

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

松浦 民恵

(東京大学特任研究員)

派遣という働き方を通じたキャリア形成のために、派遣会社、派遣先、派遣労働者がどのように行動すべきか、派遣会社および派遣労働者に対するヒアリング調査をもとに考察を行った。派遣会社としては、派遣労働者が中長期的なキャリアをイメージできるようなキャリアカウンセリングを行うこと、能力開発とマッチングを連動させながらキャリア形成を図っていくことが重要である。また、派遣労働者自身が、派遣会社や派遣先と良好な関係を築きながら、マッチングや派遣先での仕事の割り振り等に対して能動的かつ粘り強く働きかけていくことが、キャリア形成に有益である。

目次

- I 本稿の目的
- II Off-JTによる能力開発支援の現状と課題
- III 派遣労働者と仕事のマッチングを通じたキャリア形成支援の現状と課題
- IV 派遣労働者によるキャリア形成行動
- V まとめ——派遣労働者のキャリア形成の実現に向けた、派遣会社、派遣先、派遣労働者の役割

I 本稿の目的

- 1 派遣という働き方を通じたキャリア形成に注目する理由

派遣という働き方が日本に正式に生まれてから二十余年が過ぎ、その間の規制緩和により、派遣対象職種や派遣期間が拡大されてきた。その結果、派遣という働き方はすでに限定的・短期的なものにとどまらず、一般的な働き方として定着しつつあり、また中長期的に派遣という働き方を継続する労働者も増えてきている。このようななか、派遣という働き方を中長期的な視点で捉え、こうした働き方を通じたキャリア形成のあり方を検討

することは、より重要になってきているといえよう。

派遣労働者のキャリア形成には、派遣会社、派遣先、派遣労働者自身の三者が主に関与する。また、派遣会社や派遣先によるキャリア形成支援としては、教育研修等のOff-JT（職場外訓練）による能力開発支援のみならず、仕事のマッチングやOJT（仕事を通じての能力開発、職場内訓練）を通じた支援も重要となる。

本稿では、派遣という働き方を通じたキャリア形成の現状と課題を整理したうえで、その実現に向けて、派遣会社、派遣先、さらには派遣労働者自身が何をすべきかについて考察したい。

なお、キャリアとは長期に経験する関連の深い仕事群を指し、ここでいうキャリア形成とは、Off-JTやOJTを通じて、易しい仕事から難しい仕事へと移行していくことを意味する。

2 使用する調査

本稿では、社団法人日本人材派遣協会が厚生労働省の委託により2007年度に実施した「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」における研究成果のうち、派遣会社および

派遣労働者を対象としたヒアリング調査の結果を主に用いる。

派遣会社を対象としたヒアリング調査は、①派遣労働者の能力開発支援、②仕事のマッチングを通じた派遣労働者のキャリア形成支援、という2つのテーマについて実施している。①のヒアリング調査は社団法人日本人材派遣協会の会員企業6社、②のヒアリング調査は同7社を対象とし、いずれの調査も2007年9月に実施した。能力開発支援やキャリア形成支援に関するヒアリング調査であることから、調査対象はこれらの取組に意欲的な派遣会社を中心となっている。

派遣労働者に対するヒアリング調査は、派遣という働き方を通じてキャリア形成を実現できている派遣労働者を対象として実施した。具体的には、社団法人日本人材派遣協会が、会員企業を通じて、対象となる派遣労働者の選定、ヒアリング調査の依頼を行うという形をとった。派遣労働者の選定にあたっては、広義の事務系職種で、派遣労働者として継続的に就労しており、かつ①スキル向上やキャリアアップ、②毎年の昇給、のいずれかが実現できていることを条件とした。調査は2007年10月から11月にかけて実施した。

ヒアリング調査の対象者9名はすべて女性で、そのうち、正社員として就労した経験を持つ者は7名、経験した派遣先が5件以上の者は3名、4年制大学卒は7名であった。また、派遣就労を開始してから現在までの期間については、1～3年が2名、4～6年が2名、7～9年が3名、10年以上が2名という内訳になっている。

前述のように、ヒアリング調査の対象とした派遣会社は、能力開発・キャリア形成支援の取組に意欲的な派遣会社を中心となっており、派遣労働者の調査においてもキャリア形成を実現できている成功事例を抽出している。こうした比較的先進的事例を対象とするヒアリング調査は、現状の背景を知り、課題を掘り下げ、さらに課題解決に向けた示唆を得るうえできわめて有益だと考えられる。一方、このような形でのヒアリング調査の結果は、当然のことながら一般的な派遣会社や派遣労働者の姿と必ずしも合致するものではない。そこで、本稿においては、同じプロジェクトのなか

