

派遣労働者の人材マネジメントの課題

島貫 智行

(一橋大学大学院)

守島 基博

(一橋大学教授)

本稿では、近年、日本の労働市場での増加が著しく、また、新しい雇用形態の一つである、派遣労働者に焦点を当て、その雇用枠組みの特殊性がもたらす、人材マネジメント上の課題とそのメカニズムを検討する。派遣労働者という雇用形態は、二つの人材マネジメント主体と、キャリア・パースペクティブの短期性という、従来の正規従業員とは異なる、構造的枠組みを有している。派遣先企業と人材派遣会社という、二つの人材マネジメント主体の存在は、従来一つであった人材マネジメント機能を分割し、人材の調達、育成、評価・処遇という機能で、「人材マネジメントのミスマッチ」を生じさせる。そして、キャリア・パースペクティブの短期性は、そうしたミスマッチを解消するインセンティブを人材マネジメント主体から失わせるために、結果として、ミスマッチは解消されず、派遣労働者の働く意欲やパフォーマンスが低下することが予想される。派遣労働者を有効活用するには、人材マネジメントの相互補完性の観点から、派遣労働者にとっての、人材マネジメントのフレームワークの構築や、人材価値向上のための支援、働くことの納得性の確保を検討する必要がある。

目次

はじめに

派遣労働者の人材マネジメントを考える前提条件

派遣労働者の人材マネジメント課題とそのメカニズ

ム

派遣労働者を有効活用するための人材マネジメント

の視点

まとめ

はじめに

本稿の目的は、近年、日本の労働市場での増加が著しく、また、新しい雇用形態の一つである、派遣労働者（いわゆる「登録型」派遣労働者を指す）に焦点を当て、人材マネジメント上の課題とそれが生じるメカニズムを、検討するものである。

正規従業員、契約社員、パートタイマー、請負労働者等、多様な雇用形態の中で、本稿が、派遣労働者に注目する理由は、一つに、日本の労働市場での派遣労働者の量的増加である。厚生労働省の統計（2004）によれば、派遣労働者の総数は、1990年代後半から急速に増加し、2002年度には、前年比24%増の179万人に達している。これは、厳しい経営環境のもとで、企業が、正規従業員の代替労働力として、派遣労働者の活用を増加していることが、その背景にあると思われる¹⁾。また、1999年12月の派遣業務の原則自由化や、本年3月の物の製造業務への派遣解禁や派遣期間の上限延長等の、一連の規制緩和の流れは、企業にとっての、派遣労働者の活用をいっそう増加させる可能性が高い。

もう一つの理由は、派遣労働者の質的な変化で

ある。従来、派遣労働者等の非正規従業員には、テンポラリーな労働力として、企業内では、非基幹的または周辺の業務を担当させることが多かったが、近年、派遣労働者の専門性や即戦力としての能力・スキルを積極的に評価し、より中核的で基幹的な職務に従事させる企業も現れ始めている。いまだ割合としては少ないが、研究開発やエンジニア、営業等の職種への派遣労働者の活用はその例であろう。

派遣労働者という雇用形態は、概念的には、コンティンジェント・ワーカー（contingent worker）の一形態として位置づけられる（Polivka 等）。一般に、企業が、コンティンジェントな派遣労働者を活用するメリットは、必要な人材を必要な期間だけ人材派遣会社を通じて獲得できるという、人材獲得の容易さと、人材の獲得や教育訓練に要するコストを人材派遣会社が負担することによる、人材活用の低コスト化の二つに集約される。その意味で、派遣労働者の活用は、Atkinson（1985）の主張する、「柔軟な企業モデル」に照らせば、主に、数量的柔軟性を確保することで、人材の供給量や人件費・教育訓練費等のコントロールを容易にし、企業業績の改善に貢献するものと言える。

しかし、前述のような、派遣労働者の活用における質的・量的変化は、派遣労働者の人材マネジメントの位置づけを、正規従業員よりも低コストの代替人材の活用から、企業の戦略達成に貢献する人材の活用への転換を促すだろう。なぜなら、そうした数量的柔軟性の効果は、単に、正規従業員を派遣労働者に置き換えるだけでは不十分であり、その雇用枠組みや特性に適合した人材マネジメントを通じて、派遣労働者の働く意欲を維持し、能力・スキルを発揮させ、一定のコストのもとで、高いパフォーマンスを達成させることで確保されるからである。厚生労働省の調査（2001）でも、派遣先企業と人材派遣会社の、派遣労働者に対する要望として、技能のレベルアップや職場への適応力、仕事のモラルの向上、等が上位にあげられており、働く意欲の維持や能力・スキルの向上が、派遣労働者を有効活用するための課題であることがうかがわれる。

本稿では、こうした問題意識を踏まえて、派遣

労働者という雇用枠組みの特殊性が、派遣労働者個々人にとって、どのような人材マネジメント上の課題を生じさせるのか、を検討していく。その意味で、本稿は、派遣労働者の人材マネジメントを考えるための出発点としての試みである。

派遣労働者の人材マネジメントを考える前提条件

それでは、まず、派遣労働者の人材マネジメントを考えるための前提条件として、派遣労働者という雇用形態が、従来の人材マネジメントが想定する雇用枠組みと比較して、どのような違いがあるのかを整理しよう。従来の人材マネジメントとは、日本の典型的な雇用形態である、正規従業員の雇用枠組みを想定する。

第1は、「人材マネジメント主体」の違いである。正規従業員の場合、人材マネジメントの主体は一つであり、同一の企業との間に雇用関係と使用関係が存在する。一方、派遣労働者の場合には、雇用者と使用者が分離しているために、人材派遣会社との間に雇用関係を結ぶが、使用関係は派遣先企業との間に発生する。すなわち、派遣労働者の、人材マネジメント主体は、派遣先企業と人材派遣会社の二つである。

