

設計部門における請負・派遣人材の業務領域

木村 琢磨
(東京大学大学院経済学研究科
日本学術振興会特別研究員)

はじめに

業務量の変動や開発コスト削減の圧力により、設計部門においても、請負・派遣人材の活用が進められている。設計部門は、機能・構造・品質その他製品の特性を決定する部門であるため、設計部門の仕事は、製品の競争力を大きく左右する。しかし、設計業務は高度に知識集約的な仕事のみで構成されるものではない。作業設計プロジェクトの中には様々な工程があり、製品の機能・構造を決定する企画要素の強い工程もあれば、作業要素の強い工程もある。

設計の仕事の基本的な流れは、「概念設計 基本設計 詳細設計 生産設計」である。概念設計は、新規製品を設計する場合に必要な工程である。具体的には、マーケティングによって得られた市場要求に関する情報を分析し、製品に関する技術要求を明らかにする。そして、技術要求に基づき、製品の機能を明確化し、それらの機能を発揮させるための方策を検討する。機能発揮のための方策を現実のものとするため、製品の物理的構成を考えることを「実体化」といい、この実体化が行われた後、計画図を作成する。

基本設計は、計画図を元に製品の基本的な性能を検討するものであり、計画図を詳細化して基本図を作成する。詳細設計は、基本設計よりも細部にわたる検討であり、基本図を元に製品を構成する部品を設計し、部品図を作成する。そして、組立後の全体像である組立図を作成する。詳細設計の次の段階である生産設計は、製品そのものではなく、製品の加工・組立等の製造工程の設計である。生産設計においては、部品図・組立図に基づき工程図の作成、治具・工具の設計を行う。

こうした仕事の流れの中で、企画要素の強い市場要求の分析、製品コンセプトの決定などは、コア・コンピタンスとしての製品競争力の決定に関わる工程なので、企

業固有のノウハウや独自性を社内に保持するために、正社員が担当する領域であると考えられる。一方、CADの操作など、作業的要素の強い業務には請負・派遣人材が配置されると考えられる。

そこで本稿では、設計部門における請負・派遣人材の活用の状況を概観した上で、その業務領域について、データに基づいて明らかにする。まず、基本データとして、本稿の分析対象とする技術部門の人数規模を図表 1-1 に掲げておく。ここでいう人数規模とは、部門の従業者合計（正社員、応援・出向、請負・派遣の合計）の人数である。図表 1-1 から分かるとおり、29 人以下の小規模部門から、100 人を超える部門まで、幅広い規模の部門が含まれている¹。

図表 1 - 1 請負・派遣人材の活用の有無

| | % |
|----------|-------|
| 1～29人 | 16.2 |
| 30～49人 | 16.2 |
| 50～99人 | 25.0 |
| 100～299人 | 22.1 |
| 300～999人 | 2.9 |
| 1000人以上 | 1.5 |
| 無回答 | 16.2 |
| 最小値 | 10 |
| 最大値 | 1362 |
| 平均値 | 116.5 |
| N | 68 |

請負・派遣人材の活用状況

1. 請負・派遣人材の活用の有無

図表 1-2 によれば、本調査の回答部門の 4 分の 3 以上に及ぶ 76.5%が、請負・派遣人材を活用している。本調査は、配布対象の選択にあたり、請負・派遣人材の活用の有無を考慮していないため、回答部門の 4 分の 3 以上で請負・派遣人材が活用されていることにより、設計部門において請負・派遣人材の活用が一般的に行われているとみなすことができる。ただし、本調査は請負・派遣人材に関する設問を多く含むため、回答者がそれらを活用している部門に偏る傾向にあると考えられるが、設計部門において、請負・派遣人材が活用されることが少なくないといえる。

図表 1 - 2 請負・派遣人材の活用の有無

| | % |
|---------------|------|
| 活用している | 76.5 |
| 過去に活用，現在は活用なし | 16.2 |
| 一度も活用したことがない | 7.4 |
| 合計 | 68 |

