

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—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

研究員 小野 晶子

【要旨】

本論文は、先行調査、先行研究のサーベイと派遣会社3社の聞きとり調査から、事務系と製造系で働く登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考察したものである。ここでいうキャリア形成とは、仕事における能力・技能の向上が賃金の上昇を伴うことを前提としている。先行研究から技術系常用型派遣労働においてはキャリア形成の可能性は十分にあることがわかっている。その一方で事務系や製造系の登録型派遣労働において、キャリアを形成することが難しいことが先行研究および聞きとり調査から明らかになった。

派遣労働において、キャリアを形成する方法は2つ考えられる。1つは、派遣先を移動しながらキャリアを積んでいく方法、もう1つは、同一の派遣先において能力や技能を高めてキャリアを積む方法である。聞きとり調査からは、いずれの方法についてもケースを確認できたものの、基本的には派遣先のオーダーや意思が優先されるため、必ずしも派遣労働者の希望通りにはいかないことが現状であることがわかった。また、長期に渡ってキャリアを積むには年齢の上昇が障壁となる現実があることも明らかとなった。現状の登録型派遣労働の労働市場においては、労働者個人が高いキャリア意識を持って主導的に動き、年齢が上昇するに従って、資格や専門的な能力やスキルを要する仕事に従事したとしても、キャリア形成には限界があると考えられるしかない。

---

(備考) 本論文は執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

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—

【目次】

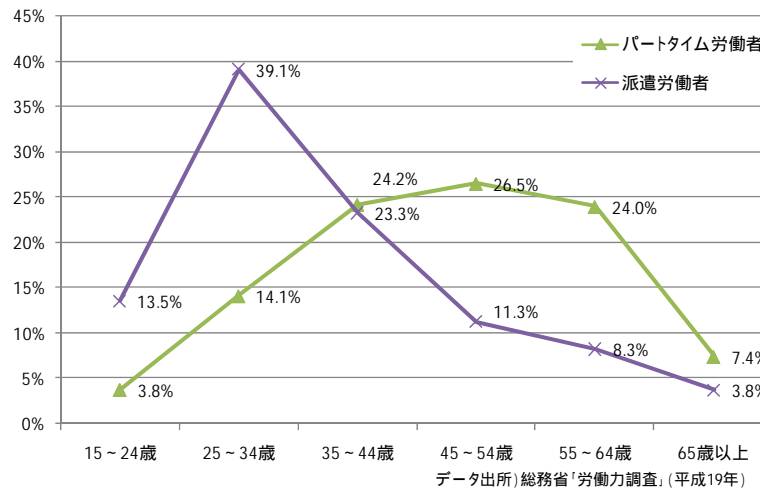
I.	はじめに：派遣労働者数の推移とその特徴.....	2
II.	最近の調査からみる派遣労働者の実態.....	3
1.	登録型派遣と常用型派遣の定義.....	3
2.	登録型派遣と常用型派遣の属性と働き方.....	4
3.	もう一つの登録型派遣労働～日雇い派遣の実態～ .....	8
4.	小括.....	9
III.	派遣労働者のキャリア管理～先行研究からよむ～ .....	11
1.	技術系常用型派遣労働者のキャリア管理.....	12
2.	事務系登録型派遣労働者のキャリア管理.....	14
3.	製造系派遣労働者のキャリア管理 .....	17
4.	小括.....	20
IV.	登録型派遣労働者のキャリア管理の実際～派遣会社事例調査から～ .....	22
1.	A 社事例：事務系中堅 .....	23
2.	B 社事例：事務系大手 .....	31
3.	C 社事例：製造系大手 .....	41
4.	小括.....	49
V.	まとめと今後の研究課題 .....	54
1.	登録型派遣労働者の働き方に係るまとめ.....	54
2.	登録型派遣労働者のキャリア形成に係るまとめ.....	55
3.	今後の研究課題.....	58
	インタビュー記録.....	59
	参考文献 .....	59

## I. はじめに：派遣労働者数の推移とその特徴

近年、派遣労働者の数が急増している。労働力調査によると、2000年に33万人だった派遣労働者数<sup>1</sup>は、2004年の派遣可能期間と派遣対象業務の規制緩和を経て、2005年の集計では106万人、2007年には133万人と、この7年で4倍に増加している。また、非正規労働者の中で派遣労働者の割合も拡大しており、2002年に3%だったものが、5年間後の2007年に8%と5ポイント増加している。これまで非正規労働者といえば、パートタイム労働者というイメージが強かったが、ここ数年の派遣労働者の激増はこれまでの非正規労働者のイメージを覆すものになりつつある。

パートタイム労働者と派遣労働者を年齢別に比較すると、その特徴が見て取れる。派遣労働者は若年層に多く、中高年層には少ない。パートタイム労働者と比較してみると、その年齢分布の明らかな違いがわかる（第1図）。パートタイム労働者には、結婚、子育てが一段落した既婚女性が多くを占める。多くのパートタイム労働者は、家事や子育てを中心とした生活と仕事を両立させるためにパートタイム労働を選択している。一方で派遣労働者の年齢の中心は20歳代後半～30歳代前半の、事務系の職種では女性、製造や軽作業系では男性である。2004年以降、製造業や軽作業といった分野に派遣労働が急激に広がってきており、以前は女性の多いイメージだった派遣労働も現在は一概にそうともいえなくなっている。

第1図 パートタイム労働者と派遣労働者の年齢層別構成比



男女とも派遣労働者の中心層は20歳代後半から30歳代前半であるが、この時期は、人生の中で社会人として自らの能力を伸ばし、キャリアを高める上で基盤となる時期にあたる。この時期にどのような職業生活を送り、どのような仕事をして、後に有効となる能

<sup>1</sup> 労働力調査では1999年8月から派遣労働者数を把握している。その当時の派遣労働者数は28万人。

力を練磨するかが、40歳代以降のキャリアにも大きな影響を与える。

はたして、派遣労働という就業形態において将来に役立つ能力開発やキャリア形成を行うことができるのだろうか。また、派遣労働から正社員への道はあるのだろうか。

そもそも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。企業の中核人材である正社員の職業能力は、企業内部のOJTを中心に行われ、職務上必要でOJTでは学べないことについてOff-JTでフォローされることが一般的である。これらの能力・技能形成は企業主導で行われ、昇進と昇給をもって本人にフィードバックされる。そして多くの企業の場合、長期雇用という前提でキャリア形成を行ってきたのである。

そうした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、派遣労働ではその派遣期間の短さや職務が限定されることなどからも、キャリア形成を行うことが困難であるといわれている<sup>2</sup>。特に専門26業務以外の一般事務や、製造、軽作業といった、いわゆる定型的で補助的な業務に期間制限のある中で就く者の職業能力形成は特に難しく、正社員に転職する際にこれらの就業経験が、キャリアとして認められない可能性もある。

そこで本稿では、登録型派遣労働者に注目し、キャリア形成の可能性を探ると共に、問題点をまとめたい。本稿の構成は以下の通りである。II節では先行調査から登録型派遣労働者の属性や働き方を踏まえ、III節で先行研究サーベイにより技術系の常用型派遣労働者との比較から事務系の登録型派遣労働者と製造系の派遣労働者のキャリア形成の可能性について考える。次に、IV節で新たに企業事例調査を行い、実際にどのようなキャリア管理が行われているのか、もしくは行われていないのか、行われていないのであれば、なぜ行えない（行わない）のかについて考察する。最後に、登録型派遣労働者のキャリア形成に関する可能性と問題点をまとめ、今後の調査研究に向けての課題を提起する。

## II. 最近の調査からみる派遣労働者の実態

### 1. 登録型派遣と常用型派遣の定義

労働者派遣事業には「特定労働者派遣事業（以下、特定派遣という）」と「一般労働者派遣事業（以下、一般派遣という）」の2種類がある。「特定派遣」は、「常時雇用される労働者」のみを労働者派遣の対象として行う労働者派遣事業で、比較的雇用が安定していることもあり、派遣会社は厚生労働大臣に届け出ることにより営業が可能となる。ここで

---

<sup>2</sup> 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の程度が低いといえる、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。

いう「常時雇用」とは、①期間の定めなく雇用されている者と、②期間を定めて雇用されている者であって、その雇用期間が反復継続されて事実上期間の定めなく雇用されている者と同等の者も含まれている。同等の者とは、具体的には、A) 過去1年を超える期間について、引き続き雇用されている労働者、B) 採用時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる労働者、である。一方、「一般派遣」とは、特定派遣以外の労働者派遣事業をいい、登録型や臨時・日雇いの労働者を派遣する事業が該当する。これらの派遣労働では、仕事を紹介されて就労した時にのみ雇用関係が発生するという就業形態であり、雇用が不安定になる可能性が高いと判断されるため、事業を行うには厚生労働大臣の許可が必要になる。登録型派遣労働者は基本的には、期間を定めて雇用されている労働者であるが、雇用期間が反復継続されて1年以上経つ者も多く存在する。

毎年、労働者派遣事業を行う企業（事業所）には、「労働者派遣事業報告書」の提出が義務付けられている。最終的に統計的データとして全国集計され公表される。その中で用いられている用語「常用雇用労働者」は、先に述べた定義、①期間の定めなく雇用されている者、②期間を定めて雇用されている労働者（A.過去1年を超える期間について、引き続き雇用されている労働者、B.採用時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる労働者）である。つまり、一般派遣の登録型派遣労働者であっても、労働契約を反復継続しながら過去1年を超える期間継続して派遣されていたり、派遣先が変わったとしても無業期間がなく同一の派遣会社から派遣されていたり、1年を超える労働契約を結んでいた場合には、「常用雇用労働者」として換算される。

ちなみに「労働者派遣事業報告書の集計結果（平成19年度）」をみると、派遣労働者381万人<sup>3</sup>のうち、一般派遣における常用雇用労働者は74万人、登録者数<sup>4</sup>は280万人、特定派遣における常用雇用労働者は27万人となっている。

## 2. 登録型派遣と常用型派遣の属性と働き方

ここからは、常用型派遣労働者と登録型派遣労働者の属性や職種、働き方、処遇に関する

---

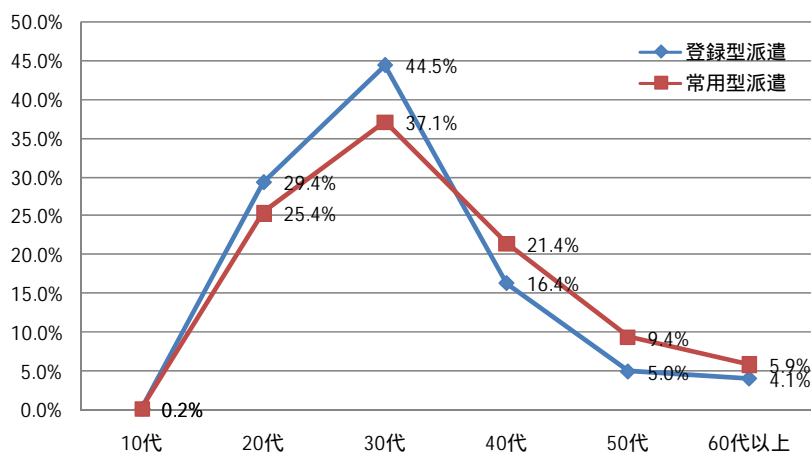
<sup>3</sup> 労働力調査（2006年）では、派遣労働者数は128万人となっており、調査方法や定義によって倍以上の開きが出てくるので注意が必要である。「労働者派遣事業集計結果」による「派遣労働者数」、「常用換算派遣労働者数」は、毎年労働者派遣事業を行っている企業から提出される報告書を厚生労働省が集計公表しているものであり、「派遣労働者数」は1年間に派遣労働者として働いたことのある者の数で、常用雇用労働者数と登録者数（1年間のうち1日でも派遣労働者として働いた者に限る）の合計である。複数の派遣会社に登録している場合、A社でもB社でも1人という様にダブルカウントされてしまい、集計すると実働よりも過大な人数になってしまうという特徴がある。一方、「常用換算派遣労働者数」とは、1年間の派遣労働者の総労働時間数を常用換算したものである。2007年度は174万人となっている。「常用換算派遣労働者数」は、例えば2人で4時間働いた場合でも、常用雇用者1人と換算されるため、「派遣労働者数」よりも少ない値となる。「労働力調査」における派遣労働者数は労働者本人に現在の職場における呼称（正社員、パート、アルバイト、派遣社員等）を聞いており、実数把握には最も適しているが、常用型、登録型という区別はない。労働者派遣事業報告書の読み方、集計等に関しては高橋[2006a]が詳しい。

<sup>4</sup> 登録者数は常用雇用以外の登録型派遣労働者の数で、過去1年間に雇用されたことのない者は含まれていない。

る違いと、将来的な就労に対する意識（正社員希望か否か等）についてみていくことにする。厚生労働省では2005年に「労働力需給制度についてのアンケート調査<sup>5</sup>」を実施しており、その集計から常用型と登録型派遣労働者の差異の実態が掴める。ただし当調査（当該調査のうち派遣労働者調査）の「常用型」には、一般派遣の1年を超えて継続して派遣されている登録型派遣労働者と特定派遣で派遣されている常用雇用労働者の両方が含まれている。

まず、性別であるが、常用型派遣では男性が約6割を占め、登録型では女性が約8割を占める。年齢に関してみると（第2図）、登録型は常用型に比べて若年層側にシフトし、年齢構成が30歳代までに集中しており、常用型はよりなだらかである。つまり、登録型はより若い層に多いといえる。

第2図 常用型と登録型派遣労働者の年齢階層比較



データ出所)厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(平成17年)

次に仕事内容であるが、常用型派遣労働者が現在行っている仕事の上位をみると「ソフトウェア開発」(20.7%)、「機械設計」(12.3%)、「事務用機器操作」(12.7%)、「一般事務」(12.7%)となっている。「ソフトウェア設計」や「機械設計」は、ほとんどが登録型派遣ではなく(2%程度)、常用型派遣の職種的な特徴といえる。事務系の仕事も上位に入っているが、主に登録型派遣労働者で労働契約を反復更新し1年を超えて就業している者が従事していると考えられる。登録型派遣では「一般事務」(30.9%)、「事務用機器操作」(21.6%)が中心である。これらの仕事内容は、労働者の性別や年齢といった属性に大きく関わって

<sup>5</sup> 「労働力需給制度についてのアンケート調査」(平成17年)は、労働者派遣事業、職業紹介、請負事業(いわゆる人材サービス事業)の実態把握の為に調査で、厚生労働省労働政策審議会が労働者派遣法改正後のフォローアップのために行っている。労働者派遣に関しては、派遣元事業所(回答数:一般806事業所、特定640事業所:回収率30.6%)、派遣先(回答数:1,581事業所:回収率10.5%)、派遣労働者(回答数:2,908人:回収率19.4%)の3者に対して調査が実施されている。その他の調査として「派遣労働者実態調査」(平成16年)があるが、これは派遣労働者(集計数:14,021:有効回答率56.7%)と、派遣元事業所(集計数:8,219:有効回答率56.7%)の2者調査でより大規模なものである。

る。登録型に多い「一般事務」や「事務用機器操作」といった仕事は、派遣労働が一般的になる前から若年の一般職女性の仕事であったし、常用型に多い「ソフトウェア設計」や「機械設計」といった仕事は、年齢に関係なく男性の多い仕事である。

働き方に関してみると、年間の勤務日数が常用型では平均で**231.3**日、登録型では**207.8**日と約**1**か月の勤務日ほどの開きが見られる。週当たりの勤務日数は常用型が平均**5.0**日、登録型で**4.9**日とほとんど変わらないことを考えると、登録型の場合、週当たりの勤務日数が少ないのではなく、派遣契約が切れてから次の派遣先が決まるまでの無業期間が影響を与えていると考えられる。また、登録型派遣労働者の「現在の派遣先で同一の業務に継続して派遣で働いている期間」をみると、平均**18.3**か月に常用型の**26.6**か月に比べておよそ**1**年程度短くなっている。残業に関してみると、常用型では「ほとんど毎日ある」が**28.0%**で最も多く、登録型では「ほとんどない」が**31.8%**で最も多くなっている。休日出勤に関しても、登録型では「まったくない」が**61.1%**を占めるが、常用型では「ある」<sup>6</sup>者が**37.2%**で登録型の「ある」(**16.1%**)と比べると倍以上の割合となっている。

賃金やその他の処遇についてみると、まず、1日の平均賃金は登録型派遣労働者で**9,810**円、常用型で**10,919**円とその差は**1**千円程度である。1か月の平均賃金をみると、登録型は**17.9**万円、常用型で**23.1**万円とその差は**5**万円程度である。次に年収をみると、登録型は**242.0**万円、常用型で**337.3**万円とその差は**100**万円弱となっている。

1日の平均賃金の差が**1**千円程度なのに、年収にするとこれだけの差が出てしまう理由はいくつか考えられる。

1つは、登録型派遣労働者の場合、派遣先が決まるまでの無業期間があると、その分年収が減ってしまうことがある。

2つめは、先に述べたように常用型の場合、残業や休日出勤をすることが登録型に比べて多く、割増賃金が支払われていることがある。さらに、常用型派遣労働者には、賞与や手当類が登録型に比べてより多く支払われている場合が多いといったことも考えられる。そこで諸手当についてみてみると、常用型派遣労働者では**58.2%**が「賞与・一時金」を得ている（登録型は**11.3%**）。さらに、常用型では退職手当（**21.1%**）、住宅手当（**22.9%**）、職務手当（**23.9%**）も**2**割程度の者が支払われている。一方、登録型派遣労働者で最も多く支払われている手当が通勤手当で、それでも**52.0%**（常用型では**82.4%**）程度である。その他の手当については、一桁の割合に留まっている。

3つめは、常用型と登録型に多い職種の賃金差である。先にみた平均時給では**1**千円差であるが、実際に常用型と登録型に多い職種の賃金について、労働者派遣事業報告書の集計<sup>7</sup>をみると、常用型に多い「ソフトウェア開発」では**15,874**円（1人1日（8時間）当

<sup>6</sup> 休日出勤が「ある」は、「月3回以上」、「月に1~2回程度」、「年に数回程度」の割合の合算値。

<sup>7</sup> 平成19年度の労働者派遣事業報告書の集計結果。（平成20年12月26日厚生労働省発表、平成21年1月23日改訂）。

たりの平均額)、「機械設計」では 14,090 円、一方、登録型に多い「事務用機器操作」では 10,301 円となっており、比較すると 5 千円程度の開きがある。その他、登録型と常用型の賃金差の要因としてキャリア形成の違いがあることも推測されよう。

次に、教育訓練の実施状況についてみると、登録型派遣労働者では 54.9%が「受けていない」(常用型:38.5%)と答えており、実施時期の「新規採用・登録時」(登録型:16.2%、常用型:29.1%)、「派遣直前」(登録型:17.6%、常用型:18.3%)、「派遣後」(登録型 22.2%、常用型:29.6%)のいずれをとっても、登録型の方が低い割合となっている。

派遣就労に関する意識をみると、働き方のメリットとしては、登録型派遣労働者があげる第 1 位が「働きたい仕事内容を選べる」(41.9%:常用型 18.9%)、第 2 位は「仕事の範囲や責任が明確」(34.9%:常用型 31.9%)、第 3 位に「働きたい曜日や時間を選べる」(30.5%、常用型:8.2%)が上がっており、登録型派遣労働は働き方のフレキシビリティを求め、満たされていることがわかる。一方の常用型派遣労働者があげるメリットの第 1 位は「専門的な技術や資格を生かせる」(33.5%:登録型 21.9%)、第 2 位は「仕事の範囲や責任が明確」(31.9%:登録型 34.9%)、第 3 位に「自分の能力を生かせる」(30.2%:登録型 26.0%)が入っている。このことから、常用型派遣労働者は、登録型と異なり、自らの働き方によって専門性や能力を生かせることが出来ると認識している。

逆に、働き方のデメリットは、登録型派遣労働者があげる第 1 位は「雇用が不安定である」(49.9%:常用型 29.6%)、第 2 位「将来の見通しがたたない」(48.5%:常用型 34.4%)、第 3 位「収入が不安定である」(44.3%:常用型 19.5%)と続く。常用型では、第 1 位が「将来の見通しがたたない」(34.4%:登録型 48.5%)で、第 2 位「技能が向上しても評価が上がらない」(31.9%:登録型 30.9%)、第 3 位「賃金水準が低い」(29.8%:登録型 28.7%)となっている。この結果からみても、登録型派遣労働者の方が、雇用や収入に対する不安感が強いことがわかる。常用型は専門性や能力を生かせる働き方だが、一方でその技能が向上しても評価が上がらないことをデメリットと感じている者も多い。また、将来への不安感は常用型、登録型共通して強く感じている。

