

# 登録型派遣労働者のキャリア形成は 可能か？

—派遣元ヒアリング調査から—

労働政策研究・研修機構

小野晶子

## <前提>

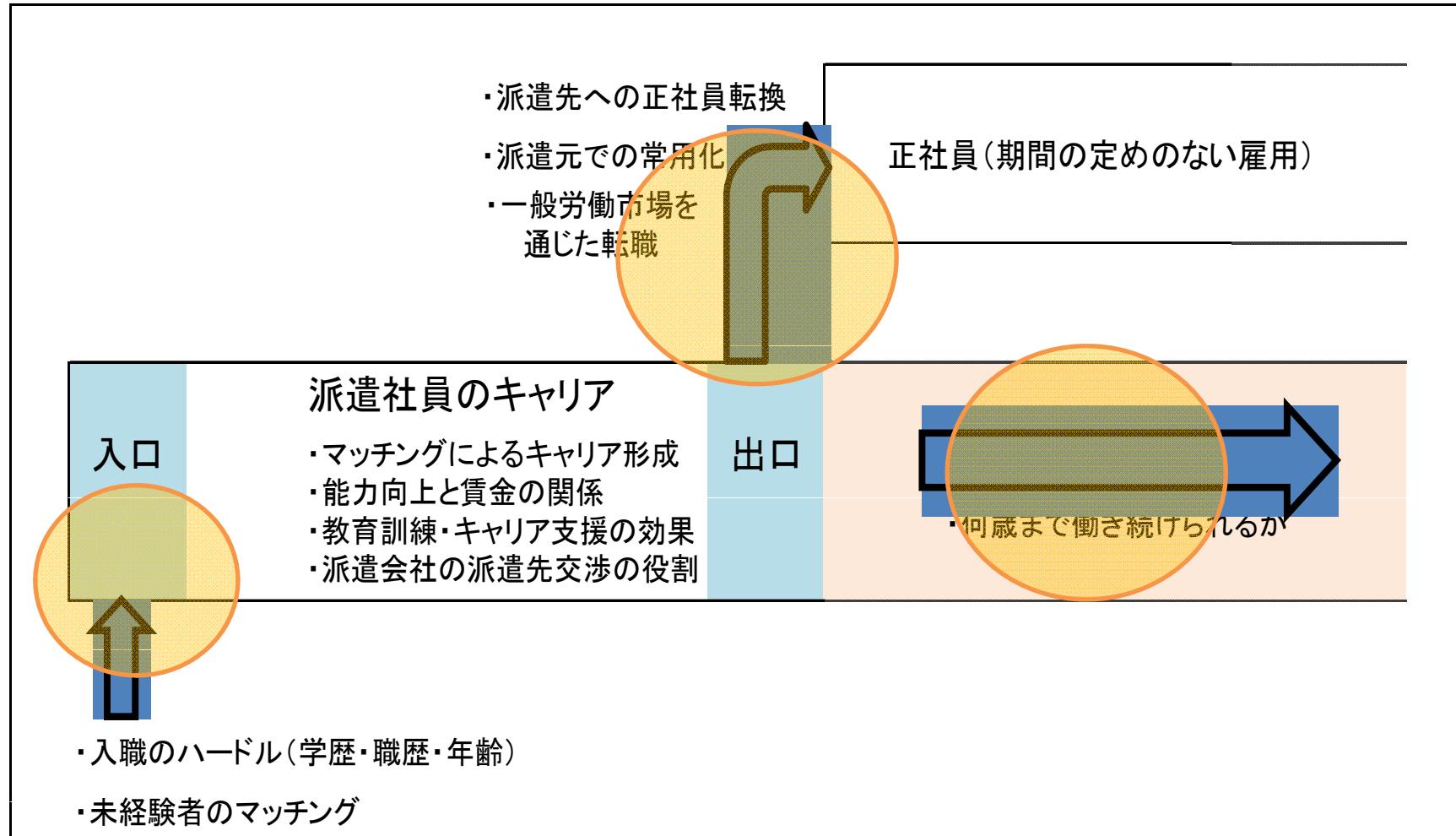
ここでいう、キャリア形成とは、

- ①派遣労働者の職業能力の向上に伴って職務が高度化し、②処遇が向上することとする

また、キャリア管理とは、

派遣会社が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

# 派遣労働者のキャリア経路の概念図



# 検 証 事 項

①入職のハードル: 職歴、年齢、業務未経験者は。

②マッチング: キャリア形成を考慮しているか。キャリア形成のパターンは。(移動型か内部型か)

