

# 派遣労働者のキャリア形成支援

## ——派遣元に求められる対応を中心に

小野 晶子

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

平成 27 年 9 月 30 日、改正労働者派遣法が施行された。今回初めて同法で「キャリア形成」に関する事項が定められたが、「一時的・臨時的雇用」と位置づける派遣労働者を「キャリア形成」するという論理的にかなり難しい状況を派遣元に要請することになっている。改正派遣法では、「キャリア形成支援」は、①「段階的・体系的に必要な知識や技能を習得するための教育訓練」と②「希望者に対するキャリアコンサルティング」を③「有給・無償」で④「全ての派遣労働者を対象」に実施することを派遣元に求めている。本稿では、キャリア形成支援の根幹となる①教育訓練と②キャリアコンサルティングを中心に、その効果と課題をヒアリング調査から考察する。一部の派遣元では「段階的」「体系的」なキャリア形成支援の取組みが始まっており、キャリアラダーにみられるような「段階的」な職種別のスキルレベルの振り分けと、ゆるやかな賃金の紐付けがみられている。それを研修などの教育訓練やキャリアコンサルティングと「体系的」に結びつけ、派遣労働者のキャリア形成を考えたマッチングも行われるようになってきている。今後、職種別のキャリアラダーが地域や業界内で共通化できるかということが課題になってくるだろう。

### 目次

- I はじめに
- II 派遣労働者のキャリア形成に必要な考え——先行研究から
- III 派遣労働におけるキャリア形成支援の実態
- IV まとめと課題

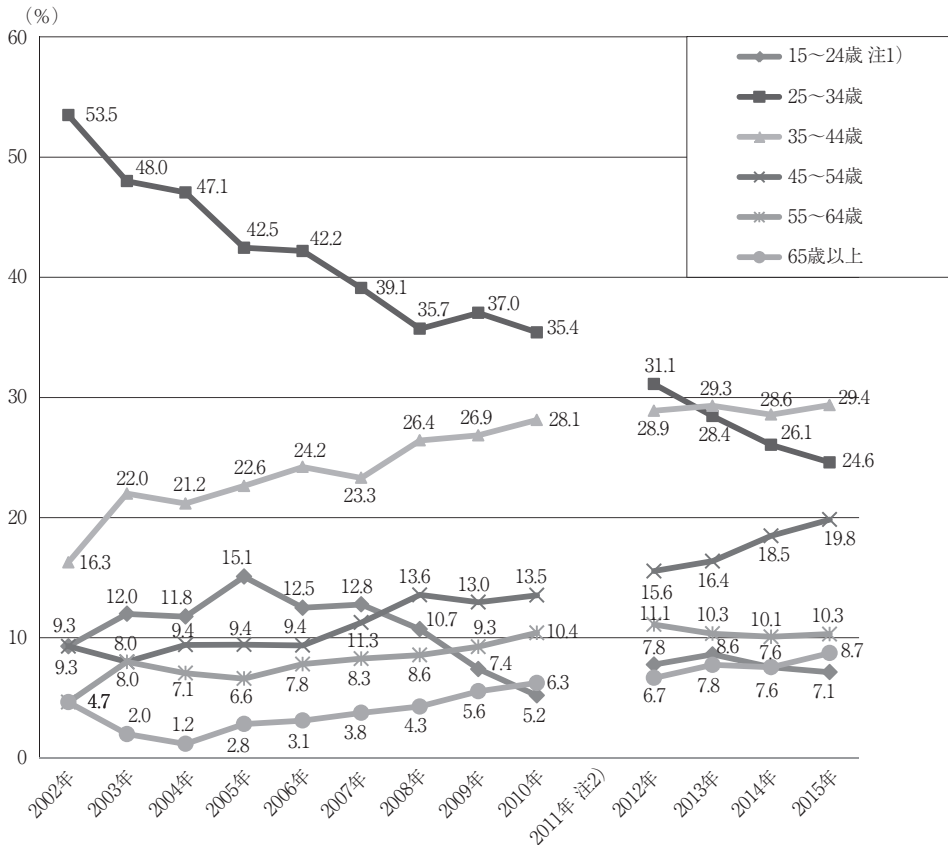
### I はじめに

平成 27 年 9 月 30 日、改正労働者派遣法が施行された。今回初めて同法で「キャリア形成」に関する事項が定められ、派遣元事業主に派遣労働者のキャリア形成支援を課し、派遣先に対しても、派遣労働者の職務遂行状況や能力の向上度合いなどのキャリア形成支援に必要な情報を提供する努力義務等が定められた。しかし、これまでと同じように「一時的・臨時的雇用」と位置づける派遣

労働者を「キャリア形成」するという、論理的にかなり難しい状況を派遣元に要請することになっている<sup>1)</sup>。

派遣労働者の全雇用者に占める割合はわずか 2.2%、非正規雇用に占める割合では 6.4%<sup>2)</sup> であり、労働市場に対する量的な影響はそれほど大きくはない。しかし、派遣労働で「キャリア形成」を行う意義は 3 つ考えられる。1 つは、派遣労働者の就業年齢が相対的に若く、近年年齢層が上がってきているものの、44 歳までの労働者割合が 6 割を超えていることである (図 1)。若年期の職業能力開発は、いうまでもなく重要であり、その後のキャリア形成に大きな影響を与える。若年労働者は正規雇用へ乗り入れしやすいということもある。2 つめは、派遣労働は業務 (ジョブ) ごとに賃金相場がある程度決まってお<sup>3)</sup>、ジョブの概念がはっきりしていることである。事務職

図1 派遣労働者の年齢階級別割合の推移



注：1) 15～24歳で就学の傍ら働いている者は除いている。

2) 東日本大震災の関係で2011年の雇用形態別、年齢階級別人数は公表されていない。

出所：総務省統計局「労働力調査」。

の中でも、経理や貿易事務など専門的なキャリアを積む事務職がみられるようになってきており、ジョブ型<sup>4)</sup>のキャリア形成が出来る可能性がある。3つめは、派遣労働は許可制<sup>5)</sup>により事業が実施されるという特殊な働き方でもあり、法や政策の方針が実現しやすいということがある。将来的に、派遣労働のキャリア形成や能力開発のあり方が、同じ外部労働市場に位置する他の非正規雇用者やジョブ型の正社員層にも波及していく可能性も秘めている。

これまで派遣元の関心は派遣先に自社の派遣社員をいかにマッチングさせるかという「需給調整」にあり、派遣労働者のキャリア形成や能力開発は、一部の熱心な派遣元を除き、余力で行う類の事業であった。しかし、労働力人口の減少により、派遣元にとってもスキルを持つ人材を獲得して、マッチングするというビジネスモデルが困難

になりつつあり、必要な人材は育成しなければならぬ状況に直面している。

とはいえ、派遣労働者の「キャリア形成支援」といわれても何をどのようにすればいいのかわからない、という派遣元の声も多い。考えてみれば、日本におけるキャリア形成の中心は正社員であり、企業内部で展開されてきた。正社員のキャリア形成は長期雇用を前提として、水平の「異動」と垂直の「昇進・昇格」により実現されてきた(小池1991, 2005; 小池・中馬・太田2001; 佐藤2001等)。他方、外部労働市場に位置する労働者のキャリア形成については、自助努力で築き上げるしかない。

改正派遣法では、「キャリア形成支援」は、①「段階的・体系的に必要な知識や技能を習得するための教育訓練」と②「希望者に対するキャリアコンサルティング」を、③「有給・無償」で④「全ての派遣労働者を対象」に実施することが派遣元

に求められている。

本稿では、キャリア形成支援の根幹となる①教育訓練と②キャリアコンサルティングを中心に、その効果と課題を考察する。構成は、Ⅱで先行研究から、派遣労働のキャリア形成に関する議論や必要な考えについて整理する。その上で、Ⅲではヒアリング調査から教育訓練、キャリアコンサルティングや、キャリアラダーと賃金との連動について掘り下げたい。最後にⅣでまとめ、派遣労働者のキャリア形成支援の今後の課題について論じたい。

