

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。

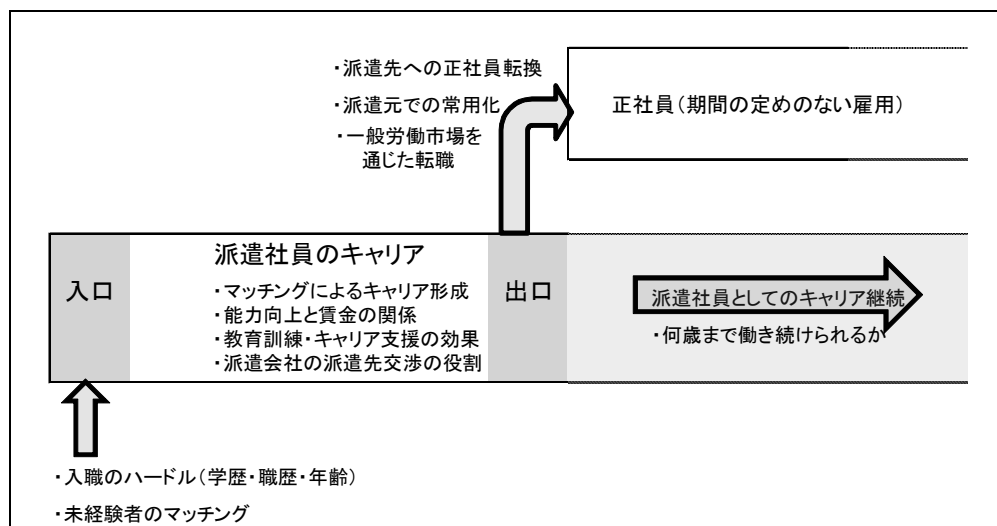
本報告書では、ヒアリング対象数を増やし、その出自や専門分野、規模などにより、類型化することで、キャリア管理の違いにグラデーションをつけて、より丁寧に派遣労働者のキャリア形成の可能性を描きたい。

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



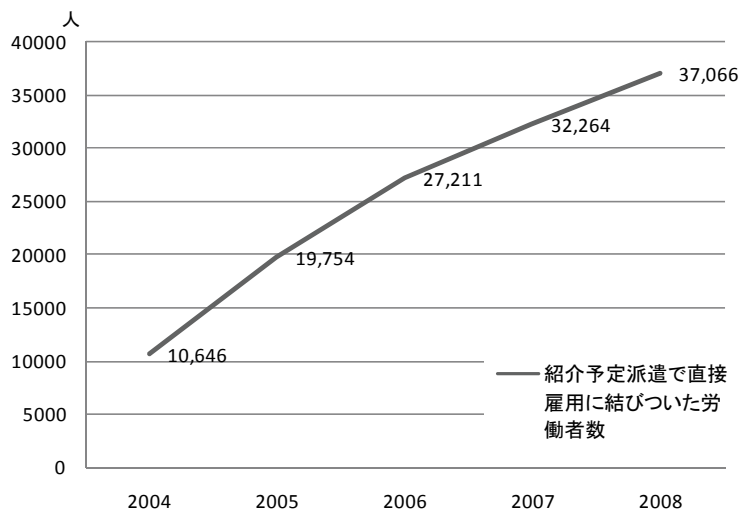
第 1 にキャリアの入口の問題がある。どのような人が派遣労働者として働けるのか。学歴や年齢は関係あるのか。派遣労働は、即戦力になる人や専門能力を持った人が派遣先から求められる傾向にあるが、実務未経験者にとってキャリアの入口となりうるのか。なりうるのであれば、どのような方法で実務未経験者を派遣会社が派遣先に交渉して受け入れさせるのか。

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関わった労働者数



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・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・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・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・能力の向上と賃金との関係」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るものの、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社はそれを追従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

