

慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ジェイ・エス・エル

— 京都発 人材マネジメントカンパニー —

「派遣人材の質を高めたい！」¹。京都発のベンチャー企業ジェイ・エス・エル (JSL) は、主に技術者の人材派遣やコンサルティングを行う企業である。雇用のあり方が大きく変化するなかで「起業家輩出企業 No.1」を目指し成長を続けている。

雇用をめぐる現状と労働者派遣

雇用をめぐる現状

バブル経済が崩壊した1991年以降、景気の後退により雇用の削減が進んでいった。正規雇用が縮小する中で、やむなく非正規雇用として就労する者が増加している。これらの非正規雇用者は転職希望率が高い傾向にあり、失業率の増加とともに転職する人の数も増加していった。一方、正規雇用以外の様々な就業形態が多様化していくのに伴い、特に若年層で働くことに対する価値観も多様化し、パートタイム労働や派遣労働などを自発的に希望する者も増加していった。景気に対する不透明感が高まる中で、企業側からも人件費削減、雇用における柔軟性の確保、専門の人材、即戦力・能力のある人材を確保するため、非正規雇用の活用拡大が進んでいった。専門的業務の即戦力としては、契約社員や派遣社員を活用し、一方で人件費の削減と仕事の季節変動や景気変動による雇用量の変化に対応するためパートタイマーを増やすというように、必要に応じて従業員構成を変化させている。

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 渡辺直登の指導のもと、同博士課程の佐野達が作成した。当ケースにおける企業および個人の意思決定や行動に関する記述については、その経営上の巧拙を例示することを目的としたものではない。
(2006年作成)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種別を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright © 2005 は渡辺直登および佐野達が保有する。

雇用形態の多様化、待遇格差、能力・成果主義の議論が進むとともに、こうした新しいタイプの労働者に対して、従来型の規制をそのまま適用することは必ずしも適切とは言えず、個人がその個性と能力に応じた働き方ができるようにしていくことが必要となった。雇用・労働市場の規制から、より市場を通じた雇用へと、多様な雇用形態に対応できるように国の政策もシフトしてきている。こうした流れの中で、労働者派遣法は1999年に「対象業務の原則自由化」という抜本的改正を受け、人材派遣企業数、派遣労働者数ともに急増していった。また2004年3月に施行された労働者派遣法の改正では、「職種の拡大」「期間制限の延長」「手続きの簡素化」などさらに大幅に規制が緩和された。これにより企業の柔軟な人材活用、個人の多様な働き方も選択がますます実現しやすくなっている。

10

労働者派遣事業

労働者派遣とは、企業の要望に応じて「必要なときに」「必要な専門スタッフを」「必要とされる期間」派遣し、その派遣先での業務をサポートするシステムのことである。「派遣」には、雇い主である派遣会社と、実際の職場となる派遣先が異なるところに特徴がある。つまり、派遣会社との間には雇用関係が、派遣先企業との間には業務上の指揮命令関係が生じることになる。

労働者派遣事業には「一般労働者派遣業」と「特定労働者派遣事業」の二種類がある。一般労働者派遣事業とは、特定労働者派遣事業以外の労働者派遣事業であり、「登録型」や「臨時・日雇労働」によって労働者を派遣する。一方の特定労働者派遣事業は、「常用雇用労働者」だけを労働者派遣の対象として行う。一般的な「派遣」のもつイメージは「一般労働者派遣事業」であり、「特定労働者派遣」はより専門性が高く長期的な展望が望めるもので、派遣業務の発生の有無に関わらず常時雇用する事が前提となっている。労働者派遣事業について2004年度に実施された調査²では、登録事業所が約2万事業所、また売上高は全体で2兆9000万円にのぼり、2001年以降大幅に増加を続けている。(参考資料1を参照)

ジェイ・エス・エルの概要

ジェイ・エス・エルの社長である齋藤公男氏は、工業高校を卒業後、半導体関連会社勤

2 労働者派遣事業の平成16年度事業報告 厚生労働省

務を経て、24歳の時に精密機械の設計・開発会社を起業した。しかし3年後に倒産してしまう。「設計・開発の会社がつぶれた時から、起業以外に選択肢はもっていませんでした。」³と語るように、トラックのドライバーや派遣会社勤務を経て、1999年にジェイ・エス・エルを起業した。ジェイ・エス・エルは、2001年4月に「SUS (Skill Up System)」の開発運用を開始、2003年3月に同システムが京都市中小企業支援センターからオスカー賞を受賞。2003年9月には「HQ (Human Quotient)」を独自に開発し、2004年に関西のニュービジネス協議会からNBK大賞(起業家部門)を受賞している。本社は京都であるが、現在では東京、名古屋、岡山、大阪、横浜に拠点を設けており、(2006年3月期)資本金7650万円、従業員数405名、売上高20億円を誇っている。

創業時からジェイ・エス・エルが事業の柱としているのは「特定労働者派遣」である。つまりすべての従業員はジェイ・エス・エルの正社員として常用的に雇用されていることになる。さらに特定労働者派遣の中でも、分野を絞りIT・電気・機械という分野の開発・設計に特化している。「もともと僕自身が技術者ということもありますが、技術者は派遣の中でもいちばん人が集まらなくて立ち上げにくい分野なんですよ。コストを100万円かけても1人も採れないこともあるぐらいです。」⁴

一方で「一般労働者派遣事業」つまり登録型の派遣は全く行っていない。その理由について齋藤氏は「登録社員では、帰属意識が生まれません。働く人たちの意識を変えるためには、まず会社が立場を背負ってやらないといけません。だから我々の場合、派遣で働いている人はすべて正社員です。」⁵と語った。(参考資料2を参照)