なお、本稿で用いる「キャリア」は「職の連鎖」を意味し、それによって第一に職業能力が向上すること、第二にそれにより賃金が上昇することを「キャリア形成」、そして最終的に自身が希望するキャリアを歩めるように支援していくことが、「キャリア形成支援」であると整理しておきたい。

## Ⅱ 派遣労働者のキャリア形成に必要な考え——先行研究から

### 1 派遣労働者のキャリア形成が難しいとされる理由：教育訓練投資の回収の問題

派遣労働者のキャリア形成が難しいとされる理由は3つ考えられる。第一に、非正規雇用は概して勤続年数が短く、教育訓練投資をしても回収できないリスクがあるため、教育訓練が忌避される傾向にある<sup>6)</sup>。実際に、諸外国の研究では、非正規雇用の労働者が職業訓練を受ける機会が少ないことがわかっている<sup>7)</sup>。JILPT (2014)の調査からは、派遣労働者の勤続年数は他の非正規雇用に比べても短いことが明らかになっている<sup>8)</sup>。平均値で比べると「パート・アルバイト」は3.1年、「契約社員」は3.0年、「派遣社員」は1.6年である。また、雇用契約期間の長さも特徴的で、「1年未満」の割合が「派遣社員」は59.7%と高い（「パート・アルバイト」31.5%、「契約社員」21.9%）<sup>9)</sup>。

第二に、派遣労働では、職場（派遣先）と、雇用主（派遣元）が異なり、三者関係であるために計画的なOJTを行うことが難しく、派遣元で供給可能な教育訓練はOff-JTに限られてしまうこ

とがある。また、Off-JTは一般的技能が中心となり、転職の可能性を高めるため、派遣元は教育訓練投資を忌避するようになる。

第三に、特に登録型派遣にあつては、派遣労働者は複数の派遣元に登録している場合も多いため、必ずしも教育投資をした派遣元と雇用関係を結ぶとは限らない。派遣元からすればせっかく投資しても派遣料金によって回収出来ない可能性があり、教育訓練投資を忌避することになる<sup>10)</sup>。

上記に派遣労働でキャリア形成が難しいとされる理由を挙げたが、派遣労働の中でも技術者派遣においては能力開発やキャリア形成が行われている実態がある。技術者派遣は、常用品派遣である場合が多く、派遣元で長期雇用される。そのため、教育訓練投資の回収が比較的期待出来る。

表1はJILPT (2010b)の調査から、派遣元にきいた教育訓練の効果である。「IT技術・クリエイティブ、専門職系」では、「派遣社員の付加価値を上げ、より高い派遣料金で派遣することができる」の割合が高い。設計などに従事する技術者は、派遣先での仕事の広がりや前提として、担当する工程の幅を徐々に広げ、仕事内容を高度化させるようなキャリアを歩む傾向がある<sup>11)</sup>。技術系の派遣元では、スキルレベルと派遣料金単価は、業務レベルを介してつながっており、一番下と一番上の業務レベルで派遣単価の差は倍程度になる<sup>12)</sup>。このように、技術者派遣では、派遣元が派遣労働者の付加価値を高めて派遣料金に反映させ、教育訓練投資を回収出来るしくみになっている。また、派遣労働者のキャリアの伸長を考えて、35歳くらいまでの若手を中心に、派遣先を「ローテーション」する事例もみられる。「3年」を目安に派遣先をローテーションすることによって、企業横断的な経験を有する人材を育てている<sup>13)</sup>。

一方、表1から「オフィスワーク系」や「製造業務系」をみると、「派遣社員の付加価値を上げ、より高い派遣料金で派遣することができる」とする割合は「IT技術・クリエイティブ、専門職系」に比べて低く、「満足度を高めることができる」や「能力向上に対する派遣社員の希望に答えられる」が高くなっている。

JILPT (2010a)の事例でも、特に大手事務系の

表1 派遣元にきいた教育訓練の効果（複数回答）

（単位：%）

	n	派遣社員の満足度を高めることができる	派遣会社としてのイメージが上がる	派遣社員の登録者数を増やす	派遣社員の定着率をあげる	派遣社員の質を一定以上のレベルに保つ	派遣社員の付加価値を上げ、より高い派遣料金で派遣することができる	派遣社員に紹介する仕事が増える	能力向上に対する派遣社員の希望が答えられる	派遣社員のキャリア意識を高めることができる	その他	無回答
特定派遣 注1)	844	33.2	33.6	4.1	34.5	68.7	27.1	18.5	26.4	35.8	3.4	10.4
一般派遣 注2)	776	43.6	38.9	11.1	49.2	74.9	25.1	31.1	32.9	40.2	2.7	3.9
主な派遣業務												
オフィスワーク系	236	53.8	38.6	16.1	48.7	75.4	23.3	33.5	44.1	45.8	3.8	2.5
医療・福祉系	23	73.9	30.4	8.7	52.2	82.6	17.4	21.7	43.5	43.5	4.3	-
営業・販売系	61	41.0	41.0	8.2	47.5	75.4	29.5	29.5	37.7	50.8	1.6	6.6
IT技術・クリエイティブ、専門職系	124	37.9	37.9	8.9	35.5	71.0	37.1	21.8	33.9	38.7	2.4	4.0
製造業務系	222	36.0	39.6	7.7	58.1	71.2	16.7	29.3	20.3	32.9	2.3	5.9
軽作業系	80	36.3	42.5	10.0	53.8	82.5	33.8	46.3	22.5	41.3	2.5	1.3

注：1) 「特定派遣」とは「特定労働者派遣事業」のことで、その事業の派遣労働者が常時雇用される労働者のみである労働者派遣事業をいう。

2) 「一般派遣」とは「一般労働者派遣事業」のことで、特定労働者派遣事業以外の労働者派遣事業で、「登録型派遣」と呼ばれる。

出所：JILPT（2010b）「派遣元調査」。

派遣元ではさまざまな研修メニューやキャリアカウンセリング<sup>14)</sup>を実施しているが、これらの教育訓練は、基本的には派遣労働者の付加価値の高まりを見込んで行われているわけではないことがわかっている。それでも、さまざまな研修メニュー等を展開する理由は、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」ことにあり<sup>15)</sup>、満足度を高めて定着率を上げるといふ、どちらかといえば「福利厚生」的な意味合いが強い。

このように、派遣元にとって教育訓練投資をどのように回収するかという問題は不可避である。技術系派遣元では付加価値を高めて派遣単価を上昇させることにより回収しているが、それ以外の派遣業務では、いかにこのサイクルを作り出せるか、あるいは別の回収方法を見出せるかが課題となる。

## 2 派遣労働はキャリアの入口から出口までで何ができるか

派遣労働がキャリア形成にどのような役割を果たせるのか、派遣労働者のキャリアを入口から出口まで分解して考えるとわかりやすい。

入口については、業務未経験者であっても入職しやすく、キャリアへの足がかりが作りやすいことがわかっている<sup>16)</sup>。派遣元も業務未経験者を経

験者に転じさせて派遣できるようにしたいと考えているため、入職のハードルは低く、迅速なマッチングが行われる。特に、高校卒業後、工場のラインや販売といった非事務職で初職をスタートさせた人が、その後派遣で事務職に転じキャリア形成していくといったケースがみられる<sup>17)</sup>。また、派遣労働者調査の定量的分析から、派遣労働でキャリア形成が可能と思っている者は、年齢が若い、非正規雇用の経験年数が長い、派遣先勤務期間が短い、定型的業務に就いているといった傾向がみられている<sup>18)</sup>。このように派遣労働では、業務未経験の状態からキャリアのきっかけが掴め、特に初期のキャリア形成に一定の効果がある。

