人材ビジネスの
これからの人材戦略

佐野嘉秀　Yoshihide　Sano
法政大学経営学部准教授
東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門特任准教授

2008.09.24「2008人材ビジネスフォーラム」

1．派遣労働を見る視点
：欧米の経験から

欧米における派遣労働者数、および派遣労働者の労働者に占める割合

	派遣労働者の人数	労働者に占める割合*
オーストリア/Austria	44,125	1.4
ベルギー/Belgium	75,131	2.2
ドイツ/Germany	399,789	1.2
デンマーク/Denmark	6,341	0.3
ギリシャ/Greece	3,503	—
スペイン/Spain	150,000	0.8
フィンランド/Finland	14,000	0.6
フランス/France	569,314	2.1
アイルランド/Ireland	25,000	—
イタリア/Italy	153,000	0.6
ルクセンブルク/Luxembourg	7,135	1.6
オランダ/Netherlands	157,000	2.5
ポルトガル/Portugal	45,000	0.9
スウェーデン/Sweden	35,000	1.0
イギリス/United Kingdom	600,000	2.6
アメリカ/United States	2,540,000	1.8

資料)`Temporary agency work in an enlarged European Union' [2006] European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions. U.S. Bureau of Labor Statistics [2005] Current employment statistics.
* アメリカは、雇用者に占める派遣労働者の比率

欧米における派遣労働に関する主な法規制の分野

	平等取扱い Equal treatment	活用理由の制限 Limits on Reasons for use	活用期間の制限 Limits on duration	業種や職種の制限 Sector/ occupation restriction
Belgium /Portugal	✓	✓	✓	✓
France /Luxembourg	✓	✓	✓	×
Spain	✓	✓	×	✓
Greece	✓	×	✓	✓
Germany	✓	×	×	✓
Italy	✓	✓	×	×
Austria/Finland/Netherlands	✓	×	×	×
UK/Denmark/Sweden/Ireland/US	×	×	×	×

資料)`Temporary agency work in an enlarged European Union' [2006]
European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.他

欧米における派遣労働者をめぐる議論
:派遣労働が働く人にあたえる影響について

マイナスの影響／Negative effects	プラスの影響／Positive effects
a. 不安定な雇用 ／Precarious employment	f. 柔軟な働き方の提供 ／Flexible work-style
b. 低い賃金や福利厚生等 ／Lower wages and benefits	g. 雇用機会の拡大 ／Create employment opportunity
c. 高い労災のリスク ／Hirer risk of work-related accidents	h. 常用雇用への入り口としての役割 ／Facilitating entry in the labour market
d.教育訓練機会の少なさ ／Less training opportunity	i. 柔軟な人材活用と雇用創出 ／Labour market flexibility
e. 発言の機会の少なさ ／lack of influence and representation	j. 適職の選択と失業リスクの低下 ／ Good job matching and lower risk of employment

派遣労働に関する労働組合の基本方針

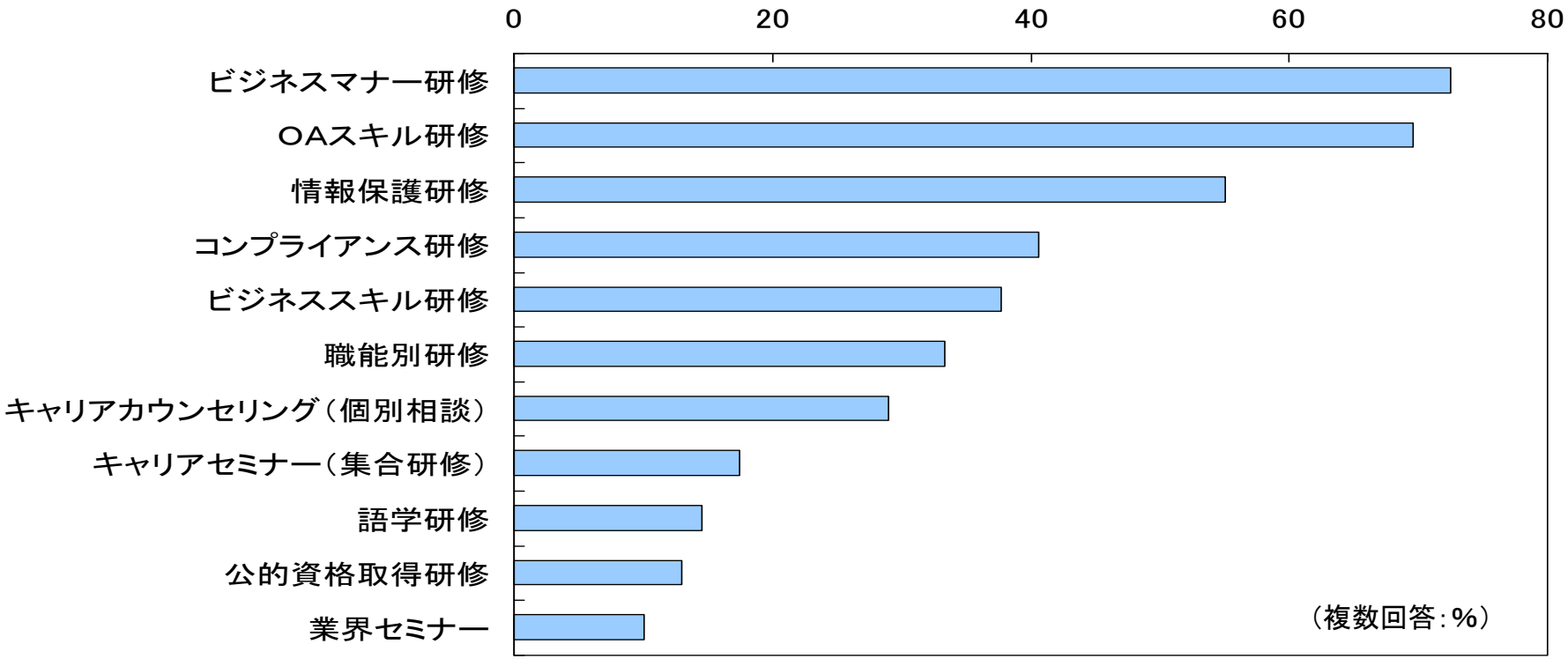
	派遣労働自体に反対／認める	派遣労働者の労働条件の向上に向けて取り組まない／取り組む
A	反対　／Against	取り組まない　／Inactive
B	反対　／Against	取り組む　／Active
C	認める　／For	取り組む　／Active
D	認める　／For	取り組まない　／Inactive