それでは、派遣労働者は将来的にどのような働き方を希望しているのだろうか。登録型派遣労働者では「今後も派遣労働者として働きたい」という者は 30.1%、「できるだけ早い時期に正社員として働きたい」とする者が 31.5%と、割合的には拮抗している。ただし「家庭の条件が整えば正社員として働きたい」(14.3%)を入れると、正社員希望は 45.8%になる。常用型派遣労働者でも、「今後も派遣労働者として働きたい」という者は 25.2%、「できるだけ早い時期に正社員として働きたい」とする者が 24.6%と、ここでも拮抗している。正社員希望は「家庭の条件が整えば正社員として働きたい」(8.4%)を入れても 33.0%である。派遣労働者の将来の就労に対する意識(正社員希望か否か)の割合はさまざまな調査で明らかにされているが、大体、正社員になりたい割合と派遣社員を続けたい割合が、



2 分されるという結果になっている<sup>8</sup>。

### 3. もう一つの登録型派遣労働～日雇い派遣の実態～

ところで、登録型派遣労働の一つとして、「日雇い派遣」がある。登録型派遣労働の中でも問題が多いとされる働き方である。「日雇い派遣」とは、一般的には 1 日単位の雇用契約で登録している労働者を派遣する事業のことである。季節によって繁閑の差が大きい引越しや配送、物流業務、倉庫内業務、軽作業に労働者が派遣され、主に単純労働に従事する。1 日単位での雇用契約で、前日や前々日等の直近になって就労する業務や場所が決まることも多く、継続した就労が難しく、収入が不安定になりがちである。また、短期であるがゆえに、知識や技術といった能力を獲得することも難しいといわれている。

このような日雇い派遣労働者の実態は、報道や一般書によって伝えられるところが多いが<sup>9</sup>、一方で調査研究書は極めて少ないこともあって、日雇い派遣労働者の客観的実像を掴むことは難しい。そのような中、厚生労働省では平成 19 年に「日雇い派遣労働者の実態に関する調査」を行っている。この調査では 1 ヶ月未満の雇用契約で働く短期派遣労働者を対象としている<sup>10</sup>。

日雇い派遣労働者の性別は男性が 6 割、女性が 4 割となっており、男女差の大きな開きはみられない<sup>11</sup>。年齢構成別にみると、20 歳代が最も多く、全体の過半数近くを占める。10～30 歳代までを合わせると、全体の 8 割に上る。このことから日雇い派遣労働者の大半は若年層であることがわかる。また、「短期派遣のみ」に従事している者は 53.1%で、過半数の者が日雇い派遣労働に依存した生活を送っている。この、「短期派遣のみ」に従事している者について、1 か月当たり平均就業日数と平均月収をみると、男性で 18.6 日、15.1 万円、女性で 17.3 日、13.1 万円となっている。

---

<sup>8</sup> 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究部門の調査（佐藤・島貫・高橋[2006]）、リクルートワークス研究所実施の「非典型雇用労働者調査 2001」、大阪府労働部労働政策課の「労働者派遣事業の実態と派遣労働者の就労状況に関する調査研究報告書(1999)」の結果も同様。例えば、佐藤[2006]によると、派遣スタッフ全体を 100 とすると、①正社員を希望せず派遣スタッフとして継続的に就労することを希望する者が 21.0%、②派遣スタッフとして就労することを希望しているが正社員になることに関しては明確な希望がない者が 16.4%、③当面は派遣スタッフとして就労を希望しているがいつか正社員になることを希望する者が 29.4%、④派遣社員として就労することに関して明確な希望はないが正社員になることを希望する者が 15.7%となる。①と②は派遣社員志向、③と④は正社員志向としてみると、派遣社員志向の割合は 37.4%、正社員志向は 45.1%と大きな差は見られない。一方、東京都産業労働局の「派遣労働に関する実態調査(2006)」の調査結果では、「できれば正社員として働きたい」が 44.2%に対し、「派遣の仕事の仕事をずっと続けていきたい」が 18.6%と 25 ポイント近くの差がみられる。

<sup>9</sup> 例えば、派遣ユニオン・斉藤貴男著『日雇い派遣—グッドウィル、フルキャストで働く—』、旬報社、2007 年。大谷拓朗・斉藤貴男著『偽装雇用—立ち上がるガテン系連帯—』、旬報社、2007 年、等。

<sup>10</sup> 調査対象は、派遣事業主（東京、大阪）とその事業主から派遣されている労働者。派遣事業主は 10 社、派遣労働者は 698 名を集計している。派遣労働者は 1 ヶ月未満の雇用契約で働く者を対象としているが、調査結果からみると、1 日単位での雇用形態の者が全体の 84.0%を占めており（2～10 日が 3.3%、1 ヶ月未満が 3.3%、無回答が 9.5%）、実態として「日雇い派遣」となっている。

<sup>11</sup> 調査対象事業主からの回答から算出した、男女比、年齢構成比、職業比も労働者回答とほぼ同様の割合となっている。

短期派遣で働く理由（複数回答）の上位 3 位をみると、「働く日時を選べて便利であるため」（47.8%）、「収入の足しにするため」（36.7%）、「正社員としての就職先が見つかるまでのつなぎとして」（24.7%）となっている。日雇い派遣では、働く日時を選べることが、労働者側にとっても都合がいいと思われている。このことは、「正社員としての就職先が見つかるまでのつなぎとして」という理由にもつながる。就職活動中には、ハローワークに通ったり面接に行ったり、と相手先の会社にスケジュールを合わせる必要がある。そのため、柔軟にスケジュールを組め、なおかつある程度の収入が得られる日雇い派遣という就業形態は便利であるといえる。今後の希望する就業形態についてみると、29.6%が「正社員」と答えているが、「現在のままでよい」とする者が 45.7%と正社員希望を上回っている。性別でみると、女性では各年齢層において「現在のままでよい」が「正社員」希望を上回っているが、男性についてみると、25 歳から 39 歳までの年齢層においては、「正社員」を希望する者が「現在のままでよい」を上回っている。

#### 4. 小括

登録型と常用型派遣労働者、日雇い派遣労働者の実態の主な点を第 1 表にまとめた。

常用型派遣労働者は男性が多く、年齢的には 20～40 歳代、職種は設計など専門技術に携わる者が多い。働き方は、週 5 日、1 日 8 時間労働で残業も休日出勤もあり、一般企業の正社員とほとんど変わらない働き方であり、比較的長期にわたって同一の派遣先に勤めることが多い。賃金（年収）は 300 万円前半で若年層が多いことを考えると、一般企業の正社員の平均的賃金と大差はないと考えられる<sup>12</sup>。ただ、賞与や手当類も登録型に比べれば充実しているが、一般企業の正社員と比べると支給されている者の割合は低いと言わざるを得ない。正社員になりたいという者の割合は、派遣労働を継続希望する者とほぼ同じ割合であった。

一方の登録型派遣労働者は主に女性で、年齢は 20～30 歳代、職種は「一般事務」、「事務機器操作」と事務系に携わっている。働き方は常用型と同じく週 5 日 1 日 8 時間労働だが、同一の派遣先に勤める期間は短く、1 年半程度で職場を変わっている。また、労働契約が切れて次の派遣先が決まるまでの無業期間が発生する場合があります、その分年収が低くなる傾向にある。また、賞与や手当類もほとんど支払われていないため、常用型に比べ収入は少ない。登録型は常用型に比べてより雇用が不安定で、収入が少ないということがわかる。それでは正社員になりたいのかといえば、派遣労働者を継続希望する者の割合と同じくらいである。常用型と異なるのは、「家庭の条件が整えば」正社員になりたい者が割合として若干高いことで、家庭責任を持つ主婦も登録型派遣労働者として働いていることがわかる。

<sup>12</sup> 賃金センサス（2007 年）では、正社員・正職員（男女計、産業計、企業規模計、学歴計）の平均賃金（決まって支給する現金給与額）は 30～34 歳で 315.6 万円である。

第1表 常用型、登録型と日雇い派遣労働者の比較

	常用型派遣	登録型派遣	日雇い派遣
男女比	男6:女4	男2:女8	男6:女4
年齢	20～40代 (30代中心)	20～30代 (30代中心)	20～30代 (20代中心)
仕事内容	ソフトウェア設計 事務用機器操作 一般事務 機械設計	一般事務 事務用機器操作	倉庫・搬送 製造
現在の派遣先で同一の業務に継続して働いている期間(平均)	26.6ヵ月	18.3ヵ月	(契約は1日単位が8割)
就業日数(平均) 月当たり 注1)	5.0日	4.9日	(3.5日)
就業日数(平均) 月当たり 注2)	(20.0日)	(19.6日)	14.0日
年間 注3)	231.3日	207.8日	(168.0日)
賃金(平均) 1日当たり 注4)	10,919円	9,810円	(9,500円)
賃金(平均) 月収	23.1万円	17.9万円	13.3万円
賃金(平均) 年収 注5)	337.3万円	242.0万円	(159.6万円)
働き方のメリット注6)	第1位「専門的な技術や資格を生かせる」(33.5%) 第2位「仕事の範囲や責任が明確」(31.9%) 第3位に「自分の能力を生かせる」(30.2%)	第1位「働きたい仕事内容を選べる」 第2位「仕事の範囲や責任が明確」(34.9%) 第3位「働きたい曜日や時間を選べる」(30.5%)	第1位「働く日時を選んで便利であるため」(47.8%) 第2位「収入の足しにするため」(36.7%) 第3位「正社員としての就職先がみつかるまでのつなぎとして」(24.7%)
働き方のデメリット	第1位「将来の見通しがたたない」 第2位「技能が向上しても評価が上がらない」(31.9%) 第3位「賃金水準が低い」(29.8%)	第1位「雇用が不安定である」(49.9%) 第2位「将来の見通しがたたない」(48.5%) 第3位「収入が不安定である」(44.3%)	/
働き方の希望	「派遣労働者」25.2%、「正社員」24.6%。「条件付で正社員」8.4%を入れると正社員希望は33.0%。	「派遣労働者」30.1%、「正社員」31.5%。「条件付で正社員」14.3%を入れると正社員希望は45.8%。	「現在のままでよい」45.7%、「正社員」29.6%。ただし25～39歳男性では「正社員」が上回っている。
データ出所	厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(平成17年)		厚生労働省「日雇い派遣労働者の実態に関する調査」(平成19年)

注1) 日雇い派遣の( )値は、月当たり就業日数を4週で除した数。  
 注2) 常用型と登録型派遣の月当たり就業日数の( )値は、週当たり就業日数に4週を乗じた数。  
 注3) 日雇い派遣の( )値は、月当たり就業日数を12ヵ月で乗じた数。  
 注4) 日雇い派遣の( )値は、月収を4週で除した数。  
 注5) 日雇い派遣の( )値は、月収を12ヵ月で乗じた数。  
 注6) 日雇い派遣の設問は「短期派遣で働く理由」。

日雇い派遣労働者に関して言えば、20歳代が中心でどちらかといえば男性が多く、倉庫や搬送業務、製造などに携わる者が多い。契約は1日単位で行われ、1か月あたり14日、月当たりの平均賃金は13.3万円で、年収に換算すると159.6万円と常用型派遣労働者の半分に満たない。日雇い派遣労働者の約半数は、他に職を持っていたり、主婦、学生であるが、残りの半数はこの派遣形態に依存して生活している。男性に特化してみると、特に25～39歳までの年齢層では「正社員」希望が多いことがわかる。

以上のことから、登録型と常用型、日雇い派遣労働者では、属性や働き方の希望が異なっていることがわかる。登録型には若年女性が多く、働き方のフレキシビリティを求めて派遣労働を選択している。しかし、フレキシビリティとは表裏一体で、雇用や収入の不安定さもデメリットとして感じている。常用型では設計関連の業務に就く者が多いのが特徴

で、その多くは男性と考えられる。働き方のフレキシビリティよりも専門性や能力を生かしたいという思いから派遣労働を選択しているが、「技能が向上しても評価が上がらない」や「将来の見通しがたたない」など、働き方への不安感も窺える。日雇い派遣の場合は、25～39歳までの男性で正社員希望が多く、日雇い派遣をしながら正社員への道を探る姿も見え隠れする。女性の場合は、時間的フレキシビリティを優先しながら収入の足しにするために働いている者が多く、あまり深刻さは感じられない。

なお、ここで引用した調査の常用型派遣の中には、特定派遣の者と一般派遣の登録型の長期反復契約者が混在しており、属性や意識についてやや明確さに欠けている。この2つを峻別出来れば、より本来の姿に迫れるものと思われる。

### III. 派遣労働者のキャリア管理～先行研究からよむ～

ここからは先行研究に基づき、派遣会社のキャリア管理についてみていくことにする。派遣労働者といっても、就く業務によってその属性は大きく異なる。本稿の議論の中心は登録型派遣労働者であるが、その問題点や課題を明確にするための比較対象として、まず、技術系の常用型派遣労働者のキャリア管理について述べることにする。その後、登録型派遣労働者については事務系、製造系に絞ってみていくことにする。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、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。

キャリア形成は、能力（職務能力）の上昇と賃金上昇が伴うものであると考えるとするならば、派遣会社のキャリア管理を見ていく上で、以下の点が重要であると考えられる。

第1に、いかにして能力を伸ばす教育訓練や技能形成の場を与えているか。例えば、Off-JTとして派遣会社で行われる研修や講座などにはどのようなものが存在し、職務遂行を支えているのか。

第2に、キャリア形成のパターンにはどのようなものがあり、どのように支援されているのか。派遣労働者のキャリア形成は、①派遣先を移動することによるパターンと、②一つの派遣先の中で担当業務内容を広げ（もしくは深め）ていくパターンが考えられる。

第3に、能力、技能の上昇、仕事の成果をどのように評価しているのか。いわゆる人事評価制度のようなものが存在するのか、その評価を本人にフィードバックしているのか。

第4に、評価の処遇への反映である。能力・技能評価を処遇へ反映する実態がみられるのであれば、派遣労働者という立場であってもキャリアを形成していくことも可能であると考えられる。逆に、教育訓練や技能形成の場が与えられていたとしても、能力・技能が評価されなかったり（もしくは評価制度がなかったり）、賃金上昇がない状況であれば、派遣労働という形態でのキャリア形成は難しいと言わざるを得ない。

最後に、年齢上昇によるキャリア形成の頭打ちが来るか、ということである。もし加齢による仕事の減少がみられるのであれば、生涯にわたるキャリアを派遣労働という就業形態で形成していくことは難しい。

以上の点を踏まえながら、先行研究から派遣会社のキャリア管理をみていくことにする。

## 1. 技術系常用型派遣労働者<sup>13</sup>のキャリア管理

技術系常用型派遣を行っている派遣会社には、中長期的に人材を育成する制度やしくみを携えている企業がみられる。佐藤・佐野編[2005]の技術者派遣企業の事例調査をみると、能力別の等級制度を持っている企業が存在している。

その報告書の中から、例えば、鹿生・山路[2005]が行った A 社の事例調査をみると、エンジニアの能力等級は 11 段階あり、さらにその上に 3 つのグレードが設定されており、すべてのグレードに該当するエンジニアが在籍している。30 歳前後では中程度のグレードで、年収にすれば 500 万円から 600 万円程度（残業代込み）になる。賃金を上昇させるには、このグレードを上昇させることになる<sup>14</sup>。エンジニアをどのグレードに位置づけるかには、エンジニアの業務内容や能力を把握する必要があり、A 社では、「業務成果票」や「テクニカルキャリアデータ」なるものを用いている。「業務成果票」は、エンジニアの担当業務が時間単位でわかる仕組みになっているものである。「テクニカルキャリアデータ」は、いわゆる業務履歴を文書化したもので、最低でも年 1 回エンジニアによって更新される。これらは A 社の管理部門で一元的に把握されているという。

また、キャリア形成の方法について（①派遣先を移動することによるパターン、②一つの派遣先の中で担当業務内容を広げ（もしくは深め）ていくパターン）であるが、両方のパターンによってキャリアが形成されている。例えば①に関しては、派遣会社が主導して 3 年程度を目途に派遣先を移動させて、少しずつレベルの高い、幅広い技術の習得を目的に実施されている。また、②に関しては派遣先の要望により実施されることがほとんどであり、派遣先において業務内容や担当レベルは高度化していく。それに伴い、派遣先に求める派遣料金の単価も上昇していくことが一般的であるという。①、②とも、30 歳前後になってくると、リーダー的に業務も任されるようになるという。

Off-JT に関しては、新人社員教育から入社 2 年、3 年、5 年目、中堅エンジニアの育成を目的とした研修が行われている。内容はビジネスマナーからコンピテンシー（業務姿勢、

---

<sup>13</sup> ここでいう常用型とは、特定労働者派遣事業による派遣労働者を指す。すなわち、派遣されていない期間においても派遣会社との雇用関係が継続し、賃金が支払われる形態の派遣労働者である。

<sup>14</sup> 佐藤・佐野編[2005]の 5 例の事例調査によると、派遣労働者の賃金構成はベースとなる基本給と実際に派遣された際の業績等が反映される業績給の大きく 2 つから構成されている。基本給は等級や勤続年数に応じて上昇する仕組みとなっている。派遣されていない時には基本給のみの支給になるが、派遣企業にとっても稼働していない労働者へ給与を払い続けることは収益を下げることになる。従って、常用型労働者派遣企業にとって雇用を守りつつ収益を上げるには、派遣労働者の稼働率の水準を高く保つ取り組みが必要となる。

考え方、行動、コミュニケーション能力)を理解するもの、リーダーとして求められる姿勢や考え方の学習などがある。このようなビジネス系の研修の他に、派遣先での担当業務で必要な専門的技術や製品知識の習得や設計・開発ツールの研修、自己啓発支援として機械系や電気系、システム系の講座が実施されている。

A社においては、エンジニアが最低限一通りの技術を形成するには、およそ5年間が必要で、その間派遣先でのOJT、A社におけるOff-JTが行われ、これらの業務履歴、教育訓練履歴はデータベース化され、それをもとに個別面談が1年に最低1回実施される。

以上をまとめると、A社においては、OJT、Off-JTが派遣労働者のキャリア形成を目的に実施されており、そこで得た能力上昇は履歴という形で残される。さらに能力評価制度が存在し、本人に開示された上で、そのグレードに合わせて賃金が支払われている。

佐藤・佐野編[2005]では上記のA社を含めて5社の事例調査を行っているが、うち3社が等級制度を持っており、残りの2社も何らかの方法で技術者の能力や成果を評価して賃金に反映するようになっている。一般企業が持つ職能等級制度による人事評価と似通っている。異なる点は、派遣されていない期間はベースとなる基本給のみの支払いになることで、派遣されている期間にはそれに業績給が上乘せされるしくみとなっているところである。この業績給の部分が、本人の派遣先での成果や業績に連動して支払われる。他方、派遣労働者の賃金上昇については、派遣先の派遣料金との連動という制約も受けている。派遣料金の上昇がないまま、等級が上昇するなどして固定的な人件費(基本給部分)が上昇すると、派遣会社の利益額が減少することになる。つまり、派遣労働者が安定的に収入を上昇させていくためには、派遣料金の上昇が重要であり、その部分がないかぎり賃金上昇は見込めないのである。それゆえ、派遣先が派遣労働者の技術や能力の上昇を認めて派遣料金を上げるか、派遣会社がより高い派遣料金を得られる職に移動させるか、いずれかの方法がとられる。事例の中では、派遣先を移動しながらのキャリア形成と、同一の派遣先での勤続を通じてのキャリア形成の両パターンが見受けられる(佐野[2005a]、佐野・高橋[2009])。

佐野・高橋[2009]では、勤続年数が長くなるにつれて、より高度な仕事<sup>15</sup>へと移行している実態が明らかにされており、派遣先の転換に伴って仕事内容が「高度になってきた」とする割合が高いことが指摘されている。勤続年数が5年以上になると「高度になったり、やさしくなったり」するようであるが、「やさしくなってきた」とする割合は非常に少ない。また、年齢別に目指す働き方をみると、20歳代では「一般企業に転職して技術職として働く」が最も割合が高いが、40歳以上になると「現在の派遣会社で第一線の技術者として働き続ける」が最も高くなる。このことから、技術系常用型派遣労働者では、技術・技能の蓄積により年齢の壁を越えて派遣労働者として働き続けることが出来ると見

---

<sup>15</sup> 高度な仕事とは、担当の工程の幅を広げる、複数の種類の製品の開発にあたる、管理・調整業務を担当する等。

込まれる<sup>16</sup>。

以上のことから、技術系常用型派遣労働者のキャリア管理として、派遣会社は基礎的な能力で遂行出来る仕事から、より高い高度な技術を必要とする仕事へ段階的に移行させ、派遣労働者の能力の伸長に合わせて移動させていることがみられる。そこには派遣会社が労働者のキャリア形成を考慮して移動させており、派遣会社がある程度主導して行っていることもあるようである。そして、年齢を越えて、より高度な技能を形成することにより、さらに高度な仕事のマッチングにつながっていると考えられる。