次に、出口については、派遣労働から出るか、留まるかの二択である。前者は、派遣先で直接雇用化、正社員登用されることが考えられる。後者は、派遣のまま、より高い賃金で雇用が繋がっていくような、スペシャリストとしてのキャリアを積んでいくことが考えられる。入口の時よりキャリアアップして、出口に到達するのが理想である。

JILPT（2010b）の派遣元調査からは、「引き抜き」（通常派遣の契約期間満了後に派遣先の直接雇用へ転換する）によって派遣先の直接雇用になった派遣労働者の数は、紹介予定派遣の3倍程度存在

することが明らかになっている。「引き抜き」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、派遣先は職場との相性を慎重に見極めることが出来ると考えられる<sup>19)</sup>。ただ、「引き抜き」は、通常派遣であって転換までの期間を区切っていないため、ズルズルと働き続けた結果、転職の機会を失ってしまう可能性もあり、辞めるか留まるかを見極めが重要になる。今回の派遣法改正では、派遣先にはキャリア形成支援に必要な情報や、正社員等の募集情報を提供する義務が課せられており、今後ミスマッチが減ることが期待される。

最後に、入口から出口にかけての「途中」の部分についてである。今回の法改正の「キャリア形成支援」は主にこの「途中」部分を充実させるためのものであり、派遣元には、体系的・段階的な職業能力開発のための教育訓練を行うことと、出口に向けてキャリアの意識、方向性を持たせるキャリアコンサルティングのしくみの構築が求められている。

表2は、JILPT（2010b）の派遣元調査からみた教育訓練の実施割合である。一般派遣で割合が高いのは「派遣前研修」「コンプライアンス研修」「情報保護に関する研修」で、半数以上の派遣元

で実施している。しかし、これらの教育訓練の性格を考えると、キャリア形成というよりも、派遣先での就業にあたって最低限必要な知識といえる。キャリア形成に資する教育訓練と認識される「職能別研修」をみると、「医療・福祉系」「営業・販売系」といった専門職での割合が高く、「製造業務系」や「軽作業系」での割合が圧倒的に低い。「IT技術・クリエイティブ、専門職系」の割合はそれほど高くないが、表3の派遣労働者調査<sup>20)</sup>からみると、「IT技術・クリエイティブ、専門職系」は、「職能別研修」や「ビジネススキル研修」など、全般的に他の業務に就く者よりも教育訓練を受ける割合が高い傾向にある。

設計などの技術系大手派遣会社の事例調査<sup>21)</sup>では機械系、電気系、システム系の30近い講座を全国の研修施設で行っている。技術者はキャリア意識が強いため、自習ツールを提供することも重要であり、各拠点やイントラネット、eラーニングを通じて自習をフォローできるような体制も作られている。受講履歴は人事情報として登録され、賃金グレードの上昇や次の派遣のマッチングの際に考慮される材料になっている。

一方、教育訓練の割合が低い業務分野は、表2、表3ともに「製造業務系」や「軽作業系」である。

表2 派遣元における教育訓練の実施割合（複数回答）

（単位：％）

	n	初級 OAス キル 研修	上級 OAス キル 研修	語学研 修	職能別 研修	ビジネス スキル 研修	ビジネス マナー 研修	情報保 護に関 する研 修	コンプラ イアンス 研修	派遣前 研修	公的資 格取得 に関する 研修	eラー ニング	提携ス クールの 割引制 度	通信教 育の費 用補助 制度	キャリア カウンセ リング・ キャリア セミナー
特定派遣	844	20.3	14.6	8.2	20.3	28.0	34.0	41.0	41.7	49.4	17.9	13.3	7.6	17.5	10.7
一般派遣	776	39.4	21.9	9.4	16.8	27.8	43.6	50.5	50.6	67.1	12.8	13.9	15.9	11.9	14.4
主な派遣業務															
オフィスワーク系	236	61.9	44.9	14.0	22.0	34.3	60.6	69.9	67.4	66.1	17.8	28.0	29.2	17.8	22.0
医療・福祉系	23	26.1	13.0	8.7	34.8	43.5	69.6	52.2	43.5	87.0	8.7	4.3	21.7	21.7	13.0
営業・販売系	61	24.6	8.2	8.2	39.3	34.4	57.4	52.5	54.1	73.8	13.1	16.4	14.8	13.1	16.4
IT技術・クリエイティブ、 専門職系	124	31.5	21.0	12.1	19.4	31.5	46.8	56.5	50.8	54.8	14.5	14.5	9.7	14.5	12.1
製造業務系	222	28.4	8.1	4.1	4.5	18.0	22.5	31.1	38.7	69.8	5.9	2.3	5.4	5.0	7.2
軽作業系	80	35.0	6.3	6.3	8.8	20.0	31.3	40.0	38.8	68.8	13.8	6.3	12.5	7.5	11.3
派遣社員数															
10人未満	87	21.8	6.9	5.7	10.3	14.9	21.8	37.9	49.4	58.6	12.6	6.9	6.9	8.0	8.0
10～29人	197	34.0	12.7	2.5	9.1	22.3	34.5	44.2	43.1	59.9	7.6	6.1	3.6	10.2	7.1
30～99人	247	34.4	19.8	10.9	18.6	32.0	50.2	49.8	50.6	69.6	13.0	11.7	15.4	14.2	14.6
100人以上	227	55.9	38.3	14.5	23.8	32.6	53.3	61.7	58.1	73.6	16.7	25.6	30.0	13.2	22.9

注：全体よりも10ポイント以上あるいは10ポイント以下の数値に網かけしている。

出所：JILPT（2010b）「派遣元調査」。

表3 派遣労働者が受けた教育訓練（派遣元実施）の割合（複数回答）

（単位：％）

	n	初級 OA スキル研修 (初歩のワード・エクセル等)	上級 OA スキル研修 (エクセル・マクロ、アクセス構築等)	語学研修	職能別研修 (経理、貿易、医療、営業、SE、MR など)	ビジネススキル研修 (コミュニケーションやマネジメントなど)	ビジネスマナー研修 (名刺の渡し方や電話応対など)	情報保護に関する研修	コンプライアンス研修	派遣前研修	公的資格取得に関する研修 (簿記、証券外務員など)	eラーニング	提携スクールの割引制度	通信教育の費用補助制度	キャリアカウンセリング・キャリアセミナー	以上の派遣会社の研修を受けたことがない	無回答
全体	4473	15.0	4.7	1.5	3.7	8.3	16.3	18.8	21.3	17.7	1.4	13.7	1.1	2.5	1.8	39.5	7.0
現在の派遣業務																	
オフィスワーク系	2344	22.6	6.0	1.5	2.3	6.5	17.7	18.5	24.0	16.7	0.7	18.3	1.3	1.5	1.6	36.6	5.3
医療・福祉系	160	6.3	1.3	0.6	10.0	5.0	15.0	20.0	4.4	17.5	1.9	1.3	1.9	2.5	1.9	44.4	10.6
営業・販売系	124	6.5	1.6	0.8	2.4	8.1	13.7	15.3	16.1	21.8	—	4.8	0.8	0.8	3.2	46.0	4.0
IT 技術・クリエイティブ、専門職系	936	10.9	6.3	2.2	8.8	19.2	26.0	31.2	29.9	18.1	3.5	17.4	1.3	7.3	3.2	30.2	5.6
製造業務系	566	1.4	0.9	1.9	1.2	1.9	2.3	6.9	11.3	20.7	1.1	0.7	—	0.5	0.2	56.4	11.0
軽作業系	208	3.8	—	—	1.0	1.9	3.8	6.3	4.3	16.8	0.5	0.5	—	—	1.9	59.1	14.4
その他	77	5.2	1.3	1.3	1.3	2.6	7.8	9.1	7.8	23.4	—	3.9	—	1.3	—	44.2	13.0