第2は、「キャリア・パースペクティブ」の違いである。正規従業員は、法的には期間の定めのない労働者とされ、一般に、内部労働市場での仕事経験や教育訓練を通じて、長期的なキャリア開発が行われる。一方、派遣労働者は、期間の定めのある労働者であり、派遣先企業にとって、派遣労働者のキャリア開発へのかかわりは、正規従業員との比較において、相対的に短期となる。これは、派遣労働者との雇用関係が、派遣就業の期間に限られるという点で、人材派遣会社にも同様に当てはまる。すなわち、人材マネジメント主体にとって、派遣労働者のキャリア・パースペクティブは、短期的である。また、派遣労働者のキャリア開発が、企業内部の異動や配置、育成等を通じて行われえないという点で、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言い換えることもで

きるだろう。

このように、派遣労働者という雇用形態は、①二つの人材マネジメント主体と、②キャリア・パースペクティブの短期性、という、従来の正規従業員とは異なる、構造的な枠組みを有している。特に、二つの人材マネジメント主体の存在は、正規従業員や契約社員、パートタイマー等のみならず、請負労働者等の、企業と直接雇用関係を結ばずに労働サービスを提供する労働者との比較においても、他に見られない雇用枠組みである。結果として、派遣労働者の人材マネジメントを考えるには、従来の正規従業員を前提とした人材マネジメントのパラダイムを大きく転換する必要があると考えられる（派遣労働者と正規従業員の雇用枠組みの比較は、表1に整理している）。

派遣労働者の人材マネジメント 課題とそのメカニズム

次に、こうした雇用枠組みが、派遣労働者の人材マネジメントを行う上で、どのような課題をもたらすのか、を検討する。ここでは、派遣先企業が、人材派遣会社を通じて、派遣労働者を獲得する段階から、当該派遣労働者の派遣就業が終了するまでの期間を前提として、人材の調達、育成、評価・処遇という、三つの人材マネジメント機能に焦点を当てて議論する²⁾。

1 人材の調達

第1は、人材の調達機能である。人材の調達は、一般に、採用と呼ばれ、企業が必要とする人材の要件（いわゆる人材のスペック）を明確化し、人材の募集を行い、応募してきた人材を選考する、というプロセスである。

まず、人材要件の明確化は、派遣先企業が行う。

派遣先企業は、派遣労働者に遂行させる職務を決定し、必要な能力やスキル、資質、実務経験等の人材要件を明確化し、人材派遣会社に伝える。

次に、人材派遣会社が、派遣労働者の募集を行う。顧客である派遣先企業（群）の幅広い人材ニーズを踏まえて、登録説明会やホームページ等を通じて、派遣労働者の登録を募る。こうして登録された派遣労働者が、顧客企業に派遣される候補者の人材プールを形成する。通常の正規従業員の募集との違いは、この人材派遣会社による募集が、個別の派遣先企業の人材要件に対応しにくいことであろう。それは、募集の段階では、人材派遣会社は、より多くの派遣先企業の人材ニーズに対応できるように、個別の派遣先企業の人材要件よりも、やや緩やかな人材要件を設定して、派遣労働者の募集を行うからである。

その次に、人材派遣会社は、派遣先企業の個別ニーズに基づいて、その人材要件に合致する派遣労働者を候補者プールの中から選び出し、仕事を紹介する。そして、派遣労働者が、仕事内容に同意すれば、契約が締結される。この派遣候補者プールからの人選と、派遣労働者に対する仕事紹介が、人材の選考に該当する³⁾。

このように、二つの人材マネジメント主体が存在することで、派遣労働者の人材調達機能は、派遣先企業と人材派遣会社とに分割される。この場合、派遣先企業は、人材要件の明確化という役割を担い、派遣先の仕事や職場の情報を豊富に有している。だが、派遣労働者の募集と選考に関与できないために、人材派遣会社が、どのような派遣候補者の人材プールを有しているのか、その候補者プールからどのように派遣労働者を選んでいるのか、また、仕事紹介の段階で派遣労働者との間でどのようにコミュニケーションしているのか、等については、十分に知ることはできない。

表1 人材派遣の構造的枠組み——派遣労働者と正規従業員の比較

		派遣労働者	正規従業員
1	人材マネジメントの主体	派遣先企業（指揮命令者）	同一企業 （雇用主 = 指揮命令者）
		人材派遣会社（雇用主）	
2	キャリア・パースペクティブ	短期	長期
		内部労働市場活用程度低い	内部労働市場活用程度高い

一方、人材派遣会社は、人材の募集と選考の役割を担い、派遣労働者の能力・スキルや就業意識、価値観等に関する情報を豊富に有している。しかし、人材要件の明確化には関与できないために、派遣先の仕事を遂行するには、どのような能力・スキルを持つ派遣労働者が必要なのか、また、派遣先の文化や職場の雰囲気には、どのような就業意識や価値観の派遣労働者が適合するのか、等については、十分な情報を持っていない。

こうした人材マネジメントの機能分割は、派遣労働者の調達における、職務と人材のミスマッチを生じさせる可能性が高い。派遣先企業は、派遣労働者の能力・スキルや就業意識等の情報が少ないために、人材要件に合致する人材がプールされた人材派遣会社を見つけて、派遣を依頼することができない。また、人材派遣会社も、仕事や職場の情報が少ないために、派遣先企業の人材要件に合致した派遣労働者を供給することができない。

