

卒業論文

事業システムにおける  
「組織観・人間観」の役割についての考察  
～人材派遣サービスを例にとって～

早稲田大学商学部 4 年

井上達彦ゼミナール第 2 期

1F020267-8

岡本 彩

## SUMMARY

事業システム論は、企業の戦略と関連づけられ研究されることが多い。しかし、事業システムを設計するのは人であり、それを運用するのもまた人であることを忘れてはならない。つまり、事業システムは、「組織」という視点も持って分析されるべきなのである。

本研究では、人材派遣を行う、事業システムの異なる二社、株式会社スタッフサービス(以下スタッフサービス)と株式会社メイテック(以下メイテック)を取りあげ、それぞれの事業システムを分析・考察し、その基礎にある人間観・組織観が事業システムを構築する際に非常に大きなカギとなることに注目した。

スタッフサービスにおいては、登録スタッフは質よりも量であり、営業担当者は指示された業務を確実にこなせることが大事である。つまり、スタッフや社員全員が有能な人物である必要はなく、一握りの有能な社員のもと、他の社員やスタッフが指示通りに動くような組織観・人間観があり、スタッフサービスではその価値観に沿った事業システムが構築されている。スタッフサービスの営業の特徴は属人的能力に頼らないことである。「何件回ったら、何件とれる」という計算された確率による営業活動である。これはスタッフサービスがどう「人」を捉えているか、つまり組織の人間観を顕著に表しているといえる。

一方メイテックでは、「技術者の満足が最大のパフォーマンスを生み出し、顧客企業の満足につながる」という事業観を持ち、技術者一人ひとりの人的資源としての価値の向上を重視している。また技術者の価値向上のために、その他の社員も大きな責任を負っている。メイテックは、「従業員は自己実現を追及するものである」という人間観と、「組織は従業員の自己実現をサポートするものだ」という組織観、および「従業員が自己実現を追及することによって、顧客に提供できる価値が増大する」という事業観に裏打ちされた事業システムを構築している。たとえば、技術者は自己実現を求める人と定義しているからこそ、他社とは比べものにならないほど市場価値というものを技術者に意識させている。市場価値を見せることが技術者の技術に対する向上心に火をつけると信じていなければ時間もコストもかかるその行動を起さないだろう。

事業システムと組織の関係は密接である。事業システムを設計する際には、企業が「組織はどう構成されるべきか」、「人は組織の中でどういう存在であるべきか」という組織の事業観に留意しなければならない。事業システム構築において、企業の人間観・組織観は非常に大きな役割を果たすのである。

## 目次

SUMMARY.....	P2
目次.....	P3
はじめに.....	P5
分析手法・対象.....	P6
1 分析の流れ	
2 分析の枠組み・言葉の定義	
2.1 仕組みによる差別化	
2.2 事業観・人間観・組織観の定義	
3 分析対象の提示	
3.1 分析対象業界について	
3.2 分析対象企業について	
ケース分析1 <スタッフサービス>.....	P11
1 人材派遣業界における事務派遣業	
2 スタッフサービスについて	
3 スタッフサービスの価値・活動・資源	
3.1 スタッフサービスの価値	
3.2 スタッフサービスの活動	
3.3 スタッフサービスの資源	
4 スタッフサービスの事業システムのもとにある事業観	
4.1 スタッフサービスの派遣スタッフへの見解	
4.2 スタッフサービスの営業担当者・CTC への見解	
4.3 スタッフサービスの人間観・組織観	
ケース分析2 <メイテック>.....	P18
1 人材派遣業界における技術者派遣のポジション	
2 メイテックについて	
3 メイテックの価値・活動・資源	
3.1 メイテックの価値	
3.2 メイテックの活動	
3.2.1 営業活動	

3.2.2	技術スキルアップ活動	
3.2.3	マッチング活動	
3.2.4	マッチング活動と営業活動	
3.2.5	マッチング活動と技術スキルアップ活動	
3.3	メイテックの資源	
4	メイテックの事業システムのもとにある事業観	
4.1	メイテックの派遣社員への見解	
4.2	メイテックの営業担当者・バックオフィスへの見解	
4.3	メイテックの人間観・組織観	
ケース比較	スタッフサービスとメイテックの事業システム比較	P45
おわりに		P46
参考文献・資料・URL		P47

## はじめに

### 問題背景・問題提起

昨今では、製品・サービスによる差別化ではなく、目には見えなく地味だが、しかしながら持続的競争優位性の確立への貢献度が大きい、仕組みによる、つまり事業システムによる差別化が注目されている。

事業システムの違いは、戦略論とよく関連づけられる。しかしながら、組織のあり方に関する分析はあまりない。事業システムを設計するのは「人」であり、実行するのも、改善していくのもまた「人」である。それゆえ、事業システムは組織を構成する人の影響を大いに受け、また事業システムは組織に大いに影響を与える。事業システムは組織にも関わっていることを忘れてはならない。

本論文では人材派遣業界のスタッフサービスとメイテックを事例として挙げ、その比較を通して、事業システムにおいて組織観や人間観が大きなカギとなることを記述したい。

## 分析手法・対象

### 1．分析の流れ

人材派遣業界において、事業システムが異なると思われる二社を取り上げ、事業システムの分析を通してそれらと比較することで、それぞれの企業における「人」の扱い方を記述し、そこから人間観・組織観と事業システムとの関わりを抽出する。

### 2．分析の枠組み・言葉の定義

分析の流れでも述べたように、本研究では事業システム論(加護野・井上, 2005)を柱とし分析を進める。この節では事業システム戦略論を記述し、また、人間観・組織観・事業観の言葉についても定義する。

#### 2.1 仕組みによる差別化

私たちは日々、様々な製品・サービスに支えられながら生活をしている。それら私たちの目に触れるものは、数多くの競争を勝ち抜いてきたものだ。しかし、競争は企業の体力を奪う。それは現実の人間と同じである。100メートル走のライバルたちはその速さを競い、結果として疲れ切ってしまうように、企業も競争をし続ければ体力をどんどん消耗してしまふ。では、どのようにして企業は、この競争社会を生き抜いていけばよいのだろうか。

それは、みんなが速さを競う100メートル走で、「美しいフォームで走る」ことにおいて観客の注目を獲得すればいいのである。つまり、言いたいのはライバルと同じフィールドで競争をしないということである。ライバルと異なるフィールドで闘うためには、100メートル走においてフォームの美しさを目指すように「差別化」が必要であり、差別化には二つのものが考えられる。

図2 1 製品あるいはサービスの差別化と仕組みの差別化

	差別化1	差別化2
方法	製品あるいはサービスの差別化 (製品・サービスに違いを生み出す)	事業システムの差別化 (事業の仕組みを通じて違いを生み出す)
特徴	目立つ、わかりやすい 華々しい成功 模倣しやすい 持続時間が短い	目立たない、わかりにくい 目立たない成功 模倣しにくい 持続する

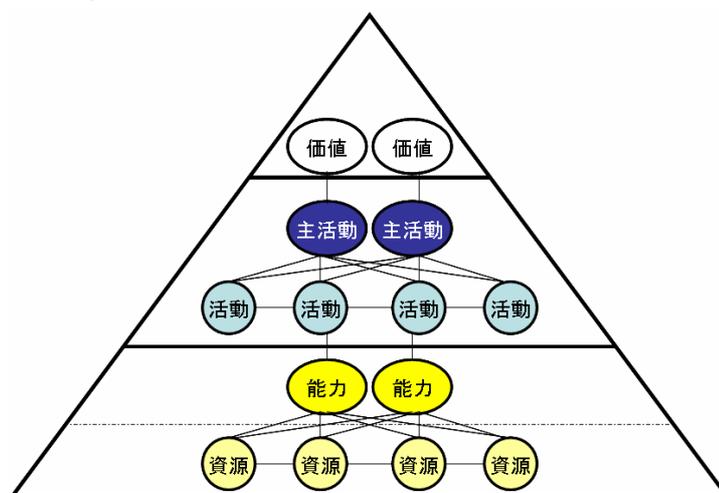
<引用：加護野・井上, 2004, p5>

一つは製品・サービスレベルの差別化で、「他社の製品やサービスとの間に違いを作るという方法である。…価格、製品の性能、デザイン、品質、広告、イメージ、アフターサービス、支払い条件、品揃え、その他顧客への便宜による差別化である。(加護野・井上, 2004, p.3)」である。この差別化は、上述したように普段私たちが目にする部分で行われるため、

その成功は華やかである。しかし、差別化が目に見え、華やかであるからこそ、模倣されやすく、競争優位の持続時間が短い。

もう一つは、仕組みレベルの差別化である。仕組みとは、商品・サービスを生み出すための事業システムである。つまり仕組みレベルの差別化とは「製品やサービスの開発のための要素技術、部品や原材料の調達仕組み、生産の仕組み販売と流通・物流の仕組み、アフターサービスの仕組み、人をうまく使う仕組みなどをベースにした差別化である。(加護野・井上,2005,p.4)」。消費者が手にするのは、差別化された仕組みを通じてアウトプットされた製品やサービスであり、実際に目に見えるレベルでの差別化ではないので、他の企業はなかなか模倣することが難しい。もし、仕組みが分かったとしても、全く同じような事業システムを作るのは時間がかかるし、その仕組みを支えているのは能力や精神であり、それは簡単に模倣できるものではない。このように仕組みレベルの差別化は模倣が困難であり、競争優位が持続する。事業システム戦略では、この仕組みレベルの差別化に注目する。私たちは、どうしても目立つ差別化に目が行きがちであるが、目に見えない差別化にもっと注意を払うべきである。

図 2 2 事業システム概念のレイヤー



<引用：加護野・井上,2005,p.5>

事業システムは、「価値」「活動」「資源」の三つのレイヤーで構成される。企業が顧客に提供する「価値」と、その価値を提供するための「活動」、活動を支える「資源」である。この三つのレイヤーの整合性を保ちながら、企業は顧客に対して価値を提供している。

以下ではこの事業システムの三つのレイヤーにのっとり、対象企業を分析する。

## 2 - 2 . 人間観・組織観・事業観の定義

ここで以後事業システム考察の視点となる、人間観・組織観・事業観の定義を記述する。人間観とは、組織が人間(従業員)に対して抱いている基本的前提であり、組織観とは、事業

設計者や組織構成員の組織に対する見方である。そして、事業観とは、人間観・組織観を包括する、「自社の事業はこうあるべきだ」という自社の事業に対する見方である。

### 3．分析対象

本研究での分析対象業界は人材派遣業界であり、分析対象企業としてスタッフサービスとメイテックを取り上げる。

#### 3．1 分析対象業界について

人材派遣業界は、昨今では規制緩和も進み、非常に注目されている業界である。正社員と派遣社員の入れ替えはもうほとんど終わったなど一時低迷も叫ばれたが、2005年度の人材派遣白書を見ると、売上高2兆3614億円と、平成14年から15年にかけては5.1%の伸びを見せ、これからも伸びていく業界だと予想される。その理由として、労働力確保の手段として人材派遣が定着してきていること、派遣先企業はバブルの影響から、直接雇用の労働者数をできるだけ抑制し、有期契約の派遣を重視しがちであること、法規制が緩和されてきていることや、労働者のワークスタイルが終身雇用こだわらないなど多様化してきたことが挙げられる。また労働者派遣法の改定により扱える業務も当初の16業務から現在はネガティブリストに規定されている一部の業務を除いて全てを扱えるようになり<sup>1</sup>、幅広いマーケットを対象に活動を行えるようになった。

しかしながら、人材派遣業界の利益率は平均して2.0～2.5%というのがこの業界の相場であり、他の業界と比べて利幅は比較的低い。それは売り上げの半分は人件費、つまり登録スタッフの給料になるからである。他の商品と違い、扱っているものが人なので、賃金をいたずらに抑えることもできず、また最近では企業の社会的責任として、スタッフの社会保険の加入も叫ばれているため、人件費はなかなか削減できず、利幅が低いのだ。

そのため、業界ではスケールメリットを活かす事業展開が主流となった。それに対し、スケールメリットを享受できない中小企業は、専門性やマッチングの質を重視し、自社の生き残りの道を模索している。

また、派遣の種類として一般労働者派遣と特定労働者派遣がある。世間的によく知られているのは一般労働者派遣である。一般労働者派遣とは、派遣労働者(派遣スタッフ)を募集して、スタッフとして「登録」してもらい、顧客企業からのオーダーに合わせて人選し、雇用契約を結び、派遣する形態の事業である。この形態は仕事先が決まってから派遣先との間で雇用契約を交わして派遣する仕組みであり、契約期間が満了すれば当該派遣労働者

---

<sup>1</sup> 1986年に施行させた労働派遣法では、当初ソフトウェア開発や事業用機器操作、秘書などの13業務、3ヶ月後に3業務が追加され16業務において派遣という形態のみ許可されていた。しかしその後規制緩和が進み、1999年には派遣対象業務をリスト化していたものを、禁止業務以外は派遣が可能であるという原則自由化(ネガティブリスト化)が行われ、派遣期間も延長した。さらに2000年には紹介予定派遣が解禁、2004年には物の製造業務なども解禁され、今後ますますの規制緩和が注目される。

は失業し、また仕事が発生したときに新たな雇用契約を交わして派遣される。

一般労働者派遣における派遣労働者(派遣スタッフ)は非常に不安定な雇用状況にあるため、労働者派遣法はそのような派遣事業を行う事業主に対して、厚生労働大臣による「許可制」を採用している。許可制には許可を取得するために、たとえば一定以上の現金預金額、代表者の雇用管理経験、一定以上の事業所面積確保などの必要条件が定められている。

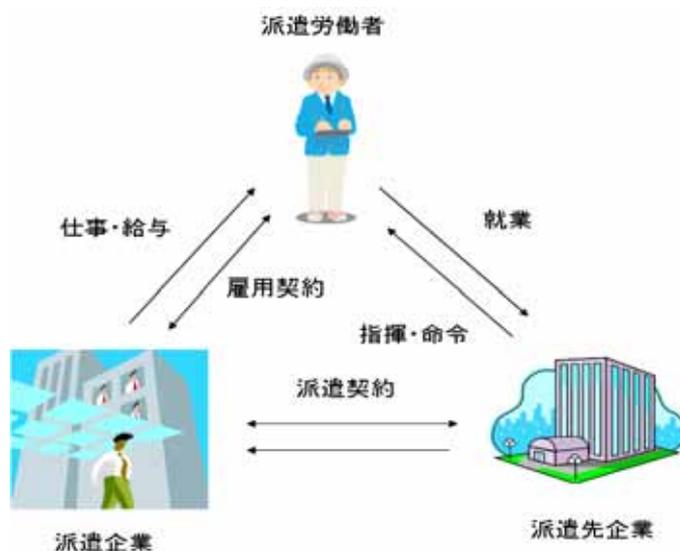
一般労働者派遣事業の仕事としては、派遣先からの臨時的、一時的な労働需要に応えるために次の業務が一般的である。OA オペレーション、経理・財務、国内外取引、文書ファイリング、秘書、受付などのような事務処理分野、販売・営業分野、IT や機械設計などのような技術分野、デザインや編集制作のようなクリエイティブ分野、テレビ番組制作や大道具・小道具、演出の放送関連分野、あるいは軽作業を含む物流分野やものの製造に携わる工場労働分野である。スタッフサービス、テンプスタッフなどの企業がこの形態をとっている。この一般派遣労働者派遣業の売上高は、平成 14 年から 15 年にかけては、5.7%増加している。

