

製品開発における派遣技術者の活用

——派遣先による技能向上の機会提供と仕事意欲

佐野 嘉秀

(法政大学准教授)

高橋 康二

(東京大学大学院)

本稿では、常用型の派遣労働者の典型として、製品開発の職場で働く派遣技術者に焦点をあて、その仕事やキャリア、意識について分析した。その結果を示すと、第1に、派遣技術者は、試作・評価や図面作成を中心としつつも、企画・構想設計や基本設計を含む幅広い工程で活用されている。第2に、こうした仕事の広がりをも前提として、派遣技術者は、徐々に担当する工程の幅を広げ、仕事内容を高度化させるようなキャリアをあゆむ傾向にある。第3に、そうしたキャリアを派遣技術者の多くは期待しており、その前提となる自らの技能向上に高い関心をもつ。第4に、これと関連して、派遣先にあたる製品開発の職場が、派遣技術者に技能向上の機会を提供することが、かれらの仕事への意欲を高める効果をもつ。派遣先によるこうした取り組みは、製品開発の生産性の維持・向上に貢献しうるほか、派遣技術者のキャリア形成を促し、派遣技術者を活用する仕組みを社会的に支えるうえでも、重要な役割をはたすと考えられる。

目次

- I はじめに
- II 製品開発における派遣技術者の仕事
- III 派遣技術者のキャリア
- IV 派遣技術者の意識と仕事への意欲
- V まとめ

I はじめに

日本の企業において、派遣労働者の活用が進んでいる。厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』によれば、派遣労働者を活用している事業所の割合は、1994年の3.4%から、1999年の5.7%、2003年の7.6%、2007年の11.6%へと増加している¹⁾。それにともない、派遣労働者数も増加しており、厚生労働省の業務統計である『労働者派遣事業報告』によれば、2006年度において150万人(常用換算)を超えるに至っ

ている。

このような趨勢を背景として、派遣労働者の仕事やキャリア、意識等に関しては、徐々に実証的な研究が蓄積されつつある(鳥貫 2007; 佐藤・小泉 2007; 清水 2007)。しかし、そうした既存研究のほとんどは、登録型の派遣労働者を対象としたものである。他方で、派遣会社に期間の定めのない雇用契約で雇われる、いわゆる常用型の派遣労働者は、これまで研究対象としてあまり着目されてこなかったといえる。常用型の派遣労働者は、登録型の派遣労働者と比べて、派遣労働者に占める割合が低いことや、派遣会社と基本的に期間の定めのない雇用関係を結ぶため、不安定な就業形態として社会的な関心を集めることが少なかったことなどが、その理由と考えられる。

しかし、常用型の派遣労働者の比率が高い職種もある。その典型は、「機械設計」に代表される製品開発の職種である²⁾。そして、「労働者派遣事

業報告」によれば、「機械設計」に従事する派遣労働者数は、1990年度の1万7682人（常用換算ベース）から、2000年度の3万902人、2006年度の6万1576人へと増加している。これら派遣技術者は、製品開発の仕事をつうじて、日本のモノづくりの一端を担う重要な労働力となっているといえる³⁾。

このようななか、派遣技術者を活用する製品開発の職場においては、生産性を高めるうえで、直接雇用の技術者だけでなく、派遣技術者の仕事への意欲を維持・向上させることが課題となっている⁴⁾。これに関して、既存研究は、技術者の仕事への意欲を高めるうえで、仕事内容や、仕事に関わる技能を習得する機会が重要であることを明らかにしている（全日本能率連盟 1980；村杉 1986）。同じく開発に関わる技術者として、同様のことが、派遣技術者にもあてはまる可能性がある。とりわけ、職場における技能習得の機会の提供は、派遣技術者の技能形成やキャリア形成にもつながる点で、重要な取り組みと考えられる。

しかし、製品開発に従事する派遣技術者は、就業形態のちがいがから、既存研究が主な対象としている直接雇用の技術者とは、仕事の経験の仕方が大きく異なることも考えられる⁵⁾。第1に、派遣技術者が経験できる仕事の範囲が狭く限定されている可能性がある。河野（2008）は、2つの職場という限られた事例からであるが、派遣技術者が担当するのは「確立された技術、時には停滞した技術」をベースとした作業性の高い仕事であることを指摘している。第2に、登録型の事務系の派遣労働者についての研究によれば、派遣先と派遣労働者との関係は、短期的である場合が多い（島貫・守島 2004）⁶⁾。そして、派遣先を移動するたびに仕事内容が変わることから、派遣労働者は、継続的に技能を高めるようなキャリアをあゆむことが難しいことがあるとされる（清水 2007）。同様のことが、派遣技術者についてもあてはまるかもしれない。

もしそうだとすると、技能形成の機会に対する派遣技術者の関心のあり方は、直接雇用の技術者のそれとは、異なっている可能性がある。すなわち、そもそも技能形成の機会が限られていたり、

あるいは技能形成をつうじて徐々に高度な仕事やよりやりがいのある仕事を経験する機会がなかったりする状況のもとでは、派遣技術者の技能形成への期待や関心が低いかもしれない。また、かりにそうした関心が高いとしても、派遣技術者を活用する仕事の範囲が狭く限定されるなかでは、派遣先が、派遣技術者に対して継続的により高度な仕事や幅広い仕事を割り振ることで、技能形成の機会を提供することは、あまり現実的でないかもしれない。

しかし、河野（2008）が取り上げた2つの事例を除いては、これまで、製品開発の仕事に従事する派遣技術者の仕事やキャリアの実態、キャリアや技能形成に関わるかれらの意識については、ほとんど明らかにされてこなかった。そこで、本稿では、製品開発の仕事に従事する派遣技術者に焦点をあて、その仕事やキャリア、キャリアや技能形成に関する意識について明らかにする。そのうえで、派遣技術者の仕事への意欲を高めるうえでの、派遣先が提供する技能形成の機会の重要性について検討することにした。

こうした目的をはたすため、本稿では、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門のプロジェクトとして実施した2種類の調査のデータを用いる。第1は、2006年に実施した、4社の製造企業に対する事例調査データである。データ収集にあたっては、各企業につき1時間半程度のインタビューを最低2回行い、インタビュー結果をまとめたレポートを各社に送付し、内容に誤りがないか確認してもらうという手順をとった⁷⁾。第2は、派遣技術者を対象とした「第1回技術者の働き方とキャリアに関するアンケート」（以下、「アンケート調査」）のデータである。同調査では、2008年1～3月にかけて、8つの技術者派遣会社において期間の定めのない雇用契約で雇用され「製品設計業務」に従事している派遣技術者2039名に対して調査票を配布し、898名から回答を得ている（有効回答率44.0%）⁸⁾。

以下、Ⅱでは、製品開発の職場において派遣技術者がどのような仕事で活用されているかを、Ⅲでは、派遣技術者がどのように仕事を経験しているか、すなわち派遣技術者のキャリアを明らかに

する。Ⅳでは、前節までの事実発見を踏まえつつ、派遣技術者のキャリアについての意識を明らかにするとともに、かれらの仕事への意欲の源泉としての、派遣先における技能形成の機会の重要性について検討したい。最後に、Ⅴにて、前節までの分析結果を要約するとともに、結論から導かれる含意を述べることにする。