注：全体よりも 10 ポイント以上あるいは 10 ポイント以下の数値に網かけしている。

出所：JILPT (2011a) 「派遣労働者調査」。

製造業務の大手派遣会社では、派遣前研修としてビス打ちやハンダごての使い方など、派遣先が要望するメニューによって実施する事例もあるが、このような教育訓練を行っている製造業務系の派遣会社は少ない。製造業務で必要とされる技能は「工場ラインに依存する」「極めて企業特殊能力」であり、派遣元で教育訓練出来ることは限られるという<sup>22)</sup>。また「キャリアカウンセリング・キャリアセミナー」についてみると、表3ではわずか1.8%であり、ほとんどの派遣労働者は受けていないが、中でも、製造業務系での割合が低いことがわかる。

表2からは、規模が小さな派遣元で、教育訓練実施の割合が低い傾向がみられる。「eラーニング」「提携スクールの割引制度」「キャリアカウンセリング」などは、外部委託事業となることも多く、一定数以上の派遣労働者がいないと規模の効果が得られず、導入出来ない場合もある。

### Ⅲ 派遣労働におけるキャリア形成支援の実態

本章では、キャリア形成支援の核となる「教育訓練とキャリアコンサルティング」「キャリアラダーの策定と賃金の連動」「体系的なキャリア形成支援」の3つについて、ヒアリング調査からみていくことにする。ヒアリング調査 (JILPT 2010a)

は 2009 年に 14 社に実施し、そのうちの 2 社 (B 社と G 社) については、2016 年 3 月にこの間の変化を捉えるために追加調査を実施した<sup>23)</sup>。なお、B 社は大手総合事務派遣会社、G 社は接客・接客を中心とした中堅資本系の専門事務派遣会社である。

#### 1 教育訓練とキャリアコンサルティング

ここでは派遣労働者のキャリア形成に直接関係がある職種別の専門業務の研修と、キャリアコンサルティングをとりあげて、事例をみていくことにする。

##### (1) 専門業務の研修

専門業務の研修は、専門性が細分化していくために、個人のレベルやニーズに合わせてメニューを作っていくことが難しくなる。作っても受講者が少なければコスト高になるため、ある程度の人数が確保出来る大手か、専門特化した派遣会社で行われる傾向にある。

事務系専門職で典型的な職種は、「経理事務」「貿易事務」「秘書」「医療事務」「販売・営業」である。「経理事務」はどの企業でも必要とされる専門業務であり、必要とされる知識やスキルがある程度統一されているため、研修として成り立ちやすい。希望する人も多く、専門業務の中では比較的多くの派遣元で展開できる教育訓練内容となっている。難しいのは、派遣先の業種が限られ

て人数が少なくなりがちな「貿易事務」「医療事務」や、専門的知識や技能が企業特長的になりがちな「販売・営業」の教育訓練である。

表4はG社の販売職の教育訓練メニューである。G社は小売業界で販売業務やインフォメーション、受付業務などを中心とした派遣事業を展開している。請負業務として売場全体の運営を受託することも多く、一般の売場スタッフから、上は売場責任者であるチーフまでの教育訓練プログラムを作っている。派遣労働者の場合は、一般の売場スタッフがほとんどだが、職業能力が高まるに従って、請負業務の売場のチーフやサブチーフに着任していく。

派遣元と同じ職種の派遣労働者の人数が少ないと、教育訓練を集合で行うことはコスト面からも厳しくなる。G社にも「貿易事務」に携わる派遣労働者が少数存在するが、G社だけでは教育訓練メニューを作成するノウハウもなく、キャリアを上昇させるような派遣先を開拓することも難しいという。そこでG社では、教育訓練は他の派遣元3社と「アライアンス」を結んで、それぞれが得意とする教育訓練に乗り入れて受講出来るようにしている。

## (2) キャリアコンサルティング

「キャリア形成」のイメージがぼんやりとして人々には、キャリアコンサルティングやキャリアセミナー<sup>24)</sup>が重要な「気づき」を与える場になる可能性がある。

2009年のヒアリング調査では、キャリアコンサルティングを行っていた派遣元はいずれも大手であった。当時B社にもキャリアコンサルティングの担当者が20人いたが、東京の1拠点のみでの展開であった。しかし、この5年で国家資格であるキャリア・コンサルティング技能士の資格取得を推し進め<sup>25)</sup>、現在は全国の拠点に展開され、140人までに増加している。

同社の派遣労働者は、稼働し始めて、150日ごとに、全員キャリアコンサルティングを受けるように案内される。B社のキャリア形成・教育訓練担当者は、「稼働から150日」とした理由を「緊張感もあって今後のキャリアを考えるのに絶妙のタイミング」だといい、「6カ月を過ぎると、慣れてきてキャリアのことを考えずにズルズル行く。3カ月だと、(派遣契約を)継続するかどうかを最初に検討する時期」と説明する。

キャリアコンサルティングやキャリアセミナー

表4 G社の販売職の教育訓練内容

	講座内容	時間	対象
チーフ	リーダー力向上 チームワーク力強化 メンバー指導力向上	各6時間	各受託売場チーフ (20人前後)
サブチーフ	コミュニケーション力向上 メンバー指導力【新人メンバー指導】	各6時間	各受託売場サブチーフ (20人前後)
売り場スタッフ ※チーフを含め 全スタッフ対象	接客販売スキルアップ 入店時の好感度アップ スキルアップ① 【アプローチ～ニーズチェック】 スキルアップ② 【プレゼンテーション～クロージング】 ビジュアル・マーチャンダイジング (VMD) 婦人雑貨・衣料知識力アップ 紳士雑貨・衣料知識力アップ お直し技術向上 固定客作り【顧客管理】 クレーム対応	各2～4時間	各受託売場スタッフ (1回10人前後)
新人スタッフ	基本マナー・コンサルティングセールス	各4～6時間	新人スタッフ

出所：G社ヒアリング時入手資料より。

は、キャリアの方向性をみつける目的があるため、派遣労働を始めて初期の段階で受けることが望まれる。この時期に自らのキャリアに「気づき」を持たせることで、その後の就労意欲やキャリア形成が発展していく。

B社では、専属のキャリアコンサルタントが派遣労働者に伴走してキャリア形成を支援するしくみになっている(図2)。多くの派遣元では、派遣労働者に関係してくるのは、破線の円内にある派遣先とその営業担当である。この一担当者制であると、たとえ営業担当が派遣労働者からキャリア相談を受けても、派遣先の意向を優先させてしまう可能性がある<sup>26)</sup>。しかし、新たな網がけの楕円の部分の機能が加わると、職種や分野別のキャリアコンサルタントがより派遣労働者のキャリアの方向性に沿った派遣先とのマッチングを実現することが可能となる。担当となったキャリアコンサルタントは、派遣労働者のキャリアの方向性を明確にし、必要な情報を与え、モチベーションを高める。体系的にキャリア形成支援を動かすには、この二担当者制の効果は大きい。