③評価と賃金: 技能・能力と賃金上昇の関係は。

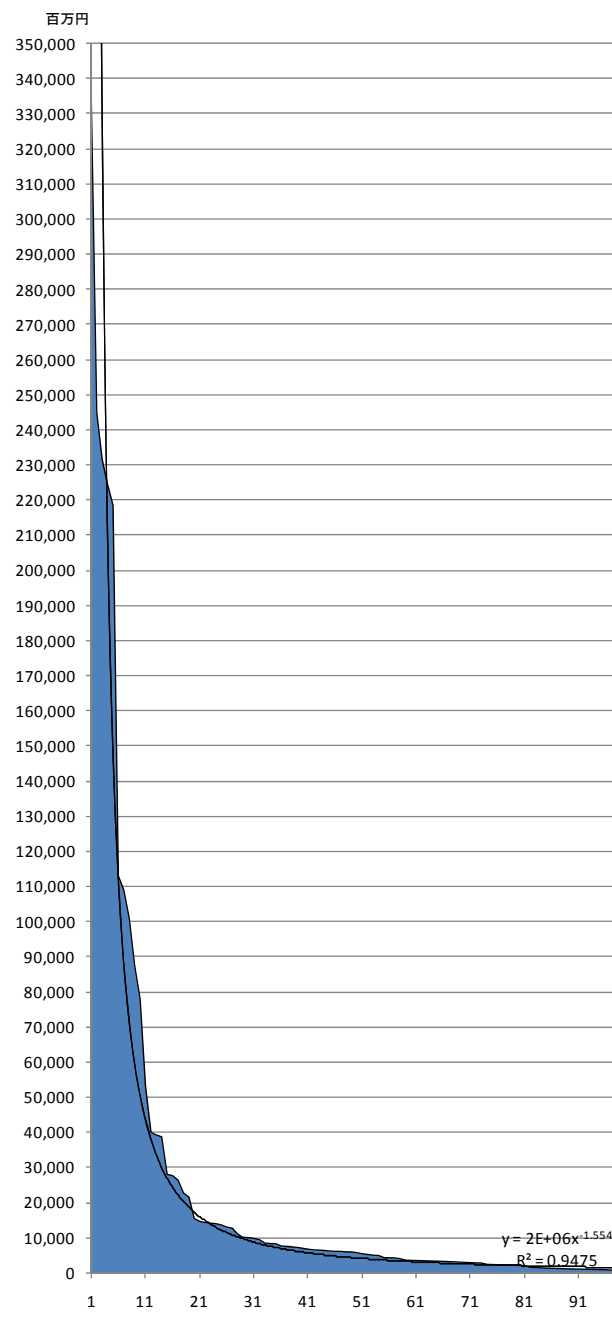
④教育訓練: 就業機会の拡大、賃金上昇効果は。

⑤正社員転換: 派遣先、派遣元での可能性は。

⑥年齢の壁: 将来にわたる就業継続の可能性は。

図 「人材サービス会社」上位100社の売上分析

- ヒアリング調査対象は、売上規模上位90社に入る。
- 日本の派遣会社数は3~4万社程度。  
(ちなみにイギリスは1万社、ドイツは9千社、アメリカは6千社。)
- 年間売上500億円以上を「大手」、10~500億円未満を「中堅」、10億円未満を「小規模」と分類する。



# ①入職のハードル

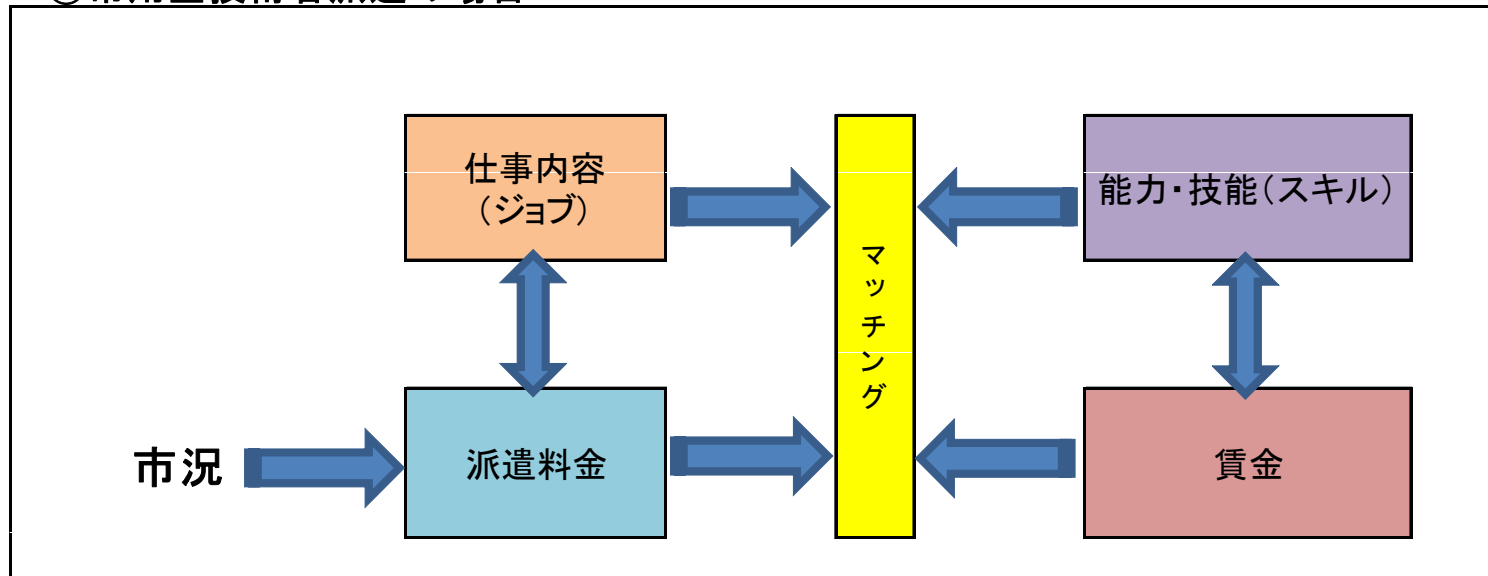
- **入職ハードルは低い。**
  - － 学歴、正社員経歴は問われず、業務経歴が問われる。(付属資料第3表)
  - － 業務未経験でも入職出来る可能性がある。(付属資料第4表)
  - － 新規派遣では、40歳代以降は厳しい面もみえる。(付属資料第5表)

## ②マッチング

- キャリア形成を意識したマッチングは、積極的に行われているとはいえない。
  - 基本的に派遣先の意向
  - 主力の専門業務では行われる傾向にある（特に資本系、中堅ニッチ）
  - 製造系、軽作業系では「先着順」