ケースライターは、ジェイ・エス・エルの取り組みについて、経営企画室の大槻氏にお話を伺った。以下は、そのときのインタビューを基に構成したものである。

求められる人材と人材育成

ジェイ・エス・エルは派遣業界の中ではかなり後発組である。京都には技術者を必要としている企業も多いが、大手の派遣会社もある。エンジニア、IT、機械、電気に特化、「常用雇用型」といってもなかなか差別化が図れなかった。そこで、クライアント企業との間

3 2006年8月17日 夕刊フジ

4 同上

5 同上

で“人の提案”、“人の流動化”を図るもう一つの軸として「育成・研修」というものを捉えることで展開を始めた。企業理念・使命を正味で実現していくためである。

「派遣会社がクライアント企業から求められるのは、ほとんどがテクニカル面です。わ
5 が社でもそのような捉え方をしながら事業を展開しておったのですが、企業の評価に基づ
きますと、やはりエンジニア、技術系の方々というのは根本的にヒューマンスキルが足り
ないという声をたくさん頂きました。そこで、流動化を担うだけではなく、人材の人的的、
ヒューマンスキルの質まで求められるようになっていく。我々もクライアント企業の声
10 に応えなくてはならないというところで、創業間もない時期からヒューマンスキルに着目
をした人の採用、育成、成長にこだわってきました。」

企業が派遣労働者を就業させる主な理由としては「必要な人員を迅速に確保できるため」
「専門性を活かした人材を活用するため」などがあり、必要な時に、即戦力となる人材が
15 求められる現状がそこにはある。様々なクライアント企業への社員派遣を通じ、その
フィードバックを積極的に受け入れていく、その姿勢が二つの成長支援ツール「SUS (Skill
Up System)」と「HQ (Human Quotient)」を生み出すことにつながっていった。そして
それを支える仕組みとして二つのアドバイザー制度、「OBアドバイザー」と「先輩アドバ
イザー」制度がある。(参考資料3を参照)

SUS (Skill Up System)

SUSを簡単に表現すると「テクニカルスキル育成ツール」である。その機能はコミュニ
ケーション、技術や知識向上、ナレッジベース、目標管理を含んだシステムとなっている。
25 利用者はまず「SUSシート」を記入し、目標や課題を設定。日々その進捗を確認しながら、
自身が直面した疑問点や課題について相談・報告をする。それに対してアドバイザーから
WEB上でタイムリーな指導が受けられるものである。また本社には学習のための「SUS教
室」が設置されており、技術者のスキルアップを支援している。

SUS 開発までの経緯

SUSの開発のきっかけは社員同士のコミュニケーション。ジェイ・エス・エルでは自分
の会社に出勤する社員はほとんどいない、400名ほどの技術系の社員全員がどこかのクラ

イアント企業に出勤する形態だからだ。社員同士が日常的に顔をあわせて仕事をするこ
はなかった。

「遠くにいる社員の日々の状況を、どういう風に仕事をしていて、今どのような問題を
抱えているのかを、知りたいと思ったのがそもそものきっかけです。最初は、電話でのや
りとり、電子メールの交換、直接会っての面談を繰り返していました。これを全社員で活
用してもらえれば、それぞれの考え方、目標、抱えている問題やどういう仕事をしている
のかがわかるのではないかと。それに対して我々が考えていることを、フィードバックして
伝えてあげることができれば、一人一人と向きあえる。」

SUSの開発と運用

このコミュニケーションを基本とした枠組みが事業の展開、業務をやっていくうえで、
プラスアルファであると判断され、いくつかの機能を加えながらシステムとしての開発が
進められていく。

「結果的に職場における目標や仕事における目標において、達成意欲が向上してきたと
直に感じられたので、これだと思ったんです。それで日記のようなものから、個人が目標
を設定して進捗状態を見られるようにしたらもっと便利だと。ただし正社員として様々な
開発・プロジェクトに参加して行くわけですから、ここでは個人の目標と職場における目
標は切り離して考えています。派遣というものを手段として捉える限りにおいては、自分
の関心のあることだけで経験や知識を深めるよりも、幅広くいろんな業界の経験も高めて
いってほしいです。」

「SUSはコミュニケーションツールの一つではありますが、単に何でも書いてよいと
いうシステムでもないんです。承認機能というものを付けてあります。具体的には中傷的
な言葉や建設的ではない発言を除いて制限はしておりませんが、マネジメントするうえで
システム全体としては統制を図っている部分はあります。」

二つのアドバイザー制度

ジェイ・エス・エルで働く技術者には、OBアドバイザーと先輩アドバイザーという二

つのアドバイザーによる支援をうけることができる。このOBアドバイザーと先輩アドバイザー制度を用いることで、横のつながりと縦のつながりを持つことを可能にしている。アドバイザーに対する相談内容は、技術的なこと、業務上で困ったことから、個人的な悩みでもよい。

5

「OBアドバイザーについては、古くは、会社側からのコメントを書かないといけないということで、大手企業のOBの方々にコメントをしてもらうことではじめたんです。今までエンジニアとして何十年と培ってこられた、ものづくりの経験や知恵を継承していただきたいと。」

10

「先輩アドバイザーは、先輩―後輩関係を作る制度です。同じ専門を持った先輩を一人一人の社員にマッチングして、一人の先輩として後輩のアドバイスにあたっていくという仕組みを取り入れました。マッチングには指名制を取っていて、後輩が先輩を指名できるという仕組みです。会社側から組み合わせを決めるのではなく本人に選ばせます。憧れの先輩からの意見やアドバイスであれば、すんなりと受け入れられるだろうというシンプルな理由からです。ただし選ぶためには先輩を知らなくてはだめです。そのため、定期的な交流会や合宿など社員同士が直接つながりを深めるためのイベントを行っています。また活躍している社員をピックアップして、インタビュー形式の経験談や経歴、趣味などをWEBに載せています。それを見て先輩を選ぶことも出来るようにしています。」