Aから、BもしくはCへの動き

２．派遣労働者の技能形成・キャリア形成支援：日本の現状と課題

２－１．派遣会社による教育訓練・キャリア形成支援への取り組み

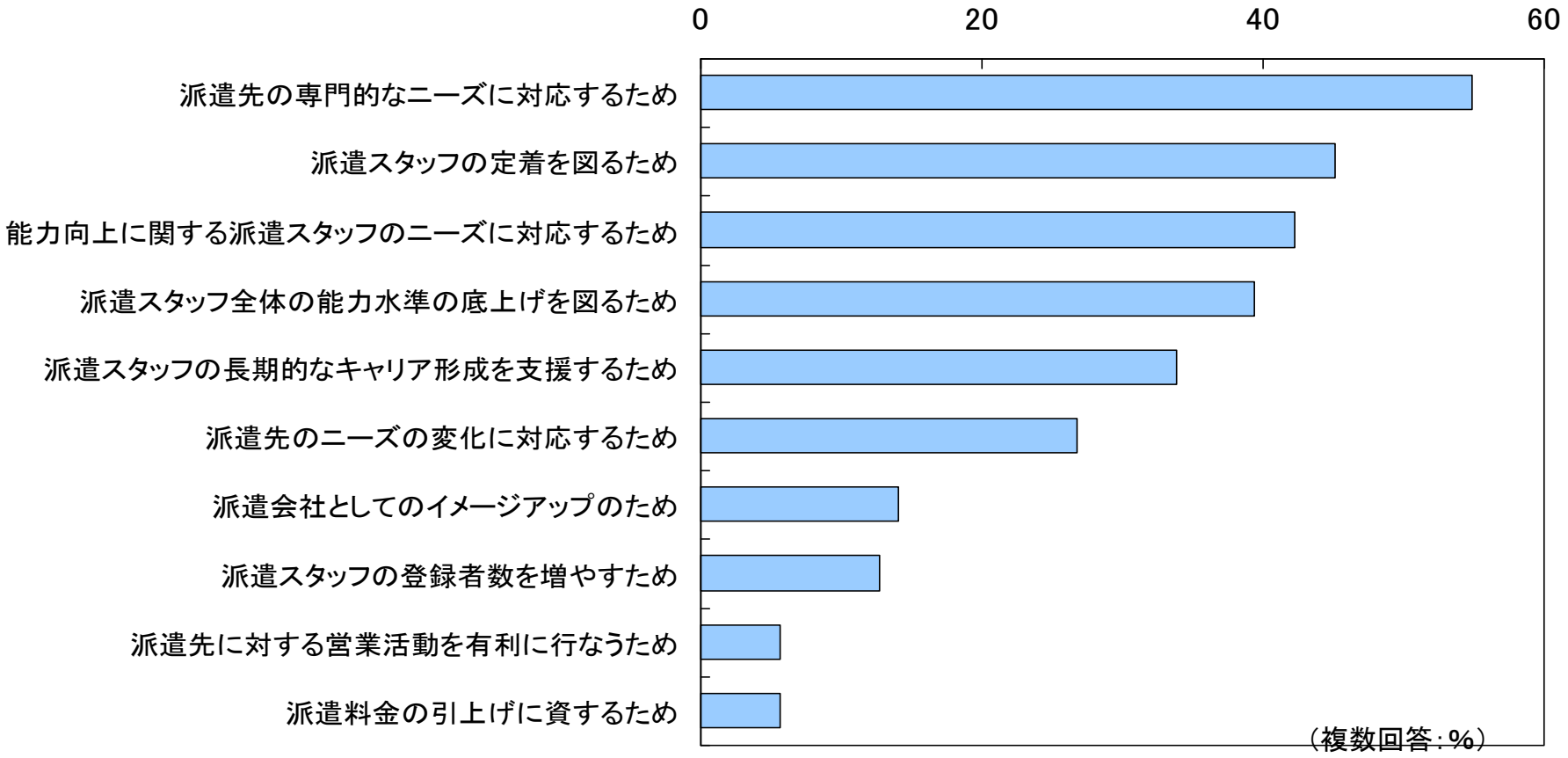
派遣スタッフ（事務務系登録型）への派遣会社による各種研修の実施状況　（派遣会社調査）



