

製品開発部門における派遣技術者の活用 ～製造企業4社の事例研究から～

佐野 嘉秀

(東京大学社会科学研究所特任准教授・法政大学経営学部准教授)

I. はじめに

製造企業の製品開発の職場では、請負契約や派遣契約にもとづく社外の技術者の活用が進展している。ここでは、製造企業がこのように社外から受け入れた技術者を、請負契約か派遣契約かにかかわらず「派遣技術者」と呼ぶことにする。製造企業は、こうした派遣技術者をどのように活用しているであろうか。総論にあたる本稿では、製品開発部門における派遣技術者の活用の実態について、製造企業4社の事例分析からあきらかにしてみたい。より具体的には、製造企業が製品開発部門において派遣技術者を活用する理由や、派遣技術者に担当させる仕事の範囲、派遣技術者への教育訓練の状況、派遣技術者に勤続や技能向上への意欲をあたえるための取り組み等について、事例をもとにあきらかにしていくことにする。

調査対象とした事例は、「大手機械メーカー」A社、「自動車用部品メーカー」B社、「建築物等の設備の製造、販売、施工および保守を手がけるメーカー」C社、「中堅産業機械メーカー」D社である。事例各社に即した分析は、第2部の事例編に収めている。各事例の概要および事例ごとの詳しい分析については、第2部の事例編の各章をご参照いただきたい。

本稿では、これら4つの事例を比較しつつ、各事例の共通点や相違点についてみていくことにする。本章にもちいた各事例についての情報は、すべて事例編の各章の記述にもとづいている。しかし、以下の分析は、それをもとにした筆者の解釈を大きく反映している。解釈の妥当性については、事例編の各事例をもとにした読者各人の批判にゆだねたい。このほか、言葉遣いについても、各社でおよそ同様の事柄を指すと思われるものについては、各社固有の用語とは異なる共通の用語を使用している箇所がある。なお、カギ括弧(「」)での引用箇所は、全て第2部の事例編の各章からの引用である。

II. 活用する派遣企業の概要

まず、事例とした各社が製品開発の分野で活用している派遣企業の概要について確認しておきたい。

A 社では、製品開発に関して、1 社の請負企業と 10 数社の派遣企業を活用している。うち資本関係のある企業は 3 社である。これらのうち、資本関係のある AA 社との取引が最も多く、派遣技術者の仕事量のうち半分強（「約 55%」）を占める。本章では、AA 社の派遣技術者の活用についてとくに焦点をあてることとする。A 社が、AA 社の技術者を主として活用する理由としては、「質・量の面で A 社の要求に対応できること」および活用する企業をできるだけ集約することで「労務管理コストを削減する」ことにあるとされる。

ところで、A 社は AA 社と請負契約にもとづいて技術者を受け入れている。そのため活用企業である A 社からみると、A 社は「請負」企業であり、受け入れる技術者は「請負」技術者ということになる。ただし、この章では、他社の事例との用語の統一のため、AA 社を「派遣企業」と表記し、AA 社から受け入れた技術者についても「派遣技術者」という表現を使っている。ちなみに、AA 社は他社に対して技術者の派遣事業も営んでいる。

B 社で製品開発を担当する「技術センター」では、約 50 名の派遣技術者を活用している。派遣企業の本数は 20 数社であり、各社から 1~3 名を受け入れている。派遣企業は、大手のほか、小規模のものも含む。1 社からの派遣技術者の数が 1~3 名程度と少ない理由は、B 社の求める技能をもつ技術者が、「各派遣企業に多くはいないため」とされる。すなわち、B 社では自動車業界で使われる「3 次元 CAD を使えることを条件」として派遣技術者を求めているが、この条件を満たす派遣技術者を 1 社から多く確保することはむずかしいためとされる。B 社の自社評価としては、「よい派遣技術者が見つければすぐにでも欲しいという状況で、派遣企業を選択できない状態」にあるとされる。

C 社の場合、製品開発を行う「開発研究所」では 4 社の派遣企業を活用し、11 名の派遣技術者を受け入れている。派遣企業は、いずれも C 社とは資本関係のない大手派遣企業である。C 社において、比較的少数の派遣技術者を確保するうえで複数の派遣企業を活用している理由としては、第 1 に、部署ごとに派遣企業と取引関係を結んでいること、第 2 に、既に活用している派遣企業に適当な人材がない場合、他の派遣企業に依頼することがあり、その結果、活用する企業数が多くなりやすいことが指摘されている。

D 社では、製品開発に関して、全体としては 47 社の派遣企業を活用し、各社から 1~20 名程度の派遣技術者を受け入れている。多くは小規模の企業である。活用してい

る派遣企業の変更は少なく、取引関係が10～20年におよんでいる企業も「少なくない」とされる。D社では、総じて「これまでの派遣取引実績」を重視して、活用する派遣企業を選択している。ただし、「品質保証」部門と「単体機器設計」部門では、D社OBの技術者を協力会社から派遣技術者として受け入れている。とりわけ「品質保証」部門では、「重要業務を担うこともあるため」という判断から、受け入れている5名の派遣技術者全員が協力会社から受け入れた同社OBとなっている。

このように、主として活用する派遣企業を集約している事例(A社)がある一方で、複数の企業からそれぞれ少数の派遣技術者を受け入れている事例(B社、C社、D社)もある。後者では、複数の派遣企業を利用している理由として、部署ごとに派遣企業と取引を行っていることや、求める技能をもつ派遣技術者を1社から多くは確保できないといったことがあげられている。

Ⅲ. プロジェクトでの要員数の変化と派遣技術者の活用

一般に、企業が派遣契約や請負契約にもとづき外部人材を活用する理由として、業務量の変動に合わせて要員数を柔軟に調整し、それにより要員にかかるコストを抑制することが指摘されている。製品開発のプロジェクトでは、開発の段階ごとに必要とされる要員数が変化することが知られている。それにあわせて要員数を調整するかたちで、各社は、派遣技術者を活用しているものと推察される。実際にはどうか。開発スケジュールの進行に伴う要員数の変化について確認できたA社、B社、C社についてみてみたい。

まず、各社について、プロジェクトにおける要員数の変化を確認すると、A社では、「商品企画から量産まで」の期間は、フルモデルチェンジで1年半、マイナーチェンジで1年程度が基本となる。「商品企画」の工程では4、5名でプロジェクトチームを構成する。そして、開発の工程がすすむに伴い、プロジェクトには、最大、20名程度の要員が参加する。「試作出図」とよばれる「計画図と部品図の作成・発行の工程」と、「試作不具合対応と量産図面への織込み・発行の工程」がそのような工程にあたる。やがて、「量産段階」になると、プロジェクトの要員数は4、5名へと少なくなる。

