

派遣・請負設計技術者の キャリア形成支援のための手引

平成22年3月

厚生労働省職業能力開発局基盤整備室

(委託先) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

この手引は、派遣・請負設計技術者が、派遣先（委託元）での就業や適切な研修などの能力開発の機会を通じて、自分が目指すキャリア形成を実現していくために、派遣・請負事業者がどのような支援をすることが望ましいのか、また、派遣・請負設計技術者自身はどのような点に注意しなければならないのかを整理しています。

具体的にこの手引では、ユーザー企業における派遣・請負設計技術者活用の状況とキャリア形成の課題をまず整理し、次いで、派遣・請負設計技術者のキャリア形成を支援するために、派遣・請負事業者がどのような取り組みを行っているかの事例等を紹介しています。そこでの事例をより多くの派遣・請負事業者や派遣・請負設計技術者の皆様が参考にさせていただくことで、派遣・請負設計技術者のキャリア形成がこれまで以上に進むことをめざしています。

目次

I. ユーザー企業における派遣・請負設計技術者活用の現状と キャリア形成の課題

■ユーザー企業における派遣・請負設計技術者活用の現状	1
1. 派遣・請負設計技術者の活用状況	1
2. 派遣・請負設計技術者活用の目的	2
3. 派遣・請負設計技術者の仕事・業務	3
■ユーザー企業における派遣・請負設計技術者の教育訓練とキャリア形成の現状	6
1. 派遣・請負設計技術者の教育・育成に対する考え方	6
2. 派遣・請負設計技術者の教育訓練とキャリア形成	6
3. 派遣・請負設計技術者の能力開発の成果をあげるための工夫や取り組み	10
■ユーザー企業における派遣・請負設計技術者活用の課題	13
1. 派遣・請負設計技術者を活用するにあたって生じる課題	13
2. 派遣・請負設計技術者のキャリア形成、能力開発に対する派遣・請負会社への評価	15
■まとめ：派遣・請負設計技術者のキャリア形成のための派遣・請負会社の役割	18

II. 派遣・請負事業者における派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援

■派遣・請負設計技術者のキャリア形成	19
1. 派遣・請負設計技術者のキャリア形成のパターン	19
2. 派遣・請負設計技術者のキャリアの階層	22
3. 派遣・請負設計技術者に求められるスキルやキャリア形成	23
4. 派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援の取り組み	26
■派遣・請負設計技術者のキャリア形成のための個別の取り組み	28
1. 基礎教育の実施	28
2. 円滑なOJTに向けての支援	31
3. ローテーションを通じた能力開発	32
4. 請負や自社工場（生産）を通じた派遣・請負設計技術者の能力開発	35
■キャリア形成の仕組みを支える人事制度・賃金制度	37
1. 人事制度・賃金制度の概要	37
2. ユーザー企業からの能力や働きぶりの評価	39
■派遣・請負設計技術者のキャリア形成上の課題・・・キャリア形成意識の醸成	41
■まとめ：派遣・請負事業者における派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援	42

I. ユーザー企業における派遣・請負設計技術者活用の現状と

キャリア形成の課題

■ユーザー企業における派遣・請負設計技術者活用の現状

ここでは、2009年11月～12月に派遣・請負設計技術者を活用している企業（以下、ユーザー企業）に対して実施したアンケート調査「派遣・請負の設計技術者の活用、キャリア形成についての調査」の結果を中心に、ユーザー企業における派遣・請負設計技術者活用の現状を整理します。

1. 派遣・請負設計技術者の活用状況

ここでは、派遣・請負設計技術者の活用状況をユーザー企業に対して行ったアンケート結果からみます。まず、正社員設計技術者の状況についてみると、回答全体（192件）では平均が62.9人、中央値が21人となっていますが、この中で、派遣・請負設計技術者がいる回答（86件）については、平均が108.5人、中央値が40人となっており、派遣・請負設計技術者がいる場合には、正社員設計技術者の人数規模が大きいことが分かります。正社員設計技術者の1～2割程度の派遣・請負設計技術者がいる現場が多くみられるといえるでしょう。

派遣・請負設計技術者の活用の現状（設計技術者の人数の基本統計量）

	回答全体	外部設計技術者がいる回答						
	正社員設計技術者	正社員設計技術者	外部設計技術者合計	派遣社員 -資本関係あり	派遣社員 -資本関係なし	請負社員 -資本関係あり	請負社員 -資本関係なし	その他設計技術者
平均	62.9	108.5	22.8	2.4	13.2	1.2	3.0	2.8
中央値（メジアン）	21	40	4	0	2.5	0	0	0
最頻値（モード）	7	18	2	0	0	0	0	0
最小	1	1	1	0	0	0	0	0
最大	1500	1500	500	140	320	60	68	50
合計	12069	9330	1957	208	1139	105	261	244
標本数	192	86	86	86	86	86	86	86

（出所）「派遣・請負の設計技術者の活用、キャリア形成についての調査」（2009年11月～12月実施）

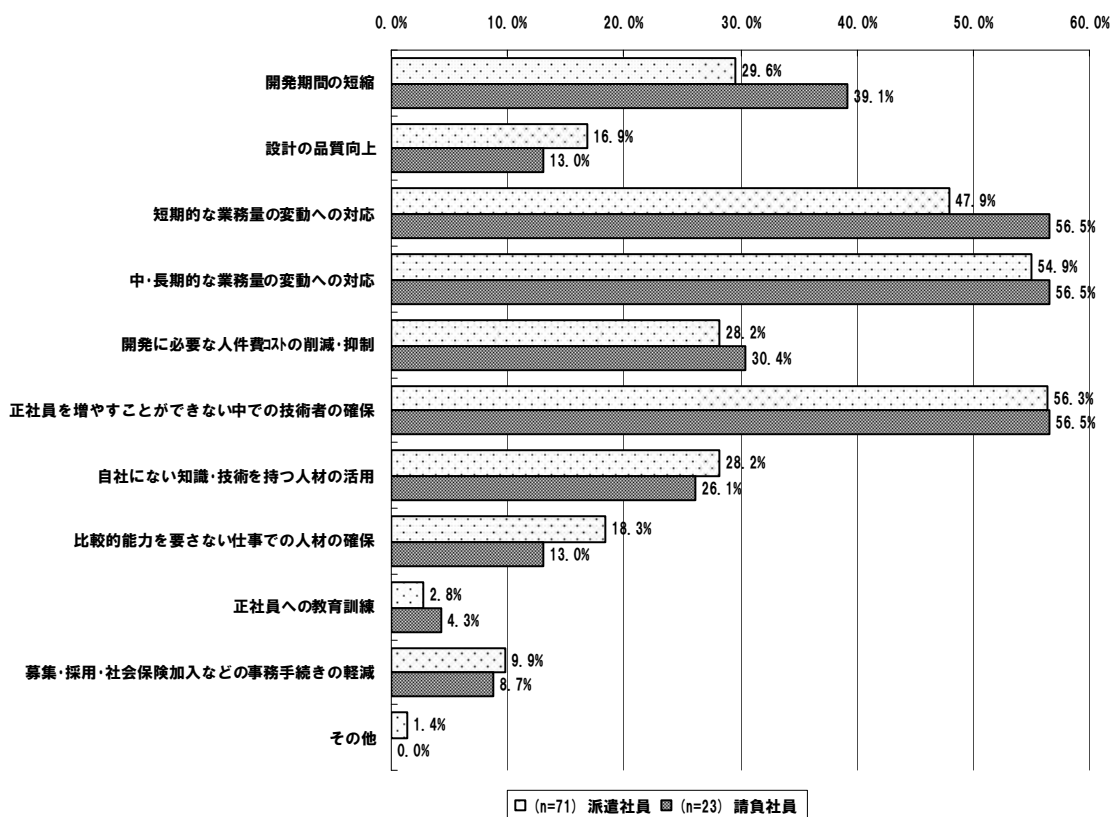
2. 派遣・請負設計技術者活用の目的

派遣・請負設計技術者を活用する目的を派遣社員と請負社員で比べると、そこに大きな違いはほとんどみられません。派遣社員、請負社員いずれも、「短期的な業務量変動への対応」、「中・長期的な業務量の変動への対応」、「正社員を増やすことが出来ない中での技術者の確保」といった点を目的とする割合が概ね半数前後を占めて多くなっています。この結果からは、多くのユーザー企業では、正社員数を増やすことが出来ないという制約の中で、短期的あるいは中・長期的な業務量の変動を見越して派遣・請負設計技術者を活用していることが分かります。

その他、ユーザー企業では、技術開発への対応として、「開発期間の短縮」、「開発に必要な人件費コストの削減・抑制」が、また、人材活用への対応として、「自社にない知識・技能を持つ人材の活用」を目的とした活用が、それぞれ3割程度を占めています。

一方で、派遣社員（設計技術者）と請負社員（設計技術者）の活用目的に違いがみられるものとしては、「開発期間の短縮」、「短期的な業務量の変動への対応」があり、これらについては、請負社員での活用目的となっている割合が高くなっています。

派遣・請負設計技術者を活用する目的



(出所) ユーザー企業調査¹

¹ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「派遣・請負の設計技術者の活用、キャリア形成についての調査」(厚生労働省委託事業「派遣労働者に係る能力開発・キャリア形成の仕組みの整備事業」において2009年11月～12

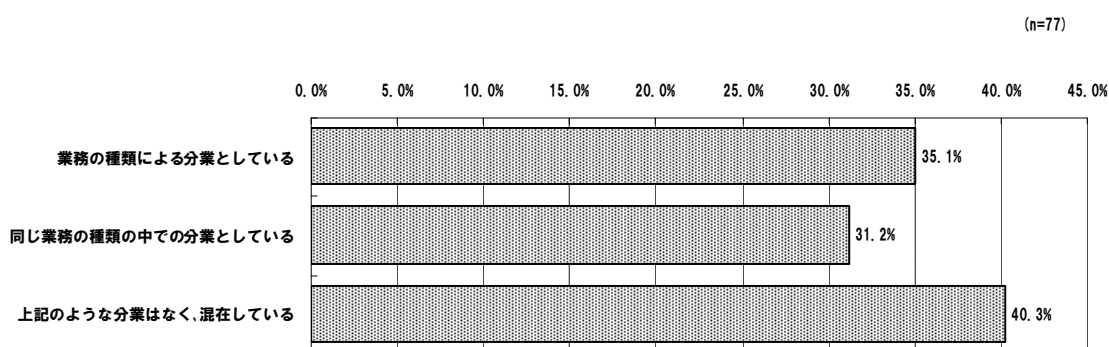
3. 派遣・請負設計技術者の仕事・業務

(1) 設計技術者について正社員と外部人材の仕事・業務の違い

設計技術者について、ユーザー企業の正社員技術者と派遣・請負設計技術者の仕事にどのような違いがあるかをみると、「業務の種類による分業としている」が 35.1%、「同じ業務の種類の中での分業としている」が 31.2%、「分業はなく、混在している」が 40.3%となっています。

この結果からは、活用する職場によって、正社員と外部人材の業務が分業されている場合と、されていない場合があるなど、様々であることが分かります。

設計技術者について正社員と外部人材の仕事の違い



(出所) ユーザー企業調査

(2) 設計技術者の業務内容

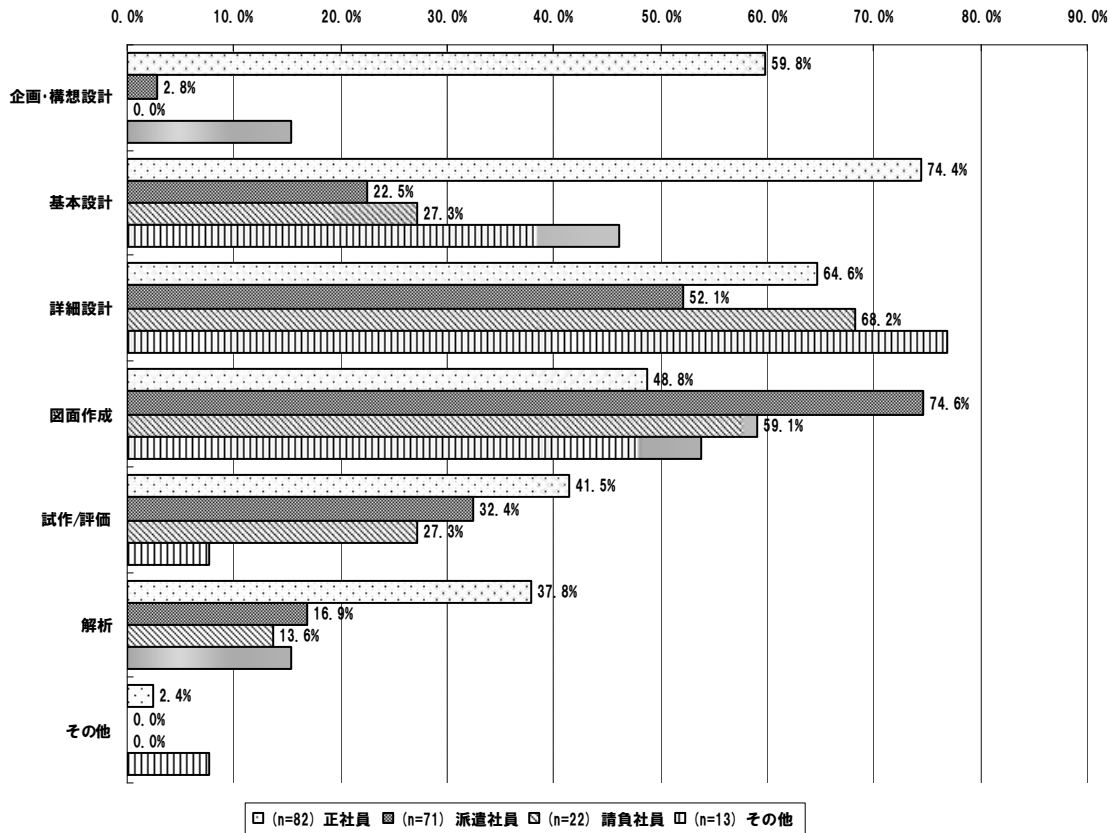
派遣・請負設計技術者を活用している職場で、正社員設計技術者、派遣・請負設計技術者の業務内容をみると、まず、正社員設計技術者については、「基本設計」、「詳細設計」「企画・構想設計」を中心としながら、「図面作成」、「試作／評価」、「解析」を行う割合も比較的高くなっています。