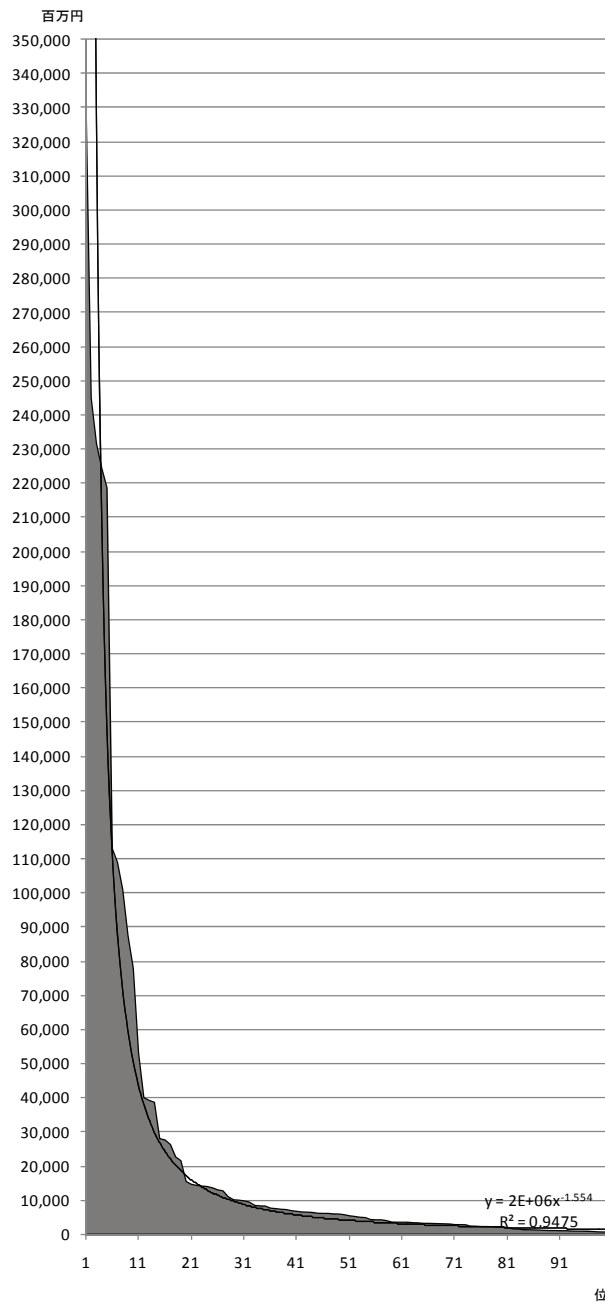
つまり、派遣会社総数を3万社として計算した場合、本調査対象の規模に該当するのは、

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、<u>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></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。<u>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。」</u></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、<u>未経験でもOK</u>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いいうのもありますので、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> と思えますね。」
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、あまりないと感じます。</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 題があると思えます。」

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	「 <u>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</u> 」「 <u>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。</u> 」	A社
	「 <u>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</u> 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。</u> 」	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
	「 <u>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> 」	E社
③ 派遣元を固定する	「 <u>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、こちらもちょうどに把握ができてい</u> るので、 <u>ヒューマンスキル</u> に対する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。」	A社
	「 <u>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。</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、 <u>私たちが信頼しているという面</u> 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
	「 <u>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</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	「 <u>30代から仕事を始めて、35歳になったら辞めさせられる</u> ということは絶対ありません。むしろ <u>そのままずっとその企業で10年、20年と働か</u> れている方は結構多いですね。」	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</u> いらっしゃる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ふことや、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。