一方、特定労働者派遣は、派遣会社が「常用雇用」という形で社員を雇い派遣する、という仕組みであり、一般労働者派遣との違いは、派遣会社との雇用関係が継続的に成立していることである。つまり、派遣先の企業が満了しても、派遣労働者の身分は保証され、安定している。そのため派遣業界では、この形態は「常用型」と呼ばれる。ソフトウェア開発などコンピューター関連の特殊な能力を持った技術職に多い形態だ。

労働者の雇用が安定しているため、労働者派遣法では、特定労働派遣を行う事業主に対して、許可制ではなく、単に届ければ派遣してもよいという「届出制」を採用している。

デメリットとしては、不況の状況で派遣先企業が派遣を中途解約した場合でも、派遣労働者の雇用を維持しなければならない点がある。このため、バブル崩壊後の不況が長期化した結果、特定労働者派遣の需要は低迷し、登録型の一般派遣に対する需要が大幅に増加した。実際、平成 14 年から 15 年にかけて、特定労働者派遣業の売上高は 2.4%の増加にとどまっており、一般労働者派遣と比べると低い数字である。

図 2 3 人材派遣のしくみ



### 3.2 分析対象企業について

人材派遣業の中でも、独特な仕組みでトップ企業となったスタッフサービスと、専門特化型の人材派遣で頭角を現すメイテックを分析対象企業とする。

スタッフサービスは、一般労働者派遣を行っている企業であり、近年非常に売上を伸ばし、注目度が高い企業である。

一方メイテックは、特定労働者派遣の形態を取る企業である。派遣技術者数は 6000 人を超え、その稼働率は 95%以上、売上高 595 億円、経常利益 110 億円（2004 年度）と、技術系派遣企業のひとり勝ち組といえる会社である。

両企業の詳細は、それぞれ 章、 章で記述する。

## ケース分析「株式会社スタッフサービス」

### 1. 人材派遣業界における事務派遣業

人材派遣業界は今後も順調であると言われているが、業界全体が潤っているのではなく、実際はスケールメリットを活かしている大手に祝杯が上がっている。大手人材派遣企業は事務派遣を中心に売上を上げている。この事務派遣は前述したが、主に一般労働者派遣の形態を採用している。

一般労働者派遣企業のメリットは、雇用契約が顧客企業のニーズに対応して成立するので、物販のように余分な在庫(派遣登録者)が生まれにくい点である。在庫がないというメリットはしかしながら、デメリットにもなり得る。派遣登録者はだいたい複数の派遣企業に登録していることが多く、別の派遣企業で自分がやりたい仕事を紹介されれば、去って行ってしまう。そのため派遣企業は、常に派遣登録者を募集しなくてはならず、リクルーティングコストがかかる。したがって、事務派遣では、多くのスタッフを獲得し、迅速に多くの派遣先企業に提供することがキーになると考えられる。

それでは、事務派遣の大手企業はどのようにして、多くのスタッフを確保し、多くのクライアントとの契約を結んでいるのだろうか。以下、スタッフサービスを例に、考察していきたい。

ただし、スタッフサービスの事業システム分析については先行研究があるので、それを用いる。(井上達彦「競争優位の事業システム分析 (株)スタッフサービスの組織型営業の事例」)

### 2. スタッフサービスについて

株式会社スタッフサービスは1983年に京都で岡野保次郎氏が創設した。京阪神ではテナポリャーセンター(現パソナ)に次いで売上高二位に位置するようになり、その後1989年に東京に進出し、進出当初は好調だったが、すぐにバブルが崩壊した。そのため、1992年の売上げが240億円だったのが、100億円にまで下がってしまった。

しかし、これを契機に岡野氏は、旧来のオペレーションを見直し、仕事の標準化を進めた。スタッフサービスは2000年前後から頭角を現し、今では6000人の従業員を抱え、売上高は3200億円(2004年3月期予期)と日本の人材派遣業界では第一位である。

労働者派遣法が抜本的に改革され、派遣サービス業が激しい競争の時代へと突入していく中で、派遣先の問い合わせに対して短時間で営業担当者が出向き、受注後の派遣労働者の配置も迅速に行うなど、クイックレスポンスを実行した。また派遣事業、特に事務派遣では利益率は高くないので、大量仕入れ・大量販売を狙い、スケールメリットを追求し、成功した。

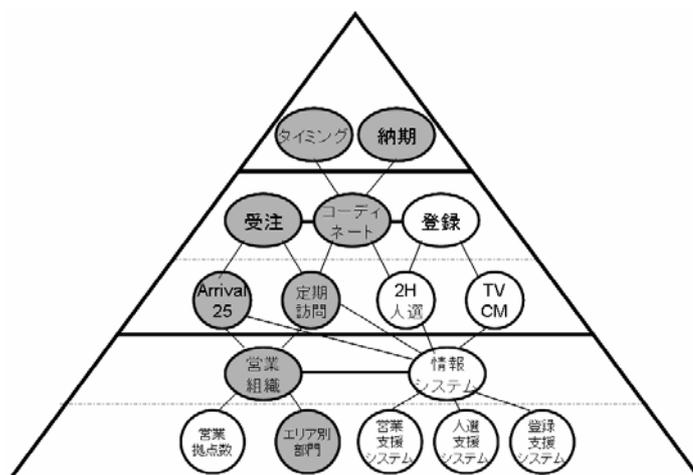
以下、事業システム論の視点からスタッフサービスを分析した、井上達彦「競争優位の

システム分析 (株)スタッフサービスの事例」を用いて、記述する。

### 3. スタッフサービスの価値・活動・資源

スタッフサービスの事業システムを表すと図 3 1 のようになる。「人手が欲しいと思ったタイミングにすぐ派遣スタッフを提供する」という価値を Arrival25 や定期訪問、2 時間人選、TVCM の活動が可能にし、その活動を情報システムとエリア別に区分けされた営業部門と多くの営業拠点が支える。以下、価値、活動、資源のレイヤーごとに説明するが、詳しくは井上(2005)を参照していただきたい。

図 3 1 スタッフサービスの事業システム



<引用：井上達彦,2005,p17>

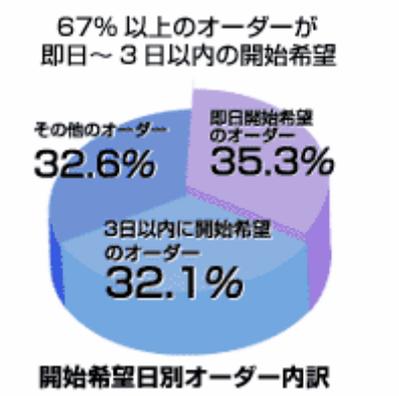
#### 3.1 スタッフサービスの価値

スタッフサービスの主力事業は一般事務派遣である。私たちが派遣とって思い浮かべるのはこのタイプの派遣である。スタッフサービスにおける登録スタッフは、一般事務派遣を取り扱う他の複数の派遣企業にも登録している。登録スタッフは、仕事を早く、もしくは自分の希望により合った仕事を紹介してくれた派遣企業で雇用契約を結び派遣される。そのため、派遣スタッフを抱え込み、教育し、ライバル他社よりも質の良いスタッフを提供するというサービスが事業形態上、難しい。せっかく教育したとしても、他社のスタッフとして派遣されてしまうかもしれない。

そこでスタッフサービスが目をつけたのは、「スピード」である。企業が人手を必要としたときにすぐ派遣することで、顧客企業に価値を提供している。

実際にスタッフサービスの顧客の「オーダーから開始希望日」(図 3 2)を見ると、即日開始希望のオーダーが 35.1%、三日以内開始希望のオーダーが 32.1%であり、顧客企業はいかに迅速な人材の提供を求めているかが分かる。

図 3 2 スタッフサービスオーダー開始希望内訳



<引用：スタッフサービスホームページ>

### 3.2 スタッフサービスの活動

派遣スタッフを企業が必要としたときにすぐ派遣するためには、まず顧客企業のニーズを素早く察知しなくてはならない。そのための活動が Arrival25 や TVCM、定期訪問である。

Arrival25 とは、顧客企業からの人材要望の電話があつてから 25 分以内に営業担当者が企業に訪問するというサービスである。TVCM はお馴染みあの『オー人事オー人事』の CM である。人が緊急に連絡を取るとき的手段は、FAX でもメールでもなく、電話である。スタッフサービスのフリーダイヤルが頭の中にあれば、人手を必要とした顧客企業は他の派遣企業でなく、スタッフサービスを利用する可能性が高い。わざわざ他の派遣企業の番号を調べるより手間が省ける。

定期訪問とは、営業担当者がある決められた割合で企業先を定期的に訪問することである。つまり、営業担当者個人が、顧客企業をよく把握して、営業をかけるタイミングを狙ったり、巧みな営業話術で顧客企業のオーダーを獲得したりするのではなく、ただ単にコンスタントに企業の御用聞きをするのである。ではなぜそのような営業形態が採られているかということ、営業担当者が「確率」で担当エリアを訪問することを目的としているからである。これは営業活動が営業担当者の属人的能力に頼らないことを示す。スタッフサービスの営業担当者のノルマは「受注を何件取ったか」ではなく「何件回ったか」である。受注が発生するタイミングを計算し、うまくその「時」に営業担当者が顧客企業に訪問している状況を作り出している。

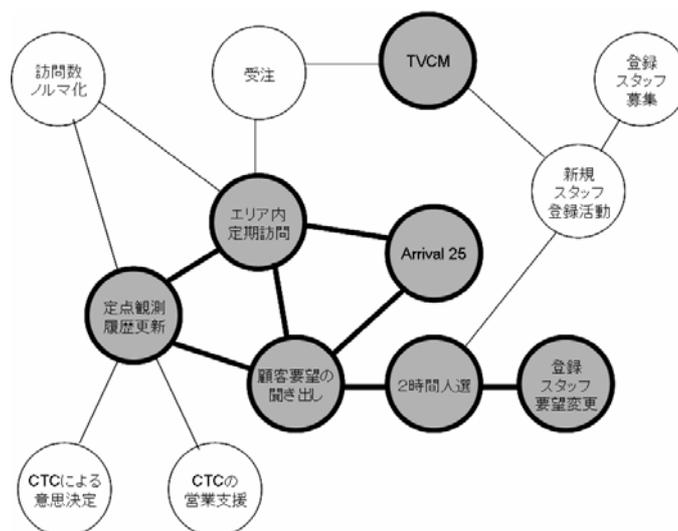
Arrival25 や TVCM は顧客企業がスタッフサービスを必要としたときに、定期訪問は顧客企業でニーズが生まれた瞬間に、素早い対応を行うための活動である。

次に納期自体をスピード UP させている活動である 2 時間人選は、オーダーに合う人材を探し、連絡をし、派遣可能の意志を確認し、企業にその旨を伝えるまでを 2 時間で行う

のである。

このようなニーズを素早く汲み取り、素早く人選する活動があるからこそ、スタッフサービスは企業が人手を必要としたタイミングに合わせて迅速にスタッフを派遣できるのである。

図 3 3 スタッフサービスの活動システム



<引用：井上達彦,2005,p15>

### 3.3 スタッフサービスの資源

上述の活動を支える資源として、営業拠点とエリア別の営業組織、情報システムがある。

Arrival25 は、他社よりも圧倒的に多い営業拠点があるために成り立つし、定期訪問も、多い営業拠点とエリア別の組織編成だから、効率的に行えるのである。

情報システムは定期訪問や 2 時間人選といった活動を支えている。エリア別の定期訪問での意思決定を行っている CTC<sup>2</sup>という職務があるが、ここでは「企業情報」、「営業マン情報」、「営業行動情報」などのデータを参考にして活動している。また営業担当者個人には、それぞれに PDA が配布されており、「訪問すべき企業」や「会うべきキーパーソン」など細かいレベルの会社情報を受け取ることができる。また訪問後も簡単な操作で営業報告が行え、企業情報の更新が行える。それによって、常に新しい情報が中枢に集められ、営業担当者に発信されるのである。2 時間人選は、NCS<sup>3</sup>という情報システムに支えられており、これによって 110 万人の登録スタッフのデータが構築され、企業のオーダーに合った人物を素早くリストアップすることができるのである。

<sup>2</sup> Central Telephone-Consultation の略。

<sup>3</sup> New Coordinate System の略。

#### 4．スタッフサービスの事業システムのもとにある事業観

人が自分の価値観をもとに行動するように、事業システムもその企業の持つ事業観の影響を大いに受け、構築されている。たとえば2時間人選は、「完全なマッチングはありえない」と割り切った考えがなければ成立しないし、エリア別の定期訪問は、「受注は確率である」ことを営業担当者が受け入れなければならない。このような事業観には、事業活動を行う組織のあり方についての「組織観」と、その事業と関係する人間に対する見方、つまり「人間観」が含まれており、組織に流れる事業観は事業システムの構築において非常に大きな役割を果たしている。今回はその中でも企業の組織観・人間観に注目することを再度確認しておく。

まず、スタッフサービスが具体的にどのように組織に関わる「人」を捉えているかを考察する。

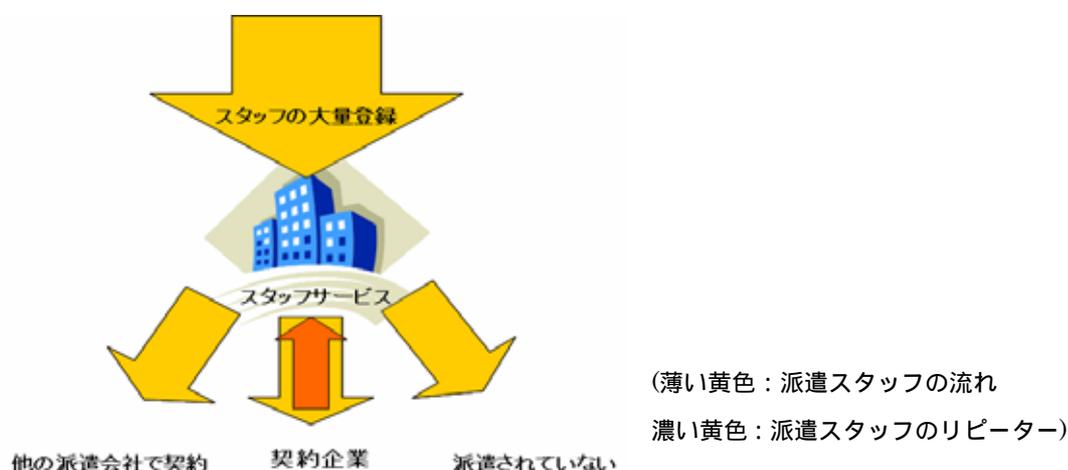
##### 4．1 スタッフサービスの派遣スタッフへの見解

スタッフサービスでは、派遣スタッフをどのように捉えているのだろうか。スタッフサービスが、顧客に提供する価値は、「タイミングと納期」であり、スタッフの質では差別化していない。したがって、スタッフサービスの登録スタッフは、決してスキルが高い人でなくとも、「タイミングよく派遣できる人」にこそ価値があると考えられる。派遣したいと思ったときにすぐ派遣できるようなある程度企業の要望にマッチしたスタッフがいることが大事である。