で実施した派遣会社や派遣労働者を対象としたアンケート調査¹⁾の結果も、必要に応じて引用することとした。

3 本稿の構成

本稿は、まずⅡで、派遣会社を対象とする「派遣労働者の能力開発支援」に関するヒアリング調査をもとに、Off-JTによる能力開発支援の現状と課題について述べる。次に、Ⅲで、派遣会社を対象とする「マッチングを通じた派遣労働者のキャリア形成支援」に関するヒアリング調査をもとに、その現状と課題を整理する。Ⅳでは、派遣労働者を対象とするヒアリング調査をもとに、派遣労働者自身のキャリア形成行動について考察する。最後に、Ⅴでここまでのまとめとして、派遣労働者のキャリア形成の実現に向けた派遣会社、派遣先、派遣労働者自身の役割について述べる。

Ⅱ Off-JTによる能力開発支援の現状と課題

派遣労働者に対する能力開発支援は、派遣会社のビジネスの要の一つだといえる。実際、派遣労働者のスキルが向上すれば、派遣の成約率や料金が上昇する可能性も高まるだろう。では、派遣会社は、派遣労働者に対してどのような能力開発支援を実施しており、また、能力開発支援においてどのような課題を抱えているのか。

1 能力開発支援の現状

ヒアリング調査の対象とした6社の派遣会社のいずれにおいても、派遣労働者の能力開発支援を重視する姿勢は鮮明である。会社負担による能力開発支援の内容としては、OA研修やビジネスマナー研修等が多いが、貿易実務やMR (Medical Representatives, 医薬情報担当者) の特定労働者派遣を主に行っている1社では、専門分野に特化した教育研修を実施している。なお、派遣会社と派遣労働者の関係の希薄化への危機感から、キャリアカウンセリングやキャリアデザインセミナーを導入した事例もみられる。また、自己啓発支援としては、試験の受験費用や資格取得のための費用

の補助、自前や提携の教育スクールでの受講費用補助等が行われている。

アンケート調査で回答を得た派遣会社 71 社のうち、教育研修を実施している 69 社に関する各教育研修の実施割合をみても、「ビジネスマナー研修」(72.5%)、「OA スキル研修」(69.6%) が上位 2 位となっている。これらに続いて、「情報保護に関する研修」(55.1%)、「コンプライアンス研修」(40.6%) の実施割合が高い。特に重視する割合をみても、「OA スキル研修」(43.5%)、「ビジネスマナー研修」(42.0%) が上位 2 位となっている。一方、ヒアリング調査で事例として出てきた「職能別研修 (営業, 経理, 貿易など)」や「キャリアカウンセリング (個別相談)」の実施割合は、アンケート調査では各 33.3%, 29.0% と比較的低い。「キャリアセミナー (集合研修)」の実施割合はさらに低く、17.4%にとどまっている。

さらに、派遣労働者に対するアンケート調査で、過去 2 年間の教育研修の受講状況をたずねた結果をみると、「受けたことはない」が 50.2% と半数を占める。「OA スキル研修」の受講割合は 29.6% と 3 割弱にのぼるが、他の教育研修の受講割合はいずれも 1 割を切っている。今後受講したいという回答の割合をみると、「OA スキル研修」が 48.3%、「語学研修」が 38.4%、「公的資格取得に関する研修」が 21.9%、「職能別研修 (営業, 経理, 貿易など)」が 20.0% と、「OA スキル研修」を除けば、むしろ派遣会社の実施割合が低い教育

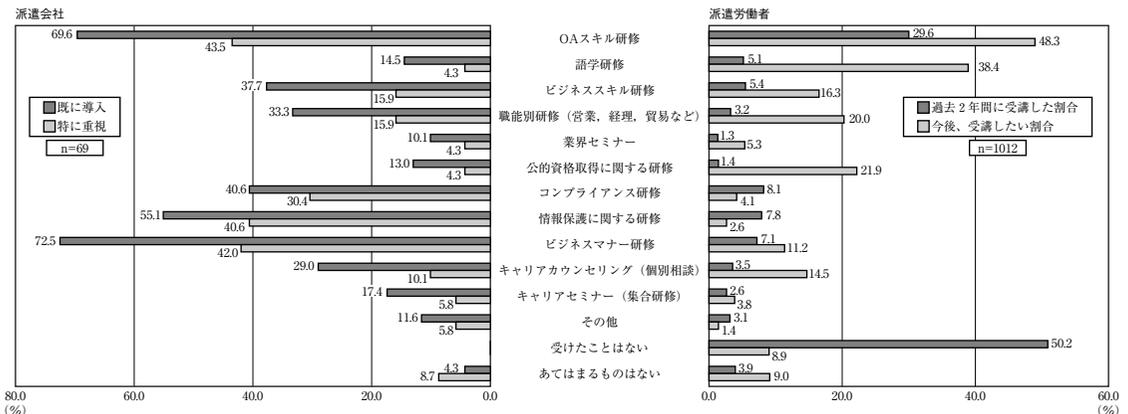
研修が上位に入ってきている。また、「キャリアカウンセリング (個別相談)」を今後受講したいと考えている派遣労働者も 14.5%みられる (図 1)。

