

製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理 大手 5 社の事例分析から

佐野 嘉秀

(東京大学社会科学研究所客員助教授)

分析の課題

総論にあたる本稿では、製品設計分野における技術者派遣企業でのキャリア管理をとりあげる。ここでいうキャリア管理とは、技術者派遣企業が自社の派遣技術者のキャリア形成を支援する取り組みを指す。製品設計の業務に技術者を派遣する企業は、自社の派遣技術者が勤続をつうじ技能の向上と収入の上昇を伴うキャリア形成をおこなえるように、どのような取り組みをおこなっているか。これをあきらかにするのが、本稿の分析課題である。本稿では、あわせて、取引先企業との派遣契約の状況や派遣技術者の採用動向など、派遣技術者のキャリアに影響をあたえると考える事項や、派遣技術者の企業内キャリアのパターンについても分析を加えている。

事例企業各社についての分析は、第 2 部の事例編に収めている。本稿では、事例をふまえ、製品設計分野の技術者派遣企業に共通の実態や課題をとりあげることにした。もとななる事実、すべて事例編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。

さて、本稿で焦点をあてる、製品設計分野での技術者派遣のキャリア管理の課題について、論点を示しておこう。

第 1 に、製品設計分野の技術者には、製品設計にかかわる専門的な知識やノウハウが要求される。派遣技術者にもそれはあてはまる。そうした技能は、製品設計の業務での経験をつうじて習得していく必要があるらしい。したがって、技術者派遣企業にとっては、派遣技術者の技能の向上に応じて、かれらを徐々に高度な仕事

へと配置し、それにみあった派遣料金を獲得していくサイクルをうごかしていくことが、重要な経営上の課題となろう。そのようにして派遣技術者のキャリア形成をはかることが、技術者派遣企業の収益の拡大につながるからである。

第 2 に、製品設計分野の技術者派遣企業には、顧客である製造企業から、自社の職場における要員調整の役割が期待されている。この点は、登録型の派遣企業に対する顧客企業の期待と同じである。しかし、他方で、登録型の派遣企業が派遣期間を前提に有期の雇用契約で派遣労働者を雇用するのとは異なり、技術者派遣企業は、製品設計業務に従事する派遣技術者を期間の定めのない雇用契約で雇用するのが一般的である。それゆえ、技術者派遣企業にとっては、顧客企業から期待される要員調整の役割と、派遣技術者の雇用保障をどのように両立させるかが重要な課題になると考えられる。派遣技術者の雇用を保障して勤続の機会を確保することは、かれらのキャリア形成の前提ともなる。

第 3 に、製品設計の業務は、顧客である製造企業にとり、自社製品の機能や品質、コストさらには売れ行きを左右しうる重要な業務といえる。それゆえ、製造企業は、自社と雇用関係をもたない派遣技術者を活用する仕事の範囲について何らかの基準を設け、自社固有のノウハウにかかわる仕事など一定の仕事については、自社の雇用する社員のみ任せようとするところもある。実際、大手製造企業の製品設計部門の責任者を対象に実施したアンケート調査の結果からは、製品設計の業務において、自社の雇用する社員と請負・派遣技術者がそれぞれ担当する仕事の範囲にちがいがあきらかになっている(『設計部門における外部人材活用の現状と課題』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門研究シリーズ第 3 号、2005 年 3 月)。技術者派遣企業が派遣技術者のキャリア形成をはかっていくうえでは、製造企業の側のそうした方針のもとで、いかに高度な業務を受注し派遣技術者を配置する仕事を高度化していくかが課題になると考えられる。

以上のような状況を共有しつつ、技術者派遣企業は、自社の派遣技術者のキャリアをどのように管理しているのか。すなわち、派遣技術者が勤続をつうじて技能の向上と収入の上昇を伴うようなキャリアを歩めるよう、どのような取り組みをおこなっているか。これを明らかにしたい。

顧客企業からの要員調整の役割への期待や、顧客企業が外部の人材に担当させようとする仕事についての方針と、相対的に高い技能を必要とする派遣労働者のキャリア形成をどのように両立させるかという課題は、本稿でとりあげる技術者派遣企業だけでなく、登録型の派遣企業を含めた、派遣ビジネスを営む多くの企業に共通の課題でもあろう。

事例企業の事業概要

以下では、製品設計の分野で技術者派遣業を営む大手 5 社を事例として分析をおこなう。事例企業各社について、事業の概要を示すと、下記のようなになる。

A 社は、1970 年代に設立。2004 年 10 月現在、派遣技術者数は約 5900 名。約 700 社と取引をおこなっている。取引先は上場企業など大手企業が中心である。数日の研修で派遣できる業務から、研究開発や製品企画にかかわる高度な業務まで、幅広い業務を受注している。製品設計の業務への派遣が主であり、IT 分野の業務はほとんど受注していない。今後については、研究開発業務や企画構想の責任者レベルなど、製品設計の上流工程に位置するような、付加価値の高い業務の受注を拡大する方針をとっている。

B 社は、設立後 10 年を経していない、事例企業の中では最も新しい企業である。2004 年 9 月末現在、派遣技術者数は約 1200 名。2004 年 4 月現在、約 270 名が製品設計の業務に従事する。2004 年 3 月期において、企業全体の売上の約半分を IT 分野への派遣がしめる。ただし、その比重は低下しつつあり、製品設計業務への派遣の比重が高まりつつある。調査時点の 2005 年 2 月現在、製品設計の分野における派遣中の取引先は約 100 社、約 110 事業所である。「高付加価値」を事業のコンセプトとし、業績の好調な大手の取引先と信頼関係を築き、大口の取引を獲得することを目標としている。

C 社は、1970 年代に設立。2004 年 3 月現在、派遣技術者は約 1140 名。取引先は、株式一部、二部上場の大企業および中堅企業が中心である。2004 年 12 月現在、取引先は約 260 社、約 340 事業所。製品設計の分野でより高度な技術を要する分野を対象に技術者派遣をおこなう親会社および事務職派遣をおこなうグループ会社と共同しつつ、製造企業に、設計開発から技術サービスにわたる複合的なサービスを提供することを目標としている。

D 社は、1960 年代に設立。2004 年 12 月末現在、派遣技術者数は、約 2500 名。ただし、このうち IT 技術者が約 3 割をしめる。2003 年 11 月現在、取引先は約 320 社、約 850 事業所である。「お客様からの信頼性、長期で友好的な関係」を強みとし、大手上場企業との取引のほか、全国の営業所で地域に密着した事業展開をしてきた経緯から、営業所のある地域の中小企業との取引も多い。今後は、検証や評価の業務の受注を減らし、より付加価値の高い開発・設計業務の受注の拡大をはかる方針である。

E 社は、1980 年代に設立。派遣技術者は約 5000 名。ただし、この人数は IT 技

術者を含む。東証一部ないし二部上場の優良中小企業を主な取引先としている。2004年の実績では、製造業を中心に約750社と取引がある。

労働需要の変動への対応：派遣契約の期間と契約更新の状況

以上のような事例企業について、まず、顧客企業との派遣契約の期間と更新の状況から、技術者派遣企業がはたす派遣先での要員調整の役割についてみてみよう。

派遣契約の期間をみると、主な派遣契約の期間は各社により異なる。事例企業のうち、主な派遣契約の期間がもっとも長いA社では、1年の派遣契約を基本としており、3ヶ月未満の契約はほとんど行っていない。これに対し、主な派遣期間がもっとも短いC社では、通常の派遣期間を3ヶ月としている。このほか、B社では6ヶ月、D社では3ヶ月から1年、E社では6ヶ月から1年を主な単位として派遣契約をむすんでいる（以上、図表1-1-1参照）。

図表 1-1-1 派遣契約期間

A社	契約期間は1年が基本で、通常は更新。3ヶ月未満の契約はほとんどなし。
B社	契約期間は6ヶ月で、通常は更新。
C社	契約期間は通常3ヶ月で、通常は更新。
D社	契約期間は3ヶ月から1年で、通常は更新
E社	契約期間は6ヶ月から1年で、通常は更新。

資料：事例編各章のデータをもとに作成。

A社と比べ、C社は、設計・開発の工程のなかでも、相対的に下流に位置するより労働集約的な仕事を受注することが多い。そのため、顧客からは、派遣する要員の数を柔軟に調整する役割を期待される程度が高いと考えられる。C社としては、こうした製造企業のニーズに対応することが、受注につながることになる。C社の担当者への聞き取りによれば、「派遣先の要望によりいつでも派遣が終了できるように」派遣期間を3ヶ月にしている。他方、A社は、C社と比べより上流工程の労働需要が安定した仕事を受注することが多い。そのため、契約期間としても、より長い1年を単位とした派遣期間をむすび、より安定的に技術者を派遣することを顧客が受け入れることが多いと考えられる。このように、A社とC社が受注する業務の需要変動の性格は、両社の主な派遣契約期間のちがいに反映されていると考えられる。