Ⅱ 製品開発における派遣技術者の仕事

製品開発の職場において、派遣技術者は、どのような仕事で活用されているだろうか。製造企業にとって、派遣技術者は、自社とは雇用関係をもたない、他社の労働者である。それゆえ、派遣技術者に対しては、何らかの基準にもとづき自社の社員とは異なる仕事を担当させることが、人材活用上、適切な場合がありうると考えられる(Atkinson 1985; Lepak & Snell 1999; 佐野 2001; 朴・平野 2008)。この節では、製造企業が、派遣技術者に担当させている仕事の範囲について、その実態を見ることにしたい。

1 派遣技術者の仕事の範囲——4社の事例から

派遣技術者が担当する仕事の範囲の具体的な状況や、製造企業がそのような仕事の範囲を決める基準や意図について、まずは事例に即して詳しく見ることにしたい⁹⁾。事例とする4社は、「大手機械メーカー」(A社)、「自動車用部品メーカー」(B社)、「建築物等の設備の製造、販売、施工および保守を手がけるメーカー」(C社)、「中堅産業機械メーカー」(D社)である。主な製品の種類、企業規模は様々である。このことは、限られた数の事例にもとづき、様々な製品開発の職場における派遣技術者の仕事の実態および、派遣技術者の仕事の範囲を選択する基準や製造企業の意図の多様性や一般性を理解するうえで、むしろ好都合であると考えられる。

(1) 派遣技術者が担当する仕事

まず、各事例において、派遣技術者が担当する仕事内容について見ていくこととする。

「大手機械メーカー」A社では、業務量の多い、「計画図」および「部品図(試作図面と量産図面の

両方)」の作成の工程に、派遣技術者を活用している。このうち「計画図」は「機械の構造、部品相互関係・形状・寸法の詳細設計図」であり、「部品図」は「計画図を元に個々の部品について完成品としての状態を指示する図面」である。「計画図」の作成は基本的にA社の社員が行うが、「計画図」のうち「部位が限定されかつ成果が明確で業務として完結できるもの」については、派遣技術者に担当させることがあるとされる。「部品図」の作成においては、設計対象の「機械の知識」をもたなくても、「投影力など製図力があり、A社の設計標準を理解していれば担当可能」との判断から、派遣技術者が活用されている。ただし、「部品図」の作成に関わる派遣技術者の作業には、「朱書き訂正から部分的な図面修正業務、計画図から設計者の意図を解釈して図面を作成するという」仕事までが含まれる。そして、後者ほど、派遣技術者に要求される技能の水準は高いとされる。

「自動車用部品メーカー」B社の場合、派遣技術者に担当させている仕事は、「実際の設計作業、とくにCADのオペレーションが中心」となっている。ただし、「単にCADをまわすだけでなく、単純作業を超えた判断を必要とする業務」も担当させている。「CADオペレーション」の技能について、B社の社員と派遣技術者とのあいだで、技能に明確な差異はないという評価である。

「建築物等の設備」関連のメーカーC社の開発部門にあたる「開発研究所」において、派遣技術者には、「試験・実験」「CAD操作」「ソフト評価」といった仕事を担当させている。このうち「試験・実験」は、試作品の試験により、試作品の機能や不具合を確認する仕事にあたる。派遣技術者は、C社の社員が作成したテスト項目について、「定型的なチェック作業」を行う。「CAD操作」の主要員はC社社員であり、派遣技術者は社員の「補助的位置づけ」とされる。すなわち、社員の要員数が不足する際に、「部分的に図面を描く」仕事や、「社員が描いた簡単な手描き図面をCAD図面に反映させるといった仕事を担当させている。「ソフト評価」では、「各プロジェクトで開発する機器に必要なソフトウェア」の機能

や不具合の確認といった「補助的な業務」を行う。

「中堅産業機械メーカー」D社において事例としたE部門では、主として「試運転業務」の要員として派遣技術者を活用している。この「試運転業務」は、「機械装置の性能などを確認するため実際に試運転をおこない結果データの分析をおこなう業務」と、「試運転業務全般にわたる管理、運営、操作、分析を実施するための試運転要領書の作成業務」からなる。また、同部門では、「試運転業務」の業務が少ないときにも、同業務を担当できる派遣技術者を継続的に活用しておくうえで、かれらに「要領計算書作成を含めた内部向けの検討書の作成業務」「購入する機器の仕様書作成業務」「上司に指定された作図業務の補助業務」といった「計画書作成」の仕事も担当させるようにしている。ただし、これら「試運転業務」以外の仕事についての派遣技術者の技能は必ずしも高くないとされる。

以上から、限られた事例のなかでも、製品開発の職場において、派遣技術者に担当させている仕事の内容が様々であることが分かる。すなわち、A社やB社のように、CADを使つての設計の工程における基幹的な労働力として、派遣技術者を活用する事例がある一方で、C社やD社のように、「試作・実験」や「試運転業務」といった工程で派遣技術者を主として活用する事例もみられる。派遣技術者を活用する製品開発の工程の範囲が、企業により多様であることが示唆される。

(2) 派遣技術者に任せる仕事の範囲の限定

上で見たように、派遣技術者に担当させる仕事の範囲は、事例により異なる。とはいえ、「試験・実験」(C社)や「試運転業務」(D社)といった製品開発の後工程で主として派遣技術者を活用する事例だけでなく、より上流の工程における基幹的な労働力として派遣技術者を活用しているA社やB社においても、派遣技術者にはあえて担当させない仕事もつけられている。

すなわち、A社では、第1に、「基本性能を決定する主要コンポーネントや部位など」の設計はA社社員に担当させ、派遣技術者には行わせていない。それにより、「A社内に技術を蓄積し、技能を伝承」することがはかられている。そうし

た仕事については、長期的な雇用関係を結ぶ自社の社員のみを担当させ、自社としてのノウハウや技能の蓄積と継承がはかられているものと考えられる。

第2に、「計画図」の作成のなかでも、「強度や干渉、組立性を考慮」する必要がある図面の作成は、A社の社員が担当する。なお、派遣技術者も「干渉や組立性に関する事項」や「強度については形状」に関する「提案」を行うことはある。ただし、派遣技術者の技能の制約から、こうした「提案」は「一般的ではない」とされる。

第3に、「品質目標の設定やプロジェクトの管理や不具合対応、会議での説明など」管理的ポジションである「チーム長」として社員が行う仕事も、派遣技術者が担当することはない。

B社では、第1に、「顧客との折衝」はB社の社員のみを担当させている。というのも、「顧客との折衝」の場面では、「会社を代表してその場で製品の基本的仕様やビジネスに大きく関連する判断を迫られることもある」ためとされる。

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

このように、上流の工程における基幹的な労働力として派遣技術者を活用しているA社やB社においても、派遣技術者にあえて担当させず、社員のみを担当させる仕事もつけられている。そのような仕事としては、①「基本性能を決定する主要コンポーネントや部位など」の設計のように、その仕事に関わるノウハウを自社の社員を担い手として長期的に継承したい仕事や、②技能の制約から、派遣技術者に担当させることが適切でないと考えられる仕事、③「顧客との折衝」など、社内における一定の権限が必要とされる意思決定に関わる仕事、④自社の社員への指揮命令を伴う管理的なポジションでの仕事などがある¹⁰⁾。

事例各社では、社員を担い手とした長期的なノウハウの蓄積や、派遣技術者の技能水準に応じた仕事の割り振り、組織内の権限の秩序の維持をはかるうえで、派遣技術者を活用する仕事を一定の範囲のなかで選択しているものと考えられる。

2 派遣技術者の仕事の範囲——アンケート調査から

以上では4社の事例から、製品開発の職場において、派遣技術者に担当させている仕事の範囲の実態についてみてきた。その結果、第1に、派遣技術者に担当させる仕事の範囲は事例により異なること、第2に、他方で、事例に共通して、社員を担い手としたノウハウの継承に関わる判断や、派遣技術者の技能の制約、組織内の権限配分のあり方などから、派遣技術者には担当させない仕事をもうけていることが確認できた。