## 2. 事務系登録型派遣労働者のキャリア管理

技術系の常用型派遣労働者に比べれば、事務系の登録型派遣労働者に対する能力開発、教育訓練やキャリア支援に関しては、派遣会社からすれば、投資に対する回収のリスクが高く、そのためどうしてもこれらにかかる費用は抑えられることになる。登録型の派遣労働者は複数の派遣会社に登録していることが多く、派遣会社としては自社の教育訓練を受けて、自社の派遣社員として派遣されるとは限らないからである<sup>17</sup>。松浦[2009]のヒアリング内容にも「無料で教育訓練を受講した派遣労働者が他社に移ってしまう」「投資した費用の回収が出来ない」などコストに起因する意見がみられる<sup>18</sup>。また、木村[2007]は、登録型派遣の場合、登録しているパフォーマンスの低い人材を教育するよりも、新規に優秀な人材を登録させた方が効率的であるという見解を示している。人材の「在庫」<sup>19</sup>の場合、登録という形であれば、派遣されずとも費用はかからないからである。ここが常用型とは大きく異なる部分である。しかし、こういった費用面でのリスクとは裏腹に、登録型派遣会社には、教育訓練の提供を重視しているところが多い。その理由を端的に言うと、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」ることが大きな目的である、と木村[2007]は指摘している。また、キャリア・カウンセリングに関しても同様で、「派遣会社にとって有力な戦力となりうる人たちを自社の登録スタッフになるように「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」<sup>20</sup>とする。

登録型派遣会社が、教育訓練やキャリア・カウンセリングを、優秀な人材を「惹きつけ」「つなぎとめ」るために行っていると考えられることは、別の研究結果からも見つけられる。例えば、「派遣スタッフの能力開発に関するアンケート」<sup>21</sup>の調査結果（島貫[2008]）をみると、教育訓練を行ったことによる効果を派遣会社自体は測定しておらず、満足度の

---

<sup>16</sup> ただし、30歳前後になると派遣料金もある程度高くなり、昇給を可能にするような業務を受注することが難しくなりやすく離職を含めたキャリアの分岐点となっていると佐野[2005a]は指摘している。

<sup>17</sup> 松浦[2008]によれば、教育訓練を受講した派遣会社から派遣された派遣スタッフに対して受講料を払い戻し、その派遣会社を選ぶインセンティブを付与している事例があることが報告されている。

<sup>18</sup> 松浦[2009]、p.31。

<sup>19</sup> 木村[2007]、p.36。

<sup>20</sup> 木村[2007]、p.38。

<sup>21</sup> 厚生労働省の委託により社団法人日本人材派遣協会が2007年12月に実施。

調査をするにとどまっている企業が多いことである。効果の測定自体を行っていない企業も4分の1に上り、教育訓練が派遣労働者に与える効果（稼働率、派遣先での評価等）について、多くの派遣会社は把握出来ていない<sup>22</sup>。つまり、教育訓練等によって、派遣労働者個人のパフォーマンスや付加価値が向上したかという費用対効果を、それほど重視していないと解することが出来る。

しかし、派遣労働者の労働意欲（派遣先仕事意欲、派遣先継続意欲、派遣元勤続意欲）に派遣会社が実施する「教育訓練」と「キャリア相談」が与える影響の分析結果をみると（島貫[2007]）<sup>23</sup>、「教育訓練」は派遣先での仕事意欲と派遣元での勤続意欲に正の影響をあたえ、「キャリア相談」は派遣元での勤続意欲に正の影響を与えることが分かっており、派遣労働者の定着や労働意欲に一定の効果があることがわかる。

先述したように技術系常用型派遣会社では、派遣労働者の能力や技能の評価を行い、等級化し、賃金やキャリア形成に役立っていることがわかっている。事務系の登録型派遣会社においてはどうか。上記の「派遣スタッフの能力開発に関するアンケート」の結果によると、「派遣先での働きぶりや仕事内容に関する評価」や「これまでの仕事の経歴」について、約8割の企業が評価を行っている。しかし、能力評価の時期の多くは登録時であり（約8割の派遣会社）、契約更新時や就業期間中は4割弱にとどまっている。この調査からははっきりとはわからないが、おそらくこの能力評価は派遣先とのマッチングにのみ使われることがほとんどで、技能形成を促すものではなく、技術系の常用型派遣労働者に行われている能力評価（能力開発、キャリア形成目的、賃金との連動）とは異なるものであると考えられる。

それでは、事務系の登録型派遣の仕事のマッチングによるキャリア形成は行われているのだろうか。これには派遣先を移動するごとに能力を高め、キャリアを積む方法と、同一の派遣先に勤めながらも、契約更新しながら仕事の幅を広げ賃金を上げていく方法の2つが考えられる。

木村[2008]は、派遣労働者の調査データ<sup>24</sup>からスキルの上昇と時給の上昇の関係を分析しているが、スキルが上昇したとする者の割合に比べ、時給が上昇したとする者の割合が低いことについて3つの解釈を挙げている。1つは、スキルレベルが上昇したにもかかわらず、派遣先の状況や方針により、それが派遣料金の増額による時間給の増額や、職務内容のレベル上昇につながっていないということ。2つめとして、スキルレベルの上昇が派

---

<sup>22</sup> 島貫[2008]の分析によると、教育訓練効果を測定している派遣会社ほど、成約率や継続就業率が高い傾向があるとし、効果測定を通じて教育訓練を見直し、派遣先や派遣スタッフのニーズにより対応した教育訓練の提供を可能とした結果ではないかと指摘している。

<sup>23</sup> 「教育訓練」変数は「スキルアップに必要な教育研修が提供されている」、「キャリア相談」変数は「将来のキャリアに関する相談やカウンセリングの機会が提供されている」。それぞれ、実施している=1のダミー変数。

<sup>24</sup> 「派遣スタッフのキャリアアップに関するアンケート」、厚生労働省の委託により社団法人日本人材派遣協会が2007年に実施。



遣会社や派遣先に的確に評価されていないために、時間給や職務内容に反映されていないということ。3 つめは、スキルレベルは上昇しているが、その上昇幅がわずかなものにとどまっているため、時間給の増額や難易度の高い職務への配置転換にまで至っていないということ、である。木村はさらに時給が上昇した理由について、「派遣先が変わった」ことが 5 割近くであるのに対し、「スキルの上昇」が 1 割程度に止まることについて、スキルの上昇のみによって時給を上げていくことは難しく、時間給を上げていくためには、派遣先や仕事内容が変化することが必要、と指摘する<sup>25</sup>。

さらに、島貫[2008]による調査データの分析では、派遣労働者の能力を高めたり、幅を広げられる派遣先への配置を行っている派遣会社は 3 割にも満たない。つまり、派遣先を移動しつつキャリア形成を行うことは、かなり難しいことがわかる。それでは同一の派遣先におけるキャリア形成は可能なのだろうか。

松浦[2008]は、派遣会社は派遣労働者のキャリア形成や能力開発に対して努力しているものの、派遣先の協力や支援が得られない点を課題にあげており、派遣先が派遣労働者の育成に関心がなかったり、人手不足で仕事を教える人がいなかったりする場合、派遣労働者がスキルを伸ばしたいと思っても実現が難しいと、登録型派遣労働者のキャリア形成の困難さを指摘している。賃金の上昇については、最初に派遣される際とその後の契約更新時に賃金の見直しがあり<sup>26</sup>、「より多くの知識が必要とされる仕事に変わっていくことによって時給が上がっていくというケースが多い」、「意欲や能力が高い派遣スタッフは、(中略)派遣先に信用され、自然と派遣料金・時給が上がっていく傾向がある」<sup>27</sup>ことを上げている。ただし、たとえスキルが上がっていたとしても「仕事の範囲が限定されている場合、ある程度以上の派遣料金のアップは難しく、結果として時給も上げられない」ことが指摘されている。ちなみに、この賃金(派遣料金)の交渉は派遣会社(営業担当者)と派遣先の交渉によって行われるが、松浦[2008]は、派遣会社の営業担当者は派遣先の意向を優先しがちであり、派遣労働者のキャリア形成にまで目を向けられないことも課題としてあげている。また、松浦[2009]では、実際スキルは向上したが経験を積んだ業務の派遣料金の相場が下がったため、昔よりも時給がずっと低くなってしまっているという事例や、「仕事のレベルが低い段階では、何かができるようになった時点で時給アップについても交渉しやすいと思うが、キャリアを積んでレベルが上限に行きついてしまうと、もはや交渉も難しい」<sup>28</sup>という問題も提起している。すなわち、派遣先にキャリア形成に対する理解がない限り、派遣労働者のキャリアの向上も難しく、また賃金は派遣料金の相場に弾力的である一方、スキルが向上しても賃金上昇が望めない非弾力的な構造であることがわかる。

---

<sup>25</sup> 木村[2008]、pp.48-49。

<sup>26</sup> 多くの企業では年 1 回は見直しの機会を設けているという。

<sup>27</sup> 松浦[2008]、p.39。

<sup>28</sup> 松浦[2009]、p.36。

それでは、年齢上昇によるキャリア形成の頭打ちはあるのだろうか。松浦[2008]は、派遣労働者としての経験は長いものの、スキルの向上がない場合、「新しい派遣先を見つけるためのマッチングは難しい」、「一般事務や受付で長期的に派遣を続けていても、時給を上げるには実際限界があり、年齢やキャリアによって継続してきた業務に行き詰るケースがある」<sup>29</sup>と指摘する。すなわち、何らかの専門性がないとどうしても年齢という壁に突き当たるといふ現実がありそうである。

以上のことにより、事務系の登録型派遣労働者においては、教育訓練（OJT、Off-JT）が常用型に比べて乏しいこと、またそれによって技能形成や能力が向上しても、仕事のマッチングに反映されず、特に専門性に乏しい職務においては、年齢が上昇するに従って仕事の数が減っていくことから、登録型派遣労働を通じてのキャリア形成は難しいと考えられる。

### 3. 製造系派遣労働者のキャリア管理

製造現場における技能、人材形成は、日本の製造業の強みとして過去から数多くの研究が積み重ねられてきた。中でも小池和男氏は、知的熟練の形成には長期を要し、その間に連続的に技能は上昇するとし、その下支えとして長期雇用と年功賃金が重要であると説いた<sup>30</sup>。日本のブルーカラーの賃金が他国に比べてホワイトカラーと似た賃金カーブとなる理由は、ブルーカラーの技能形成が長期にわたって担当する職務や職場を移動しながら、OJTにより技能が水平方向（横への拡大）と垂直方向（縦への深化）に形成されていく、キャリアの特殊性があげられた。

製造現場への派遣は2004年3月に解禁され、爆発的に派遣労働者の数が増加した。このことにより日本の製造業の技能が継承されず、長期的に見て企業競争力が失われるのではないかと懸念されている。はたして、3年という契約期限がある派遣労働者に、キャリア形成や能力開発が可能なのだろうか。

製造現場で働く派遣労働者（請負労働者も含む）のキャリア形成や能力開発については、佐藤他[2005]らが調査を行っている<sup>31</sup>。調査対象となった製造現場で働く派遣・請負労働者<sup>32</sup>は6割が男性、年齢は半数が20歳代、3割が30歳代であり、この2つの世代で8割近くに達する。学歴は中・高卒が約7割を占める。賃金に関してみると、「派遣社員」の1時間あたりの平均賃金額は1,060円で、約4割の派遣社員が「賃金上がる仕組み」があ

<sup>29</sup> 松浦[2008]、p.40。

<sup>30</sup> 例えば、小池[1991]、小池・中馬・太田[2001]。

<sup>31</sup> 「製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート」、2005年2～3月実施。中堅以上の業務請負会社・人材派遣会社11社及び製造業務請負の企業組合1団体の計12組織から。請負先・派遣先の営業担当者または現場管理者を通じて請負社員・派遣社員に調査票を配布。配布数は1組織あたり100～250件の中から各企業・団体が希望数を選択。配布総数：2350件、有効回収数：1389件。

<sup>32</sup> 当該調査では、派遣労働者が51.8%、請負社員が35.8%、どちらか分からない人が10.6%という割合となっている。

ると答えているが、「技能を高めること」(27.8%)や、「仕事の難しさ・責任が高まること」(15.2%)による昇給はほとんどなく、昇給の基準で最も高かったのは「長く勤務すること」(56.0%)、「リーダーなどへの役職就任」(42.2%)である。とはいえ、昇給額は1年間で1時間あたり十数円程度とわずかである<sup>33</sup>。

それでは、製造現場にいる派遣労働者は、どの程度の技能を必要とする仕事に従事しているのだろうか。仕事の難易度を測る設問で、「今の仕事についてから、ひととおりにこなせるようになるまでの期間」をみると、1か月程度以下でこなせるようになるとする割合が約6割、3か月程度までを含めると約8割に上る。さらに「新人に今のあなたの仕事を担当させた場合、ひととおりに仕事をこなせるようになる期間」をみると、1か月程度以下でこなせるようになるとする割合は約5割、半年程度までを含めると9割近くになる。また、「現在のあなたの仕事はどのようなものですか」の設問の「単純な繰り返しである」という選択肢に対し、「とても当てはまる」から「全く当てはまらない」の4段階での回答をみると、「とても当てはまる」、「やや当てはまる」で8割強を占めている。通常、製造現場での作業は「ふだんの作業」と「ふだんとちがった作業」に分けられるが、技能が熟練するにつれ後者への対応を行うようになる<sup>34</sup>。そこで「機械などの不具合などのトラブルが発生した場合、誰がその処理にあたることが多いですか」という設問をみると、「働いている工場の社員に任せることが多い」とする割合が7割、「自分で処理することが多い」の割合はおよそ1.5割となっている<sup>35</sup>。これらのことから、派遣労働者の従事する仕事とは、いわゆる単純作業であり、あまり熟練した技能を必要としない業務であることがわかる。

これらの仕事に必要な知識は、「同じ職場で働く、工場の社員に教えてもらった」(71.3%)、「同じ職場で働く人の働き方を見て覚えた」(64.2%)、「同じ職場で働く、請負・派遣会社の社員に教えてもらった」(48.9%)が、上位を占めており、いわゆる「研修」や「マニュアル、ビデオでの勉強」などと答える割合は1割にも満たない<sup>36</sup>。すなわち、ほとんどの知識・技能は現場に派遣されてから、OJTで獲得し、Off-JTというものはほとんど行われていないと考えられる。

製造現場で働く派遣労働者の仕事は、おおむね単純作業で、あまり熟練した技能を必要としないとはいえ、別の一面も調査結果から浮かび上がる。それは、仕事に自らの能力や技能を必要とし、またその能力や技能が向上しているという、自己認識を持つ者が存在することである。例えば「いろいろな技術や能力が必要である」、「自分の能力や工夫を生か

<sup>33</sup> 複数回答。

<sup>34</sup> 「ふだんとちがった作業」とは、製造の現場でいえば機械の不調や不良品の出現などトラブルへの対応である。このトラブルにいかに対応できるかがラインを止めないことにつながる。「ふだんとちがった作業」が出来る能力の生産効率への影響は甚大であると述べる。(小池[1991])

<sup>35</sup> 藤本[2005]の分析によると、勤続期間が長くなるにつれ、また経験業務数が増えるにつれ、自らトラブルを処理するようになる傾向がみられる。

<sup>36</sup> 複数回答。

す機会がある」、「新しい知識や技術に接する機会がある」、「経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる」、「仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる」、「自分の技能がどのレベルに達したかが把握できる」といった設問群で「とても当てはまる」、「やや当てはまる」とした割合が4~5割に達しているのである。

その一方で、「評価の結果は、給与や昇進に適切に反映されている」のかといえ、あまり当てはまらない、「全く当てはまらない」で8割を超えている。また、「自分の能力を活かし、可能性を伸ばすことができる」にも「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」が7割近くを占め、自らの能力と処遇へのギャップ、身に付けた技能が将来へつながらないことへの不安が垣間見られる結果となっている。

製造現場で働く派遣・請負労働者の今後の働き方に対する意識をみると、「特に考えていない」が約3割、現在の請負・派遣会社で今後も働きたいという人は約3割で、「正社員になりたい」とする者の割合は1割に満たない。また、派遣社員を続けたい者の3分の2は、特にキャリアアップを望まずに仕事を続けるという考えを持つ。つまり、約半数の派遣・請負労働者は、今後のキャリア形成について特に明確な目標があるわけではない。しかし、派遣・請負企業を選択するときに重視することをみると、「給与が高いこと」の次に「働いた期間や能力アップによる昇給があること」が64.7%と高く、男性の場合では「技能を身につけられるような仕事をさせてくれること」や、「工場の正社員になることができる仕組みを持っていること」といった、キャリア形成に係る選択肢の割合が高い。また、30歳代までの若年層でも「技能を身につけられるような仕事をさせてくれること」が高くなっている。このことから、製造現場で働く派遣・請負労働者は、全体的にみると将来的なキャリア志向は弱いと考えられるが、男性や若年層については、キャリアアップの実現性を重視して請負・派遣企業を選択していることがわかる。

佐野[2005b]は、同調査の分析で、特に34歳までの若年層で区切り、「管理者・リーダー」と「役職のない現場社員」に分けてキャリア分析を行っている。それによると、現場社員の請負・派遣企業での企業内キャリアは、勤続が長くなるほど就労先の職場や工場の変更を経験する傾向がみられる。しかし、現場社員の場合、勤続年数にかかわらず平均賃金はほとんど変わらない。つまり、職場を変わっているいろいろな仕事を経験し、たとえ技能が向上したとしても、現場社員である限り賃金の上昇の余地はほとんどないと指摘する。また、現場社員からリーダーや管理者など上位職へ昇進する見通しが明るいとは言えないという。

藤本[2005]は、同調査で製造現場における請負・派遣労働者の技能形成について焦点を当てて分析を行っている。特に興味深いのは、勤続年数と請負・派遣労働者が経験する業務数のクロス分析である。藤本は、勤続年数が1年以上2年未満の回答者と勤続2年以上の回答者で業務経験数の割合にほとんど差がみられないことを指摘し、このあたりの勤続年数からキャリア展開があまり見られず、業務の幅やレベルにおいて労働者間の格差が固

定化されている、すなわちキャリアの「頭打ち」が来ると推測する。

以上のことをまとめると、製造系の派遣労働者は、製造過程において比較的単純作業で、OJTにより技能を獲得し、主に業務は1種類の幅の狭い技能に従事している。現場ではいわゆる「ふだんとちがった作業」は現場の工場の正社員が行い、派遣労働者は「ふだんの作業」にのみ従事する。とはいえ、自らの能力や技能が向上していることを約半数の者が認識しているものの、その技能の向上は賃金に反映されることはほとんどないといえる。また、勤続年数が長くなったとしても、キャリア展開があまり見られず、キャリアの「頭打ち」がおこる。さらに、複数の職場を経験したとしても、賃金の上昇がみられない。これらのことから製造系の派遣労働者のキャリア形成は、かなり厳しい現状にあると考えられる。

#### 4. 小括

技術系常用型派遣労働者と事務系登録型派遣労働者、製造系の派遣労働者の先行研究からキャリア形成の可能性について次のようにまとめる。(第2表)

第2表 先行研究からみる、技術系常用、事務系登録、製造系派遣のキャリア形成の違い

	技術系常用型派遣	事務系登録型派遣	製造系派遣
教育訓練・技能形成の方法	OJTおよび、職務に直結するOff-JT。	OJT、自己啓発に近いOff-JT	OJT、Off-JTはほとんどみられない
みられるキャリア形成のパターン 注1) 移動型、内部型	は派遣元主導で行われる。もみられる。	は派遣元の営業のキャリア意識に依存する。 は派遣先のキャリア意識に依存する。 両方とも積極的に行われていない。	ほとんどない
能力・技能上昇に対する評価	存在する。評価内容は本人にも開示される。キャリア形成の一端を担う。	存在する。(主に仕事のマッチングに使われ、キャリア形成とは関係ないと推測される)	不明 注2)
能力・技能上昇の賃金への反映	有り	派遣先と派遣元営業の派遣料金の交渉による。ただし派遣先の意向と派遣料金の相場に大きく依存する。	ほとんどない
等級制度の有無	有り	不明(無いと推測される)	不明(無いと推測される)
年齢上昇によるキャリアの頭打ち	専門性が高ければ、特に年齢は関係ない。	専門性がない職種については年齢の頭打ち(派遣先減少)がある。	勤続2年程度で職務の広がりは無くなる。年齢についての頭打ちは不明。

注1) 移動型:派遣先を移動しながらキャリアを積むパターン。 内部型:一つの派遣先企業の中で担当業務を広げ(または深め)ていくパターン。

注2) 請負スタッフに関しては人事管理で重視することとして「技能水準を適切に評価すること」が54.4%となっている。しかしその評価を何に使っているのか(仕事のマッチング、賃金、キャリア形成)はわからない。

まず、教育訓練、技能形成の方法についてだが、共通して派遣先での仕事を遂行するにあたって、必要な能力や技能はOJTにより習得している。派遣先の指示に従って、その組織で必要となる仕事をこなすには、人的資本論<sup>37</sup>でいうところの企業特殊能力をある程度獲得する必要がある。OJTはそういう意味では仕事上必要不可欠な訓練であり、派遣先が

<sup>37</sup> Becker. G. S.[1964].

