

第Ⅱ部 事例編

はじめに

第Ⅱ部は、人材派遣会社 14 社それぞれのケースレコードを所収し、A～N 社まで順に配している。

調査は、2008 年 12 月から 2009 年 12 月までの、1 年間で実施した。数社については、その後複数回、メールや電話などでの問い合わせを重ねながら、事例を積み上げた。それぞれの派遣会社には、それぞれの特色や持ち味があり、「人材派遣会社」と一言では括れない多様さである。全体を見渡すには、次ページの表、「調査対象企業の概略」を見ていただきたい。

A～C 社は独立系の大手事務系派遣会社である。この 3 社の傾向は似ている。大手であるため、教育訓練等への制度が充実している。D 社はそれらを追随する中堅企業であり、教育訓練面ではシンプルであるが、基本的に A～C 社と類似点が多い。

E～G、K 社は、資本系の事務分野の派遣会社で、規模は中堅である。一般的な事務系派遣も手掛けるが、資本系の派遣会社の特徴として、親会社が身を置く分野に強い人材を保有するという傾向がある。例えば、E 社や F 社では親会社が銀行や商社であるため、金融事務や貿易事務に携わる人材を多く抱え、G 社では親会社が百貨店であるため、販売や案内、K 社では親会社がマスコミであるため、編集やデザインに係る業務に係る派遣が多い。

H、J 社は、ある一定の専門業務に特化して派遣をしている派遣会社である。特に、H 社（医療事務）、J 社（クリエイティブ職）に 100%特化しており、いわゆる一般的な事務派遣とは一線を画している。資本系、独立系に係わらず、自社の専門性を生かして派遣事業を行っている派遣会社は、業務におけるノウハウの蓄積があり、派遣事業と同時に、その専門性を生かして請負事業を展開する傾向がみられる。

I 社は、一般的な事務系派遣の他に、介護など、政令で定める 26 業務以外の自由化業務の割合が多い派遣会社である。傾向としては D 社に近い。

製造業務派遣の L 社、軽作業系派遣の M 社に関しては、事務系派遣とは、出自も事業形態も労働者の属性も非常に異なっている。特徴的なのは、事務系派遣では女性割合が 8～9 割に達するのに対し、男性の割合が高いことである。これは N 社の事例にもあてはまる。

常用型技術者派遣を行う N 社の事例は、登録型派遣とのビジネスモデルの違いが大きく表れている。常用雇用（正社員・契約社員形態での）派遣を行う企業がすべて、N 社のようにキャリア形成を重視した経営を行っているとは思わないが、同様に行える素地があることがわかる。登録型派遣においても、すべて移植することは難しいが、取り入れられるような事柄もある。

なお、ケースレコード内の調査対象者の発言部分で、() で補足している文言は、前後の意味が通るように、すべて筆者が書き加え、調査対象者に確認を取った。

表：調査対象企業の概略

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社												
企業規模	大手	大手	大手	中堅	中堅	中堅	中堅	中堅	中堅	小規模	中堅	大手	中堅	大手												
独立系/資本系	独立	独立	独立	独立	資本	資本	資本	独立	独立	独立	資本	独立	独立	独立												
主な派遣分野 ()内は中心専門業務	事務	事務	事務	事務	事務 (金融・貿易)	事務 (貿易)	事務 (販売)	事務 (医療事務)	事務 (介護)	事務 (クリエイティブ職)	事務 (クリエイティブ職)	製造業務	軽作業	技術・常用品												
主な派遣職種(派遣実働数に占める比率)	事務用機器操作(80~85%)	事務用機器操作(70%)、財務処理、取引文書作成	事務用機器操作(70%)、財務処理、研究開発(以上で90%)	事務用機器操作(50%)、テレマーケティング(20~30%)、財務処理(20~30%)	事務用機器操作、取引文書作成、財務処理	事務用機器操作、取引文書作成、財務処理(以上で90%)	販売業務 受付・秘書業務	医療事務(100%)	事務用機器操作(40%)、介護職、薬剤師(30%)、ファイリング(30%)	広告デザイン、書籍等の制作・編集、放送機器等操作	広告デザイン、書籍等の制作・編集(以上で50%)、事務用機器操作	製造業務(100%)	軽作業 運輸業務 製造業務	機械設計(70%)、ソフトウェア開発(20%)、研究開発(5%)												
登録型派遣社員実働数注1、2)	約3万人	約3万6千人	約4万3千人	約1万1千人	約7,200人	約3,500人	約2,300人	約350人 (請負社員を含め約2万人)	約1,100人	約400人	約8千人	約3万7千人	約9千人	約6千人 (注3)												
男:女	1:9	0.5:9.5	0.3:9.7	2:8	1.5:8.5	1:9	0.5:9.5	0.1:9.9	1:9	1:9	1.4:8.6	8:2	5:5	9.5:0.5												
主な年齢層	若年比率(20~34歳)	65%	45%	55%	60%	30%	54%	55%	20%	40%	58%	50%	58%	68%	55%											
	45歳以上比率	3%	10%	7%	10%	33%	12%	18%	45%	27%	3%	14%	12%	14%	14%											
	特徴	20歳代後半から30歳代前半層がピーク。20~30歳代で90%近くを占める	30歳代後半層が多い。20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	35歳から40歳代前半までがピーク。50%超と多い	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で90%を占める	40歳代がピーク。50歳代も相当数存在する	20~40歳代で90%を占める	20~40歳代で97%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で95%を占める	20~40歳代で90%を占める	20~40歳代で90%を占める	30歳代がピーク。40歳以降は徐々に減少										
マッチングの方法:技能・能力やキャリア形成を意識しておこなわれているか	必ずしも意識はされていない。派遣先の意向が優先される				主力派遣先・主力専門業務においては、他の派遣先や職種に比べると意識されている			必ずしも意識はされていない。派遣先の意向が優先される		主力業務ではステップアップをさせる交渉をすることがある		一般的な製造業務では、ない		ほとんどない	派遣元主導で、キャリア形成のための職場ローテーションが存在する											
未経験者のマッチング	事務職経験がないと実際のマッチングは難しい。ただし事務職経験があって、専門業務やリーダー職について未経験の場合については、補助業務から就けていくこともある			事務職未経験者でも、簡易な仕事などに派遣する場合もある		事務職経験があって、専門業務未経験の場合については、補助業務から就けていくこともある。ただし、貿易事務についてはニーズが少ない		未経験者可		資格があれば、未経験者でも就けることは可能		実務経験者のみ		デザイン関連のソフトを扱えれば、未経験者でも就けることは可能		未経験者可		未経験者可		それなりの技術的素地のある者。新卒からの教育訓練で実務経験をつけていく						
年齢の壁:何歳まで派遣で働き続けられるか	40歳あたりから、仕事の紹介は減少する 経理などの専門職であれば比較的高齢でも派遣可能 同一派遣元から継続的に派遣されている場合、比較的高齢でも派遣可能				金融機関は年齢にこだわらない。実務経験、適性を重視する。金融機関への派遣期間は他より長い		40歳あたりから、仕事の紹介は減少する 同一派遣元から継続的に派遣されている場合や、専門職であれば比較的高齢でも可能		販売職は比較的高齢でも可能。店のターゲット層により中・高齢の方がよい場合も		40~50歳代のベテランが多い。WLBで週3日勤務など多い		介護職に関しては30歳代が中心。年齢にこだわらないが体力的に重労働		事務系などに比べると年齢にこだわらない。ただし、年齢が上がればディレクター職などの経験が求められることも多い。締切に追われ不規則な職場環境なので体力的に厳しい		50歳代。体力の限界		体力が必要な職種は40歳代、他はほとんど不問		専門性が高ければ、特に年齢は関係ない。任せられる技能の頭打ち傾向がある					
技能、能力と賃金の関係	技能、能力と賃金はリンクしない		仕事によりランク分けがあり、賃金にリンクする(レートは市場に合わせて半年~1年毎見直し)		登録時にランク分けする職種もあるが、賃金とは無関係。本人への開示はない		技能、能力と賃金はリンクしないが、特に金融機関において、同一派遣先での勤務が長くなれば上昇する傾向にある		登録時にランク分けする職種もあるが、賃金とは無関係。本人への開示はない		主力専門業務においては、勤続年数に従って上昇する傾向にある		ランク分けはしていないが、経験年数に応じて賃金はある程度決定する。前の派遣時の賃金を考慮する		技能、能力とは賃金はリンクしない		仕事の難易度で3段階程度に分かれ、賃金にリンクする。		デザイナーは難易度、熟練度のレベルによって賃金は緩やかにリンクする。DTPは市場賃金次第で下降気味		ほとんどないが、派遣先(約2割)により評価制度がある場合、昇給がある		職種別にベースと上限金額があり、勤務回数、勤務態度により上昇		評価制度が存在する。評価内容は本人にも開示され、昇給に影響する	
キャリア形成のパターン: ①移動型、②内部型	①は、本人が希望を出し、それにあつた派遣先が見つければ可能。派遣元が主導することはない。必ずしも賃金が増えるわけではない ②は派遣先の職域が拡大したり、勤続が長くなると賃金が増える傾向がある				どちらかといえば②が主流		①は主力専門業務においては、比較的意识はされている。必ずしも賃金とはリンクしない ②は派遣先の勤続が長くなると賃金が増える傾向がある		①はほとんどない ②が多い		どちらかといえば②が主流		経験を積み難易度の高い仕事が出来れば①も②もある		デザイナー系は①DTPは②		①はない ②は派遣先の活用方法による		①はまれ ②は専属的に派遣される場合がある		①は派遣元主導で行われる ②もみられる					
Off-JT:派遣労働者の技能・能力を伸ばし、賃金上昇に寄与しているか	メニューが多い。研修を受け、認定試験等を受けると個人データに記録され、次の仕事紹介につながるものもある		メニューが多い。仕事に直結する研修の他、イベントなどで派遣社員同士の交流を深めキャリア意識を高める試みがある		メニューが多い。研修を受けると個人データに受講記録が残され、次の仕事紹介につながる場合もある		限定的なメニュー。特に仕事紹介、賃金に影響は与えない		主力専門業務においては充実。仕事に直結する内容		医療事務の資格取得が必要。研修や資格取得費用の補助がある		限定的なメニュー。特に仕事紹介、賃金に影響は与えない。福利厚生の目的		クリエイティブ系のOff-JTはない。OA研修等は親会社(事務系派遣)ので充当		使用ソフトの移り変わりが激しい業界なので、主流になる画像処理ソフトの研修を積極的に行う		主に派遣前研修。派遣先の要請による(半数程度)		Off-JTは、ほとんどない		職務に直結、生産性、付加価値を上げるためのOff-JT			
正社員転換:派遣先への直用化、派遣元への常用化	派遣先への直用・正社員化は、外資系、中小企業が多い				派遣元での請負化や派遣の統括職での契約・正社員化がある		主力専門業務において、派遣先から引き抜かれることがよくある		直用はあるが少ない、請負事業もあるが、派遣との乗り入れはない		派遣先の直用はコンスタントにある。派遣元への常用化はない		直用化のケースは多い。デザイナー系はフリーランスになる、派遣労働と兼務ということも		3年を超えた場合、直用化される場合がある。派遣元への常用化は頻繁(請負リーダー)		派遣先への直用化はある。派遣元との契約・正社員化は多い		派遣先への直用化は少ない。ほとんどは一般的な転職							

注1)実働者数とは、登録者のうち1年間に1度でも派遣されたことのある人の数。
 注2)A、G、L、M社は2007年度、その他は2008年度数値。
 注3)すべて常用型の「期間の定めのない雇用」

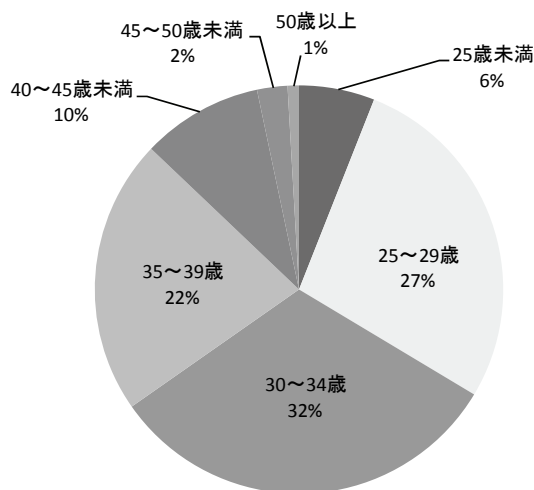
人材派遣 A 社（事務系大手・独立系） —キャリア形成重視の登録型派遣会社のジレンマ—

I. 人材派遣 A 社の労働者派遣事業の実績

A 社は、大手、事務系の人材派遣会社である。主な派遣先の業種は製造業、情報通信業、サービス業である。主な派遣先職種は事務用機器操作で、これが 8 割程度を占める。それに、財務処理、テレマーケティングの営業、取引文書作成、ソフトウェア開発が続く。

A 社の 2007 年度の登録型派遣社員の実稼働者数は約 3 万人、常用雇用派遣社員¹は 320 名であった。2009 年 2 月時点の年齢階層別の内訳をみると、20～30 歳代で全体の 9 割近くを占め、30～35 歳が最も多い。男女比を見ると、男性が 1 割、女性が 9 割である。1 回の派遣契約期間は 3 ヶ月が中心である。

第 A-1 図 年齢階層別稼働者割合



II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

A 社での派遣登録および仕事の紹介のプロセスは以下の通りである。まず、新規登録者²は HP など仕事の情報を見た上で、登録会に参加する。そこでデータベースに住所などの基本的情報、過去の仕事内容、OA スキルなどの技能の登録をする。仕事のマッチングが不可能という事情が明らかな場合を除き、基本的に登録会に参加した人の多くが

¹ ここでいう常用雇用派遣とは、派遣されていない時でも派遣会社との雇用関係が継続される形態をいう。

² 新規登録者は HP に掲載されている特定の仕事を目的にする人よりも、とりあえず仕事がしたいという理由から登録する人のほうが多い。一方で特定の仕事を目的に登録しても、その仕事自体の人選がなされていることが多い。A 社側としても HP に載せる情報は、主には、仕事のモデルケースを PR するために掲載している。

登録を認められる。他社では未経験者³の登録を嫌う場合もあるが、A社の場合は、登録への門戸を開いているという⁴。既存登録者のデータベースの更新作業は定期的に行われるわけではなく、「コーディネーター」⁵が仕事を紹介する機会を通じて、電話によるヒアリングを通じて行う⁶。新規登録者と既存登録者の間では「情報の鮮度」(A氏)には差があるものの、基本的には同じ項目の情報が記入されており、大きな差はない。

上記データベースに基づき、紹介担当であるコーディネーターが派遣先の求める技能、適性にあった派遣社員を抽出して、派遣社員に電話をかけ、その仕事に就く意志があるかを確認する。

データベースから抽出した後に、コーディネーターは候補者に連絡をとることになるが、優先順序に関しては、コーディネーターの判断に委ねられる。コーディネーターは派遣先の要望に沿いながら、データベースに登録されているスキルや志向性⁷の情報を元にマッチングを行う。技能面に関してはある程度機械的に把握できるが、派遣先の要望には技能面だけではなく、継続的に働くことができるなど、スキルではない、本人の志向性やいわゆる対人能力的な要素(いわゆるヒューマンスキル)が含まれる。そのウェイトは低くないため、機械的にマッチングすることは難しく、数値化しにくい志向性や対人能力の把握については、コーディネーターの力量や、「カンの世界」(A氏)に頼ることになる。

数値化しにくいスキルや能力の把握は、派遣会社の共通する悩みであるが、A社では詳細な定性的な記述をデータベース内に組み入れることで、その対応を図っている。A社の場合は、専門の面談職員が2~3時間程度かけ、登録者のすべての過去の職歴、希望条件や当人の考え方を聞いた上でデータベースに登録する。時間的には同業他社に比べても一番長い部類だという。

一方で、派遣先からも、それぞれに異なる業務内容や仕事環境を営業担当が細かく聞き出し、その要望をデータベースに登録する。また営業とコーディネーターが密にコンタクトをとり、職場の男女比や指揮命令者の年齢など、職場の情報を共有する。しかし、

³ 経験/未経験という区分で重要性を持つのは、正社員歴よりも「職種の経験」である、という。そのことは次の発言からも把握できる。「正社員歴という雇用形態上のものというよりも、むしろ職種のご経験(をみます)。ないしは、出来る、出来ないウェイトが高いです。例えば、正社員経験者なんだけど、営業事務の経験がない方と、派遣歴で営業事務経験がある方だったら、やっぱりこちら(後者)のほうがお客様のご要望に合っていると思うので、私どもはこちらの方をご紹介します。」(A氏)

⁴ ただし、とりわけ不況期で需要が少ない際には、登録を認定したものの結果的に仕事の紹介ができないことはありうる。そのようなケースの場合、A社では登録する際に事前に説明しているという。

⁵ コーディネーターは首都圏におよそ60人程度配属されている。この人数は営業のおよそ4分の1程度である。これ以外に、東京以外にスタッフの現状をやりとりするサブ的な機能を果たすコールセンターが1か所ある。

⁶ 未経験者の場合、長期間、仕事を紹介できないケースもあり得るが、特に派遣社員からの申し出がある場合を除き、その場合でもデータベースから情報を削除することはない。そのため実稼働者数は3万人程度であるが、登録者数はのべで53万人と大きな開きがある。

⁷ データベースには、「集団で協調しながら(仕事を)するのがいいのか、といった志向性も全部入っている」(H氏)という。

派遣先からの要望と派遣社員の希望条件を照らし合わせるだけでは、勤務が長続きしないケースが多い。派遣先からの要望に応えられる人材がいなければ、条件面などに関する派遣先への働きかけが行われる。例えば、登録人材の中で、該当者が見つかりにくい業務や、派遣社員側が未経験者だけれども就業の希望があり、ヒューマンスキル等を保証出来るような場合、実務未経験者や派遣先の要求水準に足りない派遣社員であっても派遣先との条件面の交渉を通じて、派遣することがある。

「未経験でいいから、入れて育ててみませんかとか。この子はリーダーまでできると思うんです。ただ、経験がないので、ちょっと入れて、半年、1年、育ててみて、そのときに時給を上げて、スーパーバイザーにしてみませんか、という。」(H氏)

2. 登録時の能力評価の方法

(1) 登録時の能力把握の方法

A社で登録が求められる情報は住所や氏名といった基本的な情報と、これまでの経歴(勤務先だけではなく、そこでのOAなどの使用経験や業務内容を記入する)、希望情報(勤務先、希望する職種、企業規模、給与)の3つに分かれる。それぞれの項目ごとに詳細に分類されており、例えば、経歴の項目に関していえば、営業事務のなかでも、発注事務、納期調整など、詳細な仕事の内容が質問され、OAに関しても、Excelを例にとれば基本的な入力から複雑な関数まで業務での使用経験がチェックされる。経理の場合も自己申告に基づいて、ペーパーテストが行われる。

(2) 仕事の技能評価制度について

A社には英語、経理、OAスキルなどの、汎用的な技能に関して評価制度がある⁸。例えば、英語に関して言うと、TOEIC〇〇点=TOEFL△△点=Aランクというような仕組みである⁹。このような技能ごとの評価制度は、賃金制度と連動してはいないが¹⁰、マッチングの精度を高めるために用いられている。

一方で、業務を通じた、職種ごとの技能評価制度は導入されていない。技能は「ランクがあればあるほど劣化したり、他(の派遣会社経由)で働くと進化する」(A氏)ために評価の更新が困難であることが一つの理由である。故に、個人の能力や技能に関する評価は、コーディネーターが登録者との電話でのやりとりの中で質問しながら、判断

⁸ 評価については直接的には本人には伝わってはいないが、仕事の紹介などのやりとりのなかで結果的に伝わることもある。

⁹ ただし、申告される資格やスキルと、現実の実務で活かされる能力の差については、システム上では把握しきれないため、実際のマッチングに際して問題視されている。両者の違いは、データベース上の備考欄でテキスト情報として参照できるようにはなっている。

¹⁰ 「マーケットバランスによって結果的に高くなるということはあるものの、テーブルがあって、この人はAランクだから、例えば1,600円であるというふうにはなっていないです。」(A氏)

することに依拠している。

「どんな状況で働いていましたか、誰かの補助でやっていましたか、それともあなたが主導でやっていました、じゃあ、どんな仕事してましたかっていうのをコーディネーターが聞くことで、どの程度のレベルだねっていうのを見分けている。」(H氏)

一方で、派遣先からの要望では、職種ごとの明確なレベル分けがあるわけではなく、営業が派遣先の要望をテキスト化してデータベースに登録している¹¹。その際には、コーディネーターが自分の判断で派遣先の要望をある程度、レベル分けする¹²。現行のやり方では、レベル分けやマッチングの精度は、コーディネーター個人の力量にかかっており、不偏性に欠ける点が問題点であるという。専門性が高い業務に関しては派遣先からの要望が比較的明確なことが多いので、全社共通の「ものさし」を用いた能力の評価を行うシステムを作るべきだろうと感じているとA氏はいう。しかし、逆にデジタル化してしまった場合、細かな情報を見落とす可能性も大きい。特に、専門性の低い一般事務の仕事に関していえば、仕事の内容が明確でなく、専門的なスキルよりも、対人能力が求められる比重が高いため、評価が難しい。対人能力は絶対的な基準で測れないため、この点についてのマッチングは、アナログな方法のみでしか不可能だろうという。

「例えば、●●さんのところで非常によいスタッフだった方が、例えばタイプの違う△△様が指揮命令者になったときに、お二方のタイプが違われると、ちょっと違うねと。絶対軸のよい悪いじゃなかったりするので、これが厄介なんです。…スキル分けできるところはやっておいたほうがいいと思うけど、そうじゃない部分のウェイトが結構あります。」(A氏)

3. 年齢上昇と仕事紹介の関係について

A社には、35歳以上で働いているスタッフは半分以上いる。最近裾野が広がってきて、年齢も幅広くなっており、年齢の壁を感じることは以前ほどではないという¹³。

40歳以上で新規に業務につく場合に関して言えば、専門性の有無によって、キャリアの見通しは異なる。「専門性の高いお仕事、経理とか、貿易とか」(H氏)は、年齢にかかわらず、仕事に就ける可能性が高い。一方で、一般事務などの専門性の低い仕事の場合では、年齢が上がるにしたがって対人能力(ヒューマンスキル)が求められる傾向が

¹¹ よくつかわれる言葉は15種類くらいあり、代表的には「未経験でもよい」とか、「頼みやすいタイプがよい」などの言葉がある。

¹² 各部門と交渉を行えるレベル、他の派遣社員をまとめるレベルが、派遣社員に求められるケースもあるが、実際にこのようなレベルをこなせる派遣社員の割合は多くとも3~5%程度である。また能力があっても派遣社員側に受ける意志がないケースも多い。時給も100円から150円程度しか差がない。

¹³ 「思ったよりは、うちもそうなんですけど、派遣業界で発表されているデータなんかで見ても、35歳以上で働いているスタッフの方が半分近くいらっしゃるという状況になっていますので、大分最近はずそ野が広がってきて、年齢も大分幅広くなってきたんで以前ほどではないんだとは思いますが。」(W氏)

強くなる¹⁴。これは一つには、指揮命令者の年齢や職場の年齢層が、当該派遣社員の年齢を下回ることが多いためである¹⁵。派遣社員に職場で指示を出す職員は多くが20歳代後半から30歳代前半であり、派遣社員がそれを超えるケースが増加している。このような職場環境の変化に対応できるだけの、対人能力が求められるようになる。

A社としては、自社での派遣履歴があり、対人能力の把握の蓄積があったほうが、営業側の「売り込みのしやすさ」が違ふといい、仕事の紹介によりつながるといふ。

「対人関係で、うちのコーディネーターや営業がよく知ってる人で、この人は絶対いい、ほかに行っても必ず喜ばれる人だつてと売り込む側のほうの力の入り方が違うんです、わかっているだけに。(中略)この職場、この内容だったら、この人だったら絶対うまくやれると思いますよ、年はこうですけれども、指揮命令者の方ともうまくやれる能力を持っている方ですから、どうですかという売り込みがすごくきくというケースはあります。」(H氏)

「新規で(40歳を過ぎて登録して派遣されることは)難しくなると私は個人的には思っていて、というのは、うちで稼働経験のある方であれば、どういう方だったかということが、こちらもちょうどに把握ができていけるんで、ヒューマンスキルに対しての保証もできてご紹介ができると思うんですけど、新規の方はそこが全くうちにデータがないんです。」(H氏)

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

派遣料金の水準のベースは取引先の言い値である。その言い値からA社の経営に必要な費用や利益分、派遣社員の社会保険等の費用を引いた分が派遣社員の賃金となる。いわゆるマージン率は、他社と競合して契約を獲得する際に「定率のマージンでは勝負にならない」ため一定率ではない。

派遣先の言い値が低すぎる場合、最終的な派遣社員の賃金が相場を下回ることであり、結果的に人が集まらない、もしくは、派遣社員が長く働き続けることができないというケースが生じる。一方で、派遣先に高い金額を提示すると、他の派遣会社に競合で負けてしまうというジレンマがある。結果的に派遣先と派遣会社間の相場と派遣会社と派遣社員間の相場でのバランスの中で派遣社員の賃金が決まることになる。派遣会社のマージンは、派遣先と派遣労働者のそれぞれの相場のなかでの調整弁として機能する。

¹⁴ 「周りに合わせて周りの人たちがうまく立ててあげて、(中略)嫌な顔1つせずにやっていくという人であれば、この人はうちの職場にいてほしいから、ずっと続けてほしいという話になります」「スタッフの方の心がけ、(技能、技術といった)スキルとは別な次元のもの、ヒューマンスキル、対人の能力を求められている。」(W氏)

¹⁵ 「派遣スタッフに対して指導していただく方たちというのは、役職に就いている方たちというよりはむしろその手前の方が多いので、そうすると、30代の半ばくらいがせいぜいという年齢なんです。…そうすると、年上の方を年下の方がうまく使えるか使えないか、使う側の方の力量の問題もありますし、使われる側のほうの素直さかげんだったりとか、割り切りかげんだったりとかも大事になってきて。」(W氏)

A 社においては、部門内において、互いの契約案件のマージンの埋め合わせをすることはあるが、その幅は大きいものではない（「10 円、20 円、30 円どう譲ろうかという世界」（W 氏））。赤字で仕事を受けるということも A 社の場合はほとんどしていない。部門ごとのバランスの判断は営業の組織長が判断する。

2. 景気による影響

派遣料金は市況に影響を受ける。好況期の時は、派遣社員側から賃上げの要求や、苦情が寄せられることも増える。現在（2009 年 2 月時点）では、景気後退を受けて派遣料金は下降気味である。ただし派遣先から契約途中の者について契約額を下げしてほしいという要求は寄せられることはほとんどない¹⁶。たとえ、派遣先の事情で派遣料金が支払われない状態になったとしても、契約期間満了まで A 社の責任で賃金の支払いは保証する取り決めになっている。

しかし、次回の更新の際に派遣料を下げられないかという問い合わせは増えてきているという。「3 月、4 月は予算、決算期でもあるので、料金見直しの山場になる」という（W 氏）。これまで A 社では同一の職場で、同一のスタッフの場合、より低い賃金で契約を更新するということはなかった。しかし、この 3 月、4 月はその打診を行う可能性は高いという。

「そのスタッフが同じ仕事にずっとついている間に、派遣料金を下げると、そこまで言ってくるケースはそれほど多くないですね。（中略）3 月末までの今のスタッフの契約については、このままでいいですよ。4 月以降も派遣契約は更新するんだけど、ちょっと料金は考えてくれないかと圧力がかかってくる可能性は大だと思います。」（A 氏）

現在の景気後退期において、派遣契約そのものを安定的に続けていけるか、スタッフの雇用を守れるのかどうか、という点が A 社現在の課題である。突然、派遣契約の終了が通知されれば、契約終了後に新しい勤務先が見つからない可能性が高いため、そのような場合には、あらかじめ派遣先から早めに情報を提供してもらうよう要請している。

3. サービスの質の確保について

大手である A 社のブランド力により、高値を許容する派遣先もある。これは 4～5 年前から増えてきた傾向である。当時、A 社は安値で大量に仕事を受注する経営方針を見

¹⁶ そのような場合、派遣社員に賃金切り下げの要求をすることは難しいという。

「（賃金を）下げるのって、やっぱりやりにくくて。だから、パターンとしては、うちがマージンでのみ込むけれども、この人に（賃下げの）説得をする。例えば次の契約更新時に賃金も下がるとも現実的にはあるかもしれませんが、場合によっては、結果的に、『じゃ、下がるというんだったら私、やめます』と、結果的に人が入れかわると。」（A 氏）

直し、サービスの質を保持するためには、ある程度以上の価格水準が求められることを派遣先に納得してもらう方針へと方向性を転換した。

「うちもこの業界の中では後発隊であったということもありますし、この業界の中でシェアをとっていくためには、なんとか顧客窓口を開いていかななくてはいけないということで結構無理して顧客の要望を受け入れて、安い料金で（仕事を）とったりしましたが、安い料金で一時期発注を受けたりしますと、安い給料でこれだけの負荷の仕事をやっていくというのはやってられませんわっていう風にスタッフのほうの苦情が増えるんです。…これを脱却しようということで」（W氏）。

4. 賃金上昇のきっかけ

派遣社員の賃金上昇はいかになされるのだろうか。A社では、1つの仕事に関して、支払われる賃金は同じ賃金であるという姿勢を採る。年齢や継続勤務による定期昇給はなく、長く勤めたからと言って賃金は変化するものではない。そのため定期昇給的に一つの職場で賃金が上がるということはほとんどない。

「お客様が（派遣社員の）価値を感じて（賃上げを）言っていただけのケースもあるし、こちら側が、いやいや、ここまでやっているんだから、もうちょっとくださいよというケースもあれば、スタッフが今これだけ仕事、営業もフォローしてますから、仕事領域が広いのは知っていると思うけど、もうちょっとお時給もらってもいいんじゃないですかというケースもあるし。ただ、定期昇給的な意味では難しいです。」（A氏）

つまり何らかの意味で仕事の内容（仕事の範囲や責任）や状況（派遣市場の相場）が変化しなければ賃金は変化しないということである。仕事の内容や環境の変化がなければ、A社側から賃上げについて積極的に働きかけることもないという¹⁷。

仕事の難易度が上がったたり、仕事の範囲が拡大したりした際には、派遣社員側の申し出やA社側からの働きかけで賃金が上がることはある。その変化の中には、仕事の難易度の上昇や、仕事範囲の拡大というような目に見えやすい変化¹⁸だけではなく、「いろいろ

¹⁷ 「ジョブに金額を値づけしているわけですから、この金額は状況が変わらなければ変えないんです、これが前提ですと。定期昇給もなければ、長かったから上げるということもないんですということの姿勢は持っているものですから、我々から定期的に上げに行くというアクションは起こしません」（W氏）。

¹⁸ 高度化、広範囲化の変化は、評価シートなどによって確認されるのではなくて、派遣社員と担当者のやり取りの中で把握されることが多い。例えば、次の発言。「基本的には、仕事内容が難しいものになった、同じ仕事だけど難しいことができるようになった、範囲が広がった、ないしは同じ仕事の範囲だけど内容がよい、みたいなのは、ジョブが限定されてないので、仕事内容がいればいるほど拡張したり（する）。評価が低いと拡張もさせられないが、評価がいいとじわじわ拡張していくんですよね。（中略）評価は、特にシートとかは設けてなくて、一応我々がスタッフとしゃべっている中で、『だんだんやるが増えていくんですよね』と、言ってくれるケースもあるし、そうすると、『活躍度が上がっているんだったら時給も上げたいので何とかありませんか』と（派遣先に）いう。そこに何か定型のシートとか、項目の申請書とかがあるわけではない。（派遣先の評価は）『頑張ってくれてるんだよね』みたいな、そんな漠とした感じのことだと思うんです。」（A氏）

るな意味でそこにいてもらわないと困る」(A氏)という数値化しづらい評価によるものもある。

未経験の事務→未経験の営業事務→営業事務というようにキャリアアップをするようなケースもある。しかし、そのようなキャリアアップは、A社が意図して出来ているわけではなく、結果的にキャリアアップしているというケースが多い。意図的にキャリアアップさせることが出来ない理由は、派遣社員が複数の派遣会社に登録しているため、途中で別の企業に移る可能性があることを上げている¹⁹。派遣社員側が、キャリアアップの意図を持っていれば、アドバイスやサポートをすることはできるが、その意思がない限り、キャリアアップは困難である。

仕事の内容が変化し難易度が上がったにもかかわらず、交渉しても賃金を上げない派遣先もあるが、その場合は派遣社員が他社に移動する可能性を示唆して交渉を行うケースもある。実際に、相場と支払われる金額に差がある場合は、派遣社員は「他社からの情報で自分の価値を値踏みをし、逃げていく」(A氏)こともあるという。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

A社は講座・研修、キャリアカウンセリング等を積極的に導入しており、キャリア開発に力を入れている。キャリア開発に力を入れるにあたって、派遣そのものの市場価値や社会的地位を高めることも、派遣会社の重要な役割であるという考えがあった。

「正社員であれば雇用先の企業から能力開発の機会を提供することがあるが派遣社員にはそれがない。雇用主として必要最低限の訓練や研修は責任を持って提供しなければならない」(M氏)。

派遣労働の場合は、派遣社員が無料の講習を受けただけで、その派遣会社ではなく、他社で職を得ることもありうるが、「業界全体の底上げができればよい」(M氏)との考えのもとで、無料で研修を続けている。

ただし、キャリアをどう考えるかはスタッフ個人の責任に準拠する。先にも述べた通り、途中で派遣社員は派遣会社を変更する可能性も大きいいため、派遣会社が主導して、キャリアアップの道筋を考えることは難しい。

¹⁹ 「最初は未経験で、事務(の経験)もなかったら、まず事務で積みましょ、事務を積んだら、その次に未経験でもいい営業事務に行きましょ、これで営業事務経験がつかましたと、例えば、こういう話はあるんです。(中略) こういうのはあるんですけど、これをうちがほんとうの意味で意図して、コーディネーションして、どれだけやっているかというそれはかなり少ないです。なぜなら、さっき言ったように、このスタッフさんはうちにだけ登録しているわけじゃないのでコーディネーションを描きにくいんです。」(A氏)。

「キャリアをどう考えるかは、どちらかというスタッフ個人が（考えなくてはならない問題）。…残念ながら、こちらがキャリアアップイメージをデザインしながら仮に進めたとしても、途中、その次の仕事が変わるときに、うちからより他社のほうに行かれることもあったりするので、最終的には、うちがずっと囲い込んでというか、ずっとうちでみたいなことになると思うのでまた話は変わってくるんだと思うんですけども、それを今の登録型派遣の一般的なものでいくとやりにくいです」（A氏）。

しかし、キャリアアップのイメージのある人に対して、仕事の紹介やアドバイスをすることは可能である。例えば、派遣社員のその後のキャリアのことを考えて、より専門性の高い仕事を紹介することはある²⁰。ただし、現在のところ、主体的にA社から働きかけることまではしていない²¹。

このようにA社では、派遣社員側からの働きかけがなければキャリア開発は難しい状況にあるが、必ずしも多くの派遣社員が自身のキャリア形成に関して自覚しているとは言えない。それに関して、A社では、派遣社員にキャリア開発の自覚を促す努力が不足していたことが反省課題になっているという。そこで、A社では、派遣社員にキャリア形成について、セミナーなどを通じてキャリア形成の「気づき」の機会を増やすような試みを始めようとしている。

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

A社での研修は、大きく分けて、ビジネス系のプログラム（コミュニケーション研修など）とOA機器操作の2つに分かれる。これ以外に大手のスクールとの提携でITや金融関連などの専門知識について安価で受講できる。

A社の資料によればOA研修は18コースある。研修の提供方法は対面とeラーニングがある。対面の研修は東京、大阪、名古屋で受けることができる。それ以外の地域ではインターネットを通じたeラーニングが用いられる。

研修は、日曜日以外は毎日開かれ、A社に登録している派遣社員であれば無料で受講することができる。ただし対面式の研修を受講できる人数には限界があるため、実際にその時点で働いている派遣社員、あるいはこれから働くことが決まっている登録者を優先している。特に平日夜間や土曜日は満席で、4～5割程度が稼働中、あるいはこれから稼働することが決まっている登録者の利用である。

eラーニングのシステムは2001年から、他の派遣企業に先駆けて導入された。これは、対面式の施設の規模に限界があること、また全国各地の登録者に平均的に教育機会を与

²⁰ 「ちょっと時給が安いかもしれないけど、未経験の経理がある。1500円の事務と1050円の未経験経理を比べると、こっちやったほうがあなたのためになるんじゃないのと、そういう話はある」（A氏）。

²¹ 「（キャリアアップの）支援はできる。仕事紹介というツールを使ってできると思うけれども。…こちらが主体的にそれをやっているかと言われると、やってないというのが正しいと思います」（A氏）。

えるためであった。eラーニングでの研修では優先順位の制限はなく基本的に受講希望者全員が受講できる。1年間で延べ35,000コースが開講されている。

OA研修の最後には技能チェックがあり、インストラクターから課題を与えられて課題作業を実際にこなせるかどうかを確認される。例えばパワーポイントであれば、手書きのラフ図を書いてあるもの、これを時間内に指示どおりに作ることが課される。インストラクターのチェックにパスをすれば、派遣社員のデータベースにOA技能が登録され、マッチングの範囲が広がることになる。ただし、直接的に派遣社員の賃金が研修を受けたことで上がることはない。

「(研修の)最後に『修了チェック』というものがあるんですね。それは登録時のチェックとは全く違うもので、お仕事と同じことをやっていただくんです。例えばパワーポイントであれば、手書きのラフ図をかいてあるもの、これを時間内に指示どおりにつくってくださいと。インストラクターがチェックをして、クリアしていれば『技能コード』を付与してあげる。データに登録される、という仕組みになっていますね。(それによって)この人のできる範囲は広がっていますということは認知されると。」(H氏)

(2) 派遣前講習

A社では基礎的な研修とは別に、直接的に仕事に必要な技能に関して、すでに仕事の紹介が決まっている派遣社員、実際に稼働している派遣社員向けに集中的な研修コースを用意している。このコースでは、その仕事に不可欠な技能であるが、派遣社員が保持していないスキルについて短期に講習を行うものである。このコースを受講するには基礎的な研修と異なり、コーディネーターか営業の紹介が必要となる。

3. キャリアカウンセリング

A社では、キャリアカウンセリングを行っている会場は関東と関西に1つずつあり、カウンセラーは7名いる。カウンセリング時間は1人当たり大体1時間である。年間約千人の利用がある。なお電話でのカウンセリングは受け付けていない。

キャリアカウンセリングは、A社の中で独立した位置付けになっている。教育訓練制度やマッチング機能との結び付けはなく、営業ライン²²とは一線を画している。カウンセリングはA社においてキャリアアップをすることを求めるものではなく、もっと広い視点からアドバイスを行っている。

²² 営業側で個別に相談を行うこともあるが、キャリア全体の方向性が見えないときには、有効ではない場合もあるという。次の発言。「(紹介予定派遣等、派遣に関するキャリア相談)だったら、営業側のほうがどンドンご紹介できるんです。(キャリアカウンセリングの場合は)ご本人自身は何が答えなのかわかっていらっしやらないという全然違う次元での悩みなものですから。(中略)契約更新の一月手前に、次の契約更新、私どうしようか迷っていますというときに、営業に相談すれば、どちらかというと、他に行きたいことがまだ見つからないんだったら、この仕事をぜひ続けていくことを考えませんかということをお勧めすることになると思います。」

「キャリア開発にかかわる教育訓練と結びつける仕組みというところなんです、これはないんです。そもそもの思想が、キャリアカウンセリングとは人生におけるその方のキャリアについて考えるお手伝いをする事なので、A社でという縛りをあまり思っていないんですね。フラットに考えてその人のキャリアのカウンセリングをしてあげましようと考えているんです。」(H氏)

カウンセリングで話される内容は、具体的な仕事についてではなく、ライフスタイルの中で「働くこと」をどう位置付けるか、という「広い感じの相談」(H氏)である。例えば、正社員を希望しているからと言って紹介予定派遣を勧めるというようなことはない。カウンセリングは独立した位置づけにあるため、カウンセリングの内容はデータベースには反映されない。

第 A-1 表 キャリア・カウンセリングの概要 (A社)

カウンセリング拠点	全国 2 か所
カウンセラー数	7 名 (すべてキャリアカウンセリング資格保持者)
カウンセリング人数	約千人/年
対象者	登録者全員。非常に人気が高いため、稼働中もしくは A 社で仕事探し中の人が優先。
所要時間	約 1 時間
費用	無料
実施形態	対面個別相談。
カウンセリング・ポリシー	第三者の立場から客観的にアドバイスする。相談内容もデータベースには反映されない。
カウンセリングの目的	派遣社員のキャリアへの「気づき」、「お手伝い」、「頭の整理」を助ける。
相談内容	「そろそろ 35 歳なんです、この先、派遣で働いていっていいのでしょうか」等、迷いの中で相談に来るケースが多い。

資料出所) A社ヒアリング入手資料およびHPより。

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

基本的に A 社の場合は、登録型から常用雇用派遣への転換はない。特別なプロジェクトの場合にのみ、常用雇用で別に採用するケースがある。常用雇用が主である、特定労働者派遣に関しては、現在の事業形態や派遣職種や分野、派遣料金からすると、「十分なビジネスモデルができる気がしない」(A氏)という²³。また派遣社員側にとっても自由に仕事を選べるというメリットがなくなるという問題もあるとする (H氏)。

²³ 「常用型であれば、当然、常用なんですから、給料が下がるとか上がるとかはあってはならないことでもありますし、ずっと延長していかなくちゃいけないという状態になると、ジョブがなくても給与は払うんですということは当然必要になります。この保証していく体力が先ほど言いました、我々が今いただいている派遣料金の中では、とても事業運営が難しい状態になると思います。」(W氏)

派遣先への直接雇用への転換について言えば、そのルートは紹介予定派遣と結果的に引き抜かれるケースの2つがある。直接雇用に至るケースは、「(職种的に) 専門だった仕事が多い」(A氏)という。把握している範囲では、紹介予定派遣と引き抜かれるケースは同程度の割合であり、近年では、それぞれA社全体で2500人程度である。これは好景気で正社員が全体に不足していたことも要因としてあると考えられる。

「(全国でも) 紹介予定派遣で社員、直雇用(通常派遣から契約満了後転換)された人数ってとんとんくらいなんですよ。(中略) 紹介予定派遣で2,500人、直雇用で2,500人(程度)。これ以外に、(知らない間に) 引き抜かれているのが多分あるんですね。」(A氏)

紹介予定派遣の人気は、その紹介後の処遇が正社員か契約社員かによって大きく異なる。正社員になる紹介予定派遣は人気があるが、条件が悪い契約社員になる紹介予定社員は人気がない²⁴。また、派遣社員もシビアに派遣先について評価しているようで、紹介予定派遣であって派遣社員側からの社員登用への断りは多い。また、派遣先も、その社員の実績を注意深く検討しているようである²⁵。

5. まとめ

A社は、大手の事務系派遣会社であり、派遣労働者のキャリア形成に重点をおいており、キャリア開発を進める志向性は強いと考えられる。しかし、そのようなA社のヒアリングにおいても、派遣社員のキャリア形成は簡単ではないということが改めて理解された。

A社では、無料での教育機会の提供、先駆的なeラーニング導入、キャリアカウンセリングの実施など、Off-JTにおいて、キャリア開発に力を入れている。このように積極的にキャリア開発に力を入れるのは「雇用主として必要最低限の訓練や研修は責任を持って提供しなければならない」との考えや、大手として業界全体の底上げを考えているためであるという。しかし、このことを中小規模の派遣会社も含めてすべての派遣会社に求めることは難しい。

また、このようにキャリア開発に力を入れるA社であっても、基本的にキャリア形成は派遣社員の責任においてなされるべきであると考えられており、あくまで派遣会社はその補助的な役割を果たすと考えられていることは興味深い。これは、派遣社員が仕事

²⁴ 「普通の派遣と(賃金は)意外と変わらない。ないしは、直接雇用後のお給料が下がったりすることがあるんです。もちろん賞与とかつくから、多分年取的には、いいとこ、とんとんだったりとか、メリットがない。」(A氏)

²⁵ (派遣先が直接雇用するのは)「理にかなっているんですね。新卒も中途も(中略)採用ミスだったりとか、結構あったりするんですけど、でも派遣(の場合)は、働いた実績を見ているので、こんなはずじゃなかったというケースはほとんどないですから、妥当な採用をするための有効な手段。」(W氏)

を変更する際に異なる派遣会社を選択する可能性があることが大きい。派遣社員が派遣会社を自由に選択可能である現状では、A社以上の積極的な役割を果たすことは難しいと考えられる。

しかも、派遣社員の多くがキャリア形成に自覚的であるとは言えないという。ただし、A社では、キャリア形成の必要性の自覚を促す試みも始めようとしている。

キャリア形成が派遣社員の責任の範疇に属し、しかも、派遣社員がキャリア形成の自覚に乏しいことは、年齢の壁と関連する。いわゆる「35歳の壁」は、専門的な能力の高い派遣社員と、専門的な能力の低い派遣社員との間で問題のあらわれ方が異なっている。専門性の高い派遣業務の場合は、年齢の壁は大きな問題にはならない。しかし、とりわけ、後者においては年齢の壁は大きな意味を持つ。というのも、派遣社員の場合は年齢が高くなるほど、職場環境との間で年齢をめぐるギャップが生じるためである。

年齢の壁を越えて長期的に雇用されるためには派遣社員には若年期から戦略的に専門的な技能を身につけることが求められる。

調査実施日時：2009年2月25日10:00～12:45

対応者： 紹介担当部長 A氏
研修担当マネージャー M氏
広報室長 W氏
広報室 H氏

聞き取り担当： 奥田、小野、米澤

レコード担当： 米澤

人材派遣 B 社（事務系大手・独立系） —ブランド力と質的優位性で競争に挑む—

I. 人材派遣 B 社の労働者派遣事業の実績

B 社は、派遣労働者稼働数約 3 万 6 千人（2008 年度）の大手独立系の登録型派遣会社である。派遣契約期間の平均は 21 ヶ月で、1 年以上の派遣契約が全体の半数以上を占めており、その多くは登録型である。常用雇用派遣（期間の定めのない雇用）は機械設計の技術者など、200 人程度いる。

新卒派遣も実施しており、第二新卒層も含めるとその人数は年間約 1000 人で、主に短大卒、大学、大学院卒である。新卒派遣では、紹介予定派遣として派遣されるケースが 7～8 割を占め、「就職の一つのやり方として」選択されるケースが多くなってきているという。

取引先の数としては、1000 人未満の中小企業が 8 割を占めるが、売上比率で見ると、大手の方が多い。派遣先企業の業種として多いのは、製造、金融・保険業であり、近年では携帯通信の普及を反映して、情報通信業も伸長している。

派遣社員の年齢層を見ると、20 歳代と 30 歳代で 75%を占める¹。若年（20～34 歳）比率は 45%、45 歳以上の比率は 10%である。20～34 歳 B 社では大学卒業後、2～3 年の実務経験を持った人を採用することが多いこともあり、20 代前半は少ない。男女比をみれば、女性が 9 割以上を占める。社員の派遣業種では、事務用機器操作が 7 割を占め、それ以外では、財務処理、取引文書作成が多い。一つの契約でも、貿易事務（事務用機器操作と取引文書作成）や、経理（事務用機器操作と財務）といったように、複数の業務を同時に選択することがある。個々の契約期間は 3 ヶ月と変化はないが、既存の契約についていえば、トータルの更新期間は長くなっており²、一方で、新規業務について言えば、総契約期間は短いものが多くなっている。B 社の場合は、すべてではないが、多くの社員について、通勤費の一部を支払っている³。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