B社の場合、「受注コンペ」から「量産」までに、「標準的なプロジェクト」で1年半から2年程度の期間がかかるとされる。「受注コンペ」では、「先方が提示したコスト、仕様に合わせて、概略設計(計画書程度のもの)を作り、営業が入札に臨む。このときプロジェクトチームが組織され、設計部門からはまず1、2名が同プロジェクトのために投入される」。そして、つづく詳細設計の工程になると要員数が追加される。すなわち、「受注後ほどなく、得意先から詳細な仕様が提示される。ここから、詳細設計が

始まる。既にプロジェクトに投入されたメンバーは、概略設計から詳細設計になっても変わらず参加し続ける。これに数名の技術者が新規に投入され、チームは合計で 6～7 名になる」。やがて、「量産設計以後は大きな設計変更が減っていくので、人員はここから少しずつ減らしていく」。「工場試作」の段階になると、最終的にはプロジェクトリーダーを含む 1、2 名の要員のみがプロジェクトに残り、「量産ベースの問題」に対応するかたちで「設計変更」を担当することになる。

C 社のプロジェクトの期間は「平均して 1 年程度」とされる。あるプロジェクトの事例の場合、「基本仕様検討」工程の 8 名から、「詳細設計仕様検討」「設計試作」「量産試作」工程の 4 名へと要員数が変化している。

以上のように、各社とも、開発スケジュールの進行に伴い、工程に従事する要員数は変化している。すなわち、A 社では「計画図と部品図の作成・発行の工程」と「試作不具合対応と量産図面への織込み・発行の工程」、B 社では「詳細設計」と「試作」、C 社のある開発事例では「基本仕様検討」が、最もプロジェクトに従事する要員数が多い工程となっている。このうち、A 社の「計画図と部品図の作成・発行の工程」と「試作不具合対応と量産図面への織込み・発行の工程」、B 社の「詳細設計」と「試作」の工程は、集中的に多くの要員で分担して業務をすすめることで、開発期間の短縮が可能になる工程と考えられる。他方、C 社の開発事例における「基本仕様検討」は、必ずしもそうした工程ではない。しかし、「製品の中核を担う機器であることから、プロジェクトの大半の人員が集中的に作業を行った」という個別の事情があった。

A 社と B 社においては、とくに要員数の多くなる工程を中心に派遣技術者を活用している。後でもみるように、A 社において、派遣技術者が主として担当する仕事は、「業務量の負荷がかかる工程の業務である部品図（試作図面と量産図面の両方）の作成」であり、要員数の多い「計画図と部品図の作成・発行の工程」と、「試作不具合対応と量産図面への織込み・発行の工程」での仕事と考えられる。B 社では、「詳細設計」から「試作」までの要員数の多い工程で活用されている。さらに、C 社においても、上でみた開発事例以外の一般的な傾向としては、「設計試作、量産試作の工程において大量の試験・実験業務が発生し、派遣技術者が必要となることが多い」とされる。

したがって、A 社、B 社、C 社において、派遣技術者の活用は、プロジェクトを単位としてみた場合、とりわけ一度に多くの業務量が生じる工程において、要員数を確保する役割を果たしていると考えられる。

IV. 要員数の平準化と派遣技術者の継続活用

とはいえ、各社とも、企業ないし製品開発の部門単位でみると、派遣技術者の数が年間で大きく増減しているとは必ずしもいえない。というのも、事例各社は、製品開発の案件を並行して複数すすめている。それゆえ、各案件のスケジュールを調整することで、年間をつうじて、全体としての要員数の規模に大きな変動がないようにすることがある程度まで可能である。あわせて、同じ派遣技術者をプロジェクト間で移動させ、継続的な活用をはかっている。各社とも、派遣契約を結んでは短期間で終了させるなどして、派遣技術者の活用数を短期的に大きく増減させているわけではない。

例えば、A社において、「プロジェクト数やプロジェクトにかかる人数は、 $\alpha \cdot \beta$ センターにある管理部門が調整する。開発計画の段階で、チーム長が必要な要員数を算出する。それをもとに管理部門がすべてのプロジェクトにかかる必要工数時間を積み重ねた図である「山積図」を作成する」（第2部第1章図表1-3参照）。「管理部門が各プロジェクトの開始時期をずらすことで業務量の変動の波を平均化し、通年で一定数になるように開発日程を調整している」。そして、派遣技術者を含めて、要員数を減らす局面にあるプロジェクトから要員数を増やす局面にあるプロジェクトへと要員を移動させることで、各プロジェクトの要員数を調整している。

なお、加えて、A社では、業務量の多くなるフルモデルチェンジの際に請負企業への業務発注量を増やしたり、同じく業務量の多い「図面作成業務」を請負企業に発注したりすることによっても、社員および派遣技術者の要員数の年間を通じた平準化をはかっている。

B社においても、すでに述べたように、「量産設計」以降は、大きな設計変更が減るため、業務量にあわせてプロジェクトの要員数を減らしていく。そして、「量産設計」の工程が終わるまでに、プロジェクトに従事する派遣技術者はいなくなる。しかし、そのプロジェクトから外れた派遣技術者は、基本的に、別のプロジェクトに移動させて活用している。

C社においても、業務量が多い「設計試作、量産試作」の工程の期間は3~4ヶ月程度とされる。そして、「これらの繁忙期が重ならないよう、時期をずらしながら複数のプロジェクトを同時進行させている」。「C社としては、業務が途切れない限り、できるだけ同じ派遣技術者に長く働いてもらいたいと考えている」。ただし、C社では、後にもみるように、派遣技術者の活用業務を主として「試験・実験業務」に狭く限定している。そのため、派遣技術者を継続的に活用するかどうかは、「試験・実験業務」が継続的にあるかどうか依存する。そこで、派遣契約期間をひとつのプロジェクトで「試験・実験業務」が発生する期間となる3~4ヶ月とし、「1つのプロジェクトで業務が終わった時に、他のプロジェクトで業務がなければ、契約は更新しない」と