2. 請負・派遣人材の活用理由

図表 1-3 によれば，設計部門において請負・派遣人材を活用する理由として，特に多いのは「正社員を増やさずに，人数を確保するため」(84.6%)，「短期的な業務量の変動に対応するため」(75.0%)である。その他には「開発期間を短縮するため」(48.1%)，「開発コストを削減するため」(38.5%)が多い。

以上より，設計部門における請負・派遣人材の活用は，固定的人件費の削減と人件費の変動費化，及び開発期間の短縮の要請に応えるための労働力の確保，を目的として行われていることが分かる。

図表 1 - 3 請負・派遣人材の活用理由（複数回答）

| | % |
|---------------------------|------|
| 正社員を増やさずに，人数を確保するため | 84.6 |
| 短期的な業務量の変動に対応するため | 75.0 |
| 開発期間を短縮するため | 48.1 |
| 開発コストを削減するため | 38.5 |
| 正社員により高度な仕事を担当させるため | 28.8 |
| 自社にいない特別な知識・技術をもつ人材を活用するた | 25.0 |
| 設計の品質を高めるため | 13.5 |
| 募集・採用，社会保険加入などの事務手続きを軽減する | 9.6 |
| 教育訓練担当者として活用するため | 3.8 |
| その他 | 0.0 |
| N | 52 |

3. 請負・派遣人材の構成比

図表 1-4 は，請負・派遣人材が部門の従業者合計（正社員，応援・出向，請負・派遣の合計）に占める割合（構成比）を集計したものである。また，正社員，応援・出向社員の構成比との単純集計による比較も行っている。請負・派遣人材の構成比は部門によって様々であるが，平均値は 12.5%であり，正社員の比率（78.7%）よりはるかに低いものの，応援・出向の構成率の平均値 4.4%を大きく上回っている。

図表 1 - 4 請負・派遣人材の構成比

| 請負・派遣人材の比率 | % | N |
|------------------------------|------|----|
| 0% | 25.4 | 63 |
| 0～5%未満 | 9.5 | |
| 5～10%未満 | 12.7 | |
| 10～15%未満 | 17.5 | |
| 15～20%未満 | 11.1 | |
| 20～25%未満 | 7.9 | |
| 25～30%未満 | 4.8 | |
| 30%以上 | 11.1 | |
| 単純平均値 | | |
| 正社員比率 | 78.7 | |
| 応援・出向比率 | 4.4 | |
| 請負・派遣比率 | 12.5 | |
| 請負・派遣比率 請負・派遣人材 活用部門のみ | 16.7 | 47 |

4. 正社員の残業時間との関係

図表 1-5 は、請負・派遣人材の活用の有無を、部門における正社員の一般的な 1 ヶ月当たり残業時間別に集計したものである。図表から、正社員の残業時間が長いほど、請負・派遣人材を活用している部門が多いことが分かる。

図表 1 - 5 正社員の残業時間別 請負・派遣人材の活用の有無 (%)

| | 請負・派遣人材 | | | 応援・出向 | | | N |
|-----------|---------|---------------|--------------|--------|---------------|--------------|----|
| | 活用している | 過去に活用、現在は活用なし | 一度も活用したことがない | 活用している | 過去に活用、現在は活用なし | 一度も活用したことがない | |
| 10～20時間未満 | 50.0 | 20.0 | 30.0 | 50.0 | 20.0 | 30.0 | 10 |
| 20～40時間未満 | 81.3 | 18.8 | 0.0 | 53.1 | 25.0 | 21.9 | 32 |
| 40時間以上 | 80.8 | 11.5 | 7.7 | 57.7 | 19.2 | 23.1 | 26 |
| 合計 | 76.5 | 16.2 | 7.4 | 54.4 | 22.1 | 23.5 | 68 |

また、図表 1-5 では、請負・派遣人材と同様に、企業と雇用関係のない応援・出向人材の活用の有無との比較も行っている。応援・出向人材の活用の有無については、正社員の残業時間による違いはあまり見られない。応援・出向人材は、正社員の残業時間に関わらず、半数程度の部門で活用されている。