B 社では、登録会を経て⁴、マッチングを行い、派遣先に派遣するというプロセスを採用しており、他の大手の登録型派遣会社とほぼ同じである。ただ、B 社の場合、派遣社員一人一人に、マッチングやキャリア相談に関する担当者をつける制度を導入しており

¹ B 社では、最も、年齢が高い派遣社員は 72 歳であり、貿易事務の仕事に従事している。

² 現在の平均契約期間は 20 ヶ月である。

³ 交通費を支払う目的は、「他社との差別化」ではなく、「福利厚生」の一環のためであるという。登録の際には、交通費については派遣社員にあらかじめ説明しているわけではない。

⁴ 入職経路は、「ロコミ」や「人づて」が多い。

(以下、この担当者をサポート担当者という)、キャリア・カウンセリング、仕事内容の要望、スキルの棚卸などを、時間をかけて行う点に特徴がある。また、スキルチェックでは OA スキルや経理・英語などの専門技能のチェックが行われる。内容は細分化されており、OA であれば、スピードやソフトだけではなく、ソフトごとにどの機能まで使えるかが問題となる。

登録時にかかる時間は、すべて合わせて 2 時間程度である。そのうち、面接時間が 1 時間から 1 時間半程度を占め、その後のスキルチェックで 30 分程度を占める。

B 社では登録から派遣まで、営業、コーディネーター、サポート担当者という 3 つの職種が派遣社員に関わる。営業は、派遣先からの仕事を受注することが主な仕事である。それ以外に、派遣先企業への紹介や、派遣勤務中の派遣社員へのフォローアップも営業が行う。コーディネーターは、派遣社員側に立って、派遣先との調整を行い、「仕事をしやすい環境を整える」仕事に従事する。具体的には派遣される仕事が決まった後、勤務開始日の設定や各種の手続きを行う。「内勤の営業」のような仕事であるという。B 社が特徴的であるのは、サポート担当者の存在である。以下、サポート担当について述べたい。

登録時に応募者を面接するのが、サポート担当である⁵。サポート担当は専属のアドバイザーであり、一度担当になると、継続的にその派遣社員のフォローを行う。一度退社しても、復帰した場合には、同じ者が派遣社員を担当する。この担当者には、カウンセリングスキルが求められ、派遣社員の適性などをふまえたうえで「その人を徹底的に成功に導くこと」が期待されている⁶。

「(サポート担当とは) 派遣社員のコーチングができる、コンサルタントですね⁷。個人について、例えば私が N 氏のサポート担当であれば、N 氏に仕事を決めるまでが私の責任ですし、決まって派遣に出させていただいて、例えば半年とか 1 年で契約が終わって、またもう 1 回、当社で探したいというときも、私のところに来る仕組みになっています。」(A 氏)

担当の派遣社員に安定的な稼働が始まったら、その任は営業の方へ移行するが、本人が営業に話せないこと⁸等に関しては、引き続きサポート担当者が相談を受ける。

B 社では登録段階で、面談を行うサポート担当が仕事の案件情報にアクセスでき、応

⁵ サポート担当者は全国で 150 人程度勤務している。東京、大阪、名古屋と大都市圏が中心である。地方では、コーディネーターが兼任している。

⁶ 必ずしも、カウンセリング資格が必要というわけではない。

⁷ カウンセリングに関わる資格が必要とされるわけではない。

⁸ 例えば、営業に相談した場合、派遣先に相談内容が伝わってしまうかもしれないと心配する派遣社員もいる。自身のこれからのキャリアを相談したことが派遣先に伝わったら、派遣先は辞めたいのか、と悪い印象を持たれるのではないかとこの恐れを持つ。

募者のスキルや性格に合った仕事を登録時の段階で紹介できる仕組みが整えられている。全国各地の案件をすべて検索することが出来、東京にいながら地方の案件でUターンやIターンでの派遣や、逆に、地方にいながら東京の案件を紹介⁹し、引っ越した後に、当地での担当者が引き継ぐ、といったことも行われている。

登録時において仕事紹介までできる「即決」の割合は、登録者の3割程度である¹⁰。その後、実際に派遣されるまでには3日から1週間程度かかる。

2. 能力評価の方法

B社の場合、登録する際に、一定の能力や経歴が求められる。事務未経験者の採用は多くはなく、基本的には、経験者を採用することが多い。ただし、必ずしも正社員経験が求められるわけではなく、アルバイトや派遣での経験でも問題ないという¹¹。

「3年に満たなくても2~3年は経験があつて、この仕事ができるというプロの人材に登録をさせていただいています。これが私のスキルです、という職歴を積んでいらっしゃる方は、弊社では研修等を受講いただいてからご登録いただくこともあります。そのため、大体、22歳で卒業して3年経って25歳から(20歳代)後半ぐらいが登録者のベース(年齢)です。」(A氏)

とはいえ、B社では能力に応じた派遣社員のランクづけはしていない。この理由は、仕事内容によって、「100件あれば100件とも業務内容に求められるものはスペックが違う」ためである。一般的な能力の階層分けが重要なのではなく、契約された仕事内容に合った技能を有しているか否かが問題になる。

一方で、業務単位の仕事の難易度のランクづけはなされている。経理や貿易といった職種ごとに、求められるスキルが段階的に把握されている。例えば、経理であれば、補助業務や仕分け、月次、年次、などによって求められるスキルが異なる。そして、そのランクによって賃金も異なる。

「評価というよりも仕事のランクです。貿易一つとっても、経理一つとっても、補助でいいのか、仕分けができればいいのか、売掛買掛ができればいいのか、例えば月次まで1人でやれる人なのか、(中略)業務レベルを例えば上中下とみています。そのランクによって当然、賃金も違ってきますので、

⁹ B社には、地方を出て東京で働きたいという希望を持つ人をサポートする制度がある。東京の環境に慣れて、独り立ち出来るまでの助走期間に、部屋探しから引っ越し手配までサポート、半年間は家賃補助が出る。対象者は、地方の同社拠点で派遣実績がある応募者から、年間30名ほどが選考されている。制度が始まって5年、現在100名あまりが利用した。年齢は30代が多い。仕事内容はさまざま。

¹⁰ 現在、B社では登録からマッチングまでの期間を短くすることが課題になっている。

¹¹ 「商社で貿易経験があるのか、メーカーで貿易経験があるのかというところをきちんと棚卸をして、それによってご案内できる仕事先が変わります。経験はこれまで派遣で行っていたようが、正社員で働いているようが、全く関係ないです。」(A氏)

そういう意味での仕事の内容のレベル感、職種における仕事内容のランクというのがありますね。」(A氏)

3. 「年齢の壁」について

B社では34歳以上が、50%を占め、年齢は他の派遣会社と比べて高いという。中でも特に、30代の後半、35～40歳が最も多い。B社では、いわゆる「35歳の壁」などといった年齢の壁によって「紹介しづらくなるということはない」(N氏)という。

「20代は首都圏だけ見たら6%ぐらいしかいません。30代の後半、34歳以上が大体50%ぐらいですね。40代前半も20%ぐらいいらっしゃいます。一番多いのは30代の後半です。35から40ぐらいまでが一番ご登録者の割合は多いです。」(A氏)

「30代から仕事を始めて、35歳になったら辞めさせられるということは絶対ありません。むしろそのままずっとその企業で10年、20年と働かれている方は結構多いですね。」(A氏)

ただし、派遣社員のなかでも、スキルが年齢相応に身につけていない場合はその限りではない。その際に、基準になるのは専門技能だけではなく、ヒューマンスキルの部分も含まれる。そして、B社の場合には、少なくとも、両者のどちらかは、基本的に「できる」人が多いという。

「もし(年齢の壁が)あるとしたら、キャリアの長さに応じて求められるマネジメントや専門的業務知識がない場合です。スキルがあるか、ないか。但し、その能力はテクニカルスキルだけではありません。結局、重視されるのはテクニカルよりも、その人のヒューマンスキルと言われる能力です。コミュニケーション能力や協調性、正確性など、いわゆる問題解決力や改善力、生産性を高めていこうとする積極性があるかどうかです。35歳以上だからだめということはありません。」(A氏)

他の派遣会社では、派遣社員にとっては、継続的に同一の派遣元に登録する方が派遣されるためには有効との声も聞かれたが、B社では、「長く登録し、継続的に派遣されている人が、とりわけ派遣されやすいことはない」という意見であった。自社に登録している人よりも、派遣労働という業務形態に習熟している人の方が派遣しやすい¹²。このように自社の派遣経験にこだわらなくてもよい一つの要因は、登録の際に、サポート担当者が職務経歴を、詳しくチェックしていることが一因にあるという¹³。

¹² 「ずっと派遣社員で働いていた方が40歳で契約が終わって、次の派遣先に行くというのは、(新規で派遣を始めるのとは)明らかに違います。」(A氏)

¹³ 「(新規登録者への不利は)生じないです。なぜなら、派遣登録する際にすべて過去の職歴を私たちが見た上で登録をしてもらうか、してもらわないかはします。」(A氏)

「どの派遣会社で働いていたかよりも、これまでの職務の経験を重視しています。キャリアになる経験を積んでいるかどうか。例えば商社で貿易経験があるのか、メーカーで貿易経験があるのかというところをきちんと棚卸をします。それによってその経験が活かせる仕事先が決まります。それは別に他社から派遣で行っていいように、正社員で働いていいように、それは全く関係ないです。」(A氏)

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

B社では料金表¹⁴があり、II-2で述べたように、仕事のランクの高低によって大体の賃金が決まっている。スキルに応じた適切な派遣料金と賃金を確保するには、営業担当の交渉力が重要になるという。営業担当と取引先との交渉によって、求められる能力とそれに対応した賃金が確定する。

「派遣先企業から、能力のある人材を希望され、なお且つ派遣料金も高くできないと言われた場合、営業担当者がじっくりとヒアリングを行います。その場合、希望する『5つのスペック、絶対全部必要』というのであれば、絶対この料金をいただかないと難しいという折衝を重ねます。どこまでの能力を必要としているのか、優先順位をつけていただき、『このスキルは必須で、このスキルはできれば欲しい』とわかれば、ここまでの3つの能力のある人を送るという考え方ですね。」(A氏)

2. 賃金上昇のきっかけ

同一の派遣先で賃金上昇は、派遣先での仕事内容に変更がある場合に、派遣料金の見直しを伴って行われる¹⁵。基本的には仕事や職種の内容が高度になる¹⁶際に給与が上昇することが多く、この他、派遣先から仕事ぶりが高く評価されたり、派遣社員のリーダー的役割を行ったりすることで、賃金が上昇することがある¹⁷。このような交渉は、変化が生じた時に行われ、定期的に行われるわけではない¹⁸。

派遣先を変わりながら、賃金上昇する際は、本人の意思とキャリア形成の展望が大きな意味を持つ。これは、自分が高めたいスキルと、経済的な必要性(すなわち生活維持)

¹⁴ 料金表のベースは、一年に一回改定される。

¹⁵ まれに料金が据え置かれつつ、賃金のみ上昇するようなケース(すなわち、上昇分をB社が負担するようなケース)もある。

¹⁶ 「職種は同じだとしても、そこでの仕事のレベル感、仕事がより高度なものになった場合が一番多いです。」(A氏)

¹⁷ 派遣社員の能力把握は、派遣先企業の担当者からの伝達に負うところが大きい。(どの派遣社員が優秀かをどのように見分けるのか、という質問に対し)「クライアントからの評価ですね。「今回お世話になっている〇〇はいかがですか」というフォローを1カ月経った段階で行います。「仕事ぶりをご覧になって何かございますか」と言ったら、そこで「よくやってくれているよ」や「すごい集中力だね」、「ちゃんと若手をリードしてくれているよ」と的確に派遣先からフィードバックが返ってきます。」(A氏)

¹⁸ (料金交渉のめやすは)「契約更新前に行います。契約更新ごとに条件も含めた見直しの話をしています。年に1回だけ、(定期的に)3月、4月だけやるという話ではないですね。」(N氏)

の中での折り合いをつける必要があるためだという。

「自分がなりたい自分に近づくための環境は、様々な選択肢の中から選んでいく必要があります。新しいお仕事が案内されたときに、『せっかく新しく学んだスキルを活かしたいのに、全く同じ仕事だとキャリアアップが止まってしまう気がする』と考えることもあります。でも『無理に仕事を選ぶよりも、1年ぐらいはここで同じ仕事で頑張ってみようか』と決める人もいらっしゃるけれど、『希望する仕事が案内される可能性が低くても、やっぱり妥協したくない。私は目標を持ってやっているから、このスキルが伸びる仕事を待ちます』と言って、自らの意思で仕事に就かない人もいます。例えば中には、今までの仕事では、エクセルを駆使した仕事をやっていた。しかし、今案内された仕事ではエクセルも確かに使うけど、頻度が下がっている。そのため、自分のエクセルのスキルが落ちるので次の更新で終わりたい。語学などもそうですね。外資系に勤めていても実際なかなか使う機会が実はないということだってあります。そうすると、『やっぱりもうちょっと語学を生かしたいから仕事を変えたいです』という方もいらっしゃいます。」(A氏)

賃金上昇は派遣社員から働きかけられることは、あまり多くはない。これは、派遣社員が他の派遣会社に比べて、同社の賃金が比較的高く設定されていることを知っているためではないか、という。同様の仕事における他の派遣会社との時給差は、100円～200円程度である¹⁹。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

派遣社員の一般的傾向として、経理や貿易など専門的業務を希望する者が多いが、未経験で専門的業務に従事することは、なかなか難しい。そのため、未経験者で専門的業務に従事することを希望する場合には、B社では、最初の一步として、専門的な業務の一部を経験できるような仕事、例えば、経理部の中での専門知識を必要としない事務用機器操作の仕事、を提案している。直接的には専門的業務ではないが、専門的業務を行う職場における補助的業務に従事することで、専門的な仕事の全体像が把握でき、実務経験になる。このことにより次の派遣では、より専門的な仕事の紹介が可能になるといえる。

¹⁹ 派遣先から、B社は他の派遣会社と比べて料金が低いと思われていることが少なくないという意見も聞かれた。この理由は、B社では、スタッフの給与水準を守ることが、使命になっているためであるという。「クライアントからすれば、当社は高いというイメージを持っていらっしゃるけれど、残念ながら多いと思います。ただ、我々はあくまで適正な料金を提示しています。つまりこれだけ専門的な知識が必要な業務だから、これだけ素晴らしい能力を持っている方をご案内しますと。どうしてもほかの派遣会社と比べると高いと言われるようなことが多いです。」(N氏)

「経理部の中にも 5 号業務（注：事務用機器操作を指す）はあります。未経験の場合、すぐに専門的な仕事に就くのではなく、経理補助の仕事に就くことで全体の流れが見えてくる。そこで実務経験を積んでいくことができます。貿易の業務でも L/C までは担当しなくても、B/L だけを扱う仕事や入力するだけの仕事でも、その資料の中身が理解できると、貿易実務の経験になっていきます。もちろん、専門的な用語がわかる程度には理解していないと難しいですが、こうやってキャリアアップをしていくことはできます。」（A 氏）

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

B 社では、現在の技能を上げるため、そして将来のキャリアアップを可能にするため、研修を充実させている。研修を充実させることによって、「自分を高めていきたい意識の高い」社員が集まるために、結果的に長期間の勤続を望む社員が増えるという。また、研修の効果として、派遣社員の満足度をあげる効果が期待されている。

B 社では職種別のスタッフ交流会を 2009 年の 7 月から始めた。この交流会は月に 3 回程度開かれ、経理、貿易、秘書という専門的な職種に従事する派遣社員を対象²⁰に、セミナーや食事会などを行って交流できる機会を提供するものである。参加人数は大体 20 人弱で、ほとんど女性である。交流会を行うことで、同じ職種に就く者同士で情報を交換し、話を通じて「自分は大企業よりも中小企業の経理の方が、全体が見渡せるから、合っているな」、とか、「この先こういった資格や経理の技術が必要だな」といったことがわかるという²¹。B 社側は、社員への最近の業界の状況の紹介や、その職種において役に立つ情報を提供し、逆に、スタッフからの研修等に対する要望を吸い上げることも出来る²²。

3. キャリア・カウンセリング

B 社でのキャリア・カウンセリング機能は、大きく 2 つに分けられる。1 つはカウンセラーを通じてのカウンセリングで、これは B 社も含むグループ全体の機能の中にある。これはつい最近発足したばかりであるが、B 社全体の人材ビジネスに共通した内容で相談を受け付けている。例えば、登録の際に、一旦こちらのカウンセリングを受けてから、どこの部門やグループ会社から派遣したらいいのか（派遣分野、例えば、介護や保育士といったような専門分野での派遣はグループ会社からの派遣になる）、もしくは人材紹介

²⁰ 3 職種を対象とするのは、B 社でこの部分の数を強化したいというねらいがあるためである。この三職種は年齢に関係なく長く働けるといふことで希望する派遣社員が多い。

²¹ 「（キャリア・カウンセリングやセミナー等で）一方的にこうでしょう、ああでしょうと言うよりも、実際に、それぞれ違う派遣先企業で経理をやっている人の話を、身近に聞けるということが何よりもキャリアのヒント、イメージが湧くと思います」（A 氏）という。

²² このような交流会に B 社の部長クラスが参加し、スタッフの声を直接聞くようなこともあるという。

という形にした方がいいのかといった、一段高い位置から、多様な就業形態の中から該当するキャリアと仕事を見つけていく。また、キャリアマップなどを作成し、どちらかといえば、長期的な視点、大きなライフプランの中での仕事の位置づけを相談する窓口となる。中には女性ならではの、結婚や子育てのタイミングと就業に関する相談などもある。この窓口は1拠点（東京）であるが、カウンセラー20名が常駐しており、1日に50～100名程度の相談に乗っている。相談は無料である。

もう1つは、先述した、サポート担当によるカウンセリングである²³。サポート担当の位置づけは「就業支援」を行う者で、仕事の紹介と共に、その人の職業経験の棚卸をして、仕事に結び付けていく役割を担う。現在のような求人が少ない時には、「新しいことをするチャンス」、「これまでやらなかったことにトライしていく時」という風に、ニーズの高い職種に導いていく。例えば、テレマーケティングの需要が高いため、これまで一般事務を行っていた人をそちらに導く、といったようにである。登録済みの人も担当は受け継がれ、次の仕事の紹介の際に同一の担当者が、相談に乗りながら仕事の紹介を行う。サポート担当一人の担当数は約200名である。

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

B社の場合、登録型派遣から常用雇用派遣へ転換は特に行っていない。一般的には、登録型から常用雇用への転換は、貿易、経理などの専門業務でのスキルのある社員の囲い込みを目的とすることが多い。ただ、B社の場合には、専門的な業務を希望する大企業との取引が多く、また、そのような派遣先で就業することを望む登録者が多いため、あえて派遣社員の囲い込む必要があまりないという。

「当社から派遣に行くことに対して派遣スタッフの方は、手前みそながら、ステータスを持ってくださっていると感じています。例えば希望する貿易の仕事がたくさんあって、しかも大手の商社やメーカーであるとなると、当社から継続してお仕事を希望される方は多いです。そのため、囲い込まないといけないという考えは持っていません。」（A氏）

派遣先の直接雇用に切り替わる派遣社員も存在するが、あまり多くはない。その理由の1つには、労働条件が下がるためであるという²⁴。派遣先の直接雇用へ転換する例が

²³ 「(B社の) サポート担当という、特別なカウンセラーがまず登録の方々のキャリア・カウンセリングから、ご要望から、才能の棚卸というのをゆっくりと時間をかけて、マンツーマンで聞いていきます。その上で、その方の持っている、生かすべき才能とか、テクニカルスキルだけではなくて、人間的な能力、潜在能力というところをカウンセリングやサポートによって引き出すことをまずやります。ご本人が(中略)ご自身の才能に気づいてなかったり、持っているスキルをどう生かしたらいいかわからずに、ただ『仕事を探しに来ました』という方々も少なくありません。」（A氏）

²⁴ 「当然、私どもの契約がなくなって、正社員の話をしていただいたというのは派遣スタッフの方から聞くのですが、条件的に給与が下がることもあります。そのため、『正社員では行きたくない。でも、その会社で

多いのは、新卒や第 2 新卒での紹介予定派遣のパターンが多く、外資系による「引き抜き」は減っているという²⁵。

V. まとめ

B 社は、派遣業界でも最大手の企業の 1 つである。ヒアリング調査からは、B 社が競合他社より、質的優位性や「ブランド力」を持っているという、強い意志表示が感じられた。その裏支えになっているのは、仕事のランクによりある程度賃金を紐づけ、派遣料金に大きく変動されないような形態を取っていること、賃金自体を競合他社よりも 100 円程度高く設定していること、B 社が想定している派遣社員が「プロ意識」を持った人であり、業務経験を持った人が主たるターゲットであること、といったように、より質の高い人材、即戦力に近い人材を集め、質的競争に挑んでいる。

とはいえ、この業界において質的競争を展開するのは、容易ではない。何よりも、優秀な人材をいかに集めてくるかということ、その人物が持つポテンシャルを広げられるような教育訓練や、その人物が B 社と相思相愛になるための丁寧なフォローなど、手間がかかる。その手間を、はたしてペイ出来るのか、という疑問もある。

一方で、派遣先がどの程度、質的なものを派遣労働に求めているのか、ということも質的競争を維持する上で大きい。競合他社よりも高い派遣料金を支払うインセンティブはどこにあるのか。あるとすれば、どのような業務なのか。これに関して、B 社は質的競争が可能な業務とそうでない業務を切り分けているのか。質的転換に関して、まだわからないことが沢山ある。

いずれにしても、リーディングカンパニーの責務として、価格競争でなく、質的競争に挑んでいく必要があることは、間違いはない。

調査実施日時：2009 年 11 月 5 日 13:30～16:00

対応者：

派遣交流本部部長：A 氏

広報室長：N 氏

派遣営業部教育担当マネージャー：W 氏²⁶

聞き取り担当：小野、奥田、米澤

レコード担当：米澤、小野

派遣で働き続けたいんですけど』というような方もいらっしゃいます。」(A 氏)

²⁵ 「直接雇用された事例というのはもちろんあります。ただ、比較的多いのは外資系企業です。しかし、今は逆に外資は、直接雇用から派遣活用というところが多いですね。」(A 氏)

²⁶ 主にキャリア・コンサルティングについての電話による聞き取りによる。2010 年 3 月 4 日、小野が実施。

人材派遣 C 社（事務系大手・独立系） —ジョブと賃金の紐づけにより、賃金の安定化を図る取組み—

I. C 社の労働者派遣事業の実績

C 社は、大手独立系の登録型派遣会社である。2008 年度新規登録スタッフは 14 万 3 千人、取引先企業の規模は 100 人～300 人程度の中規模の会社が、社数としては最も多いが、売上の上位社は大企業が占める。主な派遣先の業種は、製造業、金融・保険業、サービス業、製薬、医療など、多岐に渡っている。

登録型派遣労働者の年齢層として、最も多いのは 30 歳～35 歳未満である。その次に、35 歳～40 歳が続き、3 番目は 25 歳～30 歳未満である。若年者比率（20～34 歳）は 55% であり、20 歳代～40 歳代で 95% を占める。最近では、20 歳代で、1 社で長期的な就業経験を持った登録者が減っている。また、結婚、出産年齢の上昇など社会的背景もあり、年齢層は 5 歳ほど、上層にスライドしつつあるという。性別を見ると、派遣社員の 90% 以上が女性であり、残りの男性は、紹介予定派遣などを利用した研究開発職として勤務するケースが多い。派遣業務で最も多いのは、事務用機器操作、次いで、財務処理、研究開発などとなっている。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

C 社のマッチングのシステムは、他の大手の登録型派遣会社と基本的に大きな違いはない。ただし、以前から、派遣先の職場環境、社風にあった人材紹介など、幅広い視点でのマッチングには定評があり、取引先や派遣社員からの評価は高いという。

精度の高いマッチングを行う仕組みの一例として、社員の適性を把握するためのシステムが導入されている。このシステムは、外資系の手続き企業でも採用されているもので、特に C 社用にカスタマイズされている。これは、対象者の「脳のくせ」をはかるものであり、社員がどのような職場に向いているかについて、タイプ分けすることができる。このシステムがあることで、スキルだけではなく、計量化しにくい仕事上の癖も含めて、派遣社員にカウンセリングすることができ、そのことが、派遣社員へのアピールポイントになっている¹。ただし、このシステムは、直接的にマッチングの際の判断基準としては使用されていない²。

¹ 職場環境は重要な条件の 1 つだが、リーマン・ショック以後は、求人数の減少に伴い、派遣社員の意識は、希望や脳の適性よりも職場の確保に向けられる傾向にある。そのため現在では、カウンセリングより、直接仕事に結びつくセミナーの人気の高い。「リーマン・ショック後に求人数が減少したため、今は、自分の希望や適性などのカウンセリングより、すぐに仕事に役立つ実践的なセミナーに人気があります。」(I 氏)

² 「このシステムは、運用方法によっては、就業機会を狭めてしまう可能性があります。システム自体は大変有効なツールのため、将来的には、適切な運用方法が標準化すれば、マッチングに活かそうと考えています。」(I 氏)

2. 登録時の能力評価の方法

(1) 登録時の能力把握の方法

派遣社員のスキルは、スキルテストや経歴などの聞き取りやスキルチェックによって得られた結果などをデータベースに保存している。スキルチェックとしてC社で用意しているのは、ビジネスマナー、漢字の読み取り等の一般常識、ワード、エクセル、パワーポイントなどのOAスキル、経理、英語、貿易などの専門チェックである。

以前と比べると、最近では、社会人漢字の読み取りや宛名書きなど、社会人としての基本スキルができない登録者が増えたという。そのような基本的な知識が不足している登録者には、アドバイスを実施している。ただし、仕事に支障をきたすような基本知識や技能が不足している登録者の場合には、仕事が紹介できないこともあるという。

「例えば、敬語や宛名書きなどの結果が思わしくなくても、知識、経験不足を研修で補うこともできるため、研修をお勧めすることもあります。ただ、研修やアドバイスを実施しても向上が難しそうであれば、仕事に支障がでてしまうため、ご登録いただけないケースもあります。」(I氏)

登録時には、勤続経験も評価する。少なくとも同一の職場で2～3年は勤続していることが求められる。正社員経験でなくても、パート・アルバイトでも実務経験として評価しているが、重要なのは仕事の内容だという。しかし、職歴がパート、アルバイトのみの場合、事務職未経験の場合も少なくないため、そのような登録者は事務職での仕事紹介の幅が狭くなる可能性もある。

「勤続年数は、注目点の1つになると思います。最低でも2、3年は1つの企業で働いていることが望ましいです。正社員でなくても、アルバイトやパートでも問題ありません。ただ、アルバイトやパートは事務未経験者も少なくありませんので、事務職の仕事紹介は狭まるかもしれません。」(I氏)

(2) 仕事の技能評価制度について

C社では、料金・賃金の社内規定があるが、その際に重要になるのが業務の難易度である。業務ごとに必要とされるスキルに応じて規定されており、賃金の加算がある。その意味で、C社では仕事に応じた技能評価制度が用意されていると考えることができる。

「例えばエクセルの場合、VLOOKUPやピボットが組めるなど、操作性が追加されれば、その内容に準じ、基本操作の料金に加算されるという考え方です。」(I氏)

「例えば、経理の年次決算が任せられるレベルで1,700から1,800円くらいです。B/Lも、同様です。」(I氏)

「技能およびそれに準じた料金は仕事についており、個人の評価ではありません。そのため、派遣社

員は、選択する仕事により時給も変わってきます。これらの料金の考え方を社内で規定しています。」
(N氏)

3. 「年齢の壁」について

現在、派遣社員の年齢の幅は広がりつつあるが、30代後半以降になると仕事の紹介が難しくなる傾向にあると言われているが、法令遵守の動きもあり、年齢ではなく、「素養」「ヒューマンスキル」も含め、総合的に判断されるようになった。しかし、高年齢の仕事紹介は減少傾向にある。それは、企業が求める人材のタイプの変化と、派遣社員の年齢構成の変化によるところが大きいという。現在の企業需要として、専門性の高いスキルへのニーズと、定型的で低料金の仕事に分かれつつあるという。その背景には、景気悪化に伴う人材需要の減少があげられる。そんな中で、派遣社員自体の年齢層の上昇傾向もあるので、経験が少ない30代後半以降の仕事の紹介が難しくなっている。

「年齢からくる経験値で考えると30代後半は、ばりばり仕事ができる年代と捉えられますが、残念ながら不況の影響によりオーダー数が減少しているので、その世代で経験の少ない方は仕事が少なくなっていると思われます。」(I氏)

40代以降で一定量の仕事の紹介がある人は、仕事条件へのこだわりが比較的少なく、「謙虚」で「皆と馴染める」ようなヒューマンスキルの高いタイプか、専門業務を有している人だという。前者の場合、ヒューマンスキルが高く、仕事条件など強いこだわりが少なければ、仕事紹介数は増える。そのような場合、長く同社で「派遣歴がある人は、仕事紹介しやすい」と言う。それは、同社がこれまでの派遣歴や希望などを把握しているためである。後者の場合、新規に登録して仕事紹介の機会が多いのは高い専門性を有する人である³。また、指示された仕事にとどまらず、自分から業務効率をあげたり、工夫するなど意欲的な仕事のやりかたが有効である。仕事のやりかたへの自由度が高いのは、大企業より中小企業のほうがその機会は増える。

「大手は社員・派遣社員と人数も多く、部署も多岐にわたっていますから、仕事の領域や手法が一人一人、限定されるケースが多く、発揮できる能力も限定されるケースが多く見られます。でも、中小企業の場合は、社員数も少ないため、仕事の幅も広がりますし、加えて、未経験でも就業機会があるケースもあります。幅広く経験し、実績を積みたい場合は、中小企業を選択し、可能性を広げる方法もあると思います。」(I氏)

³ 具体的には、経理ならば、年次決算を任せられる人、貿易ならば船荷証券(B/L)などの書類を作成できる人だという。ある程度の経験が必要であり、年次決算を任せられるようになるには少なくとも3~4年の経験がなくてはならない。「経理が決算まで年次で任せられるや、貿易でB/L(船積み書類)がつくれる、金融の知識や経験があるなどの経験者はOA操作などと比較すると、多くはありません。」(I氏)

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

C 社の場合、先にも述べたとおり、社内規定に従い、仕事内容に応じた派遣料金が決められる。料金・賃金は、地域によっても違いが生じることがある。例えば、東京都中央区の最も低い賃金水準(OA スキルを全く使用しないような最低ランクの技能しか求められない場合)は、1400 円ほどである。これは大手派遣会社では一般的であり、このような賃金水準は、定期的に市場価格から離れていないか確認される。

このような能力評価の仕組みを導入した理由は、請求金額と賃金が連動すると、賃金が派遣料金の変化の影響を直接受けてしまい、派遣社員の生活の安定が阻害されるためである。派遣社員に安心して安定的に働いてもらうために、利益の不安定化というリスクを背負いながら、業務ベースの評価方法が導入された。

賃金は派遣されてから、専門性が上がるなど、仕事内容に変化があれば⁴、上昇するという。逆に言えば、仕事に変化が無ければ上昇しない。最近では OA、英語など求められる技能が高まっており⁵、かつ相対的に以前と比べると値段が下がっている。

2. 景気による影響

2008 年後半以降、リーマン・ショックを出発点にした不況の影響を C 社も受けている。業界全体での求人数の減少はもちろんのこと、リーマン・ショック以降、派遣料金は低下傾向になった。また、料金上昇の交渉も難しくなっており、むしろ交渉では、契約の継続そのものが論点となることが増えている。また派遣社員側も、賃金上昇より契約の継続に関心が移っている。

「スタッフさんも不況の影響で、もし（仕事）なくなっちゃったらという、不安を抱いていらっしゃる方もいます。そのため料金の話より、仕事紹介のご相談のほうが多くなる傾向にありますね。」(I 氏)

以前は、十数社の派遣会社から派遣社員を派遣されることが多かったが、数年前からその傾向が変わり、取引先の多くは、複数の派遣会社から見積りやプレゼンを行わせる上で、取引先を数社に限定する「集約」が増加傾向にあり、この傾向がリーマン・ショック以降、強まっている。導入の理由としてはコスト削減と、コンプライアンスを遵守する派遣会社からの人材供給力を確保するねらいがあるという。現在は、不況の影響で価格が下がっていることもあり、集約により相見積りや入札の結果、派遣料金が下がるこ

⁴ 明確に仕事の量や範囲が広がることや、仕事内容がより高度化するという変化により、派遣料金の上昇はあるという。

⁵ OA では、昔は SUM 関数ができれば技能レベルとしては、中央くらいであったが、現在では基本だという。また、以前は、TOEIC で 600 点あれば、賃金が高くなったが、現在では 700、800 点が求められる。

ともある。ただし、C社では、派遣料金が下がる場合でも、基本的には派遣社員の時給を下げる選択肢はとらない。下がった分はC社のマージンを削って、吸収しているという。

「弊社では、スタッフの方が派遣就労を通じ、安心して安定的に生活が送れることを重視しています。そのため、料金の値下げ分は、弊社内で吸収しているのです。」(I氏)

3. 賃金上昇のきっかけ

賃金上昇のきっかけとして最も多いのは、仕事の難易度が上がったたり、仕事内容の変更時に派遣社員から相談されるケースである。以前は、料金の一律上昇の交渉をしていたが、現在では、景気後退の影響もあり、一律の交渉はほぼない。やはり、仕事内容の変更などの具体的で説得力がある理由がなければ、交渉は難しいという。

「料金上昇は、より専門化するなど、仕事内容が変わる場合です。量に関しては、継続的に就業することで熟練し効率が向上し、量の対応が可能となるため、仕事内容が変わったという理解にはならないことが多いですね。例えば、操作するPCソフトが増えるとか、英語力など、わかりやすい変化の場合が多いです。」(I氏)

「(賃上げのきっかけは)一番多いのは、スタッフの方自身から業務内容が変わったということをご相談いただく場合です。以前は業界全体で、春など社員の賃金改定の時期に合わせ、一律で交渉していたこともありましたが、今はありません。(中略)派遣社員からの申告内容(派遣社員の仕事内容の変化等)を聞いた上でちゃんとした理屈を持って個別に相談しています。ただ、理由が明確であれば、承認して下さるケースは多いですね。」(I氏)

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

C社では、長期的なキャリア形成を考え仕事を紹介している。多くの場合、即戦力が求められるため、また、現行の不況下で労働供給過多のせいもあり、マッチングの際には業務遂行力が高い人を派遣することが多い⁶。就業中に何らかのスキルの向上が見られた場合には、次の派遣先で、より難易度が高い仕事を紹介することもあるが、向上がなければ、難易度の高い仕事を紹介することは出来ない。

多くの場合、未経験では難易度の高い専門的な仕事に従事することは難しい。ただし、未経験者でも、専門的な仕事を希望する場合には、どのようなキャリアを踏めばいいのかをアドバイスするという。

⁶ 不況の影響で、需給バランスが崩れていますから、企業も数年前に比べ、より業務遂行力の高い方を望む傾向にあるのです。」(I氏)

「専門的な知識や経験が必要な場合は、全くの未経験では仕事紹介ができません。しかし、業界や企業など、関連性のある仕事を足がかりに、徐々にステップアップできる場合もあります。仕事紹介時や登録の際に、その方々の希望と経験に応じ、将来のキャリア形成を見据えたアドバイスを実施しています。こういう道をたどったほうがいいよとか。」(I氏)

「以前、小規模の商社で、OA操作から貿易業務にステップアップした例がありました。専門の貿易講座を受けながら、実務でも少しずつ業務領域が広がっていったため、OA操作から貿易業務という専門職にステップアップできたんですね。このように未経験でも、業界や部署など少しでも可能性のある仕事に携わることで、専門職への可能性が広がることがあります。」(I氏)

同一の派遣先で、仕事の難易度が上がった場合は、先に述べた社内規定に従って賃金が上昇することもある。ただし、仕事内容が変わらなければ、賃金に変化することはない。

また、全く事務経験が無いというような場合でも事務経験がなくても紹介できる仕事もあるため、登録は受け付けている。どこかの派遣会社から、一度でも派遣されていれば、それが経験となるため、未経験に比べ、仕事の紹介はしやすくなるという。その際には、派遣会社は重要ではなく、派遣先での仕事内容が重要となる。

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

C社は直轄のスクールを所有しており、このスクールでの講座の種類豊富さは業界でもトップクラスである。例えば、ある月の講座は、OA講座が4種類、ビジネス実務講座が7種類、語学講座が9種類開かれていた。第C-1表のように、経理の養成講座も開講しており、講座は基本的に仕事に関連しているものであり、全く仕事に生かせないものは開講していない。

これらの講座は登録者でも、非登録者でも受けることができるが、多くは、登録者が受講する。登録者と非登録者で料金が異なり、登録者の方が安価である。また、C社が業務に必要だと認めた場合には、OAやマナー研修などが無料になるケースもある。

基本的に研修を受講しただけでは、直接的に賃金が上昇することは無い。ただし、受講経験の多くはデータベースに登録されるので⁷、仕事紹介の機会が広がることはある。そのため、受講後、スキルチェックを受けなおすことを奨励している。

⁷ 「TOEICやOAなどのスキルが変化したときは、データベースを更新することをお勧めしています。研修受講イコール実績とはなりません、就業機会を広げる上では、プラスになります。」(I氏)

第 C-1 表 経理事務養成講座

『経理事務養成講座』	講座内容
初級編 ※受講者のめやす： 簿記 3 級レベルで経理実務 経験のない人	「経理の基礎知識」 ～モデル企業における 1 ヶ月の経理の流れを理解する～ ・ 経理、経理部って何？ ・ 簿記基礎 小口現金／小切手／請求書／領収書／伝票／仕入取引と売上取引 ・ 会計の経理処理を体験 ・ 月次決算って何？ ・ 会計ソフトの利便性
中級編 ※受講者のめやす： 簿記 2 級レベルで経理実務 経験のある人	「はじめての月次決算実務」 ～管理費処理のポイントや法人税のしくみを理解しながら、月次決算 実務方法を学ぶ～ ・ 損益計算書と貸借対照表の基本的なしくみと役割 ・ 商取引と企業の業務 ・ 税金に関連する業務と会計処理 ・ 経費に関連する業務と会計処理 ・ 決算に関連する業務と会計処理（月次決算） ・ 会計データの入力処理と集計デモンストレーション

資料出所) 2010 年 1 月時点、C 社 HP より。

C 社では、研修の位置づけが変わりつつある。これまでは、研修は、派遣社員への福利厚生のな役割として、登録促進の一つと位置づけていたが、現在では、登録スタッフの安定的な就業の維持と就業機会を広げる役割が重視されるようになった。その際には、教育や研修の効果が、直接的に計測することが難しく、短期的にはあらわれないため、中・長期での投資効果が期待されている。

「登録し、または就業してくださる方がスキルアップなさることは、仕事の継続や次の仕事紹介の機会を広げることに繋がります。そのためにも、教育機会をさらに提供していきたいですし、スキルチェックを受けていただき、データベースの更新もお願いしています。」(I 氏)

「勉強だけでは、明日からの仕事にどう役立っているのか？は、はかれないこともあると思います。しかし、実務に関っている内容を体系的に整理できるメリットもありますし、モチベーションアップにもつながりますので、中・長期的な視点で考えています。もちろん、仕事に役立たない教育は意味がありませんから、実践的な内容を中心にカリキュラムを組んでいます。」(I 氏)

研修・教育の主たるターゲットは、事務系の現在稼働中のスタッフである⁸が、それと

⁸「教育の主な対象者は、就業中の派遣社員の方たちです。派遣会社として今一番心苦しいことは、潤沢に仕事が紹介できないことです。ですから、派遣社員のみなさんにも、就業中に勉強していただくことで、

は別に、医療やバイオなどの専門職の人材育成を進めている。専門職の派遣社員は教育投資に莫大なコストがかかるものの、人材が不足しており、将来性が見込めるという。

3. キャリア・カウンセリング

C社では、カウンセリングデスクを設けている。内容は履歴書・職務経歴書の添削、就職面接のアドバイスなどが含まれる。育児から職場に復帰する女性向けの相談も受け付けている。このデスクは中立的な位置にあり、仕事の紹介と直接結びつくわけではなく、将来的な視点での相談にも応じている。また、C社では、同じような意識を持つ派遣社員に対して、集団的に働きかける、キャリア・セミナーを開催している。第C-2表のように、正社員への転職などを念頭においた、講座が設けられている。

第C-2表 キャリア・セミナーの具体例

「就職支援セミナー実践編」 ～職務経歴書を作ろう～	内容	<ul style="list-style-type: none"> 人事担当者の目線から見た就活ポイント 職務経歴と自分の能力を整理する 志望動機の伝え方 自己PRの発表 講義の他、実際に作業や発表をする参加型研修。
	対象者	登録者
	費用	無料
	持ち物	職務経歴書（自身で予め作成）、筆記用具
	講師	C社 キャリア・カウンセラー
「キャリアのおさらい」 ～正社員を目指す方やキャリアアップを目指す方へ～	内容	<ul style="list-style-type: none"> キャリアのチェックグラフ作成 今までに働いてきた経緯を、時間軸に沿ってライングラフを作成。今までと違う視点で自分のキャリアを見直す。 スキルのチェックシート作成 チェックシートにこれまでの仕事の経験を書きだしてキャリアの棚卸を行い、自分の強みや出来ることを見つける。その内容を元に、自分の経験の活かし方やアピールポイントを考える。未経験職種への選択肢が広がる、転移可能な能力について考え、今後のキャリアの可能性を探索する。 最終チェック 自分でまとめた事を、分かりやすく伝えるポイント解説と練習。
	対象者	登録者
	費用	無料
	講師	外部からのキャリア・カウンセラーを招へい

資料出所) 2010年1月時点、C社HPより。

次の仕事につながる力をつけて頂きたいと思っています。」(I氏)

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

C社の、有期の常用雇用の派遣社員（契約社員）の中には、登録型から転換した層と、C社で正社員として働いていた元社員が再就職する場合がある。常用雇用の派遣社員は基本的には業務受託のスーパーバイザー（SV）の業務を行っている。

C社では、アウトソーシング全般を今後拡大する計画がある。業務受託であれば、雇用の確保につながり、さらに様々な役割の労働力が必要とされるため、柔軟な人材の活用が見込まれるためである

業務受託が可能な事務系の領域は、事務センターや問い合わせ対応業務などがあるという。ただし、業務を受託するためには、取引先の業務を把握し、適正に運用する必要があるため、その運用ノウハウが必要となる。

（仕事内容は）「事務センターやコールセンターなどでのSVや、派遣の管理デスクというポジションです。派遣会社の集約により、メインサプライヤーになった場合には、派遣先企業に派遣デスクを置くことがあります。」（I氏）

「業界全体で受託業務に注力する動きがあります。雇用の確保にもつながりますし、派遣法改正を見据えた企業ニーズへの対応策ともなっています。」（I氏）

「受託業務では様々な人が働ける機会が増えます。派遣は、あくまで企業のオーダーにあわせた就業機会となりますが、受託の場合は、どのような職種の方々を何人就業して頂くかは、受託した企業がマネジメントできます。そのため、幅広い人材を雇用しやすくなるのです。」（N氏）

派遣社員の「引き抜き」は外資系企業の方が頻度は高い。外資系企業の場合は、社内登用制度が整備されていることがあり、派遣社員本人がそれを知って応募することが多い。外資系企業は基本的には効率性を重視するため、会社のことをよく知る派遣社員を直接採用することを好むのではないかと⁹。

「外資系の場合には、社内登用制度を持っているところも多くて、派遣社員もその機会を目にすることがあります。派遣社員から直接応募していいですかというご相談が来ることもあって、派遣契約満了後は、派遣先企業の社員になるケースも少なくありません。」（I氏）

「（外資系は）日本に来て、少ない投資で利益の最大化を実現するためには、人件費含めた費用への意識がシビアです。そのため、これまでその会社のことを知っていてパフォーマンスもわかる人が社員になってもらうのが一番効率がいいと考えられているようです。」（N氏）

⁹ その際には、正社員ではなく、契約社員での採用が多いという。

V. まとめ

C社は業界最大手の事務系派遣会社の一つである。それを示すように、派遣料金と連動しない賃金制度や充実した研修制度、適性検査のシステムといった特徴的な仕組みが存在している。他の派遣会社と比べても、このような派遣会社では、派遣社員も比較的、安定的に働くことができるのではないか。

その一方で、大手ということもあり、派遣社員にもヒューマンスキルや専門技能などの一定のスキルを求めている印象を受けた。登録は開かれているが、実際の派遣に際しては、ヒューマンスキルも含め、一定以上のスキルレベルが求められているようであった。また、C社では、取引先からある程度、即戦力が求められることもあり、景気悪化の現在は、「オーバースキル」気味の社員を派遣するなど、未経験からのキャリア形成は難しさがあるようにも考えられる。

また、このような業界最大手であっても、近年の不況の影響で、市場は縮小している。その転換の方向性として、受託の拡大を図っている点は興味深い。このような派遣業務が受託に転換した際に、経営の変化ももちろんであるが、社員のキャリアに与える影響も今後の論点になりうるだろう。

調査実施日時：2009年10月19日14:00～16:00

対応者： 派遣企画部部長 I氏

広報室長 N氏

聞き取り担当： 小野、奥田、米澤

レコード担当： 米澤

人材派遣 D 社（事務系中堅・独立系） —大手事務系派遣会社を追いかけるチャレンジャー企業—

I. 人材派遣 D 社の労働者派遣事業の実績

D 社は、人材派遣業界の中では中堅、事務系の人材派遣会社である。会社設立から約 10 年と比較的新しい独立系企業で、事業所は全国に展開しており、人材派遣業の他、人材紹介や採用代行、コンサルティングなどの総合的な人材サービスをグループ会社内で展開している。

主な派遣先企業の業種は、情報通信業、金融・保険業、サービス業であり、派遣先の規模の中心は中規模企業（30～300 人未満）であるが、1,000 人以上の大企業にも進出している。主な派遣職種の上位を上げると、政令で定める 26 業務の中では、「事務用機器操作」で派遣している者が 5 割強、続いて「テレマーケティングの営業」、「財務処理」がそれぞれ 2～3 割程度、26 業務以外では「販売業務」が 1 割程度を占めている。「事務用機器操作」を主たる派遣職種としている人材派遣会社は大手にも多く、競争が激しい。D 社設立当初、すでに事務系派遣のマーケットは成熟しており、その頃ニーズが拡大してきていたのがテレマーケティングや販売業務で、そこに市場を拡大したという歴史的背景をもっている。

D 社の 2007 年度の登録型派遣社員の実稼働者数¹は約 1 万 1 千人であった²。2008 年 12 月時点の年齢階層別の内訳を見ると、25～35 歳未満の階層で約半数、20 歳代前半、30 歳代後半を入れると約 8 割となる（第 D-1 図）。男女比は男性が 2 割強、女性が 8 割弱である。実稼働者は 20 歳代後半から 30 歳代前半が中心であるが、登録者全体の年齢分布はもう少し後ろへシフトするという。最近では 40 歳代で登録する人が増えてきているというが、派遣先数が少なく年齢が高くなるほど登録者として滞留する傾向にある。

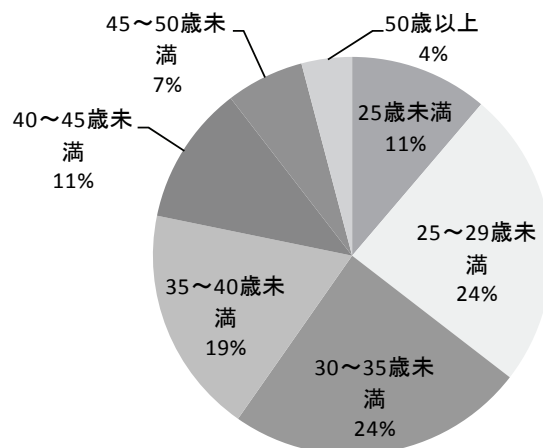
派遣契約期間は 1 か月と 3 か月が中心である。1 か月の契約で始まり、その後 3 か月に更新、というパターンが多い。通勤費については基本的に支払われていないが、最寄り駅からさらにバスやモノレールで通勤する場合などには、その部分を派遣先から支給されることもある³。