している。以上の結果として、現状において、派遣技術者各人の派遣期間は1～2年程度となっている。

「D社では、ひとつの案件が完了するまでの期間が長期に及ぶ。そのため、年間の人員変動について比較的予測がしやすく、社員、派遣技術者ともに年間の人員変動は少ない」とされる。D社のE部門では、開発案件の「納期が1年を超える場合がほとんどであり、平均すると受注後3～5年で納期を迎える」。「たとえば3年で納期をむかえる仕事であれば、最初の2年間程度は基本設計に費やされ、その後の1年間程度のなかで試運転が実施される。E部門において試運転業務はおおよそ3～6ヶ月程度の期間でおこなわれるのが一般的である」。そして、この「試運転業務」で、派遣技術者を主として活用している。D社では、派遣技術者に対して、後で述べる「計画書作成」の仕事も担当させている。そうすることで、ひとつのプロジェクトで「試運転業務」を終えた派遣技術者を別のプロジェクトの「試運転業務」では活用する余地がない場合にも、「試運転業務」以外の仕事を担当させることでできるだけ継続的に活用できるようにしている。それにより、「試運転業務において優秀な派遣技術者」の継続的な活用が可能になるとされる。

以上のように、事例各社では、いずれも、企業ないし部門でかかえている複数の開発案件のスケジュールを調整するなどして、年間を通じて、社員および派遣技術者の要員が担当する全体の業務量の平準化をはかっている。それにより、企業ないし部門を単位として、年間における派遣技術者の要員数の増減を小さくしている。これとあわせて、派遣技術者がひとつのプロジェクトでの業務を終了しても、スケジュールの異なる他のプロジェクトに移動して活用している。そうすることで、派遣技術者をできるだけ継続的に活用しようとしている。

ところで、C社およびD社の事例を踏まえると、上記のような取り組みを行う際、派遣技術者の担当する仕事の範囲が狭いと、他の条件が一定であれば、ひとつのプロジェクトでの派遣技術者の業務が終了したときに、他のプロジェクトにおいて、その技術者を同じ業務で活用できる可能性が小さくなる。そこで、C社では、派遣契約期間をひとつのプロジェクトでの業務の発生する期間に合わせて設定し、業務が継続的に発生しない場合に、派遣契約の更新を停止することで対応していた。他方、D社では、派遣技術者に、主として担当させる仕事（「試運転業務」）以外の種類の仕事を担当させることで、同じ派遣技術者を継続的に活用できる余地を広げている。派遣技術者各人が担当する仕事の範囲の広さは、派遣技術者の継続的な活用の可能性に影響を与える要因のひとつとなっていると考えられる。

V. 急な業務量の変動への対応

上でみたように、事例各社は、プロジェクトごとの要員数の変化に対して、社員と同様、派遣技術者についても、できるだけ他のプロジェクトへの移動をつうじて継続的に活用しようとしていた。プロジェクトごとの要員数の変化についてある程度予測でき、それを踏まえてプロジェクトのスケジュールを調整することで、製品開発全体での要員数を平準化できていることがその前提にあると考えられる。

それでは、予期しない不具合が生じたときなどのように、急に予測していない業務量の増加がおこる場合には、派遣技術者は活用されているだろうか。可能性としては、突発的に業務量が増加する期間にかぎり、派遣技術者を追加的に受け入れ活用するということが考えられる。各社は、そのような活用を行っているだろうか。

この点に関して、A社において、「不具合対応など予測不可能な異常への対応」は、派遣技術者よりも「自社の技術者の方が得意とする専門領域が広いため」、自社の社員で行うことが多いとされる。

B社でも、プロジェクトの途中での要員数の急な不足に対しては、まずは課内の社員さらには部内の社員で対応したり、可能な場合はプロジェクトのスケジュールを見直したりし、それでも対応できない場合に「最終手段」として派遣技術者の増員により対応している。

C社においても、「トラブルの発生」などの「予定されない人手不足」に対しては、社員の残業で対応するのが「通例」とされる。そして、短期的に派遣技術者を増員して対応することは行っていない。その理由として、派遣企業に派遣を依頼しても、実際に派遣されるまでに時間がかかることや、仮にすぐに派遣技術者が派遣されても、仕事に習熟させるため時間がかかり、すぐに「戦力とならないから」ということがあげられている。

以上のように、第1に、担当できる仕事の範囲が広い社員のほうが、突発的な事態に対応しやすいこと、第2に、追加的に派遣技術者を受け入れても、すぐに仕事をこなせるだけの技能をもつとはかぎらず、急な要員数の不足を迅速には補えないことといった理由から、予期しない突発的な業務量の増加に対する要員数の確保の手段としては、派遣技術者はあまり活用されていないものと考えられる。

VI. 派遣技術者を活用する理由

以上のように、事例各社において、派遣技術者は、短期的な業務量の変動に対応して要員数を調整するために活用されているとは必ずしもいえない。すなわち、各社と

も、企業や部門を単位として活用する派遣技術者の要員数を短期的に大きく増減させてはいない。また、予定していない突発的な業務量の増加に対しては、派遣技術者の増員よりも、社員の残業等を優先させて対応している。それでは、各社は、どのような理由から、派遣技術者を活用しているのだろうか。

A 社において、派遣技術者を活用する主な目的は、「固定費の削減が求められるなかで業務量の変動に対応する」ことにあるとされる。ただし、うえてみたように、プロジェクトの開始時期をずらすことによる製品開発部門全体での要員の平準化と部門間の技術者の移動等をつうじて、年間の派遣技術者の要員数の増減はある程度まで抑えられている。より長期的な業務量の変動への対応が、派遣技術者を活用する主な目的となっていると考えられる。

B 社では、コストを抑制しつつ工数の不足を補うために、派遣技術者を活用しはじめたとされる。また、「完全に社員だけで対応することには景気変動のリスクを伴う」という判断もある。A 社と同様、予測しがたい長期的な業務量の変動に対して社員の要員数を減らすことなく対応できるようにすることが、派遣技術者を活用する目的のひとつとなっているものと考えられる。

C 社が派遣技術者を活用する理由としては、「短期化する納期へ対応」があげられている。「開発研究所」では、「開発のスピードが求められるとともに、1 年間に取り扱う機器の種類も格段に増加」しつつある。その結果、「恒常的な長時間残業」が生じている。しかし、社員については、「全社的に社員を減らす方針」にある。また、「現在派遣技術者に担当させているような単純業務を社員に担当させるのはコスト的に無駄が多いとの判断」がある。そこで、不足する要員を補うかたちで、派遣技術者を活用している。C 社では、比較的、技能を要さない仕事について、社員よりも低いコストで要員を確保するため、派遣技術者を活用しているといえる。

