

# 紹介予定派遣の実態と課題

竹川 宏子

(兵庫大学教授)

紹介予定派遣制度は、派遣労働者が派遣先の企業に直接雇用されることを前提とした制度で2000年にスタートした。非正規雇用から正規雇用の転換により雇用の安定や待遇の改善、継続したキャリア形成、あらかじめ派遣で働くことによりミスマッチを防ぐなどの効果が期待されているが、施行から20数年が経過し、一度は利用が増加したもののこの10年間で利用は減少傾向を見せている。本稿では、利用が増加しない原因を探るためにインタビュー調査も踏まえつつこの制度の意義を再検討し、課題や問題点について考察した。そして利用が拡大しない要因として1) 派遣労働者の正社員への転換を希望する割合は高いが実際には派遣後の直接雇用への転換割合が平均6割弱であること、2) 直接雇用後の離職も多いこと、3) 制度を利用する事業者からみても、派遣期間の時給や紹介手数料が高額である点などを指摘した。政府もキャリアアップ助成金制度を設けるなど正規雇用への転換を進めているが、派遣先、派遣元、派遣労働者の利害が一致しにくいため、制度の見直しが必要と考えられる。

## 目次

- I 問題の所在
- II 紹介予定派遣の制度と活用状況
- III 先行研究
- IV 事例
- V 考察
- VI 結論

## I 問題の所在

2022年の日本の就業者6723万人のうち派遣労働者は149万人で2.2%程度である<sup>1)</sup>。2017年の派遣労働者に対する就業調査によると、今後の働き方の希望について派遣労働者以外(正社員、パート等)で働きたいとする割合は約半数、このうち正社員への転換を希望する者は8割、つまり派遣労働者全体の4割が正社員として働きたいと

いう希望を持っている<sup>2)</sup>。

本稿では正社員への転換を促進する手段の1つである紹介予定派遣について、その特徴と実態を明らかにし、この制度について考察する。構成は次の通りである。まずIIでは紹介予定派遣の根拠となる法律や特徴、活用状況について確認し、紹介予定派遣と通常の人材派遣の違いや使い分けについて述べる。IIIでは紹介予定派遣に関する先行研究について紹介する。IVでは紹介予定派遣の実態を把握するためにこの制度を利用する企業等の人事担当者に対して筆者が行った聞き取り調査の結果を紹介し、Vではそこから明らかになった問題点を指摘し、VIでは入職の手段として本制度の持つ本質的な問題点について考察する。

## II 紹介予定派遣の制度と活用状況

### 1 紹介予定派遣制度

紹介予定派遣制度は、2000年12月1日に施行された制度で、労働者派遣法（労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律）第2条により「派遣元事業主」が「派遣先」に職業紹介を前提として派遣就業させるものをいう。つまり派遣先の企業への直接雇用を前提とした派遣のことで、働き始めてから契約満了時（6カ月後）に派遣先企業と派遣されている労働者との間で意思を確認し、双方の合意がある場合に直接雇用へ切り替える制度である。2003年3月には福祉施設等における医療等の医療関係業務の派遣が解禁された。

紹介予定派遣を一般の派遣と比較すると以下のような特徴がある。第1に派遣期間の違いである。前者は派遣開始から6カ月後またはそれ以前に派遣先と派遣労働者の両者が合意すれば、派遣先による直接労働へ切り替わる。6カ月を過ぎての同一派遣先での労働は認められない。一般の派遣では、基本的に直接雇用への切り替えは予定されていなかったが、2015年に派遣法が改正されたことにより、同一業務に就業できる期間の上限は3年と定められた<sup>3)</sup>。

第2に労働者派遣の契約と職業紹介の契約が一

体として契約される点である。法律では、労働者派遣事業と有料職業紹介事業は別のもので定められており、それぞれに事務所管轄の労働局を通じて申請し、厚生労働大臣の許可を得る必要がある。派遣事業の部分と職業紹介事業の部分が含まれていることから両方の許可を得ている派遣事業者でないと紹介予定派遣を行うことができないため、多くの派遣事業者は双方の事業について許可を取っている。

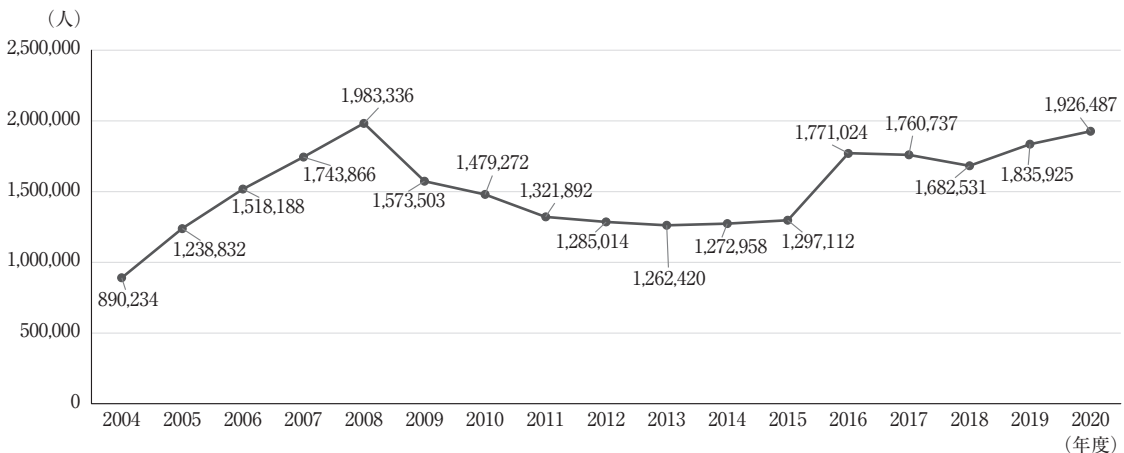
第3に派遣労働者の特定についてである。一般の人材派遣では、派遣先は事前に派遣労働者を特定することはできないが、紹介予定派遣の場合は派遣先と派遣労働者双方が合意すれば6カ月後に直接雇用へ切り替える制度であるため、例外的に派遣前にあらかじめ派遣労働者を特定することができる<sup>4)</sup>。