¹ 実稼働者数とは、登録者のうち実際に派遣先に派遣されている人数をいう。

² ヒアリング調査時（2008 年 12 月）は、米国のサブプライムローンの崩壊からの急激な経済不況を受け、日本においても特に製造業を中心に初秋から急激に経済が冷え込み初めたことに注意が必要である。2008 年春時点では、派遣労働市場も拡大傾向にあったが、その半年後には大幅な縮小に転じ、調査時点では、製造業派遣でみられるような途中解約はないものの、契約更新や新規契約を見いだせない状況にあり、前年度比（2007 年度）の 2～3 割減、実稼働者数も一千名程度減少する見込みという。

³ 駅からの乗り換えが多い会社は派遣社員から人気がないため、営業と派遣先との個別交渉によっては通勤費を支払われる場合があるという。

第 D-1 図 年齢階層別稼働者割合



II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

D 社では仕事の紹介に、派遣先企業から仕事を取ってくる「営業（外勤）」⁴、派遣先に派遣社員をマッチングする「ジョブマスター（内勤）」が中心となっていく。営業が派遣先企業から仕事を取って来ると、インターネット上（派遣情報の総合サイト等）に仕事情報（勤務地、仕事内容、時給）が流される⁵。既存の登録者には、一斉に仕事情報としてメールが送られる。新規登録者の 9 割は、ネット上の情報を見て D 社にアクセスして来る。登録時には職歴、資格などを具体的に記入してもらい、担当の者による面接を行う。その他、PC のレベルを測るテスト等を行い、全行程で約 2～3 時間かかる。ただし、登録しても、派遣先が提示する条件と見合わない場合などは紹介できないこともある。

派遣社員の派遣先へのマッチングは「ジョブマスター」⁶が行う。ジョブマスターは営業が取ってきた派遣先の求人情報を元に登録されている派遣社員のデータから検索する。データは全国共有のサーバー上で一元管理されており、その人材の登録時のデータや派遣履歴等が更新されている。これらの中から、ジョブマスターが条件を入力して登録者を抽出し、リストアップ（登録番号順）に従って電話をかけて仕事に就く意思を確認していくのである。機械的な検索と同時に、個別に派遣先との適性（相性）の見極め⁷も必要となる。例えば、こ

⁴ 首都圏には営業とは別に、既存客や派遣社員のフォローを行う「フォロワー」が存在する。営業は新規開拓に集中出来るよう分業体制が取られている。

⁵ ネット上での募集を並行する理由は、マッチングの確率を高めるためと、D 社の紹介できる仕事の数や内容をアピールするという目的もある。派遣社員を希望する者の関心事の一つはより多くの仕事から選択できるかどうかにあるからである。

⁶ ジョブマスターには、主に 30～40 歳代で比較的社会経験を積んでいる者が多い。200 名以上の派遣社員のプロフィールを記憶しており、マッチング成立件数が自身の営業成績となる。

⁷ 「日本の場合には、それほど職能というものが明確でないものですから、（能力というよりも）適正、わかりやすくいえば相性、をみきわめることが大切」（H 氏）

この会社ではスピードが求められるから、「ゆったりとした性格」の方はついていけないな、などを判断することになる。派遣社員の性格などは、仕事を紹介して付き合いが長くなればわかってくるといい、そのような情報もマッチングに必要なデータとして記入されていく。また、派遣先企業の情報は営業から伝えられる他、ジョブマスターが営業と同行して情報を得ることも行われる。人材という商品を扱うだけにデジタル的なスピードと共に、ジョブマスターの経験に根ざしたアナログ的な判断も必要となる⁸。

2. 登録型派遣社員の能力評価

(1) 登録時の能力把握の方法

派遣先企業の求人情報に見合った人材を派遣するには、当然のことながら派遣社員の能力を的確に把握しておく必要がある。D社では、派遣社員として登録する際には、職歴や技能などを細かにフォームに記入し、それに従って担当者と面談を行うことになる。記入フォームには、住所や氏名、連絡先といった基礎情報の他、本人の就業に関する希望項目（勤務地、就業期間・曜日・時間、通勤時間、残業の可否、就業形態：派遣／紹介予定派遣、最低給与、希望職種など）があり、学歴の項目としては、最終学歴（学校名、専門科を記入）、専門学校歴（学校名、何年制か、全日か夜間か）、留学経験⁹の有無（学校名、国名、期間）などがある。また、資格については、大きく英語関連資格（TOEIC や TOEFL、英検）、パソコン関連資格（シスアド、EXCEL、WORD 検定等）、損保・生保関連資格の他、簿記、珠算、書写資格などについてチェックボックスにチェックを入れていく形で埋めていくフォームになっている。

D社では事務職派遣がほとんどであるため、OA ソフトの経験欄は非常に細かく分類されていて、例えば EXCEL に関してみると、18 項目¹⁰に分類されている。当然、チェック項目が多いほどパソコン能力は高いと見込まれる。この他に、WORD、ACCESS、Power Point についても分類されている。このようなオフィスで使う一般的な OA ソフトの他に、会計・給与ソフトや DTP ソフト、Web 製作関連ソフト、CAD といった専門ソフトの経験についてもチェックする欄が設けられている。また登録時には、パソコン能力（入力スピードと EXCEL の習熟度）のレベルを測るために、簡単なテストを行い 4 段階にレベル分けしている。

⁸ ある程度客観的に判断できるスキル以外にも、その派遣社員の人柄なども含めたヒューマンスキルが紹介のカギとなることは少なくない。派遣先企業から求められるスキルに本人のスキルが一致しなくても、人柄をポイントにして営業によって「売り込む」こともある。「企業から依頼された一定レベルに行っていないけれども、営業をかけて、この方は人柄がとても良いので、当初依頼されたスキルには達していませんがお願いしますというような形で売り込む。」(K 氏)、「(未経験者も) 場合によっては (派遣します)。人柄重視みたいなことで、普通に入力したり、コピーをとったりできればいいというような場合です。書類の整理業務など簡単な依頼もあります。」(K 氏)

⁹ 特に外資系企業に派遣される場合に海外経験が重視される。英検などの資格を持っていても実践に役立たないことが多いため。

¹⁰ 18 項目のうち、10 項目は扱える関数（初歩的には SUM 関数から、財務関数、データベース関数、統計関数等）残りは外部データとのやり取りや、グラフ作成、マクロ作成など。

登録フォームには職歴（会社名、業種、部署、就業形態、給与、期間）の他、具体的にどのような業務をこなしたかを把握するために、経験のある業務をチェックする欄が細かく設けられている¹¹。大項目は、「営業事務」や「秘書」、「経理事務」、「貿易事務」、「医療事務」、「生保事務」、「損保事務」、「営業」、「販売」といった約 40 職種で括られ、その下に具体的に細かな業務がぶら下がっている。単純に数えると 300 項目に上る。例えば、「営業事務」の項目には、「受注」、「発注」から「伝票作成」、「見積書作成」、「請求書作成」、「プレゼンテーション」、「営業アシスタント」といった項目が並ぶ。「貿易事務」の項目をみると、「輸入」、「輸出」から「乙仲」、「船積書類」、「船積申告書」、「船積指図書」、「荷為替書類」、「通関書類」など、一般事務とは異なる専門的な項目が並ぶ。面接担当者はチェックされた業務歴を見ながら、具体的にどのような仕事を経験したかを確認¹²し、さらにその能力を測ることになる。専門的な業務になればなるほど、その能力を測ることが難しくなる。面接担当者にもそれなりの知識が必要になるため、専門性の高い人が登録に来る場合には、そのことを把握できるレベルの担当者が WEB カメラでの遠隔面接を行うことになる。このことにより、他での登録場所での登録者を東京で面接することが可能となっている。

これらの能力評価は、派遣先企業とのマッチングに使われることはあっても、直接的に賃金の決定に影響を与えることはない。また、本人にも自分の能力レベルがどの程度であるかということが伝えられることはない。賃金との関係は、基本的に能力が高ければ派遣料金の高いオーダーを受けられ、従って賃金が高くなるという構図になる。

(2) 登録後の経験や能力に関するデータの更新

登録後、派遣先に派遣され、それに従って経験や能力が蓄積されていくことになる。登録者のデータを更新していくことは、次のオーダーにマッチングさせるためにも重要な作業となる。

D 社では、登録後のデータの更新は、ジョブマスターが 1 か月に 1 回は電話でヒアリングを行い、どのような業務をしたかとか、どのような資格を取ったかなど追跡している。また、フォロアーからの情報で、派遣先での勤務評価も積み重ねられていく。このようなデータは D 社の情報として持ち、マッチングに利用されるが特に本人に開示されることはない。

(3) 技能評価制度について

D 社では上記のように個々に経験や能力のデータを把握しているが、職務や技能評価制度をもって管理することはしていない。H 氏曰く、人材派遣業界全体の傾向として職務（技能）

¹¹ 正社員経歴は特に必要とされておらず、仕事の内容が重視されている。「以前の職が正社員なのか契約社員なのか、その辺は全然関係ないですね。やってきたお仕事の内容がどうなのか、というところですね。」(K氏)

¹² 例えば、経理で「決算」の欄にチェックが入っていたとしても、実際に聞くと入力していただけであったり、補助作業を行っていただけというケースもあるという。

評価といった「科学性」のところが以前より後退してきているという。人材派遣業界の創成期には、客観的であろうということで、相当詳しい職務評価制度を作ったりしたが、マーケットが急激に拡大して競争が激化して市場価格が下落することになり、評価が市場（賃金）に反応しない状況になってしまった、という。たとえ、明確な評価レベルを作ったとしても、市場相場が変動しやすく、レベルに応じた一定の賃金額を支払える見込みがないため、例え作ったとしても画餅になってしまうのである。

「外資系企業での勤務を経験していて、TOEFLも900点持っているよ、という人であれば、当然時給2,000、3,000円当たり前だよ、という評価はします。しかしながら、この人は時間給3,000円以下はありません、っていうのは相手先にいけない場合がありますので、往々にして、こんなお仕事が入ってきましたけどやっていただけますかと聞く。こちらとしては、この人は時給2,500円でも行けるんだけど、今回は1800円でやってもらえないかなと。後は相対でやってもらえるかどうか。」(H氏)

「かつちりとしたしくみないです。本当はこのレベルであればこの金額というのがあれば、いいのですが、結局は企業からその時、その時いただいたオーダーにより時給が決まってしまうので。」(K氏)

D社にはフォーマルな技能評価制度はないが、技能評価をしていないわけではなく、先述したようにD社での派遣履歴がどれだけ積み重なっていつているか、派遣先の評価がどうであったかで基本的に技能の判断は十分に可能であると考えている。

3. 「年齢の壁」に関して

人材派遣業界では、35歳を過ぎると仕事がなくなるといわれる。D社でも、実際に紹介数が減少していくことを感じている。しかし、35歳になってすぐ仕事が減少するというわけではなく、40歳を超えるあたりから仕事紹介が難しくなるようである。

「35、じゃあ36はだめなのかというと、そんなこともないです。30代が大体採用が可能だと思うんです。問題は40歳代という感じがしますね。」(K氏)

特に仕事が減る職種は、専門的な技能が必要でない、OA操作や営業事務などの一般的な事務分野という。また、派遣先の年齢構成や直接の指揮命令者の年齢が若い場合、派遣先社員よりも年齢が高いと「使いにくい」ということで敬遠される傾向にある。35歳を超えて一般事務で仕事している派遣社員は、35歳前に派遣が決まってその後契約更新して年齢が上がってくるケースが多い。新規で35歳以上の人を入れるのは難しいという。特に大企業からの需要は減るが、中小企業では何でもできる人を求めてくるので、比較的年齢が高い人も受け入れてくれる傾向にあるという。また、外資系企業も、キャリアが求められるので、年齢

はあまり関係ないという¹³。

40歳を過ぎても派遣できるのは、やはり経験やスキルが必要な職種であるという。秘書や経理、営業といった専門性や経験が問われる仕事に特化していく。40歳で事務のベテランよりも、何か資格や専門性を持っている方が仕事を紹介しやすいという。

「経理等、専門的スキルを取得すれば年齢に関係なく活躍できますね。」(H氏)

「外資の経理、秘書の場合だとかえって若いとダメという場合もあるので。」(K氏)

「事務職のままだったら、キャリアは積んで賃金もある程度は上がっていくのですが、年齢で頭打ちが来るということです。だから、そこまで何か資格を取ったりするか、何かをしなくてはいけないということですね。」(K氏)

一方、派遣社員の中で35歳以降になると仕事が減るという認識は薄いという。とはいえ、実際に仕事が減りだしてから、自分の置かれている状態を認識するケースも多いと考えられる。また、子供がいることについての影響については「以前は既婚者、子供がいるといったら就業に不利だったが、今は企業でも、問題なく仕事が出来ればいいので、以前よりは理解いただいていると思う」と以前に比べて障壁は低くなっているようであった。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金の相場形成

D社では賃金に派遣料金に一定率をかけて自動的に決定する。派遣料金の7割程度が時給となる。派遣元が提示する派遣料金が低ければ、時給も当然低くなる。

「派遣社員の方には申し訳ないなと思うこともありますが、結局派遣料金ありきなので、そこで決まってしまう。」(K氏)

D社の一般的な事務系の時給(スタンダードな金額)は1500円程度で、このスタンダードな時給1500円に匹敵する能力は、「それほど習熟度を求められているものではない」(K氏)という。ただ、パソコン(WORD、EXCEL)が使えることは必須で、事務の業務経験があることも条件¹⁴となる。ただ、同様の能力であったとしても、派遣企業の提示する派遣料金から時給計算をするので1200円くらいになる場合もあるという。

派遣元会社が個別に判断して掛け率を上げて時給を確保する場合もあるが、(例えば、新

¹³ 「年齢が高くても比較的派遣されている方が多いのは外資系です。やはりキャリアを求められる会社ですと、年齢がある程度、35歳以上でも仕事に就いている方がいらっしゃる。」(K氏)

¹⁴ D社においては未経験の人は数パーセント程度で、派遣先のオーダーで、書類整理やコピー取り、簡単な入力などで未経験でも可というのがあれば派遣できるという。

規参入の企業や官公庁など、赤字覚悟でかなり安い派遣料金で契約してきた場合や、非常に優秀な派遣社員で囲い込みたい場合など）あくまでも例外的措置である。

派遣料金の相場は、例えば、大手企業の場合には1つの会社に複数の人材派遣会社が入りしており、料金表のようなものが出来上がっているという。その中で、「このような人材が欲しいというオーダーが来て、あなたの会社も応募しますかということになる」（H氏）。派遣料金の決定権は派遣先にあつて、予算の枠があるので「これ以上出さないよとなると、そうですねがんばってみます」（H氏）ということになる。低すぎる派遣料金を提示される場合には断る場合もあるが、新規の大口顧客であったり、オーダーで人数が多いとか、官公庁の入札などでは、実績を作りたいためにかかなり低い派遣料金を飲むこともある。

2. 賃金上昇のきっかけ

D社の登録型派遣社員の賃金は派遣料金に一定率かけて算出される。それでは、その賃金が増える時はどのような時なのだろうか。非正規労働者である派遣社員の賃金が市場相場に左右されやすいということは容易に想像がつくが、能力や経験が蓄積されることで賃金が増える余地はあるのだろうか。①相場との連動、②能力・経験との連動に分けてみる。

(1) 相場との連動

基本的に登録型派遣社員の賃金は景気と連動している。景気が上がってきたと感じたら、営業が派遣料金の相場を上げるべく派遣先企業を回って「資料と共に説明する」（実際は「なかなか難しいのが現状」という）。相場が上がってきている時には、派遣元企業の独自の判断で派遣社員の時給を上げていかないと優秀な派遣社員を他社に取られる可能性が高くなる。優秀な人を囲い込むためにも、派遣元会社は率先して派遣先と契約更新時をきっかけに派遣料金を上昇させる交渉を行う。

ちなみにD社では半年に一度は市場相場の変動を見て派遣料金の見直し（上昇の交渉に限る）を行っている。ただし、この交渉を行っていることは派遣社員には知らされていない。

「それで我々（D社）は原資が生み出せるわけなんですね。必ずしも同じパーセントで、一律で、派遣先から（派遣料金を）いくらもらったなら（時給を）いくらにするんだとは決めてないんですよ」（K氏）

「原資」というのは利益のことであるが、例えば、他の事業で赤字が出た時に他の派遣社員の時給の補填に回したりするのである。派遣料金が上がったことを、派遣社員自身は知らない場合もあり、時給を上げる判断は派遣元企業に委ねられている。

2008年春は、景気が上向きで派遣料金上昇の契約を結んだが、その半年後には急激な不況のあおりを受けて、現在は下降している。その影響で、賃金も下落している。契約更新時

に派遣先から派遣元会社に派遣料金の引き下げを軒並み申し出てきている状態であるという。B社としては、「次の更新はあるんだけど、時間給が下がってしまうんだけど、それでもやりますか」と派遣社員に更新の意思を確認するしかない。

「(派遣料金を下げてでも) それでも対応してくれるのだったら、更新がある(と派遣先から言われ)、そうすると結局、申しわけないのですが、スタッフの方にそれがはね返ってしまいます。スタッフの方にも次の更新はあるのですが、時間給が下がります、それでも更新していただけますか、と。それでも最近はやります、という方が多いです。」(K氏)

これまでの不況時、特にバブル崩壊期には一斉に派遣契約を打ち切る形だったのが、今回は派遣料金の引き下げを要求してくる形に変化しており、ある意味「新しいやり方に変化してきている」のではないかとH氏は推測する。

(2) 能力・経験との連動

能力・経験との連動は、「ないことはない」、「あることはある」程度である。同一の派遣先で賃金上昇するパターンと派遣先を移動しながら賃金を上昇させていくパターンの2つが考えられる。基本的に派遣料金が上がらない限り時給は上がらない。

まず、同一の派遣先で賃金上昇するパターンであるが、派遣先からの仕事ぶりを高く評価されることにより、賃金が上昇することがある。仕事ぶりが高く評価されると、契約更新されることも多くなり、勤続が長くなっていく。勤続期間が長くなったから賃金が上がるわけではなく、派遣先から仕事ぶりを評価されて結果的に契約が更新され、勤続が長くなり賃金が上昇するのである。

「派遣期間が長くなったから派遣料金が上がるというのはある。ただ、長くなったから自動的に上げるという感じでは全くなくて、これだけやってくれたから、1年後に幾ら上がるみたいな意味で。仕事がより高度になる、リーダーや管理職になった、仕事ぶりの評価が高い、というのは派遣料金が上がるということにつながってきます。職種自体が変わったものについても、やはりアップしないとだめですね。たんに仕事の幅が広がるというのは、(賃金上昇に) 直接結びつけるのが難しいような感じですね。」(K氏)

また、仕事を行っているうちに最初の契約よりも仕事が高度化したりすることで契約更改時に見直しを行って賃金上昇に繋がることもあるという。また、仕事ぶりが評価されてリーダー職などに抜擢されるケースもあり、この場合にも同一の職場で賃金が上昇するケースとなる。

非常に能力の高い人であれば、個別に営業が対応して、「非常に能力の高い人なので、(賃

金を上げないと)他の企業に移ってしまいますよ」(K氏)と言って、賃金を上げてもらうことはまれにあるという。

次に派遣先を移動しながら賃金を上昇させていくパターンであるが、D社では金融関係の派遣に特化した部門があり、そこでは時給も1700円くらいと高めで、賃金も派遣先を変えながら上がっていくというイメージがあるという¹⁵。仕事内容は証券会社や保険関係で資格がある仕事で、資格がないと一般事務と同じレベルの賃金にとどまり、移動しながら賃金上がるというパターンにはならない。このようなパターンになるのは、あくまでも派遣社員本人のキャリア意識が高いため、本人達が仕事を取捨選択しながらキャリアを作っている。D社では、特に資格を積極的に取らせて、そちらの道へキャリアアップさせるということはやっていない。資格取得はあくまでも本人の方針と努力に任せられている。

また、資格を持たないが、将来的にやりたい仕事があってその経験を積みたいという人、例えば、経理などで「かじったこと」があるレベルの人を派遣先の好意によって勉強させてもらって経験や能力を積んで、次の仕事につなげるようなケースは「あることはある」という。しかし個別ケースであり、あくまでも、派遣先の「好意」に依存している。

3. 派遣社員の賃金上昇へのアプローチ

派遣社員が自身の能力や経験値をあげたことによる、賃金上昇はなかなか難しいようである。けれども、派遣社員自身が派遣元や派遣先にシグナルを送ることは賃金上昇に重要な要素である。派遣先に自分の仕事ぶりを高く評価してもらい、更新時¹⁶をきっかけに派遣元の営業に派遣料金を上げる交渉をしてもらうのである。

「(派遣元会社に賃金を上げてと=筆者)言った方があがる。言ったから上がるというわけではないですが...。一番上がるのは派遣先の方に評価していただくということではないでしょうか。(中略)長く(派遣先に)いらっしゃる人は、当社(D社)よりも派遣先との関係が密になっているので、(賃金を上げる)話をしてしまうこともありますよね。で、お互いにわかったみたいなかんじで。じゃあ50円アップみたいなことを決めてしまうんですよね。でもそうすると、(派遣料金と時給が)同じ額だけ上がるとうちの利益が下がるので、そこはうまく調整しないとイケないんですけど」(K氏)

時給アップを要求する派遣社員は全体の「半分もいない」というが、派遣社員自身が声を上げるのは、最初話を聞いていたものよりもつらい仕事だったとか、契約時の仕事を超えた

¹⁵ 「金融に特化したグループが社内であるんですが、そこがやはり比較的賃金関係も高めで、それこそ1,700円とかするような人もいて、そこは上がっていくというイメージがあります。」(K氏) ←現在ではかなり状況が違いますが、大丈夫でしょうか？

¹⁶ 交渉のタイミングは、以前は年度がわりであったが、現在では、更新時に行われるという。

「(派遣先に派遣料金を)交渉する時期としては、従来は毎年年度がわりというのが多かったんですけども、最近はどう更新のタイミングですね。」(H氏)

内容であったなど契約上問題がある場合で、その場合には契約をやり直し、料金も上げることを交渉することになる。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. 派遣社員としてキャリアを積むケース

先に述べたように、D社では派遣社員のキャリア形成に関しては派遣社員自身の努力にゆだねていて、積極的に関与はしていない。しかし、仕事のマッチングをする上で本人の希望を聞くことは重要なので、登録時にどのようなキャリアを歩みたいかということは聞き（登録フォームの中に欄はないが）記録として残している。この記録は仕事とのマッチング際に画面にも出てくるので、ジョブマスターがその情報を見て希望に沿って仕事を紹介することになる。

「今は、例えば経理関係の勉強をしています。将来は税理士になっていくつもりです。税理士の勉強が大変ですから、今度は経理自体の専門職として勤めたいと、そういうようなことは全部聞いています。それからあと、語学のほうの TOEIC とかをとられて、現在は 700 点ですけども、勉強を続けて 800 点以上にチャレンジします。そうなった時点で外資系のこういうところに自分は仕事をしたいと。英語を使える仕事がしたいとそういうご希望をはっきり言われます。」(H氏)

「まず、誰でも出来る業務をやるこの会社に行きましょうと、それが終わった人は、例えば通信系ではこの会社に行けますねと、そういうのはある。そうすると結果的に時間給は上がる」(K氏)

ただし、ジョブマスターはマッチングの件数により業績評価されており、派遣社員の付加価値を上げることは評価項目に入っていないので、あくまでも派遣社員のマッチング情報の参考として見ている程度であると考えられる¹⁷。

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

D社は大手他社に比べて「あまり出来ていない」という。

基礎的な研修としては、電話のかけ方、OA（EXCEL、ACCESS、Power Point）の研修を行っている。賃金の補償はないが、無料で登録者であれば誰でも受講可能である。それぞれ月1~2回くらいの頻度で行っており、いつも満員であるという。

その他、外部の講座や研修を斡旋する制度を持っている。ほとんどの講座はOA関連（WORD、EXCEL、ACCESS、Power Point、パソコン検定試験対策等）で、短いものは2

¹⁷ H氏によれば、キャリアプランにこだわりのある派遣社員はD社だけでなく、複数の派遣会社に登録する傾向があるという。派遣社員をやりながらキャリアアップするためには自己のキャリアの希望を発信してキャリアアップに最適な仕事を選ぶ必要があるようである。

時間（1回）、連続講座で長いもので20時間（10回）となっている。受講料は1回（2時間）あたり4,000円で、D社で派遣登録していれば1割引きで受講することが出来る。これらの講座は派遣社員自身で直接申し込むので、D社では、自社の派遣社員がどの程度応募して受講しているのかは把握していない。またそれらを受講したことが直接本人の仕事紹介や賃金などに影響を与えることはないが、実務を通じてスキルアップが確認できた場合には、「より高い給与の仕事についてもらうこともある」という。

(2) 派遣前研修

D社では、携帯電話の販売員、コンビニエンスストアの店員の派遣前に研修を行っている。派遣社員の選定は1次の面接を行って適性を見極めた上で、本人も働きたいという希望がある場合にプログラムに参加してもらう。プログラム終了後、派遣先企業に派遣する。プログラム実施中給与が支払われる。研修中は実際に派遣される際の金額よりも安く、1,000円程度で、派遣後は1,200円程度になる。

携帯電話は機種が多く機能も複雑であり、コンビニエンスストアのレジも多額の現金や振込をする機会も増えているため操作を徹底する必要がある。講師はD社の社員が派遣先やメーカーに行ってレクチャーを受け、それを全国的に伝播させる形で行われる。テキストはメーカーとの共同で作られる。レジはもっともコンビニで一般的といわれている型をD社内に持っており、それを使って研修を行う。

コンビニエンスストアの研修は2日間で約10時間、携帯電話の研修は3日研修、1日8時間で行われる。ただ、研修を受けたからといって必ず派遣されるわけではない。研修中の適性などによって派遣されない場合もあるという。

(3) キャリアカウンセリング

先に述べたように、インフォーマルな形で、個々の社員（フォロワーやジョブマスター等）が話をすることはあっても、今後のキャリアに必要な研修や講座などを紹介したり、それを仕事にフィードバックするといった体制はとれていない。

3. 正社員希望の派遣社員への対応

D社では、人材派遣の他、紹介予定派遣、人材紹介という事業を行っており、正社員希望の人については、紹介予定派遣や人材紹介という形で別途対応することになっている。正社員になるパターンは3つあり、1つは人材紹介経由、2つめは紹介予定派遣経由、3つめは普通に派遣として働いていたが引き抜かれたというパターン¹⁸である。

¹⁸ 「多分今3つのパターンがあると思います。紹介予定派遣として初めからやる方、それから紹介一本でいける方、それから結果的に派遣をやっている、紹介予定派遣じゃなかったのですが、ぜひにという『引き抜き』。当社は多分引き抜きパターンが多いのではなからうかと。」(K氏)

人材紹介の場合は、転職支援サービスに登録する形をとり、コンサルタントがこれまでの経験、スキル、今後のキャリアプランなどを聞いて求人情報を提供する。D社は求人を出している企業との仲立ちをする役割（面接、入社日の調整、年収などの待遇に関して企業側と交渉、調整など）を担う。これらのサービスは、労働者側は無料で利用可能で、入社が決まった時点で、企業側からその人材の月収の何割かの報酬が紹介料として支払われるしくみとなっている。ただ、すべての希望者について対応できるわけではない。

「書類審査の上、実際にお会いさせていただくかどうか判断しています。」(K氏)

紹介予定派遣に関しては、応募の反応は鈍いという。K氏は、「自分自身のキャリア展望を持っている派遣社員が減っていると感じる」という。D社では、頻繁に紹介予定派遣の案内（この派遣は紹介予定派遣で応募出来ますという案内）を派遣社員に送っているが殺到するという感じは「全くない」という。逆にD社側から目ぼしい派遣社員に「どうですか」と勧誘することもあるぐらいだという。

一方で、D社では引き抜きが多く、年間200件程度¹⁹あり、「(50人とか)何月の更新の後には直接雇用しますとか」まとめて引き抜かれることもあるという。派遣先やスタッフから相談があった場合には、人材紹介に切り替える交渉する。職種としては事務職もあるが、営業が多いという。引き抜き後の就業形態は企業によってまちまちだが、契約社員が多く、ほとんどは20～30歳代であるという。

（引き抜かれるケースは）「事務職もありますが、営業なども多いですね。」(K氏)

（雇用形態は）「その派遣先というか、その企業によってまちまちです。でも傾向から言うと契約社員が多いと思います。」(K氏)

（年齢的には）「やはり40代というのはあまり聞かないですね。」(K氏)

また、優秀な派遣社員をD社の正社員として迎え入れるケースもある。このような場合には、事務職というよりは、営業職での採用が多く、これまでに30人以上転換して、正社員として働いている。

「当社の場合、スタッフさんの優秀な方がいると、うちの社員にしてしまうんです。(中略)ただ、じゃ社内に来て事務をやるのかということそうではなくて、今までのケースですと、営業派遣の人として派遣に出てもらっていた人がいます。すごく優秀だし、人柄もいいので、ぜひこの人は社員としてやってもらいたいよねというようなときに、社員として切りかえてもらって、D社の中の営業をしてもらったりとか、あとは

¹⁹（この1年間で『引き抜き』は）「100件ぐらいあると思います。ある企業でまとめてというのもありますし。」(K氏)

今まで行っていた派遣先の担当となってスタッフをまとめるというような立場の社員としていてもらおうとそういうケースは結構あります。」(K氏)

(何人ぐらいいるか)「30人とか、今までずっと考えると、スタッフさんから上がってきたという方は結構多いですね。」(K氏)

(年齢的には)「そうですね。若いとは限らないですね。30代ぐらいの感じですか。」(K氏)

V. まとめ

D社のケースは、大手派遣会社を追いかける中堅企業の典型例といえる。規模はかなり大きいものの、キャリア管理に関してはシンプルであり、キャリアを意識した取組は少ない。

派遣業界では、一部の大手派遣会社のシェアが巨大であり、それを中堅企業が追いかけて、そして、ニッチマーケットに特化する中小派遣会社という構図がある。D社は、まさに中堅であり、大手企業のシェアに食い込もうと競争にしのぎを削っている。しかし、派遣先の大手志向は強く、なかなか参入しにくい構造になっているようである。派遣労働者についても、「正直いうと、リクルートで登録できなかった人や、パソナで登録したけど仕事を紹介されない人がうち(D社)に登録しにくる」(H氏)といい、派遣労働者も階層化しているようである。大手にはより優秀な人材が集まりやすく、大手の派遣会社でのマッチングの競争に勝てなかった者が中堅以下の派遣会社に流れてくるということが考えられる。

とはいえ、興味深いのは「(大手派遣会社と中堅派遣会社で)さほど派遣料金が変わらない」(H氏)ということである。つまり賃金はどこの派遣会社から派遣されようが変わらないということである。これはどう考えればいいのか。優秀な労働者であれば、より高い付加価値をつけて派遣出来、より高い賃金を支払えるのではないかと考えても無理はない。しかし、派遣業界では仕事＝派遣料金＝賃金で市場価格があるため、能力の高い派遣労働者であっても、多少劣る労働者でも、派遣料金がその仕事に就く人の能力の如何で、あまり変動することはないのである。よって、より優秀な派遣労働者は、市場価格が一定の中、より条件がよい派遣会社を選ぶことになる。条件がよい派遣会社とは、第1によい仕事(大手や人気のある仕事)が沢山紹介される(可能性がある)、第2に研修や講座が充実している、第3に福利厚生制度等の制度面が充実しているということになる。

中堅以下の派遣会社が競争優位に立つためには、マージン率を削って、市場価格より派遣料金を安くし、より高い賃金(あるいは大手と同様の賃金)を支払い、優秀な人材を確保したり、流出を食い止めるしかない。要は、教育訓練や福利厚生費等に当てられる費用が、より少なくならざるを得ない。価格競争が激化すると、さらに社会保険費用や有給休暇の引当分費用などが削られ、賃金そのものが切り下げられるような事態も起こりかねない。価格競争によって、労働条件が切り下げられない政策が求められる。

調査実施日時：2008年12月22日13:00～16:30

対応者： 取締役 H氏

労務担当マネージャー K氏

聞きとり担当：奥田、郡司、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 E 社（事務系中堅・資本系（金融・商社） —貿易事務・金融事務など専門業務の人材を供給する—

I. 人材派遣 E 社の労働者派遣事業の実績

E 社は、金融系と商社系の派遣会社が、合併してできた資本系の派遣会社である。同社の主な派遣先企業の業種を売上ベース（上位 3 つ）で見ると、資本系であることから金融・保険業で半数弱を占め、卸売・小売業、製造業がそれぞれ 1 割前後となっている。また、親会社・関連会社で見ると約 4 割である。

E 社の 2008 年度の登録型派遣社員の実稼働者数¹は約 7,200 人、常用型派遣社員は 4 名²である。直近の年齢階層別の内訳を見ると、35 歳以上が約 7 割を占める（第 E-1 図）。50 歳以上も 2 割弱（その内訳は 50～55 歳未満 6.7%、55～60 歳未満 3.7%、60 歳以上 9.3%）を占めており、高齢シニア層が一定の割合を占めることは同社の特徴の 1 つとなっている³。男女比は男性が 15%、女性が 85%である。

現在稼働している登録型派遣社員の派遣職種として多いものは、事務用機器操作が約 3 割で、経理・財務処理、貿易事務、一般事務、銀行事務がそれぞれ 1 割前後となっている。

派遣契約期間は 3 か月が中心である。この傾向は過去 3 年で比較しても変わらない。その他、退職金は払われていない。通勤費については払われないのが通常であるが、派遣先によって全額払われることがケースもある。また、賞与については、報償金的な位置づけのもの（数万円程度）が派遣先によって払われることがあるが、非常にレアだという。2008 年度の産前・産後休暇の実績は 39 件、育児休業の実績は 39 件だった⁴。

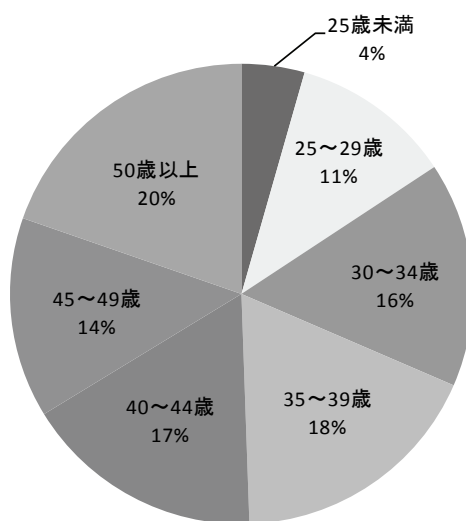
¹ 実稼働者数とは、登録者のうち実際に派遣先に派遣されている人数をいう。

² 常用型派遣社員の 4 人は、2001 年頃、顧客（金融機関）の要望に則り 10 人の常用型派遣社員を採用したものの自己都合による離職のため、現在は 4 人となっている。なお、同社は 2000 年頃より大卒以上を対象とする新卒派遣を続けているが、新卒派遣は紹介予定派遣の色彩が強く、半年程度で派遣先に雇用されるものがほとんどである。したがって、同社の場合、ほとんど登録型派遣と考えて差し支えない。

³ これは平成 6 年 11 月 1 日に施行された高年齢者雇用安定法第 11 条の 3 による「高齢特例労働者派遣事業」によって同社に普及したものであり、平成 11 年 11 月 1 日改正労働者派遣法施行に伴い、高齢特例労働者派遣事業は廃止されたものの、現在でも、シニア層の派遣社員（シニア派遣）は一定のシェアを占めている。55 歳以上のほとんどは男性であり、総務や経理の実務経験者や管理職経験者が中心である。稼働者は、グループ内の定年退職者中心というわけではなく、広く一般から募集している。派遣先での業務内容の具体例としては、就業規則の作成や ISO 資格取得関係業務などがあげられる。金融機関や中小企業でこれらの職務をこなせる人材のニーズがあるのだという。とくに中小企業では、経営者の片腕的な役割を求められることも多い。派遣期間は、いったん派遣されるとより長期化する傾向にある。高齢特例労働者派遣事業の廃止後は 26 業務で派遣する場合、職務を限定している点で「働きにくい環境にある」（U 氏）としている。また自由化業務で派遣する場合でも、3 年の派遣受入期間の関係で、同一の派遣先への派遣ができず、高齢者ということで次の派遣先を探すことも難しいようである（なお、派遣先の定年年齢の関係もあり、シニア派遣の派遣先の直接雇用は難しいという）。

⁴ 過去の実績では、だいたい約半数が育児休業後復帰しているが、2～3 割は本人の事情で復帰せず（たとえば保育所が見つからない等）、2～3 割が復帰後の仕事の紹介ができずに復帰できない場合があるという。

第 E-1 図 年齢階層別稼働者割合



II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

E 社の仕事の紹介は、「コーディネーター（内勤）」が派遣登録の募集も含め、派遣先と派遣社員をマッチングする役割を担っているが、両者は完全に分業しているというわけではなく、コーディネーターも営業とともに顧客のオーダーをヒアリングすることがあり、また営業も顧客からのオーダーに対する人選をコーディネーターと一緒にやるのがよくあるという⁵。両者の連携を深め、登録者や稼働終了者に切れ目なく希望の仕事を紹介するのが、同社内に共有されている方針である。マッチング方法は、派遣社員の登録データに検索をかけて、派遣先企業に合う人材を選別する方法であり、この点で他の事務系派遣会社との間に大きな差はない。

2. 登録型派遣社員の能力評価

新規登録については、最近では、同社のネット上の求人サイト等を見て、興味のある仕事についてエントリーし、派遣登録に来るケースが多い。登録会は、1人トータル2時間程度。登録会の内容は、職歴や希望する仕事の確認、OAテスト、適性検査⁶、面談担当者による評

⁵ 同社の場合、派遣管理部門全体で約300人（管理含む）ほどおり、営業とコーディネーターの割合は3：2となっている。これらの人材は、即戦力の観点から、他の人材ビジネス経験者の中途採用でまかなわれることが多い（ただし、景気悪化の関係もあり、現在、同社は採用抑制中である）。

⁶ E社の適性検査システムは、ヒューマンスキルの判断に必要な主観的面接を補完するためのアセスメントツールである。パソコン上で適性検査するもので、約10分で150弱程度の質問に答えると適性結果が出る。適性結果はグラフの形で表現される。グラフは16項目からなり、全てに1～10の10段階評価がつけられる（16項目とは、協調性、環境順応性、慎重、謙虚、自省心、規律性、持久性、情動性、感受性、自己信頼性、革新性、活動性、積極性、指導性、創造性、社交性）。グラフの形によって様々な傾向が示され、仕事紹介の参考として用いられている。

価⁷などである。これらの情報はすべてデータベースに記録される。

登録の際に、就きたい仕事ですでに埋まっていたとしても、類似の他の仕事を紹介する。登録希望者は原則、すべて登録可能である。ポテンシャルの高さやヒューマンスキル、コミュニケーションスキルなどをよく見ており、未経験者であっても、顧客ニーズによって未経験を好む場合もあることから、登録を断るということはほとんどない。ブランク期間もその理由を含め確認しているが、ブランク期間があるからといって登録を拒絶することはない。逆に、正社員経験があるから一律にプラスに評価するということもなく、具体的な業務内容・役割等を確認し、顧客が求める仕事内容と合致するかどうかを見ている⁸。

既登録者については、直近1年以内に同社から派遣実績がない場合などで、極力面接をすすめる形で、履歴の評価やOAテスト、適性検査などを行っている。適性検査結果で出た傾向（変わった傾向が出た場合等）によっては、フォローをよりこまめにすることもあるが、これらのデータを蓄積することで主にマッチングの参考としている。評価結果が賃金に反映されることはない。とはいえ、例えば、OAテストで高得点をとると、マッチングでより高い賃金の仕事を紹介される可能性が高くなるため、マッチングを通じて賃金が上がる場合はある。

（新規登録について）

「スキルチェックであるとか、適性検査を実施した後、インタビューで、今までの職歴を確認します。最近、求職者の皆さんは、事前にこの仕事をやりたいという、希望の仕事を持った上でご来社されることが多いので、具体的に仕事の話をしていただいて、次のインタビューのステップに進むという形が多いですかね。トータルで2時間ぐらいという感じです」（A氏）

また、派遣先で働き始めてから、働きぶり等をチェックするような、技能評価制度はない。

3. 「年齢の壁」に関して

人材派遣業界では、35歳を過ぎると仕事がなくなるといわれるが、同社でも、加齢とともに仕事の紹介がしにくくなるのが現実にあるとの認識である。新規の紹介であれば、「35歳は、確かに1つのメルクマールとしてあった」が、リーマンショック以降の景気低迷の関係⁹もあり、そのメルクマールが30歳まで下がってきている感あり（A氏）。仮に今後景気が回復し、人手不足状態になった場合、スキルがあれば年齢へのこだわりが薄れるかもしれないが、「（現在は）状況が悪すぎる」とのことだ（U氏）。ただし、貿易事務や金融事務、経

⁷ 登録時には、面談担当者が、登録者に対して、協調性、柔軟性、確実性、素直さ、忍耐力、積極性、接客営業適性、態様、総合評価の9項目について、各1~5の5段階評価を付けることとなっている。営業担当者とコーディネーターは適性検査結果と面接担当者の評価、面接コメントをもとに仕事の紹介に適しているか判断する。

⁸ 「正社員であれば何でもいいわけではなくて、どういう仕事をしてきたのかということがヒアリングの最大ポイントだと思います。」（A氏）

⁹ リーマンショックを期に「求人数は5分の1に減った」（A氏）としている。

理など専門性や経験を問う職域では比較的年齢に対するこだわりは薄いとされている¹⁰。また、コミュニケーション能力が高い場合も例外である¹¹。

紹介しにくくなる理由は、派遣先の指揮命令者が若い場合などで、派遣社員の年齢がそれを上回る場合、指示や仕事を教える人の立場を考えて年齢を考慮するのではないかと、との意見だった。派遣先の職場の年齢構成が年齢上限に影響を与えているとの推測である。近年の景気悪化が年齢に対するこだわりを高めているようである。

(紹介しにくくなる年齢とその理由)

「35歳というのは、ちょっと前までは1つのメルクマールとして確かにあったかな。(中略)(労働需要が上がって)人がいないとなってくると、年齢はあまり気にしなくていいよと。希望は30代だけど、例えば40の人がいて、それなりにスキルがあれば、というような話というのはもちろんある。」(A氏)

「ほんの1年半ぐらい前までは、人が本当にいないという状況でしたので、わりと年齢層にかかわらず、経験があつたりすれば、お客様にご紹介してみたいなこともうまくいっていましたが、最近はこちらかという、若い人で、というところが増えているのは確かですね。そういう意味では、35ではなくて、20代後半までという話が最近は出ている……」(A氏)。

「(派遣社員の)年齢が高くなったからといって、指揮命令がしにくいわけではない。ご本人さんはそう思っているんじゃないんですけれども、やはり指示したり教える人という立場を考えてということだと思うんですけどね」(U氏)。

(景気悪化の要因)

「ちょっと前までは、お客さんのほうにも、人がほんとうにいなかったの、どんどん売り込んでみたいなことをやる中では、別に年齢……。もちろん全く関係ないわけではなかったんですけど。当然優秀な人が多かったですからね(そんなに年齢にこだわりがなかった)」(A氏)。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金の相場形成

派遣料金の相場は、一般の求人サイト等の募集媒体が集計している地域別・職種別の派遣料金や平均時給などのマーケットデータを参考にすることが多い。このような料金表はあくまでE社内での参考であり、顧客に開示するわけではない。最近では顧客企業も派遣料金の相場を情報入手しており、また派遣先の中には複数の派遣会社と取引関係にある企業もあることから、派遣先でも派遣料金に対する比較検討がより進んでいるようである。したがって、

¹⁰ 「貿易事務、どちらかという銀行の方が年齢はこだわりませんね。」(銀行の方が年齢にこだわらないというのは、)「やはり経験とか、銀行特有の技能みたいなものが、その中でしかなか身につかない技能というか。」「経理もそれほど強くこだわりませんね。経理はやっぱりスキル。ここまでできる人、というか。経理の場合にはわりと自己完結ができますのでね。」(U氏)

¹¹ 「コミュニケーション能力の高い方は、ともにやれる、溶け込むというか…、ヒューマンスキルが豊富な方」(U氏)

派遣料金はより市場価格に均衡しやすい側面がある。

一方、賃金は、募集媒体での地域別の賃金市場の動向、クライアントからの派遣料金の設定の仕方を見ながら、仕事内容（職種）や派遣社員のスキルを見たとえで決まる。派遣料金に相場が反映している関係上、賃金にも市場相場が反映しているようだ。スキルについては、たとえば、経理や貿易事務、金融、OA関係（AccessやVisual Basic等）などは、派遣先との交渉でより高い派遣料金になりやすいという。

（賃金の決まり方）

「どこの派遣会社さんも市場を見ていらっしゃいますので、ですから、（賃金は）わりと似たような金額になってくると思います」（U氏）。

「確かに貿易事務だと、英語ができてとか、事務も基本的には全部できるとかいうふうになると、それ相応に払ってあげないと。お客様の方にも提案できるので、逆にこれぐらいもらわないとみたいな、そういう形かな。必ずしもいつも（派遣）料金ありきかという、交渉で上げてもらうというのはあり得ない話ではない。いい人だったらこれぐらいは出すよとか言ってくれるお客様もいますので。最近はそんなに羽振りがいいところは少なくなっているかもしれませんが」（A氏）。

2. 賃金上昇のきっかけ

派遣社員で派遣先を変えながらキャリアを積み賃金が上昇しているケースについては、E社の認識では「相当少ないケース」（U氏）だという。派遣社員の賃金は相場で決定される要素が強いため、派遣先を変えても同じ価格か、市況によっては低下する場合もある。

賃金が上がるパターンとして一般的なのは、職場の上司に派遣社員の働きぶりが評価されるなどして、同一の派遣先で賃金上昇するパターンであり¹²、具体的には、仕事がより広範囲になったり、スキルが上がったことをきっかけとして賃上げがなされる場合が多い。スキルレベルが高まって、よりスピードが速くなれば、高度な仕事もできるようになることあるという。

「（同一派遣先で賃金が上がりやすいのは）広範囲的になっていくか、あるいはスキルが高まっていくこと。また、『仕事ぶりを評価された』というのに当然ついてくるんでしょうけど。職種が変わるということになると、契約を変えなくてはいけないので、それほどケースは多くない。OAで入力をしていた人がエクセルでどんどん表をつくっているようになって、ここまで広がってきた、（中略）もちろん処理量も、スピードが上がって、より処理ができるようになった、というケースのはよくありますね。（中略）レベルが高まって、よりスピードが速くなれば、高度な仕事もできるようになる。」（U氏）

¹² 派遣先を移動しながらキャリア形成するパターンは少ない。「（移動型は）相当少ないケースかもしれませんね。（中略）それよりは、同じ職場の中で、指揮命令者の方が、頑張ってくれているからということをちゃんと評価してもらって、それとともに本人の時給も上がるというパターンのほうが圧倒的に多いですね。」（A氏）

賃金上昇のきっかけであるが、E社では、派遣契約開始後1年経ったら派遣料金の見直し交渉をする¹³。しかし、これは現在ではルール化されたものではなく、派遣先の経営状況と派遣社員の働きぶりを見たとえで個別に判断し交渉している。ルール化が崩れたのは7~8年ぐらい前だという(2000年代初頭)¹⁴。景気が回復しても、すべての業態が好況にあるわけではないことから、一律の値上げ交渉がしづらくなったためだ。それゆえ、営業が派遣先や派遣社員から仕事の状況や働きぶり、クライアントの評価等の情報を収集し、交渉しても問題がなさそうな派遣先のみ値上げ交渉を行っている¹⁵。ゆえに、交渉できるかどうかは、「営業マンの技量いかん」だという(A氏)。最近では、値上げ交渉ができるのは全体で5割程度とのことだ¹⁶。

(賃上げのきっかけ)

「同じ職場の中で、指揮命令者の方が、頑張ってくれているからということをちゃんと評価してもらって、それとともに本人の時給も上がるというパターンのほうが圧倒的に多いですね」(A氏)。

「個別によく状況を見ながら(1年経ったら派遣料金の見直し交渉をする)という意味ですね。常に両方(派遣先と派遣社員)からヒアリングをして、「仕事の状況はどうですか」とか、「よく頑張っているよ」とか、あるいは、「私も一生懸命やっています」とか、いろんなヒアリングを常にしておりますので、そういうことを入れながら、また他社さん(他の派遣会社)もそれぞれのところにいらっしゃったりしますので、そういう情報をいろいろと集めながら、1社ごとに判断をしていくということですね」(U氏)。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. 派遣社員としてキャリアを積むケース

E社は、仕事を紹介する際のキャリアアップを考えた派遣について、ルール化されているわけではない。しかしながら、営業担当者個々人¹⁷が、コーディネーターと密接に連携する

¹³ U氏によれば、7~8年前までは毎年4月に、春闘相場の表を派遣先で説明し、同じように派遣料金を上げるよう求めたことがあった(春闘相場による交渉)が、「同一の理由により一斉に上がる」という派遣料金の値上げ交渉ができなくなり、派遣社員の働きぶりにより個別に派遣料金を上げるしか方法はなくなったとしている。

¹⁴ (料金交渉の目安の期間は)「基本的には1年ぐらい。大昔は毎年4月というのをやっておりましたが、このところ崩れてしまいました。春闘相場みたいな形での交渉ごとというのはいなくなりましたね。」(いつぐらいからなくなった?)「10年までにはなりませんかね。7、8年ぐらいになりますかね。従来は、春闘相場の表を持ってお客さんに説明に行き、この部分、同じように上げてくださいというような、そういうこともやっていたんですけど。(中略)今、そういう環境説明でお話をできるということができなくなりましたので、この人がこれだけ頑張っているんだから上げてもらえませんかという、個別交渉しかできなくなりましたね。」(U氏)

¹⁵ 近年では、同じ仕事にも関わらず、料金が下がるようなケースもあるという。「同じスタッフで継続をしたいと思いますと思って続けてやっても、ボンと(派遣料金が)下がってしまえば、やはり本人の時給も下げざるを得なかったりするようなことはあります。最近特にそうしたケースが増えており、同じ業務なのに…スタッフにとっては、これはちょっとつらいですね。」(A氏)

¹⁶ 営業担当者の営業成績を評価する際に、派遣社員の賃上げを成功させるか否かについて、評価しているか尋ねたところ、「そういう視点では今までやっていないが、社内キャンペーンを実施して、組織として成果を評価したことはある」(A氏)とのことだった。

¹⁷ 同社では営業担当者は少なくとも1ヵ月に1回は派遣社員のフォローをするようにしているという(A氏)。仕事を始めた直後は当日および1週間後にフォローをするなどきめ細かい。なお、派遣社員と営業担当者との関

ことで、担当している派遣社員の契約終了時に、派遣社員の希望やスキルを確認したうえで、これまでの経験を活かせるような仕事を探すよう心掛けていているという。これは稼働者が継続的に E 社で働いてもらうための取り組みでもある。

また、同社には、正式なキャリアカウンセリング制度があるわけではないが、実質的に現場の営業が個々の派遣社員をフォローすることで、コーディネーターと連携し仕事の紹介を通じて派遣社員のキャリアアップに取り組んでいるようである。派遣社員のキャリアに関する問い合わせについても、営業やコーディネーター、登録センターがそれぞれ、研修などの情報を提供している。「営業と派遣スタッフの関係がしっかりしていることを売りにしている」(A 氏) ため、両者の関係の緊密さが同社の強みとなっている。

「我々としては、営業とコーディネーター、登録センターも含めて、教育研修を案内している。例えば経理をやりたいという話になったら、こういう講座があるとか、あるいはこういう資格をまずは取ってみたいだろうとかいうふうに、営業やコーディネーターが(促す)。(A 氏)

(将来的に正社員になりたいという相談を受けたら?)