2 能力開発支援の課題

ヒアリング調査では、派遣会社が派遣労働者の能力開発支援を行ううえでの課題として、「高度あるいは特殊なスキルに関する能力開発支援のニーズはあるが、コスト面の負担が大き過ぎて実施できない」²⁾「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できない」「派遣スタッフのいる地域が偏っており、派遣スタッフが少ない地域では規模のメリットが働かないため教育訓練を実施しにくい。このため、教育訓練機会に地域間格差が生じている」というように、コストに起因する課題が多く挙げられた。複数の派遣会社に登録している派遣労働者が多くなかで、能力開発支援の費用対効果をどう確保していくかという点は、派遣会社にとって悩ましい問題である。このようななか、ヒアリング調査では、教育訓練を受講した派遣会社から実際に派遣された派遣労働者に対して受講料を払い戻し、その派遣会社を派遣元として選ぶインセンティブを付与しているという事例が 3 社あった。

また、「教育訓練の結果、スキルがどの程度上昇し、実際派遣就労に結びついたかを評価する仕組みづくりが難しい」「営業職・販売職のスキルの評価が難しく、スキルアップをどのように支援

図 1 教育研修の実施割合・特に重視している割合(派遣会社)と教育研修の受講割合・受講したい割合(派遣労働者)



注：1) 派遣会社の結果については、派遣労働者を対象とした教育研修を実施している派遣会社について。

2) いずれも複数回答。

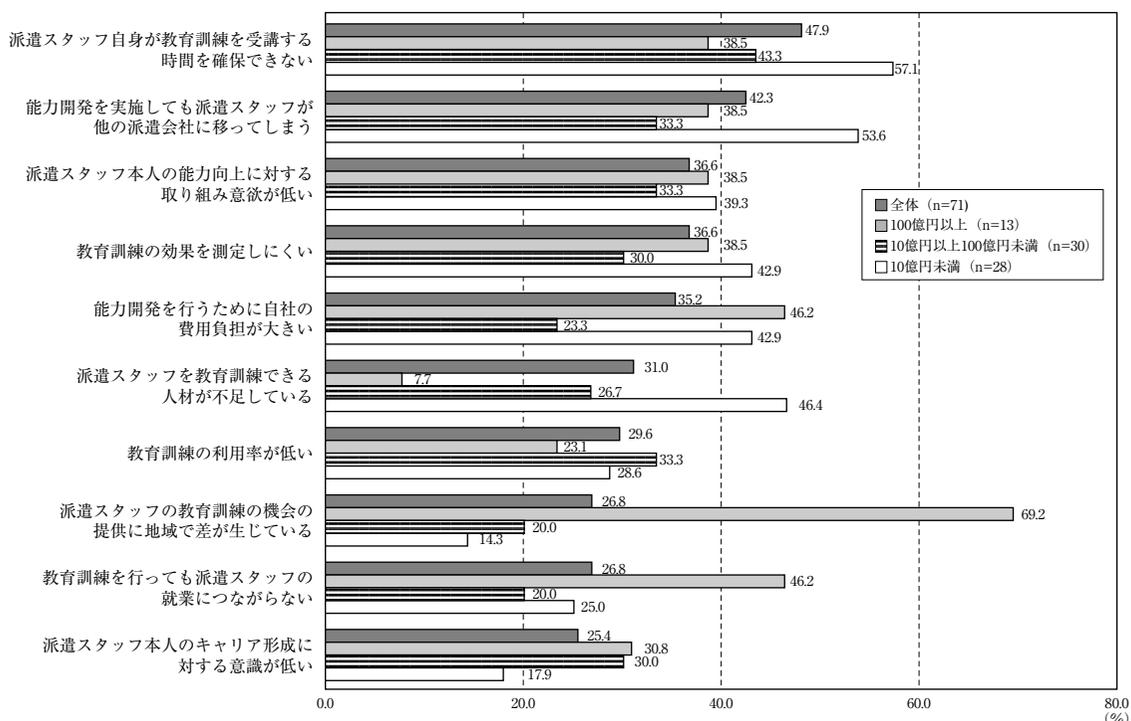
したらいいのが明らかにできていない」というようなスキルの評価に関する問題提起や、「教育訓練を実施したいと思っても、派遣労働者そのための時間を取れない」という声もあった。