D 社は、派遣技術者を活用することの効果として、「①固定費の調整が容易である。②負荷の大きい業務に派遣技術者を配置することにより、社員の負荷が軽減される。③平易な単純業務については派遣技術者にまかせることにより、業務の効率化が可能となる。④技術の進歩により高度な作図能力が求められなくなったため、派遣技術者の CAD による補助が可能となる」といったことをあげている。D 社において、要員にかかるコストの変動化をはかりつつ、単純ないし補助的な仕事を中心に要員を確保することが、主な目的のひとつとなっていると考えられる。

以上から、予測しがたい 1 年をこえた長期的な業務量の減少に際して、社員の解雇等によらずに柔軟に要員数の調整を行えるようにすることや、比較的技能を要さない仕事を中心として、社員よりも低いコストで要員を確保することが、派遣技術者を活用する主な理由となっていると考えられる。

Ⅶ. 派遣技術者を活用する仕事の範囲

派遣技術者を活用するうえで、かれらにどの範囲の仕事を担当させるかは、人材活用において重要な選択となると考えられる。各社は、派遣技術者に対して、どのような仕事を担当させているだろうか。また、あえて派遣技術者には担当させず、自社の社員のみを担当させている仕事にはどのようなものがあるか。この点についてみてみたい。

事例各社のなかで、とりわけC社は、派遣技術者を限定的な仕事の範囲で活用している。すなわち、C社の「開発研究所」において、派遣技術者が担当する仕事は、「(A)試験・実験、(B)CAD操作、(C)ソフト評価」である。そして、それぞれに工程において、派遣技術者が担当する仕事もかぎられている。

これらの仕事のうち「(A)試験・実験」は、「設計試作および量産試作の段階において、試作品が必要な機能を満たしているか、バグが発生しないかなどをチェックする」という仕事である。「これらを主たる仕事としている社員はいないが、設計にかかわる重要な部分の試験・実験は、社員が自ら行い、結果を設計にフィードバックすることになっている」。これに対し、「派遣技術者は、社員が作成した何ページにもわたるテスト項目に基づいて、定型的なチェック作業を行っている」。派遣技術者には、こうした「チェックリスト」を作成する仕事を担当させていない。

「(B)CAD操作については、主力はむしろ社員である。社員はみなCADを操作して設計を行っている。これに対し、派遣技術者はその補助的位置づけであり、人手が足りないときに部分的に図面を描く、社員が描いた簡単な手描き図面をCAD図面に直してもらい、といった作業を行っている」。

「(C)ソフト評価」としては、派遣技術者は、「各プロジェクトで開発する機器に必要なソフトウェアを横断的に開発している、専門開発部署に所属し、機能要件やバグのチェックなどの補助的な業務を行う」。

このように、C社では、派遣技術者に担当させる仕事を「定型的」ないし「補助的」な仕事に狭く限定している。これには、「過去の経緯」があるとされる。すなわち、「開発研究所では、バブル期の前後、業務拡大による人手不足が深刻化するなか、機器設計、ソフト開発においても派遣技術者を活用していた。しかし、社員が派遣技術者活用にあまり慣れていなかったこともあり、商品化前ではあったが品質面で大きな問題が生じ、ほとんどやり直しに近いような事態も発生した。そのような事態への反省から、『設計は自らの手で行うのが基本』との考えに至り、補助的な部分でのみ派遣技術者を活用することになった」とされる。

C社では、「補助的」な範囲をこえた設計業務をこなす技能を派遣技術者がもっておらず、また育成をつうじてより高度な仕事をかれらに担当させることは、「技術継承や

ノウハウ蓄積の面で問題がある」という考えから、派遣技術者に担当させる仕事の範囲を「補助的」なものを中心に狭く限定しているものと考えられる。これには、C社の電子機器の設計には「高度なノウハウを必要とする」という判断がはたらいっているようである。

これに対し、A社では、「設計」の仕事に、派遣技術者がより幅広くかかわっている。すなわち、「AA社社員の担当業務は主に2つある。業務量の負荷がかかる工程の業務である計画図と部品図（試作図面と量産図面の両方）の作成である」。このうち、「計画図とは『仕様書に基づいて機械の構造、部品相互関係・形状・寸法の詳細設計図』である。この業務はA社社員が担当するが、部位が限定されかつ成果が明確で業務として完結できるものにつきAA社にも発注する場合がある」。「もう1つは、部品図作成である。部品図とは『計画図を元に個々の部品について完成品としての状態を指示する図面』である。部品図は3角法に基づき、紙面上に製作するための必要事項を表現する業務である。このため当該機械の知識がなくとも投影力など製図力があり、A社の設計標準を理解していれば担当可能となる。この業務は朱書き訂正から部分的な図面修正業務、計画図から設計者の意図を解釈して図面を作成するという業務まで要求水準に差がある」とされる。

このようなA社においても、派遣技術者に担当させていない仕事がある。第1に、「基本性能を決定する主要コンポーネントや部位などはA社社員が担当」し、派遣技術者には担当させていない。第2に、「品質目標の設定やプロジェクトの管理や不具合対応、会議での説明など」、「チーム長」として社員が担当する仕事も担当することはない。これら仕事は、「当該機械についての広い知識が求められる」とされるため、「能力面」からも派遣技術者に担当させることがむずかしいとされる。第3に、派遣技術者が「計画図」を担当する際にも、「A社の社員は強度や干渉、組立性を考慮して図面を作成する」。派遣技術者も、「A社に対して干渉や組立性に関する事項の提案」や「強度については形状に関する提案」を行うことがある。しかし、「技能水準」の制約から、これらの「提案」は「一般的ではない」とされる。

A社では、「A社内に技術を蓄積し、技能を伝承したい」という考え方をとっている。そのため、「基本性能を決定する主要コンポーネントや部位など」の設計などの、自社にノウハウを蓄積したい仕事については、自社の社員のみを担当させている。また、「当該機械についての広い知識」や「技能」の制約から、派遣技術者があまりもしくは全く担当していない仕事もみられる。

B社の場合、派遣技術者の担当する仕事は、「実際の設計作業、とくにCADのオペレーションが中心」となっている。ただし、「単にCADをまわすだけでなく、単純作業を超えた判断を必要とする業務も行う。派遣技術者は最長では5年間ほど継続して受け入れている人が数名おり、業務上、不可欠な人材として、設計についての技能を

蓄積している」。「CAD オペレーションについて言えば、社員も派遣技術者も技能に明確な差異は無いようである」。

とはいえ、B 社においても、派遣技術者にはあえて担当させない仕事をもうけている。第 1 に、「顧客との折衝」は社員のみを担当させている。その理由としては、「状況によっては会社を代表してその場で製品の基本的仕様やビジネスに大きく関連する判断を迫られることもあるため、顧客との折衝には契約等の問題で派遣技術者に任せるわけにいかないため」とされる。