図表 1-6 は、部門における正社員の残業時間別に、請負・派遣人材の構成比の単純平均値を算出したものである。残業時間ごとのサンプル数が少なく、また平均値の差は小さいが、全ての回答部門、請負・派遣人材を活用中の部門のいずれについても、正社員の残業時間が長いほど、請負・派遣人材の比率が高いという傾向が僅かに見ら

れる。つまり、正社員の残業時間が多いほど、請負・派遣人材を活用することが多く、かつ、その活用人数も多くなるという傾向がある。

以上より、請負・派遣人材は、正社員の残業では吸収しきれない労働需要の変動に対して、労働力不足を低コストで補うための手段として活用されていると考えられる。応援・出向人材の活用の有無は正社員の残業量と無相関であり、この点に、請負・派遣人材と応援・出向人材の活用上の位置づけに違いが見られる。

図表 1 - 6 正社員の残業時間別 請負・派遣人材の構成比 (%)

| | 回答部門全て | | 請負・派遣人材を 活用中の部門のみ | |
|-----------|--------|----|----------------------|----|
| | 平均値 | N | 平均値 | N |
| 10～20時間未満 | 7.5 | 10 | 15.0 | 5 |
| 20～40時間未満 | 13.0 | 30 | 16.2 | 24 |
| 40時間以上 | 14.0 | 23 | 17.9 | 18 |
| 合計 | 12.5 | 63 | 16.7 | 47 |

請負・派遣人材の業務範囲

1. 請負・派遣人材の担当業務

図表 1-7 は、設計業務の各工程（業務）について「従事している人材」、図表 1-8 は「主要業務を担当している人材」、図表 1-9 は「最も多く（の人数が）従事している人材」を、それぞれ「正社員」「応援・出向社員」「請負・派遣」の中から選択する設問の集計結果である。

図表 1-7 を見ると、正社員が全ての業務に幅広く配置されているのに対し、請負・派遣人材は一部の業務に限られていることが多い。請負・派遣人材が従事していることが多い業務は「CAD のオペレーション」(77.8%)、「自社開発部品の設計図面の作成」(68.5%)である。それらに次いで多いのは「試作品の製作」(41.3%)、「仕様目標に関する実験・評価・検証」(40.7%)である。

図表 1 - 7 就業形態別の担当業務（各業務に従事している人材 % 複数回答）

| | 正社員 | 応援・出向 | 請負・派遣 | N |
|------------------|-------|-------|-------|----|
| 市場予測・セグメントの選定 | 100.0 | 2.4 | 2.4 | 42 |
| 製品コンセプトの決定 | 100.0 | 5.7 | 0.0 | 53 |
| 性能目標（仕様）の設定 | 100.0 | 13.0 | 7.4 | 54 |
| 外装・内装デザイン | 100.0 | 9.3 | 25.6 | 43 |
| 製品技術の選択 | 100.0 | 20.8 | 9.4 | 53 |
| スケジュールの計画・管理 | 100.0 | 17.3 | 11.5 | 52 |
| CADのオペレーション | 79.6 | 46.3 | 77.8 | 54 |
| 自社開発部品の設計図面の作成 | 92.6 | 48.1 | 68.5 | 54 |
| 部材及び調達先の選定 | 100.0 | 20.4 | 16.3 | 49 |
| 試作品の製作 | 89.1 | 37.0 | 41.3 | 46 |
| 仕様目標に関する実験・評価・検証 | 100.0 | 33.3 | 40.7 | 54 |
| 市場性の評価・検証 | 100.0 | 16.3 | 8.2 | 49 |
| 製造原価見積り | 100.0 | 14.6 | 6.3 | 48 |
| 工程の設計 | 100.0 | 15.9 | 4.5 | 44 |

注：各業務が存在する部門の数を母数（N）としているため、業務ごとに母数（N）の値が異なる。なお、設問の設計上、本設問に無回答の場合、部門における各業務の有無自体が不明となるため、無回答の部門も（N）から除外している。

