



労働政策研究報告書 No. 124

2010

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

人材派遣会社におけるキャリア管理
—ヒアリング調査から登録型派遣労働者の
キャリア形成の可能性を考える—

人材派遣会社におけるキャリア管理
－ヒアリング調査から登録型派遣労働者の
キャリア形成の可能性を考える－

まえがき

1986年に労働者派遣法が施行されてから、25年近くが経つ。その間、派遣労働は適用対象業務を広げ、労働者数を増やし、新しい雇用形態として注目を浴びてきた。

1990年代、派遣労働者といえば、非正規労働の中でも比較的高い時給で、オフィスワークや専門職中心に女性が携わるというイメージが強かった。不安定雇用、低賃金、不本意就労というイメージは、非正規労働の中でもパートタイム労働者が中心であり、労働市場の中でも少数派である派遣労働が大きく問題として取り上げられることはなかった。しかし、この数年の派遣労働者の増加とともに、リーマンショック以降の急激な経済の冷え込みの中で、「派遣村」や「派遣切り」といった社会現象が起き、派遣労働という働き方がクローズアップされ、派遣労働の研究が急務となっている。

本報告書は、登録型派遣会社のキャリア管理についてのヒアリング調査から、その実態を分析し、まとめたものである。この調査研究は、2008年度から労働政策研究・研修機構において実施している「派遣労働者のキャリアパスに関する研究」の一環であり、それら一連の研究の中で、最初の調査報告書になる。

本研究の大きな目的の1つは、20～30歳代の若年層が中心である派遣労働において、40歳以降につながるキャリア形成や能力開発が可能か、ということにある。日本企業における代表的なキャリア形成は、企業内部での昇進と昇給を伴って実現されてきた。その中心は正社員であり、彼ら（彼女ら）の能力・技能形成は企業主導で行われ、長期雇用という前提でキャリア形成が行われてきた。過去に比べ、雇用流動化が増したとはいえ、企業主導システムの外に存在する派遣労働者にとって、自らキャリアを形成していくことは、非常に困難であるということは想像に難くない。

はたして、登録型派遣労働者の能力や技能の向上が賃金上昇に繋がる構造があるのか、派遣会社での教育訓練、研修がどの程度キャリア形成につながっているのか。派遣受入の年齢上限はあるのか、どのようにして乗り越えられるのか。さらに、正社員への「橋渡し」的な機能は派遣にはあるのか。本報告書はこういった疑問に答えている。

本研究報告書が今後の派遣労働を考える上で政策担当者をはじめ、労働者派遣事業に携わる人々の参考になれば幸いである。

2010年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

「人材派遣会社におけるキャリア管理—ヒアリング調査から登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考える—」 執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
おの あきこ 小野 晶子	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第Ⅰ部 第Ⅱ部 B社、D社、G社 H社、I社、K社 M社、N社 第Ⅲ部
よねざわ あきら 米澤 且	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 (東京大学大学院人文社会系研究科 社会学専門分野博士課程後期)	第Ⅱ部 A社、B社、C社 F社、L社、M社 第Ⅲ部
おくだ えいじ 奥田 栄二	労働政策研究・研修機構 調査員	第Ⅱ部 E社、J社

※ 執筆者以外の研究参加者

藤井 宏一 労働政策研究・研修機構 統括研究員
郡司 正人 労働政策研究・研修機構 主任調査員
山崎 憲 労働政策研究・研修機構 調査員

目次

●第 I 部 分析編

はじめに	1
第 1 章 問題意識と分析の課題	3
第 2 章 調査対象の概要	8
1. 調査対象企業の規模：派遣業界のどこに位置するか	9
2. 日本における労働者派遣の変遷と調査対象企業の位置	11
第 3 章 能力把握とマッチングの方法	14
1. 派遣会社への登録と基本的なマッチングの方法	14
2. 事務系、専門職系の能力把握の方法	16
3. 業務未経験者のマッチング	18
4. 年齢とマッチング	21
(1) 派遣社員の中心年齢層	21
(2) 派遣が困難になる年齢	22
(3) 40 歳以降の派遣継続の条件	24
第 4 章 技能・能力の向上と賃金の関係	28
1. 派遣料金と賃金の関係	28
2. 派遣労働者の能力と賃金の関係	29
(1) 能力評価と賃金の連動	29
(2) 賃金上昇の可能性：「移動型」か「内部型」か	34
3. 賃金上昇の方法と派遣会社の役割	39
4. 派遣料金の下落とその対処	41
第 5 章 教育訓練・研修制度、キャリア支援	45
1. 基礎的な研修	45
2. 専門業務研修	46
(1) 経理	46
(2) 貿易事務	47
(3) 医療事務	48
3. 研修の効果、仕事紹介へのつながり	49
4. キャリア相談の方法	52
(1) キャリア・カウンセリング	53
(2) キャリア・セミナー	54
(3) 個別のキャリア相談	56

第6章 派遣先、派遣元への正社員転換	60
1. 派遣先での直接雇用化	60
2. 派遣元での常用化	66
終章 登録型派遣労働者のキャリア形成は可能か	70
1. 分析のまとめ	70
2. 考察	73
(1) 派遣労働者のキャリア形成と業務区分	73
(2) 派遣労働者の賃金と評価	75
(3) 派遣労働者の教育訓練と人的資本形成	77
(4) 派遣労働者の正社員転換	78
(5) 労働市場における派遣会社の役割	80
3. 今後の研究課題	81
参考文献	83

●第Ⅱ部 事例編

はじめに	85
人材派遣会社 A 社（事務系大手・独立系）	
—キャリア形成重視の登録型派遣会社のジレンマ—	87
人材派遣会社 B 社（事務系大手・独立系）	
—ブランド力と質的優位性で競争に挑む—	100
人材派遣会社 C 社（事務系大手・独立系）	
—ジョブと賃金の紐づけにより、賃金の安定化を図る取り組み—	109
人材派遣会社 D 社（事務系大手・独立系）	
—大手事務系派遣会社を追いかけるチャレンジャー企業—	119
人材派遣会社 E 社（事務系中堅・資本系）	
—貿易事務・金融事務など専門業務の人材を供給する—	133
人材派遣会社 F 社（事務系中堅・資本系）	
—同一専門業務における登録型と常用型派遣の併存—	145
人材派遣会社 G 社（事務系中堅・資本系）	
—専門業務派遣から業務請負事業への展開—	156
人材派遣会社 H 社（事務系中堅・独立系）	
—専門業務における教育訓練を仕事につなげる—	166
人材派遣会社 I 社（事務系中堅・独立系）	
—自由化業務中心の派遣会社—	175

人材派遣会社 J 社（事務系小規模・独立系）	
—実務経験重視のマッチングと OJT によるキャリア形成—	180
人材派遣会社 K 社（事務系中堅・資本系）	
—クリエイティブ系専門業務のキャリア形成—	189
人材派遣会社 L 社（製造業務系大手・独立系）	
—製造業務派遣におけるキャリア形成：ごく一部でみられる可能性—	199
人材派遣会社 M 社（軽作業系大手・独立系）	
—短期・単発で働きたい者から求められる役割：キャリア形成ではない—	211
人材派遣会社 N 社（常用型技術者派遣・独立系）	
—育成型の人材ビジネス：常用型技術者派遣におけるキャリア形成モデル—	219

● 第三部 資料編

政策に関する意見	231
ヒアリング・フェイスシート（事前記入用）	244
ヒアリング項目	248

第 I 部 分析編

はじめに

本報告書は、登録型派遣会社のキャリア管理についてのヒアリング調査から、その実態を分析し、まとめたものである。この調査研究は、2008年度から労働政策研究・研修機構において実施している「派遣労働者のキャリアパスに関する研究」¹の一環である。本研究の大きな目的の1つは、20～30歳代の若年層が中心である派遣労働において、40歳以降につながるキャリア形成や能力開発が可能か、ということにある。なお、ここでいうところのキャリア形成とは、派遣労働者本人の職業能力の向上に伴って、職務が高度化し、さらに処遇が向上することを指す。その上で、派遣元におけるキャリア管理とは、自社の派遣労働者のキャリア形成を支援する取組みや制度のことを指す。

これまで、日本企業における代表的なキャリア形成は、企業内部での昇進と昇給を伴って実現されてきた。その中心は正社員であり、彼ら（彼女ら）の能力・技能形成は企業主導で行われ、長期雇用という前提でキャリア形成が行われてきた。過去に比べ、雇用流動化が増したとはいえ、企業主導システムの外に存在する派遣労働者にとって、自らキャリアを形成していくことは、非常に困難であるということは想像に難くない。また、派遣労働は、契約期間が短く区切られる傾向にあり、契約更新によって長期化することはあっても、長く勤められるという保証はない。法的にも、派遣期間や業務が限定されることもあり、キャリアを展望しにくい雇用形態と考えられる²。

派遣労働者のキャリア形成を考えるにあたって、人材派遣会社（以下、派遣会社という）のキャリアに対する考え方や管理方法を知ることが、どの程度派遣元が労働者のキャリア形成に影響力や主導力を持っているかを把握する上で重要である。

本報告書に先立ち、予備的研究（小野[2009]）では、派遣会社3社のヒアリングと先行調査研究のサーベイより、登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考察した。結論として、現状の登録型派遣労働という働き方においては、キャリア形成には限界があるとした。

その理由としては、以下の複合的要素から判断した。第1に、派遣先を移動しながらキャリア形成をすることが難しい。派遣労働者の能力やスキルに賃金レベルが繋がっておらず、同様の仕事であっても、派遣先や市況によって賃金が下落することもある。派遣会社側も派遣社員にキャリアを積ませることを意識してマッチングをしているわけではない。第2に、同一派遣先で固定して、キャリア形成することは、アドホックな派遣先との関係により必ず

¹ 本研究は、派遣労働者、派遣会社、派遣先の3者に対して、それぞれヒアリング調査、アンケート調査を実施し、多面的にキャリア形成を捉え、考察することが目的である。

² 島貫・守島[2004]は、派遣労働者という雇用形態の持つ特徴として、「キャリア・パースペクティブ」が従来の正規従業員と比較して短期であることを指摘している。また、キャリア・パースペクティブの短期性は、キャリア開発における内部労働市場活用が低いといえる、と論じている。さらにキャリア・パースペクティブの短期性は、派遣先と派遣会社の双方に一定の時間とコストをかけて自社にとって必要な人材を育成するという人的資本投資のインセンティブを失わせるとする。

しも担保されない。つまり、派遣先が仕事を通じて派遣労働者の能力向上を認め、派遣料金を上昇させるという確約はないし、能力やスキルを向上させるような仕事の与え方は必ずしもしていない。第3に、教育訓練の構造である。登録型という働き方は、複数の派遣会社に登録しているために、どこの派遣会社から派遣されるかは未知である。こういった形態であるがゆえに教育投資に対し、回収できないというリスクが発生する。登録型派遣会社の教育訓練の目的は、教育投資により人的資本や付加価値を高めるということよりも、登録する人を「惹きつけ」、稼働している人を「つなぎとめる」ツールとしての目的が強い。

第4に、年齢の上昇が仕事の紹介に影響をあたえていることである。確かに、以前に比べれば40歳近くまでは、問題なく派遣出来ると言われ、年齢上昇の傾向にはある。しかし、派遣という形態で、年金受給資格年齢まで接合させて働けるか、といった場合、それは依然として難しい。

小野[2009]では、主に以上の事柄を根拠に、登録型派遣労働者のキャリア形成は難しいとした。しかしながら、キャリア形成のレベルをより細かく、限定的にとらえた場合はどのようなのだろうか。例えば、非常に高度な能力やキャリアを培うのは派遣労働では難しいが、キャリア形成の初期的段階では可能なのだろうか。教育訓練も、全般的な研修ではなく、付加価値を付ける目的の専門的な研修も行われているのではないか。年齢上限のハードルはどのようにして乗り越えられるのか、その条件は何なのか。さらに、正社員への「橋渡し」的な機能は派遣にはあるのか。こういった疑問はまだ解明されていない。

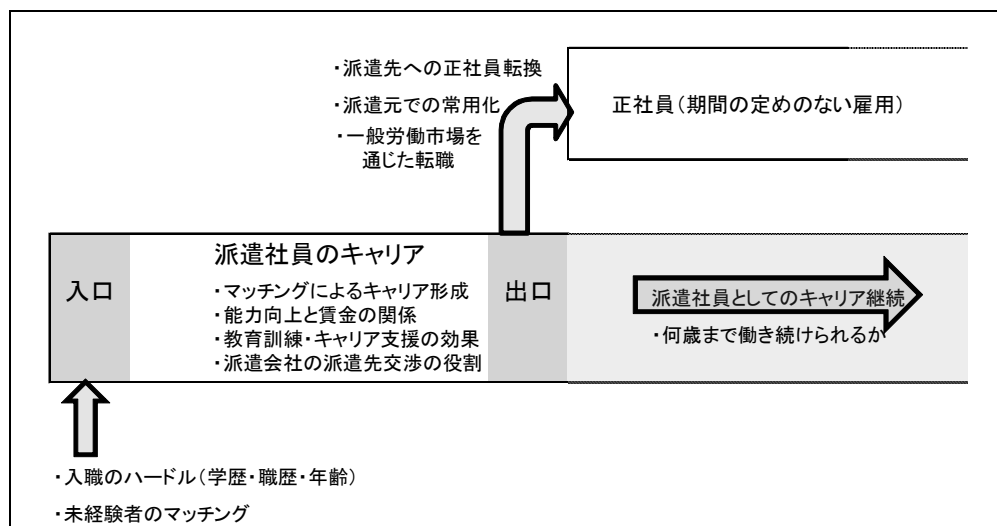
本報告書では、ヒアリング対象数を増やし、その出自や専門分野、規模などにより、類型化することで、キャリア管理の違いにグラデーションをつけて、より丁寧に派遣労働者のキャリア形成の可能性を描きたい。

第1章 問題意識と分析の課題

本報告書の問題意識は、人材派遣会社が派遣労働者のキャリアをどのように考え、どのような方法でキャリアを管理しているかということ、ヒアリング調査を通して明らかにすることにある。予備的研究（小野[2009]）の分析視点を深掘りすることに加えて、キャリア形成の可能性を、経路の側面から探りたい。

派遣労働者のキャリア形成を、経路の側面からとらえると、次のような問題を明らかにする必要がある（第 1-1 図）。

第 1-1 図 派遣労働者のキャリア形成経路の概念図



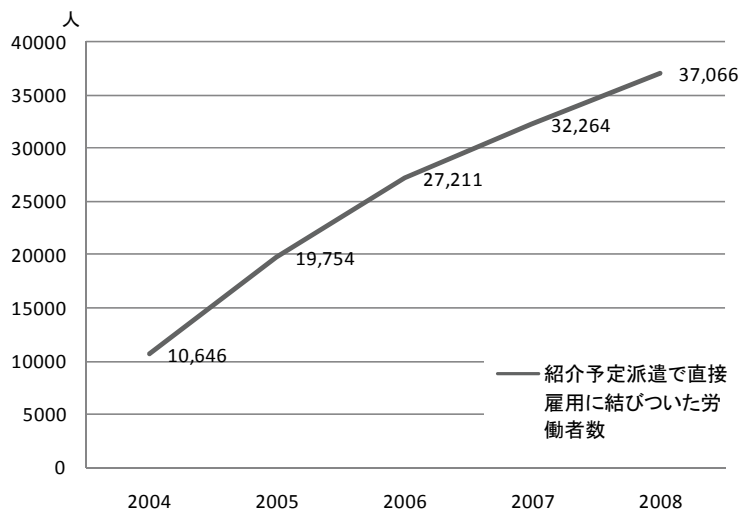
第 1 にキャリアの入口の問題がある。どのような人が派遣労働者として働けるのか。学歴や年齢は関係あるのか。派遣労働は、即戦力になる人や専門能力を持った人が派遣先から求められる傾向にあるが、実務未経験者にとってキャリアの入口となりうるのか。なりうるのであれば、どのような方法で実務未経験者を派遣会社が派遣先に交渉して受け入れさせるのか。

第 2 に派遣社員としてキャリア形成中での問題である。これは、入口から出口に抜けるまでに、どの程度の能力形成が出来るか、賃金を伴うキャリア形成がどの程度可能かという問題である。派遣会社の教育訓練やキャリア支援がどのようにキャリア形成に役立っているのか。また、派遣労働者にとって、派遣会社の役割とはどのようなものか。すなわち、派遣先に対する派遣料金（賃金）交渉等はどのように行っているのか、といった視点である。

第 3 にキャリアの出口の問題である。派遣労働者として入職した後の、キャリア形成の方向性は 2 つある。1 つは、派遣労働者として働き続けるということである。もう 1 つは、正

社員に転換するということである。前者の場合、何歳まで働き続けられるのかが重要になる。後者の、派遣先への正社員転換に関しては、紹介予定派遣という形態を通じたものと、通常派遣を経て正社員に転換する形態がある。前者に関しては、公式統計などから比較の実態が把握されている。『労働者派遣事業報告書』の集計結果によると、紹介予定派遣は、把握し始めた 2004 年以來増加しつづけ、2008 年は 3 万 7 千人であった¹（第 1-2 図）。本調査では、紹介予定以外の方法での正社員に転換に注目し、どの程度存在するのか、また、派遣会社での常用化の可能性はあるのか、あるのならば、こういった職種や属性の人、こういった状況なのかといった事柄を把握したい。

第 1-2 図 紹介予定派遣を経て直接雇用に結びついた労働者数



データ出所)厚生労働省「労働者派遣事業報告集計結果」(平成16~20年度)

欧州 (EU) では、派遣労働を前向きに利用する大きな理由に、労働市場をより流動化させ、ジョブマッチング機能を高めることによって、失業率を減少させようという考えがある。派遣労働者が他の非典型雇用の労働者同様、期間の定めのない雇用 (regular worker) に比べて、労働条件や社会保障、安全衛生面等で劣っているものの²、派遣労働を労働市場の入口の機能として位置付け、そこから社会保障の手厚い雇用 (期限の定めのない雇用) へ転換 (temp-to-perm) させるステッピング・ストーン (stepping-stone : 踏み台) としての役割を期待されている。Storrie [2002]は、近年の EU 諸国の調査結果から派遣労働を終了した者の 5 割が直接雇用者として雇用されており、同 3 割が、派遣先において仕事を見つけている

¹ 『派遣労働者実態調査 (平成 20 年)』によれば、紹介予定派遣を利用したことがある企業 (派遣先調査) は 5.0%、産業別にみると、情報通信業 (12.5%) や金融・保険業 (11.5%) において割合が高いことがわかる。

² Storrie [2002]参照。

とし、派遣という働き方が、労働市場において、非典型雇用や失業状態の労働者を期間の定めのない雇用に転換させる、新しい役割を果たす可能性がある」と結論付けている³。

ドイツにおいても、高まる失業率を打開するために、2002年の法改正（Law on Placement Activity）により、失業者の労働市場への入口（the ports of entry）として、人材派遣、人材紹介会社の人材派遣機能を強化させた。失業者を対象に派遣労働者を通じた正規雇用（regular work）への転換を可能にする理由は、第1に、派遣労働者は、正規雇用の労働市場では、排除されがちになる失業者や、個人事業主や非就業者（non-employed）からの採用が多く⁴、また entry-level の仕事が提供される。第2に、派遣労働を通じて、職業能力を向上し、生産性を高めることによって将来的な市場賃金を上昇させることが出来る。第3に、正規雇用の求職活動をする上で、失業状態より派遣で働くことを通じて、求職可能性のある企業を知る機会が増える。第4に、派遣先企業にとって、正規労働者を採用する際のリスクが減る。労働者の解雇費用を考えずに、働きぶりを通じてスクリーニングをしながら採用を決めることが可能なためである。最後に、派遣会社と派遣先とで、より多くスクリーニングされた場合、マッチングの精度が向上し、より安定した雇用関係が築きやすいということがある⁵。

このような理由を踏まえ、Kavasnicka[2005]は、ドイツの派遣労働が正規雇用へのステップング・ストーンたり得るかについて実証研究を行っている。しかしながら、ドイツの失業者が失業認定から12カ月以内に派遣労働になった場合、より安定した仕事に就ける可能性が示唆されている一方で、失業者が派遣労働を通じて正規雇用になる機会は多くはなく、ステップング・ストーン仮説を支持できなかったとする。

日本においても、派遣労働という働き方は新しい労働市場への入口（the port of entry）の機能を果たしうるのではないかと考えられ始めてはいるが、欧米のような職種別採用、職種別賃金が確立し、職種間の流動性が高い国においてもステップング・ストーン仮説が疑問視される中、日本のような、正社員採用が新卒採用で長期雇用による能力開発に基づくキャリア形成が主流である国において、可能性はあるのだろうか。仮に、このような実態が見られるのであれば、正社員の入職経路が新卒採用に多く、非正社員からの転換が極めて少ないといわれる現状が、何らかの変化を見せ始めているということにもなる。ただし、この問いに直接的に答えるには、派遣労働者や派遣先の調査分析が必須である。本報告書では派遣会社からのヒアリング調査から、その可能性の一端をみたい。

派遣会社のキャリア管理を見ていく上で、以下の点にも注視したい。これらは予備的研究で分析視点としたものと重なる。

第1に、派遣会社が派遣労働者の技能や能力、本人の希望をいかに把握し、キャリア形成

³ ただし、依然として実証的データや研究が不足しており、実証的研究の蓄積が課題としている。

⁴ ドイツでは、派遣労働者の2人に1人が失業状態（失業認定後）から入職している。

⁵ Kavasnicka[2005]参照。

を念頭に置いたマッチングを行っているかということである。本人の伸ばしたい技能やキャリア等を考慮した上で、派遣先の仕事内容とマッチングしているのかどうか。

第2に、技能・能力の向上と賃金、派遣料金との関係である。上記のマッチングで、技能・能力を誰がどのように評価し、それがどのように賃金に反映されるのか。派遣先を移動しながらキャリア形成する、「移動型」が有効なのか、あるいは派遣先での勤続を長くする、「内部型」が有効なのか。また、どのようなタイミングで派遣料金（あるいは賃金）が上昇するのか。

第3に、派遣会社による Off-JT である。Off-JT が、派遣労働者自身の技能・能力を高め、派遣先での生産性を高める目的なのか。派遣元の Off-JT に派遣労働者の「商品」としての付加価値を高め、費用対効果を追求する構造があるのか。

本報告書の構成は以下の通りである。第1部では、ヒアリング調査対象のうち登録型派遣会社13社を、上記の分析枠組みに沿って分析している。第2章では、調査対象の派遣会社の概要を述べる。調査対象となった派遣会社は、人材派遣業界の中でどこに位置づけられる企業なのか。その属性と共に、業界の変遷や特徴なども合わせて論じる。第3章では「能力把握とマッチングの方法」について論じる。派遣会社における登録と基本的なマッチングの方法について押さえた上で、事務系と専門職系の派遣社員の能力をどのように把握しているのかについて述べる。さらに、派遣労働者のキャリア形成の入口の部分である、未経験者のマッチングの可能性について述べる。また、年齢とマッチングの関係、すなわち何歳まで派遣されることが可能なのか、年齢の「壁」を超える条件とは何なのか、ということについて論じる。第4章では「技能・能力の向上と賃金の関係」として、次のことを明らかにする。派遣料金と賃金はどのような関係を持っているのか。また、派遣労働者の能力の向上と賃金上昇はどのような関係にあるのか。賃金上昇の可能性は、派遣先を移動する方法が有効なのか、それとも同一派遣先で長期的に働く方が有効なのか。また、派遣社員の賃金の上昇や下落に関して、派遣会社はどのような役割を演じているのか。第5章では「教育訓練・研修制度とキャリア支援」について論じる。基礎的な研修と専門業務に関する研修に分けて述べ、研修がどのような効果を持ち、キャリア形成や仕事紹介へつながっているのかについて明らかにする。さらに、派遣労働者が自らのキャリアについて悩んだ時にどのような手立てを派遣会社は講じているのかについてみていく。第6章では「派遣先・派遣元への正社員転換」について論じる。これは、派遣労働者のキャリア形成の出口の部分にあたる。終章では、分析をまとめ、考察を加え、登録型派遣労働者のキャリア形成は可能か、という問いに答えたい。

第II部は、事例編である。A～N社まで順に配した。2008年度から、計14社の派遣会社にヒアリング調査をした。数社は複数回、メールや電話での問い合わせも重ねながら、事例を積み上げた。それぞれの派遣会社にはそれぞれの特色があり、一言では括れない多様さである。

第Ⅲ部は、資料編である。ヒアリング調査にあたって、派遣労働に関する政策支援策や方針について7項目聞いている。項目については資料編を直接参照いただきたいが、政策に対する厳しい指摘や意見等も寄せられた。匿名にせよ、会社が特定されないように、あえて項目別にランダムに配した。この他、資料編には、ヒアリング調査に関しての、調査依頼状や、事前記入票（フェイスシート）、設問項目も入れているので参照いただきたい。

第2章 調査対象の概要

本報告書で取り上げる調査対象企業は全14社である(第2-1表)。1社(N社)をのぞいてすべて登録型労働者派遣事業(一般労働者派遣事業)を行っている。N社は特定労働者派遣事業で常用型技術者派遣を行っている企業である。N社を調査対象に加えたのは、他の登録型派遣事業を行っている企業との差異をみることにあつたものの、常用型技術者派遣は、事業内容やビジネスモデルが登録型派遣とは著しく異なり、同じ派遣業といえども、分析過程で同列には配し難い。そのため、第I部の分析編ではあえて、並列で各項目について比較することは避け、N社の事例は、第II部の事例編に所収し、常用型派遣と登録型派遣の違いは、総合的に判断したい。

第2-1表 調査対象企業の属性

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
企業規模	大手	大手	大手	中堅	中堅	中堅	中堅
独立系/資本系	独立	独立	独立	独立	資本	資本	資本
主な派遣分野 ()内は中心専門業務	事務	事務	事務	事務	事務 (金融・貿易)	事務 (貿易)	事務 (販売)
主な派遣職種(派遣実稼働数に占める比率)	事務用機器操作 (80~85%)	事務用機器操作 (70%)、財務処理、 取引文書作成	事務用機器操作 (70%)、財務処理、 研究開発(以上で 90%)	事務用機器操作 (50%)、テレマーケ ティング(20~ 30%)、財務処理(20 ~30%)	事務用機器操作、 取引文書作成、財 務処理	事務用機器操作、 取引文書作成、財 務処理(以上で 90%)	販売業務 受付・秘書業務
登録型派遣社員実稼働数 注1、2)	約3万人	約3万6千人	約4万3千人	約1万1千人	約7,200人	約3,500人	約2,300人
男:女	1:9	0.5:9.5	0.3:9.7	2:8	1.5:8.5	1:9	0.5:9.5

	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社
企業規模	中堅	中堅	小規模	中堅	大手	中堅	大手
独立系/資本系	独立	独立	独立	資本	独立	独立	独立
主な派遣分野 ()内は中心専門業務	事務 (医療事務)	事務 (介護)	事務 (クリエイティブ職)	事務 (クリエイティブ職)	製造業務	軽作業	技術・常用型
主な派遣職種(派遣実稼働数に占める比率)	医療事務(100%)	事務用機器操作 (40%)、介護職、薬 剤師(30%)、ファイ リング(30%)	広告デザイン、書 籍等の制作・編 集、放送機器等操 作	広告デザイン、書 籍等の制作・編集 (以上で50%)、事 務用機器操作	製造業務(100%)	軽作業 運輸業務 製造業務	機械設計(70%)、ソ フトウェア開発 (20%)、研究開発 (5%)
登録型派遣社員実稼働数 注1、2)	約350人 (請負社員を含め 約2万人)	約1,100人	約400人	約8千人	約3万7千人	約9千人	約6千人 (注3)
男:女	0.1:9.9	1:9	1:9	1.4:8.6	8:2	5:5	9.5:0.5

注1)実稼働者数とは、登録者のうち1年間に1度でも派遣されたことのある人の数。

注2)A、G、L、M社は2007年度、その他は2008年度数値。

注3)すべて常用型の「期間の定めのない雇用」

A~D社は独立系の事務分野での派遣会社である。中でも、A、B、C社は業界をリードするトップ企業で、D社はそれを追随する中堅の派遣会社である。なお、大手、中堅等に関する定義および、独立系、資本系に関して、本章第1、2節で説明する。

E～G社は、資本系の事務分野の派遣会社で、規模は中堅である。K社も含め、資本系の派遣会社の特徴として、親会社の本業の分野に強い人材を保有するという傾向がある。例えば、E社やF社では親会社が銀行や商社であるため、金融事務や貿易事務に携わる人材を多く抱え、G社では親会社が百貨店であるため、販売や案内、K社では親会社がマスコミであるため、編集やデザインに係る業務に係る派遣が多い。

H、J社は、ある一定の専門業務に特化して派遣をしている派遣会社である。特に、H社は医療事務、J社はクリエイティブ職に100%特化しており、いわゆる一般的な事務派遣とは一線を画している。資本系、独立系に係わらず、自社の専門性を生かして派遣事業を行っている派遣会社は、業務におけるノウハウの蓄積があり、派遣事業と同時に、その専門性を生かして請負事業を展開する傾向がみられる。

I社は、一般的な事務系派遣の他に、介護など、政令で定める26業務以外の自由化業務の割合が多い派遣会社である。

本調査では、事務系の派遣会社の他に、製造業務派遣のL社、軽作業系派遣のM社のヒアリングも合わせて行った。事務系派遣とは、出自も事業形態も労働者の属性も非常に異なっている。特徴的なのは、事務系派遣では女性割合が8～9割に達するのに対し、製造業務(L社)や軽作業系(M社)、また技術者派遣(N社)においても、男性の割合が高いことである。

1. 調査対象企業の規模：派遣業界のどこに位置するか

本調査で取り上げた企業は1社(J社)を除き、年間売上高が10億円以上である。年間10億円以上の売上がある派遣会社は、日本経済新聞社が毎年実施している「サービス業総合調査(2008年度)」¹では、上位90社以内に入る。

実は、日本の派遣会社数(事業主数)が何社あるか、その総数を正確に把握できる資料はない。厚生労働省は労働者派遣事業報告書の提出を毎年義務付けているが、これは事業所ごとであり、事業主数はわからない。ただし、1事業所1事業主のケースが多く、許可申請をしたものの稼働していない事業主を含めると、約7万社、稼働している事業主は3～4万社程度かと思われる。この数は、国際的にみると驚異的数字である。Ciett(国際人材派遣事業団体連合: International Confederation of Private Employment Agencies)の2010年度調査報告(データは2008年度)によると、上位のイギリスの派遣事業主数は約1万社、ドイツは約9千社、アメリカは約6千社である。²

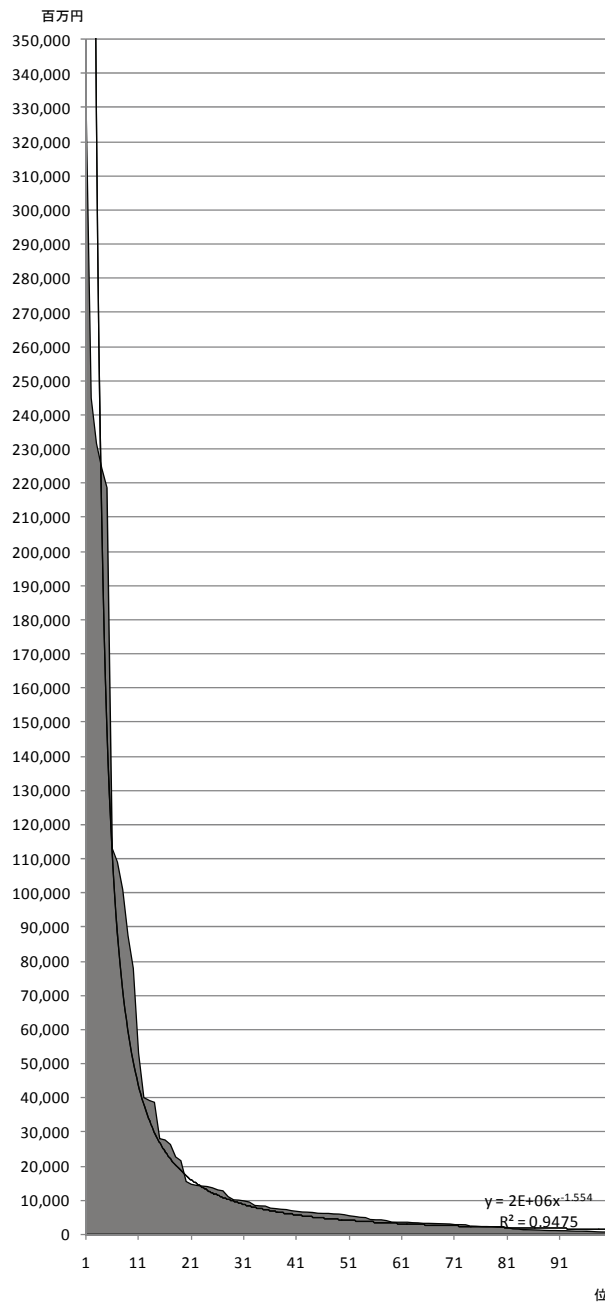
つまり、派遣会社総数を3万社として計算した場合、本調査対象の規模に該当するのは、

¹ 調査対象は、日本人材派遣協会、日本人材紹介事業協会の会員などの有力企業で全体を網羅しているわけではない。

² 事業所数で比較すると、日本の派遣元事業所数は約8万事業所と、2位のアメリカの約2万事業所、3位のイギリスの1万8千事業所の4倍強になり、4位のドイツ(8千事業所)に比べると10倍と圧倒的数である。(Ciett[2010])

上位 0.3%の企業である。このように、日本の派遣業界では、企業数は非常に多いが、上位企業の市場占有率も極端に高い。上位 100 社の売上をプロットしたのが第 2-1 図であるが、これをみてもわかるように、上位の売上高は突出し、累乗近似曲線に沿う形状となっている。

第 2-1 図 「人材サービス会社」 上位 100 社の売上分布



データ出所)「第27回サービス業総合調査、人材サービス分野」日本経済新聞社

本報告書では、調査対象企業の規模を、年間売上が500億円以上を「大手」、10億円以上500億円未満を「中堅」、10億円未満を「小規模」と分類したい。人材派遣業界は、第2-1図をみてもわかるように、トップ10位の大手企業³の市場占有率が圧倒的であり、その後を「チャレンジャー」と呼ばれる中堅上位の企業が続く。そして「フォロアー」や「ニッチャー」と呼ばれる中堅下位から小規模の企業が裾野広く存在している構造になっている⁴。「ニッチャー」は、小規模で専門特化した業務を扱う派遣会社であり、規模は「フォロアー」と重なっている。

2. 日本における労働者派遣の変遷と調査対象企業の位置

本論に入る前に、日本における労働者派遣事業が、どのような変遷を経てきたかを述べておきたい。これは、独立系の事務系派遣会社、資本系の派遣会社、専門系派遣会社、製造業務や軽作業系の派遣会社がどの時点で、どのような背景で、この業界に参入してきたか、その出自の異なりは派遣事業自体だけでなく、派遣労働者のキャリア管理の方法や考え方に影響を与えると考えるからである。

第2-2表は、日本における労働者派遣事業の変遷の概略を表している。日本における労働者派遣の基盤は、1960～70年代に「事務処理請負業」や「業務請負」として始まっている。日本の独立系人材派遣会社の多くは、この頃に設立されている。今でも、人材派遣業界をけん引しているのは、この頃設立された企業である。

1986年に「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備に関する法律」（以下、派遣法という）が施行された後は、合法的に労働者派遣業務が可能となったために、多くの派遣会社が創業する。中でも、大手の銀行や証券会社、商社、生命・損害保険会社は、資本を出資し、グループ企業内に派遣会社を設けるようになり、いわゆる「資本系」と呼ばれる派遣会社の多くがこの頃に創業し、一般職を自社の派遣子会社からの派遣労働者に代替する傾向がみられた⁵。現在は、こういった親会社やグループ企業向けのみに入材を派遣することは「専ら派遣」と呼ばれ、常用雇用者が派遣労働に代替され、不安定雇用の創出に繋がるという理由から問題視され、禁止されている⁶。

その後1990年代に入ると、バブルが崩壊し不況期に突入する。企業では新卒採用が激減し、雇用調整が行われ、派遣労働への需要が高まっていった。1996年に、専門派遣業務が

³ 人材派遣業界ではスタッフサービスグループ、テンプスタッフグループ、パソナグループ、アデコ、リクルートスタッフィング、マンパワーの6社がトップグループと認識されている。

⁴ 三浦[2005]、pp.128-130。

⁵ 長井[2009]、pp.22-23。阿倍[2005]、pp.179-186。

⁶ 「専ら派遣」とは、「専ら労働者派遣の役務を特定の者に提供することを目的として行われる」労働者派遣事業である。2008年11月に、グループ内派遣の割合を8割以下に制限するという改正法案が提出されたが、審議未了により廃案になった。

第 2-2 表 日本における労働者派遣の変遷

		労働者派遣法・制度の流れ	概要	派遣業界の動き
1960年代後半 ～ 1980年代前半				<p>独立系派遣会社創設期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1986年の派遣法以前は「業務請負」、「事務処理請負業」と呼ばれる ・1966年、マンパワージャパンが日本支社設立。それ以降、現在の事務系大手派遣会社はこの頃に創業したところが多い
1985年	6月11日	労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備に関する法律(以下、労働者派遣法という)成立・公布(7月5日)		<p>資本系派遣会社創設期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の資本系派遣会社の中堅企業はこの頃創設されたところが多い
1986年	7月1日	労働者派遣法施行	適用対象業務13業務、派遣受入期間:政令1号上限1年、2～10号上限9カ月、その他無制限	
	10月1日	労働者派遣法施行令の一部改正	適用対象業務13業務から16業務へ「機械設計」等追加、追加3業務派遣受入期間上限1年	
1990年	10月1日	労働者派遣法施行令の一部改正	適用対象業務の内容拡大・明確化、派遣受入期間上限9カ月と定められたものが1年に統一(施行1991年1月1日)	
1994年	11月1日	高齢者に係る労働者派遣事業の特例創設	ネガティブリスト方式 原則派遣受入期間1年	
1996年	12月12日	労働者派遣法施行令の一部を改正する政令公布・施行(16日)	16業務に11業務追加(適用対象業務26業務)、育児・介護休業特例労働者派遣事業制度施行	
1999年	6月30日	労働者派遣法等の一部を改正する法律成立・公布(7月7日)・施行(12月1日)	派遣対象業務原則自由化、自由化業務派遣受入期間1年に制限、高齢特例労働者派遣事業及び育児・介護休業特例労働者派遣事業制度廃止	
	8月	労働力調査で派遣労働者数の集計を始める		
2000年	12月1日	紹介予定派遣制度施行		
2002年	1月1日	雇用対策臨時特例法施行(2005年3月31日までの時限立法)	45歳以上の中高年齢者に対して派遣受入期間を1年から3年に延長	
	3月29日	労働者派遣法施行令の一部改正	政令25号に金融商品の営業等追加	
2003年	3月28日		社会福祉施設等における医業等の医療関連業務派遣解禁	
	6月6日	労働者派遣法・職業安定法の一部を改正する法律成立・公布(13日)		
	12月25日	労働者派遣法・職業安定法の一部を改正する法律関係政省令等公布		
2004年	3月1日	労働者派遣法・職業安定法の一部を改正する法律関係政省令等施行	自由化業務の派遣受入期間1年から3年へ延長(派遣先労働者の過半数代表者等の意見聴取必要)、26業務の派遣受入期間3年制限(行政指導)撤廃、雇用契約申込義務新設、製造業務の派遣解禁(派遣受入期間1年)、紹介予定派遣の定義明確化・事前面接解禁、医療関連業務の紹介予定派遣解禁	<p>専門系派遣会社創設期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・派遣法の規制緩和を受けて多くの派遣会社が創業する ・バブル崩壊後の長引く不況で、新卒採用が激減。派遣労働のニーズが高まる ・軽作業系、自由化業務を主とする派遣会社も創業
2006年	3月1日		弁理士・公認会計士の派遣一部容認	
	4月1日	労働者派遣法施行令の一部を改正する政令公布・施行	医療・診療所等への医療関連業務の派遣一部解禁	
	12月1日		行政書士の派遣一部容認	
2007年	3月1日		製造業務の派遣受入期間最大3年へ延長	
	4月1日		税理士・社会保険労務士の派遣一部容認	
2008年	2月28日	労働者派遣法施行規則の一部を改正する省令公布・施行(4月1日)	日雇派遣指針の制定にともなう派遣先責任者選任・派遣先管理台帳の作成の要件等の変更	<p>業界再編、廃業、事業見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日雇い派遣関連で法令違反相次ぐ ・グッドウィル廃業 ・リーマンショック後の「派遣切り」が社会問題化

16業務から26業務へ拡大され⁷、派遣期間の延長、と段階的に規制が緩和され、派遣労働市場が大きく広がりを見せ始めた。この頃に、小規模だが、専門分野に特化した派遣会社(「ニ

⁷ 1996年、16業務に11業務が追加された。このうち「添乗」については、従来からの「主催旅行に係る添乗」に「手配旅行に係る添乗」が追加され、現行の13号に統一された。よって全26業務となる。

ッチャーJ) が次々と設立された。これらの派遣会社は、薬剤師の派遣、IT トレーナーの派遣、保育園の保母の派遣、治験サービスの派遣、リゾート地や遊技場のサービス要員の派遣、学生アルバイトの派遣、ホテルや結婚式などの音楽演奏派遣など、狭い分野に特化していることが特徴である⁸。1999年に、派遣業務はポジティブリスト方式からネガティブリスト方式へ転換し、一気にその裾野が広がった。この頃にアルバイト紹介や日雇い労働の斡旋を行っていた業者等が派遣事業に参入し始めた。さらに2004年には、製造業務への派遣が解禁となった。これを機に、製造業務の請負会社が派遣業界に参入し、派遣労働者数が急増することになる。

このように、事務系派遣に関しては、30年の歴史があるものの、派遣事業において軽作業系等では10年、製造業務は5年と浅い。それぞれの出自での歴史（紹介業務や請負業務）は長い企業もあるかもしれないが、派遣事業における成熟性には欠けよう。

⁸ 三浦[2005]、p.130。

第3章 能力把握とマッチングの方法

派遣会社がどの程度派遣社員の能力やキャリアの方向性を考えてマッチングを行っているかということは、派遣労働者のキャリア形成にとって、最も重要な事柄である。実務経験を積むことによってしか、実質的な職業能力は身に付かないからである。本章では、派遣会社における登録と基本的なマッチングの方法について押さえた上で、事務系と専門職系の派遣社員の能力をどのように把握しているのかについて述べる。さらに、派遣労働者のキャリア形成の入口の部分である、未経験者のマッチングの可能性について述べる。また、年齢とマッチングの関係、すなわち何歳まで派遣されることが可能なのか、年齢の「壁」を超える条件とは何なのか、ということについて論じる。

1. 派遣会社への登録と基本的なマッチングの方法

登録型派遣事業を行う派遣会社のマッチングには、第1に、A～K社に見られるような、オフィス系の事務や専門職のマッチングがある。これらの登録型派遣会社における基本的なマッチングの流れは、営業が取ってきた派遣先の仕事情報（勤務地、仕事内容、時給等）を、インターネット上（派遣情報の総合サイト等）に流し、応募者と登録者のプールデータから、候補者を検索し、最終的に数十人レベルまで絞り込んでマッチングを行う。派遣会社でマッチングを担当する者は、主にコーディネーターと呼ばれる内勤の社員であるが、派遣会社の規模や業務内容によって、営業のかかわり度合が変化する。規模が大きい派遣会社の場合、マッチングする案件も登録している派遣社員数も多いことから、営業とコーディネーターは分業体制をとることが多い（A～D社）。この2分化だけでなく、フォロー¹を中心に行うフォローアッパーや、派遣社員との面接やアドバイスを専門に行うアドバイザーがいる派遣会社もある。業務内容が特化したり、規模が小さくなってくると、営業がコーディネーターと共にマッチングを行ったり（E、F、G、K、J社）、もっと規模が小さく専門化すれば、コーディネーター職はなくなり、営業が直接マッチングを行うようになる（H社）。小規模の派遣会社では、営業の取ってきた細かな情報やデータ化出来ない部分、例えば、その会社の雰囲気であったり、指揮命令者の好みといった感覚的な部分が、マッチングに反映される。実はこういったアナログ情報は的確なマッチングの為に、非常に重要である。大規模派遣会社の場合、派遣先の案件も派遣社員数も膨大になってくるため、分業体制を取らざるを得なくなる。このため効率的にはなるが、営業の情報がコーディネーターに伝わらずマッチングに活かしきれないという悩みが発生する。登録する派遣社員の人物情報なども大量になると的確に伝わらなくなる。分業化している派遣会社各社は、この部分の情報を確保するため、アナログ情報もつぶさに書き込んだ膨大なデータベースを保有し、そのデータベースをアップデートし

¹ 「フォロー」とは、自社の派遣社員の働きぶり等を派遣先に確認し、派遣社員の苦情等の相談を受けるべく、派遣会社の営業等が派遣先の職場を訪れ面談すること。1～2ヵ月に1回程度が一般的である。

ながらマッチングに活かされる。

現在、インターネットの普及により、多くの派遣労働者はネット上の仕事情報を見て、その仕事を提供する派遣会社に応募するようになってきている。それ以前の1980～90年代には、派遣労働者として働くことを希望する者は、まず登録する派遣会社を選び、登録した後に仕事を紹介されることが常であり、そのため派遣会社を固定する傾向にあったが、現在は、ネットで見つけた仕事によって、派遣会社を渡り歩く者が多くなってきている。

一方で、派遣会社としては、優秀な人材は自社に定着して欲しいという欲求を持つ。派遣社員のフォローに回る営業は、派遣先での働きぶりや評判がいい派遣社員の派遣契約の終了時期を見込んで、他の派遣会社に移らないように、次の派遣先案件を早い段階で提示する。一つの派遣会社から繰り返し派遣されるようになると、その派遣会社での、稼働実績のデータが積み上げられていくことになる。個人データの情報量によってランク分けし、情報量が多い者から優先的にマッチングを行う派遣会社もある（I社）。派遣会社の営業やコーディネーターは、自社からの派遣実績の多い派遣社員ほど、その働きぶりや人物像をより把握しやすくなり、マッチングの精度も上がることになることから、いわば「専属」のような形で繰り返し派遣が行われるようになる。

また、より専門性が高まり、ニッチなマーケットでのマッチングになってくると、派遣会社の方から派遣先へ「逆営業」をかけ、人材を売り込みに行くこともある。これは、クリエイティブ系のK社の例であるが、ニッチマーケットを手掛けている専門職系の派遣会社では、こういったマッチング方法は競合他社との差別化を図る上で重要な営業戦略であるという。

第2に、軽作業系の派遣会社のマッチングである。軽作業系の派遣会社で稼働する派遣社員の大半は、非常に流動的で、事務系のように継続的に就業する人は少ない。調査対象となったM社で紹介される仕事の多くは短期、日々のアルバイト的内容である。通常、派遣希望者は最初に登録した上で、その後、携帯のネット上から働きたい日時を指定して応募する。派遣会社の方から、該当者に電話をかけて仕事を紹介する場合もある。基本的には、その日に行ってすぐに出来るようになる簡単な仕事を中心であるため、細かなマッチングは行われず、先着順に定員が埋められていく。ただし、ある程度の専門性が必要な仕事（例えば、事務所移転やエアコン取付けなどの工事補助等）に関しては、その仕事のノウハウを持っている人や、繰り返し派遣されている実績がある人が専属的に紹介されることがある。

第3に、製造業系の派遣会社のマッチングである。製造系の派遣会社（L社）での求人の主なツールは、駅等に置かれているフリーペーパーなどの求人誌である。応募対象者がパソコン等を持っていない場合も多く、ネットよりも紙媒体の方がレスポンスが高い。登録者のデータベースはあるものの、稼働経験者のデータベースから個人にアクセスして仕事を紹介することはほとんどなく、新規募集で人を集めていく。スキルや能力が求められない仕事、例えば、健康で、普通に生活している人であれば「誰にでも出来る」作業が多いため、データから派遣会社が能動的に人を集めるより、新規募集した方が効率がよい。基本的には、軽

作業系の派遣会社と同じく、先着順で定員が埋められていく。

2. 事務系、専門職系の能力把握の方法

先に述べたように、製造系や軽作業系の派遣会社で扱う仕事内容の多くは、基本的に「誰にでも出来る」単純作業であることから、派遣会社にとって、派遣社員の能力やスキルを把握することは特に重視されない。しかし、事務系や専門職の場合は、登録時や稼働時にも、その本人の能力がどの程度であるのかといったことは、重視され、つぶさに評価される。なお、評価項目や内容は就く業務によって異なる。

事務職の派遣の場合には、OA 機器操作が必須であることから、ワードやエクセル、アクセス、パワーポイントといった OA ソフトがどの程度使いこなせるのかというスキルチェックが、どこの派遣会社においても行われている。OA スキル、英語、経理等の個別スキルに関しては、大まかなランク付けが行われている場合もあるが、ランキングは本人には知らされない。あくまでもマッチングのために利用される目的でランク付けされている。

職歴に関しては、具体的にどのような業務に携わってきたのかを把握するために、多くの派遣会社では登録フォームに履歴をチェックする項目がある。例えば、D 社ではその点、次のように詳しく聞きとりを行っているが、概ね事務系の派遣会社の職歴把握の方法はこれに近い。

D 社：登録フォームには職歴（会社名、業種、部署、就業形態、給与、期間）の他、経験のある業務をチェックする欄が細かく設けられている。大項目は、「営業事務」や「秘書」、「経理事務」、「貿易事務」、「医療事務」、「生保事務」、「損保事務」、「営業」、「販売」といった約 40 職種で括られ、その下に具体的に細かな業務がぶら下がっている。単純に数えると 300 項目に上る。例えば、「営業事務」の項目には、「受注」、「発注」から「伝票作成」、「見積書作成」、「請求書作成」、「プレゼンテーション」、「営業アシスタント」といった項目が並ぶ。「貿易事務」の項目をみると、「輸入」、「輸出」から「乙仲」、「船積書類」、「船積申告書」、「船積指図書」、「荷為替書類」、「通関書類」など、一般事務とは異なる専門的な項目が並ぶ。面接担当者はチェックされた業務履歴を見ながら、具体的にどのような仕事を経験したかを確認し、さらにその能力を測ることになる。

貿易事務や経理、医療事務、介護、デザイナーや DTP オペレーターといった、専門職の場合には、実務経験者が派遣対象となることがほとんどであり、上記のような職歴の把握は必須となる。ただ、実務経験者も元は未経験者であり、まったく経験のない派遣社員をいかに経験者に転じさせて、次の派遣につなげるかということも、派遣会社の営業戦略の一つである。このことについては、次節で述べる。

派遣会社各社が注意深くマッチングを行うのが、スキルや職務経験といった直接業務に係るファクターの他に、本人の性格や志向といった部分である。これらは、基本的には

登録時の面接で把握され、また、稼働経験のある者はその派遣実績から、仕事内容や職場の向き不向きを掌握される。登録時には、スキルチェックや職歴等の話も含めて、派遣社員との対面時間は各社 2～3 時間程度である。その中で、派遣会社の担当者はその人の立ち居振る舞いから、言葉遣いなどのコミュニケーション能力をみたり、あるいは、E社やH社などは、心理テストによる職業適性検査を導入して、仕事の適性を測ることを試みている。

この業界では、いわゆる「ヒューマンスキル」と呼ばれる、コミュニケーション能力や環境順応能力といったものが重視されている。これは、派遣先の職場にいかにか溶け込めるか、といったものである。派遣社員は、派遣されたその日から、より早い段階で仕事に慣れていかななくてはならない。上司や同僚の働く職場の雰囲気や状況を敏感に察知し、馴染んでいく能力が最も求められる。そのため、仕事や職場によっては、高度な専門知識よりも「ヒューマンスキル」が求められることもしばしばある。

派遣業務においては、一般的に就職や転職時の要件となりやすい、学歴や正社員としての職歴といったものについては、ほとんど注視されておらず、第 3-1 表でみられるように、業務履歴が重要視される²。つまり、正社員歴等による足切りがなく、派遣社員においては個人属性による入職のハードルは低いことがわかる。

第 3-1 表 正社員経験の必要性について

	事 例
A 社	「 <u>正社員歴という雇用形態上のものというよりも、むしろ職種のご経験（をみます）。</u> ないしは、出来る、出来ないのウエートが高いです。例えば、正社員なんだけど、営業事務の経験がない方と、派遣歴で営業事務経験がある方だったら、やっぱりこちら（後者）のほうがお客様のご要望に合っていると思うので、私どもはこちらの方をご紹介します。」
B 社	「 <u>商社で貿易経験があるのか、メーカーで貿易経験があるのかというところをきちんと棚卸をして、それによってご案内できる仕事先が変わります。経験はこれまで派遣で行っていたようが、正社員で働いていたようが、全く関係ないです。</u> 」
C 社	「 <u>勤続年数は、注目点の 1 つになると思います。最低でも 2、3 年は 1 つの企業で働いていることが望ましいです。正社員でなくても、アルバイトやパートでも問題ありません。</u> ただ、アルバイトやパートは事務未経験者も少なくありませんので、事務職の仕事紹介は狭まるかもしれません。」
D 社	「 <u>以前の職が正社員なのか契約社員なのか、その辺は全然関係ないですね。</u> やってきたお仕事の内容がどうなのか、というところですね。」
E 社	「 <u>正社員であれば何でもいいわけではなくて、どういう仕事をしてきたのかということがヒアリングの最大ポイントだと思います。</u> 」

注) () 中書きは、すべて筆者が加筆。

² ただし、正社員が行う傾向にある業務に派遣される場合、結果的に前歴がパート・アルバイトより正社員となることが多い。このことは C 社のコメントからも窺える。

3. 業務未経験者のマッチング

派遣労働において、派遣される業務は、①誰にでも出来る単純作業と、②ある程度の経験や習熟が必要な業務と、③より専門的能力が必要な業務がある。製造業務派遣や軽作業派遣に関しては、①が中心となる。よって、当然、未経験者であっても派遣される。事務系、専門職系の派遣では、多くの派遣業務が②、③である。特に、経理や貿易事務、秘書、医療事務、介護や、DTPオペレーターやデザイナー等は、実務経験の前に、資格や機器・ソフトの基本操作が出来る素地が必要になる。しかしながら、こういった業務に携わる者も、元は未経験者であり、経験者になるためには、どこかで実務に携わる必要がある。実務未経験をいかに経験者に転じていくか、仮にその機能が派遣会社にあるとするのならば、キャリア形成の第一歩、足がかりを作る役割を担っているといえる。

この点に着目して各社みていくと、J社を除いてすべての派遣会社で実務未経験者を何らかの形で派遣していることがわかる。第3-2表に実務未経験の場合の派遣の例を挙げた。

調査時点が不況期にあたり、大手派遣会社での登録者や稼働者数が労働需要に対して過多になっていて、特に、一般的な事務職の場合、オーバースキル³の状況でも派遣出来るという事情がある。しかし、労働供給とのバランスが取れている時期や過少になっている時期、派遣先のオーダーに該当する派遣社員が見つからない場合には、実務未経験者を売り込むことは各社同様に行っている。

事例をみると、キャリアのターゲットとなる業務に就く場合には、その周辺の補助的業務に就きながら、習得していくというケース（B、C、F、K社の事例）や、各ケースの下線で示したように、ヒューマンスキルを派遣会社が保証し、とりあえず就けてみて派遣先で育ててもらおうというケース（A、D、E、F、H、K社の事例）がある。特にH社の医療事務のように、患者等との対人接客が多い業務においては、しばしば実務経験よりもヒューマンスキルが重視される傾向がある。

派遣会社の営業は、人物の「品質保証」をし、売り込む。実際に就業して、マッチングがうまくいけば、契約更新、うまくいかなければ、契約解除で新しい人を紹介するということになる。派遣先にとっては、最初の契約期間を短く設定しておけば、仮に満足いなくてもすぐに「取り換え」がきくという点で、リスクは少ない。実務未経験の派遣社員にとっては、入職出来るハードルが低くなり、チャンスは広がると考えられる。

³ 業務遂行に必要とされる資格や業務経験以上のスキルのことをいう。

第 3-2 表 業務未経験者派遣の事例

	事 例
A 社	<p>「<u>未経験でいいから、入れて育ててみませんかとか。この子はリーダーまでできると思うんです。ただ、経験がないので、ちょっと入れて、半年、1年、育ててみて、そのときに時給を上げて、スーパーバイザーにしてみませんか、という。</u>」</p>
B 社	<p>「<u>皆さん最初は未経験でいらっしゃいますから。経理部の中にも5号業務（注：事務用機器操作を指す）はあります。未経験の場合、すぐに専門的な仕事に就くのではなく、経理補助の仕事に就くことで全体の流れが見えてくる。そこで実務経験を積んでいくことができます。貿易の業務でもL/Cまでは担当しなくても、B/Lだけを扱う仕事や入力だけの仕事でも、その資料の中身が理解できると、貿易実務の経験になっていきます。もちろん、専門的な用語がわかる程度には理解していないと難しいですが、こうやってキャリアアップをしていくことはできます。</u>」</p>
C 社	<p>「<u>大手は社員・派遣社員と人数も多く、部署も多岐にわたっていますから、仕事の領域や手法が一人一人、限定されるケースが多く、発揮できる能力も限定されるケースが多く見られます。でも、中小企業の場合は、社員数も少ないため、仕事の幅も広がりますし、加えて、未経験でも就業機会があるケースもあります。幅広く経験し、実績を積みたい場合は、中小企業を選択し、可能性を広げる方法もある</u>と思います。」</p> <p>「<u>以前、小規模の商社で、OA操作から貿易業務にステップアップした人がいました。専門の貿易講座を受けながら、実務でも少しずつ業務領域が広がっていったため、貿易業務という専門職にステップアップできたんですね。業界や部署など少しでも可能性のある仕事に携わることで、次の可能性が広がる</u>ことがあります。」</p>
D 社	<p>「<u>企業から依頼された一定レベルに行っていないなくても、営業をかけて、この方は人柄がとても良いので、当初依頼されたスキルには達していませんがお願いしますという形で売り込む。</u>」（未経験者も）場合によっては（派遣します）。<u>人柄重視</u>みたいなことで、普通に入力したり、コピーをとったりできればいいというような場合です。書類の整理業務など簡単な依頼もあります。」</p>
E 社	<p>「<u>（未経験者であっても）どちらかという、ヒューマンスキルのコミュニケーション能力が高いかどうかとか、そういったところをポイントにして、話を聞いたり。お客様によっては、全然職歴を気にしませんと言うところもあるので。対人の仕事に対して抵抗がなければとか、お客様の接客や、販売のような仕事だったりすると、人当たりがよくて、感じがいい人がよい、</u>というような。」</p> <p>「<u>やはり『経験者』と言われてしまうケースが多いです。例えば貿易の研修とか、数多く実施しているんですけど、研修を受けても、『実務経験がない』と言われてしまうケースが多くて。その辺が結構悩ましくて、研修をやって、資格も取ったけど、実務経験がないとなかなか難しかったりとか。ただ、その中でも、多くはないけれど、未経験でもOKと言ってくださるところもあって、そこで勉強しながら実務経験を積む。</u>」</p>

F 社	<p>「(登録型の場合) 例えば F 社で、十何年も稼働されているようなスタッフさんもいらっしゃるので、(中略) 例えば経理 1 つだけとってみても、<u>仕訳けしかできなかつた方が、何年かたって、月次決算までできるようになりました。</u>月次までできるようになったから、次は、連結決算をやってみたいと思います。というスタッフさんからの希望があり、<u>連結の経験はないけれども、弊社でこれだけの稼働歴があつて、仕事に対しても意欲的。</u>スキルアップして、簿記 3 級、2 級を取りましたということで、<u>営業がポテンシャルを売り込みに行くキャリアアップのケースはある</u>と思います。」</p>
G 社	<p>「そういう人たちをゼロから一定のレベルまでに育て上げる教育のシステムというのができていましたから、未経験でも全然問題ないです。ただ、もちろん接客が嫌いだとか、人と接するのが嫌いだみたいな、そういう人はちょっと論外ですけども、基本的には全然経験は問いませんね。」</p>
H 社	<p>「オーダーは経験者という形で来ますけれども、経験者としてもなかなかいらっしゃらないので、未経験ですけど、<u>こういう人柄のいい方がいらっしゃいますよ、</u>という逆提案もありとあります。未経験だったとしても、医療事務の資格、あるいは医療事務のお勉強をしたとかという方たちですよね。」 「(病院、クリニックの) 先生のほうのオーダーが経験者だよと言われても、いや、先生、経験というのは、2 カ月も 3 カ月もすれば同じ仕事をやっているんですから、慣れますと。それよりも<u>人柄のいい方を入れたほうがいいですよ</u>という形でお願ひするような形ですね。」</p>
K 社	<p>「学校を卒業しても実務経験がないと、まず最初の DTP オペレーターになれないケースが結構あります。そこで『<u>DTP オペレーターとして働いたことがありませんがスキルは十分ありますので、一度御社でぜひ使ってみてくれませんか。簡単なところからで結構ですのでぜひ仕事させてください</u>』と営業マンが派遣先にお願ひに行く。」 「取引のない会社ではとても無理な話ですが、長年おつき合いしている派遣先企業、例えば大手の印刷会社さんから『<u>じゃあ何々君が言うんだから、信頼して 1 人入れてみようか。そのかわり最初の半年間だけは様子を見るために、時給低くても我慢して</u>』というような話し合いをすることがありますね。」</p>

注) () 中書きは、すべて筆者が加筆。

派遣先は、業務によっては即戦力を求め、派遣労働者に実務経験を望むことが多い。貿易事務に関して言えば、各社とも未経験者を入れることに苦慮している。貿易事務に携わる派遣社員の多くは、過去に商社などの一般職で働いていた者であるが、一般職採用が絞られしばらく経つ近年では、その数は少なくなってきており、ニーズは高い。しかし一方、なかなか登録型派遣という形態で未経験から貿易事務に入職することは難しいのが現実である。

F 社では貿易事務で実務未経験者を派遣先に入れているが、登録型ではなく、常用型派遣(派遣元の正社員もしくは契約社員)の形態が中心である。常用型派遣で採用した社員に特化して、未経験者向けの研修を行う。派遣先⁴⁾は、この研修の効果を評価して未経験者でも受け入れている。未経験者を受け入れる派遣先は、未経験者が比較的、熱意があり、離職率が低いことを評価することが多い⁵⁾。

⁴⁾ 派遣先は親会社ではない。

⁵⁾ ただし、未経験者がほしいというオーダーがあるわけではなく、営業が未経験者を売り込むことが多い。

「常用型ということも理由の一つになりますが、特に未経験者を受け入れてくださっている企業は、当社で行っている 10 日間の採用前研修を高く評価してくださっていて、この研修の修了者（合格者）であれば、未経験でも十分に知識を身に付けていて、その業務を遂行する力があると信用していただいています。」(F 社)

4. 年齢とマッチング

(1) 派遣社員の中心年齢層

事務系派遣では、35 歳を境に紹介される仕事が減るという「35 歳定年説」が 10 年くらい前から言われている。はたして、派遣労働で何歳程度まで働くことが可能なのだろうか。キャリア形成の観点から言っても、長期的な就業が可能でなくては、能力形成は出来ない。

法的には、年齢を根拠とした採用制限は禁止されているものの、実態として派遣で働いている者は若年層に多い。派遣労働者の年齢階層の中心は、20 歳代後半から 30 歳代前半であることは、「労働力調査」(総務省)からも分かっている。平成 19 年調査では、ピークの 25~34 歳層が全体の 39.1%を占め、若年層(15~34 歳)で 52.6%を占める。一方、45 歳以上の中高年層は 23.4%である。

これを念頭に、各社の派遣社員の年齢構成をみると(第 3-3 表)、E 社、H 社をのぞき、各社とも 20~40 歳代の年齢層が 90%を超えている。圧倒的に若年割合が高いのは M 社だが、これは学生の短期アルバイト派遣も多く含まれているので、当然といえる。どちらかといえば、事務系全般を対象とした派遣会社(A~D 社)の方がより年齢が若い層の割合が高いことが窺える。ちなみに、E 社は、比較的 45 歳以上比率が高いが、これは、60 歳以上の定年退職者(銀行などで金融業務に就いていた人中心)を積極的に受け入れているため、男性がほとんどを占める。若年の女性事務職が継続して中高年齢層にキャリアが繋がっているわけではない。

一方、G 社の場合は販売、H 社の場合は、医療事務とという業務において、中高年層が多い。H 社の年齢階層のピークは 40 歳代で、50 歳代も相当数存在する。医療事務での勤続年数の高まりは、経験値や熟練度を上げる。熟練度が上がると難易度が高い「レセプトの総括」が出来るようになり、診療報酬請求の際の書類の疑義をすばやく見つけられるようになる。G 社の販売職では、「50 代ぐらいミセス向けのお洋服を 20 代の人が売るよりかは、同じ世代のほうが売ったほうがいいとかいうのがありますので、年齢層はすごく幅広い」といい、また、年齢が高い者は、「販売経験としては、例えばチーフとかサブチーフとか、ある程度リーダーシップのとれるような人たち」という。

G、H 社双方に共通するのは、いずれも、週 3 日など、家庭とのバランスを図りながら働くパートタイマー的働き方で、扶養の範囲内で就業を調整しながら働く者が多いことである。もともとパートタイマーの労働市場が存在している分野に派遣という形態が新しく入って来たといえる。

「30代から40代はやっぱりパートというか、フルタイムじゃない方たちのほうの割合が多いですね。29歳ぐらいまでの方たちはやっぱりフルタイム。その後はほんとういろいろですね。」(H社)

「この方たちは、いわゆる生計を立てるという意味合いのものではなくて、(中略)ご主人の扶養の範囲で働くような形の方たちですよ。」(H社)

「現実的に育児後の30代から40代の女性というのは、販売とかレジの仕事では多い世代ですよ。週3日とかいうので別に構わないわけですから。」(G社)

第3-3表 調査対象派遣会社の年齢プロフィール

		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
企業規模		大手	大手	大手	中堅	中堅	中堅	中堅
独立系/資本系		独立	独立	独立	独立	資本	資本	資本
主な派遣分野 ()内は中心専門業務		事務	事務	事務	事務	事務 (金融・貿易)	事務 (貿易)	事務 (販売)
主な年齢層	若年比率 (20～34歳)	65%	45%	55%	60%	30%	54%	55%
	45歳以上 比率	3%	10%	7%	10%	33%	12%	18%
	特徴	20歳代後半から30歳代前半層がピーク。20～30歳代で90%を占める	30歳代後半層が多い。20～40歳代で97%を占める	20～40歳代で95%を占める	20～40歳代で95%を占める	35歳から40歳代前半までがピーク。50%超と多い	20～40歳代で95%を占める	20～40歳代で90%を占める

		H社	I社	J社	K社	L社	M社
企業規模		中堅	中堅	小規模	中堅	大手	中堅
独立系/資本系		独立	独立	独立	資本	独立	独立
主な派遣分野 ()内は中心専門業務		事務 (医療事務)	事務 (介護)	事務 (クリエイティブ職)	事務 (クリエイティブ職)	製造業務	軽作業
主な年齢層	若年比率 (20～34歳)	20%	40%	58%	50%	58%	68%
	45歳以上 比率	45%	27%	3%	14%	12%	14%
	特徴	40歳代がピーク。50歳代も相当数存在する	20～40歳代で90%を占める	20～40歳代で97%を占める	20～40歳代で95%を占める。	20～40歳代で95%を占める。	20～40歳代で90%を占める

(2) 派遣が困難になる年齢

それでは、実際に何歳くらいから派遣することが難しくなるのだろうか。第3-4表をみると、調査対象の派遣各社では、事務系派遣でも、概ね、40歳近くまで「壁」は後退してきていると感じている。多くの事務系派遣会社では、指揮命令者より派遣社員が年上の場合、「指示が出しにくい」という理由により、若年者を好む傾向にある。専門職系では、年齢はほとんど関係がない場合が多く、製造系、軽作業系では、年齢はあまり関係はないが、体力を使う肉体労働では、若年が好まれることもある。

以前に比べて、派遣年齢が上がってきている背景には、派遣労働が社会的に浸透してきた

こと、法的に年齢制限が禁止されたことから、徐々に年齢へのこだわりが薄れてきていることが考えられる。

また、40歳前後の年齢層は、バブル期に採用された「最後の一般職」と言われ、また第二次ベビーブーム生まれの団塊ジュニア層と重なり、相当数が派遣労働市場に流れ込んでいることが考えられる。また、女性の就業継続やキャリア形成について、前向きな世代でもあることから、今後この世代が、年齢の「壁」の後退をさらに牽引していく可能性は大いにある。

第3-4表 年齢の「壁」について

A社	「思ったよりは、 <u>35歳以上で働いているスタッフの方が半分近くいらっしゃる</u> という状況になって いますので。最近はずそ野が広がってきて、年齢も大分幅広くなってきたんで、 <u>以前ほどではないん</u> <u>だとは思いますが。</u> 」
B社	「20代は首都圏だけ見たら6%ぐらいしかいません。30代の後半、34歳以上が大体50%ぐらいです ね。40代前半も20%ぐらいいらっしゃいます。 <u>一番多いのは30代の後半です。</u> 35から40ぐらい までが一番ご登録者の割合は多いです。」
C社	「年齢からくる経験値で考えると30代後半は、ばりばりできる年代と捉えられますが、残念ながら 不況の影響によりオーダー数が減少しているんで、 <u>その世代で経験の少ない方は仕事が少なくなっ</u> <u>ている</u> と思われま。
D社	「35、じゃあ36はだめなのかというと、そんなこともないです。 <u>30代が大体採用が可能だ</u> と思うん です。 <u>問題は40代</u> という感じがしますね。」
E社	「35歳というのは、ちょっと前までは1つのメルクマールとして確かにあったかな。(中略)(労働 需要が上がって)人がいないとなってくると、 <u>年齢はあまり気にしなくていいよ</u> と。希望は30代だ けど、例えば40の人がいて、それなりにスキルがあれば、というような話というのはもちろんある。」
F社	「30代以上からが1,000人超えているので、 <u>35歳定年説</u> というのは、 <u>当社に関してはあまりない。</u> 」
G社	「販売は、お客様の層が20代のものであれば、30代、40代、50代向きというのもありますので、 (中略)50代ぐらいミセス向けのお洋服を20代の方が売れるよりかは、同じ世代のほうが売ったほう がいいとかいうのがありますので、 <u>販売という部分では年齢層はすごく幅広い</u> と思いますね。」
H社	「医療事務の習熟度からいうと、そういった方たちを逆に欲しいというクライアントもいらっしゃる ので、 <u>一概に35歳というのはない</u> ですね。」
I社	「 <u>もう35(歳の壁)はない</u> ですね、元々一部のメディアが言い出した事です。」
J社	<u>年齢的などころは、実務レベルの世界(デザイン業界)なので、事務(業務にあるような)の定年説</u> <u>と言われるようなものは、あまりないように感じます。</u> 」
K社	「非常に労働時間が不規則なケースも多いです。三六協定の範囲内であったとしても午後から夜の 10時までとか。腕のいいDTPオペレーターでしたら、40歳でも50歳の女性でもぜひ来てくださ いという話になると思うんですが、 <u>家庭との両立を考えると反対にご本人が何歳までできるか</u> という問 題があると思います。」

L社	「(年齢の壁は) <u>事務系ほど若年ではない</u> と思います。特に最近は、大分緩くなってきているかと。若い人は応募してこないというのと、体力があるミドルエイジは、勤怠であるとか、出勤状況、休まないとか、自己管理だとか、そういったところはむしろ 20 歳前後の人よりもずっとしっかりしていて、あてになるなという印象があります。ただ、自動車や精錬工場なんかは、相当体力的にきついですから若い人でないともたないという。よほど体力に自身のある方なら別ですけど。」
M社	「派遣先から若い人が求められることはあります。 <u>引越しは、未経験者の場合、30 歳過ぎたら難しいと断られる</u> こともあります。」

注) ()中書きは、すべて筆者が加筆。

(3) 40 歳以降の派遣継続の条件

事務系派遣において、35 歳という「壁」は後退してきているものの、年齢を重ねると共に、仕事の紹介が少なくなることは否めない状況にある。新規登録の約半分以上が 40 歳以降の者であるにも関わらず、派遣先企業の条件に合わずに待機となるケースが圧倒的に多いというケースもきかれた。では、ある程度年齢を超えられる業務や、何らかの条件はあるのだろうか。

第 3-5 表は、40 歳以降に派遣労働で働き続けられる条件についてのヒアリング内容である。まず、業務内容をみると、基本的には専門性の高い仕事で、「経理」、「財務」、「法務」、「貿易事務」、「秘書」、「医療事務」、「販売」等が上がっている。経理でも、補助業務ではなく、決算まで出来るレベル、医療事務でも、レセプトの総括が出来るレベル、貿易事務も自身ですべて取り行えるレベル、販売でも、売り場をまとめるリーダー役が要求されている。経理、貿易事務、医療事務にしても、このレベルまでに達するには、少なくとも 2~3 年程度の実務経験は必要であり、その前に補助業務を経験することを考えるとさらに 1~2 年程度、よって、40 歳以降にこの職を継続するには、30 歳代前半には補助業務に入職する必要がある。

次に、40 歳以降に派遣される要件として、多くの派遣会社がヒューマンスキルを挙げた。40 歳以降になると、どうしても、指揮命令者が自身よりも年下となるケースが増えてくる。指揮命令者からすれば、やはり年齢が高い人には指示しづらくなる。しかし、そういった「やりにくさ」を超えるヒューマンスキルを持ち合わせる派遣社員は、派遣会社が「人物保証」し、派遣につなげることが出来るという。

ヒューマンスキルの要件と共に、多く聞かれたのは、「派遣会社を固定する」という内容であった。ヒューマンスキルという曖昧な能力は、稼働実績を通してのみしか、正確に把握することは出来ない。派遣先に売り込む時に「人物保証」をするからには、確たる根拠が必要であり、例えば、A 社の事例にあるように「この人だったら絶対うまくやれると思いますよ、年はこうですけども、指揮命令者の方ともうまくやれる能力を持っている方ですから」と前の派遣先での働きぶりを要素に派遣先を説得することになる。派遣会社を固定して継続して派遣されることにより、信頼関係が築かれ、次の派遣につながっていく。逆に 40 歳以

降、新規で登録した場合には、よほどの業務経験やスキルがない限り、派遣することはなかなか難しい。

同一派遣先に継続して派遣されることも、年齢が上昇しても派遣される1つの条件である。実際に、派遣され始めて10年、20年で、現在50歳という例もある。

その他、外資系や中小企業、銀行というのも、比較的積極的に40歳以降の派遣労働者を受け入れる素地があるようである。

年齢へのこだわりを薄れさせる要因は、全体的に、派遣労働市場自体が成熟してきたこともあるだろう。派遣先企業にも派遣労働者を経験して正社員になっている者も多くなってきており、派遣労働を「使いなれてきた」というところが大きい。

第3-5表 年齢の「壁」を超えられる条件

条件	事 例	
①業務内容	「専門性の高いお仕事、 <u>経理</u> とか、 <u>貿易</u> とか。」	A社
	(専門業務に携われる人)「 <u>経理</u> が決算まで年次で任せられるや、 <u>貿易</u> でB/L(船積み書類)がつかれる、 <u>金融</u> の知識や経験があるなどの経験者は、OA操作などと比較すると、多くはありません。」	C社
	「事務職のままだったら、キャリアは積んで賃金もある程度は上がっていくのですが、年齢で頭打ちが来るということです。だから、そこまでに何か <u>資格</u> を取ったりするか、何かをしなくてはいけないということですね。」	D社
	「 <u>貿易事務</u> 、どちらかという <u>銀行</u> の方が年齢はこだわりませんね。(銀行の方が年齢にこだわらないというのは、)「やはり <u>経験</u> とか、 <u>銀行特有の技能</u> みたいなものが、その中でしかなか身につかない技能というか。」「 <u>経理</u> もそれほどに強くこだわりませんね。経理はやっぱりスキル。ここまでできる人、というか。経理の場合にはわりと自己完結ができますのでね。」	E社
	「50、60代はやはり <u>専門職の方が多</u> いかと思います。(中略)50代でも貿易で頑張っている方もいらっしゃる。」	F社
	「アイテム自身の知識がなくてもいいんですけども、やっぱり販売経験としてはそれなりの(経験があり)、例えば <u>チーフ</u> とか <u>サブチーフ</u> とか、ある程度リーダーシップのとれるような人たちですとかね。」	G社
	「 <u>電話交換</u> は、別に定年して60歳以上の人たちもいますよね、何人も。声は、そんなに60過ぎたって急に衰えちゃうなんてことはないわけで。」	G社
	(医療事務の場合)「定年はないんです。 <u>60歳を超えても</u> 、本人が嫌だといわない限りは働いていただくと。一番上の人で63歳ぐらいの方がいらっしゃるんですね。」	H社
	「 <u>経理</u> とか <u>財務</u> 、 <u>法務</u> 、 <u>知財</u> 、この辺はあんまり年齢関係ないような気がします。ほかの派遣会社さんもそうだと思いますけれども。」	K社

② ヒューマンスキル	「周りに合わせて周りの人たちをうまく立ててあげて、(中略)嫌な顔1つせずにやっていくという人であれば、この人はうちの職場にいてほしいから、ずっと続けてほしいという話になります」「スタッフの方の心がけ、(技能、技術といった)スキルとは別な次元のもの、 <u>ヒューマンスキル、対人の能力</u> を求められている。」	A社
	「対人関係で、うちのコーディネーターや営業がよく知ってる人で、 <u>この人は絶対いい、ほかに行っても必ず喜ばれる人</u> だってと売り込む側のほうの力の入り方が違うんです、わかっているだけに。(中略)この職場、この内容だったら、 <u>この人だったら絶対うまくやれると思いますよ、年はこうですけれども、指揮命令者の方ともうまくやれる能力を持っている方</u> ですから、どうですかという売り込みがすごくきくというケースはあります。」	A社
	「もし(年齢の壁)あるとしたら、キャリアの長さに応じて求められるマネジメントや専門的業務知識がない場合です。スキルがあるか、ないか。但し、その能力はテクニカルスキルだけではありません。結局、重視されるのはテクニカルよりも、その人の <u>ヒューマンスキル</u> と言われる能力です。 <u>コミュニケーション能力や協調性、正確性など、いわゆる問題解決力や改善力、生産性を高めていこうとする積極性</u> があるかどうかです。 <u>35歳以上だからだめ</u> ということはありません。」	B社
	「コミュニケーション能力の高い方は、ともにやれる、溶け込むというか…、 <u>ヒューマンスキルが豊富な方</u> 。」	E社
③ 派遣元を固定する	「新規で(40歳を過ぎて登録して派遣されることは)難しくなると私は個人的には思っていて、 <u>というのは、うちで稼働経験のある方であれば、どういう方だったかというところが、こちらもちょうどに把握ができていて、ヒューマンスキルに対しての保証もできてご紹介ができる</u> と思うんですけど、新規の方はそこが全くうちにデータがないんです。」	A社
	「ずっと派遣社員で働いていた方が40歳で契約が終わって、次の派遣先に行くというのは、(新規で派遣を始めるのとは) <u>明らかに違います</u> 。」	B社
	「 <u>長くC社で派遣歴がある人は、仕事紹介しやすい</u> 。」	C社
	「 <u>当社での就業が長いスタッフさん</u> ですと、私たちが信頼しているという面で新たな派遣先でも就業可能な場合というのがありますね。当社では10年以上も稼働して戴いている方も多いですね。」	F社
	「やはり <u>派遣会社を固定して、派遣会社との信頼関係ができれば、派遣会社も離さない</u> ですよ。(中略)長く就業して戴いていればその方の特性もわかっていますので、その特性に合った派遣先を探すことができます。」	F社
	(40歳以降で新規で入ってくると難しいですか。)「それは正直言って難しいと思いますね。 <u>よほどの専門知識がない限りは</u> 。」	G社
④ 同一派遣先を継続する	「30代から仕事を始めて、35歳になったら辞めさせられるということは絶対ありません。 <u>むしろそのままずっとその企業で10年、20年と働かれている方は結構多い</u> ですね。」	B社
	「(同じ派遣先で) <u>歳を重ねて、今、40になっているという方はいらっしゃる</u> 可能性はありますよね。」	I社

⑤ 外資系企業	「年齢が高くても比較的派遣されている方が多いのは外資系です。やはりキャリアを求められる会社ですと、年齢がある程度、35歳以上でも仕事に就いている方がいらっしゃる。」	D社
⑥ 中小企業	「 <u>下町の企業</u> で、うちは社員が40代以上しかいないから、年齢が同じぐらいの方と一緒に和気あいあいやれたらいいなというところもありました。」	F社
	「 <u>中小企業</u> は指揮命令者が社長さんみずからというケースも多かったですので、若い子よりも社会常識があって、本当に仕事ができる人を紹介してよというケースもありますし。」	K社
⑦ 派遣労働市場の成熟	「 <u>ここ数年で、受け入れてくれるスタッフの年齢幅が広がっている</u> と思います。(理由は?) 1つは、やはり <u>派遣社員をうまく活用するという会社が増えた</u> ということ、また昔のような一般事務職で雑用も頼めるというスタッフより、きちんと能力、経験のある人が欲しい、というニーズに変わってきており、年齢へのこだわりも少しずつ減っていると思います。また、(派遣先の正社員で)紹介予定派遣でそこの社員になったという方が時々いらっしゃいます。そういう方は派遣社員の味方をしてくれるというか、 <u>年齢よりスキルが大切</u> と言ってくださいませね。」	K社

注) ()中書きは、すべて筆者が加筆。

第4章 技能・能力の向上と賃金の関係

本報告書でいう「キャリア形成」とは、能力の向上と共に賃金が上昇することを仮定している。本章では、賃金はどのように決まるのか、能力の向上と共に賃金が上がるのか、という点についてみていくことにする。能力の向上に応じて、賃金が上がると仮定するならば、派遣社員の能力を評価・査定する何らかのしくみがあるはずである。また、キャリア形成は、派遣先を移動しながら上げていくことが有効なのだろうか、あるいは、同一の派遣先で派遣契約を更新しながらの方が有効なのだろうか。

1. 派遣料金と賃金の関係

派遣料金における賃金の割合は、おおよそ7割であると言われている。派遣会社側に入る3割の中には、使用者負担分の社会保険料、有給休暇引き当て分給与、福利厚生費、教育訓練費、派遣会社の販売管理費等の費用と派遣会社の利益分が含まれる。利益部分は大体全体の3%程度である¹。派遣会社各社では、基本的には、個々の派遣料金から派遣会社の費用と利益を引いたものが、派遣社員の賃金になり、利益が赤字にならないよう工夫される。

製造業務派遣のL社、軽作業系派遣のM社を除く、A～K社では、派遣料金と賃金には業務ごとにおおよその相場感があり、派遣会社は、「この業務であればこのくらいの料金」という相場を提示する。各社とも、基本的に派遣料金は、相場を元に派遣先企業の言い値でオーダーは進むものの、低すぎると、賃金相場からかけ離れてしまうため派遣社員が集まらないということになる。逆に、派遣料金が高いと、競合他社との価格競争に負けてしまう。そして、派遣社員の賃金は、能力やスキル、業務内容の難易度ではなく、派遣料金相場の上下動に伴い賃金が決まってしまうことになる。

派遣料金に連動せず、自社で賃金レートを決めている事例（B、C、G、H、J、M社）もある。賃金レートは半年～1年毎に、市場の賃金相場からかい離しないよう見直される。B社では、職種の難易度別に賃金が決まっており、毎年1回の派遣料金の改定時に賃金も見直される。C社でも、業務別の難易度に応じて賃金が設定されており、例えば、東京都中央区の一般的な事務であれば、1,400円というように、なるべく社内規定の賃金を下回らないような派遣料金を獲得する努力がなされている²。その理由は、派遣先によって同様の仕事内容で時給が違うことや、派遣先の派遣料金がスキルや能力に関係なく賃金にはね返ることが、賃金に対する不満や生活の不安定さをまねくとして、派遣社員が納得のいく賃金の設定を試