主導する。一方、Off-JTはOJTをこなせるようになるための基礎訓練であったり、職務遂行がより効率的になるための訓練で、主に一般能力の獲得のために行われる。このOff-JTについて、派遣会社が負担する場合、投資に対する回収というリスクを負うことになる。

すなわち、常用型派遣の場合には、投資したOff-JTの効果は、確実に訓練を実施した派遣会社に回収されることになるが、登録型派遣の場合には、労働者は複数の派遣会社に登録しているために、必ずしも訓練を施した派遣会社に回収されるとは限らないということになる。このようなことから、技術系の常用型派遣労働者の技能形成は、派遣先によるOJTと、派遣会社が実施する職務に直結するOff-JTの両輪で行われることになるが、事務系の登録型派遣労働者の場合には、Off-JTはより自己啓発的な傾向が強まる。製造系になれば、OJTのみでOff-JTはほとんどみられない。

次に、キャリア形成のパターンについてだが、これには①派遣先を移動しながらキャリアを積むパターン（移動型）と、②1つの派遣先において担当業務を広げ（または深め）ていくパターン（内部型）にわけられよう。キャリア形成の主導は労働者本人と共に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ということで、外部人材本来のキャリア形成の姿でもある。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。技術系常用型派遣については、①、②とも存在する。①では、技術者の能力・技能向上が付加価値を上げる（派遣料金の上昇に繋がる）ため、派遣会社主導のローテーションによるキャリア形成が行われる事例が見られた。事務系の登録型派遣については、①、②ともケースとして確認できるものの、常にある姿ではない。すなわち、それぞれの個別事情により発見できるにとどまる。①の場合は多くは派遣会社の営業やマッチングの担当者の意識に依存し、②は派遣先の担当社員の意識に依存している。すなわち、労働者個人がキャリアを高めたいと望んでいたとしても、派遣会社あるいは、派遣先の担当者がキャリア開発に関して理解を示し、行動しない限り、キャリア形成は望めない状態にある。製造系派遣については、①、②とも見られない。派遣先を多く移動し経験を積んだとしても、派遣先で技能が向上したとしても、そのことを加味した賃金は支払われていない。

能力・技能上昇に対する評価や、それに伴う等級制度の有無については、技術系常用型派遣と事務系登録型や製造系では大きく異なる。技術系常用型派遣の場合には、主に職業能力形成のために評価や等級制度が設けられている。本人のモチベーションを上げるためにも、評価内容はフィードバックされ、本人も自分の等級を知っている。当然、賃金も等級が上がれば上昇する。事務系登録型派遣の場合、なんらかの評価が行われていることは、先行研究からも読み取れるが、主にマッチングのために使用されていて、キャリア形成目的のものではないと考えられる。先行研究からは読み取れないが、恐らく労働者本人は、自分がどのような評価を受けているかということと、そのレベルを知らされていないので

はないかと考えられる。よって、等級制度というものも存在しないだろうと推測される。これらのことは次の事例調査で確認したい。

能力・技能上昇の賃金への反映についてだが、技術系常用型派遣は先に述べたように、等級制度により等級が上がれば、賃金は上昇する。それに加えて業績給など、本人の成果、業績によって変動する形になっている。事務系登録型派遣の場合には、賃金は基本的に派遣料金の相場に連動し、能力・技能の上昇による賃金上昇は、派遣会社の営業と派遣先との交渉に委ねられている。この際、派遣先の意向が優先されることが多いため、派遣先の理解が得られない限り上昇させることは難しい。製造系の場合は、技能・能力を高めたことによる昇給はほとんどなく、長く勤めたり、リーダーになるなどの役職に就いたりした場合がほとんどである。昇給額も1時間あたり数十円程度である。

等級制度については、技術系常用型派遣では綿密な人事等級制度がみられ、キャリア管理と賃金管理に使われている。事務系登録型派遣と製造系派遣については、先行研究では明らかになっていないが、評価があったとしても、マッチングに使われるのみであれば等級制度を作る意味はないため、おそらく制度的なものは無いと推測される。

年齢上昇によるキャリアの頭打ちに関しては、技術系常用派遣については、専門性が高ければ、特に年齢は関係ないと考えられる。事務系登録型派遣については、専門性がない一般事務などの職種については、仕事紹介が減少するものと考えられる。製造系については、勤続2年程度で職務の広がりはなくなり、キャリアの頭打ちが起こる。年齢との関係については、先行研究からは直接的には不明だが、調査回答者の属性をみると30歳代までで約8割を占めていること、製造系の仕事に従事するには、ある程度の肉体労働に耐える体力が必要であることを考えれば、年齢の「壁」があることを推測できる。

なお先行研究では明らかになっていない点、推測の域を出ない点、もう少し掘り下げたい点については、次の事例調査からみていくことにする。すなわち、派遣社員の能力・技能とマッチング、能力・技能の評価方法（評価制度）、能力・技能の向上と賃金の関係、能力・技能と年齢の「壁」の関係、正社員希望者への対応、等についてである。

#### IV. 登録型派遣労働者のキャリア管理の実際～派遣会社事例調査から～

ここからは、企業事例調査に従って、登録型派遣労働者のキャリア管理が実際にどのように行われているのかをみていくことにする。事例から見ていくポイントは、これらは先行研究でのポイントに加え、先行研究では知り得なかった（推測の域を出なかった）もの、特に、派遣先・元の評価方法、技能・能力向上と賃金上昇の関係性、正社員希望の人への対応等について踏み込んで聞いている。

聞きとり調査の対象は、独立系の一般労働者派遣事業を行っている派遣会社である。事務系派遣を中心とした会社を2社、製造系派遣を中心とした会社1社を取り上げる。聞き

とりの日時や場所、簡単な企業プロフィール等の記録については、巻末のインタビューリストを参照いただきたい。

## 1. A 社事例：事務系中堅

### (1) A 社の労働者派遣事業の実績

A 社は、事務系の人材派遣会社であり、人材派遣業界の中では中堅に位置している<sup>38</sup>。比較的新しい独立系企業で、主な派遣先企業の業種は、情報通信業、金融・保険業、サービス業であり、派遣先の規模の中心は、中規模企業（30～300 人未満）である。主な派遣職種は、政令で定める 26 業務の中では、「事務用機器操作」で派遣している者が 5 割強、続いて「テレマーケティングの営業」、「財務処理」がそれぞれ 2～3 割程度、26 業務以外では「販売業務」が 1 割程度を占めている。A 社の 2007 年度の登録型派遣社員の実稼働者数<sup>39</sup>は、約 1 万 1 千人であった<sup>40</sup>。2008 年 12 月時点の年齢階層別の内訳を見ると、25～35 歳未満の階層で約半数、20 歳代前半、30 歳代後半を入れると約 8 割、男女比は男性が 2 割強、女性が 8 割弱である。実稼働者は 20 歳代後半から 30 歳代前半が中心であるが、登録者全体の年齢分布はもう少し後ろへシフトするという。最近では 40 歳代で登録する人が増えてきているというが、派遣先数が少なく年齢が高くなるほど登録者として滞留する傾向にある。派遣契約期間は、1 か月と 3 か月が中心である。1 か月の契約で始まり、その後 3 か月に更新、というパターンが多い。

### (2) 登録型派遣社員のマッチング方法について

A 社では仕事の紹介に、派遣先から仕事を取ってくる「営業（外勤）」、派遣先に派遣社員をマッチングする「ジョブマスター（内勤）」の 2 つの職種が係わってくる<sup>41</sup>。営業が派遣先から仕事を取って来ると、インターネット上（派遣情報の総合サイト等）に仕事情報（勤務地、仕事内容、時給）が流される。既存の登録者には、一斉に仕事情報としてメールが送られる。新規登録者の 9 割は、ネット上の情報を見て A 社にアクセスして来る。

派遣社員の派遣先へのマッチングは「ジョブマスター」<sup>42</sup>が行う。ジョブマスターは営業が取ってきた派遣先の求人情報を元に、登録されている派遣社員のデータから検索する。

<sup>38</sup> 人材サービス業において、いわゆる大手の売上高は 1 千億円前後、中堅は百億円以上が目安とされる。

<sup>39</sup> 実稼働者数とは、登録者のうち実際に派遣先に派遣されている人数をいう。

<sup>40</sup> ヒアリング調査時（2008 年 12 月）は、米国のサブプライムローンの崩壊からの急激な経済不況を受け、日本においても特に製造業を中心に初秋から急激に経済が冷え込み初めたことに注意が必要である。2008 年春時点では、派遣労働市場も拡大傾向にあったが、その半年後には大幅な縮小に転じ、調査時点では、製造業務派遣でみられるような途中解約はないものの、契約更新や新規契約を見いだせない状況にあり、前年度比（2007 年度）の 2～3 割減、実稼働者数も一千名程度減少する見込みという。

<sup>41</sup> 首都圏ではこの 2 役の他に、営業を補佐する「コーディネーター」が存在する。コーディネーターは派遣後の派遣労働者のフォローなどを行う。

<sup>42</sup> ジョブマスターには、主に 30～40 歳代で比較的社会経験を積んでいる者が多い。200 名以上の派遣社員のプロフィールを記憶しており、マッチング成立件数が自身の営業成績となる。



データは全国共有のサーバー上で一元管理されており、その人材の登録時のデータや派遣履歴等が更新されている。これらの中から、ジョブマスターが条件を入力して登録者を抽出し、リストに従って電話をかけて仕事に就く意思を確認していくのである。機械的な検索と同時に、個別に派遣先との適性（相性）の見極め<sup>43</sup>も必要となる。例えば、この会社ではスピードが求められるから、「ゆったりとした性格」の方はついていけないな、などを判断することになる。派遣社員の性格などは、仕事を紹介して付き合いが長くなればわかってくるという、そのような情報もマッチングに必要なデータとして記入されていく。また、派遣先の情報は営業から伝えられる他、ジョブマスターが営業と同行して情報を得ることも行われる。人材という商品を扱うだけにデジタル的なスピードと共に、ジョブマスターの経験に根ざしたアナログ的な判断も必要となる。

### (3) 登録型派遣社員の能力把握の方法

派遣先の求人情報に見合った人材を派遣するには、当然のことながら派遣社員の能力を的確に把握しておく必要がある。A社では、派遣社員として登録する際には、職歴や技能などを細かにフォームに記入し、それに従って担当者と面談を行うことになる。記入フォームには、住所や氏名、連絡先といった基礎情報の他、本人の就業に関する希望項目（勤務地、就業期間・曜日・時間、通勤時間、残業の可否、就業形態：派遣／紹介予定派遣、最低給与、希望職種など）があり、学歴の項目としては、最終学歴（学校名、専門科を記入）、専門学校歴（学校名、何年制か、全日か夜間か）、留学経験<sup>44</sup>の有無（学校名、国名、期間）などがある。また、資格については、大きく英語関連資格（TOEICやTOEFL、英検）、パソコン関連資格（シスアド、EXCEL、WORD検定等）、損保・生保関連資格の他、簿記、珠算、書写資格などについてチェックボックスにチェックを入れていく形で埋めていくフォームになっている。

A社では事務職派遣がほとんどであるため、OAソフトの経験欄は非常に細かく分類されていて、例えばEXCELに関してみると、18項目<sup>45</sup>に分類されている。当然、チェック項目が多いほどパソコン能力は高いと見込まれる。この他に、WORD、ACCESS、Power Pointについても分類されている。このようなオフィスで使う一般的なOAソフトの他に、会計・給与ソフトやDTPソフト、Web制作関連ソフト、CADといった専門ソフトの経験についてもチェックする欄が設けられている。また登録時には、パソコン能力（入力スピードとEXCELの習熟度）のレベルを測るために、簡単なテストを行い4段階にレベル分

<sup>43</sup> 「日本の場合には、それほど職能というものが明確でないものですから、（能力というよりも＝筆者）適性、わかりやすくいえば相性、をみきわめることが大切」（Z氏）。

<sup>44</sup> 特に外資系企業に派遣される場合に海外経験が重視される。英検などの資格を持っていても実践に役立たないことが多いため。

<sup>45</sup> 18項目のうち、10項目は扱える関数（初歩的にはSUM関数から、財務関数、データベース関数、統計関数等）残りは外部データとのやり取りや、グラフ作成、マクロ作成など。

けしている。

登録フォームには職歴（会社名、業種、部署、就業形態、給与、期間）の他、具体的にどのような業務をこなしたかを把握するために、経験のある業務をチェックする欄が細かく設けられている。大項目は、「営業事務」や「秘書」、「経理事務」、「貿易事務」、「医療事務」、「生保事務」、「損保事務」、「営業」、「販売」といった約 40 職種で括られ、その下に具体的に細かな業務がぶら下がっている。単純に数えると 300 項目に上る。例えば、「営業事務」の項目には、「受注」、「発注」から「伝票作成」、「見積書作成」、「請求書作成」、「プレゼンテーション」、「営業アシスタント」といった項目が並ぶ。「貿易事務」の項目をみると、「輸入」、「輸出」から「乙仲」、「船積書類」、「船積申告書」、「船積指図書」、「荷為替書類」、「通関書類」など、一般事務とは異なる専門的な項目が並ぶ。面接担当者はチェックされた業務歴を見ながら、具体的にどのような仕事を経験したかを確認<sup>46</sup>し、さらにその能力を測ることになる。専門的な業務になればなるほど、その能力を測ることが難しくなる。面接担当者にもそれなりの知識が必要になるため、専門性の高い人が登録に来る場合には、そのことを把握できるレベルの担当者が WEB カメラで遠隔面接を行うことになる。

登録後、派遣先に派遣され、それに従って経験や能力が蓄積されていくことになる。登録者のデータを更新していくことは、次のオーダーにマッチングさせるためにも重要な作業となる。A 社では、登録後のデータの更新は、ジョブマスターが 1 か月に 1 回は電話でヒアリングを行い、どのような業務をしたかとか、どのような資格を取ったかなど追跡している。また、派遣先での勤務評価も積み重ねられていく。

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

#### （4）賃金と派遣料金の関係

それでは、賃金はどのように決定されるのだろうか。A 社では賃金は、派遣料金に一定率をかけて自動的に決定する。派遣料金の 7 割程度が時給となる。派遣会社が提示する派遣料金が低ければ、時給も当然低くなる。

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

---

<sup>46</sup> 例えば、経理で「決算」の欄にチェックが入っていたとしても、実際に聞くと入力していただけであったり、補助作業を行っていただけというケースもあるという。

A社の一般的な事務系の時給（スタンダードな金額）は1500円程度で、このスタンダードな時給1500円に匹敵する能力は、「それほど習熟度を求められているものではない」（Y氏）という。ただ、パソコン（WORD、EXCEL）が使えることは必須で、事務の業務経験があることも条件<sup>47</sup>となる。ただ、同様の能力であったとしても、派遣企業の提示する派遣料金から時給計算をするので1200円くらいになる場合もあるという。

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

#### （5）賃金上昇について

A社の登録型派遣社員の賃金は、派遣料金に一定率かけて算出される。それでは、その賃金が上がる時は、どのような時なのだろうか。非正規労働者である派遣社員の賃金が市場相場に左右されやすいということは容易に想像がつくが、能力や経験が蓄積されることで賃金が上がる余地はあるのだろうか。①相場との連動、②能力・経験との連動に分けてみる。

##### ① 相場との連動

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

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

「それで我々（A社＝筆者）は原資が生み出せるわけなんです。必ずしも同じパーセントで、一律で、派遣先から（派遣料金を＝筆者）いくらもらったら（時給を＝筆者）いくらにするんだとは決め

---

<sup>47</sup> A社においては未経験の人は数パーセント程度で、派遣先のオーダーで、書類整理やコピー取り、簡単な入力などで未経験でも可というのがあれば派遣できるという。

てないんですよ」(Y氏)

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

2008年春は、景気が上向きで派遣料金上昇の契約を結んだが、その半年後には急激な不況のあおりを受けて、現在は下降している。その影響で、賃金も下落している。契約更新時に派遣先から派遣会社に派遣料金の引き下げを、軒並み申し出てきている状態であるという。B社としては、「次の更新はあるんだけど、時間給が下がってしまうんだけど、それでもやりますか」と派遣社員に更新の意思を確認するしかない。

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

## ② 能力・経験との連動

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

まず、同一の派遣先で賃金上昇するパターンであるが、派遣先からの仕事ぶりを高く評価されることにより、賃金が上昇することがある。仕事ぶりが高く評価されると、契約更新されることも多くなり、勤続が長くなっていく。また、仕事を行っているうちに最初の契約よりも仕事が高度化したりすることで、契約更改時に見直しを行って賃金上昇に繋がることもあるという。また、仕事ぶりが評価されてリーダー職などに抜擢されるケースもあり、この場合にも同一の職場で賃金が上昇するケースとなる。

非常に能力の高い人であれば、賃金が上昇しなければ、より条件の良い他社に移る可能性もあり、この場合は、派遣会社の営業が派遣先に派遣料金（賃金）の上昇を交渉することもまれにあるという。

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

いる。

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

#### (6) 派遣社員の賃金上昇へのアプローチ

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

「(派遣会社に賃金を上げてと=筆者)言った方があがる。言ったから上がるというわけではないですが…。一番上がるのは派遣先の方に評価していただくということではないでしょうか。」

同一の派遣先に長く勤務する者ほど、派遣先との関係が密になることもあり、派遣社員が派遣先の上司に賃金に関する要望を話し、派遣先から派遣料金上昇に伴って賃金も上げる要請が派遣会社に来ることもある。

とはいえ時給アップを要求する派遣社員は、全体の「半分もない」という。派遣社員自身が声を上げる時は、最初話を聞いていたものよりもつらい仕事だったとか、契約時の仕事を超えた内容であったなど契約上問題がある場合が多く、その場合には契約をやり直し、料金も上げることを交渉することになる。

#### (7) 技能評価制度（等級制度）について

A社では上記のように個々に経験や能力のデータを把握しているが、職務や技能評価制度をもって管理することはしていない。Z氏曰く、人材派遣業界全体の傾向として職務（技能）評価といった「科学性」のところは以前より後退してきているという。人材派遣業界の創成期には、客観的であろうということで、相当詳しい職務評価制度を作ったりしたが、マーケットが急激に拡大し競争が激化して市場価格が下落することになり、評価が市場（賃金）に反応しない状況になってしまった、という。たとえ、明確な評価レベルを作ったとしても、市場相場が変動しやすく、レベルに応じた一定の賃金額を支払える見込みがないため、仮に作ったとしても画餅になってしまうという。

「外資系企業での勤務を経験していて、TOEFLも900点持っているよ、という人であれば、当然時給2000、3000円当たり前だよ、という評価はします。しかしながら、この人は時間給3000円以下は

ありません、っていうのは相手先にいけない場合がありますので、往々にして、こんなお仕事が入ってきましたけどやっていただけますかと聞く。こちらとしては、この人は時給 2500 円でも行けるんだけど、今回は 1800 円でやってもらえないかなと。後は相対でやってもらえるかどうか」(Z 氏)

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

## (8) 講座、研修制度

### ① Off-JT、自己啓発

A 社は大手他社と比べて「あまり出来ていない」という。

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

その他、自己啓発として、外部の講座や研修を斡旋する制度を持っている。ほとんどの講座は OA 関連 (WORD、EXCEL、ACCESS、Power Point、パソコン検定試験対策等) で、短いものは 2 時間 (1 回)、連続講座で長いものは 20 時間 (10 回) となっている。受講料は 1 回 (2 時間) あたり 4000 円で、A 社で派遣登録していれば 1 割引きで受講することが出来る。これらの講座は、派遣社員自身で直接申し込むので、A 社では、自社の派遣社員がどの程度応募して受講しているのかは把握していない。また、それらを受講したことが、直接本人の仕事紹介や賃金などに影響を与えることはないが、実務を通じてスキルアップが確認できた場合には、より高い給料の仕事に移ってもらうこともあるという。

### ② 派遣前研修

A 社では、携帯電話の販売員、コンビニエンスストアの店員に関しては派遣前に研修を行っている。派遣社員の選定は、1 次の面接を行って適性を見極めた上で、本人も働きたいという希望がある場合に、プログラムに参加してもらう。プログラム終了後、派遣先に派遣する。プログラム実施中、給与が支払われる。研修中は実際に派遣される際の時給よりも安く、1000 円程度となっており、派遣後は 1200 円程度になる。