技術者派遣の企業としては、一般に、派遣契約の期間が長いほど、稼働中の派遣技術者数が短期間に変動するリスクが少なく、受注を安定させることができる。他方、派遣契約の期間が短いほど、派遣先の労働需要の変動におうじてより柔軟に要員数の調整が可能となる。顧客である製造企業にとり、要員数を柔軟に調整する手段となることは、派遣技術者を利用する目的のひとつとされることが多い。そのため、派遣企業にとり、派遣契約期間を短く設定することは、派遣先の要員の柔軟な調整の余地を高めて、自社を利用しようとする製造企業のニーズを高めることになる。以上を前提として、各社とも、受注する業務の需要変動の性格を考慮しつつ、派遣契約の期間を選択しているものと考えられる。

もちろん、A社であっても1年よりも短い期間の契約を結ぶこともあり、少数とはいえ3ヶ月以下の契約を結ぶこともある。また、C社でも、3ヶ月以外の契約期間を結ぶことがある。このほか、D社やE社では、主な派遣契約期間に、それぞれ3ヶ月から1年および6ヶ月から1年という幅がある。企業として派遣契約の期間を6ヶ月と定めているB社を除き、各社とも、受注案件ごとの派遣先のニーズに即して、派遣契約の期間をある程度柔軟に個別に決めているものと考えられる。

ところで、以上は、個別の派遣契約の期間についての状況である。各社に共通して、このような派遣契約は通常更新されている。したがって、多くの場合、派遣技術者がひとつの派遣先に継続的に派遣される期間は、派遣契約の期間よりも長いといえる。

こうした派遣期間に関して聞き取りで得た各社の情報を示すと、A社では、多くの派遣技術者が、大卒で新卒入社してから30歳前後までに3社から4社を経験している。B社では、半数以上の派遣技術者が派遣先で3年以上勤務している。C社では、ひとつの派遣先への派遣期間は平均3年から4年程度、D社では同期間が平均3年程度である。E社では、入社後3年間の派遣先は1社から2社程度である。このように、各社の情報をみると、およそ各社に共通して、派遣技術者がひとつの派遣先に継続的に派遣される期間は、3年前後であることが多いようである。

このような派遣期間の状況を説明する要因としては、ひとつには、派遣先のプロジェクトの進捗や終了の都合から、3年前後で派遣技術者を顧客企業から引き上げる必要が生じる傾向にあることがあげられる。

このほか、あとでみるように、とりわけA社やB社、さらにC社では、技術者の育成や派遣料金の上昇などを目的として、3年程度を目安に技術者派遣企業側の主導で、派遣技術者の派遣先を転換することも少なくない。その結果、派遣期間が3年前後となっているケースもある。このような場合は、派遣先から引き上げる派遣技術者の代わりとなる別の派遣技術者を派遣するなどして、派遣関係自体は継続され

ることが少なくないようである。

とはいえ、各社に共通して、3年前後の期間をひとつの区切りとして、技術者派遣の契約が終了するケースが少なくないと考えられる。それに伴い、各社とも3年前後というある程度長い期間を単位としては、顧客企業における技術者の要員調整の役割をはたしていると考えられる。もちろん、それ以上の期間、派遣契約が更新され継続することも少なくない。それでも、顧客企業において急な労働需要の変動があれば、各社ないし受注案件により異なるものの3ヶ月から1年までの契約期間を単位として、派遣技術者の要員数を柔軟に変動させる役割を担っている。

このように、技術者派遣企業は、3年前後あるいはそれ以上の期間を単位とする労働需要の中期的な変動や、急な労働需要の変動に対応して、派遣契約の更新を停止することで、派遣先の職場における要員調整の役割をはたしている。技術者派遣企業は、こうした役割をはたして製造企業の要員調整へのニーズを充足することで、自社の受注の機会を広げていると考えられる。

稼働・収益反映型の賃金制度

派遣技術者の賃金制度をみると、第1に、派遣技術者が顧客企業に派遣されていない非稼働期間における賃金の負担を軽減する仕組みがみられる。

技術者派遣企業は、派遣技術者を正社員として、雇用期間の定めのない雇用契約にもとづき雇用している。他方で、顧客企業との派遣契約の期間は有期であり、上でみたように、技術者派遣企業は、派遣契約の終了や更新の停止をつうじて、派遣先企業の要員調整の役割を担っている。そのため、派遣技術者は、ひとつの派遣先での派遣契約が終了し、あらたな派遣契約にもとづき次の派遣先に派遣されるまでに、派遣先での仕事に従事しないまま技術者派遣企業に雇用されている期間が生じうる。その期間は、数日間の短い場合もあれば、長期にわたることもありえよう。技術者派遣企業としては、このように派遣技術者が派遣先での仕事に従事していない期間についても、派遣技術者に対して賃金を支払う必要がある。しかし、他方で、技術者派遣企業は、そうした稼働の実績のない期間については、派遣料金を得ることができない。そのため、その期間、技術者派遣企業は、人件費として費用のみを負担することになる。

派遣技術者の賃金制度をみると、これに対応して、派遣技術者が派遣先での仕事に従事する稼働の実績を賃金に短期的に反映させる仕組みがみられる。派遣技術者が顧客企業に派遣されていない期間における賃金の負担を軽減する仕組みが、賃金

制度の中に埋め込まれているといえる。

第 2 に、派遣技術者の賃金制度には、派遣技術者各人を単位として収益を確保するための仕組みがみられる。

技術者派遣企業が個々の技術者派遣によって得る収益は、派遣料金から派遣技術者に支払う賃金などの人件費を差し引き、さらに社会保険料の使用者負担分と管理的経費等を差し引いた額となる。費用のうち、派遣技術者に支払う賃金が大きな割合をしめている。この点は、登録型の派遣企業の収益構造と同様である。そのため、派遣料金による売上額の上昇がないまま、派遣技術者の賃金の水準を上げていくと、派遣技術者あたりの収益額が減少してしまう。

賃金制度をみると、これに対応して、派遣技術者各人の売上額から人件費に関連する費用を差し引いた収益の水準を賃金に短期的に反映させる仕組みがみられる。派遣技術者各人を単位として、収益額を確保する仕組みとなっていると考えられる。

以上の 2 点に着目しつつ、事例企業各社の賃金制度の概要をみると、以下のようになる。

A 社：(a) 月例賃金は、基本給、業績給、各種手当から構成される。このうち、基本給の額は、等級制度の等級に応じて決められる。11 等級からなる等級制度がある。等級昇給は、各等級で 2 年の最低滞留年数をへた技術者のなかで、派遣料金が平均以上であるか、現等級において、売上や受注の拡大や顧客の信頼度の向上、営業活動への貢献、資格取得、技術向上への支援などを評価したポイントの累計が一定以上になった場合におこなわれる。基本給には、こうした昇級に伴う昇給をつうじて、派遣料金額の実績が中長期的に反映されることになる。業績給の額は、派遣技術者各人の派遣料金の単価に稼働時間をかけた売上から基本給に対応する人件費を引いた金額に一定の係数をかけて算出される。(b) 賞与としては、半期ごとに、基本給の 1.5 か月分と、各人の半期分の粗利額¹に一定の係数をかけた額が支給される。A 社では、(a) 月例賃金の業績給部分と、(b) 賞与の粗利額を反映した部分をつうじて、派遣技術者各人の稼働実績と収益の水準が、短期的に賃金に反映される仕組みとなっている。

B 社：(a) 月例賃金は、総合給、稼働給、各種手当から構成される。このうち、総合給は、等級制度のもと、毎年度、一律に 5 号ずつ昇号がおこなわれ、それに応じて昇給する。稼働給は、派遣料金単価から固定経費分²を引いたものに稼働時間をかけた金額に係数をかけた -1 実績手当と呼ばれる部分と、残業部分の割増額に対応した -2 残業手当から構成される。(b) 賞与は、総合給の 1.5 ヶ月から 2 ヶ月分と、人事考課によるポイントに連動した「加算部分」からなる。B 社の場合、(a) 月例賃金の稼働給部分をつうじて、派遣技術者各人の稼働実績お

よび収益の水準が、短期的に賃金に反映される仕組みとなっている。

C社:(a)月例賃金は、基本給と業績手当から構成される。基本給は、5等級からなる等級制度に対応している³。等級昇級は、年1回、人事考課の結果にもとづき実施される。人事考課の結果は昇給にも反映される。人事考課では、「技量発揮度」および「執務姿勢」のほか、技術者各人の売上から人件費⁴に相当する額を引いた「業績」も評価の対象とされる。業績手当は、技術者各人の売上から人件費に相当する額を引いた「業績」に一定の係数をかけて算出される。(b)賞与は、基本給に対応した部分と、技術者各人の売上から人件費に相当する額を引いた「業績」に対応する部分とからなる。C社では、主として、(a)月例賃金の業績手当と、(b)賞与の「業績」対応部分をつうじて、派遣技術者各人の稼働実績と収益の水準が、短期的に賃金に反映される仕組みとなっている。

