

---

---

労働政策研究報告書 No. 124

サマリー 2010

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

人材派遣会社におけるキャリア管理  
—ヒアリング調査から登録型派遣労働者の  
キャリア形成の可能性を考える—



## 労働政策研究報告書サマリー

### 執筆担当者（執筆順）

- おの あきこ  
小野 晶子 労働政策研究・研修機構 副主任研究員  
第Ⅰ部  
第Ⅱ部（B社、D社、G社、H社、I社、K社、M社、N社）  
第Ⅲ部
- よねざわ あきら  
米澤 旦 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員  
（東京大学大学院人文社会系研究科社会学専門分野博士課程後期）  
第Ⅱ部（A社、B社、C社、F社、L社、M社）  
第Ⅲ部
- おくだ えいじ  
奥田 栄二 労働政策研究・研修機構 調査員  
第Ⅱ部（E社、J社）

### 研究期間

2008年4月～2010年3月（調査期間は2008年12月～2009年12月）

### 研究の背景と目的

本研究では、人材派遣会社が派遣労働者のキャリアをどのように考え、どのような方法でキャリアを管理しているかということ、ヒアリング調査を通して明らかにする。この調査研究は、2008年度から労働政策研究・研修機構において実施している「派遣労働者のキャリアパスに関する研究」の一環である。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、派遣元におけるキャリア管理とは、自社の派遣労働者のキャリア形成を支援する取組みや制度のことを指す。

本報告書に先立ち、予備的研究（小野[2009]）では、派遣会社3社のヒアリングと先行調査研究のサーベイより、登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考察した。結論として、現状の登録型派遣労働という働き方においては、キャリア形成には限界があるとした。

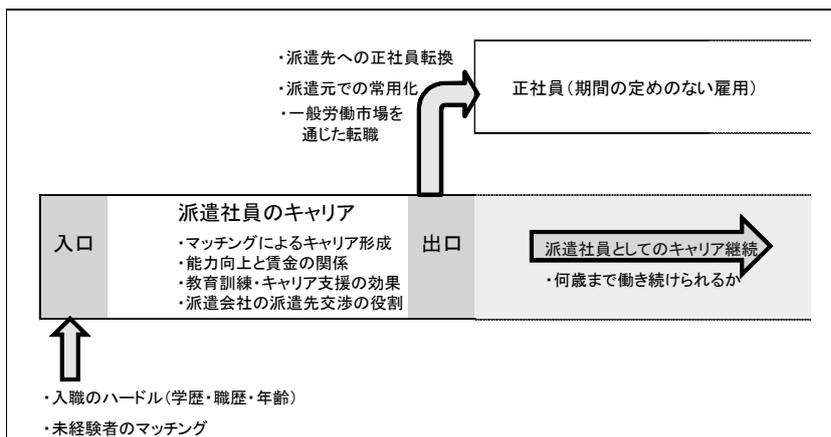
しかしながら、キャリア形成のレベルをより細かく、限定的にとらえた場合はどうなのだろうか。例えば、非常に高度な能力やキャリアを培うのは派遣労働では難しいが、キャリア形成の初期的段階では可能なのだろうか。教育訓練も、全般的な研修ではなく、付加価値を付ける目的の専門的な研修も行われているのではないか。正社員への「橋渡し」的な機能は派遣にはあるのか。こういった疑問はまだ解明されていない。

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

## 研究の課題と手法

派遣労働者のキャリア形成を、経路の側面からとらえると、次の3つの問題を明らかにする必要がある。すなわち、キャリアの入口の問題、派遣社員としてキャリア形成中の問題、キャリアの出口の問題である。(第1図)。