また、一般事務派遣を主力としている「登録型」のスタッフサービスにおける派遣スタッフは、複数の派遣企業に登録していることが多く、すでに他の企業と雇用契約を結んでいるかもしれないし、登録はしているが、実際には仕事が紹介されていないケースも多くある。また、実際に派遣された人でも、スタッフサービスの派遣スタッフへの満足度調査の結果を見ると「再度ここで働きたいか」という問いには、ライバル大手にことごとく負け、6位という結果を残している。そのため、一度契約した派遣スタッフが再度スタッフサービスを利用する可能性は低く、他の派遣会社へ逃げていくと考えられる。

派遣スタッフが流動的なこの状況も考慮に入れてスタッフサービスの派遣スタッフに対する見方を考察すると、スタッフサービスが派遣スタッフに求めることは、ある程度の質と、圧倒的な数である。タイミングよく顧客企業の要望に答えられるように、派遣スタッフの母集団形成こそが一つの鍵となっているのだ。したがってスタッフサービスの事業システムでは、スタッフの教育が大きな位置を占めていない。それは他のライバル企業で働いてしまうかもしれないスタッフの教育に力を入れるよりも、スタッフの大量登録を促すことで、タイミングよく迅速に企業のニーズに応えようとしているからだ。

図3 4 スタッフサービスの派遣スタッフの流れ



#### 4.2 スタッフサービスの営業担当者・CTC への見解

スタッフサービスにおける営業活動は「受注は確率の問題」という考えのもと、個人の力量ではなく、データによる管理、エリアごとの組織編成で、「誰もが一定の成果」を営業活動であげる仕組みとなっている。ノルマも「何件受注が取れたか」ではなく「何件回ったか」である。

そのような確率をもとにした営業活動を行う「営業マン」とはどのような人だろうか。優れた交渉力も、分析力も、隠れた努力もいない。ただ、企業を回る体力があり、提示されたデータを使って営業活動を行う人である。

逆に営業担当者が収集してきたデータをもとにどのような戦略で営業を行えば良いか、考え指示する CTC はどのような人か。この人たちは営業活動の意思決定を一任されている、言わば営業担当者の「脳」である。CTC の下には数多くの営業担当者がおり、すべてこの CTC の指示のもと動く。したがって、CTC の責任は重く、市場のデータ、自らの経験をもとに、状況を見据えて的確な意思決定・指示が出せる人間であり、また、営業担当者から信頼を得るような人でなければならない。

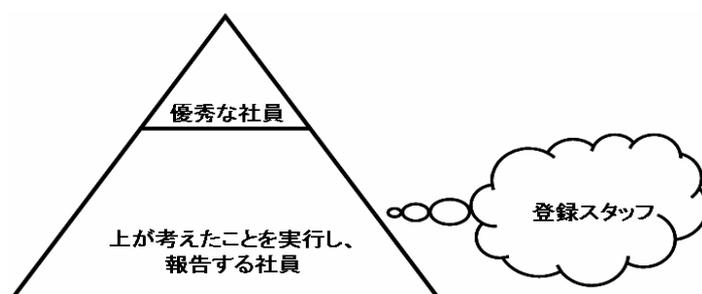
#### 4.3 スタッフサービスにおける人間観・組織観

このように事業システムを分析し、「人」への見解を考察していくと、事業システムの根底に流れる人間観・組織観が浮かび上がってくる。

スタッフサービスで前提となっている組織は 8 対 2 の法則が当てはまる「組織」で、人は、その法則の前提仮説となっている「人」である。8 対 2 の法則、別名パレートの法則は、イタリアの経済学者パレートが発見した所得分布の経験則である。もともとは全体の 2 割程度の高額所得者が社会全体の所得の約 8 割を占めるという法則であったが、現在ではほ

かのさまざまな現象にも適用できると考えられており、人事管理ならば、「利益に貢献している社員は全体の 20% だけ」ということである。ここで私が言う 8 対 2 の法則とは、スタッフサービスの社員の 20% は中心で事業システムを支えている、つまり事業システムの脳部分の「人」たちであり、残りの大半は脳で考えられたことをその人たちの手足となって動く「人」たちであるということだ。組織を構成するメンバーの 20% は上から指示がなくても自分で問題意識と向上心をもって自己啓発していく人たちであり、残りの大部分は彼らの指示なしでは期待するパフォーマンスは得がたいのだ。

図 3 5 スタッフサービスの組織図



実際にスタッフサービスの事業システムに照らし合わせてみると、組織の一部の社員が考え出した効率的方法を他の社員が実行しているというように 8 対 2 の法則のような組織が成り立っている。上層部で考えられた効率的・有効的方法が、下層部で実践され、実践から得られた情報がまた一部の上層社員にフィードバックされ、方法やデータそのものが洗練されていく。具体的に言えば、スタッフサービスにおいて営業活動は、属人的能力はならず、確率が受注を取るのに重要な要素である。そのため集約したデータを本部の社員が分析し、その分析結果をもとに営業担当者は営業活動を行う。何か突発的なことがあれば、本部の指示を仰ぐ。

スタッフサービスの事業システムにおいては、優秀な社員が一部おり、後はその考えをただ実行する社員がいれば良いのである。むしろ、8 割に当てられる社員は、自らの能力を最大限発揮したいという自己実現欲求が強い「人」ではいけないのである。

派遣スタッフも同様で、派遣スタッフ一人ひとりの能力に頼っているのではなく、TVCMなどでインパクトを世間に与え、スタッフの大量獲得を狙い、母体数を大きくすることでマッチングの質を図っている。

このようにスタッフサービスでは、一部の優秀な社員を除けば、基本的に個人の能力に期待しない人間観を持ち、それにともなった組織観が事業システムの根底に流れている。

## ケース分析「株式会社メイテック」

### 1. 人材派遣業界における技術者派遣のポジション

次に専門特化をしている企業にフォーカスする。最近では、人材派遣業界も伸びているとはいえ、淘汰されていく時代だといわれている。そのような状況の中で、何かに専門特化して、その分野のプロフェッショナルとなることは一つの生き残る道である。専門特化型企業はどのような仕組みで事業を行っているのだろうか。今回は技術者派遣を行っているメイテックを取り上げる。

メイテックは、製造業を対象に、設計・開発、解析・評価、機密機器の検査・運用・保持などを担当する技術者の派遣を行っている企業である。メイテックの派遣は、今まで述べたスタッフサービスやパソナなどが行っている一般業務を請け負う派遣とは異なる。人材派遣というと、ファイリングや電話対応、一般事務といった女性を中心とした仕事が多く、実際に人材派遣市場の大半はそういった派遣が占める。

しかし、人材派遣が必要とされる業務はそれだけではない。専門的な分野における派遣、今回取りあげる技術者派遣も現在の日本の製造業において重要な役割を果たしている。

たとえばソニーのセミコンカンパニーにおける技術者の約 10%はメイテックなど技術者派遣会社の派遣社員である。その派遣スタッフたちが任されるのは、誰にでもできるような簡単な仕事ではない。セミコンカンパニーの競争の源泉ともいえる独自のノウハウがつまった半導体の設計業務である。その部署に出入りできる人物が制限されていたり、取材の際、職場風景の撮影が禁止されていたりと機密保持が徹底されている業務に派遣社員が一戦力として携わっているのである。「正社員と派遣スタッフの間に上下の意識はない。業務の内容に応じて、求められる知識や技術を持っている人を充てるだけ(セミコンカンパニー人事部の蒔田耕平総括部長)」だという。

技術者の派遣の料金は、別に安いわけではなく、正社員と人件費はほとんど変わらない。ではどうして企業の競争力を担う中枢の業務を派遣社員に任せているのだろうか。

それは、技術を必要とする職場の特性が関わってくる。たとえば半導体は同時期に多くの製品を市場に出すので、複数のプロジェクトが同時進行され、限られた期間に大量の技術者が必要となる。また製品の陳腐化が早いので、開発スピードが企業の収益に大きく影響する。適宜技術者を増員することができれば、開発のスピードを上げることができる。

技術者をニーズに合わせて増員することができれば、企業は効率よく開発を進めることができる。しかし、一言「増員」といっても、求められる人員の条件は非常に細かい。たとえば IC の設計にしても、設計する部分それぞれで、専門知識が異なってくる。したがって、自社に必要な技術レベルを持つ人材を自社で集めようとする、非常に時間がかかる。自社で採用を行えば募集から入社まで 3 ヶ月かかるところを、派遣会社に依頼すると 1~2 週間で欲しい人材の候補者が揃うのだ。

技術者派遣において顧客企業側が感じるメリットとしては、人件費の削減という面はあまり意識されていないようである。その代わり、派遣された人材が「即戦力になること」が非常に求められているといえる。メイテックは、技術者派遣において定評のある企業である。ではメイテックはどのように顧客に価値を提供しているのだろうか。以下ではその仕組みを分析していく。

## 2. メイテックについて

メイテックは、自社の事業を「エンジニア・アウトソーシング」と呼び、周辺的な事務作業を行うことが多い一般派遣業と異なり、製造業を対象に、設計・開発、解析・評価、機密機器の検査・運用・保持など専門性の高い部分を担当する技術者の派遣を行っている企業である。

メイテックでは、登録した派遣スタッフが派遣されるのではなく、派遣者のほとんどがメイテックの正社員として雇用され、各企業に派遣されるという形態の派遣、いわゆる特定労働者派遣という形態をとっている。同社には約 6000 人の技術者がいるが、稼働率は 99%(2004 年平均)にも達する。また同社は、常時 700 社と取引があり、4000 社とのパイプがある。つまり、ほとんどの日本の製造業の技術部門と営業チャネルを持っているといえる。主要顧客には、松下電器、ソニー、セイコーエプソン、三菱重工、トヨタ自動車、キャノンなどの名前が並ぶ。またメイテックの 2002 年 3 月期の連結の売上高は 649 億円、連結営業利益は 101 億円である。

メイテックの歴史は、1974 年に関口房朗氏が独立し、技術系のアウトソーシング(人材派遣)の草分けとなる「株式会社名古屋技術センター」(現・株式会社メイテック)を設立したことに始まる。その後、1985 年に「メイテック」と社名を変えた。

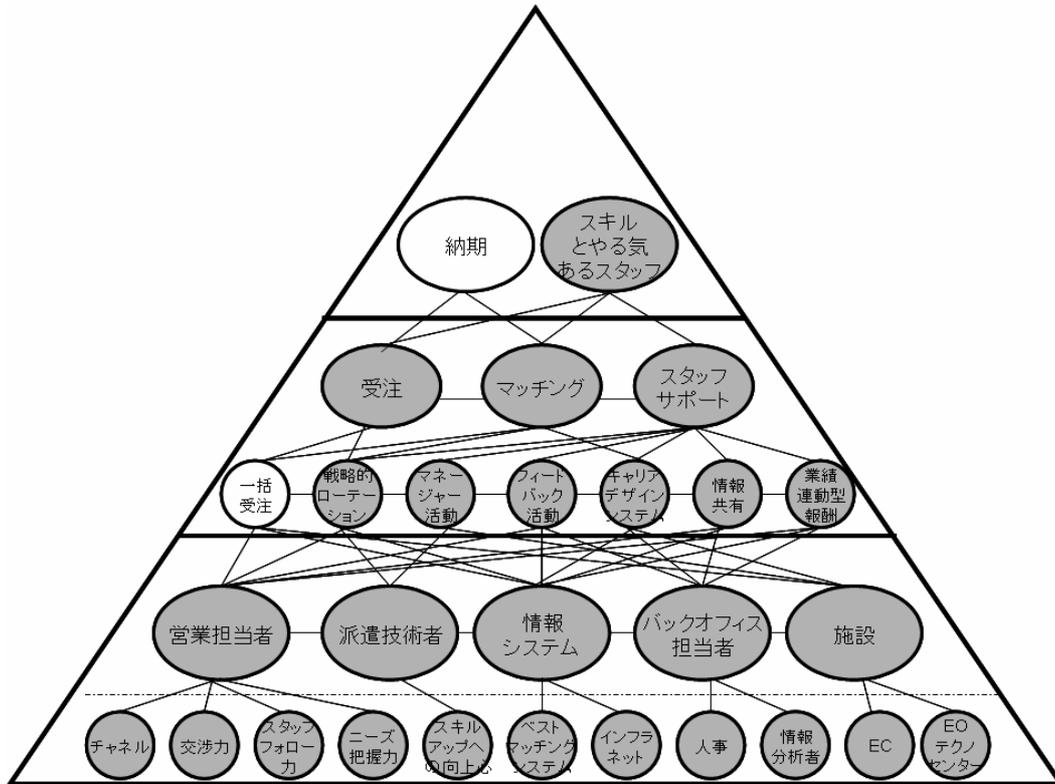
メイテックでは、1994 年に大槻三男氏が中心となり、落ち込んできた経営状態を改善しようと、創業者の関口房朗氏を取締役会で解雇した。関口房朗氏が会社の事業として競走馬に投資をしようとするなど、公私混合が目立ってきており、それに危機感を抱き実行されたのだ。大槻氏は、その後「21 世紀企業は若さと感性あふれる 40 代の経営者を必要としている」として、1999 年、41 歳である西本甲介に社長の座をバトンタッチし、現在に至る。西本氏は大槻氏の後を引継ぎメイテックに新しい風を吹き込んでいる。

## 3. メイテックの価値・活動・資源

メイテックの事業システムを表すと図 4-1 のようになる。「即戦力となる、やる気ある人材の提供」という価値は、様々な活動、資源によって支えられている。メイテックにおいて注目しておきたいのは、技術者の質の向上に重きが置かれ事業システムが構築されている点である。図 4-1 では技術者のスキルややる気に関わっている部分に色をつけたが、それから分かるように、事業システムの大部分が技術者の質の向上に努めている。

以下では、価値、活動、資源に分け、各レイヤー内を説明する。

図 4 1 メイテックの事業システム



### 3.1 メイテックの価値

メイテックの価値は、「即戦力となる、やる気ある人材の提供」だと考える。バブルが崩壊し、また市場のあらゆるサイクルが加速度的に変化するのに対応するために、企業は経営資源を自前で持つことのリスクを考えなければなくなり、外部の経営資源をうまく活用することが必要となった。そのような時代において、企業も派遣スタッフを自社の戦力を担う一員として見るようになったとき、戦力の担い手としての人材を提供しているのがメイテックである。