それでは、より多くの製品開発の職場についてみた場合、製造企業が、派遣技術者に担当させている仕事の範囲には、どのような傾向がみられるであろうか。ここでは、派遣技術者へのアンケート調査の結果を利用して、派遣技術者が担当する仕事の範囲の実態について明らかにすることにした。

(1) 派遣技術者を活用する工程の範囲

表1は、派遣技術者が働く職場において、製品開発の各工程に派遣技術者がそれぞれどのような比重で関わっているかについてたずねた結果を集計したものである。

表1から、第1に、工程に共通して、「派遣社員のみが行っている」とする割合はごく小さい。

製造企業の社員などとともに工程を担当している場合がほとんどであることが読み取れる。

第2に、派遣技術者が関わる比重は、工程により異なる。工程のうち「企画・構想設計」ではとくに「派遣社員が行うことはない」(28.7%)や「派遣社員が行う部分は少ない」(35.9%)とする割合が高く、「派遣社員が行う部分が多い」(4.0%)や「半分程度、派遣社員が行っている」(13.5%)とする割合が低い。「企画・構想設計」については、自社の社員等を中心に活用する職場が多いことが分かる。

派遣技術者への依存度は、「基本設計」がこれについて低い。他方、「解析」「詳細設計」「試作/評価」「図面作成」の順に、後者ほど「派遣社員が行う部分が多い」と「半分程度、派遣社員が行っている」を合わせた割合が高い。その分、工程における派遣技術者への依存度は高いといえる。とりわけ「図面作成」の工程では、「派遣社員が行う部分が多い」(38.8%)、「半分程度、派遣社員が行っている」(32.1%)となっており、派遣技術者を主な労働力として活用する職場が多いといえる。

第3に、派遣技術者の関わり方のちがいはあるものの、「企画・構想設計」や「基本設計」といった上流の工程から、「試作/評価」「解析」などの工程にいたるまで、幅広い工程で派遣技術者が活用されていることも確認できる。

(2) 管理・調整の仕事での活用状況

ところで、本節の事例においては、「顧客との折衝」といった社外との交渉に関わる仕事や、自

表1 製品開発の工程別、仕事への派遣技術者の関わり方

(単位：%)

	派遣社員のみが行っている	派遣社員が行う部分が多い	半分程度、派遣社員が行っている	派遣社員が行う部分は少ない	派遣社員が行うことはない	そのような業務はない・わからない	無回答	合計	度数
企画・構想設計	0.3	4.0	13.5	35.9	28.7	13.8	3.8	100.0	898
基本設計	0.6	10.5	31.5	30.8	11.9	11.0	3.7	100.0	898
詳細設計	1.6	23.9	36.7	18.8	6.1	9.5	3.3	100.0	898
図面作成	4.5	38.8	32.1	9.4	2.3	9.7	3.3	100.0	898
試作/評価	2.4	33.7	33.4	11.9	5.3	10.0	3.1	100.0	898
解析	1.7	23.2	31.1	15.9	7.6	16.1	4.5	100.0	898

社の社員に対する指揮命令を伴う管理的なポジションの仕事については、組織内の権限配分の取り決めにしたがい、派遣技術者に担当させない事例がみられた。これを踏まえると、より広く、対外的な交渉や、社内での調整の仕事、プロジェクトの管理、新人への指導など、一定の権限が必要とされる管理や調整の仕事についても、派遣技術者に任せていない場合が少なくないことが予想される。

しかし、他方で、このように派遣技術者の仕事に限定を設けることは、派遣技術者の活用の余地を小さくすることにもなる。それゆえ、派遣技術者を幅広い工程で基幹的な労働力として活用しようとする場合には、派遣技術者にも管理や調整の仕事を担当させていくことが必要となることがあるとも考えられる。

実際には、どのような選択を行う職場が多いか。アンケート調査から確認しておきたい。

表2は、派遣技術者が最も多くの時間を割いている工程ごとに、派遣技術者が担当している管理・調整の仕事の状況をみたものである。表から、まず、「全体」についてみると、「顧客や取引先との打ち合わせ」や、「社内の他部署との打ち合わせ」「プロジェクトや工程のスケジュール管理」「プロジェクトの進捗や評価会議への参加」「新人に対する教育・訓練や指導」といった管理・調整の仕事を派遣技術者に担当させていない職場が少なくない。

他方で、工程別にみると、「企画・構想設計」や「基本設計」「詳細設計」といった工程に主として従事する派遣技術者では、「顧客や取引先との打ち合わせ」や「社内の他部署との打ち合わせ」「プロジェクトや工程のスケジュール管理」「プロジェクトの進捗や評価会議への参加」「新人に対する教育・訓練や指導」といった、管理・調整に関わる仕事を担当している割合が高い。とくに製品開発における上流の工程で主として活用する派遣技術者に対しては、管理・調整の仕事を担当させることが多いといえる。

Ⅲ 派遣技術者のキャリア

1 派遣技術者としてのキャリア

前節の分析から、派遣技術者が、「図面作成」や「試作/評価」の工程を中心としつつも、「企画・構想設計」や「基本設計」といった上流の工程から「解析」といった工程にいたるまで幅広い工程で活用されていることが確認できた。また、とりわけ上流の工程で派遣技術者を活用する職場では、そうした工程で主に活用する派遣技術者に対して、管理・調整の仕事を担当させることが多いことが読み取れた。

それでは、このような製品開発に関わる仕事の広がりの中で、派遣技術者は、どのように仕事

表2 最も多くの時間を割く工程別、担当している管理・調整業務（複数回答）（単位：％）

	社内 の他 部署 との 打 ち 合 わ せ	顧 客 や 取 引 先 との 打 ち 合 わ せ	調 達 先 の 選 定	新 人 に 対 す る 教 育 ・ 訓 練 や 指 導	や 評 価 会 議 へ の 参 加	プ ロ ジ エ ク ト の 進 捗 や 評 価 会 議 へ の 参 加	プ ロ ジ エ ク ト や 工 程 の ス ケ ジ ュ ー ル 管 理	い ず れ も 行 っ て い な い	無 回 答	度 数
全体	58.6	47.3	17.7	34.7	60.6	39.2	13.5	3.9	898	
企画・構想設計	72.7	72.7	34.5	45.5	72.7	60.0	9.1	0.0	55	
基本設計	74.4	68.3	26.8	50.0	74.4	50.0	4.9	2.4	82	
詳細設計	70.8	59.3	19.3	37.9	67.1	47.3	7.4	2.5	243	
図面作成	48.1	34.1	10.3	21.6	40.5	23.2	25.4	4.3	185	
試作/評価	48.5	36.6	16.2	33.6	63.4	34.5	14.0	4.3	235	
解析	60.0	37.5	10.0	37.5	65.0	42.5	5.0	5.0	40	
その他	51.1	40.0	20.0	37.8	57.8	42.2	22.2	2.2	45	

注：全体は、「最も多くの時間を割く工程」について無回答の票を含む集計である。

を経験しているのであろうか。これに関して、引き続きアンケート調査から明らかにしていきたい。

まず表3は、派遣技術者の年齢層別に、かれらが現在担当している工程を集計したものである。

表から、とくに「企画・構想設計」や「基本設計」「詳細設計」といった工程には、年齢層の高い派遣技術者ほど、より高い割合で従事している。これは、これらの上流の工程において、経験を積んだ技能水準の高い派遣技術者が活用されることが多いことを示していると考えられる。

