしておかないと後で品質トラブルがあったときに基準値が違うということになりかねない。これは作業標準と呼ぶが、会社によっては作業指示書と呼ぶ場合もある。
- ・ 実際、メーカーで作業標準を作っていないことは多く、組図で組立をするように要請される。そのような場合には、何をもちて品質保証をするのか分からない。本来は、ユーザーから仕様書もらって、ベンダー側で作業標準に落とし、ユーザーに確認してもらったうえで、作業標準をもとに、作業者を指導することが必要である。これは作っているものが違っていても同じである。
- ・ 作業標準は現場に置いておき、それを基に現場で仕事を教えていく。作業標準で、文章では伝わりにくい部分については写真を使って見える化をする。例えば、「しっかり持つ」



と書くだけではよくわからない。

- ・ 顴骨の部分が抜けてしまうと、ケガや不良になってしまったときに作業者とメーカーとの間でどちらに責任があるかもめないように、分からない部分は写真を使って見える化をしている。
- ・ 請負化が必要な場合は、本社の教育部門からスタッフ（メーカーのOB）を派遣し、張り付きで立ち上げまで支援をする体制を構築する。
- ・ 本社側は事業所の体制作りをするための知識ややり方を教える。実際に作っていくのは現場の所長や工程責任者である。OJTはどうしても現場サイドが中心になってくる。
- ・ 派遣で働くスタッフは知らないという事を認識していない。そもそも自分がよく知らないということに関係者自身が認識しないとイケない。異常を異常として感じ取れるかが重要であり、感じ取れないとだめである。注意すべきポイントを理解させることが必要である。
- ・ 異常を異常だと認識できずに早くやろう、効率良くやろうとして安全確認が無視される。そのため、SQCDEの中で、セーフティ（安全）が最初になる。
- ・ 現場に行くと、本来、事業所長が是正しなくてはいけない部分ができていることがある。そういう部分について、本社の教育部門のスタッフが異常であることを指導している。何のたぐいに対策をしないとイケないか、現場に行くと教えると理解してもらうことができる。
- ・ 本社として現場をバックアップすることが重要である。本社の教育部門は、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。何が正常で何が異常であるのか、また、コミュニケーションについても指導する。
- ・ コミュニケーションについては、朝は現場をまわって声を掛け合うとか、全体朝会があればただ集めて挨拶するだけではなく、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。日頃の会話がないから間違いがあったときにもめてしまう。本社の教育部門では、間違ってしまった理由を聞き出して対処方法を教える。
- ・ 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。ユーザーのやり方を学んで、派遣の場合でも逆にそれ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。そんなときにそういう教え方を知っていればそれを逆に使える。例えば、メーカーに聞くことができれば不良を出さずにすむ。
- ・ 問題が出たら現状の分析の仕方を教える。品質の問題、数ができない問題など、何故出来なかったのか。5Mや4Mで人の問題、機械の問題と分けてみると、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、いろいろな問題がある。当社ではそれを「なぜなぜ分析」と呼んでいて、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。なぜ出来なかったかを分析することが重要である。
- ・ 「なぜなぜ分析」の例として、現場に入所したときになにもわからない人の受け入れ体制はどうなっているか。誰も面倒をみてくれる人がいない。食堂に行っても一人ぼっちで寂

しい。それなら、ある一週間の間だけでも採用の担当がそこに付き、慣れるまでの世話係をするように指導する。そうすると定着率にもつながる。欠勤しないことで生産性の向上にもつながる。