### 2 紹介予定派遣の活用状況

すでに述べた前述のように紹介予定派遣は、2000年に始まった制度であるが、厚生労働省の「労働者派遣事業報告書」で紹介予定派遣のデータのある2004年から2020年間の状況について常用換算派遣労働者数の推移と合わせて見てみる。

図1は常用換算派遣労働者数の推移であるが、2004年は約89万人で、2008年に198万3千人まで増加の一途をたどっている。2009年から減少

図1 常用換算派遣労働者数



出所：厚生労働省「労働者派遣事業報告書」平成16～令和2（2018～2020）年度集計結果をもとに筆者作成。

に転じているのはリーマンショック<sup>5)</sup>の影響と考えられる。その後、130万人弱の横ばいで推移し2015年から増加傾向となり、2020年は約192万6千人となった。有効求人倍率を見ると2008年秋以降、大幅に低下し、2009年8月には過去最低の0.42倍、完全失業率は2009年7月に5.6%へと上昇した。このことから、常用換算派遣労働者数の推移は雇用情勢と同じような動きを見せていると考えられる。

紹介予定派遣について派遣先の事業者はどのように捉えているのか。表1は厚生労働省が「派遣労働者実態調査」の中で事業所に対して行った紹

紹介予定派遣制度の利用や認知度に関する調査の結果である。この調査は2004（平成16）年からおよそ4年ごとに行われている。制度を利用したことがある事業所は少しずつではあるが増加し、定着していることが分かる。一般の派遣を利用する際に、派遣元企業から紹介予定派遣制度について提案されるのかもしれない。いっぽうで制度を利用したことがない／制度を知らない事業所も多い。正社員の採用は、新卒採用やハローワークなどで求人募集を行う、または一般の派遣、パートやアルバイトを雇うため、制度についてあまり関心を持っていないことが考えられる。

次に紹介予定派遣の実施状況について見てみよう。図2は2004～2020年の紹介予定派遣の状況である。派遣先からの需要も増加し、派遣先からの申込人数も増加していることがわかる。2016年には約20万6千件の申し込みがあった。図1の派遣労働者数の推移と比較すると、国内の雇用情勢や派遣労働の需要と連動する部分大きいのが、2015年の紹介予定派遣の申込人数の減り方が大きく、翌2016年の申込人数が跳ね上がるように伸びている。2019年の紹介予定派遣の申込数は大きく減少し、2020年に跳ね上がっている。

表1 紹介予定派遣制度の利用の有無

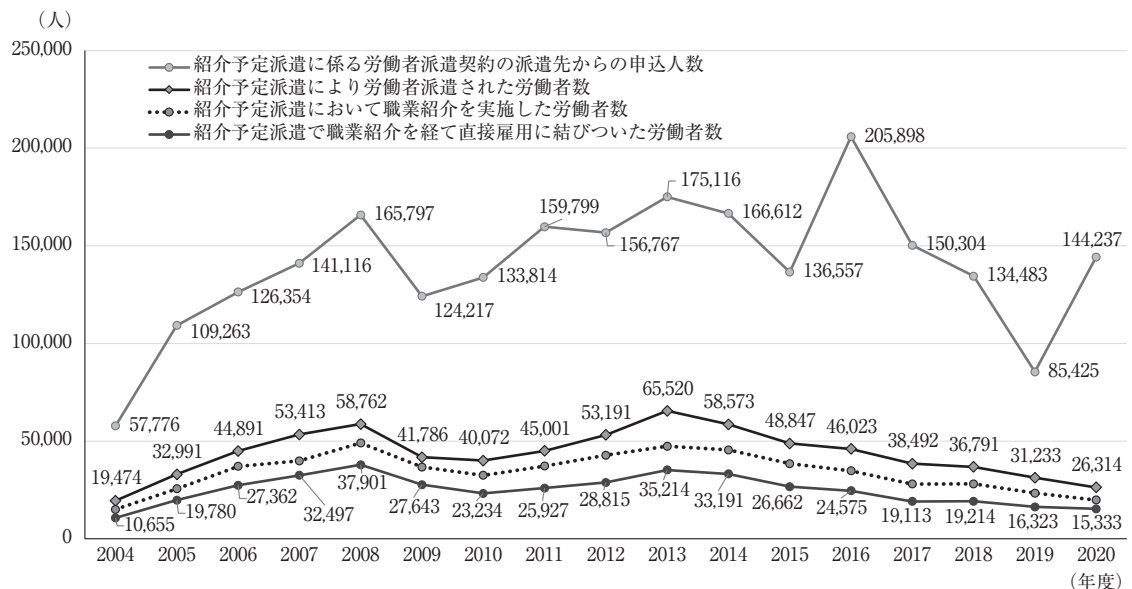
(単位：%)