20

「HQ (Human Quotient)」

HQを簡単に表現すると「ヒューマンスキル育成ツール」である。「人間力」の測定をベースとし、客観的な指標によって「診断」、「評価」、そしてテーマ毎に作成されたケースを利用した「育成」ツールとして活用されている。

25

HQ 開発までの経緯

SUSにおいてOBアドバイザーや先輩社員といったエンジニアの人から継承されるのは、主に技術的な知識や知恵といったテクニカルなものであった。しかし「テクニカルスキル」だけでは不十分であり、「ヒューマンスキル」に適した仕組みが必要となった。そこで入手可能な適性検査や心理検査のツールをいろいろ試してみるが、適したものが見つからな

30

かった。

「例えば採用時にある適性検査を行います。そのアウトプットを参考にして、社員に行っていただく企業を決めるわけです。しかし実際に働いていただいた後、クライアント企業からいただく評価や我々が感じる評価と、当初の適性検査で出ていた結果との間に、すごいギャップがありました。それならば独自で開発をしよう。しかし、そもそもヒューマンスキルってなんだろう？という疑問が生じました。しかもこれを客観的に測っていかねばならない。」

HQの開発と運用

クライアント企業からのフィードバックという人材派遣業の立場を活用しながら、ジェイ・エス・エル独自のアセスメント・ツールの開発が始まった。

「クライアント企業がどういうところを見て評価しているのか、いろいろなところから収集していったんです。それらをまとめていくと50以上の項目が出てきました。それで独自に50項目にまで整理してまとめていったのですが、どうもうまくまとまらない。一年ほど試行錯誤を繰り返しているうちに、大学の先生と出会うご縁がございまして、その50項目を、項目として回答しやすく、バイアスが少なくなるような形で改良していただきました。我々は人と企業とを多面的に評価できるビジネスですから、うまい具合に検証ができます。そうして完成したのがHQです。」

「HQはそもそも評価するためのツールではなく、どんな人が活躍し、成長するのかという視点で構築していったものです。また行動だけでなく、HQでは性格や思考といったところまで含まれています。HQを利用することで客観的な指標で測定ができ、それらをフィードバックすることで本人が気づきを得る。そこを伸ばしていくことが重要なんです。ここがちょっと弱いとか、一回目の結果よりも自分が伸びているということを実感し理解していくことが重要です。」

「気づいた人は、自らが何を求められていて、何をすべきかを理解し、自分から動くようになります。今の段階で足りなくても、それらを補っていこうする人はクライアント企業に評価していただけます。現時点で能力が高くても、何も気づかない人は結果的に評価

は低くなります。我々は派遣をやっておりますので、評価が悪い人は契約が終わるということ
5 ことです。企業が見ているのは実態としての働きぶりです。我々は個人に対する信頼を通
じて、会社としての信頼を得ているんです。」

5 HQにより測定されるのは個人だけではない、個人のデータを蓄積することで、組織を
サーベイするためにも利用できる。その両者を用いることにより個人と組織のマッチング
が高まることになる。

10 「大事なのは入社後も継続的に育成をしていくことです。市場価値の高い人材を創出す
ることが目標だからです。採用後、研修を経てクライアント企業での就業が始まります。
就業中においても、クライアント企業が求めているものを定量的にフィードバックをし
ます。これは、先ほどのSUSのようなテクニカルな部分に連動してくるんです。まず自分
自身を理解して棚卸してもらい、その上で自分に必要な目標を設定して解決していきます。」

15 「SUS」や「HQ」のシステムとしての完成度をいくら高くしても、実際の運用面で問題
がないわけではない。会社としては推奨をしているが、最終的にこのシステムを利用する
かどうかは個人に委ねられている。

20 「導入開始のころは毎月見ていたのですが、意識して活用する人はよくて2割から3割で
した。だいたい活用する人が決まってくるんです。そもそも何で書かないといけないの
か？という意見もあります。これでは会社の方を向いてもらえてないですよ。どうした
ら向いてもらえるか、そこはアナログ的な対応が入ることによって、徐々に活用して
もらえるようになりました。いわゆる昔の企業ではあたりまえのようになされてきた、OJTの
仕組みや徒弟制度のような仕組みです。それでピーク時には8割から9割までいったと思
います。しかし、放っておくとすぐに下がってしまいます。」

30 ジェイ・エス・エルにおける昇進は、上司と取引先からの評価を統合したものをマネー
ジャー以上で形成される会議で補正され決定されている。その評価基準は「スキル」や「資
格」をはじめとして多岐にわたっているが、「後輩育成」も項目には含まれている。

ジェイ・エス・エルにおけるキャリア

1990年代以降の景気の後退による人件費の圧迫と過剰雇用は、企業における「終身雇用」のあり方を変えてきた。ジェイ・エス・エルには「ネオ終身雇用制」と呼ばれる制度がある。

5

「我々は、会社としても責任を持って雇用をしていますが、それよりも企業がどのような状態になってもよいように、自分の市場価値を懸命に高めていただくこと、それこそが本当の意味で安定した雇用を守る手段だと思います。そのために、派遣というものを手段にすれば、いろいろな経験を積み、いろいろな考え方も学べる。それがネオ終身雇用制です。定年までジェイ・エス・エルで働いていただくことは目標ではありません。」

10

「ジェイ・エス・エルには、経験や専門性を高めてもっと給与をあげたいと思う方、起業家になりたいと思ってやっている方、30歳、35歳といった年齢をめぐりに以前なら就職出来なかった企業に転職したいと思う安定志向の方、様々な方がいらっしゃいます。会社として我々は三つの指向性を持っていてほしいと思っています。一つ目は「自立指向」で独立や起業も含みます。二つ目は「専門職指向」、三つ目が「管理職指向」です。エンジニアの社員の方々には、この三つの指向のいずれかを確立してほしいと思います。市場価値は決して「技術」のみではありません。「技術」だけで高い報酬を勝ち取り続ける人はほんのひとり握りで、メンバーを指導したり、大きなプロジェクトを統括したりする「人間力」が強く求められます。」