- 本社の教育部門のスタッフが現場に行き、このような分析方法を現場の監督者に指導していく。これは安全に関しても同じであり、事故が発生したことの要因が作業員ではなく、作業標準に問題があるということが分かることもある。ともすると、作業員にすべての責任がおしつけられてしまうため、派遣で来たスタッフが辞めてしまう。当社の請負現場ではそのようなことのないように、本社の教育部門のスタッフが、現場で人の管理、機械の管理について指導を行う。これは現場へ行かないとできない。そこまで分析したうえで、問題のあるプロセスを見直して、標準化するようにしている。
- 標準化は採用のところから始まる。何にでも標準は必要であり、採用条件や採用のルール、採用後は入所したらどうするか、入所したら説明する内容、現場へ出たらどうするかなど、書きこむようにさせる。採用した際の入所から退職まで一連のことを追記させて改訂させていく。
- 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。
- それ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。
- そういった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。請負の現場は 10～15 名程度であり、エキスパートがまわって十分指導できる範囲である。
- 小さい現場ばかり請け負うと十分指導ができなくなるので、ある程度大きな現場を請け負うことが教育上重要である。

## 7. トレーナーによる OJT

- 現場には人材育成担当者としてトレーナーを置いている。本社からの統一的な指導に基づいて事業所特有の教育を追加して、トレーナーが教育を行っていく。
- それぞれの層ごとに研修する際に難しいのは、現場がどうなったかという部分である。これは教科書に書かれていないことであり、実体験がないためトレーナーが教えていくことが難しい。知識は本社の教育部門のスタッフが教えるが、トレーナーは必ずしもメーカー出身者ではない。現場の経験はあるが、限られた現場しか経験しておらず、幅広い現場を経験していないためである。
- なぜなぜ分析をどう突っ込んで行っていくかは難しい。突っ込み方によっては間違った方向へ行ってしまう。なぜなぜ分析しなくてはいけないのはわかるが、実際に切り口をどちらに誘導していったらいいのかが分からない。
- トレーナーに高いレベルは求めているが、工業高校を出た人ばかりではないので、「も

のづくり」の「もの」くらいまではわかってもらってその次のステップとして現場に出向いていって指導できたらいいと思っている。トレーナーでわからないことは本社の教育部門のスタッフとディスカッションし、それを現場へ持ち帰って指導してもらう。

- ・ そのような教育を行うためには、時間や労力がかかる。コミュニケーションしながら「なぜなぜ分析」をすることは本質的で大事なことであるが、現場は時間に追われているためなかなか時間がとれない。そのため、あえて各事業所にいるトレーナーには月に**2**時間、トレーニングをする時間を確保させるようにしている。
- ・ トレーナーと講師である本社の教育部門のスタッフとのパイプを太くしようとしている。トレーナーには現場での課題や分からないことを吸い上げてきてもらい、講師と相談する。それを現場へ持ち帰って指導してもらう。毎月その結果をフィードバックしてもらい、講師とコミュニケーションをして、現場の問題が何でどう解決するか、毎月話し合っている。

## 8. テレビ会議による OFF-JT

- ・ 事業所長クラス・工場長クラスとは毎月**1**回、テレビ会議で品質管理や現場の生産管理などを話し合っている。これを毎月**2**時間やっている。そこでも所長クラスと本社の教育部門のスタッフの間で問題意識を共有している。例えば、人の扱い方がわからないとか、問題になっている場合には実際に現場に出向き指導したり、カウンセリングの仕方や傾聴の仕方がわからないとなれば、傾聴方を教えるなどしている。どこかの事業所でおこった課題をテーマにテレビ会議用のカリキュラムを組んで、資料を作成する。カウンセラーが必要な場合にはカウンセラーの先生に講師になってもらい、テレビ会議をしてもらう。テレビ会議で問題が何かを把握し、カリキュラムもテレビ会議で行う。テレビ会議は全ての事業所を本社とつないで一斉に行う。
- ・ 品質管理、生産管理はどこの事業所でも必要なもので、本社側で年間スケジュールの中にテレビ会議のテーマとして入れていく。
- ・ 前回、トップから改善提案制度の提案があり、**9**月から全員対象の改善提案制度をスタートさせた。それは**1**つのコミュニケーションになる。次の月には、現場の改善の仕方というテーマでテレビ会議で講義を行った。
- ・ 事業所長向けのテレビ会議には、事業所長の参加が必須となっている。派遣社員、契約社員も対象となっており、一般層向けのテレビ会議は希望者が自由に無料で参加できる。
- ・ 実際に研修のための素材やツールがあっても、教える仕組みがないと意味がない。そのため、テレビ会議や従業員自立支援プログラムに現場を巻き込んで動かしていくことは重要である。