# ジョブ、派遣料金、賃金の関係

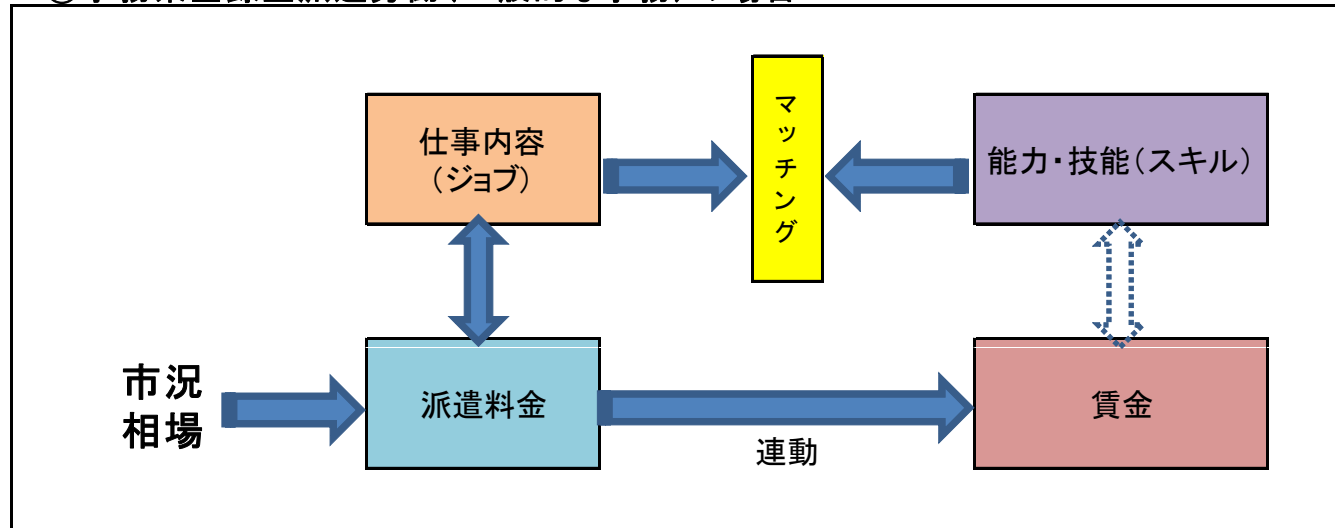
## ① 常用型技術者派遣の場合



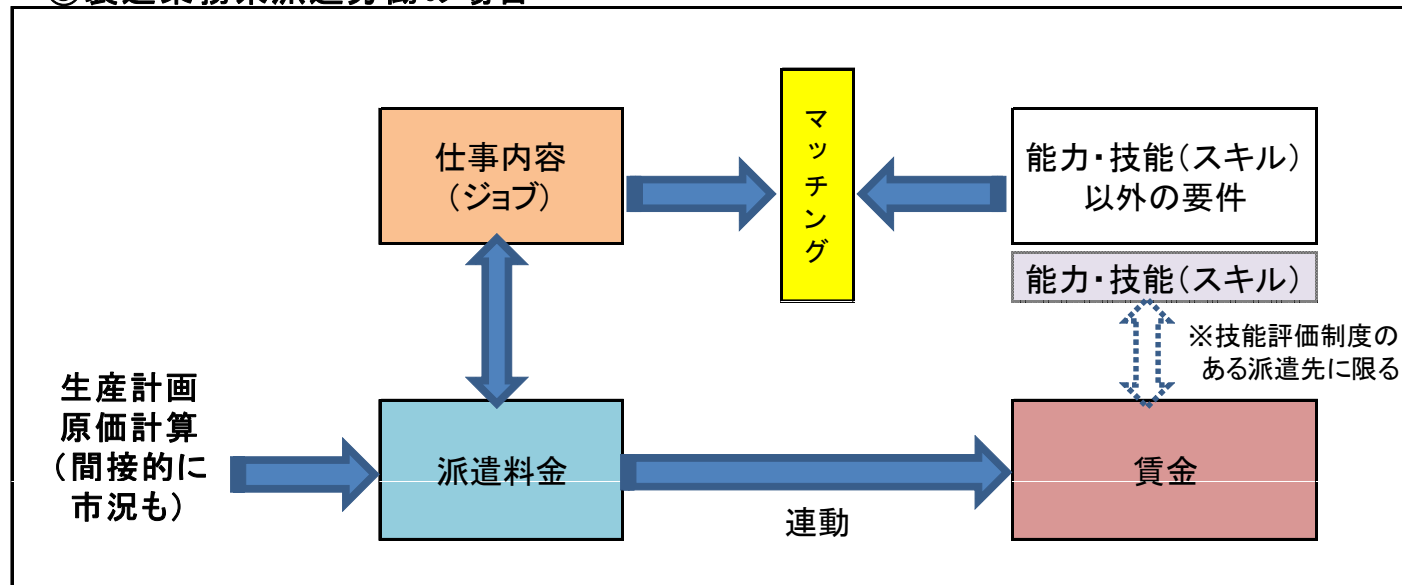


# ジョブ、派遣料金、賃金の関係(つづき)

## 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



### ③-1賃金決定と上昇(付属資料第7表、第8表)

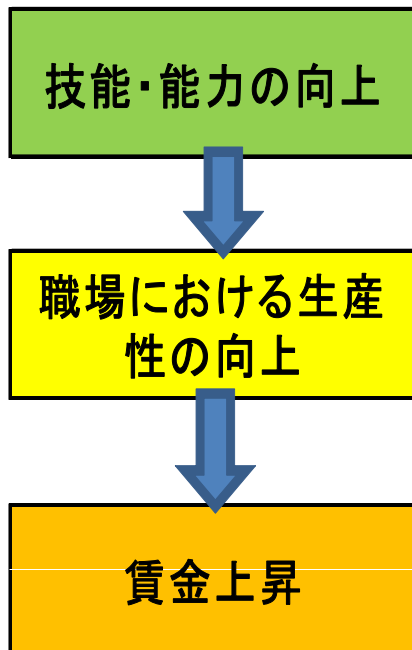
- 賃金は派遣料金に連動する。
- 賃金の上昇は「移動型」より「内部型」
  - 同じ仕事を行っているかぎり賃金は上昇しない。  
(ジョブ＝派遣料金＝賃金)
  - 派遣先での業務が高度化すると上昇する傾向にある。ただしアドホック。
- 派遣先への料金交渉は、**個人の派遣契約1年に1度が通例**。2004年頃から、集団的な料金交渉が消滅。

## ③-2 評価と賃金

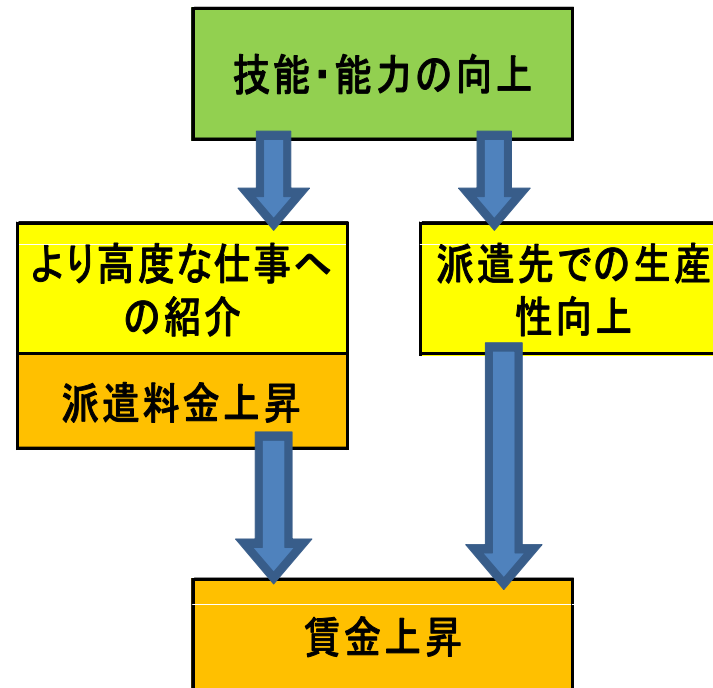
- 評価制度は基本的でない
  - レベル分けはあるが、マッチングに使われる。本人への開示はない。
  - 仕事の評価は、口頭で本人に「所感」を告げられる程度。
  - 製造業務派遣は、評価制度がある場合も。派遣先により基準は異なる。
  - 主力専門業務で請負も行っている場合、評価制度が存在する場合もある(ただし、ほとんどの場合、業務請負部門のみで運用)