そして、こうした傾向を踏まえると、派遣技術者が、技術者としての経験を積むなかで、徐々にこれらの工程を担当するようになるキャリアをあゆんでいることが想定できる。はたして、実際にはどうか。

これを明らかにするため、表4は、現在の派遣会社での勤続年数から派遣技術者としての経験年数が把握できる新卒採用の派遣技術者に限って、現在の派遣会社での勤続年数別に、これまでに経験したことがある工程の種類を集計したものである。

表から、「試作/評価」の工程については、勤続年数による経験者の割合のちがいはない。これに対し、「企画・構想設計」や「基本設計」「詳細設計」の工程については、勤続年数が長いほど、経験したことがある技術者の割合が高くなっている。

こうした結果から、新卒採用の派遣技術者が、入社後、初期の段階で「試作/評価」を経験したのち、徐々に担当する工程の種類を増やし、「詳細設計」や「基本設計」さらには「企画・構想設計」といった上流の工程へと担当する工程を広げていく傾向にあることが読み取れる。

表5は、同じく新卒採用で入社した派遣技術者について、勤続年数別に、現在担当している管理・調整の仕事について集計したものである。表から、管理・調整の仕事のいずれについても、勤続年数が長い技術者ほど、現在、担当している割合が高くなっている。派遣技術者は、勤続に伴い上流の工程へと仕事の範囲を広げるとともに、徐々に管理・調整の仕事を担当するようになっていものと考えられる。

さらに、表6は、新卒採用で入社した派遣技術

表3 年齢層別、現在担当している工程（複数回答） (単位：%)

	企画・構想設計	基本設計	詳細設計	図面作成	試作/評価	解析	その他	無回答	度数
20歳代	13.5	29.4	45.7	51.0	60.0	21.2	7.8	0.4	245
30歳代	22.1	44.0	61.6	63.2	58.4	21.3	4.0	1.3	375
40歳以上	29.4	54.3	67.7	62.8	50.2	19.3	9.7	1.1	269
全体	21.9	43.1	58.8	59.6	56.5	20.8	6.9	1.0	898

注：全体は、年齢について無回答の票を含む集計である。

表4 勤続年数別、これまでに経験した工程（新卒採用者）(複数回答) (単位：%)

	企画・構想設計	基本設計	詳細設計	図面作成	試作/評価	解析	その他	無回答	度数
5年未満	17.9	35.0	48.7	50.4	77.8	41.0	11.1	0.0	117
5年以上10年未満	37.4	61.9	74.8	69.0	76.1	52.9	16.8	0.0	155
10年以上	49.2	86.9	89.2	89.2	82.3	52.3	7.7	0.0	130
全体	35.6	62.2	71.9	70.1	78.6	49.3	12.2	0.0	402

表5 勤続年数別、担当する管理・調整業務（新卒採用者）（複数回答）

（単位：%）

	顧客や取引先との打ち合わせ	調達先の選定	社内の他部署との打ち合わせ	プロジェクトの進捗や評価会議への参加	プロジェクトや工程のスケジュール管理	新人に対する教育・訓練や指導	いずれも行っていない	無回答	度数
5年未満	30.8	8.5	50.4	54.7	29.1	35.9	10.3	6.8	117
5年以上10年未満	54.2	18.1	63.9	66.5	46.5	44.5	7.7	3.9	155
10年以上	66.9	27.7	80.8	73.8	53.1	48.5	5.4	0.8	130
全体	51.5	18.4	65.4	65.4	43.5	43.3	7.7	3.7	402

者について、勤続年数と、現在担当している仕事の水準との関係をみたものである。仕事の水準を測るうえでは、「その仕事を新人におぼえさせるとすると、ひととおりの仕事をこなせるようになるために、どのくらいの期間がかかる」と思うかという習得期間についての本人の評価をたずねている。一般に、高度な仕事ほど、習得期間は長いと考えられる。

集計結果をみると、勤続年数が長いほど、習得期間の長い高度な仕事を担当している派遣技術者

の割合が高くなっている。これから、派遣技術者が、派遣会社での勤続をつうじて、徐々に担当する仕事の水準を高度化させる傾向にあることが確認できる。

最後に、表7は、新卒採用か中途採用かを問わず、派遣技術者の全体について、年齢層別に、同じく仕事の水準を集計したものである。表から、年齢層が高いほど、習得期間の長い高度な仕事を担当している派遣技術者の割合が高い。

表6で確認したように、新卒採用者については、

表6 勤続年数別、仕事の水準（新卒採用者）

（単位：%）

	半年未満	半年以上1年未満	1年以上3年未満	3年以上	わからない	無回答	合計	度数
5年未満	48.7	23.9	20.5	3.4	3.4	0.0	100.0	117
5年以上10年未満	25.8	23.9	38.1	10.3	1.3	0.6	100.0	155
10年以上	13.1	12.3	36.9	32.3	3.1	2.3	100.0	130
全体	28.4	20.1	32.6	15.4	2.5	1.0	100.0	402

表7 年齢層別、仕事の水準

（単位：%）

	半年未満	半年以上1年未満	1年以上3年未満	3年以上	わからない	無回答	合計	度数
20歳代	48.6	20.0	22.4	5.3	2.9	0.8	100.0	245
30歳代	28.3	18.7	33.6	14.9	3.2	1.3	100.0	375
40歳以上	20.1	18.2	29.7	28.6	2.6	0.7	100.0	269
全体	31.3	18.8	29.3	16.5	3.0	1.1	100.0	898

注：全体は、年齢について無回答の票を含む集計である。

入社後、勤続をつうじて徐々に仕事の水準を高度化させる傾向にあった。中途採用者についても、現在の派遣会社に入社後は、入社前に製造企業や他の派遣会社での経験をつうじて身につけてきた技能を前提としつつ、徐々に、高度な仕事を担当したりするような仕事の経験の仕方をする傾向があるものと考えられる¹¹⁾。その結果、技術者全体としても、年齢層が高いほど高度な仕事を担当することが多くなっているのだと考えられる。

2 派遣先の転換をつうじたキャリア形成

以上から、派遣技術者が、派遣技術者として働くなかで、徐々に担当する工程を上流へと広げ、高度な仕事を担当するようになるようなキャリアをあゆむ傾向にあることが確認できた。

ところで、派遣技術者を雇用する技術者派遣企業5社の事例研究(佐野 2005)を踏まえると、このような傾向を促す要因のひとつとして、技術者派遣企業による派遣技術者のキャリア形成支援への取り組みがあると考えられる。

同研究によれば、技術者派遣企業にとって、自社の雇用する派遣技術者の担当する仕事の水準を高め、それに応じて派遣料金の単価を上げることは、自社の売上や利益を拡大することにつながる。それゆえ、技術者派遣企業は、派遣技術者の仕事の水準の高度化や、派遣料金の改定を促すためのキャリア形成の支援に取り組んでいる。

すなわち、技術者派遣企業は、(a)派遣先に対し、派遣技術者により高度な仕事を担当させたり、担当させる仕事の幅を広げてもらうよう働きかけたりしている。また、派遣技術者の仕事の水準の高度化に応じて、派遣料金の単価を改定するよう派遣先に働きかけている。

さらに、技術者派遣企業は、こうした取り組みに加えて、(b)派遣先の側の都合により派遣契約が終了することがあれば、新たな派遣先に技術者を異動させる際に、仕事の水準の高度化と派遣料金の上昇を実現できる新たな派遣先を選ぶ。それにより、派遣技術者のキャリアを展開させるようにしている。