第1図 派遣労働者のキャリア形成経路の概念図



欧州（EU）では、派遣労働を前向きに利用する大きな理由に、労働市場をより流動化させ、ジョブマッチング機能を高めることによって、失業率を減少させようという考えがある。派遣労働者が他の非典型雇用の労働者同様、期間の定めのない雇用（regular worker）に比べて、労働条件や社会保障、安全衛生面等で劣っているものの<sup>1</sup>、派遣労働を労働市場の入口の機能として位置付け、そこから社会保障の手厚い雇用（期限の定めのない雇用）へ転換（temp-to-perm）させるステッピング・ストーン（stepping-stone：踏み台）としての役割を期待されている。日本においても、派遣労働という働き方は新しい労働市場への入口（the port of entry）の機能を果たしうるのではないか。本報告書では派遣会社からのヒアリング調査から、その可能性の一端をみたい。

本報告書の構成は以下の通りである。第I部分分析編では、ヒアリング調査対象のうち登録型派遣会社13社を、上記の分析枠組みに沿って分析している。第2章では、調査対象の派遣会社の概要を述べる。調査対象となった派遣会社は、人材派遣業界の中でどこに位置づけられる企業なのか。その属性と共に、業界の変遷や特徴なども合わせて論じる。第3章では「能力把握とマッチングの方法」について論じる。派遣会社における登録と基本的なマッチングの方法について押さえた上で、事務系と専門職系の派遣社員の能力をどのように把握しているのかについて述べる。さらに、派遣労働者のキャリア形成の入口の部分である、未経験者のマッチングの可能性について述べる。また、年齢とマッチングの関係、すなわち何歳

<sup>1</sup> Storrie [2002]参照。

まで派遣されることが可能なのか、年齢の「壁」を超える条件とは何なのか、ということについて論じる。第4章では「技能・能力の向上と賃金の関係」として、次のことを明らかにする。派遣料金と賃金はどのような関係を持っているのか。また、派遣労働者の能力の向上と賃金上昇はどのような関係にあるのか。賃金上昇の可能性は、派遣先を移動する方法が有効なのか、それとも同一派遣先で長期的に働く方が有効なのか。また、派遣社員の賃金の上昇や下落に関して、派遣会社はどのような役割を演じているのか。第5章では「教育訓練・研修制度とキャリア支援」について論じる。基礎的な研修と専門業務に関する研修に分けて述べ、研修がどのような効果を持ち、キャリア形成や仕事紹介へつながっているのかについて明らかにする。さらに、派遣労働者が自らのキャリアについて悩んだ時にどのような手立てを派遣会社は講じているのかについてみていく。第6章では「派遣先・派遣元への正社員転換」について論じる。これは、派遣労働者のキャリア形成の出口の部分にあたる。終章では、分析をまとめ、考察を加え、登録型派遣労働者のキャリア形成は可能か、という問いに答えたい。

第II部は、事例編である。A～N社まで順に配した。2008年度から、計14社の派遣会社にヒアリング調査をした。数社は複数回、メールや電話での問い合わせも重ねながら、事例を積み上げた。