# ④Off-JTの効果

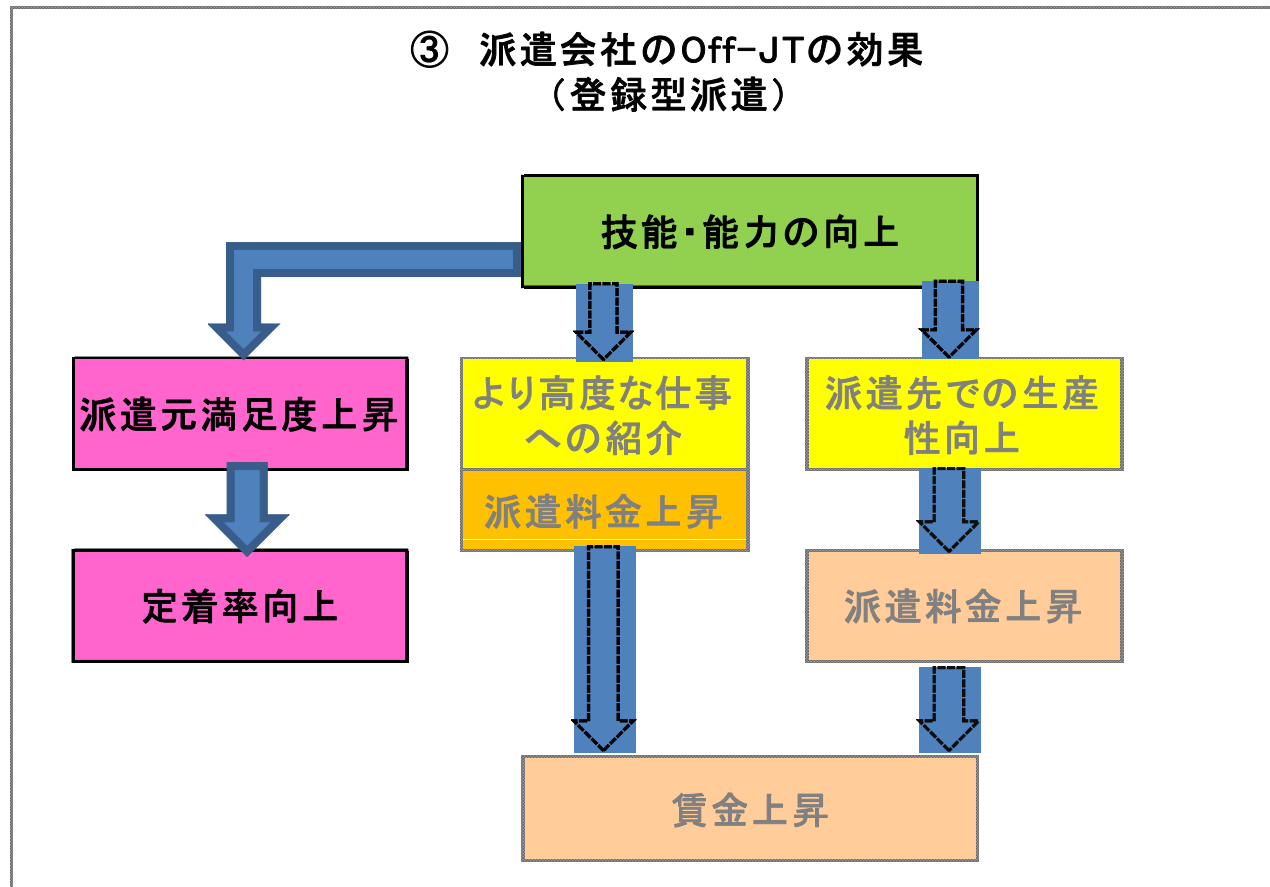
## ① 一般的なOff-JTの効果



## ② 派遣会社のOff-JTの効果 (常用型技術者派遣)



# ④Off-JTの効果(つづき)



## ④教育訓練：Off-JT

- 事務系の場合、大企業ほど、基礎的研修メニューが多い
  - 登録型派遣労働の場合、必ずしも教育投資が自社に回収されるわけではないというリスクを負う。
  - 「惹きつけ」、「つなぎとめ」の効果
- 資本系、中堅ニッチの主力専門分野においては、仕事紹介へのつながりがある
- 製造系は派遣前研修が中心（6割程度の賃金が支払われる）
- 軽作業系はほとんどない