また、派遣先の都合に応じて派遣契約を更新していくと、派遣技術者の派遣期間がより長期に及

ぶこともある。そうしたなかで、長期にわたり仕事の水準の高度化や派遣料金の上昇が実現できないこともある。そのような場合には、(c)技術者派遣企業の側から派遣先に申し出るかたちで、派遣中の技術者の派遣契約の更新をやめる。そして、仕事の水準の高度化と派遣料金の上昇を実現できる新たな派遣先へと異動させることもあるとされる。

派遣先の転換に関して、表としては示さないが、アンケート調査のデータをもとに、勤続年数別に、派遣技術者がこれまでに経験した派遣先の事業所数について平均値を集計すると、「5年未満」では1.38社、「5年以上10年未満」で2.45社、「10年以上」で3.60社である。派遣技術者の多くは、技術者派遣企業で勤続するなかで、派遣先の転換を経験しているといえる。そして、上でみた技術者派遣企業によるキャリア形成支援の取り組みのうち、とくに(b)や(c)のような派遣先の転換をつうじた取り組みが普及しているとすれば、派遣技術者にとって、派遣先の転換は、仕事内容を高度化させる重要な機会となっているものと考えられる。実態はどうか。

これに関して、表8は、勤続年数別に、派遣先の転換に伴う仕事の水準の変化について集計したものである。これをみると、いずれの勤続年数の層についても、派遣先の変更に伴い、「高度になってきた」という変化を経験する技術者の割合が約4割を占めている。また、とくに勤続年数が「5年以上10年未満」や「10年以上」の層では、「高度になったり、やさしくなったり」という変化を経験する技術者がやはり約4割と少なくない。他方、いずれの勤続年数の層についても、「やさしくなってきた」とする割合は1割に満たない。これから、派遣先の転換が、仕事の水準を高度化させるうえでの重要なきっかけとなることが読み取れる。

IV 派遣技術者の意識と仕事への意欲

1 技術者としてのキャリアへの関心

前節での分析から、派遣技術者が、派遣技術

表8 勤続年数別、派遣先の転換に伴う仕事の難易度の変化 (単位：%)

	高度になってきた	高度になったり、やさしくなったり	難易度に大きな変化はない	たやさしくなってきた	無回答	合計	度数
5年未満	37.8	25.9	31.1	4.4	0.7	100.0	135
5年以上10年未満	40.9	40.9	16.1	1.5	0.7	100.0	137
10年以上	36.5	41.9	18.0	2.4	1.2	100.0	167
全体	38.3	36.7	21.4	2.7	0.9	100.0	439

者として働くなかで、徐々に担当する工程を上流へと広げ、高度な仕事を担当するようになるようなキャリアをあゆむ傾向にあることが確認できた。また、そのようなキャリアをあゆむうえで、より高度な仕事を経験できるような派遣先への転換が重要な役割をはたすことも明らかとなった。

それでは、このようななか、派遣技術者は、自らのキャリアに関してどのような意識をもっているだろうか。表9は、派遣技術者が、今後どのような働き方を目指しているか、すなわち、長期的にどのようなキャリアをあゆむことを望んでいるかについて、年齢層別に集計したものである。

表によれば、第1に、年齢層が低い派遣技術者ほど、「一般企業（製造企業など）に転職して技術者として働く」ことを目指す人の割合が高い。とりわけ、20歳代の派遣技術者のなかに、やがては製造企業に転職して、技術者としてのキャリアを継続しようと考えている者が少なくないことが分かる。他方、年齢層の高い技術者ほど、「現在

の派遣会社で第一線の技術者として働きつづける」ことを目指している人の割合が高い。傾向としては、年齢層の低い技術者ほど、製造企業への転職志向が強く、他方、年齢層の高い技術者ほど、勤続志向が強いといえる。

第2に、年齢層を問わず、「現在の派遣会社の営業・教育・管理部門で働く」ことや「(他社で、ないし独立・起業して)技術者以外として働く」ことを目指している、あるいは目指す働き方について「とくに考えていない」という派遣技術者の割合は、いずれも1割未満と少ない。派遣会社で働きつづけるか、製造企業に転職するかというものがいはあるものの、派遣技術者の多くは、目指すべき働き方として今後も「技術者」を考えている。すなわち、派遣技術者の多くが、長期的に技術者としてのキャリアをあゆむことを望んでいることが分かる。

表9 年齢層別、目指す働き方 (単位：%)

	現在の派遣会社で第一線の技術者として働きつづける	現在の派遣会社で設計現場のリーダーや管理者として働く	現在の派遣会社の営業・教育・管理部門で働く	他の派遣会社に転職して技術者として働く	一般企業に転職して技術者として働く	派遣先の会社に転職して技術者として働く	独立・起業して技術者として働く	他社の技術者以外・その他	とくに考えていない	無回答	合計	度数
20歳代	18.8	6.9	2.9	2.0	41.6	8.2	2.9	7.8	9.0	0.0	100.0	245
30歳代	30.1	9.6	6.7	0.3	27.7	6.1	5.1	6.4	7.5	0.5	100.0	375
40歳以上	42.0	15.2	5.2	1.9	11.2	3.7	6.7	5.2	8.2	0.7	100.0	269
全体	30.5	10.5	5.1	1.3	26.5	6.0	4.9	6.5	8.2	0.4	100.0	898

注：全体は、年齢について無回答の票を含む集計である。

2 仕事の幅・水準と仕事満足度

以上から、派遣技術者の多くが、長期的に、技術者としてのキャリアをあゆむことを望んでいることが明らかになった。もちろん、技術者としてのキャリアといっても、それには様々なタイプがありうる。この点に関して、前節では、派遣技術者が、徐々に幅広い工程を経験するとともに、仕事の水準を高めていくようなキャリアをあゆむ傾向があることを確認した。それでは、派遣技術者は、実際にこのようなキャリアのあり方を望んでいるだろうか。

これについて明らかにするため、ここでは、「今の仕事全体」に対する満足度を被説明変数¹²⁾、仕事の幅の指標としての「工程経験数」と、仕事の水準の指標としての「業務レベル」を説明変数とし¹³⁾、性別、年齢、学歴、採用区分、派遣元勤続年数をコントロール変数として、順序ロジスティック回帰分析を行う。被説明変数とした仕事満足度が高いことは、対応するキャリアのあり方を派遣技術者が期待し、望んでいることを示すと解釈できる。

分析結果は、表10の通りである。いずれのモデルをみても、工程経験数が多いほど仕事満足度（「今の仕事全体」に対する満足度）が高く、業務レベルが高いほど仕事満足度が高い。すなわち、徐々に幅広い工程を経験するとともに、仕事の水準を高めていくようなキャリアをあゆみつつある派遣技術者ほど、仕事満足度が高いといえる。このことは、派遣技術者の多くが、そのようなキャリアを形成することを望んでいることを示すと考えられる。

3 仕事への意欲の源泉としての技能向上

ところで、派遣技術者が、こうしたキャリアを実現していくためには、それらを支えられるだけの技能を身につけることが必要になろう。そこで、この点についての派遣技術者の意識をみてみたい。表11は、派遣技術者に、「仕事に役立つ能力や知識を高めたい」と思うかについてたずねた結果を、年齢層別に集計したものである。

