

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)

平成21年3月



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、派遣労働者・請負労働者の数が増加傾向にあります。これらの労働者の能力開発機会の提供、持続的なキャリア形成の実現が重要となってきています。そのため、厚生労働省では、派遣労働者・請負労働者の主要な業務分野ごとに、能力開発・キャリア形成の実態、課題を把握するとともに、望ましいモデルやキャリア形成支援計画を策定し普及することを目的とした3か年のプロジェクト事業を行っております。

本年は当該プロジェクトの2か年目にあたり、派遣労働者等の能力開発に関する実態調査（製造系派遣・請負業務、技術系派遣業務）、派遣労働者キャリア形成支援プログラムの開発（事務系派遣業務）、及び、派遣労働者等能力開発セミナーの開催、を実施いたしました。

事業の運営及びとりまとめにあたっては、東京大学社会科学研究所 佐藤博樹 教授をはじめとする学識経験者、関連団体代表者、事業者から構成する推進委員会、作業部会（事務系派遣部会等）、ワーキンググループ等からご示唆を得ながら実施いたしました。ご参加・ご協力頂きました方には厚くお礼を申し上げます。

本調査報告書は、本年事業の成果のうち派遣労働者等の能力開発に関する実態調査（製造系派遣・請負業務）についてとりまとめたものです。具体的には製造系派遣・請負スタッフのキャリア形成に関する実態に関するアンケート調査やインタビュー調査の結果を中心に構成しています。本プログラムが、今後の製造系派遣・請負スタッフの能力開発・キャリア形成の一助となれば幸いです。

平成21年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



# 目次

<b>事業の実施概要</b> .....	1
(1) 派遣労働者等能力開発・キャリア形成プロジェクト推進委員会等の設置・運営 .....	1
(2) 派遣労働者等の能力開発に関する実態調査（製造系・技術系） .....	3
(3) 派遣労働者キャリア形成支援モデルの開発 .....	5
(4) 派遣労働者等能力開発セミナーの開催 .....	5
<b>第1部 調査結果の分析</b> .....	6
分析の目的 .....	6
1. 現場リーダーの役割と育成 .....	6
2. 現場リーダーのモチベーション .....	10
3. スタッフの定着化 .....	14
まとめ .....	18
<b>第2部 実態調査結果</b> .....	20
製造系派遣・請負アンケート調査結果<統括責任者編> .....	20
1. 調査実施概要 .....	20
2. 調査結果 .....	21
3. 調査票 .....	47
製造系派遣・請負アンケート調査結果<現場リーダー編> .....	58
1. 調査実施概要 .....	58
2. 調査結果 .....	59
3. 調査票 .....	79
ヒアリング調査結果 .....	87
<概要> .....	87
F社（製造系）～2008年7月29日実施 .....	89
G社（製造系）～2008年7月31日実施 .....	95
H社（製造系）～2008年7月31日実施 .....	101
I社（製造系）～2008年7月31日実施 .....	106
J社（製造系）～2008年8月1日実施 .....	111
<b>第3部 セミナー実施概要</b> .....	118
1. 東京会場 .....	118
2. 大阪会場 .....	119



## 事業の実施概要

### (1) 派遣労働者等能力開発・キャリア形成プロジェクト推進委員会等の設置・運営

「派遣労働者等能力開発・キャリア形成プロジェクト推進委員会」及びその作業部会である「事務系派遣業務作業部会」「製造系派遣・請負業務作業部会」「技術系派遣業務作業部会」を設置・運営した。また、調査等の技術的事項に係る検討を行うために、各作業部会に共通のワーキンググループを設置・運営した。

### ①派遣労働者等能力開発・キャリア形成プロジェクト推進委員会

事業全体の方向性を決定する役割

<b>【学識経験者】</b>	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
<b>【業界団体】</b>	
大原 博	社団法人日本人材派遣協会 副理事長
小野 文明	有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会 理事
貝塚 志朗	有限責任中間法人日本エンジニアリングアウトソーシング協会 理事
出井 智将	社団法人日本生産技能労務協会 理事

#### 【開催日】

第1回：平成20年7月1日（火）17:30～19:30

第2回：平成21年3月27日（金）10:00～12:00

（備考）第2回委員会においては、各部会からの報告としてワーキンググループのメンバー（島貫智行委員、木村琢磨委員、高橋康二委員）にもご参加いただいた。

### ②作業部会（事務系部会、製造系部会、技術系部会）

ワーキンググループから提出されるキャリア形成支援モデル案、実態調査案等を受けて、業界の視点から示唆を得る機会とした。

#### ■事務系部会

<b>【学識経験者】</b>	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
島貫 智行	山梨学院大学現代ビジネス学部 専任講師
<b>【業界団体】</b>	
河邊 彰男	社団法人日本人材派遣協会 事務局次長兼企画広報課長
<b>【事業者】</b>	
佐々木久美	株式会社パソナテンプトッパーム 代表取締役社長
佐藤 啓史	株式会社リクルートスタッフィング 企画統括室 リクルーティング推進課長
高橋 慎二	株式会社アデコ マーケティング部長（平成20年11月まで）
鈴木 浩之	株式会社アデコ スタッフマーケティング本部長（平成20年12月から）
堤 ゆう子	株式会社フジスタッフ 執行役員 兼 f f 事業推進部長 兼フジテクノエンジニアリング事業推進室長
船津 由紀	マンパワージャパン株式会社 キャリアサポート本部 キャリアディペロップメント課長

**【開催日】**

- 第1回：平成20年7月9日（水）12:00～14:00  
 第2回：平成20年10月9日（木）13:00～15:00  
 第3回：平成20年12月3日（水）9:30～11:30  
 第4回：平成21年1月26日（月）16:00～18:00

**■製造系部会**

<b>【学識経験者】</b>	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
木村 琢磨	大阪経済大学経営学部 専任講師
<b>【業界団体】</b>	
鈴木 績	社団法人日本生産技能労務協会 事務局長
濱上 真輔	有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会 事務局長
<b>【事業者】</b>	
小貫 弘之	株式会社アイライン 人事部長兼採用教育室長
瀬古 秀樹	株式会社テクノサービス 広域サポート部 ゼネラルマネージャー
藤田 雅志	日本マニュファクチャリングサービス株式会社 コーポレート本部 経営企画部長
矢花 卓夫	日総工産株式会社 執行役員 営業推進室長
吉岡 茂夫	株式会社アウトソーシング 請負推進部 副部長

**【開催日】**

- 第1回：平成20年7月10日（木）10:00～12:00  
 第2回：平成20年9月25日（木）10:00～12:00  
 第3回：平成21年1月29日（木）9:30～11:30