「紹介予定派遣もありますから、次に、今の契約が終わったところで紹介予定派遣の案件をご紹介するとか。また、勿論今働いているところで可能性がありそうであれば、お客様の方(派遣先)と相談しながら、社員化を検討するという形になりますね。」(A 氏)

ただし、「キャリアアップという観点で、営業にそこまで義務的に求めるのというのはなかなか現実には難しい」との認識も示しており、「ご本人の希望とか、現況のスキル等を確認してください」と呼び掛けているのだという(U 氏)。

(マッチングとキャリアの関係について)

「何かルールがあるわけではなくて、個別個別で、例えば今のお仕事が終了になるとなったときに、うちの中心ではリテンションと言っているんですけども、次のお仕事を一生懸命探して、できるだけ今までの仕事を生かせるようなという視点で次のマッチングに対応します。コーディネーターも含めて考えるという、意識は皆それぞれが持っているという感じですね」。(A 氏)

「こういうご時世なので、必ずしも全員にご紹介できているかというと、そうでないこともありますけれども、でも、何がしかは提案したいという思いはみんな持っていますので、終了者の情報を共有をして、例えば A 部でなかなか見つからなかったけど、B 部で何か紹介できる案件がないか、とかいうようなことを、組織を超えて対応しています」。(A 氏)

「(派遣契約の) 終了が決まったときには、営業とコーディネーターと一緒に行って、(派遣社員に) ヒアリ

係は営業担当者の異動が頻繁であるほど、その関係構築は難しくなることが予想される。同社の場合、営業の異動の頻度は平均約 3 年であるが(U 氏)、金融、商社などのグループの営業担当者は「かなり長い」という(エリア担当では 2~3 年に一度は異動する場合がある)。

ングして、次どんな仕事を希望しているか確認するというようなことを、(全員にはなかなかできませんけれども)、実施しているケースもあります」。(A氏)

2. 講座、研修制度

E社では、稼働前（登録者）と稼働中（稼働者）に分けて、OA研修や資格取得研修、語学研修など多様な研修カリキュラムを用意している¹⁸（東京に受講施設がある）。稼働前では、例えば仕事スタート時に、スタートアップ研修として、コンプライアンスやビジネスマナーの再確認を行うことや、同社の顧客に商社などが多いことから、育成研修として、貿易実務基礎や英語の研修も行っている。稼働中でも、派遣先で必要なOAスキル研修が強化されており、ビジネススキルアップ研修（ビジネスマナー、ビジネス文書、電話、コミュニケーション等）や英会話なども受講可能だ。また、派遣社員の定着化策として、貿易実務や証券外務員、FP、簿記などの提携専門学校／通信教育機関の紹介も行っており、受講料の補助制度も設けている（補助制度は稼働者のみ対象）。

費用は、無料のものもあるが、OA研修を中心に受講料や教材費などを徴収しているケースが多い。例えば、OA研修（Word、Excel、Access、Power Point）では初心者コース、中級者コース、上級者コースなどに分け、受講者のレベルにあわせたスキルアップができる構成となっている。

同社は、研修について、福利厚生型とスキルアップ型の2つの視点で見えており、福利厚生型としては定着化策の一つとしてウォーキングレッスンやフェイストレーニング、メイクレッスン、手話講座なども用意されている。スキルアップ型は現実に仕事の紹介に結びつく研修であり、OA研修が一例である。同社はスキルアップ型を強化する意向である。

未経験の者でも希望の仕事に就けるかは、クライアント次第である。未経験者を望むクライアントもあるため、そのような場合には、たとえば事務職未経験者用の研修も用意されている。また、貿易事務のような専門的な職種についても、第E-1表のように、講座や研修が開かれ、年に2～3回実施されている。『1日集中貿易実務講座』は無料、『貿易実践研修』は6日間の長期にわたる研修で、定員は16名で毎回ほぼ満席になる。受講料はテキスト料5000円を含めて、2万円程度と非常に安価である。研修では、実務に役立つ内容を網羅する他、個別面接を行っており、派遣社員の今後のキャリア展望や働き方の希望などを聞き、仕事の紹介につなげていくことを目的としている。

¹⁸ 研修は登録者が対象であり、登録者と稼働者で費用に差はないが、受講人数に枠数がある場合は稼働者が優先される。

第 E-1 表 貿易事務講座、研修 (E 社)

	講座内容	
『1 日集中貿易実務講座』 ※受講者のめやす： 貿易事務未経験者	～貿易実務の流れ・全体像を速習できる集中講座～ ・ 貿易実務に必要なスキル ・ 貿易実務の仕事内容 ・ スキルアップの方法、等 経験豊富な講師が、実際の貿易書類や現場で撮影したコンテナヤード、本船等の写真を見せながら、わかりやすく説明する講座。	
『貿易実践研修』 (6 日間) ※受講者のめやす： TOIEC500 以上、英検 2 級以上の事務経験者 定員：16 名	1 日目： 貿易実務研修①	基礎知識・貿易取引の仕組み・インコタームズ・貨物海上保険・代金決済方法・個別面談
	2 日目： 貿易実務研修②	輸出入の実務・輸出入実務の流れ・信用状・関税制度・紛争の解決方法・個別面談
	3 日目： 貿易実務研修③	ロールプレイング（輸出入の実務内容をもとに、取引発生から終了までの疑似体験）
	4 日目： 確認テスト、貿易英語研修	午前：習熟度確認テスト 午後：貿易英語・ビジネスレターの書き方（イディオムから取引交渉まで）・取引事例に基づく表現方法
	5 日目： 実践研修①	午前：運輸講座 午後：ドキュメント作成講座
	6 日目： 実践研修②	午前：経理基礎講座 午後：受け渡し講座 修了式・面談

資料出所) 2010 年 1 月時点、E 社 HP より。

E 社は資本系の派遣会社であり、派遣先には金融機関や商社が一定のシェアを占めているが、これらの派遣先においても、特に、金融事務や貿易事務、経理事務など専門職では経験者を求める傾向が強い。従って、全くの未経験から貿易事務や金融事務に移れる事例は少なく、これが仕事の紹介につながるかは派遣先次第という面がある。例えば、金融事務の場合（とくに現業部門）、金融事務での正社員経験（実際に金融機関での働いている件数、経験）を求めることが多い。

経理事務でも、「資格を取ったからすぐ紹介できるかということ、やっぱり違う」という (A 氏)。ただし、経理の場合、OA 機器操作に近い経理補助事務もあるため、そこから経理知識のある OA 操作ができる人材ということで、より経理事務の広い分野に派遣されることで、経理のキャリアを発展させるケースもあるという。とはいえ、A 氏は、「OJT 的な部分は、派遣先様のほうである程度教育しようと思ってくれるところでない、未経験の人を使おうというのは……。普通、即戦力と考えてのことがほとんどなわけですから」と語る¹⁹。

¹⁹ 「(未経験者であっても) どちらかというと、ヒューマンスキルのコミュニケーション能力が高いかどうかとか、そういったところをポイントにして、話を聞いたり。お客様によっては、全然職歴を気にしませんと言うところもあるので。対人の仕事に対して抵抗がなければとか、お客様の接客や、販売のような仕事だったりすると、人当たりがよくて、感じがいい人がよい、というような。」(A 氏)

なお、資格を取得した場合、これが賃金に反映されることはない。しかし、資格を活かした派遣先の紹介の希望があれば、重要な要素として参考にすることがあるため、仕事の紹介につながることもありうるとしている。

(未経験から研修で勉強し資格をとっても仕事の紹介に結びつかない点について)

「やはり『経験者』と言われてしまうケースが多いです。例えば貿易の研修とか、数多く実施しているんですけど、研修を受けても、『実務経験がない』と言われてしまうケースが多くて。その辺が結構悩ましくて、研修をやって、資格も取ったけど、実務経験がないとなかなか難しかったりとか。ただ、その中でも、あまり多くはないけれど、未経験でも OK と言ってくださるところもあって、そこで勉強しながら実務経験を積む。」(A氏)。

(資格等は)持っていないよりは持っていたほうが、もちろん紹介できる仕事の幅も広がったりはしますから、全く何にも変わらないということではないとは思いますが。」(A氏)

「(研修履歴や資格は)賃金とイコールには結びつかないと思っています。仕事の紹介には結びつくかもしれない。」(U氏)

3. スキルアップを強化する理由と課題

E社がキャリア開発に取り組む理由は、登録者や稼働者に同社で「継続して働いてほしい」(U氏)と考えているからである²⁰。そのため、「スキルアップを応援している」ことを常にPRしているという(A氏)。

キャリア開発の課題としては、営業担当者が「スタッフさんのスキルアップをともに考えることがもう少し本来業務として浸透するといい」と語る(A氏)。また、教育訓練の機会を同社としては研修を通じて与えているものの、派遣社員本人が積極的に来るといことがなく、「こちらから背中を押さなければ(来てくれない)」ことがあるという(U氏)。

(キャリア開発に取り組む理由)

「(キャリア開発に取り組む理由は)ずっとうちで働いてもらいたい、働いてもらうためにはということで、本人のキャリア、スキルアップの希望にこたえていくということ」(U氏)。

「やっぱりスタッフさんからすると、しっかりフォローしてくれる会社がいいわけです。それは営業担当のフォローも含めてですけど、研修や、キャリアアップ支援をしてくれるということがあって、初めて安心して仕事できるという面もあると思う」(A氏)。

²⁰ 同社は「スキルアップを応援している」ということを強みにしており、積極的にPRしている。派遣社員の平均勤続年数も2年超と他社比長いという(A氏)。なお、同一の派遣先で通算の派遣期間が長くなる派遣社員の属性について尋ねたところ、パターン化はしにくいとしながらも、コミュニケーション能力の高い人で、派遣先に社員同様に溶け込んでいる人ではないか、とのことだった(U氏)。

3. 正社員希望の派遣社員への対応

E社は、正社員希望の派遣社員については、契約期間中に申し出があれば契約終了後に紹介予定派遣等に切り替えるなどして対応している。このような派遣先による派遣社員の直接雇用（いわゆる引き抜き含む。紹介予定派遣以外）については、2008年度の実績で約120件²¹あった（紹介予定派遣全体（約400件）の約3割にあたる）。派遣社員の直接雇用は、企業規模問わず、ここ数年で増えており、派遣社員をリクルートの対象として見始めている可能性があるようである（U氏）。また、創業期には自社の派遣社員をE社の正社員に転換する例も少なくなかった²²。

（『引き抜き』は）「普通にたくさんあります。数値を計量していませんので、何とも言えないですが。僕らも見えないところがあるんですね。契約が終わってからお話のときには、全くフリーに行われるケースもありますので。」（U氏）

（引き抜きの傾向は）「パターン化できない気がする。（中略）親会社でもやっているし、そうかと思うと、中小のところで、とてもいい人なので、直接・・・というような話は、頻繁にあります。」（A氏）

（引き抜きの数は）「ここ1年というよりは、もう少し前から、増えてきていますね。」（U氏）

V. まとめ

E社は営業やコーディネーターと派遣社員の間接関係を密接にし、マッチングを通じてスキルアップが目指せるような体制を醸成することで、派遣社員が継続的に同社で働いてくれるような仕組みを作ろうとしているものと思われる。

もともと、E社の派遣先が資本系（金融・商社系）の派遣会社であることから、親会社とのパイプは太い。金融事務や貿易事務の案件は、他の派遣会社に比べて多いことや、E社自身がこれらの業務をハンドリングするノウハウの蓄積を多く持っているはずである。しかしながら、当該分野では経験者を求める傾向が強く、なかなか未経験者が参入することは難しい面もあるようである。

E社では、研修で、金融事務や貿易事務、経理などの講座や補助制度を設けているが、実務経験までは積むことはできない。従って、クライアントが未経験者の受け入れを可としないければ、例えば、一般事務から金融事務、経理事務への転換は難しいようである。つまり、クライアントの経験者に対する選好の割合が実務未経験の派遣社員のキャリア展開に影響を与えているようである。

²¹ 派遣先から直接雇用の打診を受けやすい属性について尋ねところ、「パターン化できない」という（A氏）。打診を受ける属性としては、若年層もいれば高齢層もあり、派遣先についてもグループ企業、大企業、中小企業いずれも申し出があるという。

²² （自社の正社員にすることは）「あります。現在は、採用をあまりしていませんが、それこそ、創業期には、そういう人が大勢いたと聞いています。」（U氏）「そういう意味では私も登録していて、社員にならないか、とスカウトされました。うちの会社、結構多いですね。」（A氏）

調査実施日時：2009年11月11日14：00～16：30

対応者： 派遣企画部担当部長 U氏

派遣企画部企画課長 A氏

聞きとり担当：小野、奥田

レコード担当：奥田

人材派遣 F 社（事務系中堅・資本系(商社)）
—同一専門業務における登録型と常用雇用による派遣の併存—

I. F 社の労働者派遣事業の実績

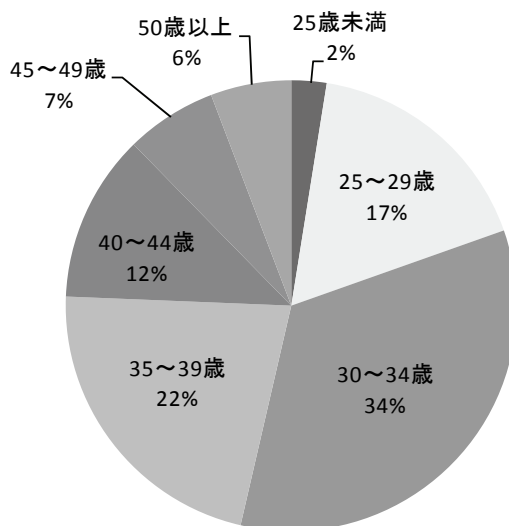
F 社は、いわゆる「資本系」の人材派遣会社である。主な派遣先業種は商社、情報通信業、運輸業、主な派遣先職種は割合の高い業務から、事務用機器操作、取引文書作成、財務処理であり、この 3 つの合計は 9 割を占める。

F 社の 2008 年度の登録型派遣社員の実稼働者数は約 3,000 人、常用雇用での派遣社員¹は約 500 名であった。年齢階層の内訳をみると、30 歳～35 歳までの層が全体の 3 分の 1 程度と最も多く、若年者比率（20～35 歳未満）は 54%、20 代か 40 代の割合は全体の 95%を占める。40 歳以上は 20%強である（第 F-1 図）。性別では女性が 9 割を占める。

F 社では常用雇用の派遣にも力をいれており、割合も比較的高い。この形態での派遣は貿易事務や秘書更にエンジニアなどの職種で行われている。常用雇用による派遣のうち、期間の定めのない雇用（正社員）は 5 割弱、期間雇用（契約社員）は 5 割強である。システムの詳細は後述するが、はじめは契約社員として採用し、その後、いくつかの要件を満たすことで正社員になることが可能になっている。

F 社は、親会社からは 50%超の出資を受けているが、親会社のグループ会社に派遣する割合は派遣社員の全体の 6 割程度であるが、親会社単体で見ると 5%である。ただし、親会社が受け入れる派遣社員のうち 70%は F 社からの派遣である。

第 F-1 図 年齢階層別稼働者割合



¹ ここでいう常用雇用派遣とは、派遣されていない期間中も派遣元との雇用関係が継続している形態をいう。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

F社の派遣登録、および仕事紹介のプロセスは、登録型派遣に関して言えば、一般的な事務系派遣会社と同じであり、登録希望者²に対して、個別に登録を行い³、詳細なデータベースを作成する。データベースをもとに営業が獲得してきた仕事に適合する人をコーディネーターが選びだして、派遣するという手続きをとる⁴。

F社には、現在、営業担当は全国で50人おり⁵、そのうち30人が東京にいる。また、コーディネーターは全国で40人をやや下回る程度であり、そのうち約6割が東京にいる。マッチングの折には、コーディネーターの経験値によるところは小さくなく、スタッフの属性や希望、案件の内容を把握し、適切な人材を派遣することが求められる。登録する際には、事務、OA（入力スピードやエクセル・ワード・パワーポイント・アクセスなど）技能についてのスキルチェックと面接を行う。両者は合わせて、2時間半程度である。面接で特に注目するポイントは、その人の「人となり」⁶であるという。

「(前職の)退職理由は詳しく聞きます。たとえば職務経歴書には契約満了と書いてあっても、色々な理由が隠れているケースがあります。実は就業先の方と合わなかったとかなんとなく辞めてしまったり。そういうところをちょっと掘り下げて聞くと、どのような方と合わなかったのか、職場環境に対するこだわりや一つの職場で長く働きたいか様々な企業を見たいなどその人の仕事に対する考え方も見えてきます。」(H氏)

データベースは、定期的に更新を行い、基本的に一度登録すれば、本人から削除の依頼があるまで保存される。現在の登録データ数は8万人分程度である。その中で、仕事をすぐにできるような待機状態にある人は、大体1,600人程度であり、コーディネーターはそこから、条件を限定して検索を行い、案内を行う。

F社では、貿易事務への派遣が多く当該業務への派遣については、特に詳細にヒアリングを行う。これは貿易業務が、就業先の業種によっても業務内容が大きく異なるためである。企業からの派遣依頼もピンポイントの経験が必要となるため、取り扱っていた商材・相手国・取扱件数等の実績を聞く必要がある。このような貿易事務に派遣される者のほとんどは、経験者であり、登録の時点で、ある程度のスキルを持った状態だという。

² 登録希望者は、大手求人サイトを見てF社を知る人が多い。

³ 基本的に、年齢やスキルなどの点から、登録を断るということは無い。

⁴ 基本的には、登録をして即決するというケースは多くなく、ふつうは7日～10日程度時間がかかる。

⁵ 合併先の会社の分を含まない。

⁶ 服装や気配りなどビジネスマナーなどに関しては、派遣前研修だけではなく、派遣後も指導することが少なくないという。

一方、常用雇用による派遣の場合の募集方法は、登録型派遣とは別に募集をかけ、多くが未経験者であるため、貿易事務に関する基礎研修を行う。その後、研修（貿易に関する10日間の研修）の結果により、契約社員（1年間）として採用するかどうかを決める。現在は、リーマンショックの影響もあり、採用を控えているが、それ以前は、毎年150人程度を採用していた⁷。

その後、派遣先で働きながら経験を積み、一定の条件をクリアすることができれば正社員になることができる。貿易事務の場合は、貿易実務検定C級、TOEIC650点以上のスコアが求められ、1年以上、同じ派遣先で就業し、派遣先からの評価も高ければ、正社員になる権利が発生する⁸。ただし、新卒の場合は入社時から正社員で採用しているという。

現在（2009年10月時点）では、正社員への登用はしていない。又、不況の影響を受けて、待機中の派遣社員がおり、待機の際には賃金の6割を保障している。

2. 能力評価の方法

常用雇用による派遣では、派遣先と一緒に評価を行う仕組みになっている、業務知識や業務の理解度、OA知識などのスキルの部分と、仕事についての考え方などについて、6項目程度の基準がある。また、社員を一定のレベルに高めるための研修制度も準備している⁹。この指標は、賃金に直接反映されるという性質のものではなく、その人の技能の目安、また能力開発のために使用される。

仕事ごとの当人の能力把握は、決して簡単ではない。貿易事務を例にとると業務内容が、非常に幅広いためである。業務に対する難易度の設定も、行っていない。

「貿易の場合は、輸出はできるけれど、輸入は経験がないとなったら、輸入のお仕事で派遣するのは難しくなります。だからと言ってランクが低くなることはありません。輸出のお仕事なら相当高度な業務ができるので、一概にレベルではかることはできないですね。又、貿易事務と言っても派遣先の業種によって大きく異なります。荷主と呼ばれる商社やメーカーでの貿易事務と国際物流会社、更に船会社での貿易事務も全く違いますので、単純なランク分けはしていません。（Y氏）

登録型派遣に関しては、登録時にマッチングに必要な情報としてスキルチェック等を行うが、業務遂行に関しての技能や能力評価については、派遣稼働時の派遣先評価を元にデータベースを追加している。

⁷ 登録型と常用型ではターゲット層が大分異なるという。常用派遣を希望する人は、同じ職場で、長く働きたい人や未経験でも貿易などの専門職の経験を積みたい人が多いという。

⁸ 正社員への転換する際の年齢は、30歳までという制限がある。

⁹ その基準を用いて社員を序列化して把握しているわけではない。

3. 「年齢の壁」について

F 社の場合、30 歳代以降で就業する例は少なくない¹⁰。一方、最近の傾向として、新規登録する年齢層は、30 歳代後半から、40 歳代の人が多くなってきているという。しかし、実際には派遣先とのニーズのマッチングから、この年齢から「新たに登録された方の派遣は難しい」(Y 氏) という。

この年齢層で派遣が比較的可能なのは、経理や貿易事務といった専門職¹¹や、F 社から継続して派遣されている者であるという¹²。また、中小企業などに派遣する場合も、年齢があまりハードルにならないこともある¹³。より重要なのは、派遣社員と F 社との関係性が継続的にあるか、ないかであり、それによりその人がどのような「人物」か、という保証が出来、派遣先に売り込めるか、否かということになる。仮に専門性が高くても、新規に登録するようなケースにおいては、その人がどのような働きをするのかが未知であるため、相当な経験・スキルを備えていても仕事の紹介が難しい場合がある。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

派遣料金については、料金表はあることはあるが、それにあまり縛られていないという。基本的には、派遣先からの金額が基準になる。F 社内部の相場感や就業先での派遣スタッフの習熟度に基づき、料金アップを交渉する場合もあるが、いつも成功するわけではない。また、どうしても契約を獲得したい場合にはよい人材を確保するために賃金を上げ、利益率を下げる場合もあるという。

「料金表はありますが、今はほとんど使われていません。先ほどお話ししたような貿易事務の場合のようにランクを設定すること自体が難しいからです。派遣スタッフの希望時給によって派遣先への交渉をする場合もあります。」(Y 氏)

基本的に賃金・派遣料金は、案件ごと個人ごとに異なる。例えば、新たに派遣する場合に、前の派遣先の賃金と大きな差があるようなときには、コーディネーターが調整することもできる。コーディネーターには賃金に関する裁量がある程度は認められており、

¹⁰ 「30 代以上からが 1,000 人超えているので、35 歳定年説というのは、当社に関してはあまりない。」(H 氏)

¹¹ 「50、60 代はやはり専門職の方が多いかと思います。(中略) 50 代でも貿易で頑張っている方もいらっしゃる。」(H 氏)

¹² 「当社での就業が長いスタッフさんですと、私たちが信頼しているという面で新たな派遣先でも就業可能な場合というのがありますね。当社では 10 年以上も稼働して戴いている方も多いですね。」(Y 氏)

「やはり派遣会社を固定して、派遣会社との信頼関係ができれば、派遣会社も離さないですね。(中略) 長く就業して戴いていればその方の特性もわかっていますので、その特性に合った派遣先を探すことが出来ます。」(Y 氏)

¹³ 「下町の企業で、うちは社員が 40 代以上しかいないから、年齢が同じぐらいの方と一緒に和気あいあいやれたらいいなというところもありました。」(H 氏)

派遣社員が納得できる賃金を提示する。ただし、全ての企業に対して、賃金・派遣料金の交渉ができるわけではないため、営業担当等との折衝が必要な場合も少なくない。

「例えば今回のお仕事は時給 1,600 円をお願いしたいけれども、きのうまでは 1,750 円で働いてくれた。そうすると、150 円の差があるわけですね。やはり生活もあるので月額にして 2 万円以上の差は大きいです。さらに交通費が高くなったりしたらその点も加味して、提示する時給の調整をすることはあります。」(H 氏)

派遣先を変えながら、賃金が上がるようなケースはある。特に、貿易事務や経理などの専門業務の場合は少なくない。それまで、輸入しか経験のない人が、資格を取り、新たに輸出の業務を行うなど、業務の幅が広がった場合に賃金が上がるようなパターンである。同じようなケースでも未経験分野は当然賃金が下がるケースもあり、派遣社員のほうで、受けないこともあるという¹⁴。

「派遣先を変えながら、キャリアを積み、賃金が上昇しているケース、貿易ですと、輸入で 1,600 円もらっていた方が、通関士の資格をとって、輸出という業務についたときに、(中略) 1,750 円になったというケースはあります。ただ、そのような場合は輸入でしっかりと年数を積んでいるということが前提になっています。」(どのぐらい?) 「最低でも 2 年、そこでキャリアアップの為に自身で資格を取ったので次は輸出も経験したいという希望を元に業務の幅を広げることが出来、更に時給もアップしていく成功例はありますね。このような方は更に努力を重ねて大きく成長していくことが多いです。」(H 氏)

「(登録型の場合) 例えば F 社で、十何年も稼働されているようなスタッフさんもいらっしゃるの、(中略) 例えば経理 1 つだけとってみても、仕訳けしかできなかった方が、何年かたって、月次決算までできるようになりました。月次までできるようになったから、次は、連結決算をやってみたいと思います。というスタッフさんからの希望があり、連結の経験はないけれども、弊社でこれだけの稼働歴があって、仕事に対しても意欲的。スキルアップして、簿記 3 級、2 級を取りましたということで、営業がポテンシャルを売り込みに行くキャリアアップのケースはあると思います。」(H 氏)

一方で、同一の派遣先で賃金が上がることも多い。基本的に、派遣先での勤務年数が長くなればなるほど、習熟度が増していると考えられるので、定期的に値上げ交渉を行い、また仕事内容に変更や拡大があった場合にもその都度交渉する。

¹⁴ 「(賃金が) 上がらない場合ももちろんあります。賃金が下がるお仕事をご紹介しますことはありますが、実際受けていただけないケースのほうが多いですよ。ただ、今回、輸出未経験だから 1,550 円しか出ないけれど、輸出未経験でも教えてもらえるので、やってみませんか? と打診して受けてくださる方もいらっしゃいます。」(H 氏)

「大体1年に1回は派遣料の交渉をしますね。賃金上がることでスタッフさんのモチベーションも上がり、派遣先での評価も高くなることが多いからです。仕事内容が変更になった場合は1年以内であつても交渉する場合があります。」(Y氏)

ただし、業務量の増加や、業務の変更という変化に比べて、習熟度の上昇は、評価が難しい側面もある¹⁵。そのこともあつて、派遣先の指示通りの範囲内の業務を行うだけでなく、仕事に対して積極的な姿勢で臨んだり、その仕事に興味を持ち知識を沢山身に付け、より高度な仕事ができるための資格を取っていくことも重要である¹⁶。「自分で線を引いてしまうと、それ以上にはならない」(Y氏)という。

「やはり『仕事に対する積極的な姿勢』が見受けられると、その人の能力を見て、派遣先ももう少し幅広く担当してもらおう。その為には必要な事はお教えしましょう。となっていくわけです。その線を引かなかったことによって、より高度な業務を与えられて自分の経験も増え、できる範囲も広がり更に賃金も増えるというキャリアアップ形成が派遣でも可能です。」(Y氏)

2. 常用雇用による派遣社員の賃金

常用雇用の派遣社員の給与は、登録型とは異なる。契約社員の場合、貿易では月額21万円と交通費2万円、秘書では月額23万円と交通費2万円である。賞与や退職金は支払われない。この基準は、他の貿易事務の経験者などからすれば、未経験である為に低い水準であり、教育訓練の側面も含んでいるという。また、契約社員の給与と、正社員の給与体系も異なる。正社員の場合は、定期昇給と年2回の賞与、更に退職金が支払われる。派遣先からの査定によって上がることもあるが、これは契約社員も同様である。

3. 景気による影響

Y氏によると、派遣という形態は「景気にとても左右されるもの」であるという。F社で景気による影響を大きく受けたのは、雇用形態の問題であった。常用型派遣では景気低迷で派遣先がない中でも雇用は維持しなければならない、というリスクを負わなければならない。F社では、常用型派遣にも力を入れているだけに、リーマンショックによるダメージは相当なものだった。

また、企業から業務請負を行うことで常用雇用を維持しようという計画もある。現在

¹⁵ 「熟練した、習熟度、先ほど申し上げたように、1年経てば業務にも慣れ、業務をこなすスピードも上がりますが、なかなか数字で計りきれないことや派遣開始時には派遣先から教えて戴くことが多いので、このレベルでは・・・と交渉が難しいことも多いです。」(Y氏)

¹⁶ ただ、それが可能な業務とそうでない業務がある。縦割りの職場はそのような仕事の仕方は難しいという。

「縦割りのところは、(職域を)出ないでほしいところというのはやっぱりあります。」(H氏)

でも数社から業務を受託しているケースがある。このように請負を行うことで、業務量が減っても、派遣契約が終了になることなく柔軟に労働力を調整することが可能になるという見通しだという¹⁷。

「例えば、調達業務や物流業務を一括業務受託するというのは可能だと思いますし、それができれば、新卒のように社会人経験が無い人でもその中でトレーニングをして実務経験を積み、その経験を元に他の派遣先で就業することも出来ます。育成型派遣には研修同様とても必要な教育訓練の場になると考えています。」(Y氏)

4. 賃金上昇のきっかけ

派遣先からの連絡や、月1回程度の派遣社員へのフォローの際に、業務内容変更などの条件変化を把握して、賃金上昇に繋がるようなものであれば、派遣先に個別に交渉する。

(料金交渉のルールは)「ルールとまではいきませんが、大体1年に1回と考えています。ただ、その間に、ここの中でもありますけれども、仕事内容が変わったとか業務量が増えたといった場合にその都度交渉することがあります。(仕事内容が変わったことを)派遣先の方が教えてくださるケースもありますし、大体1カ月に一回スタッフフォローのために営業が動いていますのでその時に情報をキャッチします。」(Y氏)

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

F社では、派遣先をマッチングする際に、当人のキャリアアップを意識して派遣することは少なくないという。未経験者を採用して、スキル形成を図る常用型の場合はキャリアアップが基本であるし、登録型でも、長くF社で働いている派遣スタッフについては、キャリアアップを考えて営業が新しい分野へ売り込むこともある。この際には、やはり奥の深い専門職のほうがキャリアアップの可能性が高い¹⁸。

経理、貿易事務などの業務を希望する未経験者の場合には、F社の方でその業務の仕事をするためにはどのような資格が必要か等のアドバイスをすることもある。未経験者が専門職に就く際には、何らかの資格を必要とする場合が多い。

¹⁷「多分、常用型派遣社員を雇用している派遣会社は、この不況で、社員を休業させなくては行けない状況になったところが多かったと思います。それは、雇用の需給調整という役割になっている派遣なので仕方が無いという面もありますが。業務を受託していれば、多少の物量の変化でも自宅待機を防ぐことはできたのではないかと思いますね。」(Y氏)

¹⁸「事務職での派遣は専門職種ばかりですが、特に経験を要求される業務や豊富な知識が必要な業務というのはキャリア形成の可能性が大きいですね。派遣会社でトレーニングを積んだことでより高度な業務を任されたり、新たな派遣先で担当業務の拡大に繋がったり。」(H氏)

「登録型に関しては未経験で貿易や秘書、経理の仕事で派遣するのは正直言って、難しいですね。TOEIC のスコアが 800 になったとか、簿記の資格や秘書検定の資格を取得したというご連絡を戴いた際はデータに追加して、少しでもご本人の希望に沿えるようにしたいとは考えていますが。」(H 氏)

F 社の常用雇用派遣の仕組みの場合、未経験者を派遣先に送り出しているケースがあるが、それを支えているのは、採用した社員に対して行う未経験者向けの研修であるという。この研修の効果を評価して、未経験者でも受け入れている企業がある¹⁹。未経験者を受け入れる会社は、未経験者が仕事に対して、熱意があり、離職率が低いことも評価することが多い²⁰。

「常用型ということも理由の一つになりますが、特に未経験者を受け入れてくださっている企業は、当社で行っている 10 日間の採用前研修を高く評価してくださっていて、この研修の修了者(合格者)であれば、未経験でも十分に知識を身に付けていて、その業務を遂行する力があると信用していただいています。」(Y 氏)

2. 講座、研修制度

(1) 基礎的な研修

F 社での登録型派遣に対する基礎的な研修は基本的には大手がやっているものと違いはあまり無い。無料で受けられるものは、マナー、コンプライアンスなどである。有料で受講できるものは、英語、OA²¹、貿易事務、ビジネス英語などである。このとき、金額は、F 社にそもそも登録していない人、登録していて稼働していない人、稼働している人の三段階でそれぞれ異なる²²。e ラーニングも設けているが、利用者はあまり多くない。

資格を取得しただけで仕事紹介に結びつくことは保証されないが、派遣会社でスキルチェックを受け、技能形成が認められれば、資格取得も含めデータベースに反映している。このことにより直接仕事に繋がるかは別としても、仕事を紹介できる幅は広がるという。

「受けた研修の内容はデータベースに反映されます。(その効果は?) 全く事務未経験だった方が OA の研修を 1 から 10 まで全部受けました。そのことによって OA のスキルが身に付けば、仕事紹介できるかどうか(の確実性はないですけども)、紹介できる可能性は高まりますね。」(H 氏)

¹⁹ 未経験でも受け入れる会社の多くは親会社ではなく資本関係の無い企業である。

²⁰ ただし、派遣先が未経験者がほしいというオーダーがあるわけではなく、営業が未経験者を売り込むことが多い。

²¹ 登録して 3 ヶ月間は 3 コマまで、無料で受講できるという制度も存在する。

²² 稼働者と非稼働者で料金が異なるのは、フリーライダーをなくすためということが念頭にある。

また、親会社向けの派遣社員への研修も受託している。この際、対象者は自社の派遣社員だけではなく、別の派遣会社から親会社に派遣される派遣社員も含んでいる。研修内容は、その会社が考えているコンプライアンス企業理念などであり、新たな職場で一日も早く慣れてもらう為に用意しているものである。

常用雇用派遣に対しては、特別に整備された無料の研修プログラムが用意されている。受講は推奨しているが義務ではない。そのため、全く受講しない人もいる。ただ担当業務に直結している研修内容の際は参加希望者が殺到するほど積極的な場合もある。

F社で、キャリアアップのための研修を設けている理由は、派遣料金などを高めるといふことより、社員への満足度・帰属意識を高めるほうが意図としては強い。F社の派遣社員は研修を好む人が少なくない。

キャリア開発の課題は、登録型の場合は、「つきあい」の短くなるケースが多く、そのような場合の対応が難しいことである²³。やはり、キャリア開発には時間が必要であるが、そのような継続的な時間が確保できないことが多い。また、ビジネスマナーなどを強化したい場合でも、ターゲットングが上手くいかず、本当に講習を受けてもらいたい人が受けてくれずに、十分にマナーを身に付けている人ほど積極的に受講する傾向がある。一方で、常用雇用派遣に関する課題は、スキルの「高度化」である。貿易事務の場合、通常の貿易実務経験者であれば取得できる貿易実務検定のC級はもとより、B級の資格取得者を増やしたいと考えているが、B級は難易度の高い資格であるため、研修も長期にわたり、仕事をしながらの継続受講が難しいとの声もあがっている。

(2) 派遣前講習

派遣前講習は実施している。また、業務上どうしても必要なスキルがあった場合、無料で派遣前、派遣中に講習を受けることができる。

3. キャリア・カウンセリング

F社では、特別なキャリア・カウンセリングは用意していないが、コーディネーターと営業がその役割を果たすことが多い。コーディネーターには、キャリアカウンセラーの資格を取得するように働きかけをしている。実際に、資格取得者から派遣社員にキャリアについてのアドバイスをすることもある。

「キャリアに関して、派遣スタッフの方から相談を受けて何かアドバイスするということはあります。

特に制度というものは無いのですが、個人的に営業に相談したりとか。」(H氏)

²³「派遣スタッフによってはつき合いがとても短くなってしまふケースってありますよね。キャリア開発は短期間ではできないので、OAのスキルアップ程度になってしまうケースが多いと思います。」(Y氏)

(キャリアのコーディネートをするのは)「(当社の) 営業とコーディネーターは、非常に密にコンタクトをとっていると思いますね。期間満了で終了するスタッフの方の情報や今までの業務内容、派遣先での評価、更に本人の希望や可能性についても営業からコーディネーターに伝えることで、次の派遣のお仕事がキャリアアップに繋がるように考えています。同時に時給もアップしてあげられれば良いのですが。」(H氏)

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

これまで述べてきたように、F社は常用雇用派遣を積極的に進めてきた。不況の影響を受けた今年度を除いて、常用型の場合は、毎年新卒を15名程度採用していた。登録型派遣社員が常用雇用の形態へ転換するケースもあるが、数は多くはなく、のべ人数でも数人程度である。登録型から転換する場合、ゼロからのスタートであり、あらためて採用か否かの判断をする²⁴。

常用雇用の派遣社員でも、貿易事務の場合、派遣先への直接雇用を目指す場合が少なくない。その割合は、年間で10%程度であり、実数では30~40人程度に上る。この際には、派遣先から依頼があるケースが大半である。

登録型の場合、直接採用されることが多い職種は経理であるという²⁵。やはりお金を扱うため、派遣社員では立場上、不都合な面もあるためである²⁶。その際、年齢はあまり関係ない²⁷。転換する直接雇用の形態については、正社員も契約社員もどちらも少なくないが、契約社員には賃金面などでメリットが少なく、派遣社員の方から断っているケースもあるため、結果的に正社員の方が多くなるだろうという²⁸。紹介予定派遣も正社員での採用が多い。結果転籍は1年以上派遣就業した後に、派遣スタッフと派遣先で合意がとられ、後から派遣元に伝えられることが多い²⁹。

²⁴ (登録型から常用型への転換は)「なくはないですね。新たに応募してもらいます。(中略)採用か、不採用かは、ゼロからです。」(どのぐらいの数か)「今まで、延べで数名。」(Y氏)

²⁵ (結果転籍の職種の特徴)「経理や特殊な営業。」(H氏)

²⁶ 「経理は企業の事情がわかってしまうことが多いので、社員で雇用したいと思われる企業が多いですね。」(Y氏)

²⁷ (年齢的には)「(紹介予定派遣は)派遣先の事情によってあまり社員と年齢が離れないほうがという要望がありますが、結果転籍の場合は、50歳を過ぎた方でもいらっしゃいました。(中略)経理でした。やはり経理には年齢制限はないように思います。」(Y氏)

²⁸ (結果転籍の場合正社員か、契約社員か)「正社員のほうが多いと思います。逆に契約社員だと、派遣の場合と条件があまり変わらないはずなので派遣スタッフから断ってしまうのではないのでしょうか。」(H氏)

「派遣先から誘われても正社員の方が年収が下がるケースもあって、派遣の方がいいとお断りしているケースもあります。」(Y氏)

²⁹ 「紹介予定派遣だったら、(派遣期間は)最長6カ月ですが、結果転籍の場合は1年以上の派遣期間を経ていることが多いですね。二者(派遣社員と派遣先)で合意した後に派遣会社に連絡を載けてます。」(Y氏)

V. まとめ

F社は、親会社との関係で、親会社が必要とする専門職種、主に貿易事務の派遣が多く、また常用雇用の派遣社員が同職種で多く存在するところに特徴がある。

常用雇用派遣には、契約社員と正社員に分かれており、一定の要件を満たせば、契約社員から正社員待遇への転換が可能である（現在は正社員への転換は中止している）。常用雇用派遣にすることで、未経験者から育てるといった、長期的な視野の下での人材育成が可能になるという。一方で、登録型派遣から、同一業務への常用雇用派遣への乗り入れはなく、あくまでも分離した事業となっている。登録型派遣の形態では、貿易事務において未経験者を派遣することは難しいようである。やはり、派遣会社がどの程度、そのキャリアを形成するに注力するかという意味で、投資が必ず回収される常用雇用派遣が優位であることは否めない。

しかし、常用雇用派遣はキャリア形成に関しては優位性があったとしても、この派遣形態を多く抱えることは、派遣会社にとっては景気動向によるリスクをまともに受けることになる。F社においても、リーマンショック以降は、常用雇用派遣の待機社員が増え、雇用を維持する上でのリスクが浮上している。

登録型派遣の場合、キャリア形成が行いやすいのは、貿易事務や経理などの専門業務の経験者であり、当該業務ではキャリアアップの経路が明確で、年齢が高くても派遣されることが容易であるようである。直接雇用への転換も少なくない。また、長期的にキャリア形成を行うためには、同一の派遣会社から派遣されることの有効性も聞かれたことは非常に興味深い。今後、このような指摘が実証的に妥当なのか、検討が求められるだろう。

調査実施日時：2009年10月16日13:00～16:30

対応者： 貿易・物流事業部長 Y氏

派遣事業本部 H氏

聞き取り担当： 奥田、小野、米澤

レコード担当： 米澤

人材派遣 G 社（事務系中堅・資本系(百貨店)）
—専門業務派遣から業務請負事業への展開—

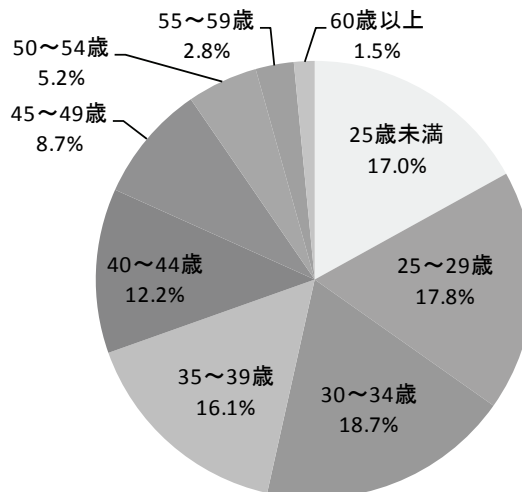
I. G 社の労働者派遣事業の概要

G 社は、百貨店資本の人材派遣会社である。1980 年代に独立系の事務分野の派遣会社を当該百貨店グループ傘下に収め、現在に至っている。よって、元来のオフィス系事務派遣のノウハウも持ち合わせており、現在でも一般事務や電話交換が占める割合は 7 割と大きい。

G 社の 2008 年度の登録型派遣社員の実稼働数は、およそ 1 ヶ月当たり 2,300～2,500 人であった。年齢別の内訳を見ると、20～30 歳代が全体の 7 割を占めるが、40 歳代の割合も比較的多く、2 割を占める（第 G-1 図）。男女比は女性が 95%と圧倒的割合を占めている。

派遣契約期間でもっとも多いのは 3 か月である。通勤費は一律で全員に 1 日 500 円が支払われている。

第 G-1 図 年齢階層別稼働者割合



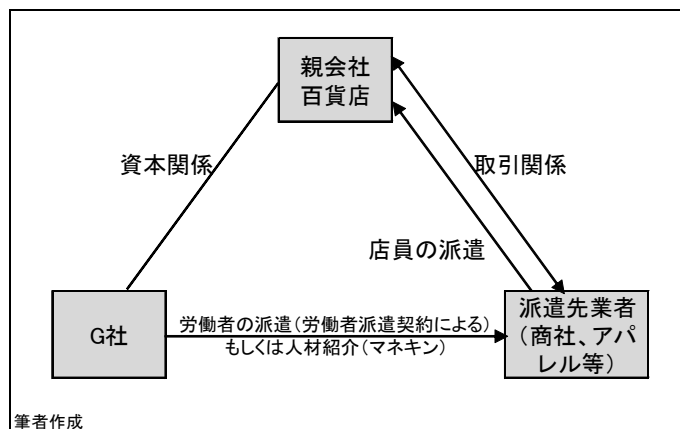
1. 販売業務について

G 社の事業特徴は、百貨店を親会社に持つ強みとして、販売や接客、接遇が必要な業務（例えば、受付やインフォメーション業務）を専門分野として持っている点である。販売業務は、派遣、マネキン（人材紹介）、請負社員の 3 つの雇用形態に分けられ、取引先企業のニーズに合わせて変化する。昔から、マネキンを使っている会社は慣例としてマネキン、外資系は雇用責任を負うのを嫌うため派遣、売り場ごと G 社が販売業務を委託されている場合には請負社員といった具合である。

