

## はじめに

—派遣という働き方を通じたキャリア形成—

### I 研究の趣旨

派遣という働き方に関する否定的な評価から、労働者派遣の禁止や派遣労働者の正社員転換の必要性が主張されることが少なくない。否定的な評価として、①派遣スタッフは派遣元と有期の雇用契約のため、派遣先が見つからないと就業の場がなくなり不安定な雇用であること、②派遣先が就業の場となるため能力開発やキャリア形成の機会が乏しいこと、③能力向上やキャリア・アップが難しいため処遇改善が難しいこと、などがしばしば指摘される。否定的な側面が多い働き方にも係わらず派遣スタッフが派遣を選択しているのは、「非自発的な選択の結果」と判断される。こうした結果、派遣という働き方をなくしたり、派遣スタッフの正社員転換を促進したりする政策が望ましいものとして主張されることになる。

しかしこうした否定的な評価の多くは、①派遣労働の多くが有期契約であることや、雇用関係と使用関係が分離した「三者関係」の働き方であることなどから推論されたもので、その推論が実証されたものでなく、また②事実に基づく場合でも、個別事例によるものが主であり、派遣の多くの働き方にあてはまることが検証されているわけでもない。さらにこうした否定的評価は、正社員の働き方を是とし、それとの対比で派遣の働き方を否定的にとらえているが、正社員の働き方を選択すれば、派遣の否定的な面がすべて解消されるわけではない。言い換えれば、正社員の働き方を選択すれば、雇用機会が安定し、能力開発の機会が充実し、処遇改善が自動的に達成されるわけではないのである。

検討すべき課題は、派遣の働き方の実態を正確に把握し、問題点がある場合は、それらが、①派遣という働き方自体に起因するものなのか、あるいは②派遣元のコンプライアンスなど企業経営のあり方や、派遣元や派遣先の人事管理などに起因するものなのかを峻別し、それぞれに応じた対応策を考えることなのである。問題点が、派遣という働き方自体に起因する場合には、労働者派遣の禁止も選択肢の一つとなるかもしれない。他方、派遣元の企業経営や、派遣元や派遣先の人事管理などに起因する場合には、その改善策の検討と実行が重要な政策課題となる。とりわけ後者の場合には、派遣という働き方を選択した人々の中で、能力向上やキャリア・アップ、さらには処

遇改善が実現できている層を取り出して、その要因を明らかし、それを他の派遣スタッフに広げる支援策が重要となる。

上記の問題意識から、本研究では、派遣という働き方を選択している派遣スタッフを対象とした個人調査を実施し、働き方の現状を明らかにするとともに、能力向上やキャリア・アップさらには処遇改善のために求められる取り組みの方向を明らかにすることを課題とした。今回の調査では、派遣という働き方は、職種によってそれぞれが直面する課題が異なることを想定し、派遣事務職、コールセンターの派遣オペレーター、派遣技術者、派遣営業職の4つの職種を取り上げることにした。

## II 調査データと調査の実施体制

### (調査の対象と実施方法)

本研究で使用する調査データは、東京大学社会科学研究所の人材ビジネス研究寄付研究部門が実施した「派遣という働き方を通じたキャリア形成に関するアンケート」（以下、「本調査」と略）によるものである。調査の実施方法の概要は次のとおりである。

- ① 調査時期：2008年10月。
- ② 調査方法と調査対象：登録モニターを対象としたインターネット調査による。登録モニターに対して予備調査を実施し、調査時点までに派遣就業を継続している期間が2年以上（派遣社員として働いていなかった期間が3か月未満であれば「働き続けた」と見なした）で、現在の職種が以下の4つの職種に該当する派遣スタッフを本調査の対象として選定した。

事務職（一般事務、営業事務、経理事務、貿易事務、金融事務、その他の事務）  
コールセンター・オペレーター  
技術者（機械等の設計・試作・評価、CADのオペレーター）  
営業職（外勤の営業（新規開拓・ルートセールスなど））

分析に利用した有効回答数は、事務職が569名、コールセンター・オペレーターが261名、技術者が241名、営業職が91名である。

なお、詳しい調査方法については第1章を参照されたい。

### (調査の実施体制)

下記の調査メンバーで個人調査の企画や調査票の作成を行い、松浦（第1章、第5章）、島貫（第2章）、中道（第3章）、高橋（第4章）が分析、執筆を担当した。

調査票の設問群は、4つの職種に共通した設問と4つの職種に固有の設問から構成されており、共通設問の作成は、主に木村琢磨氏の作業によるものであり、この点を記してお礼を申しあげる。