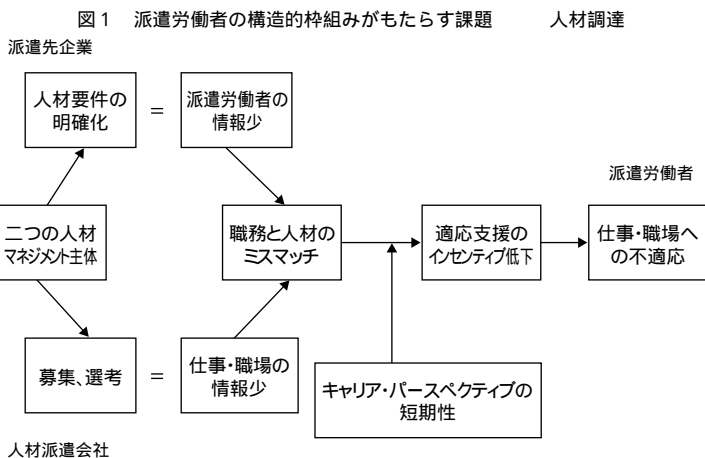
そして、キャリア・パースペクティブの短期性は、派遣先企業と人材派遣会社の双方にとって、こうした職務と人材のミスマッチを解消することをいっそう難しくする。なぜなら、企業と人材との短期的な関係は、派遣先企業と人材派遣会社の双方に、一定の時間とコストをかけて、人材を仕事や組織に適応させていくという、適応を支援するインセンティブを失わせる。むしろ、それは、仮に、職務と人材のミスマッチが生じた場合に、人材マネジメント主体を、職務と人材が適合するための支援を行うことよりも、職務に適合する可

能性のある、他の人材と取り替える方向に向かわせる。人材派遣会社は、必ずしも、人材要件に合致する派遣労働者を人選せずに、派遣労働者が仕事を受諾するよう、本人にとって都合のよい情報だけを提供するようになる。また、派遣先企業は、受入れた派遣労働者に対して、期待する能力・スキルや職場での役割を理解してもらうための努力を怠り、仮に、派遣労働者が仕事や組織に適合しないと判断すれば、派遣労働者とコミュニケーションせずに、契約を打ち切り、他の派遣労働者との交代を要求するようになる。

その結果、人材調達における、職務と人材のミスマッチは、解消されない可能性が高い。その場合、派遣労働者は、就業前の期待や予測と、就業後の現実とのギャップに大きなショック（いわゆるリアリティショック）を受け、働く意欲を低下させ、期待されるパフォーマンスを発揮することはできないだろう（こうした人材マネジメント課題が生じる一連のメカニズムは、図1に示している）。

2 人材の育成

第2は、人材の育成機能である。一般に、人材の職務遂行の能力・スキルには、企業特殊的（firm-specific）能力・スキルと、汎用的（general-purpose）能力・スキルがあるが、派遣労働者等の、労働市場で相対的に流動性が高いとされる労働者には、他の企業でも広く活用することが可能な、汎用的能力・スキルが必要とされる。派遣労働者の人材育成や能力開発が、こうした汎用的能



力・スキルの維持・向上を意味するとすれば、人材派遣会社が提供する、OAスキルやビジネスマナー、簿記や英語等の教育訓練プログラムは、派遣労働者にとっての、汎用的なスキルや知識の獲得を支援するものである。また、派遣先企業での仕事経験は、派遣労働者が、こうして獲得した能力・スキルを、実践を通じて維持・向上させる場と位置づけることができる。人材育成の中で通常用いられる、OJT (On the Job Training) と Off-JT (Off the Job Training) の区分に従えば、派遣労働者にとっての、OJT とは、派遣先企業での実際の業務遂行であり、又、Off-JT は、人材派遣会社の教育訓練ということになる。

こうした人材マネジメントの機能分割は、派遣労働者の育成における、内容(どのような能力・スキルを育成する必要があるのか)と方法(どのような方法で能力・スキルを育成するのか)のミスマッチを生じさせる可能性が高い。別の言い方をすれば、派遣先企業が、人材派遣会社に期待する、派遣労働者の能力・スキルの内容と、人材派遣会社が、派遣労働者の能力・スキル育成のために用いる方法との間に、ズレが生じる可能性が高いということである。

なぜなら、実際には、派遣労働者は、人材派遣会社の教育訓練を通じて獲得した汎用的能力・スキルだけでは、派遣先企業の職務を遂行することは難しいからである。派遣労働者が、派遣先企業ごとに異なる仕事を遂行するためには、その汎用的能力・スキルを、当該派遣先企業の仕事の特殊性に、その都度適応させていくことが必要になる。多くの派遣先企業は、汎用的能力・スキルに加えて、こうした僅かな企業特殊な能力・スキルを持つことを、派遣労働者に期待する。だが、前述の人材マネジメントの機能分割によって、こうした汎用的能力・スキルの、企業特殊な適応を支援する役割が、派遣先企業と人材派遣会社の何れの人材マネジメント主体にも担われないことが考えられる。

派遣先企業は、仕事経験の提供という役割を担い、仕事内容に関する豊富な情報を有しているが、教育訓練には関与していないために、人材派遣会社が、派遣労働者に対して、汎用的能力・スキル

だけでなく、当該派遣先企業での職務遂行に十分な能力・スキルまで育成することを期待する。

一方、人材派遣会社は、教育訓練の提供という役割を担い、教育訓練を通じて育成できる能力・スキル等に関する豊富な情報を有している。しかし、派遣先企業の仕事内容には関与できないため、職務遂行のために、どのような能力・スキルを育成しておく必要があるのか、十分な情報を持っていない。そのために、人材派遣会社は、派遣先企業の仕事の特殊性に対応できるだけの、教育訓練を提供することができない。

そして、キャリア・パースペクティブの短期性は、派遣先企業と人材派遣会社の双方にとって、こうした育成の内容と方法のミスマッチを解消することをいっそう難しくする。なぜなら、企業と人材との短期的な関係は、派遣先企業と人材派遣会社の双方に、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、能力開発(人的資本投資)のインセンティブを失わせる。むしろ、それは、能力開発の主体と責任を、人材マネジメント主体から、働く個人へと大きくシフトさせる。派遣先企業は、派遣労働者に対して、仕事経験を通じた、能力・スキル開発の支援を行わなくなる。また、人材派遣会社は、汎用性の高い教育訓練のカリキュラムをとりそろえて、派遣労働者の自主性に任せて受講させること以外に、派遣労働者の能力開発やスキルアップの支援を行わなくなる。こうしたことは、同時に、人材派遣会社にとっては、より多くの派遣先企業に人材を供給するために、汎用性の高い派遣労働者を育成するインセンティブにもなり得る。