D社:(a)月例賃金は、基本給、実績給、各種手当から構成される。基本給は年間の「実績」⁵に応じて変動する。実績給は、派遣技術者各人の売上から各人の給与をベースとした原価⁶をひいた金額に、それに応じた係数をかけて算出される。(b)賞与も「実績」に応じて変動する。D社では、少なくとも、(a)月例賃金の実績給をつうじて、派遣技術者各人の稼働実績および収益の水準が、短期的に賃金に反映される仕組みとなっている。

E社:(a)月例賃金は、基本給、技術手当から構成される。基本給は勤続に応じたものとされる。技術手当は、能力や仕事の難易度、取引先による人間性・協調性・技術についての評価結果などをもとに、営業社員と間接部門の管理職全員が参加する会議で、技術者各人について個別に昇給が決められる。(b)賞与については不明である。

以上のように、月例賃金と賞与についての情報がともに得られたA社からD社までの賃金制度をみると、いずれも、派遣技術者各人の稼働実績と収益の水準とが、短期的に賃金に反映される仕組みとなっている。それにより、技術者派遣企業は、派遣技術者の稼働期間において派遣技術者各人を単位として収益を確保するとともに、稼働していない期間の人件費の負担を軽減していると考えられる。

とはいえ、他方で、事例企業各社の賃金制度に共通して、派遣技術者の稼働の有無にかかわらず、安定して支払われる部分がある。したがって、派遣技術者が稼働していない期間の人件費の負担がゼロになるわけではない。賃金制度によっては、そうした固定的な部分が多くを占めている。かりに派遣技術者全体の稼働率が大きく低下するなかで収益を確保するとすれば、技術者派遣企業としては、自社の技術者の雇用調整をおこなう必要がでてこよう。したがって、技術者派遣企業が、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は、派遣技術者の稼働率を

高い水準で保つ取り組みをおこなうことがやはり大事といえる⁷。営業活動への取り組みとその成果が、派遣技術者の雇用の安定およびそれを前提としたキャリア形成を支える要因となっている。

派遣技術者の視点に立つと、上記のような賃金制度のもとで派遣技術者が自らの収入を上昇させるためには、第 1 に、派遣されていない期間を短くしたり、稼働中の労働時間を長くして稼働時間を多くしたりすることが重要な手段となる。

第 2 に、多くの企業が、売上から人件費に相当する額をひいた収益額を賃金の額に反映させる賃金制度を採用している。そのため、売上の上昇のないまま、賃金の固定的な部分の額が上昇すると、収益額が減り、全体としての収入は頭打ちになりやすいと考えられる。それゆえ、派遣技術者が、収入を安定的にあげていくためには、売上の額を上げていくことが重要となる。そして、売上額を高めるには、稼働時間を多くすることのほか、派遣料金の水準をあげることがもうひとつ重要な手段となる。労働時間の増加をつうじた稼働時間の増加には限界がある。したがって、派遣技術者が、安定的に収入を高めていくようなキャリアを形成していくためには、自らの派遣料金の水準を勤続に伴い上げていくことが大事となる。

新卒者を中心とした人材の採用

派遣技術者のキャリアの出発点に関して、図表 1-1-2 から、事例企業の採用状況についてみることにしよう。各社とも、自社の派遣技術者を雇い入れる主なルートは、新卒採用である。採用動向をみると、2004 年度、A 社は新卒採用者 339 名で中途採用者 63 名、B 社は新卒採用者 189 名で中途採用者 23 名、C 社は新卒採用者 171 名で中途若干名である。D 社は例年、新卒採用者 230～300 名で中途 150～200 名、E 社は新卒採用者が 2004 年度に 615 名で中途採用者は例年 100～200 名程度である。2004 年度をとりあげると、採用者全体にしめる新卒採用者の比重は、D 社と E 社でやや低い。とはいえ、各社とも、採用者の半数以上を新卒採用により確保している。

図表 1-1-2 派遣技術者の採用状況

	新卒	中途
A 社	339 名	63 名
B 社	189 名	23 名
C 社	171 名	若干名
D 社	例年 200～300 名	例年 150～200 名
E 社	615 名	例年 100～200 名

資料：事例編各章のデータをもとに作成。

注：A 社、B 社、C 社の新卒者と中途採用者および E 社の中途採用者については、2004 年度の実績である。

新卒採用者の学歴構成をみると、A 社では理工系の大卒が中心で、そのほか化学系の技術者として大学院卒を 1 割未満の割合で採用している。B 社では、専門学校卒以上を採用対象とし、大卒以外に、専門学校卒を 3 割ほどの割合で採用している。C 社では、大卒が 8 割以上で、そのほか大学院卒や高専卒も採用している。D 社の採用対象は大卒が大半で、大学院卒が 1 割程度、高専卒と高卒は少数とされる。E 社は、大卒が約 6 割、高卒・専門学校卒があわせて約 4 割、大学院卒が若干名である。

このように、いずれの企業も大卒者を新卒採用の中心にすえている。とりわけ、A 社では、大卒以上を採用の対象としている。とはいえ、他方で、B 社や E 社のように専門学校卒や高卒といった大卒以外の学歴の者を多く採用する企業もみられる。なお、大卒以上を主な採用対象とする傾向が強い A 社や C 社では、新卒採用市場で競合する企業として、同業他社ではなくメーカーなどの製造企業を意識している。こうした企業では、大手製造企業の新卒者の採用動向により、自社の採用が影響を受ける程度が高いと考えられる。

新卒採用の際の採用基準としては、広い意味でのコミュニケーションの能力を重視する企業が多い。派遣技術者が派遣先で仕事をこなすうえでは、製品設計の業務にかかわる技術的な知識や技能のほか、派遣先の職場で、顧客でもある派遣先の社員や、他社の派遣技術者などと良好な人間関係を築くことが大事である。そのためには、挨拶が適切にできたり、派遣先からの指示を適切に理解したり、自分の業務の進捗状況や内容を派遣先の上司に的確に伝えたり、派遣先の職場の人たちと意思疎通を円滑にしたりすることが重要となる。また、自分の業務内容や派遣先での評価、

派遣先の職場についての不満や苦情などを技術者派遣企業の担当者に伝えることも必要となってくる。以上のうち、派遣先への業務の進捗状況や内容の報告や技術者派遣企業への業務の報告には、情報を的確に文書化する能力も必要とされる。

後で述べるように、新卒の派遣技術者を受け入れる企業は、派遣技術者に対して、派遣後にすぐに十分な仕事をできるような技術的な知識や技能を必ずしも求めている。多くの企業は、新卒の派遣技術者に対し自社として教育訓練を適宜施しながら活用することを想定している。そのため、派遣技術者の知識や技能が不足していることについて、派遣企業にクレームをだすことはあまりないとされる。そして、クレームの中心は、上で述べたコミュニケーションが十分にとれないことにかかわることが多い。コミュニケーションの能力は、新卒派遣の技術者にすぐに要求される。また、もちろん上述のように派遣技術者の仕事をつづけていくうえでも、それは必要となる。そのため、技術者派遣企業が新卒者を採用する際には、採用の基準として、コミュニケーションの能力を重視する傾向にある⁸。

新卒採用のほか、すべての企業が、例年、中途採用も実施している。企業あるいは年度によっては、その規模が100名以上にのぼる。また、A社およびB社では、現在の中途採用の規模は小さいものの、今後は、一定の経験をつんだ派遣技術者への製造企業のニーズをみたすべく、中途採用を増やす方針をとっている。

中途採用の対象としては、製品設計の技術者としてある程度の経験のある「即戦力」を想定している企業が多い。例えば、A社では、製造企業で5年程度の経験のある20歳代後半の技術者、B社では、20歳代後半から30歳代前半の技術者で、より若手の派遣技術者のリーダーを勤められる人材、D社では、経験のある技術者で、その時々のお客様のニーズにあった人材、C社とE社も30歳前後の技術者を中途採用の主な対象としている。

このように、各社とも、中途採用においては、主として、製品設計の技術者としての経験のある20歳代後半ないし30歳代前半の層を採用している⁹。それゆえ、各年度の中途採用の規模は、第1に、そうした経験をつんだ派遣技術者への製造企業の需要がどの程度あるか、そして、第2に、そうした需要を、自社の技術者の派遣でどれだけ満たせるかという状況により変動していると考えられる。さらには、第3に、経験をつんだ技術者を社外からどれだけ中途採用できるかという労働市場の状況によっても左右されよう。