研究手法はヒアリング調査による。調査対象企業は全14社(第1表)。調査期間は2008年12月から2009年12月までの1年間である。

第1表 調査対象企業の属性

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
企業規模	大手	大手	大手	中堅	中堅	中堅	中堅
独立系/資本系	独立	独立	独立	独立	資本	資本	資本
主な派遣分野 ( )内は中心専門業務	事務	事務	事務	事務	事務 (金融・貿易)	事務 (貿易)	事務 (販売)
主な派遣職種(派遣実稼働数に占める比率)	事務用機器操作 (80～85%)	事務用機器操作 (70%)、財務処理、 取引文書作成	事務用機器操作 (70%)、財務処理、 研究開発(以上で 90%)	事務用機器操作 (50%)、テレマーケ ティング(20～ 30%)、財務処理(20 ～30%)	事務用機器操作、 取引文書作成、財務 処理	事務用機器操作、 取引文書作成、財務 処理(以上で 90%)	販売業務 受付・秘書業務
登録型派遣社員実稼働数 注1、2)	約3万人	約3万6千人	約4万3千人	約1万1千人	約7,200人	約3,500人	約2,300人
男:女	1:9	0.5:9.5	0.3:9.7	2:8	1.5:8.5	1:9	0.5:9.5
	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社
企業規模	中堅	中堅	小規模	中堅	大手	中堅	大手
独立系/資本系	独立	独立	独立	資本	独立	独立	独立
主な派遣分野 ( )内は中心専門業務	事務 (医療事務)	事務 (介護)	事務 (クリエイティブ職)	事務 (クリエイティブ職)	製造業務	軽作業	技術・常用品
主な派遣職種(派遣実稼働数に占める比率)	医療事務(100%)	事務用機器操作 (40%)、介護職、薬 剤師(30%)、ファイ リング(30%)	広告デザイン、書 籍等の制作・編 集、放送機器等操 作	広告デザイン、書 籍等の制作・編集 (以上で50%)、事 務用機器操作	製造業務(100%)	軽作業 運輸業務 製造業務	機械設計(70%)、ソ フトウェア開発 (20%)、研究開発 (5%)
登録型派遣社員実稼働数 注1、2)	約350人 (請負社員を含め 約2万人)	約1,100人	約400人	約8千人	約3万7千人	約9千人	約6千人 (注3)
男:女	0.1:9.9	1:9	1:9	1.4:8.6	8:2	5:5	9.5:0.5

注1) 実稼働者数とは、登録者のうち1年間に1度でも派遣されたことのある人の数。

注2) A、G、L、M社は2007年度、その他は2008年度数値。

注3) すべて常用品の「期間の定めのない雇用」

## 知見

派遣労働者のキャリア経路の概念図（前掲第1図）に従って、発見事項を整理する。

まず、入口である。登録型派遣労働の入職ハードルは低い。正社員の転職市場では、注視される学歴や正社員としての履歴はほとんど問われない。業務未経験であったとしても、ヒューマンスキルが高ければ、それを担保に派遣会社が派遣先へ「押し込む」ことがある。また、専門職（例えば、経理、医療事務、貿易事務、DTPオペレーター、技術職等）で派遣先とのパイプが太い場合、補助的業務から入職出来る可能性がある。

次に、派遣期間中のキャリア形成の可能性であるが、キャリア形成を、能力の向上に伴って賃金が上昇するという定義で見た場合、派遣先を移動しながらキャリアを積む「移動型」は、市況によって変化する派遣料金に連動するため、能力の向上に伴う賃金の上昇は担保されない。それよりも、同一派遣先にいて仕事の幅を広げていく「内部型」の方が、派遣会社が派遣料金（賃金）上昇の交渉を行い、賃金を伴ったキャリア形成が出来る可能性が高い。とはいえ、概して派遣会社の派遣先に対する立場は弱く、また、営業の能力差もあるため、必ずしも期待出来ない面もある。よって、派遣期間中のキャリア形成に関しては、仕事を通じて実務経験を積むことによる能力形成は可能だが、賃金を伴うことが難しい。教育訓練に関しては、基礎的研修については、効果があまり期待出来ないが、専門業務に関する研修の場合には、その研修を受けたことがシグナルとなり、仕事の紹介に繋がる可能性がある。登録者全員に開かれた、フリーライドも許容された研修よりも、より限定的な対象に絞って行われる研修の方が付加価値を高める効果が高い。

派遣労働における年齢上限に関しては、事務系では40歳前後、製造、軽作業系では年齢は関係ないが、労働者側の体力的問題が発生する。いずれにしても、年金受給資格年齢まで接続して派遣労働で働くことは難しい。ただし、専門業務（経理、医療事務、技術職等）に関しては、年齢の「壁」を乗り越えやすく、パートの労働市場と重なる分野（医療事務、販売業務等）に関しても年齢の上限はない。また、30歳代から1つもしくは少数の派遣会社に固定し、実績を積むことにより、派遣会社はその人の働きぶりを把握できるため、派遣先に対して人物保証がしやすくなり、仕事が紹介されやすいというケースがみられる。