ビジネスマナー、OAスキル、情報保護に関する研修の導入割合が高い

資料）日本人材派遣協会『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』（2008年6月）

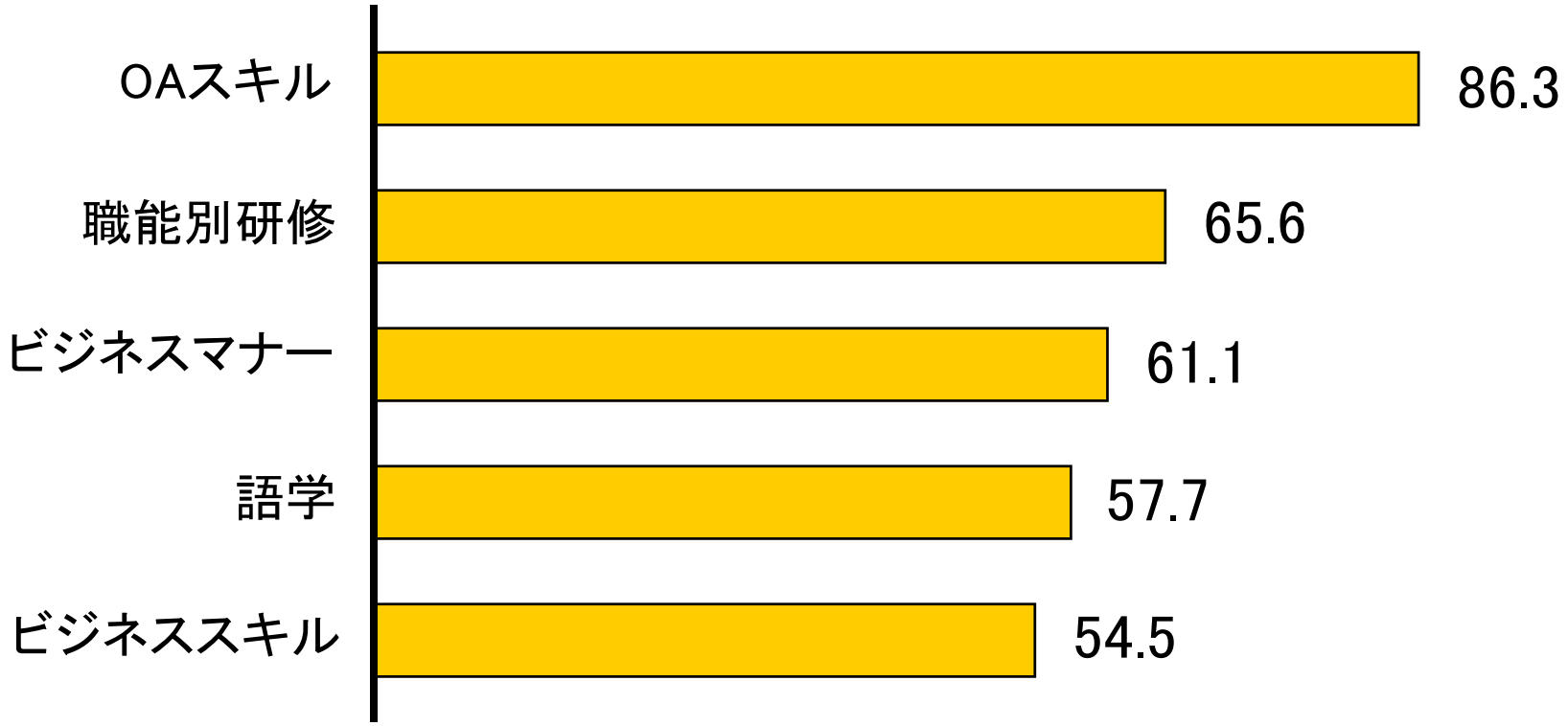
派遣会社にとっての研修実施の目的（派遣会社調査）



派遣先や派遣労働者のニーズへの対応、派遣労働者の定着化、能力水準の底上げが目的の中心

資料）日本人材派遣協会『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』（2008年6月）

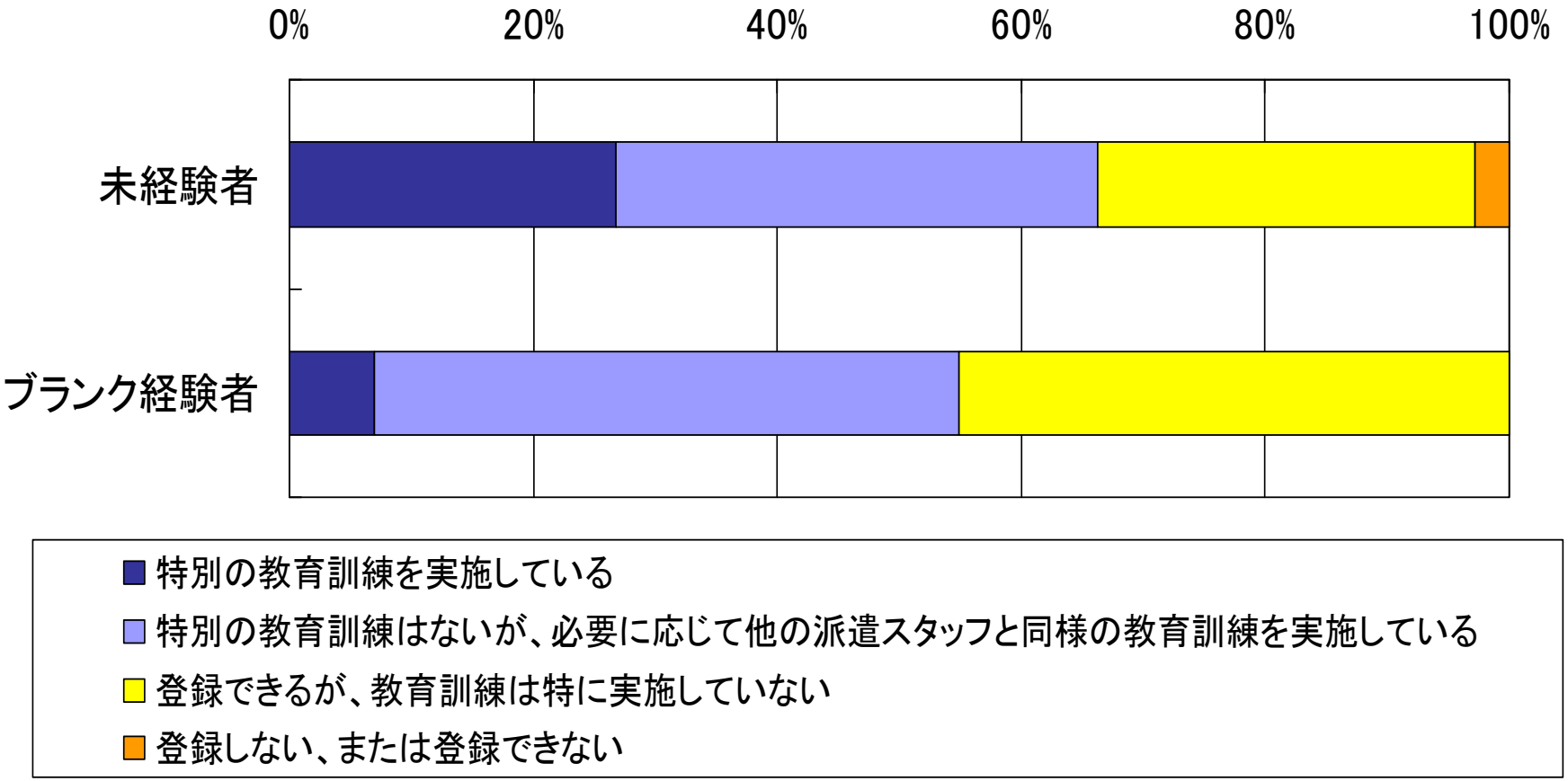
派遣会社による教育研修のスキル向上効果
スキル向上に役立った研修 （% ※受講経験者中）
（事務系登録型派遣労働者の個人調査）



