

派遣労働者の人事管理と労働意欲

島貫 智行

(山梨学院大学専任講師)

本論ではわが国の登録型派遣の中心である事務系職種の派遣労働者に焦点を当てて、派遣労働における人事管理のありかたを検討する。派遣労働の構造的特徴である人事機能の分離に注目し、派遣先と派遣元による人事管理が派遣労働者の労働意欲に与える影響を統計的に分析した結果、派遣先と派遣元の人事管理はともに労働意欲に正の影響を与えるが、労働意欲のタイプや調達、育成、評価・処遇などの個別機能ごとに派遣先と派遣元の人事管理の影響が異なることが明らかになった。派遣労働者の労働意欲を高めるためには、派遣先と派遣元による企業間関係に基づく人事管理の観点から、調達や育成、評価・処遇等の人事機能の内容と役割分担をあわせて検討する必要がある。

目次

- I はじめに
- II 分析枠組み
- III 分析
- IV 追加分析
- V まとめ

I はじめに

本論の目的は、派遣労働者の労働意欲に焦点を当てて、派遣労働における人事管理のありかたを検討することである。派遣労働者を活用する企業（以下、派遣先）と派遣先に派遣労働者を配置する人材派遣会社（以下、派遣元）の人事管理が彼らの労働意欲に与える影響を、個票データを用いて統計的に明らかにする¹⁾。

現在わが国の雇用形態は多様化しており、企業にとっては多様な人材活用が可能になっている。正規従業員（以下、正社員）や契約社員、パートタイマーなどの企業が直接雇用する労働者から、フリーランサーやインディペンデント・コントラクターと呼ばれる個人請負に至るまで人材活用の選択肢は幅広い²⁾。本論では雇用から自営の中で

派遣労働を取り上げて人事管理のありかたを検討する³⁾。

わが国の派遣労働は登録型派遣が中心であり、2005年度の派遣労働者数は約255万人（常用換算124万人）である。登録型派遣の大きな割合を占めるのが事務用機器操作や財務処理、ファイリングなどの事務系職種に従事する派遣労働者である（高橋，2006a）⁴⁾。本論ではこうした状況に鑑み、登録型派遣の中心的な職種である事務系職種の派遣労働者に焦点を当てる。

厚生労働省『派遣労働者実態調査』（2005）によれば、派遣先が派遣労働者を活用する目的は「欠員補充等必要な人員を迅速に確保できるため」（74.0%）や「一時的・季節的な業務量の変動に対処するため」（50.1%）が中心である。Atkinson（1985）の柔軟な企業モデルに従えば、数量的柔軟性の確保といえる。だが、派遣先が派遣労働者を活用することで数量的柔軟性を確保したとしても、必ずしも派遣労働者の高い生産性を引き出すとは限らない。派遣労働者が高い生産性を発揮するには、彼らが高い労働意欲を維持して就労することが前提条件となるからである。（佐藤，2004：今野・佐藤，2002）。また、派遣労働者の生産性や

その前提となる労働意欲は、派遣先を顧客として人材派遣ビジネスを営む派遣元にとっても関心が高い。派遣労働者の労働意欲を高めることは、派遣先と派遣元の双方に重要な課題である。

だが、派遣労働者の労働意欲を高めることは容易なことではない。派遣労働という雇用形態では、派遣労働者に対する人事管理の担い手が派遣先と派遣元に分かれるために、各々が実行可能な人事管理機能（以下、人事機能）が限られてしまうからである。例えば、労働意欲を高める方法として、仕事の割当てと賃金管理の2つを取り上げよう（守島，2004）。正社員のような直接雇用の労働者であれば、企業は仕事の割当てと賃金管理の両方を活用して労働意欲を高められる。だが、派遣労働では、派遣先は派遣労働者への仕事の割当てや日常の進捗管理を行っても賃金管理を行うことはできないし、逆に派遣元は派遣労働者の賃金管理を行っても仕事の割当てや進捗管理を行うことはできない。では、派遣先と派遣元は人事機能が限られたなかでどのように派遣労働者の労働意欲を高められるのだろうか。以下ではこの問いを考えるために派遣労働という雇用形態の構造的特徴を踏まえた分析枠組みを提示する。

II 分析枠組み

派遣労働という雇用形態の特徴は、派遣先と派遣元、派遣労働者という三者関係にある（山川，2003）。正社員やパートタイマー等の労働者が同一企業との間に指揮命令関係と雇用関係にあるのとは異なり、派遣労働者は派遣元と雇用関係を結びながら、派遣先と指揮命令関係に置かれる。これは、従来は一つの企業が有していることが当然とされてきた人事機能が、派遣先と派遣元という複数の企業に分離することを意味する（島貫・守島，2004）。

派遣労働者に対する人事機能は、派遣先と派遣元にどのように分離しているのだろうか。人事機能全体では派遣元は派遣労働者の配置（供給）を、派遣先は派遣労働者の活用を担っている。以下では、①調達、②育成、③評価・処遇という3つの基本的な機能を中心に、派遣先と派遣元の人事機

能を整理する。

①調達機能は、派遣先が人材要件の明確化を、派遣元が人材の募集・選考を担っている。派遣先は派遣労働者に遂行させる仕事内容を設計し、仕事遂行に必要なスキルや職務経験等の人材要件を設定する。一方、派遣元は派遣労働者を広く募集し自社に登録させて、登録者の中から派遣先の人材要件に合致する派遣労働者を選考して仕事を紹介する⁵⁾。

②育成機能は、派遣先がOJT（実際の仕事経験）を、派遣元がOff-JT（仕事を離れた教育訓練）を担っている。派遣先は実際の仕事を通じて派遣先で必要な知識やスキルを派遣労働者に習得させる。派遣労働者が派遣先の仕事経験を通じて獲得するスキルは、派遣先の一定の企業特殊なスキルとなる。一方、派遣元は教育訓練の機会を提供して、多くの派遣先で求められる知識やスキルを派遣労働者に習得させる。こうしたスキルは広く派遣先で活用できる汎用的なスキルであることが多い。また、派遣元はこうした能力開発と併せて派遣労働者に長期的なキャリアを考える機会を提供する⁶⁾。

③評価・処遇機能は、派遣先が評価を、派遣元が処遇を担っている。派遣先は派遣労働者に評価基準を提示し、派遣先での仕事ぶりや成果を評価してフィードバックを行う。一方、派遣元は派遣先の仕事に応じて賃金水準を決定したり、派遣労働者の能力伸張や成果に応じて賃金を上げるなどの賃金管理を行うとともに、他の派遣先の仕事を紹介する等の継続的な就業機会の提供を行う。

これら3つの機能以外にも派遣先と派遣元が担っている機能がある。それは、調達、育成、評価・処遇のように本来一つの人事機能が分離しているものではないが、派遣先と派遣元的一方しか担えない機能である。例えば、派遣先だけが担う機能には、物理環境の整備や情報共有の推進がある。物理環境の整備とは事務系派遣を前提とすれば、派遣労働者の業務遂行に必要なパソコンやロッカー等の作業環境を整備することであり、情報共有の推進とは業務打合せ等を通じて情報交換やコミュニケーションを促進することである。一方、派遣元だけが担う機能には、苦情処理や福利厚生があ

表1 派遣労働における人事機能の分離

人事機能全体	派遣先の人事管理	派遣元の人事管理
	派遣労働者の活用 (指揮命令関係)	派遣労働者の配置 (供給) (雇用関係)
①調達	仕事内容と人材要件の明確化 ○ 派遣労働者に任せる仕事内容の明確化 ○ 仕事の遂行に必要なスキルや職務経験の明確化	募集・選考 (仕事紹介) ○ 派遣先の仕事や職場に関する情報提供 ○ 仕事の希望や職務経験のヒヤリング
②育成	OJT ○ 仕事に関する専門知識やノウハウの説明 ○ 職場のルールや社内規則の説明	Off-JT ○ スキル開発に必要な教育訓練機会の提供 ○ 将来のキャリアを考える機会の提供
③評価・処遇	評価 ○ 評価基準の明確化 ○ 評価結果のフィードバック	処遇 ○ 賃金管理 ○ 就業機会の提供
④その他	物理環境の整備 ○ 作業環境の整備 情報共有 ○ 業務打合せへの参加	苦情処理 ○ 定期的な職場訪問や相談窓口の設置 福利厚生 ○ 健康管理のサポートや厚生施設の利用機会の提供

る。苦情処理とは派遣元の社員が派遣先を定期的に訪問したり相談窓口を設置することで、派遣労働者が苦情や不満を申し立てる機会を提供することであり、福利厚生とは健康管理の支援や厚生施設の利用機会を提供することである。

こうした派遣先と派遣元の人事機能が表1に示されている。派遣労働では正社員のような直接雇用労働者とは異なり、派遣先と派遣元に人事機能が分離しているという構造的な特徴がある。この人事機能の分離という枠組みを踏まえて、以下では派遣労働者の個票データを用いて、派遣先と派遣元の人事管理が派遣労働者の労働意欲に与える影響を統計的に検討する。

Ⅲ 分 析

1 データとサンプル

本論で用いるデータは、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が2005年10月に実施した「派遣スタッフの働き方と意識に関する調査」結果のデータである。本調査は質問紙によるアンケート調査であり、社団法人日本人材派遣協会と人材派遣会社11社の協力を得て実施された。調査対象は、①登録型派遣（紹介予定派遣を除く）で、②事務系職種（一般事務（事務用機器操作・ファイリングを含む）、営業事務、経理事務、

貿易事務など）の仕事に従事し、③首都圏の同一派遣先企業で2カ月以上派遣就業中という条件を満たす派遣労働者である⁷⁾。

調査票は人材派遣会社経由で配布され、派遣労働者が記入後に東京大学宛に直接郵送された。調査票は2253部配布し、953部を回収している（回収率42.3%）。以下の分析では、性別（女性）と職種（一般事務、営業事務、経理事務、貿易事務、金融事務）でサンプルを限定し863部を分析対象とした。

サンプルの属性は以下のとおりである。分析対象を限定した結果として性別は全員女性である。年齢は平均32.7歳、家族構成は配偶者あり26.0%、子供あり5.9%、他の同居家族あり49.0%であり、家計の主な担い手が35.3%いる。最終学歴は大学・大学院卒と高専・短大卒がともに33.5%で全体の7割弱を占めている。職種は一般事務(67.8%)が最も多く、営業事務(15.2%)と併せて全体の8割を占める。経理事務、貿易事務、金融事務はいずれも10%未満である。1週間の所定労働日数は5日が96.5%を占め、1日の所定労働時間は7時間以上が95.3%である。分析対象者の大多数は週5日のフルタイム勤務の派遣労働者といえる。また、回答者のキャリアを見ると、正社員の就労経験がある割合が88.0%いる。過去就労した派遣先の数（平均値）は2.95社であり、現在の派遣先での就労期間（平均値）は2.14

年である。一方、過去就労した派遣元の数（平均値）は1.66社である。

次に、現在の派遣先に関する属性を見ると、業種は製造業（29.0%）が最も多く、金融・保険業（13.8%）、卸売・小売業（13.6%）、情報通信業（13.0%）と併せて全体の7割弱を占める。企業規模は従業員1000人以上の大手企業で就労している割合が52.9%である。

最後に、現在の派遣元に関する属性を見ると、資本形態は独立系72.1%、資本系27.9%であり、企業規模は2004年度の売上高500億円以上を基準として大手66.4%、中堅以下33.6%である⁸⁾。