「デザイナーと打ち合わせから、完成した製品の品質のチェックまで、ある製品のすべての設計・開発業務を任されていた」とメイテックの社員 A さんは語る。デザイナーとの打ち合わせ、仕様の決定、図面起こし、量産用の金型の手配、部品の確保、生産ラインの確保、製品の品質チェックまでの一連の業務である。正社員のマネージャーが A さんに報告を求めたのは、スケジュールどおりに進んでいるかということと、コストが予算内に納まっているかということだけであり、それさえ守れば、仕事は自分の裁量で自由にできた。仕事では、取引先との折衝や判断が必要となることが多い。例えば、製品の完成度に大きく影響する金型を、月産何台という計画に沿ってどこから手配するかという判断も任されていた。生産ラインの確保も直接担当していた A さんは、海外にあ

る工場と直接連絡を取り、生産ラインを何本確保するか、オペレーターのシフトをどうするかを決めた。1年の半分を出張先の東南アジアで過ごしたこともあったという。

また事業部長の責任者が経営方針や事業戦略を説明する場にも、社内のノウハウ情報がつまったミーティングにも A さんも参加する。機密事項を外部にもらさないという契約はあるが、A さんが派遣スタッフだからといって、情報共有の場が外されることはなかったという。  
(参照：「日経ビジネス」2003,3,31,p33-34)

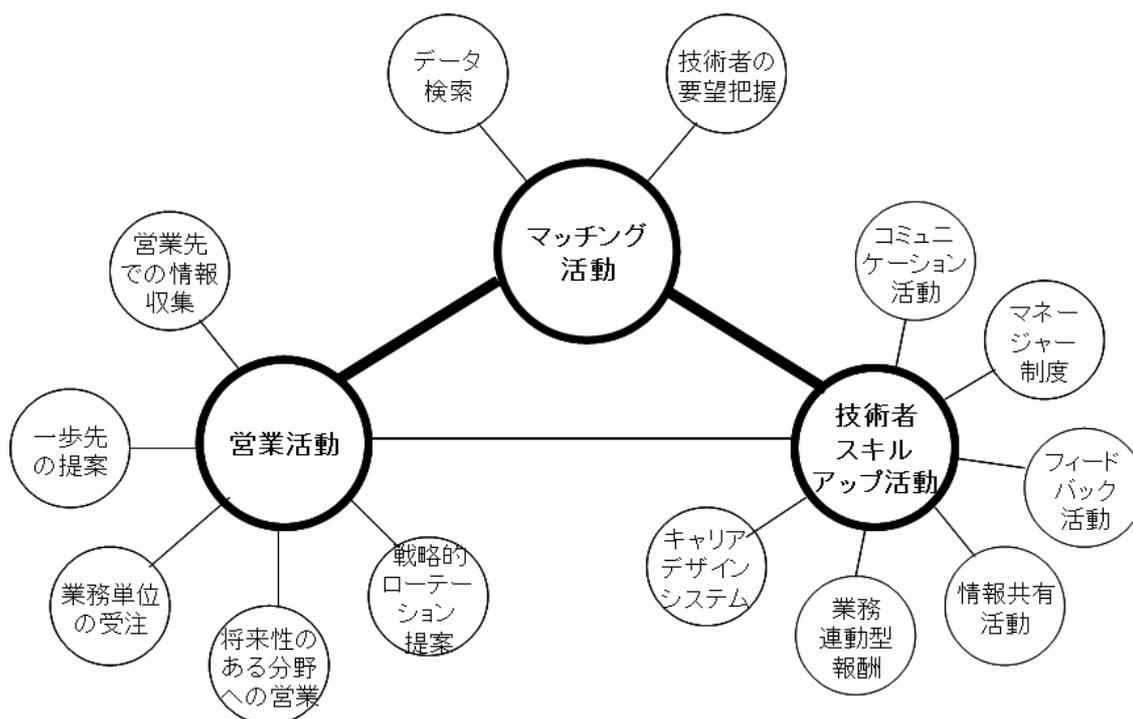
派遣先企業は、メイテックの社員に、やることを指揮し動いてもらうような単なる技術者不足を補うための派遣スタッフとしての役割ではなく、自社の戦力となるような、自らのスキルを活かし、自ら動くようなやる気に溢れた社員としての役割を求めている。もちろん、それには必要となるスキルが十分に備わっていることは不可欠である。そして、そのような質の高い人材を自社で抱え、派遣先が自ら採用するよりも断然早く提供することがメイテックの価値である。

以上のように、メイテックが派遣先企業に提供している価値とは、即戦力となる現場で必要とされるスキルを持った人材、しかもやる気のある人材を迅速に提供することである。

### 3.2 メイテックの活動

メイテックの価値は「即戦力となる、やる気ある人材の迅速な提供」だとした。同社はいかにして、スピードが速い技術革新に技術者のスキルを追いつかせ、やる気ある人材を提供しているのだろうか。それは、派遣先企業への営業活動と社員のスキルアップ活動、また派遣先企業と技術者の双方を結ぶマッチング活動が主だって支えている。

図4 2 メイテックの活動マッピング



まず、営業活動、技術者スキルアップ活動、マッチング活動について記述し、次にマッチング活動と営業活動及び技術者スキルアップ活動とのつながりについて記述する。

### 3.2.1 営業活動

営業活動は EC を拠点に行われている。EC とは、エンジニアリングセンターの略で、各技術者や、営業担当者がそれぞれ所属している営業拠点である。EC には地域のニーズに対応する地域別 EC と特定技術分野に専門特化したアウトソーシング事業を全国市場で提供する機能別 EC がある。以下、メイテックの特徴的な営業活動を説明する。

#### < 業務単位の受注 >

メイテックでは業務単位の受注に力を入れている。普通、人手が足りなくなったときにその分の人員を補給するのが「派遣」である。メイテックも以前はこの形態の受注をとっていた。しかし、1994 年の業績不振をきっかけにメイテックはこのような「お手伝い」的派遣をやめ、業務単位での受注に切り替えた。不景気であったとしても、その業務自体は企業からなくなることはほとんどない。もし、一つの企業がその業務を含む事業から撤退したとしても日本からその仕事がなくなることはない。「お手伝い」的派遣のときは、不景気になるとコスト削減のため真っ先に削られていたが、この業務単位の派遣にしてから仕事量が安定した。しかも、業務単位で請け負うということは、顧客企業の決めた制約を守れば、あとの業務の進行はメイテックで決めることができる。また、例えば一つの開発物件を丸ごと引き受けるケースもあるが、そうすると単なる請け負い、派遣という軽い関係ではなく、濃いパートナーシップが成り立つ。メイテックが顧客企業の「第二の技術部(西本甲介社長)」の役割を果たすのである。その顧客企業が、その開発に取り組み続ける限り、対等なパートナーとしてビジネス関係を継続できる。

業務単位の派遣は、顧客企業にもメリットがある。メイテックがめんどろな人員調節をしてくれるのである。仕事量のピーク時にはメイテックが自社の社員を適宜投入するし、反対に仕事があまりないときは、人員を減らして業務を遂行する。そうすることで、人員調節という面倒な作業なしに、仕事量に見合ったコストで仕事が進められる。またピーク時には人員を大量派遣するので、従来の派遣型と比べて業務が早期に終了することが多い。

#### < 将来性のある分野への派遣 >

EC では「技術動向から見て将来伸びそうな分野の仕事を重視して営業をかけてきた(小笠原センター長)」という。今後、需要が高まる分野に営業をかけるその努力は、業務が打ち切られることがなかなかないため技術派遣者の高稼働率にもつながっている。また、その営業姿勢は、メイテックの技術者のスキルの向上にも貢献していると考えられる。営業担当者が取ってくる案件は今後伸びる分野の仕事である。したがって、その仕事のスキルは今後非常に市場価値が高くなる可能性が高く、企業に必要とされるスキルである。メイテック

クの社員は、請け負う仕事を通して、市場価値の高いスキルを身につけることができるのである。

#### <戦略的ローテーション>

戦略的ローテーションとは、顧客企業に対して技術者のローテーションを能動的に提案することである。これは、技術者が派遣業務を通じてスキルアップを図るための営業活動である。具体的には、顧客企業の都合による業務終了ではなく、メイテックから顧客企業に提案して技術社員が、同一顧客内での業務フェーズの向上、または他の顧客企業へのローテーションをすることをいう。

技術社員が、高いモチベーションを持ち、技術レベルの向上に取り組んでも、顧客企業によっては、業務フェーズが向上しない、したがって技術者の対価も上がっていかないという場合がある。こうしたとき、まず営業担当者が当社技術社員の業務成果に基づいた対価獲得交渉を行う。その結果、どうしても業務フェーズが上がらない、対価も上がらない、あるいは業務フェーズは上がっても対価が上がらなかった場合に、顧客企業に戦略的ローテーションを提案する。

(参照：SYORYU8月号)

戦略的ローテーションは企業にもメリットがある。例えば、顧客企業に派遣されている技術者のスキルが企業の業務フェーズが必要とするレベルよりも向上していったとする。その場合、企業側としてはそのまま単価が高い技術者と契約を続行するのではなく、業務に見合ったコストで労働力を確保したいと思う。そのような状況で、毎年ある一定の割合で新入社員と入れ替えるような契約が結べれば、双方にメリットがある。業務単位の受注なので、新入社員を派遣しても、その人たちを教育・指示する先輩派遣社員がいるので業務に差し支えない。そうして新入社員は顧客企業の業務を通じて確実にスキルアップする。

メイテックでは技術者がキャリアアップをきちんと図ることができ、労働に対するモチベーションを維持・向上できるように、営業活動でもこのような活動を行っている。

ただし、戦略的ローテーションの対象になるのは、マネージャー活動に参加したり、アドバンス研修を積極的に受講したりする社員や、カスタマー業務に就いている若年層社員の中で社内認証取得者であったり、技術の研さんに日々取り組む社員である。戦略的ローテーションはそういった意欲の高い社員の能力をより伸ばすための営業活動である。

### 3.2.2 技術スキルアップ活動

メイテックの商品は、「技術者」である。企業価値向上のためには、技術者自身の質の向上が欠かせない。そのため、技術者のスキルを向上させるさまざまな取り組みがメイテックではなされている。以下ではその活動を説明する。

#### < ECでのコミュニケーション活動 >

ECでは、営業活動だけでなく技術者をフォローする活動も行われている。

技術者が所属する EC では二ヶ月に一度ずつ「代表連絡会議」を開き、職場ごとに決めている技術者の代表者が出席する。たとえば、ある EC では、その会議で EC を活性化させていこうと討議し、技術部会を発足した。メイテックにいる多くの優秀な技術者の高い技術を若手社員にどんどん広めて EC 全体の技術力を上げていくことや、技術者間のコミュニケーションを図ることが狙いである。技術者間のコミュニケーションは、もし業務で行き詰まったとき、自分が所属している EC の中質問や相談できる人がいるかどうかは問題解決に大きく営業することから目的の一つに挙げられた。普段バラバラな職場に派遣されている技術者は、孤立しがちであるため、あえて技術者同士が触れ合える機会を創出したのである。また二ヶ月に一度、EC のセンター長が直接面接する労務懇親会が開かれる。

このように EC では技術者をフォローする活動が行われているが、技術者は普段派遣先企業で働いているため、EC に立ち寄ることはほとんどない。そのため営業担当者が技術者と EC の間に立ち、技術者のフォローをする。個別に技術者と話をし、仕事の状況、トラブル、今後やってみたい仕事などを聞き出す。そういった要望は、技術者が営業担当者より深い信頼関係を築くために、以降のマッチングに活かされている。

#### < フィードバック活動 >

メイテックでは、「自分の市場価値」を技術者に意識させることでの技術者の主体的なスキルアップを狙っている。契約ベースの自分の対価と、社内の基準単価を基に市場における自分の対価はどうかという「市場価値」を定期的にフィードバックする。社内で算出したその対価を「EO(エンジニアリング・アウトソーシング)対価」という。

EO 対価は、技術者が日々入力する勤務報告をもとに算出する。技術者は日々の作業を非常に細かいレベルで入力する。このデータは「業務成果表」としてサーバーに蓄積され、それをもとに算出した市場価値を EO 対価として三ヶ月に一回、契約ベースの対価とともに技術者にメールで送信する。このメールを見て技術者は、客観的な自分の評価を短いスパンで知ることができる。

また、技術者全員のデータを集計することで、今市場ではどのような技術が使われているか、どのような仕事・技術が高い市場価値を持つのか、といった最新の状況を常にメイテックは把握することができる。

こうした市場価値を技術者に意識させる取り組みは、当初技術者たちの反感を買うこともあった。「自分たちの技術者としての価値をマーケットプライスだけで判断するのかといった声だ。市場では認められなくても自分はレベルの高い技術を持っている、というプライドを持つ人も多い(西本甲介社長)」。そのため、技術者が納得できるように EO 対価の算出はできるだけ定量的に行っている。市場価値については技術ごとに細かい「対価票」

を作ったり、技術者に作業を細分化して登録させたりなど工夫しているのだ。

また、ほかに営業担当者が、派遣先企業で技術者の評価や期待値を聞き出し、実際の生の声も技術者にフィードバックする。

市場価値や評価をフィードバックすることで、顧客企業の要望とのすり合わせのほか、技術者の「自分の価値を上げたい」という欲求を刺激し、仕事やスキルアップへのモチベーションをアップさせ、より良いサービスを提供している。

#### < マネージャー活動 >

技術者の役職として 50 人に 1 人の割合で「マネージャー」が任命される。2001 年からは公募制によるマネージャー制度が始まった。マネージャーは派遣先企業での通常の業務以外に、所属する EC の社員と協力し、他の技術者の技術指導や教育研修の企画・実施、個別アドバイスなどを行う。

もちろん、メイテックでは全社的に技術研修があったり、営業担当者によるフォローが行われているが、それでは行き届かない面がある。たとえば、その EC で必要とされている技術が地域性の高いものであり、全体的に見ると需要がそこまでない場合、その技術フォローはマネージャーが中心となり、EC 内で研修を企画する。もし、自らにその技術の経験がなければ、EC からその技術を習得している技術者を講師として募集し、講習を開いている。「例えば、すでにプロジェクトが始まっていて近い将来必要になる技術や現場が困っている課題などについて、場合によっては連日、あるいはマンツーマンで指導する(小笠原センター長)」

また、技術者には技術者にしか分からない悩みがある。技術者は、技術的問題で悩みを抱えたとき、同じ技術者の先輩としてマネージャーに相談できる。

マネージャー活動は、各 EC に一任され、上述したように EC の状況をダイレクトに反映したフォロー活動が行われている。

ちなみにマネージャーによる独自の講座は、市場性や将来性が高いと認められる条件をクリアすると、正式に「講座」として認定され、参加すると給料に反映される「キャリアポイント」が技術者に付与される。そうすることで、講座参加へのインセンティブを高めようとしている。