派遣会社による研修に対する派遣スタッフの評価は高い

資料）日本人材派遣協会『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』（2008年6月）

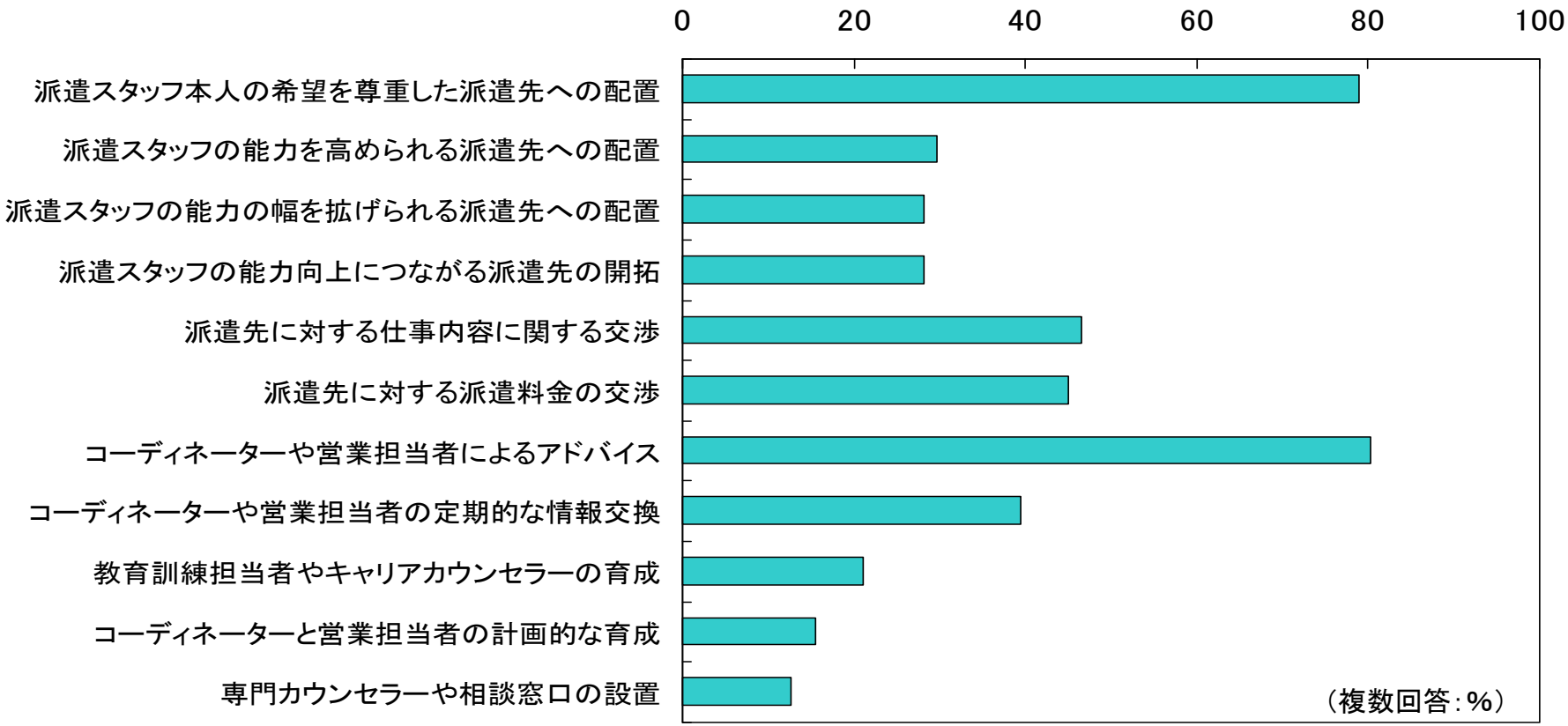
派遣企業による未経験者やブランク経験者に対する能力開発の現状 （派遣会社調査）



正社員経験のないスタッフや出産・育児等で就業期間にブランクのあるスタッフに教育訓練を行なう会社も半数以上

資料）日本人材派遣協会『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』（2008年6月）

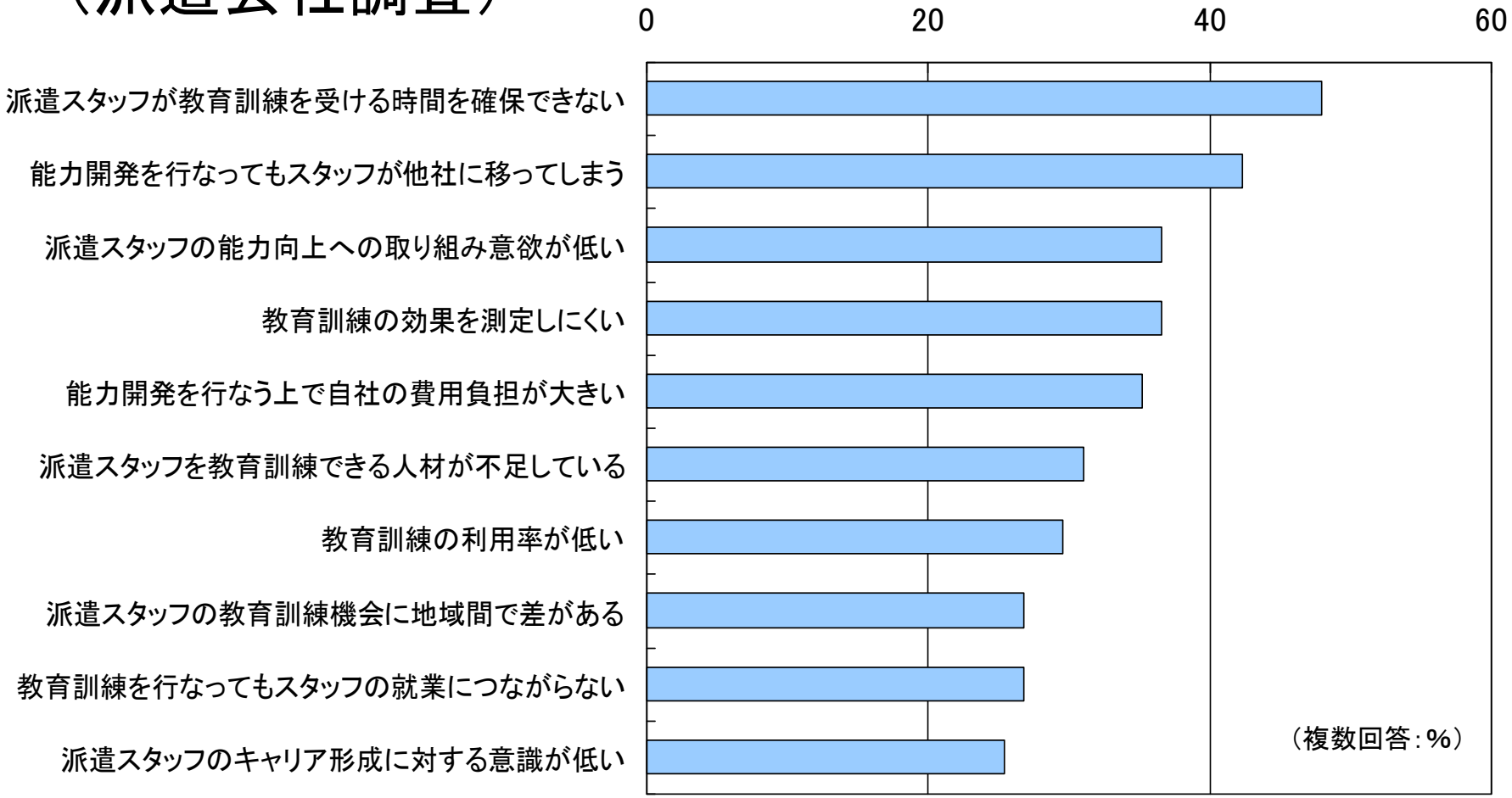
事務系登録型派遣労働者への派遣会社によるキャリア形成支援への取り組み（派遣会社調査）



派遣スタッフの希望を尊重した派遣先への配置やコーディネーター・営業担当者によるアドバイスが行なわれている

資料）日本人材派遣協会『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』（2008年6月）

派遣会社にとっての能力開発に関わる課題（派遣会社調査）



教育訓練コストの負担や回収リスクの大きさ、効果の測定・評価、費用負担などが課題となっている

資料）日本人材派遣協会『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』（2008年6月）

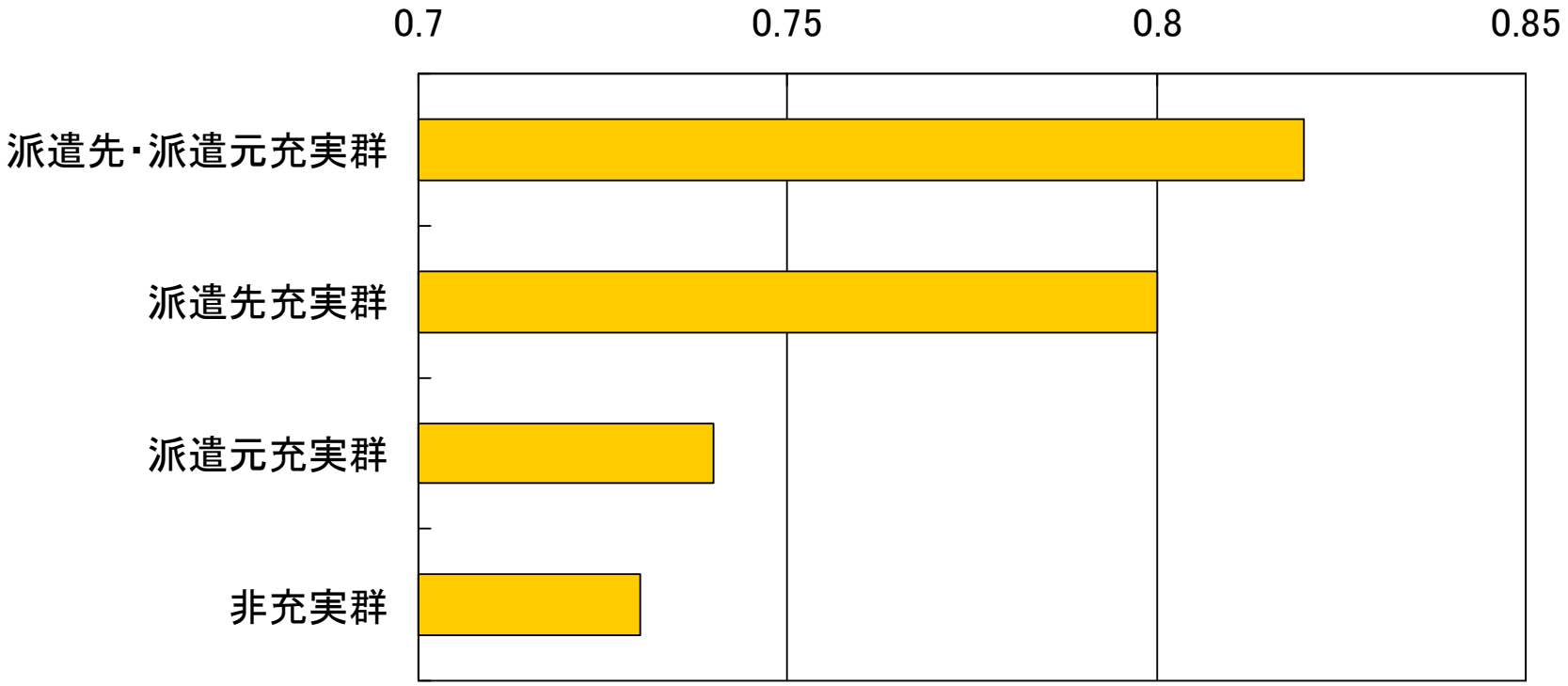
２－２. 派遣先企業の取り組みの重要性

派遣先と派遣元の人事管理の分担関係

	派遣先の役割	派遣元の役割
人事管理全体	派遣スタッフの活用	派遣スタッフの配置
①調達と配置	仕事内容や人材要件の明確化	仕事紹介
②育成	OJT	Off-JT
③評価と処遇	評価	処遇（賃金管理など）
④その他	物理環境、情報共有	苦情処理、福利厚生

資料）島貫智行「派遣スタッフの意欲を高める人事管理」『派遣スタッフの就業意識・働き方と人事管理の課題』東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研究部門研究シリーズNo.9（2006年10月）