¹ (社)日本人材派遣協会編『人材派遣データブック』、2009年、p.24 参照。

² 派遣労働の賃金相場は、地域ごとに異なっていることが特徴的である。東京都に関して言えば、山手線の内側は外側の案件に比べて概して時給が高い。派遣労働では多くの場合は通勤費が支払われない。一方、労働者は山手線外に居住することが多く、山手線内で働く場合には、通勤にかかる諸費用を自己負担しなくてはならない。そのため、派遣先は通勤費分を上乗せした派遣料金を支払う、という見方もある。なお、都心を通り過ぎてさらに臨海線等に乗るような不便な場所になると、その部分の交通費が支払われるケースが多くなる。

みている。レートは賃金相場を見て、半年に1度改訂される。

G社の場合も販売職で1,200円前後がベースとなっている。H社の場合もベースレートが市場賃金を参考に、それを下回らないように設定されている。現在のベースは実務未経験者で1,100円、その後、経験に応じて上昇する。医療関係業務は不況期に強く、今回の不況でも、派遣料金が下がることはほとんどなく、賃金も影響を受けていない。

J社の場合、基本的にクリエイティブ系の専門業務で実務経験者のみを派遣しており、実力を売りにしているため、それに相応する対価として派遣料金を請求している。仕事内容は「アシスタントクラス」「担当者クラス」「企画クラス」というように難易度別に分け、賃金もそれに連動して、上昇するようになっている。

軽作業系の派遣会社M社の賃金も派遣料金と連動しない。賃金の決定方法はいたってシンプルであり、時給額は派遣回数によって、ほぼ機械的に決まる。無遅刻無欠勤で、派遣先からのクレームがなく、同僚と円満な関係を保ち、特に問題なく働いている場合、一定回数派遣されると、時給が上昇する。ランクは5段階で賃金の幅は950円～上限1,500円であり、一回の増額の幅は50～100円程度である。賃金のベースレートは地域によって異なる。

上記の例のように、賃金が固定的に支払われる場合、派遣会社はその賃金で採算が取れる派遣料金を獲得する必要がある。賃金は比較的安定すると思われるが、不況期などで派遣料金が引き下げられた場合には、賃金レートを改定するまでの間、マージンで吸収しなくてはならず派遣会社にとってリスクは高い。

一方、製造業派遣において、派遣料金は、工場の生産計画と原価計算から導出される。派遣料金の「基本的な基準はなく」、賃金は、その「取引価格に応じて決定するのが基本」である。生産計画とは、例えば自動車製造の場合、一つのラインで、ある期間で目標の台数を作るには、どのくらいの人数がのべとして必要なのかという計算である。また、原価計算は、何人くらい派遣社員をどのくらいの工数を派遣料金で入れれば利益が出るかという計算である。すなわち、工場は、何人入れたらラインが充足し、派遣料金をいくらにすれば採算がとれるかを計算する。派遣料金を2000円で、100人入れた場合、派遣料金を40円下げればもう1人入れられる。しかし、派遣料金を下げると賃金も下がるので人数が集まるか、その兼ね合いを考えて妥当な金額を出していく。L社では、大規模ラインに大人数派遣している場合に、1～2人の増員を急ぎよ要請されることもあり、その場合、派遣料金総額のマージンで吸収することもある。

2. 派遣労働者の能力と賃金の関係

(1) 能力評価と賃金の連動

登録型の派遣会社では、派遣社員の能力評価や査定を賃金に反映させるということを、ほとんどの場合行っていない。先行研究でも、「スキルの向上と時給アップは連動していない」「派遣先が変わっても以前の派遣先でのキャリアが認められて時給が上がるということはない

まりない」といったケースが紹介されている³。本調査からも登録時に OA 操作や英語等のスキルチェックを行い、レベル分けされる程度は存在するケースもあるが、賃金に反映させたり、本人に評価を開示するという運用は行っていない。あくまでも、マッチングの目的のみに使用される。

「マーケットバランスによって結果的に高くなるということはあるものの、テーブルがあって、この人は A ランクだから、例えば 1,600 円であるというふうにはなっていません。」(A 社)

事務系の登録型派遣会社では、A、B、C、J 社のように、仕事の難易度別にランクを設けているところもある。下記に B、C 社の例を挙げる。

「評価というよりも仕事のランクです。貿易一つとっても、経理一つとっても、補助でいいのか、仕分けができればいいのか、売掛買掛ができればいいのか、例えば月次まで 1 人でやれる人なのか、(中略)業務レベルを例えば上中下とみています。そのランクによって当然、賃金も違ってきますので、そういう意味での仕事の内容のレベル感、職種における仕事内容のランクというのがありますね。」(B 社)

「技能およびそれに準じた料金は仕事についており、個人の評価ではありません。そのため、派遣社員は、選択する仕事により時給も変わってきます。これらの料金の考え方を社内で規定しています。」(C 社)

ランクは派遣料金につながり、賃金につながっている。

「派遣先企業から、能力のある人材を希望され、なお且つ派遣料金も高くできないと言われた場合、(中略)営業が、希望する「5つのスペック、絶対全部必要」というのであれば、絶対この料金をいただかないと難しいという折衝を重ねます。どこまでの能力を必要としているのか、優先順位をつけていただき、『このスキルは必須で、このスキルはできれば欲しい』とわかれば、ここまでの 3つの能力のある人を送るという考え方ですね。」(B 社)

「例えば、経理の年次決算が任せられるレベルで 1,700 から 1,800 円くらいです。B/L も、同様です。」(C 社)

このように、派遣労働では派遣料金は、仕事（ジョブ）に対して取引されていて、本人の能力は、その仕事を遂行出来るかどうかという意味で、ジョブの中に内包されている。よって、難しい仕事内容になれば、派遣料金は高くなり、その仕事に従事する派遣社員はそれに

³ 松浦[2009]参照。

見合った能力を持った者が就くため、賃金は高くなる、という構造になっている。すなわち、この考え方からいくと、仕事の内容が変わらない限り、賃金は不変であるということになる。

では、査定や評価が全くないのか、たとえば、派遣会社の営業がフォローで派遣先を回る時に、派遣社員の働きぶりを派遣先に聞くのは通例である。評価はその時に口頭でフィードバックされる。例えば、下記の B 社の例が典型である。

(どの派遣社員が優秀かをどのように見分けるのか、という質問に対し)

「クライアントからの評価ですね。『今回お世話になっている〇〇はいかがでしょうか』というフォローを 1 カ月経った段階で行います。『仕事ぶりをご覧になって何かございますか』と言ったら、そこで『よくやってくれているよ』や『すごい集中力だね』、『ちゃんと若手をリードしてくれているよ』と的確に派遣先からフィードバックが返ってきます。」(B 社)

こういった、やりとりから派遣会社は、派遣社員の働きぶりを評価する。そこには、評価シートといったものは存在しない。あくまでも客先の満足度に合致した働きが出来ているか、否か、という印象に留まる。しかしながら、次節で述べるが、こういった客先評価が派遣賃金を上昇させる要因となっていることは事実である。

製造業務派遣 L 社では、派遣先の約 2 割において、派遣先の要望を踏まえ、技能評価制度を導入している。技能評価の項目⁴は派遣先によって異なるが、4 段階程度にレベルが区分されている。評価は半年に 1 回程度⁵実施される。おおむね同一の派遣先での勤続が長い者ほど技能が習熟されてくるので、勤続が長いほど評価レベルは高くなる傾向にある。技能レベルは賃金に反映されるが、反映の割合や金額は派遣先によって異なる。技能レベルは賃金に反映されるので、当然評価結果も本人に開示されている。また、派遣先の社内検定等に合格すると、派遣会社での評価が上がり、賃金(派遣料金)に反映される場合もある。これにより数十円単位で昇給する。こういった評価を運用するという取り組みは、派遣先が派遣社員の評価を通じてインセンティブを与え、モチベーションを上げ、ひいては製品の品質の向上を図ることを目的としている。

第 4-1 図は、派遣料金と賃金の関係の概念図である。①は N 社にみられるような、常用型技術者派遣の場合である。このケースのマッチングの出発点は、派遣社員に支払われる賃金である。常用型の場合、勤続年数や能力、スキルの査定による等級があり、基本給が賃金制度によって確立している。よって、派遣会社はフィックスされた賃金ありきで、これを確保するために、派遣料金をいくらにするかという流れでマッチングが行われる。登録型派遣会社の中で、賃金をある程度固定して、派遣料金の交渉をしているところに関しては、①に近

⁴ 生産性が高い(例えば、生産量が多い)、欠品が少ない(質が良い)、設備のトラブルに対応できる、仕事を指導できる、といった内容である。

⁵ 派遣先によってはもっと頻繁な場合もある。

いが、1年、半期もしくは適時、相場を勘案して賃金レートを見直していることから、常用型のように賃金制度として確立しているケースに比べると、はるかに市場に弾力的である。

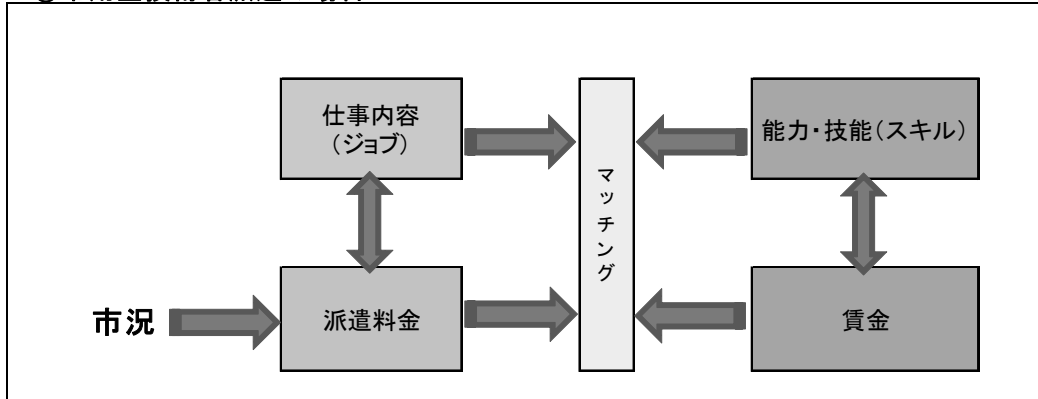
②は、専門職も含めた事務系の登録型派遣の場合である。市況や相場がダイレクトに派遣料金に影響を及ぼし、賃金はその派遣料金にほぼ連動する。派遣料金はジョブの対価であり、ジョブの中に、それを遂行するに必要な能力やスキルが内包されている。よって、ジョブのレベルが高くなれば、派遣料金も高くなり、それに必要なスキルレベルも上昇する。すなわち、能力やスキルは間接的に賃金とリンクしているが、あくまでも派遣料金を介している。

③は、製造業派遣の場合である。製造業派遣の派遣料金は先に述べたように、基本的に生産計画や原価計算から算出される。これらの算出根拠も当然、市況の影響を受ける。しかし、基本的には、誰にでも出来る作業であり、企業特殊な作業であるため、一般能力は必要とされない。よって、マッチングは能力やスキルとは無関係に行われる。ただし、後述するように、一部、技能評価制度が導入されているところに関しては、能力評価に応じて賃金の上昇が見込めるしくみがみられる。

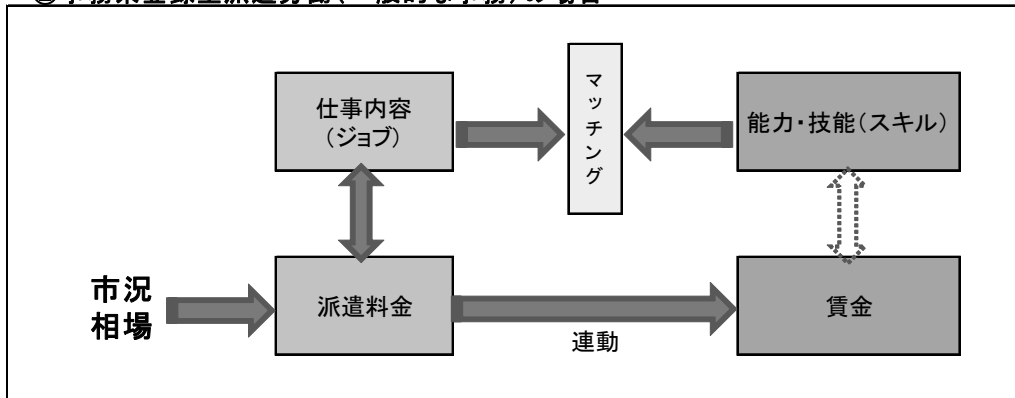
事務系の派遣会社の創設期、1990年頃には、現在の大手各社は派遣社員の能力を客観的に測ろうという試みがあり職務評価制度等を作ったりしたが、規制緩和に伴い、派遣労働市場が拡大し、競争が激化した結果、市場賃金が下落し、評価が市場賃金と乖離してしまうという事態が起きた。派遣会社としては、明確な評価レベルを作ったとしても、現状の市場に敏感な派遣料金は変動しやすく、レベルに応じた一定した賃金額を支払える見込みがたないとする。

第 4-1 図 派遣料金と賃金の関係

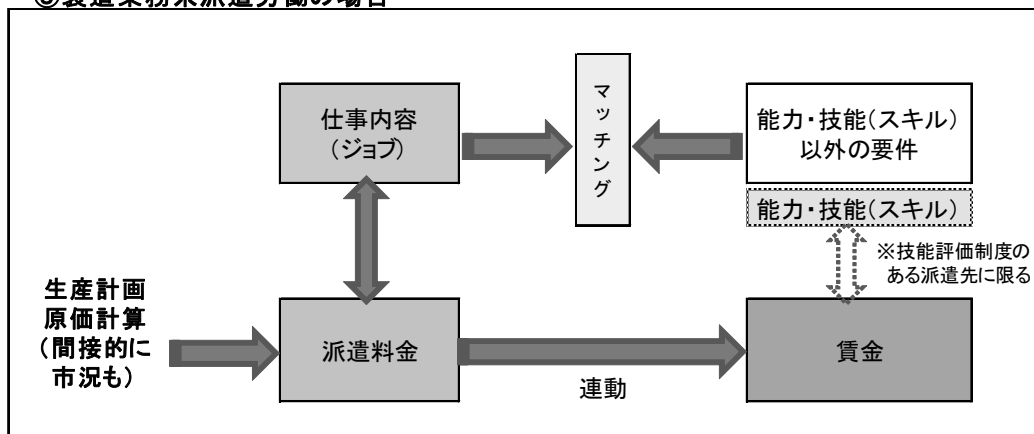
① 常用型技術者派遣の場合



② 事務系登録型派遣労働(一般的な事務)の場合



③ 製造業務系派遣労働の場合



(2) 賃金上昇の可能性：「移動型」か「内部型」か

上述のように、登録型派遣労働においては、「ジョブ＝派遣料金」の関係を前提とし、賃金は、派遣料金を介して間接的に繋がっている。賃金を上昇させるには、派遣料金を上昇させるしかないのだが、派遣料金を上昇させるには、ジョブの内容を広げるか、高めるか、なんらか、現行の域から上昇させる必要が生ずる。

また、派遣社員のキャリア形成の方法として、①派遣先を移動しながら上昇していくパターンと、②同一の派遣先において、担当業務を広げ（または深め）ながら上昇していくパターンが考えられる。キャリア形成の主導は、①は主に派遣会社により、②は派遣先による。

①は外部労働市場の中で移動を繰り返しながらキャリアを積み上げていくケースで、外部人材本来のキャリア形成の姿でもある。これには、同一派遣会社に在籍したまま、派遣先を移動する方法と、派遣先と共に派遣会社も移るという2つのパターンがある。後者の場合は、完全に本人の意思により、自律的に双方を選択して動いている。前者の場合には、派遣会社がある程度主導する可能性がある。どれだけその派遣会社に、その派遣社員のキャリアを伸ばすインセンティブがあるか、派遣社員のキャリア意識に沿って、どこまで時間と労力を割く余裕と能力が営業やコーディネーターにあるか、にかかってくる。営業やコーディネーターが受け持つ派遣社員数が多く、その職種も多様であれば、一人一人を丁寧に見ることは、物理的にも難しくなる。

②はいわゆる正社員型のキャリア形成であり、企業内部の序列に従ってキャリアが形成される。これまでの日本型雇用におけるキャリア形成の様式である。

第4-1表は、派遣先を移動しながらキャリア形成していく「移動型」についての派遣会社各社のケースである。概ね、派遣会社主導で行うことは難しく、また、賃金は市況や、個別に決まる派遣先の派遣料金の設定価格の影響を受けるため、必ずしも上昇することを担保出来ない状況である。あくまでも、派遣会社は、派遣社員のキャリア志向を踏まえて仕事を紹介するが、キャリアの将来図に向かって主導するのは派遣社員本人であり、仕事を受けるか否かは、本人の意思次第、とする。

細かくケースを見ていくと、D社の金融派遣や、F社の貿易事務派遣、J社のクリエイティブ系の派遣と、専門性が高く、なおかつ市場ニーズが高い職種については、補助業務などの簡易な業務から入り、派遣先を変えながら少しずつキャリアを積んでいくことが可能な場合もある。

製造業務派遣L社については、派遣先を変えながらキャリアを積むということはほとんどない。これは、工場ごとに生産する製品が異なったり、使うツールやラインでの作業方法等が異なったりと、企業特殊な能力が大きいためと考えられる。ただ、半導体などの高度な特殊部品の生産に関しては、共通した専門的技能が求められ、そういった分野でキャリアを積むというケースがみられる。

軽作業系M社では、賃金は、派遣回数によって決められているため、派遣先が変わった

からといって賃金が上昇することはない。事務業務であったとしても、事務系派遣会社の手掛けるような長期の派遣は少なく、非常に短い期間限定の派遣が中心となる。こういった派遣は、長期派遣の間の期間や、転職活動中の人が「つなぎ」的に利用するケースがほとんどで、この派遣を通じてキャリアを伸ばしたいというニーズは少ない。

「移動型」で賃金上昇につながらない最大の原因は、ジョブが賃金と結びついていないことである。仮に、ジョブランクにジョブレートが繋がっていれば、ジョブランクを上げていけば賃金も上昇することになる。ただし、仮にジョブと賃金が結びついていたとしても、相場の変動で派遣料金が下落し、ジョブレートがそれを受けて変動する場合、ジョブランクが上昇しても、相場下落の影響がジョブレートの上げ幅を凌駕する可能性がある。

第 4-1 表 派遣先を移動しながらキャリア形成していく「移動型」について

	事 例
A 社	「最初は未経験で、事務（の経験）もなかったら、まず事務で積みましよう、事務を積んだら、その次に未経験でもいい営業事務に行きましよう、これで営業事務経験がつかましたと、例えば、こういう話はあるんです。（中略）こういうのはあるんですけど、これをうちがほんとうの意味で意図して、コーディネーションして、 <u>どれだけやっているかというところはかなり少ないです。なぜなら、さっき言ったように、このスタッフさんはうちにだけ登録しているわけじゃないのでコーディネーションを描きにくいんです。</u> 」
B 社	「 <u>自分がなりたい自分に近づくための環境は、様々な選択肢の中から選んでいく必要があります。</u> 新しいお仕事が案内されたときに、『せっかく新しく学んだスキルを活かしたいのに、全く同じ仕事だとキャリアアップが止まってしまう気がする』と考えることもあります。でも『無理に仕事を選ぶよりも、1年ぐらいはここで同じ仕事で頑張ってみようか』と決める人もいらっしゃれば、『希望する仕事が案内される可能性が低くても、やっぱり妥協したくない。私は目標を持ってやっているから、このスキルが伸びる仕事を待ちます』と言って、自らの意思で仕事に就かない人もいます。例えば中には、今までの仕事では、エクセルを駆使した仕事をやっていた。しかし、今案内された仕事ではエクセルも確かに使うけど、頻度が下がっている。そのため、自分のエクセルのスキルが落ちるので次の更新で終わりたい。語学などもそうですね。外資系に勤めていても実際なかなか使う機会が実はないということだってあります。そうすると、『やっぱりもうちょっと語学を生かしたいから仕事を変えたいです』という方もいらっしゃいます。」
D 社	「 <u>金融に特化したグループが社内であるんですが、そこがやはり比較的賃金関係も高めで、それこそ1,700円とかするような人もいて、そこは上がっていくというイメージがあります。</u> 」
F 社	「派遣先を変えながら、キャリアを積み、賃金が上昇しているケース、 <u>貿易ですと、輸入で1,600円もらっていた方が、通関士の資格をとって、輸出という業務についたときに、（中略）1,750円になったというケースはあります。</u> ただ、そのような場合は輸入でしっかりと年数を積んでいるということが前提になっています。」（どのぐらい？）「最低でも2年、そこでキャリアアップの為に自身で資格を取ったので次は輸出も経験したいという希望を元に業務の幅を広げることが出来、更に時給もアップしていく成功例はありますね。このような方は更に努力を重ねて大きく成長していくことが多い」

	<p>です。」「(賃金が)上がらない場合もちろんあります。賃金がお仕事をご紹介しますことはありますが、実際受けていただけないケースのほうが多いですね。ただ、今回、輸出未経験だから1,550円しか出ないけれど、輸出未経験でも教えてもらえるので、やってみませんか?と打診して受けてくださる方もいらっしゃいます。」</p>
G社	<p>「(今後の事業戦略として、)そういう、キャリアステップが図れるですとか、<u>ある程度の規模の中で、異動ができるようなそういう規模感みたいなものがないと、結局発展性ってないじゃないですか。</u>発展性というのは、企業としての発展性もそうだし、スタッフの発展性もないので、そういうのがつくれる市場というとなんのかなということですね。ただ、受付の上位クラスのレベルとして、(中略)コンシェルジュみたいなのですとか、この辺はちょっと行っていけないところもないのかなということもあるんですけども。」</p>
H社	<p>「<u>派遣先を変えながら、というのはない</u>ですね。キャリアを積み、というのは、やっぱり同じ場所(派遣先)でという形のものがありますね。」</p>
I社	<p>「それは、<u>同じ派遣先でキャリアを積む(賃金が上昇する)方が多いでしょうね。</u>」「(賃金交渉は)以前と比較してどんどん難しくなっています。営業事務なら営業事務の一般的な市場価格があり、当然この市場金額で企業様は依頼をしたいと考えます。各派遣からの実績が長く優秀なスタッフさんだとしても、派遣会社の利益がでない様な請求金額を上回る時間給設定は無論できません。そういう意味では<u>派遣先を変えつつ時給もアップさせるという図式はこの市況下、難しいといわざるを得ません。</u>」</p>
J社	<p>「(J社では)職域によって判断をしているので『アシスタント』から『担当』に変われば、<u>準じて賃金も変わります。</u>『アシスタント』から『アシスタント』など職域が変わらなければ変わりません。」</p>
K社	<p>「結果として、と言いましょか、<u>逆に(市況によって)下がってしまう場合だってあるわけなので。</u>」「おのずとある程度スキルが高くなった方というのはいい条件の仕事が来るので、<u>結果として上がるケースがある。</u>」</p>
L社	<p>「(ほとんどが) <u>派遣先を変えないで賃金が上がっていくという状況だと思うんです。</u>派遣先が変わるだけだとそれだけでは上がりません。<u>むしろ(派遣料金によっては)下がってしまう可能性があります。</u>」</p> <p>「特別なスキルをつけて、もっとまた別のレベルの高い仕事についてというふうになれば上がっていきますけど。」</p>

注) ()中書きは、すべて筆者が加筆。

第4-3表は、同一の派遣先においてキャリアを形成していく「内部型」に関する事例である。先の「移動型」に比べ、各社とも「ある」と明確に答え⁶、具体事例をあげている。なお、調査では、質問をする際に、同一派遣先で賃金が上がったケースの要因として、下表のように例示している。第4-2表での例示はこれに基づく。

各社とも、「高度化」に関しては各社の感触にブレがない。職域が広がるという意味では、

⁶ M社の場合は、日々、短期派遣のため「内部型」はない。

「広範化」も、賃金上昇に関して大きな理由となるようである。一方、仕事のスピードが速くなる等の「習熟化」に関しては、C社やF社のコメントにあるように、与えられた業務の範囲内での習熟であるとするならば、「当然」ということになり、賃金上昇にはつながりにくい。

「長期化」が賃金上昇へつながるのは、D社がいうように、業務遂行が賃金の上昇に足る内容であった場合にのみ、上がるわけで、定期昇給のように誰彼かまわず上がるというわけではない。仕事ぶりが評価出来ることからこそ、契約更新によって、長期化するわけで、「長期化」の中には、上記の例示表のすべてが関係してくることになる。

第 4-2 表 「内部化」の要因の例示

ヒアリング調査での例示	第 4-3 表での例示
派遣期間が長くなったから	長期化
職種自体が高度なものに変わったから（例：一般事務→経理）	高度化
職種は同じだが、仕事がより高度なものになったから	高度化
職種は同じだが、より幅の広い仕事を行うようになったから	広範化
仕事内容は同じだが、スキルが高まったから（例：仕事のスピードが速くなる等）	習熟化
リーダーや管理職になったから（例：派遣社員のまとめ役など）	役職
派遣先から仕事ぶりを高く評価されたから	仕事ぶり

第 4-3 表

同一の派遣先においてキャリア形成していく「内部型」について

	事 例	
高度化 広範化	「基本的には、 <u>仕事内容が難しいものになった</u> 、同じ仕事だけど難しいことができるようになった、 <u>範囲が広がった</u> 、ないしは同じ仕事の範囲だけど <u>内容がよい</u> 、みたいなのは、ジョブが限定されていないので、 <u>仕事内容がいればいるほど拡張したり</u> （する）。評価が低いと拡張もさせられないが、 <u>評価がいいとじわじわ拡張していく</u> んですね。（中略）評価は、特にシートとかは設けてなくて、一応我々がスタッフとしゃべっている中で、『 <u>だんだんやることが増えているんですね</u> 』と、言ってくれるケースもあるし、そうすると、『 <u>活躍度が上がっているんだったら時給も上げたいので何とかありませんか</u> 』と（派遣先に）いう。そこに何か定型のシートとか、項目の申請書とかがあるわけではない。（派遣先の評価は）『 <u>頑張ってくれてるんだよね</u> 』みたいな、そんな漠とした感じのことだと思うんです。	A社
高度化	「職種は同じだとしても、そこでの仕事のレベル感、仕事がより <u>高度なものになった</u> 場合が一番多いです。」	B社
高度化	「料金上昇は、 <u>より専門化する</u> など、 <u>仕事内容が変わる</u> 場合です。量に関しては、継続的に就業することで <u>熟練し効率が向上し、量の対応が可能となるため、仕事内容が変わった</u>	C社

	<p>という理解にはならないことが多いですね。例えば、操作する PC ソフトが増えるとか、英語力など、わかりやすい変化の場合が多いです。」</p>	
<p>長期化 高度化 役職 仕事ぶり</p>	<p>「<u>派遣期間が長くなったから派遣料金が上がる</u>というのはある。ただ、長くなったから自動的に上げるという感じでは全くなくて、これだけやってくれたから、1年後に幾ら上がるみたいな意味で、<u>仕事がより高度になる、リーダーや管理職になった、仕事ぶりの評価が高い</u>、というのは派遣料金が上がるということにつながってきます。<u>職種自体が変わったものについても、やはりアップしないとだめ</u>ですね。たんに仕事の幅が広がるというのは、(賃金上昇に)直接結びつけるのが難しいような感じですね。」</p>	D 社
<p>高度化 広範化 仕事ぶり 習熟化</p>	<p>「(同一派遣先で賃金が上がりやすいのは) <u>広範囲的になっていくか、あるいはスキルが高まっていくこと</u>。また、『<u>仕事ぶりを評価された</u>』というのに当然ついてくるんでしょうけど。職種が変わるということになると、契約を変えなくてはいけないので、それほどケースは多くない。OA で入力をしていた人がエクセルでどんどん表をつくっているようになって、ここまで広がってきた、(中略) もちろん処理量も、スピードが上がって、より処理ができるようになった、というケースのはよくありますね。(中略) レベルが高まって、よりスピードが速くなれば、高度な仕事もできるようになる。」</p>	E 社
<p>高度化</p>	<p>(例の中で一番派遣料金が上がりやすいケースについて)「<u>職種自体が高度なものに変わったから</u>というのは、これはやりやすいですね。<u>仕事の内容が高度になった</u>というのも、そうですかね。(中略) <u>1年経てば業務にも慣れ、業務をこなすスピードも上がりますが</u>、なかなか数字で計りきれないことや派遣開始時には派遣先から教えて戴くことが多いので、<u>このレベルでは…と交渉が難しいことも多い</u>です。」</p>	F 社
<p>広範化 習熟化 仕事ぶり</p>	<p>「そうですね、(同一派遣先の方が賃金が上がりやすいです。)我々とクライアントのドクターとのいわゆる信頼関係もできてきますので、上げて下さいよというようなことも言えるようになりますし。」(賃金が上がる要因としては)「まず、<u>経験したから。業務が幅広くなったから</u>。それから、仕事ぶりを高く評価された、スキルが高まったから。」</p>	H 社
<p>高度化</p>	<p>「(派遣先で賃金が上がるケースの場合)例えば1年間、1時間1,500円のペイで稼働しました。その間、その人自身がスキルの向上と拡大を身につけます。派遣会社で技能測定してみたら、登録したときはエクセルの初級だけだったけど、1年たって、もうマクロも組めるようになった、エクセル以外にパワーポイントも打てるようになりましたとかいうのは、スキルの向上と拡大でしょう。それが明らかに技能測定で実証されれば、<u>その結果をもって営業が顧客に交渉できます</u>。もちろん仕事の深堀りをさせてもらって、あるいは範囲を広げてもらって、<u>業務料金を上げてもらうと同時に、ペイにもそれを反映する</u>。それはわりと日常的に行われるビルアップの手法ですよ。」</p>	I 社
<p>長期化 高度化</p>	<p>「<u>仕事がより高度なものになったため</u>ということが一番多いと思います。当然、期間が長くなることによって、できる仕事の密度が変わり、派遣先が要望する職域も広がります。要望の変化に応じ、賃金改定はあります。」</p>	J 社
<p>習熟化</p>	<p>「例えば DTP スタッフであっても、1年に1度その人の<u>スキルがアップ</u>したことをきちんと評価していただいて、時給を上げてもらうことはよくあります。また反対に派遣先から「このスタッフさんには20円アップしてあげて下さい」とうれしい申し入れをされる</p>	K 社

	<p>こともあります。そういう意味では1カ所にいたほうが時給が上がるケースがあると思います。デザインの仕事ではそういうケースは少ないですね。広告の現場では一人ひとりの人件費が一つひとつの仕事の原価、という感覚が強いからだと思います」(ケースとしては)「(特に DTP オペレーターに関しては) <u>処理スピードが上がったとか。正確にやれるとか。</u>」</p>	
長期化 高度化	<p>「<u>派遣期間が長くなった、高度なものになった。</u>そういうのはあります。あと、多能工化とか、あとトレーニングセンターで特別な講習を受けて、そういった資格を取って、またもとの派遣先に戻って高い収入になる。」</p> <p>「今は、<u>同じ派遣先でいることによって賃金が変わったり、スキルが磨かれていくという状況です。</u>」</p>	L社

注) ()中書きは、すべて筆者が加筆。

それでは、派遣社員の立場から考えて、どのような仕事の行い方をすれば、賃金が上昇しやすいのだろうか。このことに関して、多くの派遣会社が、逆説的に「契約以外のことをやりたがらない」、特に職域に線引きしてしまうタイプの派遣社員に関しては、賃金は上がりにくい、という。下記の F 社の発言にみられるように、当初の契約に縛られずに、自ら職域を広げる仕事の行いの方が、結果的に賃金の上昇につながるケースが多いようである。

「やはり『仕事に対する積極的な姿勢』が見受けられると、その人の能力を見て、派遣先ももう少し幅広く担当してもらおう、その為には必要な事はお教えしましょう、となっていくわけです。その線を引かなかったことによって、より高度な業務を与えられて自分の経験も増え、できる範囲も広がり更に賃金も増えるというキャリアアップが派遣でも可能です。」(F社)

3. 賃金上昇の方法と派遣会社の役割

ここでは、同一派遣先において、どのようなきっかけや方法で、派遣料金が上昇し、ひいては賃金が増えるのかをみていきたい。同一派遣先における賃金上昇の要因としては、上述したように、職域を広げながら長期化することで、賃金が増えることがわかっている。そのような派遣社員の働きを受けて、誰が、どのような場面で具体的に賃金上昇のきっかけを作るのだろうか。派遣会社はどのように交渉するのか。

第 4-4 表は、賃金上昇の交渉と方法に関する事例である。興味深いことに、派遣会社各社が、自社の派遣案件について集团的に上昇させる、「春闘」のような料金交渉を「2004、5年頃まで」行っていたという事実である。それによって実際に賃金が増えた。現在はそういったことを行っている派遣会社はごく少数か、交渉は行いが形骸化しているかで、ほとんどは派遣案件ごとの個別料金交渉となっている。大きな原因は昨今の景気後退が考えられるが、「2004、5年頃」(I社)、「7～8年前」(E社)という発言から考えると、それだけが

原因ではなさそうである。派遣業界の流れ（前掲第 2-2 表）から考えると、「7～8 年前」とは、派遣対象業務が原則自由化された 1999 年から少し経過した時期、2004 年は製造業派遣が解禁された年にあたる。規制緩和により派遣労働市場が広がり、派遣会社が多数参入して、競争が激化した頃である。この頃より派遣業界では、価格競争に飲み込まれ、派遣会社の集団的価格交渉が機能しなくなり、さらに昨今の景気悪化が追い打ちをかけたと考えられる。

派遣会社の派遣料金の個別交渉は、営業担当者が派遣先と行うが、営業担当者の交渉能力の差が出る。また全般的に、派遣先は「客」であるために立場が強く、派遣会社は強く交渉することが難しい。派遣会社が、営業担当者を高く評価するのは、「新規派遣先の獲得」や「既存派遣先でのシェア拡大」などに関する項目であり、「派遣料金の上昇」は業績査定の項目に入っていないか、入っていたとしても、評価配分は低いという⁷。そのため、営業担当者としても、ルーティンワークとして派遣料金の交渉は行うものの、力の入り方は小さくなる。

第 4-4 表 賃金上昇の交渉と方法に関する事例

	事 例
A 社	お客様が（派遣社員の）価値を感じて（賃上げを）言っていただけのケースもあるし、こちら側が、いやいや、ここまでやっているんだから、もうちょっとくださいよというケースもあれば、スタッフが今これだけ仕事、営業もフォローしてますから、仕事領域が広いのは知っていると思うけど、もうちょっとお時給もらってもいいんじゃないですかというケースもあるし。ただ、 <u>定期昇給的な意味では難しいです。</u>
B 社	（料金交渉のめやすは）「契約更新前に行います。契約更新ごとに条件も含めた見直しの話をしています。年に 1 回だけ、 <u>（定期的）に 3 月、4 月だけやるという話ではないですね。</u> 」
C 社	（賃上げのきっかけは）「一番多いのは、スタッフの方自身から業務内容が変わったということをご相談いただく場合です。 <u>以前は業界全体で、春など社員の賃金改定の時期に合わせ、一律で交渉していたこともありましたが、今はありません。</u> （中略）派遣社員からの申告内容（派遣社員の仕事内容の変化等）を聞いた上でちゃんとした理屈を持って個別に相談しています。ただ、理由が明確であれば、承認して下さるケースは多いですね。」
D 社	「（派遣先に派遣料金を）交渉する時期としては、 <u>従来は毎年年度がわりというのが多かったですけども、最近はまだ更新のタイミングですね。</u> 」
E 社	（料金交渉の目安の期間は）「 <u>基本的には 1 年ぐらい。大昔は毎年 4 月というのをやっておりましたが、こここのころ崩れてしまいました。春闘相場みたいな形での交渉ごとというのはいなくなりましたね。</u> 」（いつぐらいからなくなった？）「 <u>10 年までにはなりませんかね。7、8 年ぐらいになりますかね。</u> 従来は、春闘相場の表を持ってお客さんに説明に行って、この部分、同じように上げてくださいというように、そういうこともやっていたんですけど。（中略）今、そういう環境説明でお話をできるということができなくなりましたので、この人がこれだけ頑張っているんだから上げてもらえませんかという、 <u>個別交渉しかできなくなりましたね。</u> 」

⁷ 大手事務系派遣会社の営業担当者に対して、補足的にヒアリングを行った結果も踏まえた。

F社	「 <u>大体1年に1回は派遣料の交渉をしますね。賃金上がることでスタッフさんのモチベーションも上がり、派遣先での評価も高くなることが多いからです。仕事内容が変更になった場合は1年以内であつても交渉する場合があります。</u> 」（仕事内容が変わったことを）派遣先の方が教えてくださるケースもありますし、大体1カ月に一回スタッフフォローのために営業が動いていますのでその時に情報をキャッチします。」
H社	（派遣料金の交渉のルールは）「私が言います、 <u>1年経ったので値上げ交渉をするようにと…。</u> 年単位ですね。ただ、それで必ず上げてくれるかということは、相手もあることなので、ないんですけど、その派遣スタッフがいいお仕事というか、コミュニケーションをとっているところだと大体は上げてくれますね。」
I社	（派遣料金の交渉に関して）「派遣会社の多くは大体4月1日か10月1日に、例えば『最大限のコストセービングの努力をいたしました、厳しい環境の中、内部コストの上昇により、やむなく業務料金を上げざるを得ない状況になりました』、というような理由で顧客企業に料金改定交渉をしております。 <u>2004、5年ぐらいまではやっていたね。</u> （中略） <u>昨今は、大手の派遣会社も一斉に料金交渉というのはやめて、クライアントごとの個別交渉ということに切りかわってきているようです。</u> 」

4. 派遣料金の下落とその対処

ヒアリング調査時点のような、不況期の真っ只中では、派遣料金の上昇の交渉はおろか、下げを申し出てくる派遣先もある。派遣料金が下げられた時、派遣会社はどのように対処するのだろうか。

多くの派遣先では、継続して派遣されている者に関しては、派遣料金を下げることはあまり行わない。それでも下げられた場合は、まず、派遣会社の持つマージン率で吸収するが、それも規模が大きくなれば、派遣会社も耐えられなくなり、賃下げすることになる。賃下げをする場合には、派遣社員との交渉で、賃下げを受け入れて契約更新を行うか、辞めるか、を選択してもらうことになる。しかし、不況期の場合、辞めて新しい仕事が見つからないこともあり、仮に見つかったとしても現行の賃金と同じか高いところが見つかることも限らない。そのため、多くの場合は賃下げを受け入れ、契約が更新されることになる。新規で派遣される者については、派遣料金の下落を受けて、賃金も低く設定される。下記に、各社の例を挙げる。

第4-5表 派遣料金が下げられた時の対処

	事 例
A社	「 <u>そのスタッフが同じ仕事にずっとついている間に、派遣料金を下げると、そこまで言ってくるケースはそれほど多くないですね。</u> （中略）3月末までの今のスタッフの契約については、このままでいいですよ。4月以降も派遣契約は更新するんだけど、ちょっと料金は考えてくれないかと圧力がかかってくる可能性は大だと思います。」

	「(賃金を) 下げるのって、やっぱりやりにくくて。だから、パターンとしては、 <u>うちがマージンでのみ込むけれども、この人に(賃下げの) 説得をする。例えば次の契約更新時に賃金が下がることも現実的にはあるかもしれませんが</u> し、場合によっては、 <u>結果的に、『じゃ、下がるというんだったら私、やめます』と、結果的に人が入れかわると。</u> 」
D 社	「(派遣料金を下げてでも)それでも対応してくれるのだったら、更新がある(と派遣先から言われ)、そうすると結局、申しわけないのですが、 <u>スタッフの方にそれがはね返ってしまいます。スタッフの方にも次の更新はあるのですが、時間給が下がります、それでも更新していただけますか、と。それでも最近はやります、という方が多いです。</u> 」
E 社	「同じスタッフで継続をしたいと思って続けてやっても、 <u>ボンと(派遣料金が)下がってしまえば、やはり本人の時給も下げざるを得なかったりするようなことはあります。最近特にそうしたケースが増えており、同じ業務なのに…スタッフにとっては、これはちょっとつらいですね。</u> 「(マージンで吸収したいけれど)無理ですね。世の中で言われているようなマージン率なんていうのも、こんなもの(少し)しかないの。大きく見えるかもしれないですけど、最後に残るのはこんなものですから、 <u>(派遣料金の下落幅を)飲み込むというのはなかなか厳しいところがありますね。(中略)要するに(今)働いている人たちのところは、皆さん我慢していただいて、ある程度持ちこたえていただいているんですけども、新規の市場全体が下がってきてますね。</u> 」
H 社	「やっぱり派遣という形の働き方ですので、景気に左右されて、派遣料金を下げるということも結構あるんですね。そのときに、 <u>(既存の)スタッフの料金を下げるか</u> というと、 <u>実は下げないんです。それは会社のほうでちょっとかぶるんですけども、しかし、新しく始まったクライアントで、前と同等程度のお仕事なんだけれども、派遣料金を下げられたときは、派遣スタッフとして働く方たちについては申しわけないけれども、若干下げたようなものにはします。</u> 」
L 社	「(派遣料金の単価設定によっては)逆に下がる場合もあります。 <u>そのまま据え置くように頑張りますけれども、率によっては影響が出る場合も当然あります。そのときは本人と交渉で、契約を更新するかしないかということです。</u> 」

注) () 中書きは、すべて筆者。

派遣料金が近年下落している傾向は、各社感じていることである。これは不況の影響が大きい、官公庁での入札制度をめぐる値崩れについて問題視する派遣会社の声が多く聞かれた。第 4-6 表がその例である。

官公庁での入札案件に上がる仕事自体は、あまり難易度が高くない内容で、年齢など関係なく派遣されるという側面もあるが、派遣料金から社会保険料や有給休暇付与分の給与や、派遣会社の費用等を積算した際に、最低賃金が支払えるか支払えないかというラインの派遣料金価格で落札されているという現実がある。特に小さな派遣会社では、官公庁での派遣実績を作ることを優先に、ぎりぎりまで派遣料金を落として落札してくるケースがあるという。このこと自体は、企業努力として批判されるべきところではないが、仮に派遣社員への賃金が最低賃金を割ったり、社会保険料が支払われなかったり、有給休暇等の付与が行われてい

なかつたりしていれば、大きな問題である。また、比較的スキルが高い業務（英語を使う、OA 機器操作でも高度なレベルである等）については、妥当な賃金が支払われることを条件とするような、事前の入札指示が求められる。

第 4-6 表 官公庁の入札制度について

事 例
<p>「(官公庁での入札制度は、) 今、例外的に一部やることがあります。スタッフの方のそれでも雇用がないよりはあるほうがというのもあって、超長期ではなくて期間限定のものを基本的には率先して落札をするようにしているんです。でも、基本的にある程度の利益が確保できないのは、支払いにも響いちゃうので、そういうのは、もう入札に参加しないという判断をします。ただ、(ベースレートを割った) <u>1,200 円とかでご紹介したこともあります</u>。これは、このご時勢だからやった、それともう一つ、そういうオーダーのいい点があって、<u>スキルの指定がない</u>んですよ。だれでもできるという業務がやっぱり発生しにくいものですから、そういう意味で、それでもないよりはあったほうが喜ぶ方も結構いらっしゃるんで、それでやるという判断をすることもあると思います。(中略) 普通に人であればできるような業務が多いですね。(笑) チェックが、漢字がちゃんと読めてチェックできる人とか。書類整理とか、チェックとかが多いので、<u>お年を召した方でも全然できますし</u>。」</p>
<p>「実は今、<u>行政からの入札が派遣業界に(賃金の)ボトムを形成</u>してしまっていて、私たちは決裁で抵抗するんですけども、この料金でほんとうにできるのという、よそが何か前回の落札の情報からすると、これぐらいなんです。すごいですよ。あれは、<u>時給かと思ったら派遣料金</u>だったんですね。それぐらいすごい安いんです。しかも入札ですから 1 年間ですよ。これは年間契約 1 年間で社会保険全部で原価計算したらこれは赤字になるよ。(中略) 私なんかこれ以下はだめと言って『否決、入札するな』と。」</p>
<p>「最近、<u>公共関係のところ</u>がものすごい値崩れ。困っております。ぜひそこは何か考えていただきたい。(中略) <u>要するに最賃を割ってしまうんじゃないか</u>と思われるような感じになってきちゃっているんで、つらいなと思いつつも、でも、仕事としてはやっぱり我々も欲しいので。」</p>
<p>「<u>最低価格じゃないですけど、設けていただけるといい</u>など。今またおかしくなっちゃっているんですね。1 週間ごとぐらいにどんどん、どんどんまた下がっていく。」</p>
<p>「(中略) 緊急雇用何とかによって皆さん広めていらっしゃいますけど、それがみんな、最賃を下回るみたいな世界になって、何のためという。さっきもそういう媒体を見ていて、今、東京都は(最低賃金が) 791 円ですけど、<u>800 円の募集が結構たくさん出ています。790 円から 800 円というのもありましたね</u>。神奈川だったからよかったのかもしれないけど、危ないなと思いつつも。」</p>
<p>「法外な金額での(入札制度は)、あれはやっぱり結局は労働者依存になるんですよ。この前も、<u>〇〇区の 950 円</u>。××省とかのほうがひどかった。派遣料金が 1,300 円。賃金じゃないですよ。(賃金は) 1,000 円切ことは多々あるので。値崩れを起こしているというよりは、ちょっとあれはおかしいですよ。」</p>
<p>「やっぱり<u>官公庁系って人気がある</u>んですよ。(中略) すごく人気の高いお仕事ではあるんですけど、やっぱりうちとしてはやりにくい金額ですよ。賃金は <u>1,000 円程度、950 円</u>のケースもありましたし、<u>英語を使っても 1,100 円</u>とか。ただ、<u>年齢が不問</u>なところがあるので。」</p>
<p>「とはいっても、それは<u>応募者がいればいい</u>というものではなくて、それこそ<u>値崩れだ</u>と思うんですよ。(中</p>

略) 入札制度でも別に構わないんですけども、上限じゃなくて、下限を設けてほしいなど。」

「最低賃金ということは、ほんとうだったら、何の条件もないと思うんですよ。それが簿記3級とかね。(中略) 職種別の何か最低賃金みたいな (ものを作ってほしい) ね。英語が何とかとか。そういうもので歯どめをつくってほしいですよ。」

注) () 中書きは、すべて筆者。このケースに関しては、企業匿名も伏せる。

第5章 教育訓練・研修制度、キャリア支援

派遣会社における教育訓練・研修制度は、派遣社員の能力を高める重要な機能である。しかしながら、特に登録型という派遣形態にとっては、教育訓練を受けた派遣会社と異なる派遣会社から派遣されるという状況が頻繁に発生する。つまり、派遣社員への教育投資が回収されにくい構造をこの事業形態は持っている。こういったリスクを負いながらも、特に大手の派遣会社では、教育研修等を充実させる傾向がある。これは、木村[2007]等が指摘するように、教育訓練の提供により、優秀な人材を「惹きつけ」「つなぎとめ」るために行っている側面がある¹。このことは、小野[2009]でも述べたところである。

本章では、登録型派遣会社の研修制度に注目し、どのようなメニューがあり、研修を受けたことにより仕事の紹介が増えるのか、あるいは賃金に影響があるのかなどについて探る。

1. 基礎的な研修

事務系派遣会社の基礎的な研修には、いわゆるビジネスマナー等の社会人としての基本動作等を教える研修や、派遣社員としてのコンプライアンス上の知識等を教える研修、事務系であれば、就業上必要と考えられる、パソコンのキー操作、ワード、エクセル等のオフィス用汎用パソコンソフトの操作等が該当する。これらの研修については、各派遣会社とも似たりよったりであり、ほとんどの場合、登録者全員が受講対象者で、無料もしくは、安価で提供されている場合が多い。

基礎的な研修に関して、シンプルで限定的な研修に限って実施しているのは、D、E、F、G、I、K社である。これらの派遣会社においては、シンプルに限定的な研修を行い、研修費用のコスト高を防いでいる。これらの研修は、福利厚生的な意味合いが大きく、登録者全員が受講対象者であり、フリーライド²も許容して受講させている。

シンプルな基礎的研修を行う派遣会社には、自社の主力の専門業務を持つ派遣会社が多く、基礎的研修よりも、専門業務に関しての稼働者（あるいは稼働予定者）に限定して研修に注力する傾向がある。これについては、次節で述べる。

一方、事務系大手のA、B、C社での、研修ラインアップの充実度は群を抜いており、自社でスクールを独立運営しているところもある。「eラーニング」という、インターネット（イントラネット）を利用した双方向型の学習システムを持ち、派遣会社の研修拠点まで来られない人も、時間や場所の制約がなく学習することができるシステムを導入している派遣会社もある。あるいは、教育訓練の域を抜け出し、カルチャーや趣味の講座まで取り揃えているところもある。これらの派遣会社では、派遣社員の仕事から生活、趣味に至るまでのニーズ

¹ 木村[2007]参照。

² この件での「フリーライド」とは、派遣会社に登録しただけで稼働したことがない者が無料で研修を受講すること。派遣会社にとっては教育訓練投資が回収出来ない。

を取り入れ、満足度を上げることが大きな目的となっている。

その他、ほとんどの事務系派遣会社では、外部の講座や研修機関との提携により、割引制度で一般よりも安く受講できるシステムを用意している。これらの提携機関でどの程度利用されて、研修としての効果が上がっているかということは、把握されていない場合が多い。

製造業務派遣の L 社に関しては、基礎的な研修は派遣会社の訓練センターで派遣前に実施される。これは、派遣先からの要望により実施されるもので、稼働の決定している者に限定されているため、訓練投資が回収出来ないという研修ではない。訓練期間中、派遣会社では派遣後の 6 割程度の賃金を支払っている。この賃金資源は派遣前訓練のために派遣先が支払う派遣料金である。研修内容は、派遣先の工場での職種、レベルによって異なるが、3 日間の研修を経て派遣先工場での仕事に就くことになる。製造業務派遣において、L 社のように研修を充実させている派遣会社は多くはない。研修費用はコスト高につながるからである。それでも L 社で研修を行う理由は、研修を通じて派遣社員の付加価値を高め、他社より競争優位に立つということ、研修を通じて、派遣社員の派遣先の仕事に就いてからの定着率が上がるということにある。

軽作業系の派遣会社においては、研修制度等はない。

2. 専門業務研修

ここでは、上記のような、基礎的研修、ワード、エクセル、パワーポイント、アクセスといった、オフィスでの汎用パソコンソフトの研修以外の、事務系専門職に直結する研修についてみていきたい。具体的には、経理、貿易事務、医療事務の 3 つについて述べる。

(1) 経理

経理業務に就くには、基本的に簿記の検定資格が必要になる。しかし、簿記の資格を持っていたとしても、実務経験がない場合、即戦力にならず、派遣先からのニーズは少ない。しかし、最初は OA 機器操作を中心に経理補助も行う形で入職し、初歩のレベルから派遣先で学びながら実務経験を身に付けていくことも、派遣先によっては可能である。派遣会社は、派遣社員のニーズを汲みながら、未経験者でも受け入れてくれる派遣先を探すことになる。同時に、経理に就くための基礎知識を研修で身につけることも行われる。第 5-1 表は、C 社の経理事務養成の研修内容である。レベルは初級と中級に分かれていて、簿記の知識があることが条件で、実際に職場でどのような仕事を行うのかを学ぶ場となっている。価格は初級は 8 千円程度、中級が 1 万 2 千円程度である。

第 5-1 表 経理事務養成講座 (C 社)

『経理事務養成講座』	講座内容
初級編 ※受講者のめやす： 簿記 3 級レベルで経理実務 経験のない人	「経理の基礎知識」 ～モデル企業における 1 ヶ月の経理の流れを理解する～ ・ 経理、経理部って何？ ・ 簿記基礎 小口現金／小切手／請求書／領収書／伝票／仕入取引と売上取引 ・ 会計の経理処理を体験 ・ 月次決算って何？ ・ 会計ソフトの利便性
中級編 ※受講者のめやす： 簿記 2 級レベルで経理実務 経験のある人	「はじめての月次決算実務」 ～管理費処理のポイントや法人税のしくみを理解しながら、月次決算実務方法を学ぶ～ ・ 損益計算書と貸借対照表の基本的なしくみと役割 ・ 商取引と企業の業務 ・ 税金に関連する業務と会計処理 ・ 経費に関連する業務と会計処理 ・ 決算に関連する業務と会計処理 (月次決算) ・ 会計データの入力処理と集計デモンストレーション

資料出所) 2010 年 1 月時点、C 社 HP より。

(2) 貿易事務

貿易事務は、商社において、輸出入業務にかかる書類を作成し手配を行う業務である。大きく分けて、輸入業務と輸出業務に分けられる。売買契約成立後、メーカーへの商品発注、商品を積む船舶予約、通関手続き、運搬のスケジュール確認、海外の相手先との商業文のやりとり等を行う。基本的に海外とのやりとりが多いため、英語力（貿易専門の英単語への理解であり、英会話ではない）が必要とされる。

貿易事務は、商社の一般職正社員が担ってきた仕事である³。実務について一人前になるには、2～3 年はかかるという。よって、研修等の Off-JT で学んだとしてもあくまでも導入であり、派遣先が OJT で育てない限り人材は育成されない。実務経験を重視される職種だけに、未経験者を受け入れる派遣先は少ないが、商社等とのつながりが深い派遣会社では、自社での研修で最低限の知識を習得させた上、未経験者でも受け入れてもらえる派遣先を探し、実務経験を積めるよう派遣する。その点、E 社や F 社は親会社が商社であり、貿易事務に関しては主力業務にあたり、ノウハウの蓄積も多い。

第 5-2 表は E 社の貿易事務講座、実践研修の内容である。講師は E 社の親会社である商社で実際に業務に携わっている者が教える。『1 日集中貿易実務講座』は無料、『貿易実践研

³ 阿部[2005]、pp.171-191 参照。

修』は6日間の長期にわたる研修で、年に2～3回実施されている。定員は16名で毎回ほぼ満席になる。受講料はテキスト料5000円を含めて、2万円程度と非常に安価である。研修では、実務に役立つ内容を網羅する他、個別面接を行っており、派遣社員の今後のキャリア展望や働き方の希望などを聞き、仕事の紹介につなげていくことを目的としている。しかしながら、E社では、研修を受けても未経験者をなかなか派遣先が受け入れてくれないというジレンマを持っている。F社でも同様に、登録型派遣に関しては貿易事務の未経験者を受け入れるニーズは少ないが、常用型派遣に関しては、未経験者であったとしても、派遣先での実務経験にうまくつなげる機能を設けている。

第5-2表 貿易事務講座、研修（E社）

	講座内容	
『1日集中貿易実務講座』 ※受講者のめやす： 貿易事務未経験者	～貿易実務の流れ・全体像を速習できる集中講座～ ・ 貿易実務に必要なスキル ・ 貿易実務の仕事内容 ・ スキルアップの方法、等 経験豊富な講師が、実際の貿易書類や現場で撮影したコンテナヤード、本船等の写真を見せながら、わかりやすく説明する講座。	
『貿易実践研修』 (6日間) ※受講者のめやす： TOIEC500以上、英検2級以上の事務経験者 定員：16名	1日目： 貿易実務研修①	基礎知識・貿易取引の仕組み・インコタームズ・貨物海上保険・代金決済方法・個別面談
	2日目： 貿易実務研修②	輸出入の実務・輸出入実務の流れ・信用状・関税制度・紛争の解決方法・個別面談
	3日目： 貿易実務研修③	ロールプレイング（輸出入の実務内容をもとに、取引発生から終了までの疑似体験）
	4日目： 確認テスト、貿易英語研修	午前：習熟度確認テスト 午後：貿易英語・ビジネスレターの書き方（イディオムから取引交渉まで）・取引事例に基づく表現方法
	5日目： 実践研修①	午前：運輸講座 午後：ドキュメント作成講座
	6日目： 実践研修②	午前：経理基礎講座 午後：受け渡し講座 修了式・面談

資料出所) 2010年1月時点、E社HPより。

(3) 医療事務

医療事務に従事するには、基本的には資格取得が求められる。H社が薦めている医療事務関連の資格は2つあり、「医療事務管理士」⁴と、「診療報酬請求事務能力認定試験」⁵の合格、

⁴ 技能認定振興協会が実施・認定する。年6回、学科及び実技試験。受験料6000円。

⁵ 財団法人日本医療保険事務協会が実施する全国一斉試験。年2回、学科及び実技試験。受験料7500円。

である。資格取得にあたり、H社の教育部門で実施している医療事務講座で最もシンプルな基礎コースは、第5-3表のようになっている。

基礎コース（通学）で全55時間、カリキュラムは11回（1日5時間）、最短で約1か月である。週3、2、1日、半日コースなどがあり、長くても3か月程度で終了する。費用は9万円程度⁶だが、厚生労働省の教育訓練給付金制度と、母子家庭自立支援教育訓練給付制度の対象講座となっており、対象者には修了後受講料の20%が支給される。

講座を修了し、資格試験を取得すると、H社の派遣もしくは、業務請負部門の社員として働くことが可能である。H社の教育講座を修了した者のおよそ3割がH社で雇用されているが、他の医療機関等に雇用されることも多く、合計すると、修了者の約9割が医療事務の資格を持って医療関係機関で従事している。

第5-3表 『医療事務』医科基礎コースの講義内容

	講義内容
1回目	開講式、病院概要、医療保障制度、請求事務の基本、レセプトの基礎
2回目	点数計算の原則・診察料・指導管理・在宅医療
3回目	投薬
4回目	注射
5回目	処置・リハビリテーション
6回目	検査・病理診断
7回目	手術・麻酔
8回目	画像診断・精神科専門療法・放射線治療
9回目	入院
10回目	点検・公費負担医療・その他制度・医事担当者の心構え
11回目	総復習・キャリアガイダンス・接遇・修了式

資料出所) H社ヒアリング入手資料より。

3. 研修の効果、仕事紹介へのつながり

受講した研修について、派遣会社の方はどのようにその後の仕事の紹介や賃金等につなげていくのだろうか。基本的に、研修を受けたり、資格取得が直接、賃金に影響することはない。ただ、研修を受けて能力が高まったり、資格を取得したりすることで、就く仕事が見つかったり、仕事の難易度が上がったりして、結果的に賃金が上がることもある。このことについては、すべての事務系派遣会社が同様に回答している。

第5-4表は、研修の効果についての事例である。一般的な事務を中心とする派遣会社と、専門職種に特化した派遣会社では、研修と仕事紹介へのつながりに異なる傾向がみられる。専門職系の派遣会社で、主力専門業務に係る研修を受けた場合、仕事の紹介につながりやす

⁶ 通信教育のコースはこの半額程度の費用である。

い。特に、医療事務に特化して派遣している H 社や、クリエイティブ系の職種について派遣している K 社については、基本的に派遣に至るまでに、その仕事の素地がないと就業出来ない。医療事務ではそれに関連する資格が必要であるし、DTP オペレーターは、画像処理や版下編集にかかわる DTP ソフト等の操作が出来なくてはならない。これらは、専門学校等であらかじめ学んだ上、こういった職種に就くことになる。H 社、K 社では、自社内の研修機能を持ち、そこで学んだ者を、未経験から派遣社員として実績を積み上げていくということを行っている。つまり研修が仕事紹介に直結する。

第 5-4 表 研修の効果について

	事例	
研修修了者の技能コードの登録	「(研修の)最後に『 <u>修了チェック</u> 』というのがあるんですね。それは登録時のチェックとは全く違うもので、お仕事と同じことをやっていただくんです。例えばパワーポイントであれば、手書きのラフ図をかいてあるもの、これを時間内に指示どおりにつくってくださいと。インストラクターがチェックをして、クリアしていれば『 <u>技能コード</u> 』を付与してあげる。 <u>データに登録される</u> 、という仕組みになっていますね。(それによって)この人のできる範囲は広がっていますということは認知されると。」	A 社
受講履歴の登録 スキルチェックの推奨	「(研修を受けたら、検索にかかる可能性が高くなるか)「TOEIC や OA などのスキルが変化したときは、 <u>データベースを更新することをお勧めしています</u> 。研修受講イコール実績とはなりません、就業機会を広げる上では、プラスになります。」	C 社
	「(資格等は)持っていないよりは持っていたほうがもちろん <u>紹介できる仕事の幅も広がったりはしますから、全く何にも変わらないということではないとは思うんですけれども</u> 。」 「(研修履歴や資格は)賃金とイコールには結びつかないと思っています。 <u>仕事の紹介には結びつくかもしれない</u> 。」	E 社
	「受けた研修の内容は <u>データベースに反映</u> されます。」(その効果は?)「全く事務未経験だった方が OA の研修を 1 から 10 まで全部受けました。そのことによって OA のスキルが身に付けば、仕事紹介できるかどうか(の確実性はないですけれども)、紹介できる可能性は高まりますね。」	F 社
	「(受講データは) <u>反映</u> されます。(中略) Excel の基礎を受講している人というように検索することも可能です。OA 研修受講後のスキルテストは必須にはしておりません。もちろん、受講後の再スキルチェックを希望する場合はおこなっていただきます。」	I 社

研修修了者への仕事紹介	「うちで修了された方たちについては大体 <u>3割ぐらい（を雇用しているん）</u> ですね。」	H社
	「(新しいソフト、『インデザイン』の操作) それを覚えないと、ここから先、仕事が少なくなってくるので、『このスタッフは <u>DTP オペレーターとしては非常に優秀でキャリアもあります。ぜひ御社のほうでインデザインスキルを積ませてください</u> 』と。ただ、 <u>基本操作だけは私どもが責任を持って教えます。またその間 50円だけ時給安くても結構ですから、とか。</u> 」	K社

注) () 中書きは、すべて筆者。

事務系派遣会社において、研修を仕事の紹介につなげるには、マッチングに使われる個人データに、何がどの程度出来るようになったかという情報を追記する必要があるが、実施しているところは多くない。実際、研修の受講履歴をデータに残すことはあっても、どの程度出来るようになったかというところまでを、研修と直結してデータに反映させているのは、A社のみである。A社では、「技能コード」なるものを研修の際に付与しており、それがデータベースに反映される。ほとんどの派遣会社では、受講データは登録するが、スキルが上がったかどうかについては、希望者のみ登録時のスキルチェックを再度受ける形になる。しかし、スキルチェックに要する時間や手間もあり、チェックを実際に受ける者は少ないという。つまり、派遣会社としては派遣社員のスキル向上についてのチェックはあまり積極的に行っていないし、研修の効果の把握に積極的でない、その理由は、スキル向上が付加価値の上昇につながっておらず、効果を把握しても実質的に意味がないと考えているのではないか。

第5-1図は、Off-JTの効果の概念図である。一般企業等で行われるOff-JTやOJTといった研修が実施される理由は、職場での生産性を向上させることが目的である。①図のように、労働者にとっては、研修を受け、技能や能力が高まることで、生産性が向上し、ひいては賃金上昇につながると考えられる。

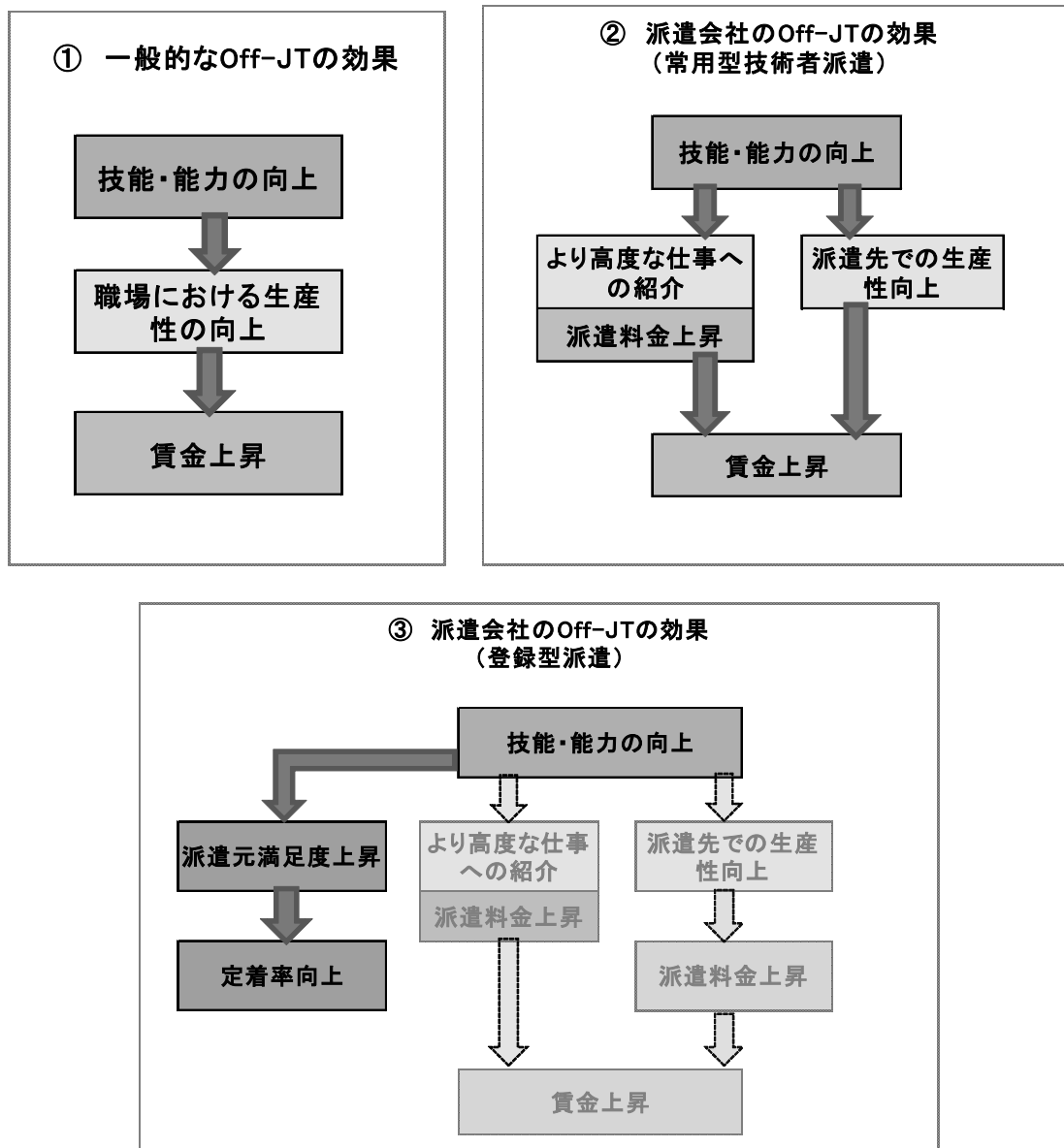
このロジックで派遣労働におけるOff-JTを考えると(②図)、技能・能力の向上が労働者個人の付加価値を上げ、より高度な仕事の、派遣料金(賃金)の高い派遣先に派遣される、もしくは、同一の派遣先で、より生産性の高い仕事や仕事の幅を広げることによって、より高い派遣料金(賃金)が支払われるようになると考えられる。このロジックが実現されているのは、特定労働者派遣事業を行う派遣会社(例えば、N社)である。

一方、③図の登録型派遣においては、労働者が流動的で、派遣会社にとって研修費用は必ずしも回収出来ないため、研修にコストをかけることはリスクが大きく、後ろ向きにならないをえない。しかし、特に大手の派遣会社は研修に力を入れている実態がある。研修を充実させる一つの理由は、新規もしくは既存の優秀な人材を「惹きつけ」、「つなぎとめる」ことが大きな目的である⁷。既存の派遣社員の付加価値を上げ派遣料金を上昇させる費用対効果よ

⁷ 木村[2007]参照。

りも、研修を充実させることで、派遣社員の満足度を上昇させ、その派遣会社への定着率を上げることが第一義の目的であり、研修により、より高度な仕事や付加価値の高い業務に就かせ、賃金も高くなるということは、専門職系の派遣会社の一部で見られる程度である。

第 5-1 図 Off-JT の効果概念図



4. キャリア相談の方法

派遣社員が自らのキャリアに悩んだ時、誰がキャリア相談に乗るのだろうか。一般的に、正社員がキャリアに悩んだ時は、自社の上司や先輩、あるいは同僚に相談するだろう。しかし、派遣社員の場合、本人が働く派遣先の正社員とは歩むキャリアが異なるため、相談する

ことは難しい。雇用主である派遣会社が、派遣社員のキャリア相談を受けとめる何らかの方策があることが望ましい。

派遣会社でキャリア相談を受け止める方法はいくつか考えられる。1つめは、キャリア・カウンセラーを介して客観的に本人のキャリアについて相談に乗るという方法である。2つめは、キャリア・セミナーを介して、集团的に同じ意識を持つ人に対して、キャリア支援を行う方法である。3つめは、派遣会社の営業やコーディネーター等の担当者が適時あるいはフォローの際に個人的に相談に乗るという方法である。1つめと2つめは、事務系の大手派遣会社で実施されているものの、ほとんどの派遣会社には無い。多くの場合、3つめの方法で対処することになる。

(1) キャリア・カウンセリング

今回の調査対象企業の中で、キャリア・カウンセリングを制度的に実施しているのは、A、B、C社の事務系大手の3社である。いずれも無料であり、やはり、大手でないと、こういった制度を保持することは財政的に難しい。この3社の中でも、キャリア・カウンセリングの方針に、少しずつ差異がみられる。

A社に関して言えば、キャリア・カウンセリングの資格を持ったカウンセラーが、仕事の紹介を離れて、客観的立場からキャリア相談に乗ることを行っている。キャリア・カウンセリングは、キャリアの棚卸をして、自分自身でキャリアへの「気づき」、「お手伝い」を行い、「頭の整理」をしてもらう場として設け、仕事紹介とのつながりを、あえて無くしている。(第5-5表)。これは、必ずしも現在の派遣会社で派遣社員として働き続けることを希望する者ばかりではなく、正社員として転職したい者も多く含まれるためである。

第5-5表 キャリア・カウンセリングの概要 (A社)

	A社
カウンセリング拠点	全国2か所
カウンセラー数	7名(すべてキャリアカウンセリング資格保持者)
カウンセリング人数	約千人/年
対象者	登録者全員。非常に人気が高いため、稼働中もしくはA社で仕事探し中の人が優先。
所要時間	約1時間
費用	無料
実施形態	対面個別相談。
カウンセリング・ポリシー	第三者の立場から客観的にアドバイスする。相談内容もデータベースには反映されない。
カウンセリングの目的	派遣社員のキャリアへの「気づき」、「お手伝い」、「頭の整理」を助ける。「そろそろ35歳なんです、この先、派遣で働いていいのでしょうか」等、迷いの中で相談に来るケースが多い。
相談内容	

資料出所) A社ヒアリング入手資料およびHPより。

C 社の場合は、A 社に比べて拠点多く、内容も具体的になる。例えば、履歴書・職務経歴書の添削や、就職面接の具体的なアドバイス等も行っている。また、育児後の女性の復職に関する相談を、専門的に受け付ける拠点もある。A 社よりも、仕事紹介との関係はやや強い。

B 社の場合は、キャリア・カウンセリング機能を「キャリアコーチ」と呼ばれる各派遣社員の相談を担当する者が受け持っている。この制度については、本節(3)項で述べる。この他に、B 社グループ本部に、キャリア・カウンセリング機能があり、B 社単体ではなく、グループ全体を視野にいたした相談窓口となっている。例えば、登録の際に、一旦こちらのカウンセリングを受けて、どこのグループ会社から派遣したらいいのか⁸、もしくは人材紹介という形にした方がいいのかといった、一段高い位置から、多様な就業形態の中から該当するキャリアと仕事を見つけていく。「キャリアコーチ」制度によるカウンセリングに比べ、長期的な視点、大きなライフプランの中での仕事の位置づけを相談する窓口でもある。A 社や C 社に比べると、仕事紹介との関係が強く「就業支援」的機能を持たせている。

3 社のキャリア・カウンセリングの方針は少しずつ異なるが、全般的には仕事紹介に直結するものではなく、本人のキャリアに対する「問いかけ」や「気づき」を促す場である。こういった制度の充実は、満足度や安心感を高めて、新たな人材を「惹きつけ」、「留め」る福利厚生的意味合いの強い仕掛けともいえ、間接的に効果が発揮されるものの、その効果を測ることは難しい。よって、制度的に構築されたキャリア・カウンセリングを実施することは、費用対効果の観点からみて、中小規模の派遣会社への波及は難しいと考えられる。

(2) キャリア・セミナー

キャリア・カウンセリングは、個別のキャリア相談に客観的視点からアドバイスをするものであるが、キャリア・セミナーとは、同じような意識を持つ派遣社員を集团的に啓蒙する場である。こういったセミナー開催しているのは、事務系の大手派遣会社が多い。例えば、C 社の例で見ると、自社での派遣社員の働き方に留まらず、正社員に転職を目指す者に対するセミナーも多く開催されている。これらは、いずれも派遣社員としての働き方というよりも、今後転職もにらんでキャリアを考えることを目的としている。その具体例を 2 つ上げる(第 5-6 表)。いずれも、自身の職務やスキルをどう考え、表現すべきか、という内容が含まれている。

⁸ 介護や保育士といったような専門分野での派遣は、B 社でなく他のグループ会社からになる。

第 5-6 表 キャリア・セミナーの具体例（C 社）

「就職支援セミナー実践編」 ～職務経歴書を作ろう～	内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事担当者目線から見た就活ポイント ・ 職務経歴と自分の能力を整理する ・ 志望動機の伝え方 ・ 自己 PR の発表 講義の他、実際に作業や発表をする参加型研修。
	対象者	登録者
	費用	無料
	持ち物	職務経歴書（自身で予め作成）、筆記用具
	講師	C 社 キャリア・カウンセラー
「キャリアのおさらい」 ～正社員を目指す方やキャリアアップを目指す方へ～	内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャリアのチェックグラフ作成 今までに働いてきた経緯を、時間軸に沿ってライングラフを作成。今までと違う視点で自分のキャリアを見直す。 ・ スキルのチェックシート作成 チェックシートにこれまでの仕事の経験を書きだしてキャリアの棚卸を行い、自分の強みや出来ることを見つける。その内容を元に、自分の経験の活かし方やアピールポイントを考える。未経験職種への選択肢が広がる、転移可能な能力について考え、今後のキャリアの可能性を探索する。 ・ 最終チェック 自分でまとめた事を、分かりやすく伝えるポイント解説と練習。
	対象者	登録者
	費用	無料
	講師	外部からのキャリア・カウンセラーを招へい

資料出所) 2010 年 1 月時点、C 社 HP より。

派遣社員は、正社員とは異なり、職務で経歴が繋がっていくという傾向がある。正社員と同じように、働いた派遣先ごとに履歴書を書くと、細切れになり、職務の繋がりが見えなくなる。派遣という働き方を通じて「学んだ能力」や「出来るようになったこと」をいかにアピール出来るかが転職に際して重要になる。しかし、こういったことを具体的に教えてくれる所は少ない。

こういった就職転職支援を無料で行う理由は 3 つ考えられよう。1 つは純粋に派遣社員のそういったニーズが高く、その声を反映させているということである。ニーズを充足させることで登録者の満足度は高まる。2 つめに、正社員への転職を望む者をこのセミナーをきっかけに自社に呼び込むことが出来るということがある。上記 2 つは一般的な研修や講座開設の理由とも共通する。3 つめに考えられるのは、派遣会社が派遣社員から正社員への足掛かりを本気で考えていることで、派遣社員出身の正社員が、労働市場において増えることで、

ひいては派遣労働全体の底上げと、新しいキャリア形成の可能性を示せることになる。

一方、B社では、職種別スタッフの交流会を設けるといった、一風変わった取組を行っている。拠点は東京での1拠点のみであるが、B社で経理、貿易事務、秘書に携わる派遣社員が月に各3回程度集う。この交流の目的は、同じ職種の者が集うことによって、その職種での情報交換や、キャリアアップのケースを身近に感じたり、スキルのブラッシュアップの意識を高めたりして、お互いに刺激し合うということにある。人数は毎回20名ほどで、毎回異なる人が参加するしくみになっている。交流会は夜行われ、食事をしながら、最初の1時間程度は、職種別のキャリアに関する情報をセミナー形式で行い、その後、自由にお互いに情報交換する場となる。

例えば、経理であれば、いろいろなレベルの、いろいろな規模、産業で働く派遣社員が集まる。参加者の話を聞いていくと、自分の考えるキャリアルートが見えてくるという。「自分は大企業よりも中小企業の経理の方が、全体が見渡せるから、合っているな」、とか、「この先こういった資格や経理の技術が必要だな」といったことである。

B社の担当者は、「(キャリア・カウンセリングやセミナー等で)一方的にこうでしょう、ああでしょうと言うよりも、実際に、それぞれ違う派遣先企業で経理をやっている人の話を、身近に聞けるということが何よりもキャリアのヒント、イメージが湧く」という。

派遣社員という働き方は、派遣先ではキャリア的に分断される立場におり、孤独になりがちである。流動的な外部労働市場に位置する労働者には、何らかの横断的なつながりが必要である。それがないと、具体的なキャリア像を描くことは出来ない。職種別交流会はB社でも最近試行的に始めた取り組みではあるが、大きな効果を感じているという。こういった交流会は、小規模ではあるが、キャリア・カウンセリングのように大きな予算もかからず、それでいて、キャリア開発への起爆効果の高い取り組みである。

(3) 個別のキャリア相談

キャリア・カウンセリングやキャリア・セミナーといった、大がかりな仕掛けとは別に、通常、派遣社員のキャリアに関して相談を受けるのは、どこの派遣会社でも営業やコーディネーター等の担当社員である。社員一人一人がキャリア・カウンセリングの資格を取得することを推奨されているところも多い。ここでは、派遣社員のキャリア相談等に関して、営業やコーディネーターがどのような対応をし、どのような役割を担うのかを考えたい。

営業には、対派遣社員の役割が大きく3つある。第1に、賃金(派遣料金)交渉に係る役割である。派遣社員の業務に広がりが見え、派遣料金の交渉の余地があると思えば、派遣先にその要望を伝える。これは、前章で述べたとおりである。第2に、苦情处理的役割である。本人が派遣先に直接言えない問題を、営業を介して申し入れしてもらおう。例えば、派遣先での上司や同僚の人間関係や仕事内容、契約関連などについてである。そして、第3に、キャリアに関する相談がある。これに関しては、コーディネーターも同時に担うところも多い。

第 5-7 表は、キャリア相談の個別対応についてまとめている。ほとんどの派遣会社では、営業やコーディネーターが個別にキャリア相談を受けている。これらの相談は、より具体的な内容で、例えば、次の派遣契約の更新を受けるのか、辞めるのか、辞めた場合、次はどのような仕事を希望するのか、といった話になる。どちらかといえば、その派遣会社内で出来る範囲の内容、例えば、マッチングや紹介予定派遣で希望にあった案件を探したり、該当する研修を紹介したりということである。その派遣会社での働き方を越えた、例えば、「この職種を極めていくには」や「正社員になるには」といった、自身の将来のキャリアを作っていくための手立てや、人生におけるキャリアに関する相談や、漠然として将来への不安を解消するための話は少ない。

営業を対派遣先の営業に集中させ、対派遣社員のきめ細かいフォローを行うために別部隊を持つ派遣会社もある。また、通常は仕事のコーディネーターする担当者が、毎回変わることが多いが、登録時のコーディネーターが一貫してキャリアのサポート役として担当するという派遣会社もあるし（B社）、コーディネーターをキャリアのアドバイスが出来るよう強化している専門職派遣会社もある（J社）。

一方、製造業務派遣（L社）においては、キャリア・カウンセリングや相談といったことはほとんど行っていない。現在の製造業務派遣の労働市場では、派遣先を変えながらキャリアを積むことは難しい。多くの場合派遣先の中で培われる能力は極めて企業特殊であり、他の派遣先に移った場合、能力はゼロベースになる。また、派遣会社において離職率が極めて高いことも、キャリア・カウンセリングや相談を制度的に充実させるに至らない理由であるという。

異なるキャリアを歩む派遣先の社員の中で、派遣社員は、自身に寄り添ってキャリアを共に考えてくれる人が誰もいないという状況である。自身の将来キャリアが見えなくなることもあるだろう。この状態を、本人一人で解決し、キャリアを見据えられる人は、よほど精神力の強い人か、すでにキャリア意識が明確になっている人かである。派遣会社には、「キャリア形成は本人の責任」と突き放さずに、寄り添う努力が求められる。

第 5-7 表 キャリア相談への個別対応について

	事 例	
営業等へのキャリア相談	<p>「(紹介予定派遣等、派遣に関する相談) だったら、営業側のほうがどんどんご紹介できるんです。(中略) 契約更新の一月手前に、次の契約更新、私どうしようか迷っていますというときに、<u>営業に相談すれば、どちらかというと、他にやりたいことがまだ見つからないんだったら、この仕事をぜひ続けていくことを考えませんかということをお勧めすることになると思います。</u>」</p>	A 社
	<p>「我々としては、<u>営業とコーディネーター、登録センターも含めて、教育研修を案内している。</u>例えば経理をやりたいという話になったら、こういう講座があるとか、あるいはこういう資格をまずは取って見たらどうかというふうに、<u>営業やコーディネーターが (促す)。</u>」</p> <p>(将来的に正社員になりたいという相談を受けたら?) 「紹介予定派遣もありますから、次に、今の契約が終わったところで紹介予定派遣の案件をご紹介するとか。また、勿論今働いているところで可能性がありそうであれば、お客様の方 (派遣先) と相談しながら、社員化を検討するという形になりますね。」</p>	E 社
	<p>「キャリアに関して、派遣スタッフの方から相談を受けて何かアドバイスするということはあります。<u>特に制度というものは無いのですが、個人的に営業に相談したりとか。</u>」(キャリアのコーディネートをするのは) 「(当社の) 営業とコーディネーターは、非常に密にコンタクトをとっていると思いますね。期間満了で終了するスタッフの方の情報や今までの業務内容、派遣先での評価、更に本人の希望や可能性についても営業からコーディネーターに伝えることで、<u>次の派遣のお仕事がキャリアアップに繋がるように考えています。</u>同時に時給もアップしてあげられれば良いのですが。」</p>	F 社
	<p>「具体的に言うと、例えば、<u>今のお仕事はどうもつまらないんだという話は、結構、営業は聞くわけですね。</u>担当者になると、そういった形の話を聞いてあげて、いわゆるガス抜きみたいなことをするんですけど、そういった不満自体を聞いてあげるといふ。キャリアアップとは、仕事の紹介とはまた違うとは思いますが、今のお仕事をやっていると何年後かにはその仕事を全部覚えて、<u>次のお仕事のときにもうちょっと仕事の難易度が高いところに行けるよという話をするとはあります。</u>たとえそれがそういうふうに結果としてならなかったとしても、そういうお話をすることはあります。<u>どこかに研修へ行けとか、そういったような話はあまりないんですけど…。</u>」</p> <p>(キャリアに関する不満や相談は) 「自分のキャリアを今後考えた時にこのままでいいのか、ここの仕事ではそこが培えないとか、そういう相談は現実的にあります。」</p> <p>(どう対応するか) 「現実にある事例なんですけどね、でも、<u>それをどうしたらというのはなかなか難しいところなんです。</u>本来であれば、我々のほうで、研修という形でその人たちを集めて、(中略) 医療事務に関連して、こういうやり方を</p>	H 社