携帯電話は機種が多く機能も複雑であり、コンビニエンスストアのレジも多額の現金や振込をする機会も増えているため、操作方法を徹底的に訓練する必要がある。講師は A 社の社員が派遣先やメーカーに行ってレクチャーを受け、それを全国的に伝播させる形で行われる。テキストはメーカーとの共同で作られる。レジに関してはコンビニエンスストアで最も一般的な機器を A 社内に持っており、それを使って研修を行う。

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

#### (9) 正社員希望の派遣社員への対応

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

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

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

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

#### (10) 年齢上昇と仕事紹介の関係

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

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

40 歳を過ぎても派遣できるのは、やはり経験やスキルが必要な職種であるという。秘書や経理、営業といった専門性や経験が問われる仕事に特化していく。40 歳で事務のベテ

ランよりも、何か資格や専門性を持っている方が仕事を紹介しやすいという。

「経理等、専門的スキルを取得すれば年齢に関係なく活躍できますね」(Z氏)

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

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

## 2. B社事例：事務系大手

### (1) B社の労働者派遣事業の実績

B社は大手の人材派遣会社で、主に一般労働者派遣事業（登録型派遣）を行っている。派遣先で多い業種は、製造業、情報通信業、サービス業である。派遣先企業数は約7,500社、そのうち大企業が2,000社を占めており、大企業との取引関係が大きい。2007年度の派遣労働者の実稼働者数は約3万人、女性が9割を占める。2009年2月現在で年齢別にみると20～30歳代で全体の9割近くを占め、30～35歳が最も多い。派遣職種は26業務の「事務用機器操作」が全体の8～8.5割を占め、残りは「財務処理」、「テレマーケティングの営業」、「ソフトウェア開発」、「取引文書作成」等、多岐にわたっている<sup>48</sup>。派遣契約期間は3か月が中心で、この3年間で特に期間の変化は感じられないようである。

### (2) 登録型派遣社員のマッチングの方法

登録スタッフは「B社に登録したいと思いきアクセスする人」、「ネット上の具体的な仕事情報を見てアクセスする人」のおおむね2パターンあるが、B社は業界大手のため、派遣社員は社名にこだわって派遣登録をしてくることが多い。それゆえ、A社のようにネット上の具体的な仕事情報を見てアクセスしてくることは少ない<sup>49</sup>。派遣社員としての登録手続きが完了した時点で、全社的なデータベース上に載せられ、仕事のマッチングが行われることになる<sup>50</sup>。基本的に来た者は全員登録することが出来るが、その人の経歴や能力、希望などからマッチングすることが難しい場合には断る場合もある。また、登録しても必

<sup>48</sup> 26業務以外の業務にあたる「一般事務」での派遣は少ない。

<sup>49</sup> 仮にネット上の仕事に就きたいと希望されても登録などを行っている期間に、その仕事はすでに人選が進んでいる場合もありネット上の情報は「B社にはこのような仕事がありますとイメージしてもらうための情報提供ツール」(X氏)。

<sup>50</sup> B社の登録者数は50万人に達するが、その中で実際にリアルタイムで仕事探しをしているスタッフは1割程度という。登録者数はどの派遣会社でも累積していくので、社歴が長ければ長いほど登録者数は増加していくということになる。



ずしも仕事が紹介されるわけではない。特に不景気になってくると派遣先の案件が減少し、事務職未経験者などは、優先順位が下がり仕事が回ってこないこともある。

「特に、こういう環境(=不景気)になってくると、お仕事の案件側(=派遣先)がやはり事務の経験のある人が欲しいですと言われると、認定はさせていただいたが、お仕事の紹介が行かないということが結果的に起こることは事実です」(X氏)

「登録受付をさせていただく時に、未経験だとして紹介させていただける仕事はかなり少なくなってしまうということです事前にお伝えしている」(W氏)

B社には、派遣先を回り仕事を取ってくる「営業(外勤)」と、その仕事にマッチングする派遣社員を探す「紹介担当(内勤)」がいる。営業は、派遣先から得た仕事内容やスキル条件だけでなく、職場の雰囲気や社風、仕事内容の性格、派遣社員の志向性等も勘案して、案件情報を伝達する。例えば、「未経験でも可」、「柔軟な対応が出来る人」、「頼みやすいタイプがいい」、「元気に人としゃべる人があう」、「コツコツとやる人」、逆に入力作業などが中心ならば、「コミュニケーション能力をそんなに求めない」等、人物像がイメージできるような情報が流される。

紹介担当者は、営業が取ってきた案件に見合った派遣社員を、データベースから検索することになる。紹介担当者は、まずデータベースにデジタル的にスキル条件などを入力して検索するが、最終的には派遣社員の性格や仕事や職場に関する希望なども含めた情報精度の高いマッチングを求められる。こういった情報はテキスト情報で残されている。性格や志向性には良し悪しの「絶対軸」がなく、例えば、ある会社やある部署、ある仕事では非常に高い評価を得たけれども、他の職場に行った場合必ずしも同じような高い評価を得られるとも限らないというあいまいさを持つ。よって、マッチングは紹介担当者の経験と能力にかかっている。

「(志向性も考えてのマッチングは=筆者)難しいところなんですよ。スキルのことの方がデジタル的に把握できる。例えばエクセルが出来ます、VLOOKUPが出来ると。(スキルは=筆者)出来る、出来ないの話じゃないですか。ところが(中略)お客様のご要望としては、スキルじゃない部分の要素っていうのはあるし、むしろそのウエイトは結構高くてですね。(中略)(志向性や本人の性格は=筆者)数値化しにくいですし、これはもう経験と勘の世界です」(X氏)

### (3) 登録型派遣社員の能力把握の方法

B社では、派遣社員の能力や経験を綿密に把握し、データベースに反映していくことに力を入れている。「もっとも力を入れていて、B社の特徴であると思う」(V氏)という。

派遣社員の能力を把握する最初の段階が登録時である。その手続きの際、コンピュータ

上のフォームに記入するのは、住所などの基本情報、職歴、スキル情報、希望職種、希望条件<sup>51</sup>、働くことへの自分の考え方、である。職歴については、これまで就いた職すべてについて記入することになっている<sup>52</sup>。ここでは正社員か非正社員かという就業形態ではなく、どのような職務を行って来たかということが重視され、その経験について深く聞かれることになる。実際に派遣される場合にも、正社員経験の有無はほとんど関係がないという。

「職種の経験のウェイトは高いですよ。正社員なんだけど営業事務経験がないのと、派遣歴で営業事務経験があるのであれば、やはりこちらの方(=派遣で経験有)がお客様のご要望にはあっている、私どもはこちらの方(=派遣で経験有)をご紹介しますね」(X氏)

スキル情報は実際に経験した職種の中での業務やOAスキル、英語能力等についてチェックボックスにチェックを打っていく。例えば、営業事務の職種を経験した場合、具体的にどのような業務を経験したのか、例えば「受注業務」、「発注業務」、「納期調整」等、一般的な業務の難易度と流れからチェックボックスが作られている。OAスキルに関しても、例えばExcelでは初級の表計算から、「ピボットテーブル」、「VLOOKUP(検索行列関数)」と高度な操作まで、経験のあるものと実際に業務で使ったことがあるものに分けて申告する。OAに関しては、実際にパソコンを使用してそのスキルレベルを確認するテストが行われる。英語に関しても、TOEFLやTOEIC、英検などの取得資格と実際に実務で使えるレベルとは識別するようになっている。経理能力に関しては、客観的な能力の把握の為に、本人の業務の自己申告に加えて基礎的なレベルのペーパーテストが行われる。この他にコミュニケーション能力や志向性、性格といったアナログ情報は、面談時に担当者が体感し、その印象も含めてデータベースに載せることになる。これらの登録手続きに2~3時間は費やされる。

登録後の能力や経験の把握については、紹介担当者によるフォロー(主に電話)により、データが更新されていく。マッチングに際してはデータの「鮮度」が大切であるため、なるべく直近の情報に更新していくことが大切という。

「経験とか技能ってブランクがあるほど劣化したり、またうちが知らないところで他で働いたりすると進化したりするんですよ」(X氏)

「どんな状況で働いていましたかとか、誰かの補助でやっていたか、それともあなたが主導でやっていたか、どんな仕事をしていましたかとか、紹介担当者が聞くことで、じゃあどの程度のレベルだねというのを見分けている」(W氏)

<sup>51</sup> 勤務地、希望業種、希望規模(大企業希望など)、希望時給額等。

<sup>52</sup> 多くの派遣会社では主な職歴について限定的に書くことが普通であるという。ちなみにA社では4つ。

B社では、紹介担当者による仕事紹介の電話での接触以外にも、派遣社員と接触するたびに情報を更新していくことを行っている。例えば、社会保険の照会や申し込みがあったとか、苦情があったなど、詳細な事項についても日時と共に記録に載せるようになっている。これによりなるべく紹介担当者全員が情報を共有し、誰が担当しても精度の高い仕事紹介が出来るよう工夫されている。

#### (4) 技能評価制度について

B社ではOAや英語といったスキルに関して、独自のレベル分けを行っている。例えばTOEFL、TOEIC、英検といった異なる資格に関して（点数別に横断的に）独自のレベル分けを行い、またスキルチェックによって実際にどの程度実務で使えるかを判断している。ただし、この「判断」は紹介担当者がデータベース上にテキスト情報で書き込む（例えば「資格としてはAだが、最近英語を使っていないということで実際には取次程度」、「本人も高い英語スキルの仕事は希望していない」等）形である。これらの評価は、あくまでもマッチングの精度を上げるためであって、この評価が直接本人の賃金に反映されたり、評価が本人に開示されるということはない。

また、専門業務（経理、貿易事務等）に関しては、現在レベル分けはしていないが、ある程度レベル分けの出来ると感じているが、紹介担当者は「脳の中」でレベル分けしてマッチングしているというのが現状という。

「経理だと、初級の仕訳が出来て、営業部署で伝票が書ければいいから入り、伝票をチェックしたり専用のシステムに入力したり、本当の意味での仕訳がちゃんと出来るといったような段階があるんですね、そういった段階のデジタルなレベル分けが完全にはできているかといえばできていないのが現状です」(X氏)

問題点としては、マッチングの精度に紹介担当者の個人差が出てしまい、不偏性がなくなることであり、今後、紹介担当者で共有出来るある程度の「ものさし」を作るべきだろうと感じているとX氏はいう。とはいえ、逆にデジタル化した時の弊害もある。全社的に「ものさし」を統一する手間がかかる、デジタル化情報が独り歩きして細かな情報を見落とししてしまう、といった可能性もある。

#### (5) 年齢上昇と仕事紹介の関係

B社で稼働中の派遣社員を年齢別にみると、35歳以上が全体の34%を占めている。40歳以上となるとその割合はぐっと減り12%になる。しかし、以前に比べると年齢のすそ野が広がってきているといい、いわゆる「35歳定年」は「40歳」くらいにまで上昇してきていると考えられる。

それでは、逆に 40 歳を過ぎても紹介出来る人というのはどういう人なのだろうか。話を総合するとポイントは 3 つであった。第 1 に、専門性が高い仕事に就ける人である。特に経理、貿易事務といったものであれば、派遣しやすいという。第 2 に、「ヒューマン・スキル」が高い人である。「ヒューマン・スキル」とは、いわゆる対人コミュニケーション能力である。

「40 歳になっても、(中略)周りに合わせて、周りの人達をたててあげて、何を言われても仕事をきちっと飲み込んだ上で期待されたことをちゃんとやっていく、嫌な顔せずにやっていくという人であれば、ずっと続けて欲しいということになります」(V 氏)

第 3 に、B 社での仕事派遣の経験があり、能力が把握出来ている人である。すなわち、新規で登録してきた場合、どのくらい実際に仕事出来るのかということが把握出来ない。特に、志向性によるマッチングを重視して派遣している B 社にとって、ヒューマン・スキルを把握することが重要で、これは B 社からの派遣経歴を通してしか測ることが出来ない。それゆえ、新規登録者の場合、その人の仕事ぶりや志向性等に保証が出来ないということになる。逆に、30 歳代から B 社に登録して働きぶりがよくわかっている人に関しては、年齢が高くとも B 社での実績を担保として、営業が派遣先に強く薦めることが出来るという。

「うちの営業や紹介担当がよく知っている人で、この人絶対にいいんで、他に行っても必ず喜ばれる人だと、売り込む側の力の入り方が違って来ます。わかっているだけに。この職場のこの内容だったら、この人だったら絶対うまくやれると思いますよ。(年若の = 筆者) 指揮命令者の方ともうまくやれるような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効くというケースがある」(V 氏)

以上の 3 点と営業力によって、40 歳を超えてもマッチングが可能ということになるが、やはり年齢が若い人に比べれば営業努力が必要であるのは否めない状況である。

#### (6) 賃金と派遣料金、相場との関係

B 社では、基本的に派遣料金によって賃金が決まる。派遣先から提示される派遣料金から算出して、その時間給での希望者を探すという手順になる。派遣料金が低ければ当然、賃金も低くなるわけだが、派遣労働者側も、ネット情報などから仕事内容と賃金の相場を把握しているために、他と比して条件が悪いと人は集まらない。よって派遣先もある程度相場観のある料金を提示することになる。

この聞きとり調査を行ったのは、2009 年 2 月で経済的に急に冷え込んできた時期にあ

たる。そのことも踏まえて、景気動向と賃金についての関係を聞いた。

まず、景気が上がってきて賃金相場も上がってきていると感じた場合には、派遣社員が他社へ流れないために、賃金を上昇させる。これは営業が派遣先に派遣料金を上昇させてもらうよう交渉することから始まる。

「この人の市場価値だともっと条件の良い案件が他の派遣会社から紹介され、結果としてその職場を終了してしまう可能性があります。終了されたらこの職場が困ると思えば、お客様に派遣料金 UP (スタッフの時給 UP) について、ちょっとご相談なんですけど、などと交渉します」(X氏)

景気の良い時期には、派遣社員自らの賃金と世の中の相場と照らし合わせて賃上げを要請する声も多く上がるという。逆に調査時のように景気が悪い時期には、ほとんど声も上がらないという。

それでは景気が悪くなった時に、賃金はどのように下がっていくのだろうか。B社では、同じ仕事に同じ派遣社員が就いている期間中は、派遣先から派遣料金を下げる要求が来るケースは少ないという。また、多くの派遣先では、人を入れ替えてまで安くしようとは考えていないという。またB社もこれまで、同じ派遣社員で同じ仕事に就いているのに前よりも給与が下がるという契約は結べない、という考えを貫いてきたという。

ただ、今回のように年度末にかかるなど、予算の見直しの時期と重なると、契約更新時には、「ちょっと料金考えてくれないかという風に圧力がかかってくる可能性は大だと思います」(V氏)という。しかし、B社としては、同一の仕事をやっている派遣社員の賃金を派遣料金が下がったからとすぐに下げることは「やりにくい」(X氏)といい、派遣料金が下がった分は派遣会社がマージンで吸収し、派遣社員の説得をしながら次の契約の時にずれて賃金を下げるやり方も考えているという。

派遣社員側も景気動向を見ながら、「この仕事を失いたくない、社員の皆さんの給与も下がってるし私も下がることを飲みこまざるを得ないとすると、この仕事を続けたいので給与が下がることを飲みますから、次の契約交渉お願いしますといわれる可能性は大にある」(V氏)という。

#### (7) 能力、技能上昇と賃金の関係

派遣社員が能力や技能を上昇させることで賃金が上昇する可能性はあるのだろうか。①派遣先を変えながら、②同一の派遣先で、という2つのパターンから聞いた。

まず、①派遣先を変えながら、能力や技能を身に付けて、賃金を上昇させるパターンについては、「あるにはある」ということであった。例えば、最初は事務未経験でも可という職場において、事務経験を積み、次に営業事務未経験でも可という職場において、営業事務の経験を積みせるという形である。しかし、

「ただし、うちが意図して本当の意味でコーディネーションをどれだけできているかといえば、それには障害があります。なぜなら、このスタッフさんたちはうちにだけ登録しているわけではなく、他の派遣会社で就業することもあるので、一貫した、コーディネーションを描きにくいんですよ」(X氏)

という。登録型派遣の場合は、多くの者が複数の派遣会社に登録していることもあって、キャリア・デザインをしにくい。しかしながら、「単社登録であっても必ずしも紹介できるかわからない」し「複数登録している方がご本人にとってもリスクがない」(X氏)という。あくまでも、キャリア形成は本人主導で、自分の考えを営業や紹介担当者に伝えてもらうことで、仕事紹介というツールを使って、キャリアアップの支援をする、ということになる。例えば、リーダー職などは希望者が少なく、なり手がなかなか見つからないという<sup>53</sup>。このような場合、未経験であっても、本人が希望し、素質があるとみなせば、派遣先に薦めることがある。

「テレマーケティングのお仕事は未経験だけど入れて育ててみませんか、リーダーは出来ると思うんですよ、ただ経験がないので、入れて半年1年育ててみて、出来たらその時に時給を上げてスーパーバイザーにしてみませんか」(W氏)

次の派遣先に行く時には、「スーパーバイザーの経験がある」という経歴から、より時給の高い仕事を紹介出来る、もしくは紹介できる仕事の幅が広がるという。派遣社員本人にとっては、キャリアが積めたことになる。

次に、②同一の派遣先で能力・技能の向上による賃金の上昇についてであるが、基本的には「この仕事はこの金額ということで、ジョブに値付けしている」(V氏)ため、仕事内容が一定である限り、賃金は上昇しない。一方で、仕事を行うにつれ、内容が高度化したり、専門化したり、広範囲化したりしてきた場合には、契約内容を見直して、派遣料金の上昇を派遣先に申し入れ、承諾してもらった場合に賃金が上昇する。

派遣料金が上がらない場合でも、相場感との違いがあれば派遣会社が賃金改訂を独自で行うケースもある。

「仕事内容が(職場に長く=筆者)いればいるほど拡張していくことがある。評価が低いと拡張もさせられないが、評価がいいとじわじわ拡張していくわけですね。その時にお客様がそれを価値と感じて派遣料金をUPしていただけるケースもあるし、こちら側が、ここまでやってるんだからもうちょっと派遣料金を下さいよ、というケースもあれば、スタッフが(中略)仕事内容が高度にな

<sup>53</sup> リーダー職になったとしても賃金の上昇が時給100~200円程度の割に責任が重いことを理由に敬遠されるケースも少なくない。

ったので、時給を上げて欲しいというケースもあるし、さまざま」(X氏)

派遣先の評価は、定型のシートやフォーマットがあるわけではなく、フォローに回る営業へ口頭で伝えられていく。

「我々営業とスタッフがしゃべっている中で、だんだんやるが増えてるんですよ、(中略) それを受けて、活躍度も上がってるので時給も上げたいので何とかありませんかと、そこに定型のシートとか申請書とかがある訳ではないです」(X氏)

「良くやってくれてるんだよね、みたいな漠としたかんじが多いですよ」(W氏)

派遣先を移動しながらキャリアを積むには、派遣社員本人がキャリア展望を持って希望を派遣会社へ伝えることが必須である。しかし、本人の能力やスキルと希望条件で派遣先が見つかるとは限らない。派遣会社は派遣社員の意向を汲みつつ、業務の中でキャリア支援が出来る範囲で動くということであろう。また、同一派遣先でキャリアを積むには、派遣先の意向が強く反映される。派遣会社が、派遣社員の働きぶりや能力を評価して派遣料金を上げようと派遣先に交渉したとしても、派遣先が拒否すれば賃金は据え置かれる。派遣社員は、その職場を離れるか、それともその賃金で働き続けるかという選択をすることになる。

#### (8) 講座・研修制度

B社の研修制度は、ビジネス系とOA系の2つに分けられる。ビジネス系は基本的なビジネスマナーやコミュニケーション能力を培う内容である。OA系には研修センターに向いて対面式で受講するものと、インターネットを利用して自習するものがある。これらの研修はすべて無料で受講できる。この他、自己啓発を支援するものとして、大手のスクールとの提携でITや金融関連などの専門知識について安価で受講できる。

B社ではOA系の研修が充実している。対面研修でいえば、研修センターは全国に3か所存在し、平日日中から夜、土曜日に開講している。夜と土曜日のコースは、ほぼ満席状態であるという。コースは1回2時間で区切られており(複数回受ける場合もある)、Excelであれば、基礎コースから関数をマスターするコースまで用意されている。研修は基本的に登録者全員に受講機会は与えられているものの、対面式研修の場合、席数の制限もあるので優先順位が存在する。最も優先順位が高いものは、現在仕事についていて(もしくは仕事紹介が決まっています)、仕事上必要であると営業や紹介担当者が判断し、研修センターに推薦して来るケースである。この場合には、必ずその人達用に席が確保されている。研修内容も、Wordの差し込み印刷やHTML作成など、ピンポイントのスキルを習得するコースが多い。次に優先順位が高いのが、現在稼働中の派遣社員である。「現在稼働中で、仕