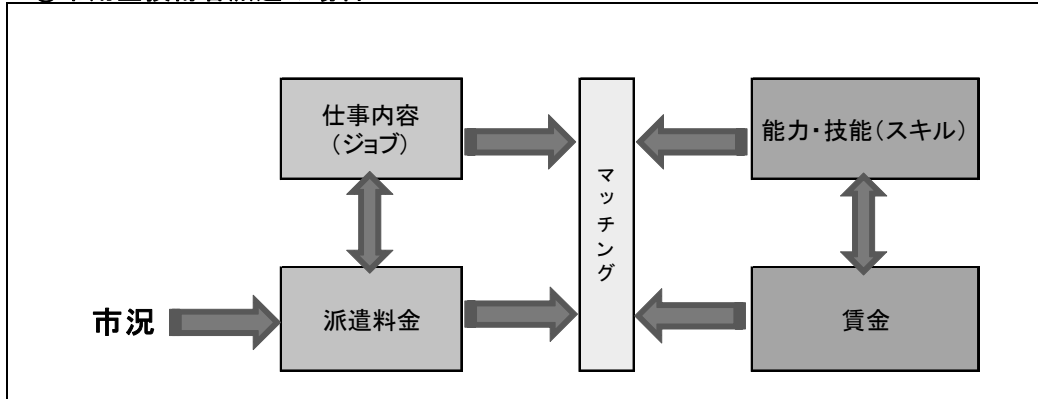
②は、専門職も含めた事務系の登録型派遣の場合である。市況や相場がダイレクトに派遣料金に影響を及ぼし、賃金はその派遣料金にほぼ連動する。派遣料金はジョブの対価であり、ジョブの中に、それを遂行するに必要な能力やスキルが内包されている。よって、ジョブのレベルが高くなれば、派遣料金も高くなり、それに必要なスキルレベルも上昇する。すなわち、能力やスキルは間接的に賃金とリンクしているが、あくまでも派遣料金を介している。

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。

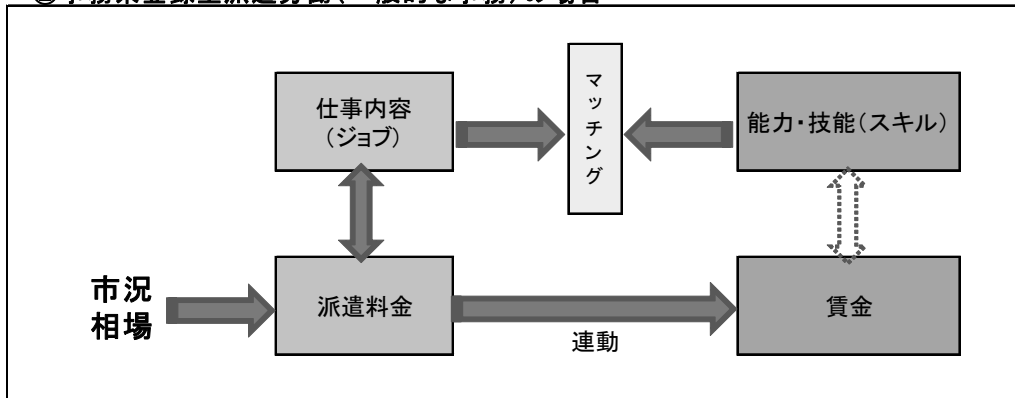
事務系の派遣会社の創設期、1990年頃には、現在の大手各社は派遣社員の能力を客観的に測ろうという試みがあり職務評価制度等を作ったりしたが、規制緩和に伴い、派遣労働市場が拡大し、競争が激化した結果、市場賃金が下落し、評価が市場賃金と乖離してしまうという事態が起きた。派遣会社としては、明確な評価レベルを作ったとしても、現状の市場に敏感な派遣料金は変動しやすく、レベルに応じた一定した賃金額を支払える見込みがたないとする。