派遣会社を対象としたアンケート調査で、派遣労働者の能力開発支援の課題に関する回答結果をみると、全体としては、「派遣スタッフ自身が教育訓練を受講する時間を確保できない」(47.9%)、「能力開発を実施しても派遣スタッフが他の派遣会社に移ってしまう」(42.3%)、「派遣スタッフ本人の能力向上に対する取り組み意欲が低い」(36.6%)、「教育訓練の効果を測定しにくい」(36.6%)が上位3位に並んでいる。派遣労働者の時間の確保や取り組み意欲に関する課題は、前出図1で、過去2年間に教育研修を受講したことがない派遣労働者が半数を占めていることとも関連が深そうである。

ただし、売上高（派遣事業の直近の年間売上高）の大きさによって、派遣会社にとっての課題の優先順位は異なってくる。売上高100億円以上の派遣会社³⁾では「派遣スタッフの教育訓練の機会の提供に地域で差が生じている」(69.2%)、「能力開

発を行うために自社の費用負担が大きい」(46.2%)、「教育訓練を行っても派遣スタッフの就業につながらない」(46.2%)というような、コストに関連する課題が上位に挙げられている。一方、売上高10億円未満の派遣会社では、「派遣スタッフ自身が教育訓練を受講する時間を確保できない」「能力開発を実施しても派遣スタッフの他の派遣会社に移ってしまう」といった全体として回答率が高い項目に加えて、「派遣スタッフを教育訓練できる人材が不足している」が46.4%と、売上高の大きい派遣会社に比べて顕著に高くなっている。派遣労働者の受講時間や能力開発支援の費用対効果の確保は、派遣会社の売上高の多寡にかかわらず共通の課題だといえるが、教育研修の実施率が全般に高い売上高の大きい派遣会社では、コスト負担の大きさや地域間格差というような、能力開発支援を実施しているがゆえの悩みが浮かび上がってきている。他方、売上高の小さい派遣会社では、派遣スタッフを教育できる人材の不足等、能力開発支援の実施に向けてネックになる点が課題として挙げられている(図2)。

図2 派遣労働者の能力開発支援の課題（派遣会社）



注：1) 複数回答。
2) 全体の上位10項目を掲載。

ここまでのヒアリング調査やアンケート調査の結果から、派遣会社による派遣労働者の能力開発支援に関する課題を整理しておきたい。

課題として第1に、能力開発支援の費用対効果をいかに確保していくかという点が挙げられる。複数の派遣会社に登録している派遣労働者が、教育訓練を受講した派遣会社を派遣元として選ぶとは限らない。また、能力開発支援の費用対効果という面では、研修の受講対象となる派遣労働者が少ない場合にも問題が生じる。たとえば、派遣労働者が少ない派遣会社や地域では、規模のメリットが働かず費用対効果を確保しにくい。結果として能力開発支援に規模間格差や地域間格差が生じている。

第2に、派遣労働者が教育訓練を受講する時間を確保できない、派遣労働者の能力向上に対する取り組み意欲が低いというような、派遣労働者の事情に起因する課題が挙げられる。実際、派遣労働者の半数は過去2年間に教育研修を受講していない。

第3に、スキルの評価が難しいがゆえに、スキルアップのための支援内容がわからないという課題が挙げられる。スキルの評価ができなければ、能力開発支援によってスキルがどの程度上昇したかを測定することもできないだろう。

第4に、特に売上高の小さい派遣会社で、派遣スタッフを教育訓練できる人材の不足が、課題として挙げられている。

Ⅲ 派遣労働者と仕事のマッチングを通じたキャリア形成支援の現状と課題

派遣先でのOJTを通じたキャリア形成の成否を分ける要因として、派遣会社のマッチング機能はきわめて重要である⁴⁾。ここでは、派遣労働者と仕事のマッチングがどのようになされており、どのような課題があるのかについて、ヒアリング調査の結果からみていくこととしたい。

1 マッチングを通じたキャリア形成支援の現状

マッチングに関連する一連の業務（登録、マッチング、派遣先との引き合わせ、派遣後のフォロー

等）の役割分担は、ヒアリング調査の対象となった派遣会社（7社）によってさまざまであるが、いずれの派遣会社も、営業担当者と別にマッチング担当者を置いている点は共通している。

マッチングのためには、派遣労働者の仕事に関する希望やスキルの確認を行う必要があるが、これらは登録時や派遣契約の終了・更新時に行われているケースが多い。派遣労働者の希望の変化については、営業担当者やマッチング担当者等とのやりとりを通じて把握されることが多いようである。