2 変数の設定

(1) 従属変数

従属変数は派遣労働者の労働意欲である。表2に示すように、派遣先と派遣元の立場から重要と考えられる3種類の労働意欲を設定した。

一つには、派遣先の仕事に対する取り組み意欲（以下、派遣先の仕事意欲）である。派遣先は派遣元と派遣契約を締結し、契約期間中は同一の派遣料金で派遣労働者を活用するため、派遣料金に見合う生産性を発揮することを期待する。事務系派遣での高い生産性は、派遣労働者の仕事を効率的に遂行しようとする意欲や派遣先の職場に貢献しようという意欲を通じて達成されるだろう⁹⁾。派遣労働者が派遣先で高い生産性を発揮することは、結果として派遣労働者を配置した派遣元の評価を高めるため、派遣元の関心も高い。派遣先の仕事意欲は、派遣先と派遣元の双方に重要な労働意欲といえる。派遣先の仕事意欲の算出には、「指示

されたことは着実にこなそうとしている」(93.8%)、「仕事を効率的にこなそうとしている」(83.4%)、「派遣先の上司や同僚の期待に応えようとしている」(55.1%)、「派遣先の会社や職場に貢献しようとしている」(48.4%)の4項目（各々あてはまる=1、あてはまらない=0、()内はあてはまると回答した割合）の合計を用いた。派遣先の仕事意欲の平均値は2.807（標準偏差1.022）である。

派遣先が派遣労働者に期待するもう一つの労働意欲として、同じ派遣先での就労を継続しようとする意欲（以下、派遣先の継続意欲）が考えられる。派遣先は高い生産性を発揮する派遣労働者に関しては契約更新を繰り返しながら長期的に活用しようとするだろう。派遣労働者が他の派遣先に移らず、同じ派遣先での就労を継続しようとする意欲は、派遣先にとって短期的な仕事への取り組み意欲の次に重要な意欲と考えられる。派遣先の継続意欲は、派遣先にとってより重要な労働意欲といえる。派遣先での継続意欲の算出には「今の派遣先での契約を更新したい」(47.1%)、「他の派遣先で仕事をしてみたい(R)」(33.9%)の2項目（各々あてはまる=1、あてはまらない=0、Rは逆転項目）の合計を用いた。派遣先の継続意欲の平均値は1.132（標準偏差0.803）である。

派遣労働者を派遣先に配置する派遣元にとっては、派遣先での仕事意欲や継続意欲に加えて、同じ派遣元が紹介する仕事を継続的に引き受けようとする意欲（以下、派遣元の勤続意欲）も重要と考えられる。派遣先が必要としない採用・教育コストは派遣元が負担しているため、派遣元は自社に登録する派遣労働者を継続的に活用して派遣労働

表2 派遣労働者の労働意欲

労働意欲	労働意欲の項目	あてはまると回答した割合(%)
派遣先の仕事意欲	○ 指示されたことは着実にこなそうとしている	93.8
	○ 仕事を効率的にこなそうとしている	83.4
	○ 派遣先の上司や同僚の期待に応えようとしている	55.1
	○ 派遣先の会社や職場に貢献しようとしている	48.4
派遣先の継続意欲	○ 今の派遣先での契約を更新したい	47.1
	○ 他の派遣先で仕事をしてみたい(R)	33.9
派遣元の勤続意欲	○ 今の派遣会社が紹介する仕事を続けていきたい	42.2
	○ 他の派遣会社が紹介する仕事を引き受けてみたい(R)	21.6

注：労働意欲の個別項目（R）は逆転項目を示す

者の募集・選考コストを抑えたり、Off-JT等の教育訓練のコストを回収しようとするだろう。派遣労働者が他の派遣元の仕事を引き受けずに、同じ派遣元の派遣労働者として（異なる派遣先で就労することがあっても）勤続することは、特定の派遣先での就労を継続することよりも重要かもしれない。派遣元の勤続意欲は、派遣元にとってより重要な労働意欲といえる。派遣元の勤続意欲の算出には、「今の派遣会社が紹介する仕事を続けていきたい」（42.2%）、「他の派遣会社が紹介する仕事を引き受けてみたい」（21.6%）の2項目（各々あてはまる=1、あてはまらない=0、Rは逆転項目）の合計を用いた。派遣元の勤続意欲の平均値は1.206（標準偏差0.696）である。

(2) 独立変数

独立変数は派遣先と派遣元の人事管理である。

派遣労働における人事機能の分離を踏まえて、表3に示すように派遣先と派遣元の人事管理に関する変数を設定した。

① 派遣先の人事管理

派遣先の人事管理変数は、①調達、②育成、③評価・処遇、④その他の4つの人事機能で各2変数の計8変数を設定した。①調達機能は派遣労働者に任せる仕事内容と人材要件の明確化を取り上げて、仕事内容の明確化（正社員と派遣労働者の仕事内容は区分され、契約以外の仕事は指示されない、47.7%：％は実施されていると回答した割合）、人材要件の明確化（スキルや職務経験を活かせる仕事である、18.1%）¹⁰⁾の2変数を用いた。②育成機能はOJTの実施状況を取り上げて、業務知識やノウハウの説明（仕事に必要な知識やノウハウの説明を受けている、60.0%）、職場ルールの説明（職

表3 派遣先と派遣元の人事管理

人事機能		変数名	人事管理の内容	実施されている割合 (%)	
① 調達	派遣先	仕事内容や人材要件の明確化	仕事内容の明確化	● 正社員と派遣社員の仕事内容は区分され、契約以外の仕事は指示されない	47.7
			人材要件の明確化	● スキルや職務経験を活かせる仕事である	18.1
	派遣元	募集・選考	派遣先の情報提供	● 派遣先の仕事や職場に関する情報が十分に提供されている	47.2
			希望・経験のヒヤリング	● 仕事を紹介する際に、本人の希望と過去の職務経験を聞いている	75.3
② 育成	派遣先	OJT	業務知識・ノウハウの説明	● 仕事に必要な業務知識やノウハウの説明を受けている	60.0
			職場ルールの説明	● 派遣先の職場のルールや社内規則の説明を受けている	58.0
	派遣元	Off-JT	教育訓練	● スキルアップに必要な教育研修が提供されている	87.4
			キャリア相談	● 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	39.8
③ 評価・処遇	派遣先	評価	評価基準の明確化	● 評価基準が明確である	69.6
			評価結果のフィードバック	● 仕事ぶりに対する評価や改善点の説明を受けている	46.7
	派遣元	処遇	賃金管理	● 今の仕事の時給水準は高い 又は 今の派遣先の就業期間中に時給が上がった	66.3
			就業機会の提供	● 次の仕事を紹介してもらったことがある	48.2
④ その他	派遣先	物理環境の整備	作業環境の整備	● 派遣先の社員と同じようにロッカー等が提供されている	68.5
			情報共有	● 派遣先の業務打合せや社員との昼食に参加している	84.5
	派遣元	苦情処理	苦情処理	● 派遣元の社員が定期的に派遣先の職場を訪問している	43.7
			福利厚生	● 健康管理のサポートと厚生施設の利用機会が充実している	62.1

場のルールや社内規則の説明を受けている、58.0%)の2変数を用いた。③評価・処遇機能は評価プロセスの実施状況を取り上げて、評価基準の明確化(評価基準が明確である、69.6%)、評価結果のフィードバック(仕事ぶりに対する評価や改善点の説明を受けている、46.7%)の2変数を用いた。④その他の機能は、作業環境の整備(派遣先の社員と同じようにロッカー等が提供されている、68.5%)、情報共有(派遣先の業務打合せや社員との昼食に参加している、84.5%)の2変数を用いた。これらの人事管理の変数は、いずれも実施している=1、実施していない=0のダミー変数であり、人事管理の実施の有無は回答した派遣労働者本人の認知に基づいている。8変数を合計した派遣先全体の人事管理の平均値は4.530(標準偏差1.544)であった。

②派遣元の人事管理

派遣元の人事管理変数は、派遣先同様に、各々の人事機能ごとに2変数の計8変数を設定した。①調達機能は派遣労働者の募集・選考を取り上げて、派遣先の情報提供(派遣先の仕事や職場に関する情報が十分に提供されている、47.2%)¹¹⁾、派遣労働者の希望や職務経験のヒヤリング(仕事を紹介する際に、本人の希望や過去の職務経験を聞いている、75.3%)の2変数を用いた。②育成機能はOff-JTの実施状況を取り上げて、教育訓練(スキルアップに必要な教育研修が提供されている、87.4%)、キャリア相談(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、39.8%)の2変数を用いた。③評価・処遇機能は処遇の実施状況を取り上げて、賃金管理(今の仕事の時給水準は高い、又は今の派遣先での就業期間中に時給が上がった、66.3%)¹²⁾、就業機会の提供(次の仕事を紹介してもらったことがある、48.2%)¹³⁾の2変数を用いた。④その他の機能は、苦情処理(派遣元の社員が定期的に派遣先の職場を訪問している、43.7%)¹⁴⁾、福利厚生(健康管理のサポートと厚生施設の利用機会が充実している、62.1%)の2変数を用いた。8変数を合計した派遣元全体の人事管理の平均値は4.733(標準偏差1.541)であった。派遣先と派遣元それぞれに設定した人事管理変数は、一般に、派遣労働者の労働意欲に正の影響を与えると予想

される。

(3)コントロール変数

コントロール変数は、派遣労働者の個人特性、派遣先の企業特性、派遣元の企業特性という3種類の変数を設定した。派遣労働者の個人特性としては、年齢、最終学歴ダミー(中学・高校卒を基準として、専門学校卒、短大・高専卒、大学・大学院卒の各々に関して該当=1、非該当=0)、配偶者・子供・その他同居家族ダミー(いずれもあり=1、なし=0)、主たる家計負担者ダミー(自分=1、自分以外=0)、派遣労働者として働いている期間(月数)、過去就業した派遣先及び派遣元の企業数、現在の派遣先で働いている期間(月数)、現在の派遣元に登録した時期(西暦年)を設定した。また、派遣労働者が従事する仕事内容や労働条件に関して、職種ダミー(一般事務を基準として、営業事務、経理事務、貿易事務、金融事務に関して該当=1、非該当=0)、1週間の所定労働日数、1日の所定労働時間(分)、1カ月の平均残業時間数を、仕事特性に関して自律的な仕事・補助的な仕事・単調な仕事ダミー(いずれも該当=1、非該当=0)¹⁵⁾を設定した。更に、派遣労働者の労働志向やキャリア志向に関して仕事選択志向・仕事と生活の両立志向・スキル発揮志向ダミー¹⁶⁾、正社員志向ダミー¹⁷⁾(各々該当=1、非該当=0)を設定した。

派遣先の企業特性としては、企業規模ダミー(従業員数100人未満を基準として、100~499人、500~999人、1000人以上の各々に関して該当=1、非該当=0)、業種ダミー(製造業、情報通信業、卸売・小売業、金融・保険業に関して該当=1、非該当=0)を設定した。また、派遣元の企業特性として、企業規模ダミー(大手=1、中堅以下=0)、資本形態(独立系=1、資本系=0)を設定した。なお、分析に用いた変数の基本統計量は付表に示している。

3 全体サンプルでの分析

分析は、派遣先と派遣元の人事管理が派遣労働者の労働意欲に与える影響を検討するため、全てのサンプルを用いて、労働意欲を従属変数、派遣先と派遣元の人事管理を独立変数、個人特性と派遣先・派遣元の企業特性をコントロール変数とす

