

## 技術職の派遣社員を無期雇用で採用し、安心とキャリアアップの場を提供——スキルに応じて昇給する資格体系の導入も

## UTグループ株式会社

ものづくり現場への人材派遣事業を手掛けるUTグループ（本社：東京都品川区）は、2万人を超える技術職の派遣社員を原則、無期雇用で採用。教育研修プログラムの充実やきめ細かいキャリアコンサルティングを展開することで、社員が安心して働きながら成長できる環境を整えている。処遇面でもスキルに連動して昇給するジョブグレード制度や職種等の変更を支援する施策を推進することで、多様なキャリアパスを提供する。同社の取り組みを取材した。

## 技術職の派遣社員が2万人超

UTグループの技術職の派遣社員（以下、技術職社員）の数は9月21日現在、グループ全体で2万355人。そのうち無期雇用が86%を占める。職種は製造が約9割でエンジニアが1割。全体の4分の3が男性で、年齢別では20歳代以下が34%、30歳代が27%、40歳代が26%、50歳代が10%、60歳代以上が3%となっている。

「当グループは派遣社員も原則、無期雇用。ただし、本人が期間を区切った契約を望む場合等の事情がある場合は有期の契約もしている。今は14%が有期契約になっていて、契約期間は一律ではなく、派遣するプロジェクトの期間で契約を交わす人が多い。職種は全国の製造派遣・請負を行なうマニュファクチャリング事業や大手メーカーの構造改革を支援するソリューション事業で製造業務に携わる人が89%。後はエンジニア事業で設計開発・機械設備・生産技術等のエンジニア7.6%、施工管理・設計エンジニア2.5%、Webサイト制作のエンジニアが0.3%などとなっている。定年は60歳で、それ以降は65歳まで1年

ごとに雇用延長するが、実際には健康状態や能力等を勘案して65歳以降も働いてもらう人もいる」（山田由理・PR・ERユニット担当部長）

## 初期段階での退職防止が課題

同グループの主要事業は、①マニュファクチャリング②ソリューション③エンジニアリング——の三つ。各事業に特化した子会社（図表1）が顧客ニーズに沿った技術職社員の求人を行い、採用して派遣する。採用は通年で行っており、毎月1万人を超える応募が寄せられ、面接と適性検査で月平均750人を採用する。他方、離職率は月平均3.7%。その理由は様々だが、入職後に「想像とちょっと違った」などと感じて辞めていく人が多い傾向にある。その一方で、3カ月を過ぎたあたりからは定着率は上昇していくという。

「採用の門戸は広くしているが、当社での選考より面接等を経て、結果的に入職者は毎月母集団の10%弱程度になる。退職者は、3カ月以内で約3割が退職する傾向にある。現在は自

動車の製造領域に事業を拡げているなかで、実際に働いてみると本人が思っていたより仕事が見つかったり、交替勤務があるなど、慣れるまでのしんどさがあることも事実。採用した人のなかには製造現場の未経験者も多く含まれており、仕事のイメージを持って働いてもらうように情報提供しているものの、退職者はどうしても初期段階に多くなる。就労初期段階での退職防止は課題の一つと認識している。他の退職理由としては、個別事情で地元に戻らなくてはならないなどがあるが、一定期間の就労を経た際の退職理由には、無期雇用ではあるものの「派遣」という働き方に対する将来不安も比較的多い」（水田誠・キャリア開発部門副部門長）

## UTグループ株式会社 概要

2018年9月12日時点

所在地：東京都品川区  
 代表者：代表取締役社長兼CEO 若山陽一  
 創業：2007年4月2日  
 従業員数：2万1,707人  
 内訳 一般職社員：1,015人（男性703人、女性312人）  
 技術職社員：2万692人（男性1万5,608人、女性5,084人）  
 事業内容：製造・設計・開発・建設分野等の無期雇用派遣事業



## エンジニア部門へのキャリアチェンジも推奨

また、製造領域で働く技術職社員に対し、エンジニア領域へのキャリアチェンジも推奨している。冒頭、記したように、技術職社員は製造の技能系領域で働く人が9割を占める。そこからエンジニア職に転身。グループの事業会社も転籍して、エンジニアとして働くことをバックアップしていく。

