

厚生労働省職業能力開発局委託事業

**派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成の仕組みの整備事業
報告書**

平成 22 年 3 月

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

はじめに

近年、派遣労働者・請負労働者の数が増加傾向にあり、これら労働者の能力開発機会の提供、持続的なキャリア形成の実現が重要となってきています。そのため、厚生労働省では、派遣労働者・請負労働者の主要な業務分野ごとに、能力開発・キャリア形成の実態、課題を把握するとともに、望ましいモデルやキャリア形成支援計画を策定し普及することを目的とした3か年のプロジェクト事業を行っております。

本年は当該プロジェクトの3か年目にあたり、派遣元・請負企業と派遣先・請負発注側企業の役割を踏まえた能力評価・能力開発のための望ましいモデルやキャリア形成支援計画を作成し普及することと目的として、派遣労働者等の能力開発に関する実態、課題を把握するとともに、派遣労働者キャリア形成支援手引の開発（事務系派遣業務）、普及啓発用パンフレットの作成、及び、派遣労働者等能力開発セミナーの開催、を実施いたしました。

事業の運営及びとりまとめにあたっては、東京大学社会科学研究所佐藤博樹教授をはじめとする学識経験者、関連団体代表者、事業者から構成する推進委員会、作業部会（事務系、技術系、製造系）、ワーキンググループ等からご示唆を得ながら実施いたしました。ご参加・ご協力頂きました方には厚くお礼を申し上げます。

本調査報告書は、本年事業の成果のうち、事業の概要、実態調査、政策的支援のあり方、セミナーの実施概要についてとりまとめたものです。本報告書が今後の派遣労働者等の能力開発・キャリア形成の一助となれば幸いです。

平成22年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

目次

I. 事業の実施概要	1
1. 派遣労働者等能力開発・キャリア形成プロジェクト推進委員会等の設置・運営	1
2. 派遣労働者等キャリア形成支援手引の開発に向けた実態調査の実施	3
3. 派遣労働者等キャリア形成支援手引の開発.....	4
4. 普及啓発用パンフレットの作成.....	4
5. 派遣労働者等能力開発セミナーの開催.....	4
II. 【事務系派遣】 アンケート調査結果	6
1. 事務系派遣スタッフの活用の現状.....	6
2. 事務系派遣スタッフの正社員・非正社員登用について.....	17
3. 事務系職種の紹介予定派遣の活用の実態.....	29
4. 回答企業の属性	35
5. 調査票	36
III. 【技術者派遣・請負】 アンケート調査結果	47
1. 設計技術者の活用の現状と方向性.....	47
2. 外部設計技術者の教育訓練とキャリア形成について.....	63
3. 回答企業の属性	76
4. 調査票	77
IV. 【技術系派遣・請負】 ヒアリング調査結果	86
A 社（技術系：派遣・請負事業者）～2009年12月1日.....	86
B 社（技術系：派遣・請負事業者）～2009年11月26日.....	90
C 社（技術系：派遣・請負活用部門）～2009年12月9日実施.....	92
D 社（技術系：派遣・請負活用部門）～2009年12月16日実施.....	96
E 社（技術系：派遣・請負活用部門）～2009年12月1日実施	99
V. 【製造系派遣・請負】 ヒアリング調査結果	101
F 社（製造系：派遣・請負事業者）～2009年12月18日.....	101
G 社（製造系：派遣・請負事業者）～2009年12月21日.....	106
H 社（製造系：派遣・請負事業者）～2009年12月25日.....	113
VI. セミナー概要	117

I. 事業の実施概要

1. 派遣労働者等能力開発・キャリア形成プロジェクト推進委員会等の設置・運営

「派遣労働者等能力開発・キャリア形成プロジェクト推進委員会」及びその作業部会である「事務系派遣業務作業部会」「製造系派遣・請負業務作業部会」「技術系派遣業務作業部会」を設置・運営した。また、調査等の技術的事項に係る検討を行うために、各作業部会に共通のワーキンググループを設置・運営した。

(1) 派遣労働者等能力開発・キャリア形成プロジェクト推進委員会

事業全体の方向性を決定する役割。

【学識経験者】	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
【業界団体】	
大原 博	社団法人日本人材派遣協会 副理事長
貝塚 志朗	有限責任中間法人日本エンジニアリングアウトソーシング協会 理事
出井 智将	社団法人日本生産技能労務協会 理事

【開催日】

第1回：平成21年9月8日（火）10:00～12:00

第2回：平成22年3月24日（金）13:00～14:30

(2) 作業部会（事務系部会、製造系部会、技術系部会）

ワーキンググループから提出されるキャリア形成支援モデル案、実態調査案等を受けて、業界の視点から示唆を得る機会とした。

■事務系部会

【学識経験者】	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
島貫 智行	山梨学院大学現代ビジネス学部 専任講師
【業界団体】	
河邊 彰男	社団法人日本人材派遣協会 事務局次長兼企画広報課長
【事業者】	
船津 由紀	マンパワージャパン株式会社キャリアサポート本部 キャリアディベロップメント課長
秋元 次郎	株式会社コンサルティングミッション代表取締役
岡本 哲知	株式会社パソナ第一営業部特別法人第1チーム長
渡部 広和	株式会社リクルートスタッフィング営業本部 営業推進部長

【開催日】

第1回：平成21年9月15日（火）18:00～20:00

第2回：平成21年12月24日（木）11:00～13:00

第3回：平成22年1月25日（月）10:00～12:00

■技術系部会

【学識経験者】	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
高橋 康二	独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員
【業界団体】	
若土 和彦	一般社団法人日本エンジニアリングアウトソーシング協会 事務局
松山 戒	社団法人日本機械設計工業会
【事業者】	
岩瀬 武彦	トーテックアメニティ株式会社 取締役エンジニアリング事業部長
小黑 克也	パナソニック株式会社労政グループ 事業担当部長
川崎 有恒	アイシン精機株式会社 人材開発部長
國分 秀世	株式会社メイテック 取締役メイテック執行役員 営業推進センター担当
杉山 和正	株式会社フルキャストテクノロジーエンジニアリング事業本部 技術部長
田中 道夫	株式会社日立製作所 調達統括本部企画管理部 部長代理
石塚 禎	三和工機株式会社 メカトロ第四技術部 課長

【開催日】

第1回：平成20年7月3日（木）16:00～18:00

第2回：平成20年9月10日（水）10:30～12:00

第3回：平成21年1月28日（水）18:00～20:00

■製造系部会

【学識経験者】	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
木村 琢磨	法政大学キャリアデザイン学部 専任講師
【業界団体】	
細野 孝雄	社団法人日本生産技能労務協会
【事業者】	
小貫 弘之	株式会社アイライン 人事総務部長
和地 雄一	日総工産株式会社 人事部長

【開催日】

第1回：平成21年9月17日（木）18:00～20:00

第2回：平成21年12月8日（木）17:30～19:30

第3回：平成22年1月22日（金）10:00～12:00

(3) ワーキンググループ

ワーキンググループは、事務系派遣に関するキャリア形成支援モデル等の作成、製造系派遣・請負、技術系派遣に係る実態調査案とその分析等の基本的な作業を行う。

【学識経験者】	
佐藤 博樹★	東京大学社会科学研究所 教授
木村 琢磨	法政大学キャリアデザイン学部 専任講師
島貫 智行	山梨学院大学現代ビジネス学部 専任講師
高橋 康二	独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員

【開催日】

第1回：平成21年7月27日（月）16:30～18:30

第2回：平成21年9月11日（金）10:00～13:00

2. 派遣労働者等キャリア形成支援手引の開発に向けた実態調査の実施

本事業において、製造系派遣業務・請負業務、技術系派遣・請負業務について、実態調査（アンケート調査、ヒアリング調査）を行い、派遣労働者等キャリア形成支援手引の基礎資料とした。

(1) 実態調査の進め方

実態調査については、前述の通り、WGのメンバーである学識経験者の指導を頂きながら、弊社の研究員が実務的な作業を行った。作業結果を各部会に報告し実態調査の結果のとりまとめ方等に対して示唆を得た。

(2) 事務系派遣スタッフを活用するユーザー企業向けアンケート調査

①調査対象

事務系派遣スタッフを活用している「職場」がある企業の人材管理部門の責任者

②調査方法

民間のデータベース会社のリストから従業員規模を均等にして5,000社を抽出。各社の人材管理部門の責任者に回答を依頼した。それぞれの該当者が記入後、直接郵送回収する形をとった。

③調査時期

平成21年11月14日（金）に調査票を発送した。調査票には、回答投函締切日は平成20年11月30日（火）と記載したが、実際の回収は、平成20年12月15日到着分までを反映した。

④回収状況

451部を回収し、回収率は9.0%であった。

(3) 派遣・請負設計技術者を活用するユーザー企業向けアンケート調査

①調査対象

派遣・請負の設計技術者を活用している設計部門の責任者

②調査方法

民間のデータベース会社のリストから機械系製造企業について従業員規模が大きい企業 3,000 社を抽出。各社の人材活用部門責任者を通じて、対象者に配布を依頼した。それぞれの該当者が記入後、直接郵送回収する形をとった。

③調査時期

平成 21 年 11 月 14 日（金）に調査票を発送した。調査票には、回答投函締切日は平成 20 年 11 月 30 日（火）と記載したが、実際の回収は、平成 20 年 12 月 15 日到着分までを反映した。

④回収状況

273 部を回収し、回収率は 9.1%であった。ただし、分析にあたっては、「該当者なし」との記載のある白票を除いた 234 部で行った。

(4) ヒアリング調査

平成 21 年 12 月～平成 22 年 1 月にわたって、部会の委員企業（技術系 5 社、製造系 5 社）よりヒアリング調査を実施した。

3. 派遣労働者等キャリア形成支援手引の開発

事務系派遣業務、技術系派遣・請負業務、製造系派遣・請負業務について、それぞれ派遣労働者等キャリア形成手引を開発した。なお、事務系については、昨年度開発した手引を見直したものである。

4. 普及啓発用パンフレットの作成

3. で作成した、事務系派遣業務、技術系派遣・請負業務、製造系派遣・請負業務それぞれの派遣労働者等キャリア形成手引を普及・啓発するためのパンフレットを作成した。

5. 派遣労働者等能力開発セミナーの開催

派遣労働者に係るキャリア形成・職業能力開発の自社及び労働者での立場での意義に関する認識醸成、モデルのポイントの理解促進、これらを踏まえた具体的な取り組みの契機の提供を行うため、派遣労働者等能力開発セミナーを開催した。

①東京会場（平成 22 年 2 月 10 日（水）、時事通信ホール）

事務系：10:30～12:00（301 名）

技術系：13:00～14:30（238 名）

製造系：15:00～16:30（205 名）

②大阪会場（平成 22 年 2 月 16 日（火）、大阪アカデミア G ホール）

事務系：10:30～12:00（261 名）

技術系：13:00～14:30（230 名）

製造系：15:00～16:30（221 名）

③名古屋会場（平成 22 年 2 月 17 日（水）、名古屋銀行協会 大ホール）

事務系：10:30～12:00（264 名）

技術系：13:00～14:30（240 名）

製造系：15:00～16:30（232 名）

※かっこ内は受付人数。

II.【事務系派遣】アンケート調査結果

■アンケート調査実施概要

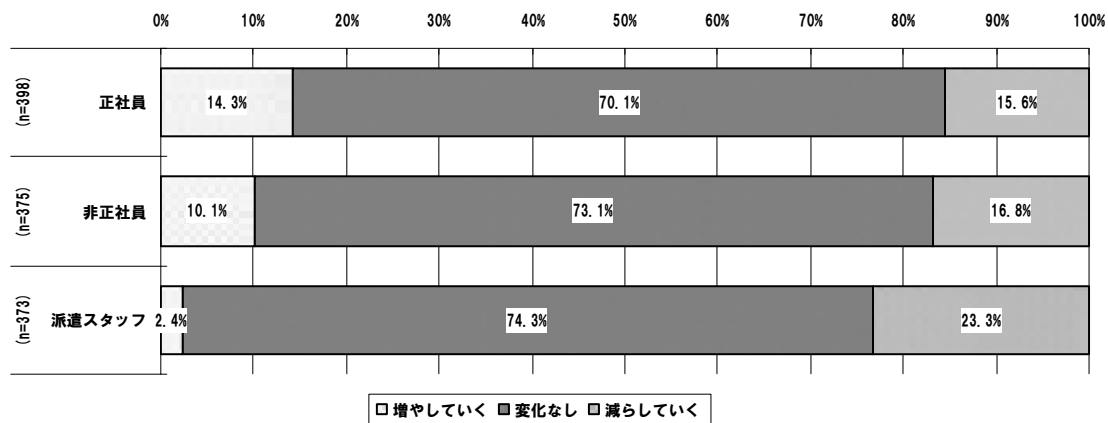
- ・ 調査時期：2009年11月～12月
- ・ 調査対象：事務系派遣スタッフを活用している職場
- ・ 配布数：5,000社（企業規模を考慮しほぼ均等に配布）
- ・ 回収率：451社（職場）（回収率9.0%）

1. 事務系派遣スタッフの活用の現状

(1) 事務系職種の今後3年程度の増減

- ・ 正社員、非正社員、派遣スタッフ、いずれも「変化なし」が最も多く、それぞれ70.1%、73.1%、74.3%となっている。
- ・ 一方で、正社員では「増やしていく」が14.3%となっており、非正社員の10.1%、派遣スタッフの2.4%より高くなっている。
- ・ 反対に、派遣スタッフでは「減らしていく」が23.3%と、正社員の15.6%、非正社員の16.8%よりも高くなっている。

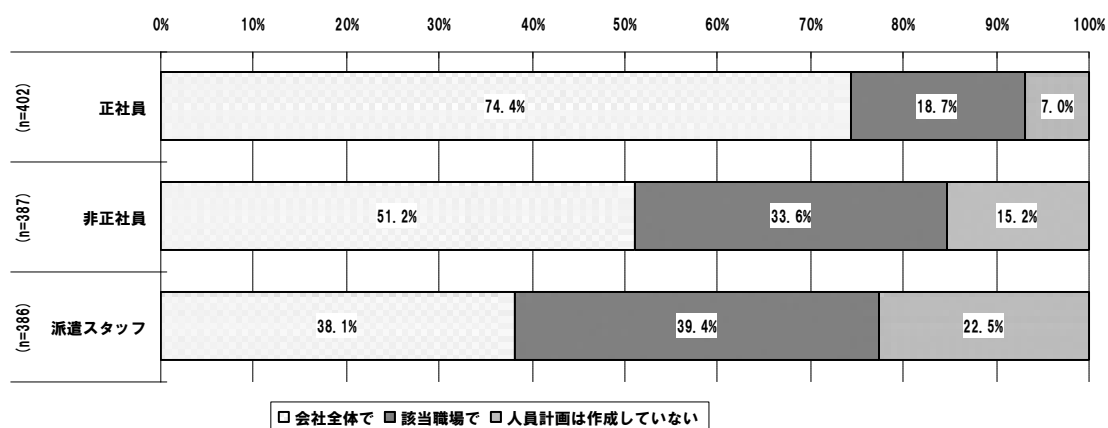
事務系職種の人材の今後3年程度の増減



(2) 事務系職種の人員計画の作成

- 正社員については、「会社全体で」が **74.4%**と最も多く、「該当職場で」が **18.7%**となっている。
- これに対して、非正社員、派遣スタッフについては、「会社全体で」はそれぞれ **51.2%**、**38.1%**と正社員での割合よりも低く、逆に「該当職場で」がそれぞれ **33.6%**、**39.4%**と多くなっている。また、「人員計画は作成していない」も、それぞれ **15.2%**、**22.5%**となっており、正社員での **7.0%**よりもかなり高くなっている。

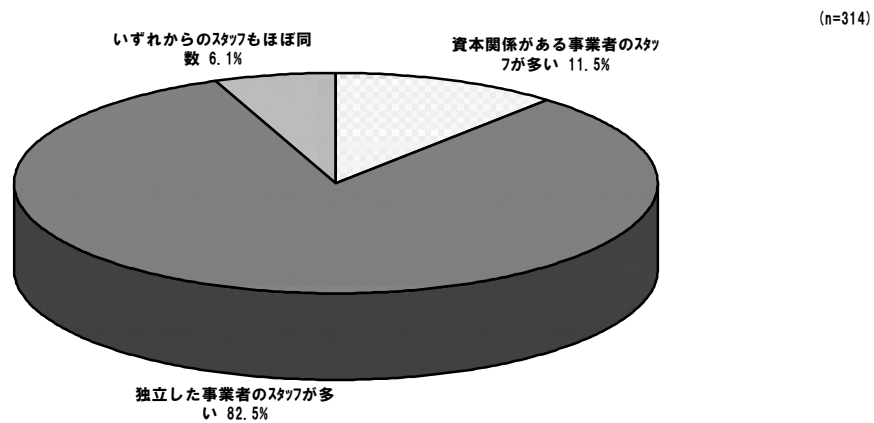
事務系職種の人材の人員計画の作成



(3) 事務系派遣スタッフの人数が多い事業者

- 「自社と資本関係がない独立した派遣事業者からのスタッフが多い」が 82.5%と大半を占めている。「関連会社など自社と資本関係がある派遣事業者からのスタッフが多い」は 11.5%となっている。

事務系派遣スタッフの人数が多い事業者



(4) 派遣事業者の中長期的な活用方法

- ・ 「概ね同じ派遣事業者を活用している」が **83.9%**と大半を占めており、「派遣事業者は比較的替えて使用している」は **16.1%**となっている。

○同じ派遣事業者を活用している理由（自由回答）

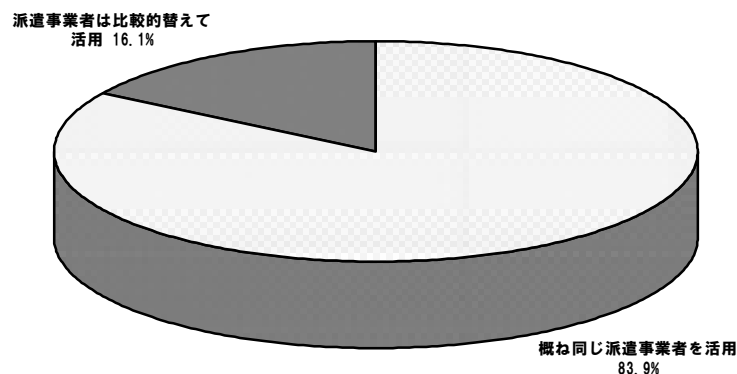
- ・ 業務内容を把握しており、必要なスキルへの理解が深く、適正（マッチする）人材を派遣してくれるから、という理由が多くみられる。同様に、協力体制が出来ており、契約面でもスムーズだからといった理由がみられる。
- ・ その他、専門性が必要、専門業務での派遣であるからといった理由、関連会社、資本関係のあるグループ会社だからという理由、コスト面から、サービスレベルが高いからといった理由も多くみられる。

○異なる派遣事業者を活用している理由（自由回答）

- ・ その都度、求めるスキルに適合する人材を派遣してもらうため、人材重視だから、という理由が複数みられる。
- ・ また、質やコストを競争させるため、比較するため、も複数みられる。

事務系派遣スタッフの派遣事業者の中長期的な活用方法

(n=305)

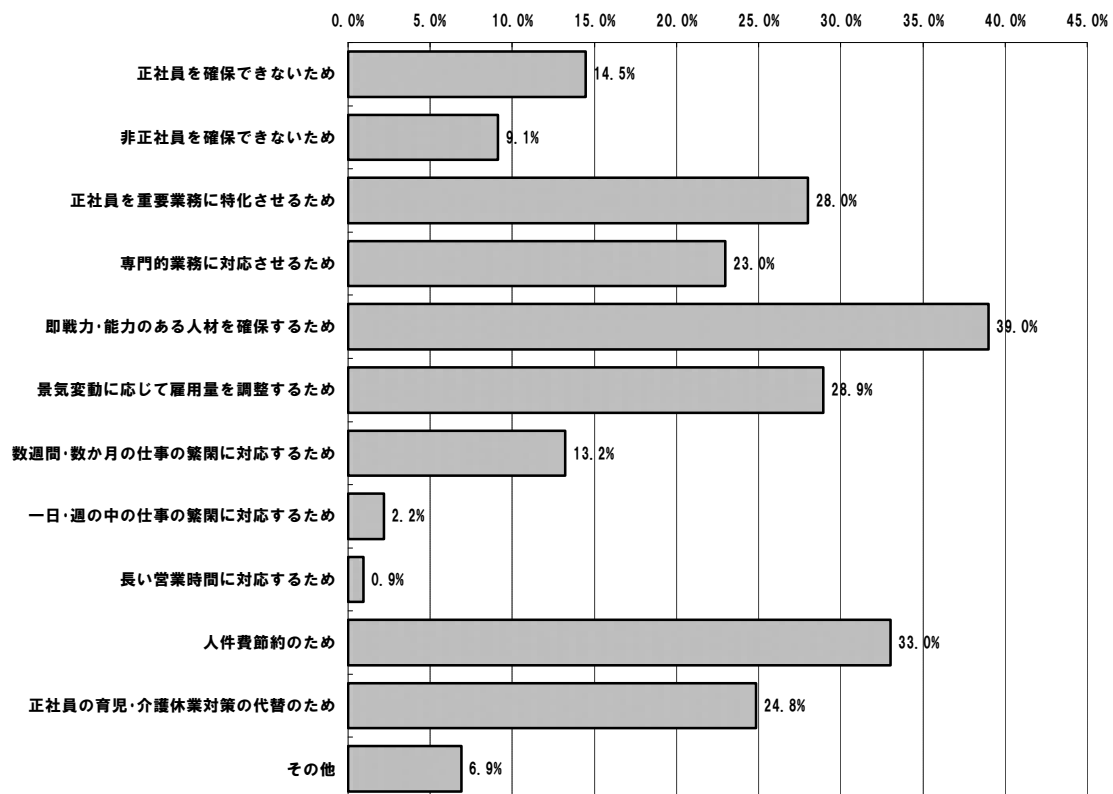


(5) 事務系派遣スタッフを活用する理由

- 「即戦力・能力のある人材を確保する」が 39.0%で最も多く、次いで、「人件費節約のため」(33.0%)、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」(28.9%)、「正社員を重要業務に特化させるため」(28.0%)の順に多くなっている。

事務系派遣スタッフを活用する理由

(n=318)

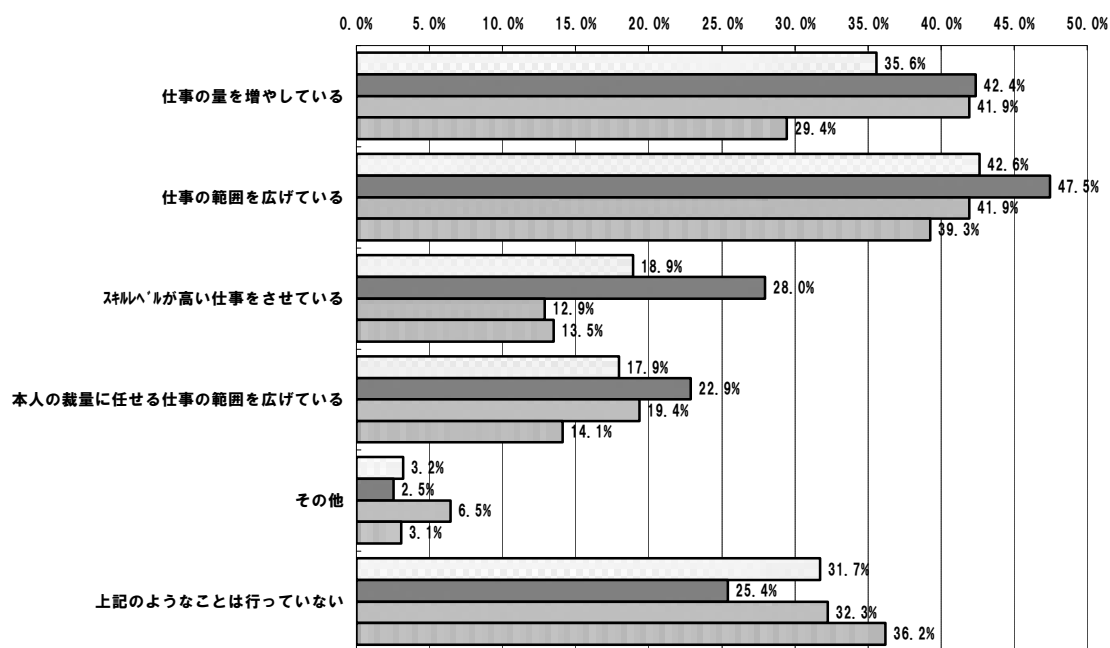


(6) 事務系派遣スタッフ本人の能力や意欲に応じた仕事の仕方や役割の変化

- 「仕事の範囲を広げている」が42.6%、「仕事の量を増やしている」が35.6%となっている。一方で、「上記のようなことは行っていない」も31.7%みられる。
- これを事務系派遣スタッフの社員登用の有無別にみると、『登用している』方が、いずれの選択肢項目についても行っている割合が高くなっている。
- また、社員登用の中でも正社員登用（非正社員登用を経由する場合を含む※）の方が、非正社員登用に比べて実施している割合が高い傾向がみられる。特に、「スキルレベルが高い仕事をさせている」については、『正社員登用をしている』場合に、『非正社員登用をしている』、『社員登用していない』場合よりかなり行っている割合が高い。

※ 本資料では、正社員登用については、Q16で、「主に直接正社員している」と「主に非正社員登用している」が、将来的には正社員になることを想定している」の両方を合わせたものとしている。

本人の能力や意欲に応じた仕事の仕方や役割の変化

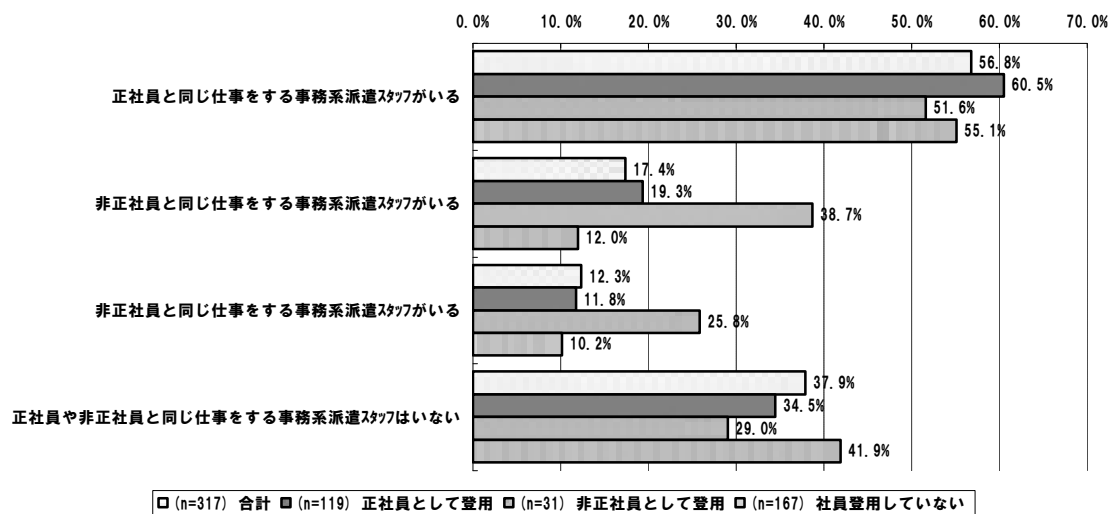


□ (n=312) 合計 □ (n=118) 正社員として登用 □ (n=31) 非正社員として登用 □ (n=163) 社員登用していない

(7) 正社員や非正社員と同じ仕事をする事務系派遣スタッフの有無

- 「正社員と同じ仕事をする事務系派遣スタッフがいる」が 56.8% で最も多い。一方で、「正社員や非正社員と同じ仕事をする事務系派遣スタッフはいない」が 37.9% みられる。
- これを社員登用の有無別にみると、『非正社員登用をしている』企業で、「非正社員（契約社員、嘱託社員）と同じ仕事をする事務系派遣スタッフがいる」、「非正社員（パートタイマー、アルバイト）と同じ仕事をする事務系派遣スタッフがいる」とする割合が、いずれも高くなっている。

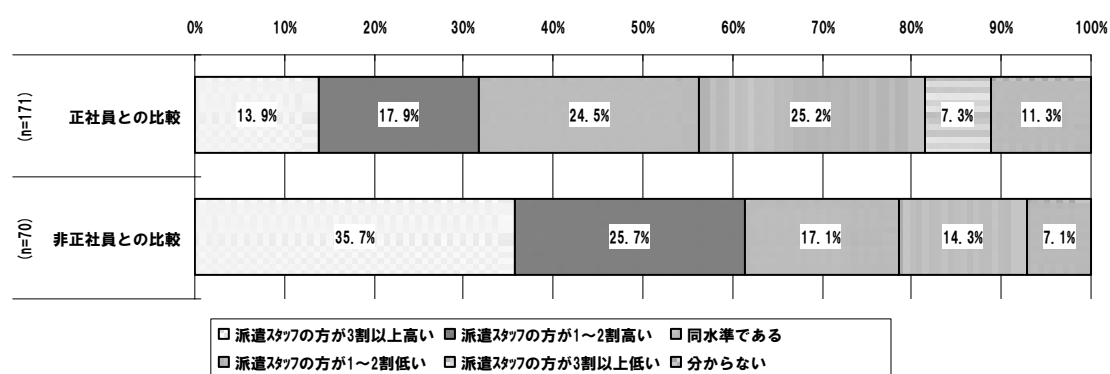
正社員や非正社員と同じ仕事をする事務系派遣スタッフの有無



(8) 同じ仕事をする正社員・非正社員の賃金と比べた事務系派遣スタッフの派遣料金

- 同じ仕事をする『正社員』の賃金と比べた場合、「派遣スタッフの方が1～2割低い」が25.2%で最も多いが、次いで「同水準である」の24.5%が多くなっているなど、「派遣スタッフの方が3割以上高い」から「派遣スタッフの方が3割以上低い」まで、散らばっていることが分かる。
- 次に、同じ仕事をする『非正社員』の賃金と比べた場合、「派遣スタッフの方が3割以上高い」が35.7%で最も多く、これに、「派遣スタッフの方が1～2割高い」の25.7%を加えると、派遣スタッフの方が高いとする割合は6割を超える。派遣スタッフの方が低いとする割合は2割程度となっている。

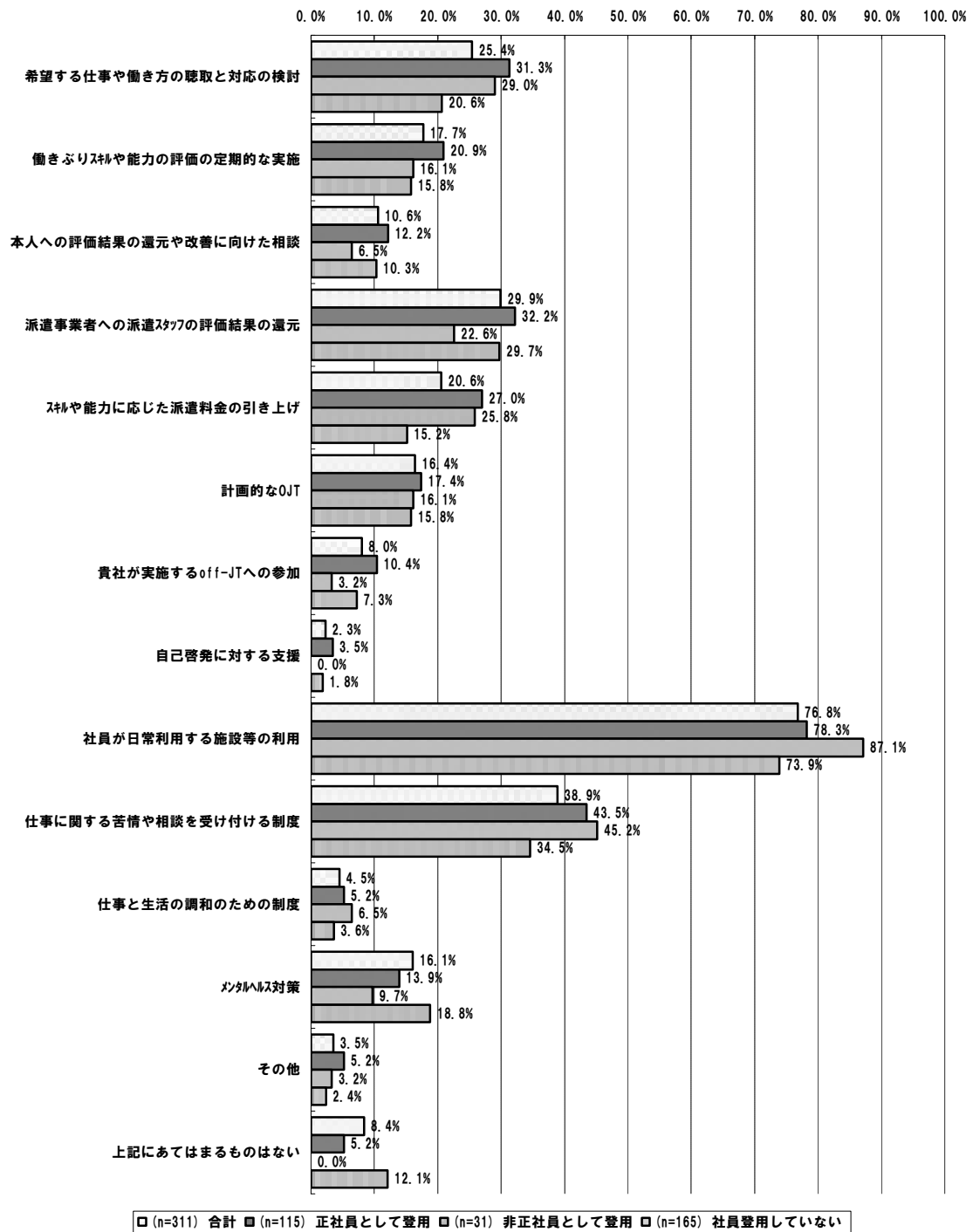
同じ仕事をする正社員・非正社員の賃金と比べた事務系派遣スタッフの派遣料金



(9) 事務系派遣スタッフを対象としている雇用管理、能力開発の制度

- 「ロッカーや社員食堂など、貴社の社員が日常利用する施設等の利用」が76.8%で最も多い。次に「仕事に関する苦情や相談を受け付ける制度」が多いが、その割合は38.9%とかなり低くなる。
- その他には、「派遣事業者（派遣会社）への、派遣スタッフの評価結果の還元（フィードバック）」(29.9%)、「本人の希望する仕事や働き方の聴取とその対応の検討」(25.4%)、「スキルや能力に応じた派遣料金の引き上げ」(20.6%)が多くなっているが、いずれも20%台にとどまっている。
- これを社員登用の有無別にみると、『社員登用している』場合の方が、多くの制度で、派遣スタッフを対象とする割合が高いが、その差は全体に大きくはない。