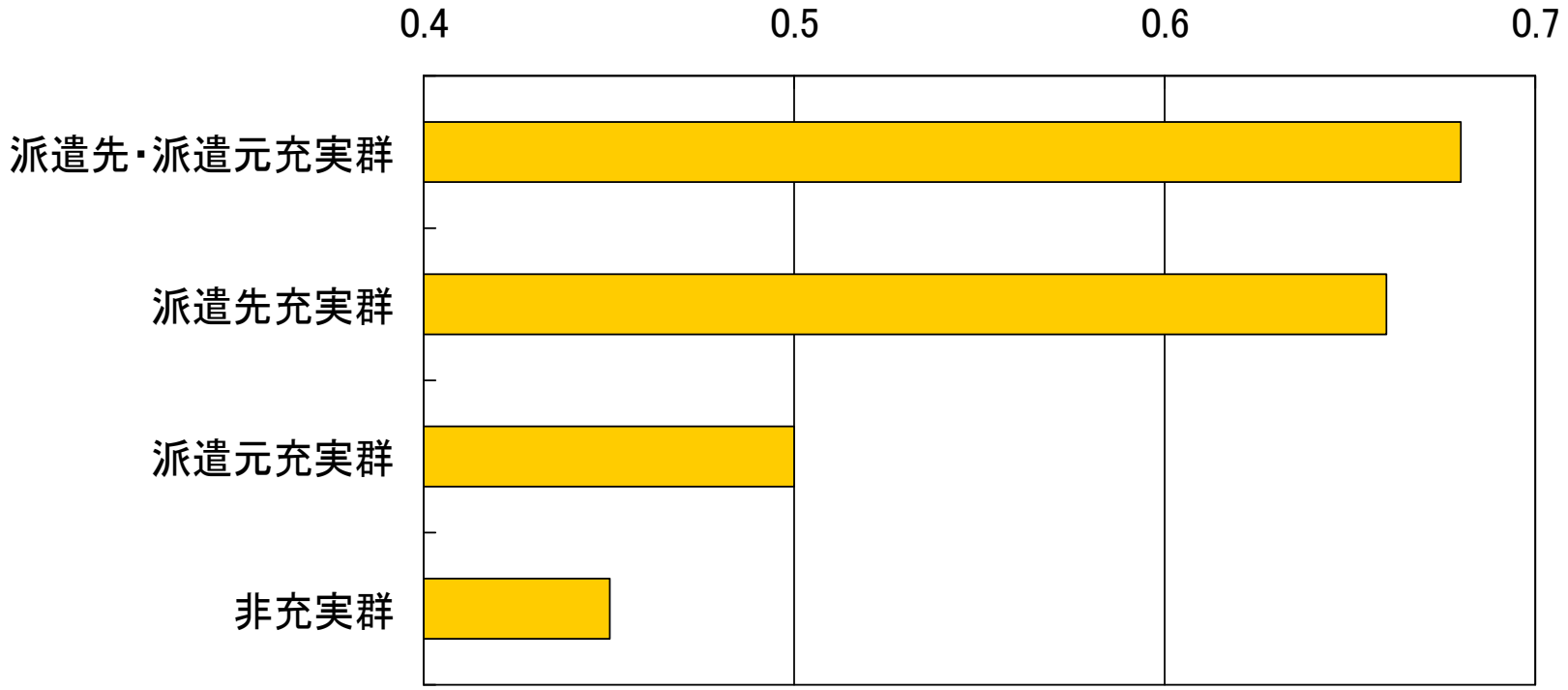
派遣元・派遣先の人事管理と派遣スタッフ（事務系登録型）の仕事意欲



とくに派遣先の取り組み　→　派遣スタッフの仕事意欲の向上

資料）島貫智行「派遣スタッフの意欲を高める人事管理」『派遣スタッフの就業意識・働き方と人事管理の課題』東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研究部門研究シリーズNo.9（2006年10月）

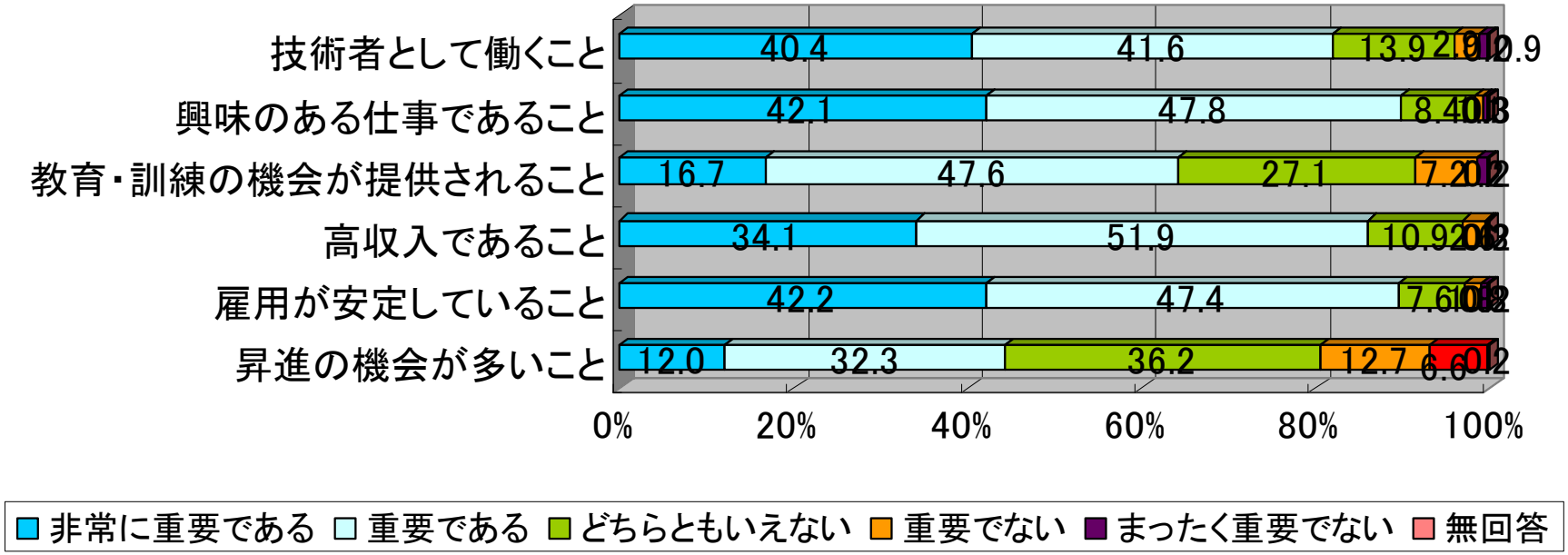
派遣元・派遣先の人事管理と派遣スタッフ（事務系登録型）派遣先での仕事継続意欲



とくに派遣先の取り組み　→　派遣先での勤続意欲の向上

資料）島貫智行「派遣スタッフの意欲を高める人事管理」『派遣スタッフの就業意識・働き方と人事管理の課題』東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研究部門研究シリーズNo.9（2006年10月）

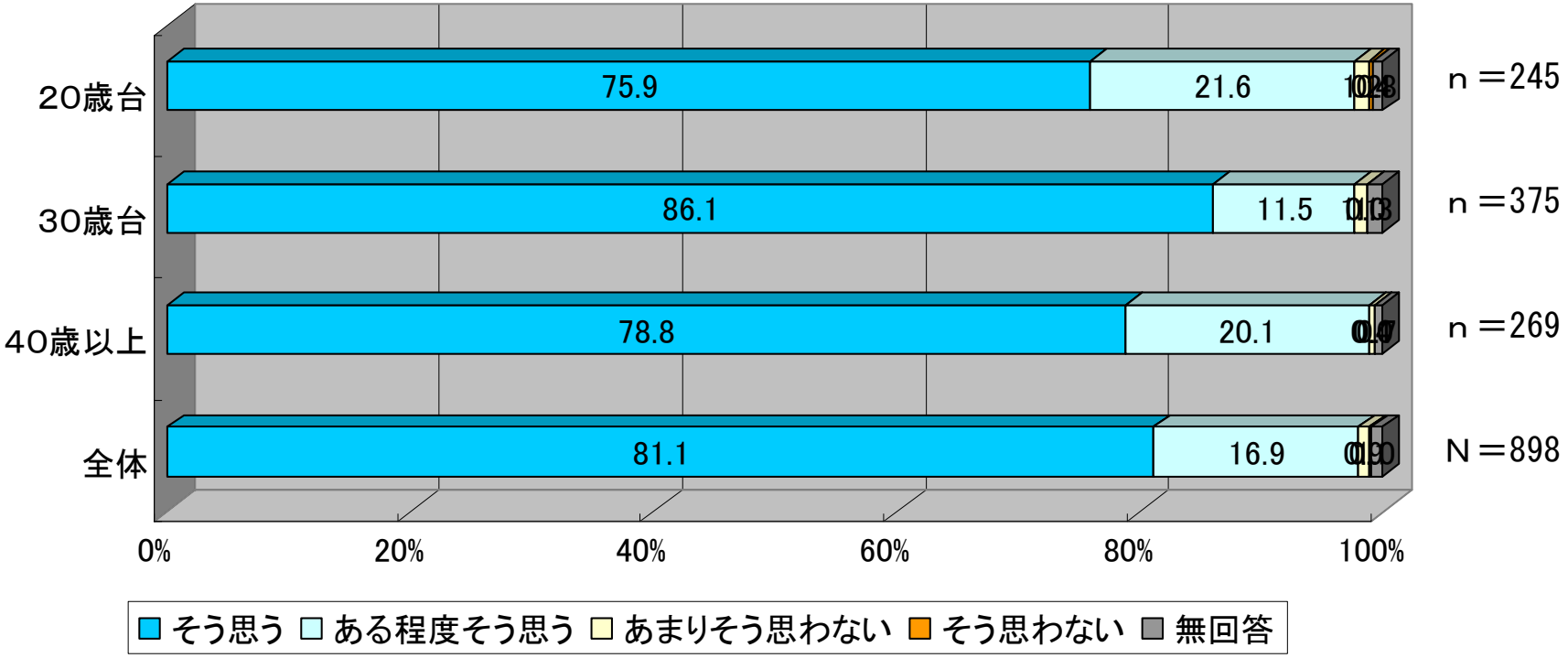
製品開発分野の派遣技術者（常用派遣）にとって仕事に関して重要なこと（単位：%）（N＝898）（個人調査）