	<p>しているところもありますよと、(中略) 教えてあげられればいいんですけども、それがすべての方たちに合う研修かどうかというのはまた違って来るんですよね。」</p>	
	<p>「(営業がフォローの中で) カウンセリングというか、<u>相談を受けることはしょっちゅうあります。</u>ただ、担当営業マンと派遣スタッフの関係がしっくりこなくて、なんとなく相談しにくい場合などはコーディネーターに相談してもらうというルールになっています。」</p> <p>(次こういう職種につきたいんだけど、どういうふうにやっていったらいいとか、どういう勉強をしたらいいとか、そういう相談は)「それはあまりないと思います。弊社に相談しなくても、デザイナーを目指す方、あるいはウェブデザインを目指す方は、デザインの現場も仕事内容もよく理解しているので、<u>こちらが教えるというより、自分進んでいく道を自然に見つけていくように思います。</u>」</p> <p>「(契約期間が) そろそろ終わりになるに当たって、今までこういうことをやってきたから、<u>次回以降はこういう方向のお仕事をご紹介(してほしいと)、早めに相談を受けることというのは多々あります。</u>」</p> <p>「もう紙の仕事だけじゃなく、ウェブの勉強をしたほうがいいですよと、ここ数年スタッフの皆さんに言い続けています。」</p>	K 社
キャリア・サポート制度	<p>「(B 社の) <u>サポート担当という、特別なカウンセラー</u>がまず登録の方々のキャリア・カウンセリングから、ご要望から、才能の棚卸というのをゆっくりと時間をかけて、マンツーマンで聞いていきます。その上で、その方の持っていらっしゃる、生かすべき才能とか、テクニカルスキルだけではなくて、人間的な能力、潜在能力というところをカウンセリングやサポートによって引き出すことをまずやります。ご本人が(中略) ご自身の才能に気づいてなかったり、持っていらっしゃるスキルをどう生かしたらいいかわからずに、ただ『仕事を探しに来ました』という方々も少なくありません。」</p>	B 社
コーディネーターのキャリアカウンセラーとしての役割強化	<p>「GCDF というキャリア・カウンセラーの資格があります。(中略) 保有するためには、取得後も、常に研修を受け、レポート提出など、更新手続きが必要です。コーディネーターは、自分のスキル維持および向上のために、資格を取得しています。(中略) <u>資格取得により、理論に基づいて登録者の相談に対応できる体制をつくっています。</u>」</p>	J 社

注) () 中書きは、すべて筆者。

第6章 派遣先、派遣元への正社員転換

本章では、派遣労働におけるキャリア形成の出口の部分、つまり、派遣社員から正社員（あるいは契約社員）への転換の可能性を探りたい。派遣社員が正社員に転換するパターンは2つ考えられる。1つは、派遣先での直接雇用化、もう1つは派遣会社での常用化である。

1. 派遣先での直接雇用化

派遣先での直接雇用化には、2つのパターンがある。1つは、紹介予定派遣である。紹介予定派遣では、正社員よりも契約社員での募集が多い傾向にあるが、契約社員は派遣と比較した時に労働条件等のメリットを感じられず、正社員に比べて人気がない。もう1つは、通常の派遣契約の形態から、契約満了後に転籍、いわゆる「引き抜き」といわれる形で派遣先に雇用されるパターンである¹。契約満了後である為、この「引き抜き」がどのくらいあるかという実態を、派遣会社としてはなかなか掴みづらい。契約終了後、気付いたら、派遣社員が正社員になってクライアントで働いていたということもある。派遣先—派遣元間の企業取引のモラルとして、派遣先から、「引き抜き」前に申し出があることもあり、その場合、派遣会社では人材紹介という形に切り替えて、紹介料を請求する。

ここでは、主に「引き抜き」の有無について、どのくらいの規模で存在するのか、そして、どのような業務、職種、スキルや能力、年齢等で、引き抜かれる傾向があるのかをみていきたい。

第6-1表は、派遣先での直接雇用化のケースとその規模についてのコメントを集めている。多くの派遣会社で、直接雇用化は頻繁にあり、紹介予定派遣と通常の派遣を経て転籍（引き抜き）の割合は同じくらいか、引き抜きが多いというところもある。しかし、先に述べたように実際の数の把握は難しい。

L社に関しては、製造業務の派遣期間が満了した時に、直接雇用化が発生する。期間工として100人単位で雇用されるが、優秀な人材を選んで期間工にすることもある。また、M社に関しても、直接雇用が例外なくある。軽作業系の場合には、アルバイトやパート、契約社員という形での直接雇用が多いと見られる²。

¹ F社のケースにみられるように「結果転籍」という場合もある。

² M社では、登録者の中で正社員での就職を希望する者から、紹介予定派遣や人材紹介で、就職に結び付けようとする試みが行われている。軽作業系の派遣には、転職過程で求職中のつなぎで働いている人も多いため、正社員を求める企業とうまくマッチング出来ると思われたが、実際に行ってみると非常に難しいということがわかったという。その理由は、若い正社員が欲しいというM社と取引関係にあるクライアントの募集案件を用意したが、求職者からはあまり人気はなく、フリーターからは応募はあったものの、「挨拶など、基本的な社会人としてのマナー習得が必要な人が多く、採用には結びつかなかった」という。その後、セミナーを開催したり、カウンセリングで応募者の仕事の棚卸をしたり、面接の対策をしたりと、M社では積極的に人材紹介事業を試みたが、採算ベースに全く乗らず、さらに不況の波で求人がほとんどなくなり、現在は事業自体がとん挫してしまっている状況にある。

第 6-1 表 派遣先での直接雇用化

	事 例
A 社	「(全国でも) 紹介予定派遣で社員、直雇用 (通常派遣から契約満了後転換) された人数ってとんとんくらいなんですよ。(中略) 紹介予定派遣で 2,500 人、直雇用で 2,500 人 (程度)。これ以外に、(知らない間に) 引き抜かれているのが多分あるんですね。」
B 社	「 <u>直接雇用された事例というのはもちろんあります。</u> 」
D 社	「多分今 3 つのパターンがあると思います。紹介予定派遣として初めからやる方、それから紹介一本でいける方、それから結果的に派遣をやっている、紹介予定派遣じゃなかったのですが、ぜひにという『引き抜き』。 <u>当社は多分引き抜きパターンが多いのではなかろうかと。</u> 」(この 1 年間で『引き抜き』は)「 <u>100 件ぐらいあると思います。ある企業でまとめてというのがありますし。</u> 」
E 社	(『引き抜き』は)「 <u>普通にたくさんあります。</u> 数値を計量していませんので、何とも言えないですが、僕らも見えないところがあるんですね。契約が終わってからお話のときには、全くフリーに行われるケースもありますので。」
F 社	(『引き抜き』は)「 <u>結構いますよ。</u> 」
H 社	(『引き抜き』は)「 <u>あります。</u> 一般派遣契約が終了して、数カ月たって、本人に連絡が行ってという形はありましたね。我々で言う派遣先から直接電話が行ってということがありましたね。(中略) (派遣先) に行ったら、あれ、何でいるのという。(中略) <u>年間に 1 件か 2 件ぐらいしかない</u> ですね。」
I 社	(派遣先での直接雇用化は)「 <u>テンプトアップーム</u> ですね。(中略) 昨年で、 <u>50 名程度</u> です。」(H 氏)
J 社	「我々に相談があり、業務フローがスムーズになり仕事を任せやすくなり、就業者も希望している場合は、直接雇用に変えていただくケースもあります。」 「 <u>従来、社員の方から指示を受け、デザイン製作を進めていきますが、デザインや企画を考えた</u> り、業者を活用し業務を推進する場合、派遣派遣契約上の職務範囲を超えた業務となるため、社員に登用したいという相談をいただくことが出てくる。 <u>クリエイティブ職の場合は、派遣から正社員になるということは十分に可能性があり、実績もあります。</u> 」
K 社	(『引き抜き』は)「 <u>しょっちゅうありますね。</u> 紹介予定派遣まで含めると、 <u>年間に 2~300 名直接雇用</u> になっている。もう少しいるかもわからないですね。」(紹介予定と『引き抜き』の比率は) <u>3 対 1</u> ぐらい、紹介予定派遣 3 ぐらいですか。紹介予定派遣のほうが多いですね。」
L 社	(『引き抜き』は)「 <u>ありますね、相当ね。</u> ピンポイント (で引き抜かれることも) もあります。派遣期間が満了するという問題もあります。(中略) それと、やっぱり優秀なので期間工として採用したい、 <u>100 人単位で採用したいというのがある。</u> 」(中略)「工場によっては最初 100 人ぐらいずつ期間工にして、その中からまた何十人かずつ正社員にして。派遣、期間工、正社員の区別なく、福利厚生含め処遇するという工場もありますね。」
M 社	(派遣先への直接雇用は)「 <u>たくさんありますね。</u> 基本的には、派遣会社から派遣先で直接雇用されることに関しては、あまり止めることができない。(中略) 登録スタッフの方で、我々のクライアントになった方はたくさんいらっしゃいます。」

注) () 中書きは、すべて筆者。

それでは、派遣先が直接雇用化する理由や、直接雇用する派遣社員の傾向等はあるのだろうか。(第 6-2 表)

派遣先が直接雇用する理由の 1 つは、A 社に見られるように、人材採用の当たり外れのなさであろう。実際の働きぶりを見てから採用できるというメリットは大きい。その個人が非常に優秀で仕事ぶりが評価される場合、自社で囲い込むインセンティブが働く。2 つめは、費用面での効率性である。派遣料金を支払うよりも、直接雇用にした方が、人件費が安くなる場合も多い。特に契約社員への転換の場合は、費用面での理由が色濃いように思われる³。3 つめは、派遣社員でいるよりも、直接雇用にした方が何かと都合が良い場合である。経理や人事といった、会社の中核にいて「裏事情」を知る部門や、派遣社員の職域が正社員と部分的に重複するようなケース (F、J 社) では、派遣社員を内部化してしまった方が、辞められるリスクが少ない。また、派遣社員にとっては、正社員への転換がインセンティブとなり、仕事へのモチベーションが高まり、「うわべだけの協力」から「完全な協力」⁴を引き出すことが可能になる。4 つめは、製造業務のように法令で派遣期間 3 年を超えた場合の直接雇用の申し入れによるものである。

それでは、直接雇用化の際にみられる傾向は何なのか。まず、職種は、専門職を上げる派遣会社が多い。中でも経理や営業、というのは比較的 direct 雇用化されやすい職種であるようだ。

引き抜き後の雇用形態は、契約社員が多いようであるが、F 社のコメントのように、引き抜きの申し入れ時は契約社員であったとしても、派遣社員にとっては労働条件の向上面でメリットはあまりなく、申し入れを断るケースも多く考えられ、結果的に正社員転換の割合が多くなる、という意見もあった。このことについては、直接雇用を断る理由として、まとめて後述する。

直接雇用化の派遣先企業の形態の傾向は、「外資系」が 1 つのキーワードである。外資系の場合、日本に進出して来て、とりあえず派遣で人材を確保し、派遣の人材の中から優秀な者を内部化していく。C 社の発言にもあるように、外資系では社内登用制度を持っている企業が多く、内部で働く派遣社員やアルバイト等の非正社員を正社員に登用するアナウンスを行い、社内公募する。このように正社員登用の門戸が、非正社員に広く開かれている外資系企業において、派遣社員が正社員として登用されるケースが目立つようである。

直接雇用化の年齢に関しては、概ね 30 歳前半までといったところであるが、興味深いの

³ 木村[2009]は、派遣先が正社員転換を行う理由として、コスト節約的になるという判断は早計であるとする。その理由としては、正社員になる場合、人件費は固定費となり、派遣社員の場合は変動費として計上される。絶対額が同じである場合、固定費よりも変動費の方が企業にとってのコスト負担は軽いものと評価されるとする。筆者もこの意見には同感である。よって、コスト節約的な理由での転換の場合、固定費であっても契約社員のような有期雇用への転換が選好されると考えられる。

⁴ 昇進という階梯は、「うわべだけの協力」から「完全な協力」を実現させる機能を持つ。協力的行動を引き出すには、取引ごとの刺激的賃金を支払うことで報いるよりも、内部昇進は効率的である (O.E. Williamson[1975])。

は、紹介予定派遣に関しては、年齢が若く、引き抜きに関しては、ある程度年齢が上になるということである。紹介予定派遣は、派遣先企業が採用目的で派遣を受け入れるものである。日本企業では、採用してから育てるという考えが根強いのか、未経験者であっても、ポテンシャルを重視して若い人を求める傾向が強い。よって、紹介予定派遣は新卒派遣と属性的に重なりを見せる場合も多い。一方で、引き抜きに関しては、受け入れ当初は採用を考えず、派遣社員が仕事に従事していく実績を見て、採用を決めるという流れである。当然、本人の仕事ぶりや能力を評価して採用する訳であり、年齢へのこだわりは小さくなる。

直接雇用になりやすい職場の傾向としては、正社員と派遣社員の職域が重なっているところと推測される。これはJ社のコメントからも読み取れる部分である。正社員と派遣社員が同様の仕事に従事している場合、派遣社員からすれば、正社員と同様の仕事を行っているという意識があれば、業務を遂行していくにあたって同様の処遇を求めるだろうし、処遇が与えられなければ、モチベーションは維持されないであろう。企業にしてみれば、正社員と同様の仕事を遂行出来る派遣社員は有用であり、辞められた時の損失を考えると内部化するインセンティブが働く。派遣労働では、とかく正社員と派遣社員の業務区分を厳密に分けがちであるが、派遣先企業側に派遣社員の直接雇用化の意図があるならば、正社員と同様の仕事を与えて、業務遂行能力を評価することも必要であろう。

第6-2表 派遣先が直接雇用化する理由、傾向

	事 例	
専門職 採用のはずれ のなさ	(職种的には)「 <u>専門立った仕事が多いのかな。</u> 」 (派遣先が直接雇用するのは)「理にかなっているんですね。新卒も中途も(中略)採用ミスだったりとか、結構あったりするんですけど、でも派遣(の場合)は、働いた実績を見ていますので、こんなはずじゃなかったというケースはほとんどないですから、 <u>妥当な採用をするための有効な手段。</u> 」	A社
外資系	「 <u>比較的多いのは外資系企業</u> です。しかし、今は逆に外資は、直接雇用よりも派遣活用というところが多いですね。」	B社
外資系	「 <u>外資系</u> の場合には、社内登用制度を持っているところも多くて、派遣社員もその機会を目にすることがあります。派遣社員から直接応募していいですかというご相談が来ることもあって、派遣契約満了後は、派遣先企業の社員になるケースも少なくありません」「(外資系は)日本に来て、少ない投資で利益の最大化を実現するためには、人件費含めた費用への意識がシビアです。そのため、これまでその会社のことを知っていてパフォーマンスもわかる人が社員になってもらうのが一番効率がいいと考えられているようです。」	C社
事務職、営業職 契約社員 20~30代	(引き抜かれるケースは)「 <u>事務職</u> もありますが、 <u>営業</u> なども多いですね。」(雇用形態は)その派遣先というか、その企業によってまちまちです。でも傾向から言うと <u>契約社員</u> が多いと思います。	D社

	(年齢的には)「やはり <u>40代</u> というのはあまり聞かないですね。」	
企業規模関係なし 数の増加傾向	(引き抜きの傾向は)「パターン化できない気がする。(中略)親会社でもやっているし、そうかと思うと、中小のところで、とてもいい人なので、直接…というような話は、頻繁にあります。」 (引き抜きの数は)「ここ1年というよりは、もう少し前から、 <u>増えてきていますね。</u> 」	E社
経理、特殊な営業職 紹介予定:若い 引き抜き:年齢高い 正社員	(結果転籍の職種の特徴)「経理や特殊な営業。」 「 <u>経理は企業の事情がわかってしまうことが多いので、社員で雇用したいと思われる企業が多いですね。</u> 」(年齢的には)「(紹介予定派遣は)派遣先の事情によってあまり社員と年齢が離れないほうがという要望がありますが、 <u>結果転籍の場合は、50歳を過ぎた方でもいらっしゃいました。</u> (中略)経理でした。やはり経理には年齢制限はないように思います。」「紹介型派遣だったら、(試行期間は)最高6カ月ですよ。結果転籍の場合というのは、やっぱり1年以上派遣していて、 <u>どちらかという派遣会社はかやの外になってしまっ、二者(派遣社員と派遣先)で合意しているみたいなどころがありますので。</u> 」 (結果転籍の場合正社員か、契約社員か)「 <u>正社員のほうが多いと思います。</u> 逆に契約社員だと、派遣の場合と条件があまり変わらないはずなので派遣スタッフから断ってしまうのではないのでしょうか。」	F社
企業規模関係なし 契約社員	(引き抜きは)「 <u>クリニック</u> もありますし、それから、現実的にあったのは病院がありましたし、あとは <u>一般企業</u> もありましたね。」 (引き抜き後の雇用形態は)「直接雇用なんですけれども、 <u>契約社員</u> という形の有期雇用の契約だという形なので、なぜって思いましたけど。」	H社
事務職、専門職 30歳前後	(直接雇用の傾向は)「 <u>年収でいえば、250から350万円ぐらいのところ</u> ですね。(中略)年齢は登録型派遣の年齢層と同じで、 <u>30歳前後</u> ですね。」	I社
正社員との区別がない職場	(直接雇用への切り替え傾向は)「一概には言えません。スキルも高く、派遣先の評価が高いからといって必ずしも直接雇用への切り替えを行うものではありません。(中略)派遣スタッフも1人のメンバーとして、 <u>部署全体で1つの業務を行っているという意識の会社</u> であれば、お話が進みやすいように感じます。」	J社
専門職 30歳半ばまで ポジションの 空き	(引き抜きの傾向は)「やっぱり <u>専門職種</u> のほうが(多い)。(中略)やはり優秀だなと思っている人は結構声がかかりますね。」 (年齢的には)「 <u>30代半ばくらいまで。40代になるとやはり厳しい</u> です。ただ、最近は採用される年齢も上がってくる傾向にあります」 「クリエイティブ系だと、派遣先の中堅の社員の方が辞められて、代わりに弊社のスタッフが社員登用されるケースが多いです」	K社
技能評価 推薦、試験	(引き抜きの基準は)「その人の <u>技能評価</u> は多分派遣先はしていますので。(技能評価Aの人は期間工にするけど、B以下の人は期間工にはならないということはあるのか)「ありますね。あと <u>現場の職長の推薦で試験をして決める</u> という会社もあります。応募してもらって試験をする。」	L社

	<p>(直接雇用化は)「働く人にとってはいいんでしょうね。今まで働いていた、なれた仕事を今度期間工、次は正社員のステップを見て働けるというのはラッキーなことだと思いますね。だから、<u>そういう制度のあるところのほうが活力がある</u> <u>というか、魅力ある職場だって働く側からすれば見られますね。</u>だから、次に応募したいとか、募集してもすぐ集まるとか、<u>比較的優秀な人ばかりとか、そういうことにつながっていくんです。</u>(中略)ほんとうにそういう流れがつかれるんだったら、そのほうがいいんだろうと思います。」</p>	
--	--	--

注) () 中書きは、すべて筆者。

ところで、派遣先から直接雇用化の打診を受けても、断る派遣社員も意外に多い。直接雇用を断る理由とは何なのだろうか。真っ先に考えられるのは、育児や介護といった家庭の事情により、正社員として働くことが難しいということである。これ以外にも、派遣労働者個人の事情が優先される場合がある。

しかし、直接雇用になってからの働き方と労働条件について、現状と天秤に掛けて測り、派遣を選ぶ者もいる。派遣先では、費用削減理由で派遣労働者を直接雇用に切り替えることがあるが、こういった場合、契約社員が多く、派遣社員の時の時給と変わらなかったり、正社員になっても派遣社員の時と年収ベースで同じ、ということも多い。下記は直接雇用を労働条件理由で断る事例である。

「普通の派遣と(賃金は)意外と変わらない。ないしは、直接雇用後のお給料が下がったりすることがあるんです。もちろん賞与とかつくから、多分年取的には、いいとこ、とんとんだったりとか、メリットがない。」(A社)

「当然、私どもの契約がなくなって、正社員の話をいただいたというのは派遣スタッフから聞くのですが、条件的に給与が下がることもあります。そのため、『正社員では行きたくない。でも、その会社で派遣で働き続けたいんですけど』というような方もいらっしゃいます。」(B社)

「派遣先から誘われても正社員の方が年収が下がるケースもあって、派遣の方がいいとお断りしているケースもあります。」(F社)

上記のような話から、必ずしも直接雇用になったからといって、賃金を含めた労働条件が向上するとは限らないことがわかる。ただし、派遣社員側も現在の賃金や年収と比較するに留まり、将来獲得できる年収までは、考えていない可能性もある。30歳前半層までで派遣社員の正社員転換が見られると先述したが、そもそも、この年齢層では、正社員と非正社員の賃金分布が大きく重なり、格差は小さい。40歳以上になるとその差は大きく広がっていく⁵。

⁵ 「労働経済白書(平成21年版)」、第3-(2)-5 図参照(p.171)。「就業構造基本調査」をもとに推計している。企業側にとっては、20~30歳代での、非正社員から正社員への「乗り入れ」は賃金面からみても、無理がない。

また、派遣先の直接雇用の雇用形態も、契約社員といっても、正社員への転換の可能性がある「試行型」⁶の契約社員なのか、正社員への転換がないタイプなのか、どういった形態で運用されている契約社員なのかはわからないし、派遣社員がその辺りまでわかって選択しているのかも不明である。さらに、派遣先の正社員も階層化してきており⁷、正社員といえども、派遣社員と現行の賃金も、将来的な賃金カーブもそれほど変わらず、責任ばかりが重いか、サービス残業が横行しているような職場であれば、派遣の方が「マシ」と直接雇用を断ることも考えられる。

派遣会社が、派遣先の雇用状況についての情報を、派遣社員に伝達することは重要である。例えば情報としては、派遣するにあたって、同一の業務で正社員に転換した例があるのか、契約社員に転換するのであれば、正社員への登用があるのか、どのような手順（上司の推薦が必要とか、試験があるとか）で転換するのか、転換した前例の労働条件やその時の会社の状況等である。ただし、派遣先に正社員転換や登用制度があることがわかったとしても、実際どの程度運用されているかどうかは、派遣会社にとって把握しにくい情報であるかもしれない。その場合でも、自社の派遣社員が前例として正社員になったケースがあれば、少なくとも、派遣社員から正社員登用する可能性がある企業として、派遣社員が働くにあたって有用な情報になるだろう。

2. 派遣元での常用化

派遣先での直接雇用とは別に、派遣社員の正社員化（あるいは契約社員化）のもう一つの方向性として、派遣会社での常用雇用化がある。これには、3つのパターンが考えられる。第6-3表の表側にもその分類を示した。

1つめは、期限の定めのない雇用形態の派遣社員に転換するパターンである。1つの派遣先において、自社の派遣社員が多く働いている場合、リーダー役や派遣先とのパイプ役として常用化されることがある。また、自社内で常用雇用労働者（契約社員あるいは正社員）を派遣している部門がある場合には、そちらに乗り入れるパターンが考えられる。（常用雇用派遣転換パターン）

2つめは、自社内で、同じ業務において業務請負と派遣事業を行っている場合、業務請負のリーダー役として常用化されるパターンである。特に、昨今の法改正の流れを受け、26業務以外の自由化業務において、派遣から請負化する傾向がある。派遣から請負化するにあた

2009]の研究では、非正社員は契約社員をブリッジにして正社員になるパターンが多く示されている。また、正社員の新しい雇用区分が形成されることで、非正社員から正社員への転換がみられる。

⁶ 渡邊[2009]の研究では、非正社員は契約社員をブリッジにして正社員になるパターンが多く示されている。また、正社員の新しい雇用区分が形成されることで、非正社員から正社員への転換がみられる。

⁷ 西村・守島[2009]によると、企業の中に労働条件、職務特性、キャリア育成などに違いをもたせた様々な「正規従業員」が存在し、西村[2008]では、非正規従業員が正規従業員に転換する際に、企業内の多様な正規従業員に職務内容に応じて配置されていることが示されている。

って、業務を派遣先から切り離し、指揮命令系統を請負部門内で確立する必要がある、それまで、その現場で習熟してきた派遣社員がリーダーとして常用化される。(リーダー職転換パターン)

3つめは、派遣会社の正社員や契約社員として、管理や営業部門で働くようになるというパターンである。派遣会社が急激な勢いで拡大していく創業期や事業拡大期においては、優秀な派遣社員を内部に取り込むことが起こる。また、専門職系の派遣会社では、的確なマッチングを行うために、その専門職種に通じる人材をコーディネーターとして雇用する必要性があり、しばしば派遣社員から採用されている。(管理系正社員転換パターン)

調査対象企業のうち、ほとんどの企業では、期間の定めのない雇用の派遣社員がいる。しかし、これらの派遣社員は、登録型派遣労働とは異なる分野(IT関連や営業)に限って派遣されている場合が多く、基本的には登録型派遣労働とは異なるルートで採用され、登録型から転換する「常用雇用派遣転換パターン」の派遣会社は少ない。F社では、常用雇成型(契約社員および正社員形態)と登録型と、両方の形態で貿易事務の派遣を行っているが、基本的にこれらは別ルートでの採用であり、過去数名、登録型から採用試験を受けて常用雇成型へ転換した例はあるものの、少ない。C社の場合は、事務センターやコールセンターでスーパーバイザー(SV)の職に就く者を、自社の契約社員や正社員として雇用し、派遣にすることがある。同一の派遣会社からの派遣社員が多く集積する職場においては、SV職が必要とされ、転換の事例が見られる。

上記C社の事例にも共通するが、「リーダー職転換パターン」として、G社やL社の事例がある。これは、自社の正社員(あるいは契約社員)として雇用し、状況に応じて、派遣先や請負先に出向いて、業務を行ったり、スタッフを統括したりする。製造業務派遣のL社は、そもそも派遣に参入する以前より請負業務を得意とする企業であり、こういったノウハウの蓄積がある。派遣法における製造業務の禁止を見込んで、請負業を再強化する流れの中で、優秀な人材をリーダー役として正社員化している。G社も、自社の得意分野で、派遣で行っていた事業について業務請負化しようとしており、その専門職の人材を正社員化している。詳細は、第2部のG社の事例を参照願いたい。優秀な派遣社員を契約社員から正社員へと段階的に抜擢し、リーダー職に就けている。

「管理系正社員転換パターン」として、D社、E社、M社のように、派遣会社が創業期や拡大期の時に、優秀な派遣社員を自社内に取り込んでいくという例がみられる。M社の事例はその典型であり、現在の社員の3分の2はスタッフからの登用であり、営業拠点を急速に拡大させていくには優秀なスタッフを正社員として戦力化する方針がみられる。また、K社では、デザイナーやクリエイティブ業界に身を置いていた者をコーディネーターとして登用しており、極めて特殊な専門業務におけるマッチングには業界事情をよく知る者が必須という事情がある。

第 6-3 表 派遣元での常用化

	事 例	
常用雇用派遣転換	<p>(登録型から常用型への転換は)「<u>なくはないですね。新たに応募してもらいます。</u></p> <p>(中略)採用か、不採用かは、ゼロからです。」</p> <p>(どのぐらいの数か)「今まで、延べで数名。」</p>	F 社
	<p>(仕事内容は)「事務センターやコールセンターなどでの <u>SV (スーパーバイザー)</u> や、派遣の管理デスクというポジションとなっている。派遣会社の集約により、メインサプライヤーになった企業は、派遣先企業に派遣デスクを置くことがあります。」</p>	C 社
リーダー職転換	<p>「<u>スタッフの中で優秀な人は、(中略)契約社員という形でランクアップして、契約社員は月給制になります。しかもボーナスもつくよという形で。それまで年収が例えば 250 万だったとしたら、契約社員に登用された時点で 350 万円になる。その人たちがさらに進化していった場合には、今もう <u>正社員という形でやっている人もいますけれども、今度はさらに 450 万になるという形で、ステップアップできるような形に変えている。</u></u></p>	G 社
	<p>(期間の定めのある形態から、ない形態に転換するという事例は)「<u>いっぱいあります。いわゆる正社員にしちゃう。大分減ってはきたんですけども、それでもここ 3 年だったら百数十名。</u>」(中略)「社員への登用制度は、明示しているんです。<u>定期的に春に現場の上長、営業所の責任者(あるいは担当者)が推薦して登用していく。</u></p> <p>(どういう人か)「やっぱり優秀というか、人間性、技術、そういったところで社員としてやってほしい、期間の定めのないところと。」(中略)「ほんとうに高度な技術を持っている技術者というのも考え方としてありますけれども、比率としてはそういったものよりも、<u>どちらかというと管理者が多い。</u>」</p> <p>(指揮命令するということは、請負会社ということか)「そうですね、請負として。」</p> <p>(丸ごと工場ラインをとるために、そういう人材を育てたいということか)「そういうことですね。派遣の場合、どうしても期間制限がありますので、もし請負に持っていけるのであれば。」</p> <p>(年齢的には)「20 代、30 代前半までが多いですね。若い方のほうが多いですね。」</p> <p>(職歴、学歴の条件は)「ないです。」(中略)「学歴は関係ないですね。」</p> <p>(正社員登用後の仕事内容は)「(同じラインで働くけれども)ラインからは外れて、<u>リーダー職で管理的仕事につく。</u>」</p>	L 社
管理・営業系正社員転換	<p>「<u>当社の場合、スタッフさんの優秀な方がいると、うちの社員にしてしまうんです。</u></p> <p>(中略)ただ、じゃ社内に来て事務をやるのかというところではなくて、今までのケースですと、営業派遣の人として派遣に出てもらっていた人がいます。すごく優秀だし、人柄もいいので、ぜひこの人は社員としてやってもらいたいよねというようなときに、社員として切りかえてもらって、D 社の中の営業をしてもらったりとか、あとは今まで行っていた派遣先の担当となってスタッフをまとめるというような立場の社員としていってもらおうとそういうケースは結構あります。」(何人ぐらいいるか)「30 人とか、今までずっと考えると、スタッフさんから上がってきたという</p>	D 社

<p>方は<u>結構多い</u>ですね。」 (年齢的には)「そうですね。若いとは限らないですね。30代ぐらいの感じですか。」</p>	
<p>(自社の正社員にすることは)「あります。現在は、採用をあまりしていませんが、それこそ、<u>創業期には、そういう人が大勢いた</u>と聞いています。」「そういう意味では私も登録していて、社員にならないか、とスカウトされました。うちの会社、<u>結構多い</u>ですね。」</p>	E社
<p>「過去4名、私どもの社員になってもらったというケースもありました。そろそろデザイナーを卒業したいという方が多かったです。デザインのことも仕事のことも詳しく、またそこで働く人の気持ちもよく理解しているので<u>コーディネーターとして採用</u>させていただきました。主にスタッフさんにクリエイティブの仕事を紹介してもらっています」</p>	K社
<p>(自社に直接雇用されるケースは)「<u>多くあります。社員750人中、500人程度はもと元スタッフさんですよ。</u>(中略)登録スタッフで各拠点で働いていて、そのまま内勤のアルバイトになって、社員になって、社員から支店長になって、支店長から地域の長になって、という人ばかりですね。」(中略)「当社は元フリーターの正社員が日本一多いのでは、と思っています」</p>	M社

注) () 中書きは、すべて筆者。

終章 登録型派遣労働者のキャリア形成は可能か

第1部では、ヒアリング調査から、登録型の派遣会社13社のキャリア管理についてみてきた。最後に、各分析項目についての知見をまとめ、問題点を含め、今後の派遣労働におけるキャリア形成について考察したい。その上で、今後の研究課題について述べる。

1. 分析のまとめ

ここでは、各分析項目について、明らかになったことをまとめる。

① 登録型派遣労働者の入職ハードルは低い。正社員の転職市場では、注視される学歴や正社員としての履歴はほとんど問われない。問われるのは、主に職歴、業務経験歴である。製造業や軽作業に関しては、職歴や業務経験歴も問われることが少ない。

② 派遣労働では、即戦力や専門的能力を請われて派遣先に行くことが多いとされるが、登録型派遣労働においては業務未経験者でも入職出来、派遣を通じて、業務能力を高められる可能性がある。事務職未経験であっても、「未経験可」の派遣先とマッチングさせ、実務経験を付けていく。専門職（例えば、経理、医療事務、貿易事務、DTPオペレーター、技術職等）の場合は、基本的な知識等は派遣会社での研修や自己啓発により身につけなければならないが、当該専門職が、派遣会社において主要分野であり、派遣先との太いパイプがある場合、未経験者を業務補助から入職させ、育成させる可能性がある。

③ 登録型派遣のマッチングの要件としては、業務経験の他、ヒューマンスキル（いわゆるコミュニケーション能力）が重視される。特に、未経験者や、年齢が高い場合など、排除されがちな人を、派遣会社の営業がヒューマンスキルを担保し、人物保証により派遣につながる例が多く見られる。これは、ある意味、一般的な商品を売る営業マンが、客先に売り込む際に「品質保証」を強くアピールするのと似ている。

④ 派遣労働における年齢上限に関しては、事務系では40歳前後、製造、軽作業系では年齢は関係ないが、労働者側の体力的問題が発生する。いずれにしても、年金受給資格年齢まで接続して派遣労働で働くことは難しい。ただし、専門業務（経理、医療事務、技術職等）に関しては、年齢の「壁」を乗り越えやすく、パートの労働市場と重なる分野（医療事務、販売業務等）に関しても年齢の上限はない。また、30歳代から1つもしくは少数の派遣会社に固定し、実績を積むことにより、派遣会社はその人の働きぶりを把握できるため、派遣先に対して人物保証がしやすくなり、仕事が紹介されやすいというケースが多くみられる。

⑤ 派遣労働者の賃金は、派遣料金の変動の影響をおおいに受ける。派遣料金は、仕事（ジョブ）につながっており、地域の相場が存在する。派遣労働者本人の能力やスキルは遂行する職務に内包されており、同一の職務を行っている場合には、賃金は変動しない。製造業務の場合には、派遣先工場の原価計算や生産計画の数値により派遣料金が上下する。派遣会社では派遣料金がいくらになるから賃金はいくらにするという考えと、賃金をいくらにし

たら人が集まるか、といった相場観を元に賃金を決める。

⑥ 派遣労働で賃金を上昇させるには、同一派遣先において、担当業務を広げ（または深め）る「内部型」の方が、派遣先を移動する「移動型」に比べて、優位である。派遣では、遂行職務において契約されているが、その職域を超えたり、あるいは職務が高度化したりした場合、働きぶりがよい、という理由で賃金が上昇するケースが多く確認できる。製造業務においては、派遣先企業の希望により、派遣労働者の評価を導入している派遣会社もあり、その評価が賃金に反映されるようになっている。

⑦ 派遣会社は、派遣先との派遣料金上昇の交渉を通じて、賃金を上昇させる役割を担っている。しかし、近年、その機能が低下している。ヒアリング調査によれば、2004年頃まで、派遣会社が派遣先に対して、派遣労働者全員の派遣料金を引き上げる「春闘」のような交渉を実施していた。現在も引き続き行っている派遣会社もあるが、実質的には⑥にみたような派遣労働者個人ベースでの引上げが主になっている。

⑧ 登録型派遣労働者の賃金の、派遣料金下落の影響は、主に新規で派遣される労働者が対象となる。継続して派遣されている労働者に関しては、基本的に派遣先が派遣料金を下げるケースは少ない。下げられる場合には、下げ幅にもよるが、派遣会社がマージンの中で吸収する場合もあるし、吸収出来ない場合には、賃金が下げられてもその派遣先に留まるか、辞めるかを派遣労働者自身が選択することになる。

⑨ 登録型派遣会社には、OAやビジネスマナー等の研修など基礎的研修の他に、専門業務に関する研修を行っているところもある。基礎的研修に関しては、その目的は派遣労働者の付加価値を上げる目的よりも、「惹きつけ」「留める」効果が中心である。しかし、自社において中心となる専門業務について、限定した稼働対象者に密な研修を行い、②で論じたように業務未経験者として派遣を行う場合がある。派遣労働者のスキルを向上させ付加価値を高め、教育投資を回収する企業行動であると理解することが出来る。

⑩ 登録型派遣労働者のキャリアの相談方法に関して、多くの派遣会社では、派遣労働者と接する営業が相対することが多い。しかし、この方法であると、営業が受け持つ派遣先案件の域を出ない。大手の事務系派遣会社においては、もう少し広い視点からキャリアについて相談できるようなキャリア・コンサルティング機能を充実させているが、こういった機能を維持することは、財政面から中小派遣会社では難しい。通常、キャリアに関する悩みは、同じ意識を共有出来る同僚や上司に相談することが一般的であるが、派遣労働者の場合、派遣先において異なるキャリアを歩む人々の中で働き、孤独に陥りやすい。従って、同じ派遣会社の派遣労働者として、同職種においてキャリアを歩む者との情報交換が出来る場は重要である。常用型技術者派遣（N社）では、自社の拠点に派遣労働者を参集させる仕掛けを色々工夫しており、そのことが帰属意識につながり、離職率を減少させている。登録型派遣会社において、そのような取り組みを行い始めている企業もあるが（B社）、ほとんどない。

⑪ 登録型派遣会社において、紹介予定派遣以外の方法（「引き抜き」）で、派遣先へ直

接雇用されるケースは少なくない。派遣会社では契約満了後の転換については、把握しきれないが、その数は、紹介予定派遣と同じかそれ以上になる可能性もある。転換申し込み時の雇用形態は契約社員が多いようである。直接雇用になりやすいのは、正社員との職域が重なっている派遣労働者、年齢は30歳代半ばまでである。

⑫ 登録型派遣会社において、自社の派遣社員を登録型から「期間の定めのない雇用」にするケースも見られる。ケースは次の3つに分類出来る。1つは、常用雇用派遣に転換するケース。派遣会社で同業務において常用雇用で派遣を行っているケースで、登録型で優秀な人材を転換させる。2つめは、同様の業務で請負事業を行っている場合や、多数の派遣労働者が働く派遣先において職場のリーダーとして登用するケースである。このケースが一番多かった。3つめは、派遣会社の管理部門や営業、コーディネーターとして雇用するケースである。特に、派遣会社の事業拡大期に優秀な人材を管理部門に吸収していくことがあるようだ。

第7-1図は、派遣労働者のキャリア経路の概念図である(第1-1図再掲)。これに従って、上記の発見事項を整理したい。

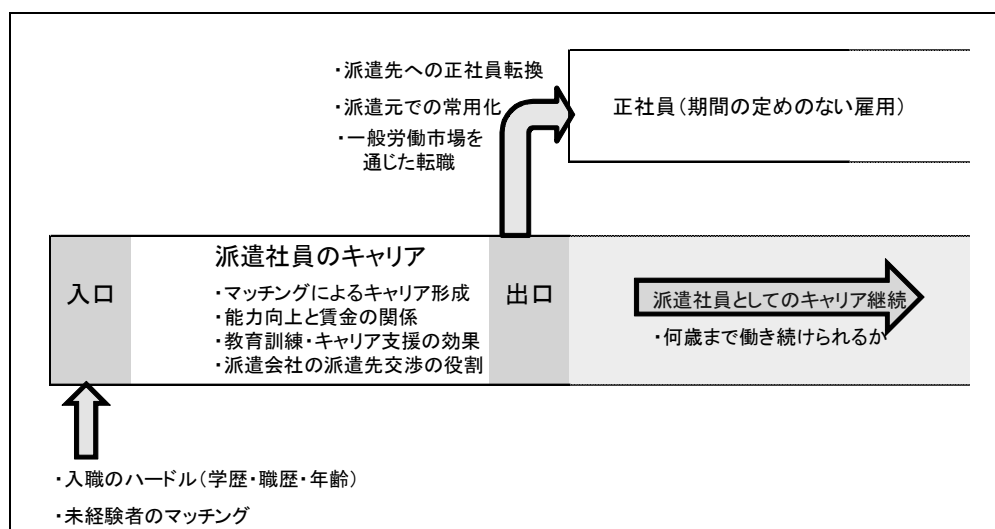
まず、入口である。登録型派遣労働の入職ハードルは低い。また、業務未経験であったとしても、ヒューマンスキルが高ければ、それを担保に派遣会社が派遣先へ「押し込む」ことがある。また、専門職で派遣先とのパイプが太い場合、補助的業務から入職出来る可能性がある。

次に、派遣期間中のキャリア形成の可能性であるが、キャリア形成を、能力の向上に伴って賃金が上昇するという定義で見た場合、派遣先を移動しながらキャリアを積む「移動型」は、市況によって変化する派遣料金に連動するため、能力の向上に伴う賃金の上昇は担保されない。それよりも、同一派遣先にいて仕事の幅を広げていく「内部型」の方が、派遣会社が派遣料金(賃金)上昇の交渉を行い、賃金を伴ったキャリア形成が出来る可能性が高い。とはいえ、概して派遣会社の派遣先に対する立場は弱く、また、営業の能力差もあるため、必ずしも期待出来ない面もある。よって、派遣期間中のキャリア形成に関しては、仕事を通じて実務経験を積むことは可能だが、賃金を伴うことが難しい。教育訓練に関しては、基礎的研修については、効果があまり期待出来ないが、専門業務に関する研修の場合には、その研修を受けたことがシグナルとなり、仕事の紹介に繋がる可能性がある。登録者全員に開かれた、フリーライドも許容された研修よりも、より限定的な対象に絞って行われる研修の方が付加価値を高める効果が高い。

最後に、出口である。派遣労働をステップング・ストーンとして正社員へ転換する可能性はある。派遣労働が社会に定着していくに従って、正規雇用の入口(the port of entry)になる可能性を秘めている。派遣元での「期間の定めのない雇用」への転換は、主に請負事業にシフトする事業においてそのリーダー役として雇われるようなケースで、今後増えていく

と考えられる。また、派遣で働き続けることに関しては、年金受給資格年齢に接続するまで働くことは難しく、働ける職務は経理等と、かなり限定される。また、パートの労働市場と重なっているような販売や医療事務といった職務であれば可能であるが、しかしその賃金はパートと同様に低い。

第 7-1 図 派遣労働者のキャリア形成経路の概念図（第 1-1 図再掲）



以上から、登録型派遣労働者のキャリア形成に関しては、専門業務においては、マッチングと教育訓練面からも一定の能力形成の可能性が見られるものの、特に、能力向上と連動した賃金上昇機能に関しては期待できない。ただし、派遣労働者として働いている間に業務経験を積めることは、後のキャリア形成につながる可能性はある。特に派遣会社が未経験者に業務経験をつけるべく派遣先に送り込む行動は、キャリアの足がかりを作る上で重要なことである。また、業務経験をつけた派遣労働者が、派遣先に正社員として転換しているケースが認められることから、派遣労働は、キャリア形成途中のステップ・ストーンの役割を担う可能性を持っているといえよう。

2. 考察

上記の発見事項を踏まえて、以下の項目について、問題点等を指摘し考察したい。

(1) 派遣労働者のキャリア形成と業務区分

登録型派遣労働者の働き方で、欠落しているのは長期的視点である。キャリアを形成するにあたり、短期的なキャリア・パースペクティブは、派遣先において、工作上必要な教育研

修を行い、その社員を育てるインセンティブを失わせる¹。派遣労働者を次の正社員雇用につなげるには、派遣期間中にいかに有用な能力を獲得させることが出来るどうかにかかっており、それは派遣会社の正確なマッチングと、派遣先での業務経験の質にかかっている。

派遣労働は、常用雇用の代替のおそれが少ないと考えられる「臨時的・一時的」労働として位置づけられている。1985年の派遣法制定当初、企業の常用労働者に対する雇用代替を抑制する観点から、専門的業務及び長期雇用を行わないことが一般的な業務について、いわゆるポジティブリストとして許容され²、1999年の労働者派遣法改正時の際に基本的な考え方として、当時の建議に派遣労働は「臨時的・一時的な労働力の需給調整に関する対策」と位置付けられており、また、2004年改正時の建議においても、この考え方を維持する旨記載されていることが、その根拠となる。しかし、2004年の改正で26業務の派遣受入期間3年制限が撤廃されたことにより、26業務に関しては、実質的に同一派遣先において長期的視点に立ったキャリア形成を展開出来る可能性が出てきた。本調査からも専門職種³においては、マッチングを通じた、キャリア形成や専門的な教育訓練との関係がより濃密であることがわかっている。

ところで、政令で定める26業務は、しばしば「専門26業務」と呼ばれるが、その中には専門業務と認識し難いものも含まれている⁴。例えば、「建築物清掃(7,879円/日)」、「受付・案内、駐車場管理等(9,622円/日)」、「ファイリング(9,997円/日)」、「事務用機器操作(10,348円/日)」⁵などである。厚生労働省では、2010年2月に「専門26業務適正化プラン」を策定し、特に、自由化業務の一般事務と混同されやすい「事務用機器操作」や「ファイリング」について解釈を示し⁶、26業務をより専門的な技能・技術を有する業務に限定することを目的に、同年3～4月にかけて集中的に指導監督を行っている。

現行の業務区分の解釈を厳正にし、指導することは必要ではあるが、現行の派遣法で定められている業務は、制定当初から時間が経過し、現状の仕事内容からかい離したり、あるいは足りなくなってきたり、例えば、「介護」など、高齢社会に伴う福祉、医療に関する分野で専門業務とされるべきものが少なくない。何を基準に業務を限定したり、追加したりするのは非常に難しいところではあるが、業務の追加、再編の検討が必要であろう。

¹ 島貫・守島[2004]参照。

² 労働者派遣をめぐる法的問題については、皆川[2009]参照。

³ 現行の政令上の26業務ではなく、あくまでも経理、貿易事務、医療事務、といった職種による区分である。

⁴ 濱口[2009]は、派遣法における業務限定方式は問題があるとし、特に「ファイリング」に関しては「無理ある業務限定基準」であると論じており、ヨーロッパでは業務限定中心の規制方式はほとんど例がなく、EU指令でも明確に撤廃すべきものとされていることを指摘している。

⁵ 平成20年度『労働者派遣事業報告書集計結果』(厚生労働省発表資料)。

⁶ 詳細は、平成22年2月8日厚生労働省発表の「期間制限を免れるために専門26業務と称した違法派遣への厳正な対応(専門26業務派遣適性化プラン)」参照。その中で、「事務用機器操作」は、「オフィス用コンピュータ等を用いて、ソフトウェア操作に関する専門的技術を活用して、入力・集計・グラフ化等の作業を一体として行うもの」と解されるとする。単純に数値をキー入力するだけの業務を行っている場合には、「事務用機器操作」には該当しないとしている。

(2) 派遣労働者の賃金と評価

派遣労働がもはや「臨時的・一時的雇用」にとどまらないことは、清水[2007]の研究からも明らかである。派遣先企業において、派遣労働者の質的基幹化が見られ、「横断型」（本報告書での「移動型」にあたる）よりも「定着型」（本報告書での「内部型」にあたる）の方が、派遣先企業が経験や働きぶりに応じて多様な仕事を任せるようになり、幅広い技能が形成される、としている⁷。

質的基幹化に付随して、向上する職業能力や仕事ぶりをどう評価するか、という問題が出てくる。仕事内容が広がらなければ、賃金はシングルレートのままでも問題は起きない。しかし、仕事に広がりがあるのであれば、仕事⇔評価⇔賃金という連鎖構造が想定され、賃金は評価によって幅が出てくるはずである。理論的にいえば、労働が複雑になれば、取引コストを減少させるため、その取引も組織化され、秩序や納得性を保つため制度が構築されるはずである⁸。

本調査でも、先行研究においても、少なくとも評価に関しては多くの情報が得られなかった。おそらく、派遣社員は口頭で「よくやってる」程度の派遣先の評価を派遣会社経由で告げられるに留まっているであろう。また、法的に評価が出来ないとする派遣会社もある。複数の派遣会社は、派遣労働者は派遣先との雇用関係がない中で、派遣先が派遣労働者を評価することは出来ない、といった趣旨のことを話していた。

派遣先が労働者の評価に関われず、労働者のインセンティブを高めることが出来ないと、生産性は向上しない。派遣先への貢献度と対価にミスマッチが出た場合には、派遣労働者側のモチベーションや納得性が下がってしまう。長期の雇用関係になった場合には、納得性のある評価と賃金の関連性が特に重要である。例えば、常用型技術者派遣のN社では、年度の期首期末に派遣労働者、派遣会社、派遣先で面接を行い、評価を実施している。製造業務派遣においても、一部の派遣先においては、評価制度を導入し、派遣先の意見を聞きながら派遣会社が評価を決めている。製造業務においては、業務内容が企業特長的であり、他派遣先への汎用性はない。内部的評価を行いインセンティブをつけることは、派遣先企業にとって合理的行動である。

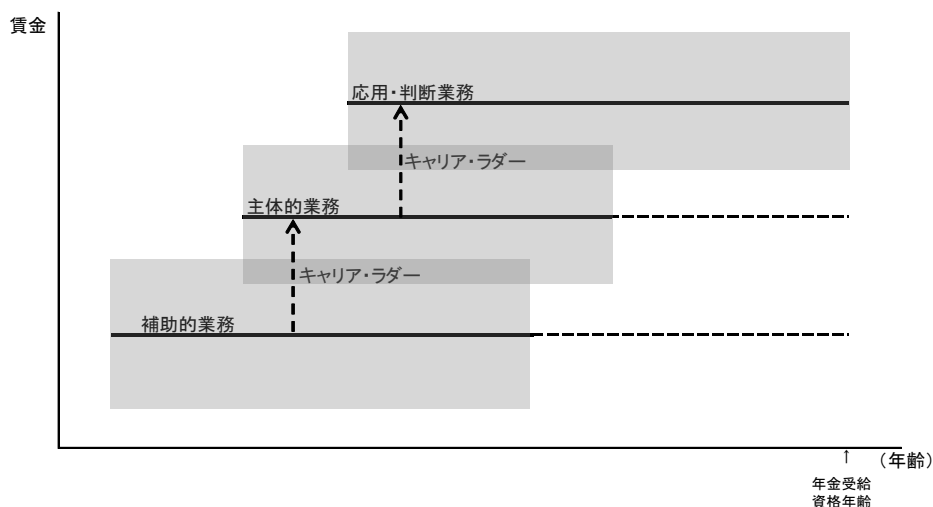
常用型技術者派遣においては、仕事内容が、補助的業務から企画・構想設計や工程マネジメントまで、幅広く、仕事内容を高度化させるようなキャリアを歩む傾向がみられる（本報告書N社の事例、佐野[2005]、佐野・高橋[2009]）。登録型派遣においては、常用型技術者と比して仕事の幅が広いとは言えないが、すでに調査対象となったいくつかの派遣会社でも、仕事のランクを設けて運用していることから、ある程度のレベル分けが出来ることは明らかである。それぞれの業務において、評価がなされ賃金バンドを構成する。

⁷ 清水[2007]参照。

⁸ Williamson[1975]参照。

登録型派遣においても、派遣会社が派遣先との派遣当初の申し合わせによって、評価項目を設け、その結果によって派遣料金（賃金）を上げることが出来れば、評価と賃金が結びつくのではないか。特に、専門職種に関して言えば、ある程度の業務の難しさによってレベル分けが可能であろう。経理や貿易事務等、業務遂行の難易度によってある程度横断的な市場賃金が形成されつつあるものもある。それを派遣会社で共通したレベルを作ることによって、より明確に賃金との結びつきが生まれる。例えば、一番下のレベルは「補助的業務」、次に「主体的業務」、一番上が「応用判断業務」といったようにである（第7-2図）。

第7-2図 業務レベルと評価および賃金の関係概念図⁹



上記の例を経理という職種に関して考えてみれば、一番下の業務は、経理ソフトへの入力業務や伝票の仕訳など、先輩の補助に携わりながら業務を遂行していくレベルである。次に、自身で主体的に業務をこなせるようになる段階である。月次決算などがある程度任されて出来るレベルである。最後は、自身の判断による業務が多くなる段階である。年次決算などほとんどすべての経理業務を理解し、業務を遂行出来るレベルである。同一の派遣先で働き続ける場合には、下のレベルの業務がこなせるようになったら、次のレベルに上昇させることを派遣先とも申し合わせる。また、他の派遣先に移動する場合には、前に行った業務レベルと同レベルの賃金が支払われるように派遣先と料金交渉する。

派遣の労働市場内においてジョブランクが定まり、緩やかにでも賃金（派遣料金）を結びつけられれば、そのジョブを構成するマーケットの賃金ランクが明確になり、次のステップ

⁹ 賃金の概念図は、石田[1990] (pp.12-18) の賃金の類型を参考にした。石田によると、仕事に賃率がくっついている賃金制度の場合、第7-2図の形状をなし、評価がない場合にはシングルレート（すなわち、太線のみ）、評価のある場合には賃率の幅が存在するとする。イギリスの普通の工場では、シングルレートである。一方、イギリスの先進的工場やイギリスに進出した日本企業の工場においては賃率の幅が存在する。石田は、シングルレート形式から賃率の幅がある形式へと収れんするとしている。

へのインセンティブとなろう。

(3) 派遣労働者の教育訓練と人的資本形成

教育訓練に関する問題点は、非典型雇用全体に係る問題と、派遣労働特有の問題がある。人的資本形成の観点からみると、非典型雇用は期間の定めのない雇用に比べて、教育訓練投資から回収出来る不確実性が高く、投資するインセンティブが低くなることにある。派遣労働も同様に、短期的なキャリア・パースペクティブであることから、派遣先は OJT での教育投資のインセンティブを失わせる¹⁰。

諸外国の研究では、非典型雇用の労働者が職業訓練を受ける可能性が低い点では議論が一致している¹¹。Arulampalam and Booth [1998]、Booth et al.[2002]は、英国家計パネル調査のマイクロデータを用い、労働市場の柔軟性と業務に関連した訓練を受ける可能性を検証した。その結果、柔軟な雇用契約にある者は、期間の定めのない雇用契約の労働者に比べて、当該訓練を受ける可能性が低いことを明らかにしている。中でも、期間の定めのない雇用に移行する可能性が少ない、季節・一時雇用者の場合、有意に当該訓練を受ける可能性が低い¹²。

派遣労働特有の教育訓練上の問題点としては、派遣会社が実施する汎用スキルの訓練と実際に派遣先で使うスキルのかい離問題¹³、登録型派遣の教育訓練のフリーライダー問題¹⁴がある。確かに、登録型派遣会社が実施している OA 操作等の汎用スキルが、実際に職場でどの程度職業能力を向上させているのかは疑問である。しかし、専門業務に関して言えば、本調査からみたように、ある程度、教育訓練と派遣労働者の付加価値向上との間に関係性が見られる。

派遣会社が派遣労働者のキャリア形成のために、教育訓練を実施する他、キャリア相談の機会を設けることは、派遣労働者が同一の派遣会社に定着して勤続する意欲を高めることにつながる¹⁵。キャリア相談の方法は、キャリア・カウンセリングやキャリア・セミナーなどさまざまであろうが、同じ職種の派遣労働者を集め、情報を交換することで、自身のキャリアの位置や方向性を確認できる方法もある。いずれにしても、自身の現在の働き方が、キャリアの中でどういう位置にあり、将来に向けて何をすべきかということについて、本人が気づいているのといないのとでは、仕事に対する意欲も大いに変わってくるだろう。

非正規雇用の教育訓練と人的資本形成は、長期的なキャリア・パースペクティブを持てる構造を作ることにより、派遣労働者と派遣先の投資インセンティブにつながる。「臨時的・一

¹⁰ 島貫・守島[2004]参照。

¹¹ 大嶋[2009]参照。

¹² Arulampalam and Booth [1998]、Booth et al.[2002]参照。

¹³ 島貫・守島[2004]参照。

¹⁴ 木村[2007]参照。

¹⁵ 島貫[2007]参照。

時的雇用」の範疇に留めようとする、大量の能力の低い雇用者を生み出すことになる。

(4) 派遣労働者の正社員転換

派遣労働のキャリアの出口には、「期間の定めのない雇用」に転じる経路がある。EU など、ヨーロッパ諸国においても、派遣労働を正規雇用（regular worker）へのステッピング・ストーン（stepping stone）の役割を担わせる方向にある¹⁶。大嶋[2009]は、有期雇用が期間の定めのない雇用への足がかり（stepping stone）であれば、有期雇用であっても就業意欲は低下しないが、行き止まり（dead end）であれば、労働者の努力や意欲の低下につながり、ひいては労働生産性を押し下げる可能性がある¹⁷。先行研究からは、非典型雇用であっても、期間の定めのない雇用への「昇進」構造が見られる場合には、非典型雇用者のモチベーションは高まりより勤勉に働く、ということも明らかになっている¹⁸。

非典型雇用者において「正社員に変わりたい」希望が多いことは、佐藤[1998]の研究にも見られる。佐藤氏は、個人調査の分析から、一方で、非典型雇用者が必ずしも「不本意に」自分の就業形態を選択している訳ではなく、職業生活の総合的満足度は正社員よりも高いこと、他方、就業形態によっては、その4分の1程度が他の就業形態への転換を希望しており、他の就業形態への円滑な移動が可能となる仕組みの整備が課題であるとする¹⁹。さらに、人的資源投資に熱心な企業では、非正社員から正社員に登用する仕組みが整備されており、実際の登用が多いことを確認している。また、正社員登用制度を非正社員の人材活用の活性化策として導入することを勧めている²⁰。

本調査からは、正社員への転換制度があることによる、派遣労働者の生産性の向上を検証することはできないが、転換の理由は、人材採用に際しての当たり外れのなさや、仕事へのモチベーションを高め、「うわべだけの協力」から「完全な協力」²¹を引き出すことが考えられる。特に「引き抜き」形式での直接雇用では、紹介予定派遣での派遣期間（最長6カ月）よりも、結果的に長くモニターすることで、シグナリング効果²²は高いと考えられる²³。玄田[2008]は、前職が非正規社員だった離職者について正社員への移行を規定する要因を分析し

¹⁶ Storrie [2002]、Kavasnicka[2005]参照。

¹⁷ 大嶋[2009]参照。

¹⁸ Engellamdt and Riphahn[2003]参照。

¹⁹ 佐藤[1998]参照。課題の中でも中途採用における年齢制限が問題であると指摘している。

²⁰ 佐藤[2004]参照。

²¹ 昇進という階梯は、「うわべだけの協力」から「完全な協力」を実現させる機能を持つ。協力的行動を引き出すには、取引ごとの刺激的賃金を支払うことで報いるよりも、内部昇進は効率的である(O.E. Williamson[1975])。

²² 「シグナリング効果」は、労働者の生産性についての正確な情報を有しない時、最終学歴や、企業内継続勤務年数等が、賃金の上昇、あるいは長期雇用の処遇の可能性が高める。

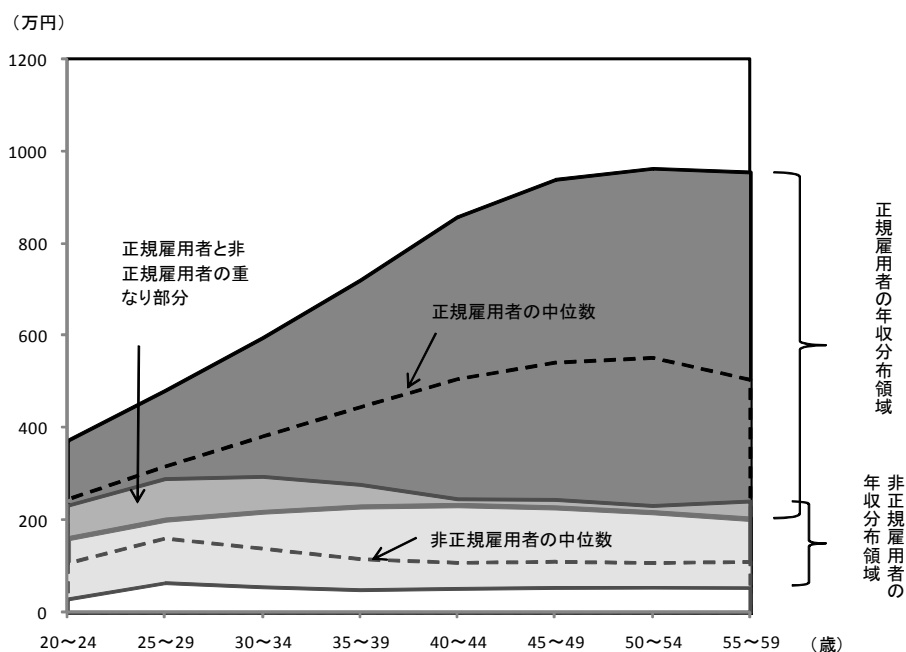
²³ 紹介予定派遣の派遣期間も、企業の年度計画に合わせて1年（契約終了する場合には、数か月前倒しで通告）に延長したほうが、派遣労働者にとっても、全体を通しての仕事を把握でき、派遣先にとっても年間を通じた仕事ぶりを把握できるのではないかと。

ている。その結果、非正規社員としての離職前2年から5年程度の同一企業における継続就業経験は、正社員への雇用を有利にすることが明らかになっている。これは、一定期間の継続就業の経験が潜在能力や定着性に関する指標となっているシグナリング仮説と整合的である²⁴。

本調査からは、登録型派遣労働者の正社員転換に関しては、35歳半ばが分岐点であろうことがわかっている。このことは、非正規雇用の正社員の転換についての特徴を分析した玄田氏の研究²⁵と整合的である。当該研究では、非正規社員の正社員への移動状況を企業内、企業間で対比している。それによれば、企業内で、正社員に転換した雇用形態は、登録型派遣が26.5%と最も多く、正社員に転換した非正規社員の年齢構成は、30歳代の層が20歳代および40歳代前半よりも厚くなっている。

この年齢層の正規雇用者と非正規雇用者の年収のおおよその傾向をみると、第7-3図のように重なっている。重なりがあるということは、企業側にとって正社員に転換させても賃金移行に無理がないともいえる。40歳以降になれば、賃金の重なり部分は小さくなる。

第7-3図 正規雇用者と非正規雇用者の年間収入分布



出典) 労働経済白書(平成21年版)、P.171。

資料出所) 総務省統計局「就業構造基本調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

(注) 1) 年間収入分布は、第9十分位数を上限、第1十分位数を下限とした。

2) 第1十分位数、中位数、第9十分位数は、正規雇用者(正規の職員・従業員)、非正規雇用者(正規の職員・従業員以外の者)それぞれの年間収入階級別雇用者数をもとに線型補間法により推計した。

²⁴ 玄田[2008]参照。

²⁵ 玄田[2009]参照。

先の玄田[2009]からは、非正規社員から正社員の移動に伴う賃金（月収）の変化は、企業内移動の場合は、企業間移動に比べ「変わらなかった」が5ポイント程度高く（企業内：16.4%、企業間：11.2%）、「増えた」が5ポイント程度低く（企業内：61.8%、企業間：66.2%）なっている。また、年収に関しては、企業内移動では、急激な上昇ではなく、緩やかに上昇する傾向がみられる。これは、移動前後で同一の職務に就いている場合が多く、非正規社員であった時から段階的に上昇しているのではないかと推測されている。

本調査でも、賃金の観点から見て、正社員に転換したとしても大幅な賃金の上昇はあまり見られない、契約社員に転換した場合には、賃金がむしろ下がる場合もある。そのこともあって、派遣労働者は、賃金の上昇や年収との比較で、派遣先からの直接雇用の申し出を断るケースもみられる。ただし、将来獲得できる年収までは考慮していない可能性もある。

派遣先に入職する際に、その派遣先における職場のルールや社内規則等の説明があることが、派遣先での仕事意欲や継続意欲を高める影響があることがわかっており²⁶、過去に派遣先において同一の業務で正社員に転換した例があるのか、契約社員に転換するのであれば、正社員への登用があるのか、どのような手順（上司の推薦が必要とか、試験があるとか）で転換するのか、転換した前例の労働条件やその時の会社の状況等が事前に知ることが出来れば、派遣労働者のキャリア形成意欲にも大きな弾みとなるだろう。自社の派遣労働者が前例として正社員に転換したケースを紹介するだけでも、派遣労働者が働くにあたって有用な情報になるだろう。

(5) 労働市場における派遣会社の役割

労働市場において、派遣会社の担う役割は大きくなっている。大手事務系派遣会社においては、創業からの歴史も長く、ノウハウの蓄積もある。また、膨大なデータを元にした職業紹介能力は計り知れない。こういった長年にわたって蓄積されてきたノウハウを労働市場としては、積極的に活用すべきである。一律に登録型派遣を禁止したとしても、その業務自体は世の中からなくなるわけではないし、その業務を遂行する人がいなくなるわけでもない。その人の雇用形態が直接雇用になったとしても、依然として非正規雇用であり続けることは、派遣先のコスト面から考えても明白である。新しい雇用形態を定着させ、成熟させるには、一定期間は見守り、さまざまな試行錯誤を繰り返すことが必要である。一律に禁止するのではなく、よりよい方向へ導いていく政策や指導が必要である。

現在の派遣労働市場においては、売れる人材だけが市場に出回り、弱者が救いあげられない構造になっている。これは、派遣会社が利益を追求する営利目的の民間企業であるが故であり、当然ながら、利益が上げられる人材を優先する。市場では選好されない人材（例えば、

²⁶ 島貫[2007]参照。

高齢者、子育て期の女性、ニート、フリーター、失業期間が長い者等²⁷⁾の就業支援に関しては、民間企業にその役割を担わせるのではなく、国がその支援を行い、地方自治体と共に社会的企業²⁸⁾やNPO等にその任を委ねるなど、行政と共に解決していくような、別の手立てが必要である。

登録型派遣労働の問題の1つとして、低賃金があるが、現在の派遣労働市場が価格競争に巻き込まれ、負のスパイラルに入っているように思われる。派遣料金および賃金水準は、1997年²⁹⁾以来下落傾向にある。2008年までの11年間で、26業務の派遣料金平均で13.8%下落（1997年度：18,963円/日→2008年度：16,348円/日）している。中でも、「通訳、翻訳、速記」（約27%減）、「放送番組の大道具、小道具」（約26%減）、「放送番組演出」（約20%減）、「建築物清掃」（約17%減）、「広告デザイン」（約14%減）の下落幅が大きい。一方、上昇しているのは、「調査」（約5%増）、「ソフトウェア開発」（約4%増）、「建築設備運転、点検、整備」（約2%増）、「事業の実施体制の規格、立案」（約0.2%増）、「機械設計」（約0.1%増）であるが、概して上昇幅は小さい。

賃金が派遣料金を通じて、市場の需給や市況の変動に影響されやすいことは、第4章でも述べたが、労働者の質を高め、質を派遣料金に反映し、その質を派遣先が求める仕組みを作らない限り、価格競争によってますます派遣料金が下がっていく可能性がある。派遣先も労働力を安ければよい、と必ずしも考えていないはずである。質を求め、それに見合った料金を支払う派遣先もあるだろう。そのためには、価格競争から質的競争への転化を、業界をリードする派遣会社が構築していく必要がある。まず、職種ごとの職務分析によるレベル分けと、そのレベルにあった派遣料金の結びつけ、そして評価制度について、業界の有志を集め、業界全体の業務と派遣料金をデザインすることが考えられる。それは、大手派遣会社の中で、賃金の安定のために、すでに少しずつ各社で行われている知恵やノウハウを伝播させ、共有するということである。派遣業界が岐路に立った今、リーディング・カンパニーには今後の派遣労働市場をよき方向へ導く責務がある。

3. 今後の研究課題

本調査では、派遣会社のヒアリング調査から登録型派遣労働者のキャリア形成について考えてきた。派遣労働は三者関係から成り立っており、派遣会社からのヒアリング調査からだけでは、知りえない部分が多い。特にキャリア形成には、派遣先での働き方が大きく関わっており、その部分を抜きにして、議論は成り立たない。派遣先での派遣労働者の働かせ方、教育訓練の方法、そして正社員転換の実態を明らかにする必要がある。当然、派遣先の正社員の働き方も人事・賃金制度も、派遣労働者の活用に影響があるだろう。派遣労働者の働き

²⁷⁾ 広い意味でこれらの人材は、social exclusion;社会的弱者、社会的疎外を受ける者である。

²⁸⁾ 非営利目的で人材派遣事業を行う社会的企業の発足が待たれる。

²⁹⁾ 労働者派遣事業報告書において、1997年度から26業務の賃金が初めて調査された。

方は、それ自身の雇用形態の中で完結する問題ではなく、職場のポートフォリオの中で見ていかなくてはならないという問題もある。また、アンケート調査からの定量的な分析は欠かせない。

その上で、派遣労働が正社員のステップング・ストーンになっているのか、真にキャリア形成の可能性を秘めた働き方であるのどうかがわかってくるだろう。

参考文献

- Arulampalam, Wiji and Alison L. Booth [1998], “Training and labour market flexibility: Is there a trade-off?” *British Journal of Industrial Relations*, Vol.36, Issue4, pp.521-536.
- Booth, Alison L., Marco Francesconi and Jeff Frank [2002], “Temporary Jobs: Stepping stones or dead end?” *The Economic Journal*, Vol.112, pp.F189-F213.
- Ciett [2010], “The agency work industry around the world,” *Economic Report*, 2010 edition.
- Dolado, Juan J. and Rodolfo Stucchi [2008], “Do Temporary Contracts Affect TFP? Evidence from Spanish Manufacturing Firms” IZA Discussion Paper, No.3832.
- Engellamdt, Axel and Regina T Riphahn [2003], “Temporary Contracts and Employee Effort” *Labour Economics*, Vol.12, Issue3, pp.281-299.
- Kvasnicka, Michael [2005], “Does Temporary Agency Work Provide a Stepping Stone to Regular Employment?” SFB 649 Discussion Paper 2005-031.
- Sauermann, Jan [2006], “Who invests in training if contracts are temporary?: Empirical evidence for Germany using selection correction” IWH-Discussion Paper 14/06.
- Storrie, D. [2002], “Temporary agency work in European Union”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』、日本評論社、1980年)
- 阿部正浩[2005]「日本経済の環境変化と労働市場」、東洋経済新報社、2005年。
- 石田光男[1990]『賃金の社会科学—日本とイギリス—』、中央経済社。
- 大嶋寧子[2009]「非典型雇用の拡大と労働生産性—諸外国の経験に見る日本の検証課題—」、『みずほ総研論集』、2009年Ⅱ号。
- 小野晶子[2009]「登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考える—先行調査研究サーベイと企業事例調査から—」、労働政策研究・研修機構ディスカッションペーパーシリーズ (JILPT Discussion Paper)、No.09-04。
- 木村琢磨[2007]「登録型派遣会社の経営と人的資源管理」、佐藤博樹・高橋康二・木村琢磨『派遣スタッフの就業意識・働き方と人事管理の課題』、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.10。
- 木村琢磨[2009]『雇用の協会に関する理論的・実証的研究』、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.15。

- 玄田有史[2007]「前職が非正社員だった離職者の正社員への移行について」、『日本労働研究雑誌』、No.580。
- 玄田有史[2009]「正社員になった非正社員—内部化と転職の先に—」、『日本労働研究雑誌』、No.586。
- 佐藤博樹[1998]「非典型的労働の実態—柔軟な働き方の提供か?—」、『日本労働研究雑誌』、No.462。
- 佐藤博樹[2004]「若年者の新しいキャリアとしての『未経験者歓迎』求人と『正社員登用』機会」、『日本労働研究雑誌』、No.534。
- 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」、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。
- 佐野嘉秀・高橋康二[2009]「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—」、『日本労働研究雑誌』 No.582。
- 島貫智行・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。
- 島貫智行[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。
- 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。
- 西村孝史[2008]「就業形態の多様化と企業内労働市場の変容—『ワーキングパーソン調査2006』の再分析」、『日本労働研究雑誌』、No.571。
- 西村孝史・守島基博[2009]「企業内労働市場の分化とその規定要因」、『日本労働研究雑誌』、No.586。
- 日本人材派遣協会編[2009]『人材派遣データブック 2009』、社団法人日本人材派遣協会。
- 濱口桂一郎[2009]「EU労働者派遣指令と日本の労働者派遣法」、『大原社会問題研究所雑誌』、No.604。
- 松浦民恵[2009]「派遣労働者のキャリア形成に向けて—ヒアリング調査による考察—」、『日本労働研究雑誌』 No.582。
- 三浦和夫[2005]『よくわかる人材派遣業界』、日本実業出版社。
- 皆川宏之[2009]「労働者派遣をめぐる法的問題」、『日本労働研究雑誌』 No.582。
- 渡邊木綿子[2009]「正社員登用事例にみる雇用の多元化と転換の現状」、『日本労働研究雑誌』 No.586。

第Ⅱ部 事例編

はじめに

第Ⅱ部は、人材派遣会社 14 社それぞれのケースレコードを所収し、A～N 社まで順に配している。

調査は、2008 年 12 月から 2009 年 12 月までの、1 年間で実施した。数社については、その後複数回、メールや電話などでの問い合わせを重ねながら、事例を積み上げた。それぞれの派遣会社には、それぞれの特色や持ち味があり、「人材派遣会社」と一言では括れない多様さである。全体を見渡すには、次ページの表、「調査対象企業の概略」を見ていただきたい。

A～C 社は独立系の大手事務系派遣会社である。この 3 社の傾向は似ている。大手であるため、教育訓練等への制度が充実している。D 社はそれらを追随する中堅企業であり、教育訓練面ではシンプルであるが、基本的に A～C 社と類似点が多い。

E～G、K 社は、資本系の事務分野の派遣会社で、規模は中堅である。一般的な事務系派遣も手掛けるが、資本系の派遣会社の特徴として、親会社が身を置く分野に強い人材を保有するという傾向がある。例えば、E 社や F 社では親会社が銀行や商社であるため、金融事務や貿易事務に携わる人材を多く抱え、G 社では親会社が百貨店であるため、販売や案内、K 社では親会社がマスコミであるため、編集やデザインに係る業務に係る派遣が多い。

H、J 社は、ある一定の専門業務に特化して派遣をしている派遣会社である。特に、H 社（医療事務）、J 社（クリエイティブ職）に 100%特化しており、いわゆる一般的な事務派遣とは一線を画している。資本系、独立系に係わらず、自社の専門性を生かして派遣事業を行っている派遣会社は、業務におけるノウハウの蓄積があり、派遣事業と同時に、その専門性を生かして請負事業を展開する傾向がみられる。

I 社は、一般的な事務系派遣の他に、介護など、政令で定める 26 業務以外の自由化業務の割合が多い派遣会社である。傾向としては D 社に近い。

製造業務派遣の L 社、軽作業系派遣の M 社に関しては、事務系派遣とは、出自も事業形態も労働者の属性も非常に異なっている。特徴的なのは、事務系派遣では女性割合が 8～9 割に達するのに対し、男性の割合が高いことである。これは N 社の事例にもあてはまる。

常用型技術者派遣を行う N 社の事例は、登録型派遣とのビジネスモデルの違いが大きく表れている。常用雇用（正社員・契約社員形態での）派遣を行う企業がすべて、N 社のようにキャリア形成を重視した経営を行っているとは思わないが、同様に行える素地があることがわかる。登録型派遣においても、すべて移植することは難しいが、取り入れられるような事柄もある。

なお、ケースレコード内の調査対象者の発言部分で、() で補足している文言は、前後の意味が通るように、すべて筆者が書き加え、調査対象者に確認を取った。

表：調査対象企業の概略

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社																										
企業規模	大手	大手	大手	中堅	中堅	中堅	中堅	中堅	中堅	小規模	中堅	大手	中堅	大手																										
独立系/資本系	独立	独立	独立	独立	資本	資本	資本	独立	独立	独立	資本	独立	独立	独立																										
主な派遣分野 ()内は中心専門業務	事務	事務	事務	事務	事務 (金融・貿易)	事務 (貿易)	事務 (販売)	事務 (医療事務)	事務 (介護)	事務 (クリエイティブ職)	事務 (クリエイティブ職)	製造業務	軽作業	技術・常用品																										
主な派遣職種(派遣実働数に占める比率)	事務用機器操作(80~85%)	事務用機器操作(70%)、財務処理、取引文書作成	事務用機器操作(70%)、財務処理、研究開発(以上で90%)	事務用機器操作(50%)、テレマーケティング(20~30%)、財務処理(20~30%)	事務用機器操作、取引文書作成、財務処理	事務用機器操作、取引文書作成、財務処理(以上で90%)	販売業務 受付・秘書業務	医療事務(100%)	事務用機器操作(40%)、介護職、薬剤師(30%)、ファイリング(30%)	広告デザイン、書籍等の制作・編集、放送機器等操作	広告デザイン、書籍等の制作・編集(以上で50%)、事務用機器操作	製造業務(100%)	軽作業 運輸業務 製造業務	機械設計(70%)、ソフトウェア開発(20%)、研究開発(5%)																										
登録型派遣社員実働数注1、2)	約3万人	約3万6千人	約4万3千人	約1万1千人	約7,200人	約3,500人	約2,300人	約350人 (請負社員を含め約2万人)	約1,100人	約400人	約8千人	約3万7千人	約9千人	約6千人 (注3)																										
男:女	1:9	0.5:9.5	0.3:9.7	2:8	1.5:8.5	1:9	0.5:9.5	0.1:9.9	1:9	1:9	1.4:8.6	8:2	5:5	9.5:0.5																										
主な年齢層	若年比率(20~34歳)	65%	45%	55%	60%	30%	54%	55%	20%	40%	58%	50%	58%	68%	55%																									
	45歳以上比率	3%	10%	7%	10%	33%	12%	18%	45%	27%	3%	14%	12%	14%	14%																									
	特徴	20歳代後半から30歳代前半層がピーク。20~30歳代で90%近くを占める	30歳代後半層が多い。20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	35歳から40歳代前半までがピーク。50%超と多い	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で90%を占める	40歳代がピーク。50歳代も相当数存在する	20~40歳代で90%を占める	20~40歳代で97%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で90%を占める	20~40歳代で90%を占める	30歳代がピーク。40歳以降は徐々に減少																								
マッチングの方法:技能・能力やキャリア形成を意識しておこなわれているか	必ずしも意識はされていない。派遣先の意向が優先される				主力派遣先・主力専門業務においては、他の派遣先や職種に比べると意識されている				必ずしも意識はされていない。派遣先の意向が優先される				主力業務ではステップアップをさせる交渉をすることがある		一般的な製造業務では、ない		ほとんどない		派遣元主導で、キャリア形成のための職場ローテーションが存在する																					
未経験者のマッチング	事務職経験がないと実際のマッチングは難しい。ただし事務職経験があって、専門業務やリーダー職について未経験の場合については、補助業務から就けていくこともある			事務職未経験者でも、簡易な仕事などに派遣する場合もある			事務職経験があって、専門業務未経験の場合については、補助業務から就けていくこともある。ただし、貿易事務についてはニーズが少ない			未経験者可			資格があれば、未経験者でも就けることは可能			実務経験者のみ			デザイン関連のソフトを扱えれば、未経験者でも就けることは可能			未経験者可			未経験者可			それなりの技術的素地のある者。新卒からの教育訓練で実務経験をつけていく												
年齢の壁:何歳まで派遣で働き続けられるか	40歳あたりから、仕事の紹介は減少する。経理などの専門職であれば比較的高齢でも派遣可能。同一派遣元から継続的に派遣されている場合、比較的高齢でも派遣可能				金融機関は年齢にこだわらない。実務経験、適性を重視する。金融機関への派遣期間は他より長い			40歳あたりから、仕事の紹介は減少する。同一派遣元から継続的に派遣されている場合や、専門職であれば比較的高齢でも可能			販売職は比較的高齢でも可能。店のターゲット層により中・高齢の方がよい場合も			40~50歳代のベテランが多い。WLBで週3日勤務など多い			介護職に関しては30歳代が中心。年齢にこだわらないが体力的に重労働			事務系などに比べると年齢にこだわらない。ただし、年齢が上がればディレクター職などの経験が求められることも多い。締切に追われ不規則な職場環境なので体力的に厳しい			50歳代。体力の限界			体力が必要な職種は40歳代、他はほとんど不問			専門性が高ければ、特に年齢は関係ない。任せられる技能の頭打ち傾向がある											
技能、能力と賃金の関係	技能、能力と賃金はリンクしない		仕事によりランク分けがあり、賃金にリンクする(レートは市場に合わせて半年~1年毎見直し)		登録時にランク分けする職種もあるが、賃金とは無関係。本人への開示はない		技能、能力と賃金はリンクしないが、特に金融機関において、同一派遣先での勤務が長くなれば上昇する傾向にある		登録時にランク分けする職種もあるが、賃金とは無関係。本人への開示はない		主力専門業務においては、勤続年数に従って上昇する傾向にある		ランク分けはしていないが、経験年数に応じて賃金はある程度決定する。前の派遣時の賃金を考慮する		技能、能力とは賃金はリンクしない		仕事の難易度で3段階程度に分かれ、賃金にリンクする。		デザイナーは難易度、熟練度のレベルによって賃金は緩やかにリンクする。DTPは市場賃金次第で下降気味		ほとんどないが、派遣先(約2割)により評価制度がある場合、昇給がある		職種別にベースと上限金額があり、勤務回数、勤務態度により上昇		評価制度が存在する。評価内容は本人にも開示され、昇給に影響する															
キャリア形成のパターン: ①移動型、②内部型	①は、本人が希望を出し、それにあつた派遣先が見つければ可能。派遣元が主導することはない。必ずしも賃金が増えるわけではない ②は派遣先の職域が拡大したり、勤続が長くなると賃金が増える傾向がある				どちらかといえば②が主流				①は主力専門業務においては、比較的意识はされている。必ずしも賃金とはリンクしない ②は派遣先の勤続が長くなると賃金が増える傾向がある				①はほとんどない ②が多い				どちらかといえば②が主流				経験を積み難易度の高い仕事が出来れば①も②もある				デザイナー系は①DTPは②				①はない ②は派遣先の活用方法による				①はまれ ②は専属的に派遣される場合がある				①は派遣元主導で行われる ②もみられる			
Off-JT:派遣労働者の技能・能力を伸ばし、賃金上昇に寄与しているか	メニューが多い。研修を受け、認定試験等を受けると個人データに記録され、次の仕事紹介につながるものもある		メニューが多い。仕事に直結する研修の他、イベントなどで派遣社員同士の交流を深めキャリア意識を高める試みがある		メニューが多い。研修を受けると個人データに受講記録が残され、次の仕事紹介につながる場合もある		限定的なメニュー。特に仕事紹介、賃金に影響は与えない		主力専門業務においては充実。仕事に直結する内容		医療事務の資格取得が必要。研修や資格取得費用の補助がある		限定的なメニュー。特に仕事紹介、賃金に影響は与えない。福利厚生の目的		クリエイティブ系のOff-JTはない。OA研修等は親会社(事務系派遣)ので充当		使用ソフトの移り変わりが激しい業界なので、主流になる画像処理ソフトの研修を積極的に行う		主に派遣前研修。派遣先の要請による(半数程度)		Off-JTは、ほとんどない		職務に直結、生産性、付加価値を上げるためのOff-JT																	
正社員転換:派遣先への直用化、派遣元への常用化	派遣先への直用・正社員化は、外資系、中小企業が多い				主力専門業務において、派遣先から引き抜かれることがよくある				直用はあるが少ない、請負事業もあるが、派遣との乗り入れはない				派遣先の直用はコンスタントにある。派遣元への常用化はない				直用化のケースは多い。デザイナー系はフリーランスになる、派遣労働と兼務ということも				3年を超えた場合、直用化される場合がある。派遣元への常用化は頻繁(請負リーダー)				派遣先への直用化はある。派遣元との契約・正社員化は多い				派遣先への直用化は少ない。ほとんどは一般的な転職											

注1)実働者数とは、登録者のうち1年間に1度でも派遣されたことのある人の数。
 注2)A、G、L、M社は2007年度、その他は2008年度数値。
 注3)すべて常用型の「期間の定めのない雇用」