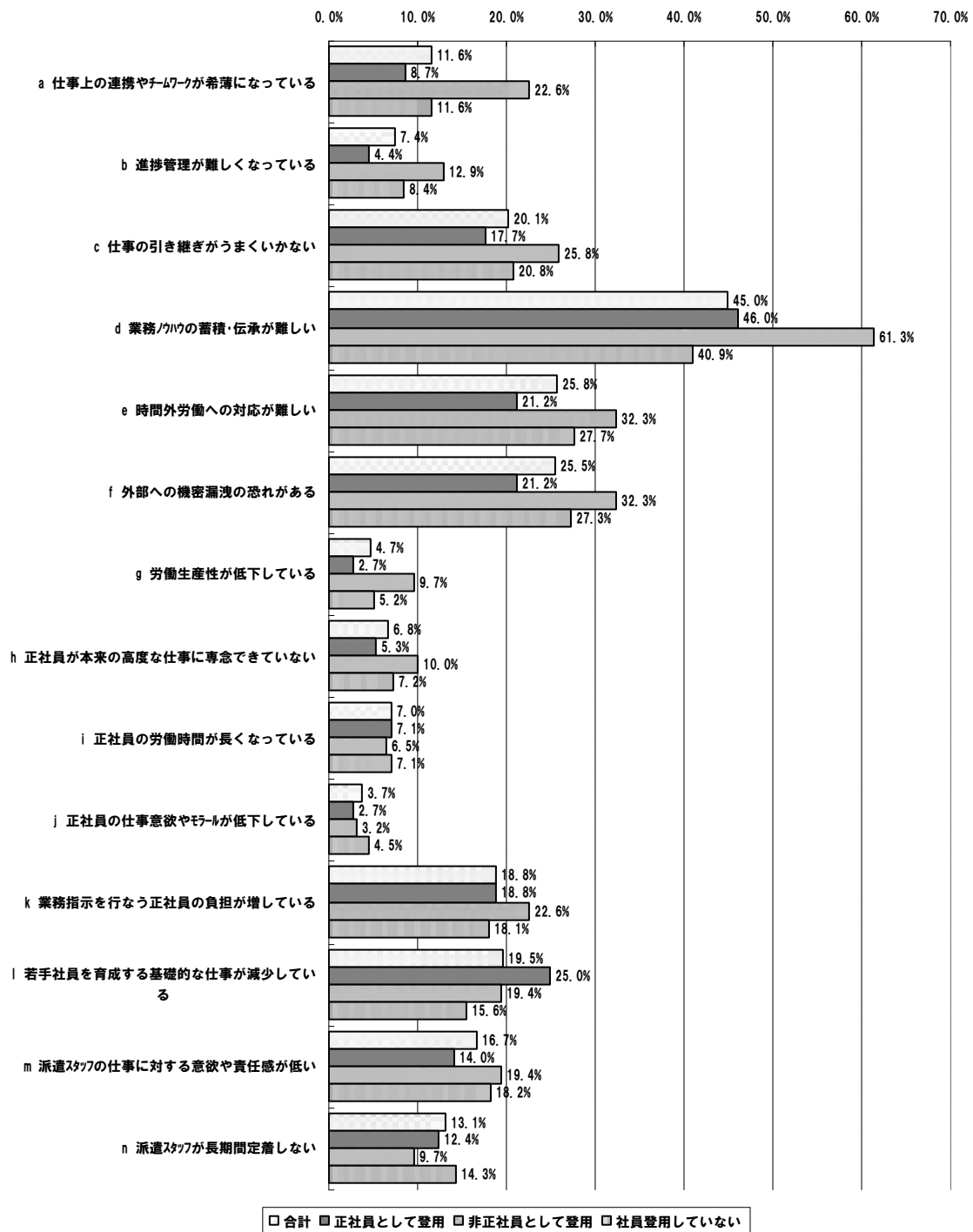
事務系派遣スタッフを対象としている雇用管理、能力開発の制度



(10) 事務系派遣スタッフを活用することによる課題

- 課題として挙げられる割合が高いものとしては、『d) 業務ノウハウの蓄積・伝承が難しい』で「どちらかといえばそうである」が **45.0%**と最も多い。その他には、『c) 仕事の引き継ぎがうまくいかない』(**20.1%**)、『e) 時間外労働への対応が難しい』(**25.8%**)、『f) 外部への機密漏洩の恐れがある』(**25.5%**)でそれぞれ「どちらかといえばそうである」が **20%**台を超えている。
- さらに、『k) 業務指示を行う正社員の負担が増えている』(**18.8%**)、『l) 若手社員を育成する基礎的な仕事が減少している』(**19.5%**)、『m) 派遣スタッフの仕事に対する意欲や責任感が低い』(**16.7%**)のいずれもで「どちらかといえばそうである」が **15%**以上となっている。
- 社員登用の有無別にみると、『正社員登用している』企業では、『社員登用していない』企業よりも、多くの課題として挙げた項目で「どちらかといえばそうである」とする割合が低くなっている。
- しかし、『非正社員登用している』企業では、「どちらかといえばそうである」とする割合が顕著に高くなっている。

事務系派遣スタッフを活用することによる課題(「どちらかといえばそうである」とする割合)



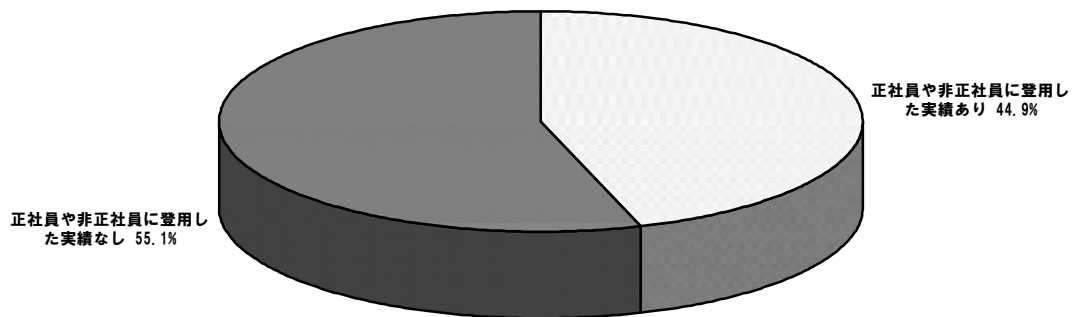
2. 事務系派遣スタッフの正社員・非正社員登用について

(1) 過去3年間に事務系スタッフを正社員や非正社員に登用した実績の有無

- 「正社員や非正社員に登用した実績がある」のは **44.9%**となっており、「正社員や非正社員に登用した実績はない」が **55.1%**となっている。

過去3年間に事務系スタッフを正社員や非正社員に登用した実績の有無

(n=354)

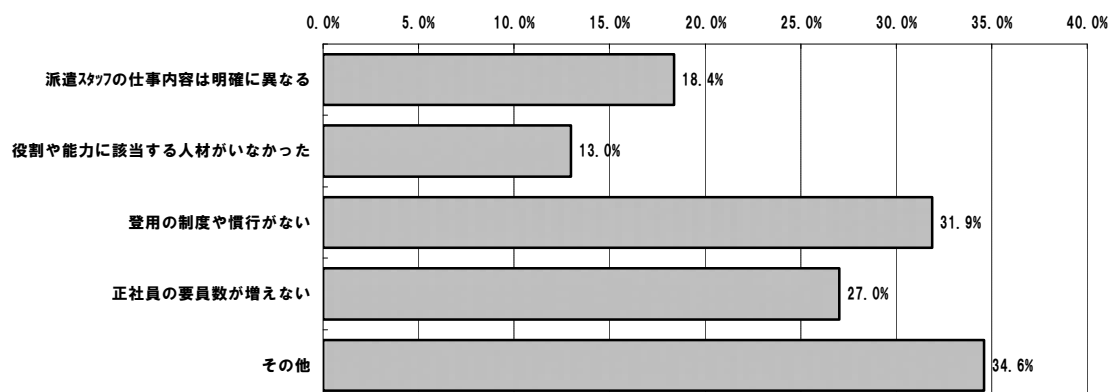


(2) 事務系スタッフを正社員や非正社員に登用していない理由

- 「その他」が最も多い理由であるが、項目として挙げた中では「登用の実績や慣行がないから」が **31.9%**で最も多く、「正社員の要員数が増えないから」が **27.0%**で次いでいる。
- その他、「派遣スタッフの仕事内容が正社員や非正社員とは明確に異なるから」が **18.4%**、「正社員や非正社員に求める役割や能力に該当する人材がこれまでにいなかったから」が **13.0%**となっている。

事務系スタッフを正社員や非正社員に登用していない理由

(n=185)



(3) 事務系派遣スタッフを正社員・非正社員に登用する上での課題や条件（自由回答）

- ・ 派遣スタッフ本人について、本人が社員になりたいという意識やモチベーションを持っていること、正社員に必要なスキルや能力を持っていること、役割や能力が拡がること、正社員としての労働時間や転勤などの勤務条件を受け入れられるのか、などが条件であるとの意見が多くみられる。
- ・ コスト面では、賃金コストが高まることが課題との指摘が多くみられるが、中には、逆に賃金水準が社員になることで低下する可能性があることが指摘されている。
- ・ その他、登用に当たっての評価基準の設計や制度の検討が必要との指摘もある。関連して、非正社員の賃金体系の見直しが必要との意見も聞かれた。
- ・ なお、そもそも社員登用を全く考えていないとする企業も非常に多くみられた（そのため課題が生じることはない、との考え）。

(4) 事務系派遣スタッフの社員登用の方法

- ・ 「主に正社員として登用している」が **62.4%**で最も多く、これに「主に非正社員として登用しているが、将来的には正社員になることを想定している」の **17.2%**を加えると、正社員登用を目的としているのはほぼ **8割**に達する。
- ・ 一方で、「主に非正社員として登用しており、将来的に正社員になることは想定しない」は **20.4%**となっている。

○非正社員を経由する具体的な理由（自由回答）

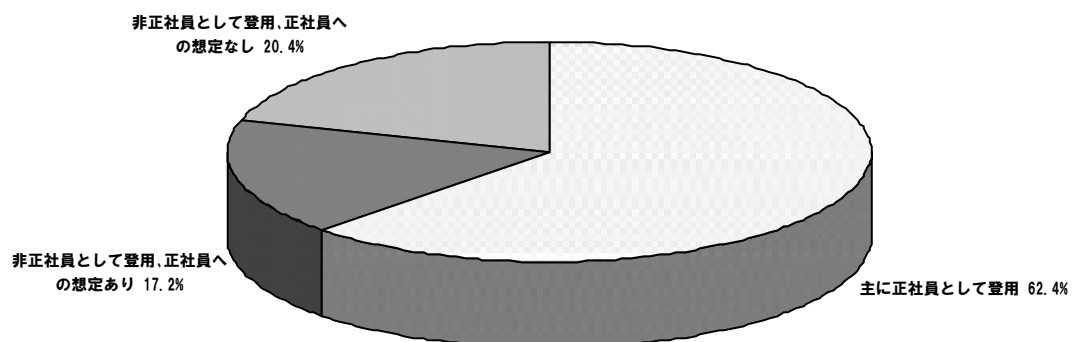
- ・ 一般の中途採用でも契約社員などの非正社員として採用しているからといった、現在の社内の制度との整合を図るとの理由、試用期間として業務態度を見極めたいとの理由の **2つ**がみられる。

○正社員になるケースが少ない理由（自由回答）

- ・ 処遇面で派遣時の条件が確保できない（派遣時好条件）。
- ・ 長期の雇用が難しいため。
- ・ 居住地の変更が困難な場合が多い為
- ・ 本人が望んでいない。
- ・ 正社員になる前に退職する
- ・ 正社員は調整業務が多いが、それを遂行できる能力、スキル保持者は少ない。
- ・ 事務職正社員は新卒者で補充している。事務系には正社員登用の制度がない。
- ・ 技術系社員が中心のため、将来に渡って幅広い活躍の場が想定できていない
- ・ 正社員と非正社員の業務領域が異なるため。

事務系派遣スタッフの社員登用の方法

(n=157)

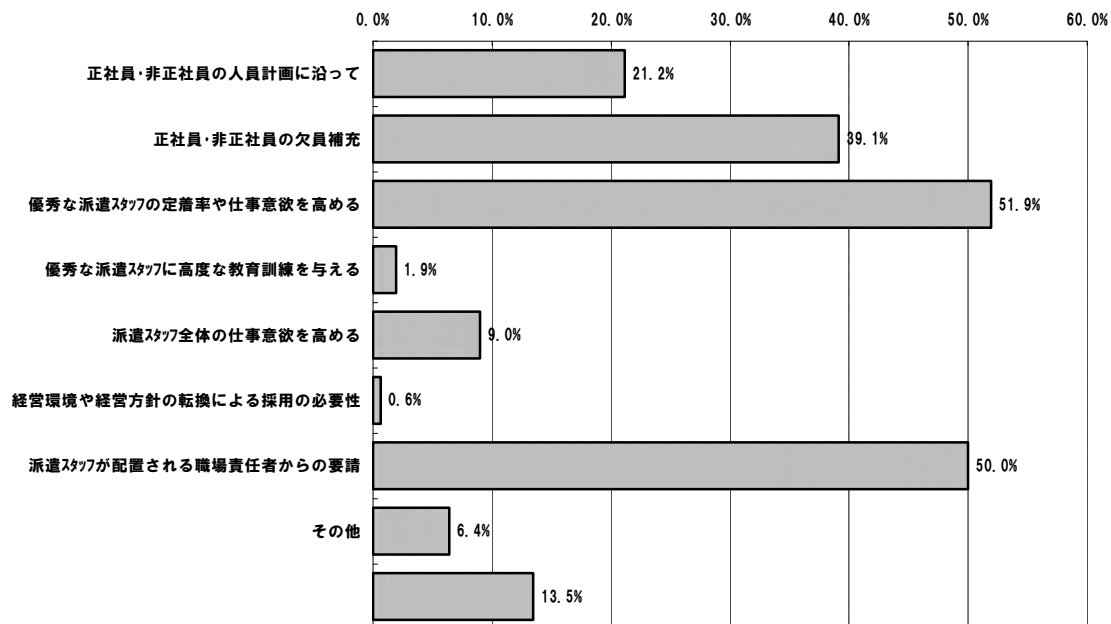


(5) 事務系派遣スタッフを正社員や非正社員に登用した目的や経緯

- 「優秀な派遣スタッフの定着率や仕事意欲を高める」が 51.9%、「派遣スタッフが配置される職場責任者からの要請」が 50.0%と目的や経緯として多いが、その他にも、「正社員・非正社員の欠員補充」も 39.1%と多くなっている。

事務系派遣スタッフを正社員や非正社員に登用した目的や経緯

(n=156)

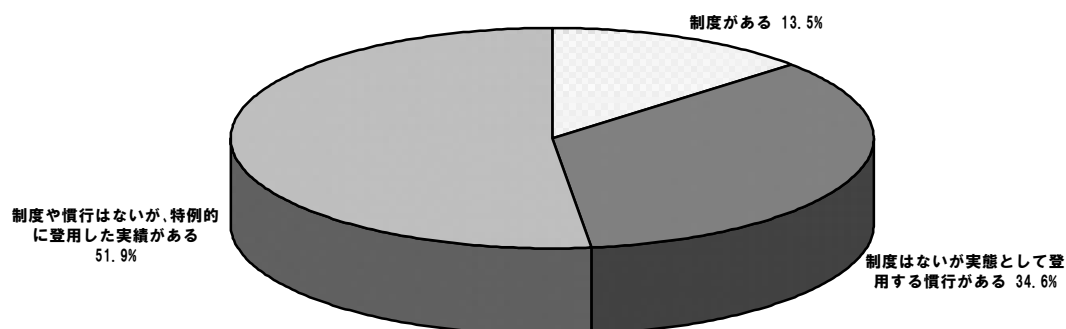


(6) 事務系派遣スタッフの正社員・非正社員登用の制度の有無

- ・ 「制度や慣行はないが、特例的に登用した実績がある」が 51.9%と過半数を占め最も多く、次いで「制度はないが実態として登用する慣行がある」が 34.6%で多くなっている。
- ・ 一方で、「制度がある」は 13.5%に過ぎず、正社員・非正社員への登用が特例あるいは慣行で行われることがほとんどであることがわかる。

事務系派遣スタッフの正社員・非正社員登用の制度の有無

(n=156)

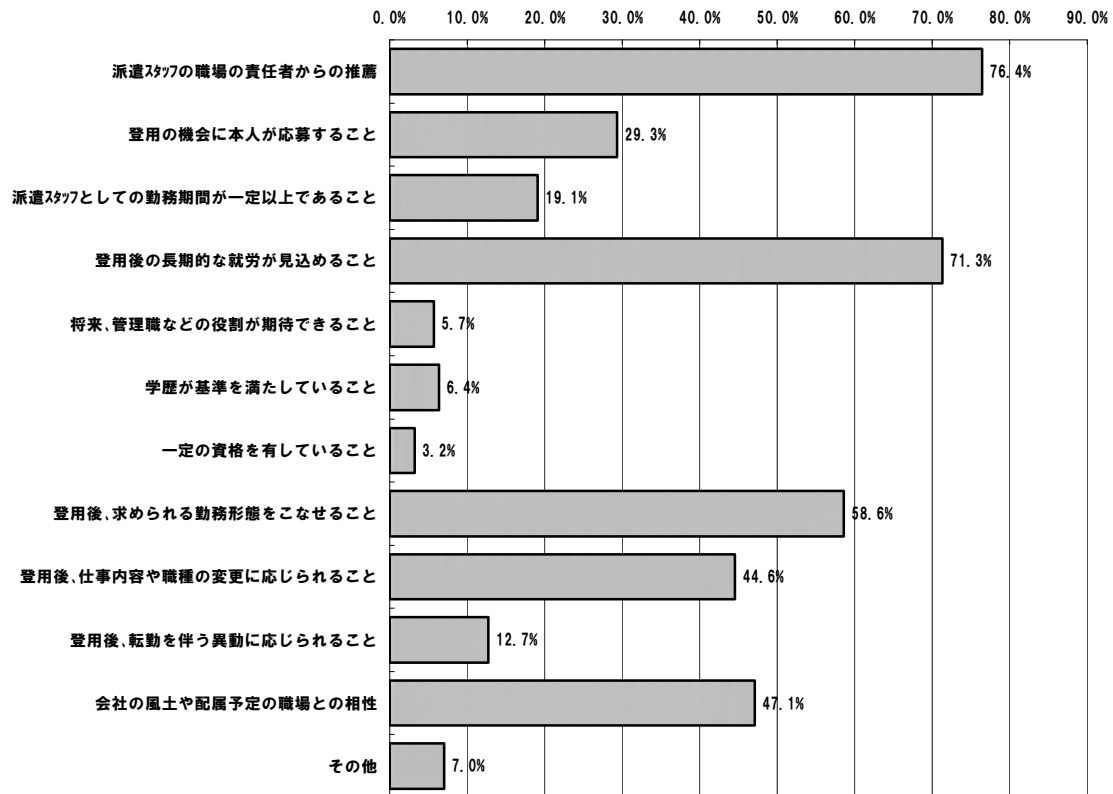


(7) 事務系派遣スタッフが正社員・非正社員に登用されるための条件

- ・ 「派遣スタッフが配置されている職場の責任者からの推薦」、「登用後の長期的な就労が見込めること」がそれぞれ 76.4%、71.3%を占め、これらが重要な条件であることがわかる。
- ・ その他には、「登用後、正社員に求められる勤務形態（フルタイム勤務、残業など）をこなせること」(58.6%)、「会社の風土や配属予定の職場との相性」(47.1%)、「登用後、仕事内容や職種の変更に応じられること」(44.6%)が条件となることが多い。

事務系派遣スタッフが正社員・非正社員に登用されるための条件

(n=157)



(8) 事務系派遣スタッフが正社員・非正社員に登用されるために評価対象となる就業実態

- 「派遣スタッフとしての勤務実績・業務成績」が **69.7%**と最も多く、次いで、「一定以上のコミュニケーション能力を有していること」(**56.8%**)、「一定以上のスキルレベルを有していること」(**49.0%**)、「正社員として働くことへの動機、認識」(**47.1%**)が多く挙げられている。

○具体的に評価される「派遣スタッフとしての勤務実績・業務成績」の内容（自由回答）

- 最も多いのは勤務態度であり、出勤率や遅刻がないことなどが挙げられている。
- その他多くみられるのは、事務処理能力、業務のスピードと正確性など、一定以上のスキルを有することとなっている。

○具体的に評価される「一定上のスキルレベル」の内容（自由回答）

- PC や IT を活用した一般的な事務処理能力を求める声が非常に多い。

○具体的に必要とされる「コミュニケーション能力」の内容（自由回答）

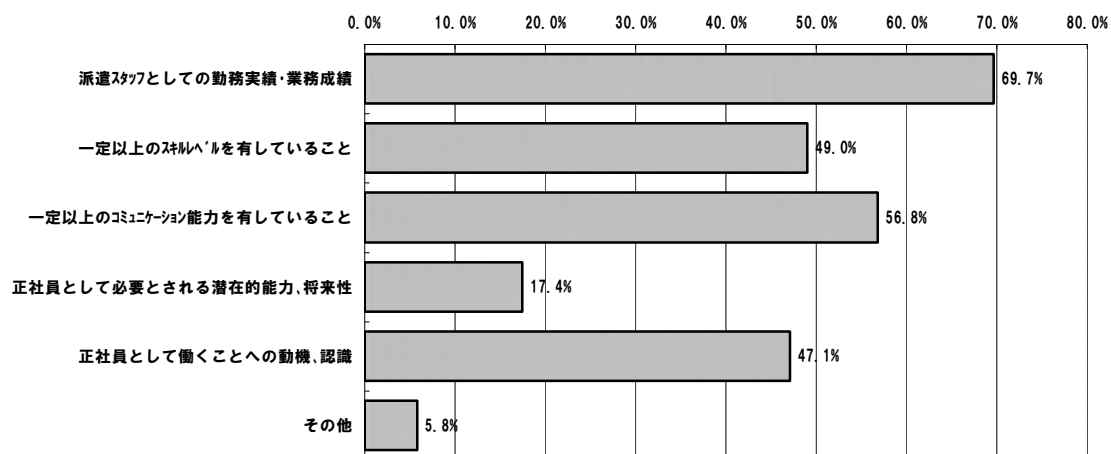
- ・ 協調性、チームワーク、周囲への気配り、上司・同僚との関係、顧客対応を挙げる声が多い。
- ・ より具体的には、「物事をわかりやすく説明する能力」、「意図することを簡潔、明瞭、的確に伝達する文章力、口頭での説明力」といった意見がみられた。

○具体的な「潜在能力、将来性」の内容（自由回答）

- ・ 管理職としての資質を挙げる意見が複数みられた。その他、思考力、自発性、向上心なども挙げられている。

事務系派遣スタッフが正社員・非正社員に登用されるために評価対象となる就業実態

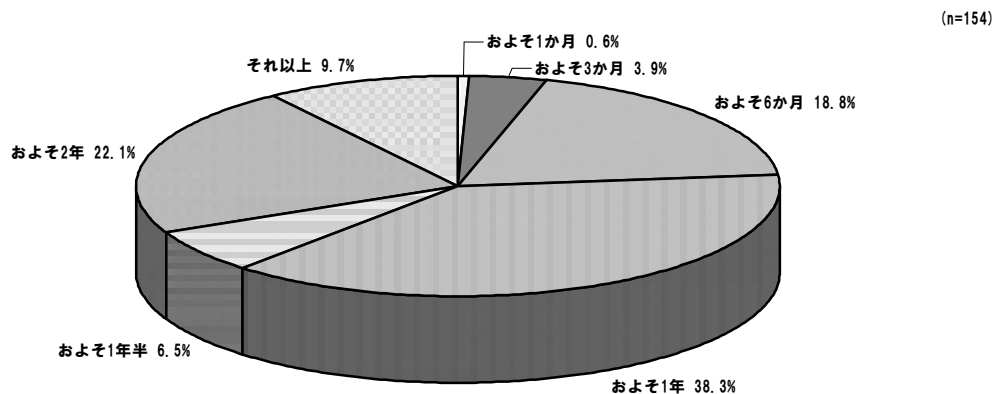
(n=155)



(9) 事務系派遣スタッフを正社員・非正社員に登用する判断のために必要な就業期間

- ・ 「およそ1年」が38.3%で最も多く、「およそ2年」が22.1%、「およそ6ヶ月」が18.8%と続いている。
- ・ 全体では、1年以上が全体の4分の3以上を占めている。

事務系派遣スタッフを正社員・非正社員に登用する判断のために必要な就業期間



(10) 正社員登用を希望する派遣スタッフが派遣スタッフとして就業する際の重要な点 (自由回答)

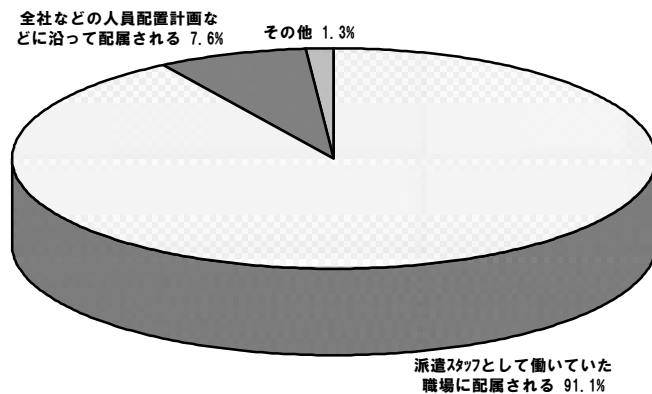
- ・ 多くみられるのが、与えられた仕事をこなすだけでなく、与えられた仕事、自分の役割などが、どのような影響をおよぼすのか、何のためにその仕事を実行するのかを理解したうえで、行うことが重要、といったことである。
- ・ 関連して、与えられた仕事だけではなく、能力開発や改善活動など、仕事に対する目標を持って積極的、能動的に就業することが重要との意見も多い。
- ・ その他には、周囲とのチームワークを大切にすること、組織の中の一人として活動すること、責任の意識を持つこと、コミュニケーション能力、等が重要との意見も非常に多い。

(11) 事務系派遣スタッフをから正社員・非正社員に登用された場合の登用後の配属先

- ・ 「派遣スタッフとして働いていた職場に配属される」が **91.1%**と大半を占める。
- ・ 「全社の人員配置計画に沿って配属される」は **7.6%**となっている。

事務系派遣スタッフをから正社員・非正社員に登用された場合の登用後の配属先

(n=157)

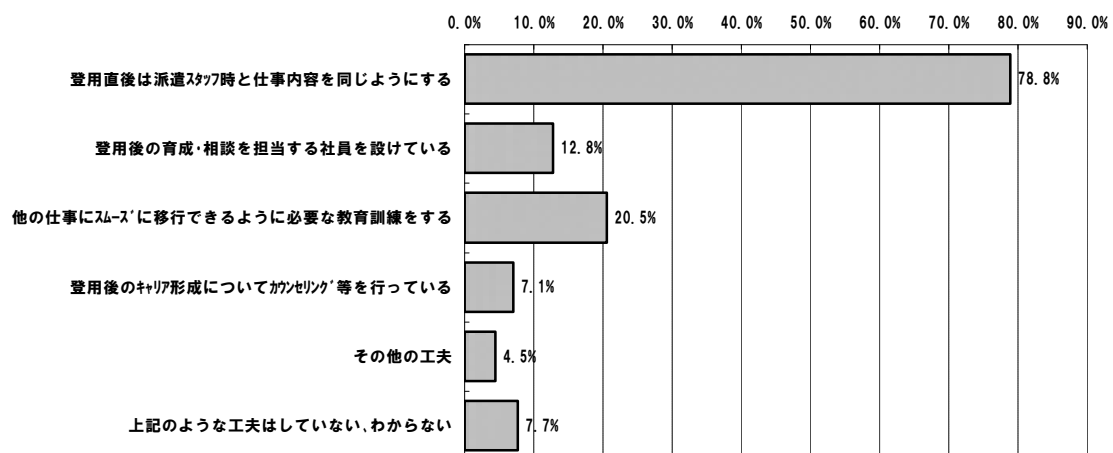


(12) 正社員や非正社員に登用された事務系派遣スタッフがスムーズに仕事の移行ができるための工夫

- 「登用直後は派遣スタッフ時と仕事内容を同じようにする」が **78.8%** と多くの割合を占めている。その他の工夫としては、「他の仕事にスムーズに移行できるように必要な教育訓練をする」が挙げられるが、その割合は **20.5%** と多くはない。

正社員・非正社員に登用された事務系派遣スタッフがスムーズに仕事の移行ができるための工夫

(n=156)



(13) 正社員や非正社員に登用された事務系派遣スタッフがスムーズに仕事の移行ができるための具体的な取り組みやポイント（自由回答）

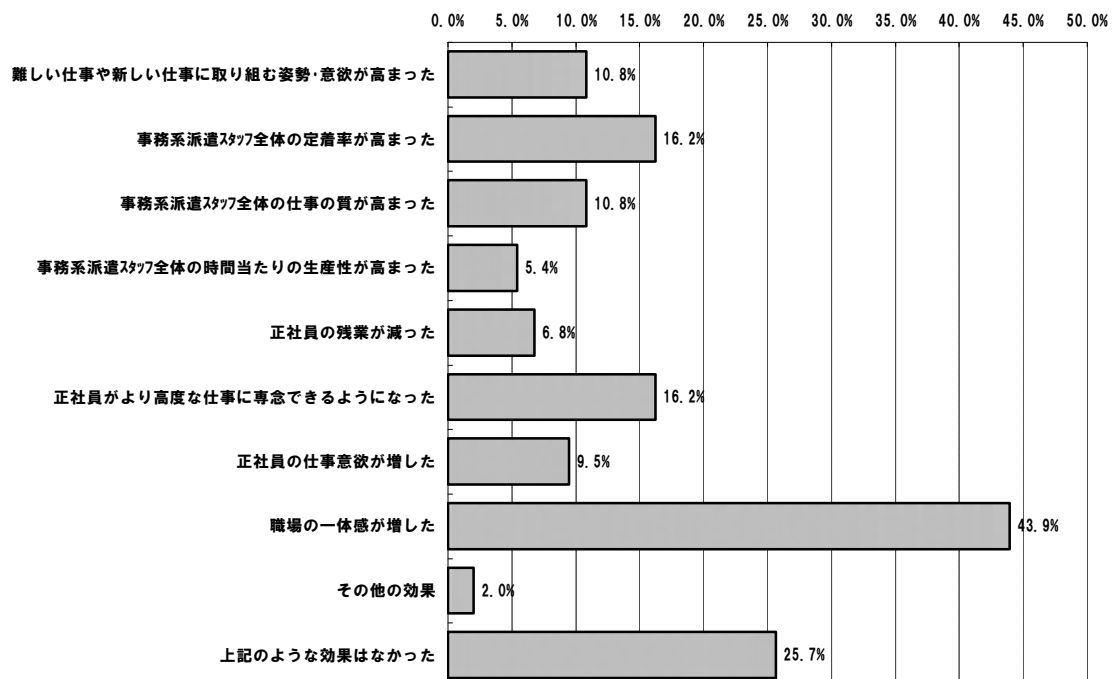
- ・ 先の設問にあったように、同一業務、職場での勤務とするとスムーズに移行できるとの意見が多い。反面、他の派遣スタッフとの人間関係を考えると、同一部署は難しいことが多い様に思われる、との意見もある。
- ・ 多くみられたのが、目標、責任、会社が本人に求める成果、今後目指してほしいキャリアなどについて、明確に示すことである。また、登用日を境に会社として指導の仕方、仕事のやり方を変え、組織上での位置づけを社内に明確に表すように工夫する、といった意見も聞かれた。
- ・ また、仕事の仕方として、補助的な業務から、案件全体の責任者として自覚させるよう採用の幅を順次拡げていく工夫をしているところもある。
- ・ その他には、積極的にスキルを高め、社員として必要な研修を受けさせるところも多い。

(14) 事務系派遣スタッフを正社員や非正社員に登用していることが職場にもたらす効果

- ・ 「職場の一体感（チームワーク）が増した」が 43.9%で最も多く、他の効果の割合よりもかなり高くなっている。
- ・ その他には、「事務系派遣スタッフ全体の定着率が高まった」、「正社員がより高度な仕事に専念できるようになった」がそれぞれ 16.8%みられる。
- ・ 一方で、「上記のような効果はなかった」が 25.7%となっている。