主な派遣先は、小売業（親会社の百貨店等）、卸売業（商社、アパレル業者等）、サービス業、450 社程度であるが、グループ企業への派遣は全体売上の半分程度である。

百貨店では、アパレル、メーカー、卸売業者等の取引業者から、多くの販売員が派遣店員としてフロアで働いている。この親会社の百貨店においても、販売員の約8割は派遣店員であり、百貨店における人材活用は派遣店員なしには語れない部分が多い。G社はこの取引業者へ販売員を派遣している（第G-2図）。

第 G-2 図 G 社の販売員の派遣、紹介事業における取引関係



2. 派遣業務から請負業務へ

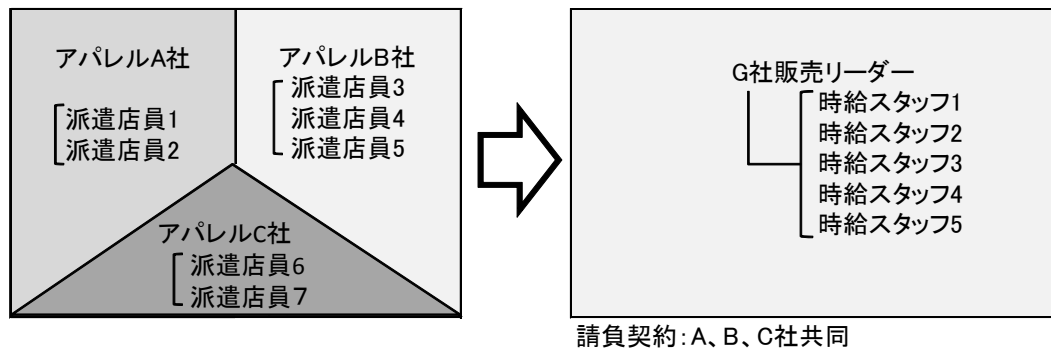
(1) 販売業務の請負化

G社の販売業務の最近の傾向は、業務委託が拡大してきていることである。全国80の売り場で実績を持っている。百貨店には、取引業者が自社ブランドを売っているブースと、さまざまな業者やブランドが混在する「平場」と呼ばれる売り場がある。例えば、ストールやマフラーや帽子など、さまざまなブランドを超えて集められている売り場がそうである。従来、こういった平場は、百貨店の直接雇用の社員が販売員として就くことが多かったが、百貨店側の雇用縮小により平場を取引業者からの派遣店員に任せるようになってきている。その結果、平場にはいろいろなブランドが混在しているにも関わらず、派遣店員は自社の製品を客に勧めてしまう、ということがどうしてもおきてしまい、ひいては客からのクレームにつながりかねない事態になっているという。また、各社派遣店員の土日出勤の要請やシフトの調整などについて百貨店側が指示できないというジレンマがある。こういう状況において百貨店側には、平場において、販売業務をうまくコントロールしたいと考え、業者側は経費（人件費）を削減したいというニーズを持っている。

第G-3図は、平場の販売業務請負の転換事例である。例えば、婦人帽子売り場において、アパレル業者3社がそれぞれ店員を派遣し、総勢で7名が働いていたとする。G社がこの売り場の販売業務を請け負った場合、リーダーを立てて、シフトなどをうまく組み合わせることで、人員数を削減することが可能となる。例えば、第G-3図でいえば、7名が5名（リー

ダー1名除く) になるため、売場あたりの人件費は抑えられることになる。販売のリーダーは、G社に登録している人材の中で「優秀」な者を選抜する。請負契約は、アパレル業者3社と共同で締結し、契約費用は、各社の月売上の案分で行う。百貨店側にすれば、業者のブランドに偏重することなく客ニーズに従った販売が出来、客からのクレーム率が減ることが期待される。

第 G-3 図 百貨店「平場」の販売業務請負への転換事例



平場の販売業務を G 社の業務請負に転換するには、これまでに入っていた業者の派遣店員を G 社のスタッフに置き換えたり、新規に採用・教育訓練をするなど、1 年程度前から準備する必要があるといい、業務に関する専門的知識を持ち、複雑な業態を熟知した上で、ようやく請け負うことが出来る。「ノウハウは、一朝一夕には作れない。百貨店のことをよく知っている人材派遣会社でないと、絶対こんなことは出来ない」と H 氏はいう。

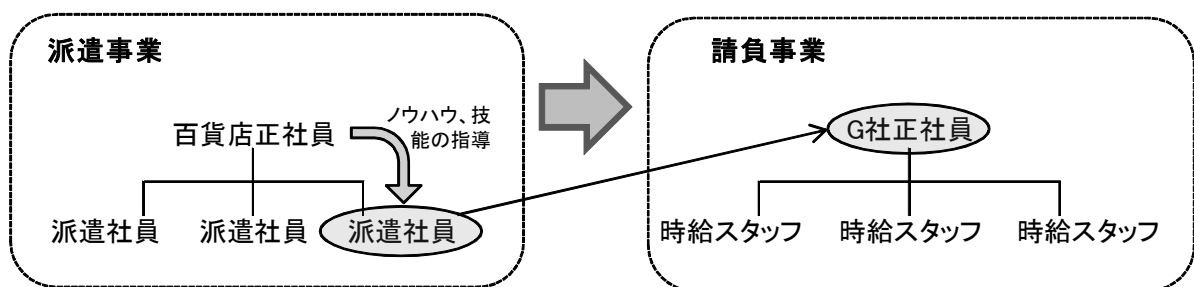
販売業務に就くスタッフには、就業前の 1 ヶ月間は「みっちり」と研修が行われる。商品知識は業者から直接教えてもらう。その他に、百貨店の販売手続きや、販売の基本的なマナーなどの研修が行われる。この間の費用は G 社が負担し、スタッフの給与も稼働中の 8 割が支払われている。

(2) インフォメーション業務の請負化

G 社から百貨店本体への派遣業務は、販売業務ではなく、レジや電話交換、インフォメーション (受付・案内) 等である。ここの部分については、近年、「パイが広がってきた」ことから、派遣ではなく業務請負に移行してきている (第 G-4 図)。請負業務部門では、G 社の正社員や契約社員が管理要員としており、その下に時給スタッフが働いている。これらの業務は G 社が専門性の蓄積を持っていて、百貨店内で比較的請負業務として切り分けやすい部分でもある。G 社では、特にインフォメーション業務に就く派遣社員について、優秀で本人の希望と合えば、リーダー役に登用し、契約社員という雇用形態に変更する。さらに、正社員にもステップアップが可能である。

「最初は派遣を何年かしている中で、うちの派遣スタッフもだんだん成長してくるわけですね。その当時は受付も百貨店の正社員がやっていたから、この正社員から薫陶を受けたうちの派遣スタッフたちが育ってきた。これだったら、管理要員としてやっていってもできるだろうという段階で、百貨店から受託した」
(H氏)

第 G-4 図 百貨店インフォメーション業務の派遣から請負事業への転換



派遣事業から請負業務に転換する理由は、1つには百貨店側が経費を抑えられるというニーズもあるが、G社側のメリットは、専門性やノウハウの蓄積をもって、同様の事業を他の客先へ展開させることが可能になることにある。G社が持つ、百貨店伝統の上質な接客や接客のノウハウは一朝一夕で培えるものではないため、市場ニーズが高く、新しく建設されたショッピングセンター等の受付やインフォメーション業務を委託されることも増えている。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力評価

G社での仕事の紹介やマッチング方法は、いわゆるオフィスワーク系の事務であれば、競合他社のやり方とほぼ変わらない。ネット上に仕事の案件を乗せ、それをみた応募者が登録しに来社し、その際に面接やスキルチェック等を行い、適性を判断して仕事を紹介するという流れである。

一方、G社の主力である販売業務は、募集は主にネット上でかけられ、登録にあたっては、ほとんどの者が派遣と人材紹介（マネキン）両方登録する。どちらの雇用形態になるか、客先ニーズで変化する。本人にとっては、仕事内容が重要であるため特に雇用形態にはこだわらないという。

マッチングに際して考慮するスキルや能力は、販売業務に携わった年数と販売したアイテム（婦人服、バック、食料品、雑貨など）の経歴の他、面接の際の接客レベルをみて、どういった客先に派遣できるかを判断することになる。販売アイテムは、洋服を売っていた人が

食料品や家庭用品を販売するのは難しいが、多少アイテムが違っても、例えば、婦人雑貨を売っていた人が、ハンドバックやベルトや財布などを売るといった範囲であれば、ほとんど問題なく派遣できるという。そういった経歴と共に重視されるのが面接の際の言葉遣いなどの接客のレベルである。これは「お話をした場合にどのレベルかというのは、大体 10 分、15 分話せばわかります」(H 氏) という¹。

販売業務は事務系業務のように、スキルレベルが明確でない部分が多いという。事務系では、比較的ワードやエクセルのレベルや入力の手速、業務経歴などで、ある程度、案件レベルと労働者側のレベルをマッチングさせることが可能であるが、販売業務に関しては、客先からブランドイメージや、販売員像を営業が聞きだして、そのイメージに合う人選をする必要があるという。そのため、販売業務の営業とコーディネーターは兼務になっている。分業にした場合、イメージは伝わらない可能性が高く、ミスマッチになる可能性が高い。

G 社が専門的業務として行っているインフォメーション業務については、主にネット上で新規募集をかける。派遣という雇用形態の場合もあれば、業務請負の時給スタッフという雇用形態の場合もある。応募者側は、仕事の内容で選んで来るため、雇用形態がどちらになったとしても特にこだわらないという。ちなみに雇用形態の違いによる賃金等の労働条件に変わりはない。

2. 「年齢の壁」について

ここでは、G 社の専門分野である、販売と電話交換とインフォメーション業務に関して述べる。まず、販売業務についてだが、オフィスワーク系の事務派遣に比べると年齢層が幅広い。これは、消費者ニーズにつながる部分がある。例えば、中高年齢層をターゲットとした商品を 20 歳代の店員が販売したとしても、また、その逆であったとしても、的確に客の質問やニーズを捉えることは難しい。ターゲット層の年齢と同じ年齢層を販売員として置くことが重要である。そのため、50~60 歳の販売員のニーズも絶えず存在する²。週 3 日、といった、いわゆる「パート的」働き方が出来る職場が多いのも販売職であり³、ワークライフバランスを図りたい主婦層を吸収している。また、40 歳以降になると、売り場のリーダー役としてのニーズも出てくる⁴。ただし、40 歳代で新規に登録して派遣することは難しいという⁵。

¹ その際に、経験の有無は大きな問題にならないという。これは、未経験者への教育システムが整備されているためであるという。「そういう人たちがゼロから一定のレベルまでに育て上げる教育のシステムというのができていましたから、未経験でも全然問題ないです。ただ、もちろん接客が嫌いだとか、人と接するのが嫌いだみたいな、そういう人はちょっと論外ですけども、基本的には全然経験は問いませんね。」(H 氏)

² 「販売は、お客様の層が 20 代のものもあれば、30 代、40 代、50 代向きというのもありますので、(中略) 50 代ぐらいミセス向けのお洋服を 20 代の方が売るよりかは、同じ世代のほうが売ったほうがいいのかというのがありますので、販売という部分では年齢層はすごく幅広いと思いますね。」(I 氏)

³ 「現実的に育児後の 30 代から 40 代の女性というのは、販売とかレジの仕事では多い世代ですよ。週 3 日とかいうので別に構わないわけですから。」(H 氏)

⁴ 「アイテム自身の知識がなくてもいいんですけども、やっぱり販売経験としてはそれなりの(経験があり)、例えばチーフとかサブチーフとか、ある程度リーダーシップのとれるような人たちですとかね。」(H 氏)

電話交換に関しては、的確に通話相手のニーズにあった受け答えが出来るかということが重要であり、年齢は全く不問である。60歳を超えた人たちも実際に働いているという⁶。

インフォメーション業務に関しては、前面で接客する業務については、実際、20歳代が多くを占めることは否めない。インフォメーション業務を経験した者は、徹底的に接客、接遇といったスキルが身につけており、その後、そのスキルを生かし他へ転職する人も多い。例えば、ホテルのコンシェルジュなどがあげられる。

また、G社では現在インフォメーション業務はほとんど委託業務となっており、前面で接客する時給スタッフからリーダー役の契約社員、またその上の研修等を担当する正社員と段階的にステップアップ出来る可能性がある。リーダー役は概ね30歳代、研修等を担当する正社員は30歳代後半から40歳代と、年齢と技能の高まりによってキャリアを伸長出来る構成となっている。研修を担当する正社員になると、G社内部にとどまらず、研修事業として、行政や空港といった顧客に対して、接客・接遇のマナーを講習するようになる。

III. 登録型派遣社員の賃金とキャリアについて

1. キャリアの伸長と賃金

G社が専門とする、販売業務、インフォメーション業務、電話交換業務等については、派遣社員（時給スタッフ）から、G社の契約社員や正社員になる経路がある。これらは派遣以外に業務請負で事業を行っている分野である。契約社員はリーダー職などスタッフをまとめる役割を担う。現在600名ほど存在している。正社員は、現在20～30名、「下の者を教えていくインストラクションのスキルがある、協調性やリーダーシップがある、など能力の高い者」（H氏）が契約社員から登用される。ただ、能力やノウハウは経験年数に比例する部分が多いため、年功的要素が強いという。

G社の派遣業務の中で、特にインフォメーション業務については、技能の伸長に伴い、キャリア形成がしやすい構造となっている。インフォメーション業務は、百貨店やショッピングセンターの受付や案内、館内放送、エレベーターの乗務などの仕事で構成されるが、経験年数や能力によって、就く仕事が変わり、それによって賃金も変化する。おおよその年収で、派遣社員（業務請負の時給スタッフ）はおおよそ250万円、経験年数、能力によって時給が上昇し、契約社員になると月給制になり、ボーナスがついて350万円、正社員は450万円程度まで上昇する。ちなみに、首都圏のインフォメーション業務の時給スタッフをみると、時給1,200円がベース賃金とされ、上は1,700円程度まで幅がある。語学（英語、中国語、韓国語等）が出来ると500円程度の差が出るという。

⁵（40歳以降で新規で入ってくると難しいですか。）「それは正直言って難しいと思いますね。よほどの専門知識がない限りは。」（H氏）

⁶「電話交換は、別に定年して60歳以上の人たちもいますよね、何人も。声は、そんなに60過ぎたって急に衰えちゃうなんてことはないわけで。」（H氏）

「スタッフの中で優秀な人は、(中略) 契約社員という形でランクアップして、契約社員は月給制になります。しかもボーナスもつくよという形で。それまで年収が例えば 250 万だったとしたら、契約社員に登用された時点で 350 万円になる。その人たちがさらに進化していった場合には、今もう正社員という形でやっている人もいますけれども、今度はさらに 450 万になるという形で、ステップアップできるような形に変えている。」(H 氏)

百貨店の場合、(これは業務請負のケースであるが)、最初に就く仕事はエレベーター乗務であり、1 年間は研修を繰り返していき、リーダーや先輩からの指導を受けながら、正確な店舗案内が出来るように経験と知識を積み重ねていく。接客の基本的行動や店舗の案内が、出来るようになるまでには 1 年はかかるという、よって百貨店の受付ブースに座って案内業務に就くことができるようになるのは、2 年目になってからであるという。また、5 年、10 年と勤続していくと、時給スタッフを取りまとめ、研修を行うリーダー役として契約社員、業務全体を管理する正社員とステップアップしていく。G 社で時給スタッフから正社員になっている例として、他百貨店での受付から G 社に 22 歳で転職し、勤続 15 年程度の現在、後進の研修担当としてインフォメーションの拠点を回っている方などがいる。

この業務に関して言えば、長期的視点をもってスタッフを育成しキャリアを積ませることによって、付加価値を上げていく事業戦略に裏打ちされている。百貨店でなく、ショッピングセンターの案内係に派遣される場合であったとしても、「1 年契約」と派遣契約が比較的長いスパンで結ばれる為、「育成計画は立てやすい」という。

「(今後の事業戦略として、) そういう、キャリアステップが図れるですとか、ある程度の規模の中で、異動ができるようなそういう規模感みたいなものがないと、結局発展性ってないじゃないですか。発展性というのは、企業としての発展性もそうだし、スタッフの発展性もないので、そういうのがつくれる市場というところなのかなということだね。ただ、受付の上位クラスのレベルとして、(中略) コンシェルジュみたいなのですとか、この辺はちょっと行っていけないところもないのかなということもあるんですけども。」(H 氏)

しかしながら、一般的な事務派遣に関しては、G 社先導でキャリア形成をするということは難しいという。その理由としては、「派遣で 3 ヶ月では、長期育成計画は立てにくい」といい、そういう意味では、「最低でも 1 年ぐらいのスパンの中で回していけるような、業務委託という形の方が我々としては (キャリア形成が) やりやすい」という。

2. 賃金と評価制度

基本的に派遣社員には評価制度は存在しない。ただ、G 社の業務委託を受けている専門分

野においては、技能評価制度を設け、考課を賃金にも反映している。例えば、百貨店のインフォメーション業務（受付、案内、エレベーター乗務等）に関しては、査定表が用意されており、基本接客マナーや、受け答え等の考課が1年に1回実施され、時給に反映される⁷。電話交換や販売業務に関しても、受託業務で働くスタッフには査定表が作られ、年に1度のベースアップが図られている。平時には査定表の評価は、派遣料金（業務委託料金）交渉の際の根拠にもなる。ただし、現在のような極端な不況期においては、料金上昇は見込めない。逆に料金の引き下げを要求された場合には、基本的には既存のスタッフの時給を切り下げることをしていないので、請負の場合には総人数や総労働時間を減らす、派遣の場合にはマージン率を下げる他ない。そして新規派遣の場合に、賃金を下げて募集をかけるということになる。

IV. 講座・研修制度

1. OA 研修

OA 研修は、汎用ソフトである、ワード（基礎、応用）、エクセル（基礎、応用）、パワーポイント、アクセスなどで、全 27 コースが用意されている。稼働者は無料だが、稼働していない者は、有料になる⁸。OA 研修を行っている場所は、都内 1 ヲ所、平日と土曜日には、なんらかの研修が行われている。平日は 2 時間程度の短時間のコース、土曜日は 1 日集中講座が実施されている。

2. 販売基礎研修

販売業務の基礎研修は登録者すべてが無料で受講できる。G 社が百貨店の資本系企業である強みを生かし、独自の研修内容となっている。特に百貨店で販売業務に就く場合に必要な知識やノウハウを得ることが出来る内容となっている。（第 G-1 表）週に 1～2 回、半日講座で全国の拠点で実施している。

この他に、販売業務の内容に応じて、レジの使い方、進物包装や洋服の丈つめの方法などを研修する。また、G 社から派遣される販売員は、親会社の百貨店で働くことが多いため、親会社の販売手続き等について、事前に研修を受けるしくみとなっている。

⁷ ただし、これは限定した派遣先で実施されていることで、すべてのスタッフに適用されているわけではない。あくまでも派遣先（業務委託先）との協議により導入されている。

⁸ 基礎の 2 時間のコースで、2,000 円程度。応用の場合はこの倍程度になる。

第 G-1 表 G 社の販売基礎研修項目

(1) 販売員の役割と心構え	<input type="checkbox"/> 販売員の心構え <input type="checkbox"/> 接客サービスの重要性 <input type="checkbox"/> 職場の基本ルール <input type="checkbox"/> 販売員の 1 日の流れ
(2) 基本接客マナー1	<input type="checkbox"/> 第一印象の重要性 <input type="checkbox"/> 表情・身だしなみ <input type="checkbox"/> 立ち姿勢・お辞儀・挨拶 <input type="checkbox"/> 接客基本用語・言葉遣い
(3) 基本接客マナー2	<input type="checkbox"/> 電話対応 <input type="checkbox"/> 話し方・聞き方 <input type="checkbox"/> 商品・金銭授受
(4) コンサルティングセールスの基礎	<input type="checkbox"/> コンサルティングセールスとは？ <input type="checkbox"/> コンサルティングセールスのステップ

資料出所) G 社 HP より。2010 年 1 月時点。

3. インフォメーション業務の研修

インフォメーション業務の研修は、実際にその業務についている者のみが受講する。この業務に就く者のほとんどは未経験者であり、G 社の行う OJT と Off-JT によって、技能が形成されていく。

インフォメーション業務に初めて就く場合、マナー研修が 1 日かけて行われる。これは案内係の基本マナーで、正確な挨拶（おじき）の仕方や、動作（立ち姿勢、歩行）、笑顔、発声、話し方、言葉遣い、身だしなみに至るまでを教わる。ただし、これらは 1 日で習得できるものではなく、あくまでも知識としての研修であり、実際には、実務についてから次第に身につけていくという。

実務研修は、先輩について 2 週間程度行われる。エレベーター乗務の場合は、その動かし方から、案内の話し方から手の差し示し方、店内の隅々まで見て歩き、何がどこにあるのかを覚えるという実地訓練である。その他、新人には毎日 1 時間のテストが行われる。筆記試験で、接客用語に関するものから、店舗案内の知識（例えば何が何階のどこにあるか）、日に日にその設問の難易度が上がっていく。これらの設問は来店客がよく聞く質問をリーダー役が作成している。また、インフォメーション業務には、館内放送があり、その研修もある。その他、手話や英会話など、必須ではないが、業務の幅を広げる研修も行われている。

インフォメーション業務については、実務能力や技能段階（いわゆるキャリア・ラダー）とそれに応じた研修がはっきり存在しており、スタッフのキャリア形成を行い、付加価値をつけることが、G 社のビジネス戦略であることを伺わせる。

V. まとめ

G社の事例の特徴は、資本系の親会社の専門性や優位性を受け継ぎ、事業展開を行っている点である。派遣事業だけにとどまらず、むしろ積極的に業務請負という形態を拡大し、ここでのパイを広げようとする独自の経営戦略が見える。しかし、こういった事業が展開出来るのも、親会社である大手百貨店で培ったノウハウや専門性があるためであり、一朝一夕に同様の事業を他社が展開出来る訳ではない、といった強みがある。

G社のインフォメーション事業における派遣事業から請負業への転換は、派遣社員のキャリア形成モデルとして非常に興味深い。同一業務において、派遣と請負業務が互いに乗り入れ、その中から選抜してG社で契約社員としてリーダー格へと昇進させ、さらに正社員へとキャリアアップさせる構造となっている。この業務に入ってくる者のほとんどは、中途採用で、派遣や時給スタッフという非正社員の形態が入口となり、正社員への足掛かりとなっている。接客、接遇のプロとして、徹底的な教育訓練を施し、この分野でのエキスパートとなるよう、さらに磨いて、他社にこういった研修が行えるインストラクターになるまでのキャリアラダーを構築している。数としては、少ないものの、一つの象徴的なキャリア形成モデルであるといえる。

また、販売業務における百貨店での平場の業務請負のケースは、今後、他百貨店へのノウハウ伝播が見込まれている。このケースでは、百貨店側の取引業者偏向になりがちな平場のマネジメントがG社に一括されることで、その問題が解決されると共に、人件費を中心としたコスト削減が見込まれる。ただし、雇用創出の意味でいえば、派遣から請負になることで、人数が減るため、全体的な雇用創出効果は小さくなる。これは、どの事業においても派遣から請負に転換する場合に、みられる現象である。少なくとも、請負業への転換は、一時的かもわからないが、雇用の縮小に繋がる可能性が高い。

派遣法改正の流れとともに、登録型派遣において、自由化業務をどの方向に持っていくかということが、派遣会社にとっても目下の課題であると思う。業務請負にシフトしようとする事業者も増えることが見込まれるが、業務を請負うということは、自社がどれだけその分野において専門性を持っているか、ということにつきるだろう。

調査実施日時：2009年9月30日10:00～13:00

対応者： 事業部長 H氏
企画室長 K氏

聞きとり担当：奥田、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 H 社（事務系(医療事務)中堅・独立系） —専門業務における教育訓練を仕事につなげる—

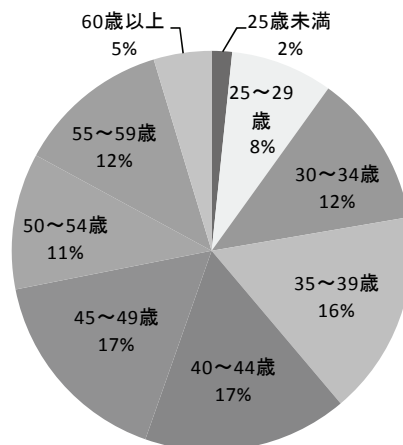
I. H 社の労働者派遣事業の概要

H 社は、医療事務に専門特化した派遣事業を行っている。派遣事業が全体事業売上に占める割合は 1 割強であり、ほとんどは、総合病院などの大きな医療施設における医療事務の業務請負が占める。H 社で業務請負が売上の大半を占める中、派遣のニーズは、比較的小規模の病院やクリニックに対応している。また、急に代替要員が必要になった時など、派遣先の「緊急な事情」による理由も多いという。

医療事務は、コンピュータ（医療事務専用機器）を使用したり、カルテの整理を行ったり、診療報酬の計算と請求を行うことから、派遣法上の業務分類では、5 号の「事務用機器操作」、8 号の「ファイリング」、10 号の「財務処理」のいずれか、もしくはこれらの複数選択になる。派遣契約期間の主流は 3 ヶ月である。通勤費は時給とは別に実費で支払われている¹。

H 社の 2008 年度に稼働した派遣労働者の数は約 350 人、うち女性が 99%を占める²。年齢の分布にも特徴がある。一般的に派遣労働は 20～30 歳代の若年層の割合が高いが、H 社の年齢構成は 20 歳代が極めて少なく、30～50 歳代がほぼ均等に分布している（第 H-1 図）。主婦層が多いのも特徴で、配偶者の扶養範囲内で就業調整をしながら働く者も多いという。

第 H-1 図 年齢階層別稼働者割合



現在、医療事務の分野は、拡大傾向にある。要因は 3 つ考えられる。第 1 に、高齢社会の進行と共に、医療費が増え、それに伴う事務作業も増加していること。第 2 に、特に公設の

¹ ただし、上限がある。

² H 社には全国に 2 万人の従業員がおり、そのほとんどは医療事務請負の職場にいる。派遣で稼働しているのは 1 千人程度である。これらの社員の雇用形態は「期間の定めのない雇用」であるが、働き方はパートタイムやフルタイムなど多様である。

病院等を中心に経営の効率化を迫られ、医療事務の部門を外注化する傾向にあること。第3に、診療報酬の改定や運用が複雑になってきており、より高い専門性が医療事務に求められてきているということがある。このため、小規模のクリニックでも医療事務がわかる者を採用したり、教育訓練を施したりする必要がある、派遣労働を活用する利点はこういう手間を省けることにある。また、2008年より「医師事務作業補助者」の配置が診療報酬請求の対象となったことを受け、医師が行っていた診断書の作成、処方せんの作成、診察や検査の予約、紹介状の作成や返送処理などを、医師の指示のもとで医師に代わって行う事務作業のニーズは高まっている。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

医療事務は、医療機関で診療費の計算や請求、明細書（レセプト）作成等を行う、診療報酬事務³である。医療機関では、これらを、コンピュータ（医療事務専用機器）を使い処理を行っている。しかしながら、入力したり、入力した内容が間違っていないかの確認が必要であり、そのため薬や治療に関する知識といった専門能力が必要になってくる。したがって、医療事務に就くには基本的に、資格と伴に実務経験が求められる。医療事務の派遣先は先に述べたように小規模のクリニックであることが多い。クリニックでの仕事は、受付から診療報酬請求まで一通り行い、患者に説明したり、直接接する機会も多い。そのため、専門的なスキルと共に、ヒューマンスキルを求められる。「人当たりのよさ」や「物腰のやわらかさ」がクリニックの印象にもつながる為、対人能力が極めて重視されるという。このため、ヒューマンスキルが高ければ、未経験者であっても入職可能な案件が2割程度はあるという。これは、「非常に人柄がよい」ことなどを持って営業が交渉し派遣につなげていることが大きい。

「オーダーは経験者という形で来ますけれども、経験者としてもなかなかいらっしゃらないので、未経験ですけど、こういう人柄のいい方がいらっしゃいますよ、という逆提案もわりとあります。未経験だったとしても、医療事務の資格、あるいは医療事務のお勉強をしたとかという方たちですよ。」（K氏）

「（病院、クリニックの）先生のほうのオーダーが経験者だよと言われても、いや、先生、経験というのは、2カ月も3カ月もすれば同じ仕事をやっているんですから、慣れますよ。それよりも人柄のいい方を入れたほうがいいですよという形でお願ひするような形ですね。」（K氏）

このように、派遣の場合、資格の他、職場で重要視されるのは、ヒューマンスキルである。このような性格の適性をH社では、職業適性検査システムによる事前チェックとコーディネーターや営業との面談により、その個人がどのような性格傾向があるかを把握した上で案件

³ 医療保険制度により、医療機関では診療費のうち、患者の負担分を窓口で徴収し、残りの診療費は一定のルールに従い「保険者」に請求する。診療行為には一つ一つ費用が定められており、カルテから診療費を計算・請求することが、診療報酬請求であり、医療事務の根幹である。

とマッチングされる。

III. 登録型派遣社員の賃金とキャリアについて

1. キャリアの伸長と賃金

医療事務は、実務未経験で入ったとしても、半年もすれば、仕事が一通りこなせるようになるという。そして、一通りこなせるようになってから、熟練度が増していくという。

医療事務の仕事のレベルは、概ね3つの段階に分けられる。基本は診療報酬を医療事務専用機器に入力するという作業である。次にレセプト（診療報酬明細書）の点検作業である。一番難易度が高いとされるのは、レセプトの総括作業である。これは、月1回の保険者に請求を送る時の総括作業で、ある程度の経験年数が必要であるという。（最近では電子請求に変更となっている。）

ただし、診療報酬の入力作業であっても習熟は重要とされる。熟練度が上がれば、ただ入力するのではなく、レセプトの疑義や誤りを見つけることが出来るようになる。例えば、病院で医者が薬を処方し、検査内容がレセプトに記入されるが、病名が抜けているとか、病名と薬や治療内容が異なるなど、細かく内容を見分けられるようになる。このように、より正確なレセプトを作成することが、医療事務に求められる能力である。熟練は、「場数を踏む」ことで身につけていく。

医療事務は、外来受付、外来会計、外来レセプト、入院受付、入院会計、入院レセプトといったように、細かく業務が分かれている。特に、大病院での業務請負部門では、部門ごとに分業化し専門化する傾向にあり、患者数も多いため、場数を多く踏むことができる。また、キャリア形成と仕事の広がり考えた場合、これらの業務を横断的に経験することが重要になる。一方、派遣部門では派遣先はクリニックであり、業務全般をまんべんなくこなせる反面、大病院に比べるとレセプトのパターンが限られてくるため、場数（業務数）を踏むのに時間がかかる。また、クリニックでは、診療科目が限られており、病名や薬、治療方法などのパターンも狭い。派遣でキャリア形成を考えた場合、内科、眼科…というようになるだけ多くの診療科目を経験した方が、熟練度は増し、キャリアにつながるという。

2. 賃金と評価制度

H社での医療事務派遣では、ベースになる賃金が決まっており、ベースは市場賃金を参考に機を見て改訂される。現在のベースは、実務未経験で時給約1,100円程度である。その後、1年後の派遣料金の見直し時に実務経験がカウントされて賃金が上昇するということもある。仮に派遣契約が切れて別の派遣先に移ったとしても、前回の賃金レートは引き続き考慮され、ほとんどの場合はそれを下回ることはない。ただし、新しく入った派遣社員については市場賃金レートを適用するため、同一の職場で同一の仕事をしていても賃金が異なる者が出てく

るということになる⁴。現在 H 社での最も高い時給は平均 1,600 円程度である。

H 社の派遣社員には賃金にリンクする評価制度は、特にない。賃金（派遣料金）の上昇については、1 年に 1 度は値上げ交渉⁵を行っている。同一派遣先で継続している方が上昇を望め、同一派遣先での勤続年数に賃金はリンクしてくるという。H 社にとっても、勤務が長くなれば、それに従って仕事の幅が広がり、スキルも向上するので、派遣料金（賃金）上昇の交渉がしやすくなる⁶。

「そうですね、（同一派遣先の方が賃金上がりやすいです。）我々とクライアントのドクターとのいわゆる信頼関係もできてきますので、上げて下さいよというようなことも言えるようになりますし。」（K 氏）

「派遣先を変えながら、というのはないですね。キャリアを積み、というのは、やっぱり同じ場所（派遣先）でという形のものがありますね。」（K 氏）

一方、業務請負部門の社員には、評価制度が導入されており、それによって賃金が上昇するしくみとなっている。業務請負部門には、一般社員の上に管理社員が何層にも配置されている。これらの指揮管理系統は、一般社員の中から評価の高いものが登用される昇進構造が出来上がっている。

「我々の中では、いわゆる役職をつけていますので、例えば受付チーム、会計チーム、外来チーム、入院チームとあったとすると、そこに管理職が 1 人ずついて、それをまたその上で統括するような者がいて、（その上に）病院が幾つも集まったブロックがあって、そこでまた統括するような形にさせ、完全なピラミッドになっています。」（K 氏）

業務請負部門の一般社員は、フルタイムとパートタイムに分かれるが、ライフサイクルの変化に応じて互いに乗り入れが可能な制度となっている。フルタイムは専門能力を高め、マネージメント職をめざす人が多く、月給制で年 2 回の一時金を支給される。パートタイムに

⁴ リーマンショック以降の不況下においても医療業界では、派遣料金が下がるということはあまりなかったという。不況下では離職数が少ないため、新規オーダーも減っていることも影響していると考えられる。もし、賃金が下がったときには、H 社がその分を負担するという。「やっぱり派遣という形の働き方ですので、景気に左右されて、派遣料金を下げろということも結構あるんですね。そのときにスタッフの料金を下げるかということ、実は下げないんです。それは会社のほうでちょっとかぶるんですけども、しかし、新しく始まったクライアントで、前と同等程度のお仕事なんだけれども、派遣料金を下げられたときは、派遣スタッフとして働く方たちについては申しわけないけれども、若干下げたようなものにはします。」

⁵（派遣料金の交渉のルールは）「私が言います、1 年経ったので値上げ交渉をするようにと…。年単位ですね。ただ、それで必ず上げてくれるかということは、相手もあることなので、ないんですけど、その派遣スタッフがいいお仕事というか、コミュニケーションをとっているところだと大体は上げてくれますね。」

⁶「そうですね、（同一派遣先の方が賃金上がりやすいです。）我々とクライアントのドクターとのいわゆる信頼関係もできてきますので、上げて下さいよというようなことも言えるようになりますし。」（K 氏）（賃金上がる要因としては）「まず、経験したから。業務が幅広くなったから。それから、一番下の仕事ぶりを高く評価された、スキルが高まったから。」（K 氏）

は家事や育児等に重点を置く人が多い。週 30 時間未満で時給制である。派遣社員の賃金は基本的に業務請負部門で働く一般社員の時給額と変わらないが、昇進などを伴うキャリアアップを目指す場合には、派遣よりも請負社員の方が優位である。

3. 派遣可能な年齢上限に関して

H 社の派遣社員の年齢構成は、第 H-1 図でみたように、30 歳代後半以降で 8 割を占めている。医療事務の分野では習熟度、正確さを求められるといい、若年が好まれるという市場ではない⁷。特にレセプトの集計・総括については、経験の蓄積が必要である。また、日々のレセプトの入力業務であっても、熟練している者であれば、請求に回るまでに疑義を見つけることが出来る。

現在、H 社の派遣業務において 60 歳以上で就業している者は 20 名程度おり、最年長は 63 歳である⁸。高齢になるほど同一派遣先での勤続も長く、10 年以上というケースも多い。医療事務従事者は主婦層が多く、業務請負部門でも同様であるが、週 3 日就業といった就業調整を行って働いている者も多い⁹。また、夫の転勤などで転居を伴ったとしても資格を生かして転職出来る職種であることも主婦層を惹きつける理由である。

4. 派遣先、元での正社員転換（直接雇用）について

派遣先のクリニックにとっては、派遣料金を払うよりも直接雇用してしまった方が、経費が低く抑えられるというメリットがある。特に小規模のクリニックにしてみれば、費用削減のインセンティブは大きい。H 社では、派遣契約終了後に派遣先で直接雇用されている例は、年に数例は把握しているというが、正確な数値はわからないという。また、これらの直接雇用は、契約社員であることが多いという。

H 社では、派遣社員と請負社員は分けられており、互いに乗り入れることはない。派遣社員が請負社員になる場合には、改めて請負部門の求人に応募するということになる。ただし、請負社員と派遣社員の属性等はほぼ同じで、労働者側からすれば、ネット上の求人サイトを見て、就いたらそれがたまたま派遣であった、請負であったという程度にすぎない。とはいえ、業務請負部門の場合は、先に述べたように、能力評価によって昇給昇進を伴って、管理職にまでキャリアを積むことが可能であり、キャリアの伸長面からみれば、業務請負の社員で働いた方がアドバンテージはある。

⁷ 「医療事務の習熟度からいうと、そういった方たちを逆に欲しいというクライアントもいらっしゃるんで、一概に 35 歳というのはいないですね。」(K 氏)

⁸ (医療事務の場合)「定年はないんです。60 歳を超えても、本人が嫌だという限りは働いていただくと。一番上の人で 63 歳ぐらいの方がいらっしゃるんですね。」(K 氏)

⁹ 「30 代から 40 代はやっぱりパートというか、フルタイムじゃない方たちのほうが割合が多いですね。29 歳ぐらいまでの方たちはやっぱりフルタイム。その後はほんとういろいろですね。」(K 氏)「この方たちは、いわゆる生計を立てるという意味合いのものではなくて、(中略)ご主人の扶養の範囲で働くような形の方たちですよ。」(K 氏)

IV. 講座、研修制度

1. 医療事務講座

医療事務で働くには、資格があったほうが望ましい。無資格で登録に来た場合、まず、医療事務とはどのような仕事をするのか、といったインストラクションの講座（無料）の受講を勧め、その上で、H社の教育事業部門が主催する医療事務講座の受講を申し込むことになる。受講終了後または資格を取得した後に、初めて派遣もしくは請負業務での仕事を紹介することが可能になる¹⁰。

第 H-1 表は、H社における医療事務の基礎コースの講義内容である。

第 H-1 表 『医療事務』医科基礎コースの講義内容

	講義内容
1 回目	開講式、病院概要、医療保障制度、請求事務の基本、レセプトの基礎
2 回目	点数計算の原則・診察料・指導管理・在宅医療
3 回目	投薬
4 回目	注射
5 回目	処置・リハビリテーション
6 回目	検査・病理診断
7 回目	手術・麻酔
8 回目	画像診断・精神科専門療法・放射線治療
9 回目	入院
10 回目	点検・公費負担医療・その他制度・医事担当者の心構え
11 回目	総復習・キャリアガイダンス・接遇・修了式

資料出所) H社ヒアリング入手資料より。

医療事務講座は、基礎コース（通学）で全 55 時間、カリキュラムは 11 回（1 日 5 時間）、最短で約 1 か月である。週 3、2、1 日、半日コースなどがあり、長くても 3 か月程度で終了する。費用は 9 万円程度¹¹だが、厚生労働省の教育訓練給付金制度と、母子家庭自立支援教育訓練給付制度の対象講座となっており、対象者には修了後受講料の 20%が支給される。H社が薦めている医療事務関連の資格は 2 つあり、1 つは、「医療事務管理士」¹²、「診療報酬請求事務能力認定試験」¹³の合格、である。前者は比較的合格しやすく、まず前者を取得してから、実務経験を積んで後者というのが通常の流れである。H社で就業して「診療報酬請求事務能力認定試験」の合格者には、試験料を還付する仕組みになっている。

¹⁰ 講座修了者の中で、H社に雇用されるのは 3 割程度であるが、教育講座の医療事務講座を修了した就業希望者の中で、医療機関への就職率は約 90%。「(うちで修了された方たちについては) 大体 3 割ぐらい (を雇用しているん) ですね」(K 氏)

¹¹ 通信教育のコースはこの半額程度の費用である。

¹² 技能認定振興協会が実施・認定する。年 6 回、学科及び実技試験。受験料 6,000 円。

¹³ 財団法人医療保険事務協会が実施する全国一斉試験。年 2 回、学科及び実技試験。受験料 7,500 円。

2. 就業者のスキルアップ研修

H社では、教育事業部門で学んだ労働者を医療現場での就業につなげ、また医療現場で働いている者のスキルアップや、最新の医療事務の情報を就業者にフィードバックする仕組みが確立している。これは、H社の経営戦略上、強化している部分でもある。

医療事務に従事している社員には、「医療事務レベルアップ講座」が用意されており、より特化した業務分野（点数表、受付）などをマスターし、より高度な専門知識を習得する講座が用意されている。また、「DPC¹⁴講座」、「ホスピタルコンシェルジュ養成講座」¹⁵「調剤薬局事務」などは、将来にわたって医療事務業界においてニーズが高い（高まる）業務の講座であり、H社では、これらの講座を積極的に開き、社員に付加価値をつけさせ増員をはかっていると考えている。そのため1年に3カ月、4～5万円の講座が1万円で受講出来るキャンペーンを社員向けに行っている。

「ホスピタルコンシェルジュ」については特に力を入れており、受講後にホスピタルコンシェルジュ1、2、3級の資格を取得した場合には資格手当が就く¹⁶。ホスピタルコンシェルジュの資格取得は、クライアントである病院側が、患者からの評価対象になり、患者対応力で患者の満足度が高まるなど、病院側のメリットにつながるため、これらの資格取得は業務請負料金上昇の提案にもつながっている¹⁷。このような理由から、H社では戦略的に社員に付加価値をつけるように促している。

この他、2年に1度診療報酬制度の改定があるので、それに合わせて無料講習を行っている。医療事務の仕事に直接大きな影響があるので、社員は自社の講習でなくても、病院や医師会が主催する講習などで情報を獲得する必要がある。また保険制度の改定についても、社内報で告知され、それに対する講座の開催を都度行っている。

3. キャリアに関する相談への対応

H社では特にキャリア相談の窓口やキャリア・カウンセリングを制度的に設けてはいない。しかし、派遣社員のフォローは営業の機会毎に話し合いをし、職務上の悩み相談に応じている。それによって次の派遣につなげている。しかし、派遣社員のキャリア形成が、請負社員の制度に比べて展開しにくい状況にあることから¹⁸、派遣社員でも実務経験を積みキャ

¹⁴ DPC (Diagnosis Procedure Combination ; 診断群分類) に基づき、包括的な医療費の定額支払い制度に使われる評価方法。2004年より導入され、各医療施設に広がりを見せ、今後主流になるといわれる。

¹⁵ 患者対応に必要な接遇技術と保険医療制度、医療費など実務の専門知識を身につける専門講座。医療制度等が複雑になる中、患者からの医療費などに関する質問に答えられる者のニーズが高まっている。

¹⁶ 1級で月8千円支給される(業務請負部門で適用)。

¹⁷ これらの資格取得と派遣料金のリンクは業務請負部門で主にみられる。派遣業務部門では見られない。

¹⁸ (どう対応するか)「現実にある事例なんですけどね、でも、それをどうしたらというのはなかなか難しいところです。本来であれば、我々のほうで、研修という形でその人たちを集めて、(中略)医療事務に関連して、こういうやり方をしているところもありますよと、(中略)教えてあげられればいいんですけども、それがすべての方たちに合う研修かどうかというのはまた違ってくるんですよね。」(K氏)

リア形成出来るような（例えば、H社の社員登用制度などの）しくみを考えているという。

「具体的に言うと、例えば、今のお仕事がどうもつまらないんだという話は、結構、営業は聞くわけですね。担当者になると、そういった形の話を聞いてあげて、いわゆるガス抜きみたいなことをするんですけど、そういった不満自体を聞いてあげるという。キャリアアップとは、仕事の紹介とはまた違うとは思いますが、今のお仕事をやっているとなん年後かにはその仕事を全部覚えて、次のお仕事のときにもうちょっと仕事の難易度が高いところに行けるよという話をすることはあります。たとえそれがそういうふうな結果としてならなかったとしても、そういうお話をすることはあります。どこかに研修へ行けとか、そういったような話はあまりないんですけど…。」(K氏)

(キャリアに関する不満や相談は)「自分のキャリアを今後考えた時にこのままでいいのか、ここの仕事ではそこが培えないとか、そういう相談は現実的にあります。」(K氏)

V. まとめ

H社における派遣事業の割合は少ない。ほとんどは、総合病院などの大きな医療施設における請負事業である。派遣部門と請負部門は分かれており、労働者の互いの乗り入れはない。請負事業においては、社員のキャリア形成が行いやすいように制度等が構築されているが、派遣事業においては、今一つ発展性がみられない。これは派遣先がクリニック等で、限られた市場であることから、職場におけるキャリア形成の発展性が乏しいことが挙げられる。

請負事業では、病院の医療事務を包括的に受託し、一般のスタッフから管理スタッフまで、さまざまなレベルの社員が働いている。未経験で入ったとしても、職場の先輩が教えてくれる体制が整っているし、職場にキャリアモデルが存在するため、自身の将来図が描きやすいことも利点である。

一方で、派遣事業では、クリニック等に少人数、あるいは単独で派遣される。キャリア経験できる機会も少なく、キャリア形成を望むには多少不利かもしれない。ただし、クリニックの場合は、ケースが少ないため、逆に仕事に余裕があり、残業が少なかったり、と、自身の生活時間との折り合いがつけやすい、あるいは、案件の場所が多岐に渡るため、自身の住んでいる場所と近い所が選べる可能性もある。このように、どちらかといえば、ワーク・ライフ・バランスで働きたい人に向いている。

医療事務の業務の特性は、年齢に関係なく働くことが出来る専門職である、ということである。40～50歳であったとしても、全く関係なく、むしろ勤続が熟練度とリンクする。ただし賃金は、他の派遣業務に比べて低いといわざるを得ない。一般事務であっても、市場では1,400～1,500円程度であるのに対し、医療事務は専門性があり、資格も必要であるにも関わらず、1,300円程度と低い。なぜこのように低くなるかということについては、はっきりとはわからない。医療・福祉関係職は、医者などの一定の高給職を除いて、おしなべて低いの

と、同じロジックなのか、あるいは、女性寡占の職種であるために、女性の市場賃金、あるいは社会慣行にならって安くなるのか。いずれにしても、医療事務で働く女性の多くは、「家計補助的」に「就業調整」をしながら働くことが、1つのパターンであるようである。ただし、これは業務請負部門でのことであるが、キャリア志向の女性で能力が認められた者は、上に抜擢され、経営の中核に入っていくという道も用意されている。

少なくとも、医療事務は、近年定着し始めた新しい職種である。「医師事務作業補助者」の配置が診療報酬請求の対象と認定されたこともあり、今後、高齢社会において、さらに拡大していくことが予想される。現在、この医療事務は、26業務の中で「事務用機器操作」、「ファイリング」、「財務処理」の掛け合わせとして認識されているが、介護職と共に、独立して専門業務に加えられてしかるべき内容である。

調査実施日時：2009年12月9日13：30～16：30

対応者： 派遣事業部 次長 K氏
主事 S氏

聞きとり担当：奥田、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 I 社（事務系(介護・自由化業務)中堅・独立系) —自由化業務中心の派遣会社—