事で必要な人が受けられないのは避けたい」(U氏)といい、従って登録だけして稼働していない派遣社員の優先順位は低く枠も少ない。年間受講者数は5000人で、半数は稼働者である。

研修を受けて、技能が身についたと判断されれば、データベースにその情報が付加されている。例えばPowerPointの研修後、手書きのラフ図を描いたものを時間内に指示どおりに作成する。出来たものをインストラクターがチェックして、要件を満たしていれば、新たな「技能コード」が付与され、個人データが更新されることになる。これにより、賃金の高い仕事に就けるとは言い切れないが、少なくとも仕事紹介の幅が広がることになる。

B社では、対面研修の他に2001年からインターネットを利用した研修を始めた。これは3か所の研修センターに物理的に来られない派遣社員や待機中の派遣社員も多くいるため、教育機会をなるべく全員に与えることを目的に作られた。この研修方法であれば、登録していれば、誰でも時間や場所の制約なく自分のペースで進めることができる。現在、年間開講数はのべ3万5千コースと内容も充実している。

#### (9) キャリア・カウンセリング

B社では、全国2か所で仕事紹介とは離れたスタンスでキャリア・カウンセリングを実施している。カウンセリングを受ける人は年間約千人で、今のところキャパシティはいっぱいであり、対象者を絞った上で実施している<sup>54</sup>。キャリア・カウンセリングはカウンセリング資格を持つプロ7名により第三者的立場からのアドバイスを行っている。あくまでも、営業ラインからは一線を画しているため、相談内容等もデータベースには反映されない。

「契約更新のひと月前で、次の契約更新を私はどうしようか迷っていますという時に、営業の方に相談すれば、他に行くことがまだ見つからないんだったら、この仕事を是非続けていくことを考えませんか、とお薦めすることになると思います。でもご本人自身が本当にその道をずっと進んでいって、先ほど言った35歳、36歳、37歳とそのまま年齢重ねちゃいますよといった時に、その道が自分自身の本当の答えなのかかわからないという、もんもんとした時期にカウンセラーに相談しにくるというケースが多いです。自分自身がどっちの選択、どういう風にしていけばいいのか、迷ってますという時に、何がやりたいのか、何が得意なんだっけ、将来どういう風なことをイメージしてるんだっけということから入っていかないと、ご本人自身の本当に進んでいった方がいい道の答えが見つかりにくい状態であると。営業とは関係ないところで、0ベースでリセットしてやりましょうという風にあえてこだわっているのは、本来のキャリア・カウンセリングではないかというのは弊社の考え方なんです」(V氏)

<sup>54</sup> 基本的には登録者であれば利用できるが、稼働中の派遣社員かB社で仕事を探している人を優先している。



B社でのキャリア・カウンセリングは自分自身のキャリアへの「気づき」、「お手伝い」(U氏) の場であるという。あくまでもカウンセラーとの対話の中で「頭の整理」をしてもらう場で、仕事の紹介へつなげる場合には、自ら「紹介予定派遣をやりたい」、「こういった仕事を紹介してほしい」など申し入れることになる。

今後、B社では、派遣社員に35歳以上になった時の働き方を自らに考えてもらう機会を作っていきたいと考えている。その理由としては、スキルや技能を積まずに派遣を漫然と続けて年齢を重ねた時に、仕事紹介が無くなるという事態があり、その時に「私ってこれからどうすればいいのだろう」という人が出てくる。派遣会社の責任として、派遣で働くことを進める一方で、そこ(迷い)に至るまでに何が出来るのか、その部分に課題感を持っている、とU氏はいう。

#### (10) 正社員希望者への対応

B社では、正社員希望の派遣社員に関しては、紹介予定派遣を通じて仕事の紹介をしている。ただ、紹介予定派遣期間終了後に契約社員になる案件が約半数で、これに関してはあまり人気がないという<sup>55</sup>。派遣社員にしてみれば、派遣社員の時よりも給与が下がる場合もあり<sup>56</sup>、あまりメリットを感じられないのではという。B社側としては、募集の際に契約社員であっても正社員登用がある場合にはその旨情報として書くが、登用制度があったとしても実際どのくらいの割合の人が登用されているのかといった運用面まで踏み込んでいないため、派遣社員としては二の足を踏んでいる可能性はある。

紹介予定派遣では、期間満了後、派遣先と派遣社員が合意するかによって採用が決まる(双方に拒否権がある)が、B社では未成立の約7割が、派遣社員側が断っているという。その理由はさまざまであろうが、紹介された企業で直接雇用の社員として働きたくないことが実際の職場体験から事前にわかれば、労働者側にとってもミスマッチを防ぐという意味において有効に機能しているのだろう。

この他に、B社では通常の派遣から派遣先に正社員にならないかと声をかけられるというケースも多い。2007年度は全国で約1500件ほどあり<sup>57</sup>、この数は紹介予定派遣が成立した数とほぼ同じであるという。紹介予定派遣の場合には、最初から社員として採用することを目的としており、引き抜きの場合にはたまたま派遣されてきた人を気に行って採用するという一方で、多少使われ方が違う。派遣先の費用負担に関してはいずれの場合でも同額である。

<sup>55</sup> 正社員の紹介予定派遣は人気があるという。

<sup>56</sup> 実際はボーナスを入れて年収は同じくらいと思われる。

<sup>57</sup> 2007年度は、景気が上向きで正社員が足りない状況が続いていたこともあり、人数的に多い。

### 3. C社事例：製造系大手

#### (1) C社の労働者派遣事業の実績

C社は大手の製造系派遣会社である。もともと請負業から始まり、現在は製造業務派遣の他に技術系派遣、一般派遣、人材紹介等の人材ビジネスを広く行っている。2007年度の稼働の派遣労働者数は約37,000人、うち9割が1年以上の派遣契約により働いている（働く見込みのある）登録型派遣労働者<sup>58</sup>である。特定派遣事業による常用雇用者（期間の定めのない雇用）は少数であるが存在し、主にリーダー職に従事している。2008年秋以降、急激な景気の冷え込みの影響で、製造業では相次いで減産体制に入り、派遣労働者の数も激減している。2009年2月時点の稼働している派遣労働者数は、約12,000人と前年に比べ半数以下になっている。派遣労働者の約8割が男性で、年齢構成別にみると、20、30歳代で全体の7.5割を占め、40歳代まで含めると全体の9.5割に達する。

調査時点（2009年3月）での派遣先企業数の合計は約1500社<sup>59</sup>で、そのうち9割以上が製造業で、自動車、家電、半導体等の工場に派遣している。派遣契約期間は、「3か月」、「6か月」が多いが、最近は契約期間が短くなってきているという。これは製造業が減産傾向にあり、長期の契約を結んで途中解約になるリスクを回避しているものと考えられる。

#### (2) マッチングの方法と要件

C社でのマッチングは、まず営業が派遣先のオーダーを取って来て、C社が発行している求人フリーペーパー（全国のコンビニや駅、レンタルビデオ店、C社の支店等で入手出来る）や携帯電話やパソコンのネット上で人材募集が行われ、希望者が応募してくることに始まる。フリーペーパーを見て応募して来る人が最も多く、次に携帯電話のアクセスという順となる。これは応募者の多くがパソコンを持っていないという事情があるためという。フリーペーパーは関東、東北、九州といったブロックに分けて発行されているが、派遣される工場は全国に渡る。例えば、北海道で情報を見た者が東京や愛知で従事することも珍しくない。工場は基本的に地方にある場合が多く、応募者の多くは自分の生活圏を離れ寮で暮らしながら働くことになる。派遣される仕事の多くは、未経験者でも十分に従事できる内容で、特にスキルや前歴を求めるものではない。なので、マッチングは基本的に、応募が始まってから定員が埋まれば完了という形が多い。

「仕事自体はそんなに高度な技術が必要であるというケースばかりではなく、実際に工場に携帯を組み立てたり検査をしたりといった話ですから必ずしも特別なスキルが必要というわけではないです」(T氏)

「基本的には働く能力と意欲と体力を大切にしています」(T氏)

<sup>58</sup> 労働者派遣事業報告書の定義では常用型派遣労働者。

<sup>59</sup> 企業としての数。事業所（工場）単位でカウントするともっと多くなる。

人数が充足しない場合は、登録しているデータから探すのではなく、基本的には賃金を上げたり、プレミアを付けて再募集をかける。この辺りは事務系派遣のマッチング方法と大いに異なるところである<sup>60</sup>。

基本的には従事したいと希望する者を能力によって峻別することはないが、製造業務に従事するのが初めての者で派遣先が派遣前訓練を要請する場合にはC社が持つ訓練施設での研修が行われる場合がある。研修制度については(7)節で述べる。

派遣労働者の職歴は、いわゆる「フリーター」<sup>61</sup>ではなく、むしろ正社員などで働いていた者が多いという。仮に「フリーター」が入ってきても、製造業に合わずに辞める割合が多いという。

「日々違う仕事で時間も違うという、フリーターの方は(そういう働き方が=筆者)多いと思うんですけど、そういった方だと工場の仕事ってきついのかなという印象です。朝8時半に来て夕方5時まで月曜日から金曜日まで働くというのは、フリーターとは違う感じなのかなとったりしますね」(S氏)

特に以前ほど出稼ぎ労働者というイメージもなく、どちらかといえば、「普通に一般の会社で働いてきた人」が多いという。派遣を通じてキャリアを積むことが目的の人はほとんどなく、むしろ「次に普通に就職するためのつなぎ」や「生活費を稼いで次に就職するため」といった目的で入職してくる者が多数であるという。

製造業務派遣では、派遣しても離職する割合が非常に高い。派遣社員のうち、雇用して1年後に稼働している割合は半分くらいで、派遣契約期間内であっても辞める人は多くいるという<sup>62</sup>。1カ月以内に辞める者の多くは製造業で働くことが初めてで、単純に製造業務が「合わない」という理由、2か月続いて辞める人はそれ以外の理由が多いという。例えば職場の人間関係等、派遣先の問題であれば他の派遣先を紹介することもある。

調査時点では製造業の減産体制の影響で、派遣労働者へのニーズも激減している状態である。景気の良い時には、派遣しても1、2か月で契約期間内であっても辞める者も多かったが、現在は1年、2年以上続けて働く人が増えてきているという<sup>63</sup>。

### (3) 技能評価と賃金の関係

C社では一般的な製造業務への派遣に際して、特に細かな能力チェックを行うことはし

<sup>60</sup> 事務系派遣では登録者のつなぎ留めが重要であるが、製造業務派遣では「常に(登録者と)関係を保っておくことはしない」(T氏)という。

<sup>61</sup> 学術的分類ではなく、一般的イメージでいうところの「フリーター」。不定期にアルバイト等で働くというイメージか。

<sup>62</sup> C社では、派遣契約期間中でも本人の申し出により退職できることになっている。

<sup>63</sup> 不況の影響もあるが、トレーニングの成果でもあるという。

ないが、仕事に従事していく中で、派遣社員の技能評価を行う場合がある。約2割の派遣先では技能評価制度を導入しており、どちらかという大企業で導入している傾向にある。技能評価の内容は派遣先によって異なるが、派遣先の協力の元で技能評価のフォーマットが作られ、4段階程度にレベルが区分されている。仮に、A～Dまでのランクがあったとして、Cが標準だとすると、Bが良、Aが優となる。評価は半年に1回程度<sup>64</sup>実施される。技能レベルの内容は、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。

「Bの人は1時間10個だけでも、Aの人は1時間に15個作れると」(S氏)

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<sup>65</sup>。フォーマットには、派遣会社の営業が派遣先との会話を通じて記入する。

「基本的には雇用しているのは我々なので、技術評価だとかスキル評価だとかはこちらがしなくてはならないんですけども、実際にその人の仕事を見ているのは派遣先の方なので、誰が評価できるかといえば、なかなか当社では評価できにくい事情があるんですよね。ですから一緒になってそういう評価は作らないとなかなか機能しないんですよね。ただメーカーさんが独自に持っている技能制度、評価制度とは、仕事が違うので全く同じように適用することは出来ないのもうちょっと簡略化した形が多いと思います」(S氏)

この技能レベルは賃金に反映される。反映の割合や金額は派遣先によって異なるが、例えばBからAに1ランク上がると時給で200円位上がる場合もある。同一の職場で同一の仕事をしていたとしても、技能の習熟程度によって400円程度の時給差が出ることもあるという。技能評価の結果は賃金に反映されるので、当然本人に開示されている。A以上の評価の場合には、技術レベルがさらに高い仕事、例えば設備自体の管理やメンテナンス、中間の管理職などに就くこともある。この場合は、派遣される仕事自体が変わるので当然賃金も上昇するし、派遣会社の正社員に登用されることもある。これらの評価は、派遣先に期間工として直接雇用される場合に参考にされることもある。

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。

しかしながら、上記のように技能評価制度を導入してスキルアップ、キャリアアップを認める派遣先はあまり多くなく、ほとんどの場合、賃金は据え置かれる。製造業務派遣の

<sup>64</sup> 派遣先によってはもっと頻繁な場合もある。

<sup>65</sup> 経験年数が基準ではあるが、短期間にAまで上がる人もいる。

半数以上の派遣先では「とにかく安ければよい」という傾向にあるという。

#### (4) キャリア形成の方法

製造業務派遣において、①派遣先を移動しながらキャリアを積む、②同一の派遣先においてキャリアを積むケースは見られるのだろうか。

まず、①派遣先を移動しながらというパターンは、一般的な製造業務についている限りは難しいということであった。

「派遣先が変わることによってスキルアップや賃金アップにつながるというしくみではない(T氏)

仮に、同じ自動車の製造業務であったとしても他社工場に行った場合、「工場によって設備が違う」、「その現場以外では通用しない場合が多い」、「仕事が相当違うので共通のものはない」という理由から、他社での経験や習熟度合は、ほとんど意味をなさない<sup>66</sup>。つまり、派遣先において習得するほとんどは、他社で通用する一般技能やスキルではなく、企業特殊技能であると考えられる。

一方、資格や専門知識を得ることで仕事を変えて賃金を上げるケースは少数であるがみられる。例えば、設備メンテナンスや半導体製造、フォークリフトの操作などの技能や資格である。特に設備メンテナンスに関しては人材不足で、C社では素養のある派遣社員を見出して、トレーニングセンターで1~2ヶ月間のトレーニングを行った後、派遣する。C社では付加価値の高い仕事を開拓することが一つの経営方針でもあり、キャリアアップさせるには、それにつながる仕事を「営業が取ってくること」がまず先決という。

「勤務先の評価とかそういうものを聞いてほしい出来る人、評価の高い人っていうのはわかりますから。それで営業担当がじゃあそういった研修を受けさせてステップアップさせる。そうした方が我が社にとっても派遣単価が上がりますので(中略)むしろそういう付加価値の高い案件を増やしていくというのが当社(の方針=筆者)としてあります」(S氏)

次に、②同一の派遣先においてキャリアを積むというケースを考えよう。先述の技能評価制度を導入している派遣先は企業特殊技能の習熟に応じて賃金を支払うという、理論的に成立する行動をとっている。つまり、労働者にとって技能評価制度を導入している職場にいる場合、経験年数に比例して企業特殊技能を身につけ賃金が上がる。派遣先を移動するより、同一の職場にいた方が賃金はあがりやすい。他社に移動すればこれまで培ってきた能力が消滅し賃金が下がり、一からやりなおさなければならなくなるため、さらなる勤

<sup>66</sup> ただし、電機関連の仕事であれば、一定のところまで共通のスキルは作れるのではないかという議論もあるということである。

続を望むというロジックになる。派遣先にとっては、習熟度の低い派遣社員がラインに入ることによって、品質や生産性が低下することは避けたい問題で、技能評価制度を通じてインセンティブを付け、品質や生産性の維持向上を目的としていると考えられる。また、品質や生産性の維持向上には、企業特殊技能を習得した派遣社員の定着が欠かせないという考えもあろう。また、派遣会社にとっては、賃金の上昇は派遣料金の上昇を意味する。派遣社員の技能が上がり、付加価値が高まることは利益の増進につながる。

#### (5) 賃金と派遣料金の決定のしくみ

これまで派遣労働者の管理は、派遣されている部門の部門長、もしくは工場等であれば工務部や生産管理を担う部門が行ってきた。最近では、派遣労働者が増加、基幹化していることもあり、人材活用の面から本社人事部が総合的に管理を行うようになってきているという<sup>67</sup>。しかしながら、実際の人数や派遣料金、仕事配分等は、工場の生産計画等から計算されて導出されるため、これまで通り工務部等で決定し採用している。

派遣社員の賃金の決定については、

「我々の取引価格に応じて賃金を決定させてもらうというのが基本になりますね」(T氏)

といい、「(賃金)相場がない」とT氏はいう。また、派遣料金についても、「基本的な基準はない」という。その実を推測すると、例えば自動車の場合、一つのラインでの一日の生産台数が決まっており、そ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、という生産計画からの計算と、一方で製品の原価計算から、何人くらい派遣社員をどのくらいの工数と派遣料金で入れればどのくらいの利益が出るかという計算から導出されると推測出来る。同時に、ある程度の賃金相場と派遣会社のマージンを考慮していると考えられる。例えば、派遣先にすれば派遣料金 2000 円で何人くらい入れたら採算がとれるかを計算する。派遣料金を 100 円下げればもう 1 人入れられる、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いると考えられる。

派遣会社は、大規模なラインに多くの派遣社員を派遣していて、1、2 人の増員を急ぎよ要請されることもある。派遣料金の決定が、派遣先の生産計画や原価計算が根底にあると、派遣会社は総額の中で計算して吸収することもあるという。このあたりのノウハウは請負業を起源に持つC社の強みであるのかもしれないが、逆に買い叩かれる可能性も高い。

「(市場相場がないだけに = 筆者)叩かれやすいですよ。取引を続けたかったらということで、(現在の不況下では = 筆者)相当赤字覚悟で取引をしなければならない業者も出るんだろうと思います。」

<sup>67</sup> 派遣労働者の活用について人事部が権限を持っている企業は、技能評価等を行っている傾向にあるという。

要はメーカーさん主導での価格形成になるとそういったことになるんだと思いますね」(T氏)

T氏は、業界もしくは公的な技能評価制度等があれば、製造業務派遣の賃金相場が形成され、安定するのではないかと話していた。

#### (6) 年齢上昇と仕事紹介

C社における年齢の分布は、40歳代後半から年を追うごとに減少していく傾向にある。事務系でいわれているような「35歳定年」はないものの、現実的には40歳代に入ると体力的に製造業に従事することが難しくなってくるとS氏は指摘する。特に自動車などは、オートメーション化が進んで、昔に比べれば負荷は軽減されているが、やはり扱う商品自体が大きく、中腰での作業や大きく移動しながら重いドライバーを操作する作業など、40歳代であればよほど体力のある者でないと続けられないという。製造業は体力も必要であるが同時に視力も必要であり、細かな基盤のハンダ付けや、細やかさが求められる半導体製造等の分野には、年齢が上昇して来ると向かなくなる。40歳を超えても、就ける仕事はあるものの、その幅が狭まることは否めない状況である。ただ、若年で製造業に従事したい人が減少していることもあり、年齢が高くても能力・体力があれば採用しているという<sup>68</sup>。

「人材を採るためには年齢のことを言っている場合ではなくなっている」(T氏)

「製造の経験のある50歳代などは十分出来る。体力のあるミドルエイジ、勤怠はむしろ20歳前後の人よりもあてになるなという印象はある」(S氏)

事務系派遣では20～30歳代前半の若年へのニーズが高い理由として、派遣先の指揮命令者の年齢を超えない者という派遣先の希望があることがあげられるが、製造業務派遣においては、もともと工場という職場において、年齢が上の技能工（高卒ノンキャリア）に年若の管理者や技術者（大卒キャリア）が指揮命令を取ることも多くみられることから、年齢の高い者に対する敬遠はあまりないと考えられる。

#### (7) 研修制度

C社は全国6か所に訓練センター<sup>69</sup>を持っている。それぞれの訓練センターは、対応業種、職種、レベルが異なっており、派遣先のニーズを近くで受け止められるよう、また労働者が研修を受けられやすいように、各分野の工場が集積している地区に設けられている。

例えば、A訓練センターは、自動車、家電、半導体製品の製造トレーニングを行っている

<sup>68</sup> 年齢の高い人には、製造業務は体力が必要であることを、登録の際にあらかじめ注意を促しておくという。

<sup>69</sup> 全国4か所の訓練センターは都道府県の認定職業訓練校である。

る。主に未経験者に対して基礎トレーニングを派遣前に行うのが目的で、研修期間は3日間である。研修時には、派遣社員は既に派遣会社と雇用契約を結んでおり、実際に工場に派遣される際の賃金の6割程度が支払われる。