**■技術系部会**

<b>【学識経験者】</b>	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
高橋 康二	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程
<b>【業界団体】</b>	
若土 和彦	有限責任中間法人日本エンジニアリングアウトソーシング協会 事務局
<b>【事業者】</b>	
柳沢 智	株式会社メイテック 執行役員 グループCSセンター担当
鴨井 保典	株式会社フルキャストテクノロジー 人材開発本部長兼人事部長
久保 一郎	株式会社アルプス技研 業務執行役員（営業推進部、技術部担当） 兼営業推進部長
高田 裕弘	株式会社日本テクシード 人事管理本部 人事企画部長
山崎 健三	日本エイム株式会社 執行役員 テクノロジー推進部門長（第1回）
橋口 謙	株式会社アルティスタ 代表取締役（第2回以降）

**【開催日】**

- 第1回：平成20年7月3日（木）16:00～18:00  
 第2回：平成20年9月10日（水）10:30～12:00  
 第3回：平成21年1月28日（水）18:00～20:00



### ③ワーキンググループ

ワーキンググループは、事務系派遣に関するキャリア形成支援モデル等の作成、製造系派遣・請負、技術系派遣に係る実態調査案とその分析等の基本的な作業を行う。

【学識経験者】	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
木村 琢磨	大阪経済大学経営学部 専任講師
島貫 智行	山梨学院大学現代ビジネス学部 専任講師
高橋 康二	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程

#### 【開催日】

- 第1回：平成20年6月26日（木）18:00～20:00
- 第2回：平成20年8月1日（金）10:00～12:00
- 第3回：平成20年8月27日（水）13:30～15:30
- 第4回：平成20年9月8日（月）10:30～12:30
- 第5回：平成20年10月2日（木）15:30～17:30
- 第6回：平成20年12月26日（金）16:00～17:30
- 第7回：平成21年3月16日（月）13:00～15:00

### (2) 派遣労働者等の能力開発に関する実態調査（製造系・技術系）

本事業において、製造系派遣業務・請負業務、技術系派遣業務について、実態調査（アンケート調査、ヒアリング調査）を行った。

#### ①実態調査の進め方

実態調査については、前述の通り、WGのメンバーである学識経験者が中心となり、それを弊社の研究員がサポートしながら実務的な作業を行った。そして、その作業結果（途中経過、案等）を各部会に報告し、事業者からの視点でヒアリング調査項目、アンケート調査票案、実態調査の結果のとりまとめ方等に対して示唆を得た。

#### ②製造系統括責任者向けアンケート調査

##### 1) 調査対象

派遣先・請負発注元メーカー等の作業場内に事務所等のスペースを構え、当該作業場全体を管理する者（複数名存在する場合もありうる）のうち、当該作業場での代表者。いわゆる“事業所長”を対象。

##### 2) 調査方法

業界団体（技能協・JMOA）加盟企業109社に対し、①上記に該当する統括責任者を各社において抽出の上で、該当者に調査票を配布、②それぞれの該当者が記入後、直接郵送回収する形をとった。

##### 3) 調査時期

平成20年10月23日（木）に業界団体加盟企業109社宛に調査票975通を発送した。

調査票には、回答投函締切日は平成20年11月14日（金）と記載したが、実際の回収は、平成20年11月末日到着分までを反映した。

#### 4) 回収状況

業界団体加盟企業 109 社に計 975 部を配布し、204 部を回収した。  
回収率は 20.9%であった。

### ②製造系グループリーダー向けアンケート

#### 1) 調査対象

派遣先・請負発注元メーカー等の作業場内のそれぞれの製造現場において、実際のラインの管理・監督を行う者を対象とした。

#### (2) 調査方法

業界団体（技能協・JMOA）加盟企業 109 社に対し、①まず、上記に該当する「統括責任者」を各社において抽出の上で、該当者に調査票 5 部を配布、②さらに、統括責任者の下で製造現場に従事している「現場リーダー」5 名抽出の上で、該当者に調査票を配布、③それぞれの該当者が記入後、直接郵送回収する形をとった。

#### (3) 調査時期

平成 20 年 10 月 23 日（木）に業界団体加盟企業 109 社宛に調査票 4,875 通を発送した。  
調査票には、回答投函締切日は平成 20 年 11 月 14 日（金）と記載したが、実際の回収は、平成 20 年 11 月末日到着分までを反映した。

#### (4) 回収状況

業界団体加盟企業 109 社に計 4,875 部を配布し、754 部を回収した。  
回収率は 15.5%であった。

### ③技術系アンケート調査

#### 1) 調査対象

派遣先において、自社に所属する他の派遣技術者のまとめ役や、リーダー的な役割を実施している派遣技術者を調査対象とした。

#### 2) 調査方法

技術者派遣会社 5 社経由で、調査対象派遣技術者に調査票を配布。派遣技術者が記入後、直接郵送回収を行った。

#### 3) 調査時期

平成 20 年 10 月 23 日（木）に技術者派遣会社 5 社宛に調査票を発送した。  
調査票には、回答投函締切日は平成 20 年 11 月 14 日（金）と記載したが、実際の回収は、平成 20 年 11 月末日到着分までを反映した。

#### 4) 回収状況

技術者派遣会社 5 社に計 193 部を配布し、139 部を回収した。  
回収率は 72.0%であった。

#### ④ヒアリング調査

平成20年7月29日(火)、31日(木)、8月1日(金)の3日間にわたって、部会の委員企業(事務系5社、製造系5社、技術系5社)よりヒアリング調査を実施した。

##### (3) 派遣労働者キャリア形成支援モデルの開発

事務系派遣労働者のキャリア形成を支援するためのモデルを作成した。

##### (4) 派遣労働者等能力開発セミナーの開催

派遣労働者に係るキャリア形成・職業能力開発の自社及び労働者での立場での意義に関する認識醸成、モデルのポイントの理解促進、これらを踏まえた具体的な取り組みの契機の提供を行うため、派遣労働者等能力開発セミナーを開催した。

#### ①東京会場(東京国際交流館プラザ平成 国際交流会議場)

製造系：平成21年2月12日(木) 13:30～15:10 (151名)

技術系：平成21年2月12日(木) 15:30～17:00 (243名)

事務系：平成21年2月13日(金) 13:30～15:45 (173名)

#### ②大阪会場(大阪YMCA国際文化センター)

製造系：平成21年2月17日(火) 13:30～15:30 (76名)

事務系：平成21年2月18日(水) 13:30～15:45 (86名)