最後に、出口である。登録型派遣労働者が、紹介予定派遣以外の方法（「引き抜き」）で、派遣先へ直接雇用されるケースは少なくない。派遣会社では契約満了後の転換については、把握しきれないが、その数は、紹介予定派遣と同じかそれ以上になる可能性もある。転換申し込み時の雇用形態は契約社員が多いようである。直接雇用になりやすいのは、正社員との職域が重なっている派遣労働者、年齢は30歳代半ばまでである。派遣労働をステップング・ストーンとして正社員へ転換する可能性はある。派遣元での「期間の定めのない雇用」への転換は、主に請負事業にシフトする事業においてそのリーダ

一役として雇われるようなケースで、今後増えていくと考えられる。

以上から、登録型派遣労働者のキャリア形成に関しては、専門業務においては、マッチングと教育訓練面からも一定の能力形成の可能性が見られるものの、特に、能力向上と連動した賃金上昇機能に関しては期待できない。ただし、派遣労働者として働いている間に業務経験を積めることは、後のキャリア形成につながる可能性はある。特に派遣会社が未経験者に業務経験をつけるべく派遣先に送り込む行動は、キャリアの足がかりを作る上で重要なことである。また、業務経験をつけた派遣労働者が、派遣先に正社員として転換しているケースが認められることから、派遣労働は、キャリア形成途中のステップング・ストーンの役割を担う可能性を持っているといえよう。

## 考察

### ① キャリア形成と業務区分

登録型派遣労働者の働き方で、欠落しているのは長期的視点である。キャリアを形成するにあたり、短期的なキャリア・パースペクティブは、派遣先において、工作上必要な教育研修を行い、その社員を育てるインセンティブを失わせる<sup>2</sup>。

派遣労働は、1985年の派遣法制定当初以来、常用雇用の代替のおそれが少ないと考えられる「臨時的・一時的」労働として位置づけられている。しかし、2004年の改正で26業務の派遣受入期間3年制限が撤廃されたことにより、26業務に関しては、実質的に同一派遣先において長期的視点に立ったキャリア形成を展開出来る可能性が出てきた。本調査からも専門職種<sup>3</sup>においては、マッチングを通じた、キャリア形成や専門的な教育訓練との関係がより濃密であることがわかっている。

しかし、現行の政令で定める26業務は、「専門26業務」と呼ばれるが専門業務と認識し難いものもある<sup>4</sup>。現行の派遣法で定められている業務は、制定当初から時間が経過し、現状の仕事内容からかい離したり、あるいは足りなくなってきたり、例えば、「介護」など、高齢社会に伴う福祉、医療に関する分野で専門業務とされるべきものが少なくない。何を基準に業務を限定したり、追加したりするのは非常に難しいところではあるが、業務の追加、再編成が必要であろう。

### ② 賃金と評価

派遣労働はもはや「臨時的・一時的雇用」にとどまらない<sup>5</sup>。質的基幹化に付随して、向

---

<sup>2</sup> 島貫・守島[2004]参照。

<sup>3</sup> 現行の政令上の26業務ではなく、あくまでも経理、貿易事務、医療事務、といった職種による区分である。

<sup>4</sup> 濱口[2009]は、派遣法における業務限定方式は問題があるとし、特に「ファイリング」に関しては「無理ある業務限定基準」であると論じており、ヨーロッパでは業務限定中心の規制方式はほとんど例がなく、EU指令でも明確に撤廃すべきものとされていることを指摘している。