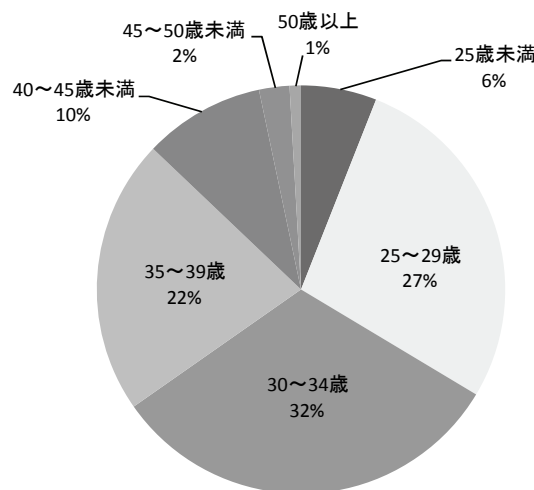
人材派遣 A 社（事務系大手・独立系） —キャリア形成重視の登録型派遣会社のジレンマ—

I. 人材派遣 A 社の労働者派遣事業の実績

A 社は、大手、事務系の人材派遣会社である。主な派遣先の業種は製造業、情報通信業、サービス業である。主な派遣先職種は事務用機器操作で、これが 8 割程度を占める。それに、財務処理、テレマーケティングの営業、取引文書作成、ソフトウェア開発が続く。

A 社の 2007 年度の登録型派遣社員の実稼働者数は約 3 万人、常用雇用派遣社員¹は 320 名であった。2009 年 2 月時点の年齢階層別の内訳をみると、20～30 歳代で全体の 9 割近くを占め、30～35 歳が最も多い。男女比を見ると、男性が 1 割、女性が 9 割である。1 回の派遣契約期間は 3 ヶ月が中心である。

第 A-1 図 年齢階層別稼働者割合



II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

A 社での派遣登録および仕事の紹介のプロセスは以下の通りである。まず、新規登録者²は HP など仕事の情報を見た上で、登録会に参加する。そこでデータベースに住所などの基本的情報、過去の仕事内容、OA スキルなどの技能の登録をする。仕事のマッチングが不可能という事情が明らかな場合を除き、基本的に登録会に参加した人の多くが

¹ ここでいう常用雇用派遣とは、派遣されていない時でも派遣会社との雇用関係が継続される形態をいう。

² 新規登録者は HP に掲載されている特定の仕事を目的にする人よりも、とりあえず仕事がしたいという理由から登録する人のほうが多い。一方で特定の仕事を目的に登録しても、その仕事自体の人選がなされていることが多い。A 社側としても HP に載せる情報は、主には、仕事のモデルケースを PR するために掲載している。

登録を認められる。他社では未経験者³の登録を嫌う場合もあるが、A社の場合は、登録への門戸を開いているという⁴。既存登録者のデータベースの更新作業は定期的に行われるわけではなく、「コーディネーター」⁵が仕事を紹介する機会を通じて、電話によるヒアリングを通じて行う⁶。新規登録者と既存登録者の間では「情報の鮮度」(A氏)には差があるものの、基本的には同じ項目の情報が記入されており、大きな差はない。

上記データベースに基づき、紹介担当であるコーディネーターが派遣先の求める技能、適性にあった派遣社員を抽出して、派遣社員に電話をかけ、その仕事に就く意志があるかを確認する。

データベースから抽出した後に、コーディネーターは候補者に連絡をとることになるが、優先順序に関しては、コーディネーターの判断に委ねられる。コーディネーターは派遣先の要望に沿いながら、データベースに登録されているスキルや志向性⁷の情報を元にマッチングを行う。技能面に関してはある程度機械的に把握できるが、派遣先の要望には技能面だけではなく、継続的に働くことができるなど、スキルではない、本人の志向性やいわゆる対人能力的な要素(いわゆるヒューマンスキル)が含まれる。そのウェイトは低くないため、機械的にマッチングすることは難しく、数値化しにくい志向性や対人能力の把握については、コーディネーターの力量や、「カンの世界」(A氏)に頼ることになる。

数値化しにくいスキルや能力の把握は、派遣会社の共通する悩みであるが、A社では詳細な定性的な記述をデータベース内に組み入れることで、その対応を図っている。A社の場合は、専門の面談職員が2~3時間程度かけ、登録者のすべての過去の職歴、希望条件や当人の考え方を聞いた上でデータベースに登録する。時間的には同業他社に比べても一番長い部類だという。

一方で、派遣先からも、それぞれに異なる業務内容や仕事環境を営業担当が細かく聞き出し、その要望をデータベースに登録する。また営業とコーディネーターが密にコンタクトをとり、職場の男女比や指揮命令者の年齢など、職場の情報を共有する。しかし、

³ 経験/未経験という区分で重要性を持つのは、正社員歴よりも「職種の経験」である、という。そのことは次の発言からも把握できる。「正社員歴という雇用形態上のものというよりも、むしろ職種のご経験(をみます)。ないしは、出来る、出来ないウェイトが高いです。例えば、正社員経験者なんだけど、営業事務の経験がない方と、派遣歴で営業事務経験がある方だったら、やっぱりこちら(後者)のほうがお客様のご要望に合っていると思うので、私どもはこちらの方をご紹介します。」(A氏)

⁴ ただし、とりわけ不況期で需要が少ない際には、登録を認定したものの結果的に仕事の紹介ができないことはありうる。そのようなケースの場合、A社では登録する際に事前に説明しているという。

⁵ コーディネーターは首都圏におよそ60人程度配属されている。この人数は営業のおよそ4分の1程度である。これ以外に、東京以外にスタッフの現状をやりとりするサブ的な機能を果たすコールセンターが1か所ある。

⁶ 未経験者の場合、長期間、仕事を紹介できないケースもあり得るが、特に派遣社員からの申し出がある場合を除き、その場合でもデータベースから情報を削除することはない。そのため実稼働者数は3万人程度であるが、登録者数はのべで53万人と大きな開きがある。

⁷ データベースには、「集団で協調しながら(仕事を)するのがいいのか、といった志向性も全部入っている」(H氏)という。

派遣先からの要望と派遣社員の希望条件を照らし合わせるだけでは、勤務が長続きしないケースが多い。派遣先からの要望に応えられる人材がいなければ、条件面などに関する派遣先への働きかけが行われる。例えば、登録人材の中で、該当者が見つかりにくい業務や、派遣社員側が未経験者だけれども就業の希望があり、ヒューマンスキル等を保証出来るような場合、実務未経験者や派遣先の要求水準に足りない派遣社員であっても派遣先との条件面の交渉を通じて、派遣することがある。

「未経験でいいから、入れて育ててみませんかとか。この子はリーダーまでできると思うんです。ただ、経験がないので、ちょっと入れて、半年、1年、育ててみて、そのときに時給を上げて、スーパーバイザーにしてみませんか、という。」(H氏)

2. 登録時の能力評価の方法

(1) 登録時の能力把握の方法

A社で登録が求められる情報は住所や氏名といった基本的な情報と、これまでの経歴(勤務先だけではなく、そこでのOAなどの使用経験や業務内容を記入する)、希望情報(勤務先、希望する職種、企業規模、給与)の3つに分かれる。それぞれの項目ごとに詳細に分類されており、例えば、経歴の項目に関していえば、営業事務のなかでも、発注事務、納期調整など、詳細な仕事の内容が質問され、OAに関しても、Excelを例にとれば基本的な入力から複雑な関数まで業務での使用経験がチェックされる。経理の場合も自己申告に基づいて、ペーパーテストが行われる。

(2) 仕事の技能評価制度について

A社には英語、経理、OAスキルなどの、汎用的な技能に関して評価制度がある⁸。例えば、英語に関して言うと、TOEIC〇〇点=TOEFL△△点=Aランクというような仕組みである⁹。このような技能ごとの評価制度は、賃金制度と連動してはいないが¹⁰、マッチングの精度を高めるために用いられている。

一方で、業務を通じた、職種ごとの技能評価制度は導入されていない。技能は「ランクがあればあるほど劣化したり、他(の派遣会社経由)で働くと進化する」(A氏)ために評価の更新が困難であることが一つの理由である。故に、個人の能力や技能に関する評価は、コーディネーターが登録者との電話でのやりとりの中で質問しながら、判断

⁸ 評価については直接的には本人には伝わってはいないが、仕事の紹介などのやりとりのなかで結果的に伝わることもある。

⁹ ただし、申告される資格やスキルと、現実の実務で活かされる能力の差については、システム上では把握しきれないため、実際のマッチングに際して問題視されている。両者の違いは、データベース上の備考欄でテキスト情報として参照できるようにはなっている。

¹⁰ 「マーケットバランスによって結果的に高くなるということはあるものの、テーブルがあって、この人はAランクだから、例えば1,600円であるというふうにはなっていないです。」(A氏)

することに依拠している。

「どんな状況で働いていましたか、誰かの補助でやっていましたか、それともあなたが主導でやっていました、じゃあ、どんな仕事してましたかっていうのをコーディネーターが聞くことで、どの程度のレベルだねっていうのを見分けている。」(H氏)

一方で、派遣先からの要望では、職種ごとの明確なレベル分けがあるわけではなく、営業が派遣先の要望をテキスト化してデータベースに登録している¹¹。その際には、コーディネーターが自分の判断で派遣先の要望をある程度、レベル分けする¹²。現行のやり方では、レベル分けやマッチングの精度は、コーディネーター個人の力量にかかっており、不偏性に欠ける点が問題点であるという。専門性が高い業務に関しては派遣先からの要望が比較的明確なことが多いので、全社共通の「ものさし」を用いた能力の評価を行うシステムを作るべきだろうと感じているとA氏はいう。しかし、逆にデジタル化してしまった場合、細かな情報を見落とす可能性も大きい。特に、専門性の低い一般事務の仕事に関していえば、仕事の内容が明確でなく、専門的なスキルよりも、対人能力が求められる比重が高いため、評価が難しい。対人能力は絶対的な基準で測れないため、この点についてのマッチングは、アナログな方法のみでしか不可能だろうという。

「例えば、●●さんのところで非常によいスタッフだった方が、例えばタイプの違う△△様が指揮命令者になったときに、お二方のタイプが違われると、ちょっと違うねと。絶対軸のよい悪いじゃなかったりするので、これが厄介なんです。…スキル分けできるところはやっておいたほうがいいと思うけど、そうじゃない部分のウェイトが結構あります。」(A氏)

3. 年齢上昇と仕事紹介の関係について

A社には、35歳以上で働いているスタッフは半分以上いる。最近裾野が広がってきて、年齢も幅広くなっており、年齢の壁を感じることは以前ほどではないという¹³。

40歳以上で新規に業務につく場合に関して言えば、専門性の有無によって、キャリアの見通しは異なる。「専門性の高いお仕事、経理とか、貿易とか」(H氏)は、年齢にかかわらず、仕事に就ける可能性が高い。一方で、一般事務などの専門性の低い仕事の場合では、年齢が上がるにしたがって対人能力(ヒューマンスキル)が求められる傾向が

¹¹ よくつかわれる言葉は15種類くらいあり、代表的には「未経験でもよい」とか、「頼みやすいタイプがよい」などの言葉がある。

¹² 各部門と交渉を行えるレベル、他の派遣社員をまとめるレベルが、派遣社員に求められるケースもあるが、実際にこのようなレベルをこなせる派遣社員の割合は多くとも3~5%程度である。また能力があっても派遣社員側に受ける意志がないケースも多い。時給も100円から150円程度しか差がない。

¹³ 「思ったよりは、うちもそうなんですけど、派遣業界で発表されているデータなんかで見ても、35歳以上で働いているスタッフの方が半分近くいらっしゃるという状況になっていますので、大分最近はずそ野が広がってきて、年齢も大分幅広くなってきたんで以前ほどではないんだとは思いますが。」(W氏)

強くなる¹⁴。これは一つには、指揮命令者の年齢や職場の年齢層が、当該派遣社員の年齢を下回ることが多いためである¹⁵。派遣社員に職場で指示を出す職員は多くが20歳代後半から30歳代前半であり、派遣社員がそれを超えるケースが増加している。このような職場環境の変化に対応できるだけの、対人能力が求められるようになる。

A社としては、自社での派遣履歴があり、対人能力の把握の蓄積があったほうが、営業側の「売り込みのしやすさ」が違ふといい、仕事の紹介によりつながるという。

「対人関係で、うちのコーディネーターや営業がよく知ってる人で、この人は絶対いい、ほかに行っても必ず喜ばれる人だつてと売り込む側のほうの力の入り方が違うんです、わかっているだけに。(中略)この職場、この内容だったら、この人だったら絶対うまくやれると思いますよ、年はこうですけれども、指揮命令者の方ともうまくやれる能力を持っている方ですから、どうですかという売り込みがすごくきくというケースはあります。」(H氏)

「新規で(40歳を過ぎて登録して派遣されることは)難しくなると私は個人的には思っていて、というのは、うちで稼働経験のある方であれば、どういう方だったかということが、こちらもちちらなりに把握ができていて、ヒューマンスキルに対しての保証もできてご紹介ができると思うんですけど、新規の方はそこが全くうちにデータがないんです。」(H氏)

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

派遣料金の水準のベースは取引先の言い値である。その言い値からA社の経営に必要な費用や利益分、派遣社員の社会保険等の費用を引いた分が派遣社員の賃金となる。いわゆるマージン率は、他社と競合して契約を獲得する際に「定率のマージンでは勝負にならない」ため一定率ではない。

派遣先の言い値が低すぎる場合、最終的な派遣社員の賃金が相場を下回ることになり、結果的に人が集まらない、もしくは、派遣社員が長く働き続けることができないというケースが生じる。一方で、派遣先に高い金額を提示すると、他の派遣会社に競合で負けてしまうというジレンマがある。結果的に派遣先と派遣会社間の相場と派遣会社と派遣社員間の相場でのバランスの中で派遣社員の賃金が決まることになる。派遣会社のマージンは、派遣先と派遣労働者のそれぞれの相場のなかでの調整弁として機能する。

¹⁴ 「周りに合わせて周りの人たちがうまく立ててあげて、(中略)嫌な顔1つせずにやっていくという人であれば、この人はうちの職場にいてほしいから、ずっと続けてほしいという話になります」「スタッフの方の心がけ、(技能、技術といった)スキルとは別な次元のもの、ヒューマンスキル、対人の能力を求められている。」(W氏)

¹⁵ 「派遣スタッフに対して指導していただく方たちというのは、役職に就いている方たちというよりはむしろその手前の方が多いので、そうすると、30代の半ばくらいがせいぜいという年齢なんです。…そうすると、年上の方を年下の方がうまく使えるか使えないか、使う側の方の力量の問題もありますし、使われる側のほうの素直さかげんだったりとか、割り切りかげんだったりとかも大事になってきて。」(W氏)

A 社においては、部門内において、互いの契約案件のマージンの埋め合わせをすることはあるが、その幅は大きいものではない（「10 円、20 円、30 円どう譲ろうかという世界」（W 氏））。赤字で仕事を受けるということも A 社の場合はほとんどしていない。部門ごとのバランスの判断は営業の組織長が判断する。

2. 景気による影響

派遣料金は市況に影響を受ける。好況期の時は、派遣社員側から賃上げの要求や、苦情が寄せられることも増える。現在（2009 年 2 月時点）では、景気後退を受けて派遣料金は下降気味である。ただし派遣先から契約途中の者について契約額を下げしてほしいという要求は寄せられることはほとんどない¹⁶。たとえ、派遣先の事情で派遣料金が支払われない状態になったとしても、契約期間満了まで A 社の責任で賃金の支払いは保証する取り決めになっている。

しかし、次回の更新の際に派遣料を下げられないかという問い合わせは増えてきているという。「3 月、4 月は予算、決算期でもあるので、料金見直しの山場になる」という（W 氏）。これまで A 社では同一の職場で、同一のスタッフの場合、より低い賃金で契約を更新するということはなかった。しかし、この 3 月、4 月はその打診を行う可能性は高いという。

「そのスタッフが同じ仕事にずっとついている間に、派遣料金を下げると、そこまで言ってくるケースはそれほど多くないですね。（中略）3 月末までの今のスタッフの契約については、このままでいいですよ。4 月以降も派遣契約は更新するんだけど、ちょっと料金は考えてくれないかと圧力がかかってくる可能性は大だと思います。」（A 氏）

現在の景気後退期において、派遣契約そのものを安定的に続けていけるか、スタッフの雇用を守れるのかどうか、という点が A 社現在の課題である。突然、派遣契約の終了が通知されれば、契約終了後に新しい勤務先が見つからない可能性が高いため、そのような場合には、あらかじめ派遣先から早めに情報を提供してもらうよう要請している。

3. サービスの質の確保について

大手である A 社のブランド力により、高値を許容する派遣先もある。これは 4～5 年前から増えてきた傾向である。当時、A 社は安値で大量に仕事を受注する経営方針を見

¹⁶ そのような場合、派遣社員に賃金切り下げの要求をすることは難しいという。

「（賃金を）下げるのって、やっぱりやりにくくて。だから、パターンとしては、うちがマージンでのみ込むけれども、この人に（賃下げの）説得をする。例えば次の契約更新時に賃金も下がることも現実的にはあるかもしれませんが、場合によっては、結果的に、『じゃ、下がるというんだったら私、やめます』と、結果的に人が入れかわると。」（A 氏）

直し、サービスの質を保持するためには、ある程度以上の価格水準が求められることを派遣先に納得してもらう方針へと方向性を転換した。

「うちもこの業界の中では後発隊であったということもありますし、この業界の中でシェアをとっていくためには、なんとか顧客窓口を開いていかななくてはならないということで結構無理して顧客の要望を受け入れて、安い料金で（仕事を）とったりしましたが、安い料金で一時期発注を受けたりしますと、安い給料でこれだけの負荷の仕事をやっていくというのはやってられませんわっていう風にスタッフのほうの苦情が増えるんです。…これを脱却しようということで」（W氏）。

4. 賃金上昇のきっかけ

派遣社員の賃金上昇はいかになされるのだろうか。A社では、1つの仕事に関して、支払われる賃金は同じ賃金であるという姿勢を採る。年齢や継続勤務による定期昇給はなく、長く勤めたからと言って賃金は変化するものではない。そのため定期昇給的に一つの職場で賃金が上がるということはほとんどない。

「お客様が（派遣社員の）価値を感じて（賃上げを）言っていただけのケースもあるし、こちら側が、いやいや、ここまでやっているんだから、もうちょっとくださいよというケースもあれば、スタッフが今これだけ仕事、営業もフォローしてますから、仕事領域が広いのは知っていると思うけど、もうちょっとお時給もらってもいいんじゃないですかというケースもあるし。ただ、定期昇給的な意味では難しいです。」（A氏）

つまり何らかの意味で仕事の内容（仕事の範囲や責任）や状況（派遣市場の相場）が変化しなければ賃金は変化しないということである。仕事の内容や環境の変化がなければ、A社側から賃上げについて積極的に働きかけることもないという¹⁷。

仕事の難易度が上がったたり、仕事の範囲が拡大したりした際には、派遣社員側の申し出やA社側からの働きかけで賃金が上がることはある。その変化の中には、仕事の難易度の上昇や、仕事範囲の拡大というような目に見えやすい変化¹⁸だけではなく、「いろいろ

¹⁷ 「ジョブに金額を値づけしているわけですから、この金額は状況が変わらなければ変えないんです、これが前提ですと。定期昇給もなければ、長かったから上げるということもないんですということの姿勢は持っているものですから、我々から定期的に上げに行くというアクションは起こしません」（W氏）。

¹⁸ 高度化、広範囲化の変化は、評価シートなどによって確認されるのではなくて、派遣社員と担当者のやり取りの中で把握されることが多い。例えば、次の発言。「基本的には、仕事内容が難しいものになった、同じ仕事だけど難しいことができるようになった、範囲が広がった、ないしは同じ仕事の範囲だけど内容がよい、みたいなのは、ジョブが限定されてないので、仕事内容がいればいるほど拡張したり（する）。評価が低いと拡張もさせられないが、評価がいいとじわじわ拡張していくんですよね。（中略）評価は、特にシートとかは設けてなくて、一応我々がスタッフとしゃべっている中で、『だんだんやるが増えていくんですよね』と、言ってくれるケースもあるし、そうすると、『活躍度が上がっているんだったら時給も上げたいので何とかありませんか』と（派遣先に）いう。そこに何か定型のシートとか、項目の申請書とかがあるわけではない。（派遣先の評価は）『頑張ってくれてるんだよね』みたいな、そんな漠とした感じのことだと思うんです。」（A氏）

るな意味でそこにいてもらわないと困る」(A氏)という数値化しづらい評価によるものもある。

未経験の事務→未経験の営業事務→営業事務というようにキャリアアップをするようなケースもある。しかし、そのようなキャリアアップは、A社が意図して出来ているわけではなく、結果的にキャリアアップしているというケースが多い。意図的にキャリアアップさせることが出来ない理由は、派遣社員が複数の派遣会社に登録しているため、途中で別の企業に移る可能性があることを上げている¹⁹。派遣社員側が、キャリアアップの意図を持っていれば、アドバイスやサポートをすることはできるが、その意思がない限り、キャリアアップは困難である。

仕事の内容が変化し難易度が上がったにもかかわらず、交渉しても賃金を上げない派遣先もあるが、その場合は派遣社員が他社に移動する可能性を示唆して交渉を行うケースもある。実際に、相場と支払われる金額に差がある場合は、派遣社員は「他社からの情報で自分の価値を値踏みをし、逃げていく」(A氏)こともあるという。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

A社は講座・研修、キャリアカウンセリング等を積極的に導入しており、キャリア開発に力を入れている。キャリア開発に力を入れるにあたって、派遣そのものの市場価値や社会的地位を高めることも、派遣会社の重要な役割であるという考えがあった。

「正社員であれば雇用先の企業から能力開発の機会を提供することがあるが派遣社員にはそれがない。雇用主として必要最低限の訓練や研修は責任を持って提供しなければならない」(M氏)。

派遣労働の場合は、派遣社員が無料の講習を受けただけで、その派遣会社ではなく、他社で職を得ることもありうるが、「業界全体の底上げができればよい」(M氏)との考えのもとで、無料で研修を続けている。

ただし、キャリアをどう考えるかはスタッフ個人の責任に準拠する。先にも述べた通り、途中で派遣社員は派遣会社を変更する可能性も大きいいため、派遣会社が主導して、キャリアアップの道筋を考えることは難しい。

¹⁹ 「最初は未経験で、事務(の経験)もなかったら、まず事務で積みましょ、事務を積んだら、その次に未経験でもいい営業事務に行きましょ、これで営業事務経験がつかましたと、例えば、こういう話はあるんです。(中略) こういうのはあるんですけど、これをうちがほんとうの意味で意図して、コーディネーションして、どれだけやっているかというそれはかなり少ないです。なぜなら、さっき言ったように、このスタッフさんはうちにだけ登録しているわけじゃないのでコーディネーションを描きにくいんです。」(A氏)。

「キャリアをどう考えるかは、どちらかというスタッフ個人が（考えなくてはならない問題）。…残念ながら、こちらがキャリアアップイメージをデザインしながら仮に進めたとしても、途中、その次の仕事が変わるときに、うちからより他社のほうに行かれることもあったりするので、最終的には、うちがずっと囲い込んでというか、ずっとうちでみたいなことになると思うので話は変わってくるんだと思うんですけども、それを今の登録型派遣の一般的なものでいくとやりにくいです」（A氏）。

しかし、キャリアアップのイメージのある人に対して、仕事の紹介やアドバイスをすることは可能である。例えば、派遣社員のその後のキャリアのことを考えて、より専門性の高い仕事を紹介することはある²⁰。ただし、現在のところ、主体的にA社から働きかけることまではしていない²¹。

このようにA社では、派遣社員側からの働きかけがなければキャリア開発は難しい状況にあるが、必ずしも多くの派遣社員が自身のキャリア形成に関して自覚しているとは言えない。それに関して、A社では、派遣社員にキャリア開発の自覚を促す努力が不足していたことが反省課題になっているという。そこで、A社では、派遣社員にキャリア形成について、セミナーなどを通じてキャリア形成の「気づき」の機会を増やすような試みを始めようとしている。

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

A社での研修は、大きく分けて、ビジネス系のプログラム（コミュニケーション研修など）とOA機器操作の2つに分かれる。これ以外に大手のスクールとの提携でITや金融関連などの専門知識について安価で受講できる。

A社の資料によればOA研修は18コースある。研修の提供方法は対面とeラーニングがある。対面の研修は東京、大阪、名古屋で受けることができる。それ以外の地域ではインターネットを通じたeラーニングが用いられる。

研修は、日曜日以外は毎日開かれ、A社に登録している派遣社員であれば無料で受講することができる。ただし対面式の研修を受講できる人数には限界があるため、実際にその時点で働いている派遣社員、あるいはこれから働くことが決まっている登録者を優先している。特に平日夜間や土曜日は満席で、4～5割程度が稼働中、あるいはこれから稼働することが決まっている登録者の利用である。

eラーニングのシステムは2001年から、他の派遣企業に先駆けて導入された。これは、対面式の施設の規模に限界があること、また全国各地の登録者に平均的に教育機会を与

²⁰ 「ちょっと時給が安いかもしれないけど、未経験の経理がある。1500円の事務と1050円の未経験経理を比べると、こっちやったほうがあなたのためになるんじゃないのと、そういう話是可以する」（A氏）。

²¹ 「（キャリアアップの）支援はできる。仕事紹介というツールを使ってできると思うけれども。…こちらが主体的にそれをやっているかと言われると、やってないというのが正しいと思います」（A氏）。

えるためであった。eラーニングでの研修では優先順位の制限はなく基本的に受講希望者全員が受講できる。1年間で延べ35,000コースが開講されている。

OA研修の最後には技能チェックがあり、インストラクターから課題を与えられて課題作業を実際にこなせるかどうかを確認される。例えばパワーポイントであれば、手書きのラフ図を書いてあるもの、これを時間内に指示どおりに作ることが課される。インストラクターのチェックにパスをすれば、派遣社員のデータベースにOA技能が登録され、マッチングの範囲が広がることになる。ただし、直接的に派遣社員の賃金が研修を受けたことで上がることはない。

「(研修の)最後に『修了チェック』というものがあるんですね。それは登録時のチェックとは全く違うもので、お仕事と同じことをやっていただくんです。例えばパワーポイントであれば、手書きのラフ図をかいてあるもの、これを時間内に指示どおりにつくってくださいと。インストラクターがチェックをして、クリアしていれば『技能コード』を付与してあげる。データに登録される、という仕組みになっていますね。(それによって)この人のできる範囲は広がっていますということは認知されると。」(H氏)

(2) 派遣前講習

A社では基礎的な研修とは別に、直接的に仕事に必要な技能に関して、すでに仕事の紹介が決まっている派遣社員、実際に稼働している派遣社員向けに集中的な研修コースを用意している。このコースでは、その仕事に不可欠な技能であるが、派遣社員が保持していないスキルについて短期に講習を行うものである。このコースを受講するには基礎的な研修と異なり、コーディネーターか営業の紹介が必要となる。

3. キャリアカウンセリング

A社では、キャリアカウンセリングを行っている会場は関東と関西に1つずつあり、カウンセラーは7名いる。カウンセリング時間は1人当たり大体1時間である。年間約千人の利用がある。なお電話でのカウンセリングは受け付けていない。

キャリアカウンセリングは、A社の中で独立した位置付けになっている。教育訓練制度やマッチング機能との結び付けはなく、営業ライン²²とは一線を画している。カウンセリングはA社においてキャリアアップをすることを求めるものではなく、もっと広い視点からアドバイスを行っている。

²² 営業側で個別に相談を行うこともあるが、キャリア全体の方向性が見えないときには、有効ではない場合もあるという。次の発言。「(紹介予定派遣等、派遣に関するキャリア相談)だったら、営業側のほうがどンドンご紹介できるんです。(キャリアカウンセリングの場合は)ご本人自身は何が答えなのかわかっていらっしやらないという全然違う次元での悩みなものですから。(中略)契約更新の一月手前に、次の契約更新、私どうしようか迷っていますというときに、営業に相談すれば、どちらかという、他に行きたいことがまだ見つからないんだったら、この仕事をぜひ続けていくことを考えませんかということをお勧めすることになると思います。」

「キャリア開発にかかわる教育訓練と結びつける仕組みというところなんです、これはないんです。そもそもの思想が、キャリアカウンセリングとは人生におけるその方のキャリアについて考えるお手伝いをする事なので、A社でという縛りをあまり思っていないんですね。フラットに考えてその人のキャリアのカウンセリングをしてあげましようと考えているんです。」(H氏)

カウンセリングで話される内容は、具体的な仕事についてではなく、ライフスタイルの中で「働くこと」をどう位置付けるか、という「広い感じの相談」(H氏)である。例えば、正社員を希望しているからと言って紹介予定派遣を勧めるというようなことはない。カウンセリングは独立した位置づけにあるため、カウンセリングの内容はデータベースには反映されない。

第 A-1 表 キャリア・カウンセリングの概要 (A社)

カウンセリング拠点	全国 2 か所
カウンセラー数	7 名 (すべてキャリアカウンセリング資格保持者)
カウンセリング人数	約千人/年
対象者	登録者全員。非常に人気が高いため、稼働中もしくは A 社で仕事探し中の人が優先。
所要時間	約 1 時間
費用	無料
実施形態	対面個別相談。
カウンセリング・ポリシー	第三者の立場から客観的にアドバイスする。相談内容もデータベースには反映されない。
カウンセリングの目的	派遣社員のキャリアへの「気づき」、「お手伝い」、「頭の整理」を助ける。
相談内容	「そろそろ 35 歳なんです、この先、派遣で働いていっていいのでしょうか」等、迷いの中で相談に来るケースが多い。

資料出所) A社ヒアリング入手資料およびHPより。

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

基本的に A 社の場合は、登録型から常用雇用派遣への転換はない。特別なプロジェクトの場合にのみ、常用雇用で別に採用するケースがある。常用雇用が主である、特定労働者派遣に関しては、現在の事業形態や派遣職種や分野、派遣料金からすると、「十分なビジネスモデルができる気がしない」(A氏)という²³。また派遣社員側にとっても自由に仕事を選べるというメリットがなくなるという問題もあるとする (H氏)。

²³ 「常用型であれば、当然、常用なんですから、給料が下がるとか上がるとかはあってはならないことでもありますし、ずっと延長していかなくちゃいけないという状態になると、ジョブがなくても給与は払うんですということは当然必要になります。この保証していく体力が先ほど言いました、我々が今いただいている派遣料金の中では、とても事業運営が難しい状態になると思います。」(W氏)

派遣先への直接雇用への転換について言えば、そのルートは紹介予定派遣と結果的に引き抜かれるケースの2つがある。直接雇用に至るケースは、「(職种的に) 専門だった仕事が多い」(A氏)という。把握している範囲では、紹介予定派遣と引き抜かれるケースは同程度の割合であり、近年では、それぞれA社全体で2500人程度である。これは好景気で正社員が全体に不足していたことも要因としてあると考えられる。

「(全国でも) 紹介予定派遣で社員、直雇用(通常派遣から契約満了後転換)された人数ってとんとんくらいなんですよ。(中略) 紹介予定派遣で2,500人、直雇用で2,500人(程度)。これ以外に、(知らない間に) 引き抜かれているのが多分あるんですね。」(A氏)

紹介予定派遣の人気は、その紹介後の処遇が正社員か契約社員かによって大きく異なる。正社員になる紹介予定派遣は人気があるが、条件が悪い契約社員になる紹介予定社員は人気がない²⁴。また、派遣社員もシビアに派遣先について評価しているようで、紹介予定派遣であって派遣社員側からの社員登用への断りは多い。また、派遣先も、その社員の実績を注意深く検討しているようである²⁵。

5. まとめ

A社は、大手の事務系派遣会社であり、派遣労働者のキャリア形成に重点をおいており、キャリア開発を進める志向性は強いと考えられる。しかし、そのようなA社のヒアリングにおいても、派遣社員のキャリア形成は簡単ではないということが改めて理解された。

A社では、無料での教育機会の提供、先駆的なeラーニング導入、キャリアカウンセリングの実施など、Off-JTにおいて、キャリア開発に力を入れている。このように積極的にキャリア開発に力を入れるのは「雇用主として必要最低限の訓練や研修は責任を持って提供しなければならない」との考えや、大手として業界全体の底上げを考えているためであるという。しかし、このことを中小規模の派遣会社も含めてすべての派遣会社に求めることは難しい。

また、このようにキャリア開発に力を入れるA社であっても、基本的にキャリア形成は派遣社員の責任においてなされるべきであると考えられており、あくまで派遣会社はその補助的な役割を果たすと考えられていることは興味深い。これは、派遣社員が仕事

²⁴ 「普通の派遣と(賃金は)意外と変わらない。ないしは、直接雇用後のお給料が下がったりすることがあるんです。もちろん賞与とかつくから、多分年取的には、いいとこ、とんとんだったりとか、メリットがない。」(A氏)

²⁵ (派遣先が直接雇用するのは)「理にかなっているんですね。新卒も中途も(中略)採用ミスだったりとか、結構あったりするんですけど、でも派遣(の場合)は、働いた実績を見ているので、こんなはずじゃなかったというケースはほとんどないですから、妥当な採用をするための有効な手段。」(W氏)

を変更する際に異なる派遣会社を選択する可能性があることが大きい。派遣社員が派遣会社を自由に選択可能である現状では、A社以上の積極的な役割を果たすことは難しいと考えられる。

しかも、派遣社員の多くがキャリア形成に自覚的であるとは言えないという。ただし、A社では、キャリア形成の必要性の自覚を促す試みも始めようとしている。

キャリア形成が派遣社員の責任の範疇に属し、しかも、派遣社員がキャリア形成の自覚に乏しいことは、年齢の壁と関連する。いわゆる「35歳の壁」は、専門的な能力の高い派遣社員と、専門的な能力の低い派遣社員との間で問題のあらわれ方が異なっている。専門性の高い派遣業務の場合は、年齢の壁は大きな問題にはならない。しかし、とりわけ、後者においては年齢の壁は大きな意味を持つ。というのも、派遣社員の場合は年齢が高くなるほど、職場環境との間で年齢をめぐるギャップが生じるためである。

年齢の壁を越えて長期的に雇用されるためには派遣社員には若年期から戦略的に専門的な技能を身につけることが求められる。

調査実施日時：2009年2月25日10:00～12:45

対応者： 紹介担当部長 A氏
研修担当マネージャー M氏
広報室長 W氏
広報室 H氏

聞き取り担当： 奥田、小野、米澤

レコード担当： 米澤

人材派遣 B 社（事務系大手・独立系） —ブランド力と質的優位性で競争に挑む—

I. 人材派遣 B 社の労働者派遣事業の実績

B 社は、派遣労働者稼働数約 3 万 6 千人（2008 年度）の大手独立系の登録型派遣会社である。派遣契約期間の平均は 21 ヶ月で、1 年以上の派遣契約が全体の半数以上を占めており、その多くは登録型である。常用雇用派遣（期間の定めのない雇用）は機械設計の技術者など、200 人程度いる。

新卒派遣も実施しており、第二新卒層も含めるとその人数は年間約 1000 人で、主に短大卒、大学、大学院卒である。新卒派遣では、紹介予定派遣として派遣されるケースが 7～8 割を占め、「就職の一つのやり方として」選択されるケースが多くなってきているという。

取引先の数としては、1000 人未満の中小企業が 8 割を占めるが、売上比率で見ると、大手の方が多い。派遣先企業の業種として多いのは、製造、金融・保険業であり、近年では携帯通信の普及を反映して、情報通信業も伸長している。

派遣社員の年齢層を見ると、20 歳代と 30 歳代で 75%を占める¹。若年（20～34 歳）比率は 45%、45 歳以上の比率は 10%である。20～34 歳 B 社では大学卒業後、2～3 年の実務経験を持った人を採用することが多いこともあり、20 代前半は少ない。男女比をみれば、女性が 9 割以上を占める。社員の派遣業種では、事務用機器操作が 7 割を占め、それ以外では、財務処理、取引文書作成が多い。一つの契約でも、貿易事務（事務用機器操作と取引文書作成）や、経理（事務用機器操作と財務）といったように、複数の業務を同時に選択することがある。個々の契約期間は 3 ヶ月と変化はないが、既存の契約についていえば、トータルの更新期間は長くなっており²、一方で、新規業務について言えば、総契約期間は短いものが多くなっている。B 社の場合は、すべてではないが、多くの社員について、通勤費の一部を支払っている³。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

B 社では、登録会を経て⁴、マッチングを行い、派遣先に派遣するというプロセスを採用しており、他の大手の登録型派遣会社とほぼ同じである。ただ、B 社の場合、派遣社員一人一人に、マッチングやキャリア相談に関する担当者をつける制度を導入しており

¹ B 社では、最も、年齢が高い派遣社員は 72 歳であり、貿易事務の仕事に従事している。

² 現在の平均契約期間は 20 ヶ月である。

³ 交通費を支払う目的は、「他社との差別化」ではなく、「福利厚生」の一環のためであるという。登録の際には、交通費については派遣社員にあらかじめ説明しているわけではない。

⁴ 入職経路は、「ロコミ」や「人づて」が多い。

(以下、この担当者をサポート担当者という)、キャリア・カウンセリング、仕事内容の要望、スキルの棚卸などを、時間をかけて行う点に特徴がある。また、スキルチェックでは OA スキルや経理・英語などの専門技能のチェックが行われる。内容は細分化されており、OA であれば、スピードやソフトだけではなく、ソフトごとにどの機能まで使えるかが問題となる。

登録時にかかる時間は、すべて合わせて 2 時間程度である。そのうち、面接時間が 1 時間から 1 時間半程度を占め、その後のスキルチェックで 30 分程度を占める。

B 社では登録から派遣まで、営業、コーディネーター、サポート担当者という 3 つの職種が派遣社員に関わる。営業は、派遣先からの仕事を受注することが主な仕事である。それ以外に、派遣先企業への紹介や、派遣勤務中の派遣社員へのフォローアップも営業が行う。コーディネーターは、派遣社員側に立って、派遣先との調整を行い、「仕事をしやすい環境を整える」仕事に従事する。具体的には派遣される仕事が決まった後、勤務開始日の設定や各種の手続きを行う。「内勤の営業」のような仕事であるという。B 社が特徴的であるのは、サポート担当者の存在である。以下、サポート担当について述べたい。

登録時に応募者を面接するのが、サポート担当である⁵。サポート担当は専属のアドバイザーであり、一度担当になると、継続的にその派遣社員のフォローを行う。一度退社しても、復帰した場合には、同じ者が派遣社員を担当する。この担当者には、カウンセリングスキルが求められ、派遣社員の適性などをふまえたうえで「その人を徹底的に成功に導くこと」が期待されている⁶。

「(サポート担当とは) 派遣社員のコーチングができる、コンサルタントですね⁷。個人について、例えば私が N 氏のサポート担当であれば、N 氏に仕事を決めるまでが私の責任ですし、決まって派遣に出させていただいて、例えば半年とか 1 年で契約が終わって、またもう 1 回、当社で探したいというときも、私のところに来る仕組みになっています。」(A 氏)

担当の派遣社員に安定的な稼働が始まったら、その任は営業の方へ移行するが、本人が営業に話せないこと⁸等に関しては、引き続きサポート担当者が相談を受ける。

B 社では登録段階で、面談を行うサポート担当が仕事の案件情報にアクセスでき、応

⁵ サポート担当者は全国で 150 人程度勤務している。東京、大阪、名古屋と大都市圏が中心である。地方では、コーディネーターが兼任している。

⁶ 必ずしも、カウンセリング資格が必要というわけではない。

⁷ カウンセリングに関わる資格が必要とされるわけではない。

⁸ 例えば、営業に相談した場合、派遣先に相談内容が伝わってしまうかもしれないと心配する派遣社員もいる。自身のこれからのキャリアを相談したことが派遣先に伝わったら、派遣先は辞めたいのか、と悪い印象を持たれるのではないかとこの恐れを持つ。

募者のスキルや性格に合った仕事を登録時の段階で紹介できる仕組みが整えられている。全国各地の案件をすべて検索することが出来、東京にいながら地方の案件で U ターンや I ターンでの派遣や、逆に、地方にいながら東京の案件を紹介⁹し、引っ越した後に、当地での担当者が引き継ぐ、といったことも行われている。

登録時において仕事紹介までできる「即決」の割合は、登録者の 3 割程度である¹⁰。その後、実際に派遣されるまでには 3 日から 1 週間程度かかる。

2. 能力評価の方法

B 社の場合、登録する際に、一定の能力や経歴が求められる。事務未経験者の採用は多くはなく、基本的には、経験者を採用することが多い。ただし、必ずしも正社員経験が求められるわけではなく、アルバイトや派遣での経験でも問題ないという¹¹。

「3 年に満たなくても 2~3 年は経験があつて、この仕事ができるというプロの人材に登録をさせていただいています。これが私のスキルです、という職歴を積んでいらっしゃる方は、弊社では研修等を受講いただいてからご登録いただくこともあります。そのため、大体、22 歳で卒業して 3 年経って 25 歳から (20 歳代) 後半ぐらいが登録者のベース (年齢) です。」(A 氏)

とはいえ、B 社では能力に応じた派遣社員のランクづけはしていない。この理由は、仕事内容によって、「100 件あれば 100 件とも業務内容に求められるものはスペックが違う」ためである。一般的な能力の階層分けが重要なのではなく、契約された仕事内容に合った技能を有しているか否かが問題になる。

一方で、業務単位の仕事の難易度のランクづけはなされている。経理や貿易といった職種ごとに、求められるスキルが段階的に把握されている。例えば、経理であれば、補助業務や仕分け、月次、年次、などによって求められるスキルが異なる。そして、そのランクによって賃金も異なる。

「評価というよりも仕事のランクです。貿易一つとっても、経理一つとっても、補助でいいのか、仕分けができればいいのか、売掛買掛ができればいいのか、例えば月次まで 1 人でやれる人なのか、(中略) 業務レベルを例えば上中下とみています。そのランクによって当然、賃金も違ってきますので、

⁹ B 社には、地方を出て東京で働きたいという希望を持つ人をサポートする制度がある。東京の環境に慣れて、独り立ち出来るまでの助走期間に、部屋探しから引っ越し手配までサポート、半年間は家賃補助が出る。対象者は、地方の同社拠点で派遣実績がある応募者から、年間 30 名ほどが選考されている。制度が始まって 5 年、現在 100 名あまりが利用した。年齢は 30 代が多い。仕事内容はさまざま。

¹⁰ 現在、B 社では登録からマッチングまでの期間を短くすることが課題になっている。

¹¹ 「商社で貿易経験があるのか、メーカーで貿易経験があるのかというところをきちんと棚卸をして、それによってご案内できる仕事先が変わります。経験はこれまで派遣で行っていたようが、正社員で働いているようが、全く関係ないです。」(A 氏)

そういう意味での仕事の内容のレベル感、職種における仕事内容のランクというのがありますね。」(A氏)

3. 「年齢の壁」について

B社では34歳以上が、50%を占め、年齢は他の派遣会社と比べて高いという。中でも特に、30代の後半、35～40歳が最も多い。B社では、いわゆる「35歳の壁」などといった年齢の壁によって「紹介しづらくなるということはない」(N氏)という。

「20代は首都圏だけ見たら6%ぐらいしかいません。30代の後半、34歳以上が大体50%ぐらいですね。40代前半も20%ぐらいいらっしゃいます。一番多いのは30代の後半です。35から40ぐらいまでが一番ご登録者の割合は多いです。」(A氏)

「30代から仕事を始めて、35歳になったら辞めさせられるということは絶対ありません。むしろそのままずっとその企業で10年、20年と働かれている方は結構多いですね。」(A氏)

ただし、派遣社員のなかでも、スキルが年齢相応に身につけていない場合はその限りではない。その際に、基準になるのは専門技能だけではなく、ヒューマンスキルの部分も含まれる。そして、B社の場合には、少なくとも、両者のどちらかは、基本的に「できる」人が多いという。

「もし(年齢の壁が)あるとしたら、キャリアの長さに応じて求められるマネジメントや専門的業務知識がない場合です。スキルがあるか、ないか。但し、その能力はテクニカルスキルだけではありません。結局、重視されるのはテクニカルよりも、その人のヒューマンスキルと言われる能力です。コミュニケーション能力や協調性、正確性など、いわゆる問題解決力や改善力、生産性を高めていこうとする積極性があるかどうかです。35歳以上だからだめということはありません。」(A氏)

他の派遣会社では、派遣社員にとっては、継続的に同一の派遣元に登録する方が派遣されるためには有効との声も聞かれたが、B社では、「長く登録し、継続的に派遣されている人が、とりわけ派遣されやすいことはない」という意見であった。自社に登録している人よりも、派遣労働という業務形態に習熟している人の方が派遣しやすい¹²。このように自社の派遣経験にこだわらなくてもよい一つの要因は、登録の際に、サポート担当者が職務経歴を、詳しくチェックしていることが一因にあるという¹³。

¹² 「ずっと派遣社員で働いていた方が40歳で契約が終わって、次の派遣先に行くというのは、(新規で派遣を始めるのとは)明らかに違います。」(A氏)

¹³ 「(新規登録者への不利は)生じないです。なぜなら、派遣登録する際にすべて過去の職歴を私たちが見た上で登録をしてもらおうか、してもらわないかはします。」(A氏)

「どの派遣会社で働いていたかよりも、これまでの職務の経験を重視しています。キャリアになる経験を積んでいるかどうか。例えば商社で貿易経験があるのか、メーカーで貿易経験があるのかというところをきちんと棚卸をします。それによってその経験が活かせる仕事先が決まります。それは別に他社から派遣で行っていいように、正社員で働いていいように、それは全く関係ないです。」(A氏)

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

B社では料金表¹⁴があり、II-2で述べたように、仕事のランクの高低によって大体の賃金が決まっている。スキルに応じた適切な派遣料金と賃金を確保するには、営業担当の交渉力が重要になるという。営業担当と取引先との交渉によって、求められる能力とそれに対応した賃金が確定する。

「派遣先企業から、能力のある人材を希望され、なお且つ派遣料金も高くできないと言われた場合、営業担当者がじっくりとヒアリングを行います。その場合、希望する『5つのスペック、絶対全部必要』というのであれば、絶対この料金をいただかないと難しいという折衝を重ねます。どこまでの能力を必要としているのか、優先順位をつけていただき、『このスキルは必須で、このスキルはできれば欲しい』とわかれば、ここまでの3つの能力のある人を送るという考え方ですね。」(A氏)

2. 賃金上昇のきっかけ

同一の派遣先で賃金上昇は、派遣先での仕事内容に変更がある場合に、派遣料金の見直しを伴って行われる¹⁵。基本的には仕事や職種の内容が高度になる¹⁶際に給与が上昇することが多く、この他、派遣先から仕事ぶりが高く評価されたり、派遣社員のリーダー的役割を行ったりすることで、賃金が増えることがある¹⁷。このような交渉は、変化が生じた時に行われ、定期的に行われるわけではない¹⁸。

派遣先を変わりながら、賃金上昇する際は、本人の意思とキャリア形成の展望が大きな意味を持つ。これは、自分が高めたいスキルと、経済的な必要性(すなわち生活維持)

¹⁴ 料金表のベースは、一年に一回改定される。

¹⁵ まれに料金が据え置かれつつ、賃金のみ上昇するようなケース(すなわち、上昇分をB社が負担するようなケース)もある。

¹⁶ 「職種は同じだとしても、そこでの仕事のレベル感、仕事により高度なものになった場合が一番多いです。」(A氏)

¹⁷ 派遣社員の能力把握は、派遣先企業の担当者からの伝達に負うところが大きい。(どの派遣社員が優秀かをどのように見分けるのか、という質問に対し)「クライアントからの評価ですね。「今回お世話になっている〇〇はいかがですか」というフォローを1カ月経った段階で行います。「仕事ぶりをご覧になって何かございますか」と言ったら、そこで「よくやってくれているよ」や「すごい集中力だね」、「ちゃんと若手をリードしてくれているよ」と的確に派遣先からフィードバックが返ってきます。」(A氏)

¹⁸ (料金交渉のめやすは)「契約更新前に行います。契約更新ごとに条件も含めた見直しの話をしていきます。年に1回だけ、(定期的)に3月、4月だけやるという話ではないですね。」(N氏)

の中での折り合いをつける必要があるためだという。

「自分がなりたい自分に近づくための環境は、様々な選択肢の中から選んでいく必要があります。新しいお仕事が案内されたときに、『せっかく新しく学んだスキルを活かしたいのに、全く同じ仕事だとキャリアアップが止まってしまう気がする』と考えることもあります。でも『無理に仕事を選ぶよりも、1年ぐらいはここで同じ仕事で頑張ってみようか』と決める人もいらっしゃるけれど、『希望する仕事が案内される可能性が低くても、やっぱり妥協したくない。私は目標を持ってやっているから、このスキルが伸びる仕事を待ちます』と言って、自らの意思で仕事に就かない人もいます。例えば中には、今までの仕事では、エクセルを駆使した仕事をやっていた。しかし、今案内された仕事ではエクセルも確かに使うけど、頻度が下がっている。そのため、自分のエクセルのスキルが落ちるので次の更新で終わりたい。語学などもそうですね。外資系に勤めていても実際なかなか使う機会が実はないということだってあります。そうすると、『やっぱりもうちょっと語学を生かしたいから仕事を変えたいです』という方もいらっしゃいます。」(A氏)

賃金上昇は派遣社員から働きかけられることは、あまり多くはない。これは、派遣社員が他の派遣会社に比べて、同社の賃金が比較的高く設定されていることを知っているためではないか、という。同様の仕事における他の派遣会社との時給差は、100円～200円程度である¹⁹。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

派遣社員の一般的傾向として、経理や貿易など専門的業務を希望する者が多いが、未経験で専門的業務に従事することは、なかなか難しい。そのため、未経験者で専門的業務に従事することを希望する場合には、B社では、最初の一步として、専門的な業務の一部を経験できるような仕事、例えば、経理部の中での専門知識を必要としない事務用機器操作の仕事、を提案している。直接的には専門的業務ではないが、専門的業務を行う職場における補助的業務に従事することで、専門的な仕事の全体像が把握でき、実務経験になる。このことにより次の派遣では、より専門的な仕事の紹介が可能になるとい

¹⁹ 派遣先から、B社は他の派遣会社と比べて料金が高いと思われていることが少なくないという意見も聞かれた。この理由は、B社では、スタッフの給与水準を守ることが、使命になっているためであるという。「クライアントからすれば、当社は高いというイメージを持っていらっしゃるところが、残念ながら多いと思います。ただ、我々はあくまで適正な料金を提示しています。つまりこれだけ専門的な知識が必要な業務だから、これだけすばらしい能力を持っている方をご案内しますと。どうしてもほかの派遣会社と比べると高いと言われるようなことが多いです。」(N氏)

「経理部の中にも 5 号業務（注：事務用機器操作を指す）はあります。未経験の場合、すぐに専門的な仕事に就くのではなく、経理補助の仕事に就くことで全体の流れが見えてくる。そこで実務経験を積んでいくことができます。貿易の業務でも L/C までは担当しなくても、B/L だけを扱う仕事や入力するだけの仕事でも、その資料の中身が理解できると、貿易実務の経験になっていきます。もちろん、専門的な用語がわかる程度には理解していないと難しいですが、こうやってキャリアアップをしていくことはできます。」（A 氏）

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

B 社では、現在の技能を上げるため、そして将来のキャリアアップを可能にするため、研修を充実させている。研修を充実させることによって、「自分を高めていきたい意識の高い」社員が集まるために、結果的に長期間の勤続を望む社員が増えるという。また、研修の効果として、派遣社員の満足度をあげる効果が期待されている。

B 社では職種別のスタッフ交流会を 2009 年の 7 月から始めた。この交流会は月に 3 回程度開かれ、経理、貿易、秘書という専門的な職種に従事する派遣社員を対象²⁰に、セミナーや食事会などを行って交流できる機会を提供するものである。参加人数は大体 20 人弱で、ほとんど女性である。交流会を行うことで、同じ職種に就く者同士で情報を交換し、話を通じて「自分は大企業よりも中小企業の経理の方が、全体が見渡せるから、合っているな」、とか、「この先こういった資格や経理の技術が必要だな」といったことがわかるという²¹。B 社側は、社員への最近の業界の状況の紹介や、その職種において役に立つ情報を提供し、逆に、スタッフからの研修等に対する要望を吸い上げることも出来る²²。

3. キャリア・カウンセリング

B 社でのキャリア・カウンセリング機能は、大きく 2 つに分けられる。1 つはカウンセラーを通じてのカウンセリングで、これは B 社も含むグループ全体の機能の中にある。これはつい最近発足したばかりであるが、B 社全体の人材ビジネスに共通した内容で相談を受け付けている。例えば、登録の際に、一旦こちらのカウンセリングを受けてから、どこの部門やグループ会社から派遣したらいいのか（派遣分野、例えば、介護や保育士といったような専門分野での派遣はグループ会社からの派遣になる）、もしくは人材紹介

²⁰ 3 職種を対象とするのは、B 社でこの部分の数を強化したいというねらいがあるためである。この三職種は年齢に関係なく長く働けるといふことで希望する派遣社員が多い。

²¹ 「（キャリア・カウンセリングやセミナー等で）一方的にこうでしょう、ああでしょうと言うよりも、実際に、それぞれ違う派遣先企業で経理をやっている人の話を、身近に聞けるということが何よりもキャリアのヒント、イメージが湧くと思います」（A 氏）という。

²² このような交流会に B 社の部長クラスが参加し、スタッフの声を直接聞くようなこともあるという。

という形にした方がいいのかといった、一段高い位置から、多様な就業形態の中から該当するキャリアと仕事を見つけていく。また、キャリアマップなどを作成し、どちらかといえば、長期的な視点、大きなライフプランの中での仕事の位置づけを相談する窓口となる。中には女性ならではの、結婚や子育てのタイミングと就業に関する相談などもある。この窓口は1拠点（東京）であるが、カウンセラー20名が常駐しており、1日に50～100名程度の相談に乗っている。相談は無料である。

もう1つは、先述した、サポート担当によるカウンセリングである²³。サポート担当の位置づけは「就業支援」を行う者で、仕事の紹介と共に、その人の職業経験の棚卸をして、仕事に結び付けていく役割を担う。現在のような求人が少ない時には、「新しいことをするチャンス」、「これまでやらなかったことにトライしていく時」という風に、ニーズの高い職種に導いていく。例えば、テレマーケティングの需要が高いため、これまで一般事務を行っていた人をそちらに導く、といったようにである。登録済みの人も担当は受け継がれ、次の仕事の紹介の際に同一の担当者が、相談に乗りながら仕事の紹介を行う。サポート担当一人の担当数は約200名である。

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

B社の場合、登録型派遣から常用雇用派遣へ転換は特に行っていない。一般的には、登録型から常用雇用への転換は、貿易、経理などの専門業務でのスキルのある社員の囲い込みを目的とすることが多い。ただ、B社の場合には、専門的な業務を希望する大企業との取引が多く、また、そのような派遣先で就業することを望む登録者が多いため、あえて派遣社員の囲い込む必要があまりないという。

「当社から派遣に行くことに対して派遣スタッフの方は、手前みそながら、ステータスを持ってくださっていると感じています。例えば希望する貿易の仕事がたくさんあって、しかも大手の商社やメーカーであるとなると、当社から継続してお仕事を希望される方は多いです。そのため、囲い込まないといけないという考えは持っていません。」（A氏）

派遣先の直接雇用に切り替わる派遣社員も存在するが、あまり多くはない。その理由の1つには、労働条件が下がるためであるという²⁴。派遣先の直接雇用へ転換する例が

²³ 「(B社の) サポート担当という、特別なカウンセラーがまず登録の方々のキャリア・カウンセリングから、ご要望から、才能の棚卸というのをゆっくりと時間をかけて、マンツーマンで聞いていきます。その上で、その方の持っている、生かすべき才能とか、テクニカルスキルだけではなくて、人間的な能力、潜在能力というところをカウンセリングやサポートによって引き出すことをまずやります。ご本人が(中略)ご自身の才能に気づいてなかったり、持っているスキルをどう生かしたらいいかわからずに、ただ『仕事を探しに来ました』という方々も少なくありません。」（A氏）

²⁴ 「当然、私どもの契約がなくなって、正社員の話をしていただいたというのは派遣スタッフの方から聞くのですが、条件的に給与が下がることもあります。そのため、『正社員では行きたくない。でも、その会社で

多いのは、新卒や第 2 新卒での紹介予定派遣のパターンが多く、外資系による「引き抜き」は減っているという²⁵。

V. まとめ

B 社は、派遣業界でも最大手の企業の 1 つである。ヒアリング調査からは、B 社が競合他社より、質的優位性や「ブランド力」を持っているという、強い意志表示が感じられた。その裏支えになっているのは、仕事のランクによりある程度賃金を紐づけ、派遣料金に大きく変動されないような形態を取っていること、賃金自体を競合他社よりも 100 円程度高く設定していること、B 社が想定している派遣社員が「プロ意識」を持った人であり、業務経験を持った人が主たるターゲットであること、といったように、より質の高い人材、即戦力に近い人材を集め、質的競争に挑んでいる。

とはいえ、この業界において質的競争を展開するのは、容易ではない。何よりも、優秀な人材をいかに集めてくるかということ、その人物が持つポテンシャルを広げられるような教育訓練や、その人物が B 社と相思相愛になるための丁寧なフォローなど、手間がかかる。その手間を、はたしてペイ出来るのか、という疑問もある。

一方で、派遣先がどの程度、質的なものを派遣労働に求めているのか、ということも質的競争を維持する上で大きい。競合他社よりも高い派遣料金を支払うインセンティブはどこにあるのか。あるとすれば、どのような業務なのか。これに関して、B 社は質的競争が可能な業務とそうでない業務を切り分けているのか。質的転換に関して、まだわからないことが沢山ある。

いずれにしても、リーディングカンパニーの責務として、価格競争でなく、質的競争に挑んでいく必要があることは、間違いはない。

調査実施日時：2009 年 11 月 5 日 13:30～16:00

対応者：

派遣交流本部部長：A 氏

広報室長：N 氏

派遣営業部教育担当マネージャー：W 氏²⁶

聞き取り担当：小野、奥田、米澤

レコード担当：米澤、小野

派遣で働き続けたいんですけど』というような方もいらっしゃいます。」(A 氏)

²⁵ 「直接雇用された事例というのはもちろんあります。ただ、比較的多いのは外資系企業です。しかし、今は逆に外資は、直接雇用から派遣活用というところが多いですね。」(A 氏)

²⁶ 主にキャリア・コンサルティングについての電話による聞き取りによる。2010 年 3 月 4 日、小野が実施。

人材派遣 C 社（事務系大手・独立系） —ジョブと賃金の紐づけにより、賃金の安定化を図る取組み—

I. C 社の労働者派遣事業の実績

C 社は、大手独立系の登録型派遣会社である。2008 年度新規登録スタッフは 14 万 3 千人、取引先企業の規模は 100 人～300 人程度の中規模の会社が、社数としては最も多いが、売上の上位社は大企業が占める。主な派遣先の業種は、製造業、金融・保険業、サービス業、製薬、医療など、多岐に渡っている。

登録型派遣労働者の年齢層として、最も多いのは 30 歳～35 歳未満である。その次に、35 歳～40 歳が続き、3 番目は 25 歳～30 歳未満である。若年者比率（20～34 歳）は 55% であり、20 歳代～40 歳代で 95% を占める。最近では、20 歳代で、1 社で長期的な就業経験を持った登録者が減っている。また、結婚、出産年齢の上昇など社会的背景もあり、年齢層は 5 歳ほど、上層にスライドしつつあるという。性別を見ると、派遣社員の 90% 以上が女性であり、残りの男性は、紹介予定派遣などを利用した研究開発職として勤務するケースが多い。派遣業務で最も多いのは、事務用機器操作、次いで、財務処理、研究開発などとなっている。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

C 社のマッチングのシステムは、他の大手の登録型派遣会社と基本的に大きな違いはない。ただし、以前から、派遣先の職場環境、社風にあった人材紹介など、幅広い視点でのマッチングには定評があり、取引先や派遣社員からの評価は高いという。

精度の高いマッチングを行う仕組みの一例として、社員の適性を把握するためのシステムが導入されている。このシステムは、外資系の手続き企業でも採用されているもので、特に C 社用にカスタマイズされている。これは、対象者の「脳のくせ」をはかるものであり、社員がどのような職場に向いているかについて、タイプ分けすることができる。このシステムがあることで、スキルだけではなく、計量化しにくい仕事上の癖も含めて、派遣社員にカウンセリングすることができ、そのことが、派遣社員へのアピールポイントになっている¹。ただし、このシステムは、直接的にマッチングの際の判断基準としては使用されていない²。

¹ 職場環境は重要な条件の 1 つだが、リーマン・ショック以後は、求人数の減少に伴い、派遣社員の意識は、希望や脳の適性よりも職場の確保に向けられる傾向にある。そのため現在では、カウンセリングより、直接仕事に結びつくセミナーの人気の高い。「リーマン・ショック後に求人数が減少したため、今は、自分の希望や適性などのカウンセリングより、すぐに仕事に役立つ実践的なセミナーに人気があります。」(I 氏)

² 「このシステムは、運用方法によっては、就業機会を狭めてしまう可能性があります。システム自体は大変有効なツールのため、将来的には、適切な運用方法が標準化すれば、マッチングに活かそうと考えています。」(I 氏)

2. 登録時の能力評価の方法

(1) 登録時の能力把握の方法

派遣社員のスキルは、スキルテストや経歴などの聞き取りやスキルチェックによって得られた結果などをデータベースに保存している。スキルチェックとしてC社で用意しているのは、ビジネスマナー、漢字の読み取り等の一般常識、ワード、エクセル、パワーポイントなどのOAスキル、経理、英語、貿易などの専門チェックである。

以前と比べると、最近では、社会人漢字の読み取りや宛名書きなど、社会人としての基本スキルができない登録者が増えたという。そのような基本的な知識が不足している登録者には、アドバイスを実施している。ただし、仕事に支障をきたすような基本知識や技能が不足している登録者の場合には、仕事が紹介できないこともあるという。

「例えば、敬語や宛名書きなどの結果が思わしくなくても、知識、経験不足を研修で補うこともできるため、研修をお勧めすることもあります。ただ、研修やアドバイスを実施しても向上が難しそうであれば、仕事に支障がでてしまうため、ご登録いただけないケースもあります。」(I氏)

登録時には、勤続経験も評価する。少なくとも同一の職場で2～3年は勤続していることが求められる。正社員経験でなくても、パート・アルバイトでも実務経験として評価しているが、重要なのは仕事の内容だという。しかし、職歴がパート、アルバイトのみの場合、事務職未経験の場合も少なくないため、そのような登録者は事務職での仕事紹介の幅が狭くなる可能性もある。

「勤続年数は、注目点の1つになると思います。最低でも2、3年は1つの企業で働いていることが望ましいです。正社員でなくても、アルバイトやパートでも問題ありません。ただ、アルバイトやパートは事務未経験者も少なくありませんので、事務職の仕事紹介は狭まるかもしれません。」(I氏)

(2) 仕事の技能評価制度について

C社では、料金・賃金の社内規定があるが、その際に重要になるのが業務の難易度である。業務ごとに必要とされるスキルに応じて規定されており、賃金の加算がある。その意味で、C社では仕事に応じた技能評価制度が用意されていると考えることができる。

「例えばエクセルの場合、VLOOKUPやピボットが組めるなど、操作性が追加されれば、その内容に準じ、基本操作の料金に加算されるという考え方です。」(I氏)

「例えば、経理の年次決算が任せられるレベルで1,700から1,800円くらいです。B/Lも、同様です。」(I氏)

「技能およびそれに準じた料金は仕事についており、個人の評価ではありません。そのため、派遣社

員は、選択する仕事により時給も変わってきます。これらの料金の考え方を社内で規定しています。」
(N氏)

3. 「年齢の壁」について

現在、派遣社員の年齢の幅は広がりつつあるが、30代後半以降になると仕事の紹介が難しくなる傾向にあると言われているが、法令遵守の動きもあり、年齢ではなく、「素養」「ヒューマンスキル」も含め、総合的に判断されるようになった。しかし、高年齢の仕事紹介は減少傾向にある。それは、企業が求める人材のタイプの変化と、派遣社員の年齢構成の変化によるところが大きいという。現在の企業需要として、専門性の高いスキルへのニーズと、定型的で低料金の仕事に分かれつつあるという。その背景には、景気悪化に伴う人材需要の減少があげられる。そんな中で、派遣社員自体の年齢層の上昇傾向もあるので、経験が少ない30代後半以降の仕事の紹介が難しくなっている。

「年齢からくる経験値で考えると30代後半は、ばりばり仕事ができる年代と捉えられますが、残念ながら不況の影響によりオーダー数が減少しているため、その世代で経験の少ない方は仕事が少なくなっていると思われます。」(I氏)

40代以降で一定量の仕事の紹介がある人は、仕事条件へのこだわりが比較的少なく、「謙虚」で「皆と馴染める」ようなヒューマンスキルの高いタイプか、専門業務を有している人だという。前者の場合、ヒューマンスキルが高く、仕事条件など強いこだわりが少なければ、仕事紹介数は増える。そのような場合、長く同社で「派遣歴がある人は、仕事紹介しやすい」と言う。それは、同社がこれまでの派遣歴や希望などを把握しているためである。後者の場合、新規に登録して仕事紹介の機会が多いのは高い専門性を有する人である³。また、指示された仕事にとどまらず、自分から業務効率をあげたり、工夫するなど意欲的な仕事のやりかたが有効である。仕事のやりかたへの自由度が高いのは、大企業より中小企業のほうがその機会は増える。

「大手は社員・派遣社員と人数も多く、部署も多岐にわたっていますから、仕事の領域や手法が一人一人、限定されるケースが多く、発揮できる能力も限定されるケースが多く見られます。でも、中小企業の場合は、社員数も少ないため、仕事の幅も広がりますし、加えて、未経験でも就業機会があるケースもあります。幅広く経験し、実績を積みたい場合は、中小企業を選択し、可能性を広げる方法もあると思います。」(I氏)

³ 具体的には、経理ならば、年次決算を任せられる人、貿易ならば船荷証券(B/L)などの書類を作成できる人だという。ある程度の経験が必要であり、年次決算を任せられるようになるには少なくとも3~4年の経験がなくてはならない。「経理が決算まで年次で任せられるや、貿易でB/L(船積み書類)がつくれる、金融の知識や経験があるなどの経験者はOA操作などと比較すると、多くはありません。」(I氏)

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

C 社の場合、先にも述べたとおり、社内規定に従い、仕事内容に応じた派遣料金が決められる。料金・賃金は、地域によっても違いが生じることがある。例えば、東京都中央区の最も低い賃金水準(OA スキルを全く使用しないような最低ランクの技能しか求められない場合)は、1400 円ほどである。これは大手派遣会社では一般的であり、このような賃金水準は、定期的に市場価格から離れていないか確認される。

このような能力評価の仕組みを導入した理由は、請求金額と賃金が連動すると、賃金が派遣料金の変化の影響を直接受けてしまい、派遣社員の生活の安定が阻害されるためである。派遣社員に安心して安定的に働いてもらうために、利益の不安定化というリスクを背負いながら、業務ベースの評価方法が導入された。

賃金は派遣されてから、専門性が上がるなど、仕事内容に変化があれば⁴、上昇するという。逆に言えば、仕事に変化が無ければ上昇しない。最近では OA、英語など求められる技能が高まっており⁵、かつ相対的に以前と比べると値段が下がっている。

2. 景気による影響

2008 年後半以降、リーマン・ショックを出発点にした不況の影響を C 社も受けている。業界全体での求人数の減少はもちろんのこと、リーマン・ショック以降、派遣料金は低下傾向になった。また、料金上昇の交渉も難しくなっており、むしろ交渉では、契約の継続そのものが論点となることが増えている。また派遣社員側も、賃金上昇より契約の継続に関心が移っている。

「スタッフさんも不況の影響で、もし（仕事が）なくなっちゃったらという、不安を抱いていらっしゃる方もいます。そのため料金の話より、仕事紹介のご相談のほうが多くなる傾向にありますね。」(I 氏)

以前は、十数社の派遣会社から派遣社員を派遣されることが多かったが、数年前からその傾向が変わり、取引先の多くは、複数の派遣会社から見積りやプレゼンを行わせる上で、取引先を数社に限定する「集約」が増加傾向にあり、この傾向がリーマン・ショック以降、強まっている。導入の理由としてはコスト削減と、コンプライアンスを遵守する派遣会社からの人材供給力を確保するねらいがあるという。現在は、不況の影響で価格が下がっていることもあり、集約により相見積りや入札の結果、派遣料金が下がるこ

⁴ 明確に仕事の量や範囲が広がることや、仕事内容がより高度化するという変化により、派遣料金の上昇はあるという。

⁵ OA では、昔は SUM 関数ができれば技能レベルとしては、中央くらいであったが、現在では基本だという。また、以前は、TOEIC で 600 点あれば、賃金が高くなったが、現在では 700、800 点が求められる。

ともある。ただし、C社では、派遣料金が下がる場合でも、基本的には派遣社員の時給を下げる選択肢はとらない。下がった分はC社のマージンを削って、吸収しているという。

「弊社では、スタッフの方が派遣就労を通じ、安心して安定的に生活が送れることを重視しています。そのため、料金の値下げ分は、弊社内で吸収しているのです。」(I氏)

3. 賃金上昇のきっかけ

賃金上昇のきっかけとして最も多いのは、仕事の難易度が上がったたり、仕事内容の変更時に派遣社員から相談されるケースである。以前は、料金の一律上昇の交渉をしていたが、現在では、景気後退の影響もあり、一律の交渉はほぼない。やはり、仕事内容の変更などの具体的で説得力がある理由がなければ、交渉は難しいという。

「料金上昇は、より専門化するなど、仕事内容が変わる場合です。量に関しては、継続的に就業することで熟練し効率が向上し、量の対応が可能となるため、仕事内容が変わったという理解にはならないことが多いですね。例えば、操作するPCソフトが増えるとか、英語力など、わかりやすい変化の場合が多いです。」(I氏)

「(賃上げのきっかけは)一番多いのは、スタッフの方自身から業務内容が変わったということをご相談いただく場合です。以前は業界全体で、春など社員の賃金改定の時期に合わせ、一律で交渉していたこともありましたが、今はありません。(中略)派遣社員からの申告内容(派遣社員の仕事内容の変化等)を聞いた上でちゃんとした理屈を持って個別に相談しています。ただ、理由が明確であれば、承認して下さるケースは多いですね。」(I氏)

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

C社では、長期的なキャリア形成を考え仕事を紹介している。多くの場合、即戦力が求められるため、また、現行の不況下で労働供給過多のせいもあり、マッチングの際には業務遂行力が高い人を派遣することが多い⁶。就業中に何らかのスキルの向上が見られた場合には、次の派遣先で、より難易度が高い仕事を紹介することもあるが、向上がなければ、難易度の高い仕事を紹介することは出来ない。

多くの場合、未経験では難易度の高い専門的な仕事に従事することは難しい。ただし、未経験者でも、専門的な仕事を希望する場合には、どのようなキャリアを踏めばいいのかをアドバイスするという。

⁶ 不況の影響で、需給バランスが崩れていますから、企業も数年前に比べ、より業務遂行力の高い方を望む傾向にあるのです。」(I氏)

「専門的な知識や経験が必要な場合は、全くの未経験では仕事紹介ができません。しかし、業界や企業など、関連性のある仕事を足がかりに、徐々にステップアップできる場合もあります。仕事紹介時や登録の際に、その方々の希望と経験に応じ、将来のキャリア形成を見据えたアドバイスを実施しています。こういう道をたどったほうがいいよとか。」(I氏)

「以前、小規模の商社で、OA操作から貿易業務にステップアップした例がありました。専門の貿易講座を受けながら、実務でも少しずつ業務領域が広がっていったため、OA操作から貿易業務という専門職にステップアップできたんですね。このように未経験でも、業界や部署など少しでも可能性のある仕事に携わることで、専門職への可能性が広がることがあります。」(I氏)

同一の派遣先で、仕事の難易度が上がった場合は、先に述べた社内規定に従って賃金が上昇することもある。ただし、仕事内容が変わらなければ、賃金に変化することはない。

また、全く事務経験が無いというような場合でも事務経験がなくても紹介できる仕事もあるため、登録は受け付けている。どこかの派遣会社から、一度でも派遣されていれば、それが経験となるため、未経験に比べ、仕事の紹介はしやすくなるという。その際には、派遣会社は重要ではなく、派遣先での仕事内容が重要となる。

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

C社は直轄のスクールを所有しており、このスクールでの講座の種類豊富さは業界でもトップクラスである。例えば、ある月の講座は、OA講座が4種類、ビジネス実務講座が7種類、語学講座が9種類開かれていた。第C-1表のように、経理の養成講座も開講しており、講座は基本的に仕事に関連しているものであり、全く仕事に生かせないものは開講していない。

これらの講座は登録者でも、非登録者でも受けることができるが、多くは、登録者が受講する。登録者と非登録者で料金が異なり、登録者の方が安価である。また、C社が業務に必要だと認めた場合には、OAやマナー研修などが無料になるケースもある。

基本的に研修を受講しただけでは、直接的に賃金が上昇することは無い。ただし、受講経験の多くはデータベースに登録されるので⁷、仕事紹介の機会が広がることはある。そのため、受講後、スキルチェックを受けなおすことを奨励している。

⁷ 「TOEICやOAなどのスキルが変化したときは、データベースを更新することをお勧めしています。研修受講イコール実績とはなりません、就業機会を広げる上では、プラスになります。」(I氏)

第 C-1 表 経理事務養成講座

『経理事務養成講座』	講座内容
初級編 ※受講者のめやす： 簿記 3 級レベルで経理実務 経験のない人	「経理の基礎知識」 ～モデル企業においての 1 カ月の経理の流れを理解する～ ・ 経理、経理部って何？ ・ 簿記基礎 小口現金／小切手／請求書／領収書／伝票／仕入取引と売上取引 ・ 会計の経理処理を体験 ・ 月次決算って何？ ・ 会計ソフトの利便性
中級編 ※受講者のめやす： 簿記 2 級レベルで経理実務 経験のある人	「はじめての月次決算実務」 ～管理費処理のポイントや法人税のしくみを理解しながら、月次決算 実務方法を学ぶ～ ・ 損益計算書と貸借対照表の基本的なしくみと役割 ・ 商取引と企業の業務 ・ 税金に関連する業務と会計処理 ・ 経費に関連する業務と会計処理 ・ 決算に関連する業務と会計処理（月次決算） ・ 会計データの入力処理と集計デモンストレーション

資料出所) 2010 年 1 月時点、C 社 HP より。

C 社では、研修の位置づけが変わりつつある。これまでは、研修は、派遣社員への福利厚生のな役割として、登録促進の一つと位置づけていたが、現在では、登録スタッフの安定的な就業の維持と就業機会を広げる役割が重視されるようになった。その際には、教育や研修の効果が、直接的に計測することが難しく、短期的にはあらわれないため、中・長期での投資効果が期待されている。

「登録し、または就業してくださる方がスキルアップなさることは、仕事の継続や次の仕事紹介の機会を広げることにつながります。そのためにも、教育機会をさらに提供していきたいですし、スキルチェックを受けていただき、データベースの更新もお願いしています。」(I 氏)

「勉強だけでは、明日からの仕事にどう役立っているのか？は、はかれないこともあると思います。しかし、実務に関っている内容を体系的に整理できるメリットもありますし、モチベーションアップにもつながりますので、中・長期的な視点で考えています。もちろん、仕事に役立たない教育は意味がありませんから、実践的な内容を中心にカリキュラムを組んでいます。」(I 氏)

研修・教育の主たるターゲットは、事務系の現在稼働中のスタッフである⁸が、それと

⁸「教育の主な対象者は、就業中の派遣社員の方たちです。派遣会社として今一番心苦しいことは、潤沢に仕事が紹介できないことです。ですから、派遣社員のみなさんにも、就業中に勉強していただくことで、

は別に、医療やバイオなどの専門職の人材育成を進めている。専門職の派遣社員は教育投資に莫大なコストがかかるものの、人材が不足しており、将来性が見込めるといふ。

3. キャリア・カウンセリング

C社では、カウンセリングデスクを設けている。内容は履歴書・職務経歴書の添削、就職面接のアドバイスなどが含まれる。育児から職場に復帰する女性向けの相談も受け付けている。このデスクは中立的な位置にあり、仕事の紹介と直接結びつくわけではなく、将来的な視点での相談にも応じている。また、C社では、同じような意識を持つ派遣社員に対して、集団的に働きかける、キャリア・セミナーを開催している。第C-2表のように、正社員への転職などを念頭においた、講座が設けられている。

第C-2表 キャリア・セミナーの具体例

「就職支援セミナー実践編」 ～職務経歴書を作ろう～	内容	<ul style="list-style-type: none"> 人事担当者の目線から見た就活ポイント 職務経歴と自分の能力を整理する 志望動機の伝え方 自己PRの発表 講義の他、実際に作業や発表をする参加型研修。
	対象者	登録者
	費用	無料
	持ち物	職務経歴書（自身で予め作成）、筆記用具
	講師	C社 キャリア・カウンセラー
「キャリアのおさらい」 ～正社員を目指す方やキャリアアップを目指す方へ～	内容	<ul style="list-style-type: none"> キャリアのチェックグラフ作成 今までに働いてきた経緯を、時間軸に沿ってライングラフを作成。今までと違う視点で自分のキャリアを見直す。 スキルのチェックシート作成 チェックシートにこれまでの仕事の経験を書きだしてキャリアの棚卸を行い、自分の強みや出来ることを見つける。その内容を元に、自分の経験の活かし方やアピールポイントを考える。未経験職種への選択肢が広がる、転移可能な能力について考え、今後のキャリアの可能性を探索する。 最終チェック 自分でまとめた事を、分かりやすく伝えるポイント解説と練習。
	対象者	登録者
	費用	無料
	講師	外部からのキャリア・カウンセラーを招へい

資料出所) 2010年1月時点、C社HPより。

次の仕事につながる力をつけて頂きたいと思っています。」(I氏)

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

C社の、有期の常用雇用の派遣社員（契約社員）の中には、登録型から転換した層と、C社で正社員として働いていた元社員が再就職する場合がある。常用雇用の派遣社員は基本的には業務受託のスーパーバイザー（SV）の業務を行っている。

C社では、アウトソーシング全般を今後拡大する計画がある。業務受託であれば、雇用の確保につながり、さらに様々な役割の労働力が必要とされるため、柔軟な人材の活用が見込まれるためである

業務受託が可能な事務系の領域は、事務センターや問い合わせ対応業務などがあるという。ただし、業務を受託するためには、取引先の業務を把握し、適正に運用する必要があるため、その運用ノウハウが必要となる。

（仕事内容は）「事務センターやコールセンターなどでのSVや、派遣の管理デスクというポジションです。派遣会社の集約により、メインサプライヤーになった場合には、派遣先企業に派遣デスクを置くことがあります。」（I氏）

「業界全体で受託業務に注力する動きがあります。雇用の確保にもつながりますし、派遣法改正を見据えた企業ニーズへの対応策ともなっています。」（I氏）

「受託業務では様々な人が働ける機会が増えます。派遣は、あくまで企業のオーダーにあわせた就業機会となりますが、受託の場合は、どのような職種の方々を何人就業して頂くかは、受託した企業がマネジメントできます。そのため、幅広い人材を雇用しやすくなるのです。」（N氏）

派遣社員の「引き抜き」は外資系企業の方が頻度は高い。外資系企業の場合は、社内登用制度が整備されていることがあり、派遣社員本人がそれを知って応募することが多い。外資系企業は基本的には効率性を重視するため、会社のことをよく知る派遣社員を直接採用することを好むのではないかと⁹。

「外資系の場合には、社内登用制度を持っているところも多くて、派遣社員もその機会を目にすることがあります。派遣社員から直接応募していいですかというご相談が来ることもあって、派遣契約満了後は、派遣先企業の社員になるケースも少なくありません。」（I氏）

「（外資系は）日本に来て、少ない投資で利益の最大化を実現するためには、人件費含めた費用への意識がシビアです。そのため、これまでその会社のことを知っていてパフォーマンスもわかる人が社員になってもらうのが一番効率がいいと考えられているようです。」（N氏）

⁹ その際には、正社員ではなく、契約社員での採用が多いという。

V. まとめ

C社は業界最大手の事務系派遣会社の一つである。それを示すように、派遣料金と連動しない賃金制度や充実した研修制度、適性検査のシステムといった特徴的な仕組みが存在している。他の派遣会社と比べても、このような派遣会社では、派遣社員も比較的、安定的に働くことができるのではないか。

その一方で、大手ということもあり、派遣社員にもヒューマンスキルや専門技能などの一定のスキルを求めている印象を受けた。登録は開かれているが、実際の派遣に際しては、ヒューマンスキルも含め、一定以上のスキルレベルが求められているようであった。また、C社では、取引先からある程度、即戦力が求められることもあり、景気悪化の現在は、「オーバースキル」気味の社員を派遣するなど、未経験からのキャリア形成は難しさがあるようにも考えられる。

また、このような業界最大手であっても、近年の不況の影響で、市場は縮小している。その転換の方向性として、受託の拡大を図っている点は興味深い。このような派遣業務が受託に転換した際に、経営の変化ももちろんであるが、社員のキャリアに与える影響も今後の論点になりうるだろう。

調査実施日時：2009年10月19日14:00～16:00

対応者： 派遣企画部部長 I氏
 広報室長 N氏

聞き取り担当： 小野、奥田、米澤

レコード担当： 米澤

人材派遣 D 社（事務系中堅・独立系） —大手事務系派遣会社を追いかけるチャレンジャー企業—

I. 人材派遣 D 社の労働者派遣事業の実績

D 社は、人材派遣業界の中では中堅、事務系の人材派遣会社である。会社設立から約 10 年と比較的新しい独立系企業で、事業所は全国に展開しており、人材派遣業の他、人材紹介や採用代行、コンサルティングなどの総合的な人材サービスをグループ会社内で展開している。

主な派遣先企業の業種は、情報通信業、金融・保険業、サービス業であり、派遣先の規模の中心は中規模企業（30～300 人未満）であるが、1,000 人以上の大企業にも進出している。主な派遣職種の上位を上げると、政令で定める 26 業務の中では、「事務用機器操作」で派遣している者が 5 割強、続いて「テレマーケティングの営業」、「財務処理」がそれぞれ 2～3 割程度、26 業務以外では「販売業務」が 1 割程度を占めている。「事務用機器操作」を主たる派遣職種としている人材派遣会社は大手にも多く、競争が激しい。D 社設立当初、すでに事務系派遣のマーケットは成熟しており、その頃ニーズが拡大してきていたのがテレマーケティングや販売業務で、そこに市場を拡大したという歴史的背景をもっている。

D 社の 2007 年度の登録型派遣社員の実稼働者数¹は約 1 万 1 千人であった²。2008 年 12 月時点の年齢階層別の内訳を見ると、25～35 歳未満の階層で約半数、20 歳代前半、30 歳代後半を入れると約 8 割となる（第 D-1 図）。男女比は男性が 2 割強、女性が 8 割弱である。実稼働者は 20 歳代後半から 30 歳代前半が中心であるが、登録者全体の年齢分布はもう少し後ろへシフトするという。最近では 40 歳代で登録する人が増えてきているというが、派遣先数が少なく年齢が高くなるほど登録者として滞留する傾向にある。

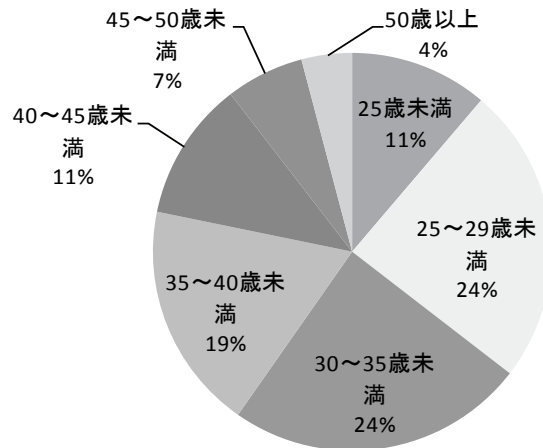
派遣契約期間は 1 か月と 3 か月が中心である。1 か月の契約で始まり、その後 3 か月に更新、というパターンが多い。通勤費については基本的に支払われていないが、最寄り駅からさらにバスやモノレールで通勤する場合などには、その部分を派遣先から支給されることもある³。