15

20

ジェイ・エス・エルの今後

2002年以降続く息の長い景気の拡大により、企業の業績にも明るい兆しも見え始めてきた。期間だけを見れば「バブル景気」と並んだことになる。この長期の景気拡大により企業収益が向上したことで、雇用状況や賃金の改善が促されている。

25

「企業の業績が好調なこともあり、この業界はすごく好調です。つまり企業にとっては人が足りていない状態なので、我々のような派遣会社や協力会社にどんどん依頼をいただいています。」

30

「今転職市場の人の流れをみますと、各メーカーさんが直接正社員として採用されている傾向があります。我々がどんなにこだわりをもっていても、大手のメーカーさんに正社員として募集されたら、大半の人はそちらに行きます。しかし、欲しい人材はどここの企業にもいないんです。もちろん我々の会社でも足りていない。企業に評価していただければ、常に契約が続いている状態ですから。」

「競争が厳しくなってくると採用がより重要になります。最初からスキルが高い人はほとんどいません。ですから新卒の方や経験やスキルが少ない人を採用せざるをえない現状です。我々としては、このような人たちにいかに次のステージに上がっていただくか、そのようなモデルを構築し、実践していくことで、企業からの信頼をえることができるんです。」

「長い目でみると、正社員として雇用するわけですからリスクもあります。30歳～40歳と平均年齢が上がっていった場合、そのとき世の中で求められる価値、スキルと言うものを身に付けることができるか、身に付けさせてあげることができるのか、これは大きなリスクになるでしょう。スキルが伴わなければ正社員として雇用していても仕事がないわけですから。これを課題として捉えるならば、彼らがきちんと次のステージにステップアップすることに注力していくことが大切だと思います。今まで築いてきたノウハウや柱をうまく活かすことで、新しい事業や収益構造を立てるチャンスも広がると思います。」

新しい事業展開

ジェイ・エス・エルは、2005年3月より新卒派遣業務にて紹介を前提とする「新卒紹介予定派遣事業」を開始するとともに、大学生向けに就職支援機能を備えたビジネススクール「ヒューマンビルト就職塾」を開校。同年、企業に対するコンサルタント事業を展開した。既に業界大手が存在する中への事業展開である。

ケースライターは、ジェイ・エス・エルで働く技術者の方へインタビューを行い、派遣技術者として働く彼らのキャリアや会社についてお話を伺った。

派遣技術者としてのキャリア①

「起業を目指します」Aさんへのインタビュー

2003年9月 ジェイ・エス・エル入社～技術者～本社スタッフ

[年齢：36歳、性別：男性、未婚]

ケースライター：技術者を志したきっかけは。

「幼少時代の話になってしまうんですけど、私の兄がマイコンを購入したんです。小学生の頃それを見ていてどうやっているんだろうと、いろいろな雑誌を見ながらプログラムをただ打つだけで画面が動く、そんなので遊ぶことが好きでした。それで情報技術系の専門学校に進学したんです。そのときはCOBOL(コボル)⁶という汎用機向けのプログラムの勉強をしていました。」

ケースライター：ジェイ・エス・エルに入社されるまでは。

「私はジェイ・エス・エルに来るまでに2回転職をしています。最初に就職したのはITベンダー企業で、仕事内容は会計や物流など向けの大型汎用機でのプログラミングでした。当時はバブル期でしたので、就職に困ることはありませんでした。親は自分の決めたことならやりなさいという環境で育ちましたので、就職に関しては自分の判断で決めました。やはり一番影響を受けたのは兄だと思います、同じように技術者でしたから。」

「汎用機の仕事はまさにバブル期、人が余っている状態でいい仕事は皆先輩がやってしまうような環境でした。自分は何もさせてもらえない、年間の残業時間が1時間というような状況でした。それでも自分からやらせてくださいという感じで実際のプログラムを覚えていきました。」

6 COBOL(コボル, Common Business Oriented Languageの略)は事務処理用に開発されたプログラミング言語である。

「入社して4年目、25歳ぐらいの時に、友人がゲームの会社を起業するのでプログラム
できる人を探していたんです。全く違う分野だったんですけど、是非ともやらせてほしい
とって、創業メンバーとしてゲームソフト会社に転職しました。そこでは今までの
COBOLとは違うC言語⁷を使って、家庭用ゲーム機を開発していました。小さな会社です
5 から予算も少ないですし、自分がやらなきゃという、いきなり責任が重い立場に立たされ
て、本当に2ヶ月ほど会社に泊まりこんで仕事をすることもありました。そんな中でゲー
ムソフトが完成したときにはものすごい達成感がありました。」

ケースライター：なぜジェイ・エス・エルに入社することになったのですか。

10 「きっかけはゲームソフト会社が倒産してしまったことです。それでフリーランスとし
て仕事をいただきながら、二年ほどいろいろやっていました。この時期は自分の人生を考
える時期だったんですけど、IT業界のエンジニアにこだわらないでもいいかなと考えてい
ました。笑い話ですが、CMに“そうだ京都に行こう”ってあるじゃないですか。あれを
15 見て京都に来たんです。しかし、最終的にはエンジニアの道を選ぶしかなかったのかなと
思います。それでまたエンジニアとしてやっっていこうとしたときに出会ったのがジェイ・
エス・エルです。ジェイ・エス・エルのネオ終身雇用であるとか、起業家支援というところ
ろに魅力を感じて入社しました。」