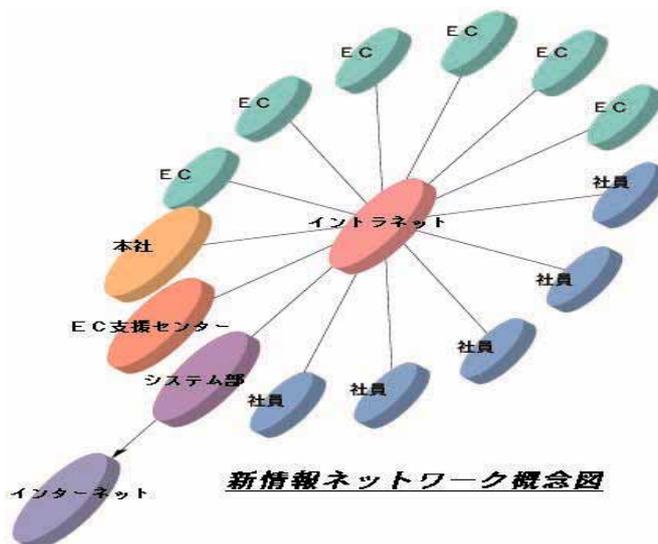
#### < 情報共有活動 >

メイテックでは、全技術者の市場価値の向上のために、「技術社員ひとりひとりのポテンシャルを企業全体で共有化」を目指している。M-net というイントラネットによって、本社と多数の戦略拠点、営業拠点同士をつなぎ、市場のニーズの新技术情報の共有、技術者の情報交換や、それ自体の量と質を向上を目指している。

M-net は、1995 年から開始されており、技術情報データの共有、社内情報ネットワーク、ヒューマンネットワークの構築を軸に、現在では業務報告、教育研修、各種通達、市

場分析情報などに加え、レクレーション、技術者同士のコミュニティなどのコンテンツがある。

図 4 3 メイテックのイントラネット



<引用：メイテックホームページ>

ここでは M-net 中の「e-JOHO」というコンテンツを紹介する。e-JOHO では技術者の業務成果データをもとに分析した技術動向の情報が公開され、技術者で共有されている。「今市場ではどんな技術がメジャーなのか」、「今注目されている技術は何か」など自分を取り巻く技術環境のトレンドや市場動向を知ってもらうツールである。

図 4 4 e-JOHO の提供内容



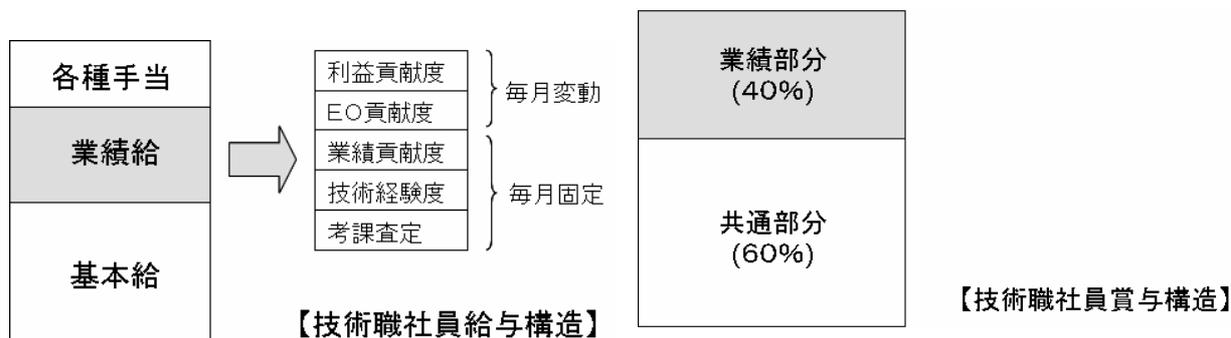
市場価値の向上を意識させるためには、まず自分の技術レベル、技術領域、専門領域など自分が技術者としてどのポジションにいるかを客観的に把握させなくてはならない。しかし、自分のポジションを定量的に把握するのは、自分本位の価値観にとらわれてしまい、

なかなか難しい。そのため、客観的に自分を把握する手助けとして、メイテックではEO対価通知のほか、技術者自ら会社が分析したデータにアクセスし、自分なりにトレンドの動向を調べたり、他の社員のEO対価と自分の対価とを比較したりすることを可能にした。市場情報を意識することで、「今度はあのスキルを身につけよう」といったモチベーションのアップにつながる。

#### <業績連動型賃金制度>

メイテックの企業価値向上のためには、社員個々の市場価値、モチベーションが非常に重要な要素となるので、年功序列だった賃金体系を廃止し、業績連動型賃金制度を導入した。この制度は、現社長の西本氏が人事部に在籍していたときに導入された。西本氏は手始めに役員に、次に技術者や他の社員に適用した。業績給は、利益貢献度、ECへの営業支援、キャリアアップの取り組み成果や技術向上支援、本人評価、センター長評価などによって決まる。業績給に、営業活動の支援や技術向上支援など、自分のためだけでなく、会社の仲間のために行う部分を取り入れることで、全技術者のスキルを底上げし、サービスの向上を図っている。

図4 5 メイテック賃金構造



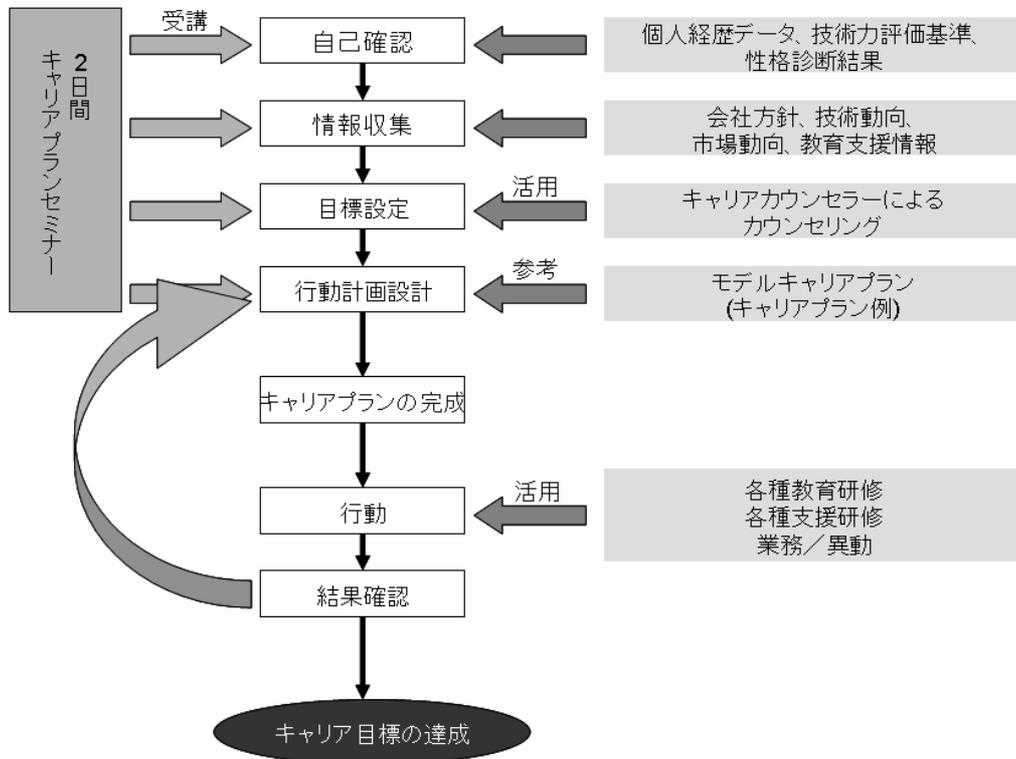
<引用：「賃金実務」2002,6,1,p26>

#### <キャリアデザインシステム>

キャリアデザインシステムとは、技術者が自身でキャリア目標を選択、決定し、その目標を達成するためのプランを立案、実行することで、自らのキャリア形成と自己実現を図っていくための制度である。「自己確認 情報収集 目標設定 行動計画設計 キャリアプランの完成 行動 結果確認」というプロセスで進められ、技術者は自分自身で決めたキャリアを構築していく。具体的には、技術者はキャリアガイダンスやキャリアカウンセリングで自分を見直し、キャリアプランを策定し、キャリアサポートツールを通じてそのプランを実行する。

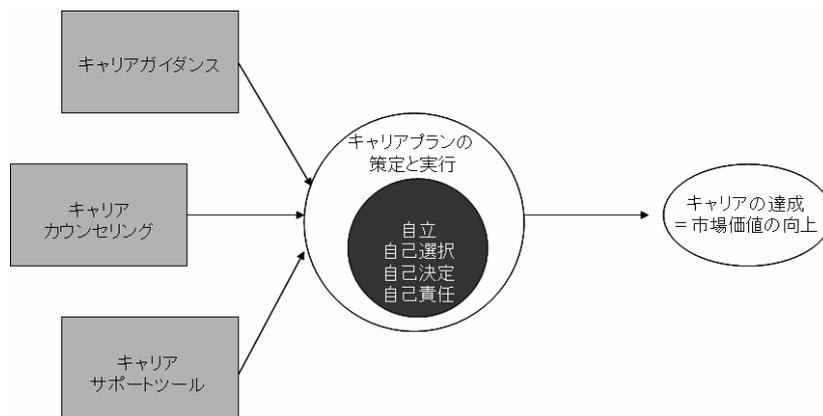
以下、キャリアデザインシステムを支える三つの活動を説明する。

図 4 6 キャリアデザインシステムのプロセス



<引用：「賃金実務」2004,5,15,p23>

図 4 7 キャリアデザインシステム



<参照：「企業と人材」2005,7,5,p55>

### キャリアガイダンス

キャリアガイダンスとは、主にキャリアプランの策定やキャリア開発意欲を高めるためのセミナー開催などを指す。そのセミナーの中でも「キャリアプランセミナー」はキャリアガイダンスで大きな存在感を示している。

受講者はこのセミナーを経て、五年間の詳細な行動計画を立てる。対象は基本的には全技術者だが、新卒者の入社後三年間は基礎キャリア習得期間であるため、毎年4月1日現在の満年齢25歳から5歳刻みで50歳までの希望者が対象となる。基本的に週末を使った1泊2日のコースで、厚木や名古屋、神戸の各テクノセンターや全国のEOセンターで開催される。このセミナーを受けるか受けないかは本人の希望だが、対象者の半分以上がこれまでに受講しているという。「つなぐキャリア、つくるキャリア、育てるキャリア」と題されたセミナーは、大きくは、図4-8のように年齢層ごとに分類されている。

図4-8 年代別キャリアプランセミナー

20歳代	キャリア開発的要素を主としたセミナー
30歳代	キャリア開発的要素+市場想像を主としたセミナー
40歳代	自分再発見によるキャリア能力のマッピングを主としたセミナー
50歳代	ライフ・キャリアデザインベースにキャリアロードを主としたセミナー

キャリアプランセミナーは、「自己確認」からスタートする。社内で管理されている個人経歴データから、業務経験や保有資格・免許、自己啓発の内容などを確認し記入する。また、自らの性格、興味・価値観、社会性、動機付けなどの領域から個人特性を診断するテストを受ける。こうして自分の技術や特性を客観的に把握する。

自分を理解した次のステップは、「情報収集」である。キャリア目標の設定には、自分を取り巻く環境を把握することが自分自身を取り巻く社会環境の変化を確認しておくことが重要になる。とくに製造業は技術革新が急速に進展しているため、常に市場で求められる技術動向を意識しておかなければならない。

そこで「情報収集」では、企業方針、技術動向、営業状況など、個人のキャリア形成に必要な情報を収集する。会社は営業的な社内情報や技術研修プログラムなどを公開するとともに、三～五年先のトレンド予測を説明する。さらにベストマッチングシステムを使うことで、社員は市場価値を客観的に知ることができる。

自分を確認し、自分を取り巻く環境を把握した上で、「今後自分がどのような技術を取得したいか」、「どのような仕事がしたいか」など、10年後を想定したキャリアの「目標設定」をする。目標を設定する際は、キャリアカウンセラーによるカウンセリングを活用することができる。

次に、実際に今後どのようなプランで目標を達成していくか「行動計画設計」をする。

このように二日間にわたるキャリアプランセミナーは、自己の振り返りから、行動計画を設計するまでのプロセスを支援する。セミナー内で技術者が自己分析やキャリアプランを記入したシートは、現物を本人が、キャリアデザイングループがコピーを保有し、他部署に公開されないように厳重に保管されている。上司であっても、技術者の許可なしにそのシートを閲覧することはできない。またキャリアプランは、一年が経過するごとに結果

を検証するとともに、その結果や環境変化に応じて、キャリア目標や行動計画の修正を行う。このような修正などの参加者のフォローも「オープンセミナー」でカウンセラーが質疑応答することで対応している。

#### キャリアカウンセリング

自己のキャリアプランを策定し実行していく過程で、技術者は専任のキャリアカウンセラーによるアドバイスや情報提供を受けることができる。カウンセラーとの議論で、技術者は自分のやりたい仕事について深く掘り下げる。こうした中でカウンセラーは技術者に、その仕事をやるためにはどのような知識・技術が必要か、そしてそれを習得するためにどのような講習・研修を受ける必要があるかを気づかせる。主体性を持って学んだ知識・技術の方が吸収が早く、その質は良いものとなる。そのため、「教える」のではなく「気づかせる」のである。

「自動車設計業務に就きたいと思っている技術者の場合、実際の自動車の設計には材料力学や流体力学、素材などの知識や、機械要素設計などの技術、3次元CADのスキルなどが必要であることを、面談を通して技術者に気付かせる。カウンセラーがこうした知識や技術などの必要性を諭すのではなく、どのような知識や技術などが必要なのかを尋ねて、あくまでも技術者に答えさせる」

(引用：「日経ビジネス」2003,10,p89)

このようなカウンセリングは、公募で人選された専任のカウンセラー五人が担当する。この社内カウンセラーの条件を図4-9にまとめた。

図4-9 カウンセラーの条件

カウンセリング技術を取得	制度導入時の目標として掲げており、導入前半年間で育成を図った。
社内の制度・情報に精通	技術者派遣という業種特性もあり、社内事情に精通しているメンバーとした。
技術者出身	アドバイスされる側の立場に考慮し、10年程度の経験が必要
原則として35歳以上	であるという趣旨である。

#### キャリアサポートシステム

キャリアサポートシステムとは、キャリアアップを支援するために、会社が行っている教育訓練制度や自己啓発への支援制度である。具体的には、教育支援制度にはアドバンス研修、特定技術研修、復帰時研修など、自己啓発支援制度には通信教育受講支援制度、資格取得支援制度、技術認定制度があり、その他、技術図書社員割引制度などがある。技術