第 2 に、「設計プロジェクトの管理業務」も、派遣技術者には担当させていない仕事である。派遣技術者のなかには、勤続をつうじて「サブリーダークラスの業務遂行能力をもつ」者もでてきている。しかし、「命令系統として派遣技術者が社員に指示を出す、ないしは派遣技術者が派遣技術者に指示を出す、という階層構造を作ることは意識的に避けている」。そのため、「リーダーやサブリーダーの仕事を派遣技術者に任せないようにしている」。

B 社では、B 社で勤続をつみ高い技能を身につけた派遣技術者に対して、「単純作業を超えた判断を必要とする」設計業務を担当させている。しかし、派遣技術者に任せる権限の制約から「顧客との折衝」は担当させていない。また、組織の指揮命令関係に関する取り決めから、派遣技術者を管理的なポジションに配置して、社員や他の派遣技術者に対して指示を行わせることも避けられている。

D 社の場合、事例とした E 部門では、主として「試運転業務」の要員として派遣技術者を活用している。この「試運転業務」は、「機械装置の性能などを確認するため実際に試運転をおこない結果データの分析をおこなう業務と、試運転業務全般にわたる管理、運営、操作、分析を実施するための試運転要領書の作成業務」からなる。

D 社の E 部門では、「試運転業務」を担当できる派遣技術者を継続的に活用するうえで、かれらに「(2)要領計算書作成を含めた内部向けの検討書の作成業務」、「(3)購入する機器の仕様書作成業務」、「(4)上司に指定された作図業務の補助業務」といった「計画書作成」の仕事も担当させている。そして、「試運転業務」と「計画書作成」を共に担当できる派遣技術者を増やすようしている。ただし、派遣技術者の多くは、「(1)試運転業務の業務遂行力レベルは比較的高水準であるものの、(2)～(4)の作図等事務の業務ではなんとか担当できる程度の業務遂行力レベルにとどまっている」とされる。

D 社において、あえて派遣技術者に担当させていない仕事としては、「責任者などの管理業務」のほか、「意思決定を伴う折衝業務」、「コスト判断を伴う業務」、「その他責任が伴う業務」などがある。これらの仕事は、派遣技術者に対して「制度的に」行わせていないとされる。派遣技術者は、「常に社員の指揮命令下において業務の一部を担当する」かたちをとるようにしている。

D 社においても、B 社と同様、対外的ないし組織内での権限配分の設計上、管理者

としての仕事や重要な判断を必要とする仕事については、社員のみに担当させ、派遣技術者には担当させていないと考えられる。

以上のように、派遣技術者にどのような仕事まで担当させるかについては、事例各社のなかにもちがいがみられる。すなわち、C社のように「設計は自らの手で行うのが基本」という考え方に立ち、「補助的」な狭い範囲の仕事にのみ派遣技術者を活用している事例もある。他方で、とりわけA社やB社の事例のように、「補助的」な範囲をこえた「設計」の仕事にかかせない要員として派遣技術者に幅広い仕事を担当させている事例もみられる。

このような仕事の範囲の選択には、派遣技術者の技能に関する評価のほか、人材を確保するうえでどのくらいの派遣料金を支払う余地があるか、自社として派遣技術者に対する教育訓練をどこまで行う用意があるかといった点についての考え方にも左右されるものと考えられる。

ところで、派遣技術者に対してある程度、幅広い仕事を担当させる事例においても、派遣技術者にあえて担当させず、社員のみに担当させる仕事をもっている。そのような仕事としては、①「基本性能を決定する主要コンポーネントや部位など」の設計のように、自社の社員のなかにノウハウを蓄積したい仕事や、②技能の制約から派遣技術者に担当させることが適切でない仕事、③「顧客との折衝」といった、意思決定において社内における一定の権限が必要な仕事、④社員に対して指揮命令を行う管理的なポジションでの仕事などがある。

事例各社では、社員の技能形成への配慮や、派遣技術者の技能水準、組織上の権限配分に関する方針等に応じて、派遣技術者に担当させず、社員のみに担当させる仕事の範囲を選択している。社員を担い手とした長期的なノウハウの蓄積や、派遣技術者の技能水準に応じた仕事の割り振り、組織内の権限の秩序の維持をはかるうえで、派遣技術者を活用する仕事を選択し、一定の範囲のなかに限定しているものと考えられる。

Ⅷ. 派遣技術者の仕事の選択と継続活用

Ⅳでみたように、各社とも、派遣技術者の継続的な活用をはかっていた。派遣技術者を活用するうえでは、担当させる仕事内容に応じて、自社として一定の教育訓練が必要となる。ひとつには、こうした教育訓練への投資を回収するうえで、派遣技術者の継続的な活用が重要となっているためと考えられる。

ところで、派遣技術者を継続的に活用する余地は、派遣技術者に担当させる仕事の内容や範囲と関連をもつと考えられる。

すなわち、第1に、すでに述べたように、派遣技術者の担当する仕事の範囲が狭いと、他の条件が一定であれば、ひとつのプロジェクトでの派遣技術者の業務が終了したときに、その派遣技術者を他のプロジェクトの同じ業務で活用できる可能性が小さくなる。したがって、派遣技術者を継続的に活用するうえでは、ある程度、幅広い仕事の範囲で派遣技術者を活用するとともに、派遣技術者各人に幅広い仕事を担当させることが重要となる。

第2に、派遣技術者に担当させる仕事の範囲を、あまり技能を要しないものに限定することは、派遣技術者の派遣先での勤続への意欲を低くすると考えられる。というのも、派遣技術者に担当させる仕事が技能を要しない範囲にとどまると、その分、派遣技術者が派遣先での勤続をつうじて技能を伸ばす余地が小さくなる。また、仕事内容に変更がない場合、派遣料金の改定の余地も小さくなりがちである。その結果、派遣技術者としては、技能の向上や、派遣料金の改定をつうじた賃金水準の向上をはかるため、他の派遣先への転換をのぞむことになる。派遣企業としても、派遣技術者の確保や料金改定をつうじた売上の拡大のため、そうした意向に対応することが必要となると考えられる。その結果、比較的、短い期間で、派遣技術者もしくは派遣企業側の要望に応じて、派遣技術者が他の派遣先等に移り、自社での派遣期間が短くなる可能性がある。