図表 1-8 により、「主要業務を担当している人材（以下、「主担当」と表すことがある）」を見ると、いずれの業務も、主担当者は正社員であることが分かる。請負・派遣人材が担当していることの多い業務のうち、請負・派遣人材が主担当となっていることが多い業務は「CADのオペレーション」(59.3%)、「自社開発部品の設計図面の作成」(40.7%)のみである。「試作品の製作」(19.6%)、「仕様目標に関する実験・評価・検証業務」(18.5%)は、請負・派遣人材が従事していることは多いものの、主担当となっていることは少ない。

図表1-8 就業形態別の担当業務（主要業務を担当している人材 % 複数回答）

| | 正社員 | 応援・出向 | 請負・派遣 | 無回答 | 集計数 |
|------------------|------|-------|-------|------|-----|
| 市場予測・セグメントの選定 | 97.6 | 2.4 | 0.0 | 2.4 | 42 |
| 製品コンセプトの決定 | 98.1 | 3.8 | 0.0 | 1.9 | 53 |
| 性能目標（仕様）の設定 | 98.1 | 5.6 | 1.9 | 1.9 | 54 |
| 外装・内装デザイン | 93.0 | 2.3 | 11.6 | 4.7 | 43 |
| 製品技術の選択 | 96.2 | 15.1 | 3.8 | 1.9 | 53 |
| スケジュールの計画・管理 | 98.1 | 9.6 | 3.8 | 1.9 | 52 |
| CADのオペレーション | 68.5 | 33.3 | 59.3 | 5.6 | 54 |
| 自社開発部品の設計図面の作成 | 77.8 | 27.8 | 40.7 | 7.4 | 54 |
| 部材及び調達先の選定 | 95.9 | 14.3 | 14.3 | 2.0 | 49 |
| 試作品の製作 | 82.6 | 17.4 | 19.6 | 13.0 | 46 |
| 仕様目標に関する実験・評価・検証 | 88.9 | 13.0 | 18.5 | 7.4 | 54 |
| 市場性の評価・検証 | 95.9 | 12.2 | 4.1 | 2.0 | 49 |
| 製造原価見積り | 95.8 | 10.4 | 2.1 | 4.2 | 48 |
| 工程の設計 | 93.2 | 13.6 | 4.5 | 4.5 | 44 |

注：図表1-7と同様の理由により、各業務の母数（N）は異なる。

なお、図表1-8とは異なり、本設問に「無回答」の部門であっても、図表1-7の「従事している人材」に回答があれば業務の存在自体は明らかとなるため、無回答の部門も母数（N）に含めている。

図表1-9に示した「最も多く従事している人材」についてみると、「CADのオペレーション」は、請負・派遣人材が部門の中で最も多く従事している人材であることが多く（48.1%）、最も多く従事している人材が正社員である部門の比率（42.6%）を上回っている。CADのオペレーションについては、請負・派遣人材は、業務内容及び人数の両面で、主たる担当者となっている。

このように、正社員が設計業務の全範囲にわたって配置され、かつその主担当者となっていることが一般的であるのに対し、請負・派遣人材の業務範囲は、企画的要素が少なく、コンセプトが決定された後の作業的な部分という、設計工程の一部に限られていることが一般的である。製品コンセプトや性能目標の設定、製品技術の選択など、企画的要素の強い業務は正社員が担当し、その結果に基づいて請負・派遣人材が設計作業を行うというのが設計部門における就業形態間の大まかな分担であるといえる。