認定制度とは資格など公認の制度がない技術であるが、市場価値の高い技術については、メイテックが独自で技術認証をする制度で、技術者のスキルアップを促している。

また、新入社員研修では、ヒューマン研修と技術研修の二部構成で実施し、新入社員が修得すべき重要なスキルとして、技術力だけではなく、技術を実際の職場で活かすために、社会人として必要な責任の認識や目的意識の活性化を掲げている。

研修システムを利用する社員の数は年々増大している。2003年度下期から開始したeラーニング・遠隔研修なども、研修参加者の増大につながっている。

また、技術者のインターネット環境に左右されずに受講できる講座としてCD-ROMを利用したハイブリット研修があったり、アドバンス研修・準アドバンス研修・グループ研修に、社内講師として第一線で活躍する200名以上の技術者が毎年社内認定し、現場の実践的な知識や技術に基づいて研修を行ったりなど、メイテックでは技術者のスキルの向上に対して様々な工夫を行っている。

図4 10 新人教育研修

<b>ヒューマン研修</b>
○ビジネスマナー、コミュニケーション、顧客満足について ○仕事の事例研修 ○プロ意識の醸成
<b>技術分野別基礎研修</b>
○電気系 ○機械系 ○マイコンシステム系 ○情報システム系 ○化学系

図4 11 フォローアップ研修

<b>(1) アドバンス研修</b>
「CATIA」「Pro/E」「I-DEAS」「UG」「Verilog」「マイコン」「DSP」「VHDL」「デジタル回路」「アナログ回路」「C言語」「Visual Basic」「JAVA」「VC++」「特許研修」などの先端技術をテーマに実施
<b>(2) 公的資格取得支援</b>
技術士、技能検定、情報処理試験などの公的資格取得の支援
<b>(3) 通信教育</b>
通信教育機関が実施する講座の受講を補助 教育研修インフラ 必要な情報と機会をタイムリーに提供する。それが、メイテックの基本的な人材育成スタイルです。メイテックでは自立したプロのエンジニアの育成をテーマに、個々の目標や個性を尊重したスキルアップのための教育研修インフラを用意しています。
<b>(4) eラーニング</b>
LMSを利用して行えるマルチメディア通信教育です。eラーニングでの学習は、集合研修と違い、同じ研修を何度でも繰り返し復習することができるので、個人の理解度に合わせて学習を進めることが可能です。
<b>(5) 遠隔研修システム</b>

全国各地で集合形式にて行われている研修、セミナー、会議をインターネット上でオンラインのライブイベントとして配信するシステムです。

図 4 12 技術認証制度



図 4 10、11、12 <引用：メイテックホームページ>

以上三つの活動により支えられているキャリアデザインシステムは、1999年に労働組合から導入が提案された。それはメイテックの技術者に起きた危機が契機となっている。その危機とは、契約更新を繰り返し、企業に長期間派遣されていた技術者が、契約終了した後、次の派遣先が見つからないという事態である。契約が更新されるということは、顧客企業からの信頼も厚く、その企業内では非常に大事な役割を担っていたということである。では、なぜ次の派遣先企業が見つからなかったのか。

製造業においては近年、開発サイクルのスピードがすさまじい勢いでアップした。それは、技術革新が急速に進展しているからである。長期間派遣されていると、ある一定業務、一定技術への習熟度はアップする。しかし、特定企業への長期派遣を経た技術者がいざ次の派遣先を見つけようとしたときには、市場が必要としている技術は全く違うというケースが出てきたのだ。

「派遣先で評価され、没頭してしまう面があったのかもしれませんが。自社に戻ったら、周囲の環境は激変していたわけです。...技術者は今現在がよければいいというわけではないということです。派遣先に行きっぱなしではなく、自分たちのキャリアアップを考える場面を設置すべきだという結論に至ったのです。」

(岡本敏男氏 メイテック労働組合副中央執行委員長総合労働政策部長)

労働組合はその後、技術者のキャリア支援のための活動を繰り返し、2000年、同制度の主管部署として、社内に教育キャリアデザイングループを設置、ついに2001年4月から、このキャリアデザインシステムの運用がスタートした。現在は毎年委員会を開催し、制度の運用状況の確認をしながら運用している。

図 4 13 キャリアデザインシステム構築までの経緯

1995 年	定期大会議案書で、運動方針の一つとして「自立支援」の取り組みを提起
1998 年 9 月	労働組合で「カウンセリング研究会」を発足
1999 年 2 月	労使交渉でキャリアカウンセリング制度構築の必要性を会社側に提案し受け入れられる
1999 年 8 月	運動方針の一つに「自立支援」を具体的な取り組みとしてあげ、労使協議によるキャリアデザインシステム基本骨格の議論と検討開始を確認
1999 年 10 月	「キャリアデザイン準備委員会」を設置し、基本構想案の労使協議を開始
2000 年 2 月	「キャリアデザイン検討委員会」を新たに設置し、具体案を検討・作成
2000 年 11 月	主管部署である教育センターにキャリアデザイングループを設置
2001 年 4 月	キャリアデザイン制度を正式運用 一年ごとに委員会を開催し、運用状況を確認

<引用：「企業と人材」2004,5,7,p54>

### 3.2.3 マッチング活動

メイテックの営業担当者は、ベストマッチングシステムを使用しながら、効率的に迅速に最適な技術者の候補者を探す。ベストマッチングシステムとは「全技術社員の業務経験・スキル等の技術データと受注データをマッチングさせ、より顧客のニーズにマッチしたサービスの提供を目指すデータシステム」である。

表 4 14 ベストマッチングシステムの主な活動

TCD(テクニカル・キャリア・データ)管理	技術者がどのような技術スキルを有し、どんな業務経歴を持つかといった情報の管理。	
業務日報管理	各技術者が報告する現在進行中の案件について、日々の仕事の技術分野と利用している開発ツールやスキル、業務時間などの管理。	
業務成果票管理	各技術者がそれぞれ関わった技術や設計・開発・テストなど肯定ごとの業務時間を細かく記入した業務成果票の管理。	
教育訓練管理	技術者がどのような研修を受けているかといった情報の管理。	
ワーク管理	ある技術者がプロジェクトを契約中か、待機中か、あるいは現在の契約がいつ終了予定かといった稼働状況の管理。	
顧客管理	顧客の基本情報の管理。	日々の営業活動で実施した訪問、受注、技術者のアサイン、打ち合わせの内容、対価などはすべて入力し、履歴を残す。
受注管理	受注状況の管理。	
契約管理	契約内容の管理。	

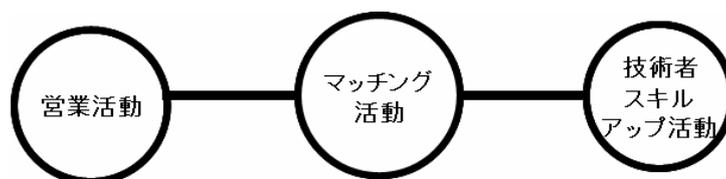
ベストマッチングシステムを使って、営業担当者は効率よく案件にあった候補者を見つけ、顧客企業に迅速に人材を提供する。「従来は、技術者の状況を EC ごとに管理していた

ため、隣の EC でふさわしい人材がちょうど空いていても、センター長同士の横の連絡がうまくいかなければアサインできなかった（小笠原センター長）」が、今では全国レベルで技術者を検索している。システムを活用したマッチング活動なので、営業担当者がいつも知っている同じ人派遣することや、営業担当者が違って、一定のマッチング業務の質は保たれる。

ただし、メイテックは技術者の満足が最終的には顧客満足につながると考えているので、機械的にマッチングするのではなく、技術者とも決め細かくコミュニケーションしながら、個別の要望も反映しながら決める。

メイテックにおけるマッチング活動は、営業活動、技術者スキルアップ活動に大きく関わっているため、以下ではその関係を説明する。

図 4 15 メイテックの活動マッピング 2



### 3.2.4 マッチング活動と営業活動

営業担当者はベストマッチングシステムを使って、案件に合う人物がいるか検索して受注案件とのマッチングを図る一方で、受注残状況や顧客対応履歴などの情報を共有したりする。それによって、営業担当者は顧客企業の情報や状況を即時に知ることができたり、営業担当者の引継ぎの際、スムーズにことが運んだりする。また顧客企業へ営業をする際、どのような技術者がいるか一目瞭然であり、技術者の市場価値も同システムでは提示できるため、顧客企業に交渉する際非常に有効である。

マッチング活動におけるデータベースの管理が、営業活動の質の向上、効率化させている。

### 3.2.5 マッチング活動と技術スキルアップ活動

メイテックではマッチング活動を、技術者のモチベーション管理のツールとしても活用している。一つは、マッチング活動の一端を見せることで、技術者に自分の市場価値を認識させている。もう一つは、あえてと完璧にマッチしていない、つまり、その案件をこなすには技術者のスキルアップが必要な案件とその技術者をマッチングさせることで、技術者に新しい挑戦を与えている。このようにメイテックでは、マッチング活動を通じても技術者のモチベーションの向上・維持させ、スキルアップを図っている。

詳しくは、マッチング活動を支える資源、「マッチングシステム」を説明する際に記述す

る。

### 3.4 メイテックの資源

今まで述べてきた工夫に富んだ活動は、メイテック内のさまざまな資源があるから実行される。以下ではそれぞれ取り上げ説明する。

#### <技術者> <営業担当者> <技術者を支える社員>

メイテックの資源は、まずなんと言っても「商品」である技術者である。以前メイテックでは 1000 人規模の大量採用を行っており、「人手不足解消」のための人員としての意識が蔓延していた。しかし、今では全社員の 10%程度を採用すると決め、プロ意識の低下を抑えている。現在、メイテックの採用倍率は約 8 倍であり、優秀な技術者の卵の採用を実施している。また、上記で述べた技術者の質を上げるための活動により、技術者の資源的価値は常に高くなる。この常に価値が高まる技術者があってこそ、戦略的ローテーションや類似マッチングの技術者の提案を営業担当者は企業にすることができる。

一方、技術者には、技術者をサポートする技術者がいる。それは各 EC のマネージャーになった技術者であったり、講習の公認講師となったりする技術者である。技術者全体のスキルの向上に、技術者自身も貢献している。

次に、戦略的ローテーションや類似マッチングなど完全にマッチしていない人材の派遣を提案する、営業担当者の交渉力を忘れてはならない。また、市場データや顧客状況から一歩先のニーズを見込んだ提案をする営業担当者の提案力や分析力、聞き取り能力なども重要な資源である。

また、営業担当者以外にも技術者を支える社員がいる。例えば、キャリアデザインシステムにおけるカウンセラーや、市場動向を分析する社員、報酬制度を管理する社員などである。技術者のスキルアップ活動はこうした裏方の社員によって支えられているのである。

#### <製造業の技術部門と営業チャネル>

メイテックが、将来性のある分野への営業や一歩先の提案ができるのは、営業担当者の情報収集スキルのおかげでもあるが、日本の製造業の技術者部門のほとんどと営業チャネルを持っていることも大きく貢献していると考えられる。

メイテックは常時 700 社の企業と取引し、延べでは 4000 社にのぼる取引先がある。製造業の技術者部門を網羅する取引先があるということは、取引のある各企業の情報を分析すれば、製造業全体の動向が見えてくるということである。そうした情報が、先見性のある営業活動に結びついている。

また、このチャネル数はメイテックの技術者に対する吸引力やモチベーションアップにもつながる。技術者はメイテックの営業ネットワークを通じて、日本のほとんどの製造業での仕事に携わることができる可能性を持つため、能力ある技術者が集まるし、在籍する

技術者にとっても魅力である。また、このチャンネル数は単純にマッチング活動も支えている。多くの派遣先企業があれば、その分、技術者一人当たりの派遣先企業候補数が増え、技術者にマッチした仕事を見つけられる確率が上がる。技術者の稼働率を 90%台に維持しているのは、このチャンネルの豊富さが関係しているだろう。マッチした仕事ができるため、それがまたモチベーションアップにつながる好循環を描いている。

モチベーションの視点からもう一点補足すると、自らの技術で稼いでいきたい技術者にとってこのチャンネル数は大変魅力的である。普通、技術者が特定の企業に就職した場合、キャリアアップしていくと管理職にいきつく。技術者はその性格上、マネジメントへの興味よりも、自らの技術のレベルアップへの興味が大きい場合多いが、マネジメントの方にいかないと給料があがっていかない、昇格ができないというジレンマがある。しかしメイテックでは、スキルを磨き市場価値を高くすれば、それに伴った給料を得ることができる。そのような技術者にとって、チャンネル数の豊富さ、つまり仕事の豊富さは、技術者としての自らのスキルを磨ける場を得ることに等しい。

また、メーカーに在籍する技術者であれば、会社がその事業から撤退したら、その人のキャリアやスキルは生かせなくなる。しかし、メイテックで働けば、派遣先の職場がなくなってしまうても、全国にその仕事がない限り、その人の価値は維持される。こうして、技術者は安心して仕事ができるのである。

#### < EC >

EC は技術者や営業担当者が所属する営業拠点である。業務に特化して編成されている機能別 EC が 5 箇所、地域のニーズに対応する地域別 EC が 33 箇所ある。営業活動や、マッチング活動、代表連絡会議や労務懇親会などの技術者とのコミュニケーション活動など様々な活動は EC という場があることで成立している。

#### < テクノセンター > < EO センター >

メイテックでは技術者の技術向上を図るため、名古屋、神戸、厚木の三カ所にテクノセンターが設けられている。テクノセンターには、研修のための様々な施設や機器が充実している。また顧客へのソリューション機能を持ち、顧客企業へのサポート体制もある。EO センターは、各地での教育研修やさまざまなセミナーのために、全国主要都市に開設が進められている地域密着型の教育研修施設である。従来の研修では、テクノセンターでの集合教育がメインであったが、EO センターの開設によって各地域の教育ニーズに対応することができるようになった。

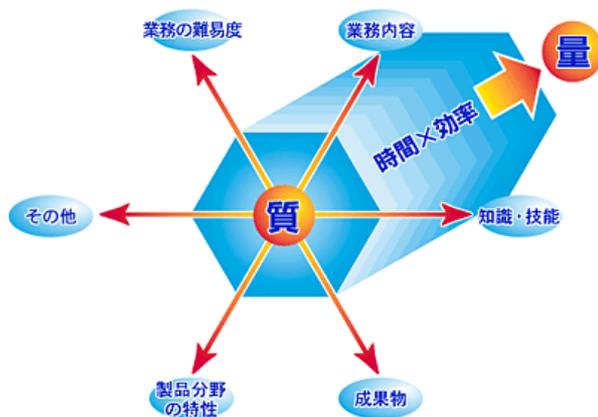
#### < エンジニアリングアウトソーシング対価算出システム >

顧客企業からの受注が業務単位の受注に以降、つまり、「派遣される人数 × 時間」という「派遣技術者の能力を時間で売る」料金形態が価値判断の基準である人材派遣の形から、

技術者が行なった「仕事」への対価を報酬として受ける形に変わった。メイテックではこの業務単位の請負いを可能にするために、「エンジニアリング・アウトソーシング対価算出システム」を開発した。