調査年	利用したことがある事業所	利用したことがない事業所		不明
		制度を知っている	制度を知らない	
2004年	4.7	40.4	54.9	—
2008年	5.0	32.7	62.3	—
2012年	5.3	34.5	55.4	4.8
2017年	6.8	32.7	57.8	2.6

注：2012年から表に「不明」の項目が加えられた。

出所：厚生労働省「派遣労働者実態調査」平成16、20、24、29年調査概要より筆者作成。

図2 紹介予定派遣の状況



注：「労働者派遣事業所の派遣社員」のデータは、2002～2012年までは「詳細集計」、2013年からは「基本集計」の年平均結果の統計表等に掲載。出所：厚生労働省「労働者派遣事業報告書」平成16～令和2（2018～2020）年度集計結果をもとに筆者作成。

これらをどのように解釈すべきであろうか。事業所の選択肢として、新たに雇用したい時に①直接正社員の求人かける、②一般の派遣で探す、③紹介予定派遣を使うという手段のうち、正社員で確保できず、一般の派遣で依頼しても難しく、紹介予定派遣を選択した可能性もある。

紹介予定派遣により労働者派遣された労働者数であるが、2013年の6万5520人をピークに2020年はその4割の2万6314人と大きく減少している。派遣先からの需要が大きく上下している動きと連動しておらず、派遣労働の需要が増えることと紹介予定派遣の需要（申込人数）と紹介予定派遣において職業紹介される人数の増減は異なった動きを見せている。減少の理由は定かでないが、正社員希望の求職者は紹介予定派遣を選択せずに直接応募している可能性が考えられる。

紹介予定派遣で派遣労働者が直接雇用を希望し、職業紹介を経て直接雇用に結びついた労働者数の多い年は2008年の3万7901人、割合が高い年は2009年の2万7643人で66%、低い年は半数であり、2020年は58%、1万5333人であった。申込人数の増減にかかわらず、2013年をピークに減少している。

### Ⅲ 先行研究

#### 1 制度に関する議論

派遣労働は、労働者派遣法に基づいて行われるため、法学の分野では制度について規制緩和と規制強化の両面から論じられてきた。丸岡・木村(2007)によると、派遣労働に関する議論として派遣労働を労働者が自発的に希望した新たな雇用形態と捉え、より肯定的に評価する規制緩和論と、派遣労働者を不安定雇用の労働者と捉え、派遣労働者の賃金水準や就業条件の低さ、派遣期間の制限、不安定雇用といった点から法律の不備に着目する規制強化論があると述べている。派遣労働はこのように良い面と問題点を併せ持つ。派遣労働者数が増加し続けていることから、派遣労働者として働きたいという労働供給が増加していることを指摘し、派遣労働が新たな労働需給システ

ムであること述べている。そして、規制緩和論として人材派遣業の発展は、派遣労働者からの働き方ニーズに応えるだけでなく、企業の人材不足あるいは過剰な局面において柔軟に対応できることが企業競争力につながると主張している。そして紹介予定派遣を「労働者を正社員へと転換する可能性を制度化したもの」としている。

#### 2 派遣労働者のキャリア形成に関する議論

派遣労働者のキャリア形成に関しては、2015年の改正労働者派遣法施行により、派遣元事業主には、教育訓練（キャリアアップ）の実施を義務付けるようになった。法改正以前の議論でも改正後においても派遣労働者のキャリア形成の持つ本質的な難しさに関して、多くの議論がなされてきた。

土田は、派遣労働はもともと非直用雇用で不安定であること、業務の外注化で仕事の一部を補うための企業ニーズから発生したものであることから、「キャリア形成を支援するという政策に乏しく、むしろ正社員への転換（連続性）のほうが重視されている。」（土田 2004: 47）と述べ、キャリア形成の本質的な困難さについて指摘したうえで、これらの点を解消すべく紹介予定派遣が制度として作られたと述べている。

清水（2014）は、派遣労働者のキャリア形成支援に対する人材派遣会社の役割について、キャリアカウンセリングの活用、人材派遣会社側のキャリア形成支援に対する意識の向上、人材派遣会社と派遣登録者との安定的な関係の構築により進められていくことがキャリア形成につながると述べているが、一般事務派遣の場合は、派遣会社の営業社員は顧客企業のニーズを意識する傾向が強いこと、積極的な研修の提案は少ないこと、派遣先企業のニーズと派遣労働者のニーズに比べつつ、キャリア形成につながるような派遣先を探すことの困難さなど、派遣労働者のキャリア形成に関する課題を指摘している。小野（2016）によると派遣労働におけるキャリア形成の意義として、派遣労働者の割合が大きいこと、ジョブごとに賃金相場が決まっておらずジョブ型のキャリア形成が作られる可能性があること、派遣労働者のキャリア形

成・能力開発のあり方が、同じ外部労働市場の非正規雇用者やジョブ型の正社員にも波及していく可能性があることを述べている。そのうえで派遣労働者の能力開発にかかる教育投資等費用の回収が困難であること、派遣元、派遣先との三者関係であるため、計画的なOJTの実施が困難であること、派遣労働者が登録している他の派遣元で働くこともあるため派遣元の教育投資が回収できない可能性があることを指摘し、派遣労働者のキャリア形成の難しさを説明している。