これに対して、派遣・請負設計技術者については、「詳細設計」、「図面作成」が業務の中心となっており、一部で「基本設計」「試作／評価」の業務を行っています。その中で、派遣設計技術者と請負設計技術者の違いとしては、派遣設計技術者は「図面作成」が最も多いのに対して、請負設計技術者では「詳細設計」が最も多くなっているなど、請負設計技術者の方がやや上流工程での従事者が多いようです。

この結果をみると、正社員設計技術者、派遣設計技術者、請負設計技術者で中心となる業務は異なるものの重なる部分も多く、先にみたように分業している場合と混在している場合が多様に存在していることがわかります。

月実施。本アンケート調査は、機械系の製造業で設計技術者を活用している部門の部門長に対して実施したものの。

設計技術者の業務内容



(出所) ユーザー企業調査

(3) 今後の正社員設計技術者と派遣・請負設計技術者の活用の棲み分けの基本的な考え方
 ここでは、派遣・請負設計技術者を活用しているユーザー企業において、今後、正社員設計技術者と派遣・請負設計技術者の活用の棲み分けについて、どのような考え方を持っているかをみます（アンケート調査では自由回答となっています）。

正社員設計技術者と派遣・請負設計技術者の活用の棲み分けの基本的な考え方で多いのは、正社員がコア業務を行い、外部人材がその周辺業務を行うというものです。また、正社員は中長期的な、外部人材は短期、業務量変動対応、臨時的、需給調整、というように技術者ニーズを業務の継続期間で分けているところも多くなっています。その他、自社にない技術を外部人材に求めるとの考え方もみられます。

その一方で、正社員と外部人材の活用には棲み分けは設けずに、同じように活用しようとしている企業も複数みられます。

今後の設計技術者活用についての正社員と外部人材の棲み分けの基本的な考え方(自由回答)

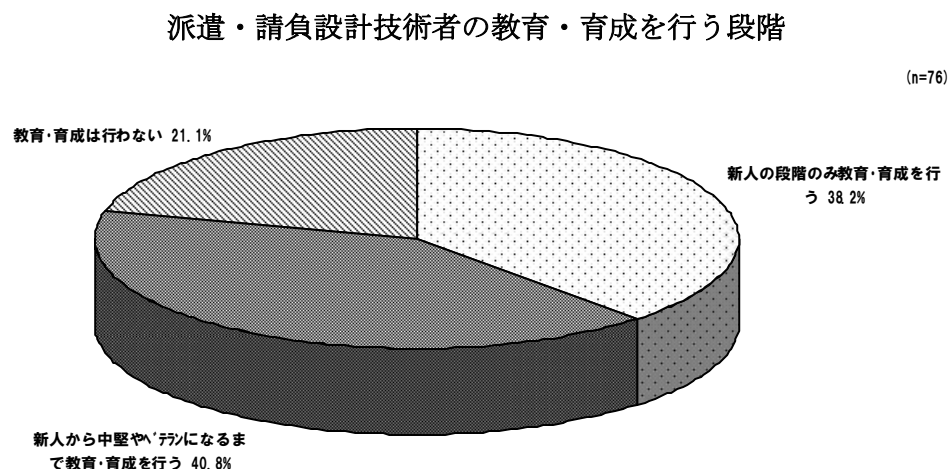
- ・ 業務量に応じたバッファとして活用する。
- ・ メインは社員で、サブは派遣を活用
- ・ 正社員...中・長期 派遣社員...短期 (3年以内)
- ・ 基本的には棲み分けはしてない
- ・ エンドユーザーの要望に応じてカスタマイズを施すことが当社の基本的なスタンス。要望に応じて変更する部分を正社員、変更する必要の無い部分を外部人材という棲み分けになると思われます。
- ・ 正社員：コア業務、外部人材：補助・付帯業務
- ・ 正社員1名について1名派遣社員(補助)
- ・ コア技術は正社員対応
- ・ 特に棲み分けは考えていない。正社員同技術レベル者を起用。
- ・ 一定の習熟度を要する作業(CADデータ作成)を外部人材で行う。
- ・ 専門的スキルを最大限活用し、正社員、外部人材共に活躍の場を与えたい。
- ・ 外部人材については、急激な業務量の変化への対応、コスト競争力
- ・ コア技術に関する部分は正社員で対応せざるを得ないが、それ以外は協力会社との折衝、工場での生産立合い、会議等全てに亘り、外部人材の活用を行う。
- ・ 外部人材も正社員と同等の責任をもって、仕事して頂くようにしています
- ・ 外部人材は臨時的、一時的な需給調整とする。
- ・ 社員として外部とのやりとりが発生する作業に関しては正社員、その他については混在
- ・ コア技術は正社員が担当すべきであるが、技術力のある派遣社員はその技術力に応じ、ある程度の領域まで踏み込ませ育成していくべき。
- ・ 特に棲み分けなし。正社員と同様なコア部分の設計を任せられる人材育成。上記に同意が得られる既派遣会社と共存。
- ・ 基本設計を正社員が行い、詳細設計を外部設計者が行う。
- ・ 正社員：企画構想、基本設計、詳細設計、解析・・・外部人材：図面作成
- ・ 派遣・請負設計技術者の活用にあたっては、従事させる業務が当社内に保有すべきものを判断基準としている。
- ・ コアになる部分は正社員、ルーチンワーク的な部分は外部人材
- ・ 正社員：構想、基本設計 ・ 外部人材：3D-CADデータ作成や図面作成
- ・ 基本的に重点事業のコアとなる設計技術者は正社員で確保、自社にない技術は外部を活用。

(出所) ユーザー企業調査

■ユーザー企業における派遣・請負設計技術者の教育訓練とキャリア形成の現状

1. 派遣・請負設計技術者の教育・育成に対する考え方

派遣・請負設計技術者の教育・育成をどの段階まで行っているかをみると、「新人に教育をしている」（「新人から中堅やベテランになるまで教育・訓練を行う」40.8%、「新人段階のみ教育・育成を行う」38.2%の合計）は79.0%と約8割となっています。一方で、「中堅やベテランに教育している」は40.8%と約4割となっています。また、「教育・育成は行わない」が21.1%みられます。



(出所) ユーザー企業調査

2. 派遣・請負設計技術者の教育訓練とキャリア形成

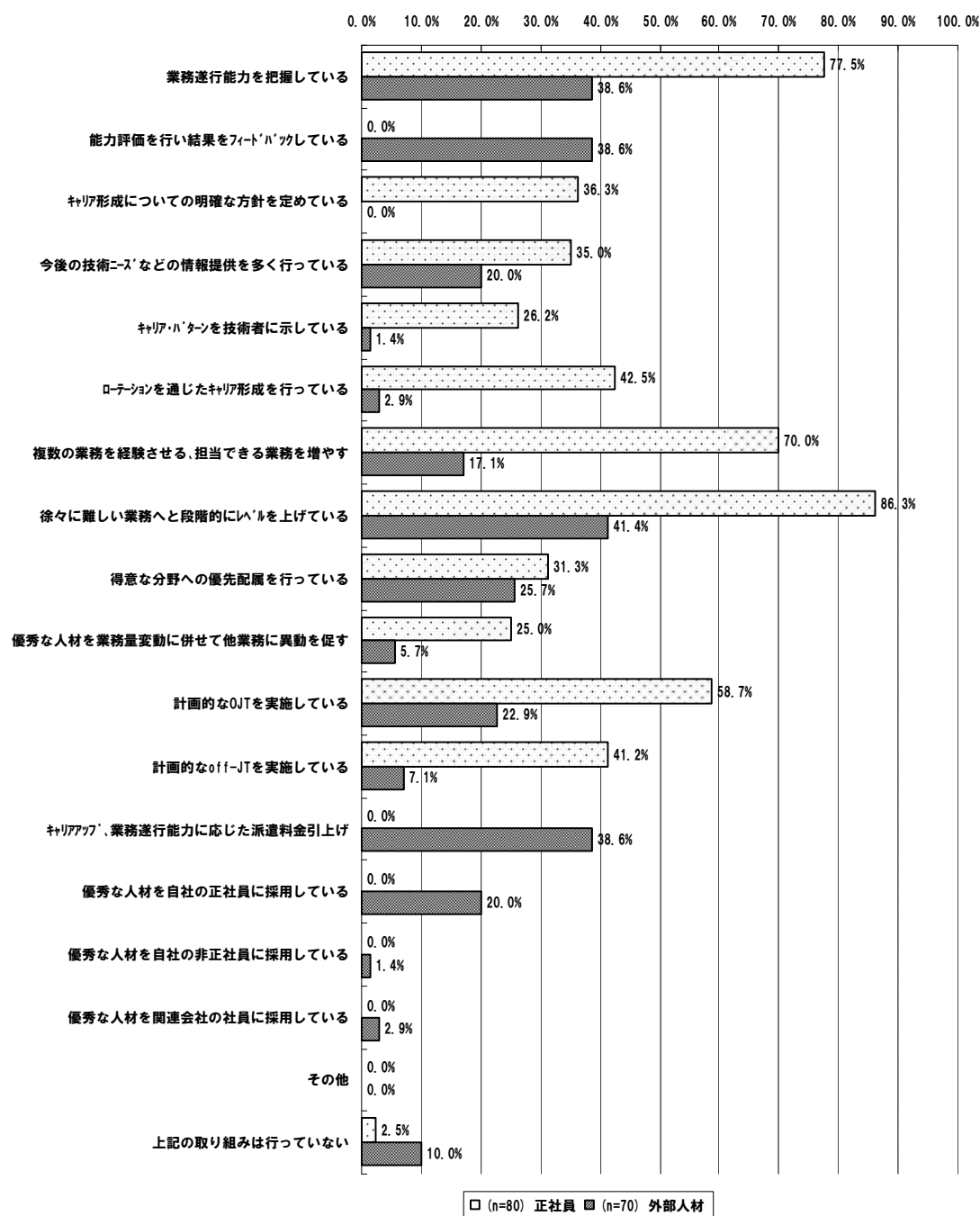
(1) 設計技術者に対して実施している教育訓練とキャリア形成

設計技術者のキャリア形成や教育訓練の現状を正社員と外部人材で比べると、両者にはかなりの相違がみられます。特に、「業務遂行能力を把握している」、「複数の業務を経験させる、担当できる業務を増やす」、「徐々に難しい業務へと段階的にレベルを上げている」、「計画的なOJTを実施している」について、正社員設計技術者ではいずれも過半数を超える企業が実施しているが、外部設計技術者では実施割合は正社員に比較してかなり小さくなっています。

このように、正社員設計技術者との違いがみられますが、派遣・請負設計技術者に対して実施されている割合が高いキャリア形成や教育訓練としては、「徐々に難しい業務へと段階的にレベルを上げている」、「業務遂行能力を把握している」、「キャリアアップ、業務遂行能力に応じた派遣料金引き上げ」があり、これらは4割以上が実施しています。また、「派遣・請負設計技術者の能力評価を行い、結果を派遣会社・請負会社や本人にフィードバックしている」についても3割以上が実施しています。

これに対して、「キャリア形成についての明確な方針を定めている」、「キャリアパターンを技術者に示している」、「ローテーションを通じたキャリア形成を行っている」とする企業はほとんどみられません。これらは、基本的に派遣会社・請負会社が行うべきことであると考
えられていることが窺われます。

