



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