## ⑤ 正社員転換：派遣先での直用化 (付属資料第9、10表)

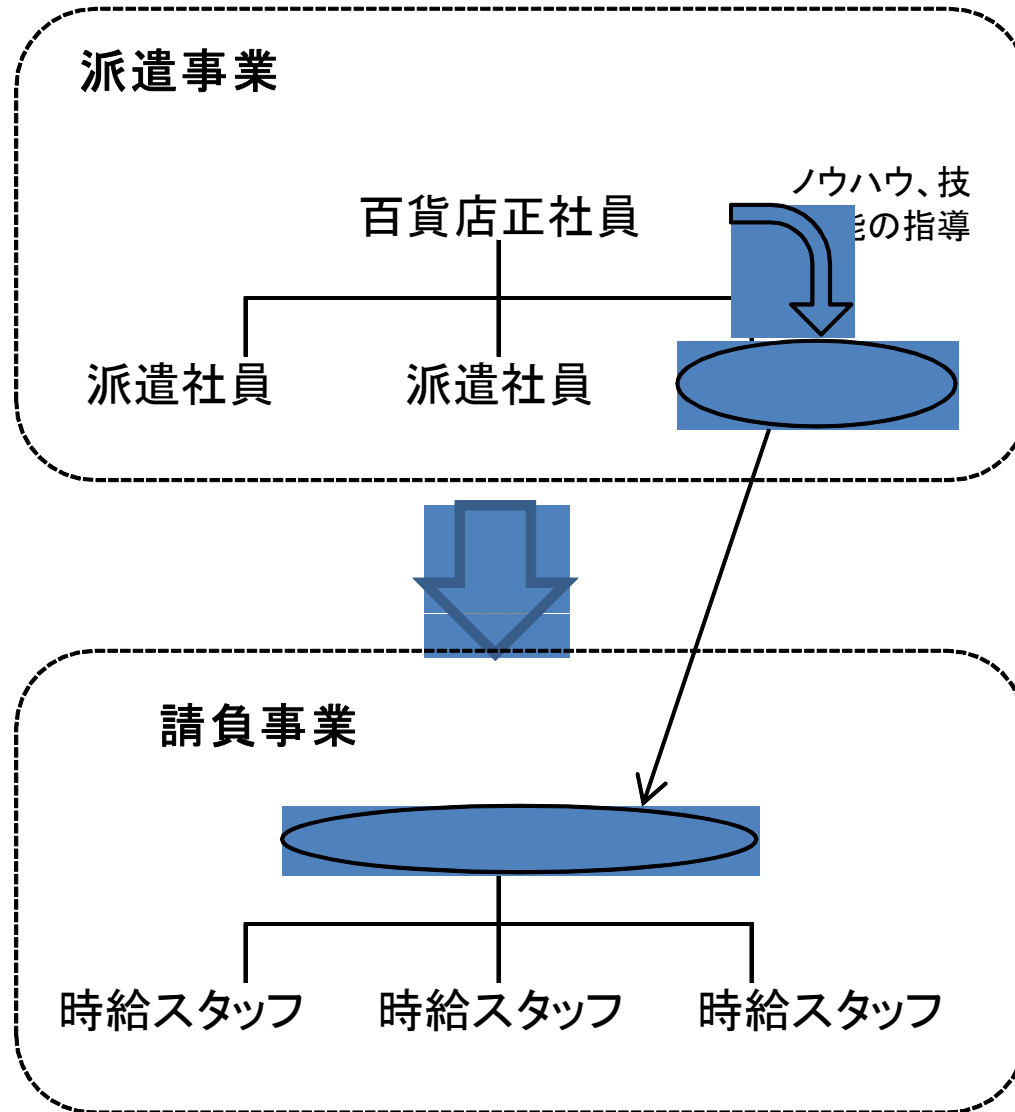
- 紹介予定派遣と同程度「引き抜き」がある
- 外資系、中小企業に多い
- まずは契約社員から
- 転換後、賃金は下がることも多い
- 年齢は30代半ばまで、40代は厳しい
- 正社員との職域が曖昧な職場で多い
- 製造業務で3年を超えた者が直用化(期間工化)される例がある。評価が影響する。

## ⑤ 正社員転換：派遣元での常用雇用（派遣）化（付属資料第11表）

- 同一業務での、常用雇用への転換は少ない。
- 常用化される際は、リーダー職になる場合が多い。⇒派遣会社の集約
  - －派遣先とのパイプ役として常用化されて駐在するケースがある
- 資本系、中堅ニッチでは主力専門業務において、請負業務へシフト、請負業務のリーダー職転換するケースがある。



# 派遣事業から請負事業への転換(G社)



## ⑥年齢の壁

- 事務系は**35歳から40歳へ**（付属資料第5表）
  - －「アラフォー」世代の牽引
  - －年金受給年齢まで、働き続けることは難しい
  - －製造系、軽作業系、クリエイティブ系は体力の低下と関係あり
- **壁を越えられる条件は？**（付属資料第6表）
  - －専門性と経験、ヒューマンスキル
  - －同一派遣会社に固定、派遣先を継続
  - －外資系、中小企業
  - －パートタイマーの労働市場と重なっている分野

# 結論

- 入口

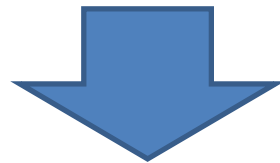
入職のハードルが低い。未経験から業務経験を積むきっかけを作れる。

- 派遣期間中

業務経験は積めるが、能力の向上を伴う賃金の上昇は望めない。

- 出口

少なからず、正社員転換の道がある。派遣社員で年金受給年齢まで働き続けることは難しい。



派遣労働は、キャリア形成途中の**ステッピング・ストーン**(踏み台)の役割を担う可能性あり

# 政策提言

- 専門職種 ≠ 政令26業務 ⇒ 見直し
- 賃金の安定：価格競争から質的競争へ  
⇒ 専門職種賃金レートの構築
- 派遣労働者の職種ごとの繋がりを作る
- 派遣先の正社員転換の情報を入職前に提示
- 35歳半ばの分岐点までに正社員転換を促す

第1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><b>独立系派遣会社創設期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
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><b>資本系派遣会社創設期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
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	高年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薬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><b>専門系派遣会社創設期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣法の規制緩和を受けて多くの派遣会社が創業する</li> <li>・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</li> <li>・軽作業系、自由化業務を主とする派遣会社も創業</li> </ul>
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	<p><b>製造請負会社、派遣業に参入</b></p>
	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><b>業界再編、廃業、事業見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日雇い派遣関連で法令違反相次ぐ</li> <li>・グッドウィル廃業</li> <li>・リーマンショック後の「派遣切り」が社会問題化</li> </ul>