20 ケースライター：ジェイ・エス・エルに入社してからのことをお聞かせください。

25 「まず入社してエンジニアとして採用していただきました。最初は携帯電話の試作機の
開発プロジェクトに携わっていました。そのプロジェクトは派遣の人が400名ほどいる現
場で、ジェイ・エス・エルからは私一人でした。新人の私に与えられる業務は多くはあり
ませんでした。私に仕事を与えるよりも担当の方がこなしてしまった方が、業務がスム
ーズに行えるのは明らかでした。しかし、なんとか忙しい皆さんのお手伝いができるよう、
私にできる業務がないかと聞いてまわっていきました。そうしているうちにプロジェクト
のサブリーダーのお話をいただいたんです。ゲーム開発を行っていた時の業務経験を評価
30 されての指名だったと思います。ですが自信がなくて断ってしまったんです。携帯電話の
開発をやったこともなくとても不安でした。これらの不安を正直に上司に伝えて、サブ

⁷ C言語(The C Programming Language)は、オペレーティングシステムカーネル向けの低レベルな記述ができることを特徴としたプログラミング言語である

リーダー就任を一度お断りしたんです。それからは、WEB上のSUSシステムで、OBアドバイザーの方からいつでもアドバイスを得られる環境にありましたので、アドバイスをいただきながら選択肢を広げて、いろいろなことを自分自身で判断してきました。そうして、自分で考えた課題設定をしながら業務を進めていくなかで、再度チャンスをいただいたんです。それでサブリーダーとしてやらせていただくことになりました。そのころから、マネジメントということ意識した課題設定に変わってきたと思います。それまではテクニカルな部分ばかりでしたから。」

「合宿は社員が集まってエンジニア同士いろいろな話をしたり、先輩方からいろいろな経験談であったり、知恵を継承する場なのですが、私の時はちょうど齋藤社長とお話する機会がありました。その当時はエンジニア一本でやっていけると思っていたんです。そこで齋藤社長から、テクニカルではない人生の中で「人」として大切なものをお話いただいて、自分自身がこれからやらなければいけないことに気づかされました。そのとき33歳です、周りを見てもエンジニアでやっているのは私より年下の子ばかりになっていました。今までの経験を生かして後輩の育成であるとか、プロジェクト管理といった工程を目指していかなければならない。一方、起業家支援という側面にも魅力を感じていましたからそちらのほうの勉強も進めていかないといけないと。」

「今は本社のスタッフとして技術社員との接点を持つ立場です。私からやりたいと異動を申し出ました。ジェイ・エス・エルの社員として会社に認めてもらうということを意識していました。内勤に移る直前に、他の協力会社の方から、うちのプロジェクトで請け負っている仕事に参加しないかと誘われたんです。そのプロジェクトにはリーダーとして参加しました。そのときにジェイ・エス・エルの後輩を何人かつれて一緒に参加したんです。今ではそのメンバーが、そのプロジェクトを引っ張るぐらい成長して頑張っています。そういう風に先輩らが頑張ることで、後輩たちがより高い仕事をできるようになる。そういう取り組みは、ジェイ・エス・エルの社員の間にはあります。」

ケースライター：SUSやHQなどはどう活用されていますか。

「SUSのコンセプトは、課題設定能力の開発・継続能力の開発・コミュニケーション能力の開発です。ジェイ・エス・エルに入社してからそれを教えられて、自分の中でしっかりと取り組んでいこうとやってきた結果が、自分の成長につながっていると思います。私

が入社したときにはまだHQは試行段階であったと記憶しています。SUSやHQというのはツールにすぎないんです。ツールと言うのは生かすも殺すも本人次第であると思っています。義務ではなくあくまで自己啓発のツールですから、自分がどれだけ成長したいか、意識しているかにかかってきます。使い方によってはすごい成長をする使い方でもありますし、何の意味も無い日記帳になってしまう場合もあります。コンセプトであるとか、使い方をしっかりと伝えることによって社員の育成につながると思っています。社員への伝え方が悪いのかなと感じていますが、自分はそれで成長できたという実感があるので、こういった経験を後輩に継承していけたらと思います。」

10 ケースライター：派遣という働き方を意識されていますか。

「携帯電話のプロジェクトの時、私がいたチームには45名いたんですけど、ほとんどバラバラの派遣会社から来ています。やはり、皆さんがその中で成果を出そうと取り組んでいた方々ばかりでしたので、コミュニケーションのトラブルもほとんど無かったです。人柄がとても重要で、社員であっても、派遣であっても、アルバイトであっても、そこは変わらないところだと思います。チームに一人だけ社員の方がいらっしゃいましたが、我々と同じ仕事をしていました。ですからプロジェクトの中では派遣であることを意識することはありません。」

20 「会社から派遣されているという感覚は全くなかったです、ジェイ・エス・エルはベンチャー企業ですから、会社を何とか大きくしようという思いが強かったです。その点は、ただ派遣されて働いている方とは少し違うと思います。会社には帰属意識が高い人だけではないことは確かです。ただ全員がしっかりとキャリアパスをつないでいただければいいと思います。」

25

ケースライター：今後の目標をお聞かせください。

30 「私は起業を目指しています。今はマネジメントの勉強をいろいろとさせていただいています。戦略や財務などいろいろ勉強することはありますが、いろいろな経験を積みながらやっっていこうと思います。ジェイ・エス・エルは、目標・目的に向かって意欲のある人をサポートします。会社と社員の互いが責任を持ちながら、それぞれに合った市場価値を創出できるのがジェイ・エス・エルだと思います。」

派遣技術者としてのキャリア②

「技術者としてどこにいても通用する人材に」Bさんへのインタビュー

2003年12月 ジェイ・エス・エル入社～技術者（アドバイザー）

[年齢：39歳、性別：男性、既婚]