## 第 1 部 調査結果の分析

製造系派遣・請負アンケート調査結果報告

～製造系派遣元企業・請負企業における能力開発とキャリア形成～

大阪経済大学経営学部 専任講師

木村 琢磨



## 分析の目的

2008年度の「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」において、製造系派遣・請負で働く労働者たちへのアンケート調査を行った。この調査は、製造現場で働く派遣労働者・請負労働者の業務遂行、就労意識、キャリア形成、教育訓練の状況を明らかにし、今後の課題を検討するため、統括責任者・現場リーダーに対して行ったものである。ここでは、このアンケート調査の主な分析結果を報告する。

分析の目的は2つである。第一は、現場リーダーの役割、意識、キャリア形成の状況を明らかにすることである。第二は、職務の充実化やキャリア形成施策が請負労働者や派遣労働者の定着化に与える効果を明らかにすることである。

請負労働者や派遣労働者にとって現場の監督者に当たる現場リーダーの行動は、製造現場での生産性、作業者のモチベーションに大きな影響を与えると思われる。また現場リーダーは、派遣労働者・請負労働者にとって、キャリアパス上の1つの目標点となりうるポジションである。よって、現場リーダーの仕事の状況、就労意識、キャリア形成の状況を明らかにすることは、製造現場における請負労働者や派遣労働者のキャリア形成を考えるうえで重要であると考えられる。

製造現場では、請負労働者や派遣労働者の離職率の高さが問題となることが多い。離職率の高さは、請負労働者や派遣労働者の技能形成が進まない原因ともなる。そこで本章では、請負労働者・派遣労働者の定着化に向けた対策の検討に資するため、職務の充実化やキャリア形成施策の実施が、請負労働者・派遣労働者の定着率に与える効果を分析する。

### 1. 現場リーダーの役割と育成

本節では、現場リーダーの役割とリーダー教育の状況について、労働者派遣の場合と業務請負の場合とを比較しながら見ていくことにする。

統括責任者調査では、現在の契約形態について、労働者派遣と業務請負のどちらが多いかを、「1. 請負のみ」「2. 請負の方が多い」「3. 請負・派遣がほぼ同じ」「4. 派遣の方が多い」「5. 派遣のみ」という5つの選択肢でたずねている。以下では、これらのうち「1. 請負のみ」「2. 請負の方が多い」を選択した事業所を「請負事業所」とし、「4. 派遣の方が多い」「5. 派遣のみ」を選択した事業所を「派遣事業所」とし、業務請負における状況と労働者派遣との比較を行う。

この基準で分類した結果、請負事業所は79件、派遣事業所は115件であった。なお、以下の請負と派遣の比較に関する集計では、「3. 派遣・請負がほぼ同じ」と回答した10件の事業所の回答結果は除外している。

### (1)現場リーダーの役割

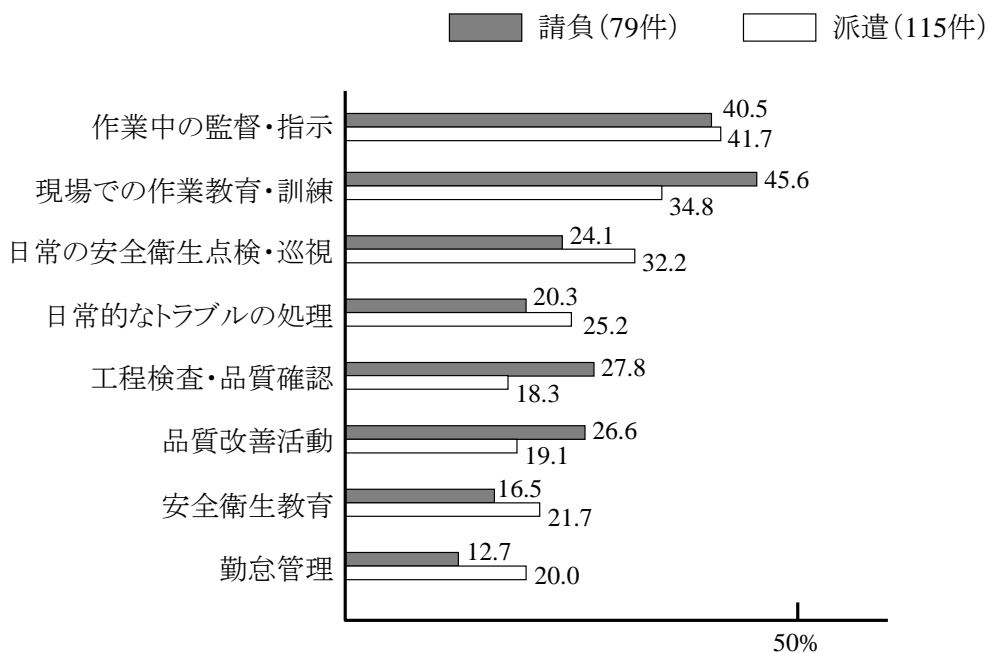
図表 1 は、統括責任者に対し、現場リーダーの役割として重要なものを 3 つまでの複数選択方式でたずねた質問において、多く回答された項目を請負・派遣事業所別に集計し、表示したものである。

請負事業所でも派遣事業所でも多く挙げられているのは、「作業中の監督・指示」「現場での作業教育・訓練」である。現場リーダーの主な役割は、作業の監督・指示を行いつつ、スタッフを教育訓練することであるといえる。

派遣事業所においても「作業中の監督・指示」が多く挙げられているのは、ここでいう「派遣事業所」の中に業務請負を行っている職場が一部含まれる事業所があること、および、労働者派遣でも、現場リーダーを配置している職場の場合、業務請負に近い形で指揮命令の一部を派遣会社が担っている場合があることが理由であると思われる。

請負事業所では、派遣事業所に比べて「工程検査・品質確認」や「品質改善活動」が多く挙げられている（27.8%、26.6%）。業務請負のほうが、現場リーダーに品質管理にかかわる役割が強く期待されることが多いようである。

図表 1 現場リーダーの重要な役割（重要なもの 3 つ回答：％）



※統括責任者調査

派遣事業所では、品質管理にかかわる役割が求められることが少ない分、「日常の安全衛生点検・巡視」（32.2%）が多く挙げられている。これは、請負の場合はこれらの点検・巡視を現場リーダーが行っていない、あるいは点検・巡視が重要視されていないということを意味するのではなく、品質管理にかかわる活動が重視されているために、役割としての相対的な位置づけが低くなっていることの表れであると考えられる。