その結果、人材育成における、内容と方法のミスマッチは、解消されない可能性が高い。その場合、派遣労働者は、派遣先の職務遂行に必要な能力・スキルを発揮することは困難になり、期待されるパフォーマンスを達成することはできないだろう(こうした人材マネジメント課題が生じる一連のメカニズムは、図2に示している)。

3 人材の評価・処遇

第3は、人材の評価・処遇機能である。人材の評価と処遇は、目標管理(MBO)の仕組みに従え

ば、まず期初に、一定期間の目標を設定し、期末に、目標の達成度合いに基づく評価を行い、その評価結果を本人にフィードバックするとともに、賃金や昇進等の報酬に反映させる、というプロセスになる。

この評価・処遇のプロセスに即して言えば、まず、派遣先企業が、就業開始後、派遣労働者に対して、期待役割を提示する。そして、契約期間の満了が近くなると、期間全体を通じての仕事ぶりや成果に対する評価を行い、その評価結果が人材派遣会社を経由して、派遣労働者にフィードバックされる。こうした契約期間の評価機能は、原則として、派遣先企業の役割である。

そして、評価結果が反映される処遇には、大きく分けると、金銭的報酬（賃金）と、仕事による報酬の二つがある。まず、派遣労働者の賃金は、一般に、職務給であり、派遣職種や派遣先での仕事内容に応じて決定される。派遣労働者の能力・スキルの伸長や仕事の成果等は、直接的には賃金には反映されない⁴⁾。また、仕事を通じた報酬とは、就業機会の提供を意味するが、これには、契約更新によって現在の派遣先での仕事を継続することと、他の派遣先の仕事を紹介することの二つがある⁵⁾。ここに挙げた処遇機能は、原則として、人材派遣会社の役割である。

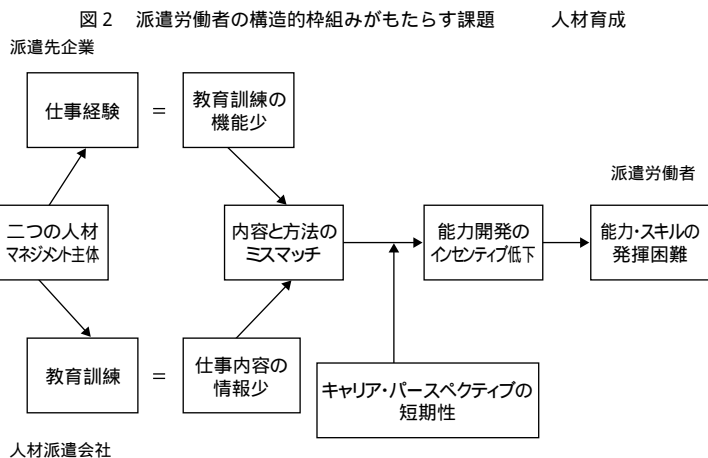
このように、評価と処遇の機能もまた、派遣先企業と人材派遣会社とに分割される。派遣先企業は、評価の役割を担い、派遣労働者の日常の仕事ぶりをモニターすることで、仕事を遂行する態度

や成果、等に関する豊富な情報を有している。だが、処遇には関与できず、派遣労働者の評価情報を反映させるための、インセンティブの仕組みをデザインすることができない。

一方、人材派遣会社は、処遇の役割を担い、インセンティブの仕組みをデザインすることは可能であるが、派遣労働者が、派遣先でどのような働きぶりなのか、どのような成果を發揮しているのか、等については、十分な情報を有していない。

こうした人材マネジメントの機能分割は、派遣労働者の評価・処遇における、貢献と対価のミスマッチを生じさせる可能性が高い。派遣先企業は、処遇に関与できないために、派遣労働者の評価情報を、その報酬に反映することができない。また、人材派遣会社は、派遣労働者の仕事ぶりや成果に関する情報が少ないために、派遣労働者に対して、インセンティブとしての報酬を適切に与えることが難しくなる。

そして、キャリア・パースペクティブの短期性は、派遣先企業と人材派遣会社の双方にとって、こうした貢献と対価のミスマッチを解消することをいっそう難しくする。なぜなら、企業と人材との短期的な関係は、派遣先企業と人材派遣会社の双方に、一定の時間とコストをかけて、企業と人材との相互信頼に基づく、長期的な決済関係を構築するインセンティブを失わせる。むしろ、それは、人材マネジメント主体を、経済的価値に基づく、短期的な決済関係を重視する方向に向かわせる。派遣先企業は、目標設定からフィードバック



に至るまでの、一連の評価のプロセスを実行せず
に、派遣労働者に対して、単に成果や結果だけを
要求するようになる。また、人材派遣会社は、短
期的な、金銭的報酬の活用に依存するようになる。
そして、長期的なキャリアを通じた、仕事による
報酬をインセンティブとして提供することが少な
くなる。

その結果、評価・処遇における、貢献と対価の
ミスマッチは、解消されない可能性が高い。その
場合、派遣労働者は、自分の仕事ぶりや貢献度
に対する評価と、その結果として得られる報酬と
のバランスに納得性を感じることができず、働く
意欲を大きく低下させてしまうだろう(こうした
人材マネジメント課題が生じる一連のメカニズムは、
図3に示している)。

このように、人材の調達、育成、評価・処遇と
いう、何れの人材マネジメント機能においても、
派遣労働者という雇用形態の構造的な枠組みが、
人材マネジメントの課題をもたらすメカニズムが
推論される。