事務系派遣スタッフを正社員や非正社員に登用していることが職場にもたらす効果

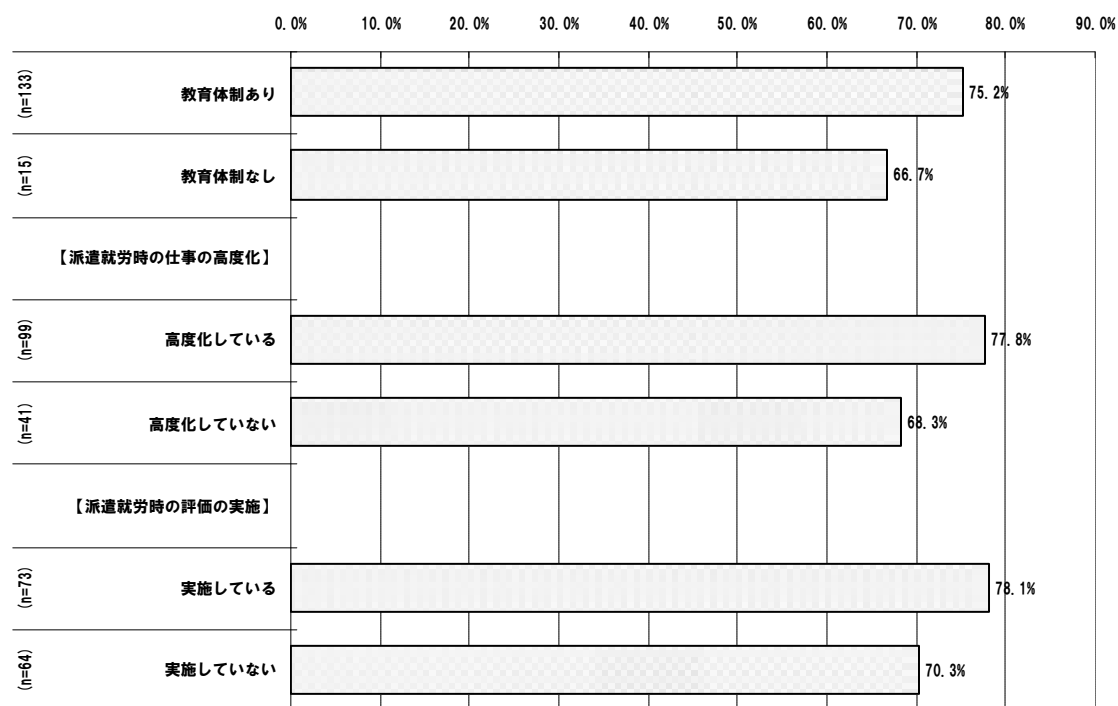
(n=148)



(15) 登用後の教育体制、評価などの補完施策による正社員や非正社員への登用による効果

- 登用後の教育体制の整備、派遣就労時の仕事の高度化、派遣就労時の評価の実施について、それぞれ実施している方が、事務系派遣スタッフの正社員・非正社員への登用が職場にもたらす効果があるとする割合が高い。

登用後の教育体制、評価などの補完施策による正社員や非正社員への登用による「効果あり」の割合



(備考 1) 「効果あり」は、Q26 で選択肢 1～9 のいずれかに少なくとも一つに該当するとした回答である。

(備考 2) 登用後の教育体制について「教育体制あり」は、Q24 で選択肢 1～4 のいずれかに少なくとも一つに該当するとした回答である。

(備考 3) 派遣就労時の仕事の高度化について、「高度化している」は、Q7 で選択肢 1～4 のいずれかに少なくとも一つに該当するとした回答である。

(備考 3) 派遣就労時の評価の実施について、「実施している」は、Q10 で選択肢 2～5 のいずれかに少なくとも一つに該当するとした回答である。

(16) 事務系派遣スタッフの正社員・非正社員への登用に当たっての課題（自由回答）

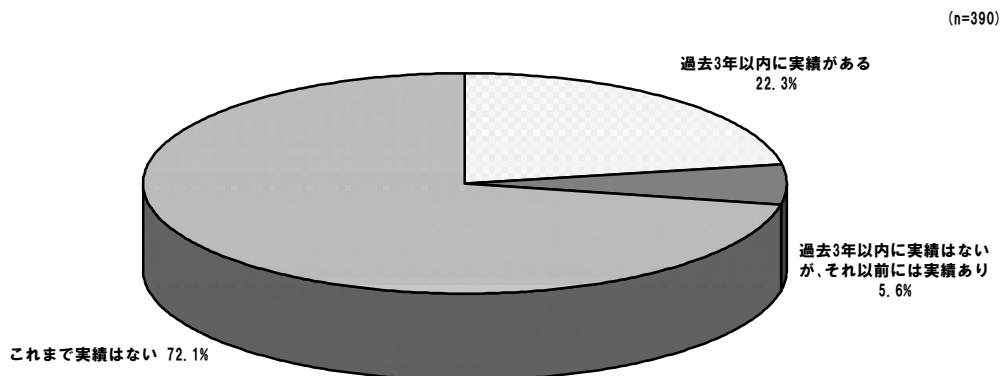
- 派遣スタッフの意識改革が必要、紹介に伴う費用（手数料）が高い、キャリアパスの確立、登用に当たっての評価システムの導入、が課題として指摘された。

3. 事務系職種の紹介予定派遣の活用の実態

(1) 紹介予定派遣を活用することで正社員や非正社員を採用した実績の有無

- 「過去3年以内に実績がある」が22.3%、「過去3年以内に実績はないが、それ以前には実績がある」が5.6%となっており、これらを合わせた27.9%で紹介予定派遣の実績がある。
- 「これまで実績はない」が72.1%となっている。

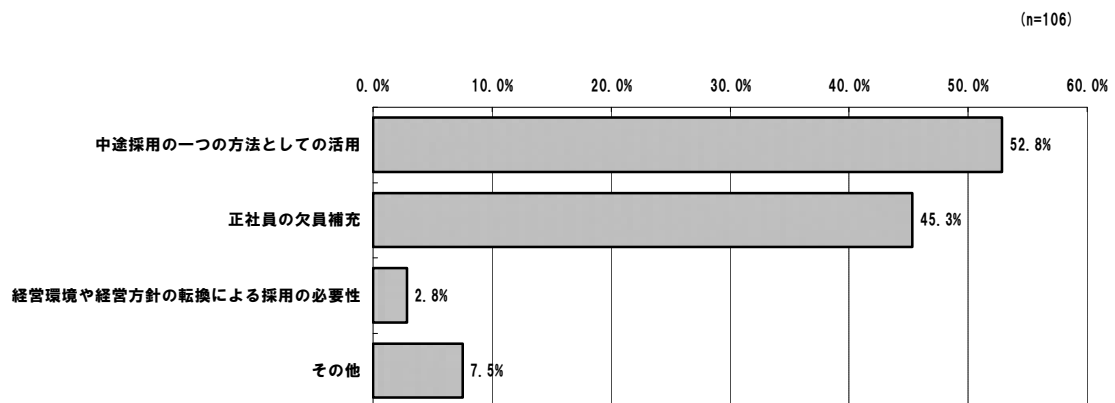
紹介予定派遣を活用することで正社員や非正社員を採用した実績の有無



(2) 事務系職種の紹介予定派遣を活用した目的や経緯

- 「中途採用の一つの方法としての活用」が52.8%で最も多いが、次いで「正社員の欠員補充」が45.3%みられる。
- 「経営環境や経営方針の転換に伴う一時的な大量採用の必要性」は2.8%であった。

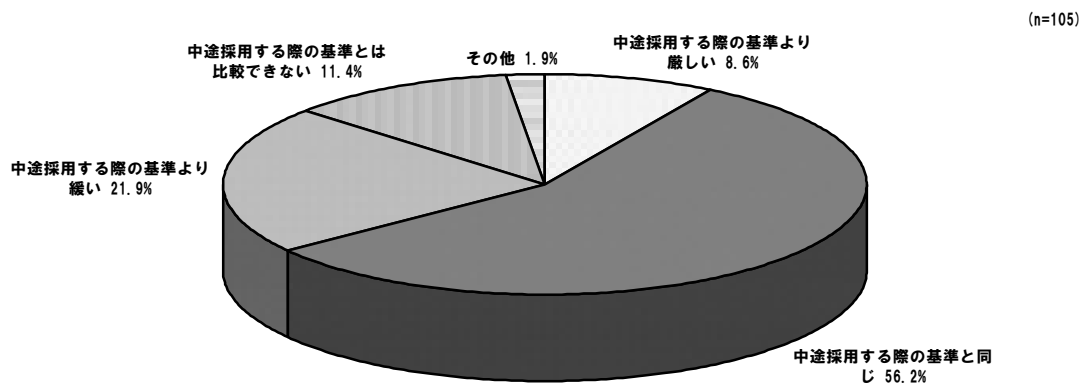
事務系職種の紹介予定派遣を活用した目的や経緯



(3) 事務系職種の紹介予定派遣を活用する際の最初の書類審査や面接で設けている基準

- ・ 「中途採用する際の基準と同じ」が 56.2%と過半数を占め最も多い。次いで多いのは、「中途採用する際の基準より緩い」で 21.9%となっている。反対に、「中途採用する際の基準より厳しい」は 8.6%であった。
 - ・ その他、「中途採用する際の基準とは比較できない」が 11.4%みられる。
- 「中途採用する際の基準より厳しい」とする理由（自由回答）
- ・ 専門性、即戦力を求めるため、費用がかかるため、が理由としてあげられている。
- 「中途採用する際の基準と同じ」とする理由（自由回答）
- ・ 社員になるのだから同じ基準、異なる基準にする理由はない、が挙げられている。
- 「中途採用する際の基準より緩い」とする理由（自由回答）
- ・ 採用（紹介）までには試用期間があり、その間に実績をみられるから、が理由となっている。

事務系職種の紹介予定派遣を活用する際の最初の書類審査や面接で設けている基準

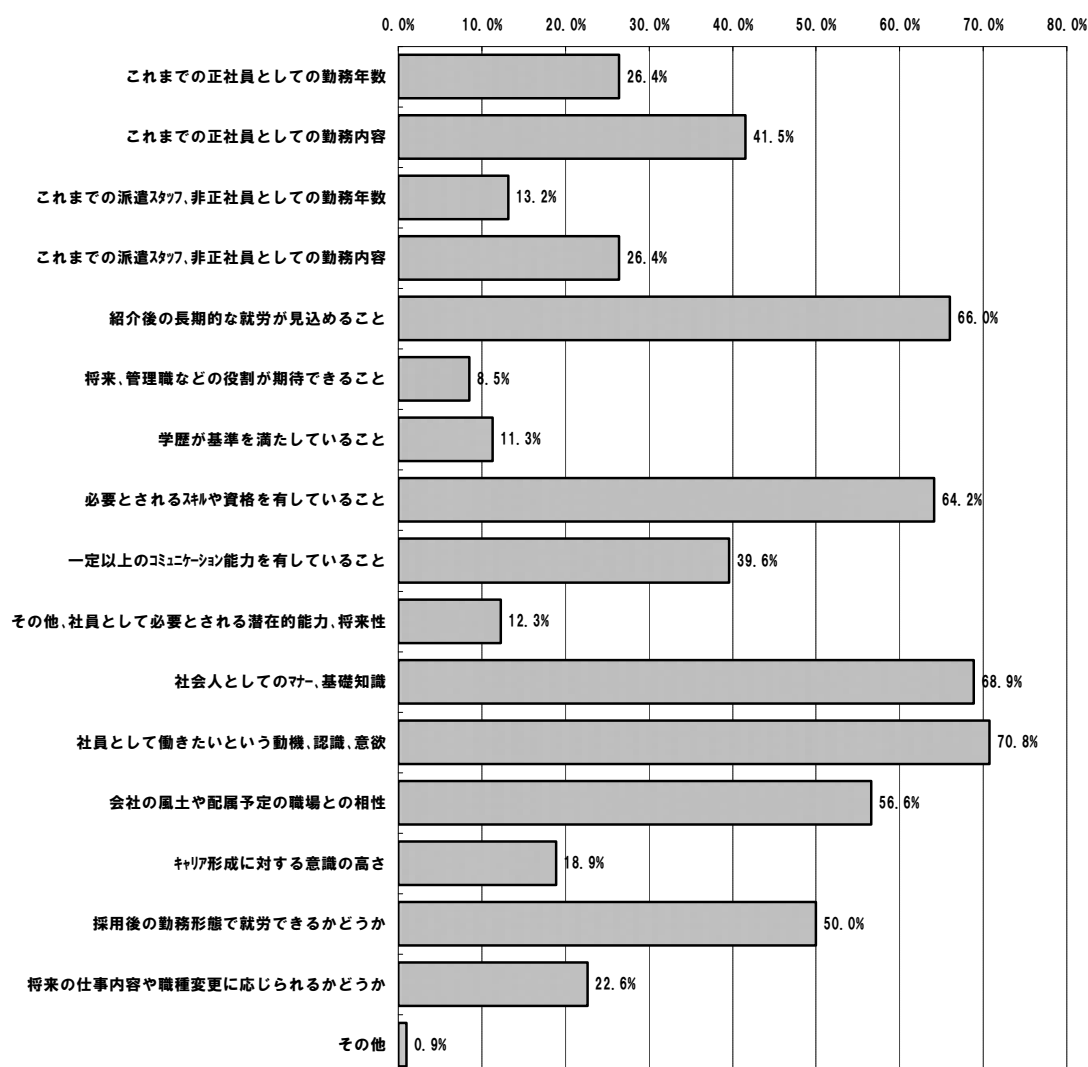


(4) 事務系職種の紹介予定派遣を活用する際の最初の書類段階や面接で評価している点

- 多く挙げられている評価点としては、「紹介（採用）後の長期的な就労が見込めること」（66.0%）、「必要とされるスキルや資格を有していること」（64.2%）、「社会人としてのマナー、基礎知識」（68.9%）、「貴社の社員として働きたいという動機、認識、意欲」（70.8%）であり、がいずれも 6 割以上となっている。
- 次に多いのは、「これまでの正社員としての勤務内容」（41.5%）、「会社の風土や配属予定の職場との相性」（56.6%）、「採用後の勤務形態（フルタイム勤務、残業等）で就労できるかどうか」（50.0%）であり、いずれも 4 割以上となっている。

事務系職種の紹介予定派遣を活用する際の最初の書類段階や面接で評価している点

(n=106)



※ コミュニケーション能力、潜在能力についての具体的内容は、先に見た社員登用野債の具体的内容と基本的に一致しているため、記載は割愛した。

(5) 紹介予定の対象となる人材の重視する面、持つべき意識、身につけるべきスキル（自由回答）

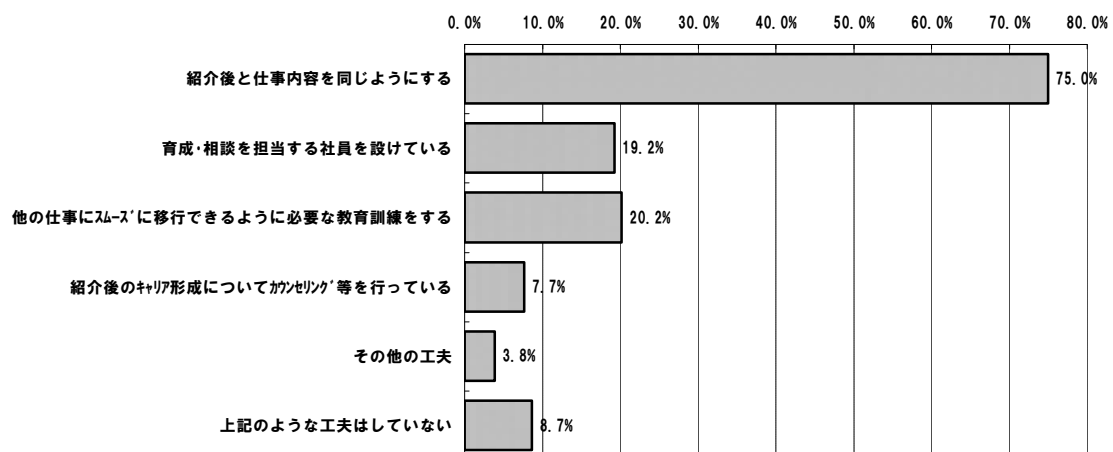
- これまで各設問でみてきた傾向と同じであり、即戦力としての知識・ビジネスマナー・スキル、やる気や高い意識、コミュニケーション能力、目標を持って仕事ができること、会社全体への理解、などが多く挙げられている。

(6) 紹介後のスムーズ仕事への移行のための派遣スタッフとして就業する際の工夫

- 「紹介（採用）後と仕事内容を同じようにする」が 75.0%で最も多く、他の工夫の割合よりもかなり高い。
- その他には、「育成・相談を担当する社員（チューターなど）を設けている」が 19.2%、「他の仕事にスムーズに移行できるように必要な教育訓練をする」が 20.2%となっている。

紹介後のスムーズ仕事への移行のための派遣スタッフとして就業する際の工夫

(n=104)

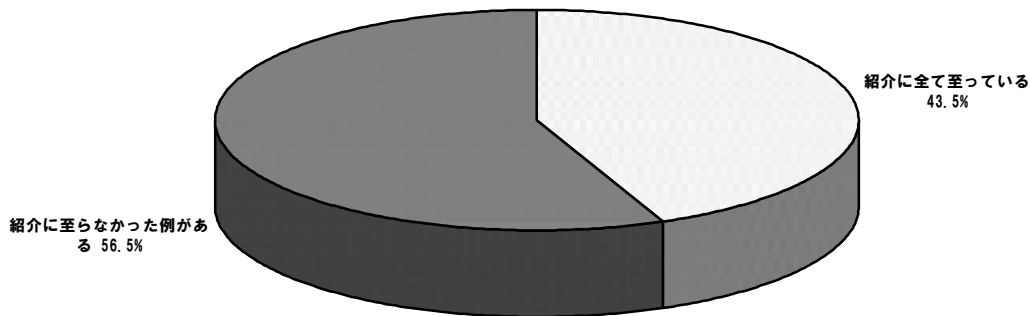


(7) 紹介予定派遣として事務系派遣スタッフを受け入れた後に紹介に至らなかったことの有無

- 「紹介（採用）に至らなかった例がある」が 56.5%と半数を超えている。

紹介予定派遣として事務系派遣スタッフを受け入れた後の紹介に至らなかったことの有無

(n=186)



(8) 紹介に至らなかった場合の申し出側

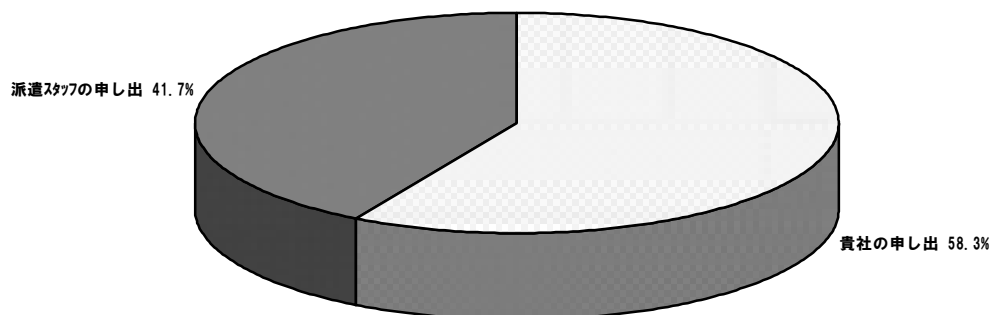
- 「貴社の申し出により、紹介（採用）に至らないことが多い」が 58.3%と多いが、「派遣スタッフ（求職者）の申し出により紹介（採用）に至らないことが多い」も 41.7%となっている。

○紹介に至らなかった場合の理由（自由回答）

- 必要とされる知識やスキルが不足していた、が最も多いが、その他、勤務態度が悪かった、仕事が合わなかった、などがみられた。

紹介に至らなかった場合の申し出側

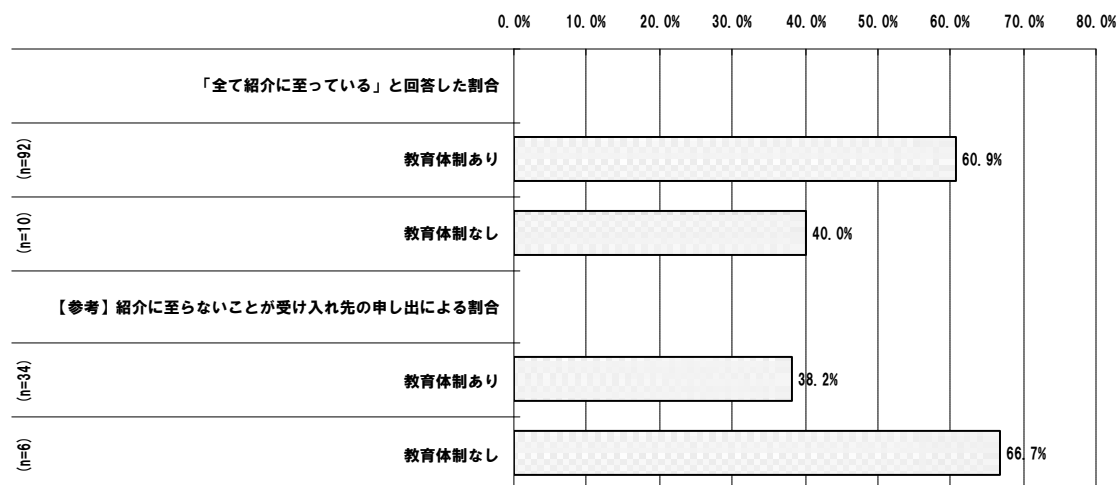
(n=96)



(9) 派遣期間中の教育体制の紹介予定への効果

- 派遣スタッフとして就業する際に、紹介（採用後）にスムーズな仕事の移行ができるよう工夫をしているところで、「紹介（採用）に至らなかった例がある」とする割合が高くなっている。

派遣期間中の教育体制の紹介予定への効果



(備考 1) 「教育体制あり」は、Q34 で選択肢 1~4 のいずれか少なくとも一つに該当するとした回答。

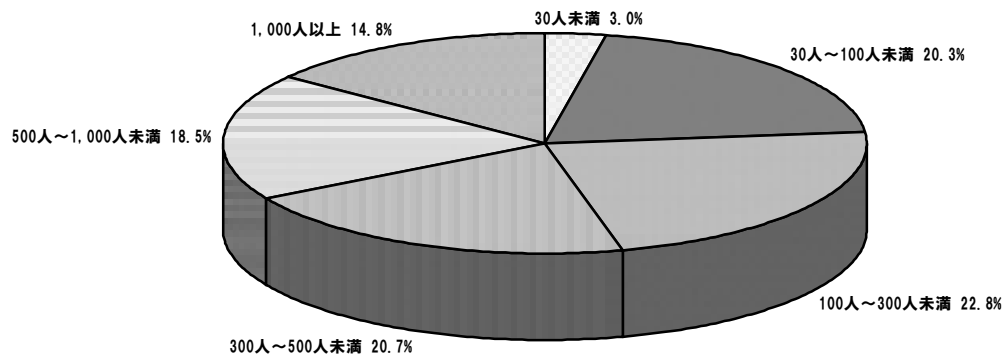
(10) 紹介予定派遣を活用するに当たっての課題（自由回答）

- 最も多いのは、紹介料のコストが高いというものであった。
- その他には、派遣スタッフが、本当に正社員になりたいという気持ちがあるか、又様々な幅のある仕事を積極的に取り組めるか、といった指摘があった。

4. 回答企業の属性

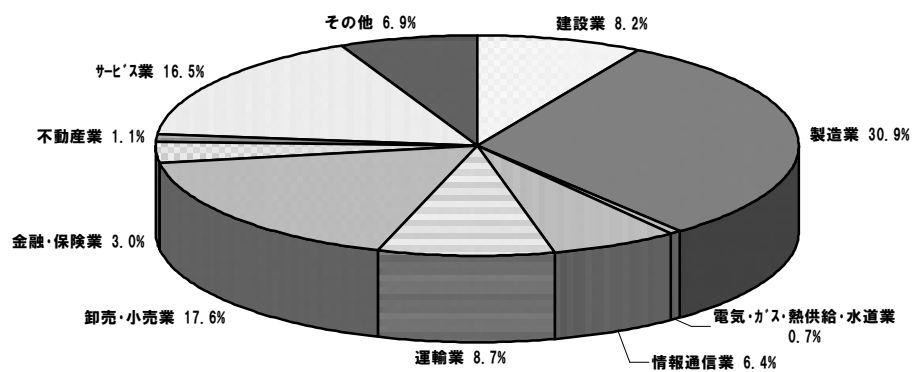
(1) 全社の正社員数

(n=439)



(2) 主な業種

(n=437)



5. 調査票

【厚生労働省委託】

『事務系派遣スタッフの社員登用、紹介予定派遣の活用についての調査』

2009年11月
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

このアンケート調査は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が、厚生労働省の委託を受けて行う「派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成の仕組みの整備事業」の一環として、企画し実施させて頂くものです。貴社の事務系派遣スタッフの社員登用、紹介予定派遣の活用の現状について、是非お尋ねさせて頂ければと存じます。

お手数ではございますが、ご協力いただきますようお願い申し上げます。

このアンケート調査は、貴社の中で人材管理部門の責任者の方にご回答をお願いいたします。

設問は、事務系派遣スタッフの社員登用と、事務系派遣スタッフの紹介予定派遣の活用について尋ねていますので、それぞれ実績がある部門責任者の方とご相談頂くなどしてご回答頂けますと幸いです。

～ ご記入にあたって ～

- ご記入は黒または青のボールペン、万年筆、濃いめの鉛筆をご使用ください。
- ご回答は、直接 の中に記入してください。回答項目が用意されている場合は、あてはまる項目の番号に○印を記入してください。
- この調査は統計的に処理致しますので、個人の意見や考えなどが公表されることやご回答が弊社及び委託元以外に知られることは一切ありません。ご自由にお答えください。
- ご記入頂きましたアンケート用紙は、お手数ですが、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて、**11月30日（火）までに**ポストに投函してください。
- この調査に関するお問い合わせは、下記までお願い致します。
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
経済・社会政策部 tel.03-****-**** 担当：○○、○○
お問い合わせ受付時間：月～金曜日 午前10時～午後5時

【ご回答にあたってのお願い】

〔本アンケートで用いる用語について〕

- ・ **非正社員**：貴社が直接雇用する正社員以外の人材を指します。パートタイマー、アルバイト、契約社員、嘱託社員などが該当します。ただし、派遣事業者から受け入れている派遣スタッフは含みません。
- ・ **職場**：部や課、もしくは部や課に相当する職場、支店などを想定していますが、貴社の組織構成の実態に沿って、想定のしやすい一定のまとまりのある組織単位としてご回答いただいで結構です。

〔以下のⅠ、Ⅱで想定していただく「職場」について〕

- 以下の設問（Ⅰ、Ⅱ（p2～p8）では、事務系の派遣スタッフを活用している職場の中で、
- ①事務系派遣スタッフを、過去3年間で、貴社の正社員、もしくは非正社員に登用（紹介予定派遣を除きます）した実績が「ある」場合には、
- 登用した事務系派遣スタッフが働いていた職場（実績が複数の職場である場合、登用実績が最も多い職場）についてお答え下さい。
- ②事務系派遣スタッフを、過去3年間で、貴社の正社員、もしくは非正社員に登用（紹介予定派遣を除きます）した実績が「ない」場合には、
- 事務系派遣スタッフが最も多く働いている職場についてお答え下さい。

上記に該当する職場（以下では、「該当職場」といいます）について伺います。

Ⅰ. 「該当職場」の事務系派遣スタッフの活用の現状について伺います。

Q1 「該当職場」での事務系派遣スタッフの主な仕事内容をご記入下さい。

（ご記入例：書類整理、経理事務、支店窓口事務）

Q2 「該当職場」での事務系職種の人材の雇用形態別の人数をご記入下さい。また、それぞれの人数について、今後3年程度の増減をどうお考えですか（形態毎に1つに○）。

該当職場の事務系職種について	現状（※） （人数を記入）	⇒	今後3年程度の増減（形態別に1つに○）		
			増やしていく	変化なし	減らしていく
正社員	人	⇒	1	2	3
非正社員 （契約社員、嘱託社員、パートなど）	人	⇒	1	2	3
派遣スタッフ	人	⇒	1	2	3

（※）おわかりになる直近の人数についてご記入下さい。

Q3 「該当職場」での事務系職種の人材の人員計画はどこで作成していますか。(形態毎に、最も多いもの1つに○)

該当職場の事務系職種について	会社全体 (人事部門など)で	該当職場で	人員計画は作成して いない
正社員 (期間の定めのない雇用)	1	2	3
非正社員 (契約社員、嘱託社員、パートなど)	1	2	3
派遣スタッフ	1	2	3

Q4 「該当職場」では、どのような派遣事業者からの事務系派遣スタッフの派遣が多いですか。(1つに○)

1. 貴社の関連会社など貴社と資本関係がある派遣事業者からのスタッフが多い
2. 貴社と資本関係がない独立した派遣事業者からのスタッフが多い
3. 貴社の関連会社など貴社と資本関係がある派遣事業者、資本関係がない派遣事業者、いずれからのスタッフもほぼ同数

Q5 「該当職場」では、事務系派遣スタッフの派遣事業者は中長期的に同じ会社を活用していますか。(近いもの1つに○) また、その理由をお書き下さい。

1. 概ね同じ派遣事業者を活用している
→ その理由 []
2. 派遣事業者は比較的替えて活用している
→ その理由 []

Q6 「該当職場」で事務系派遣スタッフを活用する理由は何ですか。(主なもの3つまで○)

1. 正社員を確保できないため
2. 非正社員を確保できないため
3. 正社員を重要業務に特化させるため
4. 専門的業務に対応させるため
5. 即戦力・能力のある人材を確保するため
6. 景気変動に応じて雇用量を調整するため
7. 数週間・数か月の仕事の繁閑に対応するため
8. 一日・週の中の仕事の繁閑に対応するため
9. 長い営業(操業)時間に対応するため
10. 人件費節約のため
11. 正社員の育児・介護休業対策の代替のため
12. その他(具体的に:)

Q7 「該当職場」の事務系派遣スタッフの仕事の仕方や役割は、本人の意欲や能力に応じて変化させていますか、あるいは仕事を固定していますか。(すべてに○)

1. 仕事の量を増やしている
2. 仕事の範囲を広げている
3. スキルレベルが高い仕事をさせている
4. 本人の裁量に任せる仕事の範囲を広げている
5. その他（具体的に： _____)
6. 上記のようなことは行っていない

Q8 「該当職場」の事務系派遣スタッフの中には、貴社の正社員や、直接雇用の非正社員と同じ仕事に従事しているスタッフはいますか。(すべてに○)

1. 正社員と同じ仕事をする事務系派遣スタッフがいる
2. 非正社員（契約社員、嘱託社員）と同じ仕事をする事務系派遣スタッフがいる
3. 非正社員（パートタイマー、アルバイト）と同じ仕事をする事務系派遣スタッフがいる
4. 正社員や非正社員と同じ仕事をする事務系派遣スタッフはいない →Q10へ

Q9 「該当職場」の事務系派遣スタッフの中で、貴社の正社員や非正社員と同じ仕事をするスタッフがいる場合、その事務系派遣スタッフの派遣料金は、同じ仕事をする正社員や非正社員の賃金と比べてどうですか。(それぞれ1つに○)

	同じ仕事の正社員との比較	同じ仕事の非正社員（契約・嘱託社員、パートなど）との比較
1. 派遣スタッフの方が3割以上高い	1	1
2. 派遣スタッフの方が1~2割高い	2	2
3. 同水準である	3	3
4. 派遣スタッフの方が1~2割低い	4	4
5. 派遣スタッフの方が3割以上低い	5	5
6. 分からない	6	6
7. 該当するスタッフはいない	7	7

Q10 「該当職場」の事務系派遣スタッフに対しては、以下のような雇用管理、能力開発などの制度や施策の対象としていますか。(すべてに○)

1. 本人の希望する仕事や働き方の聴取とその対応の検討
2. 働きぶり、スキルや能力の評価の定期的な実施
3. 派遣スタッフ本人への評価結果の還元（フィードバック）や改善に向けた相談
4. 派遣事業者（派遣会社）への、派遣スタッフの評価結果の還元（フィードバック）
5. スキルや能力に応じた派遣料金の引き上げ
6. 計画的なOJT
7. 貴社が実施する off-JT への参加（具体的に： _____)
8. 自己啓発に対する支援（具体的に： _____)
9. ロッカーや社員食堂など、貴社の社員が日常利用する施設等の利用
10. 仕事に関する苦情や相談を受け付ける制度
11. 仕事と生活の調和のための制度
12. メンタルヘルス対策
13. その他（具体的に： _____)
14. 上記にあてはまるものはない

Q11 「該当職場」で事務系派遣スタッフを活用することによってどのような課題が生じていますか。(それぞれ1つに○)

	どちらかといえ ばそうである	どちらかといえ ばそうでない
【業務管理について】		
a) 仕事上の連携やチームワークが希薄になっている	1	2
b) 進捗管理が難しくなっている	1	2
c) 仕事の引き継ぎがうまくいかない	1	2
d) 業務ノウハウの蓄積・伝承が難しい	1	2
e) 時間外労働への対応が難しい	1	2
f) 外部への機密漏洩の恐れがある	1	2
g) 労働生産性が低下している	1	2
【貴社の正社員に与える影響について】		
h) 正社員が本来の高度な仕事に専念できていない	1	2
i) 正社員の労働時間が長くなっている	1	2
j) 正社員の仕事意欲やモラルが低下している	1	2
k) 業務指示を行なう正社員の負担が増している	1	2
l) 若手社員を育成する基礎的な仕事が減少している	1	2
【派遣スタッフについて】		
m) 派遣スタッフの仕事に対する意欲や責任感が低い	1	2
n) 派遣スタッフが長期間定着しない	1	2
【その他】		
o) その他(具体的な課題: _____)		