「これは、『One UT』といって、当社のエンジニアリング部門の設計開発、IT領域、施工管理にキャリアチェンジするグループ内転職制度。希望する技術職社員には、職種や業務プロジェクト等の内容によって、1週間から2カ月程度の研修を経て、エンジニアの仕事に就くことができる。直近の実績では、2017年度147人、18年度268人が製造技能現場からエンジニアの領域に転身している」

### 技術職社員から顧客企業の正社員に

さらに特徴的な取り組みが、派遣先の正社員に転籍する『Next UT』という支援制度。2017年度は144人、18年度には223人が総合電機や自動車大手等の正社員に転職を果たしている。顧客である派遣先企業と、そこに派遣されている技術職員社員の双方が望む場合は、育成してきた社員をあえて顧客企業に送り出す。併せて、派遣先での正社員のニーズやチャンスがあることを派遣社員に周知し、そのために必要な教育研修も施している。

「若年層の社員を毎年数百人単位で派遣している大手メーカーのお客様から、3年ほど前に『地方の工場では若手の採用が難しい。(派遣してもらっている)彼らを正社員として迎えたい』との話があった。そのとき、“せっか

く育てた優秀な技術職社員を送り出すことはデメリット”と考えるのではなく、そのお客様とのパートナーシップの強化になると考えた。その関係性が技術職社員にとって良い職場確保につながるからだ。また、新卒社員の採用を行う際に、当社を経由することでメーカーの正社員というキャリア選択もあることは付加価値になる。当社をキャリアの予備校のように考えてもらうことでも良い、との思いもあって推進している」

### 管理部門の正社員への転身も

キャリアチェンジは、前述した製造部門からエンジニア部門だけにとどまらない。UTグループには、技術職社員から管理部門の一般職（いわゆる総合職）に転身したうえで、将来的には経営幹部層の役職ポストに立候補できる『エントリー制度』もある。

具体的な運用については、「エントリー制度に基づく登用は年1回。必要な研修を終えた者が上長や本社の面談3回ぐらいを経て登用の可否が決まる。2018年3月期には、407人（うち技術職社員369人）がエントリーして92人（同66人）が登用された。さらに最近では業務拡大のなかで、個別に研修の状態を見て個別に面談試験をして毎月、数人を登用している。登用者は年々増えている」（出羽亮・人事企画ユニット統括部長）とのことだった。

### 仕事単位だけのつながりを超える手立てを

「現在、派遣で就労している社員の労務管理等を担う管理担当者がグループ全体で約500人いて、『キャリアパートナー』と呼ぶ管理者が派遣社員の入社時とその後の定期的な面談を行っている。キャリアパートナーは一定の研



キャリアパートナーは技術職社員のロールモデルにもなっている（UTグループ提供）

修を受講し、力量把握をしたうえで社内資格として認定している」（水田副部門長）。

キャリアパートナーが技術職社員と面談する時には、自らの経験を踏まえて技術職社員と向き合う形でキャリア支援を行なっていく。技術職社員はその面談機会に刺激を受けたり触発されるため、キャリアパートナーという仕事自体も目指したい仕事のロールモデルになり得る。

多様なロールモデルに関しては、社員向けの広報（Webでの社内報）のなかに社員の情報を載せるキャリア支援サイトを設置。『One UT』『Next UT』『エントリー制度』等の施策を活用して活躍している社員の様々なバックグラウンドやプロフィールを開示することで、共感を得る仕掛けもしている。

仕事単位だけのつながりを、どこまで超えられるか——。「無期雇用といっても派遣社員は、『より良い仕事があれば、別の派遣会社に移る』思考が根強い。そういった短期的な視野になりがちな彼らに、中長期的に自らのキャリアをどう考えれば良いか、様々なアプローチで伝え、気付きを促すことに注力している」。