研修の対象者は、すでに派遣が決まっている者で、派遣先から派遣前研修を要求されている場合に実施される。派遣前研修を受けるものは、全体の半数以下ということであった。

「訓練については本人の希望というよりは、派遣する工場の仕事によって決めさせてもらっています」(T氏)

訓練内容としてA訓練センターの自動車製造のカリキュラムをみてみよう(第4表)。

第4表 C社A訓練センターの自動車製造研修カリキュラム

自動車製造 研修カリキュラム	
1日目	基礎研修 ・オリエンテーション ・『企業人としての心構え』 ・基本動作(発声・動作)
2日目	座学1: 工具の取扱・部品番号の見方 実技1: ビス打ちトレーニング ・木板へのタッピングネジ打ちの訓練 実技2: シャーシモデル ・シャーシへの部品取り付け訓練 ・トルクレンチの使い方 実技3: 両手ネジ締め ・両手同時ネジ締め訓練 実技4: コネクタ挿入 ・複数のコネクタを選別挿入訓練 実技5: 数字合わせ ・同一番号カードの貼り付け訓練 実技6: スポット溶接 ・Cガン、Xガンによる実技訓練 実技7: 計測器の基礎知識 ・計測器の種類、計測器の基礎知識 実技8: ノギス/マイクロメーター実技 座学2: 図面の見方 ・三角法の理解 ・図面例による図面の理解 実技9: 三角法による作図
3日目	実技10: 電動ビス打ち台トレーニング ・移動中のボードへボルト打ち訓練 ・移動中のボードへ部品取り付け訓練 実技11: ボディモデル ・ボディへの部品取り付け訓練 実技12: 締め付けトルク測定 ・トルクメーターによる締め付けトルク測定訓練 ・適正締め付け力でビスを締める訓練

資料出所)C社聞きとり時入手資料

1日目は基礎研修で社会人としてのモラルやマナー、2~3日目で自動車製造工程で使用頻度の高いインパクトレンチ、スポット溶接、ロボット操作などの実技と座学による基礎知識を学ぶ内容となっている。

家電や半導体の研修では、最終日にスキル判定の試験により、スキルレベルと理解度の確認が行われる。この確認により適性を判断し、どこのラインに就けるかという参考にするという。例えば、ラインの上流か下流か、より細かな作業か、大枠の作業か等である。



派遣前訓練を行うメリットとして、派遣先は一定レベルのスキルを身につけた労働者を受け入れられる、労働者側にとっては自分の性格等に製造という仕事が合っているかということが確認出来る場になる、また派遣会社にとっては定着率が上がるという。

C社には上記のような基礎トレーニングを行う訓練施設の他に、2か所の技術研修センターを持っている。技術研修センターではより高度な内容の研修を行っている。例えば、B研修センターは半導体製造に特化しており、4週間に及ぶ研修スケジュールを設け、実機を使用したより実践的な研修を行い半導体製造に関する専門知識と技能を習得させている(第5表)。ここで技能を習得した派遣社員は半導体工場へ派遣され、1年に1度行われる半導体製品製造資格(1、2級、国家資格)に挑戦する。その間、テキストが配布され自習と課題の提出により知識を習得していく。B研修センターのようなより高度な研修を受けさせる対象は、C社の派遣・請負社員で<sup>70</sup>、実際に製造現場で評価が高い者にスキルアップを呼びかけ、研修を受けさせ、その後半導体製造工場に派遣することになる。半導体製造工場における賃金は、一般的な製造派遣の賃金に比べて1000円近く上昇する。

第5表 C社B研修センター、半導体製造スペシャリストコースカリキュラム

半導体製造スペシャリストコースカリキュラム		
1週目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・動機付け</li> <li>・オリエンテーション</li> <li>・半導体適性テスト</li> <li>・半導体ビデオ</li> </ul>	半導体のプロを目指すことの意識付け
2週目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・導入:品質・安全・半導体概要・PC操作</li> <li>・PC教育</li> <li>・グループ討議</li> <li>・安全教育</li> <li>・品質の考え方</li> <li>・KYT教育</li> <li>・高圧ガス教育</li> <li>・有機溶剤教育</li> <li>・半導体基礎教育</li> </ul>	一般的な製造の基礎知識の習得
3週目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体各工程プロセス・要素技術概要</li> <li>・プロセス教育</li> <li>・拡散工程詳細</li> <li>・CVD工程詳細</li> <li>・スパッタ工程詳細</li> <li>・フォトリソグラフィ工程詳細</li> <li>・ドライエッチング工程詳細</li> <li>・イオン注入行程詳細</li> <li>・クリーンルーム入室要領</li> </ul>	半導体製造の各工程の専門知識習得
4週目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実機研修</li> <li>・工具の取扱</li> <li>・ウエハーハンドリング</li> <li>・実機実習</li> <li>・課題克服訓練</li> <li>・配属先別教育</li> </ul>	実機による体得

資料出所)C社聞きとり時入手資料

C社が教育訓練に力を注ぐ理由は、派遣社員の付加価値を高めることによって他社よりも高い派遣料金を得ることができるということ、大手企業のニーズに応じるためにはこういった施設やシステムが必要であるということ、これにより他派遣会社との差別化、比較優位を求めるということ、派遣社員の定着率を上げることであった。

「働く方がたのレベルアップにつながるのと、当社の認知度も相当つながる、(中略)取引拡大につながる、そういう吸収しかない」(T氏)

<sup>70</sup> 自分で志願する人も含めて、「人数の制限もあるので、(当社の)所属長の推薦を受け、テストで一定の成績をとった人が対象となる」(S氏)という。

「(定着率が悪いと=筆者)募集採用に無駄なコストを使っているわけです。それを教育訓練に使いたいんです。その方がよっぽど有効なわけです。」(T氏)

#### (8) 正社員登用、派遣先への直接雇用

先述したように、C社の派遣社員のうち少数ではあるが期間の定めのない雇用である常用型派遣労働者(正社員)として雇用されている。年間30~40人ほど正社員として登用されており、制度として正社員登用があることは、派遣社員にも知られている。登用されるのは、年齢的には20歳代前半~30歳くらいまでの若者で、前職、学歴は問わず、派遣での働きぶりを評価して引き抜く形である。派遣社員の場合は担当の営業から営業所の責任者に推薦し、本社にさらに推薦される。職務は派遣先の指揮命令者のフォロー、ラインの生産管理等を行うリーダー職である。

C社では派遣しているラインの請負化に注力しており、例えば一つのラインがすべてC社の派遣社員で構成されている場合には、そこに一人指揮監督者を置くことで請負化することを目指している。請負化に転換するために能力の高い派遣社員をリーダー職として正社員化することが行われている。ラインの請負化は「どちらかという、新製品や短期の需要には派遣、生産が定着した製品については請負の方が向いている」(T氏)といい、新製品などで新しいラインや技術について派遣先からの直接指導が必要な場合は、ある一定期間「派遣」で稼働した後、リーダーを置いてライン全体を請負に移行するという形もとられる。

この他に、派遣先に期間工として直接雇用されることがある。ピンポイントで優秀な派遣社員が期間工として引き抜かれる場合と、製造業務派遣では同一の派遣先へ3年以上の派遣が禁止されているため、期限切れを見こして期間工として雇用するケースである。一つの派遣先で年間数百人単位で引き抜かれる。先に述べた技能評価を行っている企業では、技能レベルの高いものを選んで期間工に個別採用することを行っている。

#### 4. 小括

3つの派遣会社の事例調査を、次の論点に従ってまとめたい。

第1に、マッチングの方法とマッチングによるキャリア形成の可能性、第2に同一の派遣先におけるキャリア形成の可能性についてである。第1と第2の論点は、①派遣先を移動しながらキャリアを積むパターン(移動型)と、②1つの派遣先において担当業務を広げ(または深め)ていくパターン(内部型)である。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、外部人材本来のキャリア形成の姿でもある。②はいわゆる正社員型のキャリア形成であり、企業内部の序列と評価に従ってキャリアが形成される。第3に能力・技能形成と賃金の関係である。キャリア形成が賃金上昇を伴うことを前提として考えれば、能力・技能の向上と共に賃金は上昇することになる。第4に年齢

の上昇と仕事紹介の関係についてである。最後に、教育訓練等、派遣会社が行っているキャリア支援についてまとめる。

第1の論点。マッチングの方法とマッチングによるキャリア形成の可能性であるが、マッチングの方法は、基本的に事務系派遣では外形的には殆ど同じである。まず、派遣労働者が登録し、スキルや職歴について派遣会社が把握しデータに載せる。営業が取ってきた案件に従って、仕事紹介担当者がデータベースを検索し人選する。その際、どの程度のマッチングの精度を要求するかが、多少異なる点なのかもしれない。例えば、B社の場合には、派遣社員の性格や志向性も考慮しながら、かなりの手間と時間をかけて人選する。志向性には本人のキャリアに対する希望も入るので、自らのキャリアイメージが案件と重なればキャリア形成も可能となる。製造系派遣の場合は、一般的な求人の方法とほぼ同じで、紙媒体による募集が行われ、能力等によるマッチングはほとんどなく、応募順に定員が埋められる。

事務系A社、B社共に派遣先を移動しながらのキャリア形成に関しては、派遣会社の営業や紹介担当者が派遣社員のキャリア等の希望を考慮してマッチングを行うこともあるが、そもそも登録型派遣労働という他社からも派遣される可能性のある労働者のキャリア形成を、自社で担うのは難しいというのが派遣会社の意見である。派遣会社としては、キャリアアップさせることを目的としてマッチングをしているわけではないので、派遣先のオーダーが未経験者不可であれば、派遣社員側がいくら未経験から積みたいといったとしてもマッチングはされない。基本的には、派遣先のオーダー（希望）が優先される。製造系C社の場合、一般的な製造業務に派遣する際、基本的にキャリア等を考えたマッチングは行われぬ。ただし少数ではあるが、仕事を通じて働きぶりが優秀であることがわかった場合に、営業担当者が個別に声をかけ、教育訓練を受けさせて、よりニーズや技能レベルが高い仕事（＝賃金（派遣料金）の高い仕事）に派遣することが行われている。

第2の論点。同一の派遣先におけるキャリア形成の可能性であるが、これは派遣先の意向に依存しており派遣会社でコントロールすることは難しい。事務系A社、B社共に未経験可という仕事において、希望者に経験を積みさせ、出来るようになった場合に賃金も上げるといった可能性はあるようであるが、あくまでも派遣先の理解と派遣会社の営業力に委ねられている。実際に派遣先に仕事ぶりが評価されて賃金が上がるケースもある。ただし、その上げ幅は、例えばリーダー職に抜擢された場合でも時給で100～200円程度、月給にすると2～4万円であり、上昇幅は小さい。職務内容が決められた中で「仕事（ジョブ<sup>71</sup>）＝賃金」という原則によって派遣されている派遣社員にとって、直接雇用の正社員等のように社内のルールや慣行に従って仕事の範囲を広げていくことは難しい。

製造系C社においても、基本は「仕事（ジョブ）＝賃金」であり、仕事内容が変わら

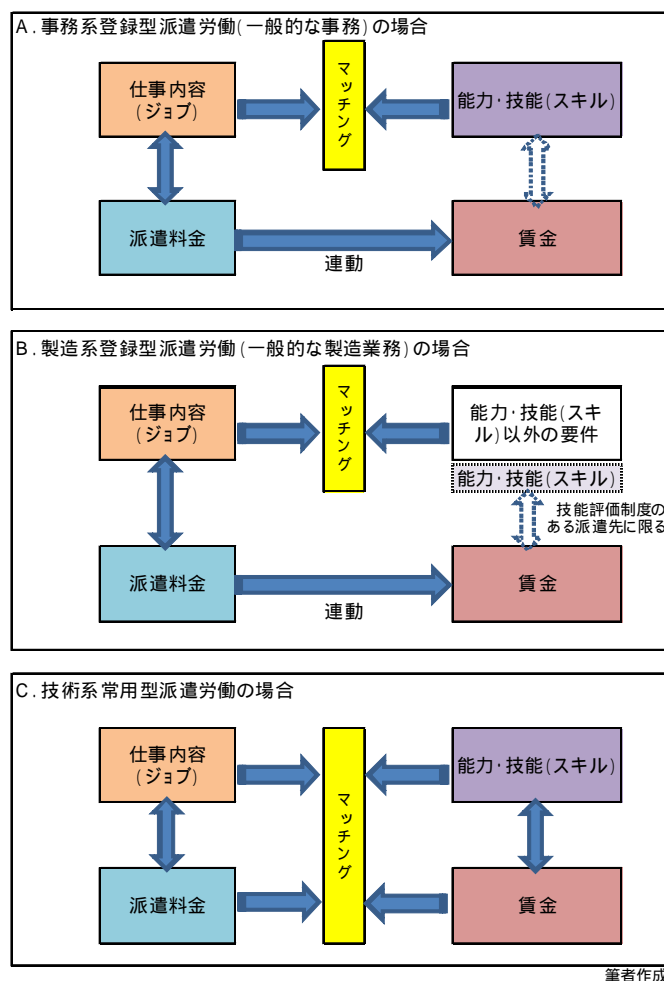
---

71 ここでいうジョブとは、職務内容の範囲があらかじめ決められた仕事を指す。

ない限り賃金の上昇はない。ただし、約2割の派遣先では、技能評価を実施しており、その評価に応じて賃金が上昇する。技能は同一派遣先における経験年数におおむね比例して上昇するとされ、勤続が長くなるほど賃金が上昇することになる。製造業務派遣では、他の職場にいけば前に同じ製造業で働いていたとしても、その経験はほとんど役に立たないとい、習得できる技能の内容は極めて企業特殊的である。すなわち、技能評価を実施している企業に派遣されている限りにおいて、企業特殊技能の習熟によるキャリア形成は可能であるといえる。

第3の論点。能力・技能形成と賃金の関係である。第3図は、登録型派遣労働と技術系派遣労働の派遣料金と賃金、能力・技能と賃金の関係を示している。第1、第2の論点と重なるが、「仕事（ジョブ）＝賃金」という原則においては、能力・技能は既にジョブに内包されている。すなわち賃金を上昇させるにはジョブを高度な内容に上げるしかない<sup>72</sup>。

第3図 派遣労働における派遣料金と賃金、能力・技能と賃金の関係



<sup>72</sup> 例えばネット上には職種別の時給情報が溢れているが（例えばリクナビ。HPは <http://www.rikunabi.com/>）、時給が高いものは、通訳・翻訳、ITエンジニア、財務・会計等、高度な資格や能力が必要なものが占める。事務系であれば、経験と高度な能力が必要な英文事務や貿易事務等が一般事務（1400円程度）に比べて時給が200円程度高い。

聞きとり調査からも、事務系、製造系共に登録型派遣労働者の賃金は一定の仕事に就いている限り、能力上昇に対して非弾力的であることが明確である。登録型派遣労働では基本的に「ジョブ＝派遣料金→賃金」であり、能力・技能と賃金との関連性はない。派遣料金はジョブに張り付いているため、同じジョブである限り、能力の如何にかかわらず誰でも同額である。ただし、一部、製造業で派遣先に技能評価が導入されているケースもあり、事務系でも派遣先によって個別に能力を評価して賃金を上昇させるケースもみられることから、「能力・技能→賃金」を点線矢印で示した。

技術系の常用型派遣の場合、先行研究（佐野〔2005a〕他）から読み解くと、能力・技能レベルが上がることにより賃金が上昇する「能力・技能＝賃金」の関係と、「ジョブ＝派遣料金」の関係がみられる。この2つの関係性をどのようにマッチングするかはその手順は不明だが、技能系常用型派遣の場合は、派遣会社による技能評価制度により基本給が決定するケースがみられ、基本給の上昇はより高い派遣料金に労働者を派遣しないと採算が取れなくなる。高い派遣料金の仕事に就かせるために、より高い能力や技能を開発し付加価値を高めることと、付加価値の高い人材を派遣できるよう、仕事のレンジを高い範囲にまで多様に取りそろえることが派遣会社の利益を上げる一方策となることは明らかである。

第4の論点。年齢の上昇と仕事紹介の関係についてである。事務系2社の聞きとりからは、「40歳」を境に仕事紹介が難しくなることが指摘された。特に、専門的能力や技能の蓄積、経験が乏しい事務職（一般事務や事務機器操作等）については仕事が減少することは否めない状況にある。しかし、逆に経理や貿易事務など、専門的能力や技能がある場合には、年齢に関係なく仕事は続けられる様相であった。また、このような専門的な仕事に従事しない場合であっても、1つの派遣会社に定着して実績を積んで、なおかつこれまでの派遣先からの評判の良い人の場合には、年齢が上昇してもなお、「ヒューマン・スキル」という「能力」の高さを営業が保証することでマッチングが成立することもあるようである。いずれにしても、事例調査の対象企業において、実際40歳以上の派遣社員の割合は少なく、事務や製造系において加齢は仕事減少と深い関係があるといえる。製造系では、年齢に対し派遣先が要望を出すことはあまりないが、製造業に従事すること自体が体力を要するため、体力的な問題から何歳になっても働ける職場とは言い難い面があり、実際の派遣労働者の年齢分布をみても40歳代後半以上の人数は激減し、その様相がうかがえる。

第5の論点。教育訓練等、派遣会社が行っているキャリア支援である。登録型派遣会社にとって基本的に研修費用は回収出来ないコストとして考えるべきで、派遣社員の能力開発に関して積極的か消極的かは、各社の能力開発に対する経営のポリシーと財政力による。財政力のある企業の方が研修のラインアップを充実させることは規模的に優位で、大手であるB社やC社では教育訓練（Off-JT）が充実している。A社ではごく基礎的なOA操作の研修に留まる。

実際の教育訓練の効果は、B社での研修は仕事紹介と密接なもので受講後にスキルチェ

ックをして、「技能コード」が個人データに付与されるなど、研修後の仕事の紹介にも影響がある。ただし、登録者の中でも実際に稼働中の人、稼働中の仕事先で必要な人が優先的に受講できる仕組みになっており、単に登録しているだけの者がフリーライド的に受講することが難しい仕組みになっている。大多数の派遣会社では A 社のように基礎的な研修を実施するにとどまり、その効果等を派遣する仕事に反映することまで至っていないものとする。

製造系の C 社に関していえば、教育訓練は派遣前に実施されるものがほとんどで、登録者のフリーライドはほぼ無い。派遣前訓練の多くは派遣料金が派遣先から支払われていると考えられ、またそうでない場合にも訓練後の派遣において回収出来ると考えられる。回収が難しいとすれば、教育訓練したにもかかわらずすぐ離職すること、より高い技能レベルの研修をした者が、派遣契約が切れた後、他社から派遣されることが考えられる。前者については防ぎようがないが、後者に関してはもともと人数が少ないこともあり、派遣契約が切れないようにするか、常用雇用にするなどで、本当に必要な人材で流出を防ぎたいならば対策を打つことは可能であろう。

登録型派遣会社が教育訓練に注力することに関して、別の効果があるとするならば教育訓練が充実していることをアピールすることによって、多くの登録者が集まり優秀な人材を確保、定着させる可能性があるということである。また、製造系 C 社に関しては、派遣先のニーズを訓練に反映させることでより深い関係を構築し、競争優位に立てることも教育訓練を実施する効果といえる。

次に、キャリア支援についてだが、大手である B 社ではキャリア・カウンセリングを実施しており、その設置目的が営業から一線を画していることから、より福利厚生的な性格を持つものであると判断できる。すなわち、これによる費用は回収されないことが前提となっていて作られている。上記の教育訓練制度の設置目的と同じく、このような制度が充実していることを理由に多くの人々が登録しに来る可能性がある。しかし、こちらも研修と同じく、稼働中の者が優先されることから、フリーライド的にカウンセリングを受けるといったことは難しい仕組みとなっている。A 社、C 社にはキャリア・カウンセリングはない。

この他のキャリア支援として、正社員等の直接雇用への紹介がある。事務系 A 社、B 社共に、紹介予定派遣と人材紹介で正社員等を希望する派遣社員と正社員（直接雇用）採用を希望する企業の橋渡しを行っている。しかしながら、両派遣会社とも、紹介予定派遣に応募してくる派遣社員は少なく、特に契約社員（有期雇用）への採用は人気がないという。また、両社では紹介予定派遣の他に、派遣社員で正社員等へ転職したい人の職業紹介も行っている。ただ、民間の職業紹介としての限界もある。企業として利益を上げるという至上命題がある限り、ある一定程度以上の経験や能力がある者のみが対象となるためである。紹介が成立した場合、紹介先企業から紹介料として紹介者の年収の何割かを得るわけであるが、例えば年収 300 万円の 2 割で 60 万円であり、年収が高い案件を成立させる