第 4-1 図 派遣料金と賃金の関係

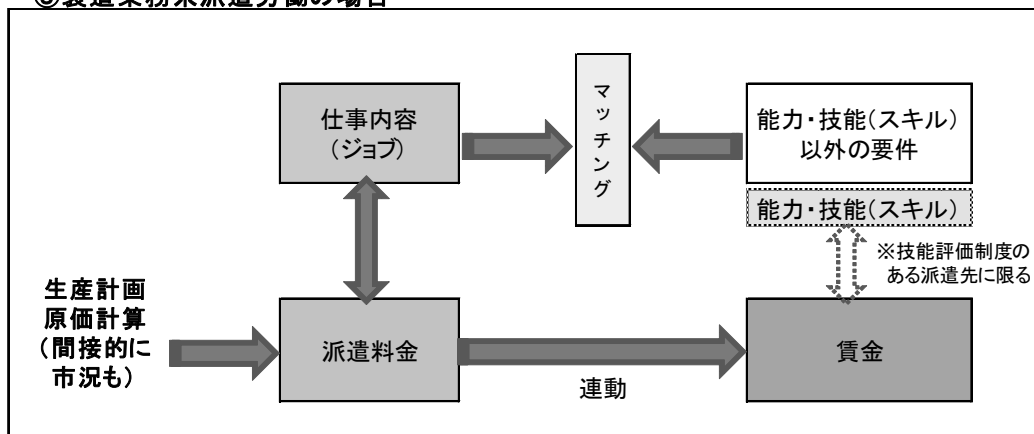
①常用型技術者派遣の場合



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どんな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</u>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もあります。</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)1年経てば業務にも慣れ、<u>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、ここのところ崩れてしまいました。</u> 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</u> ことが多いからです。 <u>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</u> 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 <u>いいお仕事</u> 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『 <u>最大限のコストセービングの努力をいたしました</u> が、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</u> ね。（中略） <u>昨今は、大手の派遣会社も一斉に料金交渉</u> 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。」

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</u> 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。」

	「(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。</u> (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。」
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。</u> 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。」

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。

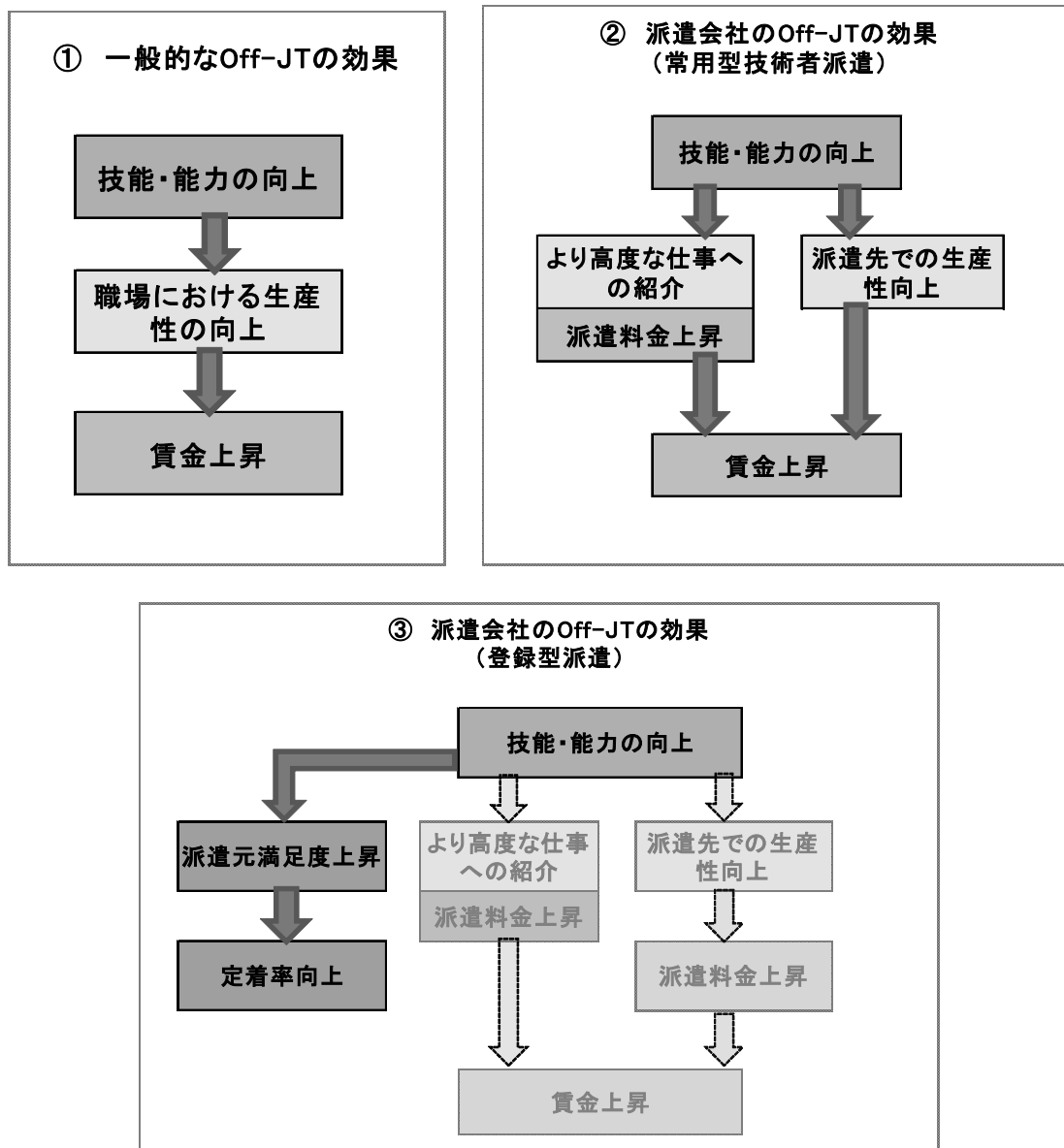
このロジックで派遣労働におけるOff-JTを考えると(②図)、技能・能力の向上が労働者個人の付加価値を上げ、より高度な仕事の、派遣料金(賃金)の高い派遣先に派遣される、もしくは、同一の派遣先で、より生産性の高い仕事や仕事の幅を広げることによって、より高い派遣料金(賃金)が支払われるようになると考えられる。このロジックが実現されているのは、特定労働者派遣事業を行う派遣会社(例えば、N社)である。