図表 1 - 9 就業形態別の担当業務（最も多く従事している人材 %）

| | 正社員 | 応援・出向 | 請負・派遣 | 無回答 | 合計 |
|------------------|------|-------|-------|------|----|
| 市場予測・セグメントの選定 | 95.2 | 0.0 | 0.0 | 4.8 | 42 |
| 製品コンセプトの決定 | 96.2 | 0.0 | 0.0 | 3.8 | 53 |
| 性能目標（仕様）の設定 | 98.1 | 0.0 | 0.0 | 1.9 | 54 |
| 外装・内装デザイン | 88.4 | 0.0 | 4.7 | 7.0 | 43 |
| 製品技術の選択 | 94.3 | 0.0 | 0.0 | 5.7 | 53 |
| スケジュールの計画・管理 | 94.2 | 0.0 | 0.0 | 5.8 | 52 |
| CADのオペレーション | 42.6 | 5.6 | 48.1 | 3.7 | 54 |
| 自社開発部品の設計図面の作成 | 59.3 | 7.4 | 27.8 | 5.6 | 54 |
| 部材及び調達先の選定 | 91.8 | 0.0 | 0.0 | 8.2 | 49 |
| 試作品の製作 | 60.9 | 6.5 | 15.2 | 17.4 | 46 |
| 仕様目標に関する実験・評価・検証 | 79.6 | 0.0 | 11.1 | 9.3 | 54 |
| 市場性の評価・検証 | 91.8 | 4.1 | 0.0 | 4.1 | 49 |
| 製造原価見積り | 91.7 | 6.3 | 0.0 | 0.0 | 48 |
| 工程の設計 | 93.2 | 4.5 | 0.0 | 2.3 | 44 |

注：図表 1-7，図表 1-8 と同様の理由により，各業務の母数（N）は異なる。

「無回答」の取扱いは図表 1-8 と同様である。

図表 1-10 は，請負・派遣人材が担当することの多い 4 つの業務（CAD のオペレーション，自社開発部品の設計図面の作成，試作品の製作，仕様目標に関する実験・評価・検証）について，それらを請負・派遣人材に担当させている部門の比率を，部門における設計の全プロジェクトに占めるフル・モデルチェンジを要するプロジェクト（既存製品の図面を用いないプロジェクト）の割合別に集計したものである。

フル・モデルチェンジの割合が 20% を超える部門では，「CAD のオペレーション」，「自社開発部品の設計図面の作成」を請負・派遣人材が担当することが比較的少ない（62.5%，54.2%）。新規図面ではなく，既存図面の転用もしくはマイナーチェンジの場合に，請負・派遣人材が活用されることが多いと考えられる。

一方，「試作品の製作」及び「仕様目標に関する実験・評価・検証」は，フル・モデルチェンジの割合が高いほど，請負・派遣人材を活用している部門の比率が高い。その理由は，フル・モデルチェンジを要するプロジェクトの多い部門では，新規製品を取り扱うことが多いので，試作品の製作，仕様目標に関する実験・評価・検証に関わる業務量が多く，請負・派遣人材を活用する余地が大きいためと考えられる。

図表1-10 フル・モデルチェンジの割合と請負・派遣人材の担当業務

| | CADのオペレーション | | 自社開発部品の設計図面の作成 | | 試作品の製作 | | 仕様目標に関する実験・評価・検証 | |
|-------|-------------|----|----------------|----|--------|----|------------------|----|
| | % | N | % | N | % | N | % | N |
| 0% | 83.3 | 6 | 83.3 | 6 | 16.7 | 6 | 16.7 | 6 |
| 1～20% | 88.0 | 25 | 76.0 | 25 | 29.2 | 24 | 36.0 | 25 |
| 21%以上 | 62.5 | 24 | 54.2 | 24 | 45.8 | 24 | 50.0 | 24 |
| 合計 | 76.4 | 55 | 67.3 | 55 | 35.2 | 54 | 40.0 | 55 |

図表1-11は、請負・派遣人材が主担当となっていることの多い2つの業務（CADのオペレーション、自社開発部品の設計図面の作成）について、請負・派遣人材を主担当としている部門の比率を、プロジェクトに占めるフル・モデルチェンジの割合別に集計したものである。

CADのオペレーション、自社開発部品の設計図面の作成のいずれも、フル・モデルチェンジの割合が高いほど、請負・派遣人材が主担当となっていることが少ない。フル・モデルチェンジにより新規図面の作成が必要とされる場合においては、CADのオペレーション、設計図面の作成に関しても、請負・派遣人材は主たる担当者ではなく、補助的な役割を果たす傾向にあるといえる。