紹介予定派遣に焦点を当て、若い世代（新卒～20歳代）に対するキャリア形成機能に着目した研究として、竹川（2017）は、新卒採用に向けた就職活動時に何らかの理由でうまく活動できない学生や入社して数カ月で早期離職してしまう者を派遣会社のスタッフがきめ細かくサポートしながら正規雇用につなげ、雇用の安定とキャリア形成の連続性を確保する1つの方法として挙げている。紹介予定派遣の場合は、派遣会社はキャリア支援にかけた教育投資を正規雇用へ転換する際の紹介手数料として回収することができる。

もう少し上の世代のキャリア形成についても紹介予定派遣は有効で、途切れたキャリアを再びつなげていく役割を持つと考えられる。非正規での仕事経験は特定のスキルや資格に結びつきにくく、一度非正規雇用で働き始めると、再び正規雇用で就職したいと希望しても能力を評価されにくい面がある。しかし紹介予定派遣の場合は、間に派遣会社のスタッフが介在することで、派遣労働者の良い面を派遣先にアピールし、改善すべき点を派遣労働者にアドバイスしつつ、6カ月間派遣労働者と伴走することで採用につなげようとする。このため、いったん途切れたキャリアをつなぐ有効な手段の1つであると考えられる。

厚生労働省は、2020年12月に「ウイズ・ポストコロナ時代を見据えた雇用対策パッケージ」を出しており、その中で早期再就職支援の手段の1つとして、非正規雇用労働者・子育て中の女性・就職氷河期世代を対象に紹介予定派遣を通じた正社員化に取り組む事業主（派遣先）への助成により正社員への転換を促している<sup>6)</sup>。この施策の成果に着目したい。

## IV 事 例

紹介予定派遣を利用する立場の事業所に活用状況や課題について明らかにするために企業、福祉施設、病院の3事業所に対してインタビュー調査を行った。インタビュー調査に先立ち、利用している事業所を探すことが難しく、紹介予定派遣はあまり一般的でないという印象を持った。

### 1 X株式会社

X株式会社は、兵庫県明石市と神戸市でサービスステーション（自動車やオートバイなどへガソリンや軽油を販売）10店舗の運営、車検、整備、新車・中古車販売、車の修理、保険代理店、サービスステーションに併設しているコンビニエンスストアの経営を行う会社である。創業は1945年、年商は50億円、従業員は約140人である。

聞き取りは2022年12月に法人本部長のH氏に対して行った。予定紹介派遣は以前から何回か使っており、聞き取り時点でもサービスステーションの店員の仕事として紹介予定派遣で2022年10月から1名働いている。ここではこれ以前に来た2名（Aさん、Bさん）のケースについて紹介する。

サービスステーションでの仕事の流れは、客の来店→出迎え誘導→給油→精算という流れがあり、マニュアル通りにきっちりできるかどうか重要。1台に対する対応はたいてい皆できるが、作業中にもう1台来た場合や同時に2台来た場合、応用ができるか、あるいは他のスタッフが作業しているときにそれをうまく手伝えるかどうかでこの仕事ができるかどうか分かる。応用力があるかどうかは人によってまちまちで、採用時の面接だけでは分からない。

近年ではサービスステーションでの業務内容は高度化している。顧客管理制度としてシステム化により石油元売り専用のPOSへの入力や顧客の車番認証で情報の管理もある。予約サイトやインターネットから入ってくる予約への対応もある。顧客と話した内容は入力して記録しておき、例えばタイヤの話をした場合、再来店した時にタイヤ

の見積もりを提案するなど営業に結びつけることもある。給油だけでなく、レンタカーの予約取次ぎ、車検の更新、サービスステーションに併設しているコンビニエンスストアの店番をすることもあり、かなり複雑な業務となる。

紹介予定派遣は、6カ月間は雇用しなくてはならないから、働きがいまいちの人の場合、企業側の負担は大きくなる。「サービスステーションの仕事は、夏は暑く冬は寒く、きつい仕事と認識されているようで一般の派遣社員を希望しても反応が悪く、なかなか探すことができないため、紹介予定派遣で探した。派遣元の会社は、サービスステーション専門の派遣業者に依頼している」とH氏は言う。

#### (1) Aさん

20歳代男性。人が不足していたのでお願いした。サービスステーションでの仕事は初めてで、働き始めると勤務態度が普通より劣っていることが分かった。派遣元には時給は1800円支払い、交通費はX社が実費を支払っていた。

H氏の印象としては、「会社が支払う時給としては割高であるにもかかわらず、動きが悪かった。派遣労働者が実際に手にする賃金は時給1000円に届かないのではないかと。派遣元が保険料支払いを負担しているのはもちろんだが、派遣元会社が負担しているにせよ、割高な時給を派遣元会社に支払っているのに機転が利かず接客に向いていない人が紹介されたように感じる」と使用者側としては支払いが高額であることを問題点として挙げていた。紹介予定派遣での採用は無かった。

#### (2) Bさん

不採用であるが少し特殊なケースである。30歳代後半の男性で、紹介予定派遣としてサービスステーションで働いてもらったが、派遣期間中にX社の別の職種(車の整備)に興味があることが分かった。このため、Bさんには派遣期間後に派遣会社を辞めてもらい、(派遣会社とX社とが)契約違反にならない程度の期間をあげたのち、X社で改めて(車の整備を行う)正社員として採用し