今回の法改正で、「希望者に対しキャリアコンサルティング」を行うことが義務付けられたが、受けるだけであれば、その効果は限定的だろう。

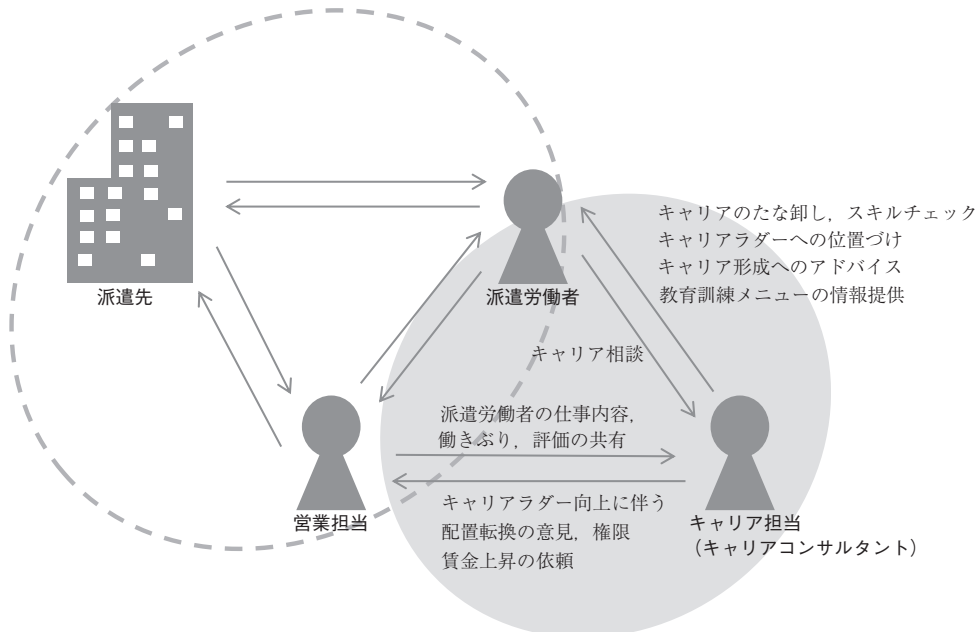
大切なことは、いかに他のシステムと連動させながら継続してキャリア意識を刺激出来るかにある。

## 2 キャリアラダーの策定と賃金との連動

法改正にあたって、「段階的・体系的に必要な知識や技能を習得するための教育訓練」が派遣元に義務付けられたが、「段階的」とは業務レベルとスキルの「段階」を示すと解釈される。もっとも簡単なイメージは図3に表される「キャリアラダー」<sup>27)</sup>である。これは、賃金に幅を持たせてスキルと連動していることを示している。

キャリアラダーは労働者の現在のスキルを把握し、次の目標段階に必要なスキルを確認し、キャリア形成に役立たせるものである。段階の上昇に合わせて賃金も上昇することが想定される。例えば、経理事務について考えてみれば、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の「補助的業務」で、初期のキャリア段階である。次の「主体的業務」は、月次決算などある程度任されて主体的に業務をこなせるようになる段階である。最後の「応用・判断業務」は、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。自身の判断による業務

図2 B社のキャリアコンサルティング制度





が多くなる段階でもある。こういった段階的な能力開発は、技術者派遣を専門とする多くの派遣元で通常行われている。しかし、事務系の派遣元では、登録時にはスキルチェックをし、スキルレベルに合わせたマッチングをするが、稼働してから仕事ぶりや職務遂行能力の評価を行っているところはほぼなかった<sup>28)</sup>。

図3をより具体的に示したのが表5の経理のキャリアラダーの例である。左表は、厚生労働省の委託事業で日本人材派遣協会が実施した「キャリア形成支援推進セミナー」の配付資料で、経理事務のキャリアラダーの例を示している。それに対して右表はB社が実際に使っているモデルである。共通しているのは、レベル3（ステップ3）までの業務内容と難易度、必要資格であり、ほぼ整合している。B社では現在ステップ3までは用意されているが、それより上の段階の「スペシャリスト」は人数的にも少なくなるため個別に対応している。賃金との連動は、東京地域では、時給1650円をベースとして、多少の幅を持たせながらステップ1、2ではプラス100円前後、ステップ3ではプラス200円前後で昇給するように作られている。

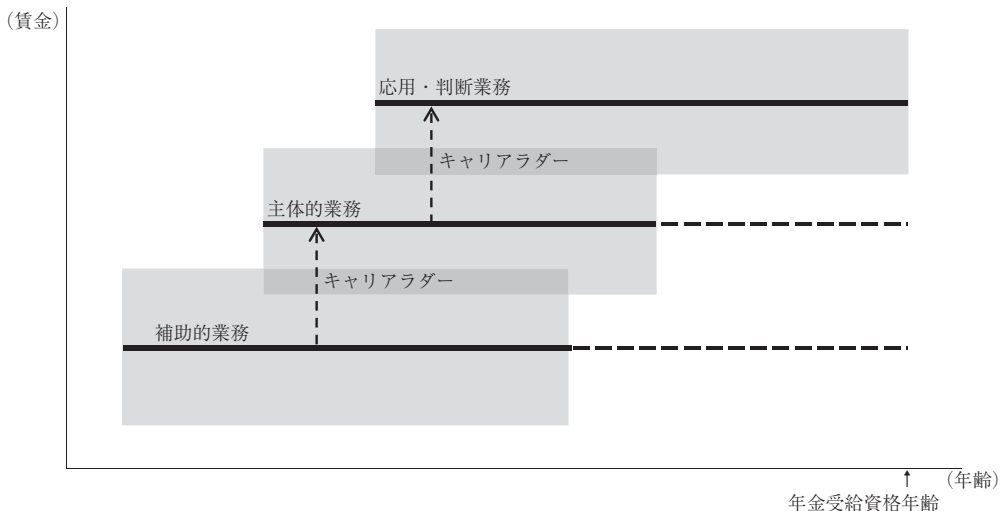
B社がこのモデルを導入したのは3年前で、この表を前掲図2のように派遣労働者本人と営業担当、キャリア担当が共有し、スキルと賃金の連動

を意識しながらキャリア形成支援を行っている。このモデルによって、B社が行うキャリア形成のイメージが派遣先に伝わりやすくなり、派遣料金を上昇させる1つの客観的根拠となるため、交渉しやすくなったという。

表5の経理事務のように、企業横断的なスキルや資格があり、ある程度レベル分けが明確になっている職種と、そうでない職種がある。製造業務や販売職は、派遣先の企業特殊な技能や知識が中心となる。販売職では、売れる商品が何であるか、どういった商業施設かにより、必要とされるスキルの内容が大幅に変わってくる。表6は、販売職のキャリアラダーモデルである。

表6の左表は、先の経理事務のキャリアラダーモデルと同じく「キャリア形成支援推進セミナー」で配付された、アパレル販売職のキャリアラダーモデル（一部抜粋）である。一方、右表はG社の販売職のキャリアラダーモデルで、売場運営の責任を持つ者（チーフ）、それをサポートする者（サブチーフ）、「スタッフ」の3段階に分けられている。必要とされる基礎的知識やスキルは、「スタッフ」の段階ではほぼ網羅される。サブチーフになるとスタッフの指導や、チーフをサポートする役割のスキルが入ってくる。販売職はシフト勤務である場合が多く、チーフが不在の場合はサブチーフが売場を任されるようになる。チーフに

図3 キャリアラダーの概念図：業務レベルおよびスキルと賃金の関係



注：網かけ部は賃金の幅を表している。  
出所：JILPT（2010a）p76。

表5 経理事務のキャリアラダーモデル

経理事務のキャリアラダーモデル

	経理事務分類	業務内容・業務の流れ	概ね必要とされる経験	概ね必要とされる経験スキル・資格
レベル4	経理スペシャリスト	税務処理および連結決算業務を行う。 ・税務申告 ・連結決算 ・有価証券報告書作成	・経理事務 5年以上	・左記業務の実務経験 ・日商簿記1級 or 税理士資格
レベル3	年次決算	年次決算業務を行う。 ・決算仕訳 ・年次P/L（損益計算書）作成 ・年次B/S（貸借対照表）作成 （科目ごとに集計→試算表作成→決算仕訳 →B/S、P/L作成→税務申告）	・経理事務 3年以上	・年次決算全体概要の理解と実務 ・日商簿記2級
レベル2	月次決算	月次決算業務を行う。 ・修正仕訳 ・試算表作成 ・年次P/L作成 ・年次B/S作成 （科目ごとに集計→試算表作成→決算仕訳 →B/S、P/L作成）	・経理事務 2年以上	・月次決算の実務 ・日商簿記2級
レベル1	日常経理	日々の経費処理を行う。 ・仕訳 （伝票チェック→勘定科目設定→チェック →伝票ファイリング） ・小口現金管理 ・売掛金管理 （受注→請求書発行→顧客から入金→入金 チェック） ・買掛金管理 （請求書チェック→仕訳、支払伝票作成→ 支払処理）	・経理事務 1年以上	・仕訳業務 ・日商簿記3級
	日常経理補助	・経理伝票入力 ・仕訳補助	・経理事務 1年未満 ・事務 1年以上	・データ取扱経験 ・日商簿記3級