I. I 社の労働者派遣事業の概要

I 社での労働者派遣事業は、官公庁への派遣を含め事務職の派遣が全体の 7 割、医療・介護分野への派遣が 3 割を占める。事務職派遣を主とする人材サービス会社として創設したが、介護職や看護師、薬剤師といった医療・介護分野の自由化業務を伸ばしていることが特徴である。

自由化業務が派遣禁止になるという派遣法改正の事前情報は、I 社にとっても課題であった。禁止業務に関しては、請負化を進めているが、派遣社員配置の数などで請負化することが難しい場合もある。請負化へシフト可能な派遣先は、リーダー等の現場責任者を配置し、指揮命令系統を確立する必要がある。請負化の他には、人材紹介や営業アウトソーシングを強化する方針である。

I 社の派遣労働者の規模は 1,500 名、うち女性は 8 割程度である。2 割の男性は技術職や営業職にて就業している。年齢層は 30～35 歳がもっとも多く、20～30 歳代で 9 割近くを占めている。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

I 社の基本的なマッチングの方法は、他の派遣会社とほとんど変わらない¹。I 社の派遣社員の多くは、ネット上で募集している仕事を見て、エントリー、登録に至っている。仕事が、応募者とマッチすれば派遣することになる。

I 社は、派遣社員の登録データの情報量を 3 段階に分けるという独自のシステムを設けている。これは情報量が多いほどより精度の高いマッチングが出来るという考えに基づいている。そのため、積極的に情報を収集する動きを意識させている。収集する情報は希望や志向なども含め多岐にわたる。

I 社から介護職で派遣される職種は、現場で実際に高齢者の介護や介助にあたるホームヘルパーなどが多く、ケアプランを立てたりするケアワーカー、ケアマネジャーなど介護福祉士の資格を持つ上位レベルの職務への派遣ニーズは少なく、未経験者可の案件も少ない。これは、介護現場は慢性的な人手不足であり、即戦力を必要としていること、未経験者であれば、施設が直接雇用ですぐ採用できるという状況にあることが、あえて未経験者の派遣を派遣会社に依頼しない理由であるという。

¹ なお、I 社では営業とコーディネーターは分業体制をとっている。

III. 登録型派遣社員の賃金とキャリアについて

1. キャリアと賃金上昇

I社では、賃金と派遣料金は、ある程度連動する。しかし、完全に利率をかけて連動させるわけではなく、経験値や能力、スキルなどを考慮して賃金を決定する。複数の派遣社員が、同一派遣先で働き、派遣料金が同じであったとしても、派遣社員の能力やスキルによって賃金が異なることはあり得る。そこをどうコントロールするかが、派遣会社にとって「一番知恵を使うべき部分」でもあるという。

賃金の上昇やキャリア形成は、派遣先を変えながら上げていくという方法よりも、同一の派遣先に長く派遣されている方が行いやすいという。その際には、明白な仕事や技能の高度化が見られるときには、交渉がしやすい。

「(派遣先で賃金が上がるケースの場合) 例えば1年間、1時間1,500円のペイで稼働しました。その間、その人自身がスキルの向上と拡大を身につけます。派遣会社で技能測定してみたら、登録したときはエクセルの初級だけだったけど、1年たって、もうマクロも組めるようになった、エクセル以外にパワーポイントも打てるようになりましたとかいうのは、スキルの向上と拡大でしょう。それが明らかに技能測定で実証されれば、その結果をもって営業が顧客に交渉できます。もちろん仕事の深掘りをさせてもらって、あるいは範囲を広げてもらって、業務料金を上げてもらうと同時に、ペイにもそれを反映する。それはわりと日常的に行われるビルアップの手法ですよ」(H氏)。

派遣先を変えながら時給をアップさせることは、この不況下においては簡単ではないという。派遣料金(企業への請求金額)が下がっていく中で派遣社員へ支払う金額だけを上昇させることは派遣会社の利益を圧迫することに直結するからであろう。

「それは、同じ派遣先でキャリアを積む(賃金が増える)方が多いでしょうね。」(K氏)

「(賃金交渉は) 以前と比較してどんどん難しくなっています。営業事務なら営業事務の一般的な市場価格があり、当然この市場金額で企業様は依頼をしたいと考えます。各派遣からの実績が長く優秀なスタッフさんだとしても、派遣会社の利益がでない様な請求金額を上回る時間給設定は無論できません。そういう意味では派遣先を変えつつ時給もアップさせるという図式はこの市況下、難しいといわざるを得ません。」(K氏)

派遣会社各社は、2004、5年くらいまでは、春と秋に派遣契約の見直しの交渉を行うことが多かった。その中で、派遣料金の値上げを要求していた²。

² 例えば、日本経済新聞(朝刊)の2004年2月16日の記事には、次のように書かれている。「リクルートスタッフィングやフジスタッフなど大手人材派遣会社各社は、今春の一般事務職派遣の契約交渉で1~5%の値上げを顧客に提示する。」また「人材派遣は四半期ごとの契約改定が慣習だが、大幅な見直しは春に集中する。」とある。この記事からも、派遣料金(賃金)の上昇に係る定期交渉が存在していることがわかる。

(派遣料金の交渉に関して)「派遣会社の多くは大体4月1日か10月1日に、例えば『最大限のコストセービングの努力をいたしました、厳しい環境の中、内部コストの上昇により、やむなく業務料金を上げざるを得ない状況になりました』、というような理由で顧客企業に料金改定交渉をしておりました。2004、5年ぐらいまでは行っておりましたね。(中略)昨今は、大手の派遣会社も一斉に料金交渉というのはやめて、クライアントごとの個別交渉ということに切りかわってきているようです。」(H氏)

介護職の賃金については、未経験者では1,200円程度、経験者で1,300～1,500円程度であり、一般事務職に比べても低い。一般的に直接雇用であったとしても、介護職の賃金が低いことは知られているが、そういった業界の相場感は、派遣料金の低さにも表れている。

2. 派遣可能な年齢上限に関して

10年ほど前には、「35歳定年説」が言われていたが、年齢は上がってきているという³。一般事務や高度なスキルを必要としない職種は、これから育てていくような年齢の若い方を派遣するケースが多いかもしれないが、専門職や高いコミュニケーション力を必要とする職種ではスキルや経験が重視される。

介護職に関しては、事務系派遣と比べて、年齢に関係なく派遣出来る業務であるが、実際にI社から派遣している年齢層は20～30歳代である。介護現場は高齢者の入浴介助など、施設側も体力のある人を求めるという側面もあり、同じ経験値を持っているのであれば、若い人が好まれる傾向にあるという。

IV. 講座、研修制度

1. 研修内容と目的

I社でのOA研修などの教育訓練制度は、福利厚生の一環として位置づけられている。OA研修やビジネスマナー研修など、対面講義式で行われている。すべて受講料無料となっている。また、フォローの一環としてクライアントや就業スタッフ、営業部門の要望に合わせてカスタマイズした研修もしている。英会話学校や資格取得の専門学校等の教育機関と提携し、入会金の免除や受講料の割引などを行っている。

OA研修は、ワード(4講座)、エクセル(4講座)、アクセス(2講座)、パワーポイント(1講座)について実施している。初級のクラスはすべて2時間で完了するが、アクセスやパワーポイントは1日(5時間)かけての研修となる。これらの研修は、平日の日中行われるため、稼働者よりもこれから就労する登録者が中心となっている。I社の研修は、稼働者だけでなく、登録者にも広く門戸が開かれている関係で、いつも予約率は100%を超え、キ

³ 「もう35(歳の壁)はないですね、元々一部のメディアが言い出した事です。」(H氏)

キャンセル待ちの状況にあるという。介護職に関しては、特に I 社で独自に行っている研修はないが、ホームヘルパー2級の資格取得講座の受講料を特別料金で受講できる。このような受講データは登録データベースに反映される。

「(受講データは) 反映されます。(中略) Excel の基礎を受講している人というように検索することも可能です。OA 研修受講後のスキルテストは必須にはしておりません。もちろん、受講後の再スキルチェックを希望する場合はおこなっていただきます。」(K 氏)

H 氏は、教育訓練の主な取り組み理由は、「自社へのロイヤリティ」効果であるといい、だからこそ福利厚生目的につながるという。福利厚生として満足してもらえれば、I 社へ定着して、稼働につながる。「長い目を見て、いつか就労していただく機会を差し上げることが出来れば」と考えている。

2. キャリアに関する相談への対応

登録時に時間をかけ本人の志向・希望を聞くなど、要望に応じてコーディネーターや担当の営業が個別に対応する。

V. 派遣先、元での正社員転換（直接雇用）について

I 社では、年間 50 名程度が、派遣先の直接雇用に転換している。いわゆる一般的な事務職で、年齢では 30 歳前後、年収では 250～350 万円程度の層で見られるという。

(派遣先での直接雇用化は)「テンプトゥパームですね。(中略) 昨年で、50 名程度です。」(H 氏)

(直接雇用の傾向は)「年収でいえば、250 から 350 万円ぐらいのところですね。(中略) 年齢は登録型派遣の年齢層と同じで、30 歳前後ですね。」(H 氏)

また I 社では、30 名程度営業業務において常用雇用で派遣しているが、新規での採用であり、登録型派遣から常用雇用派遣（正社員や契約社員）に転換した例はない。

VI. まとめ

I 社は、事務系と医療・介護職の自由化業務が 6 割を占める登録型派遣会社である。派遣法がネガティブリスト方式に転換した後に、医療・介護などの派遣事業にとって新しい分野を積極的に開拓し派遣業務を拡大させてきた。派遣業界には、ネガティブリスト方式になって以降、特に中小の派遣会社が新しい分野に多数参入してきており、派遣会社によっては、規模のハンデを抱えながら模索しつつ進んでいる。

今後、登録型派遣において、再びポジティブリスト方式になることで、どのように事業を転換させていくかが、見守られる。

調査実施日時：2009年12月24日10:00～12:30

対応者： 副社長 H氏

マーケティング部 キャリアアドバイザー K氏

聞きとり担当：奥田、米澤、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 J 社（事務系（クリエイティブ系）・独立系大手派遣グループの傘下企業） —実務経験重視のマッチングと OJT によるキャリア形成—

I. 人材派遣 J 社の労働者派遣事業の実績

J 社は、人材派遣業界の大手独立系派遣会社（純粋持株会社）の傘下企業で、同グループ内でクリエイティブ職種に特化している人材派遣会社である（以下では、グループ内の中核企業を Z 社と表記）。J 社の設立は、2002 年。設立の経緯としては、Z 社では、J 社設立の 1 年ほど前から、クリエイティブ系の職域での案件が増加するなかで、専門性を問う顧客ニーズと就業機会の拡大に対応するため、Z 社内で事業部を立ち上げたのがきっかけである。Z 社は、事業部として強化したものの、更なるサービス向上のため、クリエイティブ系に特化する形で独立させた。

J 社の主な派遣先企業の業種は、出版・マスコミ（広告代理業、出版社、編集プロダクション、映像、メディア、ゲーム）、情報通信業（IT 系企業）、卸売・小売業¹である。クリエイティブ系ということで、出版・マスコミ、情報通信業、卸・小売業などが主な取引先となっている。主な派遣職種は「広告デザイン」「書籍等の政策・編集」「放送機器等操作」など、クリエイティブ系となっている。

登録者は 30～35 歳、ついで 35～40 歳未満、25～29 歳となっている。クリエイティブ系であることから、「スキルがその会社に合うか」でマッチングが成立している。男女比は男性が 1 割、女性が 9 割である。

一般的な登録型派遣同様、通勤費、賞与、退職金の別途支払いはない。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

J 社の仕事の紹介は、営業が受注した求人について、派遣先と派遣社員をマッチングする「コーディネーター」（内勤）がその役割を担っている。マッチング方法は、派遣社員の登録データ²に検索をかけて、派遣先企業に合う人材を選別する方法³であり、その手法において他の事務系派遣会社との間に大きな差はない⁴。むしろ特色は、検索で絞り込んだ後にある。

J 社には、稼働歴やクリエイティブ系の実績のある個々の派遣社員の作品がファイリング

¹ 卸売・小売業が一定のシェアを占めるのは、これらの業界が自社独自に販促ツール（販売関係のデザイン、制作、企画等）を作る傾向にあるからである。他業界や大規模企業であれば、販促ツールの作成は、広告代理店に外注することもありえるが、小規模な企業などは、市場の動向に合わせて内製化している場合も多いため、これらの業界にニーズがあるのだという。

² 登録データより、職務経歴やスキルなどがキーワードで検索できる。

³ 派遣会社のマッチング方法には、通常、例えば求人サイトなどの媒体広告を通じて、当該サイトをみた派遣労働者が直接応募して登録し仕事の紹介を受ける場合（媒体応募型）と、既に登録している派遣労働者のなかから、企業の求人に応じて仕事を紹介する場合の二通りあるが、J 社では後述するように経験者重視であることから、仕事の紹介は圧倒的に既登録者の中からもなされるケースが多い。

⁴ J 社はグループ企業であるため、HP 上の登録画面は、グループ本体のものと共通である。登録者がクリエイティブ系であれば、J 社に登録することとなる。

されている。コーディネーターは、キーワードで登録データを検索し、絞り込まれた人材のなかから、顧客ニーズとこれらの作品群などを踏まえ、最適と思われる人材を選定することとなる（コーディネーターは事前に担当する派遣スタッフが決まっているわけではない。検索で絞られた段階で、派遣スタッフの作品を確認することとなる）。

派遣スタッフの経験や就業実績は、デザイン作品から担当した雑誌や書籍、校正した文字数や所要日数など、幅広く把握している。登録データからの検索に加え、これら作品群の情報からレベルや難易度が把握され、マッチングの際に活用している。

2. 登録型派遣社員の能力評価

(1) 登録時の能力把握の方法

J社はクリエイティブ系の特徴から、特にマッチングにおいては派遣社員の実績やスキルを重視する。この点は、新規の登録者も同様である。J社のホームページ上では、「高卒以上の実務経験1年以上、ブランク2年未満」という登録基準が開示されているように、実務経験の有無を重視している。基準を満たしていない者については、「仕事紹介の機会が少ないため、基本的にはお断りをさせていただいている」（W氏）という⁵。

同社が実務経験にこだわるのは、クリエイティブ系の業界（とくにマスコミ業界）に魅力を感じている登録者のなかには、「できなくても手を挙げる」人が多い業界だからである。そのため、登録者が「want（やりたいこと）」と「must（できること）」を混同していないか、登録時に確認する必要がある⁶。

また、登録時には、実務経験は問うが、作品の良し悪しの判断はしていない。顧客ニーズは多様であり、幅広いテイストのマッチが可能となるからだ。「我々（J社）の目線で良し悪しは判断しません。顧客の目線や求めるものは多種多様で、A社に合ってもB社には合わない場合もあります。まずは、経験や実績を見て、そのスキルを業務にいかせるかどうかだけ判断します。登録時には、我々と一緒に話し合いながらキャリア形成や希望に合う会社や仕事を見つけましょうというスタンスです」（W氏）だという。

J社の登録では、新規登録に対して1時間半から2時間ほど所要時間をかけるが、その大半が、職務経歴における実務と希望条件の確認にあてられる。持ち込まれた作品だけでなく、

⁵ 募集している職域の実務未経験者が登録に来た場合、グループ企業内で働ける余地のある者については、グループ企業の派遣会社等を紹介することもある。なお、クリエイティブ系職種を希望する実務経験の未経験者は（専門学校等の新卒者など）、原則として受け入れていない。ただし、広報系や編集系の派遣先での就業経験など、一部でもクリエイティブ系の部署での業務に携わった経験も実務経験にみなすことがある。

⁶ J社がマッチングの精度にこだわるのは、そもそもマスコミ業界のマッチング難しいことによる。先述のように、マスコミ業界は希望者が多いため、企業が媒体広告等で直接募集をかけても、「やりたい人はきても、できる人はこない」というミスマッチが生じる。ここにJ社のビジネスチャンスがある。直接応募ではなく、派遣という形でJ社が介在しスキルチェックを行うことで、顧客企業に適した人材を提供できることとなる。つまり、J社のスキルを見極める判断基準を持った的確な人選が、意中の人材を得たい顧客企業のニーズに合致しているわけである。J社は、顧客企業の要望に応じ、派遣・職業紹介・紹介予定派遣などを実施しているが、希望者のスキルを見極める「目利き」がJ社の強みとなっている。

この作品を作る上で登録者がどう携わってきたかも把握する。なぜなら、「実際その人がどう
いう仕事を主体的にやってきたかが的確にわからないと、適切な紹介が難しい」からだとい
う（W氏）。すなわち、登録者が仕事に対して、どういう立ち位置で、どういふかかわり方
をして、成果を出したのか（あるいは成果が出なかったかを）を確認することで、その人本
人がどう成長してきたかを理解するのである。これらの作業によって、例えば、顧客企業と
マッチングするとき、「顧客の求めるスキルに若干不足する場合であっても、問題解決力も
経験の一つとして位置づけることで、契約が成立すること」があるのだという（W氏）。つ
まり、作品の有無だけでなく、それを構築するためにプロセスを確認することで、「汎用性」
を見ていることになる。

同社は、コーディネーターにマスコミ業界出身者を配置することで、マスコミ業界特有の
カタカナ言葉や略語から、言葉の意味やポジション・責任を理解し、登録者の職務経歴の正
確な把握に努めている⁷。これにより、登録者が今後何をしていきたいか、背伸びをした希望
なのか、キャリアアップにつながるような現実的な希望なのかが理解できるという。W氏は、
「業界経験者が対応することで、求職者の今までの実績と将来への流れが見えるため、キャ
リア支援がしやすい。スキルアップにつながる仕事紹介を実践することで、キャリアアップ
をサポートしています」と語る。

（実務経験者にこだわる理由）

「(クリエイティブ系の業界は、) マスコミという言葉に魅力を感じ、できないけれど手を挙げる方が非常に
多い業界です。未経験者を育成するという方法もありますが、弊社では実務経験1年は、その業界を経験し、
業務の流れをつかんでいる最低の基準と考えています。経験者の少ない業界において限られた分野の人材と
企業ニーズをマッチングする仕組みをつくっていると云えます」（W氏）。

（2）登録後の経験や能力に関するデータの更新

登録後は、派遣先での就業経験が積まれればそれに従って、登録データは更新される。ま
た、作品群も蓄積されることとなる。また、マッチングで必要な場合は、最新の作品集を取
り寄せる場合もある。

なお、マッチング上は、派遣スタッフが「いつから働けるか」（働けるタイミング）⁸も重

⁷ コーディネーターが業界に通じていなければならない理由は、例えば、同じ編集職でも、進行管理と代理店とのやり取りなどのみに従事するアシスタント業務の人であれば、ディレクションからライティングまですべて任されている人もいるため、編集の実務経歴1年で同じ作品を持っていたとしても、仕事のパフォーマンスが異なるからである。

⁸ マッチングの際の登録データベースの検索では、経験やスキルだけでなく、「働けるタイミング」も重要な要素となっている。同じような経験やスキルがある者も多いため、働けるタイミングが求人と合致しているかは重要となる。したがって、派遣スタッフが仕事の紹介を円滑に得たいと思う場合は、「いつから働きたいか」を定期的に派遣会社に情報提供する必要がある。W氏によれば、仕事の紹介が円滑に行われるかどうかには、「積極的に手を挙げていただけるかどうか」（派遣会社に自分の情報提供を積極的にするかどうか）も大きくかかわっているという。

要となるため、登録者に定期的に近況確認の連絡（メール／電話等）をしている。一方、派遣スタッフ側からも、要望やスキルの更新窓口が用意されている。これらの作業によって、登録データはメンテナンスがなされる。

(3) 技能評価制度について

J社では事務派遣のようなスキルチェックはない。クリエイティブ系の職種は、「実績レベルの世界」であることから、「何をしてきたかだけがその人の腕」であり、この点を管理することで対応可能との考えだ。

3. 「年齢の壁」に関して

クリエイティブ系の業界は専門職種が多く「実績」が重視され、スキルや作品デザインのテイストが顧客企業に合うかどうかで決まる。例えば、デザインのテイストがA社では合わないが、B社ではマッチするということが往々にしてある。つまり、選別で1つの基準を設けられない職域であるため、年齢軸は大きな要因ではない。50歳でも契約が成立した事例もあり、年齢による定年説はないと考えている。

ただし、顧客企業の規模や年齢構成、将来ビジョン（派遣社員を受け入れて将来的にどのような役割を担ってほしいか⁹⁾）などによって、年齢からくる経験値を図られるケースもある。しかし、35歳定年のような年齢限界説は比較的薄いとされている。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金の相場形成

J社は顧客企業が求める仕事内容を、「アシスタントクラス」「担当者クラス」「企画クラス」——の主に三つの難易度でレベル分けしている。いずれも派遣先企業からの指揮命令に沿って業務を推進するが、「アシスタントクラス」が、難易度がもっとも低い。「担当者クラス」は、業務管理ができるレベルである。「企画レベル」は、もっとも難易度が高く、クリエイティブ職種であるがゆえに、無から有を生み出すようなレベルの仕事である¹⁰⁾。

J社が顧客企業と派遣料金の交渉をする際には、派遣料金の根拠（粗利、諸経費、派遣社員に払う賃金）を示しており、適正な価格であることを理解してもらったうえで、価格交渉をしている。

その上で、先述の顧客企業が要望する業務内容に粗利、諸経費等を積み上げる形での情報

⁹⁾ 顧客企業のなかには、クリエイティブ系の人材を採用する際に、まずは派遣社員として入れてから、直接雇用に転換する形で、専門人材を確保する企業がある。そのように直接雇用に念頭に入れている企業では、年齢軸も要素とする傾向がみられる。

¹⁰⁾ 「アシスタントクラス」「担当者クラス」「企画クラス」——の三つの難易度は、あくまで企業側の要望をクラス分けしたものであり、派遣スタッフについて、登録データベース上に割り振っているわけではない。なお、W氏によれば、「企画レベル」をこなせる人は少なく、ほぼ9割は「担当者クラス」、もしくは「アシスタントクラス」だという。

を顧客企業に提示し、価格交渉で派遣料金が決まっていくこととなる。

2. 賃金上昇のきっかけ

J社では、賃金額は職域によって判断しており「アシスタントクラス」から「担当者クラス」など、業務内容が明らかに変わる場合は上昇する。

「(J社では) 職域によって判断をしているので『アシスタント』から『担当』に変われば、準じて賃金も変わる。ります。アシスタントからアシスタントなど職域が変わらなければ変わりません。」(W氏)

派遣先が同じで賃金上がるパターンとしては、職種は同じだが、仕事がより高度なものになった、職域が広がったケースが多い。一般的なイメージとしては、期間が長くなることによって、できる仕事の密度が変わってくるため、派遣先から当初の契約よりも難易度の高い仕事をしてもらいたいというニーズが出てくるため、契約が変更し、それに準じた賃金が支払われるのだという。

「仕事がより高度なものになったためということが一番多いと思います。当然、期間が長くなることによって、できる仕事の密度が変わり、派遣先が要望する職域も広がります。要望の変化に応じ、賃金改定はあります。」(W氏)

同じ派遣先で就労している場合に賃金上がるきっかけであるが、J社は、定期的に業務内容の確認を徹底して、派遣料金にフィードバックができるような体制を定着させている。派遣社員に定期的なフォロー¹¹により業務の近況確認を実施している。場合によっては、派遣料金の見直しを派遣先に申し出ることもある。逆に、派遣先も、有能な派遣スタッフに対して、その習熟度とともに様々な仕事を任せたいというニーズが出てくるため、業務レベルに合わせて職域を変えたいという申し出もある。

すなわち、派遣料金見直しのタイミングは、①定期的なフォローの中から派遣スタッフ自身が申し出るパターン、②派遣先から契約内容の変更などを伴う派遣料金の申し出があるパターン——の2通りがある。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. 派遣社員としてキャリアを積むケース

J社のキャリアに対する考え方は、クリエイティブ系という専門領域を扱うがゆえに、実務を通じたOJTによるキャリア形成を推奨している。W氏によれば、「(クリエイティブ系

¹¹ 営業による派遣先のフォローは、原則として、1カ月に1回はなされ、訪問、電話、メール等によって状況を確認している。

の仕事は) 一般的に、off-JTと言われる、座学で学んだものを実践力として生かせる分野ではない」ので、off-JTの受講を勧めるような啓発は特段にしてない。

それゆえ、J社ではOJTにより実務経験が積めるような仕事探しの支援体制整備に取り組んでいる。そのためには、「何がその方(派遣スタッフ)に足りないのか、どこを目指しているのか」を把握できていなければならない。登録段階で、コーディネーターが派遣社員のこれまでの実務経験を正確に確認し、どのように成長していきたいかをじっくり聞き取り、仕事紹介に活かしている。このような高いマッチング精度を有しているため、W氏は、「我々を使っただけで価値は、長い目で見ると非常に高くなるのではないかと語る¹²。

このような長期で見たマッチングの精度を高めるために、J社では次の二つの施策に取り組んでいる。一つは、業界経験者など、業界の仕事の流れがわかる者をコーディネーターという職務に配置することである。もう一つは、キャリア・カウンセラーの資格をコーディネーターが取得することを奨励することである。キャリア・カウンセラーは免許制であるため、資格を保有し続けるためには定期的に更新をしなければならない。同社は、コーディネーターが資格をとり維持することによって、理論に基づいて派遣スタッフのキャリアの相談を受けるように促しているという¹³。

2. 講座、研修制度

J社は、クリエイティブ系の仕事に重要なのは実務経験であって、off-JT的な教育訓練を施せばできるという仕事ではないとの認識である。したがって、顧客企業が求めるスキル水準に満たない派遣スタッフに教育訓練を施したうえで、マッチングさせるという手法はとっていない。これはクリエイティブ系の仕事では、コストをかけて教育訓練を施しても、顧客企業のニーズに合うスキルの習得が不明だからである。そのため、キャリア開発は仕事の紹介を通じて、実務経験を積み重ねることによりなされるとのスタンスだ。例えば、経験の浅い派遣社員に対しては、浅いなりの仕事の領域があるので、まずその仕事を紹介して、実務経験を積んだ後、今後のキャリアを見据えた一段高い仕事次を紹介するという手法をとっている。

¹² 仕事紹介の充実は、キャリア形成という面だけでなく、派遣スタッフが望む働き方に対するニーズを満たすという面がある。とくにJ社に登録する派遣スタッフのなかには、「時間のコントロール」を目的に派遣登録する者も多い。これは、そもそも、クリエイティブ系の業界(例えばマスコミや編集等)が、長時間労働・肉体労働的な就業環境である場合が多いため、その経験者の中には自分の経験を生かして、限られた時間で有効に働きたいと考えている者がいるからだ。例えば、クリエイティブ系の業界は、一定の経験を経た後に、いわゆるフリーランスになる者が圧倒的に多いという(いわゆる企業に属するよりは、個人事業主として雇われない働き方を選ぶ)。つまり、フリーランスの生活基盤を定着させるために、フリーランスと派遣を両立している者がいるのである(とくに派遣会社は社会保障や福利厚生を整備している場合が多いため、フリーランスをしながら、派遣会社に登録することでこれらの社会的サポートを得ることに効用を感じる者も多い)。

¹³ 「GCDFというキャリア・カウンセラーの資格があります。(中略)保有するためには、取得後も、常に研修を受け、レポート提出など、更新手続が必要です。コーディネーターは、自分のスキル維持および向上のために、資格を取得しています。(中略)資格取得により、理論に基づいて登録者の相談に対応できる体制をつくっています。」(W氏)

ただし、J社は、グループ企業であることから、同社の派遣スタッフは、グループ本体で実施している教育訓練や福利厚生を共通に利用できる¹⁴。最近では、一般企業（マスコミ以外の企業）からの要望もあり、オフィスワークで使用するような、ExcelやWordなどを使うことがあるため、OAスキルを受講する者もいるという。

off-JTの利用実績は、派遣スタッフによる自己申告によって、登録データの更新がなされる。登録データの更新がなされることで、最新の情報に更新され、マッチングの精度向上に寄与しているという。

（能力開発の派遣元への自己申告について）

「(off-JTを受けた場合の情報更新は、)基本的には、自己申告のレベルです。受講状況をお知らせいただき、それにより扱えるソフトが増えた、職域が広がったなどを更新します。情報は鮮度が重要ですから、常に最新の情報に更新し続けなければなりません。それによりマッチングの精度は大きく異なってきます。」(W氏)。

3. 正社員希望の派遣社員への対応

J社では、人材派遣の他、紹介予定派遣、人材紹介など行っているが、派遣先の企業に直接雇用されるケースがJ社でもあり、同社は、このように企業と派遣社員の直接雇用の橋渡しをすることで、「キャリアを大きく広げてもらう担い手になっている」との評価をしている(W氏)。とくに、一般企業（マスコミ以外の企業、同社の場合、例えば、卸売・小売業などのシェアが高い）で、直接雇用の事例が見られる。先述のとおり、卸売・小売業は、自社で販促ツールを制作する場合がみられ、販促関係のデザイン、制作、企画に対する人材ニーズがある。そこで、経験者採用を直接募集するのではなく、派遣のポジションから、人数を増やしていくという形態がみられるようだ。

派遣スタッフを派遣先が直接雇用するパターンとして最も多いのは、派遣先がより高次の仕事や裁量を派遣社員に与えたい場合である。派遣では、指揮命令者の監督下、契約内の仕事に限定されるため、裁量を持ってより高度な仕事を任せたいと考える場合に直接雇用のオファーが派遣元に寄せられるケースが多い。また、派遣社員が就いている職場で正社員の欠員が生じた場合（例えば、上司や同僚が辞めた場合）でも、リプレースの形で派遣社員にその位置を担ってもらうため、直接雇用を相談するケースもみられるようである¹⁵。

「我々に相談があり、業務フローがスムーズになり仕事を任せやすくなり、就業者も希望している場合は、直

¹⁴ Z社グループは、大手独立系の人材派遣会社であることから、教育訓練は、パソコン講座(Word、Excel、Access、PowerPointなど。eラーニングでも受講可能)のみならず、語学や、経理実務、貿易実務などの専門的な研修、ビジネススキルや趣味の講座にいたるまで広範に研修制度等を整備している。

¹⁵ J社は派遣先の直接雇用の相談に適時対応している。派遣スタッフを正社員転換する場合、紹介手数料が発生し、また、派遣の後任需要も発生するため、同社のスタッフを新規で派遣できる可能性が生じるからである。長期的な取引関係を維持するという観点からも、直接雇用の相談に対応することに重要な意味があるようだ。

接雇用に変えていただくケースもあります。」(W氏)

直接雇用を打診されやすい属性については、一概に言えないという。しかし、「派遣社員が派遣先企業に評価されている場合」は直接雇用の話がスムーズにまとまるようだ。特に正社員や契約社員、派遣社員など、多様な就業形態の社員が就業している企業は、派遣社員の正社員転換への障害があまりないという。

(直接雇用への切り替え傾向は)「一概には言えません。スキルも高く、派遣先の評価が高いからといって必ずしも直接雇用への切り替えを行うものではありません。(中略)派遣スタッフも1人のメンバーとして、部署全体で1つの業務を行っているという意識の会社であれば、お話しが進みやすいように感じます。」(W氏)

(派遣スタッフの派遣先への直接雇用について)

「従来、社員の方から指示を受け、デザイン製作を進めていきますが、デザインや企画を考えたり、業者を活用し業務を推進する場合、派遣契約上の職務範囲を超えた業務となるため、社員に登用したいという相談をいただくことが出てくる。クリエイティブ職の場合は、派遣から正社員になるということは十分に可能性があり、実績もあります。」

V. まとめ

J社は、Z社グループの傘下企業として、クリエイティブ系の専門特化型の事業展開をしている。グループ経営の中での専門特化という基本構造が、「高卒以上の実務経験1年以上、ブランク2年未満」という実務経験重視のマッチング手法と整合的になっている。すなわち、実務の未経験者についてはグループ企業全体で登録が可能であり、それゆえ、実務経験のある者に集中した事業展開ができる。

実務経験重視のマッチングは、顧客企業のニーズとも合致している。クリエイティブ業界で働きたいと考えている者は比較的、「want」と「must」を混同しやすいため、企業はより精度の高いマッチングを求めているからである。つまり、同社にとって、精度の高いマッチング自体が人材サービス提供の根幹になっている。そのため、その精度を担保するための体制整備として、コーディネーターに業界経験者を配置することや、キャリア・カウンセリングの資格を取らせるなどの工夫も続けている。マッチングの精度を高めることで、同社がフィルターとなり、最適な人材を顧客企業に派遣する。いわば、マッチングの精度の高さが、派遣される人材の品質保証となるよう、企業努力を続けているようであった。

この点は、派遣社員のキャリア開発が精度の高いマッチングを通じてなされるべきとの考え方も整合的である。クリエイティブ系ではデザインのテイストにみられるように、ある作品がA社では合うがB社では合わないなどの相性の問題が常に生じてしまう。すべての企

業にマッチするテイストはありえないため、off-JT などの教育投資が最適ではないことから、クリエイティブ系での off-JT の強化は難しい面があるようである。

その一方で、同社は、派遣社員の登録時に職務経歴を成果（作品）の有無のみならず、本人の努力や問題解決能力などの「汎用性」を見るようにしている。過去の職務経歴を確認することで、派遣スタッフが派遣先でいかに職場や仕事に適応できるかを見定めているとも言える。つまり、同社の実務経験重視は幅のあるものであり、顧客企業が求めている人材ニーズから見てボーダーラインにある派遣社員でも、その汎用性が認められれば派遣している。派遣後は、OJT で実務経験を積むことで成長し、さらに実務の経歴を増すことができ、将来のキャリアを見据えたマッチングが可能となる。

このような実務経験重視のマッチングは、クリエイティブ系で一定の実務経験がある者にとっては、それぞれのスキルのレベルに応じて段階的に OJT による訓練を得る上で有益といえる（とくに一定の実務経験を積み、「時間のコントロール」にこだわりがあり、仕事と私生活を両立させたいと考える者にとっても最適な形態である）。しかし、逆に、実務未経験者については、参入が難しい制度ともいえる。

また、実務経験を通じたキャリア形成を重視するため、就業機会がキャリア形成やスキル向上に大きく関係している。派遣会社は個々の派遣社員のスキルの変化を定期的な派遣先への訪問や派遣社員へのヒアリングを通じ習得している。そのため、スキルの伸長や派遣先での成果は、派遣社員自らが意識を持って派遣元に情報提供する必要も生じる。派遣元が有する登録データベースを更新し情報の鮮度を保つことが、派遣社員にとり、最適な就業機会を得ることにつながるからである。いずれにせよ、派遣社員自身のキャリア形成の意識が高いことが、よりよい仕事を紹介してもらう上で重要な要件となっているようである。

調査実施日時：2009年10月14日14:00～16:30

対応者： 管理部チームリーダー W氏

広報室 Y氏

聞きとり担当：奥田

レコード担当：奥田

人材派遣 K 社（事務系(クリエイティブ系)中堅・資本系¹⁾ —クリエイティブ系専門業務のキャリア形成—

I. K 社の労働者派遣事業の概要

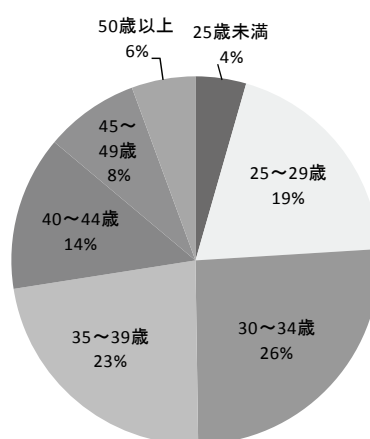
K 社は、広告、出版やマスコミ業界を中心に、デザイナーやコピーライター、DTP²⁾オペレーター、編集者などを派遣している。デザイナーなどを有するいわゆるクリエイティブ系の専門派遣会社の中では、トップグループに入る。派遣事業を行っているのは K 社の一部門であり、K 社全体の売上の約 2 割を占めている。

K 社では、DTP オペレーターの派遣が全体の半数近くを占める。DTP オペレーターは出版・印刷業界に多く派遣されるが、最近では一般企業内での印刷物、例えばプレゼンテーション用の資料やカタログ、ダイレクトメールなどの販促ツール、社内報などを作成するために派遣される例もみられる。これは、より迅速に効率よくきれいな印刷物を必要とする現場のニーズに即したものである。

派遣先は、出版や広告、マスコミ、印刷会社であるが、この業界では下請け構造が階層をなしており、小さな事務所等に派遣することが多い。よって、事務系の派遣労働で見られるような大企業への派遣は全体の 2 割程度であり、8 割は中小企業や個人事務所など、30 人未満の企業が多い。

K 社の 2008 年度の派遣社員数（実稼働者数）は約 8 千人、うち女性が 8.5 割を占める。年齢構成は若年層（20～34 歳）が半数を占め、40 歳代までを入れると 95%に達する（第 K-1 図）。

第 K-1 図 年齢階層別稼働者割合



¹ K 社は、もともと親会社の関連企業として創業したが、現在は親会社の資本比率は 10%程度と資本関係は薄くなっている。そのため、完全な資本系派遣会社としては疑問の余地があるが、社屋や持ち株、役員等の関係からみると親会社との関係が全くないわけでもないため、本報告書では資本系として分類した。

² DTP (Desk Top Publishing) とは、パソコンを使って印刷の前工程である版下制作の作業を行うことである。パソコンの普及と、ソフトの高度化に伴い、高度なグラフィックデザインも手際よく簡単に作成できるようになってきている。オペレーターは、基本的に指示されたデザインに従って入力・出力を行う。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. クリエイティブ系職種のマッチング

K社でクリエイティブ系の職種への派遣を希望する者は、登録のフォーマットに、自身の業務経歴や使用する機器や画像処理ソフトなどを記入し、「作品」を持参する。クリエイティブ系の仕事に携わる者のほとんどは、アップル社のマッキントッシュ（以下、マックという）を使用する。一方、画像処理ソフトの移り変わりは非常に激しく、派遣先で使用している画像処理ソフト（フォトショップ³、イラストレーター⁴、クオークエクスプレス⁵、インデザイン⁶等）を使用できるか、今、主流のソフトをどの程度習熟しているかをチェックする。

クリエイティブ系の職種のマッチングの難しさは、非常に定性的なところにある。特にデザイナーの場合は、その人が描く作品、派遣先が求める「雰囲気」に合致するかどうかが重要になる。

「同じイラストを描くにも、うちの商品は女性向けなので、女性向きのやわらかいイラストをかく人が欲しいとか…。」(T氏)

こういったマッチングはスキルレベルの高低というよりも、テイストやタッチ、ニュアンスといった、「雰囲気」的な要素が強く、派遣先のそれぞれの業界、仕事内容を把握し、派遣社員の持ち味とマッチングさせるということが重要となる。そのため、コーディネーターが登録データを検索し、使用ソフトで該当者がある程度絞り込み、営業と相談しながら作品を参照し、該当者を絞り込んでいくという作業が必須になる。

また、的確なマッチングには、就業経験のある業界の把握も重要である。例えば、DTPオペレーターに関して言えば、どういった業種で何を作っていたかによって、スキルの特異性が出てくる。例えば、保険業界でダイレクトメールに約款を載せる場合、どのページに載せるかといった業界特有のノウハウがある。同様に、不動産や流通といった業界でも独特の印刷物の作りこみ方がある。広告デザインの業務でも、媒体広告なのか、スーパーなどのPOPなのか、同じデザインといっても、これまで何のデザインに携わってきたのかによって、仕事の紹介先も変わってくる。雑誌の編集者でも、フリーペーパーなのか、販売されている雑誌なのかによって、ページの作りこみ方が全く異なる。これまで、どういった業界でどのよ

³ Photoshop は、Adobe Systems 社の画像編集アプリケーションソフト。印刷用原稿などプロ向け画像編集ソフトの定番として幅広く利用されている。フォトタッチソフトと呼ばれるソフトの一つで、既存の画像に特殊効果を施したり編集したりすることが主な機能である。

⁴ Adobe Illustrator は、Adobe Systems 社のグラフィックス描画アプリケーションソフト。

⁵ QuarkXPress は、Quark 社の販売している代表的な DTP ソフトウェア(組版ソフトウェア)の名称。

⁶ InDesign は、Adobe Systems 社が提供する DTP ソフトウェア。DTP 業界に昔から広く普及していた Quark に対抗して Adobe 社が開発した。Adobe 社が販売する Illustrator や Photoshop で作成されたデータを無変換で出力することが可能であり、また PDF 形式のデータも専用のリーダー (Acrobat Reader) を用いることなく出力することができるのが強み。後発ソフトで使用できる人は、まだ少ないが、これから主流になるとみられている。

うな物を作成してきたかということは、マッチングをする上で非常に重要であり、最終的には、提出された「作品」を見て判断することになる⁷。

2. 派遣会社の「逆営業」、ニッチマーケットのマッチング

K社では、登録に来た人の経歴や希望から、仕事を探していくという「逆営業」を行うことも「結構多い」という。特にニッチな職歴を持った人が登録した場合、派遣先に「(個人情報 を伏せた形で) 最近、こういう方が登録に来られたんですけれども、御社だったらこういう方は必要じゃないですか」と紹介しに行く。

例えば、「漢方薬にかかわる会社で編集していた」というかなり特異な経歴を持っている人にその経歴を生かせるような仕事を見つけ出すことも、個人ではほぼ不可能に近い。また例えば、「パチンコ屋のチラシをデザインしていた人」が地方から来た場合、まず、職歴がニッチな上に、さらに、地方から上京したという土地勘や情報の無さから来る就職活動のハードルは大きく、個人では同じような仕事を東京で見つけ出すことは難しい。

派遣会社の持っている膨大な個人のニッチな職歴データと派遣先が必要とするニッチな需要のマッチングは、膨大な労働市場の中で仕事を探すのに一役買っているだろうとT氏は話す。

また、派遣会社が間に入ることで、逆にマッチングが可能になるという例もある。例えば、小さな町工場では人が集まらないという悩みもある。新卒、中途だけでなく、パート、アルバイトでも、わざわざ町工場で働こうとしない。ところが、派遣で、時給 1550 円の事務の仕事で募集すると、人が集まる。パートで働くよりも賃金が高いことが大きな理由ではあるが、派遣の場合、事務という限定された職域による募集であり、派遣会社が間に入ってトラブルを解決してくれるという、逆に直接雇用でない安心感もあるのではないかと、いう。

III. 登録型派遣社員の賃金とキャリアについて

1. クリエイティブ系のキャリア・パス

K社が取り扱うクリエイティブ系の人々のキャリアは大きく2つに分けられる。1つは、クリエイター系(デザイナー)、もう一方は、DTPオペレーターとしてのキャリアである。両方ともマックを使用するという点では共通している。

クリエイター系の者の多くは、美大やアート、デザイン系の学校で勉強してきたという素地がある。自らの感性を生かして、独自の発想によってデザインを作りだすことを仕事とし、デザインやクリエイターの業界で、デザイナーからアート・ディレクター、そしてクリエイティブ・ディレクターという段階を踏んで、キャリアを積んでいく。目安となる年齢は、デ

⁷ ただし、「作品」は前職の職場との関係で持ち出しが禁止されているようなケースもある。例えば、銀行のマニュアルの作成(エディトリアルデザイン:いかに見やすく編集するかといった業務)や技術仕様書の作成(テクニカルライター)など。

デザイナーが 20 歳代、アート・ディレクターは 20 歳代後半から 30 歳代である。派遣で実際に就く業務レベルは、一番下のデザイナーがほとんどを占め、その上のアート・ディレクターが少数、クリエイティブ・ディレクターに関しては派遣されるケースは極めて稀で、このレベル以上は、ほとんどは広告会社等の社員や、フリーランス（もしくは個人事務所の請負）で構成される。

この業界では、ある程度、共通したキャリア意識が確立しており、クリエイター系で派遣を利用するのは若年層に多く、派遣での仕事を通じて業績を作り、フリーランスで身を立てたり、正社員のデザイナーやクリエイターとして就職したりすることを目指している。また、フリーランスと派遣労働を掛けもちして働いている人も多い。

一方、DTP オペレーターの経歴はさまざまで、もともと事務職で働いていた人が、マックを使ったオペレーションに興味を持ち、専門学校や講座等を受講して、転職して来るケースが多い。

DTP オペレーターという職種自体の発生は、1990 年代前半に、これまで印刷会社が行っていた版下の作成がパソコン（マック）上で行えるようになり、その機器操作を行える人のニーズが拡大したことに伴う。当時としては、DTP を出来る人も少なかったため、時給も高く、マスコミやデザインの現場という最先端のイメージもあり、転職者も多かったが、現在は、ソフトの技術革新が進み、習熟にかかる期間も短くなり、同一業界で 2 年も働けば「ベテラン」の域に入ってくるという。また、今では中心となる汎用の 3 つの画像編集ソフト（フォトショップ、イラストレーター、クオークエクスプレス）を使える人も増えた為、労働供給が需要を上回る傾向にある。そのため賃金も下降気味であるという。

DTP オペレーターの仕事は基本的に、企画者の指示に従って、入力と出力の業務を遂行する。よってクリエイターに比べて創意工夫の余地は少ない。DTP オペレーターに求められる能力は、それぞれ業界独自の印刷文化を体得し表現することにある。

「(業界によって) 印刷文化、広告文化の違いのようなものがありまして、たとえば硬い組版とか柔らかい組版とか。長く DTP オペレーターしていたら自然に分かってくるものかもしれません。仕事が正確で早いということ以外に、そういうセンスを持っているオペレーターを派遣先は望んでいるんだと思います」(T 氏)

DTP オペレーターの場合、経験年数よりも才能の余地が大きいクリエイター系とは異なり、ある程度経験年数や業界（企業）特殊能力の熟練が重視される職種であるといつてよい。DTP オペレーターは基本的には、決められた入力と出力をある程度の工夫の範囲内で行うが、中には自身の裁量の余地が多いデザイナーへとシフトしていく者もいる。シフトに際しては、本人の希望を K 社の営業が汲み、派遣先との交渉によって実現する。実績を積むためには、派遣先の協力が必要であり、K 社の営業の交渉力も大きい。

「派遣先も DTP オペレーターを育てていこうとしてくれる派遣先も少なくないですね。(取引関係が深まる中で) 少しずつこちらの要望も聞いてくれ、初心者オペレーターを受け入れてくれたり、デザイナー志向の DTP オペレーターに少しずつデザインの仕事を任せてくれたり。スタッフのスキルアップのためにこちらから派遣先にそういうお願いをすることも多々あります」(T 氏)

2. DTP オペレーターの賃金と賃金上昇のきっかけ

現在の DTP オペレーターの賃金は、一般的な事務職(事務機器操作)の時給から 100~150 円程度高い程度である。T 氏によれば、近年、賃金レートが値崩れしてきているという。10 年前は時給 1700 円程度だったが、現在は 1600 円程度に下がってきており、一般的な事務職の時給との差が縮まりつつある。よって、DTP に昔から携わっている人にとっては、「下がった」あるいは「全く変わっていない」という不満が「まちがいなくある」という。

それでは、DTP オペレーターの賃金が増える時はどのような時なのか。DTP オペレーターの賃金は、一般的な事務職と同じように、同一の派遣先で契約期間が長期化することによって、上昇する傾向にあるという。技能形成ができている場合には派遣先を変えることで、賃金が上がることもある⁸が、逆に、市況が悪い時に派遣先を変えれば賃金が下がることもある⁹。

「例えば DTP スタッフであっても、1 年に 1 度その人のスキルがアップしたことをきちんと評価していただいて、時給を上げてもらうことはよくあります。また反対に派遣先から『このスタッフさんには 20 円アップしてあげてください』とうれしい申し入れをされることもあります。そういう意味では 1 カ所にいたほうが時給が上がるケースがあると思います。デザインの仕事ではそういうケースは少ないですね。広告の現場では一人ひとりの人件費が一つひとつの仕事の原価、という感覚が強いからだと思います」(T 氏)

(ケースとしては)「(特に DTP オペレーターに関しては) 処理スピードが上がったとか。正確にやれるとか。」(T 氏)