5

ケースライター：技術者を志したきっかけは。

「子供のころから、おもちゃなどをバラして中がどうなっているんだろうとか、そういうことが好きでした。また父親が当時の国鉄の職員だったこともあって、鉄道なども好きでした。模型を作ったりだとかというのが好きでしたね。学校は高専に進みましたので、高校の時から機械を専攻して勉強をしています。本当は電気に行きたかったのですが、うまくいかなくて。学生時代には、指導教授がコンピューターを使った、今でいうCADのようなことをやっていたんです。それでコンピューターに触る機会が多くなって、これは面白いと思いました。それで機械工学専攻だったんですけど、大手のソフトウェアの会社に就職しました。就職に関しては困りませんでしたし、あまり人に相談しなかったと思います。」

10

15

ケースライター：ジェイ・エス・エルに入社されるまでは。

「ソフトウェアの会社では、新入社員の中でもA級～D級というように分けられまして、Dはある程度の教育を受けてから働きに出るのですが、私は理系でしたからAに選ばれて、最初の一ヶ月ほど研修を受けて、それが終わったら現場に移る形です。すぐに現場にでるようなものです。ある程度の研修プログラムはあったと思いますが、技術面だけで社会人としてのマナーなどはほとんどなかったですね。この会社には3年ほどいましたが、家庭で問題が生じたため仕事をやめなければならなくなりました。それがなければ特にやめようと思ったことはなかったです。」

20

25

「1年ほどたって仕事を始められる状況になったので、知り合いの会社で仕事を始めることになりました。そこは全くソフトウェアの開発とは関係のない業種です。そこでは車を運転してお客さんのところを回るような仕事をしていたんですけど、やはりコンピューターの仕事をやりたいと思っていました。それで、顧客管理をするためにコンピューター

30

を導入したら便利ではないかと思ひまして、それから会社の中のいろいろな業務にコンピューターを導入していきました。この会社には結構長くいましたが、ここでの仕事はもう広がりがないんです、このままではいけないと思ひ始めました。やはり開発の仕事をしたという気持ちも残ってましたね。そのときちょうど30歳です。28歳の時に結婚をしましたので家族も増えて、子供も生まれてと自分の環境が変わっていったときです。」

「最初に勤めた会社の先輩が起した会社がありまして、そこにこないかという御誘いを受けていたんです。偶然にいろいろなタイミングが重なったんですね。技術的なブランクもありますし、ここから始めてみようかなと思ひました。ここはアウトソーシングの会社でして、データを集めてデータベースに保管、加工したりする会社です。そこでは保守や運用などいろいろと経験をさせてもらいました。役職とは関係なく、人をまとめなければならぬ立場でした。200人ほどのメンバーを抱えてやっていました。」

ケースライター：なぜジェイ・エス・エルに入社されたのですか。

「35歳になるときに、自分の生き方を決める上で転職できるのはこれが最後かなと考えました。やはり今後の仕事の展開に疑問があったのと、このままだと開発の仕事にはいけないという思いが強くなって、それで転職することに決めました。会社の中にはデータベースを開発する部門もあったんです。そこへの異動も一時は実現したんですが、もとの運用の部署がうまくいかなくなって、またもとに戻されてしまいました。その出来事があって、ここにいたら開発はできないというのを強く感じたんです。」

「求人サイトでジェイ・エス・エルを見つけました。まずホームページの案内にもありますが、人を大切にしている会社であるというのが伝わってきました。初職のとき出向をして働いていて、ちゃんと面倒をみてもらえないと感じていました。そこに何か引っかかるものがあつたんです。私の場合、今までの経歴が技術に特化しているというわけではないのでフリーでは厳しい、常用雇用型でないとなかなか難しいというのも念頭にありました。」

ケースライター：ジェイ・エス・エルに入社してからのことをお聞かせください。

「携帯電話の機種開発に携わっています。最初にいった現場に今もいるんですけど、そこで業務をしながら学ぶことが一番多いですね。ジェイ・エス・エルに入社するまでに少

しだけ時間があいたのでその間にも勉強をしていましたが、最初は技術に乏しかった。まずはリーダーの方について補助をさせていただくことになりました。機種リーダーはソフト開発の全てをまとめる人で、プロジェクトの管理をする一方、機密情報などもあり機種リーダーしか扱えない仕事がたくさん存在します。そのような機種リーダーしか扱えない仕事の雑用的なことを一手に引き受けることになりました。ただし雑用と言っても機密情報ですから内容は高度です。仕事をすすめる中で業務改善も同時に行いました。それにより今まで時間がかかって大変だったものが短時間でできるようになり、他の仕事までこなせるようになりました。今では現場に必要な人材であると頼りにいただいていますし、私自身もそうありたいと思っています。」

「現場にはほとんどの人が派遣で来られていますが、人間関係は今までの仕事の方が厳しかったので、特に気になることはないです。現場にはジェイ・エス・エルの社員の方も数名いるので社員同士の交流をしています。私が率先して社員同士で飲み会を開いたりもします。そうでもしないと、自分の会社にどんな人がいるのか全く分からない状態ですから。社員の旅行もありますので、そういう場でいろいろな人とネットワークがつながっていきます。最初に担当していただいた営業さんは、よく現場にも足を運んでくださいました。」

「先輩アドバイザーをはじめたのは、前のアドバイザーが辞退されたこともあって、何か会社でできることはないだろうかと思ったからです。もちろん年齢的なこともあります。この関係は言葉で言う先輩—後輩というイメージではないんです。」