B社

	業務内容	時給額のめやす
—	—	—
ステップ3	年次決算に関する一連の処理を行います。	+200円
ステップ2	月次決算に関する一連の処理を行います。	+100円
ステップ1	仕訳を理解して各種経理、財務処理を行います。 （日常経理～月次補助）	+100円
チャレンジ	経理アシスタント業務にチャレンジ 日商簿記検定3級取得を目指します。	1650円 （東京地域）

出所：左表は「キャリア形成支援推進セミナー」配付資料（平成27年度厚生労働省委託事業，日本人材派遣協会主催，2015年11月26日）。右表はB社ヒアリング時入手資料より。

なると売場の責任者として、スタッフの指導，取引先とのやりとり，クレーム対応など，管理業務が多くを占めるようになる。時給額はスタッフで1200～1250円（東京地域），サブチーフ，チーフになると，100～200円ずつ昇給するようになっている。

右表と左表で共通しているのは，役職を軸にレベル分けがされている点であり，スキルレベルで分けられている経理事務のキャリアラダーとは軸になる考え方が異なることがわかる。

以上のことから，キャリアラダー導入の効果は，第一に，自身のキャリアの現在位置を確認出来，次のステップへ進むモチベーションとなること。第二に，レベル分けをすることで賃金レンジが生

まれ，このことがキャリア形成を促すインセンティブになる。B社やG社の例でも，フルタイム勤務で換算して年80万円程度の差が生まれている。第三に，派遣元にとっては，派遣先に対するキャリア形成支援と派遣単価の交渉時に客観的説明ツールとなり，理解を得られやすくなることが考えられる。

重要なのは，これを「体系的」にキャリア形成支援を行うための中心的ツールとして機能させられるかどうかである。

### 3 体系的なキャリア形成支援——マッチングとジョブローテーション

B社では，前掲図2のようにキャリア担当（キャ

表6 販売職のキャリアラダーモデル

販売職 (主にアパレル) のキャリアラダーモデル

レベル	役割	業務内容・業務の流れ	実務経験	実務スキル	ポジション	予算 (目標)
レベル4	マネージャー	・包括的な指示のもと店舗の運営を滞りなく行える			・店长、エリアマネージャー (営業)、MD (マーチャンダイジング)・VMD (ビジュアルマーチャンダイジング) の経験がある。	・店舗予算の責任を持ち、概ね達成していた実績がある。
レベル3	リーダースタッフ	・専門的な知識と経験があり、複雑な業務も任せられることができる。			・副店长(リーダー) 経験がある。	
レベル2	レギュラースタッフ	・通常業務については自ら業務を進めていくことができる。 ※販売業務(業果) 経験1年以上	・洋服やファッション小物の販売経験がある。 ・同系ブランドの洋服販売経験がある。	・採寸・丈ツメができる。 ・テキスタイルや素材、パターンについての知識をもとに接客できる。 ・ソフト管理ができる。	・売上管理ができる。	・個人予算を持ったことがあり、概ね達成していた実績がある。
レベル1	エントリースタッフ	・販売業務における経験には乏しいが、助言や指導を得ながら業務を遂行することができる。 ※販売業務(業果) 経験1年未満	・なんらかの接客経験、または販売経験がある。	・POSレジが扱える。		・個人予算を持ったことがある。

出所：左表は「キャリア形成支援推進セミナー」配付資料(平成27年度厚生労働省委託事業、日本人材派遣協会主催、2015年11月26日)。右表はG社ヒアリング時入手資料より。

G社

役割	役割	接客マナー販売スキル	専門知識	時給額のめやす
チーム(3年以上)	・売場運営のチーム責任者として必要なマインド・知識・技術を身につけ、自ら実践できる。 ・メンバーの習熟度合いに合わせて指導ができる。	・販売スキルの指導 ・売場の良好なチームワークの醸成 ・取引先などとの連絡	・クレーム対応(二次対応、個別指導)	+100～200円
サブチーム(1年～2.5年以上)	・売場運営に必要なマインド・知識・技術を率先して実践できる。 ・チームをサポートできる。 ・初級レベルのメンバー指導ができる。	・コンサルティングセールスの確実な実践 ・顧客づくり	・カラー・VMD ・領域別専門資格(フォーマルアドバイザー、フィッティングアドバイザー、ギフトアドバイザー)	+100～200円
スタッフ(入社～1年)	・売場の一員として販売員のマインドを理解し、接客に必要な基本知識・技術を実践できる。	・おもてなし ・基本マナー ・コンサルティングセールスのステップの理解と実践 ・進物体裁の基本(包装、慶弔時の対応)	・担当商品の商品知識	1200～1250円 (ベース：東京)

リアコンサルタント)が「体系」の中心となり、タイミングをみながらキャリアコンサルティングを行い、教育訓練の受講を促している。それだけでなく、派遣労働者のキャリアの伸長に必要と判断すればキャリア担当者が介入して、現在の派遣先から他へ移動させることもある。派遣先との関係がよいことを理由に同じ派遣先で同じ業務を続けるのではなく、よりスキル向上を望める派遣先にマッチングしていくという。この点は、5年前の調査ではみられなかった変化であり、技術系派遣元のやり方に似た、より主体的なキャリア形成を考えたマッチングが行われるようになってきている<sup>29)</sup>。B社のキャリア形成・教育訓練制度担当者は、キャリア担当者が介入して派遣先を移動させるケースでは、派遣料金と賃金が上昇しているといい、派遣労働者のスキル上昇がマッチングによって付加価値を向上させる循環が出来始めているという。

「目標設定をして、勉強してスキルアップして、ポストを変えていく。キャリアコンサルティングと教育支援、就労支援の三位一体で動いていっているんです。それが実感として成果が出てきたなと思いますね。」(B社、教育訓練制度担当者)

B社は大手の事務系派遣会社であるため、多くの派遣先を抱えている。こういったことがキャリア形成のために派遣先を移動させる、ジョブローテーションを可能にする1つの条件でもある。例えば、一般事務から経理事務に移動する際も、業務内容が類似した営業事務を一旦間に噛ませて、キャリアチェンジを行うことが出来る。同じ月次処理を行っている経理事務でも、業種や規模別で担当する業務の内容に変化を与えてキャリアの幅を広げることが出来る。しかし、根本的にキャリアが展開出来るくらいの派遣先を抱えていないとジョブローテーションは難しい。

G社の場合は、職種が販売とインフォメーション、受付業務にほぼ特化しており、この職種の中であればジョブローテーションは可能である。教育訓練事例(前掲表4)と、G社のキャリアラダー(表6)は連動しており、担当者が年2回の面談を行い必要な研修を受けるように促し、「最低でも3年、出来れば5年先の視点でキャリアを考える」

という。リーダーなどの管理的立場が出来るようになると派遣よりも、売場や店舗ごと請負業務で行っている職場に配置されることが多くなるという。その際には、登録型派遣ではなく、契約社員や正社員といった常用の雇用形態に転換していくという。