C社では、こうした経験者の中途採用のほか、製品設計の業務の未経験者も採用することがある。その場合、前職でみにつけたリーダーシップを発揮できる職場に配置したり、はじめは有期雇用の契約社員¹⁰として採用し、ある程度技能を身につけた段階で正社員に登用し活用したりしている。

このほか、D社では、より積極的に、20代前半の製品設計業務の未経験者をいわゆる「第2新卒」というかたちで採用している。こうした層について、研修や配置などに関する扱いは、新卒採用者と同様である。D社では、新卒採用のみでは製造企業の新卒派遣技術者へのニーズに追いつかないとの判断から、20歳代前半の未経験者を採用し派遣している。

以上のように、事例とした大手の技術者派遣企業では、新卒者を採用の中心にすえつつ、20歳代後半ないし30歳代前半の設計業務の経験者を中心に中途採用も実施している。したがって、これらの企業における派遣技術者のキャリアの出発点としては、第1に、大学・大学院、企業によっては高校・高専や専門学校を卒業後、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がみられる。第2に、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、それまでの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があるといえる。

このうち人材の比重が大きいのは、第1の、新卒採用後にすぐ派遣技術者としてのキャリアを開始するパターンである。したがって、技術者派遣企業にとっては、新卒で採用した人材の技術者としてのキャリアをどのようにして形成させるかが主要な関心事となっている。

新卒派遣の教育訓練と活用理由

ところで、新卒採用した人材は、各社とも長くて2ヶ月ないし3ヶ月ほどの新人研修を受けた後は、すぐに取引先の企業に派遣される。取引先の要望によっては、こうした研修がおわらない段階で派遣されるケースもある。いずれにせよ、はじめて取引先に派遣される新卒派遣の技術者は、製品設計の実務の未経験者であり、顧客企業での仕事の経験をつうじて技能を修得させる必要がある人材である。

そして、新卒派遣の人材へのOJTの担い手となるのは、各社とも、派遣先の顧客企業の社員や、先輩の派遣技術者である。だれがOJTの担い手となるかは、派遣技術者の配置の形態とも関係している。派遣先の職場への派遣技術者の配置の形態としては、ひとつの職場に自社の派遣技術者を複数配置するパターンと、1名の派遣技術者を配置するパターンとがある。各社とも大口の顧客企業には複数の派遣技術者を派遣しており、そのなかにはひとつの職場に複数の派遣技術者を派遣していることもある。そうした職場では、先輩の派遣技術者が後輩の派遣技術者の教育訓練を担当することも多い¹¹。これに対し、ひとつの職場に1名の派遣技術者を派遣した職

場では、受け入れ先の職場の社員が、派遣技術者の教育訓練を担当することが多くなる¹²。なお、企業を単位としては多数の技術者を派遣している場合であっても、職場ごとにみると、1名の派遣労働者のみが配置されていることもある¹³。

いずれの場合にせよ、新卒の派遣技術者を受け入れた派遣先では、自社の社員ないし先輩の派遣技術者が、受け入れた技術者に仕事のやり方を教えるなどの教育訓練に時間を割くため、仕事の効率が低下してしまう。また、新卒の派遣技術者の技能が不十分なため、経験をつんだ派遣技術者を受け入れる場合よりも、仕事の効率が低くなる。それゆえ、新卒の派遣技術者を受け入れる場合、すべての派遣先は、新卒の派遣技術者に対する教育訓練のコストを負担しているといえる。

新卒派遣の人材が技術者としての基礎的な技能を修得するまでの期間にかかわる聞き取り結果を示すと、5年程度で「ひとつおりの技能」を修得する(A社)、3年ほどで他の職場でも「即戦力となる水準」となる(B社)、3年程度で「基本的な技能」の習得には十分(D社)などとされる。ここで指摘される「ひとつおりの技能」や「即戦力となる水準」、「基本的な技能」が具体的にどの程度の水準の技能であるかは推定しがたい。とはいえ、多くの場合、新卒派遣の人材を受け入れた職場にとり、受け入れ後の何年間かは、かれらに製品設計の仕事に必要な基礎的技能を身につけさせるため、教育訓練への負担がとくに高い期間であることは確かと考えられる。

以上のように、はじめて取引先に派遣される時点の新卒の派遣技術者は、製品設計の実務の未経験者であり、顧客企業での仕事の経験をつうじて技能を修得させる必要がある人材である。そして、派遣先の企業の社員が、かれらへのOJTの担い手となることも多い。また、先輩の派遣技術者がかれらへのOJTを担当する場合も含め、顧客企業は、教育訓練に費やす時間や、新卒派遣の技術者の技能不足による仕事の効率の低さに伴うコストを負担している。製造企業が新卒の派遣技術者を受け入れる際には、経験者の派遣技術者を受け入れる場合と比べ、より大きな教育訓練のコストを負担する必要があるといえる。それにもかかわらず、製造企業が新卒の派遣技術者を受け入れる理由はどのようなものであろうか。

製造企業が新卒派遣を受け入れる理由について、技術者派遣企業の見解をふまえて整理すると以下ようになる。

第1に、設計業務の仕事のなかには経験をあまり必要としない仕事もある。そうした仕事は短期間に多くの人手を要する仕事であることも多い。そのような仕事に、経験をつんだ技術者よりも低い料金で新卒派遣の技術者を受け入れて活用すれば、教育訓練のコストや要員あたりの経費を低く抑えられる。そのため、教育訓練のコストを考慮しても、生産性において十分にメリットがある。

第2に、多くの場合、ひとりの技術者を受け入れて活用する期間としては、すで

に述べたように、3年前後あるいはそれ以上の期間を期待できる。そのため、仮に初期に教育訓練のコストが大きく、その期間において派遣料金にみあった生産性を得られなくても、派遣期間のあいだには初期の訓練コストを回収できる。

第3に、製造企業がそれぞれ手がける製品には個性があり、製品設計の仕事には、製造企業ごとあるいは職場ごとの特殊性が大きいことがある。派遣技術者にそうした仕事を担当させるには、自社として教育訓練をおこない、企業ないし職場に特殊的な技能を習得させる必要がある。そのため、他社で経験をつんだ派遣技術者を採用したとしても、ある程度、自社として教育訓練を行う必要がある。その分、新卒派遣を受け入れることによる訓練コストの負担のデメリットは相対的に小さい。

第4に、新卒派遣の人材を受け入れ、同時期に入社する自社の新卒社員と同じないしそれに準じたタイミングと内容のOJTやOff-JTの機会にのせることで、より個別に教育訓練をほどこす場合と比べて効率的に派遣技術者の育成をはかることができる。

第5に、新卒者を自社の社員として雇う場合と比べると、固定的な人件費を抱えることを避け、より柔軟に要員数の調整をすることができる。また、採用活動に伴うコストも抑えることができる。さらに、自社の仕事にあわない人材については、派遣企業に代替の人材の派遣を要求することで、適正のあわない人材をかかえるリスクを小さくすることができる。

第6に、新卒派遣で受け入れ、自社で育成した技術者のなかから、とくに優秀な人材についてより長期的に育成と活用をはかるため、自社に転職させて社員として雇う選択肢がないわけではない¹⁴。

以上は、技術者派遣企業への聞き取り結果にもとづき、顧客企業の新卒派遣へのニーズを整理したものである。顧客企業の新卒派遣へのニーズをより確実に把握するには、顧客企業に直接それを聞く必要がある。あくまで仮説としては、およそ以上のような理由により、製造企業は積極的に新卒の派遣技術者を受け入れていると考えられる。

派遣技術者の企業内キャリア

図表 1-1-3 は、事例企業各社における派遣技術者の年齢構成を示したものである。これをみると、事例企業のなかでは、A社において30歳以上の技術者の比率が最も高く、過半数をしめている。40歳以上の技術者も約15%をしめる。こうした年齢構成をふまえると、事例企業のなかでは、とくにA社において、企業内で深いキャリア

ア形成をおこなう派遣技術者を多くかかえている可能性が高い。というのも、一般的な傾向としては、年齢が高い技術者ほど、顧客企業から高い技能や知識を要求され、それに見合った派遣料金を得ていることが多いと考えられるためである。

図表 1-1-3 派遣技術者の年齢構成

	20 歳代	30 歳代	40 歳代以上
A 社	約 46%	約 40%	約 15%
B 社	91.2%	8.8%	-
C 社	約 3 分の 2	約 4 分の 1	-
D 社	65.0%	26.6%	8.4%
E 社	-	-	-

資料：事例編各章のデータをもとに作成。

注：1) A 社の 30 歳代の割合は、100%から 20 歳代の約 46%と 40 歳以上の 15%を差し引いて推計した値である。

2) B 社の集計値は、製品設計分野の派遣技術者のみを集計した値である。

3) C 社の集計値は、設計業務で稼働中の派遣技術者のみを集計した値である。

そこで、技術者派遣企業における派遣技術者の企業内キャリアのパターンについて、主として A 社の例を念頭に入れつつ、他社での聞き取りの結果も参考にしてまとめると、以下ようになる。なお、最も典型的な例として、大卒の新卒採用で入社した派遣技術者のキャリアを主にみることにしたい。