## (2)現場リーダーの教育

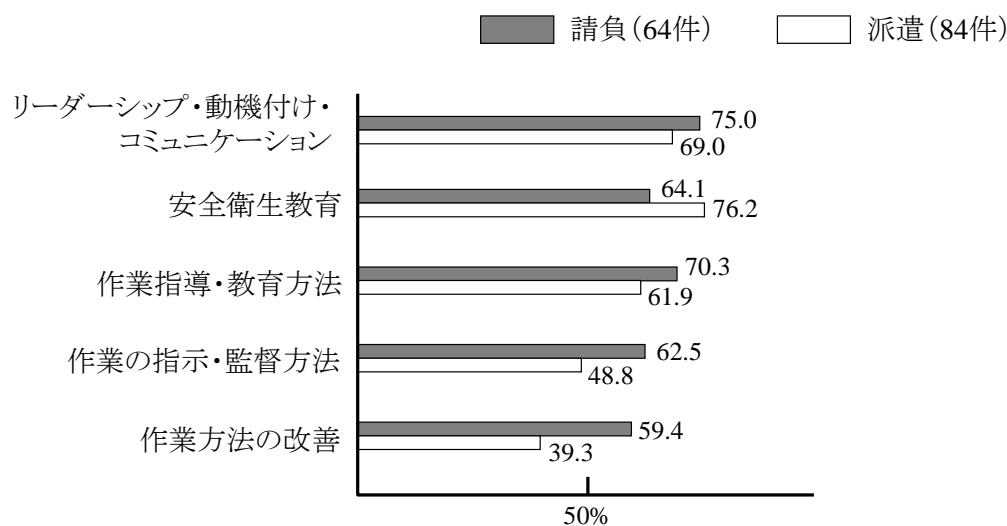
統括責任者調査の回答によれば、請負事業所も派遣事業所も、7割以上が現場リーダー向けの監督者研修を行っている（請負事業所 81.0%、派遣事業所 74.8%）。

図表 2 は、統括責任者に対し、現場リーダー向けの監督者研修として実施している教育・研修内容を、該当するものすべてを選択する複数回答方式でたずねた質問において、多く回答された項目を請負・派遣事業所別に集計し、表示したものである。

請負事業所・派遣事業所のいずれにおいても、「リーダーシップ・動機付け・コミュニケーション」「安全衛生教育」「作業指導・教育方法」が多く挙げられている。現場リーダーに求める能力として、人間関係能力に基づく管理能力が重要視されていることが分かる。

「作業の指示・監督方法」については、請負事業所は 62.5%、派遣事業所は 48.8%であり、約 14 ポイントの差がある。これは、業務請負の場合は請負元が指揮命令を行い、労働者派遣の場合は派遣先が行うという指揮命令体制の違いによるものと思われる。

図表 2 リーダー教育の実施内容（複数選択：%）



※統括責任者調査

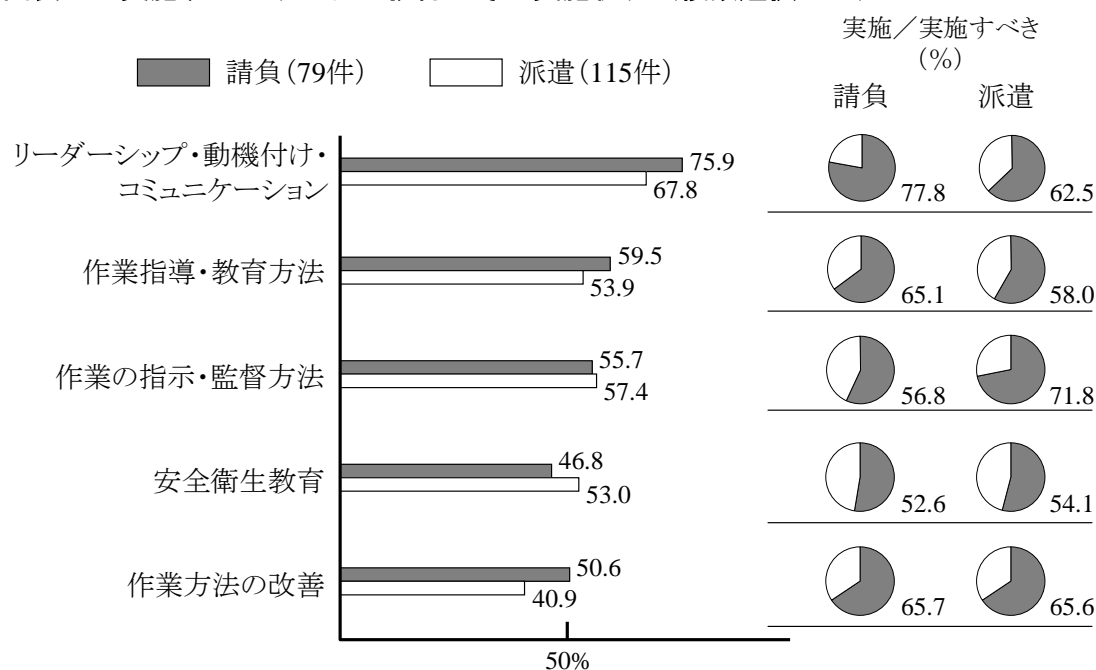
また、「作業方法の改善」も、請負事業所 59.4%、派遣事業所 39.3%と約 20 ポイントの差がある。請負の場合、現場リーダーは各工程の管理者として生産性の向上が期待されることから、作業方法を改善するための能力を身につけることが重視されているものと思われる。

### (3)実施すべきリーダー教育とその実施状況

図表 3 左側の棒グラフは、統括責任者に対し、現場リーダー向けの監督者研修として実施すべきと考えている教育・研修内容を、該当するものすべてを選択する複数回答方式でたずねた質問において、多く回答された項目を請負・派遣事業所別に集計し、表示したものである。

請負事業所・派遣事業所のいずれにおいても、「リーダーシップ・動機付け・コミュニケーション」「作業指導・教育方法」「作業の指示・監督方法」が多く挙げられている。図表 2 で「実施している内容」として挙げられたものとほぼ同じである。

図表 3 実施すべきリーダー教育とその実施状況（複数選択：％）



※統括責任者調査

しかし、統括責任者が「実施すべき」と考えている教育・研修が、それらの事業所の大半において実施されているという状況ではない。図表 3 の円グラフは、棒グラフで表示した各項目について、「実施すべき」と考えている事業所のうち、実際にそれらの教育を「実施している」事業所の割合を示したものである。全体的に見ると、統括責任者が「実施すべき」とする項目は、約 5 割から 7 割の事業所で実施されている。この割合は高いようにも見えるが、言い換えれば、統括責任者が「実施すべき」と考えている教育項目にもかかわらず、実際にはそれを行っていない事業所が 3 割から 5 割に及ぶということである。