Q12 今後、事務系派遣スタッフの処遇について正社員との均衡を図ることがこれまで以上に求められる可能性があります。そのためにはどのような課題があるとお考えですか。自由にご記入下さい。

II. 「該当職場」の事務系派遣スタッフの正社員・非正社員への登用について伺います。

引き続き上記 I と同じ「該当職場」について伺います。

Q13 「該当職場」では、過去3年間に、事務系派遣スタッフを貴社の正社員や非正社員に登用した実績はありますか。(1つに○)

1. 派遣スタッフから正社員や非正社員に登用した実績がある	→ Q16へ
2. 上記のような登用の実績はない	→ Q14へ

Q14 (Q13で「2」に回答された場合)「該当職場」で事務系派遣スタッフを、貴社の正社員や非正社員に登用していない理由は何ですか。(すべてに○)

1. 派遣スタッフの仕事内容が正社員や非正社員とは明確に異なるから
2. 正社員や非正社員に求める役割や能力に該当する人材がこれまでいなかったから
3. 登用の制度や慣行がないから
4. 正社員の要員数が増えないから
5. その他(具体的に:)

Q15 (Q13で「2」に回答された場合)「該当職場」以外も含めて、貴社で今後、事務系派遣スタッフを、貴社の正社員や非正社員に登用する上での課題や条件について具体的に記入下さい。

→ Q28にお進み下さい。

Q16 (Q13で「1」に回答された場合)「該当職場」において、事務系派遣スタッフを主に正社員、非正社員のいずれで登用していますか。(1つに○)

1. 主に正社員として登用している
2. 主に非正社員として登用しているが、将来的には正社員になることを想定している
非正社員を経由する具体的な理由:
[]
3. 主に非正社員として登用しており、将来的に正社員になることは想定していない
正社員になるケースが少ない具体的な理由:
[]

以下の設問では、上記Q16で回答した、主な正社員・非正社員登用についてご回答下さい。

Q17 「該当職場」において、事務系派遣スタッフを貴社の正社員や非正社員に登用した目的や経緯は何ですか。(すべてに○)

1. 正社員・非正社員の人員計画に沿って
2. 正社員・非正社員の欠員補充
3. 優秀な派遣スタッフの定着率や仕事意欲を高める
4. 優秀な派遣スタッフにより高度な教育訓練の機会を与える
5. 派遣スタッフ全体の仕事意欲を高める
6. 経営環境や経営方針の転換に伴う一時的な大量の採用の必要性
7. 派遣スタッフが配置される職場責任者からの要請
8. その他(具体的に:)

Q18 「該当職場」での事務系派遣スタッフの正社員・非正社員登用については、貴社の制度(実績を伴う)がありますか。(1つに○)

1. 制度がある
2. 制度はないが実態として登用する慣行がある
3. 制度や慣行はないが、特例的に登用した実績がある

Q19 「該当職場」において、事務系派遣スタッフが正社員・非正社員に登用されるための条件は何ですか。(すべてに○)

1. 派遣スタッフが配置されている職場の責任者からの推薦
2. 登用の機会（募集など）に本人が応募すること
3. 貴社での派遣スタッフとしての勤務期間が一年以上であること → () 年以上)
4. 登用後の長期的な就労が見込めること
5. 将来、管理職などの役割が期待できること
6. 学歴が基準を満たしていること
7. 一定の資格を有していること（必要な資格：)
8. 登用後、正社員に求められる勤務形態（フルタイム勤務、残業など）をこなせること
9. 登用後、仕事内容や職種の変更に応じられること
10. 登用後、転勤を伴う異動に応じられること
11. 会社の風土や配属予定の職場との相性
12. その他（具体的に：)

Q20 「該当職場」において、事務系派遣スタッフが正社員や非正社員に登用されるために、派遣スタッフ時のどのような就業実態が評価されますか。(重要なものすべてに○)

1. 派遣スタッフとしての勤務実績・業務成績 → 具体的に評価する内容 []
2. 一定以上のスキルレベルを有していること → 具体的に評価されるスキル []
3. 一定以上のコミュニケーション能力を有していること → 具体的に必要とされるコミュニケーション内容 []
4. その他、正社員として必要とされる潜在的能力、将来性 → 具体的な能力 []
5. 正社員として働くことへの動機、認識
6. その他（具体的に：)

Q21 事務系派遣スタッフを、派遣スタッフとしての就業実績から、正社員や非正社員に登用できるかどうかを判断するには、どの程度の就業期間が必要とお考えですか。(お考えに近いもの1つに○)

1. およそ1か月
2. およそ3か月
3. およそ6か月
4. およそ1年
5. およそ1年半
6. およそ2年
7. それ以上（具体的に：)

Q22 正社員や非正社員への登用を希望する事務系派遣スタッフにとって、派遣スタッフとして就業するにはどのような点が重要とお考えですか。意識、身につけるべきスキル、仕事の仕方など、ご回答者個人のお考えで結構ですので、派遣スタッフへのアドバイスを自由にご記入下さい。

Q23 「該当職場」において事務系派遣スタッフから正社員・非正社員に登用された場合、登用後は、通常どこに配属されますか。(最も多いもの1つに○)

1. 派遣スタッフとして働いていた職場に配属される
2. 全社などの人員配置計画などに沿って配属される
3. その他(具体的に：)

Q24 「該当職場」で正社員や非正社員に登用された事務系派遣スタッフが、登用後にスムーズに仕事の移行ができるようにどのような工夫をしていますか。(すべてに○)

1. 登用直後は派遣スタッフ時と仕事内容を同じようにする
2. 登用後の育成・相談を担当する社員(チューターなど)を設けている
3. 他の仕事にスムーズに移行できるように必要な教育訓練をする
4. 登用後のキャリア形成についてカウンセリング等を行っている
5. その他の工夫(具体的に：)
6. 上記のような工夫はしていない、わからない

Q25 正社員や非正社員に登用された事務系派遣スタッフが、登用後スムーズに仕事の移行できるための具体的な取り組みやポイントなどについて、お考えなどをご記入下さい。

Q26 「該当職場」で事務系派遣スタッフを正社員や非正社員に登用していることは、職場にどのような効果をもたらしていますか。(すべてに○)

1. 事務系派遣スタッフ全体で、難しい仕事や新しい仕事に取り組む姿勢・意欲が高まった
2. 事務系派遣スタッフ全体の定着率が高まった
3. 事務系派遣スタッフ全体の仕事の質が高まった
4. 事務系派遣スタッフ全体の時間当たりの生産性が高まった
5. 正社員の残業が減った
6. 正社員がより高度な仕事に専念できるようになった
7. 正社員の仕事意欲が増した
8. 職場の一体感(チームワーク)が増した
9. その他の効果(具体的に：)
10. 上記のような効果はなかった

Q27 事務系派遣スタッフの正社員・非正社員への登用にあって、課題があれば具体的に記入下さい。

以下は皆様に伺います

〔以下のⅢで想定して頂く「職場」について〕

以下の設問Ⅲ. (p9～p11) では、貴社が事務系職種の紹介予定派遣を活用することで、正社員や非正社員を採用したことがある職場（複数の実績がある場合には、活用により採用した人数が最も多い職場）についてお答え下さい。

※上記で選択された職場を、以下では「該当職場」といいます。

Ⅲ. 事務系職種の紹介予定派遣の活用の実態

Q28 貴社では、これまで事務系職種について、紹介予定派遣（※）を活用することで正社員や非正社員（契約社員など）を採用した実績がありますか。（1つに○）

1. 過去3年以内の実績がある
2. 過去3年以内の実績はないが、それ以前には実績がある
3. これまで実績はない → Q35へ

（※）新卒（第二新卒など事実上の新卒を含む）の紹介予定派遣を除きます。

Q29 「該当職場」で、紹介予定派遣により派遣された事務系派遣スタッフの主な仕事内容をご記入下さい。

（ご記入例：書類整理、経理事務、支店窓口事務）

Q30 「該当職場」において、事務系職種の紹介予定派遣を活用した目的や経緯は何ですか。（最も多いもの1つに○）

1. 中途採用の一つの方法としての活用
2. 正社員の欠員補充
3. 経営環境や経営方針の転換に伴う一時的な大量採用の必要性
4. その他（具体的に： _____）

Q31 「該当職場」において、事務系職種の紹介予定派遣を活用する際、最初の書類審査や面接で設けている基準は、貴社が正社員を中途採用する際の基準に比べて厳しいですか。（最も多いもの1つに○）また、ご回答の理由についてもご記入下さい。

1. 中途採用する際の基準より厳しい（その理由： _____）
2. 中途採用する際の基準と同じ（その理由： _____）
3. 中途採用する際の基準より緩い（その理由： _____）
4. 中途採用する際の基準とは比較できない（具体的な相違点： _____）
5. その他（具体的に： _____）

Q32 「該当職場」において、事務系職種の紹介予定派遣を活用する際、最初の書類段階、面接ではどのような点を評価しますか。(重要なものすべてに○)

1.	これまでの正社員としての勤務年数	→ (年以上)
2.	これまでの正社員としての勤務内容	→ (具体的に:)
3.	これまでの派遣スタッフ、非正社員としての勤務年数	→ (年以上)
4.	これまでの派遣スタッフ、非正社員としての勤務内容	→ (具体的に:)
5.	紹介(採用)後の長期的な就労が見込めること			
6.	将来、管理職などの役割が期待できること			
7.	学歴が基準を満たしていること			
8.	必要とされるスキルや資格を有していること			
9.	一定以上のコミュニケーション能力を有していること	→ 具体的に必要とされるコミュニケーション内容		
	[]
10.	その他、社員として必要とされる潜在的な能力、将来性	→	具体的な能力	
	[]
11.	社会人としてのマナー、基礎知識			
12.	貴社の社員として働きたいという動機、認識、意欲			
13.	会社の風土や配属予定の職場との相性			
14.	キャリア形成に対する意識の高さ			
15.	採用後の勤務形態(フルタイム勤務、残業等)で就労できるかどうか			
16.	将来の仕事内容や職種変更に応じられるかどうか			
17.	その他(具体的に:)

Q33 「該当職場」において、事務系職種の紹介予定派遣を活用して、貴社の正社員や非正社員を採用するにあたって、対象となる人材(求職者)のどのような面を最も重視しますか。前問Q32と重なる部分があるかもしれませんが、意識、身につけるべきスキルなど、ご回答者個人のお考えで結構ですので、派遣スタッフへのアドバイスを自由にご記入下さい。

--

Q34 「該当職場」で派遣スタッフとして就業する際に、紹介(採用)後にスムーズに仕事の移行ができるようにどのような工夫をしていますか。(すべてに○)

1.	紹介(採用)後と仕事内容を同じようにする		
2.	育成・相談を担当する社員(チューターなど)を設けている		
3.	他の仕事にスムーズに移行できるように必要な教育訓練をする		
4.	紹介(採用)後のキャリア形成についてカウンセリング等を行っている		
5.	その他の工夫(具体的に:)
6.	上記のような工夫はしていない		

Q35 「該当職場」において、紹介予定派遣として事務系派遣スタッフの派遣を受け入れた後、実際に紹介(採用)には至らなかったことがありますか。(1つに○)

1.	紹介(採用)に全て至っている	→	Q37へ
2.	紹介(採用)に至らなかった例がある	→	Q36へ

Q36 (Q35で「2」に回答した場合)「該当職場」において、紹介(採用)に至らなかったのは、貴社もしくは派遣スタッフ(求職者)のどちらの申し出によることが多いですか。(1つに○)また、その主な理由は何ですか。

1. 貴社の申し出により、紹介(採用)に至らないことが多い →その主な理由()
2. 派遣スタッフ(求職者)の申し出により紹介(採用)に至らないことが多い →その主な理由()

Q37 「該当職場」での紹介予定派遣の活用にあたっての課題があれば具体的にご記入下さい。

--

以下は皆様に伺います

IV. 貴社の概要について伺います。

Q38 貴社全体(単独)の正社員数をお答え下さい。(1つに○)

1. 30人未満	4. 300人~500人未満
2. 30人~100人未満	5. 500人~1,000人未満
3. 100人~300人未満	6. 1,000人以上

Q39 貴社の主な業種をお答え下さい。(主なもの1つに○)

1. 建設業	6. 卸売・小売業
2. 製造業	7. 金融・保険業
3. 電気・ガス・熱供給・水道業	8. 不動産業
4. 情報通信業	9. サービス業(医療・福祉、教育を含む)
5. 運輸業	10. その他(具体的に:)

Q40 差し支えなければ、貴社名、所在地、ご連絡先をご記入ください。

貴社名			
所在地			
電話		e-mail	

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

III.【技術者派遣・請負】アンケート調査結果

■アンケート調査実施概要

- ・ 調査時期：2009年11月～12月
- ・ 調査対象：派遣・請負設計技術者を活用している設計部門の責任者
- ・ 配布数：3,000社（部門）（機械系製造企業に配布。民間のデータベース会社のリストから従業員規模が大きいものを選んだ。）
- ・ 回収率：273社（部門）（回収率9.1%）。

1. 設計技術者の活用の現状と方向性

(1) 外部設計技術者の活用の現状

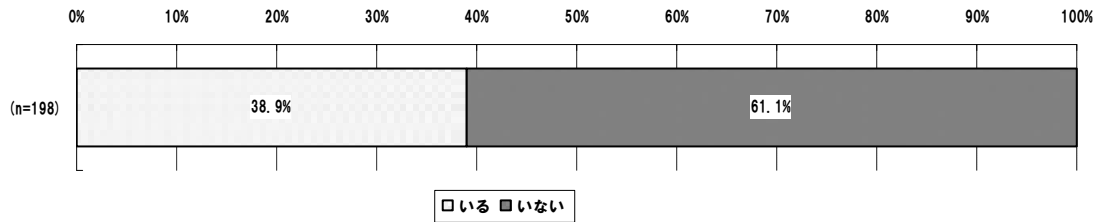
- ・ 正社員設計技術者の状況についてみると、回答全体（192件）では平均が62.9人、中央値が21人となっていますが、この中で、派遣・請負設計技術者がいる回答（86件）については、平均が108.5人、中央値が40人となっており、派遣・請負設計技術者がいる場合には、正社員設計技術者の人数規模が大きいことが分かる。正社員設計技術者の1～2割程度の派遣・請負設計技術者がいる現場が多くみられるといえる。
- ・ 回答企業の中で、派遣・請負の設計技術者が「いる」企業は38.9%であった。※
- ・ 派遣・請負の設計技術者がいる企業について設計技術者の人数分布をみると、『正社員技術者』では、「10～49人」が45.9%で最も多く、次いで、「100人以上」が20.3%となっている。
- ・ 外部設計技術者については、『資本関係のある派遣会社からの派遣社員』『資本関係のある請負会社からの請負社員』『資本関係のない請負会社からの請負社員』については、それぞれ、79.2%、92.2%、72.7%が「いない」となっている。
- ・ 一方で、『資本関係のない派遣会社からの派遣社員』については、「1～4人」が41.6%で最も多く、これに、「5～9人」が18.2%、「10～49人」が15.6%となっている。

※ 本アンケート調査では、派遣・請負の設計技術者を活用していない場合、回答していない、あるいは白紙で回答している企業が多くみられるので、本設問の回答はあくまでも参考値である。

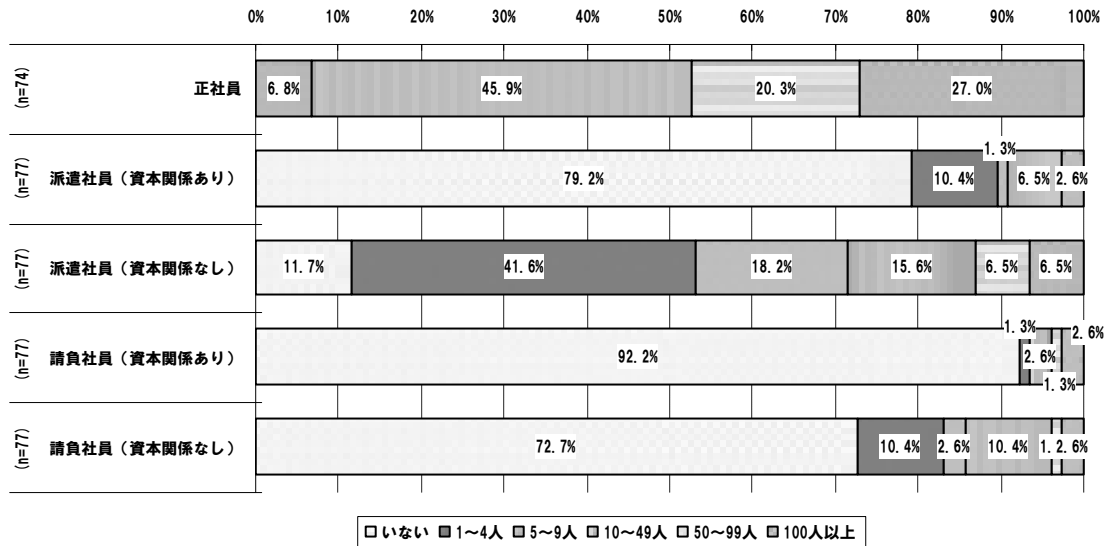
派遣・請負設計技術者の活用の現状(設計技術者の人数の基本統計量)

	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
標準誤差	11.4	24.2	6.5	1.7	4.1	0.8	1.0	0.8
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
標準偏差	158.4	224.9	60.3	15.4	38.4	7.2	9.6	7.5
分散	25,077.5	50,559.5	3,630.7	236.7	1,474.9	51.7	93.0	55.5
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

(参考)派遣・請負の設計技術者を活用している回答企業の割合



派遣・請負設計技術者を活用している企業の設計技術者の人数構成



(2) 外部設計技術者の活用の方向性

○資本関係のある会社からの派遣・請負設計技術者が『いる』企業

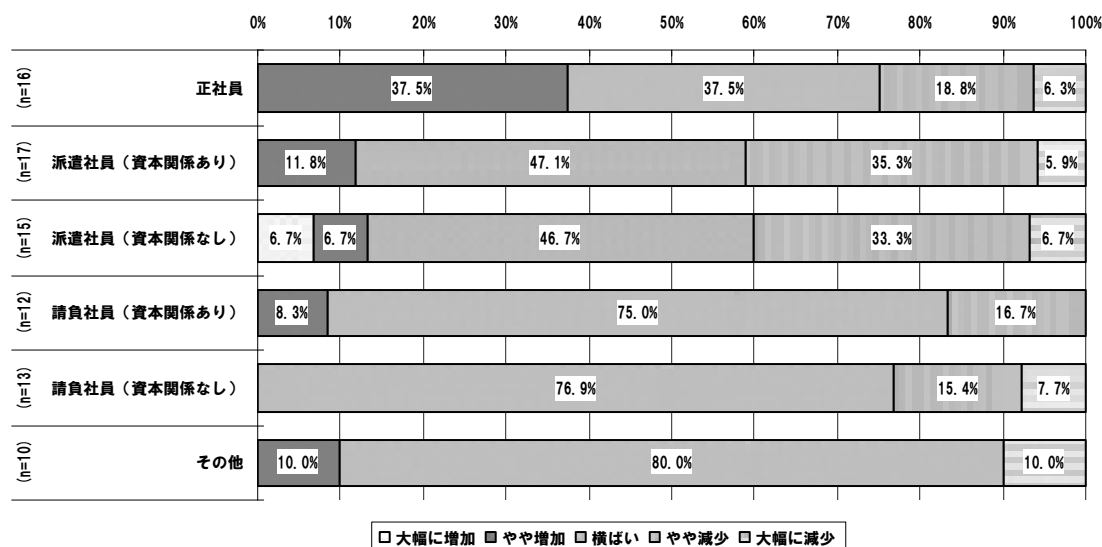
- ・ 正社員設計技術者については、「やや増加」が 37.5%となっており、「横ばい」と同じ割合となっている。
- ・ 派遣技術者については、資本関係のある会社かどうかに関わらず「横ばい」は半数弱であり、「やや減少」「大幅に減少」を合わせると資本関係の有無に関わらず、約 4 割となっている。反面、「やや増加」「大幅に増加」も 1 割強みられる。
- ・ 請負技術者については、資本関係のある会社かどうかに関わらず「横ばい」が 75%程度と多い。

○資本関係のある会社からの派遣・請負設計技術者が『いない』企業

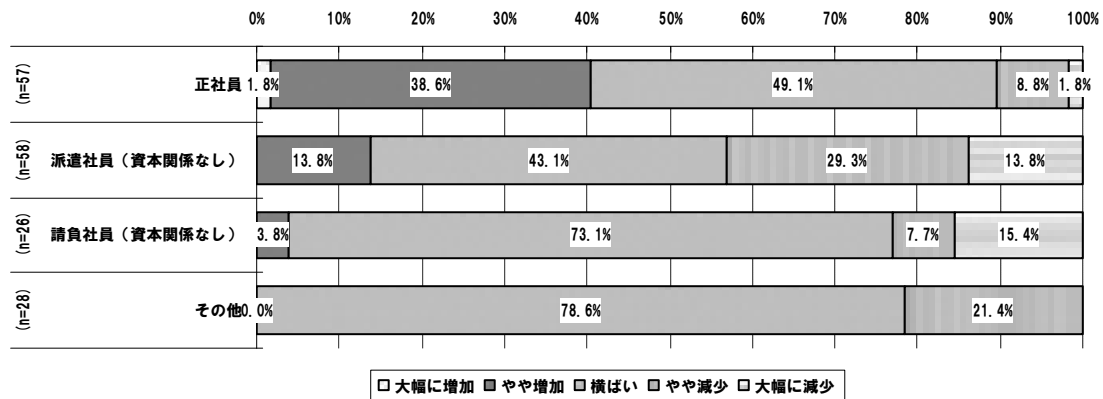
- ・ 正社員技術者については「横ばい」49.1%と約半数を占めるが、「やや増加」も 38.6%と多くみられる。
- ・ 派遣技術者については、「やや減少」「大幅に減少」を合わせると 4 割を超えている。反対に、「やや増加」も 13.8%みられる。
- ・ 請負社員については、「横ばい」が 78.6%と非常に多くなっている。

今後 5 年の設計技術者の活用の方向性

(資本関係のある会社からの派遣・請負設計技術者が『いる』企業)



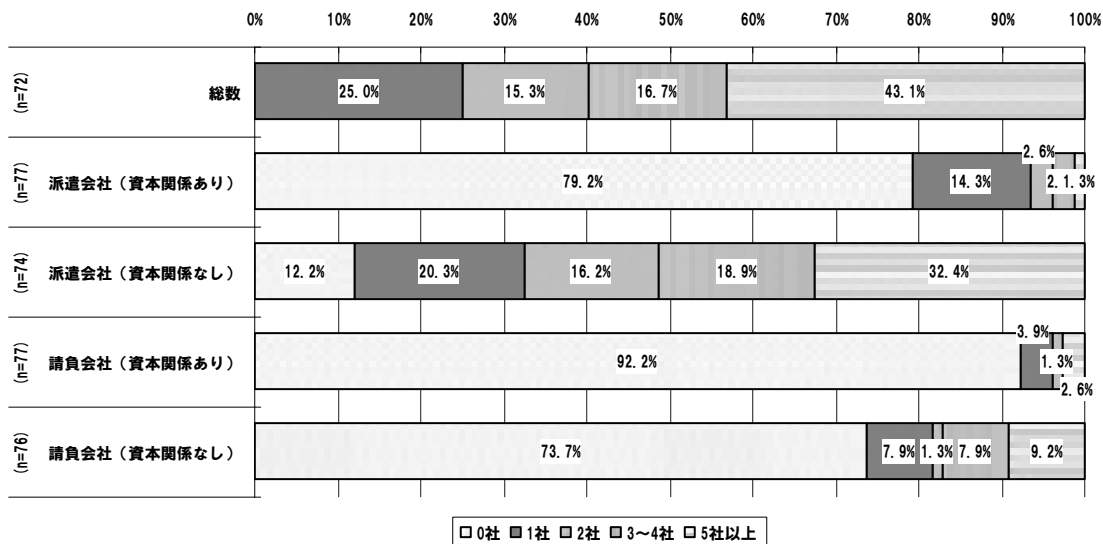
(資本関係のある会社からの派遣・請負設計技術者が『いない』企業)



(3) 活用している派遣・請負会社数

- 活用している派遣・請負会社数の総数では、「5社以上」が43.1%で最も多く、その他には、「1社」が25.0%、「3~4社」が16.7%、「2社」が15.3%となっている
- 資本関係のある派遣会社については、活用しているところでは「1社」が多い。一方で、資本関係のない派遣会社では、「5社以上」が32.4%と最も多いが、それ以外の社数についてもそれぞれ散らばっていることが分かる。
- 資本関係のある請負会社を活用している割合は小さいが、活用している場合には「1社」が多い。一方で、資本関係のない請負会社については、「5社以上」「1社」「3~4社」と散らばっている。

活用している派遣・請負会社数の構成



(4) 派遣・請負会社の活用の方向性

○資本関係のある会社からの派遣・請負設計技術者が『いる』企業

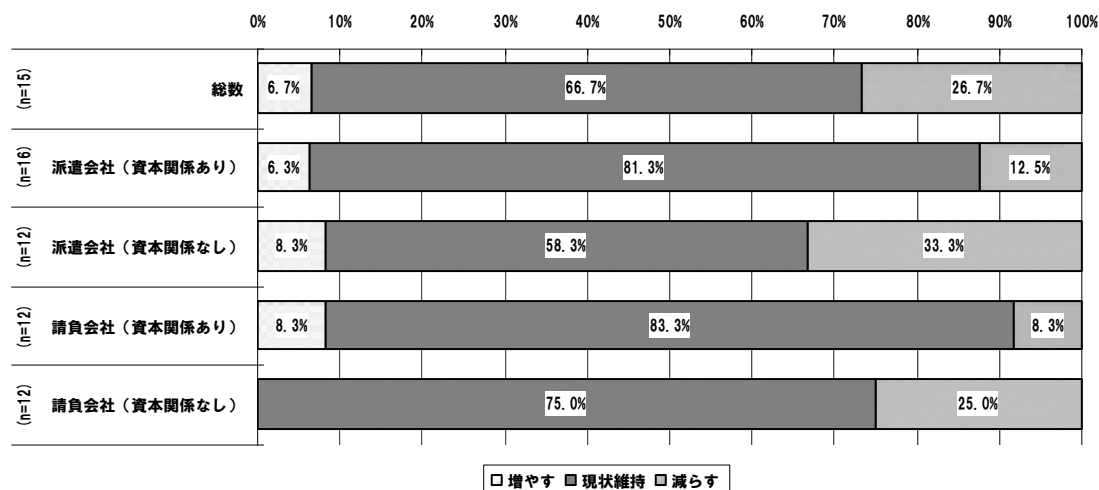
- ・ 総数では「現状維持が」が66.7%と最も多いが、「減らす」も26.7%みられる。
- ・ 派遣会社と請負会社の違いはみられない。一方で、派遣会社、請負会社とも資本関係のある会社かどうかによる違いがみられる。いずれも「現状維持」が最も多いものの、資本関係がない会社からののは、「減らす」が派遣会社、請負会社それぞれ、33.3%、25.0%と、資本関係がある会社での割合よりも高くなっている。

○資本関係のある会社からの派遣・請負設計技術者が『いない』企業

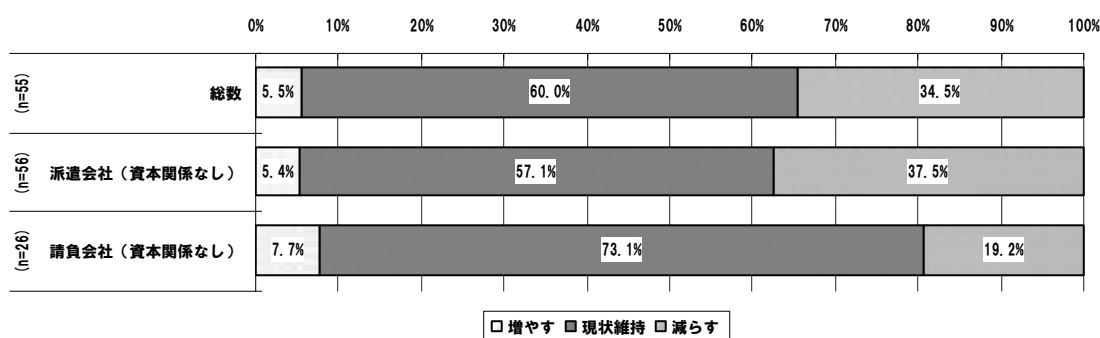
- ・ 派遣会社と請負会社で活用の方向性に違いが見られる。派遣会社では「現状維持」が57.1%と最も多いが、「減らす」も37.5%と多い。一方で、請負会社については、「現状維持」が73.1%とより大きな割合を占めている。

今後5年の派遣・請負会社の活用の方向性

(資本関係のある会社からの派遣・請負設計技術者が『いる』企業)



(資本関係のある会社からの派遣・請負設計技術者が『いない』企業)



(5) 外部設計技術者の勤続期間

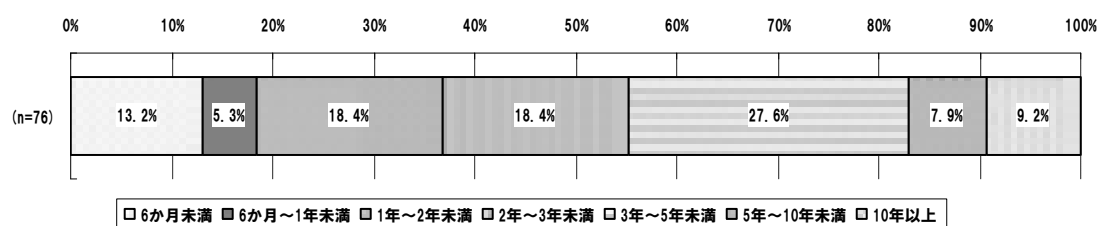
○最も多い勤続期間

- ・ 「3～5年未満」が27.6%で最も多くなっているが、その他には、「2～3年未満」、「1～2年未満」がともに18.4%となるなど、各期間に散らばっていることがわかる。

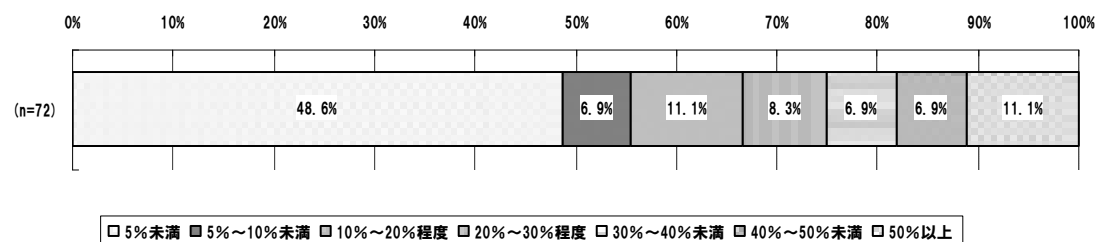
○勤続期間が5年以上の構成比

- ・ 「5%未満」が48.6%とほぼ半数を占める。その他には、「5%未満」～「50%以上」の各カテゴリに散らばっている様子がみられる。

**外部設計技術者の勤続期間
(外部設計技術者の最も多い勤続期間)**



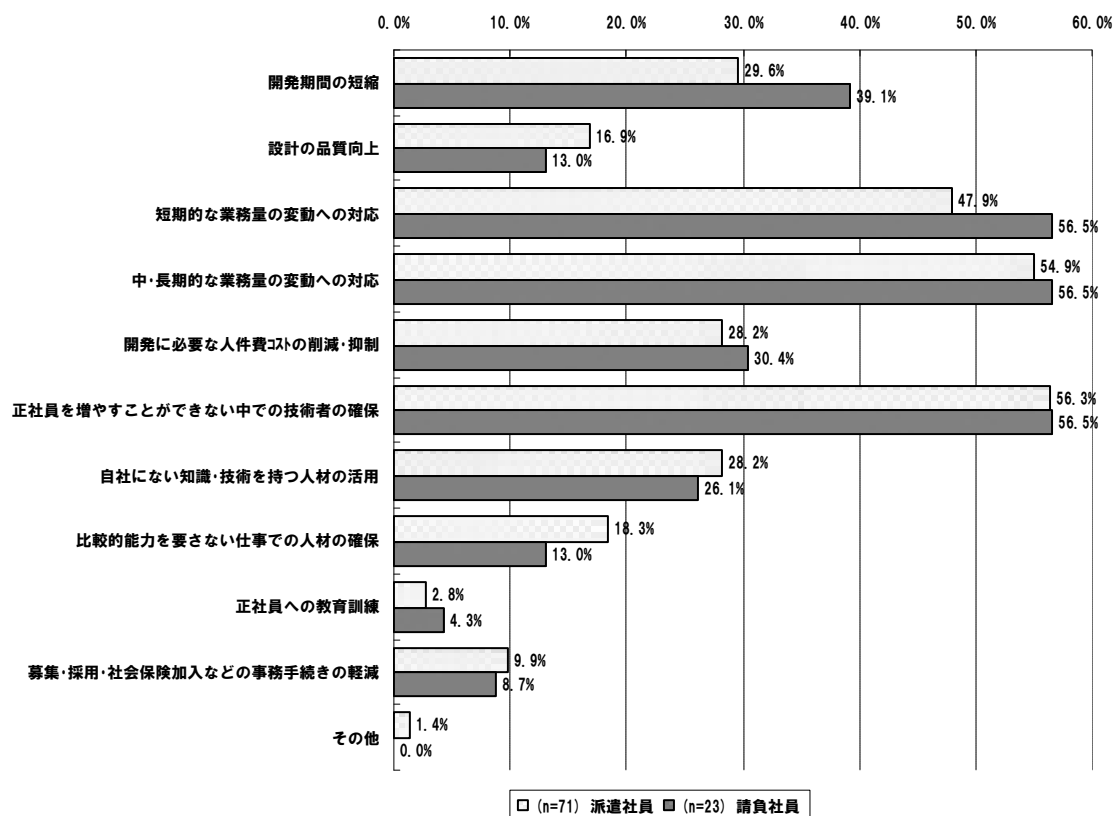
(外部設計技術者の勤続期間が5年以上の構成比)