## 9. その他

- ・ 従業員自立支援プログラムでは、教えた後に試験を必須として取り入れていることがうまくいっている。研修を受けた後に試験を実施し、点数をとれなかった場合には追試をして

次に進んでいく。希望者を対象にして、試験を通らないと追試を受けることになるので、やる気のある人しか続けられない。

- ・ 試験は処遇とはリンクしていない。昇格基準にしたり、正社員登用の条件にしたりするという段階は次のステップであると考えている。
- ・ 研修で学んだことが重要なのではなく、学べばよりよい仕事ができる。そうすると仕事の成果も出る。それは人事考課にも自然に結びついていく。研修を受ければそれが身につけて、日常の生産活動の中でアウトプットとして出ると考えられる。そのようなアウトプットを生み出すための教育である。アウトプットが出れば成果として会社は認めるシステムになっているので、そこで処遇がなされることになる。
- ・ 人材育成を誰がやるべきかという話もあるが、中長期的に見れば働いている人達がどこにいるかということは変わっていく。メーカーにいる場合もあれば、ベンダーにいる場合もある。したがって、皆で人材を育成していく土壌を作っていかなければならない。派遣の人達に対しては、メーカーも人間的な扱いをして欲しいし、必要であれば知らないところを教えてあげるべきである。メーカー自身の企業繁栄にもつながってくる部分である。同じ労働者であるので、仲間・パートナーとして迎え入れて欲しいと感じている。

## 1. 工程内管理者の位置付け、職務等

- ・会社として、3つの管理機能（業務管理者、安全管理者、工程内管理者、）を整備している。
- ・「業務管理者」は、人事労務・寮生活・送迎等、工程外のすべての雇用環境を管理・整備する職務を担う。
- ・「安全管理者」は、第一種衛生管理者の国家資格を持つ者が労働者の健康管理、疾病予防、労働災害発生の防止活動、安全衛生活動を推進する職務を担う。
- ・「工程内管理者」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仕事の知識、②職責の知識（立場の認識）、③教える技能、④改善する技能、⑤人を扱う技能、の5つの条件を有する者とする。
- ・「工程内管理者」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。メーカーで言えば、職長、班長としての位置付け。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。
- ・工程内管理者は、平成20年6月に、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などバラツキが多く、全社統一のフォーマットが必要という認識のもと整備された。
- ・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。
- ・工程内管理者の資格手当として、上級、中級、初級に分けて支払っている。
- ・工程内管理者の制度を導入する際に、これまで支給されていた資格手当より減額になる場合は、本人の不利益にならないように差額を支払っている（基本給の増減で調整）。
- ・ユーザーの経営状況によって人員が増減する。他の現場へスタッフを移動させる場合でも、自動車から半導体になると、工程内管理者のパフォーマンスを発揮するまでには時間がかかる。その場合は、資格手当を減額する。

## 2. 工程内管理者の選任方法

- ・工程内管理者の選任・任命フローは以下のとおり。
  - ✓ 【ステップ1】対象者全員に対して「ランク1～3のスキル評価」を実施し、工程内管理者を選任。スキル評価基準は、職務要件内容の要領・手順の理解・習得・実施、工程内管理者候補に対する指導・教育等をもとに基準を策定している。職務要件内容については、工程の指揮命令（職場管理、生産管理、品質管理、作業指導等）、工程の労務管理（職場管理、スタッフ管理、その他顧客・現場からのクレーム対応等）、