¹ 実稼働者数とは、登録者のうち実際に派遣先に派遣されている人数をいう。

² ヒアリング調査時（2008 年 12 月）は、米国のサブプライムローンの崩壊からの急激な経済不況を受け、日本においても特に製造業を中心に初秋から急激に経済が冷え込み初めたことに注意が必要である。2008 年春時点では、派遣労働市場も拡大傾向にあったが、その半年後には大幅な縮小に転じ、調査時点では、製造業派遣でみられるような途中解約はないものの、契約更新や新規契約を見いだせない状況にあり、前年度比（2007 年度）の 2～3 割減、実稼働者数も一千名程度減少する見込みという。

³ 駅からの乗り換えが多い会社は派遣社員から人気がないため、営業と派遣先との個別交渉によっては通勤費を支払われる場合があるという。

第 D-1 図 年齢階層別稼働者割合



II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

D 社では仕事の紹介に、派遣先企業から仕事を取ってくる「営業（外勤）」⁴、派遣先に派遣社員をマッチングする「ジョブマスター（内勤）」が中心となっていく。営業が派遣先企業から仕事を取って来ると、インターネット上（派遣情報の総合サイト等）に仕事情報（勤務地、仕事内容、時給）が流される⁵。既存の登録者には、一斉に仕事情報としてメールが送られる。新規登録者の 9 割は、ネット上の情報を見て D 社にアクセスして来る。登録時には職歴、資格などを具体的に記入してもらい、担当の者による面接を行う。その他、PC のレベルを測るテスト等を行い、全行程で約 2～3 時間かかる。ただし、登録しても、派遣先が提示する条件と見合わない場合などは紹介できないこともある。

派遣社員の派遣先へのマッチングは「ジョブマスター」⁶が行う。ジョブマスターは営業が取ってきた派遣先の求人情報を元に登録されている派遣社員のデータから検索する。データは全国共有のサーバー上で一元管理されており、その人材の登録時のデータや派遣履歴等が更新されている。これらの中から、ジョブマスターが条件を入力して登録者を抽出し、リストアップ（登録番号順）に従って電話をかけて仕事に就く意思を確認していくのである。機械的な検索と同時に、個別に派遣先との適性（相性）の見極め⁷も必要となる。例えば、こ

⁴ 首都圏には営業とは別に、既存客や派遣社員のフォローを行う「フォロワー」が存在する。営業は新規開拓に集中出来るよう分業体制が取られている。

⁵ ネット上での募集を並行する理由は、マッチングの確率を高めるためと、D 社の紹介できる仕事の数や内容をアピールするという目的もある。派遣社員を希望する者の関心事の一つはより多くの仕事から選択できるかどうかにあるからである。

⁶ ジョブマスターには、主に 30～40 歳代で比較的社会経験を積んでいる者が多い。200 名以上の派遣社員のプロフィールを記憶しており、マッチング成立件数が自身の営業成績となる。

⁷ 「日本の場合には、それほど職能というものが明確でないものですから、（能力というよりも）適正、わかりやすくいえば相性、をみきわめることが大切」（H 氏）

この会社ではスピードが求められるから、「ゆったりとした性格」の方はついていけないな、などを判断することになる。派遣社員の性格などは、仕事を紹介して付き合いが長くなればわかってくるといい、そのような情報もマッチングに必要なデータとして記入されていく。また、派遣先企業の情報は営業から伝えられる他、ジョブマスターが営業と同行して情報を得ることも行われる。人材という商品を扱うだけにデジタル的なスピードと共に、ジョブマスターの経験に根ざしたアナログ的な判断も必要となる⁸。

2. 登録型派遣社員の能力評価

(1) 登録時の能力把握の方法

派遣先企業の求人情報に見合った人材を派遣するには、当然のことながら派遣社員の能力を的確に把握しておく必要がある。D社では、派遣社員として登録する際には、職歴や技能などを細かにフォームに記入し、それに従って担当者と面談を行うことになる。記入フォームには、住所や氏名、連絡先といった基礎情報の他、本人の就業に関する希望項目（勤務地、就業期間・曜日・時間、通勤時間、残業の可否、就業形態：派遣／紹介予定派遣、最低給与、希望職種など）があり、学歴の項目としては、最終学歴（学校名、専門科を記入）、専門学校歴（学校名、何年制か、全日か夜間か）、留学経験⁹の有無（学校名、国名、期間）などがある。また、資格については、大きく英語関連資格（TOEIC や TOEFL、英検）、パソコン関連資格（シスアド、EXCEL、WORD 検定等）、損保・生保関連資格の他、簿記、珠算、書写資格などについてチェックボックスにチェックを入れていく形で埋めていくフォームになっている。

D社では事務職派遣がほとんどであるため、OA ソフトの経験欄は非常に細かく分類されていて、例えば EXCEL に関してみると、18 項目¹⁰に分類されている。当然、チェック項目が多いほどパソコン能力は高いと見込まれる。この他に、WORD、ACCESS、Power Point についても分類されている。このようなオフィスで使う一般的な OA ソフトの他に、会計・給与ソフトや DTP ソフト、Web 製作関連ソフト、CAD といった専門ソフトの経験についてもチェックする欄が設けられている。また登録時には、パソコン能力（入力スピードと EXCEL の習熟度）のレベルを測るために、簡単なテストを行い 4 段階にレベル分けしている。

⁸ ある程度客観的に判断できるスキル以外にも、その派遣社員の人柄なども含めたヒューマンスキルが紹介のカギとなることは少なくない。派遣先企業から求められるスキルに本人のスキルが一致しなくても、人柄をポイントにして営業によって「売り込む」こともある。「企業から依頼された一定レベルに行っていないけれども、営業をかけて、この方は人柄がとても良いので、当初依頼されたスキルには達していませんがお願いしますというような形で売り込む。」(K 氏)、「(未経験者も) 場合によっては (派遣します)。人柄重視みたいなことで、普通に入力したり、コピーをとったりできればいいというような場合です。書類の整理業務など簡単な依頼もあります。」(K 氏)

⁹ 特に外資系企業に派遣される場合に海外経験が重視される。英検などの資格を持っていても実践に役立たないことが多いため。

¹⁰ 18 項目のうち、10 項目は扱える関数（初歩的には SUM 関数から、財務関数、データベース関数、統計関数等）残りは外部データとのやり取りや、グラフ作成、マクロ作成など。

登録フォームには職歴（会社名、業種、部署、就業形態、給与、期間）の他、具体的にどのような業務をこなしたかを把握するために、経験のある業務をチェックする欄が細かく設けられている¹¹。大項目は、「営業事務」や「秘書」、「経理事務」、「貿易事務」、「医療事務」、「生保事務」、「損保事務」、「営業」、「販売」といった約 40 職種で括られ、その下に具体的に細かな業務がぶら下がっている。単純に数えると 300 項目に上る。例えば、「営業事務」の項目には、「受注」、「発注」から「伝票作成」、「見積書作成」、「請求書作成」、「プレゼンテーション」、「営業アシスタント」といった項目が並ぶ。「貿易事務」の項目をみると、「輸入」、「輸出」から「乙仲」、「船積書類」、「船積申告書」、「船積指図書」、「荷為替書類」、「通関書類」など、一般事務とは異なる専門的な項目が並ぶ。面接担当者はチェックされた業務歴を見ながら、具体的にどのような仕事を経験したかを確認¹²し、さらにその能力を測ることになる。専門的な業務になればなるほど、その能力を測ることが難しくなる。面接担当者にもそれなりの知識が必要になるため、専門性の高い人が登録に来る場合には、そのことを把握できるレベルの担当者が WEB カメラでの遠隔面接を行うことになる。このことにより、他での登録場所での登録者を東京で面接することが可能となっている。

これらの能力評価は、派遣先企業とのマッチングに使われることはあっても、直接的に賃金の決定に影響を与えることはない。また、本人にも自分の能力レベルがどの程度であるかということが伝えられることはない。賃金との関係は、基本的に能力が高ければ派遣料金の高いオーダーを受けられ、従って賃金が高くなるという構図になる。

(2) 登録後の経験や能力に関するデータの更新

登録後、派遣先に派遣され、それに従って経験や能力が蓄積されていくことになる。登録者のデータを更新していくことは、次のオーダーにマッチングさせるためにも重要な作業となる。

D 社では、登録後のデータの更新は、ジョブマスターが 1 か月に 1 回は電話でヒアリングを行い、どのような業務をしたかとか、どのような資格を取ったかなど追跡している。また、フォロアーからの情報で、派遣先での勤務評価も積み重ねられていく。このようなデータは D 社の情報として持ち、マッチングに利用されるが特に本人に開示されることはない。

(3) 技能評価制度について

D 社では上記のように個々に経験や能力のデータを把握しているが、職務や技能評価制度をもって管理することはしていない。H 氏曰く、人材派遣業界全体の傾向として職務（技能）

¹¹ 正社員経歴は特に必要とされておらず、仕事の内容が重視されている。「以前の職が正社員なのか契約社員なのか、その辺は全然関係ないですね。やってきたお仕事の内容がどうなのか、というところですね。」(K氏)

¹² 例えば、経理で「決算」の欄にチェックが入っていたとしても、実際に聞くと入力していただけであったり、補助作業を行っていただけというケースもあるという。

評価といった「科学性」のところが以前より後退してきているという。人材派遣業界の創成期には、客観的であろうということで、相当詳しい職務評価制度を作ったりしたが、マーケットが急激に拡大して競争が激化して市場価格が下落することになり、評価が市場（賃金）に反応しない状況になってしまった、という。たとえ、明確な評価レベルを作ったとしても、市場相場が変動しやすく、レベルに応じた一定の賃金額を支払える見込みがないため、例え作ったとしても画餅になってしまうのである。

「外資系企業での勤務を経験していて、TOEFLも900点持っているよ、という人であれば、当然時給2,000、3,000円当たり前だよ、という評価はします。しかしながら、この人は時間給3,000円以下はありません、っていうのは相手先にいけない場合がありますので、往々にして、こんなお仕事が入ってきましたけどやっていただけますかと聞く。こちらとしては、この人は時給2,500円でも行けるんだけど、今回は1800円でやってもらえないかなと。後は相対でやってもらえるかどうか。」(H氏)

「かつちりとしたしくみないです。本当はこのレベルであればこの金額というのがあれば、いいのですが、結局は企業からその時、その時いただいたオーダーにより時給が決まってしまうので。」(K氏)

D社にはフォーマルな技能評価制度はないが、技能評価をしていないわけではなく、先述したようにD社での派遣履歴がどれだけ積み重なっていつているか、派遣先の評価がどうであったかで基本的に技能の判断は十分に可能であると考えている。

3. 「年齢の壁」に関して

人材派遣業界では、35歳を過ぎると仕事がなくなるといわれる。D社でも、実際に紹介数が減少していくことを感じている。しかし、35歳になってすぐ仕事が減少するというわけではなく、40歳を超えるあたりから仕事紹介が難しくなるようである。

「35、じゃあ36はだめなのかというと、そんなこともないです。30代が大体採用が可能だと思うんです。問題は40歳代という感じがしますね。」(K氏)

特に仕事が減る職種は、専門的な技能が必要でない、OA操作や営業事務などの一般的な事務分野という。また、派遣先の年齢構成や直接の指揮命令者の年齢が若い場合、派遣先社員よりも年齢が高いと「使いにくい」ということで敬遠される傾向にある。35歳を超えて一般事務で仕事している派遣社員は、35歳前に派遣が決まってその後契約更新して年齢が上がってくるケースが多い。新規で35歳以上の人を入れるのは難しいという。特に大企業からの需要は減るが、中小企業では何でもできる人を求めてくるので、比較的年齢が高い人も受け入れてくれる傾向にあるという。また、外資系企業も、キャリアが求められるので、年齢

はあまり関係ないという¹³。

40歳を過ぎても派遣できるのは、やはり経験やスキルが必要な職種であるという。秘書や経理、営業といった専門性や経験が問われる仕事に特化していく。40歳で事務のベテランよりも、何か資格や専門性を持っている方が仕事を紹介しやすいという。

「経理等、専門的スキルを取得すれば年齢に関係なく活躍できますね。」(H氏)

「外資の経理、秘書の場合だとかえって若いとダメという場合もあるので。」(K氏)

「事務職のままだったら、キャリアは積んで賃金もある程度は上がっていくのですが、年齢で頭打ちが来るということです。だから、そこまで何か資格を取ったりするか、何かをしなくてはいけないということですね。」(K氏)

一方、派遣社員の中で35歳以降になると仕事が減るという認識は薄いという。とはいえ、実際に仕事が減りだしてから、自分の置かれている状態を認識するケースも多いと考えられる。また、子供がいることについての影響については「以前は既婚者、子供がいるといったら就業に不利だったが、今は企業でも、問題なく仕事が出来ればいいので、以前よりは理解いただいていると思う」と以前に比べて障壁は低くなっているようであった。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金の相場形成

D社では賃金に派遣料金に一定率をかけて自動的に決定する。派遣料金の7割程度が時給となる。派遣元が提示する派遣料金が低ければ、時給も当然低くなる。

「派遣社員の方には申し訳ないと思うこともありますが、結局派遣料金ありきなので、そこで決まってしまう。」(K氏)

D社の一般的な事務系の時給(スタンダードな金額)は1500円程度で、このスタンダードな時給1500円に匹敵する能力は、「それほど習熟度を求められているものではない」(K氏)という。ただ、パソコン(WORD、EXCEL)が使えることは必須で、事務の業務経験があることも条件¹⁴となる。ただ、同様の能力であったとしても、派遣企業の提示する派遣料金から時給計算をするので1200円くらいになる場合もあるという。

派遣元会社が個別に判断して掛け率を上げて時給を確保する場合もあるが、(例えば、新

¹³ 「年齢が高くても比較的派遣されている方が多いのは外資系です。やはりキャリアを求められる会社ですと、年齢がある程度、35歳以上でも仕事に就いている方がいらっしゃる。」(K氏)

¹⁴ D社においては未経験の人は数パーセント程度で、派遣先のオーダーで、書類整理やコピー取り、簡単な入力などで未経験でも可というのがあれば派遣できるという。

規参入の企業や官公庁など、赤字覚悟でかなり安い派遣料金を契約してきた場合や、非常に優秀な派遣社員で囲い込みたい場合など）あくまでも例外的措置である。

派遣料金の相場は、例えば、大手企業の場合には1つの会社に複数の人材派遣会社が入りしており、料金表のようなものが出来上がっているという。その中で、「このような人材が欲しいというオーダーが来て、あなたの会社も応募しますかということになる」（H氏）。派遣料金の決定権は派遣先にあつて、予算の枠があるので「これ以上出さないよとなると、そうですねがんばってみます」（H氏）ということになる。低すぎる派遣料金を提示される場合には断る場合もあるが、新規の大口顧客であったり、オーダーで人数が多いとか、官公庁の入札などでは、実績を作りたいためにかかなり低い派遣料金を飲むこともある。

2. 賃金上昇のきっかけ

D社の登録型派遣社員の賃金は派遣料金を一定率かけて算出される。それでは、その賃金が上がる時はどのような時なのだろうか。非正規労働者である派遣社員の賃金が市場相場に左右されやすいということは容易に想像がつくが、能力や経験が蓄積されることで賃金が上がる余地はあるのだろうか。①相場との連動、②能力・経験との連動に分けてみる。

(1) 相場との連動

基本的に登録型派遣社員の賃金は景気と連動している。景気が上がってきたと感じたら、営業が派遣料金の相場を上げるべく派遣先企業を回って「資料と共に説明する」（実際は「なかなか難しいのが現状」という）。相場が上がってきている時には、派遣元企業の独自の判断で派遣社員の時給を上げていかないと優秀な派遣社員を他社に取られる可能性が高くなる。優秀な人を囲い込むためにも、派遣元会社は率先して派遣先と契約更新時をきっかけに派遣料金を上昇させる交渉を行う。

ちなみにD社では半年に一度は市場相場の変動を見て派遣料金の見直し（上昇の交渉に限る）を行っている。ただし、この交渉を行っていることは派遣社員には知らされていない。

「それで我々（D社）は原資が生み出せるわけなんですね。必ずしも同じパーセントで、一律で、派遣先から（派遣料金を）いくらもらったなら（時給を）いくらにするんだとは決めてないんですよ」（K氏）

「原資」というのは利益のことであるが、例えば、他の事業で赤字が出た時に他の派遣社員の時給の補填に回したりするのである。派遣料金が上がったことを、派遣社員自身は知らない場合もあり、時給を上げる判断は派遣元企業に委ねられている。

2008年春は、景気が上向きで派遣料金上昇の契約を結んだが、その半年後には急激な不況のあおりを受けて、現在は下降している。その影響で、賃金も下落している。契約更新時

に派遣先から派遣元会社に派遣料金の引き下げを軒並み申し出てきている状態であるという。B社としては、「次の更新はあるんだけど、時間給が下がってしまうんだけど、それでもやりますか」と派遣社員に更新の意思を確認するしかない。

「(派遣料金を下げてでも) それでも対応してくれるのだったら、更新がある(と派遣先から言われ)、そうすると結局、申しわけないのですが、スタッフの方にそれがはね返ってしまいます。スタッフの方にも次の更新はあるのですが、時間給が下がります、それでも更新していただけますか、と。それでも最近はやります、という方が多いです。」(K氏)

これまでの不況時、特にバブル崩壊期には一斉に派遣契約を打ち切る形だったのが、今回は派遣料金の引き下げを要求してくる形に変化しており、ある意味「新しいやり方に変化してきている」のではないかとH氏は推測する。

(2) 能力・経験との連動

能力・経験との連動は、「ないことはない」、「あることはある」程度である。同一の派遣先で賃金上昇するパターンと派遣先を移動しながら賃金を上昇させていくパターンの2つが考えられる。基本的に派遣料金が上がらない限り時給は上がらない。

まず、同一の派遣先で賃金上昇するパターンであるが、派遣先からの仕事ぶりを高く評価されることにより、賃金が上昇することがある。仕事ぶりが高く評価されると、契約更新されることも多くなり、勤続が長くなっていく。勤続期間が長くなったから賃金が上がるわけではなく、派遣先から仕事ぶりを評価されて結果的に契約が更新され、勤続が長くなり賃金が上昇するのである。

「派遣期間が長くなったから派遣料金が上がるというのはある。ただ、長くなったから自動的に上げるという感じでは全くなくて、これだけやってくれたから、1年後に幾ら上がるみたいな意味で。仕事がより高度になる、リーダーや管理職になった、仕事ぶりの評価が高い、というのは派遣料金が上がるということにつながってきます。職種自体が変わったものについても、やはりアップしないとだめですね。たんに仕事の幅が広がるというのは、(賃金上昇に) 直接結びつけるのが難しいような感じですね。」(K氏)

また、仕事を行っているうちに最初の契約よりも仕事が高度化したりすることで契約更改時に見直しを行って賃金上昇に繋がることもあるという。また、仕事ぶりが評価されてリーダー職などに抜擢されるケースもあり、この場合にも同一の職場で賃金が上昇するケースとなる。

非常に能力の高い人であれば、個別に営業が対応して、「非常に能力の高い人なので、(賃

金を上げないと)他の企業に移ってしまいますよ」(K氏)と言って、賃金を上げてもらうことはまれにあるという。

次に派遣先を移動しながら賃金を上昇させていくパターンであるが、D社では金融関係の派遣に特化した部門があり、そこでは時給も1700円くらいと高めで、賃金も派遣先を変えながら上がっていくというイメージがあるという¹⁵。仕事内容は証券会社や保険関係で資格がある仕事で、資格がないと一般事務と同じレベルの賃金にとどまり、移動しながら賃金上がるというパターンにはならない。このようなパターンになるのは、あくまでも派遣社員本人のキャリア意識が高いためで、本人達が仕事を取捨選択しながらキャリアを作っている。D社では、特に資格を積極的に取らせて、そちらの道へキャリアアップさせるということはやっていない。資格取得はあくまでも本人の方針と努力に任せられている。

また、資格を持たないが、将来的にやりたい仕事があってその経験を積みたいという人、例えば、経理などで「かじったこと」があるレベルの人を派遣先の好意によって勉強させてもらって経験や能力を積んで、次の仕事につなげるようなケースは「あることはある」という。しかし個別ケースであり、あくまでも、派遣先の「好意」に依存している。

3. 派遣社員の賃金上昇へのアプローチ

派遣社員が自身の能力や経験値をあげたことによる、賃金上昇はなかなか難しいようである。けれども、派遣社員自身が派遣元や派遣先にシグナルを送ることは賃金上昇に重要な要素である。派遣先に自分の仕事ぶりを高く評価してもらい、更新時¹⁶をきっかけに派遣元の営業に派遣料金を上げる交渉をしてもらうのである。

「(派遣元会社に賃金を上げてと=筆者)言った方があがる。言ったから上がるというわけではないですが...。一番上がるのは派遣先の方に評価していただくということではないでしょうか。(中略)長く(派遣先に)いらっしゃる人は、当社(D社)よりも派遣先との関係が密になっているので、(賃金を上げる)話をしてしまうこともありますよね。で、お互いにわかったみたいなかんじで。じゃあ50円アップみたいなことを決めてしまうんですよね。でもそうすると、(派遣料金と時給が)同じ額だけ上がるとうちの利益が下がるので、そこはうまく調整しないとイケないんですけど」(K氏)

時給アップを要求する派遣社員は全体の「半分もいない」というが、派遣社員自身が声を上げるのは、最初話を聞いていたものよりもつらい仕事だったとか、契約時の仕事を超えた

¹⁵ 「金融に特化したグループが社内であるんですが、そこがやはり比較的賃金関係も高めで、それこそ1,700円とかするような人もいて、そこは上がっていくというイメージがあります。」(K氏) ←現在ではかなり状況が違いますが、大丈夫でしょうか？

¹⁶ 交渉のタイミングは、以前は年度がわりであったが、現在では、更新時に行われるという。

「(派遣先に派遣料金を)交渉する時期としては、従来は毎年年度がわりというのが多かったんですけども、最近はどう更新のタイミングですね。」(H氏)

内容であったなど契約上問題がある場合で、その場合には契約をやり直し、料金も上げることを交渉することになる。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. 派遣社員としてキャリアを積むケース

先に述べたように、D社では派遣社員のキャリア形成に関しては派遣社員自身の努力にゆだねていて、積極的に関与はしていない。しかし、仕事のマッチングをする上で本人の希望を聞くことは重要なので、登録時にどのようなキャリアを歩みたいかということは聞き（登録フォームの中に欄はないが）記録として残している。この記録は仕事とのマッチング際に画面にも出てくるので、ジョブマスターがその情報を見て希望に沿って仕事を紹介することになる。

「今は、例えば経理関係の勉強をしています。将来は税理士になっていくつもりです。税理士の勉強が大変ですから、今度は経理自体の専門職として勤めたいと、そういうようなことは全部聞いています。それからあと、語学のほうの TOEIC とかをとられて、現在は 700 点ですけども、勉強を続けて 800 点以上にチャレンジします。そうなった時点で外資系のこういうところに自分は仕事をしたいと。英語を使える仕事がしたいとそういうご希望をはっきり言われます。」(H氏)

「まず、誰でも出来る業務をやるこの会社に行きましょうと、それが終わった人は、例えば通信系ではこの会社に行けますねと、そういうのはある。そうすると結果的に時間給は上がる」(K氏)

ただし、ジョブマスターはマッチングの件数により業績評価されており、派遣社員の付加価値を上げることは評価項目に入っていないので、あくまでも派遣社員のマッチング情報の参考として見ている程度であると考えられる¹⁷。

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

D社は大手他社に比べて「あまり出来ていない」という。

基礎的な研修としては、電話のかけ方、OA（EXCEL、ACCESS、Power Point）の研修を行っている。賃金の補償はないが、無料で登録者であれば誰でも受講可能である。それぞれ月1~2回くらいの頻度で行っており、いつも満員であるという。

その他、外部の講座や研修を斡旋する制度を持っている。ほとんどの講座はOA関連（WORD、EXCEL、ACCESS、Power Point、パソコン検定試験対策等）で、短いものは2

¹⁷ H氏によれば、キャリアプランにこだわりのある派遣社員はD社だけでなく、複数の派遣会社に登録する傾向があるという。派遣社員をやりながらキャリアアップするためには自己のキャリアの希望を発信してキャリアアップに最適な仕事を選ぶ必要があるようである。

時間（1回）、連続講座で長いもので20時間（10回）となっている。受講料は1回（2時間）あたり4,000円で、D社で派遣登録していれば1割引きで受講することが出来る。これらの講座は派遣社員自身で直接申し込むので、D社では、自社の派遣社員がどの程度応募して受講しているのかは把握していない。またそれらを受講したことが直接本人の仕事紹介や賃金などに影響を与えることはないが、実務を通じてスキルアップが確認できた場合には、「より高い給与の仕事についてもらうこともある」という。

(2) 派遣前研修

D社では、携帯電話の販売員、コンビニエンスストアの店員の派遣前に研修を行っている。派遣社員の選定は1次の面接を行って適性を見極めた上で、本人も働きたいという希望がある場合にプログラムに参加してもらう。プログラム終了後、派遣先企業に派遣する。プログラム実施中給与が支払われる。研修中は実際に派遣される際の金額よりも安く、1,000円程度で、派遣後は1,200円程度になる。

携帯電話は機種が多く機能も複雑であり、コンビニエンスストアのレジも多額の現金や振込をする機会も増えているため操作を徹底する必要がある。講師はD社の社員が派遣先やメーカーに行ってレクチャーを受け、それを全国的に伝播させる形で行われる。テキストはメーカーとの共同で作られる。レジはもっともコンビニで一般的といわれている型をD社内に持っており、それを使って研修を行う。

コンビニエンスストアの研修は2日間で約10時間、携帯電話の研修は3日研修、1日8時間で行われる。ただ、研修を受けたからといって必ず派遣されるわけではない。研修中の適性などによって派遣されない場合もあるという。

(3) キャリアカウンセリング

先に述べたように、インフォーマルな形で、個々の社員（フォロワーやジョブマスター等）が話をすることはあっても、今後のキャリアに必要な研修や講座などを紹介したり、それを仕事にフィードバックするといった体制はとれていない。

3. 正社員希望の派遣社員への対応

D社では、人材派遣の他、紹介予定派遣、人材紹介という事業を行っており、正社員希望の人については、紹介予定派遣や人材紹介という形で別途対応することになっている。正社員になるパターンは3つあり、1つは人材紹介経由、2つめは紹介予定派遣経由、3つめは普通に派遣として働いていたが引き抜かれたというパターン¹⁸である。

¹⁸ 「多分今3つのパターンがあると思います。紹介予定派遣として初めからやる方、それから紹介一本でいける方、それから結果的に派遣をやっている、紹介予定派遣じゃなかったのですが、ぜひにという『引き抜き』。当社は多分引き抜きパターンが多いのではなからうかと。」(K氏)

人材紹介の場合は、転職支援サービスに登録する形をとり、コンサルタントがこれまでの経験、スキル、今後のキャリアプランなどを聞いて求人情報を提供する。D社は求人を出している企業との仲立ちをする役割（面接、入社日の調整、年収などの待遇に関して企業側と交渉、調整など）を担う。これらのサービスは、労働者側は無料で利用可能で、入社が決まった時点で、企業側からその人材の月収の何割かの報酬が紹介料として支払われるしくみとなっている。ただ、すべての希望者について対応できるわけではない。

「書類審査の上、実際にお会いさせていただくかどうか判断しています。」(K氏)

紹介予定派遣に関しては、応募の反応は鈍いという。K氏は、「自分自身のキャリア展望を持っている派遣社員が減っていると感じる」という。D社では、頻繁に紹介予定派遣の案内（この派遣は紹介予定派遣で応募出来ますという案内）を派遣社員に送っているが殺到するという感じは「全くない」という。逆にD社側から目ぼしい派遣社員に「どうですか」と勧誘することもあるぐらいだという。

一方で、D社では引き抜きが多く、年間200件程度¹⁹あり、「(50人とか)何月の更新の後には直接雇用しますとか」まとめて引き抜かれることもあるという。派遣先やスタッフから相談があった場合には、人材紹介に切り替える交渉する。職種としては事務職もあるが、営業が多いという。引き抜き後の就業形態は企業によってまちまちだが、契約社員が多く、ほとんどは20～30歳代であるという。

(引き抜かれるケースは)「事務職もありますが、営業なども多いですね。」(K氏)

(雇用形態は)「その派遣先というか、その企業によってまちまちです。でも傾向から言うと契約社員が多いと思います。」(K氏)

(年齢的には)「やはり40代というのはあまり聞かないですね。」(K氏)

また、優秀な派遣社員をD社の正社員として迎え入れるケースもある。このような場合には、事務職というよりは、営業職での採用が多く、これまでに30人以上転換して、正社員として働いている。

「当社の場合、スタッフさんの優秀な方がいると、うちの社員にしてしまうんです。(中略)ただ、じゃ社内に来て事務をやるのかということそうではなくて、今までのケースですと、営業派遣の人として派遣に出てもらっていた人がいます。すごく優秀だし、人柄もいいので、ぜひこの人は社員としてやってもらいたいよねというようなときに、社員として切りかえてもらって、D社の中の営業をしてもらったりとか、あとは

¹⁹ (この1年間で『引き抜き』は)「100件ぐらいあると思います。ある企業でまとめてというのもありますし。」(K氏)

今まで行っていた派遣先の担当となってスタッフをまとめるというような立場の社員としていってもらいとそういうケースは結構あります。」(K氏)

(何人ぐらいいるか)「30人とか、今までずっと考えると、スタッフさんから上がってきたという方は結構多いですね。」(K氏)

(年齢的には)「そうですね。若いとは限らないですね。30代ぐらいの感じですか。」(K氏)

V. まとめ

D社のケースは、大手派遣会社を追いかける中堅企業の典型例といえる。規模はかなり大きいものの、キャリア管理に関してはシンプルであり、キャリアを意識した取組は少ない。

派遣業界では、一部の大手派遣会社のシェアが巨大であり、それを中堅企業が追いかけて、そして、ニッチマーケットに特化する中小派遣会社という構図がある。D社は、まさに中堅であり、大手企業のシェアに食い込もうと競争にしのぎを削っている。しかし、派遣先の大志志向は強く、なかなか参入しにくい構造になっているようである。派遣労働者に関しても、「正直いうと、リクルートで登録できなかった人や、パソナで登録したけど仕事を紹介されない人がうち(D社)に登録しにくる」(H氏)といい、派遣労働者も階層化しているようである。大手にはより優秀な人材が集まりやすく、大手の派遣会社でのマッチングの競争に勝てなかった者が中堅以下の派遣会社に流れてくるということが考えられる。

とはいえ、興味深いのは「(大手派遣会社と中堅派遣会社で)さほど派遣料金が変わらない」(H氏)ということである。つまり賃金はどこの派遣会社から派遣されようが変わらないということである。これはどう考えればいいのか。優秀な労働者であれば、より高い付加価値をつけて派遣出来、より高い賃金を支払えるのではないかと考えても無理はない。しかし、派遣業界では仕事＝派遣料金＝賃金で市場価格があるため、能力の高い派遣労働者であっても、多少劣る労働者でも、派遣料金がその仕事に就く人の能力の如何で、あまり変動することはないのである。よって、より優秀な派遣労働者は、市場価格が一定の中、より条件がよい派遣会社を選ぶことになる。条件がよい派遣会社とは、第1によい仕事(大手や人気のある仕事)が沢山紹介される(可能性がある)、第2に研修や講座が充実している、第3に福利厚生制度等の制度面が充実しているということになる。

中堅以下の派遣会社が競争優位に立つためには、マージン率を削って、市場価格より派遣料金を安くし、より高い賃金(あるいは大手と同様の賃金)を支払い、優秀な人材を確保したり、流出を食い止めるしかない。要は、教育訓練や福利厚生費等に当てられる費用が、より少なくならざるを得ない。価格競争が激化すると、さらに社会保険費用や有給休暇の引当分費用などが削られ、賃金そのものが切り下げられるような事態も起こりかねない。価格競争によって、労働条件が切り下げられない政策が求められる。

調査実施日時：2008年12月22日13:00～16:30

対応者： 取締役 H氏

労務担当マネージャー K氏

聞きとり担当：奥田、郡司、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 E 社（事務系中堅・資本系（金融・商社） —貿易事務・金融事務など専門業務の人材を供給する—

I. 人材派遣 E 社の労働者派遣事業の実績

E 社は、金融系と商社系の派遣会社が、合併してできた資本系の派遣会社である。同社の主な派遣先企業の業種を売上ベース（上位 3 つ）で見ると、資本系であることから金融・保険業で半数弱を占め、卸売・小売業、製造業がそれぞれ 1 割前後となっている。また、親会社・関連会社で見ると約 4 割である。

E 社の 2008 年度の登録型派遣社員の実稼働者数¹は約 7,200 人、常用型派遣社員は 4 名²である。直近の年齢階層別の内訳を見ると、35 歳以上が約 7 割を占める（第 E-1 図）。50 歳以上も 2 割弱（その内訳は 50～55 歳未満 6.7%、55～60 歳未満 3.7%、60 歳以上 9.3%）を占めており、高齢シニア層が一定の割合を占めることは同社の特徴の 1 つとなっている³。男女比は男性が 15%、女性が 85%である。

現在稼働している登録型派遣社員の派遣職種として多いものは、事務用機器操作が約 3 割で、経理・財務処理、貿易事務、一般事務、銀行事務がそれぞれ 1 割前後となっている。

派遣契約期間は 3 か月が中心である。この傾向は過去 3 年で比較しても変わらない。その他、退職金は払われていない。通勤費については払われないのが通常であるが、派遣先によって全額払われることがケースもある。また、賞与については、報償金的な位置づけのもの（数万円程度）が派遣先によって払われることがあるが、非常にレアだという。2008 年度の産前・産後休暇の実績は 39 件、育児休業の実績は 39 件だった⁴。

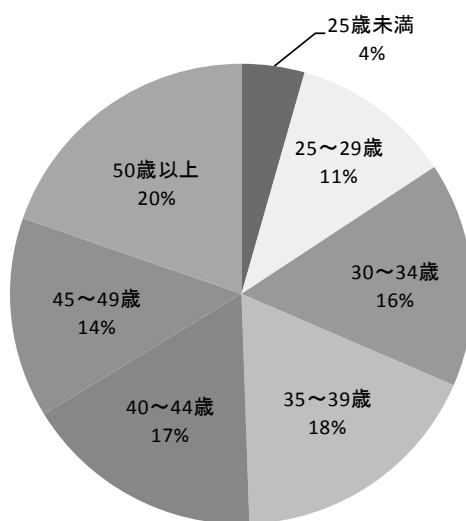
¹ 実稼働者数とは、登録者のうち実際に派遣先に派遣されている人数をいう。

² 常用型派遣社員の 4 人は、2001 年頃、顧客（金融機関）の要望に則り 10 人の常用型派遣社員を採用したものの自己都合による離職のため、現在は 4 人となっている。なお、同社は 2000 年頃より大卒以上を対象とする新卒派遣を続けているが、新卒派遣は紹介予定派遣の色彩が強く、半年程度で派遣先に雇用されるものがほとんどである。したがって、同社の場合、ほとんど登録型派遣と考えて差し支えない。

³ これは平成 6 年 11 月 1 日に施行された高年齢者雇用安定法第 11 条の 3 による「高齢特例労働者派遣事業」によって同社に普及したものであり、平成 11 年 11 月 1 日改正労働者派遣法施行に伴い、高齢特例労働者派遣事業は廃止されたものの、現在でも、シニア層の派遣社員（シニア派遣）は一定のシェアを占めている。55 歳以上のほとんどは男性であり、総務や経理の実務経験者や管理職経験者が中心である。稼働者は、グループ内の定年退職者中心というわけではなく、広く一般から募集している。派遣先での業務内容の具体例としては、就業規則の作成や ISO 資格取得関係業務などがあげられる。金融機関や中小企業でこれらの職務をこなせる人材のニーズがあるのだという。とくに中小企業では、経営者の片腕的な役割を求められることも多い。派遣期間は、いったん派遣されるとより長期化する傾向にある。高齢特例労働者派遣事業の廃止後は 26 業務で派遣する場合、職務を限定している点で「働きにくい環境にある」（U 氏）としている。また自由化業務で派遣する場合でも、3 年の派遣受入期間の関係で、同一の派遣先への派遣ができず、高齢者ということで次の派遣先を探すことも難しいようである（なお、派遣先の定年年齢の関係もあり、シニア派遣の派遣先の直接雇用は難しいという）。

⁴ 過去の実績では、だいたい約半数が育児休業後復帰しているが、2～3 割は本人の事情で復帰せず（たとえば保育所が見つからない等）、2～3 割が復帰後の仕事の紹介ができずに復帰できない場合があるという。

第 E-1 図 年齢階層別稼働者割合



II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

E 社の仕事の紹介は、「コーディネーター（内勤）」が派遣登録の募集も含め、派遣先と派遣社員をマッチングする役割を担っているが、両者は完全に分業しているというわけではなく、コーディネーターも営業とともに顧客のオーダーをヒアリングすることがあり、また営業も顧客からのオーダーに対する人選をコーディネーターと一緒にやることがよくあるという⁵。両者の連携を深め、登録者や稼働終了者に切れ目なく希望の仕事を紹介するのが、同社内に共有されている方針である。マッチング方法は、派遣社員の登録データに検索をかけて、派遣先企業に合う人材を選別する方法であり、この点で他の事務系派遣会社との間に大きな差はない。

2. 登録型派遣社員の能力評価

新規登録については、最近では、同社のネット上の求人サイト等を見て、興味のある仕事についてエントリーし、派遣登録に来るケースが多い。登録会は、1人トータル2時間程度。登録会の内容は、職歴や希望する仕事の確認、OAテスト、適性検査⁶、面談担当者による評

⁵ 同社の場合、派遣管理部門全体で約300人（管理含む）ほどおり、営業とコーディネーターの割合は3：2となっている。これらの人材は、即戦力の観点から、他の人材ビジネス経験者の中途採用でまかなわれることが多い（ただし、景気悪化の関係もあり、現在、同社は採用抑制中である）。

⁶ E社の適性検査システムは、ヒューマンスキルの判断に必要な主観的面接を補完するためのアセスメントツールである。パソコン上で適性検査するもので、約10分で150弱程度の質問に答えると適性結果が出る。適性結果はグラフの形で表現される。グラフは16項目からなり、全てに1～10の10段階評価がつけられる（16項目とは、協調性、環境順応性、慎重、謙虚、自省心、規律性、持久性、情動性、感受性、自己信頼性、革新性、活動性、積極性、指導性、創造性、社交性）。グラフの形によって様々な傾向が示され、仕事紹介の参考として用いられている。

価⁷などである。これらの情報はすべてデータベースに記録される。

登録の際に、就きたい仕事ですでに埋まっていたとしても、類似の他の仕事を紹介する。登録希望者は原則、すべて登録可能である。ポテンシャルの高さやヒューマンスキル、コミュニケーションスキルなどをよく見ており、未経験者であっても、顧客ニーズによって未経験を好む場合もあることから、登録を断るということはほとんどない。ブランク期間もその理由を含め確認しているが、ブランク期間があるからといって登録を拒絶することはない。逆に、正社員経験があるから一律にプラスに評価するということもなく、具体的な業務内容・役割等を確認し、顧客が求める仕事内容と合致するかどうかを見ている⁸。

既登録者については、直近1年以内に同社から派遣実績がない場合などで、極力面接をすすめる形で、履歴の評価やOAテスト、適性検査などを行っている。適性検査結果で出た傾向（変わった傾向が出た場合等）によっては、フォローをよりこまめにすることもあるが、これらのデータを蓄積することで主にマッチングの参考としている。評価結果が賃金に反映されることはない。とはいえ、例えば、OAテストで高得点をとると、マッチングでより高い賃金の仕事を紹介される可能性が高くなるため、マッチングを通じて賃金が上がる場合はある。

（新規登録について）

「スキルチェックであるとか、適性検査を実施した後、インタビューで、今までの職歴を確認します。最近、求職者の皆さんは、事前にこの仕事をやりたいという、希望の仕事を持った上でご来社されることが多いので、具体的に仕事の話をしていただいて、次のインタビューのステップに進むという形が多いですかね。トータルで2時間ぐらいという感じです」（A氏）

また、派遣先で働き始めてから、働きぶり等をチェックするような、技能評価制度はない。

3. 「年齢の壁」に関して

人材派遣業界では、35歳を過ぎると仕事がなくなるといわれるが、同社でも、加齢とともに仕事の紹介がしにくくなるのが現実にあるとの認識である。新規の紹介であれば、「35歳は、確かに1つのメルクマールとしてあった」が、リーマンショック以降の景気低迷の関係⁹もあり、そのメルクマールが30歳まで下がってきている感あり（A氏）。仮に今後景気が回復し、人手不足状態になった場合、スキルがあれば年齢へのこだわりが薄れるかもしれないが、「（現在は）状況が悪すぎる」とのことだ（U氏）。ただし、貿易事務や金融事務、経

⁷ 登録時には、面談担当者が、登録者に対して、協調性、柔軟性、確実性、素直さ、忍耐力、積極性、接客営業適性、態様、総合評価の9項目について、各1~5の5段階評価を付けることとなっている。営業担当者とコーディネーターは適性検査結果と面接担当者の評価、面接コメントをもとに仕事の紹介に適しているか判断する。

⁸ 「正社員であれば何でもいいわけではなくて、どういう仕事をしてきたのかということがヒアリングの最大ポイントだと思います。」（A氏）

⁹ リーマンショックを期に「求人数は5分の1に減った」（A氏）としている。

理など専門性や経験を問う職域では比較的年齢に対するこだわりは薄いとされている¹⁰。また、コミュニケーション能力が高い場合も例外である¹¹。

紹介しにくくなる理由は、派遣先の指揮命令者が若い場合などで、派遣社員の年齢がそれを上回る場合、指示や仕事を教える人の立場を考えて年齢を考慮するのではないかと、との意見だった。派遣先の職場の年齢構成が年齢上限に影響を与えているとの推測である。近年の景気悪化が年齢に対するこだわりを高めているようである。

(紹介しにくくなる年齢とその理由)

「35歳というのは、ちょっと前までは1つのメルクマールとして確かにあったかな。(中略)(労働需要が上がって)人がいないとなってくると、年齢はあまり気にしなくていいよと。希望は30代だけど、例えば40の人がいて、それなりにスキルがあれば、というような話というのはもちろんある。」(A氏)

「ほんの1年半ぐらい前までは、人が本当にいないという状況でしたので、わりと年齢層にかかわらず、経験があつたりすれば、お客様にご紹介してみたいなこともうまくいっていましたが、最近はこちらかという、若い人で、というところが増えているのは確かですね。そういう意味では、35ではなくて、20代後半までという話が最近は出ている……」(A氏)。

「(派遣社員の)年齢が高くなったからといって、指揮命令がしにくいわけではない。ご本人さんはそう思っているんじゃないんですけれども、やはり指示したり教える人という立場を考えてということだと思わなくていいですね」(U氏)。

(景気悪化の要因)

「ちょっと前までは、お客さんのほうにも、人がほんとうにいなかったの、どんどん売り込んでみたいなことをやる中では、別に年齢……。もちろん全く関係ないわけではなかったですけど。当然優秀な人が多かったですからね(そんなに年齢にこだわりがなかった)」(A氏)。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金の相場形成

派遣料金の相場は、一般の求人サイト等の募集媒体が集計している地域別・職種別の派遣料金や平均時給などのマーケットデータを参考にすることが多い。このような料金表はあくまでE社内での参考であり、顧客に開示するわけではない。最近では顧客企業も派遣料金の相場を情報入手しており、また派遣先の中には複数の派遣会社と取引関係にある企業もあることから、派遣先でも派遣料金に対する比較検討がより進んでいるようである。したがって、

¹⁰ 「貿易事務、どちらかという銀行の方が年齢はこだわりませんね。」(銀行の方が年齢にこだわらないというのは、)「やはり経験とか、銀行特有の技能みたいなものが、その中でしかなか身につかない技能というか。」「経理もそれほど強くこだわりませんね。経理はやっぱりスキル。ここまでできる人、というか。経理の場合にはわりと自己完結ができますのでね。」(U氏)

¹¹ 「コミュニケーション能力の高い方は、ともにやれる、溶け込むというか…、ヒューマンスキルが豊富な方」(U氏)

派遣料金はより市場価格に均衡しやすい側面がある。

一方、賃金は、募集媒体での地域別の賃金市場の動向、クライアントからの派遣料金の設定の仕方を見ながら、仕事内容（職種）や派遣社員のスキルを見たとえで決まる。派遣料金に相場が反映している関係上、賃金にも市場相場が反映しているようだ。スキルについては、たとえば、経理や貿易事務、金融、OA関係（AccessやVisual Basic等）などは、派遣先との交渉でより高い派遣料金になりやすいという。

（賃金の決まり方）

「どこの派遣会社さんも市場を見ていらっしゃいますので、ですから、（賃金は）わりと似たような金額になってくると思います」（U氏）。

「確かに貿易事務だと、英語ができてとか、事務も基本的には全部できるとかいうふうになると、それ相応に払ってあげないと。お客様の方にも提案できるので、逆にこれぐらいもらわないとみたいな、そういう形かな。必ずしもいつも（派遣）料金ありきかという、交渉で上げてもらうというのはあり得ない話ではない。いい人だったらこれぐらいは出すよとか言ってくれるお客様もいますので。最近はそんなに羽振りがいいところは少なくなっているかもしれませんが」（A氏）。

2. 賃金上昇のきっかけ

派遣社員で派遣先を変えながらキャリアを積み賃金が上昇しているケースについては、E社の認識では「相当少ないケース」（U氏）だという。派遣社員の賃金は相場で決定される要素が強いため、派遣先を変えても同じ価格か、市況によっては低下する場合もある。

賃金が上がるパターンとして一般的なものは、職場の上司に派遣社員の働きぶりが評価されるなどして、同一の派遣先で賃金上昇するパターンであり¹²、具体的には、仕事がより広範囲になったり、スキルが上がったことをきっかけとして賃上げがなされる場合が多い。スキルレベルが高まって、よりスピードが速くなれば、高度な仕事もできるようになることあるという。

「（同一派遣先で賃金が上がりやすいのは）広範囲的になっていくか、あるいはスキルが高まっていくこと。また、『仕事ぶりを評価された』というのに当然ついてくるんでしょうけど。職種が変わるということになると、契約を変えなくてはいけないので、それほどケースは多くない。OAで入力をしていた人がエクセルでどんどん表をつくっているようになって、ここまで広がってきた、（中略）もちろん処理量も、スピードが上がって、より処理ができるようになった、というケースのはよくありますね。（中略）レベルが高まって、よりスピードが速くなれば、高度な仕事もできるようになる。」（U氏）

¹² 派遣先を移動しながらキャリア形成するパターンは少ない。「（移動型は）相当少ないケースかもしれませんね。（中略）それよりは、同じ職場の中で、指揮命令者の方が、頑張ってくれているからということをちゃんと評価してもらって、それとともに本人の時給も上がるというパターンのほうが圧倒的に多いですね。」（A氏）

賃金上昇のきっかけであるが、E社では、派遣契約開始後1年経ったら派遣料金の見直し交渉をする¹³。しかし、これは現在ではルール化されたものではなく、派遣先の経営状況と派遣社員の働きぶりを見たとえで個別に判断し交渉している。ルール化が崩れたのは7~8年ぐらい前だという(2000年代初頭)¹⁴。景気が回復しても、すべての業態が好況にあるわけではないことから、一律の値上げ交渉がしづらくなったためだ。それゆえ、営業が派遣先や派遣社員から仕事の状況や働きぶり、クライアントの評価等の情報を収集し、交渉しても問題がなさそうな派遣先のみ値上げ交渉を行っている¹⁵。ゆえに、交渉できるかどうかは、「営業マンの技量いかん」だという(A氏)。最近では、値上げ交渉ができるのは全体で5割程度とのことだ¹⁶。

(賃上げのきっかけ)

「同じ職場の中で、指揮命令者の方が、頑張ってくれているからということをちゃんと評価してもらって、それとともに本人の時給も上がるというパターンのほうが圧倒的に多いですね」(A氏)。

「個別によく状況を見ながら(1年経ったら派遣料金の見直し交渉をする)という意味ですね。常に両方(派遣先と派遣社員)からヒアリングをして、「仕事の状況はどうですか」とか、「よく頑張っているよ」とか、あるいは、「私も一生懸命やっています」とか、いろんなヒアリングを常にしておりますので、そういうことを入れながら、また他社さん(他の派遣会社)もそれぞれのところにいらっしゃったりしますので、そういう情報をいろいろと集めながら、1社ごとに判断をしていくということですね」(U氏)。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. 派遣社員としてキャリアを積むケース

E社は、仕事を紹介する際のキャリアアップを考えた派遣について、ルール化されているわけではない。しかしながら、営業担当者個々人¹⁷が、コーディネーターと密接に連携する

¹³ U氏によれば、7~8年前までは毎年4月に、春闘相場の表を派遣先で説明し、同じように派遣料金を上げるよう求めたことがあった(春闘相場による交渉)が、「同一の理由により一斉に上がる」という派遣料金の値上げ交渉ができなくなり、派遣社員の働きぶりにより個別に派遣料金を上げるしか方法はなくなったとしている。

¹⁴ (料金交渉の目安の期間は)「基本的には1年ぐらい。大昔は毎年4月というのをやっておりましたが、このところ崩れてしまいました。春闘相場みたいな形での交渉ごとというのはいなくなりましたね。」(いつぐらいいからなくなった?)「10年までにはなりませんかね。7、8年ぐらいになりますかね。従来は、春闘相場の表を持ってお客さんに説明に行き、この部分、同じように上げてくださいというような、そういうこともやっていたんですけど。(中略)今、そういう環境説明でお話をできるということができなくなりましたので、この人がこれだけ頑張っているんだから上げてもらえませんかという、個別交渉しかできなくなりましたね。」(U氏)

¹⁵ 近年では、同じ仕事にも関わらず、料金が下がるようなケースもあるという。「同じスタッフで継続をしたいと思いますと思って続けてやっても、ボンと(派遣料金が)下がってしまえば、やはり本人の時給も下げざるを得なかったりするようなことはあります。最近特にそうしたケースが増えており、同じ業務なのに…スタッフにとっては、これはちょっとつらいですね。」(A氏)

¹⁶ 営業担当者の営業成績を評価する際に、派遣社員の賃上げを成功させるか否かについて、評価しているか尋ねたところ、「そういう視点では今までやっていないが、社内キャンペーンを実施して、組織として成果を評価したことはある」(A氏)とのことだった。

¹⁷ 同社では営業担当者は少なくとも1ヵ月に1回は派遣社員のフォローをするようにしているという(A氏)。仕事を始めた直後は当日および1週間後にフォローをするなどきめ細かい。なお、派遣社員と営業担当者との関

ことで、担当している派遣社員の契約終了時に、派遣社員の希望やスキルを確認したうえで、これまでの経験を活かせるような仕事を探すよう心掛けていているという。これは稼働者が継続的に E 社で働いてもらうための取り組みでもある。

また、同社には、正式なキャリアカウンセリング制度があるわけではないが、実質的に現場の営業が個々の派遣社員をフォローすることで、コーディネーターと連携し仕事の紹介を通じて派遣社員のキャリアアップに取り組んでいるようである。派遣社員のキャリアに関する問い合わせについても、営業やコーディネーター、登録センターがそれぞれ、研修などの情報を提供している。「営業と派遣スタッフの関係がしっかりしていることを売りにしている」(A 氏) ため、両者の関係の緊密さが同社の強みとなっている。

「我々としては、営業とコーディネーター、登録センターも含めて、教育研修を案内している。例えば経理をやりたいという話になったら、こういう講座があるとか、あるいはこういう資格をまずは取ってみたいだろうとかいうふうに、営業やコーディネーターが(促す)。(A 氏)

(将来的に正社員になりたいという相談を受けたら?)

「紹介予定派遣もありますから、次に、今の契約が終わったところで紹介予定派遣の案件をご紹介しますとか。また、勿論今働いているところで可能性がありそうであれば、お客様の方(派遣先)と相談しながら、社員化を検討するという形になりますね。」(A 氏)

ただし、「キャリアアップという観点で、営業にそこまで義務的に求めるのというのはなかなか現実には難しい」との認識も示しており、「ご本人の希望とか、現況のスキル等を確認してください」と呼び掛けているのだという(U 氏)。

(マッチングとキャリアの関係について)

「何かルールがあるわけではなくて、個別個別で、例えば今のお仕事が終了になるとなったときに、うちの中心ではリテンションと言っているんですけども、次のお仕事を一生懸命探して、できるだけ今までの仕事を生かせるようなという視点で次のマッチングに対応します。コーディネーターも含めて考えるという、意識は皆それぞれが持っているという感じですね」。(A 氏)

「こういうご時世なので、必ずしも全員にご紹介できているかというと、そうでないこともありますけれども、でも、何がしかは提案したいという思いはみんな持っていますので、終了者の情報を共有をして、例えば A 部でなかなか見つからなかったけど、B 部で何か紹介できる案件がないか、とかいうようなことを、組織を超えて対応しています」。(A 氏)

「(派遣契約の) 終了が決まったときには、営業とコーディネーターと一緒に行って、(派遣社員に) ヒアリ

係は営業担当者の異動が頻繁であるほど、その関係構築は難しくなることが予想される。同社の場合、営業の異動の頻度は平均約 3 年であるが(U 氏)、金融、商社などのグループの営業担当者は「かなり長い」という(エリア担当では 2~3 年に一度は異動する場合がある)。

ングして、次どんな仕事を希望しているか確認するというようなことを、(全員にはなかなかできませんけれども)、実施しているケースもあります」。(A氏)

2. 講座、研修制度

E社では、稼働前（登録者）と稼働中（稼働者）に分けて、OA研修や資格取得研修、語学研修など多様な研修カリキュラムを用意している¹⁸（東京に受講施設がある）。稼働前では、例えば仕事スタート時に、スタートアップ研修として、コンプライアンスやビジネスマナーの再確認を行うことや、同社の顧客に商社などが多いことから、育成研修として、貿易実務基礎や英語の研修も行っている。稼働中でも、派遣先で必要なOAスキル研修が強化されており、ビジネススキルアップ研修（ビジネスマナー、ビジネス文書、電話、コミュニケーション等）や英会話なども受講可能だ。また、派遣社員の定着化策として、貿易実務や証券外務員、FP、簿記などの提携専門学校／通信教育機関の紹介も行っており、受講料の補助制度も設けている（補助制度は稼働者のみ対象）。

費用は、無料のものもあるが、OA研修を中心に受講料や教材費などを徴収しているケースが多い。例えば、OA研修（Word、Excel、Access、Power Point）では初心者コース、中級者コース、上級者コースなどに分け、受講者のレベルにあわせたスキルアップができる構成となっている。

同社は、研修について、福利厚生型とスキルアップ型の2つの視点で見えており、福利厚生型としては定着化策の一つとしてウォーキングレッスンやフェイストレーニング、メイクレッスン、手話講座なども用意されている。スキルアップ型は現実に仕事の紹介に結びつく研修であり、OA研修が一例である。同社はスキルアップ型を強化する意向である。

未経験の者でも希望の仕事に就けるかは、クライアント次第である。未経験者を望むクライアントもあるため、そのような場合には、たとえば事務職未経験者用の研修も用意されている。また、貿易事務のような専門的な職種についても、第E-1表のように、講座や研修が開かれ、年に2～3回実施されている。『1日集中貿易実務講座』は無料、『貿易実践研修』は6日間の長期にわたる研修で、定員は16名で毎回ほぼ満席になる。受講料はテキスト料5000円を含めて、2万円程度と非常に安価である。研修では、実務に役立つ内容を網羅する他、個別面接を行っており、派遣社員の今後のキャリア展望や働き方の希望などを聞き、仕事の紹介につなげていくことを目的としている。

¹⁸ 研修は登録者が対象であり、登録者と稼働者で費用に差はないが、受講人数に枠数がある場合は稼働者が優先される。

第 E-1 表 貿易事務講座、研修（E 社）

	講座内容	
『1 日集中貿易実務講座』 ※受講者のめやす： 貿易事務未経験者	～貿易実務の流れ・全体像を速習できる集中講座～ ・ 貿易実務に必要なスキル ・ 貿易実務の仕事内容 ・ スキルアップの方法、等 経験豊富な講師が、実際の貿易書類や現場で撮影したコンテナヤード、本船等の写真を見せながら、わかりやすく説明する講座。	
『貿易実践研修』 (6 日間) ※受講者のめやす： TOIEC500 以上、英検 2 級以上の事務経験者 定員：16 名	1 日目： 貿易実務研修①	基礎知識・貿易取引の仕組み・インコタームズ・貨物海上保険・代金決済方法・個別面談
	2 日目： 貿易実務研修②	輸出入の実務・輸出入実務の流れ・信用状・関税制度・紛争の解決方法・個別面談
	3 日目： 貿易実務研修③	ロールプレイング（輸出入の実務内容をもとに、取引発生から終了までの疑似体験）
	4 日目： 確認テスト、貿易英語研修	午前：習熟度確認テスト 午後：貿易英語・ビジネスレターの書き方（イディオムから取引交渉まで）・取引事例に基づく表現方法
	5 日目： 実践研修①	午前：運輸講座 午後：ドキュメント作成講座
	6 日目： 実践研修②	午前：経理基礎講座 午後：受け渡し講座 修了式・面談

資料出所) 2010 年 1 月時点、E 社 HP より。

E 社は資本系の派遣会社であり、派遣先には金融機関や商社が一定のシェアを占めているが、これらの派遣先においても、特に、金融事務や貿易事務、経理事務など専門職では経験者を求める傾向が強い。従って、全くの未経験から貿易事務や金融事務に移れる事例は少なく、これが仕事の紹介につながるかは派遣先次第という面がある。例えば、金融事務の場合（とくに現業部門）、金融事務での正社員経験（実際に金融機関での働いている件数、経験）を求めることが多い。

経理事務でも、「資格を取ったからすぐ紹介できるかというのと、やっぱり違う」という（A 氏）。ただし、経理の場合、OA 機器操作に近い経理補助事務もあるため、そこから経理知識のある OA 操作ができる人材ということで、より経理事務の広い分野に派遣されることで、経理のキャリアを発展させるケースもあるという。とはいえ、A 氏は、「OJT 的な部分は、派遣先様のほうである程度教育しようと思ってくれるところでない」と、未経験の人を使おうというのは……。普通、即戦力と考えてのことがほとんどなわけですから」と語る¹⁹。

¹⁹ 「(未経験者であっても) どちらかという、ヒューマンスキルのコミュニケーション能力が高いかどうかとか、そういったところをポイントにして、話を聞いたり。お客様によっては、全然職歴を気にしませんと言うところもあるので。対人の仕事に対して抵抗がなければとか、お客様の接客や、販売のような仕事だったりすると、人当たりがよくて、感じがいい人がよい、というような。」(A 氏)

なお、資格を取得した場合、これが賃金に反映されることはない。しかし、資格を活かした派遣先の紹介の希望があれば、重要な要素として参考にすることがあるため、仕事の紹介につながることもありうるとしている。

(未経験から研修で勉強し資格をとっても仕事の紹介に結びつかない点について)

「やはり『経験者』と言われてしまうケースが多いです。例えば貿易の研修とか、数多く実施しているんですけど、研修を受けても、『実務経験がない』と言われてしまうケースが多くて。その辺が結構悩ましくて、研修をやって、資格も取ったけど、実務経験がないとなかなか難しかったりとか。ただ、その中でも、あまり多くはないけれど、未経験でも OK と言ってくださるところもあって、そこで勉強しながら実務経験を積む。」(A氏)。

(資格等は)持っていないよりは持っていたほうが、もちろん紹介できる仕事の幅も広がったりはしますから、全く何にも変わらないということではないとは思いますが。」(A氏)

「(研修履歴や資格は)賃金とイコールには結びつかないと思っています。仕事の紹介には結びつくかもしれない。」(U氏)

3. スキルアップを強化する理由と課題

E社がキャリア開発に取り組む理由は、登録者や稼働者に同社で「継続して働いてほしい」(U氏)と考えているからである²⁰。そのため、「スキルアップを応援している」ことを常にPRしているという(A氏)。

キャリア開発の課題としては、営業担当者が「スタッフさんのスキルアップをともに考えることがもう少し本来業務として浸透するといい」と語る(A氏)。また、教育訓練の機会を同社としては研修を通じて与えているものの、派遣社員本人が積極的に来るといことがなく、「こちらから背中を押さなければ(来てくれない)」ことがあるという(U氏)。

(キャリア開発に取り組む理由)

「(キャリア開発に取り組む理由は)ずっとうちで働いてもらいたい、働いてもらうためにはということで、本人のキャリア、スキルアップの希望にこたえていくということ」(U氏)。

「やっぱりスタッフさんからすると、しっかりフォローしてくれる会社がいいわけです。それは営業担当のフォローも含めてですけど、研修や、キャリアアップ支援をしてくれるということがあって、初めて安心して仕事できるという面もあると思う」(A氏)。

²⁰ 同社は「スキルアップを応援している」ということを強みにしており、積極的にPRしている。派遣社員の平均勤続年数も2年超と他社比長いという(A氏)。なお、同一の派遣先で通算の派遣期間が長くなる派遣社員の属性について尋ねたところ、パターン化はしにくいとしながらも、コミュニケーション能力の高い人で、派遣先に社員同様に溶け込んでいる人ではないか、とのことだった(U氏)。

3. 正社員希望の派遣社員への対応

E社は、正社員希望の派遣社員については、契約期間中に申し出があれば契約終了後に紹介予定派遣等に切り替えるなどして対応している。このような派遣先による派遣社員の直接雇用（いわゆる引き抜き含む。紹介予定派遣以外）については、2008年度の実績で約120件²¹あった（紹介予定派遣全体（約400件）の約3割にあたる）。派遣社員の直接雇用は、企業規模問わず、ここ数年で増えており、派遣社員をリクルートの対象として見始めている可能性があるようである（U氏）。また、創業期には自社の派遣社員をE社の正社員に転換する例も少なくなかった²²。

『引き抜き』は「普通にたくさんあります。数値を計量していませんので、何とも言えないですが。僕らも見えないところがあるんですね。契約が終わってからお話のときには、全くフリーに行われるケースもありますので。」（U氏）

（引き抜きの傾向は）「パターン化できない気がする。（中略）親会社でもやっているし、そうかと思うと、中小のところで、とてもいい人なので、直接・・・というような話は、頻繁にあります。」（A氏）

（引き抜きの数は）「ここ1年というよりは、もう少し前から、増えてきていますね。」（U氏）

V. まとめ

E社は営業やコーディネーターと派遣社員の間接関係を密接にし、マッチングを通じてスキルアップが目指せるような体制を醸成することで、派遣社員が継続的に同社で働いてくれるような仕組みを作ろうとしているものと思われる。

もともと、E社の派遣先が資本系（金融・商社系）の派遣会社であることから、親会社とのパイプは太い。金融事務や貿易事務の案件は、他の派遣会社に比べて多いことや、E社自身がこれらの業務をハンドリングするノウハウの蓄積を多く持っているはずである。しかしながら、当該分野では経験者を求める傾向が強く、なかなか未経験者が参入することは難しい面もあるようである。

E社では、研修で、金融事務や貿易事務、経理などの講座や補助制度を設けているが、実務経験までは積むことはできない。従って、クライアントが未経験者の受け入れを可としないければ、例えば、一般事務から金融事務、経理事務への転換は難しいようである。つまり、クライアントの経験者に対する選好の割合が実務未経験の派遣社員のキャリア展開に影響を与えているようである。

²¹ 派遣先から直接雇用の打診を受けやすい属性について尋ねところ、「パターン化できない」という（A氏）。打診を受ける属性としては、若年層もいれば高齢層もあり、派遣先についてもグループ企業、大企業、中小企業いずれも申し出があるという。

²² （自社の正社員にすることは）「あります。現在は、採用をあまりしていませんが、それこそ、創業期には、そういう人が大勢いたと聞いています。」（U氏）「そういう意味では私も登録していて、社員にならないか、とスカウトされました。うちの会社、結構多いですね。」（A氏）

調査実施日時：2009年11月11日14：00～16：30

対応者： 派遣企画部担当部長 U氏

派遣企画部企画課長 A氏

聞きとり担当：小野、奥田

レコード担当：奥田

人材派遣 F 社（事務系中堅・資本系(商社)）
—同一専門業務における登録型と常用雇用による派遣の併存—

I. F 社の労働者派遣事業の実績

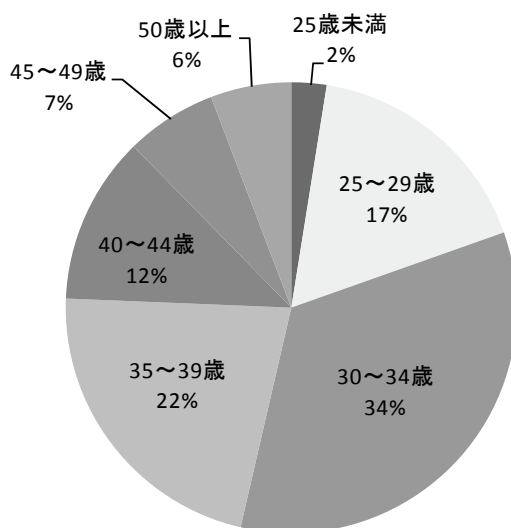
F 社は、いわゆる「資本系」の人材派遣会社である。主な派遣先業種は商社、情報通信業、運輸業、主な派遣先職種は割合の高い業務から、事務用機器操作、取引文書作成、財務処理であり、この 3 つの合計は 9 割を占める。

F 社の 2008 年度の登録型派遣社員の実稼働者数は約 3,000 人、常用雇用での派遣社員¹は約 500 名であった。年齢階層の内訳をみると、30 歳～35 歳までの層が全体の 3 分の 1 程度と最も多く、若年者比率（20～35 歳未満）は 54%、20 代か 40 代の割合は全体の 95%を占める。40 歳以上は 20%強である（第 F-1 図）。性別では女性が 9 割を占める。

F 社では常用雇用の派遣にも力をいれており、割合も比較的高い。この形態での派遣は貿易事務や秘書更にエンジニアなどの職種で行われている。常用雇用による派遣のうち、期間の定めのない雇用（正社員）は 5 割弱、期間雇用（契約社員）は 5 割強である。システムの詳細は後述するが、はじめは契約社員として採用し、その後、いくつかの要件を満たすことで正社員になることが可能になっている。

F 社は、親会社からは 50%超の出資を受けているが、親会社のグループ会社に派遣する割合は派遣社員の全体の 6 割程度であるが、親会社単体で見ると 5%である。ただし、親会社が受け入れる派遣社員のうち 70%は F 社からの派遣である。

第 F-1 図 年齢階層別稼働者割合



¹ ここでいう常用雇用派遣とは、派遣されていない期間中も派遣元との雇用関係が継続している形態をいう。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

F社の派遣登録、および仕事紹介のプロセスは、登録型派遣に関して言えば、一般的な事務系派遣会社と同じであり、登録希望者²に対して、個別に登録を行い³、詳細なデータベースを作成する。データベースをもとに営業が獲得してきた仕事に適合する人をコーディネーターが選びだして、派遣するという手続きをとる⁴。

F社には、現在、営業担当は全国で50人おり⁵、そのうち30人が東京にいる。また、コーディネーターは全国で40人をやや下回る程度であり、そのうち約6割が東京にいる。マッチングの折には、コーディネーターの経験値によるところは小さくなく、スタッフの属性や希望、案件の内容を把握し、適切な人材を派遣することが求められる。登録する際には、事務、OA（入力スピードやエクセル・ワード・パワーポイント・アクセスなど）技能についてのスキルチェックと面接を行う。両者は合わせて、2時間半程度である。面接で特に注目するポイントは、その人の「人となり」⁶であるという。

「(前職の)退職理由は詳しく聞きます。たとえば職務経歴書には契約満了と書いてあっても、色々な理由が隠れているケースがあります。実は就業先の方と合わなかったとかなんとなく辞めてしまったり。そういうところをちょっと掘り下げて聞くと、どのような方と合わなかったのか、職場環境に対するこだわりや一つの職場で長く働きたいか様々な企業を見たいなどその人の仕事に対する考え方も見えてきます。」(H氏)

データベースは、定期的に更新を行い、基本的に一度登録すれば、本人から削除の依頼があるまで保存される。現在の登録データ数は8万人分程度である。その中で、仕事をすぐにできるような待機状態にある人は、大体1,600人程度であり、コーディネーターはそこから、条件を限定して検索を行い、案内を行う。

F社では、貿易事務への派遣が多く当該業務への派遣については、特に詳細にヒアリングを行う。これは貿易業務が、就業先の業種によっても業務内容が大きく異なるためである。企業からの派遣依頼もピンポイントの経験が必要となるため、取り扱っていた商材・相手国・取扱件数等の実績を聞く必要がある。このような貿易事務に派遣される者のほとんどは、経験者であり、登録の時点で、ある程度のスキルを持った状態だという。

² 登録希望者は、大手求人サイトを見てF社を知る人が多い。

³ 基本的に、年齢やスキルなどの点から、登録を断るということは無い。

⁴ 基本的には、登録をして即決するというケースは多くなく、ふつうは7日～10日程度時間がかかる。

⁵ 合併先の会社の分を含まない。

⁶ 服装や気配りなどビジネスマナーなどに関しては、派遣前研修だけではなく、派遣後も指導することが少なくないという。

一方、常用雇用による派遣の場合の募集方法は、登録型派遣とは別に募集をかけ、多くが未経験者であるため、貿易事務に関する基礎研修を行う。その後、研修（貿易に関する10日間の研修）の結果により、契約社員（1年間）として採用するかどうかを決める。現在は、リーマンショックの影響もあり、採用を控えているが、それ以前は、毎年150人程度を採用していた⁷。

その後、派遣先で働きながら経験を積み、一定の条件をクリアすることができれば正社員になることができる。貿易事務の場合は、貿易実務検定C級、TOEIC650点以上のスコアが求められ、1年以上、同じ派遣先で就業し、派遣先からの評価も高ければ、正社員になる権利が発生する⁸。ただし、新卒の場合は入社時から正社員で採用しているという。

現在（2009年10月時点）では、正社員への登用はしていない。又、不況の影響を受けて、待機中の派遣社員がおり、待機の際には賃金の6割を保障している。

2. 能力評価の方法

常用雇用による派遣では、派遣先と一緒に評価を行う仕組みになっている、業務知識や業務の理解度、OA知識などのスキルの部分と、仕事についての考え方などについて、6項目程度の基準がある。また、社員を一定のレベルに高めるための研修制度も準備している⁹。この指標は、賃金に直接反映されるという性質のものではなく、その人の技能の目安、また能力開発のために使用される。

仕事ごとの当人の能力把握は、決して簡単ではない。貿易事務を例にとると業務内容が、非常に幅広いためである。業務に対する難易度の設定も、行っていない。

「貿易の場合は、輸出はできるけれど、輸入は経験がないとなったら、輸入のお仕事で派遣するのは難しくなります。だからと言ってランクが低くなることはありません。輸出のお仕事なら相当高度な業務ができるので、一概にレベルではかることはできないですね。又、貿易事務と言っても派遣先の業種によって大きく異なります。荷主と呼ばれる商社やメーカーでの貿易事務と国際物流会社、更に船会社での貿易事務も全く違いますので、単純なランク分けはしていません。（Y氏）

登録型派遣に関しては、登録時にマッチングに必要な情報としてスキルチェック等を行うが、業務遂行に関しての技能や能力評価については、派遣稼働時の派遣先評価を元にデータベースを追加している。

⁷ 登録型と常用型ではターゲット層が大分異なるという。常用派遣を希望する人は、同じ職場で、長く働きたい人や未経験でも貿易などの専門職の経験を積みたい人が多いという。

⁸ 正社員への転換する際の年齢は、30歳までという制限がある。

⁹ その基準を用いて社員を序列化して把握しているわけではない。

3. 「年齢の壁」について

F 社の場合、30 歳代以降で就業する例は少なくない¹⁰。一方、最近の傾向として、新規登録する年齢層は、30 歳代後半から、40 歳代の人が多くなってきているという。しかし、実際には派遣先とのニーズのマッチングから、この年齢から「新たに登録された方の派遣は難しい」(Y 氏) という。

この年齢層で派遣が比較的可能なのは、経理や貿易事務といった専門職¹¹や、F 社から継続して派遣されている者であるという¹²。また、中小企業などに派遣する場合も、年齢があまりハードルにならないこともある¹³。より重要なのは、派遣社員と F 社との関係性が継続的にあるか、ないかであり、それによりその人がどのような「人物」か、という保証が出来、派遣先に売り込めるか、否かということになる。仮に専門性が高くても、新規に登録するようなケースにおいては、その人がどのような働きをするのかが未知であるため、相当な経験・スキルを備えていても仕事の紹介が難しい場合がある。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

派遣料金については、料金表はあることはあるが、それにあまり縛られていないという。基本的には、派遣先からの金額が基準になる。F 社内部の相場感や就業先での派遣スタッフの習熟度に基づき、料金アップを交渉する場合もあるが、いつも成功するわけではない。また、どうしても契約を獲得したい場合にはよい人材を確保するために賃金を上げ、利益率を下げる場合もあるという。

「料金表はありますが、今はほとんど使われていません。先ほどお話ししたような貿易事務の場合のようにランクを設定すること自体が難しいからです。派遣スタッフの希望時給によって派遣先への交渉をする場合もあります。」(Y 氏)

基本的に賃金・派遣料金は、案件ごと個人ごとに異なる。例えば、新たに派遣する場合に、前の派遣先の賃金と大きな差があるようなときには、コーディネーターが調整することもできる。コーディネーターには賃金に関する裁量がある程度は認められており、

¹⁰ 「30 代以上からが 1,000 人超えているので、35 歳定年説というのは、当社に関してはあまりない。」(H 氏)

¹¹ 「50、60 代はやはり専門職の方が多いかと思います。(中略) 50 代でも貿易で頑張っている方もいらっしゃる。」(H 氏)

¹² 「当社での就業が長いスタッフさんですと、私たちが信頼しているという面で新たな派遣先でも就業可能な場合というのがありますね。当社では 10 年以上も稼働して戴いている方も多いですね。」(Y 氏)

「やはり派遣会社を固定して、派遣会社との信頼関係ができれば、派遣会社も離さないですね。(中略) 長く就業して戴いていればその方の特性もわかっていますので、その特性に合った派遣先を探すことが出来ます。」(Y 氏)

¹³ 「下町の企業で、うちは社員が 40 代以上しかいないから、年齢が同じぐらいの方と一緒に和気あいあいやれたらいいなというところもありました。」(H 氏)

派遣社員が納得できる賃金を提示する。ただし、全ての企業に対して、賃金・派遣料金の交渉ができるわけではないため、営業担当等との折衝が必要な場合も少なくない。

「例えば今回のお仕事は時給 1,600 円をお願いしたいけれども、きのうまでは 1,750 円で働いてくれた。そうすると、150 円の差があるわけですね。やはり生活もあるので月額にして 2 万円以上の差は大きいです。さらに交通費が高くなったりしたらその点も加味して、提示する時給の調整をすることはあります。」(H 氏)

派遣先を変えながら、賃金が上がるようなケースはある。特に、貿易事務や経理などの専門業務の場合は少なくない。それまで、輸入しか経験のない人が、資格を取り、新たに輸出の業務を行うなど、業務の幅が広がった場合に賃金が上がるようなパターンである。同じようなケースでも未経験分野は当然賃金が下がるケースもあり、派遣社員のほうで、受けないこともあるという¹⁴。

「派遣先を変えながら、キャリアを積み、賃金が上昇しているケース、貿易ですと、輸入で 1,600 円もらっていた方が、通関士の資格をとって、輸出という業務についたときに、(中略) 1,750 円になったというケースはあります。ただ、そのような場合は輸入でしっかりと年数を積んでいるということが前提になっています。」(どのぐらい?) 「最低でも 2 年、そこでキャリアアップの為に自身で資格を取ったので次は輸出も経験したいという希望を元に業務の幅を広げることが出来、更に時給もアップしていく成功例はありますね。このような方は更に努力を重ねて大きく成長していくことが多いです。」(H 氏)

「(登録型の場合) 例えば F 社で、十何年も稼働されているようなスタッフさんもいらっしゃるの、(中略) 例えば経理 1 つだけとってみても、仕訳けしかできなかった方が、何年かたって、月次決算までできるようになりました。月次までできるようになったから、次は、連結決算をやってみたいと思います。というスタッフさんからの希望があり、連結の経験はないけれども、弊社でこれだけの稼働歴があって、仕事に対しても意欲的。スキルアップして、簿記 3 級、2 級を取りましたということで、営業がポテンシャルを売り込みに行くキャリアアップのケースはあると思います。」(H 氏)

一方で、同一の派遣先で賃金が上がることも多い。基本的に、派遣先での勤務年数が長くなればなるほど、習熟度が増していると考えられるので、定期的に値上げ交渉を行い、また仕事内容に変更や拡大があった場合にもその都度交渉する。

¹⁴ 「(賃金が) 上がらない場合ももちろんあります。賃金が下がるお仕事をご紹介しますことはありますが、実際受けていただけないケースのほうが多いですよ。ただ、今回、輸出未経験だから 1,550 円しか出ないけれど、輸出未経験でも教えてもらえるので、やってみませんか? と打診して受けてくださる方もいらっしゃいます。」(H 氏)

「大体1年に1回は派遣料の交渉をしますね。賃金が上がることでスタッフさんのモチベーションも上がり、派遣先での評価も高くなることが多いからです。仕事内容が変更になった場合は1年以内であっても交渉する場合があります。」(Y氏)

ただし、業務量の増加や、業務の変更という変化に比べて、習熟度の上昇は、評価が難しい側面もある¹⁵。そのこともあって、派遣先の指示通りの範囲内の業務を行うだけでなく、仕事に対して積極的な姿勢で臨んだり、その仕事に興味を持ち知識を沢山身に付け、より高度な仕事ができるための資格を取っていくことも重要である¹⁶。「自分で線を引いてしまうと、それ以上にはならない」(Y氏)という。

「やはり『仕事に対する積極的な姿勢』が見受けられると、その人の能力を見て、派遣先ももう少し幅広く担当してもらおう。その為には必要な事はお教えしましょう。となっていくわけです。その線を引かなかったことによって、より高度な業務を与えられて自分の経験も増え、できる範囲も広がり更に賃金も増えるというキャリアアップ形成が派遣でも可能です。」(Y氏)

2. 常用雇用による派遣社員の賃金

常用雇用の派遣社員の給与は、登録型とは異なる。契約社員の場合、貿易では月額21万円と交通費2万円、秘書では月額23万円と交通費2万円である。賞与や退職金は支払われない。この基準は、他の貿易事務の経験者などからすれば、未経験である為に低い水準であり、教育訓練の側面も含んでいるという。また、契約社員の給与と、正社員の給与体系も異なる。正社員の場合は、定期昇給と年2回の賞与、更に退職金が支払われる。派遣先からの査定によって上がることもあるが、これは契約社員も同様である。

3. 景気による影響

Y氏によると、派遣という形態は「景気にとっても左右されるもの」であるという。F社で景気による影響を大きく受けたのは、雇用形態の問題であった。常用型派遣では景気低迷で派遣先がない中でも雇用は維持しなければならない、というリスクを負わなければならない。F社では、常用型派遣にも力を入れているだけに、リーマンショックによるダメージは相当なものだった。

また、企業から業務請負を行うことで常用雇用を維持しようという計画もある。現在

¹⁵ 「熟練した、習熟度、先ほど申し上げたように、1年経てば業務にも慣れ、業務をこなすスピードも上がりますが、なかなか数字で計りきれないことや派遣開始時には派遣先から教えて戴くことが多いので、このレベルでは・・・と交渉が難しいことも多いです。」(Y氏)

¹⁶ ただ、それが可能な業務とそうでない業務がある。縦割りの職場はそのような仕事の仕方は難しいという。

「縦割りのところは、(職域を)出ないでほしいところというのはやっぱりあります。」(H氏)

でも数社から業務を受託しているケースがある。このように請負を行うことで、業務量が減っても、派遣契約が終了になることなく柔軟に労働力を調整することが可能になるという見通しだという¹⁷。

「例えば、調達業務や物流業務を一括業務受託するというのは可能だと思いますし、それができれば、新卒のように社会人経験が無い人でもその中でトレーニングをして実務経験を積み、その経験を元に他の派遣先で就業することも出来ます。育成型派遣には研修同様とても必要な教育訓練の場になると考えています。」(Y氏)

4. 賃金上昇のきっかけ

派遣先からの連絡や、月1回程度の派遣社員へのフォローの際に、業務内容変更などの条件変化を把握して、賃金上昇に繋がるようなものであれば、派遣先に個別に交渉する。

(料金交渉のルールは)「ルールとまではいきませんが、大体1年に1回と考えています。ただ、その間に、ここの中でもありますけれども、仕事内容が変わったとか業務量が増えたといった場合にその都度交渉することがあります。(仕事内容が変わったことを)派遣先の方が教えてくださるケースもありますし、大体1カ月に一回スタッフフォローのために営業が動いていますのでその時に情報をキャッチします。」(Y氏)

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

F社では、派遣先をマッチングする際に、当人のキャリアアップを意識して派遣することは少なくないという。未経験者を採用して、スキル形成を図る常用型の場合はキャリアアップが基本であるし、登録型でも、長くF社で働いている派遣スタッフについては、キャリアアップを考えて営業が新しい分野へ売り込むこともある。この際には、やはり奥の深い専門職のほうがキャリアアップの可能性が高い¹⁸。

経理、貿易事務などの業務を希望する未経験者の場合には、F社の方でその業務の仕事をするためにはどのような資格が必要か等のアドバイスをすることもある。未経験者が専門職に就く際には、何らかの資格を必要とする場合が多い。

¹⁷「多分、常用型派遣社員を雇用している派遣会社は、この不況で、社員を休業させなくては行けない状況になったところが多かったと思います。それは、雇用の需給調整という役割になっている派遣なので仕方が無いという面もありますが。業務を受託していれば、多少の物量の変化でも自宅待機を防ぐことはできたのではないかと思いますね。」(Y氏)

¹⁸「事務職での派遣は専門職種ばかりですが、特に経験を要求される業務や豊富な知識が必要な業務というのはキャリア形成の可能性が大きいですね。派遣会社でトレーニングを積んだことでより高度な業務を任されたり、新たな派遣先で担当業務の拡大に繋がったり。」(H氏)

「登録型に関しては未経験で貿易や秘書、経理の仕事で派遣するのは正直言って、難しいですね。TOEIC のスコアが 800 になったとか、簿記の資格や秘書検定の資格を取得したというご連絡を戴いた際はデータに追加して、少しでもご本人の希望に沿えるようにしたいとは考えていますが。」(H 氏)

F 社の常用雇用派遣の仕組みの場合、未経験者を派遣先に送り出しているケースがあるが、それを支えているのは、採用した社員に対して行う未経験者向けの研修であるという。この研修の効果を評価して、未経験者でも受け入れている企業がある¹⁹。未経験者を受け入れる会社は、未経験者が仕事に対して、熱意があり、離職率が低いことも評価することが多い²⁰。

「常用型ということも理由の一つになりますが、特に未経験者を受け入れてくださっている企業は、当社で行っている 10 日間の採用前研修を高く評価してくださっていて、この研修の修了者(合格者)であれば、未経験でも十分に知識を身に付けていて、その業務を遂行する力があると信用していただいています。」(Y 氏)

