『文部科学教育通信』，第 137 号，ジアース教育新社，2005 年 12 月，28-29 頁

キャリア形成と人材ビジネス

佐藤博樹（東京大学社会科学研究所・教授）

（キャリア形成と人材ビジネス）

キャリアとは、労働者が経験してきた仕事の連鎖を指す。他方、キャリア形成やキャリア管理は、過去の仕事の連鎖だけでなく、労働者自身や労働者を雇用する企業さらには労働者を部下に持つ管理職などが、当該労働者が経験することになる仕事の連鎖を意識的に管理することである。労働者のキャリア形成を支援することがキャリア管理となる。

キャリア形成やキャリア管理は、労働者自身や企業が、希望する仕事の連鎖や到達目標となる仕事に就くために必要な能力の開発に貢献できるように、経験する仕事の連鎖を意識的に選択することである。企業に雇用された労働者のキャリア形成は、個人の選択だけでなく、企業のキャリア管理つまりキャリア形成支援の両者による。

キャリア形成が、労働者が雇用される企業内で行われる場合は、企業のキャリア形成支援が大きな役割を担う。他方、企業間を通じて行われるキャリア形成では、労働者自身によるキャリア形成が主となる。しかし最近は、転職を支援する機関やその機関のキャリア・アドバイザーが、キャリア形成支援の役割を担うようになってきている。民間の職業紹介機関などの場合、人材ビジネスがキャリア形成に担い手である。また、民間の職業紹介機関だけでなく、派遣企業もキャリア形成支援を担う人材ビジネスである。

（キャリア形成支援と人材ビジネス）

派遣では、派遣社員が、派遣先の仕事を選択する点では本人がキャリア形成を担うが、派遣先の仕事に関する情報を提供する点では、派遣企業がキャリア管理を行っていることになる。さらに、派遣社員のキャリアは、派遣先と派遣元の間の派遣契約が更新されずに終了すれば、当該派遣先でのキャリアも終了する。その場合でも、派遣社員が仕事の継続を希望し、派遣会社がつぎの派遣先を紹介できれば、新しいキャリアが始まることになる。派遣先がどのような仕事に派遣社員を活用するかだけでなく、派遣会社がどのような派遣先のどのような仕事を確保できるかに、派遣社員のキャリア形成を左右する。

ところで、派遣会社のキャリア管理には２つの類型がある。一つは、派遣社員が希望する仕事を探して派遣することを主とするものである。派遣が終了したあと、当該派遣社員のキャリアを考えて、つぎの派遣先を探すここを重視しない派遣企業でもある（類型１）。もう一つは、中長期的な視点から派遣社員のキャリアを考えて、派遣先を探し、派遣する

派遣会社である。こうした派遣会社では、派遣契約期間が終了する前に、つぎの派遣先を探すことを努力する（類型２）。

いわゆる「登録型派遣」の場合、派遣先企業が派遣社員を必要する期間だけ、派遣企業は派遣企業と派遣契約を結び、他方で、派遣契約の期間だけ派遣企業は派遣社員と雇用契約を結ぶことになる。その結果、雇用関係が断続的となり、派遣社員の雇用関係が不安定で安定したキャリア形成が困難であると考えられている。しかし、前掲の類型２のような取り組みを行う派遣会社も存在するのである。

派遣会社のビジネスは、派遣先企業が雇用関係から生じる雇用コストを引き受けるものである。雇用コストには、募集、採用から雇用調整のコストなどが含まれる。派遣先の企業は、派遣会社を活用することで、雇用調整のコストを負担せずに、必要な期間だけ必要な労働サービスが入手できるのである。

派遣会社には、派遣先企業から引き受けた雇用コストの解消を、派遣社員との有期の雇用関係を更新しないあるいは中途解約することで、実現するビジネスモデルを採用しているものが多い（Ａ型）。他方、派遣企業の中には、有期の雇用関係を更新できるように別の派遣先を探すことを努力し、派遣先企業から引き受けた雇用コストを自社として吸収できるビジネスモデルを採用するものもある（Ｂ型）。