K 社では、個人の派遣契約期間が 1 年を経過した時、もしくは派遣先と、派遣料金交渉の時期を決め(毎年 4 月)、派遣料金の上昇の交渉を行っている。しかし、現状のような不況期ではほとんど交渉の余地がない。交渉した場合でも、派遣先によっては、派遣料金を上げても派遣会社は利益を取らないと言われることもある。

「派遣先の方から 50 円上げてあげますので、スルーで本人に払ってあげてください。K 社さんは利益とらないように、と(笑)。」(T 氏)

⁸ 「おのずとある程度スキルが高くなった方というのはいい条件の仕事が来るので、結果として上がるケースがある。」(H 氏)

⁹ 「結果として、と言いましょか、逆に(市況によって)下がってしまう場合だってあるわけなので。」(H 氏)

なお、K社では派遣料金が上がらなかったとしても、派遣会社独自に派遣社員の働きぶりや能力等を鑑みて、上げる場合もあるという。

「あるスタッフさんが、この時給で結構ですと言って承諾してもらった給与でも、仕事内容と見合わない場合はできる範囲で賃金アップさせていただくこともあります。それは長い目でみれば信頼が大切ですから。」

(T氏)

3. 派遣可能な年齢上限に関して

基本的には、DTP などに関しては¹⁰、年齢は関係なく派遣出来るという¹¹。そして、年齢をハードルだと考える傾向は近年弱まっているという¹²。ただ、業界特性として、労働時間が不規則で、締切に追われるという仕事の性格上、体力的についていけない、夜遅い時間の勤務や残業が可能でないと就業は難しい。

「非常に労働時間が不規則なケースも多いです。三六協定の範囲内であったとしても午後から夜の10時までとか。腕のいいDTPオペレーターでしたら、40歳でも50歳の女性でもぜひ来てくださいという話になると思うんですが、家庭との両立を考えると反対にご本人が何歳までできるかという問題があると思います。」(T氏)

IV. 講座、研修制度

1. 基本操作の習得と実務未経験者の派遣

K社では、通常のOA研修に関しては、一般のOAスクールと提携して、入学金免除、割引制度を設けている。

一方、DTPに関しては、K社独自で少人数制のスクールを開講しており、ここで終了した者の就職指導を行い、そのうちの一部が派遣業務に就いている。クリエイティブ系の業務に就くほとんどの者は、マックや専用ソフトを使いこなすべく、美大やデザイン専門学校等、どこかしらで基本操作を習得していることが就業の第一の要件になる。DTPに関しては、3カ月程度で、基本操作は習得できるという。しかし、多くの派遣先での就業条件は実務経験

¹⁰ また、事務系でも、経理、財務などの専門業務であれば年齢は関係ないという。「経理とか財務、法務、知財、この辺はあんまり年齢関係ないような気がします。ほかの派遣会社さんもそうだと思いますけれども。」(T氏)

¹¹ 特に中小企業ではその傾向が強い。「中小企業は社長自らが指揮命令者というケースも多かったですので、20代のスタッフより、社会経験の長い、本当に仕事ができる人を紹介してほしいというケースもあります。」(T氏)

¹² 「ここ数年で、受け入れてくれるスタッフの年齢幅が広がっていると思います。(理由は?) 1つは、やはり派遣社員をうまく活用するという会社が増えたということ、また昔のような一般事務職で雑用も頼めるというスタッフより、きちんと能力、経験のある人が欲しい、というニーズが変わってきており、年齢へのこだわりも少しずつ減っていると思います。また、(派遣先の正社員で)紹介予定派遣でその社員になったという方が時々いらっしゃいます。そういう方は派遣社員の味方をしてくれるというか、年齢よりスキルが大切と言ってくれますね。」(T氏)

者であり、専門学校で機器操作が出来るようになったとしても、就職につなげるのは難しい。未経験者をいかに実務経験者にするかは、派遣会社の営業力でもある。

K 社では、習熟が低くても作業が出来る初心者級の仕事、例えば、DTP であれば、いわゆる「ごみとり」と呼ばれる、持ち込まれた画像データをきれいにする作業や、画像の切り抜き作業の仕事を開拓し、実務経験につなげている。ウェブデザインの業務も、「過去の職歴がないとなかなか最初の1歩が踏み出せない」ため、デザインの前の段階であるコーディングから入り、1年、2年と経過すると共に少しずつ仕事を任せてもらえるようにもっていくという。多くの場合は、長年、深い関係のある派遣先に「お願いして」実務経験の足がかりを作っていく。

「学校を卒業しても実務経験がないと、まず最初の DTP オペレーターになれないケースが結構あります。そこで『DTP オペレーターとして働いたことがありませんがスキルは十分ありますので、一度御社でぜひ使ってみてくれませんか。簡単なところからで結構ですのでぜひ仕事させてください』と営業マンが派遣先をお願いに行く。」(T 氏)

「取引のない会社ではとても無理な話ですが、長年おつき合っている派遣先企業、例えば大手の印刷会社さんから『じゃあ何々君が言うんだから、信頼して1人入れてみようか。そのかわり最初の半年間だけは様子を見るために、時給低くても我慢して』というような話し合いをすることがありますね。」(T 氏)

2. スキルアップ研修

クリエイティブ系の業務では、使用ソフトの移り変わりが激しい。これから主流になるであろうと思われるソフトについては、いち早く習得することにより、より仕事紹介の幅が広がることになる。クリエイティブ系の仕事では、3つの画像処理ソフトを頻繁に使う。「フォトショップ」(写真等の画像の加工ソフト)と「イラストレーター」(イラストを描く、チラシなどの簡単な組み版に使う)、「クオークエクスプレス」(DTP ソフト)である。前の2つはアドビ社製であり、DTP ソフトの主流であるクオークエクスプレスはクオーク社製であるため、前者と互換性がない。アドビ社では、フォトショップやイラストレーターと互換性の高い、「インデザイン」という DTP ソフトをクオークに対抗して開発し、このソフトが、今取って替わろうとしている。

派遣先の案件は「インデザインを使える人を送ってほしい」という注文が多くなってきている一方で、インデザインを使える人の数がまだ少ない。現場でクオークからインデザインに切り替わっていているのは、現場で働いている派遣社員も知っており、K 社では派遣社員にそのソフトを習得させて、切り替わりについていけるようにサポートをする必要がある。派遣期間中に、派遣先でクオークからインデザインに変わることもあるが、「派遣先としては例えば来月で終わる人に1カ月かけてインデザインを教える労力をかけるとも思えないので」、基本的に、派遣先で基本操作のレベルから OJT で学べる機会は少ないという。

K社としては Off-JT として、「空いた時間で（基本操作を＝筆者）勉強しにくる機会を作り」、キャリアアップと就業の機会を増やそうとしている最中であるという。

「キャリアアップしていくに当たって、今ポイントになるソフトがあります。1つはインデザインという編集ソフト。もう1つがフラッシュ¹³です。ただ、市場の中でこの2ソフトに習熟している人が圧倒的に少ないため、弊社でも無料でフラッシュ講座を開設しており、登録スタッフあるいは未登録の方問わずに来ていただいて受講してもらっています。今フラッシュが使えると本当にキャリアアップが見込めます。またインデザインという組版ソフトもそうですね。」(T氏)

フラッシュとインデザインの講習は、月に1回程度（約50名）の無料の講習会を行っている。フラッシュの講習会は登録者にも開講しているが、インデザインの講習会は、稼働者に限って実施しているという。

ただ、フラッシュにしてもインデザインにしても講習を受けて、すぐに仕事が決まるというわけではない。先に述べたように、K社の営業が、「初心者、未経験者でも可」という案件を探してきて、経験を積ませるということを行う。

「その講座を受けていただいて、それでごく初心者でも構わないという仕事をとってきて、あるいは、初心者でもOKというフラッシュが使える職場を探して来て。」(T氏)

「それ（新しいソフト、『インデザイン』の操作）を覚えないと、ここから先、仕事が少なくなってくるので、『このスタッフはDTPオペレーターとしては非常に優秀でキャリアもあります。ぜひ御社のほうでインデザインスキルを積ませてください』と。ただ、基本操作だけは私どもが責任を持って教えます。またその間50円だけ時給安くても結構ですから、とか。」(T氏)

以上のような、新しいソフトの移り変わりに伴う基本操作の研修や、ソフトのバージョンアップのセミナーなどについては積極的に実施しているが、応用的な技術に関しては、派遣社員のニーズも細分化するため、基本的には自学自習で自身の能力を磨いていくことになるという。

3. キャリアに関する相談への対応

K社では、特にキャリア・カウンセリングやセミナーといったことは行っていない。派遣社員のキャリアに関する相談は基本的には、フォローに回っている営業や、場合によってはコーディネーターが受けることもある¹⁴。将来の自身のキャリアについては、クリエイティ

¹³ Flashとはアドビシステムズ(Adobe Systems)が開発している動画やゲームなどを制作する同社のソフトウェア。イラストや写真を動的に演出したり、マウスの動きに合わせてアニメーションしたり、音を鳴らしたりなど、インタラクティブなウェブサイトを作成するのに向いている。アニメーション、ゲーム、ウェブサイトのナビゲーション、音楽再生などのコンテンツを作るためのソフトウェア。

¹⁴ 「(営業がフォローの中で) カウンセリングというか、相談を受けることはしょっちゅうあります。ただ、担

ブ系の派遣社員は専門意識が高いため、自身でよく認識しており、相談を受けることも少ないという¹⁵。ただ、業界の流れといったものについては、全体を俯瞰できる営業からアドバイスをすることもある。

「(契約期間が) そろそろ終わりになるに当たって、今までこういうことをやってきたから、次回以降はこういう方向のお仕事をご紹介(してほしいと)、早めに相談を受けることというのは多々あります。」(T氏)
「もう紙の仕事だけじゃなく、ウェブの勉強をしたほうがいいですよと、ここ数年スタッフの皆さんに言い続けています。(中略) 仕事の量は絶対ウェブのほうが増えてきますから早く『勉強なさい』というようなことをよく言ってます。」(T氏)

V. 派遣先、元での正社員転換(直接雇用)について

K社では、派遣先への直接雇用の転換は、「頻繁にある」という。年間にすると、200~300名くらい、そのうち紹介予定と「引き抜き」の比率は大体3:1くらいであるという。

「『引き抜き』は」「しょっちゅうありますね。紹介予定派遣まで含めると、年間に2~300名直接雇用になっている。もう少しいるかもわかりませんね。」(紹介予定と『引き抜き』の比率は)3対1ぐらい、紹介予定派遣3ぐらいですか。紹介予定派遣のほうが多いですね。」(T氏)

「クリエイティブ系だと、派遣先の中堅の社員の方が辞められて、代わりに弊社のスタッフが社員登用されるケースが多いです」(E氏)

引き抜きは、専門職種で優秀な人が対象となることが多く、年齢層は20~30歳前半が多いが、最近は30歳代半ばくらいまで上昇してきていると感じるという¹⁶。T氏は、年齢について「中途採用をされる時の年齢制限が目安になっていると思う」という。中堅社員の穴埋めとして採用されることが多い。

派遣元での正社員転換に関しては、過去にコーディネーターとして、4名ほど採用した経験はあるが、ほとんどない¹⁷。

当営業マンと派遣スタッフの関係がしっくりこなくて、なんとなく相談しにくい場合などはコーディネーターに相談してもらうというルールになっています」(T氏)

¹⁵ (次こういう職種につきたいんだけど、どういうふうやっていったらいいとか、どういう勉強をしたらいいとか、そういう相談は)「それはあまりないと思います。弊社に相談しなくても、デザイナーを目指す方、あるいはウェブデザインを目指す方は、デザインの現場も仕事内容もよく理解しているので、こちらが教えるというより、自分進んでいく道を自然に見つけていくように思います。」(T氏)

¹⁶ (引き抜きの傾向は)「やっぱり専門職種のほうが(多い)。(中略)やはり優秀だなと思っている人は結構声がかかりますね。」(T氏)(年齢的には)「30代半ばくらいまで。40代になるとやはり厳しいです。ただ、最近は採用される年齢も上がってくる傾向にあります」(T氏)

¹⁷ 「過去4名、私どもの社員になってもらったというケースもありました。そろそろデザイナーを卒業したいという方が多かったです。デザインのことも仕事のことも詳しく、またそこで働く人の気持ちもよく理解しているのでコーディネーターとして採用させていただきました。主にスタッフさんにクリエイティブの仕事を紹介してもらっています」(T氏)

VI. まとめ

K社のケースからは、クリエイティブ系の職種における派遣社員のキャリア形成を見てきた。その中で、クリエイター系と呼ばれるデザイナーなどの職種については、極めて専門的であり、その職種のキャリア・パスは特殊であることがわかる。1個人の能力により、キャリアを積み重ねていく。その先は、フリーランサーという形態も多い。要は、いかに仕事を通じて自身の業績を積み重ねて、身を立てていくか、という世界に尽きる。自身が積極的にキャリアを作っていく意思が強いため、的確なマッチングを心がければ、後は独立独力で歩いていくと思われる。能力のある者は、短期間で身を立てられるし、そうでない者もいる。その見極めも自身で行わなければならない。

対して、DTPオペレーターは、クリエイティブ系の専門職種ではあるが、組織内で働く、極めてオフィスワークに近い働き方である。指揮命令者がいて、その意図を汲んで具現化していく作業となる。ただし、創意工夫の余地は少ない。特徴は、勤続の長さによって熟練度が増すことである。どちらかといえば、派遣会社がキャリア形成においてサポートする必要があるのは後者であろう。

K社では、実務未経験者をいかに経験者にさせていくか、ということを中心とし、取引関係が深い派遣先とのパイプを使い、派遣先で簡単な仕事を切り分けてもらい、OJTにより習熟させていく、ということを行っている。また、習熟した派遣社員は、かなりの規模で派遣先へ直接雇用として吸収されている。K社のケースから、派遣会社が実務経験の足がかりとなり、正社員雇用への入口の役割を果たす、一定の可能性があると示唆された。

調査実施日時：2009年11月24日13：30～16：00

対応者： 派遣事業本部長 T氏
派遣事業本部 管理部部長 H氏
派遣事業本部 営業企画部 課長 E氏
広報部 部長 N氏

聞きとり担当：奥田、米澤、小野

ケース執筆：小野

人材派遣 L 社（製造系大手・独立系）

—製造業務派遣におけるキャリア形成：ごく一部でみられる可能性—

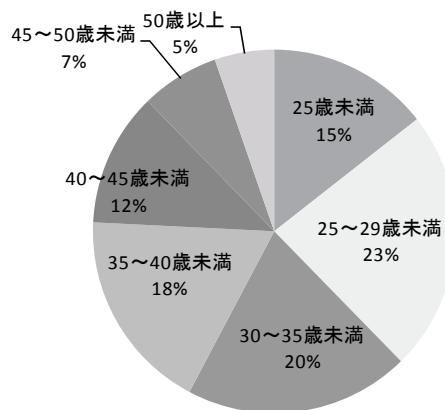
I. L 社の労働者派遣事業の実績

L 社は、工場内請負業から事業を開始した製造業務派遣の大手である。2007 年度に稼働している派遣労働者数は約 3 万 7 千人であった。しかし、景気後退の影響を受けて 2009 年 2 月時点で約 1 万 2 千人と、3 分の 1 程度まで減少している。派遣社員のうち、1 年以上の有期の派遣契約（見込み含む）により働いている者が 9 割を占め、期間の定めのない常用雇用の派遣労働者も、少数ではあるが存在する。男女比は、男性 75%、女性 25% である。また年齢をみると 30 歳代までで全体の 75% を占め、40 歳まで含めると 95% を占める（第 L-1 図）。

派遣先の規模は、千人以上の大企業がほとんどであり、その業種は 100% 近く製造業である。

派遣業務は、製造業務が 9 割と最も多く、それに研究開発が続く。派遣契約期間で最も多いのは、「3 ヶ月」あるいは「6 ヶ月」であるが、景気後退期である調査時点においては、契約期間が短くなる傾向にあるという。これは長い期間の契約を結んで、中途解約のリスクを回避する狙いがあるためと考えられる。

第 L-1 図 年齢階層別稼働者割合



II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

L 社の仕事紹介のプロセスは、次のようなものである。最初に、営業担当が受注した仕事に対して、L 社が発行するフリーペーパーや携帯電話、パソコンのネット上において人材募集を行う。これらの媒体を見て、集まった人材に対して面接を行い、特に問題がなければ現場に派遣する。

募集する媒体は紙媒体（L 社で作っている求人フリーペーパー）が割合としては多

い。携帯やパソコンでの求人と紙媒体での求人を比べると、求人誌の方が「圧倒的に」レスポンスは高いという。その次に読まれる媒体は携帯電話であり、パソコンがそれに続く¹。求人誌はコンビニや駅などに置かれているほか、L社の営業拠点にも設置されている。営業拠点のなかには、カフェテリアが併設され、パソコンで仕事を検索できるようになっている場所もある。この求人誌は地域ごとに発行されているが、派遣される工場は全国にわたる。例えば北海道でフリーペーパーを見た人が愛知での勤務を希望する場合も、仕事さえあれば、それが可能になる。このような場合、工場は寮完備であることが多く、応募者は自分の生活圏を離れ、寮に住みながら働くことになる。

多くの場合、製造業務派遣の仕事は未経験者でも対応できる仕事がほとんどである。そのため、マッチングは単純に応募が始まってから定員が埋まれば完了、というシンプルなものである。製造業務に関して全くの未経験者が面接に来ることも少なくないが、仕事自体は携帯の組み立てなど、高度な技能が必要なものは多くないため、あまり問題にはならないという。ただし、派遣先での業務内容により、フォークリフトの免許や溶接の資格が必要になるケースもある。

「仕事自体はそんなに高度な技術を必要するとかいう話ではなくて、実際に工場で携帯を組み立てたり検査をしたりという話ですから、特別なスキルが必要ではないんです」(S氏)

近年では人手が足りず、募集に対して充足するまでに一定の時間がかかることもあった。募集が充足しない場合は、時給を上げるなどの対応が図られる。それでも人数が不足する場合は、データベースから人材を抽出して、仕事を以前働いたことのある人に仕事を勧めることもあるが、割合としては少ない²。

L社で働く派遣社員の前歴は、正社員経験がある者が多く、いわゆる「フリーター」といわれる人の働き方とは異なるという。いわゆる、自由な感覚で働く「フリーター」のような働き方をする人が応募しても長くは続かないという。

「日々違う仕事で時間も違うということが、フリーターの方は多いと思うんですけど、そういう方ですと工場の仕事はきついのかなというイメージがあります。朝 8 時半にきて夕方 17 時までずっと月曜日から金曜日まで働くというのは、ちょっとフリーターとは違う感じなのかなって思ったりします。」(I氏)

¹ これは一因として、製造業務派遣の派遣社員が普段、あまりパソコンを使用する頻度が多くないということに求められるという。「(製造業務派遣の場合) パソコンをもっておられて常にウェブ上で見られるという方はそんなにはいらっしやらない。」(S氏)

² データベースには、一度働いた派遣社員のデータは削除依頼がない限り登録される。そのデータベースには本人のスキルなどが登録されている。事務系派遣の場合、データベースに登録してある社員に対し、非派遣時にもメールを定期的にするなど、派遣社員のつなぎとめが重要な意味を持つが、L社の場合は定期的な連絡などはしていないという。

また、以前は製造業務派遣といえば、地方からの出稼ぎの受け入れ先というイメージであったが、現在では、出稼ぎのような形態は多くはなく、働き方のイメージとしては一般の転職を重ねてきた人が「生活費を稼いで次の仕事を探すため」にあるいは、「次に普通に就職するためのつなぎ」として働くというパターンが多いという³。この場合の前職というのは製造業には限らないという。

製造業務派遣では短期間で離職するケースが多い。雇用して1年後に稼働している割合は5割程度である。契約期間中に辞めてしまうケースも多いという⁴。やめるときの理由の多くは自己都合が多い。好況期には2か月以内でやめてしまうケースが多かったが、調査時点では、不況の影響とトレーニングの成果もあり、半年～1年以上働く派遣社員は増えている。

2. 能力評価の方法

全社統一的な評価基準はないが、派遣先によっては3段階、4段階程度の評価基準を用いた技能評価制度が用意されている場合がある。この技能評価制度を導入しているのは全体の2割程度で、大手の派遣先である。評価内容は多くの仕事ができる(多能工化)、仕事の生産性が高い、設備のトラブルに対応できる、仕事を指導できる、といった内容である。このような制度は派遣社員の意欲を高め、製品の質を高めるために導入されており、派遣会社にとっても派遣料金が上がるためにメリットがある。

この評価基準は、派遣先と派遣会社の間で協力しながら作られる。派遣会社だけであるいは派遣先だけで技能評価の基準を作ることができないのは、派遣事業特有の難しさがあるためである。

「派遣ですから、基本的に雇用しているのは我々なので、技術評価だとかスキル評価は当社がしないといけいのですけれども、派遣ですから実際に仕事を見ているのは派遣先の方なので、誰が評価できるのかというと当社では評価できにくい事情があるわけですね。ですから一緒になって評価を作らないとなかなか機能しないんです。メーカーさんが独自にもっている評価制度はそもそも仕事が違うので同じようには適用することはできないのもう少し簡略化した形が多いと思います。」(S氏)

技能評価制度では、派遣先の社員から話を聞きながら、L社の営業が評価をつけていく。仕事の内容を知り、派遣社員の仕事ぶりをみている派遣先でなければ技能評価は難しく、二身一体で評価を行うことになる。

この評価の基準は、その派遣先での経験、総じて勤続年数にほぼ比例する。勤続年数や

³ 「普通に職務経験を重ねて、転職を重ねてきた人というイメージが一番多いのではないかなと思います。」(S氏)

⁴ L社では契約期間中であっても、一定期間以前に本人の申し出があった時には退職できるという規定がある。

経験は、あくまでその現場でのものであり、それ以前の別の現場での経験は含まれない⁵。工場ごとに設備が大きく異なるので、他の現場の経験は「通用しない場合が多い」ためである⁶。評価制度が導入されているような現場では、経験年数が長くなると、現在従事している仕事以外の仕事を与えられ、仕事の幅が広がっていく。このように多能工化するとスキルレベルが上がったと認められ、評価が上がる。例えば、組み立てを行うだけでなく何か突発的な事態が起きた場合に、設備のメンテナンスなどができる派遣社員は高いスキルを持っていると認められる。

以上のように、L 事業所では同じ工場で長く勤続するほうが賃金上昇の可能性が高いと考えられる。逆に言えば、派遣社員の立場からすると、一般的な製造業務の場合は、派遣先を変えることによるスキルアップは難しいことを意味する⁷。

賃金の見直しは、派遣料金の見直しと同時に、3 ヶ月や半年ごとに行われる。派遣料金の見直しは、現場単位ごとに交渉されるのではなく、派遣スタッフごとに交渉される。そのため同じ時期に派遣された派遣社員であっても、その後の技術の進捗状況によって賃金に差が出ることは少なくない。このような技能評価制度は、賃金に直結しているのので、派遣先で導入している場合は、派遣社員はその制度のことを知っていることが多い。

ただし、先にも述べた通り、このような技能評価制度が導入されている現場は多くはない。技能評価制度が導入していない現場では、基本的に仕事内容が変わらない限り、時給は変わらない。

3. 「年齢の壁」について

年齢に関して言えば、以前に比べれば年齢の壁は低くなっており、製造の経験のある 50 歳代は十分な戦力になるという。年齢の壁が以前よりも問題になっていない理由は 2 つあり、第一に中高年のほうが、比較的自己管理がしっかりしているため⁸、第二に製造の現場を若年者が敬遠することが増えているため⁹、であるという。また、加えて、もともと工場では、年齢が上の技能工に年少の管理者が指揮命令をとったり、技術者が指示

⁵ 「(ほとんどが) 派遣先を変えないで賃金が上がっていくという状況だと思うんです。派遣先が変わるだけだとそれだけでは上がらないです。むしろ(派遣料金によっては) 下がってしまう可能性があります。」(S 氏)

「特別なスキルをつけて、もっとまた別のレベルの高い仕事についてというふうになれば上がっていきますけど。」(I 氏)

⁶ たとえ、以前いた現場が自動車など同じ業種の仕事であっても工場ごとに設備が異なるため、以前いた現場での経験は直接的に意味を持たないことが多いという。

⁷ 「派遣先が変わることによって賃金アップやスキルアップにつながるという仕組みではない。」(S 氏)

⁸ 「(年齢の壁は) 事務系ほど若年ではないと思います。特に最近では、大分緩くなってきているかと。若い人は応募してこないというのと、体力があるミドルエイジは、勤怠であるとか、出勤状況、休まないとか、自己管理だとか、そういったところはむしろ 20 歳前後の人よりもずっとしっかりしていて、あてになるなという印象があります。ただ、自動車や精錬工場なんかは、相当体力的にきついですから若い人でないともたないという。よほど体力に自身のある方なら別ですけど。」(I 氏)

⁹ 「製造の現場で若い人はだんだん働かなくなったというか、応募してこないという。…人材を採るためには年齢のことをあまり言っている状況じゃなくなっているわけですね。」(S 氏)

したりすることが、多くみられることから、事務系派遣のように指揮命令者が年少者であるために仕事がしづらいということもほとんどない。

しかし、それでも年齢の分布のグラフを見ると、40歳代、50歳代の派遣社員の割合はそれ以下に比べて年齢が上がるに従ってだんだんと減少していく。これは、製造系の業務にはある程度の体力（自動車系や精錬系）や視力（電機機械系や半導体系）が必要になるためである¹⁰。また将来的にキャリアアップが望めるような現場に中高年が派遣されることは少なく、単純作業が多い現場で年齢層が高い社員が働くケースが多いという。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 派遣料金と賃金決定方法

派遣労働者の賃金は派遣料金に一定率をかけて決定される。派遣当初の派遣料金の賃金の決定に関しては、

「事務派遣のように相場がないんですよね。『この職種であれば幾ら』みたいな、そういった市場がないんです」（S氏）

と、事務派遣のような相場がないという。工場ごとに仕事が大きく異なるため、共通して通用するスキルの同定が難しく、基本的には個々の契約の派遣料金に応じて賃金が決定される。

賃金を決定する際に重要な意味を占める派遣料金に関しても「派遣料金を決める基本的な基準もない」（S氏）、「地域によっても相当差がある」（I氏）という。

派遣料金の決定の際には生産計画と原価計算が大きな意味を持つ。どの程度の製品がいつまでに必要で、その製品を作るためにどのくらいの時間を要するか、納期に間に合わせるために何人の外部人材が必要かという生産工程を元にしたコスト計算がなされている。一方で、どの程度の労働者をどの程度の派遣料金で導入すれば利益が出るかという、原価計算も重要である。労働市場との兼ね合いもあり、安すぎると求める人数が集まらない。その両者の調和点を派遣先と派遣会社が交渉しながら派遣料金は決定される。

このように相場がないために、派遣料金はメーカー主導で決まることが多く、料金も買い叩かれやすいという¹¹。

「たたかれやすいですよ。『取引を続けたかったら』ということで、相当、赤字覚悟で取引をしなければいけない業者さんも出るんだろうと思うんです。」（S氏）

¹⁰ ただし、中高年だからといって初めから紹介しないというわけではない。あらかじめ説明して自信があるという場合はまず仕事を紹介するという。

¹¹ 賃金を決める際に、急に増員を派遣先から求められることもあり、その際に、派遣元のマージンによって吸収することもある。

2. 賃金の上昇のきっかけ

派遣社員の賃金は、①派遣先を移りながらの賃金の上昇と、②同一の派遣先での賃金上昇に分けて考えることが有効である。このうち、先にも述べた通り、一般的な製造業務に関して言えば、工場ごとの設備が大きく異なるため、①のケースはL社においてはほとんど見られない。ただし、専門的な派遣に関して言えば、このような賃金上昇は見ることができる¹²。これはIV-1で述べる。

次に②に関して言えば、先に述べた技能評価制度がある工場の場合は、技能の進捗によって賃金が上がることがある。制度がない工場の場合は基本的にはずっと同じであるが、単価交渉によって派遣料金に変化した時に上下することがある。

技能評価制度がある工場の場合、1ランク技能があがるごとに100円程度、賃金が上がることもあり、一番上と一番下の評価で400円程度時給が違うこともある。また大手の派遣先の場合、その会社独自の資格制度が用意されている場合もある。その資格を取ることによって数十円程度時給が上がることもある。

技能評価制度がない工場の場合、派遣社員が、自身の職務の広がり等を根拠に、賃金上昇を派遣会社に申し出たとしても、上がることはあまりない¹³。というのも、製造業務派遣の場合には派遣料金を取り仕切るのは工場の工務部などであり、厳格に費用管理がなされている上、派遣社員の実際に働く現場から距離があり、能力や仕事の幅の拡大がなされているかどうかといった判断も難しくなるためである¹⁴。

派遣社員は就業期間が短期間であるため企業内組合を作りにくい、地域労組などがかわって、賃金を一律で何十円か上げたケースも過去にはある。派遣先の労働組合からの賃金上昇の働きかけはほとんどないという。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

L社では、派遣社員のキャリアアップを考えて派遣をコーディネートすることもある¹⁵。

¹² 「派遣期間が長くなった、高度なものになった。そういうのはあります。あと、多能工化とか、あとトレーニングセンターで特別な講習を受けて、そういった資格を取って、またもとの派遣先に戻って高い収入になる。」(I氏)

「今は、同じ派遣先でいることによって賃金が変わったり、スキルが磨かれていくという状況です。」(S氏)

¹³ 逆に、派遣料金を下げる旨を派遣先から持ちかけられることもある。その際は、営業は据え置きされるように交渉し、それでも下がる場合の契約継続の判断は派遣社員に任せられる。

「(派遣料金の単価設定によっては)逆に下がる場合もあります。そのまま据え置くように頑張りますけれども、率によっては影響が出る場合も当然あります。そのときは本人と交渉で、契約を更新するかしないかということです。」(S氏)

¹⁴ 派遣料金や人数については工場の工務部が取り仕切っているが、近年、製造業務においても、どのような人材活用を行うか、などの総合的な人材戦略という点については人事部が取り仕切ることが増えたという。

¹⁵ このようなキャリアアップは同じ現場で行われることもあるが、別の現場に移動させて行うことが多いという。

「スキルアップには、今やっている仕事をしていても、あまりつながらないので、例えば、もうちょっと技術的な面をトレーニングして、違う仕事につくことによってキャリアアップを図れるんじゃないですかと。…非常に、今、工場の中は、自動で機械がやるが多くなっていますので、そういう設備のメンテナンスの人がすごく求められていても不足しているんです。そういうことを当社のトレーニングセンターでトレーニングして1週間とか、3週間とか、職種によるんでしょうけども、再度違った職種につくということはあります。だから、そういう仕事を営業はとってくるということです。キャリアアップにつながるような職種を。」(S氏)

ただ、当然すべての派遣社員がその対象になるわけではなく、技能水準が高い派遣社員がその対象になる。対象となる割合はさほど高くなく、高度な能力が要される半導体技術の習得の場合、年間100人程度である。対象の派遣社員の選定は、営業担当が、取引先の評価を基に行う。

このようなキャリアアップは派遣社員にとっても時給増につながり、雇用の安定化といったメリットがあるだけでなく、派遣単価が上がりL社にもメリットがあるという。L社ではこのようにキャリアアップにつながるような仕事のコーディネートを積極的に行い、派遣サービスの付加価値を積極的に高めていこうとしている¹⁶。

「募集、採用に無駄なコストを使っているわけですね。派遣会社としては、それをほんとは教育訓練に使いたいわけですよ。そのほうがよほど有効なわけで。」(S氏)

L社がこのように高度な技術を持った派遣社員の育成に努めるのは、派遣単価の上昇以外に、優秀な人材の確保¹⁷、大手の派遣先が高度な技術を持った人材を求めていること¹⁸、同業他社との差別化¹⁹、定着率の向上というメリットが存在するためだという。

このようにL社ではキャリア開発に力を入れているが、その課題としては派遣社員の無関心や派遣先の無理解という点がある。とりわけ、派遣先が派遣社員のキャリア形成に無理解であると、派遣社員の給与は上昇しないため、派遣先の協力は重要な意味を持つが、理解を示す派遣先の数は少ない。

¹⁶ 「このような付加価値の高い案件を増やしていく…、という志向が当社にはあります。…高度な仕事では、当然、派遣料金が高くなっていくし、そういったところをどんどん開拓していくという。先ほど言ったように、単純作業、だれでもいつやってもすぐ習熟できるのは、同じ仕事をしてると何年たってもほとんど値段は変わらない、本人の収入も上がらないですから。」(I氏)

¹⁷ 「そもそも派遣の方ですから、正社員じゃないので、ずっと勤務いただく人じゃないですから、その人たちを、トレーニングして、スキルアップさせて、そのコストをどう回収するかという問題は当然あります。ただ、そういうこと(教育訓練)をしていくと、そもそも入り口のところで優秀な人たちが集まってくるという利点もあるんじゃないかと。」(S氏)

¹⁸ 実際に、L社では、派遣先のオーダーに応じて、半導体の製造に関するトレーニングセンターを設けている。

¹⁹ 同業他社と過剰な値下げ競争を回避するために、付加価値を高め質の高い派遣社員を派遣するという方針をとってきたという。

また、高度な技術を研修しても、派遣先に直接雇用されたり、別の派遣会社に「逃げられる」こともあり、そうすると L 社は十分なリターンを回収できない。しかし、L 社の場合は、そのようなリスクを負ってでも、積極的にコストをかけることで優秀な人材を確保するメリットのほうを重視している²⁰。

2. 講座、研修制度

L 社が職業教育を行うために用意している施設は合計 7 ヶ所である。ハンダづけや安全講習など、基礎的な講習が行われている施設が東北、関東、信州、関西に 4 ヶ所あり、これらは都道府県の職業訓練校として認定されている。これ以外に、半導体製造、設備メンテナンスなど高度な訓練を行っているのが中国地方と九州に 2 校あり、フォークリフトの技能講習を行っているセンターが関東に 1 ヶ所ある。これらの施設で、派遣先が決まった社員に対して、派遣前研修が行われる。

L 社の資料によれば、おもな研修カリキュラムは自動車製造、家電製品製造、半導体製造、設備保全、機械工作である。面接によって採用になった派遣社員に対してまずモラル教育、安全教育などの基礎教育を行ったうえで、それぞれのオーダーにあわせた技術についての座学・実技トレーニングが行われる。最後には研修で学んだ内容の理解度を測るためにスキルチェック判定試験が行われる。その後、それぞれの派遣先に配属になる。基礎的な研修は 2 泊 3 日程度のもが多く、そのメニューは第 L-1 表のようになっている。

このような派遣前研修の受講は、本人の希望ではなく、派遣先で派遣前研修を要望する場合に実施される。施設の規模にも限界があるため、派遣前研修を受講できるのは、派遣社員の半分以下程度である。研修の間に技能を見極めて、その後の派遣先のラインの配属に生かされることがある。

このような研修中も雇用契約が結ばれ、賃金が支払われる。この賃金は本格的に派遣先に派遣される時に支払われる賃金の 6 割程度である。

半導体研修などの高度な技能研修については、L 社が優秀だと判断した社員に対して、L 社側から働きかけて受講者が決定される。すなわち、技能や能力が高い社員に受講は限定される²¹。

例えば、半導体研修の場合、研修期間は 30 日程度である。研修受講者は基本的に次の仕事は確定しており、研修の間も給与は支払われている²²。研修が終われば、半導体工場へ派遣され、一年に一回行われる半導体製品製造の国家資格に挑戦することになる。高

²⁰ ただし、このことは流動性が確保されている状況に限定されており、インタビュー時のように経済が後退局面にあり流動性が不足している場合はそのような戦略をとることは難しい (S 氏) という。

²¹ 自分で志望する人がいても、基本的には「人数の制限もあるので、まったく素養がない人より (L 社側が見出した人のほうが) 優先的に」(I 氏) なるという。

²² 研修の間の賃金は派遣先が一部負担することもある。

度な技能を習得することができれば、平均的な製造業務派遣の賃金より千円以上高い時給で派遣することも可能になるという。

第 L-1 表 L 社 A 訓練センターの自動車製造研修カリキュラム

自動車製造 研修カリキュラム	
1日目	<ul style="list-style-type: none"> ■基礎研修 ・オリエンテーション ・『企業人としての心構え』 ・メンタルアンケート ・基本動作(発声・動作)
2日目	<ul style="list-style-type: none"> ■座学1: 工具の取扱・部品番号の見方 ■実技1: ビス打ちトレーニング <ul style="list-style-type: none"> ・木板へのタッピングネジ打ちの訓練 ■実技2: シャーシモデル <ul style="list-style-type: none"> ・シャーシへの部品取り付け訓練 ・トルクレンチの使い方 ■実技3: 両手ネジ締め <ul style="list-style-type: none"> ・両手同時ネジ締め訓練 ■実技4: コネクタ挿入 <ul style="list-style-type: none"> ・複数のコネクタを選別挿入訓練 ■実技5: 数字合わせ <ul style="list-style-type: none"> ・同一番号カードの貼り付け訓練 ■実技6: スポット溶接 <ul style="list-style-type: none"> ・Cガン、Xガンによる実技訓練 ■実技7: 計測器の基礎知識 <ul style="list-style-type: none"> ・計測器の種類、計測器の基礎知識 ■実技8: ノギス/マイクロメーター実技 ■座学2: 図面の見方 <ul style="list-style-type: none"> ・三角法の理解 ・図面例による図面の理解 ■実技9: 三角法による作図
3日目	<ul style="list-style-type: none"> ■実技10: 電動ビス打ち台トレーニング <ul style="list-style-type: none"> ・移動中のボードへボルト打ち訓練 ・移動中のボードへ部品取り付け訓練 ■実技11: ボディモデル <ul style="list-style-type: none"> ・ボディへの部品取り付け訓練 ■実技12: 締め付けトルク測定 <ul style="list-style-type: none"> ・トルクメーターによる締め付けトルク測定訓練 ・適正締め付け力でビスを締める訓練

資料出所) C社聞きとり時入手資料

3. キャリア・カウンセリング

L 社ではキャリア・カウンセリングを導入してはいない。ただし、求められる技術の共通性が高く、キャリアの見通しが可能なエンジニアの育成については、今後、キャリア・カウンセリングを導入する可能性もある。それ以外の一般の派遣社員に関して言えば、派遣先ごとに設備が異なり、求められるスキルが異なるのでキャリア・カウンセリングの導入は難しいという²³。

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

L 社では、有期雇用契約者（派遣、請負社員）から期間の定めのない雇用（正社員）

²³ 「もっと統一スキルみたいなのができて、派遣先を変えることによってキャリアアップにつながっているような仕組みになれば、キャリア開発にも力を入れていいんでしょうけれども、逆に今は、同じ派遣先にいることによって賃金が上昇したり、スキルが磨かれていくという状況で、そういった方々が途中でどんどん退社をしてしまうという話ですから、どうも自己矛盾なんですね。」(S氏)

への転換は、年間 30～40 人程度で、とくに 20 歳代から 30 歳代の若年者が中心である²⁴。

正社員への転換を働きかける基準は「能力、技術、人間性」などで²⁵、現場での働きぶりの評価が基準で、学歴などの経歴は不問である²⁶。現場の責任者や営業の担当者、責任者から本社への推薦が必要となる²⁷。正社員への登用制度は派遣社員に周知されている。

正社員に転換した社員が行う業務の多くは、現場の管理であり²⁸、ラインの派遣社員を統括する役割を担う。このように派遣社員を正社員化するには、その現場の請負化²⁹を視野に入れることが多い³⁰。

また、派遣社員が期間工として派遣先に直接雇用されるケースもある。これは派遣社員が優秀なために引き抜かれるというケースと、製造業派遣では同一派遣先の同一業務に 3 年を超えての派遣が禁止されているために、期限切れを見越して期間工として採用されるケースである。年間、数百人単位で引き抜かれることもある。このような引き抜きの場合、紹介予定派遣や人材紹介制度が用いられたり、事後的に違約金によって補償されることもある。技能評価を採用している現場では、技能評価の高い派遣社員だけ、期間工として採用するケースもある³¹。

『引き抜き』は「ありますね、相当ね。ピンポイント（で引き抜かれることも）もあります。派遣期間が満了するという問題もあります。（中略）それと、やっぱり優秀なので期間工として採用したい、100 人単位で採用したいというのがある。」（S 氏）

「工場によっては最初 100 人ぐらいずつ期間工にして、その中からまた何十人かずつ正社員にして。」

²⁴ （年齢的には）「20 代、30 代前半までが多いですね。若い方のほうが多いですね。」

²⁵ （どういう人か）「やっぱり優秀というか、人間性、技術、そういったところで社員としてやってほしい、期間の定めのないところと。」（S 氏）

²⁶ （職歴、学歴の条件は）「ないです。」（中略）「学歴は関係ないですね。」（S 氏）

²⁷ （期間の定めのある形態から、ない形態に転換するという事例は）「いっぱいあります。いわゆる正社員にしちゃう。大分減ってはきたんですけども、それでもここ 3 年だったら百数十名。」（中略）「社員への登用制度は、明示しているんです。定期的に春に現場の上長、営業所の責任者（あるいは担当者）が推薦して登用していく。」（S 氏）

²⁸ 「ほんとうに高度な技術を持っている技術者というのも考え方としてありますけれども、比率としてはそういったものよりも、どちらかというと管理者が多い。」（正社員登用後の仕事内容は）「（同じラインで働くけれども）ラインからは外れて、リーダー職で管理的仕事につく。」（S 氏）

²⁹ 派遣と請負はそれぞれ得意とする業務の性質が異なる。「新製品とか短期の需要の生産には、派遣のほうが合っているでしょうね。生産が定着した製品については請負の方が向いている。」（S 氏）

³⁰ （指揮命令するということは、請負会社ということか）「そうですね、請負として。」（丸ごと工場ラインをとるために、そういう人材を育てたいということか）「そういうことですね。派遣の場合、どうしても期間制限がありますので、もし請負に持っていけるのであれば。」（S 氏）

³¹ （引き抜きの基準は）「その人の技能評価は多分派遣先はしていますので。（技能評価 A の人は期間工にするけど、B 以下の人は期間工にはならないということ）「ありますね。あと現場の職長の推薦で試験をして決めるという会社もあります。応募してもらって試験をする。」（S 氏）

（直接雇用化は）「働く人にとってはいいんでしょうね。今まで働いていた、なれた仕事を今度期間工、次は正社員のステップを見て働けるというのはラッキーなことだと思いますね。だから、そういう制度のあるところのほうが活力があるというか、魅力ある職場だって働く側からすれば見られますね。だから、次に応募したいとか、募集してもすぐ集まるとか、比較的優秀な人ばかりとか、そういうことにつながっていくんです。（中略）ほんとうにそういう流れがつかれるんだったら、そのほうがいいんだろうと思います。」（S 氏）

派遣、期間工、正社員の区別なく、福利厚生含め処遇するという工場もありますね。」(S氏)

V. まとめ

製造業務派遣において、派遣社員のキャリア形成の可能性は一部限定的である。派遣社員のキャリアを志向する傾向にあるL社であったとしても、これについては簡単ではない。

教育訓練等の能力開発については、L社は積極的に行っており、それによって定着率が上がっているが、それでもすべての派遣社員を受けさせるだけの施設や設備の構築は難しい。

派遣先を移りながらのキャリアアップは、基本的にはごく限られた人材に限られる。全体で3万人の派遣社員のうち、100人程度しか対象にならない。1%以下の派遣社員しか、そのチャンスはないということを意味する。狭き門である。製造業務派遣の場合、工場によって設備が異なるため、1つの職場での経験が他の職場では評価されない。極めて企業特殊的能力の蓄積となる。派遣先を移動した場合、これまで働いた能力や評価がリセットされてしまう。これでは派遣社員は自らのキャリアパスを描きづらくなることが予測される。

一方で、派遣先を移らない場合のキャリアアップは、評価制度がある企業に限定される。この評価制度を導入しているのは企業の割合は全体の2割から3割程度にとどまる。それ以外の派遣先は、派遣社員のキャリア形成や能力開発に積極的ではないということを見ると、同一の企業内でのキャリアアップも容易ではない。あらかじめ、派遣登録時に評価制度がある企業への派遣を希望できるのかどうかは不明ではあるが、いずれにしても多くの派遣社員はこのような評価制度の恩恵にあずかれない。

加えて、3年という、自由化業務における派遣期間の法的縛りもある。同じ派遣先で長く働いて能力を蓄積し、必ず直接雇用化が実現されればよいのだが、多くの場合は派遣先が変わることを余儀なくされる。

製造業務派遣においても、大部分のキャリア習得が困難な人々と、ごく一部の専門的な技能をうまく修得したキャリアアップの可能性のある人に内部で二極分化していることが予想される。少なくとも今後の研究においては両者を区別して、それぞれの実態を把握することが求められるだろう。また、派遣先に対しても、どのような意図で技能評価制度を導入したのか、あるいはなぜしないのか、導入することによって派遣社員のモチベーションがどのように維持され、生産性にどのような影響を与えるのか、といった分析や、派遣社員のキャリアアップの志向性の要因を探る試みが必要となるだろう。

調査実施日時：2009年3月19日14：00～16：45

対応者： 業務交流部部长 S氏

業務管理部課長 I氏

広報室主任 K氏

聞き取り担当： 奥田、小野、米澤

ケース執筆： 米澤

人材派遣 M 社（軽作業系大手・独立系）

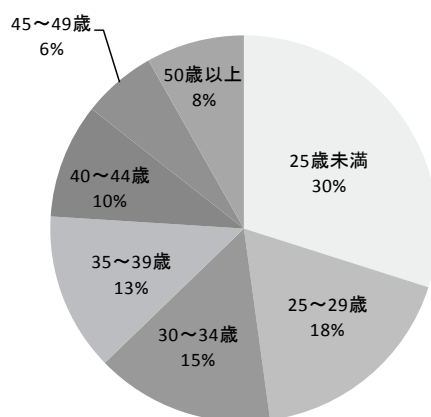
—短期・単発で働きたい者から求められる役割：キャリア形成ではない—

I. M 社の労働者派遣事業の実績

M 社は軽作業系派遣の大手企業である。「軽作業」という言葉の厳密な定義と呼べるものはないが、倉庫内作業、イベント補助や、引っ越し補助、また飲食店の業務補助というように、「ちょっと教えたらできるような形の仕事」（K 氏）という業務を指す。派遣先企業の業種として多いのは、製造業、運輸業、サービス業である。

M 社の稼働者数は、登録型派遣社員が 9,000 人程度である。そのうち 2,000 人程度が、契約の反復更新により、1 年以上雇用されている。登録型派遣社員の年齢構成は、25 歳未満が 2,000 人と全体の 3 割弱を占める。このように 20 歳代前半層の割合が高いのは、事務系の派遣会社にはない特徴であるが、その理由は学生のアルバイト的就業が多いためと考えられる。続いて多いのが、25 歳～30 歳未満、30～35 歳未満であり、35 歳未満が全体の 6 割を占める。年齢が高くなるに従って、稼働者の割合は減少する。また労働者の男女比は、ほぼ半々である。M 社の独自調査によると、フリーターや学生が多く¹、「主とする職業を持ちながら、空いた時間を利用して、収入の補助のために働く人が多い」という調査結果が表れているという²。

第 M-1 図 年齢階層別稼働者割合



¹ ここでいう「フリーター」とは、自己認識をもとにしたカテゴリーである。

² M 社の場合、もともと若年層のいわゆる「フリーター」と呼ばれる層をメインのターゲットとしており、主婦層や中高年層にもその対象を広げようとしてきた。具体的には、中高年が出来るような仕事を重点的に契約してくる、住宅地に近い地域であれば、主婦向けのコールセンターの仕事を見つけてくるといったアプローチである。このように個別的なターゲティングを行う背景には、他社が M 社に追随し、ビジネスモデルが一般化する中で、さらなる独自性の発揮が求められたことにある。ただし、現状のような、リーマンショック以降の景気後退期においては仕事の総量自体が減っているために、このような展開が難しくなっている。