これを見ると、年齢層にかかわらず、派遣技術者の8割前後を占める大多数が、「仕事に役立つ能力や知識を高めたい」という考えについて「そ

表10 仕事の幅・水準と仕事満足度（順序ロジスティック回帰分析）

「今の仕事全体」満足度（5段階）	モデル①		モデル②		モデル③	
	B	Wald	B	Wald	B	Wald
女性	0.173	0.545	0.088	0.141	0.271	1.280
(20代)						
30代	0.072	0.187	0.181	1.151	0.118	0.483
40代	0.079	0.128	0.130	0.328	0.132	0.337
50代以上	0.508	2.493	0.415	1.580	0.439	1.749
大卒	-0.044	0.103	0.015	0.012	-0.034	0.056
中途採用	-0.076	0.185	-0.087	0.229	-0.144	0.627
勤続年数	-0.009	0.411	-0.004	0.081	-0.023	2.763*
工程経験数（1~7）	0.197	19.921***			0.194	18.063***
業務レベル（1~10）			0.096	10.460***	0.075	6.255**
$\tau = 1$	-2.514	89.012	-2.887	129.464	-2.483	83.854
$\tau = 2$	-0.814	12.959	-1.207	33.651	-0.801	12.062
$\tau = 3$	0.729	10.531	0.310	2.339	0.746	10.576
$\tau = 4$	3.230	158.276	2.843	144.400	3.309	157.228
N		879		846		844
-2LL		2132.589		2076.909		2188.609
カイ2乗		26.581***		16.682**		35.080***
Nagelkerke R2		0.032		0.021		0.044

注：1) () は、レファレンス・グループ。

2) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$ 。

表 11 年齢層別、「仕事に役立つ能力や知識を高めたい」か

(単位：%)

	そう思う	ある程度 そう思う	あまり 思わない	い そう 思わ な	無 回 答	合 計	度 数
20 歳代	75.9	21.6	1.2	0.4	0.8	100.0	245
30 歳代	86.1	11.5	1.1	0.0	1.3	100.0	375
40 歳以上	78.8	20.1	0.4	0.0	0.7	100.0	269
全体	80.8	17.0	0.9	0.1	1.1	100.0	898

注：全体は、年齢について無回答の票を含む集計である。

う思う」と答えている。また、「ある程度そう思う」まで含めると、年齢層を問わず9割以上の派遣技術者が、「仕事に役立つ能力や知識を高めたい」という考えに同意していることになる¹⁴⁾。徐々に幅広い工程を経験するとともに、仕事の水準を高めていくようなキャリアを形成していくためには、それらを支えられるだけの技能を身につけることが必要になる。それゆえ、派遣技術者の大多数が、技術者としての技能を高めることに強い関心をもっているのだと考えられる。

派遣技術者のこのような技能向上への関心を踏まえると、かれらの仕事への意欲を高めるうえで、技能向上の機会を提供することが重要であることが予想される。派遣技術者に対して技能向上の機会を与える当事者としては、まず、技術者派遣会社が挙げられる。佐藤・佐野編(2005)によれば、派遣会社は、新入社員研修、階層別研修、技術分野別研修などさまざまな教育訓練プログラムを用意し、派遣技術者の技能の向上をはかっている。しかし、派遣技術者にとって、日々の仕事をつうじた教育訓練(OJT)の担い手となるのは、派遣先である。技術者の技能形成においてOJTが重要であるとすれば、派遣先は、派遣技術者に対して技能向上の機会を与えるうえで、重要な役割をはたしていると考えられる。

この点について、表は示さないが、派遣技術者が過去2年間にうけた教育訓練の担い手について集計すると(複数回答)、「派遣先の教育担当者」が43.9%、「派遣先の(教育担当者以外の)社員」が50.4%となっており、派遣先が、教育訓練の担い手として大きな役割を果たしていることが確認できる¹⁵⁾。それゆえ、派遣技術者の仕事への意欲を高めるうえでも、派遣先による技能向上の機

会の提供が重要であると予想される。

こうした関係を明らかにするため、回帰分析を行う。被説明変数である仕事への意欲の指標としては、「派遣先の会社や職場に貢献しようとしている」か否かを取り上げる。高度な専門性と柔軟な発想とが求められるであろう製品開発の仕事において高い生産性をあげるためには、派遣先の会社や職場へのコミットメントにもとづいて積極的に「会社や職場に貢献」しようとするのが重要と考えるためである¹⁶⁾。

説明変数としては、派遣先において、自分(派遣技術者)のキャリアや技能の形成を支援するための機会がどの程度あるかについての評価を用いる。アンケート調査では、「仕事上の不満を聞いてもらう機会」「仕事に必要なスキルや知識を習得する機会」「仕事について指導や教育を受ける機会」「仕事の内容について希望を聞いてもらう機会」「自分のキャリアについて相談する機会」「スキルアップにつながる仕事をする機会」の6つを取り上げ、それぞれについて「まったくない」「ほとんどない」「ある程度はある」「十分にある」の4段階で回答を得ている。ここでは、「まったくない」から「十分にある」をそれぞれ0点から3点に得点化し、これらの得点と仕事への意欲との関係を分析することとする。コントロール変数としては、表10と同様、性別、年齢、学歴、採用区分、派遣元勤続年数を投入する。

分析結果は、表12の通りである。表によれば、「スキルアップにつながる仕事をする機会」が1%水準でプラスに有意となっている。このことは、派遣先においてスキルアップにつながる仕事をする機会にめぐまれている派遣技術者ほど、派遣先の会社や職場に貢献しようとする傾向が強いこと

表 12 仕事への意欲の規定要因（二項ロジスティック回帰分析）

派遣先の会社や職場に貢献しようとしている	B	Wald
女性	-0.236	0.813
(20代)		
30代	0.238	1.618
40代	0.482	3.536*
50代以上	0.882	5.188**
大卒	0.001	0.000
中途採用	0.264	1.663
勤続年数	0.030	3.922**
(派遣先) 仕事上の不満を聞いてもらう機会	0.122	1.090
(派遣先) 仕事に必要なスキルや知識を習得する機会	0.171	1.695
(派遣先) 仕事について指導や教育を受ける機会	0.043	0.109
(派遣先) 仕事の内容について希望を聞いてもらう機会	-0.120	0.788
(派遣先) 自分のキャリアについて相談する機会	0.105	0.659
(派遣先) スキルアップにつながる仕事をする機会	0.314	7.275***
定数	-1.873	22.304
N		879
-2LL		1133.989
カイ2乗		56.371***
Nagelkerke R2		0.084

注：1) () は、レファレンス・グループ。
 2) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$ 。

を意味している。派遣技術者の仕事への意欲を高めるうえで、派遣先において技能向上の機会が提供されることが重要であるといえる。

以上、本節での分析により、①派遣技術者の多くが、徐々に幅広い工程を経験するとともに、仕事の水準を高めていくようなキャリアを形成することを望んでいること、②そのために必要な技能向上に対して非常に強い関心を示していること、それゆえ、③派遣技術者の仕事への意欲を高めるうえで、派遣技術者の職場である派遣先において技能向上の機会が提供されることが重要であることが明らかになった。なかでも、とりわけ、派遣先が、派遣技術者の技能向上を可能にするような仕事の割り振りを行うことが、派遣技術者の仕事への意欲を高めるといえる。

V まとめ

以上、本稿では、製品開発の職場で働く派遣技術者に焦点をあて、その仕事やキャリア、意識の実態を明らかにするとともに、派遣技術者の仕事への意欲を高めるうえでの、派遣先による技能形