設計技術者のキャリア形成や教育訓練について



(出所) ユーザー企業調査

(2) 派遣・請負設計技術者に対する教育訓練の現状と今後充実させていくべきこと

①派遣・請負設計技術者に対して、現在行っている教育訓練

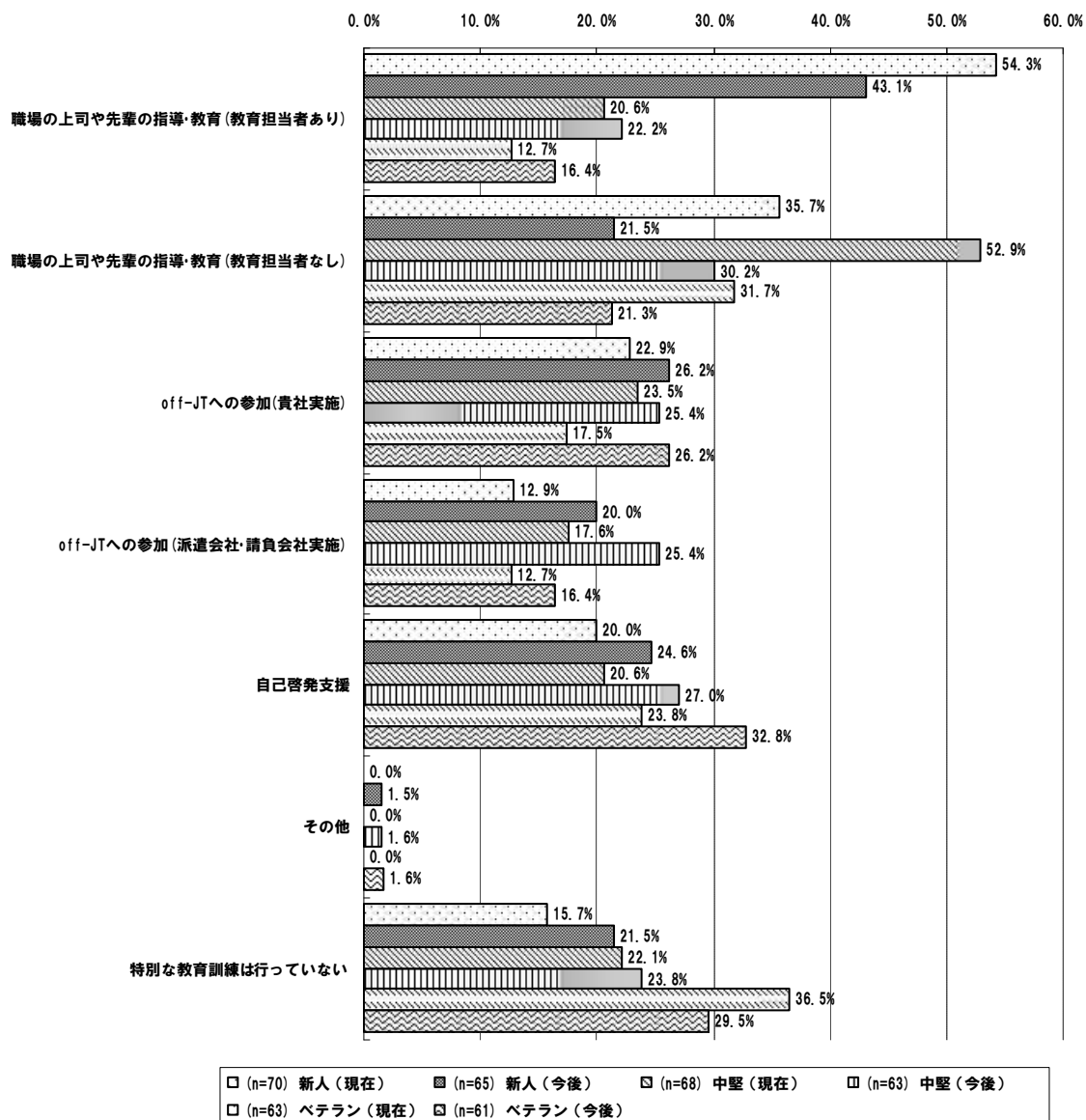
新人技術者に対しては、「職場の上司や先輩の指導・教育（教育担当者あり）」が 54.3%と最も多く行われており、これに「職場の上司や先輩の指導・教育（教育担当者なし）」が 35.7%と次いで大きくなっています。

中堅技術者に対しては、「職場の上司や先輩の指導・教育（教育担当者なし）」が 52.9%で最も多くなっています。ベテラン技術者に対しては「職場の上司や先輩の指導・教育（教育担当者なし）」が最も多くなっていますが、その割合は 31.7%と中堅技術者での割合よりもかなり小さい状況にあります。

②派遣・請負設計技術者に対して、今後充実させていくべき教育訓練

今後充実させていくべき教育訓練については、先にみた現在実施している教育訓練との間に大きな違いはみられません。ただし、新人技術者、中堅技術者、ベテラン技術者いずれについても、「職場を離れた研修 (off-JT) への参加（貴社が実施）」、「職場を離れた研修 (off-JT) への参加（派遣会社・請負会社が実施）」、「自己啓発支援」については、現在実施している割合よりも、今後充実させていくべきとする割合の方が高くなるという特徴がみられます。新人技術者、中堅技術者については OJT を中心としながら、また、ベテラン技術者については OJT よりもむしろ、今後は off-JT や自己啓発の充実を考えている企業が多いことが分かります。

派遣・請負設計技術者に対する教育訓練の現状と今後充実させていくべきこと



(出所) ユーザー企業調査

3. 派遣・請負設計技術者の能力開発の成果をあげるための工夫や取り組み

新人技術者、中堅技術者、ベテラン技術者のいずれも、ユーザー企業での工夫や取り組み内容は似ており、派遣・請負設計技術者に対しては、OJTを中心としつつ業務に必要な研修(off-JT)を受けさせていることが分かります。以下では、新人技術者、中堅技術者、ベテラン技術者に分けて、その特徴をみます。

[新人技術者]

新人技術者については、OJTとして、「ベテラン技術者のサポートをさせる」、「先輩社員をつけてきめ細かくフォローしている」といったところがみられます。一方で、off-JTとしての研修については、「派遣会社・請負会社が実施する研修を受けるための時間的な配慮をしている」、あるいは、「派遣会社・請負会社に費用負担をお願いしながら、自社の研修を受けてもらっている」といった取り組みがみられます。

[中堅技術者]

中堅技術者に対しては、新人技術者と同様にOJTを中心とする中で、「外部研修、異業種交流等に参加させる」、「派遣・請負設計技術者の能力評価をして結果をフィードバックしている」といった取り組みがみられます。また、OJTとして、「段階的に難易度の高い業務に取り組むようにしている」とのケースもあります。その他には、「設計担当者としての責任と権限を与えて、仕事の成果に対しての充実感を得てもらおう」との取り組みもありました。

一方で、off-JTについては、「必要な業務について派遣会社・請負会社と情報共有し、社員向けの教育講座を活用している」といったケースがみられます。

[ベテラン技術者]

ベテラン技術者に対しては、中堅技術者での取り組みと同様の内容に加えて、社員と同じような業務を担当させキャリア形成を行っている姿がみられます。具体的には、「新人技術者を指導させる」、「技術者同士の相互交流に参加させ、エンドユーザーの考え方をふまえた製品化について意見を交わせたりしている」といったケースがみられます。さらに、「社員感での検討会などを実施し設計の問題点の理解を深めてもらったりしている」との取り組みもありました。

派遣・請負設計技術者の能力開発の成果をあげるための工夫や取り組み

〔新人技術者〕（自由回答）

- ・ ベテランの技術者のサポートをさせ、能力をつけさせる。
- ・ 派遣スタッフ本人が、自己啓発の時間が欲しいと申し出た際、希望の曜日をノー残業デーにするなどの配慮をした。
- ・ 基礎講座研修に参加させている
- ・ OJT 中心で、一定のレベルに達した段階で、自己のスキルを確認する意味も含めて外部セミナー等を受講。
- ・ OJT を中心に、段階的に難易度の高い業務に取り組んでいただく。
- ・ できる限り正社員と同等に教育などの機会を設ける。
- ・ 派遣会社での派遣前研修の実施。設計・解析等得意分野の把握
- ・ 新人教育、OJT を共に行う。
- ・ 正社員設計者と大きな区別はつけず、担当業務に関わらせる。
- ・ 外部社員であり、積極的に能力開発に取り組みはしていない。OJT で当社に必要な技術を早く身に付けて欲しいので、OJT でのみ教育している。
- ・ 派遣会社開催の研修会への参加について、時間的配慮をしている
- ・ 業務遂行に当たり、必要である集合教育は受講させています。又、派遣会社、請負会社自身で負担できる必要な教育については、受講をお願いしています。
- ・ 派遣先設計業務に必要なスキルについて派遣会社と情報共有している。
- ・ 免許取得、社外講習会参加、OJT による教育
- ・ 正社員の新人と差別なく、段階的に仕事のレベルを上げての実践教育。
- ・ OJT...配属された職場での計画通りの実践的な技能及び知識習得の職業訓練
- ・ 職場での OJT、情報提供を通じ能力開発を促している。
- ・ 先輩社員をつけて OJT にてきめ細かくフォローすることが重要。先輩社員による設計レビューを充実する。

(出所) ユーザー企業調査

〔中堅技術者〕（自由回答）

- ・ 仕事を通じてレベルアップをはかる
- ・ 派遣スタッフ本人が、自己啓発の時間が欲しいと申し出た際、希望の曜日をノー残業デーにするなどの配慮をした。
- ・ 現場へ足を運んで現場の声を聞くことをさせている
- ・ テーマを絞って外部セミナーを受講。技術要素に留まらず、人間力向上の為の自己啓発セミナーも。
- ・ OJT を中心に、段階的に難易度の高い業務に取り組んでいただく。
- ・ できる限り正社員と同等に教育などの機会を設ける。

- ・ 外部研修、異業種交流等にも参加させる。
- ・ 正社員設計者と大きな区別はつけず、担当業務に関わらせる。
- ・ 派遣会社開催の研修会への参加について、時間的配慮をしている
- ・ 外部設計者の能力を評価し、その結果をフィードバックするように取り組んでいます。
- ・ 必要に応じて、OJT、off-JT を行っている。
- ・ 社外講習会参加、資格取得、OJT による教育、自己啓発によるキャリアアップ。
- ・ 設計担当者としての責任と権限を与え、仕事の成果に対しての充実感を得てもらう。
- ・ 協力工場での現場作業を見せ、日常作業の理解を深める
- ・ 職場での OJT、情報提供を通じ能力開発を促している。
- ・ 設計のルールを明確にして、ルールにそった設計を徹底する。社員間の検討会などを実施し設計上の問題点の理解を深める。

(出所) ユーザー企業調査

〔ベテラン技術者〕(自由回答)

- ・ 新人技術者の指導をさせる。
- ・ 試作業等の指導をさせている
- ・ 技術者どうしの相互交流が中心。エンドユーザーの考え方をふまえた製品化について意見を交わします。
- ・ OJT を中心に、段階的に難易度の高い業務に取り組んでいただく。
- ・ できる限り正社員と同等に教育などの機会を設ける。
- ・ 派遣・請負設計技術者からの技術伝承を受け入れる機会を作る。
- ・ 正社員設計者と大きな区別はつけず、担当業務に関わらせる。
- ・ 外部設計者の能力を評価し、その結果をフィードバックするように取り組んでいます。
- ・ 当社のプラクティスに精通してもらう。
- ・ 自己啓発によるキャリアアップ
- ・ 新人、中堅技術者に対しての教育、指導面で発揮出来る環境作り。
- ・ 職場での OJT、情報提供を通じ能力開発を促している。
- ・ 設計のルールを明確にして、ルールにそった設計を徹底する。社員間の検討会などを実施し設計上の問題点の理解を深める。
- ・ 部内の部会や勉強会等にも参加してもらっている。

(出所) ユーザー企業調査

■ユーザー企業における派遣・請負設計技術者活用の課題

ここでは、派遣・請負設計技術者を活用するにあたってのユーザー企業が考えている課題を整理します。

1. 派遣・請負設計技術者を活用するにあたって生じる課題

ユーザー企業に対して、派遣・請負設計技術者を活用することで生じる課題を尋ねた結果をみると、大きくは、派遣・請負設計技術者の能力にかかる課題と、活用するユーザー企業や派遣・請負会社の仕組みにかかる課題があることが分かります。

○派遣・請負設計技術者の能力に係る課題

派遣・請負設計技術者を活用するにあたって生じる課題として多くみられるのが、派遣・請負設計技術者のスキルなどの能力に係るものです。最も多いのが派遣・請負設計技術者の「技術力」で、具体的には、活用する業務を即戦力として遂行できる能力や、実務の基本知識や実績が課題との意見が多くみられます。

その他、派遣・請負設計技術者のコミュニケーション能力、協調性といった対人関係能力や、やる気、モチベーションといった意識面が課題であるとの意見もみられます。

○活用する会社や派遣・請負会社の仕組みなどに関するもの

活用するユーザー企業や派遣・請負会社の仕組みなどにかかる課題が多く挙げられています。中でも多いのは「コスト」についてで、具体的には、単に安価を求めるのではなく、技術力（効果）と費用のバランスを上げる意見が多くなっています。その他には、業務量変動への対応、ピーク時対応といった意見、機密漏洩の防止に対する意見などが複数みられます。

その他、「外部人材を含めた人材をマネジメントする人材の育成」、「外部人材の活用業務が、派遣・請負設計技術者を起用するに本当に適正なものであるか」といった、活用企業の開発体制に係る課題も指摘されています。

今後派遣・請負設計技術者を活用するにあたって生じる課題（自由回答）

○外部技術者の能力に関するもの

- ・ スキル及びやる気、協調性
- ・ 技術レベルの高さとコミュニケーション力
- ・ 即戦力（短期間に、教育なしで成果を出せる人材）
- ・ 正社員相当の知識があるか。
- ・ 技術力と信頼性
- ・ 設計エンジニアリング業務経験者もしくは、スキルを持っている。
- ・ スキルの高い設計技術者の確保

- ・ 当社開発部品の開発経験者
- ・ 自社にない知識・技術がある事、モチベーションが高い事、コミュニケーション能力を有する事
- ・ 実務経験
- ・ 即戦力となること。基本能力、基礎知識がありコミュニケーション能力があること。
- ・ 業務遂行能力
- ・ 業務を正社員と分担して遂行できる技術・技能を有すること。または習得できる環境があること。
- ・ 技術力、経験、人柄
- ・ 個々人の保有スキルレベルとコンプライアンス
- ・ 対応能力、勤勉性
- ・ 短期間で業務を立ち上げる即戦力としての働けるスキルを保有しているか？