工程の安全衛生（職場管理、安全衛生教育等）といった機能についての要件が定義されている。

- ✓ 【ステップ 2】 工程内管理者として選任された者の中から、「上級・中級・初級」クラスに格付けを実施。
  - ✓ 【ステップ 3】 「工程内管理者登録名簿」に必要事項を記入し、本社へ送付し、登録。
  - ✓ 【ステップ 4】 現行の職務で実践している者に対し「工程内管理者資格手当」を支給。
- ・ 工程内管理者の選任、任命責任は、事業所長・営業所長にある。工程内管理者名簿は、毎月、本社に送付される。
  - ・ 工程内管理者の選任・任命の目安は「スキル評価基準」で「2」以上であること。工程内管理者として任命しても「2」に満たない場合は、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「2」の要件は満たしているが、研修を受けていない場合は、1年間のうちに研修を受けさせるようにしている。

### 3. 工程内管理者の育成方法

- ・ 工程内管理者の選任・任命を行う際に、研修要件も併せて名簿に登録する。
- ・ 工程内管理者の仕組みは 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。
- ・ 当社では、①独自に行う合宿研修、②本社の支援グループが現場で支援（立ち上げ、問題解決）、③メーカーから、OB などが来て研修をしてもらう、などのパターンがある。
- ・ 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。
- ・ K-I 現場監督者研修は、半年の間に地方の研修施設で 1 週間×3 回の集合研修を実施した上で、現場で改善活動を行う。
- ・ メーカーでは初めての監督者になるときに安全教育を中心とした職長教育がある（当社では K-II 研修レベル）。工程内管理者になるためには、メーカーOBによると、7～8 年は必要ということだが、ベンダー側の希望としては 3 年ぐらいで初級はクリアして欲しい。
- ・ 請負では、最初からメーカーの上流工程まではできないし、また、任せてもらえない。従って、メーカーでキーマンの育成に 7～8 年かかるといっても、ベンダーではメーカーの 50%の部分なので、それよりも短い期間で十分である。
- ・ 製造系では、本社サイドからトップダウンで制度を導入しても人材育成が進むわけではなく、制度の話と並行して、現場での人材育成を進める必要がある。現場ごとの方針があり、現場でしか分からない問題もある。
- ・ 制度としては、「育成」→「評価」→「処遇」→「請負化」というサイクルが重要。

#### 4. 人材育成のための OFF-JT

- ・日々の活動としては、品質管理や安全管理などが中心であり、これらはユーザーの活動に合わせる形で利用している。そのなかで、スタッフのモチベーションやスキルのブラッシュアップを図っている。
- ・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などを学ぶ。その後、必要に応じて地方の研修施設で集合研修を行っている。地方の研修施設まで行く事が大変な場合は、現地で要望研修を行っている。
- ・東北地方では請負推進部会を開催して、現場リーダーの育成に努めている。
- ・要望研修としてメーカーから直接、OB を派遣して支援してもらっている。
- ・部会と称して、現場ごとにマネージャーコース、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、半導体が多いなどの括りができる。横展開の難しさはある。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事業所ごとに独自の研修にしていく必要がある。

#### 5. 請負化に向けた OJT

- ・請負化のための全体のマニュアルは本社で整備している。それとは別に、本社の支援グループが、請負現場の立ち上げを支援している。
- ・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（現場で必要な技能、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「仮称協議会」の設置をお願いする。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態勢）を作り、問題や課題（品質管理、生産管理）をすべて解決していこ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所もあれば、渋々了承してくれる所、ベンダーのみですべきと主張する所もあり、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。
- ・リーダー候補を決める時に、作業指示のリーダーと設備管理のリーダーを決める。設備管理については、業種、現場によって異なるが、必要なメンテはできるようにしておかないといけない。また、緊急時の対応ができるようにしておく必要がある。安全装置がどこについているか、緊急事態の際に安全装置をどう動かせばよいのか、をきちんと教えてもらい、それをベンダー側で見えるところに掲示しておくことが必要である。
- ・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。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、事業所長や工程内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」など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なども盛んに行われており、有効である。
- ・現場では人が入れ替わるので、文化を作るのに2年程度など、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。
- ・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いといけない。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。メーカーなどでは、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。