派遣労働者がキャリア形成のために仕事の変更を希望する場合には、派遣会社としても、すぐに変更が可能かどうかは別にして、基本的には派遣労働者の意向に沿う形で仕事を選定しようとしているという。派遣労働者の希望と実際の能力や経験に乖離がある場合の具体的対応としては、「この段階では希望通りの仕事を紹介できない理由を客観的に示して伝える。同時に、将来的にその仕事に就くにはどうすればいいのか、希望に至るまでの道筋の例を提示し、将来につながるような別の仕事を紹介することもある」「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は行き詰まるケースがある。時給を上げながら派遣就労を続けていくためにはどういうスキルを身につけ、どういう職種を選ばばいいのか、あるいは正社員を目指すというような道も考えられるなど、実例をもとに助言を行うことになる」「一般事務としての就労が長く、将来のキャリアについて悩んでいる派遣労働者に対しては、資格や経験をみながら将来についてアドバイスすることがある。たとえばこれまで営業事務を経験して、英語の資格を保有している場合は貿易の仕事、簿記の資格を保有している場合は経理的な仕事、営業とのやりとりが得意で評価も高ければ秘書の仕事を勧める」等の意見があった。この他、派遣労働者が経験のない職種に転換するにあたっては、派遣会社が派遣労働者に研修等を受講させながら、研修を受講中であるということを派遣先に説明して未経験の職種で受け入れてもらう、あるいはマッチングの時点では派遣先の求めるレベルに達していな

発機会の経験についてたずねたところ、業務上の必要性から、あるいは将来を見越して、派遣会社が提供している OA スキル研修等の能力開発機会を活用しているケースが多い一方で、派遣会社の能力開発機会を活用する時間がとれず自分で勉強した、あるいは自分で費用を負担して外部の学校に通ったというような事例もある。なかには英語学校に通うだけでなく、留学やワーキングホリデーによって英語力を磨いた事例もあった。

このように、ヒアリング調査で対象とした、キャリア形成ができていない派遣労働者の多くは、能力開発のためにたゆまぬ努力をしている。自分で勉強する、派遣会社の能力開発機会を活用する等手段はさまざまであるものの、主体的にかなりの努力をしているという点では共通している。

ただし、「派遣会社の勧めで証券外務員の資格を取得したが、証券外務員の資格を必要とする派遣先のニーズとタイミングが合わず、資格を活かせていない」という声もあり、能力開発を実際の仕事にどう結びつけ、スキルの向上をはかっていくかが課題だともいえる。

2 スキルの向上に結びついた仕事の経験

次に、スキルが向上した仕事の経験についてたずねたところ、「業務上やりとりを行う人の幅が広がったことでコミュニケーション能力が向上した」「仕事を通じて専門知識や語学能力を身に付けることができた」「仕事上の辛い経験によってストレス耐性が向上した」「派遣先で顧客のクレーム対応を経験し、顧客対応能力が向上した」というような発言があった。

さらに、このようにスキルの向上に結びつくような仕事に従事できた理由としては、「マッチング担当者や営業担当者が評価・支援してくれた」「派遣先の上司が一般の正社員と同様に仕事を任せ、分け隔てなく活用してくれた」というような周囲の支援が挙げられている。このように、派遣という働き方を通じてキャリア形成ができていない派遣労働者は、派遣会社や派遣先と良い関係を構築できている傾向が強い。

一方、高めたい能力や希望するキャリアを明確に意識しながら、派遣労働者自身が能動的に仕事

を選定してきたケースも多くみられる。たとえば、ある派遣労働者は、派遣会社に対して、派遣先の条件として「①長期で働くことができる、②現状程度の水準の時給が維持できる、③正社員としての採用につながる可能性が高い」という3つを提示している。この派遣労働者は、派遣先からの仕事の提示に対しても、「専門性の向上か、仕事の幅の拡大のどちらかにつながるような仕事を受けるように」しており、「仕事の幅が広がると、会社の組織が見えてくる面もある」と述べている。また、「派遣会社のマッチング担当者は、疑問点をたずねれば教えてくれるが、何かを勝手に判断したり、押し付けたりすることはない」ので、「自分で高めたい能力をはっきりと意識し、マッチング担当者に説明しながら仕事を選択してきた」という派遣労働者もいる。

この他、「派遣だから仕事ができないとは思われたくないので、与えられた仕事はきっちりとやるようにしている」「職場に根付いていくために、仕事をもらえるように粘り強く働きかけ、与えられた仕事には失敗を恐れず挑戦するよう心がけている」「派遣先が仕事を依頼しやすいような行動を常に心がけている。意味がないと思う仕事でも、依頼があれば引き受けるようにしている」「派遣先で与えられた仕事をこなすだけでなく、自分で仕事を探して獲得する」というような声もあった。このように、派遣という働き方を通じてキャリア形成を実現している派遣労働者については、派遣会社や派遣先と良好な関係を築きながら、マッチングや派遣先での仕事の割り振り等に対して、能動的かつ粘り強く働きかけを行っているという顕著な特徴がみられる。

3 スキルの向上と時給

一方、スキルと時給については、「スキルの向上と時給アップは連動していない」「派遣先が変わっても以前の派遣先でのキャリアが認められて時給が上がるということはありません」といった意見が多かった。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、昔より時給がずっと低くなっているという事例もあった。また、「一般論として、まだ仕事のレベ