○活用する会社や派遣・請負会社の仕組みなどに関するもの

- ・ 人件費、コストの削減
- ・ 機密保持
- ・ 手配のスピード
- ・ 技術スキルとコスト（時給）とのバランス
- ・ プロジェクトマネージャーの育成。組込み系の開発にあたっては現用の外部技術者数では不足。更に多くの技術者を必要とする開発を想定すると、とりまとめをするプロダクトマネージャーの育成が必要と考えます。
- ・ 派遣・請負設計技術者は業務のピーク対応として、短期的に即戦力としての活用にとどめることが望ましい。
- ・ 長期的な継続契約は、費用の固定化・技術／ノウハウの流出等につながる。
- ・ 情報管理
- ・ 費用対効果、納期と品質、秘密保持が重要。
- ・ 必要とする技術力を有する人材をタイムリーに確保すること
- ・ 契約期間と契約金額
- ・ 活用業務が派遣・請負設計技術者を起用するに適正なものであるか、又、本人の技術・業務遂行能力が適性であるかが貴重なポイントとなります。単なるリソースの補充と言うことではない、継続的なあるべき開発体制の構築が必要と考えています。
- ・ 長期継続が可能な設計者（派遣会社）との契約。また、仕事の変動に関わらず、その設計者と継続契約できる自社体力。
- ・ 業務と発生費用のバランス（コストパフォーマンス）

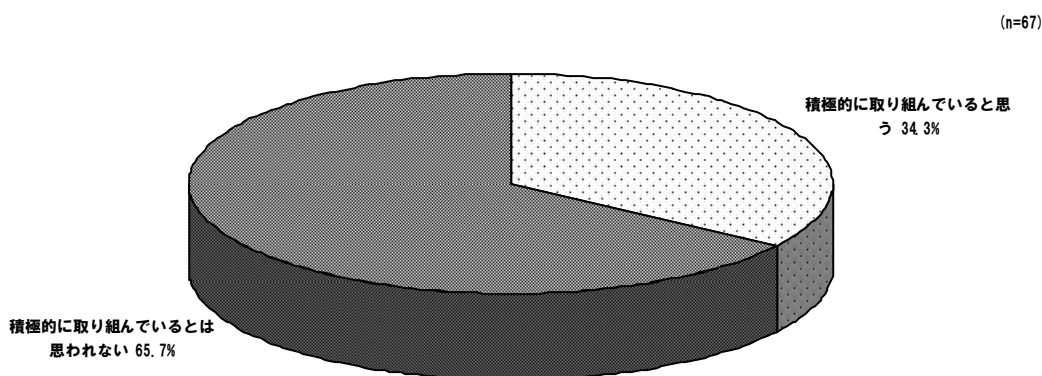
（出所）ユーザー企業調査

2. 派遣・請負設計技術者のキャリア形成、能力開発に対する派遣・請負会社への評価

(1) 派遣・請負設計技術者のキャリア形成、能力開発に対する派遣・請負会社の積極性

ユーザー企業が、派遣・請負設計技術者のキャリア形成、能力開発に対して、現在活用している派遣・請負会社が「積極的に取り組んでいると思う」としているのは、34.3%となっています。反対に、「積極的に取り組んでいるとは思わない」が65.7%となっています。

派遣・請負設計技術者のキャリア形成、能力開発に対する派遣会社・請負会社の積極性



(出所) ユーザー企業調査

(2) 派遣・請負会社が積極的に取り組んでいるとユーザー企業が評価している点

派遣・請負会社は派遣・請負設計技術者のキャリア形成、能力開発に「積極的に取り組んでいると思う」と考えるユーザー企業が、評価している点としては、「派遣・請負設計技術者の育成のために、派遣会社・請負会社自身が独自の人材育成プログラムを持つなどして、教育・研修を行っている」といったことを挙げる意見が多くみられます。

特に「研修会を開催して技術の底上げを行っている」、「派遣期間中にでも不足を感じたスキルを終業後に研修したりしている」といったことを評価している様子がみられます。また、「通信教育の実施や資格取得にも積極的に取り組む派遣会社・請負会社を評価している」、「当社で経験した人が派遣会社へ戻ったあと、他の業務に就かすことでキャリア形成に取り組む姿勢を評価している」といったケースもみられる。

派遣・請負会社が積極的に取り組んでいるとユーザー企業が評価している点

(自由回答：全数)

- ・ 派遣契約前や待機期間中、教育を実施している点。派遣期間中に不足を感じたスキルに対して、終業後に派遣会社側で研修を実施してくれた点。
- ・ 外部の研修へ積極的に参加させている。
- ・ 派遣会社／請負会社内の教育／研修制度等により、スタッフのスキルアップをはかっている
- ・ 国家技能検定の受験に積極的に取り組んでいる。
- ・ CAD 教育終了者、パソコン技能教育終了者である事。
- ・ 弊社で経験した人を、派遣会社に戻し、他業務につかすなど、キャリア形成に取り組んでいる姿が見える。(全ての派遣会社ではないが)
- ・ 最新キヤドの活用。開発能力(自動車メーカーでの教育)を持っている。社会人としてのマナーも教育を受けている。
- ・ 担当関連業務、今後関連となる業務に関係する研修、講習等、独特に派遣している事が将来役に立つと考える。
- ・ 研修会を開き技術力の底上げを図っている点
- ・ 顧客満足度向上に向けて、階層別に各種教育研修に取り組んでいる。
- ・ 教育プログラムを独自にもち、社員に参加させている
- ・ 派遣会社によって違うが、通信教育実施や資格取得を積極的に行っている会社もある。
- ・ 派遣会社で能力開発プログラムを実施している(技能検定等)
- ・ 期待している能力を保有していること
- ・ 派遣・請負設計技術者について、技術的に不足している側面がある場合、派遣元として迅速に再教育等を実施している。
- ・ 定期的な訓練を行っている

(出所) ユーザー企業調査

(3) 派遣・請負会社に積極的に取り組んで欲しいとユーザー企業が考えている点

前述(2)とは反対に、派遣・請負会社は派遣・請負設計技術者のキャリア形成、能力開発に「積極的に取り組んでいるとは思わない」と考えるユーザー企業が、派遣会社・請負会社に積極的に取り組んで欲しい点としては、「基礎技術」、「基礎スキル」、「社会人基礎力を中心とした技術者の技術力を向上するために、勉強会や研修を行って欲しい」といった意見が多くみられます。その他、「業務内容に適したスキルアッププログラムを計画的に実行して欲しい」、「派遣会社、請負会社内でジョブローテーション等のキャリア形成、促進をして欲しい」といった、スキルアップ、キャリアアップを計画的に実施し欲しいと言った希望も聞かれます。

派遣・請負会社に積極的に取り組んで欲しいとユーザー企業が考えている点

(自由回答：全数)

- ・ 当該技術の自社（派遣会社内）の勉強会。
- ・ 定期的に技術者の技術レベルの確認・報告。
- ・ 設計の基礎的能力の向上
- ・ 専門知識の教育、英語力（中国語）教育
- ・ 基本的な技術力のスキルアップと新しい技術の吸収、コミュニケーション能力の向上、モチベーションの向上
- ・ 業務に直結する技術やスキルアップを中心とした教育を、継続的に適正な形で実施されることを望みます。
- ・ 自己啓発の推進・社会人基礎力の推進
- ・ 業務遂行による自己の能力アップを明示してほしい
- ・ 派遣会社、請負会社内において、ジョブローテーションなどのキャリア形成、促進をしてほしい。
- ・ まず基本的な設計スキルを継続的に高めることが重要。
- ・ 業務内容に適したスキルアッププログラムを計画的に先行して実行して欲しい。
- ・ 専門能力の向上
- ・ 個々人のスキルの把握と off-JT も含めた能力開発

(出所) ユーザー企業調査

■まとめ：派遣・請負設計技術者のキャリア形成のための派遣・請負会社の役割

以上では、派遣・請負設計技術者を活用するユーザー企業に対するアンケート調査から、派遣・請負設計技術者活用の現状、キャリア形成・教育訓練の現状と課題を整理してきました。この結果を、派遣・請負設計技術者のキャリア形成についてまとめると以下のようになるといえるでしょう。

- ・ ユーザー企業は派遣・請負設計技術者の「技術力」を求めています。とりわけ、基礎技術については、派遣前の段階から、派遣・請負会社において教育されることを期待しています。
- ・ ユーザー企業は、派遣・請負設計技術者の能力向上については OJT を中心としながらも、各社での業務上必要なスキルの向上のためには、派遣・請負設計技術者に対して off-JT を提供しています。
- ・ 一方で、派遣・請負設計技術者に対して、「キャリア形成についての明確な方針を定めている」、「キャリアパターンを技術者に示している」、「ローテーションを通じたキャリア形成を行っている」とする企業は、ほとんどみられません。これらは、基本的に派遣・請負会社が対応すべきことと考えられています。

これらの結果からは、派遣・請負設計技術者のキャリア形成、教育訓練は派遣・請負事業者が積極的に関わっていく必要があることを意味しているといえます。

先にみたように、派遣・請負設計技術者の活用の考え方や活用状況は、活用しているユーザー企業によって様々です。正社員技術者と基本的に何ら差を設けずに育成している企業もあれば、派遣・請負設計技術者には定型的に補助業務に限定している企業もあります。

派遣・請負会社は、個々のユーザー企業での派遣・請負設計技術者の活用状況を適切に把握し、自社の派遣・請負技術者の中長期的なキャリア形成を見据えながら、必要な教育訓練の提供やローテーションの実施などを進めていくことが必要と言えます。

さらに、より広い観点から、派遣・請負設計技術者の中長期の処遇を含めたキャリアアップの仕組みを作っていくことが必要となるでしょう。

以下の II. では、これまでの実態把握を踏まえて、派遣・請負事業者における派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援について、先進的な取り組み事例等を交えつつ整理します。

II. 派遣・請負事業者における派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援

■派遣・請負設計技術者のキャリア形成

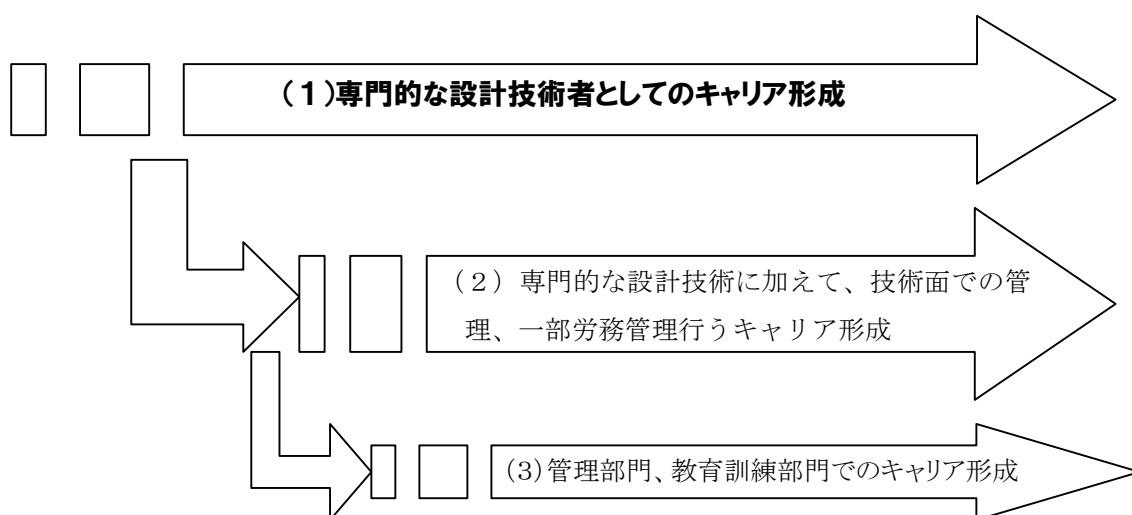
ここでは、派遣・請負労働者のキャリア形成を支援するための派遣・請負事業者による仕組みや施策について、その先進事例を紹介します。事例の多くは大企業、中堅企業へのヒアリングやアンケート調査結果から作成しています。そのため、中小の派遣・請負事業者にとっては、ここで紹介する仕組みや施策を全て導入することは難しいとも考えられますが、派遣・請負労働者のキャリア形成を支援するために、必要度合いが高い部分から取り入れるなど順次取り組みを始めることが考えられます。

また、以下では、派遣・請負労働者のキャリア形成のための「個々の」仕組みや取り組み内容を紹介していますが、各事業者は、自社の考え方や特徴を生かして、「全体としての」派遣・請負労働者のキャリア形成システムを作り上げることがまず大切です。これらの点に配慮して、以下の事例を参照する方法が考えられます。

1. 派遣・請負設計技術者のキャリア形成のパターン

派遣・請負事業者では、どのような派遣・設計技術者のキャリア形成の体系としているでしょうか。派遣・設計技術者のキャリア形成の体系は、事業者の規模や派遣と請負の比率などによっても変わってきますが、多くの事業者では、主に、以下の(1)～(3)のキャリアを整備しています。この中で最も大きい割合を占めるのは(1)であるようです。

派遣・請負設計技術者のキャリア形成のパターン



(1) 専門的な設計技術者としてのキャリア形成

派遣・請負設計技術者が、同じ派遣先企業・職場で務めることなどでキャリアが形成される場合になります。特定の技術領域では、派遣先（委託元）の技術者よりも高い技術力を持ち、指導的な立場についている場合もあるようです。派遣先企業や職場においては、必要不可欠な人材となっています。

ただし、何らかの理由により、当該業務が縮小・廃止されるなどした場合には、次の派遣先を探すのが難しいといったことも指摘されています。

なお、ここに該当する人材は、特に、派遣先での技術面での管理をするということではなく、一技術者として専門領域を極めることが多いようです。

派遣・請負設計技術者の中では最も多い割合を占めるキャリア形成のパターンになっています。

(2) 専門的な設計技術に加えて、技術面での管理、一部労務管理行うキャリア形成

専門的な設計技術に加えて、複数人数での派遣・請負の場合のリーダーを務めるなど、技術面での管理的な業務も行います。また、事業者によっては日頃の労務管理（出退勤管理など）を行う場合もあります。