## 6. 評価制度

- ・現在は、人事制度の枠外であるため、工程内管理者の評価者訓練は特段行っていないが、毎年、上位職、下位職ともにチャレンジシートに目標を記入させて、その結果の評価を実施している。事業所長－営業所長の評価者訓練は、その時点で行っている。



## VI. セミナー概要

### 東京会場：平成22年2月10日（水） プログラム

開場：10:00

#### 第1部 『事務系』派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援について



10:30 挨拶 厚生労働省職業能力開発局 基盤整備室長 福味 恵

10:40 研究成果の報告

- 事務系派遣スタッフの正社員就業や紹介予定派遣をすすめるポイントについてご紹介します。

講師：島貫 智行

山梨学院大学 現代ビジネス学部 専任講師

11:10 『事務系』パネル・ディスカッション ～派遣スタッフの正社員就業やキャリア形成支援について考える

- 派遣事業者において派遣スタッフの能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の考え方、取り組み事例と課題、今後のスタッフ支援のあり方について、意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

岡本 哲知 (株)パソナ 第1営業部特別法人第1チーム チーム長

芳賀日登美 マンパワー・ジャパン(株) 専務執行役員

渡部 広和 (株)リクルートスタッフィング 営業本部営業推進部 部長

昼休み(入替): 12:00～13:00 ～第1部に続いてのご参加も可能です

#### 第2部 『技術系』派遣・請負設計技術者の能力開発・キャリア形成支援について



13:00 挨拶 厚生労働省職業能力開発局 基盤整備室長 福味 恵

13:10 研究成果の報告

- 技術系派遣・請負設計技術者の今後の活用の方向性やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：高橋 康二

独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員

13:40 『技術系』パネル・ディスカッション ～派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援について考える

- 派遣・請負設計技術者の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容についてご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

石塚 禎 三和工機(株) メカトロ第四技術部 課長

田中 道夫 (株)日立製作所 調達統括本部企画管理部 部長代理

杉山 和正 (株)フキャストテクノロジー エンジニアリング事業本部技術部 部長

- 「技術系」とは、機械設計業務や研究開発業務等を主な対象としており、ソフトウェア開発業務等を含みません。

休憩(入替): 14:30～15:00 ～第2部に続いてのご参加も可能です

#### 第3部 『製造系』外部人材の能力開発・キャリア形成支援について



15:00 研究成果の報告

- 製造系外部人材の能力開発やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：木村 琢磨

法政大学キャリアデザイン学部 専任講師

15:30 『製造系』パネル・ディスカッション ～製造系外部人材のキャリア形成支援について考える

- 製造系の派遣・請負において外部人材の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容をご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

青木 秀登 (株)アイライン 取締役

清水 竜一 日総工産(株) 代表取締役社長

穴戸 俊夫 (株)平山 安全衛生・教育センター センター長

# 大阪会場：平成22年2月16日（火） プログラム

開場：10:00

## 第1部 『事務系』派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援について



10:30 挨拶 厚生労働省大阪労働局需給調整事業部長 田中 歩

10:40 研究成果のご報告

- 事務系派遣スタッフの正社員就業や紹介予定派遣をすすめるポイントについてご紹介します。

講師：鳥貫 智行

山梨学院大学 現代ビジネス学部 専任講師

11:10 『事務系』パネル・ディスカッション ～派遣スタッフの正社員就業やキャリア形成支援について考える

- 派遣事業者において派遣スタッフの能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の考え方、取り組み事例と課題、今後のスタッフ支援のあり方について、意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

堤 ゆう子 ㈱フジスタッフ 推進事業部 部長

渡部 広和 ㈱リクルートスタッフィング 営業本部営業推進部 部長

昼休み(入替): 12:00～13:00 ～第1部に続いてのご参加も可能です

## 第2部 『技術系』派遣・請負設計技術者の能力開発・キャリア形成支援について



13:00 挨拶 厚生労働省大阪労働局需給調整事業部長 田中 歩

13:10 研究成果のご報告

- 技術系派遣・請負設計技術者の今後の活用の方向性やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：高橋 康二