ケースライター：SUSやHQなどはどう活用されていますか。

「SUSなどのツールは比較的利用しているほうだと思います。最初会社からはコミュニケーションのために書いてくれと。自分が今何をやっているかアピールしてくださいと言われていました。実際に今先輩アドバイザーとして感じるの、いろいろなことを書いてくれないと、その人が何を思っているのかが全く分からないんです。その点では、こちらが回答すれば、それに対して回答が返ってくるという形式ですので、非常に有効な手段であると思います。利用してくれる人は継続して書いてくれています。そういう方はSUSがどんなものかを理解していると思います。質問は、普通に浮かんでくる疑問点でもいいですし、技術面で分からないことでもいいんです。それは質問者の自由です。利用しない人

は全く手をつけていませんので、その点は会社としてもっとアピールしてよい点だと思います。」

「HQを受けると結果がでます。その中でここが弱いというテーマを自分で選んで取り組むんですけど、そのテーマ一つ一つについてもものすごく考えさせられるんです。ものすごく考えないと答えがだせないの、技術に関するSUSと比べると手は付けにくいです。ディスカッションが始まると、OBアドバイザーの方はかなりの経験をお持ちですし、他の先輩アドバイザーとも自分ならこうしますが、どう思いますか、というようなやり取りをします。常に新たな刺激とか気づきがあります。ケースによっては絶対的な答えがないものもありますが、そのテーマについて議論を積み重ねていく中で方向が見えてくることはあります。」

ケースライター：ご家庭をもってなにか変化したことはありますか。

「やはり家族を養っていかないといけない気持ちはあります。転職する際にも半端な気持ちではできないですよ。ですから、認めてもらうためにはどんなに雑用のような仕事でも一生懸命やってきました。」

ケースライター：今後の目標をお聞かせください。

「ジェイ・エス・エルは、今までの職場で培ってきた、人をまとめながら進めるような業務、うまく自分に適した仕事を持ってきてくれたと思います。ただ、このままでいいのか、という事は常に思っています。もっとよい仕事ができるように、そんな自分になりたいと思っています。技術を突き詰めるのは年齢的に厳しいので、プロジェクト全体をどううまく動かしていくのか、そこまで踏み込むことが目標です。具体的には、開発のリーダーをサポートする立場からもう一歩前進をしたいと思っています、開発の中心となる。これはもうすぐ実現します。来るものを拒まずという仕事のやり方をしていたために多くの人から仕事を振っていただくようになりました。また、機密情報に絡む部分に関しては職場の中で一番理解をしており、他部署も含めて頼られる存在になりました。どこにいてもプロジェクト・マネージャーとして通用するような人材として活躍したいです。」

参考資料 1 労働者派遣事業の現状

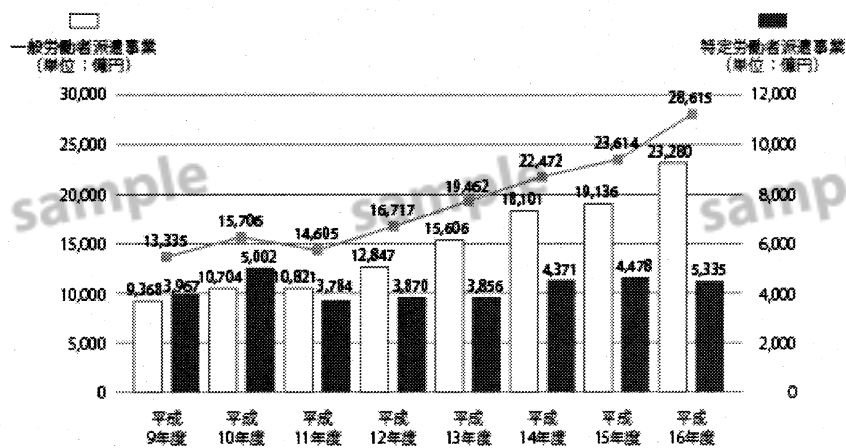
労働者派遣事業所数の推移

(単位：所、%)

	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度
一般労働者派遣事業	2,632	3,026	3,352	4,023	4,728	6,551	7,670	9,273
特定労働者派遣事業	6,627	6,985	6,326	6,307	6,843	8,104	9,134	11,005
合計	9,259	10,011	9,678	10,330	11,571	14,655	16,804	20,278