派遣技術者のこれまでの業務日報の内容を細分化、コード化し、一ヶ月単位で集計して半年間、データを蓄積した。そうして得られたデータをもとに、派遣技術者の知識・技能 業務内容 業務の難易度 地域の物価指数 製品分野の特性 成果 の六つのパラメーターで技術の対価を数値化し、これに時間と効率係数を積算するものである。この「エンジニアリングアウトソーシング対価算出システム」を技術提供に対する明確で公正な対価基準としている。ちなみに、「エンジニアリング・アウトソーシング対価算出システム」は現在特許を得ている。

図 4 16 エンジニアリング・アウトソーシング対価算出システム



<引用：メイテックホームページ>

#### <イントラネット>

イントラネットは社内におけるさまざまな活動に関わり、業務の効率化や技術者のスキルアップ活動を支援している。「e-JOHO」のようにメイテックが持つ様々な市場情報を開示したり、ネット上にコミュニティを作り、技術者のコミュニケーションを促したり、メールによって、市場価値を通知したりしている。

また近年メイテックでは、イントラネットを用い、教育システムの効率化、向上を図っている。イントラネットを利用して、「Learning Management System(以下 LMS)」を導入したのである。LMS には、オリジナル教材を含めた e ラーニングコンテンツの製作・提供機能、全国各地にて業務対応している技術者同士がインターネット上でインタラクティブに研修できる遠隔研修機能のほか、研修管理、申し込みを行える個人ポータルサイト機能がある。この LMS によって、従来から実施している集合研修や通信教育も含む全ての研修の申し込みと管理ができる。外部の研修コンテンツは、ライセンスを購入してインターネ

ットにて研修を実施している。

#### <ベストマッチングシステム>

メイテックの資源を分析する際に、忘れてはならないのはベストマッチングシステムである。同システムは、マッチング活動や営業活動だけでなく、技術者のスキルアップ活動に大きく貢献している。まずベストマッチングシステムについて説明し、次に技術者のスキルアップ活動との関係について記述する。

#### 1. ベストマッチングシステムについて

ベストマッチングシステムとは、「全技術社員の業務経験・スキル等の技術データと受注データをマッチングさせ、より顧客のニーズにマッチしたサービスの提供を目指すデータシステム」である。技術者のスキル・データやプロジェクトの予定状況、顧客から受注や契約状況などを全国レベルで一元管理する。「一般的な派遣業務パッケージはほとんどが拠点ごとの管理しかできないため、独自開発した(矢守隆志 CEO)」という。このシステムによって、メイテックに所属する社員すべてのデータと顧客からの受注データをマッチングすることが可能となった。

ベストマッチングシステムでは、技術者個人のテクニカルデータやキャリアデータ、つまりどんな仕事経験があるのか、どんな研修を受けているのか、どんなスキルを持っているのか、またある技術者がプロジェクト契約中か、待機中か、あるいは現在の契約がいつ終了予定かといった稼働状況などの情報が、メイテックの全技術者分、蓄積されている。

2002年に稼働した同システムは、新しい機能がついたり便利になったりと改善され、より細かい表示が可能となった。現在では業務経験の有無だけでなく、業務経験の多少も表示できたり、案件への適正度の高い順に候補者をリストアップできたり、少し学習すれば取り組むことができる類似技術の経験度も換算することができる。

業務時間をスキルごとに算出する際には、「プログラミング言語 A の開発経験値は、係数 X で言語 B の経験値に換算できる」といった類似スキルに自動的に換算する。あるいは「言語 A を最後に経験してから、三年間のブランクが空いているので係数 Y で割り引く」といった計算もできる。こうした係数は、事前に人事管理担当者が技術動向などをにらんで、手作業で設定し定期的に見直している。そして、検索結果として、顧客から要求のあったスキルへの適応度を高い順かに並べて技術者を表示する。この際には、事前に本人が申告した取り組み意欲のある技術分野との一致度や派遣単価、チーム・リーダーの経験の有無なども表示する。

(引用：「日経情報ストラテジー」2003,5,p57)

なぜこんなにもメイテックのベストマッチングシステムが緻密な計算が行えるのか。そ

れにはテキストマイニングの出現によって、メイテックは技術者が記入する業務日報からより細かい情報を抽出できるようになったからである。テキストマイニングとは、簡単に言えばテキストからの発掘、つまり「自由記述されたテキストデータから、内容の傾向や言葉の相関関係を見出す手法」(株式会社 NTT データナレッジ HP より抜粋)である。

メイテックでは、各技術者が記入した設計・開発ツールといった技術関連のスキルすべてにコード番号を割り振り、容易に検索できるよう一元管理に努めてきた。IT 分野だけでも、約 4000 もの管理コードがある(2003 年現在)。

しかし、IT 分野のように、求められる技術や製品のバージョン・アップが激しい状況では、まだコード化していないスキルを技術者が自由文で記入する場合もある。テキストマイニングの出現によって、コード化されていない技術が記入されても、メイテックがあらかじめ設定した「意味辞書」をもとに、技術経験に加算することができるようになった。

例えば「データベース製品 A と Java を用いて、製品管理システムを X ヶ月間で開発した」といった文章に登場する「データベース A」「生産管理システム」「Java」「X ヶ月」を抽出し、それぞれのスキル経験時間に換算して、「Java の開発経験は X ヶ月」と自動認識できるのだ。

(引用：「日経情報ストラテジー」2003,5 ,p58)

さらに、辞書にない技術用語や製品名は未知の単語として人事管理担当者に提示し、管理コードの追加を促すのである。社員が業務日報を書き込むたびに、毎日社員のスキルは更新され蓄積されるとともに、新しい技術情報を敏感に察知することができる。

## 2. ベストマッチングシステムと技術者のスキルアップ活動

メイテックではベストマッチングシステムを、ただマッチングを図るだけではなく技術者のモチベーション管理のツールとしても活用している。普通の派遣会社の光景を浮かべて欲しい。マッチングシステムを使用するのは当然営業担当者などマッチング業務をしている人である。しかしメイテックでは技術者がこのベストマッチングのデータを閲覧することができるのだ。ただし、セキュリティ保護のために EC の中で、センター長立ち会いの下での閲覧となる。

もともとは営業担当者が利用していた同システムだが、「派遣技術者にとって、契約終了はやはり怖いもの。そうした不安を取り除いてもらうためにも、契約終了が決まった時点ですぐに EC に来てもらい、受注残リストを見てもらっている」(小笠原センター長)というように、契約終了が決まっている技術者に向けて閲覧を促していた。

しかし、今ではベストマッチングシステムの位置づけは、「営業支援システムであると同時に、キャリアアップ支援システム(西本氏)」である。

技術者はベストマッチングシステムを通じて、どのような業務案件がどのくらいあるか

を実際に見て、やりたい業務を見つけ出す。そうすると、主体的に仕事を選ぶのと同時に、その案件と自分のスキルを照らし合わせ、自分自身のキャリアアップを積極的に考えることとなる。

X企業という客先で、15年間契約継続した機械系エンジニアのベテラン社員Cさんが、4月に復帰しました。Cさんは、お客様から、高い設計能力と業務に対する強い責任感が評価・信頼され、開発プロジェクトのマネジメントまで任されていたが、顧客企業の事業撤退に伴い、契約終了となりました。次の業務配属情報を得るために、ベストマッチングシステムによって、自分のキャリアと受注情報のマッチング結果を見て、Cさんは驚きました。それは、機械系の受注のほとんどが、3次元CADに関連するものであるということ、マッチング判定「A」結果が1件もないということでした。それまでのCさんは、「3次元CADは、あくまでも設計ツールであり、自分は設計のベテラン技術者であるから、ツールオペレーションのスキルは必要がない」と思っていたそうです。今、Cさんは、3次元CADに取り組む日々を送っています。

(西本社長「SYORYU 2002年8月」)

長年技術者として勤めていると、自分のキャリアに自信を持つ。しかし、それはあくまでも自分の感覚や、「今」派遣されている企業での評価における裏付けであり、全体の市場においては、あまり価値はないかもしれない。技術者は市場の動向を肌で感じて初めて、自らのキャリアを客観的に把握する。もし、そのときに何か足りないスキルがあれば、自分の肌で感じた分、上から「この技術を習得せよ」と言われるよりも、積極的にやる気を持ってそのスキルを習得しようと思うだろう。

また、女性など人によっては家庭の都合上、通勤したい地域にある案件をベストマッチングシステムで検索し、その案件にあったスキルアップを図るといったような使い方をする人もいる。

ベストマッチングシステムを使って、技術者が加速する技術変化の動向に対応し、市場価値のある技術を積極的に習得する仕組みは、ただスキルある技術者を顧客(派遣先企業)に提供するだけでなく、スキルアップに貪欲なやる気ある技術者を提供することに大きく貢献しているだろう。お尻をたたかれて何かを学ぶのと、自らの意思で何かを学ぶのとでは、その吸収力の差は大きい。

またベストマッチングシステムが技術者のモチベーションを上げていることがもう一つある。マッチングシステムの機能として、技術者の類似スキルも計算してデータベース化していることを述べた。これにより、案件に「類似マッチング」した技術者も候補者としてリストアップされる。

少し学べば対応可能な技術者を表示する「類似マッチング」は、単に案件にぴったり合う技術者がいない場合に他にその業務を遂行できそうな候補者を提案するために機能してい

るのではない。「類似マッチング」が技術者のモチベーションアップに一役買うのである。一見すると、受注と技術者を100%合致させること、それが派遣会社の究極の役割だと思える。確かに、全く同じ仕事を以前やったことある技術者を派遣するのもよい。

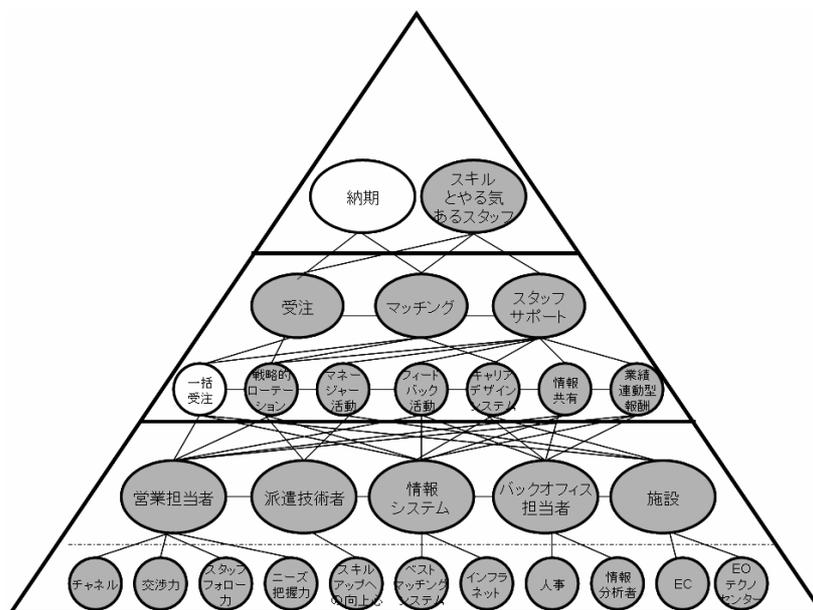
しかし、永久に同じような分野・レベルの仕事では技術者は煮詰まってしまう。特に、技術者はエンジニアとしてスキルアップを図り、市場価値を高めたいという願望が他の一般派遣で派遣される人よりも強いと想像できる。そのような向上心が高い技術者にとっては100%のマッチングがときにやる気を失わせることがある。やる気のない技術者のパフォーマンスで果たして顧客に最大限のパフォーマンスができるであろうか。ベストマッチングシステムでは類似マッチングによる候補者を提示できることで、技術者に挑戦を与え、技術者のモチベーションを維持・向上している。

以上のようにベストマッチングシステムは、技術派遣者のモチベーション管理としての機能も果たし、必要とされるスキルを持ったやる気ある人材を育成する手助けをしている。

#### 4. メイテックの事業システムのもとにある事業観

メイテックの事業システムでキーとなるのは、一見すると、IT技術をうまく取り入れ構築された「ベストマッチングシステム」の存在によるものだと捉えがちだが、こうして事業システムを分析してみると、資本力があって、単に金がかかるITシステムを導入できたからメイテックが強いわけではないということが分かる。メイテックでは、同システムと営業システム、キャリアサポートシステムと処遇システムが「技術者のキャリアアップ」という一つの軸を持って構成されており、それらの間の整合性が取れているからこそ、メイテックは強い。そしてその事業システムの根底にあるのは、「技術者の質の向上が顧客に価値をもたらす」という事業観と、それに基づく人間観・組織観なのである。本研究では事業システムの下に流れる組織感・人間観を取り上げるため、以下スタッフサービスの事例と同じくメイテックを構成する社員への見解を示し、そこからメイテックの組織観・人間観を分析する。

図4 17 メイテックの事業システム

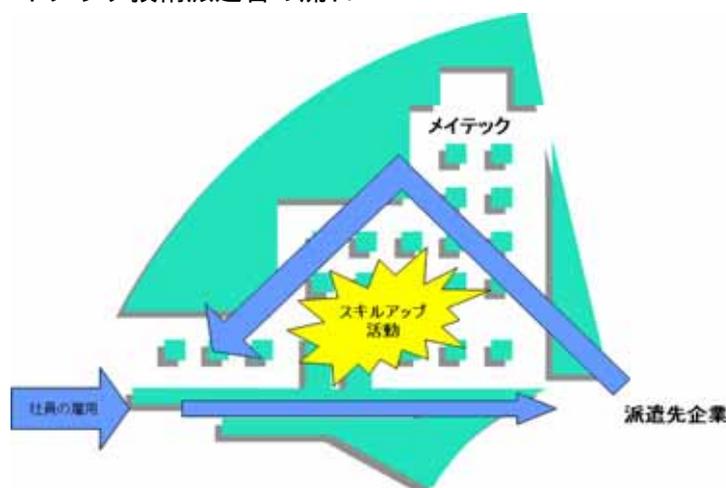


## 5.1 メイテックの派遣社員への見解

メイテックの事業システムを見ると、派遣技術者の質を向上に力が注がれている。それは、メイテックの技術者はスタッフサービスとは異なり、「常用型」であり、社員を雇用するコストがかかり、派遣社員の稼働率を上げなくてはならないためである。雇用した社員を社内の活動、また派遣先企業での業務によって、スキルアップさせ、常に市場価値の高い技術者を創出し、雇用するリスクを軽減している。

メイテックにおける派遣社員(技術者)は「常用型」であるからこそ、常に市場から求められる人材でなくてはならないのである。そのため、前述したようにほぼすべての活動がスタッフのスキルアップにつながっている。

図 4 18 メイテック技術派遣者の流れ



常に市場価値の高い技術者とはどのような人だろうか。メイテックは技術者という人間は、スキルを向上していくことで喜びを感じ、スキルの向上によるキャリアアップを図りたい「プロの技術屋」になることを目指していると捉えているだろう。