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着いてしまうと、もはや交渉も難しい」という問題も提起されている。

実際に時給が上昇するのは、契約更新の際の営業担当者による交渉、派遣先の上司の配慮、派遣労働者自身による営業担当者を通じた交渉が契機となっているケースが多いようである。交渉にあたっては、単に時給を上げてほしいという言い方ではなく、担当業務の変化、他の派遣労働者の担当業務との差異等、具体的・客観的な時給アップの根拠を説明している派遣労働者が複数みられる。また、時給アップが実現した背景として、普段の仕事ぶりや職場の業務の状況について、派遣先の上司や営業担当者の理解を十分に得ていることを挙げる声もあった。

4 将来のキャリアに関する考え方

ヒアリング調査では、キャリア形成ができていない派遣労働者を対象としたということもあり、派遣という働き方を肯定的に捉えている傾向が強い。一方、「金銭や安定性という面では正社員のほうが恵まれている」「派遣スタッフだと付与される仕事のみならず、社内で開示される情報の範囲まで限定される」「正社員としての採用を目ざして転職活動をした際、派遣としてのキャリアは全く評価されず、新人として一からやり直しになるような印象を受け、悔しい思いをした」というような声もあった。

このようななか、ヒアリング対象者9名のうち、将来的に正社員になるか派遣就労を続けるか、選択を迷っている者が5名にのぼる。残りの4名のうち、2名は正社員を、1名は派遣として働き続けることを希望しており、あとの1名は就業形態に全くこだわっていない。

現時点では派遣就労を肯定的に捉えている事例についても、派遣就労における中長期的なキャリア形成の不透明感、あるいは健康や雇用に対する不安から、正社員に魅かれる面も大きいようである。

5 成功事例から得られた示唆——キャリア形成に必要な行動

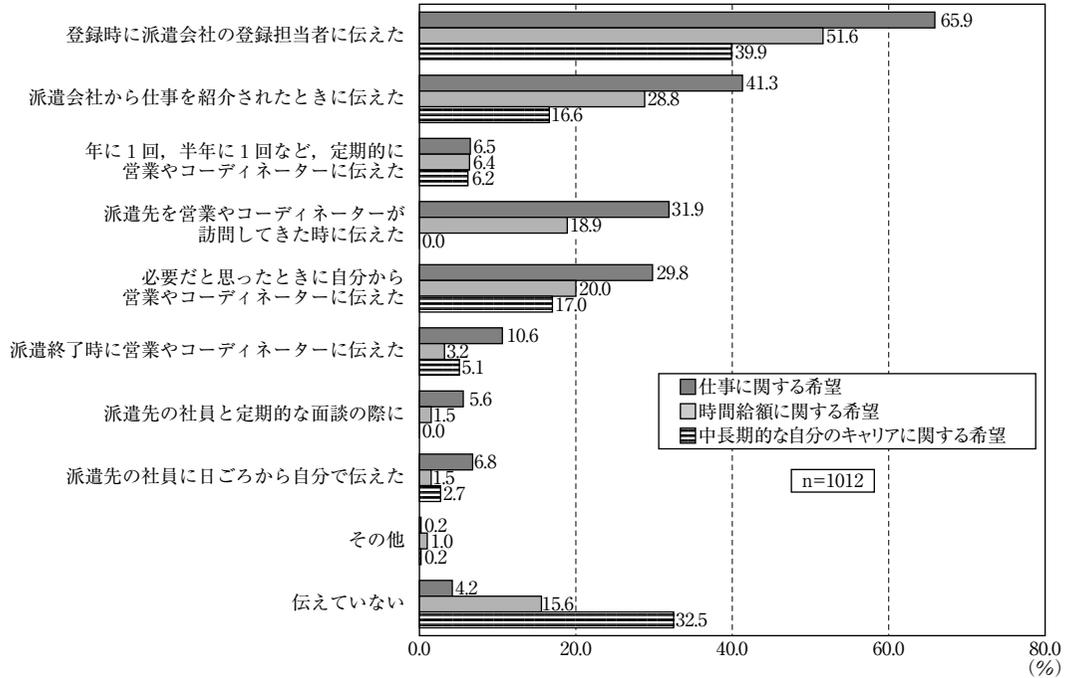
ここまで述べてきた、派遣という働き方を通じてキャリア形成を実現できている派遣労働者の事例をもとに、キャリア形成のために必要な行動を整理しておきたい。

キャリア形成に必要な行動として、まず挙げられるのは、派遣労働者自身が自らのキャリア形成について考え、仕事や労働条件、さらには将来のキャリアに関する希望を明確にしたうえで、その内容を客観的・具体的に派遣会社あるいは派遣先に伝えるという点である。