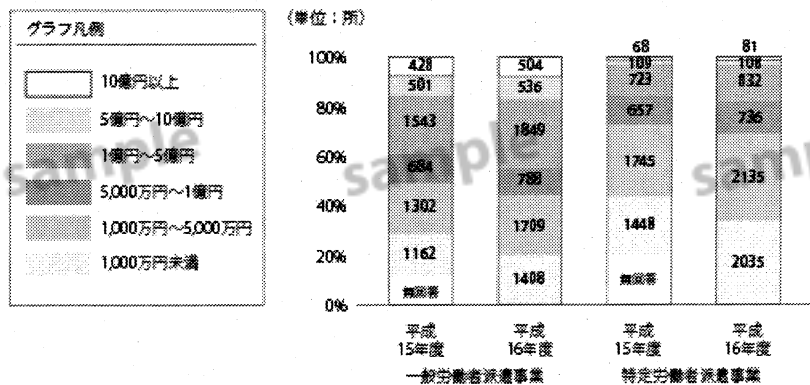
出所：平成18年1月17日 厚生労働省発表・報道発表資料

労働者派遣事業の売上高



出所：平成18年1月17日 厚生労働省発表・報道発表資料

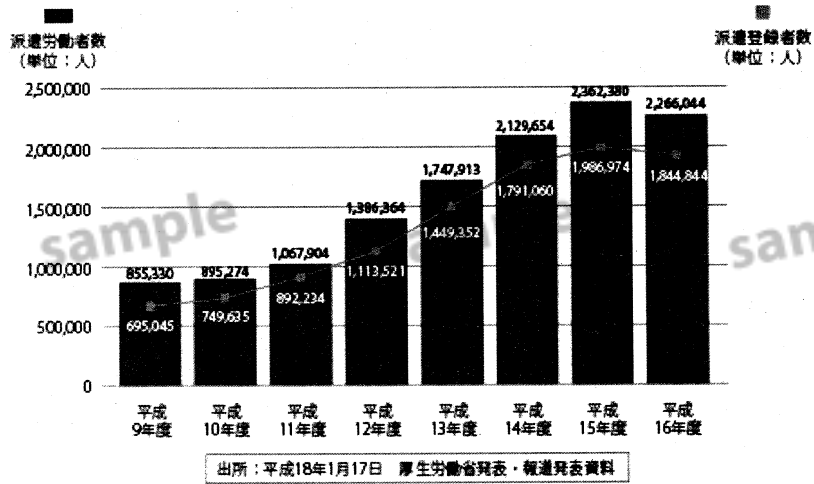
売上高ランク別事業所数



出所：平成18年1月17日 厚生労働省発表・報道発表資料

参考資料 1 (つづき)

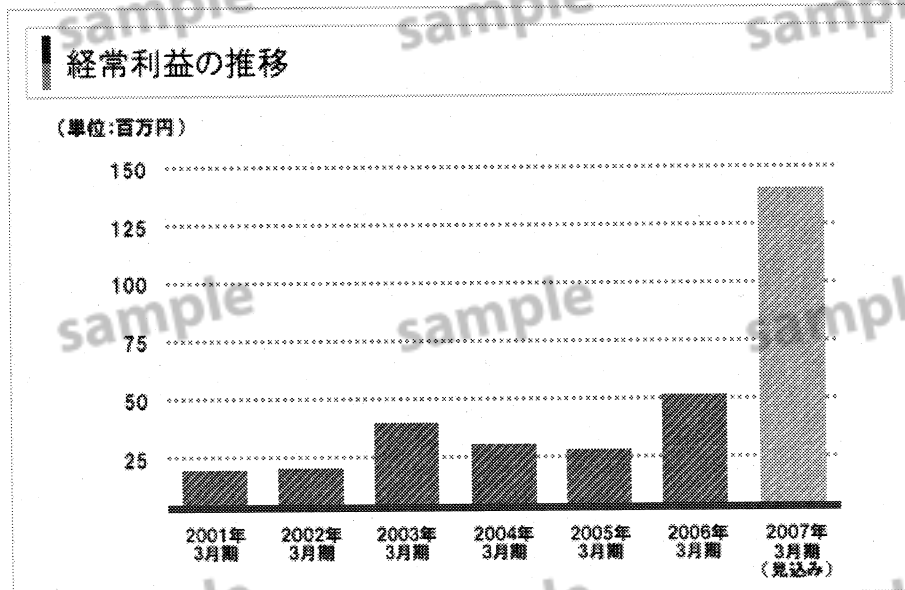
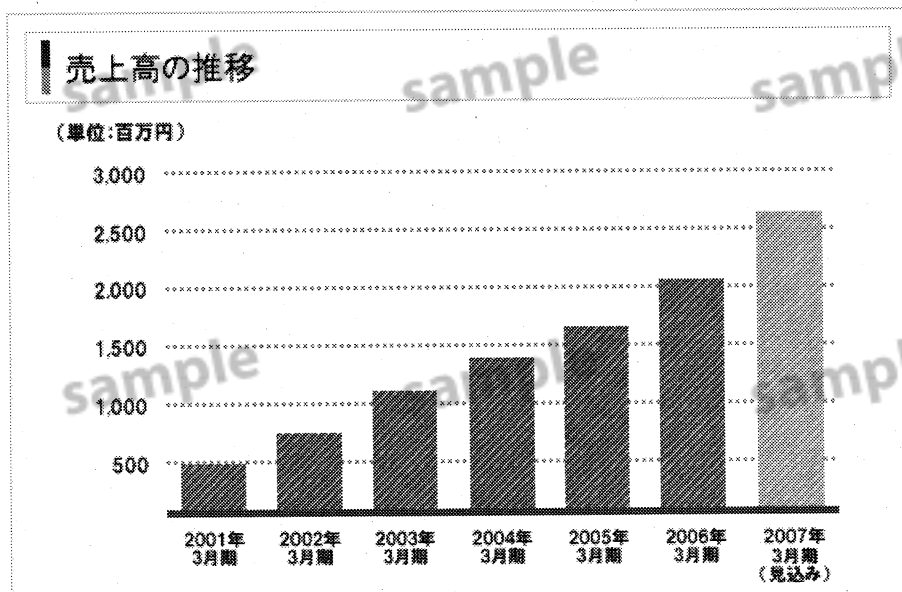
派遣労働者数・派遣登録者数の推移



参考資料 2 株式会社ジェイ・エス・エル 会社概要

会社名	株式会社ジェイ・エス・エル (Japan Staff Leasing Co., Ltd.)
設立	1999年9月1日
資本金	7,650万円 (平成18年3月末現在)
従業員数	405名 (平成18年3月末現在)
代表者	代表取締役 齋藤 公男
社 是	<基本理念> 「人と企業の笑顔が見たい」 <行動指針> 「人と人との真剣に向き合い、互いに責任を持つ」 <使命> 「人それぞれの個性を活かし、市場価値のある人財を創出する」
事業構成	<ul style="list-style-type: none">■人財ソリューション事業<ul style="list-style-type: none">・技術系開発支援<ul style="list-style-type: none">メカトロニクス分野 (機械設計開発)エレクトロニクス分野 (電気電子設計開発)IT・情報系分野 (アプリケーションシステム開発、ネットワーク・サーバー設計構築、制御開発)・キャリアコンサルティング<ul style="list-style-type: none">人財紹介、転職支援、学生就職支援■HRMコンサルティング事業■ビジネススクール事業■一般労働者派遣事業■有料職業紹介事業

参考資料 2 (つづき)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 復 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立19.7・P100