ちなみにキャリアパートナーの80%以上は、元々、現場で派遣就労していた技術職社員。現場から管理者になるキャリアパスを望む人が、「エ

ントリー制度」を利用して技術職社員を管理・サポートする側に回っているという。

### オンラインメンターで 早期離職に歯止めを

今年5月からは、現場で労務管理する社員やキャリアパートナーがフェーストッフエースの面談にとどまらず、アプリを通じて相談に乗る『オンラインメンター』の取り組みもスタートさせている。具体的には初日の「入社おめでとう」から始まり、3日後ぐらいには「仕事はどうですか？慣れましたか」と呼びかけるなどしてチャットのやりとりを進めていき、日常の細かいやりとりを通じて社員のコンディションの変化を早期に見つけ、現場の管理社員につなげてサポートに役立てる。

「これを始めて改めて重要だと感じたのは、現場で『何かあったら話して』と声掛けしていても、管理者にわざわざ電話したりメールすることはなかなかない。でも、こちらからチャットでメッセージを飛ばしていくと、何気ないやりとりのなかで『職場の人と合わない』とか『夜勤が辛い』などといった悩みや相談を返してくるようになる。その一方で、全くレスのない社員もいたりするので、そうしたこともしっかり現場と連携しながら対応する。今後、初期段階の定着に効いてくることを期待している」

### ジョブグレードで勤務内容や 評価を給与に反映

UTグループでは技術職社員に対し、勤務内容や評価を給与に反映する仕組みを整えている。顧客企業も巻き込んで導入を進める「ジョブグレード制度」について、水田副部門長は以下のように説明する。

「派遣先企業が切り出してくる仕事には定型的、固定的な業務も多く、繰り返しそれを反復していてもなかなか価値を認めていただくことは難しい。とはいえ、『せっかく仕事を覚えてもらったのに辞められてしまっては困る』という悩みは、派遣元と派遣先の企業が共通する課題。そこで2年前から、派遣する際に仕事の価値基準(ジョブグレード)を明確にする協議を行い、評価基準や昇給ピッチも決めて、顧客企業と同一の認識の下で制度を運用するよう推し進めている。具体的には、当グループのつくる基本フレームに仕事の難易度や職場事情等も勘案してジョブグレードを定め、半年もしくは1年での勤務状態や会社への協力度合い、技能部分の査定を行い評価していく」

この制度は、ある程度の長期スパンを見込めないと運用が難しい側面もある。その点に関しては、「当方としては、技術職社員のモチベーションや定着の向上価値をお客様に説明し、可能な限り同制度での契約を進めている」としている。

### 細部は顧客との話し合いで カスタマイズ

もう少し詳しく確認していくと、ジョブグレードは業種・規模等で明確に定めているわけではない。「どのぐらいの人数で行う業務で、なおかつ、どういった項目をどう評価するか」等の基本部分だけを決めておき、細部については各顧客企業との話し合いで詰めていく。「ジョブの重さとランクをおおまかに決めたくうえでお客様に応じてカスタマイズしていくイメージだ」。

そのうえで、「このグレードであれば、このぐらいの賃金」といった形で処遇を紐付けることで、その仕事の価値を

測る。そして、そういった情報は技術職社員全体にオープンにしている。

また、評価は顧客企業とUTグループが半々もしくは6:4で行う。評価の軸は最初に話し合っ決めて、顧客企業側は職場での態度や協力度合い、成果の状況等を査定する。UTグループ側は出勤率等の勤怠状況が中心になる場合が多い。評価基準も最初に項目ごとに5段階(もしくは顧客からの要請で3段階)で決めておくという。

### 定着やモチベーション向上の価値を

「習熟度を評価してもらうことで、派遣社員のモチベーションは上がり、定着率も高まる。その評価ピッチについては一律固定ではなく、評価軸を顧客企業がどのぐらいの価値として見てくれるかで単価が変わってくる。派遣開始の賃金決定は景気等の変動要素の影響も踏まえつつ、一定の相場観を割り出す。ここで最初のプライスが決まるので、そこを起点にジョブグレード制度を導入する場合のピッチの要望をすり合わせる。ピッチについては、派遣社員が数年間、定着することの価値やモチベーションが上がることに伴う生産性向上等に、どのぐらいの価値があるかをご判断いただける大きい。実際には、良い評価を得てステージが一つ上がる時の時給アップ額はお客様によってまちまち。ただし、低評価に