成の機会提供の効果について検討してきた。本稿の事実発見および分析結果をまとめると、以下の1)~4)のようになる。

- 1) 製品開発の職場において、派遣技術者は、試作・評価や図面作成の工程を中心としつつも、企画・構想設計や基本設計、詳細設計、解析といった幅広い工程で活用されている。また特に、企画・構想設計や基本設計、詳細設計といった工程で、派遣技術者を活用する職場では、これらの工程で主に活用する派遣技術者に対して、管理や調整に関わる仕事も担当させていることが多い。
- 2) このような仕事の広がりをもとに、派遣技術者は、試作・評価などの後工程を中心とするものから、企画・構想設計や基本設計といったより上流の工程へと担当する工程の範囲を広げる傾向にある。また、それに伴い、管理や調整の仕事も担当するようになる。そして、徐々に高度な仕事を経験するようなキャリアを築いている。こうしたキャリアの形成にとって、より高度な仕事を経験できるような派遣先への転換が重要な役割をはたしている。

- 3) このようなキャリア形成の機会を背景に、派遣技術者の多くは、技術者としての長期的なキャリアを望んでいる。そして、実際に、上記2)のように、徐々に幅広い工程を経験するとともに、仕事の水準を高めるようなかたちで仕事を体験しつつある派遣技術者ほど、仕事満足度は高い傾向にある。このことは、派遣技術者が、そうした仕事の経験の仕方を期待していることを示すと考えられる。
- 4) 派遣技術者が、このように、徐々に幅広い工程を経験するとともに、仕事内容を高度化させていくキャリアを実現していくうえでは、あらたな仕事の遂行を支える技能の習得が必要となる。そのため、派遣技術者の多くは、自らの技能向上に強い関心をもっている。そして、こうした意識のあり方と関連して、派遣技術者の仕事への意欲を高めるうえでは、派遣技術者へのOJTの担い手である派遣先が、技能向上の機会を提供することが重要となる。とりわけ、派遣先が、派遣技術者の技能向上を促すような仕事の割り振りを行うことが、派遣技術者の仕事への意欲を高める効果をもつ。

本稿のはじめでも述べたように、日本の製品開発の職場では、派遣技術者の活用がすすんでいる。派遣技術者は、日本のモノづくりの一端を担う重要な労働力となっている。そして、このように派遣技術者を活用する職場では、直接雇用の技術者だけでなく、派遣技術者についても、その仕事への意欲を向上させ、製品開発の生産性を向上させることが重要な課題となっていると考えられる。

そして、上記のように、本稿の分析結果は、製品開発の職場が派遣技術者に対して、技能向上につながるような仕事の割り振りを行うことが、派遣技術者の仕事への意欲を高める効果をもつことを示している。派遣技術者の仕事ぶりや技能を評価し、それを踏まえて、技能の向上に結びつくよう、徐々に高度な仕事や幅広い仕事を担当させていくといった派遣先の取り組みが、派遣技術者の仕事への意欲を高めることにつながると考えられる。

しかし、現状において、職場によっては、自社

での活用期間が限られている派遣技術者に対して、仕事の割り振りをつうじた教育訓練(OJT)の機会を与えることに消極的な場合もあろう。本文で用いたアンケート調査によれば、「スキルアップにつながる仕事をする機会」が派遣先に「ほとんどない」あるいは「まったくない」と考えている派遣技術者は合わせて34.8%と決して少ない割合を占めている。このような派遣技術者が働く職場では、派遣技術者に対して、長期的な教育訓練への投資という側面をもつOJTの機会の提供を差し控えている場合も少なくないことが推察される。

これに対し、本稿の分析結果は、派遣技術者への仕事の割り振り方の工夫をつうじたOJTが、派遣技術者の仕事への意欲を高める効果をもつことを示している。こうした効果を踏まえたうえで、派遣技術者に対してより積極的に技能向上の機会を与えることは、派遣技術者を活用する職場にとって、生産性向上に向けての重要な選択肢となると考えられる。

当然ながら、このような派遣先の取り組みは、派遣技術者の技能形成を促すとともに、それを前提とした、かれらの技術者としてのキャリア形成にも貢献すると考えられる。本稿で示したように、派遣技術者のなかには、やがては製造企業で直接雇用される技術者への転換をはかりたいと考えている人も少なくない。こうした人も含めて、派遣技術者の多くは、今後とも技術者として製品開発の分野でのキャリアをあゆむことを希望している。そして、多くが、そうしたキャリアを支えるであろう技能の習得に高い関心をもっている。製品開発の職場が、派遣技術者に対して技能向上の機会を与えることは、派遣技術者のこうした期待や関心に応えとともに、派遣技術者として働く人のより長期的なキャリア形成を促すことにもつながるといえる。

また、このような取り組みをつうじて、派遣技術者の技能形成やキャリア形成がすすむことは、社会全体として、派遣技術者の活用を前提とした人材活用の仕組みを長期的に支えることにもつながると考えられる。製造企業が、製品開発の幅広い仕事で派遣技術者の活用を今後もつづけていく

うえでは、派遣技術者のなかに、そうした幅広い仕事を担当できるような人材が十分に育っていることが必要となるためである。

*本稿は、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門の研究成果の一部である。本稿でもちいた事例調査およびアンケート調査の設計や実施にあたっては、同部門の研究員メンバーの皆様、とりわけ佐藤博樹教授（東京大学）、仁田道夫教授（東京大学）、今野浩一郎教授（学習院大学）、堀田聡子特任准教授（東京大学）から貴重なアドバイスをいただいた。深く感謝いたします。さらに、事例調査にご協力いただいた4社の製造企業およびアンケート調査にご協力いただいた8社の技術者派遣会社の関係者の方々、調査票に回答くださった派遣技術者の皆様にもこの場を借りて御礼申し上げます。