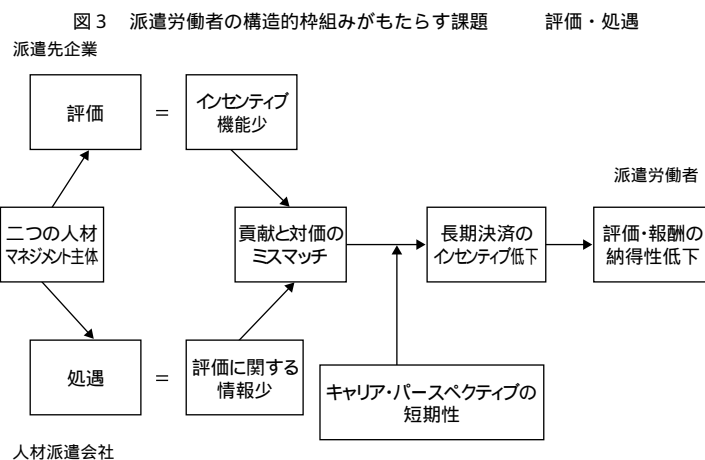
このメカニズムは、図4に示されるように、二
つの人材マネジメント主体が存在することに起因
する。従来、一つの人材マネジメント主体が保
持していた人材マネジメント機能が、派遣先企業
と人材派遣会社という二つの人材マネジメント
主体に分割されることは、個々の人材マネジ
メント主体にとって、人材マネジメント機能と
それに伴う人材マネジメント情報の制約をもた
らす。そして、こうした人材マネジメントの機
能分割は、人材の

調達や育成、評価・処遇の各機能において、い
わば「人材マネジメントのミスマッチ」とも言
うべき課題を生じさせる。

例えば、調達では、派遣先企業は、人材要件
の明確化という機能を有するが、派遣労働者
に関する情報が少ないために、人材要件に合
致する人材がプールされた人材派遣会社を見
つけて、派遣を依頼することができない。一
方、人材派遣会社は、人材の募集と選考の
機能を有するが、派遣先の仕事や職場の情
報が少ないために、派遣先の人材要件に合
致した派遣労働者を供給できない。こうし
て、調達における、職務と人材のミスマッ
チが生じる。

また、育成では、派遣先企業は、仕事経験
の提供という機能を有するが、教育訓練に
関与していないために、その派遣先企業
の仕事を遂行するために十分な能力・スキ
ルが、人材派遣会社で育成されることを
期待する。一方、人材派遣会社は、教育
訓練を提供する機能を有するが、仕事内
容に関する情報が少ないために、派遣先
での職務遂行に必要な能力・スキルを育
成するための、十分な教育訓練を提供で
きない。こうして、育成における、内容
と方法のミスマッチが生じる。

さらに、評価と処遇では、派遣先企業は、
評価の機能を有するが、処遇に関与でき
ないために、派遣労働者の評価情報を、
その報酬に反映することができない。ま
た、人材派遣会社は、処遇の機能を有
するが、派遣労働者の仕事ぶりや成果
に関する情報が少ないために、インセン
ティブとして



の報酬を適切に与えることが難しくなる。こうして、評価と処遇における、貢献と対価のミスマッチが生じる。

本来、派遣先企業と人材派遣会社は、こうした人材マネジメント機能を阻害するミスマッチを解消しようとするだろう。しかし、派遣労働者のキャリア・パースペクティブの短期性は、こうしたミスマッチを、一定の時間とコストをかけて解消するインセンティブを、派遣先企業と人材派遣会社の双方から失わせる可能性が高く、その結果、ミスマッチの解消が、非常に困難になることが予想される。

例えば、調達では、人材マネジメント主体は、仮に職務と人材の不適合が生じた場合に、職務と人材の適合を支援するよりも、より適した人材を求めて、既存の人材を取り替える方向に向かうようになる。また、育成では、派遣先での職務遂行に必要な能力開発の責任を、企業（人材マネジメント主体）から、働く個人に負わせるようになる。さらに、評価と処遇では、派遣労働者のキャリア開発を通じての長期的な決済関係よりも、金銭的報酬に基づく短期的な決済関係を重視するようになる。

そして、ミスマッチが解消されない場合、派遣労働者は、自分の仕事や組織に適応することが困難になり、派遣労働者として働く上で必要な能力・スキルを発揮することもできなくなる。また、自分の働きぶりや貢献度に対する評価と、受け取る

報酬とのバランスに納得性を感じることもできなくなる。その結果、派遣労働者の働く意欲やパフォーマンスは大きく低下してしまうことが考えられる（表2は、こうした人材マネジメント課題が生じるメカニズムを、人材マネジメント機能ごとに整理したものである）。

4 事例紹介

ここで、こうした推論を支持する、いくつかの事例を紹介しよう。以下は、派遣労働者本人に対する聞き取り調査から得られた、派遣労働者の人材マネジメント課題を顕著に示している事例である⁶⁾。

第1は、大手食品メーカーで一般事務として働く、派遣労働者Aさん（女性・31歳）の事例である。Aさんは、人材派遣会社から、職種や勤務時間、勤務地等が全て自分の希望に合致する仕事を紹介された。しかし、派遣先での就業を開始してみると、上司からは、書類作成やファイリングだけでなく、コピーやお茶くみを指示されることも多く、また、ほぼ毎日のように残業を命じられた。職場の人に相談できず、悩んだAさんは、人材派遣会社に相談したが、状況はいまだに改善されていない。

こうしたことに、Aさんは、「人材派遣会社からは、通常は定時で仕事が終わると聞かされていた。こんなに残業が多いなんて、話が違う」「書類作成が中心というから喜んで仕事を引き受けた