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

F 社での登録型派遣に対する基礎的な研修は基本的には大手がやっているものと違いはあまり無い。無料で受けられるものは、マナー、コンプライアンスなどである。有料で受講できるものは、英語、OA²¹、貿易事務、ビジネス英語などである。このとき、金額は、F 社にそもそも登録していない人、登録していて稼働していない人、稼働している人の三段階でそれぞれ異なる²²。e ラーニングも設けているが、利用者はあまり多くない。

資格を取得しただけで仕事紹介に結びつくことは保証されないが、派遣会社でスキルチェックを受け、技能形成が認められれば、資格取得も含めデータベースに反映している。このことにより直接仕事に繋がるかは別としても、仕事を紹介できる幅は広がるという。

「受けた研修の内容はデータベースに反映されます。(その効果は?) 全く事務未経験だった方が OA の研修を 1 から 10 まで全部受けました。そのことによって OA のスキルが身に付けば、仕事紹介できるかどうか(の確実性はないですけども)、紹介できる可能性は高まりますね。」(H 氏)

¹⁹ 未経験でも受け入れる会社の多くは親会社ではなく資本関係の無い企業である。

²⁰ ただし、派遣先が未経験者がほしいというオーダーがあるわけではなく、営業が未経験者を売り込むことが多い。

²¹ 登録して 3 ヶ月間は 3 コマまで、無料で受講できるという制度も存在する。

²² 稼働者と非稼働者で料金が異なるのは、フリーライダーをなくすためということが念頭にある。

また、親会社向けの派遣社員への研修も受託している。この際、対象者は自社の派遣社員だけではなく、別の派遣会社から親会社に派遣される派遣社員も含んでいる。研修内容は、その会社が考えているコンプライアンス企業理念などであり、新たな職場で一日も早く慣れてもらう為に用意しているものである。

常用雇用派遣に対しては、特別に整備された無料の研修プログラムが用意されている。受講は推奨しているが義務ではない。そのため、全く受講しない人もいる。ただ担当業務に直結している研修内容の際は参加希望者が殺到するほど積極的な場合もある。

F社で、キャリアアップのための研修を設けている理由は、派遣料金などを高めるといふことより、社員への満足度・帰属意識を高めるほうが意図としては強い。F社の派遣社員は研修を好む人が少なくない。

キャリア開発の課題は、登録型の場合は、「つきあい」の短くなるケースが多く、そのような場合の対応が難しいことである²³。やはり、キャリア開発には時間が必要であるが、そのような継続的な時間が確保できないことが多い。また、ビジネスマナーなどを強化したい場合でも、ターゲットングが上手くいかず、本当に講習を受けてもらいたい人が受けてくれずに、十分にマナーを身に付けている人ほど積極的に受講する傾向がある。一方で、常用雇用派遣に関する課題は、スキルの「高度化」である。貿易事務の場合、通常の貿易実務経験者であれば取得できる貿易実務検定のC級はもとより、B級の資格取得者を増やしたいと考えているが、B級は難易度の高い資格であるため、研修も長期にわたり、仕事をしながらの継続受講が難しいとの声もあがっている。

(2) 派遣前講習

派遣前講習は実施している。また、業務上どうしても必要なスキルがあった場合、無料で派遣前、派遣中に講習を受けることができる。

3. キャリア・カウンセリング

F社では、特別なキャリア・カウンセリングは用意していないが、コーディネーターと営業がその役割を果たすことが多い。コーディネーターには、キャリアカウンセラーの資格を取得するように働きかけをしている。実際に、資格取得者から派遣社員にキャリアについてのアドバイスをすることもある。

「キャリアに関して、派遣スタッフの方から相談を受けて何かアドバイスするということはあります。特に制度というものはないので、個人的に営業に相談したりとか。」(H氏)

²³「派遣スタッフによってはつき合いがとても短くなってしまふケースってありますよね。キャリア開発は短期間ではできないので、OAのスキルアップ程度になってしまうケースが多いと思います。」(Y氏)

(キャリアのコーディネートをするのは)「(当社の) 営業とコーディネーターは、非常に密にコンタクトをとっていると思いますね。期間満了で終了するスタッフの方の情報や今までの業務内容、派遣先での評価、更に本人の希望や可能性についても営業からコーディネーターに伝えることで、次の派遣のお仕事がキャリアアップに繋がるように考えています。同時に時給もアップしてあげられれば良いのですが。」(H氏)

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

これまで述べてきたように、F社は常用雇用派遣を積極的に進めてきた。不況の影響を受けた今年度を除いて、常用型の場合は、毎年新卒を15名程度採用していた。登録型派遣社員が常用雇用の形態へ転換するケースもあるが、数は多くはなく、のべ人数でも数人程度である。登録型から転換する場合、ゼロからのスタートであり、あらためて採用か否かの判断をする²⁴。

常用雇用の派遣社員でも、貿易事務の場合、派遣先への直接雇用を目指す場合が少なくない。その割合は、年間で10%程度であり、実数では30~40人程度に上る。この際には、派遣先から依頼があるケースが大半である。

登録型の場合、直接採用されることが多い職種は経理であるという²⁵。やはりお金を扱うため、派遣社員では立場上、不都合な面もあるためである²⁶。その際、年齢はあまり関係ない²⁷。転換する直接雇用の形態については、正社員も契約社員もどちらも少なくないが、契約社員には賃金面などでメリットが少なく、派遣社員の方から断っているケースもあるため、結果的に正社員の方が多くなるだろうという²⁸。紹介予定派遣も正社員での採用が多い。結果転籍は1年以上派遣就業した後に、派遣スタッフと派遣先で合意がとられ、後から派遣元に伝えられることが多い²⁹。

²⁴ (登録型から常用型への転換は)「なくはないですね。新たに応募してもらいます。(中略)採用か、不採用かは、ゼロからです。」(どのぐらいの数か)「今まで、延べで数名。」(Y氏)

²⁵ (結果転籍の職種の特徴)「経理や特殊な営業。」(H氏)

²⁶ 「経理は企業の事情がわかってしまうことが多いので、社員で雇用したいと思われる企業が多いですね。」(Y氏)

²⁷ (年齢的には)「(紹介予定派遣は)派遣先の事情によってあまり社員と年齢が離れないほうがという要望がありますが、結果転籍の場合は、50歳を過ぎた方でもいらっしゃいました。(中略)経理でした。やはり経理には年齢制限はないように思います。」(Y氏)

²⁸ (結果転籍の場合正社員か、契約社員か)「正社員のほうが多いと思います。逆に契約社員だと、派遣の場合と条件があまり変わらないはずなので派遣スタッフから断ってしまうのではないのでしょうか。」(H氏)

「派遣先から誘われても正社員の方が年収が下がるケースもあって、派遣の方がいいとお断りしているケースもあります。」(Y氏)

²⁹ 「紹介予定派遣だったら、(派遣期間は)最長6カ月ですが、結果転籍の場合は1年以上の派遣期間を経ていることが多いですね。二者(派遣社員と派遣先)で合意した後に派遣会社に連絡を載けてます。」(Y氏)

V. まとめ

F社は、親会社との関係で、親会社が必要とする専門職種、主に貿易事務の派遣が多く、また常用雇用の派遣社員が同職種で多く存在するところに特徴がある。

常用雇用派遣には、契約社員と正社員に分かれており、一定の要件を満たせば、契約社員から正社員待遇への転換が可能である（現在は正社員への転換は中止している）。常用雇用派遣にすることで、未経験者から育てるといった、長期的な視野の下での人材育成が可能になるという。一方で、登録型派遣から、同一業務への常用雇用派遣への乗り入れはなく、あくまでも分離した事業となっている。登録型派遣の形態では、貿易事務において未経験者を派遣することは難しいようである。やはり、派遣会社がどの程度、そのキャリアを形成するに注力するかという意味で、投資が必ず回収される常用雇用派遣が優位であることは否めない。

しかし、常用雇用派遣はキャリア形成に関しては優位性があったとしても、この派遣形態を多く抱えることは、派遣会社にとっては景気動向によるリスクをまともに受けることになる。F社においても、リーマンショック以降は、常用雇用派遣の待機社員が増え、雇用を維持する上でのリスクが浮上している。

登録型派遣の場合、キャリア形成が行いやすいのは、貿易事務や経理などの専門業務の経験者であり、当該業務ではキャリアアップの経路が明確で、年齢が高くても派遣されることが容易であるようである。直接雇用への転換も少なくない。また、長期的にキャリア形成を行うためには、同一の派遣会社から派遣されることの有効性も聞かれたことは非常に興味深い。今後、このような指摘が実証的に妥当なのか、検討が求められるだろう。

調査実施日時：2009年10月16日13:00～16:30

対応者： 貿易・物流事業部長 Y氏

派遣事業本部 H氏

聞き取り担当： 奥田、小野、米澤

レコード担当： 米澤

人材派遣 G 社（事務系中堅・資本系(百貨店)） —専門業務派遣から業務請負事業への展開—

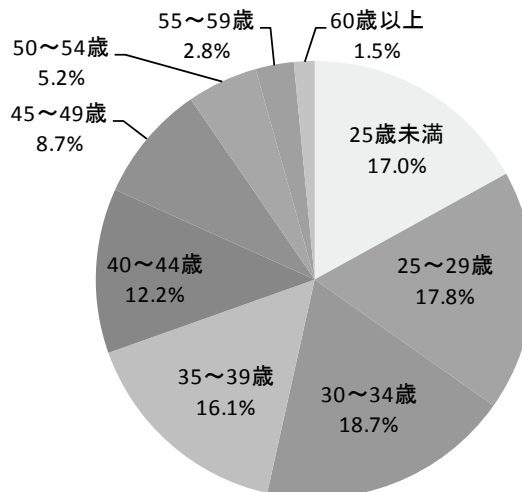
I. G 社の労働者派遣事業の概要

G 社は、百貨店資本の人材派遣会社である。1980 年代に独立系の事務分野の派遣会社を当該百貨店グループ傘下に収め、現在に至っている。よって、元来のオフィス系事務派遣のノウハウも持ち合わせており、現在でも一般事務や電話交換が占める割合は 7 割と大きい。

G 社の 2008 年度の登録型派遣社員の実稼働数は、およそ 1 ヶ月当たり 2,300～2,500 人であった。年齢別の内訳を見ると、20～30 歳代が全体の 7 割を占めるが、40 歳代の割合も比較的多く、2 割を占める（第 G-1 図）。男女比は女性が 95%と圧倒的割合を占めている。

派遣契約期間でもっとも多いのは 3 か月である。通勤費は一律で全員に 1 日 500 円が支払われている。

第 G-1 図 年齢階層別稼働者割合



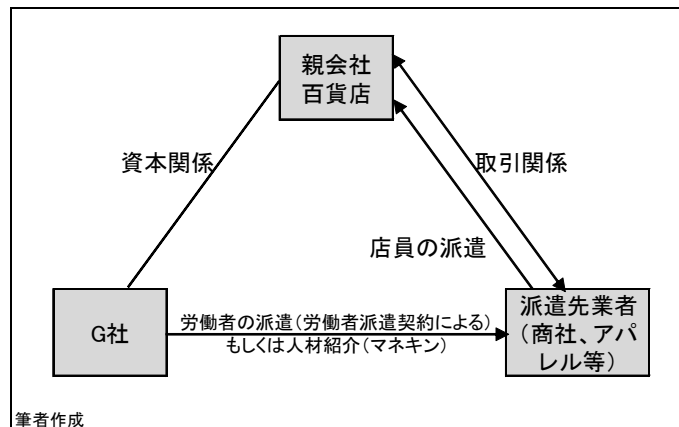
1. 販売業務について

G 社の事業特徴は、百貨店を親会社に持つ強みとして、販売や接客、接遇が必要な業務（例えば、受付やインフォメーション業務）を専門分野として持っている点である。販売業務は、派遣、マネキン（人材紹介）、請負社員の 3 つの雇用形態に分けられ、取引先企業のニーズに合わせて変化する。昔から、マネキンを使っている会社は慣例としてマネキン、外資系は雇用責任を負うのを嫌うため派遣、売り場ごと G 社が販売業務を委託されている場合には請負社員といった具合である。

主な派遣先は、小売業（親会社の百貨店等）、卸売業（商社、アパレル業者等）、サービス業、450 社程度であるが、グループ企業への派遣は全体売上の半分程度である。

百貨店では、アパレル、メーカー、卸売業者等の取引業者から、多くの販売員が派遣店員としてフロアで働いている。この親会社の百貨店においても、販売員の約 8 割は派遣店員であり、百貨店における人材活用は派遣店員なしには語れない部分が多い。G 社はこの取引業者へ販売員を派遣している（第 G-2 図）。

第 G-2 図 G 社の販売員の派遣、紹介事業における取引関係



2. 派遣業務から請負業務へ

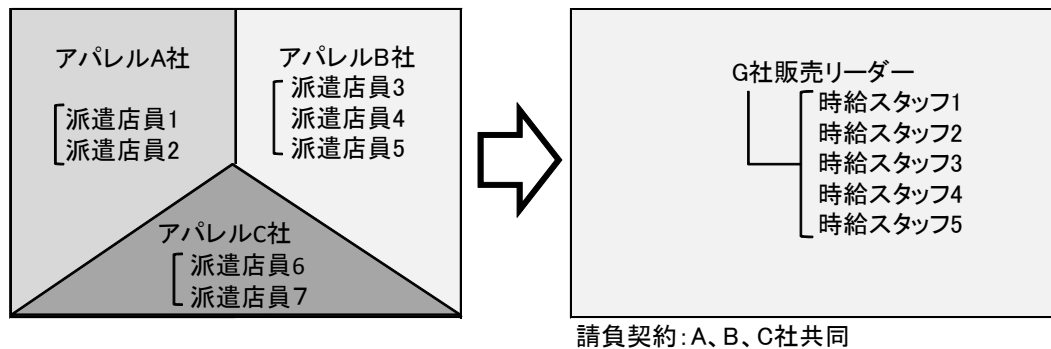
(1) 販売業務の請負化

G 社の販売業務の最近の傾向は、業務委託が拡大してきていることである。全国 80 の売り場で実績を持っている。百貨店には、取引業者が自社ブランドを売っているブースと、さまざまな業者やブランドが混在する「平場」と呼ばれる売り場がある。例えば、ストールやマフラーや帽子など、さまざまなブランドを超えて集められている売り場がそうである。従来、こういった平場は、百貨店の直接雇用の社員が販売員として就くことが多かったが、百貨店側の雇用縮小により平場を取引業者からの派遣店員に任せるようになってきている。その結果、平場にはいろいろなブランドが混在しているにも関わらず、派遣店員は自社の製品を客に勧めてしまう、ということがどうしてもおきてしまい、ひいては客からのクレームにつながりかねない事態になっているという。また、各社派遣店員の土日出勤の要請やシフトの調整などについて百貨店側が指示できないというジレンマがある。こういう状況において百貨店側には、平場において、販売業務をうまくコントロールしたいと考え、業者側は経費（人件費）を削減したいというニーズを持っている。

第 G-3 図は、平場の販売業務請負の転換事例である。例えば、婦人帽子売り場において、アパレル業者 3 社がそれぞれ店員を派遣し、総勢で 7 名が働いていたとする。G 社がこの売り場の販売業務を請け負った場合、リーダーを立てて、シフトなどをうまく組み合わせることで、人員数を削減することが可能となる。例えば、第 G-3 図でいえば、7 名が 5 名（リー

ダー1名除く)になるため、売場あたりの人件費は抑えられることになる。販売のリーダーは、G社に登録している人材の中で「優秀」な者を選抜する。請負契約は、アパレル業者3社と共同で締結し、契約費用は、各社の月売上の案分で行う。百貨店側にすれば、業者のブランドに偏重することなく客ニーズに従った販売が出来、客からのクレーム率が減ることが期待される。

第 G-3 図 百貨店「平場」の販売業務請負への転換事例



平場の販売業務を G 社の業務請負に転換するには、これまでに入っていた業者の派遣店員を G 社のスタッフに置き換えたり、新規に採用・教育訓練をするなど、1 年程度前から準備する必要があるといい、業務に関する専門的知識を持ち、複雑な業態を熟知した上で、ようやく請け負うことが出来る。「ノウハウは、一朝一夕には作れない。百貨店のことをよく知っている人材派遣会社でないと、絶対こんなことは出来ない」と H 氏はいう。

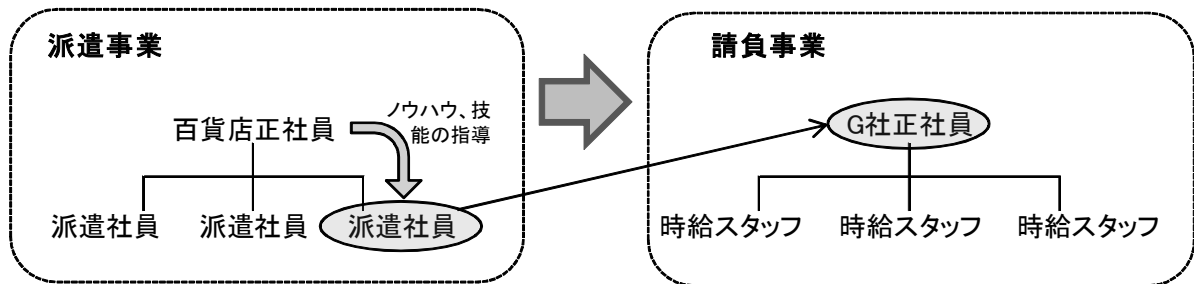
販売業務に就くスタッフには、就業前の 1 ヶ月間は「みっちり」と研修が行われる。商品知識は業者から直接教えてもらう。その他に、百貨店の販売手続きや、販売の基本的なマナーなどの研修が行われる。この間の費用は G 社が負担し、スタッフの給与も稼働中の 8 割が支払われている。

(2) インフォメーション業務の請負化

G 社から百貨店本体への派遣業務は、販売業務ではなく、レジや電話交換、インフォメーション (受付・案内) 等である。ここの部分については、近年、「パイが広がってきた」ことから、派遣ではなく業務請負に移行してきている (第 G-4 図)。請負業務部門では、G 社の正社員や契約社員が管理要員としており、その下に時給スタッフが働いている。これらの業務は G 社が専門性の蓄積を持っていて、百貨店内で比較的請負業務として切り分けやすい部分でもある。G 社では、特にインフォメーション業務に就く派遣社員について、優秀で本人の希望と合えば、リーダー役に登用し、契約社員という雇用形態に変更する。さらに、正社員にもステップアップが可能である。

「最初は派遣を何年かしている中で、うちの派遣スタッフもだんだん成長してくるわけですね。その当時は受付も百貨店の正社員がやっていたから、この正社員から薫陶を受けたうちの派遣スタッフたちが育ってきた。これだったら、管理要員としてやっていってもできるだろうという段階で、百貨店から受託した」
(H氏)

第 G-4 図 百貨店インフォメーション業務の派遣から請負事業への転換



派遣事業から請負業務に転換する理由は、1つには百貨店側が経費を抑えられるというニーズもあるが、G社側のメリットは、専門性やノウハウの蓄積をもって、同様の事業を他の客先へ展開させることが可能になることにある。G社が持つ、百貨店伝統の上質な接客や接客のノウハウは一朝一夕で培えるものではないため、市場ニーズが高く、新しく建設されたショッピングセンター等の受付やインフォメーション業務を委託されることも増えている。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力評価

G社での仕事の紹介やマッチング方法は、いわゆるオフィスワーク系の事務であれば、競合他社のやり方とほぼ変わらない。ネット上に仕事の案件を乗せ、それをみた応募者が登録しに来社し、その際に面接やスキルチェック等を行い、適性を判断して仕事を紹介するという流れである。

一方、G社の主力である販売業務は、募集は主にネット上でかけられ、登録にあたっては、ほとんどの者が派遣と人材紹介（マネキン）両方登録する。どちらの雇用形態になるか、客先ニーズで変化する。本人にとっては、仕事内容が重要であるため特に雇用形態にはこだわらないという。

マッチングに際して考慮するスキルや能力は、販売業務に携わった年数と販売したアイテム（婦人服、バック、食料品、雑貨など）の経歴の他、面接の際の接客レベルをみて、どういった客先に派遣できるかを判断することになる。販売アイテムは、洋服を売っていた人が

食料品や家庭用品を販売するのは難しいが、多少アイテムが違って、例えば、婦人雑貨を売っていた人が、ハンドバックやベルトや財布などを売るといった範囲であれば、ほとんど問題なく派遣できるという。そういった経歴と共に重視されるのが面接の際の言葉遣いなどの接客のレベルである。これは「お話をした場合にどのレベルかというのは、大体 10 分、15 分話せばわかります」(H 氏) という¹。

販売業務は事務系業務のように、スキルレベルが明確でない部分が多いという。事務系では、比較的ワードやエクセルのレベルや入力の手速、業務経歴などで、ある程度、案件レベルと労働者側のレベルをマッチングさせることが可能であるが、販売業務に関しては、客先からブランドイメージや、販売員像を営業が聞きだして、そのイメージに合う人選をする必要があるという。そのため、販売業務の営業とコーディネーターは兼務になっている。分業にした場合、イメージは伝わらない可能性が高く、ミスマッチになる可能性が高い。

G 社が専門的業務として行っているインフォメーション業務については、主にネット上で新規募集をかける。派遣という雇用形態の場合もあれば、業務請負の時給スタッフという雇用形態の場合もある。応募者側は、仕事の内容で選んで来るため、雇用形態がどちらになったとしても特にこだわらないという。ちなみに雇用形態の違いによる賃金等の労働条件に変わりはない。

2. 「年齢の壁」について

ここでは、G 社の専門分野である、販売と電話交換とインフォメーション業務に関して述べる。まず、販売業務についてだが、オフィスワーク系の事務派遣に比べると年齢層が幅広い。これは、消費者ニーズにつながる部分がある。例えば、中高年齢層をターゲットとした商品を 20 歳代の店員が販売したとしても、また、その逆であったとしても、的確に客の質問やニーズを捉えることは難しい。ターゲット層の年齢と同じ年齢層を販売員として置くことが重要である。そのため、50~60 歳の販売員のニーズも絶えず存在する²。週 3 日、といった、いわゆる「パート的」働き方が出来る職場が多いのも販売職であり³、ワークライフバランスを図りたい主婦層を吸収している。また、40 歳以降になると、売り場のリーダー役としてのニーズも出てくる⁴。ただし、40 歳代で新規に登録して派遣することは難しいという⁵。

¹ その際に、経験の有無は大きな問題にならないという。これは、未経験者への教育システムが整備されているためであるという。「そういう人たちをゼロから一定のレベルまでに育て上げる教育のシステムというのができていましたから、未経験でも全然問題ないです。ただ、もちろん接客が嫌いだとか、人と接するのが嫌いだみたいな、そういう人はちょっと論外ですけども、基本的には全然経験は問いませんね。」(H 氏)

² 「販売は、お客様の層が 20 代のものもあれば、30 代、40 代、50 代向きというのもありますので、(中略) 50 代ぐらいミセス向けのお洋服を 20 代の方が売るよりかは、同じ世代のほうが売ったほうがいいのかというのがありますので、販売という部分では年齢層はすごく幅広いと思いますね。」(I 氏)

³ 「現実的に育児後の 30 代から 40 代の女性というのは、販売とかレジの仕事では多い世代ですよ。週 3 日とかいうので別に構わないわけですから。」(H 氏)

⁴ 「アイテム自身の知識がなくてもいいんですけども、やっぱり販売経験としてはそれなりの(経験があり)、例えばチーフとかサブチーフとか、ある程度リーダーシップのとれるような人たちですとかね。」(H 氏)

電話交換に関しては、的確に通話相手のニーズにあった受け答えが出来るかということが重要であり、年齢は全く不問である。60歳を超えた人たちも実際に働いているという⁶。

インフォメーション業務に関しては、前面で接客する業務については、実際、20歳代が多くを占めることは否めない。インフォメーション業務を経験した者は、徹底的に接客、接遇といったスキルが身につけており、その後、そのスキルを生かし他へ転職する人も多い。例えば、ホテルのコンシェルジュなどがあげられる。

また、G社では現在インフォメーション業務はほとんど委託業務となっており、前面で接客する時給スタッフからリーダー役の契約社員、またその上の研修等を担当する正社員と段階的にステップアップ出来る可能性がある。リーダー役は概ね30歳代、研修等を担当する正社員は30歳代後半から40歳代と、年齢と技能の高まりによってキャリアを伸長出来る構成となっている。研修を担当する正社員になると、G社内部にとどまらず、研修事業として、行政や空港といった顧客に対して、接客・接遇のマナーを講習するようになる。

III. 登録型派遣社員の賃金とキャリアについて

1. キャリアの伸長と賃金

G社が専門とする、販売業務、インフォメーション業務、電話交換業務等については、派遣社員（時給スタッフ）から、G社の契約社員や正社員になる経路がある。これらは派遣以外に業務請負で事業を行っている分野である。契約社員はリーダー職などスタッフをまとめる役割を担う。現在600名ほど存在している。正社員は、現在20～30名、「下の者を教えていくインストラクションのスキルがある、協調性やリーダーシップがある、など能力の高い者」（H氏）が契約社員から登用される。ただ、能力やノウハウは経験年数に比例する部分が多いため、年功的要素が強いという。

G社の派遣業務の中で、特にインフォメーション業務については、技能の伸長に伴い、キャリア形成がしやすい構造となっている。インフォメーション業務は、百貨店やショッピングセンターの受付や案内、館内放送、エレベーターの乗務などの仕事で構成されるが、経験年数や能力によって、就く仕事が変わり、それによって賃金も変化する。おおよその年収で、派遣社員（業務請負の時給スタッフ）はおおよそ250万円、経験年数、能力によって時給が上昇し、契約社員になると月給制になり、ボーナスがついて350万円、正社員は450万円程度まで上昇する。ちなみに、首都圏のインフォメーション業務の時給スタッフをみると、時給1,200円がベース賃金とされ、上は1,700円程度まで幅がある。語学（英語、中国語、韓国語等）が出来ると500円程度の差が出るという。

⁵（40歳以降で新規で入ってくると難しいですか。）「それは正直言って難しいと思いますね。よほどの専門知識がない限りは。」（H氏）

⁶「電話交換は、別に定年して60歳以上の人たちもいますよね、何人も。声は、そんなに60過ぎたって急に衰えちゃうなんてことはないわけで。」（H氏）

「スタッフの中で優秀な人は、(中略) 契約社員という形でランクアップして、契約社員は月給制になります。しかもボーナスもつくよという形で。それまで年収が例えば 250 万だったとしたら、契約社員に登用された時点で 350 万円になる。その人たちがさらに進化していった場合には、今もう正社員という形でやっている人もいますけれども、今度はさらに 450 万になるという形で、ステップアップできるような形に変えている。」(H 氏)

百貨店の場合、(これは業務請負のケースであるが)、最初に就く仕事はエレベーター乗務であり、1 年間は研修を繰り返していき、リーダーや先輩からの指導を受けながら、正確な店舗案内が出来るように経験と知識を積み重ねていく。接客の基本的行動や店舗の案内が、出来るようになるまでには 1 年はかかるという、よって百貨店の受付ブースに座って案内業務に就くことができるようになるのは、2 年目になってからであるという。また、5 年、10 年と勤続していくと、時給スタッフを取りまとめ、研修を行うリーダー役として契約社員、業務全体を管理する正社員とステップアップしていく。G 社で時給スタッフから正社員になっている例として、他百貨店での受付から G 社に 22 歳で転職し、勤続 15 年程度の現在、後進の研修担当としてインフォメーションの拠点を回っている方などがいる。

この業務に関して言えば、長期的視点をもってスタッフを育成しキャリアを積ませることによって、付加価値を上げていく事業戦略に裏打ちされている。百貨店でなく、ショッピングセンターの案内係に派遣される場合であったとしても、「1 年契約」と派遣契約が比較的長いスパンで結ばれる為、「育成計画は立てやすい」という。

「(今後の事業戦略として、) そういう、キャリアステップが図れるですとか、ある程度の規模の中で、異動ができるようなそういう規模感みたいなものがないと、結局発展性ってないじゃないですか。発展性というのは、企業としての発展性もそうだし、スタッフの発展性もないので、そういうのがつくれる市場というところなのかなということだね。ただ、受付の上位クラスのレベルとして、(中略) コンシェルジュみたいなのですとか、この辺はちょっと行っていけないところもないのかなということもあるんですけども。」(H 氏)

しかしながら、一般的な事務派遣に関しては、G 社先導でキャリア形成をするということは難しいという。その理由としては、「派遣で 3 ヶ月では、長期育成計画は立てにくい」といい、そういう意味では、「最低でも 1 年ぐらいのスパンの中で回していけるような、業務委託という形の方が我々としては (キャリア形成が) やりやすい」という。

2. 賃金と評価制度

基本的に派遣社員には評価制度は存在しない。ただ、G 社の業務委託を受けている専門分

野においては、技能評価制度を設け、考課を賃金にも反映している。例えば、百貨店のインフォメーション業務（受付、案内、エレベーター乗務等）に関しては、査定表が用意されており、基本接客マナーや、受け答え等の考課が1年に1回実施され、時給に反映される⁷。電話交換や販売業務に関しても、受託業務で働くスタッフには査定表が作られ、年に1度のベースアップが図られている。平時には査定表の評価は、派遣料金（業務委託料金）交渉の際の根拠にもなる。ただし、現在のような極端な不況期においては、料金上昇は見込めない。逆に料金の引き下げを要求された場合には、基本的には既存のスタッフの時給を切り下げることをしていないので、請負の場合には総人数や総労働時間を減らす、派遣の場合にはマージン率を下げる他ない。そして新規派遣の場合に、賃金を下げて募集をかけるということになる。

IV. 講座・研修制度

1. OA 研修

OA 研修は、汎用ソフトである、ワード（基礎、応用）、エクセル（基礎、応用）、パワーポイント、アクセスなどで、全 27 コースが用意されている。稼働者は無料だが、稼働していない者は、有料になる⁸。OA 研修を行っている場所は、都内 1 ヲ所、平日と土曜日には、なんらかの研修が行われている。平日は 2 時間程度の短時間のコース、土曜日は 1 日集中講座が実施されている。

2. 販売基礎研修

販売業務の基礎研修は登録者すべてが無料で受講できる。G 社が百貨店の資本系企業である強みを生かし、独自の研修内容となっている。特に百貨店で販売業務に就く場合に必要な知識やノウハウを得ることが出来る内容となっている。（第 G-1 表）週に 1～2 回、半日講座で全国の拠点で実施している。

この他に、販売業務の内容に応じて、レジの使い方、進物包装や洋服の丈つめの方法などを研修する。また、G 社から派遣される販売員は、親会社の百貨店で働くことが多いため、親会社の販売手続き等について、事前に研修を受けるしくみとなっている。

⁷ ただし、これは限定した派遣先で実施されていることで、すべてのスタッフに適用されているわけではない。あくまでも派遣先（業務委託先）との協議により導入されている。

⁸ 基礎の 2 時間のコースで、2,000 円程度。応用の場合はこの倍程度になる。

第 G-1 表 G 社の販売基礎研修項目

(1) 販売員の役割と心構え	<input type="checkbox"/> 販売員の心構え <input type="checkbox"/> 接客サービスの重要性 <input type="checkbox"/> 職場の基本ルール <input type="checkbox"/> 販売員の1日の流れ
(2) 基本接客マナー1	<input type="checkbox"/> 第一印象の重要性 <input type="checkbox"/> 表情・身だしなみ <input type="checkbox"/> 立ち姿勢・お辞儀・挨拶 <input type="checkbox"/> 接客基本用語・言葉遣い
(3) 基本接客マナー2	<input type="checkbox"/> 電話対応 <input type="checkbox"/> 話し方・聞き方 <input type="checkbox"/> 商品・金銭授受
(4) コンサルティングセールスの基礎	<input type="checkbox"/> コンサルティングセールスとは？ <input type="checkbox"/> コンサルティングセールスのステップ

資料出所) G 社 HP より。2010 年 1 月時点。

3. インフォメーション業務の研修

インフォメーション業務の研修は、実際にその業務についている者のみが受講する。この業務に就く者のほとんどは未経験者であり、G 社の行う OJT と Off-JT によって、技能が形成されていく。

インフォメーション業務に初めて就く場合、マナー研修が 1 日かけて行われる。これは案内係の基本マナーで、正確な挨拶（おじき）の仕方や、動作（立ち姿勢、歩行）、笑顔、発声、話し方、言葉遣い、身だしなみに至るまでを教わる。ただし、これらは 1 日で習得できるものではなく、あくまでも知識としての研修であり、実際には、実務についてから次第に身につけていくという。

実務研修は、先輩について 2 週間程度行われる。エレベーター乗務の場合は、その動かし方から、案内の話し方から手の差し示し方、店内の隅々まで見て歩き、何がどこにあるのかを覚えるという実地訓練である。その他、新人には毎日 1 時間のテストが行われる。筆記試験で、接客用語に関するものから、店舗案内の知識（例えば何が何階のどこにあるか）、日に日にその設問の難易度が上がっていく。これらの設問は来店客がよく聞く質問をリーダー役が作成している。また、インフォメーション業務には、館内放送があり、その研修もある。その他、手話や英会話など、必須ではないが、業務の幅を広げる研修も行われている。

インフォメーション業務については、実務能力や技能段階（いわゆるキャリア・ラダー）とそれに応じた研修がはっきり存在しており、スタッフのキャリア形成を行い、付加価値をつけることが、G 社のビジネス戦略であることを伺わせる。

V. まとめ

G社の事例の特徴は、資本系の親会社の専門性や優位性を受け継ぎ、事業展開を行っている点である。派遣事業だけにとどまらず、むしろ積極的に業務請負という形態を拡大し、ここでのパイを広げようとする独自の経営戦略が見える。しかし、こういった事業が展開出来るのも、親会社である大手百貨店で培ったノウハウや専門性があるためであり、一朝一夕に同様の事業を他社が展開出来る訳ではない、といった強みがある。

G社のインフォメーション事業における派遣事業から請負業への転換は、派遣社員のキャリア形成モデルとして非常に興味深い。同一業務において、派遣と請負業務が互いに乗り入れ、その中から選抜してG社で契約社員としてリーダー格へと昇進させ、さらに正社員へとキャリアアップさせる構造となっている。この業務に入ってくる者のほとんどは、中途採用で、派遣や時給スタッフという非正社員の形態が入口となり、正社員への足掛かりとなっている。接客、接遇のプロとして、徹底的な教育訓練を施し、この分野でのエキスパートとなるよう、さらに磨いて、他社にこういった研修が行えるインストラクターになるまでのキャリアラダーを構築している。数としては、少ないものの、一つの象徴的なキャリア形成モデルであるといえる。

また、販売業務における百貨店での平場の業務請負のケースは、今後、他百貨店へのノウハウ伝播が見込まれている。このケースでは、百貨店側の取引業者偏向になりがちな平場のマネジメントがG社に一括されることで、その問題が解決されると共に、人件費を中心としたコスト削減が見込まれる。ただし、雇用創出の意味でいえば、派遣から請負になることで、人数が減るため、全体的な雇用創出効果は小さくなる。これは、どの事業においても派遣から請負に転換する場合に、みられる現象である。少なくとも、請負業への転換は、一時的かもわからないが、雇用の縮小に繋がる可能性が高い。

派遣法改正の流れとともに、登録型派遣において、自由化業務をどの方向に持っていくかということが、派遣会社にとっても目下の課題であると思う。業務請負にシフトしようとする事業者も増えることが見込まれるが、業務を請負うということは、自社がどれだけその分野において専門性を持っているか、ということにつきるだろう。

調査実施日時：2009年9月30日10:00～13:00

対応者： 事業部長 H氏
企画室長 K氏

聞きとり担当：奥田、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 H 社（事務系(医療事務)中堅・独立系）
—専門業務における教育訓練を仕事につなげる—

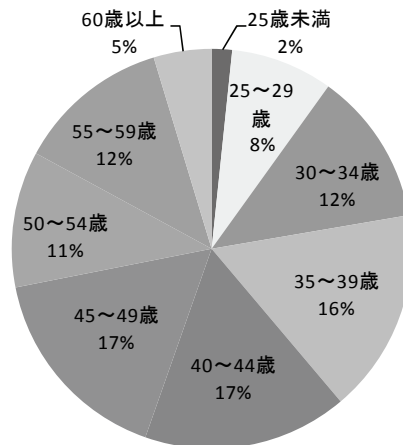
I. H 社の労働者派遣事業の概要

H 社は、医療事務に専門特化した派遣事業を行っている。派遣事業が全体事業売上に占める割合は 1 割強であり、ほとんどは、総合病院などの大きな医療施設における医療事務の業務請負が占める。H 社で業務請負が売上の大半を占める中、派遣のニーズは、比較的小規模の病院やクリニックに対応している。また、急に代替要員が必要になった時など、派遣先の「緊急な事情」による理由も多いという。

医療事務は、コンピュータ（医療事務専用機器）を使用したり、カルテの整理を行ったり、診療報酬の計算と請求を行うことから、派遣法上の業務分類では、5 号の「事務用機器操作」、8 号の「ファイリング」、10 号の「財務処理」のいずれか、もしくはこれらの複数選択になる。派遣契約期間の主流は 3 ヶ月である。通勤費は時給とは別に実費で支払われている¹。

H 社の 2008 年度に稼働した派遣労働者の数は約 350 人、うち女性が 99%を占める²。年齢の分布にも特徴がある。一般的に派遣労働は 20～30 歳代の若年層の割合が高いが、H 社の年齢構成は 20 歳代が極めて少なく、30～50 歳代がほぼ均等に分布している（第 H-1 図）。主婦層が多いのも特徴で、配偶者の扶養範囲内で就業調整をしながら働く者も多いという。

第 H-1 図 年齢階層別稼働者割合



現在、医療事務の分野は、拡大傾向にある。要因は 3 つ考えられる。第 1 に、高齢社会の進行と共に、医療費が増え、それに伴う事務作業も増加していること。第 2 に、特に公設の

¹ ただし、上限がある。

² H 社には全国に 2 万人の従業員がおり、そのほとんどは医療事務請負の職場にいる。派遣で稼働しているのは 1 千人程度である。これらの社員の雇用形態は「期間の定めのない雇用」であるが、働き方はパートタイムやフルタイムなど多様である。

病院等を中心に経営の効率化を迫られ、医療事務の部門を外注化する傾向にあること。第3に、診療報酬の改定や運用が複雑になってきており、より高い専門性が医療事務に求められてきているということがある。このため、小規模のクリニックでも医療事務がわかる者を採用したり、教育訓練を施したりする必要がある、派遣労働を活用する利点はこういう手間を省けることにある。また、2008年より「医師事務作業補助者」の配置が診療報酬請求の対象となったことを受け、医師が行っていた診断書の作成、処方せんの作成、診察や検査の予約、紹介状の作成や返送処理などを、医師の指示のもとで医師に代わって行う事務作業のニーズは高まっている。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

医療事務は、医療機関で診療費の計算や請求、明細書（レセプト）作成等を行う、診療報酬事務³である。医療機関では、これらを、コンピュータ（医療事務専用機器）を使い処理を行っている。しかしながら、入力したり、入力した内容が間違っていないかの確認が必要であり、そのため薬や治療に関する知識といった専門能力が必要になってくる。したがって、医療事務に就くには基本的に、資格と伴に実務経験が求められる。医療事務の派遣先は先に述べたように小規模のクリニックであることが多い。クリニックでの仕事は、受付から診療報酬請求まで一通り行い、患者に説明したり、直接接する機会も多い。そのため、専門的なスキルと共に、ヒューマンスキルを求められる。「人当たりのよさ」や「物腰のやわらかさ」がクリニックの印象にもつながる為、対人能力が極めて重視されるという。このため、ヒューマンスキルが高ければ、未経験者であっても入職可能な案件が2割程度はあるという。これは、「非常に人柄がよい」ことなどを持って営業が交渉し派遣につなげていることが大きい。

「オーダーは経験者という形で来ますけれども、経験者としてもなかなかいらっしゃらないので、未経験ですけど、こういう人柄のいい方がいらっしゃいますよ、という逆提案もわりとあります。未経験だったとしても、医療事務の資格、あるいは医療事務のお勉強をしたとかという方たちですよ。」（K氏）

「（病院、クリニックの）先生のほうのオーダーが経験者だよと言われても、いや、先生、経験というのは、2カ月も3カ月もすれば同じ仕事をやっているんですから、慣れますよ。それよりも人柄のいい方を入れたほうがいいですよという形でお願ひするような形ですね。」（K氏）

このように、派遣の場合、資格の他、職場で重要視されるのは、ヒューマンスキルである。このような性格の適性をH社では、職業適性検査システムによる事前チェックとコーディネーターや営業との面談により、その個人がどのような性格傾向があるかを把握した上で案件

³ 医療保険制度により、医療機関では診療費のうち、患者の負担分を窓口で徴収し、残りの診療費は一定のルールに従い「保険者」に請求する。診療行為には一つ一つ費用が定められており、カルテから診療費を計算・請求することが、診療報酬請求であり、医療事務の根幹である。

とマッチングされる。

III. 登録型派遣社員の賃金とキャリアについて

1. キャリアの伸長と賃金

医療事務は、実務未経験で入ったとしても、半年もすれば、仕事が一通りこなせるようになるという。そして、一通りこなせるようになってから、熟練度が増していくという。

医療事務の仕事のレベルは、概ね3つの段階に分けられる。基本は診療報酬を医療事務専用機器に入力するという作業である。次にレセプト（診療報酬明細書）の点検作業である。一番難易度が高いとされるのは、レセプトの総括作業である。これは、月1回の保険者に請求を送る時の総括作業で、ある程度の経験年数が必要であるという。（最近では電子請求に変更となっている。）

ただし、診療報酬の入力作業であっても習熟は重要とされる。熟練度が上がれば、ただ入力するのではなく、レセプトの疑義や誤りを見つけることが出来るようになる。例えば、病院で医者が薬を処方し、検査内容がレセプトに記入されるが、病名が抜けているとか、病名と薬や治療内容が異なるなど、細かく内容を見分けられるようになる。このように、より正確なレセプトを作成することが、医療事務に求められる能力である。熟練は、「場数を踏む」ことで身につけていく。

医療事務は、外来受付、外来会計、外来レセプト、入院受付、入院会計、入院レセプトといったように、細かく業務が分かれている。特に、大病院での業務請負部門では、部門ごとに分業化し専門化する傾向にあり、患者数も多いため、場数を多く踏むことができる。また、キャリア形成と仕事の広がり考えた場合、これらの業務を横断的に経験することが重要になる。一方、派遣部門では派遣先はクリニックであり、業務全般をまんべんなくこなせる反面、大病院に比べるとレセプトのパターンが限られてくるため、場数（業務数）を踏むのに時間がかかる。また、クリニックでは、診療科目が限られており、病名や薬、治療方法などのパターンも狭い。派遣でキャリア形成を考えた場合、内科、眼科…というようになるだけ多くの診療科目を経験した方が、熟練度は増し、キャリアにつながるという。

2. 賃金と評価制度

H社での医療事務派遣では、ベースになる賃金が決まっており、ベースは市場賃金を参考に機を見て改訂される。現在のベースは、実務未経験で時給約1,100円程度である。その後、1年後の派遣料金の見直し時に実務経験がカウントされて賃金が上昇するということもある。仮に派遣契約が切れて別の派遣先に移ったとしても、前回の賃金レートは引き続き考慮され、ほとんどの場合はそれを下回ることはない。ただし、新しく入った派遣社員については市場賃金レートを適用するため、同一の職場で同一の仕事をしていても賃金が異なる者が出てく

るということになる⁴。現在 H 社での最も高い時給は平均 1,600 円程度である。

H 社の派遣社員には賃金にリンクする評価制度は、特でない。賃金（派遣料金）の上昇については、1 年に 1 度は値上げ交渉⁵を行っている。同一派遣先で継続している方が上昇を望め、同一派遣先での勤続年数に賃金はリンクしてくるという。H 社にとっても、勤務が長くなれば、それに従って仕事の幅が広がり、スキルも向上するので、派遣料金（賃金）上昇の交渉がしやすくなる⁶。

「そうですね、（同一派遣先の方が賃金上がりやすいです。）我々とクライアントのドクターとのいわゆる信頼関係もできてきますので、上げて下さいよというようなことも言えるようになりますし。」（K 氏）

「派遣先を変えながら、というのはないですね。キャリアを積み、というのは、やっぱり同じ場所（派遣先）でという形のものがありますね。」（K 氏）

一方、業務請負部門の社員には、評価制度が導入されており、それによって賃金が上昇するしくみとなっている。業務請負部門には、一般社員の上に管理社員が何層にも配置されている。これらの指揮管理系統は、一般社員の中から評価の高いものが登用される昇進構造が出来上がっている。

「我々の中では、いわゆる役職をつけていますので、例えば受付チーム、会計チーム、外来チーム、入院チームとあったとすると、そこに管理職が 1 人ずついて、それをまたその上で統括するような者がいて、（その上に）病院が幾つも集まったブロックがあって、そこでまた統括するような形にさせ、完全なピラミッドになっています。」（K 氏）

業務請負部門の一般社員は、フルタイムとパートタイムに分かれるが、ライフサイクルの変化に応じて互いに乗り入れが可能な制度となっている。フルタイムは専門能力を高め、マネージメント職をめざす人が多く、月給制で年 2 回の一時金を支給される。パートタイムに

⁴ リーマンショック以降の不況下においても医療業界では、派遣料金が下がるということはあまりなかったという。不況下では離職数が少ないため、新規オーダーも減っていることも影響していると考えられる。もし、賃金が下がったときには、H 社がその分を負担するという。「やっぱり派遣という形の働き方ですので、景気に左右されて、派遣料金を下げろということも結構あるんですね。そのときにスタッフの料金を下げるかということ、実は下げないんです。それは会社のほうでちょっとかぶるんですけども、しかし、新しく始まったクライアントで、前と同等程度のお仕事なんだけれども、派遣料金を下げられたときは、派遣スタッフとして働く方たちについては申しわけないけれども、若干下げたようなものにはします。」

⁵（派遣料金の交渉のルールは）「私が言います、1 年経ったので値上げ交渉をするようにと…。年単位ですね。ただ、それで必ず上げてくれるかということは、相手もあることなので、ないんですけど、その派遣スタッフがいいお仕事というか、コミュニケーションをとっているところだと大体は上げてくれますね。」

⁶「そうですね、（同一派遣先の方が賃金上がりやすいです。）我々とクライアントのドクターとのいわゆる信頼関係もできてきますので、上げて下さいよというようなことも言えるようになりますし。」（K 氏）（賃金上がる要因としては）「まず、経験したから。業務が幅広くなったから。それから、一番下の仕事ぶりを高く評価された、スキルが高まったから。」（K 氏）

は家事や育児等に重点を置く人が多い。週 30 時間未満で時給制である。派遣社員の賃金は基本的に業務請負部門で働く一般社員の時給額と変わらないが、昇進などを伴うキャリアアップを目指す場合には、派遣よりも請負社員の方が優位である。

3. 派遣可能な年齢上限に関して

H 社の派遣社員の年齢構成は、第 H-1 図でみたように、30 歳代後半以降で 8 割を占めている。医療事務の分野では習熟度、正確さを求められるといい、若年が好まれるという市場ではない⁷。特にレセプトの集計・総括については、経験の蓄積が必要である。また、日々のレセプトの入力業務であっても、熟練している者であれば、請求に回るまでに疑義を見つけることが出来る。

現在、H 社の派遣業務において 60 歳以上で就業している者は 20 名程度おり、最年長は 63 歳である⁸。高齢になるほど同一派遣先での勤続も長く、10 年以上というケースも多い。医療事務従事者は主婦層が多く、業務請負部門でも同様であるが、週 3 日就業といった就業調整を行って働いている者も多い⁹。また、夫の転勤などで転居を伴ったとしても資格を生かして転職出来る職種であることも主婦層を惹きつける理由である。

4. 派遣先、元での正社員転換（直接雇用）について

派遣先のクリニックにとっては、派遣料金を払うよりも直接雇用してしまった方が、経費が低く抑えられるというメリットがある。特に小規模のクリニックにしてみれば、費用削減のインセンティブは大きい。H 社では、派遣契約終了後に派遣先で直接雇用されている例は、年に数例は把握しているというが、正確な数値はわからないという。また、これらの直接雇用は、契約社員であることが多いという。

H 社では、派遣社員と請負社員は分けられており、互いに乗り入れることはない。派遣社員が請負社員になる場合には、改めて請負部門の求人に応募するということになる。ただし、請負社員と派遣社員の属性等はほぼ同じで、労働者側からすれば、ネット上の求人サイトを見て、就いたらそれがたまたま派遣であった、請負であったという程度にすぎない。とはいえ、業務請負部門の場合は、先に述べたように、能力評価によって昇給昇進を伴って、管理職にまでキャリアを積むことが可能であり、キャリアの伸長面からみれば、業務請負の社員で働いた方がアドバンテージはある。

⁷ 「医療事務の習熟度からいうと、そういった方たちを逆に欲しいというクライアントもいらっしゃるの、一概に 35 歳というのではないですね。」(K 氏)

⁸ (医療事務の場合)「定年はないんです。60 歳を超えても、本人が嫌だという限りは働いていただくと。一番上の人で 63 歳ぐらいの方がいらっしゃるんですね。」(K 氏)

⁹ 「30 代から 40 代はやっぱりパートというか、フルタイムじゃない方たちのほうが割合が多いですね。29 歳ぐらいまでの方たちはやっぱりフルタイム。その後はほんとういろいろですね。」(K 氏)「この方たちは、いわゆる生計を立てるという意味合いのものではなくて、(中略)ご主人の扶養の範囲で働くような形の方たちですよ。」(K 氏)

IV. 講座、研修制度

1. 医療事務講座

医療事務で働くには、資格があったほうが望ましい。無資格で登録に来た場合、まず、医療事務とはどのような仕事をするのか、といったインストラクションの講座（無料）の受講を勧め、その上で、H社の教育事業部門が主催する医療事務講座の受講を申し込むことになる。受講終了後または資格を取得した後に、初めて派遣もしくは請負業務での仕事を紹介することが可能になる¹⁰。

第 H-1 表は、H社における医療事務の基礎コースの講義内容である。

第 H-1 表 『医療事務』医科基礎コースの講義内容

	講義内容
1 回目	開講式、病院概要、医療保障制度、請求事務の基本、レセプトの基礎
2 回目	点数計算の原則・診察料・指導管理・在宅医療
3 回目	投薬
4 回目	注射
5 回目	処置・リハビリテーション
6 回目	検査・病理診断
7 回目	手術・麻酔
8 回目	画像診断・精神科専門療法・放射線治療
9 回目	入院
10 回目	点検・公費負担医療・その他制度・医事担当者の心構え
11 回目	総復習・キャリアガイダンス・接遇・修了式

資料出所) H社ヒアリング入手資料より。

医療事務講座は、基礎コース（通学）で全 55 時間、カリキュラムは 11 回（1 日 5 時間）、最短で約 1 か月である。週 3、2、1 日、半日コースなどがあり、長くても 3 か月程度で終了する。費用は 9 万円程度¹¹だが、厚生労働省の教育訓練給付金制度と、母子家庭自立支援教育訓練給付制度の対象講座となっており、対象者には修了後受講料の 20%が支給される。H社が薦めている医療事務関連の資格は 2 つあり、1 つは、「医療事務管理士」¹²、「診療報酬請求事務能力認定試験」¹³の合格、である。前者は比較的合格しやすく、まず前者を取得してから、実務経験を積んで後者というのが通常の流れである。H社で就業して「診療報酬請求事務能力認定試験」の合格者には、試験料を還付する仕組みになっている。

¹⁰ 講座修了者の中で、H社に雇用されるのは 3 割程度であるが、教育講座の医療事務講座を修了した就業希望者の中で、医療機関への就職率は約 90%。「(うちで修了された方たちについては) 大体 3 割ぐらい (を雇用しているん) ですね」(K 氏)

¹¹ 通信教育のコースはこの半額程度の費用である。

¹² 技能認定振興協会が実施・認定する。年 6 回、学科及び実技試験。受験料 6,000 円。

¹³ 財団法人医療保険事務協会が実施する全国一斉試験。年 2 回、学科及び実技試験。受験料 7,500 円。

2. 就業者のスキルアップ研修

H社では、教育事業部門で学んだ労働者を医療現場での就業につなげ、また医療現場で働いている者のスキルアップや、最新の医療事務の情報を就業者にフィードバックする仕組みが確立している。これは、H社の経営戦略上、強化している部分でもある。

医療事務に従事している社員には、「医療事務レベルアップ講座」が用意されており、より特化した業務分野（点数表、受付）などをマスターし、より高度な専門知識を習得する講座が用意されている。また、「DPC¹⁴講座」、「ホスピタルコンシェルジュ養成講座」¹⁵「調剤薬局事務」などは、将来にわたって医療事務業界においてニーズが高い（高まる）業務の講座であり、H社では、これらの講座を積極的に開き、社員に付加価値をつけさせ増員をはかっていると考えている。そのため1年に3カ月、4～5万円の講座が1万円で受講出来るキャンペーンを社員向けに行っている。

「ホスピタルコンシェルジュ」については特に力を入れており、受講後にホスピタルコンシェルジュ1、2、3級の資格を取得した場合には資格手当が就く¹⁶。ホスピタルコンシェルジュの資格取得は、クライアントである病院側が、患者からの評価対象になり、患者対応力で患者の満足度が高まるなど、病院側のメリットにつながるため、これらの資格取得は業務請負料金上昇の提案にもつながっている¹⁷。このような理由から、H社では戦略的に社員に付加価値をつけるように促している。

この他、2年に1度診療報酬制度の改定があるので、それに合わせて無料講習を行っている。医療事務の仕事に直接大きな影響があるので、社員は自社の講習でなくても、病院や医師会が主催する講習などで情報を獲得する必要がある。また保険制度の改定についても、社内報で告知され、それに対する講座の開催を都度行っている。

3. キャリアに関する相談への対応

H社では特にキャリア相談の窓口やキャリア・カウンセリングを制度的に設けてはいない。しかし、派遣社員のフォローは営業の機会毎に話し合いをし、職務上の悩み相談に応じている。それによって次の派遣につなげている。しかし、派遣社員のキャリア形成が、請負社員の制度に比べて展開しにくい状況にあることから¹⁸、派遣社員でも実務経験を積みキャ

¹⁴ DPC (Diagnosis Procedure Combination ; 診断群分類) に基づき、包括的な医療費の定額支払い制度に使われる評価方法。2004年より導入され、各医療施設に広がりを見せ、今後主流になるといわれる。

¹⁵ 患者対応に必要な接遇技術と保険医療制度、医療費など実務の専門知識を身につける専門講座。医療制度等が複雑になる中、患者からの医療費などに関する質問に答えられる者のニーズが高まっている。

¹⁶ 1級で月8千円支給される(業務請負部門で適用)。

¹⁷ これらの資格取得と派遣料金のリンクは業務請負部門で主にみられる。派遣業務部門では見られない。

¹⁸ (どう対応するか)「現実にある事例なんですけどね、でも、それをどうしたらというのはなかなか難しいところです。本来であれば、我々のほうで、研修という形でその人たちを集めて、(中略)医療事務に関連して、こういうやり方をしているところもありますよと、(中略)教えてあげられればいいんですけども、それがすべての方たちに合う研修かどうかというのはまた違ってくるんですよ。」(K氏)

リア形成出来るような（例えば、H社の社員登用制度などの）しくみを考えているという。

「具体的に言うと、例えば、今のお仕事がどうもつまらないんだという話は、結構、営業は聞くわけですね。担当者になると、そういった形の話を聞いてあげて、いわゆるガス抜きみたいなことをするんですけど、そういった不満自体を聞いてあげるという。キャリアアップとは、仕事の紹介とはまた違うとは思いますが、今のお仕事をやっていると何年後かにはその仕事を全部覚えて、次のお仕事のときにもうちょっと仕事の難易度が高いところに行けるよという話をすることはあります。たとえそれがそういうふうの結果とならなかったとしても、そういうお話をすることはあります。どこかに研修へ行けとか、そういったような話はあまりないんですけど…。」(K氏)

(キャリアに関する不満や相談は)「自分のキャリアを今後考えた時にこのままでいいのか、ここの仕事ではそこが培えないとか、そういう相談は現実的にあります。」(K氏)

V. まとめ

H社における派遣事業の割合は少ない。ほとんどは、総合病院などの大きな医療施設における請負事業である。派遣部門と請負部門は分かれており、労働者の互いの乗り入れはない。請負事業においては、社員のキャリア形成が行いやすいように制度等が構築されているが、派遣事業においては、今一つ発展性がみられない。これは派遣先がクリニック等で、限られた市場であることから、職場におけるキャリア形成の発展性が乏しいことが挙げられる。

請負事業では、病院の医療事務を包括的に受託し、一般のスタッフから管理スタッフまで、さまざまなレベルの社員が働いている。未経験で入ったとしても、職場の先輩が教えてくれる体制が整っているし、職場にキャリアモデルが存在するため、自身の将来図が描きやすいことも利点である。

一方で、派遣事業では、クリニック等に少人数、あるいは単独で派遣される。キャリア経験できる機会も少なく、キャリア形成を望むには多少不利かもしれない。ただし、クリニックの場合は、ケースが少ないため、逆に仕事に余裕があり、残業が少なかったり、と、自身の生活時間との折り合いがつけやすい、あるいは、案件の場所が多岐に渡るため、自身の住んでいる場所と近い所が選べる可能性もある。このように、どちらかといえば、ワーク・ライフ・バランスで働きたい人に向いている。

医療事務の業務の特性は、年齢に関係なく働くことが出来る専門職である、ということである。40～50歳であったとしても、全く関係なく、むしろ勤続が熟練度とリンクする。ただし賃金は、他の派遣業務に比べて低いといわざるを得ない。一般事務であっても、市場では1,400～1,500円程度であるのに対し、医療事務は専門性があり、資格も必要であるにも関わらず、1,300円程度と低い。なぜこのように低くなるかということについては、はっきりとはわからない。医療・福祉関係職は、医者などの一定の高給職を除いて、おしなべて低いの

と、同じロジックなのか、あるいは、女性寡占の職種であるために、女性の市場賃金、あるいは社会慣行にならって安くなるのか。いずれにしても、医療事務で働く女性の多くは、「家計補助的」に「就業調整」をしながら働くことが、1つのパターンであるようである。ただし、これは業務請負部門でのことであるが、キャリア志向の女性で能力が認められた者は、上に抜擢され、経営の中核に入っていくという道も用意されている。

少なくとも、医療事務は、近年定着し始めた新しい職種である。「医師事務作業補助者」の配置が診療報酬請求の対象と認定されたこともあり、今後、高齢社会において、さらに拡大していくことが予想される。現在、この医療事務は、26業務の中で「事務用機器操作」、「ファイリング」、「財務処理」の掛け合わせとして認識されているが、介護職と共に、独立して専門業務に加えられてしかるべき内容である。

調査実施日時：2009年12月9日13：30～16：30

対応者： 派遣事業部 次長 K氏
主事 S氏

聞きとり担当：奥田、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 I 社（事務系(介護・自由化業務)中堅・独立系) —自由化業務中心の派遣会社—

I. I 社の労働者派遣事業の概要

I 社での労働者派遣事業は、官公庁への派遣を含め事務職の派遣が全体の 7 割、医療・介護分野への派遣が 3 割を占める。事務職派遣を主とする人材サービス会社として創設したが、介護職や看護師、薬剤師といった医療・介護分野の自由化業務を伸ばしていることが特徴である。

自由化業務が派遣禁止になるという派遣法改正の事前情報は、I 社にとっても課題であった。禁止業務に関しては、請負化を進めているが、派遣社員配置の数などで請負化することが難しい場合もある。請負化へシフト可能な派遣先は、リーダー等の現場責任者を配置し、指揮命令系統を確立する必要がある。請負化の他には、人材紹介や営業アウトソーシングを強化する方針である。

I 社の派遣労働者の規模は 1,500 名、うち女性は 8 割程度である。2 割の男性は技術職や営業職にて就業している。年齢層は 30～35 歳がもっとも多く、20～30 歳代で 9 割近くを占めている。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

I 社の基本的なマッチングの方法は、他の派遣会社とほとんど変わらない¹。I 社の派遣社員の多くは、ネット上で募集している仕事を見て、エントリー、登録に至っている。仕事が、応募者とマッチすれば派遣することになる。

I 社は、派遣社員の登録データの情報量を 3 段階に分けるという独自のシステムを設けている。これは情報量が多いほどより精度の高いマッチングが出来るという考えに基づいている。そのため、積極的に情報を収集する動きを意識させている。収集する情報は希望や志向なども含め多岐にわたる。

I 社から介護職で派遣される職種は、現場で実際に高齢者の介護や介助にあたるホームヘルパーなどが多く、ケアプランを立てたりするケアワーカー、ケアマネジャーなど介護福祉士の資格を持つ上位レベルの職務への派遣ニーズは少なく、未経験者可の案件も少ない。これは、介護現場は慢性的な人手不足であり、即戦力を必要としていること、未経験者であれば、施設が直接雇用ですぐ採用できるという状況にあることが、あえて未経験者の派遣を派遣会社に依頼しない理由であるという。

¹ なお、I 社では営業とコーディネーターは分業体制をとっている。

III. 登録型派遣社員の賃金とキャリアについて

1. キャリアと賃金上昇

I社では、賃金と派遣料金は、ある程度連動する。しかし、完全に利率をかけて連動させるわけではなく、経験値や能力、スキルなどを考慮して賃金を決定する。複数の派遣社員が、同一派遣先で働き、派遣料金が同じであったとしても、派遣社員の能力やスキルによって賃金が異なることはあり得る。そこをどうコントロールするかが、派遣会社にとって「一番知恵を使うべき部分」でもあるという。

賃金の上昇やキャリア形成は、派遣先を変えながら上げていくという方法よりも、同一の派遣先に長く派遣されている方が行いやすいという。その際には、明白な仕事や技能の高度化が見られるときには、交渉がしやすい。

「(派遣先で賃金が上がるケースの場合) 例えば1年間、1時間1,500円のペイで稼働しました。その間、その人自身がスキルの向上と拡大を身につけます。派遣会社で技能測定してみたら、登録したときはエクセルの初級だけだったけど、1年たって、もうマクロも組めるようになった、エクセル以外にパワーポイントも打てるようになりましたとかいうのは、スキルの向上と拡大でしょう。それが明らかに技能測定で実証されれば、その結果をもって営業が顧客に交渉できます。もちろん仕事の深掘りをさせてもらって、あるいは範囲を広げてもらって、業務料金を上げてもらうと同時に、ペイにもそれを反映する。それはわりと日常的に行われるビルアップの手法ですよ」(H氏)。

派遣先を変えながら時給をアップさせることは、この不況下においては簡単ではないという。派遣料金(企業への請求金額)が下がっていく中で派遣社員へ支払う金額だけを上昇させることは派遣会社の利益を圧迫することに直結するからであろう。

「それは、同じ派遣先でキャリアを積む(賃金が増える)方が多いでしょうね。」(K氏)

「(賃金交渉は) 以前と比較してどんどん難しくなっています。営業事務なら営業事務の一般的な市場価格があり、当然この市場金額で企業様は依頼をしたいと考えます。各派遣からの実績が長く優秀なスタッフさんだとしても、派遣会社の利益がでない様な請求金額を上回る時間給設定は無論できません。そういう意味では派遣先を変えつつ時給もアップさせるという図式はこの市況下、難しいといわざるを得ません。」(K氏)

派遣会社各社は、2004、5年くらいまでは、春と秋に派遣契約の見直しの交渉を行うことが多かった。その中で、派遣料金の値上げを要求していた²。

² 例えば、日本経済新聞(朝刊)の2004年2月16日の記事には、次のように書かれている。「リクルートスタッフィングやフジスタッフなど大手人材派遣会社各社は、今春の一般事務職派遣の契約交渉で1~5%の値上げを顧客に提示する。」また「人材派遣は四半期ごとの契約改定が慣習だが、大幅な見直しは春に集中する。」とある。この記事からも、派遣料金(賃金)の上昇に係る定期交渉が存在していることがわかる。

(派遣料金の交渉に関して)「派遣会社の多くは大体4月1日か10月1日に、例えば『最大限のコストセービングの努力をいたしました、厳しい環境の中、内部コストの上昇により、やむなく業務料金を上げざるを得ない状況になりました』、というような理由で顧客企業に料金改定交渉をしておりました。2004、5年ぐらいまでは行っておりましたね。(中略)昨今は、大手の派遣会社も一斉に料金交渉というのはやめて、クライアントごとの個別交渉ということに切りかわってきているようです。」(H氏)

介護職の賃金については、未経験者では1,200円程度、経験者で1,300～1,500円程度であり、一般事務職に比べても低い。一般的に直接雇用であったとしても、介護職の賃金が低いことは知られているが、そういった業界の相場感は、派遣料金の低さにも表れている。

2. 派遣可能な年齢上限に関して

10年ほど前には、「35歳定年説」が言われていたが、年齢は上がってきているという³。一般事務や高度なスキルを必要としない職種は、これから育てていくような年齢の若い方を派遣するケースが多いかもしれないが、専門職や高いコミュニケーション力を必要とする職種ではスキルや経験が重視される。

介護職に関しては、事務系派遣と比べて、年齢に関係なく派遣出来る業務であるが、実際にI社から派遣している年齢層は20～30歳代である。介護現場は高齢者の入浴介助など、施設側も体力のある人を求めるという側面もあり、同じ経験値を持っているのであれば、若い人が好まれる傾向にあるという。

IV. 講座、研修制度

1. 研修内容と目的

I社でのOA研修などの教育訓練制度は、福利厚生の一環として位置づけられている。OA研修やビジネスマナー研修など、対面講義式で行われている。すべて受講料無料となっている。また、フォローの一環としてクライアントや就業スタッフ、営業部門の要望に合わせてカスタマイズした研修もしている。英会話学校や資格取得の専門学校等の教育機関と提携し、入会金の免除や受講料の割引などを行っている。

OA研修は、ワード(4講座)、エクセル(4講座)、アクセス(2講座)、パワーポイント(1講座)について実施している。初級のクラスはすべて2時間で完了するが、アクセスやパワーポイントは1日(5時間)かけての研修となる。これらの研修は、平日の日中行われるため、稼働者よりもこれから就労する登録者が中心となっている。I社の研修は、稼働者だけでなく、登録者にも広く門戸が開かれている関係で、いつも予約率は100%を超え、キ

³ 「もう35(歳の壁)はないですね、元々一部のメディアが言い出した事です。」(H氏)

キャンセル待ちの状況にあるという。介護職に関しては、特に I 社で独自に行っている研修はないが、ホームヘルパー2級の資格取得講座の受講料を特別料金で受講できる。このような受講データは登録データベースに反映される。

「(受講データは) 反映されます。(中略) Excel の基礎を受講している人というように検索することも可能です。OA 研修受講後のスキルテストは必須にはしておりません。もちろん、受講後の再スキルチェックを希望する場合はおこなっていただきます。」(K 氏)

H 氏は、教育訓練の主な取り組み理由は、「自社へのロイヤリティ」効果であるといい、だからこそ福利厚生目的につながるという。福利厚生として満足してもらえれば、I 社へ定着して、稼働につながる。「長い目を見て、いつか就労していただく機会を差し上げることが出来れば」と考えている。

2. キャリアに関する相談への対応

登録時に時間をかけ本人の志向・希望を聞くなど、要望に応じてコーディネーターや担当の営業が個別に対応する。

V. 派遣先、元での正社員転換（直接雇用）について

I 社では、年間 50 名程度が、派遣先の直接雇用に転換している。いわゆる一般的な事務職で、年齢では 30 歳前後、年収では 250～350 万円程度の層で見られるという。

(派遣先での直接雇用化は)「テンプトゥパームですね。(中略) 昨年で、50 名程度です。」(H 氏)

(直接雇用の傾向は)「年収でいえば、250 から 350 万円ぐらいのところですね。(中略) 年齢は登録型派遣の年齢層と同じで、30 歳前後ですね。」(H 氏)

また I 社では、30 名程度営業業務において常用雇用で派遣しているが、新規での採用であり、登録型派遣から常用雇用派遣（正社員や契約社員）に転換した例はない。

VI. まとめ

I 社は、事務系と医療・介護職の自由化業務が 6 割を占める登録型派遣会社である。派遣法がネガティブリスト方式に転換した後に、医療・介護などの派遣事業にとって新しい分野を積極的に開拓し派遣業務を拡大させてきた。派遣業界には、ネガティブリスト方式になって以降、特に中小の派遣会社が新しい分野に多数参入してきており、派遣会社によっては、規模のハンデを抱えながら模索しつつ進んでいる。

今後、登録型派遣において、再びポジティブリスト方式になることで、どのように事業を
転換させていくかが、見守られる。

調査実施日時：2009年12月24日10:00～12:30

対応者： 副社長 H氏

マーケティング部 キャリアアドバイザー K氏

聞きとり担当：奥田、米澤、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 J 社（事務系（クリエイティブ系）・独立系大手派遣グループの傘下企業） —実務経験重視のマッチングと OJT によるキャリア形成—

I. 人材派遣 J 社の労働者派遣事業の実績

J 社は、人材派遣業界の大手独立系派遣会社（純粋持株会社）の傘下企業で、同グループ内でクリエイティブ職種に特化している人材派遣会社である（以下では、グループ内の中核企業を Z 社と表記）。J 社の設立は、2002 年。設立の経緯としては、Z 社では、J 社設立の 1 年ほど前から、クリエイティブ系の職域での案件が増加するなかで、専門性を問う顧客ニーズと就業機会の拡大に対応するため、Z 社内で事業部を立ち上げたのがきっかけである。Z 社は、事業部として強化したものの、更なるサービス向上のため、クリエイティブ系に特化する形で独立させた。

J 社の主な派遣先企業の業種は、出版・マスコミ（広告代理業、出版社、編集プロダクション、映像、メディア、ゲーム）、情報通信業（IT 系企業）、卸売・小売業¹である。クリエイティブ系ということで、出版・マスコミ、情報通信業、卸・小売業などが主な取引先となっている。主な派遣職種は「広告デザイン」「書籍等の政策・編集」「放送機器等操作」など、クリエイティブ系となっている。

登録者は 30～35 歳、ついで 35～40 歳未満、25～29 歳となっている。クリエイティブ系であることから、「スキルがその会社に合うか」でマッチングが成立している。男女比は男性が 1 割、女性が 9 割である。

一般的な登録型派遣同様、通勤費、賞与、退職金の別途支払いはない。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

J 社の仕事の紹介は、営業が受注した求人について、派遣先と派遣社員をマッチングする「コーディネーター」（内勤）がその役割を担っている。マッチング方法は、派遣社員の登録データ²に検索をかけて、派遣先企業に合う人材を選別する方法³であり、その手法において他の事務系派遣会社との間に大きな差はない⁴。むしろ特色は、検索で絞り込んだ後にある。

J 社には、稼働歴やクリエイティブ系の実績のある個々の派遣社員の作品がファイリング

¹ 卸売・小売業が一定のシェアを占めるのは、これらの業界が自社独自に販促ツール（販売関係のデザイン、制作、企画等）を作る傾向にあるからである。他業界や大規模企業であれば、販促ツールの作成は、広告代理店に外注することもありえるが、小規模な企業などは、市場の動向に合わせて内製化している場合も多いため、これらの業界にニーズがあるのだという。

² 登録データより、職務経歴やスキルなどがキーワードで検索できる。

³ 派遣会社のマッチング方法には、通常、例えば求人サイトなどの媒体広告を通じて、当該サイトをみた派遣労働者が直接応募して登録し仕事の紹介を受ける場合（媒体応募型）と、既に登録している派遣労働者のなかから、企業の求人に応じて仕事を紹介する場合の二通りあるが、J 社では後述するように経験者重視であることから、仕事の紹介は圧倒的に既登録者の中からもなされるケースが多い。

⁴ J 社はグループ企業であるため、HP 上の登録画面は、グループ本体のものと共通である。登録者がクリエイティブ系であれば、J 社に登録することとなる。

されている。コーディネーターは、キーワードで登録データを検索し、絞り込まれた人材のなかから、顧客ニーズとこれらの作品群などを踏まえ、最適と思われる人材を選定することとなる（コーディネーターは事前に担当する派遣スタッフが決まっているわけではない。検索で絞られた段階で、派遣スタッフの作品を確認することとなる）。

派遣スタッフの経験や就業実績は、デザイン作品から担当した雑誌や書籍、校正した文字数や所要日数など、幅広く把握している。登録データからの検索に加え、これら作品群の情報からレベルや難易度が把握され、マッチングの際に活用している。

2. 登録型派遣社員の能力評価

(1) 登録時の能力把握の方法

J社はクリエイティブ系の特徴から、特にマッチングにおいては派遣社員の実績やスキルを重視する。この点は、新規の登録者も同様である。J社のホームページ上では、「高卒以上の実務経験1年以上、ブランク2年未満」という登録基準が開示されているように、実務経験の有無を重視している。基準を満たしていない者については、「仕事紹介の機会が少ないため、基本的にはお断りをさせていただいている」（W氏）という⁵。

同社が実務経験にこだわるのは、クリエイティブ系の業界（とくにマスコミ業界）に魅力を感じている登録者のなかには、「できなくても手を挙げる」人が多い業界だからである。そのため、登録者が「want（やりたいこと）」と「must（できること）」を混同していないか、登録時に確認する必要がある⁶。

また、登録時には、実務経験は問うが、作品の良し悪しの判断はしていない。顧客ニーズは多様であり、幅広いテイストのマッチが可能となるからだ。「我々（J社）の目線で良し悪しは判断しません。顧客の目線や求めるものは多種多様で、A社に合ってもB社には合わない場合もあります。まずは、経験や実績を見て、そのスキルを業務にいかせるかどうかだけ判断します。登録時には、我々と一緒に話し合いながらキャリア形成や希望に合う会社や仕事を見つけましょうというスタンスです」（W氏）だという。

J社の登録では、新規登録に対して1時間半から2時間ほど所要時間をかけるが、その大半が、職務経歴における実務と希望条件の確認にあてられる。持ち込まれた作品だけでなく、

⁵ 募集している職域の実務未経験者が登録に来た場合、グループ企業内で働ける余地のある者については、グループ企業の派遣会社等を紹介することもある。なお、クリエイティブ系職種を希望する実務経験の未経験者は（専門学校等の新卒者など）、原則として受け入れていない。ただし、広報系や編集系の派遣先での就業経験など、一部でもクリエイティブ系の部署での業務に携わった経験も実務経験にみなすことがある。

⁶ J社がマッチングの精度にこだわるのは、そもそもマスコミ業界のマッチング難しいことによる。先述のように、マスコミ業界は希望者が多いため、企業が媒体広告等で直接募集をかけても、「やりたい人はきても、できる人はこない」というミスマッチが生じる。ここにJ社のビジネスチャンスがある。直接応募ではなく、派遣という形でJ社が介在しスキルチェックを行うことで、顧客企業に適した人材を提供できることとなる。つまり、J社のスキルを見極める判断基準を持った的確な人選が、意中の人材を得たい顧客企業のニーズに合致しているわけである。J社は、顧客企業の要望に応じ、派遣・職業紹介・紹介予定派遣などを実施しているが、希望者のスキルを見極める「目利き」がJ社の強みとなっている。

この作品を作る上で登録者がどう携わってきたかも把握する。なぜなら、「実際その人がどう
いう仕事を主体的にやってきたかが的確にわからないと、適切な紹介が難しい」からだとい
う（W氏）。すなわち、登録者が仕事に対して、どういう立ち位置で、どういふかかわり方
をして、成果を出したのか（あるいは成果が出なかったかを）を確認することで、その人本
人がどう成長してきたかを理解するのである。これらの作業によって、例えば、顧客企業と
マッチングするとき、「顧客の求めるスキルに若干不足する場合であっても、問題解決力も
経験の一つとして位置づけることで、契約が成立すること」があるのだという（W氏）。つ
まり、作品の有無だけでなく、それを構築するためにプロセスを確認することで、「汎用性」
を見ていることになる。

同社は、コーディネーターにマスコミ業界出身者を配置することで、マスコミ業界特有の
カタカナ言葉や略語から、言葉の意味やポジション・責任を理解し、登録者の職務経歴の正
確な把握に努めている⁷。これにより、登録者が今後何をしていきたいか、背伸びをした希望
なのか、キャリアアップにつながるような現実的な希望なのかが理解できるという。W氏は、
「業界経験者が対応することで、求職者の今までの実績と将来への流れが見えるため、キャ
リア支援がしやすい。スキルアップにつながる仕事紹介を実践することで、キャリアアップ
をサポートしています」と語る。

（実務経験者にこだわる理由）

「(クリエイティブ系の業界は、) マスコミという言葉に魅力を感じ、できないけれど手を挙げる方が非常に
多い業界です。未経験者を育成するという方法もありますが、弊社では実務経験1年は、その業界を経験し、
業務の流れをつかんでいる最低の基準と考えています。経験者の少ない業界において限られた分野の人材と
企業ニーズをマッチングする仕組みをつくっていると云えます」（W氏）。

（2）登録後の経験や能力に関するデータの更新

登録後は、派遣先での就業経験が積まれればそれに従って、登録データは更新される。ま
た、作品群も蓄積されることとなる。また、マッチングで必要な場合は、最新の作品集を取
り寄せる場合もある。

なお、マッチング上は、派遣スタッフが「いつから働けるか」（働けるタイミング）⁸も重

⁷ コーディネーターが業界に通じていなければならない理由は、例えば、同じ編集職でも、進行管理と代理店とのやり取りなどのみに従事するアシスタント業務の人もいれば、ディレクションからライティングまですべて任されている人もいるため、編集の実務経歴1年で同じ作品を持っていたとしても、仕事のパフォーマンスが異なるからである。

⁸ マッチングの際の登録データベースの検索では、経験やスキルだけでなく、「働けるタイミング」も重要な要素となっている。同じような経験やスキルがある者も多いため、働けるタイミングが求人と合致しているかは重要となる。したがって、派遣スタッフが仕事の紹介を円滑に得たいと思う場合は、「いつから働きたいか」を定期的に派遣会社に情報提供する必要がある。W氏によれば、仕事の紹介が円滑に行われるかどうかには、「積極的に手を挙げていただけるかどうか」（派遣会社に自分の情報提供を積極的にするかどうか）も大きくかかわっているという。

要となるため、登録者に定期的に近況確認の連絡（メール／電話等）をしている。一方、派遣スタッフ側からも、要望やスキルの更新窓口が用意されている。これらの作業によって、登録データはメンテナンスがなされる。

(3) 技能評価制度について

J社では事務派遣のようなスキルチェックはない。クリエイティブ系の職種は、「実績レベルの世界」であることから、「何をしてきたかだけがその人の腕」であり、この点を管理することで対応可能との考えだ。

3. 「年齢の壁」に関して

クリエイティブ系の業界は専門職種が多く「実績」が重視され、スキルや作品デザインのテイストが顧客企業に合うかどうかで決まる。例えば、デザインのテイストがA社では合わないが、B社ではマッチするということが往々にしてある。つまり、選別で1つの基準を設けられない職域であるため、年齢軸は大きな要因ではない。50歳でも契約が成立した事例もあり、年齢による定年説はないと考えている。

ただし、顧客企業の規模や年齢構成、将来ビジョン（派遣社員を受け入れて将来的にどのような役割を担ってほしいか⁹⁾）などによって、年齢からくる経験値を図られるケースもある。しかし、35歳定年のような年齢限界説は比較的薄いとされている。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金の相場形成

J社は顧客企業が求める仕事内容を、「アシスタントクラス」「担当者クラス」「企画クラス」——の主に三つの難易度でレベル分けしている。いずれも派遣先企業からの指揮命令に沿って業務を推進するが、「アシスタントクラス」が、難易度がもっとも低い。「担当者クラス」は、業務管理ができるレベルである。「企画レベル」は、もっとも難易度が高く、クリエイティブ職種であるがゆえに、無から有を生み出すようなレベルの仕事である¹⁰⁾。

J社が顧客企業と派遣料金の交渉をする際には、派遣料金の根拠（粗利、諸経費、派遣社員に払う賃金）を示しており、適正な価格であることを理解してもらったうえで、価格交渉をしている。

その上で、先述の顧客企業が要望する業務内容に粗利、諸経費等を積み上げる形での情報

⁹⁾ 顧客企業のなかには、クリエイティブ系の人材を採用する際に、まずは派遣社員として入れてから、直接雇用に転換する形で、専門人材を確保する企業がある。そのように直接雇用に念頭に入れている企業では、年齢軸も要素とする傾向がみられる。

¹⁰⁾ 「アシスタントクラス」「担当者クラス」「企画クラス」——の三つの難易度は、あくまで企業側の要望をクラス分けしたものであり、派遣スタッフについて、登録データベース上に割り振っているわけではない。なお、W氏によれば、「企画レベル」をこなせる人は少なく、ほぼ9割は「担当者クラス」、もしくは「アシスタントクラス」だという。

を顧客企業に提示し、価格交渉で派遣料金が決まっていくこととなる。

2. 賃金上昇のきっかけ

J社では、賃金額は職域によって判断しており「アシスタントクラス」から「担当者クラス」など、業務内容が明らかに変わる場合は上昇する。

「(J社では) 職域によって判断をしているので『アシスタント』から『担当』に変われば、準じて賃金も変わる。ります。アシスタントからアシスタントなど職域が変わらなければ変わりません。」(W氏)

派遣先が同じで賃金上がるパターンとしては、職種は同じだが、仕事がより高度なものになった、職域が広がったケースが多い。一般的なイメージとしては、期間が長くなることによって、できる仕事の密度が変わってくるため、派遣先から当初の契約よりも難易度の高い仕事をしてもらいたいというニーズが出てくるため、契約が変更し、それに準じた賃金が支払われるのだという。

「仕事がより高度なものになったためということが一番多いと思います。当然、期間が長くなることによって、できる仕事の密度が変わり、派遣先が要望する職域も広がります。要望の変化に応じ、賃金改定はあります。」(W氏)

同じ派遣先で就労している場合に賃金上がるきっかけであるが、J社は、定期的に業務内容の確認を徹底して、派遣料金にフィードバックができるような体制を定着させている。派遣社員に定期的なフォロー¹¹により業務の近況確認を実施している。場合によっては、派遣料金の見直しを派遣先に申し出ることもある。逆に、派遣先も、有能な派遣スタッフに対して、その習熟度とともに様々な仕事を任せたいというニーズが出てくるため、業務レベルに合わせて職域を変えたいという申し出もある。

すなわち、派遣料金見直しのタイミングは、①定期的なフォローの中から派遣スタッフ自身が申し出るパターン、②派遣先から契約内容の変更などを伴う派遣料金の申し出があるパターン——の2通りがある。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. 派遣社員としてキャリアを積むケース

J社のキャリアに対する考え方は、クリエイティブ系という専門領域を扱うがゆえに、実務を通じたOJTによるキャリア形成を推奨している。W氏によれば、「(クリエイティブ系

¹¹ 営業による派遣先のフォローは、原則として、1カ月に1回はなされ、訪問、電話、メール等によって状況を確認している。

の仕事は) 一般的に、off-JTと言われる、座学で学んだものを実践力として生かせる分野ではない」ので、off-JTの受講を勧めるような啓発は特段にしてない。

それゆえ、J社ではOJTにより実務経験が積めるような仕事探しの支援体制整備に取り組んでいる。そのためには、「何がその方(派遣スタッフ)に足りないのか、どこを目指しているのか」を把握できていなければならない、登録段階で、コーディネーターが派遣社員のこれまでの実務経験を正確に確認し、どのように成長していきたいかをじっくり聞き取り、仕事紹介に活かしている。このような高いマッチング精度を有しているため、W氏は、「我々を使っただけで価値は、長い目で見ると非常に高くなるのではないかと語る¹²。

このような長期で見たマッチングの精度を高めるために、J社では次の二つの施策に取り組んでいる。一つは、業界経験者など、業界の仕事の流れがわかる者をコーディネーターという職務に配置することである。もう一つは、キャリア・カウンセラーの資格をコーディネーターが取得することを奨励することである。キャリア・カウンセラーは免許制であるため、資格を保有し続けるためには定期的に更新をしなければならない。同社は、コーディネーターが資格をとり維持することによって、理論に基づいて派遣スタッフのキャリアの相談を受けるように促しているという¹³。