(6) 外部設計技術者を活用する目的

- 外部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ない。派遣社員、請負社員に、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る。多くの企業で、正社員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外部設計技術者を活用していることが分かる。
- その他には、技術開発への対応としては「開発機械の短縮」、「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は、「自社にない知識・技能を持つ人材の活用」が、それぞれ3割程度を占めている。
- その中で、派遣社員と請負社員の活用目的の違いがみられるものとして、「開発期間の短縮」、「短期的な業務量の変動への対応」について、請負社員の方が目的として挙げられる割合が高くなっていることがある。

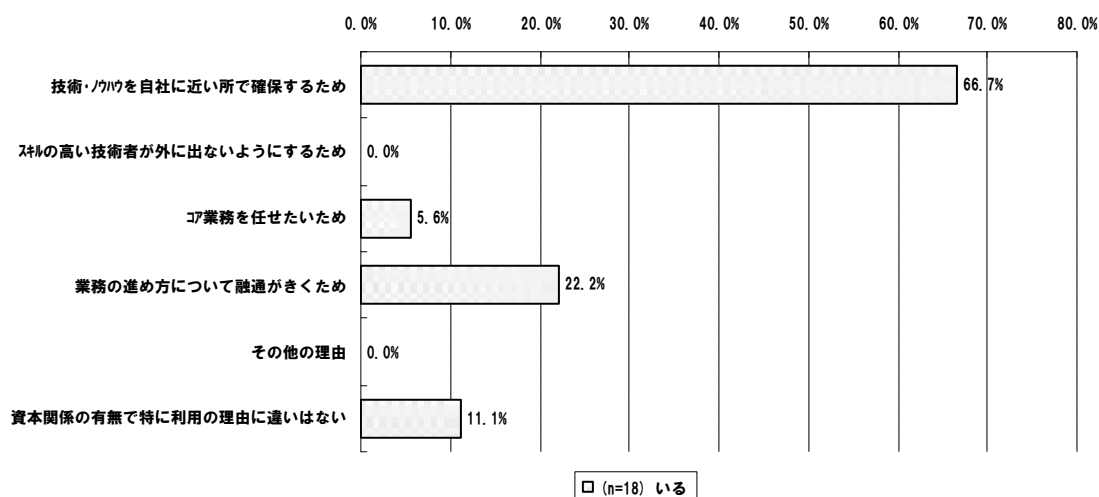
外部設計技術者を活用する目的



(7) 資本関係がある派遣会社・請負会社を利用する理由

- 資本関係がある派遣会社・請負会社を利用する理由としては、「技術・ノウハウを出来る限り自社に近いところで確保するため」が 66.7%で最も多く、その他、「業務の進め方について融通がきくため」が 22.2%と次いで多くなっている。

資本関係がある派遣会社・請負会社を利用する理由



(8) 今後外部設計技術者を活用するにあたって最も重要となる課題

○外部設計技術者の能力に係る課題

- 多くみられるのが、外部設計技術者の能力に係る部分となっている。その中で最も多いのが外部設計技術者の「技術力」である。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であり、実務の基本知識や実績が課題との意見が多い。
- その他、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とする意見もみられる。

○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

- 活用する会社や派遣・請負会社の仕組みなどに関するものとしては、多様な課題が挙げられている。その中で多いのが「コスト」に関してとなっている。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挙げる意見が多い。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る。
- その他、外部人材を含めた人材のマネジメントをする能力のある人材の育成、活用業務が外部設計技術者を起用する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る。

今後外部設計技術者を活用するにあたって最も重要となる課題(自由回答:全数)

○外部技術者の能力に関するもの

- ・ 技術レベル
- ・ 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
- ・ 技術力
- ・ 即戦力（短期間に、教育なしで成果を出せる人材）
- ・ 技術力
- ・ 正社員相当の知識があるか。
- ・ 技術力と信頼性
- ・ 業務能力とコミュニケーション
- ・ 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
- ・ 技術力
- ・ 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。設計業務を分担するために、溶接・加工・強度計算等の基礎知識が必要。
- ・ 基本的な設計技術は国外にアウトソーシング可能なため、より高度な設計技術が求められる。
- ・ 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
- ・ 業務の目的に合ったスキルを保有していること。
- ・ 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？
- ・ **CAD** だけの業務でなく、**3D** データを使った作業（**CAM**、**CAE**、検査（**3D** スキャン））のスキル。**3DCAD** だけでは、昔のトレーサーと変わらない。
- ・ 自社にない技術力を保有しているかどうか重要
- ・ 即戦力となる人材の確保

○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
- ・ 外部への技術流出防止
- ・ 技術スキルとコスト（時給）とのバランス
- ・ コスト
- ・ 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。
- ・ 外部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
- ・ 長期安定雇持の観点より正社員雇用への移行を検討することも必要。
- ・ 業務量の変動を考慮。
- ・ 最新のキャド活用されていない外部の人への指導。
- ・ 費用対効果、納期と品質、秘密保持が重要。
- ・ 人件費コストの削減
- ・ コスト
- ・ 費用が安い事。
- ・ 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
- ・ 活用業務が外部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することではない、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。
- ・ スキルと費用
- ・ 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。
- ・ 業務量の増減にタイムリーに対応できる派遣会社であること。
- ・ 依頼業務と発生費用のバランス（コストパフォーマンス）
- ・ 従事させる業務について、その技術・スキルが外部流出した際のリスクに重点を置いて活用している。
- ・ 特定の技術に対し高いスキルが必要となる。通常の開発業務は社員のやりくりでしのげるが、技術を保有していない場合は委託せざるを得ない。
- ・ 経費の問題。社員の経費は変動域にあるが、派遣の場合簡単にいかない。

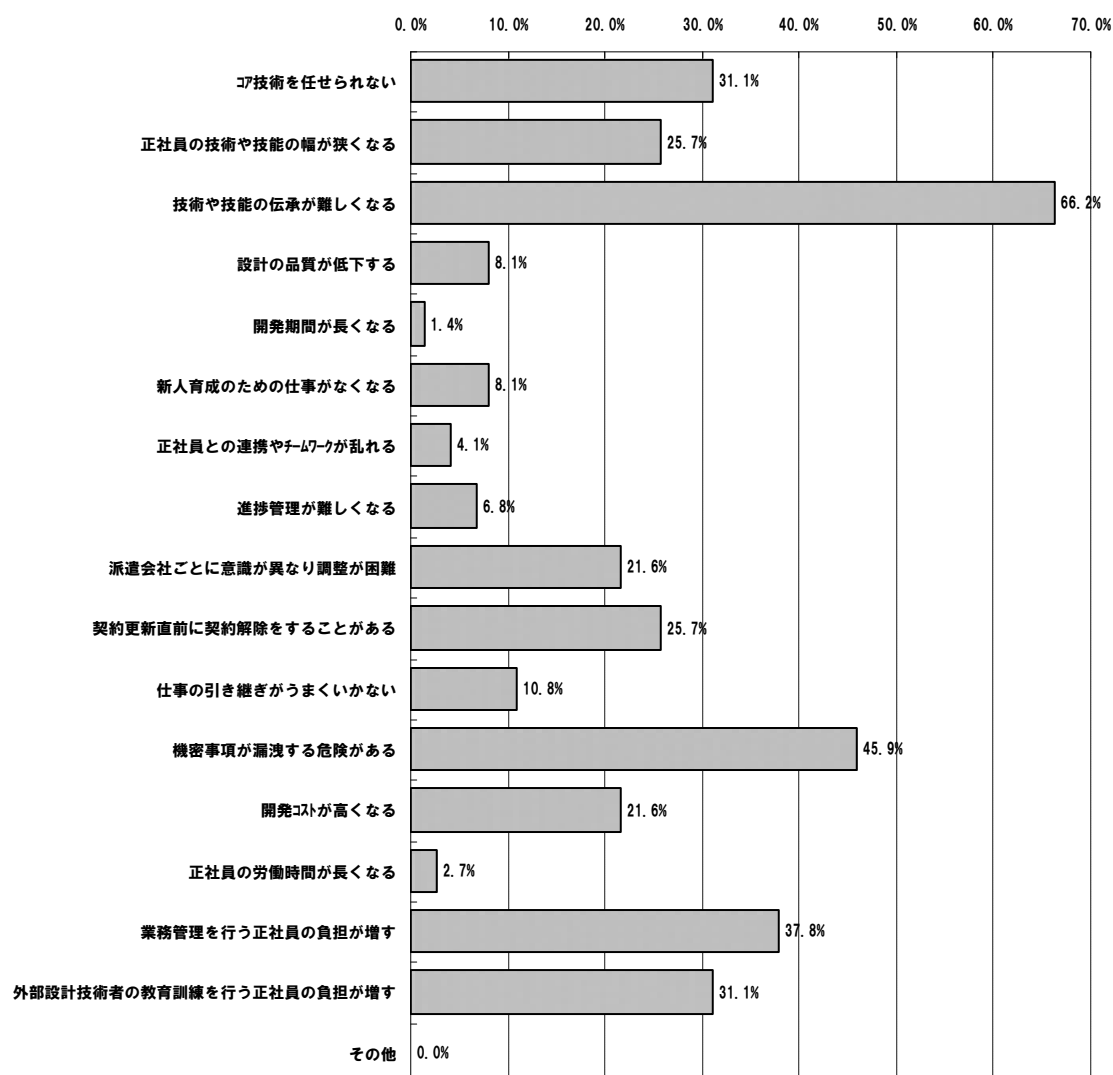
- ・ 法改正（長期的にとらえていないため、派遣元・派遣先とともに振り回される）
- ・ 機密事項の漏洩
- ・ **QCD** のある会社
- ・ コスト（費用）

(9) 外部設計技術者を活用することで生じている課題

- 課題として挙げられている割合が高いものとしては、「技術や技能の伝承が難しくなる」が **66.2%** で最も多い。その他には、「機密事項が漏洩する危険がある」が **45.9%**、「業務管理を行う正社員の負担が増す」が **37.8%**、「コア技術を任せられない」が **31.1%**、「外部設計技術者の教育訓練を行う正社員の負担が増す」が **31.1%** と、いずれも 3 割を超えている。

外部設計技術者を活用することで生じている課題

(n=74)



(10) 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

○仕事の違い

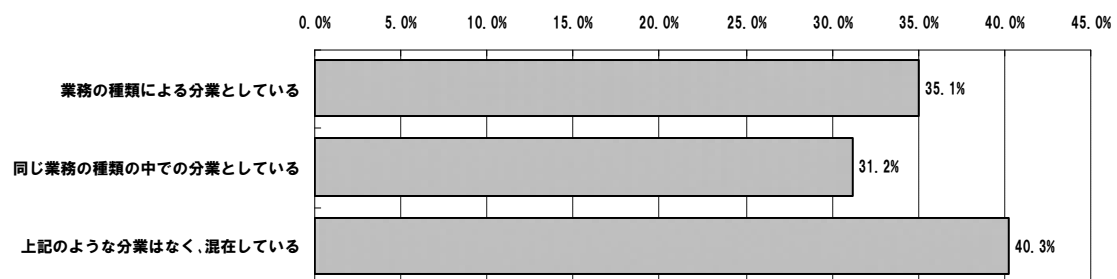
- ・ 「業務の種類による分業としている」が **35.1%**、「同じ業務の種類の中での分業としている」が **31.2%**、「分業はなく、混在している」が **40.3%**となっており、業務の分業については、様々な形態になっていることが分かる。

○業務内容

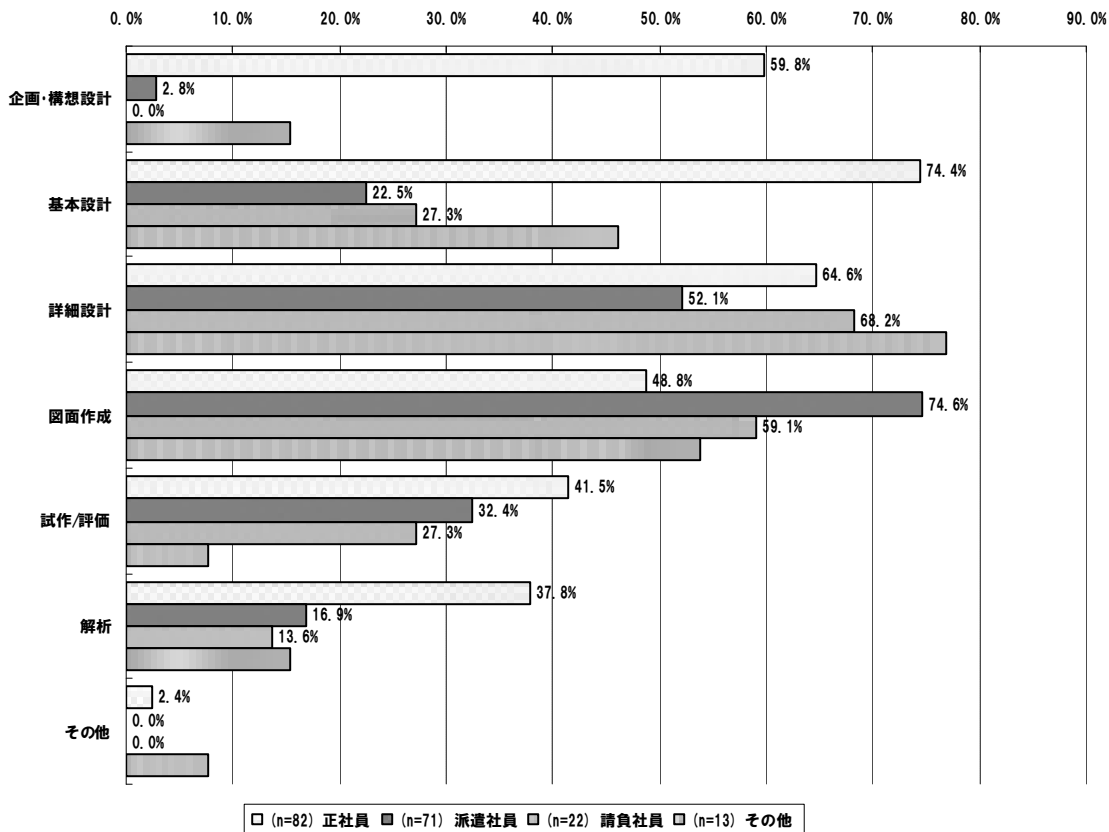
- ・ 正社員設計技術者は、「基本設計」「詳細設計」「企画・構想設計」を中心としながら、「図面作成」「試作／評価」「解析」を行う割合も比較的高い。
- ・ 派遣設計技術者、請負設計技術者は、「詳細設計」「図面作成」が業務の中心となっており、一部に、「基本設計」「試作／評価」の業務を行っている。
- ・ 派遣設計技術者と請負設計技術者の違いとしては、派遣設計技術者は「図面作成」が最も多く、請負設計技術者は「詳細設計」が最も多くなっているなど、請負技術者の方がやや上流工程での従事者が多い。
- ・ このように、正社員設計技術者、派遣設計技術者、請負設計技術者で中心となる業務は異なるものの重なる部分も多く、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る。

設計技術者について正社員と外部人材の仕事の違い

(n=77)



設計技術者の業務内容:



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

- ・ 正社員と外部人材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ある。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い。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る。
- ・ 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る。

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

- ・ 業務量に応じたバッファとして活用する。
- ・ 詳細設計～テストを外部人材活用
- ・ メインは社員で、サブは派遣を活用

- ・ 設計技術者は正社員で対応する
- ・ 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いない
- ・ 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。
- ・ 業務の内容による棲み分けは特に意識していないが、更新を含む継続契約の期間は最大3年を目途に活用したいと考えている。
- ・ 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。
- ・ 外部人材は人事異動しない。
- ・ 正社員も派遣設計技術者も同じである。
- ・ 専門的スキルを最大限活し、正社員、外部人数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
- ・ 棲み分けが明確でない部分が多くあるため、明確にして行きます。これにより、正社員の求められる技術を継続的に確保し、あるべき開発体制を構築して行きたいと考えています。
- ・ 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。
- ・ 長年経験している派遣者であり、特にすみ分けは必要なし
- ・ 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
- ・ 外部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かを判断基準としている。
- ・ 基本的には社員を活用していく方針であるが、棲み分けるとしたら、コア技術、ノ

ノウハウを伴う設計は社員、高度なノウハウは必要とせず、工数がかかるものは外部委託

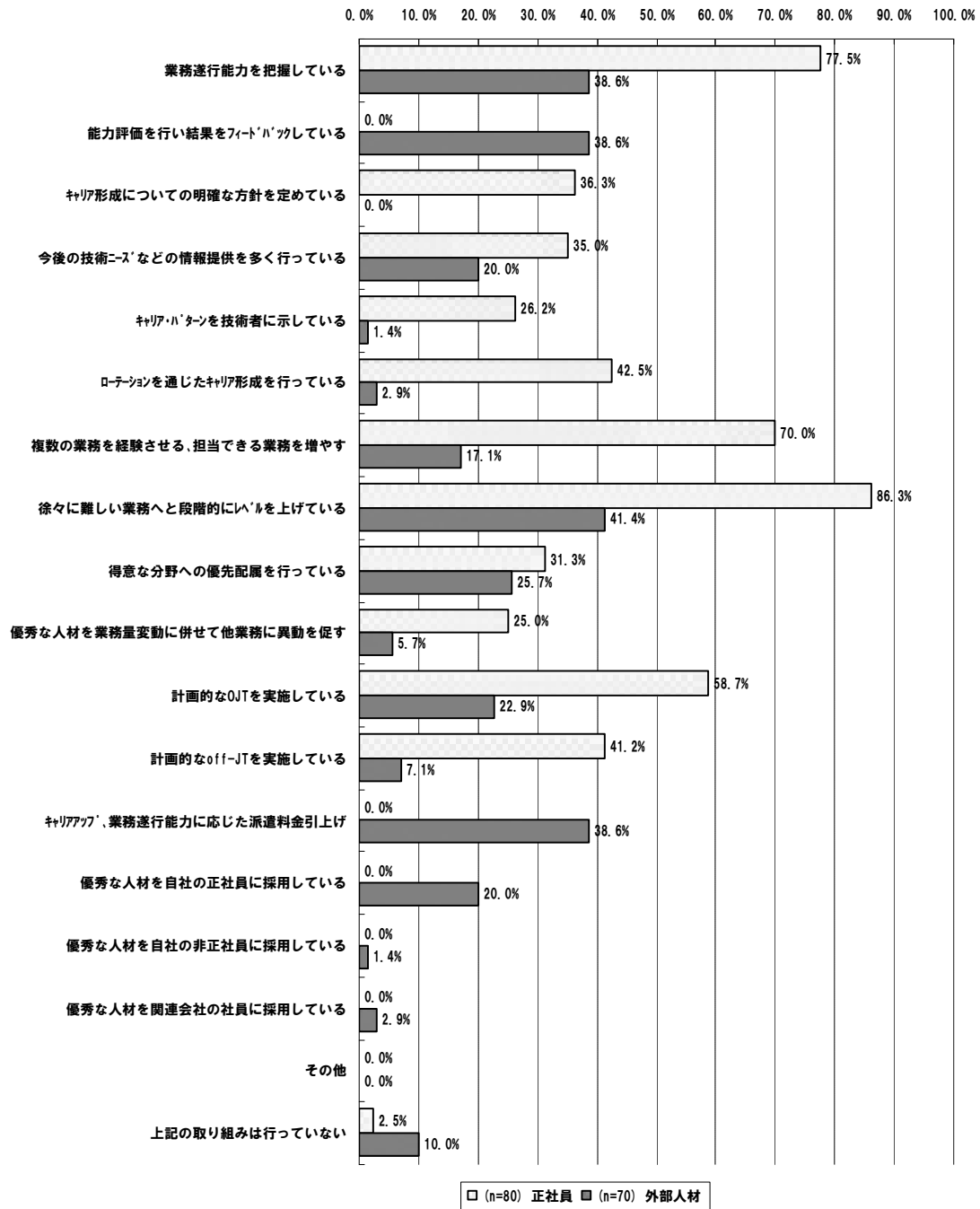
- ユーザーの要望に対する **QCD** を達成するには正社員だけで対応できない。自社⇔協力会社の関係でお付き合いしている。
- コアになる部分は正社員、ルーチンワーク的な部分は外部人材
- 正社員：構想、基本設計 ・外部人材：**3D-CAD** データ作成や図面作成
- コア設計は正社員、派遣社員は補助
- 基幹部分は正社員が担当する
- コア業務は正社員、他業務は外部人材
- 基本的に重点事業のコアとなる設計技術者は正社員で確保、自社にない技術は外部を活用。

2. 外部設計技術者の教育訓練とキャリア形成について

(1) 設計技術者のキャリア形成や教育訓練

- ・ 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る。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、外部技術者では実施割合は正社員に比較してかなり小さい。
- ・ そうした正社員技術者との違いがみられるものの、外部人材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る。また、「外部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る。
- ・ 一方で、「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ない。これらは、基本的に派遣会社・請負会社が主導して行うべきことであると考えられる。

設計技術者のキャリア形成や教育訓練について

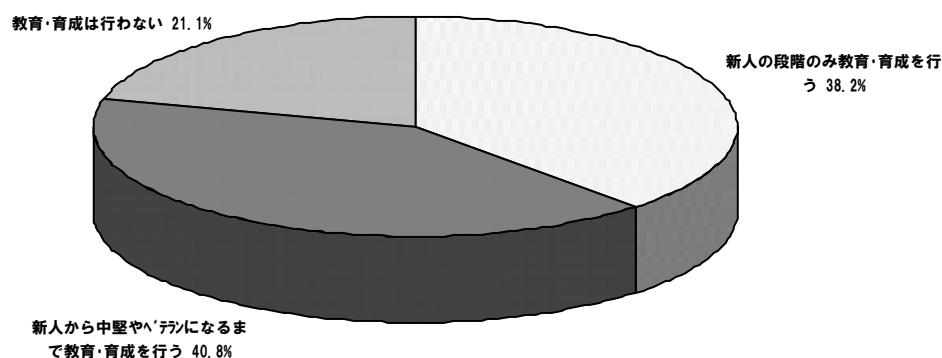


(2) 外部設計技術者の教育・育成の対象

- 外部設計技術者の教育・育成をどの段階まで行っているかをみると、「新人から中堅やベテランになるまで教育・訓練を行う」が **40.8%**と最も多いが、「新人段階のみ教育・育成を行う」についても **38.2%**とほぼ同数となっている。また、「教育・育成は行わない」が **21.1%**みられる。

外部設計技術者の教育・育成の対象について

(n=76)



(3) 外部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

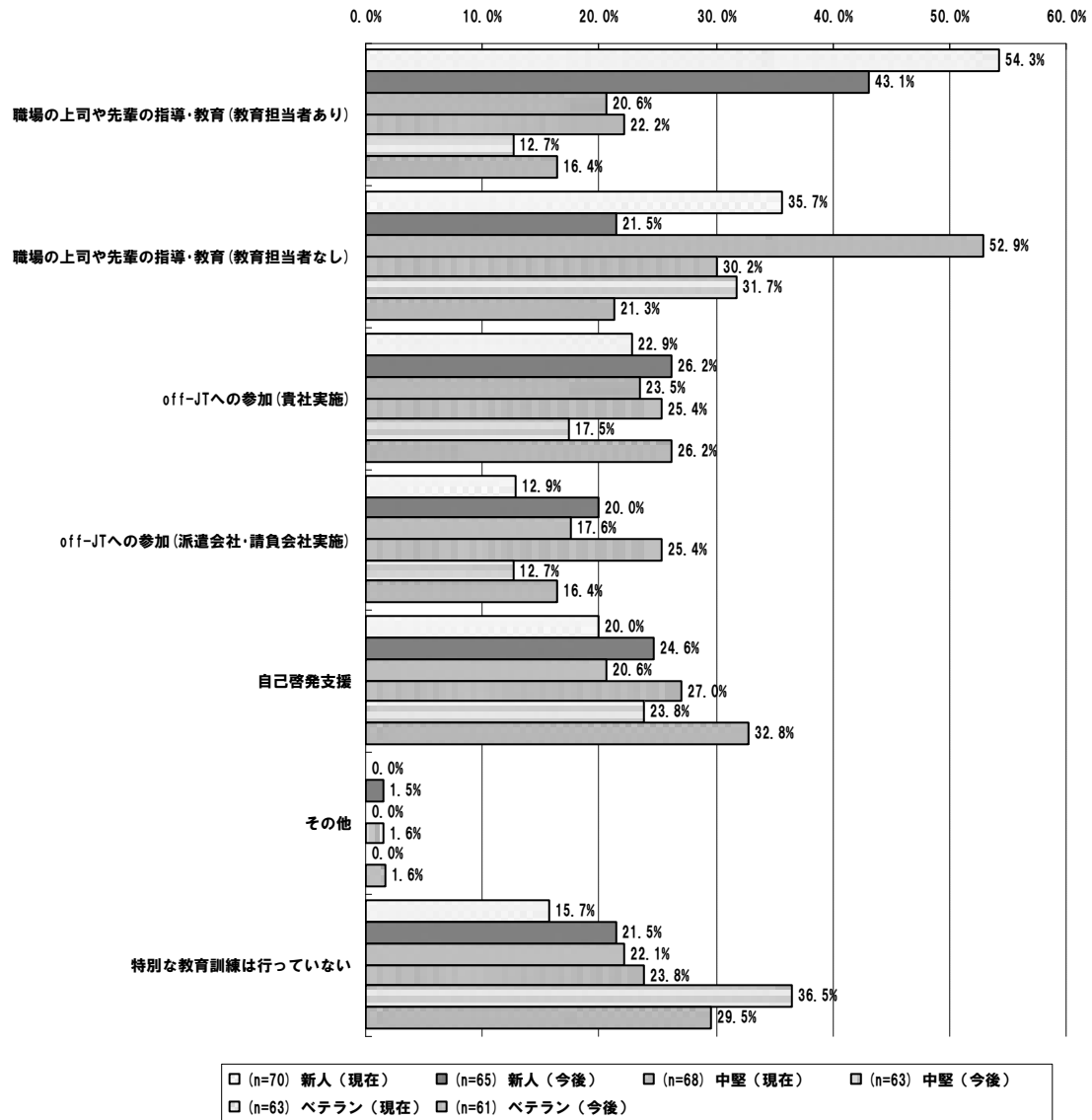
○外部設計技術者に対して、現在行っている教育訓練

- 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%**で最も多く、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%**で次いでいる。
- 次に、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る。また、ベテラン技術者に対しても「職場の上司や先輩の指導・教育(教育担当者なし)」が最も多いが、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くなる。

○外部設計技術者に対して、今後充実させていくべき教育訓練

- 新人技術者に対しては、現在実施している教育訓練と大きな違いはみられない。その中で、新人技術者、中堅技術者、ベテラン技術者いずれも、「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」が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大きくなっている。
- 新人技術者、中堅技術者については **OJT** を中心としながらも、ベテラン技術者については **OJT** よりむしろ、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る。

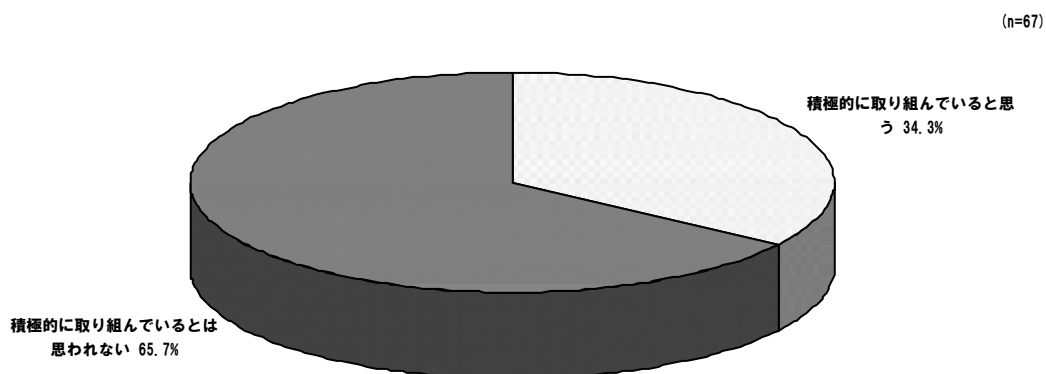
外部設計技術者に対する教育訓練の現状と今後充実させていくべきこと



(4) 外部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

- 外部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」は34.3%であった。

外部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



(5) 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

- 積極的に取り組んでいると評価している点としては、外部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・研修を行っている点を挙げる意見が多い。
- 特に研修会を開催して、技術の底上げを行ったり、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ことを評価している。
- 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。
- そのほか、当社で経験した人が派遣会社に戻ったあと、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ケースも見られる。

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)

- 派遣元で、技術講習会を行っている。
- 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
- ・ 外部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

(6) 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

- ・ 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う意見が多い。中には、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といった意見も聞かれる。
- ・ 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の意見もある。

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
- ・ 解析ツールなどの利用技術
- ・ 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。
- ・ 個人経営の小規模な会社なので、難しいと思うが、まず基本的な設計スキルを継続的に高めることが重要。
- ・ ①派遣会社・・・人を派遣するのみ、②技術会社（特定派遣届出）・・・自社で研修会、能力開発を実施している。②の様になってほしい。（基本的には各社の問題）
- ・ 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。
- ・ 取り組んで欲しいとは特に思わない。指示した仕事が出来れば良い。
- ・ 設計品質の強化、納期厳守、コストダウン
- ・ 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

(7) 外部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工夫や取り組み内容は似ており、**OJT** を中心としつつ、必要な研修 (**off-JT**) を受けさせていることが分かる。

〔新人技術者〕

- ・ その中で、新人技術者については **OJT** では、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ころもある。
- ・ 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もみられる。

〔中堅技術者〕

- ・ 中堅技術者に対しては、**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、外部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る。**OJT** では、段階的に難易度の高い業務に取り組むようにしているケースがみられる。
- ・ そのほか、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った。
- ・ 一方、**off-JT** では、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ケースもある。

〔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見られる。具体的には、新人技術者を指導させたり、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させたりしている。また、社員によるピアレビュー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見られた。

外部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:全数)

- ・ 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。
- ・ 3D-CAD 教育終了者の採用→OJT で実務教育 (3 ヶ月)
- ・ CAD システム変更に伴う場合、弊社で教育を行う。その余裕がない時には、派遣会社に一旦戻りそこで教育を行う等、相互協力しあっている。
- ・ 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
- ・ 能力に応じて仕事を行ってもらっているが、すべてグループで行い個人では開発はまとめていない。
- ・ 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。
- ・ OJT による取り組み ・ 派遣会社との定例打合せ、週報、アンケートへの回答
- ・ 外部社員であり、積極的に能力開発に取り組むはしていない。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。
- ・ スキル習得教育 (1 年間)
- ・ 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。
- ・ 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する・社員向教育講座の活用
- ・ 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
- ・ 専門知識の習得（当社に特化した）
- ・ 設計ツール（3D-CAD）の習得
- ・ 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。

〔中堅技術者〕(自由回答:全数)

- ・ 社員と同様に情報共有
- ・ 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。
- ・ CAD システム変更に伴う場合、弊社で教育を行う。その余裕がない時には、派遣会社に一旦戻りそこで教育を行う等、相互協力しあっている。
- ・ OJT 中心
- ・ 能力に応じて仕事を行ってもらっているが、すべてグループで行い個人では開発はまとめていない。
- ・ 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。
- ・ 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
- ・ 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。
- ・ 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する・社員向教育講座の活用

- ・ 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 **up**
- ・ 設計担当者としての責任と権限を与え、仕事の成果に対する充実感を得てもらう。
- ・ 派遣会社の能力開発に応じた派遣料金の設定
- ・ 当社技術の習得
- ・ 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。社員によりピアレビューを実施し設計上の問題点の理解を深める。

〔ベテラン技術者〕(自由回答:全数)

- ・ 新人技術者の指導をさせる。
- ・ 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。
- ・ 試作業等の指導させている
- ・ 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。
- ・ **OJT** 中心
- ・ 能力に応じて仕事を行ってもらっているが、すべてグループで行い個人では開発はまとめていない。
- ・ 外部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
- ・ 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。
- ・ 当社のプラクティスに精通してもらう。
- ・ 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する・社員向教育講座の活用
- ・ 自己啓発によるキャリアアップ
- ・ 新人、中堅技術者に対する教育、指導面で発揮出来る環境作り。
- ・ 当社技術の習得

- ・ 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。社員によりピアレビュー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。