さらに、技術者のスキルアップに対する取り組みからもメイテックの派遣社員への見解が読み取れる。メイテックでは、ベストマッチングシステムによって、市場価値を意識させたり、わざわざキャリアプランセミナーなどを開催したりなど、「気付き」を大事にし、「自発的なスキルアップ」を促している。技術者のスキルを手っ取り早く上げたければ、「君には の技術が足りないから、取るように」と強制的にスキルアップのための講習を受けさせればよい。しかし、メイテックではそれをしない。市場価値を意識させたり、自らのキャリアプランを考えさせたりすることによって、あくまでも技術者自らの意志によるキャリアアップを大事にする。自らが「スキルアップをしたい」と感じたら、休日でもキャリアアップを向上させる努力を怠らないと考えるからだ。実際にキャリアプランセミナーや講習は通常は土日に行われるが、技術者は必要とあれば、積極的にそうしたキャリアアップのために休日を返上することをいとわない。派遣契約が終わった技術者だけでなく、

平日を派遣先企業で働いている技術者にも、キャリアアップを常に意識してもらうためには、そうした自発的モチベーションが欠かせないとしている。このことから、メイテックは技術者を、やることを指示された方が期待された成果を上げるのではなく、自らの意志で決定したことの方がより良い成果を上げると捉えている、

## 5.2 メイテックの営業担当者・バックオフィスへの見解

メイテックにおける営業担当者も、スタッフサービスと同じく提示されたデータを活用し、業務の効率化・向上を図っているが、そこでは個人の能力も大いに必要とされていると考える。例えば、戦略的ローテーションや類似マッチングは、完全にマッチしていない技術者を派遣することなので、「技術者のモチベーションアップが、最終的には顧客企業でのパフォーマンスの向上につながる」ことを営業担当者は顧客企業に納得してもらわなければならない。

また、メイテックの営業活動では、スタッフのフォローも行うので、技術者からの信頼を得るような人でなくてはならないし、スタッフの細やかな変化に気付き、対応していかなくてはならない。

バックオフィスで言えば、例えばパンフレットもここ数年で様変わりした。今までは四ページ程の簡潔なパンフレットであったが、現在のメイテックのパンフレットはページ数も多く、非常に細かく分析された情報・戦略が体系的に掲載されている。これからもバックオフィスの社員もいかに情報を集め、それを身のあるものにアウトプットしようとしているかが伺える。

このように技術者以外の社員も、いかに技術者が派遣先企業で最大限のパフォーマンスを行うかを考えて仕事をしているといえる。メイテックにおける営業担当者やバックオフィスの社員は、「指示されたことを確実に実行できる人」であり、では、「データをうまく使いこなしながら、自らアプローチし動ける人」である。

## 5.3 メイテックにおける人間観・組織観

メイテックは、「人」は「高い技術を得たり、活躍場所が増えたり、難しい交渉をうまくすることで喜びを得る」という人間観を抱いていると考えられる。つまり、マズローの五段階欲求<sup>4</sup>やハーズバーグの職務拡大による動機付け<sup>5</sup>が上手く作用する「人」である。

技術者は市場価値が高い技術を習得することで承認欲求を満ちし、技術を習得すること自体で自己実現欲求を満ちす。スキルアップが直接自己実現につながるのは、技術者特有の価値観が大きく影響している。これはスタッフサービスのスタッフには当てはまらないだろう。もちろん、スキルアップのために派遣の道をあえて選んでいる人もいるだろうが、

<sup>4</sup>人間の欲求は、生理的欲求，安全欲求，親和欲求，承認欲求，自己実現欲求の階層となっており段階が上になるほど高次の欲求で、人間はより高次の欲求を満ちすように行動する。

<sup>5</sup> ハーズバーグは人間を動機付ける要因として、労働者の責任を重くしたり、権限を拡大したりなど、人間の自己実現欲求を刺激するような職務充実を挙げた。

「時間の融通が効く」ことが派遣という労働形態の大きなメリットの一つであることから、土日をわざわざスキルアップのために費やすようなメイテックの技術者とは一線を画す。

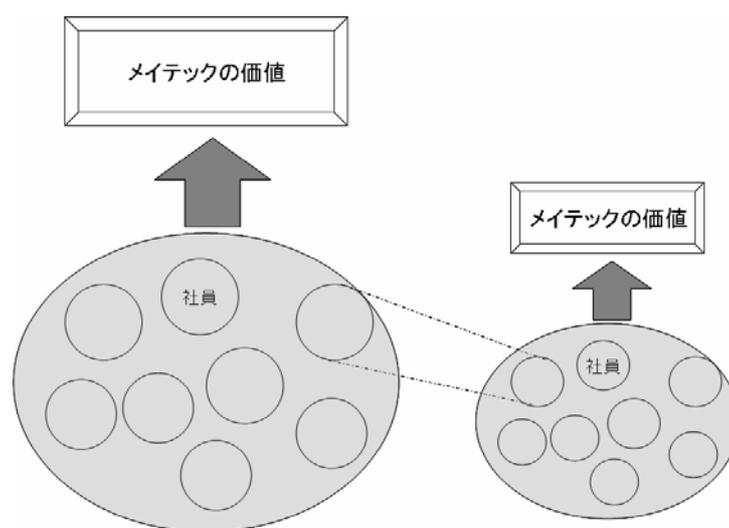
営業担当者やその他バックオフィスの社員も同様である。営業担当者は難しい交渉や、フォローなど幅広い業務をどのようにしたら上手くいくかを考え実行していく。ここでは、大きな責任を任せられ、それを成し遂げることで自己実現を得るような「人」が設定されている。

このようにメイテックでは、自己実現など高度な欲求をもとに、働いて実績を上げるような「人」が事業システムの前提条件となっている。決して上からの指示ではなく、自らが自身の価値の向上を求め、それを実行する「人」である。

そして、メイテックの組織は、各社員それぞれが自分の能力を発掘していくことで、提供する価値を向上させようという組織である。それは、情報の共有化が非常に意識されていることから分かる。メイテックでは、やろうと思えば、全社員が同じ情報を共有することができる。もちろん派遣先企業の機密事項などは営業担当者間での共有に留まるだろうが、派遣企業にとって大事な「企業のニーズ・自分の技術評価・他者の技術評価・市場の動向」などキーになる情報は、営業担当者でも、派遣技術者でも、人事担当者でも得ることができる。社員は、上からの指示だけでなく、自らがこのような情報源にアクセスし、自ら問題意識を持って動くことが望まれる。一人ひとりの価値を上昇させることで、メイテック自体の価値を向上させるのである。

このようにメイテックでは、人は自己実現を求めるものであり、その欲求に基づく成果こそ最大であると考えている。また企業価値の向上は、その社員一人ひとりの能力の向上によるという組織観である。

図 4 19 技術者の成長と企業の成長



(社員の能力が向上することで、メイテックの価値も大きくなる)

## スタッフサービスとメイテックの比較

以上、スタッフサービスとメイテックの事業システムを考察し、それぞれの事業システムの背景となる「人」や「組織」の前提条件を記述した。

スタッフサービスにおいては、営業活動は確率で、個人の能力に頼らない。また、派遣スタッフに対しては、スタッフサービス内に留まらせ、その価値を向上させるような活動よりも、登録数を増やす活動が目立つ。そのような事業システムから、一部の派遣社員を抜かせば、後の社員は、指示どおりに業務を確実にこなすことが大事であり、派遣スタッフも一個人に期待しているわけではなく、量を重視することが分かる。

スタッフサービスにおける組織観・人間観は、スタッフや社員全員が有能な人物である必要はなく、一部に有能な社員がいれば、他の社員やスタッフはその有能な社員のもと動き、組織を支えるというものである。

一方メイテックでは、他社とは比べものにならないほど市場価値というものを技術者に意識させており、事業システムのほとんどの部分が技術者のスキルアップ活動に関わっている。またその他の社員も、たとえば営業活動の戦略的ローテーションなど技術者の価値向上のために大きな責任を負っている。「技術者の満足が最大のパフォーマンスを生み出し、顧客企業の満足につながる」という事業観のもと、技術者一人ひとりの価値の向上を大切にし、それを支える他の社員の能力にも大きく期待している。

したがって、メイテックでは一人ひとりが自己実現を迫ることで提供する価値を大きくするような人間観・組織観のもと事業システムが構築されている。

このように見ると、スタッフサービスとメイテックともに、企業の人間観・組織観が事業システム戦略において大きな鍵となっている。したがって、事業システムを設計する際には、組織が有する「人間のあり方」や、「組織のあり方」に留意しなければならない。

しかし、「企業という組織はどうあるべきか、どう構成されるべきか」、「人は企業の中でどうあるべきか」などを含む事業のあり方としての「事業観」というのは、人が自分自身の価値観を変えるのが難しいのと同じように、意識的に変えることはなかなか難しい。

事業システムでの差別化による競争優位が持続する要因としては、仕組みそれ自体の複雑性や秘匿性、システム性なども挙げられるが、先ほど述べたように、模倣が難しい事業観とそれに基づく人間観・組織観が、事業システムの構築において大きな役割を担っているためである。

## おわりに

本研究では、人材派遣業界で異なる事業システムで活動している企業を二社取り上げ、まず、事業システム自体を分析し、それぞれの企業の「提供する価値」、「価値を支える活動」、「活動を支える資源」を明らかにすることで、二社間の違いを明確に示した。

二社の比較の結果として、その事業システムの裏にある「事業観」、その中でも特に、事業に関わる人のあり方に関わる「人間観」と、事業を行う組織のあり方に関わる「組織観」こそが、事業システムの設計に大きく影響しているということがわかった。企業がどう「人」を、そして「組織」を捉えるかで、設計される事業システムは異なるのだ。

このように、事業システムとその根底に流れる事業観は切っても切れない関係がある。そして、その中でも特に人間観や組織観は模倣しにくいものである。事業システムの模倣がなかなか成功しないのは、企業がすぐには変えることが難しいさまざまな「観」が関係しているからである。事業システムを設計・模倣しようとする際には、その企業が持つ事業観にも留意しなくてはならない。

最後に、これから社会に出る身として記述しておきたい。「組織に属して働くこと」にはなんら違いがないが、その組織によって「人」の見方が異なり、それによって任される仕事も責任も変わってくることを、「働く」スタイルの多様化が認められてきた今だからこそ考えるべきかもしれない。自分の「人間観」、「組織観」を振り返ってみるのも、会社選びにおいて重要な視点であるだろう。

## 参考文献・資料・URL

- 井上達彦「競争優位のシステム分析 (株)スタッフサービスの組織型営業の事例」  
『早稲田大学 IT 戦略研究ワーキングペーパー』2005 年 4 月
- 岡田良則『人材派遣のことならこの 1 冊』 自由国民社 2005 年
- 加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略』有斐閣 2004 年
- 経済産業省商務情報政策局情報処理振興課 編 オーム社  
『eラーニング白書 2005/2006 年版』2006 年
- 小玉小百合「キャリア開発の現場を見る(4)メイテック労働組合」  
『企業と人材』2005 年 7 月
- (社)日本人材派遣協会編『2005 年度版人材派遣白書』東洋経済新報社 2005 年 3 月
- 三浦和夫『よくわかる人材派遣業界』 日本実業出版社 2005 年 3 月
- 「事例 3 メイテック労働組合の『キャリアデザイン制度』——自主的な行動目標・計画によるキャリア開発を支援(労働の取組み 労働組合がすすめる組合員の"自立支援")」  
『賃金実務』2004 年 5 月 15 日 p21~25
- 「事例集 10 社にみる 業績連動型賞与制度——事例 導入企業 10 社にみる業績連動型賞与制度の特徴」『賃金実務』2002 年 6 月 1 日 p25~27
- 「トップ・インタビュー(44)株式会社メイテック代表取締役社長 西本甲介  
進化するエンジニアリングアウトソーシング——技術者の労働市場をコーディネートするベスト・マッチング・システム」  
『Business insight』2004 年 p94~108
- 「テーマ 3 人材活用で勝つ 人材の多面性を把握ししがらみから解き放つ  
(総力特集成功企業に学ぶ IT 経営手法 50 の勝因)『日経情報ストラテジー』  
2004 年 5 月 p58~65
- 「プロローグ メイテックの挑戦(特集 2 業務日報で作る ノウフー(Know Who)・データベース)」『日経情報ストラテジー』2003 年 5 月 p55~58
- 「情報抽出のルールを作れ」『日経情報ストラテジー』2003 年 5 月 p59~63
- 「知識を仕事に埋め込め 事例 3」『日経情報ストラテジー』2002 年 8 月 p52~53
- 「社員満足度の向上が IT 活用の出発点」『日経情報ストラテジー』2002 年 8 月 p12~13
- 「トップインタビュー 西本甲介 メイテック社長——不況時こそ勝機あり、戦略投資を見極める」『日経情報ストラテジー』2001 年 12 月 p22~25
- 「革新企業 メイテック——市場価値で技術者を評価」  
『日経情報ストラテジー』2001 年 12 月 p56~61
- 「イノベーター登場 大槻三男 メイテック社長 ネットワーク型組織で、最適な人材を即座に選ぶ」『日経情報ストラテジー』1998 年 12 月 p60~63
- 「報われたと思える処遇で 現場のやる気を鼓舞」『日経ものづくり』2003 年 10 月 p85~90
- 「メーカー離れ、理工系離れが 製造業の現場を蝕む」『日経ものづくり』2003 年 10 月 p76~84

「不況下でも急成長」『日経ものづくり』1998年10月 p29～35

「ソニーを支えるメイテックの実力(特集 派遣を活かす職場は強い—人材ベストミックスの5原則)」『日経ビジネス』2003年3月31日 p31～34

「西本甲介氏・メイテック(素顔の新社長)」『日経ビジネス』2000年3月13日 p138～139

メイテックグループ「進化へのブレークスルー&ターニングポイント」  
『Global Vision21 in2005』2005年3月

メイテックグループ「進化への挑戦」  
『Global Vision21 in2004』2003年3月

メイテックグループ「進化とイノベーションによる「共生と繁栄」」  
『Global Vision21 in2003～2007』2003年3月

メイテックグループ「メイテックグループの「共生と繁栄」への挑戦」  
『連結経営計・新 Vision21』2000年2月1日

株式会社 人材フォーラム 「社長コラム」<http://www.jinzaibf.co.jp/column.html>

株式会社 NTT データナレッジホームページ <http://www.knowhowbank.com/>

スタッフサービスホームページ <http://www.staffservice.co.jp/>

SYORYU 巻頭言 2001年～2005年 <http://www.meitec.co.jp/japanese/kigyuu/kigyuu.htm>

メイテックホームページ <http://www.meitec.co.jp/japanese/kigyuu/kigyuu.htm>

メイテックリクルーティングホームページ <http://jobs.ientry.ne.jp/meitec/meitec.html>

リクルートワークス研究所 <http://www.works-i.com/labor/>