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ふ。「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」といふ。

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、他に</u> <u>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</u> <u>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</u> <u>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</u> <u>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、</u> <u>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</u> <u>話をすることはあります。</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、</u> <u>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</u> <u>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</u> というのがある。」(中略)「工場によっては最初 <u>100 人</u> 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にときに、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。

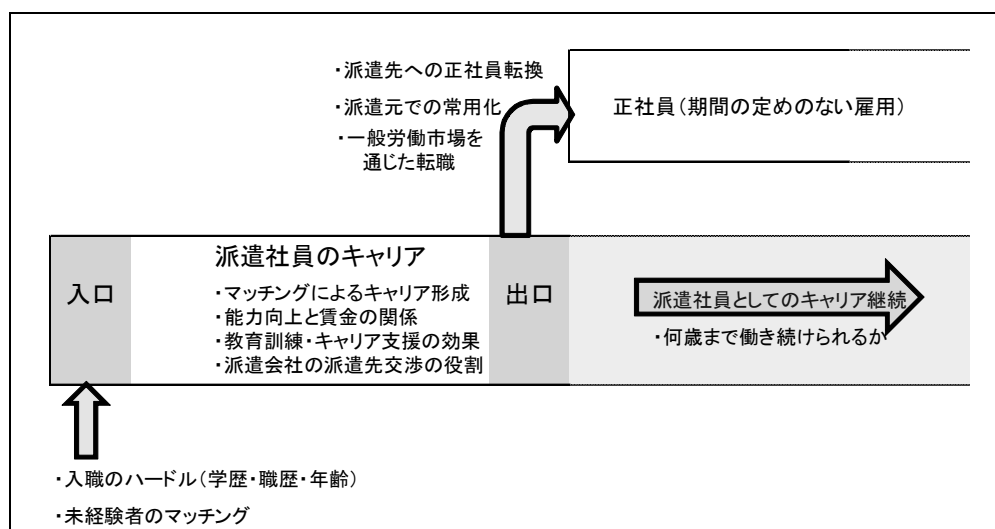
まず、入口である。登録型派遣労働の入職ハードルは低い。また、業務未経験であったとしても、ヒューマンスキルが高ければ、それを担保に派遣会社が派遣先へ「押し込む」ことがある。また、専門職で派遣先とのパイプが太い場合、補助的業務から入職出来る可能性がある。

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、同一派遣先にお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」と位置づけられており、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しており、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。