た。最終的に正社員として採用になったケースはこのBさんのみである。そして、このケースでは派遣会社に紹介手数料を支払っていない。

サービスステーションでは給油など危険物を扱うことから、派遣労働者を使うよりも危険物取扱者の資格を持った業者に店の運営を丸ごと任せる請負で依頼することのほうが多く、正規雇用で長続きするパターンはアルバイト出身から店長になるケース(高卒のフリーター、大学生アルバイト)で、紹介予定派遣にはあまり期待を持ってない様子であった。

## 2 社会福祉法人Y施設

Y施設は、兵庫県加古川市にある社会福祉法人が運営している施設の1つで、1991年に開設された。定員50名の特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、ヘルパーステーション、居宅介護支援事業所などさまざまな介護サービスを展開している複合施設である。ここでの聞き取りは2022年12月にY施設の施設長K氏に対して行った。

介護職と看護職の人員募集で利用したことがあり、介護職については、不足する人員を補充するために「世間の景気が良い時、施設で募集をかけても応募がない時に派遣会社を通じて使ったことがある」。看護職については、人材が不足して施設から直接募集をかけてもなかなか人材が集まらないときに紹介予定派遣を利用するという。人材が集まらない理由として、給与面で介護施設は病院より劣ること、看護師は基本的に医療の現場(病院勤務、治療)で働きたいと考えているため、福祉の現場(老人介護施設)での仕事を選択する人材が少ないということである。

2016~2017年に紹介予定派遣を利用した複数人の様子について聞いたところによると、派遣期間の派遣元への支払いは、介護職は直接雇用の給料の1.5倍、看護職は2倍程度である。派遣期間は6カ月以内でこの間に本採用(直接雇用)になった場合や派遣期間後に辞める人もいて、人によってまちまちであった。6カ月未満での退職は、職場の雰囲気が合わないという理由が多い。6カ月経って急に辞退したいという場合は、(6カ月以

内の派遣期間で辞めた場合、派遣元からキャンセル料が支払われることになるため）派遣元がケアして派遣労働者を働き続けるようにしているのかもしれないと言う。

派遣会社が連れてくる派遣労働者の仕事能力については、不足に感じるが多々あった。派遣会社は、派遣する人材が少ない場合、介護をしたいが未経験の派遣登録者を多少無理があっても連れてくることもあるという。介護の仕事は、汚物処理やお年寄りのペースに合わせて接するなど実際にやってみないと分からないことが多いため、まず働いてもらうことになる。

本採用（直接雇用）となった人については、派遣元に紹介手数料を支払った。紹介手数料は年収の20～25%であった。本採用になった人のその後の状況について訊ねたら、1年以内に退職した人がほとんどで、5、6年経過した現在は一人も残っていないという。その理由として、介護職の場合は派遣されるときに経験のない人が来ることが多く、6カ月またはそれ以上派遣として仕事をして経験者となり、その後、当該施設で直接雇用となり、しばらくして別の施設を探してそこに転職する。このほうが経験者として採用されるため給与が高くなるからではないかと施設長は考えている。労働者の合理的な行動であるが、使用側としては割高な支払いをして仕事を教えたにもかかわらず、定着せずに他へ移られては紹介予定派遣を使うモチベーションは低下するであろう。

施設長の考えでは、通常の派遣は費用が高いため、産休、産休の代用で期間が限られている場合をお願いすることはあるが、紹介予定派遣は、人手不足で「背に腹は代えられない」状況や期待値の高い人が来てくれるのでないと積極的に使いたいのとは思わないと話した。

派遣元への支払い（時給）に関しては、派遣労働者本人が得ている金額と派遣元が得ている金額の内訳がはっきりしないため、派遣労働者の能力と時給が見合っているのか判断しづらく感じることも利用をためらう理由として挙げていた。

派遣期間について、派遣先としては短すぎると感じている。6カ月で直接雇用への転換に至らなかった場合、施設は改めて人を探さなくてはなら

ない。派遣期間を1年として欲しいと考えている。この施設は一般の求人募集で年に10人程度採用している。採用後は1年で8割、3年で6割残り、定着率は比較的高い。担当者は、「まずは様子を見たい」と考える紹介予定派遣と「ここに就職したい」と考える直接応募とでは意識に差があると感じている。このため直接応募してくれる人を探したいとのことだった。

### 3 社会医療法人社団Z会（Z病院）

社会医療法人社団Z会は兵庫県加古川市を中心に4つの病院と介護老人保健施設、グループホーム、訪問看護ステーション等を運営する法人である。その法人本部の総務人事担当のS氏から話を聞いた。この法人では主に看護師の仕事で派遣を使うことがあるが、紹介予定派遣については使わないということでその理由を尋ねた。

通常の派遣については、産休・育休による一時的な看護師の不足のため期間限定で使うことがあるそうだ。系列の病院の中でも極端な看護師不足の病院は、仕方ない面もある。担当者としては、人が来ない（足りない）という焦りや不安がある。

紹介予定派遣は今後もあまり使う予定はないという。その理由として派遣に来る人の時給が高いことを挙げている。看護師のパートは1580円、派遣の時給は3100～3300円と高額となること、派遣元へ紹介手数料の支払い（年収の3割と認識）が高額であることを挙げている。ただし、能力が高く、周りの人に教えたり同僚に良い刺激を与えたりできるスキルのある人を紹介してくれるのであれば、求人広告や面接の手間を考えると高い紹介手数料を支払うことに納得がいくと言う。しかし、派遣会社はスキルの高い人を紹介してくれるか分からず、結局一般の派遣も紹介予定派遣も欠員をカバーする場合に利用することになる。人事担当者からみると、派遣では能力（人事、人間関係、同僚への良い刺激）と支払額のバランスが取れていないように感じる点も積極的に利用しない理由であると説明してくれた。