## 第2表 調査対象企業の概略

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社			
企業規模	大手	大手	大手	中堅	中堅	中堅	中堅	中堅	中堅	中堅	小規模	中堅	大手	中堅	大手		
独立系/資本系	独立	独立	独立	独立	資本	資本	資本	独立	独立	独立	資本	独立	独立	独立			
主な派遣分野 ( )内は中心専門業務	事務	事務	事務	事務	事務 (金融・貿易)	事務 (貿易)	事務 (販売)	事務 (医療事務)	事務 (介護)	事務 (クリエイティブ職)	事務 (クリエイティブ職)	製造業務	軽作業	技術・常用型			
主な派遣職種 (派遣実務働数に占める比率)	事務用機器操作 (80~85%)	事務用機器操作 (70%)、財務処理、取引文書作成	事務用機器操作 (70%)、財務処理、研究開発 (以上で90%)	事務用機器操作 (50%)、テレマーケティング (20~30%)、財務処理 (20~30%)	事務用機器操作、取引文書作成、財務処理	事務用機器操作、取引文書作成、財務処理 (以上で90%)	販売業務 受付・秘書業務	医療事務 (100%)	事務用機器操作 (40%)、介護職、薬剤師 (30%)、ファイリング (30%)	広告デザイン、書籍等の制作・編集、放送機器等操作	広告デザイン、書籍等の制作・編集 (以上で50%)、事務用機器操作	製造業務 (100%)	軽作業 運輸業務 製造業務	機械設計 (70%)、ソフトウェア開発 (20%)、研究開発 (5%)			
登録型派遣社員実働働数 注1, 2)	約3万人	約3万6千人	約4万3千人	約1万1千人	約7,200人	約3,500人	約2,300人	約350人 (請負社員を含め約2万人)	約1,100人	約400人	約8千人	約3万7千人	約9千人	約6千人 (注3)			
男:女	1:9	0.5:9.5	0.3:9.7	2:8	1.5:8.5	1:9	0.5:9.5	0.1:9.9	1:9	1:9	1.4:8.6	8:2	5:5	9.5:0.5			
主な年齢層	若年比率 (20~34歳)	65%	45%	55%	60%	30%	54%	55%	20%	40%	58%	50%	58%	68%	55%		
	45歳以上比率	3%	10%	7%	10%	33%	12%	18%	45%	27%	3%	14%	12%	14%	14%		
	特徴	20歳代後半から30歳代前半がピーク、20~30歳代で90%近くを占める	30歳代後半が多い、20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	35歳から40歳代前半までがピーク、50%超と多い	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で90%を占める	40歳代がピーク、50歳代も相当数存在する	20~40歳代で90%を占める	20~40歳代で97%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で90%を占める	30歳代がピーク、40歳以降は徐々に減少		
マッチングの方法: 技能・能力やキャリア形成を意図しておこなわれているか	必ずしも意図はされていない、派遣先の意向が優先される				主力派遣先: 主力専門業務においては、他の派遣先や職種に比べると意図されている				必ずしも意図はされていない、派遣先の意向が優先される		主力業務ではステップアップをさせる交渉をすることがある		一般的な製造業務ではない		派遣元主導で、キャリア形成のための職場ローテーションが存在する		
未経験者のマッチング	事務職未経験者がいないと実際のマッチングは難しい、ただし事務職経験があって、専門業務やリーダー職について未経験の場合については、補助業務から就けていくこともある			事務職未経験者でも、簡易な仕事などに派遣する場合もある		事務職経験があって、専門業務未経験の場合については、補助業務から就けていくこともある、ただし、貿易事務についてはニーズが少ない		未経験者可	資格があれば、未経験者でも就けることは可能	介護職に関しては実務経験者中心、事務職未経験者でも、簡易な仕事などに派遣する場合もある		実務経験者のみ	デザイン関連のソフトを扱えれば、未経験者でも就けることは可能		未経験者可	未経験者可	それなりの技術的素地のある者、新卒からの教育訓練で実務経験をつけていく
年齢の壁: 何歳まで派遣で働き続けられるか	40歳あたりから、仕事の紹介は減少する。経理などの専門職であれば比較的高齢でも派遣可能。同一派遣元から継続的に派遣されている場合、比較的高齢でも派遣可能				金融機関は年齢にこだわらない、実務経験適性を重視する。金融機関への派遣期間は他より長い	40歳あたりから、仕事の紹介は減少する。販売職は比較的高齢でも可能。店のターゲット層により中高齢の方がよい場合も	販売職は比較的高齢でも可能	40~50歳代のベテランが多い、W/LHで週3日勤務など多い	介護職に関しては30歳代が中心、年齢にこだわらないが体力的に重労働		事務系などに比べると年齢にこだわらない、ただし、年齢が上がればディレクター職などの経験が求められることも多い、適切に追われ不規則な職場環境での体力的に厳しい		50歳代、体力の限界	体力が必要な職種は40歳代、他はほとんど不問	専門性が高ければ、特に年齢は関係ない、任せられる技能の頭打ち傾向がある		
技能、能力と資金の関係	技能、能力と資金はリンクしない	仕事によりランク分けがあり、資金にリンクする(レートは市場に合わせて半年~1年毎見直し)。		登録時にランク分けする職種もあるが、資金とは無関係。本人への開示はない	技能、能力と資金はリンクしないが、特に金融機関において、同一派遣元からの勤続が長ければ上昇する傾向にある	登録時にランク分けする職種もあるが、資金とは無関係。本人への開示はない	主力専門業務においては、勤続年数によって上昇する傾向にある	ランク分けはしていないが、経験年数に応じて資金はある程度決定する。前の派遣時の資金を考慮する	技能、能力とは資金はリンクしない	仕事の難易度で3段階程度に分かれ、資金にリンクする。	デザイナーは難易度、熟練度のレベルによって資金は緩やかにリンクする。DTPは市場資金次第で下降気味	ほとんどないが、派遣先(約2割)により評価制度がある場合、昇給がある	職種別にベースと上限金額があり、勤務回数、勤務態度により上昇	評価制度が存在する、評価内容は本人にも開示され、昇給に影響する			
キャリア形成のパターン: 移動型、内部型	は、本人が希望を出し、それにあつた派遣先が見つければ可能。派遣元が主導することはない、必ずしも資金が上昇するわけではない、は派遣先の職域が拡大したり、勤続が長くなると資金が上昇する傾向がある				どちらかといえばが主流	は主力専門業務においては、比較的意図はされている、必ずしも資金とはリンクしない、は派遣先の勤続が長くなると資金が上昇する傾向がある	はほとんどない、が多い	どちらかといえばが主流	経験を積み難易度の高い仕事が出来ようになれば、ももある	デザイナー系は、DTPは	はない、は派遣先の活用方法による	はまれ、は専断的に派遣される場合がある	は派遣元主導で行われる、もみられる				
Off-JT: 派遣労働者の技能・能力を伸ばし、資金上昇に寄与しているか	メニューが多い、研修を受け、認定試験等を受ける個人データに記録され、次の仕事紹介につながるものもある	メニューが多い、仕事に直結する研修の他、イベントなどで派遣社員同士の交流を深め、キャリア意識を高める試みがある	メニューが多い、研修を受けると個人データに記録され、次の仕事紹介につながる場合もある	限定的なメニュー、特に仕事紹介、資金に影響は与えない	主力専門業務においては充実、仕事に直結する内容	医療事務の資格取得が必要、研修や資格取得費用の補助がある	限定的なメニュー、特に仕事紹介、資金に影響は与えない、福利厚生の目的	クリエイティブ系のOff-JTはない、OA研修等は親会社(事務系派遣)で充分	使用ソフトの移り変わりが激しい業界なので、主流になる画像処理ソフトの研修を積極的に行う	主に派遣前研修、派遣先の要請による(半数程度)	Off-JTは、ほとんどない	職務に直結、生産性、付加価値を上げるためのOff-JT					
正社員転換: 派遣先への直用化、派遣元への常用化	派遣先への直用・正社員化は、外資系、中小企業が多い				主力専門業務において、派遣先から引き抜かれることがよくある	派遣元では請負化する傾向にあり、直用(正社員)もある	直用はあるが少ない、請負業務もあるが、派遣との乗り入れはない	派遣先の直用はコンスタントにある、派遣元への常用化はない	直用化のケースは多い、デザイナー系はフリーランスになる、派遣労働と兼務ということも	3年を超えた場合、直用化される場合がある、派遣元への常用化は頻繁(請負リーダー)	派遣先への直用化は少ない、ほとんどは一時的な転換	派遣先への直用化は少ない、ほとんどは一時的な転換					