(8) 正社員との均衡を図るにあたっての課題

- ・ 外部設計技術者について正社員との均衡を図るにあたっての課題としては、主に以下のような意見が聞かれた。
- ・ 一つには正社員と同等の処遇を目指していることである。中には正社員よりも外部設計技術者の方がコストが高いケースも複数聞かれる。その他には、能力が同じであれば正社員としての採用を実施する、派遣料金を引き上げる、公正に評価するなど、処遇の均等化を図ろうとしている姿がみられる。
- ・ 一方で、正社員と外部設計技術者の業務内容を棲み分けることで、処遇においてスキルレベルの差を反映するケースがみられる。
- ・ また、均衡を実現するにはコストの上昇が課題といった意見が複数聞かれる。
- ・ そのほか、正社員と外部設計技術者では雇用関係、雇用管理が異なることから、同等の処遇を行うことは難しいとしながらも、中長期的な関係の構築を通して、外部設計技術者のキャリア形成や人材育成を進め、外部設計技術者の能力を高めていかなければならないとの意見があった。

正社員との均衡を図るにあたっての課題(自由回答:全数)

- ・ 過去に正社員としての採用の実績が有る。今後においても能力が有れば正社員としての採用を実施したい。
- ・ 人件費の上昇化、技術の流出防止策
- ・ 管理コスト（経費）アップ
- ・ 登録型派遣は原則としてなくし、特定派遣を増やすべき。
- ・ 基本的には社員の賃金考課と同様に評価し、賃金 UP の支払い差額増を業者と協議する。
- ・ 厳しい経済状況は当分続くと思われ、正社員自身の処遇にも影響が出て来ています。請負技術者との格差も開きつつあり、正社員の理解が得られるかどうかは鍵と考えます。
- ・ 派遣先と派遣スタッフの間には雇用関係がなく、また正社員のモチベーションを考慮すれば均衡を図ることはそもそも限界がある。よって派遣先と派遣会社／派遣スタッフが連携を密にしながら職場環境を整えていくことが重要。そのためには派遣会社の質的向上が望まれることと、今後の派遣法改訂内容にも影響する。あまり正

社員との均衡を前面に出しすぎると、派遣契約の需要が減少する恐れがある。

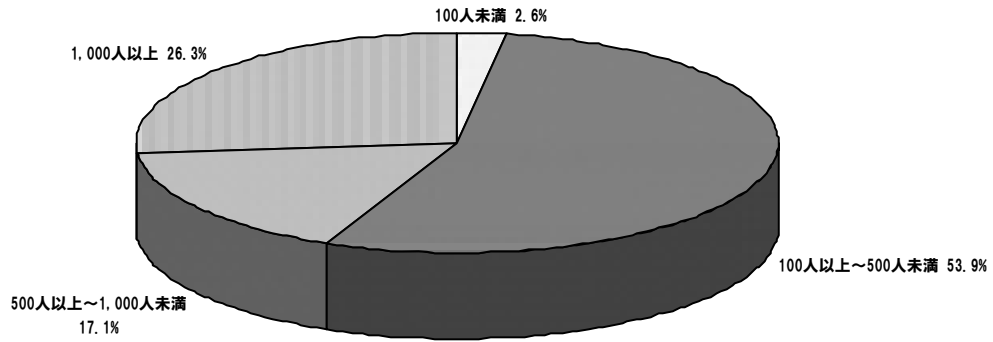
- ・ 派遣は派遣会社の社員であり、教育については派遣会社がすべきもの。最近では現業の派遣があるので、素人がいるが、従来は仕事のプロで即戦力として考えている。特に技術者は会社としてそう思っている。
- ・ 業務内容（担当）のすみ分けによる付加価値の差別化。
- ・ 同じ処遇なら正社員とすると思います。難しいシステムに最初は人がついて来るような派遣はリスクが少なく、早期立上げにもなりありがたいです。
- ・ 人件費増
- ・ 今の所、大きな課題なし。（同等処遇）
- ・ 能力に準じた派遣額の決定。長期派遣者への正社員雇用化の推進。
- ・ 派遣会社への支払い額が若手、中堅クラスでは多い。派遣会社へのコストの方が高いが、技術派遣会社では、仕方がないと考えています。
- ・ 正社員と同じような労務管理ができない。現状、必要な時だけ使用する為、能力の向上がはかれない。
- ・ 業務量の変動。（少ない時の対応）
- ・ 高い単価ですので、ムダなく業務を行なっていただく様、各グループ長には、お願いをしている。
- ・ 公正・適正な評価とそれに基づく契約を行なう。
- ・ 派遣会社により処遇（月収、ボーナスの額、退職金の有無 etc）はかなり異なり、一概に均衡を図ると言われても困難。
- ・ 当社の正社員と派遣社員の処遇については均衡がとれており、特に課題はない
- ・ 請負・派遣社員の処遇が悪いという前提の質問ですが、当社では、正社員と比べて同じかそれ以上の処遇となっておりますので、今後は、いかに請負・派遣を減らしていくかが課題になっています。
- ・ 待遇（マネジメント）
- ・ 請負・派遣の設計技術者の能力、責任
- ・ 1 つは、本人の技術・業務遂行能力が正社員と比較して、そのレベルにあることとなります。その上で、正社員と派遣社員、業務請負の業務棲み分けで、その業務自体のレベルにより差が生じる可能性が考えられます。
- ・ キャリアアップとそれに見合うだけの報酬を同じにすることがむずかしい
- ・ 請負、派遣設計技術者自身が長期的な視点で業務に取り組む必要がある。・同時に受入先職場でも育成プランを派遣元・本人と共有し、取り組む必要がある。
- ・ 給与面の処遇が派遣会社によって異なることによるモチベーション低下。
- ・ 派遣の方が給与が高く、正社員を打診にもなりたがらない
- ・ 派遣会社側と弊社側の各々の立場での評価基準の相違
- ・ コストアップによる競争力の後退

- ・ 派遣元のオーバーヘッドがオープンになること
- ・ 機密情報の守秘
- ・ 守秘義務・長期勤続
- ・ 正社員と外部設計技術者とが従事する業務について明確化を図る。
- ・ 社員の異動、再配置、派遣、請負を受け入れるために経費が増加する
- ・ 技術者派遣料が安くなる可能性が生じる・本人の給与が分かってしまう等、問題多
※本来の派遣が成り立たなくなる
- ・ 能力判断基準の明確化
- ・ 役割・仕事内容のすみ分け（正社員と派遣社員）を前提とし、スキルレベルに応じた処遇が重要

3. 回答企業の属性

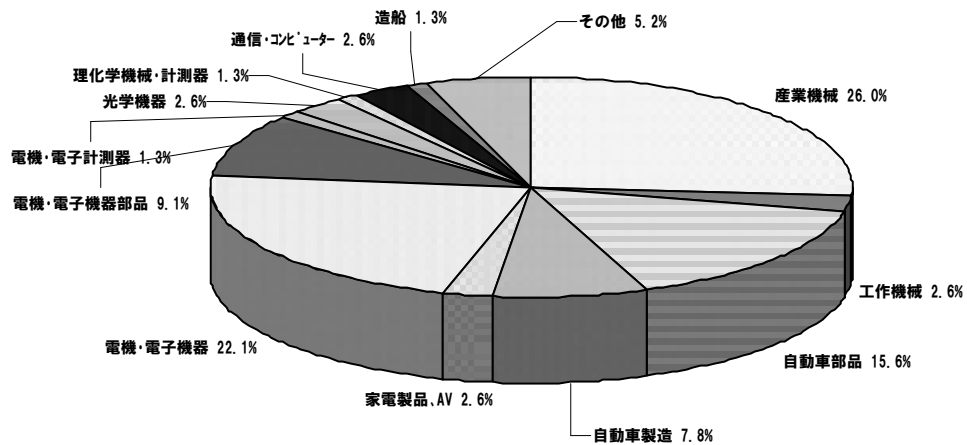
(1) 全社の正社員数

(n=76)



(2) 設計する主な製品

(n=77)



4. 調査票

【厚生労働省委託】

『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
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

このアンケート調査は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が、厚生労働省の委託を受けて行う「派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成の仕組みの整備事業」の一環として、企画し実施させて頂くものです。貴社の設計部門における、派遣・請負の設計技術者の活用やキャリア形成の現状について、是非お尋ねさせて頂ければと存じます。

お手数ではございますが、ご協力いただきますようお願い申し上げます。

このアンケート調査は、貴社の中で派遣・請負の設計技術者を活用している設計部門の責任者の方にご回答をお願いいたします。

アンケート調査票は、貴社の人材管理部門長様宛にお送りしておりますので、調査対象に該当する設計部門の責任者の方をお選びいただき、お渡し下さいますようお願い申し上げます。

～ ご記入にあたって ～

- ご記入は黒または青のボールペン、万年筆、濃いめの鉛筆をご使用ください。
- ご回答は、直接 の中に記入してください。回答項目が用意されている場合は、あてはまる項目の番号に○印を記入してください。
- この調査は統計的に処理致しますので、個人の意見や考えなどが公表されることやご回答が弊社及び委託元以外に知られることは一切ありません。ご自由にお答えください。
- ご記入頂きましたアンケート用紙は、お手数ですが、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて、**11月30日（火）までに**ポストに投函してください。
- この調査に関するお問い合わせは、下記までお願い致します。
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
経済・社会政策部 tel.03-****-**** 担当：〇〇、〇〇
お問い合わせ受付時間：月～金曜日 午前10時～午後5時

○本アンケート調査では、あなたが責任を持っている設計部門(以下では、「貴部門」といいます)についてお答え下さい。

[本アンケートで用いる用語について]

外部設計技術者：派遣会社から受け入れている派遣社員、及び、請負会社の請負社員の中で、設計技術者である人を指します。

1. 設計技術者の人員体制の現状と方向性、外部人材の活用状況

Q1-1. 貴部門の現在の形態別の設計技術者数は何人ですか。また、それぞれの形態について、今後5年の増減の方向性をどのようにお考えですか。

			現状 (人数を記入)	⇒	今後5年の方向 (お考えに近いもの1つに○)				
					大幅に 増加	やや 増加	横ばい	やや 減少	大幅に 減少
正社員設計技術者			人	⇒	1	2	3	4	5
外部 設計 技術 者	派遣 社員	資本関係 あり	人	⇒	1	2	3	4	5
		資本関係 なし	人	⇒	1	2	3	4	5
	請負 社員	資本関係 あり	人	⇒	1	2	3	4	5
		資本関係 なし	人	⇒	1	2	3	4	5
	その他設計技術者 (応援・出向者の受入れなど)			人	⇒	1	2	3	4

Q1-2. 貴部門で現在活用している外部設計技術者について、派遣会社・請負会社は何社ですか。また、今後の活用数の方向についてお考えに近いものはどれですか。

※総数については、重複を除いてご記入下さい。派遣会社、請負会社別の内訳について、同じ会社から派遣社員と請負社員の両方を受け入れている場合は、両方にご記入ください。

			現状 (社数を記入)	⇒	今後5年の方向 (お考えに近いもの1つに○)		
					増やす	現状維持	減らす
総数 (派遣・請負の重複を除く)			社	⇒	1	2	3
派遣 会社	資本関係あり	社	⇒	1	2	3	
	資本関係なし	社	⇒	1	2	3	
請負 会社	資本関係あり	社	⇒	1	2	3	
	資本関係なし	社	⇒	1	2	3	

Q1-3. 貴部門での外部設計技術者の勤続期間(契約更新を含む延べ)について伺います。

①最も多い勤続期間はどれですか。(1つに○)

1. 6か月未満	5. 3年～5年未満
2. 6か月～1年未満	6. 5年～10年未満
3. 1年～2年未満	7. 10年以上
4. 2年～3年未満	

②勤続期間が5年以上の構成比はどの程度ですか。(1つに○)

1. 5%未満	5. 30%～40%未満
2. 5%～10%未満	6. 40%～50%未満
3. 10%～20%程度	7. 50%以上
4. 20%～30%程度	

Q1-4. 貴部門が外部設計技術者を活用する目的は何ですか。(契約形態別に、主なものすべてに○)

	派遣社員	請負社員
【技術開発への対応】		
1. 開発期間の短縮	1	1
2. 設計の品質向上	2	2
3. 短期的な業務量の変動への対応	3	3
4. 中・長期的な業務量の変動への対応	4	4
5. 開発に必要な人件費コストの削減・抑制	5	5
【人材活用への対応】		
6. 正社員を増やすことができない中での技術者の確保	6	6
7. 自社にない知識・技術を持つ人材の活用	7	7
8. 比較的能力を要さない仕事での人材の確保	8	8
9. 正社員への教育訓練	9	9
10. 募集・採用・社会保険加入などの事務手続きの軽減	10	10
【その他】		
11. その他(具体的に)	11	11

Q1-5. 資本関係がある派遣会社・請負会社を利用する理由は何ですか。(最もあてはまるもの1つに○)

1. 技術・ノウハウをできる限り自社に近いところで確保するため
2. スキルの高い技術者が外に出ないようにするため
3. コア業務を任せたいため
4. 業務の進め方について融通がきくため
5. その他の理由(具体的に)
6. 資本関係の有無で特に利用の理由に違いはない
7. 資本関係がある派遣会社・請負会社は活用していない

Q1-6. 今後、外部設計技術者を活用するにあたって最も重要となる点について、その要因含めて具体的にご記入下さい。

--

Q1-7. 貴社が外部設計技術者を活用することで生じている課題は何ですか。(すべてに○)

〔技術力の向上、維持等について〕

1. コア技術を任せられない
2. 正社員の技術や技能の幅が狭くなる
3. 技術や技能の伝承が難しくなる
4. 設計の品質が低下する
5. 開発期間が長くなる
6. 新人育成のための仕事なくなる

〔業務管理について〕

7. 正社員との連携やチームワークが乱れる
8. 進捗管理が難しくなる
9. 活用している複数の派遣会社ごとに、モラル、モチベーション、キャリアへの意識が異なっており、調整が困難
10. 業務量の変化と契約更新のタイミングが一致せず、契約更新の直前に契約解除をしなければならなくなることもある
11. 仕事の引き継ぎがうまくいかない
12. 機密事項が漏洩する危険がある
13. 開発コストが高くなる

〔自社正社員への悪影響〕

14. 正社員の労働時間が長くなる
15. 業務管理を行う正社員の負担が増す
16. 外部設計技術者の教育訓練を行う正社員の負担が増す

〔その他〕

17. その他 (具体的に)

Q1-8. 貴部門の設計技術者について、正社員と外部人材(派遣社員、請負社員)の仕事にどのような違いがありますか。(すべてに○)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 業務の種類による分業としている(例:機械設計を正社員が行い、試験・実験、CAD操作を外部設計技術者が行う)2. 同じ業務の種類の中での分業としている(例:試験・実験業務の中で、試験リストの作成や基盤の改造、実験計画を正社員が行い、試験リストに沿って計画通りに手を動かす作業を外部設計技術者が行う)3. 上記のような分業はなく、混在している。4. その他 (具体的に) |
|--|

Q1-9. 貴部門の設計技術者の業務内容はどれですか。(形態別に、労働投入量が多いもの2つまでに○)

	正社員設計 技術者	外部設計技術者		その他の 設計技術者 (応援・出向など)
		派遣社員	請負社員	
1. 企画・構想設計	1	1	1	1
2. 基本設計	2	2	2	2
3. 詳細設計	3	3	3	3
4. 図面作成	4	4	4	4
5. 試作／評価	5	5	5	5
6. 解析	6	6	6	6
7. その他 ()	7	7	7	7

※業務内容については、以下をご参照下さい。

企画・構想設計：製品コンセプトの策定・レイアウト策定など

基本設計：部品のスペック策定、回路の論理設計、ソフトウェア仕様書のドラフト作成など

詳細設計：部品の形状設計、回路の物理設計、ソフトウェア仕様書の詳細作成など

図面作成：図面・CAD データ作成、ソフトウェアコーディングなど

試作／評価：試作・実験によるデータ取りなど

解析：CAE を用いたデータ分析

Q1-10. 今後の貴部門の設計技術者活用について、正社員と外部人材の活用の棲み分けについて、基本的な考え方をご記入下さい。(自由回答)

2. 外部設計技術者の教育訓練とキャリア形成について

Q2-1. 貴部門の設計技術者のキャリア形成や教育訓練について伺います（形態別に、すべてに○）

	正社員 設計技術者	外部 設計技術者
1. 業務遂行能力を把握している（ランク付けなど）	1	1
2. 外部設計技術者の能力評価を行い、結果を派遣会社・請負会社や技術者本人にフィードバックしている	—	2
3. キャリア形成についての明確な方針を定めている	3	3
4. 今後の技術ニーズなどの情報提供を多く行っている	4	4
5. キャリアパターンを技術者に示している	5	5
6. ローテーションを通じたキャリア形成を行っている	6	6
7. 複数の業務を経験させる、担当できる業務を増やす	7	7
8. 徐々に難しい業務へと段階的にレベルを上げている	8	8
9. 得意な分野への優先配属を行っている	9	9
10. 優秀な人材を業務量変動に併せて他業務に異動を促す	10	10
11. 計画的な OJT を実施している	11	11
12. 計画的な off-JT を実施している	12	12
13. キャリアアップ、業務遂行能力に応じた派遣料金引上げ	—	13
14. 優秀な人材を自社の正社員に採用している	—	14
15. 優秀な人材を自社の非正社員に採用している	—	15
16. 優秀な人材を関連会社の社員に採用している	—	16
17. その他（具体的に）	17	17
18. 上記の取り組みは行っていない	18	18

Q2-2. 貴部門の外部設計技術者の教育・育成について、貴部門のお考えにもっとも近いものはどれですか。（1つに○）

1. 新人の段階のみ教育・育成を行う
2. 新人から中堅やベテランになるまで教育・育成を行う
3. 教育・育成は行わない

Q2-3. 外部設計技術者に対する教育訓練について伺います。

①現在行っている教育訓練（技術者のレベル別に、すべてに○）

	新人 技術者	中堅 技術者	ベテラン 技術者
1. 職場の上司や先輩の指導・教育（教育担当者あり）	1	1	1
2. 職場の上司や先輩の指導・教育（教育担当者なし）	2	2	2
3. 職場を離れた研修（off-JT）への参加（貴社が実施）	3	3	3
4. 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）	4	4	4
5. 自己啓発支援	5	5	5
6. その他（具体的に)	6	6	6
7. 特別な教育訓練は行っていない	7	7	7

②今後充実させていくべき教育訓練（技術者のレベル別に、すべてに○）

	新人 技術者	中堅 技術者	ベテラン 技術者
1. 職場の上司や先輩の指導・教育（教育担当者あり）	1	1	1
2. 職場の上司や先輩の指導・教育（教育担当者なし）	2	2	2
3. 職場を離れた研修（off-JT）への参加（貴社が実施）	3	3	3
4. 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）	4	4	4
5. 自己啓発支援	5	5	5
6. その他（具体的に)	6	6	6
7. 特別な教育訓練は行っていない	7	7	7

Q2-4. 外部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会社・請負会社は、積極的に取り組んでいると思いますか。（1つに○）

- | |
|--------------------------------|
| 1. 積極的に取り組んでいると思う → Q2-5. へ |
| 2. 積極的に取り組んでいるとは思わない → Q2-6. へ |

Q2-5. （前問 Q2-4. で「1」に回答した場合）活用している派遣会社・請負会社は、外部設計技術者のキャリア形成、能力開発について、どのような点で積極的に取り組んでいると評価されていますか。具体的にご記入下さい。

--

Q2-6. (前問 Q2-4. で「2」に回答した場合) 活用している派遣会社・請負会社に対して、外部設計技術者のキャリア形成、能力開発について、どのような点で取り組んで欲しいと思いますか。具体的にご記入下さい。

Q2-7. 外部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について、具体的にご記入下さい。貴社のみ工夫や取り組みに加えて、派遣会社・請負会社と協力・連携した工夫や取り組みについてもありましたらご記入下さい。

〔新人技術者〕

〔中堅技術者〕

〔ベテラン技術者〕

Q2-8. 今後、請負・派遣の設計技術者の処遇について正社員との均衡を図ることがこれまで以上に求められる可能性があります。そのためにはどのような課題があるとお考えですか。(自由回答)

3. 貴社の企業概要と貴部門が設計している製品について

Q3-1. 貴社全体（単独）の正社員数をお答え下さい。（1つに○）

7. 100人未満	9. 500人以上～1,000人未満
8. 100人以上～500人未満	10. 1,000人以上

Q3-2. 貴部門が設計する製品の主なものをお答え下さい。（主なもの1つに○）

1. 産業機械	8. 総合電機	14. 時計
2. 工作機械	9. 電機・電子機器	15. 通信・コンピュータ
3. 原動機	10. 電機・電子機器部品	16. 医療機器
4. 重電機	11. 電機・電子計測器	17. 造船
5. 自動車部品	12. 光学機器	18. 航空機
6. 自動車製造	13. 理化学機械・計測器	19. その他（ ）
7. 家電製品、AV		

Q3-3. 貴部門が設計している主な製品の名称をお答え下さい。

（例：携帯電話用の基盤、カーエアコン用冷媒配管）

--

Q3-4. 差し支えなければ、貴社名、所在地、ご連絡先をご記入ください。

貴社名			
所在地			
電話		e-mail	

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

IV.【技術系派遣・請負】ヒアリング調査結果

A 社（技術系：派遣・請負事業者）～2009 年 12 月 1 日

1. 当社の概要

- ・ 当社は、もともと、富士通ディーラーとして Si 事業を本流とした会社で現在では Si 事業とアウトソーシング事業の 2 本柱で経営している。Si 事業では、公共から民間企業を顧客とした情報システムの構築・機器販売・保守メンテナンスを行っている。
- ・ 全社員数は約 1,600 名で技術者のうち、派遣や請負を行っているのは約 900 人と大きな割合を占める。技術者の派遣・請負を行うアウトソーシング部門には IT 系とメカトロニクス系がある。人数は IT 系 4：メカトロニクス系 6 の割合である。本インタビューは、この中でメカトロニクス系の部門の設計技術者について実施したものである。なお、当該部門間では職種異なるため人材の異動は基本的に閉じている（他の部門への異動は、基本的にはない）。

2. 派遣・請負設計技術者の現状と方向性

- ・ 契約形態としては、派遣約 350 人、請負約 160 人であるが、請負でも現状では人月（工数）を提供している感じが強い。
- ・ 今回の不況では、請負・派遣とも同じぐらいの減少の程度であり、派遣のみが減少したわけではない。
- ・ 技術者は全員、当社の期間の定めのない正社員である。
- ・ 技術者の平均年齢は 30 歳くらいである。将来に向けて優秀な人材を獲確保しておきたい。そのためにも、今後は請負の比率を上げ、教育研修との併用で技術者の人材育成を図っていきたいと考えている。
- ・ 収益面では、派遣契約の方が人月単位での収入となるためリスクが小さい。請負は当社が請け負った事業を完成しなければならないため、様々なリスクを当社が抱えることになってしまう。しかし不況時には強い面もある。中期計画では派遣 6：請負 4 を目指そうとしている。
- ・ 例年であれば、中途採用（第二新卒を含む）も新卒と同数程度行っているが今期は需要が少なく凍結している。

3. 派遣・請負技術者のキャリア形成

(1) キャリア形成の概要

- ・ 新卒で入社後、約 10 年目で、技術者専業のコースとマネジメントコースに分かれる。ただし、マネジメントコースといっても、派遣先・請負元での設計業務の現場管理を行うプ

レーシングマネージャーである。その後、マネジメントコースを選んだ社員の中から、労務管理、人材育成部門などの間接部門に移る人材もいる。一方で、技術者専門のコースについても、その後スペシャリストとジェネラリストに別れていく。

- ・ 当社は平均年齢が若いこともあり、これからは技術者専門のコースとマネジメントコースへの分岐時点に達する社員が多くなっていく。現状ではマネジメントコースを選択する社員の方が多い。なお、技術者の中のスペシャリストについてはあまり分野が限定されていると、年齢が高い技術者の場合、いったん派遣契約が終了すると、その後新たな派遣先を見つけることが困難であることが多い。
- ・ 現在は、年度末に来年度の目標を各技術者が立て、その達成に向かって取り組む目標管理制度的な運用を行っている。

(2) 戦略的なローテーションの実施

- ・ 派遣先で同じ業務が続くと、必要なスキルが頭打ちし、それ以上の技術力向上に結びつかないケースがある。そうした場合には、戦略的なローテーションを実施して、仕事の幅を上げたり、よりスキルレベルの高い仕事に移したりしている。
- ・ ただし、こうした派遣先でのスキルアップは、派遣先企業の活用方法に大きく依存する。よりスキルレベルの高い仕事を与えてくれる派遣先企業であれば、スキル向上は行われていくが、人材の活用方法は各企業が判断することであり、業務を固定するケースを当社が否定することはできない。
- ・ 一方で、技術者本人もスキルの頭打ちを割り切って、それを選んでいる場合もある。
- ・ ローテーションの際には、後述するスキルマップが活用できると考えている。自分のやりたい業務を定めて、その業務ができるために必要なスキルの獲得のために研修が分かれている。

4. 派遣・請負技術者の人材育成

(1) 人材育成の概要

- ・ 新入社員は、通常、入社後 2 ヶ月程度研修を受け、原則、チームの一人として派遣される。なお、当社では派遣契約であっても基本的には複数人数を派遣し、その中で人材育成が行われるようにしている。
- ・ 入社一年目の各技術者には、バディ制度として入社二年目などの若手の先輩技術者が一人付き、仕事の相談などを気軽に先輩に聞けるような体制をとっている。この制度は新入社員を精神的に支え不安の軽減を図ることが目的である。技術的な支援については、専門のグループが研修を行うなどでフォローしている。
- ・ 当社では、スキルの分野によって研修体系ができていく。特定の技術要素毎に、ビギナー、スタンダード、ベテランといった経験年数を想定した体系になっている。ただし、ここでの経験年数は、必ずしも、各技術者の実際の業務の経験年数とは一致しない。ある技術者

にとって新たに特定の要素技術の獲得が必要になれば、その技術者が現状の業務ではベテランであっても、その技術要素には初心者であれば、ビギナーから受講するという意味である。

- ・ ただし、こうした研修（off-JT）のみで人材育成が全てできるわけではない。本当の技術を身につけるのは OJT である。これはその分野での仕事の基礎が分かるようになるためのものであり、キャリアの形成を手伝いするものである。会社はそうした研修環境を提供する役割を果たしたいと考えている。
- ・ こうした研修は主に土日に実施している。講師は社内外の専門家をお願いしている。その他、派遣されているチームでの自主的な勉強会も奨励・支援している。
- ・ 資格に関しては IT 系では、ITSS が示すように派遣単価や仕事内容にリンクするケースもあるがしているが、メカトロニクス系ではそれほど重要視されているわけではない。しかし、当社では会社方針として一人 3 資格取得を目指すようにしており、それらに支援し、技術者のモチベーション向上を図っている。資格の取得は査定や職能等級にも反映されることになる。

(2) スキルカルテの構築

- ・ 現在、スキルカルテを構築している。これは個人毎の獲得している技術や研修履歴を一覧できるものであり、来年度運用開始の予定である。これを当社の売りにしていこうと考えている。対顧客にも分かりやすいものを考えている。
- ・ 従来のスキルマップ（研修体系）は、ざっくりとした分野で区切られており、各技術者が厳密にどこに位置するか分かりにくいことが運用してみて分かった。また、技術要素と業務が混在しており、顧客毎に求められる技術要素と業務が異なっているが、そうした違いに厳密には対応できなかった。
- ・ そこで、スキルマップを基礎スキルと実際の業務のレベルの二つに分けた。基礎スキルであれば、研修体系ともリンクするが、縦軸に機械力学などの各分野での基礎知識、横軸は大まかな経験年数やランクとしている。その個々のマトリクスに必要な知識や獲得のための研修などが分かる形になっており、テストで確認する。
- ・ これを、各個人でとりまとめたものがスキルカルテである。ある技術者は、機械製図であればスタンダード、材料力学であればビギナーと分かる。
- ・ 各技術者は客先に常駐しており、各自の技術が客観的に分かりにくい。いろいろな仕事を行いつているが、目的に応じて必要なスキルの獲得ができるようにするために利用できる。
- ・ 業務フェーズ遂行能力表は顧客（業種）別に作ろうとしている。あなたは今この位置にいるから、目指すべき位置に行くためには、何をしなければならないかが、このスキルマップで分かる。これをツールとして、各技術者の目標の設定や管理に役立てていこうとしている。

- また、このツールであれば、当社が目指す請負化においても、求められる業務とそこで必要なスキルが明確になるメリットがある。派遣・請負料金や評価にも結びつけられるようになる。
- スキルマップは、常駐している技術者に聞き取りしながら作成しているが、各技術者は、自分が持っている技術以上の部分は分からないため、そこは活用企業の担当者などに聞き取りしている。

(3) その他

- 設計技術者として成長する為には製造現場を体験できるとよい。これは、メーカーの技術者であれば、ほとんど実施している研修だが、当社のような派遣・請負企業では、製造部門を持っていないため、そうした研修は難しい。設計したものが実際どのように作られ、使われているか体験することは、よい設計技術者には欠かせない要素である。
- モチベーションの維持・向上では、リーダーの役割が大きい。リーダーがどのようなモチベーションでチーム運営に取り組むかで、チーム全体の成果が影響を受ける。
- 当社としては、電気機械であっても輸送機械であっても、設計の基礎技術はかなり共通していると考えている。そのため、スキルは積み上げ可能な部分が多いと感じている。
- 年間の離職率は10%程度である。30歳前に多くの技術者はこの業界に不安を感じ、将来を真剣に考える。その際、この業界の良さを見いだせば定着することになる。離職するのは、派遣への不安や技術の深掘りの要求から、メーカーを目指す場合が多い。

1. 派遣・請負技術者の現状と今後

- ・ 当社の技術者は約 1,000 人。現状では契約では請負：派遣は 5：5 である。業況としては底を打った感じであり、最近では請負の数が増えてきている。これは、発注側（ユーザー企業）の業務の増加に対して、必要な業務を切り出して外注していることを意味する。派遣の場合、発注企業が予算を組んでから発注することが通常であるが、現状はそこまでは至っていない。あるいは、昨今の派遣のイメージを気にしての請負契約となっているのかもしれない。
- ・ 不況期でも、技術力とこれまでの顧客との信頼関係から、派遣契約数も大きな減少とはなっていない（2割程度の減少）。
- ・ 採用は高専卒、大学卒、大学院卒などの新卒採用が中心である。年間の離職者数は 40～50 人。若手の離職が多いが、約半数はメーカーに転職、残りの半数は他の業界に転職する。
- ・ 派遣先には非常に長期間常駐している社員も多い。たとえば 20 年あるいは入社して依頼最初の派遣先（常駐先）で業務している社員もいる。なお、50 代の技術職の社員もいるが、一度派遣契約が解除されると、次の派遣先が見つかる可能性は低くなる。
- ・ 派遣技術者とのコミュニケーションができていないと離職しやすい面がある。
- ・ 当社では、基本的には複数人数での派遣としており、一人だけの派遣はできる限り避けている。派遣でも請負でも、常駐先には複数人数いることで、その中で OJT を行う。そこで顧客との信頼関係を築き、顧客が異動した先でも、異動先の部署から新たな受注に結びつくことが多い。
- ・ 信頼関係を築くことで、当初派遣契約だったものが、契約終了後には請負として業務を委託してもらえることも多い。
- ・ 会社としては、派遣契約の場合、人月単位でのキャッシュフローが見込め、経営が安定する面がある。また、若手技術者にとっては派遣契約での業務は、専門性の高い技術習得の機会にもなる。派遣の場合、若手とベテランを組み合わせることで、単価面でもバランスをとることができる。理想的には派遣の方が請負よりやや多い比率（6 から 7 割程度）ではないかと考えている。
- ・ 一方で、請負は長期的な人材育成には欠かせない。但し、設計・製作の場合は見積もりを誤ると当社が大きなリスクを負うことになる。
- ・ 新規に派遣契約をする場合、パートナーとして中長期的な信頼構築を進めていけるユーザー企業が望ましいと考える。

2. 派遣・請負技術者のキャリア形成

- ・ 職階としては、担当補、担当、主担当、主務補、副主務、主務、副主事、主事となっている。小規模グループの責任者の位置付けとなる職制は副主務からであり 30 歳前後でなる。更に高度な専門知識と技術を習得した者は主務となる。副主事以上は管理職であり、マネジメント職の課長と、技術職の主任技師からなる。
- ・ 主担当辺りからは、自分のことは自分でできるレベルである。
- ・ これらの職階は基本的にスキルに応じており、派遣単価や請負金額の算定にも反映される。
- ・ 育成にあたっては、目標管理的な運用を行っており、自己申告書を提出させ、目標を定めてその達成に向けて業務を行う。最後に業務報告やスキルチェックを行うことになる。なお、派遣料金や請負の単価などは、地域による違いと業種による違いがある。

3. 派遣・請負技術者の人材育成

- ・ 当社では社員（技術者）の教育は社内で行うことを基本としており、組織もそれに適応した形となっている。派遣先で仕事をする形態となっているが、教育は社内で行う。
- ・ 入社後 1 ヶ月程度研修を受けた後、半年程度社内で教育を受け、その後、常駐先で業務を行う。常駐先には複数人数で派遣されるため、その中で人材育成（OJT）が行われる。
- ・ 基礎的な研修の他、派遣先の業務で必要な研修は当社で受けさせている。
- ・ 求められる技術は顧客によって異なる面があるが、一方で顧客によらず共通の技術も多く、技術者にとっては積み重ねでスキルアップができる部分は多い。ただし、常駐先の数が多くなってくると、同じ教育がしづらい面が出てくる。
- ・ スキル向上や顧客の信頼を得るには、技術者のモチベーションの維持・向上が重要である。モチベーションを向上させる一環として、通信教育や資格の取得を奨励している。通信教育は約 70 講座あり、完了すると受講費は免除される。推奨する資格をリスト化（72 種類の資格）している。たとえば、機械設計技術者試験は、2 級以上の受験には実務年数の条件もあり、かなりハードルが高い資格試験となっている。
- ・ ただし、機械設計の場合、資格の取得が派遣・請負単価に反映できるようなものがない（情報処理技術者の場合は、整備されている）。一方で、技術士については非常に深い専門性が問われるものとなっており、設計技術者に必要な広い知識やスキルと乖離してしまう面もある。