さらに、派遣企業の中には、Ｂ型のビジネスモデルを選択せざるを得ないものも存在する。雇用期間を定めずに派遣社員（正社員派遣）を雇用し、無期雇用に基づいて派遣ビジネスを展開している企業である（特定型派遣）。こうした企業は、派遣先企業から引き受けた雇用コストを、派遣契約が終了しても、派遣社員との雇用関係を終了することで解消できない。登録型派遣と特定型派遣は、同じ派遣ビジネスであるが、人材活用のモデルが異なり、後者では、キャリア管理重視型の人材活用を目指さざるを得ないのである。

こうした「特定型派遣」の派遣企業で行われているキャリア管理を紹介しよう（佐藤博樹・佐野嘉秀編『製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズ No.5、2005 年による）。

（「特定型派遣」におけるキャリア管理）

キャリア管理を紹介する前に賃金管理の仕組みを取り上げよう。「特定型派遣」の企業は、正社員として派遣社員を雇用しているため、派遣先がなくても賃金負担が生じる。そのため、賃金制度に工夫が必要となる。賃金制度には、派遣技術者の稼動実績と収益水準とが、短期的に賃金に反映される仕組みがあり、稼動していない期間における賃金負担を軽減する役割を果

たしている。他方、派遣技術者の稼動の有無にかかかわらず、安定して支払われる部分も維持されている。そのために、派遣企業は、自社の派遣技術者の雇用を守りつつ収益を上げていくために、派遣技術者の稼動率を高い水準で保つ営業活動が最重要の経営課題となる。

派遣技術者のキャリアは、①主として大学を卒業後、新卒者として入社し、派遣技術者としてのキャリアを開始するパターンと、②製造企業ないし技術者派遣企業などで設計業務を数年間経験したあと 20 歳代後半から 30 歳代前半までの年齢で入社し、経験を活かしつつ派遣技術者としてのキャリアを開始したり継続したりするパターンとがある。このうち、①のキャリア・パターンが主で、新卒採用者のキャリア形成が派遣企業の課題となる。派遣技術者のキャリア管理を重視する派遣企業では、高度な業務を受注する営業戦略を取り、新卒者を派遣できる下流工程の業務から、長い経験をつんだベテランの技術者を必要とする高度な業務まで、幅広い業務を受注している。派遣企業が高度な業務を受注する営業戦戦略をどれだけ明確に持つか、そのための営業努力をどれだけおこなうかが、キャリアの深さを左右する。

派遣企業は、派遣技術者に徐々に高度な仕事を担当させ、それに対応して派遣料金の水準を引き上げていくことを通じて、技術者一人当たりの利益額を拡大することができる。そのため、キャリア形成支援と同時に、派遣する仕事の高度化とそれに見合った派遣料金の上昇を実現するための取り組みが行われている。具体的には、(a)派遣先に対して派遣社員により高度な仕事を割り振るよう依頼する、(b)それに応じて派遣先に派遣料金の単価の引き上げを交渉する、(c)顧客の都合によって派遣契約が終了した場合だけでなく、自社主導を含めて、派遣技術者をより高度な仕事を担当できより高い派遣料金を得られる派遣先へと異動させる努力を行う、といったものである。他方、自社主導によって派遣技術者を他の派遣先に異動させようとすると、派遣技術者に長期の仕事継続を期待する派遣先からの信頼を低下させ、派遣先との継続的な取引関係を維持できなくなる可能性が高まるため、これは非常に困難の伴うものでもある。

以上のように、派遣企業が、派遣技術者のキャリア管理を担うためには、キャリア管理とリンクした営業戦略を重視するとともに、キャリア形成を支援する営業活動を担う営業社員を評価することが不可欠となる。さらに、営業社員に対して、派遣技術者のキャリア形成支援についての意識づけとノウハウの提供をおこなうことが必要となる。こうした取り組みは、登録型の派遣企業における派遣社員のキャリア管理にも応用可能なものである。