注1) 実務働働数とは、登録者のうち1年度に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」

第3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</u> 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。 <u>経験はこれまで派遣で行っていたようですが、正社員で働いていようが、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。</u> 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。 <u>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。」

注) ( )中書きは、すべて筆者が加筆。

第4表 業務未経験者派遣の事例

	事 例
A社	「 <u>未経験でいいから、入れて育ててみませんかとか。</u> 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。」
B社	「 <u>皆さん最初は未経験でいらっしゃいますから。</u> 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。</u> 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、 <u>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。</u> 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。」
D社	「 <u>企業から依頼された一定レベルに行っていないくても、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ような形で売り込む。</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。」
H社	「 <u>オーダーは経験者という形で来ますけれども、経験者としてもなかなかいらっしゃらないので、未経験ですけど、こういう人柄のいい方がいらっしゃいますよ、という逆提案もわりとあります。</u> 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。それよりも人柄のいい方を入れたほうがいいですよという形でお願するよう形ですよ。」
K社	「 <u>取引のない会社ではとても無理な話ですが、長年おつき合いしている派遣先企業、例えば大手の印刷会社さんから『じゃあ何々君が言うんだから、信頼して1人入れてみようか。そのかわり最初の半年間だけは様子を見るために、時給低くても我慢して』</u> というような話し合いをすることがありますね。」

注) ( )中書きは、すべて筆者が加筆。

第5表 年齢の「壁」について

D社	「35、じゃあ36はだめなのかという、そんなこともないです。 <u>30代が大体採用が可能だと思うんです。問題は40代という感じがしますね。</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代向きというのがありますので、(中略)50代ぐらいミセス向けのお洋服を20代の方が売るよりかは、同じ世代のほうが売ったほうがいいのかというのがありますので、 <u>販売という部分では年齢層はすごく幅広いと思いますね。</u> 」
J社	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)の定年説と言われるようなものは、 <u>あまりないように感じます。</u> 」
L社	「(年齢の壁は)事務系ほど若年ではないと思います。特に最近、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こともあります。</u> 」

注)( )中書きは、すべて筆者が加筆。

第6表 年齢の「壁」を超えられる条件

条件	事 例	
業務内容	「貿易事務、どちらかという <u>と銀行の方が年齢はこだわりませんね。</u> 」(銀行の方が年齢にこだわらないというのは、)「やはり経験とか、 <u>銀行特有の技能みたいなものが、その中でしかなか身につかない技能というか。</u> 」	E社
	「やっぱり販売経験としてはそれなりの(経験があり) <u>例えばチーフとかサブチーフとか、ある程度リーダーシップのとれるような人たちですとかね。</u> 」	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、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。</u> 」	H社
ヒューマンスキル	「対人関係で、うちのコーディネーターや営業がよく知ってる人で、 <u>この人は絶対いい、ほかに行っても必ず喜ばれる人だ</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
派遣元を固定する	「新規で(40歳を過ぎて登録して派遣されることは)難しくなると私は個人的には思っていて、 <u>というのは、うちで稼働経験のある方であれば、どういう方だったかということが、こちらもちらなりに把握ができてい</u> るので、ヒューマンスキルに対しての保証もできてご紹介ができると思うんですけど、 <u>新規の方はそこが全くうちにデータがないんです。</u> 」	A社
同一派遣先を継続する	「30代から仕事を始めて、35歳になったら辞めさせられるということは絶対ありません。むしろ <u>そのままずっとその企業で10年、20年と働かれている方は結構多いですね。</u> 」	B社
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、 <u>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。</u> 」	D社
中小企業	<u>中小企業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りしますので、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。</u>	K社

注)( )中書きは、すべて筆者が加筆。



第7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ょう、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ょう、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</u> というそれはかなり少ないです。なぜなら、さっき言ったように、このスタッフさんはうちにだけ登録しているわけじゃないので <u>コーディネーションを描きにくい</u> んです。」
H社	「 <u>派遣先を変えながら、</u> というのはいないですね。キャリアを積み、というの、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。」
I社	「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</u> でしょうね。」(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</u> という図式はこの市況下、 <u>難しいといわざるを得ません</u> 。」
K社	「結果として、 <u>と言いましょか、逆に(市況によって)下がってしまう場合</u> だってあるわけなので。」 「 <u>おのずとスキルが高くなった方</u> というのはい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> 。」
L社	「(ほとんどが) <u>派遣先を変えないで賃金が上がっていく</u> という状況だと思うんです。派遣先が変わるだけだとそれだけでは上がらないです。 <u>むしろ(派遣料金によっては)下がってしまう可能性</u> があります。」 「 <u>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</u> というふうにすれば上がっていきますけど。」