すでに述べたように、新卒採用された派遣技術者は、技術者派遣企業で新入社員のための基礎的な研修を受けたあと、すぐに派遣先の職場に配置される。そこで、派遣先の社員や先輩の派遣技術者の指導をうけつつ、仕事経験をつうじて基礎的な知識や技能をみにつける。プロジェクトの進捗状況にもよるが、多くの場合、初めて配属された職場に 3 年前後の期間、勤続する。3 年前後の期間をつとめると、派遣技術者としての実務に必要なおおよその基本的な技能や知識が身についてくる。

多くの場合、ひとつの派遣先で 3 年前後の勤続をつむと、他の派遣先へと異動する。新しい派遣先では、より高度な仕事を担当することが多い。また、派遣先の異動に伴い、新しい種類の仕事を担当する機会が増え、技能の幅を広げることができる。すでにみたように、A 社ではおおよそ 5 年程度の経験をつむと、技術者として「ひととおり」の技能を修得するようになるとされる。

異動後、3 年前後の勤続をつむと、さらに他の派遣先に異動することが多い。それに伴い、より高度な仕事を担当し、技能の水準を高め技能の幅をひろげる機会が広がる。A 社の場合、多くの派遣技術者は、30 歳前後までに 3~4 社の派遣先を経験す

ることになる。

もちろん、このように複数の派遣先を経験しながらキャリアを形成するパターンのほか、ひとつの派遣先でより長期に勤続しながら徐々に高度な仕事を担当したり、幅広い仕事を担当したりして技能の水準を高めたり技能の幅を広げたりするケースもある。

いずれにせよ、A社では、派遣技術者が勤続をかさね30歳前後の年齢になると、職場のリーダー的な仕事も担当するようになる。派遣先の職場は、顧客企業の社員のほか、自社や他社からの派遣技術者から構成されることが少なくない。A社の派遣技術者は、職場の派遣技術者のリーダーとして、派遣技術者のとりまとめ役を担当するようになる。B社およびD社での聞き取り結果もふまえると、こうした派遣技術者のリーダーは、顧客企業の担当社員からの業務の指示や連絡の窓口なったり、同じ職場の派遣技術者との日々のコミュニケーションをつうじて派遣技術者のモラル管理の役割を担ったりすることがあるようである。

派遣技術者にとり、30歳前後が、その後のキャリアの分岐点となるようである。A社では、その後のキャリア・ルートとして、()派遣技術者としてのキャリアをつむルートのほか、()営業社員や研修を担当する講師などとして間接部門へと異動しその後のキャリアをたどるルート、さらに、()離職し他社に転職するなどして新たなキャリアを展開させるルートの大きく3つがある¹⁵。

このうち、()の間接部門への異動は、当然ながら、異動先となる間接部門のポスト数による制約がある¹⁶。したがって、派遣技術者が、A社で勤続をつむ最も主要なキャリア・ルートは、()派遣技術者としてのキャリアを歩むルートである。そして、派遣技術者が特定の派遣先企業や地域にこだわらなければ、派遣技術者として長期的なキャリアを展開することが可能とされる。

A社の派遣技術者がさらに勤続をつみ40歳ほどの年齢になると、派遣先企業で製品設計のプロジェクトのリーダーとして、派遣先企業の社員も含めたプロジェクトの管理を任されるような人材もでてくる。

およそ以上が、A社でみられる、派遣技術者の企業内キャリアのパターンである。キャリアをつみ、担当する仕事内容が高度化し、必要とされる技能水準が高まるのに伴い、派遣料金も上昇し、賃金水準も高くなっていく。類似のキャリア・パターンは、他の技術者派遣企業の派遣技術者にもみられよう。ただし、すでにみたようにA社では、30歳以上の年齢層の派遣技術者が割合としても絶対数としても他社に比べて多い。その分、企業内で深いキャリアを歩みつつある派遣技術者をより多くかかえていると考えられる。

その要因としては、ひとつには、A社が高度な業務を受注する方針ととり、その

ための営業努力をおこなうことで、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ことがあげられる。どれだけ高度な業務を受注するかという営業上の姿勢と取り組みが、派遣技術者の企業内でのキャリア形成の可能性と実態を左右する要因となっているといえる¹⁷。

営業の方針や取り組みの制約から、高度な業務をそれに見合った高い派遣料金で受注することがなければ、当然ながら、派遣技術者を高度で派遣料金の高い業務に配置できない。その結果、派遣技術者のキャリアの形成は頭打ちになる。また、勤続をつんでも高度な業務を担当する機会をもてないとすれば、派遣技術者が、技能を向上させる意欲を低下させ、さらには勤続への意欲自体を失うことにもなりかねない。そうなると、技術者派遣企業としては、高度な業務を担う派遣技術者を安定的に確保できず、人材の供給力の制約から、高度な業務を受注する営業力の基盤を築くことができない¹⁸。その結果、派遣技術者が高度な仕事を担当できず、キャリアを展開できないことにもなりうる。

派遣技術者のキャリア形成を促すためには、技術者派遣企業が、自社の技術者に長期のキャリア形成の余地をあたえるよう、高度な業務を受注する方針を明確に立ててそれに取り組むことが重要である。それにより、派遣技術者に勤続と技能向上へのインセンティブをあたえることができる。そして、実際に高度な業務を担える派遣技術者を派遣して顧客企業の信頼をえて、さらに高度な業務を受注する機会を広げていくというサイクルをはたらかせる必要がある。

聞き取り結果によると、およそ派遣技術者が30歳前後になると、派遣料金もある程度高くなり、それ以上の昇給を可能とするような業務を受注することが難しくなりやすいとされる。多くの技術者派遣企業に共通して、30歳前後が、離職を含めたキャリアの分岐点となっているのは、こうした受注環境を背景にしていると考えられる。そうしたなかであって、より高度な業務を受注する方針をどれだけ明確にもつか、さらに、そのための営業努力をどれだけおこなうかが、技術者派遣企業における派遣技術者のキャリアの深さを左右する要因となっていると考えられる。

技術者派遣企業のキャリア形成支援

もちろん、技術者派遣企業が高度な業務を受注するだけで、派遣技術者が技能の向上や派遣料金の上昇を伴うようなキャリアを形成できるとは限らない。このことは、30歳代以降のキャリアだけでなく、20歳代の初期のキャリア形成についてもあ

てはまる。

というのも、第 1 に、顧客企業が派遣技術者にどのような範囲の仕事を担当させるかは、派遣先の職場ごとに多様である。派遣技術者に対し、積極的に高度な仕事を幅広く割り振ろうとする派遣先もあれば、あまり技能を必要としない仕事や決まった範囲の仕事のみを担当させようとする派遣先もある。そして、後者の場合、派遣技術者が技能を向上する余地は小さい。さらに、第 2 に、派遣先での勤続に伴い、派遣技術者の担当する仕事が高度化したり、技能の水準が上昇して仕事の効率が向上したりしたとしても、派遣先が自主的にそれに見合うよう派遣料金を高くする意向を示すとは考えづらいためである。

技術者派遣企業にとり、派遣技術者の技能を高めることは、高度な仕事を受注する上で重要である。高度な仕事をこなせる技術者を実際に派遣することが、顧客企業からの企業への評価と信頼を高め、高度な仕事を受注の拡大に貢献するからである。さらに、仕事内容やそれに必要な技能水準に応じた水準の単価を得ることで、派遣技術者一人当たりの利益額を拡大することができる。したがって、技術者派遣企業が利益の維持や拡大をはかるうえで、派遣技術者の技能の向上と派遣料金の上昇をともに実現するよう、派遣技術者のキャリア形成を支援することが重要な手段となる。

また、キャリア形成の支援は、仕事内容や技能の高度化と所得の上昇を期待する派遣技術者の離職をふせぐうえでも重要といえる。派遣技術者のキャリア形成がうまくいかず、担当する仕事の高度化や技能の向上、派遣料金の上昇が頭打ちになると、派遣技術者のなかに、早期に離職する人材が多くなる。すなわち、新卒で入社した派遣技術者の場合、3 年前後程度で、最初に配属された派遣先での派遣期間が終了することが多い。それを契機に、入社後 3 年程度の勤続をつんだ技術者が離職してしまう。その時点では、新卒で入社した人材も技術者としての基礎的な技能をある程度まで修得している。そうした技能をいかして製造企業へと転職するケースもみられる。