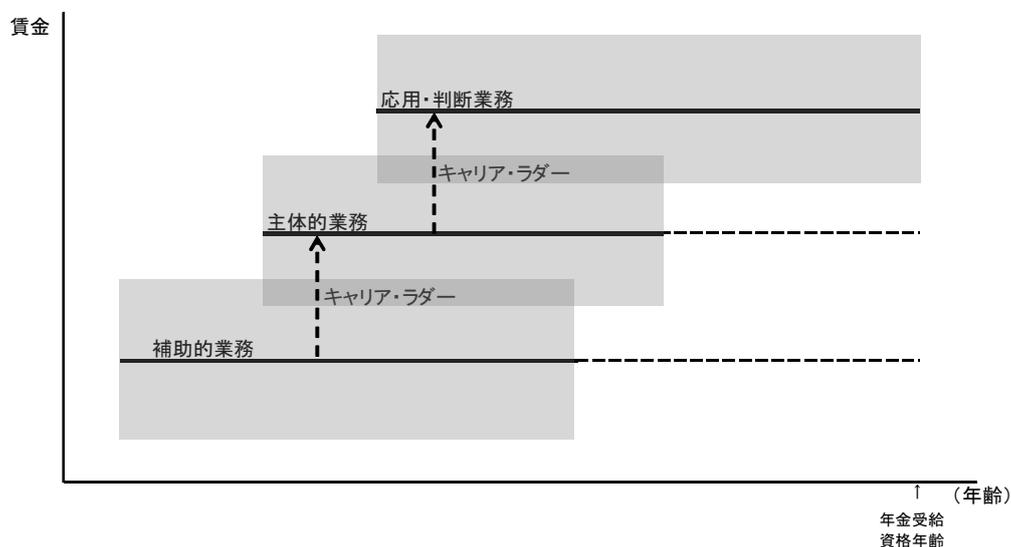
<sup>5</sup> 清水[2007]参照。

上する職業能力や仕事ぶりをどう評価するかという問題が出てくる。仕事内容が広がらなければ、賃金はシングルレートのままでも問題は起きない。しかし、仕事に広がりがあるのであれば、仕事⇔評価⇔賃金という連鎖構造が想定され、賃金は評価によって幅が出てくるはずである。派遣先が労働者の評価に関われず、労働者のインセンティブを高めることが出来ないと、生産性は向上しない。派遣先への貢献度と対価にミスマッチが出た場合には、派遣労働者側のモチベーションや納得性が下がってしまう。長期の雇用関係になった場合には、納得性のある評価と賃金の関連性が特に重要である。

登録型派遣においても、派遣会社が派遣先との派遣当初の申し合わせによって、評価項目を設け、その結果によって派遣料金（賃金）を上げることが出来れば、評価と賃金が結びつくのではないかと。特に、専門職種に関して言えば、ある程度の業務の難しさによってレベル分けが可能であろう。経理や貿易事務等、業務遂行の難易度によってある程度横断的な市場賃金が形成されつつあるものもある。それを派遣会社で共通したレベルを作ることによって、より明確に賃金との結びつきが生まれる。例えば、一番下のレベルは「補助的業務」、次に「主体的業務」、一番上が「応用判断業務」といったようにである（第3図）。

派遣の労働市場内においてジョブランクが定まり、緩やかにでも賃金（派遣料金）を結びつけられれば、そのジョブを構成するマーケットの賃金のランクが明確になり、次のステップへのインセンティブとなる。

第3図 業務レベルと評価および賃金の関係概念図<sup>6</sup>



<sup>6</sup> 賃金の概念図は、石田[1990] (pp.12-18) の賃金の類型を参考にした。石田によると、仕事に賃率がくっついている賃金制度の場合、第7-2図の形状をなし、評価がない場合にはシングルレート（すなわち、太線のみ）、評価のある場合には賃率の幅が存在するとする。イギリスの普通の工場では、シングルレートである。一方、イギリスの先進的工場やイギリスに進出した日本企業の工場においては賃率の幅が存在する。石田は、シングルレート形式から賃率の幅がある形式へと取れんずるとしている。

### ③ 教育訓練と人的資本形成

教育訓練に関する問題点は、非典型雇用全体に係る問題と、派遣労働特有の問題がある。人的資本形成の観点からみると、非典型雇用は期間の定めのない雇用に比べて、教育訓練投資から回収出来る不確実性が高く、投資するインセンティブが低くなることにある。派遣労働も同様に、短期的なキャリア・パースペクティブであることから、派遣先はOJTでの教育投資のインセンティブを失わせる<sup>7</sup>。