ジョブグレード制度で勤務内容や評価を給与に反映させている(同)

なった際には、賃金が据え置きの場合であっても、下げるところはないようにしている」

### 同一労働同一賃金の流れも好材料に

こうした取り組みを進めていくなか、昨今では採用難と働き方改革の流れが相まって、増額交渉の後押しになっているそうだ。

「顧客企業の地方工場は独自採用が難しく、『UTグループなら数十人単位でのチームでの派遣が可能だ』として、まとまった人数の派遣をご依頼いただく。そうした傾向が強まるなかで、初期段階の時給単価を今までより高めに条件設定して採用し、派遣する。また、同一労働同一賃金に関して、どうしてこのような処遇になっているかの説明がつかねばならないので、明らかにギャップがあるようなところは相談して上げていただける後押しになっている。さらに言えば、チームでの派遣は派遣先企業の社員との棲み分けが明確になるので、この点でも派遣先企業のメリットにつながる」(山田担当部長)。

### 処遇を上げるために高価値仕事の受注を

技術職社員の処遇改善ではもう一つ、別の観点での取り組みがある。営業努力でより高い価値の仕事を受注することだ。その点についても尋ねると、水田副部門長は「技術職の処遇を改善していこうと思ったら、より高い価値の仕事を受ける必要もある」と指摘したうえで、「そこで当社では積極的に付加価値の高い仕事を受注し、そこに高スキルのスタッフを派遣することに注力している」と話す。

その最たるものが製造領域の仕事からエンジニア領域の仕事に移行する

図表3 One UT平均年収アップ(2018年2月末実績)

製造現場より「One UT」でグループ内転籍	UP額(円)	UP率(%)
→UTテクノロジー (設計開発エンジニアへ)	1,352,673	56%
→UTエストラクション (建設エンジニアへ)	803,729	41%
→UTシステム (ITエンジニアへ)	573,821	25%
平均	1,225,510	53%

「One UT」。図表3に見られるように、キャリアアップした人の年収は大きく上がっている。

「お客様の求人案件を社内報でオープンにしているのは、このためでもある。どうしたら仕事の価値や処遇が上がっていくのか情報を開示し、それに向けた支援も行なう。一例を挙げると、技術職社員の教育に関しては、昨年からはeラーニングを導入することで、社員が自主的に学習できる環境の充実を図っている」

### 一般職への登用後は事業会社の制度で

参考までに、技術職社員がエントリー制度を経て間接部門の営業や管理を担当する社員に登用される際には、配属される事業会社の人事制度に基づき、処遇されることになるという。

「一般職については、事業会社ごとに人事制度の詳細は多少異なるものの、それぞれ人材要件定義や役職ごとの職務要件定義を7段階で設けており、登用時にそれらを用いて処遇決定している点では共通している。理論上は、まず登用時に職務要件定義と人材要件定

義が7段階のどこのスキルに当たるかを見る。技術職から営業や事務や管理といった全く異なる職種へのチャレンジなので、実際には現場から来た人がいきなり上位ランクになることは少なく、大抵は比較的低いランクからのスタートとなる。その際、激変はないように調整するものの、製造現場で得ていた月給を下回らないように配慮することが大前提ではなく、個々のスキルに応じた等級設定ができることが大事である」(出羽統括部長)。

なお、エンジニアには、ジョブグレードのような体系立ったものは存在しない。

「エンジニアは製造社員と違って、保有するスキルと経験年数である程度、時給評価が決まっていて、世間一般的な相場観がかなり固まっているため、スキルがあってできることが多ければ相場に沿った処遇になる。そのため、面談時にスキルの棚卸しをしながら評価を決めたいと、顧客企業との契約単価の見直しについて年一度、交渉していく形を取っている」