独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員

13:40 『技術系』パネル・ディスカッション ～派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援について考える

- 派遣・請負設計技術者の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容についてご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

今村 篤 ㈱アルプス技研 東海事業部長

小黑 克也 パナソニック㈱ 労政グループ 事業担当部長

柳沢 智 ㈱メイトック グループキャリアサポートセンター センター長

- ✓ 「技術系」とは、機械設計業務や研究開発業務等を主な対象としており、ソフトウェア開発業務等は含みません。

休憩(入替): 14:30～15:00 ～第2部に続いてのご参加も可能です

## 第3部 『製造系』外部人材の能力開発・キャリア形成支援について



15:00 研究成果のご報告

- 製造系外部人材の能力開発やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：木村 琢磨

法政大学キャリアデザイン学部 専任講師

15:30 『製造系』パネル・ディスカッション ～製造系外部人材のキャリア形成支援について考える

- 製造系の派遣・請負において外部人材の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容をご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

青木 秀登 ㈱アイライン 取締役

出井 智将 ヒューコムエンジニアリング㈱ 代表取締役社長

平尾 隆志 フジアルテ㈱ 代表取締役社長

# 名古屋会場：平成22年2月17日（水） プログラム

開場：10:00

## 第1部 『事務系』派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援について



10:30 挨拶 厚生労働省愛知労働局需給調整事業部長 鏡味 次男

10:40 研究成果のご報告

- 事務系派遣スタッフの正社員就業や紹介予定派遣をすすめるポイントについてご紹介します。

講師：鳥貫 智行  
山梨学院大学 現代ビジネス学部 専任講師

11:10 『事務系』パネル・ディスカッション ～派遣スタッフの正社員就業やキャリア形成支援について考える

- 派遣事業者において派遣スタッフの能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の考え方、取り組み事例と課題、今後のスタッフ支援のあり方について、意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

西 公子 ㈱スタッフサービス キャリアアドバイザーセンター マネージャー

岡本 哲知 ㈱パソナ 第1営業部 特別法人第1チーム チーム長

深津 雅史 ㈱フジスタッフ 代表取締役社長

芳賀日登美 マンパワー・ジャパン㈱ 専務執行役員

昼休み(入替):12:00～13:00 ～第1部に続いてのご参加も可能です

## 第2部 『技術系』派遣・請負設計技術者の能力開発・キャリア形成支援について



13:00 挨拶 厚生労働省愛知労働局需給調整事業部長 鏡味 次男

13:10 研究成果のご報告

- 技術系派遣・請負設計技術者の今後の活用の方向性やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：高橋 康二  
独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員

13:40 『技術系』パネル・ディスカッション ～派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援について考える

- 派遣・請負設計技術者の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容についてご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

川崎 有恒 アイシン精機㈱ 人材開発部 部長

楓 聡 ㈱タマディック 管理本部人材開発部 部長

岩瀬 武彦 トーテックアメニティ㈱ 取締役 エンジニアリング事業部長

✓ 「技術系」とは、機械設計業務や研究開発業務等を主な対象としており、ソフトウェア開発業務等は含みません。

休憩(入替):14:30～15:00 ～第2部に続いてのご参加も可能です

## 第3部 『製造系』外部人材の能力開発・キャリア形成支援について



15:00 研究成果のご報告

- 製造系外部人材の能力開発やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：木村 琢磨  
法政大学キャリアデザイン学部 専任講師

15:30 『製造系』パネル・ディスカッション ～製造系外部人材のキャリア形成支援について考える

- 製造系の派遣・請負において外部人材の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容をご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

青木 秀登 ㈱アイライン 取締役

出井 智将 ヒューコムエンジニアリング㈱ 代表取締役社長

清水 竜一 日総工産㈱ 代表取締役社長