- 1) 調査対象は、常用労働者を5人以上雇用している民営事業所である。なお、これらはいくまで派遣労働者を活用している事業所の割合であり、派遣労働者を活用している企業の割合は、これよりも高いと考えられる。
- 2) 「登録型」「常用型」というのは実務的な用語であり、「労働者派遣事業報告」においてそれらと一致する集計区分はない。しかし、それに近い集計区分として、「常用雇用以外」「常用雇用」がある。両者の違いは、「常用雇用」のなかに、「派遣会社に期間の定めのない雇用契約で雇われる労働者」だけでなく、「過去1年を超える期間について引き続き雇用されている労働者」「採用の時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる労働者」も含まれているという点にある。つまり、「常用雇用」のなかに、ここでいう「常用型」の派遣労働者だけでなく、1年を超えて契約を反復更新している「登録型」の派遣労働者なども一部含まれている。それらに十分留意した上で、2006年度において「常用雇用」の比率が高い職種を挙げると、「機械設計」(92.2%)、「建築設備運転、点検、整備」(91.0%)、「放送機器等操作」(88.8%)となっている（比率は全体に占める「常用雇用」の比率）。
- 3) ちなみに、『2007年就業構造基本調査』によれば、ここでいう「機械設計」の定義に近いと考えられる技術者総数は、約70万人である（「機械・航空機・造船技術者」34万8400人、「電気・電子技術者」37万2200人）。
- 4) 既存研究は、「研究開発」において成果をあげるうえで、その担い手である技術者の仕事への意欲を高めることが重要であることを指摘している（開本 2006）。
- 5) 日本の技術者が、職場の先輩社員の指導を受けながら、企業内で次第に高度な仕事を経験していくことについては、今野（1991）、生産性上級技術者問題研究委員会編（1989）などを参照された。
- 6) 製造企業の開発部門に対する調査によれば、派遣技術者を活用している部門のうち75.0%が、「短期的な業務量の変動に対応するため」を理由として挙げている（佐藤・佐野・木村・鹿生 2005）。これから考えると、派遣技術者と派遣先との関係も、短期的であることが多い可能性がある。
- 7) 同調査は、佐藤博樹と佐野嘉秀が、東京大学大学院経済学研究科で担当した演習に参加した大学院生とともに実施したものである。事例各社のインフォーマントは、A社設計部門事業部長、A社8事業部管理担当部長、B社派遣人材人事管理担当者（2名）、C社開発研究所部長、D社人事部長、D社技術部門技術士、D社非連結子会社技術アドバイザーである。各事例の詳細については、佐野・鹿生・高橋・山路・中川（2008）を参照されたい。
- 8) ただし、ランダムサンプリングによる調査ではないため、このアンケート調査によって明らかになる派遣技術者のキャリアに、どの程度の一般性があるのかわからない。とはいえ、そこで明らかになるようなキャリアが存在するということが事実である。調査概要および分析結果の詳細については、佐藤・佐野・高橋・東（2008）を参照のこと。調査データは、東京大学社会科学研究所日本社会研究情報センターのSSJデータアーカイブに寄託される予定である。
- 9) 以下、「」で引用した事例に関する記述は、事例企業からの確認を得た事例レポートからの引用である。事例に関するその他の記述も、同事例レポートをもとにしたものであるが、筆者の解釈や判断が反映されている可能性がある。また、一般化のため事例レポートとは異なる用語をもちいている箇所もある。事例レポートは、佐藤・佐野・高橋・東（2008）の第2部に記載している。なお、事例のうちA社では、派遣契約だけでなく、請負契約にもとづいても技術者を受け入れている。そのため、A社に関する記述は必ずしも「派遣」技術者に対象を限定したものではない。とはいえ、同じく、自社とは雇用関係をもたない技術者であるため、請負契約にもとづき技術者の活用実態は、派遣契約にもとづき技術者のそれと共通点をもつと考える。
- 10) C社においても、例えば、自社の社員を「CAD操作」の主力と位置づけ、派遣技術者はその「補助的位置づけ」としている。これは、「補助的」な範囲をこえた仕事をこなす技能を派遣技術者もっておらず、また教育訓練をつうじてより高度な仕事をかれらに担当させることは、「技術継承やノウハウ蓄積の面で問題がある」というC社の判断にもとづいている。また、D社では、「責任者などの管理業務」や「意思決定を伴う折衝業務」「コスト判断を伴う業務」「その他責任が伴う業務」などの仕事は、派遣技術者に担当させていない。そうすることで、派遣技術者が「常に社員の指揮命令下において業務の一部を担当する」かたちをとるようにしているとされる。
- 11) アンケート調査によれば、現在の派遣会社に入社前に他社での就業経験がある派遣技術者のうち、24.8%が他の派遣会社での設計関連業務の経験があり、59.0%が製造企業での設計関連業務の経験をもつ（複数回答）。
- 12) 「今の仕事全体」に対する満足度の回答は、「不満である」「やや不満である」「どちらともいえない」「やや満足している」「満足している」の5段階である。
- 13) 「工程経験数」は、「企画・構想設計」「基本設計」「詳細設計」「図面作成」「試作/評価」「解析」「その他」のうち、現在の派遣会社に入社してから携わってきたものの数を表したものである。「業務レベル」は、「もし、今のあなたの仕事を新人におぼえさせるとすると、ひととおり仕事をこなせるようになるために、どのくらいの期間がかかると思いますか」に対する10段階の回答を表したものである。
- 14) これと同じ設問が、労働政策研究・研修機構が、全国から無作為に抽出した8000名の男女に対して実施した「日本人の働き方調査」のなかにある。この調査によれば、同じ設問に対して、「そう思う」と回答した者の比率は、就業者全体では45.0%、専門的・技術的職業従事者でも66.5%であった。ここから、派遣技術者が技能形成に対していかに強い関心をもっているかが分かる。「日本人の働き方調査」については、労働政策研究・研修機構ホームページ（<http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2006/06-014.htm>）を参照。

- 15) このほか、「派遣元の教育担当者から指導や教育を受けた」(23.9%)、「派遣元の上司や先輩(教育担当者以外)から指導や教育を受けた」(18.4%)、「職場を離れて実施される派遣先での研修に参加した」(16.1%)、「派遣先から自己啓発の支援を受けた(情報提供,勤務時間の配慮などを含む)」(9.5%)という回答になっている。
- 16) これに対し、相対的に定型的な業務が多いと考えられる登録型の事務系派遣労働者を対象とした高貫(2007)においては、仕事への意欲の指標のひとつとして、「指示されたことは着実にこなそうとしている」なども用いられている。

参考文献

- Atkinson, J. (1985) "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management." *IMS Report*, No.89. Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development." *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
- 今野浩一郎(1991)「技術者のキャリア」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社, pp. 29-62.
- 河野英子(2008)「外部人材と競争優位——設計開発職場における技術系外部人材の役割」『組織科学』第41巻第4号, pp. 56-68.
- 佐藤博樹・小泉静子(2007)『不安定雇用という虚像——パート・フリーター・派遣の実像』勁草書房.
- 佐藤博樹・佐野嘉秀編(2005)『製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズNo. 5)』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門.
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨・鹿生治行(2005)『設計部門における外部人材活用の現状と課題(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズNo. 3)』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門.
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・高橋康二・東秀忠(2008)『製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理(2)——技術者個人アンケート調査から(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズNo. 13)』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門.
- 佐野嘉秀(2001)「情報サービス業における外注化と社員の役割——業務処理ソフトウェア開発プロジェクトの事例」佐藤博樹監修・電機総研編『IT時代の雇用システム』日本評論

- 社, pp. 93-116.
- 佐野嘉秀(2005)「製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理——大手5社の事例から」佐藤博樹・佐野嘉秀編『製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズNo. 5)』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門.
- 佐野嘉秀・鹿生治行・高橋康二・山路崇正・中川功一(2008)『設計部門における外部人材活用の現状と課題(2)——事例調査編(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズNo. 12)』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門.
- 高貫智行(2007)「派遣労働者の人事管理と労働意欲」『日本労働研究雑誌』No. 566, pp. 17-36.
- 高貫智行・守島基博(2004)「派遣労働者の人材マネジメントの課題」『日本労働研究雑誌』No. 526, pp. 4-15.
- 清水直美(2007)「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』No. 568, pp. 93-105.
- 生産性上級技術者問題研究委員会編(1989)『研究開発技術者のキャリアと能力開発』日本生産性本部.
- 全日本能率連盟(1980)『専門職・スタッフ管理職の実態』全日本能率連盟.
- 朴弘文・平野光俊(2008)「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界——分業モデルの構築」『日本労務学会誌』10巻1号, pp. 17-30.
- 開本浩矢(2006)『研究開発の組織行動——研究開発技術者の業績をいかに向上させるか』中央経済社.
- 村杉健(1986)「ランダーのモチベーション」『労務研究』第39巻第1号 pp. 23-29, 第39巻第2号 pp. 13-19, 第39巻第3号 pp. 11-25.

さの・よしひで 法政大学経営学部准教授。最近の主な論文に、「非正社員の活用方針と雇用管理施策の効果」『日本労働研究雑誌』2008年8月号(No. 577)(有賀健・神林龍と共著)。産業社会学・人的資源管理論専攻。

たかはし・こうじ 東京大学大学院人文社会系研究科博士課程。最近の主な論文に「年次有給休暇に関する法知識の所在と機能」『大原社会問題研究所雑誌』2008年8月号(No. 597)。産業社会学専攻。