一つの職場で専門的な設計技術を獲得するには7～8年の期間が必要とも言われますが、そうした期間を経るなどして、他の職場に異動することで様々な経験を積んだ設計技術者となります。

(3) 管理部門、教育訓練部門でのキャリア形成

設計技術者としての豊富な実務経験を持ちながら、管理部門（間接部門）や教育訓練部門でのキャリアアップを行うパターンになります。派遣・請負事業者は基本的にスペシャリストである設計技術者の集団になりますので、そうした人材を適切に管理し育成するためには、技術者の経験、さらには技術面でのマネジメント経験を持つ人材が適しているとの判断がなされています。

なお、新人技術者などへの技術面での研修を行う講師については、こうした教育訓練部門の人材に限らず、ひろく社内外で高い技術力や指導力を持つ人材が活用されているようです。

派遣・請負設計技術者については、最近では新卒（第二新卒を含む）が増加してきているといわれています。そのため、以下では、新卒採用により入職し、その後の基礎的な教育・訓練を経て、派遣先（委託元）での就業によりキャリアを高めていくパターンを主に想定します。また、多くの派遣・請負設計技術者のキャリア形成のパターンである、「①専門的な設計技術者としてのキャリア形成」を取り上げることにします。

キャリア形成のパターンの例 1

- ・ キャリアパスを大別するとおおよそ3つのコースが考えられる。
 - ①マネジメントとしてエンジニアのマネジメントをするコース
 - ②専門性を高めて業務のプロジェクトマネジメントをするコース
 - ③業務を積み重ねて技術スキルを深掘り・深化するコース。
- ・ 3つのコースの比率は、おおむね①管理コースが1割強、②エキスパートコースが1割弱、③技術スキルを深掘りするコースが、残りの7~8割である。
- ・ 本人がどのキャリアパスを選択するかについては、本人の希望をある程度把握した上で、本人のスキルレベル・適性を見極めながら判断している。

(出所) 企業ヒアリング調査²

キャリア形成のパターンの例 2

- ・ ずっとエンジニアである場合もあれば、エンジニアで派遣した結果、顧客先の中で課長待遇になるような人もいる。客先で役職者と同じパフォーマンスを発揮する場合もある。当社内で営業職に転身する場合もある。営業所の拠点長や教育担当者になる場合もあり、キャリアパスは様々である。キャリアの分岐は、20代後半から40代前半の間が多い。
- ・ 第一線のエンジニアが8割で大多数である。籍は当社のまま客先で役職者待遇になるパターンは数%、営業職に転じるのも1~2%、教育担当者に転じる場合は1~2%である。
- ・ 第一線のエンジニアでも、キャリア形成をしていく中で、講師として教える経験をしてもらうケースは多い。
- ・ 教育担当者は自社のエンジニアで新たに入社してきた方に、最初の研修をするのがメインだが自主的な勉強会をサポートすることもある。
- ・ 当社に残る人も含めて、ほとんどがエンジニアとしてのキャリアを歩んでおり、やはりエンジニア志向の強い人が入社していると感じる。

(出所) 企業ヒアリング調査

キャリア形成のパターンの例 3

- ・ キャリアの到達点の類型としての「①起業家」、「②プロジェクトマネージャー」、「③スペシャリスト」、「④教育者・カウンセラー」の4類型を社員に提示している。

(出所) 企業ヒアリング調査

² 本事業で実施したヒアリングの結果より作成している。

2. 派遣・請負設計技術者のキャリアの階層

派遣・請負事業者では設計技術者のキャリアに階層を設けているところが多いようです。ただし、設計技術者については、入社年次と保有しているスキルは必ずしも一致しないことも多く、また、関わる製品領域が異なれば、基礎段階のスキル獲得から始めなければならないことも多いことから、必ずしも職階を設けていない事業者もみられます。

一方で、職階を設けていない事業者では、各業務の専門性や難易度を見極めて、それを標準化することで、設計技術者のスキルレベル（および、希望などの意識）に沿って、担当する業務を割り当てるといった仕組みとしているようです。

派遣・請負設計技術者のキャリアの階層の例 1

- ・ マネジメントとしてエンジニアのマネジメントをするコースでは、エンジニア→サブリーダー→グループリーダー→グループマネージャー→エリアマネージャーというキャリアパスがある。当社では、サブリーダー、グループリーダー、グループマネージャーを総称してサーバントリーダーと呼んでいる。
- ・ サブリーダーは、エンジニア 5 人～10 人に 1 人の割合で配置する。グループリーダーは、サブリーダーを管理する。グループマネージャーは、グループリーダーを管理する。グループマネージャーまでは技術者としての業務を行うプレイングマネージャーである。エリアマネージャーは管理専任職である。

(出所) 企業ヒアリング調査

派遣・請負設計技術者のキャリアの階層の例 2

- ・ 縦軸の階層としては 5 段階あり、グレード 1 (G1) が「指示のもと与えられた仕事をすする」、G2 が「指示のもと仕事ができる」、G3 が「指示が無くても自分で考え仕事ができる」、G4 が「提案できる、自分から仕事を創りだせる」、G5 が「育成できる、起業できる」となる。
- ・ グレードは、およそ 3 年ごとに階層をアップさせるイメージを持っているが、かかる期間は人それぞれであり、明示はしていない。G5 に行き着いている技術者はまだいない。現状は G3 まででほとんどである。

(出所) 企業ヒアリング調査

派遣・請負設計技術者の業務の技術レベルによる区分の例

- ・ 業務内容や行動基準を明示したキャリアステップの作成も試みたが、入社 1 年目から設計ができる者もいれば、10 年目の技術者でも、製品領域が異なれば、評価業務から始めなければいけない人もいる。
- ・ キャリアとは別の視点で、仕事の領域の中で一連の流れを業務区分毎に分け、補助業務から計画立案までを分けている。エンジニア自身が業務プロットをして自分がやるべき仕事

を探し出す仕組みとなっている。

- ・ 業務区分の分け方としては、例えば機械ならば、製品に限らず、工程を遡ると「①技術サービス」、「②試験評価」、「③生産技術」、「④設計業務」、「⑤研究開発」、「⑥企画（製品企画）」という段階になっている。遡るほど専門技術レベルが高くなっている。
- ・ 必ずしも若い人が①のような後工程をやっている訳ではない。会社としてはより前工程に携わっていくことを推奨している。技術者の志向も多くは前工程を目指すのだが、中には技術サービスという領域を深掘りしたい人もいる。前工程に行くほど、サービスフィーは高まるので、皆がそこに行き着けば会社としての売上も高まる。
- ・ 前工程に行けば行くほど仕事量も少なくなっている。仕事量的にはピラミッド型である。

(出所) 企業ヒアリング調査

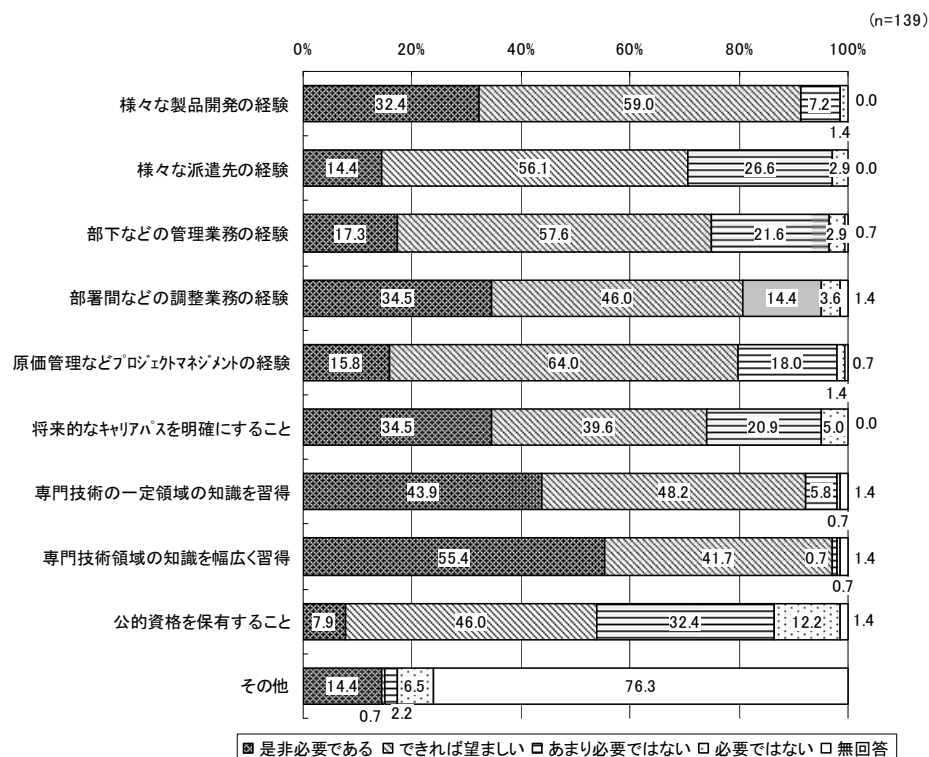
3. 派遣・請負設計技術者に求められるスキルやキャリア形成

派遣・請負会社での設計技術者として是非必要と思われる経験や必要な事項を派遣・請負事業者に尋ねたところ、「専門技術領域の知識を幅広く習得」が55.4%と最も多く、続いて、「専門技術の一定領域の知識を習得」が43.9%、「部署間などの調整業務の経験」「将来的なキャリアパスを明確にすること」がそれぞれ34.5%となっています。

また、できれば望ましいと思われる経験や必要な事項としては、「原価管理などプロジェクトマネジメントの経験」が64.0%と最も多く、続いて、「様々な製品開発の経験」が59.0%、「部下などの管理業務の経験」が57.6%、「様々な派遣先の経験」が56.1%となっています。

派遣・請負事業者では、こうした点を考慮して、派遣・請負技術者のキャリア形成を支援する必要があります。

特に『派遣技術者』として第一線で働くために必要と思われる経験や事項



(出所) 派遣事業者アンケート調査³

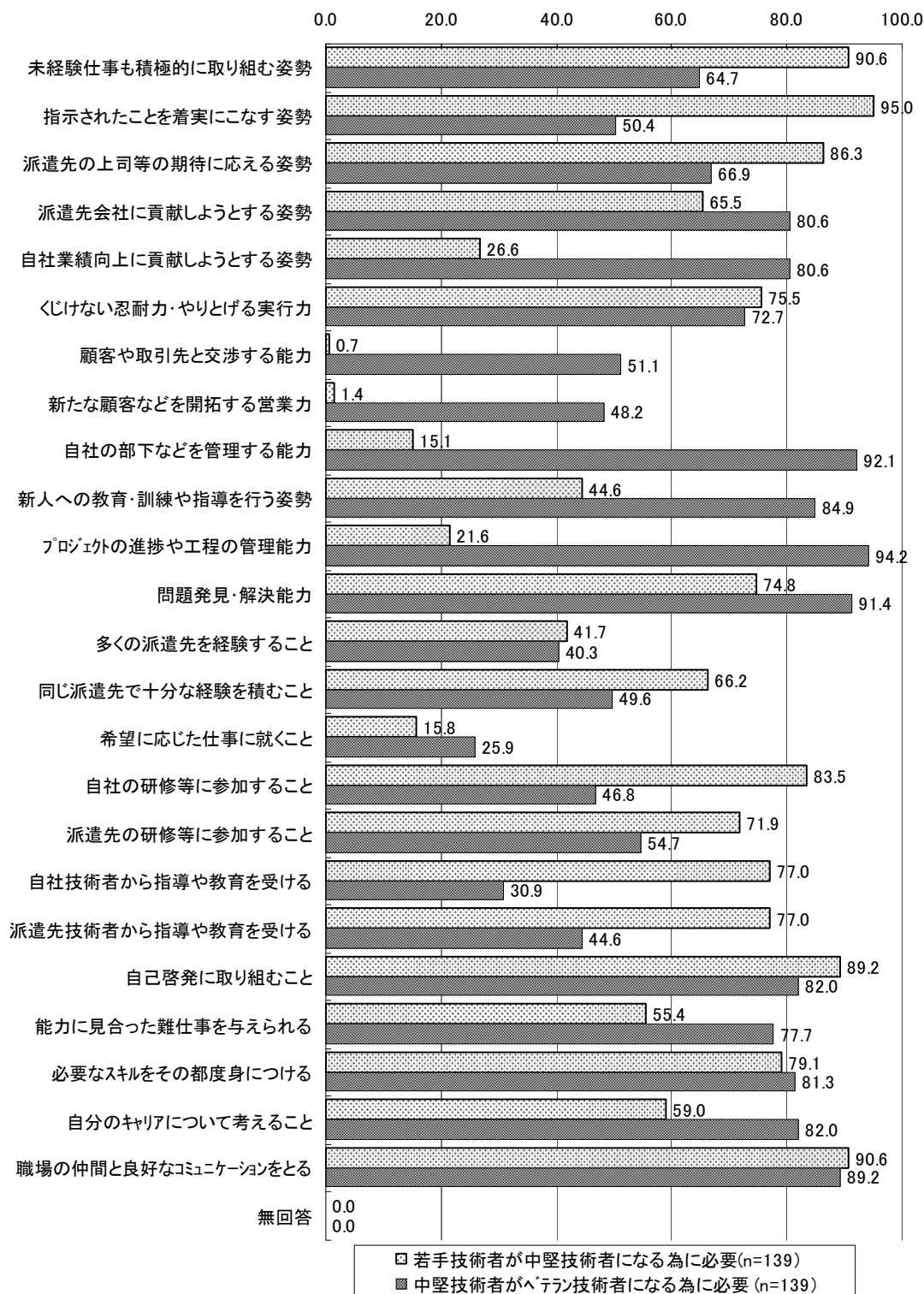
また、同じく、①若手の派遣技術者が中堅の派遣技術者になるために必要だと感じることを、②中堅の派遣技術者がベテランの派遣技術者になるために必要だと感じることを尋ねたところ、①については、「指示されたことを着実にこなす姿勢」が95.0%と最も多く、続いて、「未経験仕事も積極的に取り組む姿勢」(90.6%)、「職場の仲間と良好なコミュニケーションをとる」(90.6%)、「自己啓発に取り組むこと」(89.2%)、「派遣先の上司等の期待に応える姿勢」(86.3%)、「自社の研修等に参加すること」(83.5%)の順となっています。