2. 講座、研修制度

J社は、クリエイティブ系の仕事に重要なのは実務経験であって、off-JT的な教育訓練を施せばできるという仕事ではないとの認識である。したがって、顧客企業が求めるスキル水準に満たない派遣スタッフに教育訓練を施したうえで、マッチングさせるという手法はとっていない。これはクリエイティブ系の仕事では、コストをかけて教育訓練を施しても、顧客企業のニーズに合うスキルの習得が不明だからである。そのため、キャリア開発は仕事の紹介を通じて、実務経験を積み重ねることによりなされるとのスタンスだ。例えば、経験の浅い派遣社員に対しては、浅いなりの仕事の領域があるので、まずその仕事を紹介して、実務経験を積んだ後、今後のキャリアを見据えた一段高い仕事次を紹介するという手法をとっている。

¹² 仕事紹介の充実は、キャリア形成という面だけでなく、派遣スタッフが望む働き方に対するニーズを満たすという面がある。とくにJ社に登録する派遣スタッフのなかには、「時間のコントロール」を目的に派遣登録する者も多い。これは、そもそも、クリエイティブ系の業界(例えばマスコミや編集等)が、長時間労働・肉体労働的な就業環境である場合が多いため、その経験者の中には自分の経験を生かして、限られた時間で有効に働きたいと考えている者がいるからだ。例えば、クリエイティブ系の業界は、一定の経験を経た後に、いわゆるフリーランスになる者が圧倒的に多いという(いわゆる企業に属するよりは、個人事業主として雇われない働き方を選ぶ)。つまり、フリーランスの生活基盤を定着させるために、フリーランスと派遣を両立している者がいるのである(とくに派遣会社は社会保障や福利厚生を整備している場合が多いため、フリーランスをしながら、派遣会社に登録することでこれらの社会的サポートを得ることに効用を感じる者も多い)。

¹³ 「GCDFというキャリア・カウンセラーの資格があります。(中略)保有するためには、取得後も、常に研修を受け、レポート提出など、更新手続が必要です。コーディネーターは、自分のスキル維持および向上のために、資格を取得しています。(中略)資格取得により、理論に基づいて登録者の相談に対応できる体制をつくっています。」(W氏)

ただし、J社は、グループ企業であることから、同社の派遣スタッフは、グループ本体で実施している教育訓練や福利厚生を共通に利用できる¹⁴。最近では、一般企業（マスコミ以外の企業）からの要望もあり、オフィスワークで使用するような、ExcelやWordなどを使うことがあるため、OAスキルを受講する者もいるという。

off-JTの利用実績は、派遣スタッフによる自己申告によって、登録データの更新がなされる。登録データの更新がなされることで、最新の情報に更新され、マッチングの精度向上に寄与しているという。

（能力開発の派遣元への自己申告について）

「(off-JTを受けた場合の情報更新は、)基本的には、自己申告のレベルです。受講状況をお知らせいただき、それにより扱えるソフトが増えた、職域が広がったなどを更新します。情報は鮮度が重要ですから、常に最新の情報に更新し続けなければなりません。それによりマッチングの精度は大きく異なってきます。」(W氏)。

3. 正社員希望の派遣社員への対応

J社では、人材派遣の他、紹介予定派遣、人材紹介など行っているが、派遣先の企業に直接雇用されるケースがJ社でもあり、同社は、このように企業と派遣社員の直接雇用の橋渡しをすることで、「キャリアを大きく広げてもらう担い手になっている」との評価をしている(W氏)。とくに、一般企業（マスコミ以外の企業、同社の場合、例えば、卸売・小売業などのシェアが高い）で、直接雇用の事例が見られる。先述のとおり、卸売・小売業は、自社で販促ツールを制作する場合がみられ、販促関係のデザイン、制作、企画に対する人材ニーズがある。そこで、経験者採用を直接募集するのではなく、派遣のポジションから、人数を増やしていくという形態がみられるようだ。

派遣スタッフを派遣先が直接雇用するパターンとして最も多いのは、派遣先がより高次の仕事や裁量を派遣社員に与えたい場合である。派遣では、指揮命令者の監督下、契約内の仕事に限定されるため、裁量を持ってより高度な仕事を任せたいと考える場合に直接雇用のオファーが派遣元に寄せられるケースが多い。また、派遣社員が就いている職場で正社員の欠員が生じた場合（例えば、上司や同僚が辞めた場合）でも、リプレースの形で派遣社員にその位置を担ってもらうため、直接雇用を相談するケースもみられるようである¹⁵。

「我々に相談があり、業務フローがスムーズになり仕事を任せやすくなり、就業者も希望している場合は、直

¹⁴ Z社グループは、大手独立系の人材派遣会社であることから、教育訓練は、パソコン講座(Word、Excel、Access、PowerPointなど。eラーニングでも受講可能)のみならず、語学や、経理実務、貿易実務などの専門的な研修、ビジネススキルや趣味の講座にいたるまで広範に研修制度等を整備している。

¹⁵ J社は派遣先の直接雇用の相談に適時対応している。派遣スタッフを正社員転換する場合、紹介手数料が発生し、また、派遣の後任需要も発生するため、同社のスタッフを新規で派遣できる可能性が生じるからである。長期的な取引関係を維持するという観点からも、直接雇用の相談に対応することに重要な意味があるようだ。

接雇用に変えていただくケースもあります。」(W氏)

直接雇用を打診されやすい属性については、一概に言えないという。しかし、「派遣社員が派遣先企業に評価されている場合」は直接雇用の話がスムーズにまとまるようだ。特に正社員や契約社員、派遣社員など、多様な就業形態の社員が就業している企業は、派遣社員の正社員転換への障害があまりないという。

(直接雇用への切り替え傾向は)「一概には言えません。スキルも高く、派遣先の評価が高いからといって必ずしも直接雇用への切り替えを行うものではありません。(中略)派遣スタッフも1人のメンバーとして、部署全体で1つの業務を行っているという意識の会社であれば、お話しが進みやすいように感じます。」(W氏)

(派遣スタッフの派遣先への直接雇用について)

「従来、社員の方から指示を受け、デザイン製作を進めていきますが、デザインや企画を考えたり、業者を活用し業務を推進する場合、派遣契約上の職務範囲を超えた業務となるため、社員に登用したいという相談をいただくことが出てくる。クリエイティブ職の場合は、派遣から正社員になるということは十分に可能性があり、実績もあります。」

V. まとめ

J社は、Z社グループの傘下企業として、クリエイティブ系の専門特化型の事業展開をしている。グループ経営の中での専門特化という基本構造が、「高卒以上の実務経験1年以上、ブランク2年未満」という実務経験重視のマッチング手法と整合的になっている。すなわち、実務の未経験者についてはグループ企業全体で登録が可能であり、それゆえ、実務経験のある者に集中した事業展開ができる。

実務経験重視のマッチングは、顧客企業のニーズとも合致している。クリエイティブ業界で働きたいと考えている者は比較的、「want」と「must」を混同しやすいため、企業はより精度の高いマッチングを求めているからである。つまり、同社にとって、精度の高いマッチング自体が人材サービス提供の根幹になっている。そのため、その精度を担保するための体制整備として、コーディネーターに業界経験者を配置することや、キャリア・カウンセリングの資格を取らせるなどの工夫も続けている。マッチングの精度を高めることで、同社がフィルターとなり、最適な人材を顧客企業に派遣する。いわば、マッチングの精度の高さが、派遣される人材の品質保証となるよう、企業努力を続けているようであった。

この点は、派遣社員のキャリア開発が精度の高いマッチングを通じてなされるべきとの考え方も整合的である。クリエイティブ系ではデザインのテイストにみられるように、ある作品がA社では合うがB社では合わないなどの相性の問題が常に生じてしまう。すべての企

業にマッチするテイストはありえないため、off-JT などの教育投資が最適ではないことから、クリエイティブ系での off-JT の強化は難しい面があるようである。

その一方で、同社は、派遣社員の登録時に職務経歴を成果（作品）の有無のみならず、本人の努力や問題解決能力などの「汎用性」を見るようにしている。過去の職務経歴を確認することで、派遣スタッフが派遣先でいかに職場や仕事に適応できるかを見定めているとも言える。つまり、同社の実務経験重視は幅のあるものであり、顧客企業が求めている人材ニーズから見てボーダーラインにある派遣社員でも、その汎用性が認められれば派遣している。派遣後は、OJT で実務経験を積むことで成長し、さらに実務の経歴を増すことができ、将来のキャリアを見据えたマッチングが可能となる。

このような実務経験重視のマッチングは、クリエイティブ系で一定の実務経験がある者にとっては、それぞれのスキルのレベルに応じて段階的に OJT による訓練を得る上で有益といえる（とくに一定の実務経験を積み、「時間のコントロール」にこだわりがあり、仕事と私生活を両立させたいと考える者にとっても最適な形態である）。しかし、逆に、実務未経験者については、参入が難しい制度ともいえる。

また、実務経験を通じたキャリア形成を重視するため、就業機会がキャリア形成やスキル向上に大きく関係している。派遣会社は個々の派遣社員のスキルの変化を定期的な派遣先への訪問や派遣社員へのヒアリングを通じ習得している。そのため、スキルの伸長や派遣先での成果は、派遣社員自らが意識を持って派遣元に情報提供する必要も生じる。派遣元が有する登録データベースを更新し情報の鮮度を保つことが、派遣社員にとり、最適な就業機会を得ることにつながるからである。いずれにせよ、派遣社員自身のキャリア形成の意識が高いことが、よりよい仕事を紹介してもらう上で重要な要件となっているようである。

調査実施日時：2009年10月14日14:00～16:30

対応者： 管理部チームリーダー W氏

広報室 Y氏

聞きとり担当：奥田

レコード担当：奥田

人材派遣 K 社（事務系(クリエイティブ系)中堅・資本系¹⁾ —クリエイティブ系専門業務のキャリア形成—

I. K 社の労働者派遣事業の概要

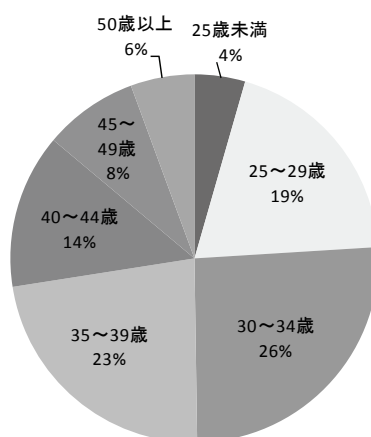
K 社は、広告、出版やマスコミ業界を中心に、デザイナーやコピーライター、DTP²⁾オペレーター、編集者などを派遣している。デザイナーなどを有するいわゆるクリエイティブ系の専門派遣会社の中では、トップグループに入る。派遣事業を行っているのは K 社の一部門であり、K 社全体の売上の約 2 割を占めている。

K 社では、DTP オペレーターの派遣が全体の半数近くを占める。DTP オペレーターは出版・印刷業界に多く派遣されるが、最近では一般企業内での印刷物、例えばプレゼンテーション用の資料やカタログ、ダイレクトメールなどの販促ツール、社内報などを作成するために派遣される例もみられる。これは、より迅速に効率よくきれいな印刷物を必要とする現場のニーズに即したものである。

派遣先は、出版や広告、マスコミ、印刷会社であるが、この業界では下請け構造が階層をなしており、小さな事務所等に派遣することが多い。よって、事務系の派遣労働で見られるような大企業への派遣は全体の 2 割程度であり、8 割は中小企業や個人事務所など、30 人未満の企業が多い。

K 社の 2008 年度の派遣社員数（実稼働者数）は約 8 千人、うち女性が 8.5 割を占める。年齢構成は若年層（20～34 歳）が半数を占め、40 歳代までを入れると 95%に達する（第 K-1 図）。

第 K-1 図 年齢階層別稼働者割合



¹ K 社は、もともと親会社の関連企業として創業したが、現在は親会社の資本比率は 10%程度と資本関係は薄くなっている。そのため、完全な資本系派遣会社としては疑問の余地があるが、社屋や持ち株、役員等の関係からみると親会社との関係が全くないわけでもないため、本報告書では資本系として分類した。

² DTP (Desk Top Publishing) とは、パソコンを使って印刷の前工程である版下制作の作業を行うことである。パソコンの普及と、ソフトの高度化に伴い、高度なグラフィックデザインも手際よく簡単に作成できるようになってきている。オペレーターは、基本的に指示されたデザインに従って入力・出力を行う。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. クリエイティブ系職種のマッチング

K社でクリエイティブ系の職種への派遣を希望する者は、登録のフォーマットに、自身の業務経歴や使用する機器や画像処理ソフトなどを記入し、「作品」を持参する。クリエイティブ系の仕事に携わる者のほとんどは、アップル社のマッキントッシュ（以下、マックという）を使用する。一方、画像処理ソフトの移り変わりは非常に激しく、派遣先で使用している画像処理ソフト（フォトショップ³、イラストレーター⁴、クオークエクスプレス⁵、インデザイン⁶等）を使用できるか、今、主流のソフトをどの程度習熟しているかをチェックする。

クリエイティブ系の職種のマッチングの難しさは、非常に定性的なところにある。特にデザイナーの場合は、その人が描く作品、派遣先が求める「雰囲気」に合致するかどうかが必要になる。

「同じイラストを描くにも、うちの商品は女性向けなので、女性向きのやわらかいイラストをかく人が欲しいとか…。」（T氏）

こういったマッチングはスキルレベルの高低というよりも、テイストやタッチ、ニュアンスといった、「雰囲気」的な要素が強く、派遣先のそれぞれの業界、仕事内容を把握し、派遣社員の持ち味とマッチングさせるということが重要となる。そのため、コーディネーターが登録データを検索し、使用ソフトで該当者がある程度絞り込み、営業と相談しながら作品を参照し、該当者を絞り込んでいくという作業が必須になる。

また、的確なマッチングには、就業経験のある業界の把握も重要である。例えば、DTPオペレーターに関して言えば、どういった業種で何を作っていたかによって、スキルの特異性が出てくる。例えば、保険業界でダイレクトメールに約款を載せる場合、どのページに載せるかといった業界特有のノウハウがある。同様に、不動産や流通といった業界でも独特の印刷物の作りこみ方がある。広告デザインの業務でも、媒体広告なのか、スーパーなどのPOPなのか、同じデザインといっても、これまで何のデザインに携わってきたのかによって、仕事の紹介先も変わってくる。雑誌の編集者でも、フリーペーパーなのか、販売されている雑誌なのかによって、ページの作りこみ方が全く異なる。これまで、どういった業界でどのよ

³ Photoshop は、Adobe Systems 社の画像編集アプリケーションソフト。印刷用原稿などプロ向け画像編集ソフトの定番として幅広く利用されている。フォトタッチソフトと呼ばれるソフトの一つで、既存の画像に特殊効果を施したり編集したりすることが主な機能である。

⁴ Adobe Illustrator は、Adobe Systems 社のグラフィックス描画アプリケーションソフト。

⁵ QuarkXPress は、Quark 社の販売している代表的な DTP ソフトウェア(組版ソフトウェア)の名称。

⁶ InDesign は、Adobe Systems 社が提供する DTP ソフトウェア。DTP 業界に昔から広く普及していた Quark に対抗して Adobe 社が開発した。Adobe 社が販売する Illustrator や Photoshop で作成されたデータを無変換で出力することが可能であり、また PDF 形式のデータも専用のリーダー (Acrobat Reader) を用いることなく出力することができるのが強み。後発ソフトで使用できる人は、まだ少ないが、これから主流になるとみられている。

うな物を作成してきたかということは、マッチングをする上で非常に重要であり、最終的には、提出された「作品」を見て判断することになる⁷。

2. 派遣会社の「逆営業」、ニッチマーケットのマッチング

K社では、登録に来た人の経歴や希望から、仕事を探していくという「逆営業」を行うことも「結構多い」という。特にニッチな職歴を持った人が登録した場合、派遣先に「(個人情報伏せた形で)最近、こういう方が登録に来られたんですけれども、御社だったらこういう方は必要じゃないですか」と紹介しに行く。

例えば、「漢方薬にかかわる会社で編集していた」というかなり特異な経歴を持っている人にその経歴を生かせるような仕事を見つけ出すことも、個人ではほぼ不可能に近い。また例えば、「パチンコ屋のチラシをデザインしていた人」が地方から来た場合、まず、職歴がニッチな上に、さらに、地方から上京したという土地勘や情報の無さから来る就職活動のハードルは大きく、個人では同じような仕事を東京で見つけ出すことは難しい。

派遣会社の持っている膨大な個人のニッチな職歴データと派遣先が必要とするニッチな需要のマッチングは、膨大な労働市場の中で仕事を探すのに一役買っているだろうとT氏は話す。

また、派遣会社が間に入ることで、逆にマッチングが可能になるという例もある。例えば、小さな町工場では人が集まらないという悩みもある。新卒、中途だけでなく、パート、アルバイトでも、わざわざ町工場で働こうとしない。ところが、派遣で、時給1550円の事務の仕事で募集すると、人が集まる。パートで働くよりも賃金が高いことが大きな理由ではあるが、派遣の場合、事務という限定された職域による募集であり、派遣会社が間に入ってトラブルを解決してくれるという、逆に直接雇用でない安心感もあるのではないかと、いう。

III. 登録型派遣社員の賃金とキャリアについて

1. クリエイティブ系のキャリア・パス

K社が取り扱うクリエイティブ系の人々のキャリアは大きく2つに分けられる。1つは、クリエイター系(デザイナー)、もう一方は、DTPオペレーターとしてのキャリアである。両方ともマックを使用するという点では共通している。

クリエイター系の者の多くは、美大やアート、デザイン系の学校で勉強してきたという素地がある。自らの感性を生かして、独自の発想によってデザインを作り出すことを仕事とし、デザインやクリエイターの業界で、デザイナーからアート・ディレクター、そしてクリエイティブ・ディレクターという段階を踏んで、キャリアを積んでいく。目安となる年齢は、デ

⁷ ただし、「作品」は前職の職場との関係で持ち出しが禁止されているようなケースもある。例えば、銀行のマニュアルの作成(エディトリアルデザイン:いかに見やすく編集するかといった業務)や技術仕様書の作成(テクニカルライター)など。

デザイナーが 20 歳代、アート・ディレクターは 20 歳代後半から 30 歳代である。派遣で実際に就く業務レベルは、一番下のデザイナーがほとんどを占め、その上のアート・ディレクターが少数、クリエイティブ・ディレクターに関しては派遣されるケースは極めて稀で、このレベル以上は、ほとんどは広告会社等の社員や、フリーランス（もしくは個人事務所の請負）で構成される。

この業界では、ある程度、共通したキャリア意識が確立しており、クリエイター系で派遣を利用するのは若年層に多く、派遣での仕事を通じて業績を作り、フリーランスで身を立てたり、正社員のデザイナーやクリエイターとして就職したりすることを目指している。また、フリーランスと派遣労働を掛けもちして働いている人も多い。

一方、DTP オペレーターの経歴はさまざまで、もともと事務職で働いていた人が、マックを使ったオペレーションに興味を持ち、専門学校や講座等を受講して、転職して来るケースが多い。

DTP オペレーターという職種自体の発生は、1990 年代前半に、これまで印刷会社が行っていた版下の作成がパソコン（マック）上で行えるようになり、その機器操作を行える人のニーズが拡大したことに伴う。当時としては、DTP を出来る人も少なかったため、時給も高く、マスコミやデザインの現場という最先端のイメージもあり、転職者も多かったが、現在は、ソフトの技術革新が進み、習熟にかかる期間も短くなり、同一業界で 2 年も働けば「ベテラン」の域に入ってくるという。また、今では中心となる汎用の 3 つの画像編集ソフト（フォトショップ、イラストレーター、クオークエクスプレス）を使える人も増えた為、労働供給が需要を上回る傾向にある。そのため賃金も下降気味であるという。

DTP オペレーターの仕事は基本的に、企画者の指示に従って、入力と出力の業務を遂行する。よってクリエイターに比べて創意工夫の余地は少ない。DTP オペレーターに求められる能力は、それぞれ業界独自の印刷文化を体得し表現することにある。

「(業界によって) 印刷文化、広告文化の違いのようなものがありまして、たとえば硬い組版とか柔らかい組版とか。長く DTP オペレーターしていたら自然に分かってくるものかもしれません。仕事が正確で早いということ以外に、そういうセンスを持っているオペレーターを派遣先は望んでいるんだと思います」(T 氏)

DTP オペレーターの場合、経験年数よりも才能の余地が大きいクリエイター系とは異なり、ある程度経験年数や業界（企業）特殊能力の熟練が重視される職種であるといつてよい。DTP オペレーターは基本的には、決められた入力と出力をある程度の工夫の範囲内で行うが、中には自身の裁量の余地が多いデザイナーへとシフトしていく者もいる。シフトに際しては、本人の希望を K 社の営業が汲み、派遣先との交渉によって実現する。実績を積むためには、派遣先の協力が必要であり、K 社の営業の交渉力も大きい。

「派遣先も DTP オペレーターを育てていこうとしてくれる派遣先も少なくないですね。(取引関係が深まる中で) 少しずつこちらの要望も聞いてくれ、初心者オペレーターを受け入れてくれたり、デザイナー志向の DTP オペレーターに少しずつデザインの仕事を任せてくれたり。スタッフのスキルアップのためにこちらから派遣先にそういうお願いをすることも多々あります」(T 氏)

2. DTP オペレーターの賃金と賃金上昇のきっかけ

現在の DTP オペレーターの賃金は、一般的な事務職(事務機器操作)の時給から 100~150 円程度高い程度である。T 氏によれば、近年、賃金レートが値崩れしてきているという。10 年前は時給 1700 円程度だったが、現在は 1600 円程度に下がってきており、一般的な事務職の時給との差が縮まりつつある。よって、DTP に昔から携わっている人にとっては、「下がった」あるいは「全く変わっていない」という不満が「まちがいなくある」という。

それでは、DTP オペレーターの賃金が増える時はどのような時なのか。DTP オペレーターの賃金は、一般的な事務職と同じように、同一の派遣先で契約期間が長期化することによって、上昇する傾向にあるという。技能形成ができている場合には派遣先を変えることで、賃金が増えることもある⁸が、逆に、市況が悪い時に派遣先を変えれば賃金が下がることもある⁹。

「例えば DTP スタッフであっても、1 年に 1 度その人のスキルがアップしたことをきちんと評価していただいて、時給を上げてもらうことはよくあります。また反対に派遣先から『このスタッフさんには 20 円アップしてあげてください』とうれしい申し入れをされることもあります。そういう意味では 1 カ所にいたほうが時給が増えるケースがあると思います。デザインの仕事ではそういうケースは少ないですね。広告の現場では一人ひとりの人件費が一つひとつの仕事の原価、という感覚が強いからだだと思います」(T 氏)

(ケースとしては)「(特に DTP オペレーターに関しては) 処理スピードが上がったとか。正確にやれるとか。」(T 氏)

K 社では、個人の派遣契約期間が 1 年を経過した時、もしくは派遣先と、派遣料金交渉の時期を決め(毎年 4 月)、派遣料金の上昇の交渉を行っている。しかし、現状のような不況期ではほとんど交渉の余地がない。交渉した場合でも、派遣先によっては、派遣料金を上げても派遣会社は利益を取らないと言われることもある。

「派遣先の方から 50 円上げてあげますので、スルーで本人に払ってあげてください。K 社さんは利益とらないように、と(笑)。」(T 氏)

⁸ 「おのずとある程度スキルが高くなった方というのはいい条件の仕事が来るので、結果として上がるケースがある。」(H 氏)

⁹ 「結果として、と言いましょか、逆に(市況によって)下がってしまう場合だってあるわけなので。」(H 氏)

なお、K社では派遣料金が上がらなかったとしても、派遣会社独自に派遣社員の働きぶりや能力等を鑑みて、上げる場合もあるという。

「あるスタッフさんが、この時給で結構ですと言って承諾してもらった給与でも、仕事内容と見合わない場合はできる範囲で賃金アップさせていただくこともあります。それは長い目でみれば信頼が大切ですから。」

(T氏)

3. 派遣可能な年齢上限に関して

基本的には、DTP などに関しては¹⁰、年齢は関係なく派遣出来るという¹¹。そして、年齢をハードルだと考える傾向は近年弱まっているという¹²。ただ、業界特性として、労働時間が不規則で、締切に追われるという仕事の性格上、体力的についていけない、夜遅い時間の勤務や残業が可能でないと就業は難しい。

「非常に労働時間が不規則なケースも多いです。三六協定の範囲内であったとしても午後から夜の10時までとか。腕のいいDTPオペレーターでしたら、40歳でも50歳の女性でもぜひ来てくださいという話になると思うんですが、家庭との両立を考えると反対にご本人が何歳までできるかという問題があると思います。」(T氏)

IV. 講座、研修制度

1. 基本操作の習得と実務未経験者の派遣

K社では、通常のOA研修に関しては、一般のOAスクールと提携して、入学金免除、割引制度を設けている。

一方、DTPに関しては、K社独自で少人数制のスクールを開講しており、ここで終了した者の就職指導を行い、そのうちの一部が派遣業務に就いている。クリエイティブ系の業務に就くほとんどの者は、マックや専用ソフトを使いこなすべく、美大やデザイン専門学校等、どこかしらで基本操作を習得していることが就業の第一の要件になる。DTPに関しては、3カ月程度で、基本操作は習得できるという。しかし、多くの派遣先での就業条件は実務経験

¹⁰ また、事務系でも、経理、財務などの専門業務であれば年齢は関係ないという。「経理とか財務、法務、知財、この辺はあんまり年齢関係ないような気がします。ほかの派遣会社さんもそうだと思いますけれども。」(T氏)

¹¹ 特に中小企業ではその傾向が強い。「中小企業は社長自らが指揮命令者というケースも多かったですので、20代のスタッフより、社会経験の長い、本当に仕事ができる人を紹介してほしいというケースもあります。」(T氏)

¹² 「ここ数年で、受け入れてくれるスタッフの年齢幅が広がっていると思います。(理由は?) 1つは、やはり派遣社員をうまく活用するという会社が増えたということ、また昔のような一般事務職で雑用も頼めるというスタッフより、きちんと能力、経験のある人が欲しい、というニーズに変わってきており、年齢へのこだわりも少しずつ減っていると思います。また、(派遣先の正社員で)紹介予定派遣でその社員になったという方が時々いらっしゃいます。そういう方は派遣社員の味方をしてくれるというか、年齢よりスキルが大切と言ってくれますね。」(T氏)

者であり、専門学校で機器操作が出来るようになったとしても、就職につなげるのは難しい。未経験者をいかに実務経験者にするかは、派遣会社の営業力でもある。

K社では、習熟が低くても作業が出来る初心者級の仕事、例えば、DTPであれば、いわゆる「ごみとり」と呼ばれる、持ち込まれた画像データをきれいにする作業や、画像の切り抜き作業の仕事を開拓し、実務経験につなげている。ウェブデザインの業務も、「過去の職歴がないとなかなか最初の1歩が踏み出せない」ため、デザインの前の段階であるコーディングから入り、1年、2年と経過すると共に少しずつ仕事を任せてもらえるようにもっていくという。多くの場合は、長年、深い関係のある派遣先に「お願いして」実務経験の足がかりを作っていく。

「学校を卒業しても実務経験がないと、まず最初のDTPオペレーターになれないケースが結構あります。そこで『DTPオペレーターとして働いたことがありませんがスキルは十分ありますので、一度御社でぜひ使ってみてくれませんか。簡単なところからで結構ですのでぜひ仕事させてください』と営業マンが派遣先をお願いに行く。」(T氏)

「取引のない会社ではとても無理な話ですが、長年おつき合いしている派遣先企業、例えば大手の印刷会社さんから『じゃあ何々君が言うんだから、信頼して1人入れてみようか。そのかわり最初の半年間だけは様子を見るために、時給低くても我慢して』というような話し合いをすることがありますね。」(T氏)

2. スキルアップ研修

クリエイティブ系の業務では、使用ソフトの移り変わりが激しい。これから主流になるであろうと思われるソフトについては、いち早く習得することにより、より仕事紹介の幅が広がることになる。クリエイティブ系の仕事では、3つの画像処理ソフトを頻繁に使う。「フォトショップ」(写真等の画像の加工ソフト)と「イラストレーター」(イラストを描く、チラシなどの簡単な組み版に使う)、「クオークエクスプレス」(DTPソフト)である。前の2つはアドビ社製であり、DTPソフトの主流であるクオークエクスプレスはクオーク社製であるため、前者と互換性がない。アドビ社では、フォトショップやイラストレーターと互換性の高い、「インデザイン」というDTPソフトをクオークに対抗して開発し、このソフトが、今取って替わろうとしている。

派遣先の案件は「インデザインを使える人を送ってほしい」という注文が多くなってきている一方で、インデザインを使える人の数がまだ少ない。現場でクオークからインデザインに切り替わっていているのは、現場で働いている派遣社員も知っており、K社では派遣社員にそのソフトを習得させて、切り替わりについていけるようにサポートをする必要がある。派遣期間中に、派遣先でクオークからインデザインに変わることもあるが、「派遣先としては例えば来月で終わる人に1カ月かけてインデザインを教える労力をかけるとも思えないので」、基本的に、派遣先で基本操作のレベルからOJTで学べる機会は少ないという。

K社としては Off-JT として、「空いた時間で（基本操作を＝筆者）勉強しにくる機会を作り」、キャリアアップと就業の機会を増やそうとしている最中であるという。

「キャリアアップしていくに当たって、今ポイントになるソフトがあります。1つはインデザインという編集ソフト。もう1つがフラッシュ¹³です。ただ、市場の中でこの2ソフトに習熟している人が圧倒的に少ないため、弊社でも無料でフラッシュ講座を開設しており、登録スタッフあるいは未登録の方問わずに来ていただいて受講してもらっています。今フラッシュが使えると本当にキャリアアップが見込めます。またインデザインという組版ソフトもそうですね。」(T氏)

フラッシュとインデザインの講習は、月に1回程度（約50名）の無料の講習会を行っている。フラッシュの講習会は登録者にも開講しているが、インデザインの講習会は、稼働者に限って実施しているという。

ただ、フラッシュにしてもインデザインにしても講習を受けて、すぐに仕事が決まるというわけではない。先に述べたように、K社の営業が、「初心者、未経験者でも可」という案件を探してきて、経験を積ませるということを行う。

「その講座を受けていただいて、それでごく初心者でも構わないという仕事をとってきて、あるいは、初心者でもOKというフラッシュが使える職場を探して来て。」(T氏)

「それ（新しいソフト、『インデザイン』の操作）を覚えないと、ここから先、仕事が少なくなってくるので、『このスタッフはDTPオペレーターとしては非常に優秀でキャリアもあります。ぜひ御社のほうでインデザインスキルを積ませてください』と。ただ、基本操作だけは私どもが責任を持って教えます。またその間50円だけ時給安くても結構ですから、とか。」(T氏)

以上のような、新しいソフトの移り変わりに伴う基本操作の研修や、ソフトのバージョンアップのセミナーなどについては積極的に実施しているが、応用的な技術に関しては、派遣社員のニーズも細分化するため、基本的には自学自習で自身の能力を磨いていくことになるという。

3. キャリアに関する相談への対応

K社では、特にキャリア・カウンセリングやセミナーといったことは行っていない。派遣社員のキャリアに関する相談は基本的には、フォローに回っている営業や、場合によってはコーディネーターが受けることもある¹⁴。将来の自身のキャリアについては、クリエイティ

¹³ Flashとはアドビシステムズ(Adobe Systems)が開発している動画やゲームなどを制作する同社のソフトウェア。イラストや写真を動的に演出したり、マウスの動きに合わせてアニメーションしたり、音を鳴らしたりなど、インタラクティブなウェブサイトを作成するのに向いている。アニメーション、ゲーム、ウェブサイトのナビゲーション、音楽再生などのコンテンツを作るためのソフトウェア。

¹⁴ 「(営業がフォローの中で) カウンセリングというか、相談を受けることはしょっちゅうあります。ただ、担

ブ系の派遣社員は専門意識が高いため、自身でよく認識しており、相談を受けることも少ないという¹⁵。ただ、業界の流れといったものについては、全体を俯瞰できる営業からアドバイスをすることもある。

「(契約期間が) そろそろ終わりになるに当たって、今までこういうことをやってきたから、次回以降はこういう方向のお仕事をご紹介(してほしいと)、早めに相談を受けることというのは多々あります。」(T氏)
「もう紙の仕事だけじゃなく、ウェブの勉強をしたほうがいいですよと、ここ数年スタッフの皆さんに言い続けています。(中略) 仕事の量は絶対ウェブのほうが増えてきますから早く『勉強なさい』というようなことをよく言ってます。」(T氏)

V. 派遣先、元での正社員転換(直接雇用)について

K社では、派遣先への直接雇用の転換は、「頻繁にある」という。年間にすると、200~300名くらい、そのうち紹介予定と「引き抜き」の比率は大体3:1くらいであるという。

「『引き抜き』は」「しょっちゅうありますね。紹介予定派遣まで含めると、年間に2~300名直接雇用になっている。もう少しいるかもわかりませんね。」(紹介予定と『引き抜き』の比率は)3対1ぐらい、紹介予定派遣3ぐらいですか。紹介予定派遣のほうが多いですね。」(T氏)

「クリエイティブ系だと、派遣先の中堅の社員の方が辞められて、代わりに弊社のスタッフが社員登用されるケースが多いです」(E氏)

引き抜きは、専門職種で優秀な人が対象となることが多く、年齢層は20~30歳前半が多いが、最近では30歳代半ばくらいまで上昇してきていると感じるという¹⁶。T氏は、年齢について「中途採用をされる時の年齢制限が目安になっていると思う」という。中堅社員の穴埋めとして採用されることが多い。

派遣元での正社員転換に関しては、過去にコーディネーターとして、4名ほど採用した経験はあるが、ほとんどない¹⁷。

当営業マンと派遣スタッフの関係がしっくりこなくて、なんとなく相談しにくい場合などはコーディネーターに相談してもらおうというルールになっています」(T氏)

¹⁵ (次こういう職種につきたいんだけど、どういうふうやっていったらいいとか、どういう勉強をしたらいいとか、そういう相談は)「それはあまりないと思います。弊社に相談しなくても、デザイナーを目指す方、あるいはウェブデザインを目指す方は、デザインの現場も仕事内容もよく理解しているので、こちらが教えるというより、自分進んでいく道を自然に見つけていくように思います。」(T氏)

¹⁶ (引き抜きの傾向は)「やっぱり専門職種のほうが(多い)。(中略)やはり優秀だと思っている人は結構声がかかりますね。」(T氏)(年齢的には)「30代半ばくらいまで。40代になるとやはり厳しいです。ただ、最近では採用される年齢も上がってくる傾向にあります」(T氏)

¹⁷ 「過去4名、私どもの社員になってもらったというケースもありました。そろそろデザイナーを卒業したいという方が多かったです。デザインのことも仕事のことも詳しく、またそこで働く人の気持ちもよく理解しているのでコーディネーターとして採用させていただきました。主にスタッフさんにクリエイティブの仕事を紹介してもらっています」(T氏)

VI. まとめ

K社のケースからは、クリエイティブ系の職種における派遣社員のキャリア形成を見てきた。その中で、クリエイター系と呼ばれるデザイナーなどの職種については、極めて専門的であり、その職種のキャリア・パスは特殊であることがわかる。1個人の能力により、キャリアを積み重ねていく。その先は、フリーランサーという形態も多い。要は、いかに仕事を通じて自身の業績を積み重ねて、身を立てていくか、という世界に尽きる。自身が積極的にキャリアを作っていく意思が強いため、的確なマッチングを心がければ、後は独立独力で歩いていくと思われる。能力のある者は、短期間で身を立てられるし、そうでない者もいる。その見極めも自身で行わなければならない。

対して、DTPオペレーターは、クリエイティブ系の専門職種ではあるが、組織内で働く、極めてオフィスワークに近い働き方である。指揮命令者がいて、その意図を汲んで具現化していく作業となる。ただし、創意工夫の余地は少ない。特徴は、勤続の長さによって熟練度が増すことである。どちらかといえば、派遣会社がキャリア形成においてサポートする必要があるのは後者であろう。

K社では、実務未経験者をいかに経験者にさせていくか、ということを中心とし、取引関係が深い派遣先とのパイプを使い、派遣先で簡単な仕事を切り分けてもらい、OJTにより習熟させていく、ということを行っている。また、習熟した派遣社員は、かなりの規模で派遣先へ直接雇用として吸収されている。K社のケースから、派遣会社が実務経験の足がかりとなり、正社員雇用への入口の役割を果たす、一定の可能性があると示唆された。

調査実施日時：2009年11月24日13：30～16：00

対応者： 派遣事業本部長 T氏
派遣事業本部 管理部部長 H氏
派遣事業本部 営業企画部 課長 E氏
広報部 部長 N氏

聞きとり担当：奥田、米澤、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 L 社（製造系大手・独立系）

—製造業務派遣におけるキャリア形成：ごく一部でみられる可能性—

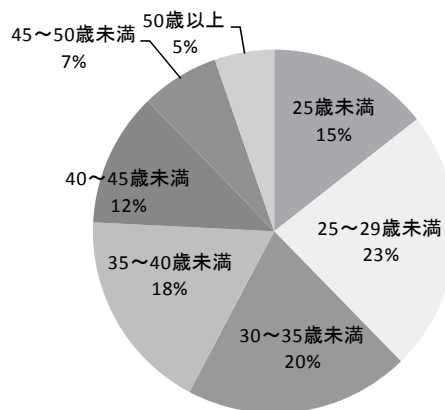
I. L 社の労働者派遣事業の実績

L 社は、工場内請負業から事業を開始した製造業務派遣の大手である。2007 年度に稼働している派遣労働者数は約 3 万 7 千人であった。しかし、景気後退の影響を受けて 2009 年 2 月時点で約 1 万 2 千人と、3 分の 1 程度まで減少している。派遣社員のうち、1 年以上の有期の派遣契約（見込み含む）により働いている者が 9 割を占め、期間の定めのない常用雇用の派遣労働者も、少数ではあるが存在する。男女比は、男性 75%、女性 25% である。また年齢をみると 30 歳代までで全体の 75% を占め、40 歳まで含めると 95% を占める（第 L-1 図）。

派遣先の規模は、千人以上の大企業がほとんどであり、その業種は 100% 近く製造業である。

派遣業務は、製造業務が 9 割と最も多く、それに研究開発が続く。派遣契約期間で最も多いのは、「3 ヶ月」あるいは「6 ヶ月」であるが、景気後退期である調査時点においては、契約期間が短くなる傾向にあるという。これは長い期間の契約を結んで、中途解約のリスクを回避する狙いがあるためと考えられる。

第 L-1 図 年齢階層別稼働者割合



II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

L 社の仕事紹介のプロセスは、次のようなものである。最初に、営業担当が受注した仕事に対して、L 社が発行するフリーペーパーや携帯電話、パソコンのネット上において人材募集を行う。これらの媒体を見て、集まった人材に対して面接を行い、特に問題がなければ現場に派遣する。

募集する媒体は紙媒体（L 社で作っている求人フリーペーパー）が割合としては多

い。携帯やパソコンでの求人と紙媒体での求人を比べると、求人誌の方が「圧倒的に」レスポンスは高いという。その次に読まれる媒体は携帯電話であり、パソコンがそれに続く¹。求人誌はコンビニや駅などに置かれているほか、L社の営業拠点にも設置されている。営業拠点のなかには、カフェテリアが併設され、パソコンで仕事を検索できるようになっている場所もある。この求人誌は地域ごとに発行されているが、派遣される工場は全国にわたる。例えば北海道でフリーペーパーを見た人が愛知での勤務を希望する場合も、仕事さえあれば、それが可能になる。このような場合、工場は寮完備であることが多く、応募者は自分の生活圏を離れ、寮に住みながら働くことになる。

多くの場合、製造業務派遣の仕事は未経験者でも対応できる仕事がほとんどである。そのため、マッチングは単純に応募が始まってから定員が埋まれば完了、というシンプルなものである。製造業務に関して全くの未経験者が面接に来ることも少なくないが、仕事自体は携帯の組み立てなど、高度な技能が必要なものは多くないため、あまり問題にはならないという。ただし、派遣先での業務内容により、フォークリフトの免許や溶接の資格が必要になるケースもある。

「仕事自体はそんなに高度な技術を必要するとかいう話ではなくて、実際に工場で携帯を組み立てたり検査をしたりという話ですから、特別なスキルが必要ではないんです」(S氏)

近年では人手が足りず、募集に対して充足するまでに一定の時間がかかることもあった。募集が充足しない場合は、時給を上げるなどの対応が図られる。それでも人数が不足する場合は、データベースから人材を抽出して、仕事を以前働いたことのある人に仕事を勧めることもあるが、割合としては少ない²。

L社で働く派遣社員の前歴は、正社員経験がある者が多く、いわゆる「フリーター」といわれる人の働き方とは異なるという。いわゆる、自由な感覚で働く「フリーター」のような働き方をする人が応募しても長くは続かないという。

「日々違う仕事で時間も違うということが、フリーターの方は多いと思うんですけど、そういう方ですと工場の仕事はきついのかなというイメージがあります。朝 8 時半にきて夕方 17 時までずっと月曜日から金曜日まで働くというのは、ちょっとフリーターとは違う感じなのかなって思ったりします。」(I氏)

¹ これは一因として、製造業務派遣の派遣社員が普段、あまりパソコンを使用する頻度が多くないということに求められるという。「(製造業務派遣の場合) パソコンをもっておられて常にウェブ上で見られるという方はそんなにはいらっしやらない。」(S氏)

² データベースには、一度働いた派遣社員のデータは削除依頼がない限り登録される。そのデータベースには本人のスキルなどが登録されている。事務系派遣の場合、データベースに登録してある社員に対し、非派遣時にもメールを定期的にするなど、派遣社員のつなぎとめが重要な意味を持つが、L社の場合は定期的な連絡などはしていないという。

また、以前は製造業務派遣といえば、地方からの出稼ぎの受け入れ先というイメージであったが、現在では、出稼ぎのような形態は多くはなく、働き方のイメージとしては一般の転職を重ねてきた人が「生活費を稼いで次の仕事を探すため」にあるいは、「次に普通に就職するためのつなぎ」として働くというパターンが多いという³。この場合の前職というのは製造業には限らないという。

製造業務派遣では短期間で離職するケースが多い。雇用して1年後に稼働している割合は5割程度である。契約期間中に辞めてしまうケースも多いという⁴。やめるときの理由の多くは自己都合が多い。好況期には2か月以内でやめてしまうケースが多かったが、調査時点では、不況の影響とトレーニングの成果もあり、半年～1年以上働く派遣社員は増えている。

2. 能力評価の方法

全社統一的な評価基準はないが、派遣先によっては3段階、4段階程度の評価基準を用いた技能評価制度が用意されている場合がある。この技能評価制度を導入しているのは全体の2割程度で、大手の派遣先である。評価内容は多くの仕事ができる(多能工化)、仕事の生産性が高い、設備のトラブルに対応できる、仕事を指導できる、といった内容である。このような制度は派遣社員の意欲を高め、製品の質を高めるために導入されており、派遣会社にとっても派遣料金が上がるためにメリットがある。

この評価基準は、派遣先と派遣会社の間で協力しながら作られる。派遣会社だけであるいは派遣先だけで技能評価の基準を作ることができないのは、派遣事業特有の難しさがあるためである。

「派遣ですから、基本的に雇用しているのは我々なので、技術評価だとかスキル評価は当社がしないといけなくてすけれども、派遣ですから実際に仕事を見ているのは派遣先の方なので、誰が評価できるのかというと当社では評価できにくい事情があるわけですね。ですから一緒になって評価を作らないとなかなか機能しないんです。メーカーさんが独自にもっている評価制度はそもそも仕事が違うので同じようには適用することはできないのもう少し簡略化した形が多いと思います。」(S氏)

技能評価制度では、派遣先の社員から話を聞きながら、L社の営業が評価をつけていく。仕事の内容を知り、派遣社員の仕事ぶりをみている派遣先でなければ技能評価は難しく、二身一体で評価を行うことになる。

この評価の基準は、その派遣先での経験、総じて勤続年数にほぼ比例する。勤続年数や

³ 「普通に職務経験を重ねて、転職を重ねてきた人というイメージが一番多いのではないかなと思います。」(S氏)

⁴ L社では契約期間中であっても、一定期間以前に本人の申し出があった時には退職できるという規定がある。

経験は、あくまでその現場でのものであり、それ以前の別の現場での経験は含まれない⁵。工場ごとに設備が大きく異なるので、他の現場の経験は「通用しない場合が多い」ためである⁶。評価制度が導入されているような現場では、経験年数が長くなると、現在従事している仕事以外の仕事を与えられ、仕事の幅が広がっていく。このように多能工化するとスキルレベルが上がったと認められ、評価が上がる。例えば、組み立てを行うだけでなく何か突発的な事態が起きた場合に、設備のメンテナンスなどができる派遣社員は高いスキルを持っていると認められる。

以上のように、L 事業所では同じ工場で長く勤続するほうが賃金上昇の可能性が高いと考えられる。逆に言えば、派遣社員の立場からすると、一般的な製造業務の場合は、派遣先を変えることによるスキルアップは難しいことを意味する⁷。

賃金の見直しは、派遣料金の見直しと同時に、3 ヶ月や半年ごとに行われる。派遣料金の見直しは、現場単位ごとに交渉されるのではなく、派遣スタッフごとに交渉される。そのため同じ時期に派遣された派遣社員であっても、その後の技術の進捗状況によって賃金に差が出ることは少なくない。このような技能評価制度は、賃金に直結しているので、派遣先で導入している場合は、派遣社員はその制度のことを知っていることが多い。

ただし、先にも述べた通り、このような技能評価制度が導入されている現場は多くはない。技能評価制度が導入していない現場では、基本的に仕事内容が変わらない限り、時給は変わらない。

3. 「年齢の壁」について

年齢に関して言えば、以前に比べれば年齢の壁は低くなっており、製造の経験のある 50 歳代は十分な戦力になるという。年齢の壁が以前よりも問題になっていない理由は 2 つあり、第一に中高年のほうが、比較的自己管理がしっかりしているため⁸、第二に製造の現場を若年者が敬遠することが増えているため⁹、であるという。また、加えて、もともと工場では、年齢が上の技能工に年少の管理者が指揮命令をとったり、技術者が指示

⁵ 「(ほとんどが) 派遣先を変えないで賃金が上がっていくという状況だと思うんです。派遣先が変わるだけだとそれだけでは上がらないです。むしろ(派遣料金によっては) 下がってしまう可能性があります。」(S 氏)

「特別なスキルをつけて、もっとまた別のレベルの高い仕事についてというふうになれば上がっていきますけど。」(I 氏)

⁶ たとえ、以前いた現場が自動車など同じ業種の仕事であっても工場ごとに設備が異なるため、以前いた現場での経験は直接的に意味を持たないことが多いという。

⁷ 「派遣先が変わることによって賃金アップやスキルアップにつながるという仕組みではない。」(S 氏)

⁸ 「(年齢の壁は) 事務系ほど若年ではないと思います。特に最近は、大分緩くなってきているかと。若い人は応募してこないというのと、体力があるミドルエイジは、勤怠であるとか、出勤状況、休まないとか、自己管理だとか、そういったところはむしろ 20 歳前後の人よりもずっとしっかりしていて、あてになるなという印象があります。ただ、自動車や精錬工場なんかは、相当体力的にきついですから若い人でないともたないという。よほど体力に自身のある方なら別ですけど。」(I 氏)

⁹ 「製造の現場で若い人はだんだん働かなくなったというか、応募してこないという。…人材を採るためには年齢のことをあまり言っている状況じゃなくなっているわけですね。」(S 氏)

したりすることが、多くみられることから、事務系派遣のように指揮命令者が年少者であるために仕事がしづらいということもほとんどない。

しかし、それでも年齢の分布のグラフを見ると、40歳代、50歳代の派遣社員の割合はそれ以下に比べて年齢が上がるに従ってだんだんと減少していく。これは、製造系の業務にはある程度の体力（自動車系や精錬系）や視力（電機機械系や半導体系）が必要になるためである¹⁰。また将来的にキャリアアップが望めるような現場に中高年が派遣されることは少なく、単純作業が多い現場で年齢層が高い社員が働くケースが多いという。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 派遣料金と賃金決定方法

派遣労働者の賃金は派遣料金に一定率をかけて決定される。派遣当初の派遣料金の賃金の決定に関しては、

「事務派遣のように相場がないんですよね。『この職種であれば幾ら』みたいな、そういった市場がないんです」（S氏）

と、事務派遣のような相場がないという。工場ごとに仕事が大きく異なるため、共通して通用するスキルの同定が難しく、基本的には個々の契約の派遣料金に応じて賃金が決定される。

賃金を決定する際に重要な意味を占める派遣料金に関しても「派遣料金を決める基本的な基準もない」（S氏）、「地域によっても相当差がある」（I氏）という。

派遣料金の決定の際には生産計画と原価計算が大きな意味を持つ。どの程度の製品がいつまでに必要で、その製品を作るためにどのくらいの時間を要するか、納期に間に合わせるために何人の外部人材が必要かという生産工程を元にしたコスト計算がなされている。一方で、どの程度の労働者をどの程度の派遣料金で導入すれば利益が出るかという、原価計算も重要である。労働市場との兼ね合いもあり、安すぎると求める人数が集まらない。その両者の調和点を派遣先と派遣会社が交渉しながら派遣料金は決定される。

このように相場がないために、派遣料金はメーカー主導で決まることが多く、料金も買い叩かれやすいという¹¹。

「たたかれやすいですよ。『取引を続けたかったら』ということで、相当、赤字覚悟で取引をしなければいけない業者さんも出るんだろうと思うんです。」（S氏）

¹⁰ ただし、中高年だからといって初めから紹介しないというわけではない。あらかじめ説明して自信があるという場合はまず仕事を紹介するという。

¹¹ 賃金を決める際に、急に増員を派遣先から求められることもあり、その際に、派遣元のマージンによって吸収することもある。

2. 賃金の上昇のきっかけ

派遣社員の賃金は、①派遣先を移りながらの賃金の上昇と、②同一の派遣先での賃金上昇に分けて考えることが有効である。このうち、先にも述べた通り、一般的な製造業務に関して言えば、工場ごとの設備が大きく異なるため、①のケースはL社においてはほとんど見られない。ただし、専門的な派遣に関して言えば、このような賃金上昇は見ることができる¹²。これはIV-1で述べる。

次に②に関して言えば、先に述べた技能評価制度がある工場の場合は、技能の進捗によって賃金が上がることがある。制度がない工場の場合は基本的にはずっと同じであるが、単価交渉によって派遣料金が増えた時に上下することがある。

技能評価制度がある工場の場合、1ランク技能があがるごとに100円程度、賃金が上がることもあり、一番上と一番下の評価で400円程度時給が違うこともある。また大手の派遣先の場合、その会社独自の資格制度が用意されている場合もある。その資格を取ることによって数十円程度時給が上がることもある。

技能評価制度がない工場の場合、派遣社員が、自身の職務の広がり等を根拠に、賃金上昇を派遣会社に申し出たとしても、上がることはあまりない¹³。というのも、製造業務派遣の場合には派遣料金を取り仕切るのは工場の工務部などであり、厳格に費用管理がなされている上、派遣社員の実際に働く現場から距離があり、能力や仕事の幅の拡大がなされているかどうかといった判断も難しくなるためである¹⁴。

派遣社員は就業期間が短期間であるため企業内組合を作りにくい、地域労組などがかわって、賃金を一律で何十円か上げたケースも過去にはある。派遣先の労働組合からの賃金上昇の働きかけはほとんどないという。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

L社では、派遣社員のキャリアアップを考えて派遣をコーディネートすることもある¹⁵。

¹² 「派遣期間が長くなった、高度なものになった。そういうのはあります。あと、多能工化とか、あとトレーニングセンターで特別な講習を受けて、そういった資格を取って、またもとの派遣先に戻って高い収入になる。」(I氏)

「今は、同じ派遣先でいることによって賃金が変わったり、スキルが磨かれていくという状況です。」(S氏)

¹³ 逆に、派遣料金を下げる旨を派遣先から持ちかけられることもある。その際は、営業は据え置きされるように交渉し、それでも下がる場合の契約継続の判断は派遣社員に任せられる。

「(派遣料金の単価設定によっては)逆に下がる場合もあります。そのまま据え置くように頑張りますけれども、率によっては影響が出る場合も当然あります。そのときは本人と交渉で、契約を更新するかしないかということです。」(S氏)

¹⁴ 派遣料金や人数については工場の工務部が取り仕切っているが、近年、製造業務においても、どのような人材活用を行うか、などの総合的な人材戦略という点については人事部が取り仕切ることが増えたという。

¹⁵ このようなキャリアアップは同じ現場で行われることもあるが、別の現場に移動させて行うことが多いという。

「スキルアップには、今やっている仕事をしていても、あまりつながらないので、例えば、もうちょっと技術的な面をトレーニングして、違う仕事につくことによってキャリアアップを図れるんじゃないですかと。…非常に、今、工場の中は、自動で機械がやるが多くなっていますので、そういう設備のメンテナンスの人がすごく求められていても不足しているんです。そういうことを当社のトレーニングセンターでトレーニングして1週間とか、3週間とか、職種によるんでしょうけども、再度違った職種につくということはあります。だから、そういう仕事を営業はとってくるということです。キャリアアップにつながるような職種を。」(S氏)

ただ、当然すべての派遣社員がその対象になるわけではなく、技能水準が高い派遣社員がその対象になる。対象となる割合はさほど高くなく、高度な能力が要される半導体技術の習得の場合、年間100人程度である。対象の派遣社員の選定は、営業担当が、取引先の評価を基に行う。

このようなキャリアアップは派遣社員にとっても時給増につながり、雇用の安定化といったメリットがあるだけでなく、派遣単価が上がりL社にもメリットがあるという。L社ではこのようにキャリアアップにつながるような仕事のコーディネートを積極的に行い、派遣サービスの付加価値を積極的に高めていこうとしている¹⁶。

「募集、採用に無駄なコストを使っているわけですね。派遣会社としては、それをほんとは教育訓練に使いたいわけですよ。そのほうがよほど有効なわけで。」(S氏)

L社がこのように高度な技術を持った派遣社員の育成に努めるのは、派遣単価の上昇以外に、優秀な人材の確保¹⁷、大手の派遣先が高度な技術を持った人材を求めていること¹⁸、同業他社との差別化¹⁹、定着率の向上というメリットが存在するためだという。

このようにL社ではキャリア開発に力を入れているが、その課題としては派遣社員の無関心や派遣先の無理解という点がある。とりわけ、派遣先が派遣社員のキャリア形成に無理解であると、派遣社員の給与は上昇しないため、派遣先の協力は重要な意味を持つが、理解を示す派遣先の数は少ない。

¹⁶ 「このような付加価値の高い案件を増やしていく…、という志向が当社にはあります。…高度な仕事では、当然、派遣料金が高くなっていくし、そういったところをどんどん開拓していくという。先ほど言ったように、単純作業、だれでもいつやってもすぐ習熟できるのは、同じ仕事をしてると何年たってもほとんど値段は変わらない、本人の収入も上がらないですから。」(I氏)

¹⁷ 「そもそも派遣の方ですから、正社員じゃないので、ずっと勤務いただく人じゃないですから、その人たちを、トレーニングして、スキルアップさせて、そのコストをどう回収するかという問題は当然あります。ただ、そういうこと(教育訓練)をしていくと、そもそも入り口のところで優秀な人たちが集まってくるという利点もあるんじゃないかと。」(S氏)

¹⁸ 実際に、L社では、派遣先のオーダーに応じて、半導体の製造に関するトレーニングセンターを設けている。

¹⁹ 同業他社と過剰な値下げ競争を回避するために、付加価値を高め質の高い派遣社員を派遣するという方針をとってきたという。

また、高度な技術を研修しても、派遣先に直接雇用されたり、別の派遣会社に「逃げられる」こともあり、そうすると L 社は十分なリターンを回収できない。しかし、L 社の場合は、そのようなリスクを負ってでも、積極的にコストをかけることで優秀な人材を確保するメリットのほうを重視している²⁰。

2. 講座、研修制度

L 社が職業教育を行うために用意している施設は合計 7 ヶ所である。ハンダづけや安全講習など、基礎的な講習が行われている施設が東北、関東、信州、関西に 4 ヶ所あり、これらは都道府県の職業訓練校として認定されている。これ以外に、半導体製造、設備メンテナンスなど高度な訓練を行っているのが中国地方と九州に 2 校あり、フォークリフトの技能講習を行っているセンターが関東に 1 ヶ所ある。これらの施設で、派遣先が決まった社員に対して、派遣前研修が行われる。

L 社の資料によれば、おもな研修カリキュラムは自動車製造、家電製品製造、半導体製造、設備保全、機械工作である。面接によって採用になった派遣社員に対してまずモラル教育、安全教育などの基礎教育を行ったうえで、それぞれのオーダーにあわせた技術についての座学・実技トレーニングが行われる。最後には研修で学んだ内容の理解度を測るためにスキルチェック判定試験が行われる。その後、それぞれの派遣先に配属になる。基礎的な研修は 2 泊 3 日程度のもので多く、そのメニューは第 L-1 表のようになっている。

このような派遣前研修の受講は、本人の希望ではなく、派遣先で派遣前研修を要望する場合に実施される。施設の規模にも限界があるため、派遣前研修を受講できるのは、派遣社員の半分以下程度である。研修の間に技能を見極めて、その後の派遣先のラインの配属に生かされることがある。

このような研修中も雇用契約が結ばれ、賃金が支払われる。この賃金は本格的に派遣先に派遣される時に支払われる賃金の 6 割程度である。

半導体研修などの高度な技能研修については、L 社が優秀だと判断した社員に対して、L 社側から働きかけて受講者が決定される。すなわち、技能や能力が高い社員に受講は限定される²¹。

例えば、半導体研修の場合、研修期間は 30 日程度である。研修受講者は基本的に次の仕事は確定しており、研修の間も給与は支払われている²²。研修が終われば、半導体工場へ派遣され、一年に一回行われる半導体製品製造の国家資格に挑戦することになる。高

²⁰ ただし、このことは流動性が確保されている状況に限定されており、インタビュー時のように経済が後退局面にあり流動性が不足している場合はそのような戦略をとることは難しい (S 氏) という。

²¹ 自分で志望する人がいても、基本的には「人数の制限もあるので、まったく素養がない人より (L 社側が見出した人のほうが) 優先的に」(I 氏) なるという。

²² 研修の間の賃金は派遣先が一部負担することもある。

度な技能を習得することができれば、平均的な製造業務派遣の賃金より千円以上高い時給で派遣することも可能になるという。

第 L-1 表 L 社 A 訓練センターの自動車製造研修カリキュラム

自動車製造 研修カリキュラム	
1日目	<ul style="list-style-type: none"> ■基礎研修 ・オリエンテーション ・『企業人としての心構え』 ・メンタルアンケート ・基本動作(発声・動作)
2日目	<ul style="list-style-type: none"> ■座学1: 工具の取扱・部品番号の見方 ■実技1: ビス打ちトレーニング <ul style="list-style-type: none"> ・木板へのタッピングネジ打ちの訓練 ■実技2: シャーシモデル <ul style="list-style-type: none"> ・シャーシへの部品取り付け訓練 ・トルクレンチの使い方 ■実技3: 両手ネジ締め <ul style="list-style-type: none"> ・両手同時ネジ締め訓練 ■実技4: コネクタ挿入 <ul style="list-style-type: none"> ・複数のコネクタを選別挿入訓練 ■実技5: 数字合わせ <ul style="list-style-type: none"> ・同一番号カードの貼り付け訓練 ■実技6: スポット溶接 <ul style="list-style-type: none"> ・Cガン、Xガンによる実技訓練 ■実技7: 計測器の基礎知識 <ul style="list-style-type: none"> ・計測器の種類、計測器の基礎知識 ■実技8: ノギス/マイクロメーター実技 ■座学2: 図面の見方 <ul style="list-style-type: none"> ・三角法の理解 ・図面例による図面の理解 ■実技9: 三角法による作図
3日目	<ul style="list-style-type: none"> ■実技10: 電動ビス打ち台トレーニング <ul style="list-style-type: none"> ・移動中のボードへボルト打ち訓練 ・移動中のボードへ部品取り付け訓練 ■実技11: ボディモデル <ul style="list-style-type: none"> ・ボディへの部品取り付け訓練 ■実技12: 締め付けトルク測定 <ul style="list-style-type: none"> ・トルクメーターによる締め付けトルク測定訓練 ・適正締め付け力でビスを締める訓練

資料出所) C社聞きとり時入手資料

3. キャリア・カウンセリング

L 社ではキャリア・カウンセリングを導入してはいない。ただし、求められる技術の共通性が高く、キャリアの見通しが可能なエンジニアの育成については、今後、キャリア・カウンセリングを導入する可能性もある。それ以外の一般の派遣社員に関して言えば、派遣先ごとに設備が異なり、求められるスキルが異なるのでキャリア・カウンセリングの導入は難しいという²³。

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

L 社では、有期雇用契約者（派遣、請負社員）から期間の定めのない雇用（正社員）

²³ 「もっと統一スキルみたいなのができて、派遣先を変えることによってキャリアアップにつながっているような仕組みになれば、キャリア開発にも力を入れていいんでしょうけれども、逆に今は、同じ派遣先にいることによって賃金が上昇したり、スキルが磨かれていくという状況で、そういった方々が途中でどんどん退社をしてしまうという話ですから、どうも自己矛盾なんですね。」(S氏)

への転換は、年間 30～40 人程度で、とくに 20 歳代から 30 歳代の若年者が中心である²⁴。

正社員への転換を働きかける基準は「能力、技術、人間性」などで²⁵、現場での働きぶりの評価が基準で、学歴などの経歴は不問である²⁶。現場の責任者や営業の担当者、責任者から本社への推薦が必要となる²⁷。正社員への登用制度は派遣社員に周知されている。

正社員に転換した社員が行う業務の多くは、現場の管理であり²⁸、ラインの派遣社員を統括する役割を担う。このように派遣社員を正社員化するには、その現場の請負化²⁹を視野に入れることが多い³⁰。

また、派遣社員が期間工として派遣先に直接雇用されるケースもある。これは派遣社員が優秀なために引き抜かれるというケースと、製造業派遣では同一派遣先の同一業務に 3 年を超えての派遣が禁止されているために、期限切れを見越して期間工として採用されるケースである。年間、数百人単位で引き抜かれることもある。このような引き抜きの場合、紹介予定派遣や人材紹介制度が用いられたり、事後的に違約金によって補償されることもある。技能評価を採用している現場では、技能評価の高い派遣社員だけ、期間工として採用するケースもある³¹。

『引き抜き』は「ありますね、相当ね。ピンポイント（で引き抜かれることも）もあります。派遣期間が満了するという問題もあります。（中略）それと、やっぱり優秀なので期間工として採用したい、100 人単位で採用したいというのがある。」（S 氏）

「工場によっては最初 100 人ぐらいずつ期間工にして、その中からまた何十人かずつ正社員にして。」

²⁴ （年齢的には）「20 代、30 代前半までが多いですね。若い方のほうが多いですね。」

²⁵ （どういう人か）「やっぱり優秀というか、人間性、技術、そういったところで社員としてやってほしい、期間の定めのないところと。」（S 氏）

²⁶ （職歴、学歴の条件は）「ないです。」（中略）「学歴は関係ないですね。」（S 氏）

²⁷ （期間の定めのある形態から、ない形態に転換するという事例は）「いっぱいあります。いわゆる正社員にしちゃう。大分減ってはきたんですけども、それでもここ 3 年だったら百数十名。」（中略）「社員への登用制度は、明示しているんです。定期的に春に現場の上長、営業所の責任者（あるいは担当者）が推薦して登用していく。」（S 氏）

²⁸ 「ほんとうに高度な技術を持っている技術者というのも考え方としてありますけれども、比率としてはそういったものよりも、どちらかというと管理者が多い。」（正社員登用後の仕事内容は）「（同じラインで働くけれども）ラインからは外れて、リーダー職で管理的仕事につく。」（S 氏）

²⁹ 派遣と請負はそれぞれ得意とする業務の性質が異なる。「新製品とか短期の需要の生産には、派遣のほうが合っているでしょうね。生産が定着した製品については請負の方が向いている。」（S 氏）

³⁰ （指揮命令するということは、請負会社ということか）「そうですね、請負として。」（丸ごと工場ラインをとるために、そういう人材を育てたいということか）「そういうことですね。派遣の場合、どうしても期間制限がありますので、もし請負に持っていけるのであれば。」（S 氏）

³¹ （引き抜きの基準は）「その人の技能評価は多分派遣先はしていますので。（技能評価 A の人は期間工にするけど、B 以下の人は期間工にはならないということ）「ありますね。あと現場の職長の推薦で試験をして決めるという会社もあります。応募してもらって試験をする。」（S 氏）

（直接雇用化は）「働く人にとってはいいんでしょうね。今まで働いていた、なれた仕事を今度期間工、次は正社員のステップを見て働けるというのはラッキーなことだと思いますね。だから、そういう制度のあるところのほうが活力があるというか、魅力ある職場だって働く側からすれば見られますね。だから、次に応募したいとか、募集してもすぐ集まるとか、比較的優秀な人ばかりとか、そういうことにつながっていくんです。（中略）ほんとうにそういう流れがつかれるんだったら、そのほうがいいんだろうと思います。」（S 氏）

派遣、期間工、正社員の区別なく、福利厚生含め処遇するという工場もありますね。」(S氏)

V. まとめ

製造業務派遣において、派遣社員のキャリア形成の可能性は一部限定的である。派遣社員のキャリアを志向する傾向にあるL社であったとしても、これについては簡単ではない。

教育訓練等の能力開発については、L社は積極的に行っており、それによって定着率が上がっているが、それでもすべての派遣社員を受けさせるだけの施設や設備の構築は難しい。

派遣先を移りながらのキャリアアップは、基本的にはごく限られた人材に限られる。全体で3万人の派遣社員のうち、100人程度しか対象にならない。1%以下の派遣社員しか、そのチャンスはないということを意味する。狭き門である。製造業務派遣の場合、工場によって設備が異なるため、1つの職場での経験が他の職場では評価されない。極めて企業特殊的能力の蓄積となる。派遣先を移動した場合、これまで働いた能力や評価がリセットされてしまう。これでは派遣社員は自らのキャリアパスを描きづらくなることが予測される。

一方で、派遣先を移らない場合のキャリアアップは、評価制度がある企業に限定される。この評価制度を導入しているのは企業の割合は全体の2割から3割程度にとどまる。それ以外の派遣先は、派遣社員のキャリア形成や能力開発に積極的ではないということを見ると、同一の企業内でのキャリアアップも容易ではない。あらかじめ、派遣登録時に評価制度がある企業への派遣を希望できるのかどうかは不明ではあるが、いずれにしても多くの派遣社員はこのような評価制度の恩恵にあずかれない。

加えて、3年という、自由化業務における派遣期間の法的縛りもある。同じ派遣先で長く働いて能力を蓄積し、必ず直接雇用化が実現されればよいのだが、多くの場合は派遣先が変わることを余儀なくされる。

製造業務派遣においても、大部分のキャリア習得が困難な人々と、ごく一部の専門的な技能をうまく修得したキャリアアップの可能性のある人に内部で二極分化していることが予想される。少なくとも今後の研究においては両者を区別して、それぞれの実態を把握することが求められるだろう。また、派遣先に対しても、どのような意図で技能評価制度を導入したのか、あるいはなぜしないのか、導入することによって派遣社員のモチベーションがどのように維持され、生産性にどのような影響を与えるのか、といった分析や、派遣社員のキャリアアップの志向性の要因を探る試みが必要となるだろう。

調査実施日時：2009年3月19日14：00～16：45

対応者： 業務交流部部长 S氏

業務管理部課長 I氏

広報室主任 K氏

聞き取り担当： 奥田、小野、米澤

ケース執筆： 米澤

人材派遣 M 社（軽作業系大手・独立系）

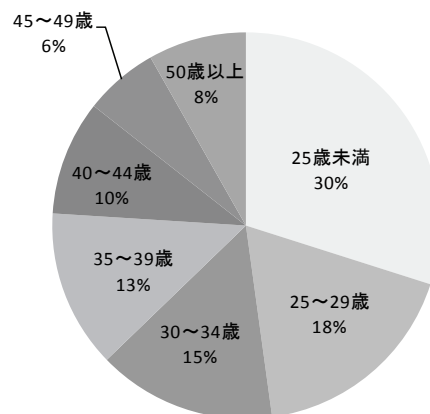
—短期・単発で働きたい者から求められる役割：キャリア形成ではない—

I. M 社の労働者派遣事業の実績

M 社は軽作業系派遣の大手企業である。「軽作業」という言葉の厳密な定義と呼べるものはないが、倉庫内作業、イベント補助や、引っ越し補助、また飲食店の業務補助というように、「ちょっと教えたらできるような形の仕事」（K 氏）という業務を指す。派遣先企業の業種として多いのは、製造業、運輸業、サービス業である。

M 社の稼働者数は、登録型派遣社員が 9,000 人程度である。そのうち 2,000 人程度が、契約の反復更新により、1 年以上雇用されている。登録型派遣社員の年齢構成は、25 歳未満が 2,000 人と全体の 3 割弱を占める。このように 20 歳代前半層の割合が高いのは、事務系の派遣会社にはない特徴であるが、その理由は学生のアルバイト的就業が多いためと考えられる。続いて多いのが、25 歳～30 歳未満、30～35 歳未満であり、35 歳未満が全体の 6 割を占める。年齢が高くなるに従って、稼働者の割合は減少する。また労働者の男女比は、ほぼ半々である。M 社の独自調査によると、フリーターや学生が多く¹、「主とする職業を持ちながら、空いた時間を利用して、収入の補助のために働く人が多い」という調査結果が表れているという²。

第 M-1 図 年齢階層別稼働者割合



¹ ここでいう「フリーター」とは、自己認識をもとにしたカテゴリーである。

² M 社の場合、もともと若年層のいわゆる「フリーター」と呼ばれる層をメインのターゲットとしており、主婦層や中高年層にもその対象を広げようとしてきた。具体的には、中高年が出来るような仕事を重点的に契約してくる、住宅地に近い地域であれば、主婦向けのコールセンターの仕事を見つけてくるといったアプローチである。このように個別的なターゲティングを行う背景には、他社が M 社に追随し、ビジネスモデルが一般化する中で、さらなる独自性の発揮が求められたことにある。ただし、現状のような、リーマンショック以降の景気後退期においては仕事の総量自体が減っているために、このような展開が難しくなっている。

M社は、製造系派遣業からは撤退しようとしている一方で、軽作業系派遣は事業のコアとして存続させようとしている（2009年5月現在）。また、短期派遣が禁止されることを見据えながら、量販店でのさまざまなイベントなど、営業請負も重点化する方向性を持つ。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

M社の場合の仕事の紹介プロセスは、以下の通りである。基本的に、短期アルバイトを行いたいという希望者が、最初にM社に登録をし、その後、働きたい日時を指定して携帯電話のネットなどを通して応募する。次にM社側から仕事の応募者に対して、その日、どのような仕事があるか、仕事の候補を提示する。そして、応募者は候補の中から仕事を選択して契約が行われる。応募者は勤務日に、直接現地に行き、仕事を行う。そして就労後、事務所へ直接訪れるか、口座振り込みを通して、給与を受け取る³。応募自体はウェブなどを通じて行われるが、仕事内容の確認などのプロセスで、必ず一度は電話での確認の作業が行われる。

仕事紹介の場面において、ある仕事に定員よりも多くの希望者が集まる場合には、基本的に先着順で仕事は決められる。また、ある程度の専門性が必要な仕事（たとえば事務所移転）の場合、その仕事のノウハウを持っている人に対して、優先的に紹介することもある。

いずれにしても、仕事紹介の際、基本的に登録する側に選択権はゆだねられているという。「工場はいや」とか「人と話をするのが苦手」という派遣社員も少なくなく、そのような場合には、いくつか選択肢を提示して、登録者が好むような仕事を紹介する。一般に、M社のような軽作業系の派遣会社は登録者に仕事を振り分けているというイメージをもたれることが多いが、このようなイメージは必ずしも正しくないと、K氏は次のように述べる。

「世間ではスタッフさんよりM社が上で、強制的に仕事を振り分けているイメージがあるようですが、実際、いまの時代はそんな時代ではなく、当然ながら、スタッフさんの希望に近い仕事を紹介していかないと、私はこんな仕事をするつもりはなかった、とクレームになり、派遣先にもご迷惑をおかけすることになりますので…」(K氏)

事務系派遣と同じように、軽作業系派遣の場合にも派遣社員の選好の把握は重要な意味を持つが、この選好の把握は登録時や仕事紹介のやりとりの時などに行われる。M社

³ 手渡しを選択する派遣社員が多く、口座振り込みを希望する派遣社員は30%程度である。その割合は、地域によって異なる。

では他の軽作業系の派遣会社と比べても、多くの拠点（各エリアの業務を取り仕切る事務所）を持つというメリットを生かし、対面的なコミュニケーションから、登録者の選好の理解を図るため、コミュニケーションは非常に重要であると K 氏は強調する。

「なるべく希望に合った仕事をスタッフさんと話をしながらご紹介していきます。登録時や、仕事の終了時にお電話をいただいたりするので、そのときにコミュニケーションをとったりします。また、支店で給与のお支払い時に『お仕事はどうでした？』と聞くわけです。そうすると、『ちょっと嫌でした。お客様からのクレームが多くて大変でした。あんな仕事は嫌です』『わかりました。すみません。では、もう少し対面ではないような仕事をご紹介します』という感じです。」(K 氏)

このような情報は、どうしてもアナログ的にならざるを得ないが、このアナログ的な情報をストックするために、データベースが活用されている。データベースには延べ人数で、4～50 万人程度の情報が登録されている。

先にも述べた通り、M 社から派遣されるためには事前の登録が必要になるが、M 社に登録したとしても、実際に M 社で働く派遣社員はさほど多くはなく、10 人中 3 人程度という。また一度稼働したとしても、継続的に稼働することは多くはない。非常に流動的であるという。

ただし、一部には 10 年以上継続的に M 社で稼働する人もいる。このような派遣社員は一般企業で正社員として働くことを嫌う「自由人」的な人が多い。このように継続的に M 社で働く派遣社員の場合、あとで詳述する賃金システムにより、時給は他の登録者よりも高く、最高で 1500 円程度になる。派遣料金自体は、この時給の上昇には連動しておらず、時給が高い派遣社員達に優先的に仕事を紹介することにより原価率が上がるという問題もある。しかし、各支店においてはそのような人材に支えられて（欠員が出たときに仕事に行ってもらえる、また、特殊な技能を持っている、など）業務を継続できているという事情もあり、このような派遣社員との関係を大切にしている。

以上のように、M 社のマッチングシステムは事務系の登録型派遣とは大きく性質が異なるものである。マッチングというイメージよりも、むしろデータベースマーケティングに近いものだと K 氏は言う。

「事務系の派遣社員は賃金や業務内容で仕事を選ぶのに比べ、M 社で働いている方々は、自分の都合のいい時間に働きたいなどのニーズが強く、それぞれ、ニーズの種類が異なります。データベースマーケティングのような手法を使い、個々のニーズを把握した上で、どれだけ個人の要望にあったお仕事を提示できるかが、派遣会社を選ばれるポイントになります。」(K 氏)

派遣会社にとっての主要な課題は、「登録者が希望するような仕事をどれだけ用意でき

るか」にあるという。軽作業系の派遣会社は、登録者に仕事をいくつか提示して、その中から選んでもらう。M社は、業務と登録者を「マッチング」するよりも、情報を「インフォーム」する役割を担う。よって、提示できる仕事の種類が少なかったり、仕事の紹介が簡便でなかったりすると、登録者にとっては選択できる仕事の数が減り、その派遣会社は魅力的でなくなる。

2. 登録時の能力評価の方法

M社で扱う軽作業の仕事は、高いスキルを求められる仕事ではなく、多くは「経験がなくても対応できる仕事」であるという。そのため、派遣社員のスキルに関して評価制度は存在しない。ただし、先述したように、インフォーマルな形で、その仕事に精通した人を優先的にある仕事に派遣するということは行われている。

3. 「年齢の壁」について

事務系の登録型派遣のような、いわゆる「35歳の壁」のように、ある年齢が基準になることはないが、仕事によっては若い人が望まれることがあるという⁴。例えば、引っ越しなど体力が必要な仕事は、未経験者の場合、30歳を超える人材は断られることが多い。基本的に、軽作業系の派遣の場合、派遣会社は仕事の特性に合わせて登録者を紹介しなければならないが、登録者の体力と仕事の内容が合わない場合には、派遣社員がその仕事を希望したとしても断らざるを得ない。あるいは、他の仕事の方に誘導したりということが行われている。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

M社における賃金の決定方式はシンプルであり、派遣社員に対する時給額はスキルではなく、M社での派遣回数によってほぼ機械的に決まる。ただし、あわせて勤務者の勤務態度も重視される。無遅刻無欠勤で、派遣先企業からのクレームがなく、同僚と円満な関係を保ち、一定の回数働いた場合に時給が上昇する⁵。それぞれの時給の段階で、求められるスキルが項目化されているが、基本的には回数で決まるという。この時の時給の増額幅は50円から100円程度である。技能評価のランクとしては5段階あり、賃金の幅は950円から1,500円程度である。この時給は一度上昇するとそれ以降下降しない⁶。

⁴ 「派遣先から若い人が求められることはあります。引っ越しは、未経験者の場合、30歳過ぎたら難しいと断られることもあります。」(K氏)

⁵ このように勤務態度が重視されるのは、すべての派遣社員の勤務態度が良好ではないからである。連絡なしに欠勤する派遣社員も少なからずいるという。

⁶ この賃金システムは、派遣社員も認知している。このように簡便なシステムにする理由は派遣社員内で平等意識が強く、また、仲間内でも情報交換がなされることが多いため、恣意的な基準を用いると不公平感が高まるためであるという。

賃金が一番下のランクの派遣社員の賃金は地域ごとに異なるという。また労働力の需給バランスによっても異なる。仕事が不足している時期には時給が低くなり、逆に派遣社員が不足している場合には最低時給は上昇する。賃金が一番上のランクの派遣社員の割合は高くなく、全体の数%（各拠点に数人）程度である。

以上のような、回数に応じた賃金システムを採用した理由は、稼働の長期間化とモチベーションの向上にあるという。とりわけ前者に関して、稼働者が固定的に勤務しないことがM社の課題であった。M社にとって、長期で契約したほうが営業効率は上がるが、登録者の多くが短期での仕事を望んでおり⁷、実際の平均稼働日数は長くない⁸。例えば、展示会が3日連続で開催され、その主催者側は人員を固定したいこと希望するが、現状においては、M社側が派遣する社員を固定するのは難しい。

次に、派遣料金に関して言えば、あらかじめ、ある程度決められている派遣社員への賃金および求人費用があって、それに対して利益が出るよう、営業が交渉するという形をとる。派遣料金の目安はM社内部のガイドラインで決められているが、実際の派遣料金は、地域ごとの相場や同業他社との競争、ある程度の人数を契約した場合に料金を下げるというボリュームディスカウントなども要因として働くため、それぞれの契約ごとに異なったものとなる。K氏曰く、軽作業系の派遣業は「営業利益でいくと非常に利益率の薄いビジネスモデル」である。

2. 景気による影響

もともと、M社が現在のような軽作業系の派遣事業のビジネスモデルを構築したのは好況期で求人難の時代であった⁹。その意味でM社のような軽作業系の派遣自体が好況を前提としているとK氏も述べている。

リーマンショック以後の景気停滞期においては、派遣先企業に対する請求単価は大きく下降しており、その対応が求められている。具体的には、派遣人数的には3分の1くらいになっており、契約単価も下降している。この対応として、M社では、新規の登録者に対しては最初の時給を下降させる、拠点を閉鎖して¹⁰固定費を削減するなどの対策を採用している。

3. 賃金上昇のきっかけ

基本的に事務系派遣のように、同一の派遣先で賃金が上がることはない。M社では事

⁷ 長期契約を望む登録者は、他の製造業務系の派遣会社に行くという。軽作業系の場合、あまりトレーニングをしなくてもできるような、そもそも短期契約を前提とした仕事という性質が強いという。

⁸ 1人平均3日程度であるという。ただし、この数字は一度も稼働していない登録者を含んだ平均値である。

⁹ 当時の課題は採用コストを減らすために同じ派遣社員を継続的に派遣することであった。

¹⁰ 採用拠点も最大350あったものを、調査時点では100程度閉鎖しているという。

務系派遣も一部行っているが、その仕事のメインは長期の派遣業務の間に一時的に短期間、勤務する仕事为主であり、この場合も、勤続や能力上昇は賃金上昇と結び付かない。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

登録型派遣社員のキャリアを考えて仕事を紹介することは基本的にはない。派遣社員側にそのような意識があれば、キャリアアップにつながる事務系などの仕事を選ぶということはありうるが、M社側からの働きかけはない。一時期、短期アルバイトと若年者を求める企業との間とのマッチングをするという企画を行ったが、事業化は難しかったという。このことについては、3.で述べる。

2. 講座、研修制度

M社では派遣社員向けの講座や研修制度は導入していない。ただ、一時、M社ではいわゆる「ニート」を対象としたビジネススクールを開校したことがある。当初はビジネスとして展開を考えていたが、採算が合わず、結果的にM社の役職員が講師となるなど、社会貢献活動の意味合いが強くなり、継続することが出来なかった。

3. キャリア・カウンセリング

M社では一般の派遣社員向けにはキャリア・カウンセリングは実施していない。しかし、M社では紹介予定派遣事業を新規で展開しようとしており、ここではカウンセリングが行われている¹¹。この試みでは、上記1.で述べたところの、若年者を雇用したいという企業の情報をM社が集め、直接雇用での就職を希望する若年者向けのセミナーを開催し、そこで情報の提供を行うというものである。

ただし、これは現在のところさほどうまくいっているとは言い難い。ビジネスモデルとしては成立するためには年間100人程度紹介が成立する必要があるが、年間で、2~30人程度の紹介にとどまっている。

¹¹ 軽作業系の派遣には、転職過程で求職中のつなぎで働いている人も多いため、正社員をを求める企業とうまくマッチング出来ると思われたが、実際に行ってみると非常に難しいということがわかったという。その理由は、若い正社員が欲しいというM社と取引関係にあるクライアントの募集案件を用意したが、求職者からはあまり人気はなく、フリーターからは応募はあったものの、「挨拶など、基本的な社会人としてのマナー習得が必要な人が多く、採用には結びつかなかった」という。その後、セミナーを開催したり、カウンセリングで応募者の仕事の棚卸をしたり、面接の対策をしたりと、M社では積極的に人材紹介事業を試みたが、採算ベースに全く乗らず、さらに不況の波で求人がほとんどなくなり、現在は事業自体がとん挫してしまっている状況にある。

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

M社からの派遣を経て、派遣先に直接雇用される派遣社員も少なくないという。

(派遣先への直接雇用は)「たくさんありますね。基本的には、派遣会社から派遣先で直接雇用されることに関しては、あまりとめることができない。(中略)我々の登録スタッフの方で、我々のクライアントになった方はたくさんいらっしゃいます」(K氏)

一方で、派遣社員がM社に直接雇用されるケースも少なくないという。これはM社の特徴の一つである。M社では、現在、正社員が750人程度所属しているが、そのうち、500人程度がもともと派遣社員であった社員である。正社員への転換のプロセスは、各拠点から派遣されていた派遣社員が、その拠点の内勤のアルバイトになり、その後に契約社員から正社員になるというルートが多いという¹²。