そこで、技術者派遣企業は、派遣技術者の仕事の高度化とそれに見合った派遣料金の上昇を効率的に実現させるような取り組みをおこなっている。

1. 取り組みの内容

そうした取り組みの内容を示すと以下ようになる¹⁹。

(a) 派遣先に対し、派遣技術者により高度な仕事を割り振るよう依頼し交渉する。それにより、派遣技術者が派遣先での勤続をつうじて技能を向上できるように

する。

(b) 派遣先に派遣料金の単価向上を依頼し交渉する。技術者派遣企業としては、派遣技術者が担当する仕事内容の高度化や、派遣技術者が派遣先での仕事に習熟することに伴う生産性の向上にみあった派遣料金の単価の上昇を求めることになる。

(c) 顧客の都合により派遣契約が終了した後、派遣技術者を新たな派遣先に異動させる際に、派遣技術者がより高度な仕事を担当できたり、仕事の経験の幅を広げたりすることができ、しかもより高い派遣料金を得られる派遣先を選ぶ。それより、派遣技術者の技能を向上させるとともに、派遣料金の上昇を実現させる。

(d) 自社の主導で、派遣技術者がより高度な仕事を担当できたり、仕事の経験の幅を広げることができたりし、しかも、より高い派遣料金を得られる派遣先を選んで異動させる。それより、派遣技術者の技能を向上させるとともに、派遣料金の上昇を実現させる。

これら(a)から(d)のうち、技術者派遣企業がどのような取り組みを実施するかは、派遣先の方針や、派遣先がそうした取り組みにどのように応じるかによっても変わってくる。

派遣技術者に対し積極的に高度な仕事を幅広く担当させる方針の派遣先であれば、(b)のように、仕事内容の高度化に応じた派遣料金の改定を要求していく。事例企業のなかでは、毎年度1回の頻度で定期的にこうした交渉をおこなう企業が多い。他方、派遣先が派遣技術者に高度な仕事を幅広く担当させることに消極的な場合は、(a)派遣先に対して仕事内容の高度化を要求するとともに、(b)仕事内容に見合った派遣料金の改定を要求する。

(a)や(b)のような取り組みにより、どの程度まで派遣技術者の仕事内容の高度化や仕事の幅の拡大、派遣料金の向上を実現できるかは、派遣先との話し合いや交渉の結果により左右される。

そのため、(a)や(b)のような取り組みにもかかわらず、派遣先によっては、派遣技術者に高度な仕事を幅広く担当させたり、派遣料金を上昇させたりすることが難しいことがある。また、派遣技術者を配置した初期には仕事内容の高度化や派遣料金の上昇が実現できても、やがてそれが難しくなることもある。いずれにせよ、仕事内容の高度化や派遣料金の上昇がないまま、派遣先に派遣技術者を長期にわたり配置しては、派遣技術者のキャリアを展開させることができない。

そうした派遣先において、顧客側の都合により、ある程度短い期間で派遣契約が終了することがあれば、(c)そこから新たな派遣先に技術者を異動させる際に、仕事内容の高度化と派遣料金の上昇とをともに実現できる新たな派遣先を選ぶことで、派遣技術者のキャリアを展開させることができる。通常は、3年前後の期間で、派遣

契約が終了することが多い点はすでに述べた。

とはいえ、顧客の都合に応じて派遣契約を更新していくと、派遣技術者の派遣期間がより長期に及ぶこともある。そうしたなかで、長期にわたり仕事内容の高度化や派遣料金の上昇が実現できない場合には、(d)のように、技術者派遣企業の側から派遣先に申し出るかたちで、派遣中の技術者を引き上げる。そして、仕事内容の高度化と派遣料金の上昇とをともに実現できる新たな派遣先へと異動させることが、派遣技術者のキャリア形成にとり有効である。

また、通常、技術者派遣企業は多数の派遣依頼の案件をかかえている。そうした案件のなかには、いま技術者を配置している派遣先のいずれかよりも、より高度な仕事でより高い派遣料金を得られる案件があることが少なくない。そこで、そうした案件を受注して、(d)のようなかたちで、自社主導で派遣技術者を異動させる。それにより、派遣先での勤続を伸ばす場合よりも、より早いタイミングで、派遣技術者の仕事内容の高度化や派遣料金の上昇を実現できる。

もちろん、派遣先によっては、(a)や(b)の取り組みにより、順調に仕事内容を高度化させ、それに見合った派遣料金を獲得できることがある。そのような場合も、派遣先の都合で派遣契約が終了することがあれば、(c)のように、仕事内容の高度化と派遣料金の上昇を実現できる新たな派遣先を選んで、派遣技術者を異動させることで、派遣技術者のキャリアをさらに展開させることができる。

(c)のように顧客の都合によるか、(d)のように自社の主導でおこなうかにかかわらず、配置転換をつうじて派遣技術者のキャリアを展開させる際には、派遣技術者がそれまでに蓄積した技能を活用できる派遣先に異動させることが重要となる。異動前の派遣先と「製品分野が同じか近い」(B社)派遣先への異動が基本となる。産業や業種をこえてそのように技能の連続性のある派遣先があることもある。

派遣先の仕事に必要な技能をもつ技術者を派遣しようとするれば、自然と、技能の連続性のある派遣先への異動が実現できるという側面もある。派遣技術者のキャリア形成を支援するうえでは、さらに、より高度な仕事を幅広く経験できるように、派遣先を選ぶことが重要となってくる。例えばA社では、派遣技術者が異動前の派遣先で従事していた仕事に関連する技能が応用できる「やや高度な仕事」のある派遣先に技術者を異動させる方針をとっている。

2. 自社主導の配置転換の条件

以上では、派遣技術者のキャリア形成支援の取り組み内容についてみた。そうした取り組みを企業としてどれだけ徹底して実施しているかについては、企業の方針

によってもちがいがあるようである。

その背景として、派遣先によっては、派遣技術者を配置する仕事の範囲をせまく考えていたり、派遣料金を低く抑えることへのニーズが大きかったり、派遣技術者を長期的に利用することへの要望が大きかったりする。そうした派遣先に対して、技術者派遣企業が、(a) 派遣技術者に高度な仕事を担当させたり、(b) 派遣料金を上昇させたり、(d) 自社の主導で派遣技術者を他の派遣先に異動させたりすることを強く求めると、派遣先とのあいだに摩擦が生じ、派遣先との安定的な取引関係をそこなう可能性もある。それゆえ、技術派遣企業にとり、できるだけ派遣先の意向に従うことで、安定的な取引関係を維持しようとするのもひとつの営業方針となりうる。

とくに、(d) のように、技術者派遣企業が自社主導で派遣技術者を異動させることは、派遣先の利害に反することが多いと考えられる。というのも、派遣先は、日々の指導や指示をつうじて、派遣技術者の OJT を担っているためである。とりわけ新卒の派遣技術者を受け入れる際には、技術者としての基礎的な技能についても OJT をつうじて習得させている。自社の研修に派遣技術者を参加させるケースもみられる。新卒の派遣技術者でない場合も含めて、派遣先は、派遣技術者に対する教育訓練のコストを負担しているといえる。それゆえ、派遣先としては、自社の負担した教育訓練のコストを効率的に回収するうえで、派遣技術者の派遣期間を伸ばすことが利害にかなう。また、技術者派遣企業による配置転換により、新たな派遣技術者を受け入れることになると、かれに仕事に習熟させるためさらに追加的な教育訓練のコストを負担する必要もでてくる。

それゆえ、派遣先としては、プロジェクトの都合などにより要員を減らす必要が生じない限り、派遣技術者に長期の勤続を期待する傾向にある。そうした期待に反して、技術者派遣企業が、(d) のように自社の主導で派遣技術者を他の派遣先に異動させようとする、派遣先からの信頼を低下させ、その結果、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もある。

このような利害状況を前提として、技術者派遣企業が、自社主導で派遣技術者を異動させる選択をおこなうかどうかは、取引先との安定的な取引関係をどれだけ重視するかという判断にもかかわるといえる。取引先との取引の継続を優先させる場合には、派遣技術者のキャリア形成にとっては有効と判断できても、あえて技術者の異動を実施しないこともありうる。事例とした技術者派遣企業のなかには、顧客との安定的な取引関係を重視する方針をとるために、そうした自社主導の配置転換を実施しにくいととらえる企業もある。

とはいえ、そうした企業もふくめ、事例企業のいずれもが、自社主導の配置転換

を実施している。また、とくに A 社と B 社および C 社では、自社主導の配置転換を企業として積極的に実施しているといえる。

自社主導の配置転換を実施しつつ、顧客企業と安定的な取引関係を維持するには、顧客からの信頼を保つための取り組みが重要となる。いずれの事例企業も、配置転換を実施するうえで、事前に顧客にその旨を説明して、顧客の合意を取り付けている。配置転換を実施する半年や 1 年前からそうした説明をおこなう企業もある。それにより、派遣技術者の技能形成のために配置転換が必要であることを顧客に納得させることが大事となる。このほか、配置転換により他の派遣先に異動する派遣技術者の代替要員となる派遣技術者を用意し、配置転換に伴う顧客の負担を軽減しようとする例もみられる。