図4 派遣労働者の人材マネジメント課題が生じるメカニズム

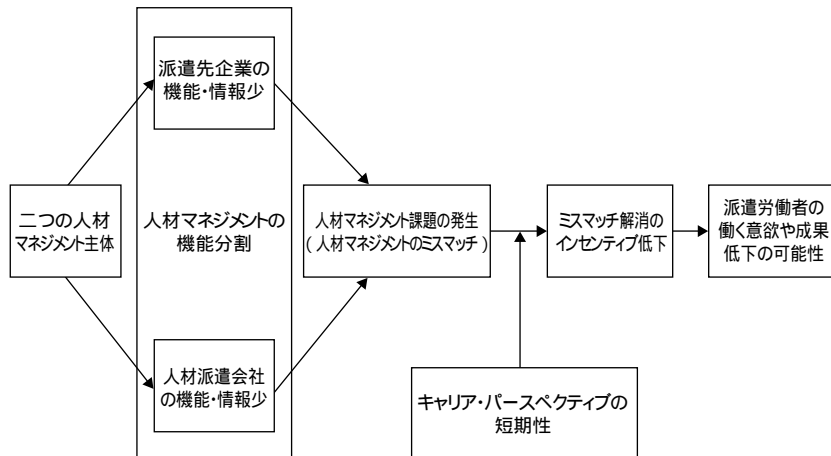


表2 人材マネジメント機能ごとの課題とメカニズム

人材 マネジメント 機能	二つの人材マネジメント主体の影響		キャリア・パースペクティブの 短期性の影響	派遣労働者に与える インパクト
	機能分割 (上段：派遣先/下段：派遣元)	人材マネジメントの ミスマッチ		
調達	人材要件の明確化	職務と人材の ミスマッチ	適応支援の インセンティブ低下	仕事や職場への 不適応
	募集、選考			
育成	仕事経験	内容と方法の ミスマッチ	能力開発の インセンティブ低下	能力・スキルの 発揮困難
	教育訓練			
評価・処遇	評価 (目標設定からフィードバックまで)	貢献と対価の ミスマッチ	長期決済の インセンティブ低下	評価・報酬の 納得性低下
	処遇 (金銭的又は仕事による報酬)			

のに、コピーやお茶くみをさせられるとは思って
いなかった」と、事前の期待や予想と、現実との
ギャップに不満をもらすと共に、「上司からは何
の説明もないし、職場の人たちとの会話もほとん
どない。いまだに職場になじめない」と、派遣先
でのコミュニケーション不足に不安を述べている。
こうしたAさんのコメントは、人材調達におけ
る、職務と人材のミスマッチが、人材マネジメン
ト主体によって解消されないために、派遣労働者
が、仕事や職場に適応できない様子を示している
と言える。

第2は、大手鉄鋼メーカーで一般事務として働
く、派遣労働者Bさん(女性・27歳)の事例であ
る。Bさんは、事務補助の仕事が続けたいとの希
望を持っており、日ごろから人材派遣会社のOA
スキル講座を受講していた。Bさんは、損害保険
会社の事務経験はあったが、鉄鋼メーカーで働く
のは初めてであり、実際に就業を始めてみると、
それまで経験した金融業界の事務とは違う面が多
く、思うような仕事ができない。また、仕事内容
は、伝票処理とファイリングが中心で、書類や資
料作成は極めて簡単なものに限られていた。

こうしたことに、Bさんは「鉄鋼業界の専門用
語を覚えるのが大変」「経理システムの使い方が
わからず苦勞した」「以前働いていた会社とは、
仕事のやり方が全く違う」と、派遣先での職務遂
行の難しさを述べるとともに、「せっかくOA研
修にも通っていたのに、今の仕事で求められる
OAスキルのレベルは低すぎる。この仕事を続け
ても、全く自分のスキルアップにつながらない」

と、派遣先の仕事内容では、自分のスキルを十分
に発揮できないことを不満に挙げている。こうし
たBさんのコメントは、人材育成における内容
と方法のミスマッチが、人材マネジメント主体に
よって解消されないために、派遣労働者の、能力・
スキルの発揮を困難にしている様子がうかがわれ
る。

第3は、精密機器販売会社で営業事務として働
く、派遣労働者Cさん(女性・30歳)の事例であ
る。Cさんは、現在の派遣先での仕事を続けても
うすぐ1年半になる。この間、数回の契約更新を
してきたが、時給は、派遣開始当初の金額のまま
で据え置きとされてきた。今期の契約期間が満了
に近づくころ、人材派遣会社から、契約の打ち切
りが一方的に伝えられた。Cさんは、人材派遣会
社に、新たに仕事を紹介してくれるよう依頼をし
たが、まだ次の仕事は見つかっていない。

こうしたことに、Cさんは、「契約満了の時期
が近くなると、契約更新か打ち切りか、結果だけ
を知らされる。自分の働きぶりがよかったのか、
悪かったのか、よくわからない」「同じ派遣社員
でも、その仕事ぶりは、人によってかなり違う。
全員が同じ時給というのは納得がいけない」「今
の派遣先で一生涯懸命に働いても、正社員になれる
わけでもない。人材派遣会社が、次に、希望する
仕事を紹介してくれるとも限らない」と自分の
評価や報酬に対する不満を述べている。こうした
Cさんのコメントは、人材の評価と処遇における、
貢献と対価のミスマッチが、派遣労働者の、評価・
報酬に対する納得性の確保を困難にしている様子