## 定着の観点で賞与にインセンティブが加わることも

技術職社員に話を戻して賃金以外の処遇を見ていくと、賞与については事業会社ごとに異なる形で制度運用されている。

「金額の決め方も違うし、名称も賞与や一時金、業績報奨金などと違いはあるものの、賞与制度自体は全事業会社に存在している。それにプラスして派遣先によっては定着の観点からインセンティブが支給されるケースも増えている。昨今、自動車関係では、自社の期間従業員に支払っているプチボーナスのようなものを派遣社員にも付与することもあり、同一労働同一賃金の議論の高まりのなかで増えてきているようだ」(水田副部門長)。

## 社宅の家賃は顧客企業が補填するケースも

また、UTグループでは技術職社員に対し、転居を伴う異動にも対応できるように1万人に借り上げ社宅を提供しているほか、社員持ち株会や永年勤続表彰、健康相談等が利用できるなど、一般職の社員同様に福利厚生施策を整えている。

「派遣事業を全国展開しているなかで、地方の工場に勤務してもらうための借り上げ社宅の整備は採用の必須要件。会社都合の引っ越しや社宅を借りる費用は会社が負担するが、家賃は地域や事業会社、派遣先企業で異なる。人を集めにくい地域などは、当社が負担する分に加えて派遣先のお客様がさらに補填してくれるケースも少なくなく、結果として派遣社員が家賃を全く出さなくて済む場合もある。これは、最近の傾向として増えている」

諸手当については、リーダーなどに

なった場合の役職手当や、仕事に必要な資格を取得している場合の資格手当がある。

また、賞与や社宅等は、エンジニアや間接部門の一般職にも、それぞれ制度を設けている。

## 技術職社員にも持ち株会や勤続表彰を

「福利厚生面では、当社が上場した2003年から持ち株会がある。派遣就労している技術職社員も対象にしているのは、定着して欲しいことはもちろん、それ以前に製造派遣で働いている人もエントリー制度で一般職になり、そこから執行役員にもなり得る会社なので、全社員に会社の経営を考えてもらいたいとのポリシーがあるからだ。永年勤続表彰については、今年10月に10年表彰が147人、20年表彰も31人いた。10年表彰は毎年150人ぐらい、20年表彰は一昨年からは始まり、今後、増えていくことが見込まれている。10年は2万円、20年には5万円の奨励金と記念品、“記念の名刺”が贈呈される。技術職社員はあまり名刺を持たないので、特別仕様の名刺を作って渡すことにした。社会の変化を前線で吸収していく製造派遣業界で10年間勤めるのは大変なこと。その頑張りを労い、今後も勤め続けて欲しいとの思いを込めている。また、表彰式は交流の場でもあり、全く違う職場・仕事の人が顔を合わせることも狙い。相談ホットラインは、メンタルヘルスやハラスメント、内部通報、全体の4分の1と少ない女性社員の悩み等、いろいろな相談を受けられる体制になっている。最近、ラインナップに健康相談も加えて、成人病等の悩みを看護師とチャットで相談できるようになった」(山田担当部長)



毎年約150人の技術職社員が10年勤続の表彰を受けている(同)

## ほばなくなった長時間労働の懸念

賃金や借り上げ社宅等の面で働き方改革の影響が良い形で出ているとのことだったので、最後に長時間労働への懸念についても確認してみることにした。水田副部門長によれば、「数年前までは仕事の状況や職場環境等による長時間労働もあったが、今は派遣先と交渉して理解を得られやすくなり、ほばなくなった」という。

「この数年、過労死の報道などもあって顧客企業の認識もかなり高まり、常に時間管理が実施されるようになっていく。当社でも本社の管理スタッフがモニタリングして、労働時間が多くなりそうな場合には、月中に派遣企業に出向いて『もう〇〇時間になっている』などと伝えて改善を図るよう依頼すると、速やかに改善してもらえるようになっていく」

ちなみに、派遣社員の就労管理をする管理・営業部門の社員は、「一人が30~40人の派遣社員を見るのがスタンダード」。だが、同社では1契約あたりの人数を多くするチームでの契約を推奨していることもあり、「派遣社員の在籍数が増えている割に、担当する会社の数は同業他社に比べて圧倒的に少ない。そのことが、組織的で効率的な管理を可能にし、お客様、派遣社員にとって効果ある管理につながっている」そうだ。(新井栄三)