仕事内容にこだわり．技術者としてのキャリアを重視

資料）『製設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理（2）』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズNo.13（2008年10月刊行予定）

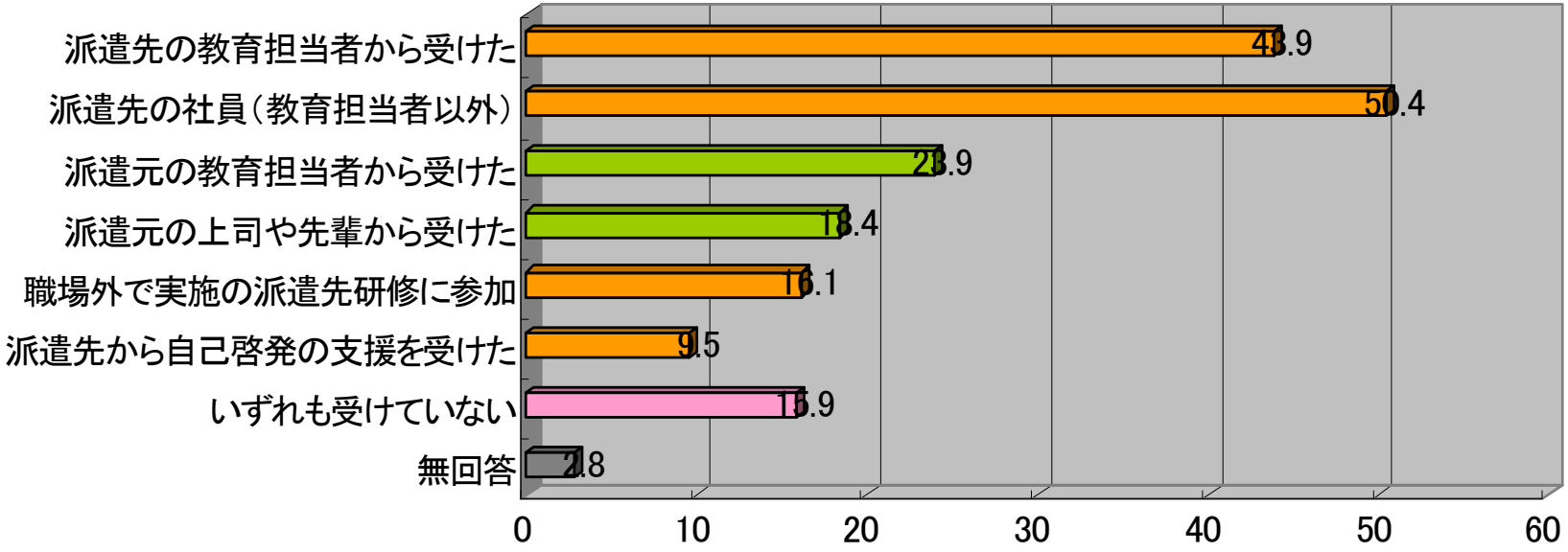
製品開発分野の派遣技術者（常用派遣）のスキル向上意欲：「仕事に役立つ能力や知識を高めたい」か？（単位：%）（個人調査）



年齢層を問わず、高い技能向上への意欲

資料）『製設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理（2）』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズNo.13（2008年10月刊行予定）

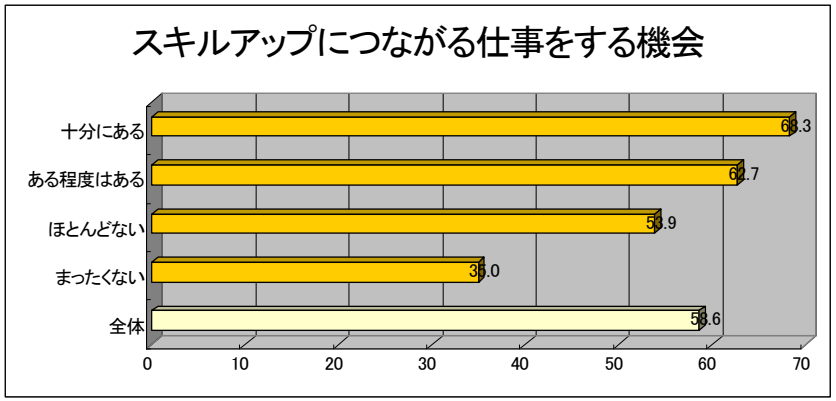
製品開発分野の派遣技術者（常用派遣）の教育訓練の担い手：過去2年間に受けた教育訓練　（単位：%）（N＝898）（個人調査）

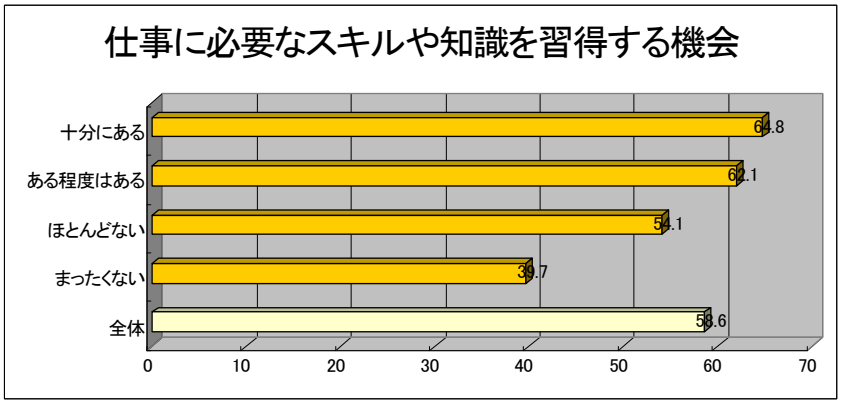


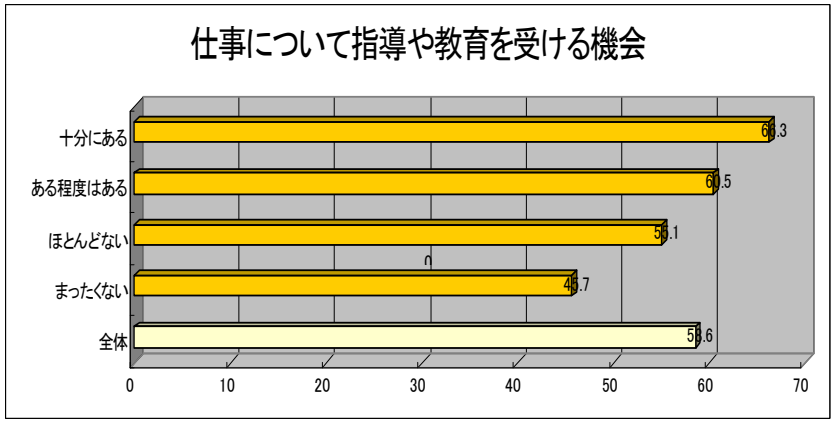
能力開発の担い手として、派遣先の役割が重要

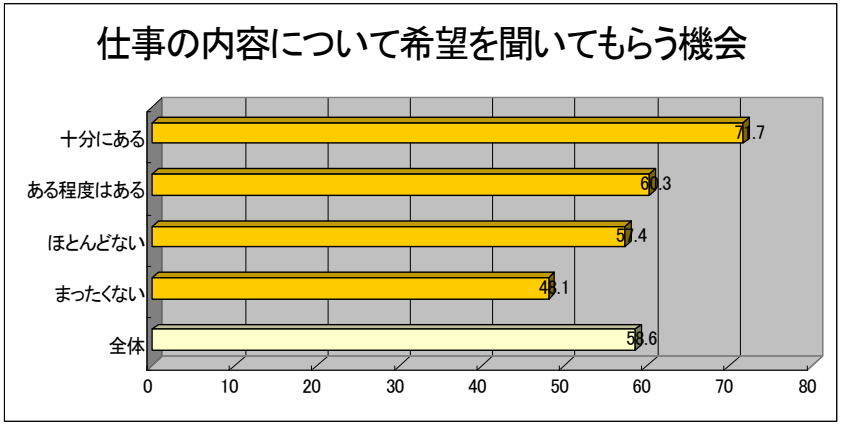
資料）『製設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理（2）』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズNo.13（2008年10月刊行予定）