注)( )中書きは、すべて筆者が加筆。

第8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、同じ仕事だけ</u> 難しいことができるようになった、 <u>範囲が広がった、ないしは同じ仕事の範囲だけ</u> 内容がよい、 <u>みたいなのは、ジョブが限定されてない</u> ので、 <u>仕事内容がいればいるほど拡張</u> したり(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</u> していくんですよ。(中略) そうすると、『 <u>活躍度が上がっているんだ</u> ったら時給も上げたいので何とかありませんか』と(派遣先に)いう。そこに何か定型のシートとか、項目の申請書とかがあるわけではない。	A社
高度化	「 <u>料金上昇は、より専門化するなど、仕事内容が変わる場合</u> です。量に関しては、 <u>継続的に就業することで熟練し効率が向上し、量の対応が可能</u> となるため、 <u>仕事内容が変わった</u> という理解にはならないことが多いですね。例えば、 <u>操作するPCソフトが増える</u> とか、 <u>英語力</u> など、 <u>わかりやすい変化</u> の場合が多いです。」	C社
高度化	(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</u> に変わったからというの、これはやりやすいですね。 <u>仕事の内容が高度</u> になったというの、そうですかね。」	F社
長期化 高度化	「 <u>派遣期間が長くなった、高度なもの</u> になった。そういうのはあります。あと、 <u>多能工化</u> とか、あと <u>トレーニングセンター</u> で特別な講習を受けて、 <u>そういった資格</u> を取って、 <u>またもとの派遣先</u> に戻って高い収入になる。」	L社

注)( )中書きは、すべて筆者が加筆。

第9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。」
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て、紹介予定派遣じゃなかったのですが、ぜひにという『引き抜き』。当社は多分引き抜きパターンが多いのではなからうかと。」(この1年間で『引き抜き』は)「100件ぐらいあると思います。ある企業でまとめてというのもありますし。」
I社	(派遣先での直接雇用化は)「テンプトゥームですね。(中略)昨年で、50名程度です。」(H氏)
K社	(『引き抜き』は)「しょっちゅうありますね。紹介予定派遣まで含めると、年間に2~300名直接雇用になっている。もう少しいるかもわからないですね。」(紹介予定と『引き抜き』の比率は)3対1ぐらい、紹介予定派遣3ぐらいですか。紹介予定派遣のほうが多いですね。」
L社	(『引き抜き』は)「ありますね、相当ね。ピンポイント(で引き抜かれることも)もあります。派遣期間が満了するという問題もあります。(中略)それと、やっぱり優秀なので期間工として採用したい、100人単位で採用したいというのがある。」(中略)「工場によっては最初100人ぐらいずつ期間工にして、その中からまた何十人かずつ正社員にして。派遣、期間工、正社員の区別なく、福利厚生含め処遇するという工場もありますね。」
M社	(派遣先への直接雇用は)「たくさんありますね。基本的には、派遣会社から派遣先で直接雇用されることに関しては、あまり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。

第10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)「専門立った仕事が多いのかな。」 (派遣先が直接雇用するのは)「理にかなっているんですね。新卒も中途も(中略)採用ミスだったりとか、結構あったりするんですけど、でも派遣(の場合)は、働いた実績を見ているので、こんなはずじゃなかったというケースはほとんどないですから、 <u>妥当な採用をするための有効な手段。</u> 」	A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」	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。(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。」	D社
数の増加傾向	(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
事務職、専門職 30歳前後	(直接雇用の傾向は)「 <u>年収</u> でいえば、 <u>250から350万円</u> ぐらいのところですね。(中略)年齢は登録型派遣の年齢層と同じで、 <u>30歳前後</u> ですね。」	I社
正社員との区別 がない	(直接雇用への切り替え傾向は)「 <u>派遣スタッフも1人のメンバーとして、部署全体で1つの業務を行っているという意識の会社</u> であれば、お話が進みやすいと感じます。」	J社

<p>専門職 30歳半ばまで ポジションの空 き</p>	<p>(引き抜きの傾向は)「やっぱり専門職種のほうが(多い)。(中略)やはり優秀だなと 思っている人は結構声がかかりますね。」 (年齢的には)「30代半ばくらいまで。40代になるとやはり厳しいです。ただ、最近 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」</p>	<p>K社</p>
<p>技能評価 推薦、試験</p>	<p>(引き抜きの基準は)「その人の技能評価は多分派遣先はしていますので。(技能評価A の人は期間工にするけど、B以下の人は期間工にはならないということはあるのか)」あ りますね。あと現場の職長の推薦で試験をして決めるという会社もあります。応募して もらって試験をする。」「そういう制度のあるところのほうが活力があるというか、魅力 ある職場だって働く側からすれば見られますね。だから、次に応募したいとか、募集し てもすぐ集まるとか、比較的優秀な人ばかりとか、そういうことにつながっていく んです。」</p>	<p>L社</p>

注)( )中書きは、すべて筆者。

第11表 派遣元での常用化

	事 例	
<p>常用雇用型 派遣転換</p>	<p>(登録型から常用型への転換は)「なくはないですね。新たに応募してもらいます。(中略) 採用か、不採用かは、ゼロからです。」(どのぐらいの数か)「今まで、延べて数名。」 (仕事内容は)「事務センターやコールセンターなどでのSV(スーパーバイザー)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>	<p>F社  C社</p>
<p>リーダー職 転換</p>	<p>「スタッフの中で優秀な人は、(中略)契約社員という形でランクアップして、契約社員は 月給制になります。しかもボーナスもつくよという形で。それまで年収が例えば250万だ ったとしたら、契約社員に登用された時点で350万円になる。その人たちがさらに進化し ていった場合には、今もう正社員という形でやっている人もいますけれども、今度はさらに 450万円になるという形で、ステップアップできるような形に変えている。」 (期間の定めのある形態から、ない形態に転換するという事例は)「いっぱいあります。い わゆる正社員にしちゃう。大分減ってはきたんですけど、それでもここ3年だったら 百数十名。」(中略)「社員への登用制度は、明示しているんです。定期的に春に現場の上長、 営業所の責任者(あるいは担当者)が推薦して登用していく。」 (どういう人か)「ほんとうに高度な技術を持っている技術者というのも考え方としてあり ますけれども、比率としてはそういったものよりも、どちらかという管理者が多い。」 (指揮命令するということは、請負会社ということか)「そうですね、請負として。」(丸ご と工場ラインをとるために、そういう人材を育てたいということか)そういうことですね。 派遣の場合、どうしても期間制限がありますので、もし請負に持っていけるのであれば。」 (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>G社  L社</p>
<p>管理・営業系 正社員転換</p>	<p>(自社に直接雇用されるケースは)「多くあります。社員750人中、500人程度はもと元ス タッフさんですよ。(中略)登録スタッフで各拠点で働いていて、そのまま内勤のアルバイト になって、社員になって、社員から支店長になって、支店長から地域の長になって、とい う人ばかりですね。」(中略)「当社は元フリーターの正社員が日本一多いのでは、と思っ ています」</p>	<p>M社</p>

注)( )中書きは、すべて筆者。