る重回帰分析を行った¹⁸⁾。派遣先の仕事意欲、派遣先の継続意欲、派遣元の勤続意欲という3種類の労働意欲変数に対して、①人事機能全体、②調達、③育成、④評価・処遇、⑤その他の機能ごとに人事管理変数を投入した。

派遣先の仕事意欲に関する分析結果は表4に示されている。人事機能全体では、派遣先と派遣元の人事管理がともに仕事意欲に有意な正の影響を示した。調達や育成、評価・処遇などの個別機能の結果を見ると、調達機能では「人材要件の明確化」と「派遣先の情報提供」、育成機能では「業務知識・ノウハウの説明」と「教育訓練」、評価・処遇機能では「評価基準の明確化」と「賃金管理」が正の影響を示した。人事機能全体と同様、調達や育成、評価・処遇の個別機能でも、派遣先と派遣元の人事管理がともに仕事意欲に正の影響を示した。

派遣先の継続意欲に関する分析結果は表5に示されている。人事機能全体では、派遣先と派遣元の人事管理がともに継続意欲に有意な正の影響を示した。但し、仕事意欲と比較すると、派遣先の人事管理が継続意欲により大きな影響を示した¹⁹⁾。個別機能の結果を見ると、調達機能では派遣先の「仕事内容の明確化」と「人材要件の明確化」、派遣元の「派遣先の情報提供」と「希望・経験のヒヤリング」が継続意欲に正の影響を示した。だが、調達以外の機能では派遣先の人事管理が継続意欲に正の影響を示した。具体的には、育成機能の「業務知識・ノウハウの説明」と「職場ルールの説明」、評価・処遇機能の「評価基準の明確化」と「評価結果のフィードバック」、その他機能の「作業環境の整備」と「情報共有」が継続意欲に正の影響を示した。派遣元の人事管理で有意な影響を示した変数は見られなかった。

派遣元の勤続意欲に関する分析結果は表6に示されている。人事機能全体では、派遣先と派遣元の人事管理がともに派遣元の勤続意欲に有意な正の影響を示した。だが、派遣先の継続意欲とは異なり、派遣元の人事管理が派遣元の勤続意欲により大きな影響を示した。個別機能の結果を見ると、調達機能では派遣先の「人材要件の明確化」、派遣元の「派遣先の情報提供」と「希望・経験のヒ

ヤリング」が勤続意欲に正の影響を示した。だが、調達以外の機能では派遣元の人事管理が派遣元の勤続意欲に有意な正の影響を示した。具体的には、育成機能の「教育訓練」と「キャリア相談」、評価・処遇機能の「就業機会の提供」、その他機能の「苦情処理」と「福利厚生」が派遣元の勤続意欲に正の影響を示した。一方、派遣先の人事管理では、評価・処遇機能の「評価基準の明確化」が有意な正の影響を示した。

全体サンプルでの分析結果は以下の3点に整理される。

第1に、人事機能全体では、派遣先の仕事意欲や継続意欲、派遣元の勤続意欲という全ての労働意欲に対して、派遣先と派遣元の人事管理が有意な正の影響を示した。派遣労働者の労働意欲を高める上では、派遣先と派遣元の人事管理がともに重要といえる。

第2に、労働意欲のタイプによって、派遣先と派遣元の人事管理が派遣労働者の労働意欲に与える影響が異なる。派遣先の仕事意欲には派遣先と派遣元の人事管理が同程度の影響を示したのに対して、派遣先の継続意欲には派遣先の人事管理が、逆に派遣元の勤続意欲には派遣元の人事管理がより大きな影響を示した。派遣先の仕事意欲という短期的な労働意欲には派遣先と派遣元の人事管理の重要性は同じ程度といえるが、長期的な労働意欲である派遣先の継続意欲には派遣先の人事管理が、派遣元の勤続意欲には派遣元の人事管理がより重要と考えられる。短期的な労働意欲と長期的な労働意欲では、派遣先と派遣元の人事管理の重要性が異なる。

第3に、調達、育成、評価・処遇等の個別機能ごとに、派遣先と派遣元の人事管理が労働意欲に与える影響が異なる。調達機能では全ての労働意欲に対して派遣先と派遣元の人事管理がともに有意な正の影響を示したが、調達以外の機能では派遣先と派遣元のいずれかが有意な正の影響を示した。具体的には、派遣先の仕事意欲には調達機能と同様、派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示したが、派遣先の継続意欲には派遣先の人事管理が、派遣元の勤続意欲には派遣元の人事管理が正の影響を示した。長期的な労働意欲に対

表4 派遣先と派遣元の人事管理が派遣先の仕事意欲に与える影響

	係数	標準誤差								
定数	-29.902	35.757	-32.240	35.974	-20.162	36.102	9.519	37.309	-9.877	36.106
年齢	0.016	0.009	0.016*	0.009	0.016*	0.009	0.014	0.009	0.016*	0.009
専門学校卒(基準:中学・高校卒)	-0.147	0.120	-0.137	0.121	-0.130	0.121	-0.115	0.122	-0.120	0.122
高専・短大卒	0.082	0.104	0.076	0.104	0.051	0.105	0.033	0.105	0.042	0.105
大学・大学院卒	0.001	0.106	-0.001	0.107	-0.007	0.107	-0.023	0.108	0.008	0.108
配偶者(あり=1)	0.259*	0.134	0.252*	0.136	0.262*	0.136	0.283**	0.137	0.260*	0.137
子供(あり=1)	0.016	0.158	0.024	0.158	0.067	0.160	0.033	0.160	0.050	0.160
同居家族(あり=1)	0.256**	0.114	0.261**	0.115	0.286**	0.115	0.289**	0.115	0.273**	0.116
主たる家計負担者(自分=1)	0.114	0.107	0.117	0.108	0.093	0.108	0.087	0.108	0.080	0.109
営業事務(基準:一般事務)	0.100	0.102	0.081	0.103	0.037	0.103	0.084	0.104	0.034	0.104
経理事務	-0.052	0.137	-0.072	0.138	-0.080	0.139	-0.080	0.139	-0.077	0.140
貿易事務	0.106	0.155	0.033	0.158	0.115	0.157	0.129	0.158	0.088	0.158
金融事務	-0.040	0.195	-0.011	0.196	0.102	0.197	0.090	0.198	0.106	0.200
自律的な仕事	0.229***	0.073	0.243***	0.073	0.290***	0.073	0.277***	0.073	0.275***	0.074
補助的な仕事	0.146**	0.073	0.146**	0.074	0.134*	0.074	0.139*	0.074	0.130*	0.074
単調な仕事	-0.038	0.072	-0.053	0.072	-0.080	0.073	-0.068	0.073	-0.073	0.073
1週間の所定労働日数	0.010	0.097	0.001	0.098	-0.126	0.099	-0.121	0.099	-0.108	0.099
1日の所定労働時間	-0.002*	0.001	-0.002*	0.001	-0.002	0.001	-0.001	0.001	-0.001	0.001
1カ月の残業時間	0.003	0.004	0.002	0.004	0.002	0.004	0.001	0.004	0.002	0.004
派遣社員として働いている期間	0.000	0.002	-0.001	0.002	0.000	0.002	-0.001	0.002	-0.001	0.002
就業した派遣先企業数	-0.017	0.020	-0.009	0.020	-0.007	0.020	-0.007	0.021	-0.011	0.021
今の派遣先で働いている期間	0.003*	0.002	0.004**	0.002	0.003	0.002	0.002	0.002	0.003	0.002
就業した派遣元企業数	0.048	0.043	0.041	0.044	0.046	0.043	0.059	0.043	0.052	0.044
今の派遣元に登録した年	0.016	0.018	0.017	0.018	0.011	0.018	-0.003	0.019	0.006	0.018
正社員経験(あり=1)	-0.020	0.112	-0.013	0.113	-0.144	0.113	-0.180	0.114	-0.151	0.114
仕事選択志向	-0.078	0.085	-0.052	0.086	-0.026	0.086	-0.024	0.086	-0.014	0.086
仕事と生活の両立志向	-0.080	0.076	-0.077	0.076	-0.075	0.077	-0.107	0.077	-0.104	0.077
スキル発揮志向	0.026	0.084	0.037	0.085	0.054	0.085	0.064	0.085	0.051	0.085
正社員志向	0.164**	0.072	0.162**	0.073	0.153**	0.073	0.159	0.074	0.156**	0.074
派遣先 従業員数100人以上(基準:100人未満)	0.132	0.126	0.122	0.127	0.230*	0.127	0.201	0.128	0.214*	0.128
500人以上	0.084	0.146	0.070	0.148	0.106	0.148	0.094	0.148	0.094	0.149
1000人以上	0.205*	0.117	0.182	0.118	0.292**	0.118	0.245**	0.118	0.264**	0.118
製造業	0.025	0.095	0.032	0.096	0.123	0.096	0.106	0.096	0.084	0.097
情報通信業	-0.049	0.117	-0.026	0.118	-0.006	0.118	0.009	0.119	0.000	0.119
卸売・小売業	-0.089	0.119	-0.117	0.120	-0.032	0.121	-0.053	0.121	-0.054	0.121
金融・保険業	-0.004	0.130	-0.013	0.131	0.011	0.131	0.032	0.132	0.019	0.133
派遣元 企業規模(大手=1, 中堅以下=0)	0.267*	0.151	0.242	0.153	-0.072	0.153	-0.108	0.155	-0.059	0.155
資本形態(独立系=1, 資本系=0)	-0.242	0.162	-0.177	0.163	0.032	0.164	0.147	0.164	0.074	0.165
人事機能 派遣先	0.085***	0.023								
全体 派遣元	0.063***	0.025								
調達 派遣先 仕事内容の明確化			-0.050	0.072						
人材要件の明確化			0.290***	0.093						
派遣元 派遣先の情報提供			0.183*	0.073						
希望・経験のヒヤリング			0.008	0.085						
育成 派遣先 業務知識・ノウハウの説明					0.116*	0.075				
職場ルールの説明					0.085	0.076				
派遣元 教育訓練					0.341***	0.112				
キャリア相談					0.032	0.078				
評価・処遇 派遣先 評価基準の明確化							0.118*	0.078		
評価結果のフィードバック							0.076	0.072		
派遣元 賃金管理							0.190**	0.082		
就業機会の提供							-0.085	0.079		
その他 派遣先 作業環境の整備									0.106*	0.078
情報共有									0.056	0.100
派遣元 苦情処理									0.036	0.073
福利厚生									0.099*	0.075
F値	2.499***		2.189***		2.220***		2.075***		1.922***	
R ²	0.106		0.099		0.100		0.094		0.088	