この点に関して、C社では、すでに述べたように派遣技術者に主として担当させる仕事を、あまり技能を要しない「試験・実験」の仕事に限定し、派遣料金を改定せずに活用している。その結果、派遣技術者「本人や派遣企業にとって、C社の開発研究所で長く働くことは、能力開発やキャリア形成の観点からみて好ましくなく、1、2年、長くても3年程度で開発研究所を離れていく」という状況になっているとされる。

C社では、このように派遣技術者の継続的な活用が難しい結果、教育訓練を担当する社員の負担が高まっているとされる。社員には、新しい派遣技術者を受け入れるたびに教育訓練を行う必要が生じているためである。もちろん、C社では、派遣技術者に担当させる仕事を、あまり技能を要さない範囲に限定している分、より幅広い仕事を派遣技術者に担当させる場合と比べて、派遣技術者各人に対する教育訓練の量は小さいはずである。とはいえ、C社において、社員の派遣技術者への教育訓練の負担が大きいことは「問題」として認識されている。

いずれにせよ、派遣技術者を活用する仕事の範囲を狭く限定することは、派遣技術者の継続活用をむずかしくする可能性がある。したがって、派遣技術者各人の継続的な活用をはかるうえでは、派遣技術者各人に担当させる仕事の範囲をある程度広くしておくことが有効と考えられる。

IX. 派遣技術者の教育訓練：社員との比較から

派遣技術者を活用するうえでは、担当させる仕事内容に応じて、教育訓練を行うことが必要となることが多いと考えられる。とはいえ、上でみたように、各社とも、社員に担当させる仕事の範囲と派遣技術者に担当させる仕事の範囲は、異なっている。それに依りて、派遣技術者に対しては、社員とは異なるかたちで仕事を経験させたり、研修を実施したりして、技能を習得させているものと考えられる。以下では、事例各社について、社員との比較から派遣技術者の教育訓練の状況についてみてみることにしたい。

A社では、「計画的に教育と訓練をおこなうことでA社の社員を育成」する方針をとっている。社員のキャリアとして大きく2つのパターンがある。「1つは、入社時設計部門に配属されても、その後他の部門に異動させ、営業やサービス、製造など他部門の業務を経験することにより設計センスを磨き再び設計部門に戻ってくる場合である。いま1つは、設計部門で継続して業務を遂行することにより専門職として技能形成をおこなう場合である」。

派遣技術者については、「技能形成を考慮に入れて、業務を発注することはない」とされる。派遣技術者の仕事の実験の仕方として、プロジェクト間を移動しつつ、ひとつの仕事を継続する場合もあれば、プロジェクトの変更に伴い、担当する仕事が変わる場合もある。いずれにせよ、「管理部門が意図的に外注設計者の技能形成を考慮したうえで、AA社に仕事を発注しているのではない」とされる。

社員に対する研修としては、「初級」「中級（Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ）」が用意されている。これらの研修をつうじて「図面を書く技術」や「開発に対する考え方」、「機械の構造・機能」を学ばせている。各研修は2週間程度であり、年に2度実施する。入社後3年目ぐらいで「初級」を終え、5年間で全ての研修を終了するかたちとなる。A社は、AA社の派遣技術者を自社の研修に受け入れている。

B社では、社員に対して、採用後の研修を行う。「ものづくりの現場を工場実習と言う形で体験させ、更に開発部門で3ヶ月くらいかけてCADなどを習得させる」。その後は、配属先の職場で「OJTで学んでいく」かたちをとっている。すなわち、「先輩に同行し、対外交渉などもすこしずつ学んでいく。6ヶ月から1年くらいかけて、一人前の人材に育てていく。プロジェクトを一度こなして業務がわかれば、それなりに使える人材となる」とされる。

さらに、社員に対しては、「平均して3年」で異動を経験させている。その際、取引先の異なる部門間で異動を行い、「スキルの幅を広げる」ようにしている。取引先によって「業務の進め方」が異なり、また使用しているCADも異なる。それに依りて、部門ごとに「異なったスキルが要求される」とされる。複数の取引先に対応できるよう

な技能形成が目指されているものと考えられる。

派遣技術者に対しては、受け入れ時に、「安全面や秘匿条項についての教育」を実施している。また、「必要に応じて CAD の使い方」を教えている。ただし、「社員と比較すると、それほどの充実した教育プログラムは準備しておらず、簡単な教育を施した後には、現場における OJT となる」とされる。

B 社の職場では、派遣技術者を受け入れると、まずは「その人の現時点の能力に応じた仕事を与える」。「若くスキルの浅い人」については、「実際の設計業務については基本的に素人」とあるという認識のもと、「形状を変えるとかトレースの最も簡単な業務」といった「詳細設計における簡単な業務」から担当させる。次第により難しい仕事を担当させている。「原則として社員と同じく OJT で鍛え上げていく」方針をとっている。

しかし、派遣技術者に対する仕事の経験のさせ方は、社員のそれとは異なる点もある。第 1 に、社員には次第に「管理業務」を経験させるようになる。これに対して、派遣技術者には「実働中心」の経験を積ませることになる。第 2 に、派遣技術者に対しては、取引先を異にする部署間での異動を行っていない。社員とは異なり、同じ取引先の同じ CAD を使う設計の仕事を継続して経験させるようにしている。

C 社では、派遣技術者の主な仕事となっている「試験・実験業務」を、自社の社員が技術者として「キャリアを形成していく上で、入り口となる非常に重要な業務」と位置づけている。「試験・実験業務」の経験をつうじて、「機器やシステムの仕組みを知ることができるから」とされる。そこで、C 社では、「研修的な位置づけで、自社の新入社員に必ず試験・実験業務を担当させることにしている」。その後、2 年目からは、「先輩社員に付いて設計業務に携わる」。「入社 3 年目ぐらいになると、プロジェクトの正式な一員として設計業務に携わるようになる。そして、10 年目ぐらいになると、設計業務に一通り習熟するようになる」とされる。

派遣技術者については、受け入れ後、「まず試験・実験用の機械に慣れてもらう必要がある。しかし、業務の難易度は高くはなく、おおむね 1 週間程度で習得できる」とされる。「就業開始時に社内規則と ISO 関係の規定について数時間研修した後は、早く機械に慣れて、試験リストに沿った業務をこなせるようになればよいというのが、派遣技術者活用の基本方針」となっている。「なかには、試験・実験のエキスパートとして育てていく」派遣技術者もみられる。しかし、「C 社として派遣技術者を育成しようとは考えていない」とされる。