図3は、派遣労働者を対象としたアンケート調査で、過去2年間で仕事、時間給額、中長期的な自分のキャリアに関する希望を、誰にどのように伝えたかをたずねた結果である。仕事に関しては「登録時に派遣会社の登録担当者に伝えた」という回答が65.9%みられる一方で、「派遣会社から仕事を紹介されたときに伝えた」は41.3%、「派遣先を営業やコーディネーター（筆者注：マッチング担当者）が訪問してきた時に伝えた」は31.9%、「必要だと思ったときに自分から営業やコーディネーターに伝えた」は29.8%まで低下する。時間給額に関する希望、中長期的なキャリアに関する希望も、登録時に伝えた割合が最も多いという点では同様だが、伝えた割合はこの順に低くなっていく。さらに、中長期的なキャリアに関する希望については、一切伝えていない派遣労働者が32.5%にのぼっている。このように、多くの派遣労働者が、仕事、時間給額、キャリアに関する希望を派遣会社や派遣先に十分に伝えていない現状は、キャリア形成を阻害する大きな要因になっているといえよう。

次に、希望を現実に変えるうえでは、派遣会社や派遣先の支援が大きな力となる。これらの支援を最大限に引き出すためには、日頃から派遣会社や派遣先と良い関係を構築できていることが前提条件となる。そのためには、派遣会社や派遣先とのコミュニケーションを円滑にするだけでなく、仕事ぶりに対して信頼を得ること、さらには意欲のみならずスキルや能力まで認めてもらうことが

図3 派遣労働者が自分の希望を伝えている割合（派遣労働者）



注：複数回答。

重要だろう。

キャリア形成を実現している派遣労働者は、能力開発においても、日々の仕事においても、希望に向かってたゆまぬ努力をしているという点も重要なポイントである。また、キャリア形成に向けて、マッチングや派遣先での仕事の割り振り等に対して、能動的かつ粘り強い働きかけを行っている点も、キャリア形成に成功している派遣労働者の顕著な特徴として挙げられる。

6 派遣労働者のキャリア形成行動の限界

一方、キャリア形成の実現に向けて、派遣労働者の努力だけでは十分に解決できない課題も残る。スキルアップが時給に連動しないという派遣労働者の声は多い。また、派遣という働き方が、キャリアとして正当に評価されず、悔しい思いをしている派遣労働者もいる。せっかく努力してスキルを向上させても労働条件の向上につながっていかない、あるいは正当に評価されないという状況が続けば、中長期的に派遣労働者が仕事へのモチベーションを維持するのは難しくなっていくだろう。

また、派遣という働き方を肯定的に捉えている派遣労働者でも、長期的な派遣就労に対する不安が顕著にみられている。中長期的なキャリア形成に対する不透明感、健康や雇用に対する不安をどう取り除いていくかという点が、派遣労働者のキャリア形成において大きな課題となっている。

V まとめ——派遣労働者のキャリア形成の実現に向けた、派遣会社、派遣先、派遣労働者の役割

派遣労働者がキャリア形成を実現させ、モチベーションを維持・向上させながら就労できることが、派遣会社、派遣先、派遣労働者本人のいずれにとってもメリットになることはいうまでもない。そのために、派遣会社、派遣先、派遣労働者自身はどのような行動をとればよいのであろうか。これまでの論述を踏まえ、最後に、派遣労働者のキャリア形成の実現に向けた、派遣会社、派遣先、派遣労働者の役割について考察したい。

ヒアリング調査のなかで、ある派遣会社は、「スキルを高めることによってどのような可能性

が開かれるのかということを示して方向づけをすることは、派遣会社としての仕事である」と述べている。能力開発・キャリア形成支援において派遣労働者自身の意欲や行動を課題として挙げる派遣会社も多いが、将来のキャリアがイメージできなければ、派遣労働者としても能力開発やキャリア形成の必要性を理解するのが難しい面であろう。逆に、将来像がイメージできれば、派遣労働者の意欲や行動も、キャリア形成を実現できるような形に変質していくのではないだろうか。現状においては、派遣会社によるキャリアカウンセリングの実施割合は3割弱にとどまっているが、このような取り組みを通じて、派遣労働者が中長期的なキャリアをイメージできるようなアドバイスを行っていくことが、派遣会社の役割として今後より重要になってくると考えられる。

当然のことながら、せっかく資格を取得する等の能力開発を行っても、それが実際の仕事に生かされなければ、派遣会社、派遣労働者のいずれにとってもメリットにならない。また、能力やスキルの向上が給与水準の改善につながっていかなければ、派遣労働者が仕事へのモチベーションを維持するのは難しくなっていくだろう。派遣労働者のキャリア形成を実現していくには、派遣会社が、能力開発とマッチングを連動させながら、能力やスキル、業務レベル、さらには給与水準の向上を図っていくことが重要である。そのためには、職種や雇用形態の転換を視野に入れる必要がでてくるケースもあるだろう。