M社では他に新卒社員も採用しているが、派遣社員から正社員へと転換する社員と新卒社員との間では、キャリアコースは全く同じである。転勤の範囲もほとんど差はなく、基本的には新卒社員も正社員転換された社員も採用された地域内の支店間で転勤する。

V. まとめ

軽作業系の派遣会社は、製造業務や事務系派遣と大きくその性格が異なる。軽作業系の派遣の場合、その派遣日数は著しく短い。また、働いている層の多くが学生や、転職過程中の者や、フリーターなど、自身の都合に合わせて、就業時間や日数をコントロールしたいと考える者が多く、そのため流動性も極めて高い。

このような流動性の高い軽作業系の派遣において、キャリア形成に何らか取り組むことは非常に難しい。まず、教育訓練投資が明らかに回収出来ない点にある。軽作業系の派遣は、「マッチングというよりデータベースマーケティングに似ている」という言葉にも表れているように、事務系派遣と比べ、派遣会社側にも、派遣先にも、派遣社員の人的資本を形成するインセンティブが存在しづらい。また、派遣社員側も、軽作業系の派遣会社に対して、長期的で安定的な形態での就労や、教育訓練を期待、あるいは必要としていない¹³とすると、そもそもキャリア形成は難しい。それよりも、派遣会社には、一時的な緩衝材としての機能として、より迅速な仕事紹介や迅速な賃金支払い、社会保険の継続手続き機能、より安全な職場の提供やフォロー等が求められるのかもしれない。

¹² (自社に直接雇用されるケースは)「多くあります。社員750人中、500人程度はもともとスタッフさんですよ。(中略)登録スタッフで各拠点で働いていて、そのまま内勤のアルバイトになって、社員になって、社員から支店長になって、支店長から地域の長になって、という人ばかりですね。」(中略)「当社は元フリーターの正社員が日本一多いのでは、と思っています」(K氏)

¹³ 派遣回数が多い派遣社員は、必ずしも正社員志向が強いわけではなく、より自由な環境で働くことを望んでいるため、ほとんど正社員への転換を希望しないというメカニズムはそれを例証している。

また、教育訓練投資を行うことに二の足を踏む理由は、対象となる人材のそのものの問題もある。M社がフリーターやニートの者に対して、キャリア・カウンセリングやセミナーを実施し、人材紹介機能を使って、取引企業とマッチングさせようとした取り組みを行ったものの、非常に困難であったことから推測される。こういった教育訓練や就業支援策を実施すれば、利益度外視で行わざるを得ない。社会的企業でもないかぎり、実施する理由はなく、やはり民間企業の限界がある。

軽作業系の派遣会社には、学生や転職過程中的の者など流動性が高い中、一定数は継続して長期間働いている者もあり、そういった者がどういった属性で、なぜこの就業形態を選択しているのかということは、明らかにすべき課題である。軽作業系の派遣においては、そこでのキャリア形成が必要なのではなく、長期的に軽作業系のアルバイト的の仕事に就くことを望んでいないのもかかわらず、結果的に「はまりこんでしまって」抜け出せなくなっている派遣社員の移行を支援することが、政策的に必要なのではないかと考える。

調査実施日時：2009年5月14日14:00～16:45

対応者： 広報担当取締役 K氏

IR室室長 S氏

聞き取り担当： 奥田、郡司、山崎、小野

レコード担当： 米澤、小野

人材派遣 N 社（常用雇用技術者派遣・大手・独立系）

—育成型の人材ビジネス：常用雇用技術者派遣におけるキャリア形成モデル—

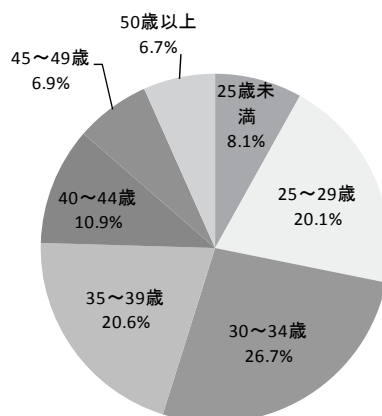
I. N 社の労働者派遣事業の概要

N 社は、特定労働者派遣事業の形態で、技術者の常用雇用派遣を行っている。社員全員が「期間の定めのない雇用」であり、企業内労働組合に加入している。派遣先企業の業種は、製造業と情報通信業で全体の 9 割を占め、ほとんどが大企業である。派遣先では、技術者の 8 割は機械設計に携わり、2 割弱がソフト開発、残り数%が化学系の研究開発に従事している。採用は四年制大学の新卒採用者が全体の 9 割を占め、長期雇用を伴う能力開発と昇進によりキャリア形成を行う雇用形態となっている。派遣先への派遣契約期間は、平均 3 年であるが、近年、派遣先でのプロジェクトごとの開発期間のタームが短くなってきていることと、昨今の不況期に入ってから、派遣先が予算管理を短いタームで区切っていく傾向が強まってきているため、派遣契約期間も短くなってきているという。なお、N 社における派遣社員の平均的な勤続年数は 11 年である。

N 社は「期間の定めのない雇用」である常用雇用派遣社員が 100%だが、不況期に入ると客先からの需要が減り、待機者が出てくる。派遣されなくても雇用は継続するため、当然、賃金は支払い続けなくてはならない。現在（調査時点は 2009 年 12 月）、雇用調整助成金を受給しながら、待機者には社内で教育訓練研修を実施している。2009 年の期首は稼働率が 7 割程度まで下がり、赤字であったが、その後なんとか、損益分岐点である 8 割程度まで持ち直している。

N 社の 2008 年度の常用雇用派遣社員数は約 6 千人、男性が 96%を占める。年齢の分布をみると（第 N-1 図）、34 歳までの若年層が 55%程度、40 歳代までを含めると 9 割を超える。平均年齢は 35 歳ぐらいであり、比較的若い年齢層が多い企業であるといえる。技術者として転職していく者もいるが、定年まで勤め上げる者もおおり、1970 年代に新卒で採用した者が、そろそろ定年を迎える時期になる。

第 N-1 図 年齢階層別派遣技術者の割合



II. 常用雇用派遣社員の仕事の紹介と能力について

N社で派遣先と派遣社員をマッチングさせる際、社員のキャリアを考えて会社主導でマッチングさせる場合と、社員自らが派遣先の案件に応募する場合がある。新入社員や入社2～3年目の若手技術者の場合には、派遣会社が本人のキャリアを考えて仕事に就けることが多いが、基本的には、自らのキャリアプランに基づいて研修や仕事を選ぶことを推奨されている。

マッチングにあたり、派遣先からは、開発・設計対象となる製品分野（例：自動車、電気機器、情報通信機器、半導体、プラント等）、担当業務区分（例：研究開発、製品企画、設計、技術管理、生産技術等）、担当業務レベル（例：全体構想・計画責任者レベル、部分構想・計画責任者補佐レベル、実務主担当者レベル、補助業務レベル、付帯作業レベル、新卒レベル）、その他、担当業務種別や必要とされる技術的知識、ツール（使用端末、ソフト）などの情報が寄せられる。

N社の派遣社員のキャリアやスキル情報は、すべてデータベース化されて、派遣先が求める人材を検索出来るようになっている。例えば、これまで携わってきた製品分野や業務区分、業務フェーズ、技術知識、使用ツール、さらに、業務経験や教育訓練履歴といったことである。

さらに、派遣先からの求人情報は、N社の派遣社員がアクセスする、イントラネット上で公開されており、自身が興味のある仕事に応募することが出来る。また、希望の仕事であったとしても、自身の能力やスキルが足りない場合には、何が出来るようになればその仕事に就けるのかということが、システム検索によって明らかになるように設計されている。

「すべてのテクニカルキャリアに関してのデータベースがすべてここに入っていて、お客様からのいわゆるスペック要求の内容もすべて入っているデータベースです。例えば、エンジニアが今、こういう会社でこういう仕事につきたいということを求めた場合、それが今の自分のスキルとキャリアにマッチングしているのかということも出ます。その中でこれが足りない、あれが足りないというのがここでわかる。今の自分だったら、逆にどういうところに行けるかということも見られるので、そこで検索であがってくる企業があるわけです。そこに本人が行くかどうかです。ここに行くと、例えば今の単価より下がります、あるいは上がりますというものが、自分で選べるようになっています。」(M氏)

新しい仕事に就く時は、前の仕事の契約期間との接合を考えなくてはならない。現在の派遣先での契約期間が終了してからでないと、次の派遣先に行くことは出来ない。また、N社では新しい仕事に就く前の1ヶ月間は、カスタマイズ研修を基本的には実施している（IV節参照）。よって、次の仕事に、うまくタイミングが合わないと移れない可能性が出てくる。

こうした事情から、N社では、派遣先と派遣開始期間の交渉を行い、通常1か月から6か月程度の猶予を貰って、その間にもっとも適した人材をマッチングさせることを行っている。派遣先も適合した人材が欲しいため、必要な時期から逆算して、早めにオーダーを出し

ておくことをする。

社内からの応募で、契約期間等に問題がない場合、エントリーした者の中から適任者を選別していくことになる。通常、応募者は数名から十数名程度で、実際に本人に連絡して、仕事や派遣先、その他条件の詳細を相談してみて、本当に移動するかを確認する。中には転勤を辞退するという人も出てくる。若手は、キャリアを優先し比較的転勤する傾向にあるが、年を取ると共に、家や家族がいて転勤は敬遠されがちになる。基本的に異動は本人の希望が最優先される。

III. 常用雇用派遣社員の賃金とキャリアについて

1. キャリアの伸長と賃金

N社の派遣社員の近年の平均給与は600万円程度、うち、賞与は150万円程度（通常3か月分程度、会社と個人の業績連動）である。年齢別に平均月給を見ると、新卒初任給で約22万円、25歳で約27万円、30歳で約37万円、35歳で約42万円と、45歳くらいまでは上昇し、その後横ばいとなる賃金カーブを描いている。

月給の給与構成は、およそ8割が基本給、2割が業績給である。基本給には賃金グレード（6段階）があり、主に勤続年数と教育訓練受講のポイント加算により昇給していく。1グレードあたりの最低滞留年数は2年である。ポイント加算は、全国の拠点で行われている講習、講座（土日中心）を受け、最後に認証試験を受けて合格すると、スキルが向上したとみなされ、ポイント加算される。基本給の中では、勤続年数よりも、このポイントの要素に重きが置かれている。教育研修システムについては、IV節で述べる。

賃金グレードが上がれば、その分昇給する。しかし、その昇給幅は、業績給の上昇幅に比べると小さい。よって、グレードが低い人でも、派遣先でハイパフォーマンスであれば基本給の昇給幅を凌駕する賃金を獲得することもある。

「（派遣料金単価が）今、大体平均が4,900円ぐらいですが、例えば、派遣単価が、一か月8,000円の方もいます。（その中には）基本給のグレードが必ずしも高い人ばかりとは限りません。」（M氏）

業績給は、派遣先で稼働している時の業績評価によって、変動して支払われる。よって、派遣待機中には支払われない。業績評価が高く、派遣料金単価が上がると賃金にも反映される。

給与に占める業績給の割合は、勤続が長くなれば、大きくなる傾向にある。勤続年数が長くなる中堅社員クラスになると、業績給の割合が大きくなり、基本給を上昇させるインセンティブが小さくなる。よって、教育研修を受けてポイント加算に注力するのは、どちらかというと若手社員が中心となる。

基本給は、昇給することはあってもほとんどの場合、降給はなく、一定水準を保って支給

される固定給である。一方、業績給は、派遣先によって変動する。派遣先の移動を機に一旦減少することもある。給与が下がるケースとして、1 つには、将来のキャリア像に近づけるために、新しい技術や業務を担当する必要がある場合、未経験の領域に入るために下がることもある。もう1 つは、単純に新しい派遣先において派遣料金単価が下がって、業績給が減るケースもある。いずれにしても、一旦下がっても、次の期に上げていくという方法が取られる。

「要は、そのお客様が、そのスキルや経験を買って、5,000 円なのか、5,500 円で派遣という人材としてお使いいただくかどうかという話です。ただ、(前の派遣先で) 幾らぐらいでやっていたエンジニアかというのは、それは当然、前提になります。でも、本人が、下がってもいいから、全然違う向きの仕事をやってみたいとか、極端に言うと、その会社でそういう製品をつくってみたいんだということであればマッチングは成立します。それはほんとうに転職の概念と同じです。」(S 氏)

キャリアレベルと派遣料金単価は、派遣先の担当業務レベルを介して繋がっている。派遣先は、概ね次の 6 段階で担当業務レベルを指定する。①「全体構想・計画責任者レベル」、②「部分構想・計画責任者補佐レベル」、③「実務主担当者レベル」、④「補助業務レベル」、⑤「付帯作業レベル」、⑥「新卒レベル」、それぞれに大体の派遣料金単価の目安があり、⑥「新卒レベル」が一番下で、一番上が①「全体構想・計画責任者レベル」になる。「新卒レベル」では、派遣料金単価は 3,600~700 円程度であるが、一番上のレベルになるとその倍程度の単価になる。入社 2~3 年目までは、下から 3 つめの④「補助業務レベル」に就くことになり、4~5 年経つと独り立ち出来る③「実務主担当者レベル」に就く。年齢的には 30 歳前後である。派遣先からのオーダーは、このレベルが最も多く、全体の 8 割程度を占めている。その上のレベルの、プロジェクト・マネージャークラスである①「全体構想・計画責任者レベル」、②「部分構想・計画責任者補佐レベル」になると、派遣先のプロジェクトを取りまとめ、管理する能力が必要となってくる。N 社からチームで派遣され、そのチームを統括することもある。年齢的には 40 歳代が多いという。

N 社では、「社員には、いろんな経験をして欲しいので、ジョブ・ローテーションを出来る限りやりたい」という意向を持っている。ローテーションをかける目安は「3 年」であり、その理由としては「最低 3 年 (一つの派遣先に) いないと、何か一つのことをやり遂げられない」からという。また、派遣先の外部技術者を入れる理由の一つに、自社では育たない広い経験を持つ人材が欲しいということがあり、いろいろな派遣先で技術や知識を獲得し、出来ることの幅が広がれば、派遣先からのニーズも広く受け止められることにつながる。

「一概にはいえませんが、一企業だけで磨いてきたエンジニアよりも、いろんな企業で経験されているエンジニアのほうが求められる可能性は高いと思います。」(M 氏)

ジョブ・ローテーションは35歳くらい、勤続15年目くらいまでを目安をして行われている。その後は、どちらかといえば派遣先が固定的になるという。ローテーションに関しては、N社側の持つ計画と、本人の意思が合致しないと難しい。そのためN社では、先輩キャリアのモデルケースをネット上のマッチングシステムに流し、社員がキャリアデザインを描きやすいようにしている。N社では、本人のキャリアプランを尊重した最適なフォローを前提としてジョブ・ローテーションを実施している。

2. 賃金と評価制度

賃金構成の中で、評価による変動割合が高いのは、業績給である。評価は、実績に基づく絶対評価及び加点主義の下で行われる¹。評価項目としては、「売上拡大の貢献」、「顧客信頼度の向上」、「営業活動の協力」、「キャリアアップ取組成果」、「顧客信頼度の向上」、「技術力向上支援」、「新業務形態取組実績」、「グローバルキャリア実績」、「エンジニアリングソリューション貢献実績」等がある。

N社では、派遣先と派遣会社、派遣社員の3者による、目標管理面接を実施し、その職務遂行と目標達成について評価をし、派遣料金（業績給）に反映させている。期首に3者が集まり、その年度の目標設定を行う。それによって、派遣社員は日々、行った業務に関する内容を時間単位で入力し報告する。年度終わりの契約更新時期（4月）に再度三者が集まり、派遣社員の働きを査定し、次年度の派遣料金を決定する。

「どういったスキルと技能を持って、クリアして、どういうパフォーマンスを出したかというのを、テクニカルな部分プラス、お客様からの評価と会社側からの三者評価で決定をして、次年度の（派遣料金）単価が決定されます。それとともに、その人の業績給が決定する、そういう仕組みになっています。」（M氏）

N社では、通常、同一の派遣先に1年働いて、平均的な評価の下での派遣料金単価の上昇率は1.5～2%程度で交渉するという。派遣料金単価が上がれば、その分、業績給としてフィードバックされる。逆に上がらなければ、据え置きとなる。ただし、N社としては「1年同じ仕事をしていれば、当然キャリアは上がるもの」という考えを持つため、派遣料金単価上昇に応じてもらえない派遣先においては、その派遣料金に見合った能力の社員に入れ替えることもある。

現況の不況期において、N社では待機者が出ている状況であり、「100年の1度の不況」という位置づけで一律の単価上昇の交渉は行っていない。これまでの平時では、常に需要過多の状況で、ローテーションや単価交渉に関しても派遣会社主導で行えるという事情があった。派遣料金単価の派遣先との交渉方針に関しては、N社の労使交渉での決定事項であり、

¹ つまり、同一派遣先で勤務している状態で、前年より業績給が下がることはない。

現在の交渉方法も労使で取り決められている。

3. 派遣可能な年齢上限に関して

N社の社員の年齢構成（前掲第N-1図）から見ると、45～50歳を境に少なくなる傾向にある。派遣先のニーズは、どちらかというところ「若手」で、「動ける人」に多く、年齢的には35歳ぐらいのイメージという。40歳代に入ると、開発工程のマネジメントに携わる層（プロジェクト・マネジャー）と、エンジニア一筋の層とで二分されてくる。マネジメントに携わる層は、派遣先を移動しながらキャリアを積んでいくが、エンジニア一筋の層は、派遣先を固定し、ジョブ・ローテーションを必要としない傾向が強まるという。さらに、「50代になってくると、自分たちの行く末を考え始める」人も出始める。

プロジェクト・マネジャーのニーズに関しては、派遣先の年齢構成も影響している。この3～4年の傾向として、派遣先の30歳代の若手正社員がプロジェクト責任者として就くことあるという。大手メーカーの開発部門には、30歳半ばから40歳の中堅正社員層（バブル崩壊後の就職氷河期の新卒採用者）が抜け落ちており、次は20歳代という年齢構成になっている。若手の経験が少ないプロジェクト責任者では、工程を仕切れないことが多く、プロジェクト責任者を補佐するため、N社からプロジェクト・マネジャーを派遣することも多くなってきているという。

IV. 教育訓練・キャリア支援制度

N社の派遣料金単価は、競合他社に比べて高い。それでも、競争優位に立てる理由は、キャリア意識を高める教育訓練システムや、キャリア支援制度の存在が大きいという。派遣社員自身のキャリア意識を高め、能力を磨かせる仕掛けが作られており、これらによって派遣社員の人材価値を向上させ、価格競争でなく質的競争を展開しようとするN社の姿勢がうかがえる。

N社の教育訓練・キャリア支援は、派遣先でのOJTと派遣元でのOff-JTが両輪で行われている。派遣先でのOJTでは、マッチングや職場ローテーションを通じて、必要な実務能力を培う。これは先に述べた通りである。Off-JTは、N社の全国のエリアごとの拠点で実施されている。スキルを向上したり、それぞれのキャリアの段階に合わせて必要なマネジメント能力についての知識を得たりする内容である。また、拠点やエンジニア主導の研修もある。すべて無料である。

ここでは、N社のOff-JTを3つのカテゴリに分けて述べる。1つは技術的な研修である。主に技術スキルの拡充を目的としている。2つめは、キャリアやマネジメントに関する研修である。3つめは、各エリア拠点が独自に行っている研修や勉強会である。

また、4.ではOJTやOff-JTを体系づけ、キャリアの目標を構築するキャリア・コンサルティングについて、5.でフォローアップの方法について述べる。

1. 技術研修

(1) 会社主導の技術研修²

N社では、専門分野ごとの技術研修を、土日の2日間で実施している。これらの研修は、全国規模で共通して必要とされるスキルを培うものであり、また、特殊な機材等を必要とすることが多く、全国の大型研修施設4ヵ所や小規模研修施設17ヵ所で実施されている（第N-1表）。機械系では、10講座、電気系では6講座、システム系では9講座、その他を入れると全28講座がある。これらは、受講するとポイントが加算され、賃金グレードの上昇につながると共に、マッチングを行う際の情報となる。また、講座受講後も、受講者には文献や社内外の教材や自習ツールを提供し、各拠点やイントラネット、Eメールを通じた自習のフォローを行っている。

第N-1表 N社の技術研修（基礎）

	講 座
機械系講座（10講座）	Micro CADAM、CATIA ワイヤーフレーム、CATIA サーフェイス、CATIA ソリッド、Pro/E 基礎、Pro/E 応用、I-DEAS 基礎、I-DEAS 応用、Unigraphics、CATIA V5
電気系講座（6講座）	デジタル基礎、アナログ基礎、Verilog 基礎、Verilog 応用、VHDL 基礎、マイコンハード
システム系講座（9講座）	C 言語、JAVA 基礎、JAVA 応用、Visual C++基礎、Visual C++応用、Visual Basic、DSP、ネットワーク基礎
その他講座（3講座）	特許研修基礎、実験計画法、実用英語研修

出典) N社ヒアリング時入手資料による。

上記のような全国的に統一して行われる技術研修は、「ベースメントですから、これがわかっていないと仕事できない」といい、基礎的な意味合いが強い。

この他に、技術研修の応用的講座もある（第N-2表）。これは、もう少し狭い内容で難易度が高い講座や地域ごとのニーズが高いものが、エリア拠点ごとに特化されて実施されている。これも賃金グレードのポイント加算対象となる。

第N-2表 エリア拠点ごとの技術研修（応用）

	講 座
技術研修（応用）	デジタル回路、アナログ回路、PLD、VHDL、解析プリポスト、材料力学、樹脂設計、CATIA、Pro/E、AutoCAD、メカトロニクス、機械要素、射出成型金型、空気圧制御、C言語、オブジェクト指向設計、組込Linux、XML、等
グループ研修	デジタル回路、電子回路、電源回路、受動部品、三次元CAD、板金設計、通信・ネットワーク、H8マイコン、解析、英会話、Excel、Word 等

出典) N社ヒアリング時入手資料による。

² ただし、今期の不況で、待機者の研修が中心となり、調査時点ではストップしていた。こういったことも労使交渉で決められる。

(2) カスタマイズ研修

カスタマイズ研修とは、派遣先に入る前1か月に渡って行われる研修である。派遣先での担当業務に必要な専門技術・製品知識の習得や、設計・開発ツールのトレーニングを行う。

「例えば、Aメーカーさんと、Pro/ENGINEERという三次元CADシステムを使っています。Bメーカーに行ったらCATIAを使っていますという話になった場合には、その1か月間はCATIAのいわゆる三次元CADシステムを使えるように研修します。」(M氏)

(3) 雇用調整助成金対象の教育研修プログラム

調査時点はリーマンショック後の不況期であり、N社では2,000名近い社員が待機状態にある。待機者は、若手からベテランまで問わず派遣先の経営状態によって一律で終了になったためである。

N社では、雇用調整助成金を申請し、待機者に向けて教育訓練を実施している。研修期間は1クール6週間で、調査時点で4クール目に入っていた。第N-3表は、1クール目の研修内容である。

第N-3表 「グループ教育訓練」研修内容(1クール目)

日程	第1週	第2週	第3週	第4週	第5週	第6週
第1日目	プロジェクトの進め方 ・研修の目的、到達レベル スケジュール、役割分担確認	・機械的な主要部品とその機能 ・機械的な要素技術と役割 ・機械的要素技術概要について	・電気的な主要部品とその機能 ・電気的な要素技術と役割 ・電氣的要素技術概要について	・システム系主要部品とその機能 ・システム系要素技術と役割 ・システム系要素技術概要について	・コミュニケーション実習 組織における役割とコミュニケーションの重要性を理解する研修 ・専門技術別技術研修	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ
第2日目	「安全衛生」と5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰) ・手工具、測定器の使い方I(機械編)	・主要部品とその要素技術研修I 部品構造と役割	・主要部品とその要素技術研修I 部品構造と役割	・主要部品とその要素技術研修I システム構成と役割	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ
第3日目	・手工具、測定器の使い方I(電気編) ・対象製品の機能確認と整理 ・対象製品の構造と機能確認	・主要部品とその要素技術研修II 部品構造と役割	・主要部品とその要素技術研修II 部品構造と役割	・主要部品とその要素技術研修II システム構成と役割	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ	・研修成果発表とまとめと準備
第4日目	・構造と機能の整理、検討 ・主要部品の機能、特性確認 ・主要検討項目の洗い出しと検討事項の整理と役割分担	・機械材料と特徴 ・機械設計製図	・電気電子の部品知識 ・デジタル回路の基本	・マイコン知識	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ	・研修成果発表とまとめと準備 ・研修成果発表と成果共有
第5日目	予備日 講師打ち合せ(2週間に一度程度全体会議、他各研修場所単位で打ち合せ) 一般教訓者は、個人・グループ単位でテーマ設定し学習を継続する。					
研修の主眼	・安全衛生と5S ・主要な手工具と測定器の使い方 ・対象製品の構造概要と機能確認 ・分析方法と役割分担の明確化	・設計技術者として必要な機械系要素技術の修得 ・機械系以外の技術者にとって必要となる機械系技術修得 ・機械系技術者に必要な主要要素技術の復習と確認	・設計技術者として必要な電器系要素技術の修得 ・電気系以外の技術者にとって必要となる電気系技術修得 ・電気系技術者に必要な主要要素技術の復習と確認	・設計技術者として必要なシステム系要素技術の修得 ・システム系以外の技術者にとって必要となるシステム系技術修得 ・システム系技術者に必要な主要要素技術の復習と確認	・専門技術についてより深く学ぶ	・専門技術についてより深く学ぶ(実際には、2日間程度の講師打ち合せが含まれるため調整日とする予定) ・研修成果発表と成果共有

出典) N社ヒアリング時入手資料による。

研修内容は、最初は会社主導で講師を選任して実施していたが、途中からエンジニアからの起案型を中心に切り替えた。研修は各拠点ごとに実施されている。分野ごとの専門研修や、技能検定や技術認証試験のための勉強の他、分野や経験が異なる社員が集まるグループ研修もある。N社のグループ研修で特徴的なのは、ティアダウンである。1製品に偏らず、あら

ゆる製品を横並びに見て、よい技術を習得するという研修内容である。

「ティアダウンというのは、ある最終製品を一回ばらして、何がいわゆる製品ごとの強みなのかとか、あるいは、どういうところでコストを削減できているのかというのをすべて見ていく分析手法です。その分析手法を用いて、自分たちのスキルとしてどのように活用することができるかを学ぶことを目的としています。」

(M氏)

2. キャリア研修

N社の社員には、キャリアの節目で必要な能力を培う研修が用意されている。

まず、新入社員で入社した時に受ける「新入社員研修」である。入社2年目になると、「フォローアップ研修」が実施され、顧客満足の重要性やビジネスマナーの徹底、その為に必要なスキルを養う。入社3年目には「ステップアップ研修」が実施される。ここでは、N社の技術者に要求されるコンピテンシー（業務姿勢、考え方、行動、コミュニケーション能力）を理解することを目指している。入社5年目には「リーダーシップ研修」が実施される。ここでは、N社の中堅技術者としての役割とリーダーシップの重要性を認識し、コミュニケーションの考え方や手法を習得する。

また、開発工程のマネジメントに携わるレベルに至ると、プロジェクト・マネジメント研修を受講することが推奨されている。プロジェクト・リーダーとして求められる姿勢や考え方、具体的行動をN社での事例を通じて習得する研修である。

3. エリア拠点ごとの研修、勉強会

上記1、2の研修とは別に、エリア拠点独自の研修が実施されている。これは、拠点に所属する派遣社員のニーズに答えて実施するもので、研修内容は各拠点でハンドリングする拠点マネジャーエンジニアが、社員の意見を聞いて構成し、それぞれ独自の内容になっている。もともと、社員同士が個々で集まって、自主的に勉強会を行っていたものを、10年ほど前から制度化したのが始まりである。自己啓発的に行われていたものを、会社がサポートするようになったと考えてよい。

社員のニーズは、N社の社員が共通でアクセスするコミュニティサイト上でアンケートを取ったり、拠点ごとのホームページ上で意見を募ったりし、最終的にマネジャーが取りまとめて、研修内容を決定する。基本的に派遣社員のニーズに合わせた自由度の高いものになり、独自に工夫がこらされる。拠点マネジャーは、各拠点の所属長が2年に1度、推薦して決定される。年齢的には30歳前後の若手が選ばれるという。マネジャーには手当が付く。

こういった研修や勉強会は、月に1回以上開催され、技術に関する勉強会の他にも、イベント的な集まりもあり、エリア拠点に派遣社員を参集させる仕掛けにもなっている。

「エリアの拠点ごとにエンジニアが所属されています。その中でエンジニアの代表者（マネジャー）を、その拠点の規模にもよりますが、例えば 100 人いたら 2 名とかを決めて、その 2 名が、1 年間で毎月どういう研修をするのかというのを全部決めます。（中略）一般研修だったりとか、あるいはボーリング大会とか、そういうものもありますが、大体はそのエリアに必要な最先端技術の勉強だったりとか、あるいは、英語や中国語などの語学勉強会だったりとかというのがあります。」（M 氏）

各拠点に社員を参集させる目的には、N 社の社員が互いに支え合い、ネットワークを作る目的もあるという。

「技術を柱にした、そういう組織活性とか、人材育成というところを担っている仕組みにはなっています。風土文化的には支え合いの精神です。（中略）ふだんは別々の場所に（社員らは）いますので、そういうネットワーク的な意味もあるように私は思います。」（S 氏）

4. キャリア・カウンセリング

N 社には、派遣社員のキャリア支援のツールとして、キャリア・カウンセリングを実施し、エンジニアが自身のキャリアプランを実現出来るよう支援するシステムを構築している。具体的には、「エンジニアとしての 10 年後」を想定し、まず、自身のキャリアプランニングを自身で考え、N 社のキャリア・カウンセラーと話し合いながら、立てるところから始まる。

「社員が 10 年後、あるいは 20 年後というところに目標設定した場合に、今、どういう位置づけにいたいかということ、弊社のカウンセラーと話し合います。そこによって、じゃ、あなたはこういうスペックを持った人材になりたい、あるいは、こういう設計開発に携わってほしいとなれば、今の能力だと全然足りないんで、それに対して、まず、今のお仕事プラスこういう研修を受けて、こういうスキルを学んでいかなければいけませんよね、という階段をつくっていきます。」（M 氏）

5. フォローアップ

登録型派遣で通常みられる、営業が派遣先を訪問して派遣社員と面談し、仕事の状況や苦情等を聞く「フォロー」という活動は、N 社でもおこなわれているがそれだけではない。派遣先に行くのではなく、各拠点に N 社の社員が集まるような仕掛けを作っている。

「エンジニアの方には、月 1 回以上集まる機会を設けています。ふだんは会えない環境の中でやっぱり最低でも月 2 回とか 3 回というのは会える環境をつくらうということで、営業を中心にやったり、あるいは、エンジニアの中の代表者というのを決めて、その方を中心にやったり、研修をやったりということをやっているんですね。（中略）会社側から提供するイベントだったりとか、あと、営業が独自でコミュニティをつくって集まっている集会というか、そういうものもあります。」（M 氏）

各拠点の所属長との面談（「労使懇談会」と称される）もおよそ2か月に1回の割合で行われる。キャリアの話、仕事に際しての相談等が行われる。参加は義務ではないが、約半数の派遣社員が参加するという。

その他、「労使懇談会」がない隔月に「代表者連絡会」が実施される。これは、各派遣先に派遣されている社員の代表者が各拠点に集まり、N社からの連絡事項等が伝えられ、各派遣先の取り組み等が伝えられる場になっている。

こういった、派遣社員が各拠点に集まる仕掛けを作ってから、派遣先よりもN社への帰属意識が強まり、離職率も半減しているという。

V. 派遣先への転籍、転職について

基本的に、契約期間中の引き抜き防止の契約を派遣先とは結んでいるが、派遣先への転籍や転職は非常に少ない。仮に転籍・転職の希望がある場合には、N社内で持っている職業紹介事業を通じて紹介を行う。

N社を退社する者は年間に300名程度おり、一般的な転職活動をして、他社に移っていくケースは多少あるだろうが把握はしていない。その他、地方の派遣先で契約満了となり、その地方での仕事がなくなった場合、転勤せざるを得なくなるが、その地方に留まる為に、その地方の中小企業の技術者として転職するケースがあるという。

N社としては、新卒でN社に入り、いろいろな企業での仕事を通じて自分に合っているキャリアプランやライフプランを見つけて、その結果、転職というひとつの選択肢にたどりつくことは、むしろ前向きに捉えているという。

VI. まとめ

N社のケースは、人材育成型の派遣事業モデルである。育成型の場合、教育投資した分を付加価値として回収することを前提としている。つまり、一人の技術者の勤続を経年で見ただけの場合、右肩上がりになるよう、教育投資やローテーションによる実務経験を派遣料金に反映させていく。派遣料金が上がらなければ、賃金も上げられないという意味においては、常用型も登録型と同様であるが、技術力を派遣料金に紐づけて、いかに納得性を持って上げさせるか、ということは、派遣料金を上げるに足る人材をいかに育てるかということにつながっている。技術者という、一般能力で、なおかつ技術やスキルの高低差に富む専門職であるからこそ、そして、労働需要が常に高い市場であるからこそ、こういった事業が成り立つのかもしれないが、それだけでなく、やみくもに価格競争に走らず、質的競争に持ち込むヒントも大いに含まれているように思われる。

派遣という労働形態は、働く職場である派遣先でも、雇用されている派遣会社にも、拠り所を求められず、孤独感が強い働き方であろう。N社は、帰属意識を高めるために、拠点に社員を召集し横のつながりを作ろうと様々な仕掛けを作っている。拠点があって、そこから

派遣先に「行く」という意識付けを行っているように見える。今回の不況で、待機状態になった社員が、N社に「復帰する」という特徴的な言葉の使い方があった。拠り所、帰属意識、つながり感、これからの派遣労働のキーワードであるように思う。

調査実施日時：2009年12月17日13:00～16:00

対応者： 広報部 部長 S氏
課長 M氏

聞きとり担当：奥田、米澤、小野

ケース執筆：小野

第Ⅲ部 資料編

政策に対する意見

ヒアリング調査では、政策に対する意見として、以下の項目について聞いた。

1. 公的な職業訓練の実施
2. 派遣労働者の技能や能力を評価する公的な制度の創設
3. 労働者派遣法をよりよく知るための講習の実施
4. 行政による、優良な派遣会社の設定、公表
5. 派遣労働者でも加入しやすい社会・労働保険の創設
6. 派遣禁止業務の拡大（徹底）または縮小（撤廃）
7. 派遣受入期間の拡大（徹底）または縮小（撤廃）

以下、その意見をそのまま、あるいは要約して分類し、掲載する。匿名にせよ、会社が特定されることがないように配した。なお、（ ）書きは、前後の意味が通るように筆者が補足している。

1. 公的な職業訓練の実施

	理由・条件	事 例
否定的	実務経験の不足	「やっぱり実体経済の中で必要とされるスキルがどういうものかとか、何をもってのキャリアアップかという定義をある程度定めた上での教育訓練じゃないと。多分、今ハローワークでパソコンです、何とかですと、その訓練だけでもやっぱりだめなわけで。そういうところがちょっと足りていないのかなというのがありますね。...本当に今、技能が全部海外に流出しちゃっているじゃないですか。でも、やっぱりそういうものって、自動車の何かをつくるとか、建築であるとか、宮大工であるとか、もっと仕事って広がりがあるものなんですけれども、オフィスワークだけに特化してパソコンだけっていうのはちょっと寂しいのかなと。」
		「結局、訓練を受けてきたとしても、実務経験がないので。特に、派遣会社で言えば、派遣というのは即戦力というのを求めています。ですので、職業訓練を受けたからといって、多分ほかの企業もそうだと思うんですけども、誰でも彼でも就業できるかといったら、それはないと思うんですよね。やっぱり私どももそうですけれども、出口を一緒に探しておいてあげないと。」
		「勉強をしたり資格を取ったとしても、実務経験がなければ職業紹介には結びつかないのでむずかしいのではないかと（中略）「逆に、国の機関の中で OJT みたいなことまで含めてやってもらって、経験者をつくってくれるんだったら、すごくありがたい」
		「職業訓練でもなく、そういう講習とかの前に、たくさん働けない方が、うちのデータの中にも何万人も残っているので、そういう方々を何とか救うすべ（を考慮してほしい）。結局、年齢が高いと派遣でも限界

		<p>があり、スキルがないと派遣はやっぱりスキルを重視している会社が多いので、そこに外れている方々ってたくさんいらっしゃると思うんですね。(中略) 入札にして金額を下げるぐらいであれば、そこで訓練させてあげる(ことを考えた方がいい)。」</p> <p>「官公庁に職業訓練をしたその人たちを送り込んで、そこで OA でも簿記でも何でもやらせて、そこで箔がつくわけじゃないですか。環境省にいました、これをしましたとか。そういうところで、実地訓練を行政でやる。政府で何か考えて。」</p> <p>「派遣会社としては、公的な職業訓練を受けてきたからといって、それをスキルとして評価をするわけではない。エクセルやワードが出来たからといって、特に職業紹介が広がる訳ではないし、派遣会社の方でもそういった教育訓練のメニューは用意している。なので、これまでより充実したからといって効果があるかは疑問。」(要約)</p> <p>「クライアントが必要とするレベルが、昔と違って上がってきている。エクセルやワードは出来て当たり前になっている。それをいかに現場で実務に使ったかが重要であり、その最低レベルのスキルを職業訓練校で習っただけだと、就職は難しい。」(要約)</p>
	<p>求める技能のミスマッチ</p>	<p>「以前も、近隣の市から、職業訓練に関しての参考にさせてほしいということであらったことがあったんですけど、一番やっぱり悩みというのは、企業のニーズがわかっていないという話だったんですよ。例えば、介護ヘルパーの資格を取らせるあたりであればいいと思うんですけど、やっぱり企業の必要としている実務というところ、例えば、製造の技能系の職種の知識をつけるとかというのは、全然、企業のニーズを理解した上で研修が行われていないというのがすごく不安だという話だったんですね。うちの研修を見ていただいたときは、うちは民間なので、やっぱりそういう実務を当然、理解した上で反映させた研修をしていると、それは絶対ですね、という話をしたわけです。いわゆる市場の求めている価値、そこを理解した上での職業訓練を実施するのであれば意味があるなというふうに思いますけどね。そこがなければ、何かすごくお金の無駄遣いのような気がします。」</p> <p>「公的な職業訓練についてはあまり期待していない。」「職場ごとに求められる技能が異なり、それぞれの現場に応じた『カスタマイズ』された技能が必要」</p>
<p>肯定的</p>	<p>専門職</p>	<p>「公的な職業訓練の実施というのは必要だと思いますね。経済的に困難になってしまったのは、ここ数年、十何年ぐらいのことで、こういうふうにしてしまったというのは、行政がということじゃないんですけど、政治的なものもあったと思うので。」(ただし)「うちは専門業務だけですからね、一般的なものとはちょっと職種がまた変わってくるので、どうなんですかね。」</p> <p>「目指す人が増えてくれば、そこに市場はできる。現状、目指す人すらもなかなかいなかったり、特定の人しか来ないので、すそ野が広がるような対策が打てるのであれば、ぜひやってもらいたい」</p>

		「ちゃんと正しい業界の知識を知っていただくこと」(が重要で)「職業訓練校が適切な情報を流す場になることで、その一つの足がかりで勉強の場ができてくると、非常にいい」
	本人の意思	「あるに越したことはない」(ただし)「スタッフ側に本当に(受けたいという)意思(ニーズ)があれば」
	コスト	(派遣会社ではコストがかかっても回収出来ないということから)「やってほしい。助かる。」 「派遣社員が登録時に行うような、マナー研修やPC関係がよい」 「ハローワーク主催で研修をやっていると思うけどあまり知られていないのでは」
		「民間の派遣会社が全国的に訓練施設を持つにはコストがかかりすぎるため、都市ではなく地方には一定のニーズがあるのでは」

2. 派遣社員の技能や能力を評価する公的な制度の創設

	理由・条件	事 例
否 定 的	実現可能性が低い	「これよく人材派遣協会でも議論されたんですけどね、結局ね、だめだったんで。これやったら、何か派遣会社が NPO みたいになって、企業経営としてはおもしろくないというか、何かね。これを別に独自でやるのが、派遣会社の能力になるんじゃないですかね。」
		「それ(公的な能力評価)を持ってきていただいても、現状では判断出来ないのではないのでしょうか。(賃金が市場相場に影響を受ける派遣料金と連動する限り)「(評価が=筆者)賃金に結びついたものになってしまっても(それに準じて賃金を=筆者)支払えるわけではない」「どうやって評価するのが疑問」。
		「クライアントのニーズが多様すぎて、縦ぐし横ぐしを刺すのは難しい」(要約)
		「派遣スタッフの技術は進化、劣化することもあり、一度評価をすれば済む問題ではない」「一律、全国平均の評価制度が仮にあったとしても、それをどう生かしますかという問題になってくる」(要約)
一般労働者も対象とするべき		「現在でも、スキルの技能検定など様々な評価制度があるが、顧客の中で評価制度の同じ認識の土俵ができないと難しく、また、派遣労働に限定した評価制度という点でも難しいのではないか」 「派遣だけでなくすべての労働者に共通する評価制度でなければ意味がないのではないか」(要約)
		「派遣社員はそのスキルについて派遣会社が基準を持っており、キャリア形成などへの自覚も行っているために、派遣社員特定の技能評価の仕組みは必要ない。むしろ、正社員のほうが「ポータビリティ」なスキルがあるかどうかかわかっていないことがあるので、すべての労働者対象のものであれば必要。」(要約)
専門業務の性格とあわない		(クリエイティブの分野は)「なかなかかかる基準を明確にできていないので、基準を作るメリットがある反面、それができることよってのデメリットも生じる。(基準を作ることで)クリエイティブらしさがなくなってしまうので、(クリエイティブ系の業界では)物差しは、必要ないのでは」

		<p>「基準をどうするかが、すごく難しいと思う。」</p> <p>「その方が登録に来た時に、私は星 3 つです、というイメージですか？デザイナーについては、技能というよりは肌合いの問題があるので難しい。景気のいい時はいいんでしょうけれども、不況になって派遣料金が下がってきたときに、需給バランスの中で当然ここまでの派遣料金しか出せません、それで我々が最低限の固定費、経費を引いてここまでしか派遣料金を出せませんといったとき、能力評価と食い違いが出てきたら、仕事の選択を狭めてしまう可能性がある。あるいは反対にそれは法律として、中国のcockさんみたいに国家認定だったら何件みたいな感じに固定してしまうのであれば、逆に派遣先からの注文は確実に減ってしまうでしょうね。」(要約)</p>
		<p>「自動車のエンジニアなど、仕事の内容が問題となるケースにおいては創設するのはありうるが、派遣労働者をひとくくりにとめてそのような制度をつくることは無理が出てくる」(要約)</p>
肯定的	あれば利用する	<p>「入カスピードのように、派遣企業ごとのオリジナルのスキルチェックが求められる必要のないスキルも多く、共通化できる部分はあるのではないかと、ただし、導入に際しては、派遣先企業もその基準を受け入れることが求められる」(要約)</p> <p>「最初、TOEIC の IP も、それ(共通化)でもめていましたので、今は TOEIC の IP が、結構 TOEIC と同じレベルだと判断をしてくださる企業が増えているんですけども、最初はやっぱり『本物じゃないでしょう』と言われてしまっていて、その浸透度合いとかも。」</p>
		<p>「あればありがたい」、ただし、現行の派遣のシステムだと、賃金は能力と言うよりも仕事につく問題なので運用が難しいのではないかと」(要約)</p>
		<p>「できたらすばらしいですね。欲しいです」(中略)「もし、このような評価基準があれば価格表もでき、相場形成ができ、やりやすくなる」(要約)</p>
	関連分野で実際に導入され、実績を上げている	<p>「医療関連職は、ほとんど国家資格。ドクターにしても、看護師にしても、あるいは薬剤師にしても。事務の者も国家資格にするとかしないとかは、ずっと言っているようだが。その辺りどうなっているのか。」</p>

3. 労働者派遣法をよりよく知るための講習の実施

	対象	事例
否定的	派遣スタッフ	「こういうことをしたら、その方々が理解するということではないんだろうな」
		「派遣社員に対してはある程度なされている」
		「本当に知ってもらいたい人が参加するかどうかわからない」
		「そのような講習会には、絶対に行かない」
		「(スタッフ、派遣先とも)民間の機関でやってるから、あんまり。別に厚労省がやらなくてもという感じしますけど。」
		「我々の方でも派遣先をお願いして、出てくださいという形でしていますし、派遣スタッフのほうは、我々のほうで話をすればわかるのかなという気はします。」「特に必要はないと思う。」

	派遣先企業	「派遣法の派遣先へのレクチャー自体は、派遣元が行っているために、国が代わりに行うことの意味はあまりないのでは」「むしろ、労働者派遣法自体のわかりやすい改正が必要」
肯定的	派遣スタッフ	「スタッフさんにとってはあった方がいいのではないのでしょうか。」 「これはぜひ、やっていただけるようであればお願いをしたい。当然、我々は社内でも、顧客企業向けにセミナーを開催したり、啓蒙ツールを配ったりしている。ですので、そういったものは、国も一丸になってやっていただけるのであれば、非常にありがたい」。(同社ではホームページ上で情報提供を心掛けているが)「広く浅くというか、細かいものではないので、当然、意識が高い方はちゃんと読んで見るんでしょうけど、そうでない方は、当然見ませんので。意識の低い方たちにも、要は国が支援すればよい。派遣を知っている人たちに対して私たちはやっているの、要は派遣を知らない人たち含めて、意識の低い人たちに向けてやっていただきたい」。「既に派遣登録をしている人だけでなく、就業形態の多様化が定着するなかで、今後、派遣という働き方を選ぶ可能性のあるすべての国民に周知できるようにしてほしい」(要約)
	派遣先企業	「派遣先がどうしてもやっぱり、発注側でいろいろなわがままを言うというケースもありますので、ルールが決まっていますよというところについては提供していただくのはありがたいこと」 「派遣先に対してやってもらいたい」 「派遣先は知ってほしいですし、私どもも何回か、前に派遣先責任者の方とか、派遣先の指揮命令者の方とか向けに講習は実施していましたね。大体、派遣法とか労基法が変わったときですけれども。...派遣先に対しての責任というか、そういうものがもともと派遣元ばかりだったですけれども、だんだん派遣先にも期間を短縮しちゃいけないとかいうようなことがありますよね。ですから、そういうものも知らないでやるのと知っていてやるのでは、大きく違うんだろうと思います。」 「派遣先企業については、大手の場合、担当者は熟知しているが、現場は知らないことがよくあるので、そのような試みには一定の有効性があると思う。ただし、講習会の形式ではなく、冊子の配布や読みあわせのほうが有効だ。」 「派遣先に実施してもらったほうがいい。あまりにも派遣のことを知らずに、何となく派遣を使っているクライアントは結構いると思う。ハローワークなど役所は、派遣元がちゃんと啓蒙活動してくださいよというが、派遣元はやはりクライアントにいろいろいいところがある。やはり行政が積極的に啓蒙活動をしたほうがいい。派遣先の指揮命令者、責任者と言われている人たちに研修を受けさせた方がいい。」(要約) 「人材派遣協会などでも講習は行って、派遣先からも問い合わせが来たりすることもあるが、『行ってくれ』とは言えない。まるで知識がないから行ってこいと言っているみたいになりますから。その辺は、派遣元として啓蒙すべきとはわかっているものの、難しいですね。」 「派遣先向けの研修は、(日本人材派遣)協会がよくやっていますけれども、すごく人気があるみたいなので、もうちょっと頻度を上げてあげるといいん

		<p>じゃないかという気はします」「それよりも、率直なところ、大体勉強しないとわからないような法律って、法律なのかという（気がします）。刑法みたいに何をしたらだめと、わかるものじゃないと。（派遣法は）難解過ぎます。僕ら業者あてだったら難しくしてしょうがないんですけども、実際にご利用されている方にとっては難しすぎる」</p> <p>「これは、派遣先企業さんが知りたいというところが多いみたいです。特に派遣法改正後に関してはこのニーズは増えると思います。」</p>
--	--	---

4. 行政による優良な派遣会社の設定、公表

	対 象	事 例
否 定 的	評価基準が不明	<p>「反対。何を持って優良とするのか、その評価基準の設定が難しいのではないか。」（要約）</p> <p>「何をもって優良とするか。その基準が難しい。例えばクレーム率みたいなことになれば、こちらがいくら誠意をもってやっても、誤解が誤解を生んで、労働基準監督署に訴えられたりというのはよくある。違反事例がない、というような基準だったら、派遣会社はゼロになってしまうのでは。」</p> <p>「これは微妙ですね。その評価設定によります。多分、何かバリュウというお話だと思うんですけど。」</p> <p>「何をもって優良とするか。」「すごく規制色が強くなるということであれば、ちょっと、いかんかな、という感じはしますね。優良だという時の判断基準が非常に難しいかなと思っておりまして、今の法律の中でいくと、スタッフさんからの苦情が多いのか、少ないのかとか、あるいは形式論でいくのか。形式論でいっちゃうと、また間違っちゃうかなという感じもしますし。」</p>
	劣悪な派遣会社への規制強化のほう が有効	<p>「オランダの NPO が、評価をやってから大分成果があがったというらしいので、あっていいのかな。でも、星一つだったら...。嫌だしな。」「どういう点で優良とかって言うんですかね。保険の加入とかですか。」「あまりにもひどい派遣会社があるので、それはちょっと淘汰されてしかるべきだという感じはしますよね。むしろ優良というよりは、問題のあるところを淘汰されるべき。取り締まり、指導を強化する方がよいと思う。」（要約）</p> <p>「何をもって優良とするかが、判断するのは難しい。」「明らかに、賃金未払い、契約書不作成など、ルールを違反しているような会社も少なくないので、それらの違反への対応を行ってほしい。」（要約）</p> <p>「これはやめたほうがいいんじゃないでしょうか。逆に優良じゃないけど、劣悪な派遣会社の公表とか...。これは、今でもあるんですね。」「これは行っても、派遣会社の宣伝には多分ならないと思いますね。その派遣会社の自己満足だけにしかならないと思いますね。」</p> <p>「何をもって優良とするかが、判断するのは難しいが、少なくとも派遣業のルールを逸脱する企業に対する取り締まりは強化してほしい。」「一定のルールを超えて儲けようとかやっているのがあったら、ほんとうに徹底的に叩き潰してほしい。」「許認可が甘い気がする。」「例えば、本来は一人しか派遣先に紹介できないはずであるにも関わらず、複数の候補者を紹介するという派遣会社があり、適正な競争が図れないことがある。」（要約）</p>

	行政の介入は望ましくない	<p>「行政が介入しないほうがいいんじゃないかと思えますけどね。市場の選択に任せたほうがいいんだろうと思います。」</p> <p>「悪質な派遣会社への指導を強くすべき、『優良』という考え方自体に民間への信用の薄さを感じられる。」</p>
肯定的	イメージアップのために必要	<p>「何を基準にするかなんですよね。何を以て優良かというところがわからないと、これも良いか悪いかって、なかなか判断しにくいと思います。ただ、今、派遣会社自体が五、六千事業者あって、そのうちほぼ大半はコンプライアンスを意識してやっているところばかりだと思うんです。これは、うちの業界だけじゃなくてどこの業界もそうで、ある一部、法目をくぐったりとか、問題のあることをして、それが問題視されているので、悪いほうをたたくのか、良い方を表彰するのか、どちらとも言えない。ただ、結論としてなんですけど、要は正しいことをやったところはきちり評価される制度であればいいとは思っているんです。だから、正しいことをやっても何も認められないということは問題があると思うので。正しいことをやっているのとやってないのが、きちり判別ができれば（いいですね）。」</p> <p>「ぜひやっていただきたい。」「派遣会社は、業界内の自浄作用の不足が批判されることがあり、社会保険の加入率の公開など、行政による制度があればありがたい。」「免許更新条件の厳格化も必要。」</p> <p>「次世代法なんかでも、『クルミン』みたいなマークを与えるみたいな、ああいうのはいいじゃないですか。教育訓練に力を入れてるとか、何か、指標は何かわからないですけど、何かいいところを表彰というか、マル優マークみたいなをつけるという。あるいは女性の就労支援を積極的に行っているとかね。」（要約）</p> <p>「指標はいろいろ細かくすると切りがないと思うので、ざっくりと。ついてればやっぱり、派遣というの、いいのかなというイメージアップにはつながりますね。」</p>

5. 派遣社員でも加入しやすい社会・労働保険の創設

	理由・条件	事例
否定的	労働者全体の制度改革が必要	「社会・労働保険の見直しは、派遣社員だけの問題ではなく、社会全体の問題であり、雇用形態の変化に対応した、生涯的な ID 制度などの仕組みが必要になる。」（要約）
	保健健保で十分	<p>「派遣社員の多くが、派遣健保に入っている現在では、あまり必要ないのではないか。」（要約）</p> <p>（当該派遣会社では 100%の加入率であることから）「今ので十分普通に加入しやすい。」</p> <p>（ただし日雇い派遣などについては）「加入しやすいようにしたほうがよい。」（要約）</p>
肯定的	中小の派遣元企業向けの保険が必要	「我々の方では規定がございます。正社員の 4 分の 3 以上の者については必ず健康保険、厚生年金、それから、週 20 時間以上であれば雇用保険というのは必ず入れています。先ほどの話じゃないですけど、派遣会社によっている

		<p>いろと違いはあるのかなと思いますね。」「こういうところをもっと徹底してほしいですね、逆に、さっきの話じゃないですけどね、優良と絡んでくるかどうかわかりませんがね。」</p> <p>「これは必要だと思います。当社は独自の健保組合がありますけれども、中小のところは非常に厳しいと思いますね。」</p>
利用しやすい保険が必要		<p>「大事なポイント。」「派遣契約が終了し、次の派遣会社で働くというケースや一旦休むなどタイムラグがある場合にスタッフにとっては切りかえの作業が著しく面倒である。」「面倒な手続きせずにスイッチ一つで切りかえるとか、延長していけるとかというふうにすれば。」</p> <p>「加入しやすいだけでなく、受給しやすい仕組みをつくるべき。」</p> <p>「とても興味がある。特に、派遣社員が加入する派遣健保について、発足当時は保険料も安かったが、昨年政府管掌健康保険の補てんがらみで保険料が一気に上がってしまった。」「設立当初、加入者である派遣社員は、年齢も若く、健康で、扶養家族も少ないこともあって非常に保険料が低かったが、現在は保険料が上がり『魅力がないもの』になってしまった。」「派遣社員にとっては、保険料が安くなることと、仕事に就いたり離れたりすることが当たり前なので、しくみが煩雑にならないようにすることが重要。」(要約)</p>
有期雇用者向けの保健が必要		<p>「これは、有期雇用者全体に言えることだと思いますが、今の社会保険制度は昔の正社員を前提にした制度になっていますから、確かに有期雇用者が加入しやすい、加入しやすいだけでなく、事務手続きする派遣会社側も非常に大変なので、書類1つとっても楽にしていきたい。」(要約)</p> <p>「派遣社員でも加入しやすい労働保険は必要。」「既存の日雇雇用保険は日雇雇用向けであり、派遣という就業形態に合わないという問題、また悪用された(実際にその日に失業したのかどうか不透明)という実態もあることから、新しい形態の雇用保険の整備が必要。」(要約)</p>
全面的に賛成		<p>「これだけはやってください。派遣会社はすべて、これだと思いますよ。」</p> <p>「これはぜひ、賛成です。」</p> <p>「うちはこの辺はきっちりやらせていただいているので、問題はないとは思いますが。雇用保険のほうも変わったりとかして、非常に、ほんとうに労働者側にも手厚い状況にはなっているので、きっちりこの辺に関しては、オペレーションも含めてなんですけど、やっていきたい。」</p>

6. 派遣禁止業務の拡大(徹底)または縮小(撤廃)

	理由・条件	事例
拡大 徹底	港湾業務などについては禁止が必要	<p>「禁止業務、危険業務に対して派遣という部分を適用すると、ほんとうに働く人たちの安全衛生面が非常に問題になるので、やっぱり危険業務に対しては、ある程度のところで禁止すべだというのは思います」「一方で、規制を緩和し、自由な労働市場を作ることも必要である」(要約)</p> <p>「港湾業務とか、公序良俗に反する業務とか。それは別に徹底していただいでいいですよ。自由化業務の禁止については、なくしてほしい」</p>

		「派遣禁止業務は、確かに港湾なんていうのは、絶対、禁止業務から外してはだめですよ。どこが怪我したときの責任を持つかというところになりますので。」
	製造業への禁止が必要	「現在の禁止業務については、徹底。現在、許可されている製造業もイメージが悪くなりすぎており、派遣自体の印象が悪くなる状況にあるので、一度禁止したほうがよい」
	現状維持	「現状のままでいい。」
どちらともいえない	派遣法全体の見直しが必要	「26業務への拡大そのものがあまり適当ではなかったのではないかと。以前は、派遣社員はスペシャリストであり、誇りもあり賃金も相対的に高かったが、現在では、そのような傾向は弱まっている」(要約)
		(製造派遣が禁止された場合について尋ねたところ)「弊社は製造派遣をしていないが、なくなると困るんじゃないかなと思いますけど」「お仕事の職種で、ここは禁止、ここはいいとかというのって、お仕事される立場の方々によって、また我々から見ても、非常に判断が難しい。何でこの仕事はよくて、これはだめなのみたいな話。」「法律でよくあるのは、ご本人さんが(派遣先の職場で)円滑に回るために、例えばお茶を出してくれたりとか、そういうことで非常に円滑に組織が回っている。(それなのに)そういうこと(26業務以外のことをすることが)が禁止ですよ。あるいは、いろんなことができることをもって、この人を正社員にしたいねとかいう、こういう積極的にお仕事の幅を広げようとするタイプの方(に対しても)、それをやっちゃいけません、とか言わなきゃいけない。そういうことをすることで社員への転換をする、その人にとっては非常にアピールになったりしているわけですし、また、そこがそういうタイプの人のおいしい点でもある。ですから、社員にするときって、OAのスピードが早いからといって社員にするケースってあまりないんじゃないかと思うんですね。」「法律がそういう芽(派遣社員が積極的に仕事の幅を広げることで、キャリア開発をすることや、直接雇用の打診を受けること)を摘んでしまっているところはたくさんあると思います。」「今の法律、あるいは規制からすると、キャリア開発とかいうことは全然なじまない」。
		「我々が言うのも変ですけども、基本は労働者の雇用安定は賛成です。そのために派遣業界が多少痛みを伴ってもやむを得ないと思います。派遣規制を強めれば、今派遣で働いている人、あるいはこれから派遣で働こうとする人、あるいは今から職を探そうとしている人全体にとって、いいのか悪いのかという問題だと思いますので。」
	「派遣法が'86年に制定されてから、組合と労働者、使用者の審議会をやって、改正されてきた法律は、双方の妥協の産物のような形で、現在の派遣法はいびつな形になっている。要はスタッフも、派遣先も、派遣元も使い勝手が悪いし、苦勞している。だから、もう少し、欧米のように単純に使いやすい、わかりやすい派遣法にしてほしいというのが一番の要求です。もうちょっと現場の実態を役所も見て欲しい。民間としては言いたい部分がある。とにかく妥協の産物で玉虫色の法律で、みんなが使い勝手が悪いと思っている。」「週3日働きたいとか、1週間だけの販売の仕事とか、派遣がなくなると困	

		<p>る業者は出てくると思う。地方から出てくる店などは、1週間だけここでアルバイトを探すのに直接雇用にするっていうのは、本当に出来るのかなど。こういうニーズは厳然とあるわけで、それを何もかも工場労働者も、危険な業務も、一緒にされて議論されては困る。秋葉原事件や派遣村の影響が強すぎる。もうちょっと、冷静な議論をしてください。『ミスター年金』ではないけれど、『ミスター雇用』みたいな、そういう人が出てきて、全体像から議論してほしいと思う。」(要約)</p>
		<p>「現状の26業務の設計では、26業務以外のシェアが10%以上になってしまえば最長3年間しか延長ができない。しかしその一方で派遣社員は年齢を重ねるごとに非専門的な業務が求められるようになるため、スタッフも長く働きたい。それも派遣という処遇で働きたいと言っている人にもかかわらず、頑張れば頑張るほど派遣で働けなくなる状況が生まれてしまう、どこかしら、この制度の運営に問題点がありますね」(要約)</p>
		<p>「非常に難しいですよ。私見ですが、(これまで)法が緩和されたことによって、いわゆる営業機会が増えて、売上げが上がってきたので、適正な形で市場が大きくなる方向性を目指してほしいと思っています。ただ、何でもありよという状態が今問題であると思うので、そのきちっとしたルールが、港湾業務含めたもろもろ(現在の派遣禁止業務)だけでいいのかを、もう1回再議論していただきたい。あと、派遣本来の役割をどう考えるかという点も、もう1回議論していただくことによって、いろいろな問題が1つの問題になっている(ことが見えてくると思う)。派遣が良いのか悪いのかという議論なのか、いわゆる期間雇用が良いのか悪いのか。問題が違うことを派遣ということに置きかえて、すべてが一緒くたになってしまっているの、派遣本来の役割をちゃんと理解をしてもらって、その派遣の良いところと悪いところの中で、要はできるだけ利便性を損なわないように、ただ、ルールはちゃんときっちり守るようするためにはどうするのかという話をさせていただいた上で、できる限り(派遣業務の)縮小ではなくて拡大の方向に向かっていただけたらというのが、私自身の願いです」</p>
	<p>法律による範囲の制限が不必要</p>	<p>「基本は法律によって業種を制限すべきじゃないと思うんですけども、労働者が必要であれば、別に保護法をつくればいいと思います。」</p> <p>「危険な業務については制約条件の設定は必要であるが、一般的には、職種、業種ごとに区切って、規制をかけることは妥当ではない」(要約)</p> <p>「何か職種とか業務によって区切るということがちょっとおかしいのではないかという話は、やっぱり社内でいつも出るんですね。明確に業務って切りにくかったりもしますし、業務に何か区別があるのかと考えると、何かそこで区別をして考えること自体が、多分、おかしいのではないかと。例えば今後、事務操作機器だったらよかったのに、事務、機器が入らなくなった瞬間に何でできないんですかみたいになっちゃうでしょうし、そういうところもやっぱり求職者から見たら非常に理解もできず、意味がわからないのではないかとと思いますので。」</p>

7. 派遣期間の徹底・縮小（撤廃）

	理由・条件	事 例
徹底	派遣の特性	「派遣という業態の特性上、期間が定められているのは仕方がない」「もう一時的、臨時的という前提になって、もう動かないだろうというところから、派遣はこういうものだと、...考えていますから。」
撤廃	労働者・派遣元・派遣先のそれぞれのメリットにならない	「今のルールがマーケットが要望しているルールなんではないかというところについては、よくよく冷静に、机上だけで議論するのではなくて、派遣スタッフの声を聞いたらどうですかね。」
		（直接雇用が増えるわけではなく、雇用機会が奪われるだけになるので）「3年で区切られて喜ぶ人はいない」「また、2ヶ月未満の派遣の禁止も、短期間の有期契約が増えるだけで、法律改正としてはあまり意味が無い。社会保障や教育を充実させるために、自己投資を促すような規制は望ましいが、流動化を減少させるような規制は望ましくない」（要約） 「社会保障を絶対入れるとか、教育を充実させるとか、そのために企業が投資をしなければいけないとか、そういう規制はいっぱいつくっていただいて構わないですよ。でも、そうじゃない、人材を流動化していかなければいけない時代に流動化を規制するようなことは何のメリットがあるんだというのがやっぱりわからないですね。」
		「労働者の選択肢を狭めるので、受け入れ期間はなくて良い。」 「やっぱり派遣っていうのを1つの働き方として選んでいるっていうことを考えるのであれば、期間があるっていうことは、労働機会の損失になりますから、ないほうがよい。」
		（期間の策定自体が）「あまり意味がない。」「第一に、期間が定められていることで、企業側も何の意味もなく3年で契約終了にしてしまい、社員の側も働いたときからカウントダウンが始まり、不安が増すことが懸念される。また、政策の意図とする正社員化についても懐疑的で、もともと正社員が必要ならば正社員を採用しているだろうし、直接雇用化できたとしても、条件の悪い契約社員が多くなるのではないか。」（要約）
		「受け入れ期間は、原則撤廃してほしい。期間規制というのは、お客さんが決めるものであるし、派遣元が決めるものであるし、法律で定めるべきじゃないと思う。お客さんが3カ月でいいっていえば3カ月でいいし、派遣社員が2カ月しか働きたくないっていえば、2カ月でいい」
		「期間を定める意味がない。」「派遣社員も派遣という形態で続けたい、派遣先も続けてほしい、派遣元も続けたいという全員の合意があるにも関わらず、『終わり』となると結局、みんなが不幸になるんです」
		「派遣期間が長くなることによって、ある意味、受け入れの企業（派遣先）は雇入れのいろいろな責務が出てくるところから、そういうセーフティネットが出ていると思うんですけど、その部分を、グレーじゃない形で、うまく運用していただければ、逆に言うと、撤廃をきっちりうたっていただいて、でも安定的に働けますよというのが1つの方法であると思う。グレーな部分をきっちり雇用しますということであれば、そのちゃんとした

	<p>ルールを作る。我々事業主にとっても（人材は）貴重な資産なので、それが期間によって、法律だから全部（派遣先に）あげちゃいますよ、ということになっちゃうと、それはそれで困ることも出てくるので。そういったところに関して、事業側のリスクについてもルールを決めていただいて、撤廃なら撤廃のセーフティーネットをつくってもらえればと思うんです。」</p> <p>「今許可されている業務の中での受入期間という話になりますと、規制強化というのは、我々は困るといのが率直なところですね。禁止が増えるというのは。」</p> <p>「抵触日についてちょっと不公平になっていて、そこで丸々3年働ける人もいればそうでないケースもあるので、やっぱり1業務について3年ということではなくて、やっぱり期間は『人』につけたほうがいいと思います。3年という抵触日については、受け入れる企業側から見て1つの職種に対して3年ですが、途中で1年半たって別の方が入った時、残り1年半しか働けない。我々が派遣したときに丸々3年働けるケースと抵触日の関係で1年しか働けないということがありますので、その辺で言ったら矛盾があるんじゃないかと思います。原則撤廃したほうが私はいいと思います。」（要約）</p> <p>「派遣受入期間については、ほんとうに切実なことがいろいろたくさんありまして、本人はこのまま続けたい、派遣先さんもこのままいてほしいのに、期間制限でやめないといけないということが多々ありまして、ではそのやめた人が今幸せになっているかどうかという、まだ仕事が決まっていませんというケースが多いんですよね。それでその会社さんも、そのかわり正社員を1名入れたかというに入れていないですしね。」（要約）</p>
シニア派遣について	<p>「高齢者のところは26業務で括ろうとするというのは、非常に我々も率直に苦しいところがありまして、自由化（業務）で今やっているケースが多いんですが、高齢者の場合、（期間制限があったとしても）直雇用はなかなか難しいですね。先方に65（歳）という定年制の中で、派遣だけは直雇用だけ例外にしてくれ、就業規則変えてくれということはなかなか難しいものですから」「シニア層のところは少し個別に考えたほうがいいと思います。どうしても自由化になるし、その次の仕事ってなかなか見つけにくくて、そこですごく活躍していて、うちの会社にも70超えた方、働いている方何人かいますけど、そこは26業務でやっているからまだいいのかもしれないけれども、それがたまたまた自由化の仕事であれば、3年しかできなくてみたいな、それこそ奪っちゃうというか」「（自由化業務だと3年経つと）後任も入れられないという（のはどうなのか）」。</p>
申し入れの撤廃	<p>「うちのような専門26業務の特定労働者派遣に関しては、受入期間はもともとないんですけど、いわゆる申し入れの撤廃は求めます。」</p>

8. その他

内 容	事 例
障害者雇用の企業受け入れ数の基準	「障害者雇用は、企業の責務としてとても大事だと思います。障害者雇用ということが大事だということを知った上でいいですが、人材派遣会社の障害

	<p>者雇用の「一点何ポイント」という計算式というのは甚だ不満でしてね。派遣会社の場合、8時間労働換算で派遣スタッフの分まで正社員にカウントされるんです。例えば、大手は、大体、常用換算で売り上げの的にいうと5万人ぐらいの、今この瞬間に長期稼働者がいるわけですよ。一方、正社員というのは2,000人ぐらいですよ。すると、5万2,000人がベースになります。5万2,000人の会社って、パナソニックとか、そんな大会社になるわけです。これは、普通の会社と違って。ものすごいハンデなんです。いつも議論されてるんですが、いまだに回答出ないんですよ。」</p>
26業務の見直し	<p>「専門26業務について、派遣法が施行された時と変わっていない。26業務自体の見直しみたいなものが必要じゃないかなと思う。派遣法が出来た頃は、事務機器操作も専門的な機器の操作だったと思うが、今これだけITの時代になって、例えばワードやエクセルが普通に一般の方たちが使えるような状況になってきているのに、26業務が全部専門的なものに入るのか、ちょっと疑問である。」(要約)</p>
地域・担当者の法解釈の統一	<p>「派遣会社の解釈の違いで、自由化業務なのか、専門業務なのか、違ってきてしまう。ある地域では指導が来るけど、こっちでは指導が来ないとか、かなりみんな混乱している。10号の財務処理でのレセプトは、ある県ではそれは自由化業務だという指導があった」(要約)</p> <p>「行政の労働局のほうで対応される方はやっぱり人間なんですよ。同じことを聞いたとしても、そこの担当の方によってやっぱり違うんですよ。」</p>
登録型派遣禁止の影響等	<p>「(パートタイマーなど、直接雇用の非正社員の場合)、何か職場でトラブルがあったときに自分で戦わないといけませんよ。派遣会社の場合は、契約が不履行であったりとか、あるいは盛り込まれていない条項を無理やり勤務させられたとかいうと、いろいろ派遣会社がやっぱりいくら利益のために働いているとはいえ、契約を立ててきちんと守っていくべきところって結構多いと思うんです。(派遣が禁止されて)いわゆる(直接雇用の)有期雇用の雇用形態のパート、アルバイトという名前の事務職という形になってきたときに、守ってくれる人がいないと思うんですよ。」(要約)</p> <p>「企業側としても個人情報保護の問題で、やっぱり派遣会社に頼んだ方が何かトラブルがあった時に、後ろに法人がついていると責任の所在がはっきりしていると。アルバイト、パートさんが仮に顧客情報を意図的もしくは過失で持ち出したときに責任の所在がはっきりしていないということで、やっぱり今派遣の仕事が他の雇用形態と取って代われない。</p> <p>例えば、単純なデータ入力で、証券印刷専門で派遣しているケースがあるんですよ。これは年に1回の事業報告書等を印刷するために、データ入力をしているんですけども、派遣がダメと言ったときに、今申し上げた理由で当然アルバイト、パートで取って代われない。かと言って単純入力を正社員で今就業規則上の雇用条件で雇えるかということ、絶対雇えないということがあって、(派遣労働は)アルバイトと正社員とのグラデーションのところを弾力性を持って利用されているんじゃないかと思うんですけどもね。」(要約)</p>

「派遣労働者の働き方とキャリアに関する調査」
 ——派遣元会社ヒアリング調査用・フェイスシート——

以下のヒアリング・フェイスシートは、事前にご記入いただきますようお願い申し上げます。

貴社名	
所在地	
記入者の所属・役職	
記入者のお名前	
連絡先電話番号	
連絡先Eメール	

I. 貴社の労働者派遣事業の実績についてお聞きます。

問1. 2008年度に貴社で稼働している派遣労働者（実稼働者数）は何人ですか。常用型派遣労働者、登録型派遣労働者別にお答えください。

派遣労働者の種類	実稼働者数
常用型派遣労働者	人
登録型派遣労働者	人
派遣労働者数合計	人

問2. 貴社の常用型派遣労働者は、期間の定めのない雇用ですか、それとも期間雇用（反復更新（見込みも含む）により事実上期間の定めのない雇用）ですか？

1. 期間の定めのない雇用
2. 期間雇用（反復更新（見込みも含む）により事実上期間の定めのない雇用）
3. 両方 ⇒ その場合の割合は？ ⇒ 期間の定めのない雇用（ ）%
 期間雇用（ ）%

問3. 2008年度の新卒派遣の実施状況はどのようになっていますか。有／無いいずれかに○をつけてください。

新卒派遣者数	高校卒	短大卒	大学・大学院卒
2008年度	有 / 無	有 / 無	有 / 無

問4. 現在の派遣先企業数をお答えください。それらの派遣先企業の規模はどうなっていますか。以下の分類ごとにお答えください（足し合わせると合計になるようにしてください）。

派遣先企業の規模	およその数
30 人未満	社
30～100 人未満	社
100～300 人未満	社
300～1000 人未満	社
1000 人以上	社
派遣先企業数の合計	社

問5. 派遣先企業の業種は何ですか。売上の多い派遣業種を上位3つまでお答えください。

- 1.建設業 2.製造業 3.情報通信業 4.運輸業 5.卸売・小売業
 6.金融・保険業 7.不動産業 8.飲食店・宿泊業 9.医療・福祉
 10.サービス業 12.商社 13.出版・マスコミ 14.官公庁・公的機関
 15.その他（ ）

問6. 貴社の資本について該当するものに○をつけてください。

1. 特定の1企業もしくは同一グループ企業からの資本出資を受けている
 2. 独立企業である
 3. その他（ ）

II. 貴社の登録型派遣労働者についてお聞きします。

問7. 登録型派遣労働者の年齢構成はどのようになっていますか。稼働者のおおよその人数をお答えください（わかる範囲での直近でお答えください）。

年齢階層	稼働者
25 歳未満	人
25～29 歳未満	人
30～35 歳未満	人
35～40 歳未満	人
40～45 歳未満	人
45～50 歳未満	人
50～55 歳未満	人
55～60 歳未満	人
60 歳以上	人
合計	人

問8. 登録型派遣労働者の性別構成はどのようになっていますか。稼働者のおおよその割合をお答えください。

性別	稼働者
男性	%
女性	%
合計	100%

問9. 現在稼働している登録型派遣労働者の派遣職種はどのようになっていますか。多いものから3つまで選択してください。

政令で定める二六業務	1. ソフトウェア開発	2. 機械設計	3. 放送機器等操作
	4. 放送番組等演出	5. 事務用機器操作	6. 通訳、翻訳、速記
	7. 秘書	8. ファイリング	9. 調査
	10. 財務処理	11. 取引文書作成	12. デモンストレーション
	13. 添乗	14. 建築物清掃	15. 建築設備運転、点検、整備
	16. 案内・受付、駐車場管理等	17. 研究開発	18. 事業の実施体制の企画・立案
	19. 書籍等の制作・編集	20. 広告デザイン	21. インテリアコーディネータ
	22. アナウンサー	23. OAインストラクション	24. テレマーケティングの営業
	25. セールスエンジニアの営業	26. 放送番組等における大道具・小道具	
	その他	27. 物の製造	28. 一般事務
28. その他（			）

問10. 登録型派遣社員の契約期間でもっとも多いのはどのくらいですか。

1. 1日 2. 1か月未満の短期 3. 1か月 4. 2か月
5. 3か月 6. 6か月 7. 1年 8. 3年 9. その他

付問 2005年頃（3年前）から比べて、その契約期間は長くなっていますか、短くなっていますか。

1. 長くなっている 2. 短くなっている 3. 変わらない

問11. 下記の制度における、登録型派遣社員の状況に○をつけてください。

通勤費	1. 支払われていない	2. 一部支払われている	3. 全員支払われている
賞与	1. 支払われていない	2. 一部支払われている	3. 全員支払われている
退職金	1. 支払われていない	2. 一部支払われている	3. 全員支払われている

問12. 下記の休暇・休業制度のうち、登録型派遣社員が取得した前例はありますか。

休暇・休業制度	前例の有無		昨年度実績
産前・産後休暇	1. ない	2. ある ⇒	取得件数 件
育児休業	1. ない	2. ある ⇒	取得件数 件
介護休業	1. ない	2. ある ⇒	取得件数 件
特別休暇 (年次有給休暇以外で貴社独自に定めている休暇。例えば慶弔休暇、生理休暇等)	1. ない	2. ある ⇒ 3. 制度自体がない	どのような休暇ですか？下記にすべてご記入ください。

	== ==	
	ご記入いただきありがとうございました。当日、担当の者にお渡しください。	
	なお、調査の基礎資料とするため、下記のものがあればご用意いただければ助かります。	
	● 昨年度の労働者派遣事業報告書	
	● 貴社の会社概要がわかるパンフレット等	
	● 派遣社員に手渡しているハンドブック等	
	● 貴社が実施している、企業内の研修や講座がわかるもの	
	● 貴社が実施している、福利厚生制度の内容がわかるもの	
	● 貴社が実施している、派遣社員のキャリア開発に関する取組みがわかるもの	
	== ==	

「派遣労働者の働き方とキャリアに関する調査」
——派遣元会社調査用インタビュー項目——

この度はお忙しい中、調査にご協力いただきまして誠にありがとうございます。ヒアリング調査当日はおおむね下記の設問項目に従ってお伺いする予定です。設問項目以外にも興味深い事例や、付随的な事柄について追加して質問することがあるかと存じますが、よろしくお願い申し上げます。

また、貴社の基礎情報を知るために、企業プロフィールの入ったパンフレット等をいただけましたら幸いです。お手数おかけいたしますがよろしくお願い申し上げます。

I. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

問1. 登録型派遣社員に仕事を紹介する際に、どのような流れ（マッチング方法、派遣料金の決定方法[料金表の構成要素など含む]）によって、仕事を紹介していますか（既に登録されている派遣社員と、募集をして初めて紹介する場合に分けてお教えてください）。

付問1 登録型派遣社員の能力や技能を評価する制度（以下、「技能評価制度」と略す）を持っていますか。具体的にはどのような職種（事務職[一般事務、OA 機器操作、経理、SE 等]、製造職[軽作業含む]）に、どのような技能評価制度で行っていますか。
→技能評価制度のランクの上下はどのような方法・ルール（基準・評価要素等）で決まりますか。
→技能評価制度の結果は、どのように賃金に反映されますか
→技能評価は誰が行いますか。

付問2 派遣先より派遣依頼があった職種（仕事内容）について、貴社独自に難易度のレベルを設定することがありますか。
例えば、事務職なら…
① 未経験者～指示に従って事務をこなすレベル
② 指示を受けたら後は自分の判断である程度こなせるレベル
③ 各部門とネゴシエーションを行えるまでのレベル
④ 他の事務職員をまとめることが出来るリーダーのレベル
→どのように利用・運用されていますか。

問2. 仕事を紹介する際に、登録型派遣社員のキャリアアップを考えて派遣することがありますか。ある場合、具体的な事例を教えてください。
→キャリアアップにかかわる仕事の紹介面で、貴社の営業社員は何らかの役割を担っていると思いますか。

- 問3. 登録型派遣社員の年齢の上昇（加齢）によって、仕事の紹介がしづらくなることはありますか。あるとするなら、それは何歳ぐらいからだと思えますか。紹介しづらくなる理由も含めお答えください。
- 例えば、いわゆる、「35歳定年制」というものが言われることがあります。が、「一般事務」などで35歳以上でも登録型派遣社員として働き続けている方はいますか。いるとしたら、それはどのような方ですか。

II. 登録型派遣社員の賃金と能力について

- 問4. 貴社の登録型派遣社員の賃金はどのように決まりますか。
- (例)
- 派遣料金に一定率をかけて自動的に決定→率は何%ですか。
- 技能評価制度による→具体的に
- 年齢・経験等による→具体的に
- その他→具体的に
- 問5. 登録型派遣社員で、派遣先を変えながら、キャリアを積み、賃金が上昇している方のケースがありますか。具体的なケースをお教えてください。
- 例えば、事務職（一般事務、OA機器操作、経理）の場合や、製造職の場合など
- 問6. 登録型派遣社員で、派遣先を変える以外の方法で、登録型派遣社員の賃金が上がったケースとしてはどのようなものがありましたか。
- (例)
- 派遣期間が長くなったから
- 職種自体が高度なものに変わったから（例：一般事務→経理）
- 職種は同じだが、仕事がより高度なものになったから（より専門化する）
- 職種は同じだが、より幅の広い仕事を行えるようになったから（より広範囲化する）
- 仕事内容は同じだが、スキルが高まったから（より熟練する。例：仕事のスピードが速くなる等）
- リーダーや管理職になったから（例：派遣社員のまとめ役など）
- 派遣先から仕事ぶりを高く評価されたから
- 付問 これらの賃上げを行ったきっかけは何でしたか。
- (例)
- 派遣社員自身（または労働組合）の賃上げ要求
- 派遣先からの要求
- 派遣元による独自の判断
- 賃金を上げる際の交渉はどのような手続きで行われますか？

Ⅲ. 登録型派遣社員のキャリア開発について

問 7. 貴社では、キャリア開発にかかわる教育訓練（講座等）にどのようなものがありますか。
→頻度、対象者、受講料、受講中（休業中）の賃金補償等、具体的内容を教えてください。

問 8. 貴社は、登録型派遣社員のキャリアカウンセリングに取り組んでいますか。
→キャリアカウンセリングと、キャリア開発にかかわる教育訓練を結びつける仕組みがありますか（例えば、キャリアカウンセリングの結果に基づき、指定の講座を派遣社員に受けさせる等）。

問 9. キャリア開発にかかわる教育訓練を受けることによって、派遣される仕事や賃金は変化しますか。
→これらを受けることによって技能評価制度への何らかの反映はありますか。

問 10. 貴社が登録型派遣社員のキャリア開発に取り組む理由は何ですか。

問 11. 貴社にとって、キャリア開発の課題は何だと思いますか。
（例）登録型派遣社員が、キャリア開発に無関心。講座の受講に積極的でない等

問 12. 貴社では今後キャリア開発に係る新たな取り組みを考えていらっしゃいますか。

Ⅳ. 派遣社員の雇用にかかわる問題と今後の方針

問 13. 貴社において、過去に登録型派遣から常用型派遣へ転換した事例はありますか。過去 3 年間の人数がわかれば教えてください。具体的にはどのような方ですか。登録型派遣社員から常用型派遣社員に転換する場合の条件はありますか。

付問 （仮に、今後の政策として、登録型派遣社員から常用型派遣社員への転換を促進するような施策がとられた場合、）困難な点があったら、お教えてください。

問 14. 貴社において、登録型派遣社員が派遣先企業（あるいは、御社[派遣元会社]の正社員）に直接雇用された事例（期限の定めのある雇用、期限の定めのない雇用）はありますか（紹介予定派遣以外で）。直接雇用された方は、具体的にはどのような方ですか。

問 15. 貴社では現在、下記の人材にどのように取り組んでいますか。今後はどうする予定ですか。

→新卒、第 2 新卒

→就職氷河期世代（20 代後半～30 代前半）の正社員未経験者

→育児中、育児後の 30～40 代の女性

→定年退職後の男性

付問 これらの人材に取り組むことは、景気動向によって影響を受けますか（例えば、不況期には、新卒をターゲットにするが、新卒の募集が難しい場合に、第 2 新卒、就職氷河期世代に注力する等）？

V. 行政に対する要望・意見について

問16. 行政上の支援等についてのご意見がございましたらお聞かせ下さい（下記以外でも）。

→公的な職業訓練の実施

→派遣労働者の技能や能力を評価する公的な制度の創設

→労働者派遣法をよりよく知るための講習の実施

→行政による、優良な派遣会社の設定、公表

→派遣労働者でも加入しやすい社会・労働保険の創設

→派遣禁止業務の徹底又は縮小

→派遣受入期間の撤廃又は拡大

以上

労働政策研究報告書 No.124

人材派遣会社におけるキャリア管理

—ヒアリング調査から登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考える—

発行年月日 2010年6月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 株式会社 上野高速印刷

©2010 JILPT

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)