派遣労働特有の教育訓練上の問題点としては、派遣会社が実施する汎用スキルの訓練と実際に派遣先で使うスキルのかい離問題<sup>8</sup>、登録型派遣の教育訓練のフリーライダー問題<sup>9</sup>がある。確かに、登録型派遣会社が実施しているOA操作等の汎用スキルが、実際にどの程度職場での職業能力を向上させているのか、というのは疑問である。しかし、専門業務に関して言えば、本調査からみたように、教育訓練と派遣労働者の付加価値向上との間に、ある程度関係性が見られる。

派遣会社が派遣労働者のキャリア形成のために、教育訓練を実施することや、キャリア相談の機会を設けることは、派遣労働者が同一の派遣会社に定着して勤続する意欲を高めることにつながる<sup>10</sup>。キャリア相談の方法は、キャリア・カウンセリングやキャリア・セミナーなどさまざまであろうが、同じ職種の派遣労働者を集め、情報を交換することで、自身のキャリアの位置や方向性を確認できる方法もある。いずれにしても、自身の現在の働き方が、キャリアの中でどういう位置にあり、将来に向けて何をすべきかということについて、本人が気づいているのといないのとでは、仕事に対する意欲も大いに変わってくるだろう。

### ④ 正社員転換

派遣労働のキャリアの出口には、「期間の定めのない雇用」に転じる経路がある。EUなど、ヨーロッパ諸国においても、派遣労働を正規雇用（regular worker）へのステッピング・ストーン<sup>11</sup>の役割を担わせる方向にある<sup>11</sup>。大嶋[2009]は、有期雇用が期間の定めのない雇用への足がかり（stepping stone）であれば、有期雇用であっても就業意欲は低下しないが、行き止まり（dead end）であれば、労働者の努力や意欲の低下につながり、ひいては労働生産性を押し下げる可能性がある<sup>12</sup>と指摘する<sup>12</sup>。一方で、人的資源投資に熱心な企業では、非正社員から正社員に登用する仕組みが整備されており、実際の登用が多い<sup>13</sup>。

本調査からは、登録型派遣労働者の正社員転換に関しては、35歳半ばが分岐点であろう

---

<sup>7</sup> 島貫・守島[2004]参照。

<sup>8</sup> 同上参照。

<sup>9</sup> 木村[2007]参照。

<sup>10</sup> 島貫[2007]参照。

<sup>11</sup> Storrie [2002]、Kavasnicka[2005]参照。

<sup>12</sup> 大嶋[2009]参照。

<sup>13</sup> 佐藤[2004]参照。

ことがわかっている。このことは、非正規雇用の正社員の転換についての特徴を分析した玄田氏の研究<sup>14</sup>と整合的である。当該研究では、非正規社員の正社員への移動状況を企業内、企業間で対比している。それによれば、企業内で、正社員に転換した雇用形態は、登録型派遣が26.5%と最も多く、正社員に転換した非正規社員の年齢構成は、30歳代の層が20歳代および40歳代前半よりも厚くなっている。

この年齢層の正規雇用者と非正規雇用者の年収は重なっている<sup>15</sup>。重なりがあるということは、企業側にとって正社員に転換させても賃金移行に無理がないともいえる。

派遣先に入職する際に、その派遣先における職場のルールや社内規則等の説明があることが、派遣先での仕事意欲や継続意欲を高める影響があることがわかっており<sup>16</sup>、過去に派遣先において同一の業務で正社員に転換した例があるのか、契約社員に転換するのであれば、正社員への登用があるのか、どのような手順（上司の推薦が必要とか、試験があるとか）で転換するのか、転換した前例の労働条件やその時の会社の状況等が事前に知ることが出来れば、派遣労働者のキャリア形成意欲にも大きな弾みとなるだろう。自社の派遣労働者が前例として正社員に転換したケースを紹介するだけでも、派遣労働者が働くにあたって有用な情報になる。