一方で、②については、「プロジェクトの進捗や工程の管理能力」が94.2%と最も多く、続いて、「自社の部下などを管理する能力」(92.1%)、「問題発見・解決能力」(91.4%)、「職場の仲間と良好なコミュニケーションをとる」(89.2%)、「新人への教育・訓練や指導を行う姿勢」(84.9%)の順となっています。

派遣・請負事業者では、若手から中堅、中堅からベテランへと、そのステップに応じて必要なキャリア形成を支援する必要があります。

³三菱UFJリサーチ&コンサルティング「派遣・請負の設計技術者の活用、キャリア形成についての調査」(厚生労働省委託事業「派遣労働者に係る能力開発・キャリア形成の仕組みの整備事業」において2008年10月～11月実施)。本アンケート調査は、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で、具体的には、以下のいずれかの役割を担っているベテラン技術者に対して実施したものの。

派遣・請負設計技術者のステップアップに必要なキャリア



(出所) 派遣事業者アンケート調査

4. 派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援の取り組み

上記 3. で述べたような現状をふまえて、派遣・設計技術者のキャリア形成を支援するために事業者が取り組んでいることは、主に以下のようになっています。

(1) 研修体系の策定と各種の研修の実施

入社前後での導入研修の他、休日や定時後の各種の技術研修等の体系を整備し、実施しています。休日や定時後の各種の技術研修については、講師は教育担当者の他に、第一線のエンジニアが行うことが多いようです。

なお、中堅技術者以上になると、技術が細分化し、研修によるスキルアップは困難になっているとの指摘もあります。

(2) キャリアの全体像の提示とキャリア形成意識の醸成

上記の①の導入研修などでも行われているようですが、派遣・設計技術者としてどのようなキャリア形成がなされているのかの全体像を技術者に示し、将来について一定のプランニングをするような研修などが実施されています。

さらに、研修に限らず、一定期間毎に上長と面談するなどして、キャリア形成の方向付け、気づきなどを促す機会を設けている事業者も多くみられます。たとえば、一つの派遣先職場に長くいると、日々の業務が快適となると、更なるキャリア形成の意欲が薄れることもあるようで、キャリア形成の動機付けが重要といわれています。

(3) 業務と技術者の能力の棚卸しとキャリア形成の促進

適切な派遣先の異動（ローテーション）や業務の高度化を的確に実施するために、業務の棚卸しを行うことで各業務に必要とされるスキルや能力を標準化しようとしている事業者があります。同時に、派遣・請負設計技術者が保有する技術や能力についても棚卸しを行うことで、現状のスキルであれば就くことができる業務が分かるだけでなく、自分が目指すべき業務に就くためにはどのようなスキルを獲得しなければならないかが明確になります。さらに、こうした棚卸しと教育訓練体系を結びつけることで、目指す業務に必要なスキルの能力を獲得するためにはどのような研修を受ければよいか分かるようにもなります。

こうした仕組みは、派遣・設計技術者の評価や処遇といった人事システムとの連携にもつながっている場合があります。

階層別研修、社内勉強会の例

- ・ 階層別研修には、新卒、3年目、中堅社員、リーダー、マネジメントなどがある。階層別研修の基本的な考え方は、求められる役割を認識させ、それに必要なスキルを習得・強化することである。研修は社内講師で運営している。現場のエンジニアを巻き込みながら、現場のニーズに応じた研修をしている。プロジェクトマネジメント研修などは外部講師を

起用している。

- ・ エンジニアが自主的に社内勉強会を実施している。技術的な課題や、配属された先の技術相談、機械工学等の勉強会、CAD 操作の習熟など、テーマは様々である。テクノセンターで定期的実施している。実務で学ぶことも多いが、エンジニア個別の悩みや課題を解決するためには、非常に意義ある方法だと考えている。

(出所) 企業ヒアリング調査

キャリア形成支援への取り組み例 1

- ・ 研修体系を定めており、最初の一步から始まり、休日や定時後の時間を使って受けてもらっている。年間スケジュールを細かく設定し、年間百数日の研修をやっている。自分に必要な研修を選んでもらい自主的に受講するやり方である。
- ・ 研修の講師は教育担当者が対応する場合もあるが、多くは第一線のエンジニアである。アドバンス研修と同等レベルの研修をエンジニアが主体的に開催する準アドバンス研修は、年間計画でカバーできない個別の開催ニーズに対応する仕組みとして運用している。グループ研修は、広いカテゴリ領域をカバーしており、第一線のエンジニアが主体的に内容を考えて開催する研修である。
- ・ キャリア形成に関する研修として「キャリア開発研修」がある。入社したときに全員一日受講してもらい、概ね 3 年間のキャリアを作成してもらう。目指すキャリアに必要な行動などを明示するものであり、E ラーニングで振り返ることができるものである。その後のフォローは個人面談等で実施する。悩んでいる者を見つければ教育部門にフィードバックさせる。教育部門にはキャリアカウンセラーが 3 人いる。土日などにカウンセリングする。

(出所) 企業ヒアリング調査

能力の棚卸しの例

- ・ エンジニア・サポート・システムとして、まず、自分の持っている能力を棚卸しし、アセスメントをかけ、目指すべきキャリアの到達点に照らして不足するところを可視化できる仕組みとなっている。
- ・ ここでは、キャリア開発の必要性などを紹介し、本人の気づきを喚起することが目的である。キャリア開発については会社で手助けは必要だが、本人が気付かないと何も動かない。メッセージを発しながら支援をしている。
- ・ その他にも、キャリアサポーターという人がいる。技術者のキャリア形成を支援している。

(出所) 企業ヒアリング調査

■派遣・請負設計技術者のキャリア形成のための個別の取り組み

1. 基礎教育の実施

多くの事業者では、新卒社員に対して入社前や入社直後に各種の研修を行っています。その研修期間は事業者によってさまざまですが、2～3か月程度の事業者が最も多く、次いで1か月程度が多くなっています。また、2～3か月、1か月程度の研修期間に対しては、「ちょうど良い」と考えるベテラン派遣技術者が過半数を占めていますが、「どちらかという短い」「短い」と考える割合も4割程度とかなり多くなっています。

研修の内容としては、「最低限の技術を習得するための研修・指導」、「ビジネスマナーに関する研修・指導」、「コンプライアンスに関する研修・指導」はほとんどの事業者で行っています。それに加えて、「コミュニケーション能力を高める研修・指導」が多くなっています。

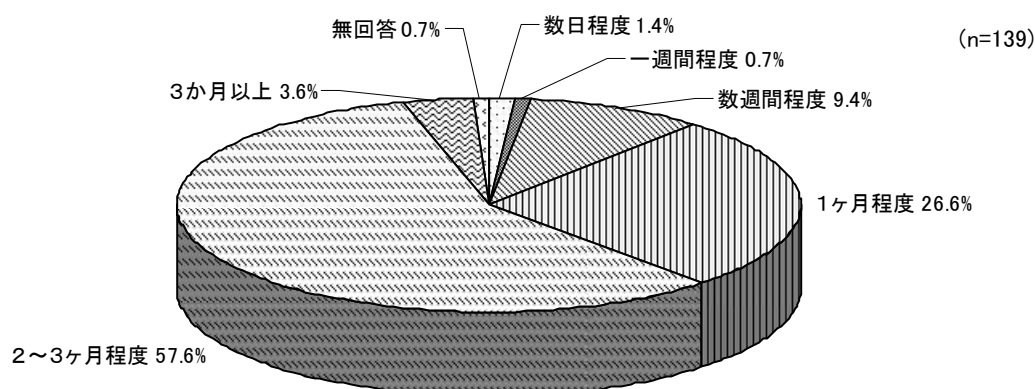
こうした既に実施している研修に対して、実施割合は低いものの実施が必要と考えられているものとしては、「変化に対応するための技術研修・指導」、「顧客満足度を高める研修・指導」が挙げられています。

事業者はこうした現状と今後の必要性に応じて、初期の研修・指導を充実していく必要があります。

こうした初期の研修を終えたあとに、多くの事業者では、技術研修として、希望者が随時（もしくは、年間スケジュールに沿って）受講できるようなプログラムが揃えられていることも多くみられます。

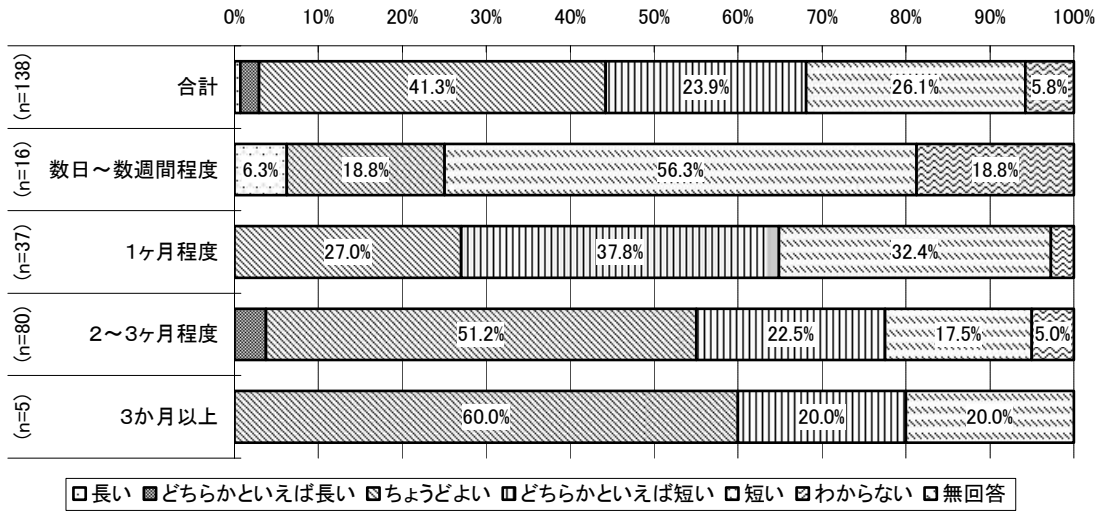
基礎教育については、I. でみたように、派遣・請負事業者が派遣・請負設計技術者のキャリア形成に積極的に取り組んでいるかを評価する際の重要な要素になっています。

新卒採用の技術者に対する初期の研修・指導期間



(出所) 派遣事業者アンケート調査

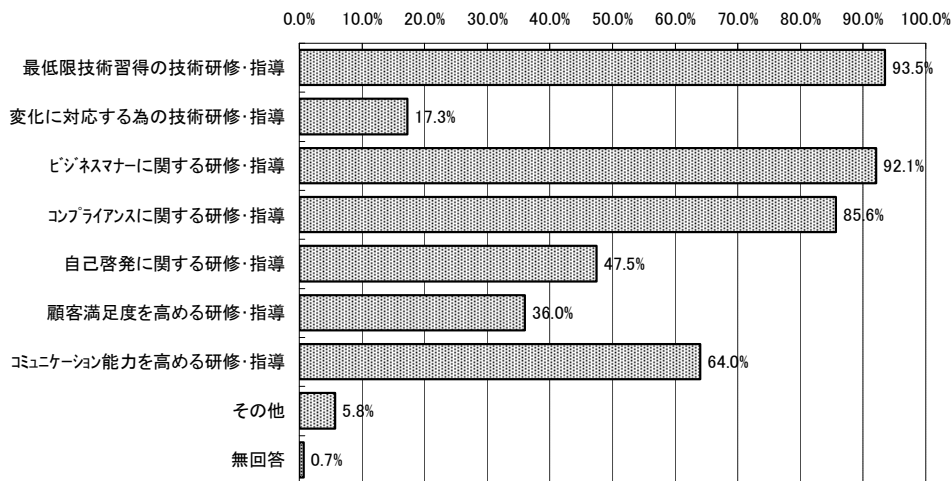
新卒採用の技術者の初期の研修・指導期間への判断



(出所) 派遣事業者アンケート調査

新卒採用の技術者に対して実施している研修・指導

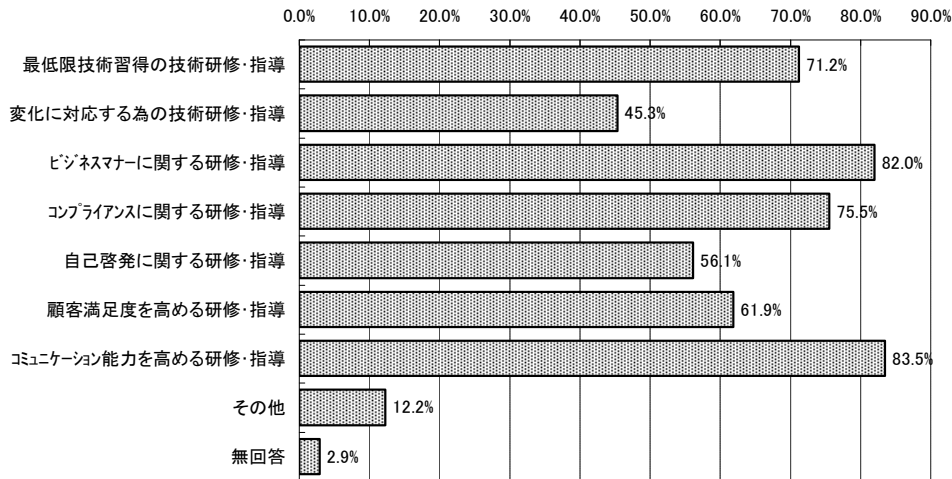
(n=139)