このように、CADのオペレーション、自社開発部品の設計図面の作成には、請負・派遣人材が配置されることが多いものの、フル・モデルチェンジを行うプロジェクトの割合が高い場合は、請負・派遣人材が配置されることは少なくなり、配置される場合でも、補助的な業務を任せられることが比較的多くなっている。

図表1-11 フル・モデルチェンジの割合と請負・派遣人材の主担当業務

| | CADのオペレーション | | 自社開発部品の設計図面の作成 | |
|-------|-------------|----|----------------|----|
| | % | N | % | N |
| 0% | 100.0 | 5 | 80.0 | 5 |
| 1～20% | 66.7 | 24 | 50.0 | 24 |
| 21%以上 | 50.0 | 22 | 27.3 | 22 |
| 合計 | 62.7 | 51 | 43.1 | 51 |

2. 個人で見た請負・派遣人材の業務の幅

図表1-7から図表1-11の分析は、各就業形態別の総体としての業務領域の幅について見たものであるが、今度は、個々人について業務領域の幅を見ることにする。個人を単位として分析する理由は、正社員は総体として広範囲の業務に配置されているが、

正社員個人で見た場合、広範な業務を複数の正社員で担当しているに過ぎず、1人ひとりの担当領域の幅はそれほど広くないとも考えられるためである。

図表 1-12 は、部門において1人の従業者が担当する設計工程の一般的な種類数を、就業形態別に集計したものである。工程の種類は、図表 1-6 の区分によるものである。正社員は、5 つ以上の工程を担当していることが多いが（66.1%）、応援・出向社員はそれよりも担当種類数がやや少なく、2～4種類が67.6%と最も多い。請負・派遣人材の担当工程数は更に少なく、2～4種類が57.7%と最も多く、1種類の工程のみである部門も38.5%に及んでいる。

このように、個人での担当範囲で比較した場合も、請負・派遣人材の業務領域は正社員や応援・出向社員よりも狭い。言い換えれば、（保有スキルではなく）担当している業務で見ると、正社員が「多能工」である一方、派遣・請負人材は「単能工」に近いといえる。

図表 1 - 1 2 担当工程の種類数

| | 1種類 | 2～4種類 | 5種類以上 | N |
|-------|------|-------|-------|----|
| 正社員 | 0.0 | 33.9 | 66.1 | 56 |
| 応援・出向 | 23.5 | 67.6 | 8.8 | 34 |
| 請負・派遣 | 38.5 | 57.7 | 3.8 | 52 |

図表 1-13 は、人材1人ひとりが担当できる工程の範囲を広げる取り組みの実施状況を、就業形態別に集計したものである。正社員については、全員に対して担当工程範囲の拡大を行っている部門が最も多い（71.4%）が、請負・派遣人材は、実施していない部門の比率が半数を超えている（53.8%）。応援・出向社員と比べても、請負・派遣人材に対する担当工程の範囲拡大に関する取り組みは行われていない傾向にある。

図表 1 - 1 3 担当工程範囲の拡大の取り組み

| | 全員に実施している | 一部の 人だけに 実施している | 実施していない | 無回答 | N |
|-------|-----------|-----------------------|---------|-----|----|
| 正社員 | 71.4 | 21.4 | 7.1 | 0.0 | 56 |
| 応援・出向 | 18.9 | 37.8 | 43.2 | 0.0 | 37 |
| 請負・派遣 | 9.6 | 36.5 | 53.8 | 0.0 | 52 |

このように、請負・派遣人材は、総体として担当工程の幅が限られているだけでなく、1人1人の担当工程も少ない。さらに、正社員とは異なり、担当工程の範囲を拡

大する取組みもなされていないことが多い。以上より、請負・派遣人材は、担当業務の範囲が狭い範囲に限定されているが、彼らを多能工化する取組みもなされていないことが分かる。つまり、請負・派遣人材の業務範囲の狭さは、彼らの定着期間が短いために多能工化を図る教育訓練が行えないことの結果ではなく、もともと多能工としての働き方が請負・派遣人材に対して期待されていないために、業務範囲の拡大を行わないことの結果であると考えられる。