#### ⑤ 労働市場における派遣会社の役割

労働市場において、派遣会社の担う役割は大きくなっている。大手事務系派遣会社においては、創業からの歴史も長く、ノウハウの蓄積もある。また、膨大なデータを元にした職業紹介能力は計り知れない。こういった長年にわたって蓄積されてきたノウハウを労働市場としては、積極的に活用すべきである。新しい雇用形態を定着させ、成熟させるには、一定期間は見守り、さまざまな試行錯誤を繰り返すことが必要である。一律に禁止するのではなく、よりよい方向へ導いていく政策や指導が必要なかもしれない。

現在の派遣労働市場においては、売れる人材だけが市場に出回り、弱者が救いあげられない構造になっている。これは、派遣会社が利益を追求する営利目的の民間企業であるが故であり、当然ながら、利益が上げられる人材を優先する。市場では選好されない人材（例えば、高齢者、子育て期の女性、ニート、フリーター、失業期間が長い者等<sup>17</sup>）の就業支援に関しては、民間企業にその役割を担わせるのではなく、国がその支援を行い、地方自治体と共に社会的企業<sup>18</sup>やNPO等にその任を委ねるなど、行政と共に解決していくような、別の手立て

<sup>14</sup> 玄田[2009]参照。

<sup>15</sup> 「労働経済白書（平成21年版）」、第3-(2)-5図参照（p.171）。「就業構造基本調査」をもとに推計している。企業側にとっては、20～30歳代での、非正社員から正社員への「乗り入れ」は賃金面からみても、無理がない。

<sup>16</sup> 島貫[2007]参照。

<sup>17</sup> 広い意味でこれらの人材は、**social exclusion**；社会的弱者、社会的疎外を受ける者である。

<sup>18</sup> 非営利目的で人材派遣事業を行う社会的企業の発足が待たれる。

が必要である。

派遣労働者の賃金は派遣料金を通じて、市場の需給や市況の変動に影響されやすい。労働者の質を高め、その質を派遣先が求める仕組みを作らない限り、価格競争によってますます派遣料金が下がっていく可能性がある。そのためには、価格競争から質的競争への転化を、業界をリードする派遣会社が構築していく必要がある。派遣労働者の能力の向上や職務難易度の向上に伴い、賃金を上昇させるしくみが必要である。特に専門職に関しては、職種ごとの職務分析によるレベル分けと、そのレベルにあった派遣料金の結びつけ、そして評価制度について、業界全体の業務と派遣料金をデザインすることが求められる。