製品開発分野の派遣技術者（常用派遣）の仕事意欲派遣先への評価別、「派遣先の会社や職場に貢献しようとしている」割合　（単位：%）（N＝898）（個人調査）





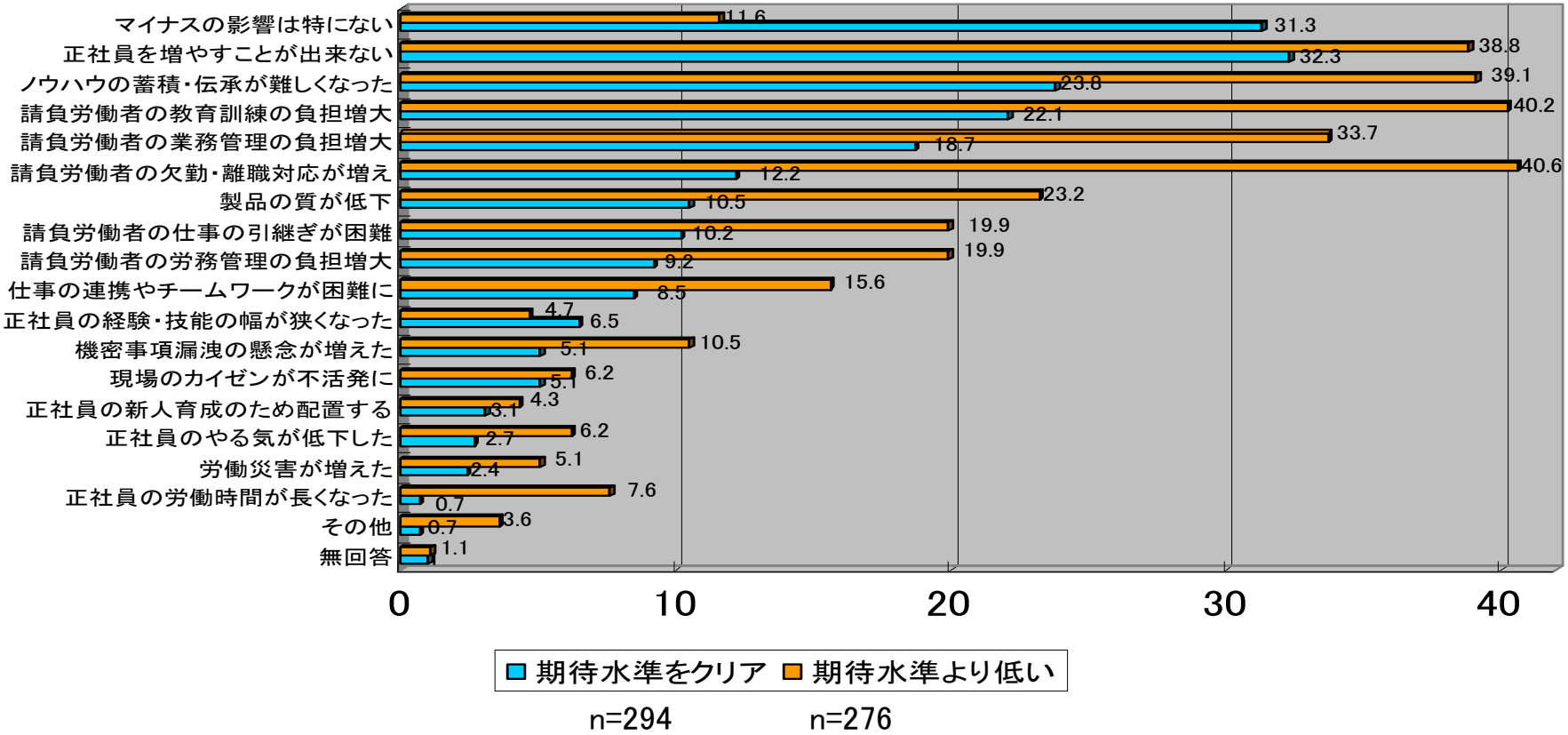




派遣先による能力開発・キャリアへの配慮→仕事意欲の向上

資料）『製設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理（2）』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズNo.13,（2008年10月刊行予定）

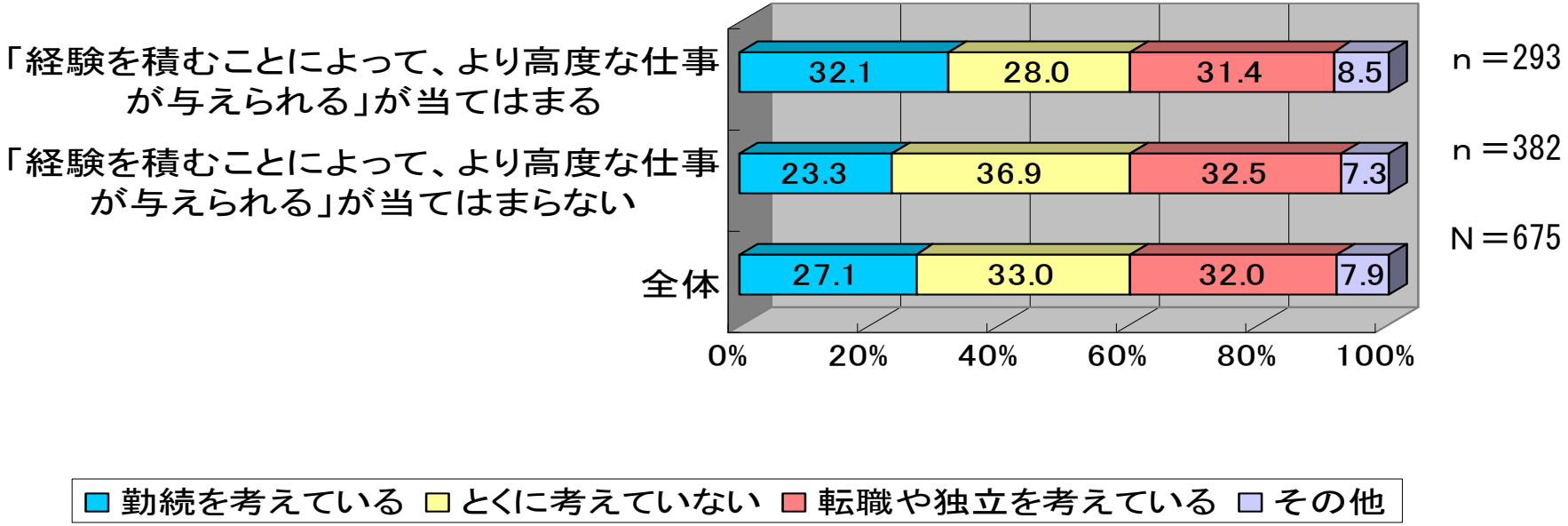
生産職場における定着率への評価とマイナスの影響（複数回答）（単位：%）（職場調査）



定着率が低いと、ノウハウの蓄積や社員の負担増加などの問題が多く発生

資料）『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス（2）』東京大学会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズNo.6（2005年10月）