ほど、企業として得られる利益は増加する。また、引き抜きの場合には人材紹介に切り替えて紹介料を得ることが通常行われる。製造系 C 社では、3 年以上派遣先が同一の業務に派遣を受け入れることが禁止されていることもあり、一派遣先で、数百人単位で直接雇用の期間工に引き抜かれることがある。引き抜かれる際には、技能評価で高い評価を受けている者が要件になることがある。この他に C 社の正社員に登用される制度もある。正社員の職務は現場の派遣社員や請負社員を統括するリーダー職である。これは C 社の営業担当が個人の働きぶりを見て、営業所責任社を通じて本社に推薦し登用が決まるが、年間 30～40 人の登用で、C 社の派遣・請負社員の実稼働者約 4 万人の中から推薦されることを考えると非常に狭き門である。

以上のことから、登録型派遣労働におけるキャリア形成は、能力・技能を積み賃金の上昇を伴うものと考えた場合、現状では非常に難しく、厳しい道であると考えられる。

## V. まとめと今後の研究課題

派遣労働者の属性、働き方、キャリア形成およびキャリア管理について先行調査研究をサーベイし、企業事例調査から実際のキャリア管理をみてきた。そこから浮かび上がったのは登録型派遣社員のキャリア形成の難しさである。最後に登録型派遣労働者の働き方とキャリア形成に係るまとめと課題について述べたい。

### 1. 登録型派遣労働者の働き方に係るまとめ

登録型派遣労働者の属性、働き方の特徴として、事務系で働く者の年齢は 20～30 歳代の女性、製造系で働く者は 20～40 歳代の男性、で多くはフルタイムで働いている。年収は 200～250 万円程度である。派遣という働き方を選択した理由として「働きたい仕事内容を選べる」や「働きたい曜日や時間を選べる」等といった、働き方のフレキシビリティをあげている。そのフレキシビリティさと裏腹に「雇用が不安定である」、「収入が不安定である」といったデメリットがある。そして、「将来に対する不安感」も強い。

派遣労働に関しては、積極的にその働き方を評価する意見と、批判的に評価する意見という、2 つの対立する議論がある。これらの議論は派遣労働のメリット、デメリットにそれぞれ注目して支持するものであるといえる。例えば、佐藤（[1989][1998]等）は派遣労働も含めた非典型労働について、非典型労働に従事する者の「労働志向」を重視し、典型労働とは異なる「新しい働き方」として積極的に評価している。佐藤・小泉[2007]においても、派遣労働者の多くが現在の働き方にも派遣先にも満足していると、派遣労働を肯定的にとらえている。特に、既婚者では主婦パートと同じく子育てや家事の必要性、配偶者控除内に年収を抑えることが就業の目的であり、未婚者では経済的に余裕がなく早く仕事に就きたかった、やりたい仕事、職種であったからであるとする。

批判的な評価は、例えば伍賀（[2006][2007]）に代表される様に、派遣労働は賃金や就業機会の安定性に欠け、労働条件が低く、技能レベルなども単純なものが多く、不安定雇用創出の源になっていると労働者保護を訴えるものである。特に登録型派遣労働に関しては、半年、3 か月、1 か月あるいは数日単位で働く有期契約労働者の場合、雇用の中に失業の契機を抱えているとする。また、賃金に関しては、派遣料金が市場競争に置かれたため、ユーザー企業の引き下げ圧力が強力に働くため買ったたかれ叩かれる場合が多く、社会保険や福利厚生費などの費用を上乗せしない派遣料金を提示するというにもなると指摘する。伍賀は「派遣労働者など間接雇用形態で働く労働者に対する保護の制度的枠組みを用意しないまま、直接雇用の原則を緩和し、人材仲介業の市場化を促進したことが今日の問題を引き起こしている」<sup>73</sup>としている。

派遣労働に関する調査等の結果を見れば、佐藤が指摘するように、多くの派遣労働者は現在のライフスタイルや「労働志向」にあった選択をしている姿がうかがえる。しかし、派遣という仕事においてキャリアを積めるのか、もしくは派遣という形態でこの先ずっと仕事が提供されるのかという、将来に対する不安感はぬぐえない。佐藤[2006]は、「将来の見通しが立てにくい」という認識や、「派遣社員として働くことへの社会的評価が低い」という認識は、派遣会社がキャリア継続を支援することで解消出来ると論じている。今後、どのようなキャリア支援を行うか、どの程度行うか、あるいは行えるのか、踏み込んだ議論が必要である。同時に、キャリア形成を行う上で、賃金の安定は不可欠である。現状では派遣料金が「買い叩かれた」場合、賃金は下がり、培った能力や技能の価値がなくなる恐れも大きい。そういう意味で派遣労働は、将来設計が危うい働き方であることは否めない。

派遣労働に関する調査研究の蓄積はまだ少なく、特に派遣労働者個人に関する調査は、大量アンケート調査等に限られており、正確な派遣労働者像が掴みにくいところがある。今後、派遣労働者の中でどのような人が何に不安を抱き、やむえず派遣労働を選択しているかをヒアリングも含め調査し分析する必要がある。

## 2. 登録型派遣労働者のキャリア形成に係るまとめ

登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性について、先行研究と事例調査からみてきた。そこから言えることは、派遣労働を通じてのキャリア形成は、かなり難しいという現実である。その難しさは、労働者本人がキャリア形成を主導していかねばならないということと、主導したとしても必ずしも実現化しないことにある。そこで、特に派遣労働者のキャリア形成に関して重要な教育訓練と、マッチングによるキャリア形成、同一派遣先でのキャリア形成、年齢上昇と仕事紹介の関係の4点についてまとめておきたい。

---

<sup>73</sup> 伍賀[2006]、p.20。



第1の点。教育訓練、すなわち派遣会社における **Off-JT** についてである。登録型派遣労働においては、派遣労働者が複数の派遣会社に登録していることから、必ずしも教育訓練を受けた派遣会社から派遣されるという保証はなく、派遣会社からすれば、教育訓練投資を回収出来ないかもしれないというリスクを負っている。それゆえ、教育訓練投資をより低く抑える行動を取ることになる。一方でより優秀な派遣労働者に登録、定着してもらうために、魅力的な教育訓練プログラムを用意する行動にも出る。特に、事務系の派遣会社にとっては、派遣労働者の能力開発が直接的に本人の技能・能力レベルを上げて付加価値（派遣料金）を上げる人材を作ることが目的ではなく、魅力的な教育訓練によってより付加価値の高い人材を集めることが目的であると考えられる。それゆえ、実施した **Off-JT** がどのような効果を上げているのか、すなわち実際の職務向上との関係性はさほど重視されないと考えられ、どちらかといえば無償で行われる自己啓発の色合いが濃く、派遣会社はこれらの教育訓練によって積極的にキャリア形成を促す土壌にあるとは言えない。製造系の派遣会社における教育訓練の中心は派遣前訓練で、派遣先が決まっていることが前提である。工具の扱い方など基礎的な内容であり、基本的には派遣されてから **OJT** により企業特殊技能を身に付けていくことになる。

第2の点。マッチングによるキャリア形成についてである。派遣労働者の場合、いわゆる外部労働市場に位置し、転職を繰り返しながら自らキャリアを作っていくことが前提条件となる。「仕事（ジョブ）＝派遣料金（賃金）」の原則で派遣されている派遣労働者は、自ら「仕事の連鎖」によってキャリア形成していく他ない。仕事（派遣先）が変わる（高度になる）ことによって賃金が上昇するのであれば、「仕事の連鎖」によるキャリア形成が可能であるといえるだろう。例えば、技術系常用型派遣のように、派遣労働者のキャリアを考えて職場をローテーションさせるような派遣会社主導のマッチングが行われていれば、登録型派遣においても「仕事の連鎖」によるキャリア形成は可能であろうと考えられる。しかし、先行研究や事例調査からみれば、事務系や製造系においてはなおさら、登録型派遣労働においてそのようなキャリア形成は難しいようである。また、賃金の上昇に関して言えば、能力や技能の向上とは連動しない。賃金はあくまでもそれらが内包された仕事（ジョブ）に対する派遣料金で決定する。その派遣料金は市場相場に敏感に反応するため、相場が何らかの要因で下がってしまうと、自らの能力や技能が向上したとしても、またはより高度な職務についたとしても、賃金は下がってしまうことになる。

第3の点。一つの派遣先に固定してキャリアを形成するというパターン（内部型）は考えられるのだろうか。内部型は、長期にわたって連続的に技能を形成し、それに応じた賃金が用意されるというものである。島貫[2008]や松浦[2008]、また本稿の事例調査から派遣会社は派遣先に対し、派遣労働者の能力に応じた賃金（派遣料金）の上昇を交渉するこ

とがわかっている。派遣期間も契約更新が繰り返され、実質長期に渡る場合もある<sup>74</sup>。しかし、「仕事（ジョブ）＝派遣料金（賃金）」の原則で括られている派遣社員の賃金の上昇は、たとえリーダー職に抜擢されたとしても時給 100～200 円程度が上限であり、キャリアを形成するには限界がある。そもそも、日本では労働者派遣法設立当初から、派遣労働は常用雇用（いわゆる正社員雇用）に代替されるべきものではないという考えがあり、その仕事の範囲、職種の種類、派遣期間が限定されている。仕事や職種の範囲や派遣期間が限定されているということは、定型的で補助的な職務を限定的な期間に遂行するにとどまり、能力を伸ばしたりキャリアを積んだりすることは難しくなる。こういった前提条件の中では、派遣先は派遣社員の能力や技能を開発するに際してジレンマに陥ることになる。つまり、投資した費用（手間や期間も含め）が回収されるか懐疑的になる。派遣労働者個人も、契約が更新される保証がなく、賃金上昇の保証がなければ、派遣先で必要以上の企業特殊能力を獲得しようとはしないだろう。この点を解消したのが、一部の製造系派遣で技能評価制度を導入している派遣先のケースであるが、製造業務では 3 年以上派遣することは禁じられているため、この場合であっても能力・技能形成には限度がある。

第 4 の点。年齢上昇と仕事紹介の関係についてである。年齢が上昇すると派遣するのが難しくなる職種、年齢に関係なく派遣出来る職種というのが存在するようである。後者は専門性やスキルが高い職種であり、労働者自身が将来にわたってどのような職種を選べばよいのかといったビジョンを明確に持ち、年齢上昇と共にそのような職種にシフトしていかなければ、年を重ねるごとに派遣先が狭まってくることは確かなようである。

ここで、上記 4 点を踏まえ、2 つのキャリアパターンの可能性を追加的に考察してみよう。1 つめは、能力や技能を培って職種を変更して賃金を上げるキャリアパターンである。労働者がキャリア意識を持って能力や技能を高める努力をしていることが前提条件である。まず、職種の選択をどのように行うかが重要になってくる。例えば、一般事務、営業事務では時給 1400～1600 円、製造系では時給 1000～1400 円、300～400 円の幅の中に 8～9 割が入る<sup>75</sup>。職種がこの範囲を出なければ、これ以上の賃金上昇は望めないことは明らかである。それでは、資格や経験が必要な職種についてはどうなのだろうか。経理や英文経理をみると 1400～1700 円、財務・会計 1600～1800 円、貿易事務で 1500～1700 円と、一般事務に比べれば 100～200 円時給相場が高くなるようであるが、職種変更による賃金上昇であっても、時給数百円程度にとどまり、登録型派遣労働に従事する限り賃金の頭打ちが来るであろうことが推測される。

もう 1 つは、派遣労働者全員がキャリアアップを望んでいないことを想定し、1 つの職種に就いて賃金上昇は望まないが、安定して職が継続されるというパターンを考える。これについては、特に一般事務等の特別なスキルが必要のない事務職、製造職等は、年齢の

<sup>74</sup> ただし、26 業務以外の一般事務や製造業に関しては 3 年以上の更新は出来ない。

<sup>75</sup> 情報元はリクナビ <http://rikunabi-haken.yahoo.co.jp> (2009 年 3 月、関東圏。)

壁が来るであろうことが予想される。また、専門 26 業務以外の一般事務や製造派遣については、3 年以上の更新は出来ないことから、年齢や期間の頭打ちを回避し、仕事を得るためには、専門職種に就く他ない。

以上のことから、現状の登録型派遣労働の労働市場においては、労働者個人が高いキャリア意識を持って主導的に動き、年齢が上昇するに従って、資格や専門的な能力やスキルを要する仕事に従事することが唯一のパターンと考えられ、そうであったとしても賃金上昇の面から、キャリア形成には限界があると考えられるしかない。キャリアを積みたいと考える者は、やはり登録型派遣労働の労働市場を抜け出し正社員等の直接雇用の労働者になるほかないようである。

### 3. 今後の研究課題

最後に、今後の研究課題を述べたい。

派遣労働者のキャリア形成の可能性は、労働者本人の意識の高さが大きく作用する。例えば、キャリア形成が比較的行われている技術系常用型派遣労働者に関しては、先行研究から労働者本人のキャリア意識の高さが指摘されている<sup>76</sup>。逆に、事務系や製造系の派遣労働者に関しては、キャリア志向の低さが指摘される場所である<sup>77</sup>が、さらなる研究の蓄積が必要であろう。

さらに、派遣労働者のキャリアパスとして、これまでどのようなキャリアを経て派遣労働者になり、今後どのようなキャリアを積んでいくことが見込まれるのか。登録型派遣労働の労働市場から抜け出してキャリアを積んでいる人は、どのような経緯でそこに至ったのか。紹介予定派遣の多くが契約社員であるが、契約社員を希望する者がどのくらいいるのか。派遣労働者に対するアンケート調査の他に、個人へのヒアリング調査による定性的研究を行う必要がある。

また、派遣先のキャリア形成を担う役割は大きい。例えば、どのような OJT を実施しているのか。契約を更新したり、賃金を上げたりする場合、どのような理由で実施するのか。特に、製造業において派遣料金をどのように決定しているのか。職場における派遣労働者

---

<sup>76</sup> 佐野[2008]によれば、派遣技術者の多く（約 8 割）は「技術者として働くこと」を重視しており、また、「仕事に役立つ能力や知識を高めたい」という考えに「そう思う」とする者も約 8 割と大多数が技術者としての仕事やキャリアへの意識の高さを伺わせている。SE などのソフトウェア技術者のキャリア志向性については、今野・佐藤[1990; pp.97-103]が会社へのコミットメントは弱く、仕事へのコミットメントは強いことを発見している。すなわちソフトウェア技術者は転社志向が強く、技術系の仕事を続ける限り、働く会社にはこだわらない。

<sup>77</sup> 佐藤他[2005]の製造業務派遣（請負含む）労働者への調査からは自らの職業生活について、「特に考えていない」とする割合が 3 分の 1 を占め、中長期的展望を持たない人が少なくない。高橋[2006b]は事務系派遣労働者のスキルアップ志向の差の分析で、独立系の派遣会社から派遣されている労働者の方が資本系に比べスキルアップ志向が高いとする。ただし、スキルアップ志向がある者の割合は 15～20%、スキルアップ志向の無い者は約 8 割で、多くは派遣社員として働くことにスキルアップを期待していない。松江[2001]は、派遣という働き方では職業上の自己認識が得られにくく、キャリア志向が派遣社員として働いていくことによって明白化していくことがないと事務系派遣の調査分析から論じている。このことから派遣という働き方は没キャリア発達型である可能性がある。

働者の仕事の配分<sup>78</sup>と質的基幹化<sup>79</sup>の様相はどのようになっているのか。派遣労働者が多くを占める職場においては、内部序列による配置と賃金上昇はみられるのか。派遣社員が正社員になれる余地はあるのか、余地がある場合の要件は何か。派遣先の職場の様相を調査研究することで、派遣労働におけるキャリア形成の可能性と問題点を、さらに浮き彫りにすることが出来よう。

## インタビュー記録

	A 社	B 社	C 社
カテゴリ	事務系・中堅	事務系・大手	製造系・大手
日時	2008年12月22日 13:00～16:30	2009年2月25日 10:00～13:00	2009年3月19日 14:00～17:00
場所	A社本社会議室	B社本社会議室	C社会議室
対応者	取締役 Z氏 労務担当マネージャー Y氏	広報室長 V氏 広報室担当 W氏 紹介担当マネージャー X氏 研修担当マネージャー U氏	業務交流部部長 T氏 業務管理部課長 S氏 広報室主任 R氏
同行者	郡司正人(JILPT主任調査員) 奥田栄二(JILPT調査員)	奥田栄二(JILPT調査員) 米澤旦(JILPT臨時研究協力員/東京大学大学院博士課程)	奥田栄二(JILPT調査員) 米澤旦(JILPT臨時研究協力員/東京大学大学院博士課程)

## 参考文献

Becker, Gary S. [1964] *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia Univ. Press, 1964 (佐野陽子訳『人的資本』東洋経済新報社、1976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。

今野浩一郎・佐藤博樹[1990]『ソフトウェア産業と経営』、東洋経済新報社、1990年。

鹿生治行・山路崇正[2005]「A社」、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

<sup>78</sup> 職場の正社員と派遣社員の仕事の配分について、阿部[2005]は、銀行・保険会社と総合商社の事例調査から、派遣社員の仕事は概ね一般職女性の仕事と重なっており、その中でもスキルレベルの低いもの、デジタル化出来るものに限定されることが多く、正社員と派遣社員の仕事の境界は関係特殊のスキルの大小に規定される、とする。関係特殊のスキルが大きな職(例えば事例では総合商社の貿易事務)を外部位化することは結果的にコスト高になると指摘する。

<sup>79</sup> 派遣社員の基幹化について、清水[2007]は、長く1企業に定着し経験することにより派遣労働者の基幹化が進むことを指摘しており、企業にとって基幹的存在になりつつある派遣労働者の能力開発やキャリア形成には派遣会社の積極的な取り組みと派遣先の協力が不可欠であると論じている。

- リーズ No.5、2005 年 10 月。
- 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、2007 年 3 月。
- 木村琢磨[2008]「派遣スタッフのキャリア形成要因—派遣スタッフアンケート調査から—」、社団法人日本人材派遣協会編「派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書」（厚生労働省委託研究）、2008 年 3 月。
- 小池和男[1991]『仕事の経済学』、東洋経済新報社、1991 年。
- 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、2001 年。
- 伍賀一道[2006]「現代日本の間接雇用—派遣労働・業務請負を中心に—」、『金沢大学経済学部論集』第 26 巻、第 2 号。
- 伍賀一道[2007]「今日のワーキングプアと不安定就業問題—間接雇用を中心に—」、『静岡大学経済研究』11 巻、4 号。
- 佐藤博樹[1989]「就業形態の多様化と新しい働き方の台頭」、『日本労働研究雑誌』、No.354。
- 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[2006]「派遣スタッフの多様な就業意識と派遣会社・派遣先企業の課題」、佐藤博樹・島貫智行・高橋康二著『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.9、2006 年 10 月。
- 佐藤博樹・小泉静子[2007]『不安定雇用という虚像—パート・フリーター・派遣の実像』、勁草書房、2007 年。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀編[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』、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、2005 年 10 月。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正[2005]『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)』、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.6、2005 年 10 月。
- 佐藤博樹・島貫智行・高橋康二[2006]『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.9、2006 年 10 月。
- 佐野嘉秀[2005a]「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、2005 年 10 月。
- 佐野嘉秀[2005b]「若年層の請負・派遣社員のキャリア」、佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)』、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.6、2005 年 10 月。

- 佐野嘉秀[2008]「製品開発分野における派遣技術者の仕事とキャリア」、佐藤博樹・佐野嘉秀・高橋康二・東秀忠[2008]『製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理(2)技術者個人アンケート調査から一』、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.13、2008年10月。
- 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。
- 島貫智行[2008]「派遣スタッフの能力開発の現状と課題—派遣会社アンケート調査から—」、社団法人日本人材派遣協会編「派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書」(厚生労働省委託研究)、2008年3月。
- 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。
- 高橋康二 [2006a]『労働者派遣事業の動向—「労働者派遣事業報告書集計結果」に基づく時系列データ』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門資料シリーズ No.2、労働新聞社、2006年8月。
- 高橋康二[2006b]「派遣会社の資本形態と派遣スタッフの働き方・意識」、『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.9、2006年10月。
- 藤本真[2005]「生産現場における請負・派遣労働者の技能形成」、佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)』、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.6。
- 松浦民恵[2008]「派遣スタッフのキャリア形成支援の現状と課題—派遣会社ヒアリング調査から—」、社団法人日本人材派遣協会編「派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書」(厚生労働省委託研究)、2008年3月。
- 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。
- 松江祥子[2001]「女性派遣社員のキャリア志向性」、『経営行動科学』第15巻1号。