### 4 小 括

いずれのケースも派遣期間の時給の高さ、紹介

手数料が高額であること、直接雇用へ転換したのちに必ずしも定着せずに辞めてしまうこと、紹介された人の能力に不安があるなどを問題点として挙げていた。これらの理由から積極的に利用したいと考えていないことが分かった。

X社Bさんのケースは、紹介予定派遣で雇用し、派遣期間中にX社の別の仕事に興味を持っていることが分かり、派遣元を辞めた後、改めて通常の採用で社員とした。これはレアケースと言えるであろうか。Z病院の担当者も同様の話を聞いたことがあると語っていた。Bさんのケースは引き抜きには該当しないが、派遣元から見れば引き抜きに近い状況と言えるかもしれない<sup>7)</sup>。

## V 考 察

### 1 効果的な側面

紹介予定派遣の主なメリットは、正規雇用を希望する労働者にとって、正社員となる機会が増える点である。多くの場合、雇用の安定、給与、待遇面について良くなると考えられる。また、直接雇用へ切り替わるまでの6カ月の派遣期間中に、派遣労働者が具体的な仕事内容と職場の雰囲気を知ることができることは、入職時のミスマッチを防ぐだけでなく、職場に適應できるかという不安を解消する効果もある。

さらに、派遣労働者は若い世代の割合が高く、彼ら／彼女らのキャリア支援は特に重要である。特に新卒での就職がうまくいかなかった人や第二新卒にとっては、派遣労働の6カ月間は派遣元のスタッフのアドバイスの下で仕事をするため習熟期間を持つことができ、職場に適應しやすくなると考えられる。中高年にとっては、キャリアを再びつなげることになる。

派遣先事業所にとっては、採用に際してその人の仕事能力や働きぶり（意欲）を確認することができ、ミスマッチを減らすことができる点が挙げられる。そして自社で通常の募集をかけてもなかなか人が集まらない職種や業種の場合、派遣会社に依頼することで、より早く人材を確保することができる。

一般にキャリア形成の方向には、専門性を高めるもの（スペシャリスト）とさまざまな種類の仕事を経験し、総合力を高めるもの（ゼネラリスト）がある。日本の大企業では後者の新卒採用でゼネラリストというキャリアパスが一般的であるため、中途採用はこのルートに乗せにくいと言われている。派遣労働を続けていくことは、同一企業内でさまざまな職場を経験して仕事を学んでいくという計画的・継続的な仕事経験はできないが、異なる企業や職場での経験を積んでいるとも言えよう。新卒採用の正社員が1つの組織、似た組織での積み上げであるのに対し、異なる組織文化を持つ職場組織での仕事経験を持つ労働者を雇用することは、雇用する企業にとって得るものがあるのではないか。

派遣会社にとってのメリットは、通常の派遣では派遣労働者が派遣先への直接雇用を希望して転職しても異議を唱えることはできないが、紹介予定派遣の場合、派遣先会社から紹介手数料を得るというビジネスモデルを構築することができる点である。

紹介予定派遣は、派遣から正社員（直接雇用）への転換に際し、当該労働者の仕事スキルが評価されるだけでなく、当該職場においてどのように振舞ったか（人間関係や労働意欲など）——すなわち職場適應能力や労働意欲——も同時に評価される。実際に職場で仕事を行うということは、何ができるかという点（ジョブ）と、仕事ぶりの両面が必要である<sup>8)</sup>。

このため、この制度を活用することで、多面的な評価を取り込んだジョブ型のキャリア形成のあり方について示唆を得ることができる。

### 2 問題点および課題

ここでは紹介予定派遣があまり使われない理由について探るため、課題や問題点について見ていく。

まず、多くの人が希望する職種や会社は、新卒などの計画的な採用や自社の採用活動で人材を確保できるため、紹介手数料を支払ってまで派遣会社を利用する必要がない。したがって紹介予定派



遣を利用して人を採用しようとする企業は、人を確保しにくい職種や業種、勤務条件（賃金、勤務地、時間など）であることが多い。そのため、人気の仕事に就くための紹介予定派遣はあまり無いといえるであろう。

第2に6カ月の派遣期間が終了したのち直接雇用に転換する割合は前述のように6割程度であり、紹介予定派遣が決まっても派遣先としては、必ずしも人材確保につながらない点である。

第3に雇用の安定を目的とした紹介予定派遣制度であるが、直接雇用でも正社員に転換期間の定めのある契約社員に転換した場合は、必ずしも雇用の安定につながるわけではないことである。条文では、紹介予定派遣の場合、6カ月以内に派遣労働者が派遣先企業に雇用されるようになることが書かれているが、派遣労働者は派遣会社との雇用契約（間接雇用）から派遣先企業との雇用契約（直接雇用）へ切り替わると書かれているため、正規雇用の昇進も転勤もあるいわゆる正社員への転換とは限らない点に注意が必要である。