## 報告書の構成

### ●第 I 部 分析編

はじめに

第 1 章 問題意識と分析の課題

第 2 章 調査対象の概要

1. 調査対象企業の規模：派遣業界のどこに位置するか
2. 日本における労働者派遣の変遷と調査対象企業の位置

第 3 章 能力把握とマッチングの方法

1. 派遣会社への登録と基本的なマッチングの方法
2. 事務系、専門職系の能力把握の方法
3. 未経験者のマッチング
4. 年齢とマッチング

第 4 章 技能・能力の向上と賃金の関係

1. 派遣料金と賃金の関係
2. 派遣労働者の能力と賃金の関係
3. 賃金上昇の方法と派遣会社の役割
4. 派遣料金の下落とその対処

第 5 章 教育訓練・研修制度、キャリア支援

1. 基礎的な研修
2. 専門業務研修
3. 研修の効果、仕事紹介へのつながり
4. キャリア相談の方法

第 6 章 派遣先、派遣元への正社員転換

1. 派遣先での直接雇用化
2. 派遣元での常用化

## 終章 登録型派遣労働者のキャリア形成は可能か

1. 分析のまとめ
2. 考察
3. 今後の研究課題

### ●第Ⅱ部 事例編

はじめに

人材派遣会社 A 社（事務系大手・独立系）

—キャリア形成重視の登録型派遣会社のジレンマ—

人材派遣会社 B 社（事務系大手・独立系）

—ブランド力と質的優位性で競争に挑む—

人材派遣会社 C 社（事務系大手・独立系）

—ジョブと賃金の紐づけにより、賃金の安定化を図る取り組み—

人材派遣会社 D 社（事務系大手・独立系）

—大手事務系派遣会社を追いかけるチャレンジャー企業—

人材派遣会社 E 社（事務系中堅・資本系）

—貿易事務・金融事務など専門業務の人材を供給する—

人材派遣会社 F 社（事務系中堅・資本系）

—同一専門業務における登録型と常用型派遣の併存—

人材派遣会社 G 社（事務系中堅・資本系）

—専門業務派遣から業務請負事業への展開—

人材派遣会社 H 社（事務系中堅・独立系）

—専門業務における教育訓練を仕事につなげる—

人材派遣会社 I 社（事務系中堅・独立系）

—自由化業務中心の派遣会社—

人材派遣会社 J 社（事務系小規模・独立系）

—実務経験重視のマッチングと OJT によるキャリア形成—

人材派遣会社 K 社（事務系中堅・資本系）

—クリエイティブ系専門業務のキャリア形成—

人材派遣会社 L 社（製造業務系大手・独立系）

—製造業務派遣におけるキャリア形成：ごく一部でみられる可能性—

人材派遣会社 M 社（軽作業系大手・独立系）

—短期・単発で働きたい者から求められる役割：キャリア形成ではない—

人材派遣会社 N 社（常用雇用技術者派遣・独立系）

—育成型の人材ビジネス：常用雇用技術者派遣におけるキャリア形成モデル—

## ● 第三部 資料編

政策に関する意見

調査依頼状

ヒアリング・フェイスシート（事前記入用）

ヒアリング項目

## 参考文献

Kvasnicka, Michael [2005], “Does Temporary Agency Work Provide a Stepping Stone to Regular Employment?” SFB 649 Discussion Paper 2005-031.

Storrie, D. [2002], “Temporary agency work in European Union”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

石田光男[1990]『賃金の社会科学—日本とイギリス—』、中央経済社。

大嶋寧子[2009]「非典型雇用の拡大と労働生産性—諸外国の経験に見る日本の検証課題—」、『みずほ総研論集』、2009年Ⅱ号。

小野晶子[2009]「登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考える—先行調査研究サーベイと企業事例調査から—」、労働政策研究・研修機構ディスカッションペーパーシリーズ（JILPT Discussion Paper）、No.09-04。

木村琢磨[2007]「登録型派遣会社の経営と人的資源管理」、佐藤博樹・高橋康二・木村琢磨『派遣スタッフの就業意識・働き方と人事管理の課題』、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.10。

玄田有史[2009]「正社員になった非正社員—内部化と転職の先に—」、『日本労働研究雑誌』、No.586。

佐藤博樹[2004]「若年者の新しいキャリアとしての『未経験者歓迎』求人と『正社員登用』機会」、『日本労働研究雑誌』、No.534。

島貫智行・守島基博[2004]「派遣労働者の人材マネジメントの課題」、『日本労働研究雑誌』No.526。

島貫智行[2007]「派遣労働者の人事管理と労働意欲」、『日本労働研究雑誌』No. 566。

清水直美[2007]「派遣労働者のキャリアと基幹化」、『日本労働研究雑誌』No.568。

濱口桂一郎[2009]「EU労働者派遣指令と日本の労働者派遣法」、『大原社会問題研究所雑誌』、No.604。



---

労働政策研究報告書 No.124 サマリー

人材派遣会社におけるキャリア管理

—ヒアリング調査から登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考える—

発行年月日 2010年6月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 株式会社 上野高速印刷

---

©2010 JILPT

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)