特に、請負事業所でも派遣事業所でも「安全衛生教育」についての割合は低く、請負事業所で 52.6%、派遣事業所で 54.1%である。このことは、現場リーダーへの安全衛生教育が必要であると考えている事業所のほぼ半数において、実際にはそれが行われていないことを意味する。そのほか、請負事業所では「作業の指示・監督方法」(56.8%)、派遣事業所では「作業指導・教育方法」(58.0%)の割合が比較的低い。

## 2. 現場リーダーのモチベーション

本節では、現場リーダー調査のデータを用い、現場リーダーのモチベーションとその効果について見ていくことにする。現場リーダー自身の回答によるデータであるため、ここで分析されるモチベーションの規定要因、モチベーションの状態、およびモチベーションの効果はすべて、現場リーダー自身の認識に基づくものである。

現場リーダーのモチベーションが高いことは、2つの意味で重要である。第一に、モチベーションの高い現場リーダーは、勤続意欲が高く、業績に貢献する行動を積極的にとるため、モチベーションの低い現場リーダーよりも、高い水準の生産性を達成すると考えられる。第二に、現場リーダーのモチベーションが高ければ、そうした現場リーダーと日常的に接している一般スタッフは、現場リーダーの仕事をやりがいのある仕事と認識するようになるため、キャリア形成上の1つの目標を持つことにつながる。

本節では、現場リーダーのモチベーションを、Thomas & Velthouse (1990) の心理的エンパワーメントの概念的研究<sup>1</sup>に基づいて作成した尺度により測定する。そして、モチベーションを増大させるための施策としての、能力開発と職務充実の効果を分析する。ここでは、職務遂行における権限委譲を、職務充実化の施策として取り上げる。能力開発によって仕事への自信が付き、権限委譲の結果として仕事がよりやりがいのあるものになることは、現場リーダーのモチベーションの増大につながると考えられる。そして、モチベーションの増大がもたらす効果として、現場リーダーの行動と就労意識との影響を見ることにする。具体的には、モチベーションが高い現場リーダーほど、一般スタッフを支援するために積極的に行動する傾向を持ち、勤続意欲も高い傾向があると想定して分析を行う。

### (1)モチベーションの規定要因

能力開発と職務充実（ここでは権限委譲）がモチベーションに与える影響を分析するために、能力開発・権限委譲の状況と、モチベーションの水準との関係を見ていく。能力開発は、会社から教育訓練を受けること自体がモチベーションの向上になるというよりも、教育訓練の結果として仕事への習熟が進んだことが、自分の仕事能力への自信につながり、モチベーションを高めるものと考えられる。よって、能力開発の指標としては、現場リーダー自身の認識による、「重要業務の習熟度（現場リーダーとして最も重要であると考えられる仕事への自分の習熟度）」を用いる。この「重要業務の習熟度」の状況は、「十分習熟できている」「だいたい習熟できている」「習熟していない」の3段階でとらえる。

---

<sup>1</sup> Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

職務充実は、「業務遂行における自律性」「現場リーダーへの権限委譲」の2つでとらえる。「業務遂行における自律性」は、日々の仕事を、請負・派遣会社が主導して進めている程度を5段階で評価したものを、5と4（請負・派遣会社が主導して進めている）、3（どちらでもない）、2と1（メーカーの指示にしたがって進めている）の3段階に区分する。

「現場リーダーへの権限委譲」は、日々の仕事を、現場リーダー自身の判断で進めている程度を5段階で評価したものを、5と4（現場リーダー自身の判断で進めている）、3（どちらでもない）、2と1（常駐管理者の指示にしたがって進めている）の3段階に区分する。

モチベーションは、心理的エンパワメントを表す5段階評価の4つの変数を合計した20点満点の尺度（ $\alpha = .720$ ）<sup>2</sup>を用いる。20点中、19点以上の現場リーダーを「モチベーション高群」、15～18点を「中群」、14点以下を「下群」とし、能力開発と職務充実の影響別に、それぞれの構成比を比較した。

集計結果は図表4に示したとおりである。現場リーダーとしての重要業務に「十分習熟」している現場リーダーのうちモチベーション高群は22.4%、低群は22.1%であるのに対し、「習熟していない」現場リーダーのうちモチベーション高群に入るのは4.0%にすぎず、低群は56.0%に及ぶ。

「業務遂行における自律性」が、「請負・派遣会社が主導」している状況に置かれている現場リーダーのうちモチベーション高群は19.9%、低群は25.3%であるのに対し、「メーカー側の指示にしたがっている」状況下の現場リーダーのうちモチベーション高群は7.0%にすぎず、低群は43.2%に及ぶ。

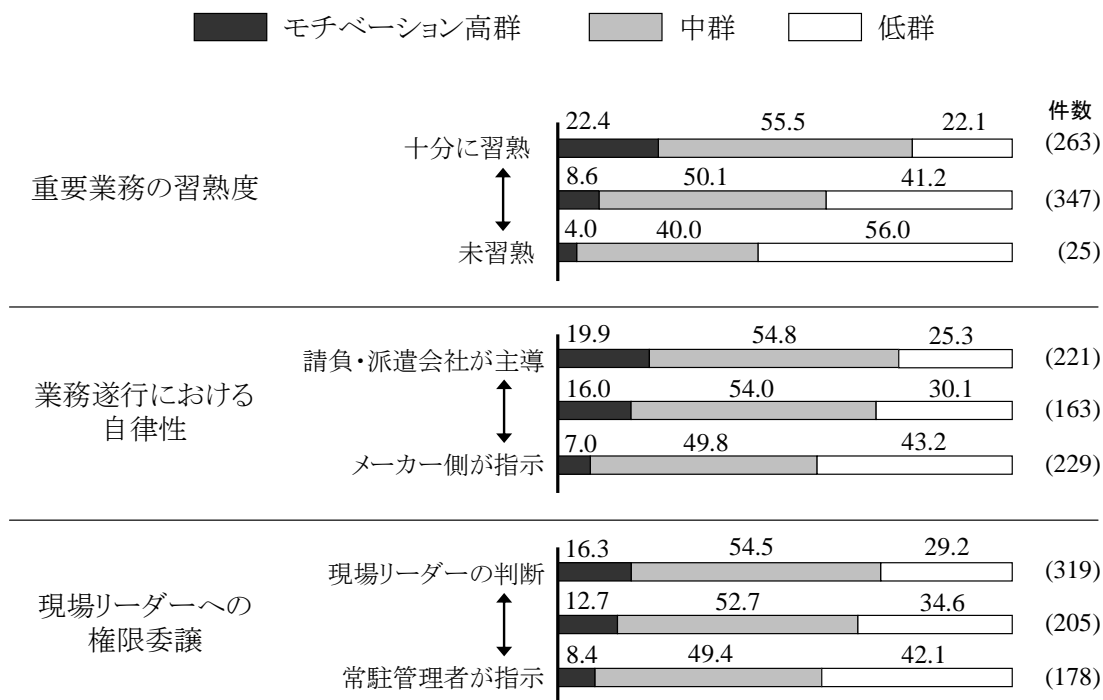
「現場リーダーへの権限委譲」が、「現場リーダー自身の判断で進めている」状況では、現場リーダーのうちモチベーション高群が16.3%、低群は29.2%であるのに対し、「常駐管理者の指示にしたがって進めている」状況下の現場リーダーのうちモチベーション高群は8.4%にすぎず、低群は42.1%に及ぶ。