間接雇用は派遣会社と労働者が雇用契約を結ぶことで、派遣社員、請負社員がある。いっぽう直接雇用とは雇用者と労働者が直接雇用契約を結ぶことで、正規雇用社員（いわゆる正社員）、契約社員、パート、アルバイトの形態がある。法律の条文は正確であるが条文を読み慣れていない人には理解しにくく、正社員への転換である場合も雇用条件は新卒採用で入社した同年代の正社員と同様でない場合もある。いずれも紹介予定派遣の契約の際に事前に伝えられる事項である。

この点について、例えば人材派遣会社（株）パソナでは派遣登録を希望する労働者に対して「必ずしも正社員とは限りません。正社員・契約社員などといった雇用形態があります。給与などの就業条件とともに、お仕事をご紹介する際（派遣社員として就業する前）にあわせてご説明いたします。」と説明している<sup>9)</sup>。アデコ（株）は、「紹介予定派遣は、派遣先の企業に直接雇用されることを前提としています。派遣期間中に、直接雇用の契約を結ぶかどうかを企業と派遣社員がそれぞれ検討し、双方の合意が得られた場合はそのまま直接雇用となります。いわば、派遣期間が試用期間

となるわけです。そのため、紹介予定派遣で派遣されたからといって、必ず直接雇用されるとは限りません。」という説明を加え、契約時に確認するよう注意を促している<sup>10)</sup>。各社とも派遣労働を希望する人に制度の特徴について理解や注意を促していることがわかる。

第4に紹介手数料が高額であることである。派遣先企業にとっては、正社員へ転換の際に派遣会社に支払う紹介手数料が高額であることがたびたび指摘されている。聞き取りでは正規雇用になった年に想定される年収の20~25%を支払ったとのことであるが、もっと高額になるとの指摘もある。採用年度の年収の20~35%、需要が高い業種、スキルの高い職種では40%以上となることがあるという（安西 2010）。自社で人材を探す求人のためのコストとの比較の問題となるが、採用担当者の「背に腹は代えられないため利用せざるをえない」という言葉が印象的であった。人手不足で人が集まりにくい職種での利用が多いため、紹介予定派遣を利用してもやはり離職は多く、直接雇用に切り替わってから短期間で離職されてしまうと再度求人の必要が出て、雇用側にとっては大きなコスト負担となる。

この問題に対して国は2013年からキャリアアップ助成金制度を設けることで紹介手数料の負担軽減を図っており、2021年には支給金の引き上げ・加算措置が取られた<sup>11)</sup>。この制度の周知、活用が望まれる。

さらに紹介手数料だけでなく、派遣期間中の人の人件費も事業者にとっては高額になるとの意見もあった。派遣期間中の人件費を他の従業員と比較すると派遣会社の利益分が含まれている分が明らかに割高となるが、派遣社員の働きが他の従業員と比べて優れていない場合、使用者としては納得がいかないとのことである。そうすると担当者は、紹介予定派遣の利用を求人の選択肢から外そうとするであろう。

派遣契約期間後の直接雇用への転換についてはどうか。明確な理由なく断ることができないことから人事担当者の抱えるリスクにつながることもある。聞き取りでは、「派遣会社は（仕事能力に）多少無理があっても押し込んでくる」という意見

があった。この場合、希望する仕事能力が想定外に低くても6カ月間は派遣社員として割高な人件費を支払い、雇い続けなくてはならず、これが1つめのリスクである。また6カ月後の直接雇用への転換についても直接雇用が前提となっている制度であるため、転換しない場合は、その理由を明確に書面や電子メールで伝える必要があるため、よほどのミスがない限り派遣労働者の希望があれば転換せざるをえないリスクも抱えることとなる。

派遣会社にとっては、いわゆる「引き抜き」の問題がある<sup>12)</sup>。引き抜きは一般の派遣においても比較的多く観察される現象であり、これにより派遣会社は人材の喪失や業務の停滞が生じる可能性がある<sup>13)</sup>。紹介予定派遣の場合、契約にもよるが、派遣期間終了後、6カ月ないし1年程度過ぎた後は問題が無いとされるようである<sup>14)</sup>。しかしながら、良い人材を紹介し、その派遣人材が直接雇用へ転換した際に派遣先から紹介手数料を得ることが紹介予定派遣のビジネスモデルであるため、引き抜き（またはそれに近い状況）により手数料収入が得られないケースが生じることは、派遣会社にとって深刻な問題と言える。

## VI 結 論

紹介予定派遣は2000年に始まり、労働者派遣法によって規定された制度である。2020年には派遣労働者193万人のうち2.6万人（1.4%弱）がこの制度で派遣された。割合的には決して多くはなく、利用している事業所も増加しているとは言いがたい。しかしながら雇用の安定と連続的なキャリア形成にとっては意味がある。本稿ではこの制度の活用の現状と課題について探り、増加しない理由についてインタビュー調査の結果も踏まえながら考察した。

明らかになった点は、紹介手数料や派遣期間の時給が高額になることから、人手不足や人が集まりにくい業種や職種での利用が多く、人気の仕事の求人はあまり紹介予定派遣には出ない。この点は派遣労働者にとって魅力に感じにくいと考えられる。

いっぽう派遣先事業所にとっては、派遣期間の6カ月後に離職されて再び採用する必要が出ることや紹介手数料を支払って直接雇用へ転換してもしばらくして離職されてしまうリスクが付きまとう。そのため、派遣先事業所から見ると派遣会社が多く利益を得ているように捉えることもあるようだ。