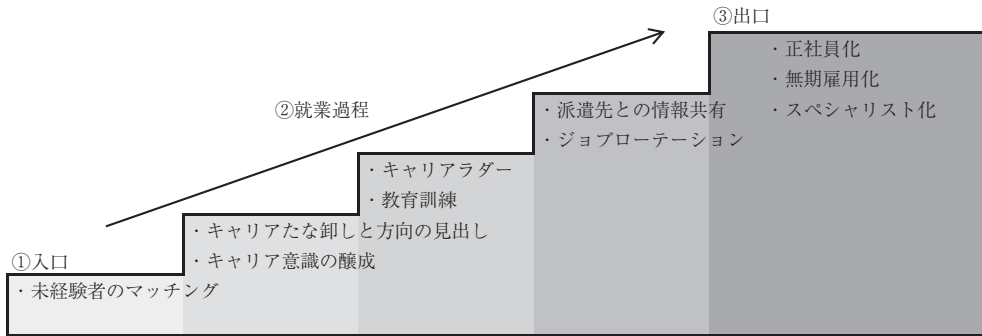
派遣元にとっては、自らの強みである「マッチング」の機能を使ってキャリア形成を実現し続けることが何よりも重要である。しかし、派遣労働者のキャリア形成をマッチングで実現するには、ある一定の職種でローテーション出来る派遣先の数(幅)が必要であり、またスキルが上昇していった時に、より上のレベルでの派遣先(高さ)も必要になってくると予想される。

#### IV まとめと課題

派遣労働者のキャリア形成支援についてまとめたい。今回の派遣法改正で、派遣労働者のキャリア形成のあり方が変化してくる可能性がある。法で示された「体系的・段階的な教育訓練」と「キャリアコンサルティング」がすでに現実味を持って事例として現れてきている。キャリアラダーにみられるような「段階的」な職種別のスキルレベルの振り分けと、ゆるやかな賃金の紐付けがみられる。それを研修などの教育訓練やキャリアコンサルティングと「体系的」に結びつけている。キャリアコンサルタントの重要性が高まり、派遣労働者のキャリア形成を考えたマッチングが行われるようになってきている。

入口から出口にかけてのキャリア形成支援の段階を示すと、図4のようになるだろう。キャリア形成支援で初期に重要なのは、「気づき」を与え、能動的にキャリアを模索するように仕掛けることである。特にキャリアコンサルティングによる意識付けが必要なのは、キャリア意識が「ぼんやりしている」層に対してであろう。大竹・李(2011)の分析では、女性で派遣労働で働いている人には2タイプあり、特に派遣労働で長期間働いていて、「後回し行動」<sup>30)</sup>の程度が高いタイプについては早い段階で識別して適切に指導をすることが重要としている。

図4 派遣労働におけるキャリア形成支援の段階



次の段階では、キャリアラダーで自分の現在位置を確認し、目標設定をして必要な職業能力を身につけていけるように教育訓練を行っていく。さらに進むと、本人のキャリア目標に近づけるようなジョブローテーションをかけていく。最終的には、本人が希望するキャリアの出口に到達させる。

派遣労働者のキャリア形成支援を進めていく上で、派遣元にとっての課題は大きく4つ考えられる。第一に、最大の問題はコストである。キャリア形成支援は派遣元にとって大きなコスト増になる。実際、回収の方策を考えておかないと成り立たないだろう。技術系派遣元やB社のように付加価値を高めることで費用を回収していくのか。ちなみに、B社ではキャリア担当と営業担当の二担当制をとっているのは、派遣労働者がキャリアアップの意思を持っている場合のみである<sup>31)</sup>。教育訓練費用投下の「集中と選択」は、効果的な支援を行う上でも重要な戦略となっている。あるいは、G社のように請負業務を拡大して投資費用を回収していくのか。G社は他社と研修メニューの相互乗り入れを行うことで研修費用のコストダウンを狙い、さらに得意分野の教育訓練を強化して商材とし、広く受講してもらうことでの回収も見込んでいる。

第二に、キャリア形成を考えたジョブローテーションが出来る派遣先を確保出来るかである。B社やG社は比較的上手く回せる状況にあるが、中小規模の派遣元では派遣先が限定されて、キャリアが頭打ちになる可能性が高い。方向性としては、自らの持つ人材や派遣先の特徴をみつけて専門化していく道を探る必要があるだろう。また、

派遣元同士で協力体制を作り、派遣先を融通しあうことも考えられるかもしれない。

第三に、社内人材の育成の問題である。派遣労働者が派遣元の担当者を信頼して自身のキャリアを任せようと思うか思わないかは重要な鍵である。そのためにも派遣元の担当者をキャリア形成の専門知識を持った、派遣労働者とキャリア意識を共有出来る人材に育成する必要があるだろう。また、派遣先を派遣労働者のキャリア形成支援に巻き込める手腕も問われるようになってくるだろう。

第四に、職種によってキャリアラダーの作成が難しいことである。特に、製造業務などのように、派遣先の企業特殊技能に依存する職種では、企業横断的なキャリアラダーを作ることが難しい。派遣労働者の技能評価を派遣先を巻き込んで行えるか、それに段階的な賃金を紐付けられるか、出口として直接雇用化は見込めるのか。事務系や技術系派遣とは異なったキャリアラダーの形を工夫する必要があるだろう。

社会にとっては、最終的に各派遣元が持つキャリアラダーを業界内や地域でアライアンスを組み、共通化できるかということが課題になってくるだろう。共通化できれば、派遣労働者はキャリアの持ち運び<sup>32)</sup>が可能となるだけでなく、同じ職種、同じレベルでの賃金の大幅な切り下げやダンピングから身を守ることが可能となるだろう。アメリカでは、外部労働市場に位置する労働者のキャリアの上昇を促そうと、各地域、産業の労働組合や協同組合、NPOが中心となって、それを政府機関が手助けする形で職業別のキャリアラ

ダーが構築されるケースがみられてきている (Fitzgerald 2006)。地域や企業横断のキャリアラダーで賃金を連動させるために、利害関係を越えて問題意識を一致させ足並みを揃えることが何よりも難しいところであるようだ。派遣労働において、業界共通で職種別のキャリアラダーを構築することが出来れば、職種とスキルの概念が形成され、賃金が紐付いてくる可能性があり、他の雇用形態の同じ職種で同一労働同一賃金が進んでいく可能性も秘めている。