注1) N=863

2) ***: p<0.01 ** : 0.01<p<0.05 * : 0.05<p<0.1

表5 派遣先と派遣元の人事管理が派遣先の継続意欲に与える影響

	係数	標準誤差								
定数	0.051	26.811	-1.764	27.302	-2.456	27.481	1.162	28.145	-2.111	27.428
年齢	0.004	0.007	0.003	0.007	0.003	0.007	0.002	0.007	0.004	0.007
専門学校卒 (基準: 中学・高校卒)	-0.043	0.090	-0.069	0.092	-0.055	0.092	-0.066	0.092	-0.059	0.093
高専・短大卒	0.154**	0.078	0.124	0.079	0.141*	0.080	0.127	0.079	0.139*	0.080
大学・大学院卒	0.068	0.080	0.045	0.081	0.061	0.082	0.048	0.081	0.066	0.082
配偶者 (あり = 1)	0.224**	0.101	0.207**	0.103	0.209**	0.103	0.203**	0.103	0.202*	0.104
子供 (あり = 1)	0.062	0.118	0.118	0.120	0.082	0.122	0.101	0.121	0.108	0.121
同居家族 (あり = 1)	0.184**	0.085	0.170*	0.087	0.183**	0.088	0.183**	0.087	0.174**	0.088
主たる家計負担者 (自分 = 1)	0.103	0.080	0.105	0.082	0.097	0.082	0.078	0.082	0.092	0.083
営業事務 (基準: 一般事務)	-0.009	0.076	0.009	0.078	-0.031	0.078	0.006	0.078	-0.028	0.079
経理事務	0.062	0.103	0.068	0.105	0.062	0.106	0.046	0.105	0.048	0.106
貿易事務	0.095	0.117	0.074	0.120	0.111	0.120	0.119	0.119	0.105	0.120
金融事務	-0.137	0.146	-0.070	0.149	-0.103	0.150	-0.066	0.150	-0.100	0.152
自律的な仕事	0.220***	0.054	0.251***	0.055	0.269***	0.055	0.250***	0.055	0.259***	0.056
補助的な仕事	0.051	0.055	0.035	0.056	0.047	0.056	0.047	0.056	0.037	0.057
単調な仕事	-0.130**	0.054	-0.177***	0.055	-0.156***	0.056	-0.157***	0.055	-0.160***	0.056
1週間の所定労働日数	-0.104	0.073	-0.109	0.075	-0.120	0.075	-0.116	0.075	-0.114	0.075
1日の所定労働時間	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001
1カ月の残業時間	-0.004	0.003	-0.004	0.003	-0.005*	0.003	-0.004	0.003	-0.005*	0.003
派遣社員として働いている期間	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001
就業した派遣先企業数	-0.026*	0.015	-0.024	0.016	-0.020	0.016	-0.027*	0.016	-0.022	0.016
今の派遣先で働いている期間	0.001	0.001	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
就業した派遣元企業数	-0.028	0.032	-0.021	0.033	-0.025	0.033	-0.016	0.033	-0.021	0.033
今の派遣元に登録した年	0.000	0.013	0.002	0.014	0.002	0.014	0.000	0.014	0.002	0.014
正社員経験 (あり = 1)	-0.033	0.084	-0.042	0.086	-0.038	0.086	-0.045	0.086	-0.036	0.086
仕事選択志向	-0.052	0.064	-0.058	0.066	-0.025	0.065	-0.018	0.065	-0.029	0.066
仕事と生活の両立志向	0.002	0.057	-0.002	0.058	0.022	0.058	0.003	0.058	-0.001	0.059
スキル発揮志向	0.002	0.063	0.011	0.064	0.030	0.065	0.037	0.064	0.027	0.065
正社員志向	-0.190***	0.054	-0.185***	0.055	-0.186***	0.056	-0.188***	0.055	-0.187***	0.056
派遣先 従業員数 100人以上 (基準: 100人未満)	-0.149	0.094	-0.150	0.096	-0.159	0.097	-0.156	0.096	-0.164*	0.097
500人以上	-0.138	0.110	-0.133	0.112	-0.174	0.113	-0.148	0.112	-0.171	0.113
1000人以上	-0.074	0.087	-0.088	0.089	-0.097	0.090	-0.097	0.089	-0.101	0.090
製造業	-0.051	0.071	-0.026	0.073	-0.039	0.073	-0.037	0.073	-0.058	0.074
情報通信業	-0.026	0.088	-0.023	0.089	-0.019	0.090	-0.023	0.089	-0.011	0.091
卸売・小売業	-0.087	0.089	-0.086	0.091	-0.128	0.092	-0.106	0.092	-0.127	0.092
金融・保険業	-0.015	0.097	-0.034	0.099	-0.065	0.100	-0.047	0.099	-0.026	0.101
派遣元 企業規模 (大手=1, 中堅以下=0)	0.080	0.114	0.043	0.116	0.092	0.117	0.066	0.117	0.094	0.117
資本形態 (独立系=1, 資本系=0)	-0.263**	0.121	-0.218*	0.123	-0.270**	0.125	-0.241*	0.124	-0.283**	0.126
人事機能 派遣先	0.129***	0.018								
全体 派遣元	0.027*	0.019								
調達 派遣先 仕事内容の明確化			0.172***	0.054						
人材要件の明確化			0.233***	0.071						
派遣元 派遣先の情報提供			0.075*	0.055						
希望・経験のヒヤリング			0.140**	0.065						
育成 派遣先 業務知識・ノウハウの説明					0.107**	0.057				
職場ルールの説明					0.162***	0.058				
派遣元 教育訓練					0.040	0.085				
キャリア相談					-0.073	0.059				
評価・処遇 派遣先 評価基準の明確化							0.255***	0.059		
評価結果のフィードバック							0.107**	0.054		
派遣元 賃金管理							0.050	0.062		
就業機会の提供							0.053	0.060		
その他 派遣先 作業環境の整備									0.101*	0.059
情報共有									0.155**	0.076
派遣元 苦情処理									0.063	0.055
福利厚生									0.037	0.057
F値	4.710***		3.604***		3.318***		3.588***		3.102***	
R ²	0.182		0.153		0.142		0.152		0.134	

注1) N = 863

2) ***: p < 0.01 ** : 0.01 < p < 0.05 * : 0.05 < p < 0.1

表6 派遣先と派遣元の人事管理が派遣元の勤続意欲に与える影響

	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
定数	15.407	24.178	26.441	24.425	24.649	24.372	20.624	25.180	22.666	24.174	
年齢	0.008	0.006	0.008	0.006	0.009	0.006	0.007	0.006	0.008	0.006	
専門学校卒(基準:中学・高校卒)	-0.090	0.081	-0.080	0.082	-0.094	0.082	-0.086	0.082	-0.077	0.082	
高専・短大卒	-0.006	0.070	-0.002	0.071	0.008	0.071	0.005	0.071	0.005	0.071	
大学・大学院卒	-0.100	0.072	-0.088	0.073	-0.093	0.072	-0.075	0.073	-0.065	0.072	
配偶者(あり=1)	-0.086	0.091	-0.089	0.092	-0.085	0.092	-0.090	0.092	-0.095	0.092	
子供(あり=1)	0.057	0.107	0.048	0.108	0.072	0.108	0.058	0.108	0.052	0.107	
同居家族(あり=1)	0.008	0.077	0.016	0.078	0.023	0.078	0.028	0.078	0.005	0.078	
主たる家計負担者(自分=1)	-0.061	0.072	-0.053	0.074	-0.053	0.073	-0.063	0.073	-0.070	0.073	
営業事務(基準:一般事務)	-0.064	0.069	-0.083	0.070	-0.083	0.069	-0.076	0.070	-0.078	0.070	
経理事務	0.100	0.093	0.086	0.094	0.094	0.094	0.086	0.094	0.110	0.094	
貿易事務	0.037	0.105	-0.014	0.107	0.037	0.106	0.028	0.107	0.031	0.106	
金融事務	-0.082	0.132	-0.073	0.133	-0.075	0.133	-0.055	0.134	-0.056	0.134	
自立的な仕事	-0.005	0.049	0.002	0.050	0.016	0.049	0.009	0.049	0.008	0.050	
補助的な仕事	-0.063	0.050	-0.052	0.050	-0.065	0.050	-0.050	0.050	-0.061	0.050	
単調な仕事	0.005	0.049	0.001	0.049	-0.006	0.049	0.006	0.049	0.000	0.049	
1週間の所定労働日数	-0.070	0.066	-0.071	0.067	-0.080	0.067	-0.073	0.067	-0.085	0.066	
1日の所定労働時間	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001	
1カ月の残業時間	-0.003	0.002	-0.003	0.002	-0.003	0.002	-0.003	0.002	-0.004	0.002	
派遣社員として働いている期間	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	
就業した派遣先企業数	-0.001	0.014	0.002	0.014	0.002	0.014	-0.003	0.014	0.000	0.014	
今の派遣先で働いている期間	-0.002*	0.001	-0.002	0.001	-0.002	0.001	-0.002	0.001	-0.002	0.001	
就業した派遣元企業数	-0.032	0.029	-0.032	0.030	-0.024	0.029	-0.023	0.029	-0.028	0.029	
今の派遣元に登録した年	-0.007	0.012	-0.013	0.012	-0.012	0.012	-0.010	0.013	-0.011	0.012	
正社員経験(あり=1)	-0.123	0.076	-0.118	0.077	-0.110	0.076	-0.106	0.077	-0.109	0.076	
仕事選択志向	0.059	0.058	0.070	0.059	0.080	0.058	0.096*	0.058	0.082	0.058	
仕事と生活の両立志向	0.001	0.051	0.016	0.052	0.021	0.052	0.019	0.052	0.001	0.052	
スキル発揮志向	-0.020	0.057	-0.007	0.058	0.003	0.057	0.013	0.057	-0.008	0.057	
正社員志向	-0.200***	0.049	-0.196***	0.050	-0.196***	0.049	-0.197***	0.050	-0.193***	0.049	
派遣先	従業員数100人以上(基準:100人未満)	-0.015	0.085	-0.019	0.086	-0.021	0.086	-0.022	0.086	-0.037	0.086
	500人以上	-0.109	0.099	-0.116	0.101	-0.124	0.100	-0.124	0.100	-0.140	0.100
	1000人以上	0.039	0.079	0.027	0.080	0.033	0.080	0.024	0.080	0.021	0.079
	製造業	-0.074	0.064	-0.066	0.065	-0.051	0.065	-0.060	0.065	-0.080	0.065
	情報通信業	-0.050	0.079	-0.028	0.080	-0.034	0.080	-0.033	0.080	-0.034	0.080
	卸売・小売業	-0.053	0.081	-0.068	0.082	-0.061	0.082	-0.062	0.082	-0.075	0.081
	金融・保険業	-0.024	0.088	-0.021	0.089	-0.021	0.088	-0.025	0.089	-0.044	0.089
派遣元	企業規模(大手=1, 中堅以下=0)	0.155	0.102	0.138	0.104	0.150	0.104	0.159	0.104	0.167	0.104
	資本形態(独立系=1, 資本系=0)	-0.175	0.110	-0.107	0.110	-0.178	0.111	-0.129	0.111	-0.172	0.111
人事機能	派遣先	0.028*	0.016								
	全体	0.078***	0.017								
調達	派遣先	仕事内容の明確化			-0.011	0.049					
		人材要件の明確化			0.111*	0.063					
	派遣元	派遣先の情報提供			0.098**	0.050					
		希望・経験のヒヤリング			0.076*	0.058					
育成	派遣先	業務知識・ノウハウの説明				0.071	0.051				
		職場ルールの説明				-0.045	0.051				
	派遣元	教育訓練				0.141**	0.076				
		キャリア相談				0.133***	0.052				
評価・処遇	派遣先	評価基準の明確化					0.094*	0.052			
		評価結果のフィードバック					0.054	0.049			
	派遣元	賃金管理					-0.003	0.055			
		就業機会の提供					0.101**	0.053			
その他	派遣先	作業環境の整備								0.055	0.052
		情報共有								0.009	0.067
	派遣元	苦情処理								0.127***	0.049
		福利厚生								0.143***	0.050
F値		2.522***		1.949***		2.064***		1.932***		2.134***	
R ²		0.107		0.089		0.093		0.088		0.096	