以上より、「現場リーダーにとって最も重要な仕事に習熟していること」「請負・派遣会社が自律的に仕事を進めていること」「現場リーダーに権限が委譲されていること」は、現場リーダーのモチベーションとプラスの関係にあるといえる。したがって、現場リーダーの能力開発と請負・派遣会社およびリーダーへの権限委譲が、現場リーダーのモチベーションを増大させる効果を持つと考えられる。

---

<sup>2</sup> 測定に用いたのは、「仕事の進め方を自分で決めることができる」「今の仕事は自分にとって重要である」「現在の仕事をするための自分の能力には自信がある」「職場の仕事に対する自分の影響力は大きい」という設問への回答である。 $\alpha$ はクロンバックのアルファ係数のこと。複数の項目の得点を合計して1つの尺度とする場合、合計する項目のいずれもが、同じ尺度を表すものとして相互に整合性を持っていなければならない。この整合性を測定する基準がクロンバックのアルファ係数であり、一般的に、この値が0.7以上の場合、項目を合計して1つの点数とすることに十分な信頼性があるものとみなされる。

図表4 モチベーションの規定要因(%)



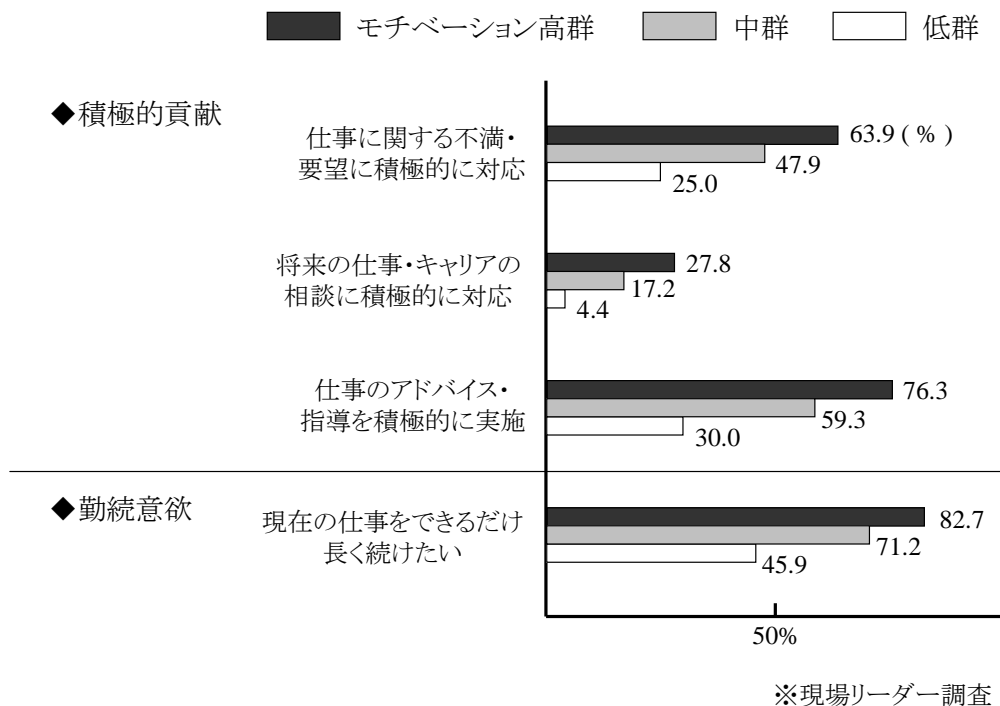
※現場リーダー調査

(2)モチベーションの効果

現場リーダーのモチベーションが、現場リーダー自身の職務行動や勤続意欲にどのように影響するかを見たのが図表5である。図表5では、現場リーダーの職務行動として、一般スタッフを支援する活動における積極性を見ている。ここでは、一般スタッフからの「仕事に関する不満・要望」「将来の仕事・キャリアに関する相談」「仕事上のアドバイス・指導」に「積極的に対応している」と回答した現場リーダーの割合を、モチベーション高群・中群・低群の間で比較している。

「仕事に関する不満・要望」「将来の仕事・キャリアに関する相談」「仕事上のアドバイス・指導」のいずれについても、「積極的に対応している」と回答した現場リーダーの割合は、モチベーションが高水準であるグループほど高い。「将来の仕事・キャリアの相談」に積極的に対応している現場リーダーの割合は全体的に低いが、それでも、モチベーションの高いグループにおいては、他のグループよりも積極的に対応している現場リーダーの割合が高い。このことから、モチベーションが高い現場リーダーほど、一般スタッフを支援するための行動を積極的に行う傾向があるといえよう。

図表5 モチベーションの効果 (%)



図表5の最下段は、現場リーダーの勤続意欲とモチベーションとの関係を見たものである。ここでは、勤続意欲の強さを、今の仕事を「できるだけ長く続けたい」人の割合で見ている。図表5によれば、モチベーション高群においては、今の仕事をできるだけ長く続けたいと答えた人が82.7%であるのに対し、中群では71.2%、低群ではわずか45.9%である。以上より、モチベーションが高い現場リーダーほど勤続意欲が高い傾向があるといえる。