1. 設計技術者の活用の現状

- ・ 非量産電機の設計に係る技術者は、当社の社員である設計技術者 123 人（管理職含む）、派遣技術者 31 人からなっている。このほかに設計業務を外部に委託しているケースも多いが、その人数は把握できない。
- ・ 派遣技術者の約半数は、当社と資本関係のあるグループ会社（以下、「グループ会社」という）の社員である。残りの半分については一般の派遣会社、一部市中のエンジニアリング会社からとなっている。エンジニアリング会社は請負（業務委託）で設計業務を行いつつ、一部派遣も行う地元の会社である。派遣だけ行っているエンジニアリング会社はほとんどない。
- ・ 一般の派遣会社から派遣技術者を活用する際には、図面が書けることや解析のための端末操作ができることのような基本的な技術力を条件として依頼している。当社特有の業務について技術を持っている人はいないため、それは、入ってから技術を獲得してもらっている。そのため、初期の要件はそれほど厳しくはない。
- ・ グループ会社を別にして、活用期間は 8 年程度になる人もいる。あまり異動しない。一度仕事を覚えてもらうまでに時間がかかるため、できる限り長く勤めて欲しいと思っているが、そのこともあってか定着率は高い。自己都合でやめる人がたまにいる。技術力が不足して、他の方に替えてもらうケースはほとんどない。
- ・ 仕事内容はグループ会社の派遣社員も一般の派遣社員も同じである。グループ会社からの派遣社員はいずれグループ会社に戻っていく。当社はローテーションの一つの位置づけであり、研修する機会などになっている。
- ・ 派遣技術者は、100%ではないが派遣会社の正社員がほとんどである。
- ・ 派遣技術者が行う業務については、当社の社員の技術者の業務とそれほど離れていない。当社の社員でも技術力には階層があり、新卒者のレベルから獲得した技術に応じて上がっていくことになる。これは派遣技術者も同じである。派遣後に技術が蓄積すれば業務もそれに併せて高度になっていく。社員だから、派遣だからという違いではなく、個人の能力による。ただし、実際には派遣技術者で非常に高い技術を持つ人はほとんどいない。
- ・ 派遣技術者の活用は 10 年ほど前からで、当初は短期間に立ち上げなければならない業務が生じたときに、基本的な技術を持つ技術者を外部から活用することが契機であった。
- ・ 当社の正社員の採用については中長期的な計画に基づいている。一方で、派遣社員であれば、当初からある程度の技術力を持った人を短期的に集めることができるのと理由である。
- ・ ただし、その後は短期の業務を繰り返すのではなく、一度活用した人は、実力が認められると、抜けると戦力ダウンにつながることから、結果的に長期的に活用することになっている。現在では、欠員が出れば補充するが、多くの派遣技術者を新たに活用するというこ

とはない。

- ・ 派遣会社からの人材については、当社としてはある程度人材に流動可能な部分を残しておきたいという考えがある。
- ・ これまでの当社の経緯から、円高以降には正社員を大きく絞ってきた。その後、派遣労働者を活用するようになってきたが、最近では、技術蓄積の重要性が高まり、その結果、会社全体としても5年ほど前から高卒新卒者の採用を増やしてきている。かつての姿に戻した感じである。

2. 派遣技術者のキャリア形成

- ・ 関連会社からの派遣技術者は、いずれは関連会社に戻って業務を続けていく。当社での業務は必ずしも研修機能としてではない。
- ・ エンジニアリング会社からの派遣技術者が当社の社員になる道はあるが、当社との会社間の関係があることから、当社の社員への登用は成立しづらい。グループ会社の場合、可能性はある程度あるが、一般の会社の場合、派遣会社の人材、利益を奪ってしまうことになるので遠慮してしまう。派遣元企業での常用雇用の人が多いことが要因だ。
- ・ 派遣技術者から正社員登用への潜在的な希望はあるのだろうが、それが顕在化しているところまでは至っていないようだ。
- ・ 当社としては、派遣技術者にも長く勤めてもらって技術を蓄積して欲しいと考えている。一方で、前提としては短期雇用、流動化部分の人材となっている。中には優秀な人材がおり、その場合には処遇を変えたいと思うが、前述のような制約条件もある。
- ・ また、派遣労働者の多くは先が保障されているわけではなく、中にはモチベーションが低下している派遣労働者もいる。その場合には、正社員とは就業意識が異なってくることになり、当社内には、派遣技術者への教育のしがない、正社員をもっと採用した方がよいのではといった声もある。この点も、派遣労働者の活用の前提との関係が課題として残る。
- ・ 当社の仕事が増えればグループ会社との関係も多くなり、その結果、グループ会社からの派遣技術者の数が増えることになるが、現状では、当方からグループ会社からの派遣技術者を増やすという動きはない。
- ・ エンジニアリング会社、派遣会社からの派遣技術者の普段の評価を依頼されることはない。もちろん、派遣技術者の技術が上がり、その派遣会社の中での階層が上がれば、単価アップを相談されることはある。その際、当社からの評価が活用されるようなフィードバックをしたことはない。あくまでも先方でのスキルに応じた役職や階層が原価に合うかどうかで決めているようである。
- ・ 一方で、当社の社員技術者は当社で、関連会社の技術者は関連会社において、各期に上長と相談しながら、今年目標、課題、身につけるスキルなどを決め、その後、その評価をして、新たな目標を立て中長期的な育成を行っている。

- ・ 技術者の場合、同じ分野でキャリアアップしていきることが多い。異なる部署に動くことがモチベーションの向上につながるわけではないと思う。異動をローテーションのように行うことはない。社内には、希望があれば、自分が進みたい道に異動できる仕組みはある。上長は社員の希望を定期的に吸い上げなければならない仕組みになっているので、社員の希望をふさぐようなことはない。
- ・ 派遣技術者は自分のステップアップや将来の見通しに不安があるのかもしれない。当社からみると、派遣技術者の人にも、これまで苦労したことができたこと、あるいは、ものづくりができることに満足して欲しいが、将来の見通しについては、当社として何かできる訳ではない。派遣技術者の多くは、職場を渡り歩くと言うよりは、一つ技術を身につければ、そこに安定して長くいたいと思うようだ。
- ・ モチベーションは、グループ会社、派遣会社といった違いではなく、個人の技術者による違いが大きい。日頃の業務については、当社としては派遣技術者を区別することはほとんどない。そのため、仕事に関しては大きな不満があるわけではないと思う。
- ・ 基盤共通の技術はあるが、一方で、各事業所で特有の技術の部分は大きい。この部分がないと職場で仕事はできない。そのため育成や技術の獲得には時間がかかる。
- ・ いくつか資格があるが、それがそのままキャリアにならない。システム系は絶対的な人不足の状態にあり、技術者も業界を渡り歩いていた。その結果、業界内で仕事の仕方が標準化され資格ともリンクされた。設計、特に非量産品の設計の場合は、他社との間で人材が渡り歩き業務が標準化されることはないだろう。
- ・ 派遣事業者には、できる人を送り込んで欲しい。当社の場合、コンピュータで図面を書くため、CAD が使えること、通常の PC レベルのスキルがあること程度しか条件にしていない。その後は、入って職場でスキルアップしてくれそうな人であって欲しい。業務自体は大変な部分も多いので、大変さに耐えられるような人材を選別しようと気をつけている。
- ・ 年齢的な要望はない。年輩の派遣労働者の人は、若い人から指示を受けることなども割り切っている。その辺りは性格に依存するが、わきまえてもらっていると感じている。派遣技術者の場合、どうしても責任の範囲が狭いので、モチベーションが上がらない側面はある。また、そうした責任による評価、価値の部分に結びついていかない面がある。

3. 派遣技術者の能力開発

- ・ 派遣技術者に対しては、職場単位での研修については当社の社員の技術者と何ら変わりない。これらは、当面の短期的な知識や技術を獲得することが目的である。OJT も一緒である。
- ・ 一方で、本社が行うより幅広い中長期人材育成を目指す知識や視野を広げるための研修については、社員は参加するが、グループ会社の派遣技術者はグループ会社を通じて参加することになる。費用負担もグループ会社が行うことになるが、これは派遣元企業の教育計画に沿って行われる。一方で、エンジニアリング会社、派遣会社からの派遣技術者はこれ

らには参加していない。

- これらは、中長期的な育成の機会になっており、その対象としては社員に限定されることになる。
- 正社員に引き上げたいような人材であれば、本社の研修についても受けさせたいが、現状では、そこまで見えるような人材がいないため、今受けさせたいということにはならない。

1. 設計技術者の活用の現状と今後の方向性

(1) 設計技術者の活用状況

- ・ 当該ヒアリングの対象は、半導体の一部の工程を行っている部門である。当該部門では、全社の関連製品すべての設計を行っており、大きなプロジェクトとなることも多いため分業をしている。現場では、特殊なコンピュータを駆使して配線、配置を立体的に設計している。
- ・ 通常は、10～20名でのプロジェクトが複数流れる。プロジェクトごとにバーチャルな組織を構成する。全員が各種プロジェクトに参画し、業務を行うが、一人が複数のプロジェクトに所属し、業務を遂行することもある。
- ・ 技術者の構成は、正社員技術者 69人、派遣技術者 21人だが、その他に資本関係のある関係会社の技術者が 80人前後いる。また、その他の企業の技術者が 25人程度いる。総勢 200名弱の規模である。
- ・ 正社員技術者と派遣技術者との組み合わせでプロジェクトを構成する。正社員技術者の中堅、ベテランクラスがスキル面では最も高く、関係部署との折衝やマネジメントを担当しているが、実際にコンピュータを動かす作業において、派遣技術者と組んでプロジェクトを進める。委託会社には、小さな単位での設計、あるいは大きな設計の場合その中の一部分を切り分けて委託している。

(2) 派遣・請負設計技術者の活用

- ・ 難易度が高い部分を正社員技術者と派遣技術者が行い、難易度が低い部分を外部に委託するという効率的な体制を目指している。
- ・ 派遣技術者を活用する経緯は、業務が拡大する中、固定費の抑制、新入社員の配属が限定されていることから、その中で派遣技術者を活用することになった。スタート当初は、新入社員と派遣技術者が一緒に仕事を覚えていった。
- ・ 活用している派遣会社は大手の業者が中心。最近までは、多くの事業者を活用していたが絞り込んできた。絞り込んだのは、全体の需要が増えないことその他、固定費としての派遣費用の削減が必要となったためである。その他、事業者の絞り込みには、コンプライアンス面の要因もある。また、委託会社を活用するようになってきたこともある。
- ・ 全体としては、資本関係のある関係会社を活用することで、限られた人数の中で技術を蓄積していこうとの考え方。そのため、関係会社に技術力を上げてもらい、当社から切り分けられる業務は、切り分けていきたいと考えている。
- ・ 派遣技術者の勤務は長期にわたるケースが増えつつある。難しい部分の業務を行うには、長期にわたって勤務しないと道具を使うことすらできないこともある。最近では、正社員

の新入社員に派遣技術者が技術指導を行うこともある。

(3) 設計技術者活用の今後の方向性

- ・ 方向としては、今後も派遣技術者は減少することになるだろう。優先度合いとしては資本関係のある関係会社の活用が中心になる。技術を長期に安定的に確保するためである。
- ・ この分野で求められる技術は、ここ数年は進化するだろうが、いずれ限界が来ると想定している。あるところで止まって、そこからは技術的には進まない可能性がある。その際、正社員技術者については、他の工程に移る等のローテーションを通して技術の幅を広げることになるだろう。
- ・ 使うツールの難易度が最近上がっており、派遣技術者を新たに活用できるかどうかその点でも不明だ。適性の問題もある。今残っている派遣技術者はおそらく適性があった結果だと思う。
- ・ 仕事が海外に移っていく中で国内の仕事が減少していく。その結果、海外への移管に加えて、日本国内では資本関係がある関係会社を優先的に活用する動きになっている。雇用法制が強化されると、その動き（海外への移管 等）が加速することになるだろう。

2. 設計技術者に対する教育訓練等

(1) 設計技術者の教育訓練、スキルの向上など

- ・ 社員の研修について基本的な体系はできている。日常業務では、メンターをつける等のことを行い、個別にフォロー出来る体制を築いている。研修については、本人と十分に話した上で、積極的に受講してもらう。幅広い業務を理解することも必要であり、業務に直接的に関係ない研修も必要な場合もある。
- ・ 最近では、正社員技術者が各種の機器などのツールを使って設計の実務を行う期間が短くなっているのではないかとと思われる。そのこともあって、組織をフラット化し、実務期間を長くしスキルを上げようとしている。以前は早めに管理的な仕事に就かせようとしていたが、一部見直しを行っている。
- ・ 関係会社にはまだまだ技術力を上げてもらう必要がある。そこではプロジェクトマネジメントが出来る人材の育成が重要になってくる。難易度が高い業務の委託も行っていきたい。
- ・ 現場で設計に係る機器を使うことに関しては、正社員技術者も派遣技術者も同じ研修を受けている。
- ・ 派遣技術者については OJT が中心である。

(2) 派遣技術者のキャリア形成、教育訓練

- ・ 派遣技術者から正社員技術者になりたいという希望は聞いたことがあるが、派遣会社にとっても技術者は財産である。派遣会社との関係もあり、多数の派遣労働者を受け入れている中で一人だけ登用（転換）することは實際上難しい。

- ・ 派遣技術者の中には、他の業務を覚えたいという人もいる。また、昔からいる派遣技術者には他の業務を分かっている人も多い。
- ・ 当社では専門の研修機関を作っているが、あくまで許容量の問題もあり、社員向けである。大手の派遣会社には既に研修機関を持っているところもある。派遣会社によっては社外の機関を活用しているケースもあるのではないかと。現在当該部門が利用している機器を用いた業務であれば、この機器を製作している企業がユーザー向けの研修を行っている。これであれば、誰でも受けられるだろう。
- ・ 派遣技術者に対しては、業務上必要性がなければ研修は行わないだろう。
- ・ 派遣技術者の中には、プロジェクトマネジメントを望まない人も多い。技術者としての実務を続けたい人が多い。ただし、責任を持って業務を行うにはマネジメントや他の部署との交渉がどうしても必要となる。
- ・ 派遣会社の中には、委託ができないかと考えているところもある。ただし、その際は設計ツール、環境に対する投資に見合った仕事の確保が課題になるのではないかと。

1. 設計技術者の活用の現状

- ・ 開発部門の技術者全体では約 2500 人でアウトソーシング比率は 35%～40%。
その中で、技術派遣人員を業務委託へシフトする方向性へ年々推移している。
- ・ 現在、主に活用している当社の関連会社である派遣・請負会社は3社であり、いずれからも請負契約が多いが、一部、派遣契約の技術者もいる。
- ・ 関連会社の設計技術者はほぼ全員、関連会社の正社員（期間の定めのない雇用）である。
- ・ 請負技術者については、実験・評価、設計など当社の設備利用が必要な場合には、当社内で業務を行っている。

2. 派遣・請負労働者の設計技術者について、派遣・請負会社を活用する目的

(1) (1) 派遣から請負への転換

- ・ 現在、派遣と請負の位置づけについては変動期にあるが、基本的な考え方としては、請負はアウトプットまで任せられる場合であり、派遣は当社のプロパー技術者と一緒にアウトプットを出していく場合である。こうした区分をより明確にするように現在取り組んでいるところである。設計であれば、図面作成の最後まで任せられる場合には請負となり、他方で先端製品のように仕様変更が多い場合などでは派遣となる。
- ・ 近年、製品投入のサイクルが短くなっており、製品開発についても市場環境に柔軟に対応していかなければならない。そのため、当社の技術者を新製品開発に重点的に投入し、関連会社の技術者は類似製品への応用展開として請負として任せたいと考えている。
- ・ 技術力の質が最近変わってきており、技術者一人ではなく、企業やグループとしての力がより重要になってきた。その中で、各技術者の役割が果たさないとよい商品ができなくなっている。

(2) 請負への転換の要因

- ・ 派遣から請負への転換については、前述のように市場環境変化に設計開発が柔軟に対応する必要性が高まったことがある。
- ・ 過去には優秀な派遣技術者が辞めたり異動したりするケースがあった。その背景には、優秀な人材の取り合いもあったようだ。設計の技術では技術者本人にノウハウが蓄積する部分が多く、できるだけ長く勤めて欲しいが、その人が辞めると損失は大きい。こうしたことは世界同時不況前から生じており、派遣から請負に転換することを以前から検討していた。このことが派遣・請負技術者の活用のあり方を検討する際に最も大きな要因だと考えている。
- ・ 派遣技術者の場合には、同じ業務で固定化しがちであり、異動や業務内容の高度化により育成することが難しい。

- ・ 前述のような技術移転を伴う請負への転換によって、請負会社では人材育成がやりやすい環境になると考えている。
- ・ また、当社との間で一部派遣社員としてノウハウや技術を蓄積してもらったり、逆に当社の技術者が出向するなどして技術を蓄積したりするなど、当社と請負会社がともに成長していける環境を作ることが必要である。
- ・ こうした環境を作るには時間がかかることから、請負会社には、当社の技術開発の内部にまでこれまで以上に入り込んでもらう必要がある。そのため今後は、長期的な取引ができる関連会社をお願いすることを考えている。なお、関連会社は必ずしも資本関係があるとは限らない。今後、請負企業の範囲を協力会社に広げることがを予定している。

3. 派遣・請負技術者のキャリア形成と人材育成

- ・ OJT の仕組みとして、派遣と請負、さらには当社からの出向を組み合わせることで、派遣・請負技術者が成長した場合、より高い技術が必要な業務に移りやすくなり、その結果、人材育成が円滑にできる。
- ・ 一方、特に基礎的な研修（off-JT）については、当社の技術者、派遣・請負技術者で共通要素が多いため、ともに必要なものを同じように受けてもらう。実態として、当社の技術者、派遣・請負会社の技術者という区別はない。そうすることで、同じ研修を実施してもそれがより多くの技術者に蓄積されることになり効果もその分大きくなることが期待される。
- ・ 請負会社においては、技術者としてのキャリア形成のコースの他、マネジメント（派遣の場合には、管理は派遣先となる）人材のキャリア形成のコースも必要となり、キャリアの複線化ができるというメリットもある。
- ・ 当社では仕事は縦割りをする方針であり、特定の人材（トレースなど一部の、本人が希望する職種を除く）が、単純作業のみを行うような分担は行っていない。

4. 今後の課題（異動と通じた人材育成、業務の標準化）

- ・ 当社の技術者においても、これまでは一つの業務に非常に長い間従事することが多かったが、最近、異動を通じたキャリア形成を始めた。その結果、異動した社員は、新しいことが覚えられるなどでモチベーションが高まったと言うことが多い。一方で、派遣・請負技術者についての異動を通じた人材育成にはまだ至っていないのが現状である。
- ・ 適切な異動を行うには、業務の標準化を進めることが必要条件となるが、その部分までは当社ではまだできていない。当社では新しい業務への対応が次々と必要になっており、その対応を人に任せざるを得ない状況では、各技術者はその仕事一筋になりがちとなっている。業務の標準化は今後の課題である。

以上

V.【製造系派遣・請負】ヒアリング調査結果

F社（製造系：派遣・請負事業者）～2009年12月18日

1. 人材育成の現状と変化

- ・ 現場リーダーの事前の研修をクライアントが重要視する傾向があるため、そのような研修を増やしていったのが製造派遣ピーク時の特徴。
- ・ 会社全体としては製造派遣とか請負のところの研修制度を拡充しているかという点、需要が減ってきたため、むしろOFF-JTを減らしている方が実態である。
- ・ 人材育成について、主に日常的な業務についてOJT的な研修の必要性はあるが、体系立ててなにか作ることは、この一年で振り出しにならざるを得なかった。製造系から脱却して、サービス系や他のビジネスモデルへの転換を志向しており、現場リーダーの研修も製造系ではないところにシフトしている。
- ・ 今後、製造派遣は原則常用雇用でないといけなくなることを想定して、メーカーもそれに向けて体制を組んでいくと思われる。そうすると、請負を目指してリーダーや管理者の人材育成が必要になる。今回の規制強化が明確になれば、メーカーもスタンスが決まり、付き合いがしやすくなると思う。そうすると以前のように、ランクアップ制度をもう一回導入して育成ができると思う。
- ・ 国内にとどまる製造業が一定程度あり、現場人材を育てたいと思っている会社であれば、請負も当然あるし、パートナーシップという選択肢もある。比較的最近多いのは、海外移転が決まっているが、それが2年後なので1年間だけ手伝ってもらえないかなどの期間限定のパターンがある。
- ・ 現場力・組織力が上がっていたときは、ランクアップ制度を確立していた。等級制度で5段階程度のものである。それを計画的に一番上のトップレベルから最下層まで育成するもの。会社全体での育成状況を把握し、現場、エリア単位での育成状況を把握していた。その状況によって教育のグラデーション（重み）を変えていたが、現在はほとんど機能していない。
- ・ 計画が立てられるような状況であれば、どれくらいのランクの人がどれくらい必要かが見えるが、現在は足元から崩れている。請負の現場ではクライアントからストレートにリストラの要請がある。いろんな意味で、まだ組織を作っていける段階ではない。

2. 人材育成のためのOFF-JT

- ・ OFF-JTの内容としては、製造現場の統率という項目がある。一つはコミュニケーションスキル、それからメーカーやクライアントによって異なるスキルが求められる。その他、共通するのは安全確保である。それらの研修を一般的に行っている。

- ・ コミュニケーションスキルについては、独自にプログラムを作っている。どちらかというサービス業的なものである。上手に伝えるというより、相手のことをいたわるとか、思いやるとか、毎日目にかけるというような、そういう気付きを与えていくような心を養うような内容にしている。作文とか読み書きでも単純に相手のことを考えて仕事しましょうというところから始めている。
- ・ **OFF-JT** のプログラムの中でリーダーシップまで求めるのはなかなか難しいので、リーダーシップについては **OJT** が中心である。実際に当社としては、リーダーになる局面の最初の段階で **OFF-JT** を行っている。
- ・ フォローアップも現場のケースによって実施することがあるが、全ての事業所を定期的にトレースしているわけではない。どちらかというとそのような現場はこの一年間でなくなってしまふことの方が多かった。
- ・ 事業所が発展的に現場力や組織力がついて右肩上がりで上がっていくような組織体ではなく、トラブルが発生することが恒常的である。製造派遣の現場では人が入れ替わる場合が多いので、フォローアップする研修の中身としては、労務管理的なものやクライアントからのクレーム対応のようなことが中心である。比較的後ろ向きなベクトルになってしまう。それでもメンバーが入れ替わっていくので、また同じことを繰り返していく。当社のスタッフも入れ替わるし、クライアントも替わっていくので、それだけで方針が **180** 度転換してしまったりすることもある。

3. 請負化に向けた OJT

- ・ 現場で指導しているのは、メーカー **OB** を中心に編成された請負推進部という専門部隊である。
- ・ 請負推進部が **OJT** を進めていくときには、製造派遣の感覚が抜け切れず労務管理に傾斜してしまうことがままある。従って、請負化に取り掛かった場合でも、特に現場管理者やリーダーが意識、スキルの両面でなかなか追いついていかない。請負の特徴は、クライアントからのクレームは品質に絞られる。そのため請負推進のメンバーが **OJT** や指導に入るときには品質の管理に重点を置いている。
- ・ 品質を向上させるための一例として挙げられるのは、「**5S**」である。身の回りの整理整頓、習慣として物を出したときには同じように片付けないといけないとか、あるべきものはあるべきところに場所決めをしておくなど、製造現場独特の作業効率の改善手法を指導する。クライアントによって並べ方が決まっているので、それを一つ一つ積み上げていく。
- ・ 請負推進部が現場ごとにマニュアルを作成する。マニュアル通りできているかどうかを一人一人チェックしている。出発点は品質面である。クライアントからフィードバックがあるので、それをベースに月に **1** 回程度定期的にチェックしており、**PDCA** のようなことをしている。
- ・ クライアントからのフィードバックをもとに、何をどのように改善するかは請負推進部で

現場と話し合いながら作る。いくつかの例外を除いては、請負推進部抜きで現場独自でできる力はない。

- 具体的にどう改善するかについては、仕事をしているときに **OJT** で指導したり、作業後に集まってミーティングをする方法の両方である。請負推進部のメンバーが直接現場に入って、1週間とか長いときには2~3ヶ月常駐することもある。実際の現場に入って **OJT** で指導することもあるし、作業が終わった後に **QC** サークルを展開することもある。
- 請負推進部が指導するのは品質がメインである。派遣と異なり、労務管理や安全衛生管理は請負なのでできて当たり前であるため、指導の優先順位が低くなる。
- 改善活動が求められる現場は当然ある。二つパターンがあり、クライアントの特性にもよるが、メーカーで改善活動が風土とか企業体質で根付いているところは当然要求が厳しい。一方で、物流や商社的な顧客になるとメーカーの効率的手法がわからないというところがあるので、そういったところには当方から提案していくことがある。当然、品質と一口にいてもクライアントによってやり方が変わってくる。
- 製造業であれば改善活動というのは風土として根付いていてそれを求められるのは当たり前で、現場リーダーは当然ワーカーも含めて全員がそういうことをユーザーからまずが教育されるということが必要である。請負であっても派遣であってもそこは同じであるべき。
- 請負化で品質が問われるようになってくると、当然ベンダー側でやらなくてはならないが、そこにユーザー側の協力は不可欠である。ただ、ベンダーが最初に自分たちでやれることはやらなくてはいけない。労務管理とか安全衛生教育とかにメーカーの求める水準の品質とか生産性を達成するためにユーザーの協力を得るという形である。
- **5S** のようなことをきちんとできないといけないというのが基本であるが、**5S** とはしつけ、習慣である。しつけや習慣の重要性は大きく、教育の問題が大きい。その部分については、現場で徹底的に繰り返し指導するしかない。
- 気づく力があればよいが、気づくためのあるべき姿や理想形がわかっていないと何が欠けているのかがわからない。そこを請負推進部の担当者があるべき理想の状態として、**5S** のパーフェクトな状態に照らし合わせてフィードバックする。
- 現場に行くと、例えば機材がここにはないといけないのにそれがそのままになっているとかそういうレベルの話が多い。
- 気づいたベースで請負推進部が指導する。だが、それを請負推進部に指導されるようでは業務管理者としては失格である。派遣のときは良かったが、請負にシフトしていく中で不足している知識や意識をカバーしていくのはまさにそのような部分である。細かいマニュアルまでではないが、それに近いものはある。

4. 現場リーダーの育成

- 現場リーダーを育成する人を育てる担当者を「業務管理者」と呼んでいるが、業務管理者

が現場リーダーに対して OJT で指導する。OJT と OFF-JT のサポートで入っていくのが請負推進部である。

- ・ 業務管理者の育成は千差万別だが、小さい現場から大きい現場へ業務管理者をシフトしていく。そうすると自分がやってきた経験を活かしながら、かつて小さい現場のリーダーであった人が業務管理者として事業所を取り仕切れるようになる。後は、OFFJT により、コミュニケーションや一般的な知識については業務管理者になるときに研修している。
- ・ 業務管理者は、自らが業務全般をできることにはなっているが、実際には違っている。大きな事業所になってくると非常に細かいので、トラブルシューティングは行っているが、全ての作業はなかなかできない。そうなる現場リーダーが重要になってくる。それも現場によって異なる。
- ・ 業務管理者は現場には必ず一人は置いているが、そのレベルには幅がある。今までは請負でも適性のあるスタッフを置いていた。従来、労務管理や安全面が主体であったが、最近品質が問われる。今は業務管理者にとっても品質が一番重要である。
- ・ 請負の場合、業務管理者の評価は、大きな事業所であれば事業所長が評価する。後は請負推進部のメンバーが絶えず把握している。当然クライアントからもフィードバックをしてもらい、それらを総合的に評価している。評価結果は報酬に反映する。
- ・ 足りない能力や追加的に学ばなくてはならないことは評価して教育したいと思っはいるが、そこまでは至っていない。今まではどうしても製造派遣の現場が多かったが、今後請負になることが想定されるので、その教育をしようとしている。派遣から請負に切り替えるときに、その部分を手厚くしないといけないという問題意識は持っている。
- ・ 昔は社会自体が成長していたため、頑張ってやっていれば親よりも豊かになれるというところがあったが、そういう意味では絵が描けない。3~5 年働けばある程度のスキルが身につけられて、一定のキャリア・地位が得られるようだと頑張れるが、その現場が根こそぎなくなるかもしれないという不安もある。多感な時期にそういう状況をいろいろと見てきている世代なので希望がない。働く人もきちんとコミットしないとうまくいかない。そういう意味での環境がつかれないと人材育成はできない。働かないと食べていけないというのが通用しない。
- ・ 以前は比較的ほったらかしていてもやる気のある人がいたが、現在は一人一人きちと育成していくために、よりきめ細かく見ていかななくてはいけない。ほったらかしにするというアプローチも必要かもしれないが、成果がでるかどうかわからない。ビジネスでなければ当然やってみるのもよいと思うが、コストがかかる。

5. 現場リーダーの能力

- ・ 請負推進部が中心になって現場改善の取り組みをしているが、現場リーダーの役割としては、基本的にはものづくりが多いので、ある程度ラインであればライン、セルであればセルの責任者になるが、千差万別なのでなかなか一口には言えない。

- ・ 現場リーダーの責任範囲には品質も含まれる。ただ、大企業などの大きな現場では当社として品質を管理する責任者がいるので、その責任者から指示が出る。当社で一部分しか請負していなければ、クライアントから直接フィードバックしてもらおう。そうすると求められる現場リーダーの能力が変わってくる。
- ・ 生産性についても責任範囲も入る。請負の契約内容によって現場リーダーに求められる能力やスキルが変わってくる。そのような意味では、現場リーダーにも幅がある。
- ・ どれくらいで現場リーダーを任せるかは、ホワイトカラーで組織に属していた経験、サービス業で店長をしていたなどの経験があれば、電子機器などは1ヶ月や2~3ヶ月あれば作業についての習熟はできるので、最低3ヶ月ワーカーの業務を行えば管理の部分はできる。実際テレビであってもプラモデルのようなもので、昔のようにドライバーを使った熟練が必要な作業ということではない。
- ・ 言い方を変えればそういう人は現場リーダーとしてのスキルは他の仕事で学んできている。その場合のスキルは、コミュニケーション能力や労務管理である。ただし、安全衛生管理はサービス業と製造業でかなり異なる。
- ・ 新卒でない限りは多様な経験を有している人が多いので、現場リーダーも必然的にそのような人から選ぶことになる。ゼロベースではなく、これまでの職務でチームマネジメントをしたことがあるということが重要である。リーダー経験があるかどうかは、接しているうちにわかる。それは作業のスキルとは別の要素になるが、明らかに休憩中の立ち振る舞いが違うことなどで、現場にいた経験があるかどうか分かる。

6. 現場リーダーの資質

- ・ 新卒で経験のない人を現場リーダーに登用するには3年程度はかかる。ただし、製造現場では当社の場合はほとんど無理であった。まず、リテラシーのある高校生が採用できない。そうするとほとんどコミュニケーションが満足な状態にない状況で入社してくるのでそこから手塩にかけていくが、相当骨が折れる。それでもリーダーになる前に辞めてしまうことの方が圧倒的に多い。多様な経歴を持った人の方が圧倒的にリーダーシップを発揮できる。
- ・ サービス業などのクライアントの間口は広いが、スタッフのなかで製造系をやってみたいという方は少ない。サービス業は都市部にクライアントが集中していて、製造系は地方工業団地なので、第二次産業から第三次産業への転換はうまくいかない。なんとかサービス業に異動してもらおうとしたが、動きたくないとか、サービス業に抵抗感があるという人が多い。
- ・ 地方はある程度限られたリソースを使わざるをえない。その中で他の業態でリーダーの経験がある人が現場リーダーとして育成することがほとんどである。
- ・ リソースとしてはそもそも資質面でかなり厳しい方が多いがために、基本的なスキルを身につけるところでつまずいてしまう。

1. 人材育成のための OFF-JT

- ・ 現場責任者、事業所長については、職長教育を実施している。職長教育は法律で定められたものである。技能協が実施している研修と同じものを自社で 12 時間コースで実施している。
- ・ 管理監督者訓練（TWI 研修）で、仕事の教え方、改善の仕方、人の扱い方について、それぞれ 10 時間コースの研修を行っている。これらの研修のフォロー（現場でできているか）を OJT で確認している。
- ・ 研修の対象は、一般の会社であれば係長やリーダークラス、ライン担当責任者である。
- ・ 本社の教育部門では、独自に職長教育ができる指導官を現場に派遣し、事業所単位で 1～2 日間で指導する。
- ・ 教育体系図を整備している。どの層に対してどのような教育（教育項目、内容）をして、どのように育てるか、見える化している。体系図には、従業員自立支援プログラム、各種ハンドブック、今後始める通信教育などを位置付け、会社として受講生を支援している。

2. 現場リーダーの能力

- ・ 現場リーダーに求められる能力・スキルとしては、OJT ハンドブックの内容、及び、TWI 研修の内容が中心になる。
- ・ これら研修に当たっては、日本監督士協会が出版しているハンドブックを活用している。