- 1) 本庄 (2016) は、著書の中で 2015 年改正法の評価を行い、従来の常用代替防止目的からの事業規制ではなく、派遣労働者の保護を図る目的で、個々の労働者の就労条件に着目した労働法的な規制へと軸足を移す改正として、基本的な方向性を支持できるとする。その上で、これまでの改正との関係も含め整合しない過渡的な内容もあるとする (pp.394-395)。
- 2) 総務省統計局 (2015 年)「労働力調査」。
- 3) JILPT (2010a) pp.28-41, 同 (2010b) pp.11-19。
- 4) 「ジョブ型」とは、職務による採用や職務遂行能力に応じて雇用の継続や待遇が決まる雇用の形。日本の一般的な雇用システムはそれに相対する「メンバーシップ型」といわれる。濱口 (2009, 2012)。
- 5) 今回の法改正で従来の「一般労働者派遣事業 (許可)」と「特定労働者派遣事業 (届出)」の区分を廃止し、すべて許可制となった。
- 6) 島貫・守島 (2004)。
- 7) Arulampalam and Booth (1998), Booth, Francesconi and Frank (2002)。
- 8) JILPT (2014)「多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査」(事業所・従業員調査) 2014 年 1 月実施。
- 9) 派遣契約が反復更新されて結果的に長期に渡って同一の派遣先に働いていたとしても、雇用契約期間が短い場合は雇用不安に結びつくことがわかっている (小野 (2011))。
- 10) 木村 (2010) pp.61-63。
- 11) 佐野・高橋 (2009)
- 12) JILPT (2010a) の事例。「新卒レベル」から「全体構想・計画責任者レベル」までの 6 段階あり、「新卒レベル」の派遣単価は 1 時間当たり 3600 ~ 3700 円であった (p.222)。
- 13) JILPT (2010a) pp.219-230。
- 14) 「キャリアカウンセリング」と「キャリアコンサルティング」は同義語で使われるが、2008 年に国の技能検定制度として「キャリア・コンサルティング技能士」が新設されたこともあり、「キャリアコンサルティング」の呼び方が定着してきている。2016 年 4 月からは「キャリアコンサルタント」になるためには厚生労働大臣の指定登録機関においてキャリアコンサルタント名簿に登録することが必要となり、5 年ごとの更新が必要となった。
- 15) 木村 (2010)。特にキャリアカウンセリングに関して、「派遣会社にとって長期的に有力な戦力となりうる人たを、自社の登録者となるように「惹きつける」ことを目的として導入されていると考えられる」とする (p.66)。
- 16) JILPT (2010a) pp.18-21, 奥田 (2013) pp.14-37。
- 17) 奥田 (2011) pp.19-59。
- 18) 小野 (2013) pp.41-46。この他に派遣契約期間は短期よりも中期、長期の方がキャリア形成可能とする傾向が強く、「製造業務」や「軽作業」に従事する者は「事務職」に従事する者に比べてキャリア形成が難しいと感じていることが明らかになっている。
- 19) 玄田 (2008) や堀 (2007) の研究からは、同一企業における非正規社員のキャリアが 2 ~ 5 年の場合、正社員への雇用により働くことを明らかにしている。逆に、それ以上長くなると離脱が難しくなる。
- 20) JILPT (2011a)。
- 21) JILPT (2010a) pp.219-230。
- 22) JILPT (2010a) pp.199-210。
- 23) ヒアリングの主な対象は、それぞれの派遣元で能力開発やキャリア形成のシステムやプログラムに関する責任者である。
- 24) キャリアセミナーはキャリアコンサルタントなどの講師が座学で教える形式のものが一般的であるが、それ以外に、同じ職種の派遣労働者を集め、交流することで自身のキャリアの位置や方向性を見出す方法もある。技術系派遣元では頻繁に同種の分野で情報交換や勉強会を行っているが、事務系の派遣元でもみられるようになってきている。
- 25) 資格取得にあたっては、社内選抜型研修のしくみがある。該当者への研修費はすべて会社が負担し、講師を呼んで集合型研修を行い、復習のための e ラーニングも整備されている。資格を取得し実務で活用する場合には、資格手当が付く。
- 26) 松浦 (2009) は、マッチングが行われる過程で派遣先の意向が優先し、派遣労働者のキャリア形成にまで目を向けられない営業担当の立場をキャリア形成支援の課題として挙げている。
- 27) キャリアラダーの派遣労働者への適用については、JILPT (2010a) pp.75-77, JILPT (2011b) pp.213-218 で考察している。
- 28) JILPT (2010a) pp.14-21。製造業務や軽作業系では入職時のスキルチェックもほほはない (同, pp.199-218)。
- 29) これまでの研究からも、キャリア形成を考えたマッチングを行っている事例はみられている。しかし、佐藤 (2010) は、「どれだけ徹底して実施出来ているかは派遣会社によって異なるのが現状」とし、キャリア形成支援を効果的に行うには、①キャリア形成支援とリンクした事業戦略、②自社の営業社員の取組み (キャリア形成支援を可能とする派遣先の開拓、キャリア形成支援の意識付け、ノウハウの提供) が鍵となるとする (p.18)。
- 30) 当分析では、調査対象者の選好を識別するために、子供の頃の休み中の宿題をいつやったか、いつやるつもりだったかの差に注目して「後回し行動の程度」の指標を作成している。
- 31) B 社で稼働している派遣労働者の約 8 割がキャリアアップの意思を持っているという。
- 32) 共有化したキャリアラダーを元にキャリアコンサルティングをし、その際に「ジョブカード」もしくはそれに類するツールが開発されれば、さらに現実的になるだろう。小杉 (2011) は非正規雇用の職業訓練にジョブカード制度が有効であるとしている。

## 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*, 36 (4), pp.521-536.
- Booth, Alison L., Marco Francesconi and Jeff Frank (2002)

- “Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead End?” *Economic Journal*, 112, pp.F189-F213.
- Fitzgerald, J. (2006) *Moving Up in the New Economy: Career Ladders for U.S. Workers*, Cornell University Press (筒井美紀・阿部真大・居郷至伸訳『キャリアラダーとは何か——アメリカにおける地域と企業の戦略転換』勁草書房, 2008年).
- 奥田栄二 (2011) 「派遣社員の職務経歴とキャリア——事務派遣のキャリア形成の観点から」(第3章), 『登録型派遣労働者のキャリアパス, 働き方, 意識——88人の派遣労働者のヒアリング調査から (1) 分析編・資料編』労働政策研究・研修機構, 労働政策研究報告書 No.139-1.
- (2013) 「就職氷河期以降の派遣社員の職種経歴—非事務系から事務系への職種転換の観点から—」(第2章), 『派遣労働者の働き方とキャリアの実態—派遣労働者・派遣先・派遣元調査からの多面的分析—』労働政策研究・研修機構, 労働政策研究報告書 No.160.
- 大竹文雄・李婍娟 (2011) 「派遣労働者に関する行動経済学的分析」, 鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『非正規雇用改革—日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社, pp.141-160.
- 小野晶子 (2011) 「短期派遣労働者の就業選択と雇用不安」『日本労働研究雑誌』610, pp.48-64.
- (2013) 「派遣労働者の能力開発と就業意欲」(第3章), 『派遣労働者の働き方とキャリアの実態—派遣労働者・派遣先・派遣元調査からの多面的分析—』労働政策研究・研修機構, 労働政策研究報告書 No.160.
- 木村琢磨 (2010) 「登録型労働者派遣業の経営管理」(第1章), 佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聰子編『実証研究 日本の人材ビジネス』日本経済新聞出版社.
- 玄田有史 (2008) 「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』580.
- (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』586, pp.34-48.
- 小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社.
- 小池和男・中馬宏之・太田總一 (2001) 『もの造りの技能——自動車産業の職場で』東洋経済新報社.
- 小杉礼子 (2011) 「正社員への移行支援政策としてのジョブカード制度の現状と課題」小杉礼子・原ひろみ編著『非正規雇用のキャリア形成——職業能力評価社会をめざして』勁草書房.
- 佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界——仕事とキャリアのスペクトラム』JIL 研究双書, 日本労働研究機構.
- 佐藤博樹 (2010) 「人材ビジネスと新しいキャリア形成支援」(序章), 佐藤博樹・佐野嘉秀, 堀田聰子編『実証研究 日本の人材ビジネス——新しい人事マネジメントと働き方』日本経済新聞出版社.
- 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』582, pp.13-28.
- 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』526, pp.4-15.
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築』岩波書店.
- (2012) 「雇用ミスマッチと法政策」『日本労働研究雑誌』626, pp.26-33.
- 堀有喜衣 (2007) 「フリーターへの経路とフリーターからの離脱」堀有喜衣編『フリーターに滞留する若者たち』勁草書房.
- 本庄淳志 (2016) 『労働市場における労働者派遣法の現代的役割』弘文堂.
- 松浦民恵 (2009) 「派遣スタッフのキャリア形成に向けて——インタビュー調査による考察」『日本労働研究雑誌』582, pp.29-39.
- 労働政策研究・研修機構 (JILPT) (2010a) 『人材派遣会社におけるキャリア管理——ヒアリング調査から登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考える』労働政策研究報告書 No.124.
- (2010b) 「人材派遣会社におけるキャリア管理に関する調査 (派遣元調査)」調査シリーズ No.78.
- (2011a) 『派遣社員のキャリアと働き方に関する調査 (派遣労働者調査)』調査シリーズ No.80.
- (2011b) 『登録型派遣労働者のキャリアパス, 働き方, 意識——88人の派遣労働者のヒアリング調査から (1) 分析編・資料編』労働政策研究報告書 No.139-1.
- (2014) 『多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査 (事業所調査・従業員調査)』調査シリーズ No.134.

おの・あきこ 労働政策研究・研修機構主任研究員。最近の主な著作に『NPOの就労に関する研究——恒常的成長と震災を機とした変化を捉える』労働政策研究報告書No.183, 2016年。人的資源管理, 労働経済学専攻。