マッチングにおいては、有能な派遣労働者は長く留めておきたい、あるいは教育が必要な派遣労働者は受け入れたくないと考える派遣先のニーズと、キャリア形成のために他の派遣先に移りたい(移らせたい)、新しい仕事に挑戦したい(挑戦させたい)という派遣労働者や派遣会社のニーズのせめぎ合いのなかで、どう調整を行うか、派遣会社の営業担当者やマッチング担当者の手腕が問われることになる。派遣労働者のキャリア形成に向けては、特に派遣先と派遣労働者の狭間に立つ営業担当者が、派遣先の意向のみを重視せず、派遣労働者のキャリア形成の重要性を理解することが不可欠となる。

キャリア形成がうまくいかないことによる派遣労働者の意欲の低下やスキルの停滞が、活用する側である派遣先にとってもマイナスになることは確かである。とすると、派遣先だからといって、派遣労働者のキャリア形成に無関心であり続けるのは得策ではないだろう。派遣会社と派遣先が連携しながら、派遣労働者のキャリア形成を支援していくことは、今後より重要になってくると考えられる⁵⁾。

キャリア形成の実現に向けては、キャリア形成に対する派遣労働者自身の意欲や行動が不可欠である。派遣労働者がどのようなキャリアを希望するかによって、派遣会社の支援のあり方も変わってくる。まずは、派遣労働者自身が自らのキャリア形成について考え、仕事や将来のキャリアに関する希望を明確にする必要がある。また、希望はあっても現実と乖離しているという場合には、両者を近づけるために、派遣労働者自身が能力開発や仕事を通じたスキルアップを行っていく必要がある。さらに、派遣会社や派遣先と良好な関係を築きながら、マッチングや派遣先での仕事の割り振り等に対して能動的かつ粘り強く働きかけていくことが、キャリア形成を実現していくうえで有益である。

*本稿は、社団法人日本人材派遣協会が厚生労働省の委託により実施した「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」の2007年度(初年度)の成果をもとに論述を進めている。本稿で用いるヒアリング調査は、本プロジェクトに設置された「派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成作業委員会」の委員が中心となって実施した。筆者はこの作業委員会の委員の一人であり、佐藤博樹東京大学教授(委員長)、佐野嘉秀東京大学特任准教授・法政大学准教授、木村琢磨大阪経済大学専任講師、島貫智行山梨学院大学専任講師、香川めい立教大学助教、社団法人日本人材派遣協会の河邊彰男氏、山本和明氏も作業委員会委員として調査を担当された。記して謝意を表したい。また、本プロジェクトの関係者の皆様、調査にご協力頂いた派遣会社や派遣労働者の皆様に、この場を借りて御礼申し上げたい。なお、本稿における誤りはすべて筆者の責に帰する。

- 1) アンケート調査の概要は補表のとおりである。
- 2) ヒアリング調査に関する記述部分におけるカギ括弧(「」)は、ヒアリング調査結果からの引用である。
- 3) サンプルが13社と少ないので、解釈には注意を要する。
- 4) 清水(2007)は、派遣労働者の技能を向上させるために、「向上した技能を生かす方向で人材派遣会社のマッチング機能が強化されること」の重要性を指摘している。
- 5) 阿部(2001)は、「外部労働市場に教育訓練機能がないことを無視して」OJTが必要な職種まで外部化することに対

して警鐘を鳴らしている。また、鳥貫（2007）は、派遣労働者の育成において、派遣元と派遣先双方の役割が重要であることを強調している。

参考文献

阿部正浩（2001）「派遣社員が増える理由——女性一般職と派遣労働者、情報化の関係から」脇坂明・富田安信編『大卒女性の働き方——女性が仕事をつづけるとき、やめるとき』第3章，日本労働研究機構，pp. 45-66。
 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社。
 鳥貫智行（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，pp. 17-36。

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，pp. 93-105。
 社団法人日本人材派遣協会（2008）『厚生労働省委託研究・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』。

まつうら・たみえ 東京大学社会科学研究所特任研究員。
 最近の主な論文に「非正社員への福利厚生適用に関する一考察」『季刊家計経済研究』No. 75，財団法人家計経済研究所，pp. 24-32，2007年7月。人的資源管理専攻。

補表 アンケート調査の概要

調査名	調査対象	有効回答	調査時期
派遣スタッフの能力開発に関するアンケート	社団法人日本人材派遣協会 会員企業 780 社	有効回答 71 社（有効回答率 9.1%）	2007 年 12 月
派遣スタッフのキャリアアップに関するアンケート	広義の事務系職種の派遣労働者で、派遣就労経験が通算 2 年を超えている者	有効回答 1012 人	2007 年 12 月