(出所) 派遣事業者アンケート調査

新卒採用の技術者に対して実施が必要と考えられる研修・指導

(n=139)



(出所) 派遣事業者アンケート調査

入社前後の導入研修、基礎教育の例 1

- 入社後すぐに、4～5 日の研修があり、技術とは関係ない基本的な社会人マナーを学んでもらう。派遣先（顧客）に常駐するので、ビジネスマナーやコミュニケーション等、サービス業として客先で働くノウハウを身につけてもらう。
- その後、2 週間くらいで、各分野別の技術的な教育がある。専任講師 1 人が基礎を徹底的に教える。基礎を身につけた後は、配属先での OJT に委ねる。その方が実践的な技術力も身に付く。

(出所) 企業ヒアリング調査

入社前後の導入研修、基礎教育の例 2

- 新入社員研修の内容は、ビジネスマナー、モラル、顧客満足（CS）に関する研修を約 1 か月間実施して、その後に技術研修がある（中途採用は 1 週間の個別研修）。
- 技術研修の期間は、派遣先が定まる業務開始時までである。
- 階層別研修は、自分で適した講座を選択してもらい、受講してもらう形式である。
- 入社後 1 年目にフォローアップ研修があり、2 年目にステップアップ研修を行い、業務に慣れることによって起きるトラブル等の注意喚起を行う。リーダーシップ研修が 4 年目にあり、自分のスキルアップだけではなく、後輩へ働き方を教えることも含めた研修を行っている。

(出所) 企業ヒアリング調査

2. 円滑な OJT に向けての支援

派遣・請負設計技術者は初期の研修を終えれば、実務を通じて能力開発を進めることが基本になります。その際、派遣・請負事業者ではどこでも、OJT（教育）をユーザー企業に依頼することはありません。

こうした現状の中で、派遣・請負事業者としては、派遣・設計技術者のキャリア形成、人材育成が円滑に進むように、様々なフォローなどを行っています。たとえば、新人技術者については、既に多くの技術者が派遣されている職場に派遣することで、先輩の派遣・請負設計技術者が指導・教育できるようにしています。また、定期的に派遣・請負設計技術者本人と個人面談を行い、派遣先に要望したり、本人のレベルに応じて仕事の内容を変更してもらったりするケースもあるようです。

OJT への考え方の例 1

- OJT で能力開発をするのではなく、あくまで「実務」で能力開発する。仕事をこなす中で能力は開発されるものである。そのため、顧客に教育を依頼することはないが、仕事の内容を依頼することはある。本人のレベルよりも高い仕事であれば少し下げてもらおう。本人の能力を 120%出したときにできる業務内容であるのが理想的である。
- 顧客に育ててくれと要望することはないし、できないだろう。顧客が求めるアウトプットに必要な要素は言わなくても顧客が教えてくれる。
- 客先に教えてもらうだけでなく、特に新人の場合は、当社社員が多いところに派遣するので、先輩社員が教えてくれる。先輩社員は、自分が築いた信頼を維持するためにも新人を引き上げる努力をする。
- 新人の 8~9 割は先輩が派遣されている客先に行く。新たな派遣先に行く場合もあるが、その時は会社としてのフォローも手厚くしている。

(出所) 企業ヒアリング調査

OJT への考え方の例 2

- 技術的な能力開発は OJT が基本である。製品毎、メーカー毎に必要な能力は異なるので、現場でしか覚えられない。請負の場合は現場の当社社員が教えるが、派遣であればメーカー社員に教えてもらう。
- OJT の方法等について派遣先に要望することはない。ただし、月に 1、2 回の個人面談を行い、業務と直結する改善点などが発見できたときは客先にも要望する。例えば、当初はルーティン業務だったが、慣れてくるとスキルが頭打ちになり、本人もスキルを向上させたいとすれば、客先での業務の幅を拡げてもらったりしている。

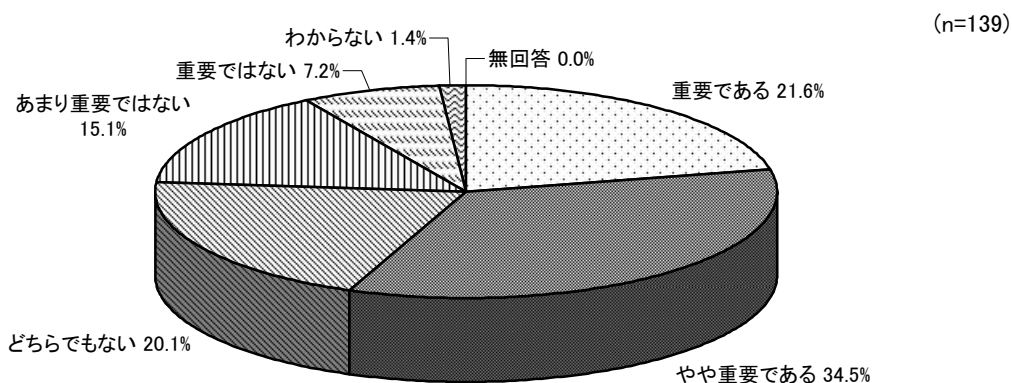
(出所) 企業ヒアリング調査

3. ローテーションを通じた能力開発

派遣・請負技術者が一つの派遣先の職場に従事している場合、仕事のレベルが変わらないと、新しく獲得するスキルが徐々になくなり、モチベーションも高まらなくなる可能性があります。一方で、業務にも慣れ仕事の効率も高まっているため、ユーザー企業、派遣・請負設計技術者ともに、そのまま継続する意向が働くことも多いようです。

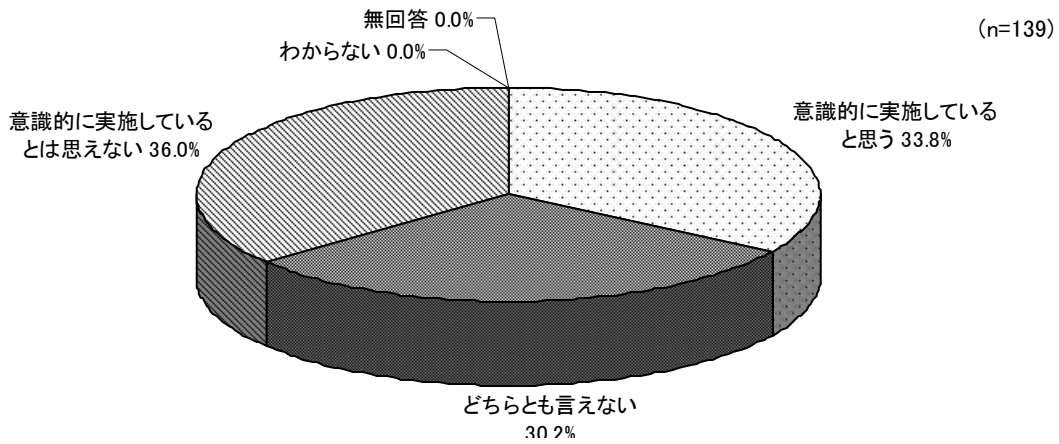
事業者としては、派遣・請負設計技術者がより高いモチベーションを持ち、新たなスキル獲得や能力向上に努めてキャリア形成を実現するように支援しようとしています。そのために、スキルが頭打ちになるなどの状況にある技術者に対しては、戦略的に他の派遣先への異動（ローテーション）を行っています。さらに、事業者の中には、そうした新たなスキルアップ、キャリアアップを目指す姿勢を評価し、その実現を支援するための制度を設計しているところもあります。

定期的なローテーションの必要性



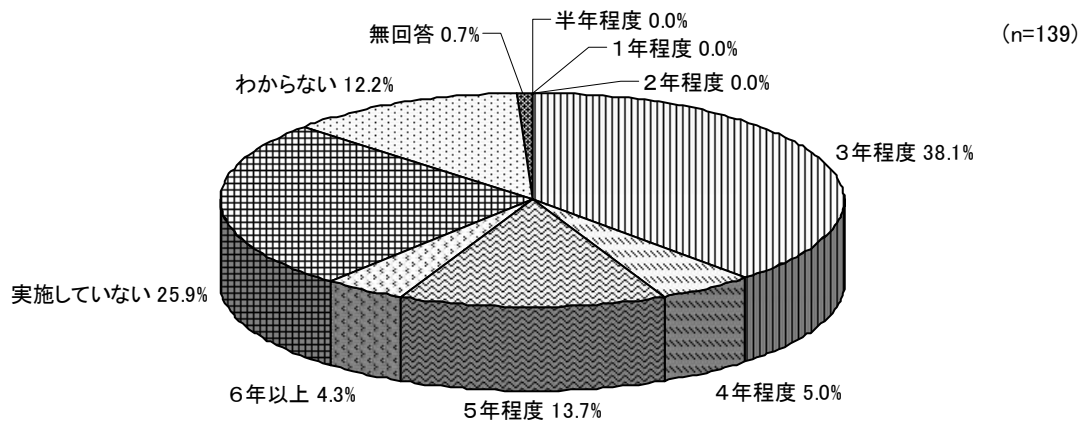
(出所) 派遣事業者アンケート調査

意識をした上での定期的なローテーションの実施状況



(出所) 派遣事業者アンケート調査

定期的なローテーションの期間



(出所) 派遣事業者アンケート調査

戦略的なローテーションの例 1

- ・ 自分が成長しても仕事のレベルが同じだと、エンジニアのモチベーションも高まらない。そのような場合は、会社として戦略的にローテーションをかける。年間 10%以上の異動がある。
- ・ 本人からの希望に応じて配置転換をするのは 7~8 割である。希望をしてくるのは、これ以上価格が上がらない状況と感じているのか、仕事のフェーズが上限に達しているかのどちらかである。
- ・ 主体性のあるエンジニアが配置転換を希望してくる。スキルさえ身につけていれば、自分

で仕事を選ぶことができるため、いかに仕事を選ぶ立場に自分を高められるかがポイントである。会社としてもそういう人材を求めている。

- ・ 誤解を受けやすいのだが、やりたい仕事を選べるのではなく、やれる仕事を選べるという意味である。やりたい人はたくさんいるが、やれるようになるためには何もしていない人が多い。

(出所) 企業ヒアリング調査

戦略的なローテーションの例 2

- ・ 年間で全エンジニアの5%くらいはジョブローテーションをさせている。ローテーションする理由は、本人にとって業務が頭打ちになっており、質や幅を拓げにくいケースがほとんどである。それ以外に強いて言えば、地域的な要望である。異動の希望があった場合、ある程度のリードタイムを取るのに、他の派遣先が見つからないというケースはほとんどない。

(出所) 企業ヒアリング調査

戦略的なローテーションの例 3

- ・ ローテーション（短期的、長期的を含め）で毎年1~2割くらいが異動している。
- ・ 能力開発に適する中長期的（期間は、3年以上）プロジェクトに的を絞ってローテーションを進めている。
- ・ 会社としても社員の要望と顧客ニーズを把握することが必要であり、計画的かつ戦略的に異動させることが重要と考えている。

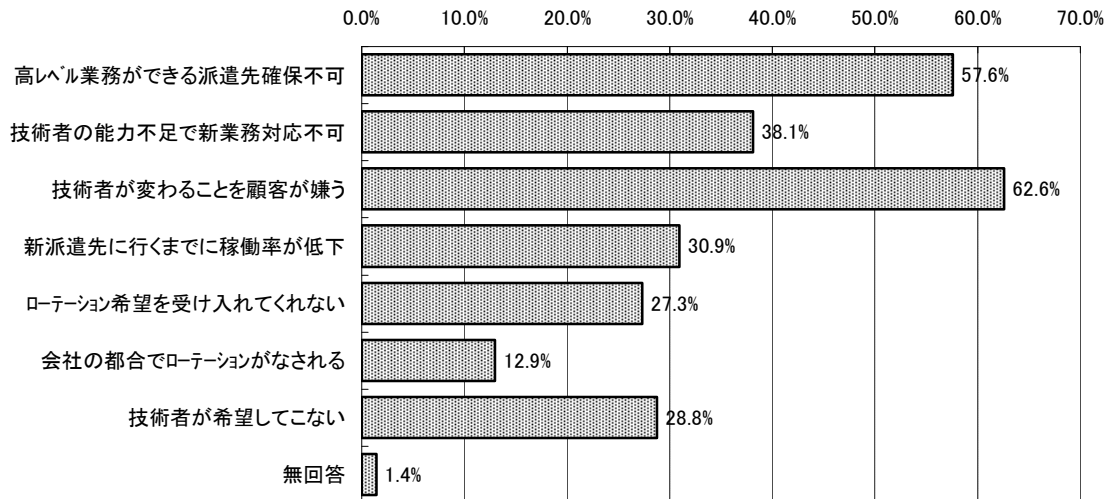
(出所) 企業ヒアリング調査

こうした戦略的なローテーションについては、一方で、一時的には派遣先職場での効率性が落ちることにもなるため、ユーザー企業への十分な説明と、交替する設計技術者との引き継ぎなどに十分配慮していく必要があります。また、高いレベルでの業務ができる派遣先（ローテーション先）を確保することが不可欠ともされます。そのため、一度に多くのローテーションを実施することは無理があり、年間では全体の5%、あるいは1~2割としている事業者がみられます。