3. 目標管理制度

- ・ モチベーションを喚起するために、管理職以上を対象として、個人目標管理を導入している。半期ごとに目標を設定して、評価をしている。班長職や現場リーダーについては、将来のビジョンが描けないことが一番重要であるので、会社として道筋をつけ、教育のメニューを準備すること、キャリアアップが処遇や人事制度に結びつく制度を作ることなどが、若年社がモチベーションを上げていくきっかけになると考えている。

4. 現場リーダーの育成方法－従業員自立支援プログラム－

- ・ 製造現場の人材育成を検討する場合に、きれい事を言うことが多いが、現場はもっとどろどろしている。派遣労働者もメーカーに切られてしまえば、それで仕事は終わりであり、その繰り返しになっている。従って、この業界で教育は難しく、短時間で教えるためには、マニュアルや手引書などが必要と考える。教育を考える際に、ものづくりそのものを理解している人が少ないことも教育が難しいことの要因になっている。

- ・ 当社では、定着率を向上し、スキル向上を目的として、『従業員自立支援プログラム』が作られた。そもそも現場リーダーの仕事の教え方がまずいため、けがをしたり、不良品を出したりすると、スタッフの自信がなくなってしまう。現場リーダーの人が派遣契約の場合、ユーザー側でも教えていない。実際には、派遣社員が、メンバーとして働く派遣社員に教えている現場が多い。メーカーのリーダーがしっかり教えるべきであるが、それができていない。それなのに、失敗をすると、派遣社員の責任とされ、ユーザーから他の派遣社員に替えるよう要請される。そのようなことで最も困るのは、正しく教えられていない派遣社員である。ユーザーとしても派遣社員が代わるたびに、教えなくてはならなくなる。
- ・ そのような問題意識から、当社では、きちんと教育できるリーダーを育成することが重要であることを認識し、計画的に人材育成をするための一般層を対象とした従業員自立支援プログラムを作成した。職長クラスには、人の扱い方、仕事の教え方、改善の仕方、を教えていこうとしている。
- ・ そもそもモノ作りの現場を分かっている人しか現場リーダーにはなれないので、もともとの経験の有無はともかく、当社で現場の経験をした人の中から選抜して、現場リーダーとして任命する。
- ・ 従業員自立支援プログラムの仕組みを通じて学んだ人材であれば、半分以上は現場リーダーになれると考えているし、それを狙っている。そのために試験を導入したり、フォローアップを組み込んだりしている。
- ・ 従業員自立支援プログラムは3年前から整備している。

5. 従業員自立支援プログラムによる人材育成の進め方

- ・ 現場の一般層のクラスに対しては、3年計画でステップ1～3までの人材育成を図ろうとしている。
- ・ ステップ1では、「ビジネスハンドブック」（日本監督士協会）を活用し、社会人としての基盤作りとして、職場生活の基本、仕事への取り組み方、チームワークなど、守らなければならない基礎的なマナー（挨拶の仕方、電話の取り方等）について学ぶ。
- ・ ステップ2では、「製造管理ハンドブック」（日本監督士協会）を活用して、製造現場の品質管理、作業改善、ジャストインタイム、6S等について、研修を行う。
- ・ ステップ3では、「OJTハンドブック」（日本監督士協会）を活用し、リーダーシップの育成のために必要となる、OJTの原則、リーダーの役割、キャリア開発について学ぶ。
- ・ これらは本社でプログラムを組み、テレビネットワークで各拠点に配信する。参加は自由である。各拠点にトレーナー（職場長クラス）が配置されており、まず、本社からトレーナーを指導し、その後、トレーナーが現場のスタッフに指導する。
- ・ 各ハンドブックについて、毎月1回2時間ずつ、10回に分けて20時間ハンドブックをベースに指導している。そのフォローアップは、現場でのOJTで行っている。

- ・ 「労務管理・人事評価ハンドブック」（日本監督士協会）は、事業所長クラス（部長、課長）を対象にした研修に活用している。法的問題、労務・人事管理について、事例を中心に学ぶようにしている。フォローアップのために、試験も行う。
- ・ 従業員自立支援プログラムのファイナルステージでは、国家試験を受けて資格を取得し、リーダーとして、技術者として社会から認知されるようにすることを目指す。従業員自立支援プログラムの3年間の研修を修了すれば、当社の幹部候補生にもなれるし、現場の事業所長や工程責任者にもなれるし、メーカーによる直接雇用など、社外でも通用する人材の育成を目指す。
- ・ 現在、当社では、従業員自立支援プログラムの計画に、JAVADAの技能検定（国家試験）だけではなく、事務検定（生産管理、品質管理）も取らせるようにしたいと考えている。そうすれば、経歴書にこれら資格・認定が記載できる。

<従業員自立支援プログラムによる人材育成の進め方>

入社（入学）→キャリアカウンセリング→各個人のキャリアプラン設定→OJT／OFFJT→個別研修→卒業（技術者として派遣社員／当社正社員として総合職／全国の製造業企業へ正社員として紹介）

6. 請負化に向けた OJT

- ・ 現場責任者については、まず OFF-JT で SQCDE（Safety、Quality、Cost、Deliverly、Ecology）を基本として、現場に行く前に1週間学んでもらう。現場に行ってから、ユーザーごとに異なる部分はあるが、品質管理や納期を守るなどはどこの会社でも同じである。
- ・ 請負化する3ヶ月の間には、作業標準を作って、数の管理、品質管理、デリバリー管理を行う。
- ・ 請負化のプロセスは、最初に作業標準を作り上げて、メーカー側に確認をしてもらう必要がある。それで落ち度がないか確認してもらい、作業標準について現場の責任者に承認してもらおう。あくまでも請負なのでメーカーの確認印などはもらえないが、事前の確認はしておかないと後で品質トラブルがあったときに基準値が違うということになりかねない。これは作業標準と呼ぶが、会社によっては作業指示書と呼ぶ場合もある。
- ・ 実際、メーカーで作業標準を作っていないことは多く、組図で組立をするように要請される。そのような場合には、何をもちて品質保証をするのか分からない。本来は、ユーザーから仕様書もらって、ベンダー側で作業標準に落とし、ユーザーに確認してもらったうえで、作業標準をもとに、作業者を指導することが必要である。これは作っているものが違っていても同じである。
- ・ 作業標準は現場に置いておき、それを基に現場で仕事を教えていく。作業標準で、文章では伝わりにくい部分については写真を使って見える化をする。例えば、「しっかり持つ」

と書くだけではよくわからない。

- ・ 顴骨の部分が抜けてしまうと、ケガや不良になってしまったときに作業者とメーカーとの間でどちらに責任があるかもめないように、分からない部分は写真を使って見える化をしている。
- ・ 請負化が必要な場合は、本社の教育部門からスタッフ（メーカーのOB）を派遣し、張り付きで立ち上げまで支援をする体制を構築する。
- ・ 本社側は事業所の体制作りをするための知識ややり方を教える。実際に作っていくのは現場の所長や工程責任者である。OJTはどうしても現場サイドが中心になってくる。
- ・ 派遣で働くスタッフは知らないという事を認識していない。そもそも自分がよく知らないということに関係者自身が認識しないとイケない。異常を異常として感じ取れるかが重要であり、感じ取れないとだめである。注意すべきポイントを理解させることが必要である。
- ・ 異常を異常だと認識できずに早くやろう、効率良くやろうとして安全確認が無視される。そのため、SQCDEの中で、セーフティ（安全）が最初になる。
- ・ 現場に行くと、本来、事業所長が是正しなくてはいけない部分ができていることがある。そういう部分について、本社の教育部門のスタッフが異常であることを指導している。何のたぐいに対策をしないとイケないか、現場に行き行って教えると理解してもらうことができる。
- ・ 本社として現場をバックアップすることが重要である。本社の教育部門は、いろいろな現場を見てきているので、現場へ行って異常があれば気づくことができる。何が正常で何が異常であるのか、また、コミュニケーションについても指導する。
- ・ コミュニケーションについては、朝は現場をまわって声を掛け合うとか、全体朝会があればただ集めて挨拶するだけではなく、そのときに一人一人の顔を見て体調が悪そうな人がいたら全体朝会が終わったあとに声をかけるようにする。日頃の会話がないから間違いがあったときにもめてしまう。本社の教育部門では、間違ってしまった理由を聞き出して対処方法を教える。
- ・ ユーザーの中でうまくいっている仕組みを参考にすることもある。ユーザーのやり方を学んで、派遣の場合でも逆にそれを使うように教えている。仕事の教え方が上手なメーカーばかりではない。そんなときにそういう教え方を知っていればそれを逆に使える。例えば、メーカーに聞くことができれば不良を出さずにすむ。
- ・ 問題が出たら現状の分析の仕方を教える。品質の問題、数ができない問題など、何故出来なかったのか。5Mや4Mで人の問題、機械の問題と分けてみると、機械が壊れた場合は、なぜ機械が壊れたのか、部品がなかったとか、処置方法の知識がなかったとか、いろいろな問題がある。当社ではそれを「なぜなぜ分析」と呼んでいて、なぜなぜと5回分析しなさいと教えている。そうすると真の原因に辿り着ける。なぜ出来なかったかを分析することが重要である。
- ・ 「なぜなぜ分析」の例として、現場に入所したときになにもわからない人の受け入れ体制はどうなっているか。誰も面倒をみてくれる人がいない。食堂に行っても一人ぼっちで寂

しい。それなら、ある一週間の間だけでも採用の担当がそこに付き、慣れるまでの世話係をするように指導する。そうすると定着率にもつながる。欠勤しないことで生産性の向上にもつながる。

- 本社の教育部門のスタッフが現場に行き、このような分析方法を現場の監督者に指導していく。これは安全に関しても同じであり、事故が発生したことの要因が作業員ではなく、作業標準に問題があるということが分かることもある。ともすると、作業員にすべての責任がおしつけられてしまうため、派遣で来たスタッフが辞めてしまう。当社の請負現場ではそのようなことのないように、本社の教育部門のスタッフが、現場で人の管理、機械の管理について指導を行う。これは現場へ行かないとできない。そこまで分析したうえで、問題のあるプロセスを見直して、標準化するようにしている。
- 標準化は採用のところから始まる。何にでも標準は必要であり、採用条件や採用のルール、採用後は入所したらどうするか、入所したら説明する内容、現場へ出たらどうするかなど、書きこむようにさせる。採用した際の入所から退職まで一連のことを追記させて改訂させていく。
- 作業標準は会社によっても違うので、作業標準の作り方や人間関係の作り方等は全社で教えていくが、実際のは現場ごとに違っている。現場に合わせて自分たちで作っていかざるをえない。
- それを本社でよくわかっている人間が確認して抜けている箇所や漏れている箇所や改善した方がいいという部分を現場で指導する。
- そういった指導ができるのは本社に 10 人くらいおり、エキスパートと呼んでいる。請負の現場は 10～15 名程度であり、エキスパートがまわって十分指導できる範囲である。
- 小さい現場ばかり請け負うと十分指導ができなくなるので、ある程度大きな現場を請け負うことが教育上重要である。

7. トレーナーによる OJT

- 現場には人材育成担当者としてトレーナーを置いている。本社からの統一的な指導に基づいて事業所特有の教育を追加して、トレーナーが教育を行っていく。
- それぞれの層ごとに研修する際に難しいのは、現場がどうなったかという部分である。これは教科書に書かれていないことであり、実体験がないためトレーナーが教えていくことが難しい。知識は本社の教育部門のスタッフが教えるが、トレーナーは必ずしもメーカー出身者ではない。現場の経験はあるが、限られた現場しか経験しておらず、幅広い現場を経験していないためである。
- なぜなぜ分析をどう突っ込んで行っていくかは難しい。突っ込み方によっては間違った方向へ行ってしまう。なぜなぜ分析しなくてはいけないのはわかるが、実際に切り口をどちらに誘導していったらいいのかが分からない。
- トレーナーに高いレベルは求めているが、工業高校を出た人ばかりではないので、「も

のづくり」の「もの」くらいまではわかってもらってその次のステップとして現場に出向いていって指導できたらいいと思っている。トレーナーでわからないことは本社の教育部門のスタッフとディスカッションし、それを現場へ持ち帰って指導してもらう。

- ・ そのような教育を行うためには、時間や労力がかかる。コミュニケーションしながら「なぜなぜ分析」をすることは本質的で大事なことであるが、現場は時間に追われているためなかなか時間がとれない。そのため、あえて各事業所にいるトレーナーには月に**2時間**、トレーニングをする時間を確保させるようにしている。
- ・ トレーナーと講師である本社の教育部門のスタッフとのパイプを太くしようとしている。トレーナーには現場での課題や分からないことを吸い上げてきてもらい、講師と相談する。それを現場へ持ち帰って指導してもらう。毎月その結果をフィードバックしてもらい、講師とコミュニケーションをして、現場の問題が何でどう解決するか、毎月話し合っている。

8. テレビ会議による OFF-JT

- ・ 事業所長クラス・工場長クラスとは毎月**1回**、テレビ会議で品質管理や現場の生産管理などを話し合っている。これを毎月**2時間**やっている。そこでも所長クラスと本社の教育部門のスタッフの間で問題意識を共有している。例えば、人の扱い方がわからないとか、問題になっている場合には実際に現場に出向き指導したり、カウンセリングの仕方や傾聴の仕方がわからないとなれば、傾聴方を教えるなどしている。どこかの事業所でおこった課題をテーマにテレビ会議用のカリキュラムを組んで、資料を作成する。カウンセラーが必要な場合にはカウンセラーの先生に講師になってもらい、テレビ会議をしてもらう。テレビ会議で問題が何かを把握し、カリキュラムもテレビ会議で行う。テレビ会議は全ての事業所を本社とつないで一斉に行う。
- ・ 品質管理、生産管理はどこの事業所でも必要なもので、本社側で年間スケジュールの中にテレビ会議のテーマとして入れていく。
- ・ 前回、トップから改善提案制度の提案があり、**9月**から全員対象の改善提案制度をスタートさせた。それは**1つ**のコミュニケーションになる。次の月には、現場の改善の仕方というテーマでテレビ会議で講義を行った。
- ・ 事業所長向けのテレビ会議には、事業所長の参加が必須となっている。派遣社員、契約社員も対象となっており、一般層向けのテレビ会議は希望者が自由に無料で参加できる。
- ・ 実際に研修のための素材やツールがあっても、教える仕組みがないと意味がない。そのため、テレビ会議や従業員自立支援プログラムに現場を巻き込んで動かしていくことは重要である。

9. その他

- ・ 従業員自立支援プログラムでは、教えた後に試験を必須として取り入れていることがうまくいっている。研修を受けた後に試験を実施し、点数をとれなかった場合には追試をして

次に進んでいく。希望者を対象にして、試験を通らないと追試を受けることになるので、やる気のある人しか続けられない。

- ・ 試験は処遇とはリンクしていない。昇格基準にしたり、正社員登用の条件にしたりするという段階は次のステップであると考えている。
- ・ 研修で学んだことが重要なのではなく、学べばよりよい仕事ができる。そうすると仕事の成果も出る。それは人事考課にも自然に結びついていく。研修を受ければそれが身について、日常の生産活動の中でアウトプットとして出ると考えられる。そのようなアウトプットを生み出すための教育である。アウトプットが出れば成果として会社は認めるシステムになっているので、そこで処遇がなされることになる。
- ・ 人材育成を誰がやるべきかという話もあるが、中長期的に見れば働いている人達がどこにいるかということは変わっていく。メーカーにいる場合もあれば、ベンダーにいる場合もある。したがって、皆で人材を育成していく土壌を作っていかなければならない。派遣の人達に対しては、メーカーも人間的な扱いをして欲しいし、必要であれば知らないところを教えてあげるべきである。メーカー自身の企業繁栄にもつながってくる部分である。同じ労働者であるので、仲間・パートナーとして迎え入れて欲しいと感じている。

1. 工程内管理者の位置付け、職務等

- ・会社として、3つの管理機能（業務管理者、安全管理者、工程内管理者、）を整備している。
- ・「業務管理者」は、人事労務・寮生活・送迎等、工程外のすべての雇用環境を管理・整備する職務を担う。
- ・「安全管理者」は、第一種衛生管理者の国家資格を持つ者が労働者の健康管理、疾病予防、労働災害発生の防止活動、安全衛生活動を推進する職務を担う。
- ・「工程内管理者」は、社内資格制度であり、ものづくり現場における指揮命令・監督を行う上での、①仕事の知識、②職責の知識（立場の認識）、③教える技能、④改善する技能、⑤人を扱う技能、の5つの条件を有する者とする。
- ・「工程内管理者」は、現場リーダーと共に自主独立した指揮命令体制を管理・構築する職務を担う。請負化を進める上でのものづくりの現場責任者であり、告示37号における指揮命令者に当たる。メーカーで言えば、職長、班長としての位置付け。工程に入って生産活動を行うのではなく、現場の指揮・監督を行う者という位置付け。
- ・工程内管理者は、平成20年6月に、これまで事業所ごとに基準がまちまちであった現場管理の資格を共通化するために、整備した資格制度である。従来、事業所長が責任を持って、現場リーダーを育成する責任があったが、事業所ごとに現場リーダーのレベルや手当の有無などバラツキが多く、全社統一のフォーマットが必要という認識のもと整備された。
- ・対象者は、原則として、生産職の正社員が対象であるが、経験・実績により、営業職社員、準社員、嘱託社員、契約スタッフでも対象となりうる。
- ・工程内管理者の資格手当として、上級、中級、初級に分けて支払っている。
- ・工程内管理者の制度を導入する際に、これまで支給されていた資格手当より減額になる場合は、本人の不利益にならないように差額を支払っている（基本給の増減で調整）。
- ・ユーザーの経営状況によって人員が増減する。他の現場へスタッフを移動させる場合でも、自動車から半導体になると、工程内管理者のパフォーマンスを発揮するまでには時間がかかる。その場合は、資格手当を減額する。

2. 工程内管理者の選任方法

- ・工程内管理者の選任・任命フローは以下のとおり。
 - ✓ 【ステップ1】対象者全員に対して「ランク1～3のスキル評価」を実施し、工程内管理者を選任。スキル評価基準は、職務要件内容の要領・手順の理解・習得・実施、工程内管理者候補に対する指導・教育等をもとに基準を策定している。職務要件内容については、工程の指揮命令（職場管理、生産管理、品質管理、作業指導等）、工程の労務管理（職場管理、スタッフ管理、その他顧客・現場からのクレーム対応等）、

工程の安全衛生（職場管理、安全衛生教育等）といった機能についての要件が定義されている。

- ✓ 【ステップ 2】 工程内管理者として選任された者の中から、「上級・中級・初級」クラスに格付けを実施。
 - ✓ 【ステップ 3】 「工程内管理者登録名簿」に必要事項を記入し、本社へ送付し、登録。
 - ✓ 【ステップ 4】 現行の職務で実践している者に対し「工程内管理者資格手当」を支給。
- ・ 工程内管理者の選任、任命責任は、事業所長・営業所長にある。工程内管理者名簿は、毎月、本社に送付される。
 - ・ 工程内管理者の選任・任命の目安は「スキル評価基準」で「2」以上であること。工程内管理者として任命しても「2」に満たない場合は、6ヶ月以内に指導・育成することとしている。実務のスキルはあって「2」の要件は満たしているが、研修を受けていない場合は、1年間のうちに研修を受けさせるようにしている。

3. 工程内管理者の育成方法

- ・ 工程内管理者の選任・任命を行う際に、研修要件も併せて名簿に登録する。
- ・ 工程内管理者の仕組みは 3 階立てである。1 階部分が基礎要件であり、研修でまかなう部分。2 階部分が EQ (Emotional Intelligence Quotient : 感情知能) としての人間的な部分、3 階部分が業種・現場ごとに異なる能力部分である。
- ・ 当社では、①独自に行う合宿研修、②本社の支援グループが現場で支援（立ち上げ、問題解決）、③メーカーから、OB などが来て研修をしてもらう、などのパターンがある。
- ・ 各現場で QC の取り組みをして、その中から選抜して QC の事例発表大会を本社で実施している。大会までに 1 年間活動し、作業所単位でトラブルの再発防止や効率性アップのための工夫について改善事例を作る。改善結果によって、ユーザーから表彰を受けたり、改善によって得られた利益をユーザーとベンダーでシェアする提案がユーザーからもある。
- ・ K-I 現場監督者研修は、半年の間に地方の研修施設で 1 週間×3 回の集合研修を実施した上で、現場で改善活動を行う。
- ・ メーカーでは初めての監督者になるときに安全教育を中心とした職長教育がある（当社では K-II 研修レベル）。工程内管理者になるためには、メーカーOBによると、7～8 年は必要ということだが、ベンダー側の希望としては 3 年ぐらいで初級はクリアして欲しい。
- ・ 請負では、最初からメーカーの上流工程まではできないし、また、任せてもらえない。従って、メーカーでキーマンの育成に 7～8 年かかるといっても、ベンダーではメーカーの 50%の部分なので、それよりも短い期間で十分である。
- ・ 製造系では、本社サイドからトップダウンで制度を導入しても人材育成が進むわけではなく、制度の話と並行して、現場での人材育成を進める必要がある。現場ごとの方針があり、現場でしか分からない問題もある。
- ・ 制度としては、「育成」→「評価」→「処遇」→「請負化」というサイクルが重要。

4. 人材育成のための OFF-JT

- ・日々の活動としては、品質管理や安全管理などが中心であり、これらはユーザーの活動に合わせる形で利用している。そのなかで、スタッフのモチベーションやスキルのブラッシュアップを図っている。
- ・現場では、メーカーOB を講師として研修会を開催し、座学と実務面で現場リーダーの育成を行っている。自動車については、事前に研修会で配属前研修を行い、組み立てに必要な技術などを学ぶ。その後、必要に応じて地方の研修施設で集合研修を行っている。地方の研修施設まで行く事が大変な場合は、現地で要望研修を行っている。
- ・東北地方では請負推進部会を開催して、現場リーダーの育成に努めている。
- ・要望研修としてメーカーから直接、OB を派遣して支援してもらっている。
- ・部会と称して、現場ごとにマネージャーコース、リーダーコースに分けて、メーカーから講師を招聘して、1年間の計画を立てて研修を実施している。事業所ごとに自動車業種が多い、半導体が多いなどの括りができる。横展開の難しさはある。半導体業種でうまくいっているからといって、それを自動車業種にうまく展開できるわけではなく事業所ごとに独自の研修にしていく必要がある。

5. 請負化に向けた OJT

- ・請負化のための全体のマニュアルは本社で整備している。それとは別に、本社の支援グループが、請負現場の立ち上げを支援している。
- ・請負体制の構築ステップは以下のとおり。①派遣契約のなかで、すべてコンプライアンス要件を整備する（法的な問題、書類上の問題）、②リーダークラスの選定、派遣契約の中でユーザーの協力を得ながら、リーダークラスを育成（現場で必要な技能、知識）、③請負契約に移行するまでに、ユーザーと問題や課題を話し合い、解決するための「仮称協議会」の設置をお願いする。ベンダーからは事業所長や営業所長、現場リーダー、ユーザーからはできれば製造課長や工場長に参加してもらって、派遣の段階で体制（ベンダーの請負化に向けた体制とユーザーの支援態勢）を作り、問題や課題（品質管理、生産管理）をすべて解決していこうという取り組みである。
- ・それらの取り組みが進んでいけば、現場リーダーがスタッフに指示や指導ができるようになる。その後少しずつスタッフを増員していき、請負化を実現する。ユーザーによっては快く対応してもらえる所もあれば、渋々了承してくれる所、ベンダーのみですべきと主張する所もあり、様々である。現状、請負化に向けた方向が主流になってきているので、従来に比べると、前向きな体制をとってもらえるようになってきている。
- ・ベンダー側としては、請負契約に移行後も、この協議会（メーカーとベンダーの連絡会とは別のもの）の仕組みを継続してもらい、生産性向上や品質向上、価格改定の問題について継続して話し合う場として設置して欲しい旨、ユーザーに要望している。

- ・請負化までに協議会で話し合われる問題としては、作業に関わる仕事の指示、安全管理の2つをクリアしなければならない。日常活動の安全は当然必要であるが、機械設備の安全に関わる部分は非常に手間暇がかかる。労務管理については、派遣の時もしっかりやっている。チェックリストに合わせて、ユーザーとベンダーの責任を決めている。
- ・リーダー候補を決める時に、作業指示のリーダーと設備管理のリーダーを決める。設備管理については、業種、現場によって異なるが、必要なメンテはできるようにしておかないといけない。また、緊急時の対応ができるようにしておく必要がある。安全装置がどこについているか、緊急事態の際に安全装置をどう動かせばよいのか、をきちんと教えてもらい、それをベンダー側で見えるところに掲示しておくことが必要である。
- ・コミュニケーションスキルについては、声かけ運動が重要。スタッフの顔を見てモチベーションを上げるように、声かけをするようにすることが重要。社員間ではチャレンジシートで目標を確認している（契約スタッフは対象外）。ヒューマンスキルについて標準化されたマニュアル等は、なかなか難しい。実際には、事業所長や工程内管理者には兄貴的な素養が備わっていることも必要である。
- ・現場によっては、カウンセリングの基本のような「傾聴」や「交流分析」などを実施しているところもある。
- ・仕事を離れたレクリエーションなども盛んに行われており、有効である。
- ・現場では人が入れ替わるので、文化を作るのに2年程度など、時間がかかる。派遣から請負に移行しようとした場合、必要な期間は業種や派遣をしていた期間によっても異なるが、最低でも1年半程度かかる。メンバーが集約された時をスタート時点とすると1年程度かかる。全員がユーザーのレベルまで達するには4～5年かかる。
- ・請負化を進めていく上では、多能工の育成を重視している。人が抜けると現有のメンバーで対応しなければならない。現場リーダーの場合、自分が経験して教えられるようにならないといけない。1人で組み立て、分解ができること、組み立てや分解の時にどんなノウハウがあり、それを身に付けてきちんと教えることができることが重要。メーカーなどでは、仕様書をもとに一旦自分ですべて分解してみることで指導している。それができないと、うまくいっていない時に、自分でどこが難しいか分からず指導できない。どこが難しいか分かっていたら、難しい部分を指導することができる。

6. 評価制度

- ・現在は、人事制度の枠外であるため、工程内管理者の評価者訓練は特段行っていないが、毎年、上位職、下位職ともにチャレンジシートに目標を記入させて、その結果の評価を実施している。事業所長－営業所長の評価者訓練は、その時点で行っている。

VI. セミナー概要

東京会場：平成22年2月10日（水） プログラム

開場：10:00

第1部 『事務系』派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援について



10:30 挨拶 厚生労働省職業能力開発局 基盤整備室長 福味 恵

10:40 研究成果の報告

- 事務系派遣スタッフの正社員就業や紹介予定派遣をすすめるポイントについてご紹介します。

講師：島貫 智行

山梨学院大学 現代ビジネス学部 専任講師

11:10 『事務系』パネル・ディスカッション ～派遣スタッフの正社員就業やキャリア形成支援について考える

- 派遣事業者において派遣スタッフの能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の考え方、取り組み事例と課題、今後のスタッフ支援のあり方について、意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

岡本 哲知 (株)パソナ 第1営業部特別法人第1チーム チーム長

芳賀日登美 マンパワー・ジャパン(株) 専務執行役員

渡部 広和 (株)リクルートスタッフィング 営業本部営業推進部 部長

昼休み(入替): 12:00～13:00 ～第1部に続いてのご参加も可能です

第2部 『技術系』派遣・請負設計技術者の能力開発・キャリア形成支援について



13:00 挨拶 厚生労働省職業能力開発局 基盤整備室長 福味 恵

13:10 研究成果の報告

- 技術系派遣・請負設計技術者の今後の活用の方向性やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：高橋 康二

独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員

13:40 『技術系』パネル・ディスカッション ～派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援について考える

- 派遣・請負設計技術者の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容についてご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

石塚 禎 三和工機(株) メカトロ第四技術部 課長

田中 道夫 (株)日立製作所 調達統括本部企画管理部 部長代理

杉山 和正 (株)フキャストテクノロジー エンジニアリング事業本部技術部 部長

- 「技術系」とは、機械設計業務や研究開発業務等を主な対象としており、ソフトウェア開発業務等を含みません。

休憩(入替): 14:30～15:00 ～第2部に続いてのご参加も可能です

第3部 『製造系』外部人材の能力開発・キャリア形成支援について



15:00 研究成果の報告

- 製造系外部人材の能力開発やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：木村 琢磨

法政大学キャリアデザイン学部 専任講師

15:30 『製造系』パネル・ディスカッション ～製造系外部人材のキャリア形成支援について考える

- 製造系の派遣・請負において外部人材の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容をご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

青木 秀登 (株)アイライン 取締役

清水 竜一 日総工産(株) 代表取締役社長

穴戸 俊夫 (株)平山 安全衛生・教育センター センター長

大阪会場：平成22年2月16日（火） プログラム

開場：10:00

第1部 『事務系』派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援について



10:30 挨拶 厚生労働省大阪労働局需給調整事業部長 田中 歩

10:40 研究成果のご報告

- 事務系派遣スタッフの正社員就業や紹介予定派遣をすすめるポイントについてご紹介します。

講師：島貫 智行

山梨学院大学 現代ビジネス学部 専任講師

11:10 『事務系』パネル・ディスカッション ～派遣スタッフの正社員就業やキャリア形成支援について考える

- 派遣事業者において派遣スタッフの能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の考え方、取り組み事例と課題、今後のスタッフ支援のあり方について、意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

堤 ゆう子 ㈱フジスタッフ 推進事業部 部長

渡部 広和 ㈱リクルートスタッフィング 営業本部営業推進部 部長

昼休み(入替):12:00～13:00 ～第1部に続いてのご参加も可能です

第2部 『技術系』派遣・請負設計技術者の能力開発・キャリア形成支援について



13:00 挨拶 厚生労働省大阪労働局需給調整事業部長 田中 歩

13:10 研究成果のご報告

- 技術系派遣・請負設計技術者の今後の活用の方向性やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：高橋 康二

独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員

13:40 『技術系』パネル・ディスカッション ～派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援について考える

- 派遣・請負設計技術者の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容についてご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

今村 篤 ㈱アルプス技研 東海事業部長

小黑 克也 パナソニック㈱ 労政グループ 事業担当部長

柳沢 智 ㈱メイトック グループキャリアサポートセンター センター長

- ✓ 「技術系」とは、機械設計業務や研究開発業務等を主な対象としており、ソフトウェア開発業務等は含みません。

休憩(入替):14:30～15:00 ～第2部に続いてのご参加も可能です

第3部 『製造系』外部人材の能力開発・キャリア形成支援について



15:00 研究成果のご報告

- 製造系外部人材の能力開発やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：木村 琢磨

法政大学キャリアデザイン学部 専任講師

15:30 『製造系』パネル・ディスカッション ～製造系外部人材のキャリア形成支援について考える

- 製造系の派遣・請負において外部人材の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容をご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

青木 秀登 ㈱アイライン 取締役

出井 智将 ヒューコムエンジニアリング㈱ 代表取締役社長

平尾 隆志 フジアルテ㈱ 代表取締役社長

名古屋会場：平成22年2月17日（水） プログラム

開場：10:00

第1部 『事務系』派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援について



10:30 挨拶 厚生労働省愛知労働局需給調整事業部長 鏡味 次男

10:40 研究成果のご報告

- 事務系派遣スタッフの正社員就業や紹介予定派遣をすすめるポイントについてご紹介します。

講師：鳥貫 智行
山梨学院大学 現代ビジネス学部 専任講師

11:10 『事務系』パネル・ディスカッション ～派遣スタッフの正社員就業やキャリア形成支援について考える

- 派遣事業者において派遣スタッフの能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の考え方、取り組み事例と課題、今後のスタッフ支援のあり方について、意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

西 公子 ㈱スタッフサービス キャリアアドバイザーセンター マネージャー

岡本 哲知 ㈱パソナ 第1営業部 特別法人第1チーム チーム長

深津 雅史 ㈱フジスタッフ 代表取締役社長

芳賀日登美 マンパワー・ジャパン㈱ 専務執行役員

昼休み(入替):12:00～13:00 ～第1部に続いてのご参加も可能です

第2部 『技術系』派遣・請負設計技術者の能力開発・キャリア形成支援について



13:00 挨拶 厚生労働省愛知労働局需給調整事業部長 鏡味 次男

13:10 研究成果のご報告

- 技術系派遣・請負設計技術者の今後の活用の方向性やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：高橋 康二
独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員

13:40 『技術系』パネル・ディスカッション ～派遣・請負設計技術者のキャリア形成支援について考える

- 派遣・請負設計技術者の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容についてご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

川崎 有恒 アイシン精機㈱ 人材開発部 部長

楓 聡 ㈱タマディック 管理本部人材開発部 部長

岩瀬 武彦 トーテックアメニティ㈱ 取締役 エンジニアリング事業部長

✓ 「技術系」とは、機械設計業務や研究開発業務等を主な対象としており、ソフトウェア開発業務等は含みません。

休憩(入替):14:30～15:00 ～第2部に続いてのご参加も可能です

第3部 『製造系』外部人材の能力開発・キャリア形成支援について



15:00 研究成果のご報告

- 製造系外部人材の能力開発やキャリア形成のポイントについてご紹介します。

講師：木村 琢磨
法政大学キャリアデザイン学部 専任講師

15:30 『製造系』パネル・ディスカッション ～製造系外部人材のキャリア形成支援について考える

- 製造系の派遣・請負において外部人材の能力開発やキャリア形成に携わっている方々に、各社の取組内容をご紹介いただくとともに、今後のキャリア形成のあり方等について意見交換をしていただきます。

コーディネータ:

佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 教授

パネラー:

青木 秀登 ㈱アイライン 取締役

出井 智将 ヒューコムエンジニアリング㈱ 代表取締役社長

清水 竜一 日総工産㈱ 代表取締役社長