注1) N = 863

2) ***: $p < 0.01$ **: $0.01 < p < 0.05$ *: $0.05 < p < 0.1$

して、育成、評価・処遇等の人事管理の影響は異なるようである。長期的な労働意欲に対する派遣先と派遣元の人事管理の影響の違いは、調達以外の人事機能の影響を反映しているのかもしれない。

ここで、派遣先と派遣元の人事管理以外に派遣労働者の労働意欲に有意な影響を与えた変数を幾つか指摘しておこう。まず仕事特性変数の中で自律的な仕事ダミーが派遣先の仕事意欲と継続意欲に有意な正の影響を示した。事務系職種においても、自分で仕事の仕方を決められるという仕事遂行プロセスの裁量を与えることが派遣労働者の仕事意欲や継続意欲を高める。また、単調な仕事ダミーが派遣先の仕事意欲には有意な影響を示さなかったが、派遣先の継続意欲に有意な負の影響を示した。単調な仕事は同じ派遣先での就労を継続する意欲を低下させるようである。更に、正社員志向ダミーが派遣先の継続意欲と派遣元の勤続意欲に有意な負の影響を示した。正社員の就労を希望する派遣労働者ほど、同じ派遣先で継続的に就労したり、同じ派遣元に勤続しながら派遣労働を続ける意欲は低くなる。

4 分割サンプルでの分析結果

全体サンプルの分析結果は、派遣先と派遣元の人事管理はともに派遣労働者の労働意欲を高めるが、派遣先と派遣元の人事管理の影響は必ずしも同じではなく、労働意欲のタイプや調達、育成、評価・処遇等の個別機能によって異なることを示している。以下では、全体サンプルでの分析結果を踏まえて、派遣労働者のスキルの専門性やキャリア志向によって派遣先と派遣元の人事管理の影響にどのような違いが見られるかを検討する。

(1) スキルの専門性

一つは、派遣労働者のスキルの専門性による分割サンプルの分析である。スキルの専門性の高い派遣労働者は、専門性の低い労働者に比べて、仕事内容や専門性への関心が高いことが示されているが(二神, 2002)²⁰⁾、一般に、専門性の高い労働者と専門性の低い労働者では、現在の仕事に対するスキルの発揮や長期的なキャリア形成のありかたが異なるため、派遣先と派遣元の人事管理の影響は異なることが考えられる。本論では、派遣労働者のスキルの専門性の程度を派遣職種に置き換える。事務系職種の中では、貿易事務や営業事務、経理事務等の職種は、一般事務に比べて相対的に専門性が高いと考えられるため、一般事務を専門性の低い職種、それ以外の職種を専門性の高い職種として分割サンプルを作成した。

分析結果は表7に示されている。派遣先の仕事意欲に関しては、人事機能全体では両方のサンプルに共通して派遣先と派遣元の人事管理がともに有意な正の影響を示した。仕事意欲を高める上では派遣先と派遣元の人事管理がともに重要といえる。個別機能の結果を見ると、「人材要件の明確化」と「教育訓練」が両方のサンプルに共通して正の影響を示した。

派遣先の継続意欲に関しては、人事機能全体では専門性の高いサンプルで派遣先と派遣元の人事管理がともに有意な正の影響を示したが、専門性の低いサンプルでは派遣先の人事管理だけが有意な正の影響を示した。派遣先の継続意欲を高める上では派遣先の人事管理が重要だが、専門性が高い派遣労働者の場合には派遣元の人事管理も重要といえる。個別機能の結果を見ると、専門性の高いサンプルで「就業機会の提供」が有意な正の影響を示した。逆に、専門性の低いサンプルで「賃金管理」が正の影響を示した。また、専門性の高いサンプルで「キャリア相談」が負の影響を示した。

派遣元の勤続意欲に関しては、人事機能全体では専門性の低いサンプルで派遣先と派遣元の人事管理がともに有意な正の影響を示したが、専門性の高いサンプルでは派遣元の人事管理だけが有意な正の影響を示した。派遣元の勤続意欲を高める上では派遣元の人事管理が重要だが、専門性が低い労働者の場合には派遣先の人事管理も重要といえる。個別機能の結果を見ると、専門性の低いサンプルで「評価基準の明確化」と「作業環境の整備」という派遣先の人事管理が正の影響を示した。また、専門性の高いサンプルで「職場ルールの説明」が負の影響を示した。

派遣職種を代理変数としたスキルの専門性による分割サンプルの結果は、以下のとおり整理される。第1に、派遣先の仕事意欲という短期的な労働者の

働意欲には派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示した。第2に、派遣先の継続意欲と派遣元の勤続意欲という長期的な労働意欲に対しては、専門性の高い派遣労働者には派遣元の人事管理が、専門性が低い派遣労働者には派遣先の人事管理が共通して正の影響を示した。

派遣先と派遣元の人事管理が労働意欲に与える影響は、派遣労働者のスキルの専門性により異なる。短期的な労働意欲を高める上では派遣先と派遣元の人事管理がともに重要といえるが、長期的な労働意欲を高める上では、専門性の高い派遣労働者には派遣元の人事管理が、逆に専門性の低い派遣労働者には派遣先の人事管理がより重要と考えられる²¹⁾。

(2) キャリア志向

もう一つは、派遣労働者のキャリア志向による分割サンプルの分析である。派遣労働者は仕事の選択や仕事と生活の両立、スキルの発揮等、正社員とは異なる労働志向やキャリア志向を持つことが既存研究でも示されている(例えば、佐藤, 1998など)。だが、一方で、正社員での就労を希望しな

がらやむを得ず派遣労働という働き方を選択している派遣労働者が少なくないことも指摘される²²⁾。本論では、労働志向やキャリア志向の中でも正社員志向に注目し、将来的に正社員として働きたい希望の有無を基準に分割サンプルを作成した。

分析結果は表8に示されている。派遣先の仕事意欲に関しては、人事機能全体では両方のサンプルに共通して派遣先と派遣元の人事管理がともに有意な正の影響を示した。仕事意欲を高める上では派遣先と派遣元の人事管理がともに重要といえる。個別機能の結果を見ると、「評価基準の明確化」と「賃金管理」が両方のサンプルに共通して正の影響を示した。

派遣先の継続意欲に関しては、人事機能全体では正社員志向の高いサンプルでは派遣先と派遣元の人事管理がともに有意な正の影響を示したが、正社員志向の低いサンプルでは派遣先の人事管理だけが有意な正の影響を示した。個別機能の結果を見ると、正社員志向の高いサンプルで「派遣先の情報提供」と「希望・経験のヒヤリング」、「苦情処理」という派遣元の人事管理が正の影響を示

表7 派遣先と派遣元の人事管理が労働意欲に与える影響——スキルの専門性

	派遣先の仕事意欲				派遣先の継続意欲				派遣元の勤続意欲					
	専門性 高		専門性 低		専門性 高		専門性 低		専門性 高		専門性 低			
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差		
人事機能 派遣先	0.102***	0.043	0.061**	0.029	0.077***	0.035	0.156***	0.021	-0.029	0.031	0.050***	0.019		
全体 派遣元	0.036*	0.048	0.091***	0.031	0.034*	0.038	0.018	0.022	0.097***	0.034	0.072***	0.020		
F値	1.358*		2.384***		1.458**		4.561***		1.481**		2.017***			
R ²	0.155		0.132		0.188		0.225		0.191		0.114			
N	278		585		278		585		278		585			
調達	派遣先	仕事内容の明確化	0.101	0.137	-0.121	0.088	0.053	0.108	0.246***	0.065	-0.009	0.096	-0.016	0.059
		人材要件の明確化	0.273*	0.161	0.309***	0.119	0.338***	0.128	0.212**	0.089	0.307***	0.113	0.009	0.080
	派遣元	派遣先の情報提供	-0.009	0.132	0.152*	0.090	-0.031	0.105	0.119*	0.067	0.064	0.093	0.146**	0.060
		希望・経験のヒヤリング	-0.010	0.164	-0.017	0.104	0.118	0.130	0.125*	0.077	0.031	0.115	0.097*	0.069
育成	派遣先	業務知識・ノウハウの説明	0.176	0.135	0.020	0.092	0.098	0.109	0.104	0.069	0.028	0.096	0.068	0.061
		職場ルールの説明	0.214*	0.131	0.118	0.094	0.117	0.106	0.168**	0.071	-0.212**	0.093	0.045	0.063
	派遣元	教育訓練	0.361**	0.187	0.326***	0.144	-0.061	0.151	0.042	0.108	0.160	0.133	0.101	0.096
		キャリア相談	-0.133	0.149	0.086	0.095	-0.219*	0.120	-0.043	0.072	0.090	0.106	0.143***	0.063
評価・処遇	派遣先	評価基準の明確化	0.173	0.141	0.181*	0.096	0.007	0.112	0.391***	0.070	-0.126	0.100	0.183***	0.064
		評価結果のフィードバック	0.186*	0.134	0.058	0.088	0.033	0.106	0.124**	0.065	-0.041	0.095	0.076	0.058
	派遣元	賃金管理	0.135	0.152	0.265***	0.103	0.005	0.120	0.118*	0.075	0.053	0.108	-0.032	0.068
		就業機会の提供	0.008	0.143	-0.028	0.099	0.367***	0.113	-0.090	0.073	0.150*	0.101	0.083	0.066
その他	派遣先	作業環境の整備	0.056	0.152	0.075	0.095	-0.070	0.120	0.177**	0.071	-0.115	0.105	0.120*	0.063
		情報共有	0.089	0.213	0.063	0.116	0.346**	0.168	0.106	0.087	-0.019	0.148	0.001	0.077
	派遣元	苦情処理	0.104	0.138	0.078	0.087	0.048	0.109	0.084	0.066	0.167*	0.096	0.120**	0.058
		福利厚生	-0.037	0.136	0.141	0.092	0.141	0.108	-0.003	0.069	0.229**	0.095	0.112*	0.061

注1) ***: $p < 0.01$ **: $0.01 < p < 0.05$ *: $0.05 < p < 0.1$

2) 上記以外に、表4に示されたコントロール変数が投入されている。

3) 調達、育成、評価・処遇、その他の分析結果は、各々の人事機能別に重回帰分析を行った結果を示している。

した。

派遣元の勤続意欲に関しても、人事機能全体では正社員志向の高いサンプルでは派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示したが、正社員志向の低いサンプルでは派遣元の人事管理だけが正の影響を示した。個別機能の結果を見ると、正社員志向の高いサンプルで「評価結果のフィードバック」、「作業環境の整備」という派遣先の人事管理が正の影響を示した。

正社員志向に注目したキャリア志向による分割サンプルの結果は、以下のとおり整理される。第1に、派遣先の仕事意欲という短期的な労働意欲には派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示した。第2に、正社員志向の低い派遣労働者の場合、派遣先の継続意欲には派遣先の人事管理が、派遣元の勤続意欲には派遣元の人事管理が正の影響を示したが、正社員志向の高い派遣労働者の場合にはいずれの労働意欲にも派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示した。

派遣先と派遣元の人事管理が労働意欲に与える影響は、派遣労働者のキャリア志向により異なる。

短期的な労働意欲を高める上では派遣先と派遣元の人事管理がともに重要といえる。だが、長期的な労働意欲を高める上では、正社員としての就労を希望しない派遣労働者には派遣先と派遣元の人事管理のいずれかが重要になるが、正社員としての就労を希望する派遣労働者には派遣先と派遣元の人事管理がともに重要と考えられる。