木村琢磨	法政大学キャリアデザイン学部専任講師
佐藤博樹	東京大学社会科学研究所教授
佐野嘉秀	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（兼任）、法政大学経営学部准教授
島貫智行	山梨学院大学現代ビジネス学部専任講師
高橋康二	労働政策研究・研修機構研究員
中道麻子	早稲田大学大学院商学研究科博士課程・早稲田大学産業経営研究所助手
堀田聰子	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
松浦民恵	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研究員

### Ⅲ 調査結果の概要

ここでは各論の第1章から第5章の分析を含めて、調査から明らかにされた点のいくつかを紹介する。詳しくは、各章を参照されたい。

#### (派遣事務職のキャリア形成の主な特徴)

派遣事務職は女性が多く、年齢構成は比較的若い。登録している派遣会社の数およびこれまで活用した派遣先の数のいずれも多い。過去2年間の派遣先では、「派遣スタッフには定型業務や雑用だけを担当させていた」という回答割合が他に比べて高くなる。過去2年間に派遣会社や派遣先から評価を受けたとする半数強の事務職のなかで、「あなたの仕事において良かった点」を伝えられたという割合は高いが、それ以外の内容について評価を受けたとする割合は低い。こうした結果、「スキルレベル」や「担

当業務の難しさ」が上昇したという割合が、他の職種に比べて低くなる。給与水準が改善した理由では「仕事内容は同じだが、同一派遣先に長く勤めたため」が、スキルレベルの上昇で役立ったものとしては「派遣先の社員から仕事を教えてもらったこと」が最も多くあげられた。

過去2年間における派遣先企業と派遣元企業に関する就労パターンに基づいて、キャリアを「派遣先固定型」・「派遣元固定型」・「変更型」の3つに類型化すると、派遣先固定型は、仕事難易度・賃金水準・スキルレベルのそれぞれが上昇した割合が高い。他方、「派遣元固定型」は、仕事難易度・賃金・スキルレベルが上昇した割合が「派遣先固定型」に及ばないものの、仕事難易度や賃金水準のそれぞれは3類型のなかで最も高い。他方、「変更型」は、3類型のなかで仕事難易度・賃金水準・スキルレベルが最も上昇しにくく、逆に下降する割合が最も大きい。

以上によると、事務系の派遣スタッフは、同じ派遣先企業に長く就労することによって、仕事が高度化し、スキルが向上し、賃金も上昇することがわかる。

#### **(コールセンターの派遣オペレーターのキャリア形成の主な特徴)**

コールセンターの派遣オペレーターも事務職と同様に女性が多いものの、事務職に比べると平均年齢がやや高くなる。「派遣会社による教育研修の機会」や「職業生活全体」に満足している割合が高く、過去2年間では、「派遣先の人たちは派遣スタッフに仕事を教えることに熱心であった」とする傾向が強い。また、過去2年間において、派遣会社または派遣先から、仕事の成績や働きぶりについて評価を受けたことが「ある」とする割合も他の職種に比べて高い。こうした結果、過去2年間にスキルレベルや担当業務の難易度が上昇したとする割合が事務職より多くなる。過去2年間の給与水準上昇の理由は「仕事内容は同じだが、スキルが高まったため」が、スキルレベルの上昇で役立ったものは「クレームなど予期せぬ事態に対応する経験をしたこと」や「派遣スタッフ同士で教えあったり相談しあったりしたこと」の指摘率が高い。他方、派遣会社や派遣先とのコミュニケーションは必ずしも十分ではなく、「中長期的なキャリアに関する希望」や「給与額に関する希望」を派遣会社や派遣先に対して「伝えていない」とする割合が高くなる。

職業生活の満足度の高低と派遣先への定着志向の高低によってオペレーターを4つに類型化すると、「満足・定着積極型」の派遣先は、仕事を教えることに熱心であり、派遣先の社員と距離を感じることがなく、「職場でいつでも相談できる人」がいる回答者の割合が高い。また、「満足・定着積極型」の派遣先では、評価のフィードバックや能力開発をサポートする体制が整備されている。他方、「不満・定着非積極型」の派遣先は、派遣先の社員との間にみぞを感じる割合が高く、相談できる人がいると回答し

た割合も限定的となる。

以上によると、派遣スタッフの派遣先への定着志向を高めるためには、派遣スタッフに仕事を教え、派遣スタッフの相談に乗ってくれるような派遣先社員の存在、能力を開発する機会の整備、働きぶりの適切な評価、評価結果のフィードバックなどが重要となることを指摘できる。