D 社では、社員に対して、各部門で「計画的に OJT」を実施するとともに部門間の異動をつうじて仕事の幅を広げていくようなキャリアを用意している。新入社員を配属する部門は様々である。しかし、「実際に実験データを確認する現場の業務に携わることが、基本設計業務の全体像を知る上で大切」という判断から、入社後おおよそ 3

年間のうちに「試運転業務」を経験するようなキャリアを組んでいる。「試運転要領書」を作成できるようになるのに2、3年程度、さらに、機械装置の流れ、プロジェクトの全体像をすべて把握し、業務をひとりでこなせるようになるまでには、5～10年程度の期間が必要」とされる。

これに対し、派遣技術者については、仕事経験のさせ方について「明確な方針」はないとされる。社員と異なり、「最終的には業務全体をひとりで担当できる」ようにするために育成を考えて部門間を異動させることはない。その結果、派遣技術者の経験年数が長期におよぶ場合であっても、「業務全体を任せられる派遣技術者が育成されるということはない」とされる。ただし、すでに述べたように、「試運転業務」を担当できる「優秀な派遣技術者」を継続的に活用するため、配置する「試運転業務」がない期間には、派遣技術者に「基本設計業務」に従事させるかたちで、派遣技術者が担当できる仕事の幅を広げている。

以上のように、派遣技術者に行う教育訓練の内容は、当然ながら、派遣技術者に対してどのような仕事を担当させるかということに関連する。C社のように、派遣技術者の仕事を「補助的」なものに狭く限定している場合には、主として、受け入れ直後の短期間に、そうした仕事にかかわる研修や指導を行うにとどまる。他方、B社のように、ある程度、設計に関する幅広い仕事を派遣技術者にも担当させる場合には、社員に準じるかたちで、比較的やさしい仕事から徐々に難しい仕事を経験させるように仕事を割り振るかたちで、より長期にわたり教育訓練（OJT）を実施している。

とはいえ、B社を含め、各社とも、社員とは異なるかたちで、派遣技術者の育成を行っている。社員とは異なり、育成を重視したプロジェクト間の移動や部署間の異動を、派遣技術者を対象として実施する事例はみられなかった。

X. 派遣技術者の活用と社員の育成

ところで、派遣技術者に担当させる仕事は、各社において、社員がキャリアの初期に担当する仕事と重なり合う場合が多いと考えられる。そうだとすると、そうした仕事での派遣技術者の活用を増やし、社員にそうした仕事を経験させる機会が減ることは、社員の技能形成を阻害する要因になるかもしれない。この点について、各社はどのような対応を行っているだろうか。

これに関して、B社では、「リーダー」や「サブリーダー」など、プロジェクトにおいて、自社の社員を含むメンバーに対して指揮命令を行う管理的ポジションの仕事を自社の社員のみを担当させ、派遣技術者には担当させない方針をとっている。したがって、こうしたプロジェクトの管理にかかわる仕事を担う人材は、自社の社員として

育成する必要がある。B社においては、業務量の増加の可能性が予測されるなか、「リーダー」や「サブリーダー」といった管理的ポジションを担当できる社員の育成が重要な課題となっている。

そこで、B社では、派遣技術者に対する社員の比率を上げることで、「リーダー」や「サブリーダー」の仕事を担当できる人材の育成をはかっている。B社において、派遣技術者に担当させている仕事のなかには、やがて「リーダー」や「サブリーダー」としてプロジェクトの管理にかかわるための技能を修得するうえで、経験しておく必要のある仕事が含まれる。B社では、そうした仕事を担当する社員の比率を高めることで、やがて管理的なポジションを担当できるような社員の育成をはかっているものと考えられる。

D社においても、「単純な作図やフローシートの作成、実験データのとりまとめなど、初歩的業務」を派遣技術者に担当させることで、社員がこれらの仕事を担当しなくなった結果、「仕事の全体像を把握できない社員」がでてきているという問題点が指摘されている。

C社でも、すでにみたように、派遣技術者の主な仕事となっている「試験・実験業務」を、自社の社員が技術者として「キャリアを形成していく上で、入り口となる非常に重要な業務」と位置づけている。そこで、「試験・実験業務」を新入社員に経験させている。

以上から、それ自体は必ずしも高度な経験を要さない仕事であっても、プロジェクト管理にかかわる仕事など、社員のみを担当させているより高度な仕事に必要な技能を修得するうえで、経験させておくことが必要な仕事があることが分かる。そのような仕事については、派遣技術者のみに担当させるのではなく、社員にも担当させておくことが重要となる。事例各社のなかにも、そのような取り組みを行う企業がみられる。

X I . 派遣技術者の動機付け施策

事例各社では、派遣技術者の仕事への意欲を高めたり、自社での勤続や育成への動機付けをはかったりするうえで、いくつかの取り組みを実施している。

そのような取り組みとしては、第1に、派遣技術者の能力評価を実施することがあげられる。B社では、派遣先からの依頼もあり、「単純な技術能力（CADのスキルなど）と、設計全般についての判断力、そして勤務態度」に関して評価を実施している。

第2に、派遣企業との料金改定の交渉に応じることがあげられる。B社の活用する派遣企業では、B社による派遣技術者の評価をもとに、毎年、料金改定に交渉を依頼

してくる。B 社としてもそれに応じている。「基本的に派遣料金が下がることはなく、大抵は、上昇する」。「上昇額は、スキルの蓄積度に応じている」とされる。

A 社の活用する AA 社も、「①計画図の作成能力、②3次元 CAD の操作能力、③目録作成能力、④組立図の作成能力」等といった評価項目にもとづき、自社の技術者の能力を評価し、それをもとに請負・派遣料金の見直しについて A 社と交渉している。料金改定が実現すれば、能力に応じた賃金の改定が可能となる。

他方で、担当の仕事がかわらないかぎり、能力向上に応じた料金改定には応じることがむずかしいとする企業もある。D 社も、「主に派遣企業の要求にもとづき」、随時、料金改定の交渉を実施している。派遣企業側は、「たとえば派遣技術者の派遣期間が1年を超えたことを理由に当該派遣技術者の技能向上分の派遣単価向上を要求してくる」。しかし、派遣技術者の「業務内容が同一」である場合、派遣単価の改定に応じることが難しいとされる。

C 社においても、「契約更新を繰り返しても派遣料金をほとんど上げない方針」をとっている。とくに、C 社において主として派遣技術者を活用している「試験・実験業務」では、本人の能力を派遣料金に反映させることはない。これは、「試験・実験業務」は、「どのスイッチを押して、どの画面を出して、どの数値を入力して」といった「単純作業」が多く、能力により「生産性に差がつかない」という判断にもとづくとされる。