また、ユーザー企業にとっては派遣技術者の異動に対しては、機密の漏洩などに対する不安を感じる場合があります。そのため、例えばローテーションとしての異動先には、同業種や類似製品の技術開発を行う事業者は外すといった配慮をしている事業者もみられます。

定期的なローテーションの課題

(n=139)



4. 請負や自社工場（生産）を通じた派遣・請負設計技術者の能力開発

事業者の中には、派遣と請負のそれぞれの特長を活かして、技術者のレベルアップを図っているところが多くみられます。派遣の場合、基本的には、ユーザー企業の技術者の指揮命令下で派遣技術者は就業することになりますので、派遣技術者は基本的に派遣先にスキルを提供することになります。一方で、請負の場合には、成果を明確にした上で、ユーザー企業から業務を委託されるため、請負事業者側に、業務全体のマネジメント能力、生産性向上策なども求められることになります。

当然、請負事業者においては、こうしたマネジメント能力や生産性向上にかかる能力を持った人材が必要となります。このことは、請負事業者でのキャリア形成のパターンの多様化につながり、事業者は設計技術者に対して複数のキャリア形成のパターンを提示できることとなります。

また、ユーザー企業の中には、外注できる業務は外注する方向を示しているところが多くみられます。その際には、当初は派遣の仕組みを通じて、派遣事業者（の派遣設計技術者）に技術移転をし、派遣事業者の能力が高まってくると、徐々に請負形態に移行することになります。このような場合、派遣・請負事業者にとっては、業務全体の高度化に加えて経営の安定性もはかることができます。

一方で、請負の場合、成果を求められますので、事業の実施に伴うリスクについても派遣の場合よりも高くなります。経営面では、派遣と請負を適度なバランスに保つことで、経営の安定化を図りつつ、技術の高度化を実現しようとしているところが見られます。

もちろん、全ての事業者が請負を行っているわけではありません。多くの派遣先を持つこ

とで、派遣先での OJT、事業者が提供する off-JT と、先に示した戦略的なローテーションを組み合わせ、技術者のキャリア形成を図っている事業者もありますので、請負をどう活用するかは、基本的に事業者の考え方によることになります。

■キャリア形成の仕組みを支える人事制度・賃金制度

1. 人事制度・賃金制度の概要

派遣・請負事業者の人事制度をみますと、基本的には、多くの企業でジョブグレードを定めていますが、賃金、賞与の決まり方は各社様々です。特に、賃金（月給）の決まり方については、粗利額（＝派遣料金）が大きく反映する事業者、等級や職能資格級に基づいており派遣料金は基本的に反映されない事業者と分かります。

一方で、賞与については、粗利額等の成果が反映する仕組みになっているところが多いですが、それでも、他のCS、コンピテンシーなどの要素が反映される部分があるなど、やはり事業者による違いが大きいです。

各事業者は、キャリア形成と関連づけ人事制度・賃金制度を構築する上で、実情にあった制度を構築していることが分かります。

人事制度・賃金制度の概要の例 1

- ・ 定められているジョブグレードでは給与のレンジも定められているが、直接的に給与に反映される評価項目は、「粗利額」、「CS（顧客満足度）の結果」、「会社への貢献度」の3つである。
- ・ 評価の項目として、ウエイトが大きいのは粗利額（売上から人件費をひいたもの）であり、派遣料金にほぼリンクすることになる。
- ・ その他に給与・賞与に反映される事項として、例えば、派遣先の職場で増員要請があった場合や、勉強会の講師をした場合にはポイントがもらえる。ポイント制になっており、それらを積み上げて賞与などに反映される。賞与に影響を与える要素として大きいのは、技術料金がアップした場合などであり、賞与に大きく上乘せされる。
- ・ 粗利額とCS結果は、当社の全国平均における相対評価となる。上位20%は昇給の対象にもなっており、この仕組みは社員も理解している。
- ・ 自分のスキル自体を評価されるのではなく、粗利額（派遣料金）として査定された結果が評価されることになる。マネージャーも評価を行うが、粗利額の比重が大きいため、客観的な評価が自動的に出てくる仕組みに近い。スキルはあっても、その技術が生かせる派遣先がないと昇給できない側面がある。どこに派遣されるかによって評価が変わってくる側面は否めない。この点は、今後の大きな課題である。

（出所）企業ヒアリング調査

人事制度・賃金制度の概要の例 2

- ・ エンジニアとして 11 グレードある。1 グレードは高専・短大卒社員であり、大卒社員は通常 2 グレードか 3 グレードからのスタートとなる。平均的に 2 年毎に 1 グレード昇格していくような仕組みになっている。
- ・ 昇格要件としては、成果主義をとっているため、顧客からいくら支払ってもらっているか（成果＝派遣料金＝エンジニアの市場価値）が大きい。また、自分のキャリアアップに対する姿勢を評価するために、研修を受けたらポイントがつく。昇格のためにはポイントが一定量に達しなくてはならない。
- ・ 成果は価格に集約されるという考え方があり。例えば自分以外の成長を支援したときはポイントが与えられることになっている。昇格のための判断要素としては半々である。ポイントは本人が動けば容易に上げられるが、対価は営業と連携しなければいけない性質のものである。
- ・ 賃金は、基本給と業績給から成り立つ。業績給は売上部分である。おおよそ業績給が 3 割で、7 割部分の基本給はグレードに連動しつつ、昇格・昇給するものである。
- ・ 顧客から支払われる対価（派遣料金）は、基本給を決める間接的なファクターにもなっている。

（出所）企業ヒアリング調査

人事制度・賃金制度の概要の例 3

- ・ 資格等級は 1～20 以上までである。10 等級以上がマネジメント職になれる最低要件である。1 等級は高卒未経験。大卒は 3 等級か 4 等級からスタートする。
- ・ 基本的には技術能力で等級が決まる。年に一度の評価を行い、能力変化を見定めて等級を定める。評価方法は、専門分野によっても違うが、例えばソフト開発ならば、言語能力や設計仕様書を書く能力を何十項目に細分化して能力評価をしている。
- ・ まずは自己評価をさせて、直属の上司とそれを修正していく。面談では自己評価に客観性を持たせる作業を行っている。
- ・ 現状で、マネジメント職は等級の概念から外れ、年俸制となる。個別に社長との面談で年俸が決まる。
- ・ 資格等級に対応して、基本給が定められている。それにいくつかの手当などが付く。派遣料金や請負料金は賃金に反映されない。
- ・ 賞与は、賃金の何か月分という方式で決まる。いわゆる売上貢献度で半分評価がなされ、半分は期間内の業務貢献度である。売上貢献度は派遣料金、請負料金の水準。業務貢献度は、マネージャーの主観的なものであるが、当該期間のプロジェクトでどれくらいの貢献があったかを評価する。

（出所）企業ヒアリング調査

人事制度・賃金制度の概要の例 4

- 資格は 6 等級ある。大卒新入社員が 1 等級である。昇格は人事考課及び上長の推薦等にもとづき決定される。人事考課は、コンピテンシー評価にもとづく。
- 昇格するためには、基本的に過去 2 年のコンピテンシーが一定水準以上でなければならない。
- 賃金（月給）は、基本給、資格給、職務給、業務手当などからなる。これに住宅手当と家族手当等がつく。マネジメント（管理職）は年俸制度となっている（役割に応じて、目標管理制度とコンピテンシー考課により年俸が定められる）。
- 賞与は、業績評価及びコンピテンシー評価により決定される。
- 昇格は、コンピテンシー考課により決定される。コンピテンシー考課の項目としては、「業務推進行動」、「リーダーシップ」、「報連相」、「会社方針実行度」、「ジンザイ開發行動」がある。これらに加え職種別の能力として技術職には、「品質信頼性向上行動」などの評価基準がある。顧客での評価はサブリーダーがヒアリング等により収集する。

（出所）企業ヒアリング調査

人事制度・賃金制度の概要の例 5

- 職能資格制度を採用
- 仕事の困難度、責任度やそれに対応する能力等の「顕在能力要件」を設定し、この要件に基づいて昇進、昇格（顕在能力等級）、賃金決定などを行っている。また、会社行事への参加や協力に対する貢献度を「貢献ポイント」として付与し、賞与や昇給、昇格に反映させている。
- 顕在能力等級は、一般職層とリーダー職層でそれぞれ 3 区分あり、年 1 回、昇格審査により昇級（降級）する。
- 月例給与には基本給と成果給があり、そのほかに年 2 回賞与が支給されている。

（出所）企業ヒアリング調査

2. ユーザー企業からの能力や働きぶりの評価

多くの派遣・請負事業者では派遣・請負設計技術者を評価していますが、その際には、働きぶりの評価を顧客（ユーザー企業）に対してアンケートをとるなどして実施していることが多くみられます。

ユーザー企業による派遣技術者の働きぶりの評価の例 1

- 顧客にアンケートにより満足度を評価してもらうことになっている。
- この仕組みができあがったのは 6 年前くらい。以前は能力評価をしていた。能力評価は、自社内の評価者が評価するものであり、不透明かつ不公正になりがちであったため、人的

介入を全く無くした。今はエンジニアの個別評価は社内ではせず、対価とポイントで決まる。

(出所) 企業ヒアリング調査

ユーザー企業による派遣技術者の働きぶりの評価の例 2

- ・ 上司が、顧客の評価や部下本人からのヒアリングにもとづき、コンピテンシー考課などにより評価する。

(出所) 企業ヒアリング調査

■派遣・請負設計技術者のキャリア形成上の課題・・・キャリア形成意識の醸成

派遣・請負設計技術者のキャリア形成に対して、派遣・請負事業者が様々な取り組みを行っていることはこれまでみた通りですが課題もあります。課題については事業者によって様々ですが、その中でも、派遣・請負設計技術者のキャリア形成意識の向上を如何に図るかが大きな課題と、多くの事業者から指摘されています。

ここでは、派遣・請負設計技術者のキャリア形成上の課題として、キャリア形成意識の向上を取り上げ、事業者の取り組みを紹介します。なお、ここでの整理は、これまでみてきた各種の取り組みと重複する部分もありますが、キャリア形成意識の醸成という観点から再度整理することを意図しています。

派遣・請負設計技術者のキャリア形成意識を高めるにあたって、重要な要素は、市場の見通し、求められている人材とそこで必要とされるスキル、さらに、必要なスキルを獲得するには何をすればよいのか、といったキャリア形成の明確な道筋について、①事業者の情報提供の充実と、それを通じて、②派遣・請負設計技術者が自分の頭で考えること、の二つが重要となっています。

①について、事業者側が適切な情報提供を行うには、派遣・請負設計技術者が関わっている業務の棚卸しに加えて、ユーザー企業のニーズの把握、さらには、教育訓練体制、を整備することが必要となります。さらに、先にみたような戦略的なジョブローテーションの仕組みも必要となるでしょう。次に、②派遣・請負設計技術者が自分の頭で考えることについては、1 つには、研修や上長との面談や目標管理制度などによって、実現を目指すことがあるようです。また、事業者によっては、自分で積極的にキャリアアップを図る姿勢を賃金に反映する仕組みを取り入れ、派遣・請負設計技術者の意識を変えようとしていたりしています。

派遣・請負設計技術者が自分の頭でキャリア形成を考える仕組みの例

- ・ キャリア形成でも能力開発でも重要なことは、自分がエンジニアとして何がしたいのかを認識してもらい、それを考えて実現しうるプロセスを歩んでもらうことである。そのために会社は補助をし、そのプロセスも賃金に反映する仕組みを構築している。
- ・ エンジニアだけではなく、マネージャーも自分がマネジメントすることによって、どのようなリターンがあるのかを認識できるようにしないとモチベーションが上がらない。
- ・ 主体性を持った人は後押しするだけでよい。受動的な人が一歩踏み出す仕組み作りが必要である。何のために踏み出してもらうのかを認識してもらうことが重要である。
- ・ エンジニアとして何をすべきか考える際に、当然市場動向を踏まえて考えなくてはならない。しかし根底にあるのは、自分自身であり、頭でっかちにならないよう、市場動向を見極めて欲しい。自分がやりたいこと、やれること、やれる環境がかみ合わないとキャリアアップはできない。

(出所) 企業ヒアリング調査

■まとめ：派遣・請負事業者における派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援

派遣・請負設計技術者のキャリア形成には、主に、(1) 専門的な設計技術者としてのキャリア形成、(2) 専門的な設計技術に加えて、技術面での管理、一部労務管理を行うキャリア形成、(3) 管理部門、教育訓練部門でのキャリア形成、の3つがあるとされます。この中では、(1) が最も多い割合を占めています。

派遣・請負事業者による派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援としては、(1) 研修体系の策定と各種の研修の実施、(2) キャリアの全体像の提示とキャリア形成意識の醸成、(3) 業務と技術者の能力の棚卸しとキャリア形成の促進、からなっています。

また、派遣・請負設計技術者のキャリア形成のための個別の取り組みとしては、基礎教育の実施、円滑な OJT に向けての支援、ローテーションを通じた能力開発、請負や自社工場（生産）を通じた派遣・請負設計技術者の能力開発、等があるとされます。

その他、キャリア形成の仕組みを支える仕組みとして人事制度・賃金制度があり、その中では特に、派遣・請負設計技術者について、ユーザー企業からその能力や働きぶりの評価してもらい、それを派遣・請負事業者における派遣・請負設計技術者の評価及び処遇を検討する際の一つの材料とすることが重要となっています。

派遣・請負設計技術者のキャリア形成上の課題としては、キャリア形成意識の醸成があります。