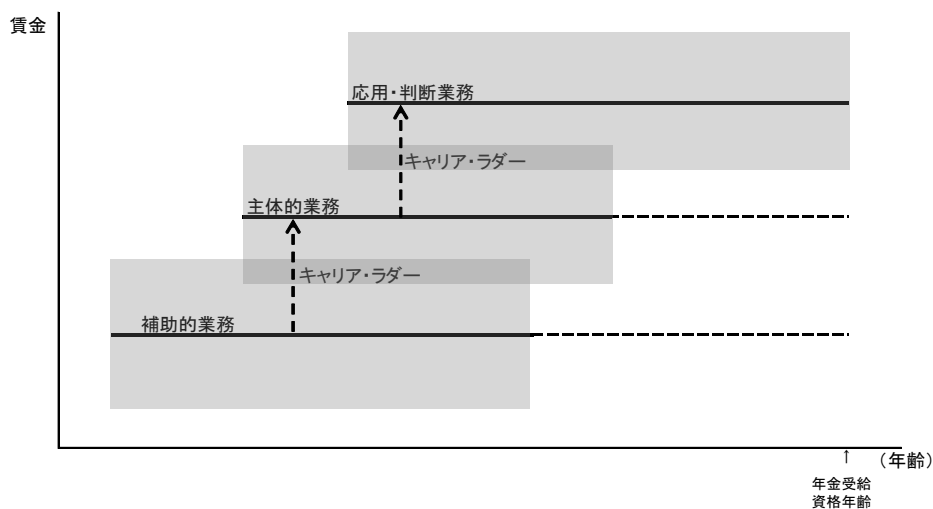
常用型技術者派遣においては、仕事内容が、補助的業務から企画・構想設計や工程マネジメントまで、幅広く、仕事内容を高度化させるようなキャリアを歩む傾向がみられる（本報告書N社の事例、佐野[2005]、佐野・高橋[2009]）。登録型派遣においては、常用型技術者と比して仕事の幅が広いとは言えないが、すでに調査対象となったいくつかの派遣会社でも、仕事のランクを設けて運用していることから、ある程度のレベル分けが出来ることは明らかである。それぞれの業務において、評価がなされ賃金バンドを構成する。

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取れんずるとしている。

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¹⁶の役割を担わせる方向にある。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と指摘する。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。

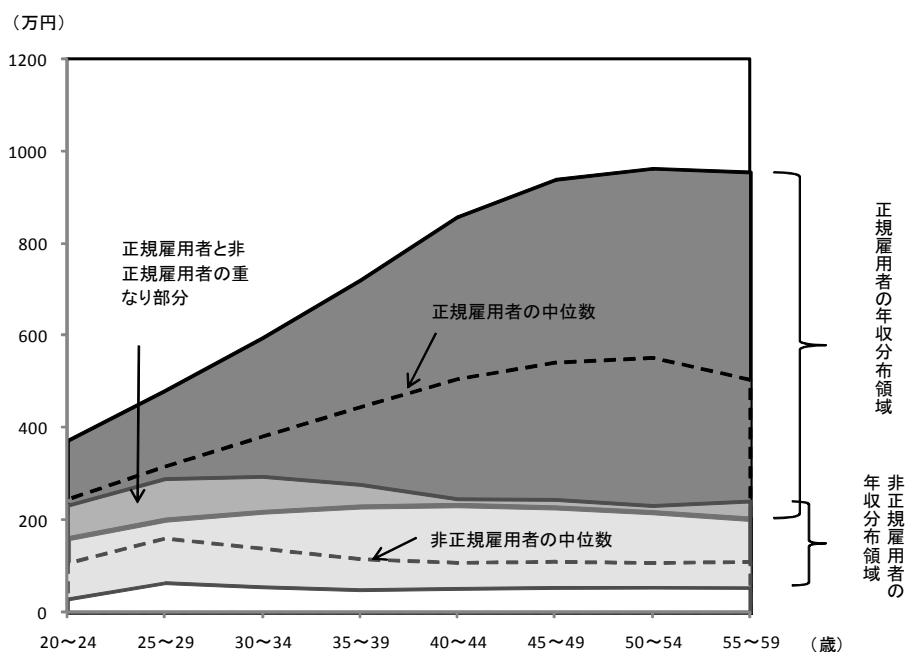
²³ 紹介予定派遣の派遣期間も、企業の年度計画に合わせて1年（契約終了する場合には、数か月前倒しで通告）に延長したほうが、派遣労働者にとっても、全体を通しての仕事を把握でき、派遣先にとっても年間を通じた仕事ぶりを把握できるのではないかと。

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。