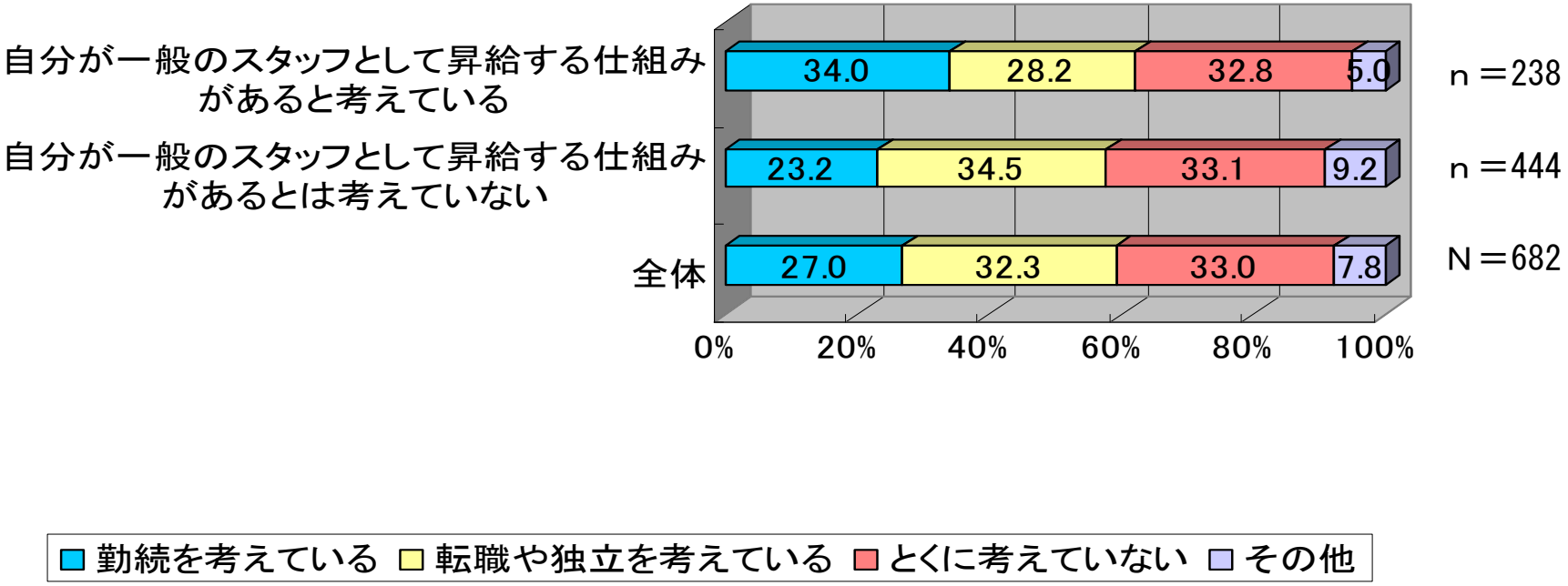
生産分野の請負・派遣スタッフにおける、仕事を高度化させる機会についての認識と今後の働き方の予定（34歳までの若年層）（単位：%）（個人調査）



経験や技能向上に応じた仕事　→　勤続を考える請負・派遣スタッフの増加

資料）『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス（2）』東京大学会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズNo.6（2005年10月）

生産分野の請負・派遣スタッフにおける昇給の機会についての認識と今後の働き方の予定（34歳までの若年層）（単位：%）（個人調査）

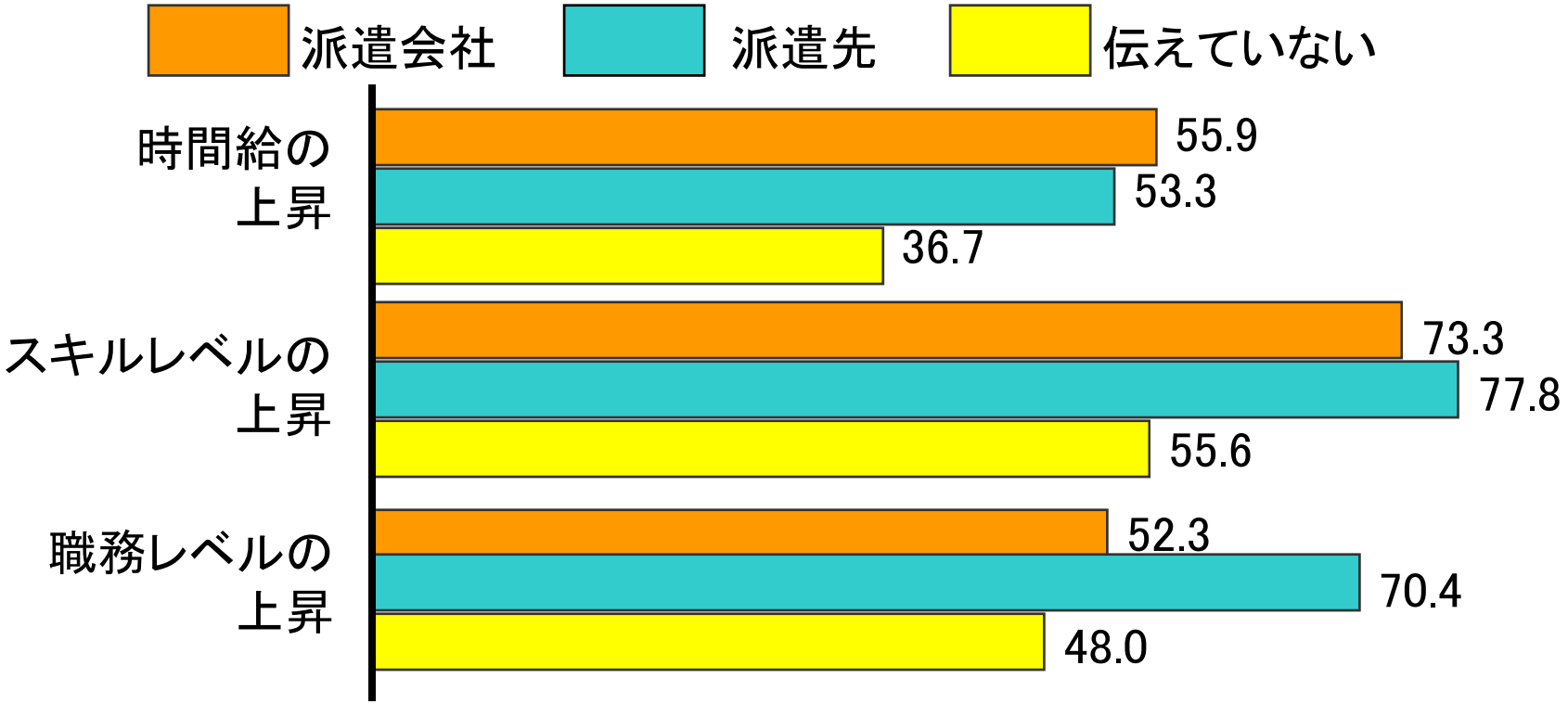


昇給の機会　→　勤続を考える請負・派遣スタッフの増加

資料）『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス（2）』東京大学会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズNo.6（2005年10月）

２－３．派遣として働く本人の取り組み

派遣スタッフ（事務系登録型）の派遣会社・派遣先への希望の伝達とキャリアアップ



派遣スタッフと派遣会社・派遣先とのコミュニケーションはキャリアアップを促進する効果をもつ

資料）日本人材派遣協会『派遣労働者等に係る能力開発・キャリア形成プロジェクト報告書』（2008年6月）

まとめ
：人材ビジネスの「これから」に向けて

1．欧米でも、派遣労働をめぐる視点は様々．働く人にとってのメリットとデメリットの指摘．実証的なデータをもとに両側面の検証・検討が必要

2．人材派遣という仕組みが社会的に評価を得ていくためには、メリットを活かし、デメリットを小さくするような派遣会社の取り組みが重要

3．派遣スタッフの技能形成・キャリア形成支援は、そうした重要な取り組み

しかも、派遣会社、派遣先、働く人がメリットを共有

①働く人にとって、技能形成、賃金水準の向上、社員への転換への機会を広げる効果

②派遣会社にとって、顧客企業のニーズへの対応、人材の確保の効果

③派遣先にとっても、仕事意欲や人材確保のために効果的

派遣会社としては、イ）研修やキャリア支援（配置転換、キャリア教育等）の実施
ロ）派遣先からの協力の獲得：派遣スタッフの技能形成やキャリア形成に貢献するような仕事の割り振りと指導