IV 追加分析

これまでは派遣先と派遣元という企業側が期待する労働意欲に焦点を当てて、派遣先と派遣元の人事管理の影響を検討してきた。以下では、追加的な分析として、現在の働き方への満足や将来のキャリアの見通し等の派遣労働者が派遣労働に対して抱く就業意識を取り上げて、派遣先と派遣元の人事管理の影響を検討する。これらの就業意識は派遣労働者の生産性に直接的に影響しないかもしれないが、労働者にとっては重要な指標である。派遣労働を通じて長期的なキャリアを形成していくには、労働者自身が現在の働き方に満足し、派

表8 派遣先と派遣元の人事管理が労働意欲に与える影響——キャリア志向

		派遣先の仕事意欲				派遣先の継続意欲				派遣元の勤続意欲				
		正社員志向 高		正社員志向 低		正社員志向 高		正社員志向 低		正社員志向 高		正社員志向 低		
		係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
人事機能 全体	派遣先	0.072**	0.032	0.089***	0.037	0.141***	0.024	0.117***	0.027	0.036*	0.022	0.002	0.024	
	派遣元	0.126***	0.034	0.025*	0.039	0.038*	0.026	0.024	0.029	0.092***	0.024	0.046*	0.026	
F値		1.875***		1.357**		2.948***		2.524***		1.423*		1.487**		
R ²		0.152		0.100		0.211		0.210		0.114		0.135		
N		459		400		459		400		459		400		
調達	派遣先	仕事内容の明確化	-0.119	0.098	0.082	0.113	0.222***	0.075	0.096	0.084	0.023	0.068	-0.069	0.073
		人材要件の明確化	0.455***	0.127	0.147	0.146	0.315***	0.097	0.149	0.108	0.077	0.089	0.134	0.095
	派遣元	派遣先の情報提供	0.079	0.101	0.080	0.113	0.166**	0.077	0.037	0.084	0.203***	0.071	-0.026	0.073
		希望・経験のヒヤリング	0.229**	0.116	-0.245*	0.133	0.204**	0.088	0.056	0.098	0.036	0.081	0.101	0.086
育成	派遣先	業務知識・ノウハウの説明	0.122	0.104	0.016	0.116	0.103	0.081	0.112	0.086	0.018	0.073	0.114	0.075
		職場ルールの説明	0.183*	0.106	0.095	0.115	0.229***	0.083	0.069	0.084	0.008	0.075	-0.123*	0.074
	派遣元	教育訓練	0.433***	0.150	0.120	0.179	-0.001	0.117	0.077	0.132	0.238**	0.105	-0.035	0.115
		キャリア相談	0.136	0.107	-0.032	0.121	-0.105	0.084	-0.066	0.089	0.085	0.075	0.153**	0.077
評価・処遇	派遣先	評価基準の明確化	0.176*	0.105	0.212*	0.122	0.223***	0.081	0.301***	0.090	0.046	0.072	0.124*	0.080
		評価結果のフィードバック	-0.021	0.100	0.254**	0.110	0.140**	0.077	0.079	0.081	0.167**	0.069	-0.082	0.072
	派遣元	賃金管理	0.217**	0.114	0.287**	0.125	-0.010	0.088	0.106	0.092	0.064	0.079	-0.053	0.082
		就業機会の提供	0.055	0.112	-0.088	0.122	0.036	0.086	0.135	0.090	0.103*	0.077	0.135*	0.080
その他	派遣先	作業環境の整備	0.117	0.105	0.059	0.126	0.089	0.082	0.116	0.092	0.107*	0.073	-0.082	0.081
		情報共有	0.036	0.138	0.104	0.154	0.109	0.107	0.249**	0.113	-0.045	0.095	0.104	0.099
	派遣元	苦情処理	0.118	0.100	0.055	0.113	0.149**	0.078	-0.050	0.082	0.177***	0.069	0.032	0.072
		福利厚生	0.281***	0.103	-0.131	0.115	0.048	0.080	0.024	0.084	0.107*	0.071	0.149**	0.074

注1) ***: p < 0.01 ** : 0.01 < p < 0.05 * : 0.05 < p < 0.1

2) 上記以外に、表4に示されたコントロール変数が投入されている。

3) 調達、育成、評価・処遇、その他の分析結果は、各々の人事機能別に重回帰分析を行った結果を示している。

遣労働の経験が将来のキャリアに役立っていると実感できることが必要だろう。

派遣労働に対する意識変数は、現在の働き方の満足として「派遣労働者として働くことに満足している」(27.2%)、将来のキャリアの見通しとして「派遣で働くことは今後のキャリアにプラスになる」(17.7%)を用いた(()内はあてはまると回答した割合)。この2変数はあてはまる = 1、あてはまらない = 0、のダミー変数である。分析方法は、これらの派遣労働者の意識変数を従属変数、派遣先と派遣元の人事管理を独立変数、個人特性と派遣先・派遣元の企業特性をコントロール変数とするロジスティック回帰分析を用いた。

分析結果は表9に示されている。現在の働き方への満足には派遣先と派遣元の人事管理がともに有意な正の影響を示したが、派遣先の人事管理がより大きい影響を示した。現在の働き方への満足を高める上では派遣先の人事管理がより重要といえる。個別機能の結果を見ると、「人材要件の明確化」と「派遣先の情報提供」、「職場ルールの説明」、「教育訓練」、「評価基準の明確化」が有意な

正の影響を示した。

一方、将来のキャリアの見通しには、派遣先と派遣元の人事管理がともに有意な正の影響を示したが、現在の満足とは逆に、派遣元の人事管理がより大きな影響を示した。派遣労働が将来のキャリアに役立つと感じられるには、派遣元の人事管理がより重要である。個別機能の結果を見ると、「キャリア相談」、「評価結果のフィードバック」、「苦情処理」、「福利厚生」が正の影響を示した。また、「就業機会の提供」が有意な負の影響を示した。

追加分析の結果によれば、現在の働き方への満足と将来のキャリアの見通しの両方に対して、派遣先と派遣元の人事管理が有意な正の影響を示したが、現在の満足には派遣先の人事管理が、将来のキャリアの見通しには派遣元の人事管理がより大きな影響を示した。派遣労働者が現在の仕事や働き方に満足を感じるには派遣先の人事管理がより重要であり、派遣労働が将来のキャリアに役立つと感じるには派遣元の人事管理がより重要と考えられる。派遣労働者が長期的なキャリアを形成

表9 派遣先と派遣元の人事管理が派遣労働者の満足に与える影響

			現在の働き方への満足		将来のキャリアの見通し	
			係数	標準誤差	係数	標準誤差
人事機能 全体	派遣先	0.151***	0.067	0.048*	0.075	
	派遣元	0.107*	0.068	0.171***	0.078	
-2 対数尤度			672.833		548.907	
カイ2乗値			99.636***		115.517***	
Pseudo R ² (Cox and Snell)			0.136		0.156	
調達	派遣先	仕事内容の明確化	0.013	0.177	0.068	0.206
		人材要件の明確化	0.474**	0.220	0.029	0.252
	派遣元	派遣先の情報提供	0.353**	0.179	0.164	0.210
		希望・経験のヒヤリング	0.233	0.219	-0.298	0.249
育成	派遣先	業務知識・ノウハウの説明	0.098	0.187	-0.006	0.217
		職場ルールの説明	0.250*	0.187	0.140	0.220
	派遣元	教育訓練	0.831***	0.313	0.172	0.343
		キャリア相談	0.081	0.188	0.635***	0.219
評価・ 処遇	派遣先	評価基準の明確化	0.392**	0.196	-0.173	0.225
		評価結果のフィードバック	0.203	0.175	0.637***	0.209
	派遣元	賃金管理	-0.142	0.198	0.065	0.237
その他	派遣先	就業機会の提供	-0.223	0.194	-0.455**	0.232
		作業環境の整備	0.240	0.196	0.045	0.227
	派遣元	情報共有	-0.001	0.243	-0.138	0.284
		苦情処理	0.218	0.175	0.550***	0.208
		福利厚生	0.012	0.182	0.606***	0.226

注1) N = 859

2) ***: p < 0.01 ** : 0.01 < p < 0.05 * : 0.05 < p < 0.1

3) 上記以外に、表4に示されたコントロール変数が投入されている。

4) 調達、育成、評価・処遇、その他の分析結果は、各々の人事機能別にロジスティック回帰分析を行った結果を示している。

していく上で、教育訓練の機会やキャリアプランを相談する機会、福利厚生などの派遣元の人事管理が重要な役割を担っていることが示唆される²³⁾。

V まとめ

1 結論

本論では、わが国の登録型派遣の中心である事務系職種の派遣労働者を取り上げて、派遣先と派遣元による人事管理のありかたを検討した。その際、派遣労働の構造的な特徴である人事機能の分離という観点から、派遣先と派遣元それぞれの人事機能を整理した上で、派遣先と派遣元の人事管理が派遣労働者の労働意欲に与える影響を、東京大学社会科学研究所が実施した調査データを用いて統計的に検討してきた。主な結論として、以下の6点を指摘できるだろう。

第1に、派遣先と派遣元の人事管理はともに派遣労働者の労働意欲に正の影響を示した。派遣先と派遣元の人事管理は、派遣先の仕事意欲という短期的な労働意欲だけでなく、派遣先の継続意欲や派遣元の勤続意欲という長期的な労働意欲にも正の影響を示した。派遣労働者の労働意欲を高める上で派遣先と派遣元の人事管理がともに重要である。

第2に、労働意欲のタイプにより、派遣先と派遣元の人事管理が与える影響が異なる。派遣先の仕事意欲に派遣先と派遣元の人事管理はほぼ同程度の影響を示したが、派遣先の継続意欲には派遣先の人事管理が、逆に派遣元の勤続意欲には派遣元の人事管理がより大きな影響を示した。派遣労働者の短期的な労働意欲を高める上では派遣先と派遣元の人事管理の重要性は同じ程度といえるが、長期的な労働意欲を高める上では派遣先と派遣元の人事管理の重要性は異なる。

第3に、調達、育成、評価・処遇等の個別機能ごとに、派遣先と派遣元の人事管理が与える影響が異なる。調達機能では全ての労働意欲に対して派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示した。だが、調達以外の機能では派遣先の仕事意欲には派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影

響を示したが、派遣先の継続意欲には派遣先の人事管理が、派遣元の勤続意欲には派遣元の人事管理が正の影響を示した。調達機能では派遣先と派遣元の人事管理の重要性は同じ程度といえるが、育成や評価・処遇等の機能では労働意欲のタイプによって派遣先と派遣元の人事管理の重要性は異なる。

第4に、派遣労働者のスキルの専門性によって、派遣先と派遣元の人事管理が労働意欲に与える影響が異なる。派遣先の仕事意欲には、専門性の高低にかかわらず、派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示した。だが、派遣先の継続意欲や派遣元の勤続意欲には、専門性の高い派遣労働者の場合には派遣元の人事管理が、逆に専門性の低い派遣労働者の場合には派遣先の人事管理が正の影響を示した。長期的な観点では、専門性の高い派遣労働者には派遣元の人事管理が、専門性の低い派遣労働者には派遣先の人事管理がより重要といえる。