3. キャリア支援の担い手

事例企業に共通して、以上でみたようなキャリア形成支援の取り組みにおいて、各営業所の営業社員が重要な役割をはたしている。

すなわち、営業社員は、(a) 派遣先に対し、派遣技術者により高度な仕事を割り振るよう依頼し交渉したり、(b) 派遣先に派遣料金の単価向上を依頼し交渉したりする役割を担う。また、(d) 自社主導で派遣技術者を他の派遣先に異動させる際に、そうした配置転換の実施について事前に顧客に説明し、顧客の合意を取り付ける役割も担う。

さらに、(c) 顧客の都合によるか、(d) 自社の主導でおこなうかにかかわらず、技術者派遣企業が派遣技術者を新たな派遣先に配置する際には、営業社員が、派遣先の決定にかかわる。営業社員が派遣先を決める企業もあれば、営業社員のほかにマッチングの担当者を配置して、派遣先の決定をマッチング担当者におこなわせる企業もある。そして、後者のような企業でも、営業社員は、マッチング担当者に対して、受注先の業務内容や派遣技術者の適性を伝えたりするなどして、派遣技術者の派遣先の決定にかかわっている。

このように、営業社員は、派遣技術者のキャリア形成への支援を実行する役割を担っているといえる。

このほかにも、営業社員は、日々の仕事をつうじて、派遣技術者のキャリア形成を広い意味で支援する役割を担っている。そのような役割を示すと、以下の() から() のようになる。

() 営業社員は、新規の顧客を開拓したり、既存の取引先から受注を得たりする営業活動をおこなう。そうした活動をつうじて、派遣技術者の稼働を維持するこ

とが、派遣技術者の雇用やキャリア形成の前提となる。また、営業活動をつうじて高度な業務を受注することができれば、派遣技術者がキャリアを展開させる機会が広がることになる。

() 営業社員は、技術者を派遣する取引先からの苦情や要望をきき、それを派遣技術者に伝えるなどして、業務の改善をおこなう。このような派遣先をフォローする活動をつうじて、派遣先とのあいだに信頼関係を築く。それにより、派遣技術者の稼働を安定させる。また、そうした信頼関係を前提とすることで、(a) 派遣技術者の担当業務の高度化や、(b) 派遣料金の改定、さらには(d) 派遣技術者の他の派遣先への異動が、派遣先に認めてもらいやすくなると考えられる。

() 営業社員は、日常的に、派遣技術者の不満や苦情、意見をきき、モラル管理をおこなう。また、不満や苦情、意見の内容に応じて、それらを社内に報告したり、自社ないしは派遣先に対して改善を提案したりする²⁰。派遣技術者に対するこのようなモラル管理や苦情処理をつうじて、派遣技術者の離職をふせぐことは、派遣技術者の企業内でのキャリア形成の前提となる。また、こうした活動をつうじて、派遣技術者の技能形成や派遣料金、今後のキャリアについての要望をきき、派遣先への提案や、次の派遣先の決定に反映させることもある。

このように、営業社員は、日々の仕事をつうじて、() 新規顧客や既存の取引先への営業活動による派遣技術者の稼働の維持や、() 派遣先のフォローによる稼働の安定化、() 派遣技術者のモラル管理による派遣技術者の定着化をおこなうことで、派遣技術者のキャリア形成の機会を支えている。営業社員の担当する幅広い仕事の成果が、派遣技術者のキャリア形成の機会に影響をあたえているといえる。

まとめると、営業社員は、派遣先に対して(a) 派遣技術者の仕事の高度化や(b) 派遣料金の単価改定、(d) 派遣技術者の他の派遣先への異動を依頼し、派遣先から合意を取り付ける。また、(c)(d) 派遣技術者の派遣先の決定にもかかわる。そうすることで、派遣技術者のキャリア形成支援への取り組みを実行する役割をはたす。さらに、こうしたキャリア支援に直接かかわる仕事のほかにも、営業社員は、() 新規顧客や既存の取引先への営業活動や、() 派遣先のフォロー、() 派遣技術者のモラル管理といった、より幅広い日々の仕事をつうじて、派遣技術者のキャリア形成の機会を支えている。営業社員は、派遣技術者のキャリア形成の機会を左右する重要な役割を担うといえる。

派遣技術者のキャリア形成への支援について、営業所ごとの方針に大きく任せている企業もある。こうした企業では、派遣技術者の技能や派遣料金の上昇の程度に、営業所ごとや、さらには担当の営業社員ごとのバラつきが生じがちとされる。技術者派遣企業が、派遣技術者のキャリア形成を効果的にすすめるうえでは、企業とし

て、派遣技術者のキャリア形成を支援する営業社員の取り組みを評価する方針をとることが大事であろう。また、営業社員に対し、派遣技術者のキャリア形成支援についての意識づけやノウハウの提供をおこなうことも重要と考える。

このほか、営業社員は、新規顧客や既存の取引先への営業活動や、派遣先のフォロー、派遣技術者のモラル管理といった幅広い日々の仕事をつうじて、派遣技術者のキャリア形成の機会を支える役割をはたしている。それゆえ、営業社員への教育訓練全般を充実させたり、営業社員の要員を十分に確保したりすることも、結果として、派遣技術者のキャリア形成を促すことにつながると考える。

まとめ

この総論では、製品設計分野における技術者派遣企業でのキャリア管理の実態について分析した。分析結果を要約すると、以下のようになる。

1) 技術者派遣企業は、3年前後あるいはそれ以上の期間を単位とする労働需要の中期的な変動や、急な労働需要の変動に対応して、3ヶ月から1年を単位とした派遣契約の更新を停止することで、派遣先の職場における要員調整の役割をはたしている。技術者派遣企業は、こうした役割をはたして製造企業の要員調整へのニーズを充足することで、自社の受注の機会を広げていると考えられる。

2) 賃金制度をみると、派遣技術者各人の稼働実績と収益の水準とが、短期的に賃金に反映される仕組みとなっている。こうした仕組みは、派遣技術者の稼働期間において派遣技術者各人を単位として収益を確保するとともに、稼働していない期間の人件費の負担を軽減する役割をはたすと考えられる。とはいえ、他方で、派遣技術者の稼働の有無にかかわらず、安定して支払われる部分もある。それゆえ、技術者派遣企業が、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は、派遣技術者の稼働率を高い水準で保つ営業活動がやはり大事といえる。

3) 派遣技術者の採用状況をみると、新卒者を採用の中心にすえつつ、20歳代後半ないし30歳代前半の設計業務の経験者を中心に中途採用も実施している。それゆえ、派遣技術者のキャリアの出発点としては、()大学・大学院、企業によっては高校・高専や専門学校を卒業後、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、()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、それまでの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、とくに()のキャリア・パターンがメインであり、新卒採

用者のキャリア形成が技術者派遣企業の大きな課題となる。

4) 事例とした技術者派遣企業のなかには、企業内で長期のキャリア形成をおこなう派遣技術者を多くかかえる企業もみられた。そうした企業では、高度な業務を受注する方針ととり、そのための営業努力をおこなうことで、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。技術者派遣企業が高度な業務を受注する方針をどれだけ明確にもつか、さらに、そのための営業努力をどれだけおこなうかが、派遣技術者のキャリアの深さを左右する要因となっていると考えられる。

5) 技術者派遣企業は、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で、派遣技術者一人当たりの利益額を拡大することができる。そこで、技術者派遣企業は、派遣技術者のキャリア形成を支援し、派遣技術者の仕事の高度化とそれに見合った派遣料金の上昇を効率的に実現させるような取り組みをおこなっている。その内容としては、(a) 派遣先に対し、派遣技術者により高度な仕事を割り振るよう依頼し交渉する、(b) 派遣先に派遣料金の単価向上を依頼し交渉する、(c) 顧客の都合により派遣契約が終了した後、派遣技術者がより高度な仕事を担当できて、より高い派遣料金を得られる新たな派遣先に異動させる、(d) 自社の主導で、派遣技術者をより高度な仕事を担当できてより高い派遣料金を得られる派遣先へと異動させる、といったものがある。

6) 以上のようなキャリア支援の取り組みをどれだけ徹底して実施するかについては、企業によりちがいがあある。とくに、(d) のように自社の主導で派遣技術者を他の派遣先に異動させようとする、派遣技術者に長期の勤続を期待する派遣先の信頼を低下させ、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もある。それゆえ、顧客との安定的な取引関係を重視する企業のなかには、自社主導の配置転換を実施しにくいととらえる企業もある。とはいえ、いずれの事例企業も、自社主導の配置転換を実施している。配置転換を実施するうえで、事前に顧客にその旨を説明して、顧客の合意を取り付けるなど、自社主導の配置転換を実施しつつ、顧客企業と安定的な取引関係を維持しようとする取り組みがみられる。