第3に、派遣社員に対して、仕事意欲を高めるような仕事を担当させることがあげられる。A 社では、派遣技術者に対して、「やりがいのある仕事を任せる」ようにしている。「例えば A 社のメインプロジェクトの中で設計を担当させる」ことなどがそうした取り組みに相当するとされる。

また、C 社では、「信頼性試験」において、社員が作成したチェック項目以外に、派遣技術者が自らの経験をいかして追加的にチェック項目を用意し、試験・実験をすることがある。C 社としては、このような自発的取り組みを尊重することで、派遣技術者の意欲と技能の向上をはかっている。

第4に、派遣技術者についても社内表彰の対象とすることがあげられる。A 社では「利益」をあげたり、「新たなことをはじめて A 社の設計業務への貢献度が大きい」かったりするプロジェクトに対して表彰を行う「社長表彰制度」がある。表彰の対象となるプロジェクトのメンバーリストには、派遣技術者の名前も入れられる。

以上のように、事例各社では、派遣技術者の仕事や勤続、技能向上への意欲を高めるうえで、能力評価や、評価を反映させるかたちでの料金改定の受け入れ、仕事の割り振り方の工夫、社内での表彰といった取り組みを実施している。

XII. 要約

以上の事実発見に関してまとめると以下の1)～11)のようになる。

- 1) 事例とする企業のなかには、主として活用する派遣企業を集約している企業がある一方で、複数の企業からそれぞれ少数の派遣技術者を受け入れている企業もある。後者では、複数の派遣企業を利用している理由として、部門ごとに派遣企業と取引を行っていることや、求める技能をもつ派遣技術者を1社から多くは確保できないといったことがあげられている。
- 2) 事例各社において、製品開発スケジュールの進行に伴い、工程に従事する要員数は変化する。そして、派遣技術者は、とりわけ一度に多くの業務量が生じる工程で活用されており、そうした工程において要員数を確保する役割を果たしていると考えられる。
- 3) とはいえ、事例各社に共通して、複数の開発案件のスケジュールを調整するなどして、全体の業務量の平準化をはかり、企業ないし部門を単位として、年間における派遣技術者の要員数の増減を小さくしている。これとあわせて、派遣技術者がひとつのプロジェクトでの仕事を終了しても、スケジュールの異なる他のプロジェクトに移動させて活用している。それにより、派遣技術者各人をできるだけ継続的に活用しようとしている。
- 4) 予測していない突発的な業務量の増加に対する要員確保の手段としては、派遣技術者はあまり活用されていない。その理由としては、①派遣技術者よりも対応できる仕事の範囲が広い社員のほうが、突発的な事態に対して対応しやすい。また、②追加的に派遣技術者を受け入れても、かれらがすぐに仕事をこなせるだけの技能をもつとはかぎらず、急な要員数の不足を迅速には補えないことが指摘されている。
- 5) そうしたなか、①予測しがたい1年をこえた長期的な業務量の減少に際して、社員の解雇等によらずに柔軟に要員数の調整を行うことや、②社員よりも低いコストで要員を確保することが、派遣技術者を活用する主な理由となっている。
- 6) 派遣技術者にどのような仕事までを担当させるかについては、事例各社のなかにもちがいがみられる。すなわち、「設計は自らの手で行うのが基本」という考え方に立ち、「補助的」な仕事のみで派遣技術者を活用する事例がある一方で、「補助的」な範囲をこえた「設計」の仕事で幅広く派遣技術者を活用している事例もある。
- 7) とはいえ、後者の場合にも、派遣技術者には担当させず、社員のみを担当させている仕事がある。そのような仕事としては、①「基本性能を決定する主要コンポーネントや部位など」の設計などの、自社の社員のなかにノウハウを蓄積したい仕事や、②技能の制約から派遣技術者に担当させることが適切でない仕事、③「顧客との折衝」といった、意思決定において社内における一定の権限が必要な仕事、④社員に対して指揮命令を行う管理的なポジションでの仕事などがある。社員を担い手とした長期的な

ノウハウの蓄積や、派遣技術者の技能水準に応じた仕事の割り振り、組織内の権限の秩序の維持をはかるうえで、派遣技術者を活用する仕事の範囲や、社員のみを担当させる仕事の範囲を適切に選択することが大事であることを示すと考えられる。

- 8) 派遣技術者の担当する仕事の範囲が狭いと、ひとつのプロジェクトでの派遣技術者の業務が終了したときに、他のプロジェクトで活用する余地が小さくなる。また、派遣技術者の技能形成の機会や仕事内容および技能向上に応じた料金改定の余地も小さくなり、派遣技術者としても勤続をのぞまなくなりやすい。それゆえ、派遣技術者に担当させる仕事の範囲を狭く限定することは、派遣技術者の継続的な活用をむずかしくすると考えられる。派遣技術者の継続的な活用をはかるには、派遣技術者に担当させる仕事の範囲をある程度、広く設定することが有効である可能性が示唆される。
- 9) 派遣技術者にも設計に関する幅広い仕事を担当させる事例のなかには、社員に準じるかたちで、比較的やさしい仕事から徐々に難しい仕事を経験させるように仕事を割り振るかたちで、教育訓練（OJT）を実施する事例もみられる。とはいえ、そのような事例でも、社員に対してとは異なり、育成を重視した部署間の異動は行われていない。これには、より長期的な育成と活用を予定する社員との活用方針のちがいが、反映されていると考えられる。
- 10) それ自体は必ずしも高度な経験を要さない仕事であっても、上記7) であげたような、社員のみを担当させているより高度な仕事に必要な技能を修得するうえで、経験させておくことが必要な仕事がある。事例のなかには、そのような仕事を派遣技術者のみに担当させるのではなく、あえて社員に担当させ、社員の育成をはかっている企業がみられる。派遣技術者の活用をすすめるうえで、派遣技術者の仕事と重なることの多い、社員の初期のキャリアの慎重な設計が重要となることを示すと考えられる。
- 11) 事例各社のなかには、派遣技術者の仕事や勤続、技能向上への意欲を高めるうえで、①派遣技術者の能力評価を実施する、②派遣技術者の能力評価の結果を踏まえ、派遣企業との料金改定の交渉に応じる、③派遣社員に「やりがい」を感じられるような仕事を担当させる、④派遣技術者についても社内表彰の対象とするといった取り組みを実施する企業がみられる。派遣技術者の活用をすすめるほど、かれらの意欲を高めるうえで、こうした取り組みが重要になってくると考えられる。