派遣労働に支払う割高な費用分が労働者の賃金に反映されるようになれば良いが、派遣会社の収入になるため、需給関係が賃金に反映されないことは課題である。ジョブ型の雇用が広がり、AIなどの活用により、仕事能力と賃金を低コストでマッチさせることでマッチングコストを低下させることができれば、紹介予定派遣の手数を減らしていくことができるかもしれない。そして派遣会社（派遣元）は職場での派遣労働者の働きぶりなどを把握し、コーディネートしていく役割やキャリアコンサルタントとしての役割を高度化し、これにより利益を得ていくビジネスモデルへとシフトする必要があるだろう。

- 1) 総務省『労働力調査 令和4年労働力調査年報』I-A-第6表。https://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2022/index.html (2023年6月30日アクセス)
- 2) 厚生労働省「平成29年派遣労働者調査実態調査結果の概要」(2023年公表)表51, 表52。https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/haken/18/dl/haken18\_2\_09.pdf (2023年5月20日アクセス)  
平成29(2017)年の就業者は6542万人で、このうち派遣労働者は135万人で約2.0%である(総務省、前掲注1) I-A-第6表)。
- 3) いわゆる「3年ルール」と言われるもので、派遣先企業が3年を超えて派遣社員を同一業務で就業させる場合、その派遣社員に直接雇用を申し込む義務が発生することとなった。これにより、同一の派遣先(部署)で働き続けたいと思っても3年ごとに職場を変わらざるをえない人が発生している。
- 4) 派遣先は、派遣労働者の選定について派遣会社に任せ、事前に履歴書の送付の依頼や面接を行うなどして派遣労働者を特定しないように努めなければならないと定められている。
- 5) 2008年9月米国の投資銀行大手リーマン・ブラザーズが負債総額6000億ドル超となる史上最大級の規模で倒産したことを契機として発生した世界的な金融・経済危機のことで、日本も株価下落し、企業活動に大きな影響を及ぼした。企業活動の低迷は求人にも影響し、新卒就職内定率は2011年度まで低下を続けた。そしていわゆる派遣切りも発生した。
- 6) 厚生労働省(2020)「ウィズ・ポストコロナ時代を見据えた雇用対策パッケージ 令和2年12月」https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000711224.pdf (2023年5月21日アクセス)
- 7) 引き抜きとは、派遣先企業が派遣会社に雇用されている派遣社員を自社に移籍させることを指す。
- 8) 2025年3月の大卒予定者からインターンシップの学生情報

を採用選考採用に取り入れることが可能となった。新卒採用の場面でも適性や汎用的能力などの仕事ぶりをあらかじめ確認することが重要であると認識されている。

- 9) (株) パナソニック <https://www.pasona.co.jp/feature/desk/syoukaiyotei/faq.html> (2023年5月21日アクセス)
- 10) アデコ (株) ホームページ [https://www.adecco.co.jp/useful/work\\_style\\_38](https://www.adecco.co.jp/useful/work_style_38) (2023年5月21日アクセス)
- 11) 派遣労働を含む有期雇用労働者を正社員化や処遇改善を実施した場合に助成される。派遣労働者を正社員にする制度を就業規則で規定する必要がある。
- 12) 労働政策研究・研修機構 (2013) では、高橋が「引き抜き」に関する調査結果について論じている。
- 13) 労働政策研究・研修機構 (2010: 60-66)。
- 14) 安西 (2010: 180-181)。

#### 参考文献

- 安西愈 (2010) 『紹介予定派遣の法律実務と活用事例』労働調査会。
- 小野晶子 (2016) 「派遣労働者のキャリア形成支援」『日本労働研究雑誌』No. 671, pp. 38-52。
- 厚生労働省「労働者派遣事業報告書」平成16～令和2 (2018～2022) 年度集計結果。
- 「平成16年派遣労働者実態調査」2005年公表。 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/haken/04/index.html> (2023年5月13日アクセス)
- 「平成20年派遣労働者実態調査」2009年公表。 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/haken/08/index.pdf> (2023年5月13日アクセス)
- 「平成24年派遣労働者実態調査」。 <https://www.mhlw>

[go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/haken/12/dl/haken12\\_4\\_02.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/haken/12/dl/haken12_4_02.pdf) (2023年5月13日アクセス)

- 「平成29年派遣労働者実態調査」2019年公表 (2023年差し替え)。 <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000040026308&fileKind=2> (2023年5月13日アクセス)
- 清水直美 (2014) 「派遣労働者のキャリア形成における人材派遣会社の役割」『日本労務学会誌』Vol. 15, No. 1, pp. 67-80。
- 竹川宏子 (2017) 「紹介予定派遣事業者の役割」『兵庫大学論集』No. 22, pp. 165-172。
- (2020) 「就職、就業ボーダーライン学生の支援について」『経営行動研究年報』No. 29, pp. 79-83。
- 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』Vol. 534, pp. 43-51。
- 丸岡高司・木村大成 (2007) 「派遣労働の現状と課題——紹介予定派遣制度を中心に」『岡崎女子短期大学研究紀要』40号, pp. 65-75。
- 労働政策研究・研修機構 (2010) 「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No. 124。
- (2013) 「派遣労働者の働き方とキャリアの実態——派遣労働者・派遣先・派遣元調査からの多面的分析」労働政策研究報告書No. 160。

たけかわ・ひろこ 兵庫大学現代ビジネス学部教授。主な論文に「就職、就業ボーダーライン学生の支援について」『経営行動研究年報』No. 29, pp. 79-83 (2020年)。経営管理、人的資源管理論専攻。