が推察される。

派遣労働者を有効活用するための 人材マネジメントの視点

こうした派遣労働者の人材マネジメント課題を踏まえて、今後、派遣労働者を有効活用していくために必要と思われる人材マネジメントの視点を、いくつか仮説的に提示する。

まず、派遣労働者の調達、育成、評価・処遇という、人材マネジメント機能を、一つの人材マネジメント・サイクルとして機能させることが必要である。こうした人材マネジメント・サイクルの重要性は、長期的に内部労働市場の仕組みを活用する、正規従業員の人材マネジメントを除いては、あまり議論されてこなかった。だが、今後は、派遣労働者等のような、企業との関係が短期的なタイプの労働者についても、こうした一連の人材マネジメント・サイクルの仕組みが必要になる。ただ、本稿でも議論したように、派遣先企業と人材派遣会社が、短期的な時間軸で派遣労働者の活用を考える限り、こうした人材マネジメント・サイクルを機能させることは難しい。派遣労働者の活用が、派遣先企業と人材派遣会社との企業間取引を通じて成立するならば、そこには、長期的な視点での、人材マネジメント主体間の提携メカニズムが必要になると考えられる。派遣労働者を有効活用するためには、こうした人材マネジメント主体間のパートナーシップを基礎としながら、人材の調達、育成、評価・処遇という機能ごとの連関を確保し、これらを一連の人材マネジメント・サイクルとして機能させるための、派遣労働者の人材マネジメントのフレームワークを構築する必要があるだろう。

そして、こうした長期的な視点での人材マネジメントのフレームワークを考える上では、派遣労働者としての人材価値を高めるための支援が重要になる。派遣先企業と人材派遣会社の長期的な関係が維持されるためには、派遣労働者が、能力・スキルを継続して発揮できるように、そのキャリアを通じて人材価値を高めていくことが不可欠だからである。本稿では、詳しく議論できなかった

が、長期的な観点での、派遣労働者の人材育成や能力開発は、派遣労働者の能力・スキルの維持・向上に貢献するとともに、人材マネジメント主体にとっての、人的資本投資の効率性の確保につながる。派遣先企業が関与できる能力開発の期間が限られていることを前提とすれば、もう一方の主体である、人材派遣会社が、従来の教育訓練を充実させることに加え、中長期的な観点から、派遣労働者のキャリア開発を支援することが必要になる。とりわけ、教育訓練との相乗効果を高めるための、仕事経験の連続性の確保や、派遣労働者の自律性を促すための、キャリア開発を考える場の提供が、重要になるとと思われる。その場合には、正規従業員のような、一つの企業内での育成にとどまらない、仕事経験と教育訓練の連関を確保するための、人材マネジメント主体間のパートナーシップやネットワークの役割を検討することが必要になるかもしれない。

さらに、今までの論点とは直接的には結びつかないが、こうした派遣労働者の積極的な活用を考える前提として、派遣労働者にとっての、働くことの納得性を確保することが必要になる。働くことの納得性は、働く個人にとって、自ら主体的に仕事にコミットし、自分の働く組織に対する信頼を維持するための基礎となる。ただし、ここで言うところの、働くことの納得性とは、職種や労働条件等の、明示的な契約についての納得性に限らない。派遣労働者としての働きがいや働きやすさ、自分の仕事ぶりに対する評価と報酬、人材価値を向上させるための能力開発の機会など、自分が働く組織からの、すべての人材マネジメントに対する期待に基づく心理的な契約概念であろう（Rousseau, 1995, Morishima, 1996 等）。こうした働く個人の納得性に関する議論は、派遣労働者に限らず、パートタイマー等の非正規従業員の人材マネジメントにおいても、近年重要な論点となっている（篠崎・石原・塩川・玄田, 2003 等）。納得した働き方は、処遇の公平性や、労働者としての尊厳を確保することで実現される。派遣労働者にとっての、働くことの納得性を確保するための方法論は、今後検討していかなければならない、重要な人材マネジメント課題の一つである。

これらの人材マネジメントの視点は、派遣労働者の雇用枠組みを前提とした場合に、派遣先企業と人材派遣会社にとっての、人材マネジメントの柔軟性を確保すると同時に、派遣労働者の働く意欲の維持やパフォーマンスの向上に貢献すると思われる。ただし、忘れてならないのは、ここに仮説的に提示した、いくつかの視点は、いずれも、派遣先企業と人材派遣会社による、人材マネジメントの相互作用を通じて実現されるということである。派遣労働者の有効活用を考えていくためには、こうした派遣先企業と人材派遣会社による、人材マネジメントの相互補完性の視点が必要になるだろう。

ま と め

1 結 論

本稿では、近年、日本の労働市場で急増しており、また、新しい雇用形態の一つである、派遣労働者に焦点を当て、その人材マネジメントを考える基礎としての議論を展開した。

まず、派遣労働者という雇用形態には、①二つの人材マネジメント主体と、②キャリア・パースペクティブの短期性、という、従来の典型的な雇用形態である、正規従業員とは異なる、構造的な枠組みが存在することを指摘した。

次に、こうした雇用枠組みが、派遣労働者の人材マネジメントにもたらす課題と、そうした課題が生じてくるメカニズムについて、人材マネジメント機能の観点から検討した。派遣先企業と人材派遣会社という、二つの人材マネジメント主体の存在は、従来一つであった人材マネジメント機能を二つに分割し、いわば「人材マネジメントのミスマッチ」とも言うべき人材マネジメント課題を生じさせる。それは、①調達では、職務と人材のミスマッチ、②育成では、内容と方法のミスマッチ、そして、③評価と処遇では、貢献と対価のミスマッチとして現れる。そして、派遣労働者のキャリア・パースペクティブの短期性は、こうしたミスマッチを、一定の時間とコストをかけて解消するインセンティブを、派遣先企業と人材派遣会社

の双方に失わせ、その結果、ミスマッチの解消が非常に困難になる可能性が高いことを、事例紹介を交えながら、推論した。

その上で、こうした人材マネジメント課題とそのメカニズムを踏まえて、派遣労働者を有効活用するための、人材マネジメントの視点を仮説的に提示した。派遣労働者にとっての、人材マネジメント・サイクルの構築や、人材価値向上のための支援、そして、働くことの納得性の確保等は、今後、派遣労働者の有効活用を考えていく場合に必要な視点と考えられる。その場合には、派遣先企業と人材派遣会社による、人材マネジメントの相互補完性の視点が重要になるだろう。