第5に、派遣労働者のキャリア志向によって、派遣先と派遣元の人事管理が労働意欲に与える影響が異なる。派遣先の仕事意欲には、正社員志向の有無にかかわらず、派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示した。だが、正社員志向の低い派遣労働者の場合には、派遣先の継続意欲には派遣先の人事管理が、派遣元の勤続意欲には派遣元の人事管理が正の影響を示したのに対して、正社員志向の高い派遣労働者の場合にはいずれの労働意欲にも派遣先と派遣元の人事管理がともに正の影響を示した。長期的な観点では、正社員としての就労を希望する派遣労働者には派遣先と派遣元の人事管理がともに重要といえる。

第6に、派遣先と派遣元の人事管理は、派遣労働という働き方に対する満足や将来のキャリアの見通し等にも有意な正の影響を示した。そして、派遣で働くことの現在の満足には派遣先の人事管理が、将来のキャリアに役立つという長期的な見通しには派遣元の人事管理がより大きな影響を示した。派遣労働者が派遣労働という働き方に満足を感じるには派遣先の人事管理がより重要であり、長期的なキャリアの見通しをもてるには派遣元の人事管理がより重要である。

2 インプリケーション

(1) 雇用と自営の中間形態としての派遣労働

派遣労働者の人事管理は、雇用と自営という観点からどのように整理できるだろうか。派遣労働者は、派遣元との雇用関係があるという点では少なくとも法的には雇用労働者である。だが、派遣労働者は実際に就労する派遣先との間に雇用関係がないために、正社員のような直接雇用の労働者と全く同じではない。派遣先は、正社員に対する長期雇用や企業特殊のスキルの開発、スキルの伸張に基づく評価や報酬などの内部労働市場を活用した人事管理（守島，2004）を派遣労働者に適用しないだろう。派遣先は派遣元と短期の派遣契約を締結し、市場価値に見合う派遣料金で派遣労働者の専門性やスキルを活用しようとする。派遣労働者の活用は、通常の雇用労働者の人事管理に比べて、より外部労働市場を活用した人事管理となる。

同時に、この外部労働市場を活用する人事管理は、派遣労働者の働き方やキャリア形成における労働者自身による自己管理（セルフマネジメント）の要素を拡大するだろう。派遣労働者は派遣先の内部労働市場から切り離されているために、正社員のように企業による雇用保障や能力開発の機会を得られない。派遣労働者は、雇用機会の確保や能力開発などの長期的なキャリア形成を自分自身で管理していく必要がある。

こうした外部労働市場を活用した企業の人事管理や、働き方やキャリア形成における労働者の自己管理という特徴は、フリーランサーやインディペンデント・コントラクター等の個人請負に典型的に見られる特徴であろう。個人請負を活用する企業は、短期の業務委託契約を締結し、市場価値に基づく委託料で彼らの専門性やスキルを活用している。個人請負として働く個人もまた、自らの責任で継続的な就業機会を確保し専門性やスキルの開発を行っている（周，2006）。

だが、派遣元と雇用関係を結んでいる派遣労働者は、個人請負と全く同じではない。派遣労働者の場合には、派遣元が異なる派遣先を移動させながら長期的に活用することがある。その場合、派

遣元は派遣労働者に教育訓練の機会を提供し多くの派遣先で活用できるスキルを習得させたり、賃金管理を通じて彼らの能力伸張や成果発揮にインセンティブを与えている。こうした派遣元による人事管理を前提に、派遣先もまた必要な業務知識やノウハウの説明や評価プロセス、社員との情報共有などを実行している。派遣労働者が派遣元と雇用関係にあることで、派遣労働者の活用は個人請負の活用よりも内部労働市場に近い特徴を持つことになる。同様に、派遣労働者の働き方やキャリア形成も全て自己管理に委ねられるわけではない。派遣労働者は、派遣元を通じて就業機会を継続的に確保し、派遣元の教育訓練を活用して能力開発を行っている。派遣労働者の働き方やキャリア形成は、個人請負よりも企業による管理の要素が大きいといえるだろう。

つまり、派遣労働とは、企業の人事管理の観点からみれば、内部労働市場と外部労働市場の両方の要素を併せ持つ人材活用といえる。同時に、派遣労働者個人にとっての働き方やキャリア形成もまた、企業による管理と労働者自身による自己管理の要素をともに含んでいる。その意味で、派遣労働の人事管理は「雇用と自営」の中間形態であるといえよう（Shimanuki, 2007）²⁴⁾。

(2) 企業間関係に基づく人事管理の可能性

派遣労働が雇用と自営の中間形態であるならば、派遣労働者を有効活用するためには、派遣先と派遣元による企業間関係に基づく人事管理が必要になるだろう。これは、正社員のように内部労働市場を積極的に活用する人事管理ではないが、一方で個人請負の活用のように外部労働市場に依拠したものでない。企業間関係に基づく人事管理とは、派遣先と派遣元によるパートナーシップを基礎として、調達や育成、評価・処遇などの全ての人事管理が行われる。派遣先と派遣元が構築する中間的な労働市場のもとで、派遣労働者は短期的な就労を繰り返しながら長期的な雇用機会を確保する。この場合、派遣先と派遣元は、派遣労働者を短期的な業務に活用しながら長期的なスキル開発に取り組めるだろう。また、派遣先の仕事や職場の情報だけでなく、派遣労働者のスキルや成果、労働意欲等の情報が企業間で整備されることで、

派遣先と派遣元は調達、育成、評価・処遇などの人事管理をより効果的に行えると考えられる。こうした企業間関係に基づく人事管理という考え方は、まだ仮説の域を出ていない。だが、本論の分析結果は、派遣労働者の労働意欲を高める上では派遣先と派遣元の人事管理がともに重要であることを示しており、派遣先と派遣元による企業間関係に基づく人事管理の可能性を示唆している²⁵⁾。

また、派遣労働においては、通常の雇用労働者に比べて、働き方やキャリア形成における労働者の自己管理の要素が大きい。派遣労働者の場合には、自分の希望する働き方を実現できる仕事や職場を主体的に選択し、自らの責任で能力開発を行いながらキャリアを形成する必要性がより高くなる。だが、こうした労働者自身による働き方やキャリアの自己管理の要素が高まることは、派遣先や派遣元による人事管理の重要性が低くなることを意味しない。むしろ企業に対して労働者自身の主体性や自律性を尊重しながら人材育成やキャリア開発に取り組む必要性を提起するだろう。本論の分析結果は、派遣労働者の現在の働き方への満足や将来のキャリアの見通しを高める上で派遣先と派遣元の人事管理がともに重要であることを示しており、派遣労働者が派遣労働という働き方を通じて長期的なキャリアを形成していくには、派遣先や派遣元という企業間のパートナーシップだけでなく、派遣先と派遣元、派遣労働者という三者間のパートナーシップが重要であることを示唆している。

3 今後の課題

本論の分析結果は、派遣労働者の労働意欲を高めるには、派遣先と派遣元の人事管理がともに必要であることを示している。ただ、これは本来一つの人事機能が派遣先と派遣元に分離しているという派遣労働の構造的な特徴からすれば当然の結果ともいえる。むしろ注目すべき点は、派遣先と派遣元の人事機能が労働意欲のタイプや調達、育成、評価・処遇などの個別機能ごとに異なる影響を与えていることであろう。これまで我々は労働者の意欲を高めることを意図する場合に、どのような人事制度や人事システムを設計すればよいのかと

いう人事機能の内容に注目したやや単純な枠組みを前提としていたかもしれない。だが、本論の分析結果は、調達や育成、評価・処遇等の人事機能の内容に加えて、これらの機能をどの人事管理主体が担うのかという役割分担の視点が必要であることを示唆している。本論では雇用と自営の中間形態である派遣労働者に焦点を当てて派遣先と派遣元の人事機能の役割分担を検討したが、こうした人事機能の内容と実行主体を組合せた枠組みは、正社員やパートタイマー等の雇用労働者の人事管理における人事部と現場（ライン）の役割分担を検討する際にも応用できるだろう。更に、人事機能の役割分担という視点は、派遣労働においては、派遣先と派遣元による人事管理の連携の可能性を提起する。これらの研究課題は、データの制約上扱えなかった技術系派遣や生産現場の派遣などとの比較分析や派遣先・派遣元という企業側への調査を通じて明らかになるであろう。

*本論の作成にあたり、守島基博先生（一橋大学）より有益なコメントをいただきました。また、本論は東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄附研究部門の研究結果であり、同部門の研究会メンバーの皆様、とりわけ佐藤博樹先生（東京大学）、佐野嘉秀先生（東京大学）、堀田聰子先生（東京大学）には調査の設計段階から貴重なアドバイスをいただきました。深く感謝いたします。更に、社団法人日本人材派遣協会並びに調査にご協力いただいた人材派遣会社の関係者の方々、調査票に回答下さった派遣労働者の皆様にはこの場を借りて御礼申し上げます。

注

- 1) 以下「派遣」と記載のある場合は、特に断りがない限り、登録型派遣を指している。派遣労働者は、概念的にはコンティンгент労働者（contingent worker）の一形態と位置付けられる。詳しくは Polivka & Nardon（1989）などを参照。
- 2) 個人請負という形態は、フリーランサー、インディペンデント・コントラクターなどと呼ばれる人々を広く指す。個人請負の働き方に関しては村田（2004）、企業側から見た個人請負の活用に関しては周（2006）などを参照。
- 3) 派遣労働者は請負労働者とあわせて外部人材と呼ばれる（今野・佐藤，2002）。請負労働者の人事管理に関しては、木村・佐野・藤本・佐藤（2004）などを参照。
- 4) 労働者派遣事業に関する時系列データについては、高橋（2006 a）に詳細にまとめられている。厚生労働省『派遣労働者実態調査』（2005）によれば、派遣労働者が行っている業務（複数回答）は多いものから順に、①一般事務（36.4%）、②事務用機器操作（25.6%）、③ファイリング（14.3%）となっている。
- 5) 派遣元による仕事紹介のプロセスは、通常マッチングと呼ばれる。