### (派遣技術者のキャリア形成の主な特徴)

派遣技術者は、男性や主たる家計維持者が多い。現在の派遣会社で派遣スタッフとして働いた期間および現在の派遣先で働いている期間のいずれも長い。担当業務で未経験者が一人前になるまでの期間については、他の職種に比べて幅広い期間に分布し、「3年～5年未満」も1割を超える。基幹的な役割を担う技術者が少なくなく、同じ仕事をしている正社員が「いる」とする割合が過半数を占める。過去2年間の派遣先では、「派遣スタッフも、意欲やスキルがあれば難しい仕事を任された」とする割合が高い。他方、「現在の給与の水準」や「派遣会社による教育研修の機会」さらに「職業生活全体」に満足している割合は低い。また、過去2年間で仕事への取組み意欲が低下したとする割合がやや高くなる。過去2年間の給与水準の上昇理由は「仕事内容は同じだが、同一派遣先に長く勤めたため」が、スキルレベル上昇に特に役立ったものでは「派遣先の社員から仕事を教えてもらったこと」が高い。

派遣技術者には常用型と登録型の2類型が併存しているが、両方で就業経験や派遣スタッフとしてのキャリアは大きく異ならない。常用型の派遣技術者は、上流工程に配置されるとともに、管理・調整的業務にかかわるなど、高度な業務を担当する傾向にあり、そのことを反映して給与水準も高い。他方、派遣先から熱心な教育訓練を受けているのは、登録型の派遣技術者である。また、常用型と登録型によって派遣先への貢献意欲自体が異なるわけではないが、派遣先貢献意欲の規定要因は両方で異なり、常用型は派遣先における教育訓練が、登録型の派遣技術者は給与が、それぞれ派遣先貢献意欲を規定する要因となっている。

### (派遣営業職のキャリア形成の主な特徴)

派遣営業職は、派遣技術者と同様に、男性や主たる家計維持者が多い。高卒の割合が高く、また子どもがいる者の割合も多く、平均年齢が高い。営業職の過半数は同じ仕事をしている正社員が「いる」と回答している一方、過去2年間の派遣先について「派遣先の社員と派遣スタッフの間に『みぞ』が感じられた」という回答が4割弱とかなりの割合となる。また、「職業生活全体」に対する満足の割合も低い。過去2年間の仕事への取組み意欲の変化でも、低下している割合がやや高くなる。過去2年間の

給与水準上昇の理由では「仕事ぶりが高く評価されたため」を、スキルレベルの上昇に特に役立ったものとしてでは「クレームなど予期せぬ事態に対応する経験をしたこと」や「派遣スタッフ同士で教えあったり相談しあったりしたこと」をあげる割合が高くなる。担当業務が難しくなった理由では「独学で勉強してスキルアップしたこと」が他の職種に比べて高く、派遣スタッフ個人の努力が担当業務の高度化に結びついていることがわかる。

営業職の類型（基幹型、非基幹型（訪問特化型、営業補助型））別に特徴をみると、幅広い業務で積極的に活用されている基幹型は、過去2年間主に担当した営業の経験期間が長く、異業種の営業経験も豊富である。営業に関する幅広い能力が向上しているものの、給与水準や担当業務の難しさでは顕著な上昇がみられず、仕事への取り組み意欲が低下している。この結果によると、業務負担が大きい割に労働条件面で報いられておらず、そのことが仕事への取り組み意欲の低下につながっていると考えられる。

営業業務に補助的にしか関与していない非基幹型は、営業経験が豊富で訪問活動に特化している訪問特化型と営業経験が浅い営業補助型に2分される。訪問特化型は、過去2年間主に担当した営業の経験期間やこれまでの全ての営業経験期間は、いずれも基幹型を凌ぐ長さで、半数は異業種の営業経験を持つ。基幹型に比べて業務負担は小さく、営業成果に応じた歩合的な給与体系が適用されることも少ない。過去2年間で仕事への取り組み意欲が高まっているものの、能力の向上は基幹型におくれをとっている。

営業補助型は、訪問活動のみならず他の業務への関与度も低く、他の営業職を補助的にサポートする者が多く含まれていると考えられる。時間給は3つのタイプのなかで最も低く、過去2年間の給与水準もほとんど上昇していない。ただし、営業補助型は、担当業務で未経験者が一人前になるまでの期間が最も長く、現在の派遣先で働いている期間も最も長い。この点から、ある程度習熟を要する仕事を任されているものの、その仕事に固定化されてしまい、それ以上にスキルレベルをアップする道が閉ざされていることが考えられる。

最後に、本研究のとりまとめに際して、人材ビジネス研究寄付研究部門の堀田聰子特任准教授と松浦民恵特任研究員にお世話になった。また、本報告書の編集作業は、田村美樹氏によるものである。記してお礼を申しあげる。

2009年7月

東京大学社会科学研究所教授  
佐藤 博樹