まとめ

設計部門において、請負・派遣人材は、固定的人件費の削減と人件費の変動費化、及び開発期間の短縮の要請に応えるための労働力の確保、を目的として活用されている。

請負・派遣人材が部門の従業者合計に占める割合は様々であるが、応援・出向社員の人数を上回っていることが多く、正社員に次ぐ割合を占めている。また、正社員の残業時間が長いほど、請負・派遣人材を活用している部門が多いことから、正社員の残業では吸収しきれない労働需要の変動に対し、労働力不足を低コストで補うための手段として請負・派遣人材が活用されていると考えられる。

請負・派遣人材が担当していることの多い業務は、CADのオペレーション、自社開発部品の設計図面の作成であり、これらは、請負・派遣人材が業務内容、人数の両面で主たる担当者となっていることも多い。一方、設計業務のいわゆる上流部分においては、請負・派遣人材が活用されることは少なく、主として正社員の担当領域となっている。つまり、請負・派遣人材の業務範囲は、既存図面が利用できるプロジェクトにおける、製品コンセプト決定後の作業的な部分に限られていることが一般的である

ただし、フル・モデルチェンジにより新規図面の作成が必要となる場合は、CADのオペレーションや設計図面の作成についても、業務を請負・派遣人材が担当することが少なくなる傾向にある。工程分類の上では同一種類の業務でも、フル・モデルチェンジを行う場合の方が、既存図面を用いる場合よりも、企画的要素が強くなる。以上のことから、設計工程のうち、企画的要素の強い業務は正社員が担当し、その結果に基づいて請負・派遣人材が設計作業を行うというのが設計部門における就業形態間の大まかな分担であるといえる。

また、個々人のレベルで見ても、請負・派遣人材は、正社員や応援・出向社員に比べ、担当している業務の種類が少なく、担当工程の範囲を拡大する取組みが行われていることも少ない。

このように、設計部門で働く請負・派遣人材の担当業務は、設計工程のうち既存図面を用いた作業的な部分に限られており、そうした担当業務の領域を拡大するための取組みも、現在、活発に行われているとはいえない。当面は、企画業務、新規性の強いプロジェクトの業務は正社員が主に担当し、既存図面を用いた作業的業務を請負・派遣人材が担当するという分担が続いていくと考えられる。

本稿の限界として、分析において考慮した部門の業務特性がプロジェクトにおけるフル・モデルチェンジの比率のみであるため、個々の部門によって請負・派遣人材の業務範囲が異なる理由を十分に解明できなかったことが挙げられる。一部の部門では、請負・派遣人材が企画業務の主担当者となっていた。こうした業務範囲の相違は、(1)外部人材の技能水準の個人差、(2)請負・派遣企業の組織的能力の差、(3)プロジェクトの特性、の3つが主な原因と考えられるが、サンプルが少なく、かつ、(1)と(2)に関する情報が本調査では得られていない。推測の域を出ないが、企画業務への請負・派遣人材の配置に対しては、(1) > (2) > (3)の順に影響力が強いと思われる。

また、本調査では、設計プロジェクトの規模が把握できなかったため、大規模プロジェクトと小規模プロジェクトの間で請負・派遣人材の活用状況にどのような違いが現れるかに関する分析はできていない。大規模プロジェクトの場合、業務を細分化しやすく、メンバーが多いため相互支援も行いやすいため、請負・派遣人材の活用が進みやすいと考えられる。一方、小規模プロジェクトでは一般的に、少人数で幅広い業務に対応する必要があることから、単一技能の人材では戦力となりにくい。今後、小規模のプロジェクトが増えた場合は、予算制約上、正社員を増やすことは難しいため、請負・派遣人材の担当業務の幅を広げていく必要があると考えられる。

【注】

- ¹ このように、調査対象部門の人数規模が多様であるのは、本調査の配票にあたり、部・課・係という組織階層を統一せず、「技術部門」として企業ごとに配布対象として適した部門に対して配布したことの影響もある。