2 今後の研究課題

最後に、今後の派遣労働者の人材マネジメント研究の課題を、数あるなかから、以下2点を指摘しておきたい。

まず、本稿では、派遣先企業と人材派遣会社という、二つの人材マネジメント主体に焦点を当てて議論を展開したが、実際には、人材マネジメント主体の中にも、いくつかの行為者が存在する。例えば、人材派遣会社では、仕事紹介時は仕事紹介担当者（一般には、コーディネーターと呼ばれる）、就業期間中は営業担当者、というように、派遣労働者の就業プロセスの時間的推移に伴い、人材マネジメントの行為者は変化している。こうした派遣労働者の就業フローの観点から、人材マネジメント主体やその行為者を整理することで、派遣労働者の人材マネジメントを、より丁寧に検討することができるだろう。

また、キャリア・パースペクティブの短期性の観点で言えば、個々の人材マネジメント主体にとっての、派遣労働者の有効活用の意味合いが異なることが予想される。派遣先企業は、契約期間内に、派遣労働者が、コストに見合った、高いパフォーマンスを発揮することを期待するだろうが、人材派遣会社にとっては、そうした特定の派遣先企業での、短期的なパフォーマンスと同様に（あるいは、それ以上に）、中長期的な観点から、人材価値の高い派遣労働者を確保し活用していくことのほうが、むしろ重要かもしれない。派遣労働者の人

材マネジメントを考える場合には、こうした人材マネジメント主体にとっての便益の違いを踏まえて検討する必要があるだろう。こうした研究課題については、別稿に譲り、改めて検討することにしたい。

- 1) 企業側の理由と併せて、派遣労働者という働き方を自発的に選択する人たちが増えているという、働く側の意識の変化もある(佐藤, 1998等)。
- 2) 評価と処遇を異なる人材マネジメント機能として扱うべきとの考え方もあろうが、本稿では、評価と処遇を一連のプロセスと捉えて、一つの人材マネジメント機能として扱っている。
- 3) 派遣労働者に対するヒヤリングによれば、派遣先企業は、複数の人材派遣会社に派遣依頼(オーダー)を出し、各社から派遣候補者を提示させ、事前打ち合わせと称して事前面接を実施した上で、派遣労働者の受け入れを決定していることが多い。こうした事前面接は、人材の選考機能の一部を、派遣先企業が担っていることを意味するが、その場合にも、各々の人材派遣会社が、派遣候補者の人選を行っているという点で、人材の選考機能の大部分は、人材派遣会社にあると言える。
- 4) 派遣労働者に対するヒヤリングによれば、人材派遣会社の中には、派遣労働者の同一派遣先企業での就業期間が長期間に及ぶ場合や、派遣先企業からの派遣料金がアップした場合に、派遣労働者の賃金(一般には、時間給)を引き上げることがある。だが、こうしたことは、派遣労働者への個別のインセンティブ付与の結果であり、派遣労働者の賃金管理の仕組み自体が、人材派遣会社ごとに大きく異なるわけではない。なお、派遣労働者の場合、一般に、賞与や手当は支給されないことが多いようである。
- 5) 契約更新の可否は、実質的には派遣先企業が決定しているという点で、派遣先企業の処遇と考えることもできる。だが、同じ派遣先企業の契約更新も、他の派遣先企業の仕事紹介も、就業機会の提供という意味では、同じ仕事を通じての報酬と考えられるため、ここでは、人材派遣会社の処遇として扱っている。なお、派遣労働者の場合、派遣先企業や人材派遣会社での昇進や昇格等の報酬は想定されていない。
- 6) 本稿で紹介する三つの事例は、筆者による、派遣労働者に対する聞き取り調査の一部である。この調査は、今日の登録型派遣労働者を構成する中心的な属性を踏まえて、事務系職種(OA機器操作、ファイリング、一般事務等)、20~30歳代、女性、という三つの属性を有する、派遣労働者30名を対象として、2002年10月から2003年12月にかけて実施された。調査対象者には、派遣労働者として、これまでに経験

した職務内容や職場の実態、派遣先企業や人材派遣会社による人材マネジメントの違い、等についての聞き取りを行った。聞き取りにご協力頂いた派遣労働者の皆さんには、この場を借りて、御礼申し上げたい。

参考文献

- 阿部正浩(2001)「企業の求人募集——企業情報の出し方とマッチングの結果」『日本労働研究雑誌』第495号。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 厚生労働省(2004)『労働者派遣事業報告集計結果』。
- 厚生労働省(2001)『労働者派遣事業実態調査結果報告』。
- 日本労働研究機構(2000)『労働力の非正社員化、外部化の構造とメカニズム』。
- 日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所(2001)『多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究報告書』。
- 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』第462号。
- 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史(2003)「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』第512号。
- (社)日本人材派遣協会編(2004)『人材派遣 新たな舞台——人材派遣白書2004年版』東洋経済新報社。
- (社)日本人材派遣協会登録型派遣労働者実態調査委員会(2001)『登録型派遣労働者の就労実態と就労意識』。
- 菅野和夫(2002)『新・雇用社会の法』有斐閣。
- Atkinson, J. (1985) "Flexibility Uncertainty and Manpower Management", *IMS Report No. 89*, Brighton Institute of Manpower Studies.
- Morishima, M. (1996) "Renegotiating Psychological Contracts: Japan Style," in Cooper, Gary L. and Denise M. Rousseau, *Trends in Organization Behavior*, Vol. 3, John Wiley & Sons.
- Polivka, A. E. (1996) "Contingent and Alternative Work Arrangement, Defined", *Monthly Labor Review*, Vol. 119, No. 10.
- Rousseau, D. M. (1995) "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements," Sage Publications.
- Summers, C. V. (1997) "Contingent Employment in the United States", *Comparative Labor Law Journal*, Vol. 18, No. 4.

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院商学研究科博士課程
在学中。人的資源管理論専攻。

もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授。最近の主な著書に『人材マネジメント入門』(日経文庫, 2004年)。人的資源管理論専攻。