- 6) 将来のキャリアを考える機会は、「キャリア・デザイン研修」などと呼ばれ、近年では企業がOJTの一環として設置している。
- 7) 分析データには現在の派遣先での就業期間が2カ月未満のサンプルも1.7%含まれている。
- 8) 資本形態は、独立系・資本系の二つで捉えている。独立系とは親会社を持たない独立した派遣元か、あるいは人材ビジネスを本業とする親会社を持つ派遣元を指す。一方、資本系とは製造業や金融業など人材ビジネス以外の事業を本業とする親会社を持つ派遣元である。派遣会社の資本形態と派遣労働者の働き方・意識の関係については高橋(2006b)に詳しい。
- 9) 本論では、仕事意欲を広く捉えて、派遣労働者が仕事を効率的に遂行する意欲だけでなく、派遣先の社員の期待に応え職場に貢献しようとする意欲が高い生産性につながると想定した。労働意欲やモチベーションに関する理論は、Pinder(1997)などを参照のこと。
- 10) 派遣先の仕事内容と派遣労働者のスキル・経験が適合しているかどうかは、派遣先によるスキルや経験などの人材要件の明確化に加えて、派遣元による仕事紹介(マッチング)の結果も反映していることが考えられる。
- 11) 「派遣先の情報提供」は、設問「現在の派遣元は現在の派遣先の就業前に次の情報を提供しましたか」に対して、①仕事内容、②労働条件(契約期間、時給、勤務時間、勤務地など)、③派遣先の事業内容、④派遣先のオフィス環境、⑤派遣先の仕事に必要なスキル、⑥派遣先の社員(人数、男女比など)、⑦派遣先の派遣社員(人数、男女比など)の7項目について、情報を提供した=1、提供しない=0を与えて合計し、平均値(5.165)以上=1、平均値未満=0として変数化した。
- 12) 「時給水準が高い」は職種ごとに平均時給額を算出し、当該職種の平均額以上=1、平均未満=0として変数化した。本データの各職種の平均値は、一般事務1581円、経理事務1584円、営業事務1617円、貿易事務1718円、金融事務1529円である。
- 13) 「就業機会の提供」は、設問「現在の派遣元から過去に仕事を引き受けたことがありますか」に対して、ある=1、ない=0として変数化した。
- 14) 「苦情処理」は、設問「現在の派遣元の担当者はどのくらいの頻度であなたの職場を訪問していますか」に対して、①1週間に1回以上(0.7%)、②2週間に1回(4.2%)、③1カ月に1回(38.8%)、④2~3カ月に1回(46.3%)、⑤6カ月に1回(4.9%)、⑥それ以下(2.2%)、⑦全くない(2.9%)の回答結果があり、1カ月に1回以上(43.7%)=1、1回未満=0として変数化した。
- 15) 仕事特性の変数は、以下の項目を用いて作成している。自立的な仕事ゲームは「仕事の仕方を自分で決められる」、補助的な仕事ゲームは「補助的な仕事である」、単調な仕事ゲームは「繰り返しの多い単調な仕事である」に対して、あてはまる=1、あてはまらない=0である。
- 16) 派遣労働者の労働志向の変数は、設問「派遣社員として働くようになった理由」に対して、以下の選択肢の回答を変数化している。仕事選択志向ゲームは「仕事内容や会社を選べるから」または「働く時間や場所を選べるから」、仕事と生活の両立志向ゲームは「家事や育児、介護と両立しやすいから」または「趣味や勉強と両立しやすいから」、スキル発揮志向ゲームは「スキルや資格を活かせるから」または「スキルアップにつながるから」という2項目のいずれかにあてはまる場合=1、両方ともあてはまらない場合=0とした。
- 17) 正社員志向ゲームは、設問「今後正社員として働きたいですか」に対して、「正社員として働きたい」(53.4%)=1、「正社員として働きたいとは思わない」(23.2%)及び「わからない」(23.4%)=0を与えて変数化している。なお、「正社員として働きたい」の内訳は、「今の派遣先で正社員として働きたい」(11.2%)、「今の派遣先以外の会社で正社員として働きたい」(17.7%)、「会社を問わず正社員として働きたい」(24.5%)である。
- 18) 本分析に使用するデータの欠損値の割合は僅か1.2%に過ぎないが、欠損値のない完全なサンプル数は622人(全体の72.1%)と大幅に減少してしまう。こうしたデータの制約上、本分析では一定のサンプル数を確保するために、欠損値を平均値で置き換えている。
- 19) 派遣先と派遣元の人事管理の影響を比較した記述は標準化係数での比較をもとにしている。
- 20) 二神(2002)はわが国の登録型派遣労働者を対象に仕事や組織に対するコミットメントなどを分析している。なお、派遣労働者を含めたコンティンジェント労働者の職務態度やモチベーション、組織コミットメントなどの近年の研究はConnely&Gallagher(2004)などを参照のこと。
- 21) スキルの専門性は同時に派遣労働者の労働志向やキャリア志向を反映している可能性もある。本論で用いたキャリア志向に関して一般事務と一般事務以外のサンプルを比較すると、仕事選択志向(74.3%、79.6%)、仕事と生活の両立志向(35.1%、35.8%)、スキル発揮志向(22.1%、29.6%)、正社員志向(51.9%、56.7%)である。
- 22) 派遣労働者として働く理由として「正社員として働ける会社になかったから」を挙げる割合は多い。厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』(2003)では39.6%(複数回答)、本調査でも29.4%(複数回答)ある。
- 23) 佐藤(2006)は、派遣元(人材派遣会社)をはじめとする人材ビジネスの社会的機能として、雇用機会の創出とキャリア形成支援の二つを挙げている。また、土田(2004)は法政策の観点から、派遣労働者から正社員への転換(連続性)を取り上げ、紹介予定派遣について論じている。
- 24) Shimanuki(2006)は、派遣労働者への聞き取り調査結果をもとに、派遣労働という働き方が抱えるジレンマを描きながら、「派遣労働者は内部労働市場と外部労働市場の間隙で働く存在である」と述べる。そして、派遣労働のジレンマを克服する方法のひとつとして、派遣先と派遣元による組織間関係に基づく人事管理や労働市場の構築を主張する。
- 25) これまで中間労働市場の議論は、「準内部労働市場」と呼ばれるように、企業グループ内の出向・転籍などの人材配置の問題が中心である(例えば永野(1995)など)。本論で提示した企業間関係に基づく人事管理や中間労働市場とは、人材配置だけでなく人材育成や評価・処遇などを含めた人事管理の仕組みを企業グループ内に限定せずに構築することを想定している。

付表 分析に用いた変数の基本統計量

		N	平均値	標準偏差	最大値	最小値	
労働意欲	派遣先の仕事意欲	860	2.807	1.022	4	0	
	派遣先の継続意欲	858	1.132	0.803	2	0	
	派遣元の勤続意欲	849	1.206	0.696	2	0	
	現在の働き方への満足	859	0.272	0.445	1	0	
	将来のキャリアの見通し	859	0.177	0.382	1	0	
個人属性	年齢	857	32.650	5.431	55	21	
	専門学校卒	862	0.155	0.363	1	0	
	高専・短大卒	862	0.335	0.472	1	0	
	大学・大学院卒	862	0.335	0.472	1	0	
	配偶者（あり=1）	858	0.260	0.439	1	0	
	子供（あり=1）	858	0.059	0.237	1	0	
	同居家族（あり=1）	858	0.490	0.500	1	0	
	主たる家計負担者（自分=1, 自分以外=0）	859	0.353	0.478	1	0	
	営業事務	863	0.152	0.359	1	0	
	経理事務	863	0.072	0.258	1	0	
	貿易事務	863	0.058	0.234	1	0	
	金融事務	863	0.041	0.197	1	0	
	自律的な仕事	863	0.504	0.500	1	0	
	補助的な仕事	863	0.503	0.500	1	0	
	単調な仕事	863	0.402	0.491	1	0	
	1週間の所定労働日数	861	4.934	0.375	5	1	
	1日の所定労働時間（分）	850	444.678	39.507	480	60	
	1カ月の残業時間	858	9.098	10.199	70	0	
	派遣社員として働いている期間（月数）	849	53.041	44.459	300	1	
	就業した派遣先企業数	850	2.951	2.538	30	1	
	今の派遣先で働いている期間（月数）	859	25.685	26.918	216	1	
	就業した派遣元企業数	844	1.664	0.966	7	1	
	今の派遣元に登録した年（西暦）	850	2001.524	3.596	2005	1978	
	正社員経験（あり=1）	841	0.880	0.325	1	0	
	仕事選択志向	858	0.760	0.427	1	0	
	仕事と生活の両立志向	858	0.353	0.478	1	0	
	スキル発揮志向	858	0.245	0.430	1	0	
	正社員志向	859	0.534	0.499	1	0	
	派遣先	従業員数 100人以上	842	0.227	0.419	1	0
		500人以上	842	0.122	0.328	1	0
		1000人以上	842	0.529	0.499	1	0
		製造業	841	0.290	0.454	1	0
		情報通信業	841	0.130	0.336	1	0
卸売・小売業		841	0.136	0.343	1	0	
金融・保険業		841	0.138	0.345	1	0	
派遣元	企業規模（大手=1, 中堅以下=0）	863	0.664	0.473	1	0	
	資本形態（独立系=1, 資本系=0）	863	0.721	0.449	1	0	
人事管理	全体						
	派遣先	825	4.530	1.544	8	0	
	派遣元	799	4.733	1.541	8	1	
	調達						
	派遣先	863	0.477	0.500	1	0	
	仕事内容の明確化	853	0.181	0.385	1	0	
	派遣元	839	0.472	0.500	1	0	
	派遣先の情報提供						
	希望・経験のヒヤリング	854	0.753	0.432	1	0	
	育成						
	派遣先	859	0.600	0.490	1	0	
	業務知識・ノウハウの説明						
	職場ルールの説明	861	0.580	0.494	1	0	
	派遣元	847	0.874	0.332	1	0	
	教育訓練						
	キャリア相談	847	0.398	0.490	1	0	
	評価・処遇	派遣先	843	0.696	0.460	1	0
評価基準の明確化							
評価結果のフィードバック		851	0.467	0.499	1	0	
派遣元		836	0.663	0.473	1	0	
その他	派遣先	863	0.482	0.500	1	0	
	賃金管理						
	就業機会の提供	863	0.482	0.500	1	0	
	派遣先	863	0.685	0.465	1	0	
	作業環境の整備						
派遣元	863	0.845	0.362	1	0		
派遣元	苦情処理	859	0.437	0.496	1	0	
	福利厚生	847	0.621	0.485	1	0	

参考文献

- 二神枝保 (2002) 『人材の流動化と個人と組織の新しい関わり方』 多賀出版.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』 日本経済新聞社.
- 木村琢磨・佐野嘉秀・藤本真・佐藤博樹 (2004) 「製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』 No. 526.
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』 日経文庫.
- 村田弘美 (2004) 「フリーランサー・業務委託など個人請負の働き方とマッチングシステム」『日本労働研究雑誌』 No. 526.
- 永野仁 (1995) 『企業グループ内人材移動の研究——出向を中心とした実証分析』 多賀出版.
- 佐藤博樹 (2006) 「人材ビジネスの社会的機能と課題：雇用創出とキャリア形成支援」樋口美雄編『転換期の雇用・能力開発支援の経済政策：非正規雇用からプロフェッショナルまで』日本評論社.
- 佐藤博樹編 (2004) 『パート・契約・派遣・請負の人材活用』日経文庫.
- 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.
- 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.
- 菅野和夫 (2004) 『新・雇用社会の法 (補訂版)』 有斐閣.
- 高橋康二 (2006 a) 『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研究部門監修 労働新聞社.
- 高橋康二 (2006 b) 「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).
- 土田道夫 (2004) 「非典型雇用とキャリア形成」『日本労働研究雑誌』 No. 534.
- 山川隆一 (2003) 『雇用関係法 (第3版)』 新世社.
- 周燕飛 (2006) 「企業別データを用いた個人請負の活用動機の分析」『日本労働研究雑誌』 No. 547.
- Atkinson, J. (1985) "Flexibility Uncertainty and Manpower Management", *IMS Report* No. 89, Brighton Institute of Manpower Studies.
- Connelly, C. E. and Gallagher, D. G. (2004) "Emerging Trends in Contingent Work Research", *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6.
- Pinder, C. C. (1997) *Work Motivation in Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Polivka, A. E. and Nardon, T. (1989) "On the definition of 'contingent work'", *Monthly Labor Review*, Vol. 112
- Shimanuki, T. (2007) "Problems with Temporary Work: A Report on Interviews with Temps" 内閣府経済社会総合研究所 「平成18年度 少子高齢化の下での持続的成長と財政再建に関する国際共同研究調査」報告.

しまぬき・ともゆき 山梨学院大学現代ビジネス学部専任講師。主な論文に「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 など。人的資源管理論専攻。