### 3. スタッフの定着化

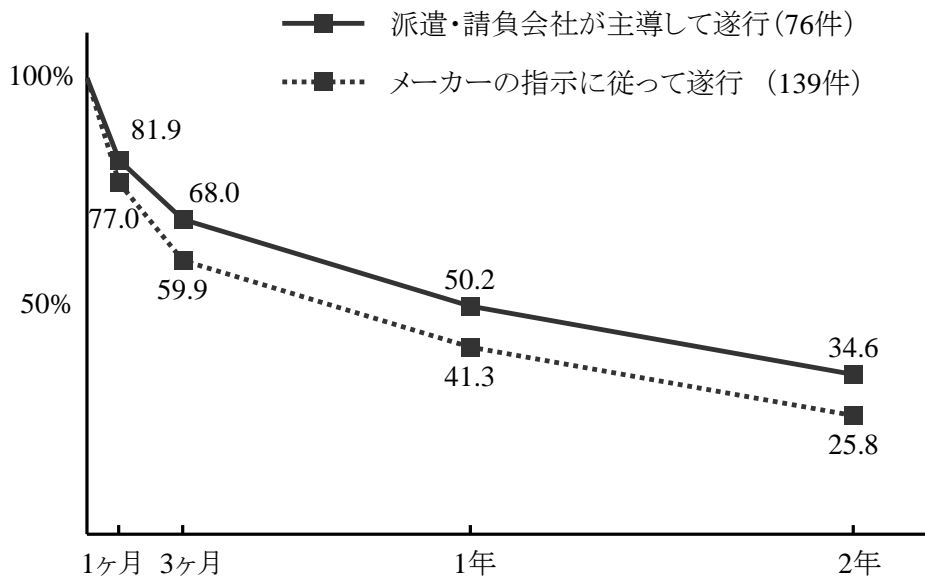
本節では、統括責任者調査と現場リーダー調査のデータを用い、職務充実化およびキャリア形成施策が請負労働者・派遣労働者の定着率に与える効果を明らかにする。

#### (1)業務遂行における自律性と定着率

まず、現場リーダー調査のデータを用い、職務充実の効果を見ることにする。他者の指示に忠実に従って業務を遂行する場合よりも、自らの判断に基づき、主導して進める場合のほうが、職務内容は充実化されているといえる。そこで図表6では、図表4の集計と同様に「業務遂行における自律性」を職務充実の尺度とし、職務が充実化されている場合（派遣・請負会社が主導して業務を遂行している場合：N=76）と充実化されていない場合（メーカーの指示に従って遂行している場合：N=139）との請負労働者・派遣労働者の定着率を比較した。

定着率は、同一時期に配属された労働者のうち、配属1ヶ月後、3ヶ月後、1年後、2年後の時点において、何%が勤続しているか（残存しているか）を算出したものである。

図表6 業務遂行における自律性と定着率（%）



※現場リーダー調査

図表6を見ると、「派遣・請負会社が主導して遂行」している場合の定着率は、1ヶ月後81.9%、3ヶ月後68.0%、1年後50.2%、2年後34.6%である。一方、「メーカーの指示に従って遂行」している場合は、1ヶ月後77.0%、3ヶ月後59.9%、1年後41.3%、2年後25.8%である。両者を比較すると、「派遣・請負会社が主導して遂行」している場合のほうが、1ヶ月後の時点では4.9ポイント、3ヶ月後では8.1ポイント、1年後では8.9ポイント、2年後では8.8ポイント、定着率が高い。

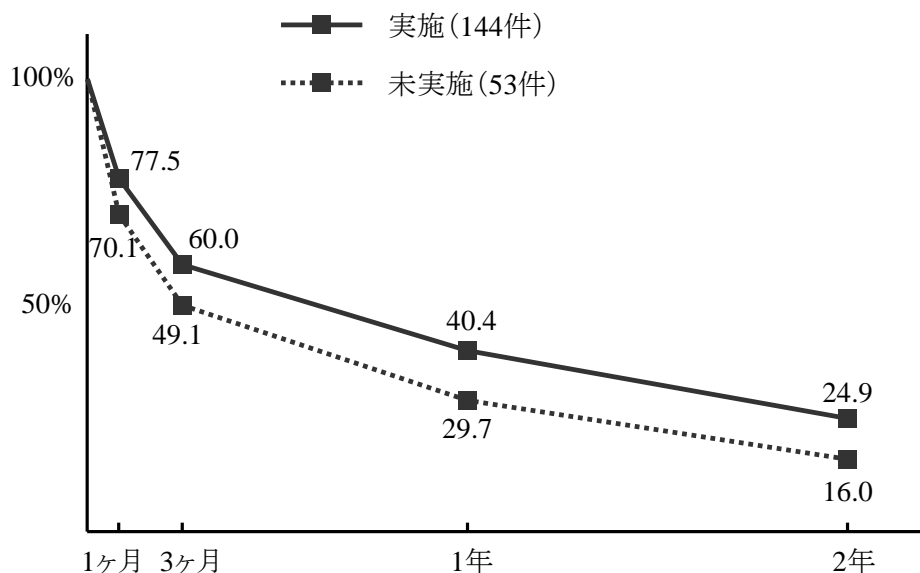
以上より、派遣業務・請負業務の遂行において、派遣会社・請負会社の自律性を高めることは、派遣労働者や請負労働者の仕事に対するやりがい向上させ、定着率を向上させる効果を持つものと思われる。

## (2) キャリア形成施策と定着率

次に、統括責任者調査のデータを用い、キャリア形成施策の定着化効果を見ることにする。キャリア形成施策の基本となるのはキャリアパスの作成であるが、キャリアパスを作成するためには、個々の業務内容を分析し、求められる技術・技能を明確化することが必要になる。

そこで図表7では、「必要な技術・技能の明確化」をキャリア形成施策の1つと位置づけ、それを実施している事業所(N=144)と未実施の事業所(N=53)との間で派遣労働者・請負労働者の定着率を比較し、「必要な技術・技能の明確化」が定着率に与える影響を見た。

図表7 キャリア形成施策と定着率 ～必要な技術・技能の明確化～ (%)



※統括責任者調査



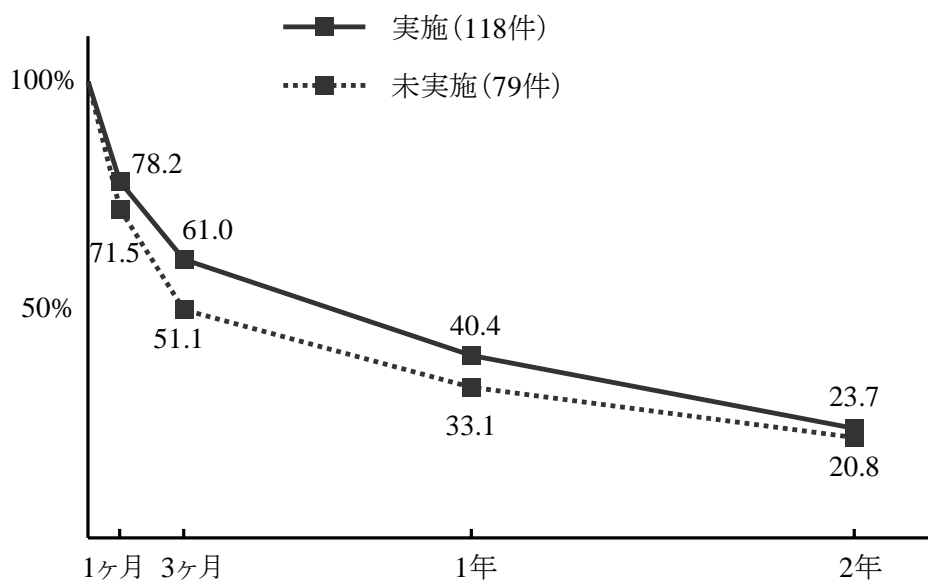
図表7の集計によれば、必要な技術・技能の明確化を行っている事業所では、定着率は、1ヶ月後77.5%、3ヶ月後60.0%、1年後40.4%、2年後24.9%である。一方、明確化をしていない場合は、1ヶ月後70.1%、3ヶ月後49.1%、1年後29.7%、2年後16.0%である。両者を比較すると、「必要な技術・技能の明確化」を実施している場合のほうが、1ヶ月後の時点では7.4ポイント、3ヶ月後では10.9ポイント、1年後では10.7ポイント、2年後では8.9ポイント、定着率が高い。