7) 派遣技術者のキャリア形成支援の取り組みにおいては、営業社員が重要な役割を担う。すなわち、営業社員は、派遣先に対して(a) 派遣技術者の仕事の高度化や(b) 派遣料金の単価改定、(d) 派遣技術者の他の派遣先への異動を依頼し、派遣先から合意を取り付けたり、さらには(c)(d) 派遣技術者の派遣先の決定にかかわったりして、派遣技術者のキャリア形成を支援する役割を担う。このほかにも、営業社員は、より幅広い日々の仕事をつうじて、() 新規顧客や既存の取引先への営業活動による派遣技術者の稼働の維持や、() 派遣先のフォローによる稼働

の安定化、()派遣技術者のモラル管理による派遣技術者の定着化をおこない、派遣技術者のキャリア形成の機会を支える役割をはたしている。

8) これをふまえると、技術者派遣企業が、派遣技術者のキャリア形成を効果的にすすめるうえでは、企業として、派遣技術者のキャリア形成を支援する営業社員の取り組みを評価する方針をとることが大事であろう。また、営業社員に対し、派遣技術者のキャリア形成支援についての意識づけやノウハウの提供をおこなうことも重要と考える。さらに、営業社員への教育訓練全般を充実させたり、営業社員の要員を十分に確保したりすることも、派遣技術者のキャリア形成を促すことにつながると考える。

【注】

- 1 詳しい算出の仕方は不明。
- 2 詳しい内容は不明。
- 3 ただし、実際に、対応する派遣技術者がいるのはそのうちの4等級である。
- 4 詳しい算出の仕方は不明。
- 5 詳しい内容は不明。
- 6 詳しい算出の仕方は不明
- 7 稼働率についての情報が得られた3社の稼働率をみると、近年では、新卒で受け入れた派遣技術者の研修期間を除き、いずれも9割後半を維持している。
- 8 もちろん、設計技術を習得していく上で必要となる理系の知識や思考力が軽視されているわけではない。とはいえ、企業によっては、大卒の文系卒や高卒者を採用する企業もある。各社に共通して、コミュニケーションにかかわる能力は採用に際して重視されている。
- 9 A社およびB社では、30歳代以上のよりベテランの技術者も適切な人材がいれば採用しようとしている。しかし、A社によれば、そうした層は、応募者自体が少ないため多くを採用することは難しいようである。実際に採用している技術者の年齢層から判断すると、B社についても、同様の状況があると考えられる。
- 10 C社で派遣技術者として働く契約社員は、2004年3月の調査時点で70名弱であり、正社員の派遣技術者が約1070名であるのと比較して、小数といえる。理系の知識のない人材や、技術者としての実務経験のない人材を中途採用する場合のほか、配置する地域を限定して人を雇う場合にも、契約社員として人材を採用している。
- 11 企業によっては、新規の顧客企業に新卒の派遣技術者を派遣する際には、なるべく勤続をつんだ派遣技術者とともに派遣する方針をとる企業もある。
- 12 製品設計の職場では、複数の技術者派遣企業から派遣技術者が派遣されているケースも少なくない。そのような職場では、ある派遣企業から派遣された先輩技術者が、自社と異なる派遣企業から派遣された後輩技術者の指導や指示、そして教育訓練を担当することもあるようである。
- 13 配置の形態について各社の関連情報を示すと、A社では1社1名から100名規模までの派遣をおこなっている。職場への配置のパターンについては不明。B社では、ひとつの顧客企業に2名から3名を派遣するケースが多い。ただし、それぞれの職場は異なることが多いとされる。他方で、カーナビ・トランスミッションの職場にソフトウェア技術者を含めてではあるが、100名以上を派遣しているケースもある。C社では、ひとつの取引先事業所に複数の技術者を派遣することが多い。なかには、30名~100名規模の派遣もある。とはいえ、ひとつの職場には1名の技術者を派遣する形態が基本的とされる。経験をつんだ技術者と新卒の技術者の組み合わせというケースもみられる。D社では、地域の中小企業との取引が多いこともあり、半数は1社1名の技術者の派遣であるとされる。E社では、1名から100名規模までの技術者の派遣をおこなっている。5名から6名で構成される派遣先のプロ

ジェクトに1名ないし複数の技術者を派遣することが多いとされる。

14 技術者派遣企業にとっては、自社のサービスの担い手を失うことになることから、多くの技術者派遣企業は、こうした「引き抜き」を避けるべきこと位置づけている。しかし、B社のように、派遣技術者の派遣先企業への転職について、「人的ネットワークの形成により、その派遣先企業とB社の将来の取引拡大にもつながる」として肯定的にとらえる企業もある。

15 こうしたパターンは、B社でも聞き取ることができた。ただし、B社では()のルートに関して、個人事業主として独立したり、派遣先の企業に転籍したりすることを企業として支援する方針をとっている点が異なる。A社では、派遣先の製造業への転職はほとんどないとされる。B社についても、そうした転職の実際の規模は不明である。同じく()に関して、C社では、30歳を超えるとメーカー志向の強い人材が離職する傾向にあるとされる。E社でも30歳くらいで離職することがある点が指摘されている。なお、D社およびE社では、ひとつの派遣先での勤務が終了する入社後3年程度の離職が多いことも指摘されている。

16 A社では、社内公募制度にもとづき、希望者のなかから間接部門への配置転換がなされる。現状では、ポスト数よりも多くの希望者がでているとされる。

17 C社では、派遣技術者の離職をふせぐため、派遣技術者をより高度な業務を受注している関連企業に出向させる取り組みをおこなっている。

18 B社では、30歳前後の年齢での顧客企業への転籍や個人事業主としての独立の可能性を派遣技術者に対して積極的に示している。それにより、そうした年齢層までの勤続や技能形成に対する派遣技術者のインセンティブを保とうとしていると解釈できる。

19 以下でみるような、担当する仕事内容や派遣料金の変更など、派遣技術者のキャリアに直接かわる取り組みのほか、各種の研修制度の設置も、派遣技術者のキャリア形成のための企業の取り組みといえる。新人研修以外の研修について、聞き取れた範囲で各社の例を示すと以下ようになる。A社では、入社2年目、3年目、5年目の技術者を対象に定期的研修。このうち、5年目の研修はリーダーシップに関する研修である。また、中堅の技術者を対象にプロジェクトマネジメントに関する研修も用意している。このほか、自由参加のキャリアデザインのセミナーを開催し、5年後と10年後の行動計画をつくり、そのためのカリキュラムやキャリアプランを作成している。B社でも、派遣技術者の派遣契約が一度終了し、次の派遣先に派遣されるまでの待機の期間(最大1ヶ月程度)を利用して、技術者の技能レベルに応じたレベルアップのための研修を受ける制度がある。D社では、希望者を対象に、土日の2日間で、例えば自動車のエンジン、シャーシなど、専門的な技術についての研修を実施している。このほか、プロジェクトマネジメントに関する研修もある。また、2004年度からは、派遣技術者のキャリアプランを支援する仕組みを導入している。

20 A社では「リーダー」、B社では「チーフエンジニア」をつうじて、技術者の不満や苦情、意見の集約をはかり、改善につなげる制度を設けている。A社の制度の場合、ひとつの派遣先に1名の「リーダー」を配置する(ただし、多数の技術者を派遣する派遣先では15名に1名の割合で「リーダー」を配置)。2ヶ月に1回の頻度で「代表者連絡会」を開催し、営業拠点のスタッフ、営業社員、「リーダー」のあいだで意見交換をおこなう。「リーダー」は、担当する技術者の意見を集約し伝えるとともに、「連絡会」で得たA社からの情報を技術者に伝える。B社の制度では、5~20名に1名の割合で、およそ勤続5年程度の技術者のなかから「チーフエンジニア」を任命する。調査時点の2005年2月現在、約50名。このほか、より上位に「シニアエンジニア」を配置し、それぞれ2名以上のチーフエンジニアを管理させている。「シニアエンジニア」は勤続5年以上で、こちらは固定的役職である。現在約15名である。「チーフエンジニアは、担当の技術者の不満や苦情をきく。苦情や不満の内容に応じて、「チーフエンジニア会議」や「シニアエンジニア会議」、さらには会社の幹部と「シニアエンジニア」が出席する会議へとかかる。苦情の内容は、残業の過多、人間関係、キャリア形成に関するものが多い。なお、A社やB社以外の企業でも、派遣先に複数の派遣技術者がいる場合には、その中のリーダー的な派遣技術者が、日常的に、他の派遣技術者の不満や苦情をきき、モラル管理の役割をはたしているようである。

【参考文献】

佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨・鹿生治行『設計部門における外部人材活用の現状と課題』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門研究シリーズ第3号、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄附研究部門、2005年3月。