M社は、製造系派遣業からは撤退しようとしている一方で、軽作業系派遣は事業のコアとして存続させようとしている（2009年5月現在）。また、短期派遣が禁止されることを見据えながら、量販店でのさまざまなイベントなど、営業請負も重点化する方向性を持つ。

II. 登録型派遣社員の仕事の紹介と能力について

1. 登録型派遣社員の仕事の紹介

M社の場合の仕事の紹介プロセスは、以下の通りである。基本的に、短期アルバイトを行いたいという希望者が、最初にM社に登録をし、その後、働きたい日時を指定して携帯電話のネットなどを通して応募する。次にM社側から仕事の応募者に対して、その日、どのような仕事があるか、仕事の候補を提示する。そして、応募者は候補の中から仕事を選択して契約が行われる。応募者は勤務日に、直接現地に行き、仕事を行う。そして就労後、事務所へ直接訪れるか、口座振り込みを通して、給与を受け取る³。応募自体はウェブなどを通じて行われるが、仕事内容の確認などのプロセスで、必ず一度は電話での確認の作業が行われる。

仕事紹介の場面において、ある仕事に定員よりも多くの希望者が集まる場合には、基本的に先着順で仕事は決められる。また、ある程度の専門性が必要な仕事（たとえば事務所移転）の場合、その仕事のノウハウを持っている人に対して、優先的に紹介することもある。

いずれにしても、仕事紹介の際、基本的に登録する側に選択権はゆだねられているという。「工場はいや」とか「人と話をするのが苦手」という派遣社員も少なくなく、そのような場合には、いくつか選択肢を提示して、登録者が好むような仕事を紹介する。一般に、M社のような軽作業系の派遣会社は登録者に仕事を振り分けているというイメージをもたれることが多いが、このようなイメージは必ずしも正しくないと、K氏は次のように述べる。

「世間ではスタッフさんよりM社が上で、強制的に仕事を振り分けているイメージがあるようですが、実際、いまの時代はそんな時代ではなく、当然ながら、スタッフさんの希望に近い仕事を紹介していかないと、私はこんな仕事をするつもりはなかった、とクレームになり、派遣先にもご迷惑をおかけすることになりますので…」(K氏)

事務系派遣と同じように、軽作業系派遣の場合にも派遣社員の選好の把握は重要な意味を持つが、この選好の把握は登録時や仕事紹介のやりとりの時などに行われる。M社

³ 手渡しを選択する派遣社員が多く、口座振り込みを希望する派遣社員は30%程度である。その割合は、地域によって異なる。

では他の軽作業系の派遣会社と比べても、多くの拠点（各エリアの業務を取り仕切る事務所）を持つというメリットを生かし、対面的なコミュニケーションから、登録者の選好の理解を図るため、コミュニケーションは非常に重要であると K 氏は強調する。

「なるべく希望に合った仕事をスタッフさんと話をしながらご紹介していきます。登録時や、仕事の終了時にお電話をいただいたりするので、そのときにコミュニケーションをとったりします。また、支店で給与のお支払い時に『お仕事はどうでした？』と聞くわけです。そうすると、『ちょっと嫌でした。お客様からのクレームが多くて大変でした。あんな仕事は嫌です』『わかりました。すみません。では、もう少し対面ではないような仕事をご紹介します』という感じです。」(K 氏)

このような情報は、どうしてもアナログ的にならざるを得ないが、このアナログ的な情報をストックするために、データベースが活用されている。データベースには延べ人数で、4～50 万人程度の情報が登録されている。

先にも述べた通り、M 社から派遣されるためには事前の登録が必要になるが、M 社に登録したとしても、実際に M 社で働く派遣社員はさほど多くはなく、10 人中 3 人程度という。また一度稼働したとしても、継続的に稼働することは多くはない。非常に流動的であるという。

ただし、一部には 10 年以上継続的に M 社で稼働する人もいる。このような派遣社員は一般企業で正社員として働くことを嫌う「自由人」的な人が多い。このように継続的に M 社で働く派遣社員の場合、あとで詳述する賃金システムにより、時給は他の登録者よりも高く、最高で 1500 円程度になる。派遣料金自体は、この時給の上昇には連動しておらず、時給が高い派遣社員達に優先的に仕事を紹介することにより原価率が上がるという問題もある。しかし、各支店においてはそのような人材に支えられて（欠員が出たときに仕事に行ってもらえる、また、特殊な技能を持っている、など）業務を継続できているという事情もあり、このような派遣社員との関係を大切にしている。

以上のように、M 社のマッチングシステムは事務系の登録型派遣とは大きく性質が異なるものである。マッチングというイメージよりも、むしろデータベースマーケティングに近いものだと K 氏は言う。

「事務系の派遣社員は賃金や業務内容で仕事を選ぶのに比べ、M 社で働いている方々は、自分の都合のいい時間に働きたいなどのニーズが強く、それぞれ、ニーズの種類が異なります。データベースマーケティングのような手法を使い、個々のニーズを把握した上で、どれだけ個人の要望にあったお仕事を提示できるかが、派遣会社が選ばれるポイントになります。」(K 氏)

派遣会社にとっての主要な課題は、「登録者が希望するような仕事をどれだけ用意でき

るか」にあるという。軽作業系の派遣会社は、登録者に仕事をいくつか提示して、その中から選んでもらう。M社は、業務と登録者を「マッチング」するよりも、情報を「インフォーム」する役割を担う。よって、提示できる仕事の種類が少なかったり、仕事の紹介が簡便でなかったりすると、登録者にとっては選択できる仕事の数が減り、その派遣会社は魅力的でなくなる。

2. 登録時の能力評価の方法

M社で扱う軽作業の仕事は、高いスキルを求められる仕事ではなく、多くは「経験がなくても対応できる仕事」であるという。そのため、派遣社員のスキルに関して評価制度は存在しない。ただし、先述したように、インフォーマルな形で、その仕事に精通した人を優先的にある仕事に派遣するということは行われている。

3. 「年齢の壁」について

事務系の登録型派遣のような、いわゆる「35歳の壁」のように、ある年齢が基準になることはないが、仕事によっては若い人が望まれることがあるという⁴。例えば、引っ越しなど体力が必要な仕事は、未経験者の場合、30歳を超える人材は断られることが多い。基本的に、軽作業系の派遣の場合、派遣会社は仕事の特性に合わせて登録者を紹介しなければならないが、登録者の体力と仕事の内容が合わない場合には、派遣社員がその仕事を希望したとしても断らざるを得ない。あるいは、他の仕事の方に誘導したりということが行われている。

III. 登録型派遣社員の賃金と能力について

1. 賃金決定方法と派遣料金

M社における賃金の決定方式はシンプルであり、派遣社員に対する時給額はスキルではなく、M社での派遣回数によってほぼ機械的に決まる。ただし、あわせて勤務者の勤務態度も重視される。無遅刻無欠勤で、派遣先企業からのクレームがなく、同僚と円満な関係を保ち、一定の回数働いた場合に時給が上昇する⁵。それぞれの時給の段階で、求められるスキルが項目化されているが、基本的には回数で決まるという。この時の時給の増額幅は50円から100円程度である。技能評価のランクとしては5段階あり、賃金の幅は950円から1,500円程度である。この時給は一度上昇するとそれ以降下降しない⁶。

⁴ 「派遣先から若い人が求められることはあります。引っ越しは、未経験者の場合、30歳過ぎたら難しいと断られることもあります。」(K氏)

⁵ このように勤務態度が重視されるのは、すべての派遣社員の勤務態度が良好ではないからである。連絡なしに欠勤する派遣社員も少なからずいるという。

⁶ この賃金システムは、派遣社員も認知している。このように簡便なシステムにする理由は派遣社員内で平等意識が強く、また、仲間内でも情報交換がなされることが多いために、恣意的な基準を用いると不公平感が高まるためであるという。

賃金が一番下のランクの派遣社員の賃金は地域ごとに異なるという。また労働力の需給バランスによっても異なる。仕事が不足している時期には時給が低くなり、逆に派遣社員が不足している場合には最低時給は上昇する。賃金が一番上のランクの派遣社員の割合は高くなく、全体の数%（各拠点に数人）程度である。

以上のような、回数に応じた賃金システムを採用した理由は、稼働の長期間化とモチベーションの向上にあるという。とりわけ前者に関して、稼働者が固定的に勤務しないことがM社の課題であった。M社にとって、長期で契約したほうが営業効率は上がるが、登録者の多くが短期での仕事を望んでおり⁷、実際の平均稼働日数は長くない⁸。例えば、展示会が3日連続で開催され、その主催者側は人員を固定したいこと希望するが、現状においては、M社側が派遣する社員を固定するのは難しい。

次に、派遣料金に関して言えば、あらかじめ、ある程度決められている派遣社員への賃金および求人費用があって、それに対して利益が出るよう、営業が交渉するという形をとる。派遣料金の目安はM社内部のガイドラインで決められているが、実際の派遣料金は、地域ごとの相場や同業他社との競争、ある程度の人数を契約した場合に料金を下げるというボリュームディスカウントなども要因として働くため、それぞれの契約ごとに異なったものとなる。K氏曰く、軽作業系の派遣業は「営業利益でいくと非常に利益率の薄いビジネスモデル」である。

2. 景気による影響

もともと、M社が現在のような軽作業系の派遣事業のビジネスモデルを構築したのは好況期で求人難の時代であった⁹。その意味でM社のような軽作業系の派遣自体が好況を前提としているとK氏も述べている。

リーマンショック以後の景気停滞期においては、派遣先企業に対する請求単価は大きく下降しており、その対応が求められている。具体的には、派遣人数的には3分の1くらいになっており、契約単価も下降している。この対応として、M社では、新規の登録者に対しては最初の時給を下降させる、拠点を閉鎖して¹⁰固定費を削減するなどの対策を採用している。

3. 賃金上昇のきっかけ

基本的に事務系派遣のように、同一の派遣先で賃金が上がることはない。M社では事

⁷ 長期契約を望む登録者は、他の製造業務系の派遣会社に行くという。軽作業系の場合、あまりトレーニングをしなくてもできるような、そもそも短期契約を前提とした仕事という性質が強いという。

⁸ 1人平均3日程度であるという。ただし、この数字は一度も稼働していない登録者を含んだ平均値である。

⁹ 当時の課題は採用コストを減らすために同じ派遣社員を継続的に派遣することであった。

¹⁰ 採用拠点も最大350あったものを、調査時点では100程度閉鎖しているという。

務系派遣も一部行っているが、その仕事のメインは長期の派遣業務の間に一時的に短期間、勤務する仕事为主であり、この場合も、勤続や能力上昇は賃金上昇と結び付かない。

IV. 登録型派遣社員のキャリアについて

1. キャリア形成

登録型派遣社員のキャリアを考えて仕事を紹介することは基本的にはない。派遣社員側にそのような意識があれば、キャリアアップにつながる事務系などの仕事を選ぶということはありうるが、M社側からの働きかけはない。一時期、短期アルバイトと若年者を求める企業との間とのマッチングをするという企画を行ったが、事業化は難しかったという。このことについては、3.で述べる。

2. 講座、研修制度

M社では派遣社員向けの講座や研修制度は導入していない。ただ、一時、M社ではいわゆる「ニート」を対象としたビジネススクールを開校したことがある。当初はビジネスとして展開を考えていたが、採算が合わず、結果的にM社の役職員が講師となるなど、社会貢献活動の意味合いが強くなり、継続することが出来なかった。

3. キャリア・カウンセリング

M社では一般の派遣社員向けにはキャリア・カウンセリングは実施していない。しかし、M社では紹介予定派遣事業を新規で展開しようとしており、ここではカウンセリングが行われている¹¹。この試みでは、上記1.で述べたところの、若年者を雇用したいという企業の情報をM社が集め、直接雇用での就職を希望する若年者向けのセミナーを開催し、そこで情報の提供を行うというものである。

ただし、これは現在のところさほどうまくいっているとは言い難い。ビジネスモデルとしては成立するためには年間100人程度紹介が成立する必要があるが、年間で、2~30人程度の紹介にとどまっている。

¹¹ 軽作業系の派遣には、転職過程で求職中のつなぎで働いている人も多いため、正社員をを求める企業とうまくマッチング出来ると思われたが、実際に行ってみると非常に難しいということがわかったという。その理由は、若い正社員が欲しいというM社と取引関係にあるクライアントの募集案件を用意したが、求職者からはあまり人気はなく、フリーターからは応募はあったものの、「挨拶など、基本的な社会人としてのマナー習得が必要な人が多く、採用には結びつかなかった」という。その後、セミナーを開催したり、カウンセリングで応募者の仕事の棚卸をしたり、面接の対策をしたりと、M社では積極的に人材紹介事業を試みたが、採算ベースに全く乗らず、さらに不況の波で求人がほとんどなくなり、現在は事業自体がとん挫してしまっている状況にある。

4. 派遣元での常用化と、派遣先への直接雇用について

M 社からの派遣を経て、派遣先に直接雇用される派遣社員も少なくないという。

(派遣先への直接雇用は)「たくさんありますね。基本的には、派遣会社から派遣先で直接雇用されることに関しては、あまりとめることができない。(中略)我々の登録スタッフの方で、我々のクライアントになった方はたくさんいらっしゃいます」(K 氏)

一方で、派遣社員が M 社に直接雇用されるケースも少なくないという。これは M 社の特徴の一つである。M 社では、現在、正社員が 750 人程度所属しているが、そのうち、500 人程度がもともと派遣社員であった社員である。正社員への転換のプロセスは、各拠点から派遣されていた派遣社員が、その拠点の内勤のアルバイトになり、その後に契約社員から正社員になるというルートが多いという¹²。

M 社では他に新卒社員も採用しているが、派遣社員から正社員へと転換する社員と新卒社員との間では、キャリアコースは全く同じである。転勤の範囲もほとんど差はなく、基本的には新卒社員も正社員転換された社員も採用された地域内の支店間で転勤する。

V. まとめ

軽作業系の派遣会社は、製造業務や事務系派遣と大きくその性格が異なる。軽作業系の派遣の場合、その派遣日数は著しく短い。また、働いている層の多くが学生や、転職過程中の者や、フリーターなど、自身の都合に合わせて、就業時間や日数をコントロールしたいと考える者が多く、そのため流動性も極めて高い。

このような流動性の高い軽作業系の派遣において、キャリア形成に何らか取り組むことは非常に難しい。まず、教育訓練投資が明らかに回収出来ない点にある。軽作業系の派遣は、「マッチングというよりデータベースマーケティングに似ている」という言葉にも表れているように、事務系派遣と比べ、派遣会社側にも、派遣先にも、派遣社員の人的資本を形成するインセンティブが存在しづらい。また、派遣社員側も、軽作業系の派遣会社に対して、長期的で安定的な形態での就労や、教育訓練を期待、あるいは必要としていない¹³とすると、そもそもキャリア形成は難しい。それよりも、派遣会社には、一時的な緩衝材としての機能として、より迅速な仕事紹介や迅速な賃金支払い、社会保険の継続手続き機能、より安全な職場の提供やフォロー等が求められるのかもしれない。

¹² (自社に直接雇用されるケースは)「多くあります。社員 750 人中、500 人程度はもともとスタッフさんですよ。(中略)登録スタッフで各拠点で働いていて、そのまま内勤のアルバイトになって、社員になって、社員から支店長になって、支店長から地域の長になって、という人ばかりですね。」(中略)「当社は元フリーターの正社員が日本一多いのでは、と思っています」(K 氏)

¹³ 派遣回数が多い派遣社員は、必ずしも正社員志向が強いわけではなく、より自由な環境で働くことを望んでいるため、ほとんど正社員への転換を希望しないというメカニズムはそれを例証している。

また、教育訓練投資を行うことに二の足を踏む理由は、対象となる人材のそのものの問題もある。M社がフリーターやニートの者に対して、キャリア・カウンセリングやセミナーを実施し、人材紹介機能を使って、取引企業とマッチングさせようとした取り組みを行ったものの、非常に困難であったことから推測される。こういった教育訓練や就業支援策を実施すれば、利益度外視で行わざるを得ない。社会的企業でもないかぎり、実施する理由はなく、やはり民間企業の限界がある。

軽作業系の派遣会社には、学生や転職過程中的の者など流動性が高い中、一定数は継続して長期間働いている者もおり、そういった者がどういった属性で、なぜこの就業形態を選択しているのかということは、明らかにすべき課題である。軽作業系の派遣においては、そこでのキャリア形成が必要なのではなく、長期的に軽作業系のアルバイト的の仕事に就くことを望んでいないのもかかわらず、結果的に「はまりこんでしまって」抜け出せなくなっている派遣社員の移行を支援することが、政策的に必要なのではないかと考える。

調査実施日時：2009年5月14日14:00～16:45

対応者： 広報担当取締役 K氏

IR室室長 S氏

聞き取り担当： 奥田、郡司、山崎、小野

レコード担当： 米澤、小野

人材派遣 N 社（常用雇用技術者派遣・大手・独立系）

—育成型の人材ビジネス：常用雇用技術者派遣におけるキャリア形成モデル—

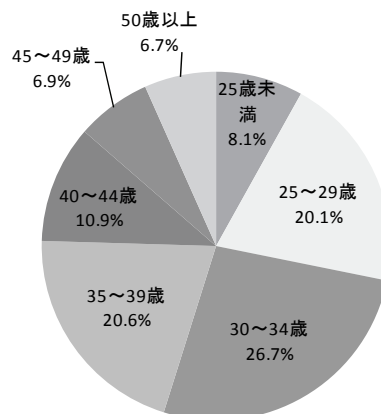
I. N 社の労働者派遣事業の概要

N 社は、特定労働者派遣事業の形態で、技術者の常用雇用派遣を行っている。社員全員が「期間の定めのない雇用」であり、企業内労働組合に加入している。派遣先企業の業種は、製造業と情報通信業で全体の 9 割を占め、ほとんどが大企業である。派遣先では、技術者の 8 割は機械設計に携わり、2 割弱がソフト開発、残り数%が化学系の研究開発に従事している。採用は四年制大学の新卒採用者が全体の 9 割を占め、長期雇用を伴う能力開発と昇進によりキャリア形成を行う雇用形態となっている。派遣先への派遣契約期間は、平均 3 年であるが、近年、派遣先でのプロジェクトごとの開発期間のタームが短くなってきていることと、昨今の不況期に入ってから、派遣先が予算管理を短いタームで区切っていく傾向が強まってきているため、派遣契約期間も短くなってきているという。なお、N 社における派遣社員の平均的な勤続年数は 11 年である。

N 社は「期間の定めのない雇用」である常用雇用派遣社員が 100%だが、不況期に入ると客先からの需要が減り、待機者が出てくる。派遣されなくても雇用は継続するため、当然、賃金は支払い続けなくてはならない。現在（調査時点は 2009 年 12 月）、雇用調整助成金を受給しながら、待機者には社内で教育訓練研修を実施している。2009 年の期首は稼働率が 7 割程度まで下がり、赤字であったが、その後なんとか、損益分岐点である 8 割程度まで持ち直している。

N 社の 2008 年度の常用雇用派遣社員数は約 6 千人、男性が 96%を占める。年齢の分布をみると（第 N-1 図）、34 歳までの若年層が 55%程度、40 歳代までを含めると 9 割を超える。平均年齢は 35 歳ぐらいであり、比較的若い年齢層が多い企業であるといえる。技術者として転職していく者もいるが、定年まで勤め上げる者もおおり、1970 年代に新卒で採用した者が、そろそろ定年を迎える時期になる。

第 N-1 図 年齢階層別派遣技術者の割合



II. 常用雇用派遣社員の仕事の紹介と能力について

N社で派遣先と派遣社員をマッチングさせる際、社員のキャリアを考えて会社主導でマッチングさせる場合と、社員自らが派遣先の案件に応募する場合がある。新入社員や入社2～3年目の若手技術者の場合には、派遣会社が本人のキャリアを考えて仕事に就けることが多いが、基本的には、自らのキャリアプランに基づいて研修や仕事を選ぶことを推奨されている。

マッチングにあたり、派遣先からは、開発・設計対象となる製品分野（例：自動車、電気機器、情報通信機器、半導体、プラント等）、担当業務区分（例：研究開発、製品企画、設計、技術管理、生産技術等）、担当業務レベル（例：全体構想・計画責任者レベル、部分構想・計画責任者補佐レベル、実務主担当者レベル、補助業務レベル、付帯作業レベル、新卒レベル）、その他、担当業務種別や必要とされる技術的知識、ツール（使用端末、ソフト）などの情報が寄せられる。

N社の派遣社員のキャリアやスキル情報は、すべてデータベース化されて、派遣先が求める人材を検索出来るようになっている。例えば、これまで携わってきた製品分野や業務区分、業務フェーズ、技術知識、使用ツール、さらに、業務経験や教育訓練履歴といったことである。

さらに、派遣先からの求人情報は、N社の派遣社員がアクセスする、イントラネット上で公開されており、自身が興味のある仕事に応募することが出来る。また、希望の仕事であったとしても、自身の能力やスキルが足りない場合には、何が出来るようになればその仕事に就けるのかということが、システム検索によって明らかになるように設計されている。

「すべてのテクニカルキャリアに関してのデータベースがすべてここに入っていて、お客様からのいわゆるスペック要求の内容もすべて入っているデータベースです。例えば、エンジニアが今、こういう会社でこういう仕事につきたいということを求めた場合、それが今の自分のスキルとキャリアにマッチングしているのかということも出ます。その中でこれが足りない、あれが足りないというのがここでわかる。今の自分だったら、逆にどういうところに行けるかということも見られるので、そこで検索であがってくる企業があるわけです。そこに本人が行くかどうかです。ここに行くと、例えば今の単価より下がります、あるいは上がりますというものが、自分で選べるようになっています。」(M氏)

新しい仕事に就く時は、前の仕事の契約期間との接合を考えなくてはならない。現在の派遣先での契約期間が終了してからでないと、次の派遣先に行くことは出来ない。また、N社では新しい仕事に就く前の1ヶ月間は、カスタマイズ研修を基本的には実施している（IV節参照）。よって、次の仕事に、うまくタイミングが合わないと移れない可能性が出てくる。

こうした事情から、N社では、派遣先と派遣開始期間の交渉を行い、通常1か月から6か月程度の猶予を貰って、その間にもっとも適した人材をマッチングさせることを行っている。派遣先も適合した人材が欲しいため、必要な時期から逆算して、早めにオーダーを出し

ておくことをする。

社内からの応募で、契約期間等に問題がない場合、エントリーした者の中から適任者を選別していくことになる。通常、応募者は数名から十数名程度で、実際に本人に連絡して、仕事や派遣先、その他条件の詳細を相談してみて、本当に移動するかを確認する。中には転勤を辞退するという人も出てくる。若手は、キャリアを優先し比較的転勤する傾向にあるが、年を取ると共に、家や家族がいて転勤は敬遠されがちになる。基本的に異動は本人の希望が最優先される。

III. 常用雇用派遣社員の賃金とキャリアについて

1. キャリアの伸長と賃金

N社の派遣社員の近年の平均給与は600万円程度、うち、賞与は150万円程度（通常3か月分程度、会社と個人の業績連動）である。年齢別に平均月給を見ると、新卒初任給で約22万円、25歳で約27万円、30歳で約37万円、35歳で約42万円と、45歳くらいまでは上昇し、その後横ばいとなる賃金カーブを描いている。

月給の給与構成は、およそ8割が基本給、2割が業績給である。基本給には賃金グレード（6段階）があり、主に勤続年数と教育訓練受講のポイント加算により昇給していく。1グレードあたりの最低滞留年数は2年である。ポイント加算は、全国の拠点で行われている講習、講座（土日中心）を受け、最後に認証試験を受けて合格すると、スキルが向上したとみなされ、ポイント加算される。基本給の中では、勤続年数よりも、このポイントの要素に重きが置かれている。教育研修システムについては、IV節で述べる。

賃金グレードが上がれば、その分昇給する。しかし、その昇給幅は、業績給の上昇幅に比べると小さい。よって、グレードが低い人でも、派遣先でハイパフォーマンスであれば基本給の昇給幅を凌駕する賃金を獲得することもある。

「（派遣料金単価が）今、大体平均が4,900円ぐらいですが、例えば、派遣単価が、一か月8,000円の方もいます。（その中には）基本給のグレードが必ずしも高い人ばかりとは限りません。」（M氏）

業績給は、派遣先で稼働している時の業績評価によって、変動して支払われる。よって、派遣待機中には支払われない。業績評価が高く、派遣料金単価が上がると賃金にも反映される。

給与に占める業績給の割合は、勤続が長くなれば、大きくなる傾向にある。勤続年数が長くなる中堅社員クラスになると、業績給の割合が大きくなり、基本給を上昇させるインセンティブが小さくなる。よって、教育研修を受けてポイント加算に注力するのは、どちらかというと若手社員が中心となる。

基本給は、昇給することはあってもほとんどの場合、降給はなく、一定水準を保って支給

される固定給である。一方、業績給は、派遣先によって変動する。派遣先の移動を機に一旦減少することもある。給与が下がるケースとして、1 つには、将来のキャリア像に近づけるために、新しい技術や業務を担当する必要がある場合、未経験の領域に入るために下がることもある。もう1 つは、単純に新しい派遣先において派遣料金単価が下がって、業績給が減るケースもある。いずれにしても、一旦下がっても、次の期に上げていくという方法が取られる。

「要は、そのお客様が、そのスキルや経験を買って、5,000 円なのか、5,500 円で派遣という人材としてお使いいただくかどうかという話です。ただ、(前の派遣先で) 幾らぐらいでやっていたエンジニアかというのは、それは当然、前提になります。でも、本人が、下がってもいいから、全然違う向きの仕事をやってみたいとか、極端に言うと、その会社でそういう製品をつくってみたいんだということであればマッチングは成立します。それはほんとうに転職の概念と同じです。」(S 氏)

キャリアレベルと派遣料金単価は、派遣先の担当業務レベルを介して繋がっている。派遣先は、概ね次の 6 段階で担当業務レベルを指定する。①「全体構想・計画責任者レベル」、②「部分構想・計画責任者補佐レベル」、③「実務主担当者レベル」、④「補助業務レベル」、⑤「付帯作業レベル」、⑥「新卒レベル」、それぞれに大体の派遣料金単価の目安があり、⑥「新卒レベル」が一番下で、一番上が①「全体構想・計画責任者レベル」になる。「新卒レベル」では、派遣料金単価は 3,600~700 円程度であるが、一番上のレベルになるとその倍程度の単価になる。入社 2~3 年目までは、下から 3 つめの④「補助業務レベル」に就くことになり、4~5 年経つと独り立ち出来る③「実務主担当者レベル」に就く。年齢的には 30 歳前後である。派遣先からのオーダーは、このレベルが最も多く、全体の 8 割程度を占めている。その上のレベルの、プロジェクト・マネージャークラスである①「全体構想・計画責任者レベル」、②「部分構想・計画責任者補佐レベル」になると、派遣先のプロジェクトを取りまとめ、管理する能力が必要となってくる。N 社からチームで派遣され、そのチームを統括することもある。年齢的には 40 歳代が多いという。

N 社では、「社員には、いろんな経験をして欲しいので、ジョブ・ローテーションを出来る限りやりたい」という意向を持っている。ローテーションをかける目安は「3 年」であり、その理由としては「最低 3 年 (一つの派遣先に) いないと、何か一つのことをやり遂げられない」からという。また、派遣先の外部技術者を入れる理由の一つに、自社では育たない広い経験を持つ人材が欲しいということがあり、いろいろな派遣先で技術や知識を獲得し、出来ることの幅が広がれば、派遣先からのニーズも広く受け止められることにつながる。

「一概にはいえませんが、一企業だけで磨いてきたエンジニアよりも、いろんな企業で経験されているエンジニアのほうが求められる可能性は高いと思います。」(M 氏)

ジョブ・ローテーションは35歳くらい、勤続15年目くらいまでを目安をして行われている。その後は、どちらかといえば派遣先が固定的になるという。ローテーションに関しては、N社側の持つ計画と、本人の意思が合致しないと難しい。そのためN社では、先輩キャリアのモデルケースをネット上のマッチングシステムに流し、社員がキャリアデザインを描きやすいようにしている。N社では、本人のキャリアプランを尊重した最適なフォローを前提としてジョブ・ローテーションを実施している。

2. 賃金と評価制度

賃金構成の中で、評価による変動割合が高いのは、業績給である。評価は、実績に基づく絶対評価及び加点主義の下で行われる¹。評価項目としては、「売上拡大の貢献」、「顧客信頼度の向上」、「営業活動の協力」、「キャリアアップ取組成果」、「顧客信頼度の向上」、「技術力向上支援」、「新業務形態取組実績」、「グローバルキャリア実績」、「エンジニアリングソリューション貢献実績」等がある。

N社では、派遣先と派遣会社、派遣社員の3者による、目標管理面接を実施し、その職務遂行と目標達成について評価をし、派遣料金（業績給）に反映させている。期首に3者が集まり、その年度の目標設定を行う。それによって、派遣社員は日々、行った業務に関する内容を時間単位で入力し報告する。年度終わりの契約更新時期（4月）に再度三者が集まり、派遣社員の働きを査定し、次年度の派遣料金を決定する。

「どういったスキルと技能を持って、クリアして、どういうパフォーマンスを出したかというのを、テクニカルな部分プラス、お客様からの評価と会社側からの三者評価で決定をして、次年度の（派遣料金）単価が決定されます。それとともに、その人の業績給が決定する、そういう仕組みになっています。」（M氏）

N社では、通常、同一の派遣先に1年働いて、平均的な評価の下での派遣料金単価の上昇率は1.5～2%程度で交渉するという。派遣料金単価が上がれば、その分、業績給としてフィードバックされる。逆に上がらなければ、据え置きとなる。ただし、N社としては「1年同じ仕事をしていれば、当然キャリアは上がるもの」という考えを持つため、派遣料金単価上昇に応じてもらえない派遣先においては、その派遣料金に見合った能力の社員に入れ替えることもある。

現況の不況期において、N社では待機者が出ている状況であり、「100年の1度の不況」という位置づけで一律の単価上昇の交渉は行っていない。これまでの平時では、常に需要過多の状況で、ローテーションや単価交渉に関しても派遣会社主導で行えるという事情があった。派遣料金単価の派遣先との交渉方針に関しては、N社の労使交渉での決定事項であり、

¹ つまり、同一派遣先で勤務している状態で、前年より業績給が下がることはない。

現在の交渉方法も労使で取り決められている。

3. 派遣可能な年齢上限に関して

N社の社員の年齢構成（前掲第N-1図）から見ると、45～50歳を境に少なくなる傾向にある。派遣先のニーズは、どちらかというところ「若手」で、「動ける人」に多く、年齢的には35歳ぐらいのイメージという。40歳代に入ると、開発工程のマネジメントに携わる層（プロジェクト・マネジャー）と、エンジニア筋の層とで二分されてくる。マネジメントに携わる層は、派遣先を移動しながらキャリアを積んでいくが、エンジニア筋の層は、派遣先を固定し、ジョブ・ローテーションを必要としない傾向が強まるという。さらに、「50代になってくると、自分たちの行く末を考え始める」人も出始める。

プロジェクト・マネジャーのニーズに関しては、派遣先の年齢構成も影響している。この3～4年の傾向として、派遣先の30歳代の若手正社員がプロジェクト責任者として就くことあるという。大手メーカーの開発部門には、30歳半ばから40歳の中堅正社員層（バブル崩壊後の就職氷河期の新卒採用者）が抜け落ちており、次は20歳代という年齢構成になっている。若手の経験が少ないプロジェクト責任者では、工程を仕切れないことが多く、プロジェクト責任者を補佐するため、N社からプロジェクト・マネジャーを派遣することも多くなってきているという。

IV. 教育訓練・キャリア支援制度

N社の派遣料金単価は、競合他社に比べて高い。それでも、競争優位に立てる理由は、キャリア意識を高める教育訓練システムや、キャリア支援制度の存在が大きいという。派遣社員自身のキャリア意識を高め、能力を磨かせる仕掛けが作られており、これらによって派遣社員の人材価値を向上させ、価格競争でなく質的競争を展開しようとするN社の姿勢がうかがえる。

N社の教育訓練・キャリア支援は、派遣先でのOJTと派遣元でのOff-JTが両輪で行われている。派遣先でのOJTでは、マッチングや職場ローテーションを通じて、必要な実務能力を培う。これは先に述べた通りである。Off-JTは、N社の全国のエリアごとの拠点で実施されている。スキルを向上したり、それぞれのキャリアの段階に合わせて必要なマネジメント能力についての知識を得たりする内容である。また、拠点やエンジニア主導の研修もある。すべて無料である。

ここでは、N社のOff-JTを3つのカテゴリに分けて述べる。1つは技術的な研修である。主に技術スキルの拡充を目的としている。2つめは、キャリアやマネジメントに関する研修である。3つめは、各エリア拠点が独自に行っている研修や勉強会である。

また、4.ではOJTやOff-JTを体系づけ、キャリアの目標を構築するキャリア・コンサルティングについて、5.でフォローアップの方法について述べる。

1. 技術研修

(1) 会社主導の技術研修²

N社では、専門分野ごとの技術研修を、土日の2日間で実施している。これらの研修は、全国規模で共通して必要とされるスキルを培うものであり、また、特殊な機材等を必要とすることが多く、全国の大型研修施設4ヵ所や小規模研修施設17ヵ所で実施されている（第N-1表）。機械系では、10講座、電気系では6講座、システム系では9講座、その他を入れると全28講座がある。これらは、受講するとポイントが加算され、賃金グレードの上昇につながると共に、マッチングを行う際の情報となる。また、講座受講後も、受講者には文献や社内外の教材や自習ツールを提供し、各拠点やイントラネット、Eメールを通じた自習のフォローを行っている。

第N-1表 N社の技術研修（基礎）

	講 座
機械系講座（10講座）	Micro CADAM、CATIA ワイヤーフレーム、CATIA サーフェイス、CATIA ソリッド、Pro/E 基礎、Pro/E 応用、I-DEAS 基礎、I-DEAS 応用、Unigraphics、CATIA V5
電気系講座（6講座）	デジタル基礎、アナログ基礎、Verilog 基礎、Verilog 応用、VHDL 基礎、マイコンハード
システム系講座（9講座）	C 言語、JAVA 基礎、JAVA 応用、Visual C++基礎、Visual C++応用、Visual Basic、DSP、ネットワーク基礎
その他講座（3講座）	特許研修基礎、実験計画法、実用英語研修

出典) N社ヒアリング時入手資料による。

上記のような全国的に統一して行われる技術研修は、「ベースメントですから、これがわかっていないと仕事できない」といい、基礎的な意味合いが強い。

この他に、技術研修の応用的講座もある（第N-2表）。これは、もう少し狭い内容で難易度が高い講座や地域ごとのニーズが高いものが、エリア拠点ごとに特化されて実施されている。これも賃金グレードのポイント加算対象となる。

第N-2表 エリア拠点ごとの技術研修（応用）

	講 座
技術研修（応用）	デジタル回路、アナログ回路、PLD、VHDL、解析プリポスト、材料力学、樹脂設計、CATIA、Pro/E、AutoCAD、メカトロニクス、機械要素、射出成型金型、空気圧制御、C言語、オブジェクト指向設計、組込Linux、XML、等
グループ研修	デジタル回路、電子回路、電源回路、受動部品、三次元CAD、板金設計、通信・ネットワーク、H8マイコン、解析、英会話、Excel、Word 等

出典) N社ヒアリング時入手資料による。

² ただし、今期の不況で、待機者の研修が中心となり、調査時点ではストップしていた。こういったことも労使交渉で決められる。

(2) カスタマイズ研修

カスタマイズ研修とは、派遣先に入る前1か月に渡って行われる研修である。派遣先での担当業務に必要な専門技術・製品知識の習得や、設計・開発ツールのトレーニングを行う。

「例えば、Aメーカーさんと、Pro/ENGINEERという三次元CADシステムを使っています。Bメーカーに行ったらCATIAを使っていますという話になった場合には、その1か月間はCATIAのいわゆる三次元CADシステムを使えるように研修します。」(M氏)

(3) 雇用調整助成金対象の教育研修プログラム

調査時点はリーマンショック後の不況期であり、N社では2,000名近い社員が待機状態にある。待機者は、若手からベテランまで問わず派遣先の経営状態によって一律で終了になったためである。

N社では、雇用調整助成金を申請し、待機者に向けて教育訓練を実施している。研修期間は1クール6週間で、調査時点で4クール目に入っていた。第N-3表は、1クール目の研修内容である。

第N-3表 「グループ教育訓練」研修内容(1クール目)

日程	第1週	第2週	第3週	第4週	第5週	第6週
第1日目	プロジェクトの進め方 ・研修の目的、到達レベル スケジュール、役割分担確認	・機械的な主要部品とその機能 ・機械的な要素技術と役割 ・機械的要素技術概要について	・電気的な主要部品とその機能 ・電気的な要素技術とその役割 ・電氣的要素技術概要について	・システム系主要部品とその機能 ・システム系要素技術と役割 ・システム系要素技術概要について	・コミュニケーション実習 組織における役割とコミュニケーションの重要性を理解する研修 ・専門技術別技術研修	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ
第2日目	「安全衛生」と5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰) ・手工具、測定器の使い方I(機械編)	・主要部品とその要素技術研修I 部品構造と役割	・主要部品とその要素技術研修I 部品構造と役割	・主要部品とその要素技術研修I システム構成と役割	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ
第3日目	・手工具、測定器の使い方I(電気編) ・対象製品の機能確認と整理 ・対象製品の構造と機能確認	・主要部品とその要素技術研修II 部品構造と役割	・主要部品とその要素技術研修II 部品構造と役割	・主要部品とその要素技術研修II システム構成と役割	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ	・研修成果発表とまとめと準備
第4日目	・構造と機能の整理、検討 ・主要部品の機能、特性確認 ・主要検討項目の洗い出しと検討事項の整理と役割分担	・機械材料と特徴 ・機械設計製図	・電気電子の部品知識 ・デジタル回路の基本	・マイコン知識	・専門技術別技術研修 機械設計製図、デジタル回路、C言語プログラムより1つコースを選択し、より深く学ぶ	・研修成果発表とまとめと準備 ・研修成果発表と成果共有
第5日目	予備日 講師打ち合せ(2週間に一度程度全体会議、他各研修場所単位で打ち合せ) 一般教訓者は、個人・グループ単位でテーマ設定し学習を継続する。					
研修の主眼	・安全衛生と5S ・主要な手工具と測定器の使い方 ・対象製品の構造概要と機能確認 ・分析方法と役割分担の明確化	・設計技術者として必要な機械系要素技術の修得 ・機械系以外の技術者にとって必要となる機械系技術修得 ・機械系技術者に必要な主要要素技術の復習と確認	・設計技術者として必要な電器系要素技術の修得 ・電気系以外の技術者にとって必要となる電気系技術修得 ・電気系技術者に必要な主要要素技術の復習と確認	・設計技術者として必要なシステム系要素技術の修得 ・システム系以外の技術者にとって必要となるシステム系技術修得 ・システム系技術者に必要な主要要素技術の復習と確認	・専門技術についてより深く学ぶ	・専門技術についてより深く学ぶ(実際には、2日間程度の講師打ち合せが含まれるため調整日とする予定) ・研修成果発表と成果共有

出典) N社ヒアリング時入手資料による。

研修内容は、最初は会社主導で講師を選任して実施していたが、途中からエンジニアからの起案型を中心に切り替えた。研修は各拠点ごとに実施されている。分野ごとの専門研修や、技能検定や技術認証試験のための勉強の他、分野や経験が異なる社員が集まるグループ研修もある。N社のグループ研修で特徴的なのは、ティアダウンである。1製品に偏らず、あら

ゆる製品を横並びに見て、よい技術を習得するという研修内容である。

「ティアダウンというのは、ある最終製品を一回ばらして、何がいわゆる製品ごとの強みなのかとか、あるいは、どういうところでコストを削減できているのかというのをすべて見ていく分析手法です。その分析手法を用いて、自分たちのスキルとしてどのように活用することができるかを学ぶことを目的としています。」

(M氏)

2. キャリア研修

N社の社員には、キャリアの節目で必要な能力を培う研修が用意されている。

まず、新入社員で入社した時に受ける「新入社員研修」である。入社2年目になると、「フォローアップ研修」が実施され、顧客満足の重要性やビジネスマナーの徹底、その為に必要なスキルを養う。入社3年目には「ステップアップ研修」が実施される。ここでは、N社の技術者に要求されるコンピテンシー（業務姿勢、考え方、行動、コミュニケーション能力）を理解することを目指している。入社5年目には「リーダーシップ研修」が実施される。ここでは、N社の中堅技術者としての役割とリーダーシップの重要性を認識し、コミュニケーションの考え方や手法を習得する。

また、開発工程のマネジメントに携わるレベルに至ると、プロジェクト・マネジメント研修を受講することが推奨されている。プロジェクト・リーダーとして求められる姿勢や考え方、具体的行動をN社での事例を通じて習得する研修である。

3. エリア拠点ごとの研修、勉強会

上記1、2の研修とは別に、エリア拠点独自の研修が実施されている。これは、拠点に所属する派遣社員のニーズに答えて実施するもので、研修内容は各拠点でハンドリングする拠点マネジャーエンジニアが、社員の意見を聞いて構成し、それぞれ独自の内容になっている。もともと、社員同士が個々で集まって、自主的に勉強会を行っていたものを、10年ほど前から制度化したのが始まりである。自己啓発的に行われていたものを、会社がサポートするようになったと考えてよい。

社員のニーズは、N社の社員が共通でアクセスするコミュニティサイト上でアンケートを取ったり、拠点ごとのホームページ上で意見を募ったりし、最終的にマネジャーが取りまとめて、研修内容を決定する。基本的に派遣社員のニーズに合わせた自由度の高いものになり、独自に工夫がこらされる。拠点マネジャーは、各拠点の所属長が2年に1度、推薦して決定される。年齢的には30歳前後の若手が選ばれるという。マネジャーには手当が付く。

こういった研修や勉強会は、月に1回以上開催され、技術に関する勉強会の他にも、イベント的な集まりもあり、エリア拠点に派遣社員を参集させる仕掛けにもなっている。

「エリアの拠点ごとにエンジニアが所属されています。その中でエンジニアの代表者（マネジャー）を、その拠点の規模にもよりますが、例えば 100 人いたら 2 名とかを決めて、その 2 名が、1 年間で毎月どういう研修をするのかというのを全部決めます。（中略）一般研修だったりとか、あるいはボーリング大会とか、そういうものもありますが、大体はそのエリアに必要な最先端技術の勉強だったりとか、あるいは、英語や中国語などの語学勉強会だったりとかというのがあります。」（M 氏）

各拠点に社員を参集させる目的には、N 社の社員が互いに支え合い、ネットワークを作る目的もあるという。

「技術を柱にした、そういう組織活性とか、人材育成というところを担っている仕組みにはなっています。風土文化的には支え合いの精神です。（中略）ふだんは別々の場所に（社員らは）いますので、そういうネットワーク的な意味もあるように私は思います。」（S 氏）

4. キャリア・カウンセリング

N 社には、派遣社員のキャリア支援のツールとして、キャリア・カウンセリングを実施し、エンジニアが自身のキャリアプランを実現出来るよう支援するシステムを構築している。具体的には、「エンジニアとしての 10 年後」を想定し、まず、自身のキャリアプランニングを自身で考え、N 社のキャリア・カウンセラーと話し合いながら、立てるところから始まる。

「社員が 10 年後、あるいは 20 年後というところに目標設定した場合に、今、どういう位置づけにいたいかということ、弊社のカウンセラーと話し合います。そこによって、じゃ、あなたはこういうスペックを持った人材になりたい、あるいは、こういう設計開発に携わってほしいとなれば、今の能力だと全然足りないんで、それに対して、まず、今のお仕事プラスこういう研修を受けて、こういうスキルを学んでいかなければいけませんよね、という階段をつくっていきます。」（M 氏）

5. フォローアップ

登録型派遣で通常みられる、営業が派遣先を訪問して派遣社員と面談し、仕事の状況や苦情等を聞く「フォロー」という活動は、N 社でもおこなわれているがそれだけではない。派遣先に行くのではなく、各拠点に N 社の社員が集まるような仕掛けを作っている。

「エンジニアの方には、月 1 回以上集まる機会を設けています。ふだんは会えない環境の中でやっぱり最低でも月 2 回とか 3 回というのは会える環境をつくらうということで、営業を中心にやったり、あるいは、エンジニアの中の代表者というのを決めて、その方を中心にやったり、研修をやったりということをやっているんですね。（中略）会社側から提供するイベントだったりとか、あと、営業が独自でコミュニティをつくって集まっている集会というか、そういうものもあります。」（M 氏）

各拠点の所属長との面談（「労使懇談会」と称される）もおよそ2か月に1回の割合で行われる。キャリアの話、仕事に際しての相談等が行われる。参加は義務ではないが、約半数の派遣社員が参加するという。

その他、「労使懇談会」がない隔月に「代表者連絡会」が実施される。これは、各派遣先に派遣されている社員の代表者が各拠点に集まり、N社からの連絡事項等が伝えられ、各派遣先の取り組み等が伝えられる場になっている。

こういった、派遣社員が各拠点に集まる仕掛けを作ってから、派遣先よりもN社への帰属意識が強まり、離職率も半減しているという。

V. 派遣先への転籍、転職について

基本的に、契約期間中の引き抜き防止の契約を派遣先とは結んでいるが、派遣先への転籍や転職は非常に少ない。仮に転籍・転職の希望がある場合には、N社内で持っている職業紹介事業を通じて紹介を行う。

N社を退社する者は年間に300名程度おり、一般的な転職活動をして、他社に移っていくケースは多少あるだろうが把握はしていない。その他、地方の派遣先で契約満了となり、その地方での仕事がなくなった場合、転勤せざるを得なくなるが、その地方に留まる為に、その地方の中小企業の技術者として転職するケースがあるという。

N社としては、新卒でN社に入り、いろいろな企業での仕事を通じて自分に合っているキャリアプランやライフプランを見つけて、その結果、転職というひとつの選択肢にたどりつくことは、むしろ前向きに捉えているという。

VI. まとめ

N社のケースは、人材育成型の派遣事業モデルである。育成型の場合、教育投資した分を付加価値として回収することを前提としている。つまり、一人の技術者の勤続を経年で見ただけの場合、右肩上がりになるよう、教育投資やローテーションによる実務経験を派遣料金に反映させていく。派遣料金が上がらなければ、賃金も上げられないという意味においては、常用型も登録型と同様であるが、技術力を派遣料金に紐づけて、いかに納得性を持って上げさせるか、ということは、派遣料金を上げるに足る人材をいかに育てるかということにつながっている。技術者という、一般能力で、なおかつ技術やスキルの高低差に富む専門職であるからこそ、そして、労働需要が常に高い市場であるからこそ、こういった事業が成り立つのかもしれないが、それだけでなく、やみくもに価格競争に走らず、質的競争に持ち込むヒントも大いに含まれているように思われる。

派遣という労働形態は、働く職場である派遣先でも、雇用されている派遣会社にも、拠り所を求められず、孤独感が強い働き方であろう。N社は、帰属意識を高めるために、拠点に社員を召集し横のつながりを作ろうと様々な仕掛けを作っている。拠点があって、そこから

派遣先に「行く」という意識付けを行っているように見える。今回の不況で、待機状態になった社員が、N社に「復帰する」という特徴的な言葉の使い方があった。拠り所、帰属意識、つながり感、これからの派遣労働のキーワードであるように思う。

調査実施日時：2009年12月17日13:00～16:00

対応者： 広報部 部長 S氏
課長 M氏

聞きとり担当：奥田、米澤、小野

ケース執筆：小野