以上より、必要な技術・技能を明確化することは、派遣労働者や請負労働者にとっては、能力開発目標が設定されることになるため、キャリアの道筋が描かれ、勤続意欲の向上をもたらすものと考えられる。

また、もう1つのキャリア形成施策として「標準的キャリアパスの作成」を取り上げ、その定着化への効果を見ることにする。先に述べたように、標準的なキャリアパスの作成は、キャリア形成施策の基本となるものである。

そこで図表8では、「標準的キャリアパスの作成」を実施している事業所(N=118)と未実施の事業所(N=79)との間で派遣労働者・請負労働者の定着率を比較し、「標準的キャリアパスの作成」が定着率に与える影響を見た。

図表8 キャリア形成施策と定着率 ～標準的キャリアパスの作成～ (%)



※統括責任者調査

図表 8 の集計によれば、標準的キャリアパスを作成している事業所では、定着率は、1 ヶ月後 78.2%、3 ヶ月後 61.0%、1 年後 40.4%、2 年後 23.7%である。一方、作成していない事業所では、1 ヶ月後 71.5%、3 ヶ月後 51.1%、1 年後 33.1%、2 年後 20.8%である。両者を比較すると、標準的キャリアパスを作成している場合のほうが、1 ヶ月後の時点では 6.7 ポイント、3 ヶ月後では 9.9 ポイント、1 年後では 7.3 ポイント定着率が高いが、2 年後には 2.9 ポイントと差が縮小する。

以上より、標準的キャリアパスの作成は、派遣労働者・請負労働者にキャリアの見通しを与えることによって、定着率を向上させる効果を持つものと思われる。ただし、キャリアパス作成の効果は、勤続年数の長いスタッフにおいては小さい。この理由としては、回答事業所で作成されている標準的キャリアパスが、10 年後を見越したような長期的なものではなく、勤続数年目までの短期的なものにとどまっていることが可能性として挙げられる。

## まとめ

以下では、これまでの分析結果の要約と、製造派遣・製造請負における労働者のキャリア形成の課題について述べておく。

第1節の分析によれば、現場リーダーに対する監督者教育は7割の事業所で行われていた。リーダー教育の内容として、最も多く行われていたのは、リーダーシップ・動機づけ・コミュニケーションといった監督者としての人間関係能力を養成するための教育であった。

統括責任者が、現場リーダーにとって必要だと考えている教育が、実際には行われていないことが少なくなかった。特に安全衛生教育は、必要と考えられている事業所のうち、実施している事業所は半数程度にすぎなかった。リーダー教育の必要性は感じていても、就業時間中の実施は派遣先や請負先からの了解を得ることが難しく、また就業時間外の実施では受講者が集まらないといった問題によって十分な教育時間が取れないことがその背景にあるのではないかと考えられる。請負会社や派遣会社は、現場リーダー教育の意義について、請負先と派遣先、および請負労働者・派遣労働者本人からの理解を得ていくことが必要であろう。

第2節の分析では、権限委譲による職務充実と、能力開発による重要業務への習熟が、現場リーダーのモチベーションを高め、現場リーダーの積極的な行動や勤続意欲の向上につながるということが明らかになった。現場リーダーの能力を向上させることは、請負現場や派遣現場の生産性の向上につながるだけでなく、仕事への習熟による自信や、自分の力で仕事を動かせるという自己決定感覚の増大により、現場リーダー自身の活性化・定着化につながる。

権限委譲による現場リーダーの活性化は、現場リーダーの能力開発なくしては実現することができない。より多くの権限を委譲され、より多くの役割を担うようになった現場リーダーは、そうでない現場リーダーよりも高度または幅広い知識・技能を身につける必要がある。能力開発なしに権限委譲を進めれば、現場の生産性に悪影響をもたらすおそれがある。よって、現場リーダーの活性化・定着化を図るためには、能力開発と権限委譲は組み合わせて実施することが必要であろう。

第3節の分析では、職務の充実化のほか、必要な技術・技能の明確化や標準的なキャリアパスの作成が、請負労働者・派遣労働者の定着化につながるということが明らかになった。ただし、標準的キャリアパスの作成による勤続意欲の向上効果は、勤続が長くなるにつれて低下する可能性があることも示された。このことは、調査回答事業所の現状において、作成されたキャリアパスが短期的なキャリアを描くものにとどまっており、請負労働者や派遣労働者から見て、長期的なキャリア形成の可能性を示すものにまではなっていないことの表れではないかと考えられる。

キャリア形成施策の基本ステップとして、「STEP1. 職務内容の明確化」「STEP2. 必要な技術・技能の明確化」「STEP3. 育成計画の策定」の3段階のステップが考えられる。STEP1では、個々の職務内容を明らかにし、STEP2では、それぞれの職務で必要とされる技術・技能を明確にする。そしてSTEP3において、必要とする技術・技能に基づいて職務を序列化し、担当業務ごとに必要とされる教育訓練の内容、および、どのように育成目的の配置転換を進めていくかを定めた育成計画を策定し、人材育成を進めていく、という段階である。

本調査の回答事業所における、これらのステップの実施状況を見ると、請負事業所 (N=79) の実施率 (実施している事業所を回答事業所全体で除したもの) は、「職務内容の明確化」 69.6%、「必要能力の明確化」 44.3%、「育成計画の策定」 25.3%である。派遣事業所での実施率は、「職務内容の明確化」 62.6%、「必要能力の明確化」 26.1%、「育成計画の策定」 20.0%である。請負事業所でも派遣事業所でも、職務内容の明確化には取り組めていても、必要能力の明確化、育成計画の策定にまでは及んでいない事業所が多いようである。今後は、必要となる能力を明確化して育成計画の策定につなげ、現場の請負労働者・派遣労働者の